



台灣的驕傲 — 自行車(捷安特之淺談)

作者一施鈞嫻、作者二呂孟柏、作者三郭夢宗

南英商工職業學校流通管理科

指導老師:戴瑞霞老師

摘要

本研究以台灣自行車製造大廠之自創品牌—「捷安特」為研究對象，探討捷安特在經濟不景氣的情況下如何從一家自行車代工廠變成為現在全球自行車品牌的龍頭，並了解捷安特公司的經營理念，分析其行銷策略與市場區隔、研究捷安特的 SWOT 分析與五力分析。

本研究採用問卷調查法，調查消費者對自行車品牌的選擇，對於購買自行車的用途、種類、價錢做分析。

關鍵詞：捷安特、行銷策略、市場區隔、SWOT 分析、五力分析

前言

1、研究動機

在交通工具發達的時代裡，汽機車可說是人手一台。而我們所擁有的道路卻變成大量的車流與大量的廢氣排放，慢慢的引發了溫室效應及改變生態環境等各種促使自然環境產生變化而帶來的大自然反撲，這些都是造成地球暖化的主要原因之一，例如：南亞的大海嘯、颱風的頻繁，甚至溫度慢慢持續上升造成冰山的融化.....等。除此之外，廢棄的排放也會促使空氣污染成了現代人的過敏及呼吸困難危害的問題。

眾多科學家曾預言過50年後石油將會消耗殆盡，而能源開發的原物料—石油會變得極為珍貴，也因此造成了石油的價格逐漸上升，成為經濟改變的開端。

在經濟不景氣的情況下，政府一直都在努力的推動『節能減碳』的活動，不僅能讓資源的使用率降低，同時也能興起一股騎單車的熱潮，一提到腳踏車，我們就會聯想到曾經從一家台中大甲小鎮的自行車代工廠，搖身一變成為全球自行車品牌的龍頭—捷安特。「GIANT」這五個英文字在全球趴趴走，成為台灣之光，巨大公司這三十多年來在劉金標董事長與羅祥安總經理的帶領下，令全世界刮目相看。就因為眾所皆知，所以我們更想去了解捷安特的成功背景。

2、研究目的

經由創辦人劉金標董事長以及總經理羅祥安的努力奮鬥下，自創品牌跨國經營，已發展成為行

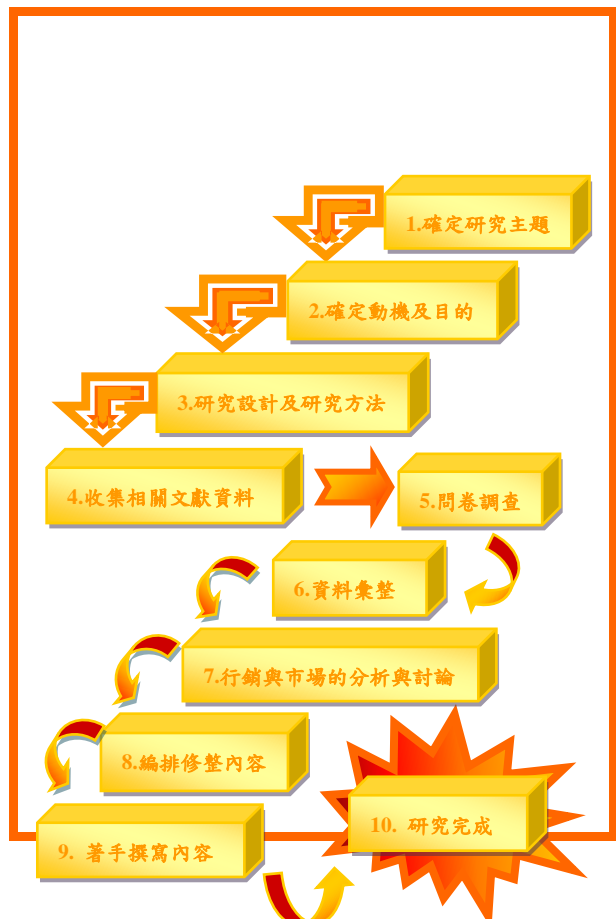
銷全球最成功的腳踏車公司之一，在全球各地陸續完成生產基地及銷售據點的佈局、捷安特公司已轉型為全球化經營腳踏車的廠商。就因為如此，本研究主要的研究目的為：

- 一、了解捷安特在不同時期的變遷
- 二、探討捷安特的經營理念及策略
- 三、探討捷安特的行銷策略與市場區隔
- 四、探討捷安特對未來展望的情況

3、研究方法

我們從他的創業開始著手了解，除了利用網際網路加以探討外，也使用了波特五力分析法知道在市場上的競爭與風險，並利用了 SWOT 分析法將它的優勢與劣勢，以及在市場上持續創新的理念與行銷手法，並更進一步的瞭解經營觀念促使今天能達到永續發展的成因，最後使用了問卷調查法，以臺南為範圍收集一些相關的資料。

4、研究流程



正文

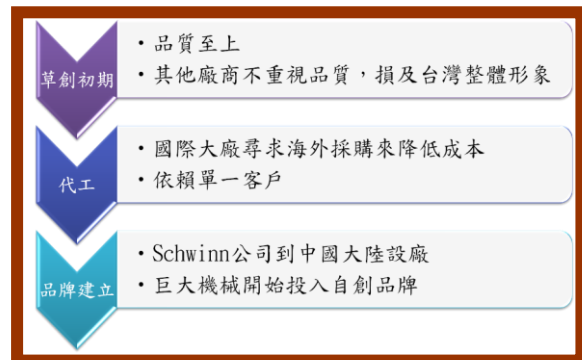
一、了解捷安特在不同時期的變遷

捷安特以"全球品牌，當地生根"的行銷策略與自我創意以及現代科技，使品牌已成為了國際時尚與尖端科技的代名詞。始終創造與生產最佳綜合價值的產品及服務，來滿足全球消費者的需求。捷安特確信腳踏車在休閒、娛樂與運動領域裡具有多元化的發展空間，同時，它也將是我們明天生活最不可或缺的伙伴。

