

# 從代工模式轉換為 自有品牌之路

簡煥然

2023-07-14



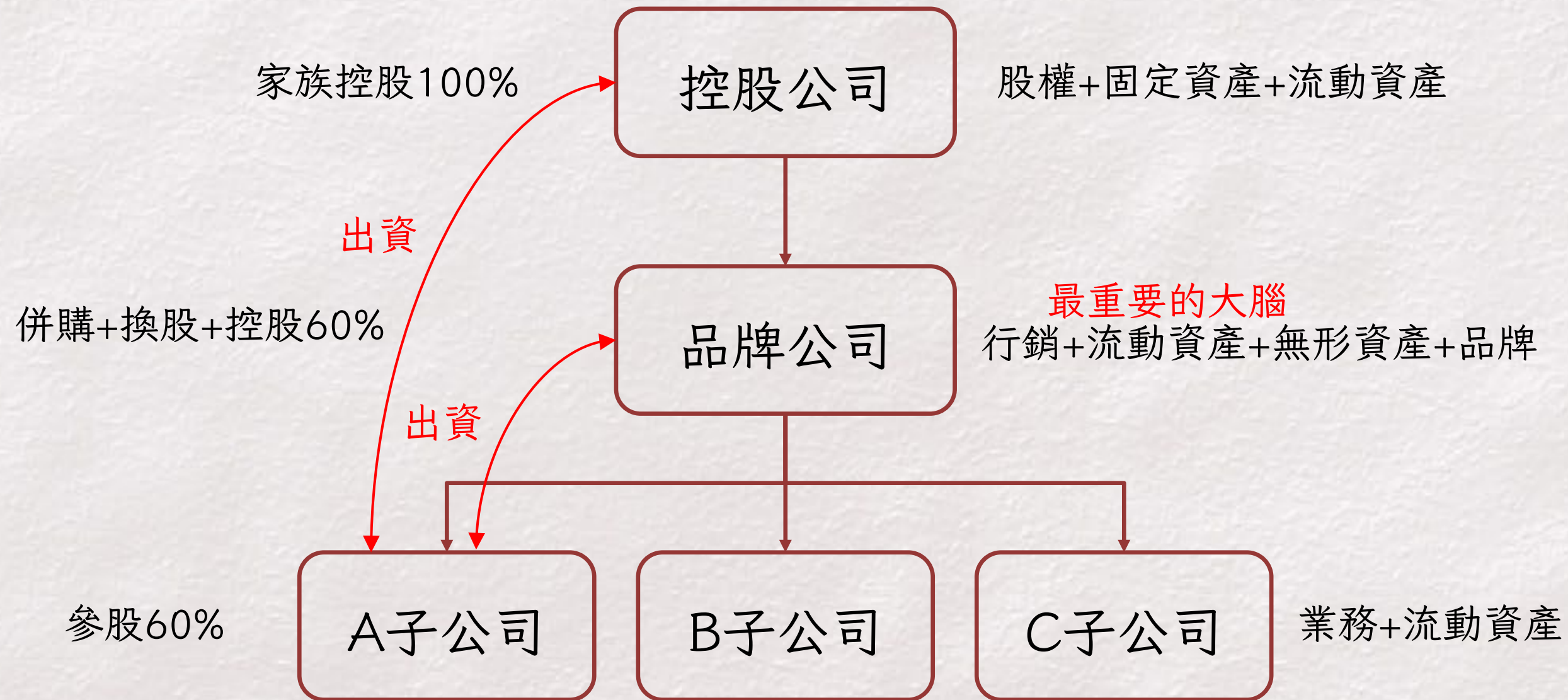
# 摘要

本篇講義的內容在探討如何透過施振榮的微笑曲線來區分代工與自有品牌之實質差異，代工企業的範疇侷限於製造領域，自有品牌的範疇擴大到研發、製造、行銷等涵蓋終端顧客之全面領域，從業務內容、經營者角度、製造出發點、設計出發點、管理系統觀點及企業願景等來探討這二種模式之內涵上的差異。

股權改變的四階段是對現有泵浦公司的建議：第一階段整理與溝通、第二階段重建系統、第三階段市場分割、第四階段獨立子公司，其中原有家族資產轉移到家族資產公司，原公司轉型為品牌公司並向資產公司承租廠房設備，品牌公司的資本額大幅降低，更容易進行併購聯盟等活動或成立子公司，過去泵浦業的成功案例以泉溢泵浦最著名。

