

P.34 龍熒創新輪椅輔具 讓更多人走遍世界



# 貿易

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

雜誌  IEAT

No. 337  
2019年7月

貿易雜誌

美中貿易戰 全球布局策略

## 美中貿易戰 全球布局策略



定價：99元



大師開講 傳承智慧  
無畏試煉  
遇見「心」未來

歪國零食嘴  
主打「零食訂閱」  
不用出門  
一張嘴環遊世界

打造令人耳目一新的攤位  
La Rue文創三輪車  
玩轉城市新風景

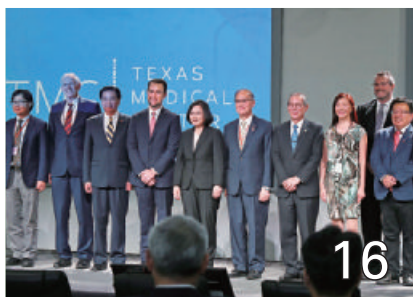
2019.07 NO. 337

封面故事

Cover Story

# 美中貿易戰

## 全球布局策略



去年6月美中貿易戰開打至今，改變整個世界經濟局勢，2019年以來，短短幾個月時間回台投資金額突破新台幣2,000億元，美商對台投資也不斷加碼，全球產業供應鏈正加速轉移。本期封面故事將深入探討美中貿易戰的後續走勢，以及台商在戰火下的全球布局轉移策略。

### 總論篇

10 撼動全球經濟與進出口貿易  
戰火延燒 美中全球經濟爭霸戰

### 策略篇

16 台灣政府與產業共謀突圍之道  
五大策略 完美抵抗貿易戰

### 台商回流篇

22 台灣製造再起×產業轉型升級  
台商回台 投資大戲開演

# CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 美中經貿冰風暴 台灣製造再起新契機
- 名家專欄 Column
- 4 當一個「成熟」的專業經理人
- 國際視窗 News Digest
- 8 全球貿易戰火延燒 經濟再現危機！
- 特別企劃 Special Report
- 跨螢廣告投放學
- 28 緊抓消費者眼球 跨屏螢幕再行銷
- 企業實戰錄 Enterprise
- 從「愛心」出發
- 34 龍炎創新輪椅輔具 讓更多人走遍世界
- 名人講堂 Celebrity Talk
- 大師開講 傳承智慧
- 38 無畏試煉 遇見「心」未來
- 創新創業 Innovation
- 歪國零食嘴 主打「零食訂閱」
- 46 不用出門 一張嘴環遊世界
- 文創藝術 Cultural Arts
- 打造令人耳目一新的攤位
- 50 La Rue文創三輪車 玩轉城市新風景
- MBA學堂 MBA Class
- 做10%老客戶的生意賺更多
- 54 放棄討好所有人 抓住「超級用戶」
- 貿易線上 IEAT Online
- 第19屆第2次會員代表大會暨榮耀70會員頒獎典禮
- 58 聚焦貿易資深典範 迎接數位轉型時代
- 「SelectUSA」投資高峰會登場
- 60 IEAT首度組團 深入美國市場投資商機
- 第19屆第二次小組召集人聯誼座談會
- 62 國家發展重要計畫 目標建構優質產業環境
- 台北市跨境電商產學合作成果展暨人才媒合博覽會
- 64 政府帶頭串資源 學子企業創雙贏
- 「貿易小尖兵赴新興市場海外實習計畫」
- 66 150名貿易小尖兵 搶攻海外實習機會

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：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。



58



60



# 當一個「成熟」的專業經理人

外商公司在做人才績效評估時，常用「Mature」這個英文單字來描述被評估的員工；但很少人會問，這個字究竟是什麼意思。

我加入台灣惠普時還不到30歲，雖然努力工作，卻也難免會受情緒影響，老闆偶爾會批評我「不夠mature」，當時對這個字眼也似懂非懂。

從字典裡的解釋，我們大致可以了解mature是「成熟的」、「成年人的」、「考慮周到的」，總之就是「穩穩當當」的意思。在職場工作二、三十年之後，慢慢對mature這個字有了自己清晰的理解。這個字可用在工作上，但大部分時候被用來形容人際關係、心態、行為以及判斷能力等方面。

## 對事的成熟度

「Time to maturity」是指「職務到達熟練程度」所需要的時間。在大企業裡服務，組織架構有如金字塔，分工非常細。基層的工作通常都比較簡單，不需要太高深的專業、或是複雜的經驗；因此要在基層職務上成為熟練的老手，並不需要花費很長的時間。愈趨向金字塔頂端的工作，工作上負責的領域（Job scope）愈大；跨的專業愈多，熟練所需時間就愈長。那麼，「Time

to maturity」有什麼用途？

## 管理與領導模式

在企業管理時，如果能在「工作崗位說明書」（Job Description）上面註明「Time to maturity」的時間，就可以對員工與主管提醒工作的複雜度；而主管教導員工的模式，也應該依照員工熟練的程度，施予不同的管理與領導模式：

- 從新手開始的「命令」（Telling）方式。
- 接著「行銷」（Selling）方式；
- 然後「參與」（Participating）方式；
- 最後到熟手的「授權」（Delegating）方式。

## 薪資反映績效

每個職位都會有一個薪資區間，而不是只有一個薪資點；這樣設計的目的，在於提供不同薪資等級給職位相同、但績效表現不同的員工。

新手的薪資起點低，加薪幅度不可能太大，因此在「Time to maturity」期間，薪資在區間中的落點就不可能與績效相符；第二點要考慮的，是績效表現的穩定性和持續性，新手的表現有可能起伏不定，因此必須有較長時間的穩定表現，績效才能反映在薪資區間上。

所謂「薪資反映績效」的意思是，績效在最頂尖5%的員工，薪資也應該在區間中最高的5%；



## 名家檔案

### 程天縱

曾任中國惠普總裁、美國德州儀器亞太區總裁、  
富士康集團副總裁、富智康執行長



這唯有過了「Time to maturity」後，績效才能反映在薪資上。這就是「maturity」應用在工作上的  
一個真實案例。

### 對人的成熟度

對「事」成熟度方面的提升，尚有方法和系統可以依循，但是對「人」成熟度方面的提升，  
就比較沒有規則。對人方面成熟度低的員工，不僅會影響人際關係、團隊合作，更會影響個人對  
事的成熟度，導致個人與部門的績效表現不佳。

在我職業生涯中，最具挑戰性的事，就是提  
升自己對人的成熟度；最終贏得老闆和同事的讚

許，成為一個「Mature professional manager」，  
也就是成熟的專業經理人。

在我退休前幾年，終於摸索出自己對  
「mature」的定義與方法。我如何評估自己是否愈  
來愈「mature」？就是每天睡前的自我反省：一、  
反思自己一天的言行，後悔的事情愈來愈少；  
二、在反思過程中，能夠看到別人的優點。看到  
別人缺點的時候，就如同在一面鏡子中看到自己  
的缺點；三、對人、對事、對物，都不再被表象  
所蒙蔽；能夠看到核心，對事理愈來愈清楚、愈  
來愈通徹。

### 後悔愈來愈少

「世上沒有後悔藥，所以後悔也沒用」，這  
句話我同意前半句，後半句則有不同意見。世上  
確實沒有後悔藥、做過的事情也無法重來；但為  
人之道首貴自省，知道後悔的人才能改過。

每天晚上臨睡前，我會習慣性反思自己當  
天的言行。年輕時自我約束能力較差，導致後悔  
的事一長串；但隨著年齡增長，發覺後悔的事愈  
來愈少。這就是愈來愈「mature」的現象。

### 身邊的人是老師

「一眼看出別人的缺點」是人的本能，但  
滿眼都是缺點的人，是不會進步成長的；唯有眼



主管應依照員工熟練的程度，施予不同的管理與領導模式。

中都是優點的人，才能耳濡目染到優點，從而成長。但是，一眼看到別人的優點是需要學習、培養，才能具備的特質；只要具有這種能力，就會發現周遭的人都是老師。有了這種能力，就能夠讓人更加「mature」。

### 身邊的人是一面鏡子

既然「一眼看出別人的缺點」是與生俱來的能力，就免不了會看到缺點。

在我過去40年職涯中，共事過的優秀人才不計其數。我發現，愈優秀的人才愈不認識自己；雖然周遭的人對他缺點的評論都是一致的，但唯有他自己看不到這些缺點，導致最終敗在自己的手上。

我年輕時也有這種問題；但隨著年紀增長、閱歷增加，每每看到別人在犯明顯的錯誤時，就想起自己也曾經犯過相同的錯誤。這時不僅更加認定自己的不是、堅定自己改過的決心，對於別人犯的錯誤，也不再覺得那樣可恨了。

