ISSN 1023-2842
中山管理評論　2012 年三月號
第二十卷第一期　p.115-133

自創品牌行銷國際—喬山健康科技※

Building own brand to marketing internationally-the case of Johnson Heath Technology

陳振燧* *Arthur Cheng-Hsui Chen*
國立雲林科技大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Yunlin University of Science and Technology

陳良進 *Liang-Chin Chen*
國立高雄餐旅大學休閒暨遊憩管理系
Department of Leisure Recreation & Tourism Management,
National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism

摘要

台商隨著環境的變遷，漸漸的從傳統的代工轉向自創品牌，然而，國內市場的規模較小，往往使得廠商必須往國際市場去發展，過去大部分都是先在台灣有了品牌，然後再拓展國際行銷，這種經營策略所面臨的挑戰有兩個，一是品牌行銷，一是跨國行銷。不過，本個案並不是走傳統的路徑，而是在失去代工生意時，毅然決然的直接在美國市場自創品牌，然後行銷全世界，而且不僅創立一個品牌而已，更是在不同區隔市場中採行多品牌行銷策略，締造了台商創立國際品牌與行銷的新典範。雖然多品牌行銷經常受到廠商的採用，但是其

※ 本個案目的在做為課堂討論之基礎，而非指陳個案公司事業經營之良窳。
* 通訊作者：陳振燧

挑戰則是必須每一個品牌都能有清楚的市場定位，才能避免資源重複與浪費的問題。本個案描述了喬山在創立品牌行銷全世界所面臨的問題及其因應的策略，並且探討了多品牌行銷的策略思維，值得學習。

關鍵詞：自創品牌、多品牌行銷、國際行銷

Abstract

Following the environment change, Taiwanese firms attempt to transform from traditional OEM to OBM. However, the firms still need to go to international market due to the smaller size of domestic market. In the past, most of them would have its brand marketing in Taiwan first, and then expand its brand internationally. Two challenges need to be faced under this strategy. The first one is brand marketing, following by international marketing. This case did not follow the traditional path, but directly built its own brand in America resolutely and then marketing its brand internationally when they lost their OEM business. Furthermore, they did not just build one brand, but multi-brands in different segments, which create a new paradigm of international branding marketing for Taiwanese firms. Although multi-brands marketing has been adopted by many firms, the challenge is to have clear market positioning for each brand, which can avoid the issue of resource wasted. This case not only describes the issues and strategies of building own brand into international markets, but also explore the strategic thinking of multi-branding.

Keywords: OBM, multi-branding, international marketing

個案本文

一、個案總覽

喬山成立於 1975 年 10 月，前 20 年草創階段主要著重於 OEM/ODM 的代工業務，1996 年開始自創國際品牌，行銷通路遍佈美洲、歐洲及亞洲等地，在全球設有 19 家行銷公司，另有 60 多個國家設有經銷商，生產基地則以台灣和上海兩地為主，2010 年喬山已成為台灣、亞洲第一大、世界第四大健身器材廠商，主要產品包括各式重量訓練機和電動跑步機、橢圓機、健身車、踏步機及相關馬達、儀錶及電子控制板。喬山針對不同市場共創了四大品牌，家用市場中包括高價位的 Vision 和中價位的 Horizon，商用市場則有 Matrix，而公司名稱 Johnson 品牌在美國以外的市場銷售，不僅跨足家用的中高價位市場，也涉足商用市場。

這不是一家將台灣品牌行銷至國際市場的公司，而是直接在全球市場自創國際品牌，尤其是在不同區隔市場中採行多品牌行銷策略，更是締造了台商創立國際品牌與行銷的新典範。但 2008 年 9 月的全球金融風暴衝擊，卻使得喬山在 2009 年首次出現虧損，董事長羅崑泉立即啟動了精實再造計畫，精簡組織和人力，並將原來美國三個獨立的品牌分公司整合成一家分公司，負責美國市場銷售，品牌行銷規劃則由總部負責，這個精實計畫使得喬山 2010 年的業績幾乎回到風暴前的水準，但是精實與多品牌行銷卻有點衝突，尤其是 Johnson 品牌橫跨家用、商用市場，美國市場又沒有銷售，市場定位立即受到討論，羅董事長正思考著到底是應該擁有該品牌繼續投資，並給予明確的定位，以協助公司繼續成長，或者是應該放棄，專注定位鮮明的其他三個品牌呢？

二、公司背景

喬山公司設立於 1975 年，當時公司名稱為喬山金屬工業股份有限公司，設立資本額為新台幣 4,000,000 元，早期單純經營金屬加工，生產舉重片、啞鈴，以及 DIY 的木工機具等產品。1976 年與美商 IVENKO 合作，代工生產舉重器材。1986 年與美商 Ross Fitness 合作，跨入有氧健身器材、健身車之生產製造，5 年後便成為世界著名健身器材公司主要的 OEM 及 ODM 代工廠，包括如美國大廠 Trek Bicycle、Schwinn Cycling & Fitness、True Fitness、Mizuno、

