

# Chapter 1

## 創新之旅

蔡倫造紙之前，書不但重，還有異味，因為當時用的是竹簡。想像一下你手上的這本書，如果是用一疊竹片串起來，會是什麼樣子？

西元105年，蔡倫改良各種材料之後，做成了紙，並將紙獻給朝廷，受到皇帝的讚揚，「蔡侯紙」才開始在民間普及。而在西方，愛迪生(T. A. Edison)是在買下前人的專利，又做了一千六百多次耐熱材料和六百多種植物纖維的實驗之後，第一個實用燈泡才問世。由此可見，每個物件都有自己的「創新之旅」。

事實上，就連「創新」活動本身也在演化。創新的範疇從以發明物(find the new thing)為導向，進入管理的世界。在過去很長一段時間裡，所有組織都在尋找促進產品、設備、制度創新的方法(find the know-how to find the new thing)。然而，走到二十世紀後期，我們發現，新時代的創新若要成功，更關鍵的要素在於它的「軟實力」。成功的企業，不論從外在銷售層面或內在管理層面來看，都不只是擅長開發新商品服務或是經營管理獨

到，它們也同時具備了善於創造風格魅力的特質，能讓外人一眼就辨識出其DNA。

衣不只蔽體，更要時尚；食不只溫飽，更要口味精緻常新；手機不只通訊，更要展現個人風格；消費者不只是一要一個更好的商品，也重視好商品背後的意涵。企業都明白，在全球化風潮下，基業長青的根基必須建立在不斷創新上，技術優勢不再等於長期市場優勢，所有的製造優勢都只是暫時的。企業若想在價值鏈占有一席之地，就要和消費者走在一起，甚至走在消費者前面。例如，Apple之所以成功，便是抓到一群DNA相近的消費者，而且為了滿足這群消費者，Apple不斷地推出並開創屬於該DNA風格的各式商品；又如，捷安特(Giant)近期在既有產品的基礎上發揚新的自行車文化，讓更多認同新文化的消費者來親近商品。在這當中，會有一些企業進而扮演創新智囊團的角色，協助發掘顧客隱而未現的需求，不斷地找出下一階段的商機，IDEO就是其一。(IDEO，是一家總部位在美國加州帕洛阿圖市(Palo Alto)的知名設計公司，在舊金山、芝加哥、波士頓、倫敦和慕尼黑都有分公司。該公司的經營理念是專注於幫助顧客創新，目前業務包括有產品設計、設計顧問服務、環境規劃與數位經驗的理解。)

回想一下，在星巴克出現之前，人們對咖啡的印象僅停留在兩個端點：一個是悠閒小巷裡的人文咖啡館，那是捧著精緻咖啡器具與情侶談心的約會空間；另一個則是超商裡的咖啡飲料，那是用來快速提神的功能性飲品。但是，星巴克卻創造出第三種選擇，滿足了都會知識份子對於「第三空間」的潛在生活需求。

其實，「第三空間」的概念並不是來自星巴克。美國社會學家歐登伯格(R. Oldenburg)早就指出，大眾需要除了家和辦公室之外的第三種場所，可以讓他們交友、聚會、紓解壓力，因此，德國有啤酒屋，英國有小酒吧。但是，美國好像沒有？所以，看到這個機會的霍華德·舒爾茨巧妙地結合了「咖啡文化」與「都會男女第三空間」的需要，創造了星巴克這個咖啡王國的傳奇。

於是，咖啡不一定最好喝，器皿不一定最雅緻（星巴克使用馬克杯取代精緻咖啡杯），經營模式，乍看之下，也不太在商言商（不求加快店內的客流，反而方便顧客久坐），但是，透過異國風味的裝潢、熱情貼心的服務、黃金地段的選址、網路環境的佈建、特選的版權音樂等，星巴克成功地吸引了都會男女，讓他們忠實滯留、獨處上網或社交聊天，只為了享受星巴克它獨有的都會時尚與浪漫悠閒。今日，從西雅圖到東京，從倫敦到上海，每天至少有600萬名顧客在星巴克消費約2,270萬加侖的咖啡<sup>②</sup>。

