



專訪SRAM總裁Stan Day

SRAM的品牌經營策略

1987年，SRAM公司創立於芝加哥，而後以獨創新發明「Grip Shift」變速桿橫掃全球，在短短幾年內急速竄紅，並成功將SRAM品牌推向國際，改變了全球變速器市場的生態！目前，SRAM公司以美國芝加哥作為生產研發總部，另有德國，美國科羅拉多及台灣研發分部，在全球多處皆設有生產基地，包括：台灣神岡、大里以及中國江蘇、順德、德國、葡萄牙等地，可說是名符其實的全球佈局行銷。SRAM公司從1987年的5人工作團隊專注生產跑車Grip Shift開始，本想一年銷售量10萬套就滿足了，卻不知在第一年僅售出1,000套。爾後轉往Mountain Bike產品線拓展，一直發展到今天全球員工多達2千多人、產品線以及品牌不斷擴增的全球佈局行銷，除了Team Work運作模式策略奏效之外，更重要的原因是SRAM公司總裁Stan Day的沉穩領導作風，才得以讓SRAM交出如此漂亮的成績單！

圖、文◎陳柏如

四大品牌採垂直管理政策

目前 SRAM 公司總共擁有四大品牌：SRAM、Rockshox、Avid、Truvativ；總裁 Stan Day 表示，SRAM 集團的發展政策一切全從「需要」出發，在市場導向的運作模式之下，SRAM 才會陸續買下 Rockshox、Avid 以及 Truvativ，並在這些舊有的品牌底下持續落實永續經營的理念。當時買下 Rockshox 是因為原本經營者主動接洽聯繫，而買下 Truvativ、Avid 則是因為 SRAM 本身沒有 chain wheel 及 brake 產品線，在為了擴大服務客戶的考量之下，因而選擇買下 Truvativ 及 Avid。

能同時成功經營四個不同產品的品牌，Stan Day 總裁指出，最重要的就是 SRAM 公司買下品牌後會衡量自身條件調整運作腳步，並尊重專業來保留各自的經營團隊，且採垂直生產的行銷策略，才能讓四大品牌之間的經營運作相當順暢，進而締造一波又一波的亮眼佳績。SRAM 深信品牌的形成，從品牌名稱的建立一直到創造出品牌資產和建立消費者忠誠度之過程中，每個環節都是非常重要的；於是，SRAM 公司在買下 Rockshox、Avid 以及 Truvativ 品牌之後，並不急於將所有品牌全部轉換成為 SRAM 的品牌，而是選擇保有品牌原有的名稱與形象，進而以產品品質及完善



之售後服務作為品牌的後盾，全力經營不同品牌底下的每一項產品！

SRAM
亞洲區總經理



▲親和力十足的SRAM總裁Stan Day。



▲Stan Day對於SRAM新推出的公路車套件「Force」與「Rival」有很大的期盼。

理 Hank Kao（高樸翔）補充道，因為不同產品線的發展，將牽涉到品牌延伸策略的取捨，雖然品牌延伸可以讓更多產品很容易搭上便車，以較少的資源得到較大的利益；但是，過度的品牌延伸也往往是一個陷阱，可能會使既有的品牌失去某類產品代名詞的印象。因此，垂直經營 SRAM、Rockshox、Avid、Truvativ 四大品牌的策略，一直是 SRAM 公司過去、現在以及未來都將並行不悖的發展模式！

追求差異化 以品質鞏固品牌

雖然自行車產業發展至今，業界對各個零組件的外觀或功能都已陷入一個框限中，不過，SRAM 公司仍深信還有許



▲SRAM總裁Stan Day表示，讓產品更具附加價值是SRAM的目標。

多發展的空間，因此，持續投入開發出更多革命性的產品。正如今年正式推出之公路車零件組 Force 與 Rival 已成為業界最熱門火紅的話題之一，也是另一次的自行車零件革命，不僅是功能性提昇，且給業界更多元化選擇；SRAM 期盼今年新推出的公路車變速系統 Force 與 Rival，能讓 SRAM 在高階公路車變速系統市場增長 10~15%，因為這個市場非常大，SRAM 希望藉由在登山車零件上的成功經驗來引領 Force 零件跨入公路車市場，提供公路車迷更多元化、更優質的選擇。而最新設計研發出來的 Avid「Juicy Ultimate」碟煞系統，也有望在市場上成為最受歡迎的產品之一。