Universal 等，及歐州健身器材大廠 Tunturi 與日本 Omron 等。

1996 年，喬山購併美商 Trek 公司健身器材事業部的模具、健身車成品與售服零件庫存等，成立 EPIX Fitness，以自有品牌 Vision 進入全球最大健身器材市場—美國，產品定位於高檔的家用健康器材，主要通路為健身器材專賣店。1998 年於歐洲荷蘭設立分公司，成為喬山歐洲市場第一家行銷公司，負責歐洲區總經銷，開拓歐洲區域國家經銷商與自有品牌產品銷售與售服。1999 年喬山購併英國經銷商 80%股權，負責英國當地健身器材之銷售。同年，又在美國 Wisconsin Madison 成立第二個自有品牌公司 Horizon Fitness Inc.，以 Horizon 品牌行銷家用市場，但定位於較 Vision 更為大眾化的健康器材，主要通路包括運動產品連鎖店、百貨公司及初階健身器材專賣店市場。

2000 年喬山在德國科隆設立分公司，負責德國健身器材品牌銷售，同時，也在中國大陸上海嘉定區馬陸鎮設立 35,000 坪生產基地，公司名稱為喬山健康科技上海有限公司，負責集團健身器材家用產品生產線及馬達、控制板、滾輪、跑帶等關鍵零組件生產，這是喬山首次於海外設立生產基地。2001 年喬山在美國成立第三家品牌公司 Matrix Fitness Systems Inc，著重在商用健身器材市場，主要客戶為健身房、飯店、SPA、俱樂部、公寓商用大樓附設健身房及學校、醫院、軍隊等。2002 年在中國大陸設立 Style Fitness Shanghai 世代上海健身器材有限公司，負責中國健身器材自有品牌產品銷售，同年，喬山金屬工業股份有限公司更名為「喬山健康科技股份有限公司」。

2003 年喬山從德國分公司分出來商用市場事業部，於漢堡設立行銷公司，負責德國商用健身器材市場之銷售，原分公司則單獨負責家用市場。同年，也在法國、西班牙設立行銷公司，負責家用與商用健身器材銷售。除了行銷公司的設立之外，2003 年也成立北美研發中心，負責公司產品外觀、顏色、功能與人體工學的研發。除了國際市場分公司的設置，喬山也在 2003 年 1 月股票在台上市，以利籌措大眾資金，繼續開拓國際市場。2004 年喬山在日本設立分公司，負責家用與商用產品銷售，接著 2005 年也設立馬來西亞、泰國、義大利分公司，同年，喬山健康科技旗下自有品牌 Matrix，更榮獲中華奧委會評選為「唯一指定品牌」。2006 年在荷蘭、巴西、香港創立分公司，並於 2007 年首次榮獲外貿協會委請 Interbrand 所調查的台灣國際品牌第 9 名，往後至 2010 年連續都榮獲台灣二十大國際品牌。2009 年喬山將美國三個品牌的分公司整併成一個分公司，由一個總經理負責三個品牌。2010 年購併澳洲 PBM 公司成立喬山澳洲分公司。

三、產業與市場分析

喬山的主要產品屬於心肺復甦健身機產業（這是我們一般熟知的跑步機），由於現代人著重在靜態、勞心的工作內容，加上交通便利與電梯發達，更減少了運動的機會，使得一般人普遍存在著運動量不足，導致高血壓、糖尿病、心臟病、肥胖及體能欠佳等文明病罹患機會大增。因此，美國醫療界乃大力倡導從事健身運動，並同時要求醫生在診斷病人時，必須將「適度運動」加入治療處方項目中，於是開啟了歐美利用心肺復甦有氧健身機來強化「心肺功能」及健（強）身運動，藉由每週 4 至 5 次有氧健身運動，每次持續運動 30 至 60 分鐘，並維持每分鐘心跳 130 至 160 下有效運動，強化心肺功能訓練，進而增強身體自然抵抗力，於是開啟了心肺復甦健身器材產業之發展。

從整體市場規模來看，心肺復甦健身器材之全球市場規模產值在 2010 年約為 60 億美元，其中美國市場產值即達 30 億美金，約佔全球 50%，從 2000 年至 2004 年之間，市場的成長幾乎呈現停滯狀態，2005 年至 2008 則有 3-6%的成長，但是 2009 年則受到金融風暴的影響，卻大幅衰退約 10%，2010 年又回到之前水準，其中美國約為 2-3%，非美國市場約為 7-8%的成長率，美國市場歷年成長率請參閱表 1。

心肺復甦健身器材主要分成「家用市場」及「商用市場」，市場規模比例約為 2：1，此區分係依據健身器材設計的耐用性及消費者使用場所不同而區分。家用市場主要則針對家庭健身保健市場為主，過去，消費者購買健身器材最主要的動機為減肥與鍛鍊肌肉;但目前有愈來愈多的使用者是基於其他健康理由，而開始使用健身器材運動，特別是這批新加入的年長使用者，其主要需求為低負荷的心肺功能運動，一般而言，此類產品特色通常為體積小、重量輕、功能簡單、產品耐久性及價格相對較商用市場低，且主要透過健身器材專賣店及大型平價運動用品連鎖店、百貨公司等通路銷售，讓消費者購買後於家中使用，美國家用市場規模在 2010 年約為 30 億美金，美國以外市場約為 10 億美金。

