



貿易

TRADE MAGAZINE <http://www.ieatpe.org.tw>

雜誌



No. 277
2014年07月

設計力 創新

塑造台灣產業新DNA



辦公室識人學

如何找到A咖員工？

智動化時代全面來臨

掌握台灣智動化產業升級契機

投入百分百的研發心力

科達製藥將中草藥推向國際舞台

定價：99元



07

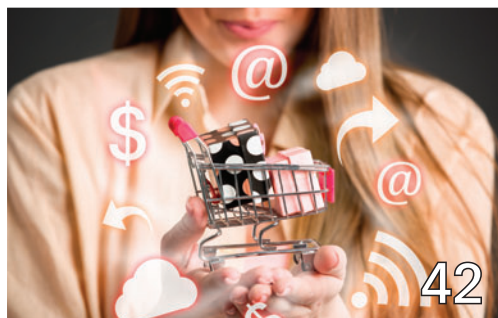
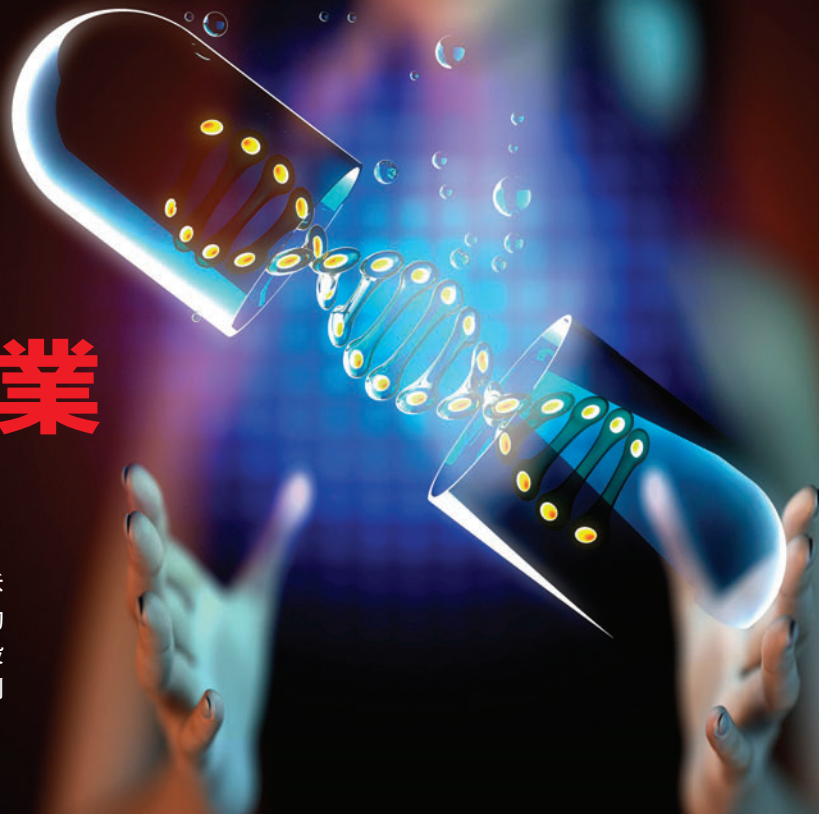
Contents

08

封面故事 Cover Story

設計力創新 塑造台灣產業 新DNA

當設計力不再只是著重於物件本身，也不再只是訴求迷人的風格，而是對企業的管理進行一連串的流程改造與服務創新，台灣企業勢必要迎上這股潮流，才能成功轉型升級，創造企業新DNA，朝創新、品牌之路邁進。



- 編輯室報告
1 來一場改變企業的文藝復興吧！

趨勢觀察 Trend

- 名家專欄 Column
4 產業創新轉型 部會政策整合
擘劃台灣的出口新策略
- 新聞微囊 News Clips
6 我國5月外銷訂單表現佳 連續4個月正成長
- 大陸觀察 Mainland Focus
42 瞄準中國大陸近2兆元人民幣網路零售市場
宅勢力夯！跨境電商交易活絡
- 國際眺望 Global View
46 越南、泰國投資風險增
台商如何站穩腳步 因應危機？
- 產業趨勢 Industry Trend
50 智動化時代全面來臨
掌握台灣智動化產業升級契機

經貿焦點 Focus

- 企業實戰錄 Enterprise
28 投入百分百的研發心力
科達製藥將中草藥推向國際舞台
- 32 5年營收成長4倍 創造佳績
改革再造 振鋒成為幸福企業

貿易雜誌 No. 277 Jul. 2014

- 總論篇
10 感動消費 體驗當道
企業掀改造設計DNA浪潮
- 策略篇
14 5大策略 提升企業設計力創新
打破窠臼 成就新視界
- 案例篇
18 打造超乎消費者預期的產品與服務
設計力創新 提升企業競爭力

台北市進出口商業同業公會發行

每月1日出刊

發行所：台北市進出口商業同業公會

地址：台北市松江路350號

電話：(02) 2581-3521~7

網址：www.ieatpe.org.tw

發行人：黃呈琮

主任委員：陳正雄

副主任委員：林承斌

編輯委員：林平貴、柯彥輝、潘偉景、高泉興、宗緒順

簡壽宏、廖伯祥、李友青、謝昆霖

社長：黃俊國

策劃：關小華、許玉鳳

執行編輯：吳燕惠、張愛華

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

副總經理：李國榮

專案經理：董育君

資深編輯：倪可孟、吳至涵

美術編輯：林柏毅

地址：104台北市中山區民生東路二段141號6樓

電話：(02) 2505-6789 分機5504、5520

傳真：(02) 2507-6773

印刷：中華彩色印刷股份有限公司

總經銷：聯合發行股份有限公司

客服專線：(02) 2668-9005

中華郵政台北誌字第179號執照登記為雜誌交寄

本刊訂閱全年12期1,000元(含郵資)

劃撥戶名：台北市進出口商業同業公會

帳號：0113726-6

本刊圖文非經同意不得轉載

職場競爭力 Attitude

- 特別企劃 Special Report
36 辦公室識人學
如何找到A咖員工？
- 創新設計 Design
54 讓工作如同玩樂
美好辦公室 創造絕妙小日子(上)

樂活人生 Life

- 美食特搜 Cuisine
56 明壽司 完美融合魚肉與米飯
品嚐道地江戶前壽司風味
- 樂活養生 Lohas
58 疼痛，怎麼解？
正確認識 與疼痛和平共處
- 享樂生活 Life
60 看日出、玩浮潛、賞螃蟹
綠島慢遊 輕鬆好樂活

貿易園地 IEAT Field

- 62 台北進出口公會第17屆第3次會員代表大會
綜觀國際貿易情勢 提出施政方針建議
- 64 台北市進出口公會與台北市產發局、輸銀簽訂三方合作備忘錄
串聯資源與服務 提升產業發展綜效
- 66 第9屆國貿大會考吸引數千人報考
技職生與來台交換陸生成績亮眼
- 67 匯率表



