

## 麗嬰房林泰生的經營哲學

# 強調深度的板凳理論

深受建中橄欖球隊團隊作戰的影響，在麗嬰房董事長林泰生的品牌信念中，團隊合作是最重要的一環，在他眼中，所代理的任何品牌都是第一品牌，沒有明星品牌，更沒有替代品；而這也就是他創業40年來所堅信的「板凳理論」。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／陳郁文

**成**立即將邁向第40個年頭的麗嬰房，如今已是台灣嬰兒服飾用品通路的龍頭廠商，現在的麗嬰房，旗下擁有Les enphants、Open For Kids等十餘種自有品牌，營運據點遍及新加坡、印尼、泰國、中國等國家，員工也由創立時的5人，一路成長到現在的五千餘人。

### 用行銷 提升品牌知名度

台大心理系畢業，曾在德州儀器任職人資主管的林泰生，管理哲學深受建中橄欖球隊的影響，橄欖球隊強調的團隊精神，也給了林泰生在品牌行銷上很大的啟示。他說，橄欖球比賽很少在談明星球員，都是在談合作，場上的15人，每個位子都各有功用、各司其職，為達成共同的得分目標努力，而場下的15名板凳球員，則必須準備隨時替補狀況不佳的球員，他強調，一場比賽最後的勝敗，常決定於接替的球員能不能適時的填補空缺。

這樣的團隊精神，也反應

在麗嬰房的企業文化中，在麗嬰房的品牌行銷中，既沒有明星產品，也沒有明星品牌，用多元化的品牌經營，來滿足不同客戶的需求。在麗嬰房的通路體系中，客戶不但可以買到麗嬰房的產品，同時還可以選擇其他世界知名的品牌，例如Disney、Adidas、Puma、NewBlance等。而這套林泰生董事長眼中的「板凳理論」，更是麗嬰房40年來能夠不斷成長的重要關鍵。

能夠從一家默默無名的公司，一路成長到現在的規模與知名度，董事長林泰生無疑是重要的推手，「無時無刻都在想辦法讓麗嬰房不僅要能賺錢，還要能賺的長久。」

「做生意，就是要讓對手看不懂自己賺什麼？這才叫做生意。」林泰生解釋，對於麗嬰房這樣的零售通路業者來說，一旦市場擴大，就會吸引競爭者。他舉例，一個成本只要50元的產品，若在市場上用100元賣得很好，明天也許就有人以90元的

### 麗嬰房小檔案

- 成立時間：1971年
- 公司規模：台灣員工約1,000人，全球超過4,000名員工以及1,200個銷售通路。年營業額超過23億元新台幣
- 主要經營項目：嬰幼兒用品販售及門市通路
- 重要發展與表現：
  - 1971年 成立第一家門市—台北南京店
  - 1987年 正式進軍海外市場
  - 1991年 創立自有品牌NAC NAC寶貝愛清潔保養系列
  - 2009年 榮獲經濟部商業司服務業優良品牌獎

價格來競爭，或者後天又有人用80元來搶市場，如此一來，最初賣100元的人，可能只賺了一天生意就被其他人搶走了。「所以要薄利多銷。」他說，一開始就先不考慮賺多，讓其他人搞不懂為何賣的便宜卻能賺錢，這樣一來，競爭者自然就少。

讓對手搞不懂如何賺錢，這句話聽來容易，做起來卻有很深的學問，林泰生認為，在零售通路的經營中，除了要有商品之外，市場的品牌行銷非常重要。要讓消費者知道企業的存在，生



麗嬰房董事長林泰生（右1）重視團隊合作，並強調品牌經營多元化，以策略來拉近消費者的信賴感。

意才會主動上門，因此必須配合廣告與行銷，就像麗嬰房早期在台灣的品牌策略上，也是花了很多的心力在做大眾行銷，目的就是為了要讓國內消費者，認識麗嬰房，這樣才能夠把消費者帶來門市消費。

### 以策略 提高品牌忠誠度

他強調，企業在品牌和行銷策略的制定，絕對不是公司幹部自己關起門來空想一套「自以為可行」的策略，而是必須要「多問」，不但要聽取專家的意見，更要去了解顧客的需求。

他舉例，曾有一位發明家拿了一個裝有晶片的嬰兒尿布來找他，告訴他這個尿布只要嬰兒尿尿時就會發出「嗶嗶聲」通知媽媽該換尿布了，然而這樣的發

明，看在出身心理系的林泰生眼中，卻可能造成未來嬰兒一旦聽到「嗶嗶聲」就尿尿的後遺症，這樣一個無法商品化的發明，就連策略都不必發想。

他再舉例，現在每一家公司都有0800免付費服務電話，但是這樣的電話，消費者一旦打電話來抱怨，通常就不會再來消費，所以0800免付費電話只能算是一種附加的服務，企業不能透過這種被動的服務來了解客戶。

