



喬山健康科技公司[◎]

戰機劃破長空，總部在清泉崗機場旁的喬山健康科技公司，在 2005 年的營運成果，亦如戰機般一飛沖天，達到 2 億 6 千 7 百萬美金，成為全球健身器材第五名的公司。此刻，董事長羅崑泉先生正召開集團全球會議，遵循著設定目標、百分之百執行、給獎勵的經營原則，頒發出今年度最佳產品經理獎金 10,000 美金給表現傑出的產品經理人。在集團會議上不經意的發現，國外經理人幾乎都是金髮碧眼的洋將。一個台灣老闆，在台中大度山上，竟然可以整合不同國家、不同文化的經理人，成功創造了四個世界品牌，打下 65 個國家的經銷網。然而，羅董事長不以此為滿足，俯瞰機場跑道，他希望在 2008 年，喬山可以晉升市佔率全球第一的廠商。

壹、健身器材的全球市場概況

健身器材的全球市場規模，依據專家估計在 2005 年的市場規模約達 57 億~60 億美金。其中美國的市場規模達 40 億美金，佔全球市場三分之二，每年約有 3-5% 的成長空間，是健身器材產業的主要市場，歐洲、日本與其它地區的市場規模約為 17~20 億美金之間，市場成長率每年在 7% 左右。在 2005 年，喬山的全球佔有率為 4.6%，在美國的市場佔有率為 4.3%，在其它地區的佔有率為 5.6%。

1. 全球健身器材的市場區隔

健身器材的主要市場在歐美國家，其原因在於健身器材為室內運動，是奢侈品不是生活必需品，歐美地區的國民平均所得高於其他地區的人；其次，歐美地區通常冬天會下大雪，為達到均衡運動之健康原則，一般民眾除了上健身房外，也會選擇購買一些健身器材（例如跑步機），在家裡做一些運動。

[◎] 本個案係由國立暨南國際大學國企所博士生黃意丹，在靜宜大學企管系黃銘章副教授與東海大學企管系許書銘助理教授的指導下所撰寫，其目的在作為課堂討論之基礎，而非指陳個案公司事業經營之良窳。本個案尚未出版，請勿自行引用。

健身器材市場依據用途可分為家用市場及商用市場，這兩種市場不同點乃在於從事運動的場所。家用市場是指消費者將健身器材買回家裡使用，因此產品設計上必須著重輕巧、美觀；而商用市場則是指健身房或健身俱樂部所用的室內運動器材，相對於家用產品每天 1~2 小時的使用量，商用市場每天的使用量最高可以達到 16 小時以上。因此產品除了美觀之外，設計概念的先進、品質、耐久性是主要的考量。一般消費者通常對運動健身器材概念不強，會在一些大賣場、運動器材專賣店選購運動器材，所以賣場人員的解說會對其購買選擇產生影響；而商用市場是專業購買，需要靠公司人員或經銷商直接拜會健身俱樂部業者。

在全球市場中，家用市場佔了全球市場的 74%，而美國的家用市場又佔全球家用市場營業額的 76%；商用市場佔全球市場的 26%，美國商用市場也佔全球商用市場的 53%，其中，在全球商用市場中，健康俱樂部就佔 65% 的比重，居於首位（請參閱 Exhibit 1）。在美國商用市場的規模約為 8 億元美金，佔美國市場的 20%。一般來說，商用健身器材售價在 3,000~10,000 美金間，家用健身器材售價則是在 299~3,000 美金間（請參閱 Exhibit 2）。

健身器材市場若以產品功用加以區分，可分為有氧健身器材（cardio fitness）及重量訓練健身器材（strength fitness）。有氧健身器材最主要功能乃是強化「心肺功能」，訴求達到運動效果；而重量訓練健身器材除了可以有低負荷心肺訓練、肌耐力訓練外，更可以達到「減肥與鍛鍊肌肉」的社交需求，這些吸引消費者的理由。

2. 全球健身器材主要廠商

全球運動器材主要廠商，除喬山是台灣公司外，主要以歐美的廠商為主，產品設計概念源頭也來自歐美。健身器材全球前十大廠商中（請參閱 Exhibit 3），前四大為美國品牌商，其中 Icon 居於全球之冠，其主要是以家用市場銷售為主（佔 95%）；Nautilus 居於第二位，主要是以家用市場銷售為主；第三名是 Life，是以商用市場銷售為主；第四名是 Precor，亦以商用市場銷售為主。若以競爭環境來看，Icon、Nautilus 與喬山一樣，主要市場是放在家用市場；而佔喬山五分之一營業額的商用市場，則會遇到 Life 和 Precor 處於同一市場之挑戰。以市場佔有率而言，喬山雖遠小於佔有龍頭地位的 Icon 公司（全球市佔率達 15%），但整體成長率卻是遠遠贏過 Icon（如 Exhibit 4 與 Exhibit 5）。在營業毛利分析中（請參閱 Exhibit 6），Johnson 是亦位居第一，營業毛利平均大於 40%，世界排名第二的 Nautilus 營業毛利則是位於第二，僅次於喬山。

由於目前全球市場並未飽和狀態，呈現的是尚可擴張的市場，且現階段世界前十名的健身器材廠商（包含喬山）之總營業額也僅佔整體市場的一半空間，因此，以喬山每年以近 33% 的成長幅度，對於未來的健身市場（例如大賣場、百貨公司、連鎖店、專賣店等），仍有很大成長幅度。

貳、成長與轉型

喬山一開始是以承接代工訂單開始，經過二十年的成長與磨練，最終踏上國際舞台，秉持著：「目標設定、百分百執行、立即獎懲」的經營理念，發展四個國際品牌，達到世界成長第一、毛利第一、營業第五的位置，並在台灣 1000 大的製造商排名中，以每年至少五十名的幅度往前移動（請參閱 Exhibit 7）持續成長。

順利進軍國際市場之後，喬山進行一系列投資，除了持續研發與生產關鍵零組件，以深化垂直整合程度外，為了壓低生產成本，喬山將家用生產線從台灣移到上海的嘉定區；其次也進行一系列的通路佈建，加強對銷售子公司的投資，投資國家包含了美國、英國、德國、法國、西班牙、義大利、日本、泰國、馬來西亞與大陸等，喬山對於這些子公司幾乎都是九成以上高度持股。回顧喬山整體發展歷程，可分為三個階段，第一階段為公司創業階段，是第二階段為代工成長階段，第三階段則是品牌發展階段。

