

## 從I型、T型到十字架的斜槓人生

文·圖／羅祥安

管校長，羅副校長，各位貴賓，畢業生的家長跟朋友們，還有今天最重要的2021年臺大的畢業生，大家早安、大家好！

首先恭喜你們，今天從全世界最優秀大學之一的臺灣大學畢業了！

在過去幾年，在管校長，以「大學教改」和「國際化」的理念，率領全體師生的努力之下，臺大在全世界的能見度，和各項排名，都有顯著的進步，也讓身為校友的我們倍感光榮。

是不是我們大家一起鼓掌，給自己鼓勵一下好不好！

你們今天剛剛畢業，但是你們已經創造了臺大一項新的紀錄：第一次，沒有傳統畢業典禮的畢業生。這將是你們人生一個非常特別的回憶，也預表了你們未來將會有與眾不同的表現，和非凡的成就。

現在的世界，局勢是在東方跟西方的勢力，彼此對抗而動盪不安。而全世界的經濟活動，也因為科技的突破性創新，而受到很大的影響。不盡理想的、不盡公平的全球化，也將逐漸地變成全球在地化。而Covid-19肆虐全球的結果，使得臺灣跟全世界，大家的生活型態、社會的結構、經濟活動的節奏都被打亂了，而必須要加以全面的整理跟重



羅祥安校友於2021年畢典分享他的斜槓人生。

新的架構。這當然是一個危機，但是更是一個絕好的機會。所以，將你們迎面而來的，是無數的創新的機會，以及冒險卻令人興奮的全新挑戰。

因為臺灣，這是第一次跟全世界各個國家，同步的站在一個嶄新的共同起跑點上面。所以我要恭喜你們，你們躬逢其會，將要進入一個充滿希望、嶄新的時代。

我是1969年從臺大畢業的，所以我想今天就以我畢業之後的50多年，人生的一些學習和體會，來跟諸位分享，給諸位作個參考。

當我大學畢業的時候，我滿懷抱負，迫不及待地想要大展身手，我當時進入臺灣最大的貿易公司工作，但是我發現我所學的很多東西，只有一些國際貿易的實務跟英文有用，至於其他我所學習到的經營管理的很多

知識，恐怕都要等到10年、20年之後，如果我有幸當上高級主管才能派上用場。

更諷刺的是，我是商學系畢業的，但是工作兩年後，我發現我真的不喜歡做商人，我也不喜歡做生意，我有興趣的是做事業。

後來，幸好我有聆聽我心裡面的微弱的聲音，決定踏進自行車業，放棄掉台北最好的貿易公司的金飯碗，而去參加在大甲一個只有38個人的小公司，來追求我的夢想。

那時候許多人認為我腦筋有問題，頭殼壞去，但現在回顧回來，我當時是做了人生一個非常好的決定。

創業的過程飽受艱辛，但是我也學到了很多寶貴的經驗：我首先學到的是，在做事之前，必須要先學做人。

### **人必須要誠信踏實，不能自私自利，而要利他共好。**

要隨時心存感恩，尊重、關切別人。要熱愛這個世界，並且要了解一個人的能力是有限的，而必須要去建立互信、互助的人際關係；要融入群體、要發揮團隊的精神。

在做事方面，一定要以正面積極的態度，認真努力去工作。而且不要怕失敗，要勇於接受新的挑戰。因為如果有失敗了，那只是代表說你又更靠近成功一步了。要作中學，學中作，要虛心好奇的終身學習，開拓挑戰、追求卓越。

在這裡，我想要送給大家一個很特別的畢業禮物，就是兩個「成功的錦囊」。

### **第一個錦囊：**

不管你做什麼工作，不論你職務的高低，永遠都要站在顧客的立場，來為他們設想，還能做什麼，讓他們能夠得到更多的創新價值。

### **第二個錦囊：**

無論作什麼工作，不管你職務的高低，永遠都要站在經營者的角度來為公司設想，要做什麼，才能讓公司更健康，永續經營跟發展。

既使你們把我後面講的很多東西都忘記了，沒關係，但是這個畢業禮物你們一定要記得帶回去，因為這些「同理心」的兩個錦囊，在未來會給你們帶來意想不到的祝福！

### **其次我體會到，名跟利都是副產品。**

正產品是你成為什麼樣的人，成就什麼樣的事。當正產品是對的時候，名跟利都自然會來。

所以我鼓勵大家在找工作的時候，不要太計較開始的薪水和待遇。因為事實上，一個新人，在前面三年是很難有大的貢獻的，反過來只是公司發薪水來給你培訓而已。所以選擇一個有意義的行業，找一家你可以學習進步的好公司，這才是重要的。

### **第三，我學習到「知識不等於智慧」。**

諸位都學有專精，有很多寶貴的知識，但這些知識必須要實際去做才能夠產生經



就勇敢的完成他夢寐以求的自行車環島的壯遊  
his dream bike tour around the island in January this year.