全球家用健身器材市場之零售通路基本上相似，茲以美國為例說明如下：

(一) 健身器材專賣店

專門銷售健身器材，例如跑步機、按摩椅等，據估計，全美約有 2,000 家健身器材專賣店，這類專門店中，有連鎖店性質者，也有獨立店面者；例如

Fitness Experience、Ominn 及 Fitness Warehouse，這是其中最大的三個健身器材專賣店，所銷售的產品以中高價位為主，提供專業的銷售及售後服務。

(二) 體育用品店

銷售各式體育用品，例如，運動鞋、運動服、籃球，健身器材是其中的一個項目，體育用品店經營型態各異，有全國性連鎖、地區性連鎖及獨立經營者，以銷售中價位產品居多，這類通路如 Sports Authority、Sportmart、Sports & Recreation、Dicks。

(三) 百貨公司

如 Sears，銷售相當多的健身器材產品，其中又以中價位至低價位產品居多。

(四) 量販店

包括非會員式如 Wal-mart 及 K-mart，以銷售低價位產品為主，而會員式量販店如 Costco 及 Price Club，主要銷售中低價位健身器材，不過，項目較為有限。

(五) 直銷通路

包括電視郵購、郵購目錄及電腦網路郵購等，其中，電視郵購是家用健身器材市場通路中，被廠商運用相當成功的一種，以銷售低價位產品為主。

商用市場產品則指功能多、品質高、耐用性高、價格貴及體積相對亦較家用大，美國商用市場的規模在 2010 年約為 10 億美金，美國以外市場也約為 10 億美金。商用健身器材市場的購買者包括：醫院健身中心、復健中心、健身俱樂部、YMCA、公司員工活動中心、社區活動中心、各級學校、軍警訓練中心、鄉村俱樂部及旅館健身中心等，商用與家用健身器材的使用功能並無太大差別，主要在於商用產品的耐久性、功能性及價格均遠高於家用產品，而且產品組合的完整性也很重要。另外，有部分使用頻率較不高的業者，為節省營運成本，有時仍會以家用產品充當商用，因為一般消費者並無能力辨識兩者的差異。在消費者需求趨勢方面，與家用市場情形相同，從以減肥與鍛鍊肌肉

為動機轉為低負荷心肺功能運動需求，因此，裝有先進電子程式控制系統的跑步機也相當風行，其他如太空漫步機及新產品橢圓運動機，也都相當受到歡迎。此外，重量訓練阻力器為專屬商用市場的傳統產品，其地位依然重要。

商用市場的銷售主要是由廠商成立專業的銷售團隊進行直接銷售，有的甚至在新設立時都需要協助做整體規劃，例如全國或全世界連鎖的健身俱樂部，這些高級的俱樂部每年採購金額有的都高達 5,000 萬美金，所以對於售後服務和快速維修的要求也很高，因為他們需對顧客提供最完整的服務。至於採購規模較小的獨立健身俱樂部、社區健身中心等客戶，也通常是由廠商所屬業務人員來負責銷售。

長期而言，健身器材市場會隨著消費者健康意識的揚升而成長，尤其在個人所得增加、工時縮減以及由於生活環境的壓迫感，對於這方面的需求均將與日俱增，越來越多的人相信運動有益身心健康，尤其是年齡 45 歲以上的健身器材使用人口持續增加，給健身器材業者帶來新的市場拓銷機會。另一方面，由於愈來愈多的旅館、大學、公司、醫院及公家機關都提供室內健身器材運動中心，使用健身器材運動在美國已完全平民化，未來北美地區仍將是健身器材最主要的市場。

四、自創國際品牌

喬山前 20 年的經營範疇主要是在 OEM 和 ODM 的生產與設計，但是到了 1996 年卻有了重大的改變，美商 Trek Bicycle 原本是專注於腳踏車事業，因鑑於健身器材的蓬勃發展，乃委託喬山作 OEM 和 ODM，銷售方式是將運動器材放置於腳踏車專賣店，不過，三年之後，每年營業額仍只有 200 萬美金，公司於是決定裁撤健身器材事業，而專注腳踏車事業的發展，董事長羅崑泉當時認為，即便 Trek 裁撤健身器材部門，但對客戶的服務仍應該延續不斷，另一方面想，這個危機也許就是個轉機，乃考慮藉此機會進入美國市場。因此，乃和 Trek Bicycle 公司談判，以 20 萬美金買下公司現有的存貨和模具，同時雇用了三個主要幹部（ODM 產品經理、行銷經理和售服經理），另外以 10 萬美金為開辦費成立一家新公司 EPIX，並且創立 Vision 這個新品牌，進入家用健身器材專賣店市場，開啟了喬山國際品牌行銷的第一步。羅董事長回憶說：「我從來沒有在美國市場有任何直接行銷經驗，更別說是自創品牌，實在一點

