

Rita Gunther McGrath

# THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE

HOW TO KEEP YOUR STRATEGY MOVING  
AS FAST AS YOUR BUSINESS

## 瞬-時-競-爭-策-略

快 經 濟 時 代 的  
新 常 態

Thinkers 50 卓越成就獎策略大師

莉塔·岡瑟·麥奎斯——著

洪慧芳——譯

《strategy + business》雜誌年度最佳商業書

破壞式創新大師克里斯汀生力讚：

「這本書是我讀過最具啟發性、因應崩壞的指南！正是當代管理者所需要的。」

玉山金控董事長 黃永仁、政治大學智財所所長 邱奕嘉 好評推薦

數位X跨界X倍速波動，競爭優勢只能存活一年！  
要持續成長，你必須聰明割捨+持續轉型+靈活跨界，  
掌握瞬間即逝的新機會！競爭唯快不破！

# THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Rita Gunther McGrath

莉塔·岡瑟·麥奎斯——著

洪慧芳——譯

HOW TO KEEP YOUR STRATEGY MOVING  
AS FAST AS YOUR BUSINESS

快經濟時代的新常態

瞬時競爭策略

## 瞬時競爭策略

快經濟時代的新常態

The End of Competitive Advantage:  
How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business

作者／莉塔·岡瑟·麥奎斯 (Rita Gunther McGrath)

譯者／洪慧芳

封面設計／朱陳毅

責任編輯／周紫陵、王慧雲

發行人／殷允芃

出版一部總編輯／吳韻儀

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓

讀者服務／(02) 2662-0332 傳真／(02) 2662-6048

天下雜誌 GROUP 網址／<http://www.cw.com.tw>

劃撥帳號／01895001 天下雜誌股份有限公司

法律顧問／台英國際商務法律事務所·羅明通律師。

印刷製版／中原造像股份有限公司

裝訂廠／聿成裝訂股份有限公司

總經理／大和圖書有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／2015 年 10 月 29 日第二版第一次印行

2015 年 12 月 7 日第二版第四次印行

定價／420 元

THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE:

How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business

by Rita Gunther McGrath and Foreword by Alex Gourlay

Copyright © 2013 Rita Gunther McGrath

Published by arrangement with Harvard Business Review Press through Bardou-Chinese Media Agency

Complex Chinese translation copyright © 2015 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

All rights reserved.

書號：BCCF0297P

ISBN：978-986-398-115-2 (軟皮精裝)

本書為 104 年度金書獎得獎金書《動態競爭優勢時代》的增訂版

天下網路書店 <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌出版部落格 - 我讀網 <http://books.cw.com.tw>

天下讀者俱樂部 Facebook <http://www.facebook.com/cwbookclub>

# 天下

雜誌

觀念領先

# THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE

HOW TO KEEP YOUR STRATEGY MOVING  
AS FAST AS YOUR BUSINESS

## 目 錄 CONTENTS

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 各界推薦                | 004 |
| 推薦序 快轉年代的應變指南 古爾雷   | 006 |
| 推薦序 瞬時競爭的致勝智慧 黃永仁   | 008 |
| 導 讀 創新接力賽 邱奕嘉       | 013 |
| 前 言 策略的演變           | 019 |
| 第一章 策略新邏輯——瞬時競爭優勢   | 029 |
| 第二章 重組再造持續轉型，既穩定又靈活 | 061 |

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 第三章 | 良性割捨，退出衰退產業         | 091 |
| 第四章 | 彈性配置資源與組織，提升靈活度     | 119 |
| 第五章 | 培養持續創新力             | 151 |
| 第六章 | 面對瞬時優勢的領導力和思維       | 191 |
| 第七章 | 瞬時優勢對個人的意義          | 221 |
| 附 錄 | 大師面對面               |     |
|     | 特別收錄《天下雜誌》專訪麥奎斯 顏和正 | 249 |

# THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Rita Gunther McGrath

莉塔·岡瑟·麥奎斯——著

洪慧芳——譯

HOW TO KEEP YOUR STRATEGY MOVING  
AS FAST AS YOUR BUSINESS

快經濟時代的新常態

瞬  
時  
競  
爭  
策  
略

# THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE

HOW TO KEEP YOUR STRATEGY MOVING  
AS FAST AS YOUR BUSINESS

## 目 錄 CONTENTS

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 各界推薦                | 004 |
| 推薦序 快轉年代的應變指南 古爾雷   | 006 |
| 推薦序 瞬時競爭的致勝智慧 黃永仁   | 008 |
| 導 讀 創新接力賽 邱奕嘉       | 013 |
| 前 言 策略的演變           | 019 |
| 第一章 策略新邏輯——瞬時競爭優勢   | 029 |
| 第二章 重組再造持續轉型，既穩定又靈活 | 061 |

