

將Maxxis成功推上國際舞台

陳榮華分享 MAXXIS® 品牌經營策略

圖、文◎陳柏如

2008年，隨著美國次級房貸市場危機愈演愈烈，並蔓延成一場席捲全球的金融危機，各國經濟與景氣無不受到嚴重衝擊，全球企業都面臨了多年來最嚴峻的挑戰。儘管如此，正新集團在2008年依舊逆勢成長，創下總營收800億台幣的傲人成績，較前一年大幅成長了24.5%。此外，正新也連續六年入選台灣國際十大品牌，2008年排名第六，品牌價值高達美金3.46億！這都歸功於正新成功的Maxxis品牌行銷策略，而正新總經理陳榮華則是幕後最關鍵的總舵手。

自創品牌不難，要成功經營品牌並躍上國際舞台受到肯定，成功機率很低，除了運氣，還要有財力、毅力與競爭實力，Maxxis 2007年全球輪胎排名第11，其成功經驗備受自行車業者推崇，因此A-Team特別邀請正新總經理陳榮華現身說法，分享經營品牌的經驗，供A-Team會員參考。



在「感性經濟」的時代，企業需要新的願景，如果想贏得消費者的高度忠誠，一定要發展更熱情、更人性以及兼顧社會責任的品牌策略。因為品牌的意義已經不只是商業交易，企業必須設法讓品牌深入消費者的生活，並且為消費者帶來更好的生活品質。那麼到底品牌要怎樣經營呢？成功機率有多低？陳榮華總經理提出他的「8 Rights」理論：包括對的人、對的時間、對的地點、把對的事做對、找對夥伴、對的執政政府以及對的反對黨，儘管如此，成功機率卻仍只有0.3%

(1/2) ⁸ × 7/10。爲何還要乘以 7/10？陳總經理笑著說，你沒聽過一句歌詞這麼唱：三分天註定，七分靠打拼！所以當然還要乘以 7/10 的機率囉。

成功品牌DNA

陳榮華指出，做代工，生殺大權掌握在買主手中；有品牌，才有定價的權力和力量，才能掌控自己的未來。談到品牌經營，陳榮華有一套「電梯哲學」，他形容製造業要降低成本（cost down），就像電梯向下，發展空間有限，這就是所謂的紅海策略；但若有品牌、有附加價值，就像電梯向上，value up，發展空間大許多，這就是藍海策略。不可諱言，自有品牌是別人無法拷貝的珍貴無形資產與競爭力。

要打造成功品牌須具備哪些 DNA？陳總經理提出五大必備條件：1. 要有國際品味的名字 2. 優質的產品品質與服務 3. 承諾持續的廣告宣傳支出 4. 領先市場的研發技術 5. 雪球般的凝聚向心力。取一個好記且符合產品形象的名字很重要，陳總經理稱讚 Viagra 的中文名字（威而剛）取得非常好，還沒吃，光放在口袋就感覺很有效果！外銷全球 150 餘國的 Maxxis 一開始就走國際路線，廣告充滿美式風格，塑造美式品牌形象，陳榮華指出，這是 Maxxis 精心設計的品牌策略，因為要成爲國際化品牌，一定要先美國化，在美國市場占有一席之地，並站穩腳步後，要再跨足歐洲、日本等市場就輕而易舉。要做到美國化，除了要有個美國味的洋名，所有的廣告、宣傳、包裝也必須充滿美國味，要以夷制夷、本土化行銷。

Maxxis 在世界各地，就算銷售的產品線不盡相同，但品牌基調一律都沿用美國版的設計，由美國設計公司規畫各種充滿美

國風的廣告、宣傳、包裝，營造熱情、年輕又健康的美式形象；但歐洲地區例外，常常美國風在歐洲不吃香，所以必須針對歐洲各個國家的風俗民情特別設計適合當地的行銷文宣。陳榮華說，本土化行銷很重要，要用 local view to local market!

此外，國際企業的社會責任也很重要，Maxxis USA 也積極參與許多當地的公益活動，如發起員工捐贈罐頭給當地救世軍、贊助當地消防隊消防器材、成立獎學金或是舉辦社區活動與營隊。陳榮華表示，這不但是企業的公民責任，更是管理的一環。回饋當地社會與社區，可以讓美國員工感受到 Maxxis 對當地的用心，也說明 Maxxis 賺了錢並沒有全部拿回台灣，藉此可建立員工對公司的認同感與信心。

此外，Maxxis 在全球各地都有品牌推廣大使，甚至 Maxxis 品牌傳教士，不斷的推廣品牌與產品，並提供市場訊息與行銷策略建議。

陳榮華打趣說，甚至有 Maxxis 品牌傳教士指出，他們對 Maxxis 的信任與熱愛已經到了連血液也是 Maxxis 的橘紅色的地步了。

「Long-term Share」理念

一般人的刻板印象都覺得市佔率對品牌而言非常重要，但只有市佔率，品牌就算成功嗎？陳榮華自有一套品牌經營的「Long-term Share」理念，他說，除了 Market share 還不夠，還要追求 Profit share，畢竟行銷品牌一定要有助提升獲利能力，才能長久永續推廣；此外還要追求 Pocket share（讓消費者願意掏錢購買產品）、Mind share（深植消費者心中）、甚至還要 Lifetime share（讓消費者成爲終身的忠實顧客）、最後還要能影響家人甚至

