



捷安特自行车 ——从OEM到OBM的升级之路

第九组 江璐 袁征 杨瑞 张乐琦 张烁 张卓娅

目录页

CONTENT

1 / 案例回顾与企业简介

2 / 捷安特的升级之路

3 / 捷安特未来道路的选择

Part 1
案例回顾与企业简介

一、企业概况

- 巨大公司成立于1972年，以**贴牌生产（OEM）外销代工起步**。
- 1981年，**创立自主品牌捷安特（GIANT）**，秉承“全球品牌，当地生根”的行销哲学发展国际品牌。在随后几年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。
- 目前，捷安特是全球营收最高、经营绩效最佳的自行车品牌，于全球拥有4个生产基地、2个原料制造工厂、10多家行销公司、10000多个行销据点，不但在**中国市场占有率排名第一**，在**欧洲也是第一大品牌**。

二、创始人简介

(一) 个人简介

刘金标，出生于1934年，如今已是年过八旬的老人。在1972年之前，他把自己视为“没有定性的青年”，平均2-3年换一个行业，罐头、面粉、木材、螺丝钉、运输、养鳗鱼等生意都逐一试过。

后来，由于美国海湾石油危机催生了自行车热潮，加上制造业开始从欧美转移到台湾、韩国等亚洲地区，刘金标便抓住了这个“做生意的机会”。



二、创始人简介

(二) 精神品质

➤ 在挑战面前迎难而上

和Schwinn品牌合作遭遇伙伴半路出家：进入欧美市场又难以改变消费者心中劣质品牌的形象，导致亏损；在大陆市场中又面临着市场接受度不高窘境，然而捷安特没有退缩，以因地制宜的策略在激烈的竞争中赢得一席之地。

➤ 高瞻远瞩

尽管巨大机械经过十年的发展，一跃成为台湾最大的一批代工厂商之一，但是刘金标本着“不想当将军的士兵不是好士兵”这一理念，做出了创立自主品牌这一重大的决定，为捷安特未来发展道路奠定了基础。



二、创始人简介

(二) 精神品质

➤ 诚信、合作意识

与代工品牌Schwinn的合作，以及在成功创立品牌之后和最大的本土竞争对手美利达建立了战略联盟。

➤ 强大的执行力

做出要创立自主品牌这一决定的第二年，台湾捷安特自行车品牌和销售公司就应运而生了，并且在本土品牌相对成熟之后开始了海外的扩张之旅，以较快的速度将捷安特的版图拓展到世界的各个角落。

➤ 工匠精神

➤ 高标准、高要求



Part 2
捷安特的升级之路

捷安特的升级之路



➤ 分析框架



捷安特的升级之路



一、自创品牌动因

S

经过多年的代工发展，有一定的资源和能力积累

W

对外界具有较强的依赖性，抵御风险能力较弱；
代工处于微笑曲线最低端，利润微薄，产品附加值低，
往往受制于人、未来发展空间小

O

企业有可能一蹶不振，捷安特急需从危机中走出一条新的道路，避免“抽单悲剧”重演

T

台湾环境及生活水平的提升，劳工缺乏、人力成本渐渐高涨，OEM订单逐渐萎缩；
1986年收到消息，Schwinn将与深圳中华自行车公司签订协议代工生产自行车——捷安特有75%的订单流失

“OEM的经营过程，可形容为吃方便面，能很快地存活。可是总吃方便面，肯定有害健康。更何况，这等同于将自己的生命交到了客户手中，一旦出现问题，就把自己挤进了死胡同。”

——刘金标

为获取更高利益、实现长远持续的发展，应该把握生产主动权、自创品牌！

二、自创品牌，全球经营

（一）快速拓展全球市场

1. 品牌国际化（1986年-1991年）

✓ 拓展步伐快速

短短五年之内建立全球各地的滩头堡：1986年，在荷兰成立捷安特欧洲公司；1987年设立捷安特美国公司；1988年，分别在德国、英国与法国设立子公司；1989年进军日本；1991年设立捷安特加拿大与澳洲公司

✓ 开拓结果可观

1990年，营业额达到54亿元；隔年，捷安特品牌销售额**占总体营收五成。**

巨大机械作出了三大保证：
一是不剽窃客户的创意，二是绝不杀价竞争，三是严禁员工交换客户讯息；致力开发自己的品牌，在良性竞争下与客户平起平坐。

二、自创品牌，全球经营

(一) 快速拓展全球市场

2. 制造国际化 (1991年-1999年)

