RIDE LIFE
RIDE GIANT

GIANT的品牌行銷與策略

劉湧昌
中國區總裁
Giant Bicycle Group
2010.10.25

GIANT

內容

一、自我介紹
二、集團組織介紹
三、如何建立全球銷售網路**?**
四、如何做**Branding?**
五、如何做**Marketing?**
六、管理的邏輯與工具
七、結論

一、自我介紹

- **1986 ~ 1990** 在**USA**求學、打工
- **1990 ~ 1991** 進入公司任品保專員
- **1991 ~ 1992** 任**R＆D**副管理師**(RKD**專案**)**
- **1992.7 ~ 1998.7** **GIANT CHINA**副總經理
- **1998 ~ 2002.11** 任總部**TM**協理**(Y2K**專案**)**
- **2002** 榮獲第二十屆傑出經理人
- **2000.3 ~ 2007.3** **GIANT TAIWAN**總經理
- **2002.11 ~ NOW** 大中華區總經理及集團副總裁
- **2007.7 ~ NOW** 天津公司董事長
- **2010.05.01 ~ NOW** 中國地區總裁及集團副總裁

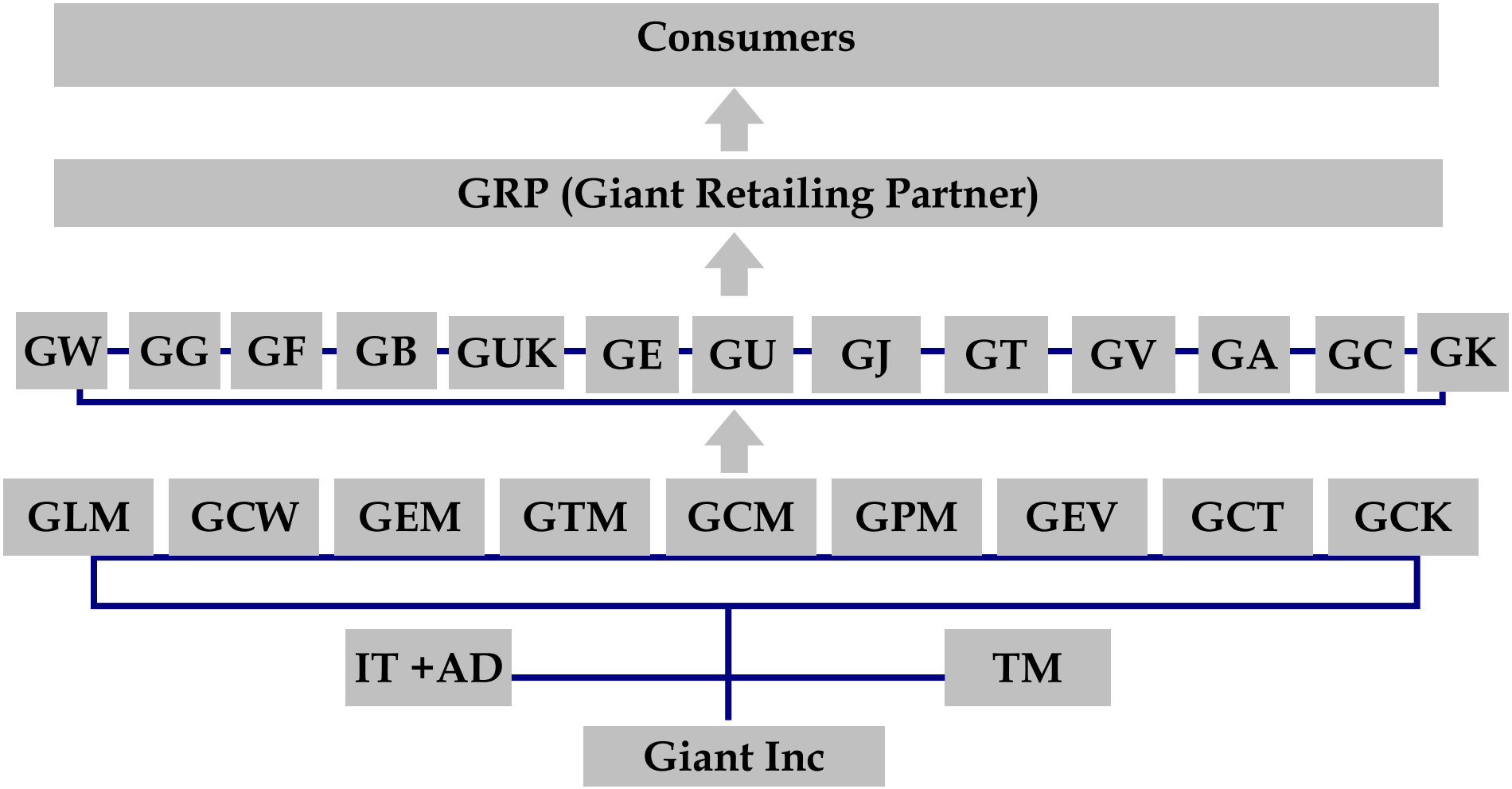
二、集團組織圖Giant Global

▲ Manufacturing Centers (7&2)

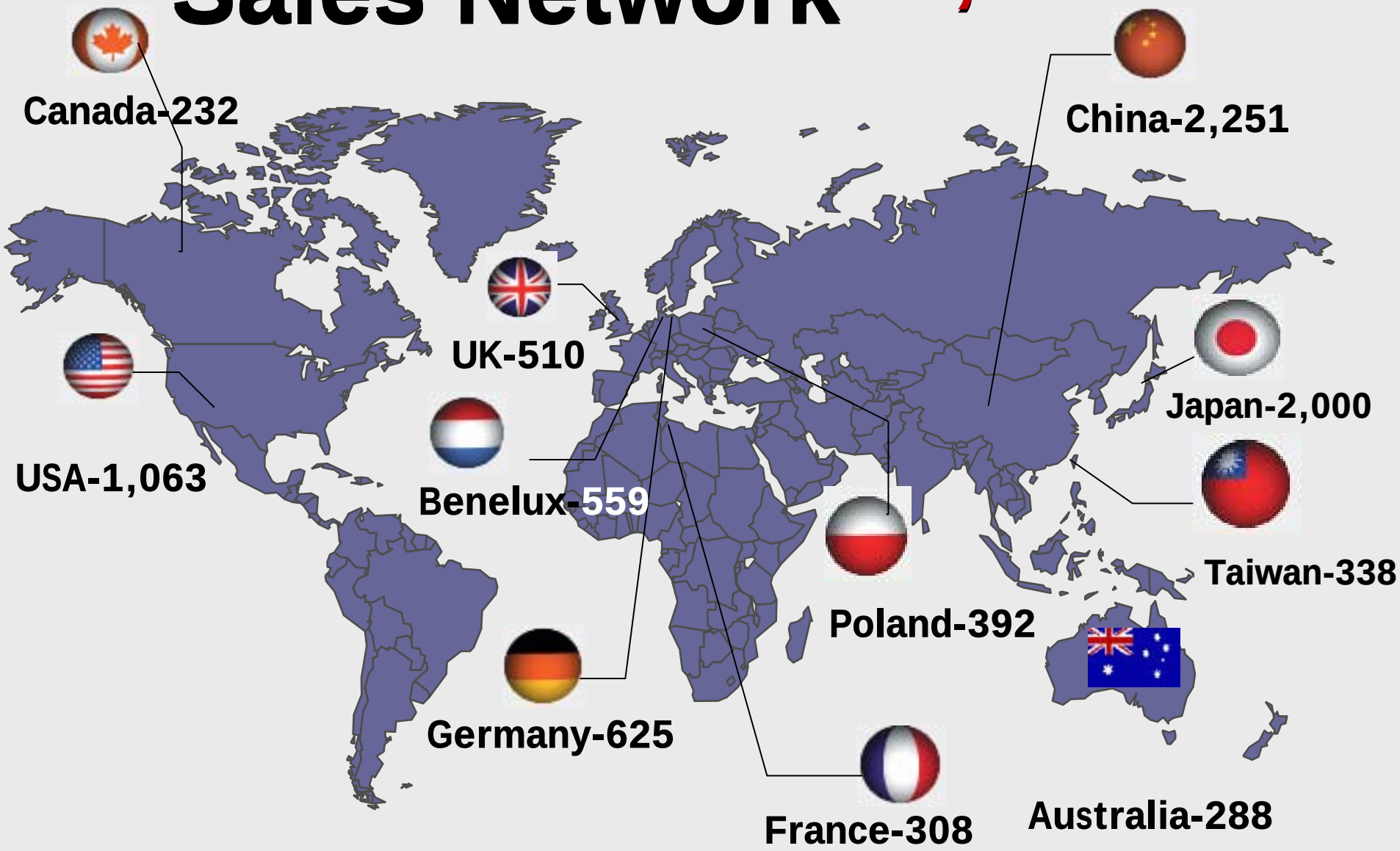
★ Marketing / Sales Centers (13)