1. 喬山的創業階段

和台灣大部分傳統工廠一樣，1975 年羅董事長在「客廳即工廠」的艱苦年代中創業。創業初期，羅董事長每天寄出二十封信，連續寄了六個月，才接到一封 200 塊美金的啞鈴代工訂單。

羅董事長回憶當初創業初期尋找客戶的情形。“在我寫出的每一封信，不斷重複一句話：「I can do everything」，信寫了半年，才終於有一封回信，那封信也決定了喬山以後要做的事，也就是舉重器材—啞鈴。”

當時小額的訂單，並未減低羅董事長的動力。「其實當時我什麼都不懂，但我就是不斷去問人家及學習」。為了接單價 30 元的訂單，從買粗胚到翻砂，羅董事長都是自己慢慢摸索。羅董事長找遍翻砂工廠，所有的人都跟他說，這不可能賺錢，因為當時啞鈴的粗胚製造一個就要 20 元。但他不相信，羅董事長認為一定有可以節省成本的方法。經過研究發現，翻砂成本最大部分來自翻砂工人的工資，三十年前，一個普通的翻砂工人月薪只要一千五百元，但羅董事長卻花了十倍薪水，用一萬五千元請來翻砂老師傅，讓這位老師傅寫下翻砂的標準作業流程（SOP），然後再讓工人照表操課，讓他產出良率與品質高於同業¹，也讓成本壓到 8.2 元²，他為啞鈴這門生意所投注的心力，創業才四年，喬山就已是世界最大的啞鈴供應商。初期營業額維持 80% 的美國啞鈴代工。

2. 代工成長階段

為追求公司進一步成長，喬山與美商 Ross fitness 合作製造健身踏步車（Air Bike）。1986 年後，世界著名健身器材公司 Universal、Tunturi、Schwinn、True、Omron、Mizuno 等在亞洲的 OEM 及 ODM 訂單（專賣店），90% 在喬山製造。藉此喬山獲得大量健身器材專業知識，經由與國外廠商合作，使得喬山產生學習效果，除了將學到的知識應用於客戶產品品質改良，進一步也將學到的代工生產知識應用於新技術開發。這個階段是喬山累積技術、製造能力的關鍵期，累積了大量的專業知識，為日後發展品牌奠定基礎。

雖然從代工的過程使得喬山學習到如何發展品牌，可是之前的代工廠商，隨著喬山的品牌發展成功，ODM 代工比率降低。在 1995 年，喬山代工比率達到 95%，但是隨著國際品牌的發展成功，代工比例下降，2005 年的代工比率縮小到 8%。雖然代工比例逐年減少但仍維持存在的狀態，例如許多知名的國際健身器材廠商（例如全球第二的 Nautilus）仍然和喬山維持代工關係，這歸因於喬山卓越的製造能力，成功掌握關鍵零組件下，因此，即使雙方是位於競爭對手的態勢，還是讓這種合作關係繼續保持。因為掌握關鍵零組件的技術，使得喬山有 95% 以上的材料供應來自於集團內部。

3. 喬山四個品牌發展歷程

為了網羅不同市場區隔的消費者，全球運動健身器材的主要廠商大部分採取多品牌策略（請參閱 Exhibit 8）。喬山在 1990 年代中期才正式進入國際品牌市場，成功發展的四個國際品牌分別為 Johnson、Vision、Horizon 和 Matrix。每一個品牌都對應一種特定消費族群，最老的品牌「Johnson」走的是實用商用市場，而「Vision」則鎖定健身器材專賣店，「Horizon」瞄準的是百貨公司、大賣場和量販店，2001 年推出的「Matrix」走的是高品味路線之大型商用市場，鎖定於高級飯店與大型連鎖健身中心的消費群，喬山四個品牌佈局就是希望一網打盡各個區隔的消費者，獲得最大效能及利潤。

喬山共有四個國際品牌，每個品牌發展彼此間是環環相扣的，從最早的品牌「Johnson」帶領喬山正式進入國際市場，到 1995 無意中買下 Vision，除了帶領喬山進入一個新戰場，也使得喬山整體營運帶入一個新境界，也因為進行 Vision 銷售時累積的經營能力，促成 Horizon 及 Matrix 品牌發展的信心，以下就各品牌進入全球市場之經營策略加以說明。

以 Johnson 進入歐洲市場

Johnson 這個品牌建立於 1990 年代，是喬山最老的牌子。發展這個品牌，主要動機乃是為了避免市場集中於美國的風險，因此喬山試圖發展一塊歐洲市場。因為公司成立當時就叫 Johnson，就用「Johnson」這個品牌，做一些產品賣給歐洲進口商。但因為 Johnson 產品特質是耐用實用³，也因為這樣的特質，在歐洲的商用市場長久的佔有一席之地。

在歐洲的健身器材市場，除 TechnoGym 為義大利當地的製造品牌外，其餘的健身器材產品都是進口品牌，因為健身器材市場主要還是在美國，所以歐洲人初期追求的健身器材類型，只要價格合理、產品耐用就很容易打入當地市場。隨著健身風氣日漸盛行，加上歐洲天候近似美國天候（例如冬天會下雪等）。大型連鎖店開始搶攻歐洲市場，一些大型俱樂部紛紛設立，因此商用健身器材開始進駐歐洲。除了持續開發 Johnson 這品牌外，也創立另一新品牌 Matrix，為了就是能持續在歐洲商用市場進行擴大市場版圖使命。

進入美國高級家用市場

喬山以「Vision」這個品牌進入美國高級家用市場。Vision 這個品牌建立於 1995

年，但並非是喬山規劃中的發展。喬山初期經營啞鈴代工，當喬山生產進入第五年時，大陸開放改革，大陸廠商以低價搶奪喬山的市場，為了尋求另一塊生存空間，羅董事長在 1986 年時便開始轉往和啞鈴代工模式相近的健身器材市場。在 1992 年喬山承接美國著名腳踏車品牌 Trek 的健身（腳踏）車代工訂單，增加 Trek 的產品線豐富度，如此讓健身車加入高級腳踏車專賣店。此時這些健身車出貨量當時佔了喬山三分之一營收。但因為腳踏車的淡旺季與健身車相反。在夏季與秋季，因為天氣炎熱關係，消費者大都喜好戶外運動，是腳踏車銷售旺季，但是健身車的銷售旺季卻是在冬季與春季，以戶外腳踏車通路銷售室內健身車變得有所困難。因此 Trek 無心於此，要以 500 萬美金出售公司。但失去 Trek 公司訂單，將會造成喬山 2~3 億元營業額的減少，對喬山影響很大，這個壓力使得羅董事長有了買這家公司的決定，並有把握可以用很低的價格買下它。這就是 Vision 品牌的開始。

