

貿易

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

雜誌  IEAT

No. 347
2020年5月



定價：99元



4 717702 096328



《貿易雜誌》電子書

勇敢捨棄、專注聚焦
拉吉夫·蘇里
讓諾基亞谷底翻身

善用品牌資源共創三贏
面對疫情危機
品牌如何絕處逢生？

封面故事

Cover Story

加速

數位轉型 後疫情逆轉勝

數位轉型難度高，該怎麼做才能達到事半功倍之效，一直考驗著CEO與CIO的智慧；疫情局勢尚未明朗，在全球彷彿按下暫停鍵的此刻，企業須加速數位轉型，化危機為轉機，本期封面故事深入探討各產業接軌數位化的眉角，讓企業掌握轉型成功方程式。



06



10



你已被邀請加入會議。

<https://u.cyberlink.com/meeting/320180927>

11

總論篇

06 逆轉戰的號角響起！
數位轉型 企業準備好了嗎？

應用篇

10 上雲端、遠距離、做電商、顧資安
接軌數位化 制勝四大面向

策略篇

20 順利躋身「數位企業」！
六大關鍵 制定成功數位策略

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report**
- 1 **數位轉型 迎接後疫情時代曙光**
- 國際視窗 News Digest**
- 4 **美國聯準會放緩量化寬鬆
拿捏紓困力道拚經濟**
- 特別企劃 Special Report**
攜手圖像IP打進共同目標市場
- 24 **玩轉IP授權 開拓新客群**
- 企業實戰錄 Enterprise**
堅守技術、勇於突破
- 30 **從模型走到航太零件 映象打造創新版圖**
- 企業永續 CSR**
政府、學校及企業三方產學合作
- 36 **培育南向國貿青年隊 落實企業社會責任**
- 寰宇聚焦 Global Focus**
量化寬鬆在即 企業嚴陣以對
- 40 **歐美舞動「印鈔」狂舞曲**
- 產業趨勢 Industry Trend**
有財富、肯消費、擁抱新科技
- 44 **抓住熟齡族的心 橘色商機新時代**
- 創新創業 Innovation**
美好不遠求 「土生土長」推廣在地好物
- 48 **尋訪好食材 研發健康美味**
- 領導心法 Leadership**
勇敢捨棄、專注聚焦
- 52 **拉吉夫·蘇里 讓諾基亞谷底翻身**
- MBA學堂 MBA Class**
善用品牌資源共創三贏
- 56 **面對疫情危機 品牌如何絕處逢生?**
- 創新設計 Design**
提升醫療速率 對抗疾病恐慌
- 60 **尖端快篩 vs. 科技抗疫 「德國&加拿大的設計對應」**
- 品味生活 Life**
全球Colorful湖泊
- 62 **彩色絕景 世界夢幻自然之最**
- 文化交流道 Global Culture**
靈活調整營運方向、發揮優勢
- 64 **從綜合商社的發展 發現日本企業經營價值**
- 貿易線上 IEAT Online**
第19屆第五次食品產業小組召集人交流會議
- 67 **視訊會議定謀略 產官共抗疫情促經貿**
- 4月份4場會員免費課程線上直播
- 68 **遠距講座 輕鬆掌握最新經濟情勢**

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

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



國貿學苑FB粉絲團

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。



48



56

數位轉型

企業準備好了嗎？

逆轉戰的號角響起！

儘管數位轉型已是老生常談，但近來隨著新型冠狀病毒（COVID-19）疫情延燒，加快企業推動數位化的步伐，不論為滿足遠距上班導入線上會議工具，或搶攻線上購物商機跨入電子商務領域，抑或製造業為因應人力不足加速推動工業4.0，都是企業進行數位轉型的重要方向。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock

「**口**罩實名制3.0」上路、「成大醫院運用AI提高5倍臨床檢疫效率」、「HTC透過LINE Bot讓居家檢疫者可以主動回報健康狀況」……。因應新型冠狀病毒（COVID-19）全面襲來，台灣產官學研積極藉由科技防堵疫情擴散，成功的防疫成為世界焦點，行政院政務委員唐鳳更因此以「天才IT大

臣」之姿，受世界各國媒體報導。

當政府結合各方資源，並以科技在防疫上打出漂亮的一仗之際，由於COVID-19對人類的生活型態與工作模式帶來很大的改變，並對產業營運帶來劇烈衝擊，台灣產業界同樣掀起一波利用科技推動數位轉型的新浪潮。企業無不希望以此打造符合後疫情時代的商業



疫情當前，企業數位轉型腳步必須加快，除了防疫，更要以長遠的眼光進行企業內部數位化調整。

運作流程與創新商業服務，進而提升企業競爭力以免被疫情的大浪沖倒，甚至可藉此翻轉躍升，一躍成為疫情過後的新贏家。

國際研究暨顧問機構Gartner CIO研究及顧問副總裁李貴權認為，疫情當前，短期而言企業需以完善的IT環境維持遠端營運需求，長期來看，企業應加速推動數位轉型以提升企業營運效率或創新商業模式，化危機為轉機。

短期》以科技工具因應防疫需求

就短期疫情因應來看，資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周

建宏指出，過去在家工作（work from home）為的是提供員工工作彈性機制，如今全球企業大規模採取在家工作模式，將變成一種新日常，因此，以數位工具與運用科技改善資訊及工作流程，讓企業能持續提供客戶不中斷且高品質的服務，變成重要課題。

例如，3月COVID-19快速在全球蔓延開來之際，微軟、臉書、Google母公司Alphabet、Apple等大廠都陸續啟動在家工作，微軟原定舉辦的論壇活動也都改為線上模式。以台灣微軟為例，2020年上半年原有30場實體大型論壇與活動都因疫情停擺，但為讓商業運

作得以持續，許多皆改為線上舉行，如2020年4月經濟部工業局攜手台灣微軟合辦的「微軟線上技術峰會」即採線上模式，探討企業推動數位轉型的策略布局，為台灣數位轉型帶來許多養分。

《長期》以科技創新化危機為轉機

就長期角度觀察，疫情的發生可能導致未來生活型態改變，各產業也正依自身所處的變革環境，選擇可用的科技來優化使用者體驗以留住客戶，或創新商業模式贏得市場新商機，達到化危機為轉機之效。

以零售業為例，Gartner供應鏈業務高級總監分析師Thomas O'Connor指出，為避免增加感染COVID-19的可能性，不管是政府限制人們外出或消費者自身減少出門狀況，都已對零售供應鏈造成動態變革，當人們消費習慣已從實

體商店通路消費移向線上購物，新的銷售與服務需求於焉湧現，企業必須透過數位轉型推動創新服務，才能持續贏得消費者青睞。

再以金融業來看，KPMG安侯建業數位科技安全服務負責人謝昀澤表示，金融業正透過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。

就醫療業而言，資誠聯合會計師事務所副所長暨生醫產業負責人曾惠瑾表示，COVID-19為全球人類健康帶來危機，卻也同時加速對使用者行為、醫療服務態樣造成變革，驅動生醫產業的數位轉型需求。如何藉此思考數位化投入，把握數位轉型契機，持續朝向以人為中心、以數據為導向以及跨界整合的數位健康大未來，值得業者深思。

而對製造業來說，受疫情衝擊導致的全球製造供應鏈斷鏈以及工廠勞動力短缺問題，讓導入「工業4.0」的聲浪再浮出檯面。短期而言，儘管製造業會因需求減少與投資縮減，減緩推動智慧製造的步伐，但長期而言，為因應人力問題，利用人工智慧（AI）、物聯網（IoT）等科技推動智慧製造的數位轉型，仍是製造業在後疫情時代維持競爭優勢的重要關鍵。

對電商或物流業而言，隨著全球電商市場持續快速成長，物流處理效率與模式已成為電商平台或電商企業贏得



醫療產業的數位化能改善人類健康管理與醫療服務型態等，讓醫療資源發揮最大功效。

市場的關鍵，因此電商平台或物流業者須透過科技打造更好的物流服務，DIGITIMES Research分析師蕭聖倫舉例，大型電商巨量多樣的訂單特性，難以用傳統物流技術解決，因此亞馬遜購併新創公司Kiva，把傳統的「人找貨」轉變為「貨找人」的G2P方式，並以AGV車隊將貨架搬運至揀貨人員所在地，大幅提升揀貨效率，提升競爭力。另外，包括大型電商、貨運業者及機器人相關業者都開始投入採用新一代AI技術的自主移動機器人（Autonomous Mobile Robot, AMR）研發，加速發展物流智慧化。

以轉型迎接後疫情曙光

然而，儘管疫情對「數位轉型」帶來臨門一腳，但企業數位化推動的腳步還是太慢。「目前許多企業仍未做好數位轉型準備。」資誠數位經濟負責人劉鏡清依據《新冠肺炎疫情財務長調查》（PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey）觀察指出，美國與墨西哥多數企業在企業資源管理（ERP）作業流程、客戶關係管理（CRM）業務管理、績效管理及簽核流程等系統的數位化程度，以及網路頻寬及網路安全限制等方面都準備不足，直接影響企業遠程運作的能力與效率，因此許多企業開始投資數位化轉型。

台灣資訊軟體服務商北祥科技服務



許多物流或大型貨運業者早就投入新一代AI技術運用，以自主移動機器人協助貨物管理，大幅提升經營效能。

股份有限公司董事長陳欽祥也認為，數位轉型已行之有年，但在無急迫性的狀況下，過往台灣企業推動數位轉型的步伐緩慢，如今不論2019年的美中貿易戰或2020年的COVID-19疫情，使得企業營運已從過往追求的「Survive」（生存）邁向「Thrive」（茁壯），而為達到「Thrive」目標，企業須積極透過數位化，達到分散風險、提升顧客體驗、創新商業模式的各種目標，帶動企業新成長力道。

綜觀來看，COVID-19疫情延燒導致全球市場與產業計畫全面停擺，全球絕大多數企業營運都受到莫大衝擊，這讓未曾停歇的數位轉型浪潮愈演愈烈，台灣企業須審慎評估自身的現況與需求，擬定推動數位轉型的最佳策略方程式，提高因應疫情的能力，也藉此驅動企業的轉型升級，迎接後疫情時代。■

接軌數位化

制勝四大面向

上雲端、遠距離、做電商、顧資安

數位轉型必須在對的時機點上，找到對的轉型方向，針對疫情當前之際的防疫商機，輔以長期且持續性的數位化考量，企業可從「上雲端」、「遠距離」、「做電商」、「顧資安」四大面向，建立相關系統平台與應用服務，循序漸進完成轉型。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫、訊連科技、研華科技

