

出國報告（出國類別：實習）

赴英國倫敦商學院
研習「發展創造價值的策略」課程

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：王耀庭 配電處處長

張學植 核能安全處處長

邱玉典 業務處費率組長

派赴國家：英國

出國期間：105/10/15~105/10/23





報告日期：105/12/29

出國報告審核表

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「發展創造價值的策略」課程		
出國人姓名 (2人以上，以1人為代表)	職稱	服務單位
邱玉典	費率組長	業務處
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input checked="" type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他_____ (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)	
出國期間：105年10月15日至105年10月23日		報告繳交日期：105年12月30日
<h3 style="margin: 0;">審核項目</h3>		
出國計畫主辦機關審核意見	<input checked="" type="checkbox"/> 1. 依限繳交出國報告 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 格式完整 (本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」) <input checked="" type="checkbox"/> 3. 無抄襲相關資料 <input checked="" type="checkbox"/> 4. 內容充實完備。 <input type="checkbox"/> 5. 建議具參考價值 <input type="checkbox"/> 6. 送本機關參考或研辦 <input type="checkbox"/> 7. 送上級機關參考 <input type="checkbox"/> 8. 退回補正，原因： <input type="checkbox"/> 不符原核定出國計畫 <input type="checkbox"/> 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 <input type="checkbox"/> 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項 <input type="checkbox"/> 抄襲相關資料之全部或部分內容 <input type="checkbox"/> 引用相關資料未註明資料來源 <input type="checkbox"/> 電子檔案未依格式辦理 <input type="checkbox"/> 9. 本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表： (1) 辦理本機關出國報告座談會 (說明會)，與同仁進行知識分享。 (2) 於本機關業務會報提出報告 (3) 其他 _____ <input type="checkbox"/> 10. 其他處理意見及方式：	

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

報告人		審核人		單位主管 	總經理 副總經理	
-----	---	-----	---	--	-------------	---



行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「發展創造價值的策略」課程

頁數 44 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

台灣電力公司 人力資源處/陳德隆/02-23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

王耀庭/台灣電力公司 配電處/十四等處長/02-23668669

張學植/台灣電力公司 核能安全處/十四等處長/02-23667170

邱玉典/台灣電力公司 業務處/十二等組長/02-23666673

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：105年10月15日~105年10月23日

出國地區：英國

分類號/目

關鍵詞：策略(Strategy)、價值(Value)、創新(Innovation)、創新商業模
式(Disruptive business model)

內容摘要：

台電公司為國營事業，又是一個極專業的國營事業，外界常有效率不佳及刻板管理的印象。然因應企業經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力。

中高階主管是影響企業成敗的關鍵角色，如何加強公司中、高階主管人才擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，實為公司亟須加強之計畫，台電公司於103年提出『台灣電力公司主管人員學習發展精進方案—寰宇計畫』，先由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬優秀主管人員(符合各機構所訂資格條件)，被推薦人依通知提送寰宇計畫研習項目，經『寰宇計畫薦送人員評選會』評選後核定。

報告人(王耀庭、張學植、邱玉典)奉派至英國倫敦商學院研習『發展創造價值的策略(Developing Strategy for Value Creation)』課程。本報告主要內容為此次研習中所有預讀參考資料與上課內容，最後提出本次研習的心得與建議。

赴英國倫敦商學院研習「發展創造價值的策略」課程

目錄

壹、 出國緣由與目的.....	1
貳、 出國行程.....	2
參、 研習課程介紹.....	3
一、 倫敦商學院簡介.....	3
二、 課程進行方式.....	4
三、 講授教授簡介.....	13
四、 課程內容.....	17
肆、 心得與建議.....	29
一、 研習心得.....	32
二、 建議.....	33
伍、 附件.....	35
附件 1 課前指定撰寫之 Strategic Challenge (王耀庭)	36
附件 2 課前指定撰寫之 Strategic Challenge (張學植)	38
附件 3 課前指定撰寫之 Strategic Challenge (邱玉典)	40
附件 4 DSVC 課前指定閱讀資料.....	43

圖表目錄

表 1：出國行程表.....	2
表 2：DSVC 課程表.....	13
表 3：策略分析工具(做與不做的選擇).....	19
圖 1：IKEA 的策略關鍵因素選擇如何相互強化.....	20
圖 2：策略分析工具(S-C-Q 程序).....	22
圖 3：檢視假設條件的方法.....	23
圖 4：企業獲利的來源.....	24
圖 5：傳統書店的價值曲線.....	26
圖 6：大賣場書店的價值曲線.....	27
圖 7：創新模式書店的價值曲線.....	27

壹、出國緣由與目的

台電公司為國營事業，又是一個極專業的國營事業，外界常有效率不佳及刻板管理的印象。然因應企業經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力。

中高階主管是影響企業成敗的關鍵角色，如何加強公司中、高階主管人才擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，實為公司亟須加強之計畫，台電公司於103年提出『台灣電力公司主管人員學習發展精進方案—寰宇計畫』，先由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬優秀主管人員(符合各機構所訂資格條件)，被推薦人依通知提送寰宇計畫研習項目，經『寰宇計畫薦送人員評選會』評選後核定。

報告人(王耀庭、張學植、邱玉典)奉派至英國倫敦商學院研習『發展創造價值的策略(Developing Strategy for Value Creation)』課程。本報告主要內容為此次研習中所有預讀參考資料與上課內容，最後提出本次研習的心得與建議。

貳、 出國行程

本次研習行程包括搭機往返英國及於倫敦商學院研習，共 9 天，詳如表 1。

表 1 出國行程表

日期	地點	主題內容
10 月 15 日(六)	台北→倫敦	去程
10 月 16 日(日) 至 10 月 21 日(五)	英國倫敦商學院	報到及參加「發展創造價值的策略」研習課程
10 月 22 日 至 10 月 23 日(五)	倫敦→台北	返程

參、研習課程介紹

一、倫敦商學院簡介

倫敦商學院(London Business School, LBS)屬於倫敦大學下的一所學院，成立於 1965 年，是國際首屈一指的商學院之一。

倫敦商學院提供的課程包括企業管理碩士班 (MBA)、財務碩士班 (Masters in Finance)、經營管理碩士學程 (EMBA)、博士班等，另外還提供國際企業高階經理人有關管理、策略、財務、領導、行銷等教育訓練課程。在全球 MBA 排行榜上，倫敦商學院位居歐洲各大商學院榜首。

倫敦商學院每年招收 2,000 名學生，學生來自全世界 130 多個國家，除了授予正式學位的研究生之外，還有 10,000 名在職的高階經理人參加該校提供的高階經理人教育訓練課程。

在師資方面，倫敦商學院也具有國際化特色，全校將近 140 名教學師資來自世界 30 多個國家。

倫敦商學院最具優勢的地方是從該校畢業的校友遍佈世界各國，建校 40 多年來，至今有 40,000 名以上校友，在世界各地各大企業扮演重要角色，對國際企業甚至是全球經濟有重要的影響力。

二、課程進行方式

(一) 課前準備

1. 撰寫一篇有關公司發展的 Strategic Challenge (附件 1~3)
2. 預讀課程相關文章與個案
 - (1) 依照研習期間每日課程主軸，學校會在 1 個月前指定學員預讀 20 篇文章和個案 (附件 4)，其中 8 篇為必讀。
 - (2) 必讀文章重點摘要

■ What is strategy? 策略是什麼

選自 1996 年策略管理大師 Michael E. Porter 麥可·波特在「哈佛商業評論」發表的經典文章。波特指出，營運效能不等於策略，提高營運效能是指進行相同的活動時，企業的績效比過去表現，或是比競爭者更好；策略定位則是指，企業從事的是與競爭者不同的活動，或是採取不同的方式執行與競爭者相似的活動。

只重營運效能會削弱企業長期投資能力；策略仰賴獨特的活動，企業要有獨特的價值定位才能談策略；而企業對於「要做什麼」與「不作什麼」都必需有所取捨，才能確保競爭優勢；企業內部的活動也必須與策略契合，才能讓企業勝出。

■ What Only the CEO Can Do 只有執行長辦得到的事

選自 2009 年「哈佛商業評論」，為寶僑公司執行長 A.G. Lafley 發表的文章。Lafley 於 2000 年接任 Procter & Gamble 寶僑公司執行長，成功帶領公司渡過危機。