● R&D Centers (4)

二、集團組織圖Giant Global



Sales Network 10,000 +




GIANT
NAGOYA
GIANT
OPEN 11:00
CLOSE 20:00


Liv / giant
Liv


EXPLOR


GIANT
BICYCLE HQ
OPEN 7 DAYS
BICYCLE HQ


GIANT
Rabobank


REDEFINING
THE ROAD
GIANT
GIANT


La Roue libre
GIANT NICE
La Roue libre
Les Spécialistes à la hauteur
T. 04 93 279 175


GIANT

RIDE LIFE
RIDE GIANT

2000年成立
自行車新文化基金會

GIANT

RIDE LIFE
RIDE GIANT

打造台灣
成爲自行車島

GIANT

RIDE LIFE
RIDE GIANT

① 全世界創新高級自行車的研發供應中心**---A Team**

② 全世界自行車愛好者心目中的**Cycling** 天堂樂園

③ **Clean city by Cycling mobility**

GIANT

①全世界創新
高級自行車的
研發供應中心

A Team

RIDE LIFE
RIDE GIANT

A Team的精神和理念

Power of Partnership

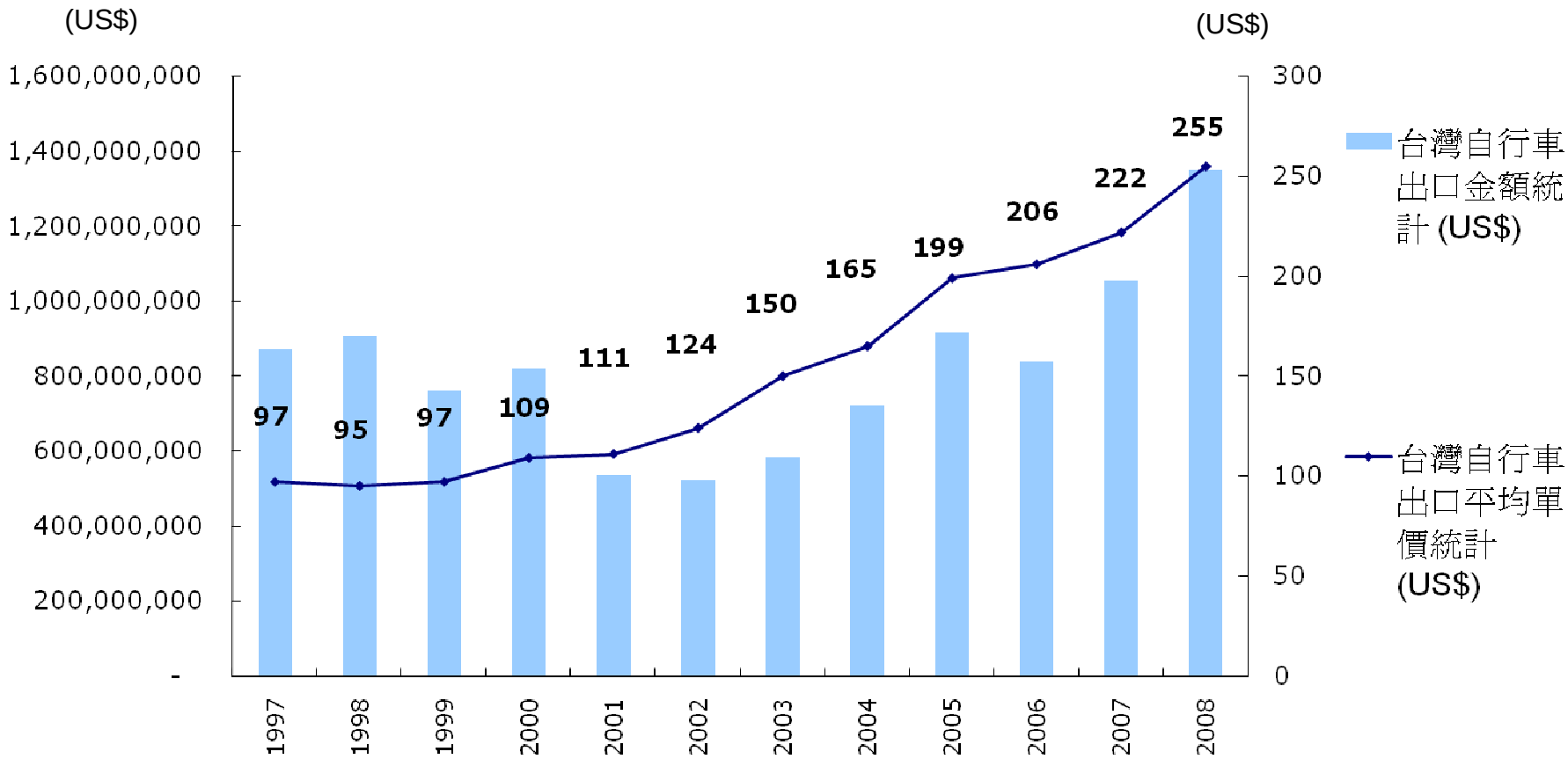
Future of Cycling

GIANT


A-TEAM
Power of Partnership
GIANT
KMC
SATORI
SRAM
TEKTRO
TOPEAK
TransAirt
VELO
wellgo
Future of Cycling
Power of Partnership


