

吳盈進談台灣自行車業的藍海策略

文◎吳盈進



▲桂盟總經理吳盈進認為創造新需求是藍海策略最重要的精神之一。

尋找台灣自行車產業的未來

台灣的廠商大多處於金字塔的中間部分，面對下有中國大陸產業發展迅速的低價傾銷，自行車供過於求，造成價格競爭激烈；上有歐美日國際知名名牌跳

過台灣直接活用第三世界的廉價資源。此兩者交互的力量就如同三明治般夾殺台灣業者的生存空間。面對如此的競爭，台灣自行車產業的未來在哪？

有鑑與此，企業必須停止相互間割喉式的競爭，運用藍海策略思維，從以下兩個方向來思考：第一是企業未來的發展之道，是該由經營體質面仔細思考如何改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響。第二為思考如何提升顧客附加價

值及創造新需求。個人認為基於上述思維，可作為企業發展的藍海策略如下：

一、顧「本」且「穩」：

1. JIT(Just In Time)

以「後拉式的生產方式」不但能真正回應顧客需求，也能降低庫存及不良品的比例，更能進一步改善成本架構。不以價格為競爭方式，不代表就沒「能力」作低價格的事。當大陸低價品競爭步步進逼時，台商不能只想著往金字塔頂端發展，應該注重企業體質和經營能力上的提升，才能讓企業立於不敗之地。

2.鞏固並做大金字塔中端市場

台灣自行車領導廠商必須能在台灣維持符合台灣經濟規模的量，並持續質與值的成長，力求把中間市場及亞太市場撐大起來。

在早期的自行車業界中，產業邊界是明晰和確定的，競爭遊戲的規則已是已知的。身處業界的企業迷信規模經濟盲目追求表現只要作第一，以攫取已知需求面下的最大市場份額。但是，當競爭者不停進入、市場空間變得擁擠時，以利潤為依規的前景慢慢黯淡下來。產品只是標準化且不具差異性，而企業為求生存的割喉式競爭使業界彼此變得血腥且缺乏人情。

二、創新及創造顧客價值

1. 不只有居於領導地位的組車廠需要創新，各零件廠會員更應力求核心產品品級提升，整合及改善產品效益；不只把產品做到 Better，更要思考到 Best，挑戰有效價格與目標成本。
2. 掌握及創造新需求：近年由於汽油價格飆漲、傳染疾病及恐怖攻擊盛傳，帶動另一波自行車的需求提升，而我們更應在此時創新開發、領導流行，讓自行車不只是交通的代步工具，多使用一些能滿足顧客需求的新興科技。

努力開拓新需求的藍海

創造和掌握新價值的藍海策略和利用現有需求打敗競爭的紅海策略，向來都能並存，我們無法避免競爭，而競爭也不會突然停止。相反的，競爭會更為迫切，也會繼續成為市場現實的重要因素，台灣業者想要在這個過度擁擠的市場脫穎而出、績效出色，就必須努力開拓新需求的藍海，如此才能開創台灣自行車業界的另一片天空。 ■

作者簡介：

吳盈進現任全球知名鏈條大廠桂盟企業股份有限公司總經理暨台灣區自行車輸出業同業公會常務理事，更榮獲第21屆「國家十大傑出經理獎」全球華商總經理獎。吳盈進的人生哲學：學習對每一個人都熱情以待，學習對每一件事都做到完善，學習對每一個機會都充滿感激。