40



55



57



感動消費 體驗當道

企業掀改造設計 DNA浪潮

當設計力不再只著重於物件本身，也不再只是訴求迷人的風格，而是對企業的管理進行一連串的流程改造與服務創新，台灣企業勢必要迎上這股潮流，才能成功轉型升級，並且朝創新、品牌之路邁進。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／商業周刊、楊文財、許世穎

由 荷蘭設計師霍夫曼 (Florentijn Hofman) 在 2007年設計的「黃色小鴨」風靡全球，一路從歐洲各國、日本、紐西蘭進行展出，2013年初前進香港維多利亞港，之後接著再游進台灣的高雄港、桃園後湖埤與基隆港，掀起全台民眾瘋狂追逐。黃色小鴨的走紅不僅讓霍夫曼賺進滿滿的設計財，更帶動

龐大的周邊商機，不僅食品、玩具產業掀起黃色小鴨產品製造浪潮，還有軟體公司設計「基隆黃色小鴨 App」提供導覽服務。

黃色小鴨之所以能夠創造龐大商機，除了其設計的視覺刺激人們爭相前去觀賞之外，更重要的是，黃色小鴨在每一個據點的展示設計過程，都是由當地



的策展團隊完成製作，也就是說，每一個據點的黃色小鴨雖然都取得霍夫曼的授權，但是製作與展覽策略都不一樣，因地制宜的「服務設計」，也是其引起各地觀眾內心巨大感動的元素之一。

設計力為成就品牌關鍵

一如黃色小鴨以「服務設計」概念帶來的創新，已成為設計新浪潮。德國科隆應用科技大學服務設計研究中心（sedesresearch）創辦人Birgit Mager表示，所謂服務設計是以「人」為中心，結合服務與設計學的一種思考方式，這種思考模式以「使用者」的體驗感受為核心，然後透過設計與研究來發掘創新業務與產品，同時改善企業原有的服務缺失，藉以提升消費者的認同與滿意度，緊密串聯企業與消費者之間的價值互補關係，創造企業最大收益。

奇想創意執行長謝榮雅指出，台灣人習慣將設計分門別類為工業設計、視覺包裝設計、網頁設計、互動設計、空間設計等，因此台灣設計師如果接到設計一個垃圾桶的指令，多數設計師都會朝設計一個漂亮、好看、功能進階的垃圾桶為目標。但是實際上人們處理垃圾這件事情，絕不只要有一個漂亮、多功能的垃圾桶，而是在生活中每個與處理垃圾相關的環節，都納入設計思維中，才能設計出最佳處理垃圾的方法。例如，瑞典垃圾回收系統公司Envac就是透過對所有環節與流程的安排，以服務設計的思維研發出可自動偵測垃圾量的垃圾桶，一旦垃圾裝滿，垃圾桶底下的閥門會自動打開，再透過地下真空技術將垃圾吸入地下管，運送至中央收集站，完美處理垃圾。

「服務設計並非只關注產品的設計，而是一種聚焦在使用者體驗與互動上的設計，透過有系統與流程的服務設計，企業才能提供使用者完整的服務。」謝榮雅進一步引述《體驗經濟時代》（*The Experience Economy*）一書的內容指出，當消費者購買體驗時，他就是在花時間享受企業、品牌所提供的一連串身歷其境體驗，此時消費是一種過程，過程結



黃色小鴨每次展出都是一種因地制宜的服務設計。

束後，體驗的記憶將永恆存在。

品牌顧問公司美商方策（DDG）公司執行總監史孟康也強調，一個品牌的形成有許多環節，公司名稱、logo的設計只是最基本條件，企業如何透過提供消費者一連串感動人心的消費體驗，創造無形的價值，才是設計能夠成就創新與品牌的關鍵。

按照各方的定義來看，單純的產品設計力已經無法成就企業發展創新與品牌的目標，企業必須懂得用設計思考為各種議題尋求解決方案，進而提供感動消費者的服務。也就是說，設計已經不再只是企業單一部門的事情，設計力應該被納入整個組織的管理體系中，才能達到真正的創新並且壯大品牌形象。英國設計協會（Design Council）即指出，包括微軟、星巴克、樂高、新力等知名品牌企業的共通之處，就是他們都是善用設計管理的企業。

各國政策推動 因應新設計潮流

有鑑於設計力與品牌經營息息相關，而新的設計思維更是提振一國產業的關鍵，因此世界各國政府如英國、瑞典、南韓與日本等紛紛強化其設計政策，甚至將設計當成一個產業全面推動，力求提升國家人民與產業整體設計力。

英國政策推動 強化企業設計能力

前身為英國工業設計理事會的英國設計協會



蘋果公司（Apple）的產品，試圖為消費者建立一套生活情境。

（Design Council），原是一個推動英國工業設計的機構，有鑑於服務型經濟興起，因而轉型成為英國新服務型經濟的智囊團，該機構透過「The Good Design Plan」與「Design Leadership Programme」計畫，全面啟發英國產業善用設計的能力，深刻強化設計在英國產業發展中的角色。英國設計協會指出，多年來他們協助英國超過2,500家中小企業，強化其服務設計能力。在英國設計協會針對輔導企業所做的最新調查報告也顯示，更重視設計的企業文化，是促成企業營收增加的關鍵。

瑞典創新設計力 名列前茅

談到頂尖設計力，北歐瑞典這個位處極地的國家，在設計領域堪稱創新之最。由於早年瑞典產業結構以大企業為主，國家與社會資源分配不均，為解決問題，瑞典政府自1990年代起開始推動一連串的創新政策，致力於發展文創產業，提升民眾的設計素養與能力，並於2001年成立創新系統署（VINNOVA），全力推動瑞典的設計創新。

過去10幾年來瑞典在設計進化的過程中，一直走在國際潮流之前，早在2003年瑞典就實施「設計階梯」（Design Ladder）計畫，積極發展以服務設計為主軸的創新設計政策，此政策不僅對瑞典設計業帶來幫助，並且帶動其他產業的升級與轉型。瑞典隆德大學創新研究中心教授艾德奎斯特（Charles Edquist）指出，在瑞典的創新設計系統中，非常重

視對新創事業的補助與協助，包括提供資源上補助，以及技術與營運協助等等，都對新創事業提升設計力，帶來相當大的助益。

艾德奎斯特表示，VINNOVA每年投入龐大資源於設計與創新研發，並輔導國內產業的發展，使得瑞典在2012~2013全球創新指數（Global Innovation Index）排行中，都僅次於瑞士位居全球第二。

德國製造工藝再創新

向來以製造工藝贏得全球消費者青睞的德國，近年來在面臨其他國家工藝技術急起直追的情況下，開始透過政策，力求讓既有的製造工藝再升級。例如，德國聯邦政府在2012年提出的《2020年高科技政策》，由德國教育研究部門與經濟科技部主導，在德國進行跨部會、跨產業的計畫推動，其中一個重點內容為：鎖定健康醫療、安全與通訊、能源環保等領域，力求發展出德國能夠開發出以人為本的產品、創新應用與服務。