隨著雲端時代來臨，許多企業將「登上雲端」視為數位轉型的第一步，也將思考要建立哪些科技應用，創造更全面的數位轉型效益。

而在疫情當前的今天，包括可拉長工作距離的遠距會議系統、宅經濟的電商銷售等，都是近來企業主要推動數位轉型的兩大應用；最後，由於上雲可能

衍生出資安風險，如何在推動數位化的過程中同時做好防護，更是企業不容忽視的重點。

《上雲端》

三大公有雲服務互別苗頭

早年在公有雲服務尚未成熟時，企業打造私有雲端環境往往所費不



疫情之下，企業必須跟上數位化腳步，但也並非盲從，而是先評判可先數位化的部分，循序漸進建立相關系統平台。

資，通常只有資本充足的大企業才能建置雲端系統。近年來，隨著全球科技大廠加強推廣公有雲服務，包括微軟（Microsoft）的Azure、亞馬遜（Amazon）的AWS、Google的Google Cloud Platform（GCP）等公有雲平台，可協助企業加速推動數位轉型，全球將掀起一波企業上雲的大浪潮。如今，COVID-19疫情使得企業數位化需求更殷切，預期將帶動新一波企業上雲高峰。

三大公有雲服務深耕台灣

目前在台灣，愈來愈多企業採用Azure、AWS、GCP等公有雲服務登上

雲端，而這三大公有雲服務也積極深耕台灣。IDC台灣分析指出，AWS最早進入台灣，因此在「人力編制」、「服務內容品項」和「客戶數」等方面都明顯處於領先位置；Google是三大公有雲業者中唯一在台灣本地有建置資料中心的業者，具獨家光纖海底電纜的優勢，因此相對同業能提供通訊不受阻的低延遲雲服務，再加上近年積極招募人才加入Google Cloud團隊，已逐漸打入各領域市場。

至於微軟在台灣推出Azure的服務時間雖然較晚，但挾帶著微軟Windows Server和Office 365在台灣IT產業所具備

的影響力，短短數年間Azure在台灣的占有率快速提升。

微軟基於Azure的Microsoft 365「企業雲端解決方案」，協助企業擘建提升生產力與協作效率的平台，如今面對疫情持續創新其雲端服務。台灣微軟Microsoft 365事業部副總經理陳慧蓉指出，疫情使全球企業面臨空前的挑戰，企業必須進一步部署跨時空與跨平台的工作環境，並打造可無縫協作、有效提升生產力工具。

混合雲需求也持續湧現

有鑒於許多企業有資安層面考量，因此在公有雲之外，公、私有雲可整合運用的「混合雲」也已成爲許多企業推動數位轉型的上雲模式。有鑑於此，微軟、亞馬遜與Google紛紛以公有雲爲基礎再推「混合雲」方案，搶攻數位轉型商機。

其中，Azure延續微軟過去在企業IT龐大資源基礎的優勢，採取企業內部伺服器中內建混合雲的機制，並搭配虛擬化技術增加跨雲相容彈性，虛實方案完整有助於滿足企業協作需求；AWS則維持企業使用AWS公有雲服務的一致性，提高使用者經驗；GCP則聚焦透過虛擬化技術Kubernetes（K8s），達到跨雲相容的目的。

《遠距離》視訊會議成關鍵工具

在推動數位轉型的路途上，企業除掌握上雲的解決方案，思考是否導入雲端服務，更要透視企業營運目標與業務方向，打造創新應用服務來提升競爭力。導入視訊會議軟體無疑成爲現階段企業最關注的數位轉型應用。

目前全球的防疫措施上，減少人與人的接觸是阻隔COVID-19最有效的方



（左）微軟推出公有雲系統Azure，可協助企業加速數位轉型。（右）Microsoft Teams能提供多人視訊會議環境，更可共同編輯Word、PowerPoint等文件檔案，讓線上工作更順暢。

法，因此遠距上班成為全球企業因應疫情的主要手段，《財富》雜誌更將這次各大企業推動在家工作的情況，形容為「最大的遠距工作實驗」（Largest remote work experiment），全球企業也紛紛導入視訊會議軟體因應遠距工作的營運需求。

目前，企業可選擇的視訊軟體非常多，除了台灣絕大多數民眾都有帳號的Line、此前存在資安疑慮而遭行政院宣布禁止公部門使用的Zoom，還有微軟Microsoft 365的Teams、思科（Cisco）的視訊會議工具Webex、訊連科技的U會議、Google的Hangouts Meet眾多方案可選擇。

Microsoft Teams

如果企業想要選擇Teams解決方案，除導入Microsoft 365企業版，規模不大的企業或個人工作者也可訂閱Microsoft 365個人版與家用版服務。以企業版為例，除了可在群組聊天或一對一訊息中傳送GIF、貼圖和表情符號，企業也可隨時隨地開視訊會議，會議人數從10人或1萬人皆可；更重要的是，使用者在Teams中可即時存取與共用，編輯Word文件、PowerPoint和Excel檔案，讓團隊的協同合作更順暢。

目前，包括光寶集團、緯創資通等科技大廠，以及精密機械廠詠創精密、化妝品電商企業采妍國際等規模大小不一的企業，都透過Teams進行協同作



受疫情影響，各級學校可能採遠端教學，不少業者針對此需求提供遠端教學平台，搶進學校市場。

業。光寶集團總執行長陳廣中表示，光寶業務擴及歐洲、美國、新加坡及中國大陸，過去內外部溝通往往耗時耗力，採用Microsoft 365企業雲端解決方案後，員工得以藉Microsoft Teams及Microsoft Planner建立多個跨國專案工作區掌控進度，生產力明顯成長。

緯創資通資訊總監馮志強指出，緯創全球共計數萬名同仁，分布在9個研發中心、11個製造基地、16個客服與維修中心，龐大的組織編制亟需可供公司上下協同合作的平台，協助掌握最新科技以便即時回覆客戶，同時當緯創員工分屬異地工作時，藉由Teams雲端協作，達成不同單位同仁、不同廠區、不同區域的無縫安全作業。

思科Webex

雖因應COVID-19防疫需求，思科台灣為全台各級學校提供為期3個月的

「思科Webex免費方案」，但一般民眾或企業，只可免費使用30天，之後以年費方式依帳號數租賃使用，與Teams一樣整合微軟許多軟體功能，Webex也結合 Cisco Spark，為視訊會議打造全新的 Webex Meetings 應用程式，以及供團隊協作的應用程式 Webex Teams。

訊連科技「U會議」

因應疫情，訊連科技已向我國政府機關、學校單位及一般企業提供「U會議」的60分鐘免費使用方案，截止日期為2020年7月31日，企業可在此防疫期間導入使用，觀察是否符合自身需求。

就功能面而言，「U會議」最高可支援100人上線的高品質視訊會議，可使用螢幕分享或虛擬雷射筆進行小組討論互動。訊連科技指出，「U會議」可

結合訊連科技的「U簡報」、「U通訊」，搭建起可遠距教學、視訊會議或直播及即時通訊等功能的完整解決方案，提供企業高即時、跨國界、跨平台、行動優先、高影音品質的新世代視訊溝通服務。

做電商》

B2C、B2B銷售主流通路

除了導入視訊軟體以滿足遠距工作需求外，有鑒於COVID-19疫情讓人們的購買行為由線下轉至線上，再加上疫情導致旅行受限，國際貿易的B2B銷售也趨向線上採購。

B2C電商平台營收大增

以國內B2C消費性網購市場為例，疫情導致線上購物激增，包括momo富



由訊連科技推出的「U會議」線上會議軟體可支援100人以上視訊會議，更可連結報表、簡報等協作平台，提升遠端溝通順暢。

邦媒體、PChome 網路家庭、東森購物、創業家兄弟、松果購物等電商平台在3月份的營業額都大增。聚焦B2C跨國銷售，台灣電商業者也開始積極推動跨國防疫品的銷售，例如網路家庭旗下泰國子公司PChome Thai於4月14日宣布，為在泰國的台灣人打造「泰國台灣防疫商品專區」，提供抗菌消毒、食品、日用品、運動娛樂等多樣化品項，並即時更新商品內容、使在泰台人所需的防疫及日常生活物資得以穩定供應。

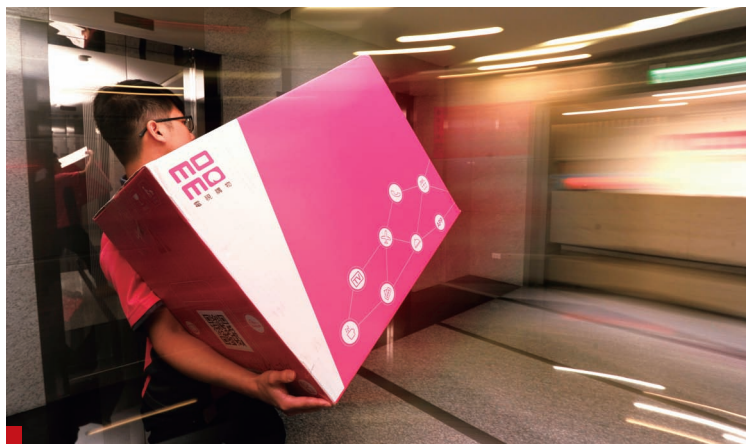
B2B企業跨國銷售現契機

在B2B領域，同樣因疫情升溫而帶動商機。例如由國貿局委託中華民國外貿協會建置營運的B2B貿易入口網站「台灣經貿網」，在疫情爆發後湧入世界各地買主的詢問，其中以醫療及居家辦公產品最受矚目。

貿協數位商務處處長陳鈴君表示，凡產品符合醫療、保健食品、消費性電子、方便食品或影視娛樂設備的產業，企業僅需提交簡單產品照片與中文文案，將由專人免費協助翻譯成英文，並完成上架到「線上防疫」與「宅經濟」兩大產業專區。

數位行銷戰略不可少

值得注意的是，企業在經營電商通路時，由於與顧客之間遠距兩端，無法提供有感的服務，因此企業必須採取相對應的科技應用，美好客戶體驗，讓客戶更願意買單。



B2C網購市場在疫情期間針對消費者需求推出相關日用品供應，各電商平台近來營業額皆大增。

資誠創新諮詢公司董事長劉鏡清指出，現代消費者接觸企業的管道多元，會從各方評論、過去與企業互動中獲得的反饋等形塑公司印象，作為購買的參考依據，因此顧客體驗已是購買者與企業間的連結點。這其中的關鍵就包括：投入（Engagement）、認知（Awareness）、購買（Purchase）、使用（Use）及推薦（Advocacy）等接觸點，企業應從各接觸點優化顧客體驗，以顧客關係為中心，並以科技作為輔助推動，如數據管理分析、數位行銷工具等。

顧資安》完備資安 減少風險

當疫情使得遠距教學、遠距上班、遠距醫療成為人們生活的基本型態，基於遠端傳遞資訊而衍生出的資訊安全問題，是企業在推動數位轉型時一定要納入考量的關鍵重點。企業必須從防護與

管理雙管齊下，搭起護城河確保企業資訊安全。

防護面》掌握駭客攻擊手法

企業一旦遭病毒攻擊，受到的損害可大可小。資策會資安科技研究所以視訊軟體為例指出，若線上開會忽視資安問題，小則造成視訊中斷、電腦無法運作，嚴重則可能是會議內容或個人機密資料流失，導致難以挽回的結果。如要加以防毒，企業須掌握病毒的攻擊手法與來源，並加以阻絕。

