



# 貿易

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

雜誌

No. 319  
2018年1月

# STARTUP

# 新創再起

定價：99元



他們憑什麼成為獨角獸？  
全球獨角獸新創  
聚焦五大產業

四大跨境電商戰略  
迎向貿易新時代  
開啟電商大未來

經濟加速成長  
將成東協最大經濟體  
印尼中產階級崛起  
外資卡位賺人口紅利

## 封面故事

## 04 Cover Story

# START UP 新創再起



網際網路與行動科技的成熟，使得生產門檻降低、資源流通更為自由，各種跳脫窠臼的服務與產品設計得已實現，短短不到十年內，「新創」已成為全球風起雲湧的商業浪潮。本期封面故事將從本土與全球新創現況切入，帶出成功案例，期盼藉由台灣高密度的人才資本及開放的思想環境，孕育出更多帶領台灣走向國際的新創新星。



**總論篇**  
05 前瞻科技×生技醫療×商品創新  
創新創業漸成形 看見台灣新創力



**資源篇**  
10 資金、製造、行銷總是卡關  
借力使力 創新創業好上手

**案例篇**  
18 小綠草、尚唐坊、台灣動藥國際  
築夢新台灣 綻放創新光芒

# CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 讓創業成為台灣的DNA
- 特別企劃 Special Report  
他們憑什麼成為獨角獸？
- 26 全球獨角獸新創 聚焦五大產業
- 跨境電商 E-Commerce  
四大跨境電商戰略
- 32 迎向貿易新時代 開啟電商大未來
- 企業實戰錄 Enterprise  
打造數位服務平台 迎向ABC科技時代
- 36 北祥公司 三箭策略全面啟動
- 大陸觀察 Mainland Focus  
電商跑領頭 AI改變醫療生態
- 40 中國大陸企業加速創新 爭奪市場領導地位
- 市場瞭望 Market View  
經濟加速成長 將成東協最大經濟體
- 44 印尼中產階級崛起 外資卡位賺人口紅利
- 產業趨勢 Industry Trend  
政策加碼 引領台商淘藍金
- 50 研發技術加乘 深層海水湧現商機
- 產經線上 Economics Online  
兩大策略 讓企業Value up!
- 54 建立智財管理制度 化「權」為「錢」

- 文創藝術 Cultural Arts  
金門古厝美麗彩磁 以文創之姿再現
- 60 捲毛力卡 用老花磚說家鄉故事
- 創新設計 Design  
嶄新科技突破能源枯竭困境(上)
- 64 創意能源運用 翻轉未來樣貌

- 貿易線上 IEAT Online  
集結88家廠商 捐贈達442萬元
- 66 冬令慈善捐贈活動寒冬送暖
- 2017年經濟部補助國際展覽業務計畫成果發表會
- 68 參展模式大進化 新科技創新與互動體驗

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：李友青

副主任委員：潘偉景

編輯委員：林承斌、高 甯、高泉興、廖伯祥、王建昌  
簡壽宏、謝孟璋

社長：朱為正

策劃：邱柏青、許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、高立婷

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：李國榮

顧問：林秋實

專案經理：董育君

資深編輯：涂曉蝶、蔡瑜琄

美術編輯：王聖荃

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5521

傳真：(02) 2507-6773

印刷：鴻嘉彩藝印刷股份有限公司

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)

雜誌同步刊載於MagV、HyRead電子書平台，可線上購買

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



國貿學苑FB粉絲團



《貿易雜誌》電子書





# START UP

# 新創再起

前瞻科技×生技醫療×商品創新

# 創新創業漸成形 看見台灣新創力

全球創新創業持續發燒，台灣創業浪潮在中央與地方政府政策加持、大企業積極參與，再加上創業家蜂擁投入下，台灣創業生態體系逐漸成形。創業環境趨於成熟後，具備潛力的新創公司也如雨後春筍般冒出，展現台灣產業旺盛的生命力。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／COMPUTEX TAIPEI、商周圖庫、路透社、法新社、美聯社

去年台北國際電腦展（Computex 2017）的「新創特區」（InnoVEX 2017），來自20個國家、144家新創齊聚一堂，展現台灣創業旺盛的氛圍，已經具備吸引國際新創來台的能量；之後在台北花博登場的「2017 Meet Taipei創新創業嘉年華會」，涵蓋國內300家新創與國外100家創業團隊一同展現的熱絡創業盛會，更凸顯台灣創新創業的旺盛力。

由InnoVEX、Meet Taipei等凝聚新創的創業展會，看得出近年來台灣創新創業浪潮持續升溫，不僅國內創業家積極投入，國際新創與創投也看上

台灣的創業資源與能量，積極來台尋找潛力新創或合作夥伴，為國內產業升級轉型與經濟發展，帶來新契機。

## 前瞻、醫學科技領頭 驅動創業新浪潮

回顧過去台灣幾十年來的創業發展歷程，1950年代台灣從農業轉向輕工業時期，涵蓋紡織、化學、機械等領域的創業活躍，其中，裕隆機械、台塑、奇美實業等都從小型新創成為龐大的企業王國，創造就業機會，也為國家經濟發展帶來動力；時序進入1970年代，電子科技業進入個人電腦時代，掀起台灣產業的第二波創

業浪潮，現在知名科技大廠包括鴻海、台積電、聯發科、廣達、華碩、日月光等，都是台灣第二波創業潮的佼佼者。

電子科技業歷經30年發展，1995年開始大肆興起的網際網路趨勢與2007年風起雲湧的行動雲端浪潮，同樣在全世界湧現一波又一波的創業風潮。可惜，面對網際網路與行動科技，台灣創業能量不如預期，因網路創業而茁壯的企業屈指可數，大抵上只有網路家庭（PChome Online）較具規模，但也遠不如阿里巴巴、eBay等橫跨全球市場的電商公司。而在行動雲端的創業家雖然較多，但真正成功登上全球市場的業者，寥寥無幾。



# START UP

# 新創再起

前瞻科技×生技醫療×商品創新

# 創新創業漸成形 看見台灣新創力

全球創新創業持續發燒，台灣創業浪潮在中央與地方政府政策加持、大企業積極參與，再加上創業家蜂擁投入下，台灣創業生態體系逐漸成形。創業環境趨於成熟後，具備潛力的新創公司也如雨後春筍般冒出，展現台灣產業旺盛的生命力。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／COMPUTEX TAIPEI、商周圖庫、路透社、法新社、美聯社

去年台北國際電腦展（Computex 2017）的「新創特區」（InnoVEX 2017），來自20個國家、144家新創齊聚一堂，展現台灣創業旺盛的氛圍，已經具備吸引國際新創來台的能量；之後在台北花博登場的「2017 Meet Taipei創新創業嘉年華會」，涵蓋國內300家新創與國外100家創業團隊一同展現的熱絡創業盛會，更凸顯台灣創新創業的旺盛力。

