



前巨大集團
執行長
羅祥安

十大關鍵策略

巨大轉動全球自行車價值鏈

今年東京奧運的鐵人三項由挪威選手Blummenfelt奪冠，賽程中陪伴他馳騁40公里的自行車，正是臺灣巨大集團製造的捷安特（Giant）。工研院邀請帶領巨大集團從小工廠華麗轉身成為全球三大自行車品牌的前執行長羅祥安，分享半世紀的奮鬥歷程及成功法則：「當你認真做好一件事，就可能改變全世界！」

口述／前巨大集團執行長羅祥安 整理／林玉圓

自行車在全球已有240年的歷史，巨大集團在1972年才成立，我們落後歐洲國家的自行車產業超過1個世紀以上，過去50年來我們不斷地追趕，如今巨大集團已站穩亞洲第一、世界前三，全球員工1.2萬人，2020年銷售突破500萬輛，營收新臺幣700億元，約合2.32億美元。

這樣的成績並非憑空而來，而是一路上堅持做對的事，並且用對的方法，與時俱進，拉高格

局和視野。巨大集團從單純的製造，發展出全球品牌、全球零售；近年更推動自行車文化，努力回饋臺灣，對世界做出貢獻。能有今天的成績，仰賴以下10個關鍵決策：

自創品牌、全球經營

關鍵決策1：自創品牌。巨大甫成立時只做OEM，但在1981年，我們做了一個很重要的決



巨大集團從單純的製造，發展出全球品牌、全球零售；近年更推動自行車文化，努力回饋臺灣，對世界做出貢獻。（巨大提供）

定：推出自有品牌。品牌是提升價值的關鍵，以此為基礎來發展，如今集團旗下已有四大品牌，包括以男性競賽運動為主的捷安特、訴求女性的Liv、強調輕鬆騎乘的Momentum以及零件品牌Cadex。

關鍵決策2：全球經營。一開始，我們以為做品牌就是把logo放在產品上，其實不然。好的品牌必須有好的通路配合，才能在消費者建立良好的形象，為此我當初創造了「Globalocal」這個詞，意即「在地全球化、全球在地化」的營運。

關鍵決策3：進入中國大陸市場。1980年代的中國大陸被稱為自行車王國，滿街都是單車，捷安特在上海開了店，1個月卻賣不到20台，客人說車子很好，但用不上，「我們要的是輕巧、好騎、美觀、不貴的自行車。」於是我們重新調整產品策略，先憑著一個車款紅遍全中國大陸，

接著再推出城市越野車，引領長程騎行的風潮。如今中國大陸的自行車市場已是百家爭鳴，但捷安特因切入較早，仍是領導品牌。

主導A Team揚名國際大賽

關鍵決策4：成立「A Team」。2000年之後，臺灣產業外移，為了發揮本土優勢，我們邀集國內供應鏈廠商成立A Team，發揮群聚優勢。A Team不限臺灣廠家參與，更歡迎全球品牌來臺灣做出最棒的产品。幾年之後成績非常好，世界知名自行車品牌都來臺灣找夥伴，也讓臺灣成為全球自行車創新研發及製造中心，尤其是高級車種，大家對MIT很有信心。

關鍵決策5：參與國際賽事。捷安特在品牌發展歷程中，曾經遇到一個瓶頸：產品一旦超過3,000美元以上就賣不動；消費者會選擇歐美品牌，但其實都是臺灣製造。於是我們決定投入國際大賽，透過運動行銷找到突破點。在這邊要特別感謝工研院，與我們共同研發碳纖維材料，讓捷安特成為全球第一家從碳纖維絲做到完整真空成型的廠商，帶動自行車界的高階技術，捷安特才能因此做出最輕最強的車子，在環法賽拿到冠軍；2011年更在環義賽奪得團體冠軍，我們趁勢推出官方限量版粉紅車500台，售價1萬歐元，立即造成轟動，2天就完售。從此以後，在消費者心中，捷安特的產品單價超過1萬美元，變成一件很稀鬆平常的事。

品牌多元化 廣布零售通路

關鍵決策6：成立女性專屬品牌Liv。以往自行車以男性為主要客群，巨大集團為女性量身打造了Liv品牌，從研發、工程、設計到行銷，進用女性菁英團隊。我們也贊助世界一流的女性自行車隊，並開發出全球最輕最好的女性跑車以及女性專用的電動自行車，跟另一半環島時，保證他追不上！



關鍵決策7：Giant Cycling World。當品牌有了一定規模，我們開始思考：該做的都做了，未來如何創新？音樂雖然只有7個音符，但幾百年來感動了無數人；自行車看似簡單，應該也有無窮的發展空間。我和團隊腦力激盪後，提出兩個構想：一是將自行車重新定義為「騎乘科學」（Cycling Science），以此驅動不同的研發創新；二是開發「Ride Right System」，協助消費者選擇最適合的車、找出正確的尺寸，帶消費者上山下海去奔馳。

