

P.32 插旗多國市場 璟明致力研發拚外銷

貿易

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

雜誌  IEAT

No. 339
2019年9月



制勝
方程式
南向

定價：99元



創新生力軍迎戰新時代挑戰
二代接班勇闖品牌路

誰說老了就要退休！？
銀髮族爭取再就業
精彩樂齡人生

野外星級享受
豪華露營風
舒適的戶外饗宴

封面故事

Cover Story

制勝南向 方程式



10



14



20

因應美中貿易戰，再加上過去3年政府致力推動南向政策，南向國家的投資與市場拓展，彷彿成為台商維持營運與成長的關鍵。究竟有哪些新南向國家將成為全球重點新製造基地？台商在新南向國家又贏得哪些商機？本期將解析台商搶占南向市場的成功方程式！

總論篇

- 10 五大因素 新南向國家成耀眼新星
東協+印度 全球經貿下一個決戰點

製造基地篇

- 14 靈活因應市場變局
製造新基地 泰、越、印成首選

市場商機篇

- 20 東協、印度內需市場起飛
瞄準市場 台商積極搶進

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
1 南向移轉之路台商該怎麼走
- 名家專欄 Column
4 美中貿易戰爭擴大到匯率戰爭
- 國際視窗 News Digest
8 美中貿易戰再升級 人民幣兌美元跌破7
- 特別企劃 Special Report
創新生力軍迎戰新時代挑戰
28 二代接班勇闖品牌路
- 企業實戰錄 Enterprise
續創新醫療器材開發
34 插旗多國市場 璟明致力研發拚外銷
- 名人講堂 Celebrity Talk
掌握全球布局謀略與數位經濟變革
38 開啟企業經營下一個成長曲線
- 將帥會大師講座
46 從數位時代變革 找尋產業發展契機
- 大陸觀察 Mainland Focus
中國大陸區塊鏈技術朝多元應用發展
50 百家爭鳴 區塊鏈強勁成長
- 寰宇聚焦 Global Focus
誰說老了就要退休！？
54 銀髮族爭取再就業 精彩樂齡人生
- MBA學堂 MBA Class
你真的了解你的顧客嗎？
58 誤解顧客的三大陷阱
- 品味生活 Life
野外星級享受
62 豪華露營風 舒適的戶外饗宴
- 產業趨勢 Industry Trend
無毒天然當道 有機時代來臨
64 化廢為寶 搶攻飲食健康商機
- 貿易線上 IEAT Online
貿易諮詢服務首度移師台中
68 貨物通關順暢省時食品稽查免煩惱

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 鼎、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、林簡文瑩

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：廖珮君、許資旻

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5531

傳真：(02) 2507-6773

製版：王子彩色製版企業有限公司

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。



46



62

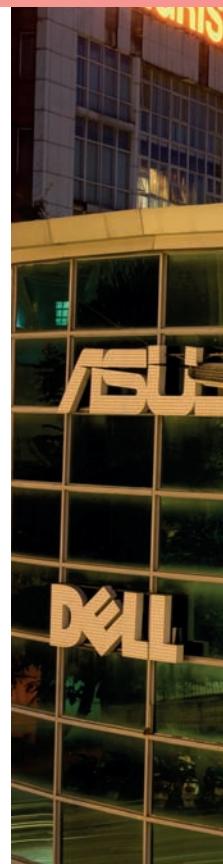
瞄準市場

台商積極搶進

東協、印度內需市場起飛

當世界各國製造業鎖定東協、印度做為新生產基地，可望持續帶動該區域的經濟成長，促使原本就蓬勃發展的消費力再提升。於此之際，台商應瞄準各國潛力市場，聚焦智慧科技、機械工業、生技醫療與健康照護等領域，全力搶進。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／商周圖庫、Shutterstock



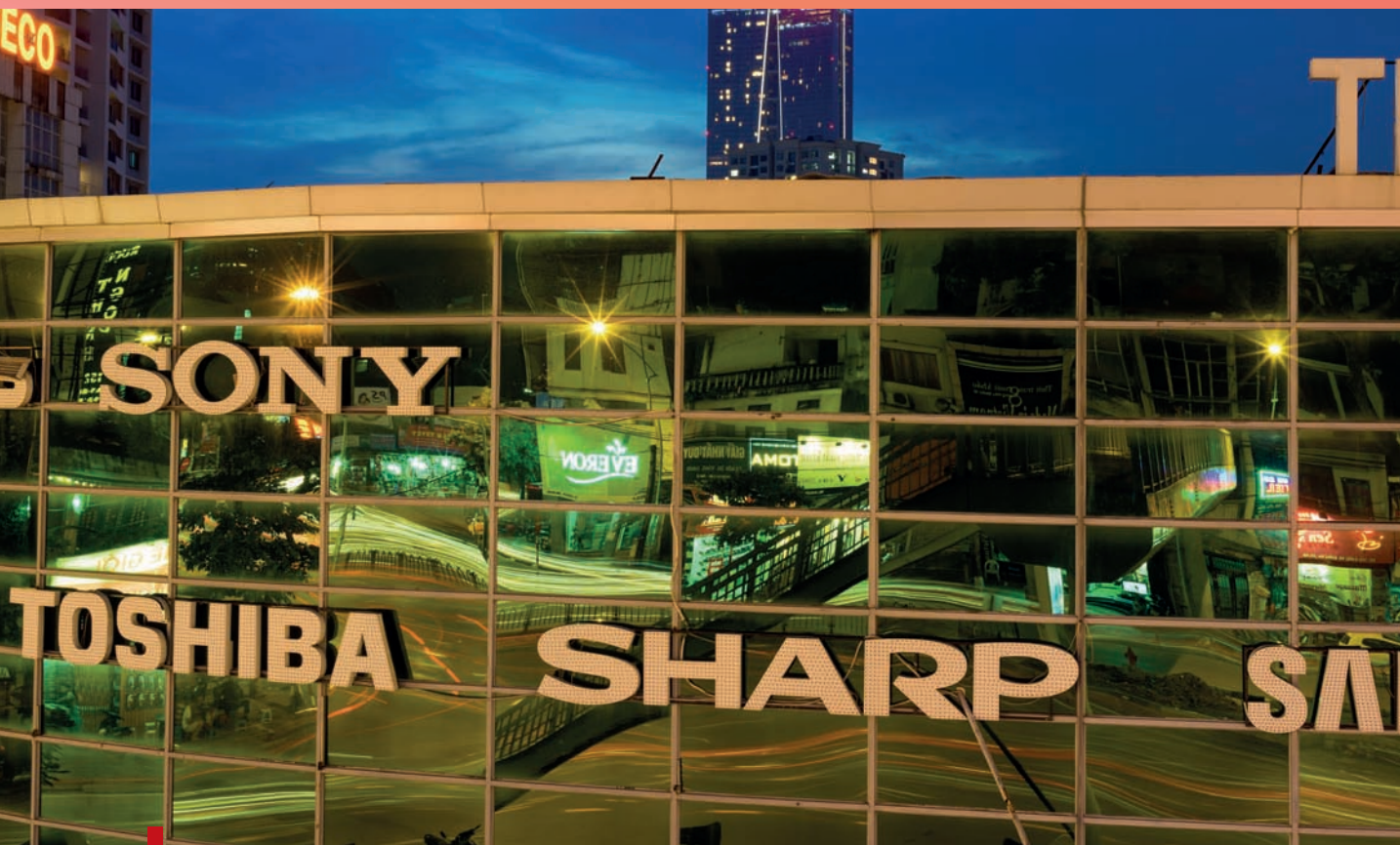
東協與印度是未來各國企業深度著墨的市場，已是不爭的事實。經濟學人的報告顯示，東協10國在過去50年內，實質國民生產毛額（GDP）較全球高出3倍，經濟活躍度也是世界平均的3至4倍，預估2030年，東協可望成為全球第四大經濟體；至於南亞大國印度，逾13億的人口原本就具備市場潛

力，再加上近年經濟快速起飛，2025年中產階級可望達到37.2%，消費力正持續擴大，同樣商機可期。

深入觀察東協10國與南亞國家之中，哪些領域是等待被發掘的金庫？

新製造基地 湧現智慧機械需求

當全球製造業積極轉進越南、泰國



近年來，越南民生消費力提升，民眾開始注重生活品質，進而帶動3C、電腦等電子大廠紛紛搶進越南。

設廠，越、泰兩國的機械設備需求大增；同時，眾多廠商搶進設廠，促使該兩國出現勞動力人口不足、薪資成本增加的挑戰，因此可以減少人力使用的智慧製造，成為越、泰兩國製造業的下一步。由於台灣在機械設備與智慧機械領域都具優勢，可望贏得該兩國機械設備與智慧製造相關軟硬體商機。

越南》工具機、智慧機械需求大

首先觀察越南，外貿協會指出，在去（2018）年下半年美中貿易戰的影響下，越南已為亞洲熱門的投資區域，是全球最夯的製造基地，據越南計畫與投資部外國投資局統計，今年1至5月越南

