

1011 生產與作業管理
期末小組報告



巨大機械作業與服務管理

指導教授：盧淵源 教授

組別：第 6 組

組員：企研一乙

M014012004 邱稚娟 M014012012 何美萱

M014012022 涂瑞方 M014012016 吳介豪

M014012024 葉惠珍 M014012030 翁玉庭

日期：2013 年 01 月 07 日

目 錄

壹、臺灣自行車產業介紹

- 一、1971~1980 成長期
- 二、1980~1990 擴大成長期
- 三、1990~2000 國際化時期
- 四、2000~2010 產業高質化期

貳、巨大機械(捷安特)介紹

- 一、企業簡介
- 二、企業發展史
- 三、企業經營者
- 四、遇見創業伙伴羅祥安
- 五、小結

參、捷安特品牌經營與行銷服務

- 一、品牌經營與品牌精神
- 二、行銷方式與服務

肆、捷安特的產品與研發生產

- 一、Giant 的產品
- 二、Giant 的研發技術
- 三、Giant 的生產管理

伍、捷安特與 A TEAM

- 一、A TEAM 簡介
- 二、發展歷程
- 三、小結

陸、結論與心得

分工表

壹、臺灣自行車產業介紹→吳介豪、葉惠珍

貳、巨大機械(捷安特)介紹→邱稚娟

參、安特品牌經營與行銷服務→翁玉庭、何美萱

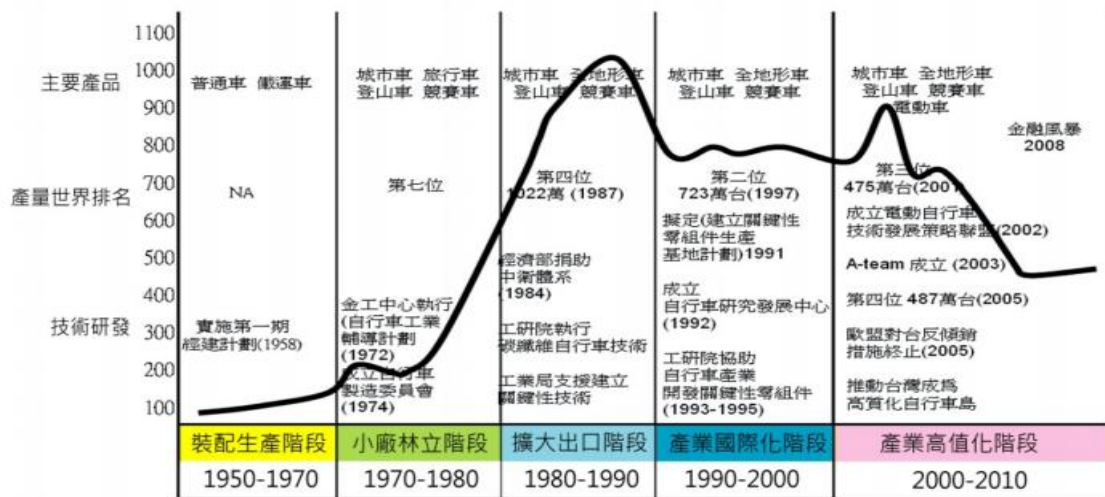
肆、捷安特的產品與研發生產→涂瑞方

伍、捷安特與 A TEAM→涂瑞方

陸、結論與心得→ALL

壹、台灣自行車產業概況

台灣的自行車產業自 1970 年崛起後，歷經裝配生產、推動零組件國產化、小廠紛立充斥、擴大輸出、產業轉型、產業升級與外移、產業國際化等七個階段。過 20 多年努力，由於不斷在設計、製造、管理、銷售、成本控制力求精進達到國際水準，至 1990 年代更執全球自行車業之牛耳，享「有自行車王國」的美譽。但近年來台灣自行車產業在面臨全球化的國際競爭、各國經貿團體的區域貿易協定的經濟整合下，除關稅壁壘，製造外移、利潤空間不斷被壓縮，以往產業界所提的：量價具昂，出口替代的榮景將不在存在，在後 ECFA 時代，台灣自行車產業又多以中小企業為主體的產業，面臨環境不確定的嚴峻考驗下，要能突破現況，台灣自行車製造業勢必進行轉型及重新定位，以因應在此環境變動影響因素，增加了產業面對未來更多的不確定因素。為了提高本身之競爭力，以前自行車廠商的生產以產品導向的個人化服務為主，進行自家產品的售後服務，如、維修、退換等。現在自行車產業的發展與製造的國際化、差異化競爭，主要包括：搭配消費端需求產品設計的轉變，製造商結合服務端形成差異化競爭、在供應鏈與價值鏈上廠商角色的調整，服務的延伸和產業界線的模糊化趨勢，在專業化下，整體製造業者轉型，切入產品製造、提供、使用全生命週期服務相關階段的重新組合。



圖表：台灣自行車產業發展歷程

一、1971~1980 成長期 (巨大機械於 1972 年創立)

(一)、擴大輸出階段 (1970~1974)

1969 年以前，台灣內銷市場失意，使得自行車業一度沉寂，不過經業者一番努力，至 1969 年以後，逐漸展開外銷，外銷市場傳來捷報，成功打入美國市場，自行車業漸脫離困境開始以外銷為主。1970 年美國興起一陣腳踏車運動休閒風潮，強調回歸自然，

自行車一躍成為人們的新寵，再加上 1971 年逢第一次能源危機而帶動全球對自行車的熱切需求，使全球自行車市場興盛，因而使需求達到空前未有的高潮，尤其在美國市場更為顯著，使得國內自行車工業再度復甦，在 1971 年 173,000 台、1972 年 1,184,000 台，在此期間，外銷數量雖達每年 100 萬輛以上的高峰，但台灣自行車已成為「低級車」的代名詞。

(二)、產業轉型階段 (1975~1980)

1. 淘汰時期 (1975~1977)

自 1975 年石油能源危機解除後，美國市場對自行車需求熱潮結束，年銷量驟減，僅為 1973 年之 40%，影響所及引發全球性自行車業不景氣，而台灣製的自行車因品質不理想，更是首當淘汰之衝，且美加地區業者為圖本身之生存，皆採保護手段：

- 1). 美國業者控告台灣自行車業接受政府貼補，要其財政部對台灣進口的自行車徵平衡稅。幸賴業者受此挫折，深感須團結合作，結合「自行車製造委員會」與政府有關部門的協助全力交涉，對美國平衡稅一案始告平息。
- 2). 加拿大業者則控告台灣業者傾銷。加拿大政府片面裁定我國自行車傾銷成立，除提高完稅價格 33% 外，並每輛課徵 15 美元的臨時及傾銷稅，使得對加輸出量由每年 25 萬輛變為零，加拿大市場因傾銷案成立，淪陷達 5 年之久。更由於美國政府於此時公佈 CPSC 的自行車安全標準，從嚴要求品質，我國經濟部工業局會同檢驗局與金屬中心共同擬定國家標準，經濟標準局核定厲行品管制度、品質分等，不合格廠家產品禁止出口等措施，使得台灣自行車廠從百餘家淘汰至 30 餘家，至此良莠不齊的現象獲得改善，供應方面亦漸趨正常，外銷量也逐年上升。

2. 茁壯時期 (1978~1980)

自 1978 年以後自行車業者都朝著提高品質，增進商譽之方向努力，在零組件工廠與整車廠之密切配合下，生產量逐年增加，且零組件之產量亦逐年增加，其對品質提高與新材料的開發亦有相當程度的關注。在 1970 年初期，BMX (BICYCLE MOTOCROSS 越野車) 發源於美國加州南部，此為一種新的自行車種，其車身輕巧靈活，適合激烈的彈跳又能夠突破惡劣地形，很快的風靡全美國，在 1980 年代初期更是 BMX 全盛時期，佔有 30~50% 的美國自行車市場。BMX 發展初期，日本自行車廠認為 BMX 為小車而未加以重視，而台灣自行車業者卻積極投入發展，採用電焊技術焊接車架、開發新型衍生車種，於 1980 年外銷量一舉突破三百萬台，首次超越日本，取代日本成為自行車輸出王

