



貿易

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

雜誌  IEAT

No. 332
2019年2月

數位 + 貿易整合 探商機

Opportunities from
Integration by Digital Plus Trading

2019 全球重要暨新興市場貿易環境與發展潛力調查報告

定價：99元



電動化、智慧化、客製化、
共享化、全球化轉移
掌握五大關鍵變革
台灣自行車產業再躍升

無人自駕車時代
即將到來！
全球自駕車競賽
誰將先馳得點？

建立平台商業模式
玩轉頂級客層商機
年輕新創從遊艇出發
樂浪打造陸海空派對

封面故事

Cover Story

數位 + 貿易整合 探商機



8



14



18

國際局勢緊張、科技發展一日千里，面對2019年的開局，橫亘企業眼前的是更嚴峻的挑戰。為此，台北市進出口商業同業公會發表《全球重要暨新興市場貿易環境與發展潛力調查報告》，聚焦全球情勢與數位轉型方針，協助台灣企業度過貿易亂流，借助科技之力，邁向永續經營。

總論篇

- 8 2019《IEAT調查報告》公布
掌握五大時代變遷 勇於迎接轉型挑戰

數位篇

- 14 背景因素×科技應用×案例解析
關鍵方程式 數位+貿易整合的新未來

市場篇

- 18 54國貿易競爭力排名出爐
七大發現 透視全球市場未來商機

記者會篇

- 24 主題演說×綜合座談×直播
整合數位與貿易 開啟無限可能

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 以大聯結思維 因應數位霸權時代
- 名家專欄 Column
- 4 2019年會是個什麼樣的年？
- 國際視窗 News Digest
- 6 從世界最大科技展CES 看見未來趨勢與生活樣貌
- 特別企劃 Special Report
- 電動化、智慧化、客製化、共享化、全球化轉移
- 32 掌握五大關鍵變革 台灣自行車產業再躍升
- 企業實戰錄 Enterprise
- 領導海馬繁養殖產業
- 38 海馬觀賞市場先行 長行海洋跨足生技領域
- 大陸觀察 Mainland Focus
- 用數位、智慧化能力決勝物流之戰
- 42 兩岸新外貿、新物流
- 寰宇聚焦 Global Focus
- 無人自駕車時代即將到來！
- 46 全球自駕車競賽 誰將先馳得點？
- 創新創業 Innovation
- 建立平台商業模式 玩轉頂級客層商機
- 50 年輕新創從遊艇出發 樂浪打造陸海空派對
- 文創藝術 Cultural Arts
- 描繪全新台灣文字風景
- 54 justfont打造新時代中文字型
- 文化交流道 Global Culture
- 留心齋戒禮儀 拿捏談話尺度
- 58 掌握印尼職場文化 經商互動零障礙
- 品味生活 Life
- 踏尋達爾文足跡 一探野生動物天堂
- 62 世界最棒的小島—加拉巴哥
- 創新設計 Design
- 蝸居的未來 一樣很愜意
- 64 小空間的城居vs.游牧
- 貿易線上 IEAT Online
- 「貿易諮詢服務中心」揭牌
- 66 替業者掃除疑難雜症 協助因應全球經貿新情勢
- 台北市進出口商業同業公會108年馬祖敬軍團
- 67 善盡社會責任 慰勉駐軍不畏辛勞
- 106學年度傑出國貿人才獎學金
- 68 本會頒發百萬獎學金 培育台灣貿易界未來新星

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：黃振進

主任委員：林小明

副主任委員：潘偉景、林正誠

編輯委員：林承斌、徐文德、高泉興、柯彥輝

許介立、高 籟、李育家、簡壽宏

社長：黃文榮

策劃：許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、李林謙

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：李國榮

顧問：林秋寶

專案經理：董育君

資深編輯：蔡瑜瑀、廖珮君

美術編輯：張堃宇

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5518

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

數位化《貿易雜誌》讓閱讀更方便了！
掃描以上QR Code，即可線上瀏覽本期
精選文章，隨時隨地獲取新知、掌握趨
勢脈動。



38



62

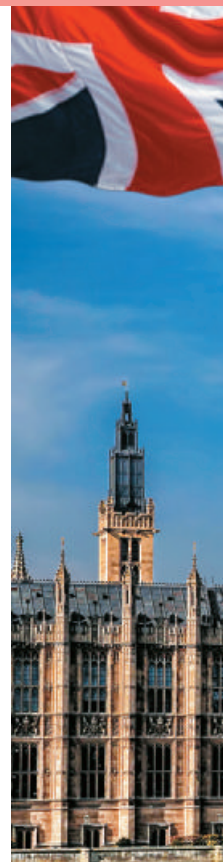
掌握五大時代變遷

勇於迎接轉型挑戰

2019《IEAT調查報告》公布

2019年全球經貿依舊詭譎多變，再加上數位轉型之必要，台灣企業必須就經貿轉移與數位變革的雙重挑戰，找到因應的最佳策略方程式。對此，2019《IEAT調查報告》以五大時代典範變遷的脈絡，以及美中貿易戰的演進與變局，描繪出未來時代的具體輪廓，作為企業迎向未來，邁向轉型升級的起始點。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、Shutterstock



美中貿易戰、英國脫歐、南海衝突、各國升息政策等經濟黑天鵝與灰犀牛，導致全球經濟發展陷入高度的混沌不明中，再加上「數位經濟」議題持續延燒，對商業經營帶來劇烈變革，也凸顯台商必須宏觀全球經貿發展走勢，同時也得積極利用資通訊科技，推動一場加速度的數位轉型戰略。

為協助台商走向國際並掌握數位經濟浪潮，台北市進出口商業同業公會精心執行的「2019全球重要暨新興市場貿易環境與發展潛力調查」（後簡稱2019《IEAT調查報告》），以「數位+貿易整合」為主題，提供涵蓋全球經貿趨勢、全球市場排名與發現、企業數位轉型的豐富內容，為企業在全球經貿新局



英國脫歐、美中貿易戰、南海衝突，國際間頻繁的政治角力，導致全球經濟局勢更顯混沌不明。

中，找到整合運用數位與貿易資源的成功方程式，期能協助更多台商開創新契機，提升台灣貿易競爭力。

世界正進入VUCA時代

2019《IEAT調查報告》計畫主持人呂鴻德表示，公會自1947年成立以來，72年不斷追求創新，引領台灣貿易業者找到迎向未來的新方向，2008年有鑒於金融海嘯對全球經貿帶來變革，開始執行《IEAT調查報告》，協助貿易商掌握趨勢、挖掘創新策略。

2019年，世界正式進入「多變（Volatile）、不確定（Uncertain）、

複雜（Complex）與混沌不明（Ambiguous）」的「VUCA」時代，因此2019《IEAT調查報告》先提出五大時代典範變遷的看法，描繪出未來世界樣貌，讓台灣政府與企業迎向未來，都有清楚脈絡可依循。

典範變遷1》 從「重覆」到「顛覆」

「在無限創新時代，若不自我顛覆，就只能等著被別人顛覆。」呂鴻德指出，科技改變世界的速度、規模與影響程度驚人，不管是阿里巴巴顛覆零售業、Uber顛覆出租車業、微信顛覆通信產業、特斯拉顛覆汽車業、蘋果顛覆

手機業、Netflix顛覆電視產業，都顯示出企業已從「『穩定』是典範」移轉到「『持續變化』才是常態」的環境，意味著企業必須不斷自我變革、創新顛覆。

典範變遷2》 從「定格」到「破格」

隨著科技不斷演進，世界轉變的速度愈來愈快，因此企業必須脫離固有思維框架，轉而以破格思考突圍。呂鴻德舉例，早年蘋果的「不同凡想」（Think Different）創新精神，帶領蘋果開創新局；之後又有IBM從硬體製造商轉型為雲端服務商，成功突圍；一度競爭力弱化的微軟，近十年也以雲端智慧之姿成功轉型，這些國際案例都凸顯出：「破格思考」，是企業成功挑戰未來的關鍵。