羅董事長認為：“我們代工的這三款健身車，第一、對方產品專利是喬山做出來的；第二、假使他們不賣給喬山，應該也沒人敢買，就算有人買下品牌，不用我的結構，喬山不供給它零件，它也無法維修，新的東西可以再開發，但舊的東西已在市面上流通很多，它要怎麼維修與服務呢？”果真如羅董事長預期，該筆交易最後以 10 萬美金成交⁴。

但買了這個通路，挑戰才真正開始。代工做起的公司，羅董事長也坦承初期並不知道如何經營國際公司。仔細考量下，他先將營運成本壓到最低，將員工從 15 人減到只剩三個半，總經理兼行政事業，一個人負責業務，一個人負責客服，再加上兼差會計等於半個人，而且大家薪水減半，把每月人事費用壓到一萬美金，另外提供兩萬美金為基本營運開銷¹，成立了 Epix 這家行銷公司，並給了那時的外籍總經理指示：三個月內，用十萬美金的營運週轉金，想辦法賣出喬山產品。羅董事長也跟這位外籍總經理訂一個三年合約，只要第一年營收達五百萬美金，盈餘有五十萬美元，就給他 15% 獎金，並再加上配發 15% 的股權，換句話說，這個經理人有機會不用花一毛錢，就可獲得七萬五美金，分到公司 30% 的盈餘⁴。因此，開始了美國設計健身器材的外型、創造品牌及佈建通路，而喬山負責研發產品所需的關鍵零組件及生產組裝產品的合作。3 個月後，Epix 開始賺錢，而 Vision 也在 2005 年獲得美國專賣店電動跑步機類最佳銷售品牌第一名。

滲透一般家用市場

Horizon 建立於 1999 年，以家用市場為主要目標市場。喬山買下 Vision 後，一方面做代工，一方面低調做品牌，因此喬山進入健身器材市場競爭者並不特別重視。也因為 Vision 做的很好，喬山公司更得心應手在健身器材市場。

運動健身器材的市場呈漏斗狀，以兩端的高階商用市場與一般家用市場最大，競爭也最激烈。因為一開始 Vision 被定位在較精緻的高級家用市場，市場反應雖然很好，但它的市場總量終究還是有限，因此喬山開始滲透一般家用市場；同時為了 Vision 的品牌價值不被貶值化，不跟 Vision 現在客戶群利益衝突，也為了新品牌發展動態在業界不被傳開而影響 Vision 後續發展，因此決定推出一個新品牌，直接從 Vision 團隊撥出幾個人，另組一個公司，成功的推出了喬山的第三個品牌「Horizon」。Horizon 主要是針對百貨公司及大賣場銷售，定位在實惠、低價的市場。2005 年 Horizon 在美國雜誌的評比中，獲電動跑步機類最佳品牌的第七名。

進入大型商用市場

Matrix 建立於 2001 年，主攻大型商用市場。因為各國消費者生活水準逐年提高，休閒風氣也逐年改變，消費者會開始花錢加入健身俱樂部，利用健身俱樂部內一系列器材及課程雕塑體材外，也可以在俱樂部內進行人際社交活動及休閒娛樂，因此追求的設施就是要具有華麗、高級、有質感的感覺。就健身俱樂部經營者而言，為了獲得會員持續加入，使用品質好的健身器材產品就變得很重要了，因此也造成了俱樂部健身器材的購買量。就喬山而言，雖然對大型商用市場的產品(例如重訓器材)是陌生的，但看到機會來了，還是得好好掌握，避免被競爭者奪得先機。並且若喬山要發展大型商用市場，銷售管道就要擴大，因此公司整體組織也要隨之擴大，並以喬山策略佈局來看，在一個區塊內佔第一名並不是最終目的，而是追求獲取更大客戶群、更大銷售量。因此導致喬山積極涉入每個區隔，使得喬山版圖可更趨完整。

“我們都是獨立子公司，盈虧自負，初期投資都是要的，因為生意總是要投資。喬山的願景就是要做一個專業健身器材廠，而且健身器材市場也越來越大，為什麼不進去？要擴大公司市場，除非是做不同行業的前提下，既然要做，為什麼不把這個空間做滿？有市場在那裡當然就要做。”，行銷事業處洪副總說起喬山發展 Matrix 品牌的動機。

Horizon 順利進入市場，讓喬山的專賣店和大賣場的營收就佔公司營業額 80%。然而，大型商用市場所追求的產品，其要求和家用市場迥異，產品設計必須要有一定品味、具流行感，不可能將家用市場的產品賣到商用市場，同時商用市場的產品線比家用市場要來得廣，因此喬山新組一個團隊叫「Matrix」來做大型商用市場。當初喬山公司也曾考慮將老牌子 Johnson 與 Matrix 合併，但 Johnson 在商用市場已經有一段時間，也擁有一些忠實客戶群，因此決定保留這品牌。因為缺乏大型商用健身器材的技術，Matrix 重新組團隊、重新招募人員，憑著喬山不斷的努力，2005 年 Matrix 呈現 100%的成長。

喬山根據健身器材市場行情，將家用產品售價訂在 399~3,000 美金間，商用產品售價訂在 3,000~10,000 美金間。經過喬山公司不斷的努力，從低階做到高階，已經在每個健身器材的區隔中擁有一定佔有率（請參閱 Exhibit 9）。商用市場區隔佔據總營業額的五分之一，高級家用也佔總營業額的五分之一，一般家用市場則佔五分之三。然而喬山在 2001 年成立了 Matrix 這品牌，目的是想要打入大型商用俱樂部的市場，但喬山初期產品是從家用做起，所以初期的大型商用產品設計生產是陌生的。加上健身俱樂部也不會僅採購某一兩款產品，而是一系列的全產品線的採購。

換句話說，進入大型商用市場可能不只要會做有氧的運動器材，連重量訓練的產品都要涉略。在高級俱樂部裡滿足最終顧客，首先要達三度，即耐久度、精準度及時尚度。第一、耐久性要夠，因為通常在俱樂部的健身器材一天起碼要被適用 16 小時以上，不容許發生一天到晚停擺，且從台灣飛到國外市場進行維修也是緩不濟急；第二、精準度要準，就是必須確實達到俱樂部會員的要求，有效率的提供該項健身器材功用，正確雕塑顧客想要的體態；第三，放在高級俱樂部的產品外型，絕對不可以出現在大賣場裡，要達到高品味藝術品型態。由於之前喬山的主力產品在於跑步機，以產品線的廣度及耐用度與精確度而言，並無法滿足大型商用市場的需求，因此喬山推出第一代產品時，市場印象（image）並不是很好，產品行銷也是處處碰壁。

