

供應鏈管理讓企業財務績效更亮眼

供應鏈是維持企業競爭優勢的護城河，更是可以提高股東價值的利器！

鍾榮欽

SMIT 社團法人中華採購與供應管理協會 理事
中華民國物流協會 秘書長



任何規模的企業，不管其最初設立的宗旨多麼崇高，其使命又是多麼神聖，若企業的營收不能持續成長，營運上不能持續獲利，企業經營終將無以為繼，換句話說，企業必須有能力持續追求獲利性的成長 (profitable growth) 才能夠在市場上長久立足，才有本錢追求繁榮壯大，實踐其創業的理想及經營的使命。

所謂獲利性的成長，乃是指企業在追求營業額的成長時也必須透過有效地管理手段來控制總體成本與費用支出，讓公司在業績成長的同時，獲利率也能同步提升，甚至還可以超過營收的成長率。

另外，在追求營業額成長的同時，不宜在固定資產上做過多的投資，以免市場發展不如預期時造成財務上的捉襟見肘；也不宜為了追求成長，冒然對客戶過度授信或為了掌握商機而保有過多的庫存，過高的營運資金必將削弱現金週轉的力道。此外，在追求業績快速擴充的同時，現金進出會更為頻繁，金額也更為龐大，企業此時必須更加留意現金的收支狀況，有效調控以避免資金週轉不良，為追求成長反而帶來危機！

以上談到的追求營業額成長、成本及費用的控制、固定資產的週轉效率、營運資金的調控、現金流量的管理等諸多影響企業財務績效的項目，都在與企業供應鏈管理的水準有密切的連動關係。

從運籌邁向供應鏈管理

企業想要推動高效的供應鏈管理其先決條件就是要能先有效地管理好運籌 (Logistics)，運籌的重點在於跨部門協調企業的採購、製造、銷售、客戶服務、物流等功能，不能先做好企業內的跨部門協調，就不可能透過上下游企業間的協同合作來推動供應鏈管理，所以沒有優越的運籌管理能力卻想推動供應鏈管理，那無異緣木求魚，把房子蓋在沙灘上。

此外，值得一提的是，大家耳熟能詳、琅琅上口的物流並非運籌，物流乃企業內單一部門的功能，相較而言，企業內跨部門整合的運籌就遠比物流複雜多了。業界長期以來視物流等同於運籌，或者把運籌誤解為物流，此舉不但影響彼此的溝通，也不利於公司做好運籌決策，從而阻礙了公司推動供應鏈的發展，失去了追求獲利及成長的機會。

供應鏈的定義

全世界的運籌或供應鏈管理相關組織或學者、顧問及專家都曾對運籌及供應鏈管理下過定義，其核心概念都是大同小異，表述方式各有不同，其中以美國供應鏈管理專家協會 (Council of Supply Chain Management Professional) (其前身為美國運籌管理協會，Council of Logistics Management) 所下的定義相當具有代表性，我們不妨以 CSCMP 對運籌及供應鏈管理的定義為參考，從而了解兩者的區別及供應鏈管理真正的意涵。

運籌管理 (Logistics Management) 的定義：運籌管理為供應鏈管理之一部分，致力於計劃、執行及控制原料起源點及產品消費點間之貨品、服務與關聯資訊之有效率及有效益的正向及逆向之流動與儲存，以滿足顧客的要求。

而供應鏈管理 (Supply Chain Management) 的定義：供應鏈管理包含計劃及管理與覓源、採購、轉型及所有運籌管理活動相關之所有活動。更進一步，供應鏈管理也包括與諸如供應商、中間商、第三方服務提供者及顧客在內之通路夥伴間的協調及協作，本質上供應鏈管理在於整合企業內及跨企業間之供給與需求管理。

供應鏈的決策與型態

總體而言，企業建構供應鏈能力時，依照需求差異，供應鏈的型態可以分為實體效率型及市場回應型。實體效率型態的供應鏈著重「營運效率」，以功能性產品為主，如食品雜貨類產品，其需求較容易預測，缺貨率低，其存貨策略注重提高回轉率，並降低庫存；而市場回應型態的供應鏈著重「回應

