



致勝關鍵：黃金鐵三角

零件品牌中的台灣之光FSA

文◎陳柏如

台灣自行車產業走過半世界，創造了自行車製造王國，但品牌在國際市場上叫得出名字的，卻屈指可數，尤其是零件廠商，在大S (Shimano)、小S (SRAM) 以及Campagnolo的包夾圍堵下，要竄出頭更是難上加難！天心在十幾年前開始自創品牌FSA的造神運動，憑藉初生之犢不畏虎的憨膽以及勇於創新、敢於面對挑戰的衝勁，加上跨國經營的黃金鐵三角組合，在國際市場上異軍突起、迅速竄紅，可說是奇葩中的奇葩！FSA也成為台灣零件業自創品牌競相參考仿效的典範。

十幾年前，當許多自行車台商魚貫前進大陸開疆闢土之際，天心企業反向思考，選擇走另一條較艱辛、也較少人願意走的路——自創品牌（FSA）、建立通路。如今，FSA在歐美市場成功建立優質高檔的品牌形象與知名度，FSA的產品更在環法、環義賽中大放異彩。做事拼勁十足且非常有遠見的天心總經理 Douglas 謙虛表示，比起世界級大品牌，FSA還只是個年輕的生力軍，還有很長的路要努力。

Douglas 指出，天心於1993年開始了自創品牌的造神運動，主打高級的FSA (Full Speed Ahead) 品牌，以補修市場為目標，並成立FSA美國分公司。一直到1999年，天心一直努力守成、穩健開拓，雖不斷有創新的產品推出，但品牌力一直不活躍不

積極。1999年之後由於在歐洲與美國皆找到志同道合的行銷夥伴，2001年成立FSA歐洲分公司（義大利），自此開始大力投入行銷費用，積極研發設計並致力於開發精緻高級的跑車零件市場。

若撇開OE市場不談，在IBD市場中很多品牌絕大多數是外國人的天下，由台灣人一手建立的品牌並不多，Giant、Merida、Topeak是令人景仰及驕傲的。Douglas指出，如果將利潤分成行銷、研發、製造及管理四部份的話，OEM與ODM代工則只能賺到後面兩者的利潤，但那是有限的，製造成本降不下來就只有外移一途。管理利潤有如電梯一般，到了最底層就再也下不去了。而國外的品牌，賺的是較佳的前面兩者，因為他們有很強的設計能力及握在手上的行銷管道，再者他們又不必背負一個製造工廠的壓力。反之，如果自己不僅擁有製造實力（工廠），又有行銷能力的話，那是最完整的架構，Douglas想自創品牌的決心便是在這邏輯下產生。

強調與眾不同的Douglas表示，做國際品牌，必須要有國際視野，要當地化行銷，FSA很幸運在歐洲跟美國都找到對的人，大家理念相同、目標一致，成功的三地分工、資源整合，從生產製造、研發設計、行銷宣傳皆不假他人之手，牢不可破的競爭力才讓FSA能異軍突起。也因為這樣的黃金鐵三角組合，加上成功整合、帶領跨國籍的行銷經營團隊，為FSA累積出強大的品牌爆發力！



▲熱愛運動且身體力行騎自行車的天心總經理Douglas，自有一套與眾不同的思維與堅持。

OEM/ODM 與自有品牌雙軌並進，卻能不相衝突，是天心獨到的經營策略，Douglas 表示，開發是一門學問，行銷更是一門學問。天心以強大的研發能力及團隊，先進的技術與設備，對誠信的絕對堅持，少量多樣和多量多樣的應變彈性，使得合作機會與訂單不斷增加。天心以專業的代工廠自許，也厚植了強大的實力，對自有品牌也產生加乘的效果。

天心旗下品牌包括 FSA、VisionTech、Gravity，採用多品牌策略，Douglas 解釋道，以自行車零件而言，一個品牌不太適合有太多種不同類別的產品，因為那會容易『失焦』，也就是降低了品牌的特殊個性，雖然仍有可能突破，但現今市場上有太多極具 Power 或潛力的 Players，想蛻變成另一個 Campagnolo 或 Shimano，比以前來得更困難。因此，游擊隊不能與龐大的軍隊直接硬碰硬，而必須採小而美、小而精的經營，這樣品牌才都能清楚具有各自的特色與定位，才能繼續厚植競爭力，並設法避開大軍隊的威脅，取得一塊生存之地。

談到品牌成功關鍵，Douglas 點出，主事者的視野、胸襟與素養很重要，尤其對於美感，要有一定程度的體認。做品牌不



▲（左）FSA Europe總經理Claudio Marra，是將FSA成功推上歐洲市場、在環法、環義大賽展露頭角的幕後推手。

▲（右）深諳市場與行銷的FSA USA總經理Matt Van Enkevort，對於深耕美國市場不遺餘力。

能庸俗，一定要注重格調與質感，有自己的特色，要領導流行、創造獨一無二的形象。在台灣，大家普遍的製造及研發能力都很強，不在話下，但在外觀及內涵的設計上，似乎少了那一點什麼！「我這裡要強調的就是美感，美感方面的人文素養可能是台灣產業界尚待加強的。」

FSA 歐洲總經理 Claudio Marra 指出，FSA 品牌能迅速在歐洲市場打開知名度，主要是因為 FSA 非常重視市場的需求，懂得傾聽客戶、車隊、選手、技師以及車店的聲音，然後從中去設計符合他們需求的產品。加上 FSA 成功佈局全球三大主要市場（歐洲、美國與台灣），無論是產品設計開發、快速製造量產到當地化行銷、快速的售後服務，全都自己來，強調國際化 Team Work，因而建構了強大的競爭優勢，加上本身擁有工廠，專業技術領先，讓產品的開發、交期、價格都更有競爭力。此外，Claudio 也非常推崇 Douglas 的知人善任、信守承諾與充分授權，以及溝通協調的能力。

建立自有品牌是一條很辛苦漫長的路，為了維護 FSA 精緻頂級的品牌形象不墜，FSA 將繼續創新挑戰、全速前進。🌀