



貿易

TRADE MAGAZINE

<http://www.ieatpe.org.tw>

雜誌



No. 357
2021年3月

邁向永續

ESG

企業致勝之道

定價：99元



《貿易雜誌》電子書

釐清制度、帳務之必要
二代接班
四大經營困境

全球經濟與製造重地
亞太區域經貿新局
四大觀察



Cover Story

邁向永續 ESG企業致勝之道

隨著氣候變遷、人口老化、能源缺乏等議題日益嚴重，永續發展的議題也愈來愈受重視。當今企業營運顯學「ESG」取自：環境（Environment）、社會（Social）和公司治理（Governance）3個英文單字縮寫，本期封面故事將深入探討ESG議題，企業如何透過永續策略將是致勝市場的關鍵。



總論篇

產業龍頭減碳「+1」

8 綠色革命崛起 ESG成貿易通關金鑰

趨勢篇

成為永續先行者

14 全球ESG走勢 積極實踐環境共好

策略篇

綠色策略決選全球夥伴

18 永續五策略 決勝疫後新局

實戰篇

實踐ESG之必要

22 邁向永續 企業的堅定競爭力

Special Report

專訪 外貿協會董事長黃志芳

28 疫情催促數位化 線下轉線上時勢所趨

釐清制度、帳務之必要

30 二代接班四大經營困境



49

編輯室報告 Editor's Report

1 永續ESG 決定產業潛在漲幅！

名家專欄 Column

4 為牛年國際情勢把脈

國際視窗 News Digest

6 全球疫情、氣候變遷 原物料價格上漲



6

企業實戰錄 Enterprise

36 聯邦快遞創新物流模式 靈活應對市場變動

名人講堂 Celebrity Talk

40 凝聚「身心靈」能量 躍向全球新競爭舞台

美質焦點 Windows on America

46 從農產品到記憶體 物產富饒的愛達荷州

寰宇聚焦 Global Focus

48 亞太區域經貿新局 四大觀察

產業趨勢 Industry Trend

52 政策推動 台灣離岸風電產業起飛

數位貿易 Digital Trade

56 重整企業體質 從「影響程度」 檢視轉型之路

文創藝術 Cultural Arts

60 春室+The POOL 探索玻璃的無限可能

異國觀點 Culture Insight

64 Think, Connect & Prosper



52

台北市進出口商業同業公會發行

每月1日出版

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 竊、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：許資曼、廖珮君

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：藝樺設計有限公司

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



國貿學苑



貿易ONLINE
影音頻道

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

產業龍頭減碳「+1」

綠色革命崛起

ESG成貿易通關金鑰

時下全球普世價值已逐漸轉變，「永續」成為新一代企業營運與投資的通關密語，更是領導顯學。如今隨疫情未見消停、拜登新政走向等影響下，企業如何透過永續策略致勝市場將是關鍵。

◎撰文／賴郁薇 圖片提供／Shutterstock

假設，有家公司靠剝削勞工、黑心產品、汙染環境手段，將內部成本轉嫁社會，雖可能創造高營收成長，卻違反全球普世價值，此種獲利未必能反饋在ESG指數上。

當今企業營運顯學「ESG」三字取自：環境（Environment）、社會（Social）以及公司治理（Governance）三個英文單字縮寫，強調現代企業不只肩負股東投資報酬，還兼顧環境保護、社會公益，甚至社會價值創造、員工福祉等永續責任，投資人能從中衡量企業永續經營

能力，「永續」成為新一代企業營運與投資「通關密語」。

高獲利≠經營王道 ESG成時下顯學

根據2020年全球風險報告（The Global Risks Report 2020）警示，未來10年，前五大風險都與環境脫不了關係，包括極端天氣、天然災害、生物多樣性驟減及人為環境災害等。當企業承載的外部風險係數愈高，一旦遭遇自然、社會反撲，愈可能陷入崩盤式危機。



隨著極端氣候、全球暖化到如今疫情延燒，改變了全球普世價值，強調永續發展的「ESG」將是企業穩定發展根基的關鍵。

舉例而言，英國快時尚零售商Boohoo近來遭人指控，聲稱該公司在萊斯特（Leicester）的網路零售供應廠，要求員工在停工期間抱病工作；風聲迅速蔓延，Boohoo股價瞬間暴跌，最後只能表態願意接受審查；但受創的企業形象已難挽回。

另外，美國也曾掀起一波「反血汗工廠運動」，揭發成衣工廠剝削第三世界國家勞工，引發消費者的高度重視，藉由網路科技串聯發酵，瞬間引爆消費者強烈不滿情緒，投入抵制血汗成衣大廠。最後各大品牌商紛紛

制定生產準則，要求代工廠遵循人道作業，才終於挺過經營危機。

如果說CSR（企業社會責任）是企業生存王道，那麼ESG就是風險評估機制，用以衡量企業外部風險程度，兩者關係環環相扣。過去，傳統企業追求獲利、財務報酬理所當然，但有一派人士堅信，當企業政策與普世追尋的價值，甚至與自然界運作背道而馳，企業自然無法走得長久。如今投資人逐漸重視CSR，企業就不能只顧著替股東賺錢，還須對社會、環境有所貢獻，期許企業成為負責任的

世界公民，透過落實CSR繳出ESG亮眼成績單，才能在永續浪潮中立足。

放眼全球，百貨零售龍頭沃爾瑪（Walmart）已重新省思永續策略，擬定計畫指出，將在2030年前，減少供應鏈10億噸的累計碳排放量；蘋果公司則要求供應鏈廠商採用綠能源；跨國企業Nike要求代工廠保障勞工權益；法國連鎖超市家樂福也著手從零售端解決即期品剩食問題，這些業界龍頭大動作的經營策略調整，在在凸顯對CSR與ESG的重視。

而當ESG浪潮推進亞洲，台灣權值股王台積電為因應蘋果公司「供應鏈綠能計畫」，也大動作祭出多項再生能源應用策略，如加入RE100，或宣示在未來10年內，廠房採用綠電達25%、2050年達到100%綠電目標。

關注永續經營 影響投資風向

ESG除影響企業經營策略，亦在

投資圈中風起雲湧，國內外法人、投資人漸漸認同ESG概念，自2013年起，大量熱錢湧入ESG相關基金。根據財經媒體彭博分析，2020年ESG概念股發行量上看4,000億美元，創下歷史新高，大膽預估綠色債券未來規模可望超過一兆美元。

近年來，「供應鏈管理」成為永續經營重要環節，企業可發揮上游、下游供應鏈正向影響力。舉例而言，台灣科技半導體、電子零組件產業都是跨國供應鏈中不可或缺的角色，近年陸續有國際大廠要求體系內供應鏈符合環保減碳指標，下游供應廠商勢必得配合，愈來愈多台灣企業也遵守永續經營規範。

當各國企業陸續投入節水節能、揭露綠足跡、減碳減廢等措施，都只是基本功，未來最大的考驗在於——企業如何將「綠概念」融入營運方針，將永續環境搖身變成「循環經濟」，讓策略能與時俱進。其實，不只製造業能實踐環境永續，零售業也能減塑、減廢、節能；金融業也能以「綠色金融」發行綠色債券，發揮「金主」手腕，藉由拒絕投資「環境殺手」企業，影響整體投資風向。

創投指出，由於世界各國法規愈來愈注重ESG，連帶吸引投資人投入永續投資，再加上重視ESG永續概念的企業往往體質較穩健，能替投資人



零售業能以減塑、減廢等方式達到循環經濟的目標，更能藉此提升企業形象與ESG評估。

創造較高報酬率，種種原因加乘，造就ESG概念竄紅。

永續投資規模在過去七年翻倍大躍進，創投公司皆樂觀看待，2021年永續投資相關類股發展仍有成長空間，預估ESG投資規模可在2036年大幅激增至150兆美元，資金行情勢必推動全球股債走勢。

拜登概念股 拉抬ESG身價

2020年底，國際局勢大洗牌，政策不友善於環境的川普敗選，拜登取而代之當選美國總統。拜登發表勝選談話時，宣誓將率領美國重返「巴黎氣候協定」，同時允諾2兆美元「綠色新政」。投資界觀察，「拜登概念股」可望帶動綠電、能源產業類股起飛，連帶拉抬ESG身價。

此外，歐盟執委會新任主席馮德萊恩上任也發表「歐陸版」綠色新政，對外宣布，歐洲要在2050年達到「碳中和」、溫室氣體在2030年減碳50%。因此，歐盟如火如荼研擬「碳關稅」，預計將在2023年啟動；未來，從排碳未達標、能源密集國家進口產品時，將被課徵「碳邊境稅」（Carbon border tax）。而據全球永續投資聯盟（GSIA）研究報告指出，截至2018年，全球永續發展資產規模逾30.6兆美元，較2016年成長34%；其中，歐盟永續投資資金就高



全球目前已有46國納入碳交易管制體系，供應鏈所排放的溫室氣體都將成為貿易體系中的成本。

達14兆美元，傲視全球各國。

歐美綠電政策大力驅動，全球跨國企業率先「動起來」，超前部署迎戰「綠色貿易」時代。蘋果公司宣誓，2030年每一台蘋果產品必須「氣候零影響」，未來，蘋果內部業務、供應鏈都要減少碳排放，才跟得上貿易轉型腳步。由此可見，時下歐美各國早已逐漸落實永續經營，反觀台灣，如今永續投資規模雖大幅增長，但投資金額尚有許多進步空間。

