

P.4 為「後新冠肺炎時代」預作綢繆



# 貿易

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

雜誌  IEAT

No. 346  
2020年4月



# 新冠肺炎

## 經貿決勝戰略

定價：99元



《貿易雜誌》電子書

不在乎天長地久  
「訂閱制」席捲全球  
企業經營的明日之星

懂得承擔責任的摩根大通CEO  
謙卑而直言不諱  
傑米·戴蒙的金融傳奇

封面故事

Cover Story

# 新冠肺炎 經貿決勝戰略



近來新冠狀肺炎疫情持續延燒，嚴重衝擊全球經濟與產業發展。當世界各國產業活動停止舉辦、觀光旅遊業重創、製造供應鏈發生斷鏈危機，此時，企業踏出的下一步將是關鍵！為讓台商掌握疫情可能造成的衝擊，本期封面故事將從各面向深入探索與解讀。

## 總論篇

08 從壞的時代邁向好的可能性  
全境封鎖 明日經濟的下一步

## 產業篇

12 掌握風險迎接新亮點  
產業風波 一隻病毒肆虐兩樣情

## 因應篇

22 戰勝病毒迎曙光  
十大措施 超前部署經濟戰略

# CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report  
1 無畏疫情 攜手應對挑戰
- 名家專欄 Column  
4 為「後新冠肺炎時代」預作綢繆
- 國際視窗 News Digest  
6 日本東奧延期1年  
損失恐高達250億美元
- 特別企劃 Special Report  
傳產力拚數位行銷 燒錢看不到成果？  
28 邁向數位轉型 「利基延伸」是關鍵
- 姐妹會視角 Connected World  
34 前瞻2020 香港經濟何去何從？
- 寰宇聚焦 Global Focus  
配套措施更完善 投資可加碼  
38 「台越投資保障協定」新規 台商保障更甚以往
- 市場瞭望 Market View  
市場潛力大、頂尖展會多、製造技術強  
42 搶灘全球商機 關鍵要塞在德國
- 產業趨勢 Industry Trend  
不在乎天長地久  
46 「訂閱制」席捲全球 企業經營的明日之星
- 創新創業 Innovation  
MIT優質產品搭電商通路  
50 主攻男性保養品 男研堂拓銷亞洲市場
- 領導心法 Leadership  
懂得承擔責任的摩根大通CEO  
54 謙卑而直言不諱 傑米·戴蒙的金融傳奇
- 文創藝術 Cultural Arts  
用設計拉近夢想生活距離  
58 柒木設計 讓國際看見台灣設計力
- MBA學堂 MBA Class  
四大策略打造獨特顧客體驗  
62 新興科技美學加持 打造新時代品牌形象
- 品味生活 Life  
北極圈大冒險  
66 追尋奇幻極光之旅
- 貿易線上 IEAT Online  
貿易諮詢服務中心首場議題式講座  
68 前進中東市場尋商機 必備拓銷技巧與認證

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

副總經理：吳修辰

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) 2500-1932

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



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。

國貿學苑FB粉絲團



50



58

# 為「後新冠肺炎時代」 預作綢繆

**新**冠肺炎肆虐全世界，衝擊人們的生活日常與經濟發展，對整個世界的顛覆與破壞，力度之大，前所未見。雖然許多專家悲觀表示疫情還看不到終點，但我們還是得為疫情之後滿目瘡痍的世界預做準備。後疫情時代，我們將面對的是什麼樣的世界？

## 現象1》全球化的頓挫

從金融海嘯開始，到歐元危機，到難民危機，再到現在的新冠肺炎，每一次跨國危機出現，都讓人們重新反思全球化的利弊得失。過去全球化的浪潮沛然莫之能禦，「世界是平的」也幾乎變成一個理所當然的命題。但慢慢地，人們因金融海嘯而對資金的流動設下限制，因難民危機而對人員的流動設下限制，現在新冠肺炎摧枯拉朽般橫掃全世界，更讓各國豎起更多壁壘。

本來像新冠肺炎這樣全球蔓延的疫情，應更凸顯國際治理的重要，凸顯世界衛生組織（World Health Organization, WHO）所能扮演的角色才對。各國應該讓渡更多的主權給國際組織，但這並沒有發生。大家對WHO並不信任，對疫情的源頭交相指責。每一國都想拿回抗疫的主導權，都想以封城、鎖國自我保護。於是在疫情蔓延的時

候，我們感覺世界是平的，但當各國開始鎖國的時候，我們終於領悟到世界從來就不是平的。一個不是平的世界，對企業布局必有深遠影響。

歐洲整合的動力也放慢腳步。歐元危機與英國的脫歐，都讓歐洲國家重新思考自己的定位。新冠疫情擴大，更讓各國內部反移民的極右派民粹聲浪升高。極右派民粹興起，將衝擊歐洲各國國內政治，以及歐盟今後對外的走向。

全球化的頓挫也衝擊到中國大陸的一帶一路。這次伊朗與其周邊國家的疫情如此嚴重，跟什葉派朝聖的人潮以及波斯商人在絲路沿線的活躍不無關係。疫情過後，絲路沿線國家的互動模式會不會有所改變，帶路倡議會不會有更多路障，就很值得觀察。

## 現象2》供應鏈的重組

美中貿易戰的時候，原本在中國大陸的許多供應鏈已開始南移到東南亞，新冠肺炎致使中國大陸封城後，人們更發現供應鏈太過依賴中國大陸，只會讓自己變得被動。中國大陸一封城，多少產業都像骨牌一樣應聲倒下。同樣現象不只出現在中國大陸，義大利封城後，一樣影響到歐洲許多國家的產業。所以供應鏈重新洗牌，減少在

## 名家檔案

### 劉必榮

東吳大學政治系教授、台北市談判研究發展協會理事長  
曾任《中國時報》總主筆、中華民國行政院顧問



某一地區或某一國家過度集中，將是後疫情時代勢在必行的工作。供應鏈重組就有贏家與輸家，該如何卡位或避險，是我們要先預做準備的。

#### 現象3》經濟的殘破與糧食危機的威脅

新冠肺炎重創全球經濟，美國股市幾次啟動熔断機制、投資客從第三世界抽身，搶進美元避險，又重創新興市場貨幣；正常經濟活動停擺，旅遊叫停，航空業、旅遊業、餐飲業、旅館業橫屍遍野。美國的失業率有可能攀升到20%，沙烏地與俄國又選在這個時候大打油價戰，低油價更打趴了美國的頁岩油業者。不管美國今年大選最後誰勝出，都得重新收拾這樣的殘破經濟。

這時我們還得關注中國大陸可能出現的糧食危機。3月正值春耕時節，但此時節農人卻被隔離在家裡。封城下，缺工、缺種子、缺肥料。春耕不足，何來秋收？斷糧的陰影籠罩中國人的心。

#### 現象4》數位經濟的補位

當實體經濟因疫情受創的時候，數位經濟崛起補位。甚至不但補位，還創造出新的需求與業態。剛好5G、雲端、物聯網、AI逐漸成熟，遠距服務的服貿，在國際貿易的比重將愈來愈超過

貨貿。這也會改變傳統「比較優勢」與「競爭優勢」的定義，讓我們找到新的機會。

可是另一方面，我們也發現網路的依賴不斷加重，我們受到假新聞干擾，以及駭客攻擊的頻率也不斷升高。我們需要更好的資安與更完整的規範。可想見「資安」會是一門很好的生意。

抗疫期間的網路上班與線上學習，也會產生新的管理模式與新的工作倫理。當在家上班，遠距互動都沒障礙時，還需要往城市的蛋黃區搶寫字樓嗎？若並不會影響工作效率，那市中心寫字樓的房價必然會跌。新工作模式會帶來新的聚落，牽動城市的發展策略。

#### 現象5》美中關係的裂痕

有時因天災發生，比如地震、風災，過去敵對的國家因對對方施以援手，雙方關係常會有所改善。這次日本援助中國大陸，改善了雙方的關係就是一例。但也許疫情拖久了，情緒上都需要找一個宣洩口，所以美國和中國大陸交相指責，稱對方為始作俑者。但這個指責碰上美國大選年，卻愈演愈烈，新冠肺炎在川普嘴裡就變成中國肺炎，美中緊張一下升高。這樣的緊張會持續多久，也成為一個重要的觀察點。■

# 全境封鎖

## 明日經濟的下一步

從壞的時代邁向好的可能性



COVID-19疫情以失控的速度蔓延全球，世界各國彷彿進入準戰爭狀態的嚴格防範，許多經濟活動停擺，經濟陷入衰退已成為必然，倒閉潮與失業潮的風雨欲來，對全球企業帶來的嚴峻考驗，就連經歷過大蕭條的美國投資大師華倫·巴菲特（Warren Buffett）都說，他花了89年才遇到，足見這場疫情的衝擊之大。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock

「美國職籃NBA聯盟宣布無限期停賽」、「日本春季甲子園史上首次取消原預定賽事」、「台灣宗教盛事大甲媽祖遶境取消」、「義大利威尼斯年度最大盛事嘉年華『面具節』取消舉辦」、「東京奧運確定延期1年舉辦」……，在新冠狀病毒肺炎（COVID-19）蔓延全球220個國家

後，上述因COVID-19暫停的活動只是冰山一角，疫情到本刊於3月25日截稿前仍持續延燒，全球各種商業活動暫停，將帶來巨大影響。

面對擋不住的病毒攻勢，封城、封國的防疫措施陸續在全球各個角落登場，從1月中國大陸封了數十個城市，2月以色列封國避免疫情進入國門，3



◆ 新型冠狀病毒烏雲籠罩下，全球經貿焦點由貿易戰轉向防疫戰，各國如何防堵疫情擴散是當務之急。

月中以來，歐美各國從義大利、捷克、奧地利、匈牙利、葡萄牙、西班牙、瑞士、美國、加拿大等陸續宣布進入緊急狀態，歐美政府陸續祭出的封國令、封城令，已使市場消費急凍，更嚇傻了全球經濟。

根據麥肯錫最新發布的疫情報告，隨著病毒被證實與季節無關，各國防疫策略不彰，預估歐美地區確診高峰將延續至5月中旬，就連目前看似已有效控制住疫情的東亞國家，也須持續實施防堵政策。報告指出，經濟恐更加糟糕，2020年企業裁員人數與破產數將增加，全球經濟受損程度甚至將接近2008年金

融危機，主要經濟體GDP遭受打擊，恐怕至2021年前兩季才會復甦。

### 綜觀全局 經濟衰退避無可避

就總體經濟來看，全球各大經濟研究機構皆對2020年經濟前景提出不樂觀看法。根據國際貨幣基金（IMF）定義，當世界經濟成長低於2.5%，表示全球經濟達到衰退標準，而COVID-19的席捲全球，將使全球經濟陷入衰退。

