

詹桂鎰談愛地雅經營發展與現況

從1980年9月成立以來，愛地雅工業股份有限公司秉持一貫「崇本、務實、創新」理念，歷經二十多年風風雨雨，從資本額新台幣1,200萬的小企業到現今擁有資本額10.42億的企業集團；近年來業界飽受原材料短缺、歐盟反傾銷等因素影響，愛地雅的年營收卻連四年呈現成長，去年海內外廠營收總額逼近52億新台幣；本刊專訪愛地雅總經理詹桂鎰，談看愛地雅今年的佈局與展望。

圖、文◎賴彥男



▲愛地雅總經理詹桂鎰暢談公司發展現況與未來遠景。

快訊編輯（以下簡稱編）：在年初台灣台北展時，愛地雅展出多款 E-Bike 來試探市場反應，請詹總經理談談愛地雅發展 E-Bike 的想法與後續發展情況。

愛地雅總經理詹桂鎰（以下簡稱詹）：其實愛地雅早在 10 年前就開始接觸 E-Bike，當時爲了試探日本市場，與西班牙客戶共同開發出成品，但當時日本市場仍處於封閉情況，且規格並無制式規範，於是將計畫擱置下來；直到 2005 年，E-Bike 的國際制式規格陸續出爐，

再加上許多電機相關科技產業投入研發，讓全球 E-Bike 開始蓬勃發展，讓愛地雅 E-Bike 計畫再度啓動，在台北展秀出 6 款 E-Bike，頗受 Pacific、Fuji 等外國買家喜愛。

愛地雅的 E-Bike 與助動車將會以高品質、高單價爲主，並在今年第四季開始量產；新車款將會在 EuroBike 與 InterBike 展出，預定第一年度生產 1 萬 2 千輛左右；雖然主要以歐美市場爲導向，但也會在日本、台灣等亞洲市場面市，在價格與品質上絕不妥協。

策略聯盟有助於技術與研發提升

GO-CYCLE 擁有很多專利設計，愛地雅除了能將這些專利運用在其它地方外，這些專利也成了愛地雅最好的催化劑，讓研發部門構思出更多新的好點子...

編：與英國 GO-CYCLE 策略聯盟之後，愛地雅所扮演的角色將會更加多元化；爲何愛地雅當初會決定與 GO-CYCLE 策略聯盟？對 GO-CYCLE 有何佈局對策？

詹：英國 GO-CYCLE 合作案是我們期盼能解決大都會塞車、空氣污染與停車

等交通問題最好的方案：GO-CYCLE 是由前 Formula 1 賽車設計師提出的開發案，採用鎂合金射出成型的車架，造型流線前衛，再加上收納方便、可選擇性加裝電動系統等特性，造就了「沒有性別、沒有尺寸、多樣化」的騎乘方式，未來的發展前景看好。

愛地雅在經過近 2 年的評估與考察後，才決定成立專案投資近 20 萬英鎊，不僅取得該公司 10% 股權，更獲得 3 項權利，分別是 GO-CYCLE 亞洲獨家製造、參與行銷及使用技術專利；其中最重要的就是鎂合金射出成型技術的使用權，這項技術讓鎂合金表面比傳統壓鑄更具質感，愛地雅將會廣泛運用在各種零組件上。此外，GO-CYCLE 還具有很多專利設計，愛地雅除了能將這些專利運用在其它地方外，這些專利也成了愛地雅最好的催化劑，讓研發部門構思出更多新的好點子。目前愛地雅生產行銷 GO-CYCLE 採用一步步保守的方式來做，先建置第一期目標，投資模具委外製造鎂合金部品，等產品成熟與市場接受度高之後，第二期才會考慮設備建置，逐期擴大規模。首批 200 輛產品將於年底 11 月時量產完成，並暫定明年整年只在歐洲上市，後年才會擬定北美或其他市場的行銷策略。



▲愛地雅展示間內有各式各樣車款，並提供研發部門及其他同事借騎使用。



▲愛地雅開發出各種樣式 E-bike，今年預定產量為 1 萬 2 千輛左右。

編：由此可見，這項策略聯盟讓愛地雅正式投入鎂合金生產；除了鋁合金與鎂合金之外，愛地雅是否考慮製造碳纖維產品？

詹：愛地雅早在去年 11 月時，就完成增設碳纖維廠的整體評估，從生產流程、設備、產能、廠房地點到設立規劃與佈局都已經決定好了，但考量到碳纖維材料短缺、投入生產後的需求量多寡和碳纖維是否持續發燒等問題，才會遲遲未有動作。不過從現今材料短缺發展局勢來看，愛地雅將會在今年年底決定是否投入碳纖維生產行列。

研發與整合流程 積極推動TPS

愛地雅感到興趣的是推動 TPS 豐田式管理；稍早之前雖然有請研發中心派員輔導，但效果不如預期，目前打算找 Toyota 最好的高階顧問師來輔導，就算得不到補助，要花更多錢，愛地雅都不會放棄繼續推動 TPS...