日、韓加碼推動設計政策

歐洲各國之外，日韓設計政策也持續推動。其中南韓自前任總統李明博上任以來，就積極將設計視為國家重點發展產業，並且推動「設計韓國計畫」，積極將南韓首都打造成為世界設計之都。韓國政府希望透過政策推動，可以提升公共建設的設計力，提振國內企業的設計能量。

至於日本政府則於2012年1月提出「酷日本策略」，期望透過多項文創方案的推動，促進日本國內需求、增加就業，並且強化中小企業發展。例如，建構東京成為亞洲創意中心、推動亞洲創意與設計人才交流，以及擴大創意產業關聯效果，讓漫畫、動畫、電影及電動玩具擴大至主題公園、娛樂活動、特色商品及廣告，橫跨製造與服務，徹底將日本產業從過往的設計思維，帶向策略性的設計思考。

台灣產業設計力有待提升

從全球設計趨勢以及各國政府所推動的政策方



向，回過頭來觀察台灣在設計力的發展與創新能量。在國家政策上，我國政府正積極推動文創產業與產業的服務設計能量，2009年5月我國政府即將文創產業列為我國6大新興產業之一，啟動「創意臺灣—文化創意產業發展方案」。

在服務設計的推廣上，相關政策也陸續出籠，例如經濟部中小企業處於2011年推動「新興中小企業創新服務增值計畫」，主要透過運用發現服務知識平台「DIG」，提供中小企業在服務創新各領域的知識資訊，包含服務新知、專家觀點、服務設計工具介紹等，協助國內中小企業投入創新服務開發，朝高價值轉型。

改造設計DNA 企業贏得商機

在新的設計潮流趨勢以及各國政府極力推動之下，目前世界各國從科技製造業、傳統製造業再到服務業，隨處可見企業積極將設計導入公司的管理之中，而且已經有許多企業透過建構完整的系統性服務設計，打造企業頂尖設計力，造就企業莫大的成功。

近年來在設計力創新上最令人津津樂道的企業，非蘋果公司（Apple）莫屬。米蘭理工大學創新管理教授羅伯托·維甘提（Roberto Verganti）著作的《設計力創新》（*Design-Driven Innovation*）一書提到，擁有設計力創新的企業，不只是觀察市場需求，然後設計產品與服務給消費者，因為從市場上觀察到的，都是競爭對手已經在做的事情，設計力創新企業應該是提案給市場，就像蘋果公司的iTunes與iPod的服務設計，是為消費者建立了一套生活情境。

《設計力創新》一書中也舉任天堂為例，如果當年任天堂只是觀察青少年使用既有的遊戲機，那麼任天堂可能只會推出傳統遊戲機的改良版本，讓使用者繼續沉浸在虛擬世界中玩遊戲，而不是推出Wii，將線上遊戲與實體感受結合，重新定義遊戲機產品。

謝榮雅也以瑞典IKEA公司為例指出，在IKEA出現之前，人們常會到不考慮使用情境的傳統家具行購



瑞典的IKEA家具公司，透過精心規劃的商品擺設，讓顧客在購買時，便能預先體驗到家具擺設的情境。

買家具，挑選回家之後再考慮如何擺設，但當IKEA以「物超所值的設計師家具」品牌定位，為顧客規劃好使用情境，提供包括價格、消費體驗、美好感受的服務，完整的服務設計內涵，讓世界各國消費者大為買單，甚至於很多時候消費者可能只是需要一張椅子，但是在感染賣場所提供的體驗銷售服務之後，便把賣場整個客廳的展示商品都買回家。

奇想創造首席設計師簡大為則以寶僑公司（P&G）為例指出，寶僑投入龐大的經費在產品的科技創新研發，卻因缺乏對消費者生活習性的洞察，導致2000年時商品銷售不佳，公司股票連連暴跌的窘境。面對公司成立160年以來的最大危機，臨危受命的全球總裁暨首席執行長雷富禮，進行一連串的改革與創新，以設計思考和消費者體驗為前導，開發符合消費者生活形態的全新品，如適合都會上班族隨身攜用的去漬筆及鄉村地區居民慣用的洗衣皂，提供消費者絕佳的體驗，重新獲取消費者青睞，造就寶僑品牌由黑轉紅，成為全球最大民生用品公司。

綜觀來看，隨著各國政策推動以及許多國際大企業成功的經驗，可以發現設計力思維的改變及創新，已經成為全球各領域企業提升競爭力，甚至是為產業帶來破壞式創新的關鍵，因此，台灣產業必須積極發展新的設計力思維，才能創造更佳的产品與服務流程，贏得商機。■



5大策略 提升企業設計力創新

打破窠臼 成就新視界

創新向來是台灣經濟成長的動能，而設計力是創意過程中最重要的元素。因此，如何讓台灣的設計思維趕上潮流，從產品設計轉向服務設計，對台灣產業的持續創新發展至關重要，本文藉由5大策略的應用，提供台灣企業一個升級轉型的契機，進而取得新商機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／商業周刊、法新社

台灣產業自20年前就開始談品牌與創新，並且將設計力視為達到創新、建立品牌的關鍵元素。然而，至今台灣能夠躍上國際的知名品牌寥寥無幾，觀察台灣品牌難以永續發展的原因，並非台灣的设计力不足，而是設計思維沒有跟上潮流。「目前台灣各產業在设计力思维發展上，仍然多停留在著重产品设计阶段。」奇想创造执行长谢荣雅分析，過去台灣產業做創新是從模仿國際品牌開始，20年後，台灣企業多數還停留在模仿，很少企業具備系統性的服務設計能量，因此難以持續維持競爭力。

面對台灣強化設計力的瓶頸，台灣產官學研各界都應該思考，如何重新改變台灣企業組織的設計DNA，讓台灣各個產業的設計思維，可以從過去的產品設計走向服務設計，才能讓台灣企業提升競爭力，甚至創造產業的破壞式創新。然而，要重新定義企業設計DNA，必須從以下5大策略下手。

策略1》一切都要從領導者開始

「企業領導人是一切的根源。」謝榮雅指出，要改變企業設計DNA，領導人必須從自己下手開始，



一手打造捷安特的巨大機械董事長劉金標就是最佳的案例。劉金標年紀已屆80歲，但是現在還天天騎腳踏車，並且也騎自行車環島，在這樣的過程中，劉金標可以深入體驗使用者真正需要的是什麼，這也是巨大機械「U-bike」能在台灣成功推動的核心能量。

