

成長，從改善沒效率的地方出發

面對嚴重財務虧損，和投資未來這兩大關鍵課題，二〇一六年剛接下欣新網總經理的黃懷恩，決定要同步進行。他如何一邊梳理成本和營收結構，一邊找出新的成長機會，讓公司在六年內營收翻轉四倍，同時創下高人均產值的亮眼成績？

被

P & G 訓練出來的經理人，很會把檸檬汁擠到一滴不剩。」

內，他帶領公司快速成長，種出了一片豐收的果園。

欣新網公司總經理黃懷恩說。

二〇一六年，在寶僑（P & G）擔任高階主管、受過外商訓練的黃懷恩，

就從這樣擠檸檬汁開始，短短七年決定出來創業。他以內部創業的方式，加入了欣新網，做電商服務。

當時公司遭遇管理的瓶頸，財務嚴重虧損。面對百廢待舉，他開始一步步梳理成本和營收結構，和客戶重新討論

合作關係，先讓公司站穩腳步。接著，他針對服務過程中缺乏效率的環節，改善流程，推出系統，讓公司快速成長。

他接手時公司年營收不到十億元，六年內就翻轉了四倍，成為台灣電商營運服務業的龍頭，客戶包括 New Balance、嬌生、萊雅、花王等國際品牌。二〇二二年公司營收四一・三億元，每股盈餘約六・三七元，預計今年上櫃。

欣新網由欣臨企業與新竹物流於二〇一三年共同創立，兩家公司分別是阿華田、唐寧茶等知名品牌的代理商，以及物流產業的要角。兩家公司希望結合各自的優勢，為品牌客戶做電商服務。



小檔案

黃懷恩

年齡 1986年生
學歷 台北大學社會學系、台灣大學EMBA
經歷 P&G資深業務經理

回想剛接任時的挑戰，黃懷恩指出，自己必須同時做兩件事情，「我知道不解決財務狀況，發不出薪水，我走不到明天；可是如果我沒有同步投資之後要做的事情，那我就走到明天，我也沒有後天了。」

他投資的後天包括，為了解決廣告沒效率的問題，推出 PowerAI 智能廣告管家；為了幫助客戶訂單管理，又發展了 PowerOrder 智慧訂單管理系統。

他追求經營效率，因此欣新網的人均產值很高，一百五十位員工創造了四十一億元營收。他更設置經營管理部門，專門思考流程怎麼優化，從流程上把不斷重複的工作拿掉。

黃懷恩最近接受EMBA雜誌專訪，以下是專訪摘要內容：

我是中間加入的，不知道過去發生什麼。但我覺得被P & G訓練出來的經理人，很會把檸檬汁擠到盡量一滴不剩，這是我擅長的事情。

所以我先不管毛利的問題，因為毛利是你跟客戶買貨多少錢，然後再賣出去，那是合約。但我可以先控制費用，所以我去檢視業務的薪資結構合不合理，又或者，為什麼當時明明生意不好，還租了兩間辦公室。另外，倉儲物流的費用也不合理，我跟那時的主管就每天去倉庫看到底哪裡出了問題，其實就是太多的管理沒有效率。

我先確定每一個費用都被

■你離開P & G後加入了欣新網，當時你主要被賦予的使命是什麼？

□我在P & G最後一個任務就在做電商，我對電商開始很有熱情。那時我想出來創業，想做數位廣告。因緣際會下認識欣新網董事長，他找我加入，讓我有內部創業的機會。

但加入之後我發現，因為之前的管理，公司的財務狀況不太好。當時主要的業務是經銷，只是搬到線上來做而已，比如說這一罐水，我把它買進來，放在Momo或PChome賣掉賺價差。

我必須同時做兩件事情，我知道不解決財務狀況，發不出薪水，我走不到明天；可是如果我沒有同步投資之後要做的事情，那我就走到明天，我也沒有後天了。

我降到底了。然後我也確定我每一個服務的收費，都沒有虛胖，在市場上都是有競爭力的。我才去找原廠的品牌商，跟他說，我需要跟你們重新review，希望你幫我調整毛利結構。

我是電商專家

整理好費用了，也留住了願意留下客戶後，我總不能停滯不前吧？只是幫客戶買貨賣貨的價值很低，我的價值主張是，我是電商專家，要幫客戶做營收和費用的控管。那我就去看，這中間有沒有什麼地方沒效率，有，廣告是沒效率的。過去廣告公司常說，曝光點擊都很好，一定是行銷活動設計不好，可是真的是這樣子嗎？你沒有全部整合在一起，你不會知道。

所以我去找 Google、臉書做透明的賬戶，一路去追蹤，也開始和客戶用透明帳戶，因為我不是廣告公司，我不需要去賺很高的廣告投放費用。我透過很多服務去幫助我的客戶，我沒有追求高毛利率，但每個服務都可以幫我賺一點錢，而且我有整合優勢，我的 EPS（每股盈餘）自然可以拉得上去。

■現在公司提供很多服務，包含媒體、倉儲和客服，這是怎麼發展出來的？

□從前面我幫客戶做廣告投放，導到通路裡銷售，也幫他們做倉儲物流。現在我們開始從經銷轉型成服務商，把我們的系統拿出來做 SaaS 服務（軟體即服務）。其實做這些系統的出發點，一開始都是為了解決自己的問題。就像之前因為一些政策的關係，同事說，臉書這

