

捷安特自行车：从 OEM 代工走向全球第一品牌¹

1 引言

2009年5月9日，在京沪大动脉上出现了一支特殊的车队，这是一支由自行车组成的车队，打头的却是今年过花甲的老人家。这是怎么回事？原来，这是由台湾自行车教父，台湾捷安特自行车股份有限公司的创始人刘金标，以“两岸健康情，双轮快乐行”为主旨，要踩着他自己公司研发的自行车经过三省（河北、山东、江苏）、十余座城市，横跨一河一江（黄河、长江），最终抵达现代商业都市上海的一次骑行活动。

这样的远距离骑行，对于刘金标这位老人来说，已经不是第一次了。早在2007年，刘金标这位老人就曾经以73岁高龄踩着他所创立的品牌捷安特自行车环台湾岛骑行一周，让环台湾岛骑行成为一个跨年龄、跨性别、跨阶级的时尚运动。骑行文化得以发展，捷安特在其中发挥了巨大的作用，同时捷安特也是走在潮流前端。捷安特成立至今不过区区40余年，从一家小小的代工企业成长到如今引领潮流的国际名牌，他们是如何做到的呢？为什么说捷安特发挥巨大的作用呢？为什么说它引领潮流呢？

2 企业简介

捷安特自行车²是台湾巨大机械股份有限公司（下称巨大）旗下的自行车研发生产企业。巨大成立于1972年，以贴牌生产（OEM）外销代工起步。在考虑到获得营销部分的利润和做到自主经营、永续经营，掌握经营命脉两方面因素，1981年巨大集团开始尝试建立品牌捷安特（GIANT）并在随后几年间以较快的速度在各地成立销售公司，以自建销售渠道的方式先后进军欧洲、美国、日本、澳洲、加拿大、中国大陆等市场。

¹本案例由中山大学管理学院的李田、陈嘉殷、毛蕴诗撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例入选第五届全国“百篇优秀管理案例”。

²巨大机械股份有限公司拥有捷安特品牌，1986年捷安特销售公司成立，其后不再区分巨大机械股份有限公司与捷安特公司。

捷安特以 40 多年生产各类自行车的专业经验，将先进的生产技术、管理模式以及行销全球的成功理念凝聚到每一个零部件上，带给消费者最人性化的服务，也得到了消费者的认可，到目前为止，已经是全球自行车产值第一的企业，2015 年营业收入达 600 万元。

捷安特以“全球品牌，当地生根”的行销哲学与自我创意和人性科技，使品牌已成为了国际时尚与尖端科技的代名词。捷安特国际化经营程度深入，在全球范围内有 9 个工厂，分别为台湾 2 个、大陆 6 个、荷兰 1 个；并拥有 13 家直营的销售公司，在全球多个重要的市场都铺设自有销售渠道。捷安特通过不断创造与生产最佳综合价值的产品及服务，来满足全球消费者的需求，从而使其自行车在休闲、娱乐与运动领域里具有多元化的发展空间。

3 雄心勃勃创品牌

捷安特的成长获得了非凡的成就，成为全球自行车产值第一的品牌，但它的成长并非是一帆风顺的，其发展也有过起伏，有过跌宕。OEM 代工意味着总是为他人做嫁衣，当时的巨大集团表现出非凡野心，决心要创立品牌，改变这种情况。

3.1 欲合作却遭背叛：自创品牌 or 找新客户？

1981 年，当时的捷安特还不叫捷安特，还只是一家比较有规模的代工企业，叫巨大机械（下面简称巨大）。巨大从零开始，通过接代工订单一步步扩大其生产规模，经过了将近 10 年的发展，总算是做出了一点成绩，成功接到了当时美国第一品牌 Schwinn 的订单，一跃成为台湾地区最大的一批代工厂商之一。

积累了相当数量的资源和能力，刘金标的心也大了。正如那句“不想当将军的士兵都不是好士兵”，巨大也不甘于总是为别的品牌贴牌生产。巨大生产的产品品质行业内数一数二，那为什么不创立一个品牌？与其总是为别人做嫁衣，何不自己穿上嫁衣呢？创立品牌进行销售，不仅能够赚得更多，还可以摆脱要看代工品牌的脸色过日子的状况。当时的企业领导人刘金标说做就做，开始着手筹备品牌建设事宜