Lafley 說明如何擬定策略與推動策略，他認為 CEO 必須具備獨特的外部視野，連繫外部與內部，包括四個主要任務：

- 界定有意義的外部

外部利害關係人對企業會有各種不同的要求，如果有所衝突，CEO 必須決定哪一個最重要：

- 分別哪些利害關係人對企業最重要。
- 顧客就是命脈。消費者至上。
- 維持與夥伴雙贏的合作關係。
- 同時重視股東的權益

- 決定事業範疇

該進入什麼市場才能成功？哪些領域根本不能碰？對企業是困難的選擇，只有 CEO 才能從整個企業的角度作出這些艱難的抉擇。

- 什麼該做，什麼不該做，兩者一樣重要。
- 捨棄無法再開創新機的事業。
- 開發與核心價值接近的新事業。如美容及個人保養事業。

- 平衡現在與未來

想要在短期的績效和長期的成長目標間取得良好的平衡，必須靠經驗與判斷。CEO 必須決定哪些目標在短期內達成就算及格，才能贏得長期的成長目標。而 CEO 親自參與與培養領導人才，才能對企業長遠的未來發展產生影響。

- 努力經營現在，開創未來，兩者一樣重要。
- 依據企業事實狀況判斷，並動態調整。

—計劃分為短、中、長期。

—以策略眼光配置人才，親手規劃前 150 名主管的未來生涯。

● 型塑價值觀與標準

價值觀會塑造公司的文化、特性，進而影響員工的行為。企業若要保持競爭優勢，價值觀就必須與有意義的外部相關連，而且要與時俱進。

—詮釋公司的價值觀，塑造公司特質與形象。

—贏得消費者對企業的品牌形象。

—訂出標準，才制訂政策。

Lafley 在帶領經營寶橋重生的過程，深深體會：『改變是無法操控的，你只能設法超越變化，改變是常態。當然，改變令人痛苦又充滿危險，尤其是逼得你不得不辛苦工作。除非企業以引領改變為使命，否則難以存活。外部世界必然會改變，永遠不變的是，企業永遠要把外部的變化與內部結合起來。』

■ Ryanair vs EasyJet in 2014 歐洲廉航 Ryanair 和 EasyJet 的競爭

倫敦商學院的 Senfi Ethiraj 教授(本次研習課程的授課教授之一)，對歐洲 2 家廉價航空公司 Ryanair 和 EasyJet 的營運表現、商業模式、策略定位，以及航空產業鏈中各個行業的價值定位進行分析報告。歐洲廉價航空市場從 2003 年 54 百萬人次，大幅成長為 2014 年的 218 百萬人次，其中 Ryanair 市佔率 30%，EasyJet 為

20%，Ryanair 雖然市佔率與營收領先，但股價卻不如 EasyJet。Ryanair 和 EasyJet 雖然均屬廉價航空，但卻採取不一樣的商業模式。

Ryanair 的商業模式是完全的低價策略，目標客群是價格敏感的旅客。為了降低成本，Ryanair 機上不供餐，沒有娛樂設施，只提供基本服務，座位不分等級，只有一種價位且不劃位。只用同一型飛機，減少維修和零件庫存成本，而且在航空業不景氣時大量訂機，取得議價籌碼。只飛二線機場，提供點對點的密集班次(因短程航線所以可以不供餐)，降低機場作業成本，也因二線機場較不塞機，可減少誤點時間。Ryanair 打破航空公司的慣例，砍代理商的佣金，自己在網路上賣票。

EasyJet 的商業模式與 Ryanair 很多地方相似，但有幾個差異，一、EasyJet 飛主要機場，使得它更直接與傳統提供全方位服務的航空公司(full service carrier, FSC)如英國航空、德國漢莎航空產生競爭；二、EasyJet 讓顧客可以加價指定第一排或有較大的腿部伸展空間的座位；三、EasyJet 自詡與其他廉航的差異，其空服員經過挑選、受過完整訓練，可提供更高品質的顧客服務。從這篇分析文章中可看出企業採取的策略與商業模式的確會對競爭結果產生很大的影響。

■ **What is strategy and how do you know if you have one**
策略是什麼，企業真的有策略嗎？

文章取自倫敦商學院的「Business Strategy Review」期刊，作者為 Costas Markides 教授，也是本次研習課程的授課教授之一。Costas 教授指出，策略必須包含三個關鍵要素，第一是，「誰是目標用戶」以及「誰不是目標用戶」；第二是「要提供什麼產品或服務給目標用戶」以及「不提供什麼給他們」；第三則是若要完成上述目標，企業「該從事什麼活動」以及「不去做什麼活動」。從上面的概念可以看出，企業選擇「要做什麼」與「不做什麼」一樣重要。

策略必須結合上述的選擇，並且使外部的需求以及公司部的活動能相互搭配，甚至企業內部的各種活動也必需互相契合，因為企業採取的策略需要有適當的組織環境來支持。企業的策略必須有差異化，但不可能永遠保持獨特，所以企業必須持續不斷地創新，才能維持競爭優勢。

■ **What to Do Against Disruptive Business Models**
(When and How to Play Two Games at Once) 如何回應顛覆性的創新商業模式 (何時及如何同時進行二種商業模式)

文章取自麻省理工學院史隆管理學院出版管理雜誌 MIT Sloan Management Review，作者為 Costas Markides 教授及 Daniel Oyon 教授。

面對新商業模式的出現與競爭，企業必須考慮如何回應，但在一個企業中同時採取不同的商業模式是非常有挑戰性的，因為新舊商業模式可能在本質上彼此衝突。例如傳統航空公司如果也在網路上賣機票，反擊廉價航空的競爭，就必須考慮可能會傷及原本代理銷售通路的風險；傳統報社如果學新的競爭者開始印製免費報紙，也會面臨原本付費訂戶流失的風險。也就是說，在原本企業中同時採取不同的商業模式，往往會侵蝕到自己原本的市場，最後讓自己進退兩難。

解決這個問題的方法之一是將兩種商業模式分開成兩個不同的組織去執行，一來可以避免原有的組織或文化妨礙創新商業模式的運作，二來可以避免產生自己搶自己客戶的情形。

但將兩種商業模式分開成兩個不同的組織去執行不保證就能成功，仍然有許多企業以失敗收場，Costas 和 Daniel 在研究了 65 家企業個案後提出看法，認為企業必須檢視 5 個關鍵問題：

1. 是否要進入新商業模式創造出來的市場？
2. 如果進入新的市場，我要沿用原本的商業模式或是需要採取新的？
3. 如果需要採取新的商業模式進入新的市場，是不是單純的模仿競爭者的作法就可以？
4. 如果採取了新的商業模式，企業內部組織是否需要做區隔，以及區隔的程度。

5. 如果為新商業模式成立了新的部門或事業，企業要如何同時進行二種商業模式，運作上如何協調或相互搭配？

■ Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center 接掌貝斯以色列女執事醫療中心 BIDMC

文章選自 2003 年「哈佛商業評論」，係 Paul Levy 接掌貝斯以色列女執事醫療中心的心路歷程。BIDMC 目前是麻薩諸塞州 Caregroup Healthcare System 的旗艦醫院，被美國 U.S. News & World Report 列為美國最好的醫院之一，也是哈佛醫學院主要的教學醫院。在獨立的教學醫院中，BIDMC 從國家衛生研究院所接受的生物醫學研究資金名列第三位，每年接近 1.5 億美元，研究人員超過 1000 名。

Beth Israel (BI) 和 Deaconess 原本是兩家教學醫院，由於同屬哈佛醫學院系統的另 2 家醫院，Brigham 醫院與麻州綜合醫院合併而成合併成立了 Partners 醫療體系，目的在建立一個較大的醫院體系，以掌握更大的市場，對保險公司和其他醫療服務給付單位具有更大的議價能力。此一合併對 BI 形成威脅，所以 BI 和 Deaconess 以及幾家小醫院合併成立了 Caregroup 醫療體系與之抗衡。

由於 BI 與 Deaconess 二家醫院的文化差異甚大，BI 在研究與教學品質上聲譽卓著，醫療品質為人稱道，其經營理念充滿溫馨，視病如親，醫生投入相當的時間和心力，以確保病患和家屬受到完善的照顧。