吸引外國直接投資（FDI）達167.4億美元，較去年同期成長近70%，其中又以製造業投資最多、占72%，顯見越南逐漸成為亞洲製造新據點，勢必將帶動機械設備需求提高。胡志明機電協會主席Do Phuoc Tong指出，台灣機械產業彈性客製化，針對客戶需求提供服務，很受越南市場歡迎。近年來台灣更結合ICT產業的優勢，發展智慧機械產業生態鏈，達智慧製造目標，更進一步提升贏得越南商機的競爭力。

例如，台灣金豐機器的「智能化生產管理系統」，搭載機械手臂、感測器、雲端監控、QR Code、生產履歷

及搭配完整的模具資料庫大數據等，完整工廠智能化系統；程泰自主研發的大數據分析軟體G.NET、智慧人機介面G.LINC智能化系統以及Service Box，可實現智慧工廠中所需之軟硬體整合、達到智慧生產，都具備搶攻商機優勢。

「越南是程泰集團相當看好的潛力市場，」程泰董事長楊德華指出，看好越南製造業蓬勃發展、美中貿易爭端的受惠國等近期誘因，以及政府有意推動越南製造業轉型升級的中長期政策，程泰亦將在越南投資設廠進行布局。

另外，車床專家台灣瀧澤配合越南近年在能源業、汽機車製造業高度發展的市場需求，推出具線性導軌設計、高速、靈活性高的汽機車製造解決方案，搶攻智慧製造商機；還有廣達電

腦旗下的達明機器人，因應越南電子業興起協作型機器人的需求大增，以智慧（Smart）、簡單（Simple）、安全（Safe）為宗旨，將協作型機器人內建視覺辨識能力於簡易的介面，並透過使用者能自行寫代碼可編程軟體進行動作學習，並具有自動停止安全防護功能，全力搶攻越南。

泰國》泰國4.0推升智慧製造需求

泰國政府近年全力推動「泰國4.0」政策，希望提升工業製造能力，將機器人、物聯網等應用於製造業中，提高生產力與品質，並以創新模式驅動經濟，促進工業現代化。外貿協會認為，泰國4.0政策推行，將使泰國製造業產業升級，帶動新一波智慧機械市場的成長浪潮，台灣智慧機械業可藉此將自身優勢



台灣車床廠商瀧澤以自身多年業界經驗，配合越南能源業與汽機車製造業的需求，推出相應導軌設計等製造解決方案，成功搶攻智慧製造商機。

導入，開啟台泰合作契機與新未來。

有鑑於此，包括上銀、研華、達明機器人等台商，都積極搶進。例如，研華早於2017年就深入泰國舉辦工業4.0論壇，攜手各方合作夥伴，以期創建共贏新模式。

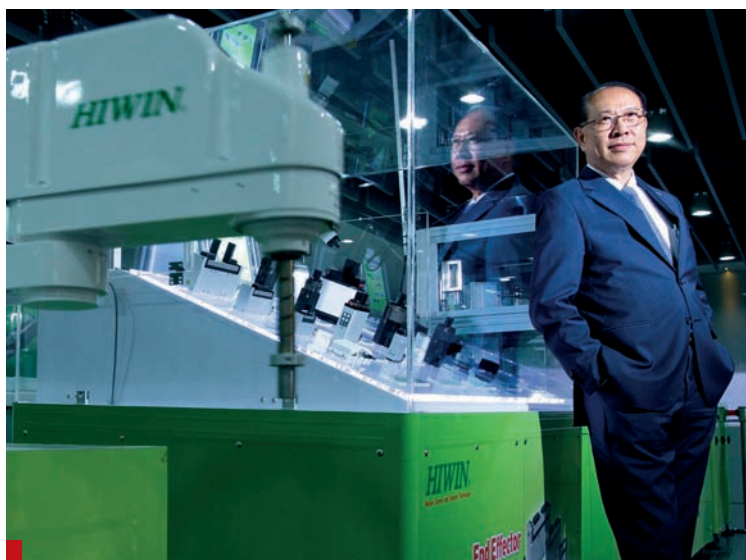
研華科技指出，泰國政府希望以經濟4.0模式，創造泰國高附加價值產業，我國政府則積極推動新南向政策。以此背景環境，研華順應兩邊政府政策，積極搶進，成功與泰國ICT產業領導廠商Computer Union簽署3年600萬美元的合作備忘錄。

研華科技強調，Computer Union成為研華在泰國推廣工業4.0的策略夥伴後，雙方針對不同產業展開一系列工業4.0論壇、先進製造技術的支援與培訓，並積極建設泰國工業4.0培訓基地與智慧工廠示範點。此外，雙方也成立專案小組，共同推廣研華iFactory SRP智慧工廠軟硬整合應用解決方案，以提升泰國各產業於技術精進，開拓全球商機。透過彼此合作，研華的設備連網及生產訊息可視化等iFactory SRP，已陸續導入知名大廠進入泰國廠區如大金（Dakin）、Senior Aerospace等。

追求優質健康生活

3C、照護商機湧現

除了機械與智慧製造商機外，東協人口龐大、消費市場不小，追求優質或



上銀集團在總裁卓永財的帶領下，致力發展智慧自動化，協助工廠自單站到產線的智慧製造系統，未來預計生產工業及醫療用機器人等。

健康生活的消費用品商機也備受矚目，包括越南經濟起飛帶動的3C消費，以及馬國人口老化帶來的健康用品，都深具潛力。

《越南》生活用品消費商機

去年越南國民生產總額（GDP）成長率高達7.08%，預計今年經濟成長率也將在6.9%~7.1%間，促使越南人更願意追求優質生活體驗，因此包括3C、汽機車等可享受優質生活的產品，具備市場發展潛力。尤其台灣是越南第四大進口國，一直以來大量進口電機電子產品、電腦、機器產品等，凸顯越南消費者對台灣品牌的喜愛，如今隨著越南經濟起飛，更是台灣3C產品的機會點。

例如，宏碁、華碩、微星推輕薄型筆記型電腦，搶攻商務與學生族群；虹光精密（Avision）的輕薄型平台掃描

器，可隨身攜帶使用，因應近來越南市場興起的行動辦公趨勢。誠屏科技（Champ Vision）的超薄雙面顯示器，擁有獨家專利之兩塊面板既機構整合設計，1.8公分超薄厚度輕巧省空間，高亮度、高解析度和178度寬視角，同樣深獲越南消費市場的喜愛。

馬國》人口老化的健康醫療商機

全球人口老化已勢不可擋。在亞洲，除了日本、台灣及新加坡高齡化程度最高，馬來西亞也不遑多讓，該國預計明年正式成為高齡化社會，65歲以上高齡人口預估達330萬人，占總人口10%，且2040年將翻倍成長。因此馬國政府及全民都已陸續在老人護理及健康設施上做準備，銀光經濟銳不可擋。

依據惠譽旗下信評機構BMI及工研院IEK產業情報網的研究，馬國經濟前景穩健，醫療衛生體系健全，預估明年醫療器材市場規模將成長至17.5億美元；同時，馬來西亞正致力於成為快速成長的國際清真藥品市場認證和分銷的



馬來西亞近年人口老化加劇，各式復健、健康檢測或輔具等市場缺口是台商可搶進的領域。

先驅，可作為台商進軍國際清真保健品、藥品市場最佳前哨站。

有鑑於未來馬國老人護理及健康設施需求湧現，台灣企業包括復健器材及行動輔具、牙科骨科及眼科器材、聽覺及視覺輔具、醫療及診察器材、高齡智慧輔助科技、營養補充品、膳食飲品等，都積極搶進。

智慧城市政策 引爆物聯網商機

進一步根據政府經濟與產業政策來看南向國家商機所在。

菲律賓》物聯網市場吸引台商

近年來，菲律賓政府積極推動數位化，作為打造智慧城市的核心發展戰略，預計將引爆菲律賓龐大的物聯網市場需求。掌握此一商機，包括智邦、宇瞻科技（Apacer）、泓格科技等台灣資通訊公司都積極搶進。

泓格科技副處長葉佳宜表示，看中菲律賓發展智慧工業需求，該公司以「能源監控系統解決方案」切入市場，該方案可透過智能電錶採集電力數據，讓管理者透過手機或電腦於第一時間收到用電警告，有效避免因供電不足而使工廠降低產能的狀況發生。目前已經串接至菲律賓的SM集團，知名速食品牌「Jollibee」正在洽詢合作中。

另外，宇瞻科技以全球首款抗硫化記憶體模組，搶攻菲律賓基礎建設市場需求。宇瞻科技指出，該模組具備的專

利特殊合金材質，可在高溫、高濃度含硫環境下穩定正常運作，目前已獲菲國能源管理公司訂單；威強電（IEI）的「智慧交通解決方案」，則可將來自各種感測器收集的資料傳輸至雲端進行分析、運算、精準預測，可協助菲律賓企業優化車隊效率，目前已取得菲國政府合作企業的10萬美元訂單。

智邦科技（Accton）「智慧節能照明控制系統」可遠端連線監控，且智慧調光設定不僅可減少電力浪費，主機還可變成環境控制系統，對溫溼度、空氣品質、音量等環境數據進行監控，如再搭配灑水器、土壤溼度計等無線感應器，即可自動依照土壤溼度狀況進行灑水，減少水資源浪費，可解決菲律賓能源短缺問題，具市場潛力。