國。

二、1980~1990 擴大成長期

(一)、快速擴充期(1980~1986)

自 1982 年起政府鑑於自行車零組件大多由中小型工廠供應，其產品品質良莠不齊，已直接影響到台灣自行車在國際市場上的信譽，將自行車零組件業列為主要輔導行業之一，藉以改進生產技術、加強品質管制、聘請專家為自行車廠做診斷指導、辦理技術講習及協助辦理低利融資等措施來改善業者體質。1984 年經濟部為了提升自行車業的競爭力，加強輔導業者積極開拓高附加價值產品，更把自行車業上、下游作有效的組合，乃成立「中心衛星工廠推動小組」推動中心衛星體系。陸續以巨大、太平洋、旭光、太航、美利達 5 個大成車廠為中心，結合相關的零組件廠商組成中心衛星體系。

(二)、產業升級與外移階段（1987~1990）

1. 產業升級

1988 年受台幣大幅升值影響，台灣自行車產品的價格優勢逐漸喪失，年產量因而下滑兩成以上。此時台灣自行車之生產量又被日本超過，甚至印度的生產量也首度超過台灣，轉眼間，台灣自行車的生產數量退居到世界第四位。此時台灣自行車業者適時掌握登山車 MTB 的流行，登山車起源 1977 在美國北加州地區一群自由車騎士改裝 Schwinn 的海灘車，裝上顆粒輪胎、摩托事手把與煞車桿，加強車架結構，也裝上公路競賽車的變速器，用來騎越野路面。因為登山車的全球性流行，台灣的自行車業者再次的掌握機會，提昇焊接技術，使台灣自行車成功打入歐洲市場，帶動台灣自行車產業進入另一個春天。

2. 產業外移

由於台灣國內自行車的生產成本逐漸提高，而在國際市場上又有中國大陸、東南亞等國以廉價的產品介入，使得國際自行車市場的競爭越來越激烈。國內業者紛紛規劃將低價位簡單型之自行車生產線移往人工成本低廉的國家（特別是中國大陸）；經濟部工業局與自行車業者共同成立「自行車工業研究發展中心」支援自行車業者研發關鍵性技術，擺脫關鍵性零組件皆受制於日本的現象，以期達成產業升級之目標。1989 年台南加光率先赴印尼投資設廠，開創台灣自行車業赴海外設廠的先例；許多台灣中部的自行車業者亦開始聯合赴大陸深圳經濟特區設廠，掀起了一股台灣自行車產業投資大陸的風潮。

三、1990~2000 國際化時期

(一)、產品研發階段

1989 年後因為日本島野公司 (Shimano) 推出配套策略，適逢台灣自行車轉向中高級價位車種，配套中五項重要零配件全部被鎖定供應來源之選擇，因而導致近幾年來零組件進品依存度明顯上升趨勢。經濟部工業局於 1990 年開始支援自行車業者開發關鍵性技術，並為改善自行車關鍵性零組件皆受制於日本的現象，由經濟部工業局與自行車業者共同成立「自行車工業研究發展中心」，致力於自行車研發，以協助廠商提升品質、達成產業升級的目標，並確保台灣自行車的出口地位。同時工研院亦投入零組件的開發，成功研發變速器並移轉技術給業者，使台灣的自行車關鍵零組件能夠自行生產，而「變速器」產量於 1998 年達到 9,043 萬輛也僅次於日本，躍升全球第二位。

(二)、產業國際化階段 (1992 迄今)

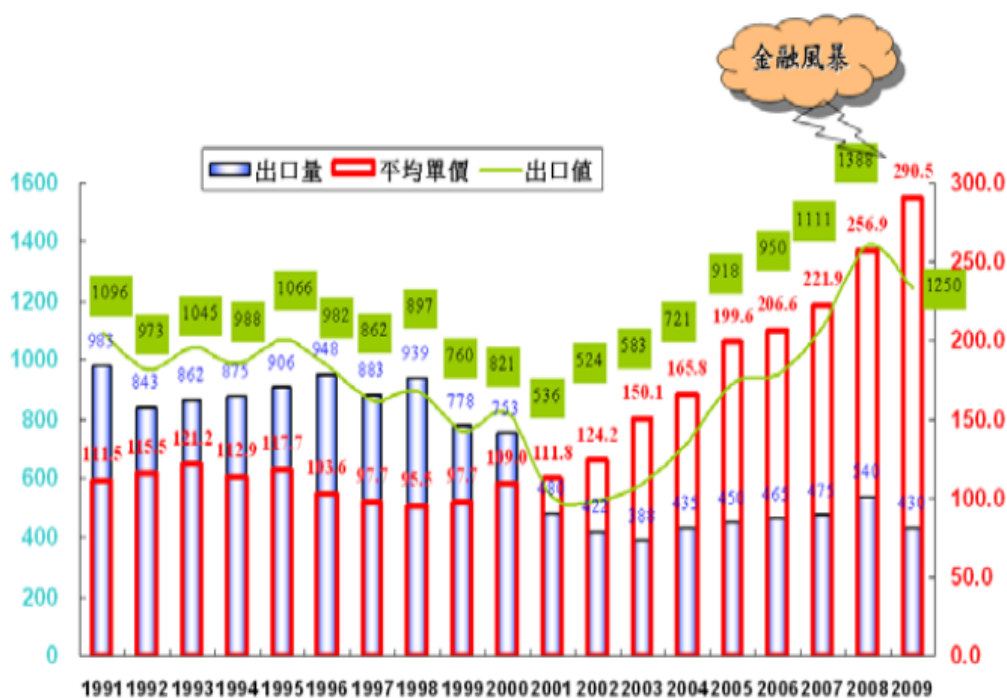
為因應國際環境的轉變，維持產業的國際競爭力，追求產業的永續發展，台灣自行車整車廠與零件廠外移至中國大陸設廠生產的模式已逐漸健全成形，業者運用當地低廉的勞工，進行兩岸分工的產銷模式，採行「台灣接单、大陸生產」的國際分工方式，使得台灣自行車的外銷量僅次於中國大陸，為世界第二大出口國家。

1992 年全球經濟不景氣以及歐洲自行車之庫存過多等原因，導致台灣之自行車產、銷量略為衰退。1994 年大陸產品的競爭和台灣自行車生產線外移的影響，台灣自行車之產、銷量再呈下降走勢。到了 1995 年，全球經濟仍然處在不景氣的狀態，消費者對於中、高級品的購買力深受影響，這對供應全球中、高級市場的台灣自行車產業而言是相當不利的；加上當年歐洲及北美的天氣情況普遍不佳，人們較少騎乘自行車，使得市場銷售不理想。同一時期，中國大陸、泰國、馬來西亞等我國主要競爭國持續遭受歐、美提出傾銷控訴，造成訂單回流台灣，亦使得台灣之自行車外銷情況能維持穩定。1996 年由於全球性持續經濟不景氣，產量稍許下降；出口量卻呈現上升之趨勢，經濟部核定了「自行車工業發展策略及措施」，希望帶動台灣自行車產業的品質提升及協助國內自行車業者轉型。1997 年產量及出口量皆呈下降，主要因為全球性持續經濟不景氣，市場供過於求，1998 年由於國內業者注重新產品之開發及政府輔導業者積極拓銷海外市場使成車出口量也達到 940 萬台，出口值更逼近 300 億新台幣。1999 年國內成車業者因島野延後新車種零件之推出時程而使當年度營收大幅衰退。經濟部工業局之「主導性新產品開發輔導計畫」積極投入零組件之開發與研究已減少零件之依賴度。2000 年美、歐自行

