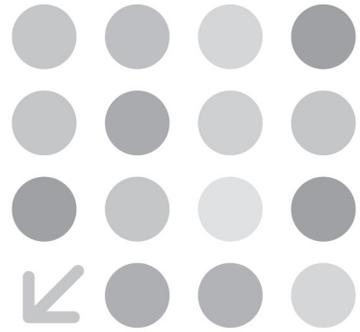
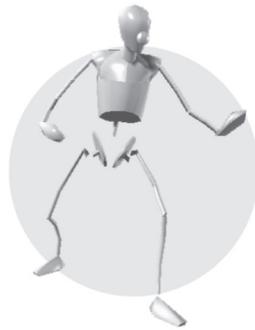
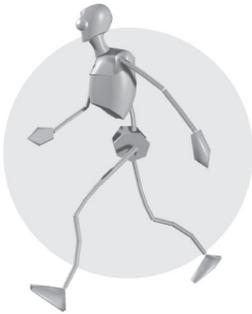


PART I



● 台商企業篇



個案1

捷安特自行車名揚全球

一、捷安特自行車品牌，兩岸均為第一品牌

巨大自創捷安特（GIANT）品牌，不僅繞著地球跑，更跑進奧運場上，是唯一在奧運中可以看到台灣品牌。GIANT目前除了是台灣和大陸市場第一品牌，在日本、澳洲、加拿大及荷蘭也都是第一進口品牌，亦是美國和歐洲地區三大品牌之一。在全球五十多國，有超過一萬個經銷商服務客戶。

巨大全球共有四座工廠，2004年產銷五百萬輛自行車，集團營收達二百億元。其中，台灣廠產銷七十萬輛，雖然產銷量比2003年減少，但平均單價大幅提升，已成功轉型為全球高附加價值產品的供應中心。

二、捷安特品牌價值已超過三十億元

每年以捷安特品牌銷售的自行車將逾四百萬輛。品牌價值大致有三方面：一是能與經銷商緊密結合；二為消費者會指名購買；三則是有利持續推出新產品。

有品牌後，經銷商將成為生命共同體，不論是推銷活動或產品陳列位置，都會優先考量，想辦法把你的產品多賣一些，相對的進貨、庫存水準都會從高設定。

其次，消費者普遍注重品牌，品牌成功塑造後，會有很多「死忠」顧客，如能認消費者指名購買產品，品牌價值就會很高了。例如，很多人買車會優先考慮雙B（賓士、寶馬）一樣。另外，是可以持續的推出新產品。以SONY為例，由於經常推出新產品，雖沒進行宣傳，但市場早已在期待。

三、巨大2004年產銷500萬台自行車，居世界第一名

自創捷安特品牌、行銷全球的巨大機械2004年集團產銷自行車已達500萬輛，穩居世界營收最高自行車業寶座。

巨大在各地轉投資事業近二十家，進入大陸已經十年，是典型的中國收股，大陸投資收益並成為集團主要獲利，集團2004年營收二百億元、增幅逾

16%，全年獲利可能改寫歷年新高，衝過1999年的稅前盈餘8.14億元紀錄。

四、來自大陸獲利，已占集團獲利的70%

巨大百分之百持股的捷安特（中國）及泉新，都成了下金雞蛋的「金母雞」。2002年，前三季稅後純益6.67億元，投資收益就占了5.12億元，其中來自大陸的比率逾七成。

捷安特（中國）是大陸獲利主體，2001年生產226萬台，營收突破五十億元，稅後純益近3.62億元，2002年生產二百六十萬台，營收及獲利同步成長。2004年生產已達三百五十萬輛，策略上仍是內、外銷並重。

大陸係巨大機械集團的新興市場，發展空間很大，以大陸內銷市場規模而言，2006年，巨大機械百分之百轉投資捷安特中國公司生產量將由2002年一百萬輛提高至三百萬輛，預計拿下10~15%大陸自行車市場占有率。

捷安特（中國）未來的另一個發展方向，係要成為巨大機械集團外銷後勤支援的生產基地，台灣廠則朝向少量多樣、高附加價值及新產品的方向發展，而且巨大機械集團全球企業總部仍將設在台灣，並負責研發中心、全球資源整合及人才培育等功能。捷安特（中國）基本上還是定位成巨大機械集團四大生產基地之一，但生產量將占集團總生產量的二分之一以上。