因此麗嬰房採取的策略，是主動致電給每一位來店的消費者，了解他們的問題，在他們還沒有打電話表示不滿前，主動解決他們的問題，而這個方法，不僅讓麗嬰房可以獲得想要的資訊，做為制定策略的重要參考外，有時還能感動顧客，讓客人

忠於麗嬰房的品牌。

### 重選擇 以穩固品牌地位

除此之外，林泰生說，企業品牌與行銷策略的好壞，其實取決於「選擇」上的差異，這個選擇的對與錯，會對企業的發展產生長遠的影響，因此「因時、因地制宜」的選擇最合適的策略，才能夠讓企業持續成長。

以台灣的婦幼市場來說，由於近年來生育率頻創新低，2010年國內新生兒僅有16.7萬人，因此，麗嬰房在經營策略的選擇上，就不能再比照早期台灣社會新生兒較多時所運用的大眾行銷方式，而改採更能針對現今族群的「小眾行銷」模式，也就是透過與婦產科診所、托兒所、幼稚園等這些與嬰幼兒息息相關的機



在麗嬰房的品牌行銷中，沒有明星品牌；而是以多元化的品牌經營方式，來滿足不同消費者的需求。

構合作，來經營愈來愈少的嬰幼兒族群。

他進一步說明，為了因應國內生育率的下滑，麗嬰房早在10年前，便開始將產品線擴展到孕婦的需求上，期望能夠在新生兒出生前，搶先掌握未來的商機，透過這項成功的「寵兒」策略，讓2010年所出生的16.7萬名新生兒中，就有七萬多名是麗嬰房的寵兒，而這七萬多名的寵兒中，更有四成的比重，最後成為麗嬰房的會員，也因此穩固了麗嬰房國內嬰兒服飾用品的龍頭地位。

### 找方法 開拓中國新市場

而對經營者而言，該如何做出正確的選擇？林泰生以麗嬰房為例表示，除了建立完善的組織架構外，還要厚植品牌和通路所需要的人才、資訊、物流、製作能力、法律知識、財務能力等基礎，更要「把複雜的事情簡單做、簡單的事情標準化做」。

林泰生解釋，就像中國市場雖大，但仍屬於較複雜的市場概況，各地存在極大的差異，例如

麗嬰房在上海的門市員工每月薪資是1,500元人民幣，但到了二級城市，員工每月薪資只要300元人民幣，他笑說，在台灣，台北跟南部的薪資差異都沒有那麼大吧！

如此大的差異，也代表想用同一套策略吃下整個中國市場的商機，無疑是天方夜談。換句話說，以前教科書上學的知識無法在中國得到驗證。林泰生又舉例，一家超級市場的經營，要在人均所得1,000美元以上的地方才容易生存，但在中國人均所得還沒超過1,000美元時，上海、北京等地的人均所得早已遠超過1,000美元，超市如果等到全中國人均所得都到1,000美元以上時再去做，早就來不及了，所以可以選擇從上海、北京開始做，再慢慢擴及整個中國市場，這就是把複雜的事情簡單做。

麗嬰房在中國市場的經營上所採行的策略，正是「把複雜事情簡單做、把簡單事情標準化做」的「海浪理論」。什麼是海浪理論？林泰生解釋，中國城市

的城鄉差距比台灣更明顯，有一級、二級、三級城市與農村的分別，所謂的海浪理論，指的就是企業可以先從和台灣市場最為接近的一級城市開始切入中國市場，再慢慢的往二級、三級城市發展，就好比一波一波的海浪打上岸一樣。

1993年，麗嬰房成立上海麗嬰房，正式進軍中國市場，而選擇上海做為進軍中國市場的第一站，林泰生看中的，就是上海無論在人民素質或所得方面，都和台灣市場較為接近的特質，他說，從上海進軍中國最大的好處，就是能讓麗嬰房快速上手，並將麗嬰房在台灣40年的成功經驗，應用在中國市場的開拓上。

林泰生強調，企業想要永續經營，早晚都會面臨像金融海嘯這種外在條件劇烈變化的時刻，這些條件的改變對每家公司都一樣，因此在經營上，要以「不變應萬變」的態度，接受這些環境的變化，進而調整公司的策略，如此一來，自然就能達到永續經營的目標。■