

» Me Media個人媒體時代來了！

E天下

2005 4月號



華碩副董事長童子賢：

» 華碩創意
成長的舵手

TECHVANTAGE

解開 創意密碼

流程、邏輯的左腦時代過去了，
創意、想像的右腦時代來臨，
華碩設計如何5年奪下台灣首座iF設計金獎？
廣達要用研發設計中心做什麼佈局？
前三星設計主席要帶我們解讀韓國的設計密碼。

專訪Skype創辦人詹史壯：

破壞式創新才是創新

PSP vs. NDS

Sony大戰任天堂



特別企劃 1 台灣的世界第一

70 台灣小鋼砲 如何勇奪世界冠軍？

《e天下》長期籌劃，走訪台灣各鄉野城鎮的台灣小鋼砲，直擊它們如何創新研發、奇效行銷，順利切入利基市場，擊敗日、德等先進國家。

撰文—熊毅晰・謝宛蓉 攝影—邱如仁・莊正原 設計—江孟達

特別企劃 2 Me Media

102 Me Media 個人媒體時代來臨！

大眾媒體？Out！「Me Media」時代正式來臨。除了相簿、部落格，Podcasting技術出現，讓個人廣播電台成真，而500M任意運用的個人媒體平台，更即將登陸台灣。

撰文—陳世耀・卜繁裕・陳慕君 攝影—莊正原・陳世耀 設計—陳則恭

特別企劃 3 台塑新雙寶

120 台塑新雙寶 啟動台塑未來50年的新明星

50歲的台塑集團，在科技領域顯得衝勁十足，台塑生醫及台塑網科技，更堪稱「台塑新雙寶」。

撰文—彭漣漪・高宜凡 攝影—莊正原 設計—江孟達



10 版權頁

11 編者的話

吳韻儀

iPod 與Golf GTI

12 讀者留言版

名家專欄

66 林富元：科技人的心靈雞湯 從一部電影說起

68 黃彥達：科技產業觀察 走出Blog熱潮的迷霧

156 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！

14 台灣科技短波

台灣科技財經界最新焦點，搶先告訴你！

16 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！

22 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！

封面故事 解開創意密碼

28 贏明天的競爭

以設計力揮軍全球

「設計力」是全球科技業競爭的致勝關鍵，誰能掌握創意密碼，便能開啟下一波龐大的商機。
在iF獎首次奪金的台灣，已掌握創意密碼第一把金鑰；
面對全球科技業征戰，台灣廠商更要走出自己的特色，用設計力打一場漂亮的明日之戰。

撰文－蔡耀駿・熊毅晰・郭芷婷 攝影－邱如仁 設計－黎憶瑄



28

- 38 華碩：玩出東方極簡美的設計聯合國
- 42 華碩副董事長童子賢：人文+科技，為設計力導航
- 48 廣達：以「中央廚房」佈局國際
- 50 麗台：以競爭鍛鍊出設計敏感度
- 52 微星科技：為產品賦予第二生命
- 54 浩年：代工經驗激發快速產品力
- 56 水越：獨立設計公司點子多，不輸in house
- 58 四位大師解開設計的四種密碼



38



48



50



52

與總編輯有約 VOICE

136 甲骨文副總裁凱斯巴吉：

軟體業成長靠購併

甲骨文資深副總裁凱斯巴吉暢談靠購併成長的經營哲學，
並直指台灣軟體業兩大商機，及未來最具潛力的技術與市場。

採訪－彭漣漪・謝宛蓉 整理－謝宛蓉 攝影－莊正原



136

TECHBOOK



國際焦點

Sony大戰任天堂

24 「CEO洋流」來了！

亞洲科技界近來紛紛啟用洋將出任執行長，包括宏碁、聯想、Sony等大廠。為什麼？
—張漢宜

向時尚學習

26 用速度操作全球流行

西班牙服飾品牌Zara，靠著以科技加持的供應鏈，不但衣服從設計到販賣只需15天，還保證不缺貨。
—張漢宜

What's New

新應用

142 手機也能刷、刷、刷？

手機讀條碼，一機在手即可買票、下載折價券，還能當學生證；在韓國正風行，台灣也出現首款內建讀碼軟體的手機。
—陳世耀

新趨勢

144 圓與薄掀起手機Next風潮

摩托羅拉副總裁兼北亞區總經理戴德邁，帶來行動通訊的三大預言。
—陳世耀

新書搶先摘

146 小公司照樣賺大錢

這個大者恒大的時代，小公司想成功致富，得雇用科技當員工，專攻小範圍特定目標。
—張漢宜

新書搶先摘

148 「不可能」就是好創意

科技、生技產品想成功行銷，除了打時尚牌、科技牌，打破規則、製造混亂也是辦法。
—張漢宜

Buy家情報

Sony大戰任天堂

150 PSP、NDS超級比一比

看電影，還可觸控操作不沾手，日本兩款當紅遊戲機，外型、功能、價格大評比。
—高宜凡

世界3C搶先看

152 這款相機，連狗仔隊都側目

會滾的遙控相機、保溫電冰箱、用「說」的發簡訊的手機，3款讓你意想不到、台灣沒有的國外神奇商品。
—張漢宜

台灣新鮮貨

153 全台哈燒音樂手機報到

手機不再只是講電話、拍照，3款MP3手機變身隨身聽。
—張漢宜

網路充電站

154 行銷人不能錯過的網路聚落

—陳慕君



170



162



172



166



176



178

What Works

CEO養成日記

多普達總經理董俊良

162 從外商轉戰本土企業， 要懂得調適

多普達總經理董俊良把職場分3階段：
學習、回饋、自我實現。他從IBM轉戰本土企業，
認為兩者各有優勢，但轉換間要懂自我調適。
—卜繁裕

創業留言板

甲尚科技總經理陳久正

166 要搶先研發1年後的應用

讓手機上的照片變美、PC上的照片變動畫？
創意軟體公司專攻3D圖形軟體，
靠手機躍上國際舞台。
—謝宛蓉

中小企業e化實戰

看病全程免等的e化診所

170 用CRM管理病患做行銷

病患看病全程免等待，
e化診所還運用CRM進行醫病關係管理。
—高宜凡

網路店長學

「中國藍」店長魏籤懿

172 貨源、代工廠一定要分散

將漢代流傳至今的藍印花布印染技術上網賣，
魏籤懿賣「中國藍」，單月營收20萬。
—卜繁裕

e行銷實戰

戲谷光泉百萬鐵人大賽

174 喝豆漿衝出8萬新會員

讓休閒遊戲玩家喝米漿、豆漿與搬年貨，
搭配公車廣告，遊戲加食品業者創雙營。
—卜繁裕

玉山小聚

香港媒介，進軍中國

176 債券、衍伸性金融產品有利機

台港金融、證券界重量級人士，
為台灣金融業、大企業分析中港台市場的發展契機。
—卜繁裕

關懷台灣

山村猶有讀書聲

178 科學志工為孩子點燃「燭火」

科學志工為流離失所的部落孩子牽起網路，
從遠距學習、溝通，讓孩子從小螢幕發現大千世界
—陳世耀



TECHVANTAGE • Technology for your advantage

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

編輯部 EDITORIAL

總編輯 吳韻儀 Isabella Wu / Managing Editor
副總編輯 彭漣漪 Frances Peng / Deputy Managing Editor
矽谷特派 侯如珊 Lisa Hou / Reporter
召集人 熊毅晰 Jimmy Hsiung / Senior Reporter
記 者 蔡耀駿 Eugene Tsai / Reporter
記 者 謝宛蓉 Christina Hsieh / Reporter
記 者 陳世耀 Sherwin Chen / Reporter
記 者 卜繁裕 Jimmy Pu / Reporter
記 者 郭芷婷 Natalie Kuo / Reporter
記 者 高宜凡 Evan Kao / Reporter
資深攝影記者 邱如仁 Danny Chiu / Senior Photographer
攝影記者 莊正原 Cheng-Yuan Chuang / Photographer
資深文稿編輯 張漢宜 Eric Chang / Senior Copy Editor
文稿編輯 陳慕君 Cecilia Chen / Copy Editor
美編召集人 陳則恭 Ken Chen / Senior Art Editor
美術編輯 江孟達 Minder Jiang / Art Editor
美術編輯 黎德瑋 Marie Li / Art Editor
執行編輯 許雅惠 Maruko Hsu / Editorial Operation

業務部 BUSINESS

廣告總監 葉 雲 Julia Yeh / Advertising Director
經理 王櫻慄 Shirley Wang / Advertising Manager
主任 劉培惠 Cherry Liu / Supervisor
主任 程培智 Peichih cheng / Supervisor
副主任 劉麗蓉 Ivy Liu / Deputy Specialist
專員 徐雅娟 Sophia Hsu / Specialist
專員 張英琪 Vicky Chang / Specialist
專員 黃瓊玉 Amy Huang / Specialist
專員 林平康 Tim Lin / Specialist
專員 吳 郁 Arrin Wu / Specialist
專員 林家興 David Lin / Specialist
專員 陳筱筠 Evon Chen / Specialist
企劃 廖慧中 Lidia Liao / Executive
行銷副總經理 趙 琰 Cherry Chao / Marketing Vice President
經理 黃正宜 Phoebe Huang / Marketing Manager
副理 陳曉華 James Chen / Deputy Manager
副理 吳永賢 Sam Wu / Deputy Manager
副主任 徐奇嵐 Ivy Hsu / Deputy Supervisor
副主任 夏志遠 Mark Hsia / Deputy Supervisor
副主任 呂宜陵 Elaine Lu / Deputy Supervisor
副主任 曾嘉翎 Cathy Tseng / Deputy Supervisor
專員 周雅欣 Ya-Shin Chou / Specialist
企劃 蔡至忠 Vic Tsai / Executive
企劃 邱惠祺 Elea Chiu / Executive
企劃 黃瑋君 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

iPod 與Golf GTI

講究左腦邏輯的資訊時代已經過去了，
正在我們面前的是右腦新時代，講究的是創意、想像、感動。
這對於最擅長接受規格、改善流程的台灣廠商來說，
是很大的挑戰。

吳韻儀 《e天下》雜誌總編輯

美國蘋果電腦的iPod與德國福斯汽車的Golf GTI，這兩個不同領域、不同公司的產品，有關連嗎？

iPod是MP3隨身聽，Golf GTI是小型房車，兩個是完全不同的產品，但是兩者卻有個共同點，就是兩者都像是精品，是深深打動消費者、讓人不捨移開目光的設計典範。

感動顧客、讓消費者讚嘆一聲「wow！」是企業努力的新方向，也是台灣廠商的新挑戰。

雖然我們每天仍被排山倒海而來的資訊壓得喘不過氣來，但是講究左腦邏輯的資訊時代已經過去了，正在我們面前的是右腦新時代，講究的是創意、想像、感動。這對於最擅長接受規格、改善流程的台灣廠商來說，是很大的挑戰。

但是，我們也看到愈來愈多的台灣廠商，開始為贏得明天的右腦時代的新競爭而努力，嘗試挑戰不同的思考，而且也已經有了成果。

三月初，華碩設計的筆記型電腦WIN 得到有設計金像獎之稱的德國iF獎的設計金獎，這是iF

獎創立51年以來，第一次有台灣的作品得到金獎。

華碩早就在科技產業中佔有一席之地，全球每三片主機板就有一片是來自於華碩。華碩5年前成立設計部門，要做消費者看得到、會愛上的產品。要改變生產製造的思考，華碩的設計部門飛到歐洲請不同國家的設計師、打掉窗戶、甚至還一度想要拆掉屋頂，就是要跳出過去的框架。

