

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）  
碩士學位論文

跨國自行車關鍵零組件廠商營運模式之探討：  
以F公司為例

**A Study of Business Models of Multinational Key  
Component Suppliers in Bicycle Industry  
-A Case Study of F Company**

指導教授：洪堯勳 博士

研 究 生：謝純純 撰

中華民國 107 年 07 月

## 誌謝：

韶光飛逝，兩年的 EMBA 生活即將隨著論文的完成進入尾聲。本論文得以順利完成，首先要感謝指導教授洪堯勳博士的循循善誘、誨人不倦。在論文撰寫期間，給予耐心的教導、協助與指正；在研究過程中，給予觀念上的引導與啟發，讓學生受益匪淺。腸枯思竭之際，幸有論文小組成員—宛亭、慶福、劍龍及健群的互相激勵、鼓舞。尤其是宛亭兒，不僅是最佳學伴，也是最佳玩伴，除了在論文寫作上互相督促，在學習歷程及課外活動中，總帶來源源不絕的活力、創意及歡樂

陽光透過綠色枝葉灑落了點點光影，東海校園景色依舊，兩年前陌生而美麗的校園，現在佈滿了記憶的軌跡。求學期間除了充實的課程，與蛤蜊娛樂成員們併肩上課、徹夜討論報告、一起寫作業的早餐約會，讓我重溫學生時代單純而美好的生活。紅色閃電更是豐富了在東海的日子，一起打球、一起笑鬧、一起為我們的夢想而努力，很珍惜在人生旅途中這得來不易的緣份。感謝所有支持、鼓勵、協助我的學長姐、朋友們，因為你們，使我的學習過程更順利與完美。

最後感謝無限包容、體諒我的家人及 Cupid，因為有你們的支持，才有這一路的堅持與不放棄。僅以本文獻給我最親愛的家人。

論文名稱：跨國自行車關鍵零組件廠商營運模式之探討：以 F 公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2017 年 07 月

研 究 生：謝純純

指導教授：洪堯勳

## 論文摘要：

我國自行車產業是少數能以自有品牌暢銷於全球的產業，除品牌商之領導外，品牌及代工模式互存完善的產業群聚，是其關鍵成功因素。產業群聚除帶來方便彼此溝通、相互支援的效益外，在技術的快速學習和研發的正確投資，更有相當助益。然因面對著工資成長及產業結構的變化，導致生產成本的提升，許多自行車廠商遷移至大陸或東南亞等地，在這同時，卻也有生產關鍵零組件之外商知名公司選擇遷移至台灣生產，其營運模式值得我國自行車零組件業者探討。

本研究以個案研究方法，透過自行車產業的發展歷程，了解其特性及趨勢，進而探討跨國自行車關鍵零組件廠商營運之模式。個案公司以接近客戶、貼近市場為目的，透過生產基地的佈局，藉台灣自行車產業群聚之優勢，以在地化營運達到供應鏈的優化並提升整體成本優勢。後續則為滿足客戶 One-Stop Shop 需求，陸續透過併購品牌的方式來取得產品的多元化，以擴大客戶服務價值、增加產能及彈性應對、擴大市場規模及市佔率，及獲取品牌價值。

本研究期以提供給我國其他自行車廠商作為營運策略之參考。

**【關鍵字】** 跨國企業、產業群聚、併購

Title of Thesis : A Study of Business Models of Multinational Key Component  
Suppliers in Bicycle Industry - A Case Study of F Company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( July / 2018 )

Student Name : Hsieh, Chun-Chun

Advisor Name : Hon, Jau-Shin

## **Abstract :**

Taiwan's bike industry is one of the few industries that can sell its products globally with its own brand. Apart from the leadership of brand owners, the brand owners and OE manufacturers are successfully integrated by the industrial cluster is a key success factor. Industrial cluster brings some economic advantages, including the rapid flow of business-related knowledge among firms, value-added technologies, and more prompt innovation in research and development. However, faced the rising labor costs and industrial structure changes, the manufacturing cost is increasing rapidly, many bike manufacturers have shifted the production to China or Southeast Asia. At the same time, a worldwide leading brand of the key component supplier in the bike industry has chosen to deploy manufacturing location in Taiwan. Its business model is worthy of being discussed among the bike component industry in Taiwan.

This study uses the case study method to investigate the bike market, characteristics, and market trend, then explores the business model of multinational key component suppliers. F company utilized the Market-oriented strategy in deploying manufacturing locations to approach their customers. Through the benefits of the cluster in Taiwan's bike industry to optimize the supply chain and improve competitive advantage. Afterward, in order to provide one-stop shop solution to their customers, F company used M&As to gain diversified bicycle brands and products to enhance the

values of customers, increase manufacturing capacity and flexibility, expand market share, and acquire brand value.

This study can be provided to component suppliers in the bicycle industry as a development reference.

Key words : Multinational Enterprise 、 Industrial Cluster 、 Mergers and Acquisitions

# 目次

頁次

謝誌.....	錯誤! 尚未定義書籤。
中文摘要.....	錯誤! 尚未定義書籤。
Abstract.....	錯誤! 尚未定義書籤。
目次.....	錯誤! 尚未定義書籤。
表次.....	錯誤! 尚未定義書籤。
圖次.....	錯誤! 尚未定義書籤。
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 研究方法與流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
第一節 跨國企業.....	6
第二節 產業群聚.....	10
第三節 併購.....	13
第三章 產業概況.....	17
第一節 全球自行車產業發展概況.....	17
第二節 台灣自行車產業發展概況.....	20
第三節 台灣自行車產業發展現況.....	23
第四節 自行車種類及基本構造系統.....	28
第五節 自行車產業特性.....	31
第四章 個案分析.....	33
第一節 個案公司概況.....	33
第二節 在地化營運模式.....	40
第三節 併購營運策略.....	45
第五章 結論與建議.....	50
第一節 研究結論.....	50
第二節 未來研究建議.....	52
參考文獻.....	53
一、中文文獻.....	53

二、英文文獻 .....	54
三、網站資料 .....	56

# 表 次

	頁次
表 2-1 跨國企業的四種類型.....	7
表 2-2 產業群聚之效益.....	12
表 2-3 併購動機.....	16
表 3-1 台灣自行車及零件近三年出口概況表.....	24
表 3-2 台灣自行車業 2017 年出口增減幅.....	24
表 3-3 台灣自行車 2017 年出口分佈概況（數量）.....	26
表 3-4 台灣自行車 2017 年出口分佈概況（金額）.....	27
表 3-5 自行車分類.....	28
表 3-6 自行車六大系統.....	29



# 圖次

	頁次
圖 1-1 研究流程圖 .....	6
圖 3-1 台灣自行車業 2017 年出口增減幅.....	25
圖 3-2 台灣自行車 2017 年出口分佈概況（數量） .....	27
圖 3-3 台灣自行車 2017 年出口分佈概況（金額） .....	28
圖 4-1 成本結構以登山車為例 .....	35
圖 4-2 F 公司全球佈局.....	35
圖 4-3 F 公司主要產品.....	36
圖 4-4 F 公司產業鏈關係圖.....	36
圖 4-5 F 公司銷售通路示意圖.....	37
圖 4-6 F 公司主要客戶.....	38
圖 4-7 F 公司歷年營業額.....	39
圖 4-8 F 公司近年年均複合成長率.....	39
圖 4-9 併購前產品示意圖.....	47
圖 4-10 併購後產品示意圖 .....	48

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

台灣自行車產業從 1960 年代工開始，發展至今已逾五十幾年，期間歷經早期廉價車之間惡性競爭；而後機車產業興起取代部分自行車市場；1971 年至 1974 年間，全球爆發石油能源危機，美國市場對自行車的需求激增，國內業者取得大多數 OEM（Original Equipment Manufacture）訂單，自行車開始外銷；1980 年外銷量首次超越日本。台灣的自行車產業過去就是在低工資、外銷融資優惠、技術模仿、匯率穩定、國際轉包等條件的配合下，而創造了舉世矚目的出口佳績。但後來由於整體環境的變化，工資上漲、勞工短缺、匯率大幅升值，造成成本大幅增加。再加上中國大陸以及東南亞新興工業國的競爭與貿易保護障礙，對產業形成了很大的競爭壓力，台灣累積幾十年來的優勢正在消失。工人成本提高，產業開始外移致使產量萎縮。自行車做為一種傳統產業，也面臨著來自中國大陸的挑戰。在勞動成本的考量之下，若干技術層次低的產品在台灣製造已經失去競爭力。為了利用廉價勞動力的優勢，或是開拓大陸國內市場，許多台灣的自行車廠已經移轉到中國大陸。一般相信，台灣自行車產業將會和製鞋產業一樣，完全轉移到中國大陸，自行車產業在台灣消失，似乎是不可避免。但是根據過去幾年自行車產業之產值和出口值的統計資料來看，這是個錯誤的看法。

2003 年，經由台灣自行車產業的兩大龍頭—巨大機械和美利達工業，號召國內的自行車零組件供應商組成 A-team，憑藉團隊之間緊密的合作和分工，針對市場趨勢及消費者的需求，開發出生產符合市場型態的商品，以差異化製造在國際上打造出高品質、高單價及高獲利的自行車市場。自行車業者的不斷升級轉型、創新研發，以不同的材質、功能，來提升成車的附加價值，成功的提升了產業競爭力。自行車產業屬於勞力密集之產業，而台灣自行車產業不僅分工嚴密，產業鏈的結構相當完整，聚集了最重要的成車及零組件供應商，擁有完整之上、中、下游供應鏈，從原料到零件，從加工製造、組裝、到成車，都可以在台灣找到供

應商，且主要集中於中部地區形成獨特的產業聚落，亦造就台灣成爲全球自行車市場之領導先鋒。

自行車產業是少數能以自有品牌暢銷於全球的產業，除品牌商之領導外，品牌及代工模式互存完善的產業群聚，是其關鍵成功因素。長期以來台灣自行車及其零組件產業在全球供應鏈體系中扮演著重要的角色，然因面對著全球化、低價位等浪潮的衝擊，工資成長及產業結構的變化，許多自行車廠商遷移至大陸或東南亞等地，但卻也有生產關鍵零組件之外商知名公司選擇遷移至台灣生產，其動機、營運模式值得探討。

## 第二節 研究問題與目的

自行車零組件廠位於整個供應鏈的中游，與品牌成車廠彼此存在相依存的關係。所以零組件廠必須思考在廠商林立、系統規格眾多、產品生命週期又短的產業環境中，自身有哪些既有的優勢，來與廣大、成長快速的市場做結合。

本研究將藉由自行車產業的發展歷程及概況，了解其特性及趨勢，進而透過個案分析探討跨國自行車關鍵零組件廠之營運模式。綜合上述，本文以下列三點為探討主題：

- 一、 透過產業分析了解自行車產業的特性及發展趨勢。
- 二、 透過個案分析探討跨國自行車關鍵零組件廠在台設廠的因素為何？
- 三、 個案公司於台灣設廠後保有競爭優勢之營運模式為何？

### 第三節 研究方法與流程

#### 一、 研究方法

學術的研究方法有「量化研究」及「質性研究」兩大主流，本研究採以質性的「個案研究法（Case Study Method）」。

據說當代的案例研究起源於人類學，歷史，心理學和社會學學科的定性研究方法（Stewart，2014）。Yin（2014）認為個案研究特別適合研究「如何（How）」與「為何（Why）」的研究問題，且應有清楚的「研究主張（study proposition）」以確定研究方向和目的，能回答研究問題，而蒐集到的資料，必須與「研究主張」做邏輯性的連結，以確認研究結果詮釋的基準，強調探究的本質是經驗性的，以及上下文對案例的重要性。

個案研究法是以實務經驗為主的調查研究方法，於現實生活的背景下深入研究當代現象，特別是在研究現象與現實脈絡界限不明顯的時候，透過多種方法，如當面訪談、電話訪談、問卷調查、田野調查或長期且專業的觀察等，蒐集完整的資料來歸納演繹事件的真實脈絡與意義，強調過程及對脈絡關係的理解，並建立整體的概念系統。Yin（2014）每種方法都是獨一無二的，取決於本體論和認識論的立場，然而所有方法都源於探索，尋求理解，並從相關人的角度確立經驗的意義。為此，定性研究人員可以在任何一項研究中採用範圍廣泛的方法和解釋實踐，儘管他們通常包括觀察，訪談和對參與者詞彙的分析（Denzin & Lincoln，2011）。