車庫存太多，全球產量過剩，加上天候不良，全球經濟不景氣影響，產業外移，大陸競爭，台灣自行車產業面臨內憂外患，即將再進入一個歷史的轉折點。

五、2000~2010 產業高質化期

隨著產業外移至大陸、越南等國的影響，使我國產業發展愈顯空洞化，2003 年我國出口量僅剩 388 萬台，是近年最低量。2004 年歐盟對我國反傾銷稅宣告終結，而對大陸及越南之傾銷稅反而加重至 48.5%及 34.5%，總算令我國產業出口產量稍有回升之勢。2003 年自行車成車廠「巨大」及「美利達」成立 A-team，致力提升自行車業在台灣的競爭力，創造差異化優勢，成功塑造台灣為高級自行車研發及生產基地，創下我國出口平均單價逐年攀升佳績。近年來，整體環境雖遭受國際原物料價格劇烈波動的衝擊，在外銷金額及平均單價均能穩定的成長。在 2008 年末的金融危機中，我國自行車產業結合政府的政策工具、及在業界通力合作下，順利度過金融危機。由下圖可看出我國自行車成車出口平均單價，與 1998 年相比，十年來成長約 200%；與前一年度相比，平均以每年 107%成長。2009 年出口平均單價更達到 290 美元。在業界的努力及政府的協助下，自行車產業在 10 內年通過了兩次嚴苛的挑戰，此也使我國自行車產業更穩健、健康的發展。



圖表：我國 1991 年至 2009 年自行車產業出口分析

貳、巨大機械(捷安特)介紹

一、企業簡介

捷安特自行車公司巨大集團成立於 1972 年，不斷以「人性訴求、創新科技」的精神，持續研發自行車，1981 年創立自有品牌 GIANT 及臺灣捷安特銷售公司，以「全球品牌，當地深根」的行銷策略，貫徹發展國際品牌為總體目標。每年生產近 500 萬台各式自行車；在通路方面，已於西歐各國、美國、日本、澳洲、加拿大、台灣及中國大陸等地，建立了自有品牌全球行銷網。1986 年首在荷蘭成立捷安特歐洲公司，接著再於歐洲各地設立更多行銷子公司，以隨時掌握歐盟最新流行資訊。

1987 年，設立美國 GIANT 公司，成為北美第一個分部，並在日本、加拿大、澳洲及中國大陸拓展國際事業版圖。時至今日，巨大自行車王國之光榮版圖乃橫跨地球七大洲與五十餘國，位居全球自行車產業中，企業組織網分布最廣、最綿密的列強之一；集團去年營收 165 億元、增幅逾 16%，全年獲利並改寫歷年新高。

巨大集團台灣總部，總攬品牌管理、產品研發與製造、財管及國際行銷等諸多事宜，不斷與全球各子公司交互運行；而全球行銷子公司，更能快速捕捉世界各地市場流行趨勢，立即研發時尚車款，提供全球自行車領域多元化的商品及科技需求。如此不斷鞭策自我、專業經營，以完美地呈現最佳總合價值的商品給消費大眾。巨大追求卓越的精神，期盼能持續保持全球自行車界的領導指標地位。

表 1-1 捷安特公司概况基本資料之簡介

公司名稱	巨大機械工業股份有限公司
設立日期	1972 年 10 月 27 日
聯絡地址	台中縣大甲鎮順帆路 19 號
電話	(04)2681-4771
傳真	(04)26810280
公司網頁	http://www.giant-bicycles.com
資本額	87 萬美元 (2008 年 1 月)
營業項目	自行車及零配件製造、加工與銷售。
員工人數	7500 人
上市日期	83/12/29 (臺證所: 9921) (TSEC: 9921)
營利事業統一編號	56054251
產品及研發方向 普通股	355, 064, 626 股
經營團隊	
董事長	劉金標先生
總經理	羅祥安先生
全球共有五大自行車製造工廠	台灣、荷蘭、昆山、成都、天津

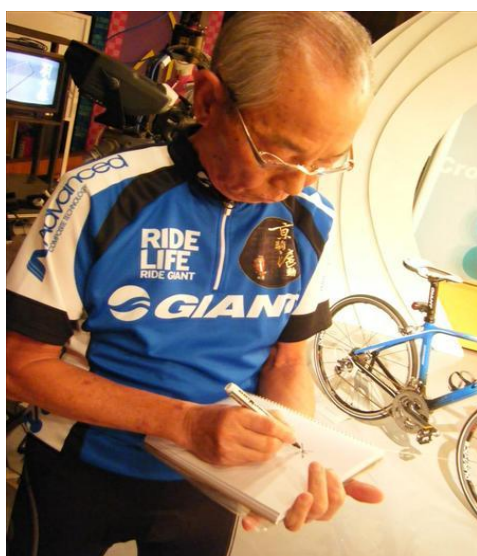
由如表 1-1 得知民國 61 年 10 月 27 日，巨大機械在台中縣大甲鎮成立，創辦人為劉金標先生。民國 83 年 12 月正式在台灣證券交易所上市，公司代號 9921，實收資本額為新台幣

3,550,646,260 元。經營團隊有董事長劉金標先生，總經理羅祥安先生。全球共有五大自行車製造工廠有台灣、荷蘭、昆山、成都、天津五大廠。

二、企業發展史

• 1972—成立巨大機械股份有限公司
• 1980—成為臺灣第一大自行車製造商
• 1981—創立自有品牌捷安特及臺灣捷安特銷售公司
• 1986—在荷蘭創立歐洲總部
• 1987—創立美國總部
• 1989—創立日本銷售公司
• 1991—創立加拿大銷售公司
• 1991—創立澳洲銷售公司
• 1992—創立中國銷售公司
• 1994—巨大股票上市（臺證所：9921）
• 1996—在荷蘭成立歐洲製造工廠。
• 2001—巨大邀請美利達共同發起 A-Team
• 1997—創立崑山捷安特輕合金科技有限公司
• 1998—年產量達 2,840,000 台
• 1998—買進日本 HODAKA 30%股份
• 2002—贊助環法，正式註冊成立車隊，年產銷達 4,730,000 台

企業經營者



「自行車不繼續踏，一停就倒！」—劉金標

出生：1934 年

學歷：台中高工

經歷：大裕產業廠長，與螺絲釘、電解錫、木箱事業、魚精、鰻魚養殖等行業

婚姻：已婚，育 1 男 3 女，長子劉湧昌為巨大機械副總裁兼中國區總裁

巨大機械小檔案

成立：1972 年

資本額：37.51 億元

集團董事長：劉金標

集團執行長：羅祥安

自行車總產銷量：2011 年預估約 550 萬台，2012 年估約至 600 萬台

劉金標（King Liu，1934 年 7 月 2 日－），台中沙鹿人，捷安特的創辦人暨董事劉金標出社會後，長達七年的時間在父親投資的大裕產業上班。之後，他投資過螺絲釘、碳酸鈣、電解（馬口鐵）、木箱事業、汽車貨運，也賣過從日本輸入的魚飼料等產品，但成績都不盡理想。後來，在龍井海邊全力投入養殖鰻魚的工作，1969 年因為颱風侵襲，使得鰻魚大量流失，損失慘重。1972 年，劉金標與友人用餐時，討論到美國正以有益健康的理由，大力推廣騎自行車運動，並將五月訂為台灣專屬的「台灣自行車月」。

自行車市場需求量大，外銷狀況也不錯，於是同桌的十人集資四百萬成立「巨大機械工業公司」。劉金標的目標是「臺灣唯一」、「世界唯一」，這些目標他都逐步地實踐了，若只待在原地，永遠只是個空中樓閣，只要願意起身，就離終點更近了一些。他覺得目標雖然訂了，但還是要因環境的改變而作調整，可是推動變革，目標一旦確定，就不要改變。至今，捷安特仍不斷創新，每年推出五十款以上的各型車種，包括嬰兒推車、學步三輪車和專業公路車、下坡賽車、動力助行車等，一應俱全。

「捷安特公司」創辦人劉金標成立公司三十多年以來，將捷安特打造成全球最知名的自行車品牌，成功打響了「台灣製造！」名號。捷安特自行車行銷全球，在運動賽事中，於 2002 年更奪得環法賽冠軍車頭銜！劉金標董事長表示，他的成就感源自“Think Bicycle, Think Taiwan”使命！GIANT 是先把品質做好，獲得消費者認同之後，再以對自行車的熱情讓消費者感動。我覺得，既然要做品牌，就要有堅持到底的決心，更重要的是，要真正做好品牌，就要了解與重視消費者的生活趨勢，從中創造需求、滿足需求。捷安特在其帶領下正一步一腳印成為一個世界品牌，也成為台灣的榮耀！