當身邊的人都成為一面鏡子，而你又從鏡中看到自己的過失，這就是「mature」！

### 眼見耳聞未必為憑

隨著在企業中的位階愈來愈高、眼見的景象



很快地看到問題的癥結就是「mature」的表現。

就愈來愈虛假、耳聞的流言愈來愈具有隱藏的目的，也有愈來愈多事實和真相會被虛偽的表象所蒙蔽。

這時，腦子感覺愈來愈清明，對於這些耳聞眼見的虛假表象總能一眼看穿；看到核心的事理，不再因物喜、或是以己悲。這些年來，不管是輔導新創團隊或為大企業診斷，總能很快地看到問題的癥結；這時我反而覺得奇怪，這麼明顯的問題，為什麼大家都看不見？或許是拜經驗的累積所賜，但我覺得，這就是「mature」的表現。

有志往專業經理人之路邁進、或是有志創新創業的朋友們，不要忘了：除了「人生目標」之外，在為人處事之際也要「Be Professional and Be Mature」，成為既專業又成熟的經理人！■

# 五大策略

## 完美抵抗貿易戰

台灣政府與產業共謀突圍之道

美中貿易戰開打延伸到科技戰，此外，美國又可能隨時對中國大陸輸美3,250億美元商品，開徵25%關稅。愈來愈激烈的美中爭霸戰，對台灣經濟與產業的影響持續擴大，台灣從政府到產業界都不能掉以輕心，必須採取適當的因應策略，正面迎接這個前所未見的大挑戰。

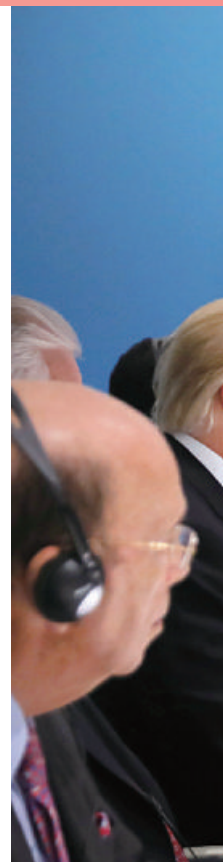
◎撰文／劉麗惠 圖片提供／shutterstock、路透社、中央社

近來在許多台商聚會或是產業論壇的場合，美中貿易戰始終是大家熱烈討論的焦點。美國對中國大陸最後一輪3,250億美元輸美商品一旦開徵，可能導致災難性的影響，這也讓全球產業供應鏈更加速重組。鴻海集團董事長郭台銘在一場公開演講的場合提到，未

來世界沒有G20、只有G2，台灣如何發揮既有產業實力，重新定義自身在全球新局勢的角色定位，「現在」，正是關鍵的時間點。

### 關稅開徵項目增加 市場衝擊大

首先，觀察美中貿易戰發展至今對







美中兩國協商狀況受到全球高度關注，美國對中國大陸最後一輪3,250億美元輸美商品一旦開徵，可能導致災難性的影響。

台商造成的影響，工研院以占台灣出口貿易50%的資通訊產業為例分析，目前美國對中國大陸輸美的2,500億美元商品課稅，項目尚未擴及手機、筆電、電視資訊等終端產品，若扣除生產資訊電子終端產品所使用的中間財、原物料後，台灣出口至中國大陸商品多為供應中國大陸內銷市場，因此現階段美中貿易戰對台灣製造業者「直接」影響有限。

不過，一旦美國對中國大陸3,250億美元輸美商品開徵25%關稅，由於課徵項目包括智慧型手機、NB、電視等終端產品，勢必加速全球科技產業供應鏈與價值鏈的移轉，由於台灣資通訊廠商

在全球電子供應鏈一直扮演要角，受到的衝擊勢必很大。

以手機產品為例，科技產業研究調查機構DIGITIMES Research分析師林俊吉表示，一旦3,250億美元商品進入課稅階段，手機是各項目裡金額最高的商品，達448億美元，而由於蘋果（Apple）iPhone手機高度仰賴中國大陸代工廠，並且占美國手機市場達4成，受到的影響最劇。

再看NB，DIGITIMES Research分析師蕭聖倫指出，中國大陸出口到美國的NB，占3,250億美元中的387億美元，僅次於智慧型手機，因此目前NB品牌及代

工夥伴都已啟動因應做法，短期廠商先爭取開徵前時機，增加中國大陸出貨為主；中長期來說，台系NB代工廠多視台灣生產為緊急支應而非主要替代方案，東南亞產能最快第三季將可量產。

電視方面，DIGITIMES Research分析師羅惠隆指出，以代工出貨為主的台廠如冠捷、瑞軒、仁寶與群創，都有自中國大陸整機出口美國的機種，將須透過新的產線規劃來因應，否則將無法協助品牌客戶維持競爭力。DIGITIMES Research觀察，若25%關稅開徵，台廠TV生產線可能多往墨西哥、越南、泰國等地轉移。

## 五大策略 因應貿易戰衝擊

面對山雨欲來的衝擊，台商無不繃緊神經，謹慎以對。根據《2019資誠台灣企業領袖調查報告》顯示，「貿易衝

突」已成為台灣企業執行長（CEO）們認為的第一大威脅，44%的台灣CEO認為，全球經濟勢力變化是影響台商營運最重大因素。如進一步綜合工研院、台灣政府推出的因應政策，以及台商的具體作為，可具體歸納出台灣因應美中貿易戰的五大策略。

### 策略1》 依客戶與市場需求重新布局

「因應貿易衝突，40%台灣CEO將進行調整供應鏈、39%的台灣CEO轉移市場重心。」資誠聯合會計師事務所全球稅務服務會計師曾博昇指出，由於眾多台商利用中國大陸生產商品，然後銷售給美國客戶，因此台商成為美中貿易戰的重大受災戶。

「隨著傳統『台灣接单、中國大陸生產、外銷美國』的商業模式無法延續，台商必須依照客戶及市場需求，重新布局。」曾博昇強調，2018年美中貿易戰開打以來，台商深刻體會分散風險的重要性，正在進行大規模的變革，積極進行供應鏈調整與市場重心轉移，包括增加台灣及東南亞的製造布局。

另一方面，台商也應分散對各別市場的依賴，同時加強拓展美國、歐洲、中國大陸或東南亞。例如，研華就因為市場分散世界各國，不受這波美中貿易戰的影響。研華執行董事何春盛指出，過去幾年研華在轉型為物聯網（IoT）平台商時，其中一項戰略就是分散市



蘋果（Apple）iPhone手機高度仰賴中國大陸代工廠，且占美國手機市場達4成，受到的影響最劇。



場；如今客戶遍及全球，研華不會受單一市場需求減少而導致營運不佳，所以近一年來，美中貿易戰雖然導致研華在中國大陸市場營收衰退10%，但美國市場因需求起飛，成長17%。

### 策略2》 加速升級轉型之路

調整產地與分散市場外，持續深耕技術與創新服務，更是重要。「台商應更注重高度客製化、少量多樣的市場需求，讓企業更加貼近市場、快速做出回應。」曾博昇指出，外在大環境變數不斷，企業若繼續複製低成本的生產模式、以低價作為自身的競爭力，在未來的時代將容易被淘汰，因此台商必須開始注重縮短產銷流程，設廠眼光也從低成本轉向終端市場，把物流成本、關稅、供應鏈、原物料等因素加總起來考量，找出最有利的生產基地。另一方面，台商也應加速從單純的代工走向高技術附加價值的設計代工（ODM），甚至早於品牌商看到市場變化趨勢，致力提升自身技術含量及競爭力。

### 策略3》 建構台灣高附加價值產業聚落

當然，面對全球供應鏈的再次轉移，台灣也應藉此建構各種產業的高附加價值聚落。「美中貿易戰促使中國大陸境內外資廠商，開啟跨國供應鏈重新布局，也帶動新一波台商回流和外資投資。」工研院認為，針對有意來台的業



面對全球供應鏈的再次轉移，台灣應藉此建構各種產業的高附加價值聚落，此為蔡英文總統率團參訪德州醫學中心新創基地，了解新創產業聚落形成的成功經驗。

者，政府可考慮策略性地重構高附加價值產業發展聚落，以發揮產業群聚效益；針對有意赴東南亞設廠投資的廠商，政府可結合新南向政策資源，建立統一輔導體系及窗口，協助業者展開跨國供應鏈布局。此外，由於中小型製造業在調整供應鏈布局的過程中，需較多的協助，建議政府與民間研發機構可共組科技服務團，為廠商提供客製化服務，將有助於台灣廠商加速累積競爭優勢，亦有利於促進台灣產業升級。

廠商部分，中華民國工商協進會副秘書長邱一徹指出，全球生產價值鏈分工體系與台商全球布局息息相關，未來廠商必須依據中國大陸新情勢調整生產策略，並且掌握新南向的布局機會，謀求與新南向國家共存共榮的合作契機，或是在審視五缺問題是否可以解決的狀況下，擴大投資台灣。