管校長於今年1月騎自行車環島壯遊。

驗，而累積的時候會有不同經驗的反省、學習、跟體會，尤其是從那些失敗的經驗，才能夠漸漸地凝結成有用的智慧。

我的成長過程分成三段，開始我是一個「I」型的人，我擁有一些經營管理的基本的能力。後來因為工作的需要和我的好奇心，我漸漸地學習到技術開發、製造生產、品牌推廣、全球經營、以及行銷、服務等等寶貴的經驗，這樣漸漸地，我就形成一個「T」型的一個跨界的人才。但是到了我真正找到公司未來的使命跟方向，並且把它跟我的人生目標結合在一起，熱情的、積極去推動的時候，那時候我終於成為一個「十字架」型的一個領導者。

當公司發展得比較穩定之後，我就面臨要如何來替公司規劃願景、使命、定位，跟長期策略。在這個階段，我有一些新的體會：

首先，你必須要能夠畫出一個「黃金正三角形」，正三角形是最穩定的，上

面是戰略，中間是戰術，下面是戰鬥。先要有正確的戰略，才能衍伸出有效的戰術，再根據這個戰術去貫徹戰鬥的執行。換言之，戰略就是做對的事情，戰術就是對的方法，戰鬥就是用對的方法去把事情做對做好，並且不斷地去持續改善。

想要能夠思考出長期的戰略，就必須要有洞察力。

我很喜歡看地球儀，就是那種在一個架子上面，有一個可以轉動的地球模型。當你將地球轉動的時候，你看到上面每一個地方、每一個國家，它的地理位置、它的自然生態，以及你思考它的歷史的演變跟它的發展，這樣子你就能夠得出一個整體的，跟全方位的一個概念。

在思考長期戰略的時候，很不容易得出一個有突破性的一個創見，它的原因往往是因為「當局者迷」的關係。

所以當我考慮長期戰略的時候，我會把

自己設想，好像從一個人造衛星上面，來觀看一個轉動的地球。以宇宙格局的高度，以全球視野的廣度，以歷史演進的長度，這樣子你就能夠以一個「旁觀者清」的姿態和角度，來正面、反面深入思考，這樣子你就可能得到一個突破性的一個解答。「世界的捷安特」跟「全球在地化」的品牌經營——這樣子的策略、願景就是這樣產生的。

另外一種洞察力，是如何推出給人們有創新價值的產品跟服務。這就要時時地站在人文跟科技的十字路口，仔細觀察它們的變化，然後活用科技的進步，為人文潛在的需求，適時地提供最佳的解決方案。捷安特的Cycling世界，就是用這種方法，不斷的推出創新價值的產品。

**我們在經營上也有發展出一個特別的理念，那就是「不求第一，要作惟一」。**

全世界的人這麼多，但沒有兩個人的指紋是一樣的，所以每一個人都是獨一無二、都是惟一的。可見當上帝造每一個人的時候，祂都有祂特別的計劃，而且也把成功所需要的能力跟要素，已經放在你的心中，等待你取用。所以每一個人不應該只是模仿別人，或者是按照別人的期望來生活，而應該要找出並且發揮自己的天賦，真正做自己，成為惟一，才能夠活出精采的生命。

企業也是一樣，不能隨波逐流，必須要找出什麼才是對的，什麼是合適你的，什麼才是有意義、對這個世界有貢獻的，這個才是惟

一。當你精益求精，努力的想要成為惟一的時侯，你才能夠找到真正正確的目標，以及永續生存的價值。如果事事都想為第一，那麼你可能去追求很多不切實際的目標，而被你無法承受的巨大壓力所摧毀。或者，因為不擇手段，最後走上一些錯誤的道路。

在長期追求惟一的過程當中，我也得到兩個重要的體會：當你決心做一件對的事情，而且不屈不撓，勇敢堅持奮鬥的時候，全宇宙的力量都會起來幫助你。另外，把一件有意義的事情，用生命的力量把它作好，你就有可能改變這個世界！

我鼓勵你們，聆聽你們內心深處的微小的聲音，讓它引導你們，去尋找到你們的天賦，了解你們的命定。

不求第一，要作惟一。做你真正的自己，成為惟一。活出你精彩的生命，享受你幸福的人生！

很多人說，生長在臺灣的人，一輩子裡面一定要完成三項挑戰：登玉山、泳渡日月潭、還有騎自行車環島。我覺得這非常有道理。所以我建議大家在畢業以後，在去當兵、就業之前，不妨參加一個自行車環島的旅行團，用九天的時間，仔細的去體會、欣賞寶島臺灣的美好，用自行車的輪胎去親吻，這塊生你長你的美麗大地，就當作是送給你自己的一个畢業禮物吧！