典範變遷3》 從「漸進」到「躍進」

呂鴻德進一步指出，Alphabet執行長Larry Page說：「人性都喜歡做不會失敗的事情，但一次一小步改進的模式，已經式微，現在只有跳躍式進步，才會成功。」因漸進式的改善，強調的是改變現在，很容易讓企業失去自覺，也會讓企業陷入「溫水煮青蛙」的險境中。面對這個以10倍數突變的時代，企業要勇敢躍進，才能以創意跳脫窠臼。

典範變遷4》 從「已來」到「未來」

「從『已來』到『未來』，現在

你不活在未來，未來你必然要活在過去。」呂鴻德引述阿里巴巴創辦人馬雲的話指出，到了當今數據時代，雲端運算、大數據、人工智慧等技術帶來的即時化、智慧化、普惠化、開放化、加速化，將對產業帶來前所未有的跳躍。是以企業應具備前瞻視野，思未來、謀未來，提早5年想、提前10年做，以「預應思維」取代「因應思維」，企業才能維持競爭優勢，永續經營。

典範變遷5》 從「連接」到「聯結」

「未來的時代不是『連接』的時代，而是『聯結』的時代。」呂鴻德強調，「連接」是點對點的單向互動，「聯結」是點線面的多面互動，所以台灣從政府到產業界都應該思考，處在這個數位時代，台灣與全世界聯結了沒？自己啟動跨界整合思維了沒？唯有確定驅動「聯結力」後，企業才能創造「供應鏈」，進一步完成「關係鏈」。

掌握美中貿易戰的演進與衝擊

大變遷時代對企業帶來多重考驗的同時，全球各大研究機構與媒體對2019年的看法，也普遍傾向悲觀。高盛集團表示：「2019年將是全球經濟成長疲軟的一年」、國際貨幣基金（IMF）認為：「2019年是全球貿易摩擦不斷的一年」、經濟學人提到：「2019年是暗流多且不平靜的一年」、金融時報報導：



阿里巴巴以電商顛覆零售產業，顯示當代企業已經從「追求穩定」移轉到「持續變化」的狀態。

「2019年是灰犀牛與黑天鵝交疊共振的一年」。

綜合各大研究機構看法，2019《IEAT調查報告》分析，今年全球經貿動盪劇烈，最大關鍵因素絕對是「美中貿易戰」的持續延燒。在這不平靜的一年，台灣必須掌握美中貿易大戰的前因後果與後續發展可能性，才能找出具體因應之道，讓企業在充滿不確定、高度不穩定的2019年，走得平坦順遂，甚至跳躍翻轉。而針對美中貿易戰，呂鴻德以「遏止崛起論」，提出美中貿易戰發生的三大起因。

起因1) 60%紅線陷阱

自1984年美國登上世界第一經濟體後，當世界上有其他國家的GDP達到美

國GDP的60%，美國就會打壓遏制這一個快速崛起的競爭對手，藉此繼續維護美元霸權、主導多邊規則，獲取最大經濟利益。過去，蘇聯、日本都一度超越60%紅線，因此受到遏制，而中國大陸2015年的GDP達到美國的63%，成為美中貿易戰的起因之一。

呂鴻德分析，美國在貿易戰中擅長以其絕對優勢的國際地位與科技水準，採取多維打擊方式，進行經濟制裁與技術封鎖，確保美國國家利益最大化。

起因2) 修昔底德陷阱

哈佛大學教授格雷厄姆·艾利森（Graham Allison）新書《注定一戰》提到的「修昔底德陷阱」概念，主要引用希臘古典史學家修昔底德闡述雅典與斯



美國全面防堵華為、中興等中國大陸企業，足見貿易戰火已延燒到科技領域。

巴達的戰爭由來，論述當新霸權崛起導致權力平衡改變時，既有統治強權為了捍衛權力、維護既有地位，可能促使兩國走向戰爭。

如今的美中貿易戰就是如此。因此，美中貿易戰不僅只是貿易戰，更將是一場匯率戰，並且已升級為科技戰，未來更將走向主權保衛戰。呂鴻德說，未來誰會成為世界霸主，變化難測，唯一可以肯定的是，這場戰局將對世界帶來很大衝擊。

起因3》 科技超美陷阱

隨著中國大陸在5G、量子通訊領域超英趕美，甚至5G已居於領先，因此華為、中興通訊受美國調查與封殺，顯示美國為保住科技霸主地位，已將貿易戰升級為科技戰。由美國白宮在2017年發布的《國家安全策略報告》

(NSS)、2018年發布的《國防策略報告》(NDS)與《中國經濟侵略策略報告》等，都顯示美國在經貿與科技領域，要對中國大陸採取更強硬的態度。

貿易戰對全球、美中與台灣帶來的經濟衝擊

面對從2018年延燒至2019年的美中貿易戰，全球經濟景氣因此受到極大影響。貿易戰兩造美國與中國大陸，受到的衝擊更是不容小覷，而與美中有緊密貿易關係的台灣，當然也將受到一定程度的波及。行政院主計總處報告顯示，中國大陸GDP每降1.0%，台灣GDP就下滑0.29%；美國GDP每降1.0%，台灣GDP就下降0.07%；日本GDP每降1.0%，台灣GDP就降低0.04%。

呂鴻德分析，台灣企業在全球供應鏈參與率極高，高達67.6%，也就是在100項產品中，有將近68項有台灣的影子，凸顯台灣與全球貿易連動甚深，因此美中貿易戰導致世界主要經濟體經濟下滑，台灣也絕對不可能置身事外。

從2019《IEAT調查報告》的五大時代典範變遷，以及全球經貿競爭格局中，可發現當國與國經貿競爭更劇烈、科技以超倍數往前推進，今日世界轉動的速度快得令任何國家與產業都必須嚴肅以對，也凸顯貿易商一定要儘速開啟「數位+」的思維，才能迎接智慧時代的全球經貿挑戰。■

七大發現

透視全球市場未來商機

54國貿易競爭力排名出爐



2019《IEAT調查報告》全球綜合貿易競爭力最新排名出爐，因美中貿易戰、數位經濟浪潮、升息風險及國際政治風波等變局，各國競爭力因此出現轉移消長。當時局變幻莫測，唯有掌握大趨勢、擁抱變革，才能擬定正確的戰略與決策，縱橫全球無往不利。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock

每一年《IEAT調查報告》對全球暨新興市場調查，向來是台商掌握全球布局契機的指標依據。自2015年開始，《IEAT調查報告》計畫研究團隊以「國家競爭力」、「貿易自由度」、「貿易便捷度」、「貿易難易度」、「貿易風險度」與「貿易趨勢度」的「一力+五度」模式，評估台灣及全

球重要經貿市場。2019《IEAT調查報告》採取同樣模式，對全球54個市場進行整體評估，結果今年各個市場趨勢消長明顯，顯示台商全球布局，必須時時刻刻掌握國際變化，才能做出正確的戰略與決策。

綜合觀察今年的市場競爭力排名，可發現美中貿易戰使得中國大陸競爭力



以色列以創新驅動經濟，加上政府扶植產業，吸引全球數位與新創企業前往投資。

弱化，但卻有些國家因製造基地轉移受惠，競爭力隨之提升。另一方面，歐洲國家因脫歐、政治動盪等疑慮，競爭力也偏弱。2019《IEAT調查報告》計畫主持人呂鴻德綜合歸納整體報告內容走勢，具體提出市場排名的七大發現。