第三章 良性割捨，退出衰退產業 091

第四章 彈性配置資源與組織，提升靈活度 119

第五章 培養持續創新力 151

第六章 面對瞬時優勢的領導力和思維 191

第七章 瞬時優勢對個人的意義 221

附 錄 大師面對面

特別收錄《天下雜誌》專訪麥奎斯 顏和正 249

## 各界推薦

身為麥奎斯粉絲俱樂部的長期成員，很高興看到本書上市。她的策略理論令人耳目一新又相當實用，正是當代的管理者所需要的。書中確認了目前競爭激烈的現實狀況，也提出清楚的走向。這是我讀過最具啟發性的破壞因應指南。

——哈佛商學院克拉克講座企業管理教授 克里斯汀生  
(Clayton M. Christensen)

即使競爭優勢真能持久，那年代也已經過了。麥奎斯的著作不僅道盡傳統靜態模式的缺點，也提出促進頂尖績效的工具，本書將讓你對策略思考產生全新的觀點。

——高知特 (Cognizant) 執行長 德索薩  
(Francisco D'Souza)

想要固守競爭優勢是一種惡性陷阱，麥奎斯清楚說明，如何為未來的企業創造瞬時競爭優勢。本書令人耳目一新，見解獨到，是必讀佳作。

——印孚瑟斯 (Infosys Ltd.) 資深副總裁 普諾何特  
(Sanjay Purohit)

《瞬時競爭策略》是面對今天動態環境非常實用的腳本手冊。競爭優勢愈來愈難以掌握，麥奎斯為尋找優勢的領導人提供清楚的指引，非常有說服力。這本書必讀。

——《28 個成功創新的 Q&A》作者 安東尼  
(Scott Anthony)

今天，致力建立可持續競爭優勢，就像要建立馬奇諾防線一樣，把自己困在一處，既難以變動，又無法抵擋競爭者入侵。比較好的方式，是採用麥奎斯的策略腳本，開發瞬時競爭優勢，讓你的組織真正擁抱改變。

——《換軌策略》作者 摩爾  
(Geoffrey Moore)

這本精采好讀的佳作探討當今最重要的策略實況：我們活在優勢稍縱即逝的年代，麥奎斯為這個新局提出一套藍圖，教大家如何迅速發現機會，把握商機，擴大規模，並在局勢改變時，大膽地改弦易轍，繼續挺進。

——埃森哲 (Accenture) 前董事長 葛林  
(William D. Green)

推薦序 —————

## 快轉年代的應變指南

文／古爾雷 (Alex Gourlay)

這本書來得正是時候。任何想知道在這個激烈競爭的市場裡，要靠什麼才能勝出的領導者，都可以從這本書裡找到解答。在我投身零售業的 32 年歲月裡，親眼見證了改變速度的大幅加快，以及我們習以為常的假設遭到徹底顛覆。購物行為的徹底改變，終結了讓 163 年的博姿 (Boots) 成為經典品牌的優勢。消費者不再像以往那樣包容企業的錯誤，博姿也無法倖免於這樣的轉變。

2006 年，當博姿和單化聯盟公司 (Alliance UniChem) 合併為聯合博姿的時候，我們第一次接觸到麥奎斯的概念。在兩家公司合併之初的喘息期間，正是轉型的大好機會。當下，我們決定以全然不同的方式經營——以客為尊，並與策略思想家麥奎斯合作，把這本書裡的許多原則落實到新組織的領導思維中，持續至今。我們想辦法加快速度，果斷決策，更坦率地經營，不論正、負面消息都更快地傳播出去並立即因應。我們比以前花更多時間思考未

來，破除組織內的孤立架構，以便即時把握商機，統一行動。最重要的是，我們努力培養勇敢的領導者，讓他們對飛快的競爭速度感到刺激，並充分參與打造靈活的組織，大膽地把握契機，並在商機不再時，果斷地切換策略和商業模式。

當我們啟動這個進化流程時，許多觀察家對此抱持懷疑的態度。他們說，博姿這個品牌已經出現疲態，價值下跌，策略不明，執行不佳。此外，我們新採用結合 B2B 的批發業務和顧客導向的零售業務，以往這種商業模式的成功案例不多。但是，博姿後來的成果證明，這些批評者都看走了眼。不論品牌知名度、顧客滿意度、員工投入度都創下了史上新高，每年獲利成長至少 10%，而且是在全球衰退的情形下達到如此佳績。

這一連串的進化就像你們的情況一樣，目前尚未結束。我們認為，本書提出的策略概念相當難能可貴。策略需要改變，因為當前的顧客、市場都是以前所未有的速度不斷變化中。本書為這個充滿瞬時競爭優勢的世界，提出了一套大家都迫切需要的指南。

