

西方簡約打動顧客 台製傢具揚名對岸

專訪豐茂群傢俱公司總經理 **羅彬碩**

◆ 文／鄭仲嵐

開拓大陸傢俱市場

近 10 年來中國大陸經濟日益飛漲，房地產交易金額居高不下，裝潢市場的需求自然大增，消費者愈來愈懂得享受高價位與舒適的室內設計時，傢俱順勢扮演了關鍵角色。然而，歐美進口的傢俱質量雖好，但是單價偏高，不見得每個小資家庭都能負擔得起，大陸傢俱品質參差不齊，也難以讓消費者真正放心，於是乎，台灣傢俱就有了更好的市場機會。

成立於 1995 年的豐茂群傢俱公司，從 2002 年開始進軍中國大陸市場，從 2016 年更轉型成自有品牌「Cecco Home」，分店遍佈北、上、廣、深及許多新興二級城市，現已超過 30 間，大陸市場年營業額超過 1 億人民幣。

雖然事業正在穩定起飛，但打造自有品牌不是件容易的事，加上最近遭逢美中貿易戰，如何在詭譎多端的商業市場上找出自己的路？從事傢俱業 20 多年的豐茂群公司總經理羅彬碩，領悟出了在中國大陸市場生存的哲學，特別與讀者分享自身經驗。

從零開始打市場

「以前沒有生產管理經驗，一度找不到方向，也遭遇過資金短缺的困難」，一談起進軍中國大陸市場，現年 47 歲的羅彬碩有著說不完的甘苦談。

1995 年退伍時的羅彬碩，在朋友介紹下，開始做起傢俱零售生意。2000 年在一次偶然的機會下，首次接觸到了大陸市場。當時羅彬碩



豐茂群傢俱公司總經理羅彬碩先生（右）

抽了個空擋，前往廣東東莞有名的厚街傢俱展觀摩，讓他受到不小衝擊，當時他就判斷中國大陸的傢俱市場後勢看好。

觀望了一陣子，終於在 2002 年底盼到機會，在朋友的介紹下，他加入並投資豐茂群的傢俱事業，並來到上海，當作他進軍大陸市場首站。當時豐茂群打算專注在大陸內銷市場，不過在將近一年後，發現整體的營運不如想像中順遂，對市場的掌握度也不熟稔。在 2003 年時，原先的大股東萌生退意，羅彬碩就在這股危機中，決定「死馬當活馬醫」，用自己的方式在中國大陸闖闖天下。

羅彬碩坦言，當時年輕，一開始只能用台灣傳統內銷傢俱的思維來經營中國大陸市場，但內銷市場大多都被壟斷，台灣的東西雖然品質不錯，但高端客戶瞭解不足。當時最受大陸消費者喜愛的產品，價格帶多半落在人民幣（以下同）200 元至 300 元，豐茂群 800 元到 900 元左右的定價，確實偏高，抓不到穩定客群的狀況下，繳了不少學費，因此決定先以外銷為主。

經過十幾年穩紮穩打的經營，豐茂群逐漸在外銷市場上佔有一席之地。2013 年，羅彬碩決定重新拓展大陸內銷市場，開始加重內銷訂單的比例。2016 年更成立了自有品牌「Cecco Home」，以義大利設計風格來抓住中高消費階層。不過羅彬碩坦言，其實沒有所謂的「義大利風格」，而是他當初定位市場時自己取的名稱，希望能跟古典巴洛克、傳統中式傢俱做出區隔，想不到這十幾年在中國大陸市場也慢慢形成一種新型的簡約風，讓他頗感驚喜。

與同業抄襲的對抗

在事業穩定成長之餘，影響他們傢俱生意的最直接問題就是層出不窮的仿冒。大陸無法充分保障企業的智慧財產權，也是這次美中貿易戰的重要爭點。羅彬碩說，「跟風」始終是中國大陸社會常見的現象，有同業就直接偷用他們的照片，生產相似度相當高的傢俱放在網路上販售，有的更直接，自己成立「加盟店」，謊稱是豐茂群的加盟店，藉此來欺騙消費者。

羅彬碩說，最常聽到的說法，不肖廠商叫顧客去豐茂群的專賣店看，然後再請客戶到該廠商的網站下訂單，還欺騙顧客「網路下單比較便宜」。這樣的情況讓他們相當困擾，雖然數度跟律師研究如何在法律上提出控訴，但光是蒐證就耗費大量時間，「打完一批又一批，甚至連浮水印他們都可以模仿，這些仿冒的廠商一年搞不好都可以做到三、四個億」。他坦言仿冒廠商真的很難抓，就算抓到，懲治的效果也不佳。