印度《100座智慧城市的潛力

印度是世界第六大經濟體，全球人口第二大國，近年更在印度總理莫迪喊出印度經濟將在2025年前翻倍、成為5兆美元經濟體，化身新興國家中經濟成長最快速的一顆新星、蓄勢躍起的亞洲雄獅。國際貨幣基金組織（IMF）預測最快在2050年後，印度將擺脫美國、中國大陸，成為「全球第一大經濟體」。

而在莫迪的各項政策中，2015年啟動的「智慧城市政策」（Smart Cities Mission）共選擇100座智慧城市，從公共運輸、電力供應及管理、無線網路布建、合宜住宅、供水系統及污水處理、



印度近年極力推動智慧城市政策，希望改善公共運輸、各場域安全監控等領域，向全球企業徵求智慧解決方案，是台商可搶進的大餅。

空汙防制、公共衛生、各場域安全監控、智慧醫療與照護以及再生能源等面向，向全球企業徵求智慧解決方案，帶動相關產業市場。

目前入選的100座智慧城市中，逾8成需求水供應及污水處理設備、逾7成對智慧交通管理設備及智慧停車場迫切需要。此外，智慧路燈、空汙監測系統、電子票證系統、電動車及智慧醫療設備等，都是印度亟欲開發項目，而這些都正好是台商的強項。根據印度商標權基金會（IBEF）統計，在2022年前，印度基礎建設商機將達7,000億美元

掌握印度智慧城市商機，包括固緯電子、致茂電子、威力工業、高紳國際、研華科技等廠商都積極搶進，尤其研華科技的布局非常深入。

「藉由多據點布局，研華期能藉此發掘更多印度在地夥伴，落實研華『共



印度為多語系、多文化、多種族的國家，台商在深入當地市場時，必須花時間克服，並與客戶建立起互信互惠機制，才能順利拓展業務。

創』策略，深化印度內需市場，並實現研華與全印度夥伴一起成長的價值最大化。」研華IoT嵌入式平台事業群總經理張家豪指出，研華現除在南印班加羅爾設立印度總部、西印普恩和亞美達巴德設立區域據點，東印加爾各答亦在研華業務部署藍圖中，去年又加入新德里戰略據點，不僅坐鎮印北，更實踐研華全印度策略的最後一塊拼圖。

研華嵌入式物聯事業群協理暨主管新興市場楊宏理補充，為深化印度在地市場，研華花費多年克服印度多語系、多文化、多種族的問題，終將透過與當地客戶建立互信互惠機制，獲得客戶肯定與支持。此外，更對在地人才與印度物聯網教育不遺餘力，2年來已與近25個印度頂尖IT學院，藉由校園宣講，分享研華全球智慧物聯網的成功經驗與案例，未來更將設立獎學金計畫，提供在

地優秀人才至台灣學習及工作的機會，貫徹研華「Right People On Bus」之人才教育理念。

東協、印度占我國出口比重續增

過去幾年台商在政府新南向政策的積極推動下，在南向拓商機上有很好的表現，帶動我國在該區域的出口。根據我國海關數據資料顯示，去年進出口到全球的貿易總額為6,227.1億美元，其中南向國家18國共1,171億美元，占貿易總額達18.8%，較去年同時成長4.7%；其中出口金額為684.2億美元，占我國總出口額達20.4%，出口成長1.5%。

而在南向國家的總進出口額中，東協十國進出口總額為927.6億美元，其中出口為582.2億美元，占我國貿易總出口額達17.3%，凸顯東協十國對台灣出口的重要；南亞6國總進出口額為97億美元，其中出口金額為60.9億美元，又以印度出口額最高為37.89億美元，雖然印度只占我國貿易出口總額的1.1%，但成長率高達14.8%，凸顯近年來台商在印度的布局趨於積極，後續出口成長仍相當可期。

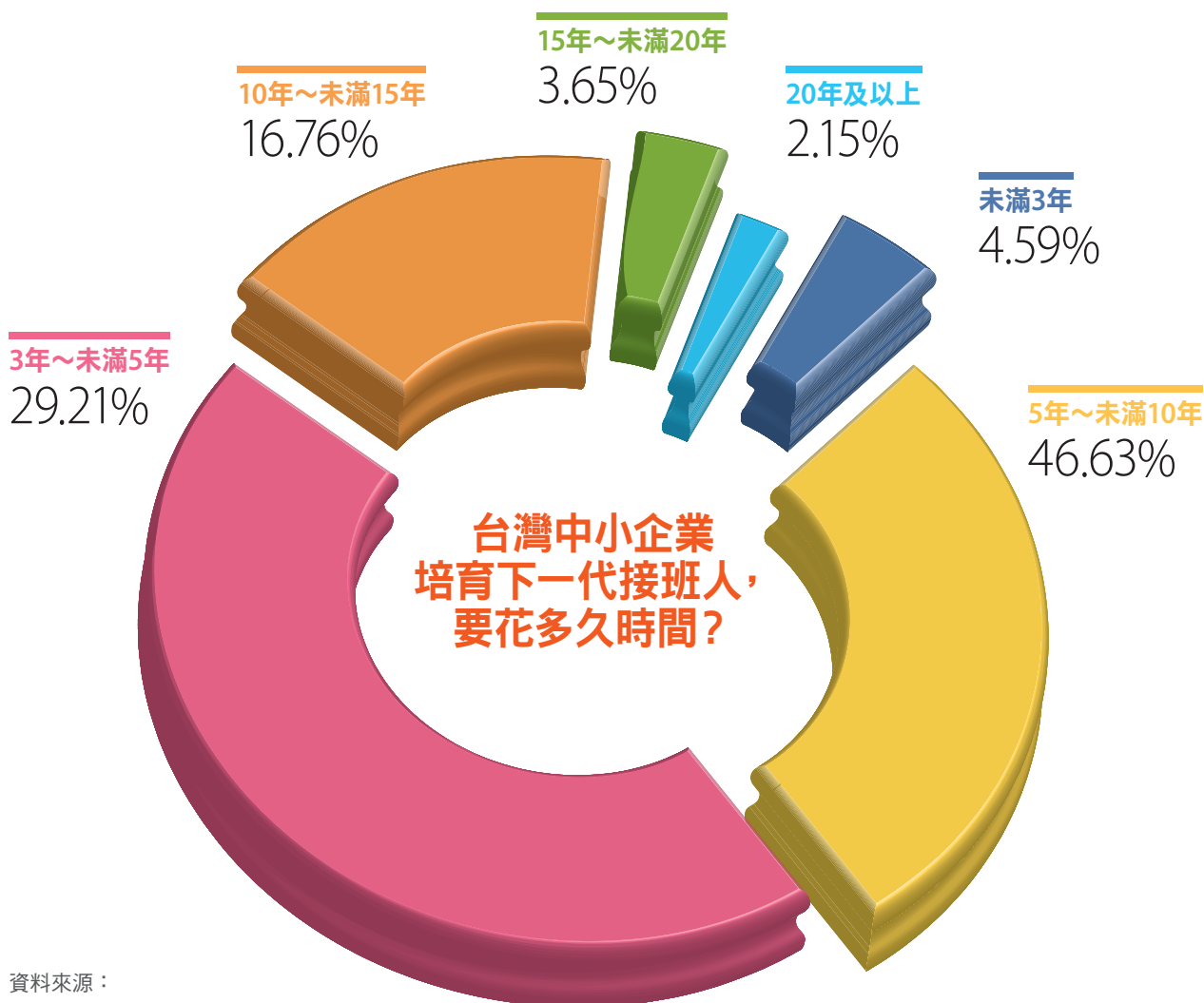
綜觀來看，東協、印度市場的起飛，從工業用產品到消費性商品，都有極大市場擴展空間，更積極擁抱數位時代，台商未來應持續善用新南向政策資源，針對個別國家瞄準市場所在，成功南向發展。■

創新生力軍迎戰新時代挑戰

二代接班 勇闖品牌路

過去台灣產業以代工製造為主軸，幾十年來很多企業都希望可以轉型升級成為品牌商，但品牌經營與代工製造截然不同，許多企業鎩羽而歸，不過，有愈來愈多企業交班給擁有新思維與勇氣的年輕二代，勇闖品牌路。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／路透社、樹德企業、錦明實業、凱芮詩國際



資料來源：
經濟部中小企業處《2018年中小企業白皮書》

經營品牌，一直是台灣許多企業心中所望，但是台灣企業規模小，缺乏經營品牌資金，消費人口不夠多也不足以餵養品牌，因此，台灣企業的品牌路，一直都走得非常辛苦。

綜觀台灣百工百業中，以企業對消費者（B2C）為商業模式的全球品牌企業，屈指可數，僅美利達、捷安特台灣兩大自行車品牌，以創新產品及成功的國際化戰略，能較順利地走在品牌之路上。曾經耀眼全球智慧型手機的宏達電（HTC）卻很快在市場上褪色，而宏碁（Acer）、華碩（AUSA）雙A筆電品牌，雖然如今仍在全球PC與筆記型電腦市場占有一席之地，但因劇烈的全球PC戰場中，原本品牌該有利潤不在，讓其品牌經營蒙塵。大廠都已經如此辛苦，中小型企業談品牌，難度之高可想而知。

