

中國自行車的國際競爭力

中國大陸是世界最大生產重鎮，也是全球最大自行車和電動車製造地，去年中國自行車產量和電動自行車產量達到 7,972 萬輛，其中 675 萬輛是電動自行車，自行車總出口量高達 5,175 萬輛，不可諱言，大陸已經是全球最大的 Mass 市場供應中心。商機來自勤於耕耘、善於宣傳，並且能有效投資在每個機會上。中國大陸的業者該如何掌握全球市場脈動，有效拓展國際業務？又該如何厚植本身的國際競爭力？是整個產業必須深思努力的。

文◎阮素琴



▲主講人：輪彥國際有限公司董事長暨發言人阮素琴女士。

提出競爭力之前，我們先來談全球自行車的消費力。中國是世界自行車和電動自行車消費量最大的國家，去年產量為 7,972 萬輛，其中 675 萬輛電動自行車，出口量為 5,175 萬輛，內銷

量在 2,700-2,800 萬輛，由此可知，中國是集生產量、出口量和內銷量世界之冠，這是很特別的情形，如何化世界第一大產量為質和形象的第一，是我們大家努力的空間，因為量的成功並不代表價值和形象。

全球自行車消費市場大約在 1.26 億輛左右，其中中國、美國、歐盟和日本就佔了全球消費市場近七成的量，以下先

來談談美國、日本和歐盟的自行車消費情形。

美國市場

美國在 2004 年的自行車銷售量為 1,832 萬輛，自中國進口量為 1,716 萬輛，佔了整個銷售量的 93%，銷售通路主要是以 Mass 市場為主，美國 Mass 的市佔率約 74%，2004 年經由 Mass 銷售出的自行車約有 1,360 萬輛；IBD 通路又稱 SBR，也就是專業自行車店，去年總銷售量大概有 302 萬輛，皆以中高價位的車款為主。中國大陸出口到美國大部份以 Mass 市場為定位，Mass 市場的平均銷售單價為 US\$69，至於車種還是以前避震山地車(MTB)為主，約佔市場 28.9%，Comfort 則約 15.5%、Hybrid/Cross 為 12.5%、Road/700C 為 10.8%、Freestyle

為 7.3%。

美國是世界流行先趨，美國 Interbike 展屬於 Dealer 展，是全球最盛大的自行車展，每年都吸引全球無數自行車業者前往參展或觀展，除了觀摩美國主要大品牌：Trek、Giant、Specialized、GT、Cannondale、Raleigh、Haro、Schwinn 等新車款外，小攤位上一些創意設計的展品也值得注意；另外，這個展也會有很多中南美洲的買主來參觀，因為中南美洲並沒有較專業和成功的展覽，因此，Interbike 就成為中南美洲經營國際生意的買主或製造商的重要展會。

日本市場

日本是中國第二大出口國，去年日本進口量大概 900 萬輛左右，從中國進口的自行車約 750 萬輛，這幾年日本自

歐盟國家中，除德國和荷蘭市場主要透過自行車專賣店(IBD)通路銷售自行車，其它像法國、美國、西班牙、義大利等多以量販連鎖店，也就是折扣店的比率越來越高；像進口量在 2003 年超過 300 萬輛的英國，IBD 只佔整個市場銷售量的 33%，透過 Halford 連鎖店銷售約佔 25%，玩具和運動器材零售店為 15%，郵購 12%，超市約 10%，其它通路佔 5%。

行車進口量逐年增加，從 2000 年進口 623 萬輛到 2003 年 870 萬輛，2004 年更達 900 多萬輛。日本全年的總銷售量約在 1,100 萬輛，也因為進口量逐年增加，所以日本生產量也由 2000 年的 468 萬遽減至 2003 年的 250 萬，去年產量約 230 多萬輛左右。

日本是個注重品質與細節的民族，如何保持成長又兼顧好質量，對大家很重要，去年開始由日本自行車會所推動的 BAA 自行車安全品質認證標準，也是針對自行車品質與安全性為訴求，雖然 BAA 不是強制性的，而且成本也會增加，但業者若能通過 BAA 認證，相信對銷售日本市場有很大的幫助。

歐盟市場

歐盟現有 25 個國家，估計歐盟生產量在 1,260 萬輛左右，歐盟的進口量約在 700 萬上下，其中中國、台灣和越南為三大主要供應地，2004 年中國仍為歐盟最大的進口國家，尤其在去年 5 月 1 日東歐 10 國加入 EU 前，歐盟尤其東歐等

