

e天下

TECHVANTAGE
2005 2月號



P.34
張汝京坐三望二下一步
中國半導體教父2005年景氣預言

P.160
資訊消費電子
帶動未來5年新成長

P.152
MIT媒體實驗室新開發
貼近人心的「暖科技」

P.156
《創新者的修練》新書搶先摘
運用創新理論 3步驟洞燭未來



用科技倍數成長的小創業家

我很小 但很賺錢

靠科技，小型創業也可搏大。



台北一小新吉他館：
攻佔Google搜尋結果No.1

台中一加祐機械：
用e-mail一年做1.5億跨國訂單

桃園一米克爾：
一個人，抓住7.8萬女人心



14 版權頁

15 編者的話

吳韻儀

為小創業者拉e條樂透的線

16 讀者留言版

名家專欄

98 林富元：科技人的心靈雞湯

曙光中的領悟

100 黃彥達：科技產業觀察

警訊：台灣數位內容產業的末班車

22 台灣科技短波

台灣科技財經界最新焦點，搶先告訴你！

26 國際科技短波

同步連線全球科技財經新聞網，

幫你鎖定改變世界的關鍵線索！

28 中國科技短波

連線中國大陸最新科技財經訊息，

讓你即時掌握兩岸最e脈動！

30 一分鐘讀雜誌

60秒吸收權威科技財經雜誌當期菁華！

160 關鍵報告

IDC、

AC Nielsen、

資策會MIC

獨家授權報告，輕鬆給你關鍵資訊！

特別企劃

FEATURE 1

即時回覆、條件配對

網住你的麻吉情人

西洋情人節，望著滿街雙雙儷影，

還在找尋Miss & Mr. Right的你，是不是有點落寞？

你可知道，目前台灣已有317萬人，

正透過網路交友裡的搜尋、配對服務，

邂逅100%的理想情人！

台灣網路交友族是哪一群人？

怎樣才能在網住電子情人？

網路交友有哪些大商機？

為何國外最有效的交友方式是「盲目約會」？

撰文－卜繁裕・陳慕君・張漢宜

攝影－邱如仁

設計－黎姿秀

109



特別企劃

FEATURE 2

中國信託、神達電腦等6大標竿企業

e出精確，服務卓越

科技加創新，能打造出什麼「精確」的厲害服務、
迸出什麼大生意？

中國信託、神達電腦、東森得易購、永豐餘、
南山人壽、台灣松下，如何善用資訊科技，
打造全台頂尖服務典範？

撰文－彭漣漪・謝宛蓉・陳世耀・高宜凡

攝影－邱如仁・劉國泰

設計－陳則恭



120

用科技打通錢關

83萬小企業的新成長密碼

台灣有76%是小企業，83萬家公司的員工人數在20人以下。

他們突破養家餬口的「路邊攤」格局，發展獨特創意，開創新市場，善用科技的輔助，把「知識與品味」賣到全世界。

《e天下》與經濟部中小企業處合作，進行台灣首度「小型企業e化大調查」，透視這支由83萬迷你頭家所組成的「螞蟻雄兵」，如何以「科技+創意」行銷全球，以及數位落差的現狀。

64 83萬迷你頭家，數位大落差

70 讓產品說故事，一定賣

78 快速回應、創意服務，過客變熟客

86 4大省錢絕招，花5萬就能e

撰文—蔡耀駿·高宜凡·郭芷婷

攝影—周致

設計—江孟達

58



與總編輯有約

格瑞諾·德魯卡（羅技電子全球總裁兼執行長）

只有扮「科技主廚」，才能創高價商品

「滑鼠帝國」羅技電子全球總裁兼執行長格瑞諾·德魯卡，自許當一位瞭解顧客口味的「科技廚師」。

在他旋風式的訪台行程中，特別接受《e天下》獨家專訪，暢談羅技在數位家庭浪潮下，通吃的必勝佈局，以及分享羅技創新的黑盒子……。

撰文—郭芷婷

攝影—邱如仁

102

VOICE



張汝京（中芯國際總裁兼執行長） 中國半導體新教父的 景氣大預言



撰文－熊毅晰

攝影－王竹君・熊毅晰

34

中國可能在2005年成為全球最大半導體需求市場，中芯國際總裁兼執行長張汝京在4年內，完成4座8吋、1座12吋晶圓廠量產，被稱為「中國大陸半導體新教父」。他如何看待中國這塊即將躍升為全球第一的半導體市場？他又憑什麼跟實力領先自己的台灣半導體業者正面對決？

DRAM最受矚目的領導人 力晶董事長黃崇仁vs. 茂德董事長陳民良

力晶與茂德，甫奪下2004年DRAM營收冠亞軍，力晶董事長黃崇仁與茂德董事長陳民良，成為業界焦點。

近來市場上「力晶要買茂德」的傳言甚囂塵上，DRAM新霸主黃崇仁，與剛從專業經理人坐上老闆位子的陳民良，兩人會如何交手？



48

撰文－熊毅晰

攝影－熊毅晰・周致

What's New

新科技

142 千億大餅爭奪戰 數位電視百家爭鳴，牛肉在哪裡？

明年起，29吋以上電視將內建數位接收功能，各家業者如何拚互動、拚內容也拚服務，卯勁搶食數位電視千億商機？

－陳世耀

新動態

148 印度塔塔集團來台拓展業務 力用印度，台灣軟硬大整合

擁有摩托羅拉、Sony等客戶的印度塔塔集團，來台積極拓展業務，對台灣帶來什麼啟示？

－彭漣漪

新動態

150 2005年消費性電子展 科技大廠作娛樂公司

Sony把PSP遊戲機變娛樂中心，英特爾推「家庭娛樂PC」，今年消費性電子展，宣告數位娛樂時代來臨！

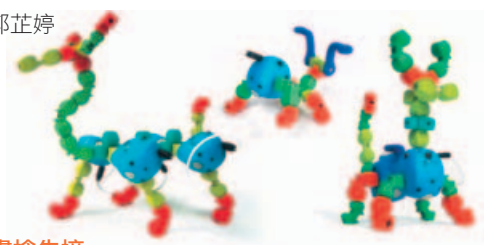
－張漢宜

新科技

152 滑鼠知心、積木走路，人人當畫家、音樂家 MIT貼近人心的「暖」科技

想當作曲家，只要會畫線條、塗顏色就行；想當畫家，只要拿隻畫筆到處刷就行。積木會走路、滑鼠通人心，MIT最新科技更人性。

－郭芷婷



新書搶先摘

156 《創新者的修練》 以創新理論3步驟，洞燭機先

只懂創新、不被新進者破壞的祕訣不夠，還要進一步擁有，預知未來產業變化的超能力。

－張漢宜





What Works

- 166 **數位不落差**
部落格、網站大串聯
10天2,000萬，送愛到南亞
一場造成20萬人死亡的世紀浩劫，
台灣人迅速用部落格、網站、網拍，
為遠方苦難的朋友，獻上最深摯的祝福與關懷。
—陳世耀



- 170 **e行銷實戰**
PChome Online線上跨年
煙火、許願池、演唱會全上網
PChome與Sony合辦全台唯一線上跨年活動，
6天內吸引3.5萬人氣，
煙火、許願池、演唱會樣樣不缺，
網友瘋狂貼圖並留言許願。
—陳慕君



- 172 **創業留言板**
倪美芳（台灣絲路數碼科技總經理）
熱心+交心=成功人脈學
要怎樣才能同時獲永豐餘、摩托羅拉亞、
ATI等業界巨頭力挺，獲得諾基亞在大中華區
的唯一認證？
—陳世耀

- 174 **CEO養成日記**
蔡憲宗（台灣杜邦總裁暨董事長）
位子再高，從一張白紙做起
30年內歷經10次以上職務調動，
派身為台灣杜邦第一位本土CEO，
蔡憲宗樂於進行一次、又一次的「白紙試煉」。
—高宜凡



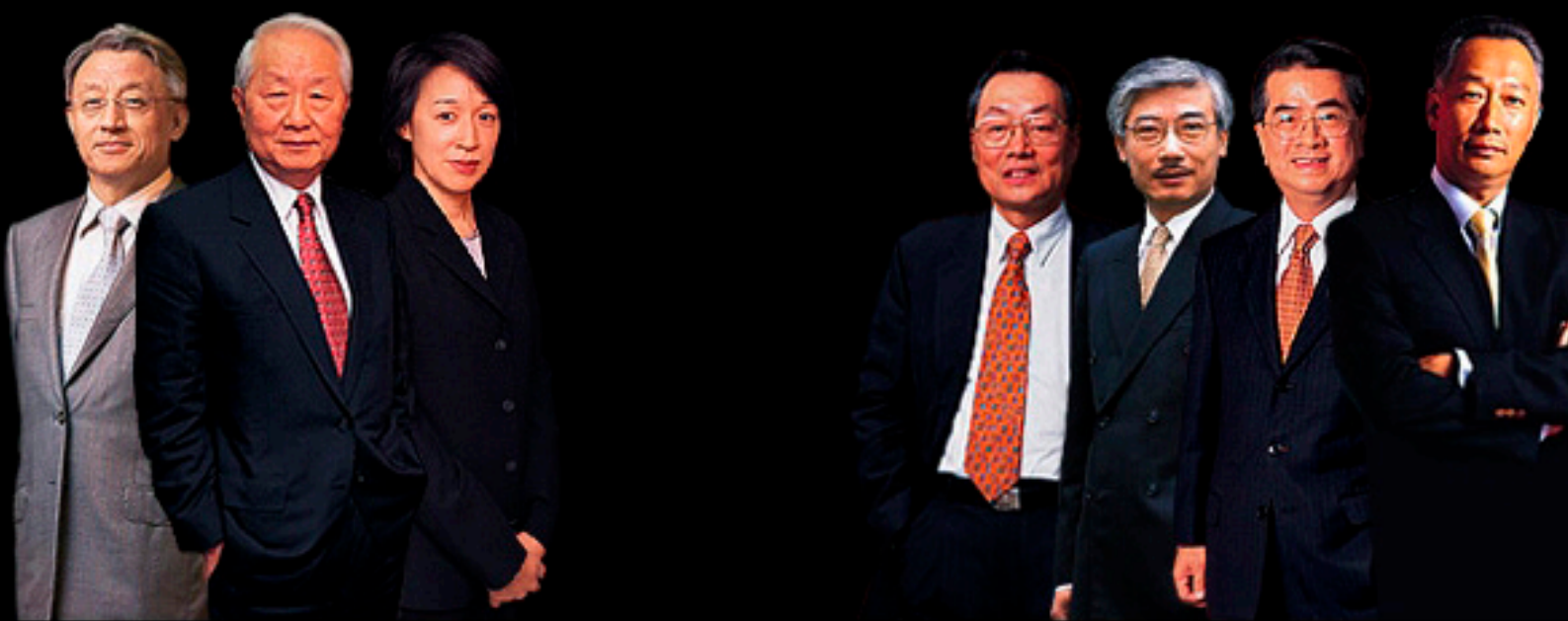
- 176 **網路店長學**
趙時中·唐于茜（魔法精靈創意蛋糕坊創辦人）
上網訂做專屬幸福蛋糕
一對喜歡讓人因品嚐蛋糕，
擁有幸福回憶的夫妻，
4個月打造200款量身訂做的造型蛋糕，
贏得顧客100%的滿意。
—卜繁裕



- 178 **BUY家情報**
播片、讀書，還會39國語言
硬碟型MP3播放器更smart
新一代MP3播放器，不僅容納上千首歌，
還可觸控、播片，讀書，甚至當鏡子。
—郭芷婷

- 180 **網路哈燒話題**
耍功夫，網路大跳斧頭舞
—卜繁裕







TECHVANTAGE • Technology for your advantage

董事長 發行人兼總編集長 殷允芃 Diane Ying / Publisher & Editor-in-Chief
社 長 吳迎春 Yin-chuen Wu / President

編輯部

總編輯 吳韻儀
副總編輯 彭達漪
矽谷特派 侯如珊
召集人 熊毅晰
記 者 蔡耀駿
記 者 謝宛蓉
記 者 陳世耀
記 者 卜繁裕
記 者 郭芷婷
記 者 高宜凡

資深攝影記者 邱如仁
攝影記者 周 致

資深文稿編輯 張漢宜
文稿編輯 陳慕君
美編召集人 陳則恭
美術編輯 江孟達
美術編輯 黎姿秀
執行編輯 許雅惠

活動企劃副主任 蘇建志

EDITORIAL

Isabella Wu / Managing Editor
Frances Peng / Deputy Managing Editor
Lisa Hou / Reporter
Jimmy Hsiung / Senior Reporter
Eugene Tsai / Reporter
Christina Hsieh / Reporter
Sherwin Chen / Reporter
Jimmy Pu / Reporter
Natalie Kuo / Reporter
Evan Kao / Reporter

Danny Chiu / Senior Photographer
Chih Chou / Photographer

Eric Chang / Senior Copy Editor
Cecilia Chen / Copy Editor
Ken Chen / Senior Art Editor
Minder Jiang / Art Editor
Marie Li / Art Editor
Maruko Hsu / Editorial Operation

Kevin Su / Deputy Supervisor, Marketing

業務部

廣告總監 葉 雲
經理 王櫻憐
主任 劉培惠
主任 程培智
副主任 劉麗蓉
專員 徐雅娟
專員 張英琪
專員 黃瓊玉
專員 林平康
專員 吳 郁
專員 林家興
專員 陳筱筠
企劃 廖慧中
助理 江奕慧

行銷副總經理 趙 琰
企劃經理 黃正宜
業務經理 蔡美倫
副理 張桂娟
副理 陳曉華
副理 吳永賢
副主任 徐奇嵐
副主任 夏志遠
專員 周雅欣
專員 黃靖惠
企劃 蔡至忠
企劃 林怡廷
企劃 潘守珮
企劃 黃璋君

BUSINESS

Julia Yeh / Advertising Director
Shirley Wang / Advertising Manager
Cherry Liu / Supervisor
Peichih cheng / Supervisor
Ivy Liu / Deputy Specialist
Sophia Hsu / Specialist
Vicky Chang / Specialist
Amy Huang / Specialist
Tim Lin / Specialist
Arrin Wu / Specialist
David Lin / Specialist
Evon Chen / Specialist
Lidia Liao / Executive
Lisa Chiang / Assistant

Cherry Chao / Marketing Vice President
Phoebe Huang / Marketing Manager
Clara Tsai / Sales Manager
Dastee Chang / Deputy Manager
James Chen / Deputy Manager
Sam Wu / Deputy Manager
Ivy Hsu / Deputy Supervisor
Mark Hsia / Deputy Supervisor
Ya-Shin Chou / Specialist
Joney Huang / Specialist
Vic Tsai / Executive
Amber Lin / Executive
Patrice Pan / Executive
Phyllis Huang / Executive

發行所／天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓
11F, No.87, Nanking E. Rd, Taipei, Taiwan 104, R.O.C
電 話／(02)2507-8627 讀者服務專線／(02)2662-0332
傳真機／(02)2516-5002 傳真訂購專線／(02)2662-6048~9
電銷中心／(02)2509-2800
網路位址／http://www.techvantage.com.tw
書香花園(直營門市)／台北市建國北路二段6巷11樓 (02)2506-1635

中華郵政台北誌字第132號執照登記為雜誌交寄／ISSN 1608-2699
製版廠／彩峰造藝印象股份有限公司 印刷廠／科樂印刷事業股份有限公司
裝訂廠／台興裝訂股份有限公司 用紙／永豐餘雪面雜誌紙
零售經銷商／大眾雨晨實業股份有限公司
台北縣中和市立德街126號2樓 電話／(02)3234-7887
零 售／每本168元 全年／1680元 國內掛號／每年另加郵費240元
國外訂閱／中國大陸 航空：一年3700元(US\$123)
亞洲地區 水陸：一年1950元(US\$65)
航空：一年2870元(US\$96)
歐美地區 水陸：一年1950元(US\$65)
航空：一年3140元(US\$105)
國外訂閱，可用外幣支票、匯票或信用卡，逕寄本社辦理
國外掛號／每年另加18美元
國外經銷處／北美總經銷：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889
洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063
香港經銷：Global Mag & Press：2785-8638 秋海棠：2541-5435
台灣直銷總代理／漢麟文化企業有限公司(04)2327-1366

法律顧問／台英國際商務法律事務所・羅明通律師
版權所有・本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送
天下雜誌 2005 Common Wealth Magazine All Rights Reserved

為小創業者拉e條樂透的線

其實，樂透彩簽注站可以說是台灣小型企業的新典範。他們示範的不是投機、也不是運氣，而是e化能夠為人力最精簡、資源最少的小型創業者，開創出前所未有的成長空間。

吳韻儀 《e天下》雜誌總編輯

再過幾天，就過年了，正是一年之中最熱鬧的時候，也是最能夠感受到商業活力的時候。從南到北，不論是再小的商家，在這個時候也都開足了聲量，竭盡所能的吸引買氣，希望能過個好年，更期盼明年的生意能夠像樂透彩一樣，搭上一條網路線，生意就源源不絕，一路長紅。

其實，樂透彩簽注站可以說是台灣小型企業的新典範。他們示範的不是投機、也不是運氣，而是e化能夠為人力最精簡、資源最少的小型創業者，開創出前所未有的成長空間。

台灣是中小企業型的社會，76%以上的企業是小型企業。小型企業的員工人數雖然少，但是「至少有一半是『創新型』的企業，」台灣經濟研究院副研究員趙文衡指出，台灣的小企業不同於亞洲其他國家的小企業，多數不是僅求餬口的「路邊攤」，許多都發展出自己的創意，用獨特的技術和商品，開創出另一塊新市場，成長潛力很大。

但是可惜的是，台灣高達83萬家的小型企業在運用現代科技為自己的創意開創更大的舞台、創造更高的成長上，很顯然地是落後了。

《e天下》將焦點對上活力無窮的小型企業，從2004年12月開始，歷時2個月、針對員工人數在20人以下的小型企業，進行台灣首次的「小型企業e化大調查」。我們發現，不僅超過4成的小型企業自認為e化程度有待加強，更有超過25%的受訪企業自認為e化程度低。但是，他們的落後不是對於運用新科技沒有需求，而是在大家把ERP、CRM等e化名詞愈談愈複雜的情況下，摸不到滿足自己小小需求的實際方法。

我們不僅調查發現小企業的困惑，《e天下》記者蔡耀駿、高宜凡與郭芷婷更進一步為大家找到藏身在台北、台中、台南、高雄等都會人群中、成功運用簡單新科技開創新舞台的小企業，甚至只要善用免費下載的即時通訊軟體，就可以達到數十萬視訊會

議的效果。

再看向來能夠吸引大眾目光的高科技產業。2004年無疑是DRAM年，台灣上市櫃科技公司營收成長的第一名，就是營收達574.3億元的DRAM廠商力晶，成長率達150%。去年同樣受到矚目的是經營話題不斷的茂德，以436.2億元的營收緊接在後。

DRAM景氣波動劇烈，沒有打死不退的冒險精神，無法存活。《e天下》召集人熊毅晰深入採訪台灣科技業最受矚目的領導人，力晶董事長黃崇仁與茂德董事長陳民良，剖析兩個個性迥異的人，如何在同樣的DRAM巨浪中求勝，未來在已經開火的DRAM熱戰中，又有什麼不同的佈局。

除此之外，這一期的《e天下》還有來自MIT實驗室最新的溫暖又體貼人性的新科技、開始起跑的數位電視的最新發展，以及跨足數位家庭的羅技全球總裁分享羅技抓住消費脾胃的祕密。

在新的一年，翻開《e天下》，隨處都有新創意，與你一起開啟新機運。



上網留言得大獎，
你的意見若獲選刊出，
將得到e天下精美小禮物一份

上網留言：<http://www.techvantage.com.tw>



希望多用圖表，以輔助閱讀與了解產業

在2005年的一開始，看了《e天下》第49期的封面故事「7大科技預言」。其中，從各種科技產業剖析今年趨勢，內容可說相當紮實。

但是，文章幾乎全部以文字敘

述，圖像表格略顯單薄，讀者必須耐著性子看完全文，而且仍有些霧裡看花的感覺。

在此，有一些建議分享給貴雜誌：如果能將每個產業的內容、或是提及的數字與產業趨勢，抽出來做成圖表，穿插在文章裡面，就能幫助讀者一眼就知道文章重點。

此外，由於文中對於產業的後續影響著墨較少，建議可以多寫一些關於投資方面的觀察，以方便讀者更了解整個產業。

（讀者 小許）

多報導不會「過時」的資訊

《e天下》雜誌主體以報導當今的資訊為主，但是，隨著時間過去，會想再去翻閱的機會有多少？

雜誌內容必須有不隨著時間變化就失去作用的篇幅，也就是偏向工具功能的內容。例如《Cheers》雜誌的「Cheers English」單元一樣，不會隨著時間變化而失去效益。要思考讀者為什麼需要買這本雜誌，以及這本雜誌是否值得收藏。

（讀者）



e-pinion

網路創業需要多少資本？

愈來愈多人想靠網路賺錢，但究竟需要準備多少資本才能「成功」在網路上創業？根據《e天下》線上調查，超過4成的網友認為5萬元以下就可以，其次是24%的網友認為要5萬～10萬元之間才夠。



晶片卡

南台灣7縣市，將建置交通+信用卡智慧卡

從南台灣到大台北，悠遊卡都將變得更聰明！

「南部地區IC智慧卡電子票證整合系統建置」日前完成招標，由宏碁、萬事達卡國際組織、萬碁、國泰世華銀行、玉山銀行、高雄銀行及中華顧問工程司所組成的專案團隊得標，將推出台灣首度結合交通與金融消費功能的晶片卡。

這項專案是由高雄市政府交通局所主導，南部7縣市政府：高雄市、高雄縣、嘉義縣、嘉義市、台南市、台南縣及屏東縣共同推動。未來，南部7縣市的居民可以用這張卡片通行於市區公車、區域客運、停車場，未來還可能與高速鐵路、高雄捷運等相關系統整合。不同於目前台北捷運悠遊卡的是，這張智慧卡還同

時具有信用卡、Mondex電子錢包、金融卡等整合性消費功能。

高雄市政府交通局長高俊峰說，IC智慧卡的導入可以創造民眾、運輸業者、金融業、政府的四贏。IC智慧卡可能成為電子化政府服務的付費機制，以及運輸業跨業結盟的工具。

因此，所使用的晶片是結合接觸式與非接觸式兩種介面。在交通部份是非接觸式，只要近距離感應即可；在金融應用部分，則必須接觸刷卡。萬事達卡國際組織也將導入在美國首創的非接觸式PayPass信用卡技術。

而在北台灣，智慧卡公司計劃與銀行合作推出的「悠遊卡聯名卡」，同樣將加入信用卡與電子錢包功能，讓悠遊卡也能在便利商店、超市、加油站等地進行小

額付費。

台北悠遊卡發行量已達490萬張，目前這項計劃已進入遴選合作銀行階段，預計7月推出新智慧卡。（謝宛蓉）



晶片卡功能愈來愈多，「南部地區IC智慧卡電子票證整合系統」完成後，將推出台灣首度結合接觸式與非接觸式介面的晶片卡。
（邱如仁 攝）

年終尾牙

千萬現金，讓員工親手「一把抓」

歲末年終，在連續幾波寒流的侵襲之下，7度低溫令街頭民眾大喊吃不消，不過，連續這幾個週末，各大體育館場內的氣氛可一點都不冷。科技廠商紛紛趕在

過年前的週末夜，舉辦年終尾牙歡慶會，祭出巨星、特別獎項，要讓員工high翻天。

「阿妹！阿妹！」1月16日的林口體育館，可以聽到1萬

8,000名觀眾，轟聲雷動地熱情呼喊，這不是歌手張惠妹的個人演唱會場，而是晶圓龍頭台積電的「積運亨通」尾牙現場。台積電尾牙規模一向大手筆，連續兩

年請來天后張惠妹壓軸演唱，今年更是以7位數酬勞再請張惠妹演出。除此之外，還找來王力宏，與首度參與尾牙表演的孫燕姿，天王天后的陣容頓時讓台積電尾牙宛如演唱會般熱鬧。

而同為晶圓雙雄的聯電也不惶多讓，1月5日在新竹市立體育館的「聯電科技，創新世紀」晚會，除了邀請首次在台灣企業尾牙獻唱的香港歌手莫文蔚，還有妙語如珠的主持人陶晶瑩，雙雄尾牙互別苗頭意味濃厚。

除了巨星牌討好員工歡心，現金「一把抓」，也是尾牙中最受員工歡迎的重頭戲。

聯電今年晚會大獎除了抽5輛福特Escape休旅車、和兩台標緻307敞篷跑車之外，並由去年在聯電尾牙晚會中出錯大喊「我愛台積電」的藝人寇乃馨上台「雪恥」，並抽出獎項。

筆記型電腦二哥仁寶在22日的「2005望年會」中，也同樣加碼讓員工為之瘋狂的「一把抓」，共送出171位5萬元及333名6萬元現金獎得主，光是這個獎項就大手筆送出2,800萬元。

此外，剛拔擢義大利籍蘭奇出任總經理的宏碁集團，為了貫徹公司理念，董事長王振堂在15日

「寰宇風華宏碁夜」裡，除了全程採用英語致詞強調國際化策略之外，尾牙特別獎更標榜從創新、服務、關懷的企業價值出發，送出一張70萬元的南山人壽「投資型保單」，保證在7年屆滿之後至少可回收120%，可謂今年科技業尾牙中，最特別的獎項之一。（郭芷婷）



宏碁尾牙中，董事長王振堂（左）全程以英語致詞強調國際化策略，右為甫上任的義大利籍總經理蘭奇。（邱如仁 攝）

技術合作

工研院與MIT，分享人工智慧

工研院要做人工智慧型機械人？1月24日，工研院和麻省理工學院最大研究所——「電腦與人工智慧研究所（CSAIL）」擴大結盟，共同簽署一項長期性機構對機構合作計畫。

這次的簽約合作，被工研院院長李鍾熙形容就像是「婚禮」一樣，代表的是一種雙方的「正式承諾」，有著引領國內產業與國際並駕齊驅的重大意義。李鍾熙說，未來雙方合作方向，除了人

工智慧與雙網通訊等技術，並在光電影像與智慧型機械人等前瞻性領域進行規畫，「相信會創造出很多產業機會。」

MIT CSAIL所長布魯克斯（Rodney Brooks）也指出，在

過去CSAIL與電通所的合作中，不論在電腦架構、語音對話系統、或是視訊監控等技術上，都有令人滿意的結果。比方說，除了SARS期間應用語音的辨識外，在語音與臉型整合的研究上，不但可以達到99.8%的準確度，甚至將技術轉給台灣廠商，做指紋臉型辨識的產品開發。

還有一個有趣的小應用。「讓侯佩岑親自教你英文，」工研院電通所前瞻技術中心主任余孝先說，只要肖像權沒問題的話的話，將這項在語音與臉型整合的技術應用在e-learning（數位學習）上，會有很不一樣的发展空間與學習成效。

工研院院長李鍾熙表示，未來工研院與MIT的合作，不再是對

單一成熟產品的引進，而是將高層次的概念和技術帶回台灣，讓個別引用的技術能夠延伸出更多

的相關成果。「讓更多人都受惠，」他說出了這次合作案的最大目的。（陳世耀）



工研院和麻省理工學院合作，將在人工智慧與雙網通訊等技術，以及光電影像與智慧型機械人等領域進行規劃。左起：電通所前瞻技術中心主任余孝先、MIT電腦與人工智慧研究所協同主持人舒維都教授、MIT電腦與人工智慧研究所所長布魯斯、電通所所長林寶樹、工研院院長李鍾熙。（陳世耀 攝）

併購風潮

台灣軟體業追隨國際併購腳步

繼2004年底甲骨文合併仁科、賽門鐵克合併Veritas等重大的軟體合併案，台灣軟體市場也掀起整併風潮。

上市公司精誠1月14日宣布，將與票債券軟體系統廠商優隆公司合併。精誠自去年11月起收購取得優隆98%的股權，暫訂6

月正式將優隆公司併入旗下組織內營運。

精誠是利率、匯率、衍生性金融商品解決方案的領導廠商。而優隆資訊是票債券軟體系統領導廠商，尤其擁有重要金融交易平台客戶如證券集保公司、財金公司、票券集保公司、票據交換所

等。合併之後將使精誠在票債券市場的市佔率大幅提升，建立完整價值鏈。這也是精誠自去年併購恆逸資訊後，再度併購本土的軟體公司。

精誠公司執行長林隆奮指出，精誠的策略是一年一定要併入兩家公司。軟體服務業已經走向大

者恆大的趨勢，不靠合併，研發來不及跟上。「現在面臨的處境可以說是寒流入侵、陸軍壓境、歐美八國聯軍，」他形容軟體服務業的生存壓力。

另外，數位學習廠商旭聯科技也於1月5日宣布合併華視數位科技，雙方合併之後的資本額達到2.4億元，預計今年的營收規模將可上看2.5~3億元。旭聯過

去鎖定企業市場，而今年也將開發中小學數位學習應用需求。

（謝宛蓉）



汽車業

裕隆、通用合資20億元，成立新公司

汽車市場再添狠角色！2005年開春，裕隆集團宣布與美國通用汽車合資20億元，成立「裕隆通用汽車公司」，並由裕隆取得51%股份及人事主導權，雙方希望發揮「全球第一大+台灣第一大」的力量，在3~5年內跨入國內前五大汽車品牌。

裕隆通用未來將負責Cadillac（凱迪拉克）、Buick（別克）、Opel（歐寶）等3個品牌的進口車業務，也結束15年來「台灣通用」在台銷售的模式，改由裕隆通用全權負責經銷，預計今年第二季便會進入市場。至於國產車部分，則預計明年導入別克車款，並由裕隆三義廠代工生產。

通用是目前全球最大車廠，旗下擁有16種品牌和12處產品設計研發中心。通用汽車中國集團董事長墨斐（Phil Murtaugh）表示，這項合作案是著眼於裕隆

的代工技術與製造品質，也希望透過裕隆在台灣通路資源，提升通用在台銷售成績。

裕隆近年積極走向國際級代工廠，2003年，副董事長嚴凱泰先將集團切割為裕隆汽車及裕隆日產，今年又與通用達成合作關係，其多品牌代工的全球佈局策略，無疑又跨出了一大步。而接下通用訂單後，也可望與集團旗

下的Nissan（日產），及中華汽車的Mitsubishi（三菱）等廠牌，發揮更具規模經濟的成本效益。

同業預計，裕隆通用若想成為市場前五名，每一個汽車品牌，必須要有年銷售量3~4萬輛的水準，這對台灣汽車市場態勢與排名狀況，也將帶來更多的變數與競爭話題。（高宜凡）



裕隆副董事長嚴凱泰（左）與通用汽車中國集團董事長墨斐簽約合資成立「裕隆通用汽車公司」，希望發揮「全球第一大+台灣第一大」之力，在3~5年內躋身國內前五大汽車品牌。（周致 攝）

瀏覽器市況

Firefox、Opera，衝擊微軟IE瀏覽器

獨大的微軟IE瀏覽器，遭逢愈來愈多對手的挑戰。Mozilla所推出的Firefox瀏覽器，不僅曾獲科技專業刊物《LapTop》選為年度最佳瀏覽器，而且推出後短短1個半月內，下載次數就高達1,300萬次。

猶有繼者，Opera Software去年12月23日，也釋出其網路瀏覽器軟體的最新試用版提供免費下載，與Firefox一起齊攻微軟IE。其中增加新功能極簡聯合供稿系統RSS（Really Simple Syndication），以及可用語音讀出網頁內容的新科技。

為什麼有愈來愈多使用者倒戈，捨棄微軟IE而改用其他瀏覽器？此乃因微軟的IE瀏覽器不斷出現安全漏洞，修補再修補，實在令使用者不勝其煩，不滿情緒日益高漲，開始尋覓安全性與穩定性更高的替代產品，讓Firefox與Opera等競爭對手有了趁虛而入的機會。

看來，在被競爭對手蠶食鯨吞之下，微軟可得加把勁，以力保IE目前的領先地位。否則，「龜兔賽跑」的故事，可能也會發生在瀏覽器市場上。（張漢宜）



微軟的IE瀏覽器因安全漏洞頻傳，使得愈來愈多使用者倒戈，使Firefox等其他瀏覽器崛起。Firefox 1.0中文版，也在去年11月上市。（攝影：邱如仁）

行動通訊

26家電信巨頭，聯手打造「超級3G」

台灣3G現況停滯不前，國外卻愈來愈強強滾！繼日本軟體銀行（Soft Bank）宣佈砸下3,000億日幣（約合新台幣939億元）開發3G市場，如今，NTT DoCoMo也要與多家國際大廠聯手發展「超級3G」（Super 3G）技術。

根據《日本經濟新聞》報導稱，參與「超級3G」的大廠，包括Vodafone、西門子、NEC、阿爾卡特等25家，全球

頂尖的電信業者。

「超級3G」的傳輸速度是目前3G的10倍，可在瞬間傳輸高畫質影片，讓用戶可在手機上看電影與玩線上遊戲。預計2007年完成技術開發，2009年正式上路，到時可藉由大量生產以降低生產成本。

報導中指出，這項超級3G的技術研發所費不貲。單就NTT DoCoMo而言，為了將電信基礎設施升級，就可能投入超過

1,000億日圓（約合新台幣312億元）的資金。

而在香港3G市場方面，以往由和記電訊的「3-3G」一家獨霸的局面也宣告終止。包括「數碼通」（Smart Tone）及「CSL」這兩家業者，分別推出3G服務加入戰局。

以數碼通為例，它的「SmarTone in on 3G」是在其原有的「SmarTone in」多媒體服務中加入3G內容，包括

新聞短片、音樂錄影帶(MV)、網路遊戲等。此外，還有視訊電話以及範圍包括17個國家的視訊會議服務。首波以

Motorola E1000及 Nokia 6630兩款手機，為3G服務打頭陣。

香港3G市場，從一家業者增

加到3家，勢必掀起價格戰。而另一家業者Sunday，也預計在今年第二季推出3G服務，到時競爭將更形激烈。(張漢宜)

數位音樂

Napster捲土重來，再度於那斯達克上市

名噪一時的線上音樂下載網站Napster，歷經破產、被收購之後，今年1月3日浴火重生，再度出現於美國那斯達克市場！

然而，這個Napster跟當年那個雖然同名，但體質卻已經不一樣。新的Napster，是由軟體製造商Roxio改名而來。這是怎麼回事呢？

原先的Napster在

2001年宣佈破產之後，由Roxio在2002年收購其商標與資產，成

立合法的音樂下載網站。2004年年底，Roxio計畫轉型，將本業的消費性軟體部門出售給Sonic Solutions，轉而致力於經營線上音樂，公司的名字也改為Napster，並成為2005年首家在那斯達克上市的新公司，股票代號跟過去被唱片公司控告侵權起訴而倒閉的Napster一樣，都是NAPS。(張漢宜)



由Roxio入主，在1月以合法線上音樂公司重出美國那斯達克的Napster，要走出被唱片公司告倒的陰霾。圖為Napster首席執行長克里斯·葛洛格(Chris Gorog)。(圖片來源：法新社)

行動通訊

時代華納跨足電信，提供行動通訊服務

美國媒體集團時代華納(Time Warner)變成行動通訊商？原來，時代華納旗下的子公司時代華納有線電視(Time Warner Cable, TWC)，與美國第三大行動通訊商斯普林特(Sprint)簽定合作協議。TWC將透過斯普林特的無線網路，向客戶提供行動通訊服務，成為美國第一家

推出行動通訊服務的有線電視業者。

TWC是全美第二大有線電視公司，有線電視網路遍及美國27個州，用戶達1,100萬名。而斯普林特去年12月併購競爭對手Nextel之後，接收其1,500萬用戶，整體用戶數達到3,850萬。這項合作案，可讓這兩家公司為

客戶聯合提供有線電視、寬頻上網、行動通訊等服務。

市場專家認為，時代華納集團負債居高不下，開拓電信市場是另闢財源的蹊徑；而TWC與Sprint的合作，可能使美國電信市場出現新的壟斷局面。(張漢宜)

網路電視

中國電信、中國網通、盛大，打造網路電視

中國兩大固網營運商「中國電信」與「中國網通」，今年將推出網路電視（IPTV）服務。中國最大網路遊戲商盛大網路，也準備把網路遊戲搬到電視上。中國的網路電視戰火，一觸即發。根據中國網通估計，未來4年，中國的網路電視市場規模將達到400億人民幣（約合新台幣1,540億元）。

根據《新京報》的報導，中國電信已在上海開通網路電視業務，江蘇地區也在測試中，計畫今年在中國大陸大規模推動網路電視。互聯星空（China Vnet）是中國電信全國統一的網路應用業務品牌，網路電視也是透過這個平台進行。合作夥伴則包括央

視網路電視（隸屬中央電視台）、中視北方、東方寬頻（隸屬上海文廣集團SMG），為網路電視提供數十萬小時的節目。

在中國網通方面，它在2004年5月底拿到中國第一張網路電視播放許可證之後，跟國際數據集團（IDG）以5億人民幣合資成立「天天在線」，網通擁有40%的股份。其他合作對象還包括中視網路、北京電台。

「2005年，棋牌遊戲、網路遊戲、MP3、電影，都可以在電視上玩兒！」盛大網路董事長兼首席執行官陳天橋，今年1月對《新華網》宣告盛大正式進軍網路電視、打造數位娛樂帝國的計畫。把盛大最擅長的網路遊戲搬

到電視上，正是其主要策略。

網路電視是利用電信寬頻傳輸線路來播放節目，讓用戶可隨意點播。對於電信業者而言，網路電視無疑是一脈新金礦。

看來，今年似乎可視為中國的「網路電視年」。（張漢宜）



據估計未來4年，中國的網路電視市場規模將達到400億人民幣（約合新台幣1,540億元）
（圖片來源：法新社）

行動通訊

中國行動通訊加值服務下一波：讓手機變iPod！

中國的手機加值服務，包括簡訊、鈴聲下載等，目前成長已趨緩和。吸引消費者的下一波行動通訊服務，是下載音樂，讓手機變iPod！

行動通訊加值服務商「華動飛天」在北京發表「電媒音樂」計畫，宣佈旗下A8.com，將與福

建移動（隸屬中國移動）、MTV全球音樂電視台、EMI唱片公司合作，在中國推出可供用戶以手機下載音樂的TeleMusic服務。

這項合作案的第一波強打，是EMI旗下的「女子12樂坊」，將全球獨家在手機音樂上發表最新專輯「敦煌」，這也是中國市場

首次以線上模式發行音樂。用戶只要打通特定號碼，透過語音或上網登錄線上音樂平台，即可收聽新歌。

線上原創歌曲，在中國漸成氣候；包括楊臣剛的「老鼠愛大米」、唐磊「丁香花」等歌曲，都有千萬人次的下載量。如今，

多了手機這個平台，線上音樂的前景更為看好。

根據《南方都市報》報導，中國大陸2004年線上音樂市場約有16~20億人民幣的市場規模。包

括騰訊（製作即時通訊軟體QQ的母公司）、TomOnline都摩拳擦掌，準備加入市場搶食這塊大餅。（張漢宜）



手機成iPod！下載音樂將繼圖鈴下載，成為中國行動通訊業者新推出的殺手級獲利服務。
（圖片來源：法新社）

商用網

中國最大NGN商用網啟動

中國網通旗下的江蘇網通，與上海貝爾阿爾卡特（ASB）合作，將NGN（Next Generation Network，下一代網路）投入商業營運，展開新業務「萬信通」，第一位客戶是江蘇省政府。

ASB是這項下一代網路業務的解決方案提供商，「萬信通」也是ASB在亞太地區最大規模的案子。ASB去年在中國NGN市場做出不錯的成績，市佔率達22%，

並加速與江蘇網通、山西移動合作，加速擴展在各省份的業務。

所謂NGN，是將原來的電路交換網路系統，逐漸轉移成封包交換網路系統，將語音及數據服務整合為單一網路系統。如此一來，不同地區的語音及數據就可共用傳輸線，使現有的傳輸容量變大，以滿足寬頻多媒體的需求。中國各大營運商在2年前就開始對NGN進行測試，經歷了

技術研發、實驗、直到現在的商用階段，已步入技術和市場的發展期。

然而，業內認為，NGN的發展和應用，除了技術之外，還要有安全的數據環境作為基礎，思維方式與營運模式也必須有所轉變。因此，標準化、安全性、開放性，是目前NGN發展的關鍵所在。（張漢宜）

旅遊網站

搶食上億大餅，中國線上旅遊進入戰國時代

根據中國國家旅遊局的數據，大陸線上旅遊交易額約40~50億人民幣（約合新台幣150~190億元），佔所有中國電子商務交易額的20%，估計未來一兩年還會上升30%。為搶食大餅，不讓已在那斯達克上市的攜程網獨霸商機，國內外旅遊業者紛紛搶進。

全球最大旅遊集團美國勝騰集

團（Cendant）宣佈今年進軍中國市場，經營線上旅遊服務。勝騰集團去年以11億美元鉅額收購英國格里菲旅遊集團（Gullivers）與Octopus；今年的雄心則擺在中國市場，將經營線上旅遊服務。另外，香港中旅公司也於去年底投資3億港幣，在內地成立線上旅遊公司，並與浙江省金橋國際旅

行社成立首家合資旅行社。經營中國最大航空旅遊電子分銷系統的中國航信與中國國際旅行社，則簽署協議，將在航空、旅遊、IT技術方面進行合作。

這種種業界現況顯示，中國線上旅遊的大餅，真是人人搶著吃，儼然進入戰國時代。

（張漢宜）

《日經商業週刊》： 中國走向泡沫化？

「中國泡沫化！」日本知名財經刊物《日經商業週刊》最新一期封面故事，發出驚人之語。

全國擁有13億人口、沿海大城市消費市場高達4億人，頂著「世界工廠」光環的中國，2004年經濟成長率高達9.3%，今年預估為8%，明年更繼續下修。

文中從幾個角度提出佐證：

1.房地產投機情形愈來愈嚴重：以商業首善之地上海而言，房價平均年漲幅10~15%，市中心高級大樓更在3年內連漲2倍。從事房地產買賣的，三分之二是非

上海本地的中國人，三分之一是外國人。

2.人事費用大增40%：中國人口數雖龐大，符合企業需求的人才卻不足，人事費用日漸攀高，甚至曾發生3,000名員工因對薪資不滿而抗爭。

3.貧富差距急速擴大，暴動頻傳：中國70%是農民，貧富差距急速擴大，城鄉平均所得相差達6倍，加上經濟成長帶來物價上漲，導致民間暴動事件頻傳，官方貪污瀆職也相當嚴重。

「泡沫化」原本是指已經出現



經濟成長跟不上預期值，《日經商業週刊》這個標題或許下得太重，但目的在於提出警訊：經濟成長過於迅速下，中國社會來不及適應，引發許多扭曲變形的現象。全球企業競相逐鹿中國市場之際，也應深思。（張漢宜）

《Technology Review》： 你想永生不死嗎？

科技可以讓你活上幾千歲，你願意嗎？這不是假設，而是已形成的新科技。提出這個說法的，就是最新一期《Technology Review》封面上的這位大鬍子——英國劍橋大學遺傳學教授德葛雷（Aubrey de Grey）。

德葛雷的「千歲理論」是：過去以來，人類的壽命不斷增加，那麼，如果排除疾病、意外、戰爭等因素，應可繼續延長；所以，只要集中精力克服老化，壽命就可以大幅延長。當每一代延

壽技術可以超越前一代，持續以降，活上千歲並非不可能。

德葛雷的理論基礎，是從人體的新陳代謝機能出發。人的老化，是因為新陳代謝受到損傷；如果可以讓人體的新陳代謝順利循環、生生不息，就可以無病無痛。至於環境中難以避免的污染可能損害人體機能，導致衰老，則須在人體細胞分子受到損傷之前補救，以此延長壽命。

德葛雷的「長生不老」理論，其他學者雖不一定認同，但卻很



喜歡跟他討論，認為科學研究需要他這樣堅持到底的人。

對這個理論有興趣，可參考 www.gen.cam.ac.uk/sens/index.htm。（張漢宜）

《BusinessWeek》： LG壓寶手機，挑戰三星

2004年獲利15億美元的LG，誓言追上同年獲利100億美元的三星。可能嗎？

先壓寶、長大、再搏大，就有可能。LG壓寶手機產品，相信只要以手機樹立頂尖品牌價值，消費者就會開始使用LG的冰箱、電視機。目前，LG是全球第五大手機製造商，預計以4個策略，在2年內成為全球第三：

1.創新速度快：推新品的速度永遠比對手更快，搶得先機也塑造技術先驅形象，也因此必須砸重

金研發。

2.品牌差異化銷售：高階產品掛LG品牌，低階產品則以購併的Zenith品牌銷售，另外還將推出第三個子品牌GoldStar，藉此快速擴張市場，卻不會影響LG這塊招牌。

3.部署3G：與已經在歐亞8國建置3G標準的香港和黃集團結盟，成為其最大手機供應商。

4.主攻美國：不耗鉅資打品牌廣告，致力與美國行動通訊業者建立關係，猛攻手機銷售。



在手機製造，LG預計今年就要擠下西門子，明年超越三星。然後，繼續長大，直到有一天像三星那樣。（陳慕君）

《Fortune》： 2005年，世界因科技改變

走進2005年，你會驚訝地發現，這個世界竟因為科技，完全不同！

首先，你的手機已聰明到萬事皆可達，上網、照相、即時通、聽MP3，講它還有什麼不會反而比較快。再來，時尚、美觀的科技產品，大舉殖民你家的客廳、廚房、臥室、廁所，工業設計師呼風喚雨，打造每個「數位家庭」。

任何不認識的人都能利用網路搜尋引擎，對你的身家背景瞭若指掌，不要妄想保有隱私。身邊

開始有人搬進「部落格」做生意，人人免租金開店當頭家，還有網路廣告當金主。

外頭有些熟悉的景象改變了。人工智慧日新月異，帶著專屬配槍的機器人即將上戰場打仗；「RNAi」基因療法能成功阻斷細胞有害的基因表現，隨著進入最後臨床實驗，人類就快要戰勝癌症。核能的利用甚至被證明既環保又安全，準備起死回生。

連中國大陸都因科技業突飛猛進，開始重視智慧財產權。倒是「Wintel」金字招牌搖搖欲墜，



甩不掉一堆追兵，微軟跟英特爾在IBM賣掉PC部門後終明白，就算在某領域發明最重要商品，IT世界也沒有永遠的隻手遮天。

這就是2005年，新年快樂！（陳慕君）



張汝京
(中芯國際總裁兼執行長)

中國

對於全球競爭策略，張汝京認為中芯國際有三大優勢：一、跟大客戶簽長期合同，大家好辦事；二、很多客戶的end user在大陸，所以客戶就希望晶圓代工廠在大陸；三、大陸生產成本的確比海外便宜。

「我們歡迎，也鼓勵台積電、聯電快點來這邊做！」
一向低調的中芯國際總裁兼執行長張汝京，
今年1月15日在上海舉辦兩岸媒體聚會，再次對台灣同行「招手」。

今年56歲的張汝京，生於大陸、長於台灣，拿著美國護照又回到大陸；
短短4年內，完成4座8吋、1座12吋晶圓廠量產，被稱為「中國大陸半導體新教父」。
去年底，中芯國際與某海外大廠合作，在四川成都動土興建封裝測試廠，
讓遲遲還未被政府放行的日月光、矽品等封測業者看得心癢難耐。

目前是全球第三大半導體需求市場的中國，可能在2005年成為全球最大半導體需求市場，
張汝京盤踞在這塊新興市場上，動見觀瞻，讓台積電、聯電神經緊繃。
他如何看待中國這塊即將躍升為全球第一的半導體市場？
他又憑什麼跟實力領先自己的台灣半導體業者正面對決？

半導體新教父的 景氣大預言

撰文－熊毅晰

攝影－王竹君

張 汝京的下一步要做什麼？
對於全球高科技業來說，這絕對是一個必須豎耳聆聽的問題。

根據市調機構IC Insights的最新報告，目前是全球第三大半導體需求市場的中國大陸，由於當地內需市場的持續茁壯，非常可能在2005年成為全球最大的半導體需求市場。

而身為全球「準」最大半導體市場在地龍頭舵主的張汝京，等於是站在高科技景氣最前端，他的觀察，當然不容錯過。

事實上，正因為盤踞在中國這塊新興市場，儘管中芯國際還未具備全球半導體業的「一哥」地位，但張汝京動見觀瞻。例如，一直以來低廉的晶圓代工報價傳言，的確讓台積電、聯電這晶圓

雙雄神經緊繃。

另一方面，跨足DRAM（動態隨機存取記憶體）後，產能的不斷放大，也讓力晶、茂德、南亞科等台灣記憶體業者不得不留意這顆深水炸彈。

而去年底，中芯國際與某海外大廠合作，在四川成都動土興建封裝測試廠，也讓遲遲還未被政府放行的日月光、矽品等封測業者看得心癢難耐。

1月15日，一向低調的張汝京，在上海張江高科技園區難得舉辦了一場兩岸媒體聚會，從全球半導體景氣，到大陸半導體業的現況、中芯國際的競爭策略，甚至對於台灣同行的登陸，侃侃而談，「我們歡迎，也鼓勵台積電、聯電快點來這邊做，」張汝京又一次在黃浦江邊對台灣同行



「招手」。然而，大陸半導體產業鏈還很不完整，唯有台灣的龍頭廠登陸，才會帶動上下游進駐；因此，張汝京頻頻歡迎台積電、聯電到大陸設廠，不見得全是為了「分享市場」。

究竟，今年56歲，大陸出生，台灣長大，拿著美國護照又回到大陸的張汝京，是如何看待中國這塊即將躍升為全球第一的半導體市場？而他又憑什麼，跟實力領先自己的台灣半導體業者正面對決？

以下就是這位在短短4年內，完成4座8吋、1座12吋晶圓廠量產的「中國大陸半導體新教父」現身說法。

Q：你如何看待2005年全球和中國大陸的半導體景氣？

A：從2004年第四季開始，我們的能見度就比較低，2004年前三季，客戶給我們的預測都很長，有時甚至可以給到3~6個月，第四季時，則縮短到3個月以內。

現在看今年全球的景氣，第一季會比較艱苦。

而中國大陸部份，可以感受到需求一直在增加，但比較弱的，還是在IC設計方面，不過，因為目前中國終端市場的IC需求量很大，所以，當地的IC設計公司在不斷試圖打進市場的過程中，成長很快。

例如過去2年，我們在中國當地大部份的IC設計公司客戶，設計還是停留0.35微米階段，但從2004年開始，越來越多的客戶已經跳過0.25微米，直接跨進0.18微米。

而在陸續開始做0.15和0.13微米的IC設計公司中，大部份都是在做消費性和通訊IC，大陸的IC設計公司在做PC領域IC的反而很少。

總體來講，2005年中國這些IC設計公司的需求量會增加得比較快。

所以我的感覺，全世界在2005年晶圓代工市場差不多是持平，但中國市場則是持續成長。

中國大陸的成長不會受全球的影響，會成長得滿快的。所以中芯國際今年應該會比去年好，營收會比去年高，我現在不方便透露詳細數字，因為我們要等到跟全球投資人同步報告才行，但整體來講，我們的情形會比大陸以外的廠商要好，主要還是因為大陸的市場滿強的，可以支撐我們的成長。