把握都沒有，但想這是個機會，即使失敗，也不過是 30 萬美金而已，何不一試呢？」

結果這一試竟然創造出驚人的銷售業績，第一年的營業額即為 475 萬美金，遠遠超過 Trek Bicycle 的營業額，第二年、第三年更是年年加倍成長到 1,100 萬美金、2,200 萬美金。這個國際化的第一步，羅董事長認為成功關鍵是「在對的時間、找對人、做對的事情」，這個團隊本來應該是要被遣散的，由於羅董事長的出資購買，使得他們能繼續有工作，當時這三個主要幹部都主動減薪一半，對老闆的惜才相當感恩。

另外一方面，羅董事長對於團隊的這三個主要幹部給予相當的授權，例如對於產品的選擇、定價、給予通路的利潤，都由他們作主。同時，也給予相當高的激勵誘因，因為當時美國市場都是歐美品牌的天下，尚無亞洲品牌成功的經驗，為了增強經營團隊的信心，羅董事長於是提出如果第一年營收達到 500 萬美元且達到利潤目標，經營團隊可以獲得利潤的 15%。結果當年結算下來，利潤目標達到了，但是營收僅為 475 萬，雖然仍有點落差，不過羅董事長認為，初期能夠有這樣的成績已屬難能可貴，於是採用四捨五入法，仍算是達成目標，依約提供經營團隊利潤的 15%與 20% stock option (free)股權做為獎勵，這個作法使得這些幹部對老闆更加的忠誠。

五、開拓國際市場

喬山雖然有了美國 Vision 成功的第一步，但是並非就如此一路順利，當美國的健身風潮吹到歐洲時，喬山也積極規劃進入歐洲市場，1998 年喬山如同許多國際企業一樣，以地理特性和國際物流的發達為考量，選擇在荷蘭設美國以外的第一個行銷公司，做為歐洲區國家的總代理。不過，這個好景開始沒有多久即出現困境，因為歐洲各國的民族性差異很大，尤其以英國、德國、法國三國的自主性最為明顯，各國經銷商一再反映為何不由他們直接與喬山聯繫即可，還要透過荷蘭分公司呢？使得荷蘭分公司存在的價值立即受到挑戰。當羅董事長與這群荷蘭經營幹部討論分公司定位的議題時，不料卻引起相當大的反彈，就連縮小荷蘭分公司的規模僅負責荷比盧三國的方案都沒有機會提出，羅董事長即被迫要做出關閉荷蘭分公司的決定，沒想到這一決策卻帶來一些困境，那就是荷蘭的法令對勞工相當保護，使得整個分公司關閉的作業從 1999

年一直拖到 2004 年才真正完全處理掉，顯示國際市場開拓的複雜與困難。

就在解決荷蘭分公司問題的期間，英國的代理商因為財務發生困難，連續積欠幾個月的貨款，這個經銷商深怕被喬山換掉經銷權，乃在 1999 年提議股權出售，喬山乃以 8 萬英鎊購併了其 80%的股權設置英國分公司，這是喬山繼美國成立 EPIX 公司後又一個「意外」的經驗，不像一般國際企業都是主動經歷縝密的市場分析、方案評估後才決定是否進入該市場，且決定進入方式為何，而喬山是當機會一來時，即必須「被迫」做成決策，這對管理者來說是相當具有挑戰性的。同時，這也是喬山唯一以股權購併方式進入海外市場，不過，第一年的營業額就回收了。

喬山對於後續歐洲和亞洲國家市場開拓的基本原則是，「當每個國家的市場規模足以使公司 3 年內可達年營收 500 萬美金以上時，乃會考慮進入設置分公司，否則僅採用代理商經銷的方式，經營團隊的尋找乃是透過參展的機會認識各國此產業的 key players 與專業經理人，然後找這些專家來成立分公司」羅董事長說。這種複製的國際化模式使得喬山很快的拓展各個國際市場，在歐洲設有分公司的包括英國、德國、法國、西班牙、義大利，亞洲市場則包括日本、馬來西亞、泰國、中國大陸等。

由於美國是全球健身器材的領導市場，所以，喬山在美國設有三個品牌行銷公司和研發中心，主要是透過行銷公司的品牌經理迅速掌握市場動態訊息，包括消費者偏好和競爭者動態。其次，透過設於威斯康辛州麥迪遜(Madison)附近的北美研發中心，將蒐集的市場訊息，在考量製造流程等因素之後，轉化成顏色、材質、造型等設計規格，繪成草圖後交到亞洲兩岸研發，進行內部車架機構設計的模具開模、零組件採購和量產規劃，同時自行研發關鍵零組件的生產，例如電子控制板、電子儀表板、手握心跳控製板、傳動與升降馬達等。若是商用市場的產品由於品質要求較高則在台灣製造，而家用市場產品，則交由在中國大陸的製造廠生產。透過美國、台灣和中國大陸間快速整合的模式，喬山得以立即回應各地市場需求，並在有效率的區域分工之下，將新產品推出的時程縮短至 6 至 8 個月，這是喬山足以跟領導品牌競爭的優勢之一。

