

## 第六章 競爭也可以光明磊落

1. 競爭的定義
2. 商業的競爭
3. 全球化競爭的危與機
4. 競爭的倫理
- 5 結論
- 6 個案研習

# 1 競爭的定義

## 1.1 甚麼是競爭？

競爭是一種社會互動形式，指人與人、群體與群體之間對於一個共同目標的爭奪。競爭是各方通過一定的活動施展自己的能力，為達到各方共同的目的而各自作出的努力。競爭是民主和資本主義的基礎，透過競爭才可謀取最大化的共同利益。競爭本身並不壞，沒有道德方向的競爭才是有問題。<sup>1</sup>

競爭的一般性定義：競爭主要由兩個或兩個以上的主體（有意識的個體或群體，如組織、公司、國家）在特定的機制、限制、範圍或規則下，為達到各方共同的目的而作出較量，進行外在或內在的鬥爭，並產生各主體獲取不同利益的結果。<sup>2</sup>

經濟學家看競爭作為公司、產品或人物在市場上的進路和出路。<sup>3</sup>營商的競爭有數股力量：新參賽者的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力、代用產品或服務的威脅。<sup>4</sup>市場的競爭，是極其複雜的。新參賽者要進入市場系統，要在其中分一杯羹。他們可能帶來新意和新觀念，可能引入新的產品或服務取代原有的，如此，他們更可能把原有的市場盟主淘汰出局。可惜新參賽者沒有豐富的經驗，也缺乏龐大的資源和規模。萬事起頭難，要掙扎到達臨界量(Critical mass)毫不容易。原有的市場主導者不是沒有威脅和隱憂，他們還佔有很大的市場份額，他們仍擁有經濟規模，對供應商仍可呼風喚雨，仍有強大的議價能力。與此同時，他們的成本低，價格吸引，對客戶具有壓倒性的壟斷。白熱化的競爭不停進行，有一天，均勢逆轉，新霸主登場，舊有的下台，新一回合的鬥爭又揭幕了。

競爭在生物學是有關生物之間的一種關係。同種或非同種的族群，為生存而競爭，爭取更優化的生態，甚或強搶唯一生存的條件。生物如此，人類更是如此，始於為生存而鬥爭，繼而為利益、權勢、壟斷、排斥等目的競賽。經濟上的競爭並非壞事，因競爭帶來產品或服務改善，使價格下降。鼓勵創意和創新，可推動市場經濟發展。批判不同的競爭，要歸回競爭的定義，還要看參與競爭者的動機、心態、目標和範圍，因競爭可以帶來自私、衝突、驕傲，和其他邪惡的事。同時，有高尚情操的競爭者出現，使人耳目一新。他們為同行者和後來者立下美好的榜樣，競爭是為了創造更美好的社會環境，締造更公平、公義的市場秩序。

---

<sup>1</sup> John Maxwell, Stephen Graves, and Thomas Addington, *Life@Work: Marketplace Success For People Of Faith* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, 2005), 35.

<sup>2</sup> Sharon Johnson, and Galen Smith. *Perspectives On Competition – Christian and Otherwise*. Presented at the CBFA national conference, Boise, ID, October, 2002, 5.

<sup>3</sup> Brian Griffiths, *The Creation Of Wealth: A Christian's Case For Capitalism* (Downer's Grove: InterVarsity Press, 1984).

<sup>4</sup> Michael Porter, *On Competition* (Boston, MA: Harvard Business School, 1998), 22.

## 1.2 聖經看競爭為中性

聖經多處描述人在競爭，但沒有一概而論競爭是好還是壞。這些事件所牽涉的人物，每人都有不同的動機和取向，都採取了不同的步驟和手段。從行動的本身及背後的動機，我們不難看出這些競爭的屬性。

該隱殺他的兄弟亞伯（創四 8），是出於妒忌，只是因為上帝看中亞伯的供物，卻看不中他所獻的。他心胸狹隘，不能與異己共存。反觀亞伯並沒有競爭的意圖，但很不幸，他成為這競爭的犧牲品。