個案研究的基本目的是在其背景下對問題進行深入分析，以期從參與者的角度理解問題（Yin，2014）。研究人員的看法和解釋成為研究的一部分，因此，主觀和解釋方向在整個調查過程中流動（Creswell，2014）。

本研究以「個案研究法」經定義研究問題、文獻回顧、選擇個案、蒐集資料，並將結果加以歸納、分析、整理。

## 二、 研究流程

本文主要依據目前自行車產業現況分析與發展趨勢進行探討，配合相關文獻資料，透過個案研究了解個案公司於台灣設廠營運之模式及策略，並提出相關的結論與建議。主要架構為分五個章節，依研究流程所述：

第一章 緒論：第一節主要說明研究背景與動機，第二節研究問題與目的，第三節為研究方法與流程。

第二章 文獻探討：將對本研究所需的理論進行回顧與探討，主要探討跨國企業、產業群聚理論、併購策略等相關文獻；

第三章 產業概況與分析：擬就全球及台灣自行車產業的發展沿革及現況做介紹。

第四章 個案公司分析：對個案公司之背景及資料做一完整性整理，將個案研究發現進行歸納，藉此釐清研究目的中的子題。

第五章 結論與建議：依據本研究資料彙整、歸納出研究結論與建議及提出後續研究發展的可行性及方向。

三、 本文之研究流程如圖 1-1 所示。

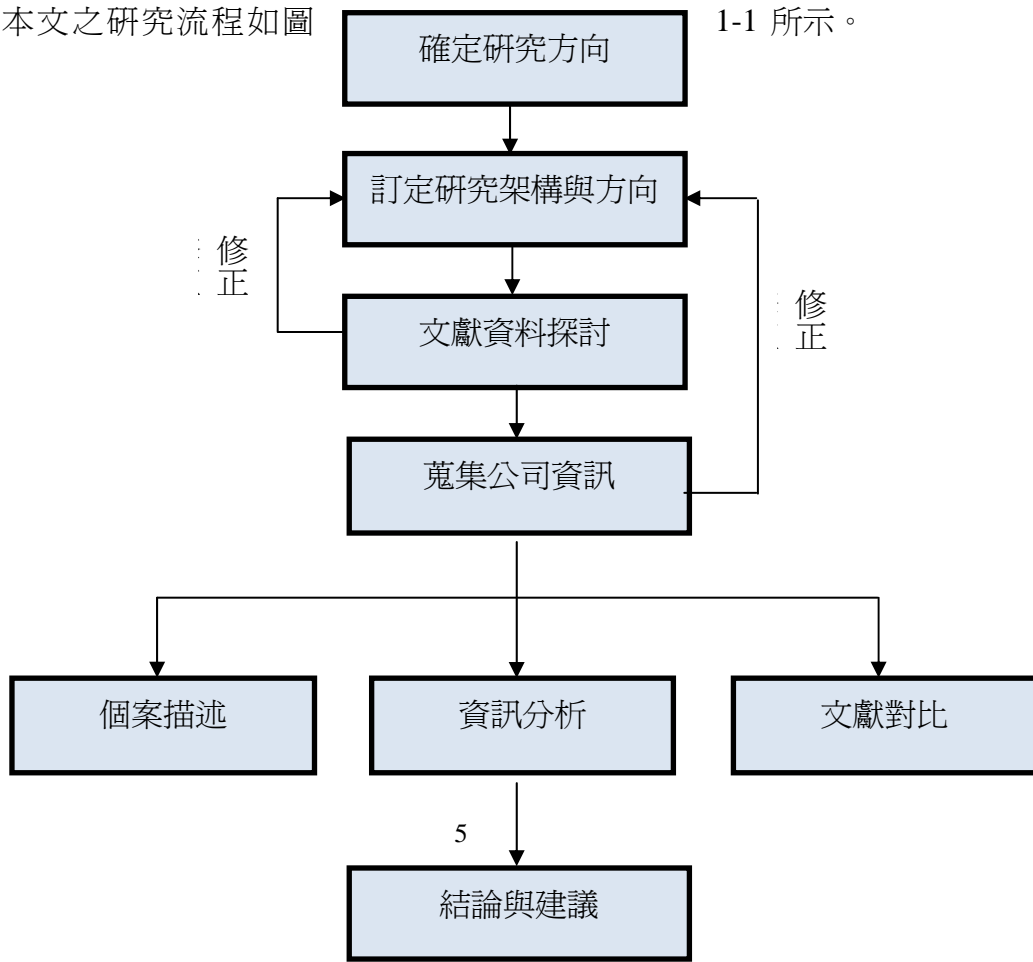


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

### 第一節 跨國企業

#### 一、跨國企業之定義

跨國企業顧名思義是跨越國界的經營，有關跨國企業的用詞相當的多，一般以「跨國企業」(Multinational Enterprise, MNE) 或「跨國公司」(Multinational Corporation, MNC) 稱之。所謂跨國企業係指企業利用國際經營資源，包括資金、產品、人力資源、開發技術、行銷、資訊等，來補足國內經營資源的缺口，以獲得更好的經營成效（林彩梅，1999）。

跨國企業包括在多個國家經營或擁有商業利益的企業，大多數總部位於

母國。Hill (2014) 將跨國企業定義為“在兩個或兩個以上國家進行產出活動的公司”。Dunning (2008) 則將跨國企業定義為“從事外國直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI) 並在多個國家擁有或控制增值活動的企業”，其可得到的有效經濟效益大於單一國家時，便可定義為跨國企業。Kumar (2015) 發表的一篇文章將跨國企業定義為“僅在一個國家註冊成立，但擁有控制或管理其他國家的生產和分銷機構的大公司”，他們應該在幾個國家擁有生產設施或分銷渠道。根據 Udoka (2015)，跨國企業是一家總部位於大都市或發達國家的全球性公司或企業，且是在國際範圍內進行戰略性經營的組織。

以上引用的所有定義都表明跨國企業的不同特徵，但其定義似乎都認為跨國公司應該在兩個以上的國家且參與了大量業務的交易。

## 二、跨國企業之類型

學者 Bartlett & Ghoshal (2013) 根據企業在海外市場活動的散佈程度與國際化的整合策略效率之高低兩項構面，將跨國企業區分成四種類型，如表 2-1：

表 2-1 跨國企業的四種類

組織特質	全球企業 Global Firms	多國企業 Multinational Firms	國際企業 International Firms	跨國企業 Transnational Firms
資產及能力配置	中央集權與全球化分配	地方分權及各國自給自足	核心資源中央集權化，其餘地方分權	分散廣泛、相互依存、專業化
海外據點的角色	執行母公司策略	體察並發掘當地商機	接受或善用母公司的優勢	整合各國差異化貢獻
知識發展與推廣	由母公司從事知識的發展並保留於營運中心	各個據點自行發展並各自保有知識	由母公司從事知識發展再轉移海外據點	共同發展知識、全球分享



資料來源：本研究整理

Howard Perlmutter 從 1969 年起開始從事公司全球化和國際化工作，為跨國企業進化理論的先驅之一。Howard Perlmutter 認為，跨國企業的決策哲學體現在企業的全球戰略之中，關鍵是企業的國際性目標和區域性目標要有相同方向。以決策觀點可分類為：

(一) 以民族為中心的跨國企業 (The Ethnocentric MNEs)

該企業的所有決策以保證母公司的權益為前提。認為關鍵職位由母國人員擔任更有能力維持國際任務。溝通和信息是自上而下的，所有的戰略決策都來自公司總部。這種定位的優點是有利創建統一的組織文化，這有助於將核心競爭力轉移到子公司。缺點則是跨國公司可能不會開發外國和更多地區的知識，而其組織文化將只反映母國成員的偏好。

(二) 以多元為中心的跨國企業 (The Polycentric MNEs)

該類企業的所有決策以眾多子公司的權益為主，以子公司作為自主的單位進行管理，允許他們在他們認為合適的時候管理他們的業務。這導致了更廣泛的組織文化，注重利用當地的資源，並且可能更好地理解當地的需求。然而，這種定位的缺點是總部可能與其子公司分離，難以維持統一的組織文化。而且對公司的全球發展利益缺乏整體考慮，也容易喪失一些經濟利益，例如規模經濟。

(三) 以全球為中心的跨國企業 (The Geocentric MNEs)

這種定位不把國籍視為競爭優勢或劣勢。員工來自世界各地，招聘最優秀的員工來解決全球性問題。跨國公司試圖發展總部與外國子公司之間的全球分化和全球一體化。因此，重點是要獲得一家綜合性公司的潛在優勢，並獲得差異化優勢。

Howard Perlmutter 觀察到，大多數跨國企業開始以民族中心為導向走向多元主義。最後，跨國企業可能會採取以地球為中心的方向，將自己推向全球與內部的整合。

李爾華（2005）指出，母公司針對不同生產經營功能的子公司，會有不同的管理方式。不同類型的跨國企業之間在管理上存在著程度不一的差異，其對跨國企業之分類如下：

#### （一） 依營運項目分類

從跨國企業的投資領域和營運項目為觀點，跨國企業可分為三類。

##### 1. 經濟資源為主的跨國企業

此類型的企業主要以農作種植、採礦和石油開採為生產、經營、或業務活動。現代跨國企業的先驅－特權殖民地貿易公司，對不發達國家的直接投資。

##### 2. 製造業為主的跨國企業

這類公司以加工製造為主，多為勞動密集型產業，如金屬加工、鋼材、機械及運輸設備等。

##### 3. 服務業為主的跨國企業

主要是向國際市場提供管理、諮詢、設計開發、技術支持、財務管理、法律協助等無形的專業服務，如跨國銀行、會計事務所、律師事務所等。

#### （二） 按公司內部經營結構分類

##### 1. 橫向型跨國企業

此類型企業一般生產單一產品，母公司和子公司之間基本上都製造同種產品，經營同類業務。其主要特點是有利母公司和子公司之間在密切合作、增加產量、擴大規模經濟。

##### 2. 垂直型跨國企業

係指母公司和各分支機構生產的產品及經營的業務皆不相同，但

其生產過程是相互銜接的關連的縱向一體化分工。主要特徵為：有顯著的投入產出關係，專業化生產及分工，彼此聯繫緊密，各生產經營節點環環相扣，利用各子公司的優勢來獲得規模經濟。

### 3. 混合型跨國企業

此類跨國企業的特徵是母公司和子公司生產和經營不同的產品、產業，其產品及行業間無聯繫、互不銜接。雖發展較快，但多樣化的業務經營會增加管理上的複雜性，風險相對會提高。

## 第二節 產業群聚

### 一、產業群聚定義

產業群聚（Industry Cluster）最早的概念可追溯自 Alfred Marshall 於 1890 年的著作「經濟學原理」，其中提出了「產業地區化」（Localized Industry）一詞描述，被公認為是最早提出產業群聚理論的學者。由於國際市場競爭激烈，為了使產品價格更具競爭力，許多廠商將生產工作外包到具成本優勢的國家，製造商也選擇勞力較低的地區做生產基地的佈局。Marshall（1920）將大量相性質的企業於特定區域集聚的現象稱為「產業區」，並提出產業聚落伴隨的地區知識外溢效果（Localized Knowledge Spillovers）可促進創新活動與

區域經濟的健康發展。

Michael Porter (1998) 認為產業群聚影響競爭力有三個角度：第一，增加區域內企業的生產力；第二，決定創新的發展方向及腳步；第三，刺激新企業的形成，使得產業群聚更加強化。Gary P. Pisano 與 Willy C. Shih (2009) 在哈佛管理評論的文章中，也不斷提及製造業，以及產業聚集後所產生的產業共享 (Industrial commons) 的重要性。產業共享除了有利於創新與開發之外，也能吸引不同的廠商進駐，形成良性的循環，進而產生更多機會與可能性。

產業群聚理論是結合空間上的聚集，以及產業關聯的理論，探討產業在藉由空間上的相鄰產生連結與互動，進而造就資源上的匯集，交通運輸成本的降低，知識的分享與外溢，以及所衍伸出來的外部效果。