由InnoVEX、Meet Taipei等凝聚新創的創業展會，看得出近年來台灣創新創業浪潮持續升溫，不僅國內創業家積極投入，國際新創與創投也看上

台灣的創業資源與能量，積極來台尋找潛力新創或合作夥伴，為國內產業升級轉型與經濟發展，帶來新契機。

## 前瞻、醫學科技領頭 驅動創業新浪潮

回顧過去台灣幾十年來的創業發展歷程，1950年代台灣從農業轉向輕工業時期，涵蓋紡織、化學、機械等領域的創業活躍，其中，裕隆機械、台塑、奇美實業等都從小型新創成為龐大的企業王國，創造就業機會，也為國家經濟發展帶來動力；時序進入1970年代，電子科技業進入個人電腦時代，掀起台灣產業的第二波創

業浪潮，現在知名科技大廠包括鴻海、台積電、聯發科、廣達、華碩、日月光等，都是台灣第二波創業潮的佼佼者。

電子科技業歷經30年發展，1995年開始大肆興起的網際網路趨勢與2007年風起雲湧的行動雲端浪潮，同樣在全世界湧現一波又一波的創業風潮。可惜，面對網際網路與行動科技，台灣創業能量不如預期，因網路創業而茁壯的企業屈指可數，大抵上只有網路家庭（PChome Online）較具規模，但也遠不如阿里巴巴、eBay等橫跨全球市場的電商公司。而在行動雲端的創業家雖然較多，但真正成功登上全球市場的業者，寥寥無幾。

是以，包括Google台灣董事總經理簡立峰與之初創投共同合夥人林之晨等人，都認為台灣過去失去「網路」與「行動化」這兩大波科技變革帶來的機會，未來在大數據（Big Data）、人工智慧（AI）等前瞻科技引爆的新契機，台灣必須跟上腳步，才能為產業帶來新動能。

以大數據與AI所驅動的新一波科技創新浪潮之外，隨著基因工程、精準醫療等醫學科技也持續往前推進，台灣因擁有全世界最先進的醫療科學作為基礎，同樣具備發展生物醫

藥創新創業的優勢；另外，基於人們對於環保、健康的訴求愈來愈重視，以健康、環保為概念的創新商品，也具備創業契機。

## 歐洲創業活動興盛 尋求連結台灣

當台灣如火如荼建構創業生態系時，國際創業浪潮仍加速往前推進，除了美國、中國大陸全球兩大創業大國，以及創業之國以色列，歐洲國家包括荷蘭、法國、英國等，都展現旺盛的創業能量。其中，荷蘭政府為鼓勵創業，於2015年

公布「初創企業家居留許可申請（Scheme for start-ups）」的方案，透過發放創業簽證，吸引全球創新人士前往荷蘭進行創業。

荷蘭貿易暨投資辦事處（NTIO）代表紀維德（Guy Wittich）指出，荷蘭教育高度重視創新，擁有很多具備創新想法的年輕人，政府也積極鼓勵創業，因此創業能量非常充沛。尤其荷蘭經濟部於2014年成立的「新創三角洲」（StartupDelta）創業聚落，至今已成為歐洲首屈一指的創業地，也使荷蘭成為歐洲主要生態圈，包括循環經濟、IoT等領域的創業活動，堪稱全球首屈一指。

另外，近幾年來法國推動創業生態系的步伐也相當積極，尤其法國總統馬克宏上任之後，採取許多政策措施吸引全球創業資源與創業家前進法國，馬克宏更聲稱要讓法國成為「獨角獸的國家」，啟動「法國科技簽證」，讓符合標準的創業家、新創公司員工及其家人，可快速取得能夠居留法國四年的「人才護照」；同時馬克宏也提議成立歐洲創投



2017年台北國際電腦展Computex集結多家新創公司，展現台灣創業旺盛的氛圍，也吸引各國創投的青睞。



是以，包括Google台灣董事總經理簡立峰與之初創投共同合夥人林之晨等人，都認為台灣過去失去「網路」與「行動化」這兩大波科技變革帶來的機會，未來在大數據（Big Data）、人工智慧（AI）等前瞻科技引爆的新契機，台灣必須跟上腳步，才能為產業帶來新動能。

以大數據與AI所驅動的新一波科技創新浪潮之外，隨著基因工程、精準醫療等醫學科技也持續往前推進，台灣因擁有全世界最先進的醫療科學作為基礎，同樣具備發展生物醫

藥創新創業的優勢；另外，基於人們對於環保、健康的訴求愈來愈重視，以健康、環保為概念的創新商品，也具備創業契機。

## 歐洲創業活動興盛 尋求連結台灣

當台灣如火如荼建構創業生態系時，國際創業浪潮仍加速往前推進，除了美國、中國大陸全球兩大創業大國，以及創業之國以色列，歐洲國家包括荷蘭、法國、英國等，都展現旺盛的創業能量。其中，荷蘭政府為鼓勵創業，於2015年

公布「初創企業家居留許可申請（Scheme for start-ups）」的方案，透過發放創業簽證，吸引全球創新人士前往荷蘭進行創業。

荷蘭貿易暨投資辦事處（NTIO）代表紀維德（Guy Wittich）指出，荷蘭教育高度重視創新，擁有很多具備創新想法的年輕人，政府也積極鼓勵創業，因此創業能量非常充沛。尤其荷蘭經濟部於2014年成立的「新創三角洲」（StartupDelta）創業聚落，至今已成為歐洲首屈一指的創業地，也使荷蘭成為歐洲主要生態圈，包括循環經濟、IoT等領域的創業活動，堪稱全球首屈一指。

另外，近幾年來法國推動創業生態系的步伐也相當積極，尤其法國總統馬克宏上任之後，採取許多政策措施吸引全球創業資源與創業家前進法國，馬克宏更聲稱要讓法國成為「獨角獸的國家」，啟動「法國科技簽證」，讓符合標準的創業家、新創公司員工及其家人，可快速取得能夠居留法國四年的「人才護照」；同時馬克宏也提議成立歐洲創投



2017年台北國際電腦展Computex集結多家新創公司，展現台灣創業旺盛的氛圍，也吸引各國創投的青睞。



1

1. 網際網路與行動科技發達的世代，茁壯了中國大陸阿里巴巴等電商公司，得以橫跨全球市場。  
2. 台灣因擁有先進的醫療科學基礎，具備發展生物醫藥創新創業的優勢。



2

基金，希望為法國創業圈注入資金能量。

值得一提的是，不管是法國或荷蘭的新創公司，都正積極與台灣進行連結。Guy Wittich指出，荷蘭創業聚焦科技領域，而台灣科技業具備優勢，因此2017年台灣Computex展舉辦期間，荷蘭有8家科技新創來台參展，希望可藉此對接台灣科技業的資源或商機，2018年Computex展，荷蘭知名新創booking.com在內的10家廠商也會來台參展，連結台灣創業生態圈。

