

GIANT



骑上峰顶

捷安特与刘金标传奇

魏锡铃 著



凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

GIANT



骑上峰顶

捷安特与刘金标传奇

魏锡铃 著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

骑上峰顶：捷安特与刘金标传奇 / 魏锡铃著. —南京：
凤凰出版社，2009.4

ISBN 978-7-80729-378-1

I. 骑… II. 魏… III. ①自行车—制造业—工业企业
管理—经验—台湾省②刘金标—生平事迹 IV.F426.47
K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 053578 号

本书中文简体字版由联经出版事业公司授权出版。

江苏省版权局著作权合同登记图字：10—2009—155 号。

书 名 骑上峰顶：捷安特与刘金标传奇

著 者 魏锡铃

责任编辑 申作宏

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京京晟纪元印刷有限公司
北京通州区张家湾镇三间房甲 6 号

开 本 700×1000 毫米 1/16

印 张 11.75

字 数 180 千字

版 次 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-378-1

定 价 26.00 元

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司
发行部调换，联系电话：010-58572106)

彰显企业与管理的价值

劉金標

台湾工业化之初，各行各业大都从原厂委托制造 (OEM) 做起，几十年来成功创造了经济奇迹。而今时移势变，在全球化浪潮下，很多产业进入供过于求的微利时代，业界普遍体认到必须彻底转型、升级，朝创新产品、提高附加价值及全方位经营等努力，但面临的瓶颈与障碍正是缺乏自有品牌和营销通路。

巨大机械自创“捷安特”(GIANT) 品牌，经过多年努力，幸运成为全球自行车名牌，并建构完整的营销通路，受到社会肯定。《经济日报》资深记者魏锡铃先生，长期采写公司及经营团队新闻，对我们跌跌撞撞的经历有深入了解，最近将巨大发展经验写成《骑上峰顶》，与各界分享。

阅读《骑上峰顶》书稿，我发现确实是一本完整呈现巨大成长历程的佳作，包括不同阶段的决策及其理念和环境，因时间久远或转往新的领域发展，原已遗忘或不为人知的诸多往事，又跃然纸上，令人记忆犹新。

巨大草创时期资源短缺、经营困窘，创业团队却能怀抱远大理想，坚持信念；1986 年毅然踏上自创品牌 (OBM) 的不归路，艰辛备尝后终能获致成果。从各章节间回顾创业途程的苦与乐，真的是感触良多，数度湿了眼眶。

《骑上峰顶》深得巨大创业后一步一脚印，由小企业发展成为全球最大自行车公司，从接单代工到自创品牌，再迈向以台湾为营运总部、跨国跨地区经营的精髓，加以文笔流畅，深入浅出，锡铃兄用心之深令人感佩；书中引用相关的成功案例亦颇为贴切，对从事企业经营管理者，应有参考启迪之效。

企业经营必须不断创新挑战，追求卓越，而自创品牌之可贵在能自主经营，巨大在骑上峰顶 (Racing to the Top) 过程中，每当达成阶段性目标时，又会发现另一个机会与挑战，不断激发成长动力，这也是本书付梓的深层意义。我深信本书将能彰显企业与管理的价值，而乐于撰写序文。

生活可以更美好

魏锡铃

2004年夏天，美国福克斯公司卖座的电影“机械公敌”(I, Robot)，是以2035年的芝加哥为背景，描述人与机械人生活的科幻世界。片中，出现来自台湾巨大机械公司所产的 Revive、Prodigy 两款自行车，让全球观众印象深刻。

2007年初夏，73岁的巨大机械董事长刘金标骑乘自家生产的 GIANT 自行车，在15天内环绕台湾一圈、总长927公里，不但带动单车环岛风潮，也感觉自己和企业都年轻起来。

在台湾，谈到自行车、要买最新流行、最风潮的自行车，很多人就会想到、指名“GIANT”：大家耳熟能详的“捷安特”，它从台湾红到全世界，给人的印象是运动、热情洋溢、健康和快乐。

2002年、2004年至2006年环法自行车大赛，骑乘“捷安特”碳纤维自行车的西班牙 Once 与德国 T-Mobile 车队，先后荣获4次团体总冠军。

GIANT 的品牌价值，在2003年经国际品牌顾问业者 Interbrand 公司、外贸协会等单位共同评定为2.11亿美元，在台湾十大国际品牌排名第6；此后3年连续进入前十名，2008年为第11名、品牌价值增至2.82亿美元。

