

唯有創新才能發展

林 能 白

競爭策略的盲點

台灣是一個充滿競爭,甚至鼓勵競爭的社會,不但企業界對於「競爭策略」的意涵朗朗上口,政府也非常重視台灣在國際專業機構所發表的「國家競爭力」的排名異動情形,很多人從小就被父母灌輸「不要輸在起跑點」的觀念,學校的評量方式也多數鼓勵同學之間互相競爭,而非互相合作。重視競爭有它的優點,使得社會充滿動力、充滿鬥志,對於國家整體經濟的進步以及企業的發展都有正面的意義,但過份重視競爭,卻也可能不知不覺之間造成社會及企業發展的盲點,甚至影響到產業或社會的轉型。

以企業爲例來說吧,很多企業成功的一個 重要關鍵是「選對戰場」,企業經營就事半功 倍,反之就會非常辛苦。經營之神王永慶先生 所經營的行業,從早期的米店、到塑膠、石化、 發電、甚至醫療,產業雖然不同,但都有一些 共同的特性:這些都是產品成熟,需求穩定, 市場規模大的產業,都是相同性質的戰場,在 這樣的產業特性之下,王永慶先生在每個產業 都做到品質第一,效率第一,自然就確保公司 不斷成長,永續發展。

然而有些企業過於重視競爭策略,就很容 易以競爭對手做標竿,模仿對手的經營模式, 跟著對手的腳步走,不知不覺走進了對手的戰 場,到最後大家都變成相同的經營模式,導致競爭激烈,整體利潤下降,這種情形已經在台灣的一些產業身上顯現了。或者,走進一個不適合自己優勢的戰場鎩羽而歸,不少企業經營多角化失敗的例子都是這種情形。例如台糖公司早期多角化的事業包括量販店、超級商店、加油站等,這些產業都有共同的特性:產業內不同的公司之間的產品差異性都不大,因此銷售毛利都不高,都要靠「薄利多銷」、「降低成本」才能生存,台糖公司這些事業的營業規模都不大,而且因爲國營事業的關係,人事成本遠高於競爭對手,既不能降低成本,又不能薄利多銷,因此經營上必然十分困難,因爲一開始就沒有選對戰場。

過於強調競爭策略也容易使企業重視短期效益,而忽略中、長期效益,把公司的資源都投注在能立即創造價值的業務方面,例如添購新設備。然而越容易建立的優勢,競爭對手也越容易模仿,這種優勢一定維持不久,特別是在中國大陸的企業崛起之後,這種情況更明顯。很多成功企業都投入資源在一些創新的工作上,他們雖然重視目前的競爭,但同時不斷創新來擴大策略的範疇,強化經營管理的深度,厚植未來的競爭力,惟有不斷創新,才能確保公司的永續發展。

創新的本質

不滯譚 264

創新的概念雖然受到重視,不過很多人覺 得似乎只有新技術、新產品的開發才是創新, 創新太偉大、太遙遠,因此使得創新說得多, 真正實踐的比較少。在我看來,這是非常可惜 的現象,創新的機會其實是無所不在的。

我的一位朋友最近常去一家燒烤餐廳用餐,在去這家餐廳之前他一直很排斥去燒烤餐廳,因爲過去的燒烤店雖然設有抽油煙機,但因爲抽油煙機都設在餐桌上方,排煙的過程仍然會有許多油煙殘留在空氣裏面,使得用完餐後衣服上都是油煙味。但是這一家新開的燒烤店抽油煙機是設在餐桌下方,和餐桌結合在一起,油煙還沒上來就直接被抽掉了,因此在這家餐廳既可享受美食,又完全沒有油煙味。這家餐廳的生意非常好,常常訂不到位子。

這家公司所以那麼成功,在於它做了一個 非常有效率的「創新」,創新的本質是用新的技 術、新的方法、新的經營模式等,使企業可以 用比以前更少的資源,創造出更大的價值。創 新有兩個重點:第一:創新是否有價值要由顧 客來認定,第二:只要能提高顧客價值的方法, 都是好的「創新」,而且成本越低廉越好。創新 不一定要發明更快的 CPU,更好的癌症解藥那 麼偉大,這家餐廳用很簡單的方式(改變抽油煙 機的位置),解決了顧客最關心的問題(油煙), 就是很好的創新。

向衝浪者學習創新

我相信這家餐廳所以能夠掌握這個創新的 機會,是因爲眞心關懷顧客,發掘顧客潛在的 需求,而且在顧客還沒要求以前就先推出新的 產品及服務,滿足顧客潛在的需求。

很多成功的企業都是這樣子的,他們就像 衝浪高手一樣,衝浪高手常常讓自己保持在浪 頭前面一點點,這樣浪頭自然會帶著他往前 走,只要衝浪者落後浪頭一點點,要再趕上浪 頭就非常困難,非常辛苦。經營企業就像衝浪 一樣,顧客需求就是海裡的大浪,只要企業的 作爲比顧客早一步,在顧客想到需求以前就先 一步創新推出新產品或服務,來滿足顧客的需 求,那就可以像衝浪高手輕鬆駕馭大浪。只要 作爲落後顧客需求一步,要得到顧客的認同就 事倍功半,經營起來就很辛苦。

