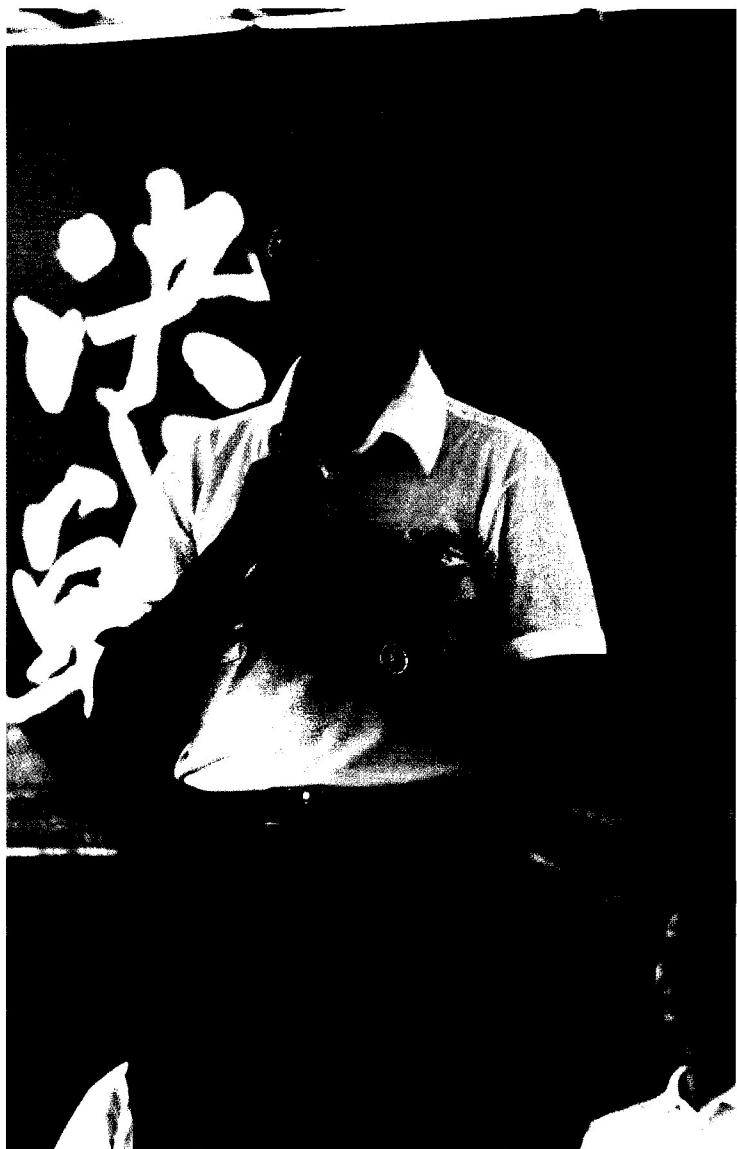


劉金標總裁談運動產業

活化臺灣經濟專訪記實

文·高俊雄、林永森、梁錦鵬 共同採訪

壹、前言



根據行政院主計處（2006）指出，95年以來部分產油國局勢不穩，原油產銷秩序頻受干擾，國際油價持續走高，隨國際油價攀升，國內躉售物價能源礦產品類指數上揚32.8%，並帶動國內油品價格調漲，其中石油及煤製品漲21.2%，消費者物價油料費亦漲10.2%，所以在這樣國際油價居高不下的情形之下，「自行車」既可節省能源及節省空間、更可降低空氣汙染。在交通部觀光局（2009）觀光倍增計畫中，規劃以休閒自行車道為串聯各區域及本身地區之「綠廊」，逐步建構地方性路網，並銜接環島及區域路網，提供完整休閒自行車道系統，並結合各縣市休閒運動設施及主要旅遊景點，帶動區域及地方發展，繁榮地方經濟，「自行車」有著其他種種運輸工具所不能賦予的好處，而將「自行車」融入於休閒遊憩活動之中，讓「自行車」不僅僅是運動，而是以更休閒的方式呈現及體驗，所以，騎自行車儼然已從交通運輸功能，轉變為休閒、旅遊、運動…等目的。自行車騎乘的風氣在世界各國早已是一項普及的活動，如：法國的

