

建立具競爭優勢的差異化

【撰文／台灣亞太產業分析專業協進會理事長 王鳳奎博士】

創新競爭力的根基在於解決方案與競爭方案之間的差異化，沒有差異化的解決方案終究會淪於殺價競爭，只能以價格去獲得顧客的青睞，這是 OEM 甚至 ODM 廠商經常面臨的競爭困境，也往往是沒差異化的品牌廠商無法持續成長的原因。筆者近二年在大陸從事顧問工作，就發現許多大陸台商的製造成本在大陸人事及環保法規的要求下，面臨生存的嚴峻考驗，但在升級轉型之途上面臨更嚴苛的創新挑戰，走得踉蹌蹌。而就 NSDB 的創新思維而言，滿足顧客需求 (N) 的解決方案 (S)，若無超越競爭對手的差異化 (D)，創造的顧客效益 (B) 是無法持久的，所以創新成功的關鍵在於滿足需求方案的差異化。

競爭策略

策略大師麥可波特指出，企業無論在廣泛市場或有限市場的競爭策略，基本上可區分為「成本領導策略」與「差異化策略」：在廣泛市場的「成本領導策略」意指企業為多種顧客群提供比競爭對手更低價的解決方案，而有限市場的「差異化策略」代表企業為特定的顧客群提供獨特的解決方案。波特認為，企業若要在目標市場取得相對的競爭優勢，就必須做出策略選擇，否則無法在市場長久立足。成本領導是台灣以製造為主的廠商經常使用的策略，若製造的產品沒有差異化時，就只能以價格與競爭對手競爭，在「無法唯一、只能第一」的競爭壓力下，只好持續 Cost Down，以成本優勢超越對手，但是製造業在生產管理及製程技術的 Cost Down 終有其極限，最後還是要回歸到顧客方案的創新，也就是能夠創造顧客價值的差異化。差異化就是「只要唯一、不需第一」的策略，基於滿足顧客需求的前提下，提供異於競爭對手的解決方案，並以方案的獨特性產生競爭優勢，就能為顧客創造更大的價值。

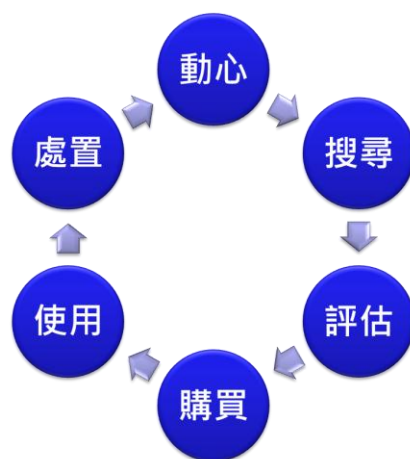
什麼是「差異化」？

「差異化」是指為目標顧客開發與競爭方案不同的特性以滿足解決方案的感覺與功能要求，差異化可以有形的 (Tangible)，例如產品外觀或操作程序，也可以是無形的 (Intangible) 卻是感受得到的，例如感動的細緻服務，所以方案特性可以是真實的、看得到、摸得到或可測量的，也可以藉由行銷的語言或活動去彰顯或暗示存在或不存在的實質特性。而這些解決方案的特性必須強調是因為滿足顧客需求而存在，而不是方案本身功能特別或強大之處，否則顧客不需要的方案特性只會墊高方案的成本，卻相對降低方案的價值，因此差異化方案的特性不僅要異於更要凌駕於競爭方案的特性，舉 2001 年的數位隨身聽市場為例，當時顧客對高儲存量的隨身聽有強烈的需求，所以當蘋果推出可儲存 1,000 首音樂的 5GB 儲存容量的 iPod，其特性遠優越於當時所有的競爭對手。當然，解決方案的差異化往往不是單一的特性所形成的，而是由數個優越的關鍵特性所組成，解決方案固然可以因為差異化而產生異於既有市場的新市場區隔，然而，方案必須不斷地創新，唯有持續保持超越對手的差異化才能維持市場區隔的競爭優勢。例如 iPod 結合數個優越特性的差異化，創造出數位隨身聽市場的高端市場區隔，也因為其差異化形成此高端市場區隔的競爭優勢。再以

