

調整體質 創新活力

圖、文◎阮素琴

走過金融海嘯，大多數產業在驚濤駭浪中度過、驚嚇中存活，有些企業在這波海嘯中慘遭淹沒，不少產業元氣大傷，但也有企業顯得更有朝氣、更有活力，而他們的活力與朝氣來自平時的累積與努力。

台灣自行車業也安然走過不景氣。2009 年出口量 4,318,639 輛，比 2008 年 5,401,920 輛減少 20.05%，出口金額 1,249,714,342 美元，比 2008 年 1,387,879,172 美元衰退 9.96%；出口單價則由 2008 年 256.92 美元增加到 290.54 美元，約成長 13%。美金雖有波動，但還算平穩，加上原物料在 2009 年沒什麼漲價，所以儘管去年台灣廠商產量減少，但獲利卻增加。

由於預期心理和高危機意識，使得 2009 年不少企業量減利增，當然也有訂單銳減而苦撐的企業。去年對某些廠商來說確實苦不堪言，取消訂單、延遲下單，甚至客戶欠款不還等事，著實考驗業者的經營實力和應變能力。不過，去年較少聽到企業經營不善而倒閉的情形，顯然各企業都懂得在金融海嘯中調整體質，就連中國大陸去年出口業深受影響，但也少有企業因此而倒閉。

雖然銷售停滯不少，大部分企業受到 15-50% 不同程度的影響，但值得重視的是，有品牌的企業受到的衝擊相對較少，約 12-20%，而補修市場的銷售也成長，所以有自有品牌的企業在 2009 年展現其後勢看好的態勢，因此，平時疏於耕耘品牌和 IBD 與補修市場的業者，也開始正視建立品牌與通路的重要性。

產量出口量下滑千萬輛

中國大陸自行車的產量和出口量在 2009 年皆下滑一千萬輛以上，就連台商的出口量也大



▲同業雖然競爭，卻仍保持良好的關係與交流非常難得。左為建大董事長楊銀明，右為正新廈門廠董事長陳秀雄。

受影響，去年中國自行車產量 7,606 多萬輛，比起 2008 年的 8,700 多萬輛，足足衰退 1,100 萬輛，出口量由 2008 年 5,600 多萬輛減到 4,600 多萬輛，出口單價則由 2008 年 US\$45 小幅增加 1 美元 (US\$46)，雖然中國在金融海嘯中積極擴大內需市場，其中家電業有明顯成長，但自行車只能靠著業者自己努力。今年四月，電動自行車已成為中國第十大家電下鄉產品，政府補貼限額為人民幣 260 元。有 10 個省份（陝西、山西、山東、安徽、江西、雲南、河北、江蘇、河南、湖北）選擇電動自行車為家電下鄉的第十大產品。

美國、日本為大陸二大出口地區，2009 年美國景氣仍不理想，日幣持續上揚雖對進口有利，但整體日本景氣也低迷，所以出口量下滑；其他像出口俄羅斯、烏克蘭也因市場庫存多，景氣與購買力都疲弱，所以進口商和製造商也接連取消訂單或延遲交貨時間，去年中國出口到俄羅斯衰退逾 40%，其他出口地區有印尼、韓國、馬來西亞等。

2009 年對於大部份廠商而言，量是減少的，不過，在獲利方面還算不錯，主要是中國政府為了要提振出口競爭力，持續將出口退稅從



▲北京新日電動車總經理趙學中。



▲雅迪電動車2009年總營收30億人民幣，圖為董事長董經貴。



▲浙江天能集團以製造電動車電池為主，圖為董事長張天任。

11% 增加到 15%，又增加到 17%，回復到最初的標準，加上人民幣穩定，原物料也穩定，所以自行車業 2009 年的產量雖少，但獲益未減少，甚至有些企業還表示利潤增加。

當然，也有少數企業是成長的，其中體質好、研發強、有品牌、管理績效

佳的企業，在混亂中顯得較有活力與競爭力。

中國電動車逆勢成長

2008 年中國電動自行車產量 2,160 萬輛，2009 年增加到 2,369 萬輛，相較於自行車產量下滑，電動自行車逆勢成長，可見電動自行車的需求還真不差。為了刺激買氣，業者紛紛降價促銷，每輛電動自行車降價幅度在 RMB 230-300 元，所以不少人表示去年是價格戰，也因此內銷量成長，出口卻減少，2008 年中國 E-Bike 出口約 58 萬輛，2009 年祇有 40 萬輛。今年中國政府在 10 個省補貼電動車 13%，相信有助於市場銷售。