2008 A-TEAM自行車環島活動

台灣自行車出口金額/平均單價



資料來源: 經濟部國貿局,台灣區自行車輸出業同業公會

RIDE LIFE
RIDE GIANT

②全世界自行車愛好者心目中的 **Cycling** 天堂樂園

GIANT

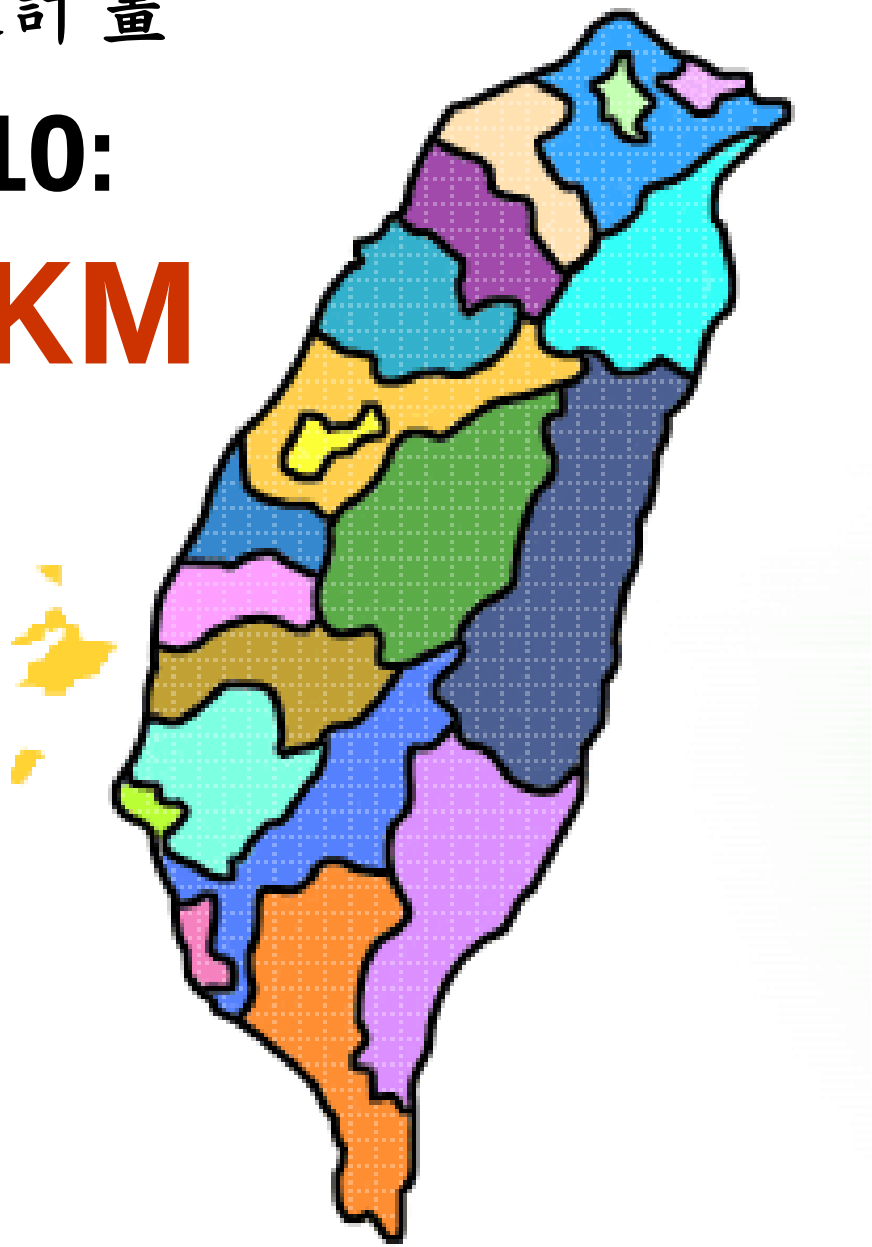
改造台灣的自行車騎乘環境

* 爭取自行車行路權
* 建議自行車道納入新建道路規劃
* 推動全台自行車道連結成網路

千里單車道計畫

Year 2010:

2,600 KM



*在全台各休閒景點設立租賃站

*配合交通部推動

東部自行車示範計畫

台北關渡站

花蓮鯉魚潭站

RIDE LIFE
RIDE GIANT

台東關山站


南投 日月潭

南投 溪頭

積極配合交通部推動東部自行車示範計畫

資料來源:交通部運研所

RIDE LIFE
RIDE GIANT

* 推動自行車日及各項自行車活動
* 成年禮
* 推動自行車旅遊及環台服務

GIANT

轉大人
3 部 曲

單車成年禮

核心精神:感恩、責任、分享

GIANT


禮 門


行政院體育委員會


行政院體育委員會

轉大人
3 部 曲
單 車 成 年 禮

Cycling Celebration into Adulthood

16歲…

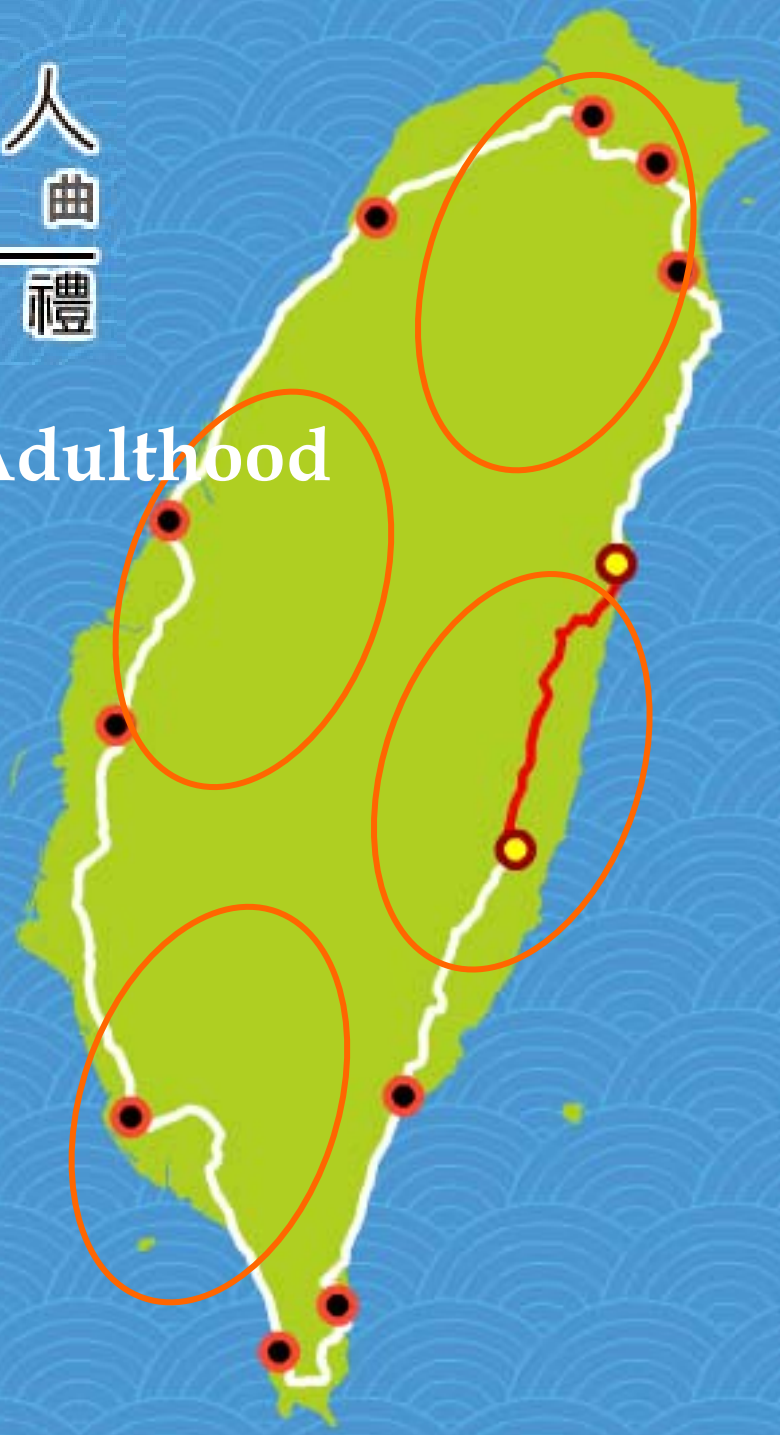
環繞自家縣市100公里

轉大人
3 部 曲
單 車 成 年 禮

Cycling Celebration into Adulthood

18歲…

環繞區域500公里

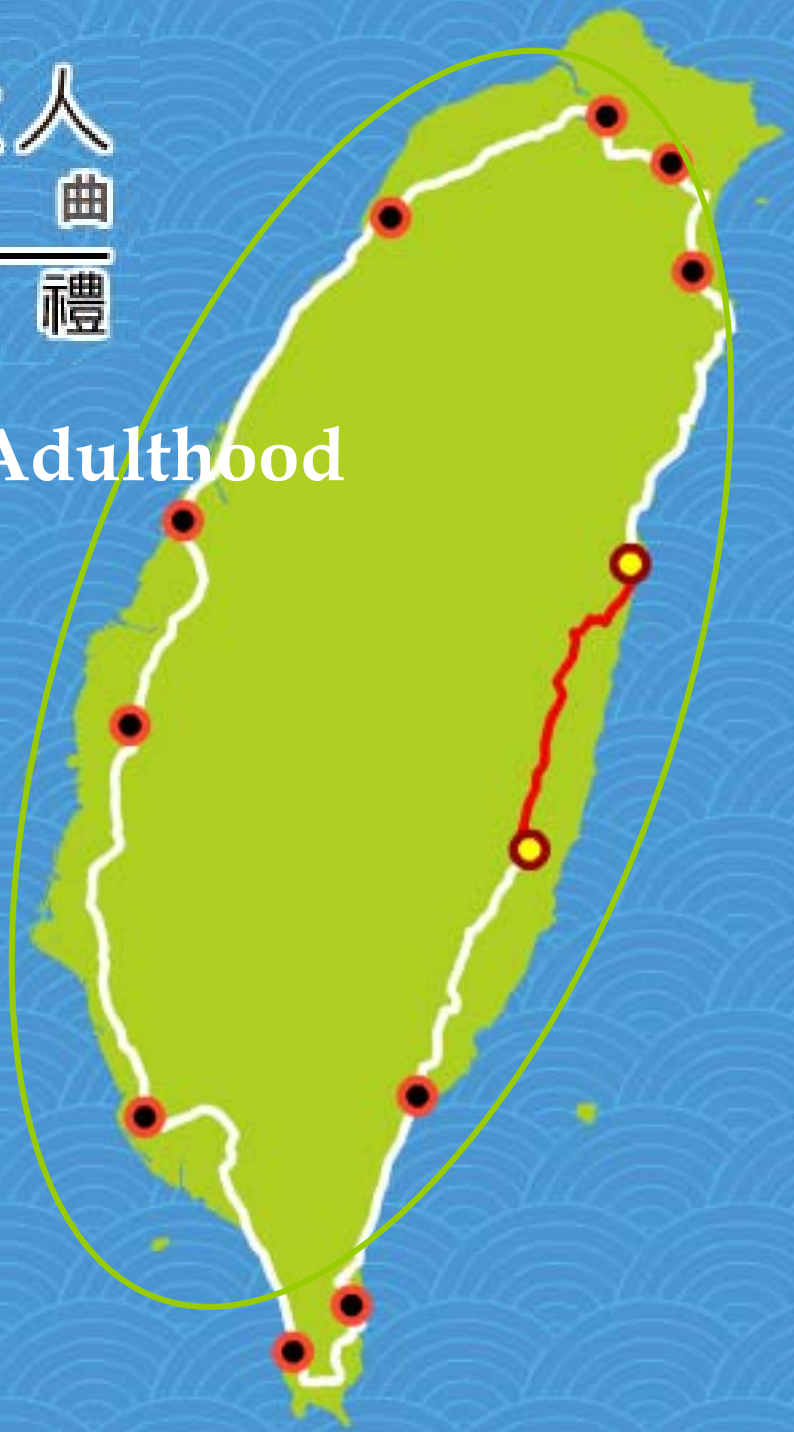


轉大人
3 部 曲
單 車 成 年 禮

Cycling Celebration into Adulthood

20歲…

環繞台灣島1000公里



推廣自行車環島

DAY1	台中/烏日-嘉義市	92k
DAY2	嘉義市-高雄市	125k
DAY3	高雄市-屏東縣/四重溪	108k
DAY4	四重溪-台東/知本	102k
DAY5	知本-花蓮/瑞穗	125k
DAY6	瑞穗-宜蘭/羅東	86k
DAY7	羅東-台北/新店	81k
DAY8	新店-新竹市	82k
DAY9	新竹市-台中	111k

總計 912 公里 共計 9 天

★詳細活動行程請參考附件

捷安特旅行社

訂做自己的單車旅遊

寫下自己和親朋好友的單車回憶，只要15人以上即可成行。
屬意自己喜歡的時間、地點，讓捷安特旅遊為您客製服務。

環台美夢輕鬆行

單車環台不再是夢想，在專業服務團隊陪伴下，紀錄屬於自己的台灣故事。
Let's go！讓我們一起探索心靈最真的感受。

15 UP
人以上即可成行
訂做自己的單車旅遊
RIDE LIFE
RIDE GIANT

CYCLING 特集 TOUR!

你能踩動整個地球

捷安特旅遊 為您服務...

國內旅遊

環島
花東
墾丁
離島
日月潭
北宜
其他

國外旅遊

捷安特全省租賃站

環台趣・九天・台中出發

環台趣・九天・高雄出發

環台趣・八天・台北出發

RIDE LIFE
RIDE GIANT

③Clean city by Cycling mobility

GIANT

* U-Bike
* 歐洲城市自行車體系考察之旅 (2010，6月中)

Ubike 微笑單車

FUN THE CITY! 發現移動的新樂趣

自行車環台認證書

Certificate of Cycling Island, Taiwan

茲證明 劉金標先生 通過自行車環台認證

This is to certify that Mr. King Liu has achieved the Cycling Island of Taiwan.

