

推出市場上絕無僅有的新產品。也因為和國際大廠合作，所以可以讓產品標準規格化，創造新市場競爭力。

產品研發優勢必須能掌握產品發展趨勢，並且滿足顧客未被滿足的需求。宏達二〇〇〇年即知道未來科技與通訊技術整合是產品發展趨勢，會形成更多元化的商品。因此當時即進入資訊結合聲音的產品領域發展，PDA、phone、Smart phone 就是在這種情況下推出。此外在通訊業進入 3G 時代，當時推出黑白的 PDA 後，兩年後也推出彩色新品時，藉此讓產品研發能力更臻成熟。

也因為宏達具備領先技術，因此在跨業行銷推廣上，進行得相當順利，目前美國電信 mm02、德國電信公司、美國電信公司、AT&T 都是宏達的客戶。

不做簡單、容易被模仿的創新

宏達的獲利模式，首先是選擇自己的核心專長，並且選擇 PDA 非標準化市場。因為非標準化，所以要發展跨通訊業的技術合作，所受的限制較少，新產品發展的空間也較大。而且可以透過跨業合作取得新技術，例如通訊產品的射頻技術，或加入 Radio 技術，觀感為跨

業的戰略性合作，雙方互補性強，研發人員可以學習到相關技術。

宏達建立研發設計優勢時掌握幾項原則，「不做簡單的創新，不做容易被模仿的創新」、「不做 OEM，只做 ODM，顧客只選擇品牌大廠或跨產業大廠」，目前每年的研發費用是營業額的 3.5% 至 4.5%。

宏達要求產品要能經過全球標準的考驗，甚至到全世界測試，如此才能達到標準化規格，因此產品創新成功必須經過三個階段，包括測試 (test win)、設計 (design win)、市場成功 (customer win)，無論品質、設計、時機、成本都符合國際需求。

宏達專注本業，並且在科技、通訊整合時代找到新商機，也因此多了創新產品的活動，可以開發能符合某種尚未滿足需求的商品，甚至創造某些商品所需的活動，如與技術大廠合作、異業合作，形成一種既符合市場需求，又有別於同業的競爭優勢，最重要的是一種賺錢的商業模式。

賺錢的商業模式

4

價格競爭優勢

對 業販賣，連鎖賣場，採取低價策略成為市場趨勢，例如威名賣場 (Wal-Mart)、特易購 (Tesco)、家樂福 (Carrefour)，以及流通業的燻坤、全國等，採取低價策略成為市場趨勢。然而，在低價競爭的環境裏，獲利空間自然縮小，如何在獲利空間減少的情況下，又能創造賺錢的機會，形成「低

價策略、降低成本」的商業模式，是目前重要的課題。

業者如果決定採取低價策略，一定要先思考是否已經具備經營差異化的準備，如此才能避免捲入與同業低價競爭的漩渦。此外，降低營運成本也是企業創造獲利空間的重要因素，因此需要採取「價格競爭優

勢」的賺錢模式時，還必須從管銷成本、精簡流程、發展策略性供應商關係來降低營運成本。

Wal-Mart 去年成為美國獲利最高的零售百貨業，金額高達二千億美金。

Wal-Mart 比 K-Mart 成立的時間晚，Wal-Mart 成立時，K-Mart 是美國最賺錢的量販店，Wal-Mart 可以後來居上，很重要的因素是當時 Wal-Mart 設立的地點，不在都會區，而是離都會不遠的鄉鎮區，鄉鎮人口大約是五千到二萬五千人，和 K-Mart 的都會區形成市場區隔。當時考慮到鄉鎮區還有另一因素，就是一個鄉鎮只能容納一家量販店，可以杜絕第二家量販店的產生。如此形成了市場差異化的優勢。

降低成本又能創造獲利

Wal-Mart 成功的低價策略掌握了三項要素，一是比百貨公司開設簡單，去掉地毯、吊燈，降低硬體設備的成本，二是讓賣場的活動空間加大，以容納最多的顧客；三是減少每一個樓層的銷售人員，讓顧客自己選商品，也因為大量降低營運成本，雖然低價卻能獲利。

截至目前為止，Wal-Mart 每天都推出最低價全國品牌商品來吸引顧客，並且高度運用資訊系統來精簡物流、採購流程，藉以降低全球的營運成本。

如何在降低營運成本的同時，有能改善流程、減少不必要的費用，是降低成本又能創造獲利的重要因素。

例如對量販店來說，改善產業上下游供應商的流程、採購流程、供貨流程，做到即時供貨的目的，就是一種既節省成本又提升效率的方式。

而哪些又是消費性商品業應該節省的費用？

輔導企業成本管理的中華穀業公司，台灣區總裁葉益成說，消費性商品市場的獲利本來就不高，在獲利空間極度被壓縮的情況下，業者要採取低降策略時，必須先了解競爭者的銷貨成本，以及自己的營運成本，由於營運費用可以節省的費用有限，因此必須

將重心放在管銷費用控管上，降低管銷及內控的費用。

考量整體商業模式是否符合策略需求

他進一步表示，一般企業的營運成本中，企業的核心營運費用，如薪資、原物料、業務的擴充與成長約佔八成，這些都較難進行降低成本的動作，因為降低成本，可能會影響企業的核心優勢與競爭力；反而是管銷費用才有節省空間，雖然管銷費用約佔企業營運費用的 10% 至 20%，但是管銷項目上百種，企業很容易因為內控管控不良，忽略了可以節省的部份。

例如一家量販店可以節省 37% 的管銷費用，省下幾千萬元，也等於在零售賣場上賣很多商品所賺的錢。

會造成管銷成本高估，一方面是很多經營者都著重於企業獲利的極大化，以及公司全面營運成本的降低，例如許多企業營業成長不佳，會以裁員縮編來降低成本，但忽略了管銷費用的控管。另外一個原因是管銷費用無法管控，由於管銷決策者太多，如採購沒有統籌採購的人，因此沒有辦法集中採購，或進行有效的供應商比較，自然管銷成本就無法下降。

企業要採取「低價策略，降低成本」的賺錢模式時，必須考量整體的商業模式，包括流程、獲利需求、成本，是否符合策略的需求，而不是在低價策略下，營運成本沒有進行降低的動作，獲利空間自然縮小；又或者降低營運成本，但降低的方式不但無法提升營運績效，反而造成競爭力下降，若加上長期低價銷售，企業式微的競爭力逐漸影響獲利情況，會漸漸遠離賺錢的商業模式。



中華穀業台灣區總裁葉益成說，現在個人電腦、零售賣場、消費性商品市場都面臨低價競爭的市場環境，在價格競爭之下，如何做到降低成本又能提升經營體質與競爭力，是業者建立優勢時必要面對的課題。