



# 貿易

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

雜誌  IEAT

No. 342  
2019年12月

## 潛進專利 企業戰術大剖析

定價：99元



RCEP已達陣  
台灣該如何因應？

科技趨勢再往前  
AirPods帶動熱潮  
真無線耳機產業當道

主導CPTPP+日歐EPA生效  
日本經濟看俏  
台商聚焦潛力五大領域

封面故事

Cover Story

# 潛進專利 企業戰術大剖析



專利是企業生存的命脈，透過專利的布局與利用，將可進一步藉由交易、授權、合作等方式，為國家或企業在新的產業競局中，創造更大的價值與收益。本期封面故事探討專利分析與檢索，從中發現商機，再創新利基。

## 總論篇

10 專利營運 = 技術品質 × 權利品質 × 市場品質  
攻擊與防禦 從專利檢索到產業布局備戰

## 布局篇

18 從生命成長曲線看專利布局策略  
瞄準品質 力拚趨勢分析快、狠、準

## 案例篇

22 藍海與下架的一線之隔  
專利分析突圍術 關鍵字透商機

# CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 專利分析到產業布局 企業攻防的煙硝戰場
- 名家專欄 Column
- 4 RCEP已達陣 台灣該如何因應？
- 國際視窗 News Digest
- 8 RCEP預期2020完成簽署 惟印度憂利益受損未加入
- 特別企劃 Special Report
- 智慧城市帶動創新、AI推動生活體驗
- 26 無人經濟大爆發
- 企業實戰錄 Enterprise
- 奉行「與時俱進」圭臬
- 32 華城電機拚再生能源 鞏固領導者地位
- 大陸觀察 Mainland Focus
- 科技漸趨成熟 應用深入家庭生活
- 36 中國大陸智慧家居風潮興起
- 市場瞭望 Market View
- 主導CPTPP+日歐EPA生效
- 40 日本經濟看俏 台商聚焦潛力五大領域
- 產業趨勢 Industry Trend
- 科技趨勢再往前
- 44 AirPods帶動熱潮 真無線耳機產業當道
- 創新創業 Innovation
- 「愛上新鮮」抓住趨勢 營收快速破億
- 48 整合水產及行銷 創造生鮮電商王國
- 領導心法 Leadership
- 里德·哈斯汀的管理哲學
- 52 勇於冒險 信任打造創新力
- 文創藝術 Cultural Arts
- 台灣烏龍茶成功打入歐洲市場
- 58 XIE XIE TEA顛覆傳統 把茶變時尚
- 品味生活 Life
- 日本世界遺產之美
- 62 走讀文明史蹟 百年華麗滄桑
- 貿易線上 IEAT Online
- 全球啟動「肥咖條款」掀反避稅浪潮
- 64 國際聯手打擊租稅天堂 海外資金回台新契機
- 大亞特蘭大商會研討會
- 66 放眼美國 掌握未來脈動
- 2019赴越南中藥草考察團
- 68 擴進口來源 開發新商機

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

專案經理：董育君

資深編輯：廖珮君、許資晏

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。



# 專利分析 突圍術

## 關鍵字透商機

藍海與下架的一線之隔

專利檢索不只探討技術與法律，更是探討產業趨勢與風險評估的工作。透過專利分析工具找出關鍵詞，並從更多擴充詞找出分類與周邊專利，經由不同的檢索邏輯，取出不同的態樣來做分析，或許企業能發現，從來沒想過的新藍海。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／Shutterstock

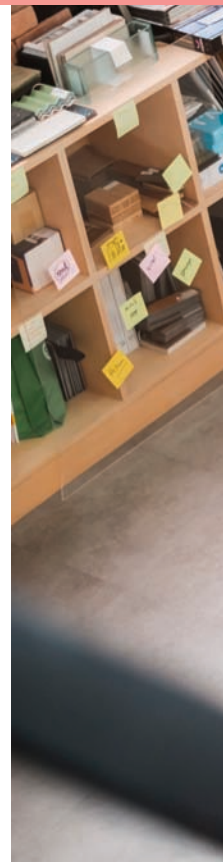
**崑**山技術科技大學創意媒體學院院長、創新創業育成中心主任吳宏偉指出，新創公司分成「技術型新創」與「商業模式型新創」。對於技術型新創而言，專利是最為重要的，沒有專利，連被投錢的機會都沒有。「就一個技術型的新創公司，不太需要去做很多的產業專利分析，既然能申請到專利，

表示產品已有獨特性、吸引力、新穎性、進步性、產業利用性，做專利分析的目的主要在研究有多少競爭對手。」

### 專利資訊檢索系統

### 國際專利查詢一站滿足

若想要了解專利分析，科技部「科學技術與資訊中心」提供非常完整的專





企業若想從專利檢索發掘商機，團隊不只要懂專利，搜尋後還要能分析競爭者與自身的專利、差異與優勢。

專利分析，只要花幾千元就能買到一本報告，但分析的產業類別較大，比如光電產業、太陽能電子產業、電動車產業等。如果要更細部的技術，如化學性的抽血驗唐氏症的檢測，就必須委託專業的法人單位協助。若真的沒有經費，透過產學合作的方式與教授合作，協助進行專利分析，也是方法之一。

### 專利分析看到關鍵字 找到新藍海

進行專利檢索後，發現某個技術有機會可發展的話該怎麼做？吳宏偉建議透過「技術功效矩陣」來找答案，技術

功效矩陣是探討技術發展重點、挖掘研發熱點的工具，可列出不同技術與功效交乘比對，沒有太多交叉結果的就會是機會點所在。

吳宏偉創業之初，嘗試跨入生醫電子，當時團隊發現高階癌症篩檢費用相當昂貴，做一次要新台幣8到11萬元，然而，高階癌症篩檢沒人要做，平價的檢測又不夠準確，無法達到早期篩檢早期治療的目標，因此當時團隊以「人人都能負擔得起的高階癌症篩檢」為目標，深入發展核心技術。

即便最終也順利取得多項專利，但吳宏偉很快發現，癌症檢測技術千百

種，他們既要在傳統的檢測法中突圍，還要在紅海市場與千百個競爭者一爭高下，讓他們開始思索，是否應該另行創造藍海市場？

「我們開始找產業相關資料，進行更多方的專利分析，從中發現有些功效會寫到基因檢測，因為通常癌症的基因檢測就是在做癌症的基因分析，所以有一些專利會把基因檢測寫在裡面，讓我發現基因檢測這個關鍵字。」事實上，基因檢測未必只能用在癌症，吳宏偉進一步發現，原來還有新生兒基因檢測這個領域，這個發現讓他非常興奮。

吳宏偉透過技術功效矩陣，首先看到基因檢測關鍵字；其次看到基因檢測與產前被放在功效之處，竟然沒有技術去相對應，且目前所對應的專利全部是傳統的化學法，創新的物理法專利幾乎空白。「這個分析方式讓我們很順利找到切入點，並且立刻去申請專利，馬上展開布局。」

相對於癌症技術檢測技術掌握在美

國人手上，吳宏偉將產前基因檢測市場放眼華人地區，尤其是中國大陸1年就有將近2,000萬個新生兒，現在該團隊已積極布局對岸市場，搶攻藍海商機。

技術功效矩陣無法告訴你市場在哪裡，會不會成功？但卻可告訴你，你的技術是否值得做，可不可以做。至於是否有市場，就必須到市場去試煉，就像有句話說：「你的創新技術做好6成就應該丟到市場上去測試」，讓市場說話才是真理。

## 新創企業無專利布局 保護自己不可不慎

「我們團隊不只要懂專利，搜尋完之後還要能分析競爭者的專利與我們的差異及我們的優勢為何。畢竟技術型的新創在發展初期，最有可能的出場機制就是把專利賣掉。」吳宏偉分享其創業經驗如此表示。

吳宏偉強調，一個技術型的新創公司大多是因專利而出場，並非進入商業模式，畢竟技術到某一個程度是可賣掉的。他進一步說明，很多新創公司的創辦人並非具有技術背景或者是教授，有些可能是學生，他們的認知普遍還在「有專利就好」。但不論是申請專利或後續維護都需要一定的費用，「公司在募資時，有個投資人是傳產企業的老闆，什麼技術都聽不懂，只問幾個關鍵問題：你的專利有通過幾件？在美國、

## 專利資訊檢索的工具

資料來源：智財局

中華民國  
專利資訊  
檢索系統  
(TWPAT)

國內專利資訊：搜尋人可透過此系統，特別把某家公司選出來做統計分析；可針對某些公司專利申請量的變化，或是發明的申請量的變化，來推敲技術的演進。

全球  
專利資訊  
檢索系統  
(GPSS)

