## 融入顧客生活情境 推陳出新

# 企業創新DNA 創造無限商機

**創新，不一定需要龐大的研發費用、或是在組織內部掀起革命，如果你能提供其他企業無法做到的方式，例如更快、更低的成本、更客製化等，即使只是對現有產品和企業流程做一些小改善，也能為企業創造可觀的獲利。**

◎撰文／張鴻 圖片提供／達志影像

當市場占有率早已被幾家大廠分食，新創品牌該如何找到立足空間？還是乾脆退出市場另謀出路？企業經營沒有標準答案，但「創新」絕對是企業持續成長的關鍵。

面對競爭日趨激烈、資源日益貧乏的經營環境，管理大師彼得杜拉克（Peter Drucker）曾指出，「創新就是創造一種資源。」前英特爾公司總裁安迪葛洛夫（Andy Grove）也強調，「創新是唯一的出路，淘汰自己，否則競爭將淘汰我們。」

福特汽車創始人亨利福特（Henry Ford）更直言「不創新，就滅亡。」談到「創新」，相信大家馬上會聯想到蘋果公司（Apple）所推出的各項產品，不管是Mac電腦還是iPod數位音樂播放器、或是2007年推出的iPhone手機、介於手機和筆記型電腦之間的平板電腦iPad，總是能夠讓人耳目一新，造成消費者瘋狂搶購。英國《經濟學人》（*The Economist*）就曾分析蘋果的成功關鍵就在於「源自於公司內外的創新」，以iPod為例，最初就是來自蘋果聘雇人員的創意點子。

另一家以創新著稱的企業Google，最為人稱道的就是它開放的企業文化。T恤牛仔褲、免費點心、健身房、育嬰室等這些人性化的辦公環境已不足為奇，Google給予工程師極大的自由發揮空間，最知名的「20%自由時

間」——每星期五可以做自己想做的事的管理制度，讓Google得以不斷地推出新產品、新服務和新構想。

究竟什麼是「創新」（Innovation）？如何在企業內注入創新因子，帶動組織成長？簡單來說，「推出新事物」就是一種創新，但企業創新不僅是產品技術的創新而是各方面的創新，因此不論是更新（對原有的事物進行替換）、創造（創造出原來沒有的東西）、改變（對原有事物進行發展和改造），舉凡能夠使事情變得更好，帶來諸如客戶或產品價值的增長，都稱得上是創新，因此，創新無所不在。

## 價格創新：低價模式 切入新市場

當強勢品牌占據了大半市場，小品牌如何靠創新突破？對新進者而言，要在短時間內搶攻市場，最快速的方法就是「價格破壞」。例如國內的威寶電信在2005年進入3G市場時，就以價格破壞及創新服務，企圖搶攻已經飽和的電信市場。線上租片業者威望國際（CatchPlay）在2007年時，也以創新、低價模式挑戰百事達、亞藝影音兩大實體租片業者，除推出線上租片服務，和全省OK、萊爾富便利超商合作取片、還片模式，甚至以低價和包月暢租策略開創新租片模式，讓每月業績平均成長20%～30%。

但價格競爭並不等於低價競爭，從顧客的角度來看，「他們往往不買貴的，也不買便宜的，只買值得的，在乎的是這個產品是不是物有所值、物超所值。」由中國大陸小米科技自行研發的「小米機」（MIUI）在2011年9月推出上市後，兩個月內就狂銷40萬支，至今已賣出100萬支，靠的就是「高階規格＋超低價格」的優勢。

外型和iPhone 4有幾分相似的小米機，不僅零組件採用和蘋果同樣的供應商——晶片來自高通、螢幕是日本夏普、其他零件供應商包括宸鴻、英華達、富士康等，在在比照iPhone高規格打造；但售價只有蘋果手機的一半（1999人民幣，不到新台幣1萬元），讓買不起高階手機的消費者也能享受智慧手機的樂趣，成功打開中階市場。

小米科技執行長雷軍曾公開表示，小米機的創新基因，主要是透過電子商務打造網路品牌，除成立「小米網」、提供即時訊息服務的「米聊」，更在網路上公開自己的零組件供應商；同時也把過去PC與主機板產業的測試評比方式帶入手機產品上，透過手機效能測試，讓消費者信服小米機的效能。值得一提的是，為追求最佳的用戶體驗，小米機保持每週發布更新與軟體修正，讓用戶可以不斷的升級與改進手機，同時藉由網友反映的意見，讓手機發燒友有機會參與研發，讓產品超越用戶預期，提升口碑。

