

林宏文專欄

二代接班做傳產 站穩自己的利基市場！——億昕、億勝企業總經理何恩慶(電信93)專訪

2022-05-16



億昕、億勝企業總經理何恩慶，畢業於交大電信系及電信所，之後又到波士頓大學念MBA，但他沒有到竹科工作，而是回台南接父親傳統企業的班。

這間成立四十多年的傳統企業，最初從簡單的電力開關做起，後來轉型進入汽車開關及電力系統配件市場，主要客戶變成歐美的小型遊艇及露營車。由於這些物件都需要配置較多的電力系統，但因為規模不大、屬於利基市場，因此大型供應商不一定看得上眼，競爭比較少，億勝也抓住這個新商機，並透過電商無遠弗屆的力量，接觸到世界各地的客戶，如今已有95%的生意都來自海外。

主持人：在這個領域「二進二出」，表示前兩次沒有成功，你是如何克服前面兩次的問題？

何恩慶：之前我們是把阿里巴巴當作一個像廣告的手段一樣，以為花錢就會有效果，去了南霸天商團聚會後，才真的是把眼界打開。

線上跟線下不一樣，是比較破碎的，線下可能會接一張一萬美金的單，線上接十張一千塊美金的單，當然你的利潤會比較好，可是你的管銷費用等會比較高，這些就不是單純市場的部分作調整，而是整個公司營運作調整，才能做好電商轉型。商團看到成功的例子，大多是二代自己下去做，老老闆有放權或放錢，或是像我從年輕接班的二代自己下去搞，這樣才有機會。

主持人：傳統企業一定有很多老臣或不願意改變，你怎麼樣讓這些人做調整？

何恩慶：基本上我們都是用溝通的方式，很多所謂的老臣都是從小看我長大的，所以其實不講理也會講情，而我爸爸也是滿聽我的，所以有時候我也會拉我爸爸去講，這部分我算是滿幸運的！

主持人：當初電信所畢業一定很多工作等著你，你會決定要回台南去接爸爸的班，這件事情應該也有點猶豫吧？跟我們分享一下。

何恩慶：有，尤其最近兩年科技業股利發那麼多，真的是心痛！開玩笑的，說穿了只有一句話：「親情的呼喚」，畢竟我爸爸只有一個兒子，剛好我老婆也是台南人，猶豫了半年，就決定回來台南接班。一方面主要也是為了方便照顧家人，能夠跟家人團聚。經過這幾年來，我覺得沒有後悔，像現在我們有小朋友，那小朋友跟阿公阿嬤都非常親，常常全家一起出遊，這是當初如果留在新竹，絕對沒有辦法做到的事情。

主持人：跟我們分享一下，你們做的產品跟技術是什麼？

何恩慶：其實大家都知道在台灣做傳統產業真的很難做，因為只要是好做的東西，或量大的東西，都一定會移到大陸去，所以在台灣做生意，要找出所謂的「利基市場」。我們大概三四十年前是做開關，很大的開關，不管是汽車用還是設備用，然後出到美國去。

後來因為這種單大量轉移，所以我們被迫轉型，很幸運的剛好跟到一兩個比較好的客戶，他們是做船舶的設備，所以我們就慢慢的跟著他做轉型，我們現在主要是做船舶跟露營車上的電力系統。

我們做的是非常冷門的東西，每次都要花兩三分鐘跟人解釋我們在做什麼，但是沒人聽得懂，但「這才是賺錢的原因」——因為懂的人不多，會做的人也不多，這就是所謂的利基市場。

主持人：露營車跟遊艇市場應該是做全世界的生意？

何恩慶：對，我們有95%都是外銷，台灣的遊艇市場是很有競爭力沒錯，但是台灣主要做的是豪華遊艇，做出去都是一億兩億一艘在賣，他們零件都會找國外的大廠，不會選台灣的。我們主要是針對中小型遊艇，一艘幾百萬這種，製造商可能在中國或東南亞，美國也有很多的製造商。像遊艇跟露營車沒有所謂的很大的原廠，大都是在當地的一些改裝廠或一些小的造船廠，一年就造個幾十艘幾百艘，所以他們大部分都用一些比較公版的配件，不會為了一個船型自己去開一個面板，而一艘船通常會開很久，修修改改的，不像車子一樣很快就換掉整台。

主持人：怎麼樣把一家很傳統的大量開關轉型到電力配件的市場，在這之中怎麼樣發揮你二代接班的實力？

何恩慶：像我們理工科背景，對企業管理一竅不通，真的是需要去學一些企管經營方面的知識，MBA確實對我的幫助非常大。另外回來接班，有一點很重要的，其實傳統產業非常的無趣，像我爸很多朋友會抱怨二代不願意接班，我想因為他們是E世代，創業的題目多半是網路方面或是比較新的行業。

二代接班，我自己的經驗，最重要的是要找到你個人的熱情，因為這個東西是你爸爸創業，「不是你自已選擇」，很大的機會不是你喜歡的東西。你跳回來接班那怎麼辦？像我個人喜歡的一些數據的東西，我接班就是想著怎麼樣把公司做一個數位的轉型，我在公司裡面做我喜歡做的事情，就是把公司數位化。

在公司獲得成就跟興趣，這樣子你才有辦法把這個接班做好。這是第一步，再來就是剛提到的，你怎麼讓一些老臣去信服你？當然很多二代的做法就是把一些比較冥頑不靈的就開掉了，我的作法是比較幸運，我爸爸很支持，他也告誡我說進公司不要急著做改變，一定要先觀察，再做出有效果的改變，不然萬一開始改變就失敗，也會影響人家對你的信任。

主持人：你父親過去的經營應該也算成功，所以其實是有個基礎在那裏了。

何恩慶：他是覺得他遇到了一個瓶頸，覺得公司不上不下，他本身的能力可能已經到一個極限，畢竟他受到的教育不像我們這個時代那麼好，所以他很希望我趕快回來接班。我爸有一個很大的優點，就是他放手放得很徹底，我真的很幸運。

上一篇: 梁怡恩(路商心理師): 壓力兩三事

下一篇: 醫學科技基礎在臨床 遠度在法規！——路迦生技董事長唐偉庭(陳明勳)專訪

Join DrayTek, Vigor your life

居精品翹楚, 易世界潮流
網通界的績優生

DrayTek

Facebook LINE YouTube

Email: nctu.yosheng.editor@gmail.com
電話: 886-3-5712121#51472
地址: 新竹市大學路1001號浩然圖書館

© All right reserved 2020