Deaconess 則是較商業化取向，強調外科專長、高品質醫療。

Beth Israel 與 Deaconess 合併為 Beth Israel Deaconess Medical Center (BIDMC) 之後，因 CareGroup 有董事會，BIDMC 也有董事會，CareGroup 執行長吉姆·瑞納森兼任 BID 執行長，但許多決策總是事後才知會 BID 院長，其管理結構混亂、多頭馬車，指揮命令體系近乎癱瘓，所以沒有達成預期的綜效。而且行政人員與醫務人員嚴重對立、Deaconess 的醫師與主管陸續出走，集團虧損日益擴大，歷任 BIDMC 院長無法達成轉虧為盈的任務。每隔六到八個月，BID 管理階層就提出新的振興方案，也多次請顧問公司提建議，卻不見任何具體行動。

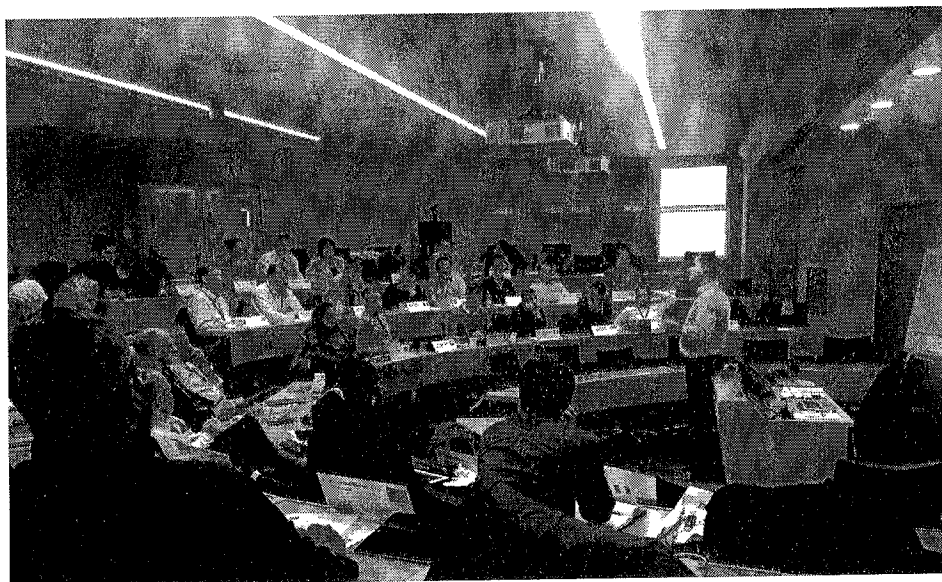
在此情況下，不是醫生，非科班出身，沒有醫療背景的 Paul Levy 受命接任 BIDMC 的 CEO，本文即 Paul Levy 回顧其進行改革的心路歷程。

(二) 授課方式

1. 團體上課

Developing Strategy for Value Creation (以下簡稱 DSVC) 之課程如表 1，上課地點主要集中在一間階梯大教室，依照課程設計的 Road map (如表 2) 逐一講授。上課方式多為引導式教學，教授提出課程架構或重點後即不斷引導學員發言、討論，再逐一將學員發表的意見或論點記錄彙整於白板，最後歸納出教授要傳達的概念或結論。

期間依照課程內容會搭配許多討論，由於上課期間工作人員會隨機調整 3 次座位，因此每次都有不同國籍、不同產業的同學相互討論。



2. 分組討論

研習期間(10月17日~20日)有4次 Lessons Learned 課程，每次100分鐘。由4位學員搭配1位導師組成一個小組，每個小組有一間專屬討論室。討論時由一位學員報告自己撰寫的 Strategic Challenge，其它學員發問並提供解決建議方案，並輪流由一位學員作意見紀錄整理。討論結束後，全組移至另一討論室和其他小組交流，由各組綜整意見的學員負責向大家報告該組討論的 Challenge 案例及解決方案，並由另一組學員發問與提供建議。

表 2 DSVC 課程表

10/16

- What is strategy?

10/17

- Developing strategy further
- Defining strategy and getting it across
- Lessons learned

10/18

- Industry structure and competitive dynamics
- Building the foundations for corporations for corporate success
- Lessons learned
- Principles of successful strategies

10/19

- How to drive value your way
- Strategy communities & strategy ecosystems
- Lessons learned

10/20

- Corporate strategy
- Playing two games
- Lessons learned

10/21

- Close-up strategy implementation
- Keeping strategy alive
- Wrap-up and close

三、 講授教授簡介

(一) Yiorgos Mylonadis

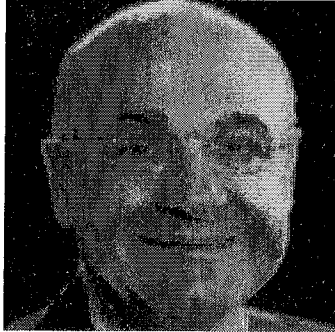


Yiorgos Mylonadis 是倫敦商學院策略管理的客座教授，曾在賓州大學華頓商學院和雅典工商管理實驗室任職，並曾擔任 EMBA 課程的主任。他的研究和寫作涉及競爭策略、技術革新、策略管理、組織學習以及創業社區等主題。他在紐約大學和哥本哈根斯堪地納維亞國際管理學院 (SIMI) 擔任客座講師，並在麻省理工學院，渥太華大學，華頓商學院和倫敦商學院教授高階管理教育課程。他在麻省理工學院獲得了 Latsis 獎學金和兩次麥克阿瑟傑出學者獎，並曾在該校環境可持續經濟聯盟 (CERES) 的學術顧問委員會任職。他設立並指導了華頓商學院組織知識與學習研討會。他曾擔任多家公司顧問，包括德國漢莎航空，寶麗來，蘇黎世金融服務公司，英國電信等。Yiorgos 教授在倫敦商學院開發了學校第一個企業高階經營者的策略課程—「發展創造價值的戰略」，獲得了學校的創新學習獎。他還是 IBM 客戶端執行計劃主任，以及全球商業聯盟的學術總監，這是一個旗艦高階經理人的訓練課程，目前已進行了 16 年。

Yiorgos 教授講授課程

- What is strategy?
- Developing strategy further
- Defining strategy and getting it across
- Strategy communities & ecosystems
- Close-up on strategy implementation

(二) Costas Markides



Costas Markides 是倫敦商學院策略和創業課程的教授，曾在塞浦路斯國際管理學院 (CIIM) 的學術委員會認職，是歐洲管理雜誌的副主編。

Costas Markides 教授是塞浦路斯人，擁有波士頓大學的經濟學學士學位和碩士學位，以及哈佛商學院的 MBA 和 DBA 學位，曾在塞浦路斯開發銀行擔任助理總裁。他的研究和出版物包括策略創新，企業重組，重新聚焦和國際併購等主題。他目前的研究興趣包括多元化企業的管理以及利用創新和創造力實現策略突破。

Costas 出版了幾本書，其中包括後發制人：聰明企業如何不創新也能主宰新市場 *Fast Second: how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*，這本書獲得高盛管理叢書 2005 年度大獎。他的文章經常出現在諸如「哈佛商業評論」、「MIT 史隆管理學院評論」、「商業策略評論」、「英國管理期刊」、「國際商業研究雜誌」等。

Costas 最近被命名為 2013 年最具影響力的商業教授 50 強 (MBArankings.net)。他也為許多國際知名企業提供顧問，如 LVMH，聯合利華，英國航空，倍耐力，雅芳，Honeywell，惠康，寶麗金唱片，雀巢等。

Costas 教授講授課程

- Principles of successful strategies
- Playing Two games

(三) Micheal G Jacobides



Micheal G Jacobides 是倫敦商學院策略和創業課程的副教授，擁有劍橋大學博士學位，曾在華頓商學院、哈佛商學院、紐約大學、新加坡大學任教，他同時服務於世界經濟論壇對金融

體系的全球議程理事會。

Micheal 教授的研究重點是變革與策略，主要研究產業的發展、新的商業模式、企業和部門的調整和結構變化。他的研究獲得 Slon 基金會的最佳產業研究獎，他的研究計畫所收到科研經費超過 100 萬英鎊，計畫經費贊助者包括利華休姆信託、北約、MBAA、世界經濟論壇和其他私人和公共機構。