目前，企業主要面臨的惡意攻擊手法有「遠端監控資安攻擊」、「阻斷服務攻擊」（Denial of Service, DoS）等手法，資策會資安所網駭科技研析中心主任田謹維建議，企業若使用視訊會議軟體進行含有商業祕密或是機敏資料的

遠端操作時，可善用視訊軟體提供的「加密」措施，包括加強連線加密措施、帳號強化密碼強度、機密資料加密保護等做法，加強防範。

田謹維也呼籲，企業內部高度機密的會議內容、文件，最好還是採取E-mail、電話說明方式進行，安全度較高；此外，也要小心未來愈來愈多以視訊會議軟體之名寄發的惡意連結、假網站，都會讓使用者不小心上鉤。

管理面》建立遠端工作安全指南

掌握病毒攻擊來源加以防堵只能做到「點」的防護，企業資訊安全要成為一個「面」。精誠資訊指出，疫情持續延燒，許多企業啟動在家工作緊急措施，但要如何在遠端辦公、會議的同時，確保安全，企業最好建立「遠端工



（左）一旦全部雲端化，「資安」就是企業必須留意的關鍵，以免內部機密遭盜取。（右）企業內部高度機密資訊，還是宜以信件往來或電話說明進行，安全度較高。

作安全指南」，做好「員工管理」、「員工自有設備辦公」、「連網安全管理」與「企業內部營運管理」四大重點，建立員工正確資安思維，維持企業營運。

精誠資訊資安中心表示，大家最容易忽略的資安風險其實就是平日資安意識的建立以及資安社交工程演練，如同防疫，稍微鬆懈就容易被駭客找到破口，企業應確保每位員工的資安意識建立與平日積極施行資安社交工程演練，並建立資料作業邊界，明確定義公司資料存取與編輯的環境限制，一旦需要緊急安排異地辦公或居家上班，也能依照資安規範，避免誤觸機敏資料導致資料外洩。

迎未來》五大數位轉型技術力

雖然許多企業是因為疫情投入數位轉型，然而疫情衍生的需求只是企業數位轉型催化劑，在邁開轉型的第一步後，企業仍須就整體思考轉型策略，因此必須更深入地掌握並了解可使用的數位技術。

根據研調機構YouGov的調查顯示，對企業領導人而言，目前最重要的5項技術依序為：機器學習（Machine learning）、物聯網（IoT）、人工智慧（AI）、區塊鏈（Blockchain）與混合實境（Mixed reality）等。

「其中AI將不再只是新興技術或工



因應數位化，未來會有愈來愈多以視訊會議軟體之名寄發的惡意連結、假網站，使用者開啟信箱或連結時需特別小心。

具，而是在未來10年能引領人類改變生活模式與想法思維的浪潮。」微軟台灣指出，在台灣有近5成的政府機關、金融業者與醫療產業將AI相關應用列為最想上雲的類型，亦有2成企業選擇直接在雲端上進行資料的處理與分析，免去下載與上傳的繁瑣流程。

而整合AI與IoT的AIoT浪潮更將成為各行各業推動數位轉型的前瞻科技，在這股浪潮中，可共用的軟體數據平台將扮演不可或缺的重要角色。研華技術長楊瑞祥指出，2014年研華推出AIoT物聯網數據應用平台WISE-PaaS，經過長達6年的推廣，逐步驅使導入AIoT明確成為產業推動智能化數位轉型的主流技術。

目前，研華正持續扮演AIoT應用落地的推手角色，攜手合作夥伴共創智慧未來，例如藉入股銳鼎科技共謀工業4.0



研華科技透過「WISE-Marketplace物聯雲市場」，整合WISE-PaaS數據應用平台和其他夥伴的技術，提供模組化的解決方案（I.App），讓智慧製造能更快導入工廠等各種應用場域。

的推廣。未來，銳鼎科技將其應用於金屬加工及手工工具工廠多年的製造執行系統（Manufacturing Execution System, MES）開發經驗，結合研華WISE-PaaS物聯網數據應用平台，提供模組化解決方案，讓智慧製造方案能更快速導入到工廠場域中，同時降低工廠導入成本與使用門檻，加速市場推廣。

在機器學習領域，目前也被應用在許多企業的數位轉型上，陳欽祥以北祥為某全球知名汽車經銷商導入的聊天機器人為例，透過具機器學習能力的聊天機器人，該汽車經銷商可提供維修客戶線上即時問答服務，大幅提高服務品質與效率。

最後，基於MR技術的創新應用，也已在各行業展開。所謂「MR」就是

使用者搭配頭戴顯示器（HMD）後，可看到虛擬物件出現在真實環境中，類似擴增實境（AR）的應用，只是MR會更強調真實環境的元素，讓使用者有更深入其境的感覺，因此未來將被應用在銷售領域，透過創造使用者更好的體驗服務，提升買氣。例如，合併工研院擴增實境／虛擬實境（AR／VR）研發團隊的愛實境公司（iStaging），打造出運用於家居產業上的MR應用，讓客戶用科技看屋，增加客戶下單意願。

從中美貿易戰到COVID-19疫情的大爆發，數位轉型一直是產業因應全球經貿黑天鵝的最佳利器，面對時下經貿寒冬，產業應該起而動之，儘速採取相關作為，才能在劇烈變革下，建立迎向未來的新競爭力。■

攜手圖像IP打進共同目標市場

玩轉IP授權 開拓新客群

圖像IP市場成長快速，許多中小企業從代工轉向自有品牌，或代理商進行市場區隔，紛紛選擇與圖像IP授權合作，進行品牌設計與商品開發。
隨著圖像IP及授權經紀服務愈趨成熟，IP是否家喻戶曉不重要，重要的是，雙方有共同的目標市場。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／KOZENIIER、NASADEN、Shutterstock

圖像IP授權成功4關鍵



時下產品的同質性與市場區隔的界線愈來愈模糊，企業與品牌紛紛試圖以圖像智慧財產權（Intellectual Property, IP）授權模式創造商機，搶攻另一塊原本非自己目標市場的消費者。

顧名思義，圖像IP授權，即是創作者將自己的創作使用權利，交予不同廠商建立合作關係，並從中收取權利金的行銷方式。根據國際授權業協會

（Licensing International）發布的《2019全球授權市場報告》指出，2018年全球授權商品零售額為2,803億美元，較前1年成長3.2%。該協會表示，企業品牌方面整體更成長了5.5%，占全球授權業務比例高達21%，究其原因，愈來愈多的品牌方利用圖像IP授權，將其品牌延伸至其他的產品類別，藉著提高曝光率來吸引消費者的目光，進而提升品牌價值並創造收入。

從授權商品的類別來看，2018年全球授權業務最大的產品類別，前3名分別為服裝（15%）、玩具（12.6%）與時尚配飾（11.5%）。隨著生活水準的提高，消費者隨時都能從



當架上商品一字排開，印有插畫角色的IP商品往往較能吸引消費者目光，業者更能藉此拓展客群。

貨架上看到知名角色、卡通與電影的授權商品，從國際知名IP如萬年經典的迪士尼、三麗鷗等，到國內知名爆紅角色如馬來貘、臭跣貓、Duncan等各種角色，如影隨形地以各種授權產品形式出現在生活中。

看準年輕世代對消費市場的影響力，許多企業界二代接班有別於上一代的經營，也試圖做一些改變與嘗試，透過圖像IP授權與插畫家合作，藉此提高品牌識別度。

如家庭日用化學品老牌大廠花仙子在二代接班後，面對國內已趨飽和的打掃工具類市場，發現年輕族群更重視品味與設計感，價格反而非首要考

量，為拓展年輕客群，跨界與插畫家馬來貘合作推出聯名商品，果然大受歡迎。

買不起知名IP 新創IP卻又耗心力

圖像IP或許是門好生意，然而過高的授權金，往往是中小企業卻步的主因。

台灣希爾拓博負責人王永昌，長年在美國從事資訊軟體類工作，近年決定從事貿易，引進各種美國派對商品進入台灣市場。由於派對商品的價格普遍不高，因此他興起圖像IP授權合作的念頭，盤算著在高品質商品印上知名圖像，不只能獲消費者喜愛，面對淘寶的



國際知名IP大廠如迪士尼已不需特別塑造品牌形象，而是著重於大而穩定的客戶，以授權金價格做出市場區隔。

低價競爭，有圖像IP授權使用的「正字標記」，更有利於吸引重視正版的消費者，即使商品定價較高，也有一定市場。

因此，找上國際知名品牌迪士尼，但是在與對方談授權時，發現國際大品牌的授權金是根據不同單品分別授權，與企業方希望「一次授權就能使用到所有產品」的角度不同。圖像IP大廠已不需再透過各種產品的露出來塑造品牌，只需要大而穩定的客戶，以授權金價格區分市場。王永昌試算後發現，若要把這些圖像使用所有派對商品上，光是前期營業額就須達1,500萬元才能持平，對甫創業的他而言，風險與負

擔實在太大。

「畢竟即使有圖像IP，後續商品還要行銷推廣，更何況不是只給一次性授權金就好。」多方考量後，王永昌只得放棄取得授權，改為向已取得授權的經銷商進貨。王永昌也曾透過介紹，認識一個台灣的插畫團隊，但他發現台灣圖像IP的產業垂直鏈結較缺乏，許多插畫家或許能創造出市場已熟悉的圖像設計，但卻不懂授權相關事宜，無法提出完整的合作規劃。

在進行授權合作時，企業除評估該圖像IP發展階段，更要考量團隊是否成熟。「比如我與迪士尼洽談時就不必擔心

法律層面問題，畢竟迪士尼在授權方面有更豐富的經驗。但如果只是插畫家單方面的個人合作，除非我們團隊本身就有授權豐富經驗與能力，否則還需投入更多的人力與資源進行相關合作事宜，再加上後續行銷，反而會增加更多成本，這是中小型代理商或製造商猶豫與新創IP合作的原因之一。」

王永昌不諱言表示。

知名度之餘 雙方TA共識更重要

事實上，台灣近年授權產業發展已逐漸成熟，從角色授權商、藝術圖像授權商、經紀代理商與衍生品製造商，授權產業鏈漸趨完整。不少被授權方透過經紀代理商，共同創造出驚豔的經濟效益。

聯合數位文創數位事業群IP授權暨商品發展部經紀中心經理顏銘錫表示，圖像IP的知名度確實是所有被授權方第一考慮的要素，但高知名度與高授權金是畫上等號的。他建議財力有限、擔心新創IP知名度不足、或對IP原創角色認知不足的企業，可以尋求經紀代理商進行推薦，有效降低風險。

除了IP知名度與價格考量，就商品面而言，IP是否適合該項商品，更是考量的重點。「如果無法負荷國際IP高昂的授權金，建議先慎選圖像IP的風格與TA（目標市場）是否與自身產品TA相符。」即使每家經紀代理商操作的方式不太相同，但是對自己代理的IP以及對市場的敏感度都有一定基礎，被授權方只要與經紀代理商聊聊，即可了解一個IP與粉絲族群的樣貌，此時再與自家產品交叉分析，大概就能評估是否適合與此IP談合作。