能力」，以創新性產品為主，如 3C 類產品，其需求較難預測，缺貨率高，其存貨策略在於佈署較多的零件或成品存貨以應不時之需。

有效的供應鏈管理要能夠改善顧客服務水準，同時又能促進各公司的內部營運效率，其中顧客服務水準指的是出貨率高、準時交貨、退貨率低；而內部營運效率則是指公司在存貨和其他資產上的投資可以得到較高的報酬率，同時能找到方法降低營運成本和銷售費用。

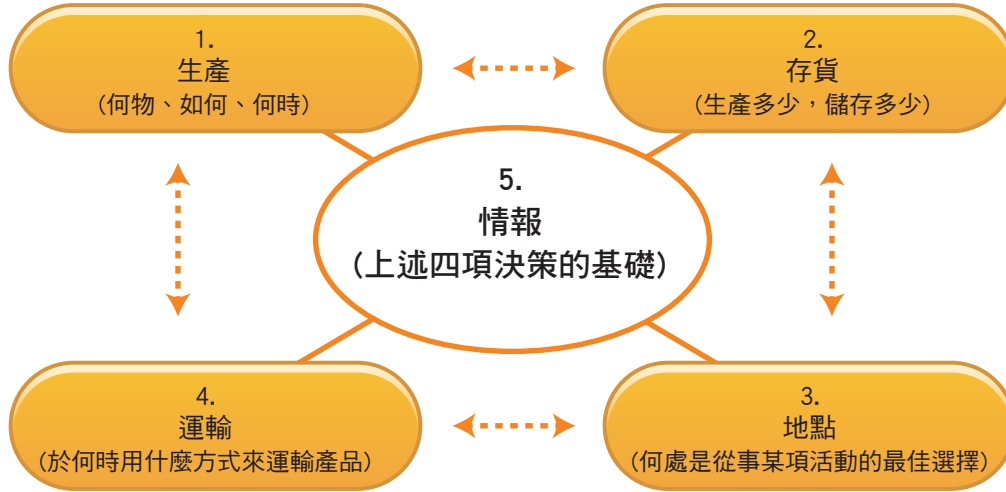
供應鏈的型態受到五種驅動元素的影響，企業必須在生產、存貨、地點、運輸、和情報五個領域做好決策，以定義自己的供應鏈能力。要做到有效的供應鏈管理，企業對每一項驅動元素和它的運作應有充份的了解，並將這些驅動元素做各種不同的組合，以開發具有各種不同能力的供應鏈。

「回應能力」相對於「營運效率」

在上述的驅動元素上，若能做出「回應能力」和「營運效率」的正確組合，將可讓供應鏈「增加產出，同時又降低存貨和營運費用」。

| Logistics Activities 運籌活動 | |
|--|---|
| Transportation (運輸) | Warehousing and storage (倉儲) |
| Industrial packaging (工業包裝) | Materials handling (物料運搬) |
| Inventory control (存貨控制) | Order fulfillment (訂單履行) |
| Demand forecasting (需求預測) | Production planning / scheduling (生產計畫 / 排程) |
| Procurement (採購) | Customer service (顧客服務) |
| Facility location (護施據點) | Return goods handling (退貨處理) |
| Parts and service support (零件及服務支援) | Salvage and scrap disposal (廢料處理) |

