



貿易

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

雜誌  IEAT

No. 336
2019年6月



本期特別企劃
**基業長青
經營祕訣**

代理商的 甜蜜與哀愁



定價：99元



提升消費體驗
整合線上線下
電商時代的
實體通路生存之道

美中貿易戰火升溫
瞄準市場動向
台美合作展現新契機

運動有效率 睡眠求安穩
動感活躍vs.靜享安眠
動靜之間的聰明平衡

封面故事

Cover Story

代理商的 甜蜜與哀愁



8

近來，德國精品RIMOWA台灣代理商由原來的慶真國際，轉而被老牌貿易商高林實業拿下；保時捷原廠則在去年收回代理權，與原台灣總代理成立合資公司。維繫代理商與母廠的關係何其不易，考驗著代理商經營能力！本期聚焦代理商的致勝方程式，借鏡成功經驗作為未來發展的養分。



14

總論篇

8 代理商與母廠 合作一時不代表一世
保衛代理權 優秀也要求「適度」

評估篇

14 先有門當戶對 才有長遠經營
代理停看聽 多方評估建立良好關係

公關篇

18 5策略讓母廠非你不行
公關為要 做懂得說話的合作夥伴



18

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 汲取代理經驗養分 深耕市場永續發展
- 名家專欄 Column
- 4 因應挑戰：帶路倡議的「工筆畫」
- 國際視窗 News Digest
- 6 美中貿易戰持續 影響全球經濟
- 特別企劃 Special Report
- 《榮耀70》台北市進出口商業同業公會獲獎企業專訪
- 22 基業長青 經營祕訣
- 企業實戰錄 Enterprise
- 不僅是電商企業
- 28 打造完整生態圈 台灣樂天發揮跨領域綜效
- 名人講堂 Celebrity Talk
- 第五屆「將帥班」聚焦領導者能力
- 32 因應全球經貿新局 台商轉型躍升
- 寰宇聚焦 Global Focus
- 美中貿易戰火升溫
- 38 瞄準市場動向 台美產業合作再深化！
- 產業趨勢 Industry Trend
- 提升消費體驗 整合線上線下
- 42 電商時代的實體通路生存之道
- 創新創業 Innovation
- 美學設計+技術專利+百分百MIT製造
- 46 走走家具以小博大 力戰國際家具品牌
- 領導心法 Leadership
- 羅伯特·艾格的三大關鍵經營策略
- 50 締造引領新娛樂的「科技」迪士尼
- 文化交流道 Global Cultural
- 重平等講原則、不加班不應酬
- 54 平衡職場與家庭 瑞典「剛剛好」就是最好
- 創新設計 Design
- 運動有效率 睡眠求安穩
- 58 動感活躍vs.靜享安眠 動靜之間的聰明平衡
- 貿易線上 IEAT Online
- 表揚績優企業 塑造外貿典範
- 60 台北市「新貿獎」選拔正式開跑
- 推動貿易自由化 爭取台灣加入CPTPP
- 62 IEAT美洲經貿考察團 開拓雙邊合作新契機
- 2019年中國大陸在地經貿交流座談會
- 64 因應中國大陸稅改情勢 助台商規劃布局
- 2019年端午節花蓮敬軍團
- 66 感謝國軍衛國辛勞 公會率團慰勞

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、林簡文榮

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：藝樺設計有限公司

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。



50



58

保衛代理權

優秀也要求「適度」！

代理商與母廠 合作一時不代表一世

代理商與母廠的關係，是一個既合作又競爭的矛盾體，儘管商場上沒有永遠的合作關係，但如何讓這條路走得長遠、順遂，代理商就必須在「既要做得好，又不要太好」間取得平衡，著實考驗代理商的功力。

◎撰文／葉惟禎 攝影／賴建宏 圖片提供／Shutterstock、美聯社、法新社、商周圖庫

「代理商就像在幫人家養小孩，養得好，人家就收回去自己養；養不好，人家就換別人養。」這句代理界的名言，說出了所有代理商心裡說不出的苦澀。

許多獨家代理國外品牌的公司，突然無預警接到國外母廠通知，表示即將終止長達數十年的代理關係，消息來得

突然，從高層到員工都不敢相信。事實上，這樣的例子時有所聞。

母廠高層大搬風 代理權也跟著大風吹

2018年底，有「行李箱界LV」之稱的德國精品RIMOWA與台灣的代理商慶真國際終止代理關係，並在2個月後更





去年RIMOWA終止與台灣代理商慶真國際的代理關係，顯示代理商即使業績佳，仍難敵母廠變化莫測的決策。

換新代理商，在精品界，更換代理商可是大新聞。

早在2016年底，RIMOWA德國原廠被LVMH集團併購，成為LVMH集團旗下的品牌，就已經埋下RIMOWA代理權更動的不確定性。尤其隨著日本與香港等地都陸續改為直營，台灣市場的代理權是否異動，如同梗在代理商心中的一根刺，隨時擔心可能被收回。果然到了2018年底，傳來終止代理的消息。儘管前代理商慶真國際在代理期間，15年來在台灣的業績都是全球前5名，漂亮的業績曲線，仍舊換不回一紙長期合作關係。

同樣的例子發生在各行各業。例如

保時捷同樣被原廠收回代理權，改為在台直營。近年台灣車市復甦後，因為銷售成績亮眼，而被收回代理權的例子比比皆是，包括賓士、馬自達、福斯、Skoda等品牌，都面臨這樣的窘境。

曾有代理商直言，代理商最怕兩點：其一是，當海外市場營業額成長到一定規模時，母廠便終止收回代理權改為直營；其二是，好不容易把品牌經營起來，業績在全球市場名列前茅，結果母廠要求權利金漲價。「一旦代理商必須靠這品牌吃飯時，真的進退兩難。」品牌代理關係很微妙，一開始代理商希望藉由母廠的品牌讓自己茁壯，然而一

且經營起來，又要提高權利金，「吸你的血」。

無論是RIMOWA前代理商慶真國際，還是丟失保時捷台灣代理權的永業汽車，或是被收回總代理的福斯汽車，接連幾年都在台創下業績新高，成為原廠矚目焦點，這樣的情況，也讓許多代理商在銷售的多跟少間，陷於兩難。

自創品牌路迢迢 應先評估自身優勢

既然代理品牌的風險這麼大，為何不自創品牌？對許多企業而言，自創品牌不僅砸大錢，還未必做得起來，獲利遙遙無期。再加上台灣產業結構以中小企業為主，大多擅長製造，普遍缺乏自創品牌的條件與能力，因此多以取得國外知名品牌授權與代理權，來解決這個不足之處。

對企業來說，經營一個新品牌，必

須從零開始。但是代理的國外知名品牌，或許已經經營數十年，有了知名度，再加上如果品牌已經有「故事」，代理商只要依循母廠說好的故事，繼續說下去即可，節省形塑品牌的繁瑣細節，能快速進入市場。此種方法對許多中小企業來說，不失為進入市場的策略之一。然而，其中風險也不小，品牌代理權被收回，就是風險之一。

企業普遍認為，只要與母公司高層維持良好關係即可，但「一朝天子一朝臣」，母公司只要換了CEO，認為該市場潛力無限，就有可能收回代理權改為直營，讓代理商多年心血變成泡沫。

除了業績好被母廠注意到外，高流行類的精品代理權，被收回機率相對較高；百分之百原裝進口，單純販賣商品，也較容易被收回代理權。舉例來說，如果母公司本業是做衣服，本身有經營市場的能力，當決定進入國外市場，還不了解該市場時，就會先找代理商打下灘頭堡，市場開拓達一定程度，便收回代理權，成立分公司。

然而，若母公司想將品牌擴展到其他領域，而該領域非其專業時，就會讓國外代理商經營當地市場。也就是說，當跨業經營需借重當地廠商的專業時，雙方合作期就會比較長。

因此，經營者在代理品牌前，應先深入分析自身代理優勢，是否具備通路、服務、技術等無法被人輕易取代的



在代理前，應先深入分析資源與優勢，選擇適合的代理策略。

強項；或是具備高超的談判手腕，能夠每年都談到不錯的代理條件。如果優勢僅有短期效果，就應避免只依賴單一品牌，可以增加代理品牌以分散風險，或發展自有品牌並建立通路優勢等，以產業與自身資源，選擇適合的發展策略。

從代理品牌過程 打造強大團隊力

然而，這些如同建立在薄冰上的基礎，只想著靠關係，還是不可靠。很多代理商或貿易商只扮演買賣貨物「捐客」的角色，不但降低創造利潤的附加價值，過度集中某些產品更提高風險。常聽到很多代理商抱怨：「母廠只會壓縮市場，好賣的不給賣，不好賣的一直推來，甚至不顧長期代理感情，都沒想到當初我們也是砸重本打開市場，現在卻說收就收。」

對此，代理全球前七大、義大利知名機油品牌ENI的喬光總經理莫博喬表示，如果今天代理商只是單純的「賣東西」，那麼全世界有太多東西可以賣，這種合作關係，本來就不會長久。