台灣品牌發展從難到可行

台灣製造業的品牌之路為何艱辛難走，一直是產官學各界都在探討的議題。綜合產業界與學術界專家看法，台灣企業

經營品牌能量不如歐、美，甚至輸給韓國，深究其原因有四。

第一、台灣領導者不善於個人魅力行銷。中正大學企管系暨行銷所副教授曾光華分析，不同於美國企業領導者如蘋果（Apple）創辦人賈伯斯、特斯拉（Tesla）創辦人馬斯克等，善於在鎂光燈下以個人魅力經營品牌，台灣創業者行事較為低調，行銷自己或企業形象的能力較弱，因此較無法建立品牌思維與具備品牌行銷的企業文化。

第二、自創品牌需要創新創意，但台灣教育限縮了台灣人的創意表現。曾光華指出，過去台灣教育一直專注於考試，試想當人們從小學一直到大學聯考的12年黃金歲月，都為了考試而苦讀，沒有時間觀察世界、體驗生活，對世界的好奇感不見了，創造力勢必也會減弱，觀察力、創新力等品牌經營必備的特質消磨殆盡。

第三、台灣產業以製造代工起家，一直專注於降低成本，賺的是管理財，然而發展品牌需要的設計創新、技術研發，這些都屬於高風險投資，某程度上與賺取管理財的經營



樹德企業董事長吳宜叡自英國學成歸國後，將海外經驗帶進樹德，除了維持既有的工業收納品牌，另外發展出lavinbox居家品牌與orin設計代理品牌，成功創新。

模式背道而馳，台灣企業對這些方面的投資意願低，當然不願意投入品牌經營，或是投入後也無法成功。

第四、台灣缺乏品牌形象塑造所需的行銷資源。瑞士品牌策略諮詢與設計服務公司Process普羅品牌創辦人Martin Kessler此前來台發表演說時指出，對瑞士企業而言，品牌不是一個形象工程，而是行銷管理的一部分，投資品牌就如同投資物流或研發般理所當然。

反觀台灣企業，對於品牌行銷的投入意願很低，因此對品牌經營望之怯步，就算勇敢踏入者，也往往因為品牌行銷投入資源不夠多，鎩羽而歸。

3案例 看二代品牌路

不過，隨著電子商務讓企業可以用最少的銷售資源直接接觸到消費者，再加上過去十年來社群網路全面興起，成為人們生活中的重要一部分，品牌行銷變得容易，台灣企業就算規模小、資本少，也有機會發展品牌路。再加上台灣企業在二代接班後，從小因為生活較富裕，不用為生活勞苦，擁有較高生活體驗力，許多人都前往國外求學，習得西方文化的創新力，因此有能力肩負品

牌經營重擔，這也讓台灣企業二代走向品牌經營的例子愈來愈多。

例如，工業與居家收納製造商樹德企業、3C零組件供應商錦明實業、紡織製造廠協興內衣行等，都在二代加入後，採取擴大品牌經營或是以本業技術為基礎成立品牌部門的概念，走向品牌經營之路。

《樹德企業》 從多品牌到共創MIT品牌

當台灣許多企業還在摸索品牌路時，創立於1969年的

樹德企業，一開始也是以代工製造為主要業務模式，包括玩具、音響零組件、刀柄等產品都承接，不過後來創辦人吳景霖老師覺得代工非長久之路，因此以「為零件找到一個家的概念」，創新收納產品並自創品牌「SHUTER」，聚焦於工業用收納產品。

2001年樹德企業董事長吳宜叡從英國倫敦藝術大學中央聖馬丁學院（Central Saint Martins College of Art and Design）畢業回國，一進入公



樹德企業針對維修廠、工廠、家居等收納需求設計各式收納箱或櫃子，商品極具設計感與生活美學。

司就帶領樹德企業大步邁開品牌路。吳宜叡先以其工業設計專長，成立設計部門加速公司的產品創新，並且採取多品牌策略，除了既有的SHUTER工業收納品牌，另外又發展出lininbox居家品牌與orin設計代理品牌。

為把樹德長年發展的品牌能量凝聚得更強大，並利用更不一樣的方式擴大，向來勇於投資品牌的吳宜叡，勇敢做了「打造工廠永遠的家」的「夢工廠」之夢，斥資6,600萬美元在南投興建「半山夢工廠BABBUZA DREAM FACTORY」，這座已經開始動工的1.5萬坪夢工廠，其中3,000坪作為樹德企業的觀光工廠，將打造為融合台灣文化、台灣產品的場域，吸引台灣其他製造品牌一起在這個廣場展示銷售商品，共同形塑MIT品牌。

吳宜叡感性地說，台灣擁有結合南島、華人、日本、荷蘭的多元文化，反而讓很多台灣人看不到自己的樣子，但台灣多元文化是特色，製造工廠的文化也是特色，樹德夢工廠希望可以融合台灣特有文化特色，將大家結合在一起，再利



VIIDA的餐具組以高質感的設計與品質，成功贏得消費者的喜愛，更獲得德國紅點設計獎的殊榮。

用藝術及科技，讓世界看見台灣的創新能量。

錦明實業 自創生活用品品牌「VIIDA」

過去，台灣電子業以製造代工為主，一直到近幾年，一些企業二代從海外學成歸國後，以其創新思維，才為電子代工廠注入品牌經營動能。

3C零組件供應商錦明實業，擁有30多年的沖壓、五金、塑膠射出及CNC經驗，一直是液晶顯示、筆記型電腦、汽車產業的重要零組件供應商。以本業生產製造技術為基礎，錦明實業副董事長簡長鯨的兒子簡豪廷從海外學成歸國進入公司後，選定生活用品領域，開始投入自有品牌經營。簡豪廷回憶，從小看著父親事業以代工製造為主，就經常在想為什麼不經營品牌，因此回

國進入公司就提出自創品牌的計畫，但不是選擇3C產品，而是訴求健康材質的生活用品。

一來是因為3C產品競爭激烈又需要較高資本，再來是近年來消費者飲食安全意識高漲，簡豪廷認為，如能生產健康、安全的生活日用品，具備市場商機。「以打造眾所皆知的品牌為出發點，我們的品牌名稱為『VIIDA』。」簡豪廷拿起「VIIDA」第一個產品「兒童抗菌不鏽鋼餐具組」時說，VIDA是西班牙文的「生活」，而在VIDA之間加入一個I變成「VIIDA」，意味著「我的生活」，目的是要呼籲大家要對自己好一點，在生活中要選擇最好的產品。而要讓每個人都擁有好的生活，VIIDA堅持對「品質絕不妥協」，除了造型設計得符合人體工學，材



凱芮詩在二代接班人總經理黃鴻樟的帶領之下，聚焦熱愛運動的女性族群，打造出兼具美感與機能的運動內衣系列。

質也使用對金黃色葡萄球菌達99%抗菌率的新型304L材質。

VIIDA自2017年9月推出以來，以具質感的設計與品質，贏得許多消費者的熱愛，產品更獲得德國紅點設計獎的殊榮。「VIIDA」品牌團隊也積極透過社群網站第一線與客戶接觸，提供最佳服務，並且把產品上架到各電商平台，很快打開知名度，目前產品更銷售到世界多國。

凱芮詩國際 以專業工法拚創新

在紡織產業中，自1990年東南亞紡織製造興起，再加上2000年中國大陸紡織產業崛起，台灣紡織製造業面臨很大的經營困境，具規模的紡織

廠想要轉做品牌，但因為承接品牌大廠的訂單，轉做品牌有掉單的風險，過往過度於著重製造生產導致行銷、設計力不足，成功經營品牌者不多。

反倒是規模中小的紡織廠，因規模小可以靈活應變，在二代加入經營後，行銷上透過電商模式，逐步開啟品牌路。例如，台灣內衣褲批發與製造商協興內衣行的二代接班人就成立凱芮絲國際，創立自有品牌「凱芮絲」（CARESSE）。10年來，「凱芮絲」以協興內衣30年的專業工法技術，聚焦熱愛運動的女性族群，創新兼具美感與機能的運動內衣系列。

在行銷上，凱芮絲國際掌

握女性上網購物習慣，善用電子商務的「擴散行銷」宣傳品牌形象與銷售產品外，更早在2015年就利用App開發在內的各種科技應用，建構「沉浸式體驗行銷」策略，從產品創新到行銷策略的品牌戰略，成功走出自己的品牌路。

不管如何，從有商業以來，品牌經營從來都不是一條容易的路，台灣人口只有2,300萬人，消費規模小、缺乏培育品牌的市場能量，但隨著網際網路讓世界無國界，再加上台灣企業家二代擁有更多元的生活歷練，以及文化設計素養，相信懂得善用各種新資源，絕對有機會在品牌這條路上，走出一條康莊大道。■



璟明以深厚研發技術與細心的製作流程產出商品，並插旗全球多國，力拚外銷。

續創新醫療器材開發

插旗多國市場 璟明致力研發拚外銷

璟明實業致力經營醫療器材的研發生產及銷售。近30年的苦心經營下，自有品牌「KK」現已行銷至全亞洲、美國、中南美洲、歐洲、中東、非洲等超過100個國家，經銷商總數更高達300餘個。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏 圖片提供／璟明實業