總管理處魏財務長道出了剛開始進行大型商用市場的困難處。“進行俱樂部的產品，不是擺個一兩款就可以的，要做的是全套的（full range），光是產品開模，就要開一系列，Matrix 成立之後，光產品經理、開模等成本，初期我們就損失將近 1 仟 4 百萬。精準度與耐久度也是我們持續改進的重點，因為精準度不夠，本來要訓練這一塊肌肉會偏到其他部位，並且一般俱樂部一台機器通常都要開機（running out）16 小時以上，不夠水準的，很快就會被市場淘汰。”

因此，進入大型商用市場並非單純有技術即可，而是要有高度的市場行銷經驗，以及市場的敏銳度。喬山工程師對於設計產品很有一套，但實際上他們並不是實際使用者，因此設計出來的東西精準度不夠。除了多方找尋新人才加入團隊外，重造老員工設計理念，也是很重要的一步。另外，俱樂部所使用的產品等級，關係俱樂部給外界的形象定位，高級俱樂部是不會用沒沒無名的品牌。因此進入高級俱樂部的健身器材，俱樂部會員的口碑也是一個重要關鍵因素。以一開始喬山推薦 Matrix 的產品給台灣亞歷山大健身俱樂部為例，該俱樂部給喬山的答案就是：「我們又不是買不起貴的品牌，首要條件就是要讓客戶能接受的產品為優先考慮」，因此亞歷山大健身俱樂部初期也不願意買喬山的產品。但喬山經過四年市場嚴酷考驗，不斷改進下，將產品從第一代升級到第二代，也漸漸受到市場青睞，截止 2005 年 10 月底為止，亞歷山大已開始接受喬山產品。目前 Matrix 營業額佔公司 8%，但健身器材市場評價通常要經過五年的考驗，Matrix 到現在只有四年，還未通過考驗期。

參、喬山的營運體系

健身器材的主要產製過程，可分為上中下游三個階段，從上游的原物料供應，中游的加工協力廠體系及出貨前喬山的加工、組裝、測試、包裝，及最終的銷售通路鋪設，除了有子公司聯繫網絡外，也必須維持良好的顧客關係。因此，每個階段都對喬山競爭優勢產生影響，低成本、高品質、好印象的產品影響著喬山的國際競爭力。

1. 喬山的成本管理

從當年羅董事長高薪聘請翻砂師父寫下 SOP 的開始，喬山的營運標準化經營理念，讓羅董事長可以每天安坐在大度山上掌握全球銷售公司的業績狀況。喬山在世界各地 18 個行銷公司總經理傳回來的報告，均採取相同格式，傳達業績達成率，在隔天這個成績單就會傳到全球，各地經理人就會知道自己在全球的排名。

為更進一步降低生產成本、提高競爭優勢，喬山決定於大陸設廠，在 2000 年赴上海市嘉定區成立製造工廠，生產家用產品，台灣則製造商用產品及專門研發關鍵零組件，亦即喬山將主要生產線設在大陸，技術研發中心設在台灣。2004 年在北美設立喬山研發中心，負責收集健身器材先進知識及商機並做為全球產品設計概念溝通中心，收集最終顧客想法，提供建議給技術研發部門及生產線。喬山研發投入的費用佔營業額的 3%，這樣長期的投入導致研發能力累積，也使得產品設計獲得台灣精品獎、美國“Best Buy”獎，也因為這樣的能力，喬山從新產品設計到推出至市場，前置時間只約為一年，比起同業可早半年的時間（請參閱 Exhibit 10）。

健康運動器材的關鍵零組件可以分為電子儀錶、控制器、馬達類等幾個大類，大部分都是由喬山內部公司所生產，這樣的結果，除了品質可以控制外，成本也可以進一步減少。在產品零組件的採購比重上，喬山在 2003 年採購屬於自行研發生產的零組件就佔據了總成本的 55.61%，在 2004 年更提升到 70.09%。全球第一大的 Icon 營收雖達 8.71 億美元，但因為工廠設在美國，關鍵零組件外購度高且供應鏈較集中在美國，營收雖高，卻虧損嚴重。反觀喬山，全球市佔率只近 5%，卻有著遠超過世界第一大的高成長率及高獲利率的結果。

在家用市場中，喬山因為 100%在大陸製造，其中 95%關鍵零組件掌控於喬山在大陸供應鏈體系中，其中 95%關鍵零組件（例如馬達、控制器、顯示儀表等）又為喬山內部自製，因此讓喬山可以達到 40%的營業毛利，這個結果就使得獲利性明顯高於競爭者的 25-30%（請參閱 Exhibit 11）。喬山的商用市場的產品，主要由台灣生產，90%的關鍵零組件由喬山大陸供應鏈體系中供應，其中 50%關鍵零組件又為喬山內部自製，因此在成本結構上比歐美廠商低的許多。

在家用市場上，最大競爭對手 Icon 目前已經在大陸廈門設廠，已經開始有小額量產，至於其他競爭對手 Life、Nautilus 及 Precor，雖然尚未在遠東進行生產製造，但是有跟台灣其他廠商有 ODM 合作，例如：Nautilus 就持續維持與喬山有橢圓機與踏步機（Bikes）的代工合作。

若以競爭對手成本結構來看，前六大競爭對手中，除了 TechnoGym 是義大利品牌、喬山是台灣品牌外，其餘都是美國品牌，且這六大品牌都是製造商品牌，所以產品成本均須包含製造端成本，因此在成本結構上，光製造端，在大陸設廠的喬山就比在歐美設廠的他家廠商有競爭優勢。在歐美生產，材料費用其實與遠東差不多，但加上人工成本後，就使得喬山產品售價平均可以低於歐美品牌 10%~20%的幅度、製造成本更可低於歐美品牌 30%~40%。