自創品牌捷安特在自行車界闖出一片天，尤其是將大陸視為巨大機械集團國際化的關鍵，且在瞄準大陸內銷市場的策略中獲得空前的成功後，進軍大陸不到十年，便已於2003年取代鳳凰自行車廠而成為全中國大陸最大的自行車製造廠，並布建一千五百個銷售據點，巨大機械集團計畫於2001年，將內銷量擴增至三百萬輛，較去年成長兩倍，並拿下大陸一成以上的自行車市場占有率。

· 中國大陸密布行銷通路

捷安特在中國大陸除了西藏和青海外，每個省、市、自治區都有銷售據點，共有14個銷售部，24家一級經銷商，560家專賣店及820家店中店，合計設了1,380個銷售據點。通路管理上嚴格要求經銷商不能越區發貨，每輛車都有號碼，一旦查出有越區發貨，越區的經銷商必須以原價向在地經銷商買回發出的貨。大陸本地生產的自行車最低單價是人民幣98元，在家樂福大賣場有售。捷安特一輛自行車最低單價是人民幣400元，平均零售價是人民幣532元。大陸是自行車生產大國，但還不是強國，2002年大陸生產六千多萬輛自行車，占全球產量五成以上，出口三千五百萬輛，平均單價只有台灣出口價格的四分之一。

五、巨大自行車廠在美國自創品牌，反敗為勝

亞洲《華爾街日報》報導，以自行車代工起家的台灣巨大機械公司，十年前在危機降臨時毅然決定自創品牌，如今已是全球自行車首屈一指的名牌，和昔日客戶平起平坐。巨大的經驗對無數的台灣代工業者甚至所有亞洲企業而言，都是寶貴的一課。

(一) 面臨最大客戶停止下單危機

十年前，巨大機械的最大客戶美國史溫自行車公司（Schwinn）突然決定更換供應商，當時銷售的產品有80%交由巨大代工，巨大也付出80%的產能給史溫。由於代工製造是巨大當時唯一的業務，這一打擊幾乎讓他們陷入絕境。

巨大機械總理羅祥安說，巨大自己與對手的終極武器就是品牌。他表示，失去史溫的經驗讓巨大了解到，沒有自己的品牌就無法掌握自己的命運。

(二) 塞翁失馬，焉知非福，巨大自創品牌成功

然而巨大並沒有因此被擊垮，反而在自行車界創造另一個響亮的品牌。如今巨大是全球最大的自行車製造商，旗下一萬多家捷安特專賣店遍布全球五十多國，2002年生產的五百萬輛自行車有70%屬於自有品牌。

麥肯國際集團駐台北策略師懷特蘭表示，巨大的成功為其他希望建立自我品牌的亞洲公司指明方向。他相當讚賞羅祥安經營團隊的作法，即為確立主打高級自行車市場的定位，然後集中資源投入市場開發。懷特蘭說，一家公司要建立自我品牌，首先要了解自己主攻的市場，並準備充足的資金，然後放膽去做。

懷特蘭表示，巨大成功的另一個關鍵，是充分利用代工時期建立的高品質聲譽，推銷自己的品牌。零售商知道該公司的產品值得信賴，自然願意幫忙宣傳。巨大聰明的地方，就是透過別人的品牌建立自己的聲譽。

六、未來維繫捷安特品牌價值的方法

基本上，一般廣告宣傳不會增加太多，而將循三種途徑使捷安特品牌及品質深入人心。

(一) 創新研發

巨大以台灣研發總部為主，結合歐美的商品研發中心同仁，持續作國際性聯合開發，成效良好。近幾年有MCR獲美國《商業周刊》評選為最佳新產品、ATX-ONE獲遠東經濟評論評選為亞洲創新、XTE DS-1獲荷蘭最佳年度車

種、XTC NRS-1獲選為美國年度風雲車種等。

巨大將以客戶需求為導向，秉持GLOBAL捷安特、LOCAL TOUCH原則，也就是全球同步上市，並針對各地市場開發30%的地區車種。

(二)持續參加競賽，贊助、培養車隊，以提升品牌知名度及產品開發實力，讓捷安特自行車成為全球高級品牌

日本本田汽車長期參加F1車賽，其專業、執著甚至狂熱備受肯定。美國自行車業贊助的選手阿姆斯壯，連得三次冠軍，對其產品形象有很大提升，哪天輪到我們拿第一，也將發揮高度效益。