但是，创立品牌需要很长的一段时间，不能在起步阶段就把现在代工业务的“米饭班主”，占代工业务 75% 的 Schwinn 给得罪了。要不然，不仅品牌建设的事难成，现在的代工业务也保不住，那可就糟糕了。所以为了避免现有的代工自行车品牌的抵制且最大限度的保留代工业务，巨大不断的与其最大的代工客户美国的 Schwinn 进行品牌发展合作协商。当然，对于 Schwinn 来说，自己的代工商要走出来和自己竞争，这总是一件遗憾的事情，所以一开始 Schwinn 的品牌合作

建设意愿并不高，也更希望巨大能够安心本分的给自己做代工，不要到市场上来分一杯羹。但是巨大显示出了巨大的品牌建设决心，不断的与 Schwinn 进行协商，经过 4 年的努力，捷安特品牌合作计划最终确立，但是其合作条款也对巨大十分不利。两公司将合作成立新公司，捷安特品牌归新公司所有，巨大仅占 20% 股权。不过为了日后长远的发展，巨大也接受了这个合作计划，雄心勃勃的要做出一番事业。

但是，即便是对 Schwinn 如此有利的合作条款，但是 Schwinn 却依旧不满足，做出了出乎巨大意料的事情来。在 1986 年，巨大满心欢喜的以为可以开展品牌建设的时候，就遭遇了晴天霹雳。小道消息传来 Schwinn 秘密访问深圳市，准备建立中华自行车公司到大陆投资自主生产的消息。如果消息无误，巨大预测，占其收入 75% 的 Schwinn 将在 5 年内逐渐减少其订单并最终降为 0，巨大将面临自有品牌推广计划触礁与最大代工客户流失双重危机。在这危急关头，巨大该怎么办呢？在捷安特有着多年的工作经验的许立忠特助回忆当时的抉择，他说：“我们有两条路，一条路继续做 OEM，争取别人的客户，但一年 100 多万台很难；二是创自己的品牌，因为我们本来在 1981 年就创了自己的品牌，觉得公司要长期发展一定要做自己的品牌。除了有行销利润、永续经营、命脉不掌握别人手中，最重要的是自主经营。从研发开始，可以通过自己品牌销售。如果是做 OEM 就没办法这样经营。自主经营包括市场如何开拓，想怎么在全球市场玩，可以自己决定。但自有品牌也不容易，两条路都很难走。”

当时的企业领导人刘金标毅然决然的选择了要将自创品牌之路继续走下去，摆脱这种要看代工品牌脸色过日子的状况，将生产的主动权掌握在自己的手里，避免日后再次发生这种代工品牌撤离的被动局面。

3.2 坚定的迈向市场：哪个市场 and 如何开拓？

3.2.1 欧洲市场：避开对手，另辟蹊径

由于捷安特和 Schwinn 闹翻了，填补那 75% 的生产订单缺口对于捷安特来说显得特别重要。当时的领导人决定通过成立一个新品牌并进行销售来填补缺口。但是要在较短时间内新品牌的销量要不断上升直至达到一个较高水平，从而填补自行车生产过剩的状况，其难度可想而知。因此，对于新品牌要进入的市场的选择就显得尤为重要。这也就给捷安特带来了问题，世界这么大，捷安特究竟要进入哪一个细分市场呢？又要用何种方式进入呢？

买卖不成仁义在，为避免与 OEM 代工品牌 Schwinn 进行过于激烈的竞争，也为力保市场开拓的初战告捷，捷安特在详细考虑市场容量和市场竞争两方面情况

后，将 Schwinn 所在的美国市场放入后期发展计划，选择了在欧洲市场作为品牌推广的首站，在荷兰设立了第一个海外销售公司。欧洲市场上没有捷安特的代工客户，捷安特可以放开手脚大干一番了。捷安特也设定了要在 3 年内在荷比卢德国、法国、英国建立分公司，快速建立销售通路。但是，当时在欧洲市场上，台湾生产的产品在消费者心中那是劣质品的代名词，捷安特要顺利进入欧洲市场也不是一件容易的事情。为了顺利进入市场，捷安特制定了凭借特色和品质来打开市场的方式。首先，捷安特选择了以高质量的自行车作为攻坚利器，颠覆欧洲消费者对台湾制造的消极印象。其次，捷安特颠覆业界认为山地自行车在欧洲没有市场的传统观念，选择在欧洲市场引进登山车。一般的自行车厂家认为，自行车从欧洲起源，就应该是欧洲那种传统绅士穿西装也能骑才对。山地车是在荒郊野外奔奔跳跳，只有美国嬉皮文化才会存在的产品，欧洲消费者不会接受这种产品的。但是捷安特并不这么认为，通过创新的引入山地车，捷安特在欧洲市场成功建立山地车的先进入者优势，甚至使消费者将山地车与捷安特之间划上等号。凭借特色和品质的准确市场地位，捷安特在欧洲市场大获成功，于次年便开始盈利。

