

捷安特案例分析

Group3 展示顺序10

曹佳璐 胡焰山 芦晶静
李冰冰 张耀予 朱诗彦



CONTENTS



公司简介



行业介绍



企业变革



发展规划

PART ONE

公司简介

1.公司简介

起步

巨大机械股份有限公司成立于1972年

以贴牌生产（OEM）外销代工起步

1981年巨大集团开始尝试建立品牌捷安特

1992年9月进入中国市场，于江苏昆山设立大陆总部



进军

先后进军欧洲、美国、日本、澳洲、加拿大、中国大陆等市场，在全球范围内有9个工厂，和13家直营的销售公司，掌握超过1万个销售通路。

目前是全球自行车产值第一的企业，2015年营业收入达121亿人民币。行销哲学、自我创意与人性科技使其成为国际时尚与尖端科技的代名词。

现状

本部分资料来源：

The Development Model of Bicycle Industry in Taiwan —The
Development of Bicycle Industry

Journal of Low Carbon Economy 低碳经济, 2015, 4, 9-15

PART TWO

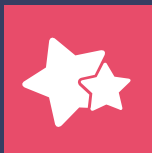
行业介绍

通过模型探索台湾自行车产业现状

2.行业介绍

台湾自行车产业现状

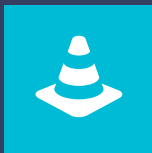
中小企业为主



垂直分工的
弹性生产方式



完整的上中下游体系



市场需求大



竞争大、利润低



产业集中度不高

2.行业介绍

台湾自行车产业发展之性质模式

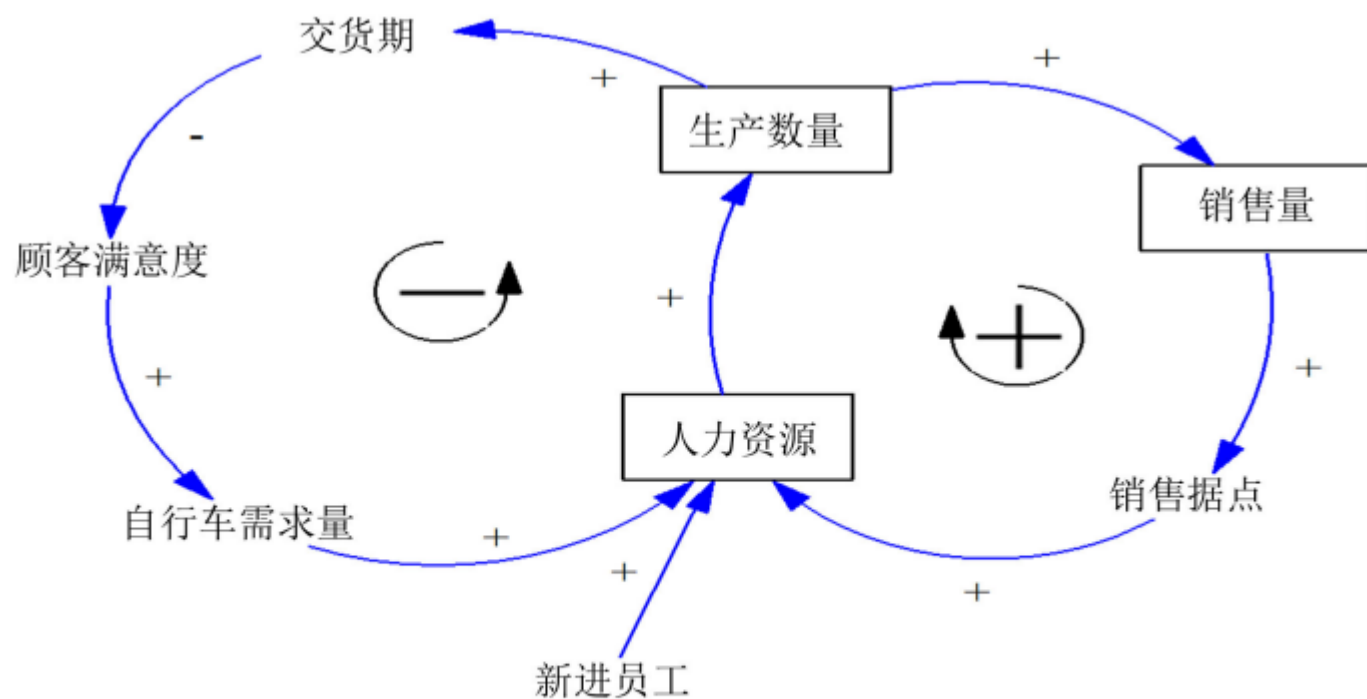


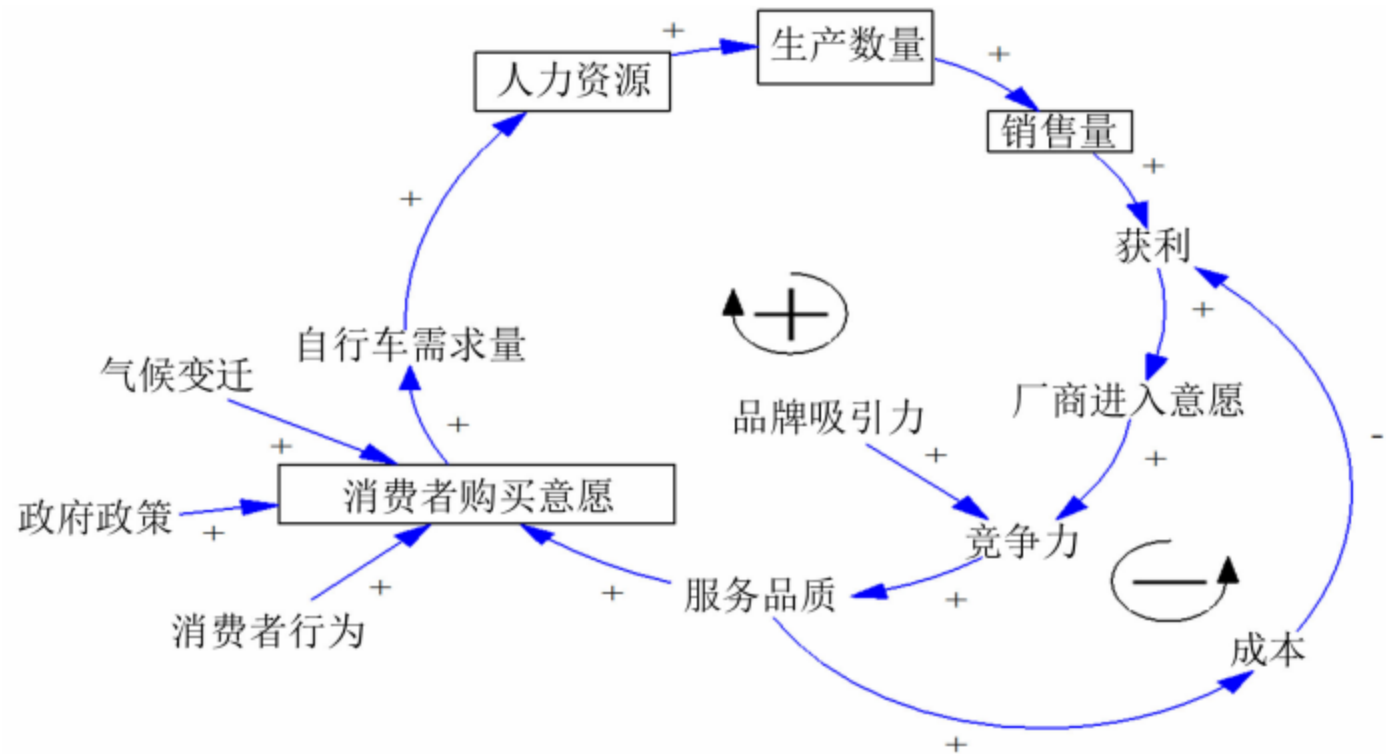
Figure 1. Causal loop of human resource level and production quantity level

