

貿易

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

雜誌



No. 341
2019年11月



台灣製造業 制勝DNA

定價：99元



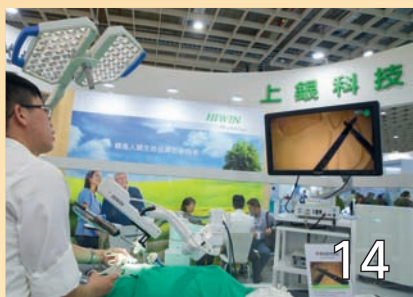
將帥會大師講座
由泰國經濟發展策略
展望新南向商機

極具潛力的AI新創
行動貝果
打造AI界傻瓜相機

鼓勵員工自我管理
誰還在乎KPI？
谷歌、微軟都看OKR

封面故事
Cover Story

台灣製造業
制勝DNA



受美中貿易戰影響，全球景氣循環惡化、產業鏈重組，台灣製造業在諸多經濟不利因素環境下，採購經理人指數（PMI）已持續9個月萎縮，加上第一季GDP亦陷入衰退，都顯示台灣製造業危機四伏，故本期封面故事將從各製造業成功轉型案例中，找出不畏貿易戰火的制勝基因。

總論篇

- 10 保護主義、製造活動萎縮、供應鏈移轉、新興科技
全球製造業四大現象

因應篇

- 14 在地化布局、智慧轉型、改善客戶體驗、跨域創新
四大戰略 振興台灣製造業

案例篇

- 18 堅持研發、邁向智造、打造平台、建構生態系
製造升級 再創商業新契機

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report**
1 **全球經貿劇烈震盪 變革再造的最佳契機**
- 名家專欄 Column**
4 **誰扼殺了企業的競爭力？**
- 國際視窗 News Digest**
8 **聯合國氣候行動峰會 66國承諾2050年前達碳中和**
- 特別企劃 Special Report**
預購是門好生意
26 **募資平台的品牌思維**
- 企業實戰錄 Enterprise**
影視產業的好夥伴
32 **正成貿易抓住趨勢 趁勢轉型擴展版圖**
- 名人講堂 Celebrity Talk**
將帥會大師講座
36 **由泰國經濟發展策略 展望新南向商機**
- 市場瞭望 Market View**
台廠具競爭優勢
40 **印度電動車商機爆發**
- 產業趨勢 Industry Trend**
跨國際、跨領域合作 建立產業競爭力
44 **迎接高齡社會 長照產業的無限可能**
- 創新創業 Innovation**
極具潛力的AI新創
48 **行動貝果 打造AI界傻瓜相機**
- 領導心法 Leadership**
強調專注團結 以速度取勝
52 **追求突破 黃仁勳打造晶片大帝國**
- MBA學堂 MBA Class**
鼓勵員工自我管理
56 **誰還在乎KPI？谷歌、微軟都看OKR**
- 品味生活 Life**
家中有位綠色醫生
60 **苔球植栽的療癒魔力**
- 貿易線上 IEAT Online**
IEAT歐洲經貿考察團
62 **打通歐亞貿易動脈 開拓合作新契機**
2019年國際酒類產品貿易推廣會
63 **杜康盛會創商機 規模突破往年**
2019台北跨境電商年會
64 **十大電商新勢力出擊！**
公會與北市府領14家企業參與印尼臺灣形象展
66 **攜手泗水工商團體 促進台印經貿往來**

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

專案經理：董育君

資深編輯：廖珮君、許資旻

美術編輯：張堃宇

地址：104台北市中山區民生東路二段141號6樓

電話：(02) 2505-6789 分機5531

傳真：(02) 2507-6773

製版：王子彩色製版企業有限公司

印刷：鴻嘉彩藝印刷股份有限公司

總經銷：聯合發行股份有限公司

客服專線：(02) 2668-9005

中華郵政台北誌字第179號執照登記為雜誌交寄

本刊訂閱全年12期1,000元(含郵資)

雜誌同步刊載於MagV、HyRead電子書平台，可線上購買

劃撥戶名：台北市進出口商業同業公會

帳號：0113726-6

本刊圖文非經同意不得轉載



國貿學苑FB粉絲團



《貿易雜誌》電子書

數位化《貿易雜誌》讓閱讀更方便了！
掃描以上QR Code，即可線上瀏覽本期
精選文章，隨時隨地獲取新知、掌握趨勢脈動。



36



60

四大戰略

振興台灣製造業

在地化布局、智慧轉型、改善客戶體驗、跨域創新



面對全球經貿挑戰與供應鏈轉移導致的各種挑戰，台灣政府與產學研各界，正從轉移製造基地、數位轉型、加強培育人才、推動跨域創新等，為台灣製造業建立新成長曲線，進而奠定在全球市場的重要地位。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫

面對全球製造業的劇烈變革態勢，台灣製造業必須採取相對應的戰略，才能在變動格局中，找到自身在全球製造供應鏈體系的新定位與新方向，然後以創新產品、解決方案或服務，維持出口競爭力。

資誠聯合會計師事務所所長周建宏強調，2019年是台灣危機與轉機共存

的一年，台灣企業必須加速尋找政經版圖新秩序下的機會，利用變局思考調整全球供應鏈布局；運用人工智慧在內的新科技來解決企業痛點，加速促進企業轉型升級；積極培養具快速適應力及創造力的新世代人才，如此才能在這個最黑暗卻也最光明的時代，挺身而進。對此，台商必須掌握四大戰略。



面對貿易戰衝擊，台灣製造業必須充實自己的技術實力，全面應戰。

戰略1》製造基地移轉 減少衝擊

當貿易戰造成全球供應鏈加速轉移，台灣製造業紛紛前進南向國家或是回台投資，推動製造基地移轉的戰略思維。例如，東佑達集團是兩岸最大鋁擠型單軸機器人及電動缸製造商，該公司的產品是自動化機器人品牌首選，行銷到全球15個先進國家，更因技術能力受日商肯定，成為唯一打入日本自動化供應鏈體系的台灣品牌，並且獲得日本自動化大廠YAMAHA及氣動元件大廠CKD投資。

近來隨著半導體、光電、檢測設備

與電子工業等主要客戶群，紛紛返台設廠，東佑達集團為配合客戶需求及全球自動化成長浪潮，已規劃投資逾10億元在台南新吉工業區新建廠房，擴增線性滑軌、滾珠螺桿等關鍵元件產線，並提高產品自製能力，運用純熟機電整合能力，開發更多元客製化商品，推動產業鏈互利共生共創價值，可望使台灣製造的自動化元件在全球各地大放異彩。

宏致集團的連接器產品以自有品牌「ACES」行銷全球，外銷比重達85%，北美地區為主要出口市場之一。近來該集團主要電子代工大廠客戶包括廣達、英業達、仁寶、華碩、微星等，

均因美中貿易戰而逐步調高台灣製造比重，因此宏致也逐步調降中國大陸地區電子連接線與電子連接器生產比重，加速移回台灣生產，預計將投入20億元在精工中心第二期擴增廠房及生產設備，加速擴充產能及發展精密細間距連接器線產品。

周建宏認為，貿易戰、消費者需求轉變以及全球龍頭企業的激烈競爭，都讓產業鏈有了前所未有的變化，台灣企業必須重新檢視生產價值鏈及商業模式，思索加速全球化的布局，因應地域性營運風險進行轉型升級。

戰略2》數位轉型 打造智慧競爭力

除貿易戰對製造業帶來影響外，隨著科技大幅改寫人類生活樣貌，全球企業正進行大規模數位變革，台灣企業也

無法置身事外。「當科技演進為無法抵擋的大趨勢下，企業與其躲避，不如張開雙手擁抱、深化研發。」周建宏建議，無論面對AI或其他新科技，最基礎的精神在於：不斷實驗與嘗試。因此企業應用長期宏觀的眼光看待數位轉型，從累積「小勝利」開始，把每次的小勝利融合成大勝利，方能持續在變動的未來站穩腳步。

而現階段製造業的數位轉型戰略中，智慧製造無疑是最重要環節。勤業眾信風險管理諮詢公司副總經理彭德全指出，對製造業而言，在價值鏈中融入AI與IoT技術，善用「AI蒐集數據增進產能」的策略，可有效提升工作品質與效率，因此近年來全球大型企業爭相投資IoT，藉此實現簡化供應鏈、轉換產品組合的創新營運，預估至2020年，企業投資IoT的年均成長率將達17%。