發現1》

台灣綜合貿易競爭力回到A級

報告顯示，今年全球貿易成長因美中貿易戰趨於保守，但在市場競爭力分析上，台灣「綜合貿易競爭力」回升到A級，與「經濟合作暨發展組織」（OECD）國家包括美國、荷蘭、德國、

澳洲、日本、加拿大、以色列及英國等，都列為A級貿易地區，顯示台灣具有與先進國家同等的貿易競爭力。

呂鴻德分析，台灣綜合貿易競爭力在2008~2017年的調查都落在「極力推薦」的A級，只有去年掉到「值得推薦」的B級，今年回升至A級，顯示台灣貿易競爭力仍維持優勢。究其原因，除了因台灣與美、日經濟連動，美、日經濟表現好，台灣貿易競爭力就佳。更重要的是，台灣貿易始終具備幾大優點：第一、產品品質優良；第二、台灣人溫良恭儉讓且具好客文化，因此擁有顧客維繫力強的優勢；第三、產品與解決方

案具備價格競爭力。

不過，目前台灣在「具備專業人才」這方面仍有進步空間，是以台北市進出口商業同業公會積極透過多元管道，培養符合全球經貿局勢需求的人才，包括「貿易小尖兵」與「將帥班」等課程及計畫，都是為了提升台灣人才力而舉辦。

「一個人可以走得很快，一群人才能走得遠；單打獨鬥的時代結束了，聯合艦隊的時代來臨。」呂鴻德強調，目前台商面臨的最大困境，在於同業競爭加劇。他呼籲台灣產業應拋開互相競爭的模式，轉而採取團體戰策略，形成共同合作的生態圈，一起走向全球。而為了促成台商共同合作，政府應積極以政策力量，推動整合平台，並提供國際市場最即時的資訊，組成「聯合艦隊」，共同航向全球市場這片海洋。



企業因貿易戰紛紛轉移生產基地，致使新興國家如印度，競爭力隨之上升。

發現2》美中貿易競爭力 呈美升中降態勢

美中貿易戰持續發酵，中國大陸外資企業紛紛撤離，許多調查機構與專家皆預測，這場戰局終將由美國取得勝利。剛好呼應2019《IEAT調查報告》綜合貿易競爭力排名中，「美國排名上升2名，中國大陸下降2名」的調查結果。呂鴻德引述《華爾街日報》（*Wall Street Journal*）報導指出，中國大陸正面臨不斷增強的逆風，經濟結構與內部消費持續萎縮，加上貿易戰使中國大陸陷入艱難時期。世界經濟論壇（WEF）則提到，美國經濟持續復甦、新創企業成長、投資環境穩定，各種正向因素使得美國競爭力重返世界第一。

發現3》具製造基地轉移優勢 越、印度、東、墨競爭力上升

隨著美中貿易戰升級，在中國大陸設有製造基地的企業紛紛思考重組供應鏈，越南、印度、柬埔寨與墨西哥等具備製造基地移轉優勢的新興國家，成為企業規避美國加徵關稅的第三投資地，可望逐步取代中國大陸的製造地位。

呂鴻德指出，因應貿易戰轉移生產基地的企業愈來愈多，如愛迪達（Adidas）、創科實業轉往越南，偉創力、Nidec轉往墨西哥，馬登、COACH轉往柬埔寨，以及和碩轉往印度等，都使這些新興國家的貿易綜合競爭力上升。

發現4》具數位經濟優勢 印度、以色列競爭力上升

迎接數位經濟時代來臨，具備創新驅動的經濟體如美國、印度、以色列等，其綜合貿易競爭力排名也都往上升。呂鴻德分析，上述3個國家都有政府政策助攻，擁有創新開放環境，產業投入的研發專利技術含量高，並且吸引全球數位與新創企業前往投資，使其競爭力提升。其中，印度政府自2015年起陸續啟動「數位印度」（Digital India）、「技能印度」（Skill India）、「新創印度」（Startup India）等政策，吸引外資進入，其主要城市「班加羅爾」（Bengaluru），已成為新創企業與創投的匯聚之地。

發現5》貨幣貶值 新興經濟體競爭力下滑

當許多市場因優勢條件而競爭力上升，也有不少國家因總體經濟的外部因素，如美元升息、油價上漲、貿易摩擦升溫等，導致綜合貿易競爭力下滑，如阿根廷、土耳其、巴西、南非、印尼等都因貨幣匯率大跌，造成市場恐慌，資金外流壓力遽增，衍生出社會動盪與經濟下滑等負面效應。

發現6》脫歐效應 英國、義大利貿易競爭力下滑

2019《IEAT調查報告》也發現，英



美元升息、油價上漲、貿易摩擦升溫等外部因素，導致部分新興市場貨幣匯率大跌，造成市場恐慌。

國脫歐及義大利脫歐聲浪再起，已造成兩國經濟放緩。不僅英鎊與歐元持續下滑，英國與義大利的貿易競爭力也受到波及，義大利更一次下滑5個名次。

發現7》政治動盪國家 西班牙、義大利貿易競爭力下滑

另外，政治動盪也會導致市場競爭力弱化，包括義大利、西班牙等歐洲國家，都因政局緊張衝擊經濟發展。呂鴻德分析，義大利與西班牙的政局問題，使得歐債危機再現的疑慮再起，連帶衝擊歐洲經濟與進出口表現。

欲開拓全球市場，台商一定要掌握時代脈動，才能擬定正確戰略。因此《IEAT調查報告》每年深刻分析全球經貿走勢，成為政府推動政策與產業規劃策略的參考，同時提出全球重要地區的貿易競爭力排名，期能作為台商全球布局時的最佳指標，成功邁向海外。■

電動化、智慧化、客製化、共享化、全球化轉移 掌握五大關鍵變革 台灣自行車產業再躍升

在科技化、共享化與全球化經貿變革的多重影響下，全球自行車產業進入多重翻轉的關鍵時刻，向來擁有競爭優勢的台灣自行車產業，正面臨如何維持優勢的嚴峻考驗，但市場上也因許多新創的加入，注入一股創新活水，為台灣自行車產業的躍升，帶來新契機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫



台灣素有「自行車王國」之稱，由中央政府、地方政府與產業一手打造的「自行車島」形象更是聞名全球；再加上Ubike自行車租賃服務的成功經驗，更使得台灣自行車產業從製造業走向服務化。各方面優勢都在在顯示出：台灣自行車產業在全球市場的強大競爭力。

然而，近年來科技演進對自行車產業帶來破壞式創新，傳統自行車產業不能再像過往一般，只是單純追求產品的輕量化，必須進一步融合科技與創新服務的新思維，端出符合消費者需求的產品與服務，才能持續贏得市場青睞；尤有甚者，從去年開始的美中貿易戰，對過去擅長「台灣研發、中國生產、全球行銷」的台灣自行車產業而言，帶來的衝擊不小。

迎接自行車產業面臨的各種挑戰，台灣廠商必須盡快採取正確的因應之道，才能突圍再造。綜合國內外專家與自行車品牌廠、自行車新創的各種策略作為，可歸納出台灣自行車產業翻轉躍升的五大關鍵方程式。

關鍵方程式1》 電動化勢不可擋

迎合節能減碳潮流，低污染、操作簡單、省力及不需駕照的電動自行車（eBike），逐漸成為人類代步工具的新選擇，愈來愈多騎士踩上具有動力踏板的eBike，不費吹灰之力的享受騎乘生活，eBike浪潮於焉興起。

eBike浪潮從歐洲席捲到全球

德國EnergyBus e.V. 執行董事Hannes Neupert在「2018台北國際自行車產業論壇」進行演說時指出，eBike並不是新概念，早在1885年全球就出現第一輛eBike，荷蘭飛利浦則於1932年發布第一台eBike生產模型，歷經幾十年發展，1990年代中期具備智慧化的電動車首次在市場上銷售。2004年智慧電動車在歐洲荷蘭市場取得成功，之後逐漸在全球市場延燒開來。

