

# 工商時報 經營知識

## <守成為盈> 2010.07.06

### D4版 ERA Taiwan 剪報資料



【守成為盈】◎文／葉益成

## 不完美的完美策略

3M便利貼、麝香貓咖啡豆，  
都是將不完美轉為反守為攻的例子。

**將**近20年前，我在美求學時，當確有需求時，我常尋找專賣部分外觀受損、小瑕疵，但功能保證沒問題全新品的商家，這些工廠次級品的價格經常物超所值，是很難忘的尋寶境遇。

按理說，企業通過ISO和HACCP體系認證，自動化甚至高達99%，從進料到最後出產的產品，都經過層層控管機制，工序複雜，檢查精細，為何還是會出現瑕疵與不良品？

「這是機率與樣本數相遇後，所產生無可避免的難題。」連管理界認為品質管控極嚴格的六標準差（6 Sigma），即百萬分之3.4的生產精確程度，仍然逃不過瑕疵，100萬件品項還是可能出現3.4件瑕疵品。

許多人不喜歡「NG」、「瑕疵品」、「福利品」，但有烘焙店逆向操作，低價銷售外觀有些瑕疵、賣相不好，但不影響品質的現烤「NG麵包」，以一個市價30元的麵包來說，5個NG麵包只要35元，便引起搶購。

同樣地，當你選擇面對自

己的不完美，那麼一切就可能開始變得完美，有瑕疵的產品有時也能為你帶來無窮的商機。因為不完美就是一個賣點，它讓你可以反守為攻。

3M原本要研發一種新的強力黏劑，研究員卻發明了一種不符合公司研發需求但可以重複剝除卻不會太黏的黏劑，該項研發在研究員不離不棄下，被用在書籤上變成便利貼（Post-it）貼紙，為公司帶來可觀商機。

麝香貓吃下的咖啡豆，經過腸道特殊細菌的發酵，排泄出的咖啡豆，價值意外地昂貴也就不足為奇。

又假如有一天，不噴農藥、被蟲咬過或有蟲的蔬果賣得比一般蔬果貴，應該也是可能的事！

大部分的企業和人把「品質」要求當成勝出的策略，但如果你可以有效地逆向操作「瑕疵和不良」，或許也能駛出一片藍海。

（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）