跨國檢索資料庫，內建資料高達7,500萬筆。包含中華民國加上中、歐、日、韓、美五大專利局、世界智慧財產權組織公告/公開案查詢。

台灣、中國是否布局？在他的認知裡，專利代表價值、代表錢，認為有專利代表有資產，因此做一些審核後就願意投資。」吳宏偉分享。

近年來，募資平台成為新創企業走向群眾的重要網路通路，在眾籌平台上，可看到許多驚人創意，常有甫上架就衝上百萬、甚至千萬的專案，完美收場的專案不少，也有不少因專利糾紛而下架的專案，比如「嘖嘖杯事件」，究竟誰擁有專利，鬧得不可開交。

這個短時間募資超過新台幣6,000萬元的產品，之所以引起爭議，主因在於嘖嘖杯的發起人陳儀珊在臉書發聲，表示該產品的專利當初是由初心地球社發想與提案，最終才擬定嘖嘖杯現有七大功能設計，而主張自己擁有嘖嘖杯的著作權及商標；協力廠商瀛海公司dr.Si則主張公司已於2010年申請「摺疊杯體」的新型專利，之後於2017年申請隨行杯杯蓋的發明專利，並於2018年獲准。

對初心地球社而言，瀛海主張擁有專利權，就代表我方一定侵權嗎？高佐良的答案是不一定，事件發生時，首先應確認我方產品是否落入申請專利範圍，若否，則我方未侵權，對方若貿然提告，我方可進一步提起反制措施，主張侵害商譽等；若確實落入，先看看對方的專利是否到期，或是否仍有效。若仍為有效專利但為新型專利，可留意技術報告結果比對代碼。以瀛海在2010年



募資平台成為新創企業走向群眾的重要網路通路，但也有因摺疊杯體專利爭議下架的專案。

申請「摺疊杯體」的新型專利M390100為例，其技術報告結果比對代碼為2，代表請求項比對結果「均無進步性」，根本不具威脅性。

若為有效發明專利，則可找專家協助，透過前案檢索，詳細檢視對方專利的有效性，進而提起專利舉發，直接把對方的專利打掉。

高佐良建議，與協力廠商啟動合作對話前，最好先要求簽署保密協定，限制對方在取得競爭產品的營業祕密後，不得於合作目的外使用或揭露，才能避免對方以合作之名行剽竊創意之實，一旦對方違反協議，便能據以要求賠償。

「好的創意不用擔心欠缺資金商品化，只要想法能夠打中消費者的心，便能透過募資平台獲得足夠的資金。只是在創意公開前，最好能先完成IP布局，不論是申請專利、商標，或是以著作權或營業祕密形式取得保護，對自身才有保障。」■

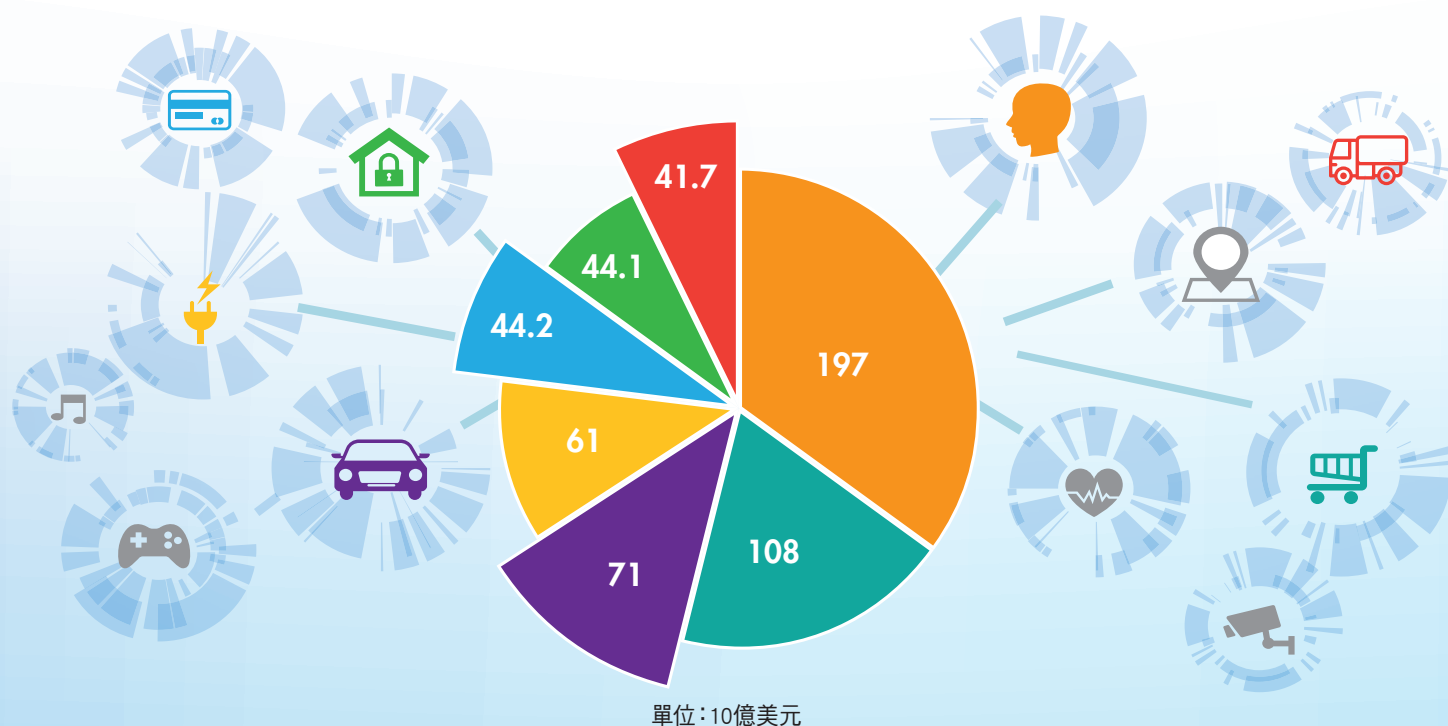
## 智慧城市帶動創新、AI推動生活體驗

# 無人經濟大爆發

物聯網與人工智慧技術日益成熟，廣泛運用於各產業面，並透過此技術，大幅提升產品銷售及客戶體驗。此外，各國政府亦紛紛推動智慧城市，「無人化」已為時勢所趨。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／法新社

### 全球IoT投資哪些產業？



■ 智慧製造 ■ 消費者物聯網 (如穿戴裝置等) ■ 交通 ■ 公共事業 ■ 資產管理 ■ 智慧家居 ■ 物流

資料來源：EY analysis, 《Future of IoT》



**智**慧科技與聯網環境的不斷優化，驅動無人經濟之誕生；其中以人工智慧與無人機作為核心所創造的嶄新經濟模式，帶動更多樣化的服務應用、創新商業模式、智慧載具規格設計、消費模式等全面性的轉型與進化。

2016年，人工智慧與物聯網技術帶動智慧商務新概念；2017年起，無人機送貨、無人商店、無人銀行、無人旅社語音支付、刷臉支付等無人經濟興起，就是人工智慧（Artificial Intelligence, AI）與物聯網（Internet of Things, IoT）技術整合後的各式智慧物聯（AIoT）之創新運用。

事實上，過去幾年，物聯網的發展成為一門顯學，然而隨著廠商採購設備愈趨大量化，上千台無人設備所產生的海量物聯網設備，成為管理上的問題，這些問題包括：

1. 「設備保養」停留於人工作業層次，經常性突發故障，導致工作節奏紊亂。
2. 設備保養不良，故障率高，生產中斷，備用零件庫存多，導致維護成本高。
3. 除了傳統網路安全問題外，

缺乏對設備的有效監控，存在不同特殊安全問題。

4. 設備故障頻發，精準度下降，導致不良品的產生與增多，設備運轉效率偏低。

如何降低連接和監控設備的成本、易於進行批量管理和維護、簡化與安全的操作和支持，成為無人設備目前最需提出解方的問題。

所幸，隨著物聯網IoT及科技的進步，強化服務業及傳統製造業與科技的結合，已逐漸破除線上及線下的藩籬。現在，IoT已經從智能櫃與全通路銷售、智能停車場轉型、充電樁、電子紙立牌等不同領域的大幅展開，讓這些科技逐漸貼近人們的生活圈，而不僅限於工廠的製造應用。

尤其智慧城市的建設發展已逐漸成為全球各國政府積極推動的重點產業，也帶動許多產業的創新與升級，包括智慧政府、城市治理、交通、醫療、能源、建築、教育等各種不同的層面，無人經濟將更深入各領域。