策略4》  
加強台美產業合作

由於目前適逢美國眾議院通過「台灣保證法」，台美將可能重啟「台美貿易投資框架協定」與「台美自由貿易協定」協商，工研院也建議，政府應先預作準備，透過盤點台美產業可合作的項目，及早研擬對內溝通與對外談判的因應策略，協助我產業開拓新興商機，深化與美國產業之鏈結與合作。

策略5》  
善用政府政策資源

隨著美中貿易摩擦趨勢，我國政府持續推出協助台商因應挑戰，包括「境外資金回台投資專法」，以及許多鼓勵台商回台投資的優惠及補貼，並積極為台商解決五缺問題；另一方面，政府也針對想要把工廠移往南向國家的企業，

提供相對應的協助，台商應該善用這些政策工具與資源，加速移轉的腳步。

再者，針對美中貿易戰複雜的關稅問題，經濟部國際貿易局也積極提供相關資訊給廠商。就課稅商品清單來看，國貿局官網「經貿議題」項下，設有美國301措施專區，包括美中貿易戰調查結果、採行措施及制裁商品稅則清單，都可在此查得，由於美中談判結果不定期更新，制裁清單內容不斷修改，國貿局提醒企業，必須隨時掌握最新資訊。

政府也積極協助廠商判斷哪些商品符合「原產地」原則：即企業從中國大陸進口半成品零組件，於台灣組裝成成品之後，再出口至其他國家的原產地判定。國貿局表示，根據「原產地證明書及加工證明書管理辦法」，輸出貨品以我國為原產地者，應符合以下情形：貨品的加工、製造或原材料涉及我國與其他國家或地區共同參與者，以在我國境內產生最終「實質轉型」者為限。而所謂「實質轉型」，除貿易局為配合進口國規定的需要，或視貨品特性、特定區域另為認定者之外，廠商貨品的加工或製造附加價值率需超過35%，或特定貨品已符合貿易局公告的重要製程者。

綜觀來看，在此貿易摩擦變局劇烈的時刻，台商如果因應得宜，不僅可化危機為轉機，甚至有機會在全球產業供應鏈轉移的過程中，走出一條新的康莊大道，翻轉台灣產業的新未來。■

## 中國大陸輸美商品課稅前10大品項

已生效

2,000億美元  
關稅10%調至25%

電子通訊設備／電腦電路板／  
處理元件／座椅除外金屬家具  
／電腦零件／木製家具／靜態  
換流器／塑膠地板／木框座椅  
／汽車零件

擬開徵

3,250億美元  
關稅25%

手機／筆電／玩具、拼圖和模  
型／電玩主機／映像管螢幕和  
液晶螢幕除外的電腦顯示器／  
13.5吋以下平面電視、錄放影  
機或其他播放器／隨身碟和硬  
碟等資料儲存設備／電話機零  
件／塑膠製品／多功能印表機

資料來源：美國國際貿易委員會2018年數據



龍熒企業專攻輪椅輔具開發40餘年，秉持著公益之心，致力於讓更多人可以走出家門，擁抱世界。

從「愛心」出發

## 龍熒創新輪椅輔具 讓更多人走遍世界

手腳健全的經營者，卻能看見身障者的不便及需求。龍熒企業創辦人暨董事長李茂順帶領團隊，40餘年如一日地投入輪椅輔具開發，設計屢獲獎項肯定；產品更賣到全球五大洲，不計其數的身障者及老年人受惠於龍熒的持續努力及創新，擁有一個更自由、不受限制及充滿各種可能性的人生。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／王士豪

「如果沒有愛心，這條路不可能走得久。」龍熒企業創辦人暨董事長李茂順說起他的創業路，開宗明義指

出「愛心」是他的創業初衷，與「品質」、「創新」並列為公司三大經營理念。

龍熒企業成立於1978年，

李茂順在創業前是一位收入頗豐的卡車司機，年僅二十餘歲的他，認為這份工作並不適合當作一生的職業，於是，他思

付應該跨至其他領域，開創自己的一番事業。

### 善有善報 創業回饋社會

「我當時給自己的一個前提是，我做的事業必須是對社會和人群有益的。」李茂順從小在廟旁長大，他深信「善有善報」。從這個善念出發，透過仔細的觀察、向別人請教，並考量自己的資金與條件等，他決定投入輔具開發。當時這個利基市場的競爭者不多，只要比別人更努力，成功的機率應該很大。

於是，李茂順就在自己的家鄉—嘉義水上，成立了「龍熒企業股份有限公司」，這一年他30歲，從此開啟了另一段人生，也為台灣創造了一個揚名世界的優秀企業。

### 英語不通 照樣勇闖天下

在1980年代，台灣許多中小企業主在完全不懂英文的情況下，拎起「一卡皮箱」就踏出國門、勇闖天涯，李茂順就是其中一位。「不懂英文沒關係，我就先做好英文紙卡，需要時秀出給對方看就可以了。」不讓自己有任何藉口，



李茂順雖然不懂英文，但是靠著誠心與熱情，一步步帶領龍熒事業版圖擴及全球五大洲。

李茂順跑遍國外市場，與國外經銷商合作，一步步將龍熒的版圖擴展至全球五大洲。

為站穩全球舞台，龍熒對品質極為注重，在自家廠區建置測試場，務求龍熒產出的每一個產品都能通過最高水準的檢視。因此，龍熒成為台灣首家獲得ISO 9000及ISO 13485認證的輔具工廠，且各種認證齊備，包括歐盟CE、美國FDA、德國TUV及韓國KFDA等。

### 代工和品牌 雙線並進

龍熒的業務分為「代工」及「自有品牌」兩大塊。在歐洲地區主打代工；在亞洲及中南美等新興市場則強打自有品牌「COMFORT」（康而富時尚輔具）。李茂順說明，「歐

洲的輔具市場非常重視品牌且有門戶之見，龍熒不易以自有品牌COMFORT打入市場；而新興市場如中國大陸、東南亞及中南美等地區，對於CP值高的品牌頗能接受，因此成為COMFORT的主要訴求市場。」

龍熒的客戶遍及全球，其中，歐洲市場對於輪椅的要求最是嚴苛。例如，英國要求當汽車在時速70公里的情況下遭受撞擊時，安裝於汽車上的輪椅必須能夠承受巨大衝擊力道，不能有一絲損壞。

對於客戶的要求，龍熒始終使命必達，總會替客戶著想，所以與許多國外客戶的合作關係都維持數十年之久，雙方幾乎是共同成長。據龍熒員工透露，董事長常常會為客戶



設想如何抓出利潤空間，以確保彼此雙贏，長久以來建立的深度信賴關係，實非其他競爭對手所能取代及動搖。

事實上，年已七旬的李茂順已慢慢退居二線，逐漸將前線角色交給第二代，也就是兒子和媳婦；然而，老客戶們每次參展或前來公司拜訪，總還是要求能見到老董事長，「來往這麼多年，大家都是老朋友了。」李茂順呵呵笑說。

深厚的夥伴合作關係，植基於信賴，更是因為龍熒令人信服的開發實力。李茂順雖然將公司經營交給第二代，但他始終堅守研發崗位，持續帶領團隊開發更好、更創新的輪椅輔具產品，讓身障者及銀髮族

活得自由、快樂。

### 熱衷研發 持續推出新產品

從年輕到現在，李茂順始終熱愛學習，加上孜孜不倦的研究、永不停止的好奇心，以及極敏銳的觀察力，多年下來，早已累積深厚的專業知識，且觀念皆能與時俱進。在他的帶領下，龍熒團隊開發的產品常常讓人驚豔，每年都有新產品推出。

例如，龍熒成功開發站立式輪椅，成為全球第三大生產此項輔具的業者。站立式輪椅主要用於復健，購買者多為醫院或復健機構，屬於高價位的輔具。除提供歐洲代工客戶外，龍熒也以COMFORT品牌將

此產品賣至泰國、中東等高級私人醫院及復健院所等。

為開發站立式輪椅，龍熒企業與漢翔公司、長庚大學李明義教授及多名復健醫師所共同合作，在經濟部科專計畫支持下，歷經2年、無數次測試及使用者親身試用後，已進展至第三代產品。據悉，歐美品牌的站立式輪椅售價高達新台幣100萬元左右，而龍熒以高CP值路線切入市場，合理的價格能讓更多身障者受惠。透過站立式輪椅的輔助，身障者可以站起來，能有效降低肌肉萎縮的可能性。

此外，龍熒也推出結合手動及電動兩種功能的兩用輪椅，無需使用任何工具，僅需一個按鈕就能拆卸收納。「我們的產品開發兩大方向是『穩定』、『簡單』。」

李茂順指出，「結構穩定」才能確保乘坐者的安全；「操作簡單」才能讓行動不便的身障者或老年人不會因為太麻煩而不想出門。「穩定、簡單」，說起來容易，然而背後付出的心血難以計數，開發者必須對於每一個環節瞭若指掌，不厭其煩地反覆測試，才