各國推行「永續貿易」

台灣待研擬相關細則

永續經營概念除影響投資、股市，各國政策風向更是影響進出口貿易的一大重點。隨著歐洲即將築起「綠色關稅壁壘」，未來全球貿易勢必受歐盟「碳關稅」牽制；美國、歐盟分別位居台灣第三、第四大貿易出口國，台灣每年歐盟貿易額達505億

歐元，一旦歐美各國啟動「永續貿易」策略，恐嚴重衝擊台灣出口競爭力。尤其，電子零組件產業占出口貿易總額近四成，首當其衝。

為因應歐美綠政策趨勢，中國大陸、日本、韓國、新加坡等亞洲國家目前陸續制定「碳定價」機制。根據世界銀行（World Bank）的《2020全球碳定價現況趨勢報告》顯示，全球已有46國納入碳交易管制體系；國際貨幣基金（IMF）則預估，全球平均碳價將落在每噸二氧化碳當量（CO₂e）2美元。

報告指出，瑞典碳稅計價最高，每噸碳稅達119美元，瑞士、芬蘭緊追在後，分別為99美元、68美元。再放眼亞洲國家，南韓每單位碳交易計價33美元，日本每噸碳稅三美元，各國落差極大。至於台灣，雖早於2015年就頒布「溫室氣體減量及管

理法」，至今卻始終未建立碳總量管制、碳稅、碳交易機制等細則，當碳關稅成為左右未來邊境貿易消長的關鍵，儘早研擬相關細則將是政府不得輕忽的任務。

黃金避險指標 審視企業韌性

地球資源有限，過去在無度開發利用下，勢必一點一滴消失用罄，企業發展與金融市場前景拉警報。然而，隨著新生代投資人愈發關心ESG，彭博社肯定地指出：「ESG指數擁有媲美黃金的抗跌力。」企業在面臨眾多風險時，願意「超前部署」永續經營策略，投資人便能判斷出避險抗壓韌性，篩選出前瞻新星。

2020年以來，各國不僅承受氣候變遷壓力，還得迎戰新型冠狀病毒疫情肆虐。對此，匯豐銀行（HSBC）最新提出《氣候變遷與供應鏈的韌性》報告書直指：「唯有長期採取永續發展策略的企業，才最能抵禦疫情衝擊」。分析師認為，面對變動風險，「企業韌性」成為關鍵。

時下疫情雖前所未見，卻助長ESG的發展契機，「ESG指數高，才能穩定獲利」的概念將成為主流。未來，無論疫情、環境變遷、甚至社會勞資關係等，將持續提升企業對CSR與ESG的重視，更標誌著人類商業文明的下個進程已正式揭幕。■



目前，北歐國家落實碳稅不遺餘力，亞洲國家如南韓、日本也紛紛跟進，台灣則有待進一步研議碳交易細則。

綠色策略決選全球夥伴

永續五策略 決勝疫後新局

疫情肆虐後百業待興，全球疫後經濟復甦聚焦ESG永續發展；除關注「企業社會責任」（CSR）外，大家更看重企業營運策略有無精確、前瞻ESG前景，運用風險管控，替投資項目獲取長遠報酬可期性。

◎撰文／賴郁薇 圖片提供／Shutterstock

談起ESG，投資人不單想了解「企業社會責任」（CSR），更看重ESG有無融入企業整體策略。分析師指出，亞洲企業ESG認知還有推廣空間，亟需企業間密切、有效交流，彼此激盪出可行的ESG目標。

政府新政》 政策助長ESG走勢

歐美大國ESG發展策略引領亞洲趨勢，尤其，美國新任總統拜登上任後，顛覆前朝「川普」石化產業擴張政策，率先宣布重返巴黎協定、遏止

全球暖化，並強調美國當局將致力疫情、經濟復甦、種族平等、氣候變遷等議題，引發全球矚目。

過去，川普不相信全球暖化，始終認為減碳政策害美國工商界、納稅人肩負不公平經濟負擔，一口氣直接退出巴黎氣候協定，又讓能源政策「大轉彎」，大肆補貼業者開採石油，短短四年就讓美國成為全球最大產油國，全球譁然；身為巴黎氣候協定策動成員之一，拜登上任首要任務就是「急踩煞車」。

拜登不只帶領美國重返巴黎協



隨著全球環境惡化、疫情肆虐，產業亟需綠色策略做為發展基礎，實踐「永續」以符合時勢所趨。

定、「喊卡」美加Keystone XL輸油管計畫，他更清楚「低碳經濟」絕對是大勢所趨，任命歐巴馬時代國務卿克里擔任氣候特使，計畫性投入2兆美元執行「綠色新政」（Green New Deal），包括挹注4,000億美元發展綠能科技、零碳工業政策。

拜登政府設定目標，將一步步靠風力、太陽能取代燃煤發電廠，承諾在2035年讓美國發電廠達成「零碳發電」。其終極目標就是，率領美國成為「100%再生能源經濟體」，勢必帶動全球ESG投資趨勢。

《碳排放量》

有效翻轉企業形象

如今美方當局拋出永續循環經濟藍圖，全球百大標竿企業如蘋果（Apple）、谷歌（Google）、微軟（Microsoft）、耐吉（Nike）等紛紛喊「+1」投入永續經濟行列，並要求下游供應鏈「有所作為」，想順勢抬企業形象。

循環經濟扭轉過往傳統工業模組，注重產業共生、系統合作，期許開創資源效益，一來盡可能達成「零廢棄」，二來創造高經濟循環。舉例

來說，Nike想顛覆製鞋皮革廢料窠臼，擬訂「循環經濟指南」，從產品耐用性、設計拆解性、商品循環力，甚至原料回收等面向切入分析，前陣子推出「Atsuma」新款球鞋，將廢棄皮料重新拼裝成鞋；或將暢銷鞋款Air鞋底所剩餘的皮革塑料重製成新鞋底。如今，Nike有意翻轉「環境殺手」形象，自許朝零廢棄、零碳排目標努力。

跨國科技龍頭微軟，也在2020年初歐盟頒布「綠色新政」之際，宣示將在2030年落實「負碳排放」，且在2050年中和過去碳排放量。

綠色供應鏈》 打造新跨國合作

時下跨國企業也逐漸體認到，單憑調整內部營運還不足以將「減碳排」效益極大化，須同步整合上下游供應鏈，擬定可落實的綠色計畫策略，才能讓「減碳大計」事半功倍。

例如，微軟想打造「綠色供應鏈」，訂定「供應商行為準則」，要求合作廠商在2021年7月前，採用新採購流程、設備，合乎規範的廠商才能取得合作權。

除了微軟，蘋果也發表2020年環境進度報告，清楚表達內部「碳中和」目標，未來將嚴格管控供應鏈、產品碳排放量。消息一釋出，台積

電、鴻海兩大產業龍頭紛紛正面表態加入蘋果綠能計畫。

台灣在供應鏈體系運作下，也被納入永續經濟重要環節，因此被稱為「台灣史上永續發展行動跨領域協同合作值得紀念的一年」。蔡英文總統今年初與太陽光電公會會談時表示，台灣若能在這一波國際供應鏈重組過程中，繼續站穩腳步、提升再生能源占比，將有助企業打進蘋果、微軟、亞馬遜、Facebook等綠能供應鏈，強化產業競爭優勢。蔡英文允諾，政府將積極推動太陽能光電「多元複合利用」，帶領台灣接軌國際供應鏈。

分析師樂觀認為，全球在新一波循環經濟攻勢下，上市上櫃大企業得面臨主管機關、資本市場要求，中、小型企業則要符合供應鏈及客戶端需求，兩兩合作勢必能開創新局，市場商機可觀。

綠色債券》 金融業主導投資走向

全球大型供應鏈前仆後繼投入ESG行動，其中，金融業將是ESG永續發展引領指標。為順應國際投資趨勢，證券交易所近年來積極說服上市企業公開ESG資訊，並在2020年8月修正「機構投資人盡職治理守則」，清楚寫到：「機構投資人評估、決策投資時，應考慮ESG相關風險、機

會，並了解被投資公司永續發展策略。」定調未來ESG投資走向。

櫃買中心也在2017年建立綠色債券櫃買制度，激勵企業發行綠債，從中接觸到更多元投資人。根據櫃買中心統計，綠色債券在2017年發行之初，發行總量僅九檔、新台幣206.63億元，但2020年最新數據顯示，綠色債券發行19檔，發行總額翻倍達新台幣566億元。值得關注的是，2020年10月才推出的可持續發展債券，發行不到一季，發行總額就達三檔、新台幣58億元。櫃買中心預計在2021上半年度推出「社會責任債券」，協助資金引流ESG正向發展投資項目。

金融圈也瀰漫ESG氛圍，滙豐總部在2020年10月底公開宣示，將在2030年底前，達成內部業務「淨零碳排放」目標；同年，預計提供7,500億至一兆美元綠色融資，協助企業客戶ESG轉型，展現永續金融決心。

「E」思維》

企業價值創新局

打從ESG概念升溫發酵，企業界大多鎖定可量化的環境永續「E」數據，而社會「S」指標充其量不過配角，靜靜陪襯這波趨勢，企業頂多塑造社會責任理念。然而，疫情爆發，企業、甚至外界重新省思社會弱勢關懷、員工福利，使得ESG主軸慢慢從



蘋果在庫克的領導下，未來將嚴格控管供應鏈與每一產品的碳排放量，全力推動蘋果綠能計畫。

「E」轉向「S」。

這股趨勢可在2020年「天下企業CSR公民獎」榜單中窺知一二；聯發科、和泰汽車、台灣水泥、中華電信「大躍進」，而躍進理由就是，他們積極投入社會參與。尤其，台泥2020年在社會參與、環境永續面向都搶下關鍵高分。