(三)擴增行銷通路、建立風格

像星巴克咖啡，同樣是一杯咖啡，但有自己的CIS（企業識別體系），星巴克咖啡價位就是不一樣，因有不同的氣氛、背景、獨特的咖啡文化，一經定位，客層大不相同。捷安特現在全球五十餘國，約有一萬個經銷點。未來，大陸的行銷據點計畫擴增至三千個左右，其餘市場暫不增加，可能會稍予調整，朝台灣捷安特經銷商專賣店模式發展。

七、維持自有品牌銷售量70%

現今以捷安特品牌銷售量接近七成，未來將維持自有品牌與ODM（委託設計代工）並重的策略，繼續在全球重要市場發展自有品牌行銷，同時為全球形象良好的品牌設計代工。也因此，接單時能夠篩選客戶，再明確告訴買主彼此競合（自有品牌行銷與代工設計）關係後，客戶還是願意下單。

八、海外紛設行銷據點

巨大是在民國61年創立的，全球自有品牌行銷網則自民國75年在荷蘭設立捷安特歐洲公司開始，民國76年再設美國公司，民國77年分設德、英、法公司，民國78年成立日本公司，民國80年設立澳洲公司，此時自有品牌的產銷比例已突破60%。

九、台灣廠——走創新研發及生產高單價車種路線

台灣廠民國88年產銷自行車83萬輛，平均單價近五千七百元，民國89年產銷96萬餘輛，單價增至六千六百餘元，民國91年產銷62萬餘輛，單價大幅提高至九千元。由於從大陸出口的自行車持續增加，巨大台灣廠成為研發中心及營運總部，研發、創新等費用比重升高。

問題研討

- 1. 請討論巨大自行車公司獲利70%來自哪裡？為什麼？
- 2. 請分析捷安特品牌價值的三大功用？
- 3. 請討論捷安特在中國大陸如何密布行銷通路？
- 4. 請討論捷安特在美國自創品牌，如何從困境中反敗為勝？
- 5. 請分析捷安特未來如何持續性的維繫其品牌價值？其方法有哪些？
- 6. 請討論捷安特在台灣工廠將如何定位？
- 7. 總結來看，請評論本個案的意涵有哪些？重要結論又有哪些？以及你學習到了什麼？

個案2

康師傅橫掃中國，無人不知，無人不曉

一、營收及獲利均創新高，成為典型大陸投資法人重要標的

趕搭上大陸內需市場迅速成長的順風車，台灣食品業三巨頭上半年營收及獲利均創下歷史新高。其中康師傅營收首次突破十億美元，達到11.1億美元，而旺旺營收雖僅四億美元，但獲利表現卻與康師傅不相上下，每股稅後盈餘高達4.93美分。

此外，市場推估統一也有七億美元的營收，再次刷新紀錄。三家公司雖位居三地掛牌，卻都是典型的大陸收成股，成為投資法人的重要標的。

旺旺、康師傅、統一（中國）上半年財報

公 司	營 收 (yoy)	稅後盈餘 (yoy)
旺旺	4億美元，成長27.3%	6,242萬美元，成長32.8%， EPS4.93美分
康師傅	11.1億美元，成長31.26%	6,650萬美元，成長18.09%， EPS1.19美分
統一（中國）	超過7億美元，成長22%	

註：旺旺在新加坡掛牌、康師傅在香港上市，半年報為公告數字；統一企業（中國）投資公司的數字為市場推估。

二、頂新事業集團營收突破三十億美元，台商最大內需型企業

事業版圖橫跨食品製造、零售流通與餐飲連鎖的頂新集團，去年營收規模首度突破三十億美元大關；頂新集團董事長魏應交認為，頂新立足兩岸三地市場，挾著中國消費力量正快速崛起，旗下三大事業體每年都有兩位數的成長，因此頂新集團將訂下每年25%的成長幅度。至於頂新與日本Family Mart、台灣全家合資成立的全家便利商店，2006年首度揮軍廣州市場，第一家店即將於10月底正式開幕。

目前頂新集團旗下業占比最重者，是康師傅控股公司，該公司上半年獲利

亮眼，除速食麵仍穩居市場龍頭外，飲料事業更已經成為康師傅控股的主力營收與利潤來源，光是上半年的飲料銷量即可達到二億箱；這個數字看起來沒感覺，但若串起一箱箱的飲料，竟可以從黑龍江一路排到海南島，來回超過十趟。