龍熒出品的輔具品質精良，更因深刻掌握材料，打造出穩固而輕盈的輪椅產品。

能產出優質產品。

而龍熒因為深度掌握材料，方能夠開發出重量極輕的輪椅產品。相較於目前市面上的電動輪椅重量約25至30公斤，龍熒的超輕型電動輪椅的重量竟然僅15公斤，且依然能承重190公斤。李茂順說明，「材料和設計須配合得當，才能產出這種輕量化產品。」根據龍熒的產品時間表，此一顛覆市場的創新產品，預計於2021年上市。

值得一提的是，龍熒產品非常「耐用」，這是源於李茂順非常不喜歡使用壽命太短的物品。董事長辦公室內的一組沙發已使用數十餘年，依然完好，甚至為確保家具好用又耐用，李茂順會自己動手設計、製造。將此理念加諸於輔具的設計，龍熒的產品方能長久陪伴使用者盡情探索這個世界。

## 秉持初衷 走過40年

龍熒目前月產約1萬台輔具，其中，中國大陸廠主要負責手動輪椅的生產，月產約5,000至7,000台；台灣廠則開發生產電動、手電動兩用、站立式輪椅等輔具，產品行銷全世界。

### PROFILE

#### 龍熒企業 小檔案

- 成立時間：1978年
- 資本額：新台幣1億元
- 員工人數：台灣總公司約70人；中國大陸廠約100人
- 年營業額：約新台幣2億元
- 主要產品：輪椅、電動代步車、電動輪椅、站立式輪椅
- 產業地位：台灣首家通過ISO 9000及ISO 13485認證的輔具工廠



龍熒企業創辦人暨董事長 李茂順

龍熒的大陸廠原本設於蘇州，成立已20餘年，不過，由於中國大陸近年政策改變，要求製造廠遷出蘇州地區，因此龍熒將工廠搬遷至較偏僻的江蘇丹陽，廠房一切就緒，產能順利開出。

隨著高齡化社會的來臨，龍熒也更積極於老人代步車等輔具的開發生產，希望能讓老人家願意在輔具的協助下，走出家門，多與外界接觸。

龍熒處處為身障者著想，不只為他們打造好用的輪椅輔具，也樂於為身障者提供工作機會。許多身障朋友在成為龍熒輪椅的愛用者後，進而成為公司外部的產品銷售代表，以自身經驗做為銷售利器，期許透過自己的力量，讓更多身障朋友受惠於龍熒產品。

作為輪椅輔具製造商，李茂順不忘「做功德」的創業初衷，總是大方送出輪椅給特教學校學生及弱勢團體殘障者等有需要的人，「有能力幫助別人是一件很幸福的事，我們能做的就盡量做。」李茂順表示，「我們要讓所有行動不便的朋友，都能因為使用COMFORT輔具而擁有獨立自主的新生活。」

公司創立至今已40餘年，雖然李茂順已退居第二線，但是他在研發工作上從不懈怠，時時提醒自己及團隊成員，必須本著使用者至上的理念，打造舒適化、人性化、自主化、科技化的輔具，且兼具時尚感，讓所有使用者更具自信與尊嚴，更願意踏出家門，勇敢開創自己的美麗新生活。■





研華科技何春盛執行董事（後排右7）親自接待將帥班、同時授課分享，給企業界很多啟發。

大師開講 傳承智慧

# 無畏試煉 遇見「心」未來

美中貿易戰導致的經貿震盪相當劇烈，企業除了要從策略面採取因應之道，更應從「心」開始，穩住腳步。而由國貿學苑精心籌畫的「第五屆將帥班」第三、四堂模組課程，剛好以「企業家心修練」與「智慧·傳承·躍升」為主題，給予學員強化心靈體質、掌握未來趨勢的思維，勇敢迎向新未來。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台北市進出口商業同業公會



**企**業經營環境不斷變化，企業領導者必須擁有堅定的心念與前瞻的智慧，成為身心靈俱足的有志之士，才能涵養出強大的經營能力。

然而，心的修練與經營的智慧，仰賴心靈導師來播下智識種子。就此，台北市進出口商業

同業公會國貿學苑「第五屆將帥班」甫完成的第三、四模組課程，分別以「企業家心修練」與「智慧·傳承·躍升」為主題，由6位擁有數十年經驗的產業界重量級講師，給予學員心性修練、企業轉型升級的真知灼見，為學員開啟「心」視界與「新」視野。



## 企業家心性修練： 經營者的智慧傳承

統一集團前總裁 林蒼生

林蒼生為學員論述心性修練時，從「形而上」的思維落實到「形而下」的執行，並就不同層次提出許多真知灼見，其中3個重點，是企業經營者一定要掌握的修練之道。

### 第一、不管做什麼事情都要從大方向思考。

以食品公司的經營為例，如果只是想著怎麼把東西賣出去，方向太小；而是應該從大方向來看，找出消費者需要什麼樣的營養，再評估產品創新與經營方向。「能從宏觀面來想，進而落實經營策略，才能在時代的轉移中，不斷蛻變求新。」林蒼生說，所以大潤發在賣給阿里巴巴時，才会有企業家說：「戰勝所有對手，卻輸給了時代。」原因就在於大潤發沒有掌握到虛擬電商興起的大環境變革。

### 第二、了解世界的能量來源與轉變方向。

領導者要學會宏觀思考，首要之務就是清楚世界轉動的原理。「世界的能量已從20世紀的

物質時代，走向21世紀非物質的時代。」林蒼生說，20世紀是「量」的時代，所以以量制勝的沃爾瑪成為零售業巨頭，但21世紀進入量子時代，宇宙的能量變大，地球上的人們開始從追求「量」轉為追求「質」，這時就像水變成水蒸氣，分散在各個角落一樣，因此擁有「量」優勢的量販店面臨瓶頸，反觀像7-Eleven這種小型分散在每個角落的便利超商，成為要角。這樣的思考適用於各種產業，以工具機為例，隨著追求質量的個人化時代來臨，工具機產品做得愈大，競爭力就愈不足。反之，具備量少樣多生產能力的小型工具機，才能創造高附加價值。

### 第三、深入了解什麼是量子力學。

林蒼生說，在量子世界中，宇宙是由「有形的物質世界」與「無形的能量世界」共同形成，而物質世界是能量世界的投影。

這意味著企業經營者必須開始接受抽象的思

維。在這個不再追求量的時代中，創造差異化變得非常重要，而所謂的差異化來自文化，擁有敏感的、美感的、設計的、讓人感動的文化，才有辦法創造差異化。林蒼生強調，「將帥班」自創

辦以來，就一直努力將學員們的思維，從物質層次拉升到文化精神層次，讓大家在經營企業時，能跟上量子時代的世界，為企業找來這樣的人才，培養這樣的DNA，開創企業第二成長曲線。

## 從田園之美談心靈教育與環境發展

亞都麗緻大飯店前總裁／公益平台文化基金會董事長 嚴長壽



「有一天，我不需要人們記得有一個嚴長壽活在這個社會上；不需要人家記得嚴長壽曾經做過什麼，但我仍然心甘情願做現在該做的事。」嚴長壽以這個心境背景，為將帥班學員闡述：即使我們在自己的有生之年都看不到結果，但是仍要堅持有所為。

「你只是需要做一些不一樣的事情」（You just have to do something different）。嚴長壽以此為使命指出，時代的轉變很快，這幾年來大家都在擔心，未來世界將走向什麼樣的境界。事實上，這樣的憂慮在每個時代都有，不管是2000年前的哲學家亞里斯多德或200年前的社會學家馬克思，他們都曾對時代的變化感到擔憂。尤其200年前的工業革命，機器取代人力、資本主義興起，貧富差距拉大，社會學家擔心未來多數人類只是少數資本家的生財工具，衝擊人類的生活與心靈。

人類走向錯誤之軌道的憂慮仍在，因此作為未來或現在的領導者，都要有更高的思維層次，



嚴長壽認為，面對時代轉變快速的憂慮，領導者不只要提前看到問題，更應找到解決之道。

不只要看到問題，還要找到解決之道。嚴長壽說，科技突飛猛進讓人擔心信仰退潮，可能變得更加貪婪，更加只想享受現在。在這樣的背景下，我們應該有所作為，追求人們不管生活在貧窮或富裕之處，都可得到公平的待遇。

秉持這樣的理念，嚴長壽選擇從企業家跨入教育領域，撰寫《教育不應該是這樣》等書籍，也到台東創辦「均一教育平台」，讓偏鄉孩子有機會讀書，值得將帥班學員們在承擔社會責任時，效仿與學習。



## 崇越集團 多角化發展成功之道

崇越集團董事長 郭智輝

「1984年以前資訊不對稱，市場變動速度慢，企業經營比較安穩，但1984年後，數位化加速產業競爭的轉變，企業面對的經營環境愈來愈嚴苛，」郭智輝談起企業經營之道指出，面對現今愈來愈難控制的外在環境、需求轉變愈來愈快速的消費者，企業淘汰的速度加快、數量也更多，這時不管是提供服務或賣產品的公司，都必須不斷調整，並且加速創新，因為在不景氣的時候，大概只有第一名和第二名的公司可存活。