Hannes Neupert進一步以手機產業的變革為例強調，一如智慧型手機浪潮當年對諾基亞（Nokia）帶來的打擊，eBike時代的到來，也正對整個自行車帶來很大的變革，自行車品牌商如果沒有根據市場變化，投

入eBike市場，就可能成為下一個諾基亞。

Q Square顧問公司管理顧問Han Goes指出，目前全球居住在城市的人口已經有55%，預計到2050年將達到75%，基於城市愈來愈擁擠，四輪汽車將不再是城市人口移動的主要選擇，再加上對環保的訴求，兩輪的電動自行車將成為城市人口移動的重要工具。

以目前eBike普及率最高歐洲市場為例，其中德國市場商機相當可期。德國兩輪車工業聯合會（Zweirad Industrie Verband, ZIV）公布的資料顯示，2017年德國共售出72萬輛電動自行車，總銷售大幅上升了19%，此外，德國電動自行車已占該國自行車整體銷售的19%，也就是大約每賣出5輛自行車，就有1輛是電動自行車。ZIV預期，未來幾年eBike銷售占比還會再成長，中期內將達到23%~25%，總銷量近100萬輛；長期市占率達35%或總銷量為135萬輛。

台灣品牌積極設廠與研發

隨著eBike一路從歐美延燒到亞洲市場，近2年來台灣兩大自行車品牌如捷安特、美利達

都積極研發eBike產品，搶攻全球市場。例如，去年巨大集團擴大歐洲布局，投資1,500萬歐元在匈牙利設立新廠，設廠目的除了基於縮短供應鏈以接近市場，生產歐洲快速起飛的電動自行車，也是關鍵所在。

巨大集團董事長杜綉珍表示，匈牙利位處中歐，擁有優良地理位置及完善的運輸網路，未來捷安特產品可藉此將產品銷售到東歐及歐洲內陸，這是巨大決定到匈牙利設立新廠的重要原因。總的來看，捷安特匈牙利廠占地總面積為22公頃，預計總投資額為4,800萬歐元，分3期進行投資，第一期投資金額為1,500萬歐元，廠房預計於2019年下半年完工投

產，初期產能規劃為30萬台，生產產品將以歐洲當地所需自行車及電動自行車為主。

匈牙利設新廠之外，根據Bike Europe的報導指出，捷安特位於荷蘭萊利斯塔德（Lelystad）的製造廠，未來生產電動自行車的比例也將大幅增加，甚至完全投入於電動自行車的生產，以因應歐洲快速起飛的電動自行車需求。

台灣eBike出口逐年增加

在台灣自行車品牌於電動自行車的加強布局之下，台灣eBike出口逐年增加。根據經濟部統計局的資料顯示，我國eBike以出口到歐美市場為主，2012年開始外銷出口額為1,666萬美元，至2017年已達2.5億

美元，創歷年新高，直接外銷比重高達96.4%。按出口國別區分，主要出口市場為荷蘭，占比達27.7%、其次為德國的19.8%，以及美國的15.5%。

如按洲別來看市場，歐洲休旅風氣興盛，再加上銀髮族人數增加，帶動高品質、輕量化及高單價的eBike需求持續高速成長，因此目前台灣eBike對歐洲出口占77.2%，為台灣第一大出口市場。

經濟部統計資料顯示，2017年台灣eBike出口歐盟的數量逼近13萬輛、年增33.8%，出口值激增83%、平均單價年增37%，而德國是我國電動自行車出口的第二大國。至於台灣出口到美洲占比為18.1%，歐美兩地合占比例高達95.3%。值得注意的是，近年來亞洲eBike市場起飛，台灣eBike出口到中國大陸、越南等地區持續成長，後續亞洲市場商機仍然值得期待。

延續2017年出口力道，去年台灣電動自行車出口持續增加。外貿協會董事長黃志芳表示，當自行車已從代步工具變成一種環保、健康及休閒時尚的流行，間接帶動電動自行車



歐洲休旅風氣興盛，帶動高品質、輕量化及高單價的eBike需求持續高速成長。

的出口；去年前3季，台灣已出口19.5萬輛電動自行車，較去年同期成長51%。

自行車輸出業同業公會秘書長張蕙娟表示，全球自行車產業面對非常多的衝擊，而全球的新藍海「電動自行車」已經成形，台灣的技術一向是在做中高端產品的研發和製造，必須快速因應產業變化，依「電動自行車」的大勢而行，才不會錯失商機。

關鍵方程式2》 智慧化更加升級

自行車電動化的同時，智慧化元素的導入更是吸引消費者青睞的關鍵。張蕙娟認為，e化生活是一個不可阻擋的潮流，自行車產品朝智慧化發展同樣勢不可擋。黃志芳也指出，IoT物聯網、大數據與數位生活正改變各產業生態，也持續改變我們的生活，可預見，未來自行車將不只是交通或運動工具，更可能是智慧城市中最方便移動的監控單位，可隨時收集環境資訊，甚至監控交通數據。因應自行車產業全面往智慧化方向轉型，呼籲台灣產業應跨界創新，結合物聯



因應智慧化浪潮與騎士需求，自行車車燈導入智慧化元素會是吸引消費者青睞的關鍵。

網、智慧應用的軟實力，發展更符合智慧市場的商品。

事實上，迎合智慧化浪潮，台灣有許多新創公司著眼於騎士的各種需求，進行智慧創新。例如，智慧車錶開發商「群利科技」，瞄準自行車族對車錶的需求，開發比國際知名品牌性價比更高的產品，未來將聚焦馬來西亞、泰國等新興市場，搶攻智慧車錶商機。

另外，祐泰公司最新研發的高速電動自行車專用遠近車燈，運用專業光學技術，將遠近車燈濃縮在一個直徑小於10公分的裝置內，其產品通過歐洲高規格E-MARK認證，去年在「德國福吉沙芬自行車展」（EUROBIKE）展覽期間，順利與多家歐洲買主洽談，獲德國知名電動車商的肯定。

關鍵方程式3》 社群共享創新局

隨著自行車生活全面朝智慧化邁進，騎士們都希望可透過智慧聯網作為社群分享工具，享受更不一樣的騎乘生活，這也促使自行車產業的共享服務新局成形。除了知名品牌廠商捷安特打造的Ride Life社群平台，目前有許多發展自行車智慧產品與解決方案的新創公司，也紛紛創新自行車社群分享工具與平台。例如，群利科技為提高客戶黏著度，積極投入資源發展社群，整合GPS車錶，讓騎士將騎乘知識與資訊上傳到社群，與騎友分享。

另外一家新創公司「黑洞科技」，效法YouBike的共享思維，聚焦校園、社區與旅遊景點，創新發展出區域性的B2B共

享單車品牌「雪莉單車」，為區域創造交通活化、生活價值提升的服務體驗。黑洞科技共同創辦人吳宗澤指出，雪莉單車創業團隊早期聚焦於校園單車共享，之後進一步將觸角延伸到旅遊領域，期望透過自行車為旅館或景點帶來更棒的住宿體驗，搶攻旅遊自行車騎乘商機。運動軟體新創「沛司科技」開發團騎App與自行車平台Velodash，除可記錄騎行資訊，更可約騎、規劃路線，輕鬆籌劃團騎行程，App上的位置追蹤，可在有騎士迷路時即時找

到位置提供救援，另外還有速度及排名資訊等，讓騎單車變得更有趣，創新應用已經成功拓展國外市場。沛司科技執行長黃彥菱指出，Velodash平台已在台灣，日本，美國和新加坡擁有數千條單車路線，因此獲得新加坡體育署青睞，獲選為新加坡國慶騎行App。