雅各和天使摔跤（創三十二 24），表明他好勝和進取的心態，他是機會主義者，不輕易放過競爭的機會。他平時不斷操練，使他在摔跤上達致極高的造詣。競爭來臨，自當大派用場，並且全力以赴，力求勝出，更要得獎賞，就是天使的祝福。

大衛與哥利亞交戰（撒下十七 23），他們都擁有求勝的雄心或野心，這心態可以建立或毀滅國家。哥利亞充滿英雄主義和個人主義，目空一切，用他的蠻力去毀滅別國，大衛熱切地追求他的召命，回應神的良善，他用才幹建立他的國家。

門徒在路上彼此爭論誰為大（可九 34），爭作為首的，強要出頭，這是人性。因不甘平庸，為要鶴立雞群，出人頭地。耶穌的教導，指出關鍵在於心態，強調人謙卑的心，在競爭中至為重要，在前的必作末後，更要有為僕的心腸（可九 35）。

保羅講論基督徒的人生好像賽跑和鬥拳（林前九 24~26），他用運動員競賽說出有定向和目標的重要。競爭要有體育精神，是個人的參與和努力，竭盡全力勝出，享受與他人競賽的樂趣，也為他人得獎賞而高興。基督徒競爭，不單只向着物質，就是那些能壞的獎賞，還要追求更高層次、更有價值的獎賞，就是那些不能朽壞的，如美德、人格、對人和社會的貢獻。保羅的競賽，可應用在與別人、或與昨日的我比拼，同樣是很有意義的。

新約聖經鼓勵合一，如教會是一個身子（林前十二章）。這好像是否定了競爭，才能達致教會合一。神所賜下的恩賜、教會的職事、信徒各有分別的功用，但源頭全歸到神那裏。信徒應該力爭上游，追求卓越，盡力發揮肢體的功效，合力貢獻基督的身體。新約多處都教導信徒不要爭競（多三 2）和不可爭競（提後二 24），爭競是情慾的事（加五 19~20；提前六 5）。我們要以溫柔、忍耐、和平、謙讓去處事待人（多三 2；提後二 24；腓四 5），互補長短，靠團隊精神和隊工產生協同效應，帶來啟導作用，也可以互相鼓勵、彼此勸勉、一同增長。競爭是要由兩個或以上的主體才可進行，既然教會是一體，自然否決了競爭的存在。若教會出現競爭或紛爭，教會已不再是一體了，這必危害基督的身體，只會拆毀，不是建立，後患無窮。神祝福那些有召命按神心意盡忠建立教會的人。

另一方面，舊約有不少篇幅提到爭戰，有些是關乎歷代的以色列人，為捍衛國土與外族爭戰（士五 19；書十 42；出十七 8），也有些是國內爭權奪位的鬥爭（王上十五 6、16；撒下三 1）。在不同時代，神興起不同的領袖肩負重任，保社稷江山，執行神的吩咐。如此看來，不同形式的競爭、爭戰、競賽，為的不是私利，

而是為公義、和平、伸張正義，這是神容許和支持的。爭戰是到了極點的惡性競爭，兩軍對壘，起因都是好勝，為控制對手、爭奪好處，也因私心作祟，為私利、為野心。

### 1.3 競爭的目的

競爭的定義要求訂定目標，就是與誰競賽，爭甚麼。但與神競爭、與神為敵是神不容許的。神有超越萬物的權柄，祂隨己意去榮耀被揀選的，祂要求祂的子民以祂為終極目標。

神有超越萬物的權。「除了我以外，你不可有別的神」(出二十 3)，「因為在你們中間的耶和華你神，是忌邪的神」(申六 15)。競爭是不可超出神的權能和屬性。

神隨己意榮耀被揀選的。「若有人願意作首先的，他必作眾人末後的，作眾人的用人」(可九 35)。施洗約翰尊崇耶穌，「約翰說，若不是從天上賜的，人就不能得甚麼。他必興旺，我必衰微」(約三 27、30)，耶穌教導作為首的並非靠競爭而得來的。

保羅用窯匠和泥去解說神揀選的權。「窯匠難道沒有權柄，從一團泥裏拿一塊作成貴重的器皿，又拿一塊作成卑賤的器皿麼」(羅九 21)，「神又按自己的旨意，用神蹟奇事，和百般的異能，並聖靈的恩賜，同他們作見證」(來二 4)。人不能靠競爭改變神的揀選權。

