



美利達工業

危機入市入股合資，建立歐美高價品牌

經理人月刊54期



危機入市

- 美利達捨棄購併品牌改採合資方式
 - 不僅順利取得高價品牌的100%生產權
 - 同時參與品牌產品的研發製造，確立研發生產和品牌行銷的專業分工，走上更寬廣的自有品牌之路



退無可退



• 金融風暴

- 和當時多數本土企業一樣，美利達在代工與品牌之間擺盪
 - 80%的營收來自幫GT/GT Schwinn、Specialized及Scott三家歐美品牌大廠代工
 - 其餘20%則來自以歐洲為主要市場的自有品牌Merida
- 儘管很想強化自有品牌，卻又擔心代工客戶抽單，始終難以抉擇
 - 要不是迫於無奈，被推到了無路可退的崖邊，或許它永遠不會做出選擇

• 2000年網路泡沫破滅，最大的客戶GT/GT Schwinn宣布重整

- 美利達瞬間失去35%的訂單，還被倒了三億多台幣的應收帳款，隔年EPS變負值，公司陷入了成立28年以來首度虧損的境地。
- 其實早在1998年，美利達已從GT/GT Schwinn的財報中讀出敗象。
- 儘管應收帳的天數愈拖愈長，遠在太平洋另一端的美利達，卻只能企盼「老天保佑」，因為該公司的訂單實在占了美利達營收太高的比例，萬一出狀況，根本沒有其他方式彌補虧損。



禍不單行



- 2001年2月的一個中午，正在會議室吃便當的副總經理鄭文祥，接到一通來自美國的越洋電話。
 - 「我們撐不下去了，想跟美利達借3000萬美金」，帶來噩耗的是第二大代工客戶Specialized的副總經理，他願意以部分股權和保證採購額度，做為擔保。
- 同時間，GT/GT Schwinn也釋出訊息，願以30億台幣左右的價格求售，正好約是美利達當年的年營收。

揮別代工，年營收驟跌10億台幣

- GT/GT Schwinn是走大賣場通路的低價品牌，利潤低是導致經營危機的主因之一
- Specialized則是品牌知名度和銷售單價都名列前茅的高價品牌
- 要買下GT/GT Schwinn，還是投資Specialized？對美利達而言，這不只是購併和投資的選擇，更是代工和品牌的十字路口。



- 代工是速食麵，一生產就立刻回收，但是得每年議價，今年有單，明年不見得有
- 品牌則是牛肉麵，要文火細燉，一旦成功，就天下盡知



併購GT/GT Schwinn的考量

- 從行銷端來看，買下GT/GT Schwinn，勢必要派人去美國接手經營，但代工出身的美利達，並沒有足夠的國際行銷人才
- 何況，走低價市場的GT/GT Schwinn在美國銷售狀況不佳，新團隊接手後，能否讓這個品牌繼續生存，也是另一個挑戰



- 從生產端來看，大陸工廠崛起，美利達陸續把低階生產線移至大陸，導致台灣工廠每年淡季都要放兩個月無薪假
- 買下GT/GT Schwinn雖然能馬上拿回30%的訂單，但低價品勢必要在中國生產，無法解決台灣人力閒置問題

- 反觀高價品牌Specialized，則是台灣生產的主力。投資它，美利達可以保有台灣工廠，專注生產研發，市場行銷則由美國經營團隊繼續掌舵



- 長期來看，應能產生品牌投資效益
- 但對短期營收助益有限
- 甚至還可能導致第三大客戶Scott轉單到競爭對手巨大機械

決策



- 鄭文祥當時仍極力主張投資Specialized。他認為，美利達雖然可以輕易地借到30億元買下GT/GT Schwinn
 - 「那就像是一位年邁的母親，背著一個巨大的嬰兒。母親沒有奶水，但嬰兒食量很大，最後一定兩敗俱傷」
- 美利達決定用10億台幣投資Specialized
 - 換得49%股權及100%生產權，並同意自有品牌Merida不進軍美國市場
 - 始終渴望戴上碩士方帽的鄭文祥，缺席了EMBA班畢業典禮，飛到美國抱回了厚厚3大本、近30公分高的合約書
 - 美利達從此揮別「接不到單」的噩夢，但同時損失了GT/GT Schwinn的代工營收，Scott也轉單到巨大，當年度營收狂跌10億台幣