Duration:

May 7 ~ May 21, 2007

Route : As the attached tracked

劉金標 君自行車環台記錄

The i-Tracing cycling Tour of **King Liu** from 5/7 till 5/21

依據 i-Tracing 自行車環台認證系統紀錄


刘金标的热情方程式
GIANT
标哥的热情方程

今年六月 標哥再次啟動熱情

GREEN WORLD ON WHEELS

我的環台夢

劉金標的73歲環台日記

出發，我興奮得像去遠足的小學生。
人生不留白，這是我用自己的雙腿及
體力一步一腳印踩出來的自我紀錄。

——巨人加國度事引劉金標

時間：2007.05

RIDE LIFE

RIDE GIANT

GIANT

自行車環島活動的風潮正在興起，可以激勵更多自行車愛好者進行長時間、長距離的騎乘活動，享受豐富的生活體驗、開拓生命中新的探索領域。然而，自行車也是時尚生活中休閒運動的良伴，隨時可以騎乘、隨時可以享受生活，不必拘泥任何形式、任何環境或任何時間；在山區騎登山車、在公路上騎乘跑車、玩玩越野車或海灘車，甚至隨興隨性騎乘。

Ride Life, Ride Giant 就是那麼簡單。

RIDE LIFE

RIDE GIANT

劉金標雖然已經年逾73，仍然希望人生不要留白，也不會不得不知道在鈴鈴73歲的時候，還有勇氣去完成這樣的壯舉，體驗台灣各地的好山好水。「開車太快、走路太慢，只有自行車才能留住人生的美景」，劉金標第一次那麼貼近台灣這塊土地，尤其是東海岸的景色美不勝收，沿途翠綠的山巒、蔚藍的海岸，以及朵朵浪花拍岸，是那麼的祥和，令人心曠神怡。唯有騎著自行車才能那麼近距離、那麼仔細地欣賞秀麗的景色。

GIANT

RIDE LIFE
RIDE GIANT

15天騎乘過程中的酸甜苦辣，劉金標把它當作是一個探索未知旅程的經驗與結果。這樣的經驗，也就是捷安特所提倡"Ride Life, Ride Giant"的實踐，是一個鼓舞每個熱愛生命的人去拓展生活體驗的熱情。台灣繞騎了一圈，讓劉金標讚嘆台灣的好山好水跟豐富人文，也感嘆有多少人能跟他一樣幸運，在有生之年都來走這麼一遭，了解自己生長在這片土地的美好。

GIANT

RIDE LIFE
RIDE GIANT

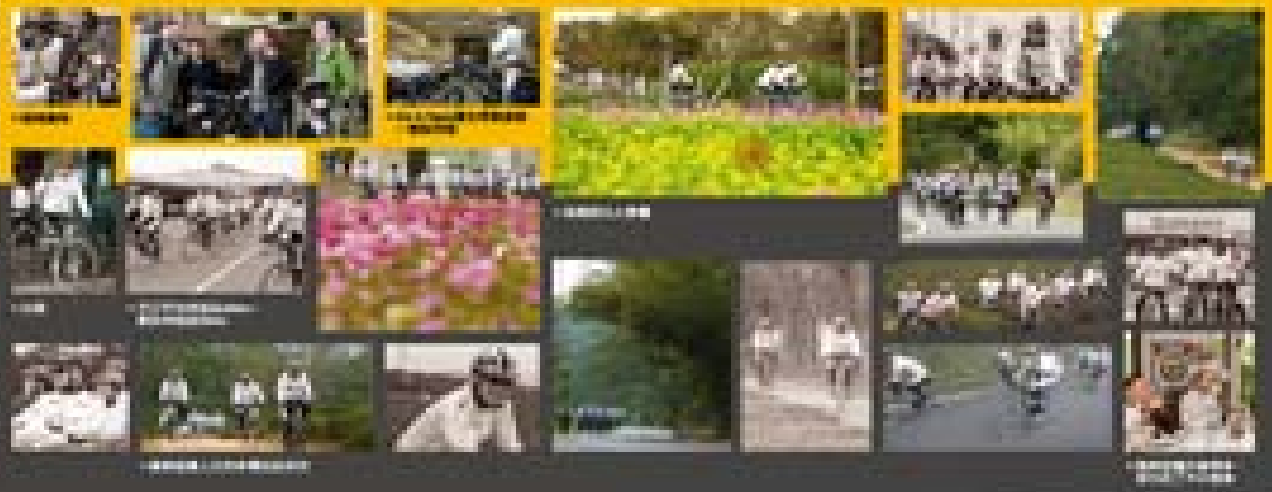
從楓港出發穿越中央山脈的南迴公路，一路上500公尺海拔的起伏是劉金標此行最大的挑戰，21公里的長坡是體能的一大考驗。劉金標一路上勉力騎向峰頂，直到最後五公里處實在是體力耗盡、精疲力竭，本想放棄騎自行車而改騎電動車；不過，心想此行籌備多時，若放棄此段騎乘，將成為此行中美中不足的缺憾，在強烈的意志力及努力堅持終於登頂成功。當看到東海岸的豐時，感受到他已從台灣海峽東岸騎到太平洋西岸、翻越南迴最高點，滿足和興奮之情溢於言表。