全球最具品牌價值的蘋果公司（Apple）之所以成功，也與領導者息息相關，《設計力創新》一書也提到，蘋果創辦人賈伯斯每一天早上都會看著鏡子，問到底自己想要的是什麼。「企業主要區分價錢與價值的差別，然後把創造價值置於賺錢之前，如此才能讓企業把東西做得更好、把故事講得更精采。」曾在美國矽谷IDEO設計顧問公司工作多年的Pebbo顧問公司執行長陳雅博強調，不管是服務設計、體驗經濟或是以使用者為中心的創意，這些提升企業設計力的策略，其背後的目標都一樣，就是要創造價值。台灣企業主應以創造價值為理念進行設計力創新，帶來改變的契機。

「台灣企業主做出價值選擇之後，才能放膽一搏，然後願意把過去拿在手上的既有代工獲利，慢慢放開，朝創新服務之路邁進。」謝榮雅以其20年來輔導台灣企業的經驗指出，由於台灣過去憑藉強大的代工能力，獲得一定的盈利，因此要讓企業主從既有獲利模式中走出來朝新領域前進，對很多企業主來說仍不容易。

「台灣一直在談轉型，但卻做不到，那是因為台灣過去太成功了。」陳雅博也以其輔導企業的經驗指出，其實很多企業主都知道要做創新的東西，甚至知道應該怎麼做，但是因為有風險，所以最後選擇把創新擺在一旁，然後繼續將核心放在既有獲利之上。

策略2》強化服務與流程的設計力

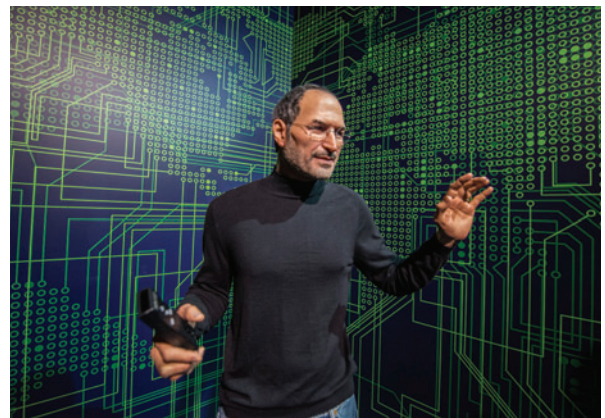
在企業主的觀念改變之後，接著企業就是把服務設計的概念帶到整個組織，讓組織具備創造破壞式創新的能量。謝榮雅說，組織各部門都要了解：產品只能提供有限的價值，而且產品再好也無法彌補服務

不佳對顧客造成的壞印象，為避免過度產品導向而忽略服務，組織內部必須發展經過設計的服務，提升品質，並且以經過設計的流程，增進組織的運作效率。

「台灣企業必須體悟到，設計的力量已經超越一張海報或一台烤麵包機的設計，而是要擴及組織系統、商業模式、品牌與設計策略，所以企業的創新設計不再只是著眼於商品，還必須包括服務與商業模式。」謝榮雅進一步以流程設計為例，企業傳統的流程以產品為導向，先定規格、研發，然後打造產品雛形，接著才對產品進行外觀設計、包裝與展示設計，再推到市場行銷。反觀具備思考設計的流程則是以需求為導向，企業會先從探索需求、趨勢與對生活進行研究開始，然後制定商業策略，之後才定規格，再來輔以各方面的設計整合來定義產品雛形，其過程迥異於傳統產品導向的流程。

再以家電零售業為例，謝榮雅分析，傳統產品導向的流程，家電產品只有在客戶開箱、安裝與使用等層面涉及企業的設計力，但是在以需求為導向的商業運作中，設計力覆蓋在每一個顧客的消費旅程，包括網路消費者的評價、顧客決定下單前後的性價比評估、物流與付款機制，再到安裝、使用之後的退換貨服務等，都必須透過設計，建構最完美的流程，讓顧客的消費體驗能夠絕佳完美。

服務業亦然，國泰航空台灣及韓國區總經理羅



蘋果公司（Apple）創辦人賈伯斯每一天都在思考如何透過產品改變社會生活。



穎怡指出，為了提升國泰航空的組織運作流程與服務品質，該公司由80名來自不同部門的員工組成10支隊伍，以使用者的需求為中心，鼓勵成員運用創新思維從工作環境中找到服務缺口，大幅改善國泰航空的服務品質，提升顧客消費忠誠度。

策略3》觸動五感 強化企業品牌訊號

強調服務設計改造組織流程，並不是要企業忽略產品或服務本身的設計，德國科隆應用科技大學服務設計領域專家波姬·梅格（Birgit Mager）表示，服務設計仍然是根植於設計，如何把東西美化吸引目光、讓聲音好聽觸動消費者的感官，還是非常重要的部分。

「消費者用五感接收企業的品牌信號，所以企業的設計如能滿足消費者五感，就能創造更強烈的品牌印象。」謝榮雅表示，企業的產品與服務對顧客感官的接觸點愈多，感官被喚起的記憶就愈多，而感官被喚起的記憶越多，消費者對企業品牌與產品的關係就會更強烈。

以可口可樂為例，其產品瓶身採取曲線設計，為的就是滿足顧客的觸覺、其獨門的配方則滿足人們

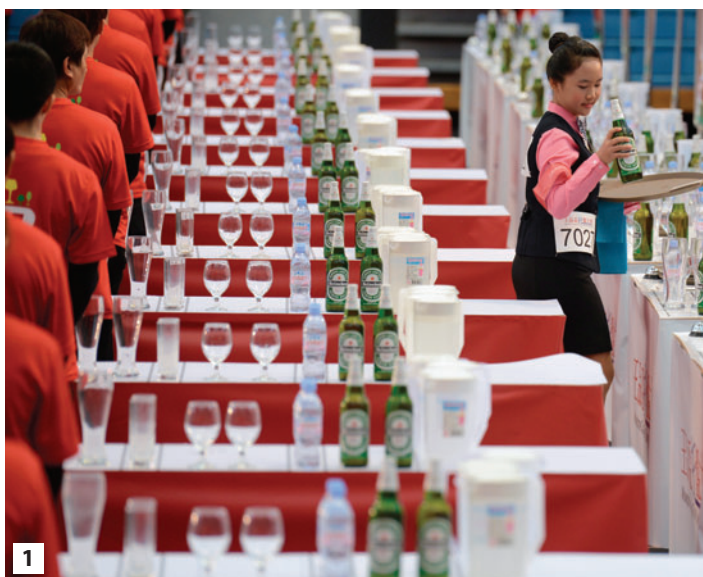
的味覺，而其一連串震撼人心的感動行銷，則滿足顧客的聽覺與視覺。又或者，迪士尼的動畫電影，除了動畫電影本身滿足消費者的視覺與聽覺之外，迪士尼樂園提供了消費者的一個可親身體驗接觸之處，創造其歷久不衰的品牌。