▲表一 捷安特的歷史沿革

1972年	巨大機械公司成立正好是日本職棒巨人隊拿冠軍，所以取諧音名 Giant。創辦人為劉金標先生(現任董事長)。
1980年	興建日南第二廠，兩廠總產能達到 60000 台/月，以身為全球最大、亞洲第二之自行車製造廠。
1981年	創設關係企業—捷安特股份有限公司，負責行銷業務。
1982年	開始在台賣產品，即有人以日語發音的 Giant 音同「捷安特」，更當作中文品牌名稱，恰好符合便捷、安全與特別的自行車產品特性。
1985年	面臨美國最大客戶世穩(Schwinn)突然抽單的嚴重打擊，加深了巨大自創品牌推向國際舞台的決心。
1986年	為分散市場，建立自有品牌國際行銷網，於荷蘭成立捷安特歐洲公司、1987，創立美國總部、1987，創立美國總部、1989，創立日本銷售公司、1989，創立日本銷售公司、1991，創立加拿大銷售公司、1991，創立澳洲銷售公司、1992，創立中國銷售公司。
1990年	到入新的事業次別世系(cis)，塑造企業及品牌新形象。
1992年	成功開發一體成型試探纖維自行車及鋁合金自行車。
1993年	捷安特碳纖車榮獲「第一屆國家產品形象金質獎」於中國江蘇省崑山市設立捷安特(中國)有限公司。與上海鳳凰自行車公司合資設立「上海巨鳳自行車公司」。
1994年	一體成型式碳纖維車榮獲「第二屆國家產品形象金質獎」。十二月捷安特股票正式掛牌上買賣。
1996年	台灣總廠獲得 ISO9001 認證。

1997年	單體成型碳纖自行車榮獲「第五屆國家產品形象金質獎」。
1999年	電動自行車 Lafree，榮獲「第七屆國家產品形象金質獎」。
2001年	富士比雜誌選為全球 200 家最佳小型企業。中國是銷售第一名。迷你公路跑出 MR4 榮獲「第九屆國家產品金質獎」。
2002年	(中國質量萬里行)調查統計，獲得全國市場同型業「產品質量、服務質量吳投訴用戶滿意品牌」榮譽。
2004年	捷安特(成都)有限公司成立。
2005年	已成為世界上最大營收之自行車公司，成功轉型定位為全球自行車生活完整解決方案提供者 (Total Cycling Solution Provider)，同時推動環保節能與休閒生活。
2006年	成立捷安特電動車(昆山)有限公司。
2007年	成立捷安特(天津)有限公司



◎圖 1 經營形式改變三時期

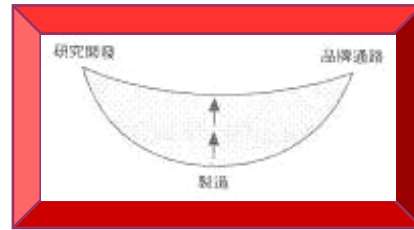
在這片充滿生機和希望的熱土上，捷安特將先進的生產技術、經營管理以及全球行銷的成熟理念和廣闊的市場以及豐富的資源相作結合，製造出更多的發展機會。由於時代的進步，讓捷安特面臨永無止盡的挑戰。新的一年是讓捷安特創下更多輝煌的事蹟，也為了實現夢想而邁向更高更遠的標竿，他們的腳步從未停止過，就像齒輪一樣連帶著經濟與市場關係一直不停的轉動著，讓他們的歷史也一步步的改革中



◎圖 2 巨大公司永久的信念

GIANT 的創贏秘訣

- ★ 從 「G」lobalization
-全球混血經營學
 - ★ 到 「I」nspiring Adventure
-品牌再造的重新想像
 - ★ 由 「A」ction
-徹底實踐中學習最佳實務
 - ★ 與 「N」avigator
-專注本業、追求卓越，不斷自我挑戰
 - ★ 以 「T」otal Cycling solution
-全面引爆二十一世紀的自行車通路革命
- 😊 「GIANT」這五個英文字，不僅是全球知名
品牌，還蘊含巨大保持領先的獨門心法。



◎圖 3 歡笑曲線—以製造提昇價值

二、探討捷安特的經營理念及策略

1. 經營理念

◆ **品牌經營理念**

生產捷安特的巨大機械在全球共設有 4 個生產基地、6 大區域行銷公司，估計有 48 個代理商和 1 萬多個行銷據點，行銷網深入 59 個國家。這無數個第一和驚人的成就，堆砌出捷安特的傳奇。創造這傳奇的人就是巨大的董事長：劉金標。

羅祥安曾說過：品牌是很重要的開始。從一開始的 OEM (Original Equipment Manufacturing) 代工到自創捷安特 (Giant) 品牌，巨大不斷地追求完美，超越了讓人敬而遠之的 Made in Taiwan 自行車形象，躍升成為世界知名的大品牌，也成功的幫台灣在全世界打響「自行車王國」的名號。

