

產業慣性的形成與突破

林盈達 6/19/2006

在前一期「基因決定國家產業發展」一文中，雖然探討了台灣產業發展強項與弱項的原因與群體基因成份有關，但也不是在鼓勵大家只要有好的基因就可以。我們想要從這些論述找出台灣社會基因組成下產業發展容易形成的瓶頸以及極限所在。如果瓶頸與極限能被釐清而不是混淆，將有助於突破現狀往可能的極限邁進。

成功的經驗容易一再被複製並形成慣性!

俗語說：「失敗是成功之母」，但我覺得失敗不是成功之母，成功才是成功之母，失敗只是遠親，因為很久才會跟成功碰面一次。我們通常都是在累積小的成功經驗以創造挑戰更大的成功。我們可以發現當一組人合力成立經營一家公司，藉由一個技術一個產品一個銷售管道，達到一個成功賺錢的經營模式之後，將會引發後進者或者團隊脫隊者複製此一成功模式，這種模式的複製會因為脫隊者將成功經驗帶出原公司而變得容易許多，或者因為後進者觀察了解成功模式減少學習犯錯的時間所以也會變得容易。這些成功模式可能被複製在同一市場而引發競爭關係，但也有可能被複製在另一個市場對該市場造成衝擊效應。我們可以舉幾個 IT 產業的成功模式，例如：品牌與研發生產切割造成了許多代工族群；系統與硬體平台及 IC 元件的切割造成了完整的上下游供應鏈；台灣獨創的晶圓代工模式也被韓國、新加坡、中國等後進者極力複製；台灣「先系統投入後 IC 投入」的獨特切入模式，也造就了較低風險的創業模式。而當這些模式被複製在同一個產業時，造成彼此競爭、互相殘殺，雖然拉低了毛利率，但也得到了全球競爭力。這些與成功經驗被一再複製很有關係。

台灣 IT 產業的慣用模式： 衍生性創業與同質性創業

台灣人因為有高創新高鬥爭的基因，所以只要有可行的模式，願意去嘗試或複製的人很多。但因為鬥爭所導致人與人互信的不足，造成比較會做產品但比較不會賣產品，特別是需要大量經常溝通才能造成穩定銷售的產品類別，因此過去二、三十年來，台灣的 IT 產業依序發展了三個「衍生性或同質性創業」成功模式：第一種是「代工」，也就是不用自己去賣，只要把它做出來，讓有辦法賣的人去賣，範圍包括系統廠、硬體平台廠商、以及 IC 元件等廠商，通常是跨領域的衍生或同領域但上下游的衍生，在第一階段衍生性創業完畢之後，就會進入第二階段的同質性創業開始競爭互相砍殺，競爭的激烈程度會讓別的國家的同質性廠商無法匹敵最後退出市場。第二種是衍生性的「先系統投入後 IC 投入」的創業模式，一開始先用國外 IC 廠的 turnkey solution，這包括 IC、板子、及軟體，僅在板子上重新設計降低成本，然後開始以較低價格搶攻品牌系統廠商大量出貨，等到市場

被撐大了以後自然就會有台灣的 IC 廠商投入以較低的價格搶攻取代國外 IC 廠的 turnkey solution。大多數台灣的 IC 廠商，都是這種模式下的衍生性創業成果。前面兩種模式在台灣人的高創新高鬥爭基因之下已經發揮得淋漓盡致，任何一個產業只要有量，在台灣就會有一個族群形成，而且還多到可分一線廠及二線廠。

新一階段方興未艾的第三種模式是切入零售”品牌”大戰，自己賣產品，直接面對消費者。台灣廠商在近年來有越來越多人意識到只會做產品不會賣產品的下場，所以也開始學習自己賣產品。但 IT 的銷售通路主要有兩種，一種是零售市場(retail)，個人消費者自己買回去組裝，有問題打電話到 call center。第二種是系統整合市場(system integrator, SI)，企業消費者從需求規格、採購、安裝、訓練都由一家系統整合廠商包辦。前者是”文市”，產品躺在賣場銷售，行銷模式是靜態的；後者是”武市”，系統整合廠商必須說服企業用戶才能把案子搶下來，所以行銷模式是動態的。顯然後者需要大量的溝通，所以臺灣人較不擅長建立與全球各地相當於”地頭蛇”的系統整合廠商之緊密關係。前者則是猶有可為，這可以從最近在國際上大有斬獲的台灣品牌均屬於零售通路的品牌可以看出。

衍生性與同質性創業的盲點：太辛苦了！

台灣廠商過去因為太專注於做產品而忽略賣產品的重要性，導致對市場需求的敏感度較低，所以很少率先在某一領域推出全球第一個產品。沒有去賣產品就像看不見也聽不到一樣，必須仰賴代工的客戶告訴你新規格需求或者自己從競爭者的產品中抄規格。有許多 PM (Product Manager)的新規格就是這樣抄來的，這樣的缺點就是很難自己生出客戶需要的規格。後進者遭遇的另一個問題是價差，因為推出的時程比較晚，為了搶奪既有產品的市佔率要自己先砍一次價格才能搶別人的客戶，規格或效能如果不夠好，還要再被客戶砍第二次。當你在複製別人的成功模式時，你會發現有不少跟你一樣的人，所以會再互砍多次，最後結果就是毛利率從 30~40%一直掉到 10%以下。但因為臺灣廠商對成本(BOM、行政、行銷、研發)控管很好，再加上所選的產品線出貨量很大，所以即使毛利率 10%以下，EPS 還可能不錯。毛利率 10%以下時，日子就已經過得很辛苦了，成本控管及出貨量都不能出錯，所以要找其他的肥肉來複製過去的經營模式，所以我們可以看到一整個族群的 PC 廠商轉進到筆記型電腦，再轉進到手機以及 smart phone 等等。只要被他們踩過，毛利率鐵定 10%以下。也因為台灣人的鬥爭基因不容易形成一個龐大跨領域的公司，spin-off & refocus 變成一種常態，一家公司只專注在一個領域，如果分散在兩三個領域，就會因為內部擺不平而表現普通。