近年來快速竄起的台灣美食品牌—王品集團，也是透過滿足消費者多重感官，建立龐大的美食王國。除了美食的味覺與嗅覺觸動，王品更透過在每一個服務細節都建立標準化流程，讓顧客在消費過程中，看到的盡是服務人員滿滿的笑容與問候，進而滿足消費者的聽覺與視覺。

策略4》產學接軌 提振企業設計力

人才絕對是強化設計力的關鍵。多年來，我國許多學校與機構在德國iF、red dot、美國IDEA、G-MARK等國際設計大獎中，屢屢獲獎，尤其德國iF設計最新公布的2014年世界大學得獎排名，今年台灣有多所學校擠進前20名，台灣科技大學更以積分300連續4年居冠，展現台灣學子旺盛的設計力。

可惜的是，台灣設計力旺盛且設計人才到處可見，但卻無法順利轉換成產業的創意能量。台灣創意



- 1.王品集團要求每一個員工的每一個服務細節都建立標準化流程。
- 2.深受小朋友喜愛的迪士尼，除了透過動畫影音來滿足消費者之外，也提供了多種可親身體驗接觸的物品。



設計中心日前舉辦「YODEX新一代設計展」(Young Designers' Exhibition, YODEX)時表示,根據調查,參加過YODEX的學生畢業作品,高達86%學生作品僅停留在「作品」階段,真正能夠投入商品化的卻低於1%。

由此可見,儘管台灣學界在全球設計舞台上的設計創意能量一向領先群雄,但是如何將充沛的設計能量導入產業,進而創造更高的設計產值,是台灣現階段所面對的關鍵挑戰。和碩董事長童子賢也觀察到,台灣產業與學界之間確實出現斷層,要提高台灣產業競爭力,必須加深產學合作,才能突破僵局。

為促進產學合作,台灣創意設計中心在2014 YODEX展期間宣告新一代產學合作宣言,邀請仁寶電腦、台灣櫻花、太平洋自行車、浩漢設計、華碩電腦、三陽工業、全威集團、卓嶽設計、華創車電等國內知名企業一起站出來,以行動支持產學合作。未來,入選學生團隊可直接進入企業內與專業人士學習,並透過技術實作與經驗傳承,讓年輕學子能深入了解產業內涵,同時學到所需設計專長。

需要設計人才的大企業可透過接軌學界,預先培育企業可用的人才。至於資金有限的中小企業,則可透過國內育成中心的資源,強化自身的設計能量。近年來積極投入設計發展自有品牌的兒童家具製造商金悅成木業,透過加入雲林科技大學育成中心,善用雲科大厚實的設計資源,強化其公司的設計力。金悅成木業經理,也是第二代經營人魏正昌指出,中小企業資源有限,難以靠自己擁有源源不絕的設計力,因此該公司選擇在「綠色科技與生活」及「文化創意」擁有強大設計能量的雲科大,加入其育成中心,藉此強化自身的設計能量。

策略5》溝通 才能讓案子執行下去

最後,是溝通的重要性。在以產品為導向的設計思維中,設計師往往聽命於產品部門,因此較不會產生設計無法執行而衍生出來的爭執,但是,隨著企



台灣設計中心舉辦的「YODEX」設計展,是台灣年輕學子發揮創意才能的場所。

業將設計變成策略與營運主軸,企業組織內可能開始發生溝通問題,此時,企業主必須以最高管理者的角度,協助各部門進行溝通。

梅格(Birgit Mager)分析,設計師總是在挑戰既有框架,而且設計師的思考多屬直覺式,他們可能無法提供量化資料給產品部門,而且設計師經常在問題中游移,需要生產或製造部門的人對他們的游移進行一再的測試,這也會讓生產部門的人難以接受,因此設計部門與生產部門的溝通如何進行,對於一家公司的設計力能否被發揮出來,是很重要的關鍵。

「在將設計提升到管理層次之後,企業必須改變組織舊有的運作形態,打破過去各部門各自為營、搶資源、互相競賽的企業文化。」陳雅博說,企業對內、對外都要溝通,建立共同創造(co-creation)的文化,抱持著一起把事情做好、做出來的態度,才能突破溝通的障礙。

總體來看,台灣企業在設計力的發展上,必須從產品設計走向服務設計,過程中面臨的挑戰很多,企業主必須帶頭跳脫既有框架,才能帶領企業突破現狀,成為一家設計力創新公司,進而提升企業競爭力,甚至成為創造破壞式創新的引領者,帶領人們發展更美好的生活,也讓自己成為全球經貿舞台上的佼佼者。■



瞄準中國大陸近2兆元人民幣網路零售市場

宅勢力夯！跨境電商交易活絡

中國大陸電子商務網路零售市場已達1.85兆元人民幣，此一趨勢下的龐大商機，讓中國大陸成為台商布局跨境線上交易的關鍵市場。不同於境內網路交易，目前的跨境網路交易商務模式多元，相關的金流、物流、稅務非常複雜，台商應深入了解各個交易環節，才能成功發展跨境交易。

◎撰文／林啟恩 圖片提供／達志影像

儘管電子商務發展已經相當多年，但過去台灣在電子商務的發展，B2C多侷限於境內交易，屬於跨境交易的電子商務營運多屬於B2B業務。然而，近年來在世界各國網路購物浪潮蓬勃發展，以及我國金管會持續放寬跨境支付相關法令的各種因素之下，B2C與C2C模式的跨境交易

浪潮掀起，台灣企業也正加速投入跨境交易經營領域，其中又以規模最大的中國大陸網路零售市場，最受台商矚目，並成為台商進行跨境交易營運的首發之地。

中國為最大網購交易市場

中國大陸已成為全球最大網路零售市場，商機不容小覷。

2014年5月底，中國商務部在中國大陸電子商務大會上公布的《2013中國電子商務報告》內容指出，2013年中國大陸電子商務交易總額已超過10兆元人民幣，其中B2C與C2C的網路零售交易額超過1.85兆元人民幣，占中國大陸總體社會消費品零售總額的7.8%，成為全球最大網路零售市場。

從《2013中國電子商務報告》提出的各項數據可以看出，1.85兆元人民幣僅占中國大陸零售總額的7.8%，未來的成長空間非常大，風起雲湧的中國大陸網路零售市場，將展現驚人商機，在此一趨勢下，中國大陸已成為台商布局跨境交易的關鍵市場。根據《2013年我國B2C網路商店經營及調查報告》顯示，目前在海外經營跨境線上購物的商家，高達88.9%以中國大陸市場為主，其次為香港及澳門。

不過，不同於一般境內網路交易，跨境網路交易不僅商務模式多元，就連金流、物流、稅務也都很複雜，台商若要在中國大陸成功經營網路銷售，必須對各個環節有深入掌握，才能排除障礙、順利開設網店，且透過完整金、物流機制，站穩市場腳步。