品質保證和售後服務是顧客長期以來喜愛捷安特的原因。捷安特品牌的核心價值在於「品質第一工作」，種種品質管理的改善措施，皆按照「品牌須以品質為基礎」的原則，踏踏實實地達到優良品質的目標。進入歐洲市場對巨大來說是一個很大的挑戰，一開始的產品完全沒辦法達到歐洲消費者的需求，劉金標致力改善產品，也遊走在各協力廠間，為了零件品質的提升而建立共同檢測標準。直到劉金標從一位雕刻老師傅身上領悟到做自行車要如同做工藝品一樣，也因此特別為歐洲市場成立 IA (Industry Art, 工藝) 生產線，集合廠內表現最好的技術工，要求每個人抱持如同老師傅雕刻的專注，「用心」做好品質的條件。他也親自上場監督，一看到瑕疵，馬上停線，因此生產線常處於停線中，嚴重影響交貨進度。經過半年的努力，終於獲得歐洲總經理的認可，用心提升品質，不但開始在歐洲獲利，更引領了登山車在歐洲的風氣。

適用於企業界的微笑曲線，強調研發及行銷的重要性，認為只有不斷往附加價值高的區塊移動與定位才能持續發展與永續經營，而巨大不同於以往的作風是因為他們著重的是製造及生產的過程，而提出了「歡笑曲線」的標準，可見對產品品質的要求是極為秉持的。(圖 3)

★ 品牌的「二心」

※捷安特已經是世界第一的自行車集團為什麼還要大費周章進行品牌再造呢？

Ans：因為捷安特算算品牌年齡還不到三十歲。捷安特以史鑑正視品牌可能會產生老化的危機，所以才要進行品牌再造。

在劉金標的眼中，「做品牌要有決心與恆心，一開始就要把放棄的念頭拿掉。」常有企業家問他，建立品牌要花多久時間？他回答：「至少二十年。」很多人在聽到他的答案後都打退堂鼓，寧願選擇併購。

羅祥安—捷安特能做到現在，笑談品牌，只能說因為半路沒有陣亡，我們看的是長遠的目標，才能忍受短期的挫折，不斷克服挑戰。

研發創新也是提升品質很重要的一部分，捷安特每年研發費用就佔了總營業額的 2% 以上，朝著附加價值更高、更環保等的技術發展。例如 2000 年推動的 3N 策略 (新材料、新功能、新用途)。

品牌再造三階段：

- (1) 改變自行車通路面貌
- (2) 與 Interbrand 合作
- (3) 以品牌精神創造無可取代的個人自行車騎乘經驗。

★ 啟動探索的熱情 (Inspiring Adventure) — 嶄新的品牌精神

從 2007 年開始，以啟動探索的熱情 (Inspiring Adventure) 全面向世界點燃熱情之火，第一位火炬手就是劉金標董事長，以七十三歲高齡踩著踏板環台一周後，意外掀起單車環台瘋，也成了很多人的新偶像。年輕單車迷還幫他取了「標哥」的封號，美國在台協會台北辦事處處長楊魁棟、音樂人林秋離……名人都是他的頭號大粉絲。楊魁棟參加捷安特環花東國際自行車大賽，體驗以自行車探索台灣的經驗。林秋離更因劉金標，拉著太太熊美玲，免費幫自行車新文化基金會創作自行車日主題曲「踩動地球」，號召更多人加入自行車生活。愈來愈多人開始以自行車體驗生活，迎風、呼吸、踩動，啟動探索世界的熱情，而這正是捷安特要感染給全球消費者的全新品牌精神。

羅祥安－品牌要能夠歷久不衰，需要不斷地創新，也要隨時代趨勢展現不同的面貌，「GIANT 需要新的品牌精神。」

巨大是全球率先量產碳纖維自行車的業者，在這之前，全球的碳纖維車架只有兩家義大利業者以手工在製造，但看好碳纖維具有質量輕、高剛性、吸震性高等優點，巨大決定投入研發。過了兩年，1875年5月第一批碳纖維車上市，卻發現少數車架有品質瑕疵，劉金標將整批車全數回收，並且在所有員工面前以怪手銷毀，展現對品質的堅持。而十多年後，碳纖維車成為主流，也證明了巨大擁有前瞻的眼光，比別人想得更深、看得更遠。

捷安特品牌的背後，除了質量保證外，還有完整的售後服務 (total cycling solutions)、選車信息與建議，這些都是捷安特品牌的附加價值，掛上捷安特 GIANT 的品牌，可以在銷售市場中拉開 20% 到 25% 的價差。

「讓顧客感動」是捷安特的品牌信念也讓他們遠勝於許多各地的自行車品牌，以 **3S 策略** (Strategy[策略] Support[支援] Service[服務]) 的跨國操作模式，來構成滿足消費者對產品品質的保證及承諾的需求之外，他們投入的不只是產品，而是產品服務業。

捷安特是以全方位自行車解決方案的產品和服務 (Total Cycling Solutions) 來服務消費者。「一地購車，全球服務」的理念，再將品牌形象定位於「科技的、創新的、流行的、功能的與最佳總合價值 (total best value)」能從區域性品牌晉升成國家品牌到世界品牌，靠著「挑戰冒險、真摯熱誠、積極進取、精益求精」的品牌個性，在顧客及競爭者間建立了根深蒂固的品牌形象，讓巨大在世界各地設了超過一萬個服務據點，為全球客戶建立完善的售後服務系統 (包刮選車資訊、維修、租賃等)，並了解客戶的意見以提供更符合需求的產品與服務。此外，捷安特每年投保三百萬美元的產品責任險，對所有產品提供五年品質保證，及消耗零件的一年保證，讓顧客能安心的使用產品也與捷安特培養出感情，再搭配種種吸引人的標語，成功地塑造了 Giant 捷安特的品牌形象。