3.2.2 美国市场：选择失误，形象受损

在庞大的生产压力下，捷安特亟需扩大其自行车的生产和销售，因此，捷安特选择了市场容量巨大的美国市场。然而，美国市场并不是那么容易攻克的目标。美国市场自由度高，当地拥有大量知名且实力雄厚的对手。既要提高捷安特的销量，又要对抗当地知名品牌，捷安特选择了别的进入途径，以中低端产品为主力进入，试图以最快的速度提升销量和市场占有率，从而达到以量取胜。初期，凭借低价策略，捷安特自行车销售火爆，销量和市场占有率双双提升，进入市场后 4、5 年销售额快速增长。但是，通过中低端产品扩展市场，捷安特的品牌形象受到了极大的损害，消费者就认定了捷安特就是个普通的品牌，捷安特根本无法引进高端自行车。为了提升捷安特品牌在美国市场的品牌形象，捷安特进行了多次尝试，包括赞助山地车赛事等，使得美国市场在之后的几年中持续亏损，100 万美元的资本却有着累计高达 4000 万美元的亏损，其惨烈情况可见一般啊。直至 2000 年才初步挽回捷安特品牌形象。

吃一堑长一智，在吃过中低端产品为主力开发市场的亏后，捷安特在后期都选择了以高端产品作为开拓市场的攻坚利器，从而相继成功开发日本市场（1989 年）、澳洲市场（1991 年）和加拿大市场（1993 年），初步建成了全球的销售网络。

3.2.3 大陆市场：因地制宜，眼光独到

大陆这个不断崛起的市场，也是捷安特关注的重点。1993年，在确定改革开放政策是持续有效，且改革开放提高了居民收入之后，捷安特开始进入中国大陆市场。但是，与当时很多企业在大陆设厂的原因不同，捷安特考虑的并不是低成本。许特助回忆道：“如果为了追求低成本，永远有人比你更低。93年大陆公司200元人民币，现在一般工人都要2000、3000块，如果为了降低成本，就要去华中、内陆，就要随潮而去，这不是我们要的。”是的，捷安特要的从来都不是低成本，而是大陆这个未来巨大的内需市场，一个人口基数如此巨大的市场，捷安特不容错失。

要在当时那个收入低、销售渠道基本闭塞的大陆市场进行开拓，捷安特需要有很大的想象力，去想象日后的市场进行构建，还需要对大陆市场充满信心。捷安特在这方面有着巨大的优势，其国际化的营销网络带给他的不仅是高额的利润，还有国际一流的营销服务经验。捷安特逐步在各地区主要城市设立了十几个直营分公司和直营店，再从这些直营店配销出去，避免了卷入当时国企三角债的问题。卖场包括自行车、店、五交点、店中店等。但是当时大陆市场的价格接收度较低，真的在大陆推广高端车吗，或者说，当时的大陆市场有人会愿意花大价钱买一辆捷安特吗？为了在大陆市场推广高端产品，捷安特不得不在销售服务环节上下功夫。市场接受度需要时间慢慢发展，捷安特就耐下性子慢慢在通路上建构，在品牌形象建构，产品慢慢从低阶发展到高阶。捷安特对销售人员进行了一系列的培训，使他们具有真正的专业知识，以说服消费者购买比当时凤凰自行车高八倍价格的捷安特自行车，其销售模式与当时国营商店销售人员只懂品牌来进行销售形成了巨大的对比。此外，销售人员也不是盲目将最贵的介绍给你，而是根据你的需求、目的、地点，推荐适合的产品。捷安特还设计了认证，对销售人员进行分级，通过培训后的认证级别决定了其可以销售的自行车档次，最高的级别还包括修理自行车的能力。这样的努力不仅为消费者带来了便利以及更好的购买体验，还给捷安特带来了巨大的收益。2012年，大陆成为捷安特最大的市场，占整体营收的26%。