## 二、產業群聚的效益

Marshall (1920) 指出，聚集使公司能獲取較佳的「外部經濟」利益，外部規模經濟有三大要素：一、地方具有專業且容易取得的勞動力市場，二、中間產品的取得，三、技術和資訊的外溢效果及共享。內部規模經濟主要是指廠商透過增加規模時可在成本上獲得的優勢。一般而言，規模較大型的廠商容易取得先進的技術與財務上的支援，也能從事較多的行銷活動。群聚現象因地理位置上集中，能為群聚廠商帶來益處，如共享資源、資訊、知識及技術等，而這些共享及交流往往也能提升廠商的競爭力 (張陽隆，2001)。

Paul Krugman (1991) 則指出，因為投入與產出間的互相依賴，而創造出產業群聚的現象，同時也帶來其聚集之優勢，包括：一、專業的勞動力市場：產業聚落的區域有容易取得的專業人力，因此供需雙方均可受益。二、專業化的投入 (Specialized Inputs)：產業的高度集中有助於企業獲得較多樣化的中間投入，並有利於降低生產成本。三、訊息外溢 (Information Spillover) 效果：群聚使訊息、知識、技術得以在產業間流通，促使知識外溢效果擴大，提高

互相學習及創新能力。

根據 Cook, Pandit, and Swann (2001) 產業群聚的利益可從需求面及供給面來看，如下表 2-2。

表 2-2 產業群聚之效益

需求面	供給面
接近顧客	產業知識外溢的利益
降低搜尋顧客的成本	專業化的勞工
增加企業的能見度	基礎設施的優勢
增加市場資訊質量	供應鏈的利益
	較低的創新、開發成本

資料來源：Gary A.S. Cook, Naresh R. Pandit, G. M. Peter Swann，2001。

### 三、產業群聚的關係

Anderson (1994) 提出，產業群聚是由一群廠商有地理上集中現象，具有上、下游互動往來關係，同時彼此間具有競爭與合作的關係。而這些關係可分為以下三種型態：

#### (一) 買方與供應方的關係 (Buyer-Supplier Relationships)

係指供給與需求的關係，是產業群聚現象中最典型的例子。產出的所有過程中，包括從原物料供應、中間產品加工、最終產品或服務的提供，及過程中的配送廠商等，經由市場供需關係，所產生節省成本之經濟效益。在經濟相關文獻中最常被描述，也被許多公司認為是重要策略。Porter (1998) 認為群聚必須包含了從上游供應商到下游零售商、通路、顧客等產業成員。

#### (二) 競爭與合作的關係 (Competitor and Collaborator Relationships)

係指生產相同或類似商品與服務的廠商，由於共享資源、創新資訊與市場機會，進而發生此彼此競爭的關係，也可能衍生出共同合作或結

盟的關係。競合關係有助於創新，並創造成本優勢，達到規模經濟。

### (三) 資源共享關係 (Shared-resource Relationships)

群聚內的廠商透過充沛的資源共享，如技術的建構、高素質人力資源、較佳的基礎建設等，取得群聚綜效、提高產業競爭力。

小結：從文獻回顧中，產業群聚可視為一種聚集經濟包括一連串上、中、下游廠商的緊密結合，包括服務、財務、製造或其他產業，群聚通常會將觸角向上延伸（供應商整合）或向下延伸（消費者整合），抑或水平整合到互補，以整合價值性的結構方式創造群聚綜效。在面對全球競爭的白熱化下，產業群聚常被政府及產業界視為一項重要策略，藉由群聚產生的競合與網絡活動，在人力、技術、知識交流與分享帶來的外溢效果，提高整體優勢及競爭力。

## 第三節 併購

### 一、併購定義

「併購」(Mergers and Acquisitions) 是「合併」(Mergers) 與「收購」(Acquisitions) 簡稱「併購」(M&As)，是兩種不同的商業策略，兩者在法律面上也有不同的意義。以下為合併與收購定義：

#### (一) 合併 (Mergers ; Consolidation)

依公司法第 173 條規定：公司合併可以採取吸收合併或者新設合併。

##### 1. 吸收合併 (Statutory Mergers)

係指主併公司在合併被併公司後，被併者成為「消滅公司」(Merged

Company)，而主併者則成爲「存續公司」(Surviving Company)，並概括承受消滅公司之資產與債務。如 2011 年友達光電合併廣輝電子。

## 2. 創設合併 (Statutory Consolidations)

3. 指兩家或兩家以上的公司依公司法程序，合併後同時消滅而創設一家新公司，並需概括接受消滅公司原有之權利及義務。如台灣多數金融控股公司成立時，將旗下子公司銀行、證券、保險併入金控就是屬於創設合併

## (二) 收購 (Acquisitions)

係指收購公司 (Acquiring Company) 購買目標公司 (Target company) 之股份或資產。依照收購之標的及對價，可將併購類型區分爲「股權收購」及「資產收購」兩種型態：

### 1. 股權收購 (Acquisition of Stocks)

指收購者通過向目標公司購買全部或部分的股份，而成爲其新股東，同時須直接承擔其權利與義務。股權收購可以透過公開收購 (Tender offer) 的方式進行，如 2015 年日月光半導體公開收購矽品精密工業案。

### 2. 資產收購 (Asset Acquisition, Purchase of Assets)

係指收購目標公司的資產，可能是全部的資產，但以收購部分資產較爲常見，如固定資產：機器設備、廠房、土地、原物料，或無形資產 包括專利權、商譽、商標等。如 1998 年楠梓電子收購 Motorola 在新加坡的兩個 PCB 工廠。

## 二、 併購型態

併購類型若依併購雙方的業務性質及其所屬產業相關性來看，可以分爲水平併購、垂直併購、同源併購及複合式併購四種 (陳隆麒，2004)：

#### (一) 水平併購

又稱橫向併購，指在同一行業營運的兩家公司合併，通常是競爭對手，透過併購減少同業競爭，以提升市場佔有率、擴大生產規模、降低生產成本，從而創造規模經濟、避免重複投資在設備、管理、研發等。例如銀行間的併購。

#### (二) 垂直併購

指在相同產業的上、中、下游公司，爲了提高效率或降低成本，以併購方式成爲單一所有權的縱向合併行爲。

#### (三) 同源式合併

爲兩家屬同一產業，但從事不同領域的企業進行合併。主要是爲了擴展產品線及市場。

#### (四) 複合式合併

指兩家非同一產業的公司，爲了朝向多角化經營而進行合併，屬於異業併購，其好處在於流動資金等資產可以相互支援、集中管理。

### 三、併購動機

企業併購是現代經濟活動發展的一個重要內容，許多西方學者從不同角度與觀點對企業併購的活動、動機及其效應進行了大量的理論研究。一般分爲經濟動機（Economic Motives）與非經濟動機（Non-economic Motives）。其中，經濟動機包括：

#### (一) 快速成長

毫無疑問的，併購對經濟的發展有著一定重要的作用，因爲它可以輕鬆快速地擊敗競爭對手並在市場中佔據領先地位，企業可以在短期內擴大經濟規模，增加市場經營的籌碼，公司以併購爲追求外部的快速成長及多角化的策略。Gaughan（2010）指出，當一家公司已經成長到一定規模時，企業管理者難以保持成長的持續。因此管理者會尋找其



他方法來保持企業的成長，併購就是最快且有效的方式。

## （二）綜效

「綜效 (Synergy)」也是企業在評估併購案時最常被考慮的動機之一。根據 DePamphilis (2015)，在併購中，綜效是指企業合併產生的利潤超過其獨立地位的總和，即一加一大於二的效果，這意味著兩家公司的結合可能會產生超過兩家公司的影響力。

## （三）多角化

當一家公司已經成爲一個產業的領頭羊時，公司管理者可能會考慮進行多角化合併，以擴大規模並獲得更多利潤。多角化可爲企業原有的商譽在跨產業領域時創造價值，還可以提供規模效應的形成 (DePamphilis, 2015)。

而非經濟動機的併購，如權力動機 (Power Motives)、成就動機 (Achievement Motives) 和政治動機 (Political Motives) 等。權力動機指的是人們通過不斷增加的權力來控制他人。權力動機及成就動機通常爲經理人個人動機，與自身存在利益相關。

Brouthers, Hastenbury, and Ven (1998) 則將併購動機分爲經濟動機 (Economic motives)、個人動機 (Personal motives) 及策略動機 (Strategic motives) 三大類，如表 2-3：

表 2-3 併購動機

經濟動機	個人動機	策略動機
1.市場規模經濟	1.增加銷售額	1.綜效的追求
2.技術規模經濟	2.新的管理挑戰	2.併購競爭者
3.創造股東價值	3.無效率管理之併購	3.取得新資源
4.增加獲利率	4.加強管理者之影響力	4.建立進入障礙
5.分散風險		
6.降低成本		
7.目標市場多樣化		
8.市場失靈防禦機能		
9.獲得議價能力		

資料來源：Brouthers, Hastenbury, and Ven, 1998，本研究整理

## 第三章 產業概況

### 第一節 全球自行車產業發展概況

根據市場研究機構 – PMR (Persistence Market Research) 的報告指出，2017 年全球自行車市場預估值約為 550 億美元，預期 2018 年至 2026 年間，該市場的年均複合成長率為 4.2%，到 2026 年底，自行車市場規模預計將達到近 800 億美元。全球自行車市場預期在未來的八年，即 2018 年到 2026 年間將持續穩定成長。日

益加劇的交通堵塞問題和原油價格的持續高漲，仍然是推動自行車需求的關鍵因素。越來越多的政府支持鼓勵採用自行車，並積極推動公共自行車系統（Bicycle Sharing System 或 Public Bicycle System，PBS），共享和租賃服務目前在全球自行車市場已獲得很大的吸引力，形成一股趨勢，這將有助推動未來幾年自行車的銷售。另外消費者對健康的重視及對環境保護的意識抬頭、為減少碳足跡而樂於接受綠色交通，也將在未來全球自行車市場的成長中發揮關鍵作用。在健康生活的風潮下，越來越多的自行車在徒步旅行和休閒活動中應用，特別是加上自行車活動熱度的飆升，越來越多人參與越野自行車賽和公路賽等休閒活動，這將進一步刺激未來幾年對運動自行車的需求。

目前混合動力自行車擁有自行車市場最大市佔率，其次是公路自行車。然而運動自行車的成長速度預計將超越混合動力自行車。主要是隨著對運動、休閒、徒步旅行和冒險活動的需求不斷上升，運動自行車將迎接最有利的成長機會。且在北美、歐洲和亞太地區等地有強勁的需求，預計到 2026 年，這三個區域市場會佔整體市場 75% 以上。

全球自行車產業生產基地的發展途徑，從歐美轉到亞洲為主，從日本到台灣，到中國大陸，到東南亞各國。而品牌擁有者掌握從產品研發設計到市場行銷的全部價值鏈，包含生產技術及品質要求，僅將製造外包給代工廠。

歸納全球自行車產業的品牌與其優勢概略說明如下（游文相，2015）：

- 一、 歐盟：為全球最大的自行車消費市場，年銷售自行車約 3,000 萬輛，為我國自行車出口之大宗，從 2017 年整體出口量分析，歐盟仍為台灣自行車最大出口市場，比例佔 54.18%，約 128 萬台；消費型態主要為代步用交通工具及休閒騎乘。
- 二、 義大利：義大利車廠掌握高階緩衝避震系統之關鍵零組件產品及領導技術潮流。
- 三、 美國：擅長創新研發，主導緩衝避震設計及新功能的避震系統，以高階創新產品及服務做為產品競爭策略。

- 四、 日本：日本島野（SHIMANO）公司主控全球傳動變速產品的傳動變速、油壓剎車器關鍵零組件之技術發展、規格定義及新產品，並影響自行車整車設計及規格。
- 五、 中國：近十年來，隨著交通工具的日益豐富與便捷，及民眾購買力上升，消費主力向年輕族群移轉，對自行車的零求轉為以休閒、娛樂、健身與童車等特性的車種，具中國自身積極發展自行車產業由低價產品著手，累積其實力往中、高價產品發展。中國自 2001 年起，自行車產量、產值躍升為全球第一，我國自行車產值目前為全球第三位，僅次於中國大陸及印度。