连续获选全球最佳企业

2001年、2002年、2005年，巨大多次在全球知名财经杂志《福布斯》

(Forbes), 被评选为全球最佳的两百家小型企业之一。

在中国大陆, 捷安特与可口可乐、吉列(生产剃须刀的公司)同被列为“中国驰名商标”, 受到市场高度肯定与主管机关的保护。

由此, 我们约略可以看出巨大的轮廓, 开始接触这家有特色的企业。其实, 从传统代工到自创品牌、跨国经营, 巨大一路走来高潮迭起, 创业经验弥足珍贵, 成功之道也广受关注。

1972年创立的巨大, 截至2009年3月, 已经是世界最大的自行车集团, 旗下共有22家(含子、孙)公司, 自中国、日本、澳洲、欧洲, 延伸至太平洋彼岸的美国、加拿大, 到处看得到GIANT自行车驰骋在公路、旷野、山边或水岸。

每当产、官、学、研齐聚一堂, 探讨企业自创品牌成功的案例时, 经常提到的也是GIANT, 这是台湾少数真正走出去的世界知名品牌之一, 在全球50余国的营销据点多达10000个。

进入21世纪, 不论是捷安特或GIANT, 巨大集团品牌蕴含着独特的基因, 在全球自行车业界的名气响当当。

巨大创立以来, 所揭示发展成为“全世界最好的自行车公司”愿景, 真的做到了, 2008年集团营收达新台币414亿余元(如无特别注明, 本书用的货币单位“元”均是“新台币”), 税后纯收益已近24.57亿元。分析获利的原因, 巨大董事长刘金标淡然表示, 创业之路历经相当多的调整, 朝高级化发展、通过不断开发新产品带动流行、创造市场新需求, 幸能获得良好成效。

他经常说自行车业是“万年工业”, 认为自行车已经过千锤百炼, 永远都有市场, 但必须不断研发、创新产品, 产销让消费者心动、感动的车子。

就2008年的市场分析, GIANT自行车是中国第一品牌; 在日本是进口登山车最大品牌, 澳洲、荷兰、加拿大等为最大进口品牌; 在美国专卖店(IBD)市场名列第三品牌; 在欧洲则为三大品牌之一, 全年以GIANT品牌销售的自行车逾350万辆。

自创品牌的过程有辛酸、有欢笑, 却是想成为国际性企业必走的路。一手带领同仁打造巨大与捷安特金字招牌的刘金标说: “没有GIANT, 就没有今天

一块钱，就将订单拱手让人。”刘金标昂首凝视远方，充满信心地说。

为了庆祝创业 30 年，及赞助的 Once 车队于环法赛中表现优异，巨大在 2002 年首度打造 35 辆 TCR Gold 纪念车，每辆卖到 1 万美元的高价，仍然销售一空。

巨大确实是一家拥有独特文化的企业，不以急进或机巧取胜，稳扎稳打，从经营内涵与体质改善，来提升市场的竞争力。

而为业界所津津乐道的是，巨大创业以来，专注在自行车本业的发展，以成为全球最好的自行车公司、最佳品牌，以及与消费者分享骑车喜乐，创造自行车新文化为念，不单是为了扩增营收及获利而已。

分享巨大成功经验

多年来想为巨大及刘金标写书立传者不乏能人，但他总是谦辞相关的邀约。

直至 2004 年，为让更多人了解巨大的发展历程，认识这家自创品牌成功企业的内涵，有助传承刘金标与经营团队的经营理念，作者不揣浅陋，开始撰写台湾自行车业龙头、业界教父，与捷安特自行车“骑上峰顶”的传奇故事，终获刘金标首肯，并多次接受访谈，在年底出版繁体本。其间，承蒙巨大发言人、总管理处特别助理许立忠兄，与代理发言人、公关专员陈美惠小姐多所协助，在此致上最诚挚的谢意。

正如巨大在千禧年的产品宣传用语：“为自己开一个 360 度的天窗，跳出生活的框框，骑上你的捷安特，整个天空都是你的。”好产品让人备感精彩，好企业永远不会寂寞。

2009 年，刘金标身为巨大集团总裁，决定以 75 岁的高龄再次挑战自我，在 5 月进行“京骑沪动”计划——从北京骑亲自设计的 GIANT 自行车“Defy”到上海，20 天内骑完全 1668 公里，他的企图心、精神及毅力，实在令人敬佩。