這就是典型的「破壞式創新」。破壞式創新（Disruptive Innovation）是由哈佛商學院創新管理大師克里斯汀生（Clayton Christensen）所提出，意思是：一些後來崛起的產品或技術，價格平易近人，能夠讓更多人使用，因而破壞了舊有的產品或技術的使用性，並以更便宜、功能更強的創新產品，發掘及開拓新市場。

不過，進行價格破壞，還需配合創新的營運或行銷模式，才能搶占市場，同時確保獲利。

## 溝通模式創新：玩貼圖、聊天 貼近使用者

管理學家湯姆彼得斯（Tom

隨著智慧型手機的普及，為滿足消費者隨時可聊天的需求，如LINE、What'sApp等即時通訊工具更是日新月益。

Peters）曾指出，「顧客是重要的創新來源。」但要如何了解消費者在想什麼？喜歡什麼？以及如何和他們對話？

只要留意一下身旁的同事或朋友就可發現，現在幾乎每個人都在使用即時通訊工具，從MSN、QQ到Facebook，不僅在設計上愈來愈突顯個人個性，加入許多表情符號圖示，增加溝通時的趣味；隨著智慧型手機的普及，許多功能更從電腦轉移到手機上，例如前陣子開始流行的Viber、WhatsApp，只要透過手機上網，就能開啟聊天室，一對一、或多人哈拉聊天，滿足用戶隨時隨地免費聊天的需求。

而在2011年推出的LINE，不但可以免費傳訊息、打電話，擁有超過250種特色貼圖和表情，及一系列以「LINE」表情符號人物為藍本製作的布偶公仔，麵包人、熊大、兔兔、金髮男等，讓不少人愛不釋手。

以使用者為中心設計，是LINE之所以能夠快速成長的關鍵。LINE給人的第一印象就是使用介面很簡潔，加上表情符號很可愛，更重要的是，LINE開發團隊不斷依據用戶的回饋予以改進，各種表情符號也持續新增，完全打中用戶喜愛新鮮與可愛事物的心理。其次是價值感的創新，創新固然重要，但服務本身的附加價值更重要，顧名思義，LINE要成為「用戶和重要的人之間的一條熱線」，因此所有在通訊錄上的聯絡人都是出現在你或者對方通訊錄內的人，成為彼此即時溝通的重要工具。

嚴格來說，LINE所推出的文字對話、照片傳輸等功能都已經在類似的App上出現，但因為LINE有著豐富、生動、可愛的表情符號，加上有免費策略的相輔相成，使得LINE在短短的幾個月內就將許多對手遠遠拋在身後。

另一個創新溝通模式的案例，是販賣「生活風格」的掌生穀粒。生活、風格，要怎麼賣呢？掌生穀粒選擇用「說故事」的方式來和消費者溝通，原本只是平凡平實的農作物，透過精緻的手感包裝、動人的產地故事，創造出另外一種農家口味、鄉下味，讓大家懷念的手作米，煮成白飯後的油量、香味就是不一樣。甚至還發展出300公克的航空包，在包裝上訴說這一季的風景晨昏、產地的變化，猶如一封來自產地的家書，滿足遊子的思念和旅人的回憶；或是記錄孩童學習播種、插秧、除蟲、等待收成過程的「自然作業簿」，讓買米、吃米、送米變得既時尚又令人感動。

中國大陸小米科技研發的小米機，比照iPhone高規格打造，但售價只有蘋果手機的一半，物超所值的行銷策略，成功打開中階智慧型手機市場。

## 流程創新：快速到貨 縮短購物流程

《創新地圖》一書作者指出，創新其實很簡單，並不需要在組織內部掀起革命，真正需要的是去建構一個周密且穩固的管理流程。如果你能提供其他企業無法做到的方式，例如更快、更低的成本、更客製化等，即使只是對現有產品和企業流程做一些小改善，也能為企業創造可觀的獲利。

由網路購物發跡的台灣本土服飾品牌Lativ，以廉價時尚為構想，透過「流程」創新——不需加入會員即可訂購商品、簡化訂／退貨流程，且產品週期快速的反映市場情況，讓Lativ第一年營業額1,000萬元，5年後營業額高達40億元，成長400倍，打破服飾業是夕陽產業的迷思。

網路商店因為沒有實際的門市店鋪，想要購買商品就必須透過網路來完成，因此如何優化購物流程，就成為留住顧客的第一步。一般來說，購物流程應該簡潔、快捷，讓顧客能夠迅速完成流程，減少意外發生的可能性（每進到下一個步驟之前，都有可能流失客戶）；同時購物流程設計應該要更專注，從用戶進入購物車後，就應該減少對用戶注意力的分散，將用戶有效控制在流程之內。

為了減少因註冊登錄而造成的訂單流失，Lativ省去了加入會員、註冊、認證等的繁瑣程序，讓顧客可以直接選擇商品加入購物車，結帳時也只需填寫姓名、聯絡方式等運送商品時的必要資料，大幅縮短購物流程。