三、 遇見創業伙伴羅祥安



出生	1949.1.1
學歷	新竹中學 台灣大學商學系
現任	巨大集團 總經理
經歷	巨大公司 副總經理
榮譽	1982 年 當選第二十屆十大傑出青年

1972 年，劉金標把創業目標鎖定為製造腳踏車，「大概年紀比較大了，不想三天兩頭換，」

劉金標開玩笑說。實際上的情況是劉金標遇到了創業伙伴——羅祥安。那一年，才二十五歲的羅祥安，第一份工作就是研究如何輔導協助台灣的自行車產業蛻變發展。劉金標很懂得用人，他一眼看出在半官方機構服務的羅祥安，和他都是對自行車懷抱著巨大熱情與執著的人。劉金標和羅祥安看起來不像是同一個生活圈的人，兩人的背景、外型完全不同。台中高工畢業的劉金標，中等身材、外型敦厚，講得一口台灣國語；從台大商學系畢業的羅祥安，外型酷似年輕時的周潤發，講起話來滔滔不絕，不時以英文引述企管、商學等專業名詞。兩個外型、行事模式看來大不同的人，卻一見如故。

劉金標說服羅祥安加入巨大，從此展開兩人分工合作的經營模式；一位負責生產，另一位負責海外行銷，攜手為台灣自行車產業開闢一條新的道路。

四、小結

從沒人能想到，一家位於台中大甲小鎮的小自行車代工廠，竟然能創造出馳名全球的自行車龍頭品牌，成功扭轉歐美市場對「Made in Taiwan」的印象。創立前四年曾一度瀕臨倒閉邊緣的巨大機械，自創品牌 GIANT（捷安特）後突圍而出，在董事長劉金標和執行長羅祥安這對金牌雙打的搭檔下，三十多年後成為台灣最具價值的國際品牌自 30 年前創立以來，始終堅持在自行車本業的發展，立志成為全世界最好的自行車公司。

在創辦人劉金標董事長的奮鬥下，自創品牌跨國經營，已發展成為行銷全球最成功的自行車公司之一，在全球各地陸續完成生產基地及銷售據點的佈局、巨大公司已轉型為全球化經營的自行車廠商。

叁、捷安特品牌經營與行銷服務

一、品牌經營與品牌精神

（一）品牌定位策略

1980 年代末期，台灣在國際的品質形象還是很糟糕。1987 年上映的美國電影「致命的吸引力」，有一幕女主角的雨傘被風吹壞，她隨即輕蔑的說：「這一定是台灣製造的。」MIT 的負面形象，對於有心進軍國際的業者，幾乎等同「致命的殺傷力」。

尤其面對全世界對自行車品質要求最高的歐洲消費者，儘管之前是幫世界品牌代工，以巨大當時的品質與技術水準其實是無法滿足歐洲消費者的要求。

走上自創品牌之路的企業很多，但能真正成功的仍是少數，巨大之所以能穩健在自創品牌之路上發展，一方面是早在 1981 年就有要從「製造的捷安特」轉型為「品牌的捷安特」的

想法，另一個重要的關鍵，就在於品牌定位策略成功。

台灣許多自創品牌的業者，在進入國際舞台時，往往基於考量價格競爭力，將品牌定位在低價或低階市場，不過巨大卻反其道而行，不但海外布局的腳步疾如風，同時一開始就把捷安特品牌定位為國際市場的高級品牌，讓 GIANT 的品牌形象受到海外市場的青睞。

(二) 全球品牌布局

由於抽單的危機，巨大跨出品牌國際化的步伐又快又急，幾乎每隔一年就進軍一個國家，全球布點首選歐洲，後美國，再進軍日本、澳紐。

1986 年，在荷蘭成立捷安特歐洲公司，隔年設立捷安特美國公司；1988 年，分別在德國、英國與法國設立子公司；1989 年前進日本，1991 年設立捷安特加拿大與澳洲公司。短短五年之內，快速建立全球各地的灘頭堡。

1. 1981 年成立台灣捷安特公司

為建立全球自我品牌尋求經驗，以歐美品牌休閒、健身做定位，建立專賣店，加強售後服務，累積 OPERATION、MERCHANDISING、LOGISTICS、SERVICES、MARKETING、BRANDING 的經驗。

2. 1986 年建立歐洲銷售公司

首站選擇荷蘭的策略思維有三。一是當時的 OEM 客戶都在美國，先進軍歐洲可避免與客戶正面交鋒；二是歐洲是自行車發源地，擁有最挑剔的消費者，而荷蘭則是自行車使用率最高的國家，因此將捷安特歐洲公司設於荷蘭，可更精準掌握在地消費者的需求；三是阿姆斯特丹為歐洲大港與大門，而且使用多種語言，有助於了解歐洲市場。

3. 1987 年 USA 銷售公司成立

最大顧客 SCHWINN 選擇 CBC，為了彌補訂單缺口，初期，海外子公司是以銷售導向為主，各地的品牌形象不一，例如：歐洲以高級登山車切入市場，美國則主攻物美價廉的中低階產品。

4. 1991 年大陸設廠，將中國視為國際市場

十三億人口的市場看似大的驚人，卻讓很多世界知名品牌跌跤，有的虧損連連；有的退出市場，捲土重來才獲利。巨大 1992 年才啟動投資中國計畫，1998 年捷安特成為中國自行車第一品牌。根據中國商務廣告協會、中國傳媒大學發表的「2008 中國消費者理想品牌大調查」結果顯示，捷安特高居自行車類榜首，遙遙領先第二、三名的鳳凰、永久等競爭品牌。

巨大昆山廠的半數產品內銷中國，半數外銷美日等國。2004 年，巨大於四川設立成都廠，

產品以銷售大西部市場為主，2007年再成立天津廠，供應華北與東北市場，部分銷往日本、韓國。由於中國幅員遼闊，分成三大區塊可以讓捷安特就近對市場做快速反應，服務所有中國消費者。

巨大之所以能成為全球最大自行車整車集團，1990年代建立的兩岸分工模式功不可沒，奠定了捷安特品牌在全球的龍頭地位，堅強的製造實力與商品化能力，更讓其成為唯一 ODM (Original Design Manufacturer) 與自有品牌並重的自行車廠商。

(三) 國際化經營模式

為了進軍國際市場，巨大海外子公司大舉聘用當地人才，善用最了解市場情勢的當地人才，也是成功的關鍵因素，協助品牌成功開拓海外的市場。

劉董事長也與大家分享了巨大之所以能成為全球最大的自行車集團的秘訣，特別是讓許多國際品牌自行車業者跌跤的大陸市場，捷安特品牌卻能躍居中國第一大品牌，甚至在中國還出現了「捷安特」現象。其經營管理的秘訣在「獨特學」、「搶速學」、「移民學」、「容錯學」、「高度學」，並以全球觀點來經營中國、強龍不壓地頭蛇、不入紅海進行價格戰、不跨足自行車以外的行業等策略，讓巨大在中國市場創下高度的成長，也讓巨大成為全球最大的自行車集團，其成功的經驗可供許多同業借鏡。

1. 堅持子公司百分百獨資

品牌不僅是腦力戰，更是資源戰，巨大堅持每家海外子公司百分百獨資，原因在於可以貫徹集團理念，穩健、扎實的「踩動哲學」絕對是成功關鍵之一。

雖然，海外子公司是巨大百分百控股，但巨大將之視為當地策略伙伴，子公司擁有經營自主權，母公司負責提供所有必要的資源，積極開發高品質、高價值的產品供應各地市場；海外子公司總經理則在前線帶兵打仗，建構當地經銷網，回應市場情報給母公司，提升捷安特品牌滿足當地消費者的能力。

2. 聘用當地人才

巨大剛開始設立海外子公司時，企業沒有足夠的國際人才可以外派，對當地國情、語言也一竅不通，要滿足當地市場需求，就必須借重當地對自行車業有經驗的人。

3. 深化全球運籌管理

完成全球產銷布局之後，巨大於2000年建立以台灣為營運總部的全球運籌管理(Global Logistic Management) 模式，持續強化跨國研發、採購、製造、行銷……資源整合能力，建立靈敏的價值鏈系統。