小筆電市場為例，華碩的 Eee PC 創造出當時低價筆電的市場區隔，然而 Eee PC 的差異化顯然不足以持續保持其市場的競爭優勢，Eee PC 很快地被宏碁的 Aspire One 所超越。

任何方案都可以產生差異化

許多人對以差異化產生市場區隔的競爭優勢存有一項迷思，亦即許多人認為成熟市場的商品，特別是一般商品(commodity) 如 T 恤或街頭小吃，很難以創新形成差異化。因為一般商品與競爭商品具有相同的產品特性，所以同類的所有商品都大同小異，無法產生差異化的競爭優勢，所以只能以價格競爭，因此對市場價格的變動十分敏感。為了破解一般商品無法差異化的迷思，已故的行銷管理大師 Ted Levitt 曾表示「任何的事物都可以差異化。」他指出一般商品也可以透過其他方式達到差異化的效果，只要站在顧客的立場，其實差異化可以存在於消費鏈每一個環節如圖一所示。消費鏈從顧客動心起念想購買某一類商品開始，尚未購買商品之前搜尋各個式樣及各個品牌(包括白牌)的商品，找到或看到特定喜歡的商品，評估後決定購買此商品，運用特定管道購買此商品，購買後使用此商品，使用此商品產生破損需要修補，使用完商品後要丟棄或處置，然後進入下一個消費鏈的循環。在消費鏈循環的每一個環節，都可以運用行銷或服務的方式對商品產生差異化，行銷差異化主要是針對方案的關鍵特性，例如商品外觀的特徵或精緻服務的流程，做為行銷的重點，彰顯商品的顧客價值，舉例而言，即使是普通的小籠包也可以工藝製作的方式塑造為精品小吃，一般的 T 恤可以名人設計限量版的方式打造為高價的潮服。表一說明在消費鏈的環節如何透過服務形成差異化。



圖一：消費鏈循環

表一：消費鏈環節的加值服務

環節	問題	例子
動心	對商品動心之前可以加入服務嗎？	<ul style="list-style-type: none"> • 商品試用計畫 • 提供預購折扣
搜尋	在搜尋商品時可以加入服務嗎？	<ul style="list-style-type: none"> • 根據過去購買行為的推薦 • 提供客服查詢

評估	在評估商品時可以加入服務嗎？	<ul style="list-style-type: none"> • 試用期無條件退費 • 客製化選項
購買	在商品銷售的同時可以伴隨服務嗎？	<ul style="list-style-type: none"> • 功能展示試用 • 禮遇對待
使用	<ul style="list-style-type: none"> • 在商品銷售後可以加入服務嗎？ • 商品可以利用服務增加功能嗎？ • 商品可以藉由服務而更新嗎？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 售後保固維修 • 軟體透過網路自動升級 • 定期維修
處置	<ul style="list-style-type: none"> • 在消耗品使用後可以加入服務嗎？ • 在商品失效後可以加入服務嗎？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 定期補充消耗品 • 商品換值回收