根據 Interbrand 調查，捷安特品牌的資產

▲表二 Interbrand 的調查

自主製造	消費者可以確信每部自行車都是由巨大生產體系產出的。
穩固品質	皆贏得頂級車隊的採用，如連續三年冠軍的 T-mobile 車隊選擇跟巨大建立長久穩固的合作關係。

創新能力	全球第一量產碳纖維車 TCR、電影 I-Robot(機械公敵)的 Prodigy 與未來概念舒適車 Revive、全方位整合避震系統 Maestro 等創新技術與概念車種累積了高科技的品牌印象。
完整產品線	多樣、齊全品項滿足各式各樣的消費者需求。

劉金標－如果說，巨大有什麼過人之處，那就是從一開始，把捷安特定位為國際市場的高級品牌。

2. 經營策略

◆ 全球布局三部曲

① 建立堡壘，快速拓展全球市場

由於抽單的危機，巨大跨出品牌國際化的步伐又快又急，幾乎每隔一年就進軍一個國家，全球布點首選歐洲(荷蘭)，然後美國、德國、英國及法國，再來進軍的就是日本、加拿大與澳洲..等等。短短五年之內，快速建立全球各地的灘頭堡。(圖 4)

一開始選擇荷蘭是因為(1)當時的 OEM 客戶都在美國，先進軍歐洲可以避免與客戶正面交鋒；(2)歐洲是自行車的發源地，他們擁有最挑剔的消費者，而荷蘭則是自行車使用率最高的國家，也因此將捷安特歐洲公司設於荷蘭，可以更精準的掌握在地消費者的需求；(3)阿姆斯特丹為歐洲大港與大門，而且使用多種語言，有助於了解歐洲市場。

雖然，巨大快速於各地開疆拓土，建立「捷安特」品牌與通路，但仍不失其一貫穩健的思維，讓當時人才、產品、通路……各方面尚不健全的巨大，能安度波濤洶湧的第一階段全球競爭。



◎圖 4 品牌建立流程

1. 堅持子公司百分百獨資
2. 聘用當地人才
3. 成立 IA 線，滿足歐洲高標

全球佈局，打響捷安特的品牌

②厚植實力，建立兩岸分工模式

巨大之所以能成為全球最大自行車整車集團，是因為他們建立的兩岸分工模式功不可沒，奠定了捷安特品牌在全球的龍頭地位，堅強的製造實力與商品化的能力，成為唯一 ODM(Original Design Manufacturer) 與自有品牌並重的自行車廠商。

由於中國改革開放，吸引外資投資設廠，台灣自行車零件廠紛紛到深圳設立工廠，在華南地區形成產業群聚地。當時，所有的協力廠商都希望劉金標能登陸設廠，但他認為這得從長計議，不是不去，而是雖然看準趨勢，卻不貿然投入，花了四年時間，關注中國在改革開放之後的整體環境變化，也知道中國是世界舞台的重要一角，在這期間還發生「天安門事件」，從各方面判斷中國依然會持續開放，才決定啟動投資中國的計畫。

劉金標—「我們一直在看中國會不會走回頭路？只要有任何可能，我們是絕對不敢去的」

品牌知名度打開後，在中國出現了「捷安特」現象。捷安特成為高級車的代名詞，精品名牌有 A 貨，自行車竟也有仿捷車。產品有人仿，員工當然也有人挖角，同行打出「只要是捷安特員工，免試直接錄用」。

經營管理的秘訣在「獨特學」、「搶速學」、「移民學」、「容錯學」、「高度學」，並以全球觀點來經營中國、強龍不壓地頭蛇、不入紅海進行價格戰、不跨足自行車以外的行業等策略，讓巨大在中國市場創下高度的成長，也讓巨大成為全球最大的自行車集團，其成功的經驗可供許多同業借鏡。

1. 獨特學：設廠兼顧內外銷
2. 搶速學：一旦要做，就全速前進
3. 移民學：全面在地化
4. 容錯學：績效是經驗的累積
5. 高度學：以世界名牌之姿進入中國

以全球觀點經營中國

③發揮綜效，深化全球運籌管理

完成全球產銷布局之後，以台灣為營運總部的全球運籌管理(Global Logistic Management) 模式，持續強化跨國研發、採購、製造、行銷……資源整合能力，建立靈敏的價值鏈系統。

不是產品賣到國際市場，也不是到海外設廠就

叫全球化公司，有能力整合全球資源才是全球化公司。羅祥安不諱言，2000 年後的巨大集團才算是真正的全球化企業，在此之前，只是在各地設有子公司的經營團體。

為了讓集團更有效率運作，巨大確立由台灣總部進行全球運籌管理，同時肩負知識分享與資源整合的任務，透過此平台，將各地成功經驗融合成為 The GIANT Way (巨大之道)，再快速複製到各地子公司，做為追求成長的基石。

台灣總部扮演 3S 的角色，提供研發、品牌、稽核、資訊、財務、經營管理 Know-how、智慧財產權、後勤支援等運籌管理功能。

所謂策略，是由總部負責規劃集團發展的策略，擬定長期目標。假設巨大總部提出達到集團自有品牌營收倍增計畫，在長期目標之下，展開各子公司的年度工作計畫，後續再就策略上協助子公司達到短期目標。至於支援與服務，則是由總部提供各子公司有形的資源與無形的服務，例如建置總部與子公司間的資訊系統、成立採購整合中心等等。

過去海外子公司為因應當地消費者的特性，全心衝刺市占率，各市場的品牌形象也未統一。在成為世界最大自行車集團後，巨大必須深耕品牌，子公司也需具備更多的能力，台灣總部的責任是針對各個子公司的優劣勢，截長補短，例如建立制度、規劃發展方向，協助其蛻變為在地品牌經營者。