更有甚者，羅彬碩也曾碰過原先的代工廠商，直接在豐茂群的外圍 20 公里處成立一個自己的工廠，甚至直接進入工廠來挖角人才。對於這樣的行為，羅彬碩只能苦笑：「往好處想，是仿冒廠商幫你推銷品牌。然而品牌理念認同不是每個人都有的，有些消費者明明知道是仿冒品，他就是要買那個外觀，實用性跟耐久度他也不是很在意，這種跟買 GUCCI、LV 盜版包包是一樣的」。羅彬碩認為，追根究底消費者的心態仍然有待調整。

美中貿易戰夾縫求生存

談到最近火熱的美中貿易戰，羅彬碩也坦言，旗下傢俱都是採用北美進口材料，目前進口原料大陸就有 10% 關稅、出口至美國再有 10% 關稅。一旦貿易戰升級，最惡劣的情況就是雙邊關稅都調到 25%，「10% 還可以接受，但是 25% 的話影響就會很大」。

近幾年，豐茂群調整外銷比例，因此供應鏈布局的調整也在他的考量之中。羅彬碩說，他在之前曾去越南考察過，但在美中貿易戰開打後，越南的土地與建廠費用一夕暴增，幾乎翻倍，讓他不得不放棄。如果貿易戰持續升級，大陸工廠內勢必會有裁員或是減薪的效應，羅彬碩不排除將大陸外銷美國的訂單拿回來他的老家台中做，「外銷美國的訂單目前占公司整體 5%~8%，雖然不算太多，但如果真有萬一，那就是外銷訂單都讓台中的廠吃下來」，羅彬碩說。

因應美中貿易戰，羅彬碩認為自己廠內的材料目前除了加大庫存外，也會準備歐洲材料

來應急。就他所知，很多大陸出口美國的工廠，在去年 12 月底就已經遣散所有員工，他們廠內也在思考組織改造、費用與資產清理，想辦法渡過寒冬。他認為，中國大陸房地產在 2016 年已經升到一波新高點，有點反轉趨勢，加上去年 6 月開始的貿易戰，最後的結果，就是大陸整體消費力變差，經濟成長會呈現疲軟，台商們都需審慎以對。

找對人跟找對市場

進軍大陸市場近 20 載，羅彬碩在傢俱業也算是熬出一番成績。他認為，跟大陸傢俱大廠相比，他的公司在內銷市場市占率算是小的。很多台商也常跟他詢問，如何進軍大陸內銷市

場？他給台商的建議是，要花很多時間找到相對應的市場跟客戶，做生意才不會走冤枉路。他說：「進來市場不是那麼難，但在傢俱業要做到好，就很困難，當你做到一個億、五個億時，所要的安全控管、整體規劃能力都要隨時提升，不然就是被市場淘汰」。

他分析，台灣的生產勞動效率還是比較好，台灣跟中國大陸相比，台灣的傢俱市場價格相對單純，中國大陸有很多錯綜複雜的市場環節要打通，舉例來說，同樣兩地都是成本 10,000 元的商品，台灣零售可能 15,000 元，但是中國大陸很多環節要抽成，可能變成 25,000 元。因此很多台灣傢俱業者寧可回台灣採購，省去議價、比價的成本。就連大陸很多傢俱商也會來台灣採購，他認為成本低、品質好與市場透明的傢俱供應鏈是台灣的絕對優勢，應該要好好利用。

去中國大陸一晃眼已經 16 年，羅彬碩笑說，以前去各地都要攜帶大把鈔票，那時沒有電子支付，連收信用卡的飯店都很少，隨時都是一疊百元紙鈔不離身，現在中國大陸社會進步很多，但唯一不變的是，經營事業仍然充滿挑戰。

羅彬碩分析，大陸員工是很勤奮的，樂於辛勤工作，對物質生活的改善更是隨時在求精求變，未來十年他對大陸市場還是趨向樂觀。「大陸市場對於台灣產品都有好印象，在許多產業都是」，大陸消費者喜歡台灣產品，但有時進口成本高，他們會比較擔心。他認為台灣只要提供品質穩定、數量充足的商品，讓各國進口商覺得安心購買，就有機會可以推廣台灣商品，但如果產能及價格波動較大，進口商就會比較保守。「美中貿易戰造成的危機，或許也是台灣產製品拓展市場的好契機。」



▲ 豐茂群以簡約風格在傢俱市場佔有一席之地。