不過，若依循台灣產業的發展腳步，市場一路從食品製造、零售流通，再發展到餐飲連鎖，頂新集團在零售流通與餐飲連鎖上，也已經開始布局，業績表現更是急起直追。

在零售流通方面，樂購量販店在與英國最大的零售業特易購合作後，鎖定在華東、華北、東北、華南與西南地區展店，目前共有四十一家店，2005年營收八億四千萬美元，2006年上半年達五億美元，全年目標十億美元，預計在2010年前，全中國可以達到133個據點。而頂新與日本Family Mart、台灣全家合資成立的上海全家便利商店，截至7月底的店數為104店，而10月底廣州將出現首家全家便利商店。

三、頂新集團橫跨四大事業領域

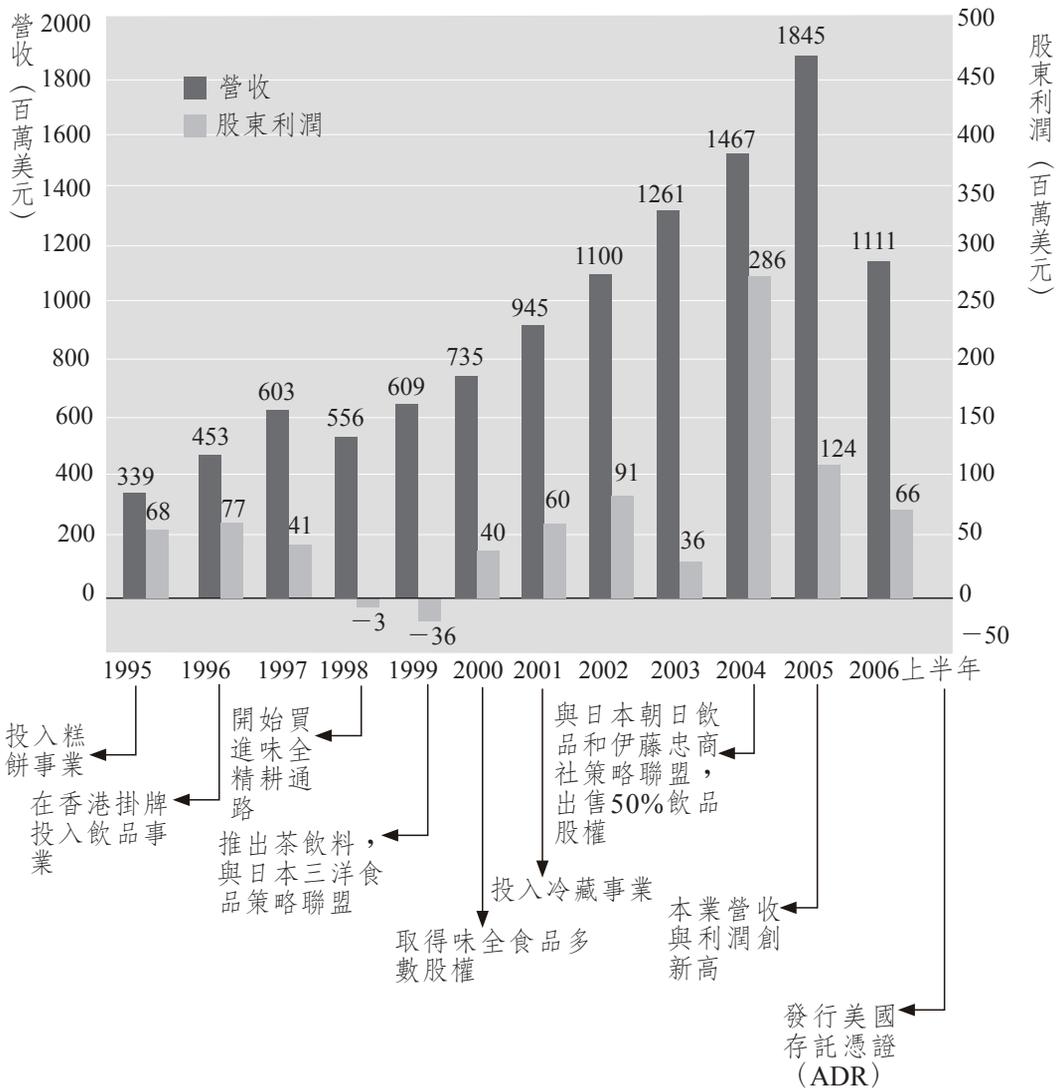
頂新國際集團

領 域	(一)食品製造	(二)零售通路	(三)連鎖餐飲	(四)食品製造與銷售
公 司	(1)康師傅控股	(1)頂超控股	(1)頂巧控股	(1)台灣味全公司
產品及通路	(2) <ul style="list-style-type: none"> · 速食麵：市占率 39.2% (No.1) · 飲料：茶飲料市占率 48.6% (No.1) · 果汁市占率 15.8% (No.3) · 包裝水市占率 11.3% (No.2) · 蛋糕餅乾：夾心餅乾市占率 23.1% (No.2) 	(2) <ul style="list-style-type: none"> · 樂購（與Tesco合作）量販 · 全家便利商店 	(2) <ul style="list-style-type: none"> · 德克士炸雞 · 有樂和食 · 康師傅私房麵館 	(2) <ul style="list-style-type: none"> · 味全牛奶 · 鮮果汁 · 調味品 · 罐頭