神要求子民以祂為終極目標。大衛愛慕神，對神說：「除你以外，在天上我有誰呢，除你以外，在地上我也沒有所愛慕的」(詩七十三 25)。摩西敬仰神，「他看為基督受的凌辱，比埃及的財物更寶貴，因他想望所要得的賞賜」(來十一 26)。

保羅宣告：「只是我先前以為與我有益的，我現在因基督都當作有損的。不但如此，我也將萬事當作有損的，因我以認識我主基督耶穌為至寶。我為他已經丟棄萬事，看作糞土，為要得着基督」(腓三 7、8)。信徒應為神的榮耀與魔鬼競爭，敢於向引誘說不。

### 1.4 競爭的態度和動機

個人的態度和動機常常使競爭被誤用。處在競爭中的基督徒要謹慎，不要違背聖經的訓示，時常檢視自己的態度和動機，並作出必需的修正。保羅說：「人若在場上比武，非按規矩，就不能得冠冕」(提後二 5)。信徒應有好的態度，按規矩競爭，這也是誠信的表現。同時，要有好的動機，盡力去勝出，得榮耀的冠冕。

良性競爭促進積極性，參賽者自然能享受競爭的益處。欣賞對手的努力，把握這學習的大好機會，輕看贏輸和勝敗，看重與競爭伙伴的切磋，而不是將對手狙殺；是與對手共存，而不是鬥過你死我活。這是好的態度。市場可容得下多個

參賽者，有競爭才有進步，壟斷的局面只會對消費者不利，一面倒的服務只會引致不公平的交易，有良心的營商者並不希望見到如此的結果。

動機主宰態度，當唯利是圖的營商動機蔓延，超越顧客的利益，凌駕傳統道德所認許的標準，致富是光榮，必然衍生但求目的、不擇手段的競爭態度，其後果是可悲和可惡的。時下社會的價值觀與基督教的價值觀常背道而馳，南轅北轍，越走越遠。基督徒商人有改變營商文化的使命，如何在商場上為神作光作鹽，是一個巨大的挑戰。

## 1.5 商場如戰場

營商者各出奇謀博奕，千方百計知道競爭對手的動向，更有不惜使用商業間諜，深入對方大本營，偷取計劃內容。隨着科技日新月異，互聯網成為商業營運不可或缺的工具，黑客只要攻破該公司的網絡，便能於千里之外暢所欲言，下載所需的資料，盜取機密情報。

蘋果(Apple)和三星(Samsung)因專利侵權，動用過億美元進行法律訴訟，互相指控。用法律的約束力限制對手的市場份額，以巨額的專利賠償作財富轉移，削弱對方的經濟實力，勝訴的一方更會贏得口碑。結果，漫長的法律程序引起雙方的內耗，消費者亦不歡迎任何形式的約制，最後蘋果和三星付出了競爭遊戲的沉重代價，是兩敗俱傷。

在戰場上兩軍對壘，正是孫子兵法所主張「知彼知己，百戰百勝」的策略。用兵以持重為貴，審視彼此的強弱利害之勢，才可立於不敗之地。知彼固然重要，若不透徹知己，可能不自量力，也可能低估敵軍實力，更可能誤中圈套而迷失方向，導致一敗塗地。

商場上不透徹「知己」的情況亦是常見。不少營商者過於忙碌「知彼」，急於找出競爭對手在忙甚麼、有甚麼鴻圖大計、發展甚麼市場，結果連自己的生意方向也無暇兼顧。當重心轉移到對手，自己的公司文化立刻變成被動，不自覺地讓對手牽着鼻子走。每間公司的核心能力、公司文化、資源財力都不相稱，純粹抄襲只會帶來「三不像」，因應變慢，抱殘守缺而使生意走下坡。