六、國際化管理

喬山的快速反應策略有賴第一線的產品經理迅速回應，因此身居價值鏈前

線的產品經理必須能夠貼近市場，所以羅董事長堅持，產品經理一定要聘用當地人，才能確保掌握瞬息萬變的市場，有了一開始 Vision 的成功，加上後續 Horizon 和 Matrix 的經驗，讓喬山了解，國際市場的開拓、產品開發、市場定位分析，甚至連選定適當的品牌名稱，的確需要借重當地幹部的文化背景優勢。喬山的市場調查結果發現，美國消費者對 Vision、Horizon 和 Matrix 等品牌的認知普遍認為是美國公司的品牌，幾乎不知道這些品牌有台灣的背景，顯示喬山所經營的都是國際品牌，而不是將台灣品牌行銷國際市場，這在台灣企業當中確實並不多見。

至於招募外籍人才的管道，是在喬山收購 Trek 健身器材部門時就建立起來的，那時喬山除了概括承受 Trek 健身器材的所有模具及存貨外，還包括延聘其產品、行銷及顧客服務等幹部，組成經營團隊，創立 Vision。當喬山要再成立 Horizon 的時候，經營團隊乃是由 Vision 推薦成立的，Horizon 的負責人是原來 Trek Bicycle 歐洲區的經理，是藉由 Vision 幹部的介紹。另外，2004 年時喬山北美研發中心的技術長，則是來自全球第 4 大健身器材公司 Precor 公司的研發副總。由此可知，喬山能以開放的胸襟，聘用外籍人才發揮其專才，並搭配豐厚的獎勵制度和明確的分工策略，實是喬山成功相當重要的一個關鍵。

在國際企業管理中，另一個相當重要的關鍵是總部對各個分公司的管理機制，最典型的是派駐母國公司的管理幹部，尤其是分公司負責人、財務人員和人事部門人員，但喬山的作法則分成三種，一是美國和歐洲市場，人員招募如上所述，自然而然的所有領導幹部（包括負責人）都是當地化，一個台籍幹部也沒有。第二種是亞洲的日本分公司，負責人並沒有使用當地日籍幹部，但也沒有派駐台籍人士，原因是日本人恐怕不願意接受台灣人的管理，這可能是歷史情結的考量，不過，喬山也擔心一開始即由日本籍擔任負責人不好溝通，乃派了一位原來是 Natuilus 歐洲區的經理過去，他是美國籍，有個德國太太，會講中文，利用他的多國籍經驗和角色讓日本人比較服氣一點。第三種是亞洲其他國家，包括馬來西亞、泰國、中國大陸，由於這些屬開發中國家，因此，派駐台籍的負責人和相關的幹部，在管理上較無困難。

七、多品牌行銷策略

Vision 是喬山第一個在美國創立的品牌，最初在決定產品市場定位時，一方面喬山考慮自己尚未掌握關鍵零組件，還沒有能力切入商用健身俱樂部的高階市場，但另一方面又不願以低價切入大賣場，否則品牌一旦定型，將來很難扭轉。因此，Vision 的主要顧客群乃選擇家用市場中有使用健身器材經驗的白領階級，產品設計可以讓消費者自行買回家使用，並以健身器材專賣店為主要通路。全美健身器材專賣店約有 2,000 家，約有 500 家經銷 Vision 的產品，也就是各地區的專賣店中大約是四家選一家，一方面是資源、人力有限，擔心無法全面提供服務，另一方面想避免各零售點相互價格競爭，以維持忠誠度。最暢銷的跑步機定價約在 1,000 至 5,000 美元不等，這是家用市場中最貴的區隔。

Horizon 是喬山第二個在美國設立的品牌，以運動用品連鎖店與初階專賣店市場及百貨公司為主要通路，定位在次於 Vision 的中階產品，跑步機單價約為 599 至 1,199 美元，但不切入量販店的低價市場(每台約 199 至 299 美元)。事實上，Wal-Mart 或 K-Mart 等量販大賣場，也曾和喬山接洽生產低價產品，但是喬山堅持不走代工的回頭路，執意維持既有的品牌策略。經過多年努力，Horizon 已成功進入北美 Sears 百貨，此舉極具指標意義，因為 Sears 市場銷量相當大，全年對健身器材的採購總金額約達 5 億美元，而 2003 年喬山的訂單僅有 300 萬美元，Horizon 在 2004 年有 8 款產品在 Sears 的 400 個點試銷，營業額也突破 1,000 萬美元以上，在 2006 年更取得 Sears 全年採購金額 7%的訂單，即 2,500 萬美元。除了百貨公司外，Horizon 主要營收來源為運動用品連鎖店，包括全美前十大運動器材連鎖店，如第一大的 Sports Authority，與第二大 Dick’s Sporting Goods Stores 等，其一年對外採購總額達 4 億美元，歐洲部分則已經進入英國 JIB、法國 Decathlon 和德國 Karsdadt 等各國大型連鎖店的通路系統。2003 年，Horizon 產品營業總額為 2,000 萬美元，但 2004 年卻快速成長至 5,200 萬美元，而到 2010 年 Horizon 營業額更是超過 1 億美元，成長幅度驚人。