至於法國新創同樣積極連接台灣產業。除了有多家新創在2017年Computex參展。

另外，法國IoT獨角獸Sigfox共同創辦人技術長Christophe Fournet此前來台指出，台灣是Sigfox很重視的市場與地區，目前Sigfox已經與研華科技在內的IoT公司串聯合作，做為Sigfox在全球打造IoT生態系統的重要夥伴。

## 政府、大企業動起來 活絡台灣創業氛圍

由於創新創業已成為帶動國家經濟與就業的關鍵能量，也是產業轉型升級的重要力量，近年來，我國不管是政府或大企業，都卯足火力推動相關政策措施並挹注資源，為台灣新一波創新創業浪潮，注入

蓬勃發展的動能。

### 政府》法規鬆綁 挹注輔導資源

過去台灣因法規限制多，創業圈一直認為台灣創業環境不佳。但近年來，政府積極推動法規鬆綁，並透過各部會計畫投入創業輔導資源。在法規鬆綁與調適上，行政院為鼓勵各界積極投資新創事業，日前已完成《產業創新條例》修正，增訂「天使投資人」租稅獎勵，創新採購、有限合夥創投事業穿透式稅制等措施。為推動金融科技創業活動，日前已於立法院初審通過的《金融科技創新實驗條例（草案）》，也將建立金融監理沙

盒機制，以「安全試驗場所」的概念，讓金融科技新創得以在兼顧交易安全的情況之下，盡力發展金融科技應用。為加強國際創新人才串聯，行政院也制定《外國專業人才延攬及僱用法》，放寬外國專業人才來台簽證、工作、居留等相關規定，以及推動創業家簽證，積極延攬國際創業人才來台，為我國重點發展產業挹注新活力與國際資源。

國家發展委員會基於新創事業是台灣未來經濟成長不可忽視的力量，已建置「新創法規調適平台」，以協助新創釐

清法規適用疑義，從而排除各種新興商業模式適用法規的不確定性，藉以擴大新創事業的發展空間，為經濟成長動能注入活水。

而在政府輔導資源挹注方面，行政院於2016年啟動的「亞洲·矽谷計畫」也以「數位國家、智慧島嶼」為願景，採取「推動物聯網（IoT）產業創新研發」及「健全創新創業生態系」兩大主軸，希望以IoT促進產業轉型升級，進而建立一個以研發為本的創新創業生態系，讓台灣能以創新創業驅動經濟成長。

#### 產業》大企業投入 透過競賽尋找創意團隊

龐大的政府資源注入外，規模較大的企業也紛紛投入資源，期帶動企業的轉型升級。如2014年IoT浪潮興起之際，包括聯發科技、宏碁、華碩等科技大廠，都啟動相關計畫資源與資金，協助新創投入IoT創業。其中，聯發科技自2015年開始，透過贊助經濟部通訊產業發展推動小組主辦的「Mobileheroes通訊大賽」，舉辦聯發科技IoT開發競賽，每年吸引眾多新創投入IoT創新研發與創業活動，為國內IoT



1



2

1.荷蘭新創公司聚焦科技領域，積極與台灣連結、對接。

2.為加強國際創新人才串聯，政府也制定法令，放寬外國專業人才來台的限制，積極延攬國際創業人才，為產業挹注新活力。

創新注入源源不絕的能量。

聯發科技指出，去年 Mobileheros 物聯網開發競賽活動有超過150個團隊參賽，團隊們利用聯發科技的「物聯網暨穿戴開發平台」，開發出多種創新裝置及應用雛形，共計引發284個創新想法，以及52個創新作品。其中獲得冠軍的「太陽能志工隊」，設計出一款可進行遠端數據通訊的「無人小艇」，使用者只要透過手機App下達指令給無人小艇，就可以決定小艇的行進方位，完成海上任務。亞軍團隊「新的一天又開始了」，打造用於科技教育的機器人教具，並加入組合積木的概念，透過組裝各種不同功能的方塊，組合出機器手、遙控車、仿生獸等各式不同的機器人，藉此達到科技教育、寓教於樂的作用。

## 台灣創業生態系初成形 下一步將接軌國際

隨著台灣創新創業生態系統逐步形成，台灣創業環境也趨於穩健。根據美國華府研究機構「全球創業精神暨發展機構」（GEDI）公布的「2018全球創業指數」（Global Entrepreneurship Index）顯示，



全球創業力度不斷增強，台灣的創新創業能量也持續提升，盼與國際接軌後能為台灣產業添上新氣象。

台灣創業家指數在137個國家中排名第18、亞太地區排名第3，次於澳洲與香港，而高於韓國與新加坡，足見台灣創業表現，受到國際肯定。

不過，儘管台灣創業活動已展現不俗的表現，相較於美國矽谷、以色列、荷蘭等創業力高度旺盛的國家，未來台灣仍必須持續提升創業能量與活動。根據「2018全球創業指數」各項目排名，台灣在137個國家中的創業投資、新創企業成長性、產品創新、創業網絡等都獲得較高的分數，分別排名第9、第8、第12與第17，顯示台灣創業生態系已然形成，創新能量也因台灣多元開放文化仍屬充足。

不過，「2018全球創業指

數」也提到，台灣在創業機會認知、創業者的新創技能、國際化程度、競爭力、以及風險承擔等評比中，排名都落在30名之外，足見我國新創在「國際能力」、「科技創業能力」與「風險承受能耐」等較為缺乏，未來應加以改善，才能讓台灣新創更具國際競爭力。

綜觀來看，在國家政策推動、大企業資源挹注，以及創業家勇於投入的三頭馬車拉動之下，台灣再次展現旺盛的創新創業能量。這一群涵蓋前瞻科技、生技醫藥與商品創新的新創公司，正為台灣經濟帶來新的火花，相信未來台灣創業生態系更緊密串聯與接軌國際後，更可望實現台灣成為亞洲創業基地的目標。■



小綠草、尚唐坊、台灣動藥國際

# 築夢新台灣 綻放創新光芒

近年來台灣創新創業能量持續高漲，漸趨完整的創業生態系，再加上資訊科技的發展，讓許多新創公司在市場上嶄露頭角。無論是物聯網新創「小綠草」的自拍機器人、食品新創「尚唐坊」的健康巧克力，或是生技新創「台灣動藥國際」的犬用癌症新藥，都展現強大新創力，點燃台灣產業的新希望。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／小綠草、尚唐坊、商周圖庫、路透社、法新社、美聯社

**迎**向全球新一波創業浪潮，再加上國內創新創業生態系統漸趨完備，台灣創業活動旺盛，且不乏具備競爭力的新創公司，以極具創新力的商品，成為產業明日之星。

創新自拍神器「自拍機器人」的「小綠草」、生產高含量「可可脂」巧克力的「尚唐坊」，以及亞洲首家推出動物癌症用藥的「台灣動藥國際」，分別在物聯網（IoT）、健康食品、生物科技領域，建立搶攻國內外市場的堅強實力。這些新創企業是台灣面對競爭激烈的全球經貿環境，仍以創新力開啟新局，再造台灣產業競爭力的絕佳範例。