在1980年代，「一卡皮箱走天下」的台商故事在台灣各角落上演，他們憑的是一身膽識，以及能把血淚往肚

裡吞的氣魄。作為一天工作16個小時，替台灣拚出經濟奇蹟的一分子，璟明實業董事長陳濱當然也有著自己的故事。

當兵退伍後，陳濱成為上班族，因工作關係，見識到外面的世界，卻也體認到台灣的國際處境艱難，「拿著台灣護

照出差到國外，處處受到刁難。」然而，這些挫折當然抵擋不了一顆要征服世界的心，陳濱甚至後來走出了自己的創業路。

陳濱如何從打工仔成為創業家？他歸納出最重要的因素是機運，「但是這並不是靠運氣，而是要自己先努力，才會有貴人願意眷顧你。」不管平日、假日，陳濱全心投入工作，後來朋友相約創業，於是，以2年資歷的社會新鮮人之姿，陳濱勇敢揮別上班族生涯，於1981年成立璟明實業。

「我是學貿易的，決定從這裡著手，剛開始賣塑膠和其他許多產品，當時覺得做生意並不

難，幾乎賣什麼都賺錢。」

一路順風順水下，陳濱接手朋友欲結束的醫療器材工廠。於是，創業7年後，璟明實業在1988年有了自己的工廠，「接手後，我才知道經營工廠多麼不容易，」陳濱回憶初期的困難，「電壓、印刷電路板，我根本都不懂，只能一路摸索和學習。」

醫療器材門檻高 法規要求嚴格

相較3C電子產品或其他傳統產業商品，醫療器材由於在品質及安全有更嚴苛的要求，因此從事這個行業的企業，必須花費更多心血、時間和金錢

取得各種安規和標準，「我們要做的是長遠事業，所以該有的安規和標準，絕對都是規規矩矩拿到。」陳濱強調。璟明實業已通過 ISO9001、ISO9002、ISO13485與EN46002的認證。

醫療器材法規是此領域的特殊門檻，尤其自去（2018）年開始，許多國家開始要求廠商遵循該國法規，使得業者的負擔變重。此外，有些醫療器材必須經過臨床試驗，花費都是從新台幣100萬元起跳，例如，我國衛福部規定數位血壓計一定要經過臨床試驗，璟明實業便委託台大醫院進行，這就是一筆龐大花費。

此外，歐盟醫療器材新法規MDR的實施，對於自有品牌醫療器材企業又是一次衝擊。歐盟會對自有品牌業者製造商進行符合性評鑑、每5年至少進行一次無預警實地稽核及技術文件審查。僅僅是各項證書的維護，璟明實業每年花費就高達數百萬台幣，這還未包括為通過新法規砸下的大筆費用。

璟明實業現有產品包括離心機、手術用吸引器、家用抽痰吸引器、緊急用充電吸引



璟明董事長陳濱回想當年接手醫療器材工廠，初期對電壓、印刷電路板並無概念，只能一路摸索、學習。



醫療器材馬虎不得，法規亦十分嚴謹，璟明實業一直都耗費許多心血、時間、金錢取得各種法規與標準，希望將台灣最好的醫材外銷海外。

器、乾式恆溫箱、乾式高溫滅菌箱、震盪器、混合器等醫院、學校及實驗室使用的檢驗儀器，此外還有恆溫水槽、血球計數器、離心機、HT微量離心機、震盪器、混合器、吸引器、細菌培養箱、高溫滅菌箱等多種產品。

繞著地球跑 外銷才有活路

經過近30年的苦心經營，以及繞著地球跑的勤奮不懈，璟明實業的自有品牌「KK」現今已行銷至全亞洲、美國、中南美洲、歐洲、中東、非洲等超過100個國家，經銷商總數更高達300餘個。這樣的市場開拓

豪情，將台灣帶到世界各個角落，堪稱另類外交。

若說這樣的成績是拚命得來，其實並不為過。在墨西哥遇到搶劫、飛機引擎故障、飛機內有炸彈，陳濱遇過各種狀況，所以他常常跟員工說，「平安回國最重要，生意是次要的。」

陳濱提到，「市場多元化」是避開區域市場風險的重要布局策略。在近30年的經營生涯中，陳濱帶領璟明實業度過2次石油危機、金融海嘯、歐債危機等挑戰，之所以能安然過關，關鍵在於市場觸角延伸得極廣。「國際政經情勢有所變化時，總有某些市場區域受

到的影響較小，我們的市場夠多，彼此間能夠互補，所以公司營收可保持一定水準。」

陳濱也強調，外銷是台灣醫療器材的必要途徑。台灣的醫療院所和醫生傾向採用進口品牌，在此不利條件限制下，無論台灣自行研發製造的醫療器材品質如何優秀，還是必須在海外市場找出路。「在海外市場活得好，才能好好照顧我們的員工及他們的家庭，這是必須承擔的社會企業責任，所以雖然辛苦，天涯海角還是照去不誤，」陳濱說，「現在競爭愈來愈激烈，不能坐等訂單，一定要勤跑外國客戶。」

醫療設備的銷售並不容易，尤其近幾年面臨中國大陸對手的競爭、新興國家業者的崛起，情勢愈顯嚴峻。例如，巴西之前開始自行生產製造人工關節後，業者增加速度極快，「這一年只看到1家巴西業者展出，明年竟然就有5家。」陳濱以此嚴正指出台灣醫療器材業者面臨的危機，「你會做的，別人現在也會做了；你的價格低，別人更低，所以不能停在原地，一定要不斷前進。」

長期浸淫於醫療器材領域，陳濱自是觀察入微，他仍保有樂觀想法，「這個市場成長的潛力相當龐大，隨著高齡化社會來臨，全世界對於醫療設備需求也正在擴大，因此雖然競爭對手變多，但憑著研發創新努力，還是能夠在這個市場占有一席之地。」

持續開發新產品 保持戰力

在璟明實業投入醫療器材領域的數10年間，產業生態變化更迭不斷，「一味降低成本，僅靠價格戰是沒辦法打天下的，為了維持競爭力，我們在產品的研發創新，從來沒有停過。」璟明目前正投入兩項研發創新計畫。

其一是花費約新台幣5,000萬元開發全自動血型檢測儀器，這是與馬偕醫院合作的計畫。一般來說，台灣的血型檢測儀器多是由國外進口，價格動輒高達新台幣5、6百萬元，於是馬偕醫院醫師、台灣血液權威的林媽利教授，向陳濱發出疑問，「以台灣的科技之強，為何做不出一台血液檢測儀器？」於是陳濱接受這項挑戰。

集結工研院及多家業者力量共同投入研發，目前此項計畫已進入與血液試劑業者整合階段，預計明年應能正式推出產品，粗估售價應是新台幣100萬元。這樣的價格，讓小型醫療院所及血庫檢測都能引進儀器驗血，避免人工檢驗可

能造成的失誤。

其二是細胞治療的細胞培養箱，「目前市面上的培養箱幾乎都是國外進口，我們決定跳下來做的出發點，並不只是為了賺錢，而是希望能以合理價格讓更多人受惠，」陳濱坦白說道，「如果沒有想要造福人類的想法，其實很難長期經營這個行業。」

細胞培養箱開發計畫與工研院合作，這樣的方式可彌補中小企業招不進、養不起研發人才的缺憾。以璟明實業的情況為例，聘請一位研發人員的月薪約新台幣10萬元左右，但是他可能僅專精於某一項技術，對於產品多元的璟明實業來說，以中小企業的規模實在沒有能力聘請許多研發人才，因此與外界的合作，成為璟明實業能持續開發新產品的重要借力。

面對台灣醫療器材產業的未來，陳濱也表達其憂心，面對後進者的咄咄逼人，他經常在各場合呼籲台灣的產、官、學、研、醫要攜手合作，讓台灣的醫療器材產業不斷前進，才能開發出更多優質且價格合宜的產品，造福更多人。■

PROFILE

璟明實業 小檔案

- 成立時間：1981年
- 資本額：新台幣8,000萬元
- 員工人數：40人
- 主要產品：離心機、手術用吸引器、家用抽痰吸引器、緊急用充電吸引器、乾式恆溫箱、乾式高溫滅菌箱、震盪器、混合器等醫院、學校及實驗室使用的檢驗儀器，此外還有恆溫水槽、血球計數器、離心機、HT微量離心機、震盪器、混合器、吸引器、細菌培養箱、高溫滅菌箱等多種產品。





將帥會大師講座

從數位時代變革 找尋產業發展契機

要如何面對數位時代帶來的各種創新與變化，可說是當今企業最嚴峻的挑戰之一；由台北市進出口商業同業公會成立的「將帥會」特別舉辦大師講座，邀請Google台灣區董事總經理簡立峰以「數位時代新趨勢：From Big Data to AIoT」為題，分享新興數位科技對社會及產業的重大影響，以及數位化的未來發展和台灣機會。