表一

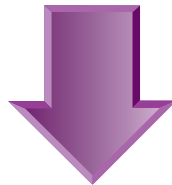


圖一 5大供應鏈驅動元素

資料來源：從供應鏈看管理，梅霖文化事業有限公司

結合供應鏈和企業策略的三步驟

1. 了解顧客的要求。
2. 確認公司的核心競爭力和自己的公司將在市場上所扮演的角色。
3. 開發供應鏈能力，以支持和實你的公司所選擇的市場定位。



| | 回應能力 | 營運效率 |
|-------|---|--|
| 1. 生產 | <ul style="list-style-type: none"> ● 多餘產能 ● 彈性製造 ● 許多小工廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 多餘產能越少越好 ● 產品種類集中 ● 少數中央工廠 |
| 2. 存貨 | <ul style="list-style-type: none"> ● 高存貨量 ● 存貨種類繁多 | <ul style="list-style-type: none"> ● 低存貨量 ● 存貨種類少 |
| 3. 地點 | <ul style="list-style-type: none"> ● 許多接近顧客的地點 | <ul style="list-style-type: none"> ● 以少數中心點來服務廣大的區域 |
| 4. 運輸 | <ul style="list-style-type: none"> ● 頻繁的送貨 ● 快速、有彈性的運輸模式 | <ul style="list-style-type: none"> ● 減少送貨次數但增大每次送貨數量 ● 較慢、較便宜的運輸模式 |
| 5. 情報 | <ul style="list-style-type: none"> ● 蒐集和分享及時而正確的資訊 | <ul style="list-style-type: none"> ● 情報本身的成本降低但其他成本上升 |

供應鏈之回應能力和營運效由五大驅動要素之決策來定奪。

圖二

資料來源：從供應鏈看管理，梅霖文化事業有限公司

供應鏈對投資報酬率的影響

企業想要獲得最大的利潤，必須有能力提供最佳的客戶服務水準、以最低的成本生產、盡量降低存貨投資及完善配銷管理，把配銷成本控制在最低水準。同時企業透過採購、生產及物流的整合做好運籌管理，進一步與上游供應商及下游客戶建立夥伴關係 (Partnership) 以發揮協同合作的精神來推動供應鏈管理，就能夠提供最佳的顧客服務增加銷售收益，同時也能透過高運籌效率來降低整體作業成本及存貨投資。另外，推動供應鏈管理採取外包的方式是將倉儲作業活動或運輸配送活動委由第三方物流來管理，以減少資本支出降低資產投入，或因銷售增加而提高了資產利用率。總體而言，推動供應鏈管理提高了企業利潤，並提升了資產利用率而帶動投資報酬率的提升。