關鍵決策8：零售通路「Giant Store」。巨大自行車在全球擁有8,000多個零售點，但除了臺灣與中國大陸的自有品牌店，其他都是一家車行賣5、6種品牌。我們認為這種方式難以體現巨大的品牌精神，於是便投入全球展店，如今也取得不錯的成績。例如在法國這個自行車大國，展店是非常困難的事，但我們一家一家做，去年已達88家，今年即將超過100家。

飲水思源 回饋臺灣

關鍵決策9：打造臺灣成為自行車島。站上全球舞台後，巨大集團的開始思考回饋臺灣。在自行車的世界裡，如何讓臺灣站在制高點，打造「Cycling Island」（自行車島）？我們已朝3個面向努力：一是在臺灣做出最好的產品，這點透過A Team模式已經做到；二是把臺灣變成騎車天堂，我們成立了捷安特旅行社，帶大家去環島；三是讓臺灣的城市都成為「Cycling Friendly」（騎乘友善）；率先在雙北地區推動Youbike，全臺主要城市如今都已跟進，Youbike也被全球公認非常優異的共享自行車系統。此外我們也不忘國際交流，在臺灣和日本成立自行車基金會，連結兩地的騎乘活動，並逐步在韓國及中國大陸推廣。

關鍵決策10：共同退休。我和劉金標董事長一起工作了43年，集團根基穩固，接班梯隊也相當優秀，於是我們決定共同退休，這在當時引起

業界相當的震撼。事實證明，這個決定很正確，現任經營團隊在面對美中貿易戰和新冠疫情，都有極佳的表現。

從這10個關鍵決策以及半世紀的經驗中，巨大集團逐步發展出自己的風格與文化，我歸納為「TAET法則」，也就是戰略／經營面選擇做對的事；戰術／管理面找到正確的方法；戰鬥／執行面持續改進，確保組織內的每一份子都能被充分賦權、主動當責；更重要的是，有智慧地慎選戰場，不爭第一而是去做唯一，創造屬於自己的藍海。

國際新常态 如何因應變與不變？

目前我們面臨的是「變」與「不變」的新常态。在「變」的方面，政治上有保護主義、歐盟分合、亞洲區域整合如RCEP等；科技上有5G、物聯網IoT、AI人工智慧、工業4.0的崛起；產業上有科技巨頭「GAF A」（指Google、Apple、



巨大投入國際大賽，透過運動行銷找到突破點，讓「捷安特的產品單價超過1萬美元」，變成一件很稀鬆平常的事。（巨大提供）

Facebook、Amazon) 的日益強大、趨勢面則有電動車與共享經濟的勢不可擋。這也導致全球近幾年的劇變程度，已超越以往百年。

有人說疫情後將導致「逆全球化」，但我認為全球化只會加速，並以不同的方式呈現。面對這種狀況，我們必須探究，一項技術或創新能替使用者帶來什麼價值？以自行車為例，200年的發展史，有許多時間和空間的轉折點：100年前阿爾卑斯山上就有變速車翻山越嶺，隨著時間演進加進了碳纖、空氣動力學等新技術。在空間方面，歐洲的競賽車最先發展並流傳到美國，隨後美國登山車崛起並進入了亞洲，亞洲也發展出自己的公路車並普及全世界。我想說的是，橫跨時間和空間，如果我們能夠換個角度來思考，就有無限發展的可能。

展望未來，也有幾項「不變」的成功價值。一是孫子兵法的「先勝後戰」，如果知道會失敗，就別去打這場仗，反而應該厚植實力，做好

準備，那麼每一場仗都能勝出。二是「知己知彼、選擇集中」，找出自己的強項，去做單點突破；三是「創新價值、利他共好」，未來強調的是價值而非價格，邀集夥伴一起提升價值才能具備優勢。四、「做對的事」比「把事情做對」更重要；也就是定位必須正確。

曾有國外記者問我，跑遍全世界，會選擇定居在哪裡？我的回答永遠是臺灣。有人說臺灣小，沒有前途；正因為臺灣小，所以發展快，大家也充滿熱情，樂在其中。我更相信，臺灣的人才可能是全世界最優秀的，因為臺灣人不僅了解東西方文化，也熟悉從製造到管理的跨界專業，臺灣人拼勁十足，有自信又謙卑。臺灣可能也正站在全世界最有利的位置，面對歐美中的角力，臺灣看似危險，卻是大國彼此間的中心點，只要有優秀的領航者，再加上過去累積的資源，包括人才、技術、品牌、資金，我想臺灣最好的日子才正要到來。■



巨大率先在雙北地區推動Youbike，全臺主要城市如今都已跟進，Youbike也被全球公認非常優異的共享自行車系統。