◎撰文／魏茂國 攝影／游家桓 圖片提供／Shutterstock

即使在日常環境中，都不難發現數位化帶來的改變，而且影響力還持續加深、擴大；台積電創辦人張忠謀曾表示，物聯網（IoT）和人工智慧（AI）將是全球科技產業下

一波趨勢，並會影響我們未來每天的生活。更不用說對企業而言，有效地運用數位科技已是不可或缺的經營要素；將帥會會長林維邦指出，現代企業要將經營效率發揮到極致，不能沒有數位

化，甚至是當前眾所矚目的AI化，如此才能避免被市場淘汰，這也是台灣企業必走之路。

將帥班總顧問許士軍以自身經歷，表示自數位蠻荒時代成長的他，對數位時代帶來的衝擊感受特別深刻，很多東西都必須重新學起，企業領導人當然也是相同。曾參與過無數數位創新和產業變化的簡立峰，則提起在2006年加入Google、成為台灣分公司第一名員工時，也不相信主管所提出「能在台灣改變世界」的招聘說詞；可是經過這15年來，他確實體會到透過網路（Internet）、大數據（Big Data）、人工智慧（AI）等數位科技，不論在任何地方都可能改變世界、不再有距離隔閡，而且只要想得到、就能做得到。

從改變來看數位時代

近年再度崛起的人工智慧，就讓人看到數位科技的驚人能力；尤其Google DeepMind所開發的人工智慧程式「AlphaGo」，在向來被視為頂尖智力對決的圍棋比賽中，竟能陸續擊敗韓國棋王李世乭等多位高手，不僅震撼全球、也掀起了人工智慧風潮。不過簡立峰認為，目前許多科技公司或車廠都在積極研發的自動駕駛車，更能展現人工智慧的重要性與價值，Google母公司Alphabet旗下的Waymo，就自今（2019）年起於美國市場提供多達8萬2,000輛無人駕駛計程車服務，顯見數位科技確實能夠改變生活。

但這些結合人工智慧、物聯網等多項技術的新興應用，反映的是科技彌補人類的不足；比如下棋所需要的記憶力，或是駕駛車輛的能力等，其實都是人類較不擅長、或電腦機器能做得更好



Google母公司Alphabet旗下的Waymo開發無人駕駛計程車服務，體現了數位時代下的人類生活轉變。

的地方。甚至許多應用早已遍布我們的生活中，例如機器翻譯、語音辨識、影像辨識等。

更不用說智慧型手機的出現，不斷融合各項創新的數位技術和應用，讓人只需一機在手就能完成生活中的大小事；而且在這種數位化的快速發展與擴散下，不只使用者的行為與商業模式都隨之改變，也翻轉了產業結構和型態。簡立峰以曾開發網頁瀏覽器的網景通訊（Netscape Communications）公司創辦人馬克·安德森（Marc Andreessen）多年前所說：「軟體正併吞全世界。」（Software is Eating the World.）來觀察，當前科技產業中的贏家，幾乎都是以軟體為核心的數位平台或網路服務供應商，同時也帶動了使用者的偏好與消費取向。

以整合服務為商業核心

以經營電子商務的Amazon而言，就改變了人們過去上書店及商店購物的方式；或是提供影音隨選串流服務的Netflix，以及推廣網路行銷不可缺少的Google、商業社群網站Linkedin、媒介旅遊住宿的Airbnb、連結交通服務需求的Uber



Amazon推出Kindle電子閱讀器的獲利重點並非硬體本身，而是瞄準消費者上網購買電子書的商機。

等，都在數位科技的推助下，以創新的服務模式滿足使用者、提高黏著度。例如Amazon推出的Kindle電子閱讀器，獲利重點並不在於硬體本身，而是要讓消費者上網購買電子書；換句話說，就是透過裝置、內容與服務的垂直整合，來促使消費者更願意使用Amazon。

簡立峰認為，這類科技產業的典範轉移、或是垂直整合的商業模式，說明了經濟型態已由過去的「製造」，逐漸轉變為以「服務」為基礎，因此主要的經濟動能就來自於「人」；也就是人口愈多的國家或地區，能夠帶來的人口紅利或上網人口就愈多，更有機會在數位時代中崛起。再加上以資料驅動、結合人工智慧等技術的智慧服務，以及運用破壞性的商業模式，就能讓更多人感受並參與數位化的過程及改變；此時位在產業生態系上方、主導這種新經濟模式的數位平台或網路服務業者，就更可能「贏者全拿」（Winner takes all.）。

目前更有科技公司為了提高垂直整合動能，從服務提供擴展到硬體製造，或是跨入更多不同的應用領域，這些改變都會讓以硬體為主要產品

的消費性電子企業更加辛苦，甚至很容易遭受打擊與潰敗。此現象也能從科技企業的版圖變化觀察到，包括在全球各國網路公司或大型企業中，目前領先多是來自美國、中國等地的企業，以往經濟實力相當不錯的歐洲、日本等地企業卻已勢微不少。

人工智慧引領數位趨勢

在數位時代的新經濟模式中，人工智慧更是不可缺少的關鍵。因為數位化，資料量愈來愈多，機器學習等相關的工具和平台也不斷推陳出新，讓各種產業都有機會藉由人工智慧來協助創新和營運，帶來更好的品質與效益。比如開車的事就可以交給電腦，還能有效減少交通事故發生；或是由Google所開發的機器翻譯功能，就利用人工智慧能夠持續學習及改善的特性，使得翻譯水準已能和人類專家相去不遠。

雖然以目前的人工智慧，還無法完全達到如同人類般的思考或能力，能做的事也很有限；但就如簡立峰所說，過去數十年來，因陸續有了網路和行動服務，才能促使當前的大數據、物聯網、人工智慧等許多科技興起，同樣對於未來的數位變革與發展，也就要靠現在這些科技來達成。例如智慧型手機加入更多人工智慧的應用及服務後，未來就不會只是一台行動通訊裝置，而是成為專屬每位使用者的AI「超級電腦」（Supercomputer），透過個人語音指令，就能自動處理並完成相對應的工作，不需要使用者親自操作。

未來，自駕車及可提供人貨載運、監控救災等應用的無人機，還有生產製造、醫療服務等各



此次簡立峰於將帥會例會活動中，精闢剖析數位時代下的台灣產業定位，與會來賓皆收穫滿滿。

種用途的機器人，都會在人工智慧及物聯網等技術帶動下變得更成熟。此外，簡立峰特別指出，「硬體再造」是不可忽視的趨勢，因為要能因應人工智慧或機器學習的推理、翻譯、辨識等能力訓練，相關電腦運算設備都需要重新設計，也會為數位產業帶來更多機會。

台灣人才潛力無窮

在此數位時代發展進程中，具電子製造相關產業能量的台灣，能在科技的變革與創新中擁有優勢。台灣半導體產業向來以獨特的專業分工模式，在世界上占有領先地位，所提供的半導體產品及服務，也都是數位科技或產品中的必備部分；或是在原有的硬體製造基礎上，結合新興數位科技必要的軟體，並透過跨領域整合，也能

從智慧製造、智慧醫療等多元領域，找到新的商機；就像Google等國際大廠，都紛紛相中台灣深厚的研發能力與人才，並來台設立研發中心等據點，成為未來開發數位產品和服務的重要來源。

簡立峰從地理位置的觀點指出，台灣周邊除了有經濟實力或數位科技強大的中國大陸、日本、韓國，更鄰近人口與經濟快速成長的印尼、越南、菲律賓等東南亞國家，未來發展潛力無窮，「台灣怎麼可能會不好！」

這同時呼應了許士軍所強調，數位時代是奠基在「連結」（Connectivity）的文化上；也就是說，在數位時代中，不論是從生態系的建構、或是產業鏈的整合，企業都必須要能運用更沒有阻隔的數位力量來創造連結，才能將劣勢轉換為優勢，找出未來突破的方向。■



世界人口老化嚴重，人力岌岌可危，讓具豐富經驗的銀髮族「退而不休」回流市場，是各國政策努力的方向。

誰說老了就要退休！？

銀髮族爭取再就業 精彩樂齡人生

在知識經濟時代，儘管老齡人口體力不如年輕人，但銀髮族的人脈與工作經驗，對企業而言卻是相當寶貴。若能適當讓企業運用這些銀髮族，不僅有助於紓解企業人才荒，也可成為解決扶養人口負擔的重要手段，因此鼓勵老年人退而不休，成為世界各國解決人口老化與提升競爭力的關鍵策略。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock

世界人口持續老齡化，人口老化導致的勞動力減少、照護醫療需求增加、更少的年輕人還得扶養更多的老年，諸此種種已經成為世界各

國必須面對的共同問題，台灣亦然。

因此如何讓老人活得更健康，更有尊嚴，成為各國政府思考重點，而鼓勵老年人退休

後爭取再就業，不僅可藉由工作獲得成就感而活得更健康，也能藉此補足勞動力不足的問題，因此「退而不休」，逐漸成為世界潮流。

全球人口老化現象 愈演愈烈

聯合國經濟暨社會理事會近期發布的2019年「世界人口報告」指出，2019年全球77億人口中，每11人中有1位是65歲以上的老人，且此年齡區塊人口的比例，成長速度最快，預計2025年，老齡人口比將達到16%，亦即每6個人就有1個是65歲以上的老人，而且超過80歲的人口將從2019的1.43億增加到4.26億。

