



# 貿易

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

雜誌



No. 333  
2019年3月

## 創業浪潮 產業蛻變新動力



定價：99元

4 710961 332961

從幕後操盤者到最佳代言人  
網紅老闆  
社群時代的行銷新趨勢

2019台灣企業轉型  
跨境電商個案調查  
外貿新物種  
電商新贏家

挑戰傳統家居生活變革  
智慧家具興起  
將家庭帶入未來場景

封面故事  
Cover Story



全球再掀創業浪潮！2015年～2017年全球新創生態系就貢獻了2.3兆美元產值，新商業模式結合人工智慧、區塊鏈等科技的應用，就是下一世代產業的成長動力。本期分享9家新創公司經驗，探究發展現況與趨勢，更放眼國際，以期台灣新創再添成長動能。



10

總論篇

- 10 引爆全球創業生態系產值2.3兆美元  
數位革命 驅動第三波創業浪潮



24

新創篇

- 16 新商模X新科技X新醫技X新設計  
四大創新 翻轉產業獨創商機

新創類型1

- 17 商務轉型 開創智慧服務藍海

新創類型2

- 22 AIoT當道 軟硬整合商機無限

新創類型3

- 24 醫療革新 搶攻健康應用市場

新創類型4

- 28 設計變革 開啟傳產翻轉契機



28

# CONTENTS

編輯室報告 Editor's Report

## 1 用創新迎接全球碎片化經貿時代

名家專欄 Column

## 4 從NBA球員 看「專業經理人」必備的條件與能力

國際視窗 News Digest

## 8 2019世界經濟論壇 全球政要對未來提出哪些憂慮

特別企劃 Special Report

從幕後操盤者到最佳代言人

## 32 網紅老闆 社群時代的行銷新趨勢

企業實戰錄 Enterprise

標籤龍頭跨入面膜領域

## 38 挖掘技術新應用 拓金造物勇闖面膜市場

跨境電商 E-commerce

2019台灣企業轉型跨境電商個案調查

## 42 外貿新物種 電商新贏家

市場瞭望 Market View

泰國大選前後的經貿政策觀察

## 46 台灣南向泰國的機會與挑戰

產業趨勢 Industry Trend

挑戰傳統家居生活變革

## 52 智慧家具興起 將家庭帶入未來場景

領導心法 Leadership

顛覆狼性 找回人性

## 56 納德拉帶領微軟重返榮耀

MBA學堂 MBA Class

系統性24步驟Step by Step

## 60 MIT千錘百煉的創業實戰課(上)

貿易線上 IEAT Online

「所得稅優化方案」吸引上百人出席

## 64 貿易諮詢服務中心辦理首場稅務研討會

通關及貨物查驗必學秘笈提升貿易競爭力

## 65 「IEAT會員專案服務課程」首堂爆滿

第三屆「全國大專院校B2B跨境電商競賽」

## 66 培育電商生力軍 競賽成績斐然

提升產學合作能量

## 68 2019年杭州跨境電商教師參訪團

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、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：蔡瑜琄、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

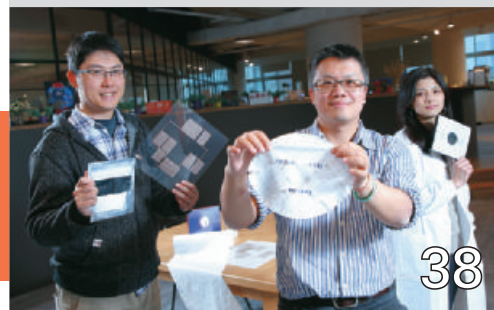


國貿學苑FB粉絲團



《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



46



# 數位革命

## 驅動第三波創業浪潮

引爆全球創業生態系產值2.3兆美元

觀察全球創新創業趨勢，第三波數位創業革命走過幾年，如今已進入後數位創業的時間點，台灣新創必須掌握這波數位創業浪潮的兩大類型與四大領域，再聚焦可行的創業方向，尋求融入全球創業生態圈，才有機會成為芸芸新創中的成功者。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock



近年來全球創業浪潮風起雲湧，因此創新創業能量的推動，逐漸成為國家經濟發展的關鍵動能。根據2018「全球創業生態系報告」(Global Startup Ecosystem Report, GSER)顯示，2015~2017年全球新創生態系為全球經濟貢獻了2.3兆美元的產值，台灣產官學研各界都必須深度掌握全球創業

浪潮的發展趨勢，才能創新迎向未來。

### 第三波數位創業興起： 聚焦兩大類型、四大領域

近20年來，源於網際網路帶來的數位革命，全球興起一波又一波的創業浪潮。「全球創業生態系報告」指出，全球數位革命所興起的創業趨勢已進入第





第三波創業浪潮中，掌握人工智慧、區塊鏈、大數據等技術並緊抓潛力商機，才有機會脫穎而出。

三波：第一波數位革命新創是以網路為基礎的創業，如美國AOL或Yahoo!等網路公司；第二波是以社群媒體及搜尋引擎為主的創業，如Facebook與Google；如今第三波創業浪潮中，純網路公司已愈來愈少，取而代之的是以人工智慧（AI）、金融科技（Fintech）、網路安全（Cybersecurity）、區塊鏈等深科技（Deep tech）為手段的創業。

「全球創業生態系報告」進一步說明，在第三波新創浪潮中，新興的創業生態圈裡，成功新創有兩大類型，第一種類型是以數位科技為傳統垂直產業帶來創新、進行變革，如Uber改變計程車

產業、Airbinb改變租屋市場；第二種是透過深科技的深層技術，如人工智慧、區塊鏈、生物科技等，創造新產品或新服務。

「全球創業生態系報告」也以2015~2107年新創IPO後成長利潤評估，挖掘出近年來全球創新創業最具發展潛力的四大領域，分別為「先進製造與機器人」（Advanced Manufacturing & Robotics）、「農業科技與新食物」（Agtech & New food）、「區塊鏈」（Blockchain）與「人工智慧+大數據分析」（Artificial Intelligence, Big Data & Analytics）。反觀曾經紅極一時的廣

告科技 (Adtech)、遊戲 (Gaming) 與數位媒體 (Digital Media)，都顯現出衰退的現象。

## 後數位創業走勢： 深科技加持 智慧新創成焦點

從2018「全球創業生態系報告」探討前3年創業趨勢，進一步往2019年創業趨勢觀察，工研院產業科技國際策略發展所副所長鍾俊元從「2019美國消費性電子展」(CES 2019)「新創展區」(Eureka Park)中，來自全球40國、超過1,200家新創團隊展出，具體歸納出未來創業的4種產品定位方向。

### 定位1》 開發利基型產品或服務

這類新創主要善用產業發展基礎，如關鍵組件、軟體開發套件，來開發利基型產品或服務。目前許多智慧健康與

照護應用，屬於這一類型。例如，日本新創Dfree創新研發「智慧尿意監視器」，主要使用對人體無害的超音波來量測身體變化，再將採取的數據傳送到雲端專屬演算法分析，可應用於婦產科的妊娠檢查；或是法國新創TED orthopedics的「智慧繃帶」，具備自動記錄等功能，可讓穿戴護膝繃帶治療膝蓋的病人，獲得更好的照護品質；法國美妝品牌L'Oreal近年也積極投資新創，創新研發智慧貼布，通過微通道和微量汗液的結合，量取皮膚的PH值，可以改善濕疹、乾燥等皮膚問題。

### 定位2》 針對需求痛點 創新產品與應用

第二種新創是以既有市場產品為載具，尋求需求痛點，開發具獨特功能的產品與應用服務。例如，法國新創Cosmo connected開發具煞車警示裝置的安全帽，可與手機連接，車輛煞車時同步亮燈警示後方車輛，避免追撞情事，也可感知使用者發生事故，自動撥打電話及發出GPS位置訊號給預設聯絡對象；另外，日本新創CrossHelmet開發一款機車抬頭顯示器，可結合手機將速限、導航與後方車輛資訊，顯示於機車頭盔前方，便於機車騎乘者運用、警示，以採取緊急措施。

### 定位3》 依附成熟生態圈升級產品

鍾俊元強調，加入全球新創生態系



時下人手一機，金流、個資、驗證程序等都可透過區塊鏈或人工智慧等技術提升便利性與安全性，翻轉市場生態。



已是發展創新與拓展市場必要手段，目前也有許多新創在一個成熟的產業生態系中，藉由各方資源不斷開發出次世代產品或服務。

例如，瑞典新創Tobii就是宏達電Vive VR生態系的一員，該公司創新研發的眼球追蹤器技術與眼鏡頭盔，可讓VR或AR人機互動變得更自然流暢，也可隨著人眼移動來改變顯示器的解析度，成功搶打全球VR/AR商機。再者，美國新創Pico的3D感知掃描模組，藉由雷射點掃描周邊，並以飛行時間原理計算信號發射與其返回感測器之間的時間差，來測量物體3D外型，未來可廣泛應用於汽車、機器人與居家安全，同樣須融入智慧機器生態圈或智慧家庭生態系，搶攻零組件商機。