經濟合作暨發展組織（OECD）在3月初提出的最新預測報告顯示，2020年全球經濟成長率將只有2.4%，呼籲各國政府及央行應採取因應措施。OECD

認為，假設疫情能在2020年第一季就獲得控制，有機會上調2020年經濟回到3.3%，但若持續延燒，將再下調至1.5%。眼見3月底疫情在歐洲、美洲、中東等地區尚未達高峰期，2020年全球經濟成長陷入衰退，已是必然態勢。

IMF首席經濟學家暨哈佛大學經濟學教授羅戈夫（Kenneth Rogoff）與IMF現任經濟學家暨美國加州大學柏克萊分校教授奧伯斯費德（Maurice Obstfeld）也一致認為，從疫情肆虐態勢來看，已不需等數據來證明全球經濟將陷入衰退，因衰退已看似無法避免。

### 衝擊極大 SARS、貿易戰比不上

相較過去幾年全球經濟黑天鵝事件，COVID-19疫情對經濟帶來的衝擊程度，恐怕都有過之而無不及。

#### 經濟影響更甚SARS

「COVID-19對經貿帶來的衝擊，更甚於2003年的急性呼吸道症候群

（SARS）。」資誠聯合會計師事務所日前發布的《全球經濟觀察》（*Global Economy Watch*）報告指出，多數有關COVID-19疫情對經濟的潛在影響分析都以2003年SARS期間為參照，但在SARS流行時，中國大陸經濟僅占全球GDP不到10%，而現在中國大陸GDP占全球GDP近20%，包括商品和服務在內，中國大陸占全球出口總額約11%，使得COVID-19對全球經濟與貿易帶來的衝擊更甚SARS。

#### 「病毒壁壘」衝擊贏過貿易戰

COVID-19所形成的「病毒壁壘」，衝擊也遠超過美中貿易戰。安聯集團（Allianz）旗下貿易信用保險公司裕利安宜（Euler Hermes）公布報告預測，光是2020年第一季COVID-19造成的全球貿易損失估計達3,200億美元（約新台幣9兆6,320億元），相當於2019全年美中貿易戰引發貿易損失的總和。

### 凍結人流 嚴重影響全球產能

COVID-19對世界經濟帶來的衝擊，與人力無法流動導致生產活動停滯有關，這部分可分成2波來看。首先是中國大陸疫情快速攀升的第一波流動限制，當時全球各地公司開始限制相關人員前往中國大陸。疫情的不確定性使工廠勞動力短缺，下降至少20%，導致產量和產能下滑。

國際研究暨顧問機構Gartner多位



疫情蔓延下，歐美各國紛紛祭出封國令、封城令，市場消費急凍。

分析師共同發表的調查報告指出，疫情起源的武漢市為中國大陸重要運輸和製造業中心，在中國大陸經濟十強城市中位列第九。長時間封鎖將嚴重影響物流等諸多行業。此段時間與2003年爆發SARS時相比，中國大陸已變得更加發達，不但與全球經濟結合緊密，國內交通網路也得到極大改善；這些都使病毒傳播速度加快，將波及全球供應鏈。

隨著疫情快速在歐美擴散，各國陸續祭出限制入境的規定，第二波人員流動限制更加嚴峻。尤其美國總統川普宣布，未來1個月就算持有綠卡，凡是從歐洲來的非美國人都不准入境，影響甚鉅，因為歐美間的往來一直相當密集，產業生產活動依存關係緊密，如今此壁壘將衝擊整體商業貿易活動。

## 受困疫情 商品、服務業陷難關

進一步觀察疫情對全球進出口貿易帶來的影響。資誠《全球經濟觀察》報告強調，疫情將衝擊全球服務貿易，包括旅遊業及運輸服務出口業。

### 商品貿易

在商品貿易部分，光是中國大陸的封鎖，就對全球商品貿易活動帶來嚴重打擊，如今歐美疫情全面爆發，衝擊之大難以想像。裕利安宜報告顯示，1、2月基於疫情導致中國大陸工廠全面停工，致使全球每週對中國大陸出口貨品損失約達180億美元。整體而言，儘管



中國大陸及其他各國皆面臨觀光客驟減挑戰，全球最大服務出口產業「旅遊業」陷入危機。

裕利安宜預期2020年5月底全球商業活動可望完全恢復，但一直到全球商品出口在2020年第一季的損失估算，將高達1,610萬美元。

### 服務貿易

在服務貿易部分，由於COVID-19衝擊，短期內全球最大服務出口產業「旅遊業」的成長將趨緩。資誠《全球經濟觀察》報告指出，中國大陸是全球最大的國際觀光客來源國，由於中國大陸及其他各國觀光客驟減，本次疫情將衝擊全球旅遊和觀光業，至於衝擊的嚴重程度，必須視各國旅遊限制的持續時間以及此病毒的傳播範圍而定。

綜觀而論，時下疫情正如世界名著《雙城記》所述：「這是最壞的時代，也是最好的時代。」在疫情肆虐、看似最壞的時代中，也正是各國政府與企業邁開下一步的關鍵時機。■

# 產業風波

## 一隻病毒肆虐兩樣情

掌握風險迎接新亮點

綜觀來看，COVID-19對產業衝擊之劇烈，已從產業斷鏈、市場需求大幅萎縮，再到全球股市崩跌導致的資金風險，已屆企業生死存亡的態勢。不過另一方面，也有一些產業基於防疫與人們生活模式的短期改變，湧現需求，相關業者正積極布局。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、華岡集團、Shutterstock、艾爾科技、商周圖庫



伴隨著新冠肺炎（COVID-19）疫情全球持續升溫，各國旅遊警示提升，多數產業陷入極度嚴峻的驚險局勢，其中又以運輸、會展、汽車與電子製造業的衝擊最大。

不過，基於防疫所需而升溫的生技產品，或是緣於生活及辦公型態改變而掀起的網購快遞、生鮮電商、在線教

育、遠程問診、遠程辦公等可零距離接觸的網路應用服務浪潮，相關商機也值得期待。

究竟，COVID-19病毒導致的產業兩樣情，受衝擊的產業廠商如何度過危機？擁有利多的亮點產業廠商又如何掌握商機？這一切，正考驗著台灣企業經營者面對這場疫情的智慧。



病毒肆虐之下，許多原先要舉辦的會展紛紛喊卡，所有業者暫緩預定進度，嚴重打擊經濟發展。

## 衝擊產業1》海空運輸業陷危機

原本中國大陸與世界各國的空運往來全面減班，已對全球運輸產業帶來巨大挑戰，沒想到3月中旬後，COVID-19疫情在全球以驚人速度擴散，數十個國家紛紛祭出限制令，更對運輸產業造成前所未見的衝擊。

先是沙烏地阿拉伯自3月15日起，全面暫停國際航班2週；3月16日加拿大宣布關閉邊境，拒絕加拿大公民或永久居民、美國公民以外的人士入境；台灣宣布從3月19日起，非本國籍人一律限制入境，且所有入境者需居家檢疫14天；俄羅斯也全面禁止外國人入境俄

國；北非國家摩洛哥暫停所有國際航班進入或離開境內機場。

另外包括馬來西亞、印度、汶萊、香港、以色列、新加坡等都嚴格管制邊境，世界儼然進入「新鎖國時代」，包括空運、海運、客運、郵輪都遭遇前所未見的衝擊。面對世界各國陸續上演「全境封鎖」戲碼，運輸產業除仰賴政府協助度過危機，更須從夾縫中找到生存之道。

### 空運：疫情搗亂 全面縮減

首先來看空運。當COVID-19疫情冰封全球，世界各國航空產業陷入前所未見的威脅，並可能引爆倒閉潮，首先

義大利私人航空公司「義大利航空」(Air Italy)在2月12日宣布停止運營、進入清算；歐洲最大廉航Flybe也已倒閉，瑞典SAS則暫時大幅裁員，就連美國最大航空公司波音都開始尋求美國白宮的協助，由於波音旗下供應商數萬家，如果經營出現危機，經濟衝擊牽連非常巨大，而台灣產值近千億的航太產業供應鏈，勢必也將受到波及。

面對看不到高峰點的疫情，雪梨諮詢機構「亞太航空中心」(Centre for Asia Pacific Aviation, CAPA)在3月中

提出的報告預警，全球大多數航空公司恐在5月底前破產。美國財政部長梅努欽都提出警告，COVID-19對於航空業的威脅程度，將比2001年911恐攻後美國全面關閉領空還要嚴峻。

如今，除了等待疫情過去，世界各國航空公司也只能靠政府支援來度過危機。國際航空運輸協會表示，面對這波疫情造成的衝擊，全球業者可能需要政府提出高達2,000億美元的資金支援來維持生存，美國航空業者更希望政府提出500億美元資金協助。

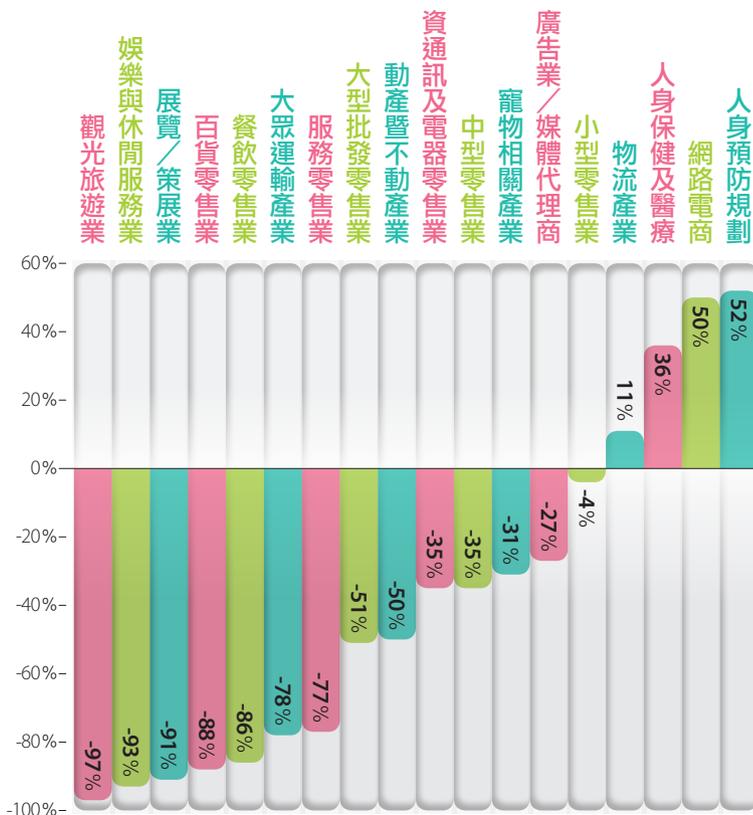
而在台灣，根據交通部的資料顯示，這次COVID-19疫情對國際航線的衝擊大於國內航線，光是2月份的運量就減少約50%，對國內業者造成很大的營運挑戰，因此交通部核定通過的「交通部對受嚴重特殊傳染性肺炎影響發生營運困難產業事業紓困振興辦法」，針對本次受疫情影響頗大的民航業訂有多項優惠補貼措施，期能全力協助國籍航空公司等相關民航業者度過疫情寒冬。