3.2.4 构建全球营销网络

捷安特在构建全球营销网络时，不求快只求稳妥，一步一个脚印，从而最大程度的满足长远的企业拓展的需要。在与各市场的代理商合作还是全资构建分公司的选择上，捷安特舍易求难，并未选择较简单且对资源要求较少的与当地代理商合作，而是以当时人力、资金都尚未准备充分的艰苦条件下，选择全资建立分公司以提供日后更好的服务。捷安特的自创品牌道路走得太快，总部的人才库根

本跟不上扩张的节奏，捷安特就在各个不同市场找有经营能力的人，从业界找，来筹组公司。在资金的筹集方面，捷安特不惜将在台湾购置的土地全数卖掉，全力支持国外市场建设。此外，为了充分调动海外分公司的积极性和灵活性，在构建经销网时，捷安特母公司给予子公司充分的经营自主权，从不盲目的指手画脚，仅仅通过分公司反馈的信息进行全球范围内的调整和整合，使得捷安特的国际化步伐走得既快且稳。

捷安特实现了自有品牌的市场开发和国际营销资源高效整合，营业收入不断提升（如图1）。达成了企业开拓新市场，扩大产品生产和销售的企业扩展目标，也极大的帮助了捷安特从OEM向OBM转变的升级。目前，捷安特在全球营业收入排第一。在澳洲、大陆和台湾排第一，在美国和欧洲排第三，在日本、南非、加拿大、澳洲是最大的进口品牌。

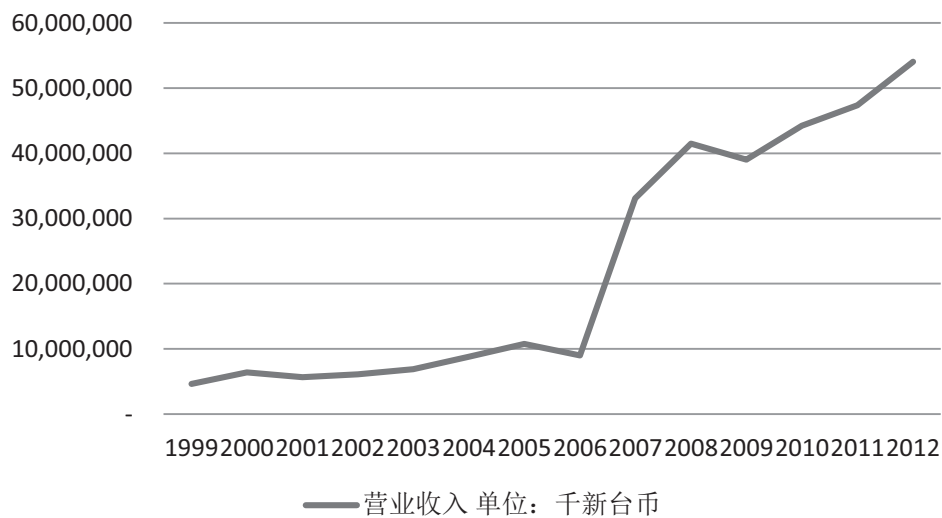


图1 捷安特历年营业收入（1992年——2012年）

资料来源：捷安特年报

4 持续升级撑品牌

建立了品牌，开设了销售渠道，仅仅是踏出了品牌建设的第一步，那么接下来呢？捷安特要怎么做才能让这个辛辛苦苦创立起来的品牌走得更远呢？答案就在产品上，品牌建设不能是脱离了产品的空中楼阁，捷安特深刻的认识到要让品牌走得更远，需要的是不断进步的产品科技以及不断提高的产品质量。那么捷安特使出了什么招数来使得捷安特的品牌能够长远发展呢？

