

# 工商時報 經營知識 <守成為盈> 99.6.8

## D4版 ERA Taiwan 剪報資料



【守成為盈】◎文／葉益成

### 一個差異化不如一套價值組合

市場競爭講求差異化，而且愈多愈好，零售業龍頭沃爾瑪便在價格、銷售服務、企業文化、商業科技建構全面差異的價值組合。

美國發展競爭力方面的學者麥可波特提出基本競爭策略 (generic strategies) 有3種：成本領先、差異化和專注集中化。其中，核心競爭力是企業不同於競爭對手的原因，也是企業能比競爭對手做得更好的根本。

世界零售商之首沃爾瑪 (Wal-Mart) 自創始起，即實施差異化戰略。在差異化價格上，沃爾瑪首先確定目標顧客是中下階層，以「天天低價」為訴求，價格總比最大競爭對手的價格低5%；在差異化銷售服務上，把「天天低價，始終如一」與「顧客至上，保證滿意」緊密結合，對待顧客關係的哲學是：顧客是員

工的「老闆」和「上司」，無條件退貨便是一項創舉。

在差異化企業文化上，沃爾瑪訂定3項基本信條：「顧客是上帝」、「尊重員工」、「追求卓越」。強調尊重公司每個員工，對員工一律稱「同仁」，名牌上只有名字沒有職稱，一律直呼其名。

除此之外，沃爾瑪倡導「追求卓越」專注在商品品質，追求價格最低化，學習競爭對手長處，與員工共享公司因損耗減少而獲得的利潤。

在差異化的商業科技上，早在1960年代，沃爾瑪就率先使用電腦管理存貨，通過全球網路對每

種商品的庫存、上架、銷售量進行盤點，實現及時經營分析並對市場進行快速因應。

如果把上述的差異化作法個別分開來看，似乎沃爾瑪能夠做到的，任何一家企業也不難做到。但是，沃爾瑪的可貴處，是將這4方面的差異化組合成一個完整的差異化。

麥可波特指出，「競爭戰略就是創造差異性，即有目的地選擇一整套不同的營運活動，創造一種獨特的價值組合。」沃爾瑪的啟示是，追求在諸多方面與競爭對手的差異，形成有效的價值組合。

實現差異化策略其實有很多種

方式，如設計名牌形象、擁有獨特技術、具有獨特性能、提供特別顧客服務、擁有專門業務網絡等。

競爭的實質重點就是尋求「差異」，如何能夠做到與眾不同，提供顧客獨特價值，更多的選擇，更多的創新，就能有效地在諸多方面都具有差異，提升核心競爭力。

差異化說穿了就是來點新鮮的，想想便利商店和傳統雜貨店就是那麼一點不一樣；宅男變潮男，雖還是原本那一個人，卻令人耳目一新。（本文作者為ERA英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）