2000 年後，為了讓集團更有效率運作，巨大確立由台灣總部進行全球運籌管理，同時肩負知識分享與資源整合的任務，透過此平台，將各地成功經驗融合成為 The GIANT Way（巨大之道），再快速複製到各地子公司，做為追求成長的基石。令人訝異的是，位於大甲的台灣總部，員工人數才約一百人，卻為集團內的十二家海外子公司、八座製造工廠，以及遍布五十多國的一萬多個經銷據點服務。總部能夠小而美的關鍵，是巨大不似其他全球企業採取中央集權，而是強化信任關係，充分授權，讓子公司自主專業經營。全球布局讓這個台灣代工廠得以開枝散葉，茁壯成世界最大的自行車集團，年產量亦從創業之初的三千八百台成長至 2007 年約五百萬台，三十五年間成長一千三百倍，為這個來自台灣的傳產國際品牌寫下另一頁傳奇。

（四）品牌再造

很多人發現，捷安特不一樣了！從 2007 年開始，以嶄新的品牌精神——啟動探索的熱情（Inspiring Adventure）全面向世界點燃熱情之火，第一位火炬手就是劉金標。2007 年 5 月，以七十三歲高齡踩著踏板環台一周後，意外掀起單車環台瘋，也成了很多人的新偶像。年輕單車迷還幫他取了「標哥」的封號。愈來愈多人開始以自行車體驗生活，迎風、呼吸、踩動，啟動探索世界的熱情，而這正是捷安特要感染給全球消費者的全新品牌精神。

1. 品牌資產

根據 Interbrand 調查，捷安特的品牌資產可歸納為四大面向。一是自主製造，消費者可以確信每部自行車都是由巨大生產體系產出的；二是穩固品質，因此才能贏得頂級車隊的採用，如連續三年冠軍的 T-mobile 車隊選擇跟巨大建立長久穩固的合作關係。三是創新能力，全球第一量產碳纖維車 TCR、電影 I-Robot（機械公敵）的 Prodigy 與未來概念舒適車 Revive、全方位整合避震系統 Maestro 等創新技術與概念車種累積了高科技的品牌印象；第四則是完整產品線，多樣、齊全品項滿足各式各樣的消費者需求。

2. 品牌三階段

1). 第一階段(1986 年到 1998 年)

此時期是以「高品質製造」為核心優勢，透過當地銷售公司快速於全球佈點，建立綿密行銷網。

2). 第二階段(1998 年到 2006 年)

以「運動行銷」為核心優勢，藉由贊助西班牙 Once Team 車隊、德國 T-Mobile 車隊於世界最高難度的環法大賽奪冠，創造領導品牌形象。

第一與第二階段快速累積了捷安特在全球自行車品牌的領導地位。

3). 第三階段(2007 年迄今)

2006 年巨大與國際最具權威的品牌顧問公司 Interbrand 合作，重新想像與定義品牌精神，捷安特品牌發展進入第三階段，以「品牌精神 (Inspiring Adventure) 貫穿價值鏈」的核心優勢，創造無可取代的個人自行車騎乘經驗。站在消費者的角度重新思考，不再強調捷安特是全世界最好、最大的自行車品牌，品牌精神必須跟消費者連結，進而產生企業的使命感。

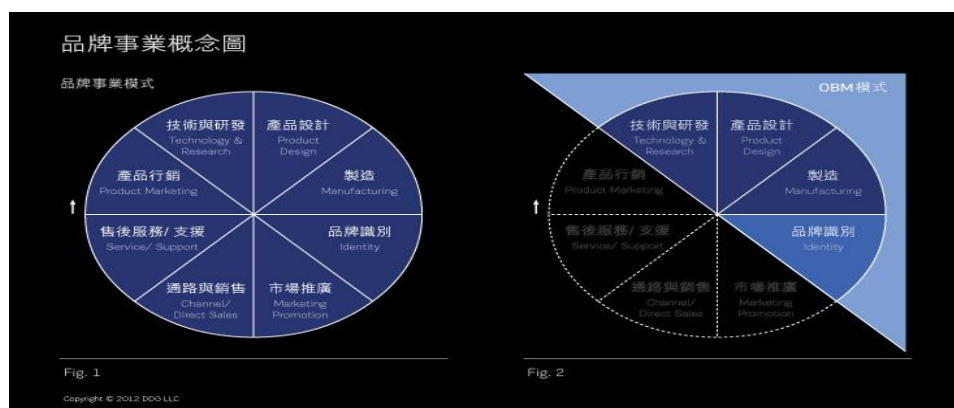
3. *Inspiring Adventure* 捷安特新品牌精神

品牌再造是巨大保持持續不墜的第二大秘訣。品牌再造不但要延伸既有的品牌資產，還要能創造未來的品牌價值。新的品牌精神必須能保有捷安特優良的基因及血統，並且兼顧走在世界趨勢前端的品牌延展性，以及能與競爭者形成差異的創新性。

2006 年，捷安特組成品牌再造小組，與 Interbrand 公司合作，花了一年時間進行全球品牌大調查，Interbrand 顧問群丟出一連串的問題：「你們是世界最大自行車業者，這對消費者有什麼意義？環法大賽冠軍選手的自行車，能有多少人會騎？你們要做世界最好的自行車品牌，跟消費者的關聯度是什麼？你們滿足了多少消費者的需求？」讓巨大真正由製造思維轉到消費者思維，破除品牌盲點。

(五) 品牌成功因素分析

參考 DDG 的「品牌事業概念圖」來分析，可以看出捷安特經營美國的方式，是維持 OEM/ODM 製造實力的前提下，嘗試經營一個完整的「品牌事業」(Branded Business)。



(圖 1)：品牌事業的八大關鍵，缺一不可(圖 2)：陰影部份表示既有 OBM 模式容易忽略的環節

品牌事業與代工事業最大的不同，在於企業除了保有代工競爭優勢「技術與研發」、「產品設計」及「製造」以外，還要經營消費端的「產品行銷」、「市場推廣」、「通路與

銷售」及「售後服務/支援」（圖 1 左下半邊）。由於捷安特在美國一開始就設立分公司，雖未能馬上獲利，仍得以累積消費端的經驗。反觀很多台灣代工企業從事品牌，只就既有代工環節加上「品牌識別」（圖 2），這種 OBM 模式並不利企業切進海外市場。

捷安特於 90 年後期，開始加強消費端的經營，是讓一切努力開花結果的關鍵。如前面所提，直營店的部署不僅強化品牌在通路端的管理，也讓產品的售後服務做得更徹底。形象推廣活動則創造了產品聯想，讓品牌更貼近當地的消費文化，強化市場推廣的深度。這些轉變讓捷安特成為全方位的品牌事業，協助經營者完全掌握品牌在市場端的表現，提升獲利能力。

二、行銷方式與服務

捷安特於 1986 年進行全球品牌佈局時便懂得行銷導向，依據「全球品牌，當地生根 (Global Giant, Local Roots)」的中心概念發展以下行銷手法，以配合市場需求，創造顧客價值，使捷安特能持續地在世界上嶄露鋒芒。

(一) 運動行銷

主要分為兩個主要部份，直接將運動產品與服務行銷給消費者及藉著其他消費性產業與服務，行銷給消費者。捷安特藉三個階段建立品牌優勢，其中第二階段便是以「運動行銷」為核心，自行車本身就是一種流動廣告，捷安特贊助參與自行車界盛事—環法自由車大賽 (Tour de France) 的隊伍，為選手由技術層面和比賽力學的角度量身設計最符合選手需求的自行車車款，提升產品研發能力、生產技術，以及經營水準，並藉著在比賽中奪冠，將自行車的廣告性結合運動行銷，創造領導品牌形象。執行長羅祥安說：『運動行銷的好處，是若選對選手、車隊，又能在比賽中獲勝，能有效提升品牌知名度與形象。』