未來發展值得關注的趨勢：

- 一、 預計運動自行車將快速成長，其成長速度將超越混合動力自行車。登山自行車在未來幾年將保持穩定的成長。
- 二、 電動自行車在供需方面持續大於傳統自行車。中國在未來幾年將持續為全球電動自行車供應和需求市場的主導樞紐。
- 三、 歐洲和東南亞太平洋地區也將保留重要的市場地位，而北美市場預計在 2018-2026 年期間缺乏成長動力。
- 四、 歐洲預期到 2026 年將呈現出高成長率，尤其是拉丁美洲被認為在電動自行車領域有很大的成長機會。
- 五、 發展中的經濟體，其消費者人口成長現象將有助推動自行車的銷售，主要為中價位自行車，其次是高價市場。
- 六、 歐盟對中國大陸進口自行車課徵 48.5% 高額反傾銷稅的貿易制裁，即將於 2018 年 6 月 6 日到期，該反傾銷制裁是否繼續，備受關注。依 EBMA( The European Board of Medical Assessors ) 之統計資料，2016 年中國大陸對歐盟會員國出口約 43 萬台電動自行車，較 2015 年成長 40%，而 2017 年成長幅度更大，約為 80 萬台。歐洲每年購買自行車約 2 千萬台，其中電動自行車已佔 10%，預估 5 年內比率將躍升至 25%。

## 第二節 台灣自行車產業發展概況

自行車起源於西方，整個發展歷史已經兩百多年，是一個非常成熟的產業。自 1870 年代傳入日本，台灣在日據時代早以自行車作為代步工具，台灣自行車產業發展大致可分為以下幾個階段：

### 一、 裝配生產階段（1950~1970）

台灣在日據時代即以自行車為主要交通工具，在 1941 年已經有 15 家成車、零件廠，當時即以台灣中部為主要的自行車產業聚集地。但當時主要成車及零組件皆需仰賴日本進口。至 1950 年底政府開始管制進口以保護國內自行車工業之發展，並積極扶植台灣自行車產業，使得台灣自行車產業的

基礎逐漸穩固。但 1962 年機車工業的興起，導致台灣自行車產業逐漸衰退、蕭條。

## 二、 擴大輸出階段（1971 年～1980 年）

此時期因全球石油能源危機，促使自行車市場的需求急速成長，加上 1972 年美國大廠 Schwinn 公司向台灣巨大機械下了大筆訂單，連帶使台灣許多自行車廠因美國需求而蓬勃發展。全球自行車市場的需求在 1975 年能源危機解除後，也隨著逐漸降溫，由於自行車產業長期受政府保護，產品品質無法有效提升，導致銷量受到了很大的衝擊。而後美國為確保品質訂出自行車安全標準，台灣也因應訂出相關檢驗標準，得以控制出口品質；1976 年加拿大對台灣課徵高額反傾銷稅，使得台灣大量退出加拿大市場。70 年代後期這一波波的衝擊，使台灣原本一百多家廠商到後來僅剩四十餘家，也因此淘汰體質及品質不良的廠商，改善了良莠不齊的產業環境。

## 三、 產業升級及外移階段（1981 年～1990 年）

歷經上階段的調整後，台灣業者著手改善品質，積極拓展外銷，1980 年出口量突破三百萬台，不但超越日本，更成為全球最大自行車輸出國。之後年年保持成長趨勢，1986 年出口量突破千萬台，同時創下台灣自行車產業高峰。然而 1988 年由於台幣大幅升值，國內的生產成本遽增，在國際間已逐漸失去價格競爭的優勢，出口量也明顯降低。台灣在勞動力優勢逐漸消失的情況下，開始將低價位自行車轉往大陸生產。

就在產業外移的同時，台灣自行車廠也重新思考與佈局，開始著重於研發及技術的提升，巨大、美利達等成車廠及零組件廠轉向投入自有品牌的開發。經濟部也積極輔導業者開發高附加價值產品，並成立「自行車工業研究發展中心」，結合相關成車廠及零組件廠，以提高市場競爭力，帶動整體產業升級。

## 四、 國際化階段（1991 年～2002 年）

台灣自行車業者也因應國際環境的轉變，採行兩岸分工的方式，將低價

位之產品轉往勞動力成本較低的中國大陸及東協等地，而高附加價值的產品則保留在台灣生產。

1991 年的時候，中國大陸的自行車出口量首度超越台灣；1997 年，中國大陸的出口量已超越台灣，成為最大的出口國。台灣自行車業者則持續著重於新產品的開發與自有品牌的建立，以取得競爭優勢進而鞏固自身的生存空間。

#### 五、 高值化階段（2003 年～迄今）

2001 年時，全球自行車產業受全球經濟不景氣的影響，而大幅衰退，台灣也避不了這波衝擊。幸而在台灣兩大龍頭成車廠，巨大與美利達的帶領下，號召台灣自行車相關廠商，共組「社團法人台灣自行車協進會」（以下簡稱 A-Team），目標在改善整體供應鏈的營運、提升創新研發的力量，並善用台灣自行車產業聚落的優勢分工，帶領廠商往高值化發展，與世界大廠競合（楊璧慧，2017）。自此，台灣自行車產業開始朝向彈性製造、高附加價值與客製化的營運策略，目前全球中高級自行車多為台灣製造，顯示台灣自行車產業朝向高值化發展確有成效。2016 年底，運作將近 14 年的 A-Team 認為組織使命完成，決定宣佈結束聯盟關係，但台灣優良形象已深耕國際，成功帶動自行車產業群聚之升級轉型。

### 第三節 台灣自行車產業發展現況

台灣自行車公會指出，就關務署最新統計資料分析顯示，2017 年台灣自行車成車出口量約 237 萬台，比 2016 年同期衰退 19.65%，出口值 13.2 億餘美元，年減 10.45%；平均單價 559.87 美元；自行車零件市場，因受惠於大陸共享單車的大量需求，去年整體出口值達 12.2 億餘美元，成長 13.93%。成車與零件出口值合計 25.49 億美元，比上年微減 0.19%，算是持平。如將其他自行車與電動自行車合併計算，則 2017 年自行車總出口值約 15.95 億餘美元，較上年減少 2.79%。

其中電動自行車部份，去年整體出口量 18.1 萬台、年增率達 37.69%；出口平均單價 1,365 美元、年增 28.36%；整體出口值 2.47 億美元、年增率 76.61%。台灣電動自行車去年無論出口數量、產值、平均單價，均創下歷史新高。台灣自行車輸出業同業公會指出，台灣電動車主要出口市場在歐美，其中歐盟即佔七成市



場。2017年電動車出口歐盟的數量逼近13萬台、年增33.8%，出口值更是激增83%、平均單價年增37%。台灣電動車去年出口歐盟，無論數量、產值、平均單價均大幅成長。由2017年台灣電動車出口市場觀察到，包括荷蘭、德國、西班牙等歐洲國家，出口數量均呈直線攀升。電動車已成為台灣自行車產業的出口利器，預期2018年將持續大幅成長。

近2年產業變動大，自2015年自行車整體出口值首度突破30.55億餘美元，2016年出口值27.13億餘美元，跌幅超過一成，所幸2017年電動自行車及零件出口成長，整體出口值28.16億餘美元，較2016年呈正成長3.8%。整車2017年出口平均單價提升至559.87美元，提高了11.44%，這是自2006年突破200美元、2010年296.39美元、2011年379.96美元、2012年417.49美元、2013年450.64美元、2014年458.99美元、2016年502.38美元，每年都創新高。

表 3-1 台灣自行車及零件近三年出口概況表 單位：美元

	2017年	增/減(%)	2016年	增/減(%)	2015年
二輪自行車	1,326,548,063	-10.45%	1,481,397,075	-21.76%	1,893,465,644
其他自行車	21,163,183	6.70%	19,833,517	-2.56%	20,353,819
電動自行車	247,360,660	76.61%	140,061,915	158.49%	54,184,670
全部車種合計(1)	1,595,071,906	-2.82%	1,641,292,507	-16.60%	1,968,004,133
自行車零件(2)	1,221,690,410	13.93%	1,072,328,081	-1.44%	1,087,987,676
整體合計(1)+(2)	2,816,762,316	3.80%	2,713,620,588	-11.20%	3,055,991,809

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理

表 3-2 台灣自行車業 2017 年出口增減幅

	2017 年	2016 年	增/減 (%)
整車出口量	2,369,407	2,948,763	-19.65%
整車出口值 (美金)	1,326,548,063	1,481,397,075	-10.45%
整車出口單價 (美金)	559.87	502.38	11.44%
其他自行車出口量	133,881	108,044	23.91%
其他自行車出口值 (美金)	21,163,183	19,833,517	6.70%
其他自行車出口單價 (美金)	158.07	183.57	-13.89%
電動自行車出口量	181,353	131,708	37.69%
電動自行車出口值 (美金)	247,360,660	140,061,915	76.61%
電動自行車出口單價 (美金)	1,363.97	1,063.43	28.26%
零件出口量 (KG)	48,227,479.00	45,036,950.00	7.08%
零件出口值 (美金)	1,221,690,410.00	1,072,328,081.00	13.93%

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理



圖 3-1 台灣自行車業 2017 年出口增減幅

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理

就地區及一般自行車出口數量而言，歐盟 28 國仍是 2017 年台灣自行車最大出口市場（表 3-3），占總量的 54.18%；其次為北美地區 23%。但就出口值而言（表 3-4），歐盟雖也是最大出口區域，占比則僅 39.61%，北美地區消費數量相較歐盟只有一半，但其進口金額佔比有 33.25%，顯示北美地區對高價自行車的接受度較高。

表 3-3 台灣自行車 2017 年出口分佈概況（數量）

地區	數量（台）	佔比
歐盟	1,283,683	54.18%
歐協（EFTA）	55,177	2.33%
北美（NAFTA）	544,723	22.99%
南韓	32,796	1.38%
紐西蘭	30,604	1.29%
中國大陸	36,789	1.55%
澳洲	81,167	3.43%
日本	128,127	5.41%
其他	176,341	7.44%
合計	2,369,407	100.00%

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理

● 歐盟 ● 歐協(EFTA) ● 北美(NAFTA) ● 南韓 ● 紐西蘭 ● 中國大陸  
● 澳洲 ● 日本 ● 其他

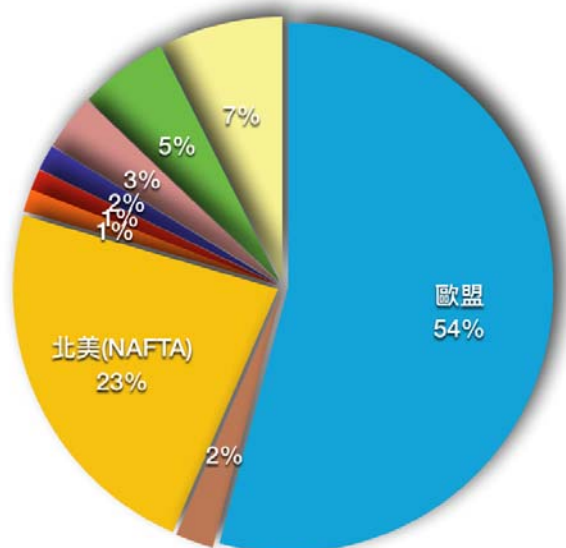


圖 3-2 台灣自行車 2017 年出口分佈概況 (數量)

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理

表 3-4 台灣自行車 2017 年出口分佈概況 (金額)

地區	金額 (美元)	佔比
歐盟	525,419,005	39.61%
歐協 (EFTA)	38,556,531	2.91%
北美 (NAFTA)	441,046,222	33.25%
南韓	31,661,400	2.39%
紐西蘭	23,917,219	1.80%
中國大陸	30,802,811	2.32%
澳洲	70,833,831	5.34%
日本	63,392,122	4.78%
其他	100,918,922	7.61%
合計	1,326,548,063	100.00%