許多智能產業的發展，多與政策的鼓勵與推動有關，智能櫃與智能停車場，就是無人經濟未



透過人工智慧與物聯網技術，銀行將「無人化」，從諮詢、金流調整等都可自助處理，逐漸翻轉金融業界。

來大爆發的應用領域之一。

## 產業1：智能櫃

所謂智能櫃，一般而言，若具有聯網、管理管制，能夠在非同步時間進行存取交換物品的點位，並透過身分識別的管制，做相關的遠端管理，未來發生爭議時，亦有相關的紀錄可以追查，就是智能櫃的應用領域。

智能櫃包括主櫃與從櫃，主櫃配有觸控螢幕以及主控的相關設備，包括QR code掃描器、金流設備、熱感式印表機或貼紙式印表機；從櫃則是指有大小不同的櫃體所形成的形狀。

### 省人力又精準行銷

智能櫃運用的領域非常廣，包括包裹收送、置物服務、物品



(左) 智能櫃帶來的便利性衝擊全球產業模式，就連新鮮蔬果，消費者都可以網路下單，直接到智能櫃中取貨。(右) 身為電商、物流巨擘，Amazon 早先推出 Amazon Locker，設置在各國住宅社區樓下，提供社區包裹櫃服務，目前簽約櫃數高達85萬個住宅單位。

借還、物件領用、洗衣服務、網訂櫃取、電商銷售、現場銷售、金流支付等模組。

目前世界各國在智能櫃的運用上，美國 Amazon Locker 起步早，但由於只收 Amazon 包裹，使用的櫃數有限，而2017年推出的 Amazon Hub 開放物流共用，可以放在住宅社區的

樓下，類似社區包裹櫃的概念，因此一推出即大受歡迎，目前已簽約的櫃數高達85萬個住宅單位。

新加坡郵政則設置 POP Station，以政府力量協助推動物流智能櫃，透過數據分析輔助選點，以確保資源投放準確度。並串流電商有效帶來廣大使用

者，現在更結合跨境電商80萬會員，突破低使用率困境。

在台灣，目前已經可看到各大捷運站設置的中華郵件i郵箱，郵局的目的，在於讓不方便收取包裹的用戶，能運用i郵箱來解決問題。除此之外，還有企業應用在辦公室內的智慧借還櫃，科技公司 Tech Link 新落成

## 零售業設智能櫃對使用者與管理單位的效益

### 使用者

- 無時間限制，取貨超方便。
- 自取提貨，保障購物隱私。
- 告別漫長等待，不須現場排隊等待店員找貨品與結帳。
- 新型態智慧服務，帶來便利又有趣的使用者體驗。
- 多種電子支付工具可供選擇。



### 零售業者

- 全天候24小時提供購物櫃取服務。
- 增加配送方式選項，提高電商轉換率。
- 可與內部系統整合，便於管理。
- 蒐集消費取貨數據，輔助行銷決策。
- 櫃體貼與螢幕放送廣告，增加廣告曝光機會。
- 輕鬆成立迷你分店，開拓新市場。
- 多溫層櫃為生鮮配送，確保商品存放品質。
- 安全監控有保障，避免消費爭議。



資料來源：吉達思

的AI中心，即配有智慧型設備借還櫃。主要常常有同仁向管理ID設備的同事借用設備，工作一直被打斷的ID人員不勝其擾，因此把同仁最常借的零配件放在智慧借還櫃，透過員工證即可借用，或結合人臉辨識等多種科技應用技術，如果忘記歸還，系統就會自動化通知，大量節省時間。

「很多人問我，為什麼要做智能櫃，到底智能在哪裡？」吉達思科技總經理朱懿中笑著解釋，智能櫃最重要的應用特點之一，就是有數據蒐集與互動體驗，因為主櫃有觸控螢幕，可以與用戶進行互動體驗，如此即可在數據蒐集之後，接著精準針對目標客戶進行會員或行銷管理等相關議題。

朱懿中指出，過去吉達思曾與某家量販店合作設置智能櫃，協助其進行商品資訊或電商後台整合，智能櫃的設置，有效解決並促進零售產業效益的提升。（詳28頁表格）

### 智能櫃的產業角色

智能櫃在國內產業中，在相關應用上有以下不同的角色。

●**產業促進者**：大多為政府單位，比如經濟部商業司與工研

院，目前也協助這兩個單位建立台灣智慧包裹的共用平台，希望所有的電商與物流等業者能夠互相串接起來，減少業者每次在串接不同的業者或是使用狀況時，所花費的時間與人力成本。

●**營運者**：將櫃子提供給櫃體使用者的營運單位，是實際面對群眾的角色。

●**解決方案提供者**：提供這些服務與技術，讓營運商服務其櫃體使用者的廠商。

●**設備與櫃體製造商、其他應用需求**：包括櫃子等硬體設備與應用程式等軟體的提供者。

工研院在3年前即開始進行「工研院智取站」的櫃體建置，並與國內物流業者合作，目的是希望建立一個大櫃體的平台。也就是說，如果電商的消費者要做櫃體取件時，可以選擇這些櫃體。對電商而言，可供消費者選擇的櫃體點位加起來有上千個，且逐年增加，一旦櫃體數量夠多，就能逐漸形成規模經濟而產生更大的效益。

但他不諱言，目前對智能櫃最感興趣的反而不是零售業者，概因零售業者受限於營收規模，在設備系統的投資上會更加謹慎

評估其投資報酬率，因此導入並不熱絡，反而是新建的公用住宅、社會住宅的熱度較高。

目前雙北政府建構的社會住宅，要求廠商必須做到智能化或智慧化，無論是智慧電表、智慧櫃、智慧停車，都是被要求的項目之一。比如目前南港「東明社會住宅」，社區大樓下即已裝置智能櫃。

但市場的疑問是：自家樓下已經有物業管理大哥，或到附近超商取件也很方便，為何還要在社區大樓設置智能櫃？「其實大家最希望的是商品送到自家門口，必須去超商取件，通常是因為生活上有不得不這樣做的情境發生。中小型社區需要這樣的解決方案，主要是因為他們無法支付24小時的費用來請物業管理人員，因此智能櫃在晚上就可派上用場。」

隨著政策推動，許多建商對社區大樓布建智慧櫃有極大的興趣與意願，朱懿中預計智慧櫃大約2020年下半年至2021年就會陸續大量出現在市場上，未來商機可期。

## 產業2：智能停車場

未來整個城市交通與車輛

的變革，將伴隨著新一世代車輛的電動化、無人化、共享、聯網化與升級，所有的停車場系統都必須大幅調整。壹傳科技董事長沈頌欽指出未來城市發展的面貌，看準未來商機，他認為企業必須現在就動起來，以因應即將到來的交通大變革。

## 城市交通變革趨勢

根據德國的研究指出，全球目前有320萬輛電動車，2017年上路的電動車數量較前一年大幅成長55%，其中以中國大陸市場成長最快，若按此趨勢發展，直至2025年，每年電動車掛牌的數量將超過2,500萬輛，屆時生產的汽車，每4輛將有1輛是電動車。

又《2018全球汽車產業未來趨勢報告》(The five

*dimensions of automotive transformation*)指出，全球汽車產業將在2030年面臨重大改變，屆時將有4成的駕駛里程透過無人車完成，超過三分之一來自「共享汽車」，超過55%的新車都會是電動車，傳統汽油引擎將逐漸退場。

車輛在城市交通是非常重要的環，根據統計，全球現有超過10億台車一天有95%的時間閒置，因此都會區停車始終是一個重要課題。

由於愈來愈多人轉向汽車共享模式，到了2030年，擁有汽車的車主將比現在少得多。個人駕駛的里程會持續增加，歐洲約增加23%、美國增加24%，中國大陸甚至增加183%。

看到未來的趨勢，壹傳科技近幾年快速轉型，走進傳統停車場，思索如何走在這個產業的變革之前。

## 分析大數據是關鍵

若分析傳統停車場在管理上所面臨的痛點，不外乎是：停車場的管理人力不足、設備壞了如何有效修理、補幣及耗材如何更有效率的補充、如何讓營收極大化、如何提高客戶

體驗、如何進行資產管理？

這些問題在發展成為智慧停車場以後，即可獲得極大的改善。根據Machina Research的報告顯示，San Francisco's SF Park在導入智慧停車之後，交通壅塞減少8%，尋找車位的行駛里程及空汗減少30%，車位尋找時間減少43%，每個車位每月增加93.7元的收入。根據IoT Analytics調查，智慧停車場的規模從2019年至2023年，將從1.9億美元成長到3.8億美元，商機無限，也讓許多業者爭相進入搶奪這塊大餅。