Q：外傳中芯國際常以低價來搶晶圓代工訂單，這是你們現階段的競爭策略嗎？

A：媒體上常常說我們是用低價的競爭策略，這是錯誤的，我們不用低價。

事實上，相反的，我們一開始時，客戶還常常抱怨我們，說我們的價錢只比最貴的那家便宜一點，比其他都貴，說我們價錢是第二高的。

我覺得我們應該是跟前幾名的價錢差不了多少，我們不會比它們特別貴，也絕對不會比它們便宜。我們絕對不會用低價競爭，因為低價競爭是把整個行情搞壞的事情，我們絕對不這樣做。

至於我們全球的競爭策略，我們到2004年底，有90%的客戶都是來自海外，為什麼它們喜歡中芯國際的服務呢？因為我們有幾個優勢：

第一，是我們跟大客戶簽的都是長期合同。譬如英飛凌（Infineon），還有日本客戶，我們都是一簽就簽5年。這樣大家都好辦事，也可以允許在很小的價格範圍內波動，雙方都有保護。

第二，很多客戶的end user在大陸。所以客戶就希望晶圓代工廠在大陸，這樣最直接，這是我們很大優勢。

大陸的IC需求量很大很大，去年我估計大陸IC的需求量大概會有超過290億美元，詳細數字還沒出來。今年我估計一定超過300億美元。但大



張汝京表示，大陸IC設計公司到台灣下單、開會，光簽證就要2~3個月，還不一定下得來，而且一簽只能簽一次，怎麼來得及？但這也是目前大陸晶圓代工廠的機會所在。

陸過去自己能生產的非常少，尤其高階製程，以前大陸幾乎都沒辦法做，現在是我們這幾家進來才有辦法。

但即使能做高階製程的，我們這幾家也只能滿足中國大陸需求的17%，另外的83%都還是要靠進口。

第三個優勢，就是在大陸生產的成本，的確是比海外便宜。在大陸要比在海外生產便宜5%~10%。必要時，我們就可以把這個生產成本的優勢，跟客戶共享。

例如，假設我們的生產成本比別人低10%，那我們就可以跟客戶說，我給你5%的競爭力，對

我們而言，一點都沒有損失。

Q：台灣的台積電、聯電都有計畫地進軍大陸，你如何面對威脅？你們的策略又是如何？

A：和3、4年前一樣，我的答案是一致的，就是我們絕對歡迎台積電、聯電等台灣的同行到大陸來做。因為大陸的市場真的很大，大到我們都做不完。

其實，台積電和聯電的客戶中，end user在大陸的比例非常高，所以它們有很強的意願到這裡做，它們一定會來，我們也歡迎它們。

它們在這裡做，我們也在做，沒有什麼差別，大陸的市場一直在成長，而在這成長過程中，我



們也沒辦法服務這麼多客戶。所以我們歡迎，也鼓勵台積電、聯電快點來這邊做。

而我們的策略，就是把客戶照顧得好好的，客戶下訂單，我們給它最快的交期，最高的良率，最好的品質，最棒的服務，這才是重點。

Q：中芯國際近來在封裝測試領域的佈局非常積極，這是否意味封測也是中芯國際未來著墨的主力？

A：不是，我們主力還是在12吋晶圓廠上。

到現在為止，8吋晶圓的量還是滿大的，但12吋晶圓的需求將會更大，所以我們必須把重點放在12吋上面。尤其在記憶體方面，進入12吋的急迫性更高，客戶急得不得了，要我們趕快做。

所以我們現在的12吋廠，不只做邏輯IC，也做記憶體，同一個晶圓廠裡面，又生產邏輯，又生產DRAM（動態隨機存取記憶體），是很大的挑戰性，非常辛苦。

而在backend（指後段的封裝測試）部份，我們目前擁有的只滿足自己三分之一的需求，還有三分之二是要外包。

我們沒有選擇，要提供客戶最好的服務就要做backend。我舉例，最近我們滿頭痛的，就是LCD驅動IC做出來後，要測試前一定要進行gold bump（長金凸塊，是晶圓廠將IC完成，交由專業封裝廠後的製程），但因為大陸當地沒有能力做，一定要運到海外做，接著再運回來，來回要花2個星期，對客戶是費時費錢又費力。

大陸目前亟需建立完整的半導體產業鏈。就連美商Amkor（艾克爾，為僅次於日月光的全球第二大封測廠）在大陸也還沒有gold bump能力。但台灣就沒有這樣的問題，全世界最好的gold bump公司都在台灣，而且有很多家。

現在中芯國際剛剛把gold bump能力建立起來，

不過產量還小，一個月1,500片而已，但至少可以滿足客戶的緊急需求。例如它們要趕樣品，我們就可以提供。

另外，我們評估後也發現，在大陸做封裝測試，以上海來說，可能就要比台灣便宜15%，等於你給客戶便宜5%的價錢，我們自己還多10%的利潤。

我建議台灣趕快開放封測登陸。不開放的話，台灣的封測廠會很吃虧，因為別人都來了，等到世界別的廠都來這邊把市場都佔了，那台灣的廠進來就很難去打進市場。我是覺得台灣一定要從長遠看，因為兩岸很多東西是互補、互利的，可以相輔相成的。

測試最強的在台灣，封裝最強的也在台灣，不能來大陸，真是可惜！

Q：當初中芯國際成立時，定位為邏輯IC領域的晶圓專業代工廠，但現在有部份產能則去從事記憶體製造，這是否因為在邏輯IC領域遇到難處，而開始調整自己當初的定位？

A：不是這樣的。我們2003年生產記憶體的量很高，佔了40%幾，但2004年，我們逐季都在降低記憶體的量，在第三季時，DRAM甚至只佔17.5%，所以是減少很多了。

我們一開始就有一個目標，就是我們是新公司，不斷在蓋新工廠。新工廠訓練新人，跟把新工廠的毛病找出來，最好的方法就是記憶體，因為記憶體產品單一，對人員產生的錯誤，或機器上的飄動，一下就可以測出來，所以我們用DRAM來練兵。

2003年我們記憶體雖然很多，但等到我們的邏輯IC逐漸被客戶認可後，我們就開始大量做邏輯IC，記憶體逐漸減少。

但因為我們過去承諾給客戶的DRAM數量大概

是產能的20%~25%，2004年全年我們沒有達到，所以我們幾個客戶就抱怨，甚至對外面的金融分析師講：「中芯國際的DRAM做得很好，但最大的毛病就是不能給它們量，它們答應的量也沒有給，」這樣對我們一方面是稱讚，一方面也是抱怨。

所以去年第三季我去拜訪這些大客戶時，它們就請我一定要遵守承諾，要給它們DRAM量，因為去年我們只給了它們承諾中的60~70%。

所以我在去年第三季時，就跟投資人報告，我們要在第四季時增加DRAM的比重，原因就是我們對客戶的承諾。所以我們大概還會有2~3季，要去補2004年沒有給人家的DRAM產能。

至於在邏輯IC部份，我倒不認為我們有遇上困難。邏輯IC我們0.18微米做得最多，另外還有0.35微米和0.25微米，而在0.13微米方面，我們良率越來越高，90奈米也開始小量生產，但還沒有大量生產，估計在第二季會起來。

至於我們會不會轉換跑道，變成一個專業的DRAM工廠？

答案是不會！我們會一直保持做一個foundry（晶圓鑄造廠），不會去變成一個專業的DRAM工廠。

Q：目前中芯國際的客戶分佈如何？

A：我們的客戶可以分成直接和間接客戶。直接客戶是要花時間慢慢培養，但間接客戶很快就有了。

直接客戶，就是大陸的IC設計公司，我們幫它們做晶圓代工，現在量不是很大，2004年12月，大陸地區的直接客戶約佔我們的客戶比例10%，到2005年底，我估計約可能達到15%。

我們的間接客戶特別多。所謂間接客戶，就是包括富士通（Fujitsu）、英飛凌、三星

（Samsung）、德州儀器（TI）、爾必達（Elpida）、摩托羅拉（Motorola）等IDM（整合元件大廠），它們都是我們的大客戶。另外，間接客戶也包括國外的IC設計公司。

其中，間接客戶中最多的，就是在我們這邊下訂單生產後，直接將產品交給它們在大陸當地的客戶，有超過50%以上的間接客戶都是這樣。

所以今年我們的客戶中，會受全球半導體景氣影響而可能發生變動的，只有約35%左右，因為它們的市場在海外，不過，這裡面有一大部份是屬於長期合約，所以應該變動也不大。

Q：你們的直接客戶，也就是中國大陸這邊的IC設計公司，潛力如何？

A：這邊的IC設計公司和台灣很不一樣。台灣大概200多家IC設計公司中，則是幾乎大家都滿有經驗的，水準都很高。

大陸的設計公司有5類：第一類，是原來的國有企業，以前就做半導體，現在還是半國營的。

第二類，是原來國營企業的設計部門獨立出去，現在完全獨立跟國家沒關係。

第三類，是台灣的設計公司來這裡成立，這個

張汝京：「我建議台灣趕快開放封測登陸，不開放的話，台灣的封測廠會很吃虧，因為別人都來了，等到世界別的廠都來這邊把市場都佔了，那台灣的廠進來就很難去打進市場。」



最多而且很強。

第四類，是美、歐、日的IDM公司，來這邊成立分公司，也很強，不過它們多是自己設計，不太對外服務。例如英飛凌、Toshiba（東芝）、爾必

達、TI等都有自己的設計公司在這裡，都很強。

第五類，是美國的IC設計公司，很多都是華人，台灣、大陸人都有，回大陸開設計公司。

這5大類裡頭，有些跟台灣比起來一樣強，因為它本來就有台灣背景，有的就不一定。

大陸的IC設計公司以30~80人這樣的規模最多，但公司內可能只有10%是有經驗的，所以它們前面幾年會很艱苦。30人公司只有3人有經驗你看它累不累？又要搞財務，又要設計，又要訓練人，又要負責市場行銷業務。

但它如果能撐過去這段時間，就能夠起來，為什麼呢？因為很多大陸當地人市場行銷非常強，它們很清楚大陸的市場要什麼，所以能掌握市場需要去設計。

根據我一位在台灣的半導體友人統計，2003年，在比較大陸跟台灣IC設計公司的營收時發現，大陸最大的設計公司，營收第一名的，是排在台灣第14名；但大陸的第10名，是排在台灣第30名。這表示大陸的IC設計公司不是特別大，但也不是特別小，表示大陸的發展是滿快的，不是我們想像中吊車尾。

大陸IC設計公司很多，有400多家。後面的當然不能算，但前面的都不是很弱的，所以將來的發展潛力是滿大的。

另外，台灣政府也很奇怪，大陸的IC設計公司到台灣下訂單，要去台灣開個會，光簽證就要2~3個月，還不一定下得來，而且一簽只能簽一

張汝京：「我們絕對歡迎台積電、聯電等台灣的同行到大陸來做，因為大陸的市場真的很大，大到我們都做不完。」

次，下次去還要在再等簽證2~3個月，這怎麼來得及，但這也是目前我們本土晶圓代工廠的機會所在。

Q：中芯國際有沒有投資當地IC設計公司？

A：一家都沒投，這是策略問題，很難做，要仔細想。

我們都知道台灣有一家投資IC設計公司很成功（指聯電），但也造成了因為它投資一家IC設計公司，所以做類似產品的其他IC設計公司就不會到它那裡下單。

台灣另一家很大的晶圓代工廠（指台積電），最近也在考慮要不要改變策略，投資IC設計公司，所以這是大家一直在想的問題。

而對我們而言，我們剛剛股票上市，因為招股說明書上沒寫要投資別人，所以不能做。所以短時間我們不會去做，但也等於給我們一段時間去思考未來該怎麼做。

我們目前是透過策略聯盟的方式，還有就是在當地IC設計公司還小的時候，我們天天去拜訪它。我們有「設計服務」部門，目前有120人，規模不是很大，就是專門服務這些直接客戶。但因為大陸有400多家IC設計公司，我們能照顧的是很小一部份，所以將來可著墨的機會很大。

Q：台灣有幾家IC設計公司來中芯國際下單？

A：要直接來下單，會很困難。但透過在這邊（中國大陸）成立分公司的，就滿多的。

Q：大概有幾家？

A：這不好講（笑），這一講，明天台灣那邊就有人請它們去喝咖啡了！

總之，我是認為這都是人為因素造成的限制，其實都不應該存在的。



台灣7-ELEVEN獨家授權、首次公開

每天 600 萬個感動的 創新行銷學

定價：320元
元月20日 感動上市



近卅年的台灣流通革命，有許多故事留下來，也有許多故事慢慢淡去，但裡面的感情，就像涓涓細流，雋永長流。舊的故事即使不再，還有很多新的故事已經寫下，而新的感動也同時正在發生，真誠，是7-Eleven創造感動的充分必要條件。

～統一流通次集團總經理 徐重仁

在台灣，統一流通次集團，每天服務600萬個人。

從1970年代，台灣有了第一家便利商店開始，我們的生活，隨之而變。

早上，買份報紙加御飯團；中午，買瓶飲料加便當；晚上，繳個電話費加閒逛。

你記得小時候，夏日午後常喝的思樂冰嗎？

你記得寒冷冬夜，熱騰騰的關東煮與茶葉蛋？

從平地到高山，從本島到離島，過去，7-ELEVEN改變消費的形式；現在，7-ELEVEN革新消費的面貌；未來，7-ELEVEN期望創造消費的感動。

本書由統一超商首次正式授權，《天下雜誌》副總編輯楊瑪利執筆，歷時一年親自參與7-ELEVEN各項活動及會議，貼身採訪集團重要幹部，深入探討集團企業文化與精神。除了有7-ELEVEN獨到的經營策略外，還有許多不為人知的動人故事。

新的感動正在發生，邀請你一起聽聽，曾經發生在7-ELEVEN的感動故事。

作者簡介

「記者的筆，就像是活在當下的歷史學家一樣珍貴，時時刻刻都在紀錄歷史，下筆必須慎重。」

～天下雜誌副總編輯 楊瑪利～

楊瑪利，現任天下雜誌副總編輯。台大外文系畢業。澳洲國立大學（ANU）環境管理碩士。現就讀政大EMBA。曾獲金鼎獎公共服務報導獎、吳舜文文教基金會雜誌報導獎首獎、花旗銀行新聞報導獎首獎等共八個獎項。

口碑推薦

徐重仁 統一超商總經理

賴東明 聯廣公司名譽董事長

許士軍 元智大學遠東管理講座教授



坐三望二， 張汝京的下一步？

張汝京一歲時從中國遷居高雄，5年前到上海創辦中芯國際，
去年3月在港、美上市，第三季晉身全球No.3晶圓代工廠，僅落後台灣晶圓雙雄。
曾在竹科創辦世大半導體的張汝京，真的是因為張忠謀而選擇到大陸發展？
被台灣政府取消居留權，張汝京成為「蓋廠高手」的過程中，經歷哪些挑戰？
風光進入12吋晶圓生產的中芯國際，背後究竟有什麼隱憂？

撰文・攝影－熊毅晰

歲末時節的上海，黃浦江邊的陣陣冷風不停襲來，縱然偶見陽光，寒冬的冷冽絲毫不減。

攝氏零度的低溫，卻抵擋不住一位外來客築夢的熱情。他，就是中芯國際總裁兼執行長張汝京，一歲時隨父母從中國大陸遷居到熱帶的台灣高雄，但他卻不選擇在這個裝滿年少回憶的地方圓夢，而是落腳陌生的溫帶氣候區——上海。

與其說張汝京是一位新事業的開創家，不如說他是一位致力打造桃花源的夢想家。張汝京的胸懷大夢，是要在中國大陸創辦一家世界級的晶圓製造大廠；現在看來，在半導體業界以「蓋廠高手」著稱的他，用5年不到的時間，已經讓中芯國際有這股氣勢。

但與新事業同時並進的，還有張汝京要打造一個美好社會的計畫。在積極準備續創絕代風華的

上海灘，張汝京除了蓋晶圓廠，還蓋了一個社區，那裡，是張汝京要實踐他心目中美好社會的種子地，也是他的台灣成長和居住經驗中，美好部份的移植。儘管，他現在已踏不進台灣大門，因為台灣政府已取消他的居留權。

上海的寒冬，對這位「高雄囡仔」來說，根本比不上他追夢的渾身熱力；但海峽兩岸的特殊關係，卻讓張汝京的圓夢樂章，夾雜奏出一絲感傷與無奈的旋律。

「事業要先做成功了，才有機會打造理想社會，」張汝京經常說。但中芯國際的成績愈亮眼，卻也讓他跟台灣的距離愈遙遠。

半導體業界「蓋廠高手」

究竟，這位「蓋廠高手」憑什麼能夠帶領中芯國際讓晶圓雙雄感到芒刺在背？而不惜犧牲重遊



今年1月15日，張汝京（左三）在上海張江科技園區的中芯國際自家廠房會議室，辦了一場兩岸記者會，暢談他對半導體事業版圖的擘畫。

兒時舊地權利的張汝京，在成為「追夢高手」的過程中，又將經歷哪些挑戰？

在張汝京領軍下，中芯國際的成長扶搖直上。

2000年4月，張汝京遠赴上海創辦中芯國際，目標是成為與台積電、聯電一樣等級的晶圓代工廠。現在，不到5年的光景，張汝京已經帶領中芯國際在上海蓋了3座8吋晶圓廠，買下摩托羅拉在天津的一座8吋廠，另外，在北京的一座12吋晶圓廠也在去年9月底量產。

2003年，中芯國際的營收為3.65億美元，當然距離龍頭台積電甚遠（台積電2003年營收為58.8億美元），但高達6.3倍的年營收成長率，卻是全球成長力道最驚人的晶圓製造公司。

這股成長力道至今依舊強勁。光是去年上半年，中芯國際的營收就達4億美元，超越自己在2003年全年的業績。

而去年3月順利在香港和美國兩地掛牌上市的中芯國際，根據研究機構IDC的研究報告，在2004年第三季時，中芯國際產值已經正式超越新加坡特許半導體，晉身為全球第三大晶圓代工廠，僅落後台灣的晶圓雙雄。

一連串亮眼的成績，顯示張汝京寶刀未老，而他那半導體業界「蓋廠高手」的稱號，也一再得到印證。

每天最早上班的高階主管

張汝京以克己精神領導中芯國際。每天早上，在中芯國際的停車場，一輛白色福特嘉年華總是最早進來。很難想像，這輛不起眼的1300cc小轎車，竟然就是「總裁座車」，而自己開車的張汝京，就是那位每天最早來上班的高階主管。

張汝京說，他在上海的生活很簡單，一星期上



班6天，每天在工廠待12個小時。至於假日，身為虔誠基督徒的他，固定上教會。

張汝京說得輕鬆，但中芯國際市場行銷及業務中心副總裁謝寧說，生活儉樸，加上工作拚勁十足，是張汝京帶領中芯國際領先大陸同業的重要原因。

「他是以身作則的領導者，」原本在美國半導體大廠任職、3年前才到中芯國際的謝寧說，張汝京不僅每天帶頭加班，出差搭飛機時，也一律坐經濟艙，而且盡量當天來回，就是為了要省旅館費。「員工看到老闆這樣，當然跟著做。」

當然，「蓋廠高手」對紀律的要求也不馬虎。過去在「世大半導體」時期，就以嚴格著稱的張汝京，在大陸依舊不改本色。謝寧以「寬猛並濟」形容張汝京，他透露，外表福相慈祥的張汝京，生起氣來，罵人的大聲程度，是會讓隔好幾間辦公室的人也不禁發抖。「但他原諒人的胸襟也很大，」他說：「所以在中芯國際，不用擔心因為犯錯就被打入冷宮。」

員工口中「嚴格而不嚴厲」的張汝京，其實充滿個人魅力，這點甚至是吸引許多半導體人才前來投效的關鍵。目前員工人數約7,500人的中芯國際，有超過一成、約600位工程師和主管，是來自台灣。

謝寧以自己為例，從台灣到美國工作的他，原本和張汝京並不認識，只是在美國就聽聞張汝京是一位專業能力很強的半導體好手。結果，他從矽谷來和張汝京面談過一次後，就決定要進入中芯國際。

謝寧分析，張汝京這股獨特的個人魅力，其實是來自於他對事業經營的理想。謝寧說，當張汝京談到他對中國半導體事業的使命感，以及要透過成功事業來打造一個理想社會後，「你很難不

被他打動，」他說。

「在中芯國際，許多員工都是衝著張汝京的理想而來的，」中芯國際投資人關係處處長賴佑明也說。

台灣出身的賴佑明，擁有美國會計師執照，本來在美國當地某大科技公司擔任財務主管的他，3年前第一次出差來到大陸，原本僅是在朋友的介紹下和張汝京吃個便飯，結果就被張汝京的理想打動，今年48歲的他，因此「降薪」被張汝京挖角到中芯國際。

心懷「大中國主義」

27年前，張汝京進入德州儀器任職後，就開始他與半導體的不解之緣。而現在，他要將自己的經驗，全部貢獻在發展大陸的半導體產業上。

身為半導體發明者德州儀器的建廠前鋒部隊，張汝京先後在美國、新加坡、日本、台灣等地建造並管理近20座晶圓工廠。1997年，他在新竹科學園區創辦了世大半導體，終於蓋了屬於自己的晶圓廠，但後來世大在大股東的主導下賣給台積電，張汝京選擇默默地到大陸發展。

半導體業界流傳，張汝京會到大陸創業，主要是台積電在1999年合併張汝京一手創建的世大半導體後，張汝京負氣出走，他創業的資本還是透過變賣世大被併而換得的台積電股票而來。「這是不正確的，我到現在手中還有台積電的股票，」張汝京否認。

不過，可以肯定的是，張汝京的大中國情懷是他決心落腳大陸的關鍵之一。「張汝京的大中國主義比誰都強，」鴻海集團旗下的沛鑫半導體董事長曹治中說，張汝京一直都想要到中國把半導體產業發展起來。

曹治中曾經是世大半導體時代最年輕的廠長，



張汝京一手打造的「中芯花園」社區有兩所「中芯學校」，從幼稚園、小學到中學都有，採雙語教育，升學率甚佳，許多上海居民搶著要把小孩送到這裡。張汝京唯一的兒子目前也在此讀小學。

而世大的創辦人兼總經理正是張汝京。早在1997年底，曹治中在德基任職時，代表德州儀器派駐在德基的張汝京，就曾經指派曹治中到當時還是大陸國營的上華半導體支援5個月，那時候，上華的總經理還是張汝京的哥哥張汝翼，可見張汝京與大陸的淵源甚早。

張汝京自己也說，大陸不該在半導體產業缺席，加上他一直都認為大陸是半導體的未來市場重心，世大被併，只是讓他的「中國夢」更快落實而已。

良率落後，成隱憂

「趕進度」功力一流的張汝京，擘畫的中國半導體事業陸續成真。張汝京2000年初到大陸時，大陸的半導體還處於剛剛進入0.35微米的技術，當時台灣已經進入0.13微米技術，等於大陸還落後台灣5個世代的技术。

現在，大陸號稱落後台灣不到一個世代了。根據張汝京表示，中芯國際用0.11微米生產的DRAM（動態隨機存取記憶體）產品已經開始交貨給英飛凌等客戶，而去年底也已經開發出90奈米的SRAM（靜態隨機存取記憶體）製程，「最近也已經開始把小量的樣品給客戶了。」

不過，看似站在絕佳戰略位置的張汝京，其實也有隱憂。有台灣半導體同業就指出，中芯國際雖然已經進入12吋晶圓生產，但良率其實落後台灣同業甚多，「這絕對是要靠經驗累積，取巧不來的，」一位台灣半導體同業就說：「會蓋工廠，不見得會營運工廠，」

剛剛接任台灣半導體產業協會（TSIA）理事長的力晶董事長黃崇仁也直言：「張汝京的策略有點凌亂，」他說，張汝京現在什麼都想做，從邏輯IC、DRAM，到封裝測試，「這個也做，那個也做，實在存著太大風險，」



黃崇仁建議：「做生意一定要專注！」他以自己過去掃描器、主機板、DRAM、通路等通通都包的「慘痛教訓」為例，「展現企圖心前，最好想想未來可能要收拾爛攤子時的苦。」

其實，張汝京也有苦衷。他說，大陸的半導體產業鏈還很不完整，以封測為例，身為晶圓代工廠的中芯國際，在IC製造完成後，經常幫客戶在大陸當地找不到後續的IC封測廠，而不得不將IC運到海外找有能力的廠商做完封測後，再運回來。所以，中芯國際跨足封測，有部份原因是迫於客戶的壓力，「我們沒有選擇，」他說。

從這一點來看，張汝京頻頻展開雙手歡迎台積電、聯電到大陸設廠，就不見得完全是「分享市場」的理念。沈浸DRAM產業已經將近30年的茂德副董事長段行迪就分析，就算中芯國際走得快，進入高階製程和12吋晶圓廠時代，但當地上下游的產業鏈若未能建立，中芯國際就面臨「巧婦難為無米之炊」的窘境。

段行迪說，難怪張汝京不斷發表歡迎台灣的同行進軍大陸的言論，因為唯有台灣的龍頭廠登陸，才會帶動上下游進駐，這樣中芯國際也不會為倍多力分所苦。

與台灣關係微妙

而在張汝京以成功事業為「手段」，打造理想社會的「目的」過程中，張汝京與台灣的關係變得很微妙。去年7月，張汝京收到台灣經濟部投審會的傳真，內容指稱由於張汝京動用台灣的資金到大陸投資，因此要張汝京在期限內說明或撤資，若無回應動作，投審會依法將申請對張汝京處以罰金75萬美元及2年刑期。

張汝京後來請律師帶著營業執照、招股書等文件資料回台灣說明，才稍解這場風波。「後來投

審會也就沒有再找過我了，」談起這段插曲，一直是美國公民的張汝京語帶無奈地說。

不過，雖然張汝京不願多談，但他目前要回來台灣一趟都很難。「他常覺得遺憾，但他也不強求，」中芯國際副總裁謝寧說。

每週都和張汝京一起上教堂的投資人關係處處長賴佑明也透露，到現在，張汝京私底下仍常顯露出他對這個充滿兒時回憶土地的濃厚感情。

不過，懷念歸懷念，根據一位中芯國際的主管透露，張汝京目前很滿意自己在上海的生活，除了與太太和就讀國小的兒子同住上海外，二個月前還將原本住在美國的90高齡母親接來上海同住，可見張汝京已經找到台灣以外的歸屬。

「中芯花園」打造理想社會

而張汝京透過事業成功，打造理想社會的起點，則是在「中芯花園」社區。距離中芯國際廠房約5分鐘車程，張汝京一手打造的「中芯花園」社區，佔地約26萬平方公尺，面積約等於一座台北市的大安森林公園，除了員工宿舍外，還包括內含游泳池、健身中心等設備的休閒中心，外圍則有超市、牛排館、麵包坊等商家進駐，目前已有900戶員工家庭居住在這裡。

另外，「中芯花園」內最特別的，是還有兩所「中芯學校」。從幼稚園、小學，到中學（即台灣學制的國中和高中），「中芯學校」學制完整，張汝京唯一的兒子目前也在「中芯學校」就讀小學，而因為採雙語教育，加上升學率甚佳，賴佑明說，這個類似新竹科學園區內的實驗中學學校，有許多上海居民都搶著要把小孩送到這裡就讀，目前非中芯國際員工子女的比例甚至已經高達6成。

一提到「中芯花園」，張汝京就興致勃勃。「這



張汝京遠赴上海創辦中芯國際，目標是成為與台積電、聯電一樣等級的晶圓代工廠，如今，他已在上海蓋了3座8吋晶圓廠，在北京蓋了一座12吋廠，而在天津，也跟摩托羅拉買下一座8吋廠。

是一個很特別的環境，人跟人之間的距離會比較近，」他說，和員工的關係也因此不再限於工作，而能達到生活上的連結。

張汝京舉例，有時他下班後，太太會跟他說：「你應該去看看某某，他遇到一些問題，」張汝京就會立刻去拜訪那位同事的家。「員工們的小孩就是我小孩的同學，而且員工們的太太跟我的太太常常聊天，」他說。

張汝京說，他希望打造的就如同他小時候的台灣社會，人與人之間和氣快樂，彼此幫忙。他說，他到現在還常常回想起，在炎熱的酷暑裡，走在路上可以喝愛心人士放置的「愛心茶」解渴，「但現在已經沒有人這樣做了。」

寒冬中的熱情創業家

張汝京不改其牧師性格地說，上海現在正處於經濟起飛的時刻，而此時，社會上每個人的心靈、道德操守、社會價值觀都要跟著起飛，「不然就變成錢有了，但水準反而降低了，這沒有達

到幸福。」

鏡頭拉到1月15日早晨，張汝京在位於上海張江科技園區的自家廠房會議室內，辦了一場兩岸新春記者會。就在張汝京與記者們暢談他的事業想法之際，「好熱！把暖氣關掉吧，」只穿一件單薄白色襯衫的張汝京突然轉頭指示同仁。

除了張汝京，會議室內每個人不是穿著外套，就是毛衣。

員工們立刻把空調溫度調低。10分鐘過後，談得渾身是勁的張汝京流汗了，他發現空調仍在運轉，「暖氣關掉了嗎？來來來！我教你們怎麼關，」張汝京隨即起身操作牆上的空調開關，摸索幾秒鐘後，就將空調關掉了。

「我以前做工程師的時候就很喜歡碰這些東西，所以現在摸一摸很快就懂得操作，你們看，停了吧！」張汝京手指著天花板的出風口，得意地笑著跟大家說。

這就是張汝京，一位無畏寒冬，熱力十足的「追夢高手」。





力晶與茂德，分別甫奪下2004年
DRAM營收最高的冠亞軍，
也讓力晶董事長黃崇仁與茂德董事長陳民良，
成為業界焦點。
他們一位出身名門，
一位來自屏東鄉下，
卻都有在不景氣中冒險投資的氣魄，
對DRAM事業也同樣執著。
DRAM新霸主黃崇仁，
與剛從專業經理人坐上老闆位子的陳民良，
近來市場上「力晶要買茂德」的傳言甚囂塵上，
他們兩人會如何交手？



DRAM最受矚目的領導人

力晶董事長黃崇仁 VS. 茂德董事長陳民良

撰文－熊毅晰 攝影－熊毅晰・周致

1月24日，華邦電子完成與23家銀行團的80億元聯貸，這是台灣DRAM（動態隨機存取記憶體）業者在今年完成的首宗大型聯貸案，也宣告今年台灣在DRAM業者和資本市場的合作下，12吋晶圓廠的競逐熱潮仍會持續延燒。

經過2001年大虧損後，原本宣布退出DRAM市場，並暫停12吋廠投資計畫的華邦，已開始在中部科學園區動工第一座12吋晶圓廠。而透過與英飛凌合資成立華亞科技蓋12吋廠的南亚科技，近來也傳出將建造自己的12吋晶圓廠計畫。

「DRAM現在已經面臨要把8吋廠淘汰，進入12吋的關鍵時刻，」力晶半導體董事長黃崇仁說。生產更大面積的12吋晶圓，才能在每顆晶粒上有更低的單位成本。

2004年大賺超過百億元的力晶半導體和茂德科技，就是因為最早進入12吋晶圓廠，所以在去年DRAM景氣回升時，以優異的成本和產能優勢，表現比同業搶眼。

力晶去年營收成長率高達150%，是台灣上市

櫃科技公司的第一名。黃崇仁在2001年DRAM景氣最低迷的時候，毅然投入12吋廠，現在讓力晶有倒吃甘蔗的味道，去年以高達574.3億元的年營收，榮登台灣DRAM一哥寶座。

而台灣第一家投入12吋廠的茂德，同樣也是產業最艱辛時，在現任董事長暨總經理陳民良的咬牙下，切入12吋廠。去年茂德營收436.2億元，是僅落後力晶的台灣DRAM二哥。

DRAM一哥與二哥的冒險精神

DRAM產業景氣循環劇烈，產品價格一日數變，以2001年為例，每顆DRAM的價格在一年中最高曾達8美元，最低則曾經崩盤到每顆8美分，而執著與打死不退的冒險精神，就成為從事DRAM產業人的特色。

以全球知名的DRAM大廠美光（Micron）為例，業界流傳一個說法，美光到校園徵才時，通常不是到教室裡找人，而是先到球場上找運動員，它們要的人才，是充滿鬥志、被打倒在地會



起身還擊的人。

美光董事長兼執行長亞普雷頓（Steven Appleton）就是一個不折不扣的執著的冒險家。被美國媒體形容「賭性堅強」、並喜歡特技飛行的亞普雷頓，曾經跟媒體說，有一次他駕駛的飛機失速急墜，他必須在幾秒鐘內做出選擇，一是冒著生命危險拉起機頭，二是跳傘保命。一般人通常會直接選擇後者保命，但他卻選擇用生命為賭注拉起機頭，結果他成功了。

若要論在2004年在DRAM業演出「成功拉起機頭」驚險畫面的人，則非黃崇仁和陳民良莫屬。

黃崇仁是名門之後，從消費者市場起家，陳民良來自屏東鄉下，是埋首實驗室的技術出身。迥異的背景，截然不同的性格，卻因相同的執著和冒險精神，加上一點運氣，兩人狹路相逢。

甚至，自從胡洪九受太電案官司纏身後，市場上還傳言黃崇仁正陸續買進茂德最大股東茂矽的股票，準備購併沒有胡洪九後的茂德。

究竟，在景氣起伏劇烈的DRAM行業裡，黃崇仁和陳民良憑什麼造就輝煌成績？而出身背景迥異的兩人，又兼具著什麼相同的執著與冒險基因？

12月30日晚上，冷風颼颼中飄著綿綿細雨的北台灣，一場熱鬧烘烘的年終尾牙晚會正在新竹市立體育館上演。百萬名車、價值20萬的鑽戒，和電漿電視、機車等摸彩大獎，以及老闆額外加碼100張市值約250萬元的股票，讓晚會「High」到不行。這是過去外界印象中，經常處於虧損狀態的力晶半導體的尾牙。

力晶黃崇仁：過去10年虧的一次賺回來

熬了10年，力晶終於等到一場風風光光的尾牙。從1994年創立以來虧多於賺的力晶，直到去

年才以213.3億元的稅後淨利，較前一年大增126倍，把過去10年虧掉的通通賺回來，「今天我站在這裡真的感慨很深，」黃崇仁當晚對全體員工語帶感性地說。力晶在前9年，合計虧損金額將近75億元。

黃崇仁終於可以揚眉吐氣。原本在「DRAM三雄」排名敬陪末座的力晶，去年跳過南亞科技和茂德科技，竄升為台灣DRAM第一大廠，而2003年還是台灣第五大半導體廠的力晶，隔年也一躍站上台灣第三大半導體廠的位置，營收規模僅次於台積電和聯電。

到2003年前，力晶一直都只擁有一座8吋晶圓廠，是台灣最小的晶圓製造公司。「過去人家都笑我是『小孩玩大車』，」黃崇仁回憶。

黃崇仁說，台灣做DRAM製造的，都是有太電集團背景。他舉例，南科是台塑的關係企業；已經宣布將主力轉換到利基型DRAM（應用在手機、PDA等消費性電子產品的記憶體）市場的華邦，是華新麗華轉投資；而茂矽和其子公司茂德，則是有太電集團資金，「所以我沒有本錢犯錯，」

強調自己「沒本錢犯錯」的黃崇仁，可不會因此失去他的冒險性格。儘管2001年DRAM價格大崩盤，但黃崇仁當時還是透過發行多次ECB（海外可轉換公司債）和現金增資，計畫再蓋一座晶圓廠。

黃崇仁利用一次與英特爾執行長貝瑞特的訪台餐會機會，請教貝瑞特當時是否是蓋12吋廠的時機。「已經沒問題了，12吋可以比8吋廠有效率，」貝瑞特的回答，讓黃崇仁決定大膽捨棄8吋，直接蓋12吋晶圓廠。

根據資策會MIC預估，平均一座12吋晶圓廠的造價是30億美元，但12吋晶圓表面積所獲得的蝕刻晶片數，卻比8吋晶圓足足多了2.5倍。因此，



今年1月15日，茂德科技董事長暨總經理陳民良（右）和韓國海力士半導體社長禹義濟，在上海簽署策略聯盟備忘錄，未來兩家公司在全球將擁有超過2成的市佔率。

一旦良率到達水準，12吋晶圓廠產出的每顆晶片成本，將比8吋晶圓廠省下20%以上。

「我們現在一顆晶片的成本，比美光、英飛凌至少要低1至1.5美元，」冒險成功的黃崇仁驕傲地說。

茂德陳民良：從實驗室到臨危受命接董座

鏡頭拉到1月15日的中國上海。在浦東第一家五星級飯店香格里拉酒店的3樓宴會廳，茂德科技董事長暨總經理陳民良正率領公司一級主管，和韓國海力士（Hynix）半導體簽署策略聯盟備忘錄。

特地從韓國趕來上海與茂德簽約的海力士社長禹義濟還特別強調，茂德優秀的業績、穩定的12吋晶圓生產能力，以及卓越的管理團隊，「是海力士目前在海外最佳的合作夥伴之一。」

陳民良說，在這次茂德與海力士結盟後，未來兩家公司在全球將擁有超過2成的市佔率。

面對閃個不停的鎂光燈，害羞的陳民良笑得很靦腆，但茂德在2004年的表現卻一點都不低調。茂德去年約114.4億元的稅前獲利，雖然還賺不到力晶的一半，但從1996創立以來，茂德卻不像力晶有那麼「悲壯」的虧損形象，合計還有約57億元的獲利。



黃崇仁在2001年DRAM景氣最低迷的時候，毅然投入12吋廠，現在讓力晶有倒吃甘蔗的味道，去年以高達574.3億元的年營收，榮登台灣DRAM一哥寶座。

技術出身的陳民良，個性內向。今年54歲的陳民良，赴美拿到電機博士後，就留在當地AT&T的貝爾實驗室（Bell Lab）任職，工作內容是半導體先進製程的工藝開發。他回憶，在貝爾實驗室時，公司曾經要拔擢他擔任半導體測試部門的主管，但被他婉拒了，只因為該職務必須經常對外交涉。一向習慣待在實驗室的他打趣說：「因為我跟人講話會很緊張，所以我還是選擇自己喜歡做的事。」

陳民良對研發工作有多喜歡？當年和陳民良一

力晶董事長黃崇仁小檔案

年齡 56歲

嗜好 聽音樂、閱讀、逛書店。誠品書店董事長吳清友曾形容黃崇仁愛看書的程度，稱得上是誠品顧客中，每年刷卡購書量最大的。

學歷 台灣大學物理學系、美國紐約市立大學西奈山醫學院醫學博士

經歷 台北醫學院副教授

現職 力晶半導體董事長、力捷電腦董事長、力新國際科技董事長、力世創投董事長、力仁電子董事長、合成網技董事長、台北市電腦公會理事長、台灣半導體產業協會理事長、總統府顧問

起待在貝爾實驗室的茂德總經理室主任楊東昇說，他們當時開發的產品經常要拿到工廠裡面投產，而每次工廠需要陳民良到生產線看產品時，「他都會自動出現，不必人家打電話給他，」

楊東昇是在去年中被陳民良從美國請回來茂德幫忙。他說，陳民良對自己的產品非常關心，總是可以精準地推算出自己應該什麼時間到生產現場，「別人都是等工廠通知，陳民良則是24小時主動報到。」

陳民良在90年初回到台灣的茂矽任職。陳民良回憶，他剛過40歲的時候，有一天蔡南雄（茂矽的創辦人之一）到美國去找他，希望他到茂矽幫忙蓋6吋廠，結果促使他開始思考自己的人生。他說，如果他不離開貝爾實驗室，他一生很明確會在貝爾實驗室做同樣的事情到退休，整天埋首實驗的他突然發現：「自己是否要這麼安定的人生？」

「要我幫忙蓋6吋廠，的確是撩撥了我的心情，很讓人心動，就決定回來了，」陳民良說，他沒

考慮太久就決定回來。

曾經是華智半導體（後與茂矽合併）創辦人的茂德副董事長段行迪說，對於坐擁AT&T高薪的陳民良來說，早在1992年就選擇回來台灣。「如果性格中沒有冒險的因子，不會下這種在當時甚至會被認為是不夠聰明的決定，」他說。

茂矽在1996年和英飛凌合資成立茂德，帶領茂德工廠從無到有的陳民良，對茂德一直有一份執著的感情。為了降低茂矽及茂德前董事長胡洪九因掏空太電案官司對茂德的影響，一向不喜公司對外事務的陳民良，在去年8月毅然接下茂德董事長一職，而這也讓胡洪九在11月被法院裁定收押的消息傳來時，對茂德的衝擊不再那麼直接，儘管茂德自成立以來，胡洪九本來就甚少干涉。

與英飛凌和解、跟海力士合作

去年11月，陳民良擔任董事長的首功，就是順利和已經退出茂德營運的英飛凌達成和解，茂德支付英飛凌約新台幣51.5億元，取得英飛凌在0.11及0.14微米製程的技術授權。這宗纏訟兩年的國際官司，至此落幕。

再來就是馬不停蹄地與海內外奔波。算一算，自從陳民良接任董事長後，從德國，到韓國，然後在上海與海力士完成簽約。但這還不只，在搞定與海力士的合作關係後，從上海回到台灣不到一星期，陳民良又應客戶之邀，代表茂德飛去美國參加總統小布希的就職典禮，出席他過去最頭痛的社交場合，而他也是目前台灣高科技業界傳出參與此一盛會的第一人。

「臨危受命」接任董座的陳民良，開始學著調整自己的角色地位。去年第三季，以往都由茂德發言人暨營業本部資深處長林育中主持的法人說明會，突然由一向低調的陳民良親自主持。

「我總要改變，公司過去可能因為其他因素而有不好形象，我要從自己先改進，」陳民良說。

陳民良也透露，前陣子因為友人的介紹，他還和某位立法委員打高爾夫球，這對工程師出身的他來說，算得上是難得了。「既然擔任董事長這個角色，我就必須盡職把接觸面拉廣，」他說。

出身顯赫的黃崇仁

和陳民良出身屏東，父親是高中老師相比，黃崇仁的背景顯赫不少。今年56歲的黃崇仁，祖父黃純青是前清舉人，台灣光復後，曾擔任台灣文獻委員會第一任主任委員，而黃崇仁的三伯父黃得時，則是台灣著名的文史學者，也是台大第一任教務主任，而父親黃當時，則是台北名醫。

黃崇仁回憶，書香門第的黃家雖然不是特別富有，但他自幼就跟台灣許多豪門第二代玩在一起。他透露，台新金控董事長吳東亮還是他初中到高中的同學。

繼承父親的衣鉢，黃崇仁也學醫。台大物理系畢業後，黃崇仁遠渡重洋赴美學醫，不過，學醫的黃崇仁並沒有走上醫生這條路，對商業經營有濃厚興趣的他，甚至在美國讀書時，還投資過汽車旅館。

回國後，黃崇仁在台北醫學院和台灣大學擔任12年的教授，他也在35歲時開始投資做生意。最為外界熟悉的，就是他創辦了專門做掃描器的力捷電腦。

但力捷的成功，卻也種下黃崇仁往後事業瀕臨低潮的種子。力捷的自有品牌掃描器，據力晶副總經理兼發言人譚仲民回憶，當時曾經在美國達到27%的市場佔有率，是比HP還強的美國第一大掃描器品牌。但伴隨力捷成功而來的，是黃崇仁開始過度轉投資，包括做主機板的精英、軟體的



為了降低胡洪九掏空太電案所造成的影響，陳民良去年8月毅然接下茂德董事長一職，創下的首功就是跟已退出茂德營運的英飛凌達成和解，結束纏訟兩年的國際官司。

倚天、通路的捷元，以及後來半導體的力晶。

繞了一圈後，黃崇仁學會專注。「一個人不可能什麼都做的，」黃崇仁坦承，當時自己因為力捷的成功，而開始野心變大，「掃描器做得再好，也只是電腦週邊產品而已，算老幾啊！要做就要做CPU，」但這樣的想法卻使得他後來疲於收拾手上的爛攤子，黃崇仁的轉投資幾乎全軍覆沒，但他也開始學會專注，決心在半導體深耕。

「我曾經遇到的挫折不小，但還沒有大到足夠我消滅，」回想起那段漫無章法的轉投資，黃崇仁慶幸自己即早回頭。

曾經好大喜功的黃崇仁，對半導體倒是很執

茂德董事長陳民良小檔案

年齡 54歲

嗜好 打高爾夫球。每週上球場揮桿2次，每天在工作完超過12小時後，固定要到新竹科學園區內的練習場再敲3~4盒的小白球。

學歷 中央大學物理系、清華大學應用物理研究所、美國Rutgers大學電機博士

經歷 美國AT & T Bell Lab主管、
茂矽技術發展部副總經理

現職 茂德科技董事長暨總經理、
茂矽董事、寶德投資董事長

著。長年在黃崇仁身邊扮演財務控管大臣的譚仲民回憶，力晶在1998年進行第一次增資時，為了籌募63億元的資金，黃崇仁特地飛到日本，向力晶的技術移轉母廠三菱尋求資助。

對半導體的執著

「如果我們的技術母廠三菱都不來投資，那就沒有人敢加入增資，」譚仲民回憶，但因為三菱的DRAM事業部一直都處於虧損狀態，所以三菱那時幾乎暫緩所有的海外投資，結果，黃崇仁採用登門拜訪的方式，一一說服每位董事。

聊起這段艱辛往事，黃崇仁也頗為自豪地說，當時三菱共有21位「取締役」（董事），他就拜訪了19位，「我大概是三菱有史以來，唯一一位會這樣做的人吧，」黃崇仁笑著說，當時帶著他去找每位董事的三菱半導體事業部部長長澤紘一（現任日本瑞薩科技董事長兼執行長），就在每位董事的門外等黃崇仁，「因為他那個事業部也虧錢，所以他才不敢跟我一起進去！」

「我真希望我從來沒有聽過DRAM這個產業，」

黃崇仁回憶，當時還有一位三菱董事這樣跟他抱怨，因為，三菱實在已經受夠在DRAM的虧損了。但黃崇仁的執著，還是讓所有董事折服，最後同意繼續投資力晶。

「當你要背水一戰時，你就要盡一切努力去堅持、去達到目標，」黃崇仁說。

黃崇仁回憶5年前，日本《產經新聞》的記者來採訪他時，問了一句話：「你們跟三菱加起來都還是全世界最小的，市佔率只有5%，你準備怎麼活下去？」

「那我們就來看看5年後誰還在！」黃崇仁記得他當時這樣回答那位日本記者。現在，他驕傲地說，當年最大的NEC、東芝（Toshiba）現在都退出DRAM了，「但我還在！」

出身迥異的兩人，如何交手？

世家出身的黃崇仁，和平凡子弟的陳民良，不約而同擁有執著本性，讓人更期待兩人交手。

今年5月，茂矽將舉辦董監改選，因為茂矽目前對茂德的持股比率為14%，是茂德的最大股東。因此，這場改選已經被視為是茂德經營權易主的前哨戰，而2006年茂德的董監改選，則是決定茂德命運的關鍵時刻。

「順勢而為，」陳民良說這是他對茂德經營權的態度，不過，他也透露，他還是會經常留意一下目前市場上是否有人在刻意買進茂矽股票。

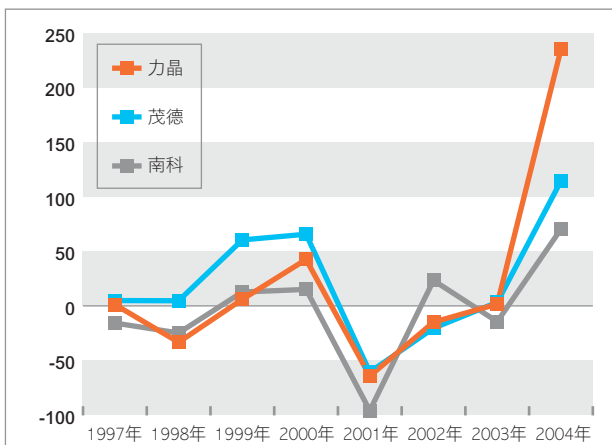
「要花那麼多力氣合併別人，還是自己拿錢蓋一個新廠，這是值得思考的問題，」對於是否併購茂德，黃崇仁說他還在想。但去年上半年，力晶的確曾積極收購茂矽股票，「我們只是單純的理財，」譚仲民說。

陳民良「老闆」的身分會掛多久？或許當年陳民良作夢也沒有想到，他回來台灣竟然會有一天當上晶圓廠的老闆，但既然做了，他顯然要讓自己用最快速度融入，因為，他的對手之一，可是剛剛出爐的DRAM霸主黃崇仁。



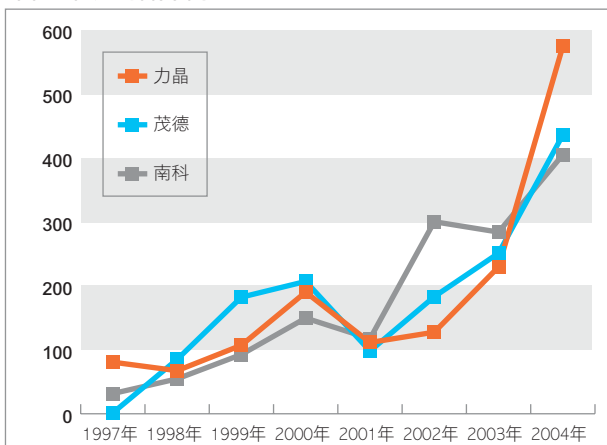
台灣「DRAM三雄」獲利走勢

單位：億元（新台幣）



台灣「DRAM三雄」營收比較

單位：億元（新台幣）



用科技打通錢關

83萬小企業

撰文－蔡耀駿 攝影－周致 設計－江孟達





的新成長密碼

韓國街頭的商家，招牌上列著自家網址；

淡水八里賣孔雀蛤的小店，用PDA點菜，以POS系統結帳。

無論中外，小企業都顯現「e化搶商機」的熱潮。

台灣有**76%**是小企業，**83萬**家公司的員工人數在**20人**以下。

他們突破養家餬口的「路邊攤」格局，發展獨特創意，開創新市場，善用科技的輔助，把「知識與品味」賣到全世界。

這些「跳蚤族」穿上**e鞋子**，所發揮的力量與速度，往往勝過大象。

《e天下》與經濟部中小企業處合作，進行台灣首度「小型企業e化大調查」，

透視這支由83萬迷你頭家所組成的「螞蟻雄兵」，

如何以「科技+創意」行銷全球，以及數位落差的現狀。

你是小企業的老闆嗎？或是你想小成本創業、自己當頭家？

歡迎你一起分享「小而賺」的獲利密碼。



走在韓國的街頭，如果仔細瞧瞧路邊的店家招牌，一定不難發現，許多小商家的招牌除了店名之外，下面還會出現一排商店的網址，希望顧客除了光臨實體店面，回家還可以到網站上逛逛。