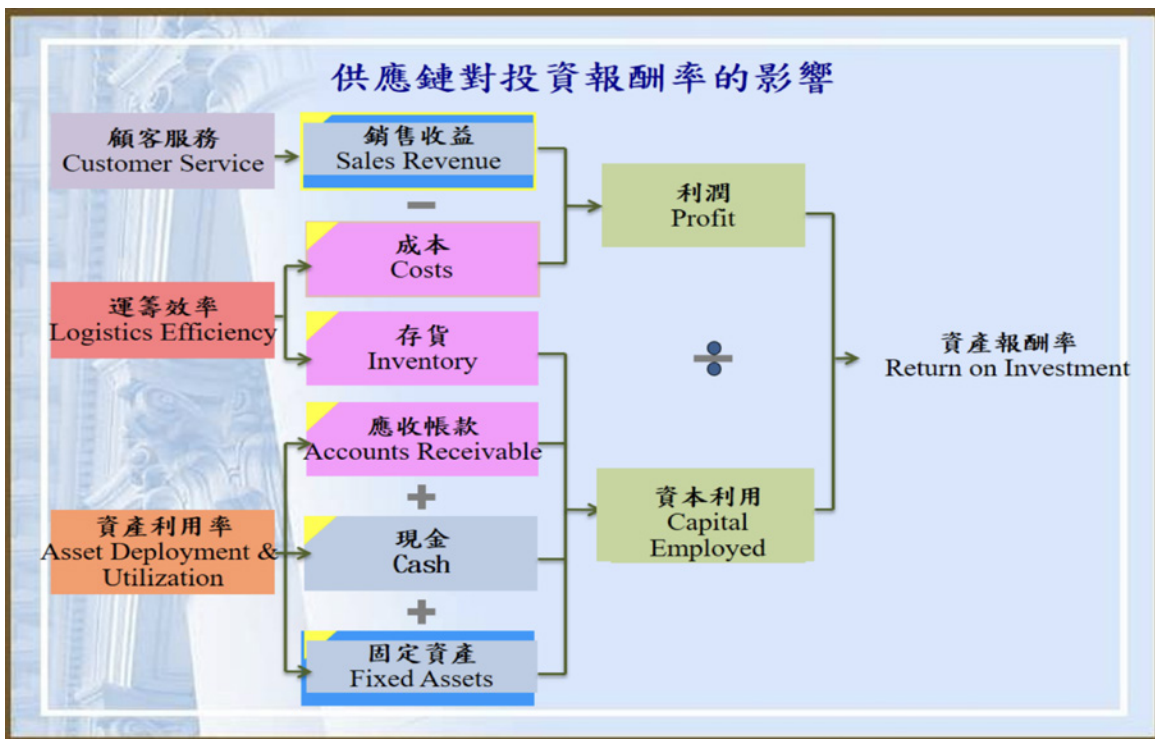
供應鏈最佳企業

談到供應鏈管理對企業財務績效的影響，美國 Gartner 公司所做的「供應鏈最佳企業」研究調查，是從實務上來印證供應鏈提升公司財務效益的有利

指標。該公司每年會從財富雜誌及富比士雜誌挑選出 300 家合格的候選企業名單，進行供應鏈最佳企業評量，首先會由公司內的供應鏈專家團隊及同業的供應鏈專家組成的小組進行質化評分，此佔加權比重的 50%

另外量化的評分也是佔比重 50%，主要是評量財務績效，如實體資產投資報酬率、存貨週轉率、營收成長及企業 ESG。其中 ESG 佔比 15%，是近兩年才開始加入的評分項目，原先是採用企業社會責任 CSR 來評分 (佔比 10%)，由此可見 ESG 受到社會及顧客的高度關心與重視，綠色物流與供應鏈管理是重要的環保議題，做好節能減碳以推動永續供應鏈是所有參與供應鏈的成員都責無旁貸的。

上述提及的供應鏈最佳企業調查結果，Apple、麥當勞、Walmart、聯合利華、Zara、高露潔、Nike、雀巢、百事可樂、星巴克、可口可樂等大家耳熟能詳的知名企業都名列其中，這些企業之所以能成為市場的常勝軍且財務績效出眾，其卓越的運籌及供應鏈管理能力功不可沒！