台泥以花蓮和平廠當作創生基地，發展Daka市集，優先聘用當地太魯閣族青年，更協助當地和平村、澳花村居民創業輔導，邁出社會參與第一步。台泥也讓水泥廠、自家集團飯店與周邊和平、和中、和仁部落連結，打造和平地區旅遊地圖。工業與社區共存共榮生態系悄然成形。

永續「S」動力正在醞釀，產業界評估，若企業能聚焦「地方創生」，透過企業力量替凋零鄉鎮創造新生計，將可望開創ESG新局，於疫情中再創產業新動能。■



外貿協會董事長黃志芳推動虛擬展會與成立「創新業務中心」，沉著面對疫情帶來的影響與轉變。

專訪 外貿協會董事長黃志芳

疫情催促數位化 線下轉線上時勢所趨

新冠肺炎疫情持續蔓延，主力業務是舉辦各項國際專業展覽的外貿協會雖深受影響，但董事長黃志芳認為「疫情之下，正是創新練兵的好時機。」帶領貿協團隊數位創新，也致力協助台灣企業轉型。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

從2020年到2021年，新冠肺炎疫情仍在蔓延，各行各業都受到或重或輕的衝擊。主力業務是舉辦各項國際專業展覽的外貿協會，在國際往來交流幾乎全面停擺的情況

下，展會業務大受影響，2020年營收幾近腰斬。然而「山不轉路轉」，既然實體展覽辦不成，外貿協會轉而推動虛擬展會，且加大協助台灣企業轉型的力道。

推出虛擬展覽館

危機即轉機，外貿協會董事長黃志芳表示，國際專業展透過線上和線下的虛實整合，換個形式再出發，一樣能達到國際交流及拓展商機的目的。

外貿協會在2020年相繼推出「醫療主題虛擬展覽館」、「眼鏡產業雲線上VR/AR展館」等，運用WebVR技術，以幾近100%仿真度呈現展覽空間真實樣貌，讓國際買主即使無法出國，仍能透過線上進入展覽觀看產品及取得產品資訊。值得一提的是，貿協舉辦的線上越南形象展，有200多家台灣廠商共襄盛舉，預估創造4,000多萬美元商機。

疫情催生線上展覽，在大家享受到不用忍受出差的舟車勞頓、調時差的痛苦，即可省下大筆機票食宿費用的甜頭後，再加上5G等新科技進一步提升身歷其境及共同在場的體驗，即便疫情結束，有些事情也是回不去了，「我認為就算今年實體展覽可如期舉行、恢復往年水準，虛擬展覽已是不可或缺的新常態。」黃志芳如此分享。

挖掘數位足跡寶藏

為發展更多的創新可能性，外貿協會2021年成立「創新業務中心」，招募數位行銷、數據探勘及分析人員等。「我們希望能持續創新數位

模式，並從中挖掘出數據價值。」黃志芳說。

在傳統的實體展覽中，買主來來去去，主辦單位無法得知他們去了哪個攤位、停留多少時間；虛擬展覽則不同，所有來訪者的數位足跡「有跡可循」。透過數據的累積及分析，主辦單位將能夠提供買主群體的側寫，除了拜訪的攤位及停留時間外，還能記錄感興趣的產品、技術，甚至透過買賣雙方的線上交談，歸納出買主在乎的是價格還是交貨期等，這些都是實體展覽無法提供的。

超前啟動數位化

其實，外貿協會對於數位趨勢的重視，早在疫情發生前，其中最具體的證明就是外貿協會內部工作流程數位化。黃志芳親自示範利用平板簽核公文的流程，完全在線上進行且非常直覺化，「走到哪裡都可以辦公，整體工作效率提高許多。」他說。

包括線上簽核在內，外貿協會的整體業務都已在線上運作，且全員在家測試完成。「遠距工作已是大勢所趨，老

闆們不用再擺出老闆的架子，因為反正也沒人看。」黃志芳輕鬆點出企業數位化的成功關鍵，「在上位者的心態要改變，數位化才能有效推動。」

協助中小企業數位轉型

除自身數位化，外貿協會也積極協助台灣中小企業提升數位轉型的能力，黃志芳表示「因疫情嚴重，許多國家人民至今仍需遠距工作、上學等，因此數位轉型進展得很快，反觀台灣因為安全許多，數位轉型的迫切性較低，所以推動較慢，這是台灣的隱憂。」

為提升台灣中小企業在後疫情時代的數位競爭力，外貿協會推出根據「傳統」、「數位化」、「數位優化」、「數位轉型」四種不同階段，對應發展的「商業模式」、「數位文化」、「技術創新」三方面的「企業數位能力發展量測表」，及「企業數位能力發展雷達圖」，讓中小企業了解自身所處的數位轉型階段，再利用貿協的數位學苑學習地圖，了解需要加強的數位學習技能，進而增進數位行銷能量，邁向下一階段的數位升級。■



開啟一連串創新的FedEx，讓全球企業對於物流有了全新的期待，現已成為全台灣規模最大的快遞公司之一。

陪伴台灣走向全世界

聯邦快遞創新物流模式 靈活應對市場變動

聯邦快遞是全台規模最大的快遞公司之一，從1990年在台灣成立分公司，至2020年已屆滿30週年。運用自家航空和陸運網絡，提供各式運輸、電子商務和商業服務，協助台灣產品運往全球。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／聯邦快遞

聯邦快遞（FedEx）於1989年併購當時最大的航空貨運公司——飛虎航空（Flying Tiger Line）後，在隔（1990）年開始在台灣營運，至今已成為全台灣規模最大的快遞公司之一。

身為台灣社會的一部分，聯邦快遞始終肩負使命感，「台灣經濟為貿易導向，出口總值占GDP比重高達七成，在台灣持續成長的歷程中，聯邦快遞與台灣同行，與台灣企業密切合作，助力台灣產業開拓

全球商機。」聯邦快遞台灣區總經理朱興榮說。

開啟創新 始終走在前面

朱興榮自2006年接任台灣區總經理至今，聯邦快遞在台約有一半時間是在他的帶領下

持續前進。

談及FedEx為全球物流帶來的新面貌，1990年擁有自己的貨運航班是一大關鍵，自此，聯邦快遞開啟一連串創新，這些作為也讓全球企業對物流有了全新的期待。

首先，運輸更為快速、直接戶到戶，不用輾轉運送讓客戶大感方便；更讓人驚豔的是，聯邦快遞在1990年代首創物流追蹤功能，運輸過程全程監控，這在現在看來理所當然，在當年卻是頗具顛覆性，「從此，我們的客戶隨時能夠查詢自家的貨物運送至何處、何時可運送至對方企業，一切透明化，降低收發兩方的焦慮，也強化彼此間的信賴關係。」朱興榮說。

傾聽客戶心聲 積極解決問題

「多年來，我們非常願意，也善於傾聽客戶的聲音。」朱興榮強調。例如，過去，台灣企業的報關作業得拖上好幾天，這對於重視時效的貿易業而言實在是一大困擾，企業反映希望能夠當天就完成正式報關。於是，聯邦快遞積

極與台灣海關協調電子化事宜，在1997年完成電子化，台灣企業享有一天就能完成報關進艙、放取貨、上飛機等高效率流程。

此外，對於產業的個別需求，聯邦快遞也是積極解決其在運送方面的特殊要求。例如，2020年新型冠狀病毒（COVID-19）疫情全球蔓延不止，因為擔心被感染，民眾對於搭乘大眾運輸交通工具有所疑慮，促使許多國家地區人民紛紛以電動自行車代步。台灣是電動自行車出口重鎮，然而基於飛航安全，電動自行車的鋰電池是需要特別關照的物品，聯邦快遞也為客戶一一解決相關問題，順利將商品運送

至全球各地。

冷鏈準備完善 運輸疫苗無虞

另一個近期備受注意的例子，則是運送疫苗的冷鏈。聯邦快遞在全球設立超過90項冷鏈設施，已開始運送COVID-19疫苗。為了將疫苗安全運送至目的地，聯邦快遞透過FedEx Priority Alert貨件監控解決方案，全程監控疫苗的運送流向，方案中的低功耗藍牙感測設備FedEx SenseAware ID，能近乎即時地追蹤疫苗位置。SenseAware ID每兩秒會將精確的包裹位置資訊發送至整個FedEx Express網絡中已建立存取點，可被追



聯邦快遞在全球設立超過90項冷鏈設施，已開始運送COVID-19疫苗。



(左) 各種溫度控制解決方案將協助疫苗遞送，並安排專門的醫療團隊支援疫苗與生物科學相關醫材的運送。(右) 疫苗貨件中會安裝低功耗的藍牙感測設備FedEx SenseAware ID，能近乎即時地追蹤疫苗位置。

蹤數百次，而傳統的包裹掃描協議僅允許客戶追蹤10次。

「聯邦快遞的冷鏈運輸設施和技術已發展多年，我們在台灣運送血清、藥物等，也深受企業信賴使用，現有的技術和能量足以應付疫情物流運輸，且各種所需冷鏈包材等也都有充分庫存，」朱興榮肯定地說，「我們已準備好，一旦有需要，我們能馬上啟動疫苗冷鏈運輸，沒有問題。」