事實上，這樣的情景不僅只出現在韓國這個寬頻普及率世界第一的國家。隨著數位經濟的推波助瀾，全球的小型企業，都已經逐漸開始掀起這樣的e化熱潮。

一直以來就以中小企業為主體的台灣，當然也不例外。

淡水河左岸的八里渡船頭街上，「李媽媽孔雀蛤大王」店裡，擠滿想來品嚐八里名產孔雀蛤的饕客，但是出菜速度卻有條不紊。二樓的服務生拿著PDA幫客人點菜，菜單馬上就出現在一樓廚房的電腦螢幕上；而老闆也正用POS（銷售時點）系統幫客人結帳。

這一整套點菜與結帳系統，都是李媽媽的兒子李劍芳，自己在1年多之前花20萬元建置而成的。「雖然對我們這種小店來說是不小的投資，但現在我們客人座位多了三分之一，服務人員卻可以少三分之一，這種e化投資絕對值得，」他笑著說。

83萬小企業，e化創商機

事實上，像「李媽媽孔雀蛤大王」這樣的小型企業，遍佈在台灣319個鄉鎮的街頭巷尾。近年來，「自己當老闆」的創業風日盛，從機器聲隆隆作響的勞動工廠、香味繚繞的燒肉餐廳、甚至是在網路上開店做生意的個人工作室等，有愈來愈多「小而美」企業，加入這個壯盛的「螞蟻雄兵」軍團。

根據經濟部中小企業處的統計資料顯示，台灣

員工人數20人以下的小型企業，已經高達83萬家，佔台灣全部企業家數的76%以上。

「現在，全球都在興起微小型企業的風潮，」經濟部中小企業處處長賴杉桂觀察，透過網路和科技工具，這些小企業做的是全球生意，賣的是「知識與品味」。「很多人可能就不知道，連星巴克以前也是西雅圖街上的一家小店而已，」他舉例。

英國管理大師查爾斯·韓第（Charles Handy）在他所著的《大象與跳蚤》一書中，也預言了微小型企業時代的來臨。在這本書中指出，英國在1994年時，不到5人的微型企業就佔了89%，到了1996年，更有67%的企業，員工人數只有老闆一人。

韓第也指出，在數位經濟時代中，創新的腳步需要愈來愈快，市場也會愈來愈開放，這都將使得這些具有彈性和獨特化商品的「跳蚤族」（包含小型企業、SOHO族、或是與人合夥之工作室），將比傳統笨重如「大象」的大型企業更具競爭力，成為世界的真贏家。

科技+創意的獲利密碼

從這些台灣新一代小企業的身上，彷彿可以見證台灣經濟環境變化的軌跡。過去靠勞力賺錢的小企業主，也開始結合各式各樣的e化工具，邁向靠科技與創意的「知識經濟」道路。

網際網路，就正在讓許多人可以憑藉少少的員工和資金，一圓創業的夢想。

「Memo人事網」負責人張碧林，過去是個業務員。由於工作需要經常上網，搜尋客戶資料及公司背景，讓他發現搜尋人事資料的網路市場需求。現在他開創的網路公司，反而成為許多業務員找資料的最佳e化幫手。

「現在，全球都在興起微小型企業的風潮，」

經濟部中小企業處處長賴杉桂觀察，透過網路和科技工具，

這些小企業做的是全球生意，賣的是「知識與品味」。

「很多人可能就不知道，

連星巴克以前也是西雅圖街上的一家小店而已，」他舉例。

台灣經濟研究院副研究員趙文衡就指出，在數位經濟中，企業將以通訊科技，來迎戰新的技術與市場的挑戰。「網際網路是一個重要的關鍵，因為這是台灣廠商保持與主要客戶合作生產與技術產品開發，最重要的管道，」他表示。

台灣的小型企業與其他國家相比，也多了一份亟欲向上提昇的活力。

「台灣的小企業至少有一半是『創新型』的企業，將來都很有成長性！」台灣經濟研究院副研究員趙文衡指出，許多亞洲國家小企業一樣發達，但多屬只想要養家餬口的「路邊攤」型態而已；「但是台灣的小企業主卻常常發展出自己的創意，用獨特的技術和商品，開創出另一塊新市場，」他表示。

「在新經濟的時代，有企圖心的小型企業，具有更快成長為中大型企業的原動力，」資策會資深經理周樹林認為。當這些「跳蚤族」穿上e鞋子，他們所發揮的力量和成長速度，將比過去笨重的大象還快。

在屏東東港，磐鼎實業創業者潘文鴻是魚貨批發的中盤商，每天站在漁市場內喊價出貨。現在他兒子潘隆宗子承父業的方式，是用網路開店。潘隆宗不僅是在賣東港特產，還到處請教鎮上的

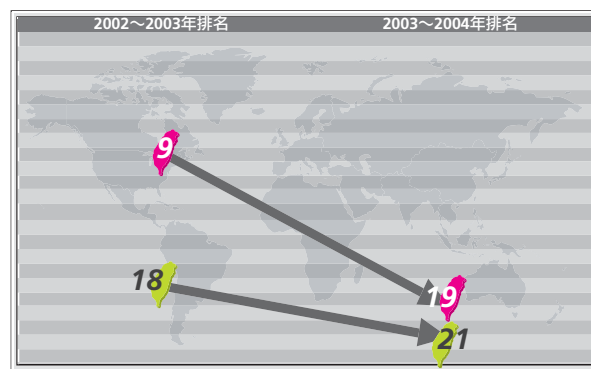
耆老及魚市業者，幫各種特產說出一段有趣的典故。坐在家中的電腦前，潘隆宗用網路就可以賣向全台灣。

走進這些小型企業的辦公室，儘管沒有華麗的裝潢、漂亮的門面，但是電腦、網路這些e化設備，已經像電話、傳真機一樣，開始成為這些小企業成長不可或缺的生財工具之一。

然而，台灣小型企業主雖然知道e化是必走之路，但相較於其他國家和中大型企業的脚步，卻是相對落後的。

根據世界經濟論壇（WEF）2004年《全球資訊

●台灣網路整備度排名大幅滑落



● 企業的e化準備度 ● 企業的e化應用度

資料來源：世界經濟論壇（WEF）之《全球資訊科技報告》（2003~2004）

科技報告》的各國企業e化準備度排名之中，台灣企業的排行就像坐雲霄飛車一樣，從第9名大幅滑落到第19名；而在「企業e化應用度」方面也從第18名掉到第21名。而其中佔有台灣企業絕大主體的小型企業，就被行政院國科會「縮短數位落差計畫」中直指，是台灣企業數位能力最為弱勢的一環。

小企業創業維艱，加上外在競爭愈來愈激烈，台灣雖然一年有11.7萬家新創企業誕生，但是每年也會有7~8萬家倒閉。小企業主光為了「求生存」，可能就傷透腦筋，無暇考慮到「求長久」的e化投資。

「沒人沒錢」之外，另闢蹊徑

對於小企業主而言，沒人、沒錢，往往是他們共同面對的e化挑戰。在本次《e天下》所做的「小型企業e化大調查」中，有40%的公司苦無專業資訊技術人員，更有近3成經費不足，未來一年內的e化預算不到5萬元。

「小企業做e化，確實比較短視而且保守，」e化資服業者「戰國策」市場經理林尚能表示，小型企業在投資e化時的迷思，都是希望建置之後能馬上看到獲利的成績，但往往因為操之過急，而導致失敗。


此外，政府和資服業者長期忽視小型企業的e化

市場，當台灣中大型企業e化市場逐漸飽和之際，他們才驚覺對小企業這個「e化孤兒」的關愛，原來是這麼地迫切重要。

「這幾年來，小型企業對於e化的需求很高，但真正願意花錢的人卻很少，許多e化設備價格當然不容易降下來，」鼎新電腦副總裁林隆潤表示。多家e化業者對於進軍小型企業e化市場，還是大多無奈地搖頭。

事實上，e化不僅是花錢，如果小企業主能更加善用e化，來有效節省原先不足的人員和資金，小型企業的先天失調，反而將會因為e化可以獲得解決。

台中的加祐機械，就是一個好的例子。從事木工機具製造的加祐，沒有跟隨同業腳步西進大陸設廠，但是卻肯花上100萬導入e化，用科技工具更有效管理庫存成本，並進行研發設計。「現在國外廠商都是這樣做了，我們已經很習慣，也不得不然，」負責人葉元鑫說。加祐雖然在台灣員工僅僅20人，照樣可以從全球接到一年上億的e-mail訂單。

面對未來的e挑戰，台灣的小型企業主對於創業的熱情，和追逐夢想的勇氣，在《e天下》這次的採訪案例中，一點都沒有減少。他們因e而生，也正在用e走出台灣企業的另一條路。 

台灣經濟研究院副研究員趙文衡：

「台灣的小企業主常常發展出自己的創意，
用獨特的技術和商品，
開創出另一塊新市場。」

「台灣小型企業e化大調查」與「尋找e頭家」甄選活動說明

《e天下》從2000年12月創刊以來，在2002、2003連續兩年進行「台灣中小企業e化大調查」，持續追蹤台灣中小企業的e化進展。本次乃第三度舉辦，而且更是台灣地區首次針對小型企業e化現況，實施全面大調查。

此外，有鑑於台灣小型企業e化，經常需要「典範」企業作為參考。《e天下》也特別舉辦徵選活動，以發掘更多小型企業e化的典範案例，讓還沒e化的企業主可以更容易按圖索驥，找出適合自家公司的e化成功方程式。

台灣小型企業e化大調查

●調查方法：

針對台灣20人以下的小型企業，以隨機方式抽樣進行問卷調查，調查時間自2004年12月1日至12月28日。共完成有效樣本數404份，當信心水準在95%時，抽樣誤差為正負4.9個百分點。

●調查執行：

許癸瑩、朱瑞虹（天下雜誌調查中心）

「尋找e頭家」徵選活動

●甄選方式：

從2004年11月中至12月24日期間，首次舉辦「尋找e頭家」的徵選活動。主要邀請企業員工人數20人以下（或服務業5人以下）的小型、微型或新創企業，在外部行銷或內部管理上，善用資訊科技和創意，打造企業獨特競爭

力的案例，皆可報名參加。短短一個多月內，吸引了96家企業報名。

經《e天下》初步審查，淘汰資格不符的報名者後，最後共有64家進入評審選拔。由《e天下》邀請來自產官學界的專家，召開決選評審會議，分別依4項評分指標，審查各參賽案件、附件後，給予評分，最後不分名次，選出10家最佳e化企業案例。

●決選評審名單：

林隆潤（鼎新電腦副總裁）

何晉滄（經濟部中小企業處知識資訊組科長）

盧希鵬（台灣科技大學資訊管理系教授）

吳韻儀（《e天下》雜誌總編輯）

彭漣漪（《e天下》雜誌副總編輯）

●評審評分指標：

A 內部e化

- 1.作業流程e化程度
- 2.企業網頁完整度
- 3.e化成本控制

B 外部e化

- 1.電子商務程度
- 2.用e提供特別的產品或服務
- 3.顧客關係管理
- 4.e化對銷售業績貢獻度

C 創新做法

獨特的e管理或行銷做法

D 加分項目

公司與e化相關的得獎及認證記錄



何晉滄

（經濟部中小企業處知識資訊組科長）



林隆潤

（鼎新電腦副總裁）



盧希鵬

（台灣科技大學資訊管理系教授）

小型企業e化大調查

83萬迷你頭家， 數位大落差

全球最大零售商沃爾瑪的RFID計畫，明年即將啟動，
台灣廠商若沒貼RFID系統標籤，
到時不只罰錢，可能連訂單也沒了。
台灣4成小企業自認e化程度普通，
甚至25%自認e化程度低，
面對全球科技浪潮，有多少「溫水中的青蛙」察覺到潛在危機？
全台的樂透彩簽注站，
又為何是台灣小企業e化最成功的例子？

撰文－蔡耀駿

●小企業e化遇到最大的困難，是缺乏專業資訊人員

貴公司在導入e化過程，曾遭遇哪些困難？(可複選)



從過去以來，台灣83萬家小型企業所形成的「螞蟻雄兵」，一直是台灣經濟成長的原動力。然而，他們也成為台灣企業數位落差最大的問題癥結點。

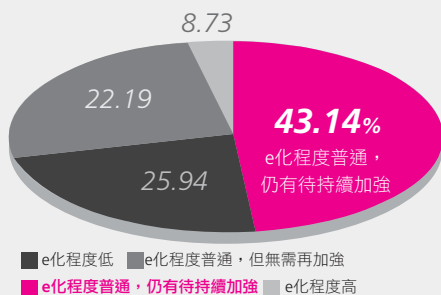
由於產業模式複雜、企業e化採購又少，小型企業e化一直不受資訊服務業者的重視；而政府對於小型企業e化的補助預算，也正在不斷縮減。當e

化已經成為全球企業潮流的同時，台灣的小型企業，將更快面臨這個重要的課題。

為了解台灣小型企業的e化現況，揭開這個企業數位落差最大族群背後的困境，以及未來一年的e化方向，《e天下》這次再度與經濟部中小企業處合作，展開台灣有史以來首次的「小型企業e化大調查」。

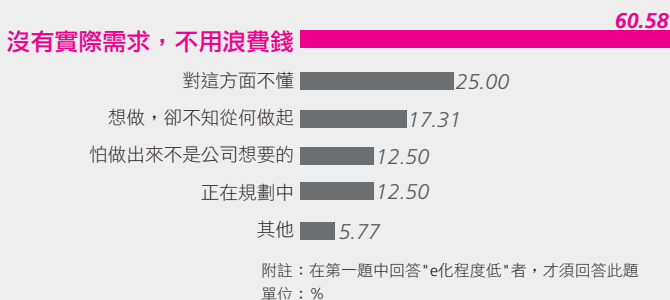
● 43.14%的小企業自認e化有待加強！

您自認貴公司的e化程度如何？（單選）



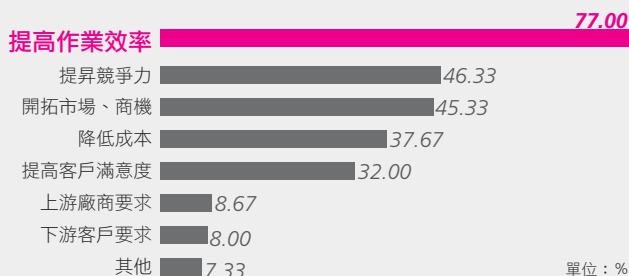
● 不e的小企業，最大原因是沒有實際需求

請問貴公司沒有e化的原因是？（可複選）



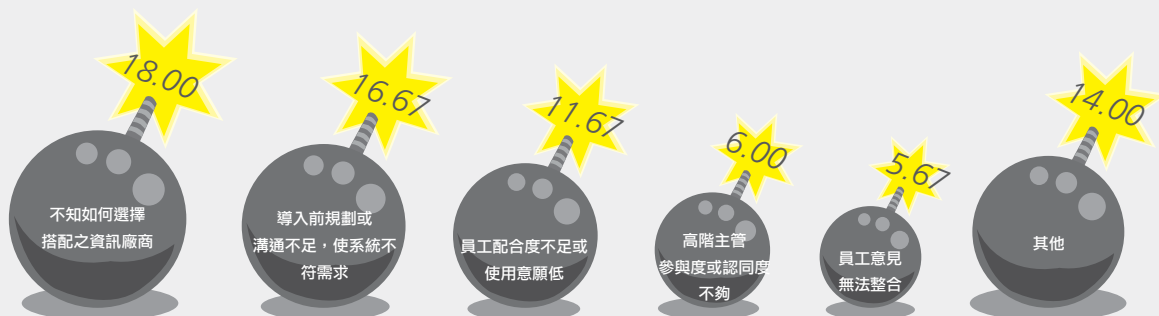
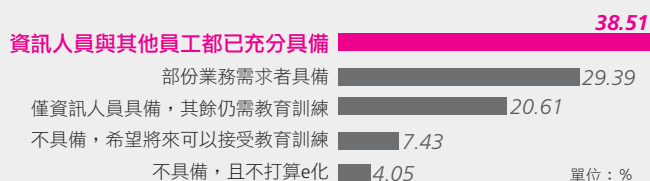
● 小企業e化的最大目的，是希望能提高作業效率

貴公司e化的動機或目的為何？（可複選）



● 近4成小企業自認資訊人員和其他員工已充分具備e化能力

貴公司的員工是否已具備e化基本應用技能（如：Office、上網、防毒等）？

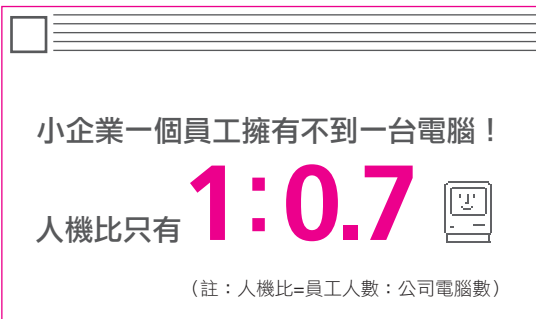


本次調查的對象，主要針對台灣企業員工人數20人以下的小型企業，在2004年12月依隨機抽樣方式進行問卷調查。

在404份有效問卷中，超過4成的小型企業自認e化程度普通，仍有待持續加強。不過，自認e化程度低的小型企業，也超過25%。

再以評估企業e化程度的重要指標「人機比」來觀察，小型企業人機比只達到1:0.7；也就是說，小型企業平均每10位員工，只有用到7台電腦。

這個比例與《e天下》雜誌2003年的「中小企業e化大調查」（有納入中型企業）相較，中小企業的人機比已達1:0.9。企業之間的數位落差，確實可以從這裡得到印證。



小企業不想e，真的因為沒需求？

小型企業為何不想e？

參與本次問卷調查的無e化小型企業中，60%的理由，都是因為「沒有實際需求」。

然而，小型企業真的沒有e化需求嗎？

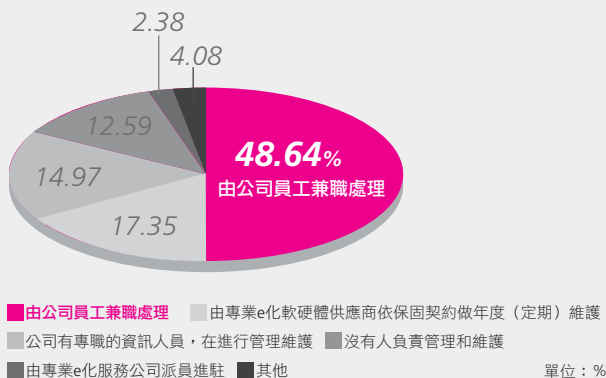
可以預見的是，將來中、大型企業逐漸完成e化，必定逐漸把e化供應鏈延伸到

小型企業。但對於處於供應鏈末端的小企業而言，彷彿就像「溫水中的青蛙」一樣，還沒察覺潛在的危機已經愈演愈烈。

以全球最大零售商沃爾瑪（Wal-Mart）在今年發起的RFID（無線射頻辨識，一種透過無線電波傳輸自動辨識貨物的技術）計畫為例，到了2006年，台灣的企業如果想和沃爾瑪做生意，貨物的

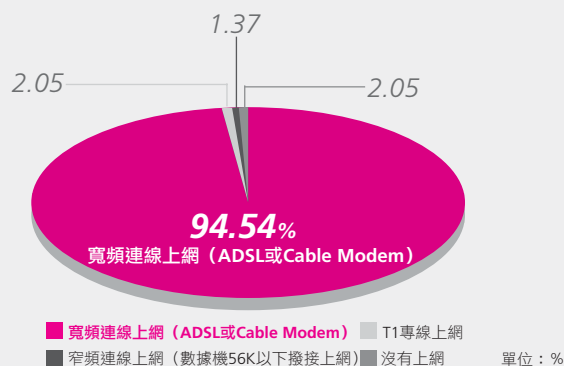
● 校長兼撞鐘！近半數小企業內部資訊軟硬體維護，是由員工兼職處理

目前貴公司的資訊系統是由誰負責管理和維護？



● 有上網的小企業，超過9成是用寬頻

目前貴公司如何連結網際網路？



箱子如果沒有貼上RFID系統標籤，就要被罰錢，將來可能甚至別想接到訂單。

「像RFID，產業常常都會大喊『狼來了』，但是台灣許多小企業主就愛賭「狼不會來」！想要先觀望看看；當狼真的來了，就是死給你看。」鼎新電腦副總裁林隆潤就形容。

然而，太多生硬的e化專有名詞，確實經常讓有心e化的小企業主感到卻步。專家學者皆認為，「e化」這個專業字眼，對於現階段講求「實用主義」的小型企業而言，確實有點太虛無飄渺。

台灣科技大學資管系教授盧希鵬就認為：「台灣資訊廠商在跟企業主溝通e化時，往往不講它的實用性，反而過於強調系統功能，喜歡把e化講得很複雜，什麼ERP、CRM、模組化，難怪企業主都會想：『我做這個到底要幹嘛？』」

最成功的小企業e化：樂透彩簽注站

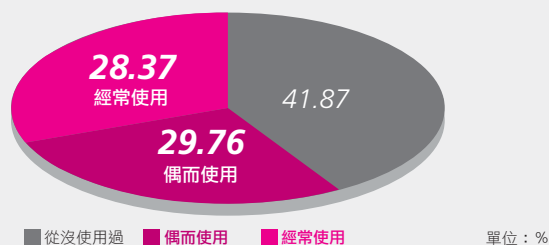
盧希鵬也指出，目前台灣小企業e化最成功的例子，就是現在遍佈全台的樂透彩簽注站。「觸控式系統一裝好、再牽一條寬頻線接起來，台灣幾千個小店家就和台北銀行連線，做起電子商務了！」他自我挖苦地說，好險台北銀行沒有請教授去跟這些店家演講這是什麼e化系統，「要不然他們可能會嚇到反而都不會用了。」

事實上，就像一、兩個人經營的樂透簽注站，能夠有效處理這麼多彩券，e化所帶來的高作業效率，確實成為人力不足的小型企業做e化的最大誘因。在本次調查中，77%的小型企業做e化，最重要的目的就在提升作業效率；其次，就是提升競爭力和開拓外部的市場和商機。

然而，小型企業想做e化並不容易，「沒人、沒錢」是他們遇到最大的困難。調查數字顯示，有

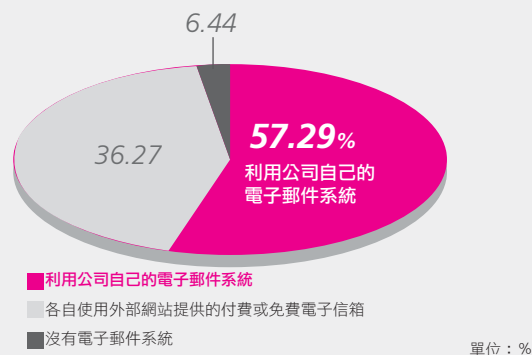
近6成小企業用過即時通訊軟體

貴公司是否有使用即時通訊軟體（如：MSN Messenger、Yahoo! Messenger、ICQ等），進行公司內部溝通，或是與客戶進行聯絡？



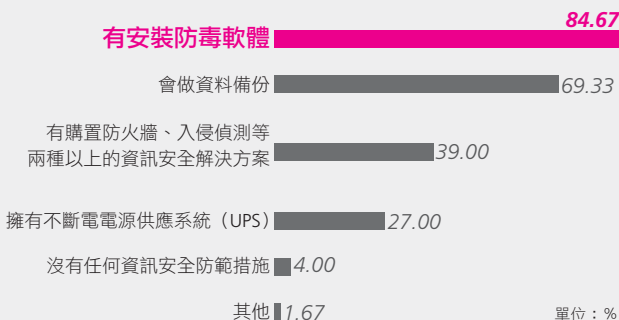
近6成的小企業擁有自己的電子郵件系統

貴公司目前是否有使用電子郵件，進行溝通或聯絡？



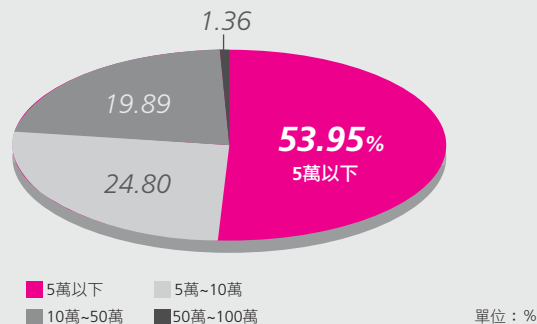
維護資訊安全，超過8成的小企業是用防毒軟體

貴公司如何維護公司電腦的資訊安全？（可複選）

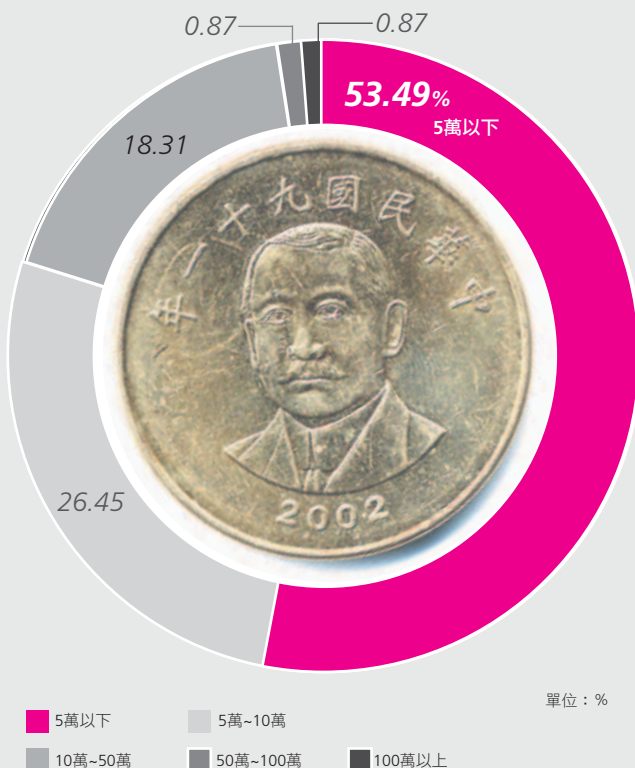


●半數小企業過去3年的資訊支出不超過5萬，今年資訊預算也在5萬以下

貴公司過去3年中，平均每年的資訊預算
(含電腦軟硬體及系統開發)？



未來一年內，貴公司計畫投資多少資訊預算？(單選)



40%的公司苦無專業資訊技術人員，還有近3成則認為經費不足，已成為e化最大障礙之一。

對於凡事習慣「校長兼撞鐘」的小企業而言，近半數小企業內部資訊軟硬體的維護，是由員工兼職處理。

e世代進入職場，有助解決資訊人力

事實上，當科技工具開始走向簡易的人性化操作介面，加上出生於「PC世代」的「六、七年級」，已經逐漸進入社會工作，沒有專業人員的問題，將部份獲得解決。本次調查就指出，小型企業員工的e化能力開始全面提昇，將近40%的小型企業認為自家資訊人員和其他員工，都已經充分具備e化能力。

經營「伊卡島電子賀卡」網站負責人王聰霖的母親林友蘭，就是很好的例子。雖然已經接近退休年紀，林友蘭直到今天還到公司幫忙掌管客服部門。因為工作需要，讓自己不得不學習提昇電腦能力。「我母親可能是台灣最會電腦的『歐巴桑』！」王聰霖開玩笑地說。

台灣網路環境逐漸成熟，對於小企業進行e化也是一大利多。在本次受訪的小型企業中，已經近6成擁有自己的電子郵件系統。

近年來，普及率快速成長的即時通訊軟體，也逐漸滲入到企業的應用，有近6成的小企業使用過，並運用在進行內部溝通，或客戶聯絡。

從事代償業務諮詢的「代償e家族」負責人鄭美芳，就除了手機號碼之外，還一口氣把自己在MSN Messenger、Yahoo!即時通的聯絡方式，全部放在自家網站上，讓客戶可以在網路上隨時找到她，幫助成交速度。「常常晚上11點多了，還會傳來叮咚叮咚（即時通的呼叫聲）！」她認為，雖然工作時間看似拉長，但確實省下許多自

已找客戶的時間和成本。

免費即時通訊，取代視訊會議

另一個值得注意的現象是，免費下載的即時通訊軟體，正在慢慢取代相對昂貴的視訊會議設備。在本次調查中，視訊會議就名列小企業未來「最不想建置」的名單第一名。

對於小型企業主而言，對於e化的投資預算，比較起來，一直是排名在其他的投資之後。

值得注意的是，在過去3年，有半數小型企業的資訊支出，不超過5萬。今年的資訊預算也並沒有提高，依舊在5萬以下的低水準。

不過，台灣小型企業向來沒有編列年度預算的習慣，寰訊科技資深協理高煌陽就認為，相對於中大型企業，小企業的e化支出，對於景氣有更立即的反應。「如果外在景氣持續回升，讓訂單多到來不及處理，小企業主就會想要更快導入e化，來幫忙解決人力不足的問題，」他表示。

e化服務「自來水化」，企業興趣缺缺

經濟部中小企業處也在試圖幫忙小型企業，解決e化經費不足的問題。中小企業處近來積極徵召國內的資訊服務廠商，以租賃軟硬體的方式，讓小型企業擁有企業辦公室e化軟硬體維護和升級的服務，並按照每月使用程度付費。

不過，在本次調查中顯示，小企業主似乎不太領情，只有27.6%表示願意。中小企業處知識資訊組組長何晉滄認為，軟硬體租賃方案確實能帶給小企業e化成本的節省，「可能我們宣導的還不夠吧？讓小企業主誤認為，是政府要賺他們的錢！」他表示。

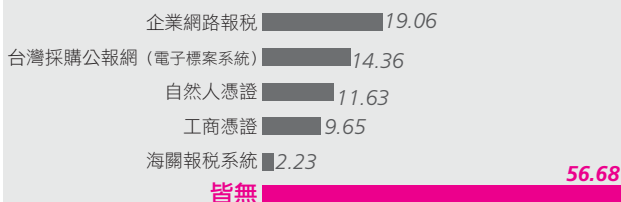
不過，調查中另一個數字卻值得政府正視。有將近6成的小型企業，從未使用過政府提供的電

子化服務。「代表這幾年來台灣e政府推行的e服務，往往只考慮到政府單位人員處理速度，而沒有注意到企業主使用的方便性，」資策會資深經理周樹林說。

台灣小型企業的美麗與哀愁，在本次調查中顯露無遺。未來，這群「螞蟥雄兵」能不能再次成為下一波數位台灣飆升的動力，還有待政府、資服業者和小企業主們共同努力。

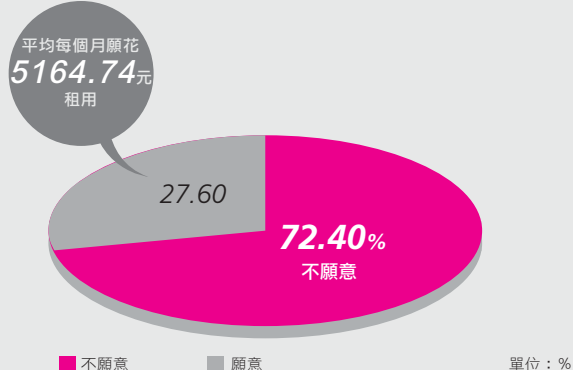
● 政府提供的電子化服務，近6成企業沒用過

貴公司有使用過下列由政府提供的電子化服務？(可複選)



● 只有27.6%的小企業願意採用「按量計費」的企業辦公室e化軟硬體租賃服務

如果有廠商願意提供辦公室e化軟硬體維護和升級的服務，並按照貴公司每個月的使用程度「按量計費」，您願意嗎？如果願意的話，您願意每月花多少錢租用？(單選)



讓產品說故事，一定賣

蒐集地方耆老典故，讓魚在網站上說故事；
寫網路小說變保養品專家，乾脆上網開店。
運用知識為商品加值，小成本也能開創大商機。

撰文－高宜凡

面對全球化的競爭，台灣科技業近年來不斷求新求變，有的轉做高附加價值產品，希望脫離代工的宿命，有的砸錢拚研發，為的只是擁有別人搶不走的競爭利基。

大企業都如此拚命，更何況向來代表台灣經濟活力的中小企業。

靠海的東港小鎮裡，一位剛退伍的「七年級」男生，用一個人的網路商店，幫傳統魚家把黑鮪魚賣到台北圓山飯店。

鏡頭轉到古都台南，愛幻想的「六年級」女生，從一本小網路說獲取創業知識，網站一天吸引來30萬人潮。

另一位在高雄跑業務的「六年級」男生，則耐心地養了9年的資料庫，幫6人小公司在半年內賺進200萬。

這些e世代的「迷你頭家」們，比以前的傳統創業者更懂得運用科技，也為自己的小企業，建立出獨特的競爭力。

上網銷售，商機更多元

上網登入全世界，是小企業運用科技變身的第一招。

根據資策會電子商務研究所在2004年年底進行的調查數據顯示，台灣企業的連網率已經高達

81.1%，超過三分之一的公司設有自家網站。即使是財務能力不高的小企業，也有超過2成搭上這部電子商務列車，打算搶攻台灣一年近500億的B2C市場。

資策會電子商務研究所副規劃師鄭仁富觀察：「其實還有很多網路創業行為，是調查裡所看不到的。」例如上網買賣的個體戶、未申請公司行號的虛擬店家等都是。因此，台灣整體網路創業的規模，絕對比調查數據中所見的更大。曾經歷過國內第一波網路風潮的「網勁科技」副總經理劉彥婷，也以過來人的經驗回憶道：「那時候，不管哪一種業者，幾乎都想上網和全世界見面。」

透過網際網路，即使是鄉下「柑仔店」（雜貨店）的商品也可以賣到大都市。例如創立「潔西卡部屋」的唐乙仁，便是藉由網路傳播並銷售保養品，還為曾瀕臨倒閉的老品牌「丸竹」，找到第二春。

網路結合實體，更能發揮虛實整合的加乘力量。像是一度排斥繼承家業的潘榮宗，最後卻以網路商店「東港三寶宅配網」，為家裡帶來一年250萬元的網路訂單，而潘家在漁市累積20年的經驗與人脈，更成了「東港三寶宅配網」背後強大的經營資源。

負責Yahoo!奇摩開店服務的劉彥婷估計，在總店數超過500家的Yahoo!奇摩商城裡，便有近6成是已擁有實體店面，若再加上設有公司行號的貿易商，比例更高達9成。

販售知識，發掘產品利基

第二招，是善用本身特有知識，開發出具區隔性的產品。

時下電子商城所提供的配備，已讓網路頭家們降低摸索時的困難，負責Hinet商城的中華電信企業客戶處副管理師楊長政形容：「我們要讓客戶只用一隻手，就能顧好自己的網路商店，而不必多請一個人。」但他同時強調，在這種資金門檻不高的情況下，真正的門檻反而在於店家本身的知識力。

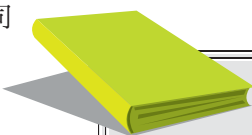
劉彥婷也建議：「**創業者應該經營自己最喜歡、最專長的商品，不能看市場流行什麼就賣什麼。**」而這些對商品的知識，就是公司的競爭力所在。

例如，「東港三寶宅配網」負責人潘榮宗就到處蒐集關於東港特產的典故，以強化網站裡商品的故事性與豐富感，甚至還附上生鮮食材的處理技巧與料理方法，讓「東港三寶宅配網」的內容更具區隔性，藉以吸引顧客。唐乙仁也在尋找小說素材的過程中，吸收到大量的保養品知識，並將這些資源置入網站內容與會員電子報，甚至開發出

自有品牌。

知識的另一層意涵，也代表了「創新」，創業者如果能找出尚未被滿足的市場，累積具有利基的知識型商品，也是另外一道創業法門。例如在業務工作中發覺人事資料搜尋潛力的張碧林，他所成立的「亞育資訊」，就是耐心地養了9年「Memo人事資源網」資料庫、開站測試兩年後才收費，果然立刻為公司帶來200萬元收入。他強調：「我們的利基正在於，可以讓客戶在最短時間內，找到想要的東西。」精準度比一般搜尋引擎更高。

這些迷你頭家們的創業故事，或許每天都發生在你我的周遭，但是，他們所使用的可不是傳統方法，而是更懂得善用科技工具、並以知識為商品做區隔，讓傳統的小型企業也能進化，邁向新境界。



小企業變身大法

1.上網登入全世界：

台灣整體企業連網率達81.1%，超過三分之一的公司設有網站，小企業也可藉此搶攻國內一年近500億的B2C市場，讓鄉下「柑仔店」的商品賣到大都市。此外，網路結合實體，也能發揮虛實整合的加乘力量。

2.善用知識，建立產品區隔：

創業者應專攻本身最喜歡、最擅長的項目，讓這些商品知識成為自己的核心競爭力，或找出未被滿足的市場路線，開發具有利基的知識型商品。

● 東港三寶宅配網

線上賣海產，連Yahoo！也挖角

撰文－高宜凡 攝影－周致

一樣賣黑鮪魚，但什麼樣的網路店家，可以憑著一己之力，賣贏漁會的官方網站，締造單季200萬元的營業額，更讓全台最大入口網站Yahoo!奇摩遠赴東港挖角，作為今年黑鮪魚季迎戰PChome購物的秘密武器呢？

成立不到1年的「東港三寶宅配網」（三寶是指黑鮪魚、櫻花蝦、烏魚子），就有這麼大的魅力。為這家電子商店操盤的潘榮宗，是目前整個Yahoo!奇摩商城裡，少數的「七年級」負責人。

靠海為生的東港，鎮上有40%的居民從事漁業，每年5～8月的黑鮪魚旺季，大量的觀光客、老饕、訂單等，全在這時湧入東港。

潘家是東港魚市裡的盤商「磐鼎實業」，15年前家樂福量販店進入國內時，就是由磐鼎負責供應生鮮食材。然而，魚市生意終究是上一代所創下的事業，潘榮宗想要走出自己的路，「說真的，我以前還不太想賣魚哩！」他不好意思地說。

在這種抗拒心態下，潘榮宗退伍後，曾對未來感到迷惘。在父親潘文鴻的建議下，他開始試著架設網站，幫家裡的事業尋找新的線上通路。潘文鴻談到：「雖然我們已經有大賣場的生意，但我還是希望，他能經營出自己的東西。」而潘家

在魚市累積20年的經驗，便成為潘榮宗經營電子商務的最大資源，可以拿到更經濟的進貨價與更多樣的產品部位。2004年1月，潘榮宗花了10萬元，用套裝軟體架設「黑鮪魚購物網站」，但初期流量與訂單卻一直不如預期。

讓魚說故事

2004年9月，潘榮宗加入Yahoo!奇摩，開設「東港三寶宅配網」。為了替網站增色，潘榮宗開始試著增加產品的敘述與故事，到處請教鎮上的耆老及魚市業者，蒐集各種特產的來源典故、料理方法與注意事項等，不僅使自家網站與同業有所區隔，也讓網友在瀏覽時留下有趣的印象。

現在進入「東港三寶宅配網」，不僅看得到黑鮪魚、櫻花蝦、烏魚子等知名特產的商品解說，甚至還能知道東港傳統糕點「雙糕潤」的由來。在網站上這樣介紹著：「雙糕潤又名『雙哥論』（台語），昔日有兩位哥哥碰到妹妹出嫁，為了讓妹妹風光出嫁，在婚禮上讓親朋好友品嚐不一樣的糕點，於是利用家中生糯米，用搗器搗成米漿，再以選篩器具過濾等。若有機會來東港製作雙糕潤的地方，

「東港三寶宅配網」小檔案

- 負責人 潘榮宗
- 員工人數 1位（含磐鼎實業則為8位）
- 2004年營業額 約250萬元
- 主要營業項目 東港地方特產，包括黑鮪魚、櫻花蝦、烏魚子等。
- 網址 <http://www.otoro888.com.tw>
- 經營特色 幫產品找典故、說故事。



保證讓您體驗古早方法製作、手工細膩的用心與淳樸。」

果然，去年夏季的黑鮪魚季，站上的訂單爆量增加，曾有單日訂單超過30張的盛況，該季業績更突破200萬元，表現甚至超越漁會官方網站。而這樣亮眼的表現，也吸引到Yahoo!奇摩的注意，開始對潘榮宗進行挖角，打算在今年的黑鮪魚季大展身手，用「東港三寶宅配網」迎戰另一家電子商城PChome。

雖然加入Yahoo!奇摩時已過旺季，但東港三寶單月業績仍在4個月內，從3萬元成長到近20萬，表現超乎預期。

即使貼錢，也要體貼顧客

貼心服務是潘榮宗另一項經營秘訣。

他觀察，買黑鮪魚的客人，很多是老饕，消費力不是問題，對商品要求卻很高。因此，店家的專業知識得夠豐富，才能耐得住客人的測試，而這正是從小耳濡目染的他所具備的。過去曾有位住士林的小姐打電話來，問了半天的料理作法與處理細節，一度讓他煩不勝煩，但問完後卻爽快地下下了10萬元的訂單。



潘榮宗架設網站幫家裡的魚貨事業開拓線上通路，闖出自己的一片天，連Yahoo!奇摩都邀請他的「東港三寶宅配網」迎戰PChome。

除了用專業回答客人，潘榮宗也盡可能地達成顧客的期望。他回憶，有一次某位熟客一大早6點來電，要求當天中午前配送20斤黑鮪魚到圓山飯店。潘榮宗特地拜託物流公司在時限內趕到，讓黑鮪魚及時送達飯店，並立即交由師傅現場處理、分盤，不僅讓宴客們觀賞了一場美食秀，也為這位客人做足面子。潘榮宗笑著說：「如果和宅配公司沒交情的話，可能就接不到這筆訂單了。」

另外，曾有位住台北土城的小姐打

來，希望買鮪魚的「血合肉」（俗稱黑肉）。潘榮宗解釋：「這種部位市面很難買到，因為一旦這樣切，價格就掉了90%，沒有人會單賣這塊，」但對方卻表示，希望用這塊肉來治療家裡患氣喘的小孩，禁不住對方的請託，潘榮宗在魚市前後找了兩天，才總算找到貨源，達成交易。「雖然這筆交易賠了4,000多元，但我還是認為值得。」

透過網路開店的方式，像潘榮宗這樣的「七年級」，也能幫傳統漁家在線上挖掘到無限商機。■

● 潔西卡部屋

「暗戀」創業，1個月就回本

撰文－高宜凡 攝影－周致

一個網站如何能在一開站，瀏覽人次就突破30萬、締造單月50萬元業績，甚至讓許多人轉為顧客與死忠的會員？

這一切，都是由一本小說帶來的知識。

外表文靜的唐乙仁，愛看小說、愛幻想、喜歡可愛的東西。她大學念的是資訊管理、當過3年的電腦老師，會寫程式、架系統，甚至還是網站「潔西卡部屋」的負責人。

2001年底，唐乙仁出於好玩的心態，在女性主題網站「104 beauty」裡，發表了一篇連載小說《暗戀》。書中女主角喜歡的男生是位保養品研發人員，她每天都會故意用不同的保養品問題，來接近對方。

由於唐乙仁本身並非專業背景，當這部小說寫到一半時，就發覺寫不下去了；面臨網友們的殷殷催促，她只好公開徵求網友們的意見。想不到，許多網友都熱情地為小說中的女主角跨刀，接力地想出下一組問題與答案，終於幫她完成小說的下半部。唐乙仁覺得：「很多女生在成長過

程裡，都有暗戀的經驗，因此都很想協助書裡的女主角。」

雖然小說結局以淒美收場，女主角始終未曾說出自己的心意，但唐乙仁卻在這3個多月裡，培養出一群擁護者，也吸收了豐富的保養品知識，結識許多專業的研發人員。這些，開始觸動她創業的念頭。「這個經歷不但讓我獲得知識，也累積了人脈，」她說。

半年後，唐乙仁找了兩個朋友，一起創立「潔西卡部屋」，販售自創品牌保養品。

由於本身具有資訊背景，因此，各種程式與系統，幾乎都由唐乙仁一手搞定，省下不少建置成本，包括開站的軟硬體及進貨資金，只花了5萬多。日後，當公司需要新的e化系統時，也能藉助她的專長及人脈來省錢。「如果沒時間自己寫，我就先把程式架構想好，再請熟人接案完成，這樣開銷也可以低些，」她說。

在網站開站初期，為了打知名度，大夥決定先以「丸竹」商品作主打。丸竹化工成立於日據

「潔西卡部屋」小檔案

負責人	唐乙仁
員工人數	4位
2004年營業額	http://www.jessicahouse.com
主要營業項目	約300萬元
網址	丸竹與自創品牌的保養品
經營特色	從寫小說過程中獲取創業知識，並將保養品知識帶入網站與電子報。



時，生產的香皂、蜜粉、乳液等，不但是台灣阿嬤們早期的熱門保養品，也是唐乙仁從小用到大的品牌，但在「潔西卡部屋」成立時，丸竹卻瀕臨倒閉。

第一個月就回本

為拯救丸竹，潔西卡部屋在站上陳述丸竹的歷史與人物故事，塑造一個「丸竹婆婆」的可愛肖像，用故事性的手法吸引網友，果然，開站當天便吸引了大量人氣，不僅瀏覽量突破30萬人次，一度還因伺服器無法負荷而關閉。結果，第一個月就吸引5,000位會員加

入，業績突破20萬元。唐乙仁笑著說：「我們可以說第一個月就回本了。」而丸竹的故事不僅吸引104 beauty的書迷，甚至還有許多熱心網友，主動將訊息宣傳到各大BBS版上。

丸竹打響名氣後，唐乙仁再接再連成立3個自創品牌的產品館，單月業績一度衝上50萬元，銷售範圍遍及美、加、澳洲及英國等。甚至舉行限時限量特賣會時，還發生過商品歸零後，卻還有人繼續搶購，導致商品件數呈負數的烏龍狀況。

發行量高達兩萬份的電子報，也是「潔西卡部屋」的行銷利器。



唐乙仁本來是在網路上連載小說，沒想到卻意外帶來保養品的創業契機。

除了產品圖片之外，「潔西卡部屋」電子報裡還會提供產品的來源、典故、使用方法與注意事項等，不同於樣版式的產品型錄。對此，唐乙仁解釋：「我們希望能給會員一些專業的知識，不用太深入、太專業，但是，電子報的內容，卻可以因此更浪漫、更人性化一點。」

為了強化會員互動，「潔西卡部屋」特別提供「一對多」方式的留言版，開站之初還對發言者提供小贈品。會員互

相熟稔後，不但會互相湊單以節省運費，也為公司製造團購的商機，甚至還會熱心地在討論區幫忙回答問題。唐乙仁強調：「像我們這種小公司，最需要的就是會員的凝聚力！」

歸納唐乙仁兩年來的創業經歷，起於一本網路小說所帶來的專業知識，而她也善用這些知識，將它們帶入網站與電子報裡，並以自己的資訊專長，為公司降低成本，為「潔西卡部屋」塑造出獨特的生存利基。



● 亞育資訊

查人事資料，月入80萬

撰文－高宜凡 攝影－周致

余政憲出身南亞塑膠、還當過長庚醫院的院長秘書？張忠謀有過46種不同的頭銜？這些有趣的人事資料，在「亞育資訊」的「Memo人事資源網」上，都可以找到。

業務出身的張碧林，由於工作需要，經常得上網搜尋客戶資料，了解對方的經歷及公司背景。他發現搜尋人事資料的確有需求，卻沒人對此進行開發。他認為，可以把這些資料彙整加以條理化，方便人家來查詢。

從1995年用Access軟體鍵入第一筆資料後，張碧林一直等到2002年7月，才正式成立亞育資訊。初期開放網友試用，站上專門提供人事異動資料，可從人名、公司、業種、職銜等路徑進行搜尋，例如鍵入「施振榮」，會出現32筆資料，鍵入「宏碁」，則會找出宏碁集團與宏碁公司兩個類別、共8頁的資料。

測試兩年後，去年7月，亞育開始對使用者收費，網友加入會員就能搜尋；首頁10筆資料免費，自第二頁起開始每頁計價5元，也提供年費制、團體會員等折扣方案。短短半年時間，目前

亞育已累積兩萬多名會員，單月營業額最高曾達80萬元。張碧林觀察，目前使用者以業務員、學生等居多，甚至還有不少投資人與媒體記者。

因此，他計畫以後也將針對不同族群，設置更客製化的服務。

養資料庫，9年餵出130萬筆

想做資料庫的人，最大困擾就在如何累積資料庫，以及接下來的分類、整理。亞育在這兩方面，都有自己的一套。

如何養大資料庫？亞育定期收集公家單位發佈的公報，民間企業則由員工定期蒐錄，範圍遍及200多種報紙、刊物。養了將近9年，亞育已累積130萬筆人事資料，內容依工商企業、金融機構、政府黨政、公會團體等9大類區分，最早能查到民國元年，平均每天新增300筆可用資料。

資料驗證更是一門學問。張碧林苦笑：「做了後，才知道工程浩大。」由於蒐集來的資料格式不一，雷同的人名、不同文字敘述、如何歸類等，都摸索許久。即便成語「張臂迎新」，卻可能被誤解為「張臂迎，新任某職務」。對此，亞育將資料建檔流程重新分配，把前端的資料篩選與後端的校對，交由有經驗的幹部把關，中間的輸入才委派工讀生，以降低生手誤判的情形。

張碧林強調：「在網路上經營，專業度一定要夠！」亞育的資料一定得比搜尋引擎更精準、更詳細，才會有競爭力。



業務出身的張碧林，經常得上網搜尋客戶資料，因而發現「提供人事資料查詢」這塊線上商機處女地。

「亞育資訊」小檔案

負責人	張碧林
員工人數	6位
2004年營業額	http://www.memo.com.tw
主要營業項目	219萬元（7月開始收費）
網址	人事異動資料庫
經營特色	建立整合性的人事資料庫

坐・臥・伸・展
無拘無束，就像在家一樣



進入華航新商務艙—**尊爵華夏艙** 全新挑高客艙空間，每張椅距寬達 60 吋，最能滿足您在漫長旅程中想放鬆舒展的渴望。除了寬敞，艙內採用真皮座椅、多段式電動調控系統及 Airbag 可充氣座墊，讓您或坐、或臥、或伸展，都能感受到百分之百的舒適與放鬆。當然，再加上尊爵華夏艙為您提供的個人電視及 AVOD 娛樂系統，你的一趟空中之旅，不僅舒適，絕對完美！



快速回應、創意服務， 過客變熟客

用網路電話即時接收國外客戶意見，即時修正調整；
網路預約掛號成功，系統立刻發送手機簡訊通知。
用科技貼心服務，
讓商品成為網站與線上顧客的定情物。

撰文－高宜凡

根據經濟部中小企業處的調查顯示，台灣每年新成立公司超過10萬家，但能存活超過3年的，卻不到四分之一。這個數據透露了什麼訊息？

在許多條件的加持之下，例如網路開店、創業貸款等，的確使創業變得愈來愈容易；但是，等到店面開張後，如何吸引顧客走進來、掏腰包、甚至不斷回流，成為忠實顧客等，往往才令創業者頭疼。

「如果沒人氣，那就好像把店開在龜山島一樣。」負責Yahoo!奇摩開店服務已有3年時間的「網勁科技」副總經理劉彥婷分析，如何把過路客變成熟客、讓顧客感到喜歡，才是網路賣家們能否存活的最大挑戰。即使流量最高、店家數多達500家的Yahoo!奇摩商城，每年也會自然淘汰掉一半的店家。