日本在二次大戰後從頹垣敗瓦廢墟中崛起，抄襲模仿歐美成功的案例，貫徹知己知彼的哲理。透過「知彼」參考先行者的經驗，針對他們所犯的錯和缺點，大大縮短自己的學習曲線(Learning curve)，但日本的成功在於「知己」，善用民族的倔強意志，發揮服從性的團隊精神，啟動永不言棄的自學風氣。他們克服無數的失敗，累積了豐富的經驗，建立自我主導的策略路線。在上世紀末，曾在多個領域，如多媒體、通訊、汽車、重工業等，取得環球性的壟斷，一時無兩。其後，南韓步日本後塵，三星撼蘋果、現代(Hyundai)撼豐田(Toyota)，皆投入大量資源搞科研，順應時勢，針對市場所需、用家所求，迅速把握機遇上位。

「知己」是對自己作出深入和透徹的認識，有自知之明，了解自己的強處和弱點，更懂得校正自己的核心價值，選擇正確的方向，從而為競爭的策略定位。

基督徒的「知己」，就是認清自己聖潔的身分(彼前二 9)，明白尊崇神的重要，更要盡力盡責，按規則出戰，真正的競爭優勢是可以打造自己成為長勝將軍。

「知彼」是對競爭伙伴的了解，找出他們的強弱項，這不單指客觀的條件，如財力、人才、網絡等，也要看重他們的主觀條件，如鬥志、價值取向、雄心、策略等。不可輕敵，時刻守望，否則龜兔競賽，後來居上。知彼帶來對競爭者的尊重，因參賽者皆努力以赴，期望可以奪標，其志可嘉，使這場競賽更有水準、更有意義，雖敗猶榮。

但是，在歷史上，我們找不到沒有日落的企業。小小的公司因為懂得競爭，以四兩撥千斤的策略打敗巨人，逆流而上，稱王稱霸；同時，不少巨無霸企業，因成功而自滿，驕兵必敗，因此偏離昔日公司成功的傳承而煙消殞落。他們擁有過成就，也嘗試了失誤，在「知彼知己」的學習上，他們或許學藝不精。

## 1.6 知己知彼的演繹

競爭應有積極和務實的一面。生意人可留意和分析競爭對手沒有做或做不到的事，甚至可以角色扮演，把自己作為顧客，以客串的消費者身分發掘整個行業的通病，甚麼是應當盡快改善的，甚麼是應當興廢的。生意人不可不知每行業的運作、文化和行規，這都是在歲月裏由先行者建立的，後來者接納此成功之途，便不加思索地照單全收，行內的通病和陋習，應運而生。一般劣質的顧客服務、高昂的收費、激怒客戶的措施等，皆慫恿顧客用他們的錢包投反對票呢！有長進的營商者，可建立審議自己的能力，正如外人如何苛刻地品評他們一樣，例如購買自己的產品，嘗試產品的客戶服務，親身經歷整個流程，自然對顧客的經驗感同身受，可以很準確地指出自己營運系統的毛病，抽出製造問題的員工，百廢待興，加快改革步伐，必能迎頭趕上，創出與競爭對手不一樣的模樣。

Zipcar 是美國一間只有十多年歷史的租車公司，但其市場份額正蠶食行內的巨人。它沒有跳出租車市場的框架，但它大大改善了顧客在機場租車的麻煩，其快捷服務和手續簡便使客戶有如在機場開自己的車那麼親切方便，這是從用家的期望和處境設計整套服務流程，並非市場壟斷者的硬橋硬馬、唯我獨尊的服務態度。所有顧客都是個體，有其獨特的要求和期望，營商的宗旨就是了解他們的需求，提供真誠而不取巧的服務，採取有原則的務實行動，收納他們成為生意的擁躉。<sup>5</sup>

營商者不一定要胸懷大志，領導群雄，但不能忽略市場的脈搏，也不可以跳出現實而孤芳自賞。滿足顧客和消費者的需要是營商的焦點。過去有一套營商的理念，認為顧客都是一群愚蠢的人，只要用巧妙的廣告，和針對性的推廣，甚麼產品都能推銷給天真的客戶群。壟斷性的行業，恃着獨市生意，眼下並無競爭，令消費者走投無路，甘願前來做俘虜，甚麼服務條款他們都會接受。生意人把經

---

<sup>5</sup> Ken Blanchard, and Sheldon Bowles, *Raving Fans: A Revolutionary Approach To Customer Service* (USA: Blanchard Family Partnership and Ode to Joy Ltd., 1993).