疫情影響 物流供需失調

2020年新型冠狀病毒疫情發生且蔓延至今，全球物流確實也經歷一陣兵荒馬亂。首先最明顯的就是「量」的變化。

疫情發生後，許多客機停飛，客機底艙無法載貨，導致物流供給面大幅衰退，加上貨運需求快速成長，供需嚴重失調。

「我們加飛很多航班，現在每週有8,000航班，去年4月，我們來往亞洲和歐洲的航班增加近50%。」肺炎疫情發生後，為了物流運量的分配，朱興榮很傷腦筋，「有些是救命物資、有些是廠商承諾，甚至有企業人員流著眼淚拜託，要做出決定，真的很掙扎。」為了協調運送事宜，聯邦快遞動員各個部門，藉由團隊成員相互合作，竭盡所能滿足企業需求。在疫情影響下，聯邦快遞並權宜地取消收貨簽名，改

成備註，以避免接觸感染，疫情後會評估此措施是否繼續。

引進創新科技 打造全新物流模式

疫情不僅帶來這些短期變化，有些事情更是再也回不去了，其中包括商業及消費模式的改變，由線下轉為線上已是大勢所趨。在鎖國、封城及保持社交距離的情況下，網購現在不只是一種選擇，更是一種「不得不」，從年輕人到老人都開始使用電子商務。據了解，原本預估美國每天運送一億個包裹的目標會在2026年實現，經過疫情催化，預估將提前三年，2023年就能達到。

物流需求的大爆發，更彰顯導入創新科技，打造全新物流運送模式的迫切性。關於創新，聯邦快遞一向走在前面。針對物流最後一哩路交付服務，FedEx已開始測試旗下六輪送貨機器人Roxo，將打造零接觸運送模式。

FedEx亦已與Alphabet子公司Wing Aviation LLC合作，於美國維吉尼亞州克里斯琴斯堡展開小型無人機交付試點計劃。該計畫首先進行美國連鎖藥局的藥物宅配實驗，希望能讓民眾以更有效率及方便的方式取得醫療保健產品。

因應供應鏈模式轉換 物流管理更精準

受疫情影響，因應各地區

封城措施，供應鏈模式也從「即時生產（just-in-time）」轉變為「預先生產（just-in-case）」。之所以有此現象發生，是因為機場檢疫、居家隔離、航班及載貨量減少等造成供應鏈中斷，企業警覺須提高供應鏈的彈性，將供應鏈調整為just-in-case模式，也就是企業安排更多遍布全球不同地點的供應商，便可確保充足的庫存和內部備案，以面對供應鏈再次中斷的情況。聯邦快遞也已針對供應鏈模式變化提供更多元的服務，滿足客戶需求。

為配合這些轉變，物流自動化及數位化將持續進行，才能提供更精準和高效率的服務。為此，聯邦快遞和微軟合作推出FedEx Surround服務，

將對供應鏈和送貨進行即時分析，讓企業出貨更有效率。此服務透過聯邦快遞物聯網（IoT）科技收集數據，及微軟服務套件對其進行分析，有助於預測惡劣天氣或清關等可能延誤交貨的問題，有助企業靈活改變路線以更快地交貨。

與客戶關係互信互諒 協助企業擴大市場版圖

擔任聯邦快遞台灣區總經理的十幾年期間，朱興榮曾面臨無數挑戰，他帶領同仁一一克服，而其中最令他難忘的就是2008年的全球金融海嘯。接手總經理職務僅兩年就遇到業務跳水式衰退的情況，朱興榮現今回想那段日子仍心有餘悸，「營收瞬間下降三至五成，為了節省，我們甚至檢討廁所衛生紙、擦手紙的用量，可以想見情況之艱苦。」所幸憑藉著平日與企業、客戶建立的互信互諒關係，大家一起走過了危機。

在台30年，聯邦快遞陪著台灣產業一路走過來。未來，聯邦快遞也會繼續助力台灣，讓台灣企業以又快又穩的腳步擴展全世界版圖。■

PROFILE

FedEx台灣

- 成立快遞業務：1990年
- 成立大貨業務：1990年
- 台灣總部：台北市
- 首席主管：總經理朱興榮
- 台灣工作團隊：超過1,200人
- 提供服務的國家／地區：超過220個國家及地區
- 提供服務的機場：台灣桃園國際機場
- 車隊：400多輛快遞車輛和摩托車
- 投遞服務站：10個FedEx全球服務中心、超過7,000個FedEx Express授權寄件中心、8個FedEx Express服務站



聯邦快遞台灣區總經理朱興榮



第六屆將帥班已圓滿結業，透過今年度的課程，讓學員們帶著滿滿的能量征戰世界舞台。

第六屆《將帥班》圓滿結業 凝聚「身心靈」能量 躍向全球新競爭舞台

2020年是前所未見的一年，2021年也將是充滿各種不確定性的一年，面對不可預知的未來，「第六屆將帥班」學員在獲得30位產官學研重量級講師的洗禮後，懷抱更堅定的信念與信心，迎向競爭更激烈的全球市場。

◎撰文／劉麗惠 攝影／黃鼎翔 圖片提供／台北市進出口商業同業公會

自 2020年新型冠狀病毒
(COVID-19) 疫情爆

發至今，一年多來全球感染
人數破億、死亡人數超過200

萬人，且疫情至今依舊瘋狂肆
虐，世界各國的經濟勢必將持

續受到劇烈震盪。

台灣原本守得非常好的疫情狀況，一度發生衛福部桃園醫院內部群聚感染風險，危機雖已解除，但可預見的是，不管未來台灣疫情如何發展，2021年全球經濟依舊因疫情造成動盪。

在企業仍舊繃緊神經面對未知的全球局勢，台北市進出口公會精心籌辦的「第六屆

將帥班」第七模組課程以「數位經濟趨勢」為題，由台灣大學領導學程兼任教授及前台灣IBM總經理許朱勝、中央大學認知神經科學研究所教授洪蘭、台灣麥肯廣告集團執行長張志浩、台灣科技大學資訊管理系特聘教授盧希鵬等四位專家，帶來數位科技的前瞻視野，讓學員彷彿身懷銳利之劍，能勇敢地在後疫情時代披

荊斬棘。

而第八模組課程以「王道·仁創·責任」為主題的結業式，在淡水雲門劇場這個恬靜之地舉行，由前雲門舞集首席舞者邱怡文帶領的太極引導，讓學員透過東方肢體哲學，感受禪靜與生命的意義，一場淋漓盡致的舞動後，學員猶如取得堅強的心靈之盾，得以對抗詭譎多變的世局。

後疫情的創新思維與核心能力

台灣大學領導學程兼任教授及前台灣IBM總經理 許朱勝



許朱勝開場時先提到《紐約時報》專欄作家佛里曼（Thomas Friedman）提出的「三個M趨勢」，以強調世界變得愈來愈快（The world is fast）。許朱勝表示，導致世界變快的三股力量來自於：市場（market）、大自然（Mother Nature）與摩爾定律（Moore's Law），這三個M都在同一時間出現爆炸性的指數成長，其中摩爾定律的成長，無疑代表著數位科技之餘，人類生活與

產業發展的重要性。

而在三個M上面，許朱勝基於疫情再加上第四個M——「微生物」（Microbe）。他指出，全球疫情在過去一年同樣呈現指數型成長，至今確診人數已超過1%的地球人口、死亡人數達百萬計。疫情衝擊世界看似危機，世界變得愈來愈不可預測，然而疫情爆發不免也成為社會演進的一股力量。從歷史經驗來看，人類每一次爆發大疫情，都會成為驅

動世界改變的重要力量。例如，中世紀黑死病導致缺工問題嚴重，企業積極開發工具來維持世界運作，如今新型冠狀病毒疫情爆發讓世界拉起封鎖線，因此成為加速企業推動數位轉型的動力。所以，面對如今劇烈變革，人類一定要懷抱正面的信念，在危機中找到因應之道，而「數位科技」無疑是大家最重要的工具。

K經濟下的反思

中央大學認知神經科學研究所教授 洪蘭



洪蘭一開場時也呼應許朱勝的看法指出，在後疫情時代，「無常」就是「日常」，很多時候今天想好怎麼做，明天就發生不可預測的改變。

因此，如今是一個以「掌握資訊、取得『知識』（Knowledge）」為重的K經濟時代，在此時代下需具備Collaboration（合作）、Communication（溝通）、Content（內容）、Critical thinking（批判性思考）、

Creative innovation（創新）、Confidence（自信）的能力，成為決定勝敗的關鍵。

「有知識才知道他人講得對不對，才會有批判性思考；有了批判性思考，才找得出毛病，想辦法改善它，才有創新。」因此，一位有知識、有批判性思考能力、有改變能力的人，將成為21世紀眾所矚目的領袖。

此外，閱讀、反思能力的建立也十分重要；洪蘭認為，

當各種領域都因數位科技整合而往前推進時，事情的樣貌就不會在於只知道標準答案，但台灣的教育還沒脫離「標準答案」的框架，未來教育應做出適合的調整。

例如，台灣大專院校的課程可調整到符合職場所需，才能讓職場的人遇到各種挑戰時，在學校找到可反思的課程，開啟更寬廣的視野。

翻轉數位行銷力

台灣麥肯廣告集團執行長 張志浩



張志浩以「翻轉數位行銷力」為主題進行演說時指出，10年前談數位轉型、講大數據分析，很多人不以為意。但是近一年來因疫情，企業必須遠距上班、線上銷售成為重要管

道、數位廣告浪潮成形，因此大家對數位轉型的重視程度愈來愈高，其中又以數位廣告的重要性不可同日而語，企業在FB上投放廣告的數字愈來愈驚人。面對此趨勢，「小編」這

類人力配置成為必要，雖然小編只是數位行銷操作的一小環節，但這個角色非常重要，如果只是找一個大學畢業生來操

作，絕對不夠。

觀察數位行銷與數位廣告的新趨勢，張志浩具體提到幾大觀察：第一、大數據分析已經走到2.0時代，藉由人工智慧和機器學習，數據分析的速度更快、可靠性更高、規模更大；第二、對話式AI平台能解讀複雜的對話，甚至理解情感