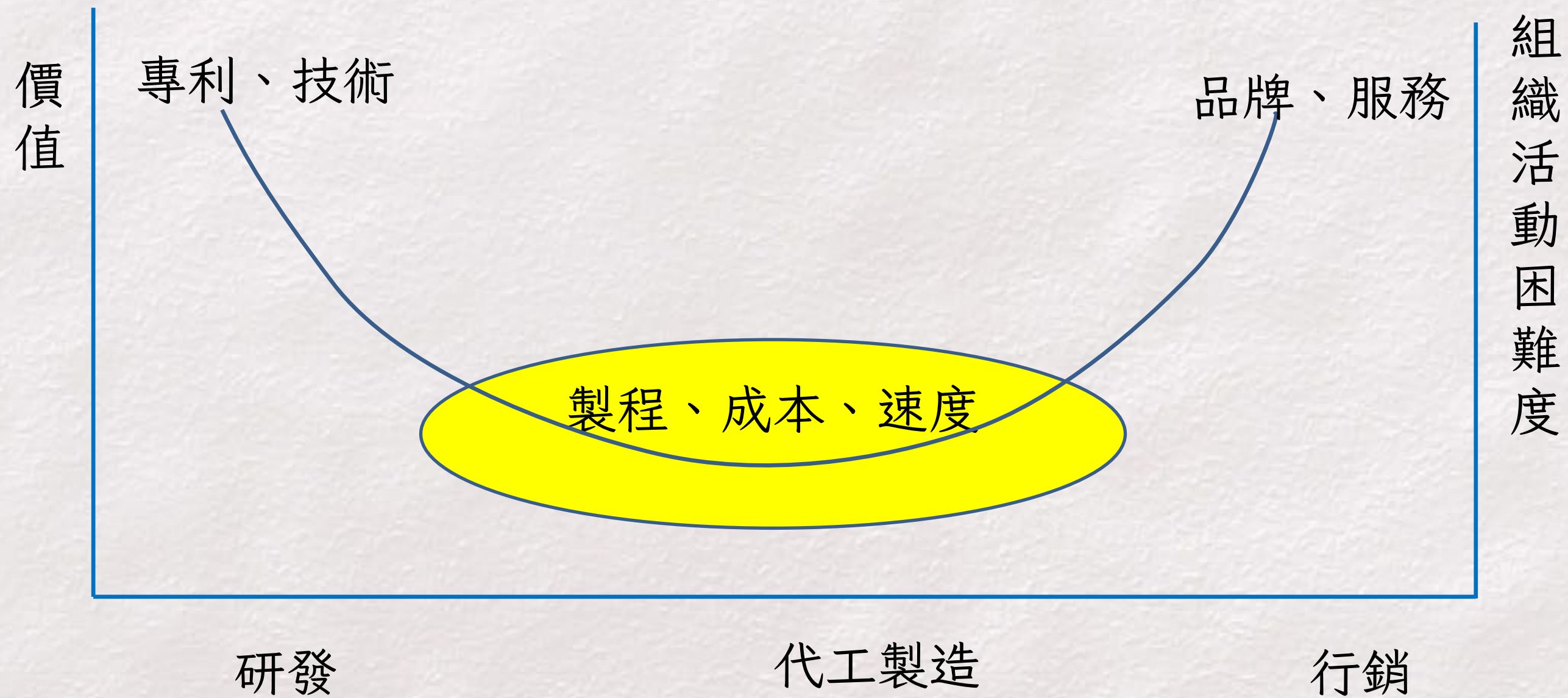


# 調整股權創造接班機會





# 代工模式



由微笑曲線來看專注在製造的代工企業，代工企業將其組織最簡化，價值也最低，組織運作困難度也最低，因為短期工作內容最具體務實，而無法面對研發與行銷的困難、抽象之組織活動。



代工業務：專注在尋找代工訂單，強調更低的價格為競爭主軸，產業生態與產業脈動訊息不是首要任務。

代工經營者：專注於取得訂單，經營者親自接待客戶並挖掘潛在交易機會，並在引進設備上以訂單需求為主，更強調專業化設備以降低生產成本及人力的簡化，並建立縝密的外部人脈來確保交貨與成本要求。

代工製造：遵循客戶交付的製程與檢驗標準，專注於製造活動的思維，快速交貨、精簡人力、成本控制、外包網絡等，依據客戶提供的製程進行製造，使得工作流程與組織活動滿足低成本的要求，以大廠長制為核心的製造思想並簡化管理系統，多數經營者都陷入現場工作的雜事中，往往缺乏為公司前景做更多的思考，但會為客戶需求進行設備投資與海外設廠，建立ITAF品質系統等。