(二) 社會行銷

近年來世界環保意識逐漸抬頭，節能減碳成為全球共識，因而帶來了一波自行車風潮，捷安特致力於自行車和環保及人的結合，打出「大地孕育自然，巨大律動大地」的標語，推廣自行車新文化。此一新文化，以運動結合節能的新型態生活，打造捷安特環保、時尚品牌的形象。捷安特不但舉辦許多關於愛護地球作環保的活動，也推出許多環保措施，像是材質與包裝以可回收資源製作而成，也與政府政策一同推出電動車優惠，且捷安特於 1989 年捐助兩千多萬成立捷安特體育基金會，並於 2000 年改組成為自行車新文化基金會，積極推動台灣成為一個美好的自行車島，充份表現了對社會環境的重視。

(三) 服務行銷

捷安特發展出「一地購車，全球服務」的理念，在世界各地廣設100,000 多個服務據點，廣納顧客的需要以及意見，設計符合潮流的商品，快速滿足市場多元的消費需求，除此之外，更以「徹底位顧客著想(TCO, Total Customer Orientation)」的服務概念自建通路，在全球設立了1萬多個專賣店和與數千家自行車專賣店合作，藉由完整的零售伙伴關係，確保消費者能獲得優質的售後服務，以享受最好的騎乘生活品質。

(四) 廣告行銷

1. 多元活動

各地的捷安特子公司都曾經舉辦多項活動吸引消費者，以無限創意出奇制勝。以捷安特中國為例：中國捷安特曾仿效台灣舉辦萬人演唱會，並且是中國第一個做戶外燈箱、在公交車(公車)及出租車(計程車)上打廣告和在足球比賽中推出有獎徵答活動的企業。

2. 標語

捷安特結合廣告行銷與品牌行銷打出以下各種標語，除了做為公司自身的發展信念及精神外，更將自行車推廣至全世界。

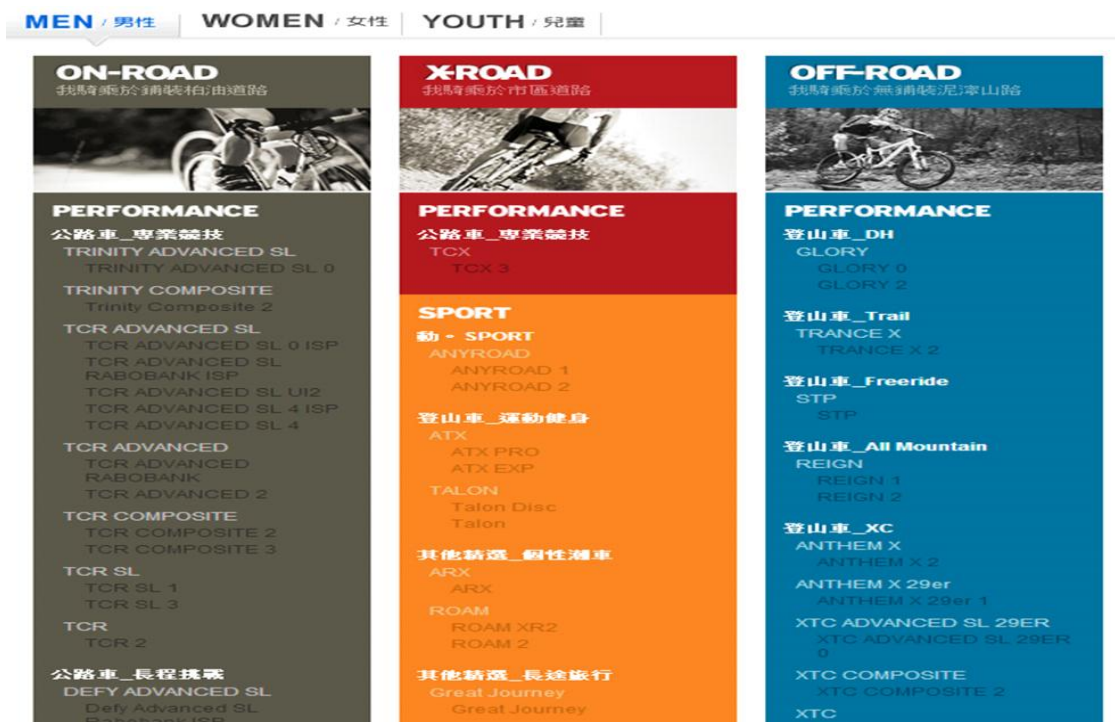
- (1)「無限延伸您的視野」、「換個步伐前進」：早期，捷安特為能推進全世界，根據各地特色推出廣告標語，以「世界的捷安特、捷安特的世界」為訴求，將捷安特展現在世界各地消費者的眼中。此兩句分別在台灣及大陸打出。
- (2)「分享騎車喜樂(Share the joy of ride)」、「Ride life、Ride GIANT」：淡化製造思維，將觸角擴展至休閒生活路線，由生活品質和喜悅的角度出發，將捷安特推薦給消費者，漸漸轉為由消費者觀點出發的企業。
- (3)啟動探索的熱情：2007年捷安特打出「啟動探索的熱情」作為最新的品牌精神，『唯有體驗過騎乘的樂趣，才能自發性的釋放熱情，感染別人。』董事長劉金標表示，以十五天和七十三歲的高齡，完成環台九百二十七公里的壯舉，為此精神打響第一炮，連帶感染了羅祥安和所有人，為全台灣捲起了一波環台風潮。「你環島了沒？」成為捷安特員工們的問候語，每個人都積極的推廣這股熱情，向全世界傳達自行車生活和樂趣。

啟動探索的熱情 (Inspiring Adventure) 五信念

信念	內涵
頌揚騎乘經驗	體驗騎乘的過程比騎達目的地讓生命更豐富，期待在每次騎乘都能夠開啟一段動人的故事。
拓展無限可能	將騎乘自行車的滿足延伸到感性的精神層面，在視覺、聽覺、嗅覺、味覺及觸覺逐一呈現。
超越自己	以超越自我的精神來追求產品卓越，也把這樣的精神帶給所有人去突破生活的疆界。
呈現真實	自行車的原理是以雙腳來踩動、以雙手來掌握方向，捷安特的理念也直接反映這單純且真實的態度。
珍愛自然	捷安特願意跟大自然學習，透過自行車讓騎乘的環境一天比一天美好。

肆、捷安特的產品與研發生產

一、Giant 的產品



圖一：捷安特全車系

捷安特所生產設計的車種分為 1.ALL CONDITION 全方位運動車系 2.DH 下坡競賽車 3.MAESTRO 避震系統車系 4.NRS 登山越野車系 5.Road 公路自由車 6.XC 越野登山車系 7. 城市休閒車 8.室內健身車 9.舒適車 10.城市通勤車系及 11.青少年車系等車系。

另外比較特別是在 2008 年 4 月 21 日捷安特正式成立的女性旗艦通路品牌，貼心地以女性的角度出發，提供自行車騎乘相關的產品、服務與教學，因為全球有越來越多女性開始騎自行車，尤其在亞洲的女性車友人數更是不斷上升，但是市售的自行車產品根本不能符合女性的需要，身為全球最大的自行車品牌，決定為女性車友提供完整的產品和服務，因此全球首座女性自行車專賣 Liv/giant 誕生，針對女性的思維、體能、生理構造、消費性偏好、機械性敏感度等的差異，Liv/giant 期望透過女性使用者的特殊性，滿足女性無論是公路騎乘、越野登山或城市休閒的各種需求，獨創的推出專屬於女性的 Cycling Solution，從車架的設計、車體與服飾整體的彩繪應用、自行車旅行相關配件設計等，讓女性可以無憂無慮地享受自行車騎乘，進而愛上全新的自行車生活方式。



圖二、公路自由車 (TCR 碳纖維跑車)