差異化並非高價化

另一個常發生的差異化迷思是認為方案差異化愈高，其市場的競爭優勢就愈強，其價格就可以定得愈高。不少人以為創造出能滿足顧客需求卻具差異化的解決方案，就必定能在市場成功，因此將方案的價格定得很高，自以為有差異化的方案就可以高價創造出新的高端市場區隔。但是歷史告訴我們，好的方案並不代表好的市場，好的市場並不代表好的價格，好的價格並不代表好的銷售，因此有差異化的方案並不會絕對保證市場的成功。然而沒有差異化的方案往往代表沒有智慧財產權的保護，沒有智權保護的方案就不能保護其方案的差異化價值，唯有智權保護的方案才有可能防止競爭對手的仿冒，如果沒有保護措施，市場就會湧現仿冒的競爭方案，最後只能淪為價格競爭，仍可能面臨失敗的窘境！台灣經常發生的「一窩蜂」現象，例如葡式蛋塔及網路平價服飾，就是這種「無差異化→仿冒湧現→價格競爭→成本壓力→無心品質」負面效應的最佳寫照。根據一項研究指出，沒有申請專利保護的產品會被 6-10 個競爭者抄襲；平均有 1/3 的新產品會在 6 個月內被抄襲！表二說明小筆電雖然是華碩 Eee PC 創造出來的破壞性的市場創新，但是由於產品差異化不高，因此 Eee PC 一上市後，市場馬上湧現眾多的跟隨者，小筆電的差異化價值只得依賴行銷及服務的差異化，在 Eee PC 於 2007 年推出一年後，其小筆電的市占率(33%)馬上就被宏基的 Aspire One 所超越(37%)，2009 年 Aspire One(43%)的市占率更超越 Eee PC(24.5%)達 18%，這說明差異化愈小，市場的競爭性愈高。

如何產生差異化？

差異化可以增加解決方案的競爭優勢，但是差異化並無法保證市場一定成功，沒有差異化只能以價格競爭，除非產品本身的技術或製造產品的技術超越競爭對手，企業經營只靠價格競爭會很辛苦，這是台灣許多以製造為主的中小企業經常面臨的經營困境。中小企業為了生存必須想辦法升級轉型，策略之一就是提升產品或技術的差異化，在倡導差異化的創新思維下，表二以微熱山丘的鳳梨酥為例，列出如何產生差異化的步驟。

表二：如何產生差異化

步驟	說明	微熱山丘的例子
1	發掘顧客的需求	台灣鳳梨酥普遍過甜且原料添加過多化學物，需要更可口健康的鳳梨酥

2	將需求轉化成感覺與功能要求	天然、真實、純樸及美味等要求
3	從滿足感覺與功能的要求找到關鍵特性	使用土鳳梨做原料，包裝可以防止鳳梨酥氧化及變味
4	將關鍵特性轉換成方案差異化的基礎	以契作方式保障原料來源，研發生產及包裝的新技術，行銷強調真實美味
5	藉由增值服務增加方案差異化	來店免費試吃加品茗的體驗式服務
6	藉由行銷差異化以增加更多價值	純樸風的品牌名稱及標識、體驗式行銷、觀光工廠
7	運用智慧財產權保護差異化	生產及包裝鳳梨酥的新技術

差異化分析

維持競爭優勢的方法之一就是持續保持優於競爭對手的差異化，也就是要不斷超越對手的創新，但是如何確認解決方案的差異化優於競爭對手，方案開發者可以藉由下列差異化分析的步驟對解決方案進行評估，並以表三華碩(ASUS)與宏碁(ACER)於2008年推出小筆電的規格為例，分析當時兩大領導品牌小筆電的差異化，其結果呈現於表四與表五。

1. 根據可能解決方案，排出功能(Functions)及感覺(Feelings)的優先順序及權重，例如表四的第一與第二欄位。
2. 針對每一個功能及感覺給予滿意度評分(Satisfaction Rating)，比較不同解決方案，例如表四的分析比較。
3. 根據功能及感覺，排出特性(Features)及成本(Cost)的優先順序及權重，例如表五的第一與第二欄位。
4. 針對每一個特性及成本給予滿意度評分，比較類似解決方案下各種同等級技術，例如表五的分析比較。

表三：2008年ASUS Eee PC 901與Acer Aspire One (8.9吋)規格比較

規格	ASUS Eee PC 901	ACER Aspire One
CPU	Intel Atom N270 1.6GHz	Intel Atom N270 1.6GHz
記憶體	DDRII 1G	DDRII 512MB
螢幕	8.9吋	8.9吋
存取硬碟	12GB SSD	8GB SSD
光碟機	外接式	外接式
無線網路	802.11b/g/n	802.11b/g
作業系統	Windows XP Home	Windows XP Home
尺寸	226 x 175 x 39 mm	249 x 170 x 29 mm
重量	1.14 Kg	1 Kg
電池	6-cell, 5800 mAH	3-cell / 6-cell
售價	\$599	\$380