◀「臺灣自由車教父」巨大機械集團總裁—劉金標先生。（攝影／李天助）



勃根地酒鄉、奧地利多瑙河畔、澳洲黃金海岸、紐西蘭鄉間、美國蒙大拿州、日本北海道等。在這些國家中皆已設置有完善的自行車道系統（張馨文，2003）。臺中縣大甲鎮出現一位從自行車OEM、ODM到自創品牌的黑手（巨大機械股份有限公司），同時近年來更積極建構其品牌通路（捷安特），從製造業到服務業（批發零售、旅行社等），甚至跨海到國際及大陸闖出自行車的藍海市場，組織自行車隊參與國際比賽，儼然建構一個自行車的王國，此幕後靈魂人物乃巨大機械集團總裁劉金標總裁，2009年12月11日的午后情商劉金標總裁，進行了一場嚴肅中不失精采的「自行車產業

如何活化臺灣經濟」的專訪。

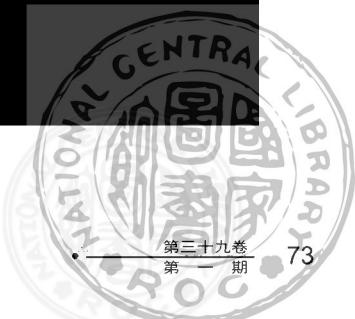
貳、臺灣自行車黑手與推手的告白

一、運動篇：（從設計者到自行車的運動愛好者）

劉總裁從設計自行車變成自行車運動愛好者的過程，誠如劉總裁所言：「從設計自行車提供騎乘者創造健康的身體，在設計的過程中發現諸多問題，例如，自行車座墊過高、車身也過高、座墊細長、下彎的把手，對騎乘者是件苦差事，因此這是社會大眾對於自行車的刻板印象。許多入門者立即打退堂鼓，或騎乘一段時間後興趣降低。如同騎馬馬背高令人望之卻步，也因騎乘過程顛簸，造成腰



▲劉金標總裁參與為期20天從北京到上海，全長1688公里的「京騎滬動」之旅。（攝影／林文華）



跟臀部疼痛，而失去原有的新鮮感與樂趣」，而當渡過撞牆期後，產生人馬一體、人車一體的體驗，就產生所謂休閒的流暢體驗（Flow）。劉總裁說：「曾有人建議將座墊加大，研究嘗試結果發現，如同坐在沙發上無法施力，騎乘過程力量被座墊吸收，反而無法發揮運動訓練騎乘的效果。現今自行車座墊是專為公路跑車設計，提供騎乘者在騎乘過程透過兩腿施力夾於座墊上，就如同騎馬的馬術在比賽時臀部是離開馬背，兩腳夾著馬鞍的道理相同，此乃我騎乘自行車後的心得體驗，才瞭解其中的原理。因此現今騎乘者都穿著車褲，車褲的臀部是有厚墊，現在我騎乘自行車已不穿著車褲，也仍然可騎2-3小時都不覺得辛苦。」

二、健康篇：（運動對健康維持的重要性）

社會大眾都瞭解騎乘自行車對健康促進是正面效果，劉總裁就說：「自行車運動是深度韻律呼吸，而籃球、乒乓球、網球等運動都屬淺層的非規律呼吸，騎自行車心臟與脈搏的速度必須與腿配合調整，透過腿、心臟和肺功能來調和就變成深度韻律呼吸。就如同中國武術練氣功，不論是太極、拳術動作套路慢，慢是透過運氣進行深度韻律呼吸。騎乘自行的深度韻律呼吸效果好，現今許多醫生推薦與評定超過游泳的心肺功能訓練效果。過去社會大眾皆認為游泳是最好的訓練心肺功能的運動，如今自行車已超越其他運動的功能與效果」。劉總裁對於自行車運動對體能訓練個人有獨特之見解，但自行車運動訓練就如同其他有氧運動訓練有相同之效果。

