

專題企劃

台灣自行車的品牌行銷 與國際化之路

隨著大陸與東南亞的崛起以及全球化的趨勢，台灣的代工競爭優勢，已逐漸流失，台灣必須走出微利代工的時代，重視研發設計、自創品牌與掌握通路的全方位經營策略，才能為台灣自行車產業的競爭力再創高峰。有效的品牌管理能創造產品的差異性，建立消費者的偏好與忠誠，讓企業搶下市場大餅。

透過巨大、美利達以及極點一、二十年來在品牌經營策略與國際化行銷上的經驗分享，相信大家對品牌的魅力以及價值會有更深入的體認。展望未來，我們確信自行車行業絕對不會被淘汰，但是大家必須要有危機意識，品牌之路再不走，將來恐怕用跑的都來不及！

圖、文◎陳柏如

面臨大陸的製造優勢與低價競爭，除了轉型升級，台灣自行車產業唯有自創品牌、掌握通路、持續研發創新，使台灣成為有價值的產地高標地，才能延續既有的利基與優勢。

談到台灣自行車產業，不少人總是會感嘆台灣自行車產業雖是製造技術與商品化的巨人，但多數廠商卻是國際品牌行銷的侏儒。一直以來，台灣自行車產業缺乏自有品牌的危機意識，事實上，在整個國際舞台，若沒有品牌，就如同沒有根一般。這幾年來，大家一窩蜂往大陸與海外擴充，這種作法不一定完全正確，也許一半是對的，另一半只是跟隨流行一窩蜂而已。即使是具有製造優勢

的大陸市場，長遠來看，若沒有品牌，就算投入很多資金進去，最後很可能只賺到工錢或廠房設備而已，而廠房設備是搬不回來的。

巨大(Giant)成功的國際化與品牌行銷，是大家津津樂道與學習的標榜。美利達購併美國知名品牌 Specialized，迅速掌握品牌與通路，也為業界所欽佩。極點(Topeak)以小搏大且懂得堅持的品牌行銷策略，也成功在全球市場打下極佳的品牌形象。他們的成功經驗一直是業界想深入了解與仿效的榜樣，為了協助台灣自行車廠商的國際化與品牌行銷之路能更順利，輪彥公司特別於2月6日舉辦「台灣自行車業的品牌行銷與國際化之路」的講座，力邀巨大集團總經理暨台灣 A-Team 會長羅祥安、美利達總經



理暨 A-Team 副會長曾崧柱與極點公司莊士文董事長現身說法，與大家分享他們寶貴的成功經驗。

當天共有來自業界超過 320 人出席聽講，盛況空前。以下是各主講人的演說整理：



羅祥安：由小樹開始耕耘 品牌是可以被創造的

巨大羅祥安總經理是巨大品牌行銷的總舵手，他提到，想在 21 世紀競爭致勝，不只要有突出的產品與品質，企業形象和品牌形象更是重要的無形資產。羅祥安以巨大為例指出，巨大成立 31 年，花了 22 年的時間來建立「捷安特 Giant」品牌。羅祥安說，二十多年來的品牌之路跌跌撞撞，巨大可說是摸著石頭過河。他建議大家首先要釐清品牌本身的意義以及對企業的價值，因為要在 21 世紀競爭致勝，不只要有突出的產品和品質，諸如企業形象和品牌形象等無形資產，更是重要的競爭利器。舉例來說，人名與企業名稱都可以是一個品牌，在其他人的印象中都有特定的形象與感受，好與壞，各憑本事去經營。

品牌到底是什麼？羅祥安說，在頂尖品牌的世界裡，絕非「產品」二字可以輕鬆涵括，品牌本身有鮮明的個性，代表獨特的企業文化；而有明顯的定位，與消費者之間更能產生互動。品牌是我們與顧客間發展獨特與堅強的關係所產出的結果和聚焦、品牌可以留給消費者感性與持久的效果、品牌是基於過去的體驗延伸到未來滿意的承諾、品牌是一家公司的 DNA，是企業的靈魂和特性、品牌是公司所有部分的總和、品牌更是企業與外界及顧客溝通和行為表現的方式、品牌也是一份信任，一種感情以及消費者與公司之間的終身關係，能以穩固的偏好及忠誠度來確保企業未來的穩固利益。