2001 年，Matrix 是第三個在美國設立的品牌，以健身俱樂部和高級旅館健身中心為主要目標市場，著重在商用市場，這與家用市場不同的幾項特點，包括這些器材的使用時間較長（平均一天使用 18 小時，家用僅有 0.5 小時）。另外，這些客戶嚴格要求採購的健身器材必須能搭配其企業形象，因此，知名度低的品牌進入門檻相當高，而且必須能提供全系列的健身產品，同時，及時

的售後服務是非常重要的，客戶幾乎不能允許產品有故障的現象發生。Matrix 一開始主要著重在中價位區隔市場，但是前幾年的銷售情況並不如預期，經過幾年的摸索，2006 年，喬山乃決定向上延伸到高價位的市場，羅董事長說：「我要求研發設計人員要做到比市場競爭者還要高一級的產品，而且成本要低 15％，這樣的價格才能有競爭力。」這個策略使得 Matrix 品牌涵蓋了高、中、低價位的顧客群，例如高級旅館、高級健身俱樂部、健身中心如金牌健身中心(Gold's Gym)，其價位約在 8,000 元美金，其次是平價的俱樂部，價位約在 4,000-5,000 元美金，最低價的是一般的旅館或會館、學校、社區中心，這些地方因使用頻率比較低，往往採購的是在 2,500 美金上下的產品。Matrix 便是因為擁有完整的產品線、品質保證及售後服務，加上產品價格較低的優勢，而逐步打開市場，到了 2010 年，Matrix 的營業額已經超過 1.5 億美金，是喬山這幾年成長動力的主要來源。

Johnson 是喬山最早成立的品牌，同時也是公司的英文名稱，儘管早期公司主要著重在 OEM 和 ODM 的業務上，但也使用 Johnson 這個品牌銷售少部分的健身器材於東南亞和台灣的家用與商用市場。不過，Johnson 是四大品牌中目前唯一沒有在美國銷售的品牌，這是因為在 2001 年喬山計畫進入美國商用市場時，本來想採用 Johnson 品牌，但美國團隊經過市場調查發現，市場消費者對 Johnson 的品牌認知是屬於一般性(有點菜市場名)、價格便宜的形象。因此，乃取名具有現代感，標榜 Strong、Smart、Beautiful 的 Matrix 品牌名稱，結果使得喬山在商用市場就有 Johnson 和 Matrix 兩個品牌，2004 年時，喬山僅將兩個品牌作簡單市場區隔，Matrix 主要銷售美國市場，也銷售歐洲、亞洲國家，但是，Johnson 則銷售美國以外的市場如台灣、亞太地區和歐洲地區。喬山依照產品別與地區別之銷售分析，請見附錄之表 2 與表 3。

八、競爭者分析

美國是健身器材的主要市場，所有的競爭廠商皆以美國為主戰場，喬山在 2010 年排名第三，在此對排名前六大加以分析，詳細主要銷售通路和最近 5 年營業額分析，請分別參見附錄之表 4 和表 5。

Icon 是排名第一的廠商，主要的產品是鎖定在中低價產品的家用市場，近年來也跨入商用市場，透過陸續的購併共擁有 9 個品牌，如 NordicTrack、

FreeMotion Fitness、ProForm、Weider、HealthRider、EPIC、Image、iFit 和 Weslo，家用市場中 Sears 百貨為其最大客戶，約佔 50%，其次是 Wal-mart 和 K-mart 和其他運動器材連鎖店如 Sports Authority、Dick's 等，毛利是同業中最低的，約 30%，財務狀況一直不是很好。除了北美市場以外，銷售也已經遍及亞洲(中國)、巴西、歐洲、拉丁美洲、墨西哥等國家。

Life Fitness 是排名第二的廠商，主力產品正好與第一名的 Icon 相反，有 85%是在商用市場，全美各大俱樂部幾乎都是 Life 的天下，是商用市場的第一品牌，以跑步機為例，價位在 2,500-8,000 美金之間，算是價位最高的，毛利相當不錯，超過 40%。銷售區域涵蓋北美、拉丁美洲、歐洲和亞洲。

TechnoGYM 總部設在義大利，主要產品在商用市場，2008 年北京奧運是健身器材的獨家供應商，排名為全世界第三名。公司在全球 12 個國家設有分公司，遍及歐洲、美國和亞洲，平均價位在 3,000-4,500 美金之間，屬於中價位的品牌。

Precor 是排名第五的廠商，總部設在美國西雅圖，銷售遍及各大已開發國家，和 Life 相同都是專攻在商用市場的俱樂部，主力產品是橢圓機，價位在 2,000-3,500 美金，算是中低價位，不過，毛利不錯，都有超過 40%。

Nautilus 是排名第六的廠商，其主要產品是區隔在家用市場，約佔營業額的 80%，而且最特別的是 Nautilus 是以電視通路起家的，營業額佔有 50%，有 4 個品牌如 Nautilus、Bowflex、Schwinn、Universal，零售通路涵蓋高價的健康器材專賣店和中低價位的網路購物與量販店，主要銷售地區為美國。