三、心理篇：（騎乘自行車的休閒癮）

劉總裁過去認為：「運動的過程都是折騰自

己，舉例而言，跑步過程全身滿身大汗、膝蓋也曾受傷，同時跑步過程也非常無聊。但自從騎自行車之後，2-3小時的風馳，一邊騎乘同時欣賞路邊風景。現在許多車友每天騎乘2-3小時，為何會如此入迷，因為從騎上自行車踩動踏板後，眼前視覺所看到的景色，一幕幕的變化，這是一般人所無法體會的心情。再說運動的流汗要透過心臟跳動加速，這是要折騰自己汗才會流。但騎自行車是真正樂趣運動，正因如此騎自行車的人口急速增加。騎自行車會上癮可能許多人無法理解，除非是車友方可體會與認同，在時間的緊湊與珍貴之下，我已經習慣每天從臺中市區騎自行車到大甲上下班，因此每天騎乘40公里是最基本的運動量」。因此，劉總裁從身體力行參與自行車運動，瞭解騎乘自行車的休閒樂趣，並體會運動對健康的益處。

四、觀光篇：（從環臺到京滬騎航觀光行）

自行車過去傳統從交通代步、競賽或休閒運動的工具，逐漸轉向為旅遊觀光的運輸工具。劉總裁對於騎乘自行車有如下的認知：「從前還沒出發前就想天氣炎熱，以73歲的高齡騎自行車環臺，總可以騎到哪玩到哪、邊吃邊喝，從前到不了的地方藉由自行車的速度與方便性，以觀光旅遊放鬆心情細細品味與體驗，而藉此帶動沿途相關的產業，完成環臺後就產生參與京滬騎航的構想，從北京到上海1,668公里的路程中，沿途有孔孟古蹟、黃河、長江、京杭大運河的觀光景點，同時經過沿海150公里的林蔭道路，騎乘過程中樹蔭的遮涼，是一般人所無法體會的」。過去的觀光旅行交通工具運用的兩種形式：一是乘車或船，另一種是徒步，但現今以自行車觀光旅遊活動，也成為觀光旅遊的趨勢。



▲國際自由車環臺賽是臺灣最具歷史意義的自由車國際大賽。（攝影／林嘉欣）

參、自行車產業效益的延伸

一、企業變革與創新研發—改變自行車新價值文化

劉總裁進一步討論「藉由運動產業發展臺灣經濟，自行車製造是最具代表性，同時在經濟發展過程中也是不可或缺」。自行車發展至今，從早期的交通運輸代步功能，轉向為發展競技使用，又成為休閒及運動的工具，同時因應環保議題節能減碳的效益，自行車的優點相當多，但如要論及缺點大概就是跌倒受傷的危險因子，其他運動也都有運動傷害產生。主要的重點在於自行車跟隨人生活演化，已扮演重要的角色。劉總裁進一步說明：「過去自行車是笨重又累的交通工具，每人幼童時期都曾以自行車為交通工具，與自行車感情是很密切，一旦成年進入社會後都不再騎乘，尤其是時間寶貴的上班族，凡是以爭取時間為優先考量，因此以汽機車

為代步工具」。從事自行車製造業，初期以製造交通代步工具為起點，逐漸轉化與創新研發才達現今的規模，藉由瞭解自行車的促進健康功能，自行車的休閒文化拉近人的距離，面對人與人關係的疏離現象，騎乘過程面對面的寒暄與招呼，將是自行車的一種社會結合的新文化工具，不論是親子同樂、朋友聚會或戶外活動，均能促進健康的生活，達到身心健康的境界。劉總裁還說：「過去不知有這些益處，但隨著經營公司的擴大成長，逐漸變成在全球的自行車產業界的龍頭，個人就一直想盡社會公民的責任，將自行車的好處介紹給全世界的人，不論騎或不騎，總是要盡責任推動自行車的新文化」。

