

創新不必驚人技術





**剛**過去的2011年，可謂是陰晴不定的一年。才剛回升的景氣，又在下半年下滑，二次衰退的烏雲籠罩全球。

更讓人惋惜的是，蘋果公司創辦人賈伯斯（Steve Jobs）告別人世，讓人擔憂往後產業界是否有

足夠的創新能量。

面對不景氣，企業想要生存下去，不能只靠縮衣節食。創新才是促進成長、並跟競爭者拉開差距的最佳武器。以下是《遠見》雜誌彙整各方意見，整理出來的未來三大創新策略。

### 策略一：從舊東西找新商機

第一，創新不必重頭做起，從舊的領域、既有市場、或現有的產品，就可挖掘新商機。

最近《時代》雜誌（TIME）刊登的年度最佳發明，便點出「Reinventing the Inventor」（重新



近年風行的洞洞鞋，由卡駱馳公司所開發，至今銷售90多國。

塑造的發明家)現象。

例如蘋果一系列橫掃全球的暢銷產品，都是改良前人作品的「再創新」。如搭載觸控螢幕的智慧型手機，IBM在1992年早就開發。平板電腦的概念機更早在1968年問世。iPod數位播放器，也在1979

年就有了雛形，但是上述先烈都未將產品量產。

這個道理證明了，即便最古老的市場，也存有創新機會。

擁有白蘭氏雞精的「食益補集團」即是一例。它從事的是問世近200年的雞精，食品內容沒變過，製作方式也差不多。唯一能創新的，只有行銷定位和功能訴求。

今日，白蘭氏已走出從傳統的營養補充品，從病人、產後婦女，擴大為上班族的提神劑、婦女的美容品、學生的讀書良伴，甚至是年節送禮的好選擇。目前在台灣每年約20億元的雞精市場，白蘭氏市占率達七成。

帶動食益補創新的靈魂人物，是加入將滿15年的日籍總裁小池英治(Eiji Koike)。

1997年小池英治報到時就碰上亞洲金融風暴。不過，小池英治並未以裁員、省錢方式因應，反陸續增設新部門，幫食益補在2010年創下12億新幣的歷史新高，自己也在2008及2010年贏得新加坡「最佳CEO」大獎。

大膽投資，是因為小池英治知道，要打破雞精的刻板定位，就得賦予產品更多新面貌。他先募集45人的研發團隊，2010年再成立「腦科學研究所」，用一篇篇科學論文替產品功能佐證，賦予雞精廣泛的健康概念，拓展產品的使用族群。

嗅覺敏銳的他，這幾年還砸下約10%的行銷資源，在內部成立「數位創新部門」。最近便來台

發表「互動式自動販賣機」及「虛擬商城」，當紅的手機應用軟體(App)及社群網站行銷，也沒缺席。「要隨時準備變，不斷加快速度，這是未來企業生存必須面對的新常態！」他加強語氣說道。

## 策略二：從消費者角度出發

第二種創新方法，是從使用者角度出發，尋找消費者的不便與抱怨，藉此進行重塑體驗的「逆向工程」。

要找這類的例子，不妨看看Crocs(卡駱馳)的故事。2002年創立的Crocs，是近年風行的鞋類「異類」，在坊間稱為洞洞鞋，不少人覺得醜怪的鞋，銷量卻出奇的好。至今銷售90多國，累積開發超過300種鞋款。2011前三季每季都有27%以上的成長。

能在擁擠的鞋類市場闖出名堂，必須歸功Crocs的創新DNA。當初三個創辦人都是門外漢，一開始只想做出更適合海灘客穿的戶外鞋。

卡駱馳台灣分公司董事總經理馬英哲笑說：「我們不會因為傳統鞋業怎麼做，就跟著做，」門外漢的背景，反而讓他們少了思考的限制。

如最近推出的「魔術變色鞋」，創意就來自遇光、遇水會變色的兒童玩具。從發想到產品上市，只花了半年。

不過，一開始找供應商幫忙生產，Crocs也吃了許多閉門羹，只有一家鞋墊廠願意一試。然而，



蘇義傑 攝

# 全球的創新發球權正在東移

長年與美國《BusinessWeek》合作全球創新企業排名調查的波士頓顧問(BCG)，對往後幾年的創新脈動，提出了以下觀察。

首先，創新的「發球權」開始轉移，正從過去的西方到東方，變成從東方到全球。

其次，創新的內涵也修正，由innovate to improve (性能提升)，朝向innovate to need (需求發展)。只要產品稍微改良更切中需求，不必多驚人的技術或科技，就可達到一定效果。