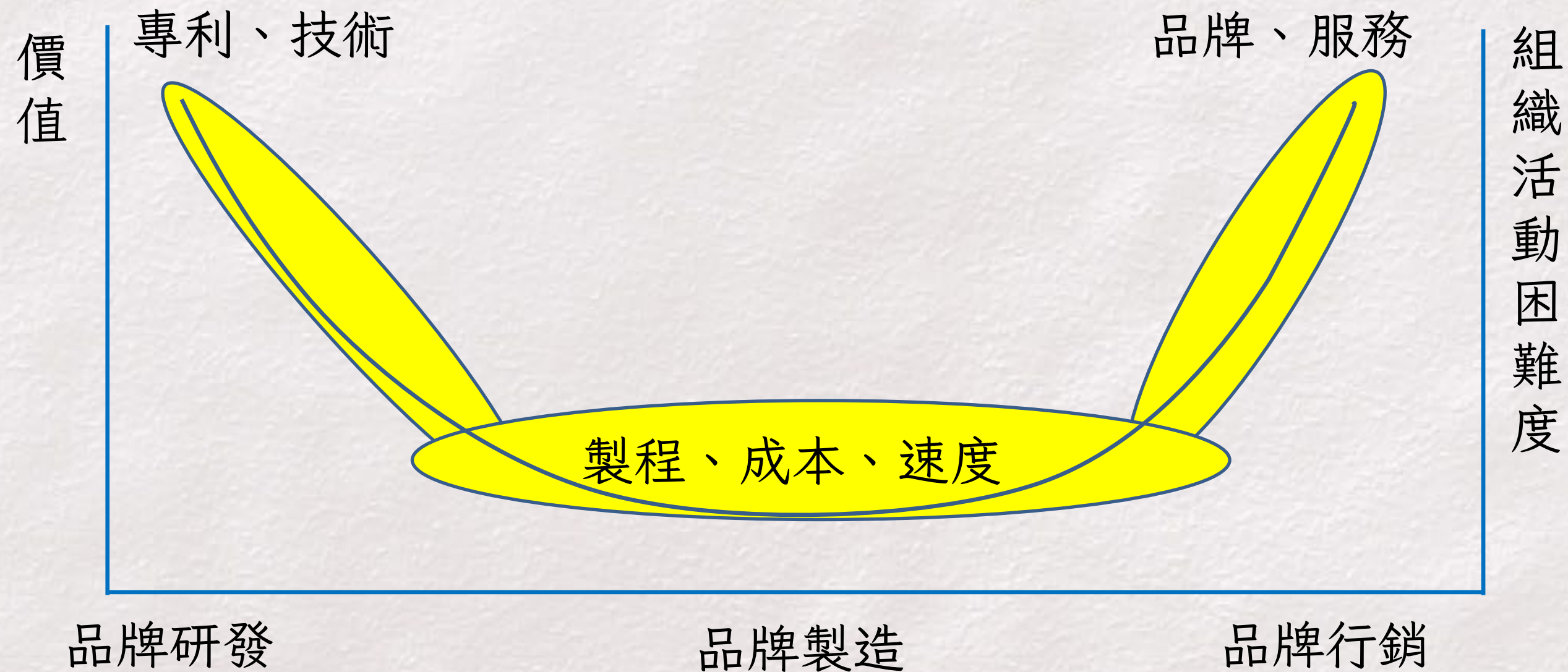
代工設計：專注於承接圖面的工作展開，會針對製造所需的圖面細分，但不超越客戶所給定的範圍。

代工管理：受限於代工內容，以大廠長制為核心建立的管理系統並不需要完整的組織，業務部門不需要行銷來解讀客戶需求只需要確認客戶訂單內容，不需要研發部門只需設計課來轉換客戶提供的圖面，更不需要品技部門，只需要開發課與品檢課來搜尋外部供應商與提供品檢數據給客戶，不需要經管部只需要管理課管理一般行政工作與進出帳及發放薪資，員工調薪與晉升完全由經營者主導。

代工願景：以短期目標為主，也會客戶做長遠投資，但對業務外的創新投資會無法匯聚人才來進行。



# 自有品牌模式



由微笑曲線來看專注在自有品牌企業會將其組織持續改善以滿足客戶承諾，包含品牌研發、品牌製造、品牌行銷等，組織運作困難度相當高，董事會必須專注在未來的機會與風險，以提早因應未來的客戶需求。



品牌行銷：這是對滿足客戶需求解讀的第一線，自有品牌活動的訊息來源與行動依據，需要投入大量經費於行銷活動並建立縝密的管理流程，這會為代工經營者帶來極大的困擾，更無法維持合理的組織活動，因為無法判斷資源投入的效果。

一致性承諾：經營者會專注於打造品牌，以品牌作為企業發展為指引，更強調客戶服務與內部管理的一致性，為達到對客戶的一致性承諾，經營者會努力建構完整的管理系統，並重視幹部們的分潤與員工成長。

品牌製造：需要完善的組織與流程，依照內部研發部門與品技部門提供的製程資料由生管進行發包、品質管理與督促工作，會跟員工談願景與經營目標並觸及未來三年以上的發展規劃，讓品牌製造的內容滿足客戶的嚴格要求與市場競爭需求，這是經營者走上自有品牌之路的最重要後勤支持。



研發創新：依據客戶需求解讀的訊息進行產品研發，並讓設計部門建立獨立思考能力以及創新技術與專利，需要連結市場需求的能力並在產品設計超越競爭者產品功能，產品研發流程需要相對成熟與縝密，各部門依照流程分工合作。