營的重心傾斜在製造利潤，漠視產品服務質素對顧客的重要，總有一天客戶找到出路，或遇上選擇，最後的結果，必定是生意人不樂於接受的。

一直以來，電信公司持着專利的牌照，營運官僚。客戶要經過繁文縟節，無可選擇地被迫接受複雜的捆綁式合約、高昂的收費，惹來反感。隨着各國立法對電信開放，引入競爭者，近年在英、美出現的新電信公司，大大改變傳統的經營模式，敢於與本來的壟斷者對抗，着意推動反行業的習慣和常規，給予用家最大的自由度，沒有合約，沒有最低月費，只按使用率而付費。這簡單又體貼的服務，是必勝的競爭術。事實證明這是有效可行的營商模式，確實有能力把市場的老大哥比下去。

## 2 商業的競爭

### 2.1 競爭攻略

過去二十多年，商業競爭的激烈是史無前例的。保護主義出現在成熟的市場，更入侵並壟斷新興市場，這使競爭更趨白熱化。要在競爭中取勝，營商者就必需具備策略、資本、人才、科技、實力等條件，缺一不可。商業競爭已演變成爲一門高深的學問。

先談競爭策略。「市場份額」(Market share) 是商業競爭的必爭之地。要佔有市場，一定要看準市場的需要、行業的基本經濟因素、瞭解客戶群的喜好、肯定誰是競爭對手和看準他們的強項、釐定穩操勝券的創意，這就是策略的重要。營商有如下棋，綜覽全局，把握機遇，若能棋高一着，必定出奇制勝。

這策略是要先從供應商、顧客、產品、財務、營銷等作出整全的研究和深入的探討，再膽大心細，用資訊、數據和分析，從市場需求、供求平衡、產品分佈、消費趨勢等作出客觀的判斷。競爭多從價格、增值、信任和良知四方面作進路。

6

價格的訂定對一盤生意是舉足輕重的，特別在近年經濟不景，市民的購買力大減、經濟負擔能力下降。若一般商品的價格下降，必能迎合普羅大眾的節儉意慾，助他們過渡這難關。商品增值是消費者所歡迎的，如免運費、免手續費、派現金代用禮券、退款保證、或其他不同形式的獎勵等，都可建立忠誠的客戶群。信任是公司與顧客交易的基礎和保證，是建立長遠關係的基本條件。信任是企業長線的投資，是要十分努力在顧客當中賺取得來的。較為認真的顧客十分着重公司的良知，因良知直接與企業責任掛鈎，直接影響到顧客的福利，如安全、質量、

---

<sup>6</sup> Kim Gordon, *5 Ways To Leave Your Competition In The Dust*.

<http://www.businessinsider.com/5-ways-to-leave-your-competition-in-the-dust-2010-6#price-1> 2013 年 12 月 28 日存取。

性能、服務的水準和誠懇等。

營商的宗旨是服務人和建立人，競爭策略不能偏離這中心，以上四方面的進路，若以人為本，以客為尊，服務第一，賺錢居次，這策略已是成功之路。如何達致成功，還看企業如何奮力執行，把事做對，更要做得出色。再說，競爭策略重點不在於把競爭對手趕盡殺絕，而是把目標校正在提昇服務質素、改進服務內容，使生意可以迎合客戶的需要、更能惠及大眾，改善民生，這才是訂定策略的意義。

企業要藉着競爭策略建立競爭優勢。隨着世界的轉勢，企業應與時並進，不斷檢討生意的狀況，要當機立斷離開沒有前途、沒有增長、沒有作為的衰殘業務，更要積極進入有發展前景和新開發的市場。要充份使用資訊帶來的幫助，對外圍的發展，審時度勢，知己知彼，不再活在過去的夢裏，不留戀已成為歷史過去的成就，敢於放棄夕陽生意和工業，快速優化競爭的能力。<sup>7</sup>

企業有多面化和多元化的空間發展競爭優勢。內部的學習和訓練，有助轉營管理；往外看，不做井底蛙，接納新事物，面對新挑戰，都是企業重塑競爭優勢的胸懷。其中影響深遠的優勢，就是與顧客共同以創意建立更美好的價值基礎，如此，企業不再與顧客對立，而是與顧客站同一陣線，坐同一條船，肯定是雙贏的優勢。<sup>8</sup>