創新不但要走在顧客之前,也要走在對手 之前。以公務機關的服務創新爲例吧!陳水扁 總統在當台北市市長時,把戶政事務所的櫃檯 降低,同時公務員倒茶請來辦公文的民衆,這 個創新服務徹底改變了公務機關的衙門形象, 獲得很大的肯定。後來幾乎所有的公務機關都 仿效台北市戶政事務所的作法,但社會大衆只 記得台北市政府的改革,其他單位的努力都被 忽略了,只因爲台北市政府搶先一步創新服務。

要創新經營,就從真心關懷顧客,瞭解顧客開始吧!

經營模式創新

另外一個非常有效率的創新方式,是「經營模式創新」,天下雜誌目前發表 2005 年台灣最佳標竿企業調查,台灣積體電路公司再度蟬聯最佳聲望標竿企業,台積電的成功主要歸功於它的創新,而且是超越產品創新與製程創新的經營模式創新,它創造了「專業代工」的經營模式,放棄半導體的設計業務,只做半導體的生產,避免自己的業務和客戶產生競爭的關係。這個模式讓台積電的客戶安心的把設計好的半導體交給它生產,也讓台積電能夠專注在生產效能的提升。

台積電的成功,使得經營模式創新成爲很 多企業效法的策略,台積電的策略,可以模仿 嗎?如果可以模仿,經營模式創新以後,如何 繼續維持競爭優勢,領先對手的挑戰?

台積電藉著改變與客戶的關係,重組半導



265 不滯譚



體產業價值鏈的上下游關係,這種「重組價值 鏈」是常見的經營模式創新策略,在台積電之 前,豐田汽車公司有名的及時生產(JIT)也是類 似的策略,不過豐田公司是重組它和供應商之 間的關係。早期的汽車廠和供應商之間往往是 一種對立的買賣關係,豐田公司卻將供應商視 爲公司生產系統的一部分,協助供應商改善品 質與效率,給供應商更長的合約,也因此才讓 供應商有能力和意願配合公司,推動 JIT 和零 庫存,豐田的 JIT 系統使該公司的績效遙遙領 先同業至今。除此之外,網路購物、網路拍賣 等跳過中間商,直接銷售產品給顧客的經營模 式,也都是一種重組產業價值鏈的作法。

另外一種常見的經營模式創新是「重組業 務內涵」,將不同領域的業務整合在一起,創造 出全新的業務內涵與顧客價值,誠品書店和星 巴克咖啡都是很好的例子。以誠品書店來說, 它不只賣書,還提供顧客一個非常獨特的閱讀 空間、非常方便的圖書資訊,以及相關的文化 活動和產品,這些業務內涵超過傳統的書局, 也創造出獨特的顧客價值和忠誠度。

確保創新優勢

以經營模式創新開創新事業的初期,都有 先佔者優勢,容易贏得顧客認同,利潤相對較 高。不過重組價值鏈或重組業務內涵的作法, 都無法像技術創新一樣獲得專利權的保護,很 容易被對手模仿。如何讓創新所帶來的優勢能 夠延續?有兩種常見的作法,對外將顧客套 牢,對內將知識私有化。

爲了套牢顧客,企業往往提供顧客一些競 爭對手所沒有的獨特的服務或價值,使顧客在 養成消費習慣後,若轉向別的公司消費,就會 造成不方便,進而被套牢。很多消費者已經習 慣誠品書店的書籍佈置方式,使得到其他書店 時,必須花比較多時間才能夠找到自己想要的 書。另外像亞馬遜網路書店提供讀者書籍評 論,星巴克所提供的空間氣氛與音樂,都有套 牢顧客的效果。

對於經營模式創新的業者來說,知識私有 化除了尋求法律或制度來保護公司的研發成果 之外,更重要的是由於先進入市場經營,往往 能夠累積很多競爭對手所沒有消費者資訊,以 及產業網絡關係資訊,這些資訊的價值有時甚 至超過技術專利,很多企業巧妙的運用這類資 訊來保持領先地位。

經營模式創新不容易,創新以後更要在創業初期及早建立競爭優勢,方能確保領先地位,而套牢顧客和知識私有化都是延續創新優勢的好方法。▲

(本文作者現為國立臺灣大學醫療機構管理研究所專任教授)



墨子(公元前 463-385)

仁人之事者,必務求興天下之利,除天下之害。 ——墨子兼愛

不滯譚 266