由於品牌形象是一直存在的，因而有品牌作為後盾，將支持公司不斷研發與創新產品，進而能夠延續公司的生



命力。Stan Day 總裁表示，SRAM 經營品牌最主要的意義即在於自我理念的實現，但必須在順應市場

需求的前提之下，同時展現公司的自我風格，進而與消費者產生共鳴；因此，品牌所能發揮的效益越大，所帶來的附加價值也將更高，這是 SRAM 公司所樂見的遠景，也是努力的目標。積極找出與同業間的市場差異化是 SRAM 公司努力不懈的方向，因唯有先做出清楚的市場區隔，才能奠定成功的利基點。

目前，SRAM 公司於美國、德國以及台灣三地各有一個研發中心，力求使 SRAM 的研發能夠擁有國際觀的細膩，持續針對不同國家地區推出優質且專屬的產品規格，落實擴大服務全世界每一個角落的客戶！2005 年 SRAM 的營業額約 2.5 億美元，三大產品上，分別是前叉、內傳動系統與外傳動系統各自佔了將近 1/3 的貢獻度；注重研發的 SRAM 每年花在 R&D 上的費用約佔了營業額的 7%。據統計，去年 SRAM 與其他子公司共生產了三千七百多萬個零部件產品。Stan Day 說，亞洲是 SRAM 最大的生產地區，而 SRAM 最大的銷售市場則是歐盟與美國，兩者各佔一半。

積極落實TPS管理模式

近幾年由 A-team 所領導發起的 TPS/TQM 管理模式，其實是源自於日本豐田汽車的管理理念，旨在倡導積極落實「正面思考、消除浪費」的生產策略，已經在台灣自行車業獲得相當良好的成效。Hank Kao 總經理說道，當初對於此一生產管理模式的了解不夠深入，因而是在半信半疑的狀態下參加了 A-Team 的規劃，但實行一段時間之後發現確有其成效；因此，台中神岡廠房內已經從螺絲等小零件開始輸入 TPS 生產模式，全面進行電腦化的作業，相對提升生產效



▲SRAM亞洲區總經理Hank Kao表示，參與A-Team推動的TPS生產模式，讓SRAM生產效能提高不少。

能。而 SRAM 公司全球目前則有 25 人 Lean thinking 專業小組在推動 TPS 生產模式，及力求積極落實「正面思考、消除浪費」的理念，為 SRAM 帶來最有效益的生產模式！

以誠待人、做對的事、走對的路

回憶起 1990 年 SRAM 與 Shimano 在美國的訴訟案，最後由 SRAM 公司獲得庭外和解，讓 SRAM 得以開始正常化經營被 Shimano 壟斷已久的市場。對此，Stan Day 總裁指出，SRAM 一向都把 Shimano 視為相當可敬的競爭對手，但因系統不一以及文化差異，今日 SRAM 與 Shimano 都走出屬於自己的路，也一直在市場上與對方觀摩學習，期望能夠透過良性的市場競爭來不斷提升產品品質。SRAM 一向認為以合作代替競爭合理共享市場方為健康之生態。而總是抱持著以誠待人、交朋友的心態來做生意的我認為，行銷策略是「人」做出來的，而公司各個面向的發展都源自於「人」；而 SRAM 一視同仁且不分上下的美式作風管理模式，加上堅持 Team Work 的團隊運作模式，持續不斷地研發都讓 SRAM 持續不斷的成長與茁壯！

創造自行車零件更美好的明天

問及 SRAM 總裁 Stan Day 成功經營國際化企業與全球化品牌的關鍵為何時，親和力十足的 Stan Day 謙虛地說，SRAM 能有今天的成績，要歸功於團隊的同心協力與研發不懈；經營國際化企業首先必須要能包容不同文化、理念與研發點子。Stan Day 總裁認為，用心傾聽、坦誠溝通與對自行車產業充滿熱情是最關鍵的三個要素。SRAM 的願景是「創造自行車零件更美好的明天」，因此，SRAM 將持續研發好產品，建立堅強的團隊，並永遠保有對自行車產業與運動的熱情。 ■



▲SRAM亞洲區經營管理團隊，左起SRAM總裁Stan Day、亞洲區副總裁Jeff shupe與亞洲區總經理Hank Kao。

