

## 速度決勝負

# 創造讓顧客感動的速度

現代企業競爭的決勝點，不再是大魚吃小魚，而是快魚吃慢魚的時代，「速度」已成為企業競爭力最重要的一環；唯有能以最快速度、最少時間、最大限度地滿足顧客需求的企業，才能成為贏家。

◎撰文／張鴻 圖片提供／達志影像

**到**餐廳用餐、排隊購物，你願意花多少時間等待？對流行趨勢、明星商品的追逐，你能持續多久熱度？當你點下網頁，願意等待網頁開啟的時間多長呢？

調查機構Forrester在2009年研究發現，網路購物者希望在2秒內能順利開啟網頁，否則就會放棄該網頁；不過，這個「2秒鐘」規則已經過時，Google就發現，要是造訪網站的時間比對手還要慢0.25秒，就會減少網友的

造訪意願。而分秒必較的現實社會中，因等待時間過長而導致顧客抱怨的情況時有所聞，由於現代人生活繁忙，購物希望立即擁有，接受服務不喜歡等待，現今所有企業都在和速度挑戰，必須「越快越好」！

速食業龍頭麥當勞就深知「顧客不喜歡等待」的心理，不管是否尖峰時段，從顧客點餐到取餐以「一分鐘」為基準，櫃檯的營運動線採用「得來速」服務（Drive Through Service）模式：

在櫃檯點完餐後，到隔壁櫃檯等待取餐，如此一來，不僅減少客人等候被服務的時間，又能加快供餐的速度；當櫃檯等待人數超過3人時，即加開另一個點餐櫃檯，並隨時視來客數機動調整服務人員。

不只服務業靠速度致勝，在產品、技術、規格不斷創新的資通訊產業，更需要透過對市場的快速反應，更快、更好地滿足顧客需求。現代企業競爭的決勝點，不再是大魚吃小魚，而是快魚吃慢魚的時代，「速度」已成為企業競爭力最重要的一環。



麥當勞深知顧客不喜歡等待的心理，推出「得來速」服務，讓顧客點餐後馬上取餐。

### 🏆 競速1： 以最快速度滿足市場需求

但企業要追求的「速度」，指的是甚麼？如何才能讓企業營運績效更高，更賺錢？提到企業的速度，多數人會認為是交貨期限、生產效率、銷售速度、創新與變革速度等，隨著市場上產品的種類和樣式越來越豐富，顧客的需求也越來越多變，追求個性

化，偏好生命週期短、創新、快速的產品，要應對這種改變，企業的唯一策略就是迅速反應！

最明顯的例子就是最近吹起的「林來瘋」(Linsanity)熱潮。美國職籃(NBA)紐約尼克隊球員林書豪自2月4日在對紐澤西籃網隊一役崛起，之後更以7連勝的戰績讓球迷陷入瘋狂，不僅媒體關注，各大電視台、報紙、網站的新聞話題幾乎都繞著Linsanity打轉。

為了滿足國內球迷想要第一時間掌握戰況的需求，國內3家轉播NBA比賽的電視台快速做出反應，除了透過重播，更緊急更換轉播菜單，讓以往只維持在0.2~0.3左右的收視率成長近10倍，直接帶動廣告收益。

球迷的熱情更直接反應在銷售數字上，在紐約尼克隊的線上購物網站中，「Jeremy Lin」的17號球衣是聯盟從2月4號以來最暢銷的球衣，就連麥迪遜花園廣場裡的官方販賣部，球衣都出現供不應求的情況；眼尖的業者也趁勢推出林書豪球衣、球帽等周邊商品，例如運動品牌adidas搶先推出林書豪主場球衣，Nike也旋即推出「Linsanity」限量T-Shirt，開賣首日幾乎都銷售一空。

