

企業應如何利用聚焦策略在市場分化與全球化競爭中取得成功？

企業在面對市場分化（分眾化）與全球化競爭時，應採行**精準聚焦**的策略，以取代傳統上追求多元化發展與品牌延伸的做法。

聚焦是企業成功的核心，其力量在於集中資源，創造出如雷射般強大、主導市場的能力。

以下是企業應如何利用聚焦策略在當前環境中取得成功的詳細說明：

I. 應對全球化競爭：擁抱專業化與收縮品牌

在全球化貿易增長的背景下，市場規模擴大，這對企業提出了更高的專業化要求。

1. **市場規模決定專業化程度**：隨著全球貿易壁壘大幅降低，世界市場變得更大，企業的專業化程度必須更高才能生存和成功。
2. **收縮品牌以應對市場擴大**：企業面臨全球化時，許多公司錯誤地將其視為品牌延伸的機會，但正確的策略是隨著市場擴大而**收縮品牌**，避免將精力浪費在過多產品和市場上。
3. **提高國際競爭力**：相比產品種類過多的綜合型企業（例如歐洲或亞洲的許多綜合企業），擁有明確聚焦的小國公司在全球市場上更容易成功，因為它們可以集中資源建立聲譽和市場形象。

II. 應對市場分化：精準聚焦於細分品類

市場分化（品類分化）是經營的客觀動力。商品種類不斷分化，每個細分品類都會產生新的行業領袖。企業必須利用這種分化，實施精準聚焦：

1. **專注於單一細分市場（利基）**：企業策略的精髓在於犧牲（捨棄），而非試圖吸引整個市場。應主動放棄部分市場，將精力集中在最有可能成功的一項業務上。這使得公司成為該領域的專家，並在顧客心中建立權威感，人們通常寧願與專業公司打交道（例如看專科醫生，去專賣店買鞋）。
2. **佔領心智資源（找到你的字眼）**：精準聚焦的終極目標是在潛在顧客心智中建立一個難忘的「字眼」或概念，這成為企業在市場上的力量源泉。
 - 例如，Volvo 的聚焦是「**安全**」。
 - FedEx 的聚焦是「**隔日送達**」（overnight）。
 - 達美樂比薩（Domino's Pizza）聚焦於「**送餐**」。

3. **領導地位即質量認知：** 在競爭環境中，銷量最大的品牌會被認為質量最好。聚焦可以提升企業的影響力，使其能夠主導市場並增加市場份額。例如，西南航空（Southwest）聚焦於「單一艙級」的廉價航空，成功超越了提供多級服務的大型航空公司。
4. **深度備貨與品類主導：** 在零售業，成功模式如玩具反斗城（Toys“R”Us）：
 - **精準聚焦於單一品類**（如玩具）。
 - **深度備貨**，提供比競爭對手多得多的種類。
 - **透過低價採購和低價銷售**，最終實現**品類主導**。

III. 應用多梯級聚焦以保持增長

當一家公司已是行業領導者或具有強大聚焦時，若要進一步發展，應考慮建立多梯級聚焦，而不是對現有品牌進行延伸。

1. **避免品牌延伸陷阱：** 品牌延伸會導致公司失去聚焦，削弱品牌在顧客心智中的力量（例如 IBM 將大型電腦品牌用於個人電腦導致巨額虧損）。
2. **創建新的品牌梯級：** 應為新產品系列創建獨立的、不相似的品牌名稱，以適應市場分化。
 - **價格梯級：** 例如通用汽車早年實施的阿爾弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）策略，將品牌（如雪佛蘭、別克、凱迪拉克）嚴格區分在不同價格區間，避免內部競爭。
 - **品類梯級：** 例如時代集團（Time Inc.）在新聞單一聚焦下，為不同類型的雜誌創建了獨立的名稱（如《時代》、《財富》、《人物》）。
 - **地理梯級：** 國際化擴張是實現增長的有效方法，且能保持國內市場的聚焦。

IV. 應對產品代溝與策略轉變

面對技術或社會潮流的轉變，企業必須果斷行動以跨越產品代溝，但不能用舊品牌來跨越新時代。

1. **新一代產品需要新品牌：** 如果公司試圖用舊品牌跨越產品代溝（例如施樂用「施樂」品牌進入電腦市場；柯達用「柯達」品牌進入數碼科技），長期來看缺乏聚焦將是致命傷。
2. **跨越代溝的行動步驟：** 應採取果斷行動，做好四項基礎工作：
 - **盡早行動**，最好是自己淘汰自己的產品。
 - **開發全新的產品**，而非僅是漸進式改善。

- **新產品要有新品牌**，不能用已經給顧客留下深刻印象的品牌。
 - **果斷行動**，全力投入資源以佔領市場高地。
3. **分拆（Spin-off）以重新聚焦：**對於已經失去聚焦、效率低下的大公司，分拆不相關的業務部門（例如通用汽車分拆 EDS，百事可樂分拆餐廳業務）是重新聚焦的最快、最有效的方法，能夠減少客戶利益衝突並釋放潛在價值。

總結來說，企業要在分化和全球化競爭中取得成功，必須摒棄多元化和品牌延伸的誘惑，以**單一、簡單且有影響力**的聚焦策略為基礎，專注於主導一個細分品類，並隨市場發展透過創建新的獨立品牌梯級來實現長期增長。