

JJ 公司在 2005 年的營運成果達到 2 億 6 千 7 百萬美金，成為全球健身器材產業排名第五名的公司，以下的資料為健身器材產業及 JJ 公司的一些資料。

一、市場概況與主要廠商

(一) 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。其中北美(以美國為主)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；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。

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，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，各地區家用市場與商用市場的情形請參考表 1。

表 1：全球健身器材銷售分佈情形

市場別	分布區域	市場規模	通路
家用市場	北美	32 億美金	健身器材專門店(例如：Fitness Experience、Omini、Fitness Warehouse)、體育用品店、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)
	其他	10 億美金	
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、公司員工活動中心、社區活動中心、各級學校與軍警訓練中心、旅館健身中心
	其他	7 億美金	

(二) 主要廠商

全球運動器材主要廠商，除 JJ 公司是台灣公司外，以歐美的廠商為主。健身器材全球前十大廠商中 (請參閱表 2)，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；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。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 JJ 公司)之總營業額也僅佔整體市場的一半空間，因此，以 JJ 公司每年以近 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。

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的代工合作。

表 2：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	年營業額	通路別		地區別	
			商用	家用	北美	其他
1	Icon Health & Fitness (10 個品牌)	871	5%	95%	90.2%	9.8%
2	Nautilus Group Inc (7 個品牌)	615	15%	85%	91.6%	8.4%
3	Life Fitness (4 個品牌)	551	80%	20%	55%	45%
4	Precor (1 個品牌)	314	70%	30%	78%	22%
5	JJ Group (2 個家用品牌、2 個商用品牌)	267	18%	82%	65%	35%
6	TechnoGym	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%	-	-

二、JJ 公司

在 2005 年，JJ 公司的全球市場佔有率為 4.6%，在北美的市場佔有率為 4.3%，在其他地區的佔有率為 5.6%。以市場佔有率而言，JJ 公司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（33%）卻是遠遠贏過 Icon；在營業毛利方面，JJ 公司以 47.7% 位居第一，Nautilus 公司的營業毛利則為 44.3%，僅次於 JJ 公司。

為更進一步降低生產成本、提高競爭優勢，JJ 公司決定於大陸設廠，在 2000 年赴中國大陸成立製造工廠，生產家用產品，技術研發中心設在台灣，並負責製造商用產品及研發關鍵零組件。2004 年在北美設立 JJ 公司研發中心，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。JJ 公司研發投入的費用佔營業額的 3%，長期的投入研發，也使得產品設計獲得台灣精品獎、美國“Best Buy”獎，JJ 公司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。

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 JJ 公司內部所生產。這樣的結果，除了品質可以控制外，成本也可以進一步減少。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。在家用市場中，JJ 公司因為 100% 在大陸製造，其中 95% 關鍵零組件掌控於 JJ 公司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 JJ 公司內部自製，因此讓 JJ 公司可以達到 40% 的營業毛利，這個結果就使得獲利性明顯高於競爭者。JJ 公司的商用市場的產

品，主要由台灣生產，90%的關鍵零組件由 JJ 公司大陸供應鏈體系中供應，其中 50% 關鍵零組件又為 JJ 公司內部自製，因此在成本結構上比歐美廠商低的許多。

問題 1：JJ 公司董事長希望在 2008 年成為「市佔率全球第一」的健身器材公司，請利用以上的資料進行市場的分析，在「北美家用、北美商用、其他家用、其他商用」等四個市場中選擇可以支持 JJ 公司達成目標的一個最重要的市場，說明你選擇該市場的理由？(60%)

問題 2：請你描述你會透過甚麼方法在該市場擴張市場占有率？(40%)