

台灣自行車業以材料和品質提升產值

提升管理和創造價值是台灣自行車業的努力方向，藉由企業內部的改善創新與外在環境以及複合材料的運用，來提升國際競爭力，因為唯有協助客戶成長和有利可圖，大家才能維持長久的合作關係；而在世界自行車的創新和發展的藍圖上，台灣自行車業的每一步都是關鍵。

文◎阮素琴

今年上半年台灣自行車業普遍感受歐美庫存壓力，由於季後移，也使得出口業務受到影響，當然也讓原先預估要成長的目標反而向下調整，加上又有原材料漲價壓力，上半年著實令業者不好過。而面對大陸自行車業的急起直追，台灣自行車業已到了正視競爭壓力以及自我調整、重新定位來因應艱難競爭環境的時刻。

複合材料大行其道

複合材料的運用，讓台灣自行車業備受全球自行車業肯定與依賴，像 Giant 碳纖維公路車已連續三年在環法賽中奪得團隊冠軍，也讓台灣自行車的出口單價不斷提升，例如 2005 年出口單價為 199.94 美元。因為隨著 CR-MO、鋁合金、鈦合金、碳纖維、鎂合金等材質的興起，造就台灣自行車更形耀眼；只是衍生出一窩蜂效應，使得價格無法堅持，也失去研發該有的合理利潤，實在令人惋惜。

去年開始，製造碳纖維（Corbon Fi-

ber）的車架廠商越來越多，有些是自行車業，也有來自其他產業，然而不斷有廠商投入 Corbon Fiber 的生產，業者耽心會造成價格上的競爭，過去 Corbon Fiber 車架價位在 US\$400 元以上，現在則介於 US\$300-400 元，甚至大陸報價也有 US\$270 的車架；而廠商在這方面的設備與人才皆投入較多資源，加上 Corbon Fiber 的原材料 75% 來自日本 3-4 家材料廠，其餘才是美國和台灣；又航太工業對 Corbon Fiber 和鈦合金的需求不斷增加，使得自行車業者想取得這些原材料更顯困難，甚至要現金買材，增加自行車業的成本負擔。且材料廠方面以需求量的航太等產業為優先供應，造成自行車需與航太高科技爭材。

不僅自行車業要與航太業爭碳纖維材料，也要同時與戶外運動製造業（如網球拍、高爾夫球…等）爭材料，加上近幾年來鈦合金材料被引用在提升人體磁場、增加免疫力和體力為號召的戴用飾品，如項鍊、手環…等，使得材料取得和成本更加重自行車業的負擔，因此，客戶和製造廠商必須要先有共識，取得

台灣自行車業的製造技術可以說相當純熟，品質也獲得高度認同，還是以OEM為主要業務，但是沒有品牌就沒有價值、沒有通路就沒有市場；只憑最好的設備仍是不夠，這幾年雖然自創品牌和建立通路已普遍獲得認同，但台灣也很缺乏國際行銷管理和跨國企業管理等方面的人才，因此就算購買知名品牌也無法自己參與和管理。

合理利潤，才具有未來性，否則碳纖維車架的生產祇是曇花一現，反而得不償失；畢竟高成本需要有較高利潤來維持正常供需，才能使品質穩定、不斷創新，唯有這些良性供需能讓製造廠商在市場上健康地持續發展，否則恐將面臨因材料取得不易而退出市場的命運。

人才為根本 管理是命脈

爭「材」和需「才」以及創新與整合資源是不少企業的經營重點，除了上述所提材料取得不易和價格持續上漲困擾外，人才更是企業的根本，因此專業人才成為大家相互挖角和網羅的對象；挖角之風雖受爭議，但仍有廠商為了取得專業技術選擇高薪聘請，畢竟不管是新材料採用或是創新皆需要適當人才去推動、整合現有資源，以達到高倍效能。因此，整合能力與研創新強的企業，自然能在市場中取得優勢。

A-Team 的成立對台灣自行車業可說是一劑升級強心針，也因目前 22 家 A-Team 成員間的互相觀摩、學習以及腦力激盪，台灣自行車業在技術創新以及效率提升都獲得良好成績。從 TPS 到 TQM、TPM 的投入，尤其 TPS 是除了汽車業以外，在台灣自行車產業中也深具成效。當然，未加入 A-Team 的廠商