➤ 全球设厂

巨大于1992~1993年间到大陆设立两座制造厂，1997年又设立一座铝材料厂，并于1996年于荷兰设立欧洲制造厂，将制造、研发的触角延伸至大陆与欧洲等地，正式形成了全球生产网络。

➤ 进一步开拓市场

巨大制造国际化的目的除了**降低成本**，也同时考量**快速回应消费者的需求**，以开拓**当地市场**。

台湾和江苏昆山	→	美国市场
荷兰	→	欧洲市场
天津、成都以及巨风	→	澳大利亚、亚洲市场需求

二、自创品牌，全球经营

(二) 经验教训

1. 充分了解当地市场、发挥子公司的作用：

- ✓ 西奥多莱维特：Think globally, Act locally.→捷安特：Global Giant，Local Touch
- ✓ 聘用当地人才、给予充分的经营自主权（在中国分公司，1800余名员工中，仅只有9名台籍管理人员）
- ✓ 视子公司为合作伙伴、了解know-how的重要来源

2. 质量为先：MIT≠劣质产品！

质量是最重要的认可维度；为欧洲市场成立IA生产线，集合厂内表现最好的技术工，“用心”做好品质。

3. 品牌定位，重中之重

- ✓ 在美国以中低端产品为主力进入，试图以量取胜，却在日后面临严重的转型困难。
- ✓ 中高端产品打入市场：颠覆人们对MIT的刻板印象、形成自身特色

三、持续升级，支撑品牌

(一) 研发：新技术、新车型、新印象

1. 背景

内部因素

- 生产品质过关，有发展潜力待开发
- 掌握经营命脉战略要求

外部环境

- 低端车型利润低，亏损严重
- 低端车品牌众多，难以突出自身产品差异化
- 国际市场对台湾自行车厂商形成刻板印象，不利于开拓市场
- 抓住高端车型的市场先入者优势的要求