然而博辰科技產品經理王鴻錡指出，智慧停車場發展多年，業者面臨的現況卻是，本來不是「玩家」的ICT產業都想分食這個市場，致使傳統業者面臨到多方的夾殺。所幸傳統業者的優勢是長期耕耘於這個產業，了解實際營運與客戶的需求，而能更準確地提供智慧停車產業需要的服務。

「即便運用IoT技術取得大數據資料，重要的是必須懂這個產業的專家對數據做解釋，否則這些數據也就只是數值。」王鴻錡明確指出傳統業者的經驗優勢。他分析，智



智慧停車場可有效管理停車資訊，還能降低尋找車位造成的空氣污染。



博辰科技整合停車場系統，透過各式裝置，以物聯網思維提升停車場的流程。

慧停車場大概會有四類「玩家」，各有各的強項及限制。

第一類，長期做停車產業的老廠商，不懂得利用IoT及AI的工具去做更多的加值服務；第二類，想要搶食大餅的新進廠商，特別是有網路、有ETC、有豐富資源的電信商，試圖利用低價取得市占率，卻因為不夠了解產業需求，以致整體的服務不夠細緻；第三類，車麻吉等停車付款App廠商雖有創新的技術，利用網路科技提供用路人資訊，但缺少停車場硬體與系統；第四類，則是監視攝影機的廠商有車牌辨識的技術，但同樣缺少現場設備，以致整體方案不夠完整。

而發展智慧停車場已行之有年的博辰科技，在競爭者相繼進入，試圖以低價搶占市場

後，博辰科技開始思考如何應戰，於是開始進行市場分析了解客戶需求，發現停車場有兩大區塊。一是停車場是業者的自有資產，二是停車場是業者租來收租金，比如嘟嘟房，這些停車場經營管理業者並非真的想要擁有這些設備，最主要是希望這些設備能作為生產的工具，因此提供「訂閱式」的租賃方案。

也就是說，在成本方面無法以買斷的方式競價之下，只要每個月支付多一點點的租賃價格，就能獲得完整的服務，而獲得客戶的支持。「訂閱制的特色與好處，在於透過雲運算及物聯網科技的協助，更強化對客戶使用狀況的即時掌握，其優勢在於得以動態調整產品與價格，以取得更高客

戶滿意度、更深的客戶黏著度。」博辰科技總經理倪銘聰表示。

至於壹傳科技則是協助傳統停車場升級，該公司目前建立的ETROPARKING SaaS服務提供停車場智慧雲端化管理，車位共享服務，多元支付平台與O2O消費平台整合抵扣，讓消費者在停車的短暫時間中，就能獲得更多服務與優惠。

此外，透過車位在席與尋車系統建立路外與路邊停車導引圖資，提供智慧車位管理系統，未來更能與新一代的自駕車直接連結溝通，也將充電收費納入停車收費系統。王鴻錡認為，未來智慧停車場的發展趨勢，將朝產業鏈板塊重組發展，目前新的生態系建立中，未來幾年勢必會有跨業的整合。■



華城電機是台灣電力變壓器領導企業，更時刻觀察產業趨勢與動向，調整市場版圖。

奉行「與時俱進」圭臬

## 華城電機拚再生能源 鞏固領導者地位

華城電機今年迎來第五十個生日，這家從電力變壓器起家的企業，在許家三代人兢兢業業地經營下，已成為台灣重電產業的領導業者。一路走來，華城電機已由單一零件業者成長為系統及服務供應商，經營領域從傳統電力跨向再生能源，市場版圖也由台灣邁向海外。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

**T**ransformer有多重意思，最為大眾熟知的應該是賣座電影《變形金剛》的英文片名；在電力領域中，這個英文字是指「變壓器」。華城電

機是台灣生產電力變壓器的領導企業，不過，這家公司也稱得上是個變形金剛，因為華城總是能靈活轉換身段，在不可能之處創造可能，且能因應產

業新趨勢調整自己的方向和步伐，迎頭趕上。

現在，無論從金額、電壓等級、重量來看，華城電機皆是國內重電領導業者，且其外

銷比例高達3至4成，更是領先其他台灣重電業者。

華城電機如何成長到今天的高度？「若要一語概括華城電機的發展歷程，『與時俱進』這4個字是最貼切的。」華城電機總經理許逸德對此表示，「不懂得進步，就會被淘汰，我們隨時警惕著自己。」

## 山不轉路轉 從維修服務切入

從誕生的第一天起，華城電機就是抱著憂患意識在拚搏。許逸德的祖父許憲樑是台電工程師，退休後決定創業，於是他在1969年成立華城電機，投入配電及電力變壓器的製造。然而，問題來了，身為

市場後進者的華城，無論如何都打不過之前已盤據市場的老大哥們。

配電和電力變壓器的功能，是將電力系統中的電能電壓升高或降低，以利於電能的合理輸送、分配和使用。我們經常在路邊看到的變電箱、變電所，其核心就是變壓器。在整個電力系統中，變壓器是極為重要的關鍵。「變壓器一有問題就會影響電力供應，甚至是停電，茲事體大，沒人敢承擔更換新供應商帶來的風險。」許逸德說明。

面對這個困境，華城電機該如何破關呢？正所謂「山不轉路轉」，觀察到整個市場幾乎沒有維修服務供應商，華城

電機決定從這個缺口著手，「變壓器一旦壞了，大型用電業者通常只能乾等新設備進來，而從製造組裝、安裝到測試，往往就是幾個月，甚至是半年的空窗期，其間的損失不可估量。」許逸德說。

於是，華城電機先自行完成變壓器，然後就是「等待」，等著某台使用中的變壓器出現問題，華城電機的設備就能立刻派上用場，「我們能解決用電業者的燃眉之急，他們別無他法，不得不採用，」許逸德談到這個策略的巧妙之處，「這些業者一開始也許是迫於無奈，但是用了後甚感滿意，於是就決定留下我們的設備了。」

## 提供「感動」服務 博得客戶青睞

原本，華城電機是打算以租賃模式提供「備援」設備，但由於提供的機器總是「有去無回」，因此這樣的方式轉而成為華城的創新銷售方法，華城得以敲開過去總是吃閉門羹的重電市場大門。

華城敏銳察覺市場的需求缺口，進而為自己打開了機



華城電機主力生產的變壓器，其英文Transformer也是電影《變形金剛》的片名，秉持與劇中主角相同精神，不斷拓展版圖。

會，且讓客戶願意長期合作，箇中關鍵除了華城的產品品質及技術博得客戶青睞外，另一重要元素是「服務」，許多客戶深受華城「與客戶同在」的精神所感動。

華城設有24小時緊急服務專線，只要設備有問題，所有業者都能撥打這支專線，無論是採用華城電機提供的設備，或者是他牌設備，華城都會立刻著手解決。

許逸德提到，「我的父親，也就是華城現任董事長許邦福，他直到今日還是常常撥打這支電話給負責主管，看看是不是都能即時回應。」這樣的服務精神也體現在華城團隊的全年無休，即使是農曆年期間也同樣出班協助，「許多客戶的歲修都安排在農曆年期間，我們積極以三班制配合，即使是除夕夜也仍在工作，」許逸德並強調說道，「我們當然也提供同仁優渥的報酬，謝謝他們的辛勞。」

這樣的配合度及服務熱忱，客戶都看在眼裡，也因此華城與包括台塑、日本汽車公司在內的許多知名業者皆維持長期合作關係，華城電機常常



變壓器是電力供應系統的關鍵，華城電機員工總是細心地檢查、巡視，並且不斷測試。

接到客戶的感謝函，甚至，台塑董事長林健男曾不只一次公開讚揚華城的服務態度。

### 邁向國際市場 與知名業者合作

一步一腳印，華城電機不只在國內市場打下一片天，且可說是率台灣業者之先，首先攻入國外市場。

一般而言，重電業向來為各國保護型產業，加上重電設備體積龐大、重量可觀，因此一般多是由在地業者就近滿足市場需求。華城電機當初之所以積極拓展外銷市場，原因無他，同樣也是因為台灣市場已被其他業者盤據，於是只好轉而外求。

因此，華城電機先後取得奇異公司（GE）、西屋公司（Westinghouse Electric）以及西門子（SIEMENS）等國際大廠的認證，參與這些知名企業的統包合作案，「我們努力精進供應鏈的每一個環節，所以能做到即使相關設備是遠渡重洋而來，成本仍能控制得較當地設備為低，這是很不容易的事，我們做到了。」隨著這些國際合作夥伴的擴展，華城的腳步也跨進中國大陸市場，且隨著「一帶一路」政策推進，華城獲得不少商機。