的細微差別，進入對話式AI 2.0時代；第三、以人性為中心的消費者導向行銷；第四、2020年開始至少50%的需求會透過語音搜尋提出，語音搜尋改變網站的SEO；第五、透過語音分析、精準判讀與標記消費者的反應與情緒。

面對上述數位行銷與企業

數位轉型的趨勢，中小企業不需擔心資源不足，或故步自封地以為自己無法做到符合市場需求的數位行銷。張志浩呼籲學員，對數位行銷趨勢不能裹足不前，而是要循序漸進，一開始經營者要建立數據分析的思維，逐步累積資料、推動，終能跟上數位行銷的趨勢。

C2B逆商業時代思維模式：隨經濟

台灣科技大學資訊管理系特聘教授 盧希鵬



緊接著由盧希鵬以「C2B逆商業時代的創新思維模式」為主題談到「隨經濟」的數位趨勢時，一開場他先問大家：「達爾文的演化論中，是『？』者生存。」答案是：強者如恐龍等無法生存而面臨絕種的命運，反倒是蟑螂、螞蟻等小動物，是「適」者生存的物種。

以此為思考的出發點，盧希鵬進一步說明，強者對抗環境導致滅亡；弱者適應環境得以生存，這驗證「順天者昌、逆天者亡」的古語，而企業經

營如果要長久永續，也要懂得順應環境的道理，隨時掌握時代的變動，做出相對應調整。

盧希鵬進一步深入說明「隨經濟」，他引用阿里巴巴創辦人馬雲的話，開宗明義提到：「今天很殘酷、明天更殘酷、後天很美好，然而大多數的企業會死在明天晚上。」盧希鵬指出，當大多數人對「今天預測明天」時，因為大家看到的都一樣，就會出現一個所有競爭對手都拍手叫好的明日預測，大家蜂擁而入勢必無利可圖。

反之，企業應該要從「美好的後天來預測明天」，因為從後天看明天，源於所有人看到的後天都不一樣，會預測出更有機會的明天。

盧希鵬接著指出，「隨經濟」很重要的思維模型是：「這個世界是活的」，以此為基礎創造出「新商業、新價值、新技術、新社會、新組織」等五大新商業文明，並將激發出「隨時、隨地、隨緣、隨處、隨支付、隨營運」等六

項應用領域商機，這些是未來台商迎接數位經濟須審慎關注的重點。

第六屆學員收穫滿滿 開啟嶄新經營格局

在雲門劇場的「第六屆將帥班結業式」中，第六屆學員們都備感「將帥班」課程為自己帶來滿滿的收穫。佳美貿易副總經理周禮村首先指出，將帥班三個月的課程，讓他在身心靈各層面都大有斬獲，參訪企業看到其領導人具備的視野與胸襟，這些成功的面貌深印其內心，又或東吳大學政治系教授劉必榮的「國際談判」課程，也讓他獲益良多。這些學習都將在未來成為自己管理企業的重要養分。

進昌貿易經理黃柏森學員表示，工作將近10年時間，很少機會可沉澱下來，如今在將帥班的這段日子，讓他有時間可回到心靈深處、慢下腳步重新回顧過往的一切，如林蒼生帶來的心靈之旅，讓自己得以重新思考人生。另外，謝金河、周行一等談到中國大陸時有不一樣的想法，也讓他體會到：著眼點不同，看到的情況就不一樣，這些都對其引領企業有所幫助。

三千貿易營運長簡碧慧接著以個人跑100公尺、個人400公尺、400公尺接力賽的世界紀錄時間，闡述一群人協同合作的重要性，參加將帥班、吸納大師們的經驗與知識、加入將帥會與更多企業經營者交

流互動，都可達到凝聚眾人之力，讓路走得更遠、更廣。

善統工業創辦人謝堃坪學員表示，「學無止境」，如果可以一輩子都學習，是一件很快樂的事情，因此在參與將帥班的同時也在攻讀博士學位，而在將帥班中有老中青不同世代的同學，更有半數是從國外回台參與課程，大家互相交流，獲益良多。

院長、顧問再提點 看見不一樣的領導學

結業式的學員致詞結束後，緊接著由將帥學院院長兼台北市進出口公會副理事長林維邦與許士軍、林蒼生兩位總顧問群，為學員迎向未來再一次做出提點。



（左）許士軍於結業式上鼓勵學員們正視科技與人的關係，重新整頓團隊領導策略。（右）林蒼生呼籲，領導者應把賽局拉長至100局來看待，必須放大心量才能面對更多挑戰與創新。

林維邦表示，疫情與美中貿易戰使2020年成為最混亂的一年，堪比第一、二次世界大戰的亂世，但很高興學員們能在將帥班聚集一起學習。將帥班課程雖然結束，但加入將帥會後，未來的聚會，學員們仍可回到這個大家庭交流互動，共同迎接嶄新的2021年。

許士軍接著說，過去高階經理人課程講的是培養領導人的「領導學」，不過未來領導學的概念將會消失，因為數位科技與網路使得人與人的互動，超越時空與產業，透過科技人與人隨時可整合在一起，傳統企業組織的形式將不復見，而是隨時可透過連結變成一個團隊，此時，大企業將蛻變成無數中小企業，每一人都是執行長或創業家，每一人都是將帥。

呼應許士軍的說法，林蒼生接著表示，隨著世界已從物質時代走向心靈時代，人們面臨的挑戰不同於以往，企業將帥要有新觀念，因此有了將帥班。他呼籲學員，成功與失敗都是不存在的事實，所以得失心不要那麼重，就像棒球雖然有九局，但領導者要把賽局拉



結業式課程位於淡水雲門劇場，由前首席舞者邱怡文帶領太極引導，強化學員們的心靈，以面對多變的局勢。

長到100局來看，放大心量看待時局。

最後，將帥班第二屆學長李勘文則呼籲學弟妹，將帥班結業後，大家可參加公會舉辦的「總裁咖啡時間」，向林蒼生總裁學習，擴大自己的心量，擦亮身心靈。將帥班第三屆學長林茂立接著指出，將帥會是企業經營領導人互相交流的平台，學員彼此間可獲得經驗分享、資源交流，大家務必好好利用。將帥班第五屆學長陳筱祺最後表示，去年從將帥班獲得了身心靈的提升，今天看到第六屆學員交流互動如此頻繁，希望未來第五屆學員也

可在最溫暖的將帥會，進行更緊密交流，吸取更多的經驗，也讓心靈獲得更好的淬鍊。

全球經貿的劇烈變動依舊，第六屆將帥班的結業不是結束，而是學員們振奮迎向未來的開始，公會除將持續以將帥會平台凝聚眾人之智慧與資源，也將辦理更精彩的第七屆將帥班，協助更多台商領導人提升經營智慧，才能在全球市場攻城掠地。■



第七屆將帥班

邀請近30位頂尖大師講座親臨，教授八大模組課程，透過身心靈整合，協助企業創新思維、開啟新局。預計2021年7月中旬開課，歡迎預約報名。

專訪 美國愛達荷州亞太區辦事處代表顏銀德

從農產品到記憶體 物產富饒的愛達荷州

愛達荷州位於美國大西部的心臟地帶，北接加拿大，雖不臨海，卻擁有位於路易斯頓城（Port of Lewiston）的內陸海港，以及四通八達的水路（哥倫比亞河）、陸路運輸。方便的交通將愛達荷州著名的農產品、食品、科技產品等運往世界各地，更進一步搭建起台灣產業合作。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

愛達荷州地大物博，物產豐富，包括金銀貴金屬、製作肥料所需的磷酸鹽和磷酸鈣，還有各種農產品及加工食物等，在美國及全世界皆占有重要地位。「適合生長的天然環境和氣候，加上先進農業科技和研發能力，使得愛達荷州能種出超過185種農產品，提供許多優質有機產品，包括乳製品、乾草、活力棒和便利食品等。」顏銀德說。



美國愛達荷州亞太區辦事處代表顏銀德認為，愛州不僅物產豐饒，能源工業、航太工業及高科技產業也相當有發展，未來將尋求與台灣合作的機會。

馬鈴薯和乳酪 舉世聞名

在各種農產品，愛達荷州的馬鈴薯更是舉世聞名，年產量逾500萬公噸，占全美總產量30%，出自該州的「Famous Potato」品牌廣受美國及全球市場認可。此外，愛達荷州每

年生產超過3.6億公斤的乳酪，全世界最大的桶裝乳酪工廠就設在此州。

值得一提的是，在顏銀德促成下，來自台灣、經營調製乳粉、保健食品與製造健康食

品的傑登生研公司決定投資愛達荷州成立二級加工廠，將該地生產的乳品原料加工為各種產品。此次媒合即展現愛達荷州產業與台灣企業進一步的合作動能。

啤酒花

賦予啤酒不同風味

顏銀德特別介紹愛達荷州的啤酒花，此項農產品在美國亦名列前茅。啤酒花的學名是「蛇麻」，添入不同栽種地區、品種的啤酒花，啤酒散發的香氣和強度就會有所不同。

愛達荷州地大物博，雖然啤酒花產區主要以氣候較溫暖乾燥的西南部為主，但也有少部分位於稍微涼爽濕潤的北部。兩地農作物的生長條件與生產方式大不相同，造就出該州多樣的啤酒花種類，加上同樣是愛達荷州引以為傲的大麥農產品，愛達荷州的啤酒受到許多人喜愛。