一檔的廣告成效不好，要怎麼做才能讓它變好？其實這就是見樹不見林。

現在臉書不好，那 Google、Line、其他的媒體渠道好不好？其實最貴的是時間，雙十一過後，你在雙十二搞定了臉書那又如何？所以我們把智能廣告管家系統做出來，可以即時知道不同渠道流量的表現，以及不同通路的表現。假設我知道現在臉書不好，Google 很好，那絕對不是把臉書搞定，而是一直投 Google，投到邊際效益遞減為止。

其實客戶的問題，都是我走過的。客戶賣得不錯後，訂單太多包不出來，也開始有配貨的問題，我們的系統就幫他們從訂單做到物流，把整段接下去。

■你們的人均產值很高，這是怎麼做到的？

□這是有刻意在追求的，我每年的指標就是人均產值。所以成長心態很重要，團隊要一直去想流程怎麼優化，我做比較多的反而是從流程端去管理。我很喜歡挑戰同事，這不能用其他方法解決嗎？有沒有數位化的方法？我會和他們一起看工作流程，有什麼可以用其他方法解決，然後我們跨部門一起討論。

拿掉重複的東西

例如，以前客戶會把廣告素材給我們，同仁把它上到系統，再跟他確認沒問題後才上線。後來我們把系統頁面設計得很簡單，讓客戶自己把東西放上去，減少了雙方的溝通成本和時間。這就是從流程上把不斷重複的東西拿掉。

大概是兩年前，我們從八十個人開

始往上增加，我就設了一個經營管理部門，他們最重要的工作就是不斷提升人均產值。其實我們也沒有養太多的 IT 在公司裡面，我們養的是 PM（專案經理）。就像是 ChatGPT 出現後，機器人也可以寫程式，真正難的是把商業邏輯釐清楚，然後做出對的東西。我自己留一點開發能力，來應付很緊急的事情，也把專業知識留在自己身邊，其他外包出去一起協作，這樣我才能跑得快。

■你是否曾經嘗試過哪些專案最後沒有成功？當中的學習是什麼？

□在賠錢的階段時，我做了跟 91APP 一樣的事，也就是做一套官網系統，那時投資了上千萬。但後來我放棄了，這是一個很可以認輸的人。為什麼放棄這個題目？原因是 91APP 在做的是開店系

統，是電商直接面對消費者。

但我的客戶主要是品牌商。說真的，現在你有辦法規定消費者在哪裡買東西嗎？我告訴品牌的是，不要在意和限制消費者在哪邊買東西，而是要讓消費者想買時，在網路上就能找到你。

舉例來說，像黛安芬是我的客戶，你只要在網路上買黛安芬，在Momo、蝦皮，或黛安芬的官網都可以，而這些全都是我在運營的。對我來講，你今天想買內衣，我就想辦法抓到你，你要在哪邊買都可以。

但曾經做過官網系統是一個很好的經驗。我們自己開發過，就知道怎麼跟網站工程師溝通，我甚至可以告訴他，可以怎麼做。在看一些客製化功能的時候，也會更知道，對方的東西要怎麼變

，但外面的灰色地帶會非常多，你甚至可能會懷疑，你做的東西到底是不是正確的。所以他叫我寫一個錦囊給自己，裡面是三個我現在喜歡自己的地方。他說，如果未來遇到讓你很掙扎的狀況，就拿出來看，想一想如果做了這件事情，你還是不是你喜歡的自己？

我寫的第一個是誠信；另外，我很喜歡不斷學新東西。如果有一天我無法學到新的東西，那這就不是我喜歡的自己了。所以我寫的第二個是成長心態；第三是紀律，我認為每天把事情一件、一件做好，做十年我就會稍微比別人走得更遠一點。

我很感謝他給我這個建議。我很自信地說，這一路以來，我沒有打開過錦囊。但我後來把錦囊裡的三個價值觀，

成我客戶想要的東西。

■你不斷做新題目，團隊要有不同的能力，你怎麼面對這個挑戰？

□我的核心是幫客戶創造營收，把電商生意變得簡單。我們好像開了很多戰場，但其實做的東西都圍繞在這上面。

有一件事情我滿龜毛的，我們公司幾乎所有同事都是我自己訓練的，我怕沒經驗的人。我們找人的依據，絕對沒有一個東西叫作經驗，我看的每一項都是特質。我相信找到一群類似特質的人，就容易塑造出我要的文化，有對的文化，我就會把生意做好。

寫錦囊給未來的自己

我之前在P & G五、六年，離開前我老闆跟我說，P & G很單純，講誠信

再加上P & G學習到的制度，整理到現在的公司裡，延伸出我們找人的方法。

我們公司的面試第一關永遠是我一個人，第二關是三個人，要通過兩關面試。另外，人才養成是痛苦的，因為訓練人這件事情是慢的。以前我可以每天坐到一個人的旁邊，陪他看一遍工作。現在公司一百五十個人，我很想做，但我做不到了。

因為我們是一個快速變化的產業，如果沒有成長心態，你會做得很痛苦，我也會很痛苦。另外，我非常歡迎員工來挑戰我，他們比我熟的就是市場。他們是數位的原生代，可是我有的是慘痛經驗，也有一些管理經驗。怎麼把兩邊的能力結合在一起？我們公司內部的讀書會，就是一個好的平台。