P.24 邁向數位 中小企業轉型之路

貿易

TRADE MAGAZINE http://www.ieatpe.org.tw 雜誌 IEAT
No.355
2021年1月

瞄準國際趨勢 無形資產的貿易競爭力

定 價：99元

4 717702 096328 01

《貿易雜誌》電子書

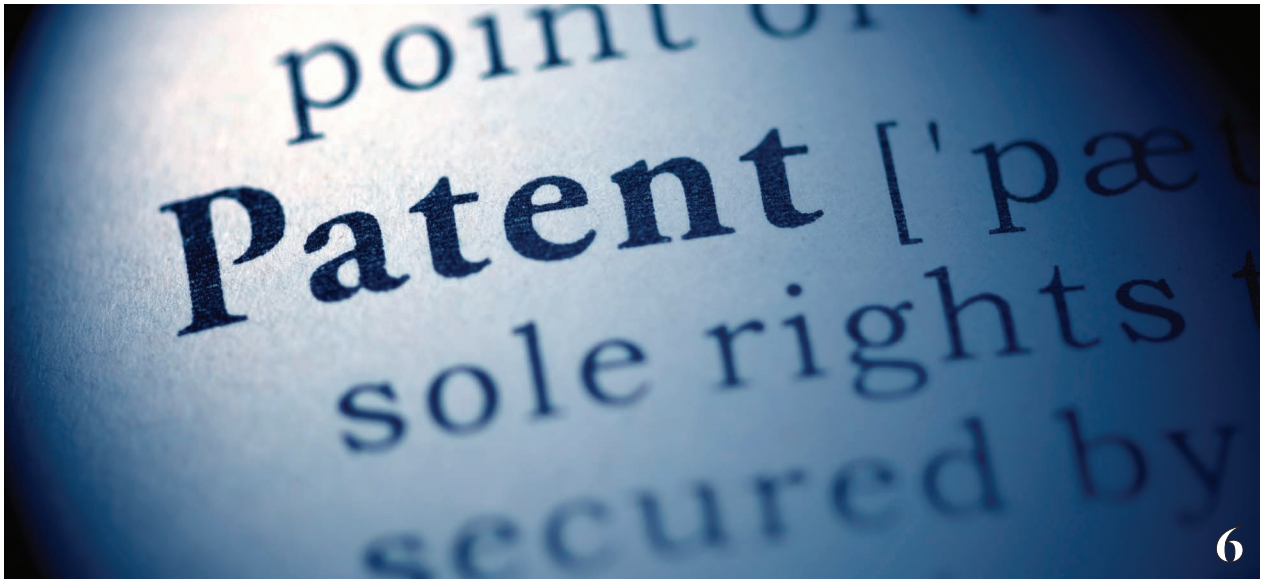
20餘年專業代理歐美嬰幼品牌
掌握趨勢創新突破
翔盛國際迎戰多變市場

專訪 美國在台協會農業組組長彭禮
台美搭起飲食文化橋樑
激發新奇健康食品商機

貿易

NO.355 JAN.2021

Contents



6

Cover Story

瞄準國際趨勢 無形資產的貿易競爭力

時下，商業模式是智慧的競爭，體現企業價值的「無形資產」則是能一較高下的競爭力。這些摸不到的企業智慧財產，往往是帳列有形資產的3至4倍價值，因此，無形資產的評價也成為企業須留意的眉角。本期封面故事將深入探討無形資產的布局，協助廠商在數位經濟與短鏈的局勢中，以無形資產開拓貿易先機。

總論篇
加速價值創造 邁向國際市場
6 掌握無形資產 驅動產業完美轉身

國際篇
反避稅浪潮下的正道經營
14 提升企業價值 無形資產的軟實力

實務篇
傳產、新創、代理商
18 布局無形資產 建立百年根基的致勝關鍵

9

Special Report

專訪　經濟部中小企業處處長何晉滄

24 邁向數位 中小企業轉型之路

編輯室報告 Editor's Report

1 以無形資產 建構未來競爭力

國際視窗 News Digest

4 全球零售業 實體和網購兩樣情

貿易線上 IEAT Online

台北市進出口商業同業公會創新求變

62 獲工商團體優等獎

冬令慈善捐贈典禮

64 疫情中送暖 搭上2020平安列車

109年度傑出國貿人才獎學金

66 頒發傑出人才獎學金 為國貿界注入活水

※更正啟事：本刊354期12月號「名家專欄」單元，文中第五段落第八行應為「淨零排放是指無任何這6種溫室氣體被排放到大氣中」；第九段落第一行應為「一代一路的化石能源電廠」，特此更正。

企業實戰錄 Enterprise

28 掌握趨勢創新突破 翔盛國際迎戰多變市場

名人講堂 Celebrity Talk

32 重新定位未來　迎接2021年

進口最前線 Import Frontline

38 台美搭起飲食文化橋樑 激發新奇健康食品商機

產業趨勢 Industry Trend

40 台灣數位健康產業趨勢

開創心路 Innovation Concept

44 德利泰 讓中藥材貼近年輕世代

文創藝術 Cultural Arts

48 源友探索咖啡＋文創 的無限可能

領導之力 Leadership Principle

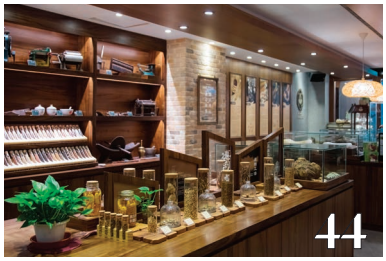
52 Z世代網路行銷 決勝三大關鍵

品味生活 Life

56 輕航機帶您看見另類台灣

異國觀點 Culture Insight

58 擁有彈性與自由的 英國市政廳



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　蕻、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

國貿學苑FB

本刊圖文非經同意不得轉載

加速價值創造　邁向國際市場

掌握無形資產 驅動產業完美轉身

隨著營運模式的多元性、國際間的快速競合，無形資產已不再只是單純輔助的角色，而是企業掌握談判籌碼的一大利器，可加速經濟價值創造，更進一步成為企業超前部署，參與產業國際標準制定，發展各種無限可能性的新契機。台灣企業必須進一步布局，驅動產業再進化。

◎撰文／葉惟禎　圖片提供／Shutterstock、梭特科技

「現在中國大陸業者，積極在美國申請IP，因此在某些傳產領域，甚至有機會直接讓台灣產品無法輸出，只要中國大陸業者在美國檢舉台灣業者侵犯其智慧財產權，就能成為阻礙貿易的手段。」台灣經濟研究院副院長林欣吾，一語道破台灣業者若再不重視無形資產的管理與布局，一旦面對中國大陸業者在國際市場上大範圍行使該權利，將對台灣部分產業造成極大影響。

無形資產的範圍包括商標、專利、營業祕密與著作權等智慧財產權（Intellectual Property，後稱IP），近年來，在新興的無形資產定義範疇中，還包括企業間的權利金、授權協議、提供消費者的品牌價值、商譽、軟體授權、人際與商業網絡關係、特許經營權，及藉著營運模式所掌握的數據資料等。

在企業經營上，擁有IP可說是企業的保護傘，是具防禦功能的護城河。但據統計，台灣有高達7成的中小企業沒有專利；甚至根據2017年《產業技術白皮書》的台灣研發300大統計資料，只有約1成多業者進行

Apple的無形資產占總市值比重極高，顯示出以無形資產作為企業營運核心，有助於創造更大的經濟價值。

較佳的智財管理，顯示將智財作為營業比重的業者仍過少。

不重視智財 被告才來求解方

「即便沒有專利，至少也須懂得用營業祕密來保護自己。」誠遠商務法律事務所合夥律師王健安以多年經驗發現，台灣企業主大多明白智財的重要性，但更多人抱持著觀望心態，「沒有被告就不會痛」，往往非得在國際上「被打了」，才著急地找律師求解方。

曾任財團法人消費者文教基金會董事長、衍義國際法律事務所執行律師蘇錦霞指出，許多業者不願意觸碰這個領域，總有許多自圓其說，一是認為就算申請了一樣會被仿冒；二是認為「訟則凶」，覺得主張權利是不好的行為；三是抱持「以和為貴」，在商場上「多一個朋友比多一個敵人好」的儒家思想。

但蘇錦霞強調，主張自己的權利是在保護自己。「我經常告訴業者，不主張自己的權利，就是讓不遵守法律的人有機可乘，做出危害自己的行為。業者須有個觀念，就是讓違法者

知道，做壞事是要付出代價的，但現在大多業者的思維卻是息事寧人。」

2017年，賓士汽車母公司戴姆勒（Daimler AG），向台灣兩大車燈公司之一的帝寶工業提起設計專利訴訟，表示帝寶生產的賓士E系列車款的W212車型頭燈，侵害其車燈專利，帝寶則在一審被判賠新台幣3,000萬元且須銷毀模具。

帝寶的相關負責人在被提起告訴後接受採訪表示，中國大陸業者仿冒帝寶產品的比比皆是，但他們從未想過向對方提告，更認為「能被模仿很自豪，表示自己的產品設計很好」，如今自己被戴姆勒一狀告上法院，心中滿是無奈。

懂得自我保護 未來布局核心

這是典型「我不犯人、世界大同」的儒家思想，但國際大廠可不這麼想。王健安分析，過去原廠未對這些副廠提告，是原廠深知副廠零件商對車輛銷售有一定的幫助，畢竟若汽車只能在原廠維修，高昂的維修費用可能會嚇跑消費者。於是實行一方面睜隻眼、閉隻眼放任副廠，另一方面背地裡設計專利布局的兩手策略。

事實上，戴姆勒的目的並非要把帝寶告到倒閉，而是要其支付授權金。「原廠的意圖很明顯，就是售後市場這塊大餅我吃不到，但這個市場的利潤我一樣要分到。」王健安直言，過去戴姆勒按兵不動是因為副廠規模還不夠大，待多年後其發展規模夠大了，再來「砍」，才能獲取最大效益。

帝寶最大的問題是未做好防禦，直到被告且敗訴，才決定與財團法人車輛研究測試中心合作成立「自適應式智慧頭燈聯盟」，共同開發智慧車燈，並申請專利設下防火牆，而「這麼痛的領悟」，代價超過新台幣3,000萬元。

台灣製造廠過去以來，確實有強大的技術能力，但絕大部分都是在服務國外其他大廠，我方只是整個製造供應鏈的一環，這是整個台灣製造體系普遍存在的現象。然而，台廠即便有技術上的優勢，卻很少思考是否有屬於自己的IP，或運用營業祕密來保護企業。

賓士汽車母公司戴姆勒的案例，凸顯了企業運用無形資產進行國際布局的關鍵優勢。

再者，智財局成立至今行之有年，但宣導觀念仍大多處於「不要侵犯他人智財」階段，即使申請專利的過程多半也是強調如此，「防弊大於興利」，是台灣業者在智財思考上相對保守的原因之一。