图 1. 人力资源积量和生产数量积量之因果回路

人力资源积量
和生产数量积
量之因果回路

2.行业介绍

台湾自行车产业发展之性质模式



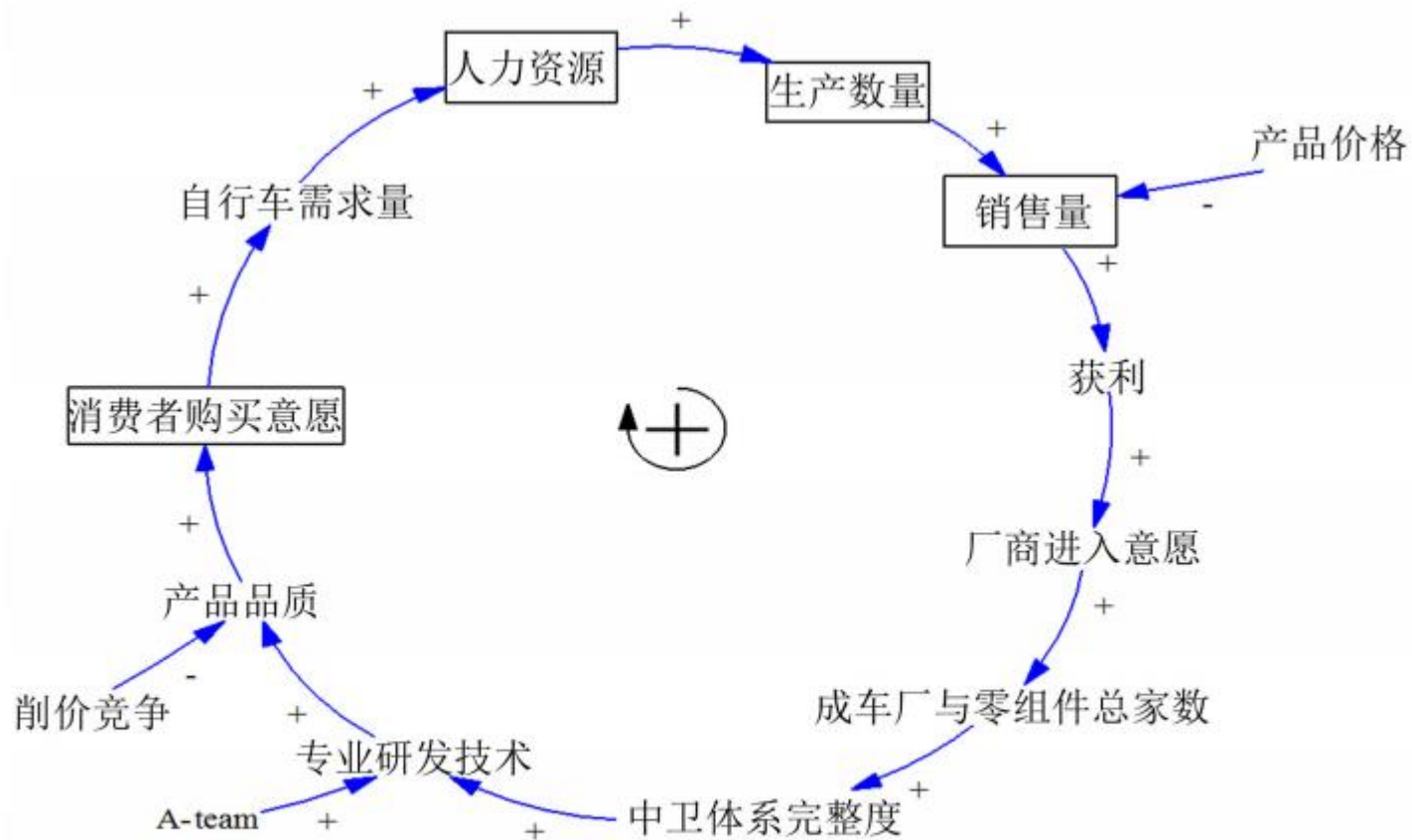
消费者购买意愿
积量之因果回路

Figure 2. Causal loop of consumers' purchase intention level

图 2. 消费者购买意愿积量之因果回路

2.行业介绍

台湾自行车产业发展之性质模式



销售积量对生产数量积量之因果回路

Figure 3. Causal loop of sales quantity level

图 3. 销售量积量之因果回路

PART THREE

企业变革

3. 企业变革-从OEM到OBM

转型原因



市场经验



品牌建设



3.企业变革-从OEM到OBM

转型原因



自身发展状况

经过将近10年的发展，
积累了足够的资源和能力



企业家精神

领导人刘金标不甘于贴牌
生产，欲摆脱看人脸色过
日子的代工生活



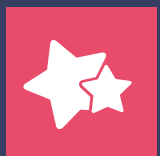
未来生产主动权

除了有行销利润、永续经营、命脉不掌握别人手中等优势之外，
最重要的是可以自主经营。



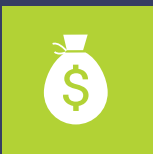
3.企业变革-市场经验——成功与失败的教训

首发站——欧洲市场：避开对手，颠覆开拓



优势：10年资源和能力的积累，产品特色和质量

劣势：自行车生产过剩亟需使新品牌销量上升



机会：欧洲市场容量大，没有捷安特的代工客户，避免过于激烈的竞争

“台湾制造”在欧洲的形象不佳；传统市场观念认为山地自行车在欧洲没有市场



成功的开拓思路：

- “以点为主的体积战”瀑布型拓展：由荷兰开始，3年内向德、法、英等国拓展
- 特色、品质制胜：用高质量的自行车改变欧洲消费者对台湾制造的消极印象
- 准确的市场定位：颠覆业界传统观念，打造市场先入者优势