5大網路零售商務模式

資策會MIC的調查顯示，目前台商在中國大陸的跨境線上交易發展，正面臨部分問題，例如：中國大陸網友如何尋找到商品、如何讓買家順利下單並將錢交付給台灣賣家、商品如何透過國際物流運送至消費者手中等。由此可見，包括資訊流、金流與物流等各項業務的無縫串接，是目前台商布局中國大陸線上購物市場時，必須考量的面向。

資策會分析，大抵上現階

段台商在中國大陸線上購物的布局，可採取5大模式，這5種模式都有各自需注意的重點，台商可依照營運狀況，找出適合的模式，與正確建置金、物流機制，然後循序漸進贏得中國大陸龐大的網路零售商機。

模式1》台灣網店直接跨境銷售

網路具有無國界特性，想當然耳台灣商家可直接利用架設在台灣的網路商店，向中國大陸消費者銷售商品。針對此一模式，由於一如PC Home Online或Yahoo!等入口網站都內含新聞性資訊，在中國大陸可能會被限制，因此如果商家要用台灣網店直接進行跨境銷售，通常是利用自家建立的官方網站為管道。

開店123網路科技公司總經理安晨好指出，由於近年來台灣開放中國大陸來台旅遊，台灣商家可藉由陸客來台觀光消費時，

以優質產品吸引目光，遊客回到中國大陸若想再購買產品時，即可直接到店家的網站購買。不過此方式的前提是商家必須建置專屬的購物官網。採用此一模式，過去較大的問題在於金流。

一般來說，各國買家在進行跨境線上交易時，多以信用卡或第三方支付工具如PayPal付款，不過這兩種工具在中國大陸的可行性不高，一來是中國大陸消費者較少使用信用卡，再來則是中國大陸消費者不能使用國際版的PayPal。

在金流問題未解決之前，台灣網店直接跨境銷售模式的可行性較低，不過，隨著玉山銀行、藍新科技、網勁科技等業者陸續串接中國大陸第三方支付工具，如今此一跨境交易模式已變得相當可行。金流支付解決方案提供商藍新科技副總經理劉雲輝指出，2009年藍新



隨著中國大陸跨境網路零售交易的蓬勃發展，龐大的商品運送需求，讓物流成為兩岸商家必須克服的問題之一。

科技與支付寶合作推出「支付寶」整合收款服務，即讓中國大陸消費者可以透過支付寶付款，在台灣網站購物。又或者，玉山銀行與支付寶所推出的「兩岸支付通」服務，除了提供金流服務，同時也建立兩岸電子商務的行銷、物流與金流整合服務，讓具台灣美食、嬰兒用品、彩妝保養、服飾配件、文化創意等商家，都可直接運用官網對中國大陸消費者進行銷售。

台灣百年食品老店玉珍齋總經理黃一彬指出，從2000年玉珍齋就開始利用官網進行境內電子商務銷售，目前也正積極評估透過官網進行跨境銷售的可能性，不過由於跨境線上交易要考量、評估的面向非常多，玉珍齋要更緊密規畫相關事宜。

模式2》交由代理或代營運商經營

直接透過官網銷售之外，

隨著市場上出現愈來愈多電子商務代營運商，台商也可透過此一管道，拓展中國大陸線上購物市場。通常代營運商主要提供包括總體線上商店營運規畫、客服接單、數據分析、品牌推廣、產品拍攝等服務，為商家解決不諳電子商務銷售模式的困擾，包括淘拍檔、淘金信息科技等軟體業者，都有經營代營運服務，協助台灣商家前往中國大陸的電子商務平台開店。

淘金信息科技總經理王明山以該公司的代營運服務為例指出，台灣的企業與供應商可透過其昆山福產流通的寄倉轉運服務，進而將商品上架到淘寶網、天貓與京東商城等中國大陸電子商務平台，依照合作服務的差異，台灣企業每年大約需支付人民幣5~12萬元。

由中國大陸代營運商委託處理外，台商也可考慮透過台灣的代理商，統籌所有跨境電子商務事務，例如，以線上金流服務起家的藍新科技，近年來就積極耕耘電子商務代理業務。藍新科技總經理詹聖生指出，目前藍新科技已與中國大陸兩大網路購物平台「京東商城」與「天貓國際」合作，在這兩個平台成立台灣精品館，台灣商家可將商品交由藍新科技代理，進行上架銷售。

詹聖生強調，透過藍新科技的代理服務，藍新科技提供從通關、倉儲、退貨、收款的一條龍服務，台灣商家只要發貨到藍新科技在台灣的倉庫，再由藍新科技集貨出口到該公司中國大陸的倉庫，或是集貨到平台業者的倉庫，再搭配藍新科技的金流服務，即可順利切入跨境交易營運。

劉雲輝補充說明，目前藍新科技的代理營運又可分成兩種模式，一種是藍新科技直接向商家買斷產品，另一種則是代銷售，根據業務模式的不同，藍新科技與商家會洽談不同的商品價格折數。

模式3》商家到對岸電商平台開店

當然，商家也可直接前進中國大陸電子商務平台開設網店。採用此一模式的商家，首先要先對各種平台進行評估，一般來說，商家必須掌握自己的商務模式，如果是C2C，較大型平台業者包括淘寶、拍拍網、易趣等；如



台灣電子商務代營運商藍新科技，積極耕耘電子商務代理業務，目前與中國大陸兩大知名購物平台「京東商城」及「天貓國際」合作。

果是B2B2C，則以天貓與QQ網購為兩大平台；如果是B2C，包括京東商城、1號店、卓越亞馬遜等為重要平台。

另外，台商也必須評估是要採用何種身分在平台上開店。以淘寶網為例，開店賣家，必須先申請其金融工具支付寶的實名認證，方可順利開店並銷售商品，一般來說，支付寶實名認證分為個人與商家兩種，不同的身分可能衍生後續不同的稅務責任。

資誠會計師事務所稅務法律服務會計師段士良指出，以個人身分在中國大陸經營線上交易，必須繳交3%的增值稅，進銷不可互抵；如果是以商家身分在銷售商品，則在進銷可互抵的狀況下，必須支付17%的營利事業所得稅。另外台商必須注意的是，由於中國大陸《公司法》不允許外資公司進行線上交易買賣，因此如果以企業身分在中國大陸電商平台開店，企業必須在中國大陸完成公司登記以及稅務登記。

當然，透過此一模式經營跨境線上交易，商家也要評估可行的物流運作。以新竹物流的兩岸跨境電子商務解決方案為例，目前台灣商家銷售貨品到中國大陸市場，大致上可選擇的跨境物流模式有3種：第1種為一般貿易正式報關；第2種是經由小三通，這種類型通常3天可清關，清關之後隔日完成中國大陸內陸運送；第3

種是包括兩岸倉儲轉運到理貨、改包的完整物流解決方案。

當然，進出口商品也要注意關稅問題，段士良表示，根據中國大陸法令規定，海外人士運送商品入關，只有人民幣50元以下的商品才能享受免稅，其他皆得依照實際情況進行報關。另外，企業要謹記大量進口報關可以節稅、充足的存貨可讓商品快速送到買家手中，這些都是提升物流機制與服務的重點。