不只華碩，筆記型電腦大廠廣達最近又即將有新產品，不是任何可以放在桌上或是塞進口帶的東西，而是位在林口華亞園區的研發設計中心，裡面不但有先進的網路建置、還有博物館，就是要帶給員工全新的刺激，讓大家在前所未有的空間中，研發設計廣達從來沒有的產品。

其實，不只是高科技產業，台灣許多傳統中小企業，早就在設計與創新上努力，而且成績斐然。這一次《e天下》召集人熊毅晰從北到南，找出了新台灣第一的中小企業，他們的產品或許一般人不熟悉，但是個個都是領域中的翹楚，而且都有一個共同點，就是發揮創意、不斷創新。

不但在技術上創新，甚至還在行銷方式上創新。

生產專業遙控模型的雷虎科技就是很好的例子。雷虎在歐洲推出廣受喜愛的義大利杜卡迪999型機車時，把模型零件分成60包，每包附一份「999」的歷史、特殊零件、得獎事蹟介紹，不但銷售總價高於原本一台成品的售價，而且造成熱賣。

除此之外，本期《e天下》還特別介紹每個人都可以展現創意的發展—Me Media，就是個人媒體的新時代來臨。隨著寬頻應用普及，每個人都可以在網路空間中建立屬於自己的媒體天地，與人分享、向外發聲，而自己的發聲天地，就代表了個人的特色。韓國的新聞部落格與美國的網路廣播電台的流行，都是這樣的例子。

看來面臨創意挑戰的不只是企業，我們每個人也都是如此。要如何開啟我們每個人的創意？我們該向不斷接受創意挑戰的設計師學習。這一期的《e天下》也特別採訪了國內外的設計師，讓我們一起摸索，一起解開創意的密碼。





上網留言得大獎，
你的意見若獲選刊出，
將有機會得到《e天下》精美小禮物一份

上網留言：<http://www.techvantage.com.tw>

電視購物的另類思考

無店鋪行銷近年風行全台，如舉目可見的便利商店型錄、郵購業、網路等。但其中被炒作得最過火的，大概就是電視購物這一塊了。

在台灣現今「三步一店」的購物環境下，東森購物的業績能在

短短數年內暴增數倍，實在不可思議。不可諱言，東森集結力霸集團旗下的媒體、銀行等資源，在行銷上的確有所突破，打破過去電視購物僅能販售固定商品的市況。但如今卻一再增設頻道、大肆擴張，不禁令人想起之前的燦坤3C案例。

台灣人向來愛一窩瘋，現在又有幾家業者想要進軍電視購物分一杯羹，這會不會又是個急速發展、急速退燒的市場呢？

（讀者 曉帆）

更正啟事

第50期《e天下》的「台灣科技短波」報導企業年終尾牙，內文中2005年「寰宇風華宏碁夜」中的特別獎，應該是價值66萬元的黃金存摺，貴刊誤植為70萬投資型保單（這是上一次的特別獎），敬請查證。謝謝！（讀者）

編輯部回應：

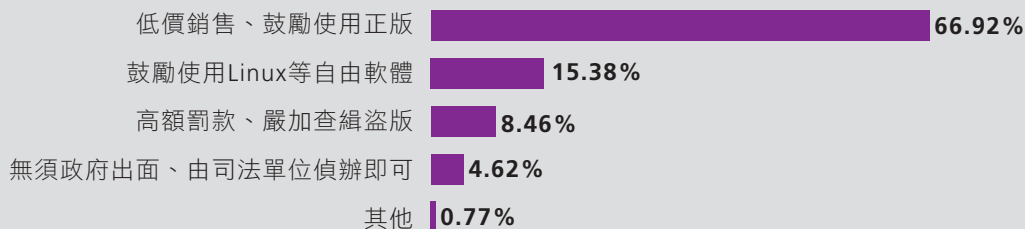
根據記者查證，宏碁今年的尾牙特別獎，確實是價值66萬元的黃金存摺，而非70萬元的南山人壽投資型保單。感謝讀者指證，並謹此致歉。



e-pinion

反盜版該怎麼做最恰當？

盜版、非法下載日益猖獗，今年政府宣誓為「網路反盜版年」；在智慧財產權觀念日益高漲之下，最好的反盜版政策為何？根據《e天下》線上調查，高達六成七的網友認為應該「低價銷售、鼓勵使用正版」。此外，也有一成五的網友認為，應該鼓勵使用Linux等自由軟體。



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

入口網站

Yahoo!慶10週年，推出個人出版服務

Yahoo!10歲了，營運長丹·羅森格（Dan Rosensweig）從美國前來台灣慶生。

創業於1995年的Yahoo!在10年裡成為橫跨25個地區、全球3.45億人口使用的超級入口網站。下

一個10年，Yahoo!更鎖定在多元化、跨平台發展應用，成為滿足消費者需求的服務提供者。

羅森格表示，即將在3月底開放測試的「Yahoo! 360°」，就整合了目前風行的部落格、相

簿、即時通訊等功能，讓網路使用者可以自由分享自己的理念與觀點，從此用戶可以自己出版。他指出，Yahoo!在內容供應、搜尋技術、社群互動與即時的個人化平台上面所做的努力，讓網路的成績耀眼，未

來也以此基礎提供更多元服務。

此外，為了邁向下一個10年，Yahoo!搜尋暨網路市集資深副總裁謝韋納（Jeff Wenier）再次呼應資訊隨身（anytime, anywhere）的概念。他表示，Yahoo!將致力於網路與無線通訊的高度集合，達到資訊隨身攜帶，隨處運用的境界。

Yahoo!奇摩目前平均每個月有超過1,000萬人次使用，佔整體網路使用者的98%，為全台最大入口網佔，也是全球Yahoo!第三大營運據點。在推出的Yahoo!奇摩拍賣後，2004年累計成交金額超過150億，Yahoo!奇摩總經理鄒開蓮表示，預計今年還有40%以上的成長空間。（卜繁裕）



Yahoo!歡慶10歲生日，營運長羅森格（右三）、搜尋暨網路市集資深副總裁謝韋納（右二）都特別從美國來台參與盛會。（邱劍英 攝）

汽車業

柴油車、油電混合車出籠，搶環保商機

擔心居高不下的油價，讓你的養車成本愈來愈高嗎？透過科技的幫忙，現在有愈來愈多的省油車，可以滿足你的需求了。

因應省油、環保的未來趨勢，近來不少車商都積極地引進搭載柴油引擎或是油電混合動力（Hybrid）的新車。

今年3月中，福特舉辦全球第一輛用全混合動力技術的Escape Hybrid產品說明會，在市區路況下，Hybrid可比汽油引擎車節省一半以上的油耗，高速行駛時也能省20%燃料，碳氫化合物與氮氧化合物排放量比一般車少97%，符合美國環保署標準。

福特六和總裁沈英銓表示，2006年將進口Escape Hybrid，成為首家發佈Hybrid計畫的車廠，預計往後3年要推出5款Hybrid，未來也有意將Metrostar與Focus的柴油車國產化。

看準這股環保商機，代理現代汽車的三陽工業，也預計在5月

發表第一款國產柴油車Tucson，讓柴油車走向大眾市場。

過去消費者對柴油引擎的印象不外乎汙染高、噪音大，但近年在歐洲有計畫地鼓勵研發後，已發展出更先進的柴油引擎技術。雖然柴油引擎成本較高，但使用壽命卻長了20%，油價更只有95無鉛汽油的79%，每單位用油能

跑的里程數比汽油多出3~4成。如果以每月油費3,000元的中型房車計算，柴油車一年可為車主省下1.8萬元。目前歐洲市場每年掛牌的新車裡，柴油車就佔6成以上。

雖然具備不少優點，但在缺乏政策補助下，目前這些環保車還是屬於高價品。例如Escape

Hybrid在美國定價3萬美元，但加上關稅、貨物稅等，引進一台起碼得花上150萬，較同級國產車高出近50萬。

往後幾年，市面上勢必將出現許多標榜環保訴求的新車，但消費者在選擇前，也得多花腦筋比較一下。（高宜凡）



行動通訊 手機看電視有譜，最快6月上路

用手機看電視，台灣最快會在6月開跑！

中環結合諾基亞、國內無線電視台、電信系統業者共同推動「行動電視策略聯盟」，希望將電視、廣播節目直接傳送到多媒體行動裝置上。中環董事長翁明顯表示，最快6月就可以測試用手機看數位電視，希望年底能有10萬台手機電視，3~5年內用戶數更將達到800萬。

「用手機看電視，會是消費者下一個最想要在手機上做的事，」諾基亞多媒體事業部數位媒體計畫副總裁夏普（Richard Sharp）表示，從消費者的手機使用行為來觀察，從照相、上網，e-mail到網路電話，行動電視會是一個很好的機會。

什麼是手機電視呢？其實就是將手機與天線結合在一起，透過

DVB-H（手持式接收器之數位電視廣播）標準，讓地面廣播台發送數位訊號到你的手機收視，就好像是用天線看數位電視一樣方便。目前諾基亞在芬蘭已經開始針對500名消費者進行測試，每個人約付5歐元（約合新台幣200元），可收看5個基本的電視頻道和數個廣播頻道；未來會依消費者的喜好，以看多少付多少的方式來收費。

「隨時隨地都可以看電視，」諾基亞副總裁夏普表示，消費者在旅行通勤、等車時間和行程空檔時都可以收看電視。透過數位廣播網播出電視外，未來還能透過電信業者提供GPRS回傳觀眾的反應，進行雙向互動，比方說



中環結合諾基亞、無線電視台、電信系統業者，共同推動「行動電視策略聯盟」，希望將電視、廣播節目直接傳送到手機。左起：中環董事長翁明顯、諾基亞多媒體事業部數位媒體計畫副總裁夏普。（莊正原 攝）

線上投票、看電子節目單，讓看電視不在是單向的廣播而已。

有了技術和方便性之外，消費者下一個最期待的還是「內容」。相信未來在手機上的節目內容，才是消費者會不會買單的重要關鍵。（陳世耀）



電信業

日本NTT叫停PHS服務，不影響台灣用戶漫遊

《日本經濟新聞》報導，日本電信大廠NTT DoCoMo將停止PHS服務。今年4月起，不再接受新的PHS用戶申請，2~3年之後，PHS服務也將逐漸告停。

報導中指出，日本PHS市場中，第一大是DDI Pocket，第二是NTT DoCoMo，第三名Astel集團。但由於一般行動電話的價格逐漸調降、功能卻愈趨多樣化，使得當初以「通話費便宜」為主要訴求的PHS，愈來愈不具吸引力，甚至成為電信業者的赤字來源。

其中，Astel已逐漸縮小或裁撤日本各地的PHS業務。如今，NTT DoCoMo也將喊停。未來，DDI Pocket將成為日本唯一的PHS服務供應商。NTT DoCoMo的PHS用戶約136萬人，未來將鼓勵這群用戶將PHS更換為FOMA行動通訊服務。

那麼，台灣的PHS用戶原本可漫遊日本的通訊服務，是否會受影響？大眾電信業務部行銷企劃處副理林隆益表示，大眾電信是跟日本最大的PHS服務提供商

DDI Pocket合作，台灣用戶到日本使用PHS的服務完全不受影響。大眾電信從2002年5月開始跟DDI Pocket合作，讓台灣PHS用戶到日本也可使用；2003年4月起，進一步開放日本PHS用戶到台灣也可通話。