#### 定位4》 以科技創新價值贏得變革商機

最後一種是以具有科技或商業價值的創新，發展具變革的產品或服務，為既有產業型態帶來影響甚至顛覆的新創。鍾俊元舉例，美國新創AfterShokz創新研發的骨傳導耳機，只要把耳機掛在耳朵旁，透過頰骨傳遞聲波，就可以聽到清晰的音樂，可以免去使用耳塞的壓迫感，還可以接聽電話，不論工作或運動都適合配戴；又或者，法國新創Volumic 3D公司的「3D加成製造列印機」，突破一般3D列印機只能用單一材料的限制，可根據產品用途與精度不

同，使用不同類型的材料，提供耗材作為營利模式，跳脫銷售3D列印機的既有商業模式。

### 全球化是創業成功關鍵

不管是2018「全球創業生態系報告」談到的前3年創業趨勢、工研院就CES 2019新創展區進行的分析，或是其他新創研究單位的看法，都可以發現，成功的創業已經不能單靠一己之力，而是必須推動跨域整合，融入全球創業生態系之中，才有較大的成功機會。「全球創業生態系報告」舉瑞典首都斯德哥爾摩為例，談到這座人口不多的小城市，之所以可以緊追美國矽谷，成為全球孵化獨角獸新創的要地，原因就在斯德哥爾摩的新創創辦人，深諳全球化連結的重要性。

該份報告分析，斯德哥爾摩這個規模較小的新創生態系，能夠催生出眾多獨角獸新創，包括網路電話公司Skype、音樂串流服務公司Spotify、網路遊戲公司Mojang與King、金融科技公司Klarna等，關鍵在於斯德哥爾摩新創的創辦人，在創業過程中，都與全球七大新創生態系矽谷、芝加哥等創業圈，維持很好的連結，這樣的全球化串聯讓新創的創新與商業模式，能夠與世界接軌，同時具備拓展全球市場的能力。

從全球趨勢反過來看台灣，《2018台灣新創生態圈大調查》計畫主持人暨





台灣要推動創新創業，就必須緊盯世界脈動，並具備一躍國際舞台的野心。

資誠聯合會計師事務所審計服務營運長梁華玲指出，台灣新創生態圈的下一步永續成長策略有三大關鍵，分別為：全球化發展、產業應用與持續創新能力，要實施這三大策略，台灣新創企業與生態圈都需要建立更高的戰略視野，也需要調整基因，以國際化發展架構作為基本設定，提高台灣新創企業在數位經濟時代的國際競爭力。

值得慶幸的是，近年來政府為驅動創業產業，帶動新創發展新商業模式、接軌全球市場，一直積極推動各種政策措施與補助，提升台灣創業生態系的國際能量以及投資動能。經濟部中小企業處不久前也在林口設立的創業聚落「林

口新創園（Startup Terrace）」，藉由引進國際加速器、新創團隊及企業新創部門能量，鏈結國際人才、資金、技術及知識，活絡產業升級，就是為了讓台灣創業圈更深度融入全球創業生態系。

誠然，台灣與瑞典一樣為小國經濟體，台灣在推動創新創業的過程中，不管是政府政策的推動或是新創的經營策略思維，都必須深度掌握全球創業趨勢，同時要具備國際化與全球布局的野心，一開始就鎖定全球市場進行創業，如此才能創造更強大的創新創業能量，也才有機會孵化出台灣第一家獨角獸新創，為台灣產業升級與創造新市場，注入源源不絕的能量。■



迎合全球新一波創新創業浪潮，台灣在商務、智慧應用、醫療服務等領域，催生出許多潛力新創公司。

# 四大創新

## 翻轉產業獨創商機

新商模X新科技X新醫技X新設計

全球創新創業浪潮發展多年，台灣各產業領域不斷有創業者，帶著新思維投入創業，成為潛力新創，為各個產業帶來蛻變的能量。聚焦新商模、新科技、新醫技、新設計，端視台灣9家新創公司如何以嶄新商業模式、技術力、產品力與設計力，點燃台灣創新之火。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、庫網、奧理科技、禾力科技、普瑞博生技、層層生活



## 新創類型 1

## 商務轉型

## 開創智慧服務藍海

只是出門吃頓飯，總是找不到停車位令人氣悶？海外旅遊想多買一點伴手禮，卻總擔心行李過重而作罷？用完餐點還拿到紙張問卷，覺得這家餐廳真是落伍？身處智慧科技時代，過去這些令人感到不便或不悅的生活情境，在台灣新創庫網金融科技、直流電通、奧理科技的智慧服務之中，都獲得很好的解決，讓人們不管停車、旅遊購物、用餐，都可享受更智慧、便利的生活。

### 庫網金融科技》俾酷iParking平台 開創汽車後金融服務

停車是許多都市開車族的痛，以解決這樣的痛點為出發點，創立於2016年的庫網金融科技，以簡化停車流程的智慧停車系統為起點，整合停車後生活場景，創新研發出智慧停車App與平台「俾酷iParking」，提供駕駛線上停車繳費服務，進而衍生出多種與生活相關的智慧服務，成為台灣商業服務業數位化服務的潛力之星。

「不管出門是為了什麼，停車都不該浪費你的美好青春。」庫網金融科技指出，找不到票卡、零錢不夠、紙鈔不

足，是許多開車族繳交停車費的痛，其實這樣的問題，只要利用科技就可以輕鬆解決，「俾酷iParking」因應而生，車主只要下載「俾酷iParking」，綁定信用卡之後，系統就可透過掃描車牌進行自動扣款，並提供電子票卡、安全鎖車、車位紀錄、合作停車場查詢導航等服務，解決車主停車的大小事。目前「俾酷iParking」已與「嘟嘟房」等國內大型停車場業者合作，總計合作停車場約300個。而為保障資訊安全，庫網金融科技與美國威訊通訊（Verizon）技術合作，接受國際PCI-DSS資料安全標準規範，讓用戶不必擔心個資外洩問題。

從便利停車出發，庫網金融科技又逐漸發展出汽車後金融服務的嶄新產業模式，目前已經與各家點數業者、育樂餐飲、代駕拖吊、汽車保險、汽車百貨、保養維修、代駕拖吊等合作，提供跨界整合所有與車主相關的智慧商務服務。例如，車主可以在iParking上預定車麗屋保養維修等服務；透過與餐廳訂位平台EZtable的合作，消費者在EZtable訂位之後，「iParking」會提供客戶附近停車場的資訊，並且也已經結合保險



業者，就汽車保險創新更多金融科技相關服務。

庫網金融科技強調，從智慧停車出發走向後汽車金融的創新生活服務，必須建構一個完整的生態圈，這個生態圈的角色包含提供信用卡服務的金融業者、停車場業者、車產業相關業者、生活餐飲與零售等商業服務業者，這些都仰賴創業團隊的多方接觸與合作，過程中可多方善用政府給予創新創業資源，才能加速串聯合作夥伴的腳步，建構更完整的智慧服務生活生態圈。

## 《直流電通》購物免自提 iCarry平台開啟旅購商機

數位化停車除可衍生出創新生活型態外，透過科技打造更便利的旅行生活，也是許多新創公司的創業主題。直流電通創辦人陳彥甫原本從事零售業，



透過俾酷iParking App，車主可即時搜尋位置附近的停車場與收費金額。

眼看著數位科技已幾乎全面滲透到人們的生活之中，開始思考如何透過網路科技創新零售業。

「當時我想著全球旅遊人口龐大，而且愈來愈多人喜歡自由行，如果可以透過網路平台，建立一個輕鬆方便的旅遊購物服務，相信有機會創造出相關商機。」陳彥甫指出，有了這樣的構想，直流電通創業團隊從店家、旅客兩端的需求出發，於2016年創新推出「iCarry我來寄平台」，透過iCarry平台整合金流、物流與順暢的交易流程，旅客不用擔心買太多的提貨問題、店家也只要專心出貨就好。

「以前的旅遊購物較像『一夜情』，旅客回家之後即使覺得物品很好，再次來買東西的機會也不高，有了iCarry平台，旅客回家後仍可以跨境購物，一次旅遊、多次消費，瞬間把旅遊購物變成『長期的友誼』。」陳彥甫強調，符合商家與旅客的需求，讓iCarry平台很快獲得品牌商家的認同，目前線上已經有近500個品牌上架，提供馬來西亞、中國大陸、新加坡來台旅客跨境線上購物與配送服務，搶攻每年超過1,000億元的台灣旅遊購物商機，台灣百年漢餅品牌舊振南與佳德糕餅等，更以線上獨家代理的模式，與iCarry合作。

陳彥甫回憶，直流電通的創業之路，並非一路順遂，一開始因為知名度不足、平台流量較少，要取得與品牌商

合作，難度很高。「客人買的是品牌商的产品，為什麼要分給iCarry賺。」抱持使命必達的精神，陳彥甫帶領創業團隊一家一家去談，談到一些合作之後，流量慢慢上來，其他品牌商的意願跟著提高，推廣速度變得很快。