模式4》到對岸開設電子商務平台

如果是規模較大的企業，則可以採取在中國大陸電子商務平台的方式，搶攻中國大陸網路零售商機。例如，由鴻海集團轉投資的電子商務網站「飛虎樂購」，就是以B2C平台的角色，切入市場。

近1年來，隨著「兩岸服務貿易協議」的洽談，中國大陸承諾開放台資企業在中國大陸境內成立網路服務提供商（ICP）公司，持股比例可超過55%，加深PCHome Online在中國大陸成立公司開設網路購物平台的意願，PCHome Online董事長詹宏志也多次透露，正在密切關注布局中國大陸市場的可能性。不過，由於「兩岸服務貿易協議」仍處於卡關的狀況下，PCHome Online是否會如預期般開設公司，仍有待觀察。

模式5》從實體轉戰虛擬

當然，目前已經在中國大陸

經營的台商企業也不排除從實體轉戰虛擬的可能性。2011年昆山成立「台灣商品交易中心」之際，台灣老字號食品大廠義美食品就成為進駐廠商，並且在交易中心成立「MIT精品館」，招攬其他台灣商品共同行銷、推廣。

2013年，義美食品在取得昆山商貿示範區雲端商務平台合作案之後，進一步成立義美聯合電子商務公司（昆山巨力盈公司），積極從實體通路轉進虛擬通路，將「台灣商品交易中心—MIT精品館」打造成為網路商店，搶攻中國大陸龐大網路零售市場。由於從實體轉戰虛擬的企業，在中國大陸早就都做好公司登記、稅務、倉庫設置等事務，因此，未來轉戰虛擬通路，最重要的工作是尋找供應商夥伴與加速行銷推廣，對此，巨力盈公司展銷部經理雷克表示，目前正積極透過展會尋找更多的合作夥伴，在行銷上則著重在MIT精品形象，吸引中國大陸網路購物族群的青睞。

綜觀來看，隨著中國大陸網路零售市場不斷擴大，再加上兩岸交流趨於緊密，我國政府法令持續放寬之下，台商都在思考如何透過跨境線上購物營運的方式，擴大銷售市場，只是如何在複雜且多元的跨境交易模式中，發展最適合的商務模式，正考驗著所有台商的智慧。■

越南、泰國投資風險增

台商如何站穩腳步 因應危機？

今年發生的「513越南排華暴動」，對台商造成前所未見的損失。台商面對越南這個貿易依存度高，但又逐漸瀰漫投資風險的海外重要生產基地，應該採取那些因應的新投資策略，才能在隨時可能再次發生的排華危機中，站穩腳步、避開風險，讓海外經營更加順遂。

◎撰文／林欽恩 攝影／張家毓、卜華志 圖片提供／達志影像

過去幾十年來，台灣製造業大量南進，包括越南、泰國等國家都有廣大的台商，然而，近年來台商在這些國家的經營開始面臨多重挑戰，尤其過去幾個月以來，越南排華事件以及

泰國政變等，都讓台商的經營面臨挑戰。面對越南與泰國持續增加的投資風險，台商必須深入了解其背後的因素，才能做出正確的評估，然後採取最好的應變策略，正確因應不斷改變的經貿局

勢，成功投資市場並拓展商機。

越南爆發最嚴重排華暴動

20年前，越南積極開放改革之際，正值我國政府推動南向政策的時間點，因此大量台商前進



因政府積極推動南向政策，台商大舉前進越南投資，經過20年的努力耕耘，越南已成為重要的海外生產基地，但隨著「513排華事件」的衝擊影響，台商正面臨投資風險加劇、是否該離開越南的嚴峻課題。

越南投資，到了2005年，越南即成為台商僅次於中國大陸的海外第二大生產基地。根據經濟部的統計資料顯示，如果加上台商從第三國進入越南投資的金額，台灣是越南實質第一大外資。然而，越南與台商的緊密關係，在2014年5月13日越南發生嚴重的排華事件中，出現極大的衝擊。

因為，儘管此一波排華事件肇因於越南與中國大陸的領土主權爭議，但是在排華暴動中，受害最大的卻是台商，從紡織、製鞋、塑膠到化工產業，都有台商的工廠遭到嚴重破壞。面對越南有史以來最嚴重的排華狀況，台商應該去或留，正考驗著許多越南台商的智慧。

台商損失嚴重 後續衝擊大

513越南排華事件的發展有其背景因素：中國大陸與越南在南海向來有主權爭議，因此當中國大陸在南海設置「海洋石油981」鑽井平台探勘石油，引發兩國對峙以及越南民眾的不滿，因此越南民眾發動一連串抗議示威活動，而在5月13日當天的示威遊行中，遊行民眾失控開始攻擊華人經營的工廠，在暴動中，又以越南台商被攻擊的情況最為嚴重。

根據經濟部投資業務處公布的資料顯示，因越南暴動事件受損的台商共425家，累計直接財物損失達2~5億美元之間。其中有



越南擁有年輕的勞動人口、消費力道強，勞工薪資雖逐年調漲，勞力成本仍低於印尼與泰國等地，加上基礎建設較完善及優勢地理位置，因此成為外資眼中的首選投資地。

30家為受災嚴重的廠商，平陽省受災嚴重廠商有23家、同奈省6家、河靜省1家。由資料顯示，台廠受到的損害非常大，可見暴動之嚴重。

在個別廠商中，台塑越南靜鋼廠是傷亡與破壞最為嚴重的一家公司，台塑集團總裁王文淵在日前舉辦的股東會上，神情嚴肅的表示，在此事件中，台塑越南靜鋼廠有4個人死亡、166人受傷。自2000年就前往越南投資的自行車坐墊製造廠鋒明興業，一廠被燒光、二廠也遭破壞，鋒明興業副總經理蔡仁賓甚至躲在垃圾桶兩天才度過危機，一度失聯被以為有生命危險。

經濟部投資業務處處長連玉蘋強調，本次越南暴動事件在平陽省尤其嚴重，以自行車產業為例，

在平陽工業區內，台商原本有非常完整的自行車產業鏈，從製作腳踏車車墊、把手、輪圈乃至成車等，都有台商企業，目前產業鏈嚴重受損，重建復工面臨極大的挑戰且須耗費相當長的時間，受損嚴重的台商正面臨減資、移轉投資基地，甚至不排除離開越南。

越南投資優勢多 台商走不了

然而，說要離開真的那麼容易嗎？包括中鋼、台塑、桂盟，甚至受創最深的鋒明興業都透露：「離開，事情沒有那麼簡單。」確實，越南做為台商第二大生產基地，儘管此次因為暴動事件引發許多台商撤資的想法與可能性，但事實上多數台商都離不開越南。