戰略3》培育新人才 強化轉型能量

企業不管是轉移製造基地，或推動數位轉型戰略，人才無疑是企業經營變革的最重要關鍵。在跨國遷廠部分，一家不願具名的紡織廠指出，幾個月前公司將中國大陸的廠房移到越南，在管理上面臨很大的挑戰，迫切需要懂得越南文化及語言的人才。

在數位轉型上，企業更是需才孔急。資誠聯合會計師事務所最新發布



宏致近年逐步調降中國大陸地區電子連接線與電子連接器生產比重，加速移回台灣生產。

的《2019全球人才趨勢報告》(Talent trends 2019-Upskilling for a digital world)發現，由於數位科技的快速發展，79%全球企業擔憂其勞動力欠缺關鍵技術，正威脅企業的未來發展。

報告也顯示，企業在推動數位轉型時，不僅得尋求人力素質的提升，團隊合作更是未來工作管理的關鍵。因此近年來許多外國企業偏好「目標與關鍵成果」(OKR)績效管理模式。有別於KPI制度，OKR讓企業可透過更彈性且自發性的績效管理工具，讓團隊更了解「要做什麼？」與「如何執行？」兩大關鍵。由下而上制定工作目標與自我監督，有效提高企業對員工績效的掌握度，增加主管跟員工間的互動性，強化組織向心力。

勤業眾信風險管理諮詢公司執行副總經理溫紹群認為，包括建立新績效考核與薪酬制度以留住人才，配合數位趨勢進行管理制度的重塑，協助員工創造企業與個人的價值等，都能使企業更順利推動數位轉型。

戰略4 跨域整合 建構生態系

除充沛人力資源以因應數位轉型需求，跨域整合也是成功推動新型態製造業的關鍵。溫紹群強調，人工智慧(AI)技術帶動產業新一波典範轉移，智慧科技也被廣泛運用在資安、綠能、

商務、無人載具、智慧城市等領域。如今又有5G應用方興未艾，未來將有更多新形態發展商機問世，進一步驅動經濟成長。因應跨域結合出現的新興科技生態，除公私部門須密切合作，也要強化資金、人才、市場和政策法規等層面，以鼓舞創新能量發展。也就是說，未來台灣必須採跨域合作打造生態系模式，才能順利迎接數位科技大浪潮。

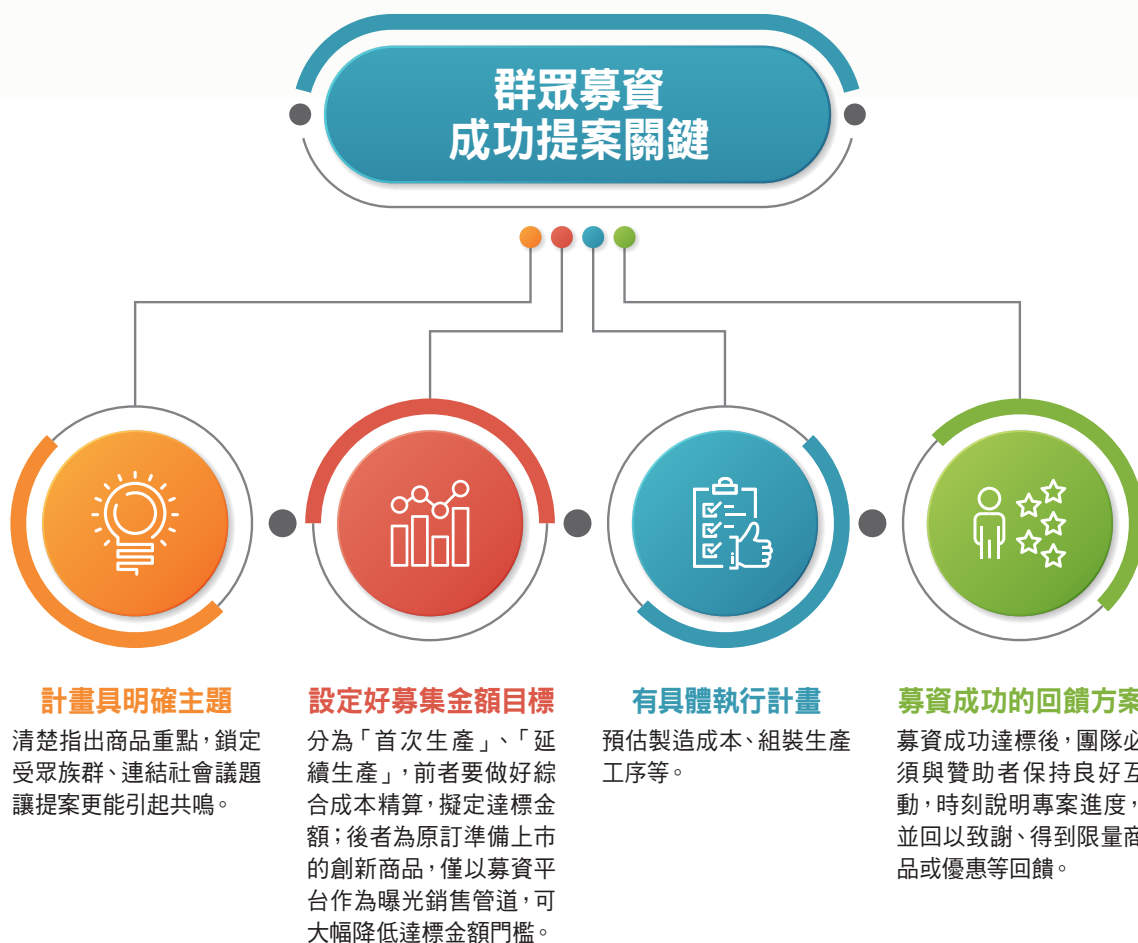
行政院科技會報辦公室執行秘書蔡志宏也說，數位經濟促使全球產業格局翻轉，帶動產業朝跨世代、跨境、跨領域、跨虛實等趨勢發展。由於台灣擁有厚實的資通訊科技產業基礎，可以此為根基，建構完善的智慧科技產業生態體系，加速產業創新及優化產業結構，並充分利用既有優勢，進而掌握軟硬整合創新應用的契機。

AI、IoT、大數據分析與5G技術，可被視為產業轉型和升級的工具，但若提升整體應用效益，必須鏈結原先產業know how和需求，結合週遭廣大生態圈體系，進而加值或創新產業的商業營運模式，實踐垂直應用與跨域整合目標。綜觀來看，供應鏈移轉、數位轉型、挖掘與培養新型態人才，推動跨域合作以建構生態系，已是製造業迎向未來的四大關鍵戰略，台灣產官學必須在這幾個領域都積極努力，才能形塑新競爭力，打造台灣經濟與出口動能的新成長曲線。■

預購是門好生意 募資平台的品牌思維

對企業來說，預購是門好生意，既可以預先收到款項，又能有效降低庫存壓力。然而，當預購變成一種慣性與定律，企業要如何持續延燒購買力？沒有品牌力的新創業者，也能透過募資平台的隱形預購功能，從潛在受眾身上，募到第一桶金。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／FNG、POIEMA、Shutterstock



資料來源：中華創新發明學會 葉忠福〈有效提升群眾募資成功率的運作要領〉

「消費者第一次願意預購是因為新鮮感，但要讓顧客願意長期持續掏腰包，就要靠實力。」統一超商商品部預購專案經理沈慧萍說。

便利商店採型錄預購的活動長達數10年之久，店內陳設一本本預購型錄，跨足不同領域，試圖滿足不同消費者需求。

然而，什麼節慶與時節「該」賣什麼商品，彷彿也成了「定律」，農曆新年就是賣年菜，母親節就是賣蛋糕，端午節就是賣粽子，中秋節就是賣月餅。再加上不只超商賣，量販店與各大飯店等通路也搶食市場大餅，眾業者們一窩蜂搶進，差異性不大的賣法，讓消費者感覺了無新意。

根據統一超商商品部觀察，型錄預購發展之初，多以具話題性的商機為主，發展至今，要再創造逆勢成長關鍵，在於「能否找到打動人心的那個點」。

如近年超商結合名產，強打團購美食，也是看中消費者「有知名度比較敢下手」的消費習性，尤其不必長途跋涉，在家就能享受產地才買得到的名產，更讓消費者願意等待。

從賣商品到賣驚豔

預購當道，愈來愈多企業運用預購手法進行銷售，目前預購最常採用的行銷工具包括型錄與網路拍賣等，對業者而言，採用預購模式雖然可降低庫存壓力，但是要如何才能延續產品熱潮，讓消費者願意持續掏腰包？