中國電動自行車產量佔全球 90%，大部份自行車廠都加入生產 E-Bike，因為利潤比自行車好，一輛電動自行車的售價約為自行車的近 5

倍。

2009 年中國生產 E-Bike 超過 100 萬輛的就有 4 家，分別為北京新日、艾瑪、雅迪、比德文，這 4 家產量佔全中國的 20-22%，大部分還是用鉛酸電池，雖然中國政府基於環保考量，鼓勵採用鋰電池，但鋰電池的價格居高不下（人民幣 900-1,300 元），假如可以降到人民幣 700 元以下，將可大幅提高使用率，能減少因鉛酸帶來的環境污染問題，同時重量也大幅減少，相對出口也會增加，也較能符合 EU 市場要求，像蘇州星恒已獲 Batso 認證，這是全球第一家。

電動車的相關法規長期以來備受爭議，儘管規定 E-Bike 車輛不得超過 40 公斤，時速限制在 20 公里內，但中國輕摩化消費趨勢，短時間恐難以嚴格執行，中央與業者必須透過溝通與協商的機制，儘速擬訂新法規，也必須考慮到民衆的實際需求，才能使電動車健康發展。

兩岸關注反傾銷稅之存廢

EU 對中國自行車課徵的反傾銷稅在今年 7 月即將三度期滿，歐盟自行車業和中國自行車業都非常關注後續發展。在採訪歐洲的相關人士判斷，再度繼續的呼聲雖高，不過尚難作出結論；對中國大陸的自行車業來說，取消課徵無疑是擴大銷售版圖與競爭力的機會，大家都摩拳擦掌等待著好消息；相對地，即使維持現



▲歐洲Accell Group總裁Rene Takens預估，EU對中國的反傾銷制裁再續可能性高。

況再繼續個五年，業者也已習慣 EU 貿易保護壁壘。

對台灣自行車業來說，反傾銷稅若是取消，多少對台灣自行車業有影響，尤其沒有到大陸設廠的企業，就有競爭壓力，雖然兩岸定位不一，產品品質等級各異，但還是有威脅。至於在大陸設廠的自行車業，祇有靜觀其變，事後再調整兩岸的產能與策略。

兩岸自行車業的關係是非常微妙的，既競爭也可以合作，甚至併購因為經營講究的是效益，競爭的也包括整合能力，是互補關係。

大陸自行車業進步得非常快，台商、日商、歐美企業都是其學習的對象，認真向台商學習甚至挖角的企業，總能展現其強烈企圖心的一面，尤其高薪挖角風氣未減反增。

普遍缺工 台商向內陸移動

從 2009 年開始，台資或陸資都感受到缺工的壓力，很多工廠雖有訂單，卻因缺工而無法如期交貨，過完農曆年，缺工的情況更嚴重。有不少台商反應，急單現在反而在台灣比大陸有把握，也因此，有些台商已陸續增加台灣廠的生產比例，甚至增加新設備，提升產品等級和附加價值，現在大陸就如同 20 多年前台灣缺工的情形，有些產業如科技產業不得不提高薪資來吸引工人，人工成本提升許多（至少 20%）。低工資的時代即將成為過去，所以要提高產品的附加價值才能提高存活與競爭力。

中國大陸地大物博人口多，過去挾著 13 億人口的生產優勢，造就今天中國的世界工廠與市場地位，土地取得容易與便宜，是不少企業前往的動機，尤其工資便宜，找工作的民工充斥在沿海地區和大城市，但這幾年以來，民工到處找工作的態勢已逐漸改變，除了高科技、服務業有良好的工作環境，各省鄉鎮的人才，回鄉就業或做起企業者也逐漸增加，網路生意持續成長，加上長期遠離家鄉的孤寂、長途搭車的勞頓，一旦家鄉有工作，民工往往不願意

回到原來的工作地點，也有不少 80-90 年代出生的年輕人無法勝任粗重工作。去年開始執行的勞動合同法，也迫使不少台商向內陸移動，種種綜合因素，造成今天的缺工情況；相對的，鄉鎮也因建設而開始繁榮，消費能力增加，慢慢也會拉近城鄉的距離。

雖然經營環境已大不如前，但仍有業者持續擴大規模，如 Giant 在昆山買下 620 畝土地，準備成立在中國的總管理處，也有 A-Team 知名零件廠準備到大陸設廠，國外企業也不斷尋求利用中國資源來提升國際競爭力，以及內銷比率，像 Selle Royal 也在今年 1 月底投資嘉思特，這種借力使力的聯盟方式將持續進行，也有企業併購同業或老廠的情形。