面對美中貿易戰的開打不休，華城電機也早已做好準備，許逸德說明，「我們已建置完整的二元供應鏈，台灣工



廠負責供貨給美國市場；中國大陸工廠則供貨給美國以外的市場。」透過此布局，美中貿易戰對於華城電機是利大於弊，法人預估，華城今年營業額可望超越去年、並超過新台幣65億元，明年將持續成長，望突破新台幣70億元以上。

## 跨入再生能源 建立實績

華城在傳統電力領域做得有聲有色，但並未因這樣的榮光而忘了挑戰新領域，從華城電機近年在再生能源及電動車充電領域的布局來看，可以肯定這的確是一家懂得「與時俱進」的公司。

「許多再生能源的投資方，其實不懂得技術，我們可以幫助他們打造系統並提供創

新方案。」許逸德說。例如，因應太陽能變壓設施的小型化需求，華城電機想出PV BOX（預組式升壓站）這個簡便又省時的好方法，將所需的各種變壓元件都放入貨櫃中並解決散熱問題，如此只要將貨櫃拖到需求當地即可，省掉進行水泥體建設工事的麻煩。

PV Box首先提供給日本太陽能案場，2018年並完成台電彰光100MWp太陽能電廠供電設備與機電系統工程、2019年更取得目前國內最大台南鹽田150MWp太陽光電案場的供電設備與機電系統工程。

華城也是目前國內唯一擁有離岸風電陸域電力系統工程實績，以及風機塔內相關設備製造經驗的重電廠。華城在離

岸風電領域已創造許多耀眼成果，最新的進展是該公司於今年6月完成特高壓161kV變電站併網送電。同時也取得台電第一期（109MW）離岸風電工程21部日立風機塔內變壓器、電力模組等設備訂單，目前已進入產製階段。

另外，今年並接獲海能（Formosa II）離岸風力發電風場（376MW）的161kV變電站及陸域電力系統統包工程，預計2021年完工商轉。

值得一提的是，華城電機也積極切入電動車充電站與儲能系統領域且迭有佳績，例如，華城已獲得Tesla認證，配合充電解決方案執行，於全台布建充電站。今年並將推出全台首款智慧停車充電App，整合充電樁尋找、站點導航、充電樁預約、啟動、付費等問題，可一次解決車主過去面臨的種種不便。

走過50年，華城電機以「變形金剛」之姿迎向挑戰，因此前方道路愈來愈寬廣，然而，「有一項至為關鍵的經營心法始終不變，就是任何決策都要從『解決客戶的問題』出發。」許逸德說。■

### PROFILE

#### 華城電機 小檔案

- 成立時間：1969年
- 資本額：新台幣26億1,059萬元
- 員工人數：約900人
- 年營收：2018年約新台幣60億元
- 主要產品及服務：變壓器、配電盤、配電器材、緊急復電系統、再生能源系統、電動車充電方案、維修保養服務、機電工程服務、統包工程服務等。
- 全球服務據點：台灣（中壢一廠、觀音二廠、觀音三廠、台中廠）、美國（北美辦事處、加州辦事處）、中國大陸（華城電機武漢有限公司）



華城電機總經理許逸德



迎向2020年，日本持續扮演影響全球經貿的要角。

主導CPTPP + 日歐EPA生效

# 日本經濟看俏 台商聚焦潛力五大領域

憑藉其主導的CPTPP區域經濟體於2018年底生效，日本持續扮演影響全球經貿的要角。迎向2020年，隨著日歐EPA生效，再加上CPTPP二輪談判後將加入更多會員國，在在使日本經貿走向更開放的階段，為日本帶來新機遇。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、Shutterstock

**進**入「令和」新年號的日本，隨著德仁天皇即位，也象徵進入寓意著美好和平的嶄新時代。回顧平成時代

的30年間，整體經濟表現絕大多數處於低迷態勢。如今，由日本主導的「跨太平洋夥伴全面進步協定」（Comprehensive

and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership，CPTPP）與「日歐自由貿易協定」（Japan-EU Economic

Partnership Agreement，EPA)陸續生效，也為日本經濟與貿易發展帶來新的可能性。

## 告別平成時代 日本經貿30年回顧

日本「平成」時代始於1989年1月8日，恰是日本經濟反轉崩壞之年，之後日本歷經1997年亞洲金融風暴、2000年網路泡沫化、2008年全球金融海嘯，又在2011年遭逢311大地震，內外環境不如預期，使得日本經濟一路下滑，2011年經濟成長率只有0.1%。

當日本經濟走下坡，鄰近的中國大陸與韓國，其經濟與產業的快速起飛，對日本形成莫大競爭壓力。2010年中國大陸更超越日本，成為全球第二大經濟體。2011年底安倍晉三選上首相，上任後隨即射出「安倍經濟學」改革三箭，一時之間展現推升日本經濟的力道，使日本經濟呈現溫和反轉的現象。2012年與2013年日本經濟成長率分別來到1.4%與2.0%的高點，但2015年又回到1.22%。

安倍晉三在2015年連任成功，並將「安倍經濟學」升級



日本首相安倍晉三的經貿政策，使得過去20多年一直採取保守貿易路線的日本，加速走向開放。

到第二階段，進一步推動新三箭，即以創新為主的「希望強大經濟體」、實現夢想的育兒支援、通向安心的社會保障，兩任8年的改革之路，走了7年雖略見成效，但是距離國內生產毛額（GDP）成長率3%的目標，有待更多努力。

### EPA與CPTPP 加速走向貿易開放

儘管GDP成長未能達標，但安倍晉三長達7年的改革之路，使得過去20多年一直採取保守貿易路線的日本，加速走向開放。其中最關鍵的兩個經貿開放戰略，就是與歐盟簽訂EPA，以及促成CPTPP的成形。

2019年2月，日歐EPA正式生效，成為占全球總貿易額高達37%的最大自由經濟圈，在協議之下，日本將對歐盟取消包括農產品在內共94%的品項關稅，歐盟則將取消高達99%的品項關稅。至於CPTPP也同樣影響甚巨。CPTPP是一個占全球GDP 13.6%、擁有逾五億人口的新自由經濟圈，2018年12月30日六個成員國完成國內程序後，CPTPP已正式生效。由於CPTPP現有成員國占台灣貿易額比重高達25.25%，對我國參與區域經濟整合，實屬關鍵，因此政府一直積極爭取能在第二輪談判時加入。

進一步觀察台日貿易往

來，根據經濟部國貿局統計，日本是台灣第三大貿易夥伴及外資與技術主要來源之一，而台灣是日本第四大貿易夥伴，2018年雙邊貿易總額為672.2億美元，台對日出口為230.8億美元、進口為441.4億美元，凸顯兩國貿易往來緊密。但由於我國對日貿易逆差達210.6億美元，也顯示台商應加把勁將商品或服務銷往日本。

## 抓住商機

### 台商搶進聚焦五大領域

由於日本經貿加速走向改革開放，吸引更多企業前進日本。觀察日本市場商機所在，包括手工工具、食品、醫療器材、綠能、工具機及其零組件

等，都是台商可著眼的領域。

### 《手工工具》 奧運帶動相關需求

目前日本為全球第九大手工工具進口國，2018年自全球進口額達到29.1億美元，較2017年增加6.1%，進口需求持續成長。隨著2020年東京奧運邁入倒數，可望為建築產業及家居五金產品帶來更多商機。而近年來日本興起DIY熱潮，也有效刺激五金、家居修繕用品的銷量。

面對日本龐大手工工具市場商機，台商具備切入市場的競爭優勢。經濟部統計處資料顯示，日本為台灣第四大手工工具出口市場，2018年台灣手工工具銷日出口額達到了2.1億美元，占比

5.4%，較2017成長3.6%，可見日本為我國手工工具外銷主力市場之一，重要性不可言喻。

### 《食品》 台灣農食產業搶進

日本為我國農產食品出口第二大市場，根據農委會資料顯示，2018年台灣農產食品總出口額為54億美元，其中出口至日本主力農產食品為9.22億美元，較2017年成長18%，主要出口品項為冷凍水產、生鮮蔬果和花卉。

為開拓日本農產食品商機，台商積極採取組團參訪、參加日本重要食品展會的方式，搶攻市場。例如一年一度東京食品展，就是台商搶進的良好機會，「2019年東京國際食品展」的台灣館中，總計142家企業前往參展，展出品項匯集台灣珍饈如生鮮蔬果、冷凍產品、休閒飲食品、健康飲品、茶葉及酒品等。