經營品牌並非易事，巨大總經理羅祥安的比喻很貼切：「做品牌，就好比種樹，需要從小開始細心培養與照顧，需要養分和水慢慢灌溉，隨著小樹日漸茁壯，效益才會慢慢顯現。」若想購買一棵大樹（購併品牌），則需要更大的花費，若買到體質不良的樹，很快就會在叢林中消失。經營品牌有一定的風險，是一條不

歸路，需要長時間去耕耘。羅祥安指出，品牌是有價值的公司資產，有差異化的品牌可以創造股東價值。很遺憾的是，在全球知名品牌排名調查上，除了少數日本品牌以外，都是歐美品牌的天下，歸究其因，亞洲企業一直以來都太過重視製造技術與價格競爭力，並未積極投資品牌與通路。反觀歐美國家，他們沒有工廠，但是他們懂得設計以及掌握品牌與通路，因此能創造更高的利潤。究竟無形資產的品牌可以為企業創造出的價值有多高呢？羅祥安舉全球品牌價值最高的可口可樂(Coca-Cola)與 Giant 作比較，可口可樂的品牌價值高達 730 億美元，Giant 的品牌價值僅為 2.1 億美金，這就是品牌的價值所在。會中，羅祥安以「品牌是可以被創造的，成功的品牌是有價值的」，來鼓勵在座的業者要即知即行，積極在自有品牌上下工夫，才能在市場上奠定自己的基礎。

談到巨大的經驗，就要回溯到二十幾年前巨大開始邁上自創品牌之路的時空背景，當時巨大與美國大客戶 Schwinn 從充分的 OEM 配合到最後 Schwinn 在未知會的情況下轉向 CBC 下單，對巨大造成很大的衝擊，也使巨大不得不重新定位，因為當時 Schwinn 的訂單佔巨大 75% 的產能，因此，巨大會開始建立品牌和通路，可說是被逼出來的，也因為這種高度的危機感，讓巨大成功走出自己的一片天地。

羅祥安說，區別自己與對手的終極武器就是品牌。他表示，失去 Schwinn 的經驗讓巨大



▲巨大總經理羅祥安

瞭解，沒有自己的品牌就無法掌握自己的命運。遇到這麼大的衝擊，巨大沒有被擊垮，反而在自行車界創造出另一個響亮的品牌。如今巨大是全球最大的自行車製造商，旗下1萬多家捷安特專賣店遍佈全球50多國，去年生產的450萬輛自行車有70%屬於自有品牌。捷安特現在是台灣和大陸銷售第一的自行車品牌，在美國和歐洲市場則分居第二與第三。

一直到2000年，巨大才開始釐清品牌真正的內涵與定位。所謂Giant的品牌精神就是希望分享騎車的樂趣、創造更健康的地球與更美好的生活。而Giant的品牌承諾則是力求創造最令人振奮的全方位自行車解決方案的產品與服務，並產生最佳總和價值，以滿足每個人不同的需求和生活。巨大更承諾要用無比熱情，讓Giant騎乘者能親身體會最好的自行車生活經驗並享受騎車的喜樂。至於Giant的價值主張，則是要以創新和令人感動的全方位自行車解決方案的科技，來豐富人類的生活，並透過整個價值鏈，持續不懈追求更高品質與更好的產品，及更具競爭力的成本，為消費者創造最佳總和價值。除了品牌精神、承諾與價值主張，創造

品牌的個性也很重要，Giant的品牌調性為熱情、人性化、創新、可信賴且有活力。

從代工商轉型經營自我品牌會面臨不少障礙，尤其是原有客戶突然變成競爭者的尷尬情況。問到巨大的解決方案，羅祥安表示，巨大主打自己的品牌之餘，也仍保有部分代工業務，但巨大向客戶保證不會推出模仿他們品牌的廉價品，而是會積極投資開發自己品牌的產品。他表示，一開始客戶難免會擔心，但最後會發現，其實還是有足夠的市場空間讓大家一起成長。巨大的觀念一向是強調「與自己競爭，與同業合作」，這樣路才會愈走愈寬廣。