為了籠絡客人的心，「小新的吉他館」甘願背負高達上百萬元的庫存，以提高配送的速度。「加祐機械」不惜以每片3,000美元的成本，請美

國的顧問公司拍攝產品影片。「楊氏全人健康網」也用網路掛號的預約服務，化解消費者看診時的心防。

他們用的是怎麼樣的創意服務，可以讓客戶愛死自己、甘願一來再來呢？

快速回應，即時服務

價格與服務，是消費者購物時不變的兩大考量，但若能再加快服務的流程，以及快速回應顧客需求的能力，更能提高自己在客戶心中的採購順位。

這種快速反應的能力，向來少不了科技的力量輔助。負責Hinet商城的中華電信數據通信企業客戶處副管理師楊長政提出：「除了開源節流之外，e化的好處更在於，能與客戶更快速地溝通。」

例如以網路為銷售管道的「小新的吉他館」，為了擺脫同業的低價競爭，店長曾惠新不惜背負上百萬元的庫存壓力，以提高配送速度作為訴求

接連打出「48小時送貨到府」、「台北縣市半日配」等服務，讓原本長達一個禮拜的網路訂單配送期，大幅縮短到兩天內。

地處鄉間的「加祐機械」，也早在2003年網路電話尚未風行前，就為工廠辦公室裝設VoIP網路電話，讓台灣的工廠能更快地接收遠端國外客戶的訊息，立即對生產線做修正與調整，處理顧客的要求。

專攻減重領域的「楊氏全人健康網」，則是透過網路預約掛號的機制，化解患者看診前的疑慮，預約成功後，系統便會發送手機簡訊通知，大幅加速了傳統以電話預約的流程。此外，楊氏也利用入口網站上的家族版，提供會員間抒發心情的天地，並規定診所每位醫師，每週一到週五都得排班，上線為客戶解答。

看得到、也摸得著

接著，商家還得想辦法讓客人看得到、摸得到，甚至親自體驗一番，讓商品直接與顧客對話。

以網路商店為例，許多半途而廢的交易，多半出於對網路交易的不信任，讓消費者感到猶豫，因此錯過成交的黃金時刻。

對此，小新的吉他館不僅提供「免費試彈、不滿意無條件換貨」的服務保證，讓網路下單的消費者也有試用、反悔的權利。最近更打算開設實體店面，進一步博取顧客的信賴。

楊氏全人健康網去年起，也開始把商品推廣到知名連鎖通路，如屈臣氏、康是美、7-Eleven

等，增加客戶採購時的方便度。

對於指定到店取貨的網路客戶，楊氏的e化系統也會在貨物送達後發送簡訊，體貼地通知客戶已可取貨。

常跟國外客戶來往的加祐機械，為了打破地理因素的限制，想辦法讓客戶更瞭解產品的實際輪廓與運作的方式，特地從美國邀來顧問公司，拍攝產品的DVD教學影片，以取代過去僅能夠以型錄為顧客解說的模式。今後，加祐機械更打算在網路上放入每一項產品的影片檔，提供客戶隨時下載。

創業或許不再是難事，但相對地，開門後面對客人，才是創業者最大的生存考驗。

想讓客戶愛死你，除了要有貼心又快速的服務之外，還得具備即時回應客戶聲音的能力，在最短時間內為顧客排疑解難，並且讓客戶親身感受到商品的魅力。



怎麼讓客戶愛死你？

1. 快速回應的能力：

在最短時間內幫客戶解答疑難，一旦聽到顧客的聲音與意見，可以立即幫其改善問題，讓客戶感到被尊重。

2. 看得到、也摸得著：

除了讓客人看到商品，也要能讓他們摸得到，有親身體驗、免費試用的機會。對網路商家來說，若能搭配實體通路，也能加強顧客的消費信心。

● 楊氏全人健康網

讓顧客用網路預約窈窕身材

撰文－高宜凡 攝影－周致

想看減肥，不必再遮遮掩掩了，用網路就可以預約看診、與營養師線上對談，甚至還可以到家族社群裡，向前輩們請教一番。

成年不到兩年、只有5位員工的「楊氏全人健康網」，在網路上招募10萬名會員，用預約機制化解消費者的心防，一年做出近5,000萬業績，甚至還讓網友成了自己的員工。它是如何辦到的？

網路預約，化解顧客心防

專攻減重領域的「楊氏診所」，目前在全省擁有5家分院，創辦人楊名權還出過兩本暢銷書，在業界已算小有名氣。

2002年6月，楊名權投入300多萬，規劃旗下連鎖診所的e化系統，把看診程序電腦化，並建立病歷資料庫與CRM（顧客關係管理）系統等。至於2003年中創立的「楊氏全人健康網」，則是楊氏診所自營的電子商城，

除了看診e化，楊氏也體貼地為患者著想，在網上提供預約掛號服務。消費者只要上網留下姓名、電話等，預約成功後系統便會發送手機簡訊通知；假如超過看診時間，系統也會發簡訊提

醒。這不僅為公司省下人力與電話費，也顧及客人的隱私與便利性。

擔任公司e化推手的楊氏全人健康網總經理朱德隆觀察：「很多人想看診減肥，卻不敢出門。」有一次，他幫忙接聽客服電話，接到一位住雲林的小姐來電，說著說著卻在電話那頭哭了起來，向他傾吐內心的苦悶。「這些人的心裡，其實是很自卑的，」他說。

楊名權也表示，很多人在上門求診前，都會先透過網路調查一番，甚至託人實地勘查；而網路掛號的功能，正好能化解他們的疑慮與心防，建立消費信心。「一旦這些理性的消費者認同你，就會成為你忠實的fans！」楊名權說。

此外，楊氏全人健康網還提供測量體質的互動程式，網友按照步驟答完問後題，便可得知自己屬於哪種體質、飲食該如何注意、建議產品有哪些等。

善用社群，醫師排班解答

雖然是學醫，但楊名權很早就知道必須善用網路，用這些科技機制服務更多消費者。

「楊氏全人健康網」小檔案

負責人	楊名權
員工人數	5位
2004年營業額	約5,000萬元
主要營業項目	楊氏診所健康食品
網址	http://www.ezcare.com.tw
e化特色	提供網路掛號預約、線上營養師諮詢室，並設立讓會員互動的網路家族。



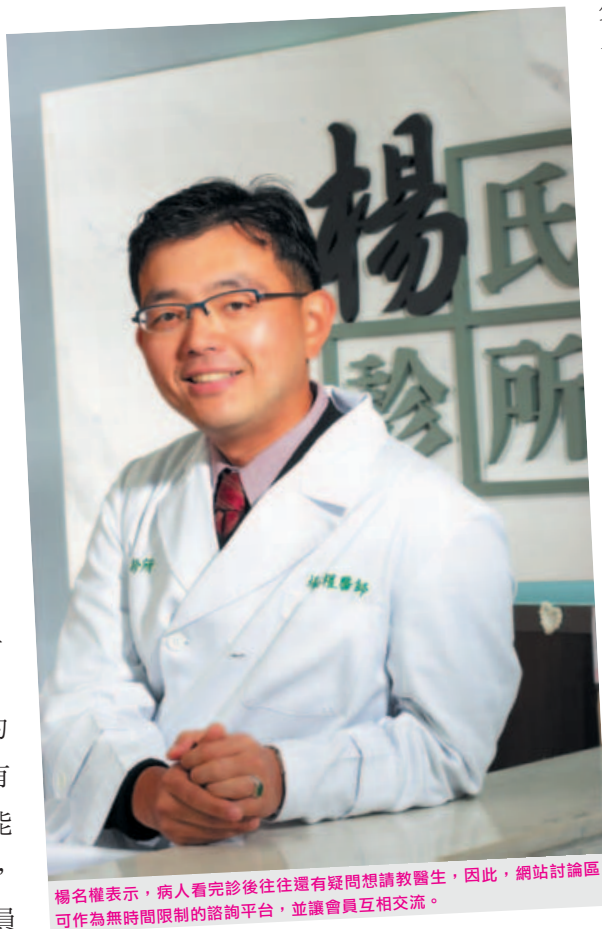
在楊氏還未連鎖化、只有土城1家診所時，楊名權就已在入口網站Yahoo!奇摩設立家族，提供會員互動的天地。而且每週一到週五，診所的醫師都得排班，上線回答會員的疑問。目前，包含診所、家族及商城等三處累積的不重複會員數，已逼近10萬人。

楊名權強調，病人看完診後其實還會有疑問，常會想再找醫生請教，但醫生總不可能24小時跟著病患。因此，善用網站討論區的話，就能使它成為一處沒有時間限制的諮詢平台，還能讓會員互相交流。他透露，最近公司有位客服部的新員工，就是從社群上找來的。

另外，網上還設有專屬的「線上營養師諮詢室」，客戶可以留下問題，由營養師用電子郵件回覆。朱德隆笑著說：「我們的營養師，每天大概都要回200多封信。」

網路行銷，兩週賣出兩萬盒餅乾

不僅內部e化下功夫，楊氏對網路行銷也投入不



少資源，去年便與入口網Yahoo!奇摩合作，加入首頁的時尚及健康頻道，讓公司曝光率大增。

除了網路與診所的銷售管道外，楊氏近年更把商品推廣到時下連鎖通路，如屈臣氏、康是美、7-Eleven等。e化服務也隨之而來，像是指定到便利商店取貨的客戶，貨物送達後，系統便會發送簡訊通知。

不久前，楊氏的蒟蒻餅乾上架到7-Eleven，公司在入口網舉辦趣味問答拉霸遊戲，只要消費者留下資料，便可獲得E-Coupon折扣券，活動兩週間不僅招進6,000多位新會員，餅乾也狂賣超

過兩萬盒。朱德隆驕傲地說：「一般便利商店的餅乾都賣不過50元，而我們99元的蒟蒻餅乾卻可以賣這麼多。」

善用e化系統與網路資源，加上5家實體診所的支援，不僅為楊氏帶來了廣大客源，也因此提高了顧客的忠誠度。誠如楊名權所說：「診所與網路，是讓我們站穩的兩隻腳。」



● 加祐機械

用e-mail一年做1.5億跨國訂單

撰文－蔡耀駿 攝影－周致

在台中縣神岡鄉的小巷弄間，耳邊隆隆作響的機械運作聲，正在為這個中部小鄉鎮傳遞著台灣傳統產業的活力。而這裡，有一家木工機具製造商卻正在擺脫「黑手工業」的刻板印象，善用e化工具開拓全球市場，連家具巨人IKEA也跟它做上300萬美元的生意。

成立才短短4年多的加祐機械，主要以製造切割木料用的各式機具設備為主，屬於木工產業的上游設備商，主要外銷至美國市場。不過，如果打開加祐公司的電子郵件信箱，有著來自各國廠商傳來的e-mail訂單。加祐每年營收都是倍數成長，目前一年營收已經超過1.5億元。

目前，IKEA位在俄羅斯和羅馬尼亞的生產代工廠中，40%以上的木工機具都是掛著加祐自有品牌「HIGH POINT」，向加祐採購的訂單金額，這幾年來就已累積超過300萬美元。

空軍飛官出身的負責人葉元鑫，40歲才創立加祐機械，算是半路出家；不過，他太太黃慧玲的娘家，過去曾是台灣第一家製作木工機具的廠

商。兩個人懷抱著將家業繼續發揚光大的理想，一起投入這個產業。

「台灣廠商的機械製作品質都不差，但過去大都只知道製造，而不懂得去開發市場，」剛從美國拜訪客戶回國的葉元鑫，在還透著一點寒氣的冬天，依舊只穿著一件T恤和牛仔褲，登山靴上還沾著美國雪地上的泥巴。這幾年來，他以這身裝扮，跑遍世界各地參展、拜訪客戶。

葉元鑫可以讓客戶買單的理由，除了產品的技術品質，更重要的是快速反應客戶需求的能力。葉元鑫就經常從美國辦公室打電話給在台灣的廠長，將從市場得來的客戶需求，馬上就在生產線上做出修正。

用網路電話節省國際通話費

不過，這代價可不小。過去加祐機械光是一個月的越洋電話帳單，就要上萬元。一年多前，加祐很先進地在工廠辦公室內裝上VoIP網路電話，

「用這種點對點的網

「加祐機械」小檔案

- 負責人 葉元鑫
- 員工人數 20人（台灣）
- 2004年營業額 新台幣1.5億元
- 主要營業項目 木工機具
- 網址 www.highpointinc.com
- e化特色 將過去傳統的操作說明書，變成操作教學影片放在網站上供客戶下載，並用e-mail接單，降低與客戶溝通的成本。



路電話，電話費都是免費，確實節省相當大的成本。」黃慧玲說。

e化工具帶給加祐的，不僅是成本的降低，連與客戶之間的溝通成本和時間，都大幅縮減。

今年之後，由加祐出品的機具上，將再也看不到厚厚一疊的紙本操作說明書，取而代之的，而是一片DVD教學影片光碟。

「我有一次在Kawasaki（川崎重工，日本重型摩托車品牌）網站上，看到他們為摩托車拍攝動態影片，就靈機一動，想到自家產品也可以這樣做做看，」葉元鑫從美國請來專為機具做市場行銷的顧問公司，到台灣工廠來拍攝產品操作影片，光是一部機具的拍攝費計價，就要3,000美元。葉元鑫指出，將來每項產品的影片都會放在企業網站上，以供客戶可以隨時下載。


「外國人買東西，喜歡能看得到、摸得到，」葉元鑫表示，「客戶先到我們網站上看過產品，再撥通電話或寫封e-mail來，雙方通常只要5分鐘就close the deal（達成交易）。」

加祐對e化的投資毫不吝嗇。前年就花了100萬元購買e化設備，現在包括物料管理、客戶下單紀錄、設計研發，都已全部電腦化。「國外廠商也



T恤、牛仔褲、登山靴，葉元鑫以這身裝扮跑遍世界各地參展、拜訪客戶，還跟家具巨人IKEA做上300萬美元的生意。

都是這樣做的，所以我們都很習慣了，」曾旅居美國多年的葉元鑫夫婦不約而同地說。

加祐的e化投資，正在一張張來自各國的電子訂單中回收。它的創新作法，也正在一點一滴為台灣的木工機械製造業，創造更好的e形象。 

● 小新的吉他館

攻佔Google搜尋結果第一位

撰文－蔡耀駿 攝影－周致

「我兒子有一次拿著一張宅急便的送貨單到我面前說：『媽，你相信這張以後可以變成我的收入嗎？』」這位曾媽媽的兒子，就是現在在網路上小有名氣的「小新的吉他館」負責人曾惠新。

4年前還在學校擔任吉他社社長的曾惠新，一開始只是單純想在網路上分享玩吉他的心得。但後來為了解決租用虛擬主機架站的費用，讓他興起在網路上賣吉他的想法。沒想到這位「七年級」在自家臥房開的一人公司，如今已經讓擺在曾媽媽面前的宅急便訂單，堆得像座小山。

偶像歌手丁文琪也是客戶之一

價格和品質，是曾惠新贏得網路消費者信賴的關鍵。「小新的吉他館」定價比傳統樂器行便宜將近一半，每件吉他又都是他親自試彈確認品質後再上架，因而吸引不少學生、老師上網購買，甚至連新生代流行歌手丁文琪也曾是他的客戶之一。目前曾惠新每個月出貨300～400把吉他，進帳超過50萬。

目前就讀師大研究所的學生王景平，前年就曾買過一把小新的吉他。「吉他通常要親自彈過才知道好不好，在網路上買其實有風險；但看到留言版和BBS上許多網友都有推薦，價格也確實比樂器行便宜，收到感覺品質也還不錯，」他表示。

網路開店看似獲利容易，但由於門檻低，後起的競爭者很容易就可複製相同的經營模式。如果想要持續獲利，其中的「眉角」還是不少。曾惠新就坦言，現在相同性質的吉他銷售網站愈來愈多，並以更低價格來競爭，常常讓他緊張得睡不好覺，日夜都在想如何跑在對手的前頭。

曾惠新靠著自修經營網站，並不斷勇於嘗試新的經營作法。「就是不斷去試，如果發現效果不好也沒關係，再改就好！」在他電腦桌旁的書架上，堆滿了網頁設計和電子商務的書籍，一切都是從做中學。不久前以自己英文名字「comet」推出自有品牌的曾惠新，最近桌上擺的是《品牌22誠～行銷大師談品牌建立法則》，希望能從大量閱讀中吸取品牌經營的Know-How。

「小新的吉他館」小檔案

- 負責人 曾惠新
- 員工人數 3人
- 2004年營業額 新台幣50萬元（單月）
- 主要營業項目 吉他與相關配件、歌本
- 網址 www.gita.idv.tw
- 經營特色 買搜尋引擎關鍵字排序吸引人潮，再以快速送貨和售後服務抓住顧客的心，甩開對手的價格競爭。



攻佔搜尋引擎「吉他」第一位

無論在Google或Yahoo!奇摩的搜尋引擎上鍵入「吉他」二字，排在第一位一定是「小新的吉他館」。曾惠新為了提高自己網站能见度，採取買關鍵字排序的策略，雖然所費不貲，但讓網站累積將近280萬人次的網人潮成績，確實值得。

不過顧客上門，並不代表一定會掏錢買東西。為了甩開對手的價格戰，曾惠新以不斷推出新的服務來應戰。除了提供「免費試彈、不滿意無條件換貨」，來彌補網路消費者無法親自試彈的缺憾；最近還打出「48小時送貨到府」和「台北縣市半日配」的訴求，他說：「很多網友都是衝動型購買，如果要等很久才收到吉他，反而常發生貨已經送到顧客家門口，他們卻反悔不買了。」

然而，要做到這兩項貼心服務，在背後也是付出不少代價。以前網站送貨期長達7天，客戶下單後再跟上游工廠叫貨，幾乎不用背庫存；但現在為了快速供貨，家中就堆了上百萬庫存。「壓力其實很大，幾乎賺的錢還沒看到，馬上就變成貨了，」他苦笑地說，現在買了一套庫存軟體在學，但還是比較習慣以前手寫記錄的方式。

曾惠新也會不定期發電子報給大家，但是以分享吉他常識為主，新商品訊息則放在電子報的最後面。「雖然是在賣吉他，但我不想讓網站太商業化，要不然消費者一直收到促銷的電子信，也會覺得噁心，」曾惠新說，他喜歡以交朋友的方式來做生意。



「小新的吉他館」定價比傳統樂器行便宜將近一半，每件吉他都是曾惠新親自試彈確認品質後再上架，因而吸引不少學生、老師上網購買，連歌手丁文琪也是他的客戶。

今年農曆年前，曾惠新還在自家附近買下一間店面。全部由他一手打理的橘紅色裝潢，彷彿就是將網站搬到現實情境的實體店鋪。「幾乎每天都有人打電話來說想直接來我們這裡看吉他，」雖然很多人認為曾惠新這是在「走回頭路」，但曾惠新卻認為，開設實體店鋪，確實能增加顧客購物的信賴感，也不會再流失客戶。

靠網路科技創業，讓曾惠新嚐到與一般「七年級」不一樣的事業成就感。而不將顧客只當作電腦螢幕前的一筆訂單數字，則是他成功的關鍵。e

4大省錢絕招， 花5萬就能e

據「小型企業e化大調查」顯示，5萬元是多數小企業e化投資上限；然而，市面上的e化解決方案動輒10萬以上，要如何省錢做e化？《e天下》整理出4大省錢絕招，讓迷你頭家們花小錢也能e起來。

撰文－蔡耀駿

——年如果只有5萬元預算，到底能不能幫台灣的小型企業躋身入e化的殿堂呢？

答案是：可能有點勉強！

在本次《e天下》的「小型企業e化大調查」中顯示：5萬元，是多數小型企業未來一年e化投資的上限。但相對於市面上動輒10萬以上的e化解決方案，小型企業想要省錢做e化，並不是件簡單的任務。

不過，小企業主也確實有難言之隱。

「資訊廠商來介紹了一堆號稱功能強大的產品，但是我只想知道，以我公司現在的狀況，需要什麼樣的e化系統來輔助？需要花多少錢？要多久才可以看到效果？」一位在中部從事製造業的小型企業主埋怨地說。雖然他認為，e化是一定要走的路，但心裡卻依舊有一連串的問號。

事實上，複雜的e化專有名詞，是讓小型企業主縮手投資的主因之一。在本次《e天下》的調查中，小型企業最不了解的5大e化建置中，就有2項同時名列最不想建置的e化建置前5名。

再對照小企業未來一年最想建置的e化工具排行

榜，相對可以快速到外在訂單肯定的e化方案，成為小型企業的首選。調查數據顯示，專屬企業網頁和客戶關係管理系統，名列前兩名。

「對於小企業主而言，如果不能帶來訂單，所有的e化都是假的！」台灣科技大學資管系教授盧希鵬也直言，企業是以營利為目的，只要沒有跟客戶訂單有關的企業流程改造，都將被視為是成本。

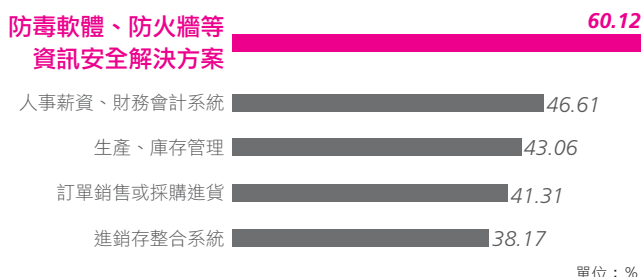
想讓e化變成能為公司帶來獲利的投資，而不是永無止境的成本黑洞，專家建議，企業主應該先從了解企業本身的需求做起。

「不管是哪一種e化工具，小企業主如果想要省錢做e化，應該先檢視一下自己的商業模式，並想好哪一方面最需要e化的幫助。」聚碩科技副總經理王錫兆說。

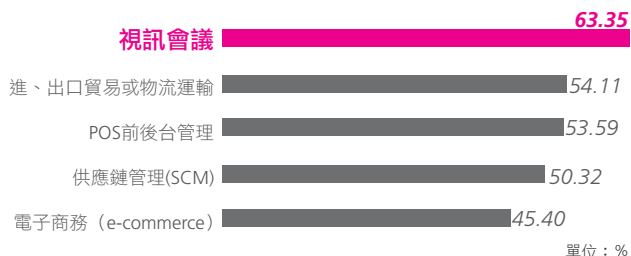
王錫兆也舉例：律師事務所常需要彙整歷年的法律案件，就應該先從知識管理系統著手；製造業重視生產流程的自動化，則可以從生產、庫存管理系統做起。

此外，以分階段來做e化，對於小型企業而言，

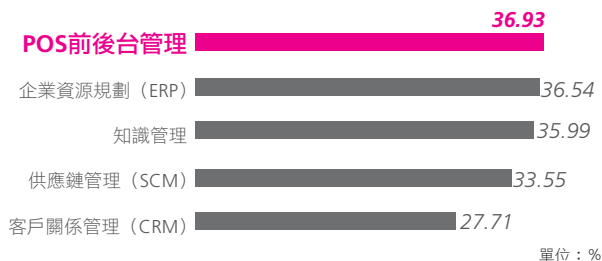
●小企業已經建置的五大e化建置：



●小企業最不想建置的五大e化建置：



●小企業最不了解的五大e化建置：

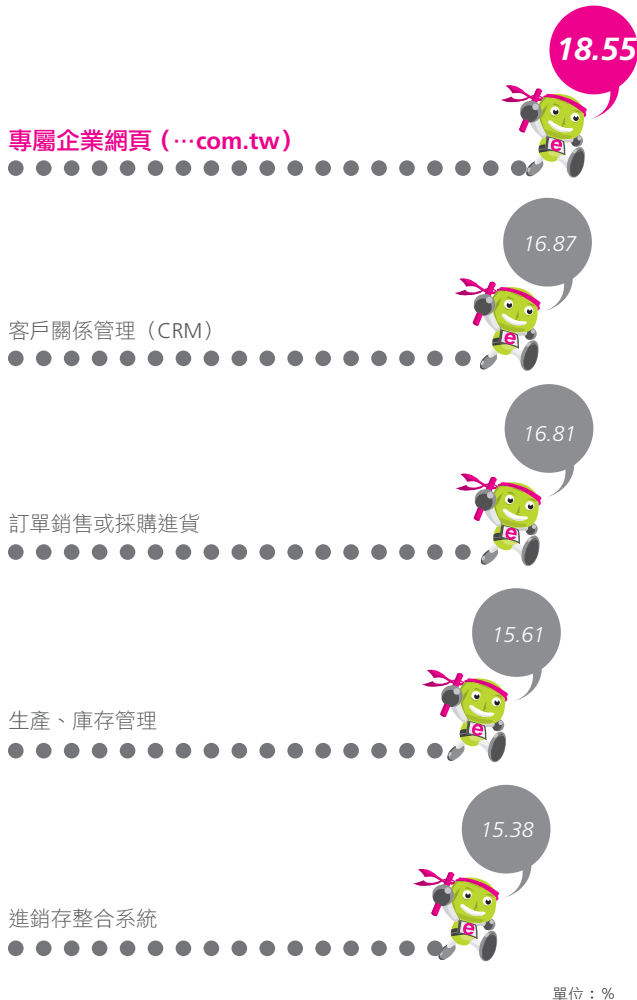


不但可以減少一次投入大量經費，也能有效降低投資風險。

以小型企業未來一年最熱門的e化應用：專屬企業網頁，如果再加上簡單的電子商務應用，5萬元已經綽綽有餘（詳見附表）。

「出一張嘴」燒肉火鍋餐廳的第一版企業網站，就只花了5萬元。負責人楊欽堯先將自己的網站定位成「廣告宣傳」和「與顧客溝通的平台」，等到網站有一定知名度之後，再花12萬元改版，陸續加入網路訂位和其他功能。「網站是一個很

●小企業在未來一年中最想有的五大e化建置：



好的輔助工具，但是我們慢慢做，顧客也會有新鮮感，」楊欽堯說。

此外，經濟部中小企業處知識資訊組科長何晉滄也建議，小型企業在評估導入e化前，可以先參考一些成功e化的同業，作為「典範」參考。「別人的成功經驗，能讓自己在做e化的時候，少走一些冤枉路、少花一點冤枉錢，」他指出。

撇開市面上動輒10萬以上的企業e化方案，小型企業主還可以如何變通，省錢做e化呢？以下《e天下》雜誌也彙整出專家學者的建議，提供以下

4個省錢e化絕招，讓小企業主參考：

省錢絕招 1

善用現成套裝軟體， 或網站上的免費軟體工具

在組織規模上，小型企業雖然相對中大型企業單純，但因為還沒建立起制度化的工作流程，又講求彈性，時常「一筆生意、一種作法」。如果請資服廠商為企業量身訂製e化系統，常會因為要修改程式，費時而且花錢。

寰訊科技資深協理高煌陽指出，以套裝軟體來管理部分工作流程，再搭配有系統的人工整理，對於希望省錢的小企業而言，是個不錯的選擇。「電腦加人腦混著用，對業務相對單純的小企業而言，其實已經大致夠用！」他表示。

舉例而言，小型企業記帳時，可以先將公司產品編碼，再利用Excel表單記錄每天的銷售和庫存和數量。此外，許多小型企業主也開始使用如Access等簡易資料庫軟體，除了將客戶的基本聯絡方式建檔外，並將客戶屬性歸類，進而用來提供更客製化的服務。

米克爾企劃行銷工作室負責人張雅媛，就相當會善用office套裝軟體，她搭配自己發明的客戶代碼，做出簡易又好用的客戶關係管理系統。張雅媛每天早上第一件事，就是打開outlook。把近期生理期將至的會員們表單列出，每個會員都資料前都有一組5個數字的代碼，每個數字都代表著每個顧客的屬性。接著，她就針對這些資料，寄送給顧客個人化的提醒和關懷信。

此外，網路上提供免費下載的即時通訊軟體，以及網路電話軟體（如：Skype），對於小企業進行內外部溝通而言，也是不錯的省錢選擇。

注意事項：由於企業使用套裝軟體進行商務活動，屬於營利行為。一定要注意，公司使用的是

具有合法版權的套裝軟體。

省錢絕招 2

注意資訊月或廠商促銷活動，進場撿便宜

採購資訊軟硬體，是企業進行e化時最大筆的支出。不過，在科技產業逐漸成熟，IT商品愈來愈走向平價化，對於想自己進行初步e化建置的小企業主而言，是一大利多。

IBM業務諮詢事業部協理郭勝雄指出，台灣每年的資訊月活動，已經成為各家科技商品大殺價的戰場。小型企業如要採買年度的公司軟硬體，不妨可等到資訊月到展場上多家比價、撿便宜。

此外，也有愈來愈多的資訊廠商，今年開始關注小型企業用戶市場，針對企業用戶推出相關促銷活動。小企業主也可以先網路上做做功課，先搜尋一下價格情報。

注意事項：撿便宜之餘，也不要忘記注意產品的品質和售後維修服務。尤其是缺乏專業資訊人員的小型企業，應該慎選擇具有維修保障的資訊品牌，以免軟硬體故障時找不到廠商修理，延誤企業正常運作。

省錢絕招 3

善用政府與公協會e化資源

如果真的沒有多餘的經費購買資訊產品，台北市電腦公會副總幹事張永美也建議，小企業可以採用像資服業者租用軟硬體的方案，「像用水電一樣，按照每月使用程度付費。」

雖然在本次「小型企業e化大調查」中，建置專屬的企業網站，是小型企業未來一年中最想投入的e化建置。經濟部中小企業處處長賴杉桂卻建議，小企業也不一定要自己建企業網站，「先去參加公會的產品網路資料庫，要讓自家產品能在網路上被找得到，能夠和外界溝通最重要！」他

認為。

中小企業處知識資訊組科長何晉滄也指出，現在許多產業公會都設有e化小組，小型企業如果對e化有任何的問題，不妨可以試著求助公協會的e化資源。

今年政府將幫助企業加強e化行銷，也計畫將過去各產業協會已經建立好的產品網路資料庫，與eBay拍賣網站合作成立「台灣賣家專區」，替台灣中小企業廠商進行國際性的行銷曝光。

注意事項：政府的e化輔導和補助，並非全額免費的。最重要的，還是要靠小型企業主對於e化要有正確認識，和持續投資的決心。

省錢絕招 4 善用新的e化行銷工具或應用

資訊科技不斷進步，許多適用於小型企業的省錢e化工具，也在不斷推陳出新，

簡訊行銷，就是一個新興的e化行銷工具。在台灣，手機幾乎已是人手一支，讓手機簡訊成了企業一項省錢的e行銷利器。

經營簡訊平台業者的仰澤科技總經理許定逸以高雄「自然美spa中心」為例：為了宣傳週年慶的訊息，自然美前後只花了300元，將簡訊傳給300位VIP客戶，「比過去印DM、發廣告、動用宣傳車、裝飾店面等，動輒數萬元的花費，著實省下大筆的行銷成本。」

此外，許多小型企業為了提高公司網站的能見度，都會花大錢做搜尋排序，或是贊助鏈結。久大資訊發言人高兆里就建議，小企業不妨可以嘗試與較知名的相關網站合作網站鏈結，或是請員工到相關網站或BBS版上的討論區，發表一些文章，引起話題注意，也都是相當有效的作法。

注意事項：e化工具是死的，人的創意卻是活的。唯有能提供獨特性的商品或服務，再輔以創意的e行銷方式，才是贏得消費者注意的關鍵。

不管是任何e化建置，小型企業要如何善用e化工具，來降低管理成本，或是提高產品銷售，讓做e化反而變成一種投資，而不是成本，是值得小企業主們先深思的。



●設計企業電子商務網站，5萬元搞定！

項目	內容說明	費用
網路名稱	網域名稱申請	申請.com.tw英文公司網址 1,200~1,350元 (含第一年註冊費400~450元)
系統與資料庫 程式設計	公告管理系統	20,000~25,000元
	會員管理系統	
	購物車管理系統	
	商品管理系統	
	電子報管理系統	
	其他程式 (視需求)	
網頁設計	進站片頭及形象首頁	2,000~4,000元
	網頁內容	1,300~1,800元/頁
金流申辦	洽詢各銀行及其他代收代付廠商	9,500~18,000元/年 (亦有業者提供免費申辦之方案)
虛擬主機	洽詢各虛擬主機租借業者	約3,000~4,000元
總費用：50,000元		

資料來源—各家廠商
製表—蔡耀駿

● 米克爾企劃行銷工作室

留言版+電子報，抓住女人心

撰文－郭芷婷 攝影－周致

「我」還是社會新鮮人的那年，剛到公司上班才第二天，私人用品都還來不及帶到辦公室，沒想到坐定位不久，就發生了生理期來的慘狀，雖然趕緊往洗手間跑，但裙子早已留下紅色印記。只好馬上以身體不適為由，請假回家。女人難為呀！」這是網友「可可亞」，在「MeCare 女人假期」主題網站論談版上，跟館長「蜜姐」訴苦的一段文章。

MeCare女人假期，是以女性生理期為主題的电子商務網站。產品的範疇包括生理期間與前、後的保養食品、用品、與補品。看似範疇侷限，但事實上從去年5月商品上站後的7個月內，已經讓身為家庭主婦的站長「蜜姐」張雅媛，開創30萬元營業成績。

「就是因為身為女人，深深感受生理期所帶來的折磨，」住在桃園的張雅媛說，網站成立的原因，是希望透過相關資訊和服務的分享，幫助女人面對生理期惡夢。也許因為感同身受，激起網

友共鳴，網站論壇中可見各個會員，除了向蜜姐詢問生理期各種該注意的問題之外，還多了許多敞開心防向蜜姐訴苦、交心的文章。

「網路商店琳瑯滿目，為什麼網友要選擇你的網站？」張雅媛從開站之初，就不停捫心自問。而社群經營，是她最後的結論。張雅媛認為，要培養忠實的客戶族群，就必須建立消費者信賴。

善用電腦軟體，掌握每位顧客狀況

於是，勤發電子報、每天回覆網友留言、主動找尋有利於消費者的知識分享，就是張雅媛讓客戶愛上她的原因。

不過，最重要的，還是張雅媛透過最簡單的Office、Excel軟體，用最省錢卻有效率的方式記錄、建立顧客分類的功力，讓她可以隨時掌握每個會員的狀況，給予最窩心的關懷。

打開張雅媛的Outlook，可以看到一排排類似「m10728y」、「m10540n」的數字代碼。這幾個

「米克爾企劃行銷工作室」小檔案

負責人 張雅媛

員工人數 1人

2004年營業額 (2004年5月起) 約新台幣30萬元

主要營業項目 生理期補品、食品、用品

網址 <http://www.ezcare.com.tw>

- e化特色
- 結合Outlook與客戶關係管理系統，了解個別會員生理狀況，發送一對一關懷信
 - 利用Office Excel建置女性「生理週期表」、「安全期計算表」，供會員試算



簡單的數文字，可都大有學問。

「10728，代表這個會員一次來七天，循環週期28天，」張雅媛分析，此外，y和n分別代表該會員是否有生理痛的問題。因此每天早上只要打開Outlook，系統就會把近期生理期將至的會員們表單列出，然後張雅媛就可以一個個針對不同會員的生理狀況，寫下最個人化、貼心的提醒和關懷信。同時，如果發現該會員有生理痛的問題，還可在信中順便附上舒緩疼痛的方法，以及主題館中最新的相關商品。

此外用Office Excel軟體，在網站上建置「生理週期表」、「安全期計算」，讓會員們可以透過設定好的軟體，預先算出接下來幾個月可能的生理期和危險期日期，更是「MeCare女人假期」主題網站頗受好評的服務之一。

以健康、調養為出發點，是館內各項商品的重大特色，就連衛生棉的挑選，也是親身尋訪各大



張雅媛透過Office、Excel軟體，用省錢卻有效率的方式記錄並建立顧客分類，針對每個會員的狀況，給予窩心的關懷。

小賣場和廠商，找出添加有「漢方」成分的衛生棉，能防止搔癢和預防感染的特殊配方，而非市面上最常見的幾大品牌。

以「衛生棉理論」經營社群

如何消除消費者疑慮？張雅媛表示，除了親身體驗，會員「呷好道相報」的口碑傳播，才是最大功臣。運用留言版和每週電子報的方式，讓消費者親身的體驗有完全傳達的機會，消費者信賴於是產生。

提供女性生理期資訊和商品服務，透過隨手可及的常見軟體經營社群，張雅媛本身，徹底實現了所謂的「衛生棉理論」。一是流量再多也不怕：用電子報和貼心e-mail，創造網站流量。二為再多流

量也不側漏：用獨特的核心價值，鎖住客戶忠誠度。

「衛生棉理論」的實現，創造出一個全職家庭主婦，每月3萬元獲利的事業佳績，而「MeCare女人假期」主題館，在一年之間更達到7萬8千人次流量，目前每日平均增加300人次的速度，持續成長。



●「出一張嘴」燒肉火鍋店 網站+eDM，名聲傳得比香氣更快

撰文－蔡耀駿 攝影－周致

不管假日或是平常天，這家位在台北鬧區的燒肉火鍋店，如果沒有3天前訂位，你可能沒有辦法成為座上賓。而這些有幸提早訂到位置的客人，有70%以上都是從網站上聞香而至。

這裡是「出一張嘴」燒肉火鍋店。老闆楊欽堯是台灣著名「越南東家羊肉爐」餐廳的第二代。出身餐飲世家的他一年多前與朋友合夥，結合時下最流行的日式燒肉和越南東家的招牌火鍋，開了這家店。標榜顧客可以不到500元價格，享受到頂級肉類和高級冰淇淋吃到飽，鎖定稍具消費實力的上班族群。

「出一張嘴」的高朋滿座，除了主打頂級食材、鼓勵服務人員互動之外，同時還運用網路的力量，與這些經常上網的上班族顧客雙向溝通，不僅讓它至今仍擁有近80%的回客率，更讓行銷變得很省錢！

事實上，「出一張嘴」開幕前3個月，生意相當慘澹。「我們當初會想做網站和eDM，是因為一



楊欽堯為「出一張嘴」燒肉火鍋店架設的網站上，設有「推薦朋友」專區，讓來吃過的顧客推薦朋友來吃，以病毒式行銷迅速打開市場。

開始生意太差，花到沒錢印廣告傳單，」楊欽堯苦笑地坦言。

網站持續推出新服務，常保新鮮感

復興美工畢業的楊欽堯，先自己製作了一份設計精美的eDM，並找出朋友的e-mail地址寄給他們，「再請朋友介紹朋友！」直到目前，「出一張嘴」的網站上還設有「推薦朋友」專區，讓來吃過的顧客推薦1~3名的

朋友來吃，以病毒式行銷的方式，不用上美食雜誌宣傳，光靠網友口耳相傳就迅速打開市場。

開幕一個月後，楊欽堯也請朋友設計自家網站。這個前後花不到20萬元的網站，一個月竟能吸引3~4萬人次瀏覽，也開始讓生意大幅好轉。前3個月做不到90萬的營業額，到第6個月就連翻了兩番，為楊欽堯1個月帶來240萬的穩定進帳。目前已有兩家店的他，今年還要再開兩家分店。

「餐飲業要做e化，其實很多業者都覺得很麻煩，但是我們慢慢做，每隔一段時間就在網站上推出一項新的服務，這樣顧客也有新鮮感，」楊欽堯表示。

「我們不僅是在賣食物，而且還在賣一個美好的回憶！」楊欽堯接受採訪前，還一邊叮囑著店長要改善留言版上的網友抱怨，一切只希望能讓顧客只要出一張嘴，就可以感覺到幸福。

「出一張嘴」燒肉火鍋店小檔案

負責人	楊欽堯
員工人數	8人
2004年營業額	新台幣240萬元（單月）
主要營業項目	燒肉、火鍋
網址	http://www.just-eat489.com/
e化特色	藉由網站和eDM進行省錢的行銷宣傳，並利用會員和社群討論區培養死忠顧客，創造近80%的回客率。

●伊卡島電子賀卡網

不用廣告，768萬會員送上門

撰文－蔡耀駿 攝影－周致

年節將至，每個人的e-mail信箱一定都會出現幾張來自朋友和同事的電子賀卡。但是你可能不知道，這些滿載著友誼和祝福的電子賀卡中，90% 以上都是出自這家只有20人的小公司「伊卡島電子賀卡」之手。

65年次的伊卡島負責人王聰霖，從念交大二年級就開始創業。今天除了伊卡島電子賀卡，旗下還有MyJob人力銀行、力梭網。其中，伊卡島至今已累積超過768萬位會員，如果以台灣900多萬上網人口來看，每10位上網人口中，就有9位曾經使用伊卡島收發他們的e祝福。

選對電子賀卡這項服務，讓伊卡島只花少少的人力和資金，卻「無心插柳柳成蔭」。當初已投入入口網站2年的王聰霖，大四那年聖誕節前，請學弟花3天寫程式，再花一週請美工畫出十幾




張卡片，沒想到幾天聖誕假期內，竟然就有5000位網友轉寄。

「結果讓我們嚇壞了！之前2年投入無數人力、物力做入口網站，竟然比不上這個卡片網站幾天的流量，」王聰霖指出，對於當時網路景氣低迷、人力呈現空轉的公司來說，伊卡島也正好讓員工開展出一個大大發揮的空間。如今，伊卡島已經累積有幾十萬張的賀卡供網友選擇，並開始導入收費機制，和幫廠商客製化賀卡服務。

伊卡島推出當時，台灣做電子賀卡的網站就已經有300多個。「完全是一傳十、十傳百，」專長在資料庫系統的王聰霖指出，由於網友寄賀卡時一定要寫正確e-mail，資料的準確度比其他入口網站還高上許多。

身為一家科技公司，寫程式、設計卡片動畫，對伊卡島而言並不是問題，但是20位員工要管4家網站，工作流程自動化和「變形蟲式」的組織型態是最大關鍵。王聰霖強調把工作流程自動化，能讓電腦程式做的工作，絕對不假手人工。此外，程式與美工人員也不隸屬在某個網站下，完全以專案任務編組，也可以全盤掌握。

王聰霖站在那不像其他.com有著氣派裝潢的辦公室前，想用科技闖下一片天的熱情，仍如同當年那個在交大創業時的大二生一樣絲毫不減。 

「伊卡島電子賀卡網」小檔案

負責人	王聰霖
員工人數	20人
2004年營業額	(堅持不透露)
主要營業項目	電子賀卡
網址	www.e-card.com.tw
e化特色	掌握科技公司自身的資訊能力優勢，將所有工作流程自動化，加上「變形蟲式」的組織型態，讓組織活力最大化。

● HouseWeb房屋網

建個平台，一網打盡各家仲介

撰文—高宜凡 攝影—周致

網路的便利，讓消費者上網看屋不再是新鮮事，幾乎每家房仲業都擁有自己的網站，但若談到以幫房仲業者經營網路空間而獲利的本事，HouseWeb可說是佼佼者。

1999年中，湯富雄與4位學界及科技業的朋友，大夥籌了1,000萬元投入網路業，創立HouseWeb，定位於應用軟體租賃服務廠商（Application Service Provider，ASP），針對房仲介業者與不動產經紀人，提供平價、便利的網站架設服務。

今天，HouseWeb的會員數不但從第一年的21位，成長到現在的400位，站上累積5.2萬筆物件資料，去年來自會員的營收有441.6萬元，5年下來累積營業額逼近1,200萬元。湯富雄解釋，雖然公司營收不是頂高，但卻節約有方，至今只花掉650萬元資本，因此早在2003年便開始獲利。

省下維護成本，是HouseWeb省錢的第一招。

不同於一般ASP廠商，須為客戶提供網頁設計與維修、內容更新等後續服務。HouseWeb以Web-base系統，讓會員上網隨時修改自己的物件



資料，自行管理網頁的內容，讓公司省下可觀的後續維護成本。

另外，湯富雄分析，一般連鎖房仲業網站，多半是企業門面或加盟總部的性質，不一定能符合各地分店的需求。因此，HouseWeb讓客戶自訂網域名稱，甚至可輸入中文網址，讓每個人擁有自有品牌，兩者都能登入平台，且平台內各業者的資料互通，網友只要進入其中一家的網頁，就可瀏覽其他業者的物件。

在目前國內合法登記的2,300間房仲業中，HouseWeb已吸引了近兩成的業者加入，其中甚至有來自台東市的會員，也不乏知名連鎖品牌，如永慶、住商、中信、力霸等加盟店。

其次，為節省宣傳費，湯富雄把5年來走訪客戶累積的名片輸入電腦，建立客戶資料庫，再租用簡訊及傳真管理軟體，讓行銷內容達到自動化發送，平均每月可發出上萬筆的傳真與手機簡訊。

HouseWeb執行長李若延描述：「不管訊息要發到台北或桃園，只要在電腦上設定，就可以完全自動傳出，不必再另外花錢請員工。」

最後，HouseWeb在站上提供13堂線上課程，包括各種介面的操作示範、網頁編修技巧及電子商務經營概念等，用遠距教學的方式協助客戶上手，也為自己節省了客戶教育費用。

HouseWeb度過泡沫化，除了定位明確的銷售利基外，更包含許多精簡成本的效率化作業模式。e

「HouseWeb房屋網」小檔案

負責人	湯富雄
員工人數	5人
2004年營業額	441.6萬元
主要營業項目	房仲經理人的網頁平台
網址	http://www.houseweb.com.tw
e化特色	●由會員自己更新物件資料，省下網站維護費 ●將課程上網，省下訓練費





真正長久雋永的最佳表現，
必須將你的智慧散播傳達出去，
讓周圍的人都享受你所散播的曙光與溫暖，
你的智慧成就才會有意義。

林富元（矽谷知名科技投資家）

曙光中的領悟

有一天大清早，我載小兒子到遠地參加辯論比賽。從清晨5點開了一小時的車送他去之後，行駛在週末清晨的公路上，車子不多，加州矽谷正好剛從兩個禮拜的冬季暴風與傾盆大

雨中結束，一路清新乾淨、山色清爽。

一個山路的轉角後，我看到滿地曙光。我打開車窗，大口呼吸，讓晨光與涼風為我洗滌，覺得自己實在是天下最幸運且幸福的人。我回想自己常常演講時告訴他人要對一切充滿「知恩、惜福、感謝」，它真正就是這麼一回事。

在那一瞬間，我又與真正的內在重新連接了。我們為了理想而努力尋求，但是在忙碌爭奪之餘，內心卻已與原來的自己斷線了。

每個人都會有不順利的時候，在那種狀況下，很容易失去方寸，使原來的問題更加放大，甚至開始自疑，覺得自己貧乏、窘困、被孤立、被邊緣化，淪陷於黑暗之中。

這時，如果有一道適時的光芒，將你的內心照亮，也照出自己埋藏許久的寶藏。你忽然間可

以清晰地看到，儘管自以為外界有許多假想的負面評價，原來我還是擁有這麼多；儘管自以為屢敗屢戰，原來我還是天下最棒的一個獨特的我。剎那間，肯定代替了否定，溫暖取代了冰涼——一道光突破千重黑暗。

莊子的鯤鵬寓言

那一天回家之後，適逢年初，於是我許諾要完成自己多年黃牛的願望，包括多運動、減重一些、每週看一本書、多陪家人……那一整天，我覺得自己無所不能、海闊天空。

莊子《逍遙遊》裡有段「鯤鵬寓言」，十分適合這份人人可以擁有的雄壯意境：

「北冥有魚，其名為鯤，鯤之大，不知其幾千里也，化而為鳥，其名為鵬，鵬之背，不知其幾千里也，怒而飛，其翼若垂天之雲，是鳥也，海運則將徙於南冥，南冥者，天池也。」

林富元小檔案

林富元是矽谷知名科技投資家，擁有20多年創辦公司、行銷與管理經驗。他是美國矽谷橡子園創投共同創辦人、亞美智庫顧問共同發起人，並曾擔任玉山科技協會理事。

林富元近年常應邀在美國、亞洲各地巡迴演講達上百場，內容除了創投與高科技趨勢之外，也著重於引領聽眾提升精神生活、追求積極成就，並尋求內心的平和喜悅。

林富元為《e天下》撰寫專欄「科技人的心靈雞湯」，除了分享多年來的創投經驗，也希望鼓舞士氣、激勵人心，讓讀者體會「人生有夢，築夢踏實」的真義。

根據陳鼓應教授的解說，認為「北冥」、「南冥」、「天池」都在形容人的普通感觀所無法達到、而超越有形的空間之廣寬境界。

此外，「鯤」、「鵬」則在影射人能夠以絕對自由的精神，無所束縛地在廣大宇宙中縱橫馳騁。「怒而飛」是努力振作。「海運」指的是海動起來，表示開始刮起順勢大風，也代表大鵬抓到了順勢而成熟的時機，乘風而去。

將這段寓言應用到我們每個人的身上：人人可以是巨大的鯤或鵬，倘若你因為受到內在或外在因素影響而自我設限，請了解其實你本質是無可限量的大鯤大鵬。有心之人或許故意將你貶低成小魚小雀，但那完全不改你是大鯤大鵬的事實。

領悟後的行動

朋友們，人人都可以像大鯤大鵬般地縱橫馳騁，只是你我經常被周圍的黑暗籠罩侵蝕著，而會在努力的過程中迷失了原始自我。有時，你自困於黑暗中太久了，已經忘記光明的滋味與感

覺，其實，你需要的，只是一道可以助你點破迷津、穿透黑暗的曙光。

這道曙光是什麼？來自那裡？要如何經常性地去求得？需要時可以有求必應？

答案是：曙光存在於每個人的心中，它是你的原始智慧，加上日積月累學習後自己的核心智能。這些智慧智能始終累積在心中與腦海裡，過去或因生活的汲汲營營而埋沒，但只需某些靈動給與機會，便能全盤啟發。

所以，我們的人生功課應該是什麼呢？不是拚命去尋找曙光，因為它早已隨時存在，而是訓練並培養自己看到曙光、認識曙光、而能接受曙光的智慧。有智慧能看見，而接受光芒，這是很大的福祉。透過自省，你就比較能夠接受鼓勵，進而啟發內在的智慧。

這份醒悟，啟動我立刻開始未來的兩大中心行動：

一、如何開始啟動智慧：我們要用開闊寬廣的心胸，去迎接每一道曙光。也許是一句箴言、朋友的一番鼓勵、一部感人的電影、一本激勵你的書，這些都是你要

經常不斷地去吸收接觸的正面智慧。曙光只有透過真誠的自省，才能夠全數進入你心中，來啟動智慧。

二、如何進步成為智慧富翁：

倘若我們每個人在自己崗位上，能夠做一個帶給他人光芒與溫暖的角色，你將會更成功、更快樂。智慧大富翁，是在你為別人發散與傳播光芒熱力的過程中塑造完成的。

當個智慧大富翁、天天擁有最佳表現，有兩個方法。

其一，當競爭者與你的條件相當時，一個人是否能在恰當的時機發揮自己最佳的表現，就成了他與眾不同的分界。培養你輕鬆處理挫折、隨時突破黑暗的能力，進而帶動自己愉快光明的心態，去展翅翱翔，就成了你必備的智慧。