GIANT

A-TEAM
自行車環島紀錄

最美、最好的東西往往就在身邊。

2008.05

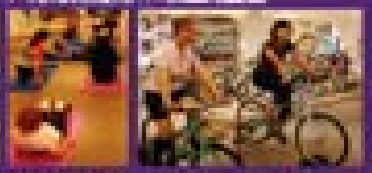


ROLLING ROSE 搖滾玫瑰

自行車環島紀錄

有多久沒有盡情吹風，
有多久不曾快樂流汗，
活在當下，踏出屬於自己的節奏。
姐姐妹妹一騎來。

—出自「Rolling Rose」文案

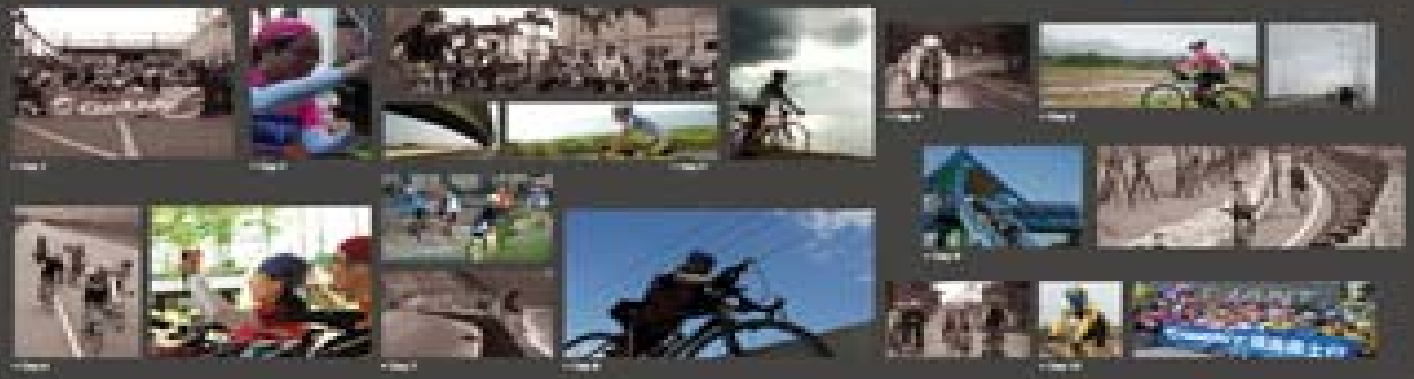


時間 2008.4

GIANT員工
自行車環島紀錄

「有些事，現在不做，
一輩子也都不會做了」 ——出自電影「練習曲」

編輯：2007.11




627

GIANT


王品集團上海事業群
2009.7/15-7/23
15人

台大EMBA
2009.5/27-6/4
20人

大陸開元集團
2009.4/11-4/17
14人

Taiwan Bike Day

2007 ~ 2009

2007.05.05啓動全台25縣市的Taiwan Bike Day儀式

2007.05.05全國主場出發


2007.05.05台北市活動現場

2007.05.05 Bike Day 化妝遊行

現場檢修服務

台中場出發

2008.05.04 全國主場


工作人員
2008.05.04 化妝遊行

2009.05.03 總統府前

2009.05.03 單車成年禮

2009.05.03 化妝遊行

三、如何建立全球銷售網路?

- **1972建廠於台中縣大甲鎮**
  - 變速車正流行
  - 建廠初期找不到訂單
  - 整合規格及標準**(SCM)**
  - 靜電塗裝及**CrMo**管件加工
  - 取代日本

三、如何建立全球銷售網路?

- **1981**成立台灣捷安特公司
  - 爲建立全球自我品牌尋求經驗
  - 以歐美品牌休閒、健身做定位
  - **BMX**流行
  - 建立專賣店，加強售后服務
  - 累積**OPERATION**、**MERCHANDISING**、**LOGISTICS**、**SERVICES**、**MARKETING**、**BRANDING**的經驗

三、如何建立全球銷售網路?

- **1986年建立歐洲銷售公司于荷蘭**
  - **MTB及ATB正在興起**
  - 發展**CARBON FIBER**
  - 選擇**COUGAR MIYATA**爲伙伴
  - **WHY** 荷蘭？
    - 阿姆斯特丹爲歐洲大港及大門
    - 較瞭解**FORMOSA**
    - 多種語言

三、如何建立全球銷售網路?

- **1986年建立歐洲銷售公司于荷蘭**
  - 缺點
    - 社會主義國家、工會力量大
    - 高稅賦
    - 以自我爲中心，較缺團隊合作精神
  - 以銷售公司爲重心，迫使工廠轉型
  - 陸續成立德、英、法、義等分公司

三、如何建立全球銷售網路?

- **1987成立USA銷售公司**
  - 最大客戶離我們而去，選擇了深圳**CBC**
  - **CBC**的故事
  - 深圳成爲最大生產中心
  - 戰略上**GIANT**在**USA**選擇了快速成長
  - 品牌形象－ 價低、品質穩定、無創意、台灣品牌
  - 連續虧損**14**年，直到**2000**年

三、如何建立全球銷售網路?

- **1987成立USA銷售公司**
  - 虧損原因
    - 品牌形象低
    - 人員不對，沒有能力整合
    - 毛利低
    - 未能量入爲出
    - **CLOSEOUTS**多

三、如何建立全球銷售網路?

- 爾後陸續成立澳洲、加拿大及日本公司
  - 定位**NICHE PLAYER**
  - 獲利能力強
  - 目標進口第一品牌
  - 五極市場成立
- 此時台灣人工、土地成本飛漲

三、如何建立全球銷售網路?

- **1991**決定大陸設廠
- 內外銷並重
- 定案上海
- 與**PHOENIX**合資洽談
- 崑山獨資廠先走（**1992**）
- **OEM**訂單回籠　（**1992**）
- **G+P**合資廠成立（**1993**）
- 台灣廠陷入困境重整，現已成功轉型
- **A-Team**的成功整合
- 如今集團約**50%** 利潤來自大陸

三、如何建立全球銷售網路?

- **1995**成立荷蘭工廠
  - 區域保護主義興起，**DUMPING**
  - 社會主義國家，重視環保、福利
  - 單輛式生產**VS**流水線生產
  - **01**年由**GTM**代管，成爲**GTM**在歐洲的分廠
- **1996**成立捷安特輕合金
- **2005**成立捷安特成都廠
- **2006**成立捷安特電動車廠
- **2007**成立捷安特天津廠

四、如何做Branding?

- 如何建立品牌？
  - 從自身的核心能力出發
  - 建構競爭對手的進入障礙
  - 明確的願景
  - 清楚的定位
  - 清晰的品牌個性

四、如何做Branding?

- 如何建立品牌？

6.獨特的市場區隔
(重新定義市場、產品、與消費者)
7.持續穩定的推動
8.學習，但不抄襲
9.長期的努力

四、如何做Branding?

- 實驗論證
  - 知名度 ≠ 品牌
  - 不是自己說了算—應從消費者、經銷商、供應商、員工、股東、政府（公益），更重要的是從競爭對手的角度
  - 建立在所有的環節 — **CI**、**BI**、**VI**

四、如何做Branding?

- 實驗論證

4. 我們是在產品服務業，並非只有產品
5. 區域性品牌→全國品牌→世界性品牌
6. 品牌的元素並非一成不變的，應是與時俱進，經常 性的給與補充，而非大幅度的修正