品牌管理：以ISO9000管理系統為主軸，建立企業需求的管理系統並努力讓組織系統的職能更完整，部門主管能承擔其職能，業務部門需要行銷來解讀客戶需求，研發部門則轉換客戶需求以產出具競爭力產品，品技部門為產品之零組件之製程做展開，建立製程每一階段的加工方法與品檢重點數據，提出公差標準，生管部落實品計部與研發部產出的資料，進行發包並送回線上加工數據，經管部會監督成本、流程與人才能力提升。

品牌願景：經營者必須持續宣導其價值主張，說明其願景並引領團隊為長遠目標努力，由上到下的宣導以提升團隊的一致性。



# 從代工模式轉換為自有品牌之路

觀念準備：品牌訴求才是代工模式與自有品牌之差異，嘗試理解二者在組織運作及流程上的深度差異，例如台積電的高深度代工，並清點企業內的人才與資產，為建立新品牌訴求做準備。

新品牌原跑道：可以選定熟悉的產品與市場由原有跑道重新出發，以新品牌訴求來服務新客戶，其中，市場重新定位是最重要的工作，組織調整比較少，但流程深度與廣度增加不少，幹部的職能要求提高。

新品牌新市場：在選定新市場拓展新品牌，並以願景訴求持續增進組織的能力，設定長期與短期目標是重要工作，經營者須重新學習產業生態知識，才能看懂市場變遷所帶來的機會與風險。

微笑曲線佈局：在拓展新品牌之前，需進一步切割出適合鍛煉團隊的利基市場，由小市場出發但包含完整微笑曲線的範圍，組織一支小而美、五臟俱全的團隊來運作，這是燒錢換取實戰經驗的必要途徑，也是人才快速成長的路徑。



# 經營者的學習模式

不透過讀書學習：多數經營者被許多事情纏身，時間零碎化而鮮少有一段清淨時間讀書，這時需要改變學習方法，利用會議討論、幹部報告、參觀展覽、同業交流等機會學習。

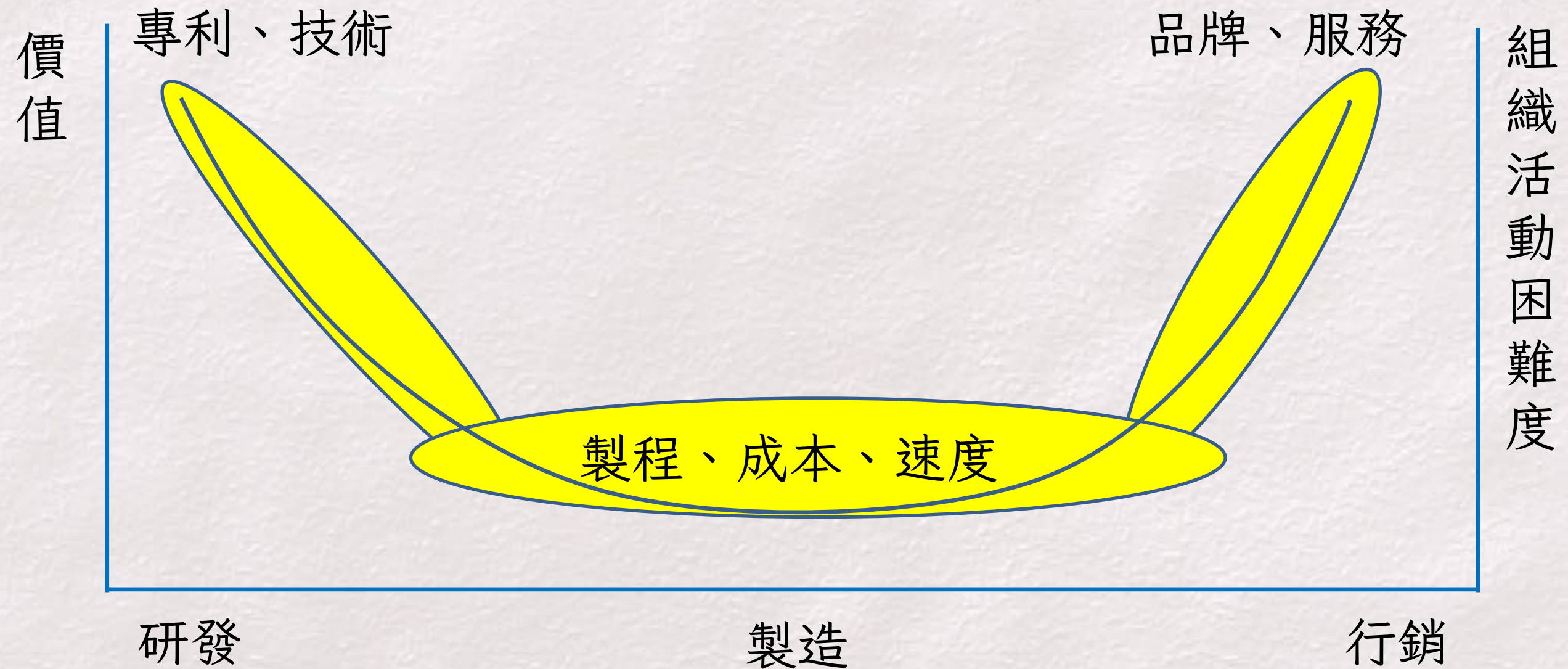
透過讀書學習：當企業重新定位時必然會出現許多陌生的議題，經營者產生許多新資訊需要了解的挑戰，部分特定議題需要深入理解要透過閱讀文件才能達成。