二、自行車週邊商品的研發與變革—重視舒適與安全

自行車帶動臺灣經濟的績效，帶動許多相關的產業，劉總裁以臺灣自行車產業發展實例說明：「製造車衣的紡織業，對於自行車的車衣研發非常重視，運用需多高科技的材質如排汗布料，達到輕量化、美觀與快速排汗的特性，過去車衣使用棉質、尼龍製造，穿著運動時會熱、會黏不舒服，現今公路跑車又輕又快，平均速度1小時約25至30公里，流汗還來不及擦乾就被風吹乾，對騎乘者而言是相當舒服。另外女性怕曬太陽多利用在夜間騎車，於是製造LED燈夜間照明燈及警告燈，LED燈對自行車市場而言，成為必備的照明設備。同時安全帽、手套、鞋子與襪子許多裝備製造業都因此被帶動，另外還有輪胎、隨車打氣幫浦，自行車帶動相關產業的蓬勃發展」。除此之外，眾多騎乘人口

因自行車觀光旅遊活動，前往各地旅行，也是帶動觀光休閒產業經濟發展很重要因素。

三、產業升級創新品質—提升臺灣產品國際形象

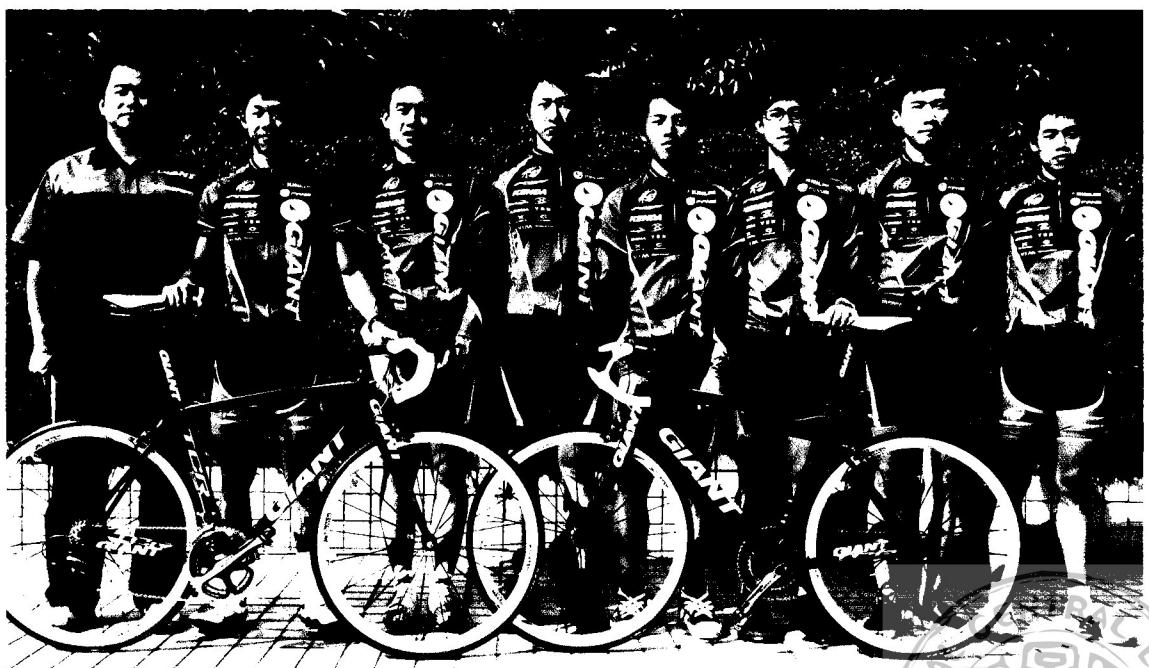
劉總裁論及自行車產業對臺灣經濟方面的貢獻度，他認為：「自行車產業為根深柢固的傳統製造產業，對臺灣直接的經濟貢獻到底有多少？實際是很微小。但今日自行車產業經營模式，讓臺灣從原來Made in Taiwan不良品質的負面形象，成為全世界最高品質的自行車製造廠，全賴國內自行車同業彼此努力逐步研究與創新，同時包含社會大眾生活模式概念及休閒觀念轉換而進化成功。同時自行車產業內的零與和的競爭與合作，有很多值得探討的地方。例如，臺灣自行車產業的供應鏈上下游的聚落分工合作，成為全世界最高級自行車供應大國，