「好的產品力」，絕對是取得消費者信賴的第一步。但是好商品還要搭配新創意，每年都要有創意，讓消費者感覺驚豔更重要。如統一超商會告訴消費者，什麼節令可以過什麼樣的生活，從「生活態度」出發，根據節令找到對的情境，並透過週邊商品來提升附加價值，讓消費者願意買單。

以薄酒萊為例，薄酒萊並非正統陳年葡萄酒，只是一種流行酒，很多消費者買它只是為了嘗鮮，而非為了收藏，因此剛推出很熱，但是很快就退燒。

但近年來，統一超商為刺激消費者進行預購，試圖開發更多樂趣，將薄酒萊「for fun」的核心觀念發揚到極致。比如首創將Hello Kitty印製在酒標上，讓薄酒萊成為話題性商品；前一年賣單只酒杯，隔



不必真的走進超商，只要在手機預購頁面上下單，即可等待商品到店，再去取貨。

一年就升級為對杯。甚至更找來「霹靂布袋戲」來合作酒標，打中霹靂迷的心，甫推出就快速被搶購一空。超商通路長期累積經營的「肖像話題行銷」，現已成為消費者收藏每年薄酒萊新酒的收藏品之一。

統一超商不過度誇大產品，而是長年營造for fun觀念，並且讓暢銷品再升級，也是創新力的展現。

新平台引發募資潮

除傳統的型錄與網路拍賣模式，近年也出現一種逐漸走向預購的「募資平台」，只不過，預購代表消費者百分之百確定可以拿到商品，但是在群眾募資，不等於百分百可以拿到，這對於新創團隊與支持者來說，2種模式所要負擔的風

險值完全不一樣。」群眾募資平台flyingV專案總監陳柏安表示。募資平台上的產品，與便利商店等型錄預購的商品不同，除型錄上販賣的商品多為知名品牌，且在消費者信任通路的情況下，即使要長時間等待也願意下單預購。但募資平台上多為新創業者，本就不具品牌力，若還不保證一定拿得到新品，為什麼消費者還要承擔風險進行贊助？

早年群眾募資平台不斷強調，募資平台不是預購，而是新創業者針對小眾市場推出新產品，但在資金不足下，而向這群特定目標消費者籌資的平台。即便隨市場發展至今，確實愈來愈

走向預購模式，為提高出貨成功率，台灣有群眾募資平台之初，就要求募資者一定要有影片與平面設計才能上線，而flyingV針對出貨成功率所增加的限制規則，更要求「一定要有樣品，專案中不能全部都以3D圖檔呈現」，而非還停留在一個概念的發想而已。

而現在，品牌大廠也加入這個戰局，不同的是，它們把市場瞄準在願意嘗試新事物的消費者，也就是行銷學中的「早期市場採用者」，來這裡不只可以「先開賣又有錢收」，最重要的是，還能測試市場水溫，探測消費者的反應，現在Panasonic、小米、Sony陸續在募資平台上推出新品，早已與募資平台當初的定位大不相同。

2年前新加坡空氣清淨機品牌POIEMA進軍台灣市場，即以「免耗材」為訴求，在flyingV上發起募資即創下6,900萬元的紀錄，陳柏安指出，品牌大廠以此手法進入新市場，看重的是「非資金面」的需求：有最多人看、最多的消費者、募款到的金額很漂亮，為進軍新市場打響第一炮。

「與一般預購的手法不同，會來到募資平台的消費者，他們重視的面向不同、需求也不同，而品牌大廠要的就是這個生態裡這些人的樣貌跟文化。某種程度來說，品牌大廠加入眾籌這個領域後，很容易改變原來的遊戲規則，這是難以避免的事。」陳柏安說。

不只募資平台已成為許多品牌大廠行銷管道，陳柏安觀察到，近年來，也有愈來愈多傳產業者或二代接班想利用此平台，但少部分成功，更多的是失敗。

預購專案成功3關鍵

能夠在募資平台上成功，對企業的好處在於，自己的創意商品已初步通過市場檢驗與認同；其次是得到消費者意見回饋，了解市場真正的聲音；第三則是財務不那麼緊張，能運用預收款項進行生產製造，也是眾籌最迷人的地方。

募資平台很迷人，但為什麼還是很多專案不成功？原因在於很多企業還是停留在製造思維，不了解平台特性。想要在平台上成功募資，陳柏安提出以下三大建議。



新加坡空氣清淨機品牌POIEMA進軍台灣即透過募資平台在市場打響第一炮。

關鍵1》 創造參與感

陳柏安指出，群眾募資有一個很重要的概念，就是參與感。如果只是純粹的預購，這種專案成功機率較低，但如果可以營造參與感，專案成功機會較高。

他表示，每個專案的營造手法不一樣，如果企業只是秉持「我是老大哥，我有錢、我有廠，我推什麼你們就要買什麼」的想法，會讓平台上的受眾意興闌珊。反之，如果能夠以開發者來跟大家溝通開發理念，或者帶點客製化，群眾才會更願意支持你。

「就像消費者不會特別告訴便利超商通路，你最近推出的產品造型我很喜歡，其中我特別喜歡粉紅色等諸如此類的市場資料。但是在募資平台的留言區，群眾會提出意見，比如我對這個包包鈕扣顏色或造型的想法，這就是募資平台的文化。」也就是說，當發起者主張為了消費者而開發產品，而且什麼都還沒開始就要掏錢，那麼消費者就有資格提供意見。

因為這樣的特性，平台上



近年小米、Panasonic、Sony等品牌大廠也陸續在募資平台上推出新品。

每一字、每一句都很重要，都在與消費者溝通。

比如POIEMA採納消費者的建議，第一個免耗材的空氣淨化器獲得市場好評後，緊接著推出車用空氣淨化器，並採納市場聲音，可添加精油在其中，結果賣得更好。

然而，如果當時可添加精油的方案已提出來，但企業的回應是「不好意思，我們產品已經設計好了無法修改」，那麼其他消費者看到這樣的回覆後就不會再提出意見。反之，如果企業的回應是「謝謝您的建議，我們會再進行討論」，那麼其他人看了就知道這是一個會接納意見的企業，而更願意提出自己的看法。

事實上，POIEMA也確實針對消費者的聲音，持續不斷改良進化產品，讓參與者不但看到品牌商「願意聽」，且下一個產品就會做給你看，因而持續獲得廣大群眾的支持。

關鍵2》 決心做品牌

多年來，陳柏安接觸不少二代接班，無論廠二代還是廠三代，有些接班人年齡已4、50歲，但平台受眾平均落在25-35歲，2個世代的「美學」多少有落差，說穿了，其實是「經營團隊思維上的落差」。

群眾募資是一個適合做品牌的平台，然而台灣工廠大多只是代工廠。曾有一個手機充電線開發商找上flyingV，告訴陳柏

安，它們有做LED充電線材，充電時，電競燈光跑起來很炫，但是向客戶介紹後，卻遭質疑「這個東西有人要嗎？」之後聽說募資平台可試水溫，就想在平台上賣賣看，若可成功賣到上千條，就可以跟客戶表示「那天有個新創團隊來跟我下單，在眾籌平台上賣得不錯，顯然有市場」，利用募資證明給客戶看。

陳柏安第一次看到客戶有這樣的需求，也覺得新奇，因此他認為可試試看合作，但當他建議可找模特兒拍影片時，對方說自家公司有平面設計師，結果是模具設計師；又說自家已拍影片，結果只是個業務拿著LED線展示說明，根本不是募資平台受眾想看的。



flyingV協助FNG，推出世界上第一個結合飲料提袋與購物袋的環保袋。

當此開發商一聽到整個行銷方案做下來，大概需約50萬元的費用後，對方就表示要回去跟主管討論，卻再也沒有出現過。沒多久，陳柏安就看到該產品在淘寶上販售，在品牌與代工中，對方仍選擇代工。

多年來，陳柏安看到來到募資平台的傳產業者有4種類型，其一是二代接班，不想再做代工，試圖轉型做品牌，接單只是次要，相較下會具較多的品牌概念；其二是經營上遇到瓶頸，希望謀求突破；其三是具創新概念的年輕人；其四就是看到代工的客戶賣得好，覺得我們應該也行，因此想來募資平台練功。

B2B業務行銷與B2C行銷，兩者思維完全不同。跑產線只要面對1個人，但募資平台面對的是上百萬的消費者，對真正想要轉型品牌的製造業者而言，確實是一個很好的平台，但想走這個平台前，先想清楚真正目的。

