有危機，才能找到轉機

北大欣 拼貼出自己的磁磚王國

活力十足的王振榮，在磁磚業已度過35個年頭，深信在危機時，就有機會找到轉機的王振榮，在建立自己磁磚王國的路上，也是歷練一次又一次的過關斬將，才得以在精品磁磚界佔有今天的一席之地。

◎ 撰文 / 李惠琳　攝影 / 黃大川

「等到ECFA一簽，我們就準備過去中國市場。」磁磚業的北大欣董事長王振榮興奮地說。

近年來，中國黑心磁磚非法進口的情況，讓本土廠商大喊吃不消，自從ECFA議題被提出之後，磁磚業者更是興起一股反對聲浪，就和毛巾、成衣等業者一樣，擔心被中國的低價產品所取代，以及產生本土勞工失業等問題。

談到ECFA，王振榮第一個想法是「很好啊，這樣去中國開拓市場就會比較有保障」，且他認為這是台灣廠商轉型的機會，會牽動整體的創意能量。相較於其他認為開放會讓本土產品沒有生存空間的磁磚業者，王振榮為什麼如此樂觀？

「人要有壓力，才會有動力離開舒適圈，過多的保護只會使人安於現狀。」就像北大欣，也

是一路這樣茁壯起來的。

代理生涯，像「細姨子」

15歲開始在進口磁磚公司做學徒的王振榮，到民國74年，也就是他進入磁磚業的第10年，有了第一個自己創業的機會。

當時，王振榮任職的大欣磁磚因經營問題面臨結束營業的命運，年僅24、25歲的他，憑藉對磁磚的熱情，毅然決定接下公司自己當老闆，和太太兩人共同打拼。但在接手後卻發現，自己沒有財力，也沒有人脈，甚至連要銷售的產品，都必須去拜託窯業老闆。

對於打自有品牌的磁磚店來說，產品的好壞幾乎成了公司能否生存的關鍵因素；為能有更多、更好的產品貨源，王振榮時常都得去窯業工廠請託。不過對於負責生產提供大欣磁磚的白馬窯業來說，大欣磁磚只是二線品牌，白馬磁磚才是主打火力的第一品牌。

王振榮回憶，大欣當時就像是在夾縫中求生存，如果工廠有100款新磁磚，白馬磁磚大約可以分到90幾款，而大欣只有6、7款，其中3、4款花色還可能和白馬磁磚的產品重複，他戲稱那時大欣的情況，「就像是細姨的子」。

這是王振榮在事業上面對的一大危機，但也因為如此，更激起他高昂的鬥志，每天從早上7點工作到晚上10、11點，開店、跑客戶、搬貨、送貨等都一手包辦；他知道在當時的環境下，自己擁有的最大資產就是「態度」，除了更加積極外，也必須講究誠信，好讓供應商和客戶都能雙雙埋單。

■門面，是客戶上門的第一印象，北大欣利用巧思將現今最流行的磁磚趨勢，直接融入在店內的裝潢上，讓人有置身藝廊的錯覺。

有一回，一家餐廳臨時決定要在過年期間重新裝潢，大欣必須在過年前把磁磚送到，但當時已經是除夕早上，所需要的磁磚並非大欣原本代理的產品，必須向其他同業叫貨，「除夕當天大家都準備休息了，臨時跟沒有往來過的廠商叫貨，人家也會怕收不到貨款，」

知道對方的疑慮，王振榮就不照一般先送貨後付款的交易模式，而是在叫貨的同時，讓對方來收款再送貨，「為的就是讓人家相信我們的誠信。」

就這樣，大欣慢慢累積起信譽，往來的客戶也慢慢增加，雖然沒有先天的優勢，但在王振榮的努力不懈下，最終還是交出亮眼的成績單，「我們當時是用第二品牌的資源，做到和第一品牌差不多的銷售量。」王振榮自信地說。

解除了生存危機之後，大欣在國產磁磚的貨源市場較為穩定，而為能繼續擴大事業版圖，他也開始進口歐洲磁磚。

走直營，棄傳統經銷體系

在景氣一片大好的時候，投入的廠商雖多，只要餅夠大，大家雨露均霑，都有得分；但在民國83年，國內景氣從最高點反轉，房地產開始出現衰退，磁磚業首當其衝。

為了搶生意，同業開始進入削價競爭，但惡性循環的結果就是大家都賺不到錢。面對整體磁磚業的經營瓶頸，王振榮這時心中思忖的，不是怎麼搶到眼前的生意，而是如何找到可以長久經營的策略，最後，他做了一個大膽而冒險的決定，就是放棄經銷體系，改走直營模式。

過去，台灣專門生產磁磚的窯業，通常都是透過經銷體系來進行銷售，最上游的批發經銷商透過建材行、磁磚店等零售商，或建設公司、泥作師傅等將產品銷售出去，但王振榮所以要打破這個行之有年的遊戲規則，最主要就是看上金字塔頂端的客戶。

