



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



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。

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

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



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

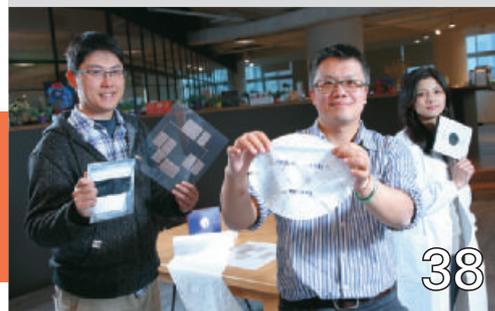


國貿學苑FB粉絲團



《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」，願意購買這家公司的產品。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。

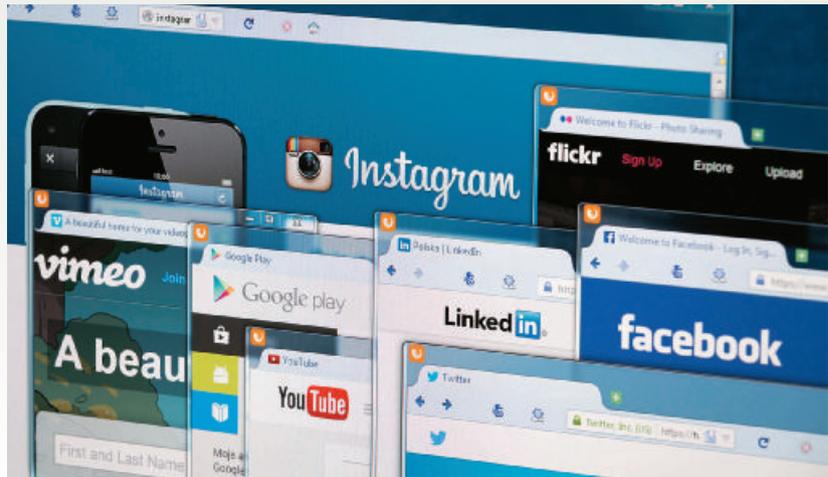
個月，即在粉絲間擁有居高不下的人氣。

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

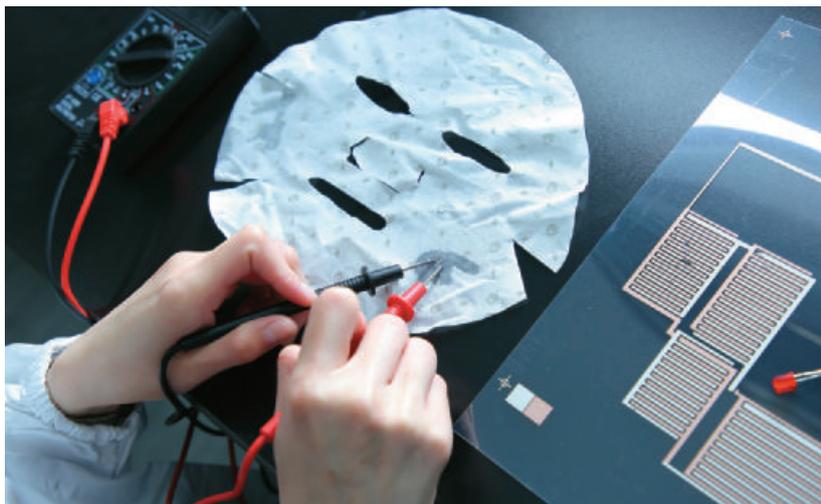
作。」林璟宇說。

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。

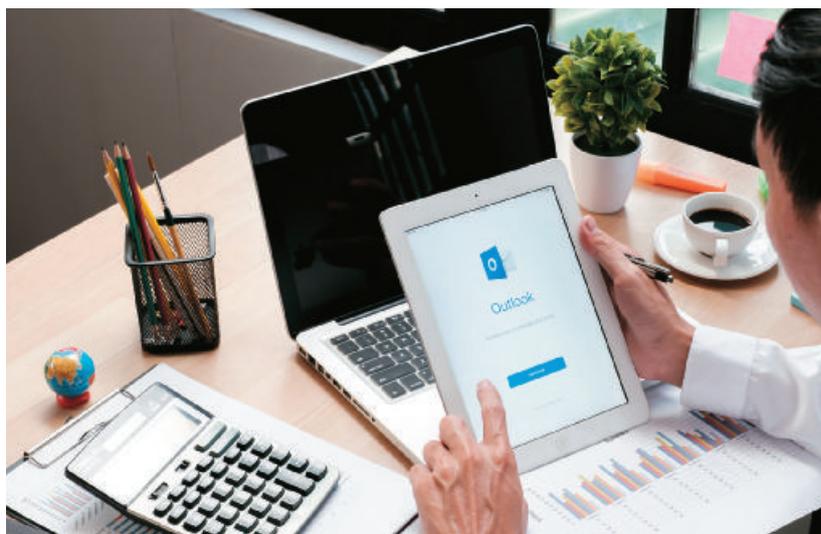
納德拉也從板球運動和自我生命經驗汲取領導上的想法，他以熱情、奮力爭取和團隊優先為原則，期許每個人都能充分發揮最優秀的一面。他說，「我的風格從來不是按照慣例來做事，而是聚焦在文化，想像新的可能。」

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。■