又有業者認為，自己只是小規模商家，毋須大費周章申請IP，但蘇錦霞卻不這麼認為。她以鶯歌傑作陶藝製作的陶瓷天燈杯為例，天燈杯為歷任總統及外交部、海基會等政府單位設計製作的專屬禮物，極具特色。「當初我建議他們申請著作權，以防其他業者仿冒。必須申請了才有保護膜，即便這個保護膜很薄弱，但沒有申請，就是零防護。」

林欣吾則指出，台灣製造業者有很好的技術，但業者須審視自己是否已有一套好的保護措施，以及是否認知這個保護對自身的利益為何？「過去智財的觀念是不要去侵犯他人專利，而不是建立一套良好的智財管理制度，或營業祕密管理。」林欣吾建議，在數位經濟時代，無形資產的管理愈來愈重要，如何以無形資產作為基礎創造經濟價值，同時形成新營運模式，是台灣業者在未來布局必須深思的方向。

力拚產業轉型 無形資產是關鍵

據投資銀行Ocean Tomo在2020年公布的研究結果顯示，美國標準普爾500（S&P 500）業者的市值中，無形資產比重已從1975年的17%，提升至2015年的84%。

Amazon是近年美國五大科技股的熱門之一，其電子商務業務雄霸全球市場，其市值中，無形資產比重極高。

其中包括高市值業者如Amazon、Apple、Alphabet、Microsoft及Facebook等，其無形資產占市值比重極高。顯示出以無形資產為基礎的營運模式，可大力協助業者創造市場經濟價值。

事實上，眾多國際重量級單位認為，智慧資本（Intellectual capital）足以成為未來全球最重要資產。根據瑞士再保（Swiss Re）公布的「2020全球經濟與保險展望」報告指出，台灣製造業最重視廠房、車輛、瑕疵品，然而企業中的智慧財產權、大數據、客戶關係、商譽等無形資產更需要保障。

「無形資產在未來發展之所以愈

專利、商標、營業祕密等皆為無形資產，有效管理不但能保護自己的權利，更可加速連結國際市場。

來愈重要，是因為國際市場已向這裡移動，與其合作一定要有堅強的技術實力或無形資產。」林欣吾表示，無論美中關係如何發展，台灣只要有高價值的無形資產，就可鏈結東南亞或印度，發展各種可能性，「重點在於是否有好的IP。」

企業成功轉身 3面向致勝

林欣吾觀察，目前較成功的數位轉型個案中，企業若以無形資產為基礎，可精準鏈結客戶與夥伴，並朝以下3個面向推動：一、本業持續深化能耐。二、企業導入科技與數位技術，提高效率與品質。三、積極以行銷、內容鏈結經營關鍵目標客戶與夥伴關係。

無形資產不僅反映於帳面價值，更是企業盈利增長的來源。林欣吾認為，在企業營運過程中，擁有IP的效益不只可避免侵犯其他業者的權利，更可帶給企業三大助益：

助益1：在商業談判展現實力

若台灣業者想要與歐盟合作，對方第一句話一定問：「請問你有什麼能力可以跟我合作？」此時，企業擁有的IP，就是證明自身創新實力的最佳「證據」之一。

助益2：圈地獨占力

若在合作過程中，發現台灣在利基領域具全球獨一無二的技術，此時IP成為武器，我方可把該領域「圈」

起來，形成「圈地」效應。如台灣元太在電子紙領域具獨家技術，擁有該領域最豐富的IP，幾乎已將電子紙這塊地圈起來，形成獨占優勢。

助益3：參與推動產業標準

一旦企業具談判優勢，且合作雙方發現此為未來新興產業，並各自擁有關鍵IP後，即可進行商議，建構未來產業相關標準，並對世界公開。

如此一來，我方可以此標準與他國製造商進行協議，當該國採用此標準，我方可透過授權或認證，協助培訓人才、供應材料等，串聯國際製造能量，再順應短鏈趨勢，利用當地資金與人力製造，形成全新供應鏈合作模式。

台灣缺乏人口紅利是不爭的事實，人口負債將導致產業面臨更艱辛的處境，再加上東南亞等製造與研發能力竄起，應以有限人力與土地創造高附加價值，讓IP發展勢在必行。

究竟，企業如何以無形資產擘劃未來布局藍圖？

「台灣未必需著重於生產產品，而是可透過『服務』賺錢，若建立起無形資產將有機會加速此方向發展。例如可利用IP授權東南亞或印度，對方付授權金，我方傳授生產技術，當台灣與全世界連成同一體系，即可提供全球優質產品，同時在服務過程中累積無形資產，讓台灣產業水平持續提升。」

要全力發展服務方法有二，其一是數位化，其二就是無形資產。這兩者能讓台灣與其他國家連結、增強生產實力，也能提升每人平均生產力。無形資產範圍除了製造面IP，客戶名單、掌握客戶的習慣或需求等，亦是無形資產的一環，「我們雖然無法在B2C做到Google、Facebook那樣的無形資產管理，但在B2B領域卻可做到類似程度。」

林欣吾舉例說明，台灣製造業者有很好的工具機，即可思考提供他國客戶遠端服務的可能性，如運用雲端提供更換零配件服務，甚至由當地代理商提供B2B服務與協助等。製造商在此過程中，可摸索出客戶的習慣與運作模式，又能再藉此發展更多應用，包括材料供應、掌握技術、或設計更多售後服務等。

要能提供這樣的服務，涉及我方在技術、服務與材料供應的能量都須具說服力，值得對方信賴。「長期若能以此方向發展，製造業就可轉換為提供遠端服務，這種服務輸出，就是以無形資產為基礎運作。」林欣吾建議企業思維須要轉變，不能只看眼前，只幫國際大廠做事；王健安則建議企業須設法建構無形資產優勢，「不要只想賺快錢。」以知識價值作為基礎，才能站穩腳步競爭。

打造IP防護罩
結盟趕超國際大廠

在2015至2019年間，台灣在資通光電、機械運輸、材料化學等三大領域最具優勢，其中不少業者運用IP優勢創造談判籌碼，並運用優質專利組合作為成功轉型的基礎，或運用結盟發揮綜效。前者最具代表的企業是友達，後者則是惠特與梭特的結盟。

友達遭美國法院判決違反《反托拉斯法》後，為求轉型開始強化IP。過去10年，友達與國際面板同業歷經4次重大專利訴訟戰役，在各大小專利訴訟中，友達多以自有技術專利進行訴訟，更因應面板市場競爭，在企業內部設立智權長一職，顯示其管理IP的決心。

友達近5年皆在智慧局百大專利排名前5名之列，且全球專利申請與獲准數量持續占優勢地位，累積獲核准之全球專利總數逾1萬8,500件，專利資產有99%為發明型專利，具備雄厚的研發實力與專利數量。

友達光電因反托拉斯法一案，近年不斷追求轉型、強化IP，並在企業內部設立智權長，十分重視無形資產管理。

也因友達過去累積豐厚的IP與技術能力，在發展「場域經濟」的關鍵時刻，透過互補、合作、共創，而能協助合作夥伴在不同場域展示先進顯示技術，並提供客戶軟硬體整合解決方案。當顯示器與場域結合，「面板」將被重新定義，進而提升價值。

至於資源有限的中小企業，同樣可聚焦特定技術的發展，並透過產品技術授權合作突圍市場。

全球LED點測設備龍頭惠特科技，當時看準市場機會，創立之初就選擇切入該領域累積IP。但在發展過程中，市場上有國內LED分選設備的龍頭廠梭特，而惠特與梭特所具備的技術各有所長。於是，雙方在2014年結盟，運用各自IP共同設計出「蝴蝶擺臂」，靠著這個設計，從2016年迅速擴大市占率，甚至超越國際大廠ASM。

梭特以收取授權金的方式，把技術IP授權給惠特，讓惠特雖為市場後進者，卻可取得超越大廠的關鍵技術，雙方的結合發揮綜效，創造讓競爭同業難以企及的優勢。

大打專利團體戰
形塑國際競爭力

台灣過去在專利上的表現傑出，整體專利表現深具國際競爭力，連續

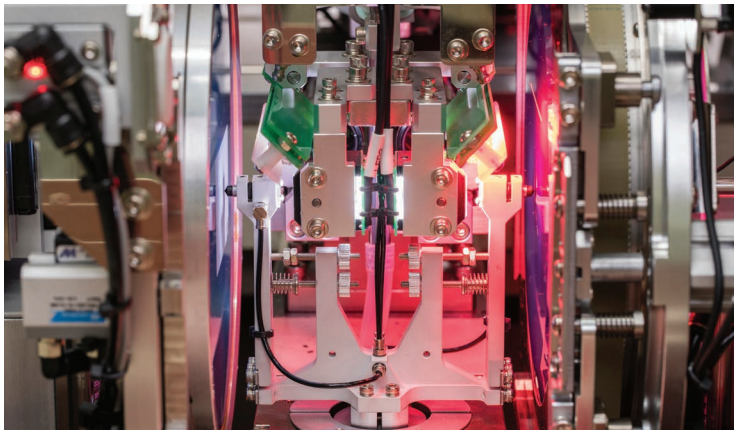
2年名列WEF前四大創新強國。但這樣的優勢從「在美國發明專利數量」來看，台灣5年來成長趨勢有限，在前十大專利申請國當中，除了台灣與日本申請數量趨緩，其他國家都持續大幅增加，顯然台灣相對於其他國家，專利發展的趨勢相對較弱，不只專利密度已於2019年落後美國；台灣專利競爭力更在2019年被中國大陸、美國、以色列超越。

無形資產諮詢公司Ever Edge首席執行官保羅．亞當斯（Paul Adams）指出，許多企業無法證明自己無形資產的所有權，再加上無形資產看不到、摸不到，長期忽略其存在。然而一旦無形資產出現問題，其損失將造成災難。試想，一個失去關鍵商業機密的企業，此危機恐將難以彌補。

對此，眾多專家們皆不約而同呼籲，政府應在政策上更加鼓勵業者進行無形資產布局，並了解掌握IP甚至可協助企業在國際市場上獲得更多獲利機會。

「我們必須有一套政策，讓所有人知道無形資產的重要性，更要明瞭如何布局與累積，以成為獲利的生財工具。」同時身兼台灣中小企銀獨董的林欣吾如此表示，當企業申請專利時，政府也可提供融資或優惠，當企業從專利申請過程中嘗到甜頭，自然更有意願投入；或讓專利申請成為能與銀行溝通的條件，讓企業能以無形資產進行融資。政府甚至可進一步集結同一領域業者的IP，形成一個專利組合，藉著組合嘗試進入國際市場，以團體力量在市場突圍。