巨大自 1992 年投资大陆以来，已陆续设立 7 家公司，GIANT 成为自行车市场领导品牌，产品与消费者紧密结合；作者深信简体版的付梓，将有助更多

的巨大。”

总部在大甲的跨国企业

巨大从台中县大甲镇、以 400 万元起家，能够跃为全球性企业，自创的 GIANT 品牌与企业识别系统 (CIS) 结为一体，的确不容易。而品牌价值与营销渠道，一直被视为巨大集团最重要的资产。

尽管经营有成，刘金标仍将集团的研发、管理、营销及财务等总部设在大甲，真正是深耕台湾、回馈故里的企业家。

综观巨大的经营策略，伙伴结盟、注重研发、自创品牌，是经营成功的指针；而执着本业、专注经营，终能摆脱台湾制造业的代工宿命，开创出一片天。

37 年来，巨大以发展为“全球自行车生活完整解决方案的提供者 (Global Total Cycling Solution Provider)”为目标，追求顾客满意、持续改善、创新挑战、追求卓越的经营理念，朴实而贴近市场。

一步一脚印，巨大历经数次景气循环而能持续成长，2007 年每股税后纯收益为 6.47 元台币，2008 年每股纯收益更增达 8.3 元台币，与绩优电子、科技产业相比，不遑多让。

让刘金标引以为傲的是，巨大股票上市迄今，不论经济环境如何变动，公司发布的财务预测目标只有调高，从未调低过。

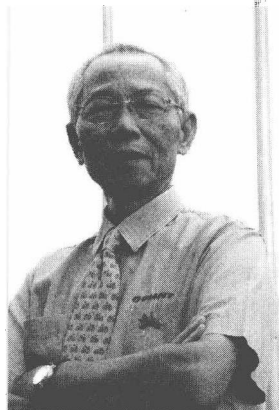
在西进浪潮下，巨大也是两岸分工的典型企业，通过海外控股公司到江苏转投资捷安特 (中国) 公司，从 1993 年设立以来，产能与业绩蒸蒸日上，2008 年产销 281 万辆自行车，成为总公司重要的获利来源。

刘金标以台湾俗语“用伊的土，糊伊的壁”来形容海外投资心得，认为这是台商到海外打拼可以实行的营运模式，亦能使双方互利互惠。

作为成功的企业，巨大长期以“生活可以更美好”为追求的目标，藉由不断研发、推出新产品，配合 GIANT 的品牌优势，确保领先地位。“这样，当太阳升起，我们在世界各地都可以依自己的想法、意志来营销，不必再因五毛钱、

读者融入 GIANT 的世界。

生活可以更美好，阅读巨大、GIANT 的成就，再看刘金标的丰富人生，兼具理性与感性，思考之路也将是无限宽广。



目录

第一章 不再骚动 / 1

出现人生与事业转折点 / 2
艰苦的创业历程 / 4
默默耕耘，等待峰回路转 / 7

第二章 创业维艰 / 8

自行车不继续踩，一停即倒 / 11
日商拒绝握手 / 12
通宵装箱，流汗五六年 / 14

第三章 台湾第一 / 16

30 分钟的约会 / 16
中国台湾成为自行车王国 / 18
出口跃居台湾之冠 / 20
股票上市为重要里程碑 / 22
捷安特市占率持续提升 / 24

第四章 自创品牌 / 25

订单过度集中世稳公司 / 26
世稳公司突转往大陆投资 / 27
新品牌自行车乏人问津 / 30
捷安特造就巨大王国 / 32
GIANT 品牌价值 2.11 亿美元 / 34

世穗公司两度申请破产 / 37
品牌要具有独特格调与价值 / 38

第五章 全球布局 / 40

实行全球运筹分工策略 / 41
赴荷设厂，抢攻欧洲商机 / 42
美国之路荆棘多又多 / 43
首度到东欧考察市场 / 46
投资收益有如金母鸡 / 47
赞助车队的营销策略 / 49
赞助德国 T-Mobile 车队 / 51
TCR 碳纤维车是制胜武器 / 53
GIANT 品牌与 ODM 并重 / 54