3.企业变革-市场经验——成功与失败的教训

第二步——向美国进军

这个领域存在较高的进入壁垒。自行车产业基本由“不用工厂生产”的品牌型公司组成，大公司在广告、产品开发以及销售网络、出口方面都更有成本优势。更重要的是，品牌个性与消费者忠诚度都给潜在的进入者设置了无形的屏障



3. 企业变革- 市场经验—— 成功与失败的教训



1

供应商的讨价还价能力

捷安特以贴牌生产外销代工起步，制造水平很高。自建品牌后自主研发生产，为降成本也和代工厂合作。总体上供方所提供的投入要素其价值构成买主产品总成本的比例较小、只能在一定程度上影响买主产品的质量，讨价还价的能力不是很强

2

购买者的议价能力

美国消费者整体消费水平高，对安全性能要求高，骑乘文化发展较早，美国本土市场可供其选择的自行车品牌多，购买者的议价能力强

3

新进入者的威胁

美国市场容量大，竞争激烈，主要品牌抢占了较多的市场份额并保持相对稳定，中高端市场对于新进入者空间较小

4

替代品的威胁

与其他代步工具不同——自行车的文化及情怀，在美国嬉皮文化盛行的时代备受推崇；其他的代步工具不适宜运动，所以还没有自行车的完全替代品

5

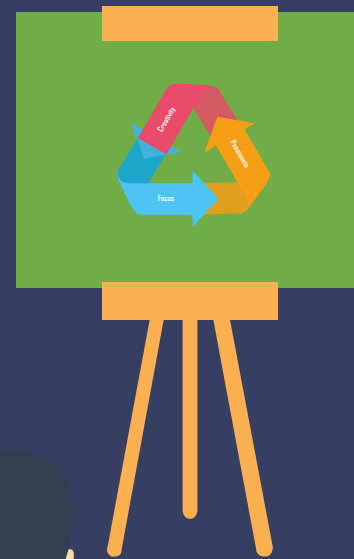
行业竞争者的竞争

美国市场自由度高，拥有大量知名且实力雄厚的对手

3.企业变革-市场经验— 成功与失败的教训

市场开拓的教训：选择失误，形象受损

- 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
- 这种拓展方式让品牌形象受到了极大的损害，无法引进高端自行车
- 进行赞助山地车赛事等，持续亏损，2000年才初步挽回品牌形象



3.企业变革-市场经验— 成功与失败的教训



势如破竹，初步建立全球销售网络

在吃过中低端产品为主力开发市场的亏后，后期都选择了用高端产品来开拓市场。成功开发日本市场（1989年）、澳洲市场（1991年）和加拿大市场（1993年）。初步铺设好全球的营销渠道网络。

3.企业变革-市场经验— 成功与失败的教训



市场选择原因：

大陆市场不断崛起，捷安特一直重点关注这个未来巨大的内需市场。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，捷安特把握时机进入中国大陆市场

