

加國Dorel以3.1億買下Pacific Cycle

文◎編譯小組

來自加拿大以傢俱及時尚產品聞名的Dorel Industries集團，以3.1億美元購併了美國最大的自行車集團Pacific Cycle，整個購併交易已於今年2月完成。

對Wind Point Partner這個私人投資集團而言，此項交易讓其鬆了一口氣。該集團於2002年11月以約5億美元價格拍賣Pacific公司，不過接手者不好找。Pacific公司2003年的營收為3.25億美元，員工336人。

結合彼此的行銷通路與經營團隊

「此舉對我們的經銷商和其他客戶都是好消息，Dorel不是一家投資公司，所以不會在幾年內就將我們再轉手。」Pacific的執行長Chris Hornung表示。而Hornung的留任有其極大的經濟誘因，和Dorel公司之間也訂下了為期3至5年的績效契約，他指出，像他這樣的核心經理人在新公司中會擁有一份相當數額的股金保存在公司。Dorel將把Pacific公司視為一獨立部門，包括其所有品牌及有授權認證的部門。但在此項購併未敲定之前，Dorel將不透露打算在此一新部門投入或獲取何種商業利益。

Wind Point Partner擁有Pacific Cycle公司43%股權，Hornung擁有40%，而個人股東則持有其餘股份。Pacific和Dorel兩家企業有諸多相似點，例如兩者的消費性產品中有許多都賣給Wal-Mart及Target大賣場，且二者的貨源都是中國大陸。「化學和文化



▲在Dorel集團購併Pacific Cycle之後，原Pacific Cycle總裁Chris Hornung仍繼續留任，帶領Pacific向前衝！

凝聚的綜合效果甚佳，而有關Chris及其經營團隊都令我們印象深刻，我們也不想做改變。」Dorel的總裁兼執行長Martin Schwartz指出。

Dorel公司自數十年前就開始收購企業，但卻從未再轉賣過這些公司。Schwartz強調，Dorel從事的是業務營運，而不是專業轉手企業的投資公司。他表示，該公司將會長期專注於自行車業。加拿大對中國大陸產製的自行車（例如Pacific公司進口的一些車款）課徵高達64%的反傾銷稅，是Dorel打算讓Pacific繼續留在美國的重大理由，因為當地的進口稅賦低了許多。

至於IBD方面，Schwartz指出，專賣店仍將會是該公司的營運重點，「我們一定會支持我們的經銷商，也將增加此一行銷

通路的投資，還可能會開發一些極高檔的產品。」Hornung也對經銷商保證，Pacific的特有品牌，在Dorel接手經營之後將更為熱門。

「過去幾年Schwinn和GT已渡過危機，以Dorel公司的保守經營風格加上原有Pacific經營團隊留任的組合，我想不出有更好的搭配了！」Hornung補充指出。Pacific同時宣佈已規劃新的非自行車產品，並計畫於今夏發表。Hornung認為，這些產品會更契合此一專賣店行銷通路，Pacific這個部門成長較慢但卻很穩定，看過這些新產品的自行車經銷商都抱以甚大的期許。

Dorel的主管們表示，他們預期在2004年接下來的11個月中，公司的休閒娛樂新部門（由Pacific主導），可將營收由3.35億美元推升至3.75億的水準。如調整為12個月的話，這意味著15%至20%的成長，或增加75萬至120萬輛自行車的銷售量。Dorel的主管有其理由如此樂觀，惡劣天候及去年首季的多餘庫存減損了Pacific的營收，該公司預期今年會有回升，此外，由於量販超市經銷商存貨過剩，Pacific自行車銷售去年大約減少了100萬輛。這些經銷商是為了準備2002年秋季其量販超市開幕而囤積了Schwinn和Dyno的車款。

該公司希望能透過在所有五家美國主要量販經銷商開設專櫃以增加銷量，Pacific公司目前供貨給其中的前三大廠商：Wal-Mart、Toys R Us以及Target，這三大通路的自行車年總銷量約有1,500萬輛，市場占有率55%。K-mart及Costco極有可能是第四及第五大零售業者，不過他們多半向DynaCraft和Motiv採購自行車，這兩家業者的自行車年銷量合計約150萬輛。Pacific的競爭對手則說，Pacific對各零售商的往來並未建立明顯的區隔，而且現在談改善

2004年的銷售狀況似乎已為時過晚。

如果前述3大零售商明年能提高營收12%至15%，Pacific的確可以達成目標，許多分析家都認為，如經濟景氣持續熱絡，上述情況有其可能，Dorel則希望能透過其歐洲方面的業務及Pacific公司與電動機車廠Currie Technologies的授權合作來提高其獲利。

Dorel：自行車業的新秀

Dorel企業是一家全球化製造、行銷及配售業者，商品涵蓋種類繁多的消費性產品。Dorel是家族企業，總裁兼執行長Martin Schwartz與兄弟Alan、Jeffery及其堂兄Jeff Segel組成了Dorel的經營團隊。1962年成立後，此一家族企業於1984年公開上市，其家族成員擁有約20%的股權及半數的董事席位，其股票已在多倫多證券交易所上市，所以DII A股及DII B股交易，也在美國NASDAQ以DII BF股交易，Dorel在全球14個國家擁有約4,800名員工。

Dorel過去曾收購過不少企業，Pacific收購案則是迄今為止最大的一宗。該公司二月時以2.4億美元買下了法國休閒產品廠商Ampa集團，去年九月也買入了位於多倫多的Carina家具公司。

