善用台灣經驗

站上中國舞台 成就全球品牌

中國大陸市場的崛起，給了台灣企業擺脫過去只能以代工賺取微薄利潤的契機。面對大陸旺盛的內需，台灣企業應抓準時機，善用台灣經驗，掌握通路，一舉擴張市場版圖，成為全球知名品牌。

◎ 撰文／孫慶龍 圖片提供／達志影像

後金融海嘯時代，隨著中國快速崛起，全球經濟重心逐漸由歐美等國家移轉到亞洲地區，根據Wolff Olins品牌顧問公司的調查報告指出，預計在2015年，全球的五百強企業中，將會有三分之一來自於新興市場。換言之，隨著全球財富向東方轉移，下一個類似可口可樂、星巴克、沃爾瑪、麥當勞的國際級品牌，在未來的五到十年內，將會誕生在新興市場的經濟體系中。

搶占中國 躍升國際品牌

其中，以中國夾帶13億人口的市場優勢，再加上中國官方在2011年開始的十二五計畫中，將「擴大內需，提高人民所得一倍、鼓勵民眾消費，同時積極推廣自主品牌」列為施政重心。以目前中國金融服務業占GDP比重不到四成，而歐美等先進國家金融服務業占GDP比重近八成的情況對比之下，顯示中國未來成長空間相當大，而這些國內新增的龐大內需市場商機，將會成為許多企業趁勢崛起，建立自有品牌

的最佳養分。

因此，未來誰能在中國這個全球成長速度最快的內需市場中，搶占一席之地，將是能否躍升為國際級品牌的一大關鍵。

中國的內需市場，也給了台灣企業擺脫長期以來為國際品牌代工，賺取微薄利潤宿命的一大機會。過去，由於消費市場都掌握在歐、美、日大廠的手中，欠缺舞台發揮的台灣企業，只能退而求其次的追求「最佳供應商」的角色。然而在中國崛起後，提供台灣企業轉型發展品牌之路的契機。

左：在全球成長最快速的中國市場，搶占一席之地，將有機會躋身國際級品牌。
右：下一個類似Wal-mart的國際級品牌，即將誕生在新興市場。

掌握通路 擁有稱王條件

微軟創辦人同時也是世界首富的比爾蓋茲，曾經說過一句話：「未來能夠比我更有錢的人，他一定是擁有『通路』的！」比爾蓋茲的這番話，點明在商業世界中，誰能掌握通路，就等於握有通往財富大道鑰匙的道理，因為台灣企業想要在中國成功發展品牌，首先必須建構出強大的通路體系。

以具有中國沃爾瑪之稱的中國大潤發為例，在合併中國歐尚後，擁有合計將近兩百家的通路，貢獻高達600億元人民幣的營收，也確立了大潤發在中國零售業的霸主地位。而身為潤泰集團總裁的尹衍樑，更可望在2011年第三季，中國大潤發於香港透過IPO的方式，以SUN HOLDINGS名義掛牌上市後，擠下鴻海董事長郭台銘，成為全台首富，不僅如此，未來SUN HOLDINGS掛牌後，預估將超過100億美元的總市值，也把大潤發一舉推升為全球知名的大型品牌企業。

從大潤發的例子，就不難發現：台灣企業想要在中國成為具有第一名品牌價值的公司，進而取得成為國際知名品牌的門票，就必須先掌握中國的市場通路。

台灣經驗 減少進入障礙

該如何掌握中國的市場通路？進軍中國18年，至今已經擴展超過1,350個通路據點、建立十餘種自有品牌的嬰幼兒服飾用品通路商，麗嬰房董事長林泰生認為，中國的市場龐大，加上地緣遼闊，各地的生活水平與差異化極大，在經營上的困難度也高出許多。然而，基於兩岸之間同文同種的先天優勢，台灣企業過去的「台灣經驗」，能夠提供許多教科書上沒有的寶貴實務經驗，減少台灣企業進入中國的障礙。

我們從以下案例可以印證台灣經驗：藍天電腦之所以能夠樹立起「百腦匯」在中國3C電子通路的品牌經營，光華商場的成功經驗功不可沒；美食達人可在台灣的股票市場中享受30～50倍的高本益比，「85度C」在台灣的成功經驗扮演關鍵的角色；而統一超商雖然遲至2009年5月才登陸中國，但成功的台灣經驗，也讓「KEDI」（可的）、「全家」這些競爭對手不敢等閒視之。

林泰生表示，台灣企業想要搶占中國的市場通路，除了策略運用得宜外，企業組織及公司制度也是重要的後勤支援，而這也是台灣企業的優勢所在。他以麗嬰房為例，他說，麗嬰房在中國的競爭對手很多，但像麗嬰房這

樣打組織戰的企業卻不多。以麗嬰房在中國最大的競爭對手「好孩子」為例，他認為「好孩子」是一家非常優秀的工廠，嬰兒推車產量更是高居全球第一，不過在「好孩子」進軍通路的這十幾年中，就他觀察，目前的「好孩子」，仍是以製造業「訂單來了才做」的思維在經營通路。

