

「台灣自行車產業全球 運籌策略」座談會

文◎編輯部

鄭文祥（美利達行銷副總經理）：產品差異化擴充靠併購

自行車這個產業存在很多貿易障礙，如傾銷等，還有關鍵零組件掌握在外國廠商手上等一些不確定性變數，四、五年來美利達內部已整合出共識，即從行銷角度來看，以較貼近市場方式整合產品，由於自行車品牌空間很小，因此要靠產品差異化來刺激銷售。

美利達公司做了一、二十年後，發現以產品價格取勝不是長久之計，因為每年不但都要面臨議價的辛苦，客人還可能隨時轉單或倒閉，因此我們發現，如果能有自有品牌和通路，及去除客戶轉單的壓力，

企業才能永續經營，不過，自我品牌是不歸路，美利達認為，唯有透過策略聯盟或併購的方式，才較能快速擴充和先掌握到通路。

自行車業產值規模太小，要自行創立自有品牌很困難，去年我們在國外辦活找贊助者，發現一年經費動輒上百萬美元，如果用 BenQ 美利達車隊的方式，或許可以解決自行車業規模不夠大和難自行打品牌等問題。

另外，台灣法令環境對併購投資不是很友善，包括融資在內，台灣一定要看到實體，因為無法判斷商標價值，種種法令都不是很鼓勵廠商併購，其實台灣有很多廠商已累積了廿、三十年的經驗，只要花幾萬元併購，就可以有機會快速擴充，畢竟並非所有企業都有規模打長期戰。

許瑞琳（桂盟副總經理）：與日商結盟、不正面衝突

現在做高級鏈條這個關鍵零組件的廠商，只剩下日本、美國等少數幾家，日本那家知

名廠商在全球擁有相當優勢地位，因為它們提供很全面性的產品，包括品牌、服務、品質、銷售等。桂盟和它是競爭又合作的關係，短期內桂盟要超越它有相當程度的困難。把它視為桂盟的敵人或策略合作夥伴，結果會很不同。

這家日本廠商在高級鏈條方面非常強，和它們合作，有助提升桂盟的專業技術，累積起來會是很好的競爭本錢，即使它們有很強之處，也有無法專注的領域，桂盟則採取積極發展它們無法專注的領域，並希望整個台灣的相關廠商能串連起來，思考當和這家日本廠商正面衝突時應如何因應。

歐嘉瑞（經濟部工業局副局長）：整合產業資源 提升技術

在台灣既有產業（俗稱傳統產業）中，能成功轉型而且產品朝高級化發展者，首推自行車產業，這個產業也是最有國際競爭力，工業局推動許多產業政策，在推動時並沒有產業別之分，只有是否有附加價值之分，因為產業唯有朝高



▲美利達鄭文祥副總經理。

（圖：輪彡公司）



▲工業局副局長劉金標。

質化發展，才能產生更佳競爭力，尤其台灣加入世界貿易組織（WTO）後，任何產業已進入價值化競爭。

自行車產業若要再提升競爭力，只剩下如何有效突破關鍵零組件部分產品，以及如何讓消費者感動而不只是滿意。

未來自行車必須朝產品功能多樣化發展，例如以健康、休閒為產品訴求等，在兩岸分工上，台灣要能主動掌握自行車的新技術和新產品。

自行車產業可朝以下方向發展：

一、包括材料應用在內的產業技術精緻化；二、新功能研發，如折疊更快、短程運及健身等其它新用途；三、產業分工，包括全球運籌管理、如何和歐、美、日互惠互補；四、包括兩岸在內的區域資源互補。此外、產業經營可以多角化發展和擴展週邊事業，例如

