

原文：http://3smarket-info.blogspot.com/2017/12/blog-post_254.html

掌握智慧應用場域商機的 「必殺營運模式— 組合團隊 & 團隊組合」

3S Market 施正偉

台灣怎麼了？

這幾年台灣整個經濟大環境不甚理想，幾個曾接觸過的對岸廠商，甚至是國際友人都曾這樣問：「你們台灣怎麼了？」

自從2010年開始，雲端運算、物聯網、大數據，到今年的人工智慧，陸陸續續成為這幾年間的當紅熱門議題。首先發生效益的是智慧家庭，但是這個至少二十年前，就被炒作的議題，然而基本盤太大，產品類別太多樣，至今還是沒有形成大局。

雖然，一些結合科技的生活用品，包括各式各樣的可穿戴裝置，陸續被媒體披露，也造就眾籌的新商業模式，但這些產品甚少真正在實體通路出現，能實際接觸的體驗不足，且實用性也不高，也都還算是小眾或概念性產品，大多也都還是沒有形成一定的氣候。

茫然在趨勢沒變成事實？

就這樣，廠商跟著「未來趨勢」，這邊、那邊投一點，結果幾年下來許多趨勢都成了幻影，投下的金額也都成了泡沫。再加上本業面臨利潤大幅下滑，於是很多人——都茫然了。



停留在以保守製造的思維？

而在生產製造業端，許多製造廠商就是本著有生產或裝配能力，也認為要做新產品才能開源的出發點，投入一些新產品的生產。



但事實上，許多廠商並沒有了解清楚，這些產品背後所需的整體生態鏈環境，就開始冒然投入。

以監控應用的網路攝影機為例，媒體一路炒作，舉著「IP 才是王道」的大旗，讓很多從事類比攝影機業者感到危機重重，紛紛也跳入這個產品領域的生產製造，結果跳進之後才發現，整個系統結構組成、應用場合，甚至銷售模式，與過去類比系統都有很大的差異。而在系統架設的安裝工程端，很多弱電安裝業者，至今也都還沒有能力，真正能進行這類的系統安裝服務。



「趨勢數字」的誤導？

媒體炒作不見得是壞事，但總是拿著「趨勢數字」，而沒有真正去很深入去探討壓縮、解壓縮、資料量串流，與傳輸或其他系統組成搭配間的關係，也都影響到包括今天很多的市場亂象，以及使用端的誤解與誤用。

今年初，一家以類比監控知名代表性製造廠商的董事長，就問我說 IP 監控市場怎麼樣？我還沒來得及回應，他就衝口而出說：「厚，足歹做談……」

事實上，這樣的情況反映出，我們大部分的生產廠商，可能只看到了媒體的一些表面的市場報導，再加上單價比類比攝影機高，在預期有著更高利潤的動機驅使下，加上上游零件商的大力推動；但卻在沒有事先規劃

好這類產品的營運模式，所以一頭栽進去之後，不但沒嚐到甜頭，就不斷吃足了苦頭。



十年 IP 發展黑暗史……

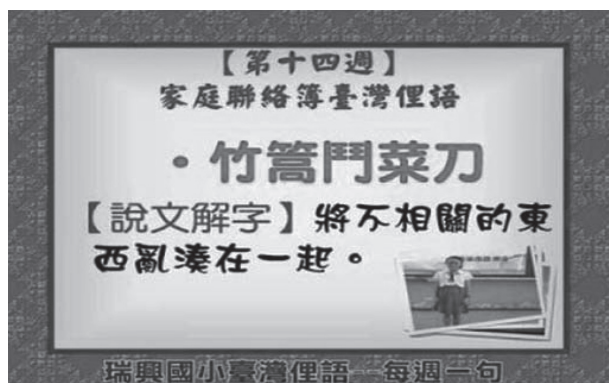
在我過去所接觸的一些國際 IP cam 廠商，他們都是致力於市場生態的佈建為先；即使不以市場經營為主的一些國內廠商，他們就致力於軟硬體，還有週邊設備的投資與加值，而專注去做OEM或ODM，因而也都能在市場上佔有一席之地。

目前 IP 監控主要的應用，大多在一些專案應用場合，因此完整的解決方案，成了能否在市場上賣得好與否的關鍵。這與類比監控 Plug&Play 的串接模式，幾乎是完全兩碼子事。