最後羅祥安談到，品牌價值等於品牌定位乘上品牌知名度，品牌從產品溝通、包裝、零售等每個環節都要嚴格把關，以確保設計的一致性符合品牌內涵。要成功塑造強勢品牌，熱情、願景、堅持、有效的行銷溝通與有紀律的執行力，都是必備的條件。無論是自創品牌或者選擇購併品牌都好，各有優缺點，各企業必須斟酌本身的條件與需求去選擇。當然將來若有適當的時機與合適的品牌，巨大也不排除購併品牌。



曾崧柱：購併國際知名品牌 迅速掌握通路

自創品牌從無到有，是一條艱辛又不一定能成功的路程，巨大花了二十幾年，才有今天的成就，但有許多企業則是功敗垂成。對於擁有國際化品牌，美利達總經理曾崧柱有不同的看法，他認為要擁有品牌不一定要自創品牌，適時買下當地深獲人心的品牌，可加速國際化行銷，同時可立即掌握通路、提升品牌形象及企業國際化經營能力，何樂不為！

曾總經理表示，樹不一定要自己栽種，選購別人種好的一棵大樹移植，也是一種策略。的確，在速度決定一切勝負的競爭市場上，時間是不會等人的，因此現在談品牌，購買現成的國際化品牌不失為建立國際化品牌最省力又有效率的方法。舉例來說，這幾年美國有不少

名牌都發生危機，歐洲與日本也有不少名牌面臨倒閉，業者若有能力不妨去購買這些經過幾十年經營下來的知名品牌，適時套入自己的產品，借力使力，馬上就能晉升為國際品牌。事實上，當前要建立自有品牌，欠缺的不完全是資金，反倒是時間以及效益的問題。

談到品牌行銷的經驗，曾崧柱總經理舉美利達為例表示，第一步的命名很重要，要有國際觀，還要能傳達品牌的訴求與文化。美利達中文名當初是取美麗、利益、發達的涵義，英文名Merida則取自南非、西班牙、委內瑞拉等國家的城市名。品牌的CIS識別形象與Logo設計也很重要，美利達在1972-1985年純粹以OEM代工為主，當時的Logo俗又有力；1986-1998則

轉型為 OEM/ODM/OBM，並重新設計 Logo；1999-2010 年，美利達定位為 OEM/ODM/OBM/OSM(Original Service Manufactory)的角色，並推出目前這個較具國際觀的 Logo 設計。談到 Merida 的品牌願景，曾崧柱總經理表示，美利達將積極致力於高品質產品的創新研發與全球行銷，以躋身自行車界中的 BENZ、BMW 自許，並努力確保台灣為全世界自行車研發設計重鎮，讓全世界想到自行車，就會想到台灣！

在國際行銷方面，由於體認台灣品牌要成功拓展到國際市場上是相當困難的一件事，因此美利達設定 60% OEM 來支應 40% OBM 的策略。再者，因為登山車發源於美國，為迴避與客戶群在市場上的衝突，美利達在美國市場只執行 OEM 行銷策略。也為迴避美國市場的銷售，美利達積極耕耘其他主要市場，也在歐洲打下了非常好的品牌知名度與口碑。至於品牌定位方面，美利達以自行車專賣店以及中高階的消費族群為主要訴求，零售價格介於 \$250 ~ \$3,000 美元。

談到購併品牌的考量與心得，美利達成功購併美國第二大品牌 Specialized，有效整合資源並迅速掌握通路之舉最令業者津津樂道。其購併品牌後所產生的強大效益與獲利，也令業者羨慕不已。曾崧柱總經理表示，自創品牌太耗費時間，有機會，購併國外知名品牌，馬上可以坐享其成，還能提升自有品牌的形象以及公司國際化經營能力，效益更高。但前提是，不能找全新或不認識的品牌，這個國際化品牌必須是自己所熟悉的，要經過長期觀察，要與本身有相近的理念、文化以及共振頻率，還要有專業的國際企業經營管理團隊來運籌，才能有效降低購併後經營失敗的風險。當然相互調整是一定要的過程，因為即使是相處幾十年的夫妻，還是難免有口角與爭執，更何況是兩個不同企業的融合。