關鍵3》 懂社群群眾心理

從傳產製造思維要跨足品牌行銷，確實不容易，尤其募資平台在第一線面對消費者，

字句都在與群眾溝通，要換腦袋也不是那麼容易。

而在flyingV，一家名為FNG就是工廠轉型非常成功的例子。該公司的老闆原本從事國際貿易的事業，但他個人非常喜歡從事公益活動，常常在爆料公社上轉貼各種需要幫助的弱勢團體新聞，多年來與爆友們從事不少資援，甚至自己印口罩、明信片，讓想要做愛心的人們認購，只是長年下來，募資愈來愈困難，自己投入上百萬元在其中，公益效果卻有限。適逢有位爆友希望能運用他在這個領域的人氣與號召力，協助1位拾荒阿嬤，他突發奇想，希望能夠用群眾募資的方式做公益。

為了幫助拾荒阿嬤，他以市場5倍的價格向阿嬤收購寶特瓶，提高阿嬤的收入，接著利用特殊技術將寶特瓶做成環保袋，flyingV則協助FNG，討論如何透過故事吸引閱聽群眾的興趣。此外，環保袋本身也具有好的設計與功能，將購物袋摺一摺就能變成飲料提袋，是世界上第一個結合飲料提袋與購物袋的環保袋，最後以創意加上故事，成功募到1,800多

萬。當時一個袋子均價約299元，換算下來，有5萬多人贊助此預購專案，而他的品牌也持續順利發展。

這是順利從製造轉型的例子，但發展前提是，他原本就長期活躍在爆料公社中，無形中慢慢體悟出，怎麼發言才會引起爆友興趣，從日常生活中累積跟鄉民說話以獲得更多人的回應方式，因為懂社群，所以更懂得怎麼跟目標受眾溝通。

聆聽市場真實之聲

不同於傳統預購模式，品牌大廠有自己的研發團隊，長年經營的品牌獲得消費者信任，預購相形容易。而群眾募資平台在某種程度上，也擔任提供業者市場資訊的角色，提高預購式專案成功性。

陳柏安表示，flyingV的專案顧問不見得比提案者更了解該產業，但是接觸過的產業加起來，絕對比提案者還要多。

「我們每年看上千個案子，平均一週要與5至10個不同團隊開會，聊不同案子。我們會知道各產業皮毛，但由於接觸廣度夠，在挖掘客戶的深度後，配合其需求，協助客戶發想更多創



POIEMA將車用空氣淨化器結合社企精油產品，順利拓展產品受眾。

意，畢竟客戶大多不敢跨出他不了解的地方，所以我們會協助撰寫文案、企劃、合作對象、建議找什麼風格的導演來拍影片、照片應該怎麼呈現，從結構面與行銷面雙管齊下。」陳柏安表示，甚至會建議業者小幅改變原來的產品設計，在不會花費很多金額的前提下，讓產品更符合想像中的市場，擴展到另一族群。

比如POIEMA車用空氣淨化器，就是flyingV參與開發的成果，成功結合精油以及空氣淨化器。「我們建議他做一塊很小的珪藻土放在出風口，再引薦曾經在平台上募資成功的精油廠商。該廠商主打與台東原住民契作的香草，其香草的優勢在於復育土地，同時提

供原住民工作機會，是一個社會企業。過去一般消費者對POIEMA的認知就是一個營利企業，一旦加進精油社會企業的合作，就有更多故事可以衍生，順利將產品擴及至另一層面的受眾。」陳柏安說。

曾有不少專家建議，無論把募資平台作為把產品送到消費者手上的預購式行銷，還是作為製造商轉型平台，都一定要有「做品牌」的思維，畢竟產品既然公開募資，某種程度就是在建立企業形象，許多新創企業能一再運用募資平台開發新品，讓消費者習慣在平台上預購，無一不是聆聽市場聲音，持續累積品牌力，在平台上持續建立良好循環成果。■



正成集團跨足攝影與影視產業，精準觀察趨勢加上快速的行動力，使其成立六十年來仍持續茁壯。

影視產業的好夥伴

正成貿易抓住趨勢 趁勢轉型擴展版圖

丘家人於1959年在台灣成立正成貿易股份有限公司，代理進口專業攝影及沖印器材。走過60年，隨著影音不斷變革，正成從不故步自封，取而代之地，從第一代到第四代，這個家族勇敢地踏進一個又一個新領域。至今已成長為一個跨足攝影與影視產業、代理品牌逾200種以上的大型跨國集團。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

走訪位於三重台北科技城的正成集團，在採訪總經理丘揚祖及市場營銷副總經理丘紘豪的過程中，可以感受到兩代間滿滿的傳承美意。

丘揚祖總不忘讓丘紘豪擔當主角，兒子也穩穩接下父親的期待，信心十足地闡述正成集團的布局及未來藍圖。

正成貿易股份有限公司（正

成集團前身）成立於1959年，創辦人丘其明以經營X光藥材與代理照相暗房沖洗器材起家。隨著台灣經濟起飛，各行各業欣欣向榮並積極與國外市場接軌，影

視產業也不例外，看到此趨勢，正成擴大代理進口專業攝影及沖印器材，引進日本及歐美知名品牌行銷台灣。

在正成集團成立的那一年，台灣影視產業有幾件大事。根據財團法人國家電影中心的資料整理，1959年香港新華來台拍攝武俠片《青城十九俠》、《刀光劍影》、《女俠飛紅巾》等，當時大為轟動；以及邵氏拍片進入彩色時代。另根據聯合國教科文組織統計年鑑指出，1966年的中華民國劇情片生產量居世界第三位。

引進國際品牌 助國片一臂之力

所謂「工欲善其事，必先利其器」，正成集團代理引進的許多國際知名品牌影視器材，讓台灣影視業者得以利用最先進器材拍出一部部不輸國際技術水準的電影。近年當紅國片，包括《那些年》、《賽德克巴萊》與《陣頭》等，都是使用正成集團所代理的德國ARRI專業攝影機；國際知名導演馬丁·史柯西斯為電影《沉默》至花蓮拍攝取景時，也是採用由正成代理的器材。正成

的業界好口碑，使其總是能打敗同業，成功爭取到國際知名品牌的代理權，為台灣影視產業提供「利器」。例如，全球知名專業攝影機、專業燈具品牌「德國ARRI」的引進，就讓台灣影視及廣告製作團隊可藉由一流器材拍出優秀作品。

歷屆許多奧斯卡最佳電影多採用ARRI器材，「所以，我們常對客戶說，你用這個品牌的器材，就可以拍出奧斯卡等級的電影。」丘揚祖說。ARRI有多厲害？據了解，美國電影藝術與科學學院（AMPAS）頒發給ARRI的「奧斯卡科學工程獎」已多達18次。ARRI除了製造16mm、35mm和65mm攝影機外，還開發業界領先的ALEXA數位攝影系統；照明產品不僅使用傳統科技，也使用最新的LED發光技術。

丘揚祖表示，「從類比到數位、從傳統燈光到LED，正成始終是ARRI的合作夥伴。」事實上，與正成維持數十載合作關係的國際知名品牌不在少數。

不畏潮流轉變 抓緊市場需求

隨著台灣影視產業蓬勃發



正成引進全球知名專業攝影機、專業燈具品牌「德國ARRI」，讓台灣影視及廣告製作團隊可以藉由一流器材拍出優秀作品。

展，正成集團趁勢崛起並持續茁壯。不過，正成集團之所以能夠屹立60年，關鍵在於：對趨勢的精準觀察，以及快速的行動力。

在1960年代，當時還是類比影視時代，沒有數位攝錄器材、沒有平板和行動電話，更遑論網際網路，當時Youtube等線上影音網站和網紅產業，猶如遙遠的神話，更準確地說，這些充斥於現代人生活的社群媒介及服務，甚至還不在人類的想像範圍內。隨著影音產業趨勢的變化，許多曾叱吒一時的企業殞落了，正成卻仍屹立不搖且日漸壯大，這要歸功於代代的用心接棒且能快速完整地回應當代需求。

首先，為擴大代理服務範圍，正成在1984年由公司轉型

為集團。當時由丘揚祖擔任集團執行長，經營範圍開始大幅擴展，由照相、暗房沖印市場轉入專業攝影領域，代理進口來自歐美的視聽、燈光設備知名專業品牌。之後，隨著台灣有線電視台陸續開放，專業影視市場隨之蓬勃發展，正成特別引進專業影視廣播器材與消費性數位產品。