總部必須肩負引領未來發展方向的責任。例如：拓展全球女性市場，並賦予全新的「Liv」品牌名稱，傳達活在當下的生活態度。新的 Liv 品牌將女性消費者分為家庭主婦、職業婦女、創意工作者、單身女性四種類型，以此做為個性化商品的主軸。「全球人口的 50% 為女性，過去自行車沒有滿足女性需求，人家不做，現在我們來做，」集團執行副總經理兼財務長杜珍指出，女性專賣店不只提供女性專屬的車款、配備，還要滿足女性愛美、追求時尚的心情。2008 年 4 月，巨大在台北開設了全球首家女性自行車專賣店，計畫向全球各地複製經驗。走進位於敦化北路的 Liv 專賣店，他們確實達到滿足女性愛美、追求時尚的心情，營造出精品店的感覺。

羅祥安—「無中生有的創新，對當地子公司很難，所以得由總部出發，開創集團的新局」。

巨大轉型成以台灣為營運總部的全球運籌模式，剛開始讓各地子公司與製造廠的總經理不太適應，因為以前這些總經理擁有極大的經營自主權，但轉型後諸如品牌行銷、研發、資訊系統、庫存管理、風險控管等權力回歸總部，磨合期間就必須透過不斷的溝通。整合後，果然效益明顯提升。以前各地的電腦系統互有差異，無法協同合作，轉變後接單生產從九十天縮短為十四天再縮短為十天，不但提高即時生產速度，也能大幅降低各地經銷商的庫存壓力，還能視各地消費者需求，找出適合產品，進行聚焦生產。

羅祥安—「讓子公司知道總部的目的在統籌資源，發揮綜效，協助大家成功」。

★百人總部服務全球團隊

台灣總部員工人數才約一百人，卻為集團內的十二家海外子公司、八座製造工廠，以及遍布五十多國的一萬多個經銷據點服務。總部能夠小而美的關鍵就是強化信任關係充分授權，讓子公司自主專業經營。

巨大集團特助許立忠—「總部最終目的是要讓各子公司成功，而不是總部去管子公司」。

全球布局讓這個台灣代工廠得以開枝散葉，茁壯成世界最大的自行車集團，年產量亦從創業之初的三千八百台成長約五百萬台，三十五年間成長一千三百倍。

三、探討捷安特的行銷策略與市場區隔

巨大公司秉持「全球品牌，當地深根」為總體行銷策略。

1. 行銷策略

- (1) 消費者逐漸重視品牌，所以在人潮聚集處加強廣告，使品牌有更高的知名度。
- (2) 引進新技術並加速開發新產品，增加消費族群。
- (3) 多培訓相關技術人才，使各經銷商技術品質能完整一致。
- (4) 國民漸漸著重於休閒活動，應該要開始與休閒產業結合，開發顧客族群。
- (5) 提供其他自行車業者所缺乏之服務，增加顧客的印象使顧客口耳相傳，開發出其他消費族群。

捷安特傳奇—全球品牌經營學》書中，元智大學的許士軍教授提到：『巨大在1986年進行全球品牌佈局時便懂得行銷導向，一切都是為了滿足顧客，配合市場需求，創造顧客價值。』行銷手法極為多元，捷安特便運用了多種不同的方法，依據「全球品牌，當地生根(Global Giant, Local Roots)」的中心概念發展行銷，使巨大能夠持續的在世界上嶄露鋒芒。

捷安特的行銷方法：

◆社會層面行銷：

捷安特公司認為現在區域路網愈來愈發達，騎腳踏車已經和生活結合在一起，所以自行車的附加價值也跟著提高，捷安特的創業原點就是致力於人和自行車以及環保的結合，它打出了「大地孕育自然，巨大律動大地」的創意口號，推動休閒新文化

的理念，回饋給這個社會，進行所謂的社會行銷，展現出捷安特對自行車的產品環保及健康的承諾。

◆品牌層面行銷：

捷安特除了自創品牌之外，他們還用三個品牌來區隔市場。

採用「多品牌策略」，例如：進入大陸的市場就是一個例子，巨大機械公司認為進入大陸市場每年需要三千萬台，就算捷安特設定的目標只有一千萬台，仍然有值得開發的空間，所以又推出了第二和第三品牌，用三個品牌區隔市場，以方便進入中價位的市場，延伸出品牌的優勢，至於第二品牌X-net則是穩固中間客戶，第三品牌G&P則是銷售給大賣場或其他銷售通路。巨大運用了多行銷策略，在大陸有顯著的效果，而捷安特的品牌核心價值是「品質是第一工作」，決定要以捷安特性能優異、創新、服務和價值的同義詞。

◆運動層面行銷：

巨大成立了自行車隊，參加過無數的比賽都獲得優秀的成績，如果用腳踏車的廣告和運動行銷策略結合，可以使捷安特深植人心，就能強化廣告效果做到最好的宣傳，也衍生了無限商機，因此運動行銷除了表現出巨大自行車隊的熱情，也能根據比賽中的車子，研發更新的腳踏車來提升捷安特的品牌知名度也提升產品研發、技術升級、經營實力等，幫助全體經濟體質。

捷安特贊助參與自行車界盛事—環法自由車大賽(Tour de France)的隊伍，將自行車的廣告性結合運動行銷，創造領導品牌形象。

◆服務層面行銷

「巨大不強調第一，只強調唯一」的精神，為每一位顧客找尋合適的腳踏車，他們訂下「分享騎乘的喜樂」承諾，要讓每一個客人都感受到他們的熱情。「一地購車，全球服務」的服務態度，緊抓住客人的心。了解顧客的服務與需求，並設置行銷網路和顧客建立完整的售後服務系統，給予顧客產品保證。

