

# 台灣自行車西進大陸 之回顧與展望

台灣自行車業前往大陸投資已超過 15 個年頭，經營有成的業者不少，鍛羽而歸或慘澹經營的也不在話下。為了讓台灣自行車業和大陸自行車業了解過去經歷、現況以及未來展望，本刊發行人阮素琴女士受邀於 12 月 26 日台灣自行車業輸出同業公會 (TBEA) 年會中演講，以下為演講內容。

文◎阮素琴

## 一、話當年——台灣自行車產業 西進大陸設廠回顧

曾是自行車輸出王國的台灣，在 1987 年全球景氣熱絡之際，創下歷年來最高的 1,022 萬輛自行車年出口量，傲視全球。隨著台灣工資高漲、勞工不足，土地取得不易，使仰賴勞力密集的傳統自行車產業面臨極大的生存競爭壓力，因而被迫陸續外移大陸與東南亞。如今，台灣不再擁有製造優勢，年產量也逐年萎縮，2001 年台灣自行車總出口量 480 萬輛，2002 年 424 萬輛，2003 年的總出口量為 388 萬輛。

與其說「外移」，不如說是生產基地的「轉移與擴張」，在台灣投資與製造環境不斷惡化、失去競爭優勢，「江山如此多嬌，引無數英雄盡折腰」，大陸的經濟開放與取之不盡的廉價人力與土地成本，對台商而言，絕對是一塊超強吸力的大磁鐵，大陸 13 億人口的商機，更引起全球的覬覦與積極卡位。

1988 年美而光首先到深圳生產，接著 1989 年左右，第一批自行車台商前進廣東省落腳，由 KMC 領軍的多家自行車廠選擇深圳龍華的人民路建廠落戶，人民路成了台灣自行車一條路；天任則結合上、下游零組件廠，以團隊的方式到順德市打拼，將順德市打造成全球 Mass 市場的主要生產重鎮。1992 年巨大到上海昆山設置捷安特中國廠之後，逐漸為華東地區投資環境與市場性加溫，也造成另一波台商自行車廠向上海昆山甚至太倉靠攏的熱潮。我們來看看台灣自行車產業西進大陸的三部曲：

### (一) 台灣自行車西進大陸投資三部曲

#### 第一波

時間：1988～1989 年

原因：勞動力不足 人工與各項營運成本缺乏競爭力

地點：南方深圳經濟特區、廣東省、福建省

代表廠商：最早為維康（美而



▲主講人輪多國際有限公司阮素琴董事長。

光，1988）、廣州環球、富日、超匯（KMC）、利田（信隆）、仲正（崑哲）、立洋、雷祐、宏光

時間：1990～1991 年

原因：延續深圳首批進駐設廠廠商的步伐

1990：建泰（建大）、美利達、肯通、華慶、廣州易整、全順、力飛、鉦尚、元毅、桂盟、龍億

1991：建昇、琪勝、世暢（祥力）、朋昌（利慶）、南欽、

正新（廈門）、天任（順德）、政伸、宏鋁（雅瑟斯）、艾柏士

## 第二波

時間：1992～1994

原因：捷安特上海設廠的效應  
地點：上海地區

代表廠商：捷安特—巨鳳

時間：1993-1997

原因：著眼大陸內銷市場與日本外銷市場

地點：江蘇太倉昆山地區

代表廠商：太倉路渡鎮台灣自行車一條路上四十多家的零配件廠最具代表性（多家是由深圳北移設廠，大多採深圳經驗以及深圳廠所賺的利潤再去投資第二廠。）

## 第三波

時間：1995～迄今

原因：就近市場供貨

地點：天津地區

代表廠商：皇富（1995）、歐格、大丰（正新）、宏光（2001）、詠力（2001）、桂盟（2002）、天任集團

## 第四波？

捷安特針對大陸內銷市場，已於2003年底決定在四川成都設廠，以內銷市場為定位，此舉是否將帶動台商第四波的投資風潮？有待觀察。

## （二）大陸自行車產業的變化

## 與成長

### （1）體質上的衝擊與再造

台商到大陸投資後，對大陸廠商衝擊很大，致使大陸原有的國營廠和體質較差者轉型或關廠。也由於台商的技術轉移以及培訓當地幹部，造就了很多個體戶不斷成長，陸資廠也開始學習台商的經營管理之道，進行企業體質的根本改造與提升。