在2007年推出震撼業界的「24小時到貨」服務的PChome Online（網路家庭），同樣是憑著流程創新致勝。有鑑於現代人生活太忙碌，很多事無法事先預備，網購服務不但要以精準的庫存控管，讓消費者買到便宜貨，更要讓消費者與生產者之間的傳遞過程，沒有延遲的空隙，滿足隨時購買、立即享用的需求。

「網路購物只要專心一件事，就是如何讓消費者最快拿到商品。」

為了達到這個目標，PChome以兩年時間建構「快速供貨流程管理ERP系統」，同步整合線上銷售、存貨管理、物流配送、供應商管理等四大系統，達成「商品即時進銷存、進銷調撥自動化、出貨資訊透明化」；消費者只要在網站前台按下確認交易的同時，就立即啟動PChome後端倉儲管理作業，將網路下單、撿貨、理貨、裝箱出貨都在自家倉儲中心完成，消費者還可至顧客中心即時查詢到以時間軸方式呈現的出貨流程表，同步掌握商品的處理狀況。

Google向來以人性化的辦公環境令人稱羨，並給予員工極大的自由發揮空間，不設限的管理制度，讓Google不斷推出新產品及新服務。

## 不創新就淘汰 鼓勵員工勇於改變

不論是價格、溝通模式、流程、還是行銷上的創新，關鍵在於必須從顧客的生活情境去思考，推出符合客戶使用情境的產品，以增加產品推出的成功率。「創新」不一定需要龐大的研發費用、或是某幾位聰明絕頂的研發人員，彼得杜拉克曾說，「創新並非來自天才，與靈感也不相干，而是來自辛勤、有系統的工作。」

為了帶動組織創新，有些企業透過建構創新的組織架構，例如在企業內網羅富創意的新人與經驗老到的員工，組成創新小組，負責市場研究、開發技術工具與擬定業務計畫工作；有的企業則是以設立豐沛的創新基金來資助或獎勵任何形式的創新構

想，甚至透過交換員工，藉此激盪新意。

例如幾年前，從企業文化迥異的Google與美國寶僑兩大國際公司的合作案例中發現，寶僑的企業文化較為保守規矩，Google則是另一個極端，員工騎著滑板車在大廳閒晃，並在公共白板上進行腦力激盪，兩家文化南轅北轍的公司首創先河，開始互換員工，參與彼此的員工訓練計畫與會議，學習彼此的創新密碼。

而為培養員工創新的精神，三星（Samsung）不斷在組織內營造自由的氣氛，設立創新設計實驗室，讓人才到各地學習、尋找靈感，同時鼓勵員工自行組成研究小組，並給予專門的獎勵機制與資源，而就算沒達成預期的成績也不會給予處罰；對於員工新的想法也會予以尊重採納。三星集團總裁李健熙釗認為，「一切從改變開始。」因此要求所有人的上下班時間從朝九晚六改為朝七晚四，甚至還要練習用左手吃飯，目的就是要徹底顛覆員工的工作習慣，激發創新能量。

創新並不是只專注在最先進的技術上，其實如何發展新的商業模式與新策略也同等重要，有時甚至遠比創新本身還更重要。台灣老字號品牌大同電鍋從1960年上市至今，賣出近1,300萬個，幾乎全台每家庭至少都有一個大同電鍋；長銷半世紀的大同電鍋，近年來積極投入創新，除了和浩漢設計合作，重新為大同電鍋打造具現代感的外貌，甚至推出迷你版玩具電鍋，讓年輕人趨之若鶩。

面對嚴酷的競爭環境，不是靠創新而成功，就是慘遭淘汰。好的產品固然是企業成功的重要因素，但企業如果想要在現今競爭激烈的環境中脫穎而出，還要具備更多的條件，企業經營範疇中的每個環節、每個面向，以及每個小組成員，在在都需要創新。但並非每家企業都需要追求大量的創新，創新必須與組織的機會及能力相符，有時候還需要對的時機，許多時候，少量的創新就能讓企業邁向成長。現在就開始創新吧！■

廣告

◎您想拓展新興市場並獲取短、中長期出口貸款嗎？

◎您擔心因國外開狀銀行發生問題，而收不回出口貨款嗎？

請投保國貿局支持的
中國輸出入銀行

D/P、D/A、O/A、L/C
出口保險

◆ 單一窗口融通資金
◆ 買主徵信服務
◆ 同時承保政治危險與信用風險

效率、專業、誠信

服務專線：
總行（02）2394-8145
新竹（03）658-8903
台中（04）2322-5756
高雄（07）224-1921

http://www.eximbank.com.tw