## 2.2 競爭紀律

阿爾文·托夫勒 (Alvin Toffler)把經濟演進分為三個時段：<sup>9</sup> 第一個時段是「農業波浪」(Agricultural wave)，由 8000BC 至十九世紀；第二個時段是「工業波浪」(Industrial wave)，由十九世紀至二十世紀末；第三個時段是「資訊波浪」(Information wave)，由 1960 年代開始伸延至未來的數十年，而第三波是三個時段中最為重要的。<sup>10</sup>

彼得·德魯克(Peter Drucker, 1909-2005) 相信現在已是進入了後資本主義社會，資本主義和無產階級全都被知識型工作者和服務性工作者所取代。<sup>11</sup> 這時段的挑戰在於知識型工作的生產力，競爭優勢在於人們的智慧。二十世紀初，工業經濟只是集中在大量資源的處理；在世紀末，經濟已轉到資源處理和知識處理。固有的經濟原則綜橫交織和重疊，第三波只鼓勵在速度、創新、服務、規模、成交量和低價的競爭優勢，但在這些數學公式中卻尋不到模擬信任、忠誠，關係等

---

<sup>7</sup> Michael Porter, *On Competition*.

<sup>8</sup> C.K. Prahalad, and Venkat Ramaswamy, *The Future Of Competition: Co-creating Unique Value With Customers*. (Boston: Harvard Business School, 2004), 5~8.

<sup>9</sup> Alvin Toffler, *The Third Wave* (London: Pan Books, 1980).

<sup>10</sup> Jeremy Hope, and Tony Hope, *Competing In The Third Wave: The Ten Key Management Issues Of The Information Age* (Boston: Harvard Business School, 1997), 2.

<sup>11</sup> Peter Drucker, *Post-Capitalist Society* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), 5.



效果。<sup>12</sup>

第三波的資訊波浪經濟，突顯企業競爭優勢的重要，這可歸納為三方面的紀律策略：產品領導的紀律 (Discipline of product leadership)、營運卓越的紀律 (Discipline of operational excellence)、顧客密切關係的紀律 (Discipline of customer intimacy)。<sup>13</sup> 顧客是營商必爭之地，這三方面的紀律，都是按企業的經營性質，向顧客提供最適切的服務，以服務的表現賺取他們的信任，從而建立長遠的關係。

第一方面為「產品領導」。市場上有一規律，就是誰能提供顧客最高的產品價值，誰就能勝出。因競爭日益加劇，「產品壽命週期」 (Product life cycle) 越來越短，產品開發時間也相應縮短，企業的能力被嚴格考驗。持續這競爭優勢，才是成功的關鍵。勝出者成為市場的新標準，除擁有「知識產權」 (Intellectual property)外，更因這「知識資本」 (Knowledge capital) 而增值。擁有產品或服務的優勢，大可創造需求 (Create demand)，把本應沒有前途的生意起死回生，把它重新納入上升軌。

此紀律特別適合供應產品的企業。以高清電視為例，引進這產業到市場，就好像電視機起了革命，進入另一嶄新的時代，成為市場的新中心、新焦點。反之，立體電視機就一敗塗地，因這產品並沒有為顧客帶來額外的增值。

第二方面為「營運卓越」。競爭策略加上卓越的營運，才可相得益彰。市場競爭不能離開低成本、高品質、成本效益的重點。這方面的導向，在於供應鏈 (Supply chain) 和物流管理 (Logistic management)的完善。營運程序要暢順和簡化，操作要高效率、高生產力和強於應變。一切都是「市場驅動」(Market-driven)，緊貼時下的需要，順應客戶的渴求，為顧客提供有競爭性的價格、合理的品質、方便的運送，如此的管理，能針對性處理成本和品質兩方面的要求。成功的例子，是把這些管理要求帶進供應商和顧客，透過策略伙伴關係，攜手合作，作垂直整合 (Vertical integration)。充份應用科技，把企業資訊系統建立環球聯網，使供應商和顧客，雖身處地球不同的地域，也可以一同貢獻在這前所未有的競爭優勢。