《關鍵方程式4》 客製化滿足市場

電動化、智慧化有賴科技的注入，但為滿足消費者的個人化意識，著眼於設計發展客

製化自行車產品，也是自行車品牌贏得新市場消費型態的關鍵。對此，台灣陸續有新創自行車公司訴求「客製化」概念，爭取利基市場。

例如，創立於2014年的浩庭實業，以「為每一個騎士打造專屬車款」的理念，一開始透過群眾募資與參與設計的方式，獲得市場青睞，之後逐漸建構出「創新服務、美感創造、獨特營銷、最佳體驗」的四大核心價值，自創Sliders品牌，重新定義自行車生活。浩庭實業創辦人徐浩庭指出，



騎士可以透過自行車平台記錄騎行資訊、約騎及規劃路線，讓騎單車變得更有趣。

Sliders品牌的靈感來自生活，而生活的想像來自群眾，因此Sliders把設計權還給群眾，由他們制定規格，讓每個人都可以依照自己的需求，用自行車更愉快的在城市中移動。

同樣著眼於設計的「培樺設計」，創辦人黃培樺以其在全球第二大自行車零組件公司SRAM服務6年的經驗，創新開發自行車，他期許可以開發出更符合個人化需求的腳踏車，搶攻都市騎乘商機。目前培樺設計已經完成1款自行車產品的設計與試量產，未來將聚焦發展日本、英國市場。

關鍵方程式5》 全球化因應衝擊

有鑒於全球自行車產業競爭加劇，美中貿易戰更對台灣自行車產業帶來衝擊，在產品與服務的創新之外，邁向智慧製造，以及打造可快速調整的全球供應鏈支援體系，同樣是台灣自行車廠商不可忽視的重點。

因應全球化競爭變革劇烈，巨大集團為強化全球市場布局實力，積極進行數位轉型。

巨大集團旗下包含捷安特（GIANT）、Liv、Momentum



面對全球自行車產業的急劇變革時期，巨大集團首創女性自行車品牌「Liv」，持續擴大全球營運規模。

三大自行車品牌，目前擁有台灣、昆山、天津、成都、荷蘭等8個製造基地，14家銷售子公司更遍布亞洲、歐洲、美洲與澳洲。隨著全球營運規模持續擴大，原先使用的管理系統已不敷使用，因此該公司透過與軟體大廠SAP的合作，打造一個整合全球各市場生產及銷售資訊的單一數位化平台，此平台打破過去資訊孤島問題，加強廠區間的互聯合作，可透過即時資訊互連，妥善管理製造及庫存情況、迅速協助企業下決策以及拓展市場潛在商機，巨大希望藉此逐步實現該公司邁向工業4.0的願景。

杜綉珍表示，巨大公司早

在80年代即開始於生產端導入電腦化系統，但為了迎戰工業4.0時代，巨大決心擁抱世界趨勢變化，期望藉由單一數位化平台整合跨國據點的生產及營運資訊，進行大數據分析及預測回饋，並以即時管理庫存、提升生產效率，取得最即時的商業洞察等，進行更有效的決策，建立品牌差異化優勢，提升全球競爭實力。

毫無疑問，面對全球自行車產業的急劇變革時期，台灣廠商或新創都應該掌握電動化、智慧化、共享化、客製化與全球化變革的各種議題，才能因應挑戰、蛻變創新，讓產業翻轉躍升，迎向新未來。■



陳梧桐帶領長行海洋生技深耕海馬量產養殖技術，產量突破台灣紀錄。

領導海馬繁養殖產業

海馬觀賞市場先行 長行海洋跨足生技領域

看好海馬的生技和保健價值，陳梧桐創建長行海洋生技公司。先切入海馬觀賞市場，養成技術並創造公司收益，並規劃於下一階段開發海馬生技產品，期許成為台灣海馬生技產業的領導業者。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／林韋言

原本和海洋養殖完全扯不上關係的陳梧桐，為何會獨鍾海馬並投入繁養殖事業？這要從2013年的一次尋常午間餐敘談起，於中山大學任教的朋友向他分享一段關於海馬萃取液實驗的影片，陳梧桐

不只覺得影片有趣，還想到了這是一個值得發展的事業。

陳梧桐其實是金融保險通路領域起家，由於2009年金融風暴，在本業之餘又觀察到生技保健食品產業的發展前景，於是成立「長行生技公司」，

主推抗過敏、腸胃道保健、葉黃素、保肝等相關產品，其中抗過敏、腸胃道保健產品又獲得國家健康食品雙認證，這10年來在生技產業占有一席之地。「海馬是名貴的中藥材，但是鮮少有人能大量供應海

馬，從生技角度來看，海馬產品非常有潛力。」陳梧桐說。

野生海馬受保護 人工繁養殖難度高

一問之下，陳梧桐才知道要取得海馬並不容易。海馬是《瀕臨絕種野生動植物國際貿易公約》(CITES) 明訂的二級保育類物種，野生海馬不能在國際間自由進出口交易，即便不受這條法規限制，台灣或中國大陸沿海撈到的海馬數量也無法達到經濟規模。若想發展海馬生技事業，首先得有辦法大量人工繁養殖海馬。

兵來將擋，水來土掩，了解問題癥結後，沒有海洋生物養殖背景的陳梧桐，從蒐集專

業知識著手，經過多方查找資料及詢問專家後，逐漸建立海馬養殖技術的輪廓，便決定到屏東買地、自建養殖廠，開始深耕海馬量產養殖技術，自此開啟海馬生技事業。

建廠量產 獨力摸索養殖流程

果斷行動後，挑戰接踵而來，陳梧桐以過人意志一一克服，「我沒蓋過房子，完全不了解當中的技術細節，且因這是台灣第一座專業海馬量產養殖廠，沒有前人經驗可以參考，所以我花了許多心力研究如何蓋出一座符合需求的廠房。」建廠時間從原先預期的3個月拉長到1年，建廠成本也增

加許多。

「建廠過程雖然辛苦，但我很珍惜這種從無到有、從不懂到能掌握的過程和經驗累積，我相信將來能以更高效率、更短時間、更低成本複製或擴大這個模廠。」陳梧桐說。

海馬是魚類，養殖法卻無法比照魚類，例如，一般魚類的尾巴左右擺動，海馬的尾巴並非用於游泳，而是用來攀附；一般魚類有鱗片，海馬只有一層皮；此外，海馬生物習性特徵都不同於一般魚類，凡此種種都會衍生出許多有別於傳統養殖業的問題，「這些問題都必須一一解決，無法沿用傳統的養殖方式。」陳梧桐指出其中難處。

擴大海馬量產養殖的難度相當高，因此近十年來雖然出現較多有志之士投入海馬繁養殖領域，但成功者少之又少，而長行海洋發展至今，已能實際量產及出口，海馬的數量已突破台灣前所未有的紀錄，堪稱台灣海馬繁養殖產業的領導廠商。

長行海洋的屏東廠房目前年產能已達上萬隻海馬。提到海馬，許多人首先想起的就是



長行海洋成功突破海馬繁養殖技術的困難點，為陳梧桐博得「Mr. Seahorse」（海馬先生）的稱號。

「LONGWALK」（長行海洋的英文名稱），陳梧桐甚至博得「Mr. Seahorse」（海馬先生）稱號。

由於前無古人，陳梧桐一路走來除了自我摸索，也深獲許多貴人的幫助，「自己學會了，再去教員工，」陳梧桐覺得這樣的做法和心法對於中小企業而言是稀鬆平常的，「成功的中小企業經營者，本身一定要深入了解並親自掌握公司的經營眉角，否則很容易走向失敗。」