圖三

| Rank | Company | Peer Opinion1 (195 voters) (25%) | Gartner Opinion1 (42voters) (25%) | Three-Year Weighted ROPA2 (20%) | Inventory Turns3 (5%) | Three-Year Weighted Revenue Growth4 (10%) | ESG Component Score5 (15%) | Composite Score6 |
|------|--------------------------|--|--|--|-----------------------------|---|-------------------------------------|---------------------|
| 1 | Cisco Systems | 842 | 489 | 306.40% | 13.6 | -0.40% | 10 | 6.37 |
| 2 | Colgate-Palmolive | 1217 | 557 | 65.90% | 4.2 | 2.90% | 10 | 5.58 |
| 3 | Johnson & Johnson | 1386 | 502 | 73.60% | 3 | 1.80% | 8 | 5.22 |
| 4 | Schneider Electric | 993 | 512 | 59.40% | 4.9 | -1.20% | 10 | 5.07 |
| 5 | Nestlé | 1372 | 323 | 40.60% | 4.2 | -3.60% | 10 | 4.41 |
| 6 | Intel | 687 | 421 | 37.00% | 3.8 | 7.20% | 10 | 4.4 |
| 7 | PepsiCo | 1003 | 351 | 43.00% | 7.8 | 3.90% | 10 | 4.37 |
| 8 | Walmart | 1668 | 311 | 15.30% | 9.4 | 4.50% | 8 | 4.23 |
| 9 | L'Oréal | 1062 | 234 | 69.90% | 2.7 | 0.80% | 10 | 4.05 |
| 10 | Alibaba | 1343 | 201 | 69.20% | 20.9 | 44.40% | 1 | 3.9 |
| 11 | AbbVie | 182 | 74 | 216.40% | 4.4 | 22.50% | 5 | 3.78 |
| 12 | Nike | 1189 | 249 | 33.10% | 3.4 | 1.20% | 8 | 3.6 |
| 13 | Inditex | 816 | 261 | 22.00% | 3.8 | -10.80% | 10 | 3.51 |
| 14 | Dell Technologies | 614 | 293 | 30.40% | 18.5 | 4.60% | 8 | 3.47 |
| 15 | HP Inc. | 343 | 281 | 45.70% | 8 | 0.80% | 10 | 3.46 |
| Rank | Company | Peer Opinion1 (195 voters) (25%) | Gartner Opinion1 (42voters) (25%) | Three-Year Weighted ROPA2 (20%) | Inventory Turns3 (5%) | Three-Year Weighted Revenue Growth4 (10%) | ESG Component Score5 (15%) | Composite Score6 |
| 16 | Lenovo | 465 | 343 | 18.80% | 10.4 | 4.50% | 8 | 3.4 |
| 17 | Diageo | 511 | 259 | 37.20% | 0.8 | -2.40% | 10 | 3.36 |
| 18 | Coca-Cola Company | 1350 | 156 | 68.50% | 4 | -4.20% | 6 | 3.34 |
| 19 | British American Tobacco | 187 | 102 | 96.50% | 0.6 | 6.50% | 10 | 3.13 |
| 20 | BMW | 733 | 195 | 18.50% | 3.7 | -0.50% | 10 | 3.13 |
| 21 | Pfizer | 1006 | 202 | 40.50% | 1 | -3.30% | 6 | 2.97 |
| 22 | Starbucks | 1022 | 179 | 30.20% | 12.2 | -1.40% | 6 | 2.87 |
| 23 | General Mills | 317 | 95 | 55.30% | 7.2 | 4.60% | 10 | 2.83 |
| 24 | Bristol Myers Squibb | 91 | 29 | 79.80% | 3.7 | 37.80% | 6 | 2.8 |
| 25 | 3M | 765 | 175 | 50.90% | 4 | 0.20% | 6 | 2.78 |

表二 2021 美國供應鏈最佳企業前 25 名
資料來源：整理自網路 2021 Supply Chain Top 25

供應鏈最佳企業的財務表現

2021 Supply Chain Top 25 由 Cisco 思科公司拔得頭籌，筆者參考該公司 2016~2021 年這五年的財務報表，以了解運籌與供應鏈管理對財務績效的影響與貢獻：

- (1) 獲利結構：毛利率長期維持在 62%~64%，營業利益率維持在 24%~27%，稅後淨利維持在 21%，這是得到強大的供應鏈及運籌能力的支持，所以能維持高獲利且獲利穩定。
- (2) 成長性：2019 年營收年增率 5.2%，但毛利年增率 6.7% 及營業利益年增率 15.5%，這代表其銷貨成本管理及營業費用管理都相當不錯，得力於強大的供應鏈及運籌能力的支持，其中 2020 年及

2021 年這二年的年增率表現都衰退，主要是受到疫情的影響。

- (3) 安全性分析：其流動比率及速動比率都維持在至少 150% 以上，且利息的保障倍數從 2019 年的 17 倍提升到 2021 年的 30 倍，其償債能力相當高，這與其營業獲利穩定且必須要負擔利息的長期借款逐年降低有關，而這也有賴於優越的運籌與供應鏈管理帶來的效益。
- (4) 盈餘品質：營業現金對稅後淨利比都超過 100%，甚至達到 145%，這代表其年度的稅後獲利都能夠轉為現金，這是優越的經營績效，這與供應鏈及運籌管理能提升存貨及應收帳款的週轉率以創造大量的營業現金流量有關。