#### 海運：找到新契機 不怕衰退

再看海運。波羅的海乾散貨指數(Baltic Dry Index, BDI)目前已來到相對低點，可見海運產業的狀況也不好。反觀台灣情況，目前海運皆須進行整船消毒，物流海關檢疫嚴苛，運輸時間延長，因此拖累貨物進出口。

不過，在疫情衝擊下，國內整合船務、陸運、空運、鐵路三度空間運輸服

### 專業經理人評估 產業受疫情正負面影響比例



資料來源：東方線上消費者研究集團/經理人雜誌網路調查

務的華岡集團，試圖從疫情對航運模式的改變中找到新契機。華岡集團企劃部總經理葉梅村指出，我國政府因肺炎限制陸客來台，該公司旗下客輪業務只能暫時停止營運，不過，農曆年後中國大陸與世界各國往來航空班機大量減班，進出口中國大陸的貨品只能倚賴海運，因此該公司在2017年投入的高速多用途滾裝船舶「臺北快輪」，異軍突起，每日載貨量都滿載。

葉梅村說明，「臺北快輪」往返台北港及福建平潭單航程只要6小時，並成功打造4條快速物流通道：一、國際航空貨物到桃園機場經台北港海運到中國大陸的空海聯運。二、中國大陸航空貨物海運到台北港後經桃園機場到世界各國的海空聯運。三、國際海運貨物到台灣後轉運到中國大陸的海海聯運。四、中國大陸海運貨物到台灣後轉運到世界各國港口的海海聯運。以台北港及桃園機場為中心所建立的海空聯運及海海聯運快速通道，已形成一條完整且穩定的國際物流通道。

在如今疫情的衝擊下，由「臺北快輪」為主而構建的空海及海海聯運快速通道更加凸顯台灣地理位置天生具備的物流價值。

## 衝擊產業2》疫情冰封會展產業

另一個重災產業非會展莫屬。當疫情從1月開始在中國大陸延燒開來，原



華岡集團旗下的「臺北快輪」不受疫情影響，至今每日載貨量都滿載，成為全球貨品運往中國大陸的轉運點。

本該於2月底登場的2020年世界行動通訊大會（MWC）展會，率先開出停辦的第一槍，一直到3月底疫情肆虐，世界儼然進入全境封鎖後，世界各國取消或延後的展會愈來愈多，根據法蘭克福商展專業媒體m+a出版社的統計，截至3月全球共439個商展被迫延期或取消，其中257個在亞洲、131個在歐洲，接續停辦或延期的展會仍增加中。

展會全面停辦或延期，總體經濟損失難以估計。如光以單一展會MWC來計算，1張基本門票要價799歐元、頂級門票要價高達4,999歐元計算，再加上參展廠商投入數萬到百萬美元的行銷預算，估計整場展會將造成超過5億美元的損失，這還不包括展會原預期可為西班牙巴塞隆納創造的旅遊經濟效益。

台灣會展產業同樣遭遇很大的影響。以中華民國外貿協會為例，該協會原預計在2020年上半年舉辦的會展共

20個，其中預定於4月底前舉辦的9個展會全部延期，延後至5月到10月；至於5月到6月間預定舉辦的11個展會，貿協表示將視疫情再決定。外貿協會指出，協會手上的世貿一館、南港展覽中心一館、二館等3個展覽會場，原本每年合計營收約在新台幣50億到60億元左右，但因疫情影響，估計年度營收將減少1成左右，約為新台幣4到5億元。

### 衝擊產業3》製造業的三大挑戰

接著來看疫情對製造業的影響，包括缺料與缺工導致的生產斷鏈、企業無法如期出貨履約、市場需求急凍等三大挑戰，已使全球製造業進入生死存亡的關鍵時刻。

#### 挑戰1：斷鏈與缺料

「蝴蝶效應」指的是一個初始微小

的變化，能帶動整個系統長期且巨大的連鎖反應，此現象正如COVID-19疫情對全球製造業造成的影響，一個從中國大陸武漢開始出現的病毒COVID-19，讓全球半導體、汽車製造、製藥、化妝品，各領域製造業都正受到嚴峻考驗，無論公司規模大如台積電，小至中小型新創MIT生物科技製造業，都因缺工、缺料而導致斷鏈危機。

以汽車產業為例，COVID-19重災區湖北省占中國大陸汽車產量達8.77%，為中國大陸第四大汽車生產基地，因此武漢長達2個多月的封城，對全球汽車產業的零組件供貨造成負面效益相當明顯。

DIGITIMES Research指出，湖北省汽車相關供應鏈業者超過千家，當地重要汽車零組件如車身系統、底盤系統亦供予湖北省以外業者，工廠停產殃及周圍省份的汽車供應鏈廠商。DIGITIMES Research舉例，中國大陸主要整車廠之一的東風集團總部位於武漢，旗下東風乘用車、東風商用車、東風電動車等自主品牌及東風合資品牌皆分布於湖北主要城市，因此受疫情影響甚鉅。

而外國合資廠中，東風本田半數年產能、共60萬台集中於武漢，該區產能占本田全球總產能15%。另外，位於湖北省多數汽車零組件業者據點緊臨當地汽車企業，彼此依存度高，其中博世



截至3月全球共439個商展被迫延期或取消，其中257個在亞洲、131個在歐洲，接續停辦或延期的展會仍增加中。



（左）武漢為全球汽車供應鏈重要據點，汽車產業因此受疫情影響甚鉅。（右）TrendForce預期筆記型電腦、智慧型手機等消費性產品銷售量將大幅減少。

（Bosch）位於武漢廠區主要生產乘用車轉向系統，尚需由上海和山東工廠填補產能空缺。

同為汽車製造重地的德國也在3月17日宣布鎖國，進一步對汽車產業造成衝擊，先是德國汽車製造商福斯汽車（Volkswagen）決議暫時停止旗下產品產製作業，接著大眾、奧迪、戴姆勒、寶馬等汽車品牌大廠相繼宣布暫時停產，上中游供應鏈廠商短期內無訂單，規模與資金不足者恐將出現營運危機。

### 挑戰2：無法如期履約

生產斷鏈導致出貨不順，將進一步使企業面臨無法履約的狀況，資誠企業管理顧問公司認為，斷鏈與缺料問題短期尚能靠安全庫存及生產基地轉移因應，如果疫情短時間無法控制，無可避免地將連帶影響第二、三季的營運表現，特別是經營體質不佳、營運資金不夠充沛的企業將面臨違約風險，應收帳

款無法回收與信用違約事件亦會對資本市場造成影響，假使狀況擴大或期間延長，則可能進一步造成金融業的流動性風險。

### 挑戰3：市場需求急凍

原本COVID-19疫情以亞洲為主，而亞洲是全球主要製造業生產基地，因此產業焦點放在生產斷鏈的問題上，但隨著疫情延燒到歐美國家，歐美各國是許多商品的主要消費地區，再加上中國大陸消費也尚未恢復，全球終端市場的消費因疫情的瞬間急凍，對製造業更將形成系統性風險。

以電子消費產品為例，TrendForce記憶體儲存研究（DRAMeXchange）表示，隨著疫情蔓延使全球經濟降溫，個人將因所得可分配支出轉為保守延遲購買，個人平均消費金額也將下降，可預期包括筆記型電腦與智慧型手機等電子消費性產品銷售量將減少，尤其智慧

型手機會呈現明顯衰退。

TrendForce預期，2020年第一季智慧型手機產量只剩下2.7億支，較2019年同期衰退13.3%，對第二季的市場看法也相對保守，只有約3.18億支，雖優於第一季，但仍較2019年同期衰退約7.4%。

終端產品需求下降，將導致上中游零組件需求減少，衝擊整個產業鏈。以IC設計產業為例，拓璞產業研究院資深產業分析師姚嘉洋表示，COVID-19疫情擴及全球勢必衝擊終端產品消費需求，若蘋果（Apple）手機銷售減少，將使重回蘋果供應鏈的高通晶片營收受到波及；輝達也確定受到疫情影響下修財會年度2021年第一季的財測。

然而，疫情也創造許多產業發展的可能性。麥肯錫發布的疫情報告指出，

短期消費趨勢有宅經濟市場，如網購、外送與串流影音平台等；長期消費預測則包括抗菌產品、口罩等抗疫必備品。

## 亮點產業1》食品與生技

製造業領域如生物科技產業相關業者正是防疫之下的亮點產業之一。勤業眾信發布的《新型冠狀病毒疫情人力資源政策調查》也指出，免疫力強化等相關保健食品具潛在商機，報告亦詢問各產業類別企業對2020年業績指標的調整策略，其中生命科學與醫療行業有69%受訪單位將維持目標值，為所有產業類別最高，顯見食品與生技類別在疫情中反而能一展長才。

而在疫情爆發後，許多國家也紛紛研製解藥與疫苗，生技股也成為盤面上資金追逐的目標，種種跡象皆顯示，與防疫相關的生技產業將逆勢成長，成為疫情之下的經濟關鍵動能。除了疫苗、藥品等研發，因應防疫需求，也有許多保健食品、符合市場所需商品進行創新，搶攻商機。

例如藉由純天然感染防護品「貝寶妮」打開台灣市場，由高醫研發團隊創辦的新創公司詮釋天然生技，推出新產品「剋病毒」，過去2個月快速熱銷。剋病毒能在1~3秒後瓦解病毒與細菌，是該公司目前賣得最好的防疫產品。

針對新冠肺炎急需的篩檢需求，也衍生相關商機，如成立於2014年底



抗菌產品近期為必備品，超市常搶購一空，成為相關業者搶占市場的契機。

的醫療互聯網生物科技公司伊勒伯科技，在疫情甫爆發初期主動接洽疾管局，推介該公司的Haiim閣安真空血液收集系統，此系統能搭配COVID-19快篩試劑，在各相關社區搭配流感與COVID-19試紙做快篩，對大爆發社區感染區將極有幫助。

## 亮點產業2》科技服務

當硬體需求大肆減少，軟體科技服務卻趁疫情之勢而起，市場調查機構IDC觀察，包括遠距教學、訂閱服務、視訊會議、遠距醫療等科技服務都浮現新發展機會。

在線上學習平台方面，國內業者如VoiceTube、艾爾科技（MyET）、Hahow好學校等，都在此波疫情中逆勢成長。VoiceTube就指出，疫情期間App影片觀看時間成長超過2成、每日活躍用戶數也成長逾1成；Hahow好學校則是多元線上課程平台，因防疫需求許多企業內部員工訓練取消，Hahow好學校便接獲國泰金控1.7萬名員工內訓的合作案，目前更有其他大企業紛紛洽談合作機會當中。