以半導體產業為例，台積電能夠在晶圓製造領域獨領風騷，與其每年投入龐大的研發經費有關。郭智輝說，台積電的晶片製程技術要從5奈

米往3奈米推進，每年花在研發的經費高達新台幣400億~600億元，預期未來從3奈米推進到2奈米，研發經費也不下於此。

面對世界轉變加劇，台灣必須走對方向，郭智輝認為，未來30年要讓台灣年輕人在全世界走路有風，台灣必須發展「大健康產業」，也就是把現在具備優勢的醫療產業往海外擴大。

為了實現這個目標，台灣必須開放醫學學校與產業與新南向國家合作、連結，每年為其訓練數以萬計的醫師、護士、醫檢師等人才，10年之後，整個東南亞就有10萬個台灣訓練出來的醫療產業從業人員，可成為台灣大健康產業布局全球的尖兵。



## 企業家文創心路之旅： 玩美法藍瓷

法藍瓷董事長 陳立恆

「下定義是一種領導的力量，對於企業經營會有很大的幫助，然而幾個世代下來，人們措辭遣詞的能力愈來愈差，愈來愈不會對事情或事物下定義。」陳立恆呼籲將帥班的學員，如果能

在年輕時就學會言簡意賅的下定義，對於未來成為領導者，是很重要的能力；而已經是領導者的人，則會有更強的能力，形塑企業文化。

陳立恆接著談到企業文化的重要性。陳立恆



先用「工作方式的價值公式」來定義企業文化，接著談到，有了這個價值公式，企業文化被說活了、說透了，領導者交代任務時，員工才能很快正確接收。

而文化要能說活、說透，經營者面對的得是一群有向心力、有默契的員工，所以找到對的員工非常重要，對此法藍盜有獨特的面試員工方法，來看清楚面試者的價值觀。

「如果你身無分文，但是得立刻從台北到屏東，你會用什麼方法？」陳立恆說，這是法藍盜面試員工時的題目之一，凡是說要找人借、找人幫忙的人，通常不會被錄取；如果是採取付出己力找出解決之道的人，就會錄用。例如，有個面試者的答案是，打電話給搬家公司問：有沒有搬運車從台北出發到屏東，他可幫忙上貨、卸貨，酬勞是讓他免費搭車。

陳立恆同時分享了他擔任領導者，對於職

涯的看法。「如果要為businessman（生意人）與entrepreneur（企業家）下定義，兩者有很大的差異，前者屬於機會主義者，有錢賺就賺；entrepreneur是理想的實現主義者，有使命感、有價值觀、有願景，經營企業的出發點是讓生活更美好的同時，再從中獲取該有的利益。」

陳立恆回憶，自己在大學2年級就創業，在32歲之前都是生意人，經營企業的目標就是賺錢；一直到32歲那年，一次身體檢查，醫生宣告自己只剩下6個月的生命。

在被宣告生命有限的當下，他想的竟是賺更多的錢，但賺錢的目的不是為了累積自己的財富，而是出於一種對家庭的使命感，他認為必須留下充裕的金錢，才能讓沒有工作的妻小，在自己身後活下來。爾後，陳立恆在每個企業經營階段，都會力求完成該階段的使命，他藉此也呼籲學員，經營企業一定要懷抱使命感。

## 傳統產業再升級

南僑化工董事長 陳飛龍



第五屆將帥班第四模組前往南僑化工中壢廠與桃園廠參訪，南僑化工會長陳飛龍以「傳統產業再升級」為主題，為學員談到轉型升級的關鍵，在於「創新」。

陳飛龍說，南僑成立至今50多年，都力求創新，研發出水晶肥皂、歐斯麥餅乾、杜老爺冰淇淋、

卡比索、點水樓、寶萊納、樟之物語等各種食品、生活用品與餐飲品牌，凸顯南僑能夠一再跟上時代變化，推動傳產的轉型，「創新」是關鍵要素。

陳飛龍回憶，1952年研發水晶肥皂時，堅持採用天然原料，不僅對人體肌膚友善無害，且



第五屆將帥班第四模組「智慧·傳承·躍升」課程前往南僑化工中壢廠與桃園廠參訪。

不影響自然生態的良性循環，與大自然共生共榮；之後成立子公司南新食品，以台灣原料與配方製作推出歐斯麥餅乾，當時鎖定女孩子胃口小的需求，小規模製作餅乾，跳脫市場價格競爭的競爭模式，很快贏得市場青睞。

爾後又跨足餐飲，創立點水樓品牌；近年來更倡導「慢食 Slow Meal」文化，推出慢食麵，讓現代人在忙碌一整天後，以簡單料理好好吃一餐；2017年更將深藏在台灣山林中的牛樟芝入材，創新研發「樟之物語」肥皂，再次展現南僑的創新力。

陳飛龍表示，一直以來南僑都聚焦利基市場，創新差異化產品，進而追求成長茁壯，能夠一直順遂的走下去，有幾個重點：

- 第一、企業經營者要形塑企業的價值。**
- 第二、重視員工教育訓練，讓員工能依照企業需**

**求轉變職能，進而促成企業組織能夠響應社會脈動。**例如，為提升消費者生活品質，南僑於1983年主動關心消費者權益，並付出行動支持；又或者，不畏產量變少、支出提高，堅持推動品管等。

**第三、制定組織的共同認知**，包括企業是做什麼生意？不做什麼生意？都要精準的傳達給組織內的所有人。

**第四、企業要追求當期的利益，也要顧及長遠的投資。**

「一直以來，都是我的員工在領導我。」陳飛龍最後強調，領導力需要學習，自己從創業以來就從不間斷學習如何領導，所以南僑的政策是由上而下，但方法是由下而上，如此一來，身為經營者，可從工廠或研發單位告訴什麼可以做、什麼不能做，老闆只要在決策時，下決定就好。



## 未來CEO的挑戰與淬鍊： 以研華數位轉型歷程為例

研華科技執行董事 何春盛



「人活著沒有價值觀，就只是行屍走肉。」談到數位轉型，何春盛不是從技術開場，而是以自己一輩子歷練形成的價值觀，為將帥班學員闡述領導的真誠修練之旅。

### CEO真誠修練的3個階段

「人生可以分成3個階段：出生到30歲、30~60歲、60歲之後。在每一個階段中，都有不同的課題，你們要懷抱真誠的態度修練，才能豐富自己的人生。」何春盛表示，人生第一階段是人的性格形成時期；第二階段是價值觀建立時

期，在這個階段，多數人會面臨病痛、愛的人逝去、擔任領導工作等各種試煉。在各種酸甜苦辣的經驗中，人會開始思考活著是為了什麼，也開始承擔責任，因此會遭遇很多的辛苦、很多誘惑，這時候如果沒有堅定的信仰與價值觀，人生可能因此走偏。

何春盛強調，這時擁有一個正確且堅定的價值理念，清楚明白自己為什麼而活，非常重要，尤其身為企業領導人，肩負的社會責任更大，要明白經營企業不只是为了賺錢，而是要有一個更



研華科技始終未停下數位轉型腳步，更以智能科技提升企業中控系統，力圖跟上新世代趨勢。



崇高的目標。

60歲之後的第三階段，人生不是就此停止。何春盛說，這時身體雖然老了，但是大腦擁有豐富的歷練，也有一定程度的智慧，因此要延續第二階段建立的價值理念、以活到老學到老的精神，為他人「分享」知識、經驗甚至是財富。

何春盛以自己的經驗為例，他在人生第二階段歷經創業，又進入國際知名品牌惠普（HP）擔任要職，後來又回到自己創辦的公司研華，一路走來面臨各種挑戰，他始終秉持創造美好世界的堅持，淬鍊自己的人生。2017年何春盛卸下研華總經理一職，變身為研華執行董事，進入人生的第三個階段。自此，他除了分享傳承自己的經營理念，同時也支持新創、年輕人等作為，持續為自己的人生積累果實。

### 研華從工業電腦到成為IoT平台商

一如何春盛透過思維的轉變，豐富自己每個階段的人生歷練。過去30年來，研華也在數位科技不斷演進的過程中，歷經多次轉型。何春盛說，跟著數位科技浪潮走，研華從賣硬體的工業電腦製造商，變成軟硬整合的智慧解決方案提供商，如今再致力於成為「智能地球的推手」，化身為物聯網平台服務商。

「產業興替是相當殘酷的事實，企業必須不斷推動轉型，才能不斷造局。」何春盛強調，所有產品都有生命週期，企業不可能靠一個產品一直穩占市場，一旦停頓下來，即使是已站在產業頂端的公司，隨時可能會因一個破局點而摔落；曾穩居全球手機龍頭寶座多年的諾基亞（Nokia）與百年品牌柯達（Kodak），就是沒有跟上時代轉變而殞落的例子。