例如德國行李箱品牌NASADEN，其台灣代理商過



德國行李箱品牌NASADEN和台日幣零錢盒廠商KOZENIER都選擇與「貓小姐」合作，締造優異銷售成績，是IP授權合作的成功案例。

去從來沒有與圖像IP合作的經驗，決定與聯合數位文創經紀的圖像IP「貓小姐」合作前也考慮許久，最後決定以預購方式來測試市場水溫，先將貓小姐的模擬圖放在官網上進行預購，預購數量須超過最低生產數量才會正式進入量產階段。

「我認為對原創IP或被授權方來說，如果雙方都是第一次做這個品項，在此前提下，以預購來試水溫是可行方式之一。」顏銘錫說，NASADEN在進行2波授權操作後，共賣出近1,000個行李箱。「這個結果完全超乎我們的想像，代理商也驚訝地發現，原來IP的合作是可替產品加分的，即使售價較原來素色款高出約1成價格，但消費者仍願意買單，更發現部分消費者是因為喜歡圖像才來購買的。」

在市場的熱烈反映下，NASADEN也準備開發貓小姐行李箱套，用來保護漂亮的行李箱殼。另一個被授權方KOZENIER則推出「貓小姐」日幣零錢盒，一口氣賣出近6,000個，超出原先預期，正準備推出另一款圖像IP合作商品搶攻另一塊市場。

顏銘錫指出，從市場基礎調查中發現，貓小姐圖像親近群眾的程度，會讓就算不認識這個插畫的消費者，也容易被該圖像所吸引。「這也是我建議被授權方，有時候不需考量圖像知名度的原因，只要圖案的風格，會吸引原先對商品不感興趣的消費者購買，就是成功的行銷策略。」

也就是說，圖像的風格、年齡層與性別比，若與產品TA相符，對產品一定有加分效果。反之，若圖案風格與產品TA不符，效果自然大相逕庭。過去某家廠商十分喜愛一個漫畫IP，決定將此IP印在紅包袋上，並做一些kuso文字。但推出後銷售熱度始終不高，即使在該漫畫粉絲團行銷，依然賣得不好。經檢討後發現，該IP的支持群眾在18至25歲間，除非是鐵粉用作收藏，否則該族群並非需掏錢包紅包的年紀，自然不會購買紅包袋。

基本上會包紅包的大多超過25歲、甚至30歲以上，且包紅包的對象是晚輩或長輩，這群人較不可能挑選有kuso文字或圖像的紅包袋。此案例凸顯出圖像與產品使用者調性不符

所導致的合作窘境。

運用圖像IP行銷策略，希望創造新客戶、創造品牌忠誠度、引發注意力創造吸睛度。對小品牌或中小企業而言，談授權雖短期會傷害利潤，但長期而論，若產品品質好且回購率高，不但能吸引新客戶又能創造高忠誠度，不妨試圖攜手圖像IP，創造新生意。

直接找創作者 還是經紀代理商？

對被授權方而言，透過經紀代理商意味著必須多支付一筆佣金。但顏銘錫坦言，若被授權方自行尋找創作者談合作會辛苦一些，畢竟背後無專業團隊協助資料分析整理與市場研究。

顏銘錫表示，知名酒商沐月過去大多使用三麗鷗IP圖像，該公司第一次與貓小姐合作時，貓小姐尚未與聯合數位文創進行經紀合作，而第一次的合作也為沐月創造不錯的銷售成績，而決定進行第二波的授權，只不過當時貓小姐已與聯合數位文創簽下經紀合作，但即使聯合後來開的授權金較高，沐月還是決定繼續合作。



評估IP與商品的合作，必須掌握彼此的目標市場與理念是否具共識，尋找經紀代理商協助，有助節省被代理方的溝通時間。

只要圖像與產品TA相符，對自家的產品推廣有幫助，即使必須支付較高的授權金，從投資報酬率來看仍存在商機。而這筆費用對創作者而言也是一種肯定，能更無後顧之憂進行更多創作。

對被授權方而言，與經紀代理商合作有三大效益。

效益1》清楚專業分工

對企業而言，透過經紀代理商的好處是，可避免讓圖像IP授權淪為只是向創作者買圖像、美術設計。畢竟創作者或許對市場的敏感度沒那麼高，較無法提供完整配套與被授權商進行討論與溝通。

如貓小姐是一位獨立的繪

本創作者，她的專長在創作，無法處理授權相關事情，過去拒絕很多廠商授權合作。現在所有授權事宜都委由數位文創處理，成功將圖像IP授權至衣服、茶包、行李箱與禮盒包裝等領域，為企業與創作者創造雙贏。

效益2》審慎的IP評估

經紀代理商在代理前，勢必經審慎評估，其評估標準包括有一定粉絲群眾基礎、圖像具原創性與市場辨識度，以及要有持久的創作力。最重要的是，創作者對IP的觀念與未來發展與經紀團隊有共識，都有助於被代理方節省溝通的時間與過程。

效益3》避免IP被無效消耗

反之，經紀代理商為保護圖像IP形象，也會對被授權方進行評估，「畢竟每一次的授權，我們都希望將雙方的合作發揮1+1大於2的綜效，而不是對圖像IP的消耗。」顏銘錫表示，經紀代理商評估被授權商的考量就是通路。「我們會了解被授權方在取得授權後的商品銷售通路。因希望合作對彼此是加分的，所以會衡量通路是否有完整配套，不希望授權後商品堆積在倉庫賣不出去，這對雙方都是壓力，對IP也是消耗。」他說明，每次授權出去，團隊就會在圖像IP的社群平台上做宣傳，「如果做了宣

傳，粉絲卻買不到商品，對IP的形象就是傷害。」

他強調，「重點是產品要能賣出去，也希望IP能夠透過不同形式接觸到各群眾，提高觸及率，只要這個通路『不要太奇怪』或『令消費者觀感不佳』，即使走夜市通路也無可厚非。」

但難道商品放在夜市不會有仿冒品之嫌？顏銘錫笑說，台灣民眾對授權的觀念愈來愈強烈，「有些消費者在夜市看到，還會回來粉絲團來問是不是官方授權的商品？消費者反而會協助糾察。」也因為如此，廠商的產品品質必須提升，雖然放在夜市銷售，但有

品質就能有一定的售價，「如果不低的售價在夜市也跑得動，表示這項商品禁得起市場考驗。」

此外，經紀代理商在選擇被授權方時，也會極力避免角色形象被傷害，或避免傷害到未來獲利基礎，因此要避開可能具負面風險的商品種類。顏銘錫表示，為保護IP，只要是與人有關的商品都可談，唯獨不做寵物商品，「因為寵物太不可控，所以寧願不冒風險。」他說，過去寵物食品大廠曾出現負面新聞，而這些都會傷害IP形象，因此團隊會嚴格選擇商品項目。

就因為經紀代理商對被授權者的審慎評估與要求，讓圖像IP可維持良好的形象，這對被授權商而言，也是權益的保障。國際IP授權市場競爭激烈，中國大陸圖像IP授權市場更是商機無限，王永昌直言，經紀代理人平台作為媒介，確實可協助業者減少大量溝通時間，也深信採用圖像IP對外銷售推廣能更具吸引力，「我也十分有意願接洽這些有創造力、特色的產品。」台灣圖像IP之路，仍大有發展的可能性。■



許多IP創作者會與經紀代理商合作，將授權合作相關事宜交給專業單位執行，避免損失權益與不必要的紛爭，也能更專注於創作。



映象秉持著時時替客戶著想的用心，著重細節處理，在模型業界具難以撼動的地位，更持續開拓事業版圖。

堅守技術、勇於突破

從模型走到航太零件 映象打造創新版圖

隱身在樹林工業區的小巷子中，映象的新穎大樓非常與眾不同，一如在董事長鄭金卑的帶領下，映象的商場行事作風也是特立獨行。這家以電子產品模型製作起家的公司，專挑難做的生意做，早已是國際客戶公認的最佳合作夥伴，更曾被客戶譽為「珍貴的資產」。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

「幫全世界的設計師做出模型。」映象董事長豪氣干雲地說出公司的願景，其實從1984年成立至今，走過30餘年，映象已攻下許多灘頭堡。

產品模型的製作須結合技術和美學，機械系出身的鄭金卑，憑藉先前在家電企業歷練出的一身工業設計好功夫，勇敢創業投入模型製作領域，初

期主打小家電模型。

隨著台灣及全球電子產業的重心一路從筆記型電腦、功能性手機、智慧型手機，進展到目前正夯的穿戴裝置和虛擬

實境產品，映象與時俱進，以精進的技術、傑出的整合能力、優秀的人才、先進的設備，滿足客戶各種需求。

其實不只上述電子產品模型，映象也跨足其他領域，如電子菸和注射筒等，此外，長年歷練下來的技術實力，也投入機器加工零件、小批量試生產，甚至，對己身的模型製作經驗及製程應用能力充滿信心，於2017年成立航太專案小組，投入航太精密零組件製作，並將2018年訂為該公司的「航太元年」。

而映象令人驚訝之處不僅這些，更在2018年推出自創品牌SACA，將觸角伸進男性精品領域，今年下半年還將推出副品牌SACA Lite。SACA品牌是由映象與A Design Award國際

設計大獎團隊Kopus共同合作推出，主打碳纖維材質精品。

專注細節 解決客戶的疑難雜症

映象的所有嘗試，無不奠基於長期在技術及美學方面累積的實力，更重要的是，該公司核心精神正是不畏挑戰，「很難做的，或者是別人做不到的模型，客戶第一個就想到我們。」鄭金卑說。

解決一件件不可能的任務、完成一樁樁高難度的案子，映象樂此不疲，在這充滿挑戰的過程中，映象也逐步建立起競爭門檻，讓其他對手難以超越。鄭金卑分享一個經典案例，說明映象的用心，「還記得早期的滑蓋式手機模型嗎？接到案子後，我們得想辦

法模擬滑開手機上蓋的動作，做出滑軌的感覺。」苦思細想後，映象團隊想出運用磁鐵同性相斥、異性相吸原理，做到客戶對模型的要求。

有了模型，客戶可就模型討論後續開發事宜，也就是以模型作為前測樣品，避免直接開模後進行修正所導致的開發成本。不過，在某些案子中，可不只是做出模型就足夠，「讓模型在適當情境下呈現出最美的一面，也是我們的工作。」鄭金卑提到，「例如客戶在CES展上秀出來的模型，一定要能打動人心。」

在重量、質感、結構上著墨，務求模型能與真實產品無異，此外，映象團隊還非常注重燈光，「我們會考量燈光打在模型上呈現出來的感覺，簡



（左）在展示空間中，映象30餘年來的足跡一覽無遺，也因多年為各式業者製作模型，宛如台灣產業發展的縮影。（右）鄭金卑董事長帶領著團隊專精於技術與美學，並以「不畏挑戰」為核心精神，維持企業發展動能。

