

「衆志成城」談網球拍工業

■ 董 瑞 斌

目前國內網球拍工業有兩條路可走：一是繼續做OEM（指做原廠委託製造加工），賺取加工利潤；一是自打品牌，開拓國際市場。

做OEM必須掌握原廠訂單來源，利用工具機或生產自動化以降低成本，然而此一生產方式在國際大廠如Prince、Dornay等相繼採行自動化生產後，不但原委託我國廠商生產之訂單減少，更搶走不少其他各廠對我所下之訂單，使做OEM之廠商面臨停工之危機。這也是目前我網球拍工業所遭遇的問題之一。於此，OEM廠可採變通辦法：既可做國外名廠之OEM，何不做Pro-Kennex之OEM呢？而光男公司則適度地改變自己之角色，從製造轉為銷售。新品牌建立不易，但在Pro-Kennex既有之基礎上，以現有之品牌形象、銷售管道，若以光男公司為中心工廠，其他做OEM之小廠為衛星工廠，則國際市場之開拓或許就不那麼難了。

第二條路又如何呢？在國際職業網球大賽中，我們可以看到男子單打排名第一的John McEnroe手執Dunlop球拍，身著Adidas運動衣褲，縱橫球場好不威風，而隨著McEnroe轉戰四大公開賽，Dunlop球拍亦深植人心，建立起一流品牌之形象。一流球員長期使用某一品牌之運動器材，製造廠商提供一筆可觀之廣告費用予球員，互惠而已，但就廠商而言，此種動態廣告方式之效果遠比報章雜誌彩色畫頁強得多。

既然國內球拍工業有技術、能力做得了國際工廠之OEM，就可自打品牌開拓國際市場，因其產品品質已達國際水準，缺的是消費者對其產品之信心與產品之銷售管道。欲建立品牌，在體育用品產業中，最有

效的方法之一便是與一流選手簽訂長期合約，由廠商提供廣告費用予選手，而選手長期使用其產品。然而，若要國內網球拍工業採此廣告方式，小廠却是力有未逮，因大牌球員身價高，不是小廠所負擔得起的。因此，個人以為有兩種變通辦法：一是全國網球拍製造商製造同一品質之產品，打同一品牌，先確立台灣製品（MIT）之形象後，再據以發展個別品牌；二是與目前身價不高但具潛能之選手簽約，此法類同長期投資，必須看得遠看得準，如光男公司與胡娜便是一例，隨著胡娜電腦排行名次躍昇，Pro-Kennex之廣告效果亦已達到。

最終消費品必須儘可能接近消費者，使其購貨方便、維修容易。因此，廣泛在國際市場建立銷售據點、在網球俱樂部建立銷售管道、配合當地消費習慣（如使用信用卡支付方式）提供貸款（loan）等，都不是國內任何一家廠商獨立可以完成的，必須合數家或數十家之人力財力才有成功之希望。再者，以全國網球拍工業之財力，舉辦高獎額之國際網球大賽，再配合國產網球拍展售會，一方面造成網球熱潮，刺激國內之消費；一方面對國際宣傳MIT產品之優良，吸引國外買主，一舉而兩得。

一支箭易折，三五支箭易折，但合數十支箭成一把，就沒有人能折斷了。個別廠商想在國際市場自打品牌，是競爭不過那些國際大廠的，但若能合數家或數十家廠商之力，打開國際市場或許就不如原先所想像的那般困難了。

（作者為台灣經濟研究所研究人員）