

個案討論

捷安特自行車：從代工到自創品牌的創新之路

捷安特自行車，即巨大機械公司，目前已是全球自行車製造業的翹楚。捷安特於1972年成立，成立初期因取得美商SCHWINN的代工訂單，成為當時外銷導向、專業代工的自行車專業製造廠(Original Equipment Manufacturer, OEM)。隨著環保意識與健身概念的抬頭，巨大機械在1981年成立自創品牌「捷安特(Giant)」銷售。捷安特自創品牌後，採取原始設計製造商(Original Design Manufacturer, ODM)與自有品牌生產商(Original Brand Manufacturer, OBM)二者並重的經營策略。捷安特一方面營造全球良好品牌設計製造之形象，二方面建立自有品牌的全球行銷網絡，使捷安特成為行銷全球的自行車知名品牌。

巨大機械以臺灣為全球營運中心，利用原先既有優秀生產線並不斷地配合市場需求改良產品，於全球招攬人才及成立九座生產基地。目前全球已有多達11,000個以上服務據點，已成功行銷五十餘國，其主要銷售市場為中國大陸、日本與歐美各國。巨大機械擁有完整的經營價值鏈，涵蓋了研發、生產、製造、技術、行銷、品牌、通路、銷售服務及營運管理等。捷安特2013年的營收比重，一般自行車占比為93.40%、材料

占比為6.09%，以及其他占比為0.51%。

捷安特自行車從代工到自創品牌的創新之路如下：

1. 品牌再造策略

根據全球最大的品牌顧問公司Interbrand調查，捷安特的品牌資產可歸納為四大方面，分別是自主製造、穩固品質、創新能力及完整產品線。

(1)自主製造：捷安特的自主製造促使消費者確信每一部自行車皆是由巨大生產體系所生產。

(2)穩固品質：捷安特穩固的品質促使國際頂級車隊T-Mobile的採用，並建立長期穩定合作的關係。

(3)創新能力：捷安特在全世界首創量產碳纖維車、整合未來概念舒適車、建立全方位整合避震系統等創新技術與嶄新的概念車種，是捷安特累積高科技品牌形象之最大優勢。

(4)完整產品線：提供多樣化與設備齊全的品項，符合且滿足各種消費者需求。僅注重技術並無法與競爭者形成太大差異性，唯有品牌價值成長才能創造利潤提升，巨大機械藉由捷安特的品牌再造重新賦予自行車新的價值。

2. 從單兵作戰到團體作戰

2001年是臺灣自行車產業慘澹的一

年。由於臺灣生活環境水準的提升，勞工缺乏與人力成本漸漸高漲，加以中國大陸產業崛起、對岸的勞工充足且成本低廉的影響，使大量 OEM 訂單轉至中國大陸生產，臺灣廠商也大舉外移中國大陸。臺灣產業當地的出貨數量在短短不到三年的時間，就由顛峰時期的 900 萬臺掉到 400 萬臺。當時，巨大機械早已在中國大陸設廠，但董事長劉金標也擔心這樣下去，萬一所有協力廠都到中國大陸去，留在臺灣的巨大機械勢必也要整個遷移到中國大陸。

於是，巨大機械與美利達二大領導廠商，在工業局與中衛發展中心協助下，於 2003 年發起了社團法人臺灣自行車協進會 A-Team。A-Team 是一個非營利型的學習性組織，初期結合了國內 11 家零件供應商，目前則共有 21 家業者組成。A-Team 以供應鏈整合的目標共同學習提升技術，導入日本豐田式生產系統 (Toyota Production System, TPS)，互相觀摩，建立良性循環，採取差異化策略，走高級產品的路線，擺脫價格競爭。

A-Team 藉由差異化策略提供高附加價值的創新型產品，重新打造臺灣自行車王國。A-Team 發展主軸為合作管理、合作開發及合作經營行銷，共分三階段執行。第一階段為強化所有成員的製造技術和管理運作能力，朝向零庫存與及時化的目標努力，加強成員新產品開發