與其一味指責對方收回代理權是「無情，沒有人情味」，不如趁此時培養自身經營自有品牌的實力。代理商從代理國外品牌的過程中，學習對方經營品牌的知識與經驗，至關重要。

在代理期間，代理商應試著去建立一個團隊，發展經營模式，建立制度，



喬光代理義大利知名機油品牌ENI多年，與母廠關係良好。

這些都是無形的資產。同時，還要不斷進化優勢，讓母廠不能沒有你。

在團隊的建構上，莫博喬表示，「ENI會喜歡喬光，是因為喬光麻雀雖小，五臟俱全。」喬光不但有ERP，還有體制完整的部門，各部門分工完善，有能力配合大廠做一切行銷活動。「如果你員工素質沒到位，跟母廠沒有共同溝通的語言，別說開會無法理解對方所講的內容，甚至當有很多問題是你無法理解時，你跟母廠的意見就會愈來愈分歧，最後只能分手了。」莫博喬說。

以電子化學材料通路商崇越科技為例，原本做的是代理生意，替日本母廠在台灣衝業績，然而被母廠抽掉代理權一直是他們的夢魘。為了不讓危機發生，崇越努力編織一張張看不見的網：

第一層網是崇越與下游客戶織起綿密的「資訊網」，讓原廠無法捨棄崇越；第二層網是用規模經濟提供旁人無法取代的「服務網」。第三層網則是以「人脈網」讓對手難以超越。

經過多年努力，崇越用「織網哲學」順利織出一張密切合作的網，向上網住母廠，向下網住下游客戶群，讓代理關係愈做愈穩，牢不可破。

端正經營心態 誠懇為合作關鍵

儘管代理之路難行，但許多專家也建議，若要與母廠維持良好關係，在代理國外品牌前，端正心態很重要。

首先，廠商對想要代理的品牌必須有足夠的熱情。再者，是否有長期經營

的決心？千萬不要認為這是別人的品牌，就可以隨意經營。一般而言，只要廠商有認真經營這個品牌，一般合約到期後，母公司續約的比例極高。

此外，企業是否有好的團隊可以經營這個品牌？是否有提供售後服務的能力？是否具備足夠的創意來經營品牌？畢竟品牌就是強調生活態度。台灣廠商生產商品的能力很強，但創意普遍不足，想要經營品牌，有創意的團隊人才絕不可少。

對母廠而言，代理商是否具備財力很重要，但對同樣也具備母廠身分的喬光來說，「態度」更是他們看重的一環。莫博喬直言，「對我們來說，在評估海外代理商時，有時候中小企業買得比財團還多，因為中小企業把這個當作全部的事業，但是對大財團而言，這只是零星的一小塊，未必會全力投入。因此代理商的態度才是我們的首選。」

在代理ENI前，喬光早在2007年成為德國MUXX的亞太區總代理，近年也打入中國大陸、香港、韓國、泰國等東協市場。雖然德國MUXX品牌不完全是喬光的品牌，但對韓國、柬埔寨這些亞洲客戶來說，「母廠」就是喬光，因此喬光既能理解母廠想法，也能理解經銷商在想什麼。「確實以前自己在當經銷商時，也會有跟他們類似的想法。」莫博喬笑說，其實每個代理商都一樣，希望這個品牌大、利潤好、給我的價格愈



崇越科技主要代理銷售半導體、光電、電子材料各類產品，用「織網哲學」順利織出一張密切合作的網。

低愈好、放帳愈長愈好，最好是只有我獨家在賣……，但是，靜心想想，這種情況可能嗎？

因此他建議，代理商必須擺正心態，理性看待這件事。「在跟母廠要求條件前，要想想自己能給對方什麼？如果希望能拿到這些好處，你也必須反觀自己一年能做到多少量？你必須覺得你的要求是合理的，而且一定做得到，才去要求母廠，不要自己都覺得不合理，硬要提出一個無理的要求，那就是自討沒趣，母廠不會理你，就算未來彼此合作，關係也不會長久。」

莫博喬以自身為例，在開出價格前，他其實算得出對方的成本。「我知道國際行情，自己又熟悉原物料，當我們心裡對成本有底，在跟原廠談價錢時，就不會開出一個離譜的價格，讓對方覺得你不理智。在談價格前，一定要做好市場調查，讓對方知道，這是市場決定的價格，不是我要殺你價格。」

為取信對方，莫博喬還會舉許多證據給對方，包括市場的價錢、對手的價錢、進入市場的策略等。「我們提供完整計畫，讓母廠知道我們有憑有據在說話。母廠也會想聽你的計畫，而不是菜市场喊價。」當母廠知道想法後，也知道做成後有多少量，心中自有評估，在此基礎下，勢必合作愉快。

莫博喬強調，最忌諱的是在沒有全盤計畫的狀況下，這次母廠讓利一成，



喬光總經理莫博喬認為，代理商必須深化自己的優勢，讓母廠覺得非你不可。

下次就獅子開口要兩成，這樣是很要不得的。「如果你只想當掮客賺差價，不斷跟母廠砍價卻不開發市場、尋找更多機會，然後要不到價錢就吵架，是斷然沒有長久合作機會的。」他再三強調，「當你這麼做，下一次母廠可能連一成也不讓。」

雙方合作最重要的關鍵，就是誠懇。有些廠商想要規避權利金而提供假報表，一旦母廠發現被欺騙時，絕對沒有下次合作的機會。

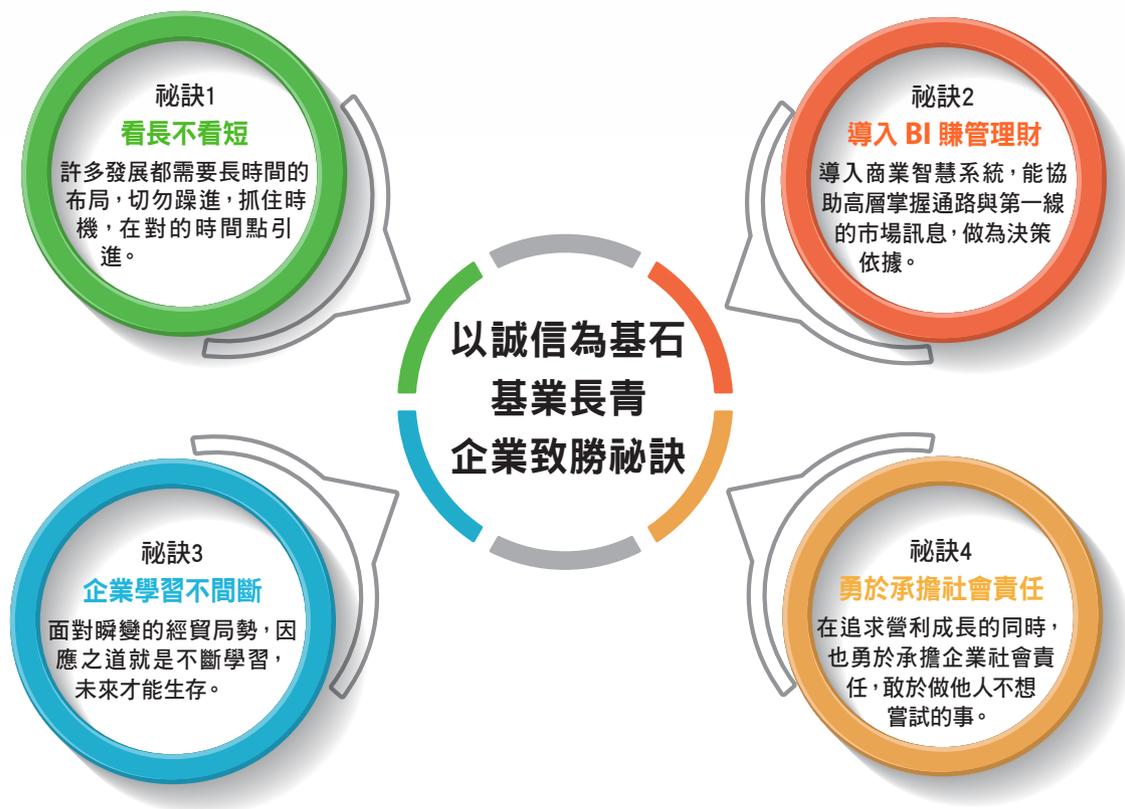
面對市場全球化的趨勢，如何有效管理與國外母廠的合作關係，是每個代理商都在面對的難題。如何在「既要做得好，又不要太好」間取得平衡，一位不願具名的代理商說，「不要讓母廠百分之兩百滿意就好。」■

《榮耀70》台北市進出口商業同業公會獲獎企業專訪

基業長青 經營祕訣

一家企業能夠邁向70年，誠信是支撐其走過大浪的基石。機會，更是給有準備的人，不短視近利，並重視對員工與社會的承諾，這些《榮耀70》獲獎企業，都是陪伴公會70年的企業會員，他們的成功得來不易，本期特別專訪這些長久屹立商場企業永續經營的祕訣。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／Shutterstock、東盈實業、友信醫療、商周圖庫