### 《醫療器材》 全球第二大市場

日本是僅次美國的全球第二大醫療器材市場，龐大高齡人口持續推升醫療照護市場規模。而台灣在醫療器材領域的競爭優勢日益提高，尤其醫護



「跨太平洋夥伴全面進步協定」(CPTPP)現有成員國占台灣貿易額比重高達25.25%，對台灣參與區域經濟整合，實屬關鍵。

用品品質佳、性價比高，一直為日本醫護界所愛用。台灣醫療暨生技器材工業同業公會理事長洪盛隆指出，台灣有良好代工經驗，加上ICT產業及精密加工技術發達，目前已建構完整特色醫材聚落，政府也大力推行國產醫材國用政策，具備搶攻日本市場的優勢。

中華民國對外貿易發展協會處長黃漢唐表示，日本是台灣第二大醫療器材出口國，由於日本已進入超高齡社會，長照產業成熟，相關產品及服務多元，而台灣也在2018年邁入高齡社會，相信在此趨勢下，台日的醫療貿易及照護服務的合作會更加密切。

### 《智慧能源》 再生能源使用比提高

近年來日本針對綠色能源政策再進化，除原有的2030年提高再生能源比例22%~24%、能源自給率達四分之一的目標外，近來又提出2050年無CO<sub>2</sub>碳排放的電力消費，力求減少80%的CO<sub>2</sub>，期能達成實現低碳排放、提升能源自產自足率、實現永續能源社會三大目標。

迎合日本綠能商機，我國能源相關業者如威日光電、捷



日本以新年號「令和」出發，積極拓展國際經貿，迎向未來。

拓、景欣、政頂、致茂電子、慧景科技等積極搶進。例如慧景科技創新推出可精確計算電廠太陽能板運作轉換效率，以及可提供最合適清潔時間的AI演算系統方案，爭取切入日本市場。

### 《工具機》 台灣具軟硬整合競爭優勢

日本是台灣工具機及其零組件的第三大出口市場，更是台灣第一大進口來源國，顯見台日工具機產業關係密切。因此台灣工具機廠商除積極尋求拓展日本市場的機會，也尋找與日本相關產業上下游合作的契機。東台董事長暨工具機公會理事長嚴瑞雄表示，台灣有世界級的精密機械產業聚落，

整體競爭力很強，而目前正在發展的智慧機械，仰賴虛實整合以及感測器、軟體、通訊技術等各環節的到位。由於資通訊產業是台灣的強項，在軟硬整合方面非常具有優勢，像是東台創新推出「東台智慧製造系統」(TIMS)，可透過聯網達到智慧化生產，就獲得日本廠商關注。

綜觀來看，日本是全球第三大經濟體，對台商而言是非常重要的市場。隨著日本經貿情勢持續走向改革開放，台灣業者可從自己的優勢找尋切入點，積極尋求搶攻市場的機會，在「令和」新時代，開啟台日發展的新一頁篇章。■



愛上新鮮的員工們善於觀察消費者脈動，搶占生鮮電商的領導地位。

## 「愛上新鮮」抓住趨勢 營收快速破億 整合水產及行銷 創造生鮮電商王國

生鮮食材的電商生意並不好做，活下來的台灣同類型電商家數未達兩位數，能夠混得好的業者更在少數，「愛上新鮮」就是其中一家。透過持續在貨源、物流、服務、行銷等環節建立高門檻，於網路品牌代營運服務，開疆闢土，成為生鮮電商業的領頭羊。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／黃鼎翔

近年台灣颯起健身風潮，只增肌、不增肥的料理大受歡迎，「愛上新鮮」敏銳覺察到這波市場商機，順勢推出「舒肥雞胸肉」，至今每月銷售量高達30萬片，也就是一

天能賣出1萬片！同樣的，養生聖品「藜麥毛豆」也是賣到供不應求。總是能夠銷售「對」的商品，這是「愛上新鮮」成功的重要原因之一，卻不是最重要的關鍵。

### 強打自有品牌 創造獲利空間

「不同於其他電商只是提供一個平台，為其他生鮮食品業者提供寄賣服務；我們是買斷供應商的產品，全部以我們

的品牌銷售。」愛上新鮮創辦人張佑承說。

比較寄賣平台及自有品牌2種模式，前者不需承擔庫存風險，但是，由於相同產品也能在其他平台上銷售，價格成為交易的決定性因素，電商只能盡量壓低價格，毛利自然不高；後者，也就是「愛上新鮮」從經營之初就篤定要走的路線—自有品牌，則是將食材生產製造商視為代工夥伴。

「採用這種模式，我們能夠在觀察到新需求出現時，快速調整產品策略，且在行銷和包裝設計上擁有完全自主權，可以迅速吸引消費者的關注並促成下單，不會陷在價格競爭的困境中，如此一來就能獲得較高的毛利。」張佑承強調，「生鮮食材電商的毛利如果不到50%，幾乎很難存活。」

## 水產批發撐腰 行銷力道加持

愛上新鮮成立於2012年，初始資本額僅有新台幣100萬元，能走到如今的風風火火，今年營業額預估高達7億元，歸根究底，還是那兩句老話：人對了，一切就對了。



網路行銷之於電商不可或缺，新進員工都擅長臉書演算法分析與操作，透過新興的行銷手法打入年輕人市場。

「愛上新鮮」的另一位創辦人是張佑承口中的「吳董」。在水產批發領域叱咤20餘年的吳榮和董事長，拜其豐富資歷所賜，「愛上新鮮」總是能找到厲害的食材代工夥伴、拿到優質的食材貨源。「在食安風暴下，吳董想要成立一個能讓消費者選購安心及健康食材的平台，他需要一個懂得網路行銷的夥伴，我和他一拍即合。」張佑承說。

就讀資工系的張佑承，因為成為微軟實習生而開始接觸並愛上網路行銷，他不斷吸收及學習相關知識，甚至在大四時和夥伴共同創業，投入企業網路行銷專案，客戶不乏來頭不小的企業，包括中華電信、遠傳、華碩、福特汽車、摩托

羅拉等。

吳董的水產實力加上張佑承的行銷專業，「愛上新鮮」在創業2個月後，營業額就突破千萬，短短2年就跨過營收破億門檻。但張佑承並未沉溺在眼前佳績而停滯不前，他時時刻刻在思考如何拉開與競爭對手的距離，「我們必須不斷拉高門檻，讓別人跨不進來。」

## 不斷拉高門檻 對手追不上

在如此的戰略思維下，「愛上新鮮」在2017年推出「雙北三小時到貨」服務，滿足了消費者的期待，也讓其他同業瞠乎其後。因為這個服務的推出，「愛上新鮮」的產業江湖地位更上一層樓，然而，

這個耀眼成果是由無數血淚堆積而成。

「愛上新鮮」的元老員工多是來自水產養殖領域，他們的工作思維過於傳統保守，無法適應電商產業的快速作戰思維，「2015年，我想要將當日送達的網購結單時間延後1小時，但是員工群起反彈，他們認為會嚴重壓縮作業時間，是不可能達成的任務。」面對這樣的反對聲浪，張佑承堅持自己的決策無誤且一定能做到。

在兩造僵持不下的局面中，張佑承直接對吳董說明希望調整經營模式的理念，在獲得吳董的支持後，張佑承重新進行員工配置，公司人員大換血，業績不升反降，之後補進的每一位員工都經過張佑承的

精挑細選，確保思維一致。

「愛上新鮮」目前員工總數約68人。

人對了，「愛上新鮮」的行動更為迅猛，加上2016年快速決策興建400坪包含冷凍、冷藏和常溫的倉庫，於該年12月正式啟用。在條件齊備的情況下，順利推出「雙北三小時到貨」服務。

### 數據力量大 跨足電商代營

經營「愛上新鮮」這7年以來，張佑承的創新作為不斷為生鮮食材電商領域樹立新標竿，為快速達成各項新任務，他善於整合外部資源，不過，被他視為核心競爭力之一的行銷業務，全部都自己來。

## 創新創意教戰守則

### TIP 1 利用社群

善用社群行銷力量，奪取消費者注意力

### TIP 2 訓練人才

找到對的人組成精兵團隊，訓練全方位行銷人才

### TIP 3 數據分析

重視大數據分析，精準掌握市場趨勢

張佑承帶領行銷部門的12位精兵精熟網路行銷的各眉角，包括臉書演算法的深入分析等，他們尤其善於掌握大數據，例如分析得知某段時期的最熱賣商品的共通特性為「冷凍、即時、低碳高蛋白」，後續循此原則推出的商品果然檔檔暢銷。

創業很辛苦，但張佑承似乎樂此不疲，他不畏挑戰自己的極限，打造了台灣首屈一指的生鮮食材電商品牌。接下來，在他的領軍操盤下，我們應能期待會冒出更多令人眼睛一亮，由傳統業者變身而成的亮眼電商品牌！■