然而，當競

爭者逐漸退出，只剩一家獨大時，是否意味著日本PHS市場力道已是強弩之末？值得觀察。

（張漢宜）



日本電信大廠NTT DoCoMo將從4月起停止接受新的PHS用戶申請，2~3年之後，PHS服務即將告停。

（圖片提供：法新社）

數位音樂

iTunes下載破3億首，中文歌首度上架

隨著iPod熱賣，蘋果電腦的線上音樂服務 iTunes下載量，增加速度愈來愈快，今年3月2日正式超過3億首。

事實上，iTunes下載歌曲的增

加速度與幅度都呈倍增趨勢。英國科技雜誌《The Register》網站的報導，iTunes下載量去年9月中旬達到2億首，今年2月已達2.5億首，較上一次累增5,000萬

首歌曲的時間足足縮短4個月。蘋果電腦甚至宣稱，下一個5,000萬首在36天內即可達到。

此外，iTunes也首度展開中文歌曲的下載服務。蘋果電腦與環



球音樂（Universal Music）合作，授權提供1,000餘首華語流行歌曲給用戶下載。

根據研究機構

Juniper的數字，數位音樂下載市場逐年擴大，2005年將達50億美元，預計到2009年更高達93億美元。其中，光iTunes的全球音樂下載市佔率就有70%。

iPod帶動iTunes的業績下載量突破3億首，唱片公司眼紅之際，醞釀提高歌曲下載批發價格。（圖片提供：法新社）

費者則是99美分。但眼看iPod帶動iTunes的業績超過3億首，唱片公司眼紅之際，也醞釀提高批發價格，此舉

然而，當消費者付費下載音樂愈來愈普遍時，「漲價」卻山雨欲來。《The Register》指出，唱片公司給蘋果電腦每首歌曲的批發價是65美分，iTunes賣給消

惹得蘋果電腦執行長賈伯斯（Steve Jobs）不悅。倘若真的漲價，可能迫使消費者重回P2P分享平台的懷抱、甚至回頭去買盜版或燒錄。（張漢宜）

遊戲業

雅虎開發手機遊戲，讓手機、網路玩在一起

手機跟網際網路可以一起玩遊戲？網路巨頭雅虎（Yahoo!）正想這麼做。

根據路透社報導，雅虎成立手機遊戲開發中心（Yahoo Games Studio），要讓手機用戶跟網路上的網友，一起玩西洋棋或撲克

牌遊戲。目前，雅虎已開發出適用於美國行動通訊商Verizon的手機遊戲，未來將擴大與其他電信業者合作。

報導中指出，全球手機遊戲市場有20億美元的規模，而且正快速成長。雅虎成立手機遊戲開發

中心，不只搶商機，也欲藉此讓手機用戶跟它的入口網站更加黏著。為此，雅虎已收購遊戲公司Stadeon，並由Stadeon執行長卡西爾（John Cahill）擔任雅虎遊戲部門的主管，專門負責手機遊戲業務。（張漢宜）

DVD規格

蘋果電腦加入，「藍光」陣營更壯大

下一代DVD規格兩大陣營又有新戰況：繼迪士尼之後，「藍光」（Blue-ray）陣營再添生力軍：以iPod在市場上火紅的蘋果電腦。以「人多勢眾」的標準來看，目前「藍光」暫時領先。

這兩大規格，其實各有長處：「高解析度DVD」（HD DVD）

的設備轉換成本較低、又有版權保護技術，對廠商較有利；「藍光」的容量則比HD DVD大25%，一張光碟片可容納更多內容，造福消費者。

至此，藍光陣營成員已達16家企業，包括：新力、蘋果電腦、戴爾、惠普、日立製作所、

LG、三菱、松下電器、先鋒、飛利浦、三星、夏普、TDK、湯姆遜（Thomson）、二十世紀福克斯公司、迪士尼。

另一陣營「HD-DVD」成員則包括：東芝、NEC、時代華納、環球、派拉蒙、新線等。（張漢宜）

品牌調查

中國網友品牌認知，海爾、諾基亞、IBM出線

透過即時通訊軟體（IM）投票，第一屆「騰訊－北京晚報中國產業品牌網路調查」結果出爐。中國網友對各類商品的品牌認知度，手機中最為大家認識的品牌是諾基亞，筆記型電腦的第一名是IBM，線上遊戲第一名是泡泡堂，數位相機與家電的第一

名分別是新力與海爾。

騰訊是中國第一大即時通訊軟體「QQ碼」的製造商，用戶超過千萬，市場佔有率高達7成。《北京晚報》發行量95萬份，是中國第五大晚報。兩者合辦為期一個月的線上品牌調查。

QQ碼用戶大多是年輕族群，

這份品牌調查對於了解中國年輕世代對各項消費品牌印象頗具參考價值。大部份項目仍由國際大型品牌領風騷，但在網路遊戲、筆記型電腦、運動服裝等方面，中國本土品牌已打下一片江山，堪與國際品牌抗衡。（張漢宜）

中國消費者品牌認知大調查，本土、外來品牌各半

2005年第一屆「騰訊－北京晚報中國產業品牌網路調查」結果

一、手機			二、筆記型電腦			三、網路遊戲			四、汽車		
名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率
1	諾基亞	37.44%	1	IBM	20.56%	1	泡泡堂	20.21%	1	奧迪	20.21%
2	三星	21.91%	2	聯想	15.65%	2	QQ堂	11.28%	2	馬自達	7.73%
3	摩托羅拉	9.28%	3	戴爾	9.8%	3	傳奇2	8.97%	3	帕薩特	6.21%
五、數位相機			六、飲料			七、家電			八、化妝品		
名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率
1	新力	27.09%	1	可口可樂	20.86%	1	海爾	24.30%	1	玉蘭油	29.81%
2	奧林巴斯	11.68%	2	百事可樂	18.76%	2	新力	13.30%	2	美寶蓮	12.43%
3	三星	10.36%	3	統一	7.00%	3	松下	9.13%	3	歐萊雅	8.24%
九、運動服裝			十、房地產開發商								
名次	品牌	得票率	名次	品牌	得票率						
1	李寧	24.32%	1	大連萬達	17.07%						
2	耐吉	21.35%	2	萬科	10.62%						
3	阿迪達斯	17.95%	3	中遠房地產	8.58%						

資料來源－騰訊網站
製表－張漢宜

遊戲產業

遊戲市場鬧人才荒，中、美打造「新矽谷」

全球遊戲市場前景看好，研發人才卻有不夠用的疑慮。為此，中國與美國政府最近都開始積極規劃從校園培育遊戲研發人才，以因應未來產業所需，甚至打造「新矽谷」。

根據研究機構iResearch的數

字，2004年中國遊戲市場規模達25億人民幣（約合新台幣93.7億元），預估2007年將達88.9億人民幣（約合新台幣333.4億元），2009年更將超過百億。

而研究機構IDC的數字也顯示，去年中國的遊戲玩家約有

2,100萬人，到2007年，中國遊戲玩家數量將超過目前位居第一的韓國。

《華爾街日報》報導，中國市面的遊戲產品僅半數是由中國自己開發設計，其餘大多仰賴日本與韓國進口。然而，每採用一種

外來的遊戲軟體，中國的入口網站就必須支付100萬～500萬美元不等的使用費。

因此，中國政府積極推動各大學增設遊戲相關科系，加緊培養人才。其中包括一項全國性的培訓計畫「遊戲學院」(Game College)，盼為中國培養遊戲設計開發人才。包括盛大、金山等遊戲公司，都有跟遊戲學院建教合作的計畫。

無獨有偶，美國也正計畫將俄

亥俄州與路易斯安納州打造成視頻遊戲(videogames)的「新矽谷」。

《華爾街日報》報導，俄州與路州正計畫在大學校園推動人才培育計畫，訓練學生研發設計遊戲的專長，讓藝電(Electronics Arts)、THQ等知名遊戲公司能有更多程式設計師、動畫師等人才可用。目前已有超過100所大學、藝術學院與商學院提供遊戲設計方面的課程或學位。美國政

府的用意，一方面希望吸引知名遊戲公司到這些地區，另一方面也樂見當地學生自己創業。

根據市場研究機構NPD的數據，在美國，遊戲軟體2003年銷售額為70億美元，去年更增為73億美元。此外，遊戲雜誌《Game Developer》也報導，剛入行的遊戲程式設計師，平均年薪就高達5萬4,300美元。(張漢宜)

消費者意見

中國消費者十大最不爽商品，手機居冠

被中國消費者投訴最多的商品是什麼？從2004年的統計來看，答案是手機。

台灣消費者有所不滿時，會找消基會；中國消費者對花錢買的商品不爽，則是向國家工商總局投訴。根據中國國家工商總局所公佈的2004年消費者申訴案排行榜，前三名為：手機、食品、電信服務。

其中，手機申訴案有9萬9,222件，比前年增加25.65%，已連續三年穩居「中國消費者最不爽的商品」冠軍寶座。申訴問題包括：通話品質差、自動關機、按鍵失靈、液晶不顯示、翻蓋斷裂、電池待機時間短、維修亂收

費、維修單位檢測技術差、維修人員素質低等。

根據《北京青年報》的報導，國家工商總局去年共受理77萬4,529件投訴，其中有69萬9,874件調解成功，成功率超過9成。申訴

反映的問題主要在產品質量、售後服務、價格、計量、廣告、人格尊嚴等方面。

跟2003年相比，去年消費者申



中國消費者最不爽的商品是手機
2004年中國消費者投訴案累積件數前10名

名次	產品	投訴件數
1	手機	99,222
2	食品	46,789
3	電信服務	41,211
4	服裝	38,643
5	服務業	38,437
6	鞋	36,876
7	農資類	28,506
8	房屋	9,936
9	汽車	5,887
10	旅遊業	2,886

訴有幾個新特色，其中包括服務消費申訴比重升高、外籍消費者申訴量增加等。(張漢宜)

Sony換將啟示錄

「CEO洋流」來了！

Sony為何以一位學歷史出身的外籍CEO，

換掉職掌兵符10年的出井伸之？

無論公司賺不賺，亞洲科技界近來紛紛啟用洋將出任執行長，

包括宏碁、聯想、Sony等大廠。為什麼？

編譯—張漢宜 攝影—林麗芳

亞洲科技業人事大風吹，最近興起一股新趨勢：老外當家。

在日本，Sony董事長兼執行長出井伸之今年3月宣佈下台，由Sony副董事長兼美國Sony執行長史俊格（Howard Stringer）接任。這是日本科技業首度由外國人出任領導人。第一個入主日本企業的外國人，則是1999年上任的日產（Nissan）執行長高恩（Carlos Ghosn）。

在台灣，宏碁集團董事長施振榮去年12月退休後，今年起，由出身義大利的國際營運部總經理蘭奇（Gianfranco Lanci）升任宏碁總經理。

在中國，聯想集團去年12月宣佈併購IBM個人電腦事業群，原IBM高級副總裁沃德（Stephen Ward）成了新聯想的執行長，並在紐約坐鎮美國市場，成為聯想集團的「西進大元帥」。這是

繼聯想在2003年改名為Lenovo之後，又一波積極的西進行動。

這些亞洲科技業，為何紛紛晉用西方人為企業掌舵，難道真是「遠來的和尚會唸經」？

理由1：**獲利無起色，換人求轉機**

「出井退場，Sony何去何從？」《日經商業週刊》問道。「Sony將未來寄託給一個外國人！」《經濟學人》如此回答。中、西方兩大財經專業刊物，對於Sony執行長換人的事件，出現如此巧妙的隔空問答。