台灣數十年來發展，就是國際經貿發展的縮影。儘管國際情勢詭譎多變，但對於《榮耀70》的這些會員們而

言，國際情勢丕變已是常態，他們總能多次在危機中，保持隨時應變跟轉業的能力，並找到契機，轉化為自身優勢。

台灣可以撐過前5年的創業家只有1%，調查也顯示，全球百大企業平均壽命為30年！基業長青儼然成為企業最大的



台北市進出口商業同業公會創立於1947年，至今已72年，其中有34家會員入會已滿70年。他們與公會共同經歷台灣經濟發展各個重要階段，並在產業轉型升級過程中，提供不可磨滅的貢獻與力量。公會將於6月20日代表大會中特別舉行「榮耀70會員頒獎」，感謝今年入會滿70年的25家會員們對台灣經貿的貢獻，並見證企業與公會間的革命之情。因此，本期特別聚焦《榮耀70》會員們的經營心法，分析企業在險峻、競爭者環伺的商場中，致勝祕訣與策略。

課題。這些會員們，正符合國際知名管理大師吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《基業長青》一書中所言——這些企業卓越非凡、長盛不衰的祕訣，在於「高瞻遠矚」。一個高瞻遠矚的公司，在同業中具一流水準、廣受崇敬、對世界更有不可磨滅的影響。

多年屹立不搖 企業致勝祕訣

進出口貿易始終是台灣經濟成長的重要動能，然而國際經貿情勢瞬息萬變，無不牽引著台灣的發展。近年美中貿易摩擦更是業者須面對的新挑戰，影響所及不只是產業後勤和供應鏈安排，更恐造成全球經濟成長趨緩。究竟，這些企業能在台屹立不搖逾70載，有哪些祕訣？我們也採訪下列幾家樂於分享他們這些年來成功

的祕訣。

泰豐集團 進入市場 看長不看短

以經營能源業務為主的泰豐集團，成立初期就以石化、電力與公共工程為經營目標。泰豐集團總經理徐徵祥指出，因產業特性所致，該產業布局時程短則2年，長則達10年之久。「畢竟我們本身不掌握資源，如果要在對的時機點上抓到進入市場的機會，一定要建立廣而深的資訊管道與系統，才能充分掌握資訊。」

根據徐徵祥觀察，台灣能源產業發展的腳步與國外仍有些落差，因此當國際逐漸發展某項能源技術時，泰豐會選擇簽下一、兩家代理商，透過與它們合作的過程中學習該領域的專業知識，掌握產業消息。直到國外先導廠出現，變成商

業化應用，再詢問國內相關單位意見，確認產業有需求後，就能立即將此技術引進台灣。

「無論是核能廢料商業化應用，或是海上風電的技術發展，都需要長時間的布局。而很多生意啟動太早會死在沙灘上，如何提前觀測國際發展，並及早發現趨勢，抓住時機，在對的時間點引進，都需要充足的資訊來協助企業進行決策判斷。」徐徵祥強調，泰豐不做短期利益的投資。

就是因為泰豐布局早，同時也在業界累積良好口碑，因此經常有素未謀面的外商主動找上泰豐，尋求合作。徐徵祥分析，「我們不認識也沒開發這些廠商，但因為我們在這個行業裡提供了價值，客戶們相互介紹，這也是泰豐的收穫，顯示我們長年在產業裡的累積有了代價。」



東盈實業看準寵物市場而率先引進寵物飼料，已成為營收的主力。

東盈實業》 瞄準寵物商機 導入BI賺管理財

從畜牧業擴大到寵物行業代理的東盈實業，無論是早年代理日本及美國的禽畜藥品，或引進品種良好的豬隻與雞隻，再到30年前看準寵物市場而率先引進寵物飼料，幾乎都是業界第一。

現在，寵物飼料已成為東盈營收的主力，隨著資訊廣泛普及，很多企業都有能力從世界各地引進寵物飼料，讓寵物飼料從過去的大包裝進口，到現在分種、分齡、不同營養素等訴求的分類日趨精細化，對東盈而言，競爭也越發激烈。

東盈實業董事長汪麗雅表示，「早期只要我們代理到好的產品，客戶就會買單，然而現在

進口商非常多，且通路的發言權越大，尤其零售店家的專業也在提升，因此代理商與零售商的關係，與30年前已大不相同，已從代理市場轉向消費市場。」

為確保產品具有競爭性，同時提供充足的資訊給零售商，加上飼主年紀有年輕化的趨勢，對網路資訊接受速度更快，東盈決定斥資千萬導入商業智慧（Business Intelligence, BI）系統，以協助高層掌握通路與第一線的市場訊息，做為決策依據。

汪麗雅表示，東盈最近花了8個月的時間，不斷梳理公司要加強什麼樣的資訊系統。

導入ERP及BI後，東盈能快速分辨數據，包括每項產品的周轉率、成本、毛利即時反饋，並且能針對產品線進行客

戶分級，觀察其購買行為是成長還是衰退。

不只如此，BI系統更協助東盈進行有效的採購計畫與庫存管理，透過平均銷售與未交數量、還有安全存量月數，統計採購建議量，讓主管能更精準計算請購量。最重要的是，還能透過地圖功能統計產品分布區域，提高寵物店的滲透地點，發掘新商機。BI系統協助經營者穩健管控，並快速回應市場，對稽核經營成本也有一定的成效，可說是東盈用來提升競爭力的管理財。

友信醫療》 精準醫療 掌握全球科技脈動

提供顧客完整醫療技術支持以及服務支援的友信醫療集團，可謂是開啟在台灣引進高端醫療設備的先驅，其所提供的「一站式整合型服務」，讓供應商、醫院、病患及友信醫療都能獲得實質的好處。

全球醫療產業關注趨勢為「精準醫療」，友信從多年經銷高科技醫療設備的經驗中，學習到新科技的觀念，進一步重新整理且定義屬於醫療術式的「精準醫療」。

要落實精準醫療，必須先以「精準診斷」為始，再發展為「精準治療」。其中「精準診斷」的概念則是由預防醫學的概念而來，隨著醫學進步和科技發展，人的壽命不斷延長，唯有注重健康檢查，才能做到及早發現、治療的效益。

友信在2017年以「精準醫療」觀點出發，延伸出集團獨有的「淨精準醫療」概念，希望在2020年前能將醫療院所特定病菌的院內感染率降低5成。

未來，友信也希望能引進相關設備及工具，讓醫師能在乾淨、可控制的環境下執行手術，不僅有效降低醫院的院內感染率，也能讓病患安心接受

治療，為台灣醫療院所打造出一個潔淨的醫療環境，做到「淨精準醫療」。

華志公司》 重振漢餅文化 找回消費者的心

南僑集團國內食品大廠，其中南僑油脂公司近年主力聚焦在具市場領先地位的冷凍麵團與油脂兩大事業，華志公司為其關係企業，全力振興產業特色。

「近兩年來全力推動新漢餅文化的復興，主要是因為看到，台灣烘焙產業的發展蓬勃，但都是以麵包與蛋糕為主，反之，老婆餅、蛋黃酥等漢餅卻愈來愈沒落，但這個產

業其實是非常具有文化特色的。」華志營運長戴淑文說。

漢餅是傳統結婚用的喜餅和大餅的統稱，年產值一年有新台幣300億元的市場，但近年卻逐漸式微。因此華志發現「沒落的原因有可能是師父技術無法傳承，產業界無法科學化製作漢餅，因此我們找出適合製作的油脂與中高筋麵粉混合的比例，並開發出真正符合漢餅製作的漢餅粉，將以往祖傳不公開的配方調配出來。」

不只如此，漢餅能否跳脫喜餅的定位，讓漢餅也能甜點化與生活化，讓更多年輕人能敞開心胸接受漢餅。「希望讓大家看到，台灣除了鳳梨酥，還有很多漢餅能進軍國際市場。」

為了幫助產業重新找回商機，南僑油脂團隊振興漢餅文化。「唯有漢餅產業繼續發展，漢餅文化才能傳承下去。我們衷心希望為這個產業好，因此努力去做這件事。」

相較於很多企業從最末端去殺價獲利，南僑選擇從根本的產業端帶動市場需求，因為唯有產業走得長遠，企業才能永續發展。



友信醫療多年深耕醫療領域，並引進各式先進醫療器材，大幅改善台灣醫療環境。

局勢變化多端 企業學習不間斷

面對瞬變的經貿局勢，因應之道就是不斷學習，唯有保持學習，未來才能生存。泰豐能夠一路經營至今，就是以知識為基礎平台。

「你看到機會但沒有知識是不行的，沒有知識，你看不到這個機會更抓不住機會。所以泰豐訓練員工，怎麼樣才能把機會變成商機。」泰豐徐徵祥指出，「國際上的技術不斷更新，當一個新商機成熟時，競爭者也會得到同樣的消息跳入市場。但因為我們提早建立