參觀展覽：對新市場的產業生態之理解是經營者必須具備的背景資料，這是每年需要花上數次國內外展覽的參觀行程，而且還需要持續數年進行才能建立起完善的產業生態概念，這樣的工作還必須包含重要的轉型幹部的參與。

透過拜訪洽談：在展覽場只能獲得概念性的產業生態知識，只有更深入的人脈才能提供更深入的訊息，也是經營者掌握第一手訊息的關鍵，而且在新產業與新市場的推廣更需要人脈來協助。



# 接班人學習模式



由微笑曲線中製造技術的領域最為寬廣但也最為實務容易學習，行銷與研發相對抽象困難，行銷有一部分藉由人脈接觸也是很好的學習起點，研發部分最為艱苦需要花最多時間，最好由基礎做起。



接班困境：傳統中小製造業經營30年以上，多數公司以代工模式運營，公司已經具有知名度也有穩定客戶，但在經營規模與市場獲利上仍未臻於理想，加上企業數位接班人也都進入公司，經營者在面對接班人時傳承壓力來自代工組織未分化，接班人能力與歷練尚未成熟，企業缺乏足夠的適當職位來安排，只能安排高薪卻無兵可帶的職位。

威信困境：代工企業的資產累積於過去客戶的口碑，這些定型化市場往往波瀾不興只是逐漸萎縮，接班人經由參與營業活動取得建立威信的機會逐步減少，而在代工企業內部幾乎缺乏新市場、新產品的相關人力，無可用之將與無可用之兵，接班人想要在新市場逐步建立個人威望與信用更是困難重重，經營者需要下定決心與苦心安排資源投入讓接班人有機會表現，燒錢與老臣或幹部來協助不可少。

學習困境：時代已經改變，無法重現筭路濫褸，培訓年輕接班人需要新的思考，企業初創時人少事繁，經營者需要身兼數職，會經歷各種的事情並建立綜合能力，這是接班人無法經歷的過程。



老幹新枝：許多經營者會把接班人帶在身邊學習，若是持續原有業務這是可以的方法，但若有多位接班人進入企業，那就會有職位競逐與待遇問題，顯然傳統代工模式無法滿足多位接班人進入企業的問題。

重新定位：將企業的市場定位重新討論，無論是走向新的市場定位或走向新市場，企業組織在這樣的情況下必須重新調整，若能召集接班人與幹部們一起討論組織架構必要的調整措施，其中那些會面臨新挑戰的職位鼓勵接班人去承接，從中獲取戰功機會並贏得團隊的信任。

需求指引學習：接班人在當下需要學習的內容遠遠超過經營者當初創業時的狀況，運用承接工作的需求來學習是一種好方法，非數理工背景的接班人仍然可以研讀法規、標準與指令等文件，這些文件雖然含有技術內容但仍然相對容易理解的內容，因為這類文件是為所有人準備的。

管理系統：原有的管理系統必然需要更新甚至整個翻新，尤其ISO9000與電腦化更需要落實，這也是接班人必須努力投入的部分。



# 企業架構調整

**代工架構：**家族企業的特點就是家族人員會佔到企業幹部人數的30%以上，而且企業資產多數是早期買下現在很值錢的廠房土地，為了保護這樣的資產會讓經營者無法進行企業架構的調整。

**品牌價值：**其實企業在經營30年後都會有一定的品牌價值，多數經營者往往忽略這樣的價值，經營良好的企業會有更高的品牌價值，若企業轉型時以品牌價值為核心那就容易進行轉型。

**股權轉換：**當以品牌價值為核心時，原有的資產(含股票)就可以成為品牌價值的後盾，經營者可以把原有公司資產轉移到新成立的閉鎖資產管理公司，100%股權確保資產傳承家族成員，原公司就成為專注經營品牌的公司，並且在其下分割原有業務，成立子公司，品牌公司就回頭跟資產管理公司租用廠房設備給子公司使用。