國更是大量從大陸進口自行車。

研議多時的歐盟對中國自行車的傾銷調查，歐洲議會終於在 7 月 12 日作出終判，歐盟將從 2005 年 7 月 15 日起正式對來自中國的自行車課徵高達 48.5% 的反傾銷貿易懲罰關稅，為期 5 年。相信這樣的結果將對中國自行車出口歐盟造成不小的衝擊與障礙。反傾銷關稅對整車是貿易障礙，但對零件業還是有很大發展空間，不管 OEM 或修補市場，零件業都要針對不同國家文化與需求來做最好的配合，我知道已有少數企業在歐洲設辦事處或發貨倉，由於在歐洲設點費用高，加上法律上的規定相當嚴格，建議找適合的代理商或者不同產品的業者，大家在品質、行銷理念方面有共識，共同設立一個點，這樣共同分攤的費用就不會很高，最重要的是可以掌握到目標市場的第一手資訊，這對以後在當地發展都有幫助。

歐盟國家中，除德國和荷蘭市場主要透過自行車專賣店(IBD)通路銷售自行車，其它像法國、美國、西班牙、義

大利等多以量販連鎖店，也就是折扣店的比率越來越高，像進口量在 2003 年超過 300 萬輛的英國，IBD 只佔整個市場銷售量的 33%，透過 Halford 連鎖店銷售的佔 25%，玩具和運動器材零售店為 15%，郵購 12%，超市約 10%，其它通路佔 5%。

如何選擇歐洲展

越來越多的廠商對歐洲展會有興趣，也有廠商詢問要參加那個展，其實每個展都有它的商機，就看適不適合企業的市場與產品定位，比如，大家最常詢問的德國科隆 IFMA 和 Eurobike 展，科隆 IFMA 展主要的參展商除了德國當地業者外，以大陸和台灣業者最多，這個展自從機車展在幾年前獨立移至慕尼黑展出後，就一直縮小規模，參展的廠商以零配件業、貿易商居多，展品則以 City bike 與 Trekking bike 為主，參觀買主一年比一年減少，展氣不佳，但由於這個展的背後是由歐洲三大採購集團所支持，係德國 ZEG、Bico 以及荷蘭的 Profile，嚴格說，

IFMA 展以 OEM 為主；Eurobike 展強調創新和品牌。不能適時反應成本的企業很難長久，因為企業需要利潤才能生存，所以變動時刻也是調整和改善內部最好的時機。企業要選擇適合自己的路走，不要全然跟著別人腳步走，才不會迷失方向。

科隆 IFMA 展的定位比較偏重 OEM 展。

Eurobike 以創新和品牌形象為主，是歐洲最有代表性的國際自行車展，幾乎歐美和台灣的知名品牌都會參展，展氣很旺，是德國目前最大且最專業的自行車 Dealer 展，很值得業者去看看市場趨勢以及同業最新的產品發展情形，甚至零件廠可以在這個展會找到好的客戶，因為名牌自行車都集中在此。

其實展會的消長就如企業一樣，十多年前一位難求的科隆 IFMA 展，這幾年來每況愈下，大不如前，反觀 Eurobike 雖然位於南德度假小鎮 Friedrichshafen（介於奧地利、瑞士與德國波登湖畔），交通與住宿沒有科隆方便，但卻一年比一年成功且盛大，如此證明事在人為與差異化及定位的重要性。

原物料成本上揚 & 風險控管

原材料持續上漲令大家頭痛而且壓力沉重，它是全球性的漲價，比如石油、鋼鐵、能源等不是我們掌控的，該想的是很多原材料和能源是進口而

來，經過加工再銷售出去加上運費又漲價，甚至有些材料不是有錢就買得到，為什麼還是這麼多價格漲不起來的聲音，因為客戶（市場）不接受調漲，業者無法反應成本，業者一方面除了要提升經營效率來降低成本，另一方面大家更要團結、自律，沒有適時反應成本的企業不會長久，因為企業需要利潤才能生存，這也是每次原物料漲價就會有企業應聲倒地的原因。