而言之，不只做模型，我們更懂得營造情境。」

映象解決問題的能力及企圖心，廣獲手機業者青睞，「我能自豪地說，幾乎曾出現在市場上的手機品牌，都曾是我的客戶。」

率先付出 用心獲得高度信任

為手機品牌業者製作模型，等於初期就能得知整體產品計畫，因此獲得客戶的信任至關重要。映象如何說服多家客戶都信任該模型製作公司？ISO27001資安管理系統認證的

導入及通過是重要關鍵，「我們花了2年進行各方面的調整與改善，終於成為全世界唯一一家有全廠區資安認證的模型廠。」鄭金卑強調，「一般模型公司不會花錢和精神做這件事，但我們知道要先付出才有收穫。」

不只如此，為成為頂級模型製作公司，映象大手筆購入許多昂貴設備，例如率先引進電腦銑床CNC的製作，2010年更加碼導入高精度五軸CNC加工機、玻璃加工機等，這些投資讓映象做出其他同業無法製作的模型。

除了加工設備外，其他包括表面處理、快速成型、品質管理等方面所需的軟硬體，映象廠內一應俱全。值得一提的是，映象甚至設立研發單位，協助客戶解決機構與結構面的設計問題，運用快速成型與實作來獲取驗證與進行設計微調作業，確保強度與穩定性，並進一步分析機構的合理性與量產的可能。

鄭金卑也特別介紹映象的CMF服務，CMF是Color（顏色）、Material（材料）、Finish（表面處理）的縮寫。

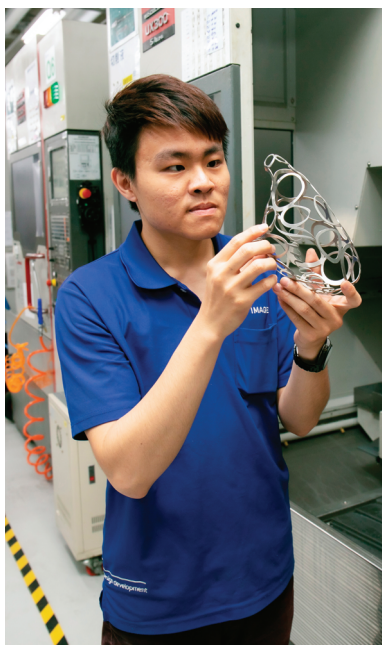
「我們總是為客戶提前想到一切，」鄭金卑拿著公司精心打造的材質冊介紹說道，「除了提供豐富的色彩選項外，我們還以特殊形狀表現平面與曲面的光影色彩變化，超越2D平面的限制。」

這本創新的材質冊，為全球設計師提供設計靈感，映象也非常大方，「凡是從事相關產業的設計師，即使不是我們的客戶，我們也願意免費提供。」鄭金卑說。

經驗積累 擴大發展領域布局

模型製作從頭到尾所需的工序，映象全部都能在自家廠房內搞定，這種一條龍的本事深獲客戶青睞，「我們這行講求的是『快速』，否則錯過客戶的發表日期就沒意義了。」鄭金卑強調。

堅強實力及完整服務，這兩大優勢讓映象在2002至2012年間風光無限，映象拿下多張手機品牌客戶訂單，然而，隨著手機市場逐漸形成寡占局面，鄭金卑不諱言曾經歷營收快速滑落的階段。所幸凡走過必留下痕跡，映象長期累積的



映象大手筆導入各式昂貴設備，所以可以做出更多其他同業無法呈現的高品質模型，更具專業度。

技術優勢及服務好口碑，讓公司能順利將觸角延伸至穿戴式裝置、醫療裝置及虛擬實境裝置等其他技術領域。

甚至，映象進一步跳出模型領域，投入實際產品的開發生產，航太精密零組件是主要布局重點。據悉，映象已成功通過航太產業標準AS 9100，且相關零件已正式出貨。



映象長期投注大量心力在各領域的模型製造上，更希望透過自有品牌經營，讓公司發展面向更多元。

重視培育 崇尚「善的循環」

映象的路愈來愈寬廣，憑藉的不只是技術和服務實力，更因為這是一家崇尚「善的循環」的企業。鄭金卑長年在大學授課且樂於栽培弱勢學生，「這些學生來到我們公司實習，即便畢業後不在我們公司服務，我也覺得很好，因為也

是為業界培育人才。」他說。

正所謂「善有善報」，映象培育出的人才，從實習工讀生，到後來擔任設計總監等職務後，總會回過頭將映象列為重要合作夥伴，「我們與好幾家國際知名企業的連結就是如此建立起來的。」鄭金卑說。

映象草創期以接「間接

單」為主，客戶多是國內企業，但隨著利潤愈來愈少，鄭金卑決定自2000年起直接與國際大廠合作。發展至今，映象有9成以上客戶是國際大廠，其中不乏知名世界頂尖設計公司，例如IDEO、青蛙設計（Frog Design）等，為就近服務客戶，也在美西設有辦公室。與客戶的交流，映象以即時回應著稱，「映象和我們沒有時差。」IDEO曾如此讚美。

展望未來，鄭金卑將帶領映象前進工業4.0，與客戶接軌，且為持續走在創新道路上，鄭金卑已啟動接班計畫，「短則5年，長則10年，我希望能讓第二代順利接班。」布局長遠，映象的未來讓人期待。■

PROFILE

映象
小檔案

- 成立時間：1984年
- 員工人數：約130人
- 主要服務：精緻外觀模型、機構結構模型、快速驗證模型、色彩計畫開發、機器加工零件、小批量試生產、航太精密零組件製作
- 自有品牌：碳纖維男性精品品牌SACA

映象有限公司董事長鄭金卑



順承公司提供實習機會為螺絲產業注入新血，3年來已有許多學生加入，讓年輕人更了解傳統產業。

政府、學校及企業三方產學合作

培育南向國貿青年隊 落實企業社會責任

基於企業社會責任理念，及提早招募企業幹部，愈來愈多公司響應經濟部國貿局提出的貿易小尖兵海外實習計畫，每年提供海外據點的實習名額，讓年輕學生得以親自體會新南向市場的潛力，為台灣產業培育可接棒踏上南向之路的青年隊。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／台北市進出口商業同業公會、台灣豐田通商 攝影／王士豪

為讓台灣年輕世代能更了解新南向國家，有朝一日蛻變為台灣開拓海外市場的貿易尖兵，經濟部國際貿易

局設立「經濟部補助國內公私立大學校院選送學生赴新興市場實習計畫」，結合政府、企業和學校的力量，將大學生送

到泰國、印尼、馬來西亞、越南、印度、緬甸等國，讓他們深入體會國際市場潛力及跨國文化。

此計畫執行以來獲得超過百家企業的認同，且基於企業社會責任（CSR）的實踐，這些公司皆十分樂於提供實習機會，為培育年輕人才盡一分力量。誠如順承企業董事長顏國基所言，「我們不是為了順承培育人才，而是為台灣整體螺絲產業注入新血。」螺絲帽中堅企業順承公司每年會安排國貿系學生至公司的越南、泰國廠等地實習。

台灣豐田通商總經理細智映（Tomoaki Hoso）也對此表示，「我們很認同台灣政府的南向政策，積極配合提供豐田海外據點的實習機會，這是我們回饋台灣土地的一種方式。」在台灣豐田通商的協調下，泰國豐田通商於2019年提供2個實習名額，將當地總部新人培訓的資源，也提供給台灣學生。

企業付出 為台灣培育國貿人才

這項計畫的成功，除了仰賴政府的經費支持、老師的費心規劃外，企業的參與也是不可或缺的力量。參與本計畫3年的顏國基董事長親自出席校園

分享會，表達他對此計畫的支持和重視。

市場布局遍及中國、泰國、馬來西亞、印尼及越南等地的順承企業，為培育台灣年輕人才，不僅規劃扎實的實習內容，對學生於當地的食衣住行亦照顧有加。

「螺絲產業的競爭雖非常激烈，但需求一直都在，因此是一個生生不息的行業；然而，台灣年輕人普遍不太了解傳統產業，所以我們想藉由實習機會的提供，讓他們親身領會這個行業的運作和前景，學生雖犧牲暑假玩樂時間，但前往企業海外據點實習所累積的養分，對其未來人生規劃大有

幫助。」顏國基非常肯定此計畫的立意，而該公司的實習職缺也一向熱門。

現場實習 課本外的實務震撼

2位曾分別赴順承越南廠及馬來西亞廠實習的逢甲國貿系學生分享他們的經驗：順承會安排學生至各部門輪流實習，熟悉每一個部門的功能，因此學生可了解公司的整體運作架構、產業現況、產品特性、進出口作業，1~2個月時間能掌握國貿實務的全貌。

「實習期間會接觸到實際的出貨作業，有許多執行細節是在課堂上無法學到的。」在



學生在海外實習，可以清楚了解實務過程，學用無落差。



豐田通商透過產學合作的方式，共同培育符合職場需求的年輕人，為企業永續經營注入新活力。

越南廠實習的學生表示，像是在檢查貨櫃時，若有疑慮就應拍照存證並釐清責任，以利後續保險事宜；而在檢視貨櫃重量時，則需一併考量過磅時的貨櫃重量限制，這些都是實際作業才會了解到的眉角。他也建議，出發前要複習發票、合約、報關單的相關知識，才能快速上手並學到更多，實習時務必要做筆記，才能讓自己學用合一。

提早進入校園 招募優秀人才

企業樂於提供實習機會，

是此項計畫得以實現的關鍵因素之一，參與計畫的不只是台商，身為日商，台灣豐田通商近年也提供台灣的大學國貿相關科系學生至南向市場實習的機會。

談及與此計畫合作的機緣，細智映則表示，「豐田通商在台灣已深耕53年，我們將提供實習機會視為應盡的企業社會責任之一，此外，透過此計畫能與大學廣泛合作，及早認識優秀的校園人才，也有助於提升企業知名度，利於人才招募。」

因肯定此計畫，在與豐田

通商總部及東南亞據點多次洽談協調後，台灣豐田通商於2019年透過本計畫，由2位政治大學國貿系學生獲得實習機會，而被送至泰國豐田通商實習。對於甄選條件，豐田通商首重外語能力，如英、日語，其次非常注重學生是否具有臨機應變的能力及積極主動的態度，「畢竟學生們要到一個完全陌生的環境實習，勇於接受挑戰是必要的人格特質。」細智映強調。

實務挑戰性高 加速即戰力

這2位實習學生分別被安排至集團的化學部門及汽車零件部門工作，實習工作內容非常具有挑戰性，包括新商品的陌生客戶開發、進出口訂單、物流以及報價等。

事前學生都充分準備好自己，經過2個月暑假實習後，學生有脫胎換骨的表現，「在泰國公司實習初期，這2位學生覺得很不安，遇到很多挫折，例如陌生客戶不理睬、表現較緊張等情況，」細智映分享台灣豐田通商與學生的互動，及泰國豐田通商同仁的觀察。

「然而在2個月後的成果發表會上，同學以流利英語侃侃而談，非常有自信，讓泰國同仁刮目相看，也讓我們鬆了口氣。」細智映並提到這兩位學生的優秀表現，「他們甚至能對公司的管理提出非常具體的建議，例如公司使用的系統除了日文介面外，也應有英文操作介面，如此能提高工作效率。」