環顧世界各國的自行車製造國家無與倫比，臺灣自行車王國儼然成為不可取代的國際地位』。自行車業龍頭巨大機械集團特殊成功的經營模式，可提供給其他運動器材製造商作為借鏡，可進一步探討其提升價值的經營模式。

肆、提升臺灣產業價值的經營模式

一、由外而內擴展產業永續經營的根基

劉總裁說：「過去社會大眾對自行車笨重的負面刻板印象，隨著輕量化、功能性的發揮，及感性化的研究開發等等，以實際研發創新行動經營模式，造就自行車功能性的提升，從事自行車製造業的巨大機械最為瞭解自行車的優缺點，自身參與自行車運動，進而推動全民騎乘普及化，先前擔任兩



▲由臺灣人當家的捷安特亞洲車隊在國內外都是一支具指標性的一流勁旅。（攝影／陳政強）



屆自由車協會理事長，辦理臺灣自行車國際環臺賽，當下沒任何資源的協助，終究完成艱鉅的任務，同時成為UCI認定的國際賽事之一」。主要是因為自身參與後發現對節能減碳、親子同樂、社會相合、身心健康都有很大的益處，因而許下願望，藉由外而內的經營方式完成願望。

二、擴大參與人口提升產業價值

根據劉總裁口述「臺灣目前社會尚有85%以上的人口從不騎乘自行車，雖然對於自行車都有深厚的感情，但巨大機械的新產品研發，功能性再好，對不騎乘者起不了任何作用。因此就從製造自行車到自創品牌，到世界各國設立生產行銷據點，進而推動自行車新文化，其中有一個很重要的課題是一如何使85%的人口騎自行車。就在此時他著手成立「自行車新文化基金會」，初期與臺北市馬英九前市長、臺北縣蘇貞昌前縣長合作，分別於河濱公園設公共自行車提供民眾借用，提供功能性佳的自行車，剛開始沒人借用，最後終於參與民眾越來越多。總之是藉由此方式擴展參與自行車運動人口，逐漸轉換民眾對傳統自行車的認知。劉總裁對新自行車文化推廣有下列的理念：「改變一個社會文化、生活習慣，並不是一朝一夕可以完成，必須逐步擴大參與人口，方可提升自行車產業存在社會的價值」。

三、產官合作共創產業新契機

另外，劉總裁對產官學合作經營管理也有他的見解：「不論自行車功能性設計再好，臺灣自行車騎乘環境的危險，就令騎乘者望之怯步，當時大家對於城市建構自行車道根本認為絕不可行，因機車太多，從狹窄的環境規劃自行車道，會引起社會

異議與反彈，因此政府單位不敢冒然而行。」劉總裁說：「我從李前總統時代就向政府相關單位建議，獲得回應，行政院體育委員會（以下簡稱體委會）編列預算，各縣市規劃興建自行車道，各縣市利用偏僻鄉野地方、河邊與廢棄鐵路作為自行車專用道。此類的問題現在還是一樣，對騎乘者總是不便。總之大環境雖不好，但我們推動自行車普及化或新產品研發始終不會停止，讓自行車為全民運動的夢想起飛。」