正成集團的維修服務非常迅速，是許多影視從業人員的好夥伴。

強化維修服務

凸顯重要性

丘揚祖表示，「為提供在地業者最好的服務，在這個階段，我們除持續代理各國專業錄攝影器材外，發展重點之一是建立專業技術服務中心，提供快速的在地服務。」1990年，隨著中國大陸市場開放，正成集團的觸角也積極向外延伸，迎來另一波成長契機。

之後，電子商務逐漸興起，為強化代理商角色的重要性，正成集團積極強化維修的布局，不只在台灣建立完善的技術維修中心，在香港、中國大陸也設有維修據點。

正成集團的維修服務非常迅速，是許多影視從業人員的好夥伴。曾經，某國片團隊在

經歷1天的辛苦拍攝後，影片存檔卻無故消失。面對這種情況，心急如焚的拍片團隊向正成維修人員求助。「我們的團隊二話不說，立刻趕到片廠找出問題並與國外原廠溝通，數小時後，終於在半夜順利找回檔案。」丘紘豪以這個例子說明在地服務的重要性。

「其實，有些原廠品牌不是沒想過自己經營海外市場，然而，維修網路的布建及維修服務的時效和品質維持，其實難度很高，所以往往都是鋌羽而歸，之後還是全權交由代理商處理。」丘紘豪說。

正成的技術維修中心擁有眾多原廠背書，包括ARRI、SACHTLER、Manfrotto、

Cooke、Broncolor、KINO FLO、KOTO皆授予認證授權書，認可正成為廣大用戶提供專業技術服務的能力。

網紅時代來臨 擴展新興產品線

2015年，正成集團又啟動另一次變革——擴大組織編制，正名為「正成影視集團」。在這個階段，正成集團的經營重任逐漸落在第四代丘紘豪的肩上。他面對的新挑戰，是線上線下、虛實整合的代理商角色新定位；他迎接的新商機，是網紅產業帶動的影音器材需求。

「以往影像拍攝和錄製的門檻很高，通常是專業團隊才

有能力執行。」丘紘豪分析往昔影視產業的不同，「現在，在這個人手一機（智慧型手機）的年代，人人都能在網路社群平台分享自己的作品，這也造就了網紅時代。」

正成集團對趨勢轉變的觀察一向敏銳，當然早就看出此股風潮，因此，正成近年積極引進各式各樣最先進與具國際知名度的新興品牌。

「從前期商品拍攝到後期編輯系統，我們以一條龍的方式，提供最佳『網紅』影音解決方案。」丘紘豪特別提到，「要拍出品質更好的影片，『穩定器』已成為許多網路影音玩家的必備器材，為滿足消費者的需求，我們也引進了穩定器品牌。」

線上線下整合 打造O型行銷

在行銷上，正成也透過網路意見領袖（KOL）實際體驗心得分享及口碑發酵，抓住消費者的心。正成近年積極進行網路行銷及電子商務布局，打造O型（Omni）企業。根據《哈佛商業評論》說明：客戶的消費決策正從線性變成O型的循環，像是串起來的圈圈，消費者在搜尋資訊、購買等步驟，自由線上線下切換。對企業而言，電商和實體通路的疆界已消失，因此未來能360度無縫包圍消費者的企業，才能在市場上求生及求勝。

正成現在就走在這條全方位行銷道路上，一方面持續線下參展、舉辦體驗會和專業講座及實

體店面展售；另一方面不斷強化網路行銷能量，值得一提的是，正成已建置shopro電子商務網站，即時回應現代人習慣上網購買的消費習慣變化。

迎接多變未來 傳承「企業家族」

從消費性攝影器材延伸至數位影視專業設備器材，現在，隨著全球邁入高速網路時代的數位生活化趨勢，以及網路資訊的快速傳播，正成又開闢了更多新興產品線，「我們以前比較著重在『影』的部分，現在擴大布局，開始重視『音』的部分，不只是麥克風品牌的引進，我們也將跨足音響器材領域。」丘紘豪說。

隨著串流媒體及5G等新技術到來，影音產業勢將再次面臨新一波變革，正成積極備戰，不再將自己的定位局限在影視器材代理，在公司經營策略上，組織變革是正成規劃由「家族企業」轉變為「企業家族」的重要步驟，透過將每一事業群交由專業經理人負責，正成有信心能以更厚實的人才資源力量，因應這個變化愈來愈快速的時代。■

PROFILE

正成集團 小檔案

- 成立時間：1959年
- 資本額：新台幣1億元
- 員工人數：120人
- 營收年成長：30%（2019年預估）
- 市場覆蓋：台灣、香港、大中華地區、東南亞。
- 主要產品：消費性攝影器材、專業攝影棚器材、廣播電視設備、燈光照明系統、電影廣告拍攝設備、音訊音響設備、3C電子產品、戶外休閒產品。



正成集團總經理 丘揚祖（右）
市場營銷副總經理 丘紘豪（左）



台北市進出口商業同業公會特地邀請泰國外商聯合總會主席康樹德，以其豐富經驗分享新南向成功策略。

將帥會大師講座

由泰國經濟發展策略 展望新南向商機

東南亞國家協會（Association of Southeast Asian Nations，即ASEAN、東協）所屬的國家，在改革開放與區域合作的推動下，已成為全球經濟成長的一大重心。此次台北市進出口公會「將帥會」特邀泰國外商聯合總會（JFCCT）主席康樹德，以「東協及泰國的經濟展望」帶來對東南亞市場的觀察，並提供企業南向發展必須的了解與認知。

◎撰文／魏茂國 攝影／黃鼎翔 圖片提供／Shutterstock

相對於台灣上世紀中期積極推動經濟政策與建設，並迅速累積產業能量、成為亞洲經濟發展新星，腳步較

為落後的東南亞國家，卻成為當前全球最受矚目的經濟成長重鎮，也是許多台灣企業尋求生產資源或投資機會、並爭取

市場商機的目標。在泰國工作20多年的康樹德，首先就從泰國經驗出發，分析近年來在政策的改革及引導下，對泰國和

區域經濟發展帶來的影響及未來潛力。

特別是面對世界局勢的變化與各主要國家的經濟革新，加上國家創新成長的必要，泰國也不落人後於2016年推出「泰國4.0」（Thailand 4.0），作為推動20年經濟發展的核心計畫與方針，包括要從過去農業（泰國1.0）到輕工業（泰國2.0）、重工業（泰國3.0）為主的經濟型態，躍升為「創意創新的智慧泰國」（Creative+Innovation Smart Thailand），強調將泰國經濟轉變為「價值型經濟」、提升附加價值。

泰國4.0 引領經濟發展

要落實更具創新價值的「泰國4.0」，就必須讓產業、城市與人民都變得更「智慧」（Smart），也就會對泰國的經濟與社會帶來極大改變。康樹德解釋，過去泰國的經濟是「More for Less」，也就是投入大量的資源、人力與成本，著重工業的生產製造、甚至是商品代工，貿易上也以貨物買賣為主；但在「泰國4.0」的模式下則是「Less for More」，

透過更多創新、創意和技術來提高產品價值，並加強以服務為導向的貿易模式，藉由產業的轉型升級來促進城市與民眾的連結發展。

也就是說，為實現「泰國4.0」，除在地產業要更國際化，進而創造更多收益和更好服務，相對民眾也就能獲得更多的收入，並且得到更好教育、增進知識技術；同時在城市的環境，包括交通、能源、資訊等方面的運作，也能更為安全和智慧化，滿足在城市中活動的觀光客及市民。

因此「泰國4.0」並不是短期或補助性質的政策，而是基於提升社會整體福利的目標下，根本性地將創新與創意注入人民素質的提升和產業經濟的發展，藉此來帶動國家經濟成長。

康樹德以泰國的產業狀況為例，過去主要的GDP是仰賴大量的產品製造出口，使得財富容易掌握在少數人手中、擴大社會貧富差距；但現在泰國的服務業，不僅從業人員占比多達45%以上，所創造的GDP更超過55%，可將財富分散至更多人手中，也是泰國政府近



為實現「泰國4.0」，城市需更安全和智慧化，滿足在城市中活動的人們。

年持續推廣觀光等產業的主因。此外，目前泰國農業就業人口雖占近3成，但帶來的GDP卻不到9%，顯然須加以開放創新、提高生產力與價值。

從產業面推展來看，在「泰國4.0」政策計畫下，一方面是要使既有行業能夠持續增長，例如發展新一代汽車與智能電子，醫療和保健旅遊也是能吸引國際商機的項目，並以泰國身為重要的糧食生產地，農業、生物科技、食品加工等也都是不可忽略的投資要項。