也因看到 A-Team 成果而相繼投入，不管在台灣或者大陸台資廠，越來越多廠商重視到 TPS 對管理的效用，甚至大陸廠商也有少數幾家開始研究 TPS，對市場而言當然具正面效果，也值得鼓勵。

品牌、創新、通路 缺一不可

SRAM 與 Shimano 一直處於相互競爭態勢，Shimano 過去因遲延交貨的情況，因此給予 SRAM 機會竄升，使得美國和歐盟客戶轉向 SRAM 者也越來越多；當然有人認為 SRAM 是美國公司，所以美國企業自然希望市場應該平衡較具公平性，祇有一家獨大對市場發展並非好事。隨著 SRAM 氣勢的提高，Shimano 也將鞏固其地位，二大企業不僅在比研發、比速度也比人和，只是最終決定品牌的消費者才是最後贏家。

台灣自行車業的製造技術可以說相當純熟，品質也獲得高度認同，還是以 OEM 為主要業務，但是沒有品牌就沒有價值、沒有通路就沒有市場；只憑最好的設備仍是不夠，這幾年雖然自創品牌和建立通路已普遍獲得認同，但台灣也很缺乏國際行銷管理和跨國企業管理等方面的人才，因此就算購買知名品牌也無法自己參與和管理，而越不去嘗試就無法累積經驗，談論起跨國企業問題

品質、安全和形象對台灣自行車業相當重要；尤其透過網際網路，好與不好的訊息很快就能傳遞各方。形象的建立需要長時間努力、堅持，但破壞卻祇需一瞬間的疏忽，就能造成永久的遺憾；因此，嚴密管理對任何企業都是一種保障，在提升價值的當時，任何環節都要嚴謹把關，務必做到最好的管理和最高的產值。

似乎就無法令人信服。品牌、創新和通路的重要性衆所皆知，創新不是問題，但品牌和通路的建立便需要下定十足勇氣，因為會面臨到成本高且不一定成功的問題，只是生意本來就存在風險，也需要一點運氣，若不跨出去又怎麼知道是否順利？最高的行銷技巧就是建立與客戶共生共榮的關係，太平洋董事長林正義強調客戶的程度反應我們的等級。台灣穗高業務經理蔡陸海就是不斷與客戶切磋討論，再共同找出互利和進步的方法。

紅海經驗造就藍海策略

藍海策略的興起，不僅各行各業相繼研究、推行，自行車業也開始正視這個議題，因為傳統產業要跳脫到無人競爭的市場非常不容易。從價格競爭的紅海游進以創新為主的藍海需要有的體力，首先要具備能在紅海廝殺的經驗再躍升到擁有自己的差異化，最好軟硬兼施、紅藍兼備。當然，自行車業也有幾家具有藍海策略特質，如 Giant、Alex、Merida、Kenda、台灣穗高、天心、正新、明安、龍捷、野寶、拓凱、巨瀚、Wellgo、VP、Velo、鑫元鴻、彥豪、太平洋、極點、伍祥…等，這些業者皆能在競爭中發現自己，並擁有自己的優勢，進而在市場上展現亮麗；生存要長

期努力，策略需不斷精進，並隨著時間、環境作調整，據台灣穗高業務經理蔡陸海所言，要了解自己、認份，並且自我調整，才能適應外在的環境。過去台商總認為最大的競爭對手是台商自己，但隨著陸資企業的興起與快速進步，陸資企業已成為台商很大的競爭壓力，當然兩岸自行車業都將展開優生劣敗的無情打擊，兩岸自行車業也可以借力使力，因為競合關係得宜將展現企業新活力，並且增添企業實力和競爭力。

EU 對安全和標準都有新規定 (CEN)，台灣廠商對新法令也都積極因應，因為形象的建立需要長時間努力、堅持，但破壞卻祇需一瞬間的疏忽，就能造成永久的遺憾；因此，嚴密管理對任何企業都是一種保障，在提升價值的當時，任何環節都要嚴謹把關，務必做到最好的管理和最高的產值。

加拿大全球防衛措施已喊停，讓輸往加拿大的廠商也鬆了一口氣，但是自行車業還是需要不斷自我警惕，並思考如何避免讓全球市場有機會對台灣自行車業進行不利措施；台灣自行車業深知沒有條件再遭傾銷判例，從業者到 TBEA 與國貿局都相當重視業者的自律，台灣自行車業長期以來，都朝希望成為世界自行車業的最佳盟友努力，相輔相成，各蒙其利，並且健康發展。 ■