

身為扣件專家的你 也遇到這樣的瓶頸了嗎？

惠達編輯團隊走訪業界各角落探詢業主，在談論業界現況和產業的未來時，聽到一句共同的心聲：「我們這些螺絲廠，設計和製造技術可以傲視全球，但我們就只有為國外廠商代工生產或為人家賣命設計的宿命。客人叫我們做什麼，我們就照做。哪天人家一封電郵寄過來，才知道自己被另一家代工廠取代了。」這句話其實微微透露出自己被大材小用的傷感。

“是啊，我們明明是世界最會開發扣件和相關工模具的國家之一，時常與歐美日的開發品一較高低。翻一翻惠達雜誌的廣告頁面，新推出的牙形、模具設計，甚至是機台功能與手工具的功能設計，都是MIT，都取得多國專利。為什麼我們還屈就在OEM、ODM供應商這種不上不下的夾心餅角色中？”

台灣的代工角色，是台灣之光的經濟奇蹟，竟也是一種自縛的枷鎖。代工者的地位，同樣也是台灣扣件業者在這個時代的發展瓶頸！

今年1月，巨大集團前執行長兼捷安特品牌創始人羅祥安出版的新書，衝上了各大網路書店的首頁版面。他用自己的經驗告訴你，捷安特曾經也是個小工廠和名不見經傳的代工業者，但今日捷安特已是在全球多國設立公司的世界性品牌。他是怎麼跳脫代工的宿命，成為為自己與顧客設計產品並熱銷全球的自行車界巨頭？

致台灣扣件業主： 如果你能像捷安特一樣走向世界

《捷安特攻克全球市場的關鍵》讀後有感

文/惠達 曾柏勳



從代工轉型到自有品牌

捷安特的前身只是一間位於台中的小工廠，在1972年發跡，當時只有38位員工。創辦人劉金標在因緣際會下遇到羅祥安，兩人一拍即合，說好讓羅祥安擔任執行長。羅祥安打算讓工廠先同時兼做代工製造和自有品牌，然後再完全蛻變為一個自有品牌。羅祥安先從美國百年大廠Schwinn公司切入，他自己一人衝到美國求見該公司執行副總，訴說自己的技術能力和願景後，說服了對方，讓捷安特為Schwinn供應自行車。

Schwinn看到了捷安特的廠房和員工素質非常滿意，因為要求的產品設計都能達標，甚至在功能上超越期待，便逐步提升了捷安特的供貨量。最關鍵的轉捩點，是Schwinn遇到罷工潮的危機時刻，捷安特跳入火海救援並為Schwinn擴大捷安特廠房，改良產線以彌補Schwinn的產能，此舉讓捷安特的海外市占率與知名度大幅提升。Schwinn在當時也和捷安特成為患難與共的隊友。

有了升級的產能和進化的開發技術，捷安特具備十足能力創造自己的品牌Giant，在海外成立品牌專賣店。期間也遇到很多困境，包括一度無法將自行車產品打入歐洲市場。羅祥安實際走訪歐洲四處打探尋找答案，終於找到奇招，

供應自行車給歐洲當地一個自行車競賽隊。捷安特獨家的自行車設計，讓自行車隊一路拿下賽事總冠軍，這下歐洲各家車隊都在打探捷安特的自行車了。捷安特也讓自己在世界打開知名度，陸續在世界多國推廣自有品牌，還有過許多創舉，包括推出當時全球第一台女性專用自行車，以及第一台適合全地面全方位的自行車。今日它已是年營收650億、全球員工1萬人的國際性企業。

捷安特的事業心法



羅祥安在書中完整分享他帶領捷安特走向全球的心路歷程。有幾個重點可以給扣件業主們參考。

- (1) 找到發揮的舞台，不斷改良產品：這完全呼應前述他遇到Schwinn公司的故事。
- (2) 「根留台灣，立足中原，騎遍全球，以全球在地化方式經營」：**當業主怨懟台灣人才難尋，對台灣人才信心不高，羅祥安卻認為台灣人才的技術可能是世界最好的。**他說「只看臺灣，你當然只是小地方的人才之一；只著眼兩岸，你要面對數以億計的對手；如果以全世界為舞臺，沒有人比你厲害！」他對業主說「不要只狹隘地著眼在兩岸或亞洲，要以全世界為舞臺，為人類做出貢獻。」但因為最好的人才就在台灣，所以一定要根留台灣，把台灣打造成研發/製造/供應/服務中心，再開枝散葉到全球。並在各地聘用了解當地語言、文化、市場和自家產品的人才，以全球在地化的方式來經營。
- (3) 「產品或技術最好是自己首創的；若不行，就要成為最好的；最起碼，也是要與眾不同的」：想想看我們有許多首創的扣件專利設計，就算有些廠商沒有研發專利，至少品質也可以做到世界標準。再退而求其次，至少服務要盡量做到客製化與獨特，而且我們還有世界獨有的供應鏈分工體系。從整個大產業來看，突破瓶頸的實力，我們並不是沒有。
- (4) 代工和自有品牌的不同：假以時日若能從代工轉型到自有品牌，羅祥安以過來人的經驗提醒，**代工是以工廠為中心，只需要把工廠的製程與服務做好，而自有品牌的中心不再只是工廠，還涉及產品開發單位，如果是國際化的自有品牌，還要與全球子公司共同經營。**捷安特發展出“全球遠距經營心法”，讓各國子公司由了解產品的當地人經營，因為當地人最懂當地市場的人情與趨勢脈動。“團隊合作的經營”是最大的挑戰，所以「總部不應高高在上，而是應該把顧客放在最上面，各分公司在其下提供服務，總部則在最下方提供必要的支援，幫助分公司完成各自的任務和使命」。平時自主專業經營、充分賦權、團隊作戰、幹部紅利分享。
- (5) 保持小公司的靈魂，不求第一，要做唯一，要有容錯的精神：**國際化自有品牌的企業組織是很龐大的，但人多事雜、繁文縟節，所以不可放掉小公司靈活運作的優勢，**要力求事簡人精，並讓所有人了解成功是從多次的失敗中獲得的。

捷安特找到了發揮的舞台 你找到了什麼？



看了羅祥安的成功故事，還是回歸到一個**不敗的定律**——**你有沒有去找出屬於你的舞台？**如果他沒有讓自己主動遇到Schwinn這家貴人公司，就不會有「危機」帶給他鹹魚翻身的「轉機」。當然，他能有這樣的境遇，前提是他已累積出足夠的技術實力，來支撐他找到和創造舞台。作為全球的扣件供應商，業主們可以重新盤點自家優勢在哪個層級，大膽想像你未來的跳板在何處，然後著手規畫籌備資金、設備、延攬人才，最重要的是培養技術開發的核心能力，讓你的技術能達到跳板的高度。當萬事就緒，你只需要主動去抓住你眼巴巴望著許久的跳板，縱身一躍，這一翻或許就能翻出你的貴人相助與事業宏圖。 ■