對內，直流電通則不斷自我要求，優化平台服務流程，陳彥甫說，iCarry提供的是跨境物流，流程要順暢就要做自動化架構，包括系統平台一開始就與各國海關串接好、與商家及物流合作夥伴的串接等，都可以省去許多人力，減少成本支出，更有助於後續平台規模的擴大。

海外旅客來台的跨境旅購服務奠定基礎之後，iCarry接著於2019年第一季推出台灣旅客到海外的跨境旅購服務，首站看上台灣人最愛的日本，接著再推向泰國，將直流電通的市場觸角延伸到更多海外市場。另一方面，迎合虛實整合O2O零售浪潮，直流電通也將服務整合到實體店家的POS系統，陳彥甫說，透過系統串接，商家為消費者結帳之後，POS系統會發出訊息通知物流司機收貨送件，目前這項O2O服務，已經取得與國內糕餅品牌的合作，預計不久之後就會上線。

### 奧理科技》Ocard平台用大數據為商家創佳績

台灣商業服務業者除了應該懂得利



直流電通看準旅遊購物商機，推出「iCarry我來寄平台」，旅客回家後仍可以跨境購物，符合商家與旅客的需求。

用跨境旅購平台創造更多商機之外，更要利用大數據分析的相關系統工具，精準掌握顧客需求，藉此提高顧客黏著度，甚至是增加客戶的消費額。瞄準此一市場需求，創立於2015年的奧理科技，以大數據分析技術創新研發出「顧客經營管家系統Ocard」，讓商家服務流程更順暢，也藉由精準行銷做好顧客管理，成為國內智慧商業科技服務的新創之星。

奧理科技創辦人兼執行長陳逸生指出，自己2012年從清華大學畢業之後就投入創業，一開始以自己的資訊專業承接線上平台與App開發專案，幾年下來，創業團隊對於餐飲、零售與銀行等商業服務業的領域知識，有深入的了解，因此跳脫專案承接的模式，研發出Ocard系統，開始致力於協助商家進行客戶關係管理。



奧理科技運用Ocard系統，在未串接POS的情況下，只要輸入手機號碼，會員資料即會顯示於平板上，讓商家可快速成為擁有大數據行銷能力的數位企業。

陳逸生回憶，Ocard開發出來後，他找來5個業務員，目標是在半年內開發50個客戶，萬萬沒想到，5個人到處拜訪商家，3個月之後卻只拿到兩張訂單。眼看著創業資金快速燒掉，陳逸生親自到處拜訪客戶，找出問題點，他發現原本的系統採用Beacon定位技術，消費者要打開手機藍牙，商家才可以掌握到消費者行蹤，但大部分消費者手機藍牙並沒有開啟，所以商家導入意願低落。

面對既有問題，奧理科技快速更新系統，同時說服商家推動「忠誠度計畫」，即透過填問卷、送贈品、留手機的行銷方式，讓消費者主動成為會員，正確的策略，很快的讓Ocard系統獲得商家青睞。目前，包括古拉爵在內的知名品牌餐飲業者，總計500多個品牌大約700個店家，都已經導入奧理的Ocard系統。

陳逸生說明，在這些商家之中，顧

客用餐完畢之後，服務生會送上一個印有QR Code的紙張，顧客只要掃描QR Code就可以填寫線上問卷。後端平台取得客戶資料與意見後，可以進一步執行會員管理、集點活動等數位行銷活動，開創更多業績，Ocard的低建置成本，讓商家可以快速成為擁有大數據行銷能力的數位企業。

陳逸生強調，雖然科技日新月異，但是企業不需要擔心趕不上，因為數位化的路途上，技術面的問題容易解決，最難的地方通常是：需求與痛點如何被找到並解決。所以奧理科技透過不斷拜訪商家，了解客戶與商家的需求，進而找出符合雙方需求的流程與方法，終於找到明確且可行的商業模式，打開台灣市場之際，也讓香港餐飲客戶主動找上門來，為其店家導入Ocard系統。

現在，奧理科技更利用科技協助商家進行數位轉型，包括人工智慧（AI）在內的前瞻技術，都已一一整合到Ocard系統之中，協助商家進行更有效益的再行銷活動，如透過AI自動判讀客人消費習慣與回流次數，讓系統自動設定符合該客戶需求的禮券，吸引其再來消費。另外，奧理科技更串聯眾多商家，推出了「饗樂生活必備點數 Ocoin」，協助商家擺脫過往折扣行銷的方式，藉由Ocoin回饋有效幫商家吸引顧客上門，更讓店家與店家之間能相互合作導客，進而開創更大的市場商機。■



# 從幕後操盤者到最佳代言人 網紅老闆 社群時代的行銷新趨勢

在網路與生活高度聯結的年代，企業行銷重心已從傳統通路逐漸轉往網路。社群平台更改變資訊傳播方式，在大眾追求「真誠」的風潮下，經營者在社群網站上的一言一行，更深切影響消費者對品牌的好惡。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／法新社、商周圖庫、Shutterstock

哪些CEO特質最吸引人？

38%

民眾欣賞

會對時事提出個人看法的CEO。

48%

民眾認為CEO的言論

能對公共事務產生影響。

46%

民眾會以消費行為支持

與自己立場相近的CEO。

31%

員工表示如果CEO願意為議題表態，他們對公司將更有向心力。

資料來源：Weber Shandwick and KRC Research 《CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO》

**電**動車品牌特斯拉 (Tesla) 執行長馬斯克 (Elon Musk) 擁有2,400多萬推特 (Twitter) 粉絲，他利用推特暢其所言、與網友互動，每次發文都獲得上萬人關注。去年臉書 (Facebook) 洩漏個資事件爆發後，因應網友要求，馬斯克刪除旗下企業特斯拉與SpaceX粉絲專頁，不只為他形塑果決、勇於對抗不正當行為的風範，也為他經營的企業樹立正面形象。

臉書創辦人Mark Zuckerberg也是善用自家平台宣傳的企業家。他以個人帳號介紹臉書的新功能、傳遞企業理念、分享家庭生活，生動地刻劃出一個年輕有為的領導者樣貌。

可以說，企業家兼職「網紅」，已成為社群時代的新趨勢。根據網站CEO.com統計，「財富五百大」的企業家中有4成使用社群網站，Apple的Tim Cook、股神巴菲特 (Warren Buffett) 都在其列。

Weber Shandwick市場研究公司指出，這些網紅企業家的一舉一動都能發揮影響力，為企業帶來龐大利益。對外，有46%消費者表示他們會購買CEO



特斯拉執行長馬斯克刪除公司臉書專頁的行動，不僅為大眾叫好，也為企業樹立正面形象。

與其立場一致的企業產品；對內，31%員工表示如果企業家願意為議題表態，他們對公司將更有向心力。

對此，知名網路行銷專家、諾利嘉總經理織田紀香表示，「在社群媒體時代，當企業家從神壇上走下來，在網路上發表自己對某件事物的心得與感受，變得更平易近人時，從眾效應就開始發生，產生『聚眾』的效果。」

他進一步說明，這樣的企業家會聚眾到與他性質很類似的群眾，包括員工與粉絲。尤其社交媒體讓每個人可以盡情表達想法，講出心聲不但能獲得肯定與分享，甚至能協助企業獲得訂單，這樣的現象讓愈

來愈多企業家親自投入社群平台經營中。

## 社群行銷顯學 情感投射吸引群眾

網路傳播具有「標籤化」、「私人化」、「情感化」的特性，讓事件的強度被重疊放大。對消費者來說，對一個人的接受度，往往大於對一個冰冷品牌的接受度，經營者的一言一行更直接影響企業價值。

織田紀香指出，「我們看到絕大部分網紅企業家的共通特性，首先就是內容產製頻率高，其次就是表現得非常真誠。」當網紅企業家持續經營內容、說出心聲，並且告訴大

眾，他們正在做這件事情的意義與價值，這種出於「真誠」的初衷，才是網紅企業家帶領企業走得長久並成功的原因。

「就像我常常寫我員工的事情，在文章裡講員工能力有多好，事實上我也沒有刻意要去包裝他們，只是把我觀察到的現象、把我對他的肯定表述出來，沒想到文章獲得極大回響。」織田紀香以自己為例說明。

員工除了做好份內工作，無非希望被老闆注意並獲得肯定。然而今天有個企業家反其道而行，不只發掘員工的優點，還主動與員工交心，消費者無形中就會對這家企業心生嚮往。「而這樣的情感投射自然會發生在粉絲身上，當他產生認同，自然會點下『讚』，

這則訊息就會在社群平台擴散開來，這不就是臉書的效應嗎？」

當消費者更容易看到一家企業的溫暖與感情，即使不認識這個企業家，也會莫名地被「圈粉」，願意購買這家公司產品。事實上，消費者買的不只是產品，他們買的是這家老闆的經營理念、對員工的態度、對消費者的重視，說穿了，都是因為情感投射所致，而這就是社群的力量。

