



## 談捷安特的品牌經驗

圖◎郭谷米、文◎陳柏如

宏碁集團創辦人施振榮推崇捷安特為台灣品牌之光，他說，巨大「Giant」品牌成功的經驗，印證台灣不僅可以在數位科技品牌領域走出一條路，在傳統產業領域也有許多打品牌的機會。

品牌價值高達2.62億美元的Giant，是巨大融合全球經營智慧與台灣企業特有精神，不斷堅持累積，走了二十幾年才拼出來的成就！巨大的成功，絕非偶然！羅祥安執行長強調，Giant能做到現在，笑談品牌，只能說是因為半路沒有陣亡，由於看的是長遠的目標，才能忍受短期的挫折，不斷克服挑戰。

Giant以「啟動探索的熱情」作為品牌精神，力求提供Total Cycling Solution，打造「Giant Cycling World」，了解消費者需求，賦予每輛車靈魂，讓每個人都有最適合自己lifestyle的車，充分享受騎車的樂趣。

**談** 到成功自創品牌的先驅，自行車產業最為人津津樂道的，非巨大的 Giant 品牌莫屬！名列台灣國際品牌 Top 8 的 Giant，品牌價值高達 2.62 億美元，其全球品牌經營哲學倍受推崇。

能在二十幾年前就看破 OEM 代工非長久之計，走上自創品牌、全球布局之路，巨大的遠見令人折服！關鍵推手之一的巨大執行長羅祥安指出，巨大早在 1981 年就成立台灣捷安特，定下中長期推動自有品牌的目標，計劃先在台灣市場練兵，再進軍國際，只是計劃永遠趕不上變化，1986 年遇到最大的客戶變心抽單，讓公司陷入空前危機，因而斷尾求生，提前走上自創品牌之路，並自我定位為國際市場的高級品牌。有時，危機也是轉機，策略正確更可能開創新契機！由於抽單的危機，促使巨大跨出品牌國際化的步伐又快又急，幾乎每隔一年就進軍一個國家，全球佈點首選歐洲，後美國，再進軍日本、澳、紐。短短 5 年之內，快速建立全球各地的灘頭堡。誠如巨大總裁劉金標強調，「態度決定高度，與其說巨大比別人早成為國際品牌，不如說巨大比別人更早脫胎換骨。」

### Only One 的定位

品牌要成功，除了毅力與堅持，一定要先有正確的定位，品質與創新只是品牌的原點。劉總裁比喻得很貼切：放眼全球的知名品牌，已經沒有人談品質這兩個字，因為這是參賽入場券，企業必須要想辦法不斷創新、差異化經營，才能高人一等。捷安特將品牌形象定位於「科技的、創新的、流行的、功能的與最佳總合價值」，並提出追求「Only One，而非 No.1」的定位，因為 No.1 會被淘汰，但 Only One 卻不會。巨大的生存之道就是要做跟別人不一樣的事，創造無可取代的競爭力，以做自行車界的「Only One」自許。

話說回來，若從產品開發、製造、行銷到售後服務，都做到 Only 1，那麼加總起來不成為 No.1 也難！此外，巨大是全球擁有完整經營價值鏈、ODM 與自有品牌並重的佼佼者，除了行銷全球布局，製造也全球分工，充分整合資源，發揮綜效。

### 品牌再造工程

隨著時間軸的移動，人會老化，品牌久了也容易僵化、不合時宜，所以必須與時俱進，不斷活化、再造。羅祥安執行長分析，2007 年之前，捷安特分兩個階段建立品牌優勢：1986-1998 年是以「高品質製造」為核心優勢，透過各地銷售公司快速於全球布點，建立綿密行銷網。1998-2006 年則以「運動行銷」為核心優勢，藉由贊助西班牙 ONCE Team、德國 T-Mobile 車隊參加環法大賽，創造領導品牌形象。羅執行長指出，運動行銷的好處，在於若選對選手、車隊，又能在比賽中獲勝，能有效提升品牌形象與知名度。但是，若只一味著墨於技術，是無法長期與競爭者形成差異。過去企業延長壽命的方式，是不斷設廠拓展版圖，現在則需仰賴品牌價值的成長，才能創造利潤增長。因此，巨大必須讓品牌再造，賦予「Giant」新生命。

早在 2000 年，巨大就一步步進行品牌再造工程。羅祥安指出，品牌再造不但要延伸既有的品牌資產，還要能創造未來的品牌價值。新的品牌精神必須能保有捷安特優良的基因及血統，並且兼顧走在世界趨勢前端的品牌延展性，以及能與競爭者形成差異的創新性。巨大從早期以「世界的捷安特、捷安特的世界」為訴求主軸，到前幾年的「分享騎乘樂趣」、「Ride Life、Ride Giant」，轉型為全方位自行車解決方案的提供者角色，可看出捷安特已經逐漸淡化製造思維。

2006 年，巨大組成品牌再造小組，與國際最具權威的品牌顧問公司 Interbrand 合作，

花了一年時間進行全球品牌大調查，重新想像與定義品牌精神，捷安特品牌發展進入第三階段，以「品牌精神（Inspiring Adventure）貫穿價值鏈」的核心優勢，創造無可取代的個人自行車騎乘經驗。因此，捷安特於 2007 年提出「啟動探索的熱情」為新的品牌精神，從消費者角度出發，傾聽了解消費者的需求，加上巨大總裁劉金標的單車環島壯舉，感染愈來愈多人開始以自行車體驗生活，迎風、呼吸、踩動，啟動探索世界的熱情，而這正是捷安特要感染給全球消費者的全新品牌精神。2009 年，捷安特正式成立旅行社，積極推廣單車旅遊，並提供最專業且客製化的服務。2010 年，捷安特又提出「Giant Cycling World」，要教消費者如何選購最適合自己對的車，教育消費者正確安全的騎車技巧，甚至帶消費者去體驗騎車的樂趣。

