競爭力

黃孝文　2018. 4.

一、前言

世間事多數是相對而非絕對，風險與機會總是並存，五五波的事情才需要費神的做好決策！愛因斯坦說：「當我們的知識之圓擴大時，我們所面臨的未知的圓周也一樣。」知道越多越知不足！出了井口才知天地的浩瀚。自己與自己的競爭常會自我感覺良好！但，事實永遠不是如此。競爭力就像是一場馬拉松長途賽跑，短暫的領先並不表示能永遠領先，事業的賽跑不見得有終點，提前出局的倒是多數！而勝負呢？決定勝負的那位裁判，其實就是消費者。

競爭力，是一種相對性指標，有大有小或強或弱。但真正要準確測度出來又是比較難的！必須經由實際的「競爭」才能體現出來。要如何客觀理解及檢視競爭力呢？我們試著由操作型參考量尺來協助讀者檢視自身「競爭力」，讓讀者更能體會，並進而採取具體的作為。

甚麼是競爭力？以賽跑為例～

- 當你跑第四而第三名在你前面不遠，那麼你的競爭力會很辛苦。
- 當你跑第三而第二名在你前面不遠，那麼你是有競爭力的機會。
- 當你跑第二而第一名在你前面不遠，那麼你是有競爭力的實力。
- 當你跑第一而第二名緊追在後，那麼你是有競爭力優勢，但是還很拚。
- 當你跑第一而第二名離你很遠，那麼你已經進入了比較輕鬆的境界了。
- 當你跑第一而根本看不到第二名甚至沒有第二名，那麼這才叫做競爭力的完全優勢，是一種藍海或荒原感的競爭力優勢。

二、觀點：

上述的第一名第二名如何好呢？這要看從事的是什麼樣的產業生態而定，

如果只是開一家餐飲店，你必須努力的是成為該地區大約半徑一公里範圍內的第一或第二名，才有機會再往下走去。如果你是一個平台商，你必須努力成為該城市的第一或第二名，才有機會再往下走去。如果，你是個人與他人的競爭，那麼你必須是某個領域或某個單位內的佼佼者，你才會有更好的前景或機會。

其實，當你有了「競爭意識」的時候，就代表已經逐漸弱化了，也代表有對手了！一個沒有對手或看不在眼裡的對手，才是真正的具有競爭力！

甚麼是藍海？一種無人觸及，一種望過去的荒原感！那就對了！不過，藍海經常是危機！它具有高度的危險；也充滿著更大的機會。

競爭力的核心觀點與公式：

- 將風險降到最低；將機會提到最高。
- 做不到全球性的藍海，也應該先朝區域性的藍海或前幾名而努力。
- 競爭，並非越早越好，而是誰能掌握住最佳的時機點。
- 企業經營與品牌經營是一場持久戰，趨勢、策略、觀念、態度、資源與團隊素質都很重要。
- 公式：競爭力＝人才x資源－錯誤＋速度 (資源包含：資金、人脈…等)
  企業競爭力＝優質團隊x資源x好的商業模式－錯誤＋速度

三、競爭力的九項檢視點： (最下方留了一個空位，讓你自行憑直覺檢視一下喔！)

比較項目 舉例	核心價值	被取代性	風險程度	機會程度	時機壓力	藍海--荒原感	人力需求	財力需求	第一名的壓力
創新口味的食品 / 餐飲	低	高	普通	普通	無	無	創意人才	普通	低
可以治療病痛的新藥	高	低	低	高	無	有	專業人才	高投資	低
AI 人工智慧無人商店	普通	普通	高	普通	有	普通	整合人才	高投資	普通
網路商城交易平台	普通	普通	高	普通	有	無	專業團隊	極高投資	高
你的項目：									

四、事業競爭的 10 項關鍵要點

1. 務實創新～朝向原創或特色的商品進行開發，既要務實也要創新，現在的消費者普遍忠誠度不高且喜新厭舊，所以，不斷的創新商品、創新話題、多品牌、多系列或增加多元附加收益，都是競爭力的關鍵價值。要注意的是～有些創新的餐飲，其色香味讓人望之卻步，這樣的為創新而創新是不具價值的，再則，你公司研發的新商品，如果是屬於破壞式的創新，將比