跳出原來的框框：原創性創業

台灣的 IT 產業已經成功創造了三個成功的產業”慣性”：代工、先系統投入後 IC 投入、零售品牌，儘管 IT 產業仍在迅速變化中，台灣的創新基因足以支持台灣廠商盯緊這些演變，以這三種慣性自動前進，但仍有更大塊更肥厚的肉，也因為產業族群的慣性而不願去輕易嘗試。我相信只要有幾家台灣廠商因為跳脫現

有模式的”原創性創業”而大賺特賺，這種原創性創業的模式就會被整個產業族群大量複製，進行群體的攻城掠地。但有哪些機會呢？至少有三塊。第一塊是先期市場（early market），透過培植先期市場所需的技術，有機會在一開始便將技術與品牌建立起來，搶得頭香。但誰願意去先期投資在未知的市場呢？財團法人的研究機構可以扮演一部份這個角色，但因為缺乏市場微觀的規格敏感度，所以需要與大企業結合，最好是大企業願意提撥一定比例的經費做先期研發的投資。第二塊是高門檻設計(high-barrier design)，如果能做到全球只有五家公司有這個產品的設計能力而台灣也佔一席之地，就達到這個標準。例如：手機的晶片組、高階网通產品的晶片組等。這一塊會因為競爭者不多而形成一個藍海，各自尋求利基點而不需要殺價競爭。但這一塊也需要在獲利前就投入多年的心血，較不易獲得創投或股票市場的青睞。第三塊是企業級產品品牌(enterprise brand name)，零售通路品牌因為是靜態的文市，所以較容易經營，但毛利率很難達到 30% 以上。而企業級產品品牌所獲得的毛利率都在 50 ~ 80% 以上，而且是產值更大塊的肥肉，但是行銷手法與零售通路完全不同，需要有更多的溝通、整合、服務等機制。

先期市場、高門檻設計、企業級產品品牌這三塊市場是目前台灣廠商最弱的部份，也許有人會說這些東西是大公司才能碰的，或者說要有夠大的 home market 才能支援等等。但我們可以看到在 San Jose 一直上演的新創公司戲碼，當一個新興市場未形成前就會有幾家新創公司把產品做出來去滿足這個新需求。達到一定的出貨量後(可能還是很小)，就被動作比較慢的大公司併購，並持續擴大市場，然後市場進入起飛期及成熟期。這些攻城掠地的廠商都是小小的，所以這些創新大部分不是來自於有名的大公司。同樣的我們也可以看到歐洲小國芬蘭和以色列持續在企業級甚至電信級產品上攻城掠地。他們當然沒有龐大的 home market，只要用對的方法做對的事，台灣不需要老是想有中國這麼大的 home market 才能做高階產品。

原創性創業的障礙在哪裡？

從上面的討論我們已經知道，台灣的產業慣性比較會做產品比較不會賣產品，長期下來缺乏 marketing 人才，即使是做產品也比較偏好能在一年內出貨不需要 cook 很久的技術，即使有 marketing 人才也多是擅長 box-moving business 的靜態零售通路而缺乏能與各國相當於地頭蛇的系統整合廠商打交道的能力與經驗。這些障礙一部分是資金障礙，因為創投與股票市場還沒有嚐過這類型的投資甜美的果實，所以不敢輕易嘗試或堅持。另外一部分的障礙是鬥爭基因，不善於經營需要大量溝通服務的系統整合通路，可能是這個原因造成的。

跳出另一片產業慣性：不要將瓶頸誤認為是極限！

我們可以預見會有一波新興的台灣品牌廠商出線，代表著台灣由代工跨入品牌。股票看板上會有代工族群也會同時有品牌族群，因為已經有品牌廠商獲得不錯的利潤，所以臺灣人的創新基因會驅動更多的公司去創造品牌。但我們需要更

多的行銷人才來支持這個發展，顯然我們目前的教育訓練缺乏這一塊。從零售通路進入系統整合通路，存在較高的障礙，而且是基因上的障礙。有必要結合美國矽谷的華人公司透過過去眾多的矽谷成功經驗，協助台灣廠商切入這塊市場。只要有一兩家成功，就會出現族群擴散效應。最後一點是，將產品切入點由成熟市場往前拉到先期市場，這部份的問題其實反而較小。只要有錢就可長期經營，只是金主的心態要改變，不要老是將台灣廠商定位在只能炒短線。如果我們能改變這些習性，突破現有存在以上所說的困境，我們就能創造更多的產業慣性，形成新的模式，而不會將現有的瓶頸誤認為是台灣產業的極限。事實上我們離極限還很遙遠，而且我們不知道極限在哪裡，就像半導體的摩爾定律到現在還是有效的，台灣的摩爾定律持續有效，極限也還沒看到。