九、蛻變與挑戰

2008 年 9 月全球金融海嘯襲擊全球各行各業，健康器材屬於半奢侈品，不僅不能倖免，其衝擊力道更是不小，使得喬山在 2009 年業績顯著衰退，營收由 3.77 億美金下降為 3.04 億美金，而且出現公司成立以來的首次虧損(200 萬美金)，喬山立即啟動公司再造計畫，羅董事長說：「這是一個 543 精實計畫，也就是 3 個人做 5 個人的工作，領 4 個人的薪水，大陸廠 6,000 多個員工，精簡到 2,300 人，美國從 360 人精簡到 220 人，這是不得不採行的因應措施，同時我也把公司營運交給兒子(羅光廷)，由他擔任 CEO(執行長)，公司需要蛻變。」

在組織策略上，喬山也做了大幅度的調整，在金融海嘯前，喬山全球多品

牌行銷的運作方式是在美國設置 Matrix、Vision 和 Horizon 三家獨立的分公司，分別銷售這三個品牌，但是美國以外的國家，每個分公司類似一個總代理的概念，同時負責銷售所有的品牌，只有德國、英國的分公司是例外的，商用和家用各設一個分公司，家用市場分公司同時銷售 Vision 和 Horizon 兩個品牌，而商用則銷售 Matrix，甚至是 Johnson 這個品牌。

2009 年，由於實施精實計畫，為了人力精簡，乃將美國三個品牌的分公司整併成一個分公司，由一個總經理負責銷售美國的三個品牌。另外，德國與英國的商用、家用分公司也整併成一家分公司。同時，喬山將行銷、研發、財務等功能直接隸屬於公司總部，由 CEO 直接指揮，不過，雖然美國以外市場持續在成長，但由於美國市場仍是佔有大部分的銷售比重，且是整個國際市場的主流，因此，把產品開發和品牌行銷團隊留在美國。從組織策略的觀點來看，喬山原先多品牌行銷是採分權的概念，由各品牌負責研發、行銷和銷售，總部負責生產製造，而新的組織策略則是中央集權，總部角色更加吃重，企圖整合三個品牌的設計、研發和管理的資源，發揮整體綜效，以快速因應市場的競爭與變化。值得一提的，這個美國分公司的總經理乃禮聘美國第二大健康器材公司 Life 的總經理來擔任，而公司行銷長則是由 Life 的產品經理來擔任。

然而，商用市場，品牌定位並不明確，而且美國市場又沒有銷售，資源重疊現象似乎是不符合公司的精實計畫。因為 Johnson 品牌在台灣、東南亞市場和其他新興國家市場與其他三個品牌的定位產生重疊，因為在家用市場的 Vision 和 Horizon 分別代表高價位和中價位的品牌，且通路區隔也很明顯，但是 Johnson 卻是中高價位都有，使得行銷費用有浪費之嫌。而在商用市場，本來喬山計畫採用價位區隔，將 Johnson 定位在商用市場中預算較為有限的小型俱樂部，產品線不需要那麼齊全，價位在 3,000-5,000 美元之間，而 Matrix 則集中在 5,000-10,000 美元之間的較大型俱樂部，但成效並不如預期，所以，喬山乃將 Matrix 的產品線涵蓋高中低三個價位，這又使得兩個品牌市場重疊。

所以，羅董事長正思考著 Johnson 這個品牌到底是該併到多品牌行銷組合中，找到一個適當的定位，好好投資，避免浪費，以符合精實計畫精神，充分發揮它的效用(這是 A 方案)，還是應該淡化它而專注於另外三個品牌(這是 B 方案)呢？贊成 A 方案的理由是 Johnson 在市場上已經有一定的知名度，且公司名稱就是喬山，喬山就是 Johnson，怎能放棄呢？而且就消費者角度來看，亞洲消費者的體型和歐美確實有差別，直接採用美國的品牌其設計卻不見得適用，將 Johnson 留在亞洲何嘗不是一個好方案，另外一方面，公司若要繼續成

長，朝全世界第一大的目標邁進的話，顯然還需要另外一個新品牌來支撐。另外，公司甚至有一個不成熟的聲音，何不利用 Johnson 進入家用市場最底層的低價市場呢？這是一個仍然持續在成長的市場，尤其電視購物、網路銷售的新興通路，將來勢必衝擊現有的通路，而且在這個區隔的競爭者經營狀況並不好，是一個進入的好時機。

贊成 B 方案的則認為應該將 Johnson 這個品牌放棄，留下鮮明定位的三個品牌，這將使行銷資源更有效運用而不會浪費，因為產品開發不僅耗費昂貴的模具費，市場要找到適合的定位並不容易，集中有限資源，才能更具競爭力。另外，低價市場本來一直就不是喬山想進入的市場區隔，因為不僅投入的製造資源要特別多，品牌在該通路效益並不大，完全靠價格，利潤相當低，公司業績若要成長，應該要集中資源在三個品牌，持續在亞洲、大陸和歐洲市場開拓。羅董事長對這兩個方案都覺得有道理，很難取捨，真想能有兩全其美的第三個方案。

參考文獻

SGMA, 2011, **Tracking the fitness movement**, Silver Spring, MD: SGMA.