林泰生進一步解釋，通路的經營，最重要的是必須了解客戶需求，這一點「好孩子」似乎還不了解。他說，「好孩子」的崛起，來自於中國過去廉價的成本優勢，然而在中國薪資成本不斷上漲的情況下，「好孩子」若持續被動式經營，那麼可能出現因成本考量將工廠外移，一如過去台灣企業外移到中國的情況。因此，「好孩子」在十幾年前才跨入通路經營，然而這段時間以來，「好孩子」無論在通路經營管理，或是後勤支援體系上，都還不如擁有40年「台灣經驗」的麗嬰房，他預估，「好孩子」要真正經營在中國逾三千個的據點（通路），還需要2～3年的時間，這段時間，就是麗嬰房的最佳機會。

不過，林泰生也強調，台灣經驗雖然能夠縮短台灣企業進軍中國的學習時間，卻不能完全複製在中國的通路經營。這箇中原因，就在於兩岸雖然相似，卻也在文化、法規、生活習慣等方面，存在一定程度的落差，這些落差，是台灣企業在前往中國發展時，必須正視的問題。這一點，以「Autolife」品牌，站穩中國最大汽車售後市場服務連鎖通路商，在台灣耕耘汽車綜合百貨市場長達25年的新焦點集團總裁蔡明輝，也抱持相同的看法。

抓對時機 發展事半功倍

「中國市場絕對不是有在台灣10～20年經驗，就可以完全複製的一個市場，更不是有完善後勤管理經驗，就一定會成功的市場。」蔡明輝強調，想在中國做品牌，還要抓住對的時機，才能維持長期穩定的發展，他以新焦點所處的汽車售後市場服務為例，早在10年前，中國對於汽車需求還非常低，私家車仍未普及的時候，就已經有Autobus等日系廠商嘗試在中國經營汽車售後市場的服務通路，當時日商的想法是，未來中國的汽車需求一定會起來，所以先進去卡位，並且教育中國民眾養成使用汽車售後市場服務通路的習慣。

「10年之後，中國汽車市場真的起來了。」蔡明輝說，統計2010年中國汽車年產量與銷售量，雙雙突破1千8百萬輛的數字，不但連續兩年穩坐全球No.1的寶座，更一舉刷新美國所創下1千7百萬輛的全球紀錄，而近幾年中國汽車保有量也以驚人的速度快速攀升，從2001年1,802萬輛，到2010年逾8千5百萬輛，預估2012年時將可以正式突破一億輛的數目。然而，那些最早進入中國市場的日系廠商，早已在中國銷聲匿跡。

蔡明輝分析，日商在中國鎩羽而歸的主因，就在於進入時機太早，10年前的中國，民眾對汽車需求低，加上稅務制度根本還是「人治」階段，往往繳稅的

麗嬰房以其40年台灣經驗，拓展中國市場18年，目前擁有超過1,350個通路。

台灣經驗可縮短進軍中國市場的時間，卻不能完全複製，台商必須正視兩岸在文化、法規及生活習慣上的差異性。

多寡，是決定在與官員的一通電話，或是一場飯局裡，逃漏稅的情況也如家常便飯。

「同樣營收1千萬的公司，人家只繳100萬的稅，你卻要繳300萬，要怎麼跟人家競爭？」蔡明輝說，因此在這樣的背景之下，一切講究循規蹈矩的日商，根本無法生存。

相較之下，新焦點選擇在2006年進入中國的時機，就達到事半功倍的效果。蔡明輝解釋，5年前中國的年輕人價值觀逐漸改變，在買房和買車間選擇先買車的年輕人愈來愈多，且2007～2008年中國政府開放改裝車市場後，鋁圈、大燈、輪胎這些配件的需求大幅增加，且稅務制度上也慢慢成規，因此新焦點不需要花太多時間去教育客戶，加上台灣25年經驗累積的賣場管理經驗，讓新焦點能夠穩定且順利的在中國發展。

中國大潤發擁有200家通路，站穩在中國的領導地位，預計2011年第三季在香港掛牌上市後，將成為全球知名的大型品牌企業。

進軍中國 雄厚資金不可少

除了善用台灣經驗、抓對時機外，資金，則是台灣企業在中國經營品牌通路，另一個關鍵因素。想在中國建構能發揮影響力的通路，進而創造龐大利潤，就必須得經歷「燒大錢」的陣痛階段，可以說是不經一番寒徹骨，焉得梅花撲鼻香。康師傅在中國市場的耕耘過程，就是一例。

1997年，頂新集團的魏家四兄弟，為了貫徹「中國全通路」的經營目標（設立535個營業所，82個倉庫，5,999家經銷商，並同時建立50萬個銷售門市，其中直營門市高達68,717個），短時間投入大量的資金，然而，僅僅3年的時間，頂新集團便陷入過度擴張，幾乎破產的財務危機中，若不是日本三洋食品在最後一刻出手相救，魏家四兄弟辛苦打造的食品王國，恐遭競爭對手趁虛而入。

因此，台灣企業在跨入中國市場的品牌通路布局時，也必須考慮可能面臨的財務風險。中國高達13億人口的消費市場，成就了無限大的商機，背後卻隱藏著「無底洞的資金深淵」，這一點可千萬不得輕忽。

「我們很幸運，能夠身在這個時代！」林泰生與蔡明輝不約而同的表示，中國的崛起，給了台商一個千載難逢的機會。這個機會，不僅過去不曾出現，未來更不會再出現，所以，台商更要珍惜。從中國大陸市場出發，成就全球品牌！■