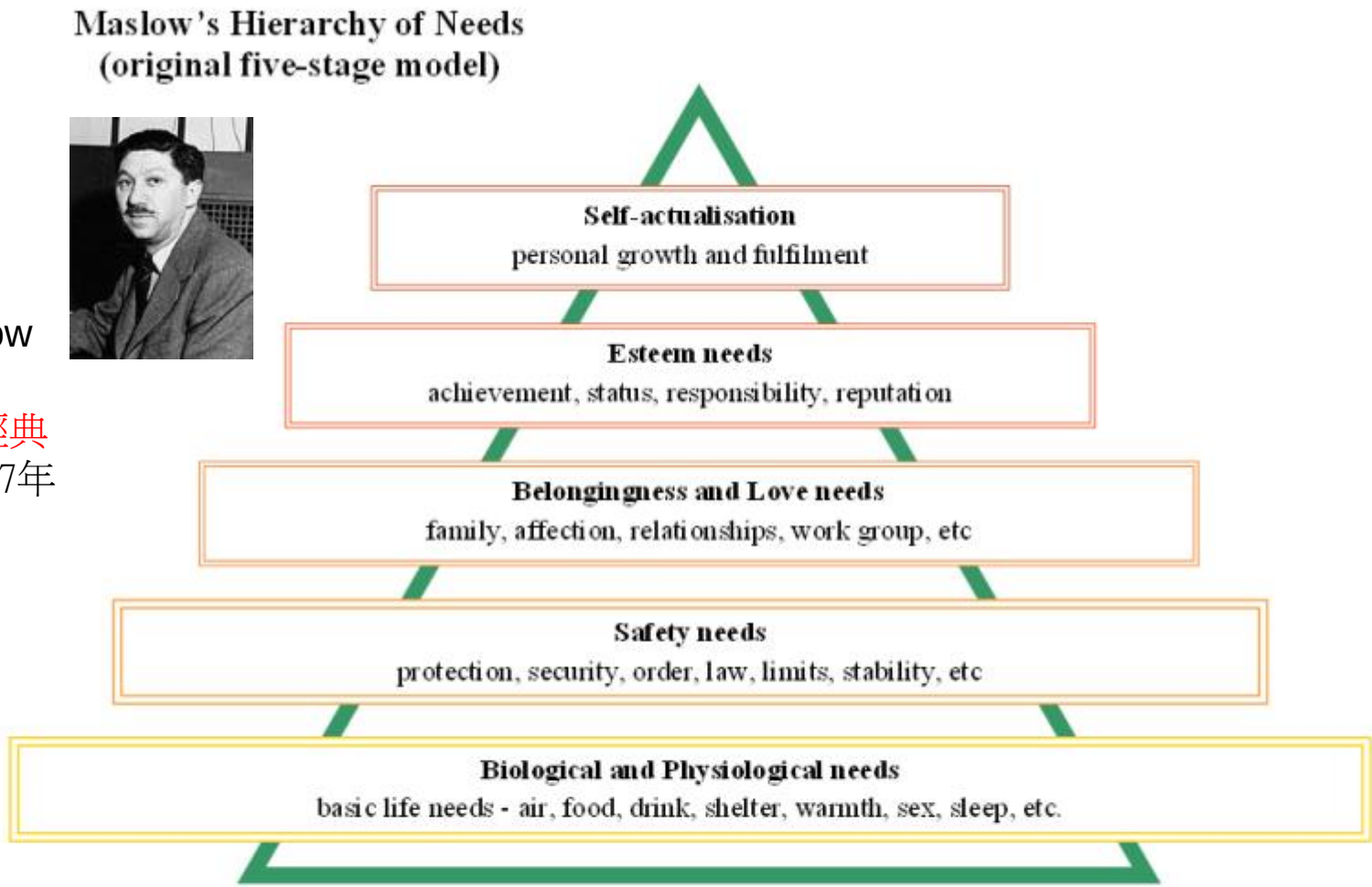
馬斯洛的人性需求圖

Abraham Maslow

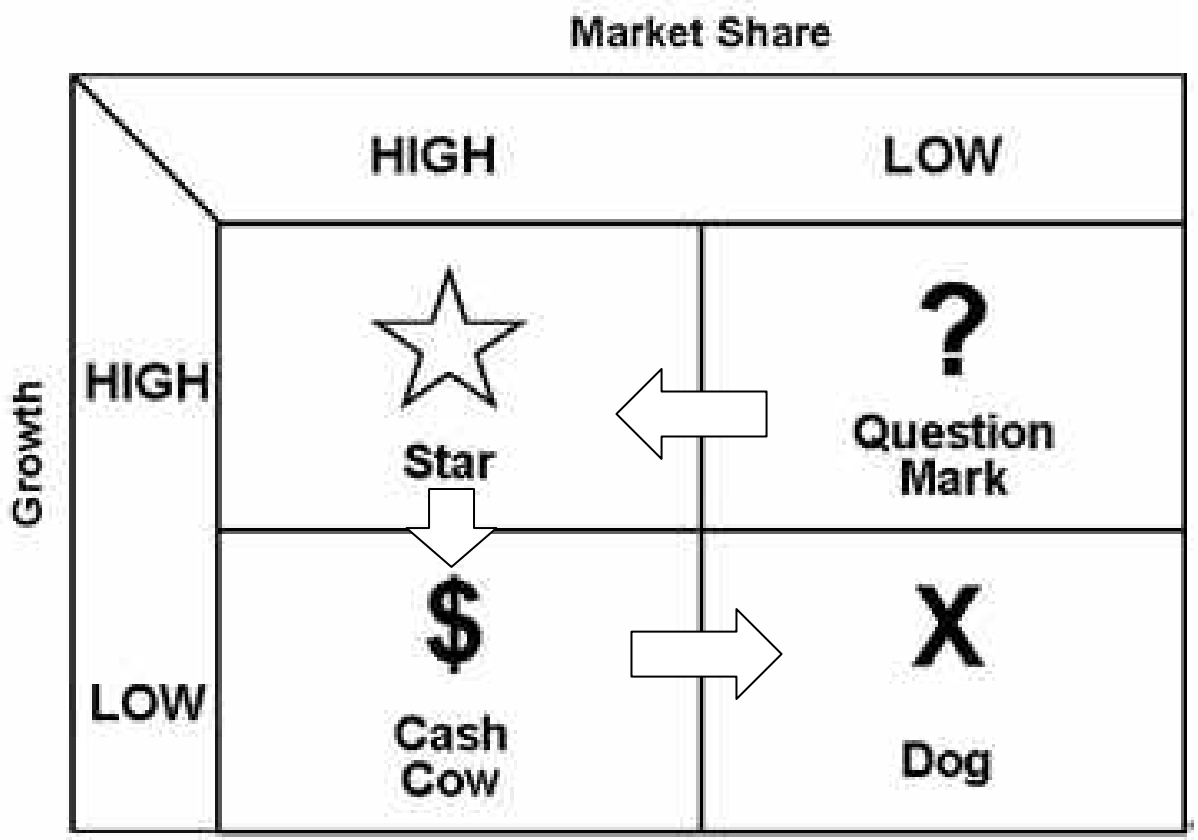
1908 --1970

馬斯洛人性管理經典

健全心理學:絕版37年



五、如何做Marketing



BCG 「Growth-Share Matrix」

五、如何做Marketing?

- Giant USA的成功案例
  - Y2K是轉折點
  - QUALITY+VALUE→INNOVATION+ PERFORMANCE
  - SERVICE→AFTER CARE
  - 强化MARKETING-BIG BEAR 之后

五、如何做Marketing?

- **Giant USA的成功案例**

  5.NRS、XTC、ALUXX、TCR、OCR

  6.提升產品線（平均單價及毛利）

  7.清除上市前的障礙

  8.後發先至，見縫插針

五、如何做Marketing?

- 大陸內銷成功案例
  - 內外銷並重。
  - **OEM**及**OBM**並重。
  - 直營與加盟並重。
  - 建立品牌— 品質、品味。

五、如何做Marketing?

- 大陸內銷成功案例

  5.建立通路－ 踏實、誠信、服務、價值。

  6.不二價。

  7.培育人才。

  8.在地化。

五、如何做Marketing?

- 台灣內銷成功的案例
  - 建立活潑.清新.創新.健康.環保.公益的品牌形象
  - 發揮產銷一體的優勢
  - 運用本土社會資源,借力使力
  - 創造自行車的新文化

五、如何做Marketing?

