

經營有成 執著至上

# 彬富林慶熙董事長 暢談品牌與代工策略

圖、文◎阮素琴、陳柏如、張晉銘



**彬**富公司於 1985 年從貿易商發跡，隨後在 1990 年成立廣州環球自行車公司，成為專業組裝中高級自行車的 OEM 代工廠，之後更在 2007 年自創品牌 UCC，獲得中國消費者青睞，這一路走來寫下刻苦銘心的故事，就像是自行車史的縮影。

## 投資大陸 放眼全球

從貿易商跨足至 OEM 代工廠，究竟經營兩者之間有何不同之處？廣州環球自行車董事長林慶熙認為，貿易商必須隨時掌握市場動態，深刻了解消費者的實際需求，至於經營工廠只需要依樣畫葫蘆製造產品，從研發、備料、製程與品管等所有流程都要精準掌握，要能充分滿足客戶需求，但是較沒有辦法走在市場前端，且資金必須相當雄厚，兩者最大不同之處在於管理層面。

1990 年代興起一股至中國與東南亞投資設廠的熱潮，面對設廠地點的抉擇，董事長林慶熙認為，必須考量接近市場或原材料等兩個面向，如果接近市場可以了解當地情況，並且容易打入市場，若是選擇就地

取材，可以節省不少成本，由於當時相關的零件廠商都已經或陸續在中國地區設廠，最終考量就地取材的優勢，選擇進駐廣州經濟技術開發區，廠房佔地 25,000m<sup>2</sup>，至今員工數達 500 人，只是當時真的完全沒有想到世界工廠會在日後演變成世界市場，這也算是另外一項「收穫」。

對於為什麼選擇廣州？林董事長分析道，當時中國國務院設定 10 個沿海開發區，而廣州就是其中之一，同時園區內規劃明確，規範嚴明，無論是住宅區或工業區都不會相互影響，並且享有稅收減免的優惠措施，雖然當初覺得規定很繁瑣，不過長遠下來深深感覺，唯有明確的制度，才能創造絕佳的營運效率。

現在仔細回想，廣州環球在 20 年前還只是一間小規模的公司，當時的競爭對手相對較少，適時掌握契機，從各方面吸取經驗，並且鎖定中高級車款的 Dealer Market，追求精緻化路線，透過少量多樣尋求差異性，也因為堅持策略，一路走來培養許多長久的合作夥伴，共同努力作出適合市場的產品，不過自行車產業不是單純的買賣活動，

必須由上到下與協力廠商密切配合，即便是面對競爭對手，透過「以和為貴」的準則商討共創雙贏的利基，每年臺北展也會舉辦 Party 將客人和零配件供應商團聚在一起，將優秀的協力廠商介紹給客人，大夥兒就像是一個大家庭。在組車部份，環球 2011 年產銷達 35 萬輛以上，OE 客戶以美國市場最多，佔 20 萬輛左右，日本次之。

## 品牌之路 苦盡甘來

林董事長開玩笑地說，在中國做生意必須要有三本，分別是「幹本行、有本錢、本人要到」。從 2007 年自創品牌 UCC，前三年的年銷售量只有幾千輛，經營路程相當艱辛，雖然眼前沒賺錢，不過環球秉持執著的精神，展開「軟硬兼施」的行銷策略，讓品牌知名度不斷地向外延伸，軟實力的部份是在 2011 年贊助中國電影《激浪青春》，影片中使用了 UCC 自行車作為拍攝道具，讓消費者在觀賞電影時無形中加深品牌印象；另外的硬實力是積極贊助或舉辦戶外活動，舉凡首屆環京賽、鄭開馬拉松、UCC 盃全中國聯賽等活動賽事，每年約有 4-5 場。值得一提的是，舉辦活動有時候必須與當地政府合作，辦起來會更加有效率，能見度也變得廣闊，還有管控參加人數也是一大關鍵，除了確保活動品質，也能保障參加者的安全，以後才能吸引更多車友呼朋引伴一起來。

在市場佈局部份，直接與各地區域經銷商合作，教導車店老闆銷售方式與知識技術，讓 UCC 的品牌種子逐漸成長茁壯，目前區域代理總數為 80 家以上，包含較為偏遠的新疆與內蒙古都有設點，然而各個經銷商旗下或許還有 3-5 家的協力車店，因此市場佈局的成果顯而易見，目前 UCC 品牌



▲左起：廣州環球自行車董事長林慶熙、夫人陳惠鈴與產品經理林怡良（長公子）。

在中國的年銷售量為 5 萬輛，相較前一年成長一倍，透過管道發貨的方式，不會有賒帳問題。

## 樂觀面對中國內銷市場

展望 2012 年，林董事長指出，中國地區的二、三線城市開始有國際品牌進駐，如此可見成長空間非常大，加上中國政府也不斷地鼓勵騎乘風氣與興建自行車道，當車友們逐漸累積經驗，對於車款的性能也會有所提升，因此中國內銷年銷售量有信心上看 10 萬輛。另一方面，中國最低基本工資約為 RMB1,300，預料今年會調升 15%，面對目前的缺工問題，這是必然的趨勢；若從另一個角度來分析，當人民的所得提高，消費能力如同水漲船高，對高級休閒運動自行車的需求也會增加，這一點產業界可持樂觀態度。

## 機會是留給準備好的人

關於認購卜威公司的股份，林董事長強調是純私人投資行為，並且不會干涉相關的經營生產策略。面對逐漸擴大的事業版圖是否有意擴廠？林董事長回答道，這是一定會投資的項目，但須要觀察未來兩年的市場狀況與整個大環境才能決定，甚至也不排除在中國上市，只要先準備好，當機會敲門時，就可以隨時切入。