圖三、MAESTRO 避震系統車系



圖四、Liv/giant 特別針對女性設計車系

二、Giant 的研發技術

捷安特的研發與生產都採分工模式，研發方面是在台灣進行新車種、新材料等基礎生產和核心技術研發全球銷售模式 Global Model 車款，各地再依區域需求及專長，開發區域銷售模式(Local Model)車款。如 Revive TCR 等由台灣研發，如競賽車及長途旅行車由歐洲負責，登山車由美國開發；大陸的市場大，則負責開發電動自行車，最後台灣再加以整合、導入製程，而在差異研發部份，「沒有工業藝術的成分，只是一部機械，附加價值低！」，捷安特向來極為重視新產品的研究開發，秉持「第一」、堅持「最好的」及「差異化」是捷安特成為 Global Total Cycling Solution Provider「全球最佳全方位創新自行車提供者」的公司理念與研發指導原則，以下針對捷安特的材料與設計研發的技術做介紹：

1.Maestro Suspension：避震懸吊系統：

GIANT Maestro 全避震車是專為越野騎乘風格而設計，具有現代全避震車的設定，GIANT 所有高級全避震登山車均採用 Maestro 避震懸吊系統，具有六種不同的行程、車款以面對各種越野路面，Maestro 系統的三大核心價值，精準配置的四個轉點及兩隻連桿的避震懸吊系統可以讓踩踏力量與煞車力量不干擾避震系統的作動，使得避震器在各種林道可以充分發揮作動效果。

2.ALUXX Aluminum：ALUXX 鋁合金技術：

藉由自行研發的 ALUXX 鋁合金技術，GIANT 將一般標準的鋁合金材料推向極限，這是一種結構技術與先進材料的完美融合，從原子紋理結構的顯微操控到液態注模 HYDRO FORMED 管材的引進，GIANT 的工程師三十年以來一直是鋁合金管材的技術

先鋒，而 ALUXX 鋁合金技術，正是他們不懈努力的成果。GIANT 的 ALUXX 鋁合金技術，是當今品質最優良的鋁合金公路車與登山車。

3.Advanced SL Composite：超高性能專業競技等級碳纖技術：

使用了當今等級最高的碳纖維原材，以突破性的結構技術製造成形，在 GIANT 的複合材料工廠內品質最高的 T-800 複合材料以繁瑣細膩的技術編織成形（這是領先業界主要廠商的獨家技術），接著再利用 GIANT 最先進的製造技術以手工仔細打造組裝，經過這整個嚴謹又繁瑣的製造於 GIANT 的極簡設計理念帶給業界全面性的衝擊，幾乎每一款的高級公路車都有著 GIANT 獨創傾斜上管設計的影子，造就目前重量最輕、剛性最強、騎乘效率最好的自行車車架。

4.Advanced Composite：Advanced 等級碳纖技術特性/ 優點：

使用了材質優異的碳纖維原材，以突破性的結構技術製造成形。在 GIANT 的複合材料工廠內，品質精良的 T-700 複合材料以繁瑣細膩的技術編織成形，接著再利用 GIANT 先進的一體式結構技術，以手工仔細打造。經過這整個嚴謹又繁瑣的製造過程，造就輕量化出眾、剛性優異、騎乘效率高的自行車車架。

5.Giant Composite：全方位運動競速等級碳纖技術

蘊藏 TCR ADVANCED SL 與 TCR ADVANCED 競賽靈魂與性能，全新 TCR COMPOSITE 讓碳纖公路車不再遙不可及！運用創新改良的 GIANT COMPOSITE 一體式碳纖結構製程，全新 TCR COMPOSITE 車系承襲了 GIANT 頂級公路設計主張輕量化、性能導向、POEWR CORE 及 OVERDRIVE 等先進技術。

6.Compact Road Designr.：獨創的傾斜上管設：

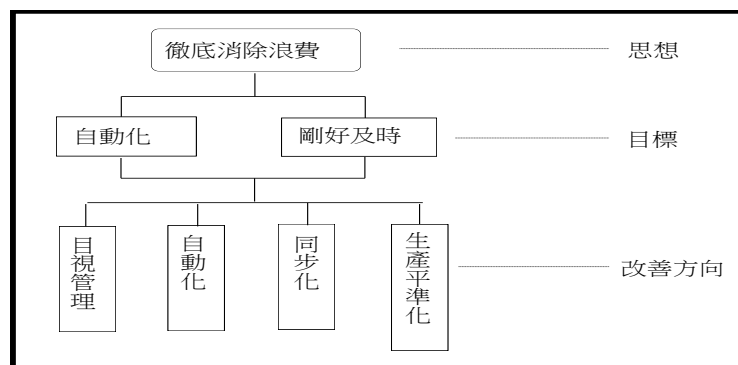
GIANT 的簡化設計理念帶給業界全面性的衝擊，如今幾乎每一款的公路車都有著 GIANT 獨創傾斜上管設計的影子。藉由將上管有效地從頭管往座管方向傾斜，GIANT 能夠縮小整個車架的前三角與後三角的尺寸，打造出明顯不同的車架外觀。在功能上來說，這種簡化的車架設計不但能夠降低車架的重量，同時也可以增加車架側向的剛性。也因為增加了側向的剛性，同時也增加了車架的加速性能，因為車架可以減少更多不必要的彈性。

三、Giant 的生產管理

當二十年前，還是製造導向時代，只要產品做得出來，自然就會有市場，所有廠商的重心都在鑽研製造加工技術。但是，巨大機械創辦人劉金標先生卻意識到公司內的浪費隨處可

見，而這些浪費對顧客並不公平。例如工程間的半成品、等待裝配的零件等總是堆積如山，甚至連全新的車架都堆積到生鏽，也造成品質不穩定，所以劉金標開始有了「如何消除浪費」的問題意識，這想法存在他腦裡七、八年後，劉金標在日本找到了答案。因為業務的關係，劉金標常跑日本，在日本時聽說豐田生產方式對消除浪費不遺餘力，當他在日本書局中發現由前豐田汽車副社長大野耐一撰寫的《豐田生產方式》，並站在書局裏看了幾頁後，劉金標就像挖到寶一樣，希望能夠藉由此書一舉拔除心頭七、八年來的刺。回台灣後，劉金標邊看書邊教員工，還組讀書會、交換讀書心得，但執行過程靠著一知半解，跌跌撞撞的摸索、學習，斷斷續續進行了七年。直到一九八六年，巨大開始忙於全球化的經營及自有品牌的塑造，而放慢向豐田學習的腳步。期間雖仍不間斷地請日本顧問輔導，但始終只有點的改善，缺少系統化的推進作法，到最後只坐在教室上課的學習，讓巨大對豐田生產方式的熱情冷卻了。直到二〇〇〇年，巨大遇到它們生命中的貴人—工業局、中衛發展中心及國瑞汽車後，巨大才又燃起對豐田生產方式的熱情。

豐田生產方式，簡稱 TPS (Toyota Production System)；是使用相同的生產線製造出少量多樣的產品，豐田生產方式的基本思想是「徹底排除浪費/自働化與及時生產(Just In Time, JIT)兩大支柱貫徹其中,其中自働化即:人性化的自動化」，指的是在生產原料過程中建立起品管防止錯誤發生；JIT 則是生產與遞送零組件時的無間斷作業與後拉式生產制度，後拉式生產制度其實是從超級市場的作業流程中得到的概念，在後拉式生產制度上；生產線的前端必須依照後端的需要與指示來生產作業，裝配時需要的零組件在必要的時候,存放在生產線旁，讓零組件的庫存接近於零,減少不必要的庫存浪費。



圖四、TPS 體系 (Toyota Production System)

巨大在推動 TPS (豐田生產系統) 後，做到即時化、少量多樣多頻度的生產架構，有顯著的績效，國瑞汽車原田總經理指出，豐田生產系統是適用於任何產業，目前台灣廠商面

對加入 WTO 及大陸競爭之下，此時正是推動豐田生產系統的時機，以因應少量多樣之市場需求，巨大在初期經過兩年多的輔導改善，在庫存管理方面，庫存降低 40%，提升空間的使用成本及效率，在生產管理方面，生產批量由 200 台降低為 50 台、訂單到出貨時間由 45 個工作天縮短為 14 個工作天、投產到產出由 10 個工作天降低為 5.5 個工作天，達成率由 43% 提高為 83%，由以上數字可知，推動豐田生產系統帶給巨大機械的成果非凡，建立了快速反應能力及提高經營效率。