至於有業者問到美利達為何會想到去購併 Specialized，曾崧柱說，只要有潛力且值得買的好品牌，美利達都不放棄，之前 Schwinn 兩

次宣布破產出售，美利達都曾出價標購，但兩次都擦身而過，只能說沒有緣分。與 Specialized 則是因為其品牌本身的形象與知名度極高，加上雙方長期以來已建立很好的合作默契與夥伴關係，又剛好有這個機緣，所以才能水到渠成。或許大家會質疑要購買國際化品牌需要有很堅強的財力作後盾，但曾崧柱提醒業者，購併品牌不一定要用自己的錢，要懂得運用銀行的資金去投資購併，才是比較聰明又低風險的做法。

談到如何購併品牌而獲至成功並為企業創造更高的效益，曾崧柱舉燦坤集團的例子作說明，過去燦坤以 EUPA 這個品牌，將小家電產品拓展到世界各國，可是隨著燦坤的商品多樣化後，該公司覺得光靠一個品牌行銷全球不夠彈性，尤其 EUPA 品牌對歐美消費者而言比較熟悉，但是對日本人來說就陌生了，正苦思如何突破打開日本市場之際，剛好二年前，進口販賣燦坤產品的一家 50 年歷史的上市公司面臨倒閉，當時此公司要將工廠、庫存、品牌轉賣出去，燦坤經評估後發覺這家企業所打的品牌 FUJIMARU 深獲當地市場信賴，於是只花 20 萬美元買下其品牌，之後，外銷到日本的鍋類產品全部以 FUJIMARU 販賣，銷售出奇的好，因而燦坤公司認為，在海外砸下大筆銀子來打自創品牌的行銷策略，有時不見得管用，與其花那麼大的人力、財力去做，還不如買下當地已經深烙人心的品牌，既經濟又實惠。

談到台灣企業國際化的致勝關鍵，曾崧柱提出「力足中原、搶攻歐美、兩岸分工」的方程式，也就是一地（台灣）設計、兩岸製造、全球行銷的策略供業界作參考。



▲美利達曾崧柱總經理



▲極點公司莊士文董事長

談到極點公司自創品牌之路，可說是台灣自行車產業很特別的一個成功例子，極點公司莊士文董事長以貿易商的角色經營自行車配件的研發設計與自創品牌等經驗分享業者，他說，打品牌一定要懂得堅持，不能為眼前

一點小利而失大。極點以創新產品為定位，沒有自己的工廠，長期不斷投入研究開發與專利的申請，積極經營品牌行銷並與各市場通路商合作，最重要的極點堅持自家開發的產品只賣自己的品牌，不為他人作嫁，最後終能媳婦熬成婆，成功建立優質的國際化品牌形象。

莊士文董事長表示，極點與眾多台灣自行車業者在定位上最大的不同在於，極點只專注研發與行銷，不經營工廠，所以全世界的工廠都可以是極點的工廠。而大多數業者則以經營工廠為主，長期為人作嫁，說好聽一點就是全世界的品牌都可以是自己的品牌。談到建立品牌的時機，莊士文認為自創品牌要愈早愈有優勢，因為公司愈年輕就愈沒有包袱。

Topeak 成立十二多年來，最難得的是品牌定位不曾改變，極點自我定位為以創新產品與設計開發為導向的專業供應商，並堅持以自有品牌行銷全世界。莊士文指出，要維持品牌的生命力，企業必須不斷推陳出新，要不斷推出創新產品，才能讓品牌不斷茁壯。以 Topeak 為例，成立至今每年至少都推出兩款的創新產品，全部出自自己的創意且與 Lifestyle 結合。因為沒有差異化，品牌就很難脫穎而出。再者，創新研發必須從市場導向出發去設計，要貼近使用者，因此，企業大部分創新的點子應