但是線上英語學習平台在學校市場也受到不少影響。艾爾科技（MyET）指出，代理商無法拜訪客戶，各地學校一時也無法進行開標作業。對此，MyET在台灣及中國大陸都推出與防疫知識相關的線上英語口說比賽，目前已



數位學習平台在疫情爆發後，全球遠距教學需求皆大幅增加，用戶數明顯攀升，更促進產業未來發展。

有數萬人次參加；在日本也緊急推出了停課期間的特殊英語課程給10萬名初中學生們免費使用，內容包含在3月及4月這2個月期間的學校英語課程進度。此外，西班牙出版集團也緊急跟MyET洽談合作，預計在1個月內提供免費線上英語課程給西班牙及中南美洲的2,000多萬名客戶。

全球視訊解決方案業者ViewSonic董事長朱家良表示，有鑒於疫情期間許多學校已建立遠距教學機制，期能透過既有裝置協助學生實行遠距學習，避免因面對面上課造成傳染風險，因此ViewSonic提供台灣中小學以及大專院校免費myViewBoard軟體，協助學生擁有更好的遠距教學模式。

此外，提訂閱式服務的網路平台業者的未來成長走勢也不容小覷。麥肯錫疫情報告指出，Netflix、愛奇藝、

CatchPlay等影音串流平台訂閱率近幾月持續攀升至17%，每6人即有1人使用此訂閱服務。

至於視訊會議也是亮點商機之一。許多企業因應疫情取消舉行大型會議，增加行動辦公軟體與視訊會議軟硬體需求。包括宏達電、新創如Tico、凱鈿、一零一科技都瞄準遠距工作市場。其中凱鈿科技更推出點點簽（DottedSign）電子簽名服務，可支援多人遠端簽署服務，大幅降低紙本簽署的資源浪費與面對面接觸，因此在疫情期間使用率激增200%。

此外，疫情肆虐也讓遠距醫療服務受到矚目，例如產業物聯網解決方案大廠研華已準備積極投入此一領域。研華董事長劉克振指出，早在多年前，研華就從工業電腦供應商切入IoT平台與應用領域，在各種產業的IoT應用著墨甚

深，今年開始將進一步啟動投資遠端醫療，目前硬體部分都已準備好，預計從2020年下半年開始進行應用服務實驗。

### 亮點產業3》線上購物

當疫情使得人們開始減少出門，包括網購快遞、生鮮電商等迎合龐大商機，電商平台業績一路上衝。根據財政部電子發票資料顯示，2020年2月我國主要電商平台銷售金額達到138.5億元，較2019年同期成長約4成，包括網路家庭（PChome）與富邦momo業績都大幅成長，其中Momo線上購物2月份單月營收維持高成長，交出年增47.5%的亮眼成績。

不過，疫情之於電商企業（網商）而言，也帶來幾個挑戰。第一、製造供應鏈斷鏈導致的供貨不足；第二、空運、海運大減班對跨境電商帶來物流成本增加；第三、消費者趨於保守的購物心理，導致需求減少。但一些網商企業仍採保守經營模式，一家不願具名的兒童服飾電商企業主就說，擔憂未來需求急凍，目前先採取少量進貨的方式，保守因應期能度過疫情衝擊。

一場疫情對地球的全面入侵，冰封全球活動也使得產業陷入前所未見的危機，產業必須看清楚自身所處位置，然後找到正確因應措施，才能度過風險，甚至化危機為轉機，成為疫情過後的存活者，甚或異軍突起，成為新贏家。■



遠距醫療也成為疫情之下的發展重心，可降低醫護人員與患者的感染機率。

# 十大措施

## 超前部署經濟戰略

### 戰勝病毒迎曙光

當COVID-19瘟疫造成全球進入大鎖國時代，企業面對的不只是疫情侵入可能導致暫停營運風險，包括經濟活動停擺所致各種資金、市場風險等，都對企業穩定營運帶來嚴重威脅，面對這場嚴峻考驗，企業可建立一個超前部署的防疫聖經，加以因應。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock



「**金**融外商公司員工確診，金融圈大警戒。」「台積電一員工確診，將啟動分組辦公營運模式。」「宏達電（HTC）防疫措施升級，購買紅外線熱像儀。」麥肯錫最新發表的疫情報告也指出，疫情嚴重衝擊實體通路，包括百貨公司、餐飲店、便利商店等無一幸免。綜觀目前產業防疫作為，可歸納出

「勤消毒、戴口罩、遠距離、量體溫、避出差、分上班、透明化、用科技、降風險、備資金」十大防疫措施，為產業戰勝這場不知何時結束的疫情。

#### 慎防口沫》勤消毒、戴口罩

在疫情爆發的一開始，許多企業就已對員工宣導或要求「勤消毒、戴口



當全球陷入鎖國時代，經濟面臨諸多考驗，此時，提前部署經濟戰略成為至要關鍵。

罩」。如宏達電在辦公大樓出入口、座位區、廁所都配酒精消毒瓶，呼籲員工勤消毒，農曆年後開工也要求員工進入公司時要戴口罩，若當天沒帶公司會配發，上班之際也都一定要戴口罩。

### 病情偵測》遠距離、量體溫

勤消毒、戴口罩是最基本的，由於染病後約8成患者會發燒，量體溫已是許多企業必要措施，除了採額溫槍量體溫，許多大型機構的開放場所會設置紅外線熱像儀，員工體溫一旦超過37.5度系統就會大聲呼叫，公司會請該員工回家上班，另，一般開放場所也會設置紅

外線感熱儀或量額溫，避免體溫超過37.5度的人進入大樓。

由於COVID-19有不少無症狀確診者，一些單位進一步採取遠離人與人之間的距離，達到防疫效果。例如，宏達電呼籲員工彼此要保持1公尺的距離；更有辦公大樓於電梯中，採畫位間隔的搭乘模式，讓人與人之間能維持安全距離，加強防疫。

### 上班模式》避出差、分上班

除上述一定要進公司的防疫措施外，基於疫情，許多公司已取消人員國外出差的必要性，隨著疫情持續升溫，

分組上班防疫模式也陸續在企業間啟動，除了台積電，包括華碩、宏碁、美光科技在內的科技大廠，以及中國信託在內的20多家金融業者，也紛紛演練或正式啟動員工遠距上班相關作業。

### 資訊透明》用科技、透明化

針對因疫情可能導致的營運風險，為讓投資人、客戶或員工安心，透明化公司資訊也有助於穩固營運。例如，研華在全球員工近8,000人，在中國大陸地區的員工近3,400位，除製造中心位於昆山外，其餘分布在北京、上海、深圳、廣州、西安、成都等40多個城市。

為掌握各地區的狀況，研華以微信群組、Able Club等內、外平台，即時關注員工個人健康狀態，並藉由內、外部各式管道、平台發布如全球差旅、防疫建議予全球員工了解，另也啟動向各地政府通報防疫狀態的管道，以及於每週二、五下午2點揭露研華各製造中心的製造產能與員工狀態，讓客戶、各方夥伴與員工都能因資訊透明而對研華營運感到信賴安心。

當然，面對COVID-19這個傳染力超高又看不見的病毒，企業須善用科技，做到更完善的防疫措施。KPMG安侯建業數位科技安全服務負責人謝昀澤表示，對企業而言，現今的高速網路傳輸、智慧型手機應用、智慧聯網環境、多樣化雲端服務、虛擬／擴增實境設備

等，都是過去抗SARS時期未完備的科技應用，企業可視業務需求，選擇適當技術加以活用。例如金融業可鼓勵消費者多使用線上開戶、提供線上交易等服務，減少或關閉營業場所以避免群聚感染；電子商務業可考慮適當擴充使用雲端運算服務，減少現場維護人力；製造業則可使用智慧製程技術，降低產線人力並兼顧生產穩定性。

### 合約條款》降風險、防併購

面對疫情帶來的營運風險，企業也應儘早採取相關措施，若企業無法如期履約，就須審視已簽訂的合約，探究是否可透過合約中的不可抗力條款，因應或降低可能的違約風險。

普華商務法律事務所資深顧問林信宏接著說明，一般而言，不可抗力條款所定義的不可抗力事由通常包括天災、暴動、戰爭、政府作為、罷工、恐怖攻擊、瘟疫及實施禁運等，個別合約的不可抗力條款未必包括瘟疫或傳染病，因此締約雙方在釐清因COVID-19疫情而衍生的違約責任時，宜特別留意不可抗力條款的適用情境與範圍。

最後，對於上市上櫃企業而言，當全球股市狂跌，企業市值瘋狂下滑之際，企業遭到惡意併購的可能性大幅增加，這時企業經營者如何避免被併購的危機，而失去經營權，已成為疫情對企業經營最大風險，不得不慎。■

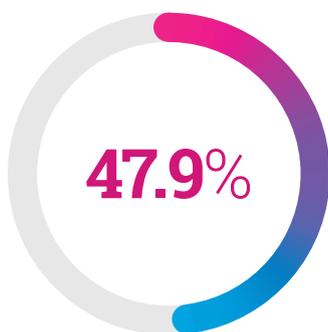
傳產力拚數位行銷 燒錢看不到成果？

# 邁向數位轉型 「利基延伸」是關鍵

傳產企業數位行銷第一步，未必是打造品牌。  
事實上，數位行銷不是先投部分資源試水溫，也並非須將目標設定得高大上，  
欲加速收穫行銷成果，「延伸企業現有優勢」是至要關鍵！

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／Shutterstock

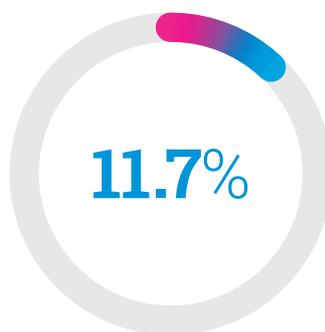
數位轉型，台企跟上了嗎？



目前未進行  
數位轉型



正進行數位轉型  
但仍未見成效



正進行數位轉型  
且成效已反應在營運績效

資料來源：天下創新學院《2019年2000大企業數位轉型與人才大調查白皮書》

**數**位行銷真的只能燒錢？快速得到成效是天方夜譚？走向數位行銷已成為企業經營顯學，許多欲轉型的傳統產業，也把數位行銷作為轉型的主力，但隨著社群紅利逐漸消失，廣告成本愈來愈高，許多企業普遍存在「只燒錢、無獲利」現象，更遑論達到績效再提升的目標。