三、持续升级，支撑品牌

(一) 研发：新技术、新车型、新印象

2. 目的

提升在价值链的地位



提高自身品牌定位及价值

提高消费者的满意度

三、持续升级，支撑品牌

(一) 研发：新技术、新车型、新印象

3. 具体过程

(1) 加大研发投入

捷安特的研发投入达到了营业额的2.5%，处于行业高水平

捷安特的升级之路



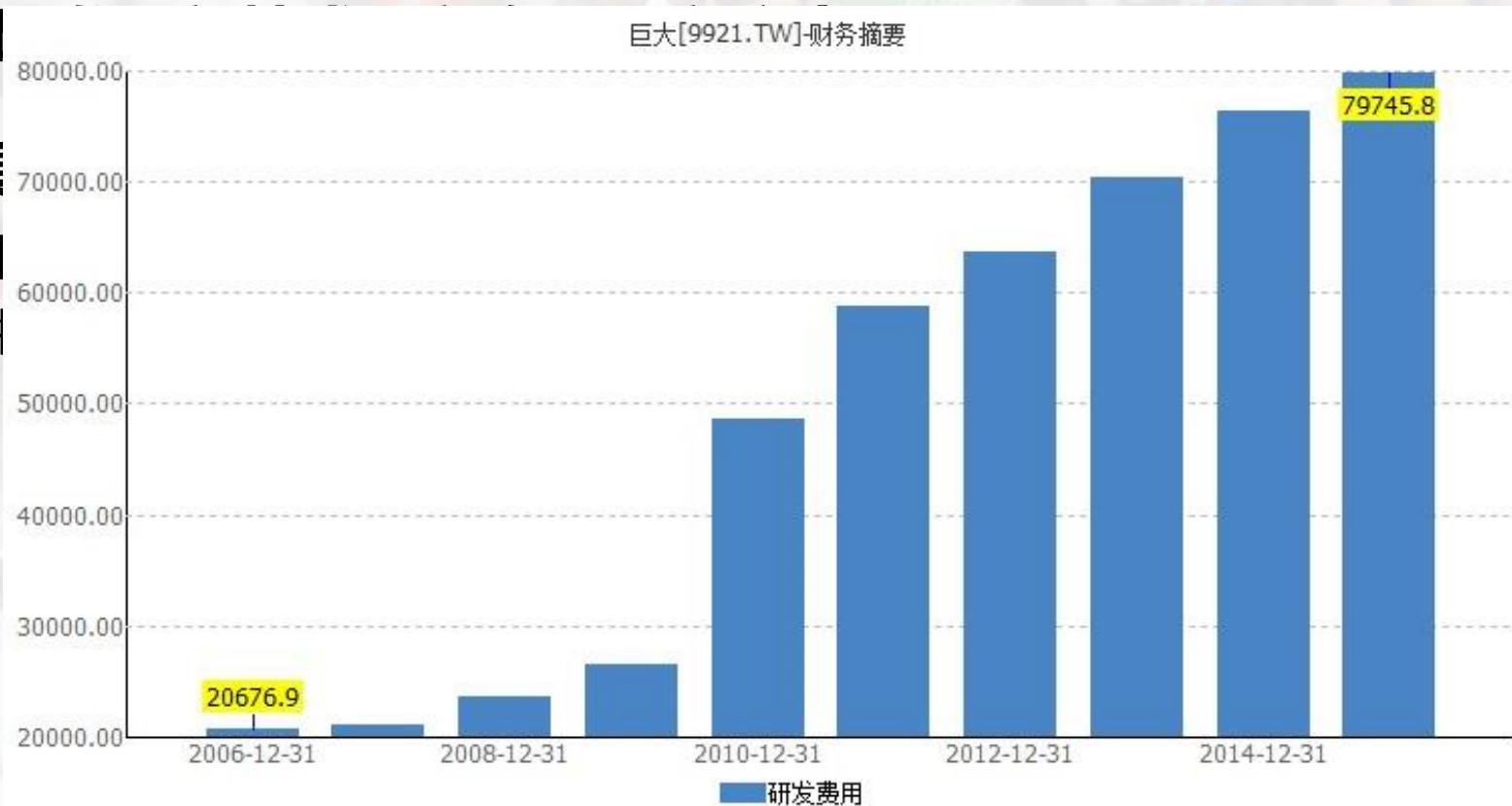
三、持续升级，支撑品牌

(一)

3. 具

(1) 加

捷安特



巨大集团2006~2015年研发投入 (万新台币)

三、持续升级，支撑品牌

(一) 研发：新技术、新车型、新印象

3. 具体过程

(1) 加大研发投入

捷安特的研发投入达到了营业额的2.5%，处于行业高水平

(2) 针对不同车型采取不同研发策略

比赛车型：专注于某个特定技术的研发，为职业单车运动员打造速度型先进装备

日用车型：从实用性和消费者体验角度出发，减少材料的使用，降低重量

(3) 其他创新

推出颜色、车种、尺寸等不同款式，以适应消费者个性化需求，保证高硬度轻质量，提供安全保障。



女性



青少年

男性 / MEN

- 平實公路 / ON ROAD
- 混合路面 / X ROAD
- 山野林道 / OFF ROAD

三、持续升级，支撑品牌

(一) 研发：新技术、新车型、新印象

4.影响

- (1) 凭借先入者优势，**占领高端车细分市场领导地位**，借此获利良多
- (2) 捷安特对其专注的部件研发设计水平位居**全球领先地位**
- (3) 每年推出**上百款新样式**，引领行业潮流
- (4) 占据在价值链中**附加价值更高**的生产活动
- (5) 支撑了以品质特色赢取消费者的品牌树立策略，提高了捷安特的品牌价值，**树立高端、优质的品牌形象**

三、持续升级，支撑品牌

(二) 生产：提供高品质高产量低价格的产品

1. 背景

内部因素

- 制造流程成本上升
- 生产的扩大促使生产模式需要提高效率

外部环境

- 美利达等竞争对手发展迅速
- 台湾制造业外移，零件获取成本上升

三、持续升级，支撑品牌

(二) 生产：提供高品质高产量低价格的产品

1. 背景



三、持续升级，支撑品牌

(二) 生产：提供高品质高产量低价格的产品

2. 目的

整合生产要素



降低生产成本，提高效率

增加产品感知价值，吸引消费者

三、持续升级，支撑品牌

(二) 生产：提供高品质高产量低价格的产品

3. 具体过程：引入丰田式生产模式

以丰田生产管理方式为基础，并发展成适合自身的巨大生产系统（GPS）

捷安特的升级之路



GPS (Giant Production System)

① 推出五年推广计划，自上而下逐层参与，做好基本功



GPS (Giant Production System)

- ① 推出五年推广计划，自上而下逐层参与，做好基本功
- ② 组织重整，进行职务轮调，进行换位思考，减少内部冲突
- ③ 开发流程系统架构



GPS (Giant Production System)