市场开拓经验：



眼光独到，想得更长远
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，而是未来巨大的市场



引用国际一流的营销服务经验

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

3.企业变革-市场经验— 成功与失败的教训



循序渐进，攻下消费者心理堡垒：

耐下性子进行通路、品牌形象建构，产品慢慢从低阶发展到高阶。

销售人员具有真正的专业知识，关注个性化需求，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。

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

2012年，大陆成为捷安特最大的市场，占整体营收的26%。

3. 企业变革- 市场经验 — 成功与失败的教训

步步为营：构建全球的营销网络

构建全球营销网络时，不求快只稳妥，一步一个脚印，从而最大程度的满足长远的企业拓展需要



全面OBM，不依赖海外分销商

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



充分调动海外分公司积极性

给予子公司充分的经营自主权，从不盲目的指手画脚，仅通过分公司反馈的信息进行全球范围内的调整和合，使得捷安特国际化步伐走得既快且稳



扩充人才储备

捷安特的自创品牌道路走得太快，总部人才库跟不上扩张的节奏，捷安特就在各个市场找有经营能力的人，从业界找



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，极大的帮助了捷安特从OEM向OBM转变升级



敢于冒险

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

3.企业变革-市场经验— 品牌建设

研发新技术新车型

大力投资研发部门，在不断提高产品技术含量的同时，款式紧跟时尚潮流。

流程再造，降低成本

引入TPS标杆学习，极大提高了捷安特的生产效率，降低生产成本，同时令产品品质更加稳定。

组建战略联盟

建立 A-TEAM 战略联盟，保障了自身零部件供应，降低竞争强度，为品牌建设保驾护航。

PART FOUR

发展规划

4.发展规划

统筹OBM与
ODM业务

自行车生产与骑
乘文化并行发展

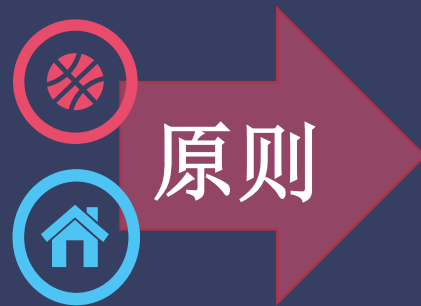


4.发展规划

统筹OBM与ODM业务



OBM为主,逐渐降低ODM比重
客户选择方面要符合自身定位



原因



带来丰厚利润的同时可以促进自身进步
加强自身品牌形象塑造，避免消费者认知失调

4.发展规划

自行车生产与骑乘文化并行发展



1 响应消费需求

2 塑造骑行文化

3 占领客户心智

4 促进企业发展

4.发展规划——现状

自行车生产与骑乘文化并行发展——√



都市健康车

Liv 女性自行车品牌馆



4.发展规划——现状



主导或赞助北京、
郑州等地的骑行文化节

在各地建立捷安特自行车俱乐部



4.发展规划——现状

2016年捷安特助力中国山地自行车公开赛



2016斯柯达杯捷安特&禧玛诺自行车联赛武汉站



4. 发展规划——现状

(一) 業務範圍

1. 本公司所營業務項目包括：

- (1) 自行車、室內健身車、電動自行車及其相關產品之製造及銷售。
- (2) 鋁合金管件及鋁車圈加工製造銷售。
- (3) 投資自行車產銷公司。
- (4) 顧問服務及投資業務。
- (5) 碳纖複合材料研究發展與產品應用推廣。
- (6) 金屬容器開發製造及銷售。
- (7) 承辦國內外旅行業務。
- (8) 自行車租賃及戶外活動推廣。

2. 本公司營業比重：

單位：新台幣仟元

產品項目	銷售淨額	營業比重
自行車	50,935,322	93.64%
材 料	3,259,421	6.00%
其 他	197,112	0.36%
合 計	54,391,855	100.00%

4.发展规划——现状

巨大機械工業股份有限公司及子公司

合併綜合損益表

民國 104 年及 103 年 7 月 1 日至 9 月 30 日以及民國 104 年及 103 年 1 月 1 日至 9 月 30 日

(僅經核閱，未依一般公認審計準則查核)

單位：新台幣仟元，惟
每股盈餘為元

代 碼		104年7月1日至9月30日		103年7月1日至9月30日		104年1月1日至9月30日		103年1月1日至9月30日	
		金 額	%	金 額	%	金 額	%	金 額	%
4000	營業收入 (附註三二)	\$ 17,108,530	100	\$ 16,697,213	100	\$ 47,309,960	100	\$ 46,034,916	100
5000	營業成本(附註十一、二四及三二)	13,448,028	78	13,047,154	78	36,834,221	78	35,678,344	77
5900	營業毛利	3,660,502	22	3,650,059	22	10,475,739	22	10,356,572	23
	營業費用 (附註二四及三二)								
6100	推銷費用	1,680,008	10	1,671,387	10	4,555,302	9	4,527,497	10
6200	管理費用	490,523	3	501,261	3	1,275,380	3	1,227,007	3
6300	研究發展費用	188,527	1	178,707	1	581,031	1	561,354	1
6000	營業費用合計	2,359,058	14	2,351,355	14	6,411,713	13	6,315,858	14
6900	營業淨利	1,301,444	8	1,298,704	8	4,064,026	9	4,040,714	9
	營業外收入及支出								
7050	財務成本	(35,383)	-	(31,056)	-	(106,550)	-	(98,360)	-
7060	採用權益法之關聯企業及合 資損益份額 (附註十三)	1,373	-	3,142	-	(3,592)	-	(1,481)	-
7100	利息收入	56,224	-	72,873	-	166,474	-	203,427	-
7130	股利收入	2,250	-	-	-	2,250	-	-	-
7190	其他收入	46,788	-	76,404	1	125,116	-	199,192	-

谢谢！