**權利分離：**股權與經營權分離，家族成員會留在品牌公司與資產管理公司任職，有能力的成員可以在品牌公司全心全力為打造品牌而努力。



品牌經營：經營者專注在原有家族企業轉型成的家族品牌公司以經營品牌，家族資產管理公司也可以為子公司注資，經營者可以尋找優秀經理人來經營子公司，而更積極的家族成員也可以參與子公司的經營，由於品牌價值的增進，就有機會進行併購來增進產品線，也可以跟其他公司聯盟共同合組子公司，最終家族擁有品牌公司股份60%，其餘40%股份與聯盟公司共享。

新的舞台：原有家族企業的業務可以進行分拆，例如節能產品公司、節能營運公司等，原有幹部與員工就可以在公司的不同任職並參與公司經營，20%股權由員工認購，優秀幹部就可以出任專業經理人，在聯盟其他公司所成立的子公司還會有更多新領域之新員工進入子公司。

品牌公司：其最大責任在為公司尋找市場機會並辨認風險，市場機會與技術發展趨勢，同時要健全子公司的管理系統，需要做到整個集團資訊系統與管理系統的一致化的運作，以上市上櫃來增進品牌價值。

資產公司：由董事會派出代理人管理品牌公司與旗下的子公司之董事會。





# 股權改變的四階段



# 過渡到品牌模式-第一階段整理與溝通

家族共識：經營者首先必須下定決心說服家族成員未來要轉型的路，而未來願景的內容需要家族成員參與才容易取得共識，而取得共識的過程可能需要數年時間，期間會有陸續接到的市場訊息佐證。

資產清理：家族企業在經營過程常有用公費購買私人名下房產的狀況或廠房土地並不是公司名下資產，也就是幾房兄弟間手上房產與累積的資金並不一樣，這些要轉型就需要面對並釐清家族各房的資產合理持份調整，這樣才能順利轉移到資產管理公司。

帳冊清理：許多家族公司在經營上的資產帳、會計帳與財務帳也沒有上軌道，或者有大量的庫存品在帳上但沒有清理。

本階段需要經營者想清楚並下定決心，多數需要外部顧問協助以獲得完整市場生態資訊，這些資訊將足以讓家族成員理解與整隊有共識但需要時間及溝通，這是企業轉型的必要清帳作業。



# 過渡到品牌模式-第二階段重建系統

完善ERP系統：建立電腦化的ERP系統是必要過程，將來也能一體適用於子公司，這是轉型的第三步。

完善流程：在建立資訊管理系統後就可以看到需許多問題的根源在部門權責劃分不當或流程需調整部分，這是管理系統的根基，流程的持續更新才是企業的根本，多數公司都會面臨缺乏品技部與經管部的正常運作，導致流程不完善的問題。

品牌管理：原有公司轉型為品牌公司並向資產公司承租廠房設備，公司資本減輕反映經營績效，需要把焦點從產品轉移到品牌價值，現在是需要家族人員與幹部們看清楚如何放大品牌價值？需要哪些活動？

此階段的重點讓企業在讓原有業務更上軌道，讓企業管理系統更完善，為企業轉型做準備，讓家族成員更熟悉系統運作，未來才能順利參與子公司的運作。



# 過渡到品牌模式-第三階段市場分割

**產業結構：**根據產業結構找出跟現有業務相關的市場區隔，例如節能產業結構區分為，節能效益分享、節能效益保證、一次性驗證給付、節能租賃、節能設備、節能支援服務等，節能企業可能會涵蓋其中幾項業務，企業需對本身業務做出更深入規劃，找出可以分割的業務。

**團隊再組建：**根據可能分割的業務重新組建所需的團隊，包含ERP系統部分功能的修整與建立相關的管理系統。

**事業處BU單位：**當事業處分割出來後，就以獨立的BU來試營運，其中人員都是專職而非兼職，以從中找出實際潛在的問題及試算實際成本與可能的獲利，BU的營運績效將會有助於品牌公司的聲望提升，也有助於增進聯盟合作與併購等的進行。


**全新市場：**這是最困難的部分，因為需要更長時間才能募集足夠人才並產出產品，通常是以專案計畫方式來執行，部分員工是以兼職先開始相關技術的訓練，再逐步引進專業員工，等團隊狀態穩定技術與產品也穩定後，就可以啟動BU單位來營運。



# 過渡到品牌模式-第四階段獨立子公司

- 從BU轉換：當BU營運穩定需要擴大規模以提升競爭力時，就是獨立成子公司的時機，除了員工配股以外也對外募資，接班人也可以BU業務推動的主力。
- 內部創業：由品牌公司與資產公司直接資助幹部內部創業成立子公司，由熟悉ERP與管理系統的幹部根據市場分割進行創業的成功機率相對高出許多，尤其20%員工池股票的獎勵更是創業成功的動力。
- 直接成立子公司：併購、聯盟公司的狀況常會直接成立子公司，作為雙方合作的標的，雙方人員的重組需要調整ERP的部分功能，及管理系統的再修正，這些部分都需要雙方進行深度溝通以確保原始目標的達成。
- 行銷公司：這是品牌公司直屬的子公司或分公司，專注於產業相關訊息的蒐集並建立相關人脈，並進一步描述產業生態的變遷及未來的機會與風險，針對各區域經銷商配合做展覽與產品說明會及技術說明會。
- 維修公司：這是品牌公司直屬的子公司或分公司，專注於海外市場的產品維修與庫存管理，方便協助當地經銷商的營運來提升市場競爭力。