較全面的知識，許多時候甚至比業主還深入，若競爭者資訊不如我們深廣，在評比或選擇時機時自然處於不利地位，當我們築起較高的門檻，機會就相對大些。」因此，徐徵祥要求每位員工蒐集廣泛的資料，更要看透這些資料背後的機會，「看透後就變成優勢！」

東盈汪麗雅則指出，在畜牧業這個領域，東盈要求獸醫師必須到養雞場與養豬廠做飼養管理，並協助進行疾病診斷。「我們的管理人員都有能透過解剖，診斷雞、豬死亡原因，分析究竟是下藥或打預防

針的時機不對，或其他原因。必須具備診斷能力、經管與疾病控管能力。」

「我們的資深獸醫師會帶著新進獸醫師，一起去服務客戶，客戶不僅會看到我們有資深員工，充足的經驗讓他們信賴；但同時也看到我們有新思維、新技術的新人，當客戶看到這家公司是往前滾動，永續經營的感覺，也會感到放心。」無論是泰豐還是東盈，穩定的低員工流動率，讓二者充分做到經驗傳承，畢竟對這兩個產業而言，長年累積的經驗能否傳承非常重要。

永續發展 兼顧利潤與社會責任

友信認為，勇於承擔企業社會責任，敢於做他人不想嘗試的事，整個商業模式會隨之改變，這就是企業存在的價值與善的力量。

身為企業公民，取之於社會，用之於社會，在企業追求營利成長的同時，也需擔當企業社會責任。友信貫徹企業社會責任思想，從產品的選擇上及關懷員工做起，並對社會大眾及環境做出具體貢獻。



南僑油脂公司近年主力聚焦在具市場領先地位的冷凍麵團與油脂兩大事業，全力推動新漢餅文化的復興。

「讓產品造福病患」，友信認為健康醫療產業中，應將醫療院所與病患涵括在此關係鏈中，因此友信所追求的，不僅只是供應廠與經銷商間共同獲得的合作利潤，而是要找到對病患最有幫助的產品。

在關懷員工上，友信帶領員工走入地方社區進行環境保護、到海邊淨灘，透過實際走訪，能了解人類帶給環境的傷害與負擔，間接在同事的心中激起漣漪，發揮影響力；而友信對弱勢團體的關懷，也運用產業優勢，串聯起醫療資源，幫助偏鄉的長輩與家庭。

友信醫療不只專注於台灣醫療產業的發展，同時引領同仁提升自我能力及價值觀，透過公司定期的內訓課程，不只深入了解台灣醫療產業全球展望，還有針對員工的心靈及健康提供解方。

例如，友信定期規劃關係企業「友馨瑜珈」至總部授課，透過瑜珈課程引領眾人檢視身心靈平衡狀態，希望每位同仁透過自我感知與療癒，擁有健康的身心靈，充分體現「透過健康醫療、創造幸福生活」的企業理念。

2019台北市進出口商業同業公會《榮耀70》獲獎企業

會員編號	公司名稱
00007	合發貿易股份有限公司
00019	勝發貿易有限公司
00077	恆昶實業股份有限公司
00144	泰豐貿易股份有限公司
00146	新高貿易股份有限公司
00243	星隆貿易股份有限公司
00330	順光貿易股份有限公司
00333	昌隆貿易股份有限公司
00402	秀鶴行有限公司
00446	春元行有限公司
00502	台灣英文出版社
00508	東盈實業股份有限公司
00518	美商雪佛龍有限公司台灣分公司
00573	泰鑫貿易股份有限公司
00612	林建成嘉記股份有限公司
00663	惠豐股份有限公司
00676	裕民貿易股份有限公司
00710	友信行股份有限公司
00721	信記貿易有限公司
00744	大中新記貿易股份有限公司
00747	華志股份有限公司
00783	聯成實業股份有限公司
00883	大錄行貿易有限公司
01009	怡昌貿易股份有限公司
01033	台灣儀器行股份有限公司

資料來源：台北市進出口商業同業公會

「誠信」 是一切發展的基礎

友信指出，「誠信」是該公司企業文化中最重要核心價值之一，無論何時何地，待人處事皆以信守承諾。

對此，華志戴淑文也強調，「信任與信賴一定是我們最相信的事情我們所做的一切就是秉持客戶至上的價值觀

並且幫助這個產業持續的發展。」

古人常說：「百年老店、正派經營、童叟無欺、貨真價實、顧客至上」，走過70年，無論商場上如何詭譎多變，不變的永遠是對客戶與合作夥伴的誠信與諾言，這也是《榮耀70》企業會員們，一路走來堅持的信念。■



台灣樂天不止步於電商，更積極發展網銀、金融科技、信用卡等業務，十分多元。

不僅是電商企業

打造完整生態圈 台灣樂天發揮跨領域綜效

台灣樂天成立於2008年，是日本最大規模的電子商務平台——日本樂天株式會社於海外成立的第一家子公司。台灣樂天從線上購物平台出發，至今樂天旅遊、樂天信用卡、Rakuma樂趣買、樂天Kobo電子書等各項服務包山包海。透過超級點數串聯，台灣樂天生態圈（Rakuten Ecosystem）逐步完整。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／翁挺耀 圖片提供／台灣樂天

「其實樂天不是電商。」
開宗明義，這是台灣樂天執行長羅雅薰接受訪談的第一句話。

樂天建構的不僅是線上購物服務，而是一個完整且範圍宏大的生態圈，以「電子商務」為主軸，衍生輻射的產業

別十分多元，樂天市場只是其一，其他還涵蓋電子書、旅遊、信用卡、數據調查、金融科技（FinTech）、通訊等。

樂天甚至提供數位內容服務，例如台北市立圖書館所使用的數位閱讀技術，就是來自於樂天。此外，樂天也在全球推行Viki影音平台，以及使用人口超過十億的Viber通訊軟體。

競爭激烈 依然成長快速

樂天提供的服務種類、涉足的產業類別、建構的商業模式等，幾乎無法勝數，且仍不斷增加中。樂天積極建構生態圈，目標是讓樂天會員在生態圈內就能取得一切想要、需要的服務，透過服務與服務間的串聯，優化使用者體驗，消費者與樂天的緊密度也就愈來愈高。目前樂天全球生態圈服務已拓至約70種，全球會員已達13億人。



台灣樂天執行長羅雅薰認為，時下電商經營必須力求精準，將每一分錢花在刀口上。

樂天進入台灣市場20年，難得的是，不管外在環境如何起落，台灣樂天仍能一路成長。即使台灣電子商務市場在2018年出現激烈競爭局面，台灣樂天依舊繳出成長佳績。去年樂天集團在台灣市場整體交易額年增近四成，其中，電商樂天市場業績成長近五成，今年則可望達到雙位數成長。

重視數據 行銷力求精準

在逆境中依然高飛，毫無疑問，台灣樂天必定是做對了一些事情。

電商競爭日趨激烈，為打贏戰爭，導致彼此經營成本愈來愈貴，在此情況下，企業經營必須更強調效率及精準化，

每一分錢皆得花在刀口上。羅雅薰表示，「過去這五年，媒體流量成本愈來愈貴，我們對於轉換率及投資報酬率看得非常重，所以數據取得、分析、解讀、實際運用，都已內化成為公司文化一部分。」每天早上九點，台灣樂天同仁做的第一件事，就是看數據。

此外，「精準」也變得格外重要。「我們沒有力氣再去做所謂『亂槍打鳥』的事情。」羅雅薰如是說。樂天經營重點，在於利用數據分析找到真正的潛在客群，以此大幅提高投放媒體的成本效益。

經營回頭客 重視會員「終生價值」

相較其他競爭對手強調訂單數量，樂天與店鋪溝通的是如何經營「回頭客」。羅雅薰說，當每張訂單都是來自新客人時，經營會非常辛苦。

「回頭客」的經營成功，無法僅憑行銷活動，商品本身絕對是更具決定性因素。台灣樂天有一支由70位電商顧問組成的團隊，專職輔導近6,000家活躍店家，針對商品品質、包裝、分量、行銷等面向提出

建議，務求創造令人滿意的消費體驗，吸引客戶一再回來消費。2018年，樂天超過八成的店鋪業績都有達標。比起其他電商平台使出補貼、削價等招數，僅能吸引消費者進行一次性購買，台灣樂天市場更重視旗下會員的「終生價值」（Lifetime Value，LTV）。

雙向跨境點數兌換 接軌台日生態圈

樂天的業務包羅萬象，然而萬變不離其宗，樂天向來以「會員」為中心，除吸引新會員加入外，更重視活化既有會員。樂天採用的方法之一，是透過樂天點數回饋機制，培養樂天粉絲的忠誠度。

為了進一步推升樂天點數回饋滿意度，經與日本總部多年溝通，樂天今年下半年將開通台日雙向跨境點數兌換服務，實際接軌台日生態圈。樂天市場在2017年6月啟動台日樂天跨境超級點數兌換機制，這是日本樂天發展點數經濟20年來，首度將點數輸出國外。不過當時僅限於台灣單向轉換成日本點數，用戶在日本累積的點數無法轉換在台灣使用。今年終於有所突破，日本樂天點數也可兌換成台灣樂天點數。