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理

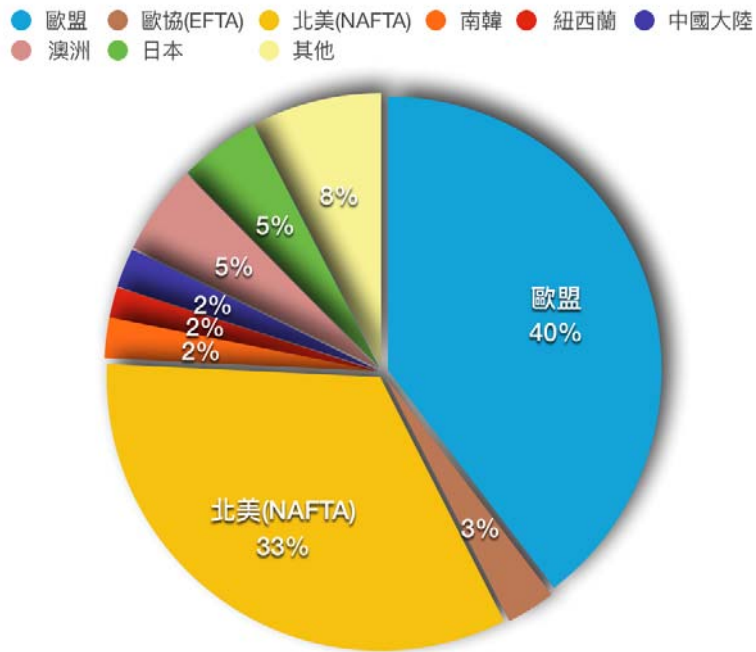


圖 3-3 台灣自行車 2017 年出口分佈概況（金額）

資料來源：台灣自行車輸出業同業公會，本研究整理

由出口數量與單價的轉變可看出我國自行車產業已經發生結構性的變化，整體來說自行車產業數量成長雖然趨緩但產值卻逐年上升，顯示出已從以往的大量生產，轉為量少但高附加價值導向的生產模式。

## 第四節 自行車種類及基本構造系統

### 一、 自行車種類

自行車產品種類依國內「中華民國消費者文教基金會」使用目的分類，可分為六大類，如表 3-5 所示：

表 3-5 自行車分類

車種	說明
普通車	短距離的日常生活代步運輸工具，不需要複雜的配件。
全地形車	適用於鄉村、都市兩用。特徵是把手屬直立式，輪胎 2 吋厚，輪胎上的花紋可增加與地面的摩擦力，一般使用的速度約 18~28 速。
城市車	適用於都市使用。特徵為車後具有擋泥板、車後行李架，輪胎厚度約 1.5 吋，一般使用速度約 6~21 速。
旅行車	適用於長途旅行用。輪胎較登山車窄，輪軸較多以便承載行李重量，前輪、後輪與把手都有放置行李的設計，為強調輕便與舒適，把手設計通常為低下型。
登山車	適用於登山，特徵是直立把手、前後均有行李架，為求重心穩固，故車體較重。
競賽車	適用於競速時用。車身較短，主要為 12 速、14 速或者 16 速之特殊設計，輪胎厚度較薄，堅固、質輕、吸震性佳為主要優點。

資料來源：中華民國消費者文教基金會

## 二、 自行車零件六大系統

自行車基本功能構造由以下六大系統組成，如表 3-6。

表 3-6 自行車六大系統

系統	定義	零件與部件
傳動系統 ( Transmission System )	具備「傳遞動力」的功能，可調整傳動比，以符合不同的騎乘條件。	曲柄 ( Crank )、踏板 ( Pedal )、鏈條 ( Chain )、大齒盤 ( Chainwheel )、後鏈輪 ( Rear Sprocket ) 與飛輪 ( Freewheel )。
變速系統 ( Derailleur System )	具備「改變輸出扭矩」的功能，可調整傳動比，以符合不同的騎乘條件。	內變速器：變速拉桿 ( Shifters )、變速裝置 ( Operating Mechanism ) 與內變速器 ( Multi-speedhub )； 外變速器：變速拉桿 ( Shifters )、前變速器 ( Front derailleur ) 與後變速器 ( Rear derailleur )。
煞車系統 ( Braking System )	主要是「制動」功能，提供使自行車減速或停止的制動力。	常用的煞車系統根據作用位置的不同，可分為 1. 輪圈式 ( Rim Brakes )：以剎車塊 ( Brake Blocks ) 摩擦輪圈； 2. 輪轂式 ( Hub Brakes )：是以剎車墊片 ( Brake Pads ) 摩擦輪轂，或與輪轂相連接的剎車鼓 ( Brakedrum ) 或碟片 ( Disk )。
轉向系統 ( Steering System )	具備「轉向」的功能，負責轉向與車身的平衡。	車把 ( Handle Bar )、車把立管 ( Handle Bar Stem )、前頭碗組 ( Headset Bearings ) 與前叉 ( Front Fork )
車架系統 ( Frame System )	具備「支撐」與「避震」的功能，作為整個車身的支撐結構，並使其他構件可裝置於其上。	主車架 ( Mainframe )、前懸吊系統 ( Front Suspension )、後懸吊系統 ( Rear Suspension )、座椅 ( Saddle ) 與座管 ( Seat Post )。

資料來源：林敬隆，2010

## 第五節 自行車產業特性

### 一、 產業群聚效應顯著

自行車產業近八成聚集中台灣：根據 104 年工廠校正名錄顯示，我國自行車及其零件工廠計 820 家，包括自行車工廠 86 家、自行車零件工廠 734 家。工廠聚集臺中市 334 家、彰化縣 304 家，合計 638 家，占全國 77.8%，顯示中台灣已形成自行車產業重鎮。自行車產業涵蓋自上游：金屬、橡膠、化學等，中游零組件廠至下游成車廠，上、中、下游緊密之產業聚落有利提升產業效能。

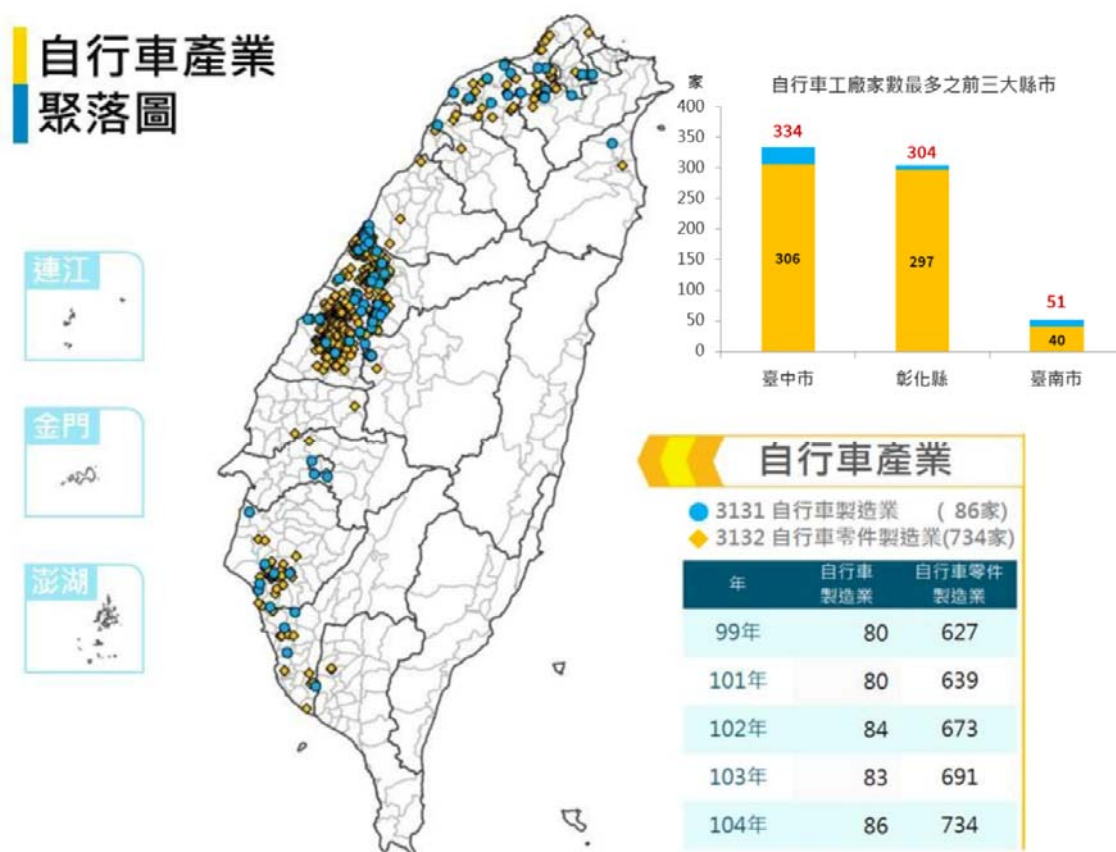


圖 3-4 台灣自行車產業聚落概況

資料來源：產業經濟統計簡訊全文



## 二、 零組件多，屬專業分工、精密裝配型工業

每一輛自行車依設計、規格還有用途的不同，所需零組件可達二千多個。零組件多，且分工專業，幾乎每種零組件均有各自的專業零組件廠商生產，且這些廠商通常以製造單一或少數專業零組件為主，成車廠除部份生產車架外，大部分的零組件都購自其他廠商，多以整車組裝為主。

## 三、 外銷導向產業

全球三大自行車生產國為中國大陸、印度及我國。其中中國大陸及印度有龐大的內需市場，而我國則以外銷為主，外銷值比重高達 90%，佔有相當高的出口比重，且主要集中在歐美國家。

## 四、 產品生命週期短

由於消費者的要求越來越高，需求越來越多變，各家公司紛紛縮短產品開發的時程，自行車業者每半年到一年即推出新款或做小改款，以迎合市場需求的趨勢。

## 五、 產品品質差異化大、價格區隔明顯

自行車售價受品牌、材料、設計、用途等不同而有不同價格，整車價從六十美元到上萬美元不等，因此自行車產業明顯的以價格差異化來區隔市場。消費者對高單價的產品自然也要求有相對的高品質及性能，將其視為耐久財，對保固、售後服務等附加價值也相當重視。

## 六、 消費者重視品牌價值

企業品牌代表著其研發與創新能力、市場知名度、客戶對品牌忠誠度、客戶對產品質量的感知等，品牌具有影響消費者決策的重要力量。自行車產品不像電腦或汽車，它所有零組件都顯露在外，每個零組件都有創造自有品牌的優勢，因此一台高單價的自行車不會裝配便宜的零組件，反之，如果成車廠品牌不大，卻有可能因為裝上知名品牌的零組件，而提高整車價值。因此不僅成車廠有品牌價值，零組件廠也同樣具有品牌價值。

## 第四章 個案分析

本章節將以 F 公司為個案探討的主軸，分為三小節，第一節為個案公司概況，說明 F 公司的基本資料；第二章說明個案公司的營運模式，包括其生產轉移台灣、在地化的營運模式，及以併購擴展產品版圖的策略。

### 第一節 個案公司概况

#### 一、F 公司簡介

本研究之個案公司為生產頂尖避震器聞名，具備超過四十年的避震器設計與製作經驗的外商企業，公司總部設於美國加州，為 NASDAQ 上市公司。個案公司的創辦人於 1974 年從朋友的車庫起家，當時所有的設計圖都是一筆一筆繪製而成的，同年度，公司創辦人將自己設計的避震器應用於競賽摩托車中即獲得佳績。秉持者「Good enough is not good enough」的信念，個案公司成為全球知名的避震器品牌，並成為世界級大小競賽中的佼佼者。

個案公司起初以製造高性能摩托車、汽車避震器為主，1993 年開始涉足自行車後避震器（Shocks）領域，當時與美國最著名的運動自行車品牌 Cannondale 合作製造登山自行車後避震器，從此開始踏入自行車業界。目前生產的高性能避震器應用範疇囊括登山自行車、摩托車、雪車、沙灘車、貨卡等。主要分為兩大事業部：Powered Vehicles Division 及 Bike Division；本研究僅以個案公司自行車事業部進行探討。