的能力與合作開發新產品流行趨勢的計畫。第二階段為加強管理導入豐田式生產系統 (Toyota Production System, TPS)。第三階段則定位在實力、創新及熱情等三個面向，分別是活化、深化、進化會員廠商在豐田式生產系統 (TPS)、全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)、全員生產維修 (Total Productive Maintenance, TPM) 上的實力，縮短前置時間。A-Team 協助整個自行車產業，合作開發更多元的創新設計與服務的產品，持續提升品牌的價值與推廣國際化的通路。

3. 因地制宜的研發模式

巨大機械的研發與生產都採用分工模式。研發方面，在臺灣先研發全球銷售模式 (Global Model) 款，亦即在臺灣先進行新車種、新材料等基礎生產和核心技術的研發，各地再依區域需求及專長，開發區域銷售模式 (Local Model) 款。例如：由臺灣研發 Revive 碳纖維車；由歐洲負責競賽車及長途旅行車；由美國開發登山車；由中國大陸則負責開發電動自行車。最後，再由臺灣母公司來整合與導入製程。在差異化研發方面，捷安特認為若沒有工業藝術設計的成分，自行車只是一部低附加價值的機械。捷安特極為重視新產品的研究開發，秉持「第一」，堅持「最好」、「差異化」及「全球最佳全方位創新自行車提供者」的公司理念。

4. 全球布局的品牌行銷

捷安特的品牌再造，大部分的獲利必須仰賴全球策略之布局。捷安特堅持子公司百分百獨資，使子公司擁有經營自主權。母公司則提供所有必要的資源，積極開發高品質、高價值的產品供應各地市場。該公司聘用當地人才，讓瞭解在地市場的當地人才得以發揮經驗與專長，兼顧滿足當地市場需求之要件。該公司為歐洲市場成立工業藝術設計(Industry Art, IA)生產線，集合廠內表現最好的技術工，「用心」做出優良品質，以滿足高標準的歐洲市場。

捷安特結合廣告與品牌打出各種行銷標語，作為公司自我發展信念與精神的延伸，更以這種延伸與詮釋將自行車推廣至全球。例如：「無限延伸您的視野」與「換個步伐前進」，讓早期的捷安特根據各地特色做出廣告。以「世界的捷安特、捷安特的世界」為訴求，讓捷安特在世界各地消費者心中留下印象。而「分享騎車喜樂」(Share the joy of ride)與「Ride life, Ride GIANT」則是用一種融入生活的概念，將銷售印象的觸角延伸至休閒生活中，藉由提升生活品質和創造喜悅的視角，將捷安特介紹給消

費者，使其產生對產品價值的認同。2007年捷安特推出「啟動探索的熱情」成為最新的品牌精神，讓騎乘單車與旅遊精神感染大眾，為全臺颯起一波單車環臺熱潮，並向全世界傳達自行車能帶給大家的生活樂趣。

5. 獨特的經營管理

捷安特並與臺北市政府攜手合作，啟動「YouBike 微笑單車」租賃系統服務計畫。這個系統設置在大眾交通運輸要點，提供甲地租乙地還的服務，同時達到環保與節能的目的，打造全新的通勤文化。

巨大機械公司的劉金標董事長指出，具備成本低、品質好、交期快及服務佳是自行車行銷成功的關鍵因素。捷安特經營管理的秘訣在「獨特學」、「搶速學」、「移民學」及「容錯學」、「高度學」，並以全球觀點來經營世界據點，充分運用「強龍不壓地頭蛇」、「不入紅海進行價格戰」，以及「不跨足自行車以外的行業」等策略，讓巨大機械在世界各地的自行車市場創下高度成長，也讓巨大機械成為全球最大的自行車集團。

資料來源：本案例由國立臺灣師範大學蘇友珊提供(2015)。