在人口老化問題上，歐洲與日本最為嚴重，2050年歐洲與日本每4個人中，就有1位老齡人口，其中德國與日本的撫養比是1.8：1，也就是平均每1.8的年輕人就要撫養1位老人。在中國大陸，老化現象也很嚴重，根據中國大陸老齡工作委員會辦公室統計，預計2050年前後，中國大陸60歲以上老年人口將達4.87億人，占人口比例高達34.9%，也就是每3個人當中就有一個是60歲以上的老人。

回過頭來看台灣，老齡化現象同樣嚴重，2018年3月台灣65歲以上老齡人口已達14%，正式邁入高齡社會，人口老化

速度相對較歐美先進國家快，預估到2026年，台灣65歲以上的人口將超過20%，達「超高齡社會」的標準。

資誠聯合會計師事務所審計服務營運長梁華玲表示，人口結構改變將衍生出家庭照顧者的沉重負荷問題，包括家戶人數持續減少而產生照顧者的壓力增高，弱化家庭照顧功能。」不管是老齡人口退休，或是年輕人離職以照顧家中老人，都會衝擊就業人力市場，進而影響國家經濟發展動能。

日本的老齡風暴對策

全球老齡化已經造成世界各國的各種社會問題，其中又以就業人口減少為最大挑戰。對此，面臨老齡化現象最嚴重的日本，正積極透過「銀髮族再就業」，紓解少子高齡可能出現的社會問題。根據日本內閣府「2018年版高齡社會白皮書」調查報告，2017年，日本65歲以上的工作者人數為807萬人，其中80%回答希望能工作到無法工作為止。另外，在65歲以上的工作者中，有89.1%為受僱用者，因此約有719萬人希望繼續受企業僱用。但由於願

意僱用65歲以上員工的企業比例為75.6%，等於約有175萬人處於希望繼續工作，但未獲得僱用的狀態。

事實上，早在2004年，日本有鑒於許多曾為日本戰後復興及經濟成長付出貢獻的人們，仍有工作能力卻沒有工作機會，因此於該年1月20日成立非營利組織「Senior Job」，協助中高齡者將自身的專業知識、技術、經驗及人脈回饋社會，促進活化中高齡者的經濟活動；並藉由將上述工作技能及實務經驗傳承予年輕世代。

「Senior Job」提倡的並非僱用或受僱的工作方式，而是活用銀髮族自身在實務工作中所培養的專業知識、技術、經驗與人脈等，以「自僱人士」



具豐富工作經驗的高齡工作者，可以發揮自身人脈與經驗回饋社會，更可將職場知識傳承給下一代。

的身分工作。「Senior Job」除了透過辦理講座及交流會，並在其出版的《退休者的潛力》一書中，介紹中高齡者以自僱身分工作的案例，以各種方式推薦中高齡世代以自僱身分積極從事工作。

2014年4月起「Senior Job」進一步舉辦「擴大銷售商務交流會」，除了提供中高龄及主婦以自僱身分媒合工作外，同時支援企業的銷售活動，作為自僱人士拓展業務的機會。

促進銀髮族就業 將設立專法

跟隨退而不休的國際浪潮，台灣也在此有積極的作為。勞動部次長林明裕指出，目前台灣在職的65歲以上的勞工數量僅為28萬人，中高齡者的勞動參與率僅約62%，反觀韓國與日本接近65%、70%，台灣中高齡者的勞動參與率顯然不及韓國、日本，仍有相當的開發空間。

為促進與保障銀髮族就業，行政院會已於7月25日通過《中高齡者及高齡者就業促進法》草案，規定雇主可用定



台灣身為高齡化國家之一，亦積極推動「退而不休」相關政策，希望透過放寬彈性、禁止差別對待以及補貼等方式，讓銀髮人力回流市場，帶來良性效益。

期契約僱用65歲以上高齡勞工，以促進在職中高齡者延後退休、保障退休後重返職場的權益，使其享有公平的工作機會。林明裕指出，此專法有5個重心，分別是「一彈、一禁、三補助」。「一彈」是彈性放寬雇主聘用高齡勞工繼續工作，可定期契約僱用，增加雙方彈性；「一禁」是禁止對銀髮人才或高齡者差別對待；「三補助」則是指政府對失業的中高齡者有相關失業救濟、對在職中高齡者或高齡者有職務再設計補助、對原雇主續聘65歲以上勞工有獎助辦法。

勞動部表示，中高齡者就業主要面臨年齡歧視、體耐力下降、社會刻板印象等問題，

因此草案明定禁止年齡歧視、提供穩定就業措施及促進失業者就業，以提升中高齡者勞動參與。高齡人力部分，草案放寬雇主以定期契約僱用65歲以上高齡者，補助繼續留用或僱用退休高齡者，擴大就業促進措施補貼對象，並建置退休人才資料庫等，希望能促進高齡者再就業。

綜觀來看，在全球老化現象之下，國家政府如果可以採取相對應措施，協助老人就業，而老齡人口也願意在退休後，繼續為社會貢獻一己之力，相信不僅可以解決人口老化的各種問題，更可能憑藉老人的生活智慧，開創更美好的社會與國家經濟。■



你真的了解你的顧客嗎？

誤解顧客的三大陷阱

許多經營者找出各式各樣令自己安心的理由，來合理化他們美好的預測。在思考顧客需求時，別忘了「你不等於顧客」，一旦解讀錯誤，他們便會殘酷的離開你。

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／Shutterstock、美聯社

事業失敗的根源，追根究柢，就是因為顧客不上門，才導致銷售衰退及財務苦果。但為什麼顧客不青睞你的產品或服務，或原有的顧客留不住？

史考特·費倫（Scott Fearon）是一位成功的避險基金專家，他拜訪1,400家企業，

其中包括200多家後來破產的公司，費倫從中歸納出失敗企業的六大錯誤關鍵，其中一個致命傷，就是「錯誤解讀或疏遠顧客」。

費倫指出，管理階層的人，即使處於非常高階的位置，對自己公司的前景預估卻常常離譜至極，且幾乎都過度

樂觀，包括自以為很了解顧客。直到今天，費倫仍直言：「這樣的趨勢一如既往。」

陷阱1》 把自己當顧客代表

美國昔日百貨巨頭傑西潘尼（JC Penny），成立於1902年，百年老店一度輝煌，擁有

超過1,100家店（但近兩年關掉逾140家），2018年起陷入虧損，股價也從2012年初的43美元到2019年8月只剩下0.6美元。關鍵轉折是2011年11月上任、大有來頭的新執行長朗恩·強生（Ron Johnson），強生曾把蘋果專賣店打造成業界明星，當時可謂商界紅人，他上任消息公布當天，傑西潘尼股價大漲逾5%，市場期盼他可以重新改造這家百年老店。但，災難就從這一天開始。

費倫在《失敗學》（*Dead Companies Walking*）一書中談到，強生試著把蘋果那套邏輯，他個人對奢侈品商店的經驗和偏好，強加在傑西潘尼的消費者身上，而他卻完全不清楚傑西潘尼的核心顧客是一勞

工階層。

首先，傑西潘尼的勞工顧客喜歡使用優惠券，他們很享受「發現便宜貨」的感覺，這也是他們上門消費的主要理由。但傑西潘尼先是取消優惠券，接著引進更多昂貴品牌，還減少占營收很大一部分的「大尺碼與高個頭」商品。強生的這些決策，無異在對顧客宣示：「如果你不像我是個健康、有錢的雅痞，就不勞你進來這裡了。我們不要賺你的錢。」當時，市場還諷刺強生的決策為「排拒顧客」策略。

一位資深的高階主管事後回顧說：「他想要讓傑西潘尼百貨成為他和朋友想來消費的地方。」也就是把傑西潘尼重新改造成像他一樣的菁英型購

物場所。顯然，強生把自己的品味與顧客品味搞混了。

強生還縮減西班牙語廣告。傑西潘尼的1,000多家分店，大多開在美國中部勞工階層的區域，而且有近百家店就設在總部所在地的德州，而德州居民以講西班牙語的人口最多；西班牙語人口也是美國成長最快的族群。

難以置信的是，強生還取消了店裡大部分的收銀機，改讓銷售人員拿著iPad結帳，並只接受信用卡。但因為傑西潘尼的顧客大多是「銀行拒絕往來戶」，沒有傳統的銀行帳戶或信用卡，原本在傑西潘尼的交易中，有大約四分之一都是用現金支付。果然，在強生任內第一年、也是唯一一整年擔任執行長期間的業績，下降了25%，減少40億美元。

強生非常渴望以自己的形象來改造傑西潘尼百貨，他故意疏遠這些快速成長的客群，最終，強生在上任短短18個月就被免職。顧客是公司的最大資產，讓公司180度轉向，放棄原有顧客，經營全新客群，是一步險棋，下錯決策，舊顧客流失，新顧客不上門，即使在