2. 喬山的產品管理

喬山將研發與行銷放在同一部門，這是從代工階段就保留下來的組織結構，因為兩個部門放在一起，可以讓研發人員進行產品研發時，不會憑空想像，行銷人員可給予意見以設計符合市場客戶需求的產品；相對的，行銷人員進行市場銷售時，研發人員可以幫助行銷人員克服一些工程上的難點，達成客戶最終要求。這兩個部門的結合，也使得產品經理的角色產生，產品經理具有工程知識，但主要任務為吸收市場上的訊息及知識，然後將這個訊息傳回公司內部，清楚交代給研發工程師市場需求，作為工程師開發新產品的依據，然後一旦技術工程師開發完成，產品經理會再次確認是否符合要求，與工程師做最終的討論，然後將產品推出到市場上。產品經理結合了行銷與技術研發的任務，成為技術創新的關鍵點。2005 年喬山研發技術團隊總人數 381 人，佔集團總人數 5.0%（請參閱 Exhibit 12），健身器材產品線完整度為世界第二名，僅次於 Nautilus（請參閱 Exhibit 13）。

喬山主要產品為划船機、健身車、斜躺式健身車、電動跑步機、踏步機、橢圓機、重量訓練器等，其中 2004 年外銷冠亞軍的產品為電動跑步機及橢圓機，合計共有台幣 34 億的營業額，佔喬山外銷營業額的 76%。

綜合前面所述，喬山可說是具有製造商品牌優勢，這種品牌優勢使得喬山目前可以執行全球品牌策略(global brand)，也就是在國際化階段，以推出相同品牌、相同定位及相同形象行銷全世界⁵，在這樣的策略執行下，可以使喬山具有規模經濟、增加全球顧客熟悉度及需求溢出(demand spillover)⁶。但要獲得全球品牌知名度，初期投入成本高，組織運籌能力也要高。喬山是從製造商發展到製造商品牌，其中成功的推出了家用、高級家用及商用健身器材，達到平均 33%的營業成長，若換個角度來看，守住這樣的品牌優勢、深耕這三塊市場區隔，似乎也可避免因建立一個新市場所造成之損失風險。

3. 喬山的全球組織佈局

喬山將營運總部設在台灣，在全球主要市場 15 個國家，建立起 18 家銷售公司，並在其他國家設立經銷商，使得服務遍及 65 個國家，達到員工總人數為 7,589 人。除在美國的四個品牌銷售子公司外，行銷子公司遍及英國、德國、法國、西班牙、日本、泰國、馬來西亞、義大利及中國大陸。全球海外銷售據點分佈比 Icon 與 Nautilus 多出一倍的經銷點，和 Precor 雖然銷售點一樣多（請參閱 Exhibit 14）。同時，喬山比起其他競爭者已經將銷售範圍延伸到亞洲地區，積極佈建亞洲地區銷售通路，想要順著亞洲地區日益改變的休閒風氣，乘著地利之便，將健身器材使用風氣以先佔優勢帶入亞洲市場。

喬山進攻美國市場的策略與美國當地的健身器材商不同。就美國健身器材商而言，產品一旦生產出來後，就直接賣給零售商，但喬山作法不同。喬山並不直接面對零售商，產品生產出來後，面對的是分散在世界各地子公司，是一種內部的 B to B 的商業模式。喬山產品出廠價是產品批發價的 70%，這出廠價包含喬山在遠東地區生產之材料、營運成本等，在這出廠價下，扣除相關費用，喬山至少還有 30% 利潤；另外，批發價的 30% 則交給各地子公司支付營運費用，也就是子公司花的營運費用少則剩餘的毛利就高，這也是喬山能持續成立世界各地子公司的關鍵點。另外，喬山與各地子公司關係良好的原因，除了有 30% 的自由支配的幅度外，就是子公司庫存成本是由喬山總公司負擔，這不同於一般代理關係。

至於在零售點，喬山採取的策略就是通路由各地子公司鋪設，而各地子公司採取的策略則分為獨家代理及獨特產品兩類，所謂獨家代理是一個地區僅有一家連鎖店銷售喬山產品，要買喬山的產品僅能在該連鎖店購買，在他家並不會看到喬山的產品出現；若該地區其他連鎖店真的要銷售喬山產品，喬山就會給特殊產品(即獨特產品提供)，使得不同店面出現不同產品。這也解釋了喬山為何一年要開發一兩百種以上產品的原因。

喬山可以成功地將產品推在國際市場上，除了成本優勢外，內部人員的合作機制也是一像重要關鍵。在國內，喬山的底薪和一般業界差不多，大學畢業約 31,500 元，但透過利潤中心制度的運作，靈活的績效管理，不斷挑戰獲利新高，每月只要營業額一達到，公司就會撥 7% 紅利給員工，若以一年 21 億左右的營業額，喬山一年發出的獎金等於 1.5 億左右⁷，因此員工不分部門同心協力，只要哪一條生產線不順，別的單位也都會去支援，不會有「他部門做不好我薪水照領」的心態，因為業務、研發、幕僚等單位的獎金取決於生產線最後的達成率。

“我們分組，台灣和大陸很類似的。技術職即指管理職，就算是位職課長任務也不叫課長，裡面除了我們這些協理、經理和副理外，其他全部都用技術職。從助理工程師、副工程師和高級工程師，高級工程師帶一個團隊，每一個專案都知道分配誰負責機構設計、誰負責儀表設計和系統整合，但人員仍在原來編制的部門裡，主要管理責任還是由原部門主管扛。秉持原則就是產品準時上線，靈活調動資源。”，行銷事業處研發部黃協理指繪喬山的組織架構。

與其他製造業不同的一點，喬山全球子公司中，除了北美研發中心派駐一財務副總外，看不見任何一位台籍幹部派駐在國外子公司，這是因為喬山瞭解要真正國際化，除了懂得整合國際資源外，最終還是以充分授權才為致勝關鍵點。喬山每半年舉辦一次為期三天的集團會議，為下一個銷售年度做準備。在每半年的集團會議上，每個行銷子公司經理都得至台灣接受羅董事長為期三天的喬山企業理念與文化課程。當過國小老師的羅董事長，每上完一堂課就即席考試，若沒得九十五分還得重考，因此喬山的外籍員工只要見到羅董事長，都會喊他一聲「Teacher Luo」¹。許多製造業老闆比羅董事長更早國際化，但同樣是進行國際化，為何喬山從未指派一個台籍員工到國外分公司任職，且喬山又有什麼成功秘訣？「因為我最授權啊」⁴，他指出，公司要走向國際化，關鍵就在於要懂得整合國際資源，做國際分工，理念就是「尊重專業，誰比較強就用誰」。

分析自己打品牌的策略，羅董事長指出三個重點；其一、絕對不要派台幹，因為只有當地人最懂得當地市場；其二、款式與規格，一定要當地人設計，這樣才能符合當地市場需求；最後，結合台灣的競爭優勢，只要美國的研發團隊設計出來的圖樣，台灣廠都要想辦法做出來。目前喬山營運方式，美國分公司負責產品線發展、產品外觀、功能與規格研發，而台灣則將其商品化。