林欣吾坦言，台灣產業界普遍沒有專利相關文化與認知，而文化的形塑需要一段時間，政府如何妥善運用政策結合產、學界，引導業者發展以無形資產為基礎的競合策略，形塑台灣在全球產業鏈的新定位，絕對是未來致勝的關鍵。■



（上）梭特科技具LED分選設備技術，曾授權IP攜手惠特科技推出蝴蝶擺臂。
（下）美國專利商標局2019年頒發的專利申請數量中，49%為美國企業，中國大陸企業占比更較2018年增長近35%。

反避稅浪潮下的正道經營

提升企業價值 無形資產的軟實力

台灣不少科技公司與生技公司，選擇將技術專利等IP放在避稅天堂，以避免收取的權利金被課稅。如今，全球掀起「反避稅」趨勢，合法繳稅已不可逆，企業需好好思索如何透過無形資產的建立，擴大主體公司價值，才是致勝市場的正道。

◎撰文／葉惟禎　圖片提供／Shutterstock

在企業經營的過程中，無形資產往往是最不被台灣業者重視的一環，卻是評鑑企業價值最重要的關鍵。尤其在國際市場，企業間併購頻繁，但台灣企業的估值常被低估。前資誠聯合會計師事務所所長張明輝指出，台灣企業「賣價不高」的原因之一，是業者都「整包賣」，不像美國企業會「分包賣」。

舉例來說，美國企業會把公司的經營項目拆開分別計算，包括有形資產、員工、無形的商標等，企業的價值認定有跡可循；台灣企業則多以公司未來獲利回推現在的價值，推算依據難以量化，或將大部分無形資產轉移至設於避稅天堂的旗下公司，導致母體企業估值下降。「偏偏無形資產才是企業真正價值之所在，實在可惜。」張明輝說。

從避稅天堂「落地」權利金收入不再免稅

台灣許多跨國企業會將無形資產登記在境外避稅公司或低稅負公司，由該公司向集團中其他企業收取權利金，造成利益在國際間不當轉移，這

國際市場上，公司併購十分常見，其中「無形資產」就是判定企業價值的指標之一。

是企業為省稅，行之有年的陋習。

誠遠商務法律事務所合夥律師王健安指出，不同於Google等大企業將公司設立在愛爾蘭等「較高端」的免稅天堂，台灣企業大多選擇在英屬維京群島（BVI）、開曼、馬恩島、美國達拉瓦州等地，進行三角貿易。當地除了是藏錢的好地方外，也可把智財權等IP掛在此，規避收取權利金的稅金。

然而如今在國際反避稅風潮下，各國紛紛採經濟實質制度，要求設於避稅天堂的企業，須證明真正的經濟實質。當企業被迫從避稅天堂「落地」，這些公司就只能轉移陣地，先前掛在避稅天堂的專利也須移轉到別家公司，但這往往是一筆可觀的資金流動。

過去企業以無形資產進行省稅，隨著近年來無形資產價值水漲船高，企業從中賺了不少利益。如今企業賺翻，卻被迫解散在避稅天堂的公司，最後股利通通回到台灣人身上，所需背負的稅金十分沉重。「也許當初買IP時不值錢，但十幾年過去，現在很值錢，以前洗愈多權利金過去，現在

的價值就愈高。」王健安說。

無形資產目前會以收益法來評估公司買賣一個專利或技術價值的合理性，如同股票折現，會判斷過去收益與未來收益，但未來收益往往難以衡量。「光是過去收益，企業可能洗了近8成淨利過去，現在以收益法衡量起來的價值相當驚人。」針對此種狀況，經濟合作暨發展組織（OECD）近年為使稅務機關取得足夠交易資訊，有效執行移轉訂價政策，祭出不少解決方案，包括追溯無形資產的來源、公司持有無形資產的理由等，尤其當2國的2間公司是同一位老闆或關係人時，交易合理化更重要，不能自家人左手換到右手，隨心所欲移轉高價的無形資產。

移轉訂價準則 持續修法追求公正性

移轉訂價的邏輯是企業間要「有貢獻度」才能向對方收取費用，也就是必須提出移轉訂價是否合理的依據。但王健安指出，過去因無形資產的訂價往往模糊難以解釋，導致漏洞百出。

因此，國際間提出以「收益法」計算貢獻度，但此種算法是雙面刃。舉例說明，企業將專利20年的授權費用以某一利率折回計算、現有價值是新台幣1億元，但企業若賣10億元，由台灣上市櫃公司買入，極可能有避稅（攤銷成本高）或掏空的嫌疑；若以太低價賣掉，政府稅收又會因此減少，導致售價過高或過低都有問題。

在無形資產的價值判斷上，存在許多矛盾。「如果認定未來收益很高，代表無形資產價值很高，但企業當初怎麼能以低價買入？但如果當初低價買入，卻認定此無形資產未來收益很高，是否代表未來收益抓得太高？」對價值無依據、大鑽漏洞的企業而言，在嚴加取締的時下只能以編故事的方式合理化數字。

事實上，為避免台灣企業透過買賣無形資產避稅或掏空公司，現在財政部已研議跟進OECD規定，修訂《營利事業所得稅不合常規移轉訂價查核準則》，強化無形資產的交易規範。張明輝指出，目前法律上發展的方向，希望以未來現金流量計算無形資產價值，以避免被高估或低估。

OECD近年針對企業無形資產的定價與移轉提出更進一步規範，嚴加審視企業金流的正當性。

「台灣企業界對於無形資產虛報價值普遍存在僥倖的心態，覺得政府不會遵循共同申報準則。」王健安表示，但現在國際間已能透過銀行金流公開資訊取締避稅違規，在資金流向大公開的情況下，以任何方式鑽漏洞皆一目了然。

現在各國嚴格審核無形資產持有原因，一旦有不法情事，極有可能遭監管機關放大檢視。

切忌心存僥倖
建立無形資產最實際

不少資產上億元的企業家經常認為，他國不會看上台灣這種小地方，不會出事。但實際上，2021年繼日本、澳洲之後，我國力拚與捷克等歐盟會員國洽簽交換稅務用途金融帳戶資訊（CRS），目前33個租稅協定國中，有24個承諾執行CRS，也是未來積極洽簽的對象。

國際間透過洽簽CRS共同申報準則，以銀行金流抓弊，一旦政府掌握企業的資金流程，發現其不符合經濟實質、勒令關閉後，會請企業說明資金流向，並從過往金流或背後的股東來判斷「拿錢的人是誰」。「這些是洗錢防治與國際反避稅都在執行的事，原則上各國銀行間仍有租稅資訊交換過程，並不會因為台灣的政經關係能自外於國際體系。」許多台灣貿易商更直接在台開設OBU帳戶，若有任何弊端，不用靠CRS，國稅局就能抓出來。

王健安指出，會在台開設OBU的企業，是連飛去香港開戶都懶惰的心態，目前根據金管會資料觀察，就有十幾萬戶。「國稅局若要動手，一開始絕對不會從大集團下手，畢竟它們有雄厚資金聘請律師團與會計師，但抓一個小貿易商則容易得多。」

不論以何種方式藏錢，現在都無所遁形，企業更應該做的是確切建立無形資產，提升公司實質價值，也別想著做「兩套帳」，造假提供給投資人的帳面數字。

「擔任創投顧問多年，只要看到新創團隊做兩套帳就回絕，因為我不想承擔國稅局找上門的風險，讓投資付諸東流。」王健安表示，回到企業價值判斷，當提供的資訊都非真實，根本就不用再細看其公司價值，更遑論辨識無形資產。無形資產是企業長久經營的關鍵，但首先，企業必須具備正確法治觀念，讓企業價值能確實體現於無形資產。■

專訪 經濟部中小企業處處長何晉滄

邁向數位 中小企業轉型之路

疫情襲擊全球，「數位轉型」成為大勢所趨，企業不得不正視，但是也不能操之過急，究竟如何華麗轉身？經濟部中小企業處處長何晉滄認為，「數位轉型的成功關鍵，從來就不在科技，而在企業主的思考能力及思維方式。」找到自身最適合的轉型模式，就是成功關鍵。

◎撰文／陳玉鳳　攝影／賴建宏　圖片提供／Shutterstock

數位轉型領導者 四大思維模式

• 專注於真正的轉型

跨組織展開持續性變革，將轉型視為一個重新調整商業模式的大好機會。相比與對手之間的較量，更重視自身的轉型。

• 人才驅動型組織

大力投資、招募和培養推動數位轉型的技術人才，並確保能滿足新技術要求，員工也能迎接新工作模式。

• 建立IT架構投入下一代技術

大力投資雲端科技和企業行動裝置技術，同時快速將新技術帶入企業實際應用面，在競爭中保持領先地位。

• 以面對客戶的功能部門為優先

卓越的客戶體驗是通往數位轉型的大門。成功地將面對客戶的變革措施與企業營運流程串聯，可延伸到合作夥伴和供應商生態系。

資料來源：SAP《全球高階經理人大調查：領導企業成功轉型的四大奧秘》

隨著科技的持續進步，以及各種創新商業模式的興起，數位轉型早已是當代商業顯學，而在新型冠狀病毒（COVID-19）疫情爆發後，社交距離、城市及國境封鎖等異常現象，成為全球日常，促使「零接觸」經濟崛起。在過去，數位轉型也許是商業經營方式的一個選項，疫情之下則已成為企業生存的必要手段，尤其對疫情下受創極重的中小企業而言，更是如此。

台灣企業約98%屬中小企業，根據台灣中小企業總會於2020年3月初進行的調查指出，台灣中小企業受到疫情嚴重影響，約26%中小企業預估2020年上半年營收將衰退3成、18.7%企業恐減4成，13.8%業者營收恐大減逾5成。

為生存，台灣中小企業必須立即展開數位轉型，透過組織、流程、科技、人才方面的調整，提供市場或顧客最需要的產品。而以台灣中小企業素有的彈性及靈活等優勢來看，在後疫情時代，利用數位轉型創造另一波高峰也大有可能。

疫情影響 邁向數位勢在必行

疫情對中小企業門市的最直接影響，就是「客人不上門」。在疫情初期，台灣也是一片兵荒馬亂，當時呈現「宅在家就能救世界」的趨勢。因為消費者足不出戶，原本熱鬧的街市商圈瞬間淪為蕭索清冷，取而代之的是電商、外送市場熱鬧異常。

目前難以靠實體銷售接觸客群，為了應變，許多中小企業緊急建立另一種管道──利用電商及外送平台銷售產品和服務。在疫情威脅下，不少中小企業就此開啟數位轉型的第一步，為外送及電商平台創造許多商機。「中小企業的數位轉型，其實可運用這些大型平台，以較輕鬆的方式連結雲端及數位平台，」經濟部中小企業處處長何晉滄建議，中小企業可先從數位優化開始，「先了解平台經濟所帶來的好處，再進階到數位轉型。」