表四：ASUS Eee PC 901與Acer Aspire One功能/感覺的差異化分析

感覺/功能	權重	ASUS	ACER
-------	----	------	------

	(共 100%)	Eee PC 901	Aspire One
外觀時尚	20%	4	5
品牌形象	20%	4	5
操作簡易	15%	5	4
學習容易	15%	4	4
續航力佳	10%	4	3
攜帶方便	10%	4	5
總分(含權重)		3.75	4

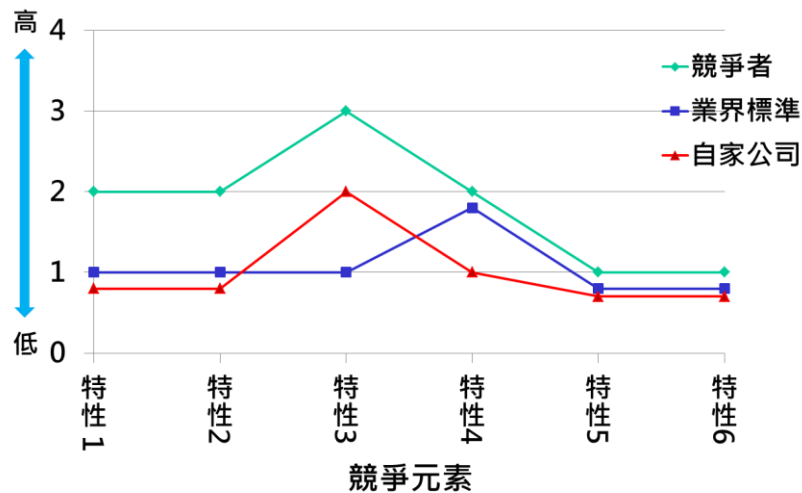
表五：ASUS Eee PC 901 與 Acer Aspire One 特性的差異化分析

主要特性	權重 (共 100%)	ASUS Eee PC 901	ACER Aspire One
重量	25%	4	5
電池容量	25%	5	4
操作容易度	20%	5	4
耐摔度	15%	4	4
運算效能	15%	4	3
價格		4	3
差異化價值(特性/價格)		1.1	1.2

註：價格分數愈高，顧客價值相對愈低

由以上的小筆電差異化分析可以了解，華碩雖然是小筆電市場的創始者，但是由於筆電產品的組件規格都標準化了，華碩的 Eee PC 與其它的競爭產品幾乎沒有差異化，所以只能以產品設計及行銷策略作為差異化的重點，低差異化的結果就是價格競爭，因此價格就成為銷售成功的關鍵因素。

上述差異化分析的目的在於提供決策討論的參考，切勿以分析的結果當作決策的唯一依據。在進行差異化分析時，盡量以小組討論的方式設定解決方案在技術、特性、功能及感覺的評分。如果可能，盡量讓方案的目標顧客也參與討論。滿意度評分量度可以從 1 至 5，當然也可以其他評量基準或指標取代，例如「1 至 10」、「+1、0、-1」或「高、中、低」，重點在於找出自己認可且可以彰顯差異比較的方式。除了表格方式的差異化分析外，也可以圖形方式進行，如圖二的橫軸以方案特性作為競爭元素，縱軸為特性滿意度分數，顯現的曲線代表某方案與競爭對手及業界標準的差異化比較。



圖二：以圖形顯現差異化分析

差異化的競爭基礎

許多企業是在面臨成本領導的挑戰時，才想採取差異化策略，於是在商品加上許多顧客有無需要皆可的特性，便以為其商品有了差異化，並將差異化的成本轉嫁給顧客，提高商品售價，而且把商品放在網路商店，再掛個品牌，就以為可以成為知名品牌廠商，結果當然可想而知，但是這樣的差異化想法與做法確實存在於筆者輔導的台商之中。