星巴克賣咖啡，更賣都會咖啡文化。

看看另一個故事，創造新文化典範的捷安特（Giant，巨大機械公司）。以代工起家的巨大機械，因為重視品質<sup>③</sup>，引進了日本豐田管理方式而獲得客戶青睞，但在中國廠商的成本競爭下，巨大機械仍然面臨客戶抽單的業務危機，因此，不甘心降低代工毛利進入紅海戰場的巨大機械，走上了自創品牌之路。

② 鹿荷(2007)。《星巴克如何賺走你的錢》。新北市：普天出版。頁13。

③ 因發現部分車架（約2%）有瑕疵，劉金標當著員工的面毀掉價值1,000萬元的碳纖維車。

由於臺灣市場太小，自創品牌的巨大機械被迫向外發展，一方面走入中國設廠，自建通路，並於當地銷售，另一方面也透過品牌行銷進軍歐美。值得稱許的是，巨大機械雖是製造代工起家，卻擁有打造全球品牌的企圖心，也不斷地精進研發技術。而在管理實務上，巨大機械更展現出經營智慧，例如，以運動行銷贊助選手比賽用車，躋身高級自行車之列，再透過這些挑剔的專業運動員反饋意見，取得新商品的研發靈感。

巨大機械從品質的把關、策略的轉變，到行銷的突破，每一個環節都有讓人津津樂道的表現。然而，在動盪環境下，你在成長，對手也在成長，要保持優勢，還要成長得比對手快，才能持續勝出。巨大機械終究還是遇到了瓶頸。

1990年代後期，中國自行車業者大舉進入全球市場，低成本的磁吸效應使得臺灣代工訂單出口急速銳減，從全盛時期的1,000萬台降到2002年的420萬台<sup>4</sup>。

當時，可說是臺灣自行車產業危急存亡之秋，不只國外市場遭對手吞噬，國內市場也未見起色。

後來，巨大機械的領導人劉金標才發現，「以前認真做自行車，想賣好車，努力半天才賣出去，最後發現問題是出在國內騎車人口太少」。

然而，環境的考驗也挾帶著創新的機會。劉金標觀察臺灣自行車產業雖然訂單被搶走，卻還掌握了研發、營運管理、設計製造的關鍵性能力，身為產業龍頭，他選擇團結國內自行車產業界所有廠商之力，成立

<sup>4</sup> 資料來源為臺灣區自行車輸出業同業公會(TBEA)之統計資料。

A-Team，共同研發、共同改善，決心把Made in Taiwan的自行車招牌擦亮，並企圖將製造思維徹底改造成消費者思維，從推廣自行車轉換為宣揚自行車文化。

自行車文化是什麼？乘著風，無煙無碳的自行車活動有種愛地球、享受自然的雅緻，也有著翻山越嶺挑戰極限，尋找自己潛能、充電再出發的豪情，若是與家人朋友騎車旅行，則可享受社交的親密……。簡而言之，自行車文化既是一種樂活的生活觀，也是一種時尚表徵。透過一連串的自行車文化推廣活動，臺灣自行車市場的大餅，果然愈做愈大了。2008年「臺灣自行車日」當天，全臺約有三萬人參與。目前全球70億人口中，自行車人口約10億，從比例上來看，臺灣的自行車人口還有很大的成長空間，自行車文化也還有成長的空間。

而臺灣另一個讓人津津樂道的創新典範，則非便利商店莫屬了。根據東方線上公司委託政治大學企管系所做的「2011消費者生活型態調查」，臺灣民眾對便利商店的依賴性已經到了「驚人」的程度。根據調查報告，平均每位臺灣人民每天進出便利商店2.3次，除了購買商品外，更使用便利商店所提供的各式服務。調查顯示，受訪民眾於過去一年曾在便利商店繳費（約70%）、繳稅（約30%）、悠遊卡加值（約15%）、宅配（約12%）、網購取貨（約10%），以及使用ibon各項服務（約11%）；飲食用餐區的使用也在一年內由8%成長至23%。東方線上董事長詹宏志特別指出，臺灣的便利商店不只最密集、服務項目最多元，更值得注意的是，「已經擁有這麼成熟的服務，卻每一項使用都還在成

捷安特原先賣腳踏車，後來轉型研發，現在更要宣揚自行車文化。