◆廣告行銷

企業為了讓產品被消費者注意到並產生深刻的印象，常會運用廣告行銷的政策，通常由企業發展出來的廣告行銷具有掌控性，企業主管擁有決定權選擇版面、媒體和管道來傳達企業想要傳達的訊息，通常有電視網路、媒體廣告、報章、書籍雜誌和實體通路等構面。

巨大結合廣告行銷與品牌行銷打出各種標語，除了做為公司自身的發展信念及精神之外，更將自行車推廣至全世界。

①「無限延伸您的視野」、「換個步伐前進」

早期捷安特能推進全世界的原因是根據各地特色推出廣告標語，以「世界的捷安特、捷安特的世界」為訴求，將捷安特展現在世界各地消費者的眼中。(這兩句標語分別在台灣及大陸打出)

②「分享騎車喜樂(Share the joy of ride)」、「Ride

life、Ride GIANT」

淡化製造思維，將觸角擴展至休閒生活路線，由生活品質和喜悅的角度出發，將捷安特推薦給消費者，漸漸的轉為由消費者觀點出發的企業。

③啟動探索的熱情

2007年巨大打出「啟動探索的熱情」作為最新的品牌精神。

劉金標—『唯有體驗過騎乘的樂趣，才能自發性的釋放熱情，感染別人。』

以十五天和七十三歲的高齡，完成環台九百二十七公里的壯舉，為此精神打響第一炮，連帶感染了羅祥和所有人，為全台灣捲起了一波環台風潮。「你環島了沒？」成為巨大員工們的問候語，每個人都積極的推廣這股熱情，向全世界傳達自行車生活和樂趣。藉由此標語，巨大希望全世界能一起體驗騎自行車探索世界，踩動世界的精彩，進而愛上騎乘自行車。

▲表三 捷安特在各國的發展

台灣	1.以美國為目標市場 2.自創品牌後期：推出第二品牌
歐洲	1.採高價位 2.公司均獨資成立 3.在荷蘭設自行車廠
美國	1.OEM與自有品牌並行 2.採中低價位
日本	1.採高價位，但有ACPULCO低價車 2.公司獨資成立 3.從事OEM
大陸	1.採合資方式 2.高、中、低價皆有 3.延伸產品線為目的（銷售產品）

◆行銷 4p

產品 (product)	1. 產品多樣 2. 維持高品質 3. 設計觀念
----------------	--------------------------------

巨大的產業地圖已進入新世紀定位為 Life Style(時尚生活)。因此捷安特一直持續前往電子化、自動化、多功能化開發出新產品上市。在千禧年台灣區自行車輸出業公會與自行車研發中心合作，大力推動以新材料、新功能、新用途的3N策略，發展自行車產業。其中新材料指的是鎂合金、鋁合金、鈦合金等的導入在評估，以壓鑄材料做成結構件等；新功能包括電動自行車、電子避震器等；新用途有電動輪椅、代步車、跑步機、電動滑板車等，朝更小更容易攜帶的方向發展。

價格 (Price)	1. 運用「價格差異化策略」來區隔市場。 2. 運用「主要品牌搭配高價位、戰鬥品牌搭配競爭價位」在不同市場區隔中，突破市場競爭，擴大市場佔有率。
--------------	---

在經銷上的合約裡，明訂禁止自行變更價格。因為基本上並不會任意改變原定的價格，因此捷安特就從配備上加強。例如：贈送水壺、車鎖等配件，讓消費者產生「物超所值」的感覺並習慣「不二價」的策略。

各項所生產的產品種類繁多，使用的裝備、材料、設計、用途都有很大的差異，各年齡層的消費者也都是服務的對象，因此其系列產品的市場價格從六十美元到一萬美元都有，其產品價格包括各種收入階層的消費者，兼顧各種階層的消費市場。而捷安特產品具有高中低價格區間之特性，高價位的車可以用來提升捷安特的品牌形象；中價位的車可作為主要的獲利來源；而低價位的車則可搶佔量販店市場。而不同價位的捷安特產品也兼顧了產品形象與銷售量。

推廣 (Promotion)	1. 善用公共關係 2. 運動行銷 3. 置入性行銷 4. 促銷活動
------------------	---

從全球走一圈，捷安特在世界各地都有分銷公司及代理廠商，每年都有470萬輛的銷售成果，讓捷安特成為全球最大的自行車銷售品牌。捷安特大甲總公司，每年都推出超過五十種新款式的全型車種，各年齡層的消費者都是服務的對象，簡單來說，捷安特提供整個生命旅程 (Life Path) 的自行車產品，哪怕是幼兒使用的嬰兒推車、學步三輪車到專業級的公路車、下坡賽車，或是動力助行車都一應俱全。捷安特非常注重品質，在一條生線中，如果發現瑕疵，就馬上停止整條生產線並找出問題所在，直到解決問題後才又啟動生產線。

捷安特曾經對不同層級的顧客群做消費研究，發現很多捷安特的消費者之所以對這個品牌忠誠，是在於量販通路 (Mass) 無法獲得完整的售後服務，捷安特所提供的 Total Solutions 能讓要求質感的自行車騎乘者產生信賴與滿足。

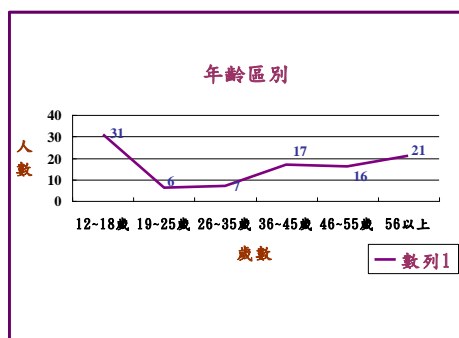
通路 (Place)	1. 密集服務網 2. 全球產銷
--------------	---------------------