#### PROFILE

### 愛上新鮮 小檔案

- 成立時間：2013年
- 共同創辦人：張佑承、吳榮和
- 員工：68人
- 年營收：2018年新台幣4億元、預估2019年達7億元、目標在2020年達10億元營收。
- 主要業務：銷售新鮮、健康、無毒、無不法添加物的優質產品；雙北3小時到貨。







工程師出身的里德·哈斯汀以活潑創新的經營思維，帶領Netflix不斷攀上高峰，如今市值更超越娛樂王國迪士尼。

## 里德·哈斯汀的管理哲學

# 勇於冒險 信任打造創新力

身為目前市值高漲的Netflix（網飛）執行長，里德·哈斯汀（Reed Hastings）每天應該要有成千上萬的決定必須下達，但他卻說，公司許多重大決策，他經常是最後一個才知道，甚至一整季都沒做任何決定。這位CEO究竟為何，可如此放心將一切交給員工？

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／法新社、Shutterstock

今年堪稱串流影音平台（Over-The-Top Services, OTT）的戰國時代，蘋果推出Apple TV+、迪士尼推出Disney+，加上現有的OTT業者如Amazon Prime Video、HBO Max等，OTT真的已經成為一股不可忽視的影視力量。

但這一切，其實要從1997年的春天，一個當時只有37歲，名叫里德·哈斯汀（Reed Hastings）的年輕人說起。

### 從郵寄DVD到線上串流

當年的哈斯汀頂著史丹佛大學人工智慧理科碩士的傲

人學歷，是個典型的「技術宅」，多年來，他最關心的事情，可能就是如何找到「完美的數學演算法」，來定義各種自然或人為的現象。另一方面，哈斯汀閒暇時也跟一般人一樣，喜歡到當時全球最大的影片出租連鎖店——百視達

(Blockbuster) 租DVD光碟回家觀賞。

但由於百視達會員必須親自到門市租借及歸還錄影帶，而且只要延遲歸還就得繳交高額的滯納金，哈斯汀就想到，如果能有一種影片出租的商業模式，可以讓用戶減輕滯納金的負擔，也許就可以吸引到對百視達不滿的消費者。

適逢DVD時代來臨，哈斯汀發現以郵寄方式，租借DVD的用戶就可以輕易歸還DVD，而且採月訂閱制，不必收取滯納金，他也以此模式成功讓Netflix打入影視租借市場。至今Netflix仍持續提供270萬用戶出租並郵寄DVD和藍光光碟的服務，2018年更創造2.12億美元（約新台幣65.41億元）的收入。

但哈斯汀很快就意識到，因應DVD租借業務所提供的網路服務，有可能再一次改變影視租借市場的商業模式。所幸由於光纖、4G行動網路、高速Wi-Fi等寬頻網路技術飛快成長，讓Netflix得以轉型提供串流服務，影片壓縮及線上串流技術的出現，也大幅改善透過網路觀看影片的體驗感受，更重要的是，Netflix藉由線上串流業務，快速

將業務擴展到美國境外，大幅加速了Netflix的成長。Netflix在2010年就開始進軍國際市場，到2016年，Netflix的業務就已經擴展到超過130個國家。如今Netflix已擁有逾190個國家近1.39億的付費訂閱會員，年營收150億美元，成為全球最大的串流影音平台。

### 基於冒險精神的信任哲學

一如微軟有比爾·蓋茲，蘋果有史帝夫·賈伯斯，臉書有馬克·祖伯克，哈斯汀的個人特色也深深地影響Netflix的管理及經營。如果不是哈斯汀堅定地認為串流服務是未來趨勢，Netflix未必能在2012年第三季度過那個營收一度下滑

88%的窘境。

勇於冒險是哈斯汀非常重要的人格特質之一，而他的信心來源恐怕是來自於他所擅長的演算法。事實上，哈斯汀不僅會要求工程師配合數學家，不斷改進Netflix推薦影片給訂戶的演算法，甚至還會親自加以調整。

他在2017年接受CNBC專訪時，就已經透露出他勇於冒險的關鍵：「我們現在的命中率超高，我們過去幾乎沒有取消什麼節目。你能夠從我們取消的節目量來得知數據，我總是不斷的在推動內容團隊，我們必須要冒更多險、必須要嘗試更瘋狂的東西，我們應該要有最高的取消率！也因為如此，才能夠得到真



全球最大影片出租連鎖店百視達過去曾風光一時，然而商業模式無法與時俱進，導致不斷被新進業者後來居上。

正的贏家。」

哈斯汀曾說過，「勇敢可以帶來創新，也能摧毀我們。但我們不能因此就不敢冒險。」他也因此努力將冒險精神傳承給Netflix的員工，如眾所周知為Netflix自製節目開疆闢土的「紙牌屋」，當年提案用1億美元買下版權的人就不是哈斯汀，打破電視業慣例，一口氣將全套影集放上Netflix，決定的人也不是他，如果Netflix的員工不敢冒險，Netflix未必能成功踏入原創內容的領域。

Netflix產品創新副總裁葉林（Todd Yelling）回憶當年，為了要不要讓所有影集一次上架，產品和內容部門曾有過很激烈的辯論。事實上，Netflix

的決策文化就是「辯論」，這樣的企業文化，便是哈斯汀帶起來的。

但另一方面，哈斯汀也認為應全面給予員工自由，並制定出讓員工實際「很有感」的政策：包含請假次數無上限、不打考績、薪資保證同業最高，還有豐厚離職金等。哈斯汀認為，員工能享受這份工作、視之為生活的一部分，才能更有創造力。

哈斯汀曾在2018年4月舉辦的TED年度大會演講中表示，公司裡的有些重大決策，他常常是最後一個才知道的人，而且「我有時候會一整季都沒有做任何決定！」

但這並不代表他完全放任員工自行亂做決定，而是先提

供他們所需的知識，並在資訊透明、充分討論的氛圍下，必要時還會組成臨時編組的跨部門團隊，透過演算法及不斷辯論等方式，為各種創意找到最佳出路。勇於冒險，但絕不莽撞，才是哈斯汀能夠信任員工的管理哲學。

## 避免正面衝突的策略

但另一方面，哈斯汀並沒有因為過於自信而變得自大，而是不斷觀察市場競爭對手，尋找真正能夠與之抗衡的商業模式。

透過郵寄DVD的月訂閱制，免繳滯納金的模式，嚴重衝擊百視達的商業模式，因為百視達的主要利潤之一就是滯納金（一年約3億美元），且因為旗下有眾多加盟店，導致百視達無法輕易取消滯納金制度，也因此當年Netflix的公司規模遠小於百視達，卻能成功扳倒影視租借業的巨人。

「我們的規模太小，所以不想引發與現有對手之間第二次或第三次世界大戰。」哈斯汀在2011年初時就曾這樣說。當Netflix到了2006年，訂閱用戶接近千萬之際，哈斯汀意



身處相同產業環境的HBO短期內仍無法跟進如Netflix一次上架全季影集的操作模式。

識到，下一個競爭對手將會是HBO，但他並沒有選擇在HBO已雄霸一方的有線電視媒體競爭，而是選擇利用網路拓展串流影音業務，也避開與HBO正面衝突。

在2017年接受CNBC專訪時，哈斯汀談到一直被外界拿來當作競爭對手的Amazon，也是同樣的思維：「如果我們試著當另一個Amazon，那就是一場失敗的戰爭，所以我們要當一個特別的對手。我們試著當星巴克（Starbucks）、他們試著當沃爾瑪（Walmart），我們要做的是擁有一個擁有熱情與中心的品牌，他們在做的是拓展幅度，所以我們不會聚焦在那些事情上，我們會更著重如何把娛樂、歡愉，以電影跟電視的方式具體呈現出來。」

選擇切入原創內容市場的思維也是如此。當Netflix還只是一個單純的串流影音服務業者時，擁有內容的影視集團，其實只是把Netflix當成是一個分銷管道，Netflix賺得愈多，這些影視集團就會提高版權費用，削弱Netflix的利潤，更重要的是，如果這些影視集團決定自己跳下來做串流業務（迪

士尼現在已經這麼做了），勢必會重創Netflix的業務模式。

於是，Netflix就自行推出影集，在2013年推出「紙牌屋」一炮而紅，全球付費訂戶當年就新增了1,100萬，後續更因此源源不斷投入資金製作一系列自製劇。更重要的是，Netflix採取很多HBO無法做到的商業模式，如一次將全季影集上架，並開始聚焦在「非英語」原創內容上，包含印度電影、日本動漫和韓國劇集等，如與台灣影視工作者合作製作的「罪夢者」，也已於今年10月31日上線，這都是HBO短期內無法跟隨的商業模式。