台灣電動自行車應急起直追

中國和台灣不管在 E-Bike 或自行車都是世界之冠，並且也各自擁有自己的特色。台灣自行車業在自行車的研發、創新是全球有目共睹的。

台灣在自行車上的執著與堅持，奠定台灣自行車業的國際地位；台灣一直是世界名牌自行車的故鄉，台灣零件對全球自行車更是集價值與重要角色於一身，「沒有台灣零件加持，就沒有價值。」當然這是深耕市場與客戶所帶來的美好結果，但也因為台灣自行車業專注在自行車產品的研發與創新，對 E-Bike 就沒有及時投入，以致遠遠落後中國。

在自行車的發展過程，台灣適時扮演領航者角色（如 BMX、MTB 等），但在 E-Bike 顯然錯判形勢，雖有些業者急起直追，難免有「時不我與」的感受，E-Bike 的快速成長已經在荷蘭、德國的市場創造亮眼的成績，例如久鼎（JD）已建起良好的口碑，在 EU 市場的發展也頗迅速，是不少 EU 的供應夥伴。

企業努力為品牌增值

品牌和通路決定企業的價值，品牌也是區隔



▲昆山市市長管愛國(右)大力推動「減碳經濟」,並積極打造自行車友善城市。左為巨大董事長劉金標,中為捷安特中國總經理鄭寶堂。

與競爭對手的價格因素之一：一個企業沒有品牌猶如沒有靈魂與文化，品牌對消費者更是一種責任的保證，品牌對企業更是一種負擔。

如何讓品牌增值是每家企業努力的目標，因為有品牌的企業相對形象也高，但品牌是要長期經營、投資和堅持，雖然可以併購品牌和通路，但文化的差異，團隊等都影響成敗，像自行車 Accell Group、Sram、Merida 和 Specialized 都是成功的併購案例，當然也有不少失敗的例子，併購西門子案失敗感觸最深的 BenQ 副董事長王文燦就強調，要買品牌一定要買有賺錢的，「憑什麼別人經營不賺錢，你就一定會賺錢？」

品牌和創新常相隨，創新也是一種企業的活力泉源，台灣自行車業的創新與精神已普為國際買主認同，台灣有最好的製造技術、設計能力以及創新觀念，從台灣歷年來的出口單價，可看到創新所產出的價值。

TBEA 每年的創新比賽以及 CHC 的全球設計比賽，不斷激發創新和設計實力；貿協辦的國家精品獎，自行車業每年有囊括金質獎或銀質獎，創新與設計已獲認同，



▲鉅光董事長林文華(右)在4月12-26日帶領員工和同好由北京騎到嘉善，左為元毅董事長許桂松。

Eurobike、Bike Brno 展等國際展會已獲全球自行車業的普遍認同與參與。

自行車旅遊活動關鍵未來

自行車業者，要先熱愛自行車，也要親身去騎車，才能發現更多問題，並且提升更符合騎者的車子；身為自行車業，也有責任帶動騎車風氣，如能促進自行車休閒與旅遊活動，將刺激和增加銷售量，巨大董事長劉金標就是最好的榜樣，騎車風氣在兩岸也持續發酵。A-Team、凱薩克、美利達、喜德盛、鉅光以及即將在 5 月 8 日成行的捷安特 G-Team 與中國自行車協會的環中國騎車活動等，都是最好的推手。

未來的世界會變成怎樣，我們無法預測，天災或人禍都將改變這個世界與經濟；異常的氣候，頻繁的自然災害，一再造成不可預測的損失與傷害，科技雖可改善生活和改變世界，但無法避免天災發生，因此，如同面對與解決大陸缺工與工資成本增加，我們要加緊自我調整、適應環境，學習與大自然和平共處，祇有做好準備，才能安然度過，也才能從容不迫、化險為夷。

綠活、救地球是大家的使命，希望騎自行車帶給全球最好的生活環境，以及健康快樂的體魄，在話題行銷與故事行銷的年代，相信自行車旅行與活動將帶來更精采的生活故事以及銷售佳績。



▲喜德盛董事長譚偉龍(右前一)和凱薩克總經理許榮裕(前中)身體力行騎車並大力提倡騎行文化。左前一：亞洲車神廖武雄，後：浩盟公司經理高煜升。