另一方面，運用更多的創新創意，還可發展讓泰國經濟飛躍成長的未來產業；像是機器人、醫療中心、航空與物

流、生物燃料與生物化學，以及數位經濟、大數據等相關應用的產業。

經濟建設 帶動產業成長

以重點發展產業反映在具體的經濟建設上，就是首推「東部經濟走廊」（Eastern Economic Corridor, EEC）。這條由首都曼谷一路而下，涵蓋泰國東部北柳府（Chachoengsao）、春武里府（Chonburi）、羅勇府（Rayong）的廊帶，向來就是外資集中地；在「泰國4.0」的政策規劃下，目前結合目標產業發展，升級為泰國最先進完善的經濟特區。像是區內的烏

打拋（U-Tapao）機場在提升為國際機場後，將發展先進飛機維修中心，以及周邊的飛機零組件、人員培訓等航空相關產業。

同樣在海上運輸方面，「東部經濟走廊」中的林查班（Laem Chabang）、瑪塔普（Maptaphut）、梭桃邑（Sattahip）等3座港口，也將配合原有產業及設施增建，分別具備貨櫃與汽車運輸、能源及石化材料、旅遊和造船等主要功能。並結合高速鐵路與公路，以及自由貿易區、新興城市與公共設施等陸續設置，搭配投資的優惠與服務措施，不僅要將「東部經濟走廊」打造

為工業、商業、交通物流等中心，更要成為推動泰國產業與經濟持續成長的動能所在。

康樹德強調，「東部經濟走廊」相關建設都已在推動，可預期未來在更完整的交通網路及設施下，能串聯起泰國當地的產業與經濟，並帶來更多投資機會及顯著變化。

就「泰國4.0」政策所規劃發展的產業，其實也和我國當前推動的產業創新多有呼應；例如與智慧科技相關的智慧機械、亞洲·矽谷，以及同樣強調運用創新的生醫產業、綠能科技、新農業等，因此對台灣企業前往泰國投資合作也相當有利。康樹德還表示，要推動產業發展、或是吸引更多外資，就需要有穩定政局，並具有明確的經濟和投資政策，再加上良好的優惠條件與投資服務；而泰國外商聯合總會多年來也持續與泰國政府各部會溝通，並透過白皮書等方式提出建言，如政府必須要加強反貪腐等，才能有效提供更好的投資環境。



「東部經濟走廊」區內的烏打拋機場提升為國際機場後，即帶動發展先進飛機維修中心、週邊零組件等相關產業。

力拚蛻變 泰國與東協

藉由「泰國4.0」的帶動，

目前泰國正朝開放貿易、創新製造、安全投資、高品質觀光的大國邁進，並在更開放的國家與社會環境中，不論是公共部門、私營企業或人民都能相互接連，發展各創新領域。例如公共部門能推動電子政府、智慧城市及前瞻基礎建設，提高施政效率、安全與便利；私營企業也會有更多自動化、數位化、智能化等方面的創新應用，並推動新創與創業的擴展；人民則能以更正面的思考與心態，來迎向未來的改變及成長。

從泰國的經濟現況與前景來看，康樹德還進一步延伸至東協的發展動態；尤以貨物、人員、資金的自由流動，在開放政策和區域經濟合作下，可說是必然的走向與趨勢，也可從中發掘更多新的商業機會。如以北東協（泰國、柬埔寨、寮國、越南、緬甸等5國）區域來說，泰國就利用經濟特區模式，在與緬甸、寮國、柬埔寨、馬來西亞等鄰國地帶開發邊境貿易並吸引投資，像是物流、農產加工、勞力密集型製造業等。

事實上在「2025東協連

結整體計畫」（The Master Plan on ASEAN Connectivity 2025）中，東協就規劃透過可持續的基礎設施，以及數位創新、無縫物流、卓越監管、人員流動等策略，來提升成員國家的競爭力與包容性，並增強社區般的連結意識。好比在東協國家中，採單一簽證便於人員往來，或是發行共同貨幣等方式，目前都在討論中；相對於企業在評估投資海外地區時，也就必須考量區域內的合作關係與狀況，以找出最佳的投資機會。

而以泰國在所有東協國家當中，不論是從國土面積和人口數等資源，或經濟環境建設與市場發展速度，以及友善外資和鼓勵新商業模式等，都可說是名列前茅。像在世界銀行（The World Bank）2019年經商容易度（Ease of Doing Business）排名中，泰國就位居第二十七名；而由瑞士洛桑管理學院（IMD）發表的2019年世界競爭力（World Competitiveness）排名中，泰國也居第二十五位。並在這2項排名中，泰國於東協國家中皆僅次於新加坡和馬來西亞。

掌握商機 從了解開始

康樹德認為，現今全球貿易競爭下帶來許多商業挑戰，除了要利用創新科技，還要能結合更寬廣的市場及藍圖，打造開放合作平台，以容納更多人的參與及互惠，並從過去經驗中分析，進而改善現有結構、發展未來，也是能夠提高投資效益的成功關鍵。而在這競爭與變化過程中，挑戰就會出現在科技、人才、資金、市場等方面，例如在科技發展上，人工智慧、大數據等都是目前相當熱門的應用，電子商務、共享經濟等新商業模式的崛起，也會改變經濟運作型態，同時在人才教育與心態發展上，也要有相應培育方式。

對台灣企業來說，康樹德表示，面對當前產業熱烈討論、政府也積極推動的新南向發展，應先對目標市場有更充足的掌握，了解當地經濟政策、產業型態、基礎設施、人才素質、發展趨勢及成長潛力等，並且需要思考規劃用何種策略及方法進入市場，而不是單純以成本或獲利來考量、甚至忽略風險，才能真正找到合適且永續的投資機會。■



行動貝果營運長Iru Wang帶領團隊於今年獲緯創資通500萬美元新創投資，是台灣最亮眼的新創之一。

極具潛力的AI新創

行動貝果 打造AI界傻瓜相機

由台灣萌芽、成立於美國矽谷的新創公司行動貝果（MoBagel），憑藉團隊靈活的技术運用能力，以及跨域連結產業的雙重優勢，創新人工智慧（AI）與機器學習，贏得海內外科技大廠的投資，成為備受矚目的AI新創。

◎撰文／廖宜君 圖片提供／行動貝果

創立於2015年的行動貝果，因為具備AI前沿技術創新能量，成立1年多就成為日本軟體銀行創新合作計畫（Softbank innovation program）投資的第一家台灣物聯網公司，一舉進軍高門檻

日本市場。2018年，行動貝果更獲選進入加州柏克萊大學官方加速器SkyDeck，並於2019年4月宣布獲得緯創資通領頭的500萬美元（約新台幣1.5億元）A輪新創投資，可說是台灣近期最亮眼的新創之一。

回頭看這些成績，行動貝果營運長Iru Wang表示，緯創資通曾經稱他們為「AI界的傻瓜相機」，或許就是這種「複雜技術變得簡單易懂」的概念，讓行動貝果廣受大企業與創投追捧。

熱血創業 看準市場推AI

畢業於台大電機系的Iru Wang，在學時期便積極參加校內創意創業學程，「創業」想法一直深埋在她的腦海裡，之後前往矽谷攻讀研究所，畢業後雖然很快就拿到大公司的Offer，但在大公司裡待了3、4個月，還是決定跟著行動貝果執行長鍾哲民一起創業，「就是一股熱血，覺得我們該創業吧！」

從大公司換到新創團隊，Iru Wang認為，這是2個截然不同的環境，大公司可以學習到體制、規章，但也會受限於其中，特別是新進員工比較難接觸決策層運作，而新創則剛好相反，由於一切從零開始，什麼都要自己摸索，雖然零碎的事情多，但也因此能學到很多獨特經驗。

2015年，行動貝果剛創立不久，便在物聯網領域，以創新技術提供企業資料分析的相關雲端服務，在執行專案過程中，有客戶詢問：「能不能把收集到的分析成果，進一步做出預測？」驅使行動貝果開始朝數據預測的方向發展。Iru Wang回想起這段過往、記憶猶深地說，行動貝果



行動貝果不斷地與外界互動、交流，蒐集了客戶的重點需求，從中獲取新創成長動能，也較清楚未來可努力的方向。

團隊成員都是技術背景出身，確定技術層面上是可行的，評估後就開始朝自動化機器學習、大數據分析方向前進，建構AI分析平台。

在團隊努力下，行動貝果便在2016年推出Decanter AI系統，可將勞力密集以及重複性高的模型建立過程，利用自動化生成，如此一來，企業不用特別學習艱深軟體工具或撰寫程式碼，即可建立自動化資料分析流程，大幅節省商業分析師與資料科學家的寶貴時間，讓分析團隊能專注於了解資料並解決商業挑戰。