## 《小綠草》創新自拍機器人 讓相機追著你拍

出門著裝想要自拍、帶著寵物出遊想要捕捉狗狗玩樂瞬間神情、情侶約會想要浪漫自拍，不管在什麼情境下，使用台灣新創公司小綠草內建人臉偵測、物件追蹤的「自拍機器人」，可以把相機從手中釋放出來，讓相機自己追蹤被拍攝者的臉部，拍出既自然又好看的照片。

### 迎向IoT浪潮 創新IC晶片追蹤動件模組

「這是我第二次創業，過程面臨許多困難，但是終於在去年11月將產品成功銷售給消費者。」小綠草創辦人暨董

事長李經康指出，18年前看上網路科技熱潮，第一次投入創業，成立軟體公司「黑快馬」，提供網際網路應用服務，一路經營都還算順遂，直到2012年行動雲端浪潮深入人們生活，許多網路服務都走向免費，黑快馬若不轉型發展新事業，恐遭市場淘汰，於是開始尋找轉型方向。

李經康回憶，2013年無意間看到十大熱門產品的雜誌報導，在這項排行榜中第三名的卡西歐自拍相機，加上當時IoT浪潮的快速湧現，讓李經康決定利用黑快馬既有的軟體與雲端服務，進一步跨入IoT領域，開發一款整合軟體的自拍相



台灣新創公司小綠草，推出自拍機器人，以紅外線硬體追蹤拍攝技術，成功讓手機抓住人臉追拍。

機。在這長達一年的時間裡，李經康與黑快馬股東，以及軟體團隊不斷在理念上發生多次爭執，他驚覺這樣不是辦法，為讓新事業可以順利往前推進，於是決定自創另一家新公司，於2014年創辦小綠草，邁向第二次創業之路。

「幾乎所有人都會用手機自拍，但是儘管有自拍棒，還是無法拍到全身，或是捕捉被拍者的神情。」李經康認為，拍照時若可以讓雙手釋放出來，便能解決自拍上的諸多不便，因此小綠草研發團隊以「相機追著被拍攝者跑」的概念，開發相關軟體系統，很快地在2015年推出全球首創的「自拍機器人—IC晶片追蹤動

件模組」。

#### 努力不懈 克服重重困難

李經康解釋，「自拍機器人—IC晶片追蹤動件模組」採取人臉偵測、物件追蹤等軟體技術，再輔以紅外線硬體追蹤拍攝技術，成功讓手機抓住人臉追拍。「讓手機鏡頭動來動去追著使用者拍照，是自拍機器人的大賣點。」李經康說，讓手機鏡頭一直追著自己，用戶可以有種被追拍的明星感，創造用戶最佳體驗。

不過，儘管小綠草創新獨特的關鍵IC元件，但研發團隊要進一步開發原型機時，仍面臨種種困境，其中最大的問題是：小綠草的產品須搭配手機鏡頭，但推陳出新的手機軟硬

體，通常在很短的時間內就會進行升級，每當研究團隊開發出符合當下機種的IC晶片，隨時可能受到手機升級影響，導致小綠草又得修改既有產品。

「每一次手機規格的變動，小綠草都得重新開始。」李經康略微激動地說，這樣的過程歷經3年，折損很多開發人員，但自己深信自拍機器人有很大的市場需求，因此一直堅持下去。透過長時間測試，累積龐大的技術資料庫後，終於克服手機規格升級與紅外線辨識的雙重困難，成功開發出軟硬整合的自拍機器人產品。

#### 自己上網賣 意外吸引全球經銷商矚目

一如所有新創公司在產品到位後，又得面臨行銷的困境，小綠草的產品推廣也歷經了多次挫折。「一開始小綠草將產品全球代理權簽訂給一家代理商，結果這家代理商花費幾個月的時間卻找不到客戶，因此要求解約。」李經康回憶，耗費一整年，於解約後又找上國內某家大型3C通路商，受到該通路商的高層主管青睞，成功將小綠草的產品鋪貨上架，不料面臨幾乎沒有銷售



台灣新創公司小綠草在產品推出後，面臨行銷推廣困境，最後透過facebook社群販售商品，獲得消費者的肯定。

“

創業的貴人不是創投，而是主動回饋意見的消費者。

”



台灣新創業者創新研發IC晶片追蹤動作模組，採用人臉偵測、物件追蹤等軟體技術，以及紅外線硬體追蹤拍攝技術，成功讓手機抓住人臉追拍。

成績的窘境。仔細探究原因，發現自拍機器人的使用極需教導，但資金有限的小綠草不可能如Apple特設教導區域，產品在架上彷彿裝飾品，根本賣不動，就這麼又拖了一年時間。

「歷經產品研發與市場推廣的多重瓶頸，幾年來燒掉的資金超過新台幣1億元。」儘管困難重重，李經康卻依舊沒有放棄，在2017年6月30日把產品從通路端全部取回後，決定自己銷售。沒想到，11月13日在個人Facebook上貼文賣自拍機器人後，於14日上午9點就成

功售完1,000台；緊接著於11月19日再推出預購，沒多久預購量又達到將近3,000台，確立了小綠草的商品確實符合消費者需求。

「2015年~2017年期間，我至少拜訪過100家品牌商與創投，沒有人對小綠草的創新買單，如今獲得市場肯定，國內外許多代理商才找上門來，想要代理銷售自拍機器人。」李經康語帶感慨又充滿感激地說，創業兩次歷經18年的企業經營，如今才知道創業的貴人不是創投，而是消費者。

### 以「小綠草inside」自許 逐步擴大經營版圖

李經康表示，小綠草賣出第1,000台自拍機器人後，許多客戶主動透過Facebook回饋產品使用意見，這讓小綠草預計於今年出貨的第二代自拍機器人，快速升級7個功能。還有一群熱心的用戶，拿到產品後自行撰寫開箱文在社群網站分享，也讓小綠草省下許多行銷教育客戶的推廣經費。在未來，小綠草會秉持不斷創新最佳產品的信念，持續提供最好的產品給消費者。

展望未來，歷經創業各種挑戰的李經康語帶信心表示，短期而言，小綠草基於公司資源不足的現況，會以在台灣打響品牌為目標；中期來看，由於目前已有來自泰國、馬來西亞、印尼、越南、中國大陸的代理商，積極洽談代理合約，因此預計今年第3季，小綠草將開始簽署海外代理合約，跨足國際市場；長期來說，小綠草除了銷售自有品牌產品，也將



以「小綠草inside」的策略，把IC晶片模組提供給各種需要追蹤辨識晶片的硬體品牌商，開創小綠草更寬廣的經營路線。

「創業的困難總是多到令人難以招架，但是身為創業家，就得懷抱享受突破困難的過程，因為在看似深陷泥淖的困境中，始終會有機會看到希望，」李經康最後語帶感性地說，把創業當做一種生活模式，一直是他突破困境的中心思想，以此與台灣其他創業家，共勉之。

