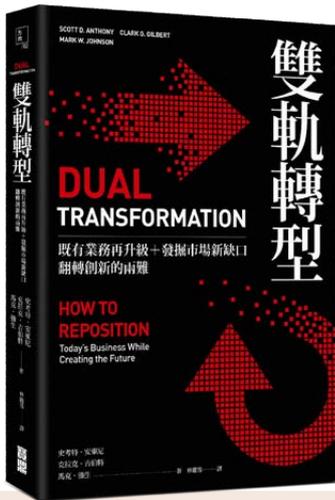


# 好書評析： 雙軌轉型

## 既有業務再升級 ⊕ 發掘市場新缺口 翻轉創新的兩難

文／惠達 張乃文



### 編輯部註備：

原業界接預測2020第二、三季就可以見到景氣好轉，但開春之後爆發武漢肺炎，是繼中美貿易戰之後接續迎來的另次波動，中國扣件佔全球的三分之一一年出口量高達360萬噸，因為復工不易等種種因素，讓整個產業鏈開始延宕，也讓國外客戶開始尋求替代方案，審思供應鏈的新方向，請各位試想若這全球三分之一的需求開始釋出，不要說360萬噸，只要30~50萬噸回到台灣，就有夠各位業者忙了，對台灣業者來說何不是種契機？本社整理出因應這次影響業者必須要注意的三點重要事項：

1. 因應國外買主做製程生產鏈每一個環節之調節及落實。
2. 積極因應國際環境的變化及挑戰能力。
3. 多家公司合作策略聯盟，建立國際通路可行性。

在技術日新月異的扣件業中，有些人仍認為轉型似乎不是必要的選擇，業界經常會有人說：「無論產業怎麼改變，扣件需求是不會變的。」談到主動轉型或是研發也總是會聽到有人說：「我們只需要跟著客戶要求再跟著改變就好。」被動性的安全牌成了只求業績穩定的扣件業者較常選擇的經營模式。而這真的是企業永續發展的萬靈丹嗎？在3D列印、黏著劑等接合技術及世界產業不斷提升及改變的同時，扣件廠商除了在通路中尋求改變外是否也應該思考新創業務的發展，又或者在新興產業中找到可以發展扣件的商機？

從目前已經有的業務再升級，如何發掘市場新缺口？扣件廠商多已經對於原本的主要業績產品相當有信心，且持續增長。但是整個市場對於產品的改變越來越劇烈且快速，市場對於產品的形式已經逐漸改變，普通的扣件固然有其存在的必要，但隨著建築、交通工具及生活一切硬體、使用習慣的變遷，扣件勢必在產品的研發及轉型上要有一定的準備。

雙軌轉型是藉由一種破壞性的衝擊，藉由重新定位核心業務來替未來作準備。既然是雙軌，一方面重新定位既有的業務，同時也必須進行轉型的創新，另外需巧妙的結合現有的產業力量及創新精神，將他們翻轉成為商機，而如何處理重新定位的核心業務與創新業務兩方的關係，將會成為營運的重點。

本書提出了一個雙軌轉型的簡易公式：轉型A+轉型B+能力鏈C，書中以一個有趣的例子形容雙軌轉型：「邊修舊船，邊造新船」，這本書提供了一個重要的觀念，改革必須建立在對市場的了解上，而不是過去的經驗。藉由書中提供的思考策略，釐清當前扣件業者所面臨的情況，以及如何有系統的規劃轉型策略。

現有業務的核心該怎麼重新定位？作者提出以下觀念：「轉型的精隨是改變做法，找到更有效、更有效率的方式來滿足客戶需求，以最大化舊有核心業務的彈性與關聯性。」所以能夠藉由幾個問題整理出目前公司的根本問題：1.人們過去為什麼向我們買東西？2.我們提供了什麼顧客真正在乎的東西？3.市場中的破壞性變化為何？4.什麼是過去重要，但現在不重要的？5.什麼是顧客希望我們能做，但我們沒做的？

領導者應該要持續不斷的思考未來的可能，配合訓練高層幹部同步思考公司未來的方向，本書提供相當多「思考邏輯」並提倡公司內部主管都應該要同步執行這樣的思考方法。雙軌轉型所提供的破壞性創新做法可能會讓許多人卻步，但是其思考導向有助於跳脫舒適圈，更有系統的規劃企業的未來。