### GRP零售體系更新再造

為了落實品牌精神，針對自有品牌市場加強佈局，這幾年巨大也積極紮根全球，深耕零售通路，展開 GRP（Giant Retailing Partner，捷安特零售夥伴）計劃，由歐美地區的零售體系開始更新再造，期提升零售店的專業形象與服務，並協助他們建立正確的經營模式與好的管理制度，來提升消費者的認同與滿意度，並強化通路競爭力。羅執行長說，這是零售通路的改造大工程，Giant 要做全球零售商最堅強的後盾，而最大受益者絕對是消費者，因為在當地的專賣店，其專業形象會影響那一區的消費者，能夠幫助消費者重新發現 cycling 的價值，鼓舞更多人 cycling，所以儘管再困難，都值得巨大長期不斷地投資。

### 自行車傳教士

新的品牌精神還必須變成員工信仰，以前

巨大是賣自行車產品，在總裁劉金標以 75 歲高齡完成環島壯舉以及京滬騎乘之後，除了影響巨大集團的員工，也激勵了很多人加入騎車的行列，「所以除了標哥跟我，這些愛騎車的人也都是宣揚自行車新文化的傳教士。」羅祥安希望藉由釋放熱情，來感染更多人對騎單車上癮。

「假如沒騎自行車，就沒資格做自行車。」羅祥安指出，以前是根據自行車原理跟客戶說產品有多好，幾年前自己開始騎車後才知道產品真正好在哪裡；至於產品與消費者的關聯，也從以前的「認為」知道，到現在的「真正」知道，也多了同理心，就像對選手最好，不見得對每個人最好，現在的產品不僅是為消費者而設計，也為自己而做。新品牌精神，讓思維也轉變，最明顯的轉變是，過去巨大老是強調做出全世界最好的自行車，現在，每個產品都被注入新的品牌精神，羅祥安強調，「巨大希望讓每輛車子都有靈魂，等待適合它的主人出現」。

### 做與不做

很多代工為主的業者常問，到底有沒有必要做品牌？做品牌是條不歸路，不能三心二意，首先大家要先自我盤點與定位，再決定是不是該做品牌，畢竟不是每家企業都有必要打品牌，就像鴻海不靠品牌也能成功。若要做品牌，還要先確認是要做 B to B 的品牌、還是 B to C 的品牌。再者，全球化品牌是既定的趨勢，經營品牌一定要全球化，大家要先問自己是否準備好加入這場全球品牌世界大戰！一旦決定參戰，就必須要有決心與恆心，要不斷堅持與投入，包括源源不絕的心力、人力、財力與物力（創新產品）。

### 下一站 幸福

品牌不僅是腦力戰，更是資源戰，巨大憑著如同騎自行車般一步步踩動前進的穩健速

度，從設立海外獨資子公司，到融合全球經營智慧與台灣企業特有精神，穩健、紮實地打造了專屬的捷安特經驗「Giant Way」。展望未來，羅祥安對自行車的發展前景抱持很大的期待，因為自行車不管在現在或是未來的定位都是很正面的，不管是在節能減碳、綠色環保、身心健康、促進和諧親子關係方面，都是很好的解決方案。目前全球騎車人口還不到 20%，如何幫助其他 80% 的人口重新認識單車、願意跨上騎車享受騎車的樂趣，巨大還有很大的努力與發展空間。巨大希望能將騎單車的風氣推廣散播到全世界，讓更多人能體驗騎車的樂趣，進而改善每個人的生活滿意度。

### 陪老婆兒子實現環島夢

2008 年，羅執行長帶領 A-Team 會員廠完成 11 天、1,028km 的單車環島壯舉，這是他的第一次；今年一月，為了實現十多年前答應要陪太太單車環島的承諾，同時也希望送給小六的愛子一個最難忘的國小畢業禮物，羅執行長趁著寒假陪老婆孩子

再度完成他人人生第二趟的環島壯舉！

羅執行長說，第一次環島是任務在身，沒有時間跟心思好好欣賞沿途風景，這一次在捷安特專業的環島服務團隊安排下，則是完全的自我享受與放鬆！這次透過自行車環島，一家人很難得的能在 9 天裡 24 小時都相處在一起，每天都有共同的話題與作戰目標，也讓一家 3 口的親子關係更緊密。

小六的兒子能撐完整個行程（912km）之餘，辛苦的環台過程，也讓孩子能實際驗證課本上所學的台灣風土與地理，對孩子是很難得的體驗與學習。羅祥安補充道，透過這次親子環島，除了讓孩子學會如何安全騎乘單車，並藉此培養勇於挑戰自己、不放棄的勇氣和毅力，更讓孩子學會團隊精神和紀律以及自我管理，最重要的是鼓勵孩子用自己的雙眼和雙腳，深入去認識台灣。相信拿到環島證書後，cycling 會成為他一輩子的生活習慣。



◀ ▲ 羅祥安執行長陪著兒子羅主為、太太吳春蘭完成環島壯舉。