## 尚唐坊》100%純巧克力 搶攻健康商機

市面上的巧克力琳琅滿目，但多數以好吃、美味為訴求，所以諸如熱量高，吃多易胖且皮膚會變差等負面標籤，與巧克力形影不離。但其實只要巧克力的可可脂含量夠高，對身體有許多好處。台灣新創公司尚唐坊看準巧克力的健康特色，推出對人體健康價值極高的原豆原脂純巧克力，不僅有經濟部中小企業處創業總導師曾國棟從中輔導，也逐步打

開知名度，成為國內具備發展潛力的新創之星。

### 標準SOP+四大堅持 生產健康巧克力

尚唐坊創辦人唐璽濠原本是上班族，五年前因父親進行心導管支架手術，術後需要健康飲食的保養，醫生建議唐璽濠，巧克力內含的可可脂是心臟的保養聖品，可讓父親多多食用。於是，孝順的唐璽濠走訪各大百貨及超商購買巧克力，然而卻發現坊間所販售的巧克力多數成分複雜，多為添加其他植物油（如棕櫚油），很難找到高含量可可脂巧克力，而原豆中富含營養成分的「可可脂」，已被抽取去做為其他用途。

歷經一番對巧克力的深刻研究，唐璽濠毅然投入創業並成立「尚唐坊」，決定為更多人製作有助於健康的巧克力。「我大學念的是企業管理系，主修生產管理，因此對生產製造有一定程度的了解，再利用台灣優勢的生產製造資源，很快打造一個小型巧克力製作工廠。」唐璽濠回憶，在工廠建置過程中，透過團隊不斷的磨合與調整，逐步建立起工廠的



尚唐坊看準巧克力的健康特色，推出對人體健康價值極高的純黑巧克力，也將積極爭取「健康食品標章」，盼能讓更多人知道尚唐坊的巧克力獨特之處。

“

**創業過程涵蓋許多環節，集結最佳創業夥伴，  
以各自不同專業，各司其職，才能讓事情盡善盡美。**

”

標準作業流程（SOP），並邀請台灣大學可可官能鑑定的老師加入團隊，為品質把關。

「嚴選優質可可豆、原豆精磨不抽離可可脂、無添加其他油脂、無化學添加物，是我們的四大堅持。」唐璽濠指出，尚唐坊嚴謹的巧克力製造生產作業流程，不僅可達最佳品質，也讓尚唐坊一個月可處理超過150公斤的可可豆，生產20,000片的原豆巧克力，雖然不是非常龐大的生產量，但也具備市場銷售規模，於2017年中開始在台灣上市銷售。

#### 創新商業模式 穩定企業營收

「現階段尚唐坊的產品銷售以實地推廣為主，暫時不會尋找一般通路上架。」唐璽濠說，為讓消費者了解巧克力的生產製作與健康訴求，所以先採取「工廠直銷」方式，才能循序漸進教育消費者巧克力的健康知識，同時透過訂閱式的銷售銷售模式，讓客戶一次購

買下單、分次取貨，一來符合消費者拿到最新鮮產品的購物需求，再者也可穩定尚唐坊的資金流。

目前，尚唐坊的巧克力產品維持穩定出貨的狀況，每月都有一定營收，再加上天使投資人的資金進入，已穩定經營。展望未來，尚唐坊將朝「有機」路線邁進，完成工廠生產履歷，同時取得有機認證；在長程計畫中，也將積極爭取衛福部小綠人「健康食品標章」，讓更多人知道尚唐坊的巧克力獨特之處。

至於海外市場拓銷上，由於巧克力油脂含量高，無法常溫販售，出口必須採用成本高昂的冷鏈物流，因此短期內仍先以國內市場為主，不過未來不排除生產巧克力磚作為食品原料出口，開拓新經營路線。

「創業過程涵蓋許多環節，必須集合具備不同專業能力的團隊，共同完成所有的事情。」唐璽濠說，創業挑戰多，唯有

仰賴團隊裡的每一個人都扮演好自己的角色，共同朝目標前進，才能發揮最大的戰力。

#### 台灣動藥國際》研發寵物 癌症新藥 拯救毛小孩生命

過去人們飼養的小狗若罹癌，主人不是默默接受毛小孩即將離世，就是到醫院使用放射治療，不少飼主還因此被質疑怎麼可與人爭用醫療資源；如今，情況已有機會改變。

台灣動藥國際在2016年10月推出的小狗癌症新藥「抗癌能」（Antican），因藥物注射後直接作用於癌症細胞，因此不會有傳統化療藥物的副作用，為罹癌犬帶來治療新希望，也為台灣生技產業在新藥領域，開啟一條嶄新道路。

#### 連結台灣醫療資源 「抗癌能」帶來希望

台灣動藥國際董事長暨創辦人陳建宏在醫學院畢業後，擔任醫生很短的時間，便前往美國投入藥物研究，長達十幾

年的時間窩在實驗室，致力癌症新藥研發。2012年，他將研發技術帶回台灣，創立台灣動藥國際，連結台灣動物醫學的能量，歷經5年多的研究與臨床實驗，成功開發出全球第三支、亞洲第一支寵物癌症用藥，領先日本、韓國、紐澳等國家，並順利取得農委會發予的首張寵物用藥藥證，為亞洲第一家寵物新藥公司。

「長達十幾年在實驗室裡做研究，難免會有想放棄的念頭。」陳建宏說，但每次看到實驗結果有效，想起可拯救眾多毛小孩的生命，就覺得一定要堅持下去。之後選擇回台創業，串聯台灣大學、嘉義大學、屏東科技大學等學校進行產學合作，再加上政府創業資源的輔導與協助，終於順利開發出「抗癌能」(Antican)。

陳建宏說，過去寵物抗癌藥物並不發達，毛小孩罹癌僅能以安樂死減輕寵物的痛苦。如今，「抗癌能」的出現為罹癌寵物及飼主帶來治療希望，可望延長毛小孩陪伴主人的年限，將對現代社會帶來難以量化的心理安定價值。



台灣新創業者研發出小狗癌症新藥，為罹癌犬帶來治療新希望，也為台灣生技產業開啟新藥藍海市場。

### 打造全方位治療服務 期許成為亞洲動物製藥廠

「抗癌能」上市後，台灣動藥國際即緊鑼密鼓布局這塊新藍海市場。首先，結合國內醫療相關產業鏈，與各地動物醫院成立「區域型癌症治療中心」，讓家裡有罹癌的小狗可就近在區域中心接受「抗癌能」的治療；其次，因為腫瘤的分類、分級等組織病理資訊會大幅影響臨床醫師對生病人之寵物的處置方式，因此台灣動藥國際決定設置「病理診斷中心」，提供病理診斷服務，讓醫生可根據病理結果，了解腫瘤類型、良惡性程度、是否手術切除乾淨等，協助臨床醫師的後續治療。