這次的實習經驗讓學生成長許多，為抓緊學習機會，實習學生曾向台灣豐田通商表達想要多待一些時間，甚至還爭取再次實習的機會。「我們花了很多心力才促成這次的實習，學生的成長和回饋讓我覺得這是一件非常值得做的

事。」細智映希望之後能提供更多的實習生名額，也鼓勵學生在畢業後能成為國際工作者，為台灣盡一份心力，也讓台日合作開發新南向市場有更多火花。

投資學生投資企業的未來

台灣豐田通商管理部部長渋谷恭一（Kyoichi Shibuya）則提到，「我們不斷優化招募新人及留住年輕人才的方法，而提供實習機會，讓我們可更深入了解年輕世代對工作的期待。」

他也提到，實習安全是豐田通商最重視的部分，因此行前說明非常詳細，特別提醒實習學生要避開文化交流禁忌，

例如不可對泰皇表現出不敬，無論是言語或行為等。

台灣豐田通商也建議，在往後的合作中，校方可提出更明確的要求，讓企業端能據以安排更符合學生需求的實習內容，才能發揮企業實習的最大效益。

人才是企業的根本，年輕新血的源源不絕，可以確保企業的高昂戰鬥力。對於積極布局南向的企業而言，如何吸引年輕人才是當務之急，此計畫提供了一個好機會，讓企業端多了一個可接觸年輕學生的管道，且透過產學之間的密切合作，得以共同培育符合職場需求的年輕人才，為企業永續經營注入新活力。■



到南向國家實習的經驗，讓學生能在短時間內快速理解國貿業務及整體運作架構。



美好不遠求 「土生土長」推廣在地好物

尋訪好食材 研發健康美味

台灣農作物品質其實很好，然而卻長期被大家忽視，顧瑋希望能有更多人看見自己身邊的美好，於是她遍尋在地食材，開發健康美味的加工食品，並於2015年開設實體商店「土生土長」，主要陳列販售自行開發的產品。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／賴建宏

每當被問及「為何會投身推廣台灣在地農產品」這個問題，「土生土長」創辦人顧瑋總是直白地回答，「因為我很愛吃呀！」

吃著、吃著，實在太想讓更多人知道及享受台灣農作物的好，於是乾脆投入創業。顧瑋遍訪用心的農夫，努力地將在地農作物開發成優質農產

品，讓消費者能夠吃到真正的好食物。

請顧瑋描述她的創業路，她說得輕描淡寫。在世俗觀念中，一路從台大動物系念到台

大分子醫學研究所，在取得碩士學位後，出國深造似乎是理所當然設定，但是顧瑋偏不，「我不想繼續研究，我想留在台灣。」她重新探索自己想要的人生。

當時在咖啡廳打工的她，閒暇之餘試著自己做果醬並分送給親朋好友，結果大受好評，「台灣水果肯定不會輸人，做出的果醬一定也不會比價格昂貴的進口品牌果醬差，甚至更好。」在這個前提下，與甜點師朋友合作打造了「在櫟紅」這個本土果醬品牌，這是顧瑋的創業路起點，而那年是2008年。

到處打聽 遍尋好原料

為了利用台灣水果做出好果醬，顧瑋和團隊到處尋找適合品種，也就是從這時開始，熟悉與小農直接合作的模式，「我們找到真正的好原料，直接向農民收購，做成不添加防腐與化學劑的果醬。」她說。

透過縮短供應鏈的流程，顧瑋團隊能掌握原物料品質、小農可享有更多利潤（不透過中盤商供貨）、消費者則能擁有健康好產品。這種創造三贏

方式，加上推廣台灣好物理念，成為顧瑋此後一次次創新創業的基調。

顧瑋創立「不二味」、「台灣好食協會」，連結有志一同推廣台灣好物各方人物；她並在2015年與朋友創立「土生土長」，在金山南路一段路旁擁有一家實體店面，販售著她與「土生土長」團隊、在地小農、加工業者共同合作出品的台灣農產好物。

例如，為了找到真正厲害的台灣米，顧瑋窮追線索，她向加工廠、農改場、農會打聽，「我請他們推薦心目中最好的米，而答案往往不是那些很有名氣的種類。」顧瑋說。

說服農友 理念獲得認同

拿到名單後，在親自拜訪的過程中，小農一開始合作意願並不高，「這是能理解的，畢竟對他們而言，『土生土長』是個陌生品牌，況且我們購買量並不多，」遇到這種情況，顧瑋就是不斷和對方溝通理念。

「這些能夠種出好米的農夫們，總是格外重視自己名聲，在聽過我們努力將好米加

工為好食物的理念後，他們其實都能認同，」顧瑋特別強調，「在介紹我們的加工食品時，一定都會說明材料來源，所以，產品做得好，這些米農亦同感驕傲，這是賣米給大型通路所無法得到的價值感和榮譽感。」

此外，顧瑋開出的收購價格優於一般行情，日久建立了彼此間的信任，這些農友們都很樂意為「土生土長」留下所需的量。

「我們需要的量很少，但要求很多，許多創新產品必須



顧瑋直白地分享，決定投身台灣在地農產品推廣的初衷，就是因為「愛吃」，想讓消費者也能吃到真正的好食物。

一試再試，坦白說，他們和我做生意賺不了太多錢。」顧瑋說著。

然而，這些農友及加工廠夥伴仍願意和「土生土長」合作，原因在於除了對推廣在地產物理念的認同外，顧瑋像個魔法師一般，善於將農作物化為特色食品的功力，也是吸引這些夥伴合作關鍵。

研發產品 發揮食材價值

顧瑋非常善於研發產品，在與加工廠攜手合作下，總能徹底發揮優質農作物特色，將之加工成令人垂涎且健康的食

物。例如，以台南後壁益的全香米加工製成醬油米果，竟是調入古法甕釀的原生種黑豆蔭油，且裹覆了焦糖，鹹甜口感完美融合，口味創新又可口。

在另一個例子中，顧瑋研發的發芽五穀米精、發芽五穀雜糧，則是為了幫助農友解決紅糯米不好賣的問題。據悉，紅糯米在食用前必須浸泡4個小時，由於準備時間過長，消費者購買意願低，這2樣產品則讓紅糯米可直接使用，解決了銷售難題。這次成功研發經驗，幫助了農友，也讓消費者得以享受營養的紅糯米。

顧瑋也曾促成某醬油加工廠以台灣黑豆為原料，製成未添加防腐劑的高價值醬油，頗受消費者歡迎，土生土長的在地花生油也是頗受好評。曾有日本料理研究家特地來到「土生土長」採購，一次就帶了近30公斤醬油和花生油回日本。

開發新品牌 有趣就衝了

顧瑋很喜歡做事，總有許多新點子要實現。於是，不只是「土生土長」品牌，她還開辦了「米通信」、「汔米食堂」、以及「COFE」，「我做事情不怎麼考慮效益，只要是符合理念、有趣，就衝了。」她說。

「米通信」是一本研究在地食材的限量發行刊物，主角是「台灣米」。透過實地及深度的採訪調查，顧瑋能夠很負責任地說，「我們有厲害的米農、優秀加工廠，台灣米的標準、規格和多樣性，並不會輸給日本。」

「米通信」第一刊探討宜蘭米，第二刊主題則是花蓮米。透過《米通信》分享，顧瑋期待有更多人了解，美好事物其實不必遠求。



土生土長的店面古樸而美好，總會勾起許多人的柑仔店兒時記憶。



找到好米、好調料，再請爆米香專家製作而成的米果是土生土長的招牌，入口有著濃郁的米香與清脆的口感，讓人為之驚艷。

同樣是以米為主題，「泔米食堂」則是讓大眾可親嚐好米風味。「我們一位『土生土長』夥伴想創業，我決定支持他以內部創業方式實現夢想，於是就有了這個新品牌誕生。」顧瑋說。至於在2018年開設「COFE」咖啡店，是顧

瑋另一次嘗試。「COFE 喫咖啡」是店中最具代表性招牌產品之一，有著巧克力外型，但是內涵卻不同。巧克力基本原料包括可可豆、可可脂、糖，COFE將可可豆換成咖啡豆，造就這款特別產品；同樣，顧瑋堅持採用台灣自產咖啡豆。

PROFILE

土生土長 小檔案

- 成立時間：2015年
- 創辦人：顧瑋
- 員工人數：10人
- 主要業務：開發及銷售各種由台灣在地農作物製成的加工食品，包括米果、醬油及花生油等。
- 其他品牌：「米通信」、「泔米食堂」、以及「COFE」



創新創意教戰守則

TIP 1 上山下海尋找好食材

以理念和農友溝通，並以較高價格收購農作物，確保貨源。

TIP 2 研發創新商品

發揮研發專業，將好食材開發為健康美味農產品。

TIP 3 縮短供應鏈創造三贏

避開中盤商、縮短供應鏈，直接與農友、加工廠合作。

食安觀念

消費者開始吃得「好」

同時做這麼多事，顧瑋看來仍舊活力十足且游刃有餘，然而，她同樣須面對許多創業者無法擺脫的難題，「我其實常常為錢煩惱呀！不過，反正就是『兵來將擋，水來土掩』，也是一路走過來了。」她說。

所幸，在食安意識高漲下，消費者愈來愈願意以較高的代價獲得真正好食品，這樣的觀念為「土生土長」構築了成長空間，為顧瑋推廣台灣好物產的理念，鋪就了一條繼續向前的道路。■



善用品牌資源共創三贏

面對疫情危機 品牌如何絕處逢生？

面對全球重大災變，從大品牌到小商店皆遭受巨大衝擊，各行各業該如何因應？看西雅圖老餐廳如何改變經營策略，帶著員工、供應商度過難關？新創鞋品牌OESH SHOES如何轉做口罩生產，帶動產品銷售？麥當勞、漢堡王用創意做行銷卻慘遭滑鐵盧，又帶給行銷人哪些反思？

◎撰文／許惠捷 圖片提供／Shutterstock、Canlis Restaurant Facebook、OESH SHOES Facebook

今年2月開始，一場新型冠狀病毒大流行，讓全世界陷入恐慌，許多人被迫在家工作，情緒難免鬱悶。美國電玩遊戲開發商美國藝電（Electronic Arts，簡稱EA）在「模擬市民」這款遊戲App中，結合Snapchat拍照App及運用虛擬實境（AR），讓玩家

在家工作時，彷彿被一群小貓小狗圍繞，苦悶心情也能暫時拋開。

這場全球性疫病災害，令許多人因此失業、放無薪假，不只受雇員工遭殃，生產鏈上的供應商、小農也受到牽連，讓餐飲業、製造業等各行各業都有不小損失。有餐廳選擇暫

停歇業，但有些品牌或公司選擇不同態度面對這場災禍，西雅圖老餐廳勇敢改變商業模式，帶著員工、商業夥伴一起共體時艱，度過這場危機；流行品牌利用本來優勢轉作口罩研發，並維持銷售成長。