Micheal 教授講授課程

- Building the foundations for corporate success
- How to Drive Value your Way

(四) Julian Birkinshaw



Julian Birkinshaw 擁有西安大略大學理查德·艾維商學院的商業博士和工商管理碩士學位，以及達勒姆大學的榮譽學士學位。他於 2009 年被斯德哥爾摩經濟學院授予榮譽博士學位。

Julian 教授的主要專業領域是大型跨國公司的戰略和組織，以及戰略敏捷性，企業創業，創新和組織設計等具體問題。他是 13 本書的作者，包括成為更好的老闆（2013 年），重塑管理（2010），管理巨人（2007），發明：為什麼大公司必須認為小

(2003 年) 等 80 多篇文章。他是許多大公司的顧問和高管理教育講師，包括 Arup，Rio Tinto，SAP，ABN AMRO，GSK，ABB，Ericsson，Kone，Exxon，WPP，Bombardier，Sara Lee，HSBC，Akzo Nobel，Roche，Thyssen Krupp，UBS，PWC，塔塔集團，HCL 技術，GE，BBC 和 Novo Nordisk。

Julian 教授在 2015 年“思想家 50”的管理領域全球頂級思想家名單中排名第 43。他經常在國際媒體，包括 CNN，BBC，經濟學人，華爾街日報，赫芬頓郵報，彭博商業周刊和時報引用。

Julian 教授講授課程：Corporate strategy

(五)Sendil Ethiraj



Sendil Ethiraj 是倫敦商學院策略和創業課程的教授。

Julian 教授是賓州大學博士，曾在美國密西根大學任教，主要專業及研究領域是策略和組織結構對企業決策的影響、企業異質性和產業結構、創新和技術策略等。

他經常在組織科學，策略管理雜誌和管理科學期刊上發表文章。曾獲得 SMS / Booz Allen & Hamilton 最佳論文獎、羅斯商學院博士教育卓越獎等論文獎等。

Sendil 教授講授課程：Industry structure and competitive dynamics

四、課程內容

(一) 課程焦點

1. 取得工具 (Getting the tools)

使用關鍵的思考架構和策略分析工具，檢視什麼是好的策略。利用這些工具與技術，分析企業面臨的競爭情況，以及進行多元化的決策。了解如何定義自己的策略，並思考如何將其傳達給策略執行部門。

2. 打破規則 (Breaking the rules)

了解實施策略願景所需的資源，以及如何確定這些策略願景。了解組織在努力改進他們的策略時會面臨哪些阻礙，以及如何因應。掌握必要的工具和技術，然後看看如何透過打破傳統規則，尋找新的、創新的方式，解決業務面臨的挑戰。

3. 製造差異化 (Making a difference)

探索如何對企業目前的營運方式提出質疑，研究如何通過重新思考價值定位，確定未滿足的客戶需求和重整商業模式來創造價值。

思考如何透過創新的方式，從與競爭對手的合作，到與合作者的競爭，超越傳統的競爭優勢來源。看看部門如何發展，價值如何移轉以及如何在快速變化的環境中持續保持優勢。

(二) 主要課程內容

1. What is strategy?

由 Yiorgos Mylonadis 教授主講，主要內容包括 3 部分：為何要有策略、策略是什麼、如何訂定策略。

課程一開始，Yiorgos 教授便引用中國古老的「孫子兵法」，說明自古以來人類便持續在追求策略。還有亞歷山大大帝如何在短短幾年內成功征戰歐亞，佔領這麼多領土，並從 Get the tools、Broke the rules 以及 Make a difference 幾個角度說明其所採取的戰略。

接著另以英國的個人對個人(person- to -person)網路借貸平台 Zopa 為例，說明其運用的策略，當中並以 WHO (目標客戶)、WHAT (價值定位)、HOW (服務提供方式)等三個面向，比較傳統貸款機構、其他借貸管道與 Zopa 採用的商業模式之差異，同時強調 Zopa 在這幾個面向上「選擇做什麼」與「選擇不做什麼」。

課程中教授請每個學員以其介紹的分析工具(表 3)，讓大家分析自己公司的策略並向鄰座學員介紹。

表3：What is your organization's business model

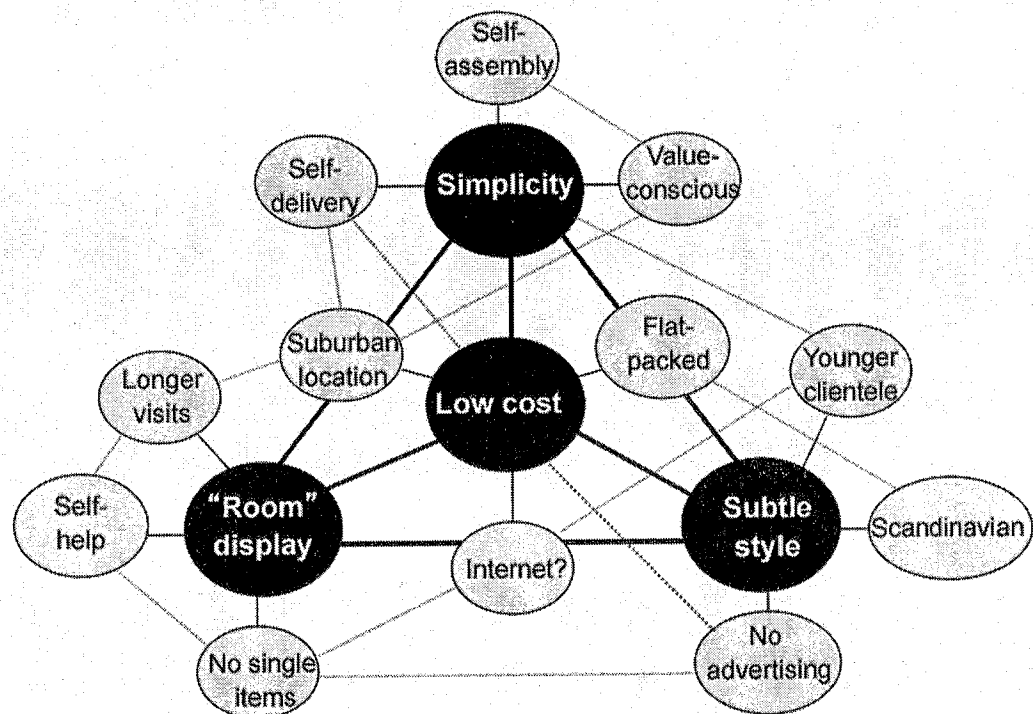
	What to do	What won't do
WHO		
WHAT		
HOW		

上述做與不做的選擇結果可以呈現出企業的商業模式，企業做出選擇，才能獲得價值並且持續保持競爭優勢。但是

選擇是困難的，因為資源有限，企業必須做出取捨，而且各項選擇的結果必須能互相強化，以及儘可能對未來的發展產生最小的限制。

教授以 IKEA 為例，說明其選擇的策略關鍵因素如何相互強化，如圖 1。

圖 1 IKEA 的策略關鍵因素選擇如何相互強化



課程中介紹了許多創新商業模式，如 B2B 的「Funding Circle」網站，與非營利版的「KIVA」網站，說明它們如何對產業帶來變革。

2. Developing strategy further

由 Yiorgos Mylonadis 教授主講，企業改變策略有 3 個主要因素：

- 發現新的影響因素：例如新的競爭者、科技、法規、人口結構變化等。

- 某些關鍵要素與我們預期的不同：例如業績下滑、沒有達到預期目標等。
- 新的期望或願景：例如，別人的表現比我們好(所以我們要更好)，或是我們不要像別人那樣做得不好(所以我們要更好)。

制定策略有三階段：

- 儘可能發想各種可能的想法，包括目標客戶是誰、要提供什麼產品或服務，以及如何提供等。
- 評估這些想法，選擇要做什麼或不做什麼。
- 執行這些選擇，並且要保持調整的彈性。

要將想法變成競爭優勢，需要發揮創意以及客觀的分析。創意會受到組織背景條件、個人角色以及心智狀態的影響，客觀的分析則必須根據事實。為了激發更多創意想法，有時候你必須假設自己成為某種角色，或是以不同的角度看世界。