帽子、水壺、腰帶、鞋子等，在這方面可以朝類似迪士尼的經營模式來思考。

總之，工業局期能讓整個自行車產業享有優質形象，讓國外市場想到自行車就想到台灣，接著能聯想到一些品牌。

劉金標（巨大集團董事長）：強化品牌地位 開拓通路

早期台灣自行車業是在日本自行車外銷鼎盛時搶單而來，再發展成為全球最大供應中心之後，遇上中國大陸改革開放後，對岸因工資、土地低廉等，吸引很多台商到中國大陸設廠，十多年來中國大陸的自行車產業的確成長很快，年產量已達 7、8 千萬輛，而台灣年產量也不過 400 萬輛，因此中國大陸的產量是天文數字，是台灣的 20 倍。

現在全球自行車產業供過於求，導致惡性競爭，廠商因此陷入價格戰，要翻身很難，台灣業者必須做很多調整才有脫穎而出的機會，如將產品高級化、經營轉型和調整策略等，巨大在這方面經過三年努力已有輝煌的成果。1999 年台灣自行車出口平均岸邊（FOB）單價是 97.7 美元，但去年已超過 150 美元，我們早先根本不敢想像能搶到這樣的高級市場。

近年來巨大的產品朝高級化發展，放棄低利潤產品，或把這些產品移到中國大陸生產，以便空出手來做其它事，

因為巨大體認到台灣自行車的價格和數量拼不過中國大陸，必須重新思考定位策略和努力轉型，才能和中國大陸有所區隔，即使如此，巨大還是走得很辛苦。

巨大更認為，代工部分的研發必須加強、品牌地位要持續提升、通路要努力開拓，這三項工程都很浩大，也許要花一、二十年，但如果今天不努力，十年、廿年後會連機會都沒有。

在培育研發人才方面，一個真正能用的研發人才至少要經過五年訓練，即使是五年的資歷仍很資淺，因為現在市場要銷售產品很需要從感性面切入，純粹從理性面切入很難，而理解這些的運作需要很長時間，透過市調也並不容易了解自行車的市場需求。

自行車已是很成熟的產品，消費者很難告訴廠商他們有何期許需求，因此廠商刺激銷售要靠創意，而且要認知，推出十項產品中只要有一、二項賣得好就算成功。



▲巨大董事長劉金標。（圖：輪彥公司）

台灣自行車欠缺品牌，而且品牌不是單純指商標，品牌必須能代表高級形象和顧客忠誠度，例如可口可樂愛用者絕不喝其他品牌可樂，其中牽涉到感性的一面，而品牌要經營出價值，需要相當時間。

在通路方面，光是有品牌但沒有通路，也無法投入廣告促使產品銷售順暢，而在經營規模上要大到某種程度才能做長期規畫。

現在兩岸經濟區隔已經明朗化，大陸現在做宏觀調控是很正常的現象，只要中國經濟在軌道上就不用擔心。

總之，現在產品要朝高級化、精緻化來做，讓消費者真正感動，才能產生產品魅力和忠誠度。

石育賢（工研院經資中心經理）：調整產業結構 兩岸互補

台灣自行車產業為出口型產業，與全球經濟趨勢具有高度相關性，主要出口市場如歐、美、日等地區近年因景氣疲弱而使得需求減少，供過於求隨之而來的是激烈的價格競爭，自行車廠商為尋求生產成本極小化，也以「台灣接单、海外生產」的模式來因應全球化競爭，將中低價產品陸續移往海外生產，使得 1998 至 2002 年台灣自行車產值有明顯的下滑趨勢，去年因市場景氣回溫而有微幅上揚的趨勢。

預估今年台灣自行車產值為 470 億元，成長 13.3%，其中

整車為 320 億元，零組件為 167 億元。

全球每年約生產 1.1 億至 1.2 億輛自行車，其中亞洲約 9,000 萬輛（兩岸為生產重鎮）、歐洲約 1,300 萬輛、美洲約 550 萬輛，其他 500 多萬輛，中國大陸和台灣為自行車產業主要出口大國，中國大陸去年產量估計有 7,000 萬輛，出口數目高達 5,000 萬輛占全球產銷一半以上，隨著大陸驚人的崛起，全球自行車版圖起了明顯的變化。

