

# 專訪美利達總經理 暨A-Team會長曾崧柱

金融風暴席捲全球經濟，台灣各個產業飽受不景氣之苦，許多企業都紛紛裁員減薪、放無薪假，少數可以置身事外且還在淡季開出亮麗業績的，非自行車業莫屬！挾著節能減碳及休閒養生風潮，美利達台灣廠2008年總營收高達122.42億元，較前一年成長21.6%，創下開廠36年來的新高。身兼美利達總經理與A-team新任會長的曾崧柱，分享美利達的產銷現況及A-Team 2009-2011年的目標管理策略（MBO）。

文◎陳柏如



## 各廠產銷現況

美利達台灣廠員工 1,000 人，2008 年總營收達台幣 122 億 4,208 萬元，較 2007 年同期營收 100 億 6,558 萬元大幅成長了 21.6%，改寫開廠 36 年來的新高記錄！曾崧柱總經理指出，美利達 2008 台灣廠內外銷總出貨量達 97.73 萬輛，較 2007 年 75.53 萬輛成長 29.39%，亦創造歷史新高水準；2008 年總外銷量達 84 萬輛，出口平均單價（ASP）高達 453 美元，成功超越 2007 年 443 美元之歷史高點，維持穩步成長！

美利達深圳廠員工 1,200 人，去年產銷 74 萬輛自行車，總營收 6.5 億人民幣，其中內銷佔 14 萬輛，外銷約 60 萬輛，平均出口單價高達 145 美元。美利達山東廠去年年底正式投產，目前員工人數 300 人，月產量 1 萬輛（包括 e-bikes），2009 年產銷目標為 20 萬輛，其中預計生產 1 萬輛電動自行車，該廠以供應大陸內需市場以及出口韓國與日本市場為主。

## 積極耕耘台灣內需市場

在台灣內銷方面，美利達擁有 280 家銷售點，包括 5 家旗艦店以及 30 家展銷中心，去年總銷售量達 13 萬輛，較前一年大幅成長三倍，總營收也高達 12 億台幣，其中商品的營收佔 1 億。曾總經理表示，拜節能減碳環保風以及單車環島風行所賜，去年自行車銷售紅不讓！曾總經理分析道，去年很多買車的都是舊車換新車，第一次買車的也很多，還有不少是先生愛騎車，然後把老婆甚至小孩都拉進來騎車的；另外一個客群則是遭竹科或大企業裁員或放無薪假的，索性買單車去環島。

今年由於景氣低迷，加上這兩年買車的人口大幅成長，很多人都提前消費了，曾總經理預估今年的業績將下修 10%。不過由於消費券的加持，今年一、二月的銷售不退反增。預估今年成車方面的銷售會衰退，修補與升級則是新一波的商機。在內銷展店上，美利達今年並不會躁進，仍將維持現有近 280 個內銷據點的規模，希望靠提升店面水準、專業形象以及增加搭售商品，來達到提升業績的目標。

未來美利達也將積極進行異業結盟，持續推廣單車騎乘風氣，例如與福特汽車共同推動 4+2 輪生活新組合、與統一集團攜手標下高雄市公共自行車租賃案、以及看好單車旅遊市場，與長榮航空、MasterCard、日本觀光協會台灣事務所及喜鴻旅行社等共同推出旅遊 + 單車的「2009 鐵馬地球村單車旅遊產品」，讓台灣民衆可以用自行車更自在的玩遊世界，體驗旅行的美好。

## 個人管理風格

1994 年接下美利達經營棒子的曾崧柱總經理，在管理上一向嚴謹務實且強調執行力與速度，其成功的企業整頓與人事改革，加上獨到的眼光以及正確的管理與投資決策，為業者所稱道，也成功激發出美利達驚人的爆發力，讓美利達在這幾年都有大躍進的成長表現！曾總經理謙虛指出，美利達的成長除了是過去三十多年來董事長打下的穩固根基外，主要還是剛好選對產業，加上天時、地利、人和，讓美利達剛好跟上單車這波浪頭。凡事講究徹底執行的曾總經理，非常注重企業內部的改善，他說，好還要更好，改善一定要持續不斷，還要非常頑固，不能有任何妥協！再者，他也十分推崇《孫子兵



▲身為A-Team會長，曾崧柱希望透過團隊合作與學習，帶領A-Team不斷進步與成長。

法》中「兵貴神速」的理念，要達到「速勝」的目的，軍事指揮者必須先機而動，多謀善斷，善於抓住戰勝機會，速戰速決。同樣地，市場情況瞬息萬變，企業在市場競爭中，無論是進、退戰略，「速」都是不可不考慮的因素，一時一刻之差，往往會影響整個策略或計畫的成敗。

今年在整體大環境不佳的情況之下，自行車業恐怕也無法倖免於難，事實上，以自行車業的產業循環來看，前波產業景氣低落落在1998、1999年，以8-10年一個循環來看，也應該進入另一個低潮的開始，儘管目前影響的幅度普遍不大，但可以確定的是，業者的銷售壓力與成長壓力都很大。預估美利達今年的營收成長空間，應會趨於持平到小幅衰退5%。

## A-team長期目標與策略

自去年7月接手A-Team新任會長至今逾半年，曾崧柱指出，這個擔子實在非常沉重，因為攸關自行車產業的興衰，但慶幸的是，過去六年來，A-Team在前任會長Tony Lo帶領下，會員廠發揮群策群力的團隊力量，已建立穩固根基，未來他也將延續這樣的精神，帶領會員廠達成新年度的目標，做好三位一體（TPS、TPM、TQM）的管理，以渡過這波全球金融海嘯。

A-Team的長期目標包括：

1. 以新材料、新功能、新用途來提升全球SBR(Specialty Bicycle Retailer)市場的產值，開創自行車產業的未來。
2. 台灣地區定位SBR專賣店市場的供應以及服務中心。
3. 會員透自主研發／協同開發，帶動彼此學習、結盟與競合關係，持續深化JIT、Best Quality & Value Innovation的能力，使會員廠均達到一流企業的水準。
4. 提升交貨能力，零件廠對中心廠的交期(L/T)希望由目前的1-1-10，2009年推進至1-1-9，3年內達到1-1-7目標。
5. 專注發展高級車市場，構築高級品量產化的品質提升與成本遞減的實力。
6. 協助建構台灣為自行車島，擴大經營台灣市場，提升休閒運動風氣。

此外，曾總經理也期許A-Team會員廠在三年後能挑戰日本TPM優秀賞。TPM獎為社團法人日本設備維護協會(JIPM)每年頒發給全球推行TPM活動成效卓著廠家的殊榮，TPM(Total Productive Management全面生產管理)主張以「品質零不良」、「生產零故障」、「人性化職場」等改善手法，促進體質之強化，使企業競爭力達到國際水準之有力工具。