

怎麼賣決定怎麼做產品

作者：林盈達

ODM 盛行代表的意義？

儘管現在已經很少聽到台灣廠商不善於經營品牌的話，ODM 模式仍是產業主流，只要技術夠強能夠形成一個研發團隊，找到懂生產線的人以及與品牌廠商熟識的人，就可以開始開發工作、向品牌客戶展示產品優點、談價格。一旦成功完成第一筆交貨且用戶反應不錯，與品牌客戶的互信關係建立起來後，訂單就會源源不斷，甚至有時候會爆量，這種爆發力經常足以讓一個公司快速上市或股價飆升。這種快速成功模式是台灣廠商最擅長的，憑藉的是技術夠強（設計或工程）以及盯得緊、快速彈性反應的功夫，行銷團隊不需要很強，甚至只要 one man operation，但也掌握較小的產品開發迴圈。

品牌客戶提供規格需求，PM 要求 RD、PQA 團隊訂時程做出來，客戶 QA 後交貨，在這麼小的迴圈內，PM 幾乎可以躺著幹，因為他不需要面對通路，也不需要去生出規格，他只要溝通協調就好了。對一個品牌設備廠商而言，會需要去掌握一個比較大的產品開發迴圈，PM 必須透過通路去收集用戶的產品規格需求，判斷並過濾有效規格後交給技術團隊開發，因此 PM 除了要能駕馭技術團隊，更需掌握通路與規格，掌握了通路等於掌握了用戶，當然這樣較大的迴圈也代表較高的管理複雜度，只有在形成比較強的行銷團隊後才能成功建立。

做產品 80 分，賣產品 50 分！

產品開發主要需要技術與行銷兩種團隊，技術人員包括 PM/TM、PQA、FAE/TS，行銷團隊包括 PM、Marketing、Sales、Marcom，台灣因為工程教育的紮實，每年訓練出為數可觀高素質的工程師，所以技術團隊的形成比較沒有問題。我們可以看到同一個產品在台灣會有許多家成功推出有競爭力的產品，可以看出人才是夠的，當然在高階設計的部份（需要設計加上工程）人才也是搶得很兇。但在行銷團隊方面，一流行銷人才往往跑去做純粹的貿易商或不需要太多技術背景的產業，因為他們到 IT 公司不會被當作 key person 對待，反而會因為不懂技術而被當作支援的角色，也就是說技術掛帥的公司，往往吸引不到一流的國際行銷人才，顯然大部分的技術團隊需要調整心態，能夠重視行銷團隊的專業，互相學習成長。

當然行銷團隊不夠強還有其他的因素，例如大多數的 PM 因為摸過的產品不夠多、不夠仔細，往往對規格掌握度不夠，只知道這個功能在 A 產品與 B 產品都有打勾，但不知道這兩個打勾之間是否存在相當的不同。經過多年的觀察，個人覺得產品成敗的靈魂人物 PM 這個角色，應該要做過 RD、PQA 以及擁有相當的用戶或 MIS 經驗，但檢視各公司的 PM，大多沒有這個背景。

台灣 IT 品牌的共通點：零售通路

當一堆的 ODM 廠商被品牌客戶用各種殘酷的採購模式操過幾輪後，自然就會有廠商往品牌之路走。Acer 是第一個台灣 IT 品牌廠商，十幾年前當 Acer 陷入困境時，就有「不是 Acer 這個品牌不好，而是台灣這個品牌不好」這種 finger pointer 的推卸之詞。現在 Acer 在全球各地大有斬獲，同時引領了 ASUS、BENQ、D-Link、Trend Micro、ZyXEL 等廠商積極經營品牌，就再也沒有聽到這種推卸之詞。事實證明，只要有一家廠商經過千辛萬苦建立新的產業慣性模式，就會有一群後進者學習跟進，所以我們不應把慣性誤認為極限。儘管品牌廠商比 ODM 廠商在經營模式上有較大的產品開發迴圈、主導權、市場與社會曝光度以及較高的毛利，但以上台灣廠商所經營的品牌都是以零售通路為主，尚無法在系統整合通路上建立成功模式，這又是一個新的但待突破的產業慣性。零售通路的特點是 box moving、light service and interaction、call center、consumer/SOHO 以及 easy to ODM 等，以打仗當類比，比較像空降游擊戰，需要準備的物資比較是輕型的配備。

我們不能或不會做系統整合通路

類比於零售通路的空降游擊戰，系統整合通路的銷售戰就像是兩棲登陸作戰，需要各種全套的輕重裝備一起上，不只技術團隊要更強，行銷團隊要更驍悍，才能搶佔灘頭堡（系統整合通路），並據此攻城掠地（企業用戶）。這樣的系統整合通路與零售通路最大的差異在於目標客戶不同以及服務的比重差很多，儘管這種模式需要投入消耗的資源較多，但其毛利（50%~90%）是遠高於零售通路的殺戮戰場（30%以下），而且有一件事是比零售通路容易的——建立新品牌，因為行銷的對象是企業用戶的 MIS 人員或電信公司的系統管理人員，而不是一般廣大的消費者或 SOHO，所以只要在專業雜誌上打幾個月的廣告以及透過系統整合通路口耳相傳的口碑，就可建立品牌形象，而不需要像零售通路品牌一樣，在報紙電視等較貴的媒體上打形象廣告，這是唯一比較容易的事。

那到底台灣廠商有沒有在進入這個市場嘗試要建立新的產業慣性？答案是有的。對設備廠商而言，除了零售與系統整合通路外，另一個通路就是標案（Tender）。就技術面的考驗而言，標案的要求嚴謹度因為是電信等級的用戶，所以要求不會比企業用戶低，但就行銷複雜度而言，就比零售市場簡單，也遠比系統整合通路簡化許多，因為只要針對幾個電信業者，通過他們的 qualification，然後把他們照顧好就可以了，但這樣的高度服務會迫使設備廠商在內部形成堅強的技術服務團隊，這些團隊的形成將有助於其面對數量更多、需求更多元的系統整合廠商，台灣廠商近年來已在全球標案市場大有斬獲，這代表著進入系統整合通路的條件漸趨成熟。

演化出三種叢林法則：飛彈戰、空降游擊戰、兩棲登陸戰

我們可以看到台灣 IT 產業的發展軌跡，從只要躲在後面打飛彈戰的 ODM

模式，進化到輕裝備灑網式空降游擊戰的零售通路品牌，近年來已有不少廠商投入全球電信標案市場中"需要縱深全套重裝備的小規模兩棲登陸戰"，我們可預見只要有一家成功進入大規模的系統整合通路市場，就會有一堆廠商跟進，形成另一波新的產業慣性，只是這個障礙還真不小，何時能夠創造一家上市公司還不知道。當年 Acer 在建立零售通路品牌時，也上上下下了十幾年才趨於穩定，也才說服對台灣品牌高度懷疑者讓他們建立自信心，現在故事只不過重演罷了，我個人深具信心，讓我們拭目以待吧！