香港最大的出口貿易商利豐公司，一向在供應鏈管理上扮演創新的角色，為「分散製造」的先驅，其在香港從事設計與品質管制等具高附加價值的活動，而將其他附加價值較低的活動分散於世界各地。以服裝生產為例，她可能在韓國購買紡紗，運到台灣進行紡織與染色，再運到泰國做最後的剪裁，而買自日本的拉鍊亦於此時大派用場。每一份訂單，她都是因應顧客不同的需求而設計個別的供應鏈。她的成功，完全依賴卓越的營運。

第三方面為「顧客密切關係」。企業找到好的顧客，努力留着他們，與顧客建立長遠的關係，業務必然會穩定，並會持續發展。顧客的忠誠，對企業的成功有非常密切的關係。企業要有策略，按顧客的背景和需求情況，為他們安排和提

---

<sup>12</sup> Jeremy Hope, and Tony Hope, *Competing In The Third Wave*, 9.

<sup>13</sup> Michael Treacy, and Fred Wiersema, *Discipline Of Market Leaders* (New York: Basic Books, 1997), 31~43.

供整體解決方案(Total solution) , 作出適切的配合(Customization) , 甚或加倍照顧個人化的配合(Personalization) , 如此發展競爭優勢, 提升「核心能力」(Core competence) 。一般企業, 以「顧客保留比率」(Customer retention ratio)作為實用和有效的指標, 監察這方面的表現。

此紀律適用於結合質量、價格和方便購買的特點, 應用在還未出現的市場或不達水準的服務, 作為生意發展的大好機會。以戴爾電腦(Dell Computer)為例, 她為顧客貼身服務, 按定單和規格要求作個別生產, 由顧客落單至運送到顧客門前的時間快速, 深得顧客讚賞。當然, 她的成功在於產品領導和營運卓越這兩方面的紀律, 做得非常優秀。

總括來說, 若持之以恆地操練這三方面的紀律, 人類是可以不停進步, 自強不息, 達致不可思議的成就。猶記得第一代的袋裝計數機要賣一百美元, 今天, 消費者只花一美元便可以買到。這是產品領導不停創新, 營運卓越, 不斷在成本方面努力, 加上顧客密切關係帶動銷路增長, 三方面的互動合作造成的結果。營商猶如逆水行舟, 不進則退。創新並非一定要很多的投入, 關鍵是意識觀念上的創新, 它能帶來其他領域的創新, 進而創造許多獲利的機會。這關鍵在於技術、產品和質量, 範圍包括設計、市場、消費者。缺乏後續的發展戰略, 可引致發展停滯, 甚至把原來成功的企業埋葬。

### 2.3 破壞性創新攻略

保潔(Proctor and Gamble, P&G)計劃在美國波特蘭(Portland)地區試驗其新的漂白劑市場, 但這秘密被對手高樂氏(Clorox) 知道後, 立刻來個迅雷不及掩耳、捷足先登的計謀。高樂氏立刻在波特蘭地區每家每戶免費送一加侖裝的高樂氏漂白劑, 送遞到門前, 再加送買下一加侖裝漂白劑的一元優惠券。如此, 這地區的所有居民一年內將不用再買任何其他的漂白劑。這是給保潔一個清楚的信息: 不要妄想進入波特蘭的市場!<sup>14</sup>

競爭可以有兩種態度。第一種是互相競爭, 彼此尊重法律和守則, 成為「創新的破壞者」(Innovative disruptor)以達致共存, 這是價值的創造。第二種是一爭高下, 大家盡用自己的創新去消滅對手, 這是「破壞性的創新者」(Disruptive innovator), 導致價值的否定。「競爭帶出最好的產品和最壞的人」,<sup>15</sup> 爬到頂峯的不會久留, 因下一位挑戰者正在努力狙擊, 如此, 競爭只是零和遊戲。這些營商戰士並不能建立人, 他們打敗人, 不過是用較為文明的方式打拼出來吧!

高樂氏大灑金錢搶市場份額, 挑戰規模比她大、財力比她雄厚的保潔, 如大

---

<sup>14</sup> Wendy Stahl, *Lafley's Ambiguous "Gift" Of Innovation Failure*.