- ① 推出五年推广计划，自上而下逐层参与，做好基本功
- ② 组织重整，进行职务轮调，进行换位思考，减少内部冲突
- ③ 开发流程系统架构
 - ✓ 及时化+顺序后补充架构：在现场建立一个可以自我调节的生产系统，设计专线生产模式，整合物流，规划场地；独创顺序后补充架构



线别对应的单件连续流 (One Piece Flow, OPF) 的生产线设计

GPS (Giant Production System)

- ① 推出五年推广计划，自上而下逐层参与，做好基本功
- ② 组织重整，进行职务轮调，进行换位思考，减少内部冲突
- ③ 开发流程系统架构
 - ✓ 及时化+顺序后补充架构：在现场建立一个可以自我调节的生产系统，设计专线生产模式，整合物流，规划场地；独创顺序后补充架构
 - ✓ QA网络架构：合理设计工程间检查站，收集数据，确保工程间不良品不流出
 - ✓ 计划排程平准化：由部门统一调配资源；制定专线生产方案；制定年度车型的产能计划；与客户协调形成三个月预测订单
 - ✓ 供应链架构：联合竞争对手美利达和11家零件厂建立共同目标为1-1-10战略联盟A-team，稳定零部件供应价格，提高供货效率；协同开发，互相观摩，强化研发实力

三、持续升级，支撑品牌

(二) 生产：提供高品质高产量低价格的产品

4. 影响

- (1) 提高了捷安特的**生产效率**，降低了生产成本
- (2) 产品品质更稳定，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
- (3) 产品形成良好口碑，有助于品牌建设之路
- (4) 通过战略联盟进行**资源整合与共享**，提升了企业竞争力，保证生产原材料的稳定性占据。