對進出口企業而言，全球國境封鎖造成訂單能見度急遽下降。為解決此困境，許多貿易商視數位轉型為優先改革事項，否則只會面臨營收業績下滑。受情勢所迫，企業的數位潛力被激發出來，甚至發展出「遠距查廠／訪廠」模式，只為不漏接任何訂單。

「數位轉型的成功關鍵，從來就不在科技，而在企業主

經濟部中小企業處處長何晉滄認為，中小企業數位轉型必須循序漸進，可先善用平台經濟開啟第一步。

的思考能力及思維方式。」何晉滄對此表示，過去已有許多中小企業意識到數位轉型的必要性，疫情則驅動更多企業主採取行動。

數位轉型
逆境中化危機為轉機

根據IDC發布的CXO調查（CXO是指Chief x Officer，例如執行長、技術長等），此次疫情凸顯了IT和數位轉型的價值，建議組織應將危機轉化成為加速轉型的機會。

調查指出，雖然疫情為企業帶來不少的負面影響，包含無法拜訪客戶、業績大幅下降及生產中斷等，卻也提高企業遠端協同工作的能力，讓員工更認可數位轉型與IT技術的價值，同時開發出網路行銷及業務發展能力。

疫情之下，更凸顯「數位轉型」的好處，然而「數位轉型」到底是什麼？簡而言之，就是利用數位科技創建新的商業模式，導入更聰明、更有效率的方式加速企業成長。

利用數位轉型創建全新商業模式，Netflix當屬最知名的例子之一。Netflix是以DVD郵購服務起家，創辦人哈斯廷斯（Reed Hastings）洞燭機先，於2007年起注意到數位用戶線路（DSL）即將普及，開始引入串流視訊服務。發展至今，Netflix已徹底顛覆觀眾收看影集及電影的習慣。

Netflix是以數位轉型建立新商業模式的成功案例之一，徹底顛覆觀眾的觀影習慣。

何晉滄以Netflix這個例子分享企業思維轉換所能帶來的效益，但他強調台灣中小企業數位轉型並不適用這種一步到位的劇烈轉型方式，必須漸進式進行，這是中小企業處輔導數位轉型累積的心得。

漸進推動
轉型前先評估優勢

歸納中小企業處的輔導經驗，中小企業啟動數位轉型的理想方式不是全面整改，而是拆分功能和步驟、逐步到位，「企業要先建立數位轉型的milestone（里程碑），才有信心繼續下去。」何晉滄建議企業可先從重要且耗費人力的部分著手。例如，有些中小企業主每天耗費大量時間花在對帳上，沒有餘裕去思考更有生產力的事情，如果能導入數位工具解決讓人頭痛的金流問題，讓企業主嘗到甜頭，當然更有意願推動轉型。

又如，以數位工具執行「顧客關係管理」，不僅可以減少人力，且能以數據為基礎，進一步發展可強化顧客黏著度及增加銷售的行銷手法。何晉滄以連鎖飲料品牌「大苑

子」為例，說明App帶來的數位轉型力量。大苑子從2014年起推出自有App，開放會員用行動載具付款，會員數已突破百萬人，利用日積月累形成龐大資料庫，可衍生出許多「綁住」消費者的手法。

App不僅是收費工具，且能記錄單一消費者的偏好，進而推薦專屬優惠，促進消費意願；再者，也能從數據中看出消費趨勢開發新飲品。

中國生產力中心企業成長輔導組副理鄧怡菁曾在其文章中寫明：中小企業走入數位轉型的第一步在於「建立客戶與場域的數據化營運體系」，運用數位工具建構一個能蒐集、傳輸、分析、回饋及加值用戶行為數據的數位場域，成功的關鍵在於雙方開放、透明與協作的參與合作氛圍。

第二步則是「評估公司與客戶合作關係的轉型可能」，發掘在解決客戶痛點與滿足需求同時，讓客戶利益與公司成長方向一致的項目，依此調整公司產品服務，思考如何使用數位工具讓這一切活動能在低成本與高效率的情況下完成。

接著第三步在於「找到最具成本效益的轉型工具與資源」，坊間已有許多趨於成熟的數位工具，關鍵點在於找到能搭配產業特性、公司優勢及目標市場的合作夥伴。

模仿借鏡
最快速的轉型學習

中小企業的人力及財力有限，對數位轉型決策須評估再三。何晉滄也提到，「模仿，是收效最快的學習方式，所以我們多方收集輔導數位轉型成功的案例，提供給其他業者參考，業者可從中了解轉型過程可能遇到的問題，如此不致在卡關時萌生放棄念頭，也能從別人的經驗中，學習克服難關的智慧。」

利用轉型
創造企業未來價值

針對中小企業數位轉型輔導，中小企業處嚴格挑選優質資訊服務業者，何晉滄進一步說明：「企業的業態、行業各有不同，沒有一個解決方案是一體適用的，所以資訊服務業者不能只懂技術，還必須了解產業know-how，才能抓出痛點並加以解決，讓企業主對數位轉型有感。」

何晉滄希望經濟部中小企業處能成為企業轉型之路的夥伴，進而推動產業再升級。

也就是說，資訊顧問同時必須是產業知識專家。產業知識專家的價值不只是解決眼前的數位問題，還在於能利用數位轉型為企業創造未來價值，讓企業從根本層面探討目前提供的產品與服務，並重新定義價值主張。

想成功轉型，企業領導階層除了要理解數位技術所能提供的功能，還須了解公司本身的數位化程度，才能知道從何處出發；此外，更應尋求同產業的標竿，才能對可能的挑戰了然於心。有了上述這些準備後，接下來就是找到適合的資訊夥伴及解決方案，再搭配堅持不放棄的精神，相信數位轉型成功在望。■

翔盛國際將歐美嬰幼品牌引進台灣，打破過去日本品牌當道的嬰幼市場，更不斷調整經營策略，迎接市場挑戰。

20餘年專業代理歐美嬰幼品牌

掌握趨勢創新突破 翔盛國際迎戰多變市場

翔盛國際20年前率先將提籃式安全座椅引進台灣市場，傳遞國人正確且安全的育兒觀念，洞察歐美品牌嬰兒推車產業商機。近年來，面對外在環境變遷及少子化趨勢，翔盛國際持續調整營運策略方向，以多變創新手法迎接市場挑戰。

◎撰文／張煥鵬　攝影／賴建宏　圖片提供／翔盛國際

歐美國家非常重視幼童乘車安全，對嬰幼兒安全座椅的標準審查相當嚴格。美國紐約州法律更明文規定，新生嬰兒出院時須使用嬰兒安全座椅，並且符合相關製造與安裝標準。翔盛國際貿易股份有限公司2000年開始代理來自荷蘭的汽車座椅第一品牌Maxi Cosi，引進新生兒提籃、成長型安全座椅等商品，確保台灣嬰幼兒的乘車安全。

「在台灣，嬰幼兒安全座椅的普及率目前可能只達5成左右。」翔盛國際貿易股份有

限公司總經理郭時杰表示，20年前剛引進時，由於許多人對這項商品不了解，銷售過程非常艱辛。

用心推廣多年後，隨著國人對兒童交通安全日益重視，翔盛國際陸續代理英國、瑞典、比利時、美國、西班牙、義大利等歐美知名品牌的安全座椅、嬰兒推車和育兒用品，如全球第一台360度旋轉高性能嬰兒車、全球首創椅背換向的手推車等，成功地在嬰幼兒用品市場占有一席之地。

花費10年時間推廣嬰幼兒安全座椅重要性

翔盛國際創立初期，創辦人郭明宏經常往返歐美洽公，看見歐式嬰兒推車外型寬敞舒適，於是興起代理歐洲品牌嬰兒車的念頭，讓台灣的嬰幼兒也能享有安全又舒適的推車和安全座椅。

郭時杰說，當時市場上的嬰兒推車以日系品牌為大宗，市占率高達9成以上。翔盛國際在2000年代理荷蘭Maxi Cosi這歐洲汽座品牌的時候，台灣消費者對於歐美品牌的接受度非常低，但是看好安全座椅將會是一種趨勢，因此耗費近10年時間，積極推廣歐美育兒的安全措施及安全座椅的必要性。

現在，台灣消費者對歐美品牌的嬰兒推車接受度愈來愈高。郭時杰表示，近年台灣寶寶的營養足夠、發育良好，體型和歐美寶寶相距不大，因此許多媽媽會為了小孩選擇更寬敞、舒適的歐美品牌推車和汽車座椅。此外，對講究生活品味的年輕媽媽來說，嬰兒推車不僅是實用的育兒工具，更是「時尚」配件之一。帶著寶貝外出購物或遊玩時，嬰兒推車要好用、更要好看。

翔盛國際代理的歐美嬰兒推車品牌種類多樣，其中不乏兼具時尚與實用的嬰兒推車，如荷蘭頂級嬰兒推車品牌Quinny，榮獲德國紅點等多項設計大獎，被譽為嬰兒推車夢幻逸品，是許多歐美時尚名流、明星的愛用品牌；歷史悠久的英國品牌Maclaren，則是英國皇室愛用的品牌。郭時杰認為，歐美嬰兒推車的品牌眾多，各式車款擁有不同的特色和功能性，能滿足不同爸媽的育兒需求，所以市場接受度愈來愈高。

產業特性都是新客群 掌握年輕人顧客喜好

「與其他產業最大不同處，就是我們的客人都是新面孔。」郭時杰說，嬰幼兒用品

在展間中，新手爸媽們可在舒適的空間中選擇合適的手推車與汽車座椅等，現場更有專業店員隨時提供諮詢服務。

（左）在展間中，有專業的工作人員為新手爸媽們展示各種商品的功能，並給予最貼近需求的說明與指引。（右）近年台灣寶寶發育良好，體型與歐美寶寶相距不大，許多媽媽會選擇歐美品牌推車與汽車座椅。

的主要顧客都是新手爸媽，再加上翔盛國際代理的商品質量極佳，就算是生了第二胎、第三胎，這些嬰幼兒用品依舊可繼續沿用，所以很難累積「老客戶」。但是，永遠面對全新的客群，也是這個產業好玩且充滿挑戰之處。

「面對新客群及不斷改變的市場趨勢，我們必須年年修正行銷策略。」郭時杰說，智慧型手機和網路尚未普及的年代，翔盛國際的行銷方式以雜誌宣傳及舉辦「媽媽教室」為主，透過專業的雜誌傳達國外正確的育兒資訊和安全理念，同時也花很多時間舉辦活動，與新手爸媽們進行面對面交流。「這個產業永遠面臨新挑戰，須不斷地去改變行銷策略，緊抓年輕世代的消費習慣和喜好。」