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 毛利率 | 62.87 | 62.96 | 62.04 | 62.94 | 64.26 | 64.02 |
| 營業利益率 | 25.71 | 24.94 | 24.95 | 27.39 | 27.63 | 25.76 |
| 稅前淨利率 | 26.24 | 25.6 | 26.43 | 28.07 | 28.34 | 26.62 |
| 稅後淨利率 | 21.81 | 20.02 | 0.22 | 22.39 | 22.75 | 21.26 |

表三 獲利結構

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 營收年增率 | 0.17 | -2.52 | 2.76 | 5.22 | -5.02 | 1.05 |
| 毛利年增率 | 4.31 | -2.38 | 1.26 | 6.73 | -3.01 | 0.67 |
| 營業利益年增率 | 17.55 | -5.43 | 2.81 | 15.52 | -4.21 | -5.78 |
| 稅後淨利年增率 | 19.57 | -10.52 | -98.86 | 10,646.55 | -3.5 | -5.56 |

表四 成長性

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 流動比 | 316 | 303.46 | 228.73 | 150.59 | 172.01 | 148.96 |
| 速動比 | 207.41 | 201.32 | 163.06 | 150.12 | 164.35 | 170.64 |
| 利息保障倍數 | 19.11 | 14.27 | 13.83 | 16.96 | 23.88 | 30.56 |

表五 安全性分析

- (5) 投資報酬率：2019~2021 年這三年 ROE 股東權益報酬率為 26%~31%，算是相當好的成績，ROE 高主要也是因為有高的銷售淨利率及適當的財務槓桿，而這背後也有著供應鏈及運籌管理的貢獻。
- (6) 經營效率：其現金週轉循環都是負值，這代表先收到款項，未來才付款，期間長達 4 個月，再加上有佔流動負債的 45% 預收款 120 億美元，這代表公司擁有強大的現金流量。優越的運籌與供應鏈管理創造了高的資產週轉率，再加上疫情期間

對其產品的需求增加也提高了預收款項的金額，使得公司營運的現金流量增加。

- (7) 杜邦分析：從杜邦方程式的結構來看公司 ROE 可以達到 26%~31% 的好成績，主要是得力於有穩定的銷售淨利率及約 2.5 倍的財務槓桿，而其中穩定的銷售淨利率得到供應鏈及運籌的正面影響。另外，其應支付利息的長期負債逐年下降，不必支付利息的應付帳款及預收款項約佔負債的 30%，這些都是偏向無風險的負債，所以較高的

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 營業現金對稅後 淨利比 | 126.36 | 144.41 | 12,423.64 | 136.23 | 137.56 | 145.92 |

表六 盈餘品質

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ROE | 17.42 | 14.81 | 0.2 | 30.27 | 31.37 | 26.75 |
| ROA | 8.95 | 7.45 | 0.09 | 10.98 | 11.35 | 10.66 |

表七 投資報酬率

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 應收帳款收現天數 | 43.35 | 39.12 | 41.1 | 38.62 | 40.51 | 42.25 |
| 存貨週轉天數 | 24.28 | 33.18 | 36 | 26.24 | 26.56 | 31.74 |
| 應付帳款週轉天數 | 101.96 | 149.78 | 161.01 | 183.96 | 181 | 102.77 |
| 現金週轉循環 | -34.33 | -77.48 | -83.91 | -119.1 | -113.93 | -28.78 |

表八 經營效率

(%)

| 年度結束時間 會計年度 | 2016/7/31 2016 年度 | 2017/7/31 2017 年度 | 2018/7/31 2018 年度 | 2019/7/31 2019 年度 | 2020/7/31 2020 年度 | 2021/7/31 2021 年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 稅後淨利率 | 21.81 | 20.02 | 0.22 | 22.39 | 22.75 | 21.26 |
| 總資產週轉 | 0.4 | 0.37 | 0.45 | 0.53 | 0.52 | 0.51 |
| 權益乘數 | 1.91 | 1.96 | 2.52 | 2.91 | 2.5 | 2.36 |
| ROE | 17.42 | 14.81 | 0.2 | 30.27 | 31.37 | 26.75 |