喬山健康科技股份有限公司，2011a，喬山健康科技股份有限公司年報表，台中：喬山健康科技股份有限公司。

喬山健康科技股份有限公司，2011b，喬山健康科技股份有限公司股東會議報表，台中：喬山健康科技股份有限公司。

表 1　美國健身器材市場規模

單位：百萬美元

年 度	家用市場		商用市場		合　計	
	金 額	成長率	金 額	成長率	金 額	成長率
1998	2,795	4.29%	662	15.00%	3,457	5.97%
1999	2,770	-0.89%	880	32.93%	3,650	5.58%
2000	2,905	4.87%	945	7.38%	3,850	5.48%
2001	3,010	3.61%	930	-1.58%	3,940	2.34%
2002	3,075	2.15%	900	-3.23%	3,975	0.89%
2003	3,095	0.7%	950	5.56%	4,045	1.76%
2004	3,165	2.26%	1,011	6.42%	4,176	3.23%
2005	3,372	6.54%	1,056	4.45%	4,428	6.03%
2006	3,543	5.07%	1,119	5.97%	4,662	5.28%
2007	3,549	0.16%	1,149	2.68%	4,698	0.77%
2008	3,180	-10.4%	1,040	-9.48%	4,220	-10.2%
2009	3,194	0.41%	967	-7.02%	4,162	-1.37%
2010	3,321	3.98%	1,023	5.79%	4,344	4.37%

資料來源：SGMA (2011)

表 2　喬山產品與地區別的銷售分析

單位：百萬美元

	2007 年		2008 年		2009 年		2010 年	
	美國	非美國	美國	非美國	美國	非美國	美國	非美國
商用	44.8	82.4	50.4	97.5	42.6	76.7	60.8	98.2
家用	146.5	78.5	144.7	81.3	101.0	80.2	117.2	89.5
小計	191.3	160.9	195.1	178.8	143.6	156.9	178.0	187.7
ODM	8.0		3.6		3.5		2.9	
按摩椅	-		-		-		0.76	
合計	360.2		377.3		304.0		369.3	

資料來源：喬山健康科技股份有限公司 (2011a)

表 3　喬山全球地區別營業分析

單位：百萬美元

年度／地區	2007		2008		2009		2010	
	金額	比重(%)	金額	比重	金額	比重	金額	比重
美國	195.4	54.28	196.0	51.98	143.2	47.15	179.1	48.51
歐洲	105.8	29.38	118.8	31.50	98.6	32.47	107.7	29.16
亞洲	48.2	13.39	47.7	12.64	45.0	14.83	60.5	16.37
其他	2.4	0.67	4.8	1.26	6.8	2.23	9.6	2.60
內銷	8.2	2.28	9.9	2.62	10.1	3.32	12.4	3.36
合計	360.1	100.00	377.1	100.00	303.8	100.00	369.3	100.00

資料來源：喬山健康科技股份有限公司 (2011a)

表 4　美國健身器材前六大廠商的主要通路分布

品牌	商用市場					家用市場					
	健身中心	醫療保健	飯店旅館	社區中心	軍隊學校	專賣店	運動器材店	百貨公司	量販店	型錄銷售	電視頻道
Icon	◇		◇			◎	◎	◎	◎	◇	○
Life	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○			
TechnoGYM	◎	◎	◎	◎	◎						
Johnson	◎	○	◎	◇	◇	◎	◎	◎			
Precor	◎	◎	◎	◎	◎	◎					
Nautilus						◎	◎	◇	◇		◎

註：◎表示為其目前營收比重與市佔率最高市場

○表示為其未來成長目標市場

◇表示次級目標市場

表 5　全球主要健身器材廠商銷售分析

單位：百萬美元

名次	公司名稱	2006	2007	2008	2009	2010
1	Icon Health &Fitness*	852	700	655	600	800
2	Life Fitness	593	654	640	497	542
3	TechnoGYM*	336	358	589	425	466
4	Johnson Group	348	360	377	305	369
5	Precor	346	395	322	270	272
6	Nautilus Group Inc.	617	502	284	189	169
7	Cybex	127	147	148	121	123

資料來源：*為研究者從相關資料估計而得，餘來自喬山健康科技股份有限公司 (2011b)

作者簡介

陳振燧

國立政治大學企業管理研究所博士，目前為國立雲林科技大學企管系教授，研究領域為品牌權益、網路品牌行銷、品牌體驗、廣告代言人。學術論文曾發表於：Journal of Advertising Research，Journal of Product and Brand Management，Journal of Small Business Management，中山管理評論、管理學報、管理評論等期刊。

E-mail：chencs@yuntech.edu.tw

陳良進

國立雲林科技大學企管系博士候選人，目前為國立高雄餐旅大學休閒暨遊憩管理系講師，研究領域為品牌行銷、休閒遊憩行為。

E-mail：chin@mail.nkuht.edu.tw