3. Defining strategy and getting it across

由 Yiorgos Mylonadis 教授主講。如何清楚的定義所面對的挑戰，可以分為 2 部分，先定義問題，再解析問題。建立問題的步驟如下：

- Is your problem interesting? 問題是否有趣
 - What is your working hypothesis? 假設條件為何
- 解析問題的步驟如下：
- Is the argument that supports your answer developed in breadth? 解決方案的討論廣度是否足夠
 - Is the argument that supports your answer developed in depth? 解決方案的討論深度是否足夠

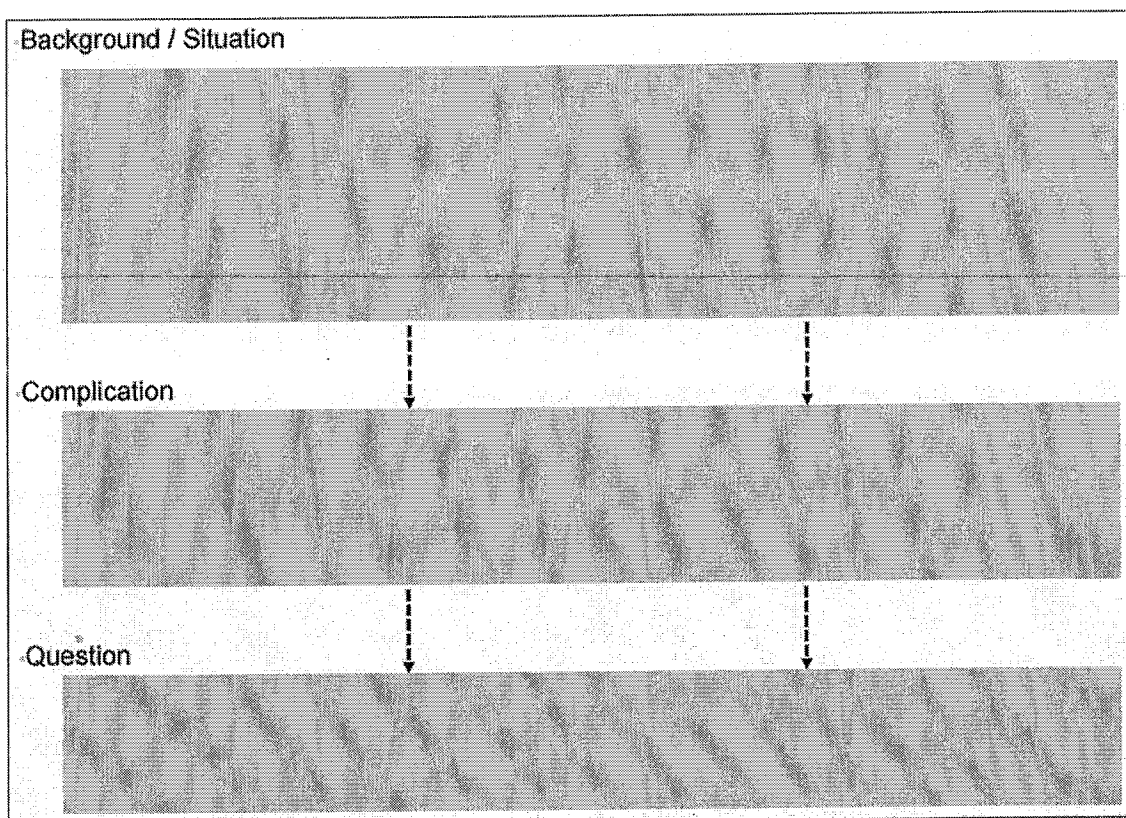
如何使問題變有趣，步驟如下：

建立一個情境→提出各種複雜的狀況→將狀況轉換成問題

Situation	Complication	Question
瞭解問題背景	提出各種複雜狀況 <ul style="list-style-type: none"> • 事情預期會很好 • 有些事出問題了 • 有些事可能會出問題 • 有些事改變了 • 有些事可能會改變 • 有人有不同看法 • 有幾個替代方案 • 我們需要新方法 	將狀況轉換成問題 <ul style="list-style-type: none"> • 如何讓它更好 • 我們要做什麼 • 如何防止它發生 • 我們該怎麼做 • 我們該有所準備嗎 到底誰對 哪一個方案最好 它的可行性如何

本課程提供了一種定義 Challenge 的方法如下：

圖 2 S-C-Q 程序



透過 Situation (S) - Complication (C) - Question (Q) 的程序，可以幫助我們辨識思考邏輯上遺漏之處。通常在進行 S-C-Q 的過程中常會發現難以聚焦的情況，此時可試著逆向分析，從問題描述開始，再往回建立狀況和問題背景。

定義所面對挑戰的另一個步驟是，必須釐清假設條件為何。由於每個人可能會以不同觀點來看同樣的挑戰，所以需要分析並排除不同的假設條件。同儕間的相互檢視在早期階段很有幫助，依照實際的數據或資料，排除競爭性假設 (competing hypotheses)，或找出支持性的假設 (supporting hypotheses)。

本課程提供了一種檢視假設條件的方法：

圖 3 檢視假設條件方法

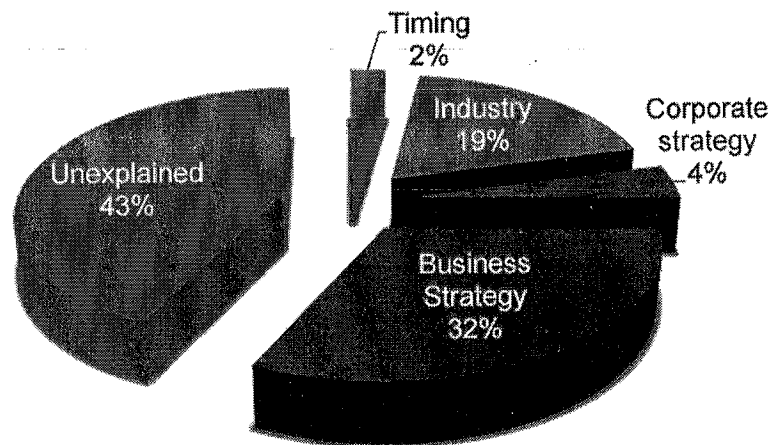
Question / Dilemma		
Working hypothesis/ current answer		
Doubts, objections, competing hypotheses	+	Proposed refinements to existing question or options
		+
		Actions to take – e.g. data to collect
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
Was the working hypothesis modified?		
Date: _____ Who: _____		

4. Industry structure and competitive dynamics

由 Sendil Ethiraj 教授主講，透過航空業的各項數據分析，說明為何產業中不同行業的獲利差異。

從 1995-2007 各行業投資報酬率 ROIC 數據中，航空業敬陪末座，僅略高於平均值。在航空業的產業鏈中，航空公司的風險調整資本回報率(RAROC)則是負值。為何航空公司不賺錢？因為航空公司現有的競爭已十分激烈(提供的產品沒賣出就失效、產品差異化有限、每架飛機的沉沒成本高、每位乘客的毛利低)、替代產品帶來的威脅增加(如高速鐵路、視訊會議)、新競爭者的威脅增加(既有公司的優勢有限、通路容易取得)、供應商的議價能力高(如工會力量、飛機和引擎製造商是寡占市場、機場服務集中在少數公司)、買家的議價能力提高(顧客被更細分、航空旅行被視為標準化產品、顧客對價格的敏感度提高)等，所以產業的結構基本上對於該產業的平均獲利率有很大的影響(圖 4)，一般來說，產業的結構對獲利率的影響約佔 19%。

圖 4 企業獲利的來源



Source: McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(Special Issue Supplement): 15-30.