其二，光是自己在內心中啟動智慧、在他人面前天天最佳表現，是不夠的。真正長久雋永的最佳表現，必須將你的智慧散播傳達出去，讓周圍的人都享受你所散播的曙光與溫暖，你的智慧成就才會有意義。



（專欄作家言論不代表本刊立場）



若本地市場太小，「走出去」就變成不得不然。頂多再一年，中國的發展就會超過我們想像。數位內容產業開往中國市場的已經是末班車，業者再不進去，以後就不用談了。

黃彥達（「數位之牆」創辦人）

警訊：台灣數位內容產業的末班車

2005年1月15日，中國無線加值服務供應商「華友世紀通訊」宣佈，正式在美國那斯達克（NASDAQ）展開首次公開募股（IPO）。他的主要業務是與電信業者合作，提供手機圖鈴下載及各種簡訊內容服務。

華友世紀在2004年1月～9月，共收入3,940萬美元，獲利1,190

萬美元，年成長4倍。做圖鈴下載做到可以賺大錢而上市，在台灣聞所未聞。在此之前，另外一家同類型業者「空中網」也於2004年在NASDAQ掛牌。

2004年10月，台灣智冠科技代理的線上遊戲「劍俠情緣Online」正式收費。這是史上第一個從大陸進口的遊戲，由大陸的軟體公司「金山軟件」所研發。在過去，線上遊戲只有從台灣輸出到大陸的份。

金山軟件董事長求伯君，有「中國軟體之父」的稱號。在他於2005年1月13日旋風式訪台時表示，他是從小玩台灣的遊戲長大的。同時也透露，預計2005年中左右，會正式完成NASDAQ掛牌的計畫。

2004年11月30日，中國最大遊戲公司「盛大網路」在長期代理韓國遊戲公司Actoz的線上遊戲「傳奇」後，反身買下Actoz，身為大陸首富的總裁陳天橋出任韓國Actoz董事長。盛大也是

NASDAQ掛牌公司。

盛大更打算進入網路電視市場，在電視機上加裝機上盒（SetTop Box）後，傳送互動節目甚至遊戲給用戶。機上盒是委託Intel開發的，這間公司有本事要Intel幫他做事情。

2003年12月初，中國最大的旅遊網站「攜程」在NASDAQ掛牌上市。或許有人會說，這還不就是「中國概念股」。但攜程卻是一間紮實賺錢的公司。根據2004年第三季財報，每股盈餘2.4元人民幣。

中國網路公司在NASDAQ上市者眾，除了知名的三大入口網站（新浪，搜狐，網易）之外，還有前程無憂網（人力銀行），沒有掛牌卻被美商買下的網路公司還有當當網（電子商務）、易趣網（線上拍賣）。

資本的力量來自於市場規模

當網際網路與行動通訊的年代來臨時，不論是傳統網路產業或

黃彥達小檔案

黃彥達是科技評論網站「數位之牆」創辦人，自稱「牆主」，同時是資深電信網路專家，永遠的逐夢者。曾任新浪網網站製作部經理、台灣大哥大行銷處副理。

7年來，每週於「數位之牆」上發表趨勢分析，於海峽兩岸科技產業小有名聲，曾多次應邀於中國地區演講。

著有《100億的教訓——你所不知道的電子商務》、《當科技變為時尚——16%的科技行銷密碼》等。

是行動增值服務要發展，使用有線寬頻以及無線寬頻的人口數必須要夠多，各種應用（如電子商務、影音服務、行動上網等）才能夠蓬勃發展。

2004年12月，中國大陸的ADSL用戶數突破2000萬，行動電話用戶數達到3.2億。如此廣大的市場規模與用戶基礎，讓提供各式網路服務以及行動增值服務的廠商存活機率大增，甚至大賺錢。

除中國外，日本與韓國也有很多做數位內容做到在當地掛牌上市的廠商。有不少是新興的公司，也有不少是由傳統的卡通漫畫公司轉投資而成立的。營業內容大半是手機圖形鈴聲下載，以及遊戲。

台灣只有2,300萬人，這是個殘酷的事實。這樣的市場規模，

注定只能養出900萬的上網人口，進而決定了每間網路公司的規模、電子商務公司的規模、以及數位內容廠商的規模。

政府兩兆雙星計畫意欲扶植數位內容產業，結果扶植出幾百家規模不到10人的公司。這個產業的特色，就是生產成本固定，經由大量販賣才能夠有高的獲利。這個產業需要大舞台，而台灣市場難以期待。

下圖是數位內容產業的經營成本概念圖。從圖上可以看出，數位內容產業的特性是用戶人口愈多，增加的邊際成本愈低。因此只要有爆量的用戶數，廠商就可以享有區域A的高額獲利。

某知名社群網站有50萬用戶，其中1萬用戶每月付費，公司規模僅5人，足以存活。若公司人手變成10人，付費用戶能成長兩

倍嗎？不能，因為台灣900萬上網人口，僅能產生如此營收規模而已，上不去了。

拿到了錢以後要做什麼

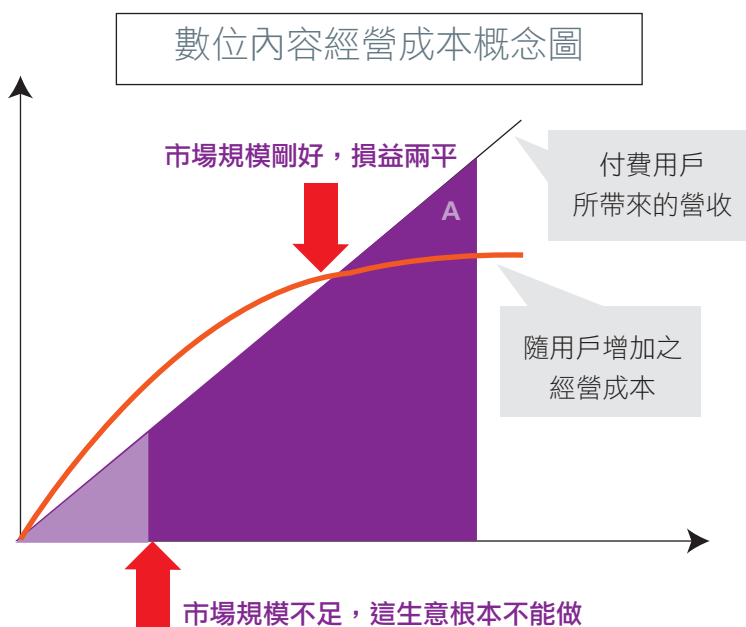
或許我們可以說，中國的電子商務不成熟，中國的行動電話用戶都是打電話的多，使用行動上網的少。但不能否認，廠商只要能從2,000萬ADSL用戶中切一小塊起來……老天爺啊，真是讓人流口水的市場。

至於數位內容產業首重的創意能力，雖然目前台灣廠商相對優勢，但差距並不如我們想像的大。由於市場大，中國廠商能進行的創意實驗其實更多。很多台灣試不起來的點子，在中國卻可以找到存活空間。

中國的網路公司以及數位內容廠商，在實質的從消費者口袋裡以及從投資大眾的口袋裡拿到錢以後，研發能力增強了，有能力改善產品，甚至買技術，因此切入新市場。公司規模再擴大，進入正向循環。

台灣業者何時可以有這樣一天？若本地市場太小，「走出去」就變成不得不然。頂多再一年，中國的發展就會超過我們想像。數位內容產業開往中國市場的已經是末班車，業者再不進去，以後就不用談了。

（專欄作家言論不代表本刊立場）



全球銷售9億台的個人電腦中，有55%配備羅技滑鼠，
「滑鼠帝國」羅技電子，年營收從400萬美金飆到13億，
創下連續6年成長的祕訣是什麼？

羅技電子全球總裁兼執行長格瑞諾·德魯卡，
自許當一位瞭解顧客口味的「科技廚師」。
在他旋風式的訪台行程中，特別接受《e天下》獨家專訪，
暢談羅技在數位家庭浪潮下通吃的必勝佈局，
以及分享羅技創新的黑盒子……。

格瑞諾·德魯卡（羅技電子全球總裁兼執行長）
**只有扮「科技主廚」，
才能創高價商品**

撰文—郭芷婷 攝影—邱如仁

「滑鼠帝國」羅技電子全球總裁兼執行長格瑞諾·德魯卡認為，數位家庭是未來25年內的主要趨勢，因而積極投入遙控器市場，繼續扮演人與科技間的橋樑。



根 據IDC統計，從1982～2003年底，全球銷售的9億台個人電腦中，其中55%配備羅技滑鼠；換句話說，每兩位消費者從賣場抱回的個人電腦套裝裡，至少有一只滑鼠是出產自羅技手中。

以「滑鼠帝國」稱呼羅技電子似乎不失公道。目前，羅技每個月生產大約600萬只滑鼠，平均每天有27萬只羅技滑鼠誕生。

從開始製造滑鼠至今，出產量超過5億；如果將這5億只滑鼠連在一起，總長度至少可環繞地球一圈半！

不過「滑鼠帝國」仍無法滿足羅技。透過增加產品線廣度和創新設計，羅技不斷豐厚本身成長動力，由單純的滑鼠核心業務，拓展至影像周邊、通訊周邊、和遊戲周邊裝置。至2004年底，羅技共推出超過100款的新產品，銷售出4,700萬個羅技自有品牌產品，年營收更由400萬美金，成長至如今13億美元，創下連續6年不間斷成長的紀錄。

提供「大眾奢侈品 (Mass Luxury)」，是羅技全球總裁兼執行長格瑞諾·德魯卡 (Guerrino De Luca) 的心願：讓消費者獲得技術與設計並俱、概念創新又價錢合理的產品，並從中獲取滿足的樂趣。

但究竟是怎樣的驅力，讓羅技可以快速進入每一個新市場領域，並迅速獲得消費者青睞？

羅技全球總裁格瑞諾，在來台的短短3天中，接受《e天下》雜誌獨家專訪，揭開羅技如何「在小池子裡當大魚」、以及善盡「科技廚師」之責的神祕面紗。(郭芷婷)

※ ※ ※ ※

Q：羅技的產品線，由最初的滑鼠拓展至遊戲、通訊、及數位家庭周邊，抱持的願景為何？

A：我們的願景幾乎沒改變過。羅技希望能成為一家讓人們可以快樂享受日新月異數位世界的公司。

連結個人和科技，我們可以扮演重要的角色，以前這個連結是滑鼠。但現在，網路和其他家庭科技產品興起，數位世界的應用大幅擴張，已經不僅限於電腦。這些產品仍須有一個好的介面，讓人類世界跟數位世界有良好的連結、溝通。

明日的數位世界愈趨複雜，溝通也變得比以前困難。人類渴望與數位世界溝通的需求，不斷擴張到遊戲、網路、通訊、和家電。因此，羅技的產品線，也隨之應用到娛樂、通訊和家庭上面。

Q：羅技如何做到快速進入新市場領域，並獲得好成績？

A：我覺得最重要的，是當你進入一個新市場，就必須體認到，這是個全新的開始。

想盡辦法在這個市場上，帶來全新、不同的產品與體驗，不只是製造一個別人早就設計出來、或是市場很常見，你只是把價格壓低的產品。

其實要為所有的數位生活提供介面，是件非常不容易的事，因為有不同的競爭者和技術層面。但只要了解消費者的使用體驗，思考使用者是否對於這個介面感到舒適，以及想想究竟使用者在嘗試連結到數位世界的時候，需要何種功能。

必須帶給消費者，在使用上目前還未能享受到的價值。要有能力重新創造，消費者才會以不同的眼光來看待你的新產品，並且獲得市場成功。

如果不能提供這樣的價值，即便羅技已是一間有良好品牌名聲的公司，還是不會有消費者願意

購買羅技的產品。消費者不會只因產品上有羅技的商標，就對這個商品產生購物慾望。

2001年我們決定進入日益蓬勃的遊戲市場，當時我們為PS2設計出來的第一件產品叫「Driving Force Wheel」。這個遊戲方向盤，讓玩家在玩賽車遊戲時，可以實際感受到路面的顛簸和震動。當時市場上並沒有人設計這樣的產品，我們與開發遊戲軟體的Sony密切合作，致力讓使用者能模擬、體驗實況。提供獨一無二的價值，是我們成功進入市場的關鍵。

Q：很多台灣的科技廠商，急欲從技術研發，往消費性電子市場邁進。羅技是否能夠提供，在這塊領域科技行銷的成功祕訣？

A：我相信消費者非常聰明。行銷並不只是你講了一個很好的故事，人們就會相信。

人們不信行銷，人們只相信他們看到、體驗到的東西。所謂品牌、市場，其實是被「再製」的產品所建構，例如可口可樂不過是個汽水牌子，但透過好幾百萬的廣告或行銷投資，卻可以讓你相信，如果不喝可樂就像壞人一樣（笑）。

羅技不這麼做，一方面是因為這要花太多錢，另一方面是，我相信好品質的產品，一樣能打造羅技帝國。當人們問起：「哇！這個滑鼠很不錯，你在哪買的？」那才是我們想創造的帝國。

科技公司往往並不擅於市場行銷。因為很多公司選擇進入這個市場，是抱持「這是個大市場」的心態進入。在大市場中，公司能有1%的市佔率，也許已算是不錯的表現；但換個角度思考，如果你不是最好的，那你就連擁有1%市場的機會都沒有了。

所以選擇適合自己的池子是最重要的。有時候，

羅技電子小檔案

創立時間：1981年瑞士Apples市

主要據點：● 全球企業總部暨美洲區總部
——美國加州

● 歐洲、中東及非洲區總部
——瑞士

● 亞太區總部
——台灣新竹市產品線

產品線：網際網路視訊攝影機；輸入裝置（無線／有線滑鼠、光學軌跡球、鍵盤）；遊戲娛樂裝置（搖桿、賽車方向盤、遊戲控制器）；多媒體揚聲系統

營收：13億美元
(2003年4月～2004年3月)

在小池塘裡當隻大魚，遠比在大池塘裡當隻小魚更好。

尤其是科技是需要創新的，但是大多數的公司卻創不出什麼新意，這是因為沒有去仔細思考，選擇一個能夠發揮創意的領域。

Q：你對創新的定義？

A：產生一個新的、但卻沒有帶來意義的科技產品並不是創新，那只是一個新的科技。

創新，是帶給你的消費者，全新的價值。這些價值必須是消費者認定，而非設計者認為有價值的產品。若說羅技真的有某種魔力，應是說我們將科技創新與顧客利益結合，設計新產品。這說起來並不是什麼祕密，但是也不簡單，我們必須隨時提醒自己。

Q：你如何知道什麼是消費者真正要的？

選擇適合自己的池子是最重要的

有時候，在小池塘裡當隻大魚，
遠比在大池塘裡當隻小魚更好。



「產品必須帶給消費者，在使用上目前還未能享受到的價值，」格瑞諾認為這就是創新，也是打入每個新市場時的第一考量。

A：我們做了許多消費者訪談、調查，並實際觀察使用者如何使用這些介面。最重要的是，你每

次設計一個新的產品，都要反問自己，使用者是如何使用科技、他們的需求為何。

Q：你認為未來新的需求是什麼？

A：我相信未來的機會和需求會落在數位家庭。因此羅技接下來想要帶給使用者的產品，將會以類似「家庭滑鼠」的概念出現。

傳統的滑鼠，是操控電腦螢幕上所有的資訊。但試想未來數位家庭的樣貌：你的電腦在書房、電視在客廳、音響在臥室；而每台資訊產品上面可能都有你想使用的不同資訊，例如你也許會想將電腦裡的資料傳輸到客廳電視上。所以，每個房間你會需要一個「滑鼠」，一個意義上等同於滑鼠的裝置，幫助你「操控」家裡的不同系統、完成任何你想做的事情，像是你想讓這首音樂從客廳的哪個喇叭上放出，或者是哪部影片在哪個螢幕上播放。

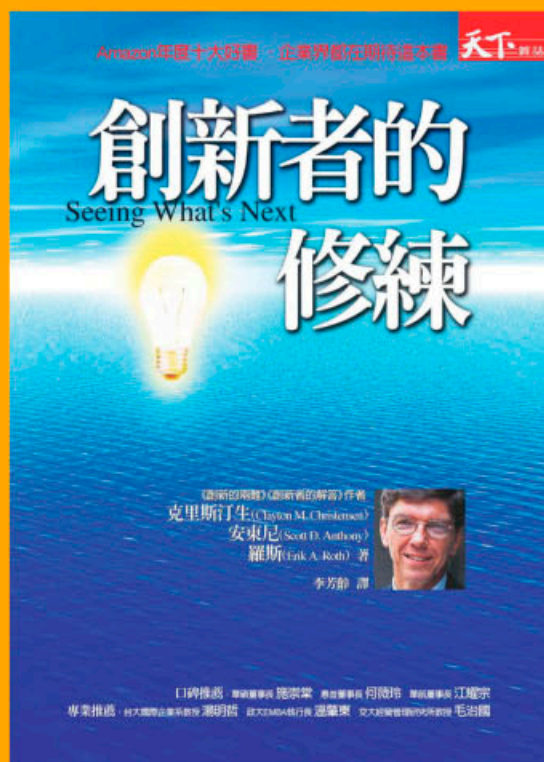
我們最近開始加入遙控器市場。因為目前人們使用的遙控器，在未來正如上述所言，必須要能操縱家中所有裝置上、網路上的資訊，將它們按你的意願，分配到科技家電產品上。

另外，遊戲市場也很蓬勃。網路遊戲中，玩家可能需要與同伴或對手交流，所以網路視訊裝備，例如耳機、網路攝影機的需求便提升。

Q：數位家庭的趨勢，這兩年來不停被討論，但

2005企業界最期待的一本書

創新的下一步 在哪裡？



作者：美國當代最具影響力的創新大師 克雷頓·克里斯汀生
及安東尼·羅斯等

譯者：李芳齡

定價：450元

創新大師「克里斯汀生」繼《創新的兩難》、《創新者的解答》後，最重量級最受矚目的創新第三部曲：《創新者的修練》。

重量級好評—亞馬遜年度十大好書

★口碑推薦—華碩董事長 施崇棠
惠普董事長 何薇玲
華航董事長 江耀宗

★專業推薦—台大國際企業系教授 湯明哲
政大EMBA執行長 溫肇東
交大經營管理學教授 毛治國

◆像魔法水晶球一樣

商場競爭嚴酷，創新不一定帶來企業持續成長，唯有破壞性創新才能確保成長引擎不熄火。本書像具有魔法的水晶球，透過理論教你如何透視產業變化跡象。

◆透過破壞性創新，洞見產業趨勢

本書濃縮破壞式創新的理論菁華與圖解，再加上抽絲剝繭的案例精解，將理論與實務融會貫通，透析五大產業：包括教育業、航空業、半導體業、電信業、醫療保健業等如何運用破壞性創新理論，洞見未來！

◆門外漢也看的出重要洞察

創新的2005年，從修練開始！《創新者的修練》是擬定策略時的重量級智慧夥伴，即使是「門外漢」也能在導引下看出重要洞察。

同步閱讀《創新者的解答》

- 獲《哈佛商業評論》推崇深具「突破性觀念」
- 獲《紐約時報》喻為九〇年代最好的財經企管書
- 獲選為美國《Business Week》年度十大財經管理好書
- 獲【93年度經濟部金書獎】經營環境與策略管理類
- 獲選誠品2004年度暢銷書
- 獲選為金石堂2004年度暢銷書
- 獲選為博客來2004「年度百大」



作者：克里斯汀生
譯者：李芳齡、李田樹
定價：400元

天下雜誌出版

客戶服務專線：(02) 2662-0332

天下網路書店給你優質好書：www.cwbook.com.tw



格瑞諾笑稱，有時在小池塘裡當隻大魚，比在大池塘裡當小魚更好。

熱潮似乎尚未顯現。你認為今年會是市場爆發的時機嗎？

A：數位家庭的趨勢，其實就是指無線網絡、數位內容、寬頻的結合，對家中科技使用帶來變化。對這樣的變化，電視產業的人會說，未來數位電視將會是主導家庭的中心；電腦產業的廠商則主張，電腦將是未來家庭娛樂中心；而網路的人也會有自己的一套說法。

但我認為，這3種東西其實混雜成一體，與其下賭注在其中某一個產業，不如跳脫出這個侷限的範疇。羅技要做的方向是「掌控」，也就是說不管哪一方勝出，產品都要能被掌控，於是看好遙控器領域。不管數位電視、電腦或是其他科技產品，都需要遙控器進行連結與轉換。

就今年而言，我不認為時機成熟到可以讓數位家庭成真，但我確信，這會是未來至少25年內的主要趨勢，並隨著科技如何被使用而有所改變。不過我們將能看到愈來愈多的數位內容，支援這場數位家庭的革命，而每一個人的家庭生活中，也會愈來愈數位化。

Q：羅技目前在各產品現已經擁有不錯的成績，未來是否還會有什麼改變或長程計畫？

A：有趣地來形容，我們扮演的其實不是農夫的角色，我們並不負責播種、讓農作物成長。我們是飯店的主廚，決定要怎樣將這些東西組合成為一道道佳餚。

因此主廚不會在5年前就想好要端出什麼菜，而是要看今天的市場或大環境，能夠提供你哪些東西，然後你從這些東西去創造。

Q：那麼，當個好「科技廚師」的關鍵為何？

A：瞭解你所服務食客的口味，並且觀察其他的廚師們正在做什麼，差異化做出你獨特的餐點，感動你的顧客，讓他們留下深刻印象。

就像在真實世界中，讓食客們印象深刻的往往不是耕作這些作物的農夫，而是最後呈現這道菜的廚師。這也是為什麼我們致力要做一個科技好主廚的原因。





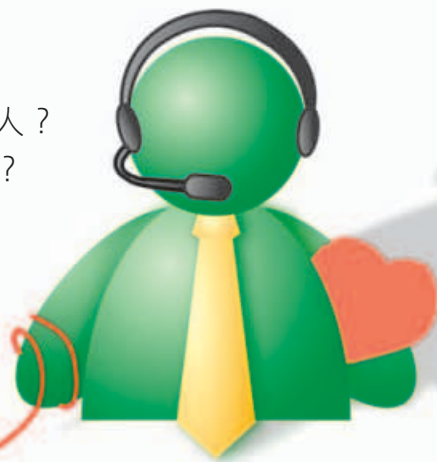
即時回覆、條件配對

網住你的麻吉情人

西洋情人節，望著滿街雙雙儷影，
還在找尋Miss & Mr. Right的你，是不是有點落寞？
你可知道，目前台灣已有317萬人，
正透過網路交友裡的搜尋、配對服務，
邂逅100%的理想情人！

台灣網路交友族是哪一群人？
上網站、打手機，玩即時通訊，怎樣才能網住電子情人？
付費平台、電子商務加宅配，網路交友有哪些大商機？
為何國外最有效的交友方式是「盲目約會」？

撰文－卜繁裕
攝影－邱如仁
設計－黎姿秀





你怎麼交朋友？也許你已經試過搭訕、聯誼、上交友網站，但你可能不知道，用即時通訊軟體、手機追蹤意中人的交友新勢力正在崛起。用手機搜尋身邊的有緣人，用Skype、QQ搜尋跟你志趣相投的Miss Right，試試時下流行的交友新招，或許你也會有個溫暖的情人節。

「只要過了青春期，人人都會期待romance，每個人都希望享受戀愛的感覺，」Yahoo!奇摩網路溝通暨社群服務事業部總監秦承瑤相信「交友」這個需求，每個人都需要、一直都會存在。而推陳出新的科技，讓交友的可能性向更廣大的人海擴展。

從offline到online



手機普及、即時通訊軟體流行後，可以馬上跟心儀對象通話的服務模式，成了人們的新渴望。

資訊硬體環境成熟，讓即時通訊軟體，從原本的溝通工具變為交誼玩具，而有更多的揮灑空間。「即時通訊軟體最大的好處，是隨時可知道對方是否在線，能立即跟對方互動，」網路家庭行銷處總監曾薰儀指出現代人對回應速度的渴望。

從前，人們靠網站的交友頻道牽線，認識朋友。現

在則可用Skype這類即時互動軟體，主動搜尋想認識的對象，發出渴望交往的訊息。根據蕃薯藤所公佈2004網路大調查的資料顯示，線上即時通訊軟體服務，是繼「WWW」、「e-mail」之後第三大網路應用服務，66%以上的網友會固定開啟至少1個即時通訊軟體，作為網路溝通媒介。以台灣常見的即時通訊軟體，MSN Messenger目前使用者約600萬，後起之秀Skype也有104萬戶來看，即時通訊軟體大舉滲透多數網友的生活。

與交友網站相比，即時通訊軟體除了回應時間加快，網友自主權提高也是重要指標。現有網路交友服務的流程，填寫個人資料、送出申請後，必須經1~3天的人工審核，才能開始使用服務。若資料因不夠詳細遭退件，還得重新申請。即便通過審核，一旦在網站上遇到喜歡的對象，希望與對方對話或交友，也只能以留言方式進行。

相較於交友網站的被動、離線模式，即時通訊軟體提供主動搜尋、立即連絡的二大特性，自然吸引積極玩家，前往冒險。

目前在全球擁有3億5,000個帳號，台灣也有160萬個用戶的QQ，是個以交友平台聞名的即時通訊軟體，台灣地區由蕃薯藤代理。「全球同時上線的人數約有500萬人，你可以在500萬人裡找到你喜歡的對象，立即溝通！」蕃薯藤數位科技副總經理袁棟強調，由於其中多數使用者是華人，語言溝通無障礙，佔極大優勢。

多數人總以為交友、網戀這種事情，屬於年輕人的專利。現在則不然，成年人交友不遑多讓。蕃薯藤袁棟舉例：一位已經離婚、現年40多歲、在廣州工作的台商，就因為安裝QQ並使用搜尋功能，而認識了現年38歲長居湖南、開設網吧的妻子。持續半年每天以掛網聊天的溝通模式下，讓他們雖未見面卻彼此相知甚深。之後的第一次見

面，他們便決定共組家庭；而第二次見面，就是他們的結婚典禮。

「透過連續半年長時間溝通，他們對彼此的了解程度，搞不好比交往數年的人更深入，」蕃薯藤袁棟認為即時通訊的溝通威力，有時比真實的交往更強。

Skype、手機語音溝通，交友單刀直入

2003年8月推出的Skype，以一年半的時間，在全球吸引2,100萬人註冊使用。台灣地區在去年下半年引進後，半年內即突破104萬用戶。而且三分之二的人更屬於經常性用戶。網友在上面的交友行為，更加豐富。

在Skype上面交友，雖然比不上交友網站精準的配對服務，但使用者可依照年齡、性別、自我介紹等條件進行搜尋。除了找到想找的人，更能立即與之交談，進行立即、直接的溝通。而且，因Skype是免費軟體，除了找朋友不要錢，講到喉嚨沙啞也是免費。

相對於網路交友，行動電話挾著移動性強、私密性高、更安全以及即時回應的天生優勢，近年也積極在交友服務上尋找商機。大眾電信網路事業部加值規劃處專案副理邱志君強調，手機族在交友時，所得到的回應比交友網站即時，能夠立即得到對方的回音。而參加電信交友服務的人，更可透過電信公司的用戶查詢，循線追蹤到用戶資料。比起以即時通訊軟體交友，遇到網路危險份子的風險低得多。

在「全民公敵」電影裡面，男主角被衛星鎖定位置追殺，驚險萬分。現實世界裡，行動電話定位服務卻能串起甜蜜故事。由友邁科技以LBS（location base service）技術開發的行動電話定位系統——馬路奇緣，已陸續提供中華、遠傳、大



看好Skype上的交友活動，網路家庭通訊應用服務部副總經理羅子亮透露，將發展「Skype電話簿」、「Skype交友頻道」等相關服務。

眾等電信業者進行數據加值服務。現在，消費者只要每月支付30元，加入馬路奇緣的會員，就能利用裡頭的找人功能，找到方圓3~5公里（台北



Yahoo!奇摩網路溝通暨社群服務事業部總監秦承瑤，認為以即時通訊交友多屬無聊時的哈啦，比較不容易交心。

西門町大小)內的同好，一起看電影或是唱歌。

友邁科技行銷部經理龔大為指出，2004年12月才推出這個服務的大眾電信，受惠於技術翻新，定位誤差已小於100公尺，比起之前的服務尚有

200~300公尺誤差精準得多。現在，已有近萬人使用過友邁的馬路奇緣服務。

大眾電信邱志君表示，大眾電信在去年12月推出這個服務以來，第一個月即吸引4,000人使用，操作次數高達2萬5,000次，平均每人使用過6.25次。在停留時間及使用次數上，是大眾電信交友服務群組裡的第三名，僅次於老牌交友服務：「交友私樂園」及「EzFriend」。

交友網站，提供最精準的配對

儘管如此，網路交友服務仍是主流。

根據調查機構尼爾森媒體研究最新的研究資料顯示，全台1,016萬上網人口中，參與交友聊天活動的人數達317.3萬人，佔全體網友的31.2%。

以台灣大型入口網站Yahoo!奇摩的交友頻道來說，加入的會員便達130萬。每天更有30萬人上交友網站瀏覽。130萬會員中，約有三分之一的人加入VIP會員。普通會員雖然能免費使用各種交友機制，但卻在每日使用的次數上受限；VIP會員則交付一定費用後，獲得全面服務。這樣的加值服務營收，已經成為Yahoo!奇摩在廣告、購物外的重要營收來源。

相較於運用即時通訊軟體來搜尋交友，交友網站強調自己提供安全的交友環境。畢竟，交友首重安全，交友平台在提供服務的同時，也做好把關。

Yahoo!奇摩秦承瑤強調：「我們提供一個平台，訂好遊戲規則，讓大多數網友能自由地在裡頭遊玩。」因為網友必須進行用戶註冊才能參與網路交友服務，在網站層層關卡的過濾下，可以有效遏止惡意玩家。

交友網站的經營重點，「在於提供會員真實以及精準的交友配對，」秦承瑤強調。也因此，針

對現有的服務，還有改進空間。以交友配對撮合來說，現階段只是以各種條件進行交集篩選，還不夠貼心。

秦承瑤預告，yahoo!奇摩交友今年上半年將會引進「加權」的概念，針對會員指定的條件，例如面貌、身高等，給予較重的百分比。這樣，將能更精確地為網友進行配對服務。

聊天哈啦，交友無心？

此外，交友網站對即時通訊開發交友功能持保留態度。「這只是進階搜尋的聊天室，」同時也負責Yahoo!奇摩Messenger相關營運的Yahoo!奇摩秦承瑤說：「那是無聊時用來哈啦的。」她認為聊天和交友的對象有所差別，網友不易對聊天的人動心，但是對交友網站、頻道裡的人，就多了一份期待。

相對於Yahoo!奇摩秦承瑤對即時通訊軟體上的交友功能保守以待，網路家庭通訊應用服務部副總經理羅子亮倒是非常看好。「因為溝通具有多樣性，Skype提供的是P2P溝通平台，網友當然可以自行在上面尋找與發展出自己需要的功能，」他強調。

看好在Skype平台上被網友發展出來的交友功能，網路家庭羅子亮透露，該公司目前也開始發展交友相關的「Skype電話簿」、「Skype交友頻道」等延伸服務，因應網友需求。

「只要是對使用者有利，業者都不易阻擋，也不該阻擋，」網路家庭總經理李宏麟認為，經營即時通訊軟體就是經營一個社群，現在的Skype還只是在建構中，未來會有什麼樣新的服務需求會被開發，值得期待。

虛擬交友能夠主動拓展自己的視野，然而終究不是萬靈丹。Yahoo!奇摩秦承瑤指出，交友網站



手機交友得到的回應比網站即時，還可以透過電信公司的用戶查詢，循線追蹤到用戶資料。比起以即時通訊、網站交友，安全較有保障。

提供的資源只是交友過程的80%。剩下的還得靠當事人親力而為。不想改變既有、緊湊的工作或生活形態，卻期待在網路上經營幸福人生，未免不切實際。想要發展更深入的友誼，更多的接觸與交往仍是不可或缺的條件。



網路交友族真人露相

「3節」多禮，絕非恐龍

電腦另一頭與你互訴衷曲的她／他，
回到現實生活中，是怎樣的人？個性如何？

撰文—陳慕君 設計—黎姿秀

你是否曾經懷疑，電腦螢幕裡和你興趣相投、天南地北無所不聊、甚至讓你有一點動心，卻可能素未謀面的網友，究竟離開虛擬世界，回到現實生活中，是怎樣的一個人？

透過調查機構尼爾森媒體研究，針對「網路交友」所做的最新調查報告，讓喜歡上網交友者的面貌無所遁形！

男比女多，1成已婚

在台灣，熱衷網路交友的族群當中，男性比女性還多，男性佔56.6%，女性佔43.4%。

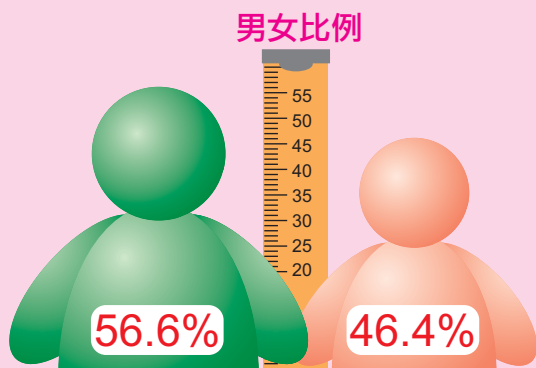
如果從年齡來看，會上網交友的人，平均而言

女性較男性年輕。男性網路交友者中，20～29歲佔了46.5%，比例最高；其次是12～19歲，佔了37.9%。反觀女性網路交友者當中，12～19歲就佔了45.2%，比20～29歲所佔的44.5%還高。

或許也因此，以職業來看，男性網路交友者中，工作者的比例佔36.3%，比女性的25.8%高；而學生佔55.2%，比女性的60.6%低。而且男性交友者的教育程度，平均而言也較女性高。

有趣的是，女性交友者當中，有13.7%已婚，大於男性的10.1%。尼爾森媒體研究的研究經理金泰康指出，使用網路交友的人，比較著重在一對一關係，或許其中不乏純粹因興趣結合的同好

會上網交友的人，男比女多、年紀較大、教育程度較高、單身者較多



		男性	女性
年齡	12～19歲	37.90%	45.20%
	20～29歲	46.50%	44.40%
	30～39歲	11.70%	8.50%
教育程度	國中以下	20.80%	23.70%
	高中	35.40%	38.60%
	大專以上	43.80%	37.70%
婚姻狀況	單身	88.10%	85.60%
	已婚	10.10%	13.70%

友誼，然而多數網路交友者，還是希望藉此找尋異性朋友。網路交友族群中約有1成的已婚者，顯示出縱使結婚，上網找尋「soul mate」的仍大有人在，而且女性比男性更為渴求。

絕非恐龍！活潑外向主動找愛

至於網路交友族的個性，據調查，會上網交友者認為自己活潑外向、喜歡冒險、想像力豐富、負有自信的比例，為6～8成不等，而這樣的比例較一般網友還高。

尼爾森媒體研究經理金泰康分析，過去對網路交友者的刻板印象常是：在現實生活中人際關係較差、個性較為文靜，因而躲在虛擬世界中尋求慰藉。然而，調查結果卻發現，這群人的個性與活動力，其實在現實生活中各方面，都非常積極活躍。甚至他們偏好從事戶外活動、使用各類媒體吸收新知或與人交流、聽音樂、看電視電影等的比例，都比一般網友要高，徹底顛覆過往印象。

「網路交友，只是這群活力十足的人，交友的其中一條管道，」目前擇友條件的搜尋功能，讓這群喜歡主動出擊的人趨之若鶩，金泰康認為，網路當紅娘，促成原本可能很合、卻無緣認識的兩人相遇，這樣的交友型態，較以往更為健康，未

來也將更加普遍。

而會上網路交友的人，也有其獨特的價值觀。將他們與一般網友相比，可以發現他們特別看重愛情、友誼及外貌。他們熱衷網路交友，其實正是努力經營愛情友誼的表現，由此推斷，他們也會較注重外在打扮，與過去認為網路交友者多為「恐龍」的印象，有所出入。另外，他們對安定生活、物質金錢看得較淡。

「3節」多禮，電子商務加宅配有賺頭

而網路交友的商機，除了付費平台，電子商務結合宅配，將是一塊潛在大餅，畢竟「虛擬世界的真感情，還是要靠現實世界裡的實體禮物表心意，」尼爾森媒體研究的研究經理金泰康表示。

根據調查，會上網路交友的人，與一般網友相比，特別喜歡在家人朋友生日、聖誕節、情人節「3節」送禮，而且男生偏好在情人節發動禮物攻勢，女生特別重視生日、聖誕節。如何幫忙身處虛擬世界的兩人在現實世界傳遞禮物，將是網路交友商機所在。

電腦另外一頭的她／他是這樣的人，心動不如立刻行動，電子情書、網路情人……這些21世紀的e時代羅曼史，正在熱烈上演。

比一般網友外向、有活力，特別重視愛情、朋友與外貌

網路交友者自我評量的個性、價值觀

	網路交友者	一般網友
認為自己活潑外向	71.40%	66.40%
認為自己喜歡冒險	58.90%	53.30%
認為自己想像力豐富	72%	66.70%
認為自己負有自信	83.20%	81.90%
認為生命中最重要的事		
愛情	42.80%	30.90%
朋友	71.80%	60.80%
外貌	9.80%	6.90%

比一般網友更愛在「3節」送禮

會送禮的日子	網路交友者	一般網友
家人朋友生日	63.30%	53.10%
聖誕節	28.40%	19.20%
情人節	29.30%	22.70%

製表：陳慕君

繪圖：黎姿秀

資料來源：尼爾森媒體研究



6大即時通訊

為你「搜尋」 100%理想情人

交網友，不管是想找伴侶、覓同好，還是練語文，
即時通訊通通「搜尋」給你。

撰文—張漢宜 設計—黎姿秀

網路交友要先加入會員，還須付費，並等待網站為你所設的條件配對，實在有點麻煩。有個厲害科技工具，讓你在線上主動出擊找緣份，範圍擴及全球，而且免費，那就是——即

時通訊！

從最早的ICQ，到後來大受歡迎的MSN Messenger、Yahoo! Messenger、Skype等，即時通訊的發展愈來愈蓬勃，使用者也愈來愈多。可

六大即時通訊比一比，免費幫你廣拓線上人脈

製表：張漢宜

名稱	 MSN Messenger	 Yahoo! Messenger	 Skype
下載地點	http://messenger.msn.com/	http://tw.messenger.yahoo.com/ (中文版) http://messenger.yahoo.com/ (英文版)	http://skype.pchome.com.tw/ (中文版) http://www.skype.com/ (英文版)
使用語言	中文、英文	中文、英文	中文、英文
搜尋條件	<ul style="list-style-type: none"> ●年齡、性別、國家、城市、興趣 ●包含成人內容的基本資料須經認證 	<ul style="list-style-type: none"> ●依性別、年齡搜尋。 ●可依興趣加入不同的聊天室，尋找志同道合的朋友。 	<ul style="list-style-type: none"> ●年齡、性別、國家、州、城市、語言、生日、電話、自我介紹
搜尋特色	●並非以Messenger本身搜尋，而是從MSN的會員目錄網頁來找朋友。	<ul style="list-style-type: none"> ●搜尋條件項目較少 ●從不同的聊天室著手，可結交相同興趣的朋友 	<ul style="list-style-type: none"> ●搜尋條件最多元 ●可找到不同國家、不同語言的朋友
簡訊聊天	有	有	有
語音聊天	有	有	有 (最多5人同時通話)
Webcam影像	有 (影像尺寸較小)	有 (影像尺寸最大)	無
備註	將對方加入通訊錄之後，無法更改對方的暱稱，只能簡單分成「同事」、「朋友」、「家人」等類別，因此會有搞不清誰是誰的困擾。	功能多樣化，除了個人通訊之外，還可看新聞、氣象、投資組合、行事曆，作為個人數位小助理。	Skype是英文界面，「PChome Skype」是繁體中文界面，「Yome Skype」是簡體中文

是，一般人都是跟本來就認識的朋友在線上聊天。殊不知，即時通訊正是你奪回網路交友「發球權」的利器，其中關鍵就在善用即時通訊的「搜尋」功能。

以台灣較常用的MSN Messenger與Yahoo! Messenger為例：MSN的搜尋項目包括年齡、性別、國家、城市、興趣，甚至還有須經認證才能瀏覽的成人內容基本資料。

Yahoo! Messenger的搜尋項目雖然較少（僅性別與年齡），但它另有長處：聊天室交友。你可以依自己的興趣，選擇不同的聊天室包廂（或是自己開一個包廂），然後在公開的留言板上跟包廂內的網友說哈囉；聊天室頁面右方會列出包廂內所有網友的暱稱，你也可以一一檢視其個人資料檔案後，選擇其中一位來單獨對談，以此尋找志同道合的朋友。

至於近來因通話品質廣受肯定而當紅的網路電話軟體Skype，擁有中文化使用介面之後，愈來愈受台灣網友歡迎。對想跟全世界「廣結善緣」的人來說，Skype的搜尋功能，絕對可以滿足你「交友

全球化」的目的。它的搜尋項目包括年齡、性別、國家、州、城市、語言、生日、電話，連自我介紹都可以用關鍵字搜尋。正在學外文、卻找不到外國朋友可練習會話的人，Skype是一個很適合的媒介，而且無論你學的是英文、日文、法文、西班牙文、德文等，都可以在上面找到以那個語言為母語的網友。

每一項即時通訊軟體，都有其強項。除了上述想交外國朋友時可利用Skype之外，若想認識中國大陸的網友，不妨試試在內地最受歡迎的即時通訊軟體「QQ」。QQ是為中國大陸量身訂做的即時通訊軟體，可根據省分、城市、年齡、性別來搜尋。如果你不習慣用簡體字的界面，蕃薯藤有繁體版可供免費下載。

以下就把MSN Messenger、Yahoo! Messenger、Skype、QQ、ICQ、以及在國外逐漸興起的PalTalk，一起來個「超級比一比」，你可以從中做個比較，選擇最適合自己的即時通訊軟體，創造屬於你的網路羅曼史。



名稱	 QQ	 ICQ	 PalTalk
下載地點	http://qq.yam.com/ （繁體中文版） http://im.qq.com/ （簡體中文版）	http://toget.pchome.com.tw/search/search.php （各種不同界面的版本文版） http://www.icq.com/ （英文版）	http://www.paltalk.com/PalTalkSite/
使用語言	繁體中文、簡體中文	中文、英文	英文
搜尋條件	●省分、城市、年齡、性別	●年齡、性別、國家、城市、語言、關鍵字	●無設定條件搜尋的功能 ●可加入不同的聊天室尋找志同道合的朋友，跟Yahoo! Messenger類似。
搜尋特色	●主要用於結交中國大陸各省分的朋友	●可找到不同國家、不同語言的朋友	●可找到不同國家、不同語言語言的朋友 ●從不同的聊天室著手，可結交相同興趣的朋友
簡訊聊天	有	有	有
語音聊天	有	某些特定版本才有	有
Webcam影像	有	某些特定版本才有	有
備註	中國大陸騰訊科技的「QQ」是簡體版，蕃薯藤「的YamQQ」是繁體版，但兩者的資料庫互通。	ICQ的影音功能是後來才附加的，網友一般反應不佳。因此，後來推出反璞歸真的「ICQ Lite」，回到最樸素的功能。	語音聊天功能類似對講機，必須按鍵才能說話，因此每次只能一個人講。



網路交友商機

有志一同，「盲目約會」

在國外，新興的網路交友族群，竟是銀髮族？

最有效的交友方式是「盲目約會」？

「吃到飽」的收費方式落伍，按人頭計費當紅？

撰文—張漢宜 設計—黎姿秀

線上羅曼史，趨勢大不同！

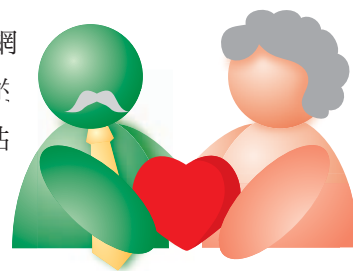
交友網站問世以來，溝通方式從寫電子郵件到結合實體「盲目約會」，付費方面從免費到收取固定費用。時至今日，網路交友又形成3大新趨勢：一、新族群崛起：銀髮族成為線上交友市場新金礦，二、收費方式改變：從固定月費改為「數人頭計費」，三、「盲目約會」玩法更創新：以往只粗略依年齡分類，如今更細分為讓有相同興趣的人來進行，配對成功率大增。

銀髮族覓「第二春」，線上新金礦

麥千柏格（George Mynchenberg）47年來謹守著「一生只愛一個人」的誓言，但在妻子過世8年後的現在，他的約會名冊上列了9個人——都是交友網站上找到的。

其實，麥千柏格也曾透過朋友牽紅線而再婚，但只維持6年就仳離。他想有個伴，又覺得透過朋友介紹的範圍太狹隘，不一定能找到他想要的靈魂伴侶（不結婚的情形下），於是把腦筋動到網路交友上。這是美國《時代》雜誌「銀髮族尋找網路第二春」報導的案例之一。

因此，可別以為網路交友是年輕e世代的專利，許多交友網站紛紛針對銀髮族的市場，開闢新的交友園地。



根據《時代》雜誌報導，從第一個交友網站問世以來，這類「科技紅娘」已經芳齡10歲，年輕的都會男女熱情投入，讓這一行的前景愈發看俏，新投入的經營者百花齊放。如今，不僅大型網站開始新增資深族群交友功能，針對這塊市場的專門網站更如雨後春筍。例如，老牌的知名交友網站Match.com，中年會員逼近百萬（93萬4,000人），比2000年增加了3倍。另一家專門為銀髮族成立的SeniorFriendFinder.com，會員也從2001年的9萬5,000人衝到現在的31萬3,000人。

從「月費吃到飽」改成「數人頭計費」

經過這幾年科技的洗禮，銀髮族漸漸習慣電腦，使用範圍也從收發電子郵件、瀏覽網頁，進展到尋找「線上羅曼史」。

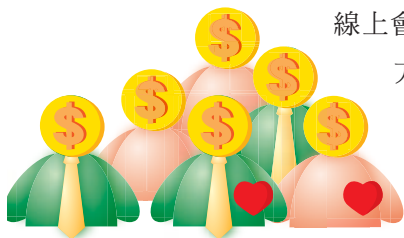
除了銀髮族在網路尋找第二春，帶動新一波商機之外，交友網站的收費方式也開始多元化。

以往，交友網站分為「一般會員」與「付費會員」。以Asiafriendsfinder為例，一般會員雖然可以瀏覽網站資料，卻無法跟心儀的對象聯繫，只能「望梅止渴」乾瞪眼。而付費會員則再分為「黃金會員」與「白金會員」，前者有限定聯繫次數，後者則不限。然而，網友付了錢，卻不一定可順利找到符合條件並順利交往的對象；於是，有的交友網站付費方式從「付月費吃到飽」改成「數人頭計費」（依你跟多少人聯繫的數量收費）。平均每個月有高達800萬人次造訪的加拿大交友網站龍頭Lavalife，就是採取這樣的做法。

Lavalife執行長克羅森（Bruce Croxon）是互動媒體集團（Interactive Media Group）的創辦人之一，他在參加加拿大行銷協會（Canadian Marketing Association）舉辦的研討會上表示，Lavalife並不像其他交友網站採月費方式，而是依你在該網站跟多少人交友，就付多少錢。克羅森樂觀表示，目前有30%適婚年齡者選擇網路交友，這塊市場未來幾年還有相當大的成長空間。

根據加拿大廣播電台（CBC）網站的報導，由於Lavalife的成績受到矚目，2004年，MemberWorks以1億5,250萬美元的高價併購了Lavalife。

盲目約會（Blind Date），是交友網站常用來讓線上會員在實體世界面對面的方式，但如今的做法也大有不同。以往，交友網站會把一家餐廳或酒吧包下來，舉辦配對party，讓線上會員報名參加。但這種方式的缺點是：大家都是初次見面，彼此沒有共通話題，聊不太起來，往往



造成尷尬的冷場。

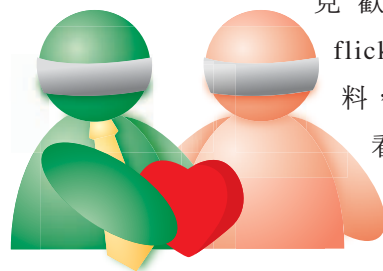
依興趣分類的「盲目約會」

為了解決這個問題，交友網站開始動腦筋，將會員依照其興趣分類，舉辦「盲目約會」。Lavalife就是其中之一。

根據美聯社報導，Lavalife常會舉辦活動，讓線上會員在現實生活互動，其中一種就是「電影相見歡」（Click at a flick）：根據會員的資料，把喜歡看電影、愛看哪一種類型片子的男女分組，然後跟美國連鎖電影院Loews Cineplex合作，包下某家戲院某個廳的場次，讓這些愛看電影的會員一起觀賞。影片播畢後，話題自然源源不絕。目前，這樣的活動已經在紐約、芝加哥、華盛頓等大城市展開。Lavalife執行長克羅森表示，與其讓初次見面的男女坐在餐廳，不知要聊什麼才好，不如讓電影帶動話題。（「電影相見歡」活動網頁：www.lavalife.com/121/guest/flick/welcome.act）

這樣的活動可說創造「三贏」：交友網站、電影院業者與線上會員。交友網站Lavalife與Loews Cineplex電影院策略聯盟，讓雙方的會員都可以參加這項活動，並且歡迎會員帶朋友一起參加，以吸引更多人知道這個活動、並加入會員。Lavalife與Loews Cineplex可依門票收入拆帳，會員們可能在電影院找到真愛，皆大歡喜。這樣的商業模式，還可延伸到音樂廳、歌劇院、運動場等。

銀髮族新勢力興起、收費方式多元化、依興趣分類的「盲目約會」更增加配對成功機會。國外的交友網站，花樣不斷翻新，在線上羅曼史開挖新金礦；這塊市場，似乎愈來愈精彩熱鬧了。





e出

中國信託、神達電腦等6大標竿企業

精確， 服務卓越

科技加創新，能打造出什麼「精確」的厲害服務？

中國信託讓台商打通兩岸六地金流，23銀行跨國融資；

東森得易購能對210萬會員個個差異化行銷；

台灣松下的現場維修，75%一次OK；

神達電腦承諾客戶2天出完98%的貨、

永豐餘的交貨期由40天縮短為2天，

南山人壽的業務員，竟然10秒就可完成核保成交！

由《天下》雜誌與企管顧問公司Accenture舉辦的「卓越服務獎」，
每年表揚創造卓越服務的標竿企業。

本期《e天下》繼續報導得獎的中國信託、神達電腦，
與其他入圍4家企業，分享他們善用資訊科技，
打造全台頂尖服務典範的精彩故事。

撰文—彭漣漪 設計—陳則恭



現在的服務，只有誠心誠意是不夠的。客戶要的不是「口惠」，而是「實至」。創新做法，加上科技工具的運用，現代企業的服務，變得很「精確」：掌握精確的客戶資料、了解客戶精確的需求，以及提供精確的服務內容和時間。