社群媒體正夯的年代，網路行銷推廣少不了。翔盛國際除了在網路推廣外，也透過舉辦實體活動和準媽媽們互動。郭時杰指出，「口耳相傳」對嬰幼用品產業而言頗為重要，因每一位準媽媽在懷孕的第一時間，就會迫不急待蒐集各種育嬰知識和挑選各類型的嬰兒用品，且有蠻高比例的準媽媽非常願意加入「媽媽社團」或參加「媽媽教室」活動，因此翔盛國際同步進行網路和實體的推廣活動，希望靠著準媽媽們的口耳相傳，建立口碑市場，強化新客群對於品牌的認同與喜愛。

調整通路行銷策略
深度營銷互利互惠

「近2年來，嬰幼用品市場競爭太過激烈，不得不面對轉型問題。」郭時杰表示，通路商面對琳琅滿目的嬰幼品牌和產品，有時會抓不到重心，最後只能以價格為優先考量。翔盛國際2年前重新調整通路行銷策略，在各城市選擇理念與價值觀相近的通路商，以深度營銷方式與他們建立長期的合作夥伴關係。

「翔盛國際希望每一位通

路商在經銷商品的時候，都能夠賺到錢。」郭時杰認為，企業主和通路商之間的合作，一定要能互利互惠，只要成為翔盛國際的通路合作夥伴，就有責任保障他們的獲利空間，也有許多藥局希望成為翔盛國際的通路商成員。

對此，郭時杰認為，嬰幼兒推車和安全座椅不屬於衝動性消費或臨時性決定購買的商品，在銷售過程須提供產品的正確使用方式，傳遞嬰幼兒安全觀念等教育功能，因此在挑選通路商時，仍以母嬰用品店為優先選擇。

「如果店員對商品的特色和功能一知半解，消費者就不用大費周章到店裡，直接在網路購買更省時省力。」郭時杰表示，會選擇到實體店面的顧客，都希望能更進一步了解商品，並親自體驗和試用，因此翔盛國際會協助通路商美化門市據點，在店內的展示空間提供最佳視覺形象和體驗場地。除店面美化布置，以教育訓練提供店員專業的嬰兒推車和安全座椅專業知識，也是深度營銷的方式之一。

線上線下虛實整合 提供顧客最佳體驗

「行銷策略須隨著市場持續進化。」郭時杰表示，消費者在選購嬰兒推車和安全座椅前，幾乎都會選擇到門市看一看真實的商品，過往的主力銷售都會著重在實體門市，因此電子商務的發展速度較緩慢。今年受疫情影響，前往門市購物的人潮明顯減少。為因應市場變化，翔盛國際加快線上電子商務發展的速度，除提升更多服務外，也加強線上產品種類，如防疫期間許多人會減少外出機會，所以未來在選品時，會多挑選一些適合在家使用的育兒用品和玩具類的商品，讓線上產品更多樣化。

郭時杰指出，有許多客戶會選擇到門市親自體驗不同品牌的嬰兒推車，為提供更舒適的購物空間，在線下實體通路方面，將持續升級展示中心，讓消費者享有最佳體驗。此外，翔盛國際也非常樂於與經銷商分享明年度的營運計畫和方向，並協助他們進行銷售據點的店面升級服務，共同向上提升。

2020年，對於許多企業而言，是非常艱困且充滿挑戰的一年。翔盛國際卻靠著線上和線下的虛實整合，讓公司的業績較2019年成長近3成。「疫情衝擊和少子化的影響下，今年業績仍有不錯表現，其中有一大部分是因為我們樂意接觸新事物，並不斷地去調整和改變行銷策略。」郭時杰分享即使大環境不佳，仍逆勢成長的重要關鍵。■

PROFILE

翔盛國際

翔盛國際總經理 郭時杰

■成立時間：1997年
■創辦人：郭明宏
■總經理：郭時杰
■員工人數：40人
■資本額：約3,200萬元
■主要業務：嬰幼兒產品進出口，美、法、荷、英、澳等品牌代理。
■代理品牌：MAXI-COSI（荷蘭）、QUINNY（荷蘭）、LOVE TO DREAM（澳洲）、UNILOVE （英國）、MACLAREN（英國）、BABY JOGGER（美國）、JOOVY（美國）等。

藉由參訪，將帥班學員能借鏡優秀企業的領導觀點，面對局勢中各種挑戰也能迎刃而解。

第六屆《將帥班》的修練之道

重新定位未來 迎接2021年

疫情蔓延全球，在全球大封鎖下，企業和個人遇到前所未有的挑戰。面對世紀變局，唯有從心修練、發揮智慧、汲取他人經驗，才能安然度過。「第六屆將帥班」第三、四堂模組課程，以「企業家心修練」與「智慧．傳承．躍升」為主題，透過企業領導人的無私分享，提供迎接未來的有力建言。

◎撰文／陳玉鳳　攝影／陳正國　圖片提供／台北市進出口商業同業公會、法蘭瓷FRANZ fans FB

世界局勢變化太快，疫情的驟然來襲，使得全球政經情勢撲朔迷離，以往認為不可能發生的事，一件件發生在世界舞台上。身為企業領導人，要在此情勢中看清脈絡，做出正確決策，並不容易，身心也承受龐大壓力。

為協助學員擁有應付變局的智慧，台北市進出口商業同業公會將帥學院「第六屆將帥班」甫完成的第三、四模組課程，分別以「企業家心修練」與「智慧．傳承．躍升」作為主題，邀請6位產業界重量級人士擔任講師，分享珍貴的智慧及經驗，讓學員們準備充足地迎接2021年，創造新局。

追求「質」的世代 留意市場趨勢

前統一集團總裁／三三會顧問 **林蒼生**

提及企業家心性，林蒼生提醒大家必須著眼全局，才清楚知道該如何精進自己、做該做的事。他提到，1987年後太陽系慢慢接近光子帶，2012年會完全進入光子帶，曾有人認為那將是世界末日，如今看來顯然不是。

1987年後就是能量的時代，也可以說是四度空間的時代，一個人就代表地球上的一個能量，而快速地進步會使地球能量不斷提升，「我們不能只看自己，必須看看別人，幫助地球、提升地球能量，這才是對的。」林蒼生指出，除了從宇宙觀擴大範圍思考自己的定位外，也要從歷史的洪流軌跡中找出行事原則，定義自己。林蒼生強調，21世紀進入量子時代，地球上的人們開始從追求「量」，轉而追求「質」，因此擁有「量」未必是優勢，所以如今量販店面臨發展瓶頸，反而是分散各地、深入社區的小型連鎖商店趁勢崛起。

此外，在智慧製造時代，少量多樣的生產方式也將成為顯學，是領導者須多加留意的趨勢。

以教育發動變革 看清局勢變化

前亞都麗緻大飯店總裁／公益平臺文化基金會董事長 **嚴長壽**

想要創造更好的台灣，就必須教出更好的下一代，這是嚴長壽積極投入教育的初衷。

「公益平台文化基金會」於2009年正式成立，宗旨是號召一群人撐起下一代，並由嚴長壽擔任基金會董事長。在教育界，他自認是幕後的觀察者、關懷者與理念的推廣者，他看到社會中的教育問題，也看到教育界優秀的人才與光亮，於是出錢出力、積極整合資源，為台灣教育提供改變的力量。

近年，嚴長壽有大半時間待在花東。得知星雲法師花了龐大資源在台東市設立學校，卻遇到招生不易的問題，由於雙方理念相合，於是接手公益平台轉為「均一實驗學校」。透過這個學校的興建，為偏鄉孩子提供一個安頓及學習的地

方。嚴長壽更將學生送出國開眼界，讓孩子們能以不同視角思考自己的未來。

面對局勢變化，教育尤為重要。針對給下一世代的備忘錄，嚴長壽希望台灣年輕人能多抬頭看看這個世界。「世界正在快速變化中，許多過去被認為是落後地方的國家正快速進步中，台灣若繼續安於現狀，未來在競爭中可能被超越，期待年輕人能多走出去，看看這個世界，也看清世界局勢變化。」這是嚴長壽的語重心長。

藝術就是創新 不斷修正迎接美好

法藍瓷股份有限公司總裁 **陳立恆**

法藍瓷股份有限公司總裁陳立恆是輔大德文系校友，他受到當年德文系系主任孫志文神父的影響頗深。「輔大校訓是真、善、美、聖，其中『聖』的理想太崇高，過去我以為凡人無法追求『聖』的境界，但神父以一生告訴我，用一輩子的執著做一件好事，再平凡的人，也就變聖人了。」

陳立恆德文名是Franz，象徵自由創意、無拘無束，陳立恆以此名字做為法藍瓷品牌的英文。扛著這個名字，陳立恆追求將事情做到極致的境界，而他的許多努力都出於對藝術的熱愛。

然而，藝術到底是什麼？對陳立恆而言，藝術就是創新，「你必須不斷地嘗試、琢磨，如繪畫，畫100次不滿意，就畫1,000次，要有勇氣擁抱更美好的事物。」

此外，陳立恆認為創新若達到4個效果，就稱得上是藝術。首先必須感動人，一如塞尚所言：「不是感情出發的作品就不叫藝術。」其次，是必須能夠啟發別人，成功企業家的行事作風帶給你啟發，那也是藝術；第三則是藝術可豐富人生；第四，則是表達別人所不能表達的。

創新就是藝術，當大家對法藍瓷的印象還停留在陶瓷藝術品時，陳立恆已跨領域至生技領域。多年來，他砸下新台幣數億元、不斷嘗試，以陶瓷出發，結合3D列印技術，跨足瓷牙製造。正如前言，藝術就是創新，要不斷修正，才會有美好的結果。

法蘭瓷的作品皆展現創意的極致，以美學建立品牌好口碑。

美的修行 創意的生命實踐

大小創意齋創辦人 **姚仁祿**

「美是修行，美也是文明」，這是姚仁祿想要傳遞的美的價值，他強調，「所有美的東西，都必須要人們慢下來，靜下心去感受；你必須心美，才能看見美。」他以一個1975年1月27日發生在德國科隆歌劇院的故事，闡述他對美的認知。

著名美國鋼琴家Keith Jarrett，在應邀於一場深夜12點開始的「即興爵士音樂會」表演前，清楚要求鋼琴的規格，然而歌劇院搞錯了，擺在台上的是一台體積較小、又有幾個鍵走音的琴。面對這樣的情況，且在主辦人的苦苦哀求下，Keith Jarrett仍決定演出，他放棄走音的低音區，將和聲改在中音區，旋律則在高音，在科隆歌劇院上演一場足以影響爵士樂歷史的鋼琴獨奏會。

透過這個故事，姚仁祿想要告訴大家：「不要怕事情『被搞亂』，因為亂，隱藏著機會；一個出乎你意料之外的悲劇，可能讓事情變得『更好』。」他希望大家能反思，「如果你是當事人，你只會怨天尤人，還是想辦法化腐朽為神奇？」想造就美麗的結局，必須啟動愛與慈悲，而這必須像健身一樣經常練習。