「我看到許多傳產企業謀求轉型，一口氣就說要做品牌，先別說做品牌是無法立刻看到成效的，甚至企業未必擁有足夠資源打造品牌。」國際數位行銷協會執行長劉治宏表示，追求成功數位轉型，拚品牌其實並非首選。

### 轉型行銷不成功3關鍵 做品牌並非首選

劉治宏以其輔導多家傳產企業進行數位行銷的過程中，發現最常犯的3個錯誤：

#### 關鍵1：心態錯

許多企業投入行銷的資源有限，以「先投一點錢試水溫」的心態來做，成效若不如預期，往往選擇放棄，還想著幸好當初沒有投太多。但是，究竟投入多少資源才足夠？



傳統產業容易以「投入多少、就能獲得多少產能」思維看待行銷，然而很多時候，投入行銷未必能立刻獲得成效。

「投入資源多寡，會依據產業不同、預期目標與效益不同，必須投入的資源自然不同。」劉治宏表示，傳產製造端或貿易商容易以製造思維量化行銷結果，比如只要投資設備或多聘請一個人，即可有多少產能、可創造多少營收，然而很多時候，投入行銷未必馬上可看見成效，尤其若投入的行銷資源不足，想要得到成效的機會自然微乎其微。此外，另一個行銷上的錯誤思考是，一開始的行銷設計並未朝著「馬上就要看到成效」的目標去操作。

企業設定成效達陣目標並沒有錯，但內部討論的結果往往是「做品牌」——一個無法立

刻帶動業績成長的手段。「很多OEM、ODM企業都有品牌夢，腦袋與嘴上都要品牌，可是眼睛卻馬上要看見營收成長，以為產品掛上Logo、換包裝上架就能吸引人上門購買，說實話，這不是做品牌，這是銷售。」劉治宏強調，若眼裡想看的是營收，那麼就不要試圖做品牌，想要用品牌快速提升業績是天方夜譚。

數位行銷是工具，必須要放在對的地方、做適當的安排，比如以外銷為主的企業若並無打算長期投入行銷資源，千萬別貿然做品牌，而是應透過行銷工具開發新客戶、創造訂單。一旦以數位行銷成功提升現有營收，就能讓企業更有

信心與動力，做品牌才是下一階段的目標。

### ■關鍵2：方法錯

「很多企業無系統化架構與規劃，看到其他企業做得好就模仿，有時學成功案例、學國外手法或學領導品牌，卻沒思考自身真正的需求。」劉治宏指出，他看見許多傳產企業跟風做電商，看到競爭者成立粉絲團、找網紅、拍微電影就依樣畫葫蘆，這種跟風式、單點執行的模式，難以累積出具體成效。

### ■關鍵3：方向錯

行銷的根本在於明白：行銷可以幫助什麼？目前亟需解決的問題？真正的需求？若一

開始的方向就錯了，後續自然無法達到預期目標。

綜上所述，若企業行銷的目的是提升業績，就應精準投入資源於提升營收的行銷。此外，企業也必須以具一定成果的優勢延伸訂單，根據企業的現況、目標、需求，並對應產業的狀況去進行行銷，這才是快速獲得成效的做法。

劉治宏以一所成立逾30年的老字號駕訓班為例。駕訓班創辦人當初投入行銷資源前，清楚表示要馬上看見營收與獲利，以對股東有交代。因此劉治宏盤點該公司的經營模式與獲利結構後，就將行銷重點鎖定獲利較高、經營競爭者少的

重機族群。

在盤點駕訓班各項「產品」後，劉治宏便將該駕訓班重新定位為駕駛學校，試圖在課程上創造特色與優勢，將設備、師資與課程設計整體重新定調、調整，除基礎考照，另推出進階課程，並延攬日本教練定期為內部教練授課，更在日本教練抵台時，同步進行對外招生。

劉治宏還特別為重機車友成立粉絲團，透過社群經營，讓招生能在社團中不斷推廣、發酵。現在，該駕訓班不只基本考照業務，更發展出完整的重機營運模式，包括重機買賣、保養與周邊商品銷售，甚至有中南部駕訓班主動加入聯盟，未來能投入更多資源在行銷上。

## 傳產轉型阻力 兩代之間的數位落差

傳產企業試圖數位轉型不易成功的原因之一，就是兩代的數位認知落差。很多二代接班遇到的最大難題，就是一代創辦人對數位行銷的排斥，普遍認為時下經營方式也能拿到訂單，何必花錢做可能打水漂



看見競爭者以找網紅、成立粉絲團等手法做電商，就跟風執行，往往因並非是最合適的行銷手法，而難以得到具體成效。

## 搜尋引擎最佳化概念



的數位行銷。

劉治宏發現，時下年輕人習以為常的FB、IG等網路社群平台如何使用、聚集、形成，上一代因不了解，無從想像也無法評估，所以才會心生排斥。事實上，上一代的創業者並非完全不能接受新科技，在機器設備的升級、AI的運用等方面，他們普遍能快速接受，因為機器升級後如何提升產能、良率、減少多少人力成本，可憑過去經驗判斷。

為讓一代融入數位行銷領域，劉治宏建議以他們熟悉的事物轉化語言，「翻譯」成讓他們理解的內容。「只要以同理心换位思考，試想換做我是他，我這樣講他聽不聽得懂？」以此種方式溝通，可降低對未知事物的排斥感。

劉治宏曾向一家建設公

司的一代創辦人說明搜尋引擎最佳化（search engine optimization, SEO）與傳統媒體的差異。創辦人深知傳統媒體的廣告生態，但對數位行銷一竅不通，為讓創辦人了解網路如何幫助他們與年輕世代溝通，劉治宏找出收視率前5名媒體以及閱聽率前5名紙媒的數據，接著再比較台灣一天上FB的人數。

數據顯示，後者人數高出前兩者相加的1倍之多，讓創辦人備感驚訝。劉治宏便告訴這位創辦人，傳媒無法做到限定閱讀族群、未看到廣告主張不付費等，但網路可以，精準鎖定客群、計價方式更合理透明。爾後這名創辦人逐漸能接受新型態的行銷方式。

「經常看到很可惜的狀況是，二代有好的想法，卻因一

代不支持而無法進行，或雙方因認知差異鬧得不可開交。」劉治宏指出，現在很多企業是一代「求」二代回來接班，二代有鴻圖大展之心，一代或許不會阻擋，但因雙方認知落差，一代大多只能接受在有限範圍內「試試看」，以旁觀者的角度不插手卻也不支持，並非雙方下定決心一起執行。「如果只抱持試試看的心態，怎麼做出大成果？」

劉治宏建議，兩代共識的磨合可請顧問或專家擔任中間人，比如先從內訓或講座開始，邀請一代一同參加，透過顧問或專家的解釋，讓他們覺得這些事情可以在他掌控中，一旦理解後，自然更願意授權，投入更多資源支持二代執行數位轉型。而二代在後續執行上，也須向一代說明標準與



近年主打平價、快速的眼鏡業者多如鴻毛，要從中脫穎而出，必須從行銷上找到其他利基點，才能攻破消費者的心。

明確KPI，更要設停損點，當投入資源卻未達預期目標時，他有權力喊煞車。唯有兩代在數位行銷上有共識，才能發揮一加一大於二的綜效，讓資源發揮最大的效果。

### 數位行銷步步為營 市場定位是關鍵

馬上看到成效總是企業最關心的，對此劉治宏建議，企業可透過市場定位、內容溝通、渠道推廣、成效管理4個步驟，一步步為企業制定行銷獲利的最佳方程式。

劉治宏以從桃園起家的本土新興連鎖眼鏡行為例。該公司的創辦人過去曾為眼鏡鏡框

的大盤商，他以獨特的眼光，直接從工廠進貨並開發B2B通路，提供不同品項的眼鏡給不同通路的客戶如眼鏡行。爾後決定自行創業，以「平價的眼鏡超市」的定位，與競爭者做出區隔。

既為眼鏡超市，故有上萬款平價眼鏡供消費者選擇，同時打造新潮創意的店面設計，消費者不僅可在此拍照打卡，等待眼鏡時，還有休閒區域可供玩樂，年輕人可唱歌，小朋友可在兒童遊戲區遊玩，還有免費飲料暢飲，完全顛覆傳統眼鏡行的經營模式。

這家眼鏡行的品牌定位帶來新獲利模式，將眼鏡化身一

種流行配件，因此在內容溝通與渠道推廣上，運用創意影音與經營社群，擴大品牌溝通的對象；同時在FB進行廣告投放，包括品牌形象溝通與導客用途的廣告。

在成效管理上，若是導客數為主的內容，就以每家店的來客數作為KPI，亦即每家店投入資源可求取的最大來客數，並朝此方向努力。弱勢品牌形象溝通的廣告，則以該則內容觸及人數、瀏覽數與互動數，按讚、分享、留言等互動數作為衡量依據。

劉治宏認為，在進行數位行銷前，「定位」至關重要。「當你認為你只是製造商，溝通內容可能僅限產品介紹。然而，如果定位為具鮮活形象的企業，就能跳脫產業框架，甚至興起產業革命。」

就像創辦於美國加州的植物肉Beyond Meat，就是結合環保引領時尚潮流，在全球掀起一股旋風，2019年一上市，即從每股25美元飆漲至65.75美元作收，漲幅超過163%。因此，當你正準備進行數位行銷大計前，首先不忘問問自己：「我的定位在哪裡？」■



付月費就能享有豐富的影視內容，當訂閱制成為一種消費習慣，許多企業紛紛看上此塊市場商機。

不在乎天長地久

## 「訂閱制」席捲全球 企業經營的明日之星

付月費就可以享受看不完的精彩劇集或音樂，訂閱制的美好早已滲透生活，更是避無可避的趨勢。當顧客群逐漸偏向「不在乎天長地久」的消費模式，企業準備好迎接「訂閱制」浪潮了嗎？

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／Shutterstock、Dollar Shave Club Facebook

**透**過定期收費、提供彈性服務的訂閱制，已成為愈來愈多產業的發展趨勢，更是數位轉型的最強商業模式，《商業周刊》更將這種戰勝景氣的模式稱作「會員經濟」模式（Membership Economy）。

如全球最大的零售管道沃爾瑪（Wal-Mart），交出35年來最差成績單，經營年費會員的實體賣場好市多（Costco）卻逆勢成長。軟體大廠IBM連續18個月衰退，同為軟體公司的Adobe卻屢創佳績。

訂閱制的營運模式其實並不複雜，就是積極維繫會員關係，設法提高會員忠誠度，甚至透過回饋等機制讓會員提出建議，協助企業改善產品和服務，更可讓高忠誠度的會員成為最好的宣傳，結合社群媒體