「我們所有社群行銷的操作，不外乎就是希望消費者能將他的情緒與心情，投射在我的產品或是參與的事件之中。」織田紀香直言，投射的心理作用，就是社群的顯學，也是當代企業家利用社群行銷

的基石。

## 兩大理由 不可不成為網紅企業家

為什麼企業家必須當網紅，其目的在於讓原本高高在上的企業領導者，以平等的角度來接近消費者，傾聽消費者的意見，透過個人魅力結合企業與品牌的方式，將影響力發揮到最大。

### 理由1》 縮短溝通路徑 拉近消費者距離

在社群上最有效的溝通，就是把路徑縮得愈短愈好；最無效的溝通，就是一句話要經過10個人才能傳達給消費者。傳達的路徑愈長，溝通的效果就會遞減。若企業家親自經營社群，直接傳達商品訊息或企業精神，就能避免傳達過程中的溝通效果耗損。織田紀香表示，當經營者在未經包裝的情況下，透過臉書直接跟消費者互動，就會讓消費者覺得自己被重視。

專營美妝、保養品的歐漾國際（Allyoung）總經理楊智斌，是臉書「薇佳瘋狂粉絲秘密社團」的粉絲口中的「勞闊」，加入社團經營只有短短8



如何利用情感投射的心理作用，與社群平台的擴散性，是當代網路行銷的成功關鍵。



個月，即在粉絲間擁有居高不下的人氣。

楊智斌坦言，之前公司的小編經營社團長達3到4年時間，但始終找不到與粉絲互動的突破點。當時小編的角色就是告訴大家，現在有什麼新品、有什麼活動，說穿了只是廣告而已，但不可否認，消費者不喜歡接收大量廣告訊息。

在這樣的想法下，楊智斌開始「下海」與粉絲互動。「一開始告訴粉絲我是這個品牌的老闆時，得到很多質疑的聲音，大家不外乎是：怎麼可能是老闆？是不是小編捏造的？直到發現我都是站在公司或老闆角度來回答問題時，才相信我真的是老闆。」

為了取信於粉絲，讓粉絲知道「楊智斌」這個帳號就是他本人在經營，偶爾他也會突發奇想，丟出連小編都不知道的折扣活動。畢竟大家心照不宣，知道坊間所謂「小編跟老闆爭取來的優惠」大多是行銷話術，不如老闆自己發布來得真實。

「我們的小編也是在看到我發布的訊息後才知道，在社團上表示『我們真的都不知道



透過網路社群平台，企業家能親自向消費者傳達商品訊息或企業精神，提高溝通效果。

這件事』，而官網上也確實沒有。一些心急的粉絲甚至會催促小編趕緊將折扣活動放到官網上，從而相信這不是內部講好的套路。」

楊智斌笑說，這種做法給粉絲一個出其不意的驚喜，畢竟品牌若太常刊登折扣活動，粉絲會覺得這不過又是一種行銷模式，但若透過企業經營者發布折扣訊息，除了創造新鮮感，也能讓「老闆」的角色在社團裡更顯真實。

與粉絲長期交心，成果斐然。同樣的折扣活動由小編公布，轉換率約在1~2%；但若由楊智斌發布，轉換率將近10%；社團死忠粉絲的購買力更占品牌營收7~9%，強大的消費力相當驚人。

除了發布優惠訊息，楊智斌認為消費者也想知道產品設計理念、產品有問題可以找誰負責。「當消費者發現狀況，而企業家願意現身面對問題時，這時候的問題不但不是問題，消費者還會支持企業做出改變。」

例如去年雙11的贈品水壺會掉底，還有化妝水有怪異味道的問題，楊智斌在第一時間便親上社團回覆。「我老實跟大家報告，水壺不是我們生產製造的；化妝水雖然是我們做的，但當初生產的出發點是什麼，只是沒想到消費者不喜歡這個味道。我們很真誠地向粉絲說明，並很快作出調整，2個月就推出新版化妝水。新品一上架，愛用者仍然前往採購。」

「大部分產品出問題時，都是公關或行銷人員出來面對，但慢慢地會發現消費者未必吃這一套。」楊智斌走向第一線的危機處理，降低消費者的疑慮，即時解決問題，而不會演變成不可收拾的事件。

## 理由2》 分享理念 拉近員工距離

「486團購網」執行長陳延昶是位個人特色鮮明的網紅企業家，時常在粉絲專頁分享員工福利，形塑出幸福企業的形象。每每發布徵人訊息，總能獲得極大回響。

織田紀香表示，過去經營者與員工的距離遙不可及，老闆的威嚴讓員工不會輕易表達個人想法，員工也不知道老闆在想什麼。但現在有愈來愈多老闆，在網路上發表自己經營企業的理念。

原本不交流的勞資雙方，在員工看到老闆分享的內容後，會更了解經營者的見解。就算員工未必有感，但看到許多粉絲認同、喜歡他，會促使員工重新思考，「為什麼我老闆的言論會被這麼多人喜歡？」讓員工有機會從經營者的角度檢視公司策略。



486團購網執行長陳延昶不只擅長利用社群平台行銷家電，更常在粉絲專頁分享員工福利，型塑幸福企業形象。

當這樣的變化出現後，經營者也更容易從員工身上看到他們對工作、產品與公司的看法，讓經營者在形塑公司文化的過程中，將過去聽不到的聲音，整合進經營公司的想法之中。透過公開交流，不但讓員工更了解老闆的想法，對企業來說，也能招募到相同理念的員工，促成雙贏的結果。

## 親力與真誠 網紅老闆實戰2心法

雖然網紅企業家對公司而言是必要的存在，然不可否認，一旦經營者的言行與企業畫上等號，代表消費者與粉絲也用放大鏡檢視其一舉一動。所謂「成也網紅、敗也網紅」，企業家要如何在個人形

象與企業經營之間取得平衡，才不會因一次失言，不只招來罵聲，還損害企業形象。

## 心法1》 親力親為 不過度包裝形象

「我建議很多公司，在條件允許的情況下，粉絲經營最好自己來，不要交給外部的人代操。」但也有很多企業對織田紀香表示，自己不懂如何操作社群，他則建議，企業家只要能做到把心裡的話說出來就好。

「現在的社群趨勢是如果你不跟消費者站在同一陣線，消費者就會遠離你。所以當老闆願意站在第一線跟粉絲互動，就能讓冷冰冰的品牌多了點溫度，甚至多了一點感性與人性。」

織田紀香認為，品牌最好

的代言人不是明星，而是企業家自身，因為消費者不用擔心求助無門。所謂冤有頭債有主，消費者知道一旦買到瑕疵品，都有管道接觸到經營者，如此會讓消費者感覺這是個值得信任的企業與品牌，而不只是包裝出來的形象而已。

楊智斌則以自身經驗分享，當經營者親自投入社群經營時，要有明確的個人風格。他更建議，一定要用真實面貌面對粉絲，不要過度包裝，如果經營者硬要裝出其他形象，總有一天會被拆穿。「像我現在有時候走在路上會被粉絲認出來，要求跟我合照，如果此時我表現得冷漠難以接近，不是社團中平易近人的模樣，這

種假面一旦被揭發，粉絲肯定不會再支持你。」

### 心法2》 立場堅定 表態吸引支持

楊智斌坦言並未把自己定義成網紅老闆，「我希望消費者聚焦在品牌上，而不是我個人。我也不會做過多抒發個人意見的發言，避免因為個人影響公司。」反之，陳延昶偶爾會在粉絲專頁表達他對時事的看法，他也表示，員工曾請他不要發表容易引起鄉民舌戰的內容，但他仍堅持抒發己見。

很多企業家「放不開」，不願意接受大眾的負面評論。然而，現在的消費者可以接受企業犯錯，卻不能容忍領導人沒擔當，不要懼怕他人談論你

的公司，尤其不要迴避問題。

織田紀香強調，社群平台沒有所謂處在中立立場這種事，一定要有鮮明的立場，如此才會吸引該族群粉絲。「社群行銷有個特色，如果你選擇中立，沒有人會理你。然而，當你堅定地選定某個族群，那個族群就會向你靠攏；討厭你的族群雖然會撻伐你，可是認同你的人卻會更用力支持你，因為我講不出來的大道理，你幫我說出來了，所以我欣賞你。」支持為自己發聲的對象，這就是粉絲的投射心理。

但他也建議，網紅企業家必須謹慎拿捏發言尺度。「每個人都可以隨意抒發想法，但隨著公司規模愈大、合作夥伴愈多，企業家影響力漸增時，你的立場無可避免地會造成排擠效應，不可不慎。」

當社群平台大幅改變企業與消費者的溝通模式，經營者直接面對消費者，已成為重要的行銷趨勢。如何透過網路社群宣傳公司與產品，並藉由從眾效應取得消費者認同，是每個企業家必做的功課之一，以求在數位時代中贏得市場，搶占先機。■