曾為Sony擘畫創新願景，卻也在任內發生股價大跌的「Sony Shock」，被美國《商業週刊》評選為「最糟企業CEO」的出井伸之，在位10年後終於下台。有趣的是，當出井下台的新聞發佈時，日本媒體對新上任的史俊格似乎興趣不高，反而熱烈討論一

手主導PS（Play Station）系列、為Sony打下遊戲機江山的久多良木健，為何會在這波高層異動中落馬。

然而，Sony會決定由一個外國人來領導這個已近六旬高齡的龍頭企業，絕對有它的道理。根據《日經商業週刊》報導，63歲的史俊格學的是歷史，曾在CBS新聞台擔任製作人，沒有任何工程背景，自1997年接掌Sony在美國的事業之後，卻搞得有聲有色。他的主要功績是連續兩集票房都大賣的「蜘蛛人」，挽救了Sony難看的財務報表（光是「蜘蛛人第二集」的票房，去年第四季就佔了Sony總營收的13%）。此外，他也主導Sony併購米高梅電影公司與BMG唱片公司。

反觀出井伸之領導期間，以消費性電子產品稱霸市場多年的Sony卻節節敗退。平面電視市場不及夏普與松下電器，MP3隨身



帶領宏碁在歐洲市場的筆記型電腦市佔率衝上冠軍，甚至在最難經營的美國市場達到損益兩平，蘭奇顯赫的戰功，讓他成為宏碁集團總經理，也是宏碁全球化的宣示。

聽也輸給蘋果的iPod。

「我早就說過，如果沒有內容，大部份的機件都是廢物，」Sony新任執行長史俊格說。根據《經濟學人》報導，史俊格上任後有兩大目標：一是簡化Sony的管理組織，以便更有效益地製造電子產品；二是讓Sony的消費性電子產品與娛樂內容事業能有效整合，讓消費者願意花高價購買Sony的產品。

理由2：積極開創海外版圖

Sony是因為獲利不佳而找老外來領導，但另有一些企業其實營運情形不錯，卻也會找老外來掌舵，著眼點就在於積極開創海外事業版圖。

以宏碁為例，蘭奇之所以出線

成為宏碁集團總經理，主要就是因為他在國際營運部總經理任內，在歐洲市場屢建戰功；2004年，宏碁歐洲筆記型電腦市佔率擊敗惠普，從2000年的第八名衝上冠軍，歐洲市場的業績，已佔宏碁全球營收的6成。對於最難經營的美國市場，蘭奇也在2004上半年達到損益平衡。

施振榮表示，宏碁是一個國際化的公司，蘭奇的出線，代表宏碁是用全球思維進行人事佈局。因此，宏碁將借重歐洲經營團隊，複製成功經驗，進一步邁向國際化。

另一方面，聯想併購IBM個人電腦部門之後，原IBM的老臣沃德成了新聯想的執行長。科技媒體《Cnet》指出，沃德上台後必

須面臨幾項考驗：首先是讓人心悅誠服，包括工作團隊與客戶；再來，在全球營運方面，要善用IBM與Lenovo各自的優勢，發揮整合的力量，例如製造與營銷。沃德堅定表示，毋庸置疑地，聯想未來在PC產業絕對是重要品牌，「我們會大力推動。」

日本、台灣、中國的大型科技企業，不約而同換上外國人擔任CEO要職，雖然各有不同理由，但基本上都不脫「開創全球市場」的脈絡。未來的科技職場，也許不只是CEO，連周遭的同事都會來自世界各國；如何在不同的文化與國籍之間競合，將是未來科技人的重要課題。



向時尚學習

如何用速度操作全球流行

在全球擁有650家分店的西班牙服飾品牌Zara，
靠著以科技加持的「蜘蛛網」供應鏈、人際溝通網，
不但衣服從設計到販賣只需15天，還保證不缺貨。

撰文—張漢宜

當你走進一家名牌服飾門市，發現有一款新裝是你很喜歡的，但尺寸可能穿起來太緊，而這是店裡最後一件。此時，你會陷入「算了吧，放棄」或是「先買下來，先搶先贏，反正以後一定會瘦下來」的兩難。

國際知名品牌的通路往往遍佈全球，要為顧客解決這個問題，必須從供應鏈下手。不只快速生產，還必須提供顧客多樣化的選擇。西班牙服裝品牌Zara就是一個例子，它強化供應鏈每個環節之間的訊息聯繫，新裝從設計、裁製到上市，只要15天，而且受歡迎的款式絕不會缺貨。

Zara品牌並未進入台灣市場，對一般人而言可能不那麼熟悉，但是它卻在全球50個國家，擁有650家店的規模。Zara設計師們每年約設計4萬套衣服，其中有1萬套會被選出來量產。而且，每一套衣服會有5~6種顏色、6~7種尺寸。因此，Zara的庫存系

統，每一年平均都要處理30萬種商品。

根據哈佛商學院出版刊物報導，Zara使用一種「快速時尚」（fast fashion）系統，讓供應鏈每個部份都能互相交換訊息。包括：從顧客到店長、從店長到行銷專員與設計師、從設計師到服裝製作部門、從買主到轉包商、從倉庫到店面等。

「蜘蛛網」供應鏈相互支援

Zara的供應鏈訊息交換系統，猶如綿密的蜘蛛網組織。它的設計製造中心，隸屬母集團Inditex位於西班牙拉科魯尼亞的總部，包含了3條主線：女裝、男裝與童裝。這3條線雖然平行，卻是一個整合的產品家族，包括設計、銷售、採購、產品企劃等團隊，都可以支援每一套服裝的生產線。

別家公司靠裁員來降低成本以節流，Zara卻以加強溝通、提高

產能來開源。例如，某一家門市可能會接到來自總部不同銷售人員所打來的電話，某一家製造廠商可能同時為Zara生產數款不同服裝。因此，雖然Zara將設計製造中心分成3條主線的成本較高，但是彼此之間的資訊流通卻非常迅速、直接，而且各主線不會互相干擾，讓整個供應鏈更有效運作。

人際溝通從辦公室設計做起

Zara的辦公室，也採取利於溝通的設計。別家公司往往會用隔板將不同部門的員工隔開，Zara的3條主線、總共200位設計師，卻全部坐在設計製造中心的正中央。從地板直達天花板的大片落地窗，面對著西班牙優美的鄉間景致。

這群20來歲的年輕設計師們，充滿熱情與才華，卻無不可一世、自負驕縱之氣；因為他們不是關在象牙塔裡埋頭設計，而是



顧客到服裝門市選購，發現有喜歡的款式，卻因顏色或尺寸不符所需而懊惱；要解決這個問題，必須從改善供應鏈的訊息溝通方式下手。

必須與行銷、採購、產品企劃人員密切合作。擺著大型圓桌的會議室，不管高階主管或設計師與行銷人員的臨時會議，都可在此召開。會議室的牆上，貼滿最新時尚雜誌的彩頁，與最新一季的服裝目錄。

辦公室角落有個小型模擬服裝店，讓樣品可以展示出來，讓大家看看新設計的服裝擺在櫥窗亮相的感覺，並接受每個人的評論意見。

科技加持，時尚發威

市場行銷人員的意見，對新款服裝設計很重要。因為通常他們以前都當過店長，目前跟第一線店長來往也很密切。他們往往可以立即反應市場上的意見，包括

服裝的款式、顏色與質料，並建議消費者較能接受的適當售價。

採購與產品企劃人員的工作很基本、也很重要，因為他們必須預估成本與產能。這些人員與設計師間的跨部門合作，是成功與否的重要原因。可攜式電腦、PDA與電話，則是總部與各零售點與製造工廠之間的聯繫工具。

當某一款服裝設計決定量產之後，設計師會綜合不同部門人員的意見，將顏色與質料修改妥當，接著把設計圖傳到製造工廠，依照打板來切割布料，開始生產。此時，電腦條碼發揮重要功能，它會追蹤每一步驟，包括負責縫製的包商、配送到各店面的過程。

當新裝上市後，批發商與店面

回報總部的市況訊息，可以迅速得知哪些服裝最受歡迎。靠著供應鏈之間的緊密聯繫，可依照實際的銷售情形，機動調整產品製造量，在換季的熱潮時，甚至可追加40~50%的製造量。然而，一般的服裝品牌與銷售部門、製造工廠之間，由於彼此對市況訊息的傳遞不那麼快，為了避免服裝生產過量卻賣不完，通常最多只敢將產能增加20%。

因此，當顧客到Zara的門市，若發現有喜歡的款式，但顏色或尺寸卻不符所需時，再也不必怕缺貨而硬買下來。因為，Zara緊密聯繫的供應鏈，以「快速時尚」系統發威，15天就搞定，絕不讓受歡迎的服裝缺貨。

贏明天的競爭 以設計力 揮軍全球



當科技業逐步走向以外在美取勝的消費性電子產品，「設計力」便成了全球科技業競爭的致勝關鍵。

主司感性與想像力的右腦，潛藏著無數創意密碼，誰能掌握解碼之鑰，便能開啓下一波龐大的商機。

台灣，已掌握第一把創意密碼的金鑰匙。

有「設計界奧斯卡獎」之稱德國iF工業設計獎，是國際大廠的競技場，

今年3月，華碩WIN筆記型電腦為台灣贏得首座設計金獎，

台灣得獎件數也首次與另一個亞洲設計新興國家韓國打成平手。

對以代工起家的台灣科技廠商來說，iF金獎不只是對工業設計能力的肯定，更是躍入世界主流競爭的證明，也為贏得明天的競爭而佈局。

尤其，對已被微利時代壓得喘不過氣的台灣代工廠而言，

傾聽市場的聲音，提升自我的工業設計實力，更是重要的關鍵競爭力。

如今，掌握創意密碼第一把金鑰的台灣，已能憑設計力站上世界舞台；

面對下一波全球科技業征戰，台灣科技廠商更要走出自己的特色，

集合右腦的創意能量，用設計力打一場漂亮的明日之戰。

撰文 — 蔡耀駿

設計 — 黎懋瑄

德國iF工業設計獎是國際大廠每年較勁的競技場，

Panasonic SV-MP500V/510V ●

輕巧、友善又時髦的數位音樂播放器，顯示器區塊採用鋁合金，按鍵區塊則使用矽橡膠著塗料，並以雕刻工法呈現按鍵，降低外觀複雜性。

Panasonic D-snap SV-AV50 ●

手掌大小的隨身攝錄相機，獨特的可翻轉式LCD，除了體積更為輕巧，並可以單手操控。利用滾球操作選單，徹底簡化操作介面。

Apple iPod mini ●

極簡時尚的代表，有色彩而全無累贅。看不到任何累贅不該出現的按鍵。將按鍵整合在觸控式轉盤上，一根拇指就能完全操控。霧面細緻的鍍鋁外殼加上四種活潑色彩，可隨興搭配、打造個人品味。



金獎往往由Sony、Apple等美、日大廠包辦。

● Apple iMac G5

一體成型，完美隱藏各項元件而不留痕跡，將主機板、吸入式光碟機、硬碟、揚聲器、甚至電源供應器等，都塞進僅僅5公分薄的顯示器機身中，簡潔至極。

● Sony HDR-FX1

以流線型創造現代感，在最精簡的機構設計裡保有專業效能，具HD高畫質格式的專業型個人用攝影機，呈現媲美電視廣播品質的影片與聲音。電子取景器從機身獨立出來置於把手背後，增加拍攝穩定性，LCD螢幕裝置在頂端，讓使用者可以同時從取景器與螢幕看到拍攝畫面。