#### 二、個案公司發展沿革

- 1974 年：創辦人自行研發設計的懸吊系統用於摩托車越野競賽，從此個案公司沒有停止過參賽。

- 1978 年：個案公司正式設立於美國加州。美國加州正是登山自行車的發源地，至今仍是登山車狂熱份子的夢想之地，且運動賽事相當活躍。
- 1993 年：與北美自行車品牌領導商 Cannondale 合作研發登山車後避震系統，自此進入自行車產業。
- 2001 年：開發設計出登山自行車前避震系統。
- 2011 年：於台灣成立分公司
- 2013 年：台灣分公司開始前避震器之組裝與出貨。同年總公司於美國那斯達克股票交易所掛牌上市。
- 2014 年：併購自行車零組件品牌商 Race Face/Easton。
- 2015 年：併購自行車零組件品牌商 Marzocchi。
- 2017 年：完成自行車懸吊系統生產基地由北美工廠全部轉移台灣分公司之計劃。

### 三、個案公司營運主軸

個案公司以研發製造中高端懸吊系統為主，產品涵蓋登山車全部車型，以高性能，低重量著稱，被大量職業登山車車手所青睞。避震器是登山自行車之關鍵零組件產品，以 BOM 表成本結構來看，懸吊系統約佔登山自行車總成本 30%（圖 4-1）。個案公司雖然進入自行車市場的時間並不長，但憑藉其高品質與高性能的形象，很快的占據了大量市場份額，成為高階懸吊系統的品牌領導者。

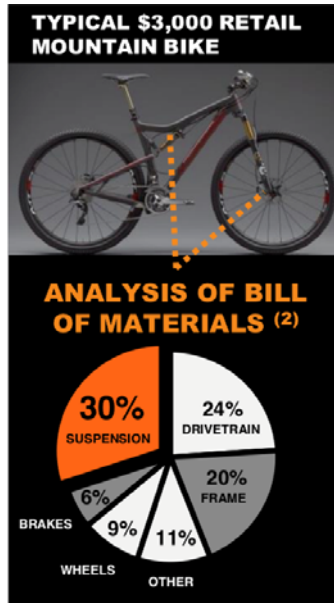


圖 4-1 成本結構以登山車為例

資料來源：F 公司網站

(一)全球佈局

美國總公司以研發、銷售為主軸，台灣分公司專注於生產製造及銷售業務。

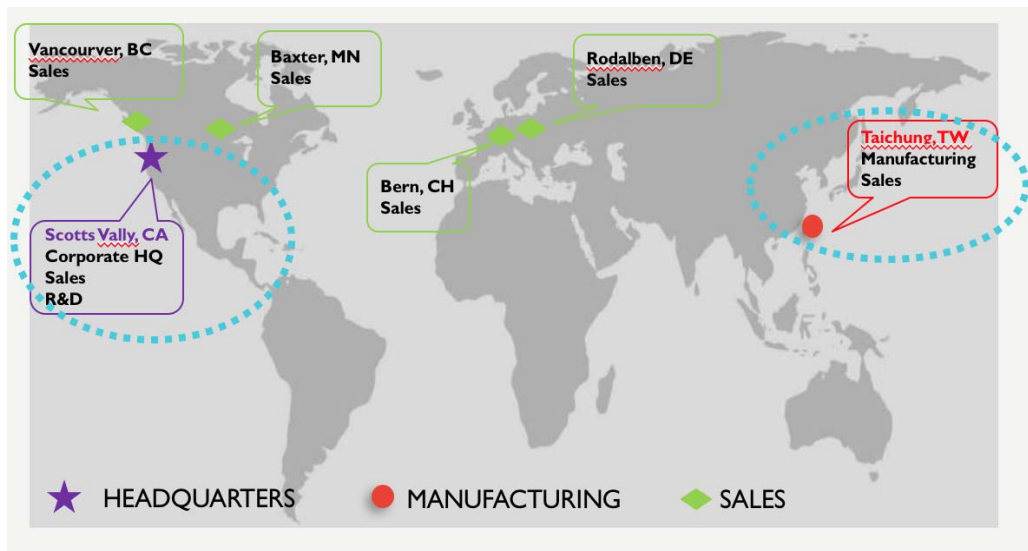


圖 4-2 F 公司全球佈局

資料來源：F 公司網站，本研究整理

## (二)主要產品

個案公司以高階避震系統進入自行車業界，而後透過併購策略取得相關零組件產品，目前主要產品範疇包括：前避震系統（Front Suspension）、後避震系統（Rear Suspension），碳纖維車輪組（Wheels），自動升降座管（Seat Post）及曲柄組（Crankset）。



圖 4-3 F 公司主要產品

資料來源：F 公司網站

## (三)產業鏈關係

個案公司位於自行車產業供應鏈中游，一般中游包括變速系統、煞車系統、轉向系統、車架、輪組等零組件供應商。而對應的上游供應商主要為金屬製品加工、塑膠、橡膠原料製品加工等製造業。下游則為品牌成車廠。

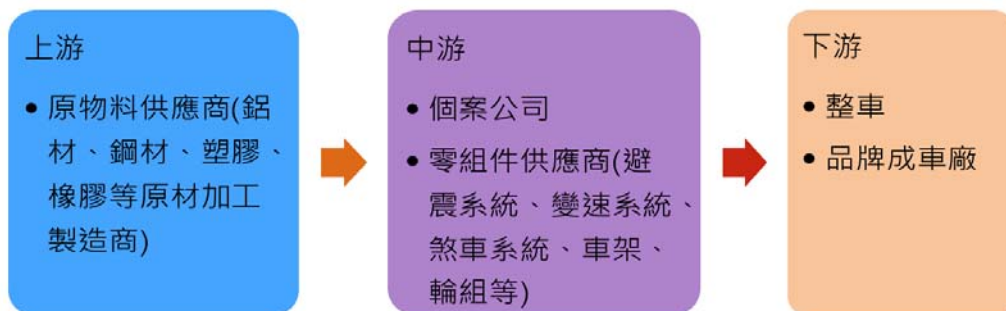


圖 4-4 F 公司產業鏈關係圖

資料來源：本研究整理

#### (四)銷售通路

個案公司主要銷售渠道有二，一為品牌成車市場，由零組件供應商，即個案公司，提供自有品牌與設計的產品，經與自行車品牌商確定零組件規格，並直接由品牌商下單購買零組件，再透過 OEM 工廠進行生產及組裝，工廠之生產與組裝則按成車品牌商之規格所進行，組裝完成的成車再運送至品牌公司，由其進行品牌推廣，最後再藉由物流運送至專賣店或零售商店銷售給消費者。二為透過售後市場（Aftermarket）渠道，由經銷商、分銷商等自組自行車，再由自行車零售商轉售給終端使用者。如圖 4-5。個案公司有 20%的銷售額來自於售後市場，80%的銷售額來自於品牌成車市場。

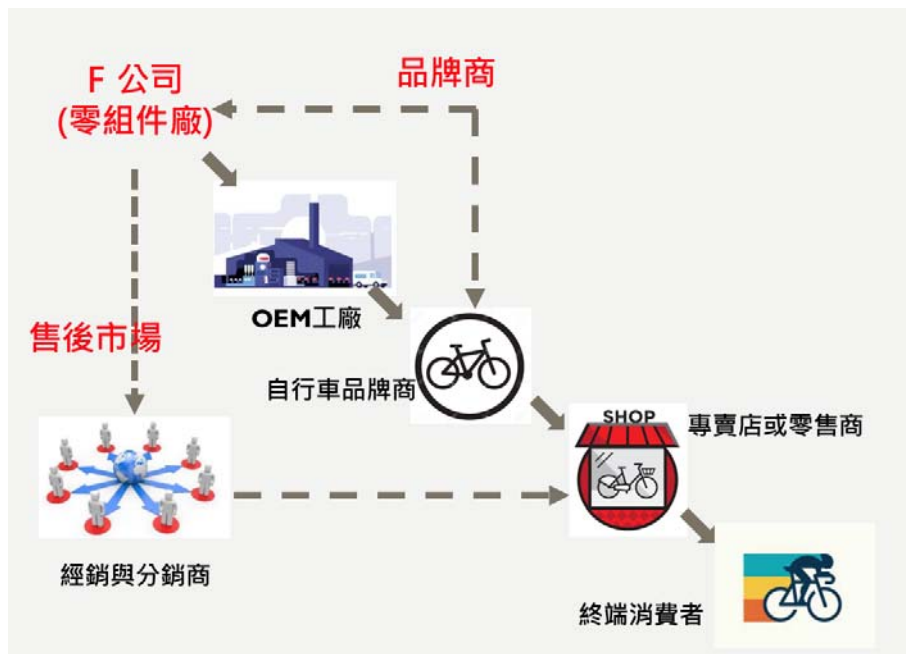


圖 4-5 F 公司銷售通路示意圖

資料來源：本研究整理

#### (五)主要客戶

品牌成車市場主要客戶有 Giant, Trek, Specialized, Cannondale, Pivot,

Scott, Rocky Mountain, Canyon, Cube, Lapierre, Yeti, Merida 等世界知名品牌商，幾乎囊括了全球排名前十之品牌。其中全球第一的自行車品牌，也是台灣的驕傲- Giant，即佔了個案公司 20%的營業額。

美國自行車 80%的市場由 Giant、Trek、Specialized 這三大廠商所佔有，值得一提的是，這些歐美大廠主要都交由台灣巨大機械及美利達做為代工組車。其中 Trek 即交由 Giant 代工，而號稱自行車界保時捷的 Specialized 於 2001 年時即被美利達拿下多數股權，美利達也藉此得到大量的訂單來源。台灣品牌及代工整車部份總共佔了個案公司品牌商通路的 80%銷售額。



圖 4-6 F 公司主要客戶

資料來源：F 公司網站

#### (六)近年營業額表現

根據個案公司年度之財務報表顯示：2017 年、2016 年、2015 年、2014 年營業額分別 2.46 億美元、2.27 億美元、2.12 億美元、1.79 億美元，呈現每年成長趨勢。2017 年營業額較 2016 年成長 8.37%。另外以近四年的複合年均成長率來看，成長幅度高達 11%，相較於全球自行車年均複合成長率的 3.16%，及未來預期的 4%複合成長率來看，可見個案公司成

長的力道相當強勁。

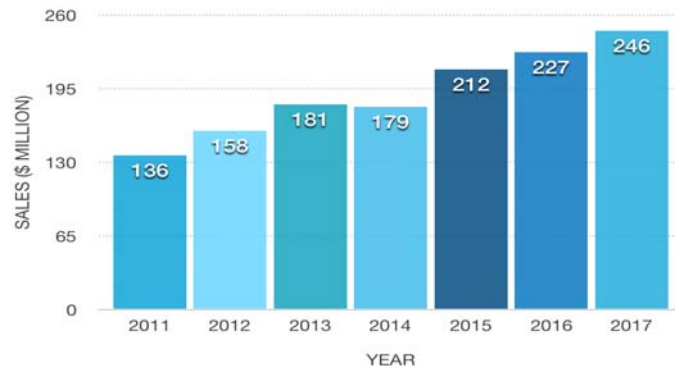


圖 4-7 F 公司歷年營業額

資料來源：F 公司網站，本研究整理



圖 4-8 F 公司近年年均複合成長率

資料來源：F 公司網站，本研究整理



## 第二節 在地化營運模式

F 公司產品原為北美生產製造，但美國自行車供應鏈自 80 年代外移亞洲後逐漸出現嚴重的缺口，F 公司雖以供應高級、尖端消費市場為主，單價昂貴，競爭者少而保有一定的利潤，但在國內供應商失去價格競爭力後，即便沒有運輸及倉儲成本也毫無競爭力。因避震器構造精密、複雜，且分工專業，一支高階懸吊系統依設計及規格不同，其零組件組成需數十、甚至上百個料件，並且仰賴勞力密集的工序，某些製程繁瑣又冗長，如鍛造件從原料到加工完成需費時至少兩個月。美國未像歐洲對中國大陸課取高反傾銷稅，沒有貿易壁壘的情況下，美國更難抵中國大陸的低價競爭，因此自行車產業鏈外移，造成美國當地的製造成本持續上揚。自行車產業需要龐大的供應鏈體系支持，而台灣自行車產業群聚型態顯著，以生產高單價、高附加價值之自行車車種及零組件聞名，在分工極細的自行車零組件業者的心中是第一選擇，因此個案公司開始轉往台灣採購物料及零件。