## 走出不一樣的領導之路

有別於新進業者如Disney+推出比Netflix更為便宜的月費（每月6.99美元），Netflix反而堅持不打價格戰，不僅維持美國地區月費為基本方案9美元、標準方案13美元及高級方案16美元，甚至不排除未來還會漲價。

哈斯汀在接受菲律賓ANC電視台訪談時，對此回答：「我們已經製作出精彩的原創影片，會再觀望能否微微提升



影集「紙牌屋」甫推出即一炮而紅，除了訂戶人數暴增，更確立了Netflix不斷投入資金打造自製劇的經營模式。

價格。真的只是一丁點的調漲！如果用戶表示都能接受，那我們就能繼續投資影片，做出更優質的內容。」

哈斯汀的信心其來有自，研調公司SunTrust分析師指出，僅8%民眾會轉而訂閱Disney+，59%民眾會選擇繼續使用Netflix，而約24%民眾會兩項服務同時訂閱。

投資銀行RBC資本市場分析師Mark Mahaney也認為，只要產品足夠優秀，這兩項服務可能並不互斥，民眾會願意同時買單。

曾被人形容「有著工程師靈魂、生意人的腦袋、還有著冒險家的拚搏勇氣」的哈斯汀，未來顯然已經做好準備，帶領Netflix面對蘋果、亞馬遜、迪士尼等強大的對手。■



「XIE XIE TEA」結合藝術設計的精緻包裝，顛覆大眾對茶的既定印象。

台灣烏龍茶成功打入歐洲市場

## XIE XIE TEA 顛覆傳統 把茶變時尚

虔心而沏的茶文化、前衛實驗的茶品牌，以「謝謝」為名，象徵感謝之意；結合藝術設計的精緻包裝，顛覆一般人對茶的既定印象，其實，喝茶也能潮又時尚。

◎撰文／張煥鵬 攝影／黃鼎翔

**位**於台北文華東方酒店二樓的「XIE XIE TEA」概念店，極簡設計風格與黑、白色調，讓人很難在第一時間將這間店和茶聯想在一塊兒。「XIE XIE TEA」創辦人謝

雨彤，一手打造前衛又具實驗性質的茶品牌，讓「茶」變得藝術化、精緻化。今年初，謝雨彤與音樂人林強合作，舉辦「XIE XIE TEA X 林強 AudioVideo Live」，這一場茶

道與前衛音樂交織而成的聲光饗宴，為5款茶量身打造五種音樂，讓茶褪去傳統形象，令人耳目一新。

謝雨彤是茶商第二代，她父親在兩岸從事茶葉種植、批

發工作。在從小耳濡目染下，謝雨彤對於茶葉有一份特殊情感。大學畢業後，她到英國倫敦留學，看見英國人對於下午茶熱愛，於是有了把台灣好茶帶進歐洲的想法。「台灣茶葉品質非常好，可是對於很多歐美國家的消費者而言，完全不曉得台灣出產好茶。」對自家茶葉品質非常有信心的謝雨彤，在英國嗅到茶商機。

## 自創品牌首要條件 做足功課

2008年，台灣開放陸客來台觀光，各行各業湧現無窮商機，當然，茶葉市場也不例外。當時還在英國讀書的謝雨彤，決定暫停學業回台協助父親打理茶葉事業。23歲那年，她被派駐到中國大陸，忙碌工作之餘，不忘利用時間研究各式各樣茶類。那段時間，她跑遍各省市大大小小的茶葉展覽會，深入了解當地茶文化及茶葉特色。

雖然家中茶葉生意橫跨兩岸，但謝雨彤並不想繼承父親的茶葉事業，想要創立一個屬於自己的品牌，並且顛覆一般人對於茶葉的既定印象。謝雨

彤決定以台灣作為自創品牌出發地。「我本身很喜歡藝術，所以想要把藝術與精品的概念，融入到品牌裡。」從中國大陸回到台灣之後，謝雨彤又花了2年時間，前往歐美等國觀察研究當地對於茶飲的愛好和消費習慣。謝雨彤的「XIE XIE TEA」品牌之路，每一步都相當謹慎、踏實。

「自創品牌最重要就是Research。」謝雨彤在成立品牌之前，費時多年進行研究與調查工作，把該做的功課都做好後，才創立「XIE XIE TEA」品牌。歐洲有屬於他們的茶文化，喝茶更是英國文化不可或缺的一部分。「XIE XIE TEA」創立之初就鎖定歐洲為主要市場，謝雨彤說，歐洲人很喜歡喝茶，但他們喝茶以花草茶、果茶和調味茶為主，台灣人喜好烏龍茶、普洱茶等，對於歐洲市場來說比較陌生，需要花很長時間向他們說明台灣茶的優點和特色。

「Research之外，品牌命名也很重要。」謝雨彤表示，當初為品牌取名XIE XIE（謝謝），首先想到就是「奉茶文化」。當雙手捧著一杯茶，恭

敬地獻給客人時，正與儒家思想提倡的待人接物準則「謙卑、謙恭、謙遜、謙和」不謀而合，此外，奉茶也象徵著感恩與感謝。「XIE XIE」代表的是來自台灣謝氏家族提供的優質好茶，重複說出兩次姓氏時，實際表達就是「謝謝」的感謝之意。

## 歐洲時裝週指定茶飲品牌

「品質好的茶，都是採摘一心兩葉，經過烘焙乾燥後，茶葉會呈現圓球形。」謝雨彤研究歐洲許多知名品牌的茶葉，發現多半都是碎茶，品質遠遠不及台灣茶葉。

謝雨彤希望透過自創品牌，將台灣好茶推廣到全世界。品牌成立第一年，成功打進歐洲時尚圈，先後獲邀參加



「XIE XIE TEA」在時尚的外表下，仍不忘保有茶文化的精神與內涵。

巴黎、倫敦、米蘭等城市時裝秀，成為指定合作飲品，例如：米蘭時裝週、Alexander Wang 巴黎時裝秀、威尼斯影展等。

為行銷「XIE XIE TEA」，謝雨彤花了相當多時間和精力，目前她長時間旅居英國，到歐洲不同城市行銷推廣。這些年來，在許多知名時尚活動裡，經常可看見賓客拿著印有XIE XIE字樣的茶飲，台灣茶名聲在歐洲也愈來愈響亮。

「我們家的茶樹是喝豆漿長大的。為了讓茶樹獲得更多營養，還會用混合益生菌豆漿噴灑在茶園土壤上，作為茶樹的肥料；豆漿液有助於茶樹更強壯，茶葉也會具有一種特殊香氣。」謝雨彤對於自家茶園生長的茶葉非常具有信心。

「XIE XIE TEA」所使用的經典烏龍，來自海拔2,600公尺高山茶園的大禹嶺烏龍茶葉，從採摘到烘焙完成，多達15個製作流程，每一階段的細節都不馬虎。「我們的紅烏龍有一股自然甜香味，喝過的人就能感受它和其他茶的差異。」

2017年，謝雨彤受到摩納哥皇室邀約舉辦一場茶會，



謝雨彤（右二）把藝術與精品的概念，融入到品牌裡，並鎖定歐洲為主要市場。

與會貴賓喝了紅烏龍茶後大為驚艷，這場茶會為「XIE XIE TEA」在歐洲市場樹立良好品牌形象。

## 以精品方式 銷售台灣優質茶

「XIE XIE TEA」的花茶烏龍也是一大亮點，以阿里山有機烏龍為基底，空運至歐洲，與當季高品質有機花草作烘焙，未來還將會加入金萱烏龍，讓品項增加至12種口味。

「除歐洲市場和年輕族群外，今年新增散茶包裝，是針對台灣市場的消費習慣，年齡層也提升至中高齡消費者。」謝雨彤表示，為了區隔不同消費市場，台灣會推出比較特殊的茶

款，例如採摘自千年古茶樹的普洱，或是端午節當天正午採摘的茶葉，以特殊茶種吸引高端消費者。

謝雨彤以品牌化、精品化的方式提升台灣優質茶形象，在時尚外表下，仍不忘保有茶文化的精神與內涵。來到「XIE XIE TEA」概念店裡，在設計感十足的泡茶區，能夠細細品味一杯好茶，認識茶道文化。腦中充滿各種創意和想法的謝雨彤，今年將會替原有茶包裝進行全新改版，同時也會和藝文界進行跨界合作，藉由各種方式傳達台灣茶魅力。謝雨彤坦言，自創品牌是一條辛苦路，但她始終以積極樂觀的態度，面對不同挑戰。■