今年，華碩WIN筆記型電腦為台灣奪得首座iF金獎，



證明台灣的工業設計力已登世界級。

在 每天科技廠商接單、搶單、營

收、獲利的新聞中，大家很容易就忽略了下面這條新聞。

今年3月10號，筆記型電腦大廠華碩的工業設計部經理黃華郁和課長蕭銘楷，步上德國iF工業設計獎的頒獎台，以華碩WIN筆記型電腦接過設計金獎。他們是iF設計獎舉辦51年以來，第一位拿到金獎的台灣設計師。

早在一個月前，華碩就接到得獎通知。

「鞭炮在哪裡？」帶領華碩設計團隊的華碩副董事長童子賢描述自己當天的興奮：「我想要從華碩16樓垂下去放！」

童子賢這麼開心不是沒有理由。對於以代工起家的台灣科技廠商來說，iF金獎代表的不只是對工業設計能力的肯定，更是躍入世界主流競爭的證明。

德國iF工業設計獎有「設計界奧斯卡獎」之稱，是世界一流大廠每年較勁的競技場。「以前想都不敢想會得金獎，」蕭銘楷說，因為名額實在太少了，而且歷年的金獎都是由Sony、Apple等少數幾家美、日科技大廠包辦。「經過這次金獎之後，我們真的覺得我們在筆記型電腦的設計已經不是地區級的，而是世界級的！」蕭銘楷興奮地說。

台韓得獎件數打成平手

今年除了華碩之外，台灣其他科技廠商在iF獎的表現，也開始令世人刮目相看。

在本屆德國iF產品設計獎名單中，台灣就有12家廠商學校、共28件作品入選，不但比去年的14件多了整整一倍，也首次與另一個亞洲設計新興國家韓國打成平手。明基共有10件產品得獎，是台灣得最多獎的最大贏家，與三星（12件）也已經相差無幾。而且，除了近年來的得獎常客明基、華碩之外，微星、麗台、浩年等這些過去向來以OEM代工起家的台灣科技廠商，也首次入榜。

台灣大小廠商之所以在國際設計大獎中愈來愈

活躍，不只是為了得到今天的榮耀，更是為了贏得明天的競爭而佈局。

全球科技產業正在快速位移。有規模，不能保證成長；持續改進，也不見得有助於獲利。全球廠商都努力往更有價值的方位移動、找新的生存模式。

近期美國《商業週刊》（BusinessWeek）報導，過去美國科技廠商緊握研發設計、將製造外移，但近年單靠自己的研發，再也負荷不了喜新厭舊速度新愈來愈快的全球市場。為了求成本、搶速度，美國企業不但將生產製造外移，就連設計研發也開始委外。現在，70%的PDA、65%的筆記型電腦、30%的數位相機、20%的手機都是委外設計。這每一個數字的增加，就是台灣廠商

台灣首度與韓國打成平手

iF工業設計獎各國得獎件數比一比

今年獲選「iF Design Award」的台灣作品共28件，比去年14件多了一倍，並首次和韓國打成平手。

排名	國家	獲獎件數
1	德國	290
2	日本	58
3	台灣	28
3	韓國	28
5	美國	25

註：

iF是德國漢諾威工業設計論壇（Industry Forum）的簡稱，iF工業設計獎（iF Design Award）已經有51年的歷史，在業界素有「設計奧斯卡獎」之稱，與美國IDEA、日本G-Mark並列全球工業設計大賽最重要的獎項之一。

本屆2005年iF設計獎吸引來自31個國家740位參賽者，總計2322件參選作品，最後選出542件獲選「iF工業設計獎」，3月10日從中再選出50件金獎作品。

製表－蔡耀駿

機會的擴大，也是挑戰的提升。

「這是一個很合理的全球分工，」華碩副董事長童子賢以主機板產業為例指出，華碩現在幫國際大廠做研發和市場研究，已經成為一個整合者的角色；未來在工業設計這塊，也極有可能重演主機板的歷史。

「華碩多年來可以入選Apple、Sony等國際大廠的代工伙伴，也是因為我們經營自有品牌所附帶培養起來的整體設計能力和產品概念，可以對產品質感有很精準的掌握，」他說，如果有廠商可以在設計、製造和行銷上，扮演另一個整合者的角色，「其實是會很受歡迎的！」

在明天的戰爭中，台灣要當這個全球的創新整合者。堅持不做自有品牌，而要成為創新設計製

造商（IDM）的廣達，就是最積極的廠商之一。

全球的創新整合者

即將在今年下半年開幕的廣達研發中心，是廣達意圖掌握全球創新核心技術開發權的「中央廚房」。在這裡，「每個人自覺與不自覺地都在做設計、都有做設計的潛力。因此，只要跳脫個人思考框框架構的束縛，研發無所不在，」廣達研究院院長邢智田說。

以多年代工經驗累積來的技術實力，台灣科技廠商不僅想幫客戶設計研發。同時，當科技產品逐漸從笨重的個人電腦，逐步走向「外在美」取勝的消費性電子產品，提升自我的工業設計實力，已經成為各家廠商積極培養的重要競爭力。

「設計奧斯卡獎」，明基、華碩各擅勝場

iF工業設計獎台灣廠商得獎情形

明基今年共有10件作品得獎，是最大贏家。華碩雖然只有5件得獎，但是成為50年來第一個得到金獎肯定的台灣廠商，可說是本屆的「最佳主角」。

廠商	2005得獎件數	2004得獎件數	今年得獎產品類別
明基	10	7	Joybee (3件)、滑鼠 (3件)、掃描器、投影機、數位多媒體中心、智慧型手機
華碩	5	1	筆記型電腦 (2件)、PDA、PDA手機、DVD燒錄機，筆記型電腦 Asus W1獲得金獎
麗台科技	2	今年首進榜	網路電話、GPS隨身定位系統
浩年科技	2		藍芽無線光學滑鼠
微星科技	1		mp3隨身聽
掌寶移動	1		隨身多媒體播放器
彰德	1		PC Camera
德之傑	1		數位相機
創見	1		隨身硬碟

「我們很強烈地感受到，時代正在改變，」光寶科技技術長駱捷中說：「客戶要的不再只是幫他製造代工，而是要求我們要提供更獨特的產品。」身為台灣製造代工大廠之一的光寶科技，這5年來也一直在大力推廣「光寶創新獎」工業設計競賽。今年，光寶還特別受到德國iF設計獎主辦單位的邀請，將歷年在光寶創新獎得獎的台灣設計作品，拿到德國當地展覽。

設計創新，成為台灣廠商競爭明天生存的必須選擇。

已經被微利時代壓得喘不過氣的

台灣代工廠，不再願意、也不再能夠以加工業自居，必須用設計來爭取更大量的訂單和產品毛利。

今年第一次入選iF工業設計獎，就有兩項產品得獎的浩年科技，目前仍以OEM代工為營收主要來源。浩年總經理陳本健就坦言，幫客戶做設計服務，「不是想要賺他們那些設計費，而是要確保他下訂單的量可以更大。」

另一家iF得獎廠商微星科技消費性產品事業本部工業設計部部長卓有信表示，這一年來微星積極參加國際設計獎，就是希望告訴客戶：微星也有工業設計的能力。

「今天如果我們有能力幫客戶創造產品，可以讓他們省下一筆200萬起價的外包設計費，對客戶

28

在本屆德國iF產品設計獎名單中，台灣有12家廠商學校、共28件作品入選，不但比去年的14件多了整整一倍，也首次與另一個亞洲設計新興國家韓國打成平手。明基入圍10件，是最大贏家。

是一種吸引力，對微星也是拉住一個客戶，」他說，台灣OEM代工做這麼久了，很多價值被壓得很低，「要讓台灣產業界有更多的價值存在，就靠工業設計。」

工業設計是最便宜的創新

「全世界最便宜的創新，就是工業設計，在講求創新的時代裡，確實更應該去做，」才剛退休的宏碁創辦人施振榮指出。宏碁是台灣最早發展工業設計的科技廠商之一。目前，在台灣科技工業設計界帶頭的明基設計

總監王千睿、華碩工業設計課

經理黃華郁，都曾是宏碁體系出身的設計人。這幾年來，明基、華碩在工業設計和自有品牌上的成功，更驗證了設計所能帶給企業下一步創新的原動力。

工業設計在這樣的帶動下，儼然已經成為台灣科技廠商的新「全民運動」。有愈來愈多科技廠商以明基、華碩為師，開始改造企業這個創新組織。他們競相設立自己的設計部門，位階也逐漸提高到獨立於研發單位之外，成為加強發展的重點部門。

「大家都面臨到同樣的問題，要發展系統產品的時候，才發現說只是滿足基本的電路功能，並沒有辦法把產品做出來。」本身也是從主機板跨足筆記型電腦和手機等系統產品的華碩副董事長童

》宏碁創辦人施振榮：「全世界最便宜的創新，就是工業設計，」《 在講求創新的時代裡，確實更應該去做。」

子賢認為。

「工業設計不單只是為了美感，裡面的學問牽涉到，要用設計讓產品性能發揮到更棒，」華碩童子賢說，當台灣廠商想將產品整合起來的時候，包括：人體工學、外表材質，都必須要有具體可行的設計構想，才有可能實現。

走出「製造思維」，傾聽市場聲音

台灣工業設計在國際得了設計奧斯卡的榮耀，終究令人欣喜。但想以工業設計來發展自有品牌的實力，終究還是許多台灣廠商的最大目標。

浩漢設計總經理陳文龍，是第一位擔任德國iF設計獎評審的台灣人。他就比喻：歐美國際大廠把設計委外給台灣廠商，就好像近來好萊塢流行找華人導演或是華人演員去拍電影，但終究不是國片。「台灣現在具有這樣的能力，變成全世界資源應用的一部分。我們下一步也應該想想，這個資源，能不能在反過來發展我們自己的東西，」他指出。

台灣想用工業設計帶動自有品牌，光是投入更多資源並不夠，更需要走出工廠生產線的「製造思維」，從傾聽市場消費者的聲音開始，去改造整個設計思維。

「現在台灣的工業設計，就是和市場之間缺乏一個鏈結，」經常與台灣科技廠商合作設計案的U2id设计公司總經理林一順觀察，台灣企業發展設計的策略，還存留在製造業的思維，「一切還

是在搶快，但是卻沒放太多心思在消費者身上，」他說。

林一順指出，台灣廠商經常設計出消費者「需要，但不一定想要」的產品，一下擺了太多功能進去，結果變成過度設計（over-design）。「工業設計不應該是零件，而是一種引發消費者內心感動的催化劑，」他說。

把傳統文化融入技術

要贏得消費者感動的掌聲，並非一蹴可幾，台灣在這場明日創意戰中，需要開拓出更多擁有自己特色的創意之路。

「台灣企業要忘記一步登天的捷徑，一步一步來，不要過於擔心其他國家的競爭，」日前來台擔任光寶創新獎評審的前三星創新設計實驗室主持人高登·布魯斯（Golden Bruce）指出，三星在發展設計和自有品牌時，一直向外尋求設計的力量，卻忘了向內尋找自我，導致品牌設計沒有連續性，「台灣絕不能重蹈這個覆轍！設計必須擁抱技術，但也必須找出方法，把自己的傳統文化融合在技術之中。」