跨域布局 展現新創靈活性

行動貝果創新AI系統，廣受市場好評，奠定行動貝果往

前邁進的基石。目前客戶涵蓋零售、製造、金融、電信與政府機構等產業。

以零售業為例，業者導入系統後，可藉由數據分析，來預測顧客消費的產品種類，藉此控制進貨數量、降低生鮮食品滯銷壞損風險。而運用於電信業，可預測顧客跳槽的「離網率」，藉此讓企業端可提早推出客製化行銷方案，Iru Wang說：「簡單來說，我們做的是產銷預測，透過大數據分析，客戶不需要再用人工處理這些細節。」

Decanter AI系統靈活又能跨域操作的性質，讓行動貝果順利在亞洲發展，目前團隊總部尚在矽谷，但在台灣、東京、上海與北京都設有分公司，形構出跨

國際的新創團隊。

但看似風光的輝煌成果背後，其實有許多艱難處。Iru Wang說，公司核心成員和自己都是程式專業出身，缺乏公司經營專業知識，也無資源可招募專業人員代為執行，大家邊做邊摸索，做起事來經常綁手綁腳、不得施展，更遑論開拓市場，也因此影響研發新技術的步伐。

「很多時候，得忙著處理會計之類的事情。」Iru Wang苦笑著說，所幸幾次募資都有好結果，外來資金的挹注，給了行動貝果喘息空間，也讓他們能招募更多專業成員，得以分工做各自專業的事，加速公司站穩步伐，得以穩定經營與成長茁壯。

展望未來 讓世界看見台灣

回想創業歷程，Iru Wang說，儘管行動貝果原本在矽谷就做出不錯的成績，但團隊後來仍選擇回到台灣，作為開拓亞洲市場的中繼點，除因團隊成員中多數是台灣人，更重要的是，台灣是一個很好的智慧應用實驗場域。

談論到公司未來布局，謙虛的她認為，眼下最迫切的是穩定客源，開拓新客戶同時也要力保既有客戶不流失，中期而言，盼能打造出AI的App商店，變成一家AI平台公司，除了提供自己的服務，更要成為客戶與客戶間的橋樑，能藉著平台找到其他客源。至於最終長期目標，她不改創業初衷地說：「我希望MoBagel可以

創新創意教戰守則

TIP

1 看準市場需求

從市場需求中，找到系統優化、創新的方向，奠定向前邁進的基石。

TIP

2 跨域布局

將系統成功應用於各產業，具跨域分析性質，並於全球設立分公司團隊。

TIP

3 穩定客源

持續穩定客源，開拓新客戶不忘保留既有客戶，成為客戶間的橋樑。

走進每個人的工作桌上，像EXCEL之類的軟體，大家可以輕鬆接觸AI，感受智慧新創為生活帶來的改變。」

這幾年，行動貝果獲得很多投資，但得到的資源愈多，背負的挑戰跟責任也愈大，這其中存有Iru Wang身為台灣人的情感層面召喚。「我們希望可以成為一間對世界有影響力的軟體公司，而大家知道我們來自台灣！」Iru Wang最後提到，台灣有許多優秀人才，以及友善又民主的生活環境，可是年輕人創業成功案例太少，希望行動貝果可以成為一個案例，甚至是改變世界的榜樣。■

PROFILE

行動貝果 小檔案

- 成立時間：2015年
- 營運長：Iru Wang
- 資本額：新台幣2,500萬元
- 主要業務：數位內容產業，提供企業AI人工智慧服務、雲端服務以及自動化數據分析等。2016年間與日本軟體銀行SoftBank、Nokia和法國電信Orang合作，拓展歐洲與日本市場。





鼓勵員工自我管理

誰還在乎KPI？ 谷歌、微軟都看OKR

績效關乎企業存亡，過去常聽到企業領導高喊KPI，但績效導向的KPI重結果而非努力的過程，往往讓企業背離創立初衷。1999年英特爾前CEO提出OKR，要求設立具挑戰性目標，卻不連結績效評估，而將評鑑重點放在「員工是否有動力」。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／美聯社、Shutterstock

關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）作為許多企業衡量組織或員工個人工作表現的參考，已行之有年。如網站將「流量」視為KPI時，組織及員工個人自然就會設法開始無限地「製造流量」。

但在「製造流量」的過程中，員工彼此有可能會為了達到KPI所帶來的獎勵而發生內部衝突。員工也可能會為達到KPI的「量化目標」，而忽略與KPI相關的「質化內容」。如網站只考慮「流量大小」，卻沒有考慮「流量品質」，真正創造

流量的網友，未必就是網站期待的關鍵客戶。

追求量化的KPI盲點

KPI原本的設計初衷，是希望用客觀量化數據（維持公平），配合獎勵制度激勵員工主動完成目標，但由於KPI是以

「結果」作為績效考核目標，因此如果僅在考核中檢討「結果」，忽略達成目標的過程，主管就很可能看不出員工為什麼成功或失敗。

更重要的是，因為看不到過程，主管在考核時可能會忽略員工是否已盡力，進而導致主管與員工發生衝突。《別讓績效管理毀了你的團隊》作者譚拉·錢德勒（Tamra Chandler）認為，以KPI為主的績效考核，常常會把焦點放在員工做錯了什麼，至於員工為什麼做錯（如是否為因為嘗試挑戰新事物），主管往往是不關心的。

加上KPI往往會與加薪、獎金相互連結，員工為取得好考績，自然會以不出錯為前

提，而非不斷挑戰新事物。碰到任何困難，也不敢讓主管知道，主管也難以得知員工需要什麼協助，或是所交辦事務其實不適合員工。

也因為產生結果需要一段時間，因此檢討KPI的時機點，多半會用月、季、半年或1年為週期，主管很可能會來不及幫助員工改正行為，結果員工達不到KPI，此時可能只會怪罪主管沒有及時出手協助，也讓績效考核往往淪為部屬抱怨、主管討厭的例行公事。

從MBO演進到OKR

但如果不以獎懲、評鑑制度為重，組織又該如何督促員工完成目標？包括奇異（GE）、微軟（Microsoft）、

IBM、Adobe、Google、領英（LinkedIn）、推特（Twitter）、荷蘭國際集團（ING）等跨國大型企業，自2015年起都陸續開始採用「目標與關鍵結果」（Objectives and Key Results, OKR），OKR是否有可能取代KPI，成為企業用來管理績效的指標，一時蔚為風潮。

事實上，OKR並非全新觀念，是由管理學之父彼得·杜拉克（Peter Drucker）在1954年提出的目標管理（Management by objectives, MBO）理論演變而來。MBO強調以團隊參與方式建立目標，並在時限內完成，且每個人需為自己的績效負責任，由於運作方式公開透明，員工若能自動自發，確實有助於提高員工對團隊的歸屬感。

但MBO也有目標難以量化的缺點，導致員工可能會不清楚如何達成目標。而且組織在執行目標管理時，只是在執行主管「自己」的目標，員工因此缺乏自動自發的動力，加上組織擺脫不掉使用KPI的習慣，仍然以1年為週期檢視目標，往往無法跟上市場變化。



在KPI制之下，員工與主管往往因績效考核讓雙方的關係產生摩擦，更過分注重結果，忽略了反應企業精神的過程



前英特爾執行長安迪·葛洛夫提出OKR理論，大幅改善企業文化，舉凡主管、員工都能朝著適當的方向進步。

因此，前英特爾執行長安迪·葛洛夫（Andy Grove）在擔任英特爾執行長時，改良MBO模型，提出OKR理論，曾在英特爾工作過的矽谷創業投資家約翰·杜爾（John Doerr），便將OKR引進Google，由於Google的成功，吸引許多企業開始嘗試OKR。

OKR中的「O」是指目標（Objectives）、「KR」則是關鍵結果（Key Results），有別於KPI重視的是達成的「結果」，OKR則更加重視達成目標的「過程」，如為了幫助所有人了解最新目標是什麼，先是由團隊討論出一個OKR周期，可以是1個月、1個季度或1年，然後設定周期內幾個重要

的大目標，讓大家知道「我們現在要做什麼？」接著把每個大目標量化為2~4個定量的關鍵結果，讓成員了解「如何達成目標的要求」，然後在OKR周期結束後，根據關鍵結果的完成情況進行檢討。