葡萄酒、美式和牛 台灣人的首選

談到美酒，當然不能錯過愛達荷州的葡萄酒。夏季日照充足、冬季寒冷的愛達荷州，是栽種葡萄理想的生長環境。顏銀德在台灣市場大力推廣愛達荷葡萄酒，「我希望讓更多台灣人知道，美國不是只有納帕，愛達荷葡萄酒也很值得一試。」例如可遇不可求的紅色冰酒，近年在他的推廣下，已

成為台灣酒友的搶手貨。

有酒，當然也要有肉。愛達荷的美式和牛風味絕佳，這也是顏銀德在台灣市場的重點推廣項目，「我們積極和台灣知名餐館合作，開發更能凸顯愛達荷和牛風味的創新烹調方法，讓更多人能享受到來自美國中西部的的美味。」

此外，不受美國本地人青睞的白桃，透過顏銀德的居中連結，竟成為台灣中秋節水果禮盒的上選，愛達荷州出口台灣的白桃數量大大提升。其他如藜麥、苔麩（Teff）及無麩質產品等，也是愛達荷州與台灣可望進一步合作的市場。

頂級牧草 待開發潛力市場

除了供人類享用的美食，愛達荷生產的紫花苜蓿牧草（Alfalfa）是牛牧草中的頂級品，蛋白質含量高，吃Alfalfa的牛隻長得又快又好。愛達荷州是全美最大的Alfalfa生產州，年產量近500萬公噸，占全州牧草總生產量80%以上。「目前台灣畜牧業採用Alfalfa的比例穩定成長，是一個很有潛力的市場。」顏銀德說。

多元物產

創造合作無限可能

毫無疑問地，農牧業是愛達荷州的重要產業，然而，更不能忽略愛達荷州的能源工業、航太工業及高科技產業，皆堪稱遠近馳名，例如美國唯一一家記憶晶片製造商——美光（Micron）就位於此州。「多元產業代表無限的可能性，我們期待能與台灣業者攜手開創更多合作機會。」顏銀德表示。■

台美（愛州）深化合作 帶動雙邊貿易機會

TIP

01

合作乳品原料加工

全世界最大的桶裝乳酪工廠就在愛達荷州，已有台灣企業決定投資此地成立二級加工廠，調製乳粉、保健食品。

TIP

02

引進和牛及葡萄酒

與台灣知名餐廳合作開發愛達荷美式和牛的創新烹調方法；引進愛達荷葡萄酒，尤其是紅色冰酒，頗受台灣市場歡迎。

TIP

03

推廣紫花苜蓿牧草

愛達荷州生產的紫花苜蓿牧草（Alfalfa）是牛牧草中的頂級品，是值得推廣的潛力市場。



時下企業力拚數位轉型，但並非導入數位工具就算成功轉型，而是要從企業組織、生產流程或商業模式檢視轉型程度。

數位化 ≠ 數位轉型

重整企業體質 從「影響程度」檢視轉型之路

許多企業認為，在企業內部營運導入數位工具或相關系統建置，就堪稱「已轉型」。事實上，數位轉型所驅動的影響層面，不僅止於導入數位工具，而是組織、商業模式的全面轉變。企業欲檢視轉型程度，可從商業模式、產品、流程、組織四面向著手。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫

雖數位轉型（digital transformation）已成為國際組織及國際數位政策的焦點議題，但由於數位轉型與數位化（digitalization）仍存在差異，即使兩者有一定程度

關聯性，但數位轉型需有持續性、長期性發展的政策引導，若只是將數位工具運用於企業營運某一環節，並不代表真正的數位轉型。

因此，數位轉型涉略的範

疇更廣泛，所驅動的影響也更深遠，才有可能系統性的重構企業營運體質。究竟怎樣才算得上數位轉型？企業其實可從商業模式、產品、流程、組織這四大面向檢視。

商業模式》

藉由數位化創造商業模式

最常見的數位轉型，就是使用新科技來優化舊有的商業模式、加快作業流程，提升客戶使用體驗。如網路電商的興起，原本就對傳統零售模式有一定程度的威脅，尤其是新型冠狀病毒（COVID-19）疫情對實體零售帶來更巨大衝擊。

2020年初，病毒確定會「人傳人」，擴散速度加劇，根據經濟部統計，2020年電商購物及郵購業，明顯受惠於「宅經濟」當道的影響，年成長率高達19.1%，可見在實體通路不可行的狀態下，傳統零售業已須盡快轉型，才能與網路電商一較高下。

目前仍為全球第一大零售通路商的Walmart，也已意識到來自Amazon的威脅，於2010年成立電商部門。但Walmart並不打算單純的進軍網路電商市場而已，而是要藉由電商部門完成傳統零售數位轉型的過程。

如Walmart藉由電商部門完善的大數據分析技術，監測內部高達2,000億筆的內部交易數據，更進一步即時掌握消

費者的偏好，透過電商部門給予消費者客製化的推薦服務，不管是想在線上消費或偏好到實體通路購物的消費者，都可得到更優化的購物體驗。

Walmart也將前述的大數據分析技術，用於實體世界可能會影響銷售的相關數據，如經濟、氣象、重大事件等，預測全美4,700家店的商品需求，並分配商品進銷存數量。

電商部門對Walmart最大的貢獻，就是幫助Walmart改變商業模式，成為能同時經營線上及線下零售型態的業者。在線上零售方面，Walmart不僅成立電商平台Marketplace以優惠條件販售自家商品，另也和Shopify合作，吸引中小電商

至Marketplace平台上架不同產品，並收購電商平台如Jet.com、印度電商Flipkart，掌握電商技術，以擴大網路電商的市場版圖。

於此同時，Walmart也沒有忘記善用原本就擁有的通路物流優勢，讓消費者在網路下單後，就能到實體店面取退貨，消費者可享受網路搜尋商品及結帳的便利性，又可就近到實體通路及時取貨。更重要的是，藉由吸引消費者至實體店面，提供網路世界無法感受到的體驗服務，不僅增加消費者忠誠度，更打造出與Amazon等純網路電商完全不同的營運模式，成為零售業數位轉型的典範。



Walmart於2010年成立電商部門，藉由大數據分析掌握消費者偏好，進而優化實體與線上消費者體驗，成功擴大市場版圖。

產品》 以科技開發服務

另一個有助企業數位轉型的重要因素，就是利用資訊科技開發獨特的商品或服務。如創意點子自行研發的「隨看即買」的專利技術，不僅在其自創的ishowlife愛秀生活直播電商平台一年舉辦超過1萬3,000多場直播，更成為唯一可在臉書、twitter等平台使用直播隨看即買技術的團隊。

直播技術的出現，徹底改變網路電商過往的透過靜態文字及圖片來介紹產品的銷售方式，而是藉由直播主專業生動的溝通技巧，可即時與消費者互動解答疑惑，讓消費者更能認識商品，讓網路購物變成一種互動的體驗過程。如愛秀生

活曾徵求五位擅長販售農產品的民眾擔任芒果銷售直播主，但並非只是介紹芒果的品種或甜度，而是與觀眾分享挑選及食用芒果的專業知識，在短短10天內就賣了300多箱、超過3,000斤以上的芒果。

創意點子的技術關鍵不在於「隨看」，更強調「即買」，透過將直播、銷售、金流全部整合的技術，讓觀眾想要購買商品時，只要點選螢幕右邊的商品圖示，就可輸入收件資料付款，完成下單程序，更能掌握消費者產生購物衝動的瞬間，並創造更安全的線上購物體驗。

此外，創意點子也將品牌與平台專利，授權給新加坡、香港、菲律賓、馬來西亞及泰

國等電信業者，採共同平台、同一品牌、同一專利技術運作，檯面上掛的是「ishowlife愛秀生活」品牌，檯面下由創意點子建置、維護系統，也創下台灣新創團隊授權品牌行銷海外的首例。

視野拉到國際舞台，瑞典平價傢俱品牌IKEA日前正式宣布將發行70週年的「IKEA紙本型錄」正式停刊，因為這本發行量最高峰曾達2億本、32種不同語言的型錄，也面臨數位化浪潮，無法發揮過去引發消費者購買慾望的功能。

取而代之，是IKEA在2017年開發的The IKEA Place擴增實境App，讓消費者只需將手機相機鏡頭對準房間快速掃一下，再連上IKEA線上家具型錄挑選中意的家具，即可在房間任何角落「擺放」選中的家具，讓消費者可感受到大型沙發、餐椅實際放在家裡的視覺感受，還可根據策展、環境和行為提供消費者有關家具的使用提示和個性化建議。

Inter IKEA小組數位轉型負責人Gerry Rogers表示，IKEA最終目標是想通過把技術與生活知識相結合，從而激



IKEA已正式宣布停刊紙本型錄，將行銷主力集中於The IKEA Place擴增實境App上，提供消費者更貼合時代的選購服務。

發人們的靈感。一方面解決家具擺入家中可能不如預期的痛點，一方面優化消費者的購物體驗，增加消費者模擬後即時購買的機會，透過資訊科技整合線上瀏覽及實體體驗，發揮更大的效益。