首先，就勞力成本而言，儘管越南每年的基本勞工薪資都以15%以上的幅度調漲，但是仍低於印尼與泰國，更只有中國大陸深圳的一半；就基礎建設而言，相較於緬甸、柬埔寨，越南的基礎建設大勝兩國。以越南內需市場而言，越南人口將近1億，較泰國、菲律賓都來得多，而且越南年輕人口多、消費力道強；再以越南在全球的經貿地位來看，由於越南位處東南亞要塞，具優勢的地理位置，讓中、美這兩大世界強國都積極拉攏，美國更早在2000年就與越南簽署貿易協定，這讓越南成為台商拓展美國市場的首選投資地。

更重要的是，累積過去20年的投資，台商已經在越南建構

許多產業群聚，從馬達聚落、汽機車聚落再到紡織聚落都有，產業聚落讓整個供應鏈廠商緊密相連，只要群聚還在，商機就在，供應鏈廠商根本捨不得走，尤其中鋼、台塑、台化等屬於產業上游的供應商，更是最不會動搖的業者，因為產業群聚在越南，上游原料供應商的客戶全在這裡，走了等於得放掉商機。

所以，王文淵雖然對暴動事件表達不滿，揚言台塑集團原本預計在越南增加的5億美元投資，將再進行評估，而且會視越南政府後續處理態度而定。但是，王文淵也曾對媒體發言，對越南已投入的投資，不能說撤就撤。而且為盡速恢復越南鋼鐵廠的建置案，王文淵更將親赴越南協商復工以及賠償事

宜。王文淵表示，越南的營運現況讓他感到頭痛，如果越南鋼鐵廠的建設工程不能在2個月內恢復，將影響其後續計畫。

在越南投資將近13年的全球自行車鏈條龍頭桂盟，更因看中越南經濟持續成長，不僅沒有絲毫退場的想法，還要再加碼。桂盟董事長吳盈進指出，任何地方都有類似的風險，而且越南人生性善良，因此不會因為排華暴動事件改變該公司對越南的投資意願，未來桂盟更將擴大在越南投資設廠，把在越南的年產量從現在的1,200萬條，增加到1,500萬條。

3大策略 做好完全準備

既然走不了，但是也不能無作為，尤其這次事件損傷之大令人咋舌，促使台商開始思考因應之道。依據台商目前在越南的投資狀況，建議可採取以下3大策略，以因應類似風險。

策略1》任用越籍幹部 降低勞資衝突

這次事件肇因於越南與中國大陸的衝突，卻屬台商遭到的攻擊最為嚴重，原因之一與越南台商在當地的管理有關。由於越南人具有散漫、不愛工作的性格，因此普遍來說，多數越南台商都採用陸籍員工當主管，管理越南勞工，陸籍幹部高壓的管理方式，長久下來累積龐大的不滿。

基於這樣的背景因素，未來台商如能多晉用越籍幹部，讓越



台商在越南投資已建構許多產業群聚，讓整個供應鏈廠商緊密相連，所以台商若要撤資等於是放棄商機，對此台商應以積極策略因應類似風險，才能免於更大的損害。

南人管理越南人，可以減少管理階層與勞工之間的衝突。被稱做「最越南台商」的泰豐鞋業，這次在暴動最嚴重的平陽省也設有工廠，但是完全沒有遭到入侵與破壞，原因就在於泰豐鞋業早已在地化，不僅以越南人擔任總經理、晉用多位越籍幹部，同時也沒有任用陸籍幹部。飲料包材業巨擘宏全經歷這次事件之後，也打算進行本土化策略，全面晉用越籍主管。

策略2》分散風險 尋找新投資地

雞蛋不要放在同一個籃子，才能分散風險。因此，台商不能只在越南設廠，也要多尋覓其他投資地。一如宏全，儘管這次在越南的工廠也遭到破壞而停工，但是因為該公司在中國大陸與東南亞其他國家擁有十多個生產基地，因此越南停下來的產能有其他廠可以支援，避免了交不出貨的風險。

由此可見，未來台商就算在越南的既有投資無法撤離，但是新的投資案可以考慮其他國家，全球運動鞋代工大廠寶成即在日前宣布將於緬甸投資1億美元設廠，好與越南做互補。

策略3》轉型升級 思考回台的可能性

當然，對於一家企業的經營，如果可以提升附加價值，致力於高值化發展，不用再做追求低成本的製造代工業，才是企業經營的長治久安之計。因此，越

南台商或許應趁這次危機，好好思考轉型升級的可能性。尤其近來台灣政府透過各種優惠政策吸引台商回流，不失為越南台商轉型升級的契機。

我國政府積極協商 越南政府慢半拍

越南這次暴動事件之嚴重前所未見，台商都非常希望政府可以為自己討回公道，協助台商向越南政府要求賠償，以及保障台商未來在越南的投資安全。對此，經濟部投資業務處處長連玉蘋指出，為協助台商，政府已啟動台越雙方政府的跨部會工作小組，並且進行首次跨部會協商，分別就薪資勞動、租稅及關務、貸款金融、保險及人身安全等5個議題專案分組。

不過，從兩國政府的協商進度來看，由於越方政府的反應慢半拍，至今仍難有具體進展，不僅影響許多台商越南工廠復工的狀況，再拖延下去，恐怕也會持續影響台商投資越南的意願。

從513發生排華暴動至今，越南台商工廠正陸續恢復運作，但是如此嚴重的事件絕對不會事過即境遷，相信，這起事件不僅對越南台商帶來震撼教育，全球海外台商都應對投資風險的掌控，以更嚴謹的態度，發展出更完善的策略，讓海外布局降低危機、朝永續經營之路前進。■



泰國政治不安是常態 台商影響不大

繼越南在5月13日發生暴動砸工廠的衝擊之後，5月22日，泰國發生政變同樣影響海外台商的投資布局，不過，由於泰國政治長年不穩，外資與台商多習以為常，因此這次泰國的不流血政變，似乎並沒有對台商造成太大的影響。從政變發生至今，在泰國的5,000多家台商運作一切正常，包括台達電、泰金寶、泰南僑等都表示營運沒有受到影響。泰國台商會總會會長張冠昌指出，相較於越南的排華暴動事件，泰國政治局勢雖然不安，但是並沒有造成太大的衝擊。

由於泰國政變之後的一切商業運作都正常，泰國股市也沒有因此有太大的波動，因此中華民國外貿協會原本就規畫好的東南亞拓銷團，依然如期前往曼谷，包括電子資訊、機器、保健食品在內的業者也都按照計畫前往。不過，儘管一切正常，但是經濟部貿易局仍然提醒台商，要注意後續狀況發展。

根據經濟部的統計資料顯示，台商自1952~2013年共已經投資2,180件，累計金額達134.5億美元，為泰國外人投資的第3位，僅次於日本與美國，包括泰金寶、泰南僑、台達電子、正新橡膠等大廠一直都非常積極投資泰國。