F 公司生產的高品質、高單價的高階自行車產品銷售市場雖以歐美國家為主，但主要皆為台灣品牌或台灣代工，換句話說，即個案公司的上、下游幾乎皆位於台灣。隨著國際產業情勢及供應鏈的變化，生產基地的佈局成為個案公司營運策略的重要考量。

### 一、 在地化營運動機

歸納其重新考量生產基地佈局、採在地化營運的動機為：

#### (一) 主要市場在台灣

多數客戶在台灣，而位於北美的個案公司與其面對面溝通機會較少，且有時間差，不容易提供快速、敏捷的服務。另運輸時間耗時過長，從接單到出貨需四到五個月，缺乏對客戶需求及市場變化的應變彈性。

#### (二) 美國自行車產業鏈外移

美國國內的自行車產業鏈外移，個案公司雖握有高端的專業技術，

但仍需仰賴強大的供應鏈協力製造、生產，而美國國內優質供應商難尋，只能轉往找國外供應商支持。而供應商地理位置太遠，造成溝通費時，在設計或品質上有疑慮時，若需對產品檢視，常需要台、美兩地往返寄送，對研發、製造時程及成本上容易有不良影響。

### (三) Lead Time 過長

自行車屬流行性商品，產業特性之一為產品生命週期短，通常半年至一年即改款，交貨週期在產業中佔有關鍵影響因素。因地理位置的問題，故個案公司的交貨週期較長，從客戶下單到交貨約需四到五個月。上游台灣供應商提供的零件及物料一般需經海運運輸至美國工廠，組裝成前、後避震器成品後，再經由海運出貨給整車廠。海運相當費時，從台灣至美國西岸至少需四~五週時間，這一來一往即拉長了交貨週期，因此個案公司需有較長備料期，對未來的預測訂單、預估生產值就得有較長的佈局，這會使得備貨成本增加、庫存週轉率變低、呆滯料風險上升、營運成本提高（對下游客戶交貨期過長，導致訂單交貨能力彈性降低，備貨管理不易，無法及時因應市場變化及客戶需求。

### (四) 成本上揚

美國產業鏈的外移造成勞動力取得不易，人力成本增加、製造成本上揚，也壓縮利潤成長。而個案公司上、下游廠商多數位於台灣的狀況下，其開發成本、溝通成本、物流成本也相當可觀。

綜合上述，F公司為提升競爭優勢，在以客戶為最大考量及台灣的產業群聚優勢下，選擇台灣為海外生產基地的佈局，其目的為接近客戶及接近製造與供應鏈。而產品開發與設計仍保留於美國加州總公司。美國加州為登山自行車的發源地，現今運動風潮仍然非常盛行，每年舉辦多場國際賽事及極限運動。個案公司除了擁有多位專業工程師和技術人員專注於設計創新產品和開發工程，加強產品性能外，並由專業運動員和贊助的競賽團隊進行現場測

試，也與公司產品愛好者進行合作，藉此些反饋協助開發創新產品並了解專業和休閒終端消費者的需求，故將產品設計保留於總公司，其目的為接近消費者、使用者與市場，以最短的距離、最快的速度，接收終端市場消費者的聲音，進而創新產品，以快速將這些產品商業化。

## 二、 在地化營運提升整體競爭優勢

### (一)經營團隊的建構

個案公司於台灣設廠時，人才、資材、財務、管理皆取材當地，建立在地化的經營團隊，以迅速融入當地文化。台灣分公司負責人雖為英國人，但在建廠時已在台灣居住超過十五年，擁有一口流利的中文，無論是與品牌成車廠談合作，或與供應商談開發、規格制定，皆無溝通上的障礙，也可以清楚的對員工傳達公司目標、價值觀與經營理念。而行銷業務人員是站在對外的第一線，代表公司作為與客戶溝通的橋樑，個案公司重用台灣當地自行車產業人才為行銷業務管理高層。這樣的佈局一來，與當地客戶無文化差異，溝通、互動上較無距離隔閡，二來，人員對產業及市場動態有足夠的了解，具較高的敏感度。而產線的建立則是由總公司的技術人員、工程師等組成專案小組，長駐在台灣，先由部分組裝、訓練人員開始，每一階段皆成熟、站穩後才會引入另一個製程，確保其技術、品質、標準可以完美被傳承，以維持原美國製造的高知名度形象。從 2013 年的半條組裝線、幾十名員工開始，台灣分公司目前已達 500 人規模。

### (二)接近客戶

所謂接近客戶即接近市場，台灣客戶占 F 公司大部份營收，因此 F 公司對台灣市場具高度重視，於台灣成立分公司有利客戶關係的經營，就近服務，與客戶需求快速接軌，迅速因應市場變化。

### (三)較低的創新及開發成本

台灣自行車產業群聚型態顯著，擁有豐沛的廠商資源、技術、品質，打樣及製造效率高。加上中部也是工具機產業聚集的地區，機械加工業非常的發達，技術非常的成熟，因此對 F 公司提出的產品開發、設變及改良等，都能做一些技術及經驗上的合作與交流。在地化經營，使個案公司在開發產品上的時程溝通更為迅速也更具效益。

#### (四)生產前置期縮短

生產前置期由原先的 4~5 個月縮短至 45 天，個案公司對未來的預測訂單、預估生產值的規劃會有更好的掌控力，進而有效降低庫存水位及呆滯料發生的風險，提高庫存週轉率及資金週轉率。

#### (五)供貨週期縮短

在競爭激烈、快速的自行車產業中，時間即是提升競爭優勢的一項重要環節，因在地化營運，供貨週期由 4~5 個月大幅縮短至 8 週，其訂單交付能力更具彈性，需求應變能力提高，同時也提高了客戶滿意度。

#### (六)製造成本降低

勞動力成本下降 50%。雖然中國大陸及東南亞國家製造成本更低，但通常處於拼量與拼價狀況，因此品質與產品細緻度仍無法達到高標準，台灣供應商優勢在於「品質」，以及「少量多樣」的生產模式，具有高度的生產彈性，對於講求品牌價值、要求高品質及高性能的個案公司而言，台灣是更適合的生產基地，因此 F 公司並不以成本為最優先考量。

#### (七)供應鏈優化

台灣自行車產業中有近八成廠家位於中台灣，上、中、下游供應鏈完整。個案公司的供應商目前有超過九成皆為台灣在地生產製造，因供應商的在地化，故有零組件取得之成本優勢，也顯示出該公司與台灣自行車製造業的緊密連結。而與上、下游供應鏈物流的改善，促使物流費用大量低減，同時也省下大量時間成本。另外產業群聚帶來的優勢，使

產業間知識、技術與資源的共享有利整體規模經濟。

#### (八)溝通成本降低

有問題可以就地反應，降低不良質量成本。以往針對品質異常處理，需台、美兩地來回溝通，不僅有時差問題，對於需實際檢測之產品、物料會產生來回運輸之成本及時間的浪費，效率極低。在地化的經營促使溝通上可以更為即時，不管是服務的提供，或是問題的討論，異常的解決等，對上游及下游供應鏈之關係，皆有服務、溝通效率提升之效益。

### 第三節 併購營運策略

國際經濟環境日益多變的情勢下，均給企業帶來了新的機會和新威脅，不具有靈活多變能力的企業在一些巨變面前往往束手無策，產業的高度競爭與市場的緩慢成長，使個案公司感知到市場的機會與威脅，也進一步思考如何保有競爭優勢，讓公司得以永續經營。機會來自於客戶需求及市場的成長；威脅則來自於大環境併購風潮的興起。

在自行車產業的成車採購模式裡，品牌成車廠大都是指定採購或多家採購：

1. 指定採購是因為自行車零組件業者極度專業分工，每一個零件都有自己的品牌，但是在市場上的品牌價值與強度不盡相同，所以買家會需要指定零件規格，來滿足使用者需求。
2. 多家採購是因為自行車零組件業者每一個產品都有各自的品牌經營，沒有一個自行車零組件業者將零組件產品水平整合，所以品牌成車廠需要與多家品牌零件廠採購再由成車廠裝配、組立、供應。

目前多數自行車零組件業者只能以單點、專業化或基本型銷售，每一家只專業在某一個領域的產品，無法滿足買家的「一次購足」。若能擁有完整的產品線，可降低或節省交易時的諸多成本與時間。F 公司將滿足客戶 One-Stop Shop 視為一個公司成長的機會，然而自行車關鍵零組件產品多、分工專業，各零組件通常由不同的專業零組件廠商競爭，且這些廠商通常以製造單一或少數專業零組件為主，若是要在內部研發新的零組件產品，因為是不同的專業領域，通常需要花數年甚至更久的時間。近年開始有少數零組件廠商透過併購來生產製造多種零組件，F 公司為持續獲得競爭優勢，也積極透過併購來補足現有能力和資源的不足，於 2014 年及 2015 年陸續進行了零組件品牌的收購案，幫助縮短或減少開發時程而獲得新產品。

第一件收購案對象是以獨特碳纖維技術聞名的加拿大自行車零組件品牌商 -Race Face/Easton Cycling。產品別包含：車輪 (Wheels)、曲柄 (Crank)、車把 (Handlebars)、立管 (Stems)、可調式升降座桿 (Seat posts) 等，主要運用車種範疇為高性能登山車和公路車。這家公司的碳纖維公路車車輪組售價可達 2,300 美金。而選擇併購此公司的目的是為擴大客戶服務價值。

而透過此併購案，個案公司得以快速將產品版圖滲透到相鄰產品別，藉由多元的產品線來擴大市場佔有率，幫助推動自行車產品的銷售和長期盈利的增加。產品的多元化，有助產品的搭售，尤其 Race Face/Easton Cycling 與個案公司的客戶群多有重疊，如 Giant, Scott, Specialized, Trek，個案公司認為此收購將有加乘效果。

個案公司於 2014 年年底收購 Race Face/Easton Cycling 後，隨即在 2015 年年底宣佈收購同為設計、製造登山車懸吊系統的義大利知名品牌商-Marzocchi。Marzocchi 成立於 1949 年，推出過眾多極為經典的高性能產品，在 2000-2010 年代占有極大的市場份額。100%的義大利商標與 Marzocchi 的品牌價值是一個整體，源於義大利也就等同於高端研發、質量出眾、設計獨特、注重細節，這也是 Marzocchi 受到消費者追捧的主要原因。

然而 2015 年因營運狀況不佳而宣佈將於 2015 年底停止生產、營運，同時主動積極尋找買家，希望能將其品牌精神延續。早在收購 Marzocchi 前，個案公司即有計劃推出較原有產品價格低階的價位來搶攻中級市場。根據個案公司 CEO 表示藉此收購案可與原有計劃結合，是一個在中低價市場內加深並快速擴大業務的機會，可以幫助產品線的完整性，對未來發展有如如虎添翼。

Marzocchi 本身擁有一定的技術、品牌價值及追隨者，因此個案公司利用其品牌作為進入中低價位登山自行車市場，延續其品牌價值及產品專利，快速擴大自身在中低價市場的影響力。個案公司於 2015 年底宣布收購 Marzocchi 商標、自行車避震的專利技術、測試設備和其他自行車相關資產，隨之計劃性的將其生產線從義大利拉至台灣工廠，利用現有的生產設備提升產能分配、增加產量、擴大規

模經濟。在歷經技術及製造能力的整合後，個案公司於 2018 年正式讓 Marzocchi 為品牌的前叉重新回到自行車市場。Marzocchi 前叉的主攻市場為售後市場 (After Market)，售價從美金 700 元起跳，而個案公司原品牌的前叉售價入門款為 900 美金，維持個案公司市場區隔的策略。

個案公司併購前產品是以高階登山車之懸吊系統及座管為主軸，如圖 4-9。併購後產品的分佈關係，依第三章探討之自行車六大系統中從車架系統延伸到傳動系統、轉向系統及輪組系統，產品的運用車種類型也從登山自行車跨到公路車，如圖 4-10。