羅雅薰指出，「點數機制優化，除了提供客戶更多優惠外，更深層的意義是藉此累積客戶行為資料、追蹤用戶消費習慣，並利用人工智慧技術，

提供最適合用戶的個人化推薦訊息。」

追蹤消費者的消費愛好，就可比對其行為模式，進而推測消費者的群組屬性。例如，樂天發現之前不太接觸紙本書的消費者，在樂天推出電子書後，開始願意購買電子書商品，根據此種行為模式，可推測該消費者對於新科技的接受度頗高，因此後續可以推薦3C商品，而非僅執著於推薦電子書商品訊息。樂天Kobo電子書登台兩年半以來，會員人數成長至18萬人，書籍數量超過8萬本，今年4月初正式將電子書閱讀器的繁體中文介面帶給台灣消費者，帶動閱讀器銷售數字大幅成長。

布局純網銀 串聯金流

台灣樂天許多作為，都是為了完善生態圈，而「純網路銀行」（簡稱純網銀）將串聯生態圈的金流，所有服務及商業模式皆能以此為基礎，進一步優化中小電商、終端消費者、信用卡會員服務。

台灣將在今年7月公布網銀執照花落誰家，為爭取唯二的兩



樂天近年來積極贊助運動賽事，塑造活潑、充滿能量的品牌形象。

張執照，樂天和國票金攜手規劃的純網銀名稱為「樂天國際商業銀行」，由樂天負責初期營運規劃及系統架構，樂天亦將其全球第七個研發中心設在台灣。

日本樂天集團在日本已有純網銀、電子支付、信用卡，而樂天銀行在日本累積了18年的純網銀經驗，且連續三年都是最賺錢的網銀，這樣的成績是樂天取得台灣純網銀執照的強大優勢。

全員學程式設計 保持公司活力

樂天是一家總有驚人之舉的公司。2010年，該公司執行長三木谷浩史下令所有員工上班須講英語，政策一出，日本總部附近的英語補習班立刻「人滿為患」，而台灣樂天也是忠實執行此項政策。「全球樂天員工皆具備英語能力，這是樂天能持續成長的重要關鍵。」羅雅薰說，「這並不僅是表層的語言溝通無礙，更重要的是，大家的思維、行事作風趨於一致，能有效提升工作效率。」

羅雅薰進一步說明，由於必須使用英語，大家傾向以最

PROFILE

台灣樂天 小檔案

- 成立時間：2008年2月22日
- 樂天市場開始營運日期：2008年5月
- 資本額：新台幣17億5,200萬元（2018年12月）
- 主要業務：樂天市場、樂天旅遊、樂天信用卡、Rakuma樂趣買、樂天Kobo電子書
- 產業地位：日本樂天是日本最大規模的電子商務平台



執行長 羅雅薰

精簡的話語表達意思，以日本人為例，就省掉日語慣有的迂迴轉折，「一切直來直往，開會速度加快，也避免許多因語言產生的誤解。」

繼集團全員說英語後，三木谷浩史又要求樂天員工必須具備「程式語言」能力，無論是否任職於資訊相關職務，而台灣樂天也已安排相關程式設計課程。羅雅薰指出，「身為資訊科技產業的一員，就必須學會基本的程式設計，也須了解4G和5G的差異，才能以更全局的角度思考自己的工作方式及可能性。」

樂天今年也準備加入日本5G行動服務市場，計劃投資1,940億日圓，預計五年內服務覆蓋率達56%，而此舉將為目前電信業龍頭寡占局面帶來何種

破壞式創新，著實令人期待。

無懼時代挑戰 持續拓展新領域

為展現不畏挑戰、勇於創新的精神，近年樂天也積極透過贊助運動賽事來塑造品牌形象。例如，樂天與美國職籃金州勇士隊、傳奇足球隊巴塞隆納足球俱樂部皆有合作，且在去年成為障礙跑競賽領導品牌「Spartan Race斯巴達」的全球贊助夥伴，亞洲區首站就在高雄，今年雙方也將繼續合作。

展望未來，樂天生態圈承載著各種可能性，線上線下零售整合也擁有極大發揮空間，令人興奮的新事物接踵而至，「我覺得有好多事情可以去做，我從來都沒有看到那個盡頭。」羅雅薰說。■

第五屆「將帥班」聚焦領導力

因應全球經貿新局 台商轉型躍升

台北市進出口公會國貿學苑精心籌畫的「第五屆將帥班」於4月20日正式開課，第一、二堂模組課程由多位講師為學員帶來全球經濟新局視野，同時也點出台商全球布局的新戰略思維，為台商在後美中貿易戰的劇烈變化下，找到躍升新方向。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台北市進出口商業同業公會

隨美中貿易戰加劇，川普一聲令下，美國正式對中國大陸2,000億美元輸美商品，課徵25%關稅。世界經貿局勢的詭譎難辨，企業

要穩住陣腳，須擁有高度經營智慧。恰逢美中貿易戰升溫，台北市進出口商業同業公會國貿學苑「第五屆將帥班」也正式開課，將為企業領導



「第五屆將帥班」講師陣容豪華，針對美中貿易戰下的應對策略深度分析，提升學員全球經濟視野。

者，從根本開始、循序注入新思維。

於2019年4月20日與5月4日兩周完成的課程，剛好搭上與美中貿易戰相關的「全球布局策略」與「全球經貿新局」，課程先由將帥班三大顧問前統一集團總裁林蒼生、「台灣管理學之父」逢甲大學人言講座教授許士軍、中原大學管理系教授呂鴻德與台北市進出口公會秘書長黃

文榮致詞，再由許士軍、前經濟部長施顏祥、台經院董事長王志剛、新光金融控股公司副董事長李紀珠、前行政院秘書長暨國票金控董事長魏啟林、前國家發展委員會主任委員暨政治大學經濟系教授林祖嘉、台灣大學國際企業所教授湯明哲等多位重量級講師，為學員在全球經貿變局中點一盞燈。



「將帥班」開訓 打造身心靈的管理新思維

許士軍於開訓致詞指出，過去MBA課程教授的「產銷人發財」，已不能滿足現今企業管理。真正牽動企業興衰的關鍵，在「產銷人發財」上，還要有創新升級、組織改造、轉型升級等，因此企業須培養擁有世界格局的「統領」，把過去的「Management」（管理）轉變為「Governance」（治理），如此才能以更宏觀的格局做決策。有正確想法再向下推動符合企業理

念的「產銷人發財」管理，方能符合這個時代的需求。

林蒼生呼應許士軍的話指出，20世紀是物質時代、21世紀進入非物質時代，企業若再用老觀念做新決策，一定走錯路。這就是「將帥班」創辦的目的，藉由將帥班兼具身心靈的課程，可以為企業領導者創造新的思考模式，如此領導者便能嘗試用新的方式，進行新的管理，即把身心靈



ITBS CEO

許士軍

要符合時代需求，企業應培養有世界格局的「統領」。



ITBS CEO

林蒼生

企業領導者要以「心」領導「身」，才能改變受制於時間的慣性。

結合起來，用「靈」領導「心」、再用「心」領導「身」，改變過去一味被時間拉著走的慣性，迎合量子時代，用有思考的心靈，驅動身體的作為，如此才能明白自己為何而努力，為何要創立、經營公司。

「面對量子時代，不會順勢而為，再精彩的時代都與您無關。」呂鴻德補充林蒼生的話指出，沒有成功的企業，只有時代的企業，雄霸相機產業百年的柯達與穩坐十幾年手機龍頭寶座的諾基亞，紛紛滑落，可見當一個時代要拋棄你，連再見都不說。一如商管暢銷書作家菲利浦·科特勒所言，1.0版的行銷賣產品、2.0版的行銷賣服務、3.0版的行銷賣文化價值，4.0版的行銷賣OMO（Online Merger Offline），所以實體通路的家樂福準備退出中國大陸，接手的則是網路公司騰訊。

呂鴻德強調，由於競爭劇烈，企業須一再迎合新的競爭點，推動相關經營策略，而「將帥班」8個課程模組、26位講師，將為學員進行一場跨EMBA、跨產業、跨界別、跨年齡的淬煉，讓學員以「將帥班」進行橫向連結，再透過「將帥會」建立縱向連結，用超連結串起大家，讓學



ITBS CEO

呂鴻德

在競爭激烈的時代下，企業須針對新競爭點推出經營策略。

員們在「失速點」來臨的新時代，一同迎戰國際浪潮。

「轉變從這一刻開始。」黃文榮在致詞時指出，全球經貿劇烈變革，台商面臨挑戰，公會第五屆「將帥班」共40位學員，個個都是台灣產業重要人物，一群人來自北中南，就是希望透過將帥班學習轉變。此外，公會為給「將帥班」學員終身學習環境，特別成立「將帥會」，集合各屆學員共一百多位，同時向外連結與「三三企業交流會」等多個組織聯誼，一同舉辦開放性活動，如在泰國拜訪台商並與「泰國二代會」交流。相信透過各種活動，能結交到更多學習夥伴。