當代消費者更欣賞明確表示立場的企業領導者，如蘋果執行長Tim Cook對同志平權運動的支持，即在年輕族群中獲得正面回響。





新創公司拓金造物以市場上第一個自行發電的微電面膜，勇闖保養市場。

標籤龍頭跨入面膜領域

## 挖掘技術新應用 拓金造物勇闖面膜市場

標籤印刷起家，成立至今50年的正美，另拓事業版圖，以新創公司拓金造物之名進攻面膜市場。結合既有技術與面膜開發，打造市場上第一個自行發電的微電面膜，並鎖定國際市場與行銷目標，2019年就是拓金造物的起飛之年！

◎撰文／陳玉鳳 攝影／翁挺耀

**正**美，這是一個在標籤印刷產業令人敬畏的名字，成立至今已50年，年標籤出貨量超過120億張，年營收達新台幣100億元，來往客戶從科技業的蘋果、宏碁、華碩到傳統產業的聯合利華、嬌生等知

名大廠，標籤及膜類產品供應各行各業所需，可想見這家台灣標籤業龍頭業者手中握有多少厲害的標籤印刷技術。

標籤本業經營得風生水起，但一家公司能夠持續成長靠得絕對不是「故步自封」，

而是不斷創新。「正美董事長蔡國輝很有危機意識，在他居安思危的經營思維下，正美不斷嘗試新事物、跨入新領域。」這是拓金造物總經理林璟宇的觀察。拓金造物是正美集團旗下的新創公司，成立於

去年2月，公司任務是挖掘出既有科技的新價值，為正美擁有的科技找出創新用途。

其實，正美對這樣的創新過程並不陌生，因為正美一向的產品策略就分為「印刷增值服務」及「印刷應用」2個路線，前者包括在包裝上印廣告、提供客製化包裝等，也就是賦予標籤新價值；後者則是跳脫出標籤形式，在既有技術基礎開發截然不同的新產品。

## 引進工業設計能量 標籤技術變身

為了更快、更佳地達到創新目的，正美與台灣知名工業設計大師謝榮雅合作。獲得無數國內外知名獎項的謝榮雅，

擅長為台灣的優質技術找出新應用，長期累積不少令人驚艷且創下銷售實績的作品，例如使用超效能導熱金屬製作的奶油刀，就頗獲歐美日餐廚生活用品市場的歡迎。

借重謝榮雅擅長將舊科技轉化為新應用的專業，這項創新任務首先從「挖寶」開始，盤點有哪些技術的價值可以被重新發掘，從其他角度思考正美那些能夠發光、發熱、發電的標籤技術，是否能化身為另一種與標籤截然不同的產品？

「我們前前後後發想了30幾樣產品，經過篩選及考量供應鏈成熟度、市場需求等各種面向，有3項產品被留下來，其中，面膜成為拓金的創業之

作。」林璟宇說。

## 顛覆產品規則 創新電流面膜

正美出手的面膜產品當然不是一般面膜，而是利用既有的印刷微電流技術開發的「微電流」離子導入面膜（簡稱微電面膜）。放眼產品繁多、數不勝數的面膜市場，目前市面上已有幾款微電流面膜，然而這些產品都必須外接電池，不僅使用不便，且消費者看到電池裝置，難免心生觸電疑慮。

拓金的微電面膜則顛覆了產品規則，在這個產品中，面膜附的精華液是電解質、面膜上的印刷圖案其實是電極，並非僅為裝飾用。消費者使用面膜前，只需透過簡單步驟釋出精華液，使之與圖案接觸就能形成電池，為面膜提供微弱電流。有了微電流的面膜，就如同使用導入儀一般，可以讓精華液更深入皮膚，徹底發揮保養作用，「微電面膜的『導入』作用不需另外使用額外裝置（導入儀），拓金的面膜本身就能提供此功能。」林璟宇說明。

其他業者的微電面膜無法



微電面膜利用既有的印刷微電流技術開發的「微電流」離子導入面膜，可讓精華液更深入皮膚，徹底發揮保養作用。



擺脫外在電池和電線的牽絆，為何拓金能夠開發出自行發電的面膜產品？林璟宇解釋，「正美的印刷電子技術是關鍵，一般面膜業者不可能擁有這類標籤印刷技術，這是我們建立的最大門檻，我認為其他業者應該難以跟進推出同樣不需外接電池的面膜。」

然而，製造面膜與賣出面膜，其間仍存在不小的距離需要跨越。

面膜，這是一個與正美老本行全然不同的領域，想要成功，就不能沿用舊思維。而正美也深知此點，因此包括總經理在內，拓金的所有人員皆是來自於集團外部，無一人是正美員工轉任。「此外，做為一家定位為工業設計的新創公司，規章制度勢必無法遵循傳

統製造的方法，必須給創意人員更多工作彈性，才能吸引並留住創意人才。」林璟宇說。

### 社群電商及微網紅 走行銷新路

成立至今1年餘，拓金的經營路線從原本預設的B2B轉為B2C，決定打造自有品牌。談起經營路線的調整，林璟宇說明其中原委，「原來是打算採B2B模式，為面膜品牌業者打造新產品，但幾經接觸，發現這些業者即便大表興趣，卻總是認為技術太貴，沒有廠商願意成為第一個推出這項產品的業者。雖然能理解他們不想承擔前途未卜的風險，但在這樣的拉鋸下，我們感受到情況不妙，要看到第一片微電面膜出現在市場上，似乎是一件遙遙無期的事。」

於是，在經過3個月的B2B嘗試後，拓金決定自創品牌，由自己來開創市場，以實績證明這項創新產品的確能被市場接受，「推廣自有品牌的同時，我們仍會持續推進B2B市場。」林璟宇說。

面對終端消費市場推廣自家產品，拓金初期採用2條路線，

分別是社群電商及微網紅行銷，主要目的是透過這些方式獲得消費者的直接回饋。

社群電商，基本上就是親友圈行銷。拓金已舉辦2場說明會，參加者多為員工的親朋好友，每場約20餘人參加。透過面對面解說，消費者可以了解微電面膜的好處，拓金也能探知使用者的真實需求。

另一條行銷路線是「微網紅行銷」，微網紅的定義是粉絲人數在1,000至1萬人左右的Youtuber。之所以選擇微網紅，主因是拓金的微電面膜是技術含量較高的面膜產品，好處並非一望即知，需要詳細解說才能凸顯產品獨特性。微網紅的粉絲雖然相對較少，但是忠誠度較高，願意花時間觀看、聆聽網紅的說明，來自粉絲的回饋就會更直接，推廣效果也會更好。

基於同樣理由，拓金現階段選擇不進入一般美妝通路，尚不考慮以開架方式銷售。因為當各種面膜並列時，許多消費者首先會以價格為選擇依據，拓金面膜一片的價位在120元左右，而目前市面上的開架低價面膜產品僅約幾十元。在



拓金造物的微電面膜不需外接電池，顛覆了產品規則。



無人解說的情況下，消費者難以理解拓金的微電面膜為何值得較高的定價。

## 開發中性市場 推出運動及能量面膜

積極收集消費者回饋的策略，的確讓拓金挖掘出以往被忽略的面膜新商機。例如，在說明會中，經由一位熱衷鐵人3項的男性說明，拓金才知道面膜能舒緩高強度運動後的臉部不適，甚至有高爾夫球隊向拓金購入大量面膜，這也啟發拓金開始重視中性市場。「我們新一代面膜就捨棄原有的貓咪小動物圖案，讓男性消費者敷面膜時較不會覺得尷尬；另外也會加強運動領域的行銷，不排除與路跑等運動活動賽事合作。」林璟宇並透露拓金還會開發推出結合微電流與運動貼布的產品，針對特定身體部位提供更佳的舒緩作用，此項新產品預計在今年6月推出。

不只是運動系面膜，拓金也將推出「能量系」面膜，此項產品的發想來自一位冥想師的建議。拓金擁有印刷技術，可以針對心靈成長、色彩學、香氛治療、冥想等領域的工作

PROFILE

### 拓金造物 小檔案

- 成立時間：2018年
- 資本額：新台幣2,000萬元
- 營業額：2019年預估新台幣2,000萬元
- 主要業務：微電面膜生產及銷售
- 產業地位：創新研發不需外接電池的微電面膜



總經理 林璟宇

者，量身訂製印有特殊圖案的面膜產品，不僅如此，面膜的精華液也可添加或替換為心靈治療用的材料，例如香氛、香精等，創造更多附加價值。

## 口碑發酵 市場接受度提升

從B2B到B2C，拓金在下半年轉型為自產自銷後，微電面膜的口碑逐漸發酵，預期今年的面膜總銷量可達到30萬片。也因為漸漸打出口碑，吸引許多國際代理商前來洽談，包括日本、韓國、中東、馬來西亞、越南、中國大陸等。

除布局中國大陸，下一步瞄準的海外市場則為越南及日本。鎖定越南的原因，是因為正美在越南設廠，也看中越南年輕人眾多所衍生的人口紅利。至於日本，「能被日本市

場接受的美妝產品，幾乎等於掛上品質保證，對產品行銷大有助益。」林璟宇說。

整體而言，面膜市場極為龐大，台灣市場規模一年約新台幣50億元、中國大陸則高達人民幣200億元，且亞洲（台、陸、日、韓、東南亞）的面膜市場就占全球市場的85%。然而，面膜業者眾多，光是大陸知名品牌就超過100個以上，其他的小品牌更是不計其數，想要闖出一片天並不容易。