### （2）急起直追 出口大躍進

台商雖然對大陸自行車造成衝擊，但台商可以說是大陸自行車業最好的老師，我們進去15年，陸資也向台商學習10多年，不管技術、管理、觀念、設廠等，陸資一直緊跟在我們後面，而且進步的速度非常快，雖然內涵上他們一時之間尚未能趕上，但是在外觀設計和開發、開模方面，他們確實進步很多，也分食了台商不少的訂單，未來，這種情況，只會更加劇。

中國大陸全年的內銷銷售是在2,700至3,000萬輛左右，出口量這幾年一直大幅成長，根據中國海關統計，2002年的外銷量達到4,556萬輛，比1998年成長了158.7%，全年生產量達到6,875萬輛，2003年根據中國自行車協會統計為7,800萬輛（其中包括不少小輪車）出口量為5,044萬輛，較2002年成長10.71%。除美國

Mass市場供應商如Huffy、Pacific自大陸進口外，日本、韓國也不斷增加大陸自行車的進口量，交易情況也越來越多，美、日買主也由原先透過台商採購逐漸改由直接找陸資企業下單。（表一、表二）

### （三）電動自行車急速成長

近來，電動自行車已經成為中國普通家庭的新三大件之一（電視、手機、電動自行車），分析目前電動車製造商的現況，據統計，全中國的電動車整車廠總數不少於600家，零配件廠商中，生產電機的大約有30家，電池27家，控制器的廠商也不低於30家。由此可見，電動車在大陸旺盛的生命力。

大陸主要的電動自行車造商包括：南京天地（大陸鴿）、千鶴、捷安特、伊萊達、臥龍、綠源、紅豆、騰羚、邦德、英克萊、菲利浦、瑋辰等。2000年大陸電動車的產量為27.6萬輛；2001年大幅成長至50萬輛；2002年更是大躍進，達到150萬輛的規模，成長了170%；2003年總生產380萬輛，比2002年成長153.3%。電動車市場逐漸發燒，但市場上的產品品質參差良莠不齊，加上輕摩化的設計，對道路交通也是一大困擾。儘管如此，電動自行車仍是中國市場很有潛力的產品之

一，相關零配件仍有很大的發展空間。但值得注意的是隨著鋼材大幅上漲（如上海寶鋼）如此，一些小型工廠也將因無法生存而退出市場，這種情形則有利台商，鋼材及其它原材料的飆漲在自行車業也面臨同樣問題，廠商應做好固立才能安然渡過。

#### （四）天津自行車再崛起

華南、華東和華北是目前中國三大自行車出產基地，天津自行車因山地車(MTB)的盛行而風光一陣，後因品質問題和生產亂象而再度式微，但華北的消費潛力和實力也一直為做內銷市場的廠商所看重，加上台商的陸續進駐設廠如歐格、皇富、正新（大豐）、KMC、詠力以及天任集團相繼加入，使得天津再度成為大家聚焦的目標，而這幾年天津興起向台商優秀企業學習的經營理念，不少廠家也有初步的成效。

天津自行車 2002 年生產量在 1,500～1,700 萬輛左右，而且主要自行車廠如富士達、捷馬、科林、金輪、捷安達…等 2003 年產量都往上大幅提升，根據天津自行車業者估計，2003 年產量達到 2,402 萬輛，出口量有 587.8 萬輛，而他們的產能可達 2,500 萬輛以上，是一個不可忽視的生產重鎮與自行車市場。不過，在選擇配合廠商時要非常小心，不

貪做、勤收款，甚至有些台商採先收貨款再出貨，才不會賠了夫人又折兵。

## 二、談現況——大陸台商的現況與危機分析

這十多年來，台灣利用大陸的優勢延續出口的競爭力，同時也替大陸廠商厚植了相關技術以及出口的實力，加上大陸政府獎勵出口的優惠政策，讓大陸這幾年在行銷市場的量能成長上也突飛猛進，對台資廠造成非常大的威脅與壓力。目前，大陸台商面臨訂單流失的問題，也面臨生存的壓力，我們來談談台商目前的危機：

