

# 四十而不惑 巨大的「騎」蹟 羅祥安：「簡約單純， 成就自行車幸福產業！」

巨大公司從OEM成爲國際知名品牌GIANT捷安特，  
除了在跨界、跨公司合作中追求品牌成長，  
更藉由推廣自行車運動，讓更多人享受健康人生，  
讓單車產業在台灣寶島成形成功，爲世界第一的單車王國。  
自詡爲單車傳教士的巨大機械執行長羅祥安，  
讓捷安特從製造業蛻變爲服務業，  
繼而昇華爲幸福產業，透過低碳健康的新生活，  
唾手可得的幸福人生就在眼前。

口述 羅祥安  
整理 陶曉嫻



今年巨大機械滿四十歲了，雖然孔子說四十而不惑，但我們現在還是誠惶誠恐感到迷惑。巨大機械成立於1972年，當時想要沾巨人少棒隊拿下世界冠軍的光，公司就叫做巨人，但去做登記時，卻發現「巨人」已經被捷足先登，所以加上一筆，就變成巨大。

公司第一年依靠幾十名員工，生產3,800台單車，原本我們的精神錦標是「單車就是捷安特」，喊著喊著彷彿公司品牌也被擦亮了，而已故的知名廣告人孫大偉提出「無限延伸您的視野」，這影響了我們的經營哲學，車友們不只是買車，旅程與達到目的地的感受也一樣重要，我們現在的標語是「RIDE LIFE, RIDE GIANT」，希望車友在騎車的過程中，享受到踏板在加速、心靈在減速的感覺。

牌打造70%獲利，另外30%來自ODM，躋身為全球規模最大、市占率第一的自行車公司，成為台灣少數的國際品牌——然而，為了涵蓋整個價值鏈，我們其實犯過很多錯誤，別人說我們成功，其實只是我們撐過來沒有倒閉。

剛開始捷安特的產品線只有特定車種，於是我們跑遍車展去模仿歐美車廠的產品，學了20年，驚覺沒有特別的車種可以學了，但我認為，音樂的音階固定，但是新歌源源不絕地被創作出來，所以單車一定有更多可以努力研發的地方。

為了突破單車輕量化的瓶頸，我們在1985年與工研院合作，共同研發碳纖維技術，成為世界上第一家量產碳纖維車的公司，這也讓環法大賽的車隊與我們合作，一台六、七公斤的公路車，要承受八、九十公斤



巨大機械從傳統製造業變成服務業，再讓自行車文化蛻變成時尚與觀光產業，寫下台灣產業高價值傳奇。

### 跨界合作與競爭者攜手 從行銷困境中精益求精

四十年來，公司無論在研發技術、市場行銷上，都面臨到許多挑戰，即使今年巨大機械的營業額上看新台幣600億元，自有品

的選手在險峻的路面上飆速，是非常困難的考驗，從嚴苛的比賽與一流選手的騎乘回饋，我們修正了過往設計上的缺點，也贊助更多類型的單車比賽，以運動行銷讓大眾認識捷安特。

即使打出品牌，大環境卻是風雨飄搖，



在全方位的產品線下，  
引導消費者依照自己的騎乘需求  
做最適合的選擇，  
也是捷安特品牌的任務。

成本壓力讓許多單車廠外移到大陸，訂單也隨著外移，外國採購通通跑去上海，情況危及到讓台北自行車展差點辦不起來。

於是我們邀請競爭對手美利達與相關零件供應商，成立「A-Team」，兩大品牌廠做領頭羊，把零件的know-how公開，互相開放工廠派人見習，推行豐田式管理與共同行銷，希望以團結的力量開創高級自行車的未來。

發展高價單車一開始也受到質疑，平價單車的市場大，但我堅持，「如果哪天德國放棄做高級轎車，台灣就可以放棄做高級單車。」因此把高級車市場拓展了十倍。

### 準確定位 讓捷安特 從製造業進入服務業

當我們有了品牌和創新，要怎麼選擇通路？捷安特選擇在單車專門店販售。選擇專業通路是一個高成本的抉擇，每年沃爾瑪高層都與我們會面，問同一個問題，「要不要在沃爾瑪設點？」我們也給他們同樣的答案：「不。」

只要捷安特進入賣場通路，每年就可以增加200萬台的銷售量，然而單車不該當作

衛生紙來賣，自行車品質到某一種程度，本來就有一定成本，大賣場的單車平均銷售100到200美元，組裝品質也只要應付一般通勤需求即可，的確有許多消費者隨性騎車就好，但是他們很難變成單車運動的愛好者，這不是捷安特要鞏固的市場。