姚仁祿分享自己對價值與價格的看法，「我曾徬徨於價值和價格的選擇，但在40歲後我想清楚了，社會貢獻度是更重要的。」他認為所有企業最終都要走向社會企業，追求「利潤極大化」常常會犧牲其他價值，就不美了。賺錢固然重要，但前提是讓社會共好，才可成就美好的台灣。

成為「造局者」 時刻擁抱新思維

研華科技執行董事 **何春盛**

研華成立30年以來，轉型已是常態，隨著科技的快速演進，研華高效率地轉換定位、重新定錨，從硬體為重的工業電腦製造商，轉型為軟硬通吃的智慧解決方案提供者，更進一步拉大格局，將願景設定為「智能地球的推手」，背後推動的力量為物聯網，因此研華的新定位是物聯網（IoT）平

將帥班學員前往研華實地參訪，進一步了解國內IoT技術的發展進程與業界現況。

台商。

對研華來說，「改變」是必要的求生及求勝手段，誠如該公司執行董事何春盛所言：「在科技產業，趨勢轉換十分快速，企業須不斷推動轉型，才能不斷造局。」他非常強調「造局」，也就是說，企業不能被潮流推著走，而是須洞察先機，先一步改變，創造自己的局面。科技產業發展史中許多血淋淋的例子都顯示出，若無法主動求變，就只能被浪潮吞沒。Nokia跌落手機神壇、Kodak的相機底片在瞬間為消費者所棄，都仍殷鑑不遠。

至於該如何成為「造局者」？何春盛首先提醒，必須時時學習新知、擁抱新思維，不要死抱著過去的輝煌不放。對公司經營而言，在轉型過程中，維持企業文化的一致性非常重要。「至少管理職以上的人，對公司未來5年的發展願景須清楚了解並形成共識。」何春盛說。

研華每5年會召開一次願景會議，在上一次會議宣示要成為「智能地球的推手」，接下來公司的所有決策和行動，完全朝此願景前去，不分散力量。研華並在今年的願景會議上，明確定義2025年目標──成為全球物聯網平台的前五大企業，帶動智慧工業、智慧城市、智慧服務等生態系統的發展，促進智慧服務落地發展。

「我們在遠景目標下又規劃多個策略，具體定義接下來5年內要做的事，如此大家才能形成共識，行事有所依據。」根據一路累積的豐富管理經驗，何春盛強調，「透過願景會議帶動公司前進是非常關鍵的，一定要做。」

無論從任何標準判斷，研華都是一家成功企業，而研華到底做對了什麼？除了總是能搶在趨勢前看清局勢，成為造局者，何春盛並分享了五大關鍵，分別是引進西方管理流程、啟動海外併購、海外布局、啟動IoT物聯網及推動進步型董事會接班傳承等方法。

關於最後一個關鍵，何春盛特別指出，「將帥班同學可能多為第二代或第三代接班人，要特別注意董事會的轉型。」他指出，第一代創辦人領導的董事會容易流為儀式型董事會，很多董事會的討論只是形式，而進步型董事會須有決策、行動。此外，外部董事的邀請應盡量避開大股東的親朋好友，應多拉進功能型的獨立董事。透過董事會的轉型，企業才能平穩永續發展。

參訪華城電機
創造無限可能 轉型的躍進變革

此次將帥班第四模組前往華城電機參訪，華城電機由電力變壓器起家，目前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，並積極布局風力發電、電動車及儲能等領域。近來華城電機在離岸風力發電領域大有斬獲，2020年7月間，華城因台積電與沃旭能源簽署為期20年購置920MW離岸風電合約。

如何自一家變壓器廠商，變身為再生能源業者？「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方向。」身為「第五屆將帥班」的學長，華城電機總經理許逸德毫不藏私地分享他的訣竅，「與時俱進非常重要，不懂得進步，就會被淘汰，我們隨時警惕自己。」

至於企業如何在不可能之處創造可能？最經典的例子就是在人人不敢輕易改變、擔心會影響電力供應變壓器的供應商市場，而華城電機成功搶到市場，「提供讓人感動的服務，讓客戶驚喜，接下來只要有機會，客戶第一個就會想到我們。」例如，在颱風天，即便高鐵停駛，華城電機還是遠赴台塑仁武廠，協助排除他牌設備的故障問題。因服務夠好，許逸德曾7次被邀請至台塑13樓享用台塑牛小排，台塑高層不吝於讚美華城的服務。

除此之外，還需精準掌握客戶的痛點、提出解決之道。過去的重電市場沒有維修服務供應商，東西壞了，供電就得停擺數月之久，於是，華城電機先行打造變壓器，一旦有使用中的變壓器出現問題，華城電機的設備可立刻派上用場。

打破框架、改變商業模式，這就是華城能快速跨入新領域且獲致成功的原因所在。值得一提的是，今年因疫情蔓延全球，相較其他企業的業績下滑，華城電機的訂單反而增加15～20%。「我們發展出線上查廠、線上驗收模式，成功讓客戶下單。」許逸德說，華城不會屈服於「不可能」。

透過將帥班專業師資授課以及實地參訪優秀企業，相信能讓學員獲得不同視角的領導心法，面對疫情後的變動局勢，仍可臨危不亂，搶占市場先機。■

華城電機積極創新、與時俱進，從電力變壓器起家，近年成功轉型搶進再生能源市場。

專訪 美國在台協會農業組組長彭禮

台美搭起飲食文化橋樑 激發新奇健康食品商機

台灣民眾十分熟悉美國文化與食物，對新產品接受度也高。而台美企業長期擁有良好的夥伴關係，在美國在台協會農業組的協助下，持續引進讓民眾眼睛為之一亮的新產品。

◎撰文／陳德怡　攝影／賴建宏　圖片提供／Shutterstock

台美雙方長久以來貿易往來頻繁，在農產與食品方面更是關係密切。

去（2019）年美國外銷至台灣的農產品出口額約35.7億美元；根據美國農業部數據顯示，截至今年9月對台出口額約為22.9億美元，相較於去年同期（23億美元）減少10%。去年美國對台出口的最大宗農產商品為穀物與動物飼料（8億美元），其次依序為農耕產品（7.9億美元）、油籽及相關產品（7.7億美元）和家畜及肉類產品（6.4億美元）。

美國在台協會農業組組長彭禮（Mr. Mark Petry）指出，去年最大宗出口商品是用來做飼料的大豆，其次是製作麵食與烘焙產品的麥類穀物。有意思的是，美國輸入台灣的農業品項逐漸由大宗散裝商品轉變為消費品，台灣民眾能在店裡直接買到各式美國進口食材與食品。目前，消費品進口量最大的是美國牛肉，再來是新鮮水果及各類乳製品。此外，台灣超市也開始出現美國進口熟食和即食等加工食品、零嘴、健康果乾及堅果等美式「家鄉味」（comfort food）。在此趨勢下，台灣消費者有更多機會享用來自美國的優質食品。

美國在台協會（AIT）農業組組長彭禮認為，台美雙方在農產與食品方面進出口頻繁，今年疫情改變消費者購買行為，許多美國企業也因此看見商機，積極推出符合市場需求的商品。

媒合台美企業夥伴 共同開發市場商機

美國在臺協會（AIT）負責農業及農產相關事務的部

門共分2處：農業貿易辦事處（ATO）、AIT農業組（AIT Agricultural Section）。

彭組長對此說明，農業貿易辦事處負責行銷與媒合等工作。若有台灣餐飲業者想要進口某項美國食品，首先可與ATO聯繫，該單位會先了解此台灣業者的背景與需求，再透過美國地區貿易組織與中小型企業網絡等，替台灣業者尋找合適貿易夥伴，而後續B2B交易過程中，ATO也會從旁協助相關細節。

而AIT農業組主要負責貿易政策和產品市場分析，協助美國農產品解決拓展海外市場時的技術障礙。亦可協助確認雙方進出口廠商是否符合當地規範，讓台美雙方企業都能更順利往來。

台灣進口貿易法規透明公開，如果有任何疑問也都能得到專責機關的回覆，也因此對美國廠商而言，台灣是很有潛力的良好市場。彭組長特別指出，許多與台灣食品業合作的美國公司規模其實不大，合作初衷可能是在美台人非常喜歡某種產品，才完成此樁跨國合作。另一方面，台灣民眾對美國商品及文化很熟悉，對新產品接受度也高，台美在這方面的未來機會與發展潛力無窮。

消費者行為改變 激發新市場趨勢

人的行為態度與日常飲食息息相關，「疫情改變台灣消費者的行為，進而影響進口食品產業。」彭組長根據觀察分享，時下愈來愈多人選擇下廚或叫外賣，美國廠商看到這些轉變，開始開發消費者想要的新產品，如方便在家做的料理或即買即食的熟食。

另一觀察則是，過去數年來，台灣市場趨勢偏向健康飲食，因此堅果類進口數量成長，尤其是單獨小包裝的乾果零嘴，以及有愈來愈多民眾喜歡買含益生菌的乳製品，締造乳製品優異銷量。

美國地大物博，各區都有其特色料理，如美國南方路易西安納州的肯郡（cajun）料理或加州的獨特地方料理。AIT農業組希望加強推廣多采多姿的美式料理，鼓勵台灣民眾前往道地美式餐廳嘗鮮、甚至買美國進口食材自己回家做。

他強調，台灣消費者很有興趣接觸新產品，也樂於嘗試不同料理，因此農業組將繼續積極媒合台美雙方的農產、食品及餐飲業者，引進更多健康好吃的道地美式美味，讓台灣消費者不用出國也能開開洋葷、大飽口福！■

引進新產品促成商機 滿足消費者行為新趨勢

TIP 01 觀察台灣市場需求
時事、環境會影響消費者的行為與選擇，進而激發新需求。

TIP 02 建立企業媒合平台
AIT農業組提供多項資源，讓跨國交易過程更順暢。

TIP 03 引起消費者的興趣
引進美國獨特地方美食，帶動民眾對進口食品的興趣。

肯郡料理使用十分獨特的香料調製而成，是經典美式料理之一。

德利泰中藥材互動體驗館的裝潢設計不同於既定的中藥店形象，以更貼近新世代的形式，傳承養生概念。

中藥材互動體驗館寓教於樂

德利泰　讓中藥材貼近年輕世代

打破一般人對中藥的刻板印象，「德利泰中藥材互動體驗館」藉由養生講座、互動遊戲以及茶飲和藥膳品嘗體驗，以創新方式推廣中藥文化與藥材知識，拉近與消費者之間的距離。

◎撰文／張煥鵬　攝影／陳正國

踏進「德利泰中藥材互動體驗館」，空氣中瀰漫著淡淡的草本植物清香，耳邊傳來悅耳的音樂，若不是看見展示區的中藥材與相關商品，真會讓人誤以為置身於一間特色文創小店。

「我想讓更多年輕人認識中藥、了解中藥，進而懂得善用不同的藥材達到養生保健目的。」德利泰興業有限公司創辦人陳清鈕將位於大稻埕的倉庫打造為中藥材互動體驗館，傳遞正確的養生觀念，把中藥變得平易近人，融入現代人的日常生活中。