堅定信念

產能、出口逐步提升

「長行海洋」成立於2016年，但陳梧桐投入海馬領域

已近6年。2014年決定蓋廠、2015年初建成。產能由2015年僅900隻一路成長至去年達1萬5,000至2萬隻，今年預估可成長至2萬隻以上。據了解，目前台灣除了長行海洋，幾乎沒有其他業者能達到這樣的產能。

不只產能成長，出口量也逐年增加，目前長行海洋以外銷歐洲和美國為主，現階段僅經營海馬的觀賞魚市場，生技方面的發展為下一階段目標。

走過近6年時光，現在長行海洋的各方面已步入軌道，但其實陳梧桐曾經想過放棄，「2015年剛開始試養時，我曾經有過掙扎。」陳梧桐說起當初那個關卡，「由於海馬是視覺型生物，必須以活餌餵養，

而當時我已開始吃素，所以是很不忍的，我拿起餌料又放下，整個過程前前後後來回反覆3次，最後我告訴自己一定得做，否則事業無法繼續，才咬牙挺過。」

「遇到困難，首先要釐清狀況，做出決定後就要充滿熱情地勇往直前，而且你一定要相信自己會成功，如此才能擁有繼續堅持的勇氣。」陳梧桐強調，「我相信自己正在做的這件事有益於人群，非繼續不可，就是這樣的信念支持著我闖過一道道難關。」

開發觀賞水族箱

吸引消費者

相較於做為中藥材，海馬做為觀賞魚的收益較高，因此長行海洋目前將海馬做為觀賞魚銷售，為了極大化收益，長行海洋並自行開發「海馬觀賞水族箱」。觀賞用的海馬品種主要是庫達海馬，這種海馬體色能隨環境變色，顏色主要有黑、黃、橘、紅等色，試想看著金黃色或橘金色庫達海馬徜徉在水族箱裡，是多麼療癒！

然而，海馬對環境特別敏感，在水族箱裡不好養活，為



長行海洋開發易於養殖的「海馬觀賞水族箱」，降低一般消費者跨入海馬觀賞領域的門檻。

了降低一般消費者跨入海馬觀賞領域的門檻，長行海洋歷經3年時間，開發出能讓消費者容易飼養海馬的水族箱，並為這個有穩定水流功能的產品獲得發明專利。有了這個水族箱，消費者只要定時餵食黑殼蝦、清理水中雜質，海馬就能活得很健康，體色也會非常漂亮。長行海洋已於去年年中推出第二代「海馬觀賞水族箱」，造型更為簡潔時尚。

計畫增資 投入海馬生技開發

除了繼續推動海馬觀賞市場，隨著產量逐漸上升，陳梧桐已規劃今年將發展海馬的生技應用，因此也預計在今年上半年辦理增資，希望能募集新台幣5,000萬元的資金，並引進合作夥伴。

另外，長行海洋在明年也有擴廠規劃，「我們現有設施的產能尚未極大化，但隨著產能要持續擴增，近一步的擴廠規劃有其必要性。」陳梧桐並提及歐美市場之外，中東的海水觀賞魚市場也頗具規模，因此也在加緊評估資源分配及市場開拓的可行性。

PROFILE 長行海洋生技 小檔案

- 成立時間：2016年
- 資本額：新台幣3,500萬元
- 主要業務：海馬繁殖/養殖、銷售與出口
- 產品項目：觀賞用海馬、專利魚缸、海馬食材、海馬保健食品原料
- 產業地位：海馬人工養殖產業的領導品牌，自行出口活體海馬至歐洲、美國、亞洲，出口量連續2年突破台灣紀錄。



事業有成 推動社造回饋家鄉

在高雄創業19年，不忘本的陳梧桐從沒忘卻自己身為嘉義子弟的責任，「我是在溪口鄉長大的，看著村子的沒落，我不能坐視不管。」於是，他在忙碌事業之餘抽出時間，藉由家鄉傳統的竹編產業聚落，以竹編為特色開設社區營造，來凝聚鄉親對社區未來發展的關注。

因為產業消失，溪口鄉崙尾人口從3,000多人一路下滑至1,000多人，為了解決問題，陳梧桐想到崙尾、天赦早年是竹編重鎮，因此他成立「嘉義縣崙尾天赦竹編發展協會」並擔任第一屆理事長，推動社區營造，重現老師傅的竹編手藝。

推動至今，傳統竹編工藝

逐漸轉型為生活文創，村莊氣氛也因此活絡不少。成果展時，許多村民熱心擔任解說或接待，顯見大家都認同這項工作，且常有機關團體參訪並邀請老師傅前往各地教學，崙尾和天赦的竹編工藝得以讓更多人看見並了解。

「我16歲因就學搬到外地，之後赴美留學、為事業打拚，一直沒回到家鄉，但是我總想著能為家鄉做些什麼，我很高興今天自己有能力回饋。」陳梧桐說。

未來，隨著海馬生技事業的擴展，陳梧桐不僅希望能以海馬生技產品帶給更多人健康，也希望自己能擁有更大的能量回饋社會，這是他投入各項事業的初衷，也是支持他得以克服一連串挑戰的理念。■



以遊艇派對建立高端客群網絡的樂浪遊艇，未來將致力發展生態系。

建立平台商業模式 玩轉頂級客層商機

年輕新創從遊艇出發 樂浪打造陸海空派對

從「遊艇派對」的娛樂新風潮切入市場，樂浪遊艇歷經B2C到B2B的轉型，終於在這個利基市場站穩腳步。但樂浪野心不止於此，掌握頂級客層人脈，串聯精品資源，樂浪逐步建立起服務生態系，既深且廣的商業觸角，為這家年輕公司帶來無限可能性。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／翁挺耀 圖片提供／樂浪遊艇

遊艇派對活動在國外非常普遍，然而在台灣卻是近幾年才開始興起的風潮，陸續約有5、6家業者加入市場行列，而「樂浪 Conflux」是其中

之一。

遊艇派對屬於高端娛樂，包船種類也愈來愈多元，從娛樂樂船平均客單價800元起、三層河輪1,200元起，到高級遊艇

4,000元起。不過，不同於其他業者僅聚焦於遊艇派對業務，樂浪還整合私人飛機和超跑服務。更特別的是，樂浪透過遊艇拓展人脈，現在公司的業務

觸角，甚至衍生至協助客戶進行企業併購。多角化的經營，早已超出遊艇派對公司的單純定位。

從休閒嗜好出發 找到創業靈感

樂浪遊艇創辦人張耿豪還在總統府當憲兵時，想著接下來的生涯規劃。他想創業賺錢，但是該選擇哪種事業呢？

創業需要點子，點子來自生活，本來就熱愛和朋友辦派對的張耿豪，從過往成功經驗醞釀出商業創意，加上說做就做的行動力，經過2個月的籌備後，張耿豪和朋友合作的第一場收費遊艇派對於2015年7月在漁人碼頭舉行，「樂浪遊艇俱樂部」就此開張，張耿豪這

時甚至還未退伍。

「我們的成本是5萬元，但公關公司說我們辦出了50萬元的質感。」張耿豪回憶那場得意的初試啼聲之作，然而，之後等著他的卻是備感挫折的日子。創業第一年，樂浪辦過聖誕節、中秋節、跨年及單身派對，收取一人1,000至2,000元不等的入場費，然而派對辦得總是有一搭沒一搭，每個月結餘下來僅數千到數萬元不等。

眼光放遠 迎來快速成長期

他檢討自己的經營心態及理念，決定要擺脫過往那種「殺雞取卵」的短視方法。在此之前，由於公司資金有限，每接到一個案子，張耿豪滿腦

想的都是如何在這個單一案子中賺到更多錢，於是他盡量壓低各項成本以擴大利潤空間，「質感做不出來，口碑自然就無法建立。」張耿豪說。

有了這層領悟後，張耿豪決定把利潤空間提撥10%來創造給客戶的驚喜。一場預算不高的派對，樂浪會費心安排專業的攝影師、素描老師，就是為了讓客戶賓至如歸，「想法一轉，生意就不斷進來。」張耿豪說。現在，樂浪約有8成生意是經由口碑相傳介紹而來，僅有2成來自廣告宣傳。