巨大經營大陸內銷還在行銷通路上下費了不少功夫，辛苦的建立起捷安特的行銷通路。劉金標表示，以往大陸由於是計劃經濟，所以行銷體系並沒有所謂的批發商及代理商，要貫徹經營理念，建立捷安特的信譽、售後服務與品質保證形象，便架

設屬於自己的行銷體系，往後的成敗也端賴通路的整建。巨大捨棄國營廠的五金交通產品行銷系統，以都市為核心建立起直營店，由直營店為中心負責各地的產品批發。目前共設有15家直營店，涵蓋多個大城市，並設有100多家專賣店和500多家店中店，產品行銷全大陸的百貨公司，也就因為巨大對於行銷網路的掌握度較高，一般企業遇到的收賬問題便能迎刃而解。

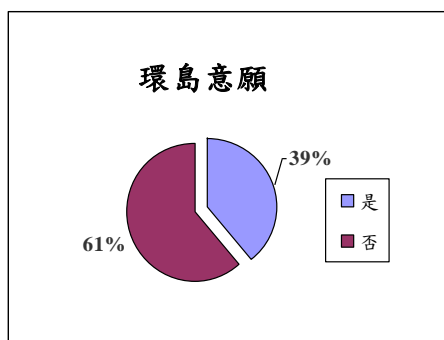
巨大運用在全球各地建立起的一萬多個服務據點，提供消費者「一地購車，全球服務」，第一手掌握全球消費者的消費趨勢與需求，供研發設計部門迅速開發出具競爭力的自行車，不僅創新產品的價值，也進一步提升了全球的銷售量，創造無限的商機。

2. 問卷市場調查



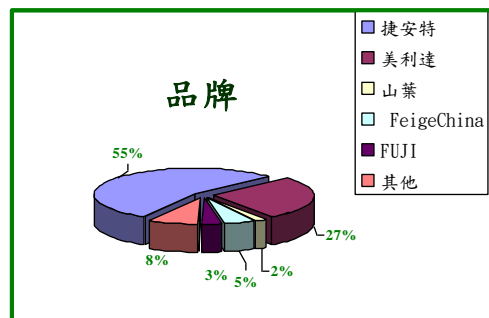
◎圖5 年齡區別

在交通普遍之下年青人在上下班多以搭乘公共交通設施與汽機車為優先少以單車代步，年輕人也有可能是無駕照而以單車代步所以比例顯的特別高，至於老年人多以健康休閒為主，單車的使用率也大大提高。



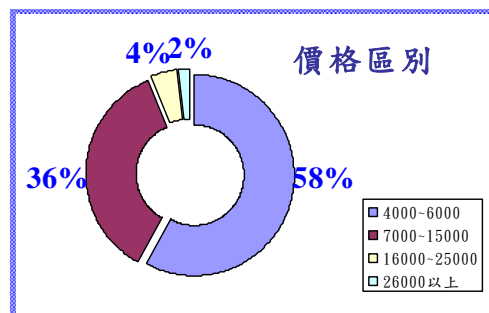
◎圖6 環島意願

這項環島的調查搭配了行銷策略裡的環島支援，能出租借車設備甚至在全台各地皆有鐵馬休息站除了能休息還有補充供給，現在雖然環島意願不高但有意者的比例也不少！



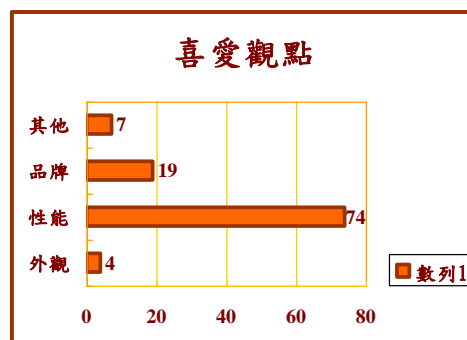
◎圖7 品牌

根據我們所調查的腳踏車使用廠牌統計來看，有品牌的車子因為價格較高，又因經濟不景氣，所以在考慮價格的情況下，都會買便宜而能騎的車，較不會注重品牌，而一些經濟方面較好的人，或是講就高品質的人，他們就可能去選擇捷安特這種高知名度的腳踏車。



◎圖8 價格區別

近年來受金融風暴的影響，造成經濟不景氣，大家對於價格方面，所能接受的範圍都比較低，因此，能夠接受售價高的腳踏車人數，相較之下也比較少。



◎圖8 喜愛觀點

大部分的人購買腳踏車都是以功能為主，符合自己的需求去購買，對於外表則是其次，腳踏車還是要有好的性能，才能走長遠的路。

3、五力分析

◆顧客的議價能力

由於近來來自行車的款式與種類越來越多樣化，並且供過於求，而且有一些精明的國外買者是一面手拿著零件廠的報價單，一面與成車廠議價，以至於顧客的議價能力也越來越高。

◆潛在競爭對手的威脅

自行車的生產者可以分為2種：一個是生產商購買零組件組裝成自行車，另一個是自行生產零組件並組裝。他們都面臨著不同程度進入者的威脅。而且又因為近年來業者努力提昇品質、自創品牌，加上消費者意識高漲，消費者為確保本身權益逐漸重視品牌，因此對於有品牌的成車廠較不易受到新加入者的威脅。

◆現在的競爭對手

除了自行車大陸本地企業，如 Ganda、FeigeChina、美利達、KHS、JOKE，以及在中國的捷安特都互相為競爭對手。

◆替代品的威脅

自行車在歐美國家普片被認為是一種健身的工具，但在中國和印度卻是運輸工具。在歐美因高齡化的來臨，自行車的替代品為電動自行車，但在開發中國家自行車的替代品便可能視同為運輸工具的機車。