例如，神達承諾國外客戶，98%的訂單，可以在2天內完成出貨。敢給這個承諾，是因為神達可從網路看到供應商的零件庫存、製造時間等，藉此做好生產製造的排程，確保這個承諾不會跳票。這和90年代初期，出貨時間動輒花上4個月的情形有大幅的進步。

客戶服務愈來愈困難，因為市場上提供消費的產品和服務急遽增加，客戶選擇多，於是有了挑剔的本錢。

以筆記型電腦製造為例，國際廠商一釋出新的訂單消息，10多家台灣相關ODM大廠，都願意拿出最好的價格、最佳的配合來搶單。

企管顧問公司Accenture台灣區總裁黎小萍，在為Accenture出版的書《CRM關鍵32堂課》寫序時就指出，當全球或區域化的競爭強迫各企業進入「微利時代」時，台灣企業應如何以「客戶關係管理」來創造高附加經濟價值，將是進入新經濟時代的關鑑。

而且，在當前忙碌的社會中，時間，對買賣雙方而言都很珍貴，服務也因此必須更有效率，溝通清楚買賣需求，可以減少無謂的揣摩成本。

「如果每個問題有多個解答，不管你的資訊有多好也沒用，」戴爾電腦（Dell）資訊長藍迪·莫特（Randy Mott），在解釋戴爾的直銷模式（direct sell）成功原因時指出，一個統一而完整的封閉式

資料循環系統是直銷模式的核心所在，它使得戴爾電腦可以與確定的客戶需求產生連結，而非戴爾所猜測的客戶需求。

戴爾的成功，就在掌握準確的客戶需求之後，快速提供服務。

除了往來動輒牽涉千萬美元營收的大廠商，對一般消費者而言，精確的服務一樣重要。因為，市面上產品的技術幾乎大同小異，服務是差異化的重要手段。

由於在交易的現場，能不能成交，往往決定於所掌握的資訊夠不夠，是否能當場給客戶一個明確的承諾。否則一句「我儘快向您回覆」之後，客戶一轉頭回去，買單的意願就冷了下來。

南山人壽的「線上快速投保系統」，讓帶著筆記型電腦去和客戶洽談的業務員，只要連上網，就可以即時為客戶量身製作電子建議書，為客戶做線上投保；接著不到10秒鐘，系統就會自動回傳核保結果。這張保單有沒有問題、需不需要做體檢或檢附其他證明等，都清楚顯示。

這些做法，都是第三屆卓越服務獎得獎及入圍廠商的創新，得到客戶高度的肯定。他們重新定義了精確提供創新服務的概念，值得其他公司參考。■

卓越服務獎說明

卓越服務獎由《天下》雜誌和Accenture顧問公司共同主辦，由經濟部技術處、台大管理學院及《e天下》雜誌協辦。評選標準包括制度化流程、資訊科技運用等7項。

《e天下》在1月號已報導本屆「卓越服務獎」12家得獎及入圍企業之中的花旗銀行、福特六和、統一企業、王品集團及中央健保局，並聚焦在使用科技創新服務的表現，看這些標竿企業的服務，厲害在哪裡。本期接續報導神達、中國信託、永豐餘、東森得易購、南山人壽及台灣松下。

熱情，是最有力的通行證

X-TRAIL *TANGO* 熾/熱/登/場



冒險 就從這刻開始

 ADVENTURE

SHIFT_the future



裕隆日產汽車股份有限公司

關係企業：
格上租車
LION中古車收購店
裕融企業
新安產物保險
租賃專線：0800-222-568
服務專線：0800-878-787
服務專線：0800-797-797
服務專線：0800-050-119

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330

台北市松山區八德路四段68-70號

七和 (02) 87711770

台北市市民大道三段180號

裕信 (02) 89115000

台北縣新店市中興路三段128號

元隆 (03) 3601111

桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327135

新竹縣新竹市經國路一段2號

裕新 (037) 337037

苗栗縣苗栗市國華路658號

裕民 (04) 22591719

台中市西屯區市政路1號

裕唐 (04) 22470688

台中市北屯區松竹路三段8號

匯聯 (04) 7293000

彰化縣彰化市金馬路三段221號

國通 (06) 2915011

台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 3232331

高雄市三民區中華二路111號

吉隆 (07) 7111111

高雄縣鳳山市中山西路236號



中國信託

連通帳戶，為台商 打開兩岸六地金流

現在，台商要出征，只需帶著一個「說台語也通」的銀行帳戶，就能一口氣看到自己在兩岸、美國、東南亞的23個銀行帳戶資料，跨國融資還能共用額度、擔保。

撰文－謝宛蓉 攝影－劉國泰

1月12日，中國信託商業銀行的法人金融事業處傳出一陣歡呼。他們剛接獲國際財經雜誌《全球金融》（Global Finance）通知，中信銀拿下「2005年台灣區最佳外匯交易銀行」及「2005年台灣區最佳貿易融資銀行」兩項大獎。

而甫結束的2004年，他們更被《亞元》雜誌（Asiamoney），評選為「台灣最佳貿易融資銀行」、「台灣最佳企業網路銀行」、「台灣區最佳外匯交易銀行」、「台灣區最佳企業現金管理銀行」、「全球金融」「台灣最佳企業網路銀行」。

讓中信銀頻頻受到國際媒體青睞的關鍵要素，正是一年多前推出的「台商連通帳戶」跨國平台。鎖定中小企業台商客戶的需求，這項專案服務橫跨兩岸六地（台灣、香港、美國、印尼、越南、大陸），打通長期窒塞的金流血脈。

Precious Mountain公司是PVC醫療器材手套的製造商，在上海與越南都設有工廠。財務部黃經理指出，過去即使和同一外商銀行往來，到中國大陸還要重新談融資額度。尤其中國與越南都有外匯管

制，資金調度就更為繁瑣。去年起，他們開始採用中信銀的台商連通帳戶系統，黃經理估算，「光跑銀行的人力，可從10人降到8人。」

台商連通帳戶不只幫他們省時，還能省錢。以中國大陸而言，資金調度的速度可從一般的3天縮短為1天。不要小看這2天的差距，黃經理指出，由於設立工廠的資金進出動輒數百萬、甚至千萬美元，每節省一天所增加的利息收入就高達萬元以上。

2分鐘讓你一次看23家銀行帳戶

對台商的財務人員來說，每天結算海內外帳戶是一場夢魘。光是在多家網路銀行登入、登出，往往要花費一小時以上。即使與同一家外商銀行往來，跨國的系統也經常不能整合查詢。

台商連通帳戶終結這樣時間、人力上的浪費。中信銀跨國，更跨出銀行界線，串連台灣、香港、美國、印尼、越南、大陸等23家銀行帳戶，包括在沒有據點的中國大陸，也取得與民生銀行的合作。現在，財務人員只要透過一組帳號密碼，就可以在單



中國信託推出橫跨兩岸六地的「台商連通帳戶」，方便征戰各國的台商能在2分鐘內看到23個銀行帳戶的資料，還能跨國融資。
左一為中信銀法金總處資深副總經理詹文嶽。

一畫面中查詢到跨國、跨銀行的帳戶整合資料，作業時間變成只需2分鐘。

不只可以整合查詢帳戶資料，台商連通帳戶更可以讓客戶單一登入後，調度各地關係企業帳戶中的資金。調度資金是台商普遍的需求，但是許多銀行跨地都需要個別申請網銀服務。一家寬頻固網客戶就因為採用了「台商連通帳戶」，跨國調度的人力從20人大幅減少到5人，以往派駐在香港的單位可以完全節省下來。

台商連通帳戶也不只限於網路通路。考量客戶的不同需求，中信銀特別開發「傳真銀行」，搭配動態密碼機制，讓客戶用傳真也可以交易，而且不再需要遞補正本。

跨國融資，共用額度與擔保

台商連通帳戶中十分獨特的設計，是跨國融資功能。

一般銀行融資貸款都是各地獨立的，即使提供跨地融資功能，也要做額度調撥。例如香港的資金需求增加，就要先把台灣的額度調撥過去，以後台灣需求增加，再撥回來。

中信銀的創新設計，整合台港等地的客戶資產作跨國融資基礎，讓台商可以「一地申請、額度共用、擔保共享」。

要做到這個功能，背後可是有大學問。中信銀資深副總經理詹文嶽指出，系統必須跨地區、跨時差抓出精確數字，讓跨地額度可以互相連貫。「如果客戶的信用等級沒有統一標準，根本不可能靈活地跨地授信控管，」他指出，關鍵因素是中信銀在「巴賽爾Ⅱ」（巴賽爾新資本協定，未來全球銀行必須採用的風險管理模式）走得早，才能做到對各地的授信戶都有一致的評量。

「這個平台有很高的便利性，讓台商即使新進入一個陌生地區，也可沿用其他地方的信用，」台大國企系副教授盧信昌肯定設計上的用心。

「中小企業台商，最怕到各地都要熟悉不同的法規、跟不同銀行談不同的融資額度，」中信銀法金總處資深副總經理詹文嶽指出，中信銀提供的是額度、資金調度、理財、避險的單一窗口，讓台商通通可以在一地完成。

關係經理，各地台商說台語攏也通

要做到在台灣一地調度，除了提供便捷好用的網路銀行，人性的服務更不可缺。中信銀在各地設有RM（關係經理），專門服務台商客戶。

「到各地都有人可以跟你說國語、台語，提供和台灣一樣的服務，」中信銀環貿中心關係經理陳伯翰說，中信銀的產品有不輸外商的競爭力，貼



心服務又讓害怕與海外銀行打交道、害怕說英文的台商感到窩心。之前他曾帶著客戶到越南、看到駐當地國、台語都通的RM，因而順利搶下這家原本與其他銀行往來10多年的客戶。「現在我們在東南亞談客戶，大概都得心應手，」陳伯翰很有信心地表示。

到目前為止，台商連通帳戶已經有超過2,000家客戶，台商客戶總計為中信銀帶來11億元收入。

但台商連通帳戶更深層的意義，是反映中信銀近年在海外佈局與資訊管理的策略。要推出橫跨兩岸六地、整合性的多重產品平台，對內、對外都是挑戰與突破。

近年來中信銀在海外的佈局積極快速，已有57個據點，是本國銀行之冠。台商連通帳戶更開啟跨地、跨行合作的觸角。

「最難得的是能取得同業的合作、解決各國外匯管制限制，」台大國企系副教授盧信昌指出，尤其中信銀在中國大陸沒有據點，一定要仰賴良好的同業關係。中信銀法金總處副總經理歐久菁也指出，台商連通帳戶背後，提升了中信銀與當地同業合作、共同融資的往來機會。

對內部而言，最複雜困難的部分就在系統整合與跨國工作協調。

「現在各種軟、硬體工具幾乎齊備，關鍵只在整合！」歐久菁表示，由於牽動著各地方、各種產品的相關系統，而中信銀海外分行、子行所使用的後台系統都不盡相同，整個資訊整合工程的複雜度，

「相當於整合6~8家銀行系統！」

中信銀投入大量人力，約9個月的時間完成大規模整合工作。「跨國專案的經驗，也會內化為競爭優勢，」歐久菁指出，如何克服時差協調工作，大量運用視訊、電話會議，對本國銀行而言都是難得的經驗。

「當客戶開始國際化，銀行的步伐能不能跟得上？不做這塊（台商服務），home base都會受到影響，」中信銀資深副總經理詹文嶽，說出企業金融

面對外在環境變化的壓力。

2003年，金融業最震撼的一枚原子彈，是中信銀現任總經理陳聖德，率團隊離開花旗到中信。一年多來，中信銀企業金融業務表現得剽悍無比，在聯貸案、衍生性商品等指標項目，都從競爭對手手上，搶下冠軍。卓越服務獎頒獎典禮上，陳聖德首度親自代表領獎，顯出中信銀攻城掠地的火力，已瞄準台商市場。

台商連通帳戶上市一年，讓中信銀面子、裡子都贏。下一步如何出招？2004、

2005年，中信銀分別投資上億元重建法金的網路銀行。「會推出『蜘蛛人2、3』，請大家拭目以待，」歐久菁保密地笑說，就要像蜘蛛織網一樣，中信銀會把網愈織愈密，推出更快、更好、更多的服務。

科技+創新，服務厲害在哪裡

1. 一組帳號密碼看23國帳戶：

透過台商連通帳戶，只要透過一組帳號密碼，就可2分鐘內在單一畫面中查詢兩岸六地、跨銀行的帳戶整合資料。

2. 跨國融資，共用額度與擔保：

整合客戶跨國資產作跨國融資基礎，提供台商額度、資金調度、理財、避險的單一窗口，通通在一地完成。

3. 讓各地台商說台語也通：

透過當地關係經理，讓害怕說英文的台商，在國外也能享受像在台灣一樣的國、台語服務。



神達電腦

吃「維他命e」， 2天出貨98%

訂單一下來，立刻以系統模擬物料需求，
要求供應商上線回覆訂單，並承諾客戶2天內出貨98%。
這是神達電腦，抓住戴爾、惠普、IBM等大客戶的祕訣。

撰文—彭漣漪 攝影—邱如仁

現在科技產品生命週期很短，產品從上市到結束銷售，約只有3個月。如果產品在美國賣得超過市場預期的好，中間要緊急補貨，而台灣端的製造運籌反應時間太慢，來不及交貨，那就等於兩邊都平白丟掉上了門的生意。

和許多科技製造中心廠商一樣，神達靠著運籌系統的e化，加速了反應的時間。

為依據客戶需求變更，快速計算未來產能調配，神達使用「物料需求規劃」，這個可以快速模擬與運算的工具。過去一週執行一次，現在可以在10～20分鐘內，完成一次物料需求模擬運算，提供生產及採購最新的缺料報表。

「製造業很大的挑戰，是市場預估從來不能完全正確，企業要如何生存？」神達總經理何繼武指出，「維他命計畫」就是把資訊流、金流、物流串在一起，讓神達從設計製造業，變成製造服務業。

神達的國際大客戶，有戴爾、昇陽、惠普、IBM等不到10家，客戶不多，但每一家對年營收超過300億的神達都很重要。如何服務好這些大戶，是

神達重要任務；而管理好零組件供應商的效率，讓生產流程順暢、交貨準時，更成為神達客戶服務的主要議題。

「我們的承諾，從95%的貨在5天內出貨，進步到98%的貨在2天內出貨，」何繼武說。

吃「維他命」，訂單回覆從7天縮短到2天

神達在運籌上的「進化」，很能代表台灣科技業因應國際市場的體質再造。

神達制度規劃處專案經理吳添傑，在網路上叫出內部文件說明：1月14日（週五）晚上8點發出的訂單，在1月17日（週一）進行第一次追蹤。螢幕上顯示，根據當天下午2點32分所做的檢查，共有14家各相關供應商還未回覆。

「在週五晚上8點發出訂單，表示是急單，」吳添傑說明，利用系統快速列明訂單回覆狀況，並藉此追蹤，可以加速訂單流程的控管。

根據神達所做的統計，導入維他命計畫後，供應商回覆訂單的週期，從過去的7.5天縮短到2.25



為了供應鏈全面e化，神達甚至把傳真機收起來。總經理何繼武（中）要以「維他命計畫」，讓神達從設計製造業，變成製造服務業。

天，對神達拿國外的訂單，有關鍵性的影響。

由於神達必須先知道，所合作的500多個供應商（個別提供不同的零組件），到底有沒有辦法及時將零組件做好、送達神達位於大陸的生產工廠，才能夠回覆國外客戶，神達能不能吃下這筆貨、及正確的交貨時間在何時等，因此只要能在愈短時間內回覆客戶，拿到訂單的機率愈高。

供應鏈的e化，現在在台灣高科技廠商中已是標準配備，但許多人不知道，神達推動得最早。「我們是先鋒者，」總經理何繼武驕傲地表示。

神達制度規劃處經理簡志宏指出，神達做出供應鏈e化的原型，並找來多家供應商作示範廠商，一起推動。其中尤其以導入「Rosettanet」國際標準資訊平台，對加速供應鏈運作效率影響最大。

Rosettanet可透過系統對系統、直接進行交換資訊，讓供應商和中心廠的資訊可以自動交換。也

就是說，中心廠有什麼樣的訂單需求，架設了Rosettanet的供應商，就可同步得到訊息，不必將訂單訊息重新輸入系統中；同樣的，中心廠能即時看到供應商的存貨狀況，不必再等待供應商回覆。

「能即時知道供應商的庫存貨況，就能知道是否可以準時交貨，」簡志宏指出重要性。

但建置Rosettanet要花上100萬，所以多半只有大型的供應商買得起。神達的供應商目前有6家已建置Rosettanet，其餘500家供應商，則還是要以人工透過網路作業。

為準時出貨，不惜國際快遞

訊息清楚，不只對接單有幫助，對神達管理生產流程也有直接貢獻。

簡志宏指出，過去曾經發生，為了準時出貨，神

達須從台灣派專人帶著重要零組件飛到香港，同時間派神達大陸的人員，坐車或飛到香港，雙方在海關碰面，交付零組件，再帶回神達在大陸的工廠。也曾發生，為了準時交貨，產品無法用貨櫃走海運，而必須拆開以一個棧板、一個棧板通關，用國際快遞送。這種成本太高，但是為了準時出貨，不得不然。

「現在很少發生這樣的事了。之前，所有的貨都是急貨，現在可分急貨和不急的貨，因為資訊清楚了，」簡志宏比較。

對供應商而言，他們最在乎的是帳單的處理，追蹤貨款是否已入帳。過去，要查詢一筆訂單或帳單，常得花大半天，甚至為了對帳，神達台灣人員得飛到大陸逐筆核對；供應鏈e化後，大家都坐在電腦前，上網查詢，幾分鐘就解決問題。

供應鏈e化的效益出來後，要說服供應商提升e化能力就容易多了。但是在一開始導入的階段，神達碰到不少困難，想盡各種辦法一一解決。

簡單的像是，「我們甚至把傳真機收起來，告訴供應商，不e化就沒有訂單，」吳添傑說。

難一點的也有。吳添傑回憶2001年很關鍵的一次行動：

2001年，當時維他命計畫已推動一陣子，政府決定要檢查成效。就在11月17日，連同政府、神達共有20多人，早上8點來到位於台北市內湖的豐藝電子（神達的供應商），查核後發現未臻完善，要求

神達改進。

當天中午，神達負責執行這個計畫的人、現在的共同總經理林振仁，中午和神達同仁吃飯時做檢討，下午1點就打電話給供應商華新科，表示下午2點要來檢查。林振仁帶了3個人到華新科，華新科則出來12個人接待，非常隆重。

神達直接拿出訂單，看看華新科的e化建置夠不夠好，能不能接這個單。隔天又到國巨。一個星期內共拜訪完12家供應商，神達都是直接帶著訂單現場下單，「表達」對e化的重視。

卓越服務獎評審對神達維他命計畫的評語是：

這個計畫是由政府發起，各相關廠商共同推動，以B計畫為例，神達與大同是最積極推動的兩家，神達在企業e化及建立網路組織架構上是領先者；

不過，總共有15家中心

廠參與這個計畫，神達獨創的部份並不多。

其他中心廠則指出，這個計畫也面臨其他的挑戰。華碩電腦中心課長關麗美表示，由於工廠幾乎都在大陸，所以大陸的運作效率影響很大。「大陸的運作效率並不佳，總部必須規劃完善，大陸才不會跳票，」關麗美說。

神達目前單單在大陸南部就有600多家供應商，其中7成是台商。吳添傑1月中才剛到大陸開供應商大會，顯示神達對大陸供應商端的e化建置，也正進行得如火如荼。

科技＋創新，服務厲害在哪裡

1. 以系統模擬，快速知道物料需求：

客戶訂單一改，神達必須知道物料供給有沒有問題。神達使用「物料需求規劃」快速模擬與運算，可以在10～20分鐘內，完成一次物料需求模擬運算；過去則需要1週時間。

2. 訂單訊息自動入系統：

透過系統對系統、直接進行交換資訊，讓供應商和中心廠的資訊可以自動交換，不必再以人工重覆輸入訂單訊息。





東森得易購

差異化行銷， 210萬會員各個擊破

每天營收8,000萬的東森得易購，怎麼做到15分鐘調派2,000通電話？
內建210萬的會員資料庫，不但能採礦做差異化行銷，
辦抽獎，還通通免填資料？

撰文—陳世耀 攝影—邱如仁

「**觀**眾朋友，現在只剩最後50台，線上客服人員全部滿線，請老客戶改播語音專線避免等待，我們再優待你100元購物金，」螢光幕上，一位男性東森購物專家，正聲嘶力竭販售數位相機。

早在那一通電話接通之前，東森得易購的IT系統就動起來了。從一開始運用會員資料庫，找到消費者喜歡的商品、打電話到客服中心訂貨問問題，到最後的金流與物流配送，通通要靠資訊系統支援。簡單來說，從接單、審單到進出貨，所有營運流程與細節全建立在資料庫裡。大量的IT運用，正是東森得易購的厲害之處。「這一行就靠IT吃飯，」東森得易購總經理宋湘嵐，一語道破電視購物的經營之道。

不要小看電視購物的魅力。剛過完5週年慶的東森得易購，2003年營業額高達280億，相當於每天賣出8,000萬元的商品，不但累積210多萬的會員，今年營業額目標更提高到450億。

「我們在建構一個消費平台，」東森得易購總經理

宋湘嵐指出，對廠商而言，東森得易購是一個宣傳通路；但對消費者而言，就是一個集體議價的團購平台。

210萬會員資料庫，採礦出差異化行銷

電視購物有消費者信心問題。「怕電視上的東西，會和實際拿到的東西有差，」曾經在東森購物買過東西的消費者沈美容，表達她一開始對電視購物的擔心。無店鋪通路由於無法讓消費者親自看見和摸到商品，所以先天上對通路的信心較低。「台灣的消費者很聰明，只要被騙一次就沒有下次了，」宋湘嵐表示，因過往經營電視購物的品質不高，造成惡性循環。因此重建消費者信心，變成無店鋪通路產業能否存活的重要關鍵。

重建信心的第一步，就是以IT幫消費者找到需求。東森得易購每月線上販售的商品高達3,000～4,000件，加上超過3,500家合作廠商，如何販售消費者需要的產品，成為首要之務。「從商品種類、



台灣每10個人當中，就有1個在東森購物買過東西。運用210萬的會員資料庫以資料採礦做行銷，東森得易購總經理宋湘嵐（中）說，「這一行就靠IT吃飯。」

消費者和媒體平台三大變數，掌握住消費者需求，」東森得易購資訊長許世杰表示，每一樣商品在推出前，都會在擁有210多萬會員的收視與購買習慣資料庫中，進行資料採礦與參數設定分析的動作。

許世杰表示，參數設定根據商品的目標消費群。比方說，從不同販售時段、不同購物頻道、不同商品類別、不同購物專家，和不同年紀的目標消費者等變數中，排出最適合商品販售的組合模式，讓行銷更精準。

嚴選商品，連合作廠商都要挑。總經理宋湘嵐表示，目前公司有高達70人的編制，以高標準全面控制產品品質，每年還會固定察看合作廠商的工

廠。以珠寶販售為例，不但有8人專門負責控管品質，還有專業驗證珠寶的設備；另外在旅遊方面，為了掌控整體服務品質，公司自聘80多名領隊，親自帶隊以控制品質。

CTI調度，電話客服少聘150人

CTI（電腦電話整合系統）則讓東森購物850名客服人員，每天服務4萬通以上的電話。只要客戶打電話進來，客服人員能從電腦上立即看見客戶相關資料及每一筆服務資料，在最短時間內提供個人化的服務。資訊長許世杰表示，透過CTI系統動態調整派線，讓原先預計需要1,000人的工作量，現在850人就足以負荷，大多數的來電都希望



在15秒內有人回應，不然客戶就會跑掉。

資訊平台整合，也讓資訊流統一。節目錄製的同時，購物專家和節目製作人能即時看見消費者的來電數、詢問數，和訂單問題等資訊，進而隨時調整購物專家解說產品的方式與節目的步調。

10天的產品鑑賞期，更是貼近消費者的需求。「不滿意就可以隨時退貨，」在電子工廠工作的王欣怡表示，在實體商店退貨時，往往要想很多理由，但電視購物就沒有這個困擾。「透過客服中心，可以取消在不同平台的訂單，」資訊長許世杰表示，除了無條件退貨，透過單一資訊平台的整合，不論是在電視、網路，或是型錄上的購買，都可以打電話到客服中心取消，省去許多麻煩。

月抽、滿額抽， 免填資料抽大獎

行銷活動也要靠IT來幫忙。以抽獎為例，以往的活動，消費者都會考慮要不要花時間去填抽獎單、會覺得很麻煩。但是在IT的支援下，東森得易購的所有訂單資料都在電腦中，要抽獎不但免填單，東森得易購還可針對活動的性質，做出不同的搭配。比方說，抽獎可以分

是本月購買才可以參加，或滿多少錢才能抽，所有的資訊清清楚楚，有利活動的彈性與行銷的更多可能。

台灣每10個人當中，就有1個在東森購物買過東西。東森得易購資訊長許世杰表示，虛擬的無店鋪通路雖然從未實際接觸客戶，但是從產品的定位、宣傳、銷售到售後服務等步驟，全都靠210多萬顧客銷售紀錄來整合，掌握顧客的購買週期。

「簡單來說，就是透過大量的資料認識、了解客人，」許世杰直截了當地說，運用IT支援整個電視購物營運，其實是個持續演進和不斷從中學習的過程，因為之前並沒有可供學習的對象。

面對愈來愈多競爭者進入電視購物市場，東森得易購宋湘嵐認為，有著更多具規模的競者者，會讓產業變更好。不過她也提醒，電視購物打的是長期戰，「客戶是不會等你長大的，因為他認為花了錢，就要有同等的服務。」

結合科技與創新的服務，讓東森得易購站穩了無店鋪通路的基礎。看來，喊出「去SOGO逛街，在東森購物」口號的東森得易購，已經成功創造出一個新的流通平台。



科技+創新，服務厲害在哪裡

1. CTI（電腦電話整合系統），15分鐘分派2,000通電話：

讓擁有850名工作人員的客服中心，每天可處理超過4萬通電話和上千封電子郵件。客服人員透過IT介面清楚看到客戶所有交易與抱怨紀錄，再進行整合訂購的服務。

2. 直效行銷資料庫，精準掌握客戶需要：

東森得易購建立210多萬的會員資料庫、3,500多家廠商，及上萬件商品資訊，透過資料採礦可以更快找到消費者的需求與行銷。

3. CRM（客戶關係管理）+ 資料採礦：

透過資料庫從事客戶關係管理，可清楚地分辨每一個客戶的平均貢獻度，與服務成本之間的關係，進而了解客戶的需求並調整。



永豐餘

e套供應鏈， 3年創6倍營收

訂單確認從3天縮短為3分鐘，交貨由40天縮短為2天，
快速，讓永豐餘工紙事業部營收，3年成長6倍。
這些，全靠一套供應鏈資訊交換系統。

撰文—高宜凡 攝影—邱如仁

自台灣加入WTO後，傳統造紙業開始面臨來自全球的競爭，必須不斷地運用科技，為自己增強服務力，面對這股全球化的競爭風潮。其中，「永豐餘造紙公司」算是同業裡最積極的一家。

為了提供客戶更即時的服務，幫客戶省錢、省時間，永豐餘花兩年時間，投入近5億元，導入新一代的供應鏈資訊平台。讓客戶下單的時間從5天濃縮為3分鐘，產品交期更由40天縮短到2天，工紙紙器事業部營收，在3年內躍升6.6倍，彷彿為這家55歲的老公司，搭載了一部全新的渦輪引擎。

建置新的供應鏈系統前，永豐餘先進行了一次意見調查，發現客戶最重視的地方不外乎：產品交期、訂單資訊即時性、交貨品質等。並從意見中歸納出新平台的首要強化點：「速度！」

訂單確認，3分鐘搞定

回應客戶的需求，永豐餘第一步是加快處理訂單

的速度。

永豐餘副總經理兼財務長劉思誠舉例，過去要完成一張訂單，從詢價、報價、確認、工廠排程、正式生產等，起碼得花3~5天，過程中至少得撥6通電話。而且像電話、傳真、e-mail等傳遞方式，也存有人為疏失的風險，過去便曾發生因傳真兩次，使工廠重複生產的烏龍，公司每年因此背負的損失高達上千萬。

有了新的資訊平台，客戶只要上網登入，直接輸入品名、訂單別、數量、交期等內容，系統會立即將訂單排入工廠流程，同時發送手機簡訊給負責的業務員，向客戶回報。即使業務員不在辦公室，也能用筆記型電腦，上網完成確認動作。從上網、下單到確認的步驟，只要短短3分鐘就能搞定。

如果客戶想知道確切到貨時段，也可在系統裡查到當天運送的車次，直接與司機聯繫，送達後，司機會用公司配備的PDA無線上網，將訊息回傳至系統。



供應鏈e化系統，對永豐餘營收3年提升35%的成績有積極貢獻。副總經理兼財務長劉思誠（後排中）強調，傳統產業更該以科技打造服務，增加競爭力。

新系統推出這一年來，永豐餘工紙紙器事業部紙器一部的羅吉祥，就常在客戶面前拍胸脯保證，即使下午4點58分才下的單，工廠也能在5點鐘生管作業結束前，將訂單排入當天製程。他笑著說：「客人再也不用急得像熱鍋上的螞蟻，狂call業務員，急著確認訂單收到沒。」訪談過程中，他的手機就接到3通客戶下單的簡訊，讓他不停的忙進忙出。

或許有人質疑，若由系統自動跑單，是否會使客戶喪失斡旋與殺價的空間？但永豐餘工紙紙器事業部北一組主任朱長祿解釋，目前系統僅負責「持續單」（非首次訂單）部份，第一次的訂單內容，還是會由業務員與客戶當面溝通，確立細節後，才會鍵入系統。有系統幫忙處理繁瑣的流程，「現在，我們有更多時間去開發新客戶，」他表示。

前端接單速度提高後，接下來，後端工廠也必須

具備即時生產的能力。

產品達交，兩天搞定

為加快產品達交的速度，永豐餘也大幅調整了後端生產流程，設立「運籌中心」、「設計中心」與「半成品倉庫」等新編制，統一控管所有生產與品質掌控的問題。一旦產品設計圖出爐，客戶就能直接登入系統，在網上進行校對，發現問題便通知員工修改，使得產品交期由原本的40多天，縮短為只需2天。副總經理劉思誠指出，有了這套系統，讓永豐餘可以在兩個不同的地方，進行設計與生產。

光有速度還不夠，因為當面對像沃爾瑪（Wal-Mart）這種等級的國際大客戶時，紙廠能否提供各地一致的標準化品質，常成為能否取得搶單的勝出條件。對此，永豐餘也建置出一套「數位自動供墨系統」，統一建立墨色資料檔，以確保相同

的紙箱在不同廠區出貨時，色彩表現都一致。「不管在東莞或桃園廠，經由系統挑選的顏色，做出來都會是一樣的感覺，」劉思誠舉例。而使用數位自動供墨系統後，公司的油墨成本與用量，也因此節省了20%。

除了提高流程的速度，新的供應鏈系統甚至還能幫忙省錢，例如以前各地紙箱廠都得配備自己的駐廠設計師，現在有了設計中心，每年可為永豐餘節省超過20萬美元的人力費用，公司整體庫存也從導入前的4.6萬噸，大幅下降至2.5萬噸，每年幫下游客戶省下240萬美元的庫存資金。「若能幫客戶省錢、省時間，那他們應該也願意多花點錢，和我們交易，」劉思誠說。

工紙營收，3年躍升6.6倍

推廣3年來，永豐餘3,000多家客戶中，目前已有近千家加入供應鏈平台。客戶只要上網、輸入帳號，馬上就能看到自己的交易明細與處理進度。過年這一陣子，正好是造紙業最忙的時候，「系統讓訊息通透之後，現在換成我們被客戶追著跑了，」剛結束一通客戶電話的工紙紙器事業部主任朱長祿打趣說。

整體流程的速度提高後，也為永豐餘的營收帶來明顯的效益，例如工紙紙器事業部去年營收便高達2,985萬美元，比2001年的448萬美元，大幅躍升了6.6倍，紙與紙板事業部每年也有2,500萬美元的成長，公司整體業績

在近3年成長35%。

但當初開始推動時，永豐餘遇到的阻礙卻是：如何說服客戶配合？主持整個新系統計畫的劉思誠說明，像是紙與紙板事業部的客戶，幾乎都是中小型的印刷廠與經銷商，因此必須與他們不斷溝通、宣導e化的效益，「有些廠家，我們甚至還得教他們如何上網。」總計，永豐餘前後對內對外共舉辦33場說明會，登門拜訪過的客戶超過300家。

而為提高操作的方便度，永豐餘的資訊中心還特地設計搭載相關程式的隨身碟，客戶只要在電腦上插入隨身碟，就能直接連網登入系統，不必擔心得花錢更新配備，而資訊中心的28位員工，也成了客戶免費的e化小幫手，經常主動到府動幫忙安裝軟硬體。

本次卓越服務獎評審團肯定地表示，像永豐餘這樣，特別針對下游客戶提供e化服務，在全世界的造紙業裡，應該算是創舉。而負責推廣任務的永豐

餘資訊中心經理劉豐泰也坦承，當初決定對客戶提供這種服務時，在同業中其實並沒有可參考對象，讓公司自己摸索了好一陣子。但他也提到，「使用過後，客戶反而想知道的更多。」

雖然是年過半百的傳統造紙業，永豐餘卻懂得透過e化系統，加快自己的服務速度與品質，以達成客戶的期盼。

「即使是傳統產業，也該思考如何運用科技，來提供客戶更好的服務！」副總經理劉思誠總結。

科技+創新，服務厲害在哪裡

1. 訂單確認3分鐘：

登入資訊平台後，客戶直接輸入品名、訂單別、數量、交期等，系統會將訂單排入工廠流程，同時發送手機簡訊給業務員，整個過程只要3分鐘。

2. 生產時間兩天搞定：

讓客戶在資訊平台上校對產品設計圖，一有問題便通知員工立即處理，使產品交期由40多天縮短為2天。

3. e化建置，隨身碟搞定：

客戶將永豐餘資訊中心設計的隨身碟插入電腦，就能直接連網登入供應鏈平台，不必花大錢添購新配備。





南山人壽

線上核保，業務員 10秒「超額」成交

客戶面前，10秒鐘核保完畢，再分析還適合投保什麼，讓業務員當場「超額」成交；甚至將保單掃成圖檔，讓服務櫃台可以在5秒內叫出。這是南山人壽，耗資2億2,000萬元的「行動核保e化服務」。

撰文—謝宛蓉 攝影—邱如仁

杜俞祺是有15年資歷的南山人壽資深業務員。這一天，服務單位在台北的他，剛剛到高雄談成一個客戶。

這位客戶原本已和當地的業務員談過，保單卻還有疑問，於是想到以前認識的杜俞祺。杜俞祺接到客戶電話後，立刻決定飛下去高雄，在客戶辦公室談了2個小時，果然讓客戶歡喜地當面成交。

為什麼可以如此有效率地拿到業績？除了不遠千里的服務熱忱，他還有一項祕密武器：公司提供的「線上快速投保系統」。

客戶面前，10秒鐘核保完畢

不妨回憶一下你買保險的經驗：先和業務員會面討論、決定保單內容；下一次業務員再拿著要保書給你簽名。如果不小心，保額超過額度，幾天之後才會被通知，需要補上健康檢查資料。來來往往的程序，通常在數週之後，你才會真正拿到自己的保單。

杜俞祺使用南山人壽的「線上快速投保系統」，只要用電腦連上網路，就可以即時為客戶量身製作電子建議書，做線上投保，然後只要不到10秒鐘，系統就會回傳核保結果。這張保單有沒有問題、需不需要做體檢或檢附其他證明等都清楚顯示。「客戶會覺得很surprise！對於專業度也有加分作用，」杜俞祺笑著說，當他在客戶家中線上操作、馬上列印出要保書時，往往引來客戶一震驚呼。

更聰明的是，系統還會分析出可加保的空間，以及投保類型的缺口。他指出，「不但當場成交的機率提高，還會『超額』成交！」

「行動核保e化服務」專案是南山人壽近年來e化的重心。起步超過5年、成本總計約2億2,000萬元，以及專案累積多達20份以上的企劃與評估報告，不難想像專案的複雜性。「這也是南山有史以來，第一次完整導入美國AIG集團的專案管理模式，」南山人壽專案研發部專案經理牛莉雯指出。

南山e化的成果，正在逐步發酵。最重要的是時



南山人壽契約部副總經理吳雲嬌（前排中）說，客戶買保險是為了承諾和服務，因此他們要用線上核保，讓業務員在10秒內達到客戶期待。

效的全面提升。原本一份保單，從客戶購買到真正寄發到客戶手上，大約要8天以上的時間，但現在只要3天以內就送到；櫃台服務時程，由平均5.6分鐘縮短為3.5分鐘，降低了38%；客戶平均等待時間，由3.9分鐘縮短為2.1分鐘，縮短了近一半。

根據南山人壽對專案的滿意度調查，業務員對此專案各面向都表示滿意。其中滿意度尤其高的項目就是「提高／改善工作品質」，業務員幾乎都表示「非常滿意」。在整體營運成本方面，包括人力、空間、紙張等方面，近5年來總計節省了2億5,800萬元之多。

5成保單，不需人工核保

「至客戶家中提供線上核保，確實在保險業具有領先示範的作用」，「此專案所推動的行動核保、電子保單作業平台、全省連線發單與調檔，為國內保險業首創！」卓越服務獎的評審，對於線上核保的創新概念表示肯定。

創新概念的催生者是負責主導整個專案的南山人壽契約部副總經理吳雲嬌。「保險買的是承諾和服務，但有時業務員卻不能給客戶肯定的答案，」

吳雲嬌說，這是他們企圖突破的方向。

早在多年前，南山開始在內部採用一套自動核保系統，讓核保流程從1個月縮短到1星期左右。「為什麼不能把系統推到最前線？」吳雲嬌的創新想法，就是要把自動核保系統推到業務員和客戶接觸端。

於是，南山人壽在2001年5月，推出這套業界首見的「線上快速投保系統」。改變傳統保險業核保流程，由業務員直接上網輸入保單資料，當下就可以自動核保。現在南山人壽有約5成左右的保單，可以完全不經人工核保，就自動發單。

除了技術，「我們花了非常多時間來處理每個單位的擔心，」吳雲嬌指出，除了大力溝通，系統也做了許多補強。例如：內勤核保單位會擔心，業務員為了衝業績造假資料。於是系統就設定，不允許業務員試驗資料，一旦變更資料就會被追蹤、了解狀況。

「如果能真正落實在客戶端確認交易，也可以減少糾紛，」評審之一的台大國企系教授盧信昌提出另一個好處，但他也提醒，快速核保、檢核的功能，其實和一般業務員的專業差異不大，若希



望作為銷售利器還有待觀察。

使用率從0.2%到超過86%

不過，讓3萬7,000人的業務大軍使用一套新系統，南山人壽一路走來，難度超乎想像。

系統剛推出時，該年度的使用率只有0.2%（以e受理保單之新契約保費佔整體新契約保費的百分比計算），即使到了第二年，也只提升到18.3%。業務員不捧場的狀況，連總公司AIG集團也派人前來了解狀況。「當時真是懷疑我們是不是生錯了一個小孩，」負責系統設計的南山人壽MIS資訊開發部協理黃智德比喻，當時團隊的心情真的很挫折。

於是專案團隊痛定思痛，先是修正系統設計，重新推出第二版應用軟體。在功能上，從原本只能做壽險，增加到各種險種都可以。另外更改善介面的許多細節，例如：欄位該用英文或中文填寫，都會自動轉換好。

「我們炒出來這盤好吃的菜，最重要還是有人要吃，」南山人壽電腦中心副總經理劉翔形容，最重要的工作在於推廣與教育訓練。去年，他自己就「全省走透透」率人到各通訊處開「e化座談會」，與業務員面對面溝通。

同時，各分公司培訓了74個種子講師、各通訊處也設有600人的駐點教練。「只安排上課不夠，同仁回去若遭遇問題，就會喪失使用信心，」南山人壽契約部襄理張美容以經驗提醒。

一系列的努力，讓使用情形有顯著的提升。到了

2004年中，使用率有51%，到8月份更大幅提高到86%。南山人壽業務經理王添發就表示，現在輸入一份保單只要3分鐘，卻真的節省往返分公司與客戶之間的寶貴時間。

影像化，調閱保單隨叫隨到

前端快速核保系統之外，後端的保單影像化是另一個世紀工程。

南山人壽客戶邱先生到分公司櫃台辦理保單變更。他不用像以往要花2、3天等待保單調閱，只要5秒鐘，服務人員立刻調出他保單的影像檔案。當邱先生在新單據上簽名，服務人員立刻在螢幕上點選「簽名檔」，畫面立即跳到影像的簽名欄位，供作對照。

現在南山的客戶要做保單變更或保單貸款，到各分公司服務櫃台共1,128個工作站，都可進行保單影像查

科技+創新，服務厲害在哪裡

1. 線上快速投保系統，10秒回傳核保結果：
目前有5成保單，由業務員連上網路，即時為客戶量身製作電子建議書，直接線上投保，不到10秒，系統回傳核保結果，不需人工。一份保單從購買到真正寄發到客戶手上，從8天縮短至3天以內。
2. 影像管理系統，5秒叫出保單：
近5年內的保單都已完成掃描，歷史保單則預計3年內完成，讓各服務櫃台都可直接叫出保單影像檔，核對簽名。



詢。目前，南山近5年內的保單都已完成掃描作業，即使是還未掃描的保單，也可以即時請資料中心調出原始保單立即掃描。只需要幾分鐘，檔案就會回傳到服務櫃台。至於龐大的歷史保單資料，南山預估還要花上3年的時間，才能完成所有保單影像化的巨大工程。

業務員龐大而分散、保單歷史資料繁雜，這些特性讓大型保險公司的e化總是耗時費力，但是創新與科技能帶來的變化與效益，也因而更精彩可期。e

台灣松下

PDA當老師傅， 75%問題一次修好

365天、24小時，只要用電話、e-mail叫修，
故障的家電，能在1天之內修好，而且四分之三是一次現場維修就搞定。
台灣松下拚服務，讓每個技術人員，配備什麼祕密武器？

撰文—彭漣漪 攝影—邱如仁

對台灣松下技術服務公司台北縣服務站站長黃添財來說，他和他手下的維修服務人員，現在到客戶家裡修理家電的方法和效率，和兩年前比較起來已大不相同。

黃添財手裡翻著一本厚達554頁的手冊說明：「過去，我們每次到客戶家維修，都要帶6、7本像這種的各類手冊，才能應付。」目前，絕大部份的資訊都已放在一個輕巧的PDA中了。

現在，每天早上8點半，維修人員就會到全省27個服務站報到，第一件事就是更新PDA當中的資料，當天哪些客戶的家電要維修、地址及聯絡方式等，立刻顯示出來。PDA中還有台灣松下自製的电子地圖，可以快速找到客戶住家。

最厲害的是，PDA中建有所有產品資訊及維修資訊。舉例來說，查詢「洗衣機」，頁面上顯示，松下共有41種機型，代號「46301-0520」的零件如果有損壞或是缺貨，可以用代號「46301-0600」等3款零件替代。

此外還有加值過的資訊。如果電視機出現異常關機現象，根據過去累積的修復經驗，共有28種原因，其中，排名第一的原因，是IC損壞。「這就像隨身帶了一個維修老師傅到客戶家，對台灣松下新手技術人員的幫助很大，」技術助成處經理陳世昌如此比喻。

到家維修，75%當場修好

對每年會推出700種新商品的台灣松下來說，讓第一線服務人員可以速成「知識型工作者」，熟悉林林總總的產品及維修資訊，對客戶才能提供有價值、準確的服務。

「成效是，客戶叫修到家的案子，技術人員可以當場就完修的比例是75%，」台灣松下技術服務公司副總經理李丕祥指出，而且，技術人員的維修效率，比導入前增加10%。技術服務公司專門負責產品維修業務。

成立43年的台灣松下，近年來對客戶服務有了全



台灣松下讓每個技術人員配備擁有「維修知識庫」的PDA，順利將現場完修比例提升到75%，總經理陳世昌（中）說，要以價值競爭取代價格競爭。

新的策略。台灣松下總經理陳世昌指出，20年前，台灣的家電業者只有4、5家，現在則有30～40家，競爭態勢完全不同。

「我們必須避開價格的競爭，而是以價值來競爭，」陳世昌說明，台灣松下提出「服務家電業」概念，就是要提升售後服務，創造差異性，期望提高客戶再購率。

台灣松下近年來推動「讓顧客超感動的5S服務」專案，就是在經營售後服務，成效不錯。根據台灣松下的調查，顧客滿意度從1998年的79%提升到2003年的89%。

其中，創新做法和科技工具，是最關鍵的兩項因素。

台灣松下的創新作法包括：業界第一個推動維修人員配備PDA、「365天／24小時服務」（以電話、電腦、e-mail受理）、24小時內完成維修、3年保固（針對16項主要零件，其他廠商只有1年保固）等。

「下班的時間，由客戶決定，」台灣松下技術服務公司副總經理李丕祥，以這句話向維修技術人員說明公司創新做法的新精神。

科技讓服務精準、快速

科技的導入，則是執行創新的必要工具。「科技的特性，就是精準、快速，」總經理陳世昌指出，台灣松下訂定IT化策略後，就全力朝這個方

向做，例如所累積的210萬個客戶資料，可以讓客服中心的人員，在客戶打電話進來詢問時，能夠即時知道客戶的基本資料，藉以提供最適當的服務。

科技＋創新，服務厲害在哪裡

1. 維修人員配備PDA，相關訊息一把抓：

有了PDA內建的維修資訊和產品資訊，技術人員可以當場就完修的比例是75%，維修效率，比導入前增加10%。

2.

推出線上叫修、線上查詢庫存材料服務：

透過網路提供24小時不間斷服務，一般消費者可以線上叫修；特約服務經銷商可以線上查詢產品維修狀況、倉庫零件備料等。

3.

