

論代工與自有品牌的經營模式差異!

2023-03-20 簡煥然

最近跟經營者討論問題，我發現，目標、願景、經營模式，等未來式的空洞內容困住他們，過去代工時代，不需要目標、願景等空洞內容，訂單就是實實的目標，按圖施工出貨收錢就是經營模式，願景被爭取更多訂單取代，一切都是非常實在的運作，完全可以看到錢再投資，況且廠商的背後都還有台灣擅長的中小企業合作網路來支撐，完全不必考慮企業發展路徑與風險控制，更不用投資在員工的能力提升與團隊組建，這樣的輕薄短小模式讓許多中小企業主建立起企業擴張的信心，並且埋下未來的風險。

台灣許多廠商製造的產品在外銷時是以貼牌方式供應國外客戶，當地的進口商，而產品仍然追隨國際產品在當地的規格來進行生產，這樣的模式只是比純代工再進一步提升，但目標、願景、經營模式等仍然沒有脫離代工範圍，當地進口商會給錠產品與規格及價格，這就是目標，出貨後代理商會自己經營當地市場與客戶服務，台灣製造商的願景就是找到更多海外代理商重覆相同步驟把訂單擴大，訂單生產出貨收錢的經營模式仍然不變，好處是經營者需要走出去看看市場，跟國外經銷商接觸尋找商機，國內的工程師需要動動腦筋來建立仿冒品的設計圖以及依照經驗訂定製程進行生產，工程師的能力提升了，廠商也賺到更多錢，這就是著名的山寨哲學與老二哲學，仍然會埋下未來的風險。

比較少數的台灣製造商會以自有品牌來經營市場，強調產品的獨特性與優異

性，為達成這樣的市場定位，從企業內部組織到外部客戶服務都要以全新觀念來進行，而引導企業前進的方針就需要目標、願景與經營模式等內容，因為企業是以品牌價值來說服國內外經銷商，並且提供完整服務來協助經銷商來開拓市場，而企業本身還要身先士卒把產品打入重要企業的供應鏈，如台積電或聯電，讓品牌價值被肯定而能替各地經銷商降低市場拓展的困難，自有品牌經營的重點在針對一個利基市場進行產品開發時必須對該市場有充分了解，看清楚那些需求沒有被滿足，還需要看清楚市場進入路徑，設法連結上相關有影響力的廠商，讓產品能順利送到目標客戶手上，這樣的操作相對於代工模式是相對困難許多，經營者的本質學能需要持續增長，許多經營者都沒有能力渡過這樣的挑戰。

在經營者行為上，代工模式的經營者會身先士卒的參與工作，在每批貨物交貨時有滿滿的豪情，因為那是在他手中帶領員工完成的成果，沒有太多的風險需要管理，相反的，自有品牌的經營者多數時間在探討目標、願景、經營模式，用這樣的方針不斷打造組織與團隊，更花時間在市場資訊蒐集與客戶需求探討，因為一切是未知，使得風險控管是最優先項目。

當代工的企業要轉換到自有品牌企業時，經營者的學習能力成為最大門檻或限制條件，他需要放棄親手做的習慣並加入更多空洞的想像與規劃，這是職業生涯的重大轉變，台灣只有少數人成功，郭台銘是最著名的例子，河見泵浦也很成功，大井泵浦也很好，未來還會有其他泵浦廠可以獲得成功。