這次華碩的金獎作品，已經在呼應這位國際設計大師的聲音。但除了華碩，台灣科技產業中背後還有更多工業設計團隊，也正在試圖將技術和創意，如同太極的陰與陽一樣融合在一起。這場明天的戰爭誰會贏？這股結合品牌的台灣設計力，很有希望。



iF金獎落台灣

玩出東方極簡美的
設計聯合國

華碩的工業設計團隊成軍才5年，就奪得iF設計金獎。
在以「工作遊戲化」為宗旨的創意環境下，
這個小小聯合國「玩」出自成一格的東方設計哲學。

整理－蔡耀駿 攝影－邱如仁

半個世紀以來，第一個由華人得到的iF設計金獎獎牌，閃耀地立在華碩工業設計部門前廊的玻璃櫃內。在這面獎牌的後方，這群年輕活潑的華碩設計人，正在激發著下一個金獎創意。

一位設計師才剛完成華碩新款筆記型電腦的Flash廣告動畫，馬上就吸引一群設計師跑來，圍在她的電腦螢幕前熱烈討論著。還有人從滑著滑板車，一路溜過來湊熱鬧。

另外一頭，在少了一面牆的半開放式會議室內，還有另一群人對著貼滿白板上的設計圖評頭論足。不管是不是負責這項產品專案的設計師，全部可以發表自己的意見。

設計的對話，在這間刻意拿掉隔牆設計的辦公室內，經常沒有固定地點、也沒有固定時間，隨時隨地都在進行著。

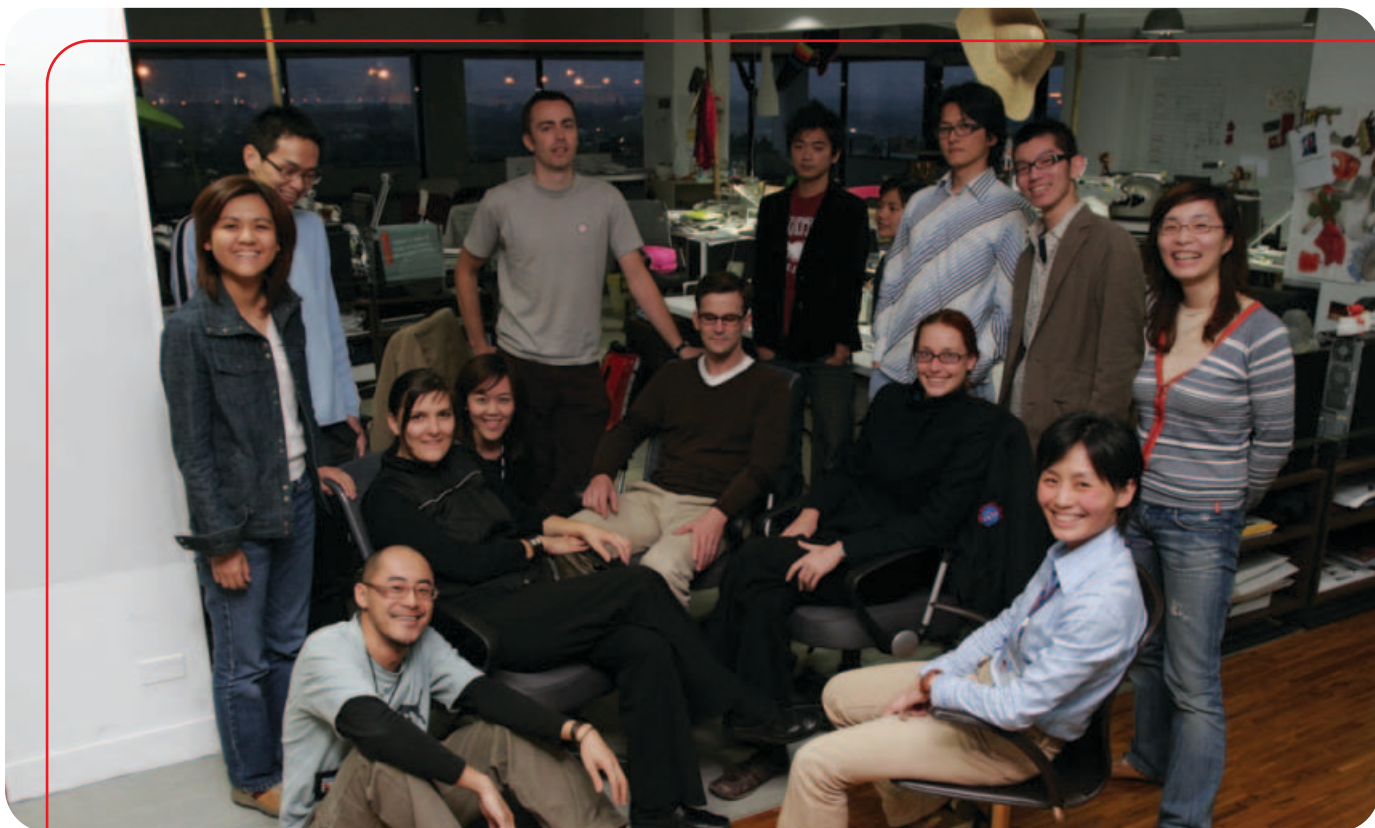
「設計是需要互相溝通、互相刺激的！」華碩工業設計部課長蕭銘楷，是這次iF金獎產品WIN筆

記型電腦主要設計者。「設計師一個人在那邊埋頭畫設計圖，好像一個人在練功一樣，但是把隔牆一拿掉，那種對話的氣氛馬上就出來了！你走到同事旁邊，看看他畫的東西，或是聊聊天，常常就會想到一點靈感，」他說。

從「愛玩」中伸展創意

「我們常說，我們自己是free style！」華碩設計研究中心設計研究員許瑜琳笑著說。因為沒有隔閡，這種自由式的創意，一眼望去，四處都能發現。

古董武士刀、BB槍、模型玩具，每位設計師在自己座位上，都在營造自我獨特的品味。走道一旁還擺著踏板設計在前輪的奇特腳踏車，連華碩副董事長童子賢都好奇地試騎了一下，「差點摔下來！」他笑著說，華碩培養出很多愛玩產品的設計師，而且不只是玩科技產品，「自己去深入體會消費者對產品的需求，也是設計很重要的基



華碩的設計團隊像個小型聯合國，有台灣囡仔、ABC、歐洲人，而且平均年齡才29歲；華碩刻意營造這樣的組合，希望讓設計團隊能有不同文化背景的思維。

本功，」他表示。

「人不可能不下基本功，就馬上變成梵谷或是余光中，也許有這樣的天才，但是大多數人都是下足基本功夫之後，靈感才會在那邊等著你，」童子賢說。

要設計出一台筆記型電腦，其實並沒有一般人想像中容易。

筆記型電腦上的按鍵、燈，少說有上百個，功能非常複雜；又要用很簡潔的幾何線條和面，讓視覺造型和功能融為一體，還要考慮人體工學、操作流暢，這每一項，都是很困難的挑戰。

然而，成軍才5年的華碩工業設計團隊，卻辦到了！就像太極的陰與陽一樣，極簡美學和科技功能，正在華碩這次iF設計金獎作品WIN筆記型電腦的設計中，開始相互調和。

WIN在多項設計材質上的突破，是最讓iF評審團愛不釋手的主因。

經過特殊加工的鋁合金外殼，不但具有更高的硬度，重量更加減輕。電腦前緣外觀看似喇叭鐵網的黑色塑膠網，事實上卻是會出現發光字幕的

顯示面板。「使用者不會期待網子有燈光，突然發現這個巧思，使用者會感覺被surprise（驚奇）到！」WIN的主要設計者、華碩工業設計部課長蕭銘楷說。

「華碩在材質上的應用，確實有相對的差異性，在造型也很受大家的肯定。」本次iF評審團中唯一的台灣籍評審，浩漢設計總經理陳文龍說。

突破技術面的難關

事實上，要完美交織出這塊充滿創意的網狀面板，背後有著設計與量產技術間，長達一個多月的衝突與爭執。

原來，這個顯示面板是採取傳統的透明壓克力板設計，但是為了更加符合整台電腦的設計風格，華碩副董事長童子賢和蕭銘楷商量，希望能做一次突破傳統的大膽嘗試，改成黑色的塑膠網狀面板。

但是，真正的問題來了。塑膠網要夠強韌，就要有一定厚度，但是背後的字就看不清楚；如果太薄，一碰就會凹下去。「孔又要夠密，供應網

子的廠商一開價就要幾百萬，」童子賢回憶，當時為了這個構想，來自經費和工程技術的壓力，把設計師們都壓得喘不過氣來，當時一度覺得走不下去了，乾脆直接採用透明壓克力板的設計就好。

「但我想如果當初採用壓克力的話，就不會得獎了吧？」童子賢笑著說，當他接到WIN得到iF金獎的電話時，腦中第一個念頭就是：「鞭炮在哪裡？我想從華碩16樓垂下來放！」

童子賢很欣慰地表示，現在只要設計師構想到哪裡，華碩的工藝技巧也可以完成到哪裡。「但是這句話背後，設計師和工程師都要幹勁十足，一起克服很多挑戰性很高的技術困難，」他說。

事實上，華碩的設計基本功，不僅是練技術「內功」，在發展自有品牌產品的同時，在了解市

場消費者需求的「外功」修煉，一樣沒有少。

為了培養全球化的設計觀點，華碩連團隊組成都有東西融合的設計。

5年前，現任華碩工業設計課經理的黃華郁，是團隊成軍的第一人，也是唯一一人。但是5年之後，整個創意軍團已經成長到46人，而且還是個小小聯合國。

平均29歲的「設計聯合國」

在這間辦公室裡，可以看到各有不同膚色的臉孔。其中有台灣土生土長的台灣囡仔、也有從小就在國外長大的華人，還有從歐洲人力網站中找來的歐洲設計師。他們平均年齡雖然才29歲，但都已經在業界有將近4年的設計資歷。

這樣的設計人力組合，是華碩刻意營造的。這



「設計是需要互相溝通、互相刺激的！」華碩工業設計部課長蕭銘楷，是這次iF金獎產品WIN筆記型電腦主要設計者。

幾年來，黃華郁到世界各地發掘優秀設計人才，就是希望能讓華碩的工業設計團隊，能有來自全世界不同文化背景的設計思維。

此外在去年初，華碩也緊迫在明基之後，成為台灣少數擁有設計研究中心的科技企業。目前這個隸屬在工業設計部底下的設計研究中心，有8位專門的研究員，每天都在幫設計師掌握全球最新的消費市場、工業材質、顏色等設計趨勢。

「我們也會找各國的消費者來作焦點團體訪談，這時候連設計師都要一起參與，親耳聽聽消費者的聲音，」黃華郁指出，工業設計不是天馬行空，只有真正知道使用者的需求，才有可能設計出真正讓消費者感動的產品。

「玩」出東方設計哲學

在這個力求「工作遊戲化」的創意工作環境，華碩工業設計團隊已經開始「玩」出自成一格的東方設計哲學。

「竹子、水墨、書法，那種不是東方設計，老外也看太多了，根本不能融入他們的生活裡！那個也太表象了，有點俗氣。」蕭銘楷說，華碩堅持的設計理念，是用更純粹的方式，回歸物的本身，「東方哲學裡本來就包含這個東西。」