從圖 4 亦可看出，為何同一個產業中的獲利會有差異，關鍵在於商業模式(佔 32%的影響)。商業模式是一個產業對其定位的選擇，是價值與價格之間的取捨，可從其採取策略來區分，分別是價值策略 Benefit Strategy 和成本策略 Cost strategy。

價值策略若採垂直差異化，會對較高的價值定訂價高的價格，例如 BMW 和 Toyota，若採水平差異化，則是對不同的價值定訂相同的價格，例如 Play Station 和 XBOX。成本策略也有 2 種，對相同的價值提供更低價，如 Amazon 和 Walmart，或是以更低的價格提供更高的價值，例如 Vanguard 基金管理公司。

Sendil Ethiraj 教授以 Ryanair 和 EasyJet 的商業模式進行分析，2 家公司雖然均屬廉價航空，但卻採取不一樣的商業模式。Ryanair 的商業模式是完全的低價策略，目標客群是價格敏感的旅客。為了降低成本，Ryanair 機上不供餐，沒有娛樂設施，只提供基本服務，座位不分等級，只有一種價位且不提供劃位。只用同一型飛機，減少維修和零件庫存成本，而且在航空業不景氣時大量訂機，取得議價籌碼。只飛二線機場，提供點對點的密集班次(因短程航線所以可以不供餐)，降低機場作業成本，因二線機場較不塞機，誤點時間亦可減少。Ryanair 也打破航空公司的慣例，砍代理商的佣金，自己在網路上銷售機票。

EasyJet 的商業模式雖然與 Ryanair 相似，但仍有差異：EasyJet 飛一線機場，直接與傳統航空公司(英國航空、德國漢莎航空)競爭、讓顧客可以加價指定座位、空服員經過挑選、受過完整訓練，提供更高品質的顧客服務等。Ryanair 雖然市

佔率與營收領先，但股價卻不如 EasyJet，故企業採取的策略與商業模式的確會對競爭結果產生很大的影響。Ryanair 面臨了如何回應 EasyJet 的問題，究竟該與其和平共處，繼續堅守只飛二線機場的策略，避免與 EasyJet 正面衝突(採取差異化的產品與服務)；或是阻止 EasyJet 繼續擴張，進軍一線機場，與其正面競爭(降價、提高載客率、以平價提供更好的服務等)。

5. Building the foundations for corporate success

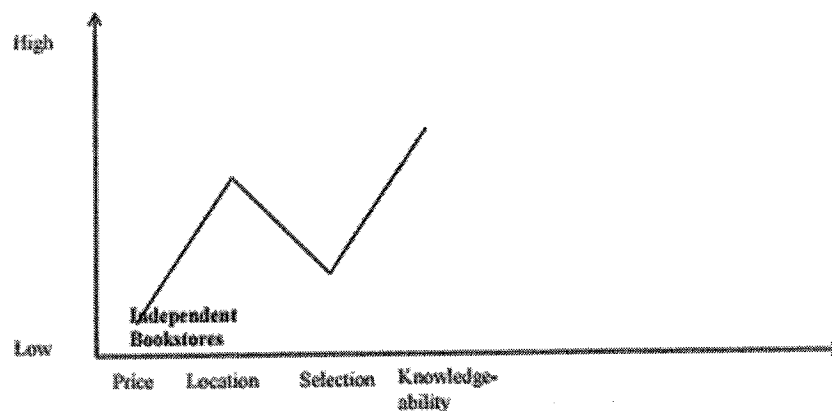
由 Michael G. Jacobides 教授主講，課程重點為：

- 重新思考現在的策略為何，是否合宜？再建立替代方案。
- 瞭解產業的動態能夠幫助你知道如何去面對競爭，五力分析與產業分析能夠解釋企業獲利差異所在，然後在定位上作出差異化。
- 利用價值曲線(Value Curves)分析工具，建立一個具競爭力的價值定位。

以書店為例，利用價值曲線分析不同商業模式的定位，剛開始，多數書店的價值曲線如圖 5。

圖 5 傳統書店的價值曲線

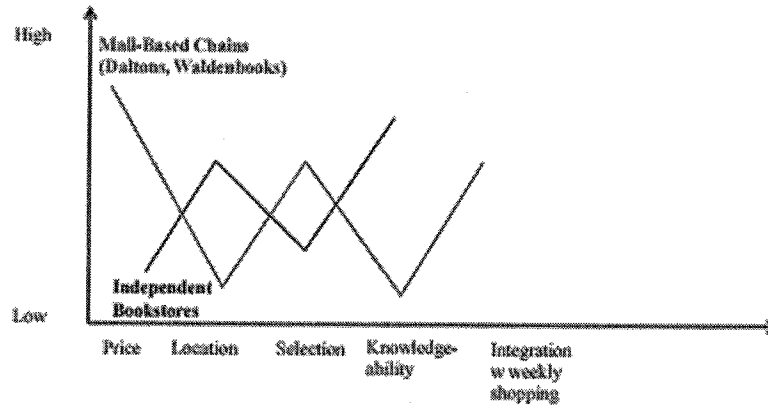
Value through positioning: Lessons from bookstores
Initially, all bookstores looked alike



後來賣場出現書店，提供圖書折扣，沒有太深奧的文學類書籍，提供顧客新的選擇，其價值曲線(圖 6)與傳統書店明顯不同。

圖 6 大賣場書店的價值曲線

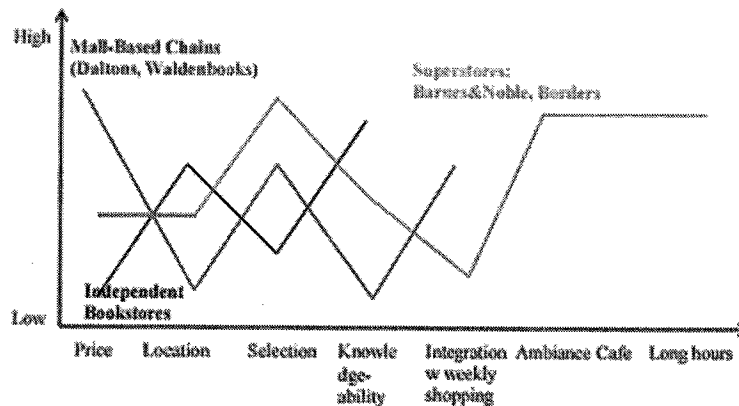
Then came bookstores in malls with discounts & not-too-literary staff (starting to offer a new alternative)



接下來，真正的價值創新者出現，這些書店的價值曲線也不一樣(圖 7)。

圖 7 創新模式書店的價值曲線

And then came real value innovators – Barnes & Noble & Borders (which, for a while, made a fortune through value curves)



6. Playing Two Games

由 Costas Markides 教授主講，主要內容為企業如何回應顛覆式的創新商業模式，以及如何經營二種商業模式。

對既有企業來說，很難跟得上或是回應破壞市場規則的創新商業模式。原因是通常創新商業模式提供了與既有企業不一樣的價值定位，所以吸引了不同於既有企業目標客群的新顧客，既有企業原本的顧客也不一定需要他們。

新商業模式出現時規模都很小，加上這些新商業模式需要時間證明可以獲利，所以很難激起既有企業積極回應他們。此外，企業原本的商業模式與新商業模式可能有衝突，更是讓既有企業不知如何回應。這些衝突來自於產品或服務的配銷通路、產品形象、誘因機制、自相競爭、所需的組織環境、以及員工的心態，所以通常既有企業會將這些新商業模式視為威脅。

既有企業要回應新競爭者，不代表一定要採取他們的商業模式，可以有不同的回應方式：

- 聚焦原本的商業模式，從新商業模式中學習並改進原本的商業模式。
- 提高顧客對原本已經夠好的產品有更多的期待。
- 以更具顛覆性的作法去回應創新商業模式。
- 放棄原本作法，採用創新的商業模式。
- 同時採行既有與創新商業模式。

只有在企業決定採用 2 種商業模式時，才有同時經營二種商業模式(Playing two games)的問題。

不管企業採取何種方式回應，首要的是組織內要有危機感，若無危機感，只是淪為天天喊「we need to respond」。大部分人以為危機感可以透過理性的論述激發出來，這是個迷思。

Costas 教授舉了心臟手術病患的例子，根據哈佛醫學院的研究，雖然醫生告誡病患要改變原有的生活習慣，不要抽菸、不要攝取過多鹽份，要多運動等，否則死亡率很高，但是 90% 的病患在術後六個月內還是恢復原本的習慣。所以恐嚇的方式無法讓人真正改變，必須有讓他們願意改變的情感連結，也就是說，企業必須製造讓組織成員有產生危機感的情緒連結。

隨著新商業模式的發展，企業可能需要 2 種不同的回應策略。當企業決定進入新商業模式的創造出來的新市場時，不應當作既有市場的延伸，要將其視為完全不同的市場。這時候最好忘記自己原本的核心事業，把自己當成創業者，這樣才能讓自己以市場新進者的心態去面對。