樂浪成功經營一個約400餘人的非公開臉書社團，成員多是私人遊艇船主、私人飛機機主及上市櫃老闆。透過每季舉辦一次體驗招待會，規模10~50人，老客戶介紹新客戶來親自感受派對樂趣，樂浪的商業模式由原本的B2C轉為B2B模式，案子來源逐漸穩定，且事業版圖日漸擴大。

合作奢華品牌 打造生態系

樂浪目前1個月約舉辦5至10場派對，然而，一路摸索及成長至今，今天的樂浪已不僅



張耿豪壓低利潤，打造更優質的派對體驗，果然讓樂浪遊艇建立起口碑和客群。

是一家籌辦遊艇派對的公司。以遊艇派對為核心，樂浪的業務合作對象擴及私人飛機、超跑，以及珠寶、精品等名牌，「我們要做的是生態系」這個生態系如何運作？舉例來說，如果客戶與樂浪的交易經費超過50萬元，樂浪就會贈予一張樂浪黑卡，持卡者在樂浪合作廠商的各類消費，都可享受VIP優惠。

「我們的合作業者多是走高價路線，這些客戶其實原本就習慣消費這些高級服務及精品，但我們提供的黑卡能帶出這個客群非常在乎的尊榮感，客戶和樂浪的關係得以深化。」張耿豪說。

精準定位高端客戶，且客群平台經營成功，不只是私人遊艇業者樂於和樂浪合作，私

人飛機、精品名牌等業者也「慕名」主動洽談，張耿豪想要建立的生態系儼然成形。樂浪現有超過20家特約廠商，包括良和珠寶、金紗夢婚禮、Hästens瑞典名床、極速超跑、妍棠美學診所、上海合恩游艇俱樂部等。

隨著公司願景逐漸清晰，樂浪經營高端市場愈來愈有信心。其實，從一開始尋找願意合作的遊艇船主並不容易，張耿豪表示，首先要「動之以理」，讓他們相信樂浪能為閒置遊艇創造價值，張耿豪分享第二個關鍵，「維持關係則需『動之以情』，例如，主動幫船主子女辦一場遊艇生日派對。」現在，樂浪合作出租各式船艇在台灣超過32艘，上海22艘，也積極和香港和東南亞洽談中。循遊艇模式，樂浪也成功說服私人飛機機主加入合作行列。

為了鞏固客群，樂浪鼓勵每位員工皆須具備某項專業技能證照，例如品酒、騎馬、高爾夫、音樂表演等，張耿豪則帶頭先考取台灣的二等遊艇駕照以及美國的American Boat Operator。

創新創意教戰守則

TIP 1 提供物超所值的享受

結合陸海空奢華元素，極盡所能營造賓至如歸的感受，讓客戶感動。

TIP 2 異業結盟打造生態系

贈送樂浪黑卡，結合精品名牌業者服務，讓客戶享有尊榮感。

TIP 3 超越娛樂的專業服務

針對頂級客層的募資、併購等需求，提供專業財務服務。

不只提供娛樂 未來充滿可能性

成功建立頂級客戶平台後，樂浪能做的事已超越娛樂範圍。基於頂級客人的信賴基礎與企業需求，樂浪於2016年底成立財務顧問部門，協助客戶進行餐飲、娛樂、傳產、科技等領域的募資，委託案件總金額已超過50億元。張耿豪強調，「我們與海內外高端資產公司、創投、四大會計事務所保持良好合作關係。」

樂浪的平台商業模式蔚然成形且日漸活絡，這個僅運作3年的年輕公司，未來充滿各種可能性。■

PROFILE

樂浪Conflux 小檔案



- 成立時間：2015年
- 創辦人：張耿豪
- 資本額：新台幣200萬元
- 主要業務：船艇代管出租、私人飛機出租、企業併購服務



葉俊麟帶領justfont團隊造字、推廣字型美學，期待藉此提升台灣設計環境。

描繪全新台灣文字風景

justfont 打造新時代中文字型

日常生活隨處充滿文字。如果大街上的招牌和看板文字，都採用具有美感的字體，那麼市容景觀勢必呈現截然不同的樣貌。由一群字型愛好者組成justfont團隊，就是希望透過自產的中文字型，描繪出全新的台灣文字風景。

◎撰文／張煥鵬 攝影／翁挺耀

一年多前，justfont藉由群眾募資成功地開發第一套中文字型「金萱」。這套以台灣茶命名的新字型，是全新的明黑混合書體，具傳統韻味又不失現代感，就像是金萱散發的獨特茶香。

「台灣需要有多人投入

字型設計產業，形成良性的競爭。」justfont共同創辦人葉俊麟說，由於中文字型開發成本高，再加上買字的人少，所以台灣的字型產業停滯許久。這10多年來，台灣幾乎沒有設計屬於自己的新字型，有字型需求的設計師和專業人士，漸漸

地改用來自日本、香港和中國大陸的字型設計作品。

世界首例 中文字型募資計畫

微糖去冰、二分糖、三分糖、全糖，justfont不只以台灣茶金萱為全新中文字型命名，

更用大家熟悉的手搖飲料甜度，區分字型的粗細。他們用心耕耘多年的文字新品種「金萱」，開始走入大眾的日常生活中。「創業初期，主要的業務針對中文webfont服務。」葉俊麟提起2010年創業時，由於當時一般人對於中文字型的觀念並不普及，所以公司的業務始終不見起色。

創業2年左右，他開始經營網路社群，藉由部落格分享字體和字型的各項知識。2014年，由justfont監製的《字型散步》正式出版，成為第一本中文字型專書，在市場上獲得熱烈迴響，也因為這本書的發行，讓葉俊麟決定正式投入中文字型的研發和製作。

「當時公司只有3個人，沒有人懂得如何製作中文字型。」葉俊麟說，開發一套字型需要一大筆錢，是否能夠研發成功也是未知數。不只缺技術還缺資金，成為justfont創業以來最大的挑戰。「抱著破釜沉舟的決心，就開始做了。」葉俊麟找了設計師加入團隊，製作出2,000到3,000字後，開始透過募資平台發起「金萱，新時代中文字型」募資計畫，

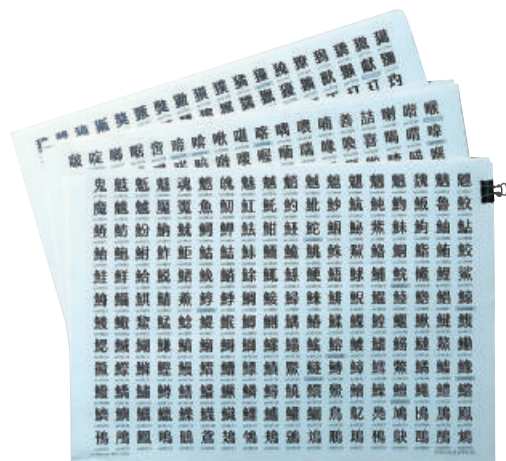
短短3天之內，募資金額就突破2,000萬。葉俊麟說，募資期限結束後，總共有9,000多人參與這項計畫，共募資約2,700萬。

上萬中文字 造字工程浩大

中文字到底有幾個？康熙字典收錄的繁體字有4萬7,035字，目前繁體中文最常使用的大五碼（Big5）約1萬3,060字。所以要將繁體中文字型變成商品，至少需要製作超過1萬字以上，可說是非常浩大的工程。另外，字型設計師在設計字體前，須先確定字體將用在標題、內文或廣告，依此決定字體的樣式和風格。

