



觀念平台

# 別讓訂單文化緩慢了轉型腳步

史孟康  
MARK STOCKER

史孟康 (Mark Stocker) ■美商方策顧問公司 (DDG) 策略暨執行總監

作為重視出口的海島型經濟，台灣常需要配合國際市場的改變，進行產業轉型。早年從加工出口轉為專業代工，近幾年再從代工轉向品牌或全面解決方案 (total solution) 的提供者。翻開台灣企業半個世紀以來所走過的路，就是在研發技術上不斷升級、轉型。不過，這波品牌轉型與以往不同之處，是連企業內部文化也要跟著變革。

公司要徹底改變自身組織文化，比技術轉型還要艱難。與台灣企業合作了17年，我發現很多企業背後，都被

一種深層思維所主導，我稱之為「訂單文化」。照理說，「接訂單」是大部份企業獲利的基础，本身無可非議。但是當訂單成為企業唯一關心的焦點，企業轉型之路將受到公司內部巨大反彈，很難有所突破。

長久以來，接訂單一直是本土製造、加工、貿易等出口產業戰戰兢兢的過程。有了訂單，工廠及供應鏈才能正常運作，公司也才有收入。不過，一旦接單形成一種組織文化，將過度簡化企業主的經營思維：不管事業成長到多大規模，商業目標永

遠停留在接更多的訂單；因此，組織架構、人員配置、產品開發等經營事項，只需順應這個單一目標，不用另行改革。譬如，出口產業不重視員工的市場分析能力，多半只看業務能力，因為老闆要的是能談妥訂單的業務高手，不是擅於觀察趨勢的行銷推廣人員。這樣一來，績效管理也變得簡單：比起行銷人員，業務員的評比不用太複雜，只要看接單多寡、金額大小就好。

很多習慣把訂單掛在嘴邊的企業主，容易做品牌一陣子後，再退回去做代工。道理很簡單，這類企業真正的商業目標

仍然是接單，不會輕易改變現有的營運組織與方式，造成企業不斷以代工體質衝撞品牌路上的挑戰，當然很難堅持下去。因此，擺脫訂單文化，企業主才能把經營視野放大，讓品牌有空間施展拳腳，鍛鍊下述基本功：

一、企業不再忽略終端使用者：經營品牌，企業要深入參與消費族群的生活，不只考慮提供通路的客戶。以貿易起家的特力集團為例，創始初期僅給Walmart等歐美零售商，卻

在事業如日中天的時候另外投入零售通路品牌，直接面對終端消費者，透過B&Q與HOLA品牌走進日常居家生活，以「生活美學輕鬆擁有」的品牌精神，成為台灣最大居家通路。近年來國際市場需求疲軟之際，特力集團仍維持穩定成長，主因就是提高零售品牌比例，透過轉型擺脫只能接單的事業軌道。

二、企業不再忽略關鍵的無形資產：每次轉型，企業都在尋求商品的附加價值，品牌轉型也不例外

，只是這次不再以產品價值為主，而是利用想像與體驗來提升消費者對產品的接受度、好感度，及忠誠度。例如，台灣第一個國產汽車自有品牌LUXGEN，雖然國際布局才剛起步，但憑著「世界第一部智慧科技車」的形象定位，以及Intelligence, Genius, Luxury等品牌聯想，發表不過兩年就在國內打響名號，未來成長可期。LUXGEN走出台灣汽車產業為人作嫁的宿命，其中一項關鍵就是掌握無形價值，為沈

默的產品注入故事。特力屋、LUXGEN的經營已脫離訂單文化，而是以一種願景、核心概念來凝聚企業對品牌的共識，創造出能支撐品牌長遠發展的企業文化。

如果訂單文化代表台灣代工的歷史縮影，那麼，擺脫訂單文化便是台灣邁向自有品牌的歷史新頁。一旦技術面、管理面、組織文化面，都能適時改變，企業將開始掌握自己命運，在這波產業轉型浪潮中，成最終贏家。