滲透力，擴大市場版圖。

採用訂閱制的好處，首先是能為企業帶來更穩定的收入，由於訂閱制的費用門檻較低，用戶只要有好的使用體驗，更有機會產生黏著度，企業每個月即有穩定可預測的現金流量。

其次是企業可利用舊客戶創造更多商機。由於大數據分析技術精進，可將訂閱制累積的會員資料價值發揮到極致，讓企業更容易蒐集或追蹤客戶的行為模式，藉此提高自家產品和服務品質，同時更有機會找到深度用戶，讓用戶訂閱其他產品。

### 網路科技帶動訂閱制發展

除了Costco、Starbucks等實體消費通路外，最積極導入訂閱制的企業就屬跟網路科技關係最為密切的企業。如Adobe Systems過去都是以買斷軟體為主要收入模式，但愈來愈多客戶在購買軟體後，不願意付費升級或更新軟體，

更重要的是，Adobe買斷時期的軟體售價動輒上萬元，以至於盜版軟體橫行，不但讓許多用戶的資訊安全飽受威

脅，更侵蝕Adobe不少營收。

於是，Adobe在2012年決定將軟體銷售方式改成訂閱制，雖然網路上曾有多達5萬名用戶聯名抵制訂閱制，但Adobe仍堅持到底，用戶訂閱單一產品的年費，約為買斷產品的三分之一，取得軟體的價格沒有特別便宜，但購買門檻確實已降低，加上可選擇月付的彈性付費，不享用也可取消訂閱，需要時再恢復即可，不只價格大幅降低，還能隨時使用最新版本軟體，補足安全上的漏洞。

而對Adobe而言，訂閱制服務不只創造後續更穩定的現金流及經常性收入，透過雲端服務及數據分析，也能更精準

掌握使用者體驗，並提供用戶更多服務內容。Adobe營收在2015年就已超越2012年水準，會員訂戶更已超過900萬，至今仍能維持年成長率超過20%的水準，Adobe的市值更是轉型前的3倍以上。

串流媒體更是訂閱制的最大推手之一，Netflix就是最好的典範。這一間從1997年開始經營DVD租借的公司，在20年後，已成為家喻戶曉、全球最大的影音串流平台，在全球逾190個國家，擁有超過1.48億名付費會員。2019年第一季財報營收，再度超過華爾街預期，達45.2億美元，單單這一季在全球就增加960萬名會員，年增率高達16%，創下歷史新高。



軟體公司Adobe起初以訂閱制營運遭許多用戶聯名抵制訂閱制，但實行後，重新帶動Adobe整體營收，也提升使用者體驗。

Netflix同時展示訂閱制的強大潛力，就是進軍全球市場的門檻大幅降低。Netflix曾自我估算過，在美國市場最多可進入9,000萬個家庭，如今美國用戶已逼近6,000萬個，未來成長勢必會碰到瓶頸，唯有跨出美國，挑戰全球市場，才能維持企業營收不斷成長。

事實上，Netflix在2019年第一季新增加的會員中，美國會員只占18%，其他皆來自海外。根據市調機構AlphaBeta統計，到了2022年VOD（隨選視訊）服務在亞洲將擁有超過4億付費用戶，所以Netflix開始積極強化在地內容，Netflix如今已推出逾100個亞洲原創內容，由此可看出要有效推動訂閱制，就得掌握客戶真正需求。

### 新聞媒體跟進訂閱制

其實新聞媒體早就實行訂閱制，尤其報紙及雜誌早已率先使用，但隨著廣告成為主要收入來源後，為擴大發行量以吸引更多廣告客戶，許多紙媒紛紛祭出低價甚至免費奉送的發行策略，連帶也讓1次要付出1個月甚至1年的「訂戶」，漸漸從新聞媒體的業務版圖中

消失。

儘管網路興起，許多印刷媒體也透過網路延伸擴大影響力，但早期網路新聞媒體都是以「免費」為號召，原本是想複製印刷媒體發行量大，廣告收入也可隨之增加的營運模式，但由於網路廣告收入成長太慢，加上Google、Facebook等大型網路企業，搶走大多數網路廣告市場，網路新聞媒體在缺乏足夠廣告收入，又希望維持優質內容的前提下，也開始走向訂閱制。

如台灣《蘋果日報》在2019年7月4日宣布網路內容《蘋果新聞網》開始收費，起跑只有10天，累計付費會員已跨過10萬人門檻。但相較《蘋

果新聞網》公布的註冊會員人數超過380萬人來看，轉換率僅有2.6%，《蘋果新聞網》訂閱會員仍有很大的成長空間。

過去媒體賣的不是內容，而是觀眾（把大量讀者當基數向廣告客戶收廣告費），但訂閱制是要從讀者身上拿更多錢，因此勢必要回歸媒體價值的初衷，也就是靠獨家的優質內容來吸引忠實讀者，而非一味搶快搶新，也才能對抗內容農場，包括《紐約時報》和《華盛頓郵報》等全球新聞媒體品牌也都已看清此趨勢，紛紛走向訂閱制。

### 日用品是訂閱制明日之星

不只是軟體、媒體等內容



Netflix全球用戶不斷增加中，原因在於推出在地化的內容以迎合全球市場，是訂閱制經營模式的典範之一。

產品，現在連機械、地板（透過感測器創造數位分身）等工業產品，刮鬍刀、尿布、化妝品等日用品都可以被訂閱。如 Amazon Subscribe & Save 提供包含洗衣精、牙膏、沐浴乳等生活雜貨、嬰兒護理、保健食品、美容用具等日用品的折扣價格、免費運送、自動續購等訂閱服務。

甚至只提供男士刮鬍刀，都可以利用訂閱制打下一片江山。成立於2011年的 Dollar Shave Club，號稱只要每月1美元，每月就會固定寄送刮鬍刀片、剃鬚水等，客戶就不必擔心早上起床沒有鋒利的刮鬍刀可使用。

可別小看 Dollar Shave Club，客戶雖然一開始可能只會選擇單一刮鬍刀的訂閱需求，但在分析用戶使用資訊後，會主動建議客戶更多男士用品。Dollar Shave Club 的成功，也吸引聯合利華在2016年斥資10億美元買下，由此更可以看出訂閱制的無窮潛力。

值得注意的是，在美國的2018年訂閱制度經濟中，定期補充的訂閱收入只占32%，衍生的精選訂閱收入卻高達55%，關



Dollar Shave Club 每月會固定寄送刮鬍刀片、剃鬚水等給訂戶，改變訂戶的消費習慣，省去客戶到店裡購物的時間與交通成本。

鍵就在於當客戶發現企業推薦的用品，更符合自己需求時，訂閱意願會更高。

此外，選擇訂閱制度的客戶中，女性雖然占60%，但訂閱數量較多的人，卻以男性居多，顯示出男性可能是怕麻煩或想減少逛賣場的時間，此特性也成為訂閱制可開發的市場焦點。

### 與客戶良好互動是王道

但不可否認的是，實施訂閱制對企業難免會有一段陣痛期，營收及客戶數量都會有減少的可能。如 Adobe 在2013年及2014年的營收都較2012年還要低，加上訂閱制實施初

期勢必要投入不少建置及宣傳成本，毛利勢必會比傳統業務收入低，Adobe 在2012年的訂閱制業務毛利率僅67%，遠低於當時產品業務的96%，直到2016年才終於追上傳統產品業務。因此，想推動訂閱制的企業，財務面須計算清楚、仔細，也要做好營收會受短期衝擊的準備。

訂閱制並非租賃，企業千萬不要以為有會員加入即可，產品或服務都必須不斷升級，並透過分析資料，改善用戶體驗，同時更應提供會員更彈性的隨訂或隨停方案，與客戶維持密切的良好關係，才能促使企業持續提供更好的服務。■



男研堂以社群行銷及電商平台，將自家優質的男性保養品打響品牌知名度，並拓銷至亞洲多國市場。

MIT優質產品搭電商通路

# 主攻男性保養品 男研堂拓銷亞洲市場

台灣保養品產業向來以代工為主，但近年來憑藉著年輕人創新能量與電商平台通路，為台灣保養品產業帶來新契機。創立於2015年的男研堂，就以優質產品與社群行銷在國內打響品牌知名度，更以電商平台將產品銷售到亞洲多國市場，成為亞洲保養品產業明日之星。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／男研堂

**愛**美不只是女人的專利，在韓劇各歐巴也重視保養的潮流帶動下，亞洲男性也開始學習保養之道，男性保養品商機於焉湧現。迎合這股浪潮，MIT新興男性保養品牌

「HODRMEN男研堂」以「高效、舒適、安全」為原則，創新開發出符合亞熱帶男性需求的優質保養品，再以網路銷售龐大力道，創下年營收超過千萬的營運佳績，目前也已積極

布局香港、澳門、新加坡、馬來西亞等海外市場，讓MIT保養品品牌在亞洲發光發熱。

## 定位不明 品牌之路遇挫

談起「男研堂」品牌發展

緣由，可用「無心插柳柳成蔭」來形容。畢業於陽明醫學院的男研堂創辦人朱書玄（Will），因天生有著過敏膚質，使用市面上洗臉乳經常感到不適，因此他以自身醫療背景學習調配洗面乳與保養品，沒想到DIY調配出來的洗面乳，不僅自己用了就再也沒有出現過敏反應，送給親朋好友使用後，更獲得很好的迴響。

男研堂行銷總監洪慎伯（Ray）就是當初的使用者之一，「那時經常有人問我，你皮膚怎麼愈來愈好，我才意識到是因為使用了Will送的洗面乳。」既然如此，或許可嘗試銷售，因此洪慎伯與朱書玄討論後，決定一起創業，於2015年成立男研堂國際公司。

但從只是調配來做給自己與親朋好友使用變成商品銷售，並沒有想像中容易。「一開始因產品定位不明、品牌形象不清楚，而難以打動消費者的心。」朱書玄記得，創業之初一口氣推出20多款商品，不分男女市場族群的作法，因不夠聚焦，推廣部門無法塑造出鮮明的品牌形象，甚至還因此造成內部員工彼此衝突，更嚴

重的是，一次開發太多產品，導致資金快速流失。

當創業資金只剩下1成時，朱書玄與洪慎伯也曾想過要放棄，但又不甘心心血就此化為烏有，2人經常遠從高雄跑到台北參加創新創業課程，之後又加入創業育成中心尋求協助，在不斷學習與探索下，最後發現「定位不清楚是最大問題」，於是決定聚焦「亞熱帶男性所需保養品」為主軸，重新出發。

### 聚焦男性 研發優質商品

有了明確定位後，朱書玄與洪慎伯從市場面深入了解男性對保養概念與購買習性。兩人發現，台灣男性在採購3C產品會非常深入研究，但談起保

養臉部，多數男性漫不經心，也不會花費太多心思在這方面。瞄準男性心理與需求，男研堂先全力投入控油洗面乳研發，以解決台灣潮濕悶熱造成男性臉部多油膩的問題。

負責產品研發的朱書玄強調，市面上許多洗面乳都是添加皂鹼、十二烷基硫酸鈉（SLS）等石化合成的界面活性劑，胺基酸添加濃度很低，此類產品長期使用容易破壞皮脂膜，對皮膚並不友善。