那教授們跟家長們，可能會想說，啊！太可惜了，我畢業的時候沒有騎自行車環島，我現在已經五六十歲了。沒關係，你這

個年紀正好來從事人生的壯遊。

我們臺大的校長——管校長，在今年的十一月份，就勇敢的完成他夢寐以求的自行車環島的壯遊。我們給管爺一個掌聲好不好？

## 有人認為臺灣很小、沒有前途，真的是這樣嗎？

世界經濟論壇每年都要把全世界的國家的實力做一個調查跟排名。讓我們來看一下臺灣的排名。

全世界有235個國家，就面積來講，我們排名第137；就人口來講，第57；就經濟體來講，第21；就整體競爭力來講，排名第11；而創新力，臺灣排名第4。

沒錯，臺灣的確不大，但是我們很強，我們可以很有前途！

可預見的，未來的世界將會成為美、歐、亞三區鼎力的這個新局面。

就像三個圓圈，各自都以自己的利益為優先，並且彼此長期的競爭、對抗和抵制，但是同時又不得不相互的維持一些必要的連結。而在每一個圈裡面，它將持續的有很多劇烈的改變，就像一個暴風圈一樣。而這三個暴風圈連結在一起，就形成一個所謂完全風暴PERFECT STORM。

最近《經濟學人》雜誌，把臺灣當作封面，稱臺灣為地球上最危險的地方，但同時又是科技業最關鍵的地方。我個人倒認為，未來臺灣可能是處在一個最有利的地位，就在那三個暴風圈中間的那個颱風眼，也就是

這三個圈圈彼此連結交會的中心點。這個地方看起來好像危險，其實是最安全、最有利、又是最關鍵的地方。

當三個暴風圈無可避免的，參與在一個長期的競爭、對抗、跟抵制——這樣一個零和的賽局裡面。那臺灣並不屬於任何一個圈圈，也不需要去參與這些競爭、對抗跟抵制。而可以去想說，我可以在這個關鍵的中心點，替這個世界來提供什麼樣子的創新價值的貢獻。

臺灣過去50年的努力累積了很多技術開發、製造管理、金融資本，社會資源，以及民主法治體制，這些稀有而寶貴的實力。而且如果以全世界作為舞台，那麼，能夠精通中文跟英文、能夠深切的了解東方西方的文化；有專業，又能跨界，謙卑而不自卑，自信而不自大的臺灣人，可能是全世界最優秀的人才。

## 未來無法被預測，但是可以被創造！

30年前，有誰能夠預測到說臺灣會產生世界級的台積電跟捷安特？

台積電秉持著作惟一的理想，以全球晶圓代工的戰略，厚植實力，打造了優質高效的供應鏈，把臺灣變成一個科技島。以臺灣為核心，轉動引領全世界的半導體市場。

捷安特也秉持著作惟一的理想，以世界的捷安特，全球在地化的品牌戰略，帶領A-Team把臺灣變成全世界高級車的中心，又積極的推動Cycling的新文化，把臺灣發展成



一個自行車島，以臺灣為核心，轉動引領全世界自行車的市場。

在這裡我也期許我們臺大，也能夠以作惟一這樣子的理念，轉動引領世界，變成全世界最優秀人才培養的最佳搖籃。

未來的50年，臺灣將迎來前所未有最大的機運！所以臺灣是不是應該要脫離過去單純競爭的心態，而來積極的謀求長期的未來生存之道，或者更進一步要問自己：臺灣可以為世界貢獻些什麼？臺灣不應該只是消極的「根留臺灣」，而應該更主動積極的「放眼全球、立足亞太、深根臺灣」。

臺灣過去的50年，那是一個非常艱辛跟特別的階段。很慶幸的，臺灣在那個階段裡面，是屬於勝利的這一組。

現在是應該到了必須要了解過去、深入現在、策劃未來，這個重要關鍵的時刻。要如何的以宇宙格局的高度、以全球視野的廣度、以及歷史演進的長度，衡外情，量己力，來為臺灣重新定位，重新畫一個正確的策略、戰術、戰鬥的黃金三角形。讓臺灣能夠真正發揮自己的長處，能夠打造創新價值的優勢，成為惟一、做Only One！要能夠創造一個更安全、更廣闊、更興盛——全新的藍海。臺灣必須要成為世界的好公民，繼續的為全世界做更多、更好的貢獻！

2021的畢業生們，在你們當中有未來國



To keep your balance, you must keep moving.

羅祥安學長以愛因斯坦名言期勉畢業生，勇敢開創獨一無二的未來。

家的領導人、有全球企業的創造者、有在社會各行各業、方方面面的核心人才，所以臺灣未來50年的未來，就掌握在你們手中了。

最後，我想用一位著名科學家的名言來作結尾：

Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.

人生就像騎自行車，要保持你平衡最好的方法，就是繼續不斷地向前進。

你知道這是誰的名言嗎？沒錯，就是愛因斯坦！

2021的畢業生們，請你騎上你人生的自行車，勇敢的向前邁進，去開創你獨一無二、精彩無比的新生命跟未來。再一次，恭喜你們，並且祝福你們每一位，將來都能夠有健康、幸福、精彩跟有意義的人生！

謝謝！

## 羅祥安小檔案

臺大商學系畢業，捷安特品牌創始人、巨大集團前執行長。