4.1 第一招：凭研发，用新技术新车型满足消费者

捷安特为了满足自行车的发展日新月异，满足消费者对自行车的需求的不断变化，捷安特大力投资到研发部门，从而使得产品技术含量不仅越来越高，其款式也紧跟时代的潮流。捷安特投入到研发的比例高达营业额的 2.5%，约合 12 亿新台币（即 2.6 亿人民币），处于行业高水平。这样的高投入当然能够为捷安特带来高产出。捷安特在其专注的车架和前叉、后叉这几部分的研发设计水平位居全球领先地位。例如，捷安特碳纤维的研究，使得自行车能够轻薄短小，车架简洁，人的每一次踩动的力量都能最大程度的转化为速度，据许特助介绍：1996 年推出，1997 年 uci（国际自行车运动总会），将这台车列为不得参加比赛的车子。（因为）竞赛要的是公平，对于每一种运动器材有检验标准。不能因为有些人用特殊工具（指捷安特自行车）就能赢了比赛。5 年沟通解禁后，这样的设计成为了公路赛车的主流。现在的捷安特研发出来的 ADVANCED SL（最高殿堂职业竞赛等级碳纤技术）采用最高性能的 T-800 碳纤维素材，打造出的是当今最新进的碳纤维车架，也是捷安特为其赞助的职业单车运动员打造的神兵利器。

除了在顶尖的车型上有优异的表现，在普通车型上，捷安特的设计也可圈可点。例如车架的抽管技术，通过两端比较厚，中间比较薄，在不影响车子安全性和性能的情况下，减少材料的使用，减轻车子的重量，这也是捷安特众多专利技术中的其中一项。

通过研发，捷安特品牌得以每年都推出 300 多个不同车种（不包括不同尺寸和颜色的新产品）。捷安特拥有多项世界范围内领先的专利技术，技术属于业界领先水平。技术的研发更新，不仅使得捷安特得以占据在价值链中附加价值更高的生产活动，还支撑了捷安特以品质特色赢取消费者的品牌树立策略，用品质和技术提高了捷安特的品牌价值。

4.2 第二招：拼成本，通过流程再造降低成本并提升产品品质

捷安特为了提高车子的性价比，给消费者带来更物美价廉的自行车，捷安特一直在做出努力。为了做到降低成本，提升品质，捷安特在制造环节花了大力气，其中最重要的就是引入丰田式的生产模式和不断进行技术革新。

通过 TPS（丰田式管理）标杆学习，捷安特将及时化、自动化、系统化、不断改善等丰田生产管理方式引入到自行车生产中，捷安特演绎发展出适合自行车行业的 GPS（巨大生产系统），贯彻“GPS 始于改善，终于改善，且永无止境”的基本精神，极大的提高了捷安特的生产效率，降低了生产成本。此外，通过捷安特的 GPS 生产，产品品质更稳定，捷安特在中国的制造厂相继通过了日本工业 JIS 标准和美国消费者安全标准（C.P.S.C）及 ISO 标准，质量水平得到了认可。

用通过流程再造后成本下降了，品质提高了的产品来支撑品牌的发展，捷安特的品牌建设道路必能走得又快又稳。

4.3 第三招：整合资源，通过组建战略联盟以提高生产效率

对于台湾地区的制造生产，在面临零部件供应商逐渐撤离台湾的情况下，为保留母公司所在的台湾厂房的正常生产运营，捷安特知道，是时候做点挽救措施了，而且这措施刻不容缓。就算捷安特一家始终坚守台湾，但是上游供应商、配套厂商都走了，捷安特在台湾也孤掌难鸣。因此，捷安特发起并领导组建 A-TEAM 战略联盟，选择了拉拢台湾市场上最大的竞争对手美利达自行车，两家企业共同向零部件商下单，从而使得台湾本土的订单量能够达到零部件商规模经济的水平，零部件商也就愿意留下来给捷安特提供其生产需要的零部件。通过拉拢竞争对手美利达成立 A-TEAM，零部件的供应价格得到了稳定，供货效率还得到了提高，极大的满足了捷安特 GPS 生产要求的及时化、自动化等，从而提高了捷安特的生产效率。例如，在 A-TEAM 成立后，零部件供应商等协力厂从 21 天交货期、一星期交货的频率，下降到下单后 10 天交货且每天交货一次，极大的支持了捷安特 GPS 中及时化等的要求，提高生产效率。此外，通过 A-TEAM，捷安特的研发费用也能够降低，例如说“A-team 平台上，资讯看得到，知道什么时候做什么事情，什么阶段做研发测试看得清楚，每一家厂商很清楚，整个研发的时辰缩短，研发费用降低，失败减少。”捷安特通过建立 A-TEAM 战略联盟，不仅保障了自身的零部件供应，降低竞争强度，还保障了研发，为品牌建设保驾护航。