六大系統	傳動系統 (Transmission System)	變速系統 (Derailleur System)	煞車系統 (Braking System)	轉向系統 (Steering System)	車架系統 (Frame System)	輪組系統 (Wheel System)
零件與部件	曲柄 (Crank)	變速拉桿 (Shifters)	輪圈式 (Rim Brakes)	車把 (Handle Bar)	主車架 (Mainframe)	輪轂 (Hub)
	踏板 (Pedal)	變速裝置 (Operating Mechanism)	輪轂式 (Hub Brakes)	車把立管 (Handle Bar Stem)	前懸吊系統 (Front Suspension)	輻條 (Spokes)
	鏈條 (Chain)	內變速器 (Multi-speedhub)	碟片式 (Disk Brakes)	前頭碗組 (Headset Bearings)	後懸吊系統 (Rear Suspension)	輪圈 (Rim)
	大齒盤 (Chainwheel)	前變速器 (Front derailleur)		前叉 (Front Fork)	座椅 (Saddle)	輪胎 (Tire)
	後鏈輪 (Rear Sprocket)	後變速器 (Rear derailleur)			座管 (Seat Post)	內胎 (Inner Tire)
	飛輪 (Freewheel)					
品牌名稱					個案公司品牌	
車種					高階登山車	

圖 4-9 併購前產品示意圖

資料來源：本研究整理

六大系統	傳動系統 (Transmission System)	變速系統 (Derailleur System)	煞車系統 (Braking System)	轉向系統 (Steering System)	車架系統 (Frame System)	輪組系統 (Wheel System)
零件與部件	曲柄 (Crank)	變速拉桿 (Shifters)	輪圈式 (Rim Brakes)	車把 (Handle Bar)	主車架 (Mainframe)	輪轂 (Hub)
	踏板 (Pedal)	變速裝置 (Operating Mechanism)	輪轂式 (Hub Brakes)	車把立管 (Handle Bar Stem)	前懸吊系統 (Front Suspension)	輻條 (Spokes)
	鏈條 (Chain)	內變速器 (Multi-speedhub)	碟片式 (Disk Brakes)	前頭碗組 (Headset Bearings)	後懸吊系統 (Rear Suspension)	輪圈 (Rim)
	大齒盤 (Chainwheel)	前變速器 (Front derailleur)		前叉 (Front Fork)	座椅 (Saddle)	輪胎 (Tire)
	後鏈輪 (Rear Sprocket)	後變速器 (Rear derailleur)			座管 (Seat Post)	內胎 (Inner Tire)
	飛輪 (Freewheel)					
品牌名稱	Race Face/Easton			Race Face/Easton	個案公司品牌	Race Face/Easton
					Race Face/Easton	
					Marzocchi	
車種	登山車、公路車			登山車、公路車	登山車、公路車	公路車



圖 4-10 併購後產品示意圖

資料來源：本研究整理

針對上述個案公司的併購營運策略，以其併購的動機、收購對象的背景、透過併購策略建立了哪些產品版圖，可以歸納以下幾點結論：

一、 擴大客戶服務價值

個案公司之前的自行車產品線一直太局限，專注於高階登山車懸吊系統，併購最直接的結果是打破這個局面。以併購方式取得產品多樣化，增加產品的應用與服務範疇，取得其他區域的通路，使自身在自行車零組件供應上和產品配套上更加得心應手，為客戶提供整合服務，滿足客戶「One Stop Shopping」的需求，對客戶來說更具吸引力。

二、 增加產能及彈性對應

透過相同產品的併購使台灣產能規劃上較具調整彈性，利用現有的生產設備提升產能分配、增加產量，使生產、製造更具效率，形成生產上的規模經濟。

三、 擴大市場規模及市佔率

(一) 以併購獲取所需的資源及能力

專業零組件廠商若是要在內部研發新的零組件產品，無疑需要投入龐大的資金與時間，還需與既有市場的競爭者搶奪市場。個案公司藉由併購 Race Face/Easton 來克服內部發展的限制，除了增加其產品線，其相關製造、行銷、研發能力，擁有的專利數量也隨之成長。且透過業務間的流通，使現有的資源得到有效的結合與互補。

(二) 建構產品新版圖

以併購方式取得產品線的多元化及完整性，擴展產品版圖，強化市場滲透率。藉由產品多元化產生資本及技術的進入障礙、提升競爭門檻。除

維持現有市場也必須拓展市場規模，市場佔有率的提升也意味著競爭力及市場控制力將更強。

### （三） 減少競爭者

併購曾為自行車懸吊系統的世界領導品牌商 **Marzocchi**，不但減少競爭者，亦可增加市佔率來提升對市場的壟斷力，擴大規模經濟、提高市佔率，與競爭對手相抗衡，也直接將競爭門檻提高。且可以共享成熟技術和高品質製造能力。

### （四） 市場區隔

個案公司以自有品牌在高端、高價登山自行車市場聞名，將併購品牌定位為中階產品，以不同價位的懸吊系統品牌來區隔市場。**Marzocchi** 前叉售價從美金 700 元起跳，而個案公司自有品牌的前叉入門款售價為 900 美金，維持個案公司品牌市場的區隔策略，讓購買高單價產品的消費者有享受高價品牌帶來的質量及優越感。

### （五） 獲取品牌價值

高階市場的產品推動，受性能、產品設計、耐用性、可靠性及品牌認同感，自行車產業不只品牌成車廠重視品牌定位策略，在零組件廠亦是。品牌價值代表著其研發與創新能力、市場知名度、客戶對品牌忠誠度、客戶對產品質量的感知等，品牌具有影響消費者決策的重要力量。個案公司併購用意不在於消滅競爭者，而是以原有的品牌價值做效應的延伸，在市場的深度和廣度上進行擴展，強化自己的品牌形象，提升整體優勢。因此個案公司在併購 **Race Face/Easton** 及 **Marzocchi** 後仍保有原品牌商標以得到市場認同及消費者的信賴。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究以跨國自行車關鍵零組件廠商為個案探討的對象，以分析產業概況、特性，及探究個案公司如何以在地化營運及併購策略來提升企業的競爭優勢和獲利能力，提供給我國相關自行車廠商作為營運策略之參考。

自行車零組件廠商雖握有關鍵技術，但要如何保有競爭力仍是一大課題，除了擁有產品或技術的優勢外，優質的營運模式將是其關鍵成功因素。在這個全球化的高度競爭世代，國際競爭優勢的掌握亦顯重要，而企業所要掌握的優勢則是如何取得顧客的滿意程度。個案公司以在地化營運模式接近客戶，加上產業群聚帶來的效益，我們可以歸納出其優勢有：

1. 貼近客戶
2. 較低的創新及開發成本
3. 生產前置期縮短
4. 供貨週期縮短
5. 製造成本降低
6. 供應鏈優化
7. 溝通成本降低

另外併購帶來的綜效，使企業更進一步滿足客戶需求，且帶來自身市場規模的拓展及獲利能力的增加，市場佔有率的提升也意味著競爭力及市場控制力將更強。綜合個案公司併購營運策略帶來之效益有：

1. 擴大客戶服務價值
2. 增加產能及彈性應對

3. 擴大市場規模及市佔率

4. 獲取品牌價值

企業唯有朝向高附加價值的產品與服務，成為客戶方案的解決者，才能具有持續性的競爭優勢，企業也經得起日趨激烈的競爭與嚴酷的考驗。

## 第二節 未來研究建議

受限於研究者能力與時間限制，故本研究有些深度、廣度不足的地方。如併購後如何做內部文化、目標、策略、人力資源的整合、外部供應鏈或網路的建立、連動變化等等，並未在本研究中進行探討，建議可成爲另一項研究主題。本研究是以個案方式去探討分析，建議後續研究者可以建構更合適的研究方法、量化表與客觀指標，定量與定性之分析方式並行，以提高研究之客觀性及可信度，建立實證理論，歸納出的結果較爲客觀。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 中華民國消費者文教基金會（2002）。*2002 年自行車產業綜論*，P1-5
2. 李爾華（2005）。*跨國公司經營與管理*。北京：清華大學出版社有限公司。
3. 林彩梅（2010）。*多國籍企業論*。台北：五南圖書出版有限公司。
4. 林敬隆（2010）。*自行車零組件公司的經營策略之探討-以外商 S 公司為例*。東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）碩士學位論文。
5. 張陽隆（2001）。*產業群聚之成因、廠商行為與組織績效之關聯性研究—以台灣高科技產業為例*。成大企管所管理學程碩士論文。
6. 陳隆麒（2004）。*當代財務管理*。台北：華泰書局。
7. 游文相（2015）。*台灣自由貿易港區下自行車產業供應鏈創新商業模式*。東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）碩士學位論文。
8. 楊璧慧（2017）。*自行車產業聚落 跨業整合開創新局*。經貿透視雙周刊，482，49，2017年12月。
9. 經濟部統計處（2017）。*產業經濟統計簡訊*。2017年1月16日。

## 二、英文文獻

1. Kumar, A. (2015). *Role of multinational companies in developing markets : A special reference to India*. International Journal of Applied Research, 1(4):154-157.
2. John H. Dunning & Sarianna M. Lundan (2008) *Multinational enterprises and the global economy* (Rev ed) UK : Edward Elgar Publishing Ltd.
3. Charles W.L. Hill (2014). *International Business : Competing in the global marketplace* (5th Ed. ). New York : McGraw-Hill Companies Inc.
4. Udoka, U. E. (2015). *The impacts of multinational corporations to the Nigerian economy*. International Journal of Social Science and Humanities Research, 3(2), 107-115.
5. Perlmutter, H. V. (1969). *The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises*. Columbia Journal of World Business, 1/1969, 9–18.
6. Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal (2013). *Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management* (7<sup>th</sup> ed. ). 1-16, New York : McGraw-Hill.
7. Patrick A. Gaughan , 2010, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (5<sup>th</sup> ed. ). John Wiley & Sons; 5th Edition edition
8. Stewart, Alison (2014). Case study. In Jane Mills & Melanie Birks (Eds. ), *Qualitative methodology : A practical guide*, 145-159. Thousand Oaks, CA : Sage.

9. Yin, Robert K. (2014). *Case study research : Design and methods*. (5<sup>th</sup> ed. ) Los Angeles, CA : Sage.
10. Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, 2011, *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed. ), 301-316. Thousand Oaks, CA : Sage.
11. Creswell, John W. (2014). *Research design : Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed. ). Thousand Oaks, CA : Sage.
12. D. Besanko, D. Dranove, and M. Shanley (2013). *Economics of strategy* (6<sup>th</sup> ed. ), 165-258. New York : John Wiley & Sons.
13. Alfred Marshall (1890). *Principles of Economics*, London : Macmillan
14. Alfred Marshall (1920). *Principles of Economics* (8<sup>th</sup> ed. ), 176. London : Macmillian.
15. Paul Krugman (1991). *Increasing Returns and Economic Geography*, 483-499. Chicago : Journal of Political Economy, 1991.
16. Michael E. Porter (1998). *The competitive advantage of nations*. New York : Free Press.
17. Michael E. Porter (1998). *Clusters and competition : New agendas for companies, governments, and institutions*. In Michael E. Porter, *On competition*, 197-287. Boston : Harvard Business School Press.
18. Gary P. Pisano, Willy C. Shih (2009). *Restoring American Competitiveness*. Harvard Business Review.



19. Gary A.S. Cook, Naresh R. Pandit, G. M. Peter Swann (2001). The dynamics of industrial clustering in British broadcasting. *Information Economics and Policy*, 13(3), September 2001, 351-375.
20. Anderson, G. (1994). Industry clustering for economic development. *Economic Development Review*, 12(2), 26-32.
21. Donald M. DePamphilis (2015), *Acquisitions and Other Restructuring Activities : An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*. Academic Press
22. Brouthers, K.D., P.V. Hastenbury and J.V.D. Ven (1998). If most mergers fail why are they so popular? *Long Range Planning*. 31, 347-353.
23. Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt (2013). *Theory and Practice, Financial Management* (4<sup>th</sup> ed. ), 373-392. Cengage Learning.

### 三、網站資料

1. 中華民國海關 [http : //web.customs.gov.tw/mp.asp](http://web.customs.gov.tw/mp.asp)
2. 台灣自行車輸出同業公會 [http : //www.tba-cycling.org](http://www.tba-cycling.org)
3. 個案公司官方網站 [http : //www.ridefox.com](http://www.ridefox.com)
4. Global Market Study on Bicycle : Sports Bicycles to Pedal Up in Terms of Sales, Hybrid Bicycles to Lose Value Share , [https :  
//www.persistencemarketresearch.com/market-research/bicycle-market.asp](https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/bicycle-market.asp)