建立維修知識庫：

將數年來各種維修知識建立成分類資料庫，例如，電視異常關機，有28種原因，排名第一的原因是IC損壞，方便維修人員快速找到問題、解決問題。



根據松下的統計，經過技術人員在現場給予家電使用專業建議，客戶決定購買台灣松下產品的比例達16%。「但我們的目的不在行銷，而是為增加

這其中有項很重要的基本功要做：知識的建立和知識的管理。以知識的建立為例，需要累積的人力、物力常常十分驚人。

陳世昌說明，為了建立全台第一份電子地圖，他親自主導專案，派出50位人員，花4個月時間走遍台灣的大街小巷，詳細紀錄哪條馬路多寬、哪裡有紅綠燈等，花掉近6,000萬，這還沒有算上每年固定要維護更新的費用。

「服務說來簡單，但實際做起來，會讓每個人都做得滿頭大汗，」陳世昌指出工程的浩大。

網路的運用，則提供「24小時服務」最具體的工具。台灣松下推出線上叫修、線上查詢庫存材料等服務。目前，每個月約有120件線上叫修的案子，台灣松下全省400多個特約服務經銷商中，則有171家使用過線上服務。

此外，台灣松下一再強調，有專業知識，也要有關懷客戶的態度。到客戶家中維修家電，技術人員可以拿出專業，給客戶適當建議。例如，使用超過10年的冰箱損壞，技術人員可以告知，舊冰箱即使修復，耗電量可能是新型冰箱的一倍，不如直接換新型的冰箱較划算。

服務深度，」總經理陳世昌強調。

這中間發生過一個小插曲。台灣松下技術服務公司副總經理李丕祥指出，公司告訴維修技術人員要提供「關懷服務」，對客戶所有的家電、不分廠牌一律關懷，卻曾發生技術人員到客戶家中，沒打過招呼就打開客戶的冰箱檢查，或逕自進入房間檢查家電的事情。經過客戶反應，台灣松下立即再進行相關教育訓練。

這說明，太多的服務細節，需要詳細、重覆的教育訓練，才能真正落實成為一致、精緻的服務水準。

另外，服務的內容，也必須承受客戶貨比三家的比較，不斷做到更好。一位在台北縣新店的家電維修站老闆娘就比較，她們店裡主要經營台灣松下和另一家電廠商的產品，服務都差不多好，因為客戶愈來愈挑剔，家電廠商也更加重視客戶反應。但她覺得，和另一家比較之下，台灣松下的做法可以更有彈性一點、讓客戶更方便，而非一味遵守公司的規定。

服務，真的會令人做得滿頭大汗。



千億大餅爭奪戰

數位電視百家爭鳴，牛肉在哪裡？

明年起，29吋以上電視將內建數位接收功能，2010年更邁入「完全數位年」。
目前有線電視滲透率高達85%、單區經營壟斷的市場，將會產生何種巨變？
各家業者如何拚互動、拚內容也拚服務，卯勁搶食數位電視千億商機？
在費用、裝機、內容都不確定之下，消費者何時才能真正享受數位電視？

撰文—陳世耀 圖片提供—中華電信、Freeview

1月18日的一場記者會上，舞台上鎂光燈閃爍，現場冠蓋雲集。包括各地方首長、新聞局主管，以及宏碁創辦人施振榮、鴻海精密董事長郭台銘等，都到現場祝賀中華電信數位互動電視多媒體隨選視訊（MOD，Multimedia On Demand）前進桃竹宜三縣市。

面對目前中華電信MOD只有台北縣市、基隆可以使用的情況，中華電信董事長賀陳旦表示：「希望今年6月進軍中南部，全年以30萬用戶數為目標。」這是繼MOD在去年11月底和5家無線電視台策略結盟之後，短短不到1個半月，再度點燃「數位電視平台」龍頭競爭戰火，展現它的強烈企圖心。

數位電視時代，已儼然成形。除了中華電信MOD頻頻出招，政策面也都全力往數位電視的方向前進。去年7月無線數位電視開播後，「你數位了嗎？」這句話已經變成新聞局局長林佳龍逢人就說的一句口頭禪了。

林佳龍指出，2010年將是台灣無線電視的「完全數位年」，到時候將終止無線電視的類比訊號傳送，全面數位化。新聞局還計畫從2006年起，要求國內29吋以上電視機，就要逐步內建數位接收功能。

千億商機大家搶

另外，看好數位電視商機的千億大餅，眾多業者紛紛出手。不光是無線、有線、MOD，甚至

連許多業者也都以ADSL寬頻為基礎，結合機上盒硬體製造廠商，投身數位互動電視的戰場。其中，數位聯合電信（Seednet）全力衝刺數位家庭中心；拍出台灣第一部互動式電視劇的澤峰科技，則推出數位家庭服務中心。

究竟什麼是數位電視呢？簡單說，就是透過數位化的訊號播送電視節目，觀眾將獲得更高畫質的影音感官外，更重要的是在互動服務的提供上。

未來消費者看電視不再只是單單接收而已，透過互動，你可以在電視上撥打網內免費的影像電話、唱隨選的卡拉OK、兒童學習、金融服務等各種可能發生在網路上做的事情，都可以搬到電視機上面來做。



中華電信數位互動電視MOD宣佈前進桃竹宜三縣市，突破以往只有台北縣市、基隆可以使用的限制。
中華電信董事長賀陳旦（右三）表示：「希望今年6月進軍中南部，全年以30萬用戶數為目標。」

中嘉網路副總經理葉俊榮指出，將資訊移動到電視上，互動式的服務，讓不會用電腦的人也能透過簡單的遙控器去使用。例如透過電視直接查詢到交通、新聞、氣象等相關資訊。中嘉網路目前擁有約3萬戶的有線數位互動TV的使用者。

三大平台，重訂TV遊戲規則

究竟是什麼樣的魔力，讓業者積極投入數位電視的懷抱呢？其實，在數位匯流科技的發展下，數位電視的出現，不但創造了新的商機，更重要的是重新界定了收看电视的遊戲規則。

目前國內數位電視的發展主要區分為三大平台，分別是：一、擁有20萬戶數的「無線」數位電

視，二、3萬多用戶數的「MOD」，三、約有10萬用戶數的數位「有線」電視。

其中，有線電視的滲透率高達85%以上，幾乎家家戶戶的電視節目都是透過有線電視來收視。不過，以往單區經營壟斷有線電視市場的情況，隨著數位電視的出現，將有了改變。

首先便是中華電信MOD在去年3月以「全區經營」的姿態，正式跨足有線電視業，企圖搶進客廳娛樂市場的動作。中華電信北區分公司互動式多媒體處處長嚴劍琴表示，在傳統電信語音營收下降、利潤有限的情況下，MOD成為中華電信在數據加值上增加營收的重要新方向。

除了給予MOD一個新創市場

的機會外，對於原有無線5台的老大哥們，更是一個存亡之戰。經過數位化的處理，同一個類比頻道可以壓縮成3個以上的數位頻道；也就是說，無線電視台在數位化後，將由5個類比頻道變成14個數位頻道，有著更多經營不同分眾市場的機會。

無線電視台反攻的最後一仗

「數位電視是無線電視台反攻的最後一仗，」台視總經理、也是電視協會理事長的鄭優不諱言，數位是唯一的機會。他表示，無線電視台早已被有線電視夾殺到沒路可走，「連觀眾收看無線電視台的節目也是要有線電視，台灣已經很少看到魚骨天線了。」

有線電視面對數位電視帶來新的競爭對手，該如何創造新機會？中嘉網路副總經理葉俊榮認為，除了每月固定的收視費外，透過數位電視平台的高畫質多頻道與互動特性，不但可以增加付費頻道的營收外，未來在加值互動服務上，更是重要的方向。

數位電視三大平台，提供三種不同的發展可能性。新聞局廣電處處長吳水木表示，目前檯面上的三大平台，在數位電視的發展上各有優勢：無線數位的優勢在於「免費行動接收」，有線數位則是「多頻道的互動服務」，至於中華電信MOD的優勢則在於「隨選視訊」。

三大問題： 費用、裝機、內容

單純以三個平台的收視方式來比較，在無線數位電視方面，消費者只要付費購買無線電視的機上盒，便可以免費收視14個頻道，可以說是「一次付清」。另外，由於是無線的關係，不論是在車上，或是其他地方都可以隨時行動收視。相較於中華電信MOD或是有線電視的平台而言，雖然消費者不須負擔機上盒的費用，但都須在暨有的ADSL費用和有線電視收視費外，還要再加付不等的數位電視月租費。

不過，東元集團綜合研究所數位顯示技術組組長王鴻智表示，目前有線電視在台北只有60%可做到雙向互動，北台灣以外更少。做好基礎建設，同樣的情形也發生在MOD身上，目前也只有新竹以北可以裝機，「並非所有人都有條件可以使用數位電視。」

再來，從三個平台的內容來比較，首先是在無線數位台，雖然擁有14個頻道，但多半是無線5台既有內容，加先前上奧運熱潮過後，便失去了不少吸引力。另外在中華電信MOD方面，由於既有頻道取得上有一定困難，但也透過不斷聯盟的方式，不斷擴充影片的範疇。

拚內容，也拚服務

「MOD是另一個挖寶的空間，」中華電信MOD的用戶張湛蕙表示，許多非主流的影片，像是百老匯歌舞劇等難租的片子就可以隨選視訊。

「很多好的頻道現在已經都存在，若要求消費者要轉到數位電視時，會是個大挑戰，」中嘉網路葉俊榮認為，必須不斷地找到一些不同的優質頻道，讓不同族群的觀眾分別找到他們的需求才是。目前在中嘉網路最受歡迎的付費頻道是：成人、音樂，以及休閒生活的Discover科學頻道。

互動服務，會是數位電視在拚內容以外的另一個賣點。目前除了無線數位電視還沒有發展到互動服務之外，中華電信MOD的態度最積極。「MOD要做的就是多媒體服務平台（Multi-Service on Demand），」中華電信北區分公司副總經理薛紀建指出，不僅看電視可以隨選視訊，隨時掌握時間做電視的主人；另外，搭配中華電信MOD二代的數位平台，還可以透過電視直接進行轉帳、繳費等相關金融業務。未來，MOD還提供電視購物、教育學習、歡唱卡拉OK等各種加值服務，都會透過電視的平台上與消費者直接互動。

數位電視創造更多可能，讓電視不再是電視而已。「數位電視並不是單一媒體，」中嘉網路執行長張安平表示，整合的媒體資訊與商業的綜合體，也會帶給觀眾更多可能。中嘉網路在前年與電視台合作的G-music轉播中，推出「enhanced TV」的互動服務試驗，觀眾只要按下遙控器上的紅色按鈕，想知道的訊息就會跑出另一個視窗，將影像與電視做有意義的連結。

比方說，當消費者想要欣賞音樂頒獎典禮的同時，也想了解不同歌星、入圍的男女歌手的背景資料，透過數位互動電視所提供

的機制，不但增加觀眾對節目的了解，未來還可以整合電視產業。

不只是收視而已，連相關週邊產品和唱片，在歌手唱歌的同時，都可以直接邊看邊買，只要按個紐，在跳出的購買資訊視窗上輸入信用卡號碼之後，不久即可收到喜歡的偶像商品。

畫質變好，然後呢？

不過，三大平台的如意算盤，消費者會不會照單全收呢？「數位互動電視的資訊披露，感覺上像是廣告看板一樣不夠新鮮，」一位家住在中和的高先生，在使用數位有線電視後這麼說。他表示，裝了數位機上盒後，最大用處是看電影的畫質變好了，但是互動內容卻不具吸引力。比方說，當他要查詢路況資訊時，卻發現電視上只用紅色顯示了台北到新竹的路段壅塞，但卻沒太多細節不夠細膩。

消費者使用習慣會是下一個挑戰關鍵。政大

國內案例—澤峰科技「@TV」

互動式電視劇，讓你選自己想看的結局

數位電視的出現，提供全新收視的另一種可能——讓你自己選擇想看的結局。台灣第一部雙結局的互動電視劇「出牆紅杏」，就讓觀眾自己選擇結局的版本。

什麼是互動式結局呢？這部片長90分鐘、由澤峰科技耗資800多萬元拍攝的「出牆紅杏」，在第50分鐘左右的分歧點，故事劇情便開始發展成雙結局。你希望男女主角含淚分手？還是有情人終成眷屬？都透過手中的遙控器來決定收看哪種結局。

上述這樣的方式就是，「透過數位隨選視訊，觀眾可以看見更多結局的可能性，」澤峰科技總經理王重正說。澤峰科技宣稱花了5年時間和5億資金，投入數位互動電視平台「@TV」，從數位化拍攝到後端的互動式結局，完成了台灣第一部「互動數位」電視節目。

「當時電影拍完了，卻沒有地方可以播映，更別說想要隨時看到影片了，」本身是導演製片出身的澤峰科技總經理王重正，說出了當時投入數位互動平台的原因。他表示，觀眾除了可以隨選不同的結局外，今年還要

繼續製作偶像劇，根據不同角色的路線和觀眾的喜好，隨時拍出他們喜歡的結局。

數位電視提供的互動平台，讓觀眾可以投入更多參與。「未來只要有5,000人，1個人願意出20元，就可以拍出他們喜歡的劇情，」王重正認為，數位電視提供了看電視的一種全新可能性，只要觀眾透過手中遙控器，就可以選擇想看的結局。不過，對內容製作業者而言，本身就要具備快速數位化的製作能力。

王重正表示，一旦整齣戲拍完時，還可以直接在「@TV」的平台上拍賣戲服，或是讓觀眾透過影音電話與演員做更多互動，真正發揮數位互動平台的特色。只要觀眾家中裝有專屬IP機上盒，就可以透過ADSL連上「@TV」平台，播打影音電話或是收看隨選影片。

不過，三立電視台執行副總經理蘇麗媚卻認為，數位電視的來臨，可以創作出多重編劇的視野與結局，但是不一定代表觀眾會需要，「多重視窗和不同結局的呈現方式，也可能破壞了故事原先的創作力。」

未來想看看什麼結局，就選什麼版本，不再是夢想。數位電視的出現，將提高消費者對收視內容的選擇權。
(陳世耀)



數位電視業者推出可任選結局的電視劇，這項新服務是否會受觀眾青睞，各界看法不一。



廣電系教授劉幼琍就認為，消費者對於機上盒使用滿意度上，也有待考驗。她以自身裝過機上盒的經驗說，目前在換頻道和切換大小聲都要等待，所以還是覺得很麻煩。

另外，以往一個家庭可以同時在好幾台電視機收看各自喜歡的節目，可能面臨技術上的挑戰。資策會市場情報中心產業分析師戴基峰表示，從技術面來看，因為數位電視必須透過機上盒將類比訊號轉成數位訊號的過程，所以1台機上盒供1台家用電視的

數位影像，這對目前大家的收視習慣有著很大的挑戰。

一位報社的資深電信記者也指出，當MOD或是數位電視不斷在強調互動功能的同時，「遙控器」本身的按鍵不但變多了，連操作上的難度也增加了。但是更重要的是，內容上似乎還沒有「量身訂做」。

當各平台都在強調硬體建設的同時，內容真的是觀眾的需求嗎？「現在很多數位電視的內容，都不是『量身訂製』的，」三立電視台執行副總經理蘇麗媚

表示，許多平台都不願意在內容上花預算，大家多半都是投資在硬體上。她認為，從行銷的觀點出發，應該是針對通路要做不同的內容才是。

「自來水管鋪好了，重點還是要供水，」政大總務長關尚仁直截了當地說。

三立蘇麗媚也指出，目前連消費者本身都搞不太清楚什麼是數位電視時，身為內容提供者的三立電視台也不希望太快投入這市場，會等弄清楚情況再做。「未來一定要做，有基本功先懂得

數位電視三大平台，超級比一比

	無線電視	有線電視（以中嘉互動TV為例）	中華電信MOD
1.基本收視費（每月）	免費	依收視組合不同約140~300元 每月仍需負擔原有線電視收視費600元	第一年優惠75元，第二年起依縣市政府核准計費約150元 每月仍需付ADSL上網費860元（以2M/256K為例）
2.機上盒價格	約3000~6000元左右	押金1000元	免費提供
3.基本頻道數量	14（無線5個頻道、財經台、交通台等）	16（HBO、衛視電影台、Cinemax、BBC、CNN等）	24（無線5台、大愛、NHK、戲劇、卡通台等）
4.付費頻道內容	無	Discovery 科學、生活頻道、YOYO ABC英語教學、成人、音樂頻道	表演藝術、連續劇、紀錄觀點、兒童天地
5.目前收視戶	約20萬戶（約數位機上盒賣出數量）	約3萬戶 目前只有台北、基隆、桃園地區可以收視	約3萬戶 目前只有台北、基隆、桃園、新竹、宜蘭可以收視
6.優勢	行動接收 不受電視機限制，可以免費行動收視	多頻道收視 頻道收視內容上選擇較多，有專屬頻道	隨選視訊 以空中英語教室為例，可重複撥放，像錄影機一樣
7.即將推出的加值服務內容	無	股票資訊、網路下單、電視購物	家庭銀行、卡拉OK、網路購物

資料來源—各家數位電視平台 製表—陳世耀

做，但不見得一定要做，」她說。

以「分眾化」策略致勝

開放平台的競爭，讓消費者有了更多的選擇權。中嘉網路副總經理葉俊榮相信，不同平台間的競爭，讓觀眾去選擇他所需要的，各平台之間更應該發展出不同的特色，刺激數位電視更多的可能性。

面對現有的100多個類比頻道存在的事實，數位電視該如何展現出它的競爭優勢呢？「分眾化」的市場區隔，會是三大平台在發展上的一個方向，但是可著墨的力道有限；相反地，在互動服務上，則會因為各平台本身的差異性，有著較大發揮的空間，和另消費者耳目一新的機會。

至於消費者該不該現在就投入數位電視的行列？除了依據個人的喜好和需求，決定是否裝機外，一位新聞局的主管也語帶玄機的說：「愈早裝機的人，可能會『了錢』（虧錢），因為現在還是陽春型的數位電視。」

國外案例－英國無線數位電視Freeview

從教育觀眾下手，2年吸引440萬收視戶

他山之石，可以攻錯。推行數位電視很成功的英國，提供了台灣數位電視發展一個借鏡。

2002年10月開始推廣的英國無線數位電視「Freeview」，短短2年內已有440萬收視戶。強調free-to-air（免費收視），只要買機上盒接收器，英國民眾就可以收看到BBC專屬的數位頻道、UK HISTORY歷史頻道、ITV2等30個優質頻道，外加20個數位廣播頻道。

Freeview行銷經理蘇菲（Sophie Alexander）表示，推動數位電視成功的秘訣，就在於用免費和好康的內容，來打動觀眾的心。

結合了英國無線、衛星、有線電視等三大平台一起投入參與，讓英國數位電視在頻道播送系統與內容提供上，多了合作、少了競爭。Freeview行銷經理蘇菲表示，透過數位電視的播送，對原先只能在有線電視或是衛星播放的內容頻道來說，不但多了一個平台可以增加收視戶，連廣告的效益也增加不少。只有6名工作人員的Freeview，本

身是負責推廣數位電視的一個非營利單位。

為什麼Freeview能在短短2年內打動440萬戶觀眾的心？「教育消費者」成了最重要的一件事。由於目前數位訊號在英國的覆蓋率只有73%左右，因此，Freeview的首要之務，便是告訴觀眾可收視的範圍。除了網站可以查詢外，連消費者將郵遞區號輸入成簡訊透過手機傳送，也可以收到簡訊回覆，每週就有高達4萬封的簡訊查詢。

「客服中心」更是與消費者互動的關鍵。「為什麼可以免費看電視？」Freeview蘇菲說，這是消費者最常問到的一個問題。她表示，不少的消費者會很擔心天底下哪裡有這麼好康的事，透過與客服人員對話，不但更了解數位電視，也可以其他相關於購買機上盒或是安裝等問題解決。現在Freeview每個月約售出13萬個數位機上盒。

蘇菲表示，經過了2年的教育消費者，還是有很多人是不認識或相信數位電視，「我們還要繼續努力下去。」

看來，相較於英國宣傳數位電視的手法與技巧，台灣在教育消費者的努力與動作上，恐怕還要加把勁。



英國推行數位電視相當成功，結合了英國無線、衛星、有線電視等三大平台一起投入參與，讓數位電視在頻道播送系統與內容提供上，多了合作、少了競爭。

印度塔塔集團來台拓展業務

力用印度，台灣軟硬大整合

OEM、ODM移到中國已成趨勢，台灣廠商必須往價值鏈更上層移動。

擁有摩托羅拉、思科、Sony等客戶的印度塔塔集團，來台積極拓展業務，對於站在硬體代工、軟硬體開發、技術整合三叉口的台灣，帶來什麼啟示？

撰文－彭漣漪 攝影－周致

「IT」這個大家耳熟能詳的名詞，除了代表「資訊科技」(Information Technology)，現在又被賦予一個新的解釋：印度與台灣的合作(India and Taiwan)——指前者的軟體能力，加上後者的硬體技術。

試圖重新定義「IT」的，是印度最大集團塔塔(Tata)旗下的塔塔伊利西(Tata Elxsi，承接國際廠商資訊產品委外的服務業務，尤其以軟體為主)。塔塔集團2003年營業額高達130億美元，經營事業內容涵蓋鋼鐵、電訊、電腦等。

今年，是塔塔來台積極拓展業務的一年。2004年11月25日，塔塔伊利西總裁麥杜卡·戴夫(Madhukar Dev)專程到台灣來，兩天內和8家台灣科技大廠最高層的主管洽談合作可能性。這8家廠商從網通、電腦到多媒

體都有，營收超過千億台幣的不在少數。

「其中大概有一半可以談下合約，」全程參與相關洽談業務的威傑特總經理林祥傳保守估計，2005年年中，簽約廠商就會開始將部份軟體業務外包給塔塔伊利西，由網路相關消費性產品打先鋒。威傑特是塔塔伊利西於大中華區的獨家代理夥伴。

往價值鏈上層移動

以硬體製造為主的台灣，對軟體有什麼需求？「每個國家在某個時間點，都必須往產業價值鏈的上層移動；現在很多OEM、ODM工作已移到大陸，台灣廠商必須往價值鏈更上層移動，」塔塔伊利西亞太區業務總監瑞哈凡(Manoj Raghavan)分析，台灣可以做科技產品的整合者。

瑞哈凡說明，未來消費性電子產品愈來愈重要，例如DVD燒

錄器、機上盒、路由器、多媒體閱讀器等，而這類產品以嵌入式系統(embedded system)為主，塔塔伊利西在各種消費性電子產品領域都有經驗。

「對那些並沒有相關經驗的台灣廠商而言，我們可以提供協助，包括研發和設計，」他說。

塔塔伊利西的客戶名單上滿是世界大廠，包括摩托羅拉、思科、日立、Sony等。接受《e天下》採訪拍照時，眼尖的他甚至指著攝影800萬畫素的Canon「Powershop Pro1」專業型數位相機說：「這部相機約有四分之一的軟體是我們做的。」

在消費性電子的領域，台灣該如何思索自己的定位？繼續做硬體代工？通吃軟硬體開發？還是做技術的整合者？這有能力上、效益上及競爭上的多方考慮。

做中小企業用路由器的合勤，選擇通吃軟硬體開發。合勤寬頻



塔塔伊利西亞太區業務總監瑞哈凡認為，未來消費性電子產品愈來愈重要，台灣可以朝「科技產品整合者」邁進。

接取處資深經理陶德芬指出，嵌入式軟體是讓路由器有價值差異的關鍵所在，合勤必須將這個核心技術掌握在自己手裡；但未來也不排除將非屬核心的軟體業務外包到印度。合勤的研發工程師約有300人，其中一半做硬體，一半做軟體。

因應未來消費性電子產品的盛行，科技產業勢必會形成新的全球分工合作模式。《e天下》獨家專訪瑞哈凡，談塔塔伊利西對此的觀點和建議：

※ ※ ※ ※

我過去5年待在東京，未來要往台灣、韓國找新的機會，很多資訊產品強調內含英特爾處理器（Intel inside），但有太多人不清

楚，其實有不少是內含印度的軟體製作（India Inside）。現在進台灣，因為時機到了，市場也差不多成熟。

塔塔伊利西協助許多國際廠商建立海外專屬的研發中心，從產品的研發、測試到整合都可以做。我們也可以協助台灣廠商加速產品上市的速度。以智慧型手機為例，要整合軟硬體是滿難的技術，印度這方面已有多年的國際大廠合作經驗。

台灣軟體人才並不充足，很多人才都進入硬體公司。而印度沒有硬體產業，每年約有近20萬畢業生投入就業市場，最好的人才都進了軟體業。

許多國際廠商將軟體開發業務

外包到印度，主要不是為省錢，而是要爭取及時上市（time to market），花時間找資料、學習、找人才，可能就錯過市場的機會；而印度早有各方面的經驗，可以快速進行。例如DVD燒錄器，如果台灣之前沒做過，從頭自己學習是很花時間的。

很多國際公司在大陸設廠、設研發中心，但以軟體技術而言，大陸還落後印度4~5年。另外，印度很多人才留美，了解流程的重要性，許多國際公司跟印度合作，不只是看中單一項目的成本而已，而是整體的成本，包括品質與時間。



2005年消費性電子展

科技大廠作娛樂公司

Sony把PSP遊戲機變娛樂中心，英特爾推「家庭娛樂PC」，

惠普祭出錄放一體的數位電視。

今年消費性電子展，正式宣告數位娛樂時代來臨！

編譯—張漢宜 圖片提供—法新社

「**數**位娛樂生活時代來臨！」今年1月在美國拉斯維加斯舉行的消費性電子展（Consumer Electronics Show，CES），微軟的比爾蓋茲、惠普的菲奧莉納、英特爾的貝瑞特等重量級科技CEO，不約而同地如此宣示。

今年1月7日起連續4天，全球規模最大的消費性電子展在美國拉斯維加斯登場。來自115個國家的2,550家廠商參展，共吸引14萬人赴會，是消費性電子展38年以來的新高紀錄。

各家消費性電產品大廠，紛紛使出渾身解數，展現自家最新、最厲害的產品。在數位音樂領域戰得你死我活的蘋果電腦與Sony，就是一例。

蘋果電腦推出「比一條口香糖還小」的最新款Flash MP3隨身聽「iPod Shuffle」，在展場引起矚目。英國研究機構Informa

Media甚至估計，全球MP3播放器的數位音樂玩家中，有四分之一是iPod的愛用者。甚至有人比喻，「iPod是21世紀的Walkman（隨身聽）」。

Sony讓遊戲機變娛樂中心

Sony最新的厲害產品就是PSP。這款產品2004年12月12日在日本上市，掀起搶購熱潮。如今，PSP跨洋登陸美國，首度亮相的場合就是選中拉斯維加斯的消費性電子展。

在展場上，Sony示範從「Sony Connect」下載音樂，傳輸到PSP播放，並播放電影與數位相片。更猛的是，內建Wi-Fi，不只可打網路電話，還能上網與其他玩家對打線上遊戲。這一切，顯見Sony的強烈企圖心：要PSP成為數位媒體中心。

數位媒體中心？這可是微軟一向的目標。其結合軟硬體、服

務、內容廠商的「Media Center」，去年在全球銷售140萬台，業績整整成長一倍。微軟董事長比爾蓋茲在消費性電子展的開幕演說中就鄭重宣示：「數位生活時代已經來臨！」

在去年的開幕演說當中，比爾蓋茲提到平面電視、數位相機、寬頻網路等新產品的蓬勃發展；今年他強調，因產品成本下降，而且更容易使用，所以消費者已愈來愈習慣這些科技產品，並且「要得更多」。他當場示範無線新科技，用尼康相機拍下照片，並馬上在手邊的PC秀出來。

去年耶誕節業績，惠普首度輸給戴爾電腦；菲奧莉娜懊惱之餘重新振作，在消費性電子展上，宣示搶攻家庭娛樂中心的企圖心十分明顯。惠普強打數位娛樂設備，包括可接收有線電視、同時錄下節目、燒成DVD的產品。

菲奧莉娜還請來知名電影公司



微軟總裁比爾蓋茲（左），在今年美國的消費性電子展中，和脫口秀主持人歐布萊恩（Canon O' Brian）大玩Xbox的賽車遊戲。

夢工廠（DreamWorks）的執行長凱森博（Jeffrey Katzenberg）站台，分享跟惠普合作的經驗，並宣佈將與惠普合作下一部動畫新片「馬達加斯加」。

打造數位娛樂家庭

打出「家庭娛樂PC」的英特爾，目標是取代DVD播放器、CD播放器和家庭音響等設備，讓用戶只要使用一個遙控器，就可以任意欣賞音樂、電影與其他數位內容。這是源自英特爾針對桌上型電腦、筆記型電腦與伺服器等平台推出的多核心技術

（multi-core technology），讓數位裝置能同時執行更多作業，並更快完成。

英特爾執行長貝瑞特在演說時，現場展示一部適合擺在客廳的娛樂型家用電腦原型機。影星勞勃瑞福（Robert Redford）也到場站台，宣佈今年於美國猶他州公園市舉行的日舞影展（Sun Dance），將播放首部使用WiMAX技術（英特爾大力支持的一種高速、長距離的無線通訊技術）傳輸的電影。

這場全球規模最大的消費性電子展，台灣科技大廠也積極參

與。訊連科技、友立資訊都展出數位家庭解決方案，包括家庭網路傳輸技術、電視節目直接燒錄技術，搶攻數位家庭市場。奇美則是唯一參展的台灣面板大廠。

二度參展的明基，由董事長李焜耀親自坐鎮，展覽重點放在工業設計和全新的影像技術。明基的第一支3G手機S80，以及多款新手機，也率先在此亮相。

今年的消費性電子展，國外科技巨頭們的演說內容與展示的科技新產品，在在勾勒了「數位娛樂」的情景，而且不是未來式，而是現在進行式。



滑鼠知心、積木走路，人人當畫家、音樂家

MIT貼近人心的「暖」科技

想當作曲家，只要會畫線條、塗顏色就行；

想當畫家，只要拿隻畫筆到處刷就行。

積木會走路、滑鼠通人心，MIT最新科技更人性。

撰文—郭芷婷 圖片來源—MIT媒體實驗室

電腦、智慧型手機、PDA、行車衛星導航系統、MP3播放器、數位電視……，你是否算過，現代人的一天，究竟要接觸多少種科技產品？而在這些科技產品當中，你又有幾項，能夠輕鬆「完全使用」？

科技的進展使得每個人的生活幾乎與數位科技脫離不了關係，在我們希望透過數位科技來駕馭生活的同時，往往卻反被繁複、冰冷的科技產品所困擾，顯得綁手綁腳。

被世界頂尖科技大廠譽為「創意泉源」、「科技早期的警示系統」的美國MIT媒體實驗室，注意到這個制約現象，並企圖透過創意，解決「冷科技」的問題。

1個月前，MIT媒體實驗室執行長瓦特·班德（Walter Bender），率領幾位實驗室先進

研究群組的負責人，來台參加工研院「新世代創意聯盟」的成立典禮，提及MIT媒體實驗室的新主題——「簡單」。

班德表示，現在的科技必須把各物件與資訊的複雜、超載程度簡化，讓人類能從容承受並感到有趣，因為「科技是為人設計，要幫助人類生活更有樂趣。」。

究竟我們生活周遭的事物，可以多科技、同時簡單有趣？一起來看看，在MIT媒體實驗室中，最新的有趣研究。

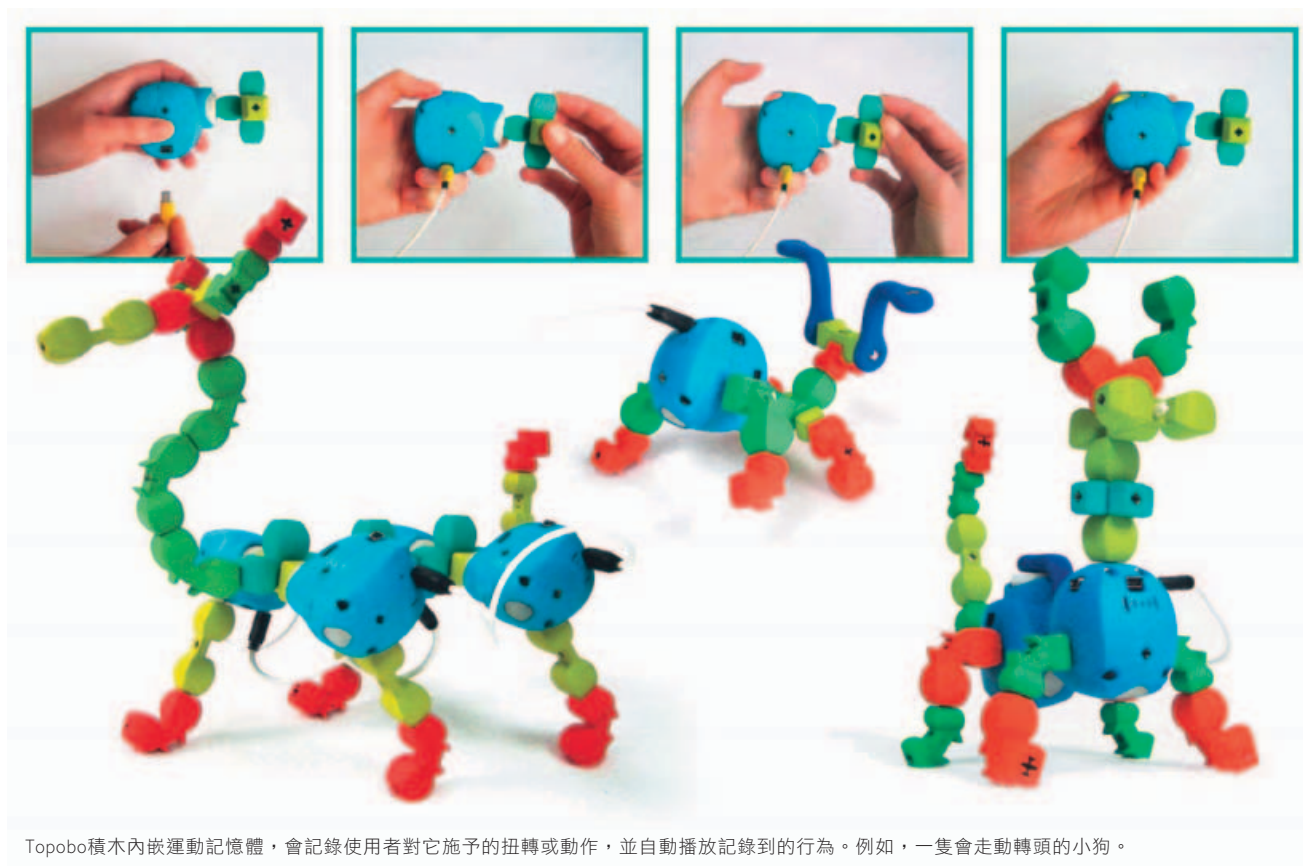
明日玩具： 「會學習」的積木

目前市面上的玩具，不是完全不會動，就是只會按照一、兩種被設定好的動作運轉。如果仔細觀察小朋友玩玩具，你會發現，小女孩們必須抓著她們的芭比娃

娃親自「動手」，才能讓娃娃以僵硬的形式，從娃娃的臥房裡面，「跳」到客廳、坐下、或轉頭扭手。

MIT媒體實驗室「可觸摸的媒體」研究群組，開發出一套名為「Topobo」的積木，除了像樂高玩具（LEGO）一般，小孩能隨意自行組裝成各式各樣的物體之外，還可以「告訴」組裝好的玩具該怎麼動！

Topobo積木分做兩個主要的部份：一為靜態（Passive）積木，一為動態（Active）積木。動態積木內嵌有運動記憶體（kinetic memory），只要在想要活動的關節處組合動態積木，積木就會自動記錄使用者對它施予的扭轉或動作。接著，記憶體會自動播放它記錄到的行為，於是，一隻會扭動的蚯蚓、會爬行轉頭的小



Topobo積木內嵌運動記憶體，會記錄使用者對它施予的扭轉或動作，並自動播放記錄到的行為。例如，一隻會走動轉頭的小狗。

狗、會拍動翅膀的蝴蝶等等，就此成形。

「小朋友除了獲得拼湊積木的樂趣，還可以透過實際操作摸索學習物體的力學與運動。」MIT媒體實驗室「可觸摸的媒體」研究群組負責人石井裕博士說。

將高科技的技術與日常生活用品、玩具結合，MIT媒體實驗室賦予非科技產品具備真正的科技巧思，讓明日世界，逐漸朝向更人性化、趣味化的生活邁進。

明日工具： 「深得你心」的滑鼠

科技來自於人性，幾乎是所有科技廠商設計產品時呼的口號，不過口號大多只是口號。因為，大部份的科技產品，往往無法達成最適度的「傾聽」需求。

「Word小幫手，就是最惱人的科技例子，」麻省理工學院媒體實驗室「情緒運算」（Affective Computing）研究群組負責人羅瑟琳·皮卡（Rosalind Picard）

笑著說，「在無法提供適當幫助，而使用者累積了一肚子氣後，竟然還對你笑一笑、轉一圈、眨眼睛！」

羅瑟琳認為，要讓人更有效地運用智慧，機器的首要目標就是不能困擾人類，「機器必須變得有智慧。」她並以兒童調查為例指出，「給予好的情緒環境，有65%的兒童可成功解決問題。」

於是，如何讓科技產品，辨識使用者的情緒狀態，做出調整，給予最佳協助的回應，便是MIT



「超越五線譜」用線條、顏色就能譜出動人樂章。

情緒運算研究的目標。

這樣的裝置，目前已經在MIT實驗室的滑鼠上進行研究測試。

在這一隻號稱為「壓力鼠」(PressureMouse)的滑鼠上，裝有壓力感測器。除了一般滑鼠的功能，還可從使用者使用滑鼠的方式，辨識使用者當下情緒。

「使用者感到壓力與沮喪時，肌肉強度往往會增加，」羅瑟琳解釋。因此，透過壓力感測器獲取使用者點擊滑鼠力道的強弱、使用者移動滑鼠的軌跡，都能夠提供系統做情緒分析。

情緒運算還可以應用在其他，

與我們息息相關的產品上。運用在汽車座椅上，可讓工程師分析監控車內環境，讓駕駛更安全；運用在客服電話中心，則能透過語音分析，避免讓同一個接線生連續接到情緒不滿的客戶來電，減少員工壓力，降低客服人員的流動率。

MIT媒體實驗室下一步，希望可以整合實驗結果，打造一台「學習機」。「希望可藉由電腦系統的適度引導，促進學生學習，並找出正確答案，」羅瑟琳提出這樣的構想。

明日音樂家：超越五線譜，「畫」出交響樂

學樂器，要從認識樂譜到看著樂譜彈奏出具水準的音樂，總要苦練再苦練，更別說自己作曲、結構出和諧的旋律、和絃和伴奏。難道想要「玩音樂」，真有這麼困難？

另一個研發產品「超越五線譜(Hyperscore)」，是MIT媒體實驗室「未來歌劇」(Opera of the Future)群組投入的最新研究。透過簡易的繪畫介面，只要會拿筆塗鴉，不管是大提琴家馬友友，或幼稚園小朋友，所有人都

能成為「鬼才作曲家」。

透過「超越五線譜」的軟體和繪畫介面，電腦將使用者畫出的線條，依照曲度和形狀，分析成相對應的旋律。使用者可將畫出的每種旋律，以不同顏色設定成記憶模組，接著將各種不同的顏色線條（音樂旋律模組），經過組合、搭配，變成擁有各式各樣和絃、節奏的音樂。

靠著顏色和線條，就可以譜曲，全無進入門檻！難怪開發此項技術的麻省理工學院媒體實驗

室「未來歌劇」研究群組負責人陶德·邁可爾(Tod Machover)會說，「音樂加上科技，就能開創大商機。」

明日繪畫： 真正的「寫實派」繪畫

19世紀的歐洲，吹起一股反浪漫主義的「寫實主義」風潮，當時的畫家，如：庫爾貝(Courbet)、巴比松等大師，都訴求藉由繪畫作品，在題材上追求忠實呈現日常生活的真實面

貌，或者在圖像上，盡可能地擬實，讓畫作看起來完全就像真的一樣。

不過顏料的調配難免有誤差、物質的質感也非那麼容易模仿。要真正達到最理想的「寫實」狀況，似乎得靠MIT媒體實驗室「可觸摸的媒體」研究群組(Tangible Media)中，所研發的這支「I/O Brush」。

「I/O Brush」外觀就跟普通的油畫刷筆一樣，擁有木質握柄和柔軟刷毛。不過仔細往裡面瞧，還真是大有學問。

嵌有小型攝影機以及觸覺感應器，這支畫筆能在使用者隨意「刷」過任何環境中物質的同時，記錄該物質的顏色、質地和動作。之後，使用者再將畫筆刷在螢幕畫布，就能「原始」呈現絲毫沒有誤差的色澤影像。例如將刷筆輕輕刷過正在眨眼的眼睛，就能畫出不停向你眨眼的俏皮圖畫。

「我們通常用墨水來畫圖，但是現在有很多種不同的可能，」「可觸摸的媒體」研究群組負責人石井裕博士(Hiroshi Ishii)表示，透過I/O Brush，人們將可創造出新的顏色，並呈現出墨水表現不出來的質感。



「I/O Brush」畫筆，刷過什麼就能畫出什麼，不但人人都能成為「寫實派」畫家，還能造出墨水顯不出的新顏色。

《創新者的修練》

以創新理論3步驟，洞燭機先

只懂創新、不被新進者破壞的祕訣不夠，
還要進一步擁有，預知未來產業變化的超能力。

撰文—張漢宜 攝影—邱劍英 影像合成—江孟達

當企業創新面對兩難，竭力尋找解答之後，下一步呢？

找對方法，認真修練！

哈佛大學商學院教授克里斯汀生（Clayton Christensen），曾以《創新者的兩難》（The Innovator's Dilemma）與《創新者的解答》（The Innovator's Solution）兩本著作，引起廣泛討論。書中提出「維持性創新」與「破壞性創新」間的辯證，進一步在他的新作《創新者的修練》（Seeing What's Next）中被闡釋。他並提出其他新理論，說明如何使用這些理論，「由外朝內」分析，創新將如何影響與改變整個產業。

1997年的《創新者的兩難》，分析市場現任贏家最常掉入的陷阱：創新者在市場站穩腳步後，會愈來愈在乎有利可圖的事業和顧客，因而忽略自邊緣冒出來的破壞性競爭者。

接著在去年，克里斯汀生與德

勤國際管理顧問公司研究總監雷諾（Michael Raynor）合著《創新者的解答》，為市場在位者提出兩種突圍方法：一、**用維持型創新鞏固既有的江山**；二、**用破壞性創新包圍低階或新的市場**。克里斯汀生直指成長競賽的核心關鍵：「成長的關鍵，在於成為破壞者，而不是被破壞者。」

今年的新作《創新者的修練》，主要講兩件事：一、**運用理論，分析已知資料，可以洞燭未來**；二、**運用理論預測產業變化的三大步驟**。

以創新理論洞燭未來

《創新者的修練》濃縮前兩本書的理論精華，教你運用理論，進行分析與預測。書中運用有系統且嚴謹的分析方法，透過創新理論檢視產業，找出重要洞察。

已經過去的事，往往提供諸多結論；適切運用理論，分析這些已知資料，可以做到洞燭未來。

對科技業而言，如何應用理論

以洞燭未來，美國電信業可提供明證，尤其是兩項最重要的決定性發展：電話的誕生及無線電話技術的急遽發展。

當初，貝爾發明電話通訊技術，並不是為了要顛覆西方聯合公司，而是以幫助該公司改善核心事業——電報服務。當初貝爾想以10萬美元（相當於今天的170萬美元）把這項技術專利權賣給西方聯合公司，遭到拒絕。西方聯合總裁威廉·歐爾頓（William Orton）還說：「我們要這個電動玩具做什麼？」

這個錯誤可說是該公司管理階層欠缺遠見，拒絕採納這樣一個快速崛起且有利可圖的技術。被西方聯合公司拒絕後，貝爾以授權的事業模式來使電話技術商業化，創造一個新市場。等他們開始對西方聯合公司造成影響時，西方聯合公司已沒有足夠能力因應。電話這項「破壞性創新」，最終取代電報原有的市場。

破壞性創新，不斷地進行著。



創新者的修練

作者 克雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen)
譯者 李芳齡
出版者 天下雜誌
出版日期 2005年1月

現在，無線電話技術快速精進，傳統電話市場又遭到威脅。

以3步驟預測產業變化

過去的理論若應用得當，能幫我們洞燭未來。包括分析師、投資人以及企業經理人，都可嘗試使用創新理論的概念，來詮釋目前發生的情況，藉此預測未來。

然而，創新理論的概念看似簡單，應用這些理論作預測未來的工具卻不容易。為了解決這個問題，必須有一套系統性的方法，教導大家如何快速正確地運用創新理論，預測公司、產業、技術的未來變化，其三大步驟是：

1. 變化跡象：有沒有跡象顯示有廠商正在利用機會變化？當廠商


推出不同於過去的產品、服務或事業模式時，可能連最敏銳的產業觀察家都未必能察覺到這些新進廠商的出現。因他們的醞釀孕育也許看似和現有市場無關，或他們看來太渺小、對現有市場無足輕重。但是，你如果知道該注意何處及注意什麼，就能在這些即將改變產業的廠商崛起前，看出端倪。

2. 競爭戰役：產業參戰者的可能交戰結果為何？亦即評估競爭戰役，這是「攻擊者」和「在位者」之間的肉搏戰。創新往往會導致新進者侵犯強力在位者的領土，理論能幫助我們了解與預測誰比較可能獲勝。

3. 策略選擇：廠商的決策可能提

高或降低其最終成功機率？在選擇可能影響交戰結果的策略時，攻擊者如何把交戰的局勢扳向對自己有利，以及在位者可以如何對抗攻擊者。

本書的分析工具，是以《創新者的兩難》和《創新者的解答》二書中所介紹的理論為基礎，並介紹一些新概念與架構（例如用以評估非市場性因素的「動機／能力」架構）。最重要的是，闡釋如何應用理論入實務的方法。

然而，要能從本書獲益，並不一定非得先看作者的前兩本書。因為書中有重點整理，並包括許多圖表解說，無論專家或新手，都能得到實用的指引，並使用創新理論，預測產業變化。 



《五千億傳奇：郭台銘的鴻海帝國》 更多你不知道的郭台銘

鴻海轉投資持股高達85.1%的FIH（富士康），預計今年2月3日在香港掛牌上市。富士康被外界稱為「小鴻海」，這次進軍港股的表現如何，被投資銀行業者視為重要關鍵指標；如果鴻海子公司分拆上市順利，後續將有更多電子股跟進。

想了解鴻海的霸業，與其搜尋浩如煙海的新聞資料，不妨參考這本《五千億傳奇：郭台銘的鴻海帝國》。

去年12月，鴻海因不滿《工商時報》記者曠文琪的報導，對該

記者提出3,000萬元假扣押，引起社會熱烈討論，也讓鴻海高達300多人的律師團更受矚目。在這本書中，對鴻海這支律師軍團有更多著墨，包括律師團「總教頭」鴻海法務長周延鵬的專訪，以及鴻海16年來對海內外侵權訴訟的戰果。

這本書在2002年5月出版時，書名叫《三千億傳奇：郭台銘的鴻海帝國》，連續兩年登上金石堂Top100暢銷排行榜。兩年後的今天，鴻海的市值再創新高，這本書在原有的內容上增加許多更



書名 《五千億傳奇：郭台銘的鴻海帝國》
作者 張成誼、張殿文、盧智芳等
出版者 天下雜誌
出版日期 2005年1月

多關於郭台銘的內容，並重新編排，書名也因應鴻海最新市值資料，改為《五千億傳奇》。（張漢宜）



《川普致富術》 變成億萬富翁的撇步

該如何變成億萬富翁？擁有上億美元身價的美國房地產大亨川普的建議是：一、做最好的準備、最壞的打算；二、歡迎每一個創意，但只採納正確的；三、敢想敢做。

前陣子靠美國NBC實境節目「學徒」再度成為話題人物的川普，無論走到哪裡，都有人問他一樣的問題：「你為什麼能夠這麼有錢？」因此，他乾脆寫這本書講個清楚，而且分別針對企業經營者與一般上班族。

對於企業經營者，川普在書中有句箴言：「不管你多麼成功，不管你自認對這一行多麼了解，你都必須對該行業的細微變化保持關注。」至於上班族，川普則在工作態度、得體穿著等方面多所建議。

書中甚至有一篇「我生活中的一個星期」，把川普在幾點幾分做些什麼事，描述得鉅細靡遺。因此，即使你看了這本書還是學不到億萬致富術，至少可以一窺億萬富翁到底是怎麼過生活的。



書名 《川普致富術》
作者 唐納·川普（Donald Trump）、梅瑞迪絲·麥基沃（Meredith McIver）
譯者 毛暉、范希麗、龐麗霞
出版者 時報出版
出版日期 2004年10月

（張漢宜）



《老鼠起舞，大象當心》 科技職場教戰守則

你嚮往在知名的外商科技公司上班嗎？這本書點破一般人的兩個迷思：**一、你的英文程度其實不用很好，二、科技技術其實不是最重要的，管理、銷售、人際關係才是。**

這本書的作者洪志鵬，之前是美商昇陽電腦（Sun）行銷總監，去年毅然辭去人人稱羨的外商主管職位，專事寫作。因此，他在書中寫到科技公司的點點滴滴，顯得更深刻且具臨場感。

一般人總以為，進外商公司一

定英文要講得呱呱叫才行。作者卻指出，事實其實不是如此，許多在外商公司工作的人，習慣在言談中夾雜半調子英文，有的甚至國、台、英語「三合一」，不中不西的程度，往往令人難以忍受，連中文程度也開始變差。

在「技術人員轉型祕笈」中，作者也提到，對於科技業，一般以為尖端科技是最重要的；其實，技術是其次，管理、銷售、人際關係才是最重要的，從事技術開發反而是比較低等的工作。



書名	《老鼠起舞，大象當心》
作者	洪志鵬
出版者	寶瓶文化
出版日期	2004年10月

所以，有些技術人員的目標是晉升管理階層，早日擺脫技術面。（張漢宜）

《競合策略》 在企業經營中活用賽局理論

羅素克洛主演的電影「美麗境界」引起人們對片中主人翁諾貝爾經濟獎得主約翰·納許（John F. Nash）所提出的「賽局理論」（Game Theory）感興趣。其實，賽局理論的應用很廣泛，這本《競合策略》即針對商場上的應用，對競爭與合作相互融合的微妙關係，有許多精彩分析。

書中提出3個觀念，對活用賽局理論很有幫助。**一、藉由價值網（value net）來了解公司與顧客、供給者、競爭者之間的互**

動關係；二、引進「互補者」的觀念，加強競合關係的解析；三、強調企業最大的機會與報酬不是來自改變賽局的玩法，而是改變賽局本身。

參賽者、附加價值、規則、戰術、範圍，是5個改變賽局的基本要素。書中以實例說明如何運用這5個要素的方法，讓企業決策者了解如何在賽局中獲利的訣竅。為了引起閱讀興趣，作者以許多一般人耳熟能詳的電影、知名企業品牌來當案例說明。

好的理論是一個工具，讓人們



書名	《競合策略：賽局理論的經營智慧》
作者	布蘭登柏格（Adam M. Brandenburger）、奈勒波夫（Barry J. Nalebuff）
出版者	培生集團
出版日期	2004年10月

發現怎麼做對自己最好。這本書的目的即在於此。（張漢宜）

資訊消費電子 帶動未來5年新成長

「ICE」與寒流無關，與滾燙的錢潮有關！

市場一窩蜂湧向消費性電子，但真正引爆近5年最熱商機的，
是「資訊消費電子市場」，而且IT、通訊、家電業者通通有份！

「ICE」是什麼？商機有多大？要怎麼做才吃得到這塊「ICE」大餅？

撰文－陳慕君

繪圖－黎姿秀

消費電子市場當紅，根據IDC（國際數據資訊）的報告指出，無論是亞太或全球，無論是美國或中國，在消費電子中，成長最具爆發力的就是ICE，也就是「資訊消費電子」（Information Consumer Electronics，簡稱ICE）。資訊消費電子急遽成長的市場規模，為IT、通訊、家電業者帶來大筆的財富，但激烈的價格競爭、快速的更新換代，也為業者帶來嚴峻的挑戰。

從隨身碟到電冰箱，通通ICE了

資訊消費電子，是隨市場變化所衍生出來的新概念，泛指具有3C（電腦 Computer、通訊 Communication、消費性電子 Consumer Electronics）之中，任2C以上的電子產品。

IDC從「功能」的角度，將資訊消費電子產品分為3類，市場定位與行銷訴求各不相同：

1. 資訊處理ICE，如家用PC，以資訊處理為產品核心功能。

你不可不知的「ICE」 從隨身碟到電冰箱的ICE革命

定義：

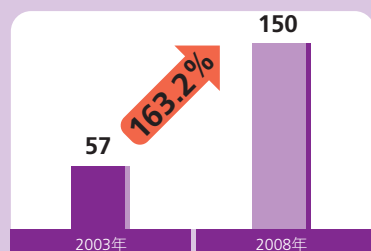
資訊消費電子（Information Consumer Electronics，簡稱ICE），泛指具有3C之中，任2C以上的電子產品。

分類：

1. 以資訊處理為核心功能的ICE，如家用PC。
2. 以休閒娛樂為核心功能的ICE，如MP3隨身碟。
3. 以傳統家用為核心功能的ICE，如冰箱、洗衣機等家電用品。



ICE市場發燒，以大陸為例， 5年市場規模成長163.2%！



大陸ICE市場規模（單位：億美元）

2.休閒娛樂ICE，如MP3隨身碟，以休閒娛樂為核心功能。

3.傳統家用ICE，如冰箱、洗衣機等家電用品，以家用為核心功能。

然而，無論是以哪種功能為主的資訊消費電子產品，3C融合（Convergence）的ICE商品，已成為當前消費市場中，最重要的基本成員了。

ICE市場5年成長163.2%

IDC表示，2003～2008年資訊消費電子市場成長力驚人，其中一些明星產品，表現更是耀眼。

以目前亞太地區，商機最龐大的中國大陸市場為例，資訊消費電子市場規模，在2003年為57億美元，預估到2008年會達到150億美元，成長率高達163.2%。其中，觀察2003～2008年出貨量，薄型電視機的年複合成長率高達81.4%；數位相機的年複合成長率達到44.8%；投影機的年複合成長率達到37.9%；智慧型手機的年複合成長率也有28.3%。這些產品都會是未來，市場的當紅炸子雞。

這麼火的市場，當然吸引眾多業者競相分食大餅。以大陸市場為例，手機與MP3播放器品牌皆超過100個、行動儲存產品品牌超過60個、數位相機與投影機的品牌都有40個以上。

如此慘烈的廝殺，業者該如何從上游的研發製造以及下遊的通路雙管齊下，脫穎而出？

ICE成功關鍵：先整合平台再耍個性

在研發製造方面，IDC建議，產品一定要有個性，並兼具時尚感，例如市場上推出的5吋筆記型電腦、雙鏡頭數位攝影機等等，設計出色又獨一無二。

此外還要發揮ICE產品融合、滲透與智慧的特點，無限加值。例如，結合電視、電腦和音響，可以打造家庭多媒體中心，創造一加一大於二的加值應用。這個部份，需要配合各產品間，智慧連網的軟、硬體技術。

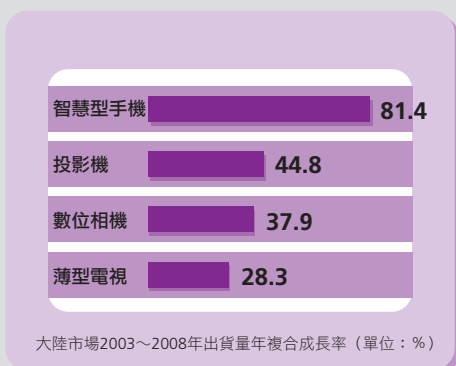
不過IDC也提醒，想攻3C融合商品，要先想辦法整合傳統IT市場、通訊市場，與家用電子市場的規格標準，建立可以共同操作的整合平台，否則使用ICE商品處處受限，市場自然侷限。