「『抗癌能』的問世，除代表台灣可率先進入世界寵物藥物市場外，也顯示台灣動藥引領世界潮流，為極具潛力的明星產業。」陳建宏最後表示，在取得藥證進入台灣市場販售之後，未來台灣動藥國際更將與歐盟、紐澳、東南亞三大區域的合作夥伴簽署合作備忘錄，全面搶進全球市場，目標在5年之後，朝向成為亞洲大型動物用藥製藥廠邁進。

從小綠草、尚唐坊與台灣動藥國際三家不同領域新創的創業故事，可以看出，不管哪個領域都有很大的挑戰，創業家唯有透過堅持再堅持，才能關關難過關關過，邁向穩定經營、追求成長茁壯。■



自1982年創立以來，北祥不斷跟上科技演進，在臺灣資訊服務產業占有一席之地。

打造數位服務平台 迎向ABC科技時代

# 北祥公司 三箭戰略全面啟動

因應人工智慧（AI）、大數據（Big Data）與雲端運算（Cloud Computing）時代的來臨，國內軟體公司北祥啟動「決勝未來」的新戰略計畫，射出「新組織、新市場、新技術」三支箭，成功從「電腦系統整合服務商」轉型為「數位服務平台商」，創新迎向ABC科技時代，開啟更龐大的企業IT商機。

◎撰文／劉麗惠 攝影／賴建宏

**資**訊科技幾乎每十年就會  
有一大變革，資訊服務  
業者必須不斷調整腳步並投入  
創新，才能在每段時期都維持  
競爭優勢。創立於1982年的北

祥公司，過去三十多年來歷經  
網際網路、行動化、雲端運算  
等技術變遷，也一再依循科技  
的推陳出新進行升級轉型，最  
終成為國內具品牌知名度的軟

體服務公司。如今，ABC數位經  
濟時代來臨，北祥又剛好進入  
二代接班的關鍵時刻，因此北  
祥正全面注入創新創意能量，  
希冀以新一輪轉型升級的大任



1.北祥代理多家國際大廠軟體，與伺服器、儲存硬體設備，為國內廠商提供全方位資訊技術服務。



2.北祥黑客松將創新DNA植入企業文化，與產、學界交流分享創新應用。

務，開啟北祥的新時代。

## 站上巨人肩膀 建立穩健經營格局

1970年代個人電腦時代來臨，北祥創辦人暨董事長陳達雄看上個人電腦正全面進入辦公室、企業、工廠、商店等各行各業中，因此創立提供IT代理服務的北祥。北祥先後獲得國際軟體品牌IBM、微軟、NCR及VMware的青睞，取得各家IT大廠的代理權；再以專業的顧問諮詢與技術服務，從眾多代理產品中，整合出最符合企業需求的IT解決方案，逐步建立北祥在代理領域的專業地位。

「創業之初資源有限，因此北祥秉持『充實、誠實、落實、堅實—實事求是』的企業經營理念，爭取到與各家IT大

廠的合作，並且建立長久的信任關係，成為北祥不斷成長茁壯的根本能量。」陳達雄說，以創造雙贏的合作承諾，北祥借力使力地擴大代理業務，不僅因此成為IBM增值經銷商夥伴，代理IBM全系列軟體，同時也提供客戶IBM伺服器及儲存設備硬體產品，多次獲得IBM頒發的最佳合作貢獻獎。

資訊服務業若只有代理業務容易被取代，因此北祥不斷地追求差異化競爭力，積極培養軟體人才，投入IT解決方案的系統研發，然後聚焦IT需求龐大的金融服務業，為其開發金融前檯業務整合平台系統、分行端末系統、網路銀行、行動銀行與聯貸管理等系統，建立北祥在金融領域的IT專業能力。陳達雄說，北祥旺盛的IT

解決方案研發能力，使業務範疇快速擴張，也曾榮獲微軟解決方案供應商第一名，與Lenovo Server最佳成長商用經銷商獎項。

## 「北祥三箭，決勝未來」 啟動新戰略計畫

以既有代理與系統解決方案業務為根基，面對行動雲端無所不在的數位經濟時代，北祥進一步於2014年啟動「北祥三箭，決勝未來」的創新轉型計畫。推動轉型計畫的北祥副董事長陳欽祥，雖然念的是企業管理，但是因為父親陳達雄經營資訊服務事業，從小對資訊科技耳濡目染，對於科技產業的變化，一直非常敏銳。

陳欽祥指出，求學期間的寒暑假，他都會到北祥打工學



北祥團隊開發多套解決方案與平台，讓中小企業以低廉價格就能取得好用的應用程式。

習，因此5年前回國正式進入北祥上班時，公司業務很快就上手。時值行動雲端科技浪潮來襲，陳欽祥因此深入研究行動科技趨勢，經過與公司高層多方討論後，於2014年啟動北祥的創新轉型戰略，瞄準「價值創造、商業模式、科技技術」3個標靶，射出「新組織、新市場、新技術」3支箭，打造北祥邁向行動雲端與大數據時代的新競爭力，開啟進入新數位經濟時代的大門。

在組織方面，北祥為從電腦系統整合服務商轉型成為數位服務平台商，特別設立「策略創新中心」（CSI），做為驅動公司轉型升級的新部門；在技術上，過去3年北祥致力於

研發雲端科技、大數據分析、開源軟體及商業應用等創新技術；在市場布局上，過去北祥以金融IT業務為主，目前進一步以雲端平台，加強開發中小企業市場，因此北祥正積極建立品牌知名度，並結合產官學各領域專家，建立北祥雲端與大數據平台的生態系統，藉此提供客戶更完整的顧問諮詢服務與資訊解決方案，在數位時代中，全面轉型為智慧應用解決方案的服務商。

### 雲端、大數據與AI服務 建立全新競爭力

北祥專業技術服務部副總經理翁志宏說道，科技變化速度飛快，過去企業要有理想的

IT環境，通常需要耗費資金聘請IT人員及建構系統；但隨著雲端科技趨於成熟，中小企業以較低的費用，就能取得好用的IT應用程式。因此北祥開始協助中小企業利用雲端科技，讓營運規劃與商業布局得以更加完善，目前已經發展出專門提供給中小企業的「WORKCLOUD行動辦公解決方案」，同時鎖定電商與智慧商務服務業者，創新研發「A-Ber雲端電商管理平台」與「SBI即時商業智慧決策平台」。

其中，A-Ber可協助電商進行多平台營運管理，整合訂單交易與商品管理，提供智能化分析。SBI平台則以大數據分析國內各個商圏的多樣資訊，再提供給商業服務業者進行多角度剖析，藉此選出適合開店的商圏據點；此外，還能協助企業鎖定目標客群，優化商業決策，提升集客力，國內餐飲集團龍頭就透過導入SBI，找到最佳開店據點。

