



## 2012.10.09-工商時報 D4版經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

### 集中策略 在競爭中勝出

谷歌 (Google) 創辦人佩奇 (Larry Page) 於2011年4月接任執行長以來，一直努力實現一個目標：減少谷歌的運營和固定成本，專注於更具前途的業務，以應對隨時的挑戰。

因此，谷歌宣布終止Gears、Wave、Knol服務，不再支援用於黑莓系統的Google Sync服務，關閉移動網路應用Google Talk等。這些措施勢必導致經常使用上述服務的用戶轉而使用其他公司的服務。

但是谷歌宣稱：如果要在世上做出重要的事情，一定要保持我們的重點，放棄一些沒有發展前景的業務，把更多資源用於其他更大項目，並且把它們做的更好。

集中策略 (Focus strategy) 是主攻某些特定顧客群，或產品系列的一個細分區間、地區市場，在此中心思考下，企業訂定的每項策略

方針都要考慮自己的市場定位，集中精力在目標顧客，以提高效率。

集中策略尤其適合中小企業，台灣有高達98%的企業實收資本在8,000萬元以下、年度營業額1億元以下，或依業別經常雇用員工未滿50至200人不等的中小企業。從成本和效益觀點來看，如果中小企業與行業內的大企業爭奪同樣的顧客群，將處於以卵擊石的不利地位。

借鏡以小搏大的案例，廉價航空雖往往在航空業是規模較小的，但其創利能力卻令那些大型航空公司望塵莫及，成功原因就在堅持自身的服務特色和市場定位，滿足顧客基本的「行」的需求，為短途旅行和出差的人提供廉價服務，帶動一股低價航空潮。

台灣的產業分工不斷深化，也使中小企業能夠借助地區規模經濟和零件規模經濟，取代企業內部的規



模經濟。

通過企業內部分工外部化，如外包、委外，大量的中小企業聚集在某個地區，在某一產品的上下游供應鏈上進行分工，形成群聚效應。群聚的企業間可以共用資源，降低交易成本，從而提高整體產業和個別企業的競爭力，擺脫大企業操作規模經濟的威脅。

中小企業若能善用集中策略，專注自己的優勢，做好不做大，結合各產業關鍵合作夥伴，轉向產品導向管理方針，便能以較低成本體現專注並賺錢。(本文作者為ERAig英國殺業企業成本國際顧問集團亞洲區負責人暨中華殺業總裁)