選擇客戶的學問

波動（變動）時刻也是調整和改善內部最好的機會。有時候，企業也要有所取捨，不必一味低價求售，對於客戶的無理要求也要提出漲價的充分理由，所以國際談判技巧就相對重要，當然，也有客戶只在乎價格，因此必須對症下藥。如何選擇客戶是一門學問，業者要評估自己的實力，假如單接了卻無利潤甚至會虧損，這對企業反而是一種負擔，日子久了甚會造成企業的存亡危機。面臨成本上揚的艱苦時刻，業者與客戶間的共體時艱和同舟共濟更形重要，大家對

於那些只在乎價格卻沒有交情也沒有考慮到業者是否能生存的客戶，應該好好思考要不要繼續配合，因為企業若沒有利潤，就沒有餘力去發展更多的業務和研發產品，所謂能捨才能得，大家也可以藉這個機會考驗那些客人是否值得成為長期合作伙伴，再者，藉此機會業者也要加強改善生產流程、訓練員工、加強研發或建立品牌等工程，有計劃且善於策略管理的企業，才能將危機化為轉機與新的商機。面對全球化競爭與微利時代，企業必須作好風險控管，才能穩紮穩打。

自我定位清楚 多元化經營

「自己」往往是自身最大的敵人和恩人，企業要先了解自己，先將自己定位再找發展空間、因為自己的優、劣勢自己最清楚，有多少實力做多少事，不要一窩蜂跟隨，因為每家條件不一樣，就像打品牌與建通路很重要，但不是適合每個企業。企業應該選擇現階段自己最適合的路走，不要全跟著別人的腳步，這樣有時會迷失方向，唯有正確的思路才能發展好的出路。

深耕和廣植都有它的生存之道，從自行車業的發展可以看出多元經營的趨勢，而且大部份有研發和注重品質的企業都有成長，甚至跨行業的如電動自行車、運動器材、嬰兒產品、醫療器材，甚至電子、電腦配件也展示出不同企業的活力和競爭力。

提升競爭力的 11 力基本功

競爭力有如十八般武藝，最好是樣樣皆通，不過若能學好幾招半式還是一樣可以博得滿堂彩，只要用心、專精還是可以得到觀眾的肯定。所以競爭力來自學習力、反省力、改善力、差異力、創新力、團隊力、解決力、管理力、行銷力、整合力以及執行力。

· 學習力

學習是成長的開始，學習力就是競爭力。

· 反省力

當大家都抱怨低價競爭的同時，是否先自我檢討是品質不穩定，產品沒有創新以致同質惡性競爭，還是品牌知名度不夠，服務態度和配合度不足，先自我反省再求改善之道。

· 改善力

管理越好的公司會發現問

題越多，越多的問題經過改善，公司的成長也越大。

· 創新力

不創新的企業發展的空間有限，我不敢說不創新就等死，唯有創新、有差異化才可跳出價格競爭漩渦。

· 團隊力

團結就是力量，如何使企業有強勁優質的企業團隊非常重要；另外，同業是競爭對手，但有時候也可以成為合作對象。

· 解決力

每一家都會有問題，「多」跟「少」而已，重要的是否具備解決問題的能力。

· 資訊力

資訊是競爭的利器，是企業的眼睛和風向球，你了解同業多少？對市場的最新趨勢又掌握多少？

· 管理力

能管理自己的企業才有能力經營市場，效率的提升、制度的建立、人才培訓、成本控制都要有一套適合企業的管理系統，如 SWOT 分析（優勢、劣勢、機會、威脅）、平衡計分卡、六標準差、TPS（豐田式生產管理系統）。

· 行銷力

產品做再多，沒有銷出去，它們都只是工廠內的庫存，談不上商品，如何行銷企劃，如何應用 4P（產品、價格、通路、推廣）和 4C（溝通、成本、創意、方便性），在在考驗企業的行銷力。

· 整合力

善用資源並懂得共享的企業將獲得成長力，尤其策略聯盟和借力使力都可以為企業創造更大的利益，像 Outsourcing（外購）和合併等都是很好的整合力。

· 執行力

行動勝於一切，理念再好，如果沒有執行力，一切都空談，因此，執行力就是成長力，也是競爭力。

當然「多力就多利」，但重要的還是行動力！畢竟很多觀念大家都知道，但往往只是光說不練，流於空談。所以從現在起，大家要學習「即知即行」的精神，拿出魄力與行動力，腳踏實地的去學去做，哪怕只是一小步的改善，對企業與個人在成長與進步上都會是很大的助力。總結一句話，要有國際競爭力，就是要先走出去，而且要有執行力。 ■