“誰專業就尊重誰，台灣人現在最欠缺人才特質的就是行銷，所以派台灣人去國外那是擺錯位置，讓他們自己去組團隊，做得好，就留下來，做不好，就得解約，這種標準化的管理，就會讓外國人不是外國人”，羅董事長述說他的國際經營理念。

羅董事長對於喬山的經營理念：「設定目標、百分之百的執行、立即獎懲」²。每年的集團會議上，喬山會和國外專業經理人除了討論下一年度的市場成長率外，並訂出每個子公司應該達成的營業額，用美式獎懲辦法，與專業經理人簽約，營業額及獲利達到目標，就給 20% 股票選擇權，讓他們自己組團隊，授權給國外子公司經理人絕對自主權，做的好就留下來，做不好，就解約⁸。

但實際上，國際經營實際還是靠許多經驗的累積，之前羅董事長本來以為靠合約可以解決管理問題，但他卻付出了兩百萬美金的學費後，才知道如何在合約上管理這些洋將。喬山聘僱的第一任荷蘭行銷公司總經理，因為違反當初契約，買高級汽車代步，加上業績未達預期，羅董事長在合約的第二年予以解聘，但因為不瞭解荷蘭法令，最後付出了兩百萬美金的解職金，體會要設公司容易，要關公司難。現在只要進行簽約，喬山一定先由當地律師擬定，再由台灣律師確認¹。

肆、未來挑戰

從最近四年合併營收損益（請參閱 Exhibit 15），可看出喬山正持續擴張中。早期因健身器材產品在歐美市場，因此世界十大品牌幾乎均將生產線設置在歐美地區；近年來，許多公司開始模仿 Nike 的經營，將製造端外包出去，公司本身專注於品牌行銷。因此，許多美國健身器材公司紛紛將生產線移到遠東，開始進行外包（outsourcing），而將公司本身定位在行銷、品牌經營。一旦既競爭對手也整合出成本方面優勢，喬山如何面對這樣的變化？羅董事長期許公司在「2008 世界第一」，展望未來，有許多的決策：是透過產能擴充以降低成本呢？自有品牌與代工比率如何調整？還是調整各品牌之間所佔比重？該如何作，對經營團隊是一項大挑戰。

入夜後總公司仍燈火通明，僅有戰鬥機隆隆的引擎聲持續劃破長空，伴隨經理人員緊繃的神經，但是否如此就可以順利的讓成長率一路攀升，目前似乎誰也不敢斷言。

Exhibit 1：2005 全球健身器材銷售分佈圖

市場別	分布區域	市場規模	通路
家用市場	美國	32 億美金	健身器材專門店(例如：Fitness Experience、Omini、Fitness Warehouse) 體育用品店
	其他	10 億美金	折扣商店(例如：Wal-mart、K-mart) 百貨公司(例如：Sears、JC Penny) 會員式量販店(例如：Costco、Price Club) 直銷通路(例如：電視郵購、郵購目錄、電腦網路郵購)
商用市場	美國	8 億美金	運動醫學中心、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
	其他	7 億美金	鄉村俱樂部、旅館健身中心

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站⁹；New York Stock Exchange¹⁰；London Stock Exchange¹¹。

Exhibit 2：2005 全球健身器材通路分佈（單位：百萬美金）

地區別	市場區隔	市場總量	跑步機零售價 (美金/台)	喬山 2005 營業額	喬山 2004 營業額
美國市場	商用	800	3,000 - 10,000	9.83	8.11
	家用	3,200	299 - 3,000	163.46	122.27
其他市場	商用	700	3,000 - 10,000	42.63	31.30
	家用	1,000	199 - 3,000	51.08	39.00
全球市場		5,700		267	200.68

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 3：2005 世界前十大健身用動器材公司（單位：百萬美金）

名次	公司名稱	國別	成立年代	年營業額	通路別		地區別	
					商用	家用	美國	其他
1	Icon Health & Fitness	美國	1977 ¹²	871	5%	95%	90.2%	9.8%
2	Nautilus Group Inc	美國	1970s ¹³	615	15%	85%	91.6%	8.4%
3	Life Fitness	美國	1968 ¹⁴	551	80%	20%	55%	45%
4	Precor	美國	1970s ¹⁵	314	70%	30%	78%	22%
5	Johnson Group(喬山)	台灣	1975 ¹⁶	267	18%	82%	65%	35%
6	TechnoGym	義大利		170	100%	-	-	-
7	Fitness Quest	-		130		100%	-	-
8	Cybex International Gym	-		115	90%	30%	71%	29%
9	StarTrac	-		90	70%	30%	-	-
10	True Fitness	-		75	5%	95%	-	-

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 4：2001 到 2005 全球健身器材市場銷售分析

	以 2005 銷售成長率排名											
	1		2		3		4		5		6	
	Johnson		Precor		Nautilus		Cybex		Life		Icon	
2005	267	33%	314	21%	615	18%	115	12%	551	-1%	871	-9%
2004	200.7	41%	260	31%	523	5%	103	14%	558	15%	961	7%
2003	142	31%	198	4%	498	-15%	90	11%	486	7%	929	16%
2002	108	34%	190	-	584	61%	81	-5%	456	15%	799	7%
2001	80.6	-	-	-	363	-	85	-	397	-	747	-

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。單位：百萬美金。

Exhibit 5：2004 到 2005 健身器材市場廠商銷售分析

Items		以 2005 照營業收入排名				
		1	2	3	4	5
		Icon	Nautilus	Life	Precor	Johnson
營業 淨收 入	2005 年	\$871	\$615	\$551	\$314	\$267
	2004 年	\$961	\$523	\$558	\$261	\$201
	收入成長	-\$90	\$92	-\$7	\$53	\$66
	成長率	-9.37%	17.59%	-1.25%	20.31%	33.03%
稅後 淨利	2005	-\$110.0	\$36.3	\$28.0	\$21.6	\$36.7
	NPM	-7.06%	5.76%	5.00%	7.20%	13.85%
	2004	-\$23.0	-\$19.8	\$24.4	\$16.8	\$22.8
	NPM	-11.09%	-3.79%	4.37%	6.44%	11.36%
	稅後淨利成長	-\$87.0	+\$56.1	+\$3.6	+\$4.8	+\$13.9