編：今年從 E-Bike 的發展到與英國 GO-CYCLE 策略聯盟成功，相信讓愛地雅在產業中提高不少競爭優勢；能有如此豐碩成果，您認為最大的原因為何？

詹：經營團隊凝聚的共識、方向與堅強的研發團隊。愛地雅今年 E-Bike 的發展和 GO-CYCLE 策略聯盟確實擁有許多「利基」，才會讓董事會決議投資；其

實除了董事會長遠發展的遠見之外，都該歸功於培養了5、6年之久的研發團隊，他們的表現受到客戶的肯定，才會讓出現許多商機與轉投資機會。

研發與技術夠水準，才能構成微笑曲線，縱使透過策略聯盟能提高研發水平，但本身的研發能力要夠強，才會讓產品不斷推陳出新；愛地雅的研發部門除了每季固定的會議之外，並沒有特別的行事曆，因為部門成員將研發與興趣結合在一起，再加上公司提供各式各樣的自行車讓研發部門及其他同事借騎的措施，不但讓公司提供了一項員工福利外，讓愛玩車的他們更了解騎乘者需求，而創造出更多有形或無形價值。

編：經濟部工業局曾在2005年底傳出計畫推動成立第二個A-Team，並直言將以愛地雅為首來成立，雖然您曾在2月舉辦的Fuji新品發表會上否認此事，但業界傳言未曾停歇，能否請您詳細說明一下情況？

詹：我在這邊再次鄭重澄清，關於成立第二個A-Team這件事情，雖然是經濟部工業局對愛地雅的肯定，但愛地雅始終對成立第二個A-Team不感興趣，讓愛地雅感到興趣的是推動TPS豐田式的即時化生產管理；稍早之前雖然有請研發中心派員來進行輔導，但效果不如預期，目前打算找Toyota最好的高階顧問師來輔導，就算得不到補助、要花更多錢，愛地雅都不會放棄繼續推動TPS及任何可以讓公司提升的改善活動，而且除了輔導台灣廠之外，大陸廠也會推動，因為大陸東莞廠是愛地雅三個廠的物流中心，東莞廠使用自產原物料70~80%，提供波蘭廠40~50%的原

物料，提供台灣廠20~30%。因此推動TPS不能光只有台灣，大陸廠TPS的推動也勢在必行；我對推動任何能使台灣廠永續經營的改善活動都很感興趣，不會停止朝這個方向的努力，但必須再次重申，我們對於成立第二個A-Team一點興趣也沒有。

春夏季晚到 拖緩產業腳步

今年因為歐美地區的春天與夏天比較晚到，造成大多數的品牌在製造2007年車種的腳步暫緩下來，再加上有越來越多非歐盟的客戶將中價位自行車的單移往大陸作，與有些廠商因歐盟新的反傾銷稅，重新在台灣設廠開業或擴大，而影響到愛地雅今年前二季盈收...

編：目前愛地雅有OEM、ODM哪些品牌？去年產量大約多少？而今年目前營運上有出現哪些特別的情況？

詹：愛地雅OEM、ODM的有Trek、Specialized、GT、K2、Fuji、Schwinn、BMC、CANYON等品牌，讓愛地雅去年海內外廠總產量將近110萬輛；愛地雅從2002年到2005年連續四年的總營業額成長都超過20%，前兩年的成長還有脈絡可尋，但後二年會成長是比較異常的情況，我個人認為最大原因，是在Shimano交期延長，再加上原物料的短缺與價格飆漲的環境因素之下，讓許多市場的進口商會擔心供需與成本落差太大，而幾乎下單將庫存量撐至上限所致。

今年因為歐美地區的春天與夏天比較晚到，造成大多數的品牌在製造2007年車種的腳步暫緩下來，再加上有越來越多非歐盟的客戶將中價位自行車的單移往大陸生產，與有些廠商因歐盟停止對台灣製造的的產品課征反傾銷稅，

重新在台灣設廠開業或擴大產能，而對愛地雅今年前二季盈收產生負面影響，愛地雅修正了今年的營收可能與去年持平；雖然如此，但我們將這情況視為一種挑戰，再加上愛地雅前幾年的高度成長時，沒有時間停下來改善組織與管理上的流程，剛好能利用現階段的空檔，來調整改善自己的腳步；目前調整的情況良好，只有提出目標，各部門都會全力以赴，不用時時鞭策，也因此讓我對愛地雅團隊更具信心。

編：面對有別前幾年的市場變化，愛地雅未來在全球的佈局將會有何因應措施？

詹：大陸東莞寮步廠去年的年產量為七十多萬輛，營業額 22 億新台幣，平均單價則是 US\$91~92 左右；原本打算在今年 6 月重開東莞厚街鎮舊廠來供應波蘭廠車架與噴漆業務，但因為大陸行政程序緩慢至今尚未啓用；因此波蘭廠車架與噴漆的需求仍舊由寮步廠來供應，再加上同時要供應台灣廠零組件，因此產能約在 80 萬輛左右；若厚街鎮舊廠重新開放後，未來寮步廠的最大產能可望上看 80~170 萬輛。

愛地雅雖然波蘭廠有噴漆設備，但產能仍舊不能滿足當地需求，因此才需要大陸廠支援，但需要掌控好歐洲地區成本、非歐洲生產成本及進口傾銷地區零件比例的使用比例才可以滿足原產地證明，以保證客戶免進口關稅的優勢；目前波蘭廠 50% 的產能在製造平均單價 US\$150 以下的運動、休閒車款，另外一半則著重於全配備的 Trekking Bike，未來將會降低運動、休閒車款所佔的比例，將產能分配給 Trekking Bike；因為



去年與 Decathlon 結束合作關係，因此年產量不到 11 萬輛，營業額僅 4 億多新台幣，虧損將近三千多萬，今年年產量預定能重回 15 萬輛，達成損益平衡的情況；未來波蘭廠的產能目標放在 25 萬輛。

至於台灣廠方面，去年年產量三十多萬輛，但營業額 31 億新台幣，比大陸廠還多了將近 10 億新台幣，台灣廠的平均單價更高達 US\$250。不管未來市場出現任何重大的變化，愛地雅目標明確，在台灣的母公司仍舊會維持工廠該有的經營規模，以「少量多樣、高單價、差異化」為理念，接大陸不可能接的單，並以年產 30 萬輛產能為目標，未來不會縮小或轉型成為單純的辦公大樓。 ■