第一模組課程：全球布局策略

許士軍：培養擁有世界格局的領導者

第一堂模組課程中，許士軍以「為什麼公司治理成為當前世界上的顯學」為主題，為學員

帶來「統領」治理的真知灼見。一個成功的統領治理，「權」與「惠」兩者必須兼具。談到「權」，許士軍認為，所謂「將在外，君命有所

ITBS CEO



施顏祥

美中貿易戰短時間內難解，台商應配合美國新政策積極布局。

ITBS CEO



王志剛

區塊鏈、大數據、物聯網等前端科技是企業領導人必須掌握的關鍵技術。

不受」，講得就是授「權」的重要性，將軍有充分的權才能發號施令，打贏戰爭。只有權還不夠，如果沒有「惠」，很容易流於刻薄寡恩，所以孔子有云：「惠則足以使人。」講的就是治理國家要注意惠民利民。公司治理亦然，足夠的「惠」才能使員工為公司賣命，所以將帥最忌諱的就是小氣，寧可多給也不要該給而不給。

施顏祥：美中貿易戰短期難解

繼許士軍的統領演說後，接著由施顏祥聚焦美中貿易戰，為學員帶來全球布局與策略轉移的方向。他先從EMS廠鴻海集團、半導體廠商台積電、工具機廠商友嘉、紡織廠聚陽、自行車品牌捷安特等製造業公司的全球布局談起，再提到流通服務業者如長榮海運如何帶領台商往世界走，及統一超商、鼎泰豐在海外的成功經營等；同時也談到台灣數以萬計的中小企業，過去在海外投資歷程。

最後施顏祥再叩回美中貿易戰，他認為短期內貿易戰難解，呼籲台商積極因應，包括進行生產線調整，配合美國製造業回流政策，把部分設

備移往美國等，都是可行策略。

王志剛：以領導的藝術建構企業文化

王志剛一開始先跟學員談企業管理，他呼應許士軍的「統領」思維指出，「統領」是台積電創辦人張忠謀在企業社會責任中曾提出的說法。如以公司治理的角度來看，可發現「統領」與「公司治理」同中有異。相同處是兩者都要完美連結股東、董事、管理人員、員工、供應商、競爭者等利益角色間的關係，異處則是「統領」包含領導藝術，領導者不需直接管理他人，但要能影響員工，建構企業文化。

接著王志剛也談到前端科技如區塊鏈、雲端運算、大數據、物聯網等，陸續對企業經營管理的生態帶來影響，尤其AI、工業4.0與機器人等的加速演進，改變更大，舉凡醫生、律師等專家的很多工作，都將由AI取代，根據資誠會計師事務所針對企業領導人所做的調查，63%的台灣CEO認為AI將大幅改變公司的營運模式，其中又以金融服務業的影響最大。

由此可見，企業經營管理不能不重視數位化

趨勢，但是王志剛也認為，AI不會取代一切，因此企業在數位轉型過程中，領導者要思考如何不被AI替代，如果連領導者都被AI取代，人類每天

被機器控制，會是人類的末日，因此成功的領導者現在很重要的任務，就是必須思考如何在AI浪潮中蛻變，找出嶄新的管理模式。



第二模組課程：全球經貿新局

魏啟林：從小國經濟體看台灣產業政策

在第二模組課程中，魏啟林以「美中貿易衝擊與台灣產業發展策略」為主題進行演說時指出，台灣在全球舞台中屬於支流經濟，只是小國經濟體，所以一定要以獎勵投資政策，吸引資金進駐、創造充分就業的機會、提高人民薪資，早期台灣在這部分做得很好，然而，過去20年來，台灣政府減少獎勵投資政策，企業在經營上的協助減少，再加上台灣在與他國簽訂自由經濟貿易上有很大瓶頸，台商拓展全球市場有難度。

反觀中國大陸，過去幾十年來，透過全面性投資獎勵政策，吸引台商與國際廠商進入，直到近年來，隨著中國大陸從製造基地轉變為世界市場，投資獎勵政策不再，成為台商轉出中國大陸的因素之一。如今，美中貿易戰愈演愈烈，日前美國正式對中國大陸啟動2,000億美元商品課稅25%的政策，不久後原本免稅的3,250億美元也可能課稅25%，影響力不容小覷。

「面對種種挑戰，台灣企業必須在清楚的自我認知下，站在夠高的高度，以前瞻的事業望向未來，然後布局全球。」魏啟林指出，隨著美中貿易戰衝突已經走向長期趨勢，台灣與中國大陸

的關係會出現很大的變化，未來台灣廠商在中國大陸的投資會趨於保守，台商開始把視野放在新南向國家。

林祖嘉：美中貿易戰及科技戰的利與弊

接著林祖嘉以「全球貿易戰·兩岸經合新契機」為主題，對美中貿易順差、關稅徵收、國家補貼、智慧財產權等，進行深入論述，藉此研判美中貿易戰與科技戰的後續發展局勢，以及未來全球與兩岸經貿走勢。

林祖嘉強調，美中貿易戰從2018年7月開始發生以來，好壞消息皆有。壞消息是：全球經濟



ITBS CEO

魏啟林

面對國際經貿局勢挑戰，台灣企業必須站得夠高，布局全球。

ITBS CEO



林祖嘉

美中貿易戰之下，台灣企業必須在此兩國拉鋸戰中，找到經貿立足點。

ITBS CEO



湯明哲

面對企業轉型，湯明哲認為經營者要順應時勢轉型、創新，提早因應。

與貿易的成長率都明顯下滑，尤其台灣自2018年11月以來，已連續5個月呈出口負成長，經濟成長率也受衝擊；好消息是，很多台商為避開關稅課徵，紛紛回台投資，投資金額超過2,000億元。但總體來看，由於美中貿易戰對於國際貿易帶來很大的影響，大家都希望這場戰火可以快點結束。

另外，美中科技戰更不容忽視。隨著美中5G戰開打，美國一再出手限制中國大陸5G大廠華為的布局，未來台灣科技業布局中國大陸，遭遇的限制與風險會更大；不過，在美國圍堵下，中國大陸勢必加強5G技術標準的自主研發，預期未來美中兩國在5G領域的G2，美國吃掉全球70%市場、中國大陸吃掉30%市場，台灣必須在美中兩國標準下，找到突破點。

不過林祖嘉也提到，儘管美中貿易戰打得如火如荼，但是CPTPP已經生效、日歐FTP也已經簽約、RCEP預計在今年完成協商，隨著全球經貿組織持續談判協商，區域經濟整合路線在一股保守主義聲浪下同步進展，可見世界經貿不必然朝向封閉路線，台灣如何在這兩股力道下找到立足點，考驗著台灣政府與台商的智慧。

湯明哲：順勢提早布局的轉型創新戰略

面對全球詭譎局勢，台商唯有不斷轉型與創新，才能因應不斷變動的競爭。對此，湯明哲以「老樹發新芽：轉型與創新」為主題演說時，呼籲企業領導者不能苦守寒窯，而是要不斷轉型與創新。

湯明哲強調，全球經貿環境一直變，沒人知道未來會如何，所以今天的企業管理知識，在10年後可能有50%是錯的，就像過去被視為經典企業競爭力評估模型的「五力分析」，在網路競爭時代並不適用，這也是為什麼企業須一再轉型創新。因為企業經營不是化學，沒有公式，投入一塊錢不一定會獲得兩塊錢，經營者須不斷順應時勢轉型創新，提早布局因應，相當不容易。

談到「布局」，湯明哲強調，台商領導者不能搞不清楚狀況就抱著頭往前衝，一定要有「大策略」與「小策略」。「大策略」包括公司長久發展的方向與定位，確定要往哪裡走；「小策略」包括定價、產品設計等，錨定方向後做正確的布局。

放眼國際局勢、產業趨勢，領導者必須有更多元的眼界，並提升市場敏銳度，方能出奇制勝。■



走走家具由宋倍儀（右）、陳姿廷（中）與黃璟平（左）創立，希望提供消費者方便組裝的家具，租屋族搬家免煩惱。

美學設計＋技術專利＋百分百MIT製造 走走家具以小搏大 力戰國際家具品牌

台灣製造業一直以代工為主，在發展品牌上困難度較高，但在B2C消費時代來臨之際，只要擁有設計創新力，便有機會透過無遠弗屆的網路行銷力，開啟品牌之路。台灣新創公司良路設計，就以設計力、技術力、行銷力，將百分百台灣製造的「走走家具」，推向市場，開啟無限可能的新創品牌之路。