本文將分享公司扭轉逆境的案例，如何透過他們的創新

及創意找出突破困境的策略？此外，也透過分享品牌失敗的經驗，提醒行銷人在這時刻行銷產品，該注意哪些問題？

高級老西餐廳 變身速食漢堡店

Canlis是一家位於美國西雅圖經營了70年的高級景觀西餐廳，原本都只提供內用，強調讓顧客體驗在最舒服的環境享用美味佳餚，但這幾個月受到疫情衝擊，他們決定改變商業模式和限縮菜單。從3月中開始，每天早上改賣貝果和三明治，晚上則提供漢堡、沙拉和冰淇淋，只提供一種餐點且每天不一樣。這些餐點都可透過「得來速」取餐，客人把車開到餐廳門口，服務生就會把餐點從車窗送進顧客車內，以減少顧客和服務生接觸機會。



自從推出這項服務，他們最高紀錄一個早上在90分鐘內賣出500個貝果，因此他們的餐廳可繼續跟小農、供應商採購食材，維持供應商生計，餐廳的115位員工，沒有人被裁員，餐廳甚至決定要多雇用一些員工，幫助不幸被裁員的人獲得工作。

Canlis經營者Williams表示，「因為花了很長時間經營這些供應商、農民，所以我們須負起責任，努力找到因應策略，也並沒有放棄餐廳原有的堅持，即使是三明治、漢堡，我們的廚師也苦心研究如何推出新口味，堅持繼續把70年餐廳的好味道送到顧客手裡。」

餐飲業受到的衝擊遠比其他行業大，因此也出現許多有創意的網站，協助這些小商家度過難關。例如，美國芝加哥



（左）Canlis景觀西餐廳在疫情期間推出每日不同組合的餐盒，並設計減少碰觸的取餐路線，讓好味道能送到每位顧客手中。（右）OESH SHOES創辦人凱西·凱雷根（Casey Kerrigan）在2011年從醫生轉行自己創業做鞋子，創業核心是為鞋子訂做屬於自己的舒適鞋底，因此她投入3D列印，用各種不同的彈性纖維材料做實驗；這次遇上口罩不

新網站Virtual Dining Chicago會提供當地餐廳最新的外送選項；紐約網站Goodhang則鼓勵朋友透過虛擬方式，選擇當地的咖啡館當作場域進行聊天，或購買禮品卡片和透過GoFundMe捐款支持在地酒館、咖啡館等，讓人們即使在社交隔離狀態也能維繫情感。

流行品牌轉做口罩研發 帶動銷售

疫情延燒，消費者開始節開支，造成許多流行品牌的銷售下降，因此這些品牌乾脆加入口罩生產行列，一起解決口罩短缺問題。如American Giant、Laws of Motion和Under Armour都開始在自己的工廠製作醫療口罩，也有一些新創品牌，改良現有的口罩材質和設計，希望提供大眾不一樣的口罩解決方案。

美國新創鞋子品牌OESH SHOES，創辦人凱西·凱雷根（Casey Kerrigan）在2011年從醫生轉行自己創業做鞋子，創業核心是為鞋子訂做屬於自己的舒適鞋底，因此她投入3D列印，用各種不同的彈性纖維材料做實驗；這次遇上口罩不

足的問題，她立刻想到可利用3D列印來製作口罩。

凱西首先請公司的設計師重新改良口罩造型設計，因她曾在醫院擔任醫生，清楚醫院挑選口罩的原則是成本考量，而非戴起來的舒適度或防菌效果，故改良口罩造型，致力做出舒適的口罩，也因為她曾成功研發柔軟鞋墊，知道哪種材質最適合做口罩，因此OESH利用3D列印做出的口罩既舒適又貼合人臉。

這款口罩有2個圓孔，可插入空氣過濾器，口罩為100%回收環保材質，並可清洗重複使用。OESH SHOES每賣出1雙鞋，就會捐出1片口罩，目前鞋子銷售持續成長，凱西表示：「這個策略相當奏效，且現在很多人都感到無助，只要能幫上一點忙，我們都很樂意。」目前OESH工廠所在地區的醫院口罩數量充足，因此口罩將捐給弱勢貧窮地區工作的人們，身處高風險區域的人更需要幫助。

全球品牌刷存在感 不小心弄巧成拙？

麥當勞、福斯、奧迪，

這3家全球品牌希望自己在這個時刻不會被顧客遺忘，因此將自己的logo加入保持社會距離的概念重新設計，麥當勞的「m」分開為兩個「n」；福斯的「W」上下分離成上面一個「V」，下面一個「W」；奧迪的4個圈圈，則成為各自獨立的圓圈。但這個做法似乎沒有得到太多的讚賞，反而讓網友諷刺說，品牌這時候應該做點更實際的幫忙。

這個標誌是好的行銷手法或是令人反感的噱頭？答案顯而易見，這場病毒危機前所未有，消費者在這個時刻只希望看到品牌能夠真心給予員工及消費者支持，共同對抗病毒傳播。巴西麥當勞在推出這個標誌時，承受了很大的輿論壓力，因他們擁有的51萬7,000名麥當勞員工都沒有帶薪病假，因此標誌一推出，反而遭到連環批評。

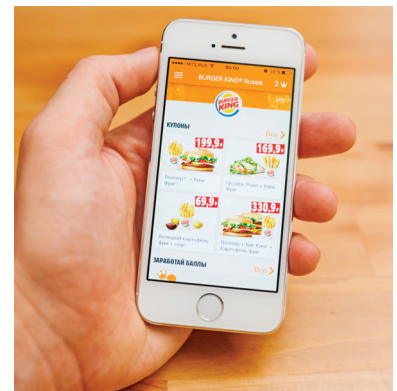
最後麥當勞在《紐約時報》中對大眾道歉表示，「對於提醒我們的顧客在這個時期做到社交隔離的重要性，所帶來的任何誤解，我們深表歉意。」不久之後，巴西麥當勞也調整了病假政策，讓因確診

為新冠肺炎的員工或是有接觸史而須隔離的員工，都有2週的帶薪病假。麥當勞釋出善意後，才稍稍挽回一點品牌正面形象。

漢堡王幽默廣告出擊 贏得顧客心？

一位男士悠閒地躺在家裡沙發上看電視，拿起手機叫了漢堡王外送，突然間，氣勢磅礴的樂音響起，這位男士跟著沙發一起站立，心中升起一股榮耀感，在敬禮的瞬間，變身成令人尊敬的偉大戰士。

漢堡王用具幽默感的方式推出新廣告，請顧客好好待在家用App叫漢堡王外送，只要不出門就是偉大的抗疫英雄。為了讓顧客感受到漢堡王



為了讓顧客能好好待在家，美國漢堡王加強App外送服務的廣告推播，並將外送費用全數捐給美國護士基金會，應援一線抗疫的醫療人員。

的誠意，所有外送費由漢堡王吸收，且捐款給美國護士基金會，幫助第一線抗疫的醫療人員們。

漢堡王結合公益行銷，做法看似比麥當勞周延，但同樣遭到網友批評，因漢堡王的外送員工是所有速食業者中新資最低，為了滿足顧客不出門就能吃到漢堡王的需求，員工必須暴露在高危險中工作。此外，漢堡王對於受新冠肺炎影響而須居家隔離的員工，同樣沒有14天有薪假的保障，因此廣告不僅沒有帶來正面評價，反而成為網友群起圍攻的熱烈話題。

為此，漢堡王母公司執行長Jose Cil在3月底寫信公開表示，所有被診斷出有新冠肺炎或由醫生要求必須自我隔離的員工，都有最長14天的有薪假；此外，母公司地區的員工在4月份能獲得額外的工作獎金，以感謝他們在這段困難的時期，繼續提供顧客優質的服務。另外，漢堡王也會每天幫員工量體溫，嚴格確保員工們的健康無虞，讓顧客安心。

但這項政策沒有帶來多大正面效果，因漢堡王在美國

面對災變 品牌如何尋求機會？

思考初衷 勇敢改變經營模式

如西雅圖老餐廳，面對特殊時期，因疫情顧客減少到餐廳用餐，因此勇敢改變方式，改賣最簡單的貝果、三明治，同樣獲得顧客青睞。

看見需求 攜手顧客解決問題

製鞋品牌OESH SHOES善用自身優勢，投入口罩生產，並設計出更好用的口罩，邀請消費者一起透過購買行動解決問題。

承擔責任 顧客、員工、企業三贏

面對重大災害，全球大品牌更是責無旁貸，顧客會期待大品牌有更實際的行動，一起幫助自身員工、供應商、顧客度過艱難時期。

90%是加盟店，母公司無法要求加盟店比照辦理，因此加州地區的漢堡王員工，甚至計劃加入罷工行動，希望為自己爭取更多權益。

品牌發揮同理心 聆聽社群聲音

在這敏感時期，品牌行銷必須更謹慎，真正與顧客站在一起，傾聽顧客及網路社群的聲音，以免帶來反效果。發生重大災害時，品牌除了思考如何幫助顧客解決當前困難，例如居家隔離帶來的不方便、

食衣住行的問題等，也要思考如何盡可能運用企業本身的資源，幫助國家、社會一起度過難關。

若是想獲得顧客的認同，不只要因應環境變化，提供適合情境的優質產品和服務，更要肩負起企業社會責任，從照顧好企業自身員工做起，並給予員工應有的福利與報酬，員工也會更樂意配合公司政策服務顧客，進而擴展到社區、國家，才能有效提升品牌好感度，創造顧客、員工、企業三贏的局面。■



非洲塞內加爾玫瑰湖有著浪漫的粉紅色澤，被列入此生必遊清單中，隨季節不同更會有顏色的變化，讓人心嚮往之。

全球Colorful湖泊

彩色絕景 世界夢幻自然之最

你曾看過超夢幻的粉紅色湖泊嗎？或是呈現夢幻藍調的牛奶湖、謎樣般的藍綠河海匯聚祕境？印象中應該是清澈湛藍的水域，其實存在著許多繽紛色彩。這些夢幻地景因礦物質或氣候、生物所致，還會隨著季節轉變顏色；每當起風時，深淺交錯的波紋景色令人驚豔。

◎撰文／程品璿 圖片提供／Shutterstock

浪漫粉紅，是屬於春天的顏色，各種櫻花陸續綻放，除了花瓣嬌姿，一汪粉色湖泊也令人傾心！目前全球有多處粉色湖泊，包括澳洲、加拿大、西班牙、非洲塞內加爾等，吸引各地旅人前來一探真面目。除了粉紅色的湖泊，帛琉的牛奶湖顛覆湛藍海洋印象，乳白色海水帶點藍綠色，

四周襯著茂密綠色植物，宛如世外桃源。另一處充滿謎樣想像的菲律賓魔幻河流，屬於河海交會的鹹淡水，河流清澈見底且透著迷人色澤，被喻為療癒人心的冒險祕境。

夢幻粉紅

非洲塞內加爾玫瑰湖

西非塞內加爾的大片沙

漠地形中，有座美麗又奇特的湖泊，湖面輪廓近似橢圓形，湖水則是浪漫粉紅色，當地人稱為「玫瑰湖」（Lake Retba）。湖泊位置離海洋非常近，從高空俯瞰，一道沙灘將粉紅湖水與碧藍海水分隔，形成奇特景觀。從首都達喀爾市區移往東北方35公里處，越過綿綿沙丘來到奇幻之境，只見