化壓力為動力，10億投資3年回本

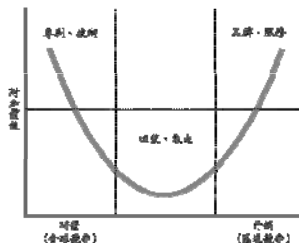
- 短多長空
 - Merida就像是物超所值的TOYOTA
 - Specialized是個多樣少量的高價品牌，彷彿高級奢華的BMW
 - 各自占領自行車的中高階市場
 - 美利達從2003年開始推動豐田式生產管理，不但縮短生產流程，減少不確定因素，大幅提高了營運效率
 - Specialized的品牌力量，使得損失代工收入的美利達，得以顛巍巍地重新站起來，就此確立了研發生產和品牌行銷的專業分工，展現出「1+1>2」的綜效

- 過去，品牌車從發展概念到做出原型，需時3個月，屬於商業機密期
 - 品牌廠便會向美利達之類的代工廠詢價
 - 接著再由代工廠與零件廠研發、報價
 - 層層轉包下來，一台自行車從概念到生產，需要大約半年
- 原廠的商業機密期多半落在第一季，因而就形成了代工廠的淡季。鄭文祥回憶，過去都要等到3月台北自行車展之後，才能確定今年有沒有單。
 - 在那之前，員工都只能在廠區裡割草、甚至拔河來打發時間。「連我都擔心會失業，」鄭文祥苦笑著述說當年苦中作樂的複雜心情。
- 自從與Specialized合作之後，美利達從概念發想期就提早參與，不僅為Specialized省去部分研發人力，也讓生產流程縮短了3個月，讓原本夏天才能上市的新品，提早在4月就開始銷售。

- 提早上市有很多好處
 - 新品沒有折扣，利潤高，還可以搶占最顯眼的櫃位
 - 因為比其他產品多賣兩個月，所以有足夠的時間來消化庫存，降低了季末大拍賣的壓力，讓商家更願意陳列銷售美利達的商品
- 短短1年內，Specialized就轉虧為盈
 - 3年後，美利達就賺回了當初投資的10億台幣
 - 而這場成功插旗頂級品牌市場的關鍵戰役，更是為美利達得以在過去5年內營收成長率平均達23%，奠下了厚實的基礎



- 美利達的利潤結構：行銷占55%、生產占45%
- 當年造成營收暴跌的Specialized，如今則是金雞母，2008年EPS達5.52元，其中有3元就是來自認列Specialized的長期投資
- 若少了品牌行銷，美利達的EPS就只剩兩塊多，和一般代工廠相差無幾



以合資取代購併，務實做好核心專長

- 為了擁有主導權，許多企業偏好購併而非投資
 - 當Specialized求助時，美利達大可趁機獅子大開口，贏家通吃
 - 美利達卻寧願讓當地人主導，不堅持擁有過半股權
- 「我們很務實。台灣人適合管工廠，不適合做行銷，我們當時沒那個能耐」
 - 鄭文祥解釋，Specialized是個美國高價品牌，若由台灣公司經營，可能會導致「品牌稀釋」(brand dilution)效應，造成當地消費者反感

讀出衰退徵兆，進銷存提早因應

- 品牌企業還有另一個優勢，就是從行銷、銷售到生產一條鞭掌握，市場有任何風吹草動，總部無論遠在何處，都可以立即像隻靈蛇般，迅速地採取應變措施，而不會像反應遲緩的恐龍，讓珍貴的現金卡在無用的庫存上
 - 2008的經濟大衰退…
 - 財務、生產、銷售主管和管理高層，立刻啟動每兩周一次的「進銷存三方會診」，直到2009年2月眼看大勢底定，方才停止



Next

- 回到8年前2月的那個午後，家庭工廠起家的美利達，徘徊在品牌與代工抉擇的十字路口，卻大膽地決定從台灣彰化大村走向國際
- 此後，台灣少了一家默默無名的代工廠；世界卻多了一個熠熠發亮的自行車品牌