四、有夢最美希望相隨逐夢踏實

劉總裁在推動的過程中產生一個夢想—「要將臺灣建構成自行車島，初期倡導呼籲時，許多人都給予嘲笑與揶揄，憑什麼去做這麼複雜的事情，沒有政府的預算與公權力的支援下，簡直是一種夢，因此我承認這是理想，但這些衝擊支持我築夢踏實的動力」。因此便著手進行騎自行車環臺一周的計畫，以自行車推動者義工或以基金會負責人身分，親自釋放熱情騎車環臺，希望能帶動騎自行車的風潮，因事情太忙也放不開，因此遲遲未進行。直到有一部陳懷恩導演的電影『練習曲』，巨大機械贊助此部電影，電影拍攝完成後看到一句臺詞「想做的事情今天不做，以後大概就不會做」，劉總裁說：「他就是在這句話的衝擊之下，決定73歲的高齡進行騎自行車環臺。」劉總裁又說：「此事引起媒體大肆報導，引發社會對我此舉的肯定。碰巧馬英九先生在競選總統期間，也同樣以自行車環臺競選行程，雙方在高雄碰面與互動，更引起媒體方面的注意。雙方彼此給予相互鼓勵與打氣，繼續完成未完的路程，藉由媒體的曝光，引發騎自行車環臺的風氣，於是自行車環臺的夢與建構臺灣為自行車

島的夢想，逐漸獲得實現。」

伍、以臺灣自行車島為中心論國際接軌 活化臺灣經濟

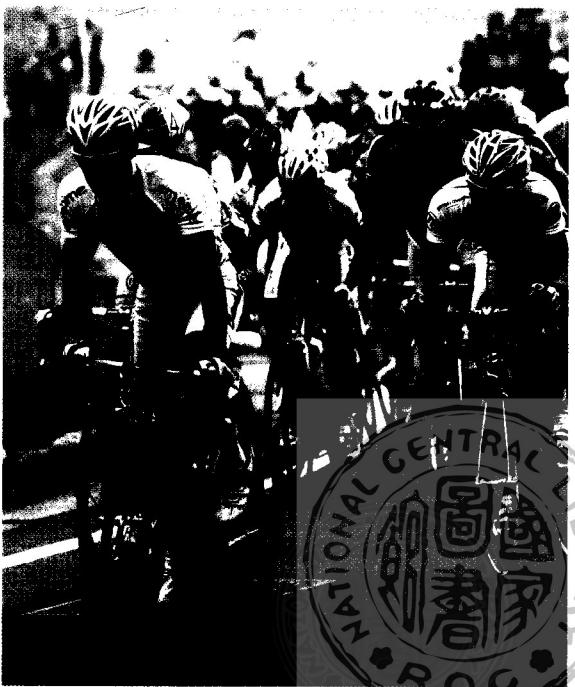
兩三年來自行車在臺灣的發展，從寥寥無幾的車友，一直蔓延到社會菁英、意見領袖逐漸加入自行車運動行列。劉總裁說：「許多醫師投入程度讓人無法想像，對醫師而言騎乘效果對健康的益處他們深深體會，如同心臟科的醫師鼓勵病患要騎自行車，對於心肺功能、血管有很大的幫助，類似的醫生現在非常普遍，因此他們以長期擔任自行車福音傳教士自居，現在傳教士已經是普及於社會每一個角落，甚至還有公務員。其中最為難得的是男性與女性參與者逐漸增加，原本女性不騎乘理由是曬太陽、踩不動，但現在喜歡騎自行車的女性車友大幅增加，這就是推動自行車島的績效與成果。」

臺灣自行車王國的國際地位影響至世界各國，臺灣的騎乘風氣加上自行車產業，還有政府對自行車產業與運動的支持和重視，此乃優質的新文化運動，自行車的休閒運動生活，帶動社會大眾生活與生命品質提升，這是很好的串連效應，政府單位與民間產業密切配合，不論是產業方面、消費市場方面將推至高峰，是可以將臺灣行銷至全世界，也可讓各國仿效的成功典範。尤其全球節能減碳的風氣，保護地球的重視，實際上不僅只臺灣重視自行車運動，特別是先進國家都很積極推廣，劉總裁舉國外實例說：「如歐洲各國均視自行車活動為全民運動；英國政府補助民眾購置自行車，另外大陸經濟快速發展造成汽車數量大增，許多道路均為汽車道路、快速道路，自行車已無路可走，就如同臺灣