伍、捷安特與 A TEAM

一、A TEAM 簡介

2001 年是台灣自行車業最慘的一年，由於業者大舉外移大陸，台灣出貨的數量在短短不到三年的時間，由顛峰時期的九百萬台，掉到四百萬台，當時，巨大早已在大陸設廠，但擔心這樣下去，萬一所有協力廠都到大陸去，留在台灣的巨大捷安特勢必也要整個搬去，巨大機械與美利達在工業局、中衛發展中心協助下，於 2003/01/01 發起了 A-Team 計畫，「A-Team」是一個非營利型的學習性組織，藉由差異化策略提供高附加價值的創新型產品，並以供應鏈整合的目標，共同學習提升技術，所以先結合了國內的 11 家零件供應商，導入豐田式生產，互相觀摩建立良性循環，採差異化策略，走高級品路線，擺脫價格競爭，重新打造台灣自行車王國。

加入「A-Team」會員的條件為：在台灣設立「及時化」的倉庫、向台灣廠商委託代工生產，或在台灣設立生產工廠等，除此之外「A-Team」會員必須把研發與運籌總部留在台灣，且符合產品設計創新、整體品牌塑造；透過豐田生產管理的導入，即時化倉庫的設立，幫助會員提升產能，具備少量多樣的彈性，也由於「A-Team」推行 TPS，因此一般性會員經由輔導後庫存明顯降低、交期準確率提高、生產效率提高等成效，而且「A-Team」成立後從成車出口總值及平均單價的提升最容易看出其成效，2003 年成車出口總值約五億八千多萬美元，2006 年約八億四千萬美元，2007 年約十億五千萬美元，至此有幾近一倍之漲幅，成車平均出口單價由 2003 年的每台約 150 美元上升至 2008 年台灣自行車出口平均單價達到 257 美元，成功塑造台灣為高級自行車研發及生產基地。

「A-Team」由鬆散的關係逐步走向緊密合作，透過組織信任運作的機制邁向磨和創新之經營模式。「A-Team」計畫是先談特色、差異化，將產品開發出後，再定價格與成本，完全和以往先砍價格大為不同。在經濟部工業局與中衛發展中心協助下，由國瑞汽車協助導入全面

品質管理(Total Quality Management, TQM)與全面生產管理(Total Productive Management, TPM)，等豐田式管理體系，輔導團隊是巨大二人、中衛中心二人、豐田公司派五人，時間是一個月巡迴一次，五個月做一次總體檢，輔導內容是輔導、教育訓練、廠商觀摩。摒棄傳統輸送帶而建立全新「細胞單元生產方式(CELL UNIT)」徹底改造了整個工廠的營運模式，進而大幅提升整個公司的營運績效，讓各廠生產力提升 25%、庫存量低減 40%、空間節省 30%、縮短交期，以及調適多樣少量高附加價值產品。

「A-team」以 1-1-10(零件廠每天交貨,接單後 10 天交貨)為共同主題，2003 年達成 2 家示範廠建立,2004 年會員廠全數納入 1-1-10 交易原則,2005 年度達成 100%品目納入 1-1-10 交易，讓成車廠從客戶下單至出貨 14 天完成(以前交貨期都一個月以上)；以捷安特為例，在庫存管理方面,庫存降低 40% ，提升空間的使用成本及效率，在生產管理方面，生產批量由 200 台降低為 50 台、訂單到出貨時間由 45 個工作天縮短為 14 個工作天、投產到產出由 10 個工作天降低為 5.5 個工作天，製令達成率由 43%提高為 83%。

第二年開始,「A-Team」進入實地觀摩階段，由會員共同設定目標與計畫，每 3 個月驗收一次、輪流到彼此成員的工廠生產線上、開放工廠給同業甚至是競爭對手參觀，該場次主辦的老闆還得提出改進方案，展現在工廠管理改善與效率提升。



圖五、A TEAM 廠商會員

二、發展歷程

在工業局「車輛產業總體競爭力提升計畫」運作之下，動員國瑞汽車 TPS 輔導團隊及原田總經理親自指導，協助功巨大機械等自行車產業推動 TPS，做到及時化、少量多樣多頻度的生產架構,目前「A-Team」的發展主軸三大發展主軸為協同管理、協同開發、協同經營行

銷,並定下階段性作法;並且以台灣為核心與全球自行車業者結盟,塑造台灣成為高級自行車及零組件的研發及供應地。以下是各段性作法:

(一)、第一階段(2003年至2005年)

成立初期「A-Team」在提升競爭力、創造差異化前提下,提出「三大架構貫穿五大機能」的架構,即是協同管理改善、形同創新開發、協同行銷與經營伙伴三大主軸來達到快速回應、售後服務品質保證、共同開發、E化、品牌行銷五大機能;具體施行在2003年「A-Team」成立之後,首先強化所有成員的製造技術和管理運作能力,朝向「零庫存」與「及時化」的目標努力;2004年開始加強成員新產品開發的能力、協同開發新產品流行趨勢的計畫;2005年則以合理的售價和利潤,與全球專賣零售業者透過緊密且高效率的供應服務體系運作,提升競爭優勢。

(二)、第二階段(2005年至2008年)

在2005年之後修正第一階段的作法,TPS及JIT、Best Quality、Value Innovation成為第二階段的主軸。

(三)、第三階段(2008年至2010年)

第三階段的運作主軸跟前面差異不大,僅作稍許的修正,定位在實力、創新及熱情三個面向,分別是活化、深化、進化甚至是超越會員廠在TPS、TQM及TPM上的實力,縮短前置時間;協同產品多元創新設計、服務、品牌價賈值持續提升、經營國際通路推廣;最後是熱情建構台灣為自行車島,促進會員車隊聯誼活動。

三、小結

「A-Team」影響了廠商之間的關係。第一,原本同為競爭對手的廠商建立良好的夥伴關係。第二,對個別廠商而言,無形中可以提升自己的企業形象。第三,藉「A-Team」的各種合作與觀摩,當個別廠商遭遇問題時可獲得同業的改善建議,不僅做到產品上的差異化,而且改變經營型態、生產方式與產銷結構,區隔市場;會員間協同設計、開發精緻獨特的產品,在品牌形象的塑造上,強調行銷服務能力,舉辦國際性的活動,把台灣自行車推展到國際。

陸、 結論與心得

巨大機械自創品牌 GIANT 經營與行銷，堅持自我研發設計，精進生產技術，創新策略價值，成功產業轉型擺脫被支配地位，企業裡的老闆到員工，上下齊心一致，為他們所創立的品牌努力，品質的堅持，不但得到消費者的信任，進而讓品牌發揚光大；而行銷跟品牌環環相扣，好的行銷手法，能讓品牌深刻留在消費者的心中；捷安特除了有好的行銷和管理外，最大原因是品質的保證，品質的保證吸引更多的消費者，不怕買到劣質品，就像他們的經營理念「顧客滿意、持續改善、創新挑戰、追求卓越」一樣。

「A-Team」讓同為競爭對手的廠商建立良好的夥伴關係，有助於提升個別廠商的企業形象，且當個別廠商遭遇問題時可獲得同業的改善建議，因此「A-Team」的供應鍊績效非常顯著；讓工業局繼續推行強化企業間研發、生產、行銷等價值鏈活動之協同合作的方式，針對重點傳統產業加強協助，近年來我國產業結構改變面臨升級課題，「A-Team」協同合作的成功，提供了其他產業轉型變革過程的重要參考。

資料來源：

巨大機械股份有限公司網站

<http://www.giant-bicycle.com.tw/>

「A-Team」

<http://www.a-team.tw/index.asp>

自行車輸出業同業公會,自行車研發中心整理資料

魏錫鈴(2004)，騎上峰頂:捷安特與劉金標傳奇，聯經出版社

林靜宜(2008)，捷安特傳奇 GIANT 全球品牌經濟學，天下遠見

經濟部工業局(2009)，A-Team 逆轉勝—台灣自行車傳奇，經濟部工業局