林書豪商機不只是展現在運動品牌，目前網路書店Kindle至少有7本與林書豪相關的電子書；另根據網絡書店的統計，只要雜誌

放上林書豪或者有關報導，銷量都不差，例如，林書豪上籃照登上美國《時代雜誌》2月份封面，當期銷量便成長10倍，而《運動畫刊》連續兩期封面人物皆為林書豪，上架兩小時便銷售一空。

NBA官方指定台灣區金融業唯一合作夥伴國泰金控，當然也沒放過這個大好商機，不僅在國泰人壽Facebook粉絲團成立「林書豪專區」，更透過分享獨家影音照片、贈送「林書豪簽名球」等活動，讓粉絲團人數短期內就突破20萬；各大品牌更競爭爭取林書豪的代言，藉此提升品牌知名度和銷售成績。

## 👉 競速2： 直接面對消費者

美國經濟學家小艾爾弗雷德·錢德勒(Alfred Dupont Chandler Jr.)在《看得見的手——美國企業的管理革命》一書中曾指出，「由於社會變化加大，生活節奏加快，時間變得越來越珍貴，如果哪一個企業重視時間效應，能以最快速度、最少時間、最大限度地滿足顧客需求，那麼顧客就會願意付出高



「林來瘋」旋風席捲全球，運動品牌迅速推出周邊商品，球迷爭相搶購。

價，這個企業就能夠因迅速滿足顧客的各種需求，從而取得最大的利潤和效益。」

相信大家還記得去年12月中iPhone 4S在台灣上市時，電信業者搶先在網頁上架設專區供iPhone迷預購，幾乎所有的行銷活動也都以iPhone 4S作為誘因；為了滿足消費者的旺盛需求，蘋果公司(Apple)也透過自家網站開放民眾預購，這種跳過中間商而直接銷售的訂購方式，正是向以供應鏈管理著稱的戴爾電腦(Dell)最擅長的。

早在十多年前，戴爾就透過網路推出所謂的「直線訂購模式」，也就是由客戶直接向戴爾下單，訂單中可以詳細列出所需的配置，然後由戴爾「按單生產」。挾著其高效率的供應鏈管理，戴爾不只能降低庫存成本





為滿足消費者對速度的需求，iPhone 4S除實體店鋪銷售外，消費者也可透過官方網站預購商品。

（庫存只維持1週的出貨量，相對於庫存量4週的公司而言，就擁有3%的物料成本優勢，反映產品底價為2%~3%的優勢），將產品以最快速度及最低價格送到用戶手中，比競爭對手更及時地滿足顧客的需求。藉助這種模式，戴爾每天能夠與一萬多名客戶展開互動，即使某一部分出現問題，也能提前了解，進而著手解決。

### 🕒 競速3：縮短前導時間

西班牙服裝品牌ZARA也是憑藉速度優勢而成為時尚的領導者。根據《快勝：ZARA極速盈利模式》一書指出，ZARA的成功關鍵就在於縮短前導時間，生產速度比競爭對手幾乎快10倍，

GAP的設計醞釀期是2~3個月，但ZARA從設計到產品上架只需要10~15天，換句話說，GAP製作一款衣服的時間，ZARA可以做6款衣服。

每天，來自全球各地的客戶資訊和時尚情報都源源不斷地流入ZARA西班牙總部辦公室的資料庫，提供總部分析暢銷或滯銷產品的款式、花色、尺碼等，同時可作為新產品的設計參考。ZARA透過組合開發新款式，快速地推出新產品，而且每種款式在每個專賣店推出的數量都只有幾件，但只要商品在3週內沒有賣出，立即下架回收，以確保流行商品的新鮮度。

此外，ZARA也擁有自己的

工廠和物流體系，從設計、生產到零售完全直營，全球600多家ZARA專賣店更以兩週為週期，全年度不斷供應最新款式的時裝，以競爭者無法達到的速度優勢，提供消費者與流行時尚同步的最多樣選擇。