◎撰文／劉麗惠 照片提供／走走家具

台灣家具製造業已有60年歷史，但一直以代工為主。直到近年，不僅傳統家具製造商紛紛投入自有品牌經營，更有許多創意的年輕人，

以家具為主題投入創業，市場上陸續出現具備高設計力的台灣MIT家具品牌。其中，創立於2016年的良路設計公司，以獨家專利的技術力與簡約風格的

設計力，創新發展出「可以帶著走」的「走走家具」（GOGO Furniture）自有品牌的系列家具，逐漸在市場上嶄露頭角，成為台灣家具品牌潛力新星。

美學設計+卡榫專利 帶著走的創新家具

走進「走走家具」(GOGO Furniture)位於台中金典綠園道商場的體驗館，一系列極簡風格的工作桌、高架櫃、衣架、床架等，給人簡約又不失優雅的生活風格，這些商品，全出自3位女孩之手：即良路設計共同創辦人宋倍儀、黃璟平與陳姿廷，他們都是雲林科技大學設計研究所畢業生。

主修家具設計的宋倍儀回憶，因為台灣家具設計產業以代工為主，家具設計師需求很少，畢業後找工作並不容易，所以她以接美術設計案維生。



走走家具的設計除了方便拆卸、組裝，更強調俐落的線條，並採用頂級樺木製造，凸顯用戶生活品味。

對於家具設計情有獨鍾的宋倍儀，每每想起自己碩士論文中的家具美學研究，就覺得家具設計其實具發展潛力。幾經思考後，她找上主修工業設計、平面設計的陳姿廷與黃璟平，3人創業團隊於焉成形。

「我們以『讓外宿族可以買到能帶著走的家具』為出發點，專注於設計易拆裝、易搬運的簡約風格家具。」負責產品開發的宋倍儀指出，走走家具系列商品皆採用「金屬與木材」的卡接穩固結構，具備「卡榫設計」專利，可以減少螺絲規格與用量，能讓購買者輕鬆組裝與快速拆裝，平均組裝一件家具只需要

5~20分鐘，而且比一般市面上的組合式家具更耐用。

黃璟平補充說，這樣的專利優勢，讓走走家具拓展國內市場時，具備差異化優勢；在風格呈現上，走走家具以俐落的線條，打造風格一致的家具商品，提升用戶的生活品味；在材料選擇上，走走家具使用頂級樺木夾板與金屬結合，以溫暖路線取代流行的工業風；且走走家具堅持與台灣家具製造商合作，百分百台灣製造，維持品質。

堅持台灣製造 打造MIT家具品牌

兼具專利技術、美學設計以及環保概念的走走家具，很快獲得肯定，不僅贏得教育部U-Start競賽獎，獲得100萬元獎金，讓良路設計得以用這筆獎金為設計商品進行打樣，參與各種競賽活動，並陸續贏得2017年台北國際發明暨技術交易展金牌獎、2017年國際紅點設計大獎(Reddot)與國際IF設計大獎。

但獲獎是一回事，市場開發又是另一回事，負責行銷規劃的陳姿廷回憶，起初以為獲獎連連代表商品很好，一定可

以賣得不錯，沒想到登上「嘖嘖募資平台」後，群眾熱絡迴響，卻未反應在下單量上。

面臨募資狀況不佳，3人毅然決然停止募資活動，「我們決定找出問題所在，再進行對的行銷策略。」宋倍儀發現，品牌力是家具行銷的關鍵，因此停下募資將重心放在建置官網與經營Facebook粉絲團，緊密消費者互動，打響知名度後，直接透過官網推動預購，結果短短25個小時內達標，3天內就拿到百萬元訂單，最後累計募資近300萬元。

募得300萬元，讓走走家具擁有更充沛的資金，順利完成量產、出貨，過程中，宋倍儀3人更堅持百分百全程台灣製造。「我們走訪台灣家具製造業供應鏈廠商，從材料供應、金屬加

工、烤漆、木材塗裝廠，踏遍整個台灣家具製造業，」宋倍儀回憶，找出最佳合作夥伴，堅持生產高品質的百分百MIT家具，成為另一個競爭優勢。

成功走過產品設計、網路預購募資、產品量產出貨的良路設計，之後透過實體展覽、展售、快閃店方式，陸續在各大百貨公司打開實體通路，目前已進駐台中金典綠園道、台南「VHOME」、台北「城市草倉」茶店、「HOI好好生活」微風松高店、「翔仔居家」等。今年，走走家具也在群眾募資平台「嘖嘖」成功募得約979萬元資金，帶著民眾的支持與青睞持續發展，在國際行銷上也逐漸邁開腳步。陳姿廷說，透過參加美國紐約禮品展、新南向泰國曼谷禮品家具展BIG-BIH

創新創意教戰守則

TIP 1 美學設計

清楚定位出品牌風格，並瞄準消費者偏好。

TIP 2 籠絡民心

透過社群網路資源與消費者互動，成功獲得募資。

TIP 3 堅持品質

把關商品品質，全程堅持100%台灣製造。

展會，與北美經銷商及大型量販店Costco洽談合作機會，未來期望能成功將走走家具銷售到北美與東南亞等市場。

面對全球生產過剩，台灣不能再走代工微利路線，必須透過自有品牌的經營，朝高附加價值邁進，一如走走家具3位創辦人，他們懷抱讓人們生活更美好的理想，堅持自己的設計，以很低的創業資金，走出品牌經營之路。證明在創業資源充沛，銷售管道多元的今日，品牌經營已不需要高資本投資，凡是擁有創意美學、善用資源與網路銷售，人人都有機會走出成功的品牌路。■

PROFILE

良路設計 小檔案

- 負責人：宋倍儀
- 成立時間：2016年
- 主要業務：家具批發與販售
- 員工人數：3人
- 資本額：新台幣30萬元





羅伯特·艾格的三大關鍵經營策略

引領新娛樂的「科技」迪士尼

全球影音娛樂巨擘迪士尼曾於2004年面臨經營瓶頸，但是2005年艾格擔任執行長後，透過與科技公司緊密往來、押寶各種前瞻技術、內化科技成為企業的DNA，化解迪士尼經營走下坡的危機，更讓迪士尼搖身一變成為科技公司。

◎撰文／廖宜君 圖片提供／法新社、Shutterstock

曾經，迪士尼（Disney）只是一家影音娛樂公司，「唐老鴨」、「米老鼠」與「白雪公主」，是迪士尼給人最深刻的印象。不過，隨著羅伯特·艾格（Robert A. Iger）在2005年擔任迪士尼總裁暨執行長，重視科技的他，

把科技的DNA帶入迪士尼。歷經十幾年的科技融合，添上科技新裝的迪士尼，不僅就此走出營運谷底，該公司市值更增加了3倍，創新蛻變成為一家「科技公司」，讓迪士尼以「科技之翼」，創造無限可能的未來。

策略1》與Apple等 科技公司緊密聯繫

「那段時間，賈伯斯和艾格一起散了很多步——在蘋果總部裡、在帕羅奧圖、在投資銀行Allen & Co. 於太陽谷舉行的年度媒體大會。」這是華特·艾薩克森（Walter Isaacson）所

著的《賈伯斯傳》其中的一段描述，該書中還有許多艾格與蘋果（Apple）創辦人史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs），如何相知相惜，以及迪士尼如何收購皮克斯（Pixar）的過程。

2004年迪士尼推出的《星銀島》（*Treasure Planet*）、《熊的傳說》（*Brother Bear*）賣座欠佳，集團經營逐步陷入瓶頸；反觀當時由Apple創辦人賈伯斯執掌的皮克斯，一再替迪士尼製作出賣座動畫電影如《海底總動員》（*Finding Nemo*）、《超人特攻隊》（*The Incredibles*）。原本賈伯斯想要中止皮克斯與迪士尼的合作關係，但是2005年艾格成為迪士尼執行長後，他擅長與人打交道的個性，成為賈伯斯的好友，讓賈伯斯改變對迪士尼的看法，最終甚至以換股方式收購皮克斯，成為迪士尼重返榮耀的第一戰。

因為與賈伯斯的友好，之後迪士尼與Apple的關係相當緊密。在一場iPod發表會上，艾格擔任神秘嘉賓，上台時他說：「最棒的媒體內容可以與最棒的媒體科技結合，很高興迪士尼與Apple的關係更上層

“最棒的媒體內容可以與最棒的媒體科技結合。”

—羅伯特·艾格（Robert A. Iger）”

樓。」2011年艾格更在賈伯斯的請求之下，出任蘋果公司董事，至今迪士尼與Apple仍然維持緊密且良好關係。艾格也與Facebook在內的科技巨擘高層，維持緊密關係，他先是邀請Facebook營運長雪柔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）成為董事，之後又找來Twitter聯合創始人傑克·多爾西（Jack Dorsey）加入迪士尼董事會。

策略2》 率先押寶各種前瞻技術

緊密與科技產業往來之外，迪士尼也一直率先押寶各種新技術，開發新應用與新內容，這

樣的策略在艾格擔任執行長之後，執行得更加徹底。早在60年前，迪士尼創辦人華特·迪士尼（Walt Disney）就已建置「幻想工程實驗室」（Walt Disney Imagineering, WDI），發展虛擬實境技術以創新動畫。2008年迪士尼成立「迪士尼研究中心」（Disney Research），除了既有的工程實驗室，還根據迪士尼不同業務設立5個研發中心，進行科技創新。