### 大陸台商的現況以及危機分析

#### · 供過於求 價格破壞

1. 廠房規模一家比一家大，設備重複投資。
2. 無限量投產，供過於求，殺價搶單。
3. 陸資廠商競相投入，造成價格混亂，破壞市場秩序。

#### · 陸資的本土化優勢

1. 採用進口機械設備
2. 政府保護 相對成本低

陸商為加速供應外銷，引進台商設備、技術、管理人員提升品質、產量。陸商漸漸展現本土優勢，如融資、稅以及人脈資源都比外商好，外商沒有辦法跟進，這是台商失去優

勢的主因，但隨著加入 WTO 後，大陸也在修正，並且走向正常化，所以未來競爭就要各憑本事、各顯神通。

### · 買主見風轉舵 台商接單不足

1. 欠賬生意，危機四伏。
2. 陸資低價搶單，品質堪虞。

敢拼、敢搶是大多陸資企業經營方式，令人不可思議的是虧本生意也有人接，當然這種生意不會久長，但卻造成台商很大困擾，不過，話說回來，台商自己拚自己也是徵結所在。

3. 深圳組車廠被取代的危機比華東地區大（因為南方以出口為主的關係）。
4. 下單給大陸台商已漸失優勢。

台商成長快速，致使供過於求的情況下，價格競爭惡化，導致銷售前線的美國、日本零售競爭之下，取決於價格導向，Mass 市場轉向陸商採購的情形越來越多。

美國買主大量轉移向大陸民營廠購買低價的成車，價格壓得非常低，品質控管也不嚴謹，有些大陸廠可能因價格太低而採取偷工減料或投機的做法，預期未來會有更多的品質問題與索賠案件。過去有些陸資企業一旦產品出問題，甚至採不負責態度，若因此拖垮台灣零件廠與國外買主，對台商以及整個自行車產業都會是一

大浩劫。同時，假如 Made in China 自行車品質差造成消費者受傷也會影響到台商的形象，所以業者除了不要貪做外，也要想辦法提升實力和競爭力。目前雖是整車廠失去訂單較嚴重，但零件也漸漸被陸商取代，所以零件工廠也必須面對如何防止流失訂單的問題。提早做因應，越來越多美國、日本廠商已看出與台商合作進入大陸已漸失去優勢，他們會直接進入大陸向陸資企業下單，不一定和台商合作。

#### · 陸資廠挖角嚴重

- 1.大陸幹部或員工忠誠度普遍較低，流動力相當大。
- 2.陸資企業為快速提升技術以及實力，積極大手筆向台商借將挖角層出不窮。

台商由於市場需求，不得不加速台商大陸工廠的技術、管理、行銷本土化。人力資源是企業最寶貴的資源，需經過長時間的培養與投資。為快速提升人力素質，改善經營觀念以及企業體質，並迅速獲得生產與技術的 Know-how，陸資企業不斷以高薪向台商廠挖角、防不勝防，造成台資廠很大的憂慮與危機。人才留不住，我們企業也要檢討並改進，因為幹部不穩定，企業成長就會受影響。在此，我也要補充一點就是大陸不少年輕人的學習態度要比台幹好，他們優秀人才也很多，就看我們會

不會善用他們，能不能讓那些有企圖心並且想做事的大陸員工認同公司文化、管理，考驗台商的領導能力，因為要有人才企業才能發展。如何綁樁，這是廠商必須去思考的課題，畢竟大家設廠是要賺錢，不是做訓練所。

#### · 內銷市場說比做容易

- 1.外銷競爭激烈，轉作內銷。
- 2.大陸市場幅員遼闊，區域性差異明顯。
- 3.品牌與通路至上，加強品質、售後服務及負責態度。
- 4.中高價產品仍有競爭空間。
- 5.運用第二品牌 滿足不同價位市場的需求。

除了看準大陸消費市場的潛力而進入內銷市場外，許多台商整車與零件廠因外銷接單面臨瓶頸，不少台商已表示進入大陸內銷市場的意願，相信未來的競爭將更加慘烈。

中國幅員非常廣大，而商人的野心更大，無不希望在這一股巨流中卡到位置，挾 13 億人口的大陸內銷市場，已成為全球企業必爭之地，然而內銷問題多，真正賺到錢的人很少，貨款難收與三角債問題、大陸人員管理問題、安全、法令繁雜以及產品與商標仿冒等都令人頭痛。再者，大陸市場太大，每個區域的差異性明顯，根本沒有標準的行銷模式或規則可循，廠商除了要走品牌行銷，要體認薄利競爭，還