（作者為博姿健康美妝事業群副總裁）

推薦序 —————

## 瞬時競爭的致勝智慧

文／黃永仁

身為金融業的創辦人，時常有人問我，經營企業最重要的祕訣是什麼？企業要如何因應快速、複雜、多變且充滿不確定性的環境？要如何帶領企業邁向永續經營？

我認為要從確立企業根本的「經營理念、企業文化、共同願景」開始做起，持續深耕厚植「建立制度、培育人才、發展資訊」三大基礎工程，以「精準的策略、超強的執行力」進行各項業務的發展，透過「創新」創造新的價值，落實「企業社會責任」與社會大眾共創更美好的未來。如此一來，企業就有機會從好到更好、從優秀到卓越、邁向基業長青。

但是，近年來隨著網路及行動科技的興起，對於企業經營造成了很大的影響，不僅世界是平的，就連產業也變成平的，策略具有長期且穩定的特性已被打破，尤其是產業的界線模糊後，繼之而起的是短期的策略與瞬時競爭優勢，企業進行策略擬定時，已經無法只用五力分析、成長

占有率矩陣、SWOT 分析、企業核心競爭力等方法來因應，而本書作者麥奎斯所提出的競技場思維、瞬時競爭優勢、策略腳本、重組再造、良性割捨、資源配置及系統化創新等觀念及方法，正是面對現代劇烈競爭環境的因應之道。隨著時代的演進，企業經營的智慧也必須與時俱進，因應新的變化與挑戰。

## 掌握內在穩定度與外部靈活度的節奏

若將企業經營比喻為馬拉松競賽，近期大家所關注的跨界競爭，不論是跨產業、跨國界、跨虛實的競爭，並非是將企業經營變成了百米賽跑，而是在原本平直的跑道上出現了許多彎道，在彎道中有許多預期之外的跑者加入，我們不僅要知道如何在彎道加速？如何在彎道取勝？更重要的是我們不只是一定要越過這個彎道，讓競爭的態勢和順序重新洗牌，我們的心中更要清楚明白，贏得整場競賽才是最終的目標。因此，同時要堅持朝向最終目標邁進的長期願景，又要展開迅速行動面對眼前多變混亂的彎道競爭，關鍵就在於穩定與靈活的相互融合，掌握內在穩定度與外部靈活度的節奏。

內在的穩定度，指的是企業內部要有穩定的力量，穩定力量的基礎工程來自於遠大的抱負、共同的願景、企業的文化、正確的價值觀、精準的策略以及人才的培育，這些基礎工程，需要以近乎執著與信仰的態度，排除萬難一直做下去，如果能夠持續堅持，我們就會發現，即使遭逢巨大的變化，企業內部依然能夠自我產生強大的穩定力量，支持著企業建立新的瞬時競爭優勢，度過艱難的挑戰。

外部的靈活度，指的是對外要有靈活應變的能力，應變能力的建立來自於將創新和變革融入日常營運中，建立迅速配置資源的流程，進行小規模的各種實驗。人才與創新是外部靈活度的核心，在人才方面，主要是培育人才有因應改變的心態與能力，讓人才可以根據不同的瞬時優勢，肩負不同類型的工作，打造企業最佳的戰鬥隊型；在創新方面，創新應該是持續且完善的核心流程，主要是為了找出新的成長主軸，找出新興成長曲線，創新經過了解顧客需求、定義概念、測試假設、衡量商業模式及發展詳細規劃後，接下來就是資源在不同成長曲線中的移動與配置，以及因應瞬時優勢的波段浪潮。

## 綜觀全局思維與自我成長的關鍵

從以往產業思維的策略規劃到現在競技場思維的策略腳本，企業經營的最終目標依然不變，企業不只需要單一戰場致勝的能力，更需要綜觀全局的策略與智慧。分析企業經營的邏輯，其實就是一種歸納和演繹的心法、拆解和組合的過程、收斂和發散的作為，這是科學也是藝術。在以往的競爭環境中，策略一旦形成後，就能夠較長期維持不變，但是在現今的競爭環境裡，長期的大策略要能夠確實達成，必須拆解為許多短期的小策略，同時間在不同競技場中進行不同階段的布局。

麥奎斯的理論除了運用在企業經營，同樣也可以運用在個人的學習成長上。在過去的職場，成功需要專業且深入的能力，要成為各領域的達人，都是累積數十年單一領域的功力，但是身處跨界競爭的現代職場，想要脫穎而出，大部分須具備兩項或多項的專業能力，甚至若要成為成功的主管，還需要再加上行銷、管理及領導能力。

這樣多元的能力，有些人可以透過轉換不同公司獲得，有些人在既有的工作崗位上就可以學習而得，不論哪一種學習途徑，最重要的是工作的心態與熱情，不要將自