流程》 使線上線下交易順暢

優化流程以創新服務，也是達到數位轉型的方式之一，而成功做到以改善流程達到數位轉型的案例，就不得不提全聯開發的「PX Pay數位支付」App，此App不僅可更精準地收集會員資料與消費數據，同時也加速實體通路收銀結帳的速度，亦減少店面保存及運送現金的風險。

PX Pay在成功累計600萬次下載量後，全聯緊接著推出線上電商PXGo!，正式進軍網路電商市場。由於有PX Pay累積的資訊及客層作為基礎，不僅可增加銷售業績，更吸引消費者至門市取貨，並引導在實體門市二次消費。

為了能讓PXGo!標榜的線上訂購到線下取貨服務順利進行，全聯須積極整合線上及線

下的銷售流程，讓消費者可即時查詢門市的商品存貨數據，才不會發生到實體門市取貨卻白跑一趟，或增加客服或門市人員的工作負擔。

因此，要讓整個交易流程完成數位轉型，包括PX Pay的數位金流、PXGo!收集的交易所數據流及後端存貨的物流資訊，都須加以整合，才能提供消費者順暢的線上與線下交易過程，拓展全聯的銷售服務。

組織》 新舊部門要相互合作 建立信任

不論是改變或創新商業模式，或透過數位科技提供新產品或新服務，抑或是改善流程提升企業競爭力，想成功建立數位企業都須從企業組織制度著手，包括組織、用人制度、考績與工時都須重新思考。

以Walmart或全聯正在著手進行的虛實整合通路為例，企業免不了擔心虛擬通路超過實體通路業績表現。

對此，業者須對數位轉型有著更合理的期待，虛實兩者應根據不同特性，設定不同營運目標。如虛擬通路的價值，



「PX Pay數位支付」App可加速實體通路收銀結帳的速度，亦減少店面保存及運送現金的風險。

也應包括促進實體通路的銷售成績，但企業的獎金績效制度是否有考慮將實體通路的人員獎金，也分給虛擬通路？或網站標價及實體門市的價格若不同，有無可能造成彼此競爭？兩者間由誰來主導？這些都是企業組織在面對轉型時，須要從組織層面思考的課題。

想晉身數位企業絕非只是新增一個「數位營運部門」，或讓既有部門營運「數位化」這麼簡單。數位轉型是一個跨界及消費軌跡融合的操作，也是品牌再造和商業價值重組的過程，新部門能幫助企業營收成長，舊部門也不會有被替代的疑慮，彼此能建立互信，才是轉型能否成功的關鍵。■



春池玻璃副總經理暨W春池計畫主理人吳庭安，讓回收玻璃傳統本業轉換為循環經濟開拓者，探索玻璃的各種可能性。

生活美學與環境永續的美好交集

春室 + The POOL 探索玻璃的無限可能

循環設計已成全球設計產業發展趨勢，引領著世界未來的走向。什麼是循環設計？坐落於新竹公園旁的「春室Glass Studio+The POOL」，以創新、永續方式傳承玻璃工藝技術，落實循環經濟概念，就是一個好例子。

◎撰文／張煥鵬 攝影／陳正國

從回收玻璃本業出發，再以「W春池計畫」成為循環經濟的倡議者，春池玻璃副總經理暨W春池計畫主理人吳庭安，透過再生玻璃的實際

使用驅動循環，讓環保實際落實於生活中。2020年6月正式開幕的「春室Glass Studio+The POOL」，除延續W春池計畫的永續、循環理念外，更

是連接生活與工藝的媒介；在這個由循環設計導入的概念空間裡，可看見藝術、文化、展覽、餐飲等多樣化內容，讓訪客透過各式創新體驗，進一步

理解循環經濟概念。

循環設計走進建築 實踐永續的可能

推開一樓玻璃工坊的大門，首先映入眼簾的是一棵「盛花」之樹。以50餘種在各種活動結束後收集而來的「剩花」，加以風乾保存後，依風乾程度及色彩構成一棵花樹，賦予剩花全新的藝術生命；樹腳下鋪設的白色玻璃砂，猶如綿延起伏的小山丘。這兩件吸引著訪客目光的裝置藝術，是前二檔展覽留下的作品，它們以一種再生循環的方式重現在空間裡，呼應著W春池計畫的核心價值。

在「春室」，「循環經濟」與「環境共生」的概念轉化成一種日常，隨處都可看見

以循環設計與循環經濟為核心的設計巧思；致力將重複利用、可回收再製的思維注入每個人的日常。「循環不單是概念，還是方法，能轉化成各種獨一無二的空間體驗。」吳庭安希望藉由實體空間凝聚人們的感受。他表示，在規劃春室的整體空間前，已做好循環設計的縝密思考。「多苗空間實驗」是春室整體空間規劃的合作夥伴，這群年齡不到30歲的设计師團隊，將吳庭安對循環設計與空間整合的期待與想像，透過設計完整呈現出來。

從一樓至三樓，在每一處空間裡都能發現回收玻璃的再利用，包括地板、吧檯、餐具，甚至桌椅腳等。吳庭安指出，除材料外，春室每三個月為週期推出的主題展覽，同樣

緊扣住循環概念。例如目前正在展出的《設計包覆 春池量子》，詮釋春池玻璃最原始樣貌——回收玻璃，將回收玻璃的型態解構成四個春池量子符號，符號重組也代表設計的加入，讓春池玻璃帶著更多想像與可能跨進未來。

「未來的展覽或活動，無論是否和玻璃材質有關，它們都不會脫離循環經濟的概念。」對於吳庭安而言，從設計本身的循環意義出發，是很重要且具有核心意義的過程。

透明卻真實的空間 以再製思維開啟對話

春室，是一個透明卻又真實存在的「容器空間」計畫。三層樓的複合式空間分別是一樓「玻璃工坊」，走進玻璃世



春室藉由舒適的空間規劃，讓循環經濟轉換為空間體驗，凝聚訪客們對循環經濟的體會。

界近距離觀賞年輕的玻璃職人展藝，亦可親自體驗吹玻璃與拉絲玻璃製作課程；二樓「春玻選物」展售春池玻璃與W春池計畫的玻璃設計器皿，回收再製的玻璃經由設計與新概念整合，變身為各式美好生活小物；三樓「The POOL」一池咖啡+展覽，選用在地食材並與台南蜷尾家、京盛宇台灣茶等品牌聯名，推出特色飲品。此外，每一季更推出不同主題的展覽或活動講座，創造永續的無限循環。

「The POOL」是整體空間的一大亮點，拱形天花板有著玻璃窯爐圓頂的意象，大面玻璃窗與純白為主的基調，讓空間變成一個可盛裝各種想像的透明容器。



吳庭安希望能透過創新方式，讓玻璃傳統產業能再創可能性，「春室」與The POOL的營運模式，即轉型的最佳例證。

在三樓的空間裡隱藏著許多和循環設計相關的細節，好比回收玻璃再製材料包覆天地壁，及回收碎玻璃製成的磨石子地板等；吧檯的主要結構由耐火磚和玻璃磚堆砌而成，外型有如冰塊般晶瑩剔透的玻璃磚，是利用回收手機面板再製而成的產品。

「窯爐是玻璃的初生之地，而連結三樓到一樓的橘色迴轉樓梯正像是從窯爐舀出、高溫流動的玻璃膏，從高處往下流散。」設計師鄭又維、曾郁翔以玻璃窯爐為靈感為梯間構築的畫面，鮮明的橘色隱喻為流淌的玻璃膏，垂直串聯一至三樓的樓梯空間，規劃成為梯間美術館，透過不同品牌與展覽計畫，呈現玻璃藝品應用，同時引導著訪客更上層樓。春室藉由回收玻璃的延伸應用，讓生活美學與環境永續產生美好交集，同時加深參觀者與在地文化連結，並於各種策展和體驗活動中得到啟發。

背負復興玻璃使命 傳統產業創新革命

「玻璃，曾經是新竹非常重要，且具代表性的產業。」

吳庭安說，新竹產矽砂與天然氣，成為玻璃產業的利基點。1960至1980年期間，是玻璃產業最風光的年代。當時，外銷至國外的玻璃工藝品近八成都來自於新竹，當地人口的三分之一都仰賴玻璃產業為生。1981年後，許多歐美和日本的企業將代工廠從台灣移轉至中國大陸和東南亞，以代工為主的玻璃產業開始逐漸沒落。

春池玻璃投入玻璃產業超過60年，吳庭安身為春池玻璃的第二代，放棄台積電穩定優渥的工作加入家族企業後，便一直致力於推動傳統產業轉型，他串聯玻璃工藝、設計、議題與材料，並透過W春池計畫探索「回收」與「創造」間的矛盾與共生，以製造玻璃器物的原料玻璃為題，在建構與破壞同時，尋求有意義的無限循環。W春池計畫過往與不同領域展開跨界合作，小至生活器物與用品、大至建築與空間，好比是春室迴轉樓梯的玻璃磚扶手、The POOL咖啡盛裝飲品的玻璃杯等，都是傳統工藝與循環設計概念結合下所創造的產物。春室讓人看見玻璃的無限可能性，創新與創意

的概念獲得2020「金點設計獎標章」的肯定。

「執行春室計畫的過程，其實並不簡單。例如將回收碎玻璃製成磨石子地面，就是一項辛苦的工程。」吳庭安表示，從春池玻璃到W春池計畫，再到春室的誕生，他深信「循環經濟」與「環境共生」的價值，於是賦予春室「復興玻璃」的使命與責任，提倡永續循環精神。「做品牌，它的定位很重要。」對於吳庭安而言，他已找到指引全公司的北極星指標（North Star Metric），因此每一步都走的篤定且踏實，雖然過程中難免經歷挫折和挑戰，卻從未有過疑惑與放棄的念頭。