「這也是為什麼研華始終沒有停下轉型的步伐。」何春盛回憶，2009年他感覺到一個新的且巨大的產業正要形成，因此在市場鮮少人談論IoT的2010年，研華就啟動IoT轉型之路，以「智能地球的推手」為使命，期能成為工業自動化與嵌入式電腦系統的IoT全球領導品牌。

當時研華啟動組織改組的策略相當明確，先建立一套屬於研華自己的IoT論述，作為變革的核心，再採取「從產品導向走向應用導向」、「從區域驅動走向產業驅動」、「從純硬體銷售走向以軟帶硬的服務模式」的變革策略，並致力於透過品牌行銷，掌握市場發言權，同時努力創造客戶體驗的機會，帶動研華的10X速成長。

如今，研華在全球26個國家設置據點，成為市值超過1,700億元、營收達500億元新台幣的全球物聯網百大企業之一。另外，因聚焦利基市場，研華營運的平均毛利率高達40%左右，成為一家高附加價值的製造服務商。

從研華的轉型的經驗中，何春盛體悟到：「企業領導者必須永遠具備『攻擊者』的優勢，時時洞察產業的不確定性，在每一個變革的關鍵點上與趨勢共舞，創造突圍的新契機，甚至主動創造變局，成為造局者。」

「要成為造局者，必須具備想像力、論述力與領導力。」何春盛最後耳提面命的呼籲將帥班學員，具備想像力才能嗅到趨勢，並正面看待無所不在的變化，比競爭者先做出改變；此外，還要有論述的能力，把腦中想像的未來變局，闡述給員工及供應鏈合作夥伴，說服大家跟著你走；說服大家之後就要以造局者的強大領導力，引領大家往前衝刺。■



食娜客國際公司旗下「歪國零食嘴」品牌主打驚喜零食箱，蒐羅世界各地的零食，讓消費者靠一張嘴就能環遊世界。

## 歪國零食嘴 主打「零食訂閱」 不用出門 一張嘴環遊世界

食娜客國際公司旗下的「歪國零食嘴」率先於台灣推出「零食訂閱」服務，每月提供消費者一箱來自世界各國的零食，不用出門就能用嘴巴環遊世界。加上單品購買、大量訂購及企業零食配送等服務，這家成立不到3年的電商企業，已逐漸走出自己的風格，摸索出成功方程式。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／翁挺耀

**食** 娜客國際公司的創辦人范瑄，今年只有27歲，比公司員工平均年齡多1歲。年紀輕輕的她已是第二次創業。在成立食娜客國際公司及經營「歪國零食嘴」電商業務

之前，她結合自己的土耳其語言專業，成立了旨在介紹土耳其文化的「土女時代」，從事銷售土耳其商品的電商業務。

不過，「土女時代」僅限販售土耳其相關商品，範圍太

過局限，於是她和另一名夥伴決定退出，從自己喜歡吃零食的愛好出發，成立了可以接觸全世界零食的電商網站，也就是「歪國零食嘴」。

在創業前，范瑄到傳統百



貨公司歷練了半年時間，「大學時期我很熱衷於參加校內的商管社團，自認累積了不少相關知識，但是我覺得應該實際參與一家企業的運作，才能真正了解其中的邏輯。」范瑄說。全心投入「歪國零食嘴」至今近3年，范瑄嘗遍酸甜苦辣，她直言，公司經營至今仍在成長中，可以歸納出有效的經營模式。

### 福袋創意 衍生訂閱模式

以「零食訂閱」打響業界名號的「歪國零食嘴」，在創業初期僅有單品銷售業務。「我們主打經典零食，提供消費者零買服務。」范瑄說明當初的定位是「世界各國零食專家」，將蒐羅世界各地的零食單項上架，然而效果並不顯著。其原因主要是線上、線下零食銷售競爭者眾多，因此前2個月的業績成長並不明顯，直至「福袋」點子迸出，情況才得以扭轉。

挑選零食組合成福袋，內容分為「公開」和「不公開」，這種銷售方式帶起了一波營業額成長，根據數據統計分析，消費者更喜歡不知道內



歪國零食嘴團隊都是年輕人，每天追蹤世界各國的零食趨勢，讓訂戶每個月都驚喜不斷。

容的福袋。

### 蒐羅各地零食 打造「驚喜箱」

驚喜箱的銷售佳績鼓舞了士氣，也讓他們思考如何將此化為常態業務。廣蒐國外零食業界銷售資訊，「我們發現英美地區很流行『零食訂閱』服務，」於是，結合驚喜箱和零食訂閱，「歪國零食嘴」推出異國零食訂閱服務。范瑄分享，有一位訂閱者是國小老師，她會利用每月收到的驚喜箱為引子，向班上學生介紹世界各國的文化，「我們在每個月的驚喜箱裡，放入零食來源國家的文化介紹，讓消費者享受零食美味之餘，也能多認識其他國家。」

「歪國零食嘴」之所以能源源不絕地帶給消費者異國零食，除了借重無遠弗屆的網路力量外，還有一個獨特優勢，就是「同學」。

范瑄說明，「我和另一位創業夥伴都是畢業自政大外國語文學院，所以有機會結識就讀各種外國語文學系的同學，我們邀請在世界各地就學或工作的同學或是學弟妹，擔任我們的特派員，收集零食情報。」

歪國零食嘴的零食來自全球40餘個國家，消費者甚至可以品嚐到來自立陶宛、斯洛維尼亞等國家的零食。為了能更機動地掌控零食採購，歪國零食嘴同時也是進口商；因此，除了向台灣經銷代理商購買



外，也能直接向國外零食業者採購。

### 重視品質 取得民眾信任

要取得消費者信任並不容易，故歪國零食嘴非常重視零食品質。關於進口零食品質的管控，「保存期限」是非常重要的環節。「零食運送走海運，動輒數個月，如果採購零食時未注意保存時間，等產品送到消費者手中時，即便未過期，也可能因為太接近期限而導致觀感不佳。」范瑄說。

歪國零食嘴對零食品質的絕不妥協，可以從某次聖誕慘劇看出。「為迎接聖誕旺季，我們進口了4,000包洋芋片，某天抽出其中一包試吃，發現油耗味過重，驚覺不妙，於是決

定將4,000包全數丟棄。」

范瑄語重心長地說，「這是很慘痛的經驗，但是我們知道絕不能讓顧客收到不好的產品，顧客一旦失望離開，要再讓他們回來就難了。」戰戰兢兢地經營下，目前訂閱者已突破千人大關，且持續成長中。

### 為企業採購零食 開拓業務新路

歪國零食嘴以「零食訂閱」打開知名度，不過，為求銷售多元化及開拓更多營收來源，歪國零食嘴也積極拓展其他業務，而企業客戶的經營就是重點之一。

許多企業會提供員工免費零食的福利，看準這個市場，歪國零食嘴推出「企業零食」

## 創新創意教戰守則

### TIP 1 品質把關

零食品質最重要，不容許出錯。

### TIP 2 掌握進口

成為進口商，掌握採購主動權。

### TIP 3 開拓銷售

銷售模式多元化，擴展營收來源。

配送服務，不僅解決公司採購零食的煩惱，又能讓員工嘗到特別的零食，頗受好評。至今包括Uber、Cisco、Klook、Shoptline等外商都已是歪國零食嘴的客戶。此外，歪國零食嘴也力推「企業贈禮」、「喜餅禮盒」的大量訂購服務。

創業之路從來都不好走，歪國零食嘴一路走來遇到無數挑戰，許多新創企業曾面臨的資金缺口難關，他們也經歷過，所幸天使投資人的及時援手，讓他們能夠繼續前行，得以摸索出今日明確的經營模式及業務方向，一切朝著更好的方向前進。■

#### PROFILE

#### 食娜客 小檔案

- 共同創辦人：范瑄、趙子惟、張嚴之
- 成立時間：2016年8月
- 員工：10人
- 年營收成長：30%~40%
- 主要業務：異國零食訂閱、單品購買、大量訂購、企業零食配送





打造令人耳目一新的攤位

## La Rue文創三輪車 玩轉城市新風景

誰說三輪車就一定只能走古早味路線？兩位7年級生就在三輪餐車上挖掘出新商機，創辦「La Rue文創三輪車」，讓三輪車攤位的理念從高雄出發，以一條龍服務，結合文創能量、跨足商業領域，形塑出城市新風景。

◎撰文／陳婉菁 圖片提供／La Rue文創三輪車

**氣** 泡飲、冰淇淋、精品咖啡、法式甜點、美式三明治、辣炒年糕……，50台風格獨具的三輪餐車，於今年4月中旬的周六、日，齊聚高雄

愛河河畔，上演盛大的野餐派對，2天內吸引多達25萬人歡樂開趴，創造出愛河新風貌。這場別開生面的派對，幕後推手竟是成軍才2年的新銳團隊—La

Rue文創三輪車。

**一場餐車夢  
意外開啟新商機**

La Rue共同創辦人洪健哲與

徐榆翔，同為78年次，在軍中認識一見如故，懷抱著創業夢想，退伍後一起打拚，相中用三輪餐車作為事業起步。兩人對此做了許多功課，請教多位餐車業主，發現他們面臨問題經常求助無門，進而影響正常營業。