由於在1個OKR周期後，團隊不僅要檢視自己是否達成目標，還得進一步探究實施結果背後的意義，當結果不如預期時，必須拆解原因，如目標過大、人力不足，或是需要更多時間執行等。如此一來，才能在下個周期中，找尋更多突破機會。

更重要的是，為避免部門各自為政，只顧自身利益，OKR不會與員工的現實利益掛鉤。換句話說，就算關鍵結果不如預期，員工也不會因此受到懲罰，也使得員工會比較願意在自行設定目標時，願意嘗試更高的挑戰。

所以OKR針對不同難度的大目標，要設定不同的失敗率。如Google會把大目標分為2類，其一是難度不高、必須達成的承諾型目標，如產品發布、招聘等，允許的失敗率是0；另外則是難度很高的挑戰型

目標，允許40%的失敗率，但只要做到60%就算完成，如研發新功能、開發前沿技術等，讓員工沒有後顧之憂，放手去做。

因此落實OKR時，很重視員工的參與程度，如在KR確定的過程中，員工可根據自己的分析和掌握的資訊，自行列出達成目標的方法，並與上司或同事討論。在執行過程中，員工也可以根據情況變化，在確保目標不變的情況下對KR進行調整。

與其說OKR是一套定義和跟蹤目標及其完成情況的管理工具和方法，不如用「溝通」的角度來看待OKR。因為OKR為能確保員工緊密合作，主管不能只是反覆傳遞一個理念（或命令），要求員工「使命必達」而已。

KPI仍有存在價值

但OKR的價值，並不在於取代KPI，因為KPI是「別人要我們做的事」，OKR則是「我們自己想做的事」，也就是說，KPI與OKR其實並不衝突，只要不把OKR視為績效評估工具，一個組織內，可以同時實施這2套體系。



OKR之所以在執行過程中，評估結果和獎勵不能掛鉤，目的是希望提倡一種勇於創新和嘗試的精神，所以要願意接受失敗。若產業類型要求高度創新，而且沒有歷史數據可以參照，如Google身處的網際網路服務產業，就比較適合推動OKR，而非KPI。

但KPI可量化且更客觀，因此適用於工作內容重複性高，結果可以預測的情況，如生產線的產品良率、出貨速度等。所以企業應該將OKR用來作為與KPI相輔相成的管理工具，要理解工具的目的，而不只是一味模仿。

持續溝通是OKR的靈魂

從某種角度來說，OKR確實解決KPI的種種缺陷，如它與績效考核分離，員工的季度結

果不與獎金掛鉤，能讓員工把注意力放在公司或團隊的整體目標上，而非急功近利，只考慮個人利益。同時通過公平、公正、公開的溝通，有效激發員工的積極性，

KPI是讓主管考核員工，OKR則是讓員工管理自己，自己提醒自己工作做得怎麼樣，自己評分、回顧及改善，讓每個人都是「領導者」，也更加適合作為自主性高，不喜歡被人管的員工。

為達到目標與方向一致，從而讓公司可以進行考核，持續溝通是OKR的靈魂。傳統績效管理比較強調個人，現在更多的則強調團隊。

OKR不只是一個管理工具，更是一個溝通工具，老闆不能總想著考核員工，更應多加思考如何幫助員工，鼓勵部

屬激發創新想法，主管和員工必須坦率溝通，互相支援，即時檢視成效，隨時修正。

但不管是OKR還是KPI，在實際應用，都不能以偏概全，畢竟工具沒有好壞之分，關鍵是看誰在使用，怎麼使用而已。如果主管與團隊「選擇關鍵結果的能力」不夠精確，沒辦法精準對應問題，就算再怎麼努力和投入OKR或KPI，都不會有太大的成果，甚至還會造成反效果。

在主管需具備的各種能力中，工作根本原因分析的系統化能力，絕對名列前茅。更重要的，經營者或管理高層是否願意放下身段，下放部分權力，用公開透明坦誠的態度與員工溝通，才能帶領公司真正掌握OKR，並融合KPI，完成企業管理文化的轉型。■



苔球植栽源自於日本，名為「苔玉kokedama」，是歷史相當悠久、具禪意的日式植栽藝術。

家中有位綠色醫生

苔球植栽的療癒魔力

在辦公室或居家環境擺放綠色的花草植物，既能為室內空間妝點自然氣息，也能為身心帶來放鬆愉悅的感覺。想輕鬆體驗植物神奇的療癒魔力嗎？不妨試試連新手也可以簡單掌握入門技巧的「苔球植栽」吧！

◎撰文／杜韻如 圖片提供／Shutterstock

小巧可愛、青蔥翠綠的苔球植栽，總讓第一眼看見它的人忍不住驚呼：「好可愛喔！」「好療癒！」由於只要給予適當生長的环境條件，照顧起來非常容易簡單，特別適合生活忙碌、難以花費多餘

時間和心力的現代人，因此很快就成為世界各地都備受喜愛的植栽寵兒。

享受慢生活 自然植景藝術

源自於日本，名為「苔玉kokedama」的苔球植栽，是歷

史相當悠久、具禪意的日式植栽藝術。它最大的特色是不需要盆栽器皿，而是直接以苔蘚作為植物的容器，將它包覆在植物的根部和土壤外圍，就能成為一件營造樸實美感的自然藝術品。無論是擺放在辦公桌

前、電腦桌上，或是家裡的客廳、浴室，甚至懸吊在窗戶旁任何一處室內空間，都能時刻為生活中創造出意想不到的情趣與驚喜。

方便照顧 人人是綠手指

苔蘚的生命力強，保水性極佳，並且透氣性佳，具有良好的調節性，如過度澆水時，多餘水分便會自動流出，不用擔心植物根部會被泡爛，而當苔球水分不足而變得乾燥時，除了重量明顯變輕外，顏色也會由明亮的青綠轉為灰綠，這時只要再補充水分，苔蘚很快又能再恢復盎然生機。

任何能夠種植在盆栽當中的觀葉植物或小型花卉，如蕨類植物、水耕植物、多肉植物，甚至是食蟲草植物，都很適合作為苔球植栽，只要依照擺放的環境條件，選擇適合栽種的植物即可。例如綠蘿、黃金葛、小文竹、石竹、銅錢草、觀音蓮、狼尾蕨、吊蘭、虎皮蘭、袖珍椰子等，都是很常見的苔球植栽選項。

如果喜歡一花一世界這種富有禪意的植栽型態，可以選擇單一植物種類，而喜歡熱鬧

繽紛感者，也可嘗試多種植物配搭種植，苔球植栽可自由靈活變化，後續輕鬆、好照顧的特性，就是讓它廣受歡迎的一大原因。

苔球植栽DIY 療癒又有趣

苔球植栽所需材料既簡單又容易取得，只需要準備想栽種的植物、苔蘚、土壤，以及用來網綁固定苔球的棉線或細麻繩即可。其中土壤的部分，除了保濕又透氣的土質外，也建議可選擇帶有一點黏性的腐植土，或是以7:3的泥炭土與赤玉土比例所製成的土團，較容易包覆植物根部，利於苔球的製作。

製作步驟如下：

1. 先把苔蘚浸泡在清水中約2至3分鐘，待充分吸飽了水分後，再將其中的樹葉、枯枝等雜質整理乾淨取出，輕擰至不滴水備用。
2. 將植物的根部以土壤完全包覆，揉捏成一個球形，注意過程中手法盡量輕柔，避免傷害到植物的根部。
3. 把苔蘚鋪平後，將步驟2的土團放在苔蘚中央，用苔蘚把土團給完全覆蓋住。



準備想栽種的植物、苔蘚、土壤，以及用來網綁固定苔球的棉線或細麻繩即可完成苔球植栽。

4. 最後再用棉線或細麻繩，將苔球給網綁定型。線繩和繩結記得藏進苔蘚中，使苔球的外觀看起來更自然有美感。
5. 製作完成苔球植栽可以用垂掛的方式，或是擺放在瓷器淺盤、碟皿中。■

苔球植栽養護TIPS

- 苔蘚喜歡潮濕、透氣和散射光線的半陰環境，因此平時可將苔球植栽擺放於明亮通風或陽台避蔭處。但別忘了苔球上的植物也需要陽光，偶爾還是要讓它曬曬太陽。
- 當苔球變輕時，可將它泡入水中，輕輕擠壓出氣泡，吸飽水分的苔球大約可保濕10天左右。
- 下雨天時將苔球放在雨中，雨水中天然的營養物質有助於使苔蘚生長旺盛。
- 經過多次泡水後，苔土可能會逐漸剝落鬆散，屆時再以新苔土填補即可。