「三分做，七分修。」葉俊麟指出，修改字型比製作字型要花費更多力氣。字型設計師完成紙上設計後，就會將草圖掃描並存入電腦建檔。為了讓每一個字體的部首和筆畫間，呈現最佳的協調性與美感，必須不斷調整和修改。對於設計師來說，滑鼠就像是一把雕刻刀，操作繪圖工具一點一滴雕琢和修飾字體。

葉俊麟說，「字」不能沒有個性，也不能太有個性，兩



若要將繁體中文變成字型商品，至少需要製作超過1萬字以上，工程十分浩大。

者之間的拿捏非常重要。「金萱」前前後後花了4年多的時間製作完成。剛開始的第一年，字型設計師一共製作出3,000個字，但真正滿意的只有500個，接著就是一連串調整和修改，這是一般人看不見的辛苦面。「人會不斷進步，回頭看當初製作的成品，就會覺得還是不夠完美。」葉俊麟笑說自己太理想化，費時5年才完成的字型，仍覺得有改進空間。

最嚴格標準 要求字型品質

「全世界沒有一個完美的字體，尤其是中文。」葉俊麟和justfont團隊對於字型的要求近乎苛刻，原本預計去年11月要推出的「金萱全糖」，進度嚴重落後。葉俊麟說，不只單一個字要有美感，還要兼顧

共性。因為每個字都必須要和其他字搭配，橫排或縱排的排列方式，也會影響整體的設計感。「1萬多個字型，每個都要追求極致完美，是不可能的！」葉俊麟說，「金萱全糖」字型製作完成後，仍持續修改中，但是1萬多個字若要全部修改到完美，那麼永遠不會有改完的一天，有時間壓力的他，已向團隊下了最後通牒。

投入造字計畫的4位justfont字型設計師，都是寫得一手好字的文字愛好者，因為要設計出一個好看的字，必須熟悉漢字結構、具有書法基礎。此外，字型設計也是非常需要耐心的工作，每天都得長時間坐在電腦前，面對黑和白2種顏

色，重複進行細部修改和調整，如果不是對於文字有興趣和熱情的人，很難堅持下去。

「走在街上，看見自己設計的字體，這是一種屬於字型設計師的浪漫。」葉俊麟說，有一次，字型設計總監走進便利商店買東西，結帳時突然看著某件商品發呆，因為上面的字體就是「金萱」。看見心血結晶出現在市面上，一時之間竟然看到出神。直到店員叫了好幾聲之後，才回過神。

教育推廣 提升台灣美學環境

「justfont的核心價值是教育。」葉俊麟說，台灣的中文字型發展停滯好長一段時間，

為了讓更多人了解中文之美，在字型設計之外，培育台灣下一代的設計力量，提升台灣美學環境，才是justfont最終的目的。從2012年開始，justfont開始從事教育推廣工作，每月固定舉辦1至2次免費講座。

過去一年，justfont累計舉辦近50場講座，總計收入約新台幣3萬元。葉俊麟笑著說，講座的收入無法支撐公司，但在每次的教育推廣過程中，聽到參加者的肯定和讚美，就是推動他們持續往前進的最佳動力。所幸當初透過群眾募資的資金，在團隊「省吃儉用」下，還剩一半的經費，得以繼續支持新字型的研發與製作。

除了群眾募資的經費外，justfont也透過異業合作推出T恤等周邊商品、客製化手寫字型服務，以及承接一些設計案增加營收，但是未來的主力工作仍會以字型設計和教育推廣為主。「期許在未來的20年至30年，能夠透過字型改變台灣的文字風景。」justfont的終極目標是傾全力製作出一套完美的經典字型，作為中文字型的教育範例，培育下一代的設計力量。■



為了讓每個字的筆畫間都呈現最佳的協調性與美感，設計師必須一點一滴雕琢字體。



加拉巴哥群島在1978年被編列為世界自然遺產第一號。

踏尋達爾文足跡 一探野生動物天堂

世界最棒的小島——加拉巴哥

2019年2月12日是生物演化論之父達爾文，210歲冥誕。1835年，26歲的達爾文在加拉巴哥群島停留5週，因而成就史上最偉大的生物學家。昔日荒島如今已成觀光客朝聖之地，不妨一同追隨達爾文的足跡。

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／Shutterstock

厄瓜多的加拉巴哥群島由7個大島、23個小島及50多個岩礁組成，因沒有水源，故幾乎是無人之島；但有四大海流交會與湧升流帶來高度養分，造就海陸空生態鏈，許多動植物更是世界獨有。早在1978年就被列為第一個世界

自然遺產；2015年更被美國旅遊雜誌《Travel+Leisure》譽為「世界最棒的小島」。

加拉巴哥氣候一般分為2個季節，上半年暖濕，下半年偏涼爽。但這裡的濕季，其實比世界許多地方還要乾燥。暖濕季節氣溫約30度，海水約20至

25度，適合喜歡曬太陽、愛玩水的旅客。乾季氣溫約在22度上下，適合登山、健行等陸上活動。

生物天堂 物種豐富多元

加拉巴哥 (Galapagos) 在西班牙語就是「象龜」(厄瓜



1.加拉巴哥 (Galapagos) 在西班牙語就是「象龜」，擁有豐富的物種生態。
2.「藍腳鯉鳥」是加拉巴哥的圖騰，牠們的腳有著美麗的蒂芬妮藍。

多曾是西班牙的殖民地），數量多達25萬隻。遊客在島上常有機會看到整群象龜如一部部無聲坦克，在山野林間、香蕉樹下、馬路上行進。在弗洛雷安娜 (Floreana) 島，12月時則會有無數巨大海龜不停遊弋，等待晚上上岸下蛋。

登上最大島伊莎貝拉島 (Isla Isabela)，碼頭邊的沙灘就可看到海獅，牠們會占據行人躺椅、船板，賴著不足，甚至會上樹，十分新奇有趣。在莫雷諾角 (Moreno Point)，可看到紅樹林潟湖和紅鶴；若運氣好，還可看到火山活動。在伊莉莎白灣的企鵝，身高僅35公分，牠們可是唯一生存在北半球的特種企鵝。

在這裡，可以搭橡皮艇遊覽，或在潟湖浮潛，跟海獅共游，還可搭潛水船觀賞鎚頭鯊。這裡的鯊魚種類冠居全球，尤其達爾文島與沃爾夫島附近，從雙髻鯊到烏翅真鯊都有。

在加拉巴哥月球表面般的黑色曠野，經常可以看到6、7種其貌不揚的爬蟲類，棲息在高出海浪數呎的黑岩石上。這是海鬣蜥，牠們一身黑，動作笨拙緩慢，性情溫和，是世界唯一的海蜥蜴。這個島上有幾十萬隻，遊客必須小心翼翼，稍不小心就會踩到牠們。

藍腳鯉鳥是加拉巴哥的圖騰，牠們的腳有著美麗的蒂芬妮藍。牠們愛跳舞，求偶時更是。跳舞的樣子很逗，西班牙人

叫牠「藍腳小丑」 (Blue-footed Boobie)。但牠們能從40公尺高的天空，以時速100公里俯衝刺入海中抓魚，展現帥氣的一面。

但要論世界上俯衝速度最快的鳥，則要屬張開翅膀超過2公尺的軍艦鳥，牠的時速超過400公里，並能在高空翻轉盤旋。當鯉鳥從海裡飛起時，軍艦鳥會高空攔截，將鯉鳥倒懸於空中，搖晃牠、逼牠吐出口中的魚，凌空接收。軍艦鳥是北西摩島 (North Seymour Island) 的主角，12月也是牠們求偶表演的高潮。

走訪世界最棒的小島，探訪豐富的奇特物種，不僅讓人目眩神迷，原始極境更是讓心靈昇華的難忘體驗。■