<http://blogs.hbr.org/schrage/2011/03/as-informative-as-karen-dillon.html> 2011年3月22日存取。

<sup>15</sup> Quote by David Sarnoff, *Competition Brings Out The Best In Products And The Worst In People*.

衛打巨人哥利亞，以卵擊石，最終卻是勝出。綜觀這一役，高樂氏有願景，雖實力不敵強勁的對手，卻有勇有謀去問鼎霸主之位，其志可嘉。高樂氏也有知識和學問，憑銳利的分析、快速的部署、精確的執行力，大勝保潔，使人刮目相看。唯其手法有商榷之處，有巧取豪奪之嫌，其操守亦引來一番辯論。

## 2.4 競爭的抉擇

領袖學權威華倫·班尼斯(Warren Bennis)說：「沒有願景和操守，只有才幹或學問的，只能做技術人員；沒有願景和學問，只有操守的，只能做空論家；只有願景，沒有操守和知識的，只能做煽動民心的政客。」<sup>16</sup>願景、學問和操守，是營商領導的鼎足而立的成功把握。

學問、技能和經驗好像船的帆，需要舵去定方向。操守正是那個舵，使船安全抵達彼岸。過去十年很多企業的貪腐，是操守不正所導成的。高樂氏的手法，對用家欠缺公道，免費樣本壟斷他們的選擇，打壓消費者的權益，從而把對手趕盡殺絕。後來保潔用類似的手法，在另一市場突擊，把高樂氏迫降，真是冤冤相報何時了！這並不是健康的競爭，若說這手段是商戰的創新，可能這是邪惡的創新吧！

高樂氏知道市場是商戰必爭之地，這是對的，不過，爭取顧客可有更多、更好的途徑。要贏得漂亮，要對手心服，最終要消費者得益。

營商者常埋怨生意難做，成本如租金、最低工資等高漲，匯率上升，百物騰貴。市場上弱肉強食，大集團迫死小本經營者。很多夕陽產業，已面臨日落西山的景況，加上苦無出路，生存空間已不多了，若彼此維持惡性競爭，只有加速行業的敗亡，是損人損己的舉動。

時代的巨輪不停轉動，長江後浪推前浪，營商者不應留戀過去的成就。顯赫一時的百科全書、字典、即影即有相機、彩色菲林等都在數碼的大時代中光榮退役了。跳出一直無奈受困的框框，可能是營商唯一的出路。創造需求，提供顧客真正所需，從服務顧客的基礎重新出發，才是受尊重的競爭。亨利·福特(Henry Ford, 1863-1947)說：「如果問我的客戶想要甚麼，他們一定要一匹更快的馬。」但他製造價廉物美的汽車，他走在時代尖端，深知客戶的長遠需求，就是效率、速度和舒適。福特汽車與客戶息息相關，建立了彼此長遠的關係。

近年美國經濟下滑，普羅大眾的消費能力銳減，但生活所需和家庭用品卻不可無。Overstock 基本上是經營「跳蚤市場」(Flea market)，把一盤夕陽的生意起死回生。跳蚤市場是平價市場，靠大量存貨，微中取利。她沒有跳出這市場的框框，但改變其經營的價值觀，回到生意的最重要基礎：認真去服務顧客，以低價賣最好的產品。藉着高效率、低成本的物流管理、精確的採購策略、親和的客戶服務，建構全新的經營模式，是突破這行業的傳統，跳出運作模式和固有觀念，把垂死的跳蚤市場完全扭轉過來。她注入了這市場新生命、新活力。這公司的競

<sup>16</sup> 華倫·班尼斯著，《領導，不需要頭銜》，李元墩、陳璧清譯，(台灣：大是文化，2009)，頁236。

爭對手就只有自己，努力追求卓越、繼續提升服務水平、薄利多銷，特別顧及低收入家庭。營商不忘社會責任，這都是留着顧客的關鍵。除了以低價吸引客戶群，它還提供購物的方便，如網上購物，又通過與客戶在各種平台的接觸和相處，取得他們的信賴，那有不大展鴻圖之理！這公司把願景、學問和操守整合，着實地表達愛人和好憐憫的營商使命。

試 讀 本 結 束