全世界有11,125家賣捷安特的單車店，專賣店則有2,172家，近來我們在店裡設置了電腦介面，讓消費者可以與程式互動，了解自己最常騎乘的是柏油路面（on-road）、混合路面（xroad）還是越野（off-road），釐清自己想從專業（performance）、健身（sport）抑或樂活（lifestyle）型態入手，透過九宮格的系統建議，找到符合需求的單車與人身用品。

而男生的體型跟女生的體型不同，不能夠大車縮小來套用，我藉由背痛與椎間盤位移的痛苦經驗，了解到「正確騎乘（ride right）」的重要，找到尺寸與座艙設定都最適合自己的單車。

除了單車本身，人身用品更不能一體適用，所以一定要開發出不同的產品線，甚至連通路都要區隔。捷安特因此成立專門為女性設計的Liv，起因是我邀請太太一起騎

單車，但是她逛過捷安特專門店，卻把我罵得狗血淋頭，因為店裡沒有多少為女性設計的商品！感謝她的認真，讓我從敷衍轉為積極，先從高雄開始嘗試經營女性用品自行車專門店，這個抉擇是對的，現在台北、巴黎、東京等大都市，也都設立了Liv旗艦店，讓女性覺得自行車是貼心的運動。

## 從服務業變成幸福產業

### 騎鐵馬相遇福爾摩沙

過去賣出產品後，就和消費者說掰掰，現在不僅講究售後服務，還要讓消費者感受到騎乘的樂趣，變成單車運動愛好者，這邊就進入自行車文化的層次。

要將台灣打造成低碳單車島，我們成立了自行車文化基金會，向政府建言，要求增設河濱自行車道，並讓業者在河濱設置單車租賃站，一開始推廣並不順遂，幸好鏗而不捨下，這些意見獲得地方首長的支持。到了2011年，全台灣已經有超過3,000公里的自行車道，台北市增設了可以用手機、悠遊卡認證的u-bike據點，讓國際大都會紐約都要跟進。

原本租賃的單車都很便宜，但捷安特打破這項陳規，例如南投日月潭捷安特租賃站裡面，出租有所有等級的自行車，買不起新台幣30萬元的頂級跑車，消費者也可以花幾千元，租一台來環潭過過癮。

開車太快、走路太慢，用自行車來環島，看到的風景與旅行的體會，是完全不一樣的。董事長劉金標希望推廣自行車文化，自己身體力行，73歲高齡完成15天環島的心願，當時我要A-Team每位老闆都來騎車環島，就算老闆們告訴我年紀大心臟不好、腰痛或椎間盤突出，但我說：「沒有藉口，通

通都要來！」結果老闆們騎過環島後，都覺得騎自行車非常開心，每個人到現在都還維持運動的習慣。

捷安特不只賣車，也希望帶著大家一起騎單車，於是成立了捷安特旅行社。今年共帶領了200團自行車旅遊，對象遍及老中青，大家藉由單車旅行，來尋找生活中失落的片段與完整的自己，這樣的精神已經在台灣落地生根，我們看到年初的轉動台灣向前行，共有7.3萬人報名參加，實際參與則將近12萬人，這樣的世界「騎」蹟締造了金氏世界紀錄。

台灣的成功經驗，讓我們想將自行車文化推展到全亞洲，在中國、韓國、日本都開始營運捷安特旅行社。除了75歲的標哥帶隊，挑戰全程1,668公里的「京騎瀛動」，今年5月份我們到日本協助當地的鐵馬旅遊，8月則去了絲路，之後還要去西藏拉薩、東北長白山，繼續開發更多旅遊景點。

四十年的經驗，我們回到原點來追求單純，賈伯斯的自傳裡面提到「簡約單純是複雜的最高層次」，我想不惑只是前往天命的新起點，走出捷安特的世界，我們想做世界的捷安特。

我們從台灣經驗出發，在四十歲生日時召集回世界各地的高階主管，一起騎台灣環島，每一位總經理完成這次旅程，都受洗成了單車的信徒，我們也希望，每一位巨人都是自行車的傳教士。

目前七歲以上八十歲以下的自行車友，只占全球人口的18%，還有82%的人等待我們去傳道，我們的經營理念不變，但公司的願景，變成和全世界分享騎單車的喜樂——透過低碳健康的新生活，唾手可得的幸福人生就在眼前。



轉動台灣向前行  
號召全台11萬人共同參與，  
讓「單車傳教士」羅祥安  
更希望與全世界分享  
騎單車的喜樂。