當然市場上也有拼湊型的市場空間，但是若再比上價位，大概這個空間就又被擠壓了。因為大多數沒有品牌明顯優勢的產品，在價位上也無法跟類比相抗衡，而大多數系統整合商，又寧願選擇有品牌的產品。於是這些既沒品牌優勢，價位又不像類比那麼有競爭力，只好又落在載浮載沈的尷尬空間。

而從 2008 起，全世界許多產業媒體，都大力在炒作「IP 才是王道」，如果這些內容把它們歸整出來，幾乎全是在講趨勢，或相關各種成長的數字，但幾乎不談應用環境所需的技術要求，或者頻寬的對應處理，甚至也不談主從設備與相關應用軟體的搭配。充其量談的都只簡單地圍繞在 NVR，帶點

PoE、交換器的表面介紹，或者再帶些描述得很皮毛的應用案例。



Don't 竹篙鬥菜刀？

大部分的監控產業媒體，沒有把 IP 監控所需要的組成設備，一一詳細去探討，幾乎只有全攻攝影機的廠商。所以，傳輸設備、儲存設備、顯示設備，這些在 IP 監控上都必須用到的組成設備，卻只在舞台上當配角或路人甲的角色，沒有鎂光燈，沒有發話的麥克風；但「IP 才是王道」卻喊的振振有詞。

這其實是沿用類比監控系統的觀念，直接拿來看 IP 監控，這充分顯示出這些媒體，不但對網路架構沒有去深入了解，更也沒有從產業與市場端去實際探訪，拿出來談的，幾乎只是一堆無法在當下被證實的——趨勢加工數字。

很長的一段時間，全世界監控類媒體都說網路監控是未來主流，但時至今日，絕大多數媒體在談網路監控，很大的比例都聚焦在攝影機身上，但是談網路相關的技術與應用議題，卻少之又少，更不用說會談其他的網路設備了。這也反映出這個產業，對網路的知識與資訊的掌握度，是相當的脆弱與不足的。

這樣的炒作情況，導致今天很多人還相信

，IP監控的裝置數量，已經超越類比監控。事實如何？最實際的作法，應該去問問全世界各國各地的安裝工程商吧！或是到世界各地的電子3C商城、專賣店走一走，相信會得到意想不到的答案。

如果IP監控的裝置數量確實超越類比監控，那代表成長率相當可觀，身為廠商本身看到 up、up 的上升數字，必定加碼在廣告、展覽的宣傳投資。我們可以比對自2012後，從全球各地主要的展覽，除少數新興市場外，美、英、德、日等相關展覽的反應表現，大概就可以窺知個大概，是不是真的 up、up 了。



看產業發展要翻過來看……

之所以把這些 IP 監控的過去再拿出來談，當然就與接下來要探討的雲端、物聯網、大數據的未來商機是有很密切的關係。因為市場在變，如果一直還在 Top to Down 的傳統思維，就無法突破今天深陷在低利中，掙脫價格戰的桎梏。

從 B2B 的角度立場，過去的模式不是做 OEM/ODM，就是在市場上尋求通路端的代理經銷商，甚或是再往向系統整合商與工程商的合作，然而這兩年來情形又有了些改變。

現在一些產業新生代，開始往「找解決方

案的合作夥伴」的方向發展。事實上這樣的模式，這兩年已經在一些國際大廠的運作中看到，而在台灣也早有了這樣的類似運作模式出現。

如果純粹只說「解決方案」，或許並不是什麼新鮮事。但如果把應用場域，加上雲端運算、物聯網、大數據、AI人工智慧等，這兩年大量浮現的新鮮名詞與技術，再加上應用端的各種產品與設備的結合，還有運用 POC 概念驗證的運作的模式，這些不一樣的運作模式，確實在市場上已陸陸續續在發生。



新的場域經濟開始形成……

3S Market 這幾年在許多智慧應用場域的報導，自然也有許多應用場域直接來徵詢，一些物聯網的智慧整合應用，包括來自我們台灣、東南亞、日本、歐洲與中國大陸。

我們就以一家在中國大陸的連鎖食品相關業者，他們透過介紹，直接向 3S Market 徵詢，希望推介給他們相關的解決方案供應商為例。這家業者在中國營業點達20,000個。除了營業點的智慧零售應用，同時配合促銷活動，也不定時在中國各商場、超市舉辦快閃店的臨時櫃位銷售。