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。單位：百萬美金。

Exhibit 6：2001 年到 2005 全球健身器材市場營業毛利

		以 2005 營業毛利排名					
		1	2	3	4	5	6
		Johnson	Nautilus	Life	Precor	Cybex	Icon
營業 淨利	2005	47.70%	44.27%	41.60%	41.00%	36.20%	25.30%
	2004	42.84%	46.70%	40.50%	40.00%	36.50%	32.10%
	2003	45.58%	50.50%	-	-	34.00%	31.70%
	2002	42.02%	57.70%			36.20%	29.20%
	2001	38.71%	61.30%	-	-	35.80%	29.00%

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。單位：百萬美金。

Exhibit 7：喬山發展里程碑

期間	年代	事蹟
草創期	1975	OEM 起家，從事啞鈴、槓鈴生產及銷售
	1976	替美商 IVANKO 進行 OEM，生產舉重器材，三年內成爲最大供應商
製造轉型期 (1980-1995)	1986	世界著名健身器材公司，在亞洲 90%的 OEM 及 ODM 產品在喬山製造
行銷轉型期	1995	併購行銷公司 EPIX，創立自有品牌"Vision"，設計有氧系統健身器材
	1999	創立行銷公司"Horizon Fitness"，創立自有品牌"Horizon"於量販市場
	2000	股票公開發行 喬山上海廠-喬山健身器材(上海)有限公司成立
	2001	在美國創立行銷公司"Matrix Fitness"，創立自有品牌"Matrix"於健身俱樂部 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 588 名
	2002	在大陸創立行銷公司"世代健身器材(上海)股份有限公司" 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 487 名
	2003	股票公開上市 設立喬山體適能館連鎖店 (Johnson Store) 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 398 名
	2004	成立北美研發中心-JHT N.A. 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 358 名
	ID (Independent Distributor) 行銷子公司	1999
2000		在德國創立行銷公司"JHT-Germany"
2000		在大陸創立行銷公司"JHT-China"
2002		在大陸創立行銷公司"世代健身器材(上海)股份有限公司"
2003		在法國創立行銷公司"JHT-France"
2003		在西班牙創立行銷公司"JHT-Spain"
2004		在日本創立行銷公司"JHT-Japan"
2005		在泰國創立行銷公司"JHT-Thailand"
2005		在馬來西亞創立行銷公司"JHT-Malaysia"
2005	在義大利創立行銷公司"JHT-Italy"	

資料來源：2004 年度喬山健康科技股份有限公司年報及林傑毓(2004)¹⁷；，本研究整理。

Exhibit 8：205 世界前五大健身用動器材公司的品牌組合

世界排名 (年營業額)	公司名稱	品牌
1	Icon	NordicTrack、FreeMotion、ProForm、EPIC、HealthRider、Weider、Image、and Weslo、licenses Reebok、Gold's Gym
2	Nautilus Group Inc	Nautilus、Schwinn、StairMaster、Quinton、Fitness Academy、Bowflex
3	Life Fitness	Lift Fitness、Hammer Strength、Para Body、Lift Fitness Sports
4	Precor	Precor
5	Johnson Group	Johnson、Vision、Horizon、Matrix

資料來源：註 6、7、8、9、10。

Exhibit 9：喬山各品牌的營收分佈

品牌	市場定位	價格區間(美元)	營業比重	銷售管道	通路代表(或零售點)	ODM客戶	競爭品牌
Matrix	大型商用	3,000-10,000	1/5	商用、高級俱樂部市場	Gold's Gym Hyatt Hotel	Senoh	Life、Cybex Precor TechnoGym StarTrac Stair Master
Johnson	商用	3,000-6,000		商用高階市場			
Vision	高級家用	1,000-3,000	4/5	專賣店市場	OMNI Busy Body	Nautilus True Trimline	Nautilus True Trimline Pace Master
Horizon	家用	399-2,000		大型運動用品連鎖店	Sears Sports Authority	Tunturi	Icon Schwinn Tunturi

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 10：全球健身器材廠商研發資源投入狀況

研發資源投入區位		1	2	3	4	5	8
		Icon	Nautilus	Life	Precor	Johnson	Cybex
美國	美國	294				45	27
亞洲	台灣					80	
	上海					256	
研發人員數		294				381	
研發經費投入		12.4M	6.3M	16.5M		8.01M	
研發費用佔營業額比 (%)		1.4%	1.2%	3.17%		3%	
產品前置期		1.5	1.5年	1.5年	1.5年	1年	1.5年

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 11：喬山於市場優勢

市場別	喬山集團	競爭者
家用市場	大陸生產製造	50%美國製造，50%亞洲製造
	關鍵零組件喬山自行生產(超過一半以上)，其餘不足之零組件來自於大陸供應鏈	關鍵零組件自製率低
	低廉勞動力、營運費、零組件費及穩定品質使得毛利(GPM)較歐美廠商高出一些	勞工成本，營運費及成本費用達70-75%(毛利為25-30%)
商用市場	台灣生產製造	100%美國製造
	大部分關鍵零組自行生產(超過一半以上)，不足之處分別由台灣與大陸的供應鏈來供應	大部分材料來自於外部美國供應商
	低廉勞動力、營運費、零組件費及穩定品質使得毛利(GPM)較歐美廠商高出一些	勞工成本，營運費及成本費用達60%(毛利為40%)

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 12：2006 年 8 月喬山研發人力配置

組織		編制人數	工作執掌
產品經理	Matrix	5	依據當地市場客戶需求及競爭對手產品及策略，訂定產品線及規格、造型
	Johnson	3	
	Vision	7	
	Horizon	10	
研發	北美研發中心	20	與產品經理充分合作，深入研究探討客戶及消費者需求，持續架構新運動平台及使用介面，並負責產品開發及研發橋樑，增進溝通效率
	JIS	256	大量經濟型家用產品開發設計
	JHT	60	少量多樣高單價商用產品開發設計
技術本部(台灣)		20	承接研發轉出之量產設計，負責量產導入之製程設定及品質驗證
人員共計		381	

資料來源：喬山健康科技股份有限公司提供（2006 年 9 月 4 日）

Exhibit 13：喬山的產品線與各市場區隔需求的配合

市場區隔		價格	5	1	2	3	4	6	8	9	10
			Johnson	Icon	Nautilus	LIFE	Precor	Techno Gym	Cybox	StarTrac	True
商用市場	運動醫學中心	\$3000-10,000			●				●		
	健康俱樂部		●		●	●	●	●	●	●	
	旅館		●		●	●	●	●	●	●	
	度假 SPA 館		●	●	●	●	●	●	●	●	●
	公司健身中心		●	●	●	●	●	●	●	●	●
	軍隊		●	●	●	●	●	●	●	●	
	教育機構		●	●	●	●	●	●	●	●	
	社區活動中心		●	●	●	●	●	●	●	●	●
家用市場	健身器材專賣店	\$199-3000	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	運動用品店		●	●	●						
	百貨公司		●	●	●						
	大賣場		●	●	●						
	電視購物			●	●						