企業切忌在不能降低顧客成本、或提升顧客效益的基礎上，就進行差異化，不過，也不要過度差異化，導致方案功能與特性超過顧客真正的需求，墊高企業需要負擔的成本，進而為差異化方案訂定顧客不願接受的價格。相反的，企業必須將方案特性與顧客需求結合，提升顧客使用方案的滿意度，並以行銷及服務等手段增加方案差異化的顯著程度，使顧客容易辨別並對差異化產生偏好。再者，企業也必須針對提供差異化方案的能力進行差異化，避免競爭對手可以合法「仿冒」的方式，發展出類似的差異化方案，其中有效的方法之一是以智慧財產權保護差異化方案，一方面增加差異化產生的顧客價值，另一方面增加競爭對手的「仿冒」成本，達成以差異化為基礎的競爭優勢。

成本領導與差異化可以共存

當麥可波特於1980年提出企業競爭必須於「差異化」與「成本領導」兩大策略作出選擇，許多人誤以為這兩者是「魚與熊掌，不可兼得」，如果選擇差異化策略就必定會增加營運成本，或者選擇成本領導策略就會失去方案差異化的機會。殊不知成本領導與差異化兩大策略並不相悖，可以共存，透過商業模式的創新是可以讓差異化及成本領導產生綜效的有效方法。例如台積電便是以「製造服務化」的模式，一方面以技術創新領先競爭者的技術，並藉由技術創新降低製造成本，另一方面以客製化服務方式提升製造差異化，如此結合才為台積電顧客創造出最大的價值。

再舉西南航空公司的經典個案為例，西南航空於1971年創立於德州達拉斯，一

開始便將公司定位為區域型的短程廉價航空公司，結合成本領導及服務差異化的經營策略，不僅成功地避開與傳統大型航空公司的正面交鋒，更創造出高成本的大公司無法爭取但是商機龐大的低價航空市場。西南航空一方面以異於傳統航空公司的經營模式降低經營成本，例如公司只採用波音 737 單一機型的飛機，而且不經由中介公司如旅行社販售機票，顧客只能以電話或網路訂購機票；公司只開設時間短，高頻率航班之短途的點對點航線，飛航期間不供應餐點；另外盡量使用城市的次級機場，而不像大公司總是以主要機場為主。另一方面以創新的服務模式，創造出競爭對手難以模仿的服務差異化，例如西南航空的機票沒有事先劃位，不用對號入座，因此乘客登機週轉時間可以大幅減少到 15 分鐘內；而且公司特別專注於顧客滿意度，建立高度熱忱及親切幽默的員工文化，最有名的服務就是空服員可以隨時講笑話，以化解乘客搭機時的緊張。這樣的航班密集、快速週轉、顧客至上的低價航空服務，對每天都要穿梭於美國各大城市的龐大商務旅客族群極具吸引力，因此西南航空得以在美國航空業日漸衰退的大環境下，仍能不斷地擴張與發展，不僅擊敗傳統大型航空公司，也成為航空業即使在世界金融風暴期間仍然獲利的奇蹟。雖然後來有許多企圖仿效西南航空成功策略的後起之秀，但是西南航空經年累積的企業經營能力與文化，終究是任何低價航空公司無法模仿的。

綜合以上論述，下表列出差異化策略與成本領導策略的比較重點，但是切記，真正創新的企業是可以結合這兩大策略，針對滿足需求的顧客方案，產生創新的商業模式，將顧客價值極大化，創造企業永續經營的能力。

表七： 差異化策略與成本領導策略的比較重點

	差異化	成本領導
顧客價值	增加效益	降低成本
策略思維	只要唯一、不需第一	不能唯一、只能第一
適用方案	新的技術、產品與服務	成熟的技術、產品與服務
適用時機	因為方案的本質可以提昇產品或服務效益的空間大	因為方案的本質而侷限可以提昇產品或服務效益的空間
	典型顧客願意付出更高的價錢給可以提昇效益的產品特性	顧客不會因產品的品質、效能或形象提昇，而付出額外的價錢
行銷訴求	滿足需求的新特性	經濟實惠
定價	顧客為滿足需求願意付出的價格	廠商的成本加上可接受的利潤
例子	防水夾克如 GORE-TEX	網路平價衣服