第六章 华东设厂 / 56

修筑国际竞争防波堤 / 57
评估决定落脚江苏昆山 / 59
内外销并重的经营策略 / 60
选派种子团队登陆打拼 / 62
捷安特品牌成为营销优势 / 64
泉新金属新兵入列 / 67
用伊的土，糊伊的壁 / 69
自行车业的未来在两岸 / 70

第七章 大陆商机 / 72

庞大新兴市场已形成 / 72
营销据点近 2000 个 / 74
以 3 个品牌区隔市场 / 75
再派刘涌昌去大陆打拼 / 77
举办两岸万人单车行 / 78
到成都、天津建立新基地 / 79
电动自行车商机可期 / 82

朝在上海挂牌努力 / 84

第八章 投资台湾 / 86

总部在大甲的跨国企业 / 87

两岸竞合，力求差异化 / 88

专注本业，分享市场大饼 / 90

巨瀚科技备受注目 / 92

世稳 GT 案，业界损失大 / 93

增值减量，顺利度小月 / 94

整合推展 A-Team 计划 / 96

导入丰田式生产管理 / 97

A-Team 之道更加宽广 / 98

第九章 国际竞合 / 101

不能单看台湾厂的报表 / 102

取得日本穗高股权 / 103

曾与福特合制电动车 / 104

不选顶级对象合作 / 106

高盛证券曾为大股东 / 107

自行车成为台湾标志 / 109

美伊烽火中访东欧 / 110

林信义建议师法巨大 / 111

找对的人去做对的事 / 112

建构独特的“GIANT Way” / 114

第十章 创新价值 / 116

舒适车设计突破传统 / 117

引导更多人骑乘自行车 / 118

一万美元的 TCR 纪念车 / 119

注重研发，不复制他人 / 120

连获国际或地区性产品形象等奖项 / 123

TCR 碳纤维车设计受肯定 / 125

申设研发中心获准 / 127

巨大追求唯一，而非第一 / 128

“欢笑曲线”创造经营价值 / 130

第十一章 快意骑士 / 132

骑乘自行车，身心平衡 / 132

大力推展自行车运动 / 134

希望台湾成为自行车岛 / 136

让干部从错误中学习成长 / 138

业界巨人，谦谦君子 / 140

正派经营，股价稳健 / 142

曾说巨大股价委屈 / 144

获蒋震杰出企业领袖奖 / 147

第十二章 世代合作 / 149

在水都订创业飞跃计划 / 150

当年精简人员见真情 / 151

研读《杰克·韦尔奇领导词典》 / 152

英语成为公司语言 / 155

未来的动向受关注 / 156

世代交替的序曲 / 159

永续经营的核心价值 / 161

附录 巨大集团大事记 / 162

第一章 不再驿动



1934年7月出生的刘金标，到1972年时，刚满38岁，正当接近不惑的青壮年纪。那年，对他的事业、后半生，乃至台湾的自行车产业发展，都是关键的一年，因为全球最大自行车公司由此创立，且将台湾的品牌带向世界。

其实，刘金标从高工毕业，踏出校门的第一个20年，前后已做过几个工作、投资一些事业，但还没有交出真正的好成绩。

刘金标生于台中县沙鹿镇的商业世家，父亲与曾任台湾省议长及台中商业银行董事长的蔡鸿文，当过4届省议员、大裕产业公司董事长的洪挂等人时相往来，并投资大裕产业、泉泰食品等。

大裕由中部海线知名的洪氏家族创立，业务包括食品罐头、面粉等，在彰化、虎尾、新营及凤山等地设有工厂，长期经营稳健，曾风光多时；股票上市后，经营权移转，更名为顺大裕，纳入广三集团版图，但因“广三案”¹下市。

进入社会后，刘金标先到父亲参与投资的大裕产业上班，在凤山、彰化厂服务，前后大约有7年的时间，当过厂长。

离开大裕，他投资螺丝钉、碳酸钙、电解马口铁、木箱事业，也卖过从日本进口的鱼精（鱼饲料）等产品，但成绩不尽理想。后来，在龙井海边全力投入养鳗事业，不想1969年的中秋节前后，艾尔西及芙劳西台风接连来袭，堤防冲毁、海水倒灌，他的养殖池连同鳗鱼大量流失，损失不貲。

台风夜，刘金标在狂风暴雨中开车逃离养殖池，回到沙鹿家中，全身几近瘫痪地呆坐在沙发上，几乎失去了知觉，心里直呐喊：“这次，被天公倒去了！”