改良式或微調式的創新更有機會，當然相對也有風險！如果你目前沒有更好的或持續的創新商品，那麼，就努力做好服務創新吧！

2. 服務創新～可以從服務流程的優化改善開始，以餐飲業為例～如何站在顧客的需求方去模擬演練消費情境，並模擬透過顧客行為，而能熟練預判顧客需求的功力，如何讓眼神的交會誠懇且溫馨、對待顧客的行為如何設想週到、細膩且具有溫度，如何創造出與眾不同或令人驚喜的服務，環境的氛圍塑造、燈光、音樂、擺設是否能讓商品更顯價值或更加調和，顧客離開後如何還能持續維繫與經營你的顧客…等。讓老顧客體驗並感受到你的用心與熱誠，這件事比開發新顧客更有價值。
3. 抓住核心～掌握核心價值或核心資源或關鍵技術，靠人不如靠己！即使是資源整合或合作，自己也該思考自己有甚麼別人一定需要你的價值，你必須不斷精進提升自己的專業實力，這就是核心價值。
4. 試點試跑～從小區域或小環境裡先試點試賣，邊做邊改善，讓商品更成熟、更有把握之後，再正式的或大量的推出。
5. 提高競爭難度～墊高門檻(壁壘)讓潛在競爭者卻步，門檻包含～品牌、資源、資金、團隊、技術、商品、服務、證照、法規、得獎…等。
6. 掌握需求訊息～要能不斷與顧客互動，持續蒐集分析顧客或消費者資訊與市場資訊，以作為商品、服務及營運改善之參考。大數據不是萬能！適當的使用與善用才是關鍵，小心個資外洩的厭惡感。
7. 優化組織力～找對人且放對位置，讓每個人都能自動自發的動起來，這件事與制度、領導風格有關，不要只任用聽話的員工，不聽話的員工往往是能幹且有想法的人，能駕馭一匹千里馬並不容易，萬一這匹千里馬跑到敵營或自行創業，那將會形成潛在的威脅！吸納優秀人才給他舞台為你所用，才是高明的用人方法。
8. 優化財務力～資金不能太緊張，寧可多也不能缺，這項與團隊信心有著連動關係，除此，財報必須要穩健成長，波動太大並不好，對於未來的銀行往來與潛在投資者，都是重要的關鍵參考數據。如果財力不足呢？那就需要另一種思考或策略了。
9. 優化文化力～優質文化的塑造且良性循環，是一種團隊長期耕耘的結果，文化的形成是由上往下還是由下往上好呢？一般而言，企業草創階段都是由上或由核心成員開始形成，慢慢的會形成橫向互動或上下雙向互動的文化，最後形成良性互動循環的文化，反之，劣幣驅逐良幣，好的人才留不住，就是最差的文化了！當然，由上往下的單向溝通文化，也絕非好的文化。
10. 名次思考題～第一名或第二名好呢？老二哲學是好的競爭策略嗎？你要當第一還是第二？緊追第一，讓第一者備感壓力是一件有意義的事嗎？如果只有第一名才能存活的產業，你會做嗎？你是否能先求生存再求發展呢？這個目標為何重要？如何做呢？

五、必須注意的 6 個現象與難題：

1. 目前的競爭環境可謂是前所未有的激烈，競爭環境已不是由你選擇國內或區域的戰場，你只要是個「咖」！競爭永遠是全球同步的，永遠會有人想仿冒你，想取代你，想消滅你，甚至被與你無關的消滅。
2. 競爭的形態已從同業競爭變成了跨業競爭，「我消滅你與你無關！」已成為常態，你永遠不知道你的對手從哪裡冒出來！除了跨業競爭，跨境競爭與跨平台競爭也都已經白熱化！
3. 消費者主導市場的時代來臨，自媒體、社群媒體、量身商品、個性化商品、少量多樣化趨勢、私車分享租賃、私房分享租賃…等，都顯示會員經濟與分享經濟的力量絕不容忽視，如果說，消費者(顧客)是你的金主！是你的老闆！你認同嗎？你抓得住他嗎？你有什麼想法呢？
4. 未來的競爭，不再只是產品的競爭，也不再是通路(渠道)的競爭，而是終端消費者的競爭，誰能持續掌握消費者(顧客)，誰才能立於不敗之地。
5. 互聯網時代，小企業與大企業的資訊、資源不對等現象已經拉近了距離，只要有好的創意、好的商品、好的商模就會有成功的機會，即使被收購！只要條件合理一樣算是成功或好事一件！問題是，在多如繁星的競爭者中，你如何勝出？你的能力與資源如何？當發現自己不足的時候，你是否懂得借力使力呢？
6. 從歷史的經驗，從易經的道理來看，人們總是從模糊的想像力當中，逐漸釐清，而創造出具體的東西，這也是人類智慧的可貴之處！時代的進步，科技的進步，帶給人類的究竟是幸福還是災難？好壞總是相對的，得與失，只有你自己最清楚價值所在，競爭不應該只有追求金錢而已！全方位的思考才算是大智慧，而健康、事業、家庭、朋友…等都是你衡量的指標。

六、結語

上述是對於競爭力的概括論述，未來，競爭力所延伸的領域包含：趨勢與策略的競爭、經營管理的競爭、品牌形象的競爭、組織文化的競爭、商品力的競爭、服務力的競爭、顧客經營的競爭、營運體質的競爭、資源整合的競爭、特色創新的競爭、個人特質的競爭…等。

競爭是一條漫長的、動態的道路，只要活著的一天競爭永遠存在！競爭不僅需要實力更重要的是心態，除了要升級你的**大腦軟體**，更重要的是**持續學習** 與 **下定決心**！如此，才有機會走出困境，成功通常獨一無二，但失敗往往有跡可循，世上沒有最好的競爭策略，只有最適合的競爭策略，持續的想像力與執行力就是競爭力的最佳「能量」，最後，以物理學家愛因斯坦說過的一段話作為結束：「想像力比知識更重要！」，我們下回見！