華碩能打出這套漂亮紮實的「設計太極拳」，華碩副董事長童子賢的帶頭練功，功不可沒。

「他是個很有sense的老闆！很open-minded的傾聽，也常有獨到的見解。」黃華郁說。這幾年來，身為華碩創辦人之一的童子賢，以親身參與的行動，讓工業設計部門在發揮無限創意時，可以無後顧之憂。

童子賢雖然不是設計出身，但是他在電子電路的深厚背景知識，卻讓華碩設計師的原始構想和工藝技術，可以更快地融合在一體。

「辛苦是很辛苦，但是玩得高興的時候，就像在沙灘上堆沙堡一樣，大家玩得很有企圖心、很熱切，」童子賢把華碩工業設計的成就，歸給這群充滿熱情的設計人，「這裡不錯的地方就是：『高手之外，還有高手』。高手之間會互相競賽，也會相互啟發，」童子賢說。

在金獎的肯定之後，華碩設計的下一步，更令人期待。「我們如果在設計累積了足夠能量，可以把工業設計部門獨立出來，成為一家設計公司，除了服務華碩自有品牌之外，還有可以服務其他產業！」童子賢的心裡，已經擘畫出「華碩精品」的未來。

或許在不久的將來，華碩的設計創意，將會在你我家中電腦旁的檯燈上出現。



華碩電腦ID小檔案

成立時間：5年
團隊人數：46人
if得獎作品：

●筆記型電腦 V6

這款專為商務人士打造的15吋筆記型電腦，僅有2.5公斤，要達到減重的目標，而在其中運用了許多材質技術。外殼用兼具硬度和輕巧的鎂鋁合金材質，加上髮絲紋的手工質感；內殼則用鋁合金，來減輕更多的重量，也附帶地改善散熱的問題。

●個人數位助理 (PDA) MyPal A730

這款多功能的PDA，正試圖要讓消費者把筆記型電腦、數位相機、MP3隨身聽和錄音筆，通通留在家裡。除了內建130萬畫素的照相功能，還有一個超大的3.7吋彩色液晶螢幕。使用者可以用來看影片、逛網頁、甚至在MSN即時傳訊上和好友聊天。

●PDA手機 P505

近年來積極跨足手機產品的華碩，在智慧型手機的風潮下，也推出了這款結合PDA和照相手機功能的PDA手機。其最大的特色在於雙CPU的晶片設計，可以同時管理通訊和與個人電腦相容的文書、影像程式，而不會速度變得慢吞吞。

●超薄可攜式DVD燒錄機SDRW-0804P-D

這款燒錄機的外型設計，很「燒錄」！設計師把燒錄機內燒製光碟的意象，延伸到在外殼上方，設計出光碟型凹陷的塑膠注模模具外型。一旁還有條碼的圖騰設計，按鍵也設計成光碟造型，讓產品更有一致的簡約科技感。



華碩副董事長童子賢

人文+科技， 為設計力導航

華碩副董事長童子賢，愛電影，
曾「介紹」管理大師杜拉克跟侯孝賢認識，
他能優游於人文與科技之間，
也能用設計師的語言跟設計師溝通。
在這位很「誠品」的科技人帶領下，
為華碩奪得iF設計金獎奠下基礎。

撰文－熊毅晰 攝影－邱如仁

什麼樣的人物，可以影響國際名導侯孝賢拍攝的電影？

答案是，國際管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）。

而引薦侯導與杜拉克「認識」的，則是華碩副董事長童子賢。

多年前，童子賢在與侯孝賢聊天時，非常喜歡侯孝賢電影的童子賢，送了一本《旁觀者》給侯孝賢，結果這本杜拉克在1990年代所寫的個人回憶錄鉅著，讓侯孝賢讀完大為震撼。「這位大師描述他的的生平和思想手法，對我後來拍電影的影響很大，」侯孝賢說。

去年，侯孝賢在擔任「族群平等行動聯盟」召集人時，還經常引述《旁觀者》，強調第三部門

的重要，甚至建議選前的總統陳水扁有空應該去看看《旁觀者》裡面的某些篇章。

從工作，到生活，《旁觀者》對侯孝賢的影響不言而喻，也顯示在杜拉克和侯孝賢間扮演介紹人角色的童子賢，所擁有的細膩和獨到觀察力。

為興趣與好友贊助光點台北

「童子賢雖然是個學理工的科技人，但他的人文素養連很多讀文科的人都比不上，」侯孝賢說，雖然他一開始和童子賢並不熟，但細膩的童子賢卻可以知道他會喜歡《旁觀者》這本書。

因為《旁觀者》，侯孝賢和童子賢成為好朋友。2003年，前美國大使官邸在台積電文化基金會贊助下改建成「台北之家」（後來改名為「光點台

北」)，裡面的光點電影院，是由侯孝賢主持的「台灣電影文化協會」經營，現在是台灣上映非主流電影的重鎮。而童子賢，自然成為侯孝賢需要所有軟體經費的贊助人。

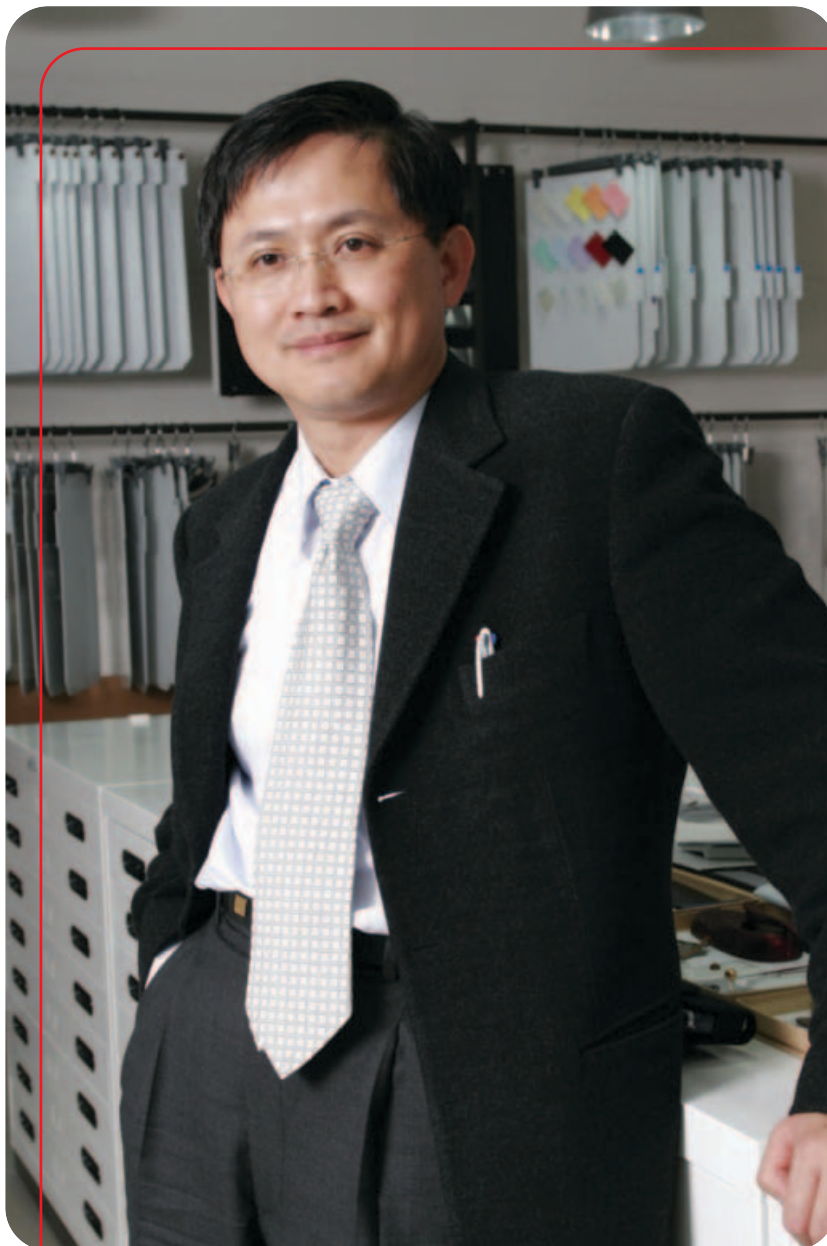
「現在經營已經走向良性循環，不太需要我贊助了，」童子賢說。原本外界擔心非主流電影的票房無法支持光點的營運，因此，當初他就跟侯孝賢拍胸脯保證，每年經費不足就找他。但愛看電影的童子賢也有條件，「就是以後這些片子如果廢棄了，要送兩捲給我，」童子賢笑著說，他一直夢想能夠看傳統8釐米膠捲電影的感覺。

「我喜歡看真正電影的感覺，」童子賢那時候還特地跟侯孝賢說，如果有電影大師柏格曼的「秋光奏鳴曲」，一定要留給他，「那是我最懷念的，因為看不懂，老是在打瞌睡！」童子賢跟侯孝賢開玩笑地說。

這就是童子賢，今年45歲，是華碩電腦的創辦人之一，也是一位有浪漫情懷的文化人。

扮演最佳橋樑的角色

總能在人文與科技之間遊走得恰如其份的童子賢，也總是能將橋樑的角色完美扮演。1989年4月1日，童子賢和徐世昌、謝偉琦、廖敏雄從宏碁出走創業，而個性圓融的童子賢，就被大夥兒推舉為華碩第一任董事長兼總經理。



童子賢小檔案

- 年紀：45歲
- 出生地：花蓮
- 學歷：台北科技大學電通所碩士
- 經歷：宏碁電腦工程部主任
- 現任：華碩電腦副董事長／威碩電腦董事長／兆碩通訊董事長
景碩科技董事長／智翎公司董事長／華維投資董事長
華瑋投資董事長
- 嗜好：看電影、閱讀

1995年，4位年輕人覺得有必要找一位在產業界有份量的人物來領導華碩，於是，童子賢就去找以前在宏碁的老長官施崇棠，把華碩掌門人大印，交給這位原本在施振榮心中已經認定將來要接掌宏碁大位的接班人。

就像童子賢介紹《旁觀者》給侯孝賢一樣，童子賢將施崇棠，介紹來華碩，從此奠定華碩未來在主機板的龍頭霸業基礎。而童子賢自己則退居第二線，一直到華碩首度公開發行上市（IPO）後，童子賢才出面擔任公司發言人，扮演當年的「股王」與投資人和媒體間的橋樑。

而在施崇棠領軍下，去年，營收達2,600億元的華碩，創下年營收成長率3成，每股獲利達6元的水準，是電子五哥中，整體表現最優異的。

童子賢這位溝通協調高手，還曾經促成主機板業界首見的「一哥」和「二哥」攜手合作。2003年，華碩購併主要競爭對手精英在中壢的筆記型電腦廠，當時就是在童子賢的居間協調下，撮合這樁跌破不少人眼鏡的購併案。童子賢也曾經透露，在購併協商期間，和精英董事長蔣東濬頗有交情的他，晚上還經常跑到蔣東濬家吃飯作客。

揉合科技與美學的長才

而華碩今年能得到德國「iF」的金獎榮耀，童子賢更是居功厥偉。3年多前，施崇棠跑來找童子賢，希望童子賢能夠將辦公室搬到設計和機構部門中間，負責兩個單位間的領導和溝通。

事實上，施崇棠來找童子賢之前，先是去找總工程師徐世昌（現任華擎董事長），但因為長期專注軟體和客戶服務的徐世昌，看到造型和機械就一個頭兩個大。「雖然口頭答應，但卻黃牛了3次，」施崇棠跟童子賢說，雖然他自己很有興趣，但因為他每天都要忙著跟客戶打交道，所以