為發揮胺基酸洗面乳應有的「乾淨不乾澀，保濕不黏膩」，對肌膚友善的效果，胺基酸界面活性劑的濃度一定要足夠，因此男研堂花了很多時間，開發出「胺基酸多功能洗面乳」，產品一問世，果然大



男研堂洗面乳對肌膚友善，保養品也走精簡路線，把化妝水與精華液合而為一、縮短保養流程，同樣獲得市場青睞。

受歡迎，口碑相傳下，創下年銷萬條的銷售佳績。

### 善用電商 拓銷國際市場

在市場行銷面，男研堂同樣以「男性不是不保養而是不懂得保養」為訴求點，從教育市場著手。從「怎麼洗臉」開始教導男性正確清潔步驟，一直到「高濃度果酸不等於效果」這類專業保養知識，都可在男研堂官網「男研誌」頻道中，看到朱書玄用專業態度、輕鬆簡單方式，透過主題文章或影音，來傳達正確保養觀念。同時，這些文章與影片也都會同步放到Facebook、IG到Line等社群平台行銷。

至於通路布局則以成本最低電商平台開始。朱書玄

說，在電商通路打下穩定銷售業績後，為深化品牌知名度，2019年也開始布局實體通路，目前已在台北誠品武昌店設置專櫃。洪慎伯補充，在電商時代，實體通路布局已不是以銷售商品為主，更重要的是，希望為消費者提供一個能親自造訪的專業諮詢場域，給予消費者更好的服務。

在國內創下銷售佳績的同時，男研堂在拓展國外市場更是馬不停蹄，「透過官網與電商平台，男研堂已將產品跨境銷售到香港、新加坡與馬來西亞等東南亞國家市場，」朱書玄說，除台灣、香港、新加坡以及馬來西亞外，中國大陸、菲律賓、印尼、泰國與越南，都是目標市場，目前已取得許

### 創新創意教戰守則

#### TIP 1 聚焦市場創新優質產品

以亞熱帶男性為對象，創新符合該市場族群的洗臉乳與保養品。

#### TIP 2 教育市場建立品牌形象

掌握男性缺乏臉部保養知識的現象，以教育顧客的形式建立品牌知名度。

#### TIP 3 善用電子商務拓銷全球

善用電子商務平台可快速拓銷全球市場的特色，快速攻占國內外市場。

多國家商標，全力把男研堂品牌，推廣到整個亞洲地區。

### 秉持初衷

#### 堅持為消費者找到價值

談起5年多的創業過程，朱書玄與洪慎伯2人仍臉露單純笑容，異口同聲地說：「我們的創業想法很單純，就是希望幫助男性們更重視自己，也藉此更看見自己的價值。」

也就是這種堅守創業理念的想法，讓朱書玄與洪慎伯不管創業之路有多艱辛，都始終懷抱著熱忱，而這也正是男研堂得以打響品牌知名度，以MIT品牌橫掃亞洲市場的重要關鍵。■

#### PROFILE

#### 男研堂 小檔案

- 成立時間：2015年
- 創辦人：朱書玄、洪慎伯
- 員工人數：10人
- 主要業務：於2015年推出第一款專為男性開發的胺基酸洗面乳，目前已陸續推出抗痘精華、保濕精華液、保濕乳液、面膜等產品。
- 亞洲布局：已銷售香港、新加坡、馬來西亞等東南亞國家，中國大陸、菲律賓、印尼、泰國與越南，都是目標市場。



男研堂執行長朱書玄（左）、行銷總監洪慎伯（右）。



傑米·戴蒙帶領摩根大通走出金融危機，更打造連續8年營利的奇蹟，被稱作「世界上最讓人敬畏的銀行家」。

懂得承擔責任的摩根大通CEO

## 謙卑而直言不諱 傑米·戴蒙的金融傳奇

2008年的金融海嘯席捲全球，摩根大通卻成為唯一不需政府伸出援手的金融機構，其中關鍵正是摩根大通CEO傑米·戴蒙。「不要急於拒絕，要願意改變思維。」懂得傾聽、保持謙卑卻又直言不諱，戴蒙因此打造出一則則金融傳奇。

◎撰文／楊酒仁 圖片提供／法新社、美聯社、Shutterstock

**受**到新冠肺炎疫情蔓延到歐美地區的衝擊，歐美股市一片慘澹，讓人不禁回想2008年的金融危機。儘管當時市況一片低迷，摩根大通（JP Morgan Chase）卻能鶴立雞

群，順利走過金融海嘯，成為唯一不需要美國政府伸出援手的金融機構。成為如今資產和獲利方面首屈一指的銀行，關鍵就在於摩根大通的執行長傑米·戴蒙（Jamie Dimon）。

### 擁有經濟慧眼 讓人敬畏的銀行家

傑米·戴蒙1956年3月13日出生在紐約，本科畢業於塔夫茨大學，主修心理與經濟學，並在1982年取得哈佛大學MBA

學位後，進入當時的美國運通（American Express），成為時任總裁桑迪·威爾（Sandy Weill）的助理。

戴蒙後來追隨威爾，在1985年6月離開美國運通後，一起接管巴爾迪莫商業信貸公司，並透過一系列的併購，最終形成一家擁有保險、投行、商業信貸等業務的金融集團——旅行者集團（Travelers Group），更在1988年4月與花旗銀行（Citicorp）合併為花旗集團（Citigroup），成為美國第一家集商業銀行、投資銀行、保險、證券等業務於一身的綜合金融服務集團。

戴蒙卻在此時與威爾發生爭執，導致戴蒙在1998年底離開花旗。2000年，戴蒙出任美國第一銀行（Bank One）執行長，帶領銀行走出2000年虧損5.11億美元困局，改造為盈利35億美元的成功企業後，銀行在2004年被摩根大通以580億美元收購，戴蒙出任合併後的摩根大通總裁兼營運長，並在2005年末成為摩根大通新執行長，也成為當時全球500強中最年輕的總裁。

在戴蒙治理下，摩根大通

不僅連續8年均保持年度盈利近20億美元，更在2008年金融危機席捲全球市場，相繼超越花旗銀行、美國銀行等競爭對手，成為美國資產規模第一的金融機構。戴蒙自此達到事業高峰，《財星》雜誌（*Fortune*）評選他為25位最具影響力的商界領袖之一，《浮華世界》雜誌（*Vanity Fair*）將他列為資訊時代百名權勢人物排行榜TOP10之一，更被不少媒體稱為「世界上最讓人敬畏的銀行家」。

### 具成本及風險意識 善於防禦勇於出擊

戴蒙最為人稱道的管理能力之一，就是非常專注於財務

會計與成本控制。戴蒙的管理原則是：在防禦上，管理者必須增加企業的防禦能力，以保護資產質量。對一家銀行來說，指的是貸款準備金、保守的會計準則，以及對風險資產的重點關注，唯有強大的抗壓性資產，銀行才能從容地面對危機。

2006年年底，早在次級房貸市場還是一片欣欣向榮之際，摩根大通在戴蒙的命令下選擇退出，且避免使用諸如債務抵押債券（Collateralized Debt Obligation）等惡名昭彰的投資工具，讓摩根大通在金融危機中得以獨善其身。

摩根大通在2008年於短短12個小時內，以每股2美元的



摩根大通以580億美元收購美國第一銀行後，戴蒙就出任合併後的總裁兼營運長，更成為2005年末全球500強最年輕總裁。

超級低價收購，並成功整合一度瀕臨破產的競爭對手貝爾斯登（Bear Stearns），後來又以19億美元的超低價收購已有119年歷史的華盛頓互惠銀行（Washington Mutual），後續幾乎所有業務都繼續擴張，2016年的利潤達247億美元（收入957億美元），據說是美國銀行年利潤的最高紀錄。

「不管你想要什麼，把數字寫下來。」是戴蒙工作的座右銘。正因為喜歡將所有結論建立在數字分析基礎上，戴蒙的領導團隊非常看重數字，並在第一時間通過各層主管傳達給每一位員工，若資料顯示某項目或投資風險遠超出預期，即便會犧牲一些短期利益，依然捨得抽身、立即退出。

戴蒙在接受《哈佛商業評論》專訪時指出，他雖然很迷戀業績數據，卻不打算提供季度收益預測，因為不是所有的收益預期都能做到，且只要某個產品對公司整體有好處，就算有可能會損害當年的收入，也應該去做。

但戴蒙也非常重視透明度，凡事都向股東解釋清楚，甚至發現自己罹患喉癌時，很快地發給員工和股東備忘錄。戴蒙也頗受美國股神巴菲特青睞，巴菲特不僅讚揚他寫給股東的信，甚至誇讚他的思維與自己相近。

### 人際關係的拿捏 懂得傾聽與溝通

戴蒙之所以能作為一個嚴

格控制成本、毫不留情併購對手的銀行家，卻又與外界維持良好關係，關鍵在於他磨練出來的人際關係與溝通技巧。

非常重視客觀事實及數據的戴蒙，同時有著不太考慮人情世故的固執性格，早期為了收購決策，戴蒙甚至與他親如父子的威爾經常發生爭執，正是這種坦率甚至固執的性格，最終得罪了威爾，被趕出花旗集團。

所幸戴蒙在離開花旗後，花了很長時間反省他和威爾的關係，最終兩人不但握手言和，也讓他領悟到，傑出管理者的祕訣是謙遜和真摯。戴蒙認為，一個成功的執行長，應該坦誠、開放和透明，允許公司任何一名員工走進他的辦公室，無所顧忌地說真話。

戴蒙認為，管理者必須明白，自己不是什麼都知道，但管理者如果無法讓員工發揮全力，就不會取得成功。戴蒙不只跟主管溝通，也會儘可能地與組織中各層次的人談話。在總部，他只有半天是用來開會的，其餘時間可能與執行人員邊走邊聊，或者給辦公室經理、系統分析員、銷售代表及



2008年金融海嘯讓全球陷入經濟黑暗期，摩根大通卻因早就退出次級房貸市場，成為少數能獨善其身的企業之一。

客戶打電話詢問相關事情。對戴蒙來說，這是發現隱藏問題，了解每一個業務操作流程的最好方式。

## 懂得直言不諱 將言語化為行動

作為管理者，戴蒙仍不斷成長。最引人矚目的是他在喉癌康復後的變化。戴蒙在政治和社會問題上更加直言不諱，議題遠超出金融監管的範疇，更深度參與振興衰敗城市底特律的計畫，成為「執行者行動主義」（CEO activism）的最佳典範之一。