# 案例-泉溢泵浦模式

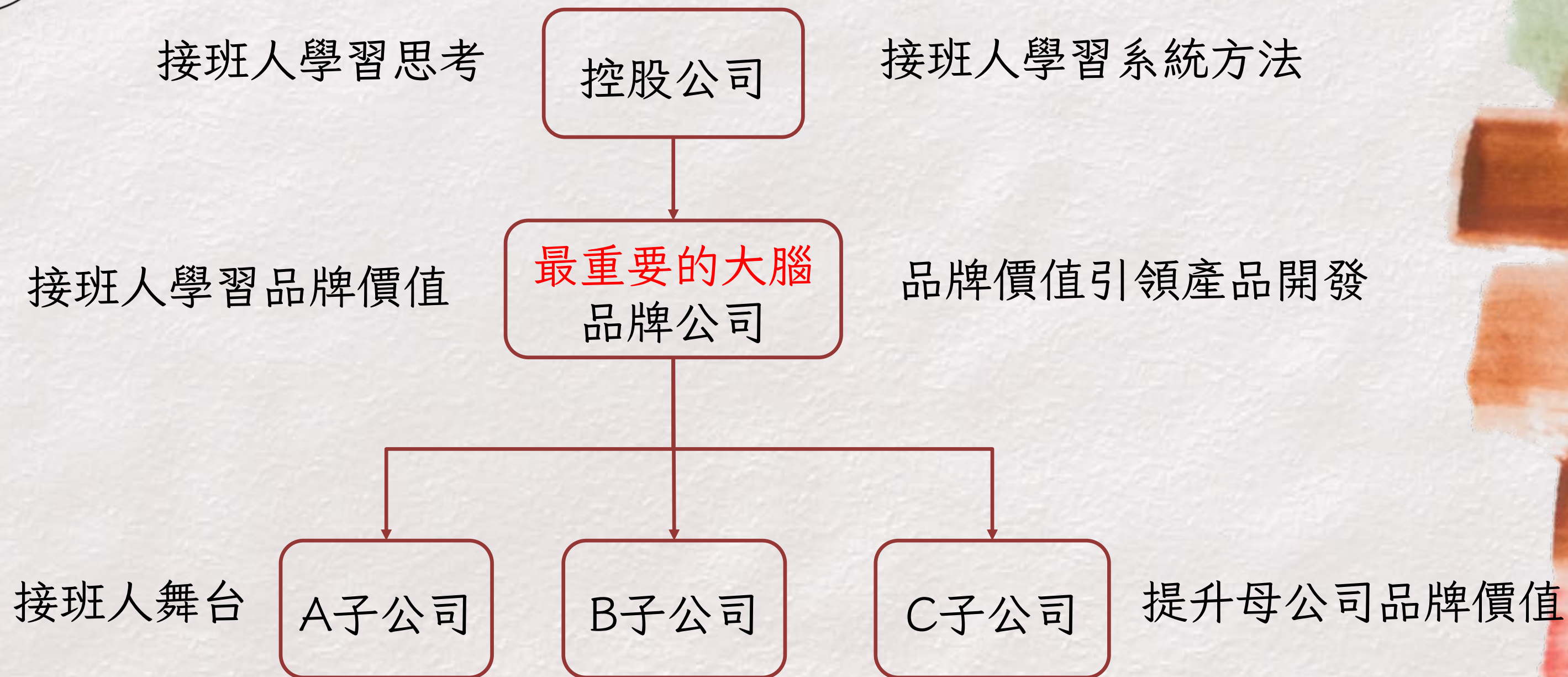


# 泉溢泵浦模式- 成立子公司向母公司租用廠房設備

台立行	1961年楊春來先生創立，東元、新三東等馬達經銷及台立牌馬達抽水機生產 1964年自製沉水式抽水電動機成功，為中部首創，成為主要產品。
新台立電機股份有限公司	1967年遷至台中市有恆街，增資設有北中南高四處服務站。
泉寶電機股份有限公司	1978年遷至台中市天乙街，廠房1800坪，幹部入股。 1991年申請®字標誌，1996年ISO認證並導入ERP系統。
泉溢電機工廠股份有限公司	1999年成立，向母公司租用廠房設備，楊錦松先生擔任董事長，資本額為4800萬。 2002年併入泉來電機。 2006年導入EIP購置南崗工業區建廠用地，企業總部遷至台中市南區五權南路現址。 2009年ISO：2008認證及TAF認證。 2015年新廠落成。 2017年ISO：2015版認證。 2018年ISO14001：2015版認證。