周遭親朋好友也成為該品牌的支持者與愛用者（Family share、Relative share），這樣才算是一個成功的品牌，才能在市場上屹立不搖。陳總經理補充道，成功的品牌能夠讓消費者在重新購買時，會再指定你。所以正新追求的就是要和消費者「作一生的生意」，而不是一次。雖然全球只有 60 多億人口，但是只要建立忠誠度，讓消費者重複購買，就等於再創造另外一個地球。

投資效益如何評估

打品牌到底要花多少錢？要從哪個市場著手？效益如何評估？陳榮華說，每家企業的條件、定位與優勢都不同，打品牌要量力而為。再者，打品牌是一場無止盡的馬拉松賽跑，不可能立竿見影，因此必須要有耐性，要持續不斷的投資，效益才會逐漸浮現。以正新為例，多年來投入高昂的贊助金額儘管無法立即反映在銷售數字上，但長期來看，卻有助企業成長、提升獲利、提高市佔率，就表示這是一項有效且成功的投資。若不斷投資品牌卻沒有賺錢，成效遲遲無法反映於財報上，那業者就必須停下腳步檢討，重新調整策略。再者，打品牌就像蓋高樓，要一步一腳印、打穩地基，不可能一步登天，所以在投資方面不要一次就砸大錢，寧可分批、分段投資，要細水長流、持續不斷。不難發現，很多歐洲的百年品牌，除了本身的堅持，都是經過時間淬鍊而成的。陳榮華鼓勵業者，打品牌，只要方向對了，堅持下去，成功之路就不怕遠！至於要從哪個市場著手，要視本身產品定位，除了美國市場，也可以先從中國大陸市場開始練兵，畢竟那也是一個很大的市場，且有同文同種的優勢。

運動行銷

近年來 Maxxis 積極投入運動行銷，且成果斐然，品牌知名度也扶搖直上、揚名國際。對此，陳榮華總經理指出，要發展品牌，先決條件是一定要成為那個領域中的第一！因為要說服消費者拿出更多錢購買商品，尤其是一個沒有歷史感情的新品牌，唯一的方法，就是讓他們相信你是這個領域的專家。想成為輪胎領導品牌，賽車場是非常重要的地點，如果表現優異的賽車手都用 Maxxis 的產品，對一般消費者會非常有說服力，也能把「專業優秀」的印象，深深烙進消費者心中。因此，Maxxis 選擇從高階競賽這條產品線，切入美國市場，強調性能、衝力快、抓地力好，是「用來拿冠軍」的輪胎。此外，Maxxis 也積極贊助各大國際賽事與知名選手，如贊助湖人隊或洋基隊，讓品牌在短時間內大量曝光，在在奠定 Maxxis 的國際品牌地位，也成功建立顧客對 Maxxis 的信心與認同。

「五新」對抗全球不景氣

談到目前面臨的全球經濟不景氣，陳榮華表示，儘管全球景氣低迷，業者更該專注本業，厚植實力，以正新為例，今年已擬妥新客戶、新市場、新通路、新工法、新產品等「五新」對策，因應全球不景氣。以「新市場、新客戶」為例，陳總經理指出，新車市場雖然萎縮，但輪胎補修市場卻頗具潛力，正新未來將強化中南美、蘇俄、中東等新興國家的輪胎補修市場；此外，大陸內銷市場也是一大重心。

陳榮華指出，中國大陸「汽車下鄉」政策從 3 月 1 日起實行，可望激勵當地新車銷售成長，加上大陸是成長中的市場，元



▲馬英九總統讚賞正新能成功打造國際化品牌且擁有極佳的企業文化。

月更超越美國，成為全球最大的汽車生產國，未來對汽車輪胎的需求極具潛力。

陳榮華表示，目前正新行銷海外 153 個國家，今年將拓展至 180 個國家。此外，正新目前在兩岸擁有 5,500 家輪胎經銷店與專賣店，今年也將朝質與量同步提升努力。甚至無懼全球不景氣、裁員減薪日熾，正新不但逆勢投資 1.5 億美元擴建泰國與廈門輪胎廠，還響應政府「立即上工」政策，繼續招募新員工。

2 月 13 日馬英九總統在勞委會主委王如玄陪同下，參觀正新公司「立即上工」的執行現況，由高齡 83 歲的正新董事長羅結及總經理陳榮華親自接待，陳總經理向馬總統簡報正新的營運現況，在介紹 Maxxis 的命名由來時，陳總經理指出，以 M 開頭，是因為全球知名企業包括 Microsoft、Mercedes Benz、Marlboro、Motorola、McDonald's、Michelin 等，名字開頭第一個字母都是「M」，此話一出，馬英九立刻補上一句：「我姓馬，也是 M 開頭」，現場笑聲不斷。用 X，則是因為 X 讓很感覺很酷同時又具有科技感，因此用了兩個



▲正新董事長羅結（左三）親自接待總統馬英九（中），左為陳榮華總經理。



▲馬總統南下員林參觀正新公司「立即上工」的執行現況。

X 來強調 Maxxis 品牌非常酷炫且年輕有活力。

隨後陳總經理也引導馬總統參觀從不曾對外開放的「創新研發教室」。馬總統表示，他與台大經濟系畢業的陳榮華總經理是台大同一屆校友，除了讚揚成功國際化的正新集團是傳統產業的典範，也稱許正新能在失業率攀升之際為失業者創造就業機會。

建立品牌沒有捷徑，也沒有公式可以套，最重要的是定位要清楚，且要採行本土化行銷，唯有持續不斷地強化品牌忠誠度、厚植品牌資產，才能創造品牌的永恆價值。