頂新集團旗下事業

集團事業	負責人	主要公司	事業規模	去年營收
(一) 食品製造	魏應州	康師傅控股	速食麵、飲料、糕餅	18億美元
	魏應充	味全公司	冷藏飲料、調味品	3億美元
(二) 餐飲加盟 連鎖流通	魏應行	頂巧控股	德克士、康師傅麵店	1.4億美元
		大陸全家便利商店	以華東、華南為主	
(三) 量販零售	魏應交	樂購量販店	目前共41個據點	8.4億美元

四、康師傅耕耘中國，十年大成就歷程表

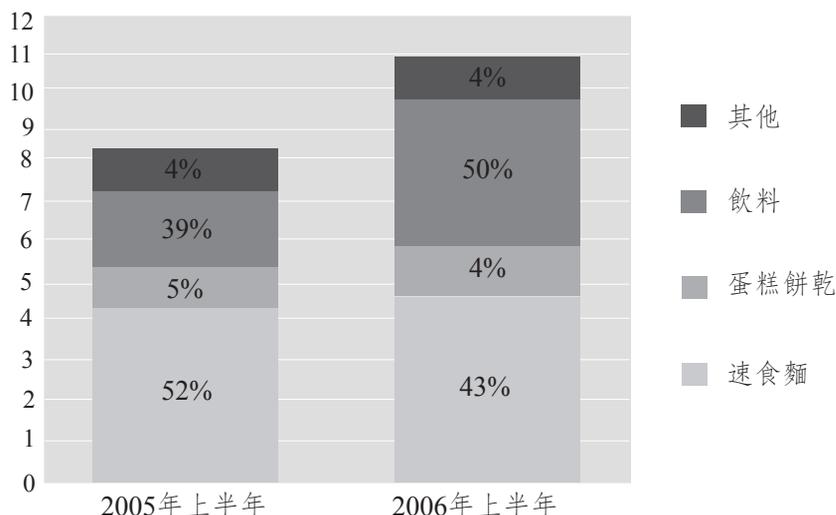


五、康師傅股票市值達三十三億美元（一千億新台幣）

董事長魏應州表示：「康師傅目前股票市值三十三億美元，全球性的集團大約是三百到五百億美元，我們還是小孩子等級。未來二十年，如果前十年每年有20%成長，後十年有10%成長，加上人民幣升值幫忙，希望營業額可以達到一千億美元。」

六、飲料是康師傅未來三年的金雞母

營收：億美元



資料來源：Morgan Stantey，康師傅。

七、低成本競爭優勢：製造垂直整合，上下游通包，提高毛利率

生產線上麵條從油炸、切割、蒸煮都是自動化生產，香噴噴的麵條就像排排站的小兵，循序前往下一站，整裝待發要征服十三億人，現場只有少數監看機器的員工；人力最多的反而是在最後的包裝區，作業員一一檢視調味料、塑膠刀叉是否齊備。

別以為麵做得好就賺錢，一團團黃橙橙的麵條背後，還有更大的祕密，包裝的塑膠袋、麵碗、塑膠刀叉，還有紙箱，都是康師傅自家生產。簡單地說，就是「肥水不落外人田」。

飲料生產線更是如此，全自動的充填、包裝，整座工廠好似一台賺錢機