

輪青會第181次常會記錄

圖、文◎許翹麟



輪青會於6月3日假瑞振公司召開第181次常會，本次主席由瑞振公司董事長許國忠擔任。本次輪青會除了歡迎新成員鉅輪實業有限公司加入，並邀請交通大學工業工程系教授李榮貴講授TOC理論。

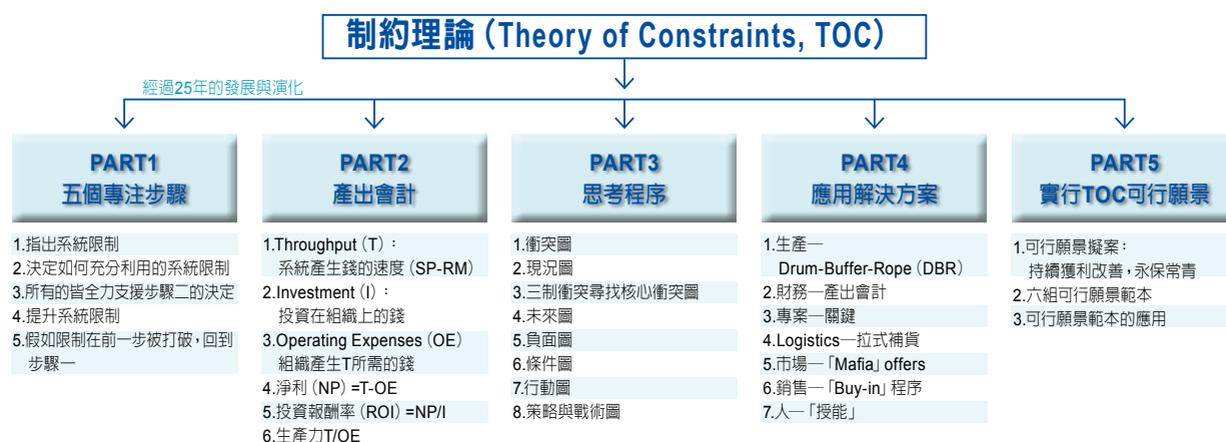
瑞振董事長許國忠指出，目前瑞振公司設有台灣以及大陸太倉兩廠，台灣廠與太倉廠的比重約7:3，基本生產還是以台灣為主。目前瑞振公司遇到的最大瓶頸在於開發人員的培育與養成，除了培育不容易，如何強化開發人員的穩定性、留住專業人才，也是很重要的課題。

此外，輪青會決定新增一家會員廠—鉅輪實業有限公司，公司負責人為郭中村，鉅輪在國外區塊主要銷售專業型手工具，品牌名稱「BIRZMAN」，並在台灣地區代理「CENTURION」、「ORI」等成車品牌，以及代理「PROLOGO」、「MANITOU」等知名品牌零件的銷售。其自有品牌「BIRZMAN」也獲得不錯評價。

制約理論TOC介紹

20世紀80年代早期，物理學家Goldratt提出了制約理論，這是一種在瓶頸資源條件下管理物資流動的理論。本次常會自行車研發中心特地邀請交通大學工業工程系教授李榮貴為會員廠介紹何謂制約理論TOC，以及該理論對企業在經營管理上的助益。

李榮貴教授指出，TOC制約理論主要專注於管理與改善主導組織整體績效的少數因素（制約與核心問題），透過因果邏輯分析可以很容易找些少數因素。TOC是根據一個基本假設：「任何系統，不管看起來多麼複雜，都是受到少數因素所主導。」找出系統的制約與管理制約可以使系統在很短時間內得到顯著成果，同時助成和諧。應用TOC將有助企業快速達成很難達到的獲利能力，並有助持續維持此能力且讓銷售業績持續成長。