5 新的挑战，未来之路在何方

5.1 ODM 业务：放弃 or 平衡？

捷安特确立了发展自主品牌的重心后，依旧没有放弃其 ODM 业务。目前捷安特内部 30% 的 ODM 业务有着将近 22% 的毛利率，利润丰厚。此外，ODM 业务还能促进捷安特进步，例如通过生产对品质要求严苛的意大利品牌 Colnago 的订单，捷安特的产品品质也跟着水涨船高，始终处于行业前列。最后，通过 ODM 代工，可以和多个竞争对手建立合作，有利于形成战略伙伴关系，避免恶性竞争。同时，捷安特也给他的代工客户带来好处，捷安特的生产规模够大，采购成本比较有利；二是捷安特在全球有 9 个工厂，提供其研发、产能，ODM 客户可以善用这些资源。比如可以要求从欧洲出货以避免反倾销问题。在这些好处下，捷安特当然愿意保留 ODM 业务。

然而，与 Schwinn 的合作失败也充分显示了要统筹 ODM 和 OBM 两个业务的难度。捷安特有自己的品牌，和 ODM 的客户既是合作关系，又是竞争对手。在进行 ODM 生产时，捷安特将知道客户的设计蓝图、规格，客户会担心捷安特复制创意并发展捷安特的产品，也担心捷安特用不公平的手段，在产能不够时先优先照顾自己的品牌。

目前，捷安特已成为全球第一的自行车生产品牌，在接下来的发展中，是否还应该继续 ODM 业务呢？

5.2 未来发展：骑乘文化 or 专注自行车生产？

捷安特在刘金标的带领下不断的进行骑行的推广，例如推动骑行分期、举办各类自行车比赛、推动环岛骑乘及认证、国际无车日、自行车日活动……捷安特不计成本的推广新自行车文化，在台湾知名的景点如日月潭以及在繁华的市区作为地铁公交等公共交通工具的有益补充，提供异地还车服务，捷安特资助建立了自行车租借站，并负责该租借站的运营管理。的确，他们的努力得到了政府的配合，每年的 5 月成为了台湾的自行车月。但是，他们的努力却更多的是叫好不叫座，例如他们运营的自行车租借站，的确为市民带来了方便，但是台湾市民的出行更多的是以机动车为主，这就导致了该租借站长期亏损。

此外，捷安特为了打造更加适合骑行的气氛，还提出建立配套的服装品牌 [Liv/giant](#)，针对女性设计了许多实用、美丽和时尚的自行车产品，满足了女性骑行者爱美的需求。

捷安特从专注自行车生产走出来，涉足更多与骑行有关的产业如服饰、旅游业，不断推动社会骑行风气的不断发展，给社会带来了正面效益。但是也有人认为，捷安特品牌涉足多个产业，不仅不能为捷安特带来利润，还弱化了捷安特作为自行车领导品牌的形象，不利于企业发展。那捷安特是应该继续不遗余力不计成本的推广骑乘文化呢？还是应该继续专注自行车生产？

请参考但并不局限于以下思考题对案例进行分析：

1. 请分析捷安特在创立品牌阶段所面临的外部环境变动，及其自身的资源和能力，分析其做出创立自主品牌战略选择背后的逻辑。
2. 捷安特在不同市场的开拓方式有何成功经验与失败教训？OEM 企业应如何向 OBM 业务升级？
3. 请分析捷安特在研发和生产环节的升级路径和行为，其影响因素（外部环

境变动、企业资源和能力)有哪些,达到了什么效果?

4. 企业家精神在捷安特的升级和发展过程中是否发挥了作用?具体是如何体现的,对企业升级有何影响?
5. 你认为捷安特的升级路径在微笑曲线的不同环节上是如何体现的?请总结相应的价值链微笑曲线变动方式。
6. 如果你现在接手领导捷安特的未来发展,你会选择什么样的发展道路?是放弃 ODM 业务专注自主品牌,亦或统筹两者?若是统筹两者,又应坚持哪些原则?是应大力发展骑乘文化,还是专注自行车生产?两者是否有何关联?