因為這些高社經地位、高消費能力的顧客在乎產品質感，看的是價值，而不是價格，只要能打進這個市場，就可以脫離流血殺價的戰場。洞悉頂級消費者的消費模式，北大欣把主要的銷售重心放在設計師身上，不再是面對建商的批發者角色，「因為不管是新成屋或是換房，這些頂級客戶一定會找設計師幫忙裝潢。」

既然要做高檔生意，所銷售的磁磚當然也都屬於高單價的產品，用直營模式，不但可以減低庫存量，利用中央倉儲統一供貨及統計數量，還可以對價格有效掌控，避免在不同地區出現不同價格的混亂行情。

此外，「如果這些產品仍舊放到一般的建材行或磁磚店，不但銷售人員不懂得產品特性，無法為客戶介紹，同時也會顯不出價值來。」

王振榮試圖為這些磁磚創造更高的價值，他說，有些飯店一份下午茶要5、6百塊，大家還搶著去排隊，但如果拿一樣的咖啡和蛋糕去路邊賣，可能賣1、2百塊也沒有人要。

因此王振榮把公司改名為北大欣，並跳過經銷商，建立自己的行銷通路——羅特麗，培養專業的銷售人員，希望用銷售精品的方式來銷售磁磚。

■活力十足的王振榮（中），在磁磚業已度過35個年頭，但對磁磚的熱情，卻不減當年；他跳過經銷商，建立自己的行銷通路，培養專業的銷售人員，用銷售精品的方式來銷售磁磚。

精品銷售，抓住客戶感受

門面，是客戶上門的第一印象，走進位於金山南路的羅特麗門市，映入眼簾的不是一塊塊磁磚呆板地擺放於展示架上，而是利用巧思將現今最流行的磁磚趨勢，直接融入在店內的裝潢上，讓人有置身藝廊的錯覺。

「我們整個門市就是要營造出精品的感覺，讓那些想買好東西的人走進來。」

而從門市的規劃與設計，也意外發現「體驗行銷」在這裡被完全體現，看似非關磁磚銷售及專業的服務，卻緊緊抓住了顧客的經驗感受。

除了有藝廊般的氣息，門市內還設有吧檯，提供免費的蛋糕點心及現煮咖啡，這些現在看來或許不覺得新奇，但在民國84年，「連星巴克都還沒有來台灣，現煮咖啡在國內算是很高檔的消費呢！」王振榮自豪地說。

因此許多設計師都喜歡到門市走走、逛逛，甚至帶業主一起參觀、喝喝下午茶，如果累了，羅特麗還有專屬的露天室內小花園，讓設計師隨時都可以在這裡休憩放鬆、沉澱思緒。

目前羅特麗全省共10家門市，分別在台北、桃園、新竹、台中、嘉義、台南；代理的品牌包括SAIME、BESTILE、FAC、CERACASA、DECOCER、DIROCCA、FLOORGRES、TAU、GRESPANIA、ARIOSTEA、日本國代陶管及PDH（北大欣）等20多家。其中PDH為北大欣自行研發，委由工廠OEM生產，現階段國產磁磚大約佔整體營業額30%左右。

要提升競爭力，就要走在前面，掌握趨勢脈動。

累積專業，掌握最新趨勢

自嘲學歷不高的王振榮，對於吸收新知卻充滿熱情。剛從美國探親回來，一大箱的行李不是裝衣服、零食，或紀念品，而是滿滿的室內設計雜誌，美國書店就像是他補給戰力的後勤站，「我女兒想去百貨公司逛街，我就自己待在書店裡翻閱當地最新的設計雜誌，裡面可以看到最流行的磁磚樣式、材質，以及拼貼技術等。」

「想要提升競爭力，就要走在大家前面、掌握趨勢脈動。」做為一個貿易商，王振榮想知道世界的潮流走到哪裡，而且要進一步把這些新產品引進台灣、教育國內市場，抱著這樣的想法，因此他每個月都會到國外參觀建材展，或是在當地進行考察。

他提到，像國內目前還在流行大尺寸的拋光石英磚，但國外漸漸盛行以石紋面、微鑿面、萊姆石面、半拋面、蛋殼面、霧面、釉上拋等做立體表面處理、與天然石材相似的磁磚；因為隨著磁磚工藝技術的進步，國外仿石材擬真技術已經可以做到相似度達85%以上，不僅是紋理描繪擬仿，立體模面更是一大特色，因此，為了讓國內消費者也有機會使用這類仿石材磁磚，羅特麗也已引進義大利COEM的納維亞洞石。

活力十足的王振榮，在磁磚業已度過35個年頭，但對磁磚的熱情，卻不減當年；深信在危機時，就有機會找到轉機的王振榮，在建立自己磁磚王國的路上，也是歷練一次又一次的過關斬將，才得以在精品磁磚界佔有一席之地。■