►捷安特亞洲車隊「寶島一哥」賴冠華是全隊最具競爭力的大將。（攝影／林嘉欣）

一樣無路可走及無法可守，自行車的騎乘環境被壓縮與取代，政府發現政策失誤，因此重新由中央要求各地政府對於騎自行車的環境要重新檢討，同時也情商巨大機械與他們相互配合，諸如此類的效應，帶動自行車產業商機。」

劉總裁回憶說：「六年前臺灣的自行車產業，在大陸勞動成本低廉的優勢誘因之下，逐漸外移至中國大陸，因此大陸自行車產業逐漸興起，上海車展逐漸發展壯大，而臺灣每年三月自行車展就因此沒落，巨大機械不受其產業出走影響，因巨大機械的起步是在臺灣，身為產業龍頭不能隨波逐流，所以一直想辦法調整，在六、七年前制訂了產業內的約定，重新呼籲業者將臺灣自行車產業朝著高級化發展，六年的時間臺灣已成為高級自行車製造重鎮，現今臺灣自行車展參展廠商都要排隊，連剛竣工的南港展覽館，只要車展計畫定案參展廠商就額滿，今年亦是相同氣勢，許多廠商已等待準備參加車展，因此以臺灣自行車產業，帶動成為臺灣自行

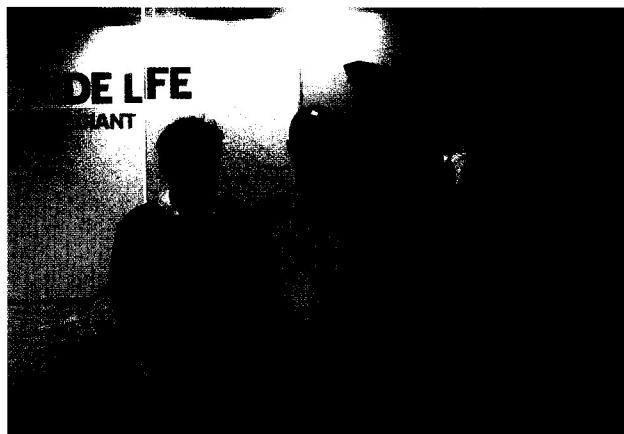


車島的理想，同時與國際接軌活化臺灣經濟的契機已儼然成型。」

陸、展望未來開創新紀元

最後劉總裁認為：「臺灣是否一定要有類似環法自行車比賽，有固然會更好。但個人的健康或全民的健康，並不是僅靠幾位選手培養出來，就可帶動全民運動風氣，行政院體育委員會重視的是選手的實力，或是運動員的成績傑出表現，這是全民所期待的，但也必須檢討傑出運動員，世界級、奧運級的運動員選手養成，其基礎來自於精密嚴格訓練，需要政府相關單位有計畫的培養。而菁英的養成之前身乃為全民運動與健康。例如，擔任自由車協會理事長，八年內最為在意的是沒有選手，以及如何訓練成為國際頂尖的選手，社會大眾對於成為競技運動選手的未來又很悲觀，即使獲得冠軍光環之後還能從事何種工作？政府的獎金往往會掩蓋另外一個榮譽，原本冠軍應該是榮譽的表徵，或是對信心的養成與挑戰，是無限的光榮。然而現在，選手是為獎金，那麼就很難獲得真正的榮譽。應該是從自己興趣的培養到真正的榮譽，雖然在訓練的過程是辛苦，從自己訓練成績進步用以肯定自己。因

此現在自行車帶動的效益不是只有經濟方面，而是全民騎自行車的普及化，乃為我國自行車運動培養更多的選手立下根基，未來才獲得國際競賽榮譽，對國家能直接的貢獻。」基此，劉總裁從設計到製作自行車黑手，逐漸成為自行車運動愛好者，進而推動自行車新文化運動，間接藉由自行車產業的龍頭，帶動自行車產業活化臺灣經濟奇蹟，同時創造 Made in Taiwan 優質品牌的國際地位，乃屬臺灣之光國人學習之標竿。（作者高俊雄為國立臺灣體育大學教授兼教務長、林永森為嶺東科技大學助理教授、梁錦鵬任職於國立臺灣體育大學）