要有極大的耐心與後續力，更要善用「三七步」的投資策略，也就是初期先只投入三分資源於市場，而保留七分實力以維持後續發展，才能「進可攻，退可守」。根據統計，大陸消費者選購產品時，最主要的考量為：品牌知名度、價格、包裝、廣告印象、口碑與促銷，其中以「品牌」與「價格」最被看重，有些產品甚至要以教育來改變消費者的認同。

針對大陸內需市場這一個商機，不少廠商都在磨拳擦掌積極評估和準備進入。面對全球景氣普遍衰退，中國大陸挾著 13 億人口，每年至少 7% 的經濟成長率以及成長強勁的內需市場，加上加入 WTO 後的廣大商機，幅員遼闊的大陸市場，儼然成為台灣品牌練兵強身、逐鹿全球的超級試煉場。近年來大陸零售市場的銷售量逐年成長，但單價與獲利卻逐年下降，「薄利時代」已成為大陸市場的特性，產品品質要好，但價格不能高。面對擁有 31 省、600 多個城市、2000 多個縣的龐大市場，加上每個地方的風俗民情、文化習慣、所得水平皆南轅北轍、大不相同，要做內銷，絕對不簡單！業者必須先釐清本身的優勢、當地相關的法令規定以及文化習性，而未來台商轉入內銷市場卡位，除了品牌與通路，產品方面要有差異化才能避開陸



資廠的低價競爭，相信部份高價位的整車與零配件仍有競爭力外，廉價市場恐難與陸商競爭。

#### · 關聯企業問題

查稅工作一直是中國政策，銷貨、進貨價格差距引發的關聯企業問題相信廠商們都已清楚並且做好因應對策。

#### · 歐盟反傾銷稅的壁壘與東歐加入歐盟

歐盟對大陸的反傾銷稅貿易制裁將於 2005 年 7 月 11 日到期，歐盟製造商已經全面備戰，極力希望促成對中國大陸第三次的反傾銷制裁，對此台商應該謹慎因應，儘早找出相關的因應對策。而中、東歐十個國家將於 2004 年 5 月 1 日正式加入歐盟成為其新會員國，屆時這十個國家將馬上適用歐盟的各項法規與制度，包括對大陸的反傾銷制裁，這其中的商機以及危機與衝擊，提醒業者要好好思考和因應。

#### · 台商在大陸投資經營最常遇到的問題一覽表

1. 員工捲款潛逃
2. 產品被仿冒
3. 與合作中方發生糾紛
4. 發生勞資爭議
5. 被環保局罰款
6. 台幹發生人身安全
7. 勞動局罰款
8. 被員工舉報
9. 驗資註冊資本不足

10. 被海關查廠罰款
11. 內銷帳款收不回
12. 發生土地買賣糾紛
13. 稅務局要求補稅
14. 員工偷竊公司物品
15. 海關電腦當機影響報關
16. 被要求不樂之捐
17. 報關員違法造成公司受罰
18. 員工離職竊取公司商業機密
19. 外匯管理局要求限期匯進不足的外匯
20. 各地海關對商品品名及稅則編號不一而被罰款
21. 工傷糾紛

#### · 台商在內銷上常遇到的問題一覽表

1. 關稅及增值稅過高
2. 價格競爭
3. 通路不易建立
4. 大陸企業與台商繳納的增值稅不一
5. 收款困難
6. 匯票不可靠
7. 業務員忠誠度差
8. 對投資法令及相關法規的不熟悉
9. 交易信用環境不健全
10. 仿冒嚴重
11. 內陸運輸成本高

### 三、看未來—大陸台商的未來與展望

面對全球化競爭，台灣的企業無不開始瘦身重整、轉型升級或變革的工程，從內部調整本身的體質做起，並積極轉

型，以強化本身的競爭力。在產品線方面，朝新產品、新功能、新用途與高附加價值的研發創新與產品差異化方向前進。同樣的，大陸台商在競爭力逐漸被取代之際，也應該反求諸己，開始進行瘦身，資源整合以及相關的內部體質提升的工作，重新調整步伐與定位、找出新方向，才有繼續立足的優勢。談到大陸台商的未來與展望，我想，淘汰賽已經開始，進步少的將會不斷被市場淘汰，所以從現在開始大家會很辛苦。

大家必須要有危機意識和風險管理來經營大陸工廠，大家集思廣義，發揮自行車業的協調能力與團結精神，不管危機和商機，都要以理性和智慧去發現問題和解決困難，並且加強自我實力、體質提升，來增強競爭力，一旦發現不符合公司方針，要儘速調整與修正。