最後，創新學習曲線也在縮短。若把2000~2009年分成前後兩階段，亞洲企業併購歐美公司的數量與交易額，分別成長了2倍及2.7倍，使剛崛起的新興公司快速取得創新能量，具備跳躍式的學習力。

BCG台灣分公司合夥人兼董事總經理郭曉濤提醒，如果真的發生二次衰退，正是新興企業急起直追的好時機，這時候創新，不一定只著眼於價格或功能，反而可試著引導客戶需求、或趁機改變

業務模式。

最近，BCG也幫台灣做了一次創新調查，發現台灣企業雖然創新的意識已經超越全球水準，但落實的細節還需摸索。

BCG董事經理徐瑞廷指出，台灣企業太依賴上位者的帶動，欠缺制度化的創新機制。

評鑑標準，也太偏向短期財務指標。最後是文化問題，如果沒有容忍犯錯空間，或是以懲罰性為主的管理制度，也不易孕育創新。

(高宜凡)

Crocs獨特的一次射出生產、一體成型模樣、及超輕量的訴求，卻逐漸在鞋業掀起一股「極簡」的風潮。

至於行銷環節，Crocs也不走前人的路。

門市裡的鞋，幾乎都是用「掛」的，直接表達了「超輕」特性。而且Crocs不只賣鞋，也提供多樣化裝飾品，把鞋子變成彰顯風格的個人化產品。

## 策略三：善用跨界整合

第三種創新方式是善於跨界整合。如果發現商機潛藏在陌生市場，你有沒有跨出舒適圈的勇

氣？許多企業恐怕得經歷一番天人交戰，但成立才五年的「巨友電子」卻辦到了。

巨友是一間規模小型的電子業SMT (表面處理製程) 代工廠，隱藏在竹科外圍的農田邊，每一年的營業額約3000萬元，只有22名員工。

過去做電路板客戶，巨友的毛利只有3~5%，金融風暴發生時，還曾一度有兩個月完全沒訂單，眼看著就要倒閉。

苦思後，巨友決定把客戶圈轉移到IC設計廠，並且提供市場上沒有的全製程服務，果然讓毛利提升到20%，目前檯面上的一線

IC設計廠，超過1/3都是客戶，帶動營收飆漲三倍，在景氣谷底時逆勢成長。

最近，巨友還有更新的點子，他們決定跨入文創產業，用SMT技術做出一系列電子零件創意商品 (稱為「積米畫」)。

2010年參加文博會比賽，是唯一入選決賽的非藝文業者。已申請四項專利，還找設計公司合作，希望把文創商品打造為公司的第二隻腳。

巨友電子協理何欽銘爽朗地說：「文創業是很新的領域，大家都是生手，所以我們也沒什麼好怕的。」

《遠見》「台灣企業創新力」選拔

# 催生台灣的賈伯斯

為尋求企業創新典範，也幫台灣催生下一位賈伯斯，《遠見》雜誌從2011年10月中，舉辦了首次「台灣企業創新力」選拔活動。

本次參賽表格採取前所未有的開放式問答，讓企業自己表達創新的策略內涵、執行過程、績效評估等細節，並且限定回函字數，最後還將內容公開上網，讓網友票選最青睞的創新故事。

## 值得學習的企業創新範例

眾多報名資料中，最後通過編輯部初審的共有28家。進入複審

階段，再由《遠見》雜誌邀請經濟部中小企業處處長賴杉桂、元智大學講座教授許士軍、中衛發展中心總經理蘇錦夥等產官學權威，組成專家評審團，選出最具創新力的前五名企業。（頁216表1）

除了得獎企業，本屆也出現許多值得學習的創新範例。如美商杜邦公司，就選擇在不景氣時加碼投資，並致力提供客製化的研發服務，把原本運用於汽車內裝的塑膠產品，應用到行動通訊機殼上，成為新的暢銷產品。

杜邦還將半導體製程研發總部

（EKC）搬到台灣。原本費時一週、往返台灣和美國的晶圓測試時程，現在只要3小時，大幅加快研發及客戶服務的速度。

另一家美商3M公司（明尼蘇達礦業製造），也在景氣低檔時推動研發部門的Open House活動，邀請業務及行銷單位參加動腦會議，炒熱內部的創新氛圍。並在2008年與2009年舉辦13場大型客戶日（Key Account Day），協助客戶思考轉型及開發新品的可能。