原本的創業取經之旅，意外刺激出新想法，兩個大男孩轉了個大彎，拿出辛苦攢下的新台幣100萬元，於2017年6月成立La Rue文創三輪車，為業主量身打造三輪餐車，開啟嶄新商機。執行長洪健哲透露，今年上半年業績，已達去年一整年營業額，呈倍速成長。

「我們兩個都是高雄人，創業前一直想能為高雄做些什麼，很自然地就在這裡找據點。」法文系畢業的品牌總監徐榆翔說，「La Rue」命名由來，取自法文「街道」，另一層涵意是想藉由具設計感的餐車，形塑出另類街頭文化，玩轉出高雄不一樣的城市風景。

La Rue主打訴求為「餐車是微型創業的最好選擇」，洪健哲指出，相較美式餐車、胖卡或小店面，三輪餐車創業門檻較低，只要10至20萬元就能開



La Rue共同創辦人洪健哲（左）與徐榆翔（右）結合各自專業一同創業，一起為三輪車帶進文創能量。

店當老闆，對有心創業的年輕人來說入門較容易，實際上La Rue車主年齡層也大多落在24至30歲之間。

### 客製化服務 做出市場區隔

洪健哲粗估，全台現約有400輛三輪餐車，高雄就占三分之一以上，逾9成5從事餐飲。但是普遍車主遇到車子出狀況時，銷售三輪車的業者往往無法提供即時協助，面臨承載重量、電力系統、故障維修等狀況，車主只能孤軍奮戰。具機械專業的他，為一、兩台車解決機械及電力問題後，評估市場有「客製化三輪車」的需求，因此成為La Rue創業初期

的營收主力。

La Rue為車主量身打造三輪車，從車架設計、改裝，到載重需求、電力系統等全都包，連平面視覺設計及招牌也可承作。主導餐車業務的洪健哲表示，以往三輪車業者多半提供制式化車架，每台餐車大同小異，La Rue站在車主立場考量，不同品項要有不同設計，著重在美感包裝，每台車都是獨一無二的作品，除非加盟連鎖，否則一個品牌只有一款車，無法大量複製。

承載重量、電力也需規畫周全，以免發生爆胎、電力不足等窘況。洪健哲說，「La Rue在車主未營業前，先評估出



可能遭遇的問題，預先提供解決方案、減少營業後可能耗費的維修成本及停業損失。」客製化服務及預想解決方案，兼當創業顧問，讓La Rue做出市場區隔，每月平均銷售約15台三輪車，隨著好評傳開，全台都可見La Rue出品的三輪車，甚至有車主外銷到日本經營。

## 辦餐車市集 增加媒體曝光度

讓La Rue站穩市場的第二隻腳，是由徐榆翔負責的行銷活動企畫。他觀察到三輪餐車如散沙般各自在街頭奮鬥，因而產生「建立平台」的想法，讓車主們相互認識，揪眾參加市

集增加曝光度，同時也和觀光結合，營造出台灣特有的餐車文化。

La Rue市集多半採「快閃」形式，沒有固定場所，辦了幾場闖出名號後，受到高雄市政府觀光局注意，主動上門邀約。沒有籌辦大型活動經驗的徐榆翔，和洪健哲出國考察時，注意到韓國、泰國都有河畔市集，直覺高雄愛河非常適合發展，再加上市政府的支持，去年起陸續在愛河畔舉辦數場大型三輪餐車活動，反應熱烈，每場都吸引逾5萬人光顧，今年4月野餐派對更是人氣爆棚。

徐榆翔說，辦市集除可

提升餐車知名度，也可行銷La Rue品牌，就像「作品集」一樣，讓大家看到La Rue餐車的五花八門、各具特色。洪健哲形容得貼切，「市集對車主像是大型展覽會，對La Rue來說，則是新車發表會。」

如何產出不同點子，讓每場活動都有新意，La Rue團隊常常絞盡腦汁，但所有活動有個不變元素，就是「高雄」。徐榆翔沒忘記創業初衷，不管到台北、台中或台南舉辦市集，都可見高雄獨有的工業風、海洋風，「La Rue來自高雄，我們要把這個意象帶到每個城市。」

## 專注客戶服務 目標走出台灣

洪健哲、徐榆翔和相繼加入的3位夥伴，組成小而美的5人團隊，雖先前毫無設計餐車或公關、行銷相關經驗，但至今已辦了200多場三輪餐車活動。「非正規軍反而不會被框架綁住。」洪健哲說，La Rue從小活動開始慢慢累積經驗值，摸索出自成一派的套路，開拓三輪車一條龍服務，從前端的銷售、設計，到上路後的



根據車主販賣的商品特性，La Rue提供各種新穎的三輪車設計，十分吸睛。



La Rue在高雄愛河河畔舉辦野餐派對，風格鮮明，吸引多達25萬人同歡。

行銷、售後服務及營業諮詢等，一一滿足車主需求。

La Rue的創意點子不斷萌發，「跨足商業合作」則是最新項目。徐榆翔說，餐車發展面向超乎想像，例如在新屋銷售時，建設公司邀請車主進駐接待中心，讓賞屋民眾享用移動外燴的案子，La Rue就已承辦過上百場。

下一步，La Rue決定導入科技工具，研發餐車定位追蹤及排隊點餐系統，讓消費者打開App，就可查看喜歡的餐車在哪營業，透過線上點餐，待車主回訊通知領餐，省去現場排隊時間，讓消費更方便。雖然現階段法規尚未完備，三輪餐車營業有諸多限制，但洪健哲與

徐榆翔都樂觀以對，因政府部門已指名合作，相信配套措施並不遠，未來可望開放友善空間供車主安心營業。

La Rue專注於解決客戶問題，以一條龍服務，結合文創能量、跨足商業領域，提升三輪餐車的附加價值，並逐步實現改變城市風景的夢想。同時，他們也有更遠大的願景：透過文創三輪車行銷台灣美食。結合各城市獨有食材，讓台灣小吃升級，同時將三輪車市集推向全台，甚至輸出至國外推銷台灣美食，進而吸引外國遊客到台灣體驗三輪車市集。從高雄出發，La Rue文創三輪車要一路開向世界，創業驚奇之旅正在進行中。■

- ◎您想拓展新興市場並獲取短、中長期出口貸款嗎？
- ◎您擔心因國外開狀銀行發生問題，而收不回出口貨款嗎？

# 效率 專業 誠信

## O/A、D/A、D/P、L/C 輸出保險

- ◆單一窗口融通資金
- ◆代辦買主徵信服務
- ◆同時承保政治危險與信用風險



詳情請洽

新南向國家  
優惠措施進行中



中國輸出入銀行

The Export-Import Bank of the Republic of China

服務專線

總行 (02) 2394-8145 (02) 2393-4401  
 新竹 (03) 658-8903  
 台中 (04) 2322-5756  
 台南 (06) 593-8999  
 高雄 (07) 224-1921

<http://www.eximbank.com.tw>





做10%老客戶的生意賺更多

## 放棄討好所有人 抓住「超級用戶」

從亞馬遜到百威啤酒，全球消費市場的大企業正以「超級用戶」為核心，來決定賣什麼商品，做什麼服務，只為了讓客戶跟自己黏得愈來愈緊。

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／Shutterstock

**你**公司還在打「把一個商品賣給所有人」的算盤嗎？全球電商龍頭亞馬遜，除了賣書、3C、衣服，為何還賣藥品，甚至拍起電影？當全球網路資訊無遠弗屆，消費者的選擇愈來愈多，企業取得新客戶的代價也愈來愈高；當市場跨界競爭愈來愈明顯，傳

統製鞋業的對手竟可能是科技業，大家開始學習緊緊抓住老客戶，深挖粉絲口袋，因為他們已經看到，全球消費趨勢走到了「賣客戶一輩子商品」的「超級用戶」時代。

亞馬遜的高端Prime會員現已突破1億人大關，這些會員每人每年付給亞馬遜99美元會員

費，1年就帶來99億美元的穩當營收，而且他們的消費金額還比一般會員多出85%以上。全球物聯網之王「小米」，以1.9億活躍「米粉」為核心，與近百家企業合作打造數百款商品，從電動牙刷賣到兒童書包，現在已有約20%的營收來自手機周邊的物聯網與生活消費產品。



## 定義：商品的「專家」

所謂「超級用戶」，指的並不是一次買很多或消費金額很高的客戶。《超級用戶時代》一書中指出，關鍵差異在於對商品的「態度」：他們熱愛某一類商品，對這類商品的使用率極高，有的甚至到癡迷的地步。例如：球鞋的超級用戶往往擁有幾十雙球鞋、運動用品的超級用戶會收藏運動員的同款球衣，並在家裡放滿偶像的簽名版紀念品。大多數超級用戶都能合理解釋他們的購買行為，也能在商品中找到更多的意義與價值。