透過經營路線調整及行銷力道加強，拓金的微電面膜逐漸被消費市場接受。隨著今年一波波新產品的推出及市場策略的落實，年營收預期能從去年的不到新台幣100萬元，成長至今年的新台幣2,000萬元。拓金將今年定義為起飛的一年，且讓我們拭目以待。■

WWW



2019 台灣企業轉型跨境電商個案調查

# 外貿新物種 電商新贏家

面對數位化經濟的全球浪潮，台灣貿易業要在其中屹立不搖，「跨境電商」就成了人人口中最熱門的話題。橫跨傳產到新創，IEAT精選12個超級電商成功案例，提供所有想要轉型並直達全球市場的企業，一條你沒想過的成功捷徑。

◎撰文／曾君儒 圖片提供／IEAT電商辦公室、Shutterstock

**現**今最夯的跨境電商，可不只是「貨賣出去、錢就進來」的概念這麼簡單，許多身經百戰的外貿老兵，對電商仍只能霧裡看花；而熟稔電商零售的貿易新兵，卻很難找到提高營業額與利潤的好辦法。到底跨境電商跟傳統貿易差在哪裡？要成功，須具備哪些能力？

《外貿新物種 電商新贏家》一書，由國立臺北商業大學國際商務系李麒麟教授主導、台北市進出口商業同業公會（簡稱IEAT）跨境電商辦公室彙整編寫，分別從領導力、平台力、管理力、商業力、服務力、外貿力這六大方向為架構，深度訪談12家成功企業典範，歸納出不同產業之所以能在各國際電商平台交出漂亮成績，應具有的8種密技。有趣的是，由於產業屬性不同，並非

每家廠商都8項全能。但他們都能打破自身極限、做出讓人驚艷的改變，本書先以電商應具備的八大心法破題，後續輔以12篇深入淺出的轉型故事，為台灣貿易商帶來轉型的啟發。

## 親自實操 電商最佳起手式

根據訪談發現，所有成功轉型的案例都是企業主親自學習並操作，抑或是掌握平台技巧後再雇用員工或實習生接手，才能有效銜接跨境電商及傳統貿易，當遭遇問題時，也能迅速進入狀況、做出最有利決策。只有當企業主願意調整心態，才能真正理解經營跨境電商平台應該注意的細節；加上平台也會與時俱進、不斷優化，若不能跟著平台一起進步，將很難繼續經營電商的拓銷管道。

以專做B2B紙袋外銷的新科企業為例，早年跨境電商觀念並不普及，企業主便親自學習相關課程，深入了解平台運作邏輯後，再引導教授給員工，並強調跨境電商不是單打獨鬥就能成功，除了得花心思在教育訓練上，業主自己也得隨時跟上市場資訊才行。

有鑑於此，本書訪談之許多企業主仍維持親自實操的模式，與團隊共同進行平台運營工作；部分企業主即便已不在第一線，仍固定指派員工參與電商進修課程，確保團隊擁有最新知識與相關技巧，進而維持高曝光與訂單轉換率。

## 前後台功夫都須記 看懂數據更省力

許多傳統企業往往誤以為電子商務只是將產品擺到網路上販售，卻忽略線上店鋪的經營方式迥異於實體門市。國際電商平台擁有各自的遊戲規則與須注意的細節，不論做B2B或B2C，都應不斷優化文案、圖片、關鍵字等項目，並隨著平台更新調整網店內容，才能拉

抬商品排序，進而提升產品的曝光率、轉換率與最終的訂單成交量。

以生產遊艇之科建鋁船為例，為了爭取B2B平台上的優秀排序，除了做到大部分維度都在94分以上，即時回覆率竟僅有0.6小時，等於24小時內的任何訊息，科建鋁船皆能在36分鐘內回覆。如此良好的達成率，除能滿足客戶需求，也能順應平台演算公式、進而提升產品曝光度。

而專營美妝保養品的雅麗安國際，除了遵照平台規則，還自行研究後台邏輯，藉由觀察、蒐集、分析平台上的顯性與隱性資訊，持續修改關鍵字、反推符合自家產品的客群需求。如今，透過關鍵字上門的都是有意合作的經銷商，而非只詢低價的客戶。科建鋁船與雅麗安經營跨境電商不過幾年，都已獲得不少好成績。

## 時間分配要留意 善用工具換效率

貿易人都知道，與外國客戶接洽往往有時差問題，如何



《外貿新物種 電商新贏家》  
專刊已出版，歡迎掃描QR  
Code索取。



迅速又確實地回覆客戶，是每個貿易人不斷精進的必修課。而以網路為基底的跨境電子商務平台，除了打破地域限制，讓全世界客戶都能輕易接觸賣家，卻也養成客戶預期能迅速收到回覆的心態；若短時間得不到回應或解決方案，不論是B2B還是B2C賣家，都極容易流失客戶與訂單，剛起步的中小企業甚至是新創個人賣家，更應謹慎思考時間分配問題。

以販售B2C運動用品的個人賣家奕昕國際為例，從選品就避免會產生尺寸問題或操作複雜的品項，減少退換貨機率。而為爭取時間，奕昕國際不會



心疼使用付費工具，他認為與其花上2個月想破頭找最佳關鍵字，倒不如花10到20元美金，讓專業工具用2分鐘快速解決問題。

## 品牌決定企業高度 建立差異化競爭力

攤開70至90年代的經濟發展歷程，幾乎就是台灣企業從OEM（代工生產）、ODM（代工設計），到OBM（自有品牌生產）的進化史。在本書案例中，不論貿易商或製造商，都清楚意識到，唯有建立品牌才能擺脫受牽制的代工命運；不

僅能與他牌做出區隔，還能創造更高產品價值。

以專做手工具的德寶精密為例，創業時就看見品牌的重要性，初期不惜讓代工與品牌雙線進行，更包辦設計、技術開發與專利。如今德寶精密已蓄足能量、將代工轉為被動接單，以差異化的產品優勢敲開封閉市場，讓台灣手工具在世界各地插旗。

而貿易商森一因為不甘心台灣的優質產品被埋沒，更想讓全球客戶一眼認出森一的商品，他從最基礎的產品包裝設計開始調整，與他牌區隔。也

因為MIT的好品質讓客戶印象深刻，即便價格高出競品許多，森一仍在混亂的價格戰中屹立不搖。

案例中唯一販售農產食品的廣善生物科技，初期僅單純將產品交由經銷商打理，直到經銷商利潤下滑，廣善毅然決然收回品牌經營權，從OEM直跳OBM。雖然被迫從慢步調的農業生活轉為快速的電商節奏，但接管品牌後，也讓廣善發現更大的市場、讓更多消費者因廣善的品牌認識台灣的優質商品。

## 主被動模式雙開 站內外行銷一起來

研究團隊也發現，國際電商平台擁有線上開發客戶的工具，訪談中得知不少案例將跨境電商當成新的拓銷管道、但不會視為唯一方案，更主動搭配各種資通訊技術與工具，並融合傳統貿易的經驗，來強化電商業務的進行。

以專做汽車配件的蘆洲機械為例，他們透過B2B平台數據建立客戶樣態，同時也借用B2C



在電商平台上，產品包裝可說是消費者對品牌形象的第一印象，因此森一特別調整包裝設計，與他牌區隔，並深化MIT產品優質形象。



- 1.即使主要商業模式為B2B，廠商也可利用B2C平台的強大流量投放廣告，替品牌曝光。
- 2.除了在電商平台內布局，亦可與網紅部落客、社群網站等站外夥伴合作，將流量導回平台，並吸引潛在消費者注意。

平台強大的流量投放廣告、替品牌曝光；更因此回頭升級公司ERP系統，將過去以財務導向的系統改成資料導向，方便經營團隊使用。

而從獨立賣家轉做電商顧問的秩宇，除了在平台內縝密布局，同時積極尋找站外合作夥伴：大型論壇、網紅部落客、IG、推特、FB、募資網站等，並千方百計地將站外流量導回平台，不僅穩坐站內排名前段班，也吸引平台外潛在消費者的注意。

### 持續優化進步 永遠領先競爭者

即便已站穩腳步，受訪企業

仍不約而同建議：跨境電商就跟企業經營一樣，須持續精進優化。因為平台會變，消費者與競爭者也會變，更不用說科技甚至是大環境與法令，唯有持續進化才能不為世界淘汰。

專營家用品的歐必得表示，一開始本是為了找尋更多B2B客戶，偶然嘗試B2C平台，這才發現B2C能跳過代理商、直收終端使用者意見，不僅可從源頭優化產品，還能透過客人接觸新市場經銷商，做為掌握當地B2B買家需求的手法。而早已取得汽車零件類銷售冠軍的三瑞精密，更是有計畫地推陳出新、升級產品，不僅凸顯原廠優勢，更讓仿冒者望塵莫及。