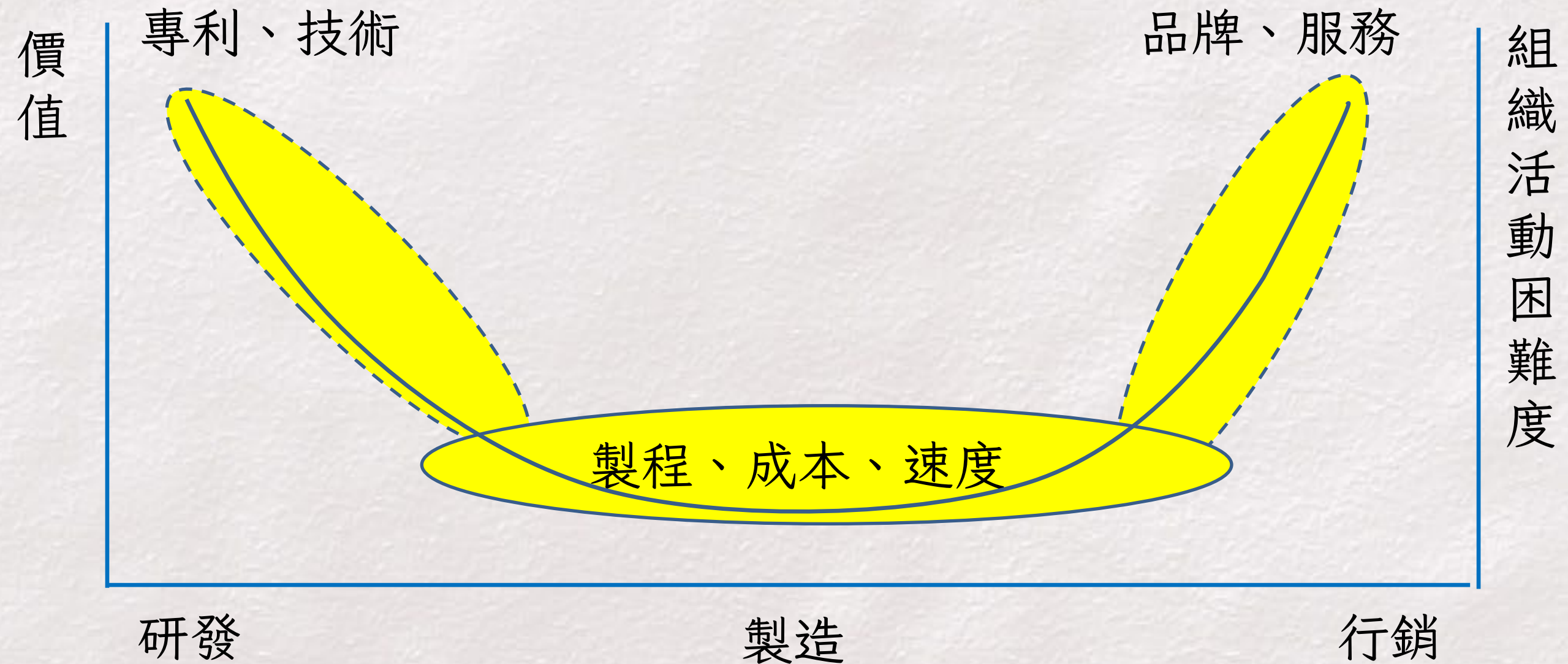


# 企業架構調整創造品牌價值





# 用代工模式經營品牌的問題



以代工模式經營品牌時重心仍以製造為主，不會以品牌來引導產品開發，反而會以產品為重點來提升品牌，可以在十年內取得成績但仍會受限，不會有專責行銷人員來緊密接觸服務客戶，仿製仍為研發重點。



# 結語

品牌優先：本分文件旨在說明品牌優先的重要性，而且只有鎖定品牌優先才能讓企業組織能靈活面對外部環境變遷。

人才優先：以品牌公司為主軸運作，資產公司則握有資源，當員工在企業服務超過15年後算是經過磨練打下企業經營的基礎，也是為內部創業及子公司提供人才。

流程優先：人才的養成來自持續不斷優化的流程與部門組織職能，幹部們不斷透過流程洗鍊與部門輪調可以養成更全面性的領導能力。

菁英家族：品牌管理與財務管理是讓家族成員能接觸產業生態變遷資訊，對養成宏觀視野與系統管理能力對家族產業很有幫助，而製造之學習與管理是培養家族人才基礎能力，研發之技術架構與競爭趨勢是市場競爭不可或缺的一環也是家族成員必須理解的內容。

分潤與舞台：家族產業必須成為人才聚寶盆，領導能力可以讓人才折服，參與決策讓人有參與感，分潤才能激勵大家往前走，具有表現的舞台更是人才渴望的機會，內部創業與子公司將會是最大的吸引力。