從專業找出價值 永續傳承玻璃工藝

面對時代變遷與瞬息萬變的市場，品牌須時時創新持續維持動能。吳庭安認為，老品牌一定有包袱，因此既有品牌要創新改變，須找到企業最原始的核心脈絡，並以適當的方式轉換。吳庭安認為，老品牌能通過時間考驗在市場存活，一定有其核心價值和專業，只



春室讓工作夥伴都能了解「回收玻璃」的社會價值與意義，轉換舊有思維，持續在品牌創新之路上邁進。

是身處其中的經營者或員工，常會忽略。

「傳統產業如果不能擺脫舊有包袱，很難做出創新與改變。」吳庭安以自身為例，當時他啟動循環經濟計畫時，工廠員工覺得「回收玻璃」就是在做廢棄玻璃的回收，他們並不覺得自己有何與眾不同。

「玻璃是一個可以重複回收利用的材料，它在循環經濟中扮演非常重要的角色。」吳庭安表示，玻璃回收再利用，讓有限的資源不停循環使用，不僅對環境友善，還能創造全新的價值。吳庭安讓老員工了解「回收玻璃」這件事的社會價

值與意義。

吳庭安指出，從企業舊有的脈絡中，重新找到專業與強項，再以全新思維檢視並轉換舊有的模式，是品牌創新的關鍵。他將品牌創新之路比喻為馬拉松，當跑者明確知道終點在哪裡的時候，就可知道還要跑多少公里才能抵達；相反地，若跑者搞不清楚目的地的方向一直跑，時間一久，就會覺得撐不下了。「過去的經驗累積，對我的助益非常大。」有了「循環經濟」與「循環設計」的目標後，吳庭安帶著充滿自信的笑容，輕鬆且愉快地持續向前奔跑。■

作者_Nick Vasiljevic/Assistant Professor at Shih Chien University

實踐大學國企英語學程助理教授、國貿學苑專任講師，長年往返歐美市場，協助企業創新發展。



In the world of business where the only thing certain is uncertainty, being able to connect things is important.

Why having connected thinkers in your team will allow your company to stay relevant for longer and find more opportunities

Think, Connect & Prosper

企業顛覆時代的關鍵要素—創新，往往來自於意想不到的「聯結」，而「聯結」的養成又可從成長思維（Growth mindset）、閱讀習慣等特質著手，進而超越思想框架、翻轉危機為新商機，造就現代企業創新力量。

◎撰文／Nick Vasiljevic 圖片來源／Shutterstock

In this article I would like to introduce why connected thinking is not just important but actually essential for any business. Connected thinking may provide companies with new and useful perspectives that may allow long term survival and may facilitate how companies navigate through uncertain times. It also allows

companies to find opportunities where others see challenges.

Some interesting examples of connected thinking

I would like to start this article by introducing an industry whose products everybody knows,

has seen and used. However, that industry does not get as much attention by the media as other industries do. That industry is the candle industry.

Approximately 30 to 40 years ago, in the 1980s, executives of the largest candle manufacturing companies gathered in their meeting rooms and worried about the future of their industry. What happened?

Candles enjoyed a steady and stable success story for hundreds of years, but in the 1980s many candle manufactures had to face the dire reality: candles, made for the purpose to illuminate a space, seemingly appeared to have outlived their purpose. In most areas around the globe electricity became stable enough to continuously power electric light without any or significant interruption. Most households no longer required candles to illuminate space and most households no longer saw a need to keep candles for the ‘what if the electricity goes out’ scenario. To those working in the candle industry it seemed clear that selling products that no longer have a purpose will not be an easy task.

Yet, the candle industry is worth more today than ever before, and various forecasts predict that in the years to come the entire industry is set to continue to grow. What happened: in the 1980s the candle industry reinvented itself. From a 2021 perspective it may sound intuitive, but it was not clear to those who were part of the candle industry in the 1980s. To any industry insider in the 1980s the writing was visible on the wall - the candle industry lost its reason to exist and it appeared as if the industry hit rock bottom. The candle industry had to change its purpose because if it did not, it would quickly lose market relevance.

Candles turned into a lifestyle product to enhance the well being of people. Candles became decorative items and mood-setters. When the industry used connected thinking and started to connect the dots, the industry shifted from providing what they thought was an essential and needed item, to items that enhance the lifestyle of people. That required a different approach to sales and marketing of candles. It also created opportunities for many newcomers to join the industry.

In the early 1970s, Seiko of Japan introduced accurate and well-priced watches powered by the then innovative Quartz Battery. The established Swiss watch industry relied on mechanical watch movements which dated back to technology from the 1700s or earlier. By the 1970s every industry expert and industry analysis was sure that the Swiss Watch industry faced the end of times. Afterall, how can an industry compete with a product that is, by all accounts, cheaper to manufacture, easier to maintain, and technically more advanced?

As a last desperate attempt to save the industry, 3 consultants who -and this is an important detail- had no watch industry experiences, were recruited. These industry dilettantes tasked to save the Swiss watch industry were Nicolas Hayek (a management consultant), Ernst Thomke (a chemist), and Pierre Arnold (a retailer).

What these 3 consultants understood was that although Seiko Quartz watches were accurate and dependable time keeping instruments, Seiko was unable to emotionally connect with their customers. **The consultants connected the dots and turned watches into fashion items, thus**

creating a strong bond between customer and manufacturer. When the Swiss Made SWATCH wristwatch was introduced in 1983, it revitalized the Swiss watch industry and inserted much need capital into the industry. This momentum allowed Swiss watch companies to change the perception of their mechanical watches and turn them into luxury items, allowing the industry to ask for high product prices with handsome profit margins.

At the time of writing this article, Elon Musk's Tesla Motors (now Tesla, Inc.), is the most valuable car company on the planet. Elon Musk was not a scion of a well-established car empire when he founded Tesla Motors in 2003.

Although Electric Vehicles (EV) have been around for as long as internal combustion engines vehicles, they were not allowed (I carefully picked this term) to be successful for the first 100 or so years.

By 2003 General Motors (GM) collected rather positive user feedback from their EV1, the first mass-produced and purpose designed EV

of the modern era. However, GM's insisted the company does not traditionally manufacture EVs, and the car manufacturer dropped the EV1.

In hindsight we can see that what the user feedback of the GM EV1 showed was that the world was ready for EVs. It seemed that one just had to connect the dots. Yet, when Tesla Motors launched in 2003 almost everybody in the car industry and beyond laughed at them as not many in the industry believed Tesla Motors would succeed.

One of the most fascinating stories on connected thinking was told by the late Steve Jobs during the 2005 Stanford University commencement address. Steve Jobs mentioned that he dropped out of college in the 1970s. After he dropped out, he continued to attend classes he found interesting. One of those classes he enjoyed was a class on calligraphy – a visual art related to writing. Steve Jobs profoundly enjoyed learning about all the things related to visual arts, even though he had no idea how he would ever use what he learned, let alone make money with that skill.

Many years later during a meeting at Apple, he remembered what he learned about the visual art of writing and he used that knowledge to make the Macintosh Computer the first computer with beautiful typography. Steve Jobs used connected thinking to connect two seemingly unrelated things and profoundly enhance an industry.

What is outside the proverbial box?

Sometimes I get asked what allows a person to become a connected thinker, in fact, there is no magic to this as connected thinking encourages thinking outside of the proverbial box. In the



At the time of writing this article, Tesla, Inc. is the most valuable car company on the planet.

world of business where the only thing certain is uncertainty, being able to connect things is profoundly important.

This, however, can only be possible when it is understood that there is something else, perhaps a hidden opportunity, outside the proverbial box. If a person has been boxed in or simply does not want to get out of their comfort zone, thinking outside of the box will not be possible.

Growth mindset and how to train connected thinking

As the example of Steve Job's taking a class in calligraphy showed, any type of knowledge can be of use. Even though progress – innovation – may introduce new things that may replace old(er) things, it does not necessarily mean that an industry that is confronted with more advanced technologies will eventually be pushed out of business. It is up to the connected thinker to connect the dots and find opportunities where most see an empty space or only challenges.

These connected thinkers can be developed inside the company. What is needed is a person that displays a 'growth mindset'. If a person shows such a mindset, a mindset that drives the person to learn new things, a culture of connected thinking can be developed.

In Marvin Bower's McKinsey & Company it was a requirement that every consultant reads at least 15 books a year. According to Inc.com the average American CEO reads 4 to 5 books each month. Many of these books are not related to the business these CEO's represent, yet they are exactly what is needed to develop connected thinking.

The rationale behind this is not magical but



According to Inc.com the average American CEO reads 4 to 5 books each month.

rather clear and is represented in the true meaning of the verb 'to read'. The etymology of the verb 'to read' comes from the German verb 'raten'. The word 'raten' means 'to guess', so reading is in fact nothing more than rapid 'guessing'. It also means that rapid and rather correct guessing can be developed and trained.

A Steve Jobs or an Elon Musk without imagination and the ability to simplify difficult concepts and make them understandable to everybody would be a rather boring and daunting person. The audio-visual stimulation that are provided to us via the many devices that have become a part of our lives, make many of us lose or reduce the ability to connect things and imagine things.

We all know that when the oceans are calm everybody is a wonderful captain and can easily navigate through all waters. I hope what the previously mentioned examples showed that for those with a growth mindset connected thinking is an essential and trainable skill to develop. ■