而每天光印訂單就要耗費3、4小時的凱爵科技，秉持著「要活要變」的精神，把開發新品的1個月週期大幅縮短為1週。更勉勵想踏入跨境電商的企業，要時時維持在「最飢餓」的狀態、遠離舒適圈，這樣快速進化的模式，才能讓平台上跟賣的競爭者追趕不及。

《外貿新物種 電商新贏家》專刊訪問的12案例，各自擁有不同產業環境與困境，但他們都願意嘗試新的貿易方式，藉跨境電商成功轉型。IEAT認為，台灣企業不應單打獨鬥，而應團結一心，善用政府與IEAT跨境電商生態圈的資源，往電商藍海一起航行！■





泰國近年積極推動產業與經濟轉型，更是台商南向重點，但是仍不可忽視政治及社會震盪帶來的影響。

## 泰國大選前後的經貿政策觀察

# 台灣南向泰國的機會與挑戰

泰國作為東南亞區域經濟的中心點，一直是台商南向的重要據點之一。而泰國政治風險向來較高，也對台商前進造成一定程度的影響。如今，歷經2014年政變之後即將於3月登場的泰國大選，會對泰國帶來哪些改變，不容台商忽視。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、路透社

2014年，泰國因為軍人政變進入戒嚴的緊急狀態，泰國國會與總理大選停擺長達4年多的時間，一場始終無法舉行的選舉，是外商眼中不可預期的政治風險，讓泰國經濟發

展籠罩陰霾。不過，隨著泰國選舉委員會宣布即將於今年3月24日舉辦國會大選，泰國投資的政治風險可能有所改變，大選之後的泰國政局走勢，將如何影響泰國經濟發展，值得台

商審慎關注。

### 泰國政治風險的過去與未來

回顧泰國政治發展歷程，泰國自1932年革命後，開始實



施君主立憲，並以泰王為國家元首，政府上則採取內閣制，最高立法機構國會實施參議院與眾議院兩院制，參議院150席次有77個由全國77府直選產生，眾議院480席次有400席由選舉產生，泰國總理為最高行政機關國務院的最高首長，由國會議長提名，經參眾兩院聯席會議通過後，奏請泰王任命，所以泰國也算是議會民主的國家。

不過，2005年泰國泰愛泰黨（Thai Rak Thai Party）以囊括超過二分之一的選票在選舉中大獲全勝，一黨組成內閣導致強悍專制、閣員貪污，引起龐大民怨，最後導致2006年出現軍方政變。儘管2007年泰國重新舉行大選，但是自此政局紛擾；2010年更出現紅衫軍在曼谷大規模集會示威，人數超過10萬人，甚至因為軍方武力驅散，造成近2,000人受傷、91人死亡；2014年的再一次軍方政變，加上在位長達70年且備受泰人尊崇的泰王蒲美蓬於2016年辭世，泰國政治風險一波又一波，一直是外商投資泰國最大的疑慮。

在令人充滿疑慮的政治



2010年逾10萬名泰國紅衫軍集結在曼谷的泰國民主紀念碑前，向政府抗爭。

風險之中，2016年8月巴育政府順利獲得修憲公投支持，之後隨即展開一連串經貿政策活動，為泰國吸引投資與經濟發展帶來動能。然而，即將到來的泰國大選，將對泰國帶來穩定的政局，抑或是新一輪政治風險的開端，備受關注。根據泰國選舉委員會的公告資訊，目前審核確認的總理符合人選共有68名，競爭最激烈的是現任總理巴育與民主黨提名的前總理阿披實。

## 泰國4.0戰略的 台商四大機會點

在巴育政府的經濟與產業政策，「泰國4.0」戰略之下的

十大產業、「智慧泰國2020」與「東部經濟走廊」（EEC）建設等，過去高度吸引台商。未來巴育是否連任總理，牽動後續泰國產業政策是否繼續延續，對台商投資與拓展泰國市場帶來影響。

### 機會1》 泰國十大產業推動商機

2016年泰國如火如荼推動「泰國4.0」政策，藉此帶動泰國的產業與經濟轉型，以及吸引全球外商進入投資。具體而言，「泰國4.0」是以數位與創新為主軸的重要經濟發展戰略，重點產業涵蓋2種類型、十大領域，第一類型是以「提升既有產業附加價值」為目標

的5個產業，分別為：「新世代汽車」、「智慧電子」、「高附加觀光」、「精緻農業」、「新一代食品」；第二類型是新增的未來產業，分別為「自動機械及產業用機器人」、「數位經濟」、「生質燃料及生物化學」、「醫療照護及航空與物流」、「航太產業」。10個產業與台灣5+2創新產業政策「亞洲·矽谷」、「智慧機械」、「綠能科技」、「生技醫藥」、「國防產業」、「循環經濟」、「新農業」多有重疊。兩國政策方向的一致，凸

顯台泰合作的高度契機。

工研院指出，台灣擁有卓越的科技技術能力與人才，能符合泰國政府積極推動「泰國4.0」產業轉型升級所需，也為台灣企業進入泰國、緬甸、柬埔寨市場，創造良好契機。因此過去兩年，台灣產學研與泰國的區域鏈結、經貿合作、人才交流與資源共享，都更加緊密。例如，2017年工研院與泰國國家最重要科研機構「國家科學研究院」簽署合作備忘錄，共同打造台泰創新經濟產業價值鏈。

## 機會2》「智慧泰國2020」的智慧城市商機

在泰國4.0戰略之中，「智慧泰國2020」是重要的環節之一，即在泰國公共區域打造40萬個無線熱點，全面推動國家寬頻網路的基礎建設，完整的網路建設將使泰國得以全面推動智慧城市的發展，由於台灣在智慧城市的推動已經具備相當成果，因此台商一直是智慧泰國2020的重要夥伴之一。「相信透過與台灣業者的合作，可以加速泰國推動智慧城市的發展。」泰國數位經濟推



泰國政府推動「泰國4.0」，利用人工智慧、物聯網等高科技推動觀光、農業、醫療、航太等產業。



廣局副局長Meetham Na Ranong指出，在數位經濟產業的推動之下，泰國智慧城市發展未來發展值得期待，預計在2020年前，泰國將興建27座智慧城市，就醫療、安全防護、交通方面做全面性的提升，為泰國民眾創造更美好的生活，如提升醫院轉診效率、加強監視器性能以減少事故發生，並改善交通壅塞。

迎合泰國發展智慧城市的需求，中華民國對外貿易發展協會與泰國工業院（The Federation of Thai Industries）於去年在曼谷共同主辦「臺泰智慧城市產業研討會暨洽談會」，尋求台泰雙方在智慧城市相關產業合作外，並宣傳台灣產業創新與智慧形象，藉此協助台商提升在泰國的知名度及拓展行銷通路。

於此之際，台灣科技業者積極就該公司的智慧城市解決方案，推向泰國市場，包括大同公司的「電動機車及智慧溫室」、研華科技的「WISE-PaaS 3.0物聯網於智慧城市的運用」、威盛電子的「智能交通與智能建築的互動與聯繫」、微星科技的「下一代車輛智能



泰國總理帕拉育·詹歐查推動東部經濟走廊計畫（EEC），聯合曼谷與東邊的北柳、春武里及羅勇做為經濟特區，完善特區內建設，吸引外企進駐設廠。

和創新解決方案」，以及新漢的「公共安全和智能交通案例研究」，都具備搶攻泰國智慧城市商機的優勢。

### 機會3》「CLMV+T」 區域經濟概念形成商機

除與泰國十大產業的對接外，隨著泰國政府正斥資1.5兆泰銖（約新台幣1.43兆元）推動「東部經濟走廊」（EEC）計畫，透過多達101個建設項目，完成泰國公路、高速公路、高鐵、機場的無縫鏈接，期能讓泰國東部成為東盟最先進的經濟發展中心，促進泰國商品更容易進入柬埔寨、寮國、緬甸和越南（CLMV），「CLMV+T（泰）」成為緊密區域經濟的

概念形成。

工研院認為，EEC建設計畫更與我國政府新南向政策形成最佳鏈結，可創造台商與東南亞國家互利共贏，共同打造新合作模式。中華研究院台灣東南亞國家協會研究中心主任徐遵慈則指出，就台灣製造業而言，未來應將中南半島視為一個區域市場或生產基地，以泰國為中心，將CLMV等國規劃為生產基地，取得泰國的便利性與CLMV低成本效益，甚至也可藉由歐美國家對CLMV的稅率優惠，強化產品出口歐美市場的競爭力。

另一方面，新興數位經濟產業也不可忽略串聯「CLMV+





台灣對泰國主要出口項目為積體電路、電子零件等產品，去年以61.7億美元出口總額成為泰國第五大進口國。

T」的重要性。日前，泰國擁有1,830萬會員的VR線上遊戲社群Infofed宣佈，為將自己打造成為東南亞電子遊戲競技中心，「CLMV+T」計畫在2019年推出CLMV電子競技聯盟，並在2020年為東南亞舉辦一場賽事，讓人遇見數位虛擬經濟產業推展「CLMV+T」的浪潮。