至於通路方面，當PC不只是PC、電視不只是電視時，傳統的IT賣場專賣店與家電賣場也會開始相互競爭並融合，到最後通通成為資訊消費電子賣場。

此外IDC也發現，透過電子商務販售小型ICE商品，成效斐然。綜合上述，無論對IT廠商、通訊廠商、家電廠商來說，都有機會在資訊消費電子市場中，大展鴻圖。

然而，如何滿足消費者需求的差異化與多樣性、如何做好上游供應鏈及下遊通路的管理、如何促成產業鏈配套完善，以及如何跟上消費者對生活與品味的需求，最終抱得這隻看得見的金雞母，是業者艱鉅的任務。

ICE四大天王，出貨量成長驚人 智慧型手機複合成長率就高達81.4%



IDC（國際數據資訊）自1964年成立以來，親身觀察與見證全球資訊科技業發展至今40年，為全球資訊科技與電信產業中的領先科技產業情報分析與諮詢顧問公司。

上網聽廣播愈來愈流行

台灣上網人口成長速度已趨緩，不過網友上網頻次大為增加。
網友對網路依賴日深，但為何對上網閱讀新聞、
看電影、看電視興趣缺缺，獨好線上廣播？

撰文－陳慕君

繪圖－黎姿秀

根據尼爾森媒體研究的最新報告，台灣人在一個月內曾使用過網路的比例，從2000年的26.4%，一路成長到2004年9月的48.1%，4年網路人口比例成長21.7個百分點！不過近幾年平均每年僅成長約3個百分點，進入發展成熟的「高原期」階段。

網路人口成長趨緩，但上網頻次大增

雖然成長速度趨緩，但網友的網路使用頻次，在近幾年有顯著增加。每天使用網路的網友比例，從2002年的34.8%，增長至2004年的50.4%；反觀一星期使用1次網路或更少的網友比例，從2002年的26%，降至2004年的17.4%。

由此可看出，雖然使用網路的人口增加有限，但是這群網友對網路的依賴卻與日俱增，已經有超過

一半的網友，天天在網路世界遨遊。

而且在非假日，每日平均上網時數超過2小時的網友比例，從2002年的25.8%，增至2004年的33.8%；反觀使用不到2小時的網友比例，卻從65.5%降到56.2%。

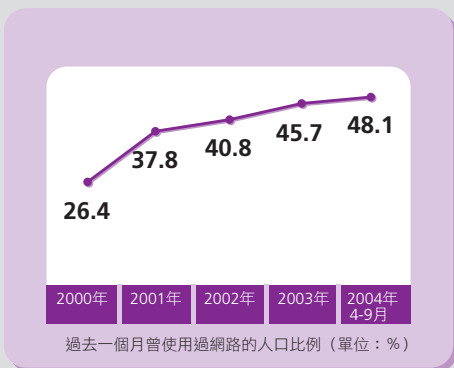
這顯示，網友不但更常使用網路，使用時間也更長。尼爾森媒體研究經理金泰康指出，這與硬體設備日趨完善，例如電腦、寬頻的普及有關。

網路業者尋找商機，已不能再靠挖新的使用者，而是必須瞭解這群網路族多花在網路上的時間，究竟在做什麼、不愛做什麼。

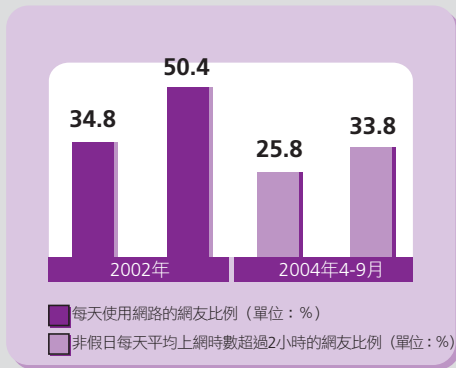
上網看新聞的網友比例愈來愈少

比較2004年與2002年網友的網路使用用途，發

台灣網路使用人口成長近年趨緩，
進入發展成熟的「高原期」



但網友使用網路的頻次卻顯著增加，
顯示對網路依賴日深



現會上網即時通訊的網友比例增加36個百分點，增加最多。

其次為上網購物／拍賣、收發e-mail、玩線上遊戲（分別增加了16.5、14.4、11.6個百分點），這些都是3年來，網路族大舉投入的哈燒領域。

不過，並不是所有網路行為都十分活絡。有些網路行為幾年來總是只有少部份比例網友參與，甚至從事的比例愈來愈少。

例如，會上網閱讀新聞的網友比例，從2002年的36.7%，降到2004年的34.4%。上網瀏覽新聞既便捷又能坐擁各家媒體第一手快訊，網友為何不喜歡？

尼爾森媒體研究經理金泰康認為，民眾接收新聞的媒體使用習慣，主要還是電視與報紙。特別在有線電視新聞台競爭激烈、24小時不斷放送新聞的情況之下，網路難以改變民眾的媒體使用習慣，造成上網閱讀新聞的網友比例下滑。

利用網路看電影或電視節目，同樣面臨網友因為媒體使用習慣根深蒂固，縱使數位影音所需的寬頻傳輸早已不是問題，仍選擇傳統看電影、看電視的方式。

從2002年到2004年，會上網看電影或電視節目的網友比例，只增加2.4個百分點，僅有10%。

然而，會收聽線上廣播的網友比例，卻從2002年的16.3%增加到2004年的22.1%，成長了5.8個百分點。

線上廣播耳聽全球，廣播重現生機

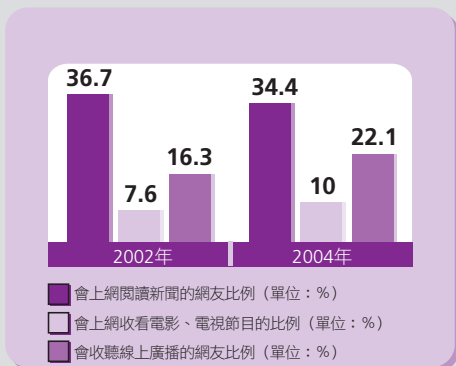
這是因為地方性的中小功率電台節目，會形成跨區域的收聽障礙，或是受到地形及其他干擾，發生以收音機收聽時不清楚、出現雜音等惱人的狀況。

但是，利用網路的串流技術，只要擊點連結，網友就可以線上收聽台灣各地、甚至全球的廣播節目，而且音質穩定清晰、沒有雜訊，因而受到網友歡迎。

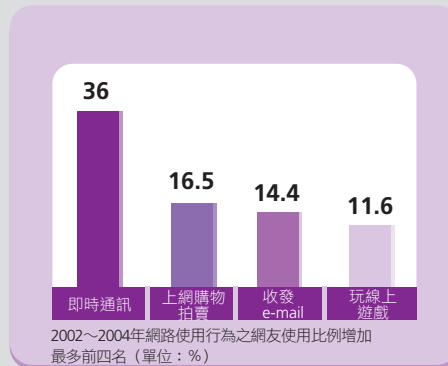
線上廣播能夠彌補傳統廣播的弱點，不但成功吸引網友，也為長期積弱、走向小眾的廣播媒體注入生機。同樣地，若網路新聞與線上電影、電視服務提供者，不能端出比傳統媒體更實用、更貼心，或創新的功能，前景並不樂觀。

ACNielsen為全球最大之全方位市場調查公司。提供市場動態、消費者行為、傳統和新興媒體監測及分析。台灣分公司成立於1982年，以提供業界一套完整、全方位、專業的媒體研究資源，為主要的業務方向。

網友雖然依賴網路，但上網看新聞比例下降、看電影、電視節目者少，只對聽線上廣播感興趣



即時通訊是近年最多網友新投入的網路活動



線上學習，拿EMBA

台灣的線上學習市場規模，將連續兩年出現百分之百的成長！

究竟哪些人熱衷使用數位學習、偏好上哪些課程？

正在發燒的e-learning，將如何改變過往學習模式、又有哪些崛起的商機？

撰文－陳慕君

繪圖－黎姿秀

近年來，台灣的線上學習市場規模日益增加，從2002年的3.5億，到2003年的6.3億，去年更以111%的成長率，達到13.3億。資策會資訊市場情報中心（MIC）樂觀預期，2005年台灣線上學習的市場規模，將達到26.7億，較2004年成長101%。

全台半數網友投入數位學習

連續幾年的高度成長，MIC產業分析師鐘依萍分析，除歸功於2002年下半年展開，由國科會、中央大學等合作，預計在5年內投入40億經費，從政策制訂到企業補助，推動全民數位學習風氣的「數位學習國家型科技計劃」，也與2003年SARS風暴後，實體教育機構與民眾發現，透過數位學習產品

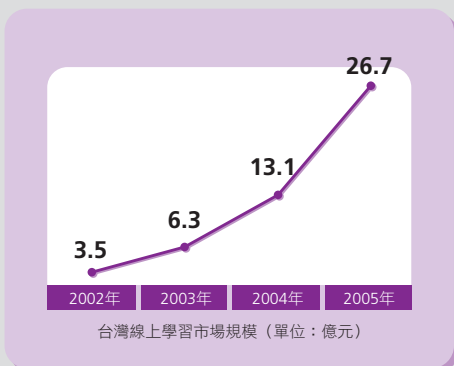
或連網學習的方式，不啻為另一個不受時空限制的有效學習管道有關。

台灣網友對於投入數位學習，出奇熱衷。根據MIC在2004年10月，針對4,465個有效樣本做的網路調查發現，在台灣，有53%的網友曾使用過數位學習。這些網友平均每天花在數位學習的時間為1.04小時，佔總學習活動時間31%；每月花在數位學習的金額為258元，佔總學習活動支出21%。

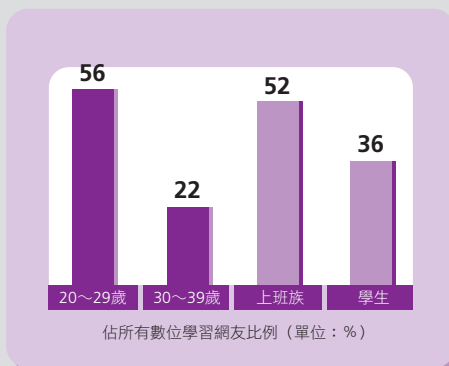
由此可知，數位學習已經成為網友願意花錢的主流學習管道之一。而有42%的網友，最愛透過「會員包月制」付費，這也是最被認同的付費方式。

使用過數位學習的網友當中，以年齡而言，20～29歲的網友佔56%；30～39歲居次，佔22%。而

台灣線上學習市場規模連續兩年
成長超過100%，進入黃金成長期！



使用數位學習者以20～29歲
的上班族為主



以職業來看，使用過數位學習者，以上班族最多，佔了52%，此外也有36%的學生。

上班族、學生愛用，偏好語言、電腦課程

由此可見，在台灣，20～29歲的上班族是數位學習的主要愛用者。進一步觀察發現，服務業上班族最愛使用數位學習（佔所有上班族使用者的28%），資訊工業、其他製造業居次（佔16%），軍公教人員僅佔8%。MIC產業分析師鍾依萍推測，這與服務業中的金融、資訊服務人員，比其他行業需要考取更多認證、執照有關。

而MIC的報告也指出，上班族認為最適合利用數位學習進行的課程為語言課程（62%），其次為電腦課程（59%），第三則為在職進修（39%）。

學生則最想用數位學習，進修電腦課程（65%），其次是語言（58%）以及證照考試課程（39%）。此外，升學補習課程也受到學生族群青睞（32%）。

3大新興市場找商機

語言、電腦是學習市場的長青需求，但除此以外，MIC還特別看好3大數位學習市場，未來的榮景無限：

1.在職進修

大學院校在職進修專班的線上課程陸續開課，以政大、台大EMBA為例，均推出一學期僅需要幾次面對面討論、主要透過線上學習的學程，由於上課時間彈性，廣受歡迎。不過目前大學法規定，畢業學分中，線上學習的學分不能超過三分之一，若未來解決線上課程的學分認定問題，勢必能進一步滿足更多人對在職進修的需求。

2.升學補習

高中以下的補習教育，目前僅1.8%輔以線上學習，提供不限時地的學習材料與諮詢。然而未來，結合線上學習機構、網站的「教材資料庫」，補習班能在教學時，直接讓學生從螢幕中讀取教材，淘汰紙本的講義、課本。不但授課更多元，還可依照每個人的程度、需求，提供個人化的教材與測驗，為補教業服務加值。

3.幼教市場

過去針對0～6歲兒童提供的數位學習，頂多是教學輔助型光碟，缺乏互動，長期下來這塊市場逐漸萎縮。但最近遊戲業者開始注意到，有7成家長願意付費讓孩子使用數位學習的商機，紛紛推出應用線上、互動遊戲包裝教育的商品，搶攻市場。在提升互動性、能即時更新資料的情況下，預估幼教將是急起直追的數位學習市場，也是面臨瓶頸的台灣遊戲業者，新的轉型利基。

綜合上述，MIC預測，數位學習或許無法完全取代傳統面對面教學，但卻讓過去沒時間學習者找到學習管道，甚至利用其科技特性，創造新的學習模式。不過國內目前整合性的學習入口平台較為缺乏，建置擁有大量教材，可供讀取、交換功能的平台，乃當務之急。

語言、電腦課程為最受青睞的數位學習課程

最愛使用的數位學習課程排行榜		
上班族	1. 語言課程	62 %
	2. 電腦課程	59 %
	3. 在職進修	39 %
學生	1. 電腦課程	65 %
	2. 語言課程	58 %
	3. 證照考試課程	39 %
	4. 升學補習課程	32 %

資策會資訊市場情報中心（Market Intelligence Center）成立於1987年，專執IT產業各領域的技術、產品、市場及趨勢之研究，矢志成為「領航東亞 IT產業情報暨顧問服務」之權威智庫。



部落格、網站大串聯

10天2,000萬，送愛到南亞

南亞海嘯，一場造成20萬人死亡的世紀浩劫，
台灣人迅速利用部落格、網站、網拍，
集結善款、點燃天燈、招募志工、調度物資，
為遠方苦難的朋友，獻上最深摯的祝福與關懷。

撰文－陳世耀 攝影－邱如仁 圖片提供－世界展望會・法新社

當大多數的人還守著電視機，關注南亞最新災情變化時，另一股積極援助的力量，正不斷在「網路」上匯集壯大。

「東南亞強震、海嘯援助Blog」就是一個例子。地震發生後隔天，電子商務網站樂多市場總經理李取中一個人，用一個下午就架起台灣第一個提供災區訊息與幫助的部落格（Blog）。

「地震剛發生時，很多人都不知道捐錢和幫助的管道，」他表示，資訊傳遞的本身，就是援助行動中重要的一環。

「我們能做什麼？」這是許多人在第一時間所發出來的疑問。其中，災區訊息傳遞的速度，成為救援行動的第一步。「部落格提供最快的訊息整合平台，」樂多李取中表示，相較於傳統電視媒體和大型入口網站，部落格提

供一個更方便，能快速整合、傳遞訊息的平台，其中包含了捐款管道、相關協助新聞、訊息張貼等內容。

架站第二天湧進上萬人次

部落格「串聯」特性發酵，讓「東南亞強震、海嘯援助Blog」在架站後第四天，成為Google中，以「海嘯、援助」為關鍵字搜尋結果第一排名。樂多李取中認為，一個人的時間有限，部落格的特性，除了能結合更多義工共同維護，讓資訊的取得更豐富、多元，更透過獨特串聯的方式，讓更多人一起連結和傳遞訊息。

「不斷串聯的力量，可讓高達90多個部落格和個人網站，同時傳遞資訊，」李取中說，透過網站間彼此的連結與串聯，讓「東

南亞強震、海嘯援助BLOG」在上架後第二天，就湧進1萬多人次瀏覽。到了1月17日，更有將近9萬人次的瀏覽率。

一位參與串聯的網友凱洛就在自己的部落格上留言：「我們其實都不是普渡眾生的慈悲菩薩，也不是樂善好施的有錢員外，若說Blog有它自己卓立於傳統媒體外的傳播方式，那就讓它因為您的舉手之勞，更加蓬勃美好。」

快速串聯的特性，也發揮在國際上的部落格。一個由南亞網誌族所成立的海嘯救援部落格（<http://Tsunamihelp.blogspot.com>），提供一個讓民眾連結救援組織、交換資訊的平台，不到1個月就突破190萬瀏覽人次。

在南亞的海嘯救援網站上，除了不斷有人在上面張貼尋人啟事外，也有人希望盡一己之力協助



願死者安息，生者平安

一場突如其來的海嘯，奪走親人、摧毀家園。
終於，浪頭不再遮住陽光，活下來的人，明天繼續堅強。

災民。「請問有沒有人知道，哪裡提供義工前往幫忙的機會？」一位署名James的美國民眾就在上面留言，曾經烹飪過上千人份食物的他，希望有機會能到災區幫忙。

比新聞記者更真實深入

部落格給了不同於傳統媒體、了解現場災情的另一個角度。與其他許多相關災情報導網誌連結的「BoingBoing.net」網站編輯賈丁（Xeni Jardin）認為，許多在災區現場身歷其境的網誌作者，似乎比災害發生後，被派往災區採訪的新聞

記者，更瞭解這起災難與影響。

「他們運用了傳統媒體不能及的方式，透過真實的想法、未經修飾的觀點，及豐富的在地報導觀察，幫助我們更深入了解，此事件所帶來的衝擊，」賈丁在

《NYTIME》上告訴媒體。

「部落格以個人的形式，提供了更多深入的報導與體驗，」Yahoo!奇摩行銷總監陳琚安認為，部落格小眾媒體的特性，讓許多災區的第一手訊息有更深入的觀察。

「內容網站也提供了更多資訊揭露與關懷的平台，」長期專注在公益活動網路行銷的「智邦公益館」執行總監吳美瑋也表示，往往許多記者或是媒體沒報導的地方，不代表不需要幫助。例如瑞典和非洲等國家也有許多傷亡，智邦公益館就歡迎各地網友，



和你在一起

南亞的海嘯救援網站上，有許多台灣人，希望盡一己專業之力，前往災區幫忙。朋友們，加油！



讓愛傳出去

現實與網路世界的天燈齊飛，帶著最衷心的關懷與祝福，送給遠方所有苦難的朋友。

能透過網站讓更多人把知道的訊息張貼出去，讓大家看見更多不同角度的災情。

線上捐款，10天募2,000萬

除了傳遞資訊、提供連結外，利用科技匯集眾人的愛心，捐款可以又快又方便。其中，線上捐款還可以直接選擇受贈的國家。智邦公益館就與紅十字會合作，提供線上直接捐款的金流機制。執行總監吳美瑋表示，許多公益團體在e化上還非常欠缺，往往一筆捐款還需要靠傳真、e-mail等方式，不但大費周章，一旦字體或帳號不清楚的話，又得重頭再來，費時費力。

「網路捐款不但迅速方便，還可以線上直接點選捐款國家，」吳美瑋表示當初預定網路捐款的目標是2,000萬，結果不到10天就達成。她也很感動地說，很多民眾都是第一次透過網路捐款，雖然很多不懂之處，還是要透過電話來了解，只是希望可以更快捐出自己的愛心。

「有一位歐巴桑，就是用自己小孩的電腦來進行網路捐款，」智邦吳美瑋印象深刻地談到。截至1月17日止，已經有8,700多人透過智邦公益館的線上捐款，捐出約2,400多萬台幣的愛心給紅十字會。

另外，把愛送給更多人，線上



點天燈是好方法。「希望老公這次去印度出差可以順利平安，也祈求老天爺不要再發生天災，」這是網友明潔點給她老公的祝福。智邦公益館的網站上，提供線上點天燈的服務，讓更多人透過網路留言，寄予祝福給南亞災民和身邊的家人朋友。「透過點天燈，讓大家都關懷身邊的人，」智邦吳美瑋發現，這次的災難，讓許多人開始關心自己周遭的家人朋友。

除了部落格快速傳遞資訊外，許多大型入口網站也發揮對災難的關懷與影響力。其中，雅虎（Yahoo!）全球28個網站，12月28日就在首頁重要的位置，放置專屬的救援版面，不但提供新聞訊息，也提供捐款救助管道，希望喚起更多迴響。「希望藉由入口網站的公信力，讓愛心送到對的地方，」Yahoo!奇摩行銷總監陳琚安說。

網路調度災區救援物資

不光是捐款夠e，連救援行動也要e，讓更多人的愛心，更

愛的力量：10天2,000萬

智邦公益館的線上捐款，能直接點選捐款國、更快捐出愛心，許多人不懂，就算打電話問也要捐。

快送達需要的地方。擁有許多國際救難經驗的慈濟基金會，內部就以Lotus Notes的系統為基礎，發展出救災專屬的物資資源與需求系統。慈濟基金會資訊處表示，一旦重大災害發生時，各地區的分會除了可透過內部網路，上網登錄災情回報，還可以在共同的平台上，查詢各地災區的物資需求與供應狀況。一旦需求與供給達到一定的平衡，電腦便會自動告知管理人停止募集，以免過多的資源重複浪費。

透過有組織的規劃，災民能夠更有效率得到需要的幫助。慈濟基金會北區關懷組李億慧表示，慈濟平時就有「國際救援物資小組」的組織，負責設計救難時的食衣住行緊急協助。她舉例說，因為災區往往連煮飯都成問題，所以慈濟設計了能夠立即食用的

的軟包裝米飯，方便災民一打開就能立即食用。

善用網路行銷與資訊系統，讓愛心發揮更大的影響力。「網路是一個可擴充的平台，」智邦吳美瑋認為，未來如果許多弱勢或缺乏宣傳管道的專業公益團體，利用網路行銷便宜的特性，做有效規劃，相信影響力會更大。

樂多市場總經理李取中也認為，公益團體能夠擁有屬於自己企業或是團體內部部落格，不但可以作為內部各單位溝通的即時窗口，對外更可作為行銷的公關窗口。他舉了當初歌手孫燕姿幫世界展望會做宣傳為例，如果能透過部落格，分享更多她在受資助計畫區的所見所聞，相信影響與行銷的力量會更加茁壯。

「我們有決心要和災民一起待到社區再起的那一天，」台灣世

界展望會會長杜明翰語氣堅定地說。

百公尺的緊急救援行動已經結束，長期重建工作的馬拉松正要開始。或許當傳統媒體的鎂光燈焦點慢慢消退時，部落格能發揮小眾媒體持續關懷記錄的特性，讓愛接力下去，如藝人張艾嘉所言：「有愛就有希望。」



拋磚引玉救百萬生命

台灣藝人捐出50件物品上網義賣，引發e頭家群起效尤，紛紛將網路拍賣所得捐出，或請買家拿捐款單兌換商品。

PChome Online線上跨年

煙火、許願池、演唱會全上網

PChome與Sony合辦全台唯一線上跨年活動，6天內吸引3.5萬人氣，煙火、許願池、演唱會樣樣不缺，網友還瘋狂貼圖並留言許願。

撰文－陳慕君 圖片來源－PChome Online

「5、4、3、2、1……新年快樂！」伴隨璀璨的煙花齊放，不管是紐約時代廣場、台北市政府前廣場，或是在PChome網站，群集送舊的人們，莫不尖叫、雀躍著迎接2005年。過去一年縱有天災人禍、悲歡離合，也要許願來年風調雨順、闔家平安。

等等，上網跨年？而且煙火、人潮、許願池、演唱會一樣也不少，甚至還有拉bar贈獎活動？別懷疑，這是PChome網路家庭首度在跨年期間與Sony合作，在網路上為會員所舉辦的「2005好

心情」線上跨年活動，也是今年全台大型網站中，唯一一場線上跨年。

在沒有宣傳、贈禮微薄的情形之下，短短6天活動期間（12月31日～1月5日），就吸引3萬5,000人次的會員上網路跨年，平均一天有5,800人次參與，讓網路家庭大呼意外。

「行銷，絕不能只是在商言商，」網路家庭業務處業務總監顏玉芬，一語道出網路家庭與Sony，為了鞏固既有消費族群、增加社群凝聚力、強化品牌，而舉辦這次活動的立意。

許願、試手氣，
還要到全世界跨年！

「2005好心情」活動分3區。「抓住2005」，是跨年活動相簿區，提供大家上網分享自己的2005年第一秒，在哪裡、與誰共度。結果，從美國聖路易市，到台北101；從海邊山上，到火鍋店麻將桌，號召2,200本相簿。

「本來預期看到來自各地的跨年盛況，不過實際上多半是會員與家人、朋友的合照，」網路家庭行銷處公關副理曾淑華說。

「許願2005」是貼圖留言區，提供會員在新年許下新的希望，總共吸引約400篇許願，是平常其他貼圖留言的幾十倍。網友「Sweet」希望新的一年爸爸媽媽繼續相愛、「Sally」盼家裡負債早日還清、「逆」要和愛人順利走完剩下的日子……。

至於「把握2005」，則是線上拉bar的小遊戲。配合大家想要搏個好彩頭迎新的心理，會員只要順利拉出2、0、0、5這4個數

eMarketer實戰案例

公司名稱 PChome Online網路家庭

活動名稱 「2005好心情」線上跨年活動

執行團隊 網路家庭業務處

行銷撇步 ●活動流程簡單，相簿、貼圖、拉bar遊戲的技術門檻低，容易參與

●互動性強，拉bar遊戲是網站與網友的互動；社群間也會彼此互動

●貼近網友行為、融入網友生活

活動成效 ●6天吸引3萬5,000人次參與

●「抓住2005」吸引2,200本相簿發表

●「許願2005」吸引400篇的許願留言與貼圖

字，就有機會得到電影票。網友「mumu」曾連玩3次、每拉必得，大呼2005年一定好運連連。「只是希望藉此營造多一點互動趣味，」網路家庭業務總監顏玉芬笑著說——雖然她自己從來沒拉中過。

3大成功撇步換死忠會員

歸納這次行銷活動能成功動員社群、加強會員凝聚力的關鍵有三。第一，是流程簡單。貼圖、留言、拉bar，對網友而言輕而易舉，「門檻低，就成功一半！」顏玉芬表示。

第二是互動性強。拉bar象徵PChome對會員的新年祝福，是網站與會員間的互動；網友間的點閱、推薦與轉寄，是網友自己的互動。「這與百貨公司辦週年慶的道理一樣，」顏玉芬指出，營造節慶的氣氛很重要，容易在網友間引爆話題。特別是原本就在相簿與貼圖社群中活躍的會員，往往自己敢秀、也喜歡看別人秀，「我們做的是丟一顆石頭，透過他們彼此的溝通，匯聚凝聚力的效果就很強，」顏玉芬表示。

第三，是貼近會員行為、融入會員生活，這也是網路行銷成功的萬靈丹。既然會員本來就喜歡在PChome網站的相簿、貼圖區分享生活，「就順著他們！」顏玉芬強調，「行銷一定要置入生活，跟著target（目標對象）的



在PChome與Sony合辦的線上跨年活動中，「抓住2005」吸引了2,200本相簿發表，「許願2005」則有400篇留言與貼圖，是平常其他貼圖留言的幾十倍。

行為走。」

此外，與條件適合的廠商合作也是拉抬活動的好方法。這一次線上跨年活動，網路家庭找來Sony贊助，主要是活動內容有許多圖像溝通的部份。參與的人與Sony主打的消費族者，屬於同一個族群，雙方合作可以互利。Sony也認為，這類貼近消費者生活的行銷活動，有時比商業廣告，更能打動顧客的心。

線上跨年活動雖然已經結束，網友的許願、相簿，依然留在

PChome的相簿、貼圖區，至今仍有絡繹不絕的網友前來發表、許願。「我們不希望來PChome跨年的網友，有像參加外面跨年活動一樣，倒數完一下就結束的感覺，而要讓歡樂、希望與期許的氣氛長長久久，」網路家庭業務總監顏玉芬感性地說。

整合既有的平台，並加入一些貼心巧思，不打廣告、秀產品，只是一起跨個年、期許2005年有好心情，網路行銷效果也有可能長長久久。

倪美芳（台灣絲路數碼科技總經理）

熱心 + 交心 = 成功人脈學

要怎樣才能同時獲永豐餘董事長何壽川、摩托羅拉亞太總裁孫大明、ATI董事長何國源、前中華電信董事長毛治國等業界巨頭力挺，成為諾基亞在大中華地區唯一認證的創新卓越中心？

撰文－陳世耀 攝影－邱如仁

是 什麼樣的新創公司有本事將永豐餘集團董事長何壽川、全球繪圖晶片大廠ATI董事長何國源、前勤業會計師事務所所長王景益，及前中華電信董事長毛治國等成大校友，一起「拱」出來，為它背書擔任董監事？

1999年成立的台灣絲路數碼科技（SRT）就有那麼大的本事，集結一群陣容堅強的「成大幫」，一起力拱智慧型手機市場。

台灣絲路數碼科技，本身是一

家開發智慧型手機應用的軟體公司，日前還獲得諾基亞Symbian系統「創新卓越中心」的認證，提供智慧型手機整體解決方案。不過，SRT過去成立時，原本是中西醫藥整合的網站，本身和智慧型手機一點關係也沒有。之所以能進入智慧型手機市場，又能將這群成大幫湊在一起，靠的全是人脈。「每個人命中都有很多貴人，」本身是成大化工系畢業的SRT創辦人倪美芳，笑說自己

的創業經驗。

交友，交心莫交名

總經理倪美芳曾經擔任永豐餘董事長何壽川的特別助理。畢業後在工研院的前身「聯合工業研究所」工作，讓她結交到各種科技領域的朋友，也常常在成大校友會中，主動擔任打雜與聯絡的角色，也因此讓許多學長們，對她印象深刻。

「幾乎所有的成大校友，美芳她都認識，」成大土木系畢業，現任交通大學經營管理研究所教授的毛治國表示，在倪美芳多次的盛情邀約下，才加入SRT的董事會。其實早在毛治國擔任交大教授期間，倪美芳就常找他聊天、請教他許多科技管理議題。

另外，本身都是僑生的倪美芳和ATI的何國源，在成大讀書的期間，還曾一起在六龜育幼院幫小朋友做課輔。倪美芳說，ATI

台灣絲路數碼科技小檔案

創辦人	倪美芳、王強
董事長	何壽川
總經理	倪美芳
成立時間	1999年12月
資本額	新台幣1億1,750萬
員工數	40人
創業心法	●平時就多認識人，累積人脈保持關係，分享多方面的想法與資訊 ●堅持創業的理念，更要付諸行動 ●創造自己的資源，比募集資源來的更重要

白手起家的管理與切入國際化市場的經驗，對於創業初期的SRT，常提供許多寶貴的經驗。

用心交朋友，才會擁有自己的人脈。倪美芳認為，交朋友時不要對任何人大小眼，更不要只認識有名氣的人，這樣才不會低估每個人。她說，如果認識人時，都以利害關係和「職稱」來交往，不但交不到真正的朋友，更別期望在需要幫忙的時候，有人會伸出援手，「交朋友就是要用心，不計較才行。」

之後，SRT從網站轉型為諾基亞的行動通信商務平台Activ Server亞太區總代理。2002年8月，當智慧型手機市場逐漸起飛，諾基亞開放Symbian智慧型手機的系統平台時，倪美芳的熱心，為SRT帶來重要轉型契機。

雞婆，獲諾基亞唯一認證

「雞婆也有好處，」總經理倪美芳回憶，當時諾基亞希望透過SRT安排，尋找與國內手機大廠合作的可能性。一向熱心公益的她，在短短4天內就安排諾基亞與許多國內手機的重量級大廠見面，其中包括了鴻海的郭台銘、宏達電的卓火土等重要級人物，「當時還沒想到自己要跳下去爭取這個機會。」

結果，諾基亞卻將這樣的合作機會給了屬於「中性」的SRT團



擁有豐厚人脈的台灣絲路數碼科技總經理倪美芳提醒，交朋友不但要熱心不計較，更不要只交往有名望的人，這樣才不會低估每支潛力股。

隊，讓SRT成為大中華地區唯一得到認證的創新卓越中心。倪美芳認為，因為SRT不屬於任何一家手機廠商的特性，一旦開發加值服務或協助其他手機廠商應用時，不會有偏頗的顧慮。

不光是熱心，人脈的相挺更是重要的因素。其實早在轉型成為智慧型手機軟體公司前，倪美芳對於手機可以說所知有限。不過交友廣闊的她，在許多手機領域朋友們的幫忙下，讓SRT跨出智慧型手機的第一步。例如，摩托

羅拉亞太總裁孫大明、德州儀器（TI）亞洲區無線通訊行銷經理徐重威，和達智董事長王衛民等人，都在SRT轉型時，提供許多寶貴經驗。

看來，成功經營人脈，已經讓台灣絲路數碼跨出創業的第一步。SRT的兩位創辦人王強和倪美芳都認為，創業初期的挫折感很重，特別是要如何整合許多不同想法的人，又一起朝共同的目標前進，是一個很大的挑戰。■

蔡憲宗（台灣杜邦總裁暨董事長）

位子再高，從一張白紙做起

30年內歷經10次以上職務調動，派駐過美國、泰國、新加坡，
身為台灣杜邦第一位本土CEO，
蔡憲宗樂於進行一次、又一次的「白紙試煉」。

撰文－高宜凡 攝影－周致

談到杜邦，你或許感受不到這家公司的影響力。但你知道一支手機裡，裡面可能包含14種杜邦的產品，連你起床用的牙刷、腳上穿的運動鞋、愛車上的烤漆等，都有杜邦的蹤跡嗎？

在台耕耘近40年的台灣杜邦，在國內產業發展一直佔有重要的

角色，不僅歷年總投資額超過10億美元，更對台灣的化工與「兩兆」（半導體、顯示器）產業，提供了許多關鍵材料上的助力。

而對台灣杜邦來說，2004年是別具意義的一年。公司不僅出售了過去相當倚重的纖維事業部，未來營運方向也將因此出現

重大的變化。

在這關鍵時刻的操盤手，正是台灣杜邦史上第一位本土籍CEO——蔡憲宗。他的任務除了掌管公司旗下3家工廠、兩家合資企業及600名員工，未來更得帶領台灣杜邦轉朝材料、資訊、生物科學等3個領域，展開新佈局。

「樂於成為一張白紙」，是蔡憲宗在杜邦工作30年來的祕訣。歷經10餘次的人事調動與不同工作，他每次都把自己當成一張又一張的白紙，並在這些挑戰中，充實了不同的經驗與能力。

未來，如何帶領台灣杜邦成功轉型，將成為蔡憲宗又一次的「白紙試煉」。（高宜凡）

※ ※ ※ ※

說起第一份工作，我會覺得是當兵的時候。當時我在馬祖的通訊排當排長，底下管50多個兵，整個連就我最不懂通訊，有些老士官年紀還跟我爸差不多。

蔡憲宗的CEO養成日記

職稱 台灣杜邦總裁暨董事長・
杜邦農業事業部亞太區總裁

年齡 55歲

學歷 台灣大學農藝系

第一份工作 國泰人壽電腦中心系統分析師

任職時間 1年

經歷 杜邦業務代表、行政企畫、技術主任、
泰國農業部業務經理、亞洲區產品經理、
供應鏈管理、化學工廠生產經理等

生涯中最得意的一件事 擔任工廠生產經理期間，
成功帶領部屬在評比中締造佳績

生涯中最挫折的一件事 達不到預設目標時，會有自責感

CEO養成關鍵 ●樂於當白紙、挑戰每個新的職務
●從不同經歷中吸取經驗
●信任專業、開放授權

在那種外行領導內行的情況下，我必須想辦法跟不同年紀、學歷、背景的人相處。技術方面我不懂，但我會授權給適合的人，讓部屬發揮，並且尊重我。退伍前，不少老兵都說，我比那些通訊官科來的軍官，還讓他們服氣。

事後回想，我有很多領導統御的概念與抗壓力，是在那時訓練出來的。

退伍之後，我先到國泰人壽的電腦中心待了1年，看到杜邦的農業部門在徵求業務代表時，雖自己沒有業務經驗，但是心裡卻嚮往那種能到處旅行的工作，就這樣進了杜邦。

享受當白紙的挑戰

杜邦培養幹部的方式並不輕鬆。像我從1975年進來之後，就經歷10次以上的職務調動，做過業務代表、企劃、行政、技術部主任、產品經理、工廠管理等各種不同的職位，曾經派駐泰國、新加坡、美國等不同國家。

杜邦稱這種方式為「move out of your comfort zone」，目的是讓員工跳脫原有的舒適範圍，測試你的潛能與反應。

我當初進公司，只受訓3個月就被派到台中開發業務，過了3年半單兵作戰的日子，對客銷售、管理經銷商、廣告行銷等，



台灣杜邦總裁暨董事長蔡憲宗認為，CEO既要對內管理、營運，也得對外協調、公關，不是具特定專長就能勝任，最好歷經各部門、各職務的洗禮。

通通自己處理，車子就是我的辦公室。我還曾被調到化學工廠當生產經理，重新學習工廠的現場管理，剛開始真像「鴨子聽雷」。

受過當兵那一段期間的訓練，每次面對這些調動，我會把自己當成一張白紙，強迫自己在最短時間內適應新的工作內容與異國文化。而這些歷練，也慢慢培養我的跨國視野，全盤瞭解一個產品的發展週期，清楚流程全貌。

CEO做的是跨部門工作，既要對內管理、營運，也得負責對外協調、公關，不是專長一個部門就能勝任的。

像我升上台灣杜邦總裁之後，才發現以前經歷所學到的，適時發揮出了價值，我知道怎麼跑業務、做企劃，我也懂技術、瞭解產品，甚至還會管工廠、和不同國籍的人共事等。這些都是從一次又一次的白紙挑戰中，累積出來的東西。



趙時中・唐于茜（魔法精靈創意蛋糕坊創辦人）

上網訂做專屬幸福蛋糕

一對喜歡讓人因品嚐蛋糕，擁有幸福回憶的夫妻，

4個月打造200款獨一無二、量身訂做的造型蛋糕，贏得顧客100%的滿意。

撰文－卜繁裕 攝影－邱如仁

在圓圓的蛋糕上插蠟燭就算過生日？從前，縱有把Kitty、可魯化身蛋糕主角，陪孩子一起過生日的想法，卻受限各種時空條件無法實現。現在只要上網，所有想法都能實現，讓創意蛋糕為每個回憶加分。

「在每個值得紀念的日子，留下難忘的記憶，」魔法精靈創意蛋糕坊創意行銷唐于茜，把「蛋糕」化身一把打開美好記憶的鑰匙。「用一點小錢，換一個難忘的生日，」48歲的唐于茜認真地強調創意蛋糕所帶來的價值。

魔法精靈創意蛋糕坊成立在2004年9月，全店只有4人，擔任行銷經理的趙時中戲稱自己負責

打雜。妻子唐于茜是專業烘焙師父，另外還有兩個一起工作的蛋糕設計師。「他們都是我的老師，」唐于茜說。

開店，選對地方

「剛開店時，3天接不到1張訂單，現在1天起碼收個4~5張，單月營收已經打平，」唐于茜笑著回憶剛開店的窘境。

由於創意蛋糕本身走的是分眾市場，如果只服務固定商圈，肯定維持不了生計。看好網際網路本身的滲透性下，趙時中夫婦在計畫開店時，網路接單，實體出貨的想法非常篤定。但當夫妻倆興沖沖架起網站營業，前2個月

的訂單卻少的可憐。網站累計流量也才1,000餘人次。

「一定有地方沒弄對，」趙時中雖然是為了開店才學電腦，不過幾個月下來，卻也不曾懷疑網路集客的威力。因此，夫妻倆開始尋找擴大流量的方法。

唐于茜女兒在網路公司任職的朋友建議，借力使力到網路人潮多的地方開店試試。於是，在第三個月後，創意精靈魔法蛋糕坊加入「Yahoo!奇摩購物1」的電子商務服務。受惠於Yahoo!奇摩原本的人氣，客流量一夕暴增，不僅網路人潮增加，詢問電話更數倍於從前，業績也上升。

「即使在網路開店，人潮仍是

趙時中、唐于茜的網路店長學

賣場名 魔法精靈創意蛋糕坊

網址 www.ms-cake.com.tw

店長 趙時中・唐于茜

販賣商品 創意蛋糕

成功戰績 4個月創造200種創意蛋糕，4個月收支打平

實戰必殺技 ●在對的地方開店

●創意蛋糕區隔市場

●實體、虛擬商店相互搭配



決定生意好壞的關鍵，」趙時中認為，實體銷售原則放在經營網路商店，一樣好用。

此外，唐于茜相信實體店面是給消費者下單信心的關鍵。就算網路接單，也要有店面，而且是交通便捷的地方。幾經找尋後，魔法精靈創意蛋糕坊選擇落腳在店租合理、交通方便的台北捷運站附近巷子裡。這個地點可以讓客人對服務更有信心。

沒有標準的造型蛋糕取勝

「開店4個月來，我們賣出500個以上的蛋糕，在造型設計上，超過200種，」唐于茜統計。

強調低糖低卡的魔法精靈並不販賣標準的現成蛋糕，每個蛋糕都按照客人指定而做。以往客人買蛋糕只能選尺寸、口味。現在則讓客人指定規格，無論是造型、口味、大小都可溝通。

「多花兩、三百，買個不一樣的快樂，」唐于茜說，自己的蛋糕比市價貴3成，卻因每個都是與客人充分溝通過，也因此蛋糕的價值早已超越點心，成為回憶的鑰匙，能在往後的時光裡，打開美好記憶。

蛋糕帶來的滿足，唐于茜很能體會。開店後，有個2歲小妹妹天天都要奶奶帶她來蛋糕店看「哈姆太郎」蛋糕，小臉寫滿期待。然而因小妹妹生日尚遠，女孩爸爸特地在自己生日為女兒買哈姆太郎蛋糕慶生。唐于茜說，



魔法精靈創意蛋糕坊店長趙時中（左後）、唐于茜（右後）夫婦，賣出的每個蛋糕都照客人指定而做，開店4個月已做出200種創意蛋糕。

永遠記得小女孩選蛋糕的開心神情。

創意精靈除了製作新鮮蛋糕，也提供外送服務。大台北地區的客戶，多由趙時中親自送達，外縣市則與黑貓宅即便的低溫宅配合作，甚至有高雄的客人下單。

針對部份特殊蛋糕的個別需求，唐于茜會帶著蛋糕設計師至會場親自組合與修補。例如婚禮會場的結婚蛋糕，是將一層層的蛋糕運至結婚會場後，由唐于茜

的團隊在現場加工，組合成多層蛋糕塔，加上最後修飾。當然，這一切都不另外收費。

「我們提供『不滿意，無條件加贈1個』的服務。可惜到現在還沒有人說我們蛋糕不好的！」趙時中得意地說。

儘管手臂上因做蛋糕不慎燙傷的傷口猶新，唐于茜仍強調，最開心的烘焙回報，莫過於品嚐者露出幸福的微笑。為了這一刻，所有的辛苦都值得。

播片、讀書，還會39國語言

硬碟型MP3播放器更smart

新一代MP3播放器，不僅容納上千首歌，還可觸控、播片，讀書，甚至當鏡子。

撰文－郭芷婷 圖片提供－Sony、BenQ、iriver

想要知道一個年輕人夠不夠流行？以往從球鞋、手機就可一窺究竟，不過現今年輕人較勁行頭再添其一：MP3播放器。

除了比外型、比配件，購買MP3播放器的初衷，就是要滿足

「音樂、流行帶著走」的渴望。存不到100首新舊歌曲怎夠聽？超大容量、讓你想聽什麼，都不怕隨身找不到才夠in！

有鑒於消費者對MP3播放器的需求和標準越演越烈，繼閃存式（Flash Type）MP3播放器後，各

大MP3播放器廠商，紛紛在近期推出首款硬碟型MP3播放器，而且記憶體容量超大，讓以往僅能儲存近百首歌曲，一躍為隨身可收錄數千首音樂、甚至多媒體影像。不只隨身聽，還可隨身看。

「一觸即發」機

Sony VAIO Pocket

為了實現VAIO品牌在生活上「no more bounds」（無界線）願景，Sony繼VAIO筆記型電腦後，再強化與家庭、工作與娛樂連結，深入隨身多媒體領域，首款硬碟型MP3播放器在台登陸。

專家使用評鑑

- 1.音質：★★★★★
- 2.畫質：★★★★★
- 3.功能：★★★★★
- 4.操作性：★★★★★

特色1 音樂檔案輕鬆管

除了可依照歌曲名稱字母順序、演唱者、類型等常見方式列出歌曲之外，還能藉由瀏覽CD封面來搜尋，就像在唱片行挑選唱片一樣。

特色2 G-sense直覺控制

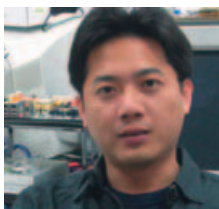
由25個感應點結合成觸控式操作介面，只要將指尖遊走其上，便會隨相對位置反應功能選單。



建議售價：
新台幣1萬4,900元

特色3 小機器大容量

除了2.2吋大螢幕之外，還有20G的空間可儲存1萬3,000首歌曲，電池充飽後，續航力號稱20小時。



本月評鑑值星：莊為棟

經歷：

硬體評測網站「超頻者天堂」技術編輯

專長：

硬體與消費電子產品類產品試用評測

「魔鏡」機

BenQ Joybee 720

BenQ Joybee數位音樂隨身聽，靠著在國際屢屢獲獎的設計團隊和強行行銷策略，帶動台灣本土MP3播放器市場潮流。去年底再推出這款號稱國內第一款彩色螢幕硬碟機種。

專家使用評鑑

- 1.音質：★★★★
- 2.畫質：★★★★
- 3.功能：★★★★
- 4.操作性：★★★★

特色1 隨身聽兼具隨身鏡

刻意放大的壓克力鍍銀面板，當螢幕未點亮時，透過反射可當作隨身鏡使用。

特色2 編輯專屬影像秀

支援JPG格式圖片顯示，隨插隨讀隨存，此外可挑選20張照片編輯，系統自動播放出個人影像秀。

特色3 支援SD卡存讀

可直接插卡存讀SD/MMC卡，影像隨讀隨存，無須USB介面。



建議售價：
新台幣1萬2,990元

「多國讀書」機

iriver H10

嚴格強調音樂品質和使用者便利性，iriver產品支援39種語言以上的策略，成功打動各地消費者的心，也因此連續三年拿下韓國銷售冠軍。今年1月底，再以H10，向高容量訴求邁進。

專家使用評鑑

- 1.音質：★★★★★
- 2.畫質：★★★★★
- 3.功能：★★★★★
- 4.操作性：★★★★★

建議售價：新台幣9,900元



特色1 圖形介面

依據功能提供不同的背景顏色和圖像，可視覺區分各項功能，提升選取方便性。

特色2 輕巧隨身電子書

重量只有96克，除了支援多媒體影音檔，並可閱讀純文字檔案，當作電子書使用。

特色3 輕觸式操作平台

不同於一般按鈕為主的操作模式，螢幕下方只有一條垂直的輕觸式操作區，和「確認」及「退出」按鈕。操作時只要憑直覺輕觸即可。

耍功夫，網路大跳斧頭舞

由周星馳主演的電影「功夫」自去年聖誕夜上映以來，單單台北地區票房，9天不到就衝破億元，打破「魔戒3：王者再臨」11天破億的記錄。

即便是在網路虛擬空間裡，星爺威力也是無人能擋。以PChome「周星馳【功夫】」的家族頻道為例，自去年12月2日成立以來，2週時間不到，會員人數就超過200、張貼文章超過2,000篇，成為最高等級的三星家族。PChome產品企劃林翊淳指出，這是家族頻道在電影類中，最快晉升為三星的家族。第二快的可魯家族，在配合影片造勢活動下，雖然也在2週晉升為三星家族，不過累計至今不過近800人，遠遠落後功夫的2,300人，周星馳影迷們的自發聚攏威力驚人。

隨著功夫電影長紅，網友的創意也隨之湧現。「斧頭舞1分鐘教學」就是其中的知名創作。網友逕自擷取功夫電影中斧頭幫跳舞的畫面，配上自己的文字說明，原本是斧頭幫出草前的誓師聚會，變為嘉年華會般的大型歌舞，一掃影片中原有的肅殺氣息，成為歡愉中帶著詭異的黑色幽默。這樣的短片，也隨即在網

友間蔓延，不但在各BBS板上流傳，甚是連新聞都將它當作報導題材。

「網路環境本身具有自由創作與高流通性二個特性，只要點子夠好，傳播速度自然驚人，」文化大學新聞所所長徐振興，分析網上流傳各種流行話題的原因。

周星馳的電影中往往夾雜其他經典影片的影子或橋段，豐富了影片本身的內涵。這種延伸的概念與近年網路上各種創意接力類似。徐振興指出，網路讓許多創意素材容易取得，加上現有個人電腦功能強大，適度解放創作者因工具不足而創意受限的窘境。於是網友的新點子能夠在電腦前完成，並透過網路發送給同好，進而廣大流傳。

不過，雖然從網路取得創作素材變得容易，但智慧財產權的相關問題仍不能忽視。徐振興提醒有意創作的網友，應該要拿捏住創作與保護智慧財產間的分際。

撰文一卜繁裕

圖片來源—博偉電影公司



CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



為了豐富您的生活，實現更美好的用車環境，四年來裕隆汽車不斷投注心力，結合無數研發工程師的心血，成功建構完成TOBE服務平台與TOBE C-SC客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVI智慧衛星導航、GPS全球衛星定位系統等多項先進科技，24小時全天候為您提供精確的道路指引、即時的路況提醒、迅速的緊急通報以及豐富的景點與生活資訊服務。

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SWIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：台北
總經銷：裕隆汽車
台北分公司：台北
桃園分公司：桃園
高雄分公司：高雄

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330
七和 (02) 87711770
台北分公司：台北市中山區八德路四段88-70號
桃園分公司：桃園市中山路1310號
高雄分公司：高雄市中興路三段128號
台南分公司：台南市中山路1310號

永慶 (035) 327155
裕隆 (037) 337037
新竹分公司：新竹市經國路一段2號
基隆分公司：基隆市維多利亞路456號
台中分公司：台中市西區市政路1號
台南分公司：台南市北區松竹路二段8號

廣順 (04) 22891710
廣通 (06) 2919011
彰化分公司：彰化市金馬路三段221號
台南分公司：台南市中西區中華西路一段79號

裕昌 (07) 3233331
吉隆 (09) 2200000
高雄分公司：高雄市三民區中華二路111號
高雄分公司：高雄縣鳳山市中山路238號

TLFeBOOK

<http://www.techvantage.com.tw/buy.htm>

<http://www.techvantage.com.tw/buy.htm>

<http://www.techvantage.com.tw/buy.htm>

<http://www.techvantage.com.tw/buy.htm>

從今天起 讀e天下雜誌，不用等郵差！

<http://www.techvantage.com.tw/buy.htm>



5分鐘立即下載e天下雜誌電子版，為您打造無國界、無重量、無時間限制的閱讀體驗！
天下網路書店・博客來網路書店同步上線！

即時下載

電子雜誌不需久候郵寄，
無國界讓資訊與世界同軌無時差

知識加值

電子雜誌提供縮放閱讀、
畫眉批、做筆記的數位閱讀樂趣

永久典藏

電子雜誌不佔書架空間，
讓知識與智慧歷久彌新長久保存



立即訂閱