居民駕著小舟進行撈捕，或是在岸邊採鹽、製鹽，慕名而來的遊客則忙著捕捉絕美畫面，一派悠閒的恬靜氛圍。

塞內加爾玫瑰湖曾是著名的達卡拉力賽終點站，許多人被那粉紅畫面震懾，而列入此生必遊清單裡。玫瑰般的粉紅色澤，其實是嗜鹽微生物的傑作！湖中的杜氏鹽藻能產生一種紅色色素，吸收陽光後繼續自我繁殖；微生物加上陽光、礦物質，發生浪漫的化學反應。隨著季節，湖水顏色從粉紅到紫紅、桃紅、深紅，一抹抹綺麗色澤在陽光映照下更顯美麗，讓人捨不得移開目光。

天堂祕境

西太平洋帛琉牛奶湖

如璀璨珍珠般，散落在西太平洋上的帛琉，共有340餘座大大小小的島嶼，屬於密克羅尼西亞群島。純淨島國主要為珊瑚環礁地形，擁有得天獨厚的海洋資源，不僅是潛水愛好者的天堂，更曾在2012年入選為世界文化與自然綜合遺產。來到位於北緯7度的島國，一座座小島被盎然的翠綠覆蓋，與蔚藍海水交織出生動色彩，宛

如被上帝打翻的調色盤。在一片清澈的水域中，「牛奶湖」（Milky Way）顯得特別醒目，特殊水質還有美容功效。

在帛琉眾多景點中，牛奶湖被喻為必遊仙境！早年此區火山活動頻繁，湖底沉澱了大量火山泥，水質因呈現乳白色而得名，不過整個潟湖水域其實更像特殊的天藍色。火山泥擁有多種礦物質，塗抹全身後靜待數分鐘，再跳入水中浸泡、洗淨，皮膚變得光滑細緻，天然海泥SPA堪稱完美護膚聖品。

藍色寶石

菲律賓南方魔幻之河

由7,000多個島嶼組成的菲律賓，是游泳和潛水勝地，包含蘇比克灣、科隆島、長灘島以及宿霧地區，都被列為世界推薦潛水景點之一。菲律賓的

水上活動相當多元，近年來，南端的民答那峨島有一條魔幻之河（Enchanted River）也躍上旅遊版面，許多人看到藍綠色交織的河景後，便愛上那寶石般的澄淨色澤。這條謎樣般的河流是經由淡水與海水混合，寶石般的絢爛色澤令人炫目，不辭艱辛路程而來的旅人一見傾心。

魔幻之河因地處偏遠、交通不便，加上仙女用寶石施展魔法攪拌河水的傳說，更添神祕面紗。進入魔幻之河須購買風景區的門票，步行一段山路後，驚豔水色映入眼簾。河水不僅清澈純淨，即使深達數十公尺的河床也清晰可見，目前只開放特定淺水區域供人穿著救生衣戲水，透明水色能直接看見小魚優游，往深處望去，下方的廣大洞穴令人好奇，激起恣意想像的漣漪。■



菲律賓魔幻之河有如寶石般的藍色，流傳著仙女以寶石施展魔法攪拌河水的美麗故事。



靈活調整營運方向、發揮優勢

從綜合商社的發展 發現日本企業經營價值

「商社」是日本特有的企業形態，原先主要從事貿易，並以既有業務為基礎，逐年將觸角延伸至其他產業，現已擴展出更廣泛的經營內容與服務功能，進而形成今日「綜合商社」多元樣貌。

◎撰文／魏茂國 圖片提供／Shutterstock、台灣三菱商事

以有限的領土和資源，如今身為全球第三大經濟體，日本經濟實力已有目共睹。特別是歷經二次大戰至今不過數十年，就能創造出領先世界的經濟地位，並跨足至其他國家和地區推動經貿投資，成為許多企業及政府部門的合作對象，更讓人無法忽視日本「綜合商社」在當中扮演的重要角色。

日本商社以三菱商事、三井物產、伊藤忠、住友商事、丸紅五大商社在市場上作為領頭羊地位。這些商社在長年經營下，隨著經濟情勢變化和產業需求，發展至今，不只從原本的貿易業務為基礎，更陸續介入不同產業並開發多樣性的服務，進而形成今日「綜合商社」多元樣貌。本次藉由目前擔任台灣三菱商事顧問的鍾維永分享，他認為綜合商社的經營或投資並非絕對成功，但

能在經濟環境變動下，調整營運的功能及方向，以發揮更大優勢；並透過台灣三菱商事董事長石川剛親身的經歷與觀察，讓人一窺日本的綜合商社的經營發展特色。

聚焦三菱商事考察商社的演進

大多數人對日本綜合商社的印象，就是同時擁有多種商業的功能與服務，並跟隨業務的拓展及合作，將經營觸角推廣至世界各地，因此建構了綿密的資源及服務網路，也是商社最重要的優勢。綜合商社的龍頭三菱商事，就在全球90國擁有超過200個據點，連同旗下合併事業公司更多達1,500多家；而在台灣，三菱商事台北分公司則早自1955年起就已設立，也是三菱商事重要的海外據點之一。

講到三菱商事要從第二次世界大戰之前三菱財閥的歷史談起，1873年創辦人岩崎彌太郎成立「三菱商會」，以海運事業為主，後來也投入礦業、運輸船隻的維修服務，並因應日本煤礦業興起而參與開採，順利拓展了營運規模。1886年，第二代經營者岩崎彌之助（岩崎彌太郎之弟）改名為「三菱社」時仍以炭礦、造船業務為中心，以跨足至銀行業及倉儲業；其後的第三代經營者岩崎久彌（岩崎彌太郎之子）的主持下，導入事業部制度，根據業務需求成立不同部門，如造船部、營業部、礦山部、銀行部、地所部等，形成更具專業分工及現代化的經營模式。

而且在事業部制度的基礎下，各部門更陸續獨立為個別企業，比如三菱造船、三菱礦業、三菱銀行等；現在的三菱商事，也就是由當時的營業部門轉型而來，並屬於以總社為核心的「三菱財閥」一員。直到二次大戰結束後，日本的財閥因在戰爭中提供大量物資支援，受到聯軍總部的要求進行解體、避免勢力過大，包括三菱商事就被規劃分拆為100多家公司。在這樣的背景之下，三菱財閥雖然被解散，但原屬三菱財閥下的各家企業，改以促進日本經濟復原為主要方向，逐漸以其事業領域各自推展並相互聯繫，進而形成今日的「三菱集團」。

現代發展帶動商社轉型

在1950年代前，二戰後百廢待興的日本亟需各種物資，這時三菱商事配合尋求海外資源並協助運輸進口，以供應日本國內產業所需，如輕工業工廠設備、生產原料等，也開始著手於提供財務金融的服務。尤其當時有許多日本中小企業體

質仍然不佳，但為推展事業又必須向銀行借貸，因此三菱商事就會運用長久以來累積的企業信譽來提供債務保證，說服銀行貸款給需要資金的客戶，也成為商社的重要功能。

在產業逐漸建立基礎後，進入日本經濟的高度成長期的1960年代，包括重化學工業品的需求開始出現，面對進出口貿易及產業蓬勃發展，有人提出「商社斜陽論」（意指會如同夕陽西下），認為在產業的貿易規模快速擴增下，需要的產品和服務也愈來愈細緻，已不是商社這樣的企業組織能夠應付處理，並且將會步入「斜陽」而沒落。

不過這種論調卻也引起了商社的危機意識，使商社體認到必須適時地改良體質、推動企業革新，才能更進一步在產業中生存成長。好比在1970和1980年代，世界經濟在戰後也逐漸發展成熟，美國及主要工業國家將原本的固定匯率制改為浮動匯率制，日幣也在廣場協議簽訂之後大幅升值、各種動盪局勢和環境變化也更浮上檯面，這也間接促成了商社將日本企業的技術推展至海外的契機。而近年來，台灣產業在技術能力升級，累積一定實力下，技術合作的管道與方式也更多元，以往藉由商社來仲介技術的機會也大幅減少。但在這之中，商社會盡可能地運用自身的產業人脈和商業資源，因應產業變化與市場需求，發展出不同的服務或功能來滿足客戶，也因此深受台灣客戶的信賴。

在轉型中開創商社價值

從台灣三菱商事董事長石川剛的自身經驗來



三菱商事投入心力發展電力市場，投資設置發電機廠、甚至是供應電力。

看綜合商社扮演的腳色、及如何增加自身的附加價值；石川董事長於1988年進入三菱商事重電機部，負責代理販售三菱重工製造的發電設備，也曾派駐至巴西等地。

他深深感受到，要能將「日本製造」的卓越技術販賣至地球的另一端，必須歸功於三菱商事發達的全球網絡以及海內外的分公司，尤其過去日本商社的一大功能，就是能夠掌握海外市場資訊，幫助國內企業將產品銷往國外；但是在網路興起、資訊愈為普及之下，原先以貿易為主的綜合商社能夠提供的功能與服務的附加價值也就愈來愈不如以往。

也因此日本商社的經營模式有相當大的變革，具體來說，從以往透過傳統的貿易買賣獲利，轉變為積極地投入各項事業投資，和事業夥伴合作尋找投資對象，甚至是一同承擔營運的風險。石川剛董事長以自己曾從事的電力相關領域經驗為例，比如過去只銷售三菱重工所製造的發

電設備，也開始投資設置發電廠、甚至是供應電力；也就是說現今日本商社的獲利模式，已不再只有貿易仲介，也積極地參與事業投資和扮演共同經營者的角色。商社涉及的產業和業態不僅更多更廣泛，亦更深入「價值鏈」的上中下游，而為了提升整體的企業戰力，商社也著重於延攬各領域的優秀人才，傳承企業的Know-How。

石川董事長以日本的電力市場為例，以往三菱商事只不過是負責採購燃料並代理發電設備，賣給電力公司發電，也就是單純的貿易商角色；但時至今日，三菱商事旗下就有不同部門甚至是公司分別負責燃料的開採、運輸，以及發電、售電等，就連子公司LAWSON超商也是電力的零售點，這也就是在價值鏈的不同階段，三菱商事不僅都有參與，並成為整體解決方案的供應商，貢獻更多附加價值。

於是現在的三菱商事，不僅具備進出口業務的代理服務，更是投資者和策略夥伴；在事業投資面上，不同於以往的只是出資，更力求站在當事人的角度出發，投注人力資源，與事業夥伴一起提高整體的企業價值。而新事業的規劃籌辦、技術資訊的調查、情報資訊的提供，甚至是擔任經營顧問，當然還有產品加工、金融服務、物流、銷售等多種功能，並根據客戶需求提供解決方案，依然是三菱商事的強項。雖然綜合商社的經營或投資並非絕對成功，也會受到市場和景氣波動影響；但能順應經濟環境變動，適時調整營運功能及方向，以發揮更大優勢、創造企業最大的附加價值，是綜合商社能夠提升企業競爭力、也是面對未來的核心策略。■