#### 機會4》聚焦泰國優勢文創 搶攻東南亞文化商機

從泰國既有政策尋找潛在機會之外，由於文化創意是近年來泰國極具優勢的產業項目，台灣人才或企業也可聚焦泰國文創產業，尋找雙方優勢互補的合作機會，包括連結創新創業加速器，聚焦發展文化新創；鎖定數位經濟發展線上

遊戲、線上影音等數位內容；或是以文化創業連結傳統產業，為傳統產業創造增值服務等，都是台泰未來在文創領域可以合作的方向。例如，此前台灣創意設計中心就率領不二堂、特一國際、春池玻璃、點睛設計等台灣文創與數位內容業者前往泰國，尋找合作與拓展泰國市場的機會，為台灣文創南向布局，創造可能性。

#### 台商布局泰國 緊密掌握政治風險

一直以來，台灣都是泰國緊密合作的夥伴，過去3年來，在泰國政府推動泰國4.0戰略的吸引，以及我國政府新南向政策的協助之下，台灣與

泰國進出口持續緊密。根據我國財政部統計資料顯示，2018年台灣對泰國出口金額達61.7億美元，是泰國第五大進口國，主要出口項目包括積體電路、電子零件、冷凍魚、銅箔，以及從油類獲得的硫化油膏等。2018年泰國對台灣出口額為45.8億美元，我國是泰國第十九大出口市場，產品項目包括積體電路、電腦及其零組件、機動車輛所用之零件及附件、空氣調節器，具有電動風扇及變換溫度及濕度元件等。進出口合計，我國為泰國第十一大貿易夥伴。

從台商經貿往來的數據來看，儘管泰國政治風險高，但由於過去幾年其政府的經濟與產業政策推動腳步，沒有絲毫慢下來，台商在泰國的布局與拓展依舊踴躍。如今，泰國大選恢復在即，未來泰國政局如果走向平穩，泰國必然更適合作為台商搶攻東南亞市場的重要據點；如果政局沒有因為選舉而更加穩定，台商也依舊不能忽視泰國這個東南亞區域的中心，只是在投資與布局時，更要對政治風險有更高的掌握度，謹慎前行。■



誰也沒想到翻轉微軟企業文化的不是外人，竟是在微軟已22年的老兵納德拉。

顛覆狼性 找回人性

## 納德拉帶領微軟重返榮耀

10年前，微軟被認定是家過氣科技公司，市值疲軟、前景無光；10年後，微軟狠甩蘋果、Google與亞馬遜，再次登上全球市值最高公司寶座。讓微軟成功飛越中年危機的不是外人，而是自家第三任CEO納德拉。在全球一片狼煙四起的廝殺聲中，納德拉用行动告訴世人：人性其實比狼性更為受用。

◎撰文／林丞閱 圖片提供／法新社、Shutterstock

千禧年一過，意氣風發的  
微軟開始漸顯老態——  
對外它失去對前端科技的影響  
力，對內則在「狗咬狗」的末  
位淘汰制中僵化失能。面對行

動網路浪潮節節逼近，微軟卻  
不斷在手機、平板與搜尋引擎  
等關鍵業務上節節敗退。

老兵不死，只是凋零，縱然  
穩固獲利讓微軟成為一支波動不

大的牛皮股，但十多年來，它確  
實深陷於危機、衰退和內憂外  
患中。法國工程師兼插畫家高  
漫翔（Manu Cornet）曾以各部  
門拿槍互指的漫畫描繪微軟的內



鬥文化；彭博社更在2013年第二任CEO史蒂芬·巴爾默（Steve Ballmer）卸任之際，以「你為什麼不想成為微軟的CEO」為題，明白表示繼任者將面臨一份難以施展的苦差事。

2014年，超級板球迷暨微軟22年的老員工納德拉（Satya Nadella）臨危受命，正式成為微軟第三任CEO。他重拾人性，用板球領導學，以及傾聽、同理心的溫和路線，來改造這座危機四伏的科技之城。僅僅4年多，他即成功讓微軟再度躍起重生，站上全球目前最為投資人所看好的企業。納德拉帶領微軟蛻變轉型的心法看似簡單，卻又很不簡單。

## 文化重塑 化競爭為協作

接手微軟這塊燙手山芋的納德拉，不做對外廝殺的「狼」，反而當起了改變組織文化的「人」。「CEO的C代表文化。」納德拉將自己定位成文化執行者，甫上任便要求所有高階主管都需閱讀《愛的語言：非暴力溝通》這本書，希望「非暴力溝通」文化能重整微軟長期為人詬病的內部對抗

和自我本位主義。

納德拉也從板球運動和自我生命經驗汲取領導上的想法，他以熱情、奮力爭取和團隊優先為原則，期許每個人都能充分發揮最優秀的一面。他說，「我的風格從來不是按照慣例來做事，而是聚焦在文化，想像新的可能。」

於是，納德拉踩了以往CEO不願碰觸的地雷。對內，納德拉廢除狗咬狗的「KPI末位淘汰制」，改以「為他人貢獻率」為評分標準，化競爭為協作，讓微軟全體從「無所不知」的傲慢，變成「無所不學」的謙遜（know-it-all to learn-it-all），容許犯錯，並建立起團結進取的公司文化；對外，納德拉則打破微

軟長久以來封閉、保守的不合作潛規則，上任不久就推出為iPad打造的第一版Office軟體，而且還是免費！此舉無疑讓微軟由封閉轉向開放（windows-first to windows-and），啟動對外合作商机，止住多年來微軟難以銜接行動網路浪潮的挫敗。

## 同理心不只帶來和諧 更驅動創新

曾經大力抨擊微軟的Box執行長亞倫萊維（Aaron Levie）如此讚譽：「對微軟這種超大型公司進行文化重塑，只有極少數人能夠做到。」而納德拉做到了，上任以來他讓微軟市值暴增逾5,000億美元，等於漲了13個鴻海之多。



納德拉推出為iPad打造的Office軟體，象徵微軟由封閉轉向開放，啟動對外合作商机。



“ 創新，就從學會同理他人開始做起。——薩蒂亞·納德拉 (Satya Nadella) ”

納德拉一邊著手調整微軟積弊已久的企業文化，一邊也要全體員工用心「傾聽」彼此，並透過集思廣益，來回答「微軟為什麼存在？」這道看似哲學，卻再實際不過的組織發展命題。納德拉積極投入於聆聽各部門層級員工的心聲，而他從中找到微軟全體願意共同奮鬥的目標：「我們存在，是為了打造出可以為他人賦能的產品，改變世界。」

傾聽，為納德拉的領導奠定基礎，「而同理心，則是行事的核心準則。」納德拉在腦性麻痺的兒子與學習障礙的女兒身上，理解到同理心的力量是何等巨大——它讓我們成為替他人著想的人，而非時時伺機而動的狼。

對微軟內部來說，同理心改變了上班心態，也轉換以往主管的高壓控管模式，創造出工作與生活兩面和諧的環境。對產品開發而言，同理心則能設身處地理解顧客需求，並比他們想得更多、更遠，打造出能引起廣泛共鳴的產品。可以說，同理心就是納德拉拯救微軟的秘密武器，更是微軟與尖端科技接軌的關鍵創新驅動力。對此，他常不吝地向媒體分享，「創新，就從學會同理他人開始做起。」

## 追求創新 而非依循傳統

納德拉秉持只要人與文化對了，組織便能朝著正確的方向邁進，而「創新」便是納德

拉心中那條微軟該走的正確之道。上任第一天，納德拉便發信給微軟全體員工，強調「這個產業不尊重傳統，只尊重創新。」因為創新才能打破微軟以往停滯不前的狀態，成為不斷前進的動力。

但改變微軟這個超過10萬大軍的老字號談何容易，納德拉從拋下「Windows第一」的微軟傳統開始。他打散原本獨立的Windows事業部，並將核心公有雲產品Windows Azure更名為Microsoft Azure。從雲端優先、移動優先（Cloud first, mobile first），到現在的智慧雲端和智慧終端（Intelligent cloud and intelligent edge）新戰略布局，4年多來，納德拉帶領微軟全體不斷進化，而他那「激勵、賦權」的柔性領導風格，正風靡世界各個角落。

Bedell Frazier投資顧問公司總裁弗雷瑟（Mike Frazier）表示：「納德拉成功改革了微軟的商業模式。」顛覆狼性、找回人性，納德拉向世人證明拋下Windows招牌後的微軟，反而走得更快更遠了。■

### 薩蒂亞·納德拉 (Satya Nadella) 發展歷程

- 1990年 ○ 昇陽電腦 (Sun Microsystems) 軟體研發員
- 1992年 ○ 微軟軟體研發員
- 1999年 ○ 微軟 bCentral 副總裁
- 2001年 ○ 微軟商業解決方案 (Microsoft Business Solutions) 企業副總裁
- 2007年 ○ 微軟網路服務 (Microsoft Online Services) 資深副總裁
- 2011年 ○ 微軟伺服器 and 工具部門總裁
- 2014年至今 ○ 微軟執行長