在買下Pacific之前，該公司從事的是幼兒產品及傢俱的業務，Dorel則為其開創了第二個部門—休閒娛樂業，其幼兒產品部門販售的是嬰兒推車、汽車座椅、嬰兒床、三輪車、四輪車等，行銷品牌包括Cosco、Safety 1st、Maxi Cosi等，銷售地區為歐洲及北美。該公司預期2004年此一部門的銷售額約7.75億美元，其最大客戶為Wal-Mart。

傢俱部門包括成品及半成品，還有金

屬折疊傢俱、踏腳椅、梯子及其他產品，傢俱行銷品牌包括 Ameriwood、Carina、Dorel Home Products、Cosco Home & Office以及 Ridgewood 等，傢俱部門 2004 年的預估營收為 5.7 億美元。Dorel 計畫保留 Pacific 的原經營團隊，不過在收購案拍板敲定之前仍不清楚，但 Dorel 會將 Pacific 的產品線劃歸其他部門，像 Pacific 的學步車及自行車拖車或許較適合幼兒產品部門，公司方面預期休閒娛樂部門的獲利在本月結算後的未來 11 個月內可成長至 3.55 億美元，Dorel 的決策人員指出，他們預期 Pacific 可創造比 2003 年增加 19% 的營收，達 3.25 億美元。

Chris Hornung：業界最犀利的執行長

Pacific Cycle 的創建人兼執行長 Chris Hornung，或許是自行車業界最精明的商人之一，即使必須依 Wal-Mart 和 Toys R Us 的意思進行合作。從他 1991 年創立 Pacific Cycle 以來就不斷進行有利可圖的購併活動，根據可靠的數字顯示，他在 Pacific 賣給 Dorel Industries 的 3.1 億美元收購案中撈了一票。這有前例可證，看看 Hornung 在 Mongoose 及 Roadmaster 兩案中做成的買賣，1996 年 Brunswick 以 2.12 億美元買下了 Roadmaster；隔年，這家量販超市的運動用品供應商又以 2,200 萬代價從 Bell Sports 手中購得 Mongoose。

兩年前，Pacific 卻只花了 6,000 萬美元就從 Brunswick 手中買下了上述兩個品牌，再檢視一下 Chris Hornung 收購 Schwinn 和 GT 兩個品牌的手段，1993 年時，Scott Sports 集團這家介於 Scott USA 和 Zell-Chilmark 基金之間的創投公司花了 4,100 萬美元代價買下破產的 Schwinn，當時 Schwinn 的負債達 8,200 萬美元，帳上資產則為 1.18 億美元，1997 年時，Scott Sports 集團將 Schwinn Cy-

cling and Fitness 公司售予 Questor Partners 基金，代價 5,500 萬，隔年，Questor 又以 1.83 億美買下了 GT Bicycles 公司並組成了 Schwinn GT 公司，2001 年 9 月，Pacific 卻以 8,600 萬美元收購 Schwinn/GT，使其免於破產，此價格比 Questor 四年前付出的金額少了 1.28 億美元，總計 Pacific 只花了 1.46 億美元就買下了別人花了高達 4.92 億美元才買到的企業，當然，Hornung 得追加更多經費去經營這些公司，同時也保持了正向的報酬，這是少有其他人做得到的，不論如何看待 Hornung 的公司，美國業界公認他是一位非常犀利的生意人。 ■

摘譯自美國 Bicycle Retailer 雜誌 2004 年 2 月號

Pacific 公司沿革

1974 年 Schwinn 公司營收達 150 萬輛高峰，整個美國市場達 1,500 萬，1975 年 Chris Hornung 受僱於 Motorless Motion 任經理，為威斯康辛大學附近的一家自行車店，1977 年 Hornung 離開 Motorless Motion 公司，創立 Diversified Investments 公司，供應促銷用自行車給其他零售商，他的首位客戶是位於 Madison 的 American TV，1983 年 Hornung 每年透過 60 個零售通路賣出 15 萬輛促銷用自行車，1987 年 Schwinn 買下 China Bicycle Company (CBC) 23% 約股數，1991 年 Hornung 開始由 CBC 進貨並配銷至 Target 和 Toys R Us，1992 年負債 8,200 萬美元，Schwinn 宣告破產其資產清算達 1.18 億美元，1993 年由 Scott 美國公司和 Zell-Chilmark 基金合組的創投公司 Scott Sports 集團。在拍賣中，以 5,000 萬美元買下 Schwinn 公司，1995 年 GT Bicycles 公開發行，釋出 315 萬股普通股股份，籌資 4,020 萬美元，1996 年 GT 提報淨營收 2,084 億美元，擁有 734 位專職及兼職員工，1997 年 Scott Sports 集團將 Schwinn Cycling and Fitness 交付拍賣，1996 年 Schwinn 的銷售量約 42 萬輛，Questor Partners 基金以 5,500 萬美元買下 Schwinn Cycling and Fitness，1998 年 Questor 以 1.83 億美元買下 GT。民營清算投資集團 Wind Point Partners 投資 Pacific，Brunswick 售出約 280 萬輛自行車，2000 年 Pacific 賣出 110 萬輛的自行車部門，2001 年 Cycle 公司以 6,000 萬美元買下 Brunswick 公司的自行車部門，此項交易涵蓋了 Roadmaster、Mongoose 及 Flexible Flyer 等品牌，同年 4 月，Questor 將 Schwinn/GT 交代拍賣，Pacific 在美國境內賣出了約 450 萬輛自行車，9 月 Pacific 在拍賣中以 8,600 萬美元買下 Schwinn/GT，10 月 Schwinn 的自行車首度在 Target、Toys R Us 及 Wal-Mart 等量販超市通路販售，11 月 Wind Point Partners 將 Pacific Cycle 公司交付拍賣，2003 年 Pacific 買下全美最大的輕型推車及自行車拖車製造商，2004 年加拿大 Dorel Industries 以 3.1 億美元買下 Pacific。