

愛地雅GM張元賓： 掌握通路 才是王道



於去年2月甫接下愛地雅經營棒子的總經理張元賓，歷經一年的重新定位、組織再造與全面整頓，確立愛地雅專業ODM的定位，並積極耕耘通路，在平均出口單價以及整體獲利表現皆創下新紀錄。張元賓斬釘截鐵表示：「我不想做老三，要做，就要做ODM的No.1！」歷經自行車產業一年多的震撼教育，喜好攀岩登山的張元賓直呼：自行車這一行真的不是人幹的！非常競爭且充滿挑戰，但也非常有趣！

圖◎林孟佳、文◎陳柏如

當許多企業都汲汲營營於自有品牌的耕耘之際，愛地雅卻堅持不做品牌，而以ODM自我定位，總經理張元賓指出，愛地雅若走品牌突圍，為時已晚，競爭對手的品牌工程早在二、三十年前甚至更早就開始，如今已經太強、太難以競爭，而愛地雅眼下唯一的利基，就是以研發能力取勝的ODM自我定位，才有機會突圍。

做ODM的No.1

有鑑於此，張元賓堅持走一條跟別人不一樣的路，他強調，愛地雅擁有工廠，沒有自創品牌，但會積極佈局耕耘亞洲市場的通路！因為唯有掌握通路，才是王道！有品牌，若沒有通路自主權，也是枉然；掌握通路，甚麼品牌都可以賣！未來愛地雅將投入巨額研發經費，

甩掉做苦力的OEM，將高毛利的ODM比重逐漸衝高，除了持續強化高單價車種ODM的深度與寬度，並積極扮演專業組裝廠的角色，更希望整合台灣、大陸、波蘭三廠三地的優勢，提供客戶最高的附加價值。張元賓充滿信心地說：「愛地雅不想做老三，要做，就要做ODM的No.1！」

挾企管、財經專長，張元賓一進愛地雅便積極推動再造工程，從組織、人事、生產、營運、物流、業務、財務逐一檢視整合，充分展現領導魄力。自行車新手的張元賓說，經營組裝廠基本上就是cash flow（現金流量）的管理，最重要的關鍵就是工廠管理要健全有效率，而找到對的人並充分授權，加上三個廠的有效整合，都是踏出成功的第一步。愛地雅台灣廠以高單價研發設計中樞、財務中心以及營運中心為定位，深耕歐美市

場；波蘭廠則以當地市場為主，擁有本地優勢，張元賓預期歐盟對大陸的反傾銷制裁再續的可能性非常高；大陸廠則以美國市場為主。

與歐洲品牌策略聯盟

歐洲市場一直是愛地雅積極拓展的區塊，今年除了歐洲地區的營收比例將提高之外，愛地雅也成功爭取到當地市場的指標性客戶。此外，今年也將與歐洲新興品牌成為策略聯盟夥伴，follow 與 Fuji 的成功合作模式。張元賓指出，未來與客戶的關係將不只是客戶的代工廠，而是進一步成為客戶在發展亞洲市場通路時不可或缺的合作夥伴。

五年後大陸通路達一千點

談到亞洲市場通路的布局，張元賓指出，愛地雅與 Fuji 的策略聯盟是很成功的雙贏模式，除了 ODM 代工，愛地雅也投資 Fuji 17% 的股權，並擁有 Fuji 在台灣專賣權（合資成立 ASI Asia，張元賓擔任總經理），擁有 111 年歷史的 Fuji 也成為愛地雅佈建亞洲市場通路的第一塊敲門磚，而且是金磚！短短不到一年的時間，Fuji 在台的年銷量從 13,800 輛成長到 47,000 輛，締造了漲幅高達 340% 的成長奇蹟！同時富士在台灣的分店也從 45 家迅速擴展至 145 家，今年目標則要達到 200 家。

2010 年開始，愛地雅更獲得 Fuji 的亞洲專賣權（日本市場除外），愛地雅也擬投資 300 萬美金成立 Fuji China，積極佈建中國大陸的通路。張總經理直言，五年後亞洲市場將成為中高級車的主要消費市場之一，與歐美市場並駕齊驅；再者，零件龍頭 Shimano 對中國的布局也很深，他們看好 3% 的消費人口，因此愛地雅今年將加快大陸的布局，先主推 Fuji 品牌，以中高價位為定位，初期將建立 20 個省代理



▲ASI Asia 副總經理謝光中擅長行銷，除積極與汽車大品牌策略聯盟，並成功擴展通路布局。

積極練兵，目標希望五年內能在全中國建構 1,000 個銷售點。

複合式、多品牌行銷

ASI Asia 副總經理謝光中指出，有鑑於消費者的品牌意識提高、市場逐漸成熟，希望藉由複合式、多品牌的行銷策略，提供消費者更多元且全方位的專業服務。目前 ASI Asia 旗下代理品牌包括 Fuji（價位從 7,000~2、30 萬不等，涵蓋全系列車種）、Kestrel（高階公路車與三鐵計時車為主）、Breezer（電動車、街車）、SE（BMX 與單速車）、Oval（高階碳纖維零件），以及今年新代理的 Terry（人體工學配件）、Eddy Merckx（比利時頂級公路車品牌）與日本 Toyo 車架。此外，ASI Asia 也積極進行異業結盟的行銷策略，借力使力，以迅速提升品牌形象與品牌知名度，如與 Lexus、Toyota 等汽車廠的結盟，以及跨媒體如與飯店、電視偶像劇以及電影的結合等。

堅持不作品牌，相信通路才是王道的張元賓斷言：通路將掌控企業的存續，預計五年後即可見真章！至於愛地雅深化 ODM 以及耕耘通路布局的成效，張元賓說，財報數字會說話，絕對要讓大家刮目相看！