### 🕒 競速4：快速創新貼近使用需求

在新的競爭法則下，企業強大的競爭優勢不是來自雄厚的資金支援、悠久的企業歷史、甚至是良好品牌知名度，而是一種基於時間優勢、快速的市場反應能力。美國學者克拉克（Helen I. Clark）就發現，競爭者如果能比他的競爭對手早6個月把一種新產

品推向市場，那麼就能把這種優勢轉化為3倍的長期利潤；換句話說，誰能掌握快速創新的優勢，誰就能最先占領發展的陣地。

因此，儘管市場上早已充斥著各種品牌的筆記型電腦，華碩電腦（Asus）在2007年10月首先以「極簡、易學、易玩、易攜帶」的Eee PC，搶進輕省筆電的市場，喚醒消費者對於第2台筆電的需求，因為時值聖誕佳節，當時還被美國CNET.com網站票選為「最想要的聖誕禮物」之一。

2011年，華碩再以一款可以當平板使用、也可當作筆電操作的「變形金剛」平板電腦，不僅成功吸引了有筆電需求，但又想買平板電腦的中間族群，持續在市場上創下佳績。華碩深信「競爭無所不在，所以絕對不能停下創新的腳步」，看好未來行動裝置跨界整合的趨勢，2012年華碩再推出結合智慧型手機、平板電腦與筆記型電腦三合一的超級智慧手機PadFone，滿足消費者在各種情境下的使用需求。

另一個極端的例子是多年來穩坐全球手機市場龍頭的諾基亞（Nokia），5年前，諾基亞還是手機的代名詞，如今卻被美國《華爾街日報》（The Wall Street Journal）預測為「2012年將消失的10大品牌」之一。

要在激烈的市場競爭中生存下去，唯一途徑就是永遠走在

別人面前，永遠比別人快一步，諾基亞曾藉著不斷加速新品的開發速度優勢獨占市場鰲頭，然而隨著Google Android平台的崛起和蘋果iPhone的熱銷，以及消費者使用偏好的改變（如使用介面的自由度、觸控操作的方便性、行動上網高度整合性和商務應用等），但諾基亞仍守著過去的Symbian作業系統，以及一貫的簡約單調設計介面，終於讓它錯失了機會。

### 🕒 競速5： 創造讓顧客感動的速度

隨著資通訊技術的大幅進步，幾乎每家企業都可以擁有製造速度的能力，但最重要的經營訣竅就在把速度的意涵延伸至經營層面，創造全方位服務顧客的速度，也就是讓顧客感動的速度。

有鑑於多數顧客在付錢後會詢問貨物的到貨時間，電子商務網站PChome在2007年首創「24小時到貨」服務，當消費者在網站前台按下「確認交易」的同時，便隨即啟動後端的物流動作：系統自動列印訂單，並為檢貨人員提供檢貨導航路線，其後就由各階段的工作人員完成檢貨、包裝及出貨，再搭配黑貓宅急便的全省送貨系統，便可完成24小時到貨，達成率高達99.68%。

在PChome的網站上清楚標示著：24小時內送到是最低標準，



ZARA以兩週銷售週期的速度優勢，持續推出最新時尚商品，遠遠領先競爭者。

在台北基隆地區下訂，通常約6小時即可送到；如果在台北市中心下訂，甚至4小時內就到貨。24小時購物，滿足了消費者對於網路購物「便利」的需求；24小時到貨服務，進一步滿足了消費者精準掌握到貨時間的需求，也讓該服務推出不到半年，每月營收就已經超過1億元。

速度，不只是洞悉市場、發掘需求，還需以快速創新，迅速進入市場，才能創造差異化的競爭優勢。前行政院副院長林信義曾表示，「台灣有化腐朽為神奇的能力」，任何一項產品到了台灣業者手裡，都能立即快速量產，只不過這種「快速量產的速度」，必須轉化為快速回應市場、提供客製化產品及服務的新速度競爭力，才是取得競爭優勢的關鍵。■