◆供應商的價格談判

由於複雜和專業化的生產，供應商沒辦法及時的提供特定原料給各自行車廠商。隨著科技進步與經濟發展，企業間的分工合作也顯得越來越重要，所以1984年成立中衛制度推動小組，希望把中心工廠和衛星工廠間加以垂直整合，藉此降低生產成本提升競爭力，但除非顧客指名高單價的品牌零件，不然供應商的議價空間不大

4. SWOT分析

◆機會

我國政府一直積極加入國際經濟組織，能使更多的工業發展和貿易有商業的機會發展及穩定因為海峽兩岸，交易上逐年的上升，造就很多機會由於積極發展智慧財產權，使國內的技術得到優勢又因為地理上很接近中國東部和北部的市場需求，能很快適應當地的銷售大陸市場經濟圈的興起潛力大。

在京都議定書的生效使綠色運輸工具的重要性與日俱增、複合材料原料供應未來趨勢、環保意識抬頭、健康概念受到重視、取代輕型燃油機車，減少污染外部成本。

◆威脅

國際市場需求不斷下降，因此出口的成長有限受到政府和國際經濟組織的限制保護產業的策略假冒行為在中國激增投資工廠越來越困難，造成中

國市場日漸縮小勞工的收入低及高階層又不足產業的人才欠缺，極需培養、經銷商的技術品質不齊、原材料成本高漲，導致獲利縮減、其他品牌的自行車快速進步、新材料與新技術引進不多，技術漸趨成熟，若不加速開發，將被逐漸趕上。

◆優勢

捷安特公司在供應鏈具有穩固的策略透過策略聯盟和國內外廠商有效率的合作，能降低成本。在捷安特公司資金穩固，公司內部會定期培訓優秀人才並加以訓練，除了人員的能力提升也提升了服務品質。

公司能提供多樣高品質的產品給不同需求的客戶有強大的管理和行銷能力此品牌具有高度的創新、自行車工業基礎雄厚、周邊產業結構完整、直銷與經銷點多、台灣國內自行車品牌中規模大、具高知名度。此品牌具有高度的創新、自行車工業基礎雄厚、周邊產業結構完整、直銷與經銷點多、台灣國內自行車品牌中規模大、具高知名度。

◆劣勢

高資本投資，機械設備仰賴外國進口。相關技術人才培訓不夠、國內市場有限，缺乏開發誘因、跨入服務業行銷與經營未能快速反應、原創設計與研發平台能待加強、競爭將趨白熱化。

4. 市場區隔

因素命名	利益屬性	備註
(1)商店因素	1. 售後服務 2. 店員的專業知識 3. 產品責任保證 4. 店員的服務態度 5. 剎車系統的靈敏度 6. 商店的聲譽 7. 騎乘舒適性	1~5 這五項屬性與商店服務有關
(2)資訊因素	1. 廣告多寡 2. 店內的氣氛、裝潢 3. 自行車活動訊息提供 4. 與店員有舊識或親戚關係	與自行車的資訊及交誼活動有關
(3)功能因素	1. 變速性能 2. 零件材質 3. 避震效果 4. 產品品質	與自行車產品功能有關
(4)經濟因素	1. 具有議價彈性 2. 特價折扣活動 3. 提供贈品搭配 4. 預防失竊功能 5. 方便購買	與價格及促銷活動有關
(5)外觀因素	1. 整體造型 2. 顏色 3. 品牌知名度 4. 價格合理	1~3 項屬性與自行車品牌及外觀有關

▲表四 市場區隔資料

差異化行銷是針對不同的市場區隔發展不同的行銷組合，即巨大機械公司推出各種不同的產品，採取不同的行銷組合吸引各種不同的購買者。分別針對各市場，區隔設計不同的產品與不同的行銷組策略，以滿足其不同的需求。

結論

捷安特的行銷策略為自行車市場帶來無限商機，無限的創意開發許多新型自行車，不斷提升品質及性能，給追求高度騎乘樂趣或輕鬆舒適及休閒為訴求的消費者。在運動、休閒或做為代步工具等各方面創造最佳總和價值的自行車及相關服務，「分享騎車喜樂(Sharing the joy of the ride)」，「讓顧客感動」。能有如今的成就，捷安特不單只考慮生產成本，更追求產品本身品質的提升且勇於創新，讓傳統的自行車跟得上潮流，甚至引領時尚。若台灣的其他產業也能如捷安特對自身發展擁有卓越的規劃能力，看準時機進行佈局及行銷，在全

球佔有一席之地並不困難，應當培養企業自身對市場需求的敏感度，適時的改變企業方針，並效法捷安特成功的案例，提升自己的水準及價值，躍上世界舞台。

參考文獻

- 台灣人物誌劉金標：捷安特公司創辦人
<http://blog.yam.com/cassidytw/article/7767478>（檢索2009年2月4日）
- 戴國良(2007)。策略管理-實務個案分析。五南文化。
- 林靖宜(2008)。捷安特傳奇 GIANT 全球品牌經營學。天下文化。
- 林靜宜(2008)。捷安特傳奇—全球品牌經營學。台北市：天下遠見
- 鄒嘉瑜-巨大機械公司捷安特品牌行銷策略分析。
- 鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠(2000)。運動行銷學。台北市：華泰文化。
- 魏錫鈴(2004)。騎上峰頂—捷安特與劉金標傳奇。台北市：聯經出版公司。
- 捷安特研究：<http://140.134.4.20/~d9179013/b.htm>