陳欽祥指出，打造雲端與大數據系統平台之後，北祥也正如火如荼創新AI應用服務，例如，北祥預計於2018年第一季推出的「客服機器人」，

可讓企業導入於官網或客服系統，客服機器人將在網站中即時回答消費者問題，提升服務效率並減少人工客服成本。

從這些創新多元且確實符合企業需求的智慧解決方案，可以看出北祥在推行轉型計畫的這3年中，已逐步建立起ABC科技時代中的競爭力。北祥也因此於2017年通過微軟黃金級認證夥伴資格測試，獲得「雲端生產力」、「雲端平台」及「大量授權」金級專長認證，同年也榮獲IBM系統整合卓越獎，凸顯北祥強大的雲端系統服務能量。

## 「誠實、堅實」 讓北祥屢屢突破困境

再一次成功轉型的北祥，過去三十多年的營運過程裡，

其實多次遭遇經營上的挑戰。

「北祥可以從原本只有個位數員工的微型企業，變成擁有160個員工的中型資訊服務公司，關鍵在於北祥面對挑戰時，始終真誠以對。」陳達雄回憶起創業歷程，曾經有一年因全球景氣不佳、大客戶出走，北祥財務出現狀況，差點發不出年終獎金；但為了讓員工可以過好年，他咬牙抵押房子，硬是湊出一筆錢，得以發放半個月年終獎金給員工。

之後，北祥又因為自主研发產品，廣納軟體人才進入公司，人事成本大幅提高，導致現金流出現問題。陳達雄說，軟體公司投入研發的資金，通常得2~3年才能回收，導致公司財務負債比大幅升高，多家銀行同時切斷貸款額度，一時

之間讓公司資金出現問題。

當時，陳達雄採取誠實面對的態度，跟公司員工達成共識，一方面請求供應商延長付款時間；另一方面希望客戶提前支付應收帳款，而北祥的信譽讓供應商與客戶都願意相挺，使公司再次度過難關。


談起經營上的困難，已經做好接班準備的陳欽祥也說，資訊科技的變化速度快得令人難以招架，公司在這一波轉型的過程中，也一再遭遇內部溝通與外部競爭的挑戰。為讓公司團結一致凝聚戰力，北祥跳脫過去的利潤中心制度（Profit Center System），喊出「One Company」口號，各部門主管每週進行激盪創新的會議，讓原本各自為政的各個部門，共同以「客戶為核心」發展創新服務。

在個人電腦的黃金年代中起家，經歷過網路泡沫化的階段，現在的北祥又再一次面臨數位科技演進的大變革；於此之際，北祥正好進入二代接班的關鍵時刻，恰可藉由新一代的創新創意與多元思維，加速北祥的轉型升級步伐，在新一輪的資訊革命中立下嶄新的里程碑。■

**PROFILE**

**北祥公司**  
小檔案

- 成立時間：1982年
- 董事長：陳達雄
- 資本額：新台幣3億元
- 主要業務：IT資訊服務
- 產業地位：與全球知名IT大廠如IBM、微軟、NCR及VMware等維持多年代理關係，並多次獲頒獎項。



董事長 陳達雄（左）  
副董事長 陳欽祥（右）



印尼近年來國內生產毛額（GDP）及人均GDP均出現成長勢態，吸引許多台商搶進市場。

經濟加速成長 將成東協最大經濟體

# 印尼中產階級崛起 外資卡位賺人口紅利

印尼走出二十多年的政經動盪，這個被諸神遺忘的國度，自3年前佐科威總統上任後開始改變了。經濟起飛、基礎建設加速進行，挾未來1.3億人口的中產階級消費力，以及逾5成的上網普及率，電子商務更成了各大外資卡位的主戰場。

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／商周圖庫·法新社

印 尼是全球最大的穆斯林國家，擁有2.6億人口，居世界第四。這個以往被戲稱為「諸神遺忘的國度」，自3年前佐科威（Joko Widodo）總統上任後，經濟開始突飛猛進。

目前印尼的國內生產毛額（GDP）正邁向1兆美元規模，2017年失業率降至5.3%，是1999年以來新低，每年人均GDP成長增幅達7%，稱冠東協。歷經蘇哈托（Suharto）32

年獨裁統治、宗教及種族長年衝突、亞洲金融風暴，印尼，終於在沉睡多年後甦醒，吸引全球的關注。

「以前印尼沒辦法發展太快速，就是因為基礎建設不



夠，現在的佐科威努力在發展基礎建設，他是認真要拚經濟。」在印尼台灣經濟交流協會擔任副會計師的程慶玲表示。就連路上遇到的計程車司機、國際商人、或是正在咖啡館裡討論事業的年輕創業家，談起佐科威總統，無不豎起大拇指。

### 中產階級上看1.3億人 網路用戶普及率突破5成

上任迄今，佐科威推動了23項基礎建設，宣示了16項鼓勵外資投資印尼的經濟政策，還大力擬定經濟政策、整頓公共財政、執行稅務赦免法案，迄今讓海外資金回流至少75億美元。

同時，自這位平民總統上台後，世界級的領導人接踵造訪印尼。不只是因為它的人口在全球僅次於中國、印度、美國，也不只是因為它將成為東協最大經濟體，更因為它年收入逾3,600美元的中產消費族群，將從現在的7千萬人，在2030年增加到1.3億人，市場潛力龐大。各國政府都想跟這個新興大國打好關係，也讓海外投資人將之視為必須插旗之地，外商直接投資金額（FDI）創下歷年新高，2012年至2017年成長了120%。

雖然印尼的經濟命脈仍是製造業，但這批新外資關注的領域，卻多半著眼於網路產業，尤其想卡位電子商務。據

報導，截至2016年底，印尼網路用戶達1.33億人，已是東協十國中最大的網路市場，普及率51%，而其社群用戶占整體網路人口也達8成左右，這已經吸引多家國際電商爭相卡位。

### 美中台巨頭爭相卡位 電商生態系布局日趨完整

2016年，阿里巴巴先後砸20億美元，拿下東南亞第一大電商Lazada 51%控股權，接著投資有「印尼淘寶」之稱的Tokopedia。騰訊轉投資的SEA集團，旗下的蝦皮購物，也已在印尼紮營立寨；2017年7月騰訊又入股有「機車界Uber」之稱的Go-Jek。另外，美國亞馬遜（Amazon）、日

## 印尼佐科威總統的經濟改革重點

### 提速

新創企業申請程序由94道減為49道；海關檢查程序等待期從4.7天降至3.7天。

### 建設

砸210億美元，相當於20%國家預算發展基礎建設，開發港口、鐵路、電力建設等。

### 開放

電商資本額逾800萬美元，或創造千名就業機會者，外資可100%持股電商企業；未達成者，上限為49%。

### 降稅

不動產出售所得稅由5%降至0.5%，資產重估稅率由10%降至3%。



資料來源：商業周刊

## 阿里巴巴、京東、Expedia，搶投資印尼電商



本軟體銀行創辦人孫正義也都已報到。台灣餐廳訂位服務平台EZTABLE，也準備將公司總部移往印尼，創辦人陳翰林更寫下「沒拿下這一個互聯網大國，我不回台灣了」的東南亞征戰宣言。

