

以Toyota品牌形象自我定位

打造頂級車夢工廠的 美利達曾崧柱

圖、文◎陳柏如



▲曾崧柱總經理指出，美利達的終極目標就是要「打造出全世界生產頂級自行車的夢工廠」！

進入美利達公司近二十年的美利達總經理曾崧柱，從十三年前正式升任為總經理時，就開始了他的接班挑戰。面對不斷變化的大環境競爭，第二代經營者除了戰戰兢兢、嚴以律己，更需要具備國際觀與專業、現代化的管理能力，且要善於應變與創新，才能繳出一張「青出於藍」的亮麗成績單，這也是曾崧柱不斷自我要求的目標。而美利達集團逐年穩健成長、品牌與企業形象受到國際認同，就是對他最大的肯定！

兩代溝通重「尊重」與「妥協」

談到與第一代傳統管理模式之間的拔河與溝通，曾總經理說，兩代之間的管理模式與經營思維絕對會有差異，甚至衝突。因此，「尊重」與「妥協」很重要，也是兩者之間的最佳潤滑劑！第一代能將

美利達從無到有、從小工廠經營到今天的國際化企業體，絕對有他的一套，因此要尊重第一代的管理模式與經驗；遇到衝突或意見相左時，兩代之間則必須學習傾聽與妥協，共同做出對的決策，事情自然能迎刃而解。

曾總經理指出，父親受的是日式教育，早期的經營管理模式也是從日本取經，且機械設備多從日本進口；相對於現今美利達的主要銷售市場九成以歐美為主，自然會產生文化上的差異，為此，曾總經理積極引進歐美的行銷觀念與經營文化來與日式管理模式（生產製造系統）作融合，期讓企業能擷取東西方的個別優勢，成為真正國際化且專精製造的企業。

持續推動執行TPS

美利達集團 2005 年創下 86 億台幣的總營收，自行車總產量達到 110 萬輛（台灣廠 50 萬輛、大陸廠 60 萬輛），台灣廠平均出口單價更高達台幣 11,000 元，遠高於台灣整體平均出口單價的 199 美元。展望 2006 年，曾總經理表示，過去兩年來美利達都以 15% 的幅度穩定成長，由於市場已進入平穩成長期，美利達預計今年的營收與產量將持平，主要重點放在整頓與精進兩岸兩個廠的生產體系，持續推動 TPS 生產流程改造，以提升生產效能、強化企業體質。

曾總經理相當肯定推動 TPS 對於改善生產流程的成效，他指出，美利達導入

TPS 近三年，從觀念上開始導入與改革到全員積極參與，如今不但成功提昇生產效能、降低庫存與成本，且有效縮短交期，並有助於少量多樣的彈性生產模式，成效卓著。

以Toyota形象自我定位

在內銷市場的經營與行銷策略方面，美利達採穩紮穩打、逐步佈局的策略，市場鎖定中高價位的變速車族群，希望塑造並強化美利達為變速車第一品牌的形象。此外，也將積極推出「安全且符合法規設計」的電動自行車產品。今年台北展，美利達將主推數款碳纖維跑車、多功能全避震車、新鐵人三項專用車、長途旅行車以及專為女性打造的登山車。

談到美利達的定位，曾總經理分兩個面向來作說明：在製造面，美利達以能打造出自行車業中雙B級產品的專業自行車研發製造廠自我定位。在行銷面，美利達也有了明確的定位，那就是以汽車業中的Toyota形象自我定位，強調一流品質、完善售後服務以及平實的價格。

購併國際品牌經驗談

對於投資國際品牌的效益以及心得，曾總經理以美利達投資美國知名品牌 Specialized 為例指出，美利達到目前為止非常滿意其績效，也認為這是一步對的棋，若有機會，也不排除再投資或購併其他優質的國際知名品牌。他說，畢竟台灣企業要打響自創品牌並受到國際認同，過程非常辛苦且成功機會不大，加上台灣企業普遍缺乏國際化管理或行銷人才，因而購併國際知名品牌成了另一個較有效率且能立竿見影的策略。

曾總經理補充道，買品牌不難，砸錢就有，但是要經營國際品牌可就是很大的

工程，所以最好選擇與本身企業文化與理念相近或差異化小的購併對象，才比較容易管理與整合；再者，購併對象最好是彼此之前就有長期的合作關係並培養出良好的默契，會更有助於購併後的經營管理。

以創新研發創造差異

談到對於台灣自行車業的看法，曾總經理樂觀表示，台灣自行車產業非常具有競爭力，因為我們有很完整且優秀的供應鏈以及機動性，然而業者必須努力拉大與大陸之間的差異化，而創新研發則是台灣維持國際競爭力的關鍵。創新始於用心觀察與思考，觀察市場與消費者真正需求的是什麼，或既有產品缺乏的是什麼，然後形成點子，再運用我們的技術，將創意實現為既合乎市場需求又令人讚賞的高附加價值產品。而企業主本身要思考的，是要如何營造一個能夠激發與鼓勵員工努力於創新研發的環境制度，才能維繫公司的競爭力與活力。

藍海策略的啟發

談到最近相當熱門的管理話題「藍海策略」一書，研讀數遍的曾總經理指出，藍海策略所強調價值的重塑和創新，在於創造沒有競爭的市場空間，強調要超越競爭，打破價值與成本抵換的觀念，創造與掌握新的需求，這也是美利達積極在執行與追求的目標。

多數企業著眼於海外廠的投資與擴廠之際，美利達反向操作，今年編列兩億多的預算，準備利用十個月的時間改造台灣生產工廠成為規劃完善且生產效率更高的現代化廠房，充分顯示美利達深耕台灣的決心。曾總經理堅定的表示，美利達的終極目標就是要在台灣「打造出全世界生產頂級自行車的夢幻工廠」！ ■