戴蒙指出，政府、公民團體、非營利組織若能和企業協作，很多問題解決就可事半功倍。如摩根大通與底特律當地合作，設立「有色人種創業者」（Entrepreneurs of Color）基金，為50多家小企業提供了貸款。

一般而言，這些小企業因為不符合大型金融金購的貸款標準，如果提供貸款會受到監管者批評。但摩根大通透過前述的合作方式，不但能提供實質幫助，且最終只有一筆貸款沒有收回，不但借貸出去的錢



戴蒙十分尊重員工們的意見，更希望透過與組織各層次的人保持聯繫，以掌握公司的運作狀況。

回來了，還可以再投入下一輪貸款，投資開始有所回報，且過程還可自行延續。

## 面對經營危機 勇於承擔責任

但戴蒙也非一帆風順，2012年摩根大通英國辦公室一名交易員（被戲稱為「倫敦鯨」）進行一系列衍生交易，造成62億美元的損失，並因此遭英美多家監管機構調查。摩根大通2013年第三財務季度，也因為受高額法律費用支出影響，當季淨虧損3.8億美元，8年持續盈利的「奇蹟」告終。

戴蒙在給股東的一封信中坦承，這是「我參與過最愚蠢、最尷尬的事情」。摩根大通也因為被監管機構調查，對

外形象一度跌至谷底，甚至在他獲邀在雪城大學畢業典禮演講時，遭到部分學生抗議。

但戴蒙積極與抗議學生溝通，並打電話給領導抗議活動的學生之一。該名學生表示，她對國家的銀行系統及資本主義表示擔憂，也希望戴蒙負起他該負的責任。

對此，戴蒙的回覆是：「負責需要勇氣、知識、謙卑和人道。不要急於拒絕，要願意改變思維。永遠不要自欺欺人地認為，成功都是靠自己獲得。事實上，這個國家是由許多在我們出生前就付出無窮犧牲的人所鑄成，尊重他們的成就很重要，我們也必須對此心懷感恩。」這一份謙遜與真摯，油然紙上。■



石筱君、葉庭瑋、林宜賢熱愛設計工作，因為都想做可以堅持一輩子的事情，進而創辦了柴木。

用設計拉近夢想生活距離

## 柴木設計 讓國際看見台灣設計力

柴木設計以簡約蘊含巧思的設計風格，從文具延伸到家具與家飾。其中的代表作「一盞東西」，以東方的傳統燈籠與西方的金屬燈罩為設計靈感，賦予燈具全新想像；這盞兼具實用性與設計美學的作品，曾經獲得德國紅點設計大獎（reddot design award）、德國設計獎（GERMAN DESIGN AWARD）等榮耀，讓國際看見台灣的設計力。

◎撰文／張煥鵬 攝影／賴建宏 圖片提供／柴木設計

「因為想要一件可以堅持一輩子的事情，所以有了柴木。」林宜賢、葉庭瑋、石筱君，是柴木設計的共同創

辦人。3位志同道合的年輕設計師，想要盡情揮灑創意，做一些有趣又好玩的作品，於是決定一起創業。林宜賢說：「剛

開始只是單純覺得，上班總會有離職的一天。」她心想著，有沒有一件事情，能夠讓自己一直堅持下去。於是，熱愛設

計工作的他們，選擇脫離上班族的行列，以自己的品牌，透過作品說故事。

「一盞東西」是柒木設計創業後的首件燈具作品，他們帶著這件作品到德國科隆參加展覽，發現歐洲客戶非常喜歡這件作品，展覽期間詢問度極高，還有很多人想直接購買。陸續參加不同展覽後，都有相當不錯的迴響，他們開始認真思考量產的可行性。

「創業3年後，我們才開始領薪水。」創業初期，為了節省開銷，他們找了一間頂樓加蓋的小空間作為辦公地點，如今已有舒適的辦公空間，商品銷售數量也穩定成長。負責公

司財務的葉庭瑋說，現在每年會固定調漲薪資，公司的業績成長也達預定目標。

## 積極參加國際展覽 提升海外知名度

「參加展覽時，3個人可以面對面討論一些新計畫，也是非常開心的事。」因為石筱君目前旅居芬蘭，偶爾才會返台，平日都透過視訊討論產品設計相關事宜，藉由參加國際展覽機會，3人才有機會合體。

這些年來，柒木設計藉著參加各項國際展覽打響品牌知名度，他們足跡遍布法蘭克福、科隆、米蘭、倫敦、東京、曼谷、新加坡、上海、杭

州、香港等城市。「一盞東西」深獲世界各地買家喜愛，成功進軍海外市場。

柒木設計透過各式國際展覽漸漸打開品牌知名度，從2016年開始連續3年期間，業績大幅成長。

「去年是我們第二次到日本參展，參展期間拿到的名片數量是近幾年來最多的一次。」林宜賢說，日本買家在攤位駐足的時間很長，對於產品給予很多讚賞，讓她感受到日本市場的商機與潛力。

「一盞東西」的造型融合東、西方元素，燈籠在收入燈罩中以及從燈罩中拉下時，會讓空間的光源有直接光和間接光兩種不同效果，實用與美觀兼具的燈具，也十分受到歐洲客人的喜愛。

曾多次前往巴黎參展的柒木設計，每年都會被主辦單位規劃在趨勢展區。林宜賢表示，每次帶著新產品前往巴黎參展時，都會有很多買家主動詢問，藉著面對面溝通，讓她能夠快速掌握市場需求。現階段，柒木設計則減少參展比例，把更多心力花在產品的更新與調整，並將買家意見列為



「一盞東西」是柒木設計創業後的首件燈具作品，受到歐洲客戶喜愛。

修改時的重要參考，讓產品更符合消費市場期待。

## 東西方元素相遇 賦予燈具新樣貌

柴木設計的主要商品有燈具、家具和家飾，目前以燈具的銷售占比最高，占整體銷售額5成以上。「一盞東西」已成為柴木設計最具代表性的作品，並延伸開發出桌燈、地燈等系列。以「時燈籠地燈」為例，這是以日式石燈籠為創作靈感，同時延續「一盞東西」東西方元素，以鐵製燈罩和紙

燈籠，讓傳統日式戶外石燈有全新樣貌，化身室內燈具。

由一把扇子和窗花為設計靈感的「扇燈」，則帶著濃濃的東方味和纖細質感，同樣受到歐洲市場歡迎。因為喜歡有溫度的東西，林宜賢偏愛以金屬和木頭做為產品的主要材質，讓它們隨著時間流露出歲月感。林宜賢說，光源經由紙面透出後，更顯得溫潤。不同元素的材質會讓光源呈現截然不同的效果，這也是創作過程中的一項冒險與樂趣。

「上下花器」抽離了傳統

花器原本應有的容量，只剩下線性組織的輪廓，讓東西方傳統花瓶的文化意象模糊。一個信手捻來的容器，隨意地擺置或上或下，提供不同植物發揮的最佳狀態。在說著一個東方西方不同世界觀的故事。設計「一盞東西」和「上下花器」前，林宜賢、葉庭瑋、石筱君都沒有設計燈具和花器的經驗，正因如此，他們能夠跳脫傳統框架，設計出令人驚豔的作品。

## 以最少創業資本 開創最大經濟價值

「這幾年來，有愈來愈多小品牌誕生。」林宜賢觀察台灣設計產業近年來的變化，她認為製造小商品相較大型產品風險低，較無庫存的高成本壓力，這是小品牌愈來愈多的原因。但她進一步指出，小品牌如果沒有鮮明特色，也會很快地消失在龐大消費市場中。

石筱君認為，台灣的「設計」與「製造」距離很近，這是台灣設計產業的優勢之一。

「如果要在芬蘭找人幫我製造一個燈具或花器，是不可能的。」石筱君說，如果在芬蘭



「上下花器」抽離了傳統花器原本應有的容量，可隨意地擺置或上或下，提供不同植物發揮的最佳狀態。

完成一件設計後，想要製造和量產，必須到荷蘭或東歐各國尋找合適的工廠。但是在台灣，在完成設計作品後，從台北跑到蘆洲或新北市，就能夠找到很多工廠願意協助製作生產，且容易溝通，對設計師而言，能有效掌握時間。

柒木設計創業至今邁入第七年，創業者的艱辛，如人飲水、冷暖自知。「資金是最重要的問題，沒有錢什麼事情都做不了。」葉庭瑋說，自創品牌最容易面臨的難關就是資金周轉，很多公司成立不到2、3年就結束了，其中有很大的因素就是資金週轉不過。對小公司而言，可運用資金有限，如何用最少的錢創造最大的經濟效益，是最重要的課題。以柒木設計為例，平均每2年推出1件新商品，產品的研發和生產不求快，而是採取穩健保守的策略經營。

石筱君認為，設計師不能把自己關在象牙塔，要多去了解使用者的想法，否則很容易設計出一堆不被消費市場青睞的產品。石筱君很喜歡參加展覽，因為藉著和買家以及參觀民眾面對面的過程，能聽到許

多寶貴意見和使用者需求，這些都有助設計師創作出更多實用的好商品。

「去蕪存菁，是維持品牌核心價值不可或缺的事。」林宜賢認為，要捨棄自己的心血結晶相當困難，但是如果不願取捨，最終只會讓品牌漸漸變了樣。

## 賦予老物件新生命 讓文化走入生活

有如旋轉樓梯的開闔方式，讓使用收納盒多了些趣味。「柒木多寶閣」的設計靈感來自於乾隆皇帝的多寶格，現代感的金屬結構和極簡的造型，以不同面向呈現文具和家飾的多樣性，兼顧美學與功能，根據不同使用者，收納盒可以變成文具盒、首飾盒、雜物箱等不同用途。

「文化的保存是讓傳統物件與時俱進的持續進入我們的生活中。」林宜賢說，一直以來，柒木設計致力於用設計拉近人們與夢想生活間的距離。也希望透過設計結合傳統工藝，讓文化得以用另一種方式保存。就像是之前曾與樹火博物館合作的扇燈，讓更多人



「柒木多寶閣」有如旋轉樓梯的開闔方式，讓使用收納盒多了些趣味。

看見紙的魅力和可能性，在巴黎展覽的時候，許多外國友人更誤以為扇燈是由布料製作而成，當他們發現是手作紙後，對於台灣的設計與製造品質，留下深刻印象。

「1件蓑衣如果放在文物館裡面展示，它只是1件沒有生命的展示品。如果讓蓑衣有新的面貌和用途，就能夠讓人重新認識它，也間接地能夠認識過往歷史。」石筱君認為，文化可以不斷地被延伸、被更新。

無論是「一盞東西」、「上下花器」、「扇變屏風」，或是最新的產品「柒木多寶閣」，可以看見柒木設計持續在傳統與現代間，尋找無限的可能。■