該來自行銷部門，而非研發部門，這是很多企業的迷思。

談到 Topeak 品牌能成功的關鍵，除了設計創新有賣點，莊士文認為堅持到底是不二法門。以極點為例，開始打品牌的頭幾年，不少大廠都很肯定認同極點的設計，甚至下大單給極點，但要求要打客戶的品牌，面對大訂單與高利潤的誘惑，極點卻不為所動，一次又一次拒絕客戶的訂單。誠如莊士文所比喻，孩子既然是自己辛苦生的，又為何要跟別人姓？所謂英雄不怕出身低，只要爭氣，只要懂得堅持，不短視近利，終究會有出頭的一天，Topeak 就是最好的典範。莊士文說，打不出響亮的品牌，台灣的業者不是不努力，而是不夠堅持。

至於台灣小兵在國際市場行銷自有品牌的甘苦，莊士文表示，一路走來真的很辛苦，也繳了不少學費。首先，必須慎選合作的通路商，不必要挑最大最有名的，因為他手邊的王牌品牌太多，無法全心全力推廣宣傳你的產品，建議大家要找門當戶對且有信用的合作夥伴，大家一起成長。再者，台灣業者最常碰到的，就是地頭蛇（當地同業）的排擠、找麻煩以及對當地法令不熟悉而吃虧的情形，建議大家遇到訴訟的事件時，要交由國際專業律師去處理，以夷制夷的贏面會比較大。另外就是令人頭痛的仿冒問題，仿冒品防不勝防，因此申請專利的自我保護很重要。

談到品牌行銷與國際化，莊士文鼓勵業者「人類因夢想而偉大」，每個產品只要找到適合自己的定位，腳踏實地好好做，都會成功。大家不需要把品牌定義的太狹隘，不管為人作嫁或自創品牌，企業可以衡量自己的優劣勢，做出最有利的決定，好好做、善用資源，相信都很有可為。



阮素琴：深耕品牌、研發創新、追求差異、創造未來

以代工見長的台灣自行車業，如果要擁有更多的自主，不想再賺辛苦錢，唯有積極發展自己的品牌，才能跳脫低價競爭的漩渦，因為品牌也是對抗削價競爭的手段之一。今值原材料一再飆漲，價格還是無法自己反應成本之際，品牌建立與經營更形重要，因為品牌不僅是企業制勝之器，品牌也是企業的履歷表和通行證，要走出微利並擁有實質的自己，就要儘早將品牌建立。企業就像父母，而品牌就是子女，每個小孩本來就必須有自己的名字，也應該受到父母的百般呵護及良好的教育，因此，父母應努力投資孩子才能讓孩子出人頭地。

對於這次精采的講座內容，研討會引言人兼主持人輪彥公司阮素琴董事長表示，看到大家熱烈參與盛況，並踴躍提問，深信台灣自行車業的前景一定會更好、更出色！坐四個小時

的聽講雖然辛苦，但卻可以吸收到三位主講人精采的演說內容以及十幾、二十幾年的寶貴經驗與行銷精華，非常值得！成功無法複製，但三位主講人的經驗一定可以給大家有所啟發與激勵。我想強調的是：知道不能產生能量、行動才能創造力量。品牌競爭力大小將影響企業的發展和未來！國際之路很多條，每一家企業要選擇最適合自己的路去走。因此「樹」不管自栽或移植都需要細心去照顧與灌溉，樹才能茁壯、屹立不搖並生生不息。



▲本刊發行人兼總編輯阮素琴女士從事自行車媒體逾27個年頭。



結論：品牌是企業未來最大的資產

品牌是企業未來最大的資產，因為品牌最能創造企業的價值，品牌也是實踐企業願景重要的推手。很多自行車業者都有自己的品牌，但嚴格說起來還不是算是擁有品牌，因為品牌不僅要持之以恆的投資，更要善於經營管理，才能創造品牌的價值與活力，進而提升企業的形象，產品價值以及整體效益。因此，要能結合製造文化與行銷文化，才能創造企業的新價

值，並且觀念要突破，也要打破不適用的規則，這樣才能創造新的經營法則。

行銷的精髓就是在消費者心目中建立品牌地位。我們大家應該自問，我們為品牌做過多少努力？下過多少功夫？要跳脫微利的宿命再創高利潤，強勢品牌可以助大家一臂之力，如何創造品牌、經營品牌以及創造深得人心的品牌，則是大家要開始努力的課題。 ■

