



美利達總經理暨 A-Team會長

專訪

曾松柱

圖、文◎陳柏如

→美利達2009年表現& 2010年展望

→A-Team 2009年實績& 2010年目標計劃

▲強調重點管理與執行力的美利達總經理曾松柱，讓美利達的爆發力不斷湧出！

美利達集團去年自行車總產量為 184 萬輛，台灣廠佔 89 萬輛，大陸廠佔 95 萬輛，總營收達 153 億台幣，主要貢獻度仍來自台灣廠（115 億），台灣廠平均出口 FOB 價格為 430 美元，深圳廠 140 美元，山東廠 120 美元；相較於 2008 年的表現，產量與營收都小幅衰退 4% 與 2%。展望今年，受歐美景氣回暖所賜，加上去年庫存也清得差不多了，預估今年的總產銷量可望成長 15%，上看 212 萬輛！

台灣、大陸內銷兩樣情

在台灣內銷市場方面，由於 2008 年市場過熱，讓美利達內銷量一口氣成長 2.5 倍，創歷史新高，去年卻受到金融經濟風

暴影響，造成台灣經濟成長疲弱，加上八八水災重創等因素，使得美利達去年內銷衰退了兩成多，總銷售量接近 14 萬輛，平均單價七千塊台幣！今年年初台灣自行車內銷市場仍處於消費低迷期，預估內銷成長空間不大，儘管如此，美利達仍持續進行行銷通路的佈局，目前美利達旗艦店有新店、內湖、台中、潭子、彰化、高雄等 6 家，2012 年將達到 10 家的目標；展銷中心現有 23 家，未來也將擴展到 50 家；專賣店 55 家，未來目標 70-80 家；加盟店 150-180 家左右，總銷售點希望維持在 250-300 家。

相較於台灣內需市場的退燒，在中國大陸設有 16 家分公司、2,000 個銷售點的美利達，去年在大陸內銷市場交出亮麗的

成績，總銷售量達 22 萬輛，較前一年成長了四成，平均單價逾人民幣 1,000 元，以大陸登山變速車第一品牌自我定位。看好大陸內需市場會大幅成長，美利達也積極佈局卡位，除了持續品牌的推廣與行銷，對於不容小覷的電動自行車市場，儘管目前相關法規仍曖昧不明影響發展，美利達仍積極預做準備，並鎖定大陸為目標市場，研發團隊也進駐山東新廠，產品包括中高價定位的簡易型與豪華型電動自行車，建議售價在 1,800-4,000 人民幣之間，遠高於市場平均單價 1,200 人民幣。

看好公路車市場

在外銷市場方面，美利達採接單式生產，所以沒有成車庫存的銷售壓力。在新車種的開發方面，目前登山車內外銷市場已趨飽和，短期間成長不大，反觀公路車市場呈現成長態勢，且由於公路車具有入門門檻高、價位高（入門車種售價約從台幣 10,000 元起跳）、騎乘技術高等三高條件，雖然市場族群較登山車小，但成長空間與力道強；另外，美利達亦將針對價格較為平實化的女性自行車新車種進行開發與市場擴展。其中，公路車目前僅約占美利達台灣廠出貨量的 20%，因此，美利達今年對公路車會有較多的著墨。此外，針對人氣指數不斷竄升跨界車款，美利達也推出數款產品滿足市場需求。而齊全時尚的人身部品與車身部品，也是美利達今年的發展重點。

台灣廠持續擴廠

歐盟對中國大陸輸歐自行車課徵高額反傾銷稅措施將於今年 7 月期滿，大家都在猜測再續的可能性，曾總經理指出，目前機率一半一半，一旦取消，美利達在大陸有兩個廠可以做因應，若再續，美利達台

灣廠仍是輸歐的優勢主力，可謂進可攻、退可守，不管結果如何，業者都必須做好事前的準備與應變。面對大陸出現嚴重缺工的窘境，曾總經理指出，這次的缺工潮主要是大陸經濟、人口面臨轉型與瓶頸，屬於結構性的問題，短期內恐怕難有解決的良方。有鑑於大陸這個世界工廠的利基受到動搖與挑戰，美利達反向操作，以加強台灣廠的擴產、增加產能、提升產品附加價值來做因應。曾總經理指出，台灣廠員工 1,000 名，人均年產值將近 1,200 萬台幣，是大陸廠的 4-5 倍高，以投資效益為考量，當然要繼續投資台灣廠。目前美利達深圳廠員工約 1,200 名，山東廠 600 名。此外，人才的培訓也是一大競爭關鍵，也因為有大陸廠作為人才輪調訓練並提供升遷管道，有助於美利達培訓且提升中間幹部的管理能力，對於留才也是一大助益。

今年一月產銷暢旺

今年美利達在新車種接單與追加訂單狀況皆佳的挹注下，元月接單出口回暖，第 1 季產能已滿載，目前訂單能見度已達 6 月份，同時第 2 季也已達自行車淡季產能滿載的水位，可望呈現淡季不淡。美利達今年元月營收達 9.84 億元，較去年同期成長 26.2%，總銷售為 8.15 萬輛，較同期增加逾 50%，創同期歷史新高紀錄。

打造成功品牌五大關鍵

在台灣前二十大國際品牌佔有一席之地的美利達，擅於透過合資，垂直整合製造、行銷、服務優勢，成功打響品牌知名度，經營管理講究效率、執行力、務實以及實事求是精神的曾崧柱總經理指出，練好基本功、有捨有得、互利共享，是美利達二十多年來經營品牌之路的心得。此外，自有品牌的養成艱辛路遙，購併或入股有



▲曾會長指出，A-Team揹負了台灣自行車產業向上突破與發展的中流砥柱與領航者的重要使命。

價值的國際品牌，整合雙方資源與優勢，可說是最有效率的方式之一！專業製造為主的美利達，透過購併世界知名品牌股權，為該品牌代工的同時，對自有品牌的提升與推廣也產生相輔相成的加乘效果，就是最有代表性的成功案例。對於有志耕耘品牌的自行車業者，曾總經理提出打造成功品牌的五大關鍵供參考：（1）與代工客戶的市場衝突最小化；（2）與代工產品做出區隔，找到自己產品的定位；（3）企業主的堅持經營；（4）持續不斷的研發創新能力；（5）國際行銷人才與國際觀的養成。

2010 A-Team目標

展望 2010 年，身兼台灣自行車協進會（A-Team）會長的曾崧柱表示，仍將持續推動會員廠不斷強化、深化實力與管理

系統，希望藉由向下紮根來打造更穩固且可長可久的競爭實力。在推動豐田三位一體（TQM、TPS、TPM）生產管理系統方面，將推動 TPS1-1-8 的目標，TQM 將落實全良品出發，此外還要挑戰 2012 日本 TPM 優秀賞。此外也會加強協同開發創新設計，並落實 A-Team 協助建構台灣自行車島的目標，藉由舉辦騎乘或會師活動，鼓勵會員廠多騎車並養成 Cycling 的習慣；在行銷方面，也將協助會員廠推廣行銷品牌或購併國際知名品牌。曾會長指出，危機永遠存在，台灣業者在前有來者（歐美知名品牌的競爭）以及後有追兵（大陸低價競爭）的包夾下，要在夾縫中求生存，唯有大家團結合作、凝聚向心力，持續改善、積極轉型升級、創新研發，才能不斷創新價值、領導流行，站穩全球高級車製造王國的地位。