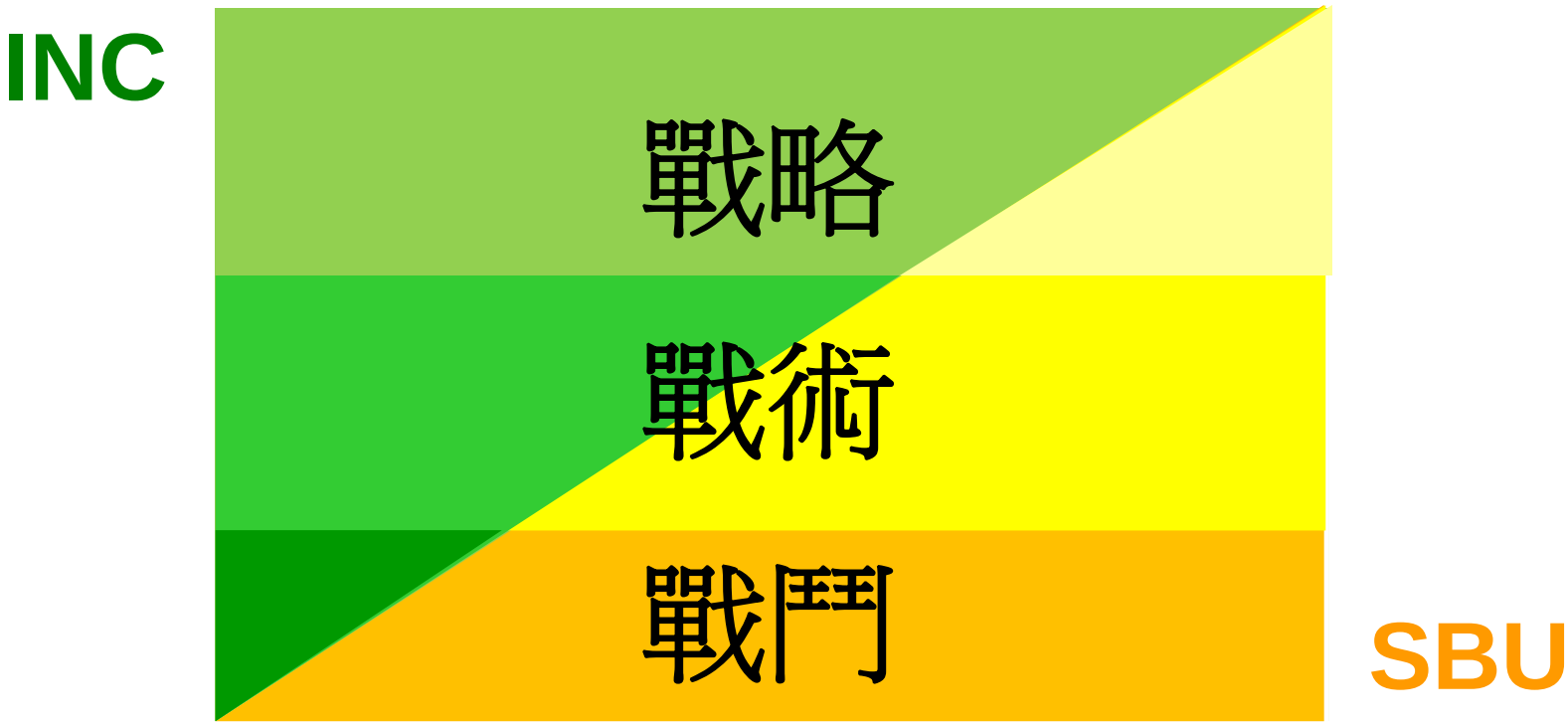
- 台灣內銷成功的案例

5.建立專業化及現代化的自有通路
6.多樣化及精緻化的產品與服務
7.推廣自行車出租業務
8.發展自行車旅行服務
9.重新定義消費者、產品、服務
10. Reseller , Retail Supporter

六、全球管理的邏輯及工具

管理的邏輯

(3S、策略、支援、服務)



六、全球管理的邏輯及工具

- 經營理念

  誠信踏實、積極徹底

  以人爲本、創新挑戰

  持續改善、追求卓越

六、全球管理的邏輯及工具

- 以人為本的企業應是:
  - 學習型組織
  - 信任員工，激發潛能及創新能力
  - 組織學習，培養自我更新的能力
  - 結合個人與企業的目標共同奮鬥

人才樹 (Giant Talent Tree)

二意、三心、四力、一精神

團隊精神+執行力

人力資源

必要條件		核心優勢
企圖心	經營層	領導與創新力
上進心	管理層	經營與改善力
責任心	基層	管理與控制力

誠意/創意

基本能力

① e化能力

② 語言能力

③ 邏輯推理能力

④ 協調能力

⑤ 抗壓(正面)能力

⑥ 領導統御

GIANT®

六、全球管理的邏輯及工具

- **INC的3S Strategy**

  STRATEGY 、SUPPORT 、SERVICE
- **SBU－**
  - **FACTORY:ENGINEERING, MFG, SERVICE**
  - **SALES COMPANY:BRANDING、MERCHANDISING, LOGISTICS, SERVICE, SALES**

六、全球管理的邏輯及工具

- **LOCAL →GLOBAL →GLOBALOCAL**
- **TM－整合產銷，建構核心能力（PDM、POS、ERP…….)及核心優勢(品牌、通路、文化)**
- **LOCAL SUCCESS; GLOBAL SUPPORT**

六、全球管理的邏輯及工具

- **GLOBAL GIANT;LOCAL TOUCH**
- **NO.1;NO.2**
- **O^2 —THE ONE & ONLY**
- **BE FIRST, BEST, OR BE DIFFERENT**

六、全球管理的邏輯及工具

- **3T－TRUTH, TRUST, TEAMWORK**
- **3S－SPEED, SIMPLICITY,SELF-CONFIDENCE**
- **生根台灣,槓桿大陸,經營全球**

六、全球管理的邏輯及工具

- 遠處著眼,近處著手
- 核心能力→核心競爭力→核心優勢
- 改變是必須的,改變在您必須改變之前
- 服務與創意是無限的
  - 有多少創意,就有多少服務
  - 有多少服務,就有多少附加價值

六、全球管理的邏輯及工具

- 價值來自於服務與創意
- 全球化 VS 國際化
- 80/20原則
- 尊重人性，以人爲本

六、全球管理的邏輯及工具

- MBO
- KPI
- SOP
- 稽核
- 決策會議
- 全球經營會
- 全球製造會議
- 全球行銷會議
- GPD
- GLOBAL TM

六、全球管理的邏輯及工具

* 日常管理 — BPR、持續改善、量入為出

* 董事會 — MBO、投資、風險掌控、人事

* **TCS** = TBV = $\frac{TCO}{LCO} \times K \times Q \times T \times S$

六、全球管理的邏輯及工具

5 Questions

①What the playing field looks like now?

②What the competitions have been up to?

③What you have been up to?

④What’s around the corner?

⑤What’s your winning move?

七、結論

讓競爭變得不重要

- 藍海策略---消除、減少、增加、創造
- 過去成功的延長線，注定是未來失敗的軌跡
- 創新才能生存
- 大魚吃小魚，快魚吃慢魚
- 大魚要保有小魚的精神

七、結論

讓競爭變得不重要

- 只有創業，沒有守業
- 難事必做于易，大事必做于細
- 練爲戰，不爲看
- 把簡單的事做好，就是不簡單
- 提高生產力的是智識，不是臂力

七、結論

讓競爭變得不重要

- 管理無公式，根據目標及環境調整不能形成教條
- 以變制變，以變應變
- 組織的合諧必須不時的被打破
- 有衝突，才能張力
- 觀念一變，天地寬

THANK YOU !