▲作者梁錦鵬先生（左）及林永森老師（右）與劉金標總裁（中）合影。（圖/梁錦鵬提供）

參*考*文*獻

※行政院主計處（2009）。行政院主計處統計資料。引用日期：99年1月7日，取自 <http://www.dgbas.gov.tw/public/Data/661916402471.pdf>。

※交通部觀光局（2009）。觀光客倍增計畫。引用日期99年1月7日，取自 <http://admin.taiwan.net.tw/auser/b/doublep/double.htm>。

※張馨文（2003）。臺灣發展自行車觀光之研究。觀光研究學報，9（1），107-121。

※劉金標先生2009年12月11日訪談資料整理分析，訪談地點：臺中縣大甲鎮巨大機械廠會議室。

備註：上述資料乃根據訪談議題大綱由劉總裁金標先生口述，訪談者整理記述。



運動產業人力資源管理專業化及法制化之探討

何台棟、羅英茂、廖湘傑

Discussion on the Professionalism and Legalization of Sports Industry Human Resource Management

Ho, Tai-Tung、Lo, Ing-Mao、Liao, Hsiang-Chieh

運動產業（Sports industry），應泛指與運動（Sports）相關之行業〔Industry〕及職業〔Professional〕，而本文則以「宏觀」立場針對其中有關「體育運動專業人力」範疇演繹爬梳，期能以不同於行政院體育委員會（以下簡稱該會）初步研擬《運動產業發展獎助條例（草案）》之風貌，體現「運動產業」有關「職業」之於前開草案當中地位及渠等應有之範疇，輔以《國民體育法》（以下簡稱本法）第11條及《國民體育法施行細則》第5條等各該規定，兼及論述本法第4條第1項前段規定之中央主管機關即該會依據本法第11條第2項規定授權訂定之《國民體能指導員授證辦法》、《登山嚮導員授證辦法》及《運動傷害防護員授證辦法》等各該法規命令，以及本法第10條等規定連結接軌及融會貫通。同時亦積極著墨前開「運動產業」有關「職業」與國家現行法制接軌及《體育運動專業人員授證管理條例（草案）》單一立法之必要性及渠可行性。

Sports industry in general refers to industries and professions related to sports, and this article attempts to theorize "sports industry professional human resources" from a "broad" perspective, which will differentiate itself from the general features of the "Regulations on Sports Industry Development Rewards (Draft)" drafted by the Sports Affairs Council (SAC) and exhibit a different scope concerning "professions" of the "sports industry", while assisting article 11 of the "National Sports Act" (NSA) and article 5 of the "National Sports Act Enforcement Rules", and substantiating item 1 of article 4 of the NSA which states that the SAC, the competent authority, is authorized to draft "National Fitness Instructor Certification Plan", "Mountain Guide Certification Plan" and "Sports Therapist Certification Plan", that will be integrated as a coherent whole with respect to the fore-mentioned laws and article 10 of the NSA. Simultaneously, any regulation concerning "professions" with respect to "sports industry" should be considered before the necessary legislation of "Regulations Governing Sports Professionals Certification (Draft)" is processed.

我國發展運動產業之法制化芻議

紀振清

Humble Suggestions on Legislation Development of Taiwan's Sports Industry

Chi, Chen-Ching

運動產業之定義與範疇，雖然未有確切之界定，但是若從永續發展的理念，重新檢視以運動商業為主的經濟層面為核心，加上以法律、社會人文及全民運動風氣為延伸的社會層面，進而達成運動產業最大外圍的政策、環境層面，則對於整體運動產業之發展，必能達到一定的效益。

本文以為，於運動產業法制化過程中，應更加關注對於運動產業之補助行為應受到平等原則、預算法之拘束；再者，發行運動彩券應以責任利益為依歸；最後，中央與地方自治團體應共同協力運動場館之建設，方可落實運動產業政策之發展。