農村青年
踏上中藥創業之路

「我的八叔公是中醫師，他替生重病的七叔公把脈診療並且調配中藥，半年過後，七叔公神奇地痊癒了。」陳清鈕說著兒時回憶，每一次八叔公在煎中藥的時候，他都會在

旁協助看顧爐火。小小年紀的他，看著原本被醫師宣布只剩3個月壽命的七叔公，因喝了中藥後身體漸漸康復，不禁覺得真是太神奇了！

退伍那一年，陳清鈕原本計劃回彰化跟著父親種田，卻因父親反對而作罷。他想起八叔公用中藥幫人治病的往事，於是決定到台北學習中藥知識。雖在中藥行當學徒只能領取微薄的薪水，但是陳清鈕不以為苦，因為他早已確認未來的目標和方向。

26歲時，陳清鈕自行創業，以「道德在前，利益為後，處之泰然」作為企業經營理念，30年來累積的中藥知識和實務經驗，研發建立一套完整的藥材加工及品管檢驗標準，業務範圍涵蓋進藥材出口批發、製造加工，深獲許多藥廠和中醫師的信賴。

「健康的人若懂得善用中藥材做平日的養生保健，自然就不容易生病。」陳清鈕表示，中藥文化蘊含著數千年的祖先智慧，身為中藥材的源頭供應商，應負起教育責任。成立中藥材互動體驗館的目的，就是希望藉由許多創新、有趣的體驗活動，推廣中藥材知識，同時傳遞養生保健觀念。

有趣互動體驗
吸引年輕人目光

進入中藥材互動體驗館之前，別忽略館外的植栽牆，它不只是單純的綠美化牆，牆上栽種的全部都是藥用植物，如枸杞、金銀花、含羞草、白鶴靈芝、七葉蘭、佛手香、馬齒莧、鐵皮石斛以及檀香石斛等，許多人可能聽過這些藥草名稱，卻從未一睹它們的廬山真面目。

館內的展示區也是處處有珍寶，入口處造景區陳設的鵝管石、爐甘石、滑石、明礬、雄黃及琥珀等礦石，它們都是中藥材的一種；在稀有藥材區裡，可見到少見的龍齒座（大型哺乳動物的牙床）、馬寶石（馬胃腸中的結石）、沉香、血竭等珍稀藥材，令人眼界大開。老機具區展示許多退役的傳統中藥炮製器具，例如藥船、藥秤、刨刀、製丸機等，抓藥典故區有一座傳統藥櫃，據傳藥王孫思邈外出行醫都會穿上附有許多小口袋的特製服裝，方便藥材分類，衍伸至今變成了中藥舖必備的藥櫃。

陳清鈕希望透過創新有趣的體驗活動，吸引年輕人，進而傳達養生保健的觀念。

「今日手機使用過度，造成眼睛乾澀，馬上打開枸杞、菊花、石斛、決明子泡茶享用。」早年醫療不發達，大多數人都是祈求神明求取籤詩治病。館內求藥籤區除介紹藥籤文化典故外，還有一個籤筒讓參觀者抽取藥籤，趣味詼諧的時尚藥籤，提醒著現代人要隨時關心自己的身體健康。館內還有一座專為保存藥材規劃的高規格冷藏庫，低溫冷倉是讓藥材長鮮保存的重要關鍵。

「菊花清肝明目、桑葉可降腦壓、蕎麥養脾胃……。」德利泰以養生保健為出發點，研發了「清爽桑菊茶」、「稻埕逍遙茶」、「甩脂荷香茶」、「羅漢養生茶」等13款茶飲。來到中藥材互動體驗

館，工作人員會泡一壺茶飲熱情款待，一邊聽著他們解說中藥材的知識和文化。

積極投入中藥材文化推廣

德利泰中藥材互動體驗館在2019年11月底便已完工，原本預計今年初正式開放的互動體驗館因疫情影響而延後，一直到2020年6月才對外營運。陳清鈕身為中藥材供應商，以往鮮少有和消費者直接面對面的機會，因此要打造一間與消費者直接互動的體驗館，卻不知道該從何開始。

「轉型過程滿辛苦的！非常感謝台北市商業處文創團隊的輔導，將我的藥材活化想法完整地呈現。」陳清鈕說，互動體驗館開幕至今，每天都非常忙碌，但是內心十分開心。

德利泰中藥材互動體驗館2020年6月對外營運，工作團隊會泡茶熱情款待，並為來訪的人解說中藥材的知識文化。

中藥材和珍珠奶茶搭配在一起會好喝嗎？利用天然草本植物可以製成哪些實用又有益身心的用品呢？為提供消費者更多有趣的體驗，德利泰與台北醫學大學合作設計了12種教案，包括草本珍珠奶茶DIY、用中藥材製作手工皂和潤膚膏等，把中藥材導入日常生活與飲食中，顛覆過去中藥等於又黑又苦，或生病才需要服用的刻板印象。

「想清楚自己要走的路，就不要左顧右盼，集中精神往目標前進必能成功。」陳清鈕分享自身的創業心得。事業有成的他，創業之路也曾遭遇挫折，以前曾被騙光資金，茫然地問友人：「沒錢人還能過去經商嗎？」友人回他3個字「怕什麼！」隔天，陳清鈕馬上就搭飛機過去中國大陸。現在，他同樣以這3個字勉勵年輕人，只要選擇一條正確的道路，就無須擔憂害怕，勇敢做大夢就對了。■

創新創意教戰守則

tip 1 中藥多元發展
建立藥材知識互動體驗，藉著生活化、趣味化和知識化，將中藥材融入日常生活。

tip 2 養生化作商機
打破中藥又黑又苦的刻板印象，強調中藥材的養生與保健特性，以健康為賣點。

tip 3 創造話題與亮點
獨創「原相工法」保留中藥材原有樣貌和功效，透過包裝讓傳統的養生茶飲更精緻吸睛。

PROFILE

德利泰

■成立時間：1993年
■創辦人：陳清鈕
■主要業務：中藥材、香料、生物科技原料、茶包。

德利泰興業有限公司創辦人 陳清鈕

Z世代是一群生活樣貌多元化、彼此高度聯繫的網路原生代，消費習慣已與過往截然不同。

面對網路原生代 品牌如何抓住年輕人的心？

Z世代網路行銷決勝三大關鍵

品牌行銷人已經搞懂25歲以下的Z世代消費者了嗎？他們和上一代的消費習慣有什麼不同？看全球知名大品牌雪碧、Nike、Reebok如何打造吸引Z世代的網路行銷，為品牌贏得未來商機？

◎撰文／許惠捷　圖片提供／Coca-Cola ITALIA、NIKE、Shutterstock

對品牌行銷人來說，如何掌握最佳時機與Z世代網路對話，是一門藝術。

美國蔓越莓汁品牌Ocean Spray發現，一位素人在TikTok平台拍攝一段22秒的影片，內容僅是自己邊滑滑板，邊哼唱可兒家族的歌曲「夢想」，再隨手拿出Ocean Spray蔓越莓汁邊滑邊喝，影片竟一夕爆紅，一週內獲得4,100萬人次觀看。這時，Ocean Spray該如何反應？

一週內，這位男子意外收到Ocean Spray送來一台裝著滿滿蔓越莓汁的卡車，讓男子驚喜萬分，收到禮物立刻拍成影片上傳到TikTok，再度創造一波新話題，成為Ocean Spray成功的網路公關行銷。

很多人認為網路公關行銷

都來自偶然的幸運，但Ocean Spray行銷長克里斯・費茲利（Chris Ferzli）認為，長期關注Tiktok平台的使用者特性，讓品牌融入年輕人的對話中，就有機會創造更多成功的網路行銷案例。

搞懂Z世代 是品牌決勝關鍵

品牌行銷必須承認，Z世代年輕人將成為下一個10年最有影響力的顧客，這足以改變品牌經營的方式，Z世代無時無刻都在改變，品牌應積極找尋更好的消費體驗。

Z世代和上一代完全不同，他們具獨特的思維模式、價值觀、態度和行為模式，影響對品牌的選擇、挑選產品及服務的標準、購買決策的因素等。本文將介紹全球知名品牌如何洞察Z世代需求？如何善用社群媒體設計吸引Z世代主動參與的品牌活動？

關鍵1 掌握時代精神 引發共鳴 雪碧洞察Z世代煩惱

在蔓越莓汁品牌Ocean Spray的案例中，一位素人上傳的簡單影片，效果竟超越許多花大錢製作的廣告或網路影片。Chris Ferzli分析，這段影片掌握的是年輕世代的精神，引起共鳴。

這反映出Z世代年輕人內心渴望自由自在、舒服放鬆的生活風格，尤其在疫情、美國選舉影響下，社會更加充滿壓力，享受自由變得更加困難，於是這樣隨心所欲的行為，全身散發出一種純粹的快樂，反而讓人感到簡單又親切。因此，對品牌來說，能否掌握時代精神的心理狀態，同理Z世代年輕人的心情和感受，是吸引Z世代的關鍵。

「90分鐘一場球賽，也叫踢足球嗎？是開玩笑吧！」有網友故意嘲笑女子足球隊不如男足，「你可以減肥，但你還是很醜。」一位網友非常直接的在臉書上留言，還有許多令人不舒服的話，經常充斥在青少年的社交生活中，有的人因此憂鬱封閉自我，有的人甚至選擇離開人生舞台……。

可口可樂旗下品牌雪碧（Sprite）觀察到，正值青春期的Z世代，常有社交上的煩惱，尤其網路上流言蜚語，有人喜歡批評同學的外表太胖、太醜、太矮等，這些話語無形中影響了Z世代青年的心理發展。因此，雪碧在網路上發起了「我愛你，討厭的人」（I Love You Hater）活動，鼓勵長期受到同儕壓力或語言暴力

雪碧發起「我愛你，討厭的人」（I Love You Hater）活動，打進Z世代的心理，凝聚正面療癒力量。

（左）Nike推出的Adapt bb鞋款行銷活動結合Google聲控搜尋，只要打開Google問哪位球員穿的鞋款，就會自動導入購物網站畫面。
（右）Reebok以廣告打造「打破框架」的品牌態度，成功吸引Z世代的目光。