成功案例

以台灣新竹科學園區 LED 公司導入 TOC 新產品開發專案管理方法為例，實施後專案時間約可從 9 個月縮短至 4.5-6 個月，專案準時完成率約可提高 80% 以上（以前沒聽過專案有準時完成的）。台灣康寧跟客戶建立 TOC 拉式供應鏈管理系統（不以需求預測驅動的操作模式，而是以實際使用量驅動的操作模式），也有效幫助客戶降低 2/3 庫存，同時使需求變化更穩健。事實上，這些案例的成果都在很短時間內達成（3-6 個月），且不管是「傳統大陸製造企業」或是具備相當管理水準的「台灣製造企業」或者「港資的大陸製造業」或是「高科技產業」都得到一樣的成果。再者，這些成功企業都具備以下特色：都是按步就班的執行（TOC 實施架構、聚焦的作法，原則及例外之概念）、有高階管理充分支持與承諾、員工支持改善的文化、意志堅定（態度和緩、意志堅定、和諧關係）。這些成功案例所得到的成果，說明了 TOC 的改善可以比其它方法以更快的速度幫公司產生現金（與降低成本）。李教授補充道，由於過去成功的改善也驗證如果只是局部改善而未著墨於總體局面的改善，不是改善停止，就是未能善用改善成效打破市場限制，使

公司持續獲利成長。因此，倘若企業願意多著墨於總體局面，建立決定性競爭優異，可以持續獲利成長持續繁榮，並對不可預知的全球經濟震盪免疫。

TOC 解決方案

企業如何建立決定性競爭優勢，李教授指出 TOC 可提供解決方式：

- 工廠生產管理— TOC SDBR (Drum-Buffer-Rope) : 能夠保證降低生產週期時間，增大產能利用與改善交期績效。
- 供應鏈管理— TOC Demand Pull : 能夠保證提供客戶 100% 產品 availability 與低的庫存水準，使我們能夠保證材料的可靠度與低的庫存水準。
- 新產品開發專案管理— TOC CCPM : 能夠保證縮短新產品開發時間，增加新產品開發數量與改善新產品開發交期績效。
- 財務與績效衡量— TOC T, I, OE 績效衡量方法 : 確保部門局部的行動與決策，能夠與整體績效串連在一塊 (Align)。
- 行銷與業務— TOC Solution for Sales : 確保有能力銷售新市場提案，而不只是製程服務本身或價格戰。

中心議題—如何拓展大陸內銷市場

瑞振董事長許國忠：

大陸內銷的市場在近期成爲焦點，在金融風暴之下，影響最小、復甦最快。此次巨大劉董事長的大陸行，是否能夠帶動大陸自行車市場的改變，提升整體的品質，但該如何切入此市場，請大家予以討論。



許國忠

建大董事長楊銀明：

輪胎在中國的需求量非常大，建大公司在 20 年前已經進行大陸的布局，當初是以摩托車市場爲主，在各省份找一個經銷商，若銷售狀況不好，再分點進行。建大在廣州的銷售量是最驚人的。



楊銀明

而後進行汽車市場的領域，在中國大陸，品牌的行銷是非常重要的，而這部份也是大陸廠商很缺乏的，因此是一個契機。在經銷商方面，會訂定獎金制度，廣告的部份以 T-BAR 爲主，贊助活動、平面廣告等等。

亞獵士董事長陳朝穎：

對大陸的內需部分，以輪圈爲主，大約在 4-5 年前開始布局，但量一直無法提升，近年改變方式，採中高價位的輪組銷售，但成效也不佳，而後將經費轉入比賽贊助、廣告等，產品走高價路線，目前在大陸設有汽車類營運部門。大陸市場的需求與其他國家有很大的不同，而產品線的設定也很重要。



陳朝穎

六暉總經理吳金鹿：目前銷售大陸的營業額比例非常高，大陸未來的潛力非常大，此次巨大劉董事長的大陸行，相信可以帶出

不同的氣氛。在布局的方向，品牌、品質是必需的。對大陸的看法是「大陸市場的重要性將大於全世界」。

鉅輪董事長郭中村：去年在「BIRZMAN」部分尚未推出消費端產品，雖然已經有許多大陸的經銷商來洽談，但日後可能也會採經銷商的方式在大陸銷售，而成車的部份海外方面也是有在考慮。