我個人不認同頭洗下去就一定要剃或梳，假如頭洗到一半沒熱水，請問大家是要硬著頭皮繼續洗完再吹乾，還是先將頭擦乾以避免感冒，當然頭洗一半沒剃在外觀與形象上較不雅，但至少不會生病；反觀勉強繼續洗冷水，雖也將頭剃（梳）得美美的，卻可能因此感冒生病，付出慘痛代價，所謂留得青山在，不怕沒柴燒，如何取捨，端看每個人的價值判斷。

對大陸台商的未來之路，在此整理以下幾個思考方向供業者參考：

### 1.調整體質 靠管理賺錢

供過於求造成的產銷失序，讓台商逐漸嚐到了苦頭，在對外擴張之際，要降低成本並提升競爭力，廠商唯有回頭審視企業本身的體質以及生產流程是否合理化、有效率。每家企業的體質、條件都不一樣，別人成功的經驗並不一定適合自己，大家必須根據自己優缺點來強化體質和實力，並且加強研發和產品差異化來提高企業競爭力。

現在已經不只台灣廠商需要瘦身縮編來強化競爭力，大陸台商由於之前投資腳步與規模過大，更需要進行瘦身縮編來再造競爭力，甚至也有台灣 A-Team 成員也在大陸推動 TPS 等企業再造工程。因此，變革將是台商應採取的必要策略之一。

### 2.整合資源 策略聯盟

過去大家競相添購設備，造成資源嚴重的重複浪費，非常可惜。團結力量大，單打獨鬥的時代已經過去了，大家應該整合資源，互通有無。從材料、人力方面可以就地取材，借力使力，運用當地資源做最有效的整合和合作，以提升實力和競爭力。

### 3.多元發展 分散風險

產品線可以拉長，業者應善用原有機械設備以及技術，多元化發展來分散投資風險，如跨入運動器材、機車、醫療器材、甚至嬰兒產品以增加企業活力，才能有效分散風險。

### 4.本土化管理 降低成本

落實以夷制夷的管理方法，以降低成本，這樣企業才能生根著地。

### 5.內外銷兼顧 建立品牌與通路

不管內外銷產品，一定要有穩定的品質和良好的服務態度，以及合理的銷售價值和利潤，企業早晚都需要品牌和通路做後盾，唯有這樣，企業才

有成功的機會。

### 6.合法經營 長治久安

大陸近來查稅查得相當嚴，投機無法長久生存，企業也不能安心經營，企業要能長久在大陸發展，就一定要守法、合法才能立足。

### 7.重新定位再出發

自己的立足點（著力點）在那裡，自己最清楚，大家不必過於擔心目前的亂象，亂象是危機也是轉機，可以給自己更多自省的機會，就看是不是能妥善因應。在這個瞬息萬變的大環境中，大家都需要重新定位、擬定方向，並且全心經營，面對挑戰。唯有改善、努力與行動力，才有美好未來！

大陸 1990-2003 年出口統計表

| 年份   | 出口量<br>(萬輛) | 同比增長<br>(%) | 整車創匯額<br>(萬美元) | 同比增長<br>(%) |
|------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| 1990 | 378         | 54.3        | 20,747         | 46.7        |
| 1991 | 729         | 92.9        | 42,829         | 106.4       |
| 1992 | 1,024       | 40.5        | 53,217         | 24.3        |
| 1993 | 1,033       | 0.9         | 57,574         | 8.2         |
| 1994 | 1,342       | 29.9        | 70,530         | 22.5        |
| 1995 | 1,262       | -6.0        | 89,300         | 26.6        |
| 1996 | 1,217       | -3.6        | 81,024         | -9.3        |
| 1997 | 1,439       | 18.2        | 95,167         | 17.5        |
| 1998 | 1,761       | 22.4        | 104,472        | 9.8         |
| 1999 | 2,270       | 28.9        | 120,264        | 15.1        |
| 2000 | 3,286       | 44.8        | 154,349        | 28.3        |
| 2001 | 3,494       | 6.3         | 152,845        | -1.0        |
| 2002 | 4,556       | 30.4        | 183,362        | 19.97       |
| 2003 | 5,044       | 10.71       |                |             |

(資料來源：中國海關)