表九 杜邦分析

財務槓桿並不會帶來風險，反而幫助提升了 ROE 股東權益報酬率。

台灣企業在推動供應鏈面臨的困難

有諸多的企業雖然對物流與供應鏈的名詞琅琅上口，但對物流、運籌、供應鏈管理的本質、演進過程及核心概念間的區別都還沒有清晰理解下，又如何能有具體的行動來推動供應鏈管理？整體而言，台灣企業何以未能順利推動供應鏈管理，根據筆者從實務上的觀察，可以歸納出以下幾個主要問題點：

1. 企業經營高層並沒有充分理解運籌與供應鏈管理的本質，所以不能體會運籌與供應鏈管理對企業帶來的重大價值。(高層不夠重視，當然就不會充分投入資源來推動)
2. 企業內普遍沒有設立專業的運籌組織以建立有效的運籌系統，進而影響到供應鏈管理的推動。(沒有設立專業的部門並僱用專業的人才來管理，不會有推動成效)
3. 有些企業雖然有設立物流或運籌部門，但層級不夠高，以致未能發揮影響力。(層級不夠高，沒有權力，要推動跨功能、跨部門的合作會有實際上的困難)
4. 雖然有設立物流與運籌部門，但未能跟其他公司內相關的部門間建立協同合作的機制，影響供應鏈管理的推動。(推動供應鏈管理前要先能夠做好運籌管理，採購、製造、銷售、財務、顧客服務及物流要先能有效整合)
5. 缺乏具有高度專業實力的運籌或供應鏈中高階主管以發揮戰力。(執行運籌與供應鏈的工作需要多才多藝，除了運籌與供應鏈的專業技術外，也要有諸如對商業模式的理解、策略與批判性思考、行銷導向的思維、IT 科技的應用、適度的財務分析能力、人際溝通的技巧…等)
6. 未能妥善應用第三方物流公司的專業能力。(重視服務價格遠大於專業價值，長期而言，第三方物流公司是工商企業的策略夥伴，不應只是做為降低成本的服務供應商，而是能夠一起合作並創造長期價值的夥伴)

企業如何有效推動供應鏈管理

既然供應鏈會影響到企業的競爭能力及財務績效，那在實務上要怎麼來推動供應鏈管理？國際專業顧問提出以下的最佳實務做法：

1. 企業要設立供應鏈委員會 (supply chain council) 來負責供應鏈管理的推動。
2. 建立最適切的供應鏈結構同時慎選供應鏈管理人才。
3. 找出供應鏈流程當中有哪些地方是可以使用科技來改善及加強。
4. 維持健全的供應商夥伴關係。
5. 在進行採購時，要重視擁有總成本 (total cost of ownership) 而非採購的成本價。
6. 找尋策略性供應商並建立協同合作的機制。
7. 由供應鏈來承接供應商合約管理的責任。
8. 優化庫存以降低成本。
9. 定期檢視供應鏈的效率及防備供應鏈風險。
10. 具備社會責任制定綠色物流政策。

眾所周知，整個行銷通路發展已經來到行銷 4.0 的時代，也就是所謂全通路銷售 (omnichannel retailing) 的時代，全通路銷售強調企業要善用智慧科技，讓顧客可以隨意在實體與虛擬通路之間自由轉換，舉凡商品搜尋、下單、採購、退貨、付款等都能享有最佳且一致的顧客體驗 (seamless customer experience)，為了提供最佳的顧客體驗以滿足並超越顧客的期待，企業應及早建立高效的運籌系統並推動聚焦顧客需求的供應鏈管理 (customer-focused supply chain)，這也是目前歐美先進國家在推展全通路銷售時，全力同步執行供應鏈數位化要追求的目標。

從西方先進國家推動供應鏈的成效來看，努力推動供應鏈而具有成效的企業其獲利率約至少為一般企業的 2 倍以上，台灣企業應正視以上推動供應鏈管理所遭遇的問題，謀求有效對策，培育專業的高階供應鏈人才並善用智慧科技來進行供應鏈優化，以維持或提升其未來市場競爭優勢！