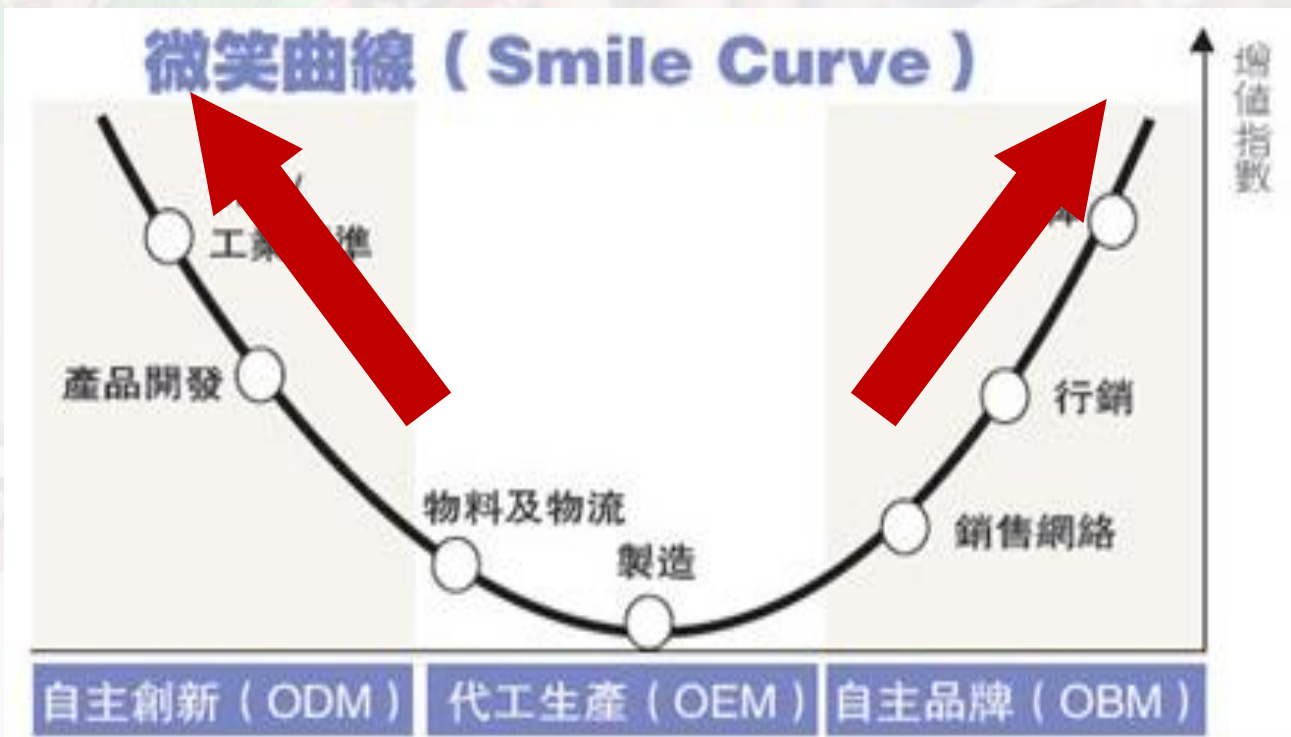
捷安特的升级之路



三、持续升级，支撑品牌

通过研发与生产创新提升附加值

通过加大研发，将自身产品多样化、高端化，寻求占领不同的市场，并以此提高自身品牌价值，从而使得自己在微笑曲线的位置往两侧移动，获得更高的附加值。



Part 3
捷安特未来道路的选择

一、ODM or 专注自主品牌？

两者均要继续保持！

(一) ODM带来的好处

1.学习先进技术，提升设计制造能力

- ✓ 现在的捷安特会为TREK（美国顶级自行车品牌）、Scott（德国畅销自行车品牌）、COLNAGO 梅花（“自行车中的法拉利”意大利顶级自行车品牌）这样的大品牌供货，保证了学习的质量。

一、ODM or 专注自主品牌？

两者均要继续保持！

(一) ODM带来的好处

- 1.学习先进技术，提升设计制造能力
 - 2.获取市场流行信息，有利于紧随趋势、不断创新
 - 3.释放“合作信号”，维持合作/良性竞争关系，避免树敌，茁壮成长。
 - 4.利用已有技术获得更多收益，规模生产，降低成本。
- ✓ 现代化生产中普遍存在着**规模经济性效应**，即随着产出规模的扩大而呈现出单位成本下降的趋势。这可能来自于专业化分工的深化，固定成本的分摊。**捷安特在并不需要单独为客户大量设计新产品的情况下,利用自己剩余的生产力进行生产**，不但增加了产品的销路，而且降低了成本。

一、ODM or 专注自主品牌？

两者均要继续保持！

（一）ODM带来的好处

- 1.学习先进技术，提升设计制造能力
- 2.获取市场流行信息，有利于紧随趋势、不断创新
- 3.释放“合作信号”，维持合作/良性竞争关系，避免树敌，茁壮成长。
- 4.利用已有技术获得更多收益，规模生产，降低成本。

（二）专注自主品牌带来的好处

- 1.品牌是对企业长久生存的保障
- 2.品牌是一种企业向消费者传递信息的方式

一、ODM or 专注自主品牌？ **两者均要继续保持！**

- ODM既能**将知识产权进行自用**满足消费者日益改变的市场需求，又能通过承接业务**获得额外收入**以支持品牌建设的支出；
- 而自主品牌为企业生产出的产品赋予**特殊的形象标签**，并且通过不同的销售渠道销售，使消费者真正接触和使用产品。

二、大力发展骑乘文化 or 专注自行车生产？ 两者并不矛盾，且能相互支持。

（一）选择的必然性

1. 创始人的抱负

- ✓ “.....所以提出〔自行车岛(Cycling Island)〕的概念。当全世界想到钟表时，就会想到〔瑞士〕。想到时尚，就想到〔法国〕。想到自行车，就提到〔台湾〕。”
- ✓ “我们是自行车厂，可以做世界最好的自行车，但全世界没有一个自行车厂愿意经营公共自行车，道理很简单，这是公共事业，不能赚钱。再说，经营成功了，谁愿意买自行车，只有我有傻劲和使命感。”。

2. 企业的社会责任目标

- ✓ 从长远来看，企业的社会责任目标与利润目标是互补的。

捷安特未来道路的选择



二、大力发展骑乘文化 or 专注自行车生产？ 两者并不矛盾，且能相互支持。

■ 各种发展手段

举办大型国际性比赛及单车活动；
成立捷安特自由车及登山车队；
成立财团法人捷安特体育基金会；
设置体育奖学金、兴建赛车场；
赞助各项公益健康活动等等。



二、大力发展骑乘文化 or 专注自行车生产？ 两者并不矛盾，且能相互支持。

（二）可获得的好处

- 1.履行社会责任，有助于树立正面的品牌形象

GIANT蝉联台湾国际品牌第五名，品牌价值再创新高！

2016年11月29日,星期二

二、大力发展骑乘文化 or 专注自行车生产？ 两者并不矛盾，且能相互支持。

（二）可获得的好处

1.履行社会责任，有助于树立正面的品牌形象

“「2016年台湾国际品牌价值调查」，于11月28日正式公布结果，今年GIANT蝉联“台湾国际品牌第五名”，**品牌价值4.76亿美金，成长4%。**

全球权威品牌价值调查机构Interbrand承办的「台湾品牌价值调查」已迈入第十四年，巨大集团以GIANT品牌年年入围，连续七年品牌价值稳健成长，并于今年蝉联台湾第五大品牌。