在研究中心裡，迪士尼創新開發出人工智慧、無人機、機器人、沉浸式技術等各種科技，具體應用在迪士尼的各個業務領域，包括可在3D結構上



起初皮克斯動畫由Apple執掌推出多部賣座電影，在艾格的斡旋之下，迪士尼最終以換股方式收購，成為集團重返榮耀的第一步。

繪圖的「噴畫4軸飛行器」；可路徑追蹤（path tracing）渲染引擎軟體等，都被淋漓盡致的運用在動畫製作上，開創出許多令人嘆為觀止的作品。例如：2013年全球熱賣的《冰雪奇緣》（*Frozen*），就透過科技演算讓成千上萬雪片彼此連結；又或者，2015年的《大英雄天團》（*Big Hero 6*）使用Hyperion渲染引擎軟體，讓電腦中虛擬場景更加真實。

過去十多年，在艾格執掌下的WDI，也將建築資訊模型（BIM）、虛擬實境、3D、擴增實境等科技，運用在世界各地的迪士尼主題樂園，為遊客打造更身歷其境的體驗。例如上海迪士尼樂園的「奇幻童話城堡」，就使用了142個專業

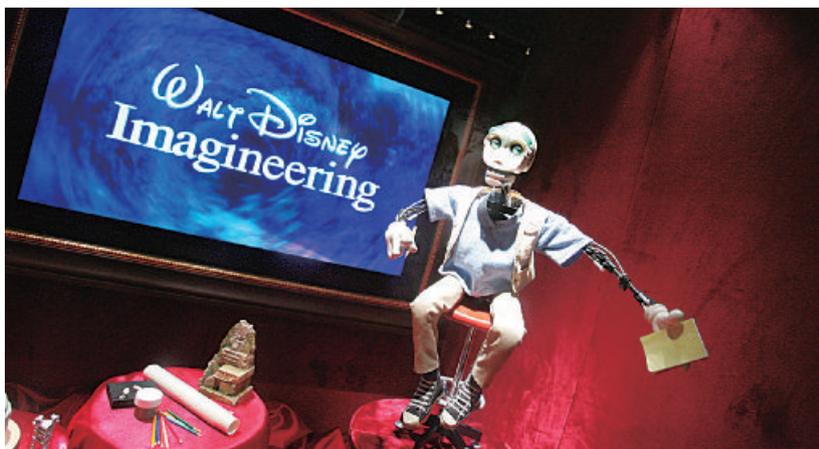
技術；而位於奇幻童話城堡西側的「創極速光輪」，採用名為「數位化沉浸式設計」（DISH）的虛擬現實技術，為遊客打造迪士尼電影《創：戰紀》（*Tron: Legacy*）的場景。另外，東京迪士尼樂園預計於2020年開放的《美女與野獸》（*Beauty and the Beast*）新園區，同樣透過科技打造表情逼真且會動的模型公仔，以及會隨電影音樂聲機動舞動的旋轉咖啡杯等，為遊客創造魔法般的體驗。

策略3》將科技內化為 迪士尼的DNA

迪士尼要不斷在科技上有所突破與創新，也仰賴各種科技領域的創新人才，因此，艾

格除在組織內部深化科技元素外，更將科技變成迪士尼的DNA。首先，艾格為讓各個部門都具備創新力，不再統一設置戰略規劃部門，而是在每個事業單位各自成立戰略團隊，並且有獨立的首席技術長，他們每隔一、兩個月就舉辦「迪士尼黑科技大會」，為迪士尼注入源源不絕的創新能量。另外，迪士尼每年都會舉辦「迪士尼精華」（Best of Disney）報告會，就公司內部提出的50個創新專案，進行探討。迎合全球科技創業浪潮，艾格也積極瞄準新創，藉由併購新創公司，與TechStars共同推動「迪士尼加速器計畫」，成立創業孵化器，吸納更多創新能量。凡是獲選進入迪士尼創業孵化器的新創，孵化器會提供2萬美元與10萬美元的可轉換債券，作為該公司的資金，並且提供為期3個月的輔導。

本身就熱愛科技的艾格，在擔任迪士尼執行長後，毫不猶豫地將科技內化成為迪士尼的DNA，不僅為迪士尼帶來新榮耀，同時從虛擬電影到實體樂園，為世人創造精彩又充滿無限想像的娛樂生活體驗。■



在艾格帶領下的WDI，將AI、AR、VR等技術運用在迪士尼園區設計中，打造模型公仔生動逼真的表情與動作，創造魔法般的遊樂體驗。

運動有效率 睡眠求安穩

動感活躍 vs. 靜享安眠 動靜之間的聰明平衡

平衡生活，是現代人追求的極致目標，無論是充分的歇息，或是適當的舒活，都是健康人生的不二法門！在「運動經濟」與「睡眠商機」兩股熱潮中，幫助人們達到「動」、「靜」平衡的聰明創意，成為最引人矚目的新藍海。

◎撰文／李俊明 圖片提供／PAVIGYM、Nokia、Withings

專注於運動用樓板與互動科技的西班牙品牌PAVIGYM，已累積40年製造經驗，對避震、吸震科技著墨頗深，因此多年來除了為Nike、Reebok等知名品牌製造鞋墊，亦是健身房專用地板大廠，如今它更延伸觸角，推出體能訓練系統「PRAMA」，讓運動就像玩遊戲。

PRAMA獨創的「遊戲健身室」將教練指導搭配燈光、音樂，透過踩踏、碰觸，讓使用者訓練速度、肌耐力、敏捷度與爆發力；藉由互動式螢幕、自動感測壓力的地板與牆面，加上多樣聲光效果結合，PRAMA能偵測使用者心跳、為衝刺計時，並變化出各種趣味互動，讓運動充滿樂趣。

PRAMA 在運動中創造樂趣

「換言之，可以把它想像成去遊樂場盡情揮汗一樣，一邊運動，也能玩得很盡興。」PAVIGYM執行長Marcos Requena解釋，這套系統表面上看來輕鬆，但絕對是高強度運動，能讓人保持Fit，卻不會給人距離感，因為人人都愛玩遊戲。

該系統推出的系列訓練，讓使用者加強不同重點，45分鐘一堂的「遊戲課」就可有效燃燒750卡，不論老手或菜鳥，甚至兒童，都能藉由3D立體遊戲站，在競賽中產生互動，隨時修正運動強度。除了1對1強化訓練，團體同樂也沒問題，更易投入高強度間歇性鍛鍊。

在過往，強化協調、平衡、敏捷、速度、力量等能力是許多運動項目的重點，不過在團體活動中較難兼顧所有要項。PRAMA能讓不同程度運動者同樂，產生互相激勵效果，增強訓練決心。所有數據會同步至雲端系統，讓使用者參照比較。對於想改變自己卻缺乏動力，或天生好勝、容易厭倦的使用者，可說是最具誘因的運動新選擇。



體能訓練系統PRAMA結合聲光、影像效果，增添運動的趣味性。



Nokia Sleep能結合演算法提供睡眠數據，更具獨特照明程式，刺激人體分泌褪黑激素。

Nokia Sleep 科技讓你睡更好

除了適當運動，規律歇息也不可或缺，如此才能保持最佳狀態！現代人由於工作壓力、上網成癮、熱衷追劇等，就寢時間愈拖愈晚，不免讓失眠、睡眠不足等問題逐漸演變為健康殺手，帶來心血管疾病、高血壓等後遺症。

在「睡眠經濟」逐漸顯現潛力後，通訊大廠諾基亞（NOKIA）也在近期併購法國品牌 Withings，以一系列科技助眠產品，幫助消費者進入甜蜜夢鄉。

諾基亞推出的「Nokia Sleep」，只要置於床墊下，便能記錄睡眠過程的每一次微小震動，包括翻身、打鼾等。藉由蒐集睡眠數據，連結數據庫的App會告訴你入眠所需時間、睡眠中斷次數，並提供心跳頻率、睡眠深度、睡眠週期分析等資訊，甚至能為睡眠打分數，讓你知道自己到底睡

得好不好。

這項產品借助各種演算法，從數據監測呼吸模式與呼吸擾動頻率，甚至還能早期預警「睡眠呼吸中止症」徵兆。根據統計，全球有高達八成潛在患者對此危機一無所知，及早預警正好可提早準備！

而Withings被諾基亞併購前，亦推出聰明的助眠產品「Withings Aura」；它不但是床頭燈、擴音機，與傳感配件連線後，也可監測使用者睡眠狀態。每當夜幕低垂，一套設定好的20分鐘聲光程式可自行啟動，引導使用者進入夢鄉。它獨特的「日落」照明程式，以不同深淺的漸層紅光，刺激人體分泌褪黑激素（Melatonin），由荷爾蒙引發睡眠。等到早晨，內建的智慧鬧鈴則會使用睡眠週期資訊，在最淺眠時期進行喚醒，避免一般鬧鐘猛然叫醒使用者的突兀。聰明貼心，令人刮目相看。■