郭中村

祥力總經理李政佑：大陸家電下鄉計畫，真正受惠的是汽車市場。大陸運作的部份「收款」「人員」是最大的問題。目前祥力採用區域管理的方式，在各大城市找經銷商，而品牌的行銷，祥力所主打的是信賴感，收帳的部份，每個地區的做法不同。日後也會設立行銷據點，將採產銷分離。中國市場非常重視品牌，注重行銷，需要非常專注，建議採團隊的經營方式，比較有效率，而行銷的管理，公司則採「管理代理」制度。



李政佑

鉸光董事長林文華：中國內銷市場很大，但人材的找尋是首要的問題點，而品牌的行銷，競爭對手的卡位、行銷費用的投入都必須深切考慮，人員的信任度該如何解決都是問題。應該先要了解自己的強項在哪裡，「行銷、生產」、「管理、開發」，不要想全部都要涉略，不然到最後是一場空。不論何種投資，「TIMING」是否正確、人員的選擇、品牌的定位，都是需要慢慢經營的。



林文華

敏德總經理李讓二：要做品牌一定要有對的人，大陸



李讓二

地區以目前來講，是不可不去的，而大陸生產成本也不再低廉，內銷的市場擴充是必須的。

佳承董事長郭永斌：每個行業每個人適合的方式不同，OEM 或補修行銷，雖然這段時間



郭永斌

OEM 的銷售不佳，但靠著補修市場的支撐，也能發揮很大的效用。佳承目前在大陸各大區域都有佈局，大陸區域的補修市場是由台灣賣去大陸，而品牌的佈局「Jagwire」在歐美國家已經進行一段時間，經由品牌的基礎來持續經營。

統岳董事長陳銘永：目前只在台灣、越南有設廠，對大陸市場的佈局也有考量，目前大陸內銷是透過代理，以「BRANC」的品牌進行，在東協的區域，價格是最大的問題。



陳銘永

政伸總經理洪文樂：目前在大陸的華北、華中、華南都有經營內銷，稅務非常重，也是採分區服務的規劃。



洪文樂

金儀經理周賢男：目前大陸市場著重在品牌部分，品牌的經營難度很高，人的問題非常大，以團體的方式來經營內需市場應該是可以考慮的方向。



周賢男

卜威董事長鄭惠明：品牌與 OEM 的抉擇很困難，目前在歐洲區塊，屬英國的部份做得比較好，在車架的品牌佈局難度相當高，會遇到與客戶市場性衝突的狀況，而工廠 OEM 零件的流出品打亂市場價格也是存在的問題。大陸地區的

通路模式不是我們可以理解的，「品牌與通路」何者重要，通路的重要性有時不會低於品牌。若有機會也很想試試看，另外內資的 OEM 也是需要考慮的。



鄭惠明

六暉總經理吳金鹿：品牌，並非一定是針對補修市場，工廠也有「品牌」，重點在如何做到自己領域的 NO.1。



吳金鹿

建大董事長楊銀明：自己的產品是否為終端產品，如果是，那品牌就一定要做。通路的控制確實很重要，但自己來做不一定好，交給適當的人，藉由他的專長、人脈會事半功倍。

輪彥副總經理吳振標：品牌應該用廣義的觀點來看，當自身的產品被裝配在終端商品上，且能夠讓產品產生更高的附加價值，那就是品牌的價值。

元毅董事長許桂松：大陸佈局的部份，目前內資廠做的不多，而非法的部分我們不敢嘗試，大陸方面直到申請到內銷的執照才敢開始，而中國市場也一定需要去耕耘，但要進入確實要考慮以及籌備的動作相當多，一定要親力親為，調查、佈局、執行才能成功。



許桂松

瑞振董事長許國忠：大陸的卡位是必須的，尤其是配件類，天津算是大陸自行車的大本營，因此目前正積極評估至天津設廠的事宜。