經過這些刺激，3M內部衡量創新績效的「新品開發活力指



隱藏在竹科外圍的小公司「巨友電子」，以創新策略拿下IC設計SMT市場的高市占率，未來還打算進軍文創市場。

陳宏伯攝

表1 《遠見》雜誌台灣企業創新力評選結果

| 名次 | 企業名稱   | 創新專案內容及成效                                | 專家評審簡評                               |
|----|--------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1  | 納智捷汽車  | 在最不景氣時，勇於打造自有品牌汽車，市占率兩年內勁揚八倍，成功外銷多國市場。   | 世界級的創新成就，且創新來自對既有產業技術的整合，作法具啟發性。     |
| 2  | 王品集團   | 推動「四加計畫」提升經營體質，使公司擺脫不景氣泥沼，營收及獲利更連年締造新高。  | 用內部創業方式開發多品牌，具備優異的精實管理成效，且對不景氣具有抗壓力。 |
| 3  | 統一超商   | 觀察顧客在金融海嘯後的消費轉變，「平價時尚」的創新自有品牌，迭創銷售佳績。    | 翻新通路經營型態，引領生活革命及平價時尚潮流。              |
| 4  | 大愛感恩科技 | 全台第一「環保公益企業」，在環保紡織品市場創高市占率，結合慈濟資源宣揚環保理念。 | 以環境保護為己任，成功運用科技開發環保商品，足為社會責任型企業之典範。  |
| 5  | 雷虎科技   | 延伸機械加工技術專長，從遙控飛機做到牙科手機，醫材營收飆四倍，具成長潛力。    | 積極投入技術創新，跨出原有領域，未來值得期待。              |

活動說明：

- 1.徵求各界企業以創新力度過金融海嘯、做出改善、或持續成長之故事，收件期自2011/10/11至11/28止。
- 2.經編輯部資格初審，篩選出28家入圍企業，於2011/12/6~12/23在網站開放線上投票，選出一名「最佳人氣獎」企業。
- 3.同步邀集產官學界創新專家，組成複審評審團，選出最終之前五名得獎企業，並將結果發表於2012年1月號《遠見》雜誌。
- 4.本次複審評審包括：中小企業處長賴杉桂、元智大學講座教授許士軍、中衛發展中心總經理蘇錦夥等人。

數」(NPVI)，台灣分公司從2008年的21.8%，增加到2009年的36.5%。另一項「新應用活力指數」(ADVI)，更在2010年成為全世界分公司之冠，促使總部決定來台灣投資綠建築技術中心(CTC)。

### 有多大意志貫徹 是創新關鍵

觀察這些入圍企業也發現，勝出最大的關鍵在於，有多大的意志貫徹創新。

對賈伯斯創新精神研究頗深的中華電信董事長呂學錦觀察，過去台灣產業多半秉持「老二哲學」，經營策略偏向打安全牌或追隨主義，等商機爆發後再進場賺取微薄利潤，「簡單的說，就是為

了生存，盡量不要犯錯。」

但這種文化並不鼓勵創新，更不允許有嘗試錯誤的空間。呂學錦建議：「若台灣選擇當inventor或leader，就必須更大膽一點。」

中華系統性創新學會理事長許棟樑也估計，目前超過九成的創新，都屬隨機式的亂槍打鳥或靈光一閃，企業缺乏「系統化」的創新機制。他推廣的萃智系統性創新法(TRIZ)，就是透過不斷的换位思考與範例借鏡，帶領企業有效地持續孕育創新。台灣最在意的敵人—韓國的三星，早在1998年就導入這套方法。

TRIZ的功能在於幫人們跳脫心理慣性，「你必須跳到不同位置，才能看清問題。」說到底，創新就

### 震旦集團獲網友票選「最佳人氣獎」

本屆「企業創新力」初選入圍的28家企業，12月起在《遠見》雜誌官網上進行為期2週的網友票選。

12月23日活動截止，榮獲「最佳人氣獎」的是囊括上千票的「震旦集團」。關於它的創新故事，《遠見》雜誌將於下期報導。

是要發揮異類精神，大膽地天馬行空，去衝撞、挑戰既有的規則。

下次面對創新的困境，當大多數人都直覺地說：「why？」時，不妨試著反問：「why not？」