他说，那次实在赔得很惨，家当几乎都快赔光了。

刘金标之所以养鳗，主要是因为上世纪 60 年代中后期，鳗鱼外销日本行情看好、获利可期，彰化鹿港籍、曾任台湾区鳗鱼输出公会理事长的蔡能，70 年代即有“台湾养鳗大王”称号。当时彰化、云林、屏东、宜兰等地，有不少养鳗池。

本来，养鳗较适合在南部，尤其是屏东地区，天气较热，水温稍高，鳗鱼食欲较佳，容易长大，但刘金标考虑屏东太远，加上哥哥赞成，而选在龙井养殖。如果，当初他南下屏东养鳗，恐怕巨大机械公司的历史就要重写了。

龙井养鳗事业结束后，刘金标想养鳗赚的是“天公钱”，看天吃饭的风险很大，加上已没有多少资金，心灰意冷的他并不想再碰鳗鱼。有一天，朋友看他内行，力劝再养，终会有收成，并开出“你专心养殖，我来负责资金”的条件。

几经考虑，基于“在哪里跌倒，就从哪里爬起来”的意念，刘金标为了争一口气而接受，转往清水（离海边远些）继续养鳗生涯。

刘金标回忆，自己年轻时有点天赋，很会找好的时机做生意，如卖鱼精、养鳗都是。或许是年少轻狂，“没定性”，喜欢玩新的，平均两、三年就换一个工作或事业。那段期间，实在谈不上什么成就，大抵是有赚有赔的情况。

出现人生与事业转折点

不过，投资、经营的几家事业，并没有任何一家是倒闭的，而且除了养鳗外，都是刘金标自己不想玩了才结束掉。但在养鳗岁月中，台风却差点将他击倒。

1972 年，出现了转折点。

那年初秋，刘金标与几位朋友在台中聚餐时，彼此交换意见，讨论当下可从事的事业。有人提及美国正以有益健康等理由，大力推广民众骑乘自行车，市场需求强劲，自行车外销的情况很不错，建议在场的人不妨一试。

就这样，“咱来做铁马”，成为那次餐会的结论。

没多久，在好友卓文川的穿针引线下，很快找齐沙鹿与大甲地区对自行车有兴趣和高度期待的 10 个人，大伙儿充满信心，共同集资新台币 400 万元，成立“巨大机械工业公司”，由经营瓦斯生意的王邦科担任董事长，刘金标为总经理，叶博敦则担任厂长。

巨大机械的创始股东包括刘金标的姐姐杜刘月娇、外甥女杜绣珍，和卓文川、王深汉、何义明、黄俊雄，以及一位会计师，每人出资 30 万至 50 万元不等。

由于出资者都是门外汉，欠缺自行车产销相关经验，学机械的刘金标特别通过关系，前往日本“川村”会社观摩，学习生产自行车之道，并带回一些基本的概念。

创立之初，巨大工厂就设在大甲市区的文曲路巷子里，基地约 5700 平方米，由王深汉负责建厂。第二年春天完工，雇用了三十几名员工，准备放手一搏。

公司为何取名为“巨大机械”呢？

原来，自 1969 年台中金龙少年棒球队在美国威廉波特拿到世界少棒赛冠军后，全岛一片棒球热，1971 年台南巨人队再度抱回冠军杯。

巨大股东们交换意见后，想借用巨人队的佳绩和响亮名号，以“巨人工业”申办公司登记。但因有人已经捷足先登，考虑准备设厂大甲及吉利的笔画数，因而改为“巨大机械工业”，在 1972 年 10 月 27 日完成登记，这天也是巨大的厂庆。

当时，美国介入很深的越战，打得如火如荼，而中国台湾的工业基础初具，纺织品、鞋类产品出口旺盛，刘金标等人一起创业，本来有赶搭外销列车的期待。

但是，这家小型自行车厂，后来临历了艰苦的成长过程。创业者和员工流下无数的汗水、泪水，献出了宝贵的青春岁月，才逐步茁壮为台湾最大、全球第一的自行车公司，而自创的捷安特品牌也跃登世界名牌之列。

创业成功后，刘金标常有机会接受媒体访问或发表演讲，对于早年的经历，仍直言投入自行车业之前，做过的几个工作或事业都不太顺利，总以“积极、