



Expense Reduction Analysts

2011.10.18-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成



差異化和成本領先策略共存

從競爭策略的角度，企業要增加競爭力被認為要在低成本與差異化間抉擇，因為同時獲得成本領先和差異化的競爭地位通常是互相抵觸的。

一般認為差異化策略的產品和服務，具製造和服務提供的成本必定較高，也必定要花較長的時間和人員完成，需要較昂貴的原材料與顧客服務，並且必然要更嚴密的管控，所以要更多成本，無法降低成本。如此想做到差異化並得到溢價，企業自會有意抬高成本。

相反地，成本領先策略要求企業產品和服務標準化、降低行銷費用及其他費用等，以達到全面成本降低而不得不放棄某些差異性，也有侷限性。

包括成本領先者的生產設備，可能因競爭對手的技術創新而過時，可能使競爭對手反以比原成本領先者更低的成本進行生產；過於強調削減成本，可能導致公司忽視顧客需求

，或對有關問題的擔心；競爭對手有時會知道如何成功地仿效成本領先者的策略。低成本策略的侷限性還體現在整個價值鏈上，因為不是價值鏈的所有環節都可盲目進行成本降低。

但有的時候，會發現兩者共存不是矛盾，企業如能同時獲得成本領先和差異化的競爭優勢，反能看到新的契機，帶來收益的累加和巨額回饋。

差異化與低成本其實可以兼得，因為差異化的關鍵並不代表成本比較高，而是提供更符合消費者需求，或者能創造消費者需求的產品和服務來取勝。此外，企業若能讓產品或服務創造更多價值，從而提高產品售價，降低成本占銷售收入的比例，也能間接地實現降低企業成本。

例如，如果售價是120元，成本是100元，成本占銷售收入的83%，則成本高；但若售價能提高至500元，則成本只占銷售收入的20%，成本就低。

實務上，企業是較偏向差異化策略還是成本領先策略，往



● 產品行銷可藉由客製化、高品質等差異化策略，如果成功，公司將極可能賺得高於產業平均的利潤。

圖／路透、美聯社

往是企業在兩策略上的比例運用的問題，故對於低成本和差異化策略的理解應該是不拘一格的，應隨著環境和條件的改變而不斷演進，不斷產生新的解讀。

企業不應該無彈性地固守「絕對的差異化」或是「絕對的成本領先策略」，以免最後導致企業在利基市場上的實質利

潤或產品競爭力上的損失。同時將資源投入成本領先和差異化策略，以同時維持產品或服務的價格競爭力及消費者認知層面的產品競爭力，在這雙引擎同時推進下，才能更加速拋開競爭對手。（本文作者為 ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）