身为台湾早年投入自创品牌的先驱，GIANT成立44年来，专注本业，**秉持着透过自行车为消费者带来更美好的生活的信念**，如今成为全球自行车产业领导品牌。GIANT不只提供创新产品和优质服务，并透过完整的通路规划，积极于全球建布专业且完善的通路服务。近几年，GIANT更充分利用数字营销工具，整合虚拟与实体顾客体验，透过各类社群平台持续与消费者沟通，掌握消费者脉络。除此之外，GIANT也努力推动“**自行车新文化**”，透过捷安特旅行社和YOUBIKE建置，**让更多人体验自行车带来的乐趣和美好生活**。与时俱进的品牌经营策略，让GIANT能在普遍不景气的全球市场中，依然屹立不摇，成为自行车产业领导品牌之一，再次蝉联台湾国际品牌第五名的重要因素。”

二、大力发展骑乘文化 or 专注自行车生产？ 两者并不矛盾，且能相互支持。

（二）可获得的好处

- 1.履行社会责任，有助于树立正面的品牌形象
- 2.提升专业形象，获得改善产品的机会
 - ✓ 通过成立车队、赞助比赛等一方面可以让企业的专业形象得到增强，另一方面也可以用这种方式来对产品的性能进行专业的测验，再通过供应量管理和改善设计，以进一步满足专业选手、高端产品爱好者的需求。
- 3.独特的营销手段，培养潜在消费者
 - ✓ 倡导为更健康、更美好的生活而乐享骑乘，让更多消费者了解骑乘、了解捷安特，从而培养了潜在的消费者。
- 4.贴合国家发展政策，得到政府的好感与支持

参考文献

- [1] David Qu. 捷安特的精益路程 [EB/OL]. <http://www.commonie.com/m/view.php?aid=385>.
- [2] Cyclor. 捷安特传奇--GIANT全球品牌经营学[EB/OL]. <http://m.imbiker.cn/news/show-3704.html?from=singlemessage>
- [3] 万德数据库. 巨大机械各年度财务报表 [DB/OL].
- [4] 纽约时报中文网. 捷安特创始人刘金标的梦想[EB/OL]. <http://www.imbiker.cn/news/show-4632.html> 2013.9.4
- [5] 李传玉. 捷安特：文化引领“骑出”转型加速度[EB/OL]. 2013.9.11
- [6] 捷安特自行车销售策略分析 [J/OL]. http://wenku.baidu.com/link?url=P5ol-QrfYVaANX5wibYmKNFelyJvE5nY5dvA1BKFnxC58XabVvv-GbBT8NIyVyrQM21awtbn-rwVcBdjkk7IRv_qCCYgRb6uDmFwgj0ZLa_
- [7] 纪亮 冯翀翀. 捷安特对“代工王”说不. [J] 中外管理,Sino Foreign Management, 2009年12期
- [8] 蔡敦权. 二十年铸造品牌价值——访捷安特(中国)自行车有限公司总经理郑宝堂先生[J]. 中国自行车. 2013(01)
- [9] GIANT蝉联台湾国际品牌第五名，品牌价值再创新高! [EB/OL]. <http://www.giant.com.cn/news/show/19993.html>
- [10] 王震蒙. 自行车文化为捷安特发展助力[J]. 中国自行车. 2011(06)
- [11] 创新？未来自行车的发展趋势 2015-12-16 http://www.bikehome.cc/news/20151216/522058_1.html
- [12] 韦静. 自行车行业发展现状分析[J]. 合作经济与科技. 2016(23)
- [13] 杨桂菊. 代工企业转型升级:演进路径的理论模型——基于3家本土企业的案例研究 [J].中国工商管理案例研究.2010(06)
- [14] 刘金标：打造出自行车世界品牌“捷安特” 80大寿骑行千里 中国投资资讯网 <http://www.ocn.com.cn/shangye/201611/supzs17111608.shtml> 2016-11-17



感谢观赏！

第九组 江璐 袁征 杨瑞 张乐琦 张烁 张卓娅