企業同時經營二種商業模式時，亦須考慮是否需要將兩種商業模式分開為不同的事業體。依照二種商業模式在屬性上衝突的程度以及市場重疊性，企業可以考慮下列不同作法：

商業模式的屬性衝突	嚴重	分開經營	先分開 再逐漸回到事業本體
	輕微	先在事業本體中成立 以後再分開	保留在事業本體中

不同市場

相同市場

2 種商業模式的市場相似程度

肆、心得與建議

參加倫敦商學院 Developing Strategy for Value Creation 五天半的課程下來，從策略定義開始，先行確認可用的策略訂定原則，最後從過往各大企業因為策略不同，最後引發的不同的企業發展，不適當的策略有時甚至導致企業倒閉。所以要先闡述策略訂定的重要性，敘述一個良好的策略訂定要遵守下列三原則：

1. Get the Tool
2. Break the Rule
3. Make a difference

一個好的策略的訂定過程，應經過慎選可以使用的策略分析工具、策略一定要打破現有的商業運作規則，否則僅是遵循以往企業的方式經營，無法達到創新價值的目的，也不容易成功。同時在訂定策略、在打破原來的規則時，同時要製造差異的價值，才能創新一個有價值的策略，讓企業得以發展以及往後的永續發展。

良好的策略訂定後，除了要落實推動執行外，還要隨時依照企業面臨的狀況隨時做必要的調整，不隨環境改變的策略無法讓企業永續經營。凡是企業要永續經營，必定會經歷下列環境的改變，所以策略一定要隨環境變化變更適當的策略：

1. 顧客的群組改變。
2. 競爭企業的變化。
3. 上下游夥伴互利的情形。
4. 外界科技的成長的改變
5. 非商業政治的改變。
6. 以及公司同仁的影響。

所以一個可以讓公司永續經營的策略，一定要依據上述的狀況的改變，做適度的調整，否則很容易被其他企業迎頭趕上，更甚導致企

業的破產。例如下列幾個企業成功與失敗的案例可以做為策略訂定的參考：

(一) 策略導致企業失敗

1. 柯達公司：柯達是一個攝影器材大廠，在 1888 年做出第一台盒式相機，其相機、攝影機、底片一度佔全球 75% 攝影器材市場。1970 年代，雖然柯達做出世界第一台數位相機，在 1990 年至 2000 年蔚為風潮，惟由於該公司堅守膠片底片的核心產品，隨著競爭者增加、使用智慧型手機拍照成為趨勢、底片膠片市場快速萎縮等因素，柯達在 2012 年一度申請破產保護，最後也一併終結自己的數位相機事業。
2. 通用汽車：通用汽車於 1908 年創立，逐步發展成為美國第一大品牌的汽車公司。2004 年因為通用汽車給予員工極好的終身退休金與高額醫療給付，隨著高利潤休旅車與卡車因油價高漲而銷售衰退，其相關退休福利政策並未改變，最後拖垮公司的財務，再加上 2008 年金融風暴，導致通用汽車破產。
3. NOKIA：曾經是手機市場龍頭，自 1996 年起，市佔率連續 14 年第一，於 2000 年達到輝煌時期。爾後在面對 Apple 於 2007 年推出的 iPhone 和 Samsung 為代表的 Android 陣營夾擊，加上 NOKIA 緩慢的改革步伐，2012 年結束手機的部門。

(二) 策略導致企業成功

1. Enterprise 租車：有別於其他以旅遊為主的經營策略，Enterprise 於 1957 年開始以短時、短程為策略，經營汽車租賃業。隨著其服務品質提升，以及網路科技平台興起，近年已經晉升為全美最受歡迎的汽車租賃公司。

2. Nespresso 膠囊咖啡：於 1970 年開發出來，1986-1988 以餐廳、營業場所為目標市場，結果失敗。最後改以家庭為主的銷售策略，成功地成為銷售量最大的咖啡公司。
3. Yellow tail 澳洲葡萄酒：依據美國習慣製造出低價、順口、品質穩定的葡萄酒，打入不愛喝葡萄酒的美國市場，成為美國最大的佔有率的葡萄酒。

從上面兩種狀況的案例可看出，企業營運結果受策略的影響甚大，而且不隨環境改變的策略有可能導致企業的破產，可見除了訂定策略的重要性外，更顯示策略應隨外界環境改變，才能讓企業永續經營。

一、研習心得

從課程的理論及企業實際發生興衰案例，雖然企業的永續經營中策略扮演非常重要的角色，環境的改變的影響也具有舉足輕重的因素，環境的改變是逐步造成的，在潛移默化慢慢影響下，當發現造成企業的威脅時，有時可能讓企業改變因應的時機為時已晚，最後導是企業走向衰退甚至結束。所以任何的企業一定要隨時掌控社會環境變化的脈動，隨時機動調整策略，最好能營造一個積極創造新的企業文化的策略，才能讓企業永續經營。

目前台電也是不斷面臨外界的挑戰，尤其是以最近即將修正通過的「電業法」，雖然現階段的電業法修法，不涉及台電的切分，僅開放「再生能源發展及代輸部分」，但是隨後下階段就會面臨台電被切分的危機。雖然台電可以透過「控股母公司及子公司」的遊戲，暫時不會因為子公司的虧損影響子公司的運作，對於保障員工的權益是有些實質的助益。惟「發電子

公司」長期存在子公司的呵護下運作，會更進一步逐漸喪失與民間電廠競爭的能力，最後有可能在喪失競爭力之下，被民營電廠效率擊敗，慢慢走向衰退。最後的命運可能還是一樣，只是早與晚。

二、建議

對目前「電業法」的修法方向，台電應如何因應？這個課程雖然不會直接告訴我們答案，但從其基本邏輯及我們對於電力事業的了解，只有我們能夠訂出有效的策略因應，在此僅提供兩則想法供公司思考。

(一)建議台電的電廠也要比照民營電廠接受能源比例，亦即天然氣：燃煤：低碳能源的比例為 50：30：20 的限制，這樣才有能力與民營電廠實際上進行競爭。同時也表示任何民營電廠均應達到法規要求的能源配比，無法輕易從台電發電業擷取所缺乏的部分。尤其台電目前尚有核能低碳發電優勢，應納為己用，不宜任意被民間電廠挪用，否則在民營電廠蠶食鯨吞下，台電最後仍可能逃不過營運下滑的噩夢。

(二)改變各事業部的運作，賦予事業部一部分人員以利潤導向運作。不同於目前任務導向的運作方式，讓以利潤導向的人力可以逐步開創事業部的額外的利潤，若時機或是技術成熟後可以轉到事業部百分百持有的子公司，讓子公司更有彈性的發展，最後有機會回饋利潤給事業部，更能就事業部穩健成長，最後成就母公司，讓台電企業能永續經營不墜。

此外，電業法修法後，未來市場開放勢不可免，尤其是售電業的開放，將使我們面臨前所未有的競爭壓力。售電業務是單純的服務業，對新進者來說進入門檻不高，近年來各種電子商務興起，也有非常多新興商業模式出現，未來會有哪些迥異於傳統電力公司的服務模式，對台電公司這家70年老店來說，實無法預期。

這次的課程有一個重要的觀念，企業要有競爭力、要持續保持競爭優勢，就必須要有差異化的策略。而營運績效不等於策略，以往我們免臨挑戰時的反射動作大多是「提高營運績效」，這種作法與思維在面對未來市場開放競爭時，實不足以與市場新進者競爭，更無法因應創新商業模式的挑戰。因此，未來公司的高階經營管理階層，更應培養策略性思考的能力，發展能為公司創造價值的策略，才能因應未來的挑戰。



16 ~21 October 2016 Developing Strategy for Value Creation

附件

附件 1 課前指定撰寫之 Strategic Challenge (王耀庭)

附件 2 課前指定撰寫之 Strategic Challenge (張學植)

附件 3 課前指定撰寫之 Strategic Challenge (邱玉典)

附件 4 DSVC 課前指定閱讀資料

附件 1 DSVC Strategic Challenge (王耀庭)

Title

Obstacle to block competitor or to collaborate to create a win-win situation?

Situation

I work for Taipower, it's a state-run electric power company. We are a full-service electric power company providing customers with electric power generation, transmission, and distribution. Under the current Electricity Act, Taipower is the only power distributor, that means we have no competitor in electric utilities market, we serve all of the residential, commercial and industrial customers in Taiwan.