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 14：全球健身器材廠商海外銷售據

		5	1	2	3	4	6	8	9	10
		Johnson	Icon	Nautilus	LIFE	Precor	TechnoGym	Cybex	StarTrac	True
美國	美國	●	●	●	●	●	●	●	●	●
歐洲	英國	●	●	●	●	●	●	●		
	德國	●	●	●	●	●	●			
	奧地利				●	●				
	西班牙	●			●	●	●			
	義大利	●	●	●	●	●	●			
	法國	●	●	●		●	●			
	荷蘭	●			●	●	●			
	瑞士	●		●		●	●			
亞洲	日本	●			●	●	●			
	中國	●			●	●	●			
	泰國	●								
	香港	●			●					
	馬來西亞	●								
	新加坡	●								
	台灣	●								
Others	澳洲									
	巴西	●			●	●	●		●	
行銷通路點		46		50	76		26	65		
非美國的銷售比率		35%	10%	8.40%	45%	22%		29%		

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站；New York Stock Exchange；London Stock Exchange。

Exhibit 15：喬山公司最近四年合併損益表

	2005 年	2004 年	2003 年	2002 年
營業收入				
銷貨收入	8,816,400	6,818,609	5,018,525	3,761,100
減：銷貨對回	(200,878)	(50,362)	(13,946)	(11,935)
銷貨折讓	(74,402)	(67,109)	(136,132)	(45,997)
銷貨收入淨額	8,541,120	6,701,138	4,868,447	3,703,168
營業成本				
銷貨成本	(4,460,760)	(3,830,659)	(2,649,570)	(2,145,636)
銷貨毛利	4,080,360	2,870,479	2,218,877	1,557,532
營業費用				
推銷費用	(1,309,165)	(1,708,766)	(672,885)	(638,774)
管理及總務費用	(986,174)	(116,428)	(730,706)	(350,679)
研究發展費用	(304,575)	(193,760)	(164,424)	(88,962)
營業費用合計	(2,599,914)	(2,018,954)	(1,568,015)	(1,078,415)
營業淨利	1,480,446	851,525	650,862	479,117
營業外收入及利益				
利息收入	19,402	10,797	3,057	6,923
存貨盤盈		119	3,096	6,721
兌換利益				8,811
什項收入	15,780	42,862	31,012	29,934
營業外收入及利益合計	35,182	53,778	37,165	52,389
營業外費用及損失				
利息費用	(39,108)	(31,727)	(25,386)	(20,311)
處分固定資產損失	(2,093)	(4,890)	(4,435)	(2,339)
存貨盤損	(1,347)	(1,774)		
兌換損失	(7,019)	(85,689)	(9,058)	
存貨跌價及呆滯損失	(1,156)	(3,618)	(3,603)	
什項支出	(\$27,931)	(\$14,404)	(10,352)	(15,757)
營業外費用及損失合計	(78,654)	(142,102)	(52,834)	(38,407)
稅前淨利	1,436,974	763,201	635,193	493,099
所得稅費用	(183,636)	845	(52,648)	(26,326)
少數股權淨利			(7,213)	(7,275)
購買前損益			(787)	(1,547)
本期淨利			\$574,545	\$457,951
普通股每股盈餘(單位:新台幣)				
本期淨利			\$6.84	\$5.45
合併總損益	\$1,253,338	\$764,046		
歸屬於：				
母公司股東	\$1,233,823	\$762,003		
少數股權	19,515	6,539		
購買前損益		(4,496)		
合併總損益	\$1,253,338	\$764,046		
普通股每股盈餘(單位：元)				
基本每股盈餘	稅前	稅後	稅前	稅後
合併總損益	11.36	9.91	6.04	6.04
少數股權之(利益)損失	(0.25)	(0.15)	(0.30)	(0.05)
歸屬於購買前損失			0.04	0.04
母公司股東之損益	\$11.11	\$9.76	\$6.38	\$6.03

資料來源：2003、2004、2005 年度喬山健康科技股份有限公司財務報告書，公開資訊觀測站，http://doc.tse.com.tw/server-java/t57sb01?step=1&colorchg=1&co_id=1736&year=&seamon=&mtpe=A& (2005 年 12 月 16 日)。單位：新台幣仟元。

參考資料

- 1 吳修辰，2005，「用十六名洋將躋身亞洲第一的「蓋廟理論」，商業周刊第 939 期，11 月。
- 2 陳名君，2005，「傳產關生路-小公司，大品牌」，天下雜誌第 315 期，1 月 15 日。
- 3 馮祥勇、童桂馨、楊婉汝、張淨惠、廖婉茹、劉侯忻，2004，「健身器材產業自創品牌行銷策略研究-以喬山健康科技公司為例」，管理思維與實務學術研討會論文集，pp.188-201。
- 4 張孟雯，2002，「大度山上，一手運籌 4 個世界-羅崑泉和他的喬山健康」，數位時代雙週第 48 期。
- ⁵ Keegan and Green, op. cit., pp.333-335. 節錄自鄭紹成(2005)，國際行銷管理，前程書局。
- ⁶ Johansson, op. cit., pp.405-407. 節錄自鄭紹成(2005)，國際行銷管理，前程書局。
- 7 劉鳳珍，2002，「傳統產業新貴族-怙怙打拼，穩穩賺錢」，Cheers 第 025 期，10 月 1 日。
- 8 楊艾俐 (2004)，「全球化的贏家」，天下雜誌第 291 期，1 月 15 日。
- ⁹ <http://newmops.tse.com.tw/>
- ¹⁰ <http://www.nyse.com/>
- ¹¹ <http://www.londonstockexchange.com/en-gb/>
- 12 Icon 健身器材商 <http://www.iconfitness.com/>
- 13 Nautilus 健身器材商 <http://www.nhfg-intl.com/>
- 14 Life 健身器材商 <http://us.corporate.lifefitness.com/content.cfm/ourbrands>
- 15 Precor 健身器材商 <http://www.precor.com/>
- 16 Johnson 健身器材商 <http://www.johnsonfitness.com/tw/>
- 17 林傑毓、許國崢、詹凱婷，2004，「傳統產業品牌全球化策略-以台灣健康器材產業為例」，管理思維與實務學術研討會論文集，pp.949-961。