兩岸自行車產業已呈競合情形，兩岸產業分工模式確立，生產優勢互補，台灣接单，大陸生產；高單價車種由台灣生產，中低價位車種則在大陸生產。

因應未來競爭，石育賢經理認為台灣自行車產業宜採以下策略，一是市場區隔，守住高單價的歐、美、日市場，中低價位車種則以中國大陸市場為主。

二是發揮台灣彈性生產、少量多樣的生產為差異化優勢，三是創新研發，以台灣為研發中心，佈局全球市場，強化設計與開發新產品，如廠商開發的電動車輛、新材料質高級車。

劉大俊（外貿協會副秘書長）：打響知名度 建立聯想度

台灣代工業興盛，代工廠商和國委外代工的廠商已形成生命共同體，全球許多知名廠



▲外貿協會副秘書長劉大俊。

商的成就有很多是靠台灣廠商支撐。

台灣廠商的優勢在於企業對企業的採購部分很強，但這部分廠商面對的是小眾而不是大眾，而且和買主之間的關係已經不是買方和賣方的關係，而是雙方成敗結合在一起。

如果能讓全球一想到台灣就想到自行車（Think of Taiwan, think of bike.），一想到自行車就想到台灣是自行車王國（Think of Taiwan, think of kingdom of bike.）台灣的自行車產業就是向前邁進一大步，為此，業者應在國際間塑造台灣是生活方式領導者的印象。

張學斌（經濟部技術處顧問）：設研發聯盟建共用平台

有些廠商未必要有自我品牌，但一定要掌握研發和通路，經濟部希望透過科專計畫，從各個層面幫助傳統產業，科專計畫每天都在思考如

道歉啓示

路地龍自行車專賣店於七月間向順誠公司訂購自行車販售，因順誠公司內部人員作業不慎，未經詳查而誤將有RALEIGH台灣註冊品牌之自行車（極少量）混於一般自由品牌之自行車售予路地龍，此舉實已侵害RALEIGH台灣代理穎灃企業有限公司之權利，此舉實乃因作業疏忽而造成侵權之行為，經向穎灃企業有限公司澄清解釋，並取得穎灃企業有限公司之同意與諒解，穎灃企業有限公司亦同意不再追究，路地龍亦表示今後在未經允許前，絕不會再販售此品牌產品，特此聲明，並刊登道歉啓示。

此致

穎灃企業有限公司

道歉人：路地龍自行車專賣店

負責人：楊安茂

地 址：彰化縣彰化市金馬路二段289號2樓

日 期：2004年8月10日

何幫忙既有或傳統產業，技術處的科專計畫不斷在變化，現在正要求研究機關研究策略性服務，而業者也可提出新構想。

很多產業規模不夠大，如果要研發、轉型、設備，規模都不夠大，因此科專計畫認為，研究機關可以整合很多產業，成立整合性研發聯盟，建立共用平台，去年並因應小公司需要成立這個研發聯盟。

很多公司招不到人做研發，經濟部也鼓勵很多業界做研發服務，科專計畫還協助廠商申請國防投員額。如果廠商認為有新的經營模式，也可以向科專計畫申請協助。

徐義雄（日馳董事長）：關鍵零組件的獎勵勿設限

現在全球生產自行車變速器這種關鍵零組件的主要廠商，只有日本、德國各一家廠商和台灣，而日馳的產品已經可以做到五萬個產品中沒有不良品。日馳最近還研發一些全球沒有的產品，因為日馳體認到要生存下去，一定要有突破，要不斷推陳出新。

關鍵零組件會卡住產業發展，因此徐義雄董事長建議政府對關鍵零組件這類主導性產品，不要限制只提供二、三次研發獎勵機會，因為這種東西必須不斷去研發，不是只研發



▲日馳董事長徐義雄。

（圖：輪彥公司）

二、三次就好。政府可定期派人，但千萬不要停止或減少經費給研發的工研院等相關單位。

（資料來源：經濟日報：本文轉載自 93.05.14 經濟部技術產業技術資訊推廣計畫（IT IS）與經濟日報合辦「我國自行車產業運籌策略」座談會會議重點摘要）