In distribution department, I am in charge of all the relevant of electric power distribution network, including power grid design, operating and maintenance. Although we are the only electricity service provider in the market, but the reasonable profit also to be supervised by government.

Complication

The government will revise the Electricity Act during the next one year, the situation will be changing significantly starting with the liberalization of power generation and partial liberalization of retail sales. Taipower will be split into three businesses, in one to three years, a power generation company, a grid company, and a sales company.

The revised Electricity Act would also promote of privately owned power generation companies could sell electricity directly to private users via specific private power line. Most of the large-scale customer will be interesting this kind of business model. For which they can reduce the extra grid-usage charge.

Strategic Challenge Question

Should we put more obstacle to block this kind of competition or to collaborate to create a win-win situation?

導師回應

Dear Tim,

My name is Michael Blomfield and I will be facilitating the discussions for our DSVC breakout group at LBS. The other group members will be Rachele Levi, Shalom Asuquo, and Jorgen Van Den Ende, if you are interested in reading more about their challenges.

Building on Vicky's comments, after describing the situation, it might be useful in the group discussion to start with a working hypothesis about what you think your organization should do to respond to your challenge.

This does not have to be a detailed hypothesis. It is more something that builds on the 2-3 key strategic threats or opportunities as you see them. It can serve as a starting point for a discussion in which your fellow participants can then probe the assumptions, help identify risks, and generate alternative possible solutions.

You have an interesting challenge so I look forward to the group discussions in the coming week.

Kind regards,

Michael

附件 2 DSVC Strategic Challenge (張學植)

Title
The challenge of both “No-Nuclear Homeland” and “Electricity Market Liberalization” policy.

Situation
<p>I’m with state-run Taiwan Power Company (TPC), the sole electrical power provider of Taiwan. Established in 1946 , TPC has been operated for over 70 years and provided Taiwan with stable and affordable electricity.</p> <p>The World Bank “Doing Business 2016 ” again recognizes TPC electricity-providing efficiency and quality with “Getting Electricity” index exceeding German, Switzerland and Singapore, and ranks excellent 2nd place for consecutive 2 years.</p> <p>TPC is not only worldly recognized for “Getting Electricity”, electricity price also remains at 2nd to 3rd lowest in the world, which is an outstanding achievement.</p> <p>In 2016, current Taiwan administration took office and aggressively promote “No Nuclear Homeland” and “Electricity Market Liberalization” to facilitate competition between utilities,. hoping to reduce electricity rate through such free competition.</p> <p>As a practitioner of nuclear energy, I would confront nuclear energy business transmutation or other appropriate adaptive strategy after No-Nuclear Homeland. The “Electricity Market Liberalization” will split the sole electricity provider TPC into generation, transmission and distribution segments. Confronted with the 2 drastic changes, TPC management model will experience massive adjustment, and it’s a challenge to remain the long standing excellent performance under drastically changed environment. We need to face multitude electricity system and associated challenge, ponder over and plan beforehand. Confronting the aforementioned problems, TPC would need to change management strategy for company sustainability. To reinforce the ability to further explore the said strategy, I decide to take this course.</p>

Complication

- No-Nuclear Homeland policy adversely affect the goal of carbon reduction.
- Electricity Market Liberalization policy does not impose private power providers the obligation for reserving capacity, which will be solely left to TPC, immensely increases TPC financial burden and lead to hiking of electricity rate.

Strategic Challenge Question

Should we launch or response the price war to keep the market share?

導師回應

Dear Hsuehchih,

Thank you for writing in with your challenge. You are clearly facing a major in your operating environment from deregulation and nuclear energy phase-out. I would like to make a couple of suggestions to help structure your challenge further so that you can get as much as possible out of your time at LBS.

First, you describe the deregulation of TPC and its separation into network, generator, and supplier components. The specific challenges facing each of these components will vary as they have different business models and competitive pressures. From your response it is unclear which of these business lines you work in and what is the particular challenge you think you will face in this role during this transition, which we can work to give you new insights into during your stay at LBS.

In order to narrow this down to something more specific and actionable, it would be useful to understand what a successful outcome to the key challenge(s) looks like to you. What is a specific goal that you hope to achieve following the policy change? By narrowing down from a general theme to a specific goal, this provides a starting point to work backwards and identify the particular strategies and actions that could be pursued to realise this goal.

I hope this feedback is useful for structuring your challenges and helps you make the most of your time at LBS! I look forward to reading any further thoughts you have on this challenge.

Kind regards,

Michael

附件 3 DSVC Strategic Challenge (邱玉典)

Title

My company is a monopoly business, will face competition in three years.

Situation

I work in electricity industry for Taipower. Taipower is a state-run utility, its business scope includes generation, transmission, distribution and sales of electricity. Under the current system, Taipower is the only power distributor, that means we have no competitor in electricity sales market, we serve all of the residential, commercial and industrial customers in Taiwan.

I belong to the sales department, I am in charge of setting the electricity tariffs. Although we are the only electricity service provider in the market, but the electricity price have to be supervised by government, and the Electricity Act guarantee we could have reasonable profit margin 3%~5%.

Complication

The government plans to amend the Electricity Act, Taipower will be spilt into three businesses, in one to three years, a power generation company, a grid company, and a sales company.

The amendments would also promote deregulation of privately owned power generation companies and electricity sales companies, those private companies could sell electricity to households or industrial users, and their electricity tariffs would not be regulated, but Taipower's sales company would still under regulated.

According to the amendments draft, the electricity market would open up gradually, electricity users could choose their supplier in the near future, and we will face competition then.

Strategic Challenge Question

Should we launch or response the price war to keep the market share?

導師回應

Dear Yutien,

Thank you for writing in with your challenge! You have described the situation and the challenge you are facing well, which will help you get useful feedback once you arrive to LBS. You are currently in a position in which profit margins are guaranteed and you face no competition, but regulatory changes mean that energy suppliers will soon compete to sell energy to households.

I would like to make a couple of suggestions to help you structure your challenge further so that you can get as much as possible out of your time and discussions when you are at LBS. First and foremost, it is always useful to make explicit what a successful outcome looks like and how you will measure it. It sounds as though you consider that your key challenge will be maintaining market share under the new policy regime – and this is what will drive your pricing choices. Taking a step back, it might also be useful to think about the other different dimensions of competition that may arise rather than pure price competition. For example, some firms might offer guaranteed tariffs for a fixed term contract length to differentiate from others that potentially have lower initial costs but that may vary more with wholesale prices.

Given you have clearly given your challenge a lot of thought, you may find it useful to develop a working hypothesis of what you think you should do to present to your fellow participants. This should not be seen as a final decision, but it may help you identify the key challenges and opportunities of the strategy. It would also provide a basis on which fellow participants can challenge the working hypothesis and provide useful input to the decision-making process because they may have faced similar challenges when engaging with competitors in different industry settings.

I hope this feedback is useful for structuring your challenges and help you make the most of your time at LBS! I look forward to reading any further thoughts you have on this challenge.

Kind regards,

Michael

附件 4 DSVIC 課前指定閱讀資料

10 月 16 日

What is strategy? – 必讀
What Only the CEO Can Do –必讀
Paul Polman, Business, society, and the future of capitalism – 選讀
Strategic tests from four senior executives– 選讀
Zopa: The Power of Peer-to-Peer Lending – 選讀

10 月 17 日

Can you say what your strategy is? – 選讀
Storytelling that Moves People -選讀

10 月 18 日

Ryanair vs EasyJet in 2014 – 必讀
Ryanair vs EasyJet in 2014 questions – 必讀
Strategic Analysis and Action – 選讀
What is strategy and how do you know if you have one – 必讀

10 月 19 日

How to Drive Value your Way –選讀
Strategy Tools for a Shifting Landscape – 選讀
How to manage outside innovation – 選讀
Arm Holdings Plc: Ecosystem Advantage – 選讀

10 月 20 日

Blackstone IPO prospectus – 選讀

Corporate Strategy: The quest for parenting advantage – 選讀

What to Do Against Disruptive Business Models (When and How to Play Two Games at Once) – 必讀

10 月 21 日

Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center (A) – 必讀

Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center (A) – QUESTIONS – 必讀