超級用戶對價格不敏感，花錢不手軟，對開發商品、新

用法也有強烈興趣，且行動力十足。最重要的是，這些超級用戶是使用商品的「專家」，不僅會向人推銷商品好處，還會透過社群媒體、口耳相傳等方式影響他人。

資料顯示，絕大多數消費商品都有自己的超級用戶。超級用戶在精不在多，通常一種商品的超級用戶，僅占消費者總數的10%，卻可以增加30%到70%的銷售額，創造的商品利潤也比一般客戶更高，通常能夠將預期利潤提高近1倍。

## 分析：找出超級用戶

我們可以透過大數據分析與社群媒體、App應用程式、

電商平台的資料，找到超級用戶。他們的辨識度很高，就像一塊磁性超強的磁鐵，會扭曲周圍的數據磁場，且會留下足跡，證明自己的存在。

找出超級用戶的重要資訊之一，是每個市場的「人均銷售金額」差異。在不同國家、省縣、城市甚至不同鄰里街區之間，人均銷售都可能有所差異。從客戶資料、銷售資料、物流資料等，可以將表面差異與有意義的差異區分開來。針對深層差異的根本原因進行一系列提問，慢慢就能找到自家的超級用戶。

熱內拉克（Generac）是發電機的龍頭企業，他們發現，購買3、4份以上壽險保單和大量維他命保健品的人，會事先購買發電機以備不時之需，這類客戶就是未雨綢繆型的超級用戶。

找到最有熱情的用戶之後，企業要做的就是：傾聽他們的訴求，與他們接觸，了解他們的品味、情感、行為等；企業應該將力氣投入能吸引潛在超級用戶的事；集中資源以創新商品與商業模式，滿足使用者一切所需所想。



運用大數據分析與各式電商平台挖掘潛在超級用戶，進而幫助企業創新產品與商業模式。

## 洞察：摸清用戶好惡

如何了解你的超級用戶？你必須從理性面、情感面、情境面和文化面這4種角度了解他們，這是最關鍵的一步。

以百威啤酒為例：百威英博（Anheuser-Busch InBev）準備開發一款新口味高檔啤酒，透過市場調查採訪超級用戶後，他們發現，比起便利性、味道、健康、價格等因素，購買酒精飲料的客戶更注重「形象」，包括自我形象以及別人眼中看自己的形象。

### 案例》百威啤酒 發現口味改變推新產品

過去，啤酒市場一直屬於「陽剛文化」，喝啤酒代表了陽剛形象；現在卻起了變化，

市場口味逐漸偏向甜味，有些人在喝啤酒時喜歡加片柑橘類水果。百威團隊因此面臨選擇，是否要將產品改良成口味偏甜的啤酒？而市場調查結果非常明確：有三分之一的客戶根本不在意飲料口感；但深入訪問超級用戶後發現，有近3成客戶並不喜歡啤酒的味道。

團隊進一步了解，促使客戶飲酒口味偏甜的原因，是新世代的啤酒消費者本身已經習慣偏甜的口味，很多伏特加品牌多年前就開始販售柑橘味和甜味的調酒品項。

而在葡萄酒和烈酒市場中，男性客戶占6成、女性占4成，女性比例超過啤酒市場（女性僅占2成），而女性通

常比男性更偏好甜味。百威發現，男性客戶的口味，在與女友或妻子同居後開始出現轉變。由於他們暫時沒有孩子，仍熱中社交活動，喜歡玩樂，希望有一款酒精飲料能與伴侶共飲，而新潮又帶點甜味的啤酒正好滿足這些人的需求。

過去，百威英博從一個創意誕生到商品上市，必須經歷18到24個月的孵化期，但這款新口味的淡啤酒在1年內就上市，這是啤酒業發展史上最成功的一款商品，也是企業努力傾聽與理解超級用戶想法得到的回報。一旦企業建立這樣的分析能力，就能識別出超級用戶，找到正確資訊，做出精準的決策。

## 擴散：打造「超級聚落」

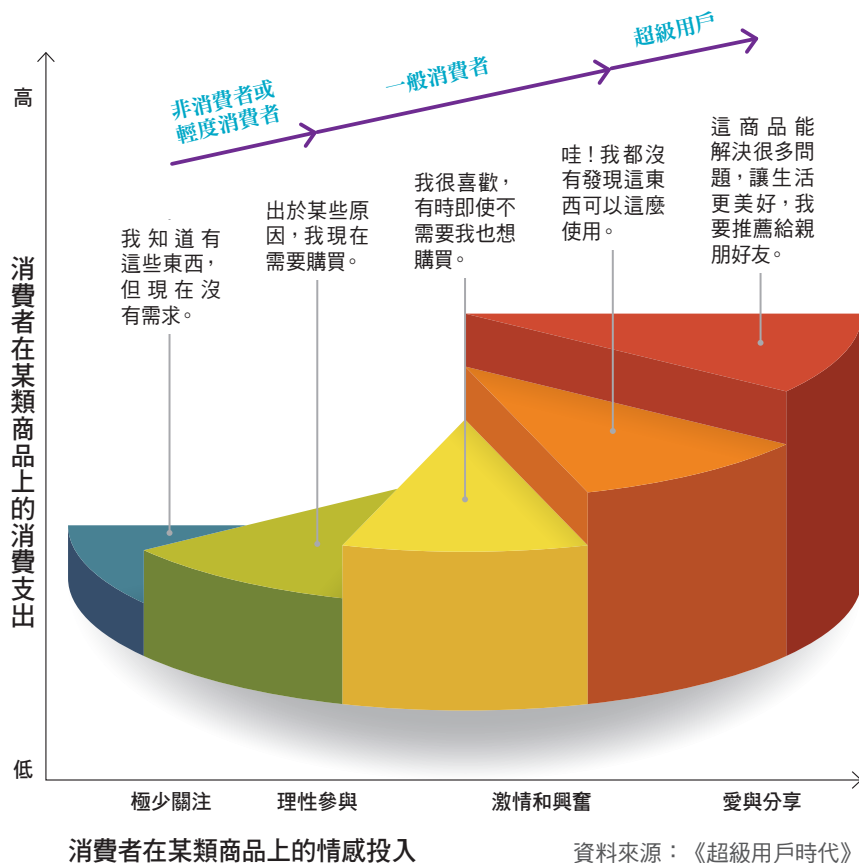
美國洋娃娃製造商「美國女孩」（American Girl）的客戶，為了孩子每年在該品牌上的消費金額，竟然僅次於醫療與服裝。而「美國女孩」娃娃的價格還比別家貴5到10倍。

它們是用什麼方法擄獲那麼多消費者的心？創辦人羅蘭（Pleasant Rowland）分析，美國女孩成功地將玩具、多媒體



百威透過用戶分析發現，除了產品的口味與價格，客戶更注重商品帶來的自我形象。

## 從超級用戶到超級聚落



娛樂、教育三者有機結合，不斷發展。「美國女孩」的娃娃高約45公分，有著不同民族、不同職業裝扮，且每個娃娃都有其歷史背景故事，因此能販售各種配飾和店內體驗服務（例如與娃娃一同享用下午茶、幫娃娃設計髮型等）以及媒體產品（書、電影、網站等），寓教於樂，親子皆大歡喜。

### 案例》美國女孩娃娃 超級用戶之間彼此影響

美國女孩的成功要歸功於

建立超級用戶社群，社群成員都是曾為家人或朋友購買過娃娃的客戶。這種由超級用戶組成的超級社群，稱為「超級聚落」（super geo）。在超級聚落中，用戶對商品的熱情會蔓延。研究發現，有30%的人均消費驅動因素是企業能夠控制的，如透過行銷、創新、促銷等方式；另有50%是由市場因素決定，如人口、社會經濟、交通、天氣、住房等等；最後20%則是由超級用戶的密集程度決

定的。

超級聚落中的用戶會發揮影響力，進而為企業帶來可觀的利潤。超級用戶每增加1個百分點，有時就能增加10%至15%的買家人數，並且拉動20%到25%的銷售成長。你一定看過這種影響，例如，當一位擁有大量娃娃的女孩，和另一個只有幾個娃娃，或甚至連一個娃娃都沒有的女孩一起玩，會發生什麼事呢？後者回家後會要求爸媽也買娃娃給她。

## 策略：建立私人關係

超級用戶的真正價值在於他們有「傳染性」。你接觸的超級用戶身邊很可能還有一群現成的超級用戶和潛在超級用戶。想獲取額外的超級用戶資源，最簡單的方法就是建立私人關係，可以關注他們的家人和朋友，讓他們用你的商品並分享他們的故事，來帶動新的超級用戶。

因此，你不用花很大的成本與一般客戶建立關係，畢竟他們只有在想到時才偶爾購買你的商品。而超級用戶不一樣，不僅能獲得有用回報，還能讓企業獲取可觀的投資報酬率。■