的年輕人，勇敢回應那些口出惡言的網友們，當有人口出惡言，就直接在留言下方回覆「I Love You Hater」的貼圖，令人感到痛快。

當有愈來愈多人加入活動，雪碧更鼓勵年輕人創作歌曲，把內心的想法透過音樂表達出來，一位女孩邊彈烏克麗麗邊唱「我討厭他的歌聲，非常難聽，我討厭他講話的聲音，實在吵到不行！」引起網友們熱烈迴響，所有內心負面的能量，轉換成療癒力量。

「I Love You Hater」活動，在社群媒體如臉書、Instagram上贏得15億則關注，主動網路口碑（earned Media）增加353%，品牌在Z世代的聲量大升。

關鍵2
融入生活 創新有趣
Nike X Google遊戲行銷

同樣主打Z世代消費群的運動品牌Nike，2019年底攜手Google推出遊戲化網路購物的行銷活動，創造出最新款Nike Adapt bb球鞋，亮相不到6分鐘，即銷售一空的驚人紀錄。

這場活動是Nike和由TNT直播的籃球比賽合作，球賽中，NBA明星傑森・塔圖姆（Jayson Tatum）和凱爾・庫茲瑪（Kyle Kuzma）首次穿著Nike最新款Adapt bb登場，當直播鏡頭帶到球員時，球迷們總是非常好奇他們穿的是哪一個鞋款？這時候，任何人隨時隨地，都可透過Google聲控搜尋引擎問問題，例如「Hey Google，ask Nike」、「傑森・塔圖姆穿的是哪一個鞋款？」，Google助理會立刻回應「Adapt bb」，粉絲們可以繼續問「那我如何買到？」Google助理會馬上跳出Nike購物網站，粉絲們只要手指點一點，下單完成，球鞋隔天馬上送貨到家。

整個消費體驗非常簡單、流暢、有趣、且科技化，符合年輕人喜歡追求創新的性格；此外，年輕人熱愛網路上即時互動，許多購買完成的粉絲們，會立刻在Instagram分享這樣厲害的購物體驗，成功買

到商品的人，會產生遊戲獲勝的喜悅。因為Nike掌握到人人都愛玩的心理需求，透過遊戲設計創造出達成任務的成就感，讓年輕人自然地與品牌玩在一起。

關鍵3
與眾不同 彰顯自我
Reebok無俚頭風格爆紅

同樣主打年輕族群的球鞋品牌Reebok，在沉寂了5年後重返戰場，展現獨有的態度，在2019年初，推出了一支「席捲風暴」（Storm the Court）廣告，向Z世代年輕人宣告他們的風格。

在夜晚，美國街頭籃球場上，當一群年輕球員在場上激烈的搶球拼鬥時，一個看似17、18歲的年輕女孩突然站上球場，單手舉起，頭歪斜地瞧著場上高大的男生們，眼神充滿不屑與挑釁的氣息，場上所有人的動作都瞬間暫停，靜靜看著這位突然出現的女孩。

在路燈照射下，這位女孩突然她一腳跨大步，雙手腰間一插，開始抖動身軀，彷彿80、90年代奇特的舞蹈動作，女孩的眼神透露堅定殺氣的態度，讓壯漢手上的球都鬆脫滾地，而壯漢也不自覺地開始抖動身軀，最後整個球場的人都動了起來，這支廣告細緻的刻畫女孩充滿個性，豪不懼怕敵人的強大感染力。

廣告播出後，Reebok的營收同期增長45%，網站造訪流量也增加21%，社群網站造訪量則增加179%。Reebok全球行銷主管Melanie Boulden表示，「Reebok最成功的時候，就是大膽挑釁的時候。我們對文化有強烈看法，並勇敢表達，才讓我們在消費者心裡變得與眾不同。」透過廣告所展現的態度，Reebok吸引到同樣追求自我個性、打破框架的年輕人，成為放縱不羈的Z世代用來表達自我的潮品牌。

多元樣貌Z世代 引領潮流

透過觀察上述全球品牌如何操作Z世代行銷，可發現這是一群生活樣貌多元化、彼此高度聯繫的網路原生代，影響力橫跨不同產業、品牌和數位平台，他們更是一群會主動在網路上書寫自我，熱愛呼朋引伴分享喜愛事物，或寫正面文章推薦品牌的世代，如果品牌能用心耕耘，選擇與Z世代站在同一陣線，就有贏得他們朋友青睞的可能性，在未來獲得巨大的回報。■

擄獲Z世代心 致勝三大關鍵

關鍵1：掌握時代精神 引發共鳴
引起年輕一代共鳴。如雪碧鼓勵Z世代正面回應網路同儕。

關鍵2：融入生活 創新有趣
以創意吸引年輕人加入。如Nike與Google聲控以遊戲刺激購買慾。

關鍵3：與眾不同 彰顯自我
強調個性化。如Reebok影片中大膽挑釁的態度，獲Z世代青睞。

本文作者_YiTin
歐涯諮詢-OYA Career英國顧問。台大心理系學士、倫敦大學學院（University College London）人文地理系碩士，曾在台北市、桃園市、及高雄旗美九鄉鎮從事社區營造及研究工作。曾任職於倫敦市政廳（Greater London Authority）都市規劃部門，推動大倫敦地區GIS圖資建置與透明化。

英國公家機關不以公職考試聘僱員工，而是如民間企業實行招聘制度，彈性的工作環境吸引更多人才一展所長。

公部門文化觀察

擁有彈性與自由的英國市政廳

台灣公部門給人需要寒窗苦讀、工作流程多、規範也多的印象，然而在英國，公部門的員工如同一般企業實行招聘制度，更有彈性的工作時間，以及面對文化議題的嚴正態度。從兩國不同的公部門文化，可觀察到更多讓人才適得其所的可能性。

◎撰文／YiTin　圖片提供／Shutterstock、Greater London Authority

在台灣，公部門似乎就等同於「鐵飯碗」的代名詞，也吸引許多人寒窗苦讀，希望能在公職考試中金榜題名，換得一份穩定的工作。過去曾在台北市政府短暫工作過的我，當初怎麼也沒想到來了英國，誤打誤撞還進入政府單位工作。

不過，英國「公部門」相較台灣認知的公家單位，在制度和文化大不相同，本文以我身處的倫敦市政廳（Greater London Authority）為例，分享我的觀察。

不用公職考試的公部門

想進入台灣的公部門工作，第一關就是公職考試，只要考上了，就是正式的公務員，不用擔心失業問題。然而，英國沒有公職考試制度，政府單位工作如同一般公司，有所謂fixed term和permanent role。fixed term類似台灣公部門的約聘雇人員，有一定的合約年限，時間到了工作也隨之結束；而permanent role如同字面上「永久職位」的意思，未明定工作終止期限，是較穩定的工作類型。

不論哪一種類型的職缺，應徵者都不需要公職的資格，只要能在英國合法工作，都可申請，如此與一般公司無異的招聘制度，也代表公家機關與一般私人企業站在相同起跑點競爭人才，促使政府單位在招募員工時，開始效法企業的手法，例如倫敦市政廳的人才招募策略，就標榜優於法定天數的年假、具競爭力的薪水、彈性工時及育兒貸款補助等措施，吸引優秀人才。

而對員工來說，穩定的鐵飯碗也不會是他們選擇在公部門工作的唯一理由，因此不像在台灣，如果想辭去公務員的工作，似乎需要莫大的勇氣抵抗社會眼光，在這裡如果有人基於個人生涯規劃而離職或調職，大家多以平常心看待，而倫敦市政廳每年的員工滿意度調查，也把「員工未來1年是否還想留在這裡工作」作為工作滿意度指標。

英國公部門的彈性工作制度

在台灣公部門工作的一大特點是工作制度嚴明：上下班打卡、嚴謹的公文撰寫和簽核流程、以及年終考績，都是維持官僚系統運作不可或缺的一分子，身在其中的人們，只能修正自己以符合組織運作規則；相較下，倫敦市政廳的工作制度則受到奉行個人主義及尊重個體性的文化影響，將員工管理權力下放給直屬主管（line manager），如行之有年的「彈性工時」、「在家工作」等措施，政府員工不必打卡，只要和自己的直屬主管達成共識，該出現時不要找不到人，都能保有很大的自由，安排適合自己的工作步調。而員工表現也並非用分數評估，而是透過1年2次與直屬主管的一對一談話來達成，目的在給予員工一定的鼓勵和回饋。

另一方面，彈性的工作文化也表現在同事間的互動方式，職位高低並不會造成人與人之間的隔閡。對英國人來說，能否維持工作氣氛良好，比「基層」、「長官」等工作階級的區分更重要，也是職場上重要的軟實力。例如有一次需要主管簽核（sign off）某項作業，小組主管A簽核後卻被退回，說是要更高一階層的部門主管B同意才行，我和A一起去找B解釋，原本有點緊張，怕B怪我們弄錯程序，沒想到B看到A被退回的簽名，第一個反應是：「nice try!」，我們都笑了，原本緊張的情緒頓時消失無蹤。

倫敦市政廳每年的員工滿意度調查，把「員工未來1年是否還想留在這裡工作」作為工作滿意度指標。

在英國公家單位中，面對重大議題選擇嚴正檢視，這也影響了在內任職員工對職場的認同感。

面對重大議題的態度

或許是由於倫敦的國際城市地位，使得倫敦市政廳勇於為各種進步價值辯證及發聲，是市政廳一項十分重要的任務。猶記得英國在1月31日正式脫離歐盟，當天倫敦市政廳在廳內舉辦「歐洲人在倫敦」的派對，邀請在倫敦的歐洲各國人共襄盛舉，回顧多元文化為倫敦帶來的活力與產值，看似與中央政府背道而馳的舉動，在以左派進步價值自居的倫敦卻毫無違和感。

這幾個月，還有一件令我印象深刻的事，就是美國非裔男子George Floyd遭白人警察執法過當致死的新聞，這件事雖然發生在美國，卻在我們辦公室引起鋪天蓋地的迴響，連續幾週大小部門會議都將此事的討論正式納入議程，重申市政廳對種族歧視零容忍的態度，並開始檢討市政廳內BAME（Black, Asian and minority ethnic，黑人、亞裔及少數族裔）的員工比例，及如何防止系統性歧視發生。

或許族裔議題的文化脈絡不那麼適用於台灣，但也讓我開始思考，公部門的義務是否包含了在具爭議的議題上，勇於表達立場或替弱勢族群發聲？還是須小心翼翼地保持中立，以防得罪任何一方？回頭往組織內部思考，對公部門員工而言，當主管主動將這些議題的重要性，提升到部門會議的層次，又會創造出怎樣的工作價值和環境呢？這些疑問在不同的文化情境之下或許會有不同答案，但肯定是值得深究的課題。

總體而言，英國和台灣的公部門，組織運作的邏輯和文化背景都有相當大的差異，不能簡單地說孰好孰壞，不過有機會能體驗台灣之外的公部門文化，幫助反思自身的經驗並看見更多可能性，我想是在倫敦市政廳工作最大的收穫。■