

品牌與高階產品只有大公司才能做？

作者：林盈達

大公司才能做？

我們經常不自覺的將慣性轉變成認知，再把它轉變成思考模式。例如我們會認為數十到數百人的小公司比較有機會做技術的突破、IC/元件的設計製造、ODM 的生意，但認為只有上千人的大公司才能從事品牌、高階、局端產品的設計製造行銷。沒有錯，大公司的創新動機較不夠，大多數的創新也來自於小公司，大公司需要從事量會很大的生意，但小公司就只能侷限在技術突破與利基市場 (niche market) 嗎？因為大家的慣性表現、認知與思考模式都是這樣，所形成的產業慣性造成小公司想要經營品牌與高階產品時集資與集才不易，金主看過的 proposal 大多不是這種模式，所以看到這種模式時會害怕而縮手，職場應徵者看到這樣的小公司也會心存懷疑而畏縮，只敢去大公司做台灣產業慣性下容易賺錢的產品，突破這種大公司才能做的慣性確實不易，不易的原因不是因為小公司做不到，而是大家認為小公司做不到所造成的集資集才不易。

看看矽谷一再發生的故事！

「大家認為小公司做不到」這種認知在矽谷沒有這個問題。就網通這個領域而言，從遠的 Cisco 在 1988 年我還在唸書時沒幾隻貓的小公司，不到十年，1998 年 Cisco 已經是快要把 Lucent 幹掉的網通巨擘，看看十年可以有多大的改變，到近幾年的兩個熱門領域：無線與網安，分別創造了 Symbol、Atheros、Intersil、Aruba 及 Netscreen、SonicWall、Fortinet 等成功的公司，他們都一再的複製另一種產業慣性的成功模式也就是小公司投入品牌、高階、企業級產品，大多是透過 SI 通道銷售給企業用戶，透過技術的領先與銷售的成長說服創投不斷的增資把自己變大，他們的命運雖然大多數是中間夭折陣亡但仍會有一成成功，成功的定義大多數是被高價併購，但也有一小部份自己長大 IPO。因為台灣的金主與創投很少看到這些這種 BP(business proposal)，再加上他們較習慣於三四成以上的成功機率，似乎不敢投入這種案子，所以在台灣要做這種模式的創業應該要找到口袋夠深的 angel 或到美國尋找創投。只要有幾個成功的案例在台灣發生而且成功上市，我覺得很快就可以把創投教育好合理的去看待這種 BP。

另一個迷思：Home Market 要夠大

常聽到國內的局端設備廠商以及企業級設備廠商抱怨國內電信業者以及公部門的標案沒有扶植國內設備業者，甚至為了避免麻煩，傾向不用國內設備業者的產品。另一個來自相同族群的廠商抱怨是，國內內需市場不大無法支撐局端、企業、高階產品在 home market 內操兵持續改進的空間。第一個抱怨我也深有同感，但公部門礙於採購法規無法像韓國一樣關起門來扶植國內廠商，我們確

實應該政策上利用公部門的案子扶植國內設備業者，即使初期問題較多都值得。經驗證明一個產品即使有許多問題，只要有良好的紀律與客戶支援，在不長太久的時間內都可以收斂穩定。但問題是許多使用者不願當收斂期的白老鼠，所以只有公部門才有可能做這種犧牲扶植，雖然這種犧牲扶植是痛苦的但期間不會太長。第二個抱怨 home market 不夠大這件事，我就很不以為然，看看歐洲小國芬蘭以及以色列分別在局端設備以及企業級設備都可有不錯的斬獲，重點不在於他們關起門來可以吃到的市場有多大，而是在於打開門如何與全球各地的市場通路打交道。在這個部份台灣廠商只學會了 box-moving 的 retail channel 模式而沒有學到 service intensive SI channel 模式，因為那需要較多的溝通與支援等後勤服務，台灣廠商在零售、標案、企業三種銷售模式中，企業用戶的銷售佔營收比重非常的低，標案最能快速且穩定的挹注營收，零售雖然可穩定成長但毛利變化最大，後兩者都是台灣廠商做得較好的部份。

品牌需要品質支撐

許多人常說建立品牌要砸大錢、不停的打廣告、贊助各種活動，不是小朋友可以玩的。沒錯，如果你的品牌目標市場是一般用戶(例如 PC 與手機)，你的廣告要出現在各種大眾媒體，但如果你的目標市場是企業用戶，或甚至是電信業者，那你只要在幾個專業的 IT 雜誌上放廣告給 IT 部門的人看，廣告支出也不一定由原廠支付，代理商可吸收，所以行銷預算壓在 10% 以下甚至 7% 而且能夠在三年內建立 IT 領域企業產品的品牌形象，這絕對是可以作得到的。我們不是可以看到很多美國的新創企業級 IT 品牌在台灣市場廣告打不到一年就開始攻城掠地嗎？這事情一點都不困難而且不用花大錢，比較困難的是做到讓客戶覺得”what you get is what you see”，廣告上的品牌形象需要與真實使用的產品品質相符，這個廣告才有臉一直打下去，因此在專業 IT 領域品牌需要品質支撐而不是單純的行銷堆疊，但品質這件事情代表的不只是產品出廠的品質，而是產品用戶、系統整合服務廠商、代理商、設備原廠的後勤支援補給線，如果每一個關節都有良好的機制把螺絲鎖緊，產品推出後即使有問題都可以在半年左右讓品質趨於穩定，我們可以看到很多的新進例子，許多美國新創 IT 品牌在產品剛推出時問題也是很多但是後勤支援體系健全逐漸把產品問題排除，也許透過用戶回應已經解了數百個問題，品質得到確保與肯定，所以品質不在於有沒有問題而在於解決問題的機制好不好。但在這種模式下因為後勤補給線要栓得很緊代表更多的溝通與支援，台灣原廠在這部份仍有待加強。

不應畫地自限或近親繁衍了

講了這麼多就是要清除一些迷思，包括大公司才能做品牌與高階產品、home market 要夠大、經營專業 IT 品牌要砸大錢、台灣廠商只適合零售市場等。只要能改變既有的思考模式更有邏輯的去思考這些問題，答案會是不一樣的，我們不要畫地自限也不要依循產業慣性一窩蜂的只從事我們較容易成功的產業模

式，就可以避免近親繁殖所造成的殺戮市場，如果有一些廠商加上一些金主加上一些人才去進行品牌與高階產品的新創事業，甚至讓他們在國外的某個市場彼此競爭進步更快，強化後勤補給的溝通支援的能力，我們還是有機會的。一旦有幾家公司成功就會風潮雲湧形成新的產業慣性，集資集才也都會變得容易。