傑西潘尼（JC Penny）一度擁有1,100家店面的輝煌時期，卻因經營策略未瞄準客群，急轉直下。

強生下台5年後的今天，傑西潘尼的營運看來仍回天乏術。

陷阱2》

追逐熱潮並過度樂觀

有一段時間，直排輪風行全美國。費倫當時10歲的兒子也非常想要幾雙，但買了要穿上直排輪時，因為有很多綁帶、鞋帶和扣環，父子倆花了15分鐘才讓他穿在腳上。終於穿好後，兒子一站起來就跌了一屁股，很快就失去興趣，從此再也沒穿過。

當時最大直排輪製造商之一的第一團隊運動公司（First Team Sports Inc.）成了當紅炸子雞，公司還在法說會上秀出一張銷售預測圖，線形直線上升超出頁面頂端。

費倫打電話給一位創投分析師，向她詢問直排輪市場真的前景遠大？這位分析師激動回答：「10年內，只要天氣晴朗，你在金門公園每看到1輛腳踏車，就會看到10個人在溜直排輪。」作者問對方是否也溜直排輪，「當然！」她大聲說：「我的每個朋友都溜直排輪。我每天上班前都會溜一下，這是最好的健身活動！」

就像擦鞋童也能對股票市場侃侃而談一樣，這現象是一個警訊，讓費倫確信直排輪熱潮遲早會消褪。華爾街分析師或交易員，一般有3個特質：年輕、有錢，以及高競爭性，他們是流行健身商品的主要顧客，但大部分人並不像這群人。當然，因為每個小孩可

能都會苦苦要求一雙，這幾年來，直排輪還是有一定銷量，但大人已經不會買了，市場銷售遠不如當年。第一團隊運動公司的股價也從當時約6美元跌到1美元左右，最終被收購。

陷阱3》

忽視現實世界人們的行為

化學追蹤公司（Chemtrak）當時它唯一的產品，是一個檢測血液裡總膽固醇的非處方器材，且剛獲得美國食品藥物管理局（FDA）核可。

當費倫質疑該公司產品並不像是美國消費者會大量購買的東西時，公司執行長只簡單引述一份權威報告，說明心臟病在美國盛行的情況，以及降低膽固醇是很重要的預防措施，最後提出一個愚蠢的類比：「我們的研究指出，每年有500萬個家庭買驗孕產品，買的人幾乎都是女性。但美國的男女都關心心臟健康與膽固醇，因此我們相信，此產品一年可以銷售超過500萬個。」

女性會買驗孕棒，是因為一定要知道結果，至少她們對結果非常有興趣。但剛在麥當勞嗑完大麥克的人，並不會有



直排輪曾經風靡全球，然而僅為一股熱潮，很快就衰退了，企業不可過於追求流行，亦不可過分樂觀。



資料來源：《失敗學—那些殭屍企業教我的事》

想知道膽固醇數字的急迫感。人們並不想去思考這些食物對他們有害，來毀掉剛剛用餐的愉悅，這是一般消費者心理。

果然，該公司股價快速下滑，目前只剩0.01美元，而且幾乎零交易。許多非常聰明的人都會犯這個錯誤：他們專注在某些特定資料或數據，而且不是最重要的資訊：現實世界人們的行為。

另一家星球處方公司（PlanetRx）企圖改變醫藥產業的經營方式，宣稱人們不用

再趕著去藥局拿藥，只要簡單登入該公司網站，訂購處方箋上的藥，藥品就會送到你家門口。問題是，使用該公司的服務，快則24小時，慢則3天才能拿到自己的藥；而美國民眾開車去在地的藥局，15分鐘就可搞定。且大多數使用處方箋拿藥的都是老年人，這些人非常不習慣甚至不會上網購物。人們上亞馬遜買書，可以等幾天才拿到；但如果幾天沒吃藥，是可能要命的。

有一度，星球處方公司市

值達到10億美元。不到1年，這隻獨角獸解雇了大部分員工，如今已經倒閉。

違背人性與角色本能 註定失敗

費倫也曾經犯過這種錯誤。他用5萬美元投資一家雜貨網路公司，後來才發現，購買生鮮雜貨的大部分是媽媽們，她們希望買到最高品質的商品來養育小孩，她們必須親眼看到鮭魚排或鮭魚片是新鮮的，否則就會感覺自己不是好媽媽。

這不只是母親們認為最重要的事，更是一種本能。人們的行為就是這樣，不論你的網站多酷、多好用，都不可能避開人性。這種力量完全勝過上網購買生鮮雜貨的好處。

許多經營者找出各式各樣令自己安心的理由，來合理化他們美好的預測；又在遇到實際麻煩時，選擇相信事情會自然好轉，而不是調整策略，以避免失敗。但這種錯誤，至今仍經常發生。在思考你的顧客需求時，別忘了你不等於顧客，也別忘了真實的人性，一旦錯誤解讀或想像他們，他們便會殘酷的離開你。■



飛鳥恰恰園區位於新竹五峰山區，即使夏天都可享受陣陣涼風。

野外星級享受

豪華露營風 舒適的戶外饗宴

露營風氣盛行，愈來愈多人愛上徜徉大自然的綠野生活，但新手入門，營地該如何選、帳篷該怎麼挑，器材跟烹煮食材的準備又是一大學問。全台各地吹起了另一種豪華露營風，不用自己搭帳煮飯，帶著簡單行李就能睡在星空下！

◎撰文／廖靜清 圖片提供／寨酌然、飛鳥恰恰、東風綠活

時下最夯「Glamping」一字由Glamorous+Camping組成，意指時尚奢華的露營假期，瞄準都市人想走進大自然，又想全然放鬆的心情。全台吹起奢華露營風，親近自然也能很夢幻。

寨酌然野奢莊園 媲美星級飯店

位在苗栗卓蘭的寨酌然野奢莊園，由台中水舞集團打造，集露營、慢食、戶外活動、DIY體驗於一身。主人游道生的本業為建築師，花了6年

時間種樹，以不破壞自然為原則，打造出充滿生活美學的營區，打破對露營的既定印象。

走進寨酌然野奢莊園，游道生以「國際藝術村」理念蒐集國內外藝術家作品，園內設施融入斑斕色塊元素，隨手一



1



2

1. 寨酌然野奢莊園內設施皆具充滿生活美學的設計，民眾可以沉浸於大自然中，讓戶外活動一點都不克難。

2. 東風綠活致力於將環境教育融入園區設計細節中，友善大自然。

拍即IG美照。露營遊憩規劃為一泊二食，從迎賓下午茶、客家擂茶DIY到野宴晚餐，晚上觀看大地星空劇院。

夜晚睡在超豪華帳篷內，柔軟床墊搭配家具，營造出舒適氛圍。第二天厚食活力早餐、手作花藝苔球、採果體驗，原來露營這麼好玩！

情入睡。全區採用日本進口露營設備，營帳坐落在山林間。潺潺水聲相伴入眠。隔天在早餐香氣中醒來，可漫步林間步道或是至溪邊戲水，最後午餐則以 Pizza DIY完美落幕。野遊露營不用煩惱帳篷、餐飲，人生就該如此愜意。

風味燒烤晚餐、手作特製早餐，園區種植了迷迭香、芳香萬壽菊、肉桂、月桃等香草植物，感受優閒的綠意氛圍。東風綠活也將環境教育融入每個細節中，致力生態平衡。全包式管家服務，直接下訂就能輕鬆出遊，Let's go出發去！■

飛鳥恰恰

愛露營、野遊、體驗

來到新竹五峰山區，從踏進飛鳥恰恰營區開始，就在管家式專人服務帶領下，展開兩天一夜遊程，由下午茶揭開活動序幕。860公尺的海拔高度，不時吹來陣陣涼風，緊接著的西遊行程更讓大小朋友玩得不亦樂乎。傍晚，管家貼心布置浪漫燭光晚餐，精緻Buffet與主餐依季節設計有所不同。

草地擺置200吋的投影幕，是名副其實的「星空電影院」，還有抓溪蝦與宵夜等精采活動，讓人能帶著滿足的心

東風綠活

群山環繞的夢幻聚落

東風農場是老字號的營地，後升級改名為「東風綠活 Oriental Green」，享受野營樂趣。農場主人接手柚子果園後，轉型為休閒農場，結合管家服務及在地特色體驗，提供客製化森林饗宴。除使用日本高端戶外品牌Snow Peak，另引進比利時品牌的豪華神殿帳，獨特造型讓人想要入住體驗。

柚花綻放的季節，一邊聞著甜淡香氣，一邊享用風味餐或自慢料理，再點上一盞蠟燭，浪漫極了！一泊三食暖心暖胃，包括歐式下午茶、海陸

寨酌然野奢莊園

地址：苗栗縣卓蘭鎮壠西坪

電話：0989-981-285

內容：奢華露營二日遊，包含餐食、帳篷、星空劇院、手作DIY、戶外體驗

網站：modolcr.swwall.com.tw

飛鳥恰恰

地址：新竹縣五峰鄉花園村10鄰天湖205-12號（竹62縣道10.2K處）

電話：0930-816-898

內容：兩天一夜遊程，包含導覽解說、帳篷、裝備、餐食、調酒

網站：iglampng.tw

東風綠活

地址：宜蘭縣冬山鄉中山村中山路769號

電話：03-958-7511

內容：一泊三食、炊具、DIY活動

網站：orientalgreenofficial.com