而這些點、櫃設置，就會包括數位看板、收銀監控、存貨盤點、現場人流統計分析、服務人員與產品擺設定位、監控設備等的應

用。現場所收集的任何包括影像、貨品銷售、金額等數據資料，都須定時上傳回報，或者是提供給管理單位做相關的決策應用。

這些所需用途的設備技術，涉及到最基礎的網路環境，以及搭配的對應設備，相關資料數據收集的儲存機制，存貨盤點記錄與補退貨的連動；還有對於上門的客戶各項統計分析，就會應用到如人臉辨識、人流偵測、語音辨識等人工智慧的應用。

光是網路環境，要搭配的包括網路應用的選擇，為因應斷訊等突發異常情形，相關的訊號分配、電源附載與備用……等，都需經過一定程度的設計規劃。（這邊也要附帶再說明，中國的組網模式是與我們民主世界是兩回事的。）

這些林林總總要求，對應所需要的產品設備，不再只是透過一家設備商、一個系統整合商，就可以滿足業者的需求。事實上有些 3S Market 所推介的廠商，業主聽到他們的名號，馬上就搖頭；另外也有些是自告奮勇，說他們可以照單全收，一條龍從頭做到尾的。坦白說，這些都早被一些設有專業負責審查的業主專管人員所排除在外了（這裡所說的是台灣的應用場域）。



接下來產業行銷要玩的是……

越來越多這種解決方案的需求業主，開始

懂的要求解決方案提供端的「團隊組合」，這些組合包括產品、系統與服務的組合，另外還包括安裝施工團隊的組合。千萬別低估了這些業主，特別是那些對利潤率特別重視的行業。

市場端對解決方案提供端的團隊組合要求，自然供應端必然會順應這樣的要求，形成這樣的組合。在國際端這樣的組合例子，3S Market就曾報導分享過幾次，如 GE 就在很多工業應用領域上，有這樣的運作。

而在國內，相信大家都清楚，由電信商主導，或由一些大咖的資訊業者，投入在如公共工程的專案，早有許多實際案例可循。而這些運作模式，也開始漸漸在企業工商領域的操作上，初露端倪。

不過大多數的業者，至今還停留在想透過關係私相授受，想惦惦吃三碗公的傳統保守做法。事實已證明，這些傳統做法已不再靈光，特別是在大者恆大的規模效應，還有來自中國把大小專案都透明化的作法，一再壓縮只想惦惦吃三碗公傳統做法的廠商空間。當然不否認，關係運作是一個很重要的潤滑劑。但是利益與西瓜效應，讓中小企業廠商越來越沒有空間。

這五年來，3S Market一直向業界廠商建議，必須做案例行銷，必須重視發展營運模式，這兩年我們也一直鼓吹，必須形成解決方案提供端團隊的組合。我想從上述舉有關中國大陸這個食品零售業的案例，大家應該就可以理解明白，為什麼要這樣做的重要性與必要性。



第一步是網路環境的 Infrastructure

在今天很多應用場域，要去發展所謂的智慧應用，這必須從建置一個可不斷升級的網路基礎建設開始規劃，這除了對要網路接入的種類型態的選擇外，還要考慮依環境所需，選用各式網路設備，甚至資安防護一開始就必須納入考慮。而要做到物聯網的連動，相關網路訊號處理控制模組或閘道器（Gateway），這些都是必須在建置 Infrastructure 時，必須一併考量的組配件。

所以這就是為什麼 3S Market 不斷在推動——廠商必須要去建立解決方案的組合團隊與團隊組合。在進入開始導入雲端運算、物聯網、大數據、AI 人工智慧等智慧應用的市場發展現階段，各種應用場域所要的就是「按需解決方案」。

所以產業行銷的發展重點，也開始朝著，誰能把「解決方案的組合團隊」結合的越完整，誰就越能得到這些應用場域的優先青睞；而誰能把這些應用場域的解決方案佈署的越完整，再利用團隊組合的行銷方式，誰就能在一塊應用場域市場上，取得市場佔有率。

而整個市場就會形成像這樣加值化的「場域經濟效應」，也才能脫離目前價格化的惡性競爭。



我們相信：「解決方案的組合團隊 & 團隊組合 + 科技投入運用」，將是現在到未來，產業行銷的主流模式。