印尼的國土包括1萬7,000座島嶼，物流運送先天不易，更有6成以上的人連銀行帳戶都沒有，在物流及金流的限制下，電商經營不易。但現在，只用一支智慧型手機或一台平板電腦，小從柴米油鹽，大到電視3C產品，都可透過Kudo網路平台訂購、配送；甚至連小額保險及跨境匯款，都可以在鄉間雜貨店裡完成。

若走在雅加達，街頭隨處可見一群穿著綠色Go-Jek、黃色Uber、黑綠色Grab外套的機車騎士。他們不止提供載人服務、送外賣、代客購物，任何電子商務的服務，也都可以透過他們來完成，這些人負責的是電商生態系中的最後一哩路，也成為雅加達街頭最新的風景。

### 借力台灣館做出差異化 台商保養品牌賣上No.1

面對各國電商壓境，印尼本土電商BliBli全力接招，於是與台灣業者合作，在平台上開設「台灣館」，銷售上千種台灣商品。台灣館2017年10

月18日一開張，成績就不差。BliBli執行長庫蘇莫（Kusumo Martanto）坦言，現在確實是個戰國時期，競爭對手大打免運費、低價戰術，但他認為，撒錢行銷沒辦法持久，「對我而言，結合線上與線下消費、提供客戶更多服務，才有辦法在這場戰爭中存活。」

印尼的人口結構呈現扁形金字塔，中高階層人口只占10%，相當於2,600萬人口，即使如此，還是遠多於台灣。雖然是回教國家，但女性購買力一點也不弱，台灣保養品牌妍霓絲（Eileen Grace）進軍印尼半年，在2017年10月已登上印尼京東美妝類第一名。

## 《星球爆米花》取得清真認證 以在地策略取勝

小小爆米花，可以是廉價垃圾食物，卻也可以成為頂級商場的高端品牌。一小桶「星球爆米花」，在印尼百貨公司架上售價6萬7千元印尼盾，折合新台幣180元。6年來，從台灣出發，打入馬來西亞、印尼、新加坡、汶萊、香港、澳門、中國、印度、澳洲等地，是第一個用「虛實整合」方式，打入最多國家的台灣零食品牌。

這彈珠大小的球狀零食，如何征服亞洲市場？答案就在星球爆米花的「菜單」裡—有印尼人偏好的椰漿吐司、叻沙，也有韓國泡菜、四川香辣、日本抹茶、法國洋蔥湯等口味，利用各國在地食材，調製出逾40種創新口味配方。

星球爆米花創辦人許耿豪，還從iPhone手機得到啟發，讓爆米花口味一代一代推陳出新，但這也讓他的成本大幅攀升。一般零食原料占成本5%以上就算高，他卻拉高到30%。「沒辦法，你不持續研發，一、兩年就被市場淘汰。」他說。

為了打進穆斯林占8成的印尼市場，許耿豪投入了8個月時間，從上游的原料到下游供應商的製程，全部重新檢驗，取得最嚴格的「清真認證」，讓他拿到進入回教市場的門票。

找到對的通路也是重點策略。印尼、馬來西亞、香港擁有大量觀光客與商務客，消費力道強，他們以精品策略，入駐頂級大型商場，讓客戶現場體驗。更曾找來韓國男星金秀賢到雅加達最潮商場岡達林購物中心（Gandaria City）站台造勢，讓千坪會場擠進2,000多位粉絲，一砲打響品牌知名度。

許耿豪表示，這樣的策略

是：先用「陸軍」開路，再用「空軍」轟炸。也就是說，實體店讓消費者得到體驗，而電子商務才是最具潛力的銷售管道，讓客戶後續能在網路上完成回購，並進行再銷售，虛實並進，造就星球爆米花成功銷售全球十餘國的成績。

## 《有勁生技》衝破文化禁忌 產前檢測打入回教市場

有勁生技，一間以孕婦產前基因檢測為主要業務的台灣生技公司，目前是東南亞市占率第一的NIPT（非侵入性產前染色體檢測）服務提供商，在印尼、新加坡、泰國、馬來西



有勁生技鎖定印尼未爆發的中產階級市場，以非侵入性產前染色體檢測服務，切入印尼孕婦產前基因檢測市場。



佐科威總統上任後，積極推動多項建設，使印尼成為各國投資者眼中充滿無限發展潛力與機會的國度。

亞等地，超過5成的醫療檢驗單位，都引進它的產前檢測方案，全公司約7成營收來自東南亞市場。

NIPT讓孕婦僅靠著抽血，就能取代傳統羊膜穿刺可能引發的流產危機，檢驗唐氏症等基因疾病，一旦發現胎兒有問題，墮胎便成為可能選項；印尼法令雖未禁止，但普遍視墮胎為禁忌。另一方面，由於一次的檢測費用高達新台幣2萬元左右，是當地基本工資的3倍，因此在印尼推行產前檢測，挑戰相當大。

但「有勁生技」看中印尼未爆發的中產階級市場。目前

印尼使用NIPT檢測的孕婦還不到0.5%，為了打開市場，有勁除了向醫師和產婦解釋其他穆斯林國家對墮胎的不同教義詮釋，例如部分中東地區允許16週以內的胎兒引產，也將推廣的重點放在「預防」觀念。

與此同時，來自美國、英國與中國的生醫集團也紛紛進入東南亞市場。當對手因組織龐大，檢體與文件往返費時，2到3週才能出具檢測報告；有勁生技卻將小，化為優勢，1週就能把報告拚出來，還能配合醫療院所，彈性增加檢驗項目。

眼看有勁在東南亞的市占

率節節上升，其對手英國的Prematha Health，於2016年底公告以現金加換股，購併有勁，由有勁持股25%，占2席董事，成為英國公司最大股東。未來將可槓桿國際資源，進一步深耕東南亞市場。

## 「印尼夢」發酵中 從製造到服務業遍地商機

想到印尼投資者，當然不只服務業。印尼政府已推出第12輪經濟刺激方案，搭上製造生產起飛，台灣近幾年皆為印尼主要工具機進口來源國，其中車床及綜合加工機項目，台灣都是第二大輸入國。去年印尼製造展，台灣超過112家廠商參加，為最大參展國，可見印尼市場對於台灣廠商的重要性。

印尼正用力奮起，在商人眼中，這裡處處充滿機會。佐科威提出的「印尼夢」，似乎真的正在發酵。雖然，基礎建設依然不足、國土零碎、種族差異及貧富不均，都是印尼要一一克服的難題；但，當中國、韓國、美國、日本的商人，都挾帶鉅資和資源布局印尼時，已經證明，印尼的發展潛力與無窮機會。■