希望童子賢代勞。

「既然施先生（施崇棠）都這樣講了，我就義無反顧地做吧，」童子賢幽默地說，他一個星期不到就遵照長官指示，把辦公桌搬了過去，和當時還不到10個人的設計部門坐在一起。要帶領設計和機構部門，就是要讓產品兼具美觀和實用，繁瑣的細節和相互的衝突，每天都在上演；但遇到兼具人文和科技的童子賢，一切變得不再那麼棘手，甚至後來出國比賽，也理所當然地抱了個大獎回來。

用設計師的語言跟設計師溝通

工程師出身的童子賢，在領軍設計和機構部門時，不光是嘴巴說說而已，他還自己做得很起勁。華碩工業設計部課長蕭銘楷說，工程師出身的童子賢，對設計也非常有概念，開會時，童子賢不僅能精確地說出他認為好與不好的地方，「而且是用我們設計的語言，溝通非常專業。」身為這次iF金獎產品「W1N」筆記型電腦的主要設計者，蕭銘楷一再強調自己很幸運能夠跟童子賢這樣懂設計的老闆一起工作。

不過，蕭銘楷偶而也會「吐槽」一下老闆。他說，童子賢提出的想法有時候他們認為不好，對老闆「怪點子」、「壞點子」的批判也不留情。「這方面我有自知之明，」童子賢說，他也經常跟這群有「藝術家個性」的年輕人說：「如果是餿主意，要早點告訴我，不要放到餿掉了。」

一向喜愛閱讀的童子賢，除了一有空就會閱讀建築、美學相關的書籍外，他對市面上的科技產品設計也很留心。因為家裡開鐘錶店，從小就愛拆裝手錶的童子賢透露，他家現在還掛了2支當年諾基亞（Nokia）推出的「8850」金屬外殼手機，一支的外殼是亮面的，一支是霧面的。他



獲得iF金獎的華碩WIN筆記型電腦主要設計者蕭銘楷（右）表示，童子賢（左）對設計非常有概念，開會時不僅能精確地說出好與不好的地方，「而且是用我們設計的語言，溝通非常專業。」

說，掛在那邊是提醒自己，產品的設計要美觀還要兼具實用，亮面的雖然夠炫，但拿在手上就會有指紋，而且若有刮痕會看起來很明顯；而霧面的雖然看來平凡，但卻實用而且耐看。

優游於人文與科技之間

擁有眾多文化界的朋友，也是童子賢能夠具備美學素養的關鍵。例如誠品董事長吳清友，就是和童子賢有相當深厚交情的好朋友，而像姚仁喜、關傳雍等知名的建築師，也都和童子賢互動頻繁。

早在1996年就 and 童子賢結識的吳清友，一直沒有將童子賢視為科技人。吳清友說，在他與童子賢互動的過程中，經常對童子賢所散發出來的人文關懷特質感到佩服，「我很難用文字表達出我

對童子賢這個人的推崇，」他說。

吳清友舉例，童子賢經常鼓勵他在台灣應該盡量展店，不要太在意賺錢或賠錢，「應該用提供台灣人更多優質圖書館的心態去做，」吳清友說，這句話讓他印象非常深刻，也對童子賢這位誠品大股東能和自己理念一致感到很慶幸。

童子賢是誠品的最大個人投資者，持股比例約佔2成。吳清友說，童子賢其實對誠品能有今天的局面貢獻很多，不論在精神面，或是財務面的挹注，「他投資誠品根本不是要賺錢。」

「他比誠品人還要誠品！」吳清友總結這些年和童子賢相處後的感覺。

從電影、設計到閱讀，充滿人文氣息的童子賢，和科技的童子賢一樣精彩。



委外設計「漢堡化」 廣達以 「中央廚房」佈局國際

廣達打造可容納7,000人的研發中心，是其國際化佈局的「中央廚房」，目標是為國際品牌設計產品，以打出比自有品牌更寬闊的市場空間。

整理－郭芷婷 攝影－邱如仁

除了自有品牌（OBM），台灣產業還有第二條升級路？靠設計，第一大筆記型電腦製造廠廣達電腦，力拚全球訂單。

廣達電腦去年營收正式突破3,000億，創下新台幣3245.24億元的成績，也讓廣達闖進第一個100億美元大關。不過，這100億美元，只實現了廣達董事長林百里全球佈局中的第一小步。林百里認為，要讓廣達成為真正國際化企業的大格局，關鍵是在「研發創新」。

「要做設計師（architect），」林百里說，因為有設計才有特色，有特色才能建立公司文化。「我無法告訴你廣達有多少研發設計人員，」廣達研究院院長邢智田認為，每個人自覺與不自覺地都在做設計、都有做設計的潛力。只要跳脫個人思考框框架構的束縛，「研發無所不在。」邢智田說。

設計，其實為的還是要跳脫台灣傳統代工產業

低毛利的宿命，畢竟光是降低製造成本所能帶來的附加價值十分有限。不過，廣達堅持不做OBM（自有品牌設計），而是成為IDM（innovative design manufacturer，創新設計製造商）。主動研發、設計新產品，再讓這個新產品被國際品牌銷售。簡單地說，就是幫別人的品牌做設計，企圖打出比自有品牌更寬闊的市場空間。

國際化佈局的「中央廚房」

廣達研發中心，正是廣達步向創新設計製造商最重要的基地與里程碑。廣達研究院，就是要設計、做目前廣達還沒有做的東西。

佔地6萬2,000坪，廣達研發中心由知名建築師姚仁喜設計，預計今年下半年正式落成。南北兩棟將可容納7,000人，掌握全球供應鏈中智慧創新、核心技術開發權，扮演著廣達國際化佈局裡「中央廚房」的關鍵角色。「就好像漢堡，裡面



廣達研發中心佔地6萬2,000坪，可容納7,000人，由知名建築師姚仁喜設計，預計今年下半年落成。這裡將掌握全球供應鏈中智慧創新、核心技術開發權，扮演著廣達國際化佈局裡「中央廚房」的關鍵角色。

的牛肉我都做好了，麵包也從麵粉做起、做好、烤好了，只要加熱，所以他們沒有我不行。」林百里這麼比喻。

科技、人文、娛樂是三大主軸

廣達研發中心雖然以「中央廚房」為骨子，卻絲毫不似「中央廚房」的外觀。以科技研究、人文教育與娛樂三大方向做規劃主軸，廣達研發中心除了研發實驗室之外，還包含科技博物館、600人的演藝廳、圖書館、健康俱樂部、泳池、旅社和思考花園，加上頂樓的未來世界，將來在廣達研發中心，不僅可以看到一系列過去與科技相關的重大發明進展，還可以一覽未來世界的科技趨勢。若光以「研發中心」定義，眼界似乎還太小了一點。此外，廣達更請來思科設計整體科技環境，計畫的規模與創新，連國際大廠思科都認為少見。

事實上，不只新的廣達研發中心，走進廣達電腦總部，橫幅在牆面的不是歡迎辭或企業標語。

「荒漠傳奇・璀璨再現—敦煌藝術大展」的大字，以及牆柱懸貼、大廳懸掛的創作於五代天福八年的「千手千眼觀世音菩薩」複本，讓人以為走進博物館展覽會場，正要開始一趟藝術之旅。在在展現廣達意圖從「遊於藝」的精神中，極力為企業營造文化薰陶環境、用藝術與品味啟發人的創新與發明。

而這一切的努力，是要為朝設計邁進的廣達人提供新的刺激。「因為人需要被刺激，」邢智田認為，即便每個人都希望可以靠創意激盪出不一樣的思維，但是受到環境與既有訓練的限制，被已有的東西、看過的產品綁住，「很難真的天馬行空。」邢智田說。

廣達研發中心的落成，是廣達電腦董事長林百里口中的企業里程碑，也同時是所有廣達人的年度大事。在企業界以藝術與品味出名的林百里，這次斥資新台幣50億元，要開始改造廣達人。將來這一批批廣達正規軍，是否能加速廣達朝第二、第三個100億美元前進？眼見為憑。

麗台科技

D e s i g n

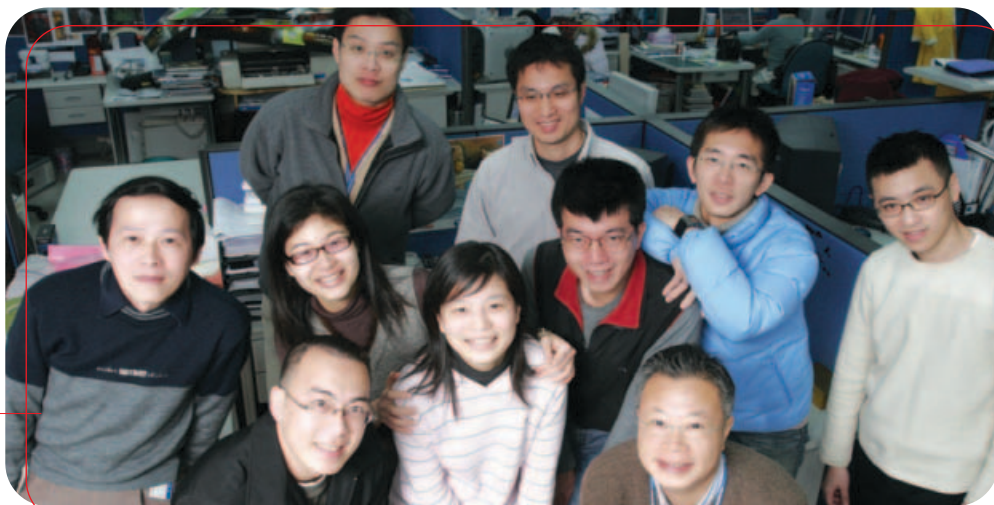
以競爭鍛鍊出 設計敏感度

文－蔡耀駿 攝影－邱如仁

ID小檔案

成立時間：6年

團隊人數：9人



在麗台科技的工業設計部門，每個設計案都是一場設計師間的創意競賽。

不像一般公司的工業設計師各自有負責的產品類別，只要時間允許，麗台所有設計師們都要投入每項新產品的設計，將設計圖畫出來之後就開始比稿，有時候還會加上外部的設計公司。誰的設計受到青睞，那位設計師就再繼續負責下去。

「每個人的設計風格都不一樣，但是在其中大家一起蒐集資料、給彼此意見，這樣良性競爭之下，設計的敏感度才會愈來愈強，」麗台工業設計課課長漆慶壽說。

在這樣的良性互動之下，麗台的設計實力，也開始受到國際設計大獎的肯定。

這次麗台首度獲選iF設計獎，而且一次就入選2項產品，連麗台董事長盧崑山都大呼驚訝。他說：「這2年我們工業設計部門真的進步很多，不只是造型，可以感覺到他們開始真正注意到產品的實際使用情境，而且懂得互相分享，一起打團體戰。」

這2年來，盧崑山只要沒有出差開會，一定每兩個星期就和這群工業設計師開一次會，相互溝通產品和市場的概念。「我從小就對我自己的行銷sense很有信心，」盧崑山自豪地說，今年他會花30%的工作時間，來看產品的工業設計。

讓設計師有勇氣去嘗試錯誤

盧崑山給建議，但是也給工業設計師們有勇氣去

無線藍芽衛星定位接收器LR-9553

這個搭配intel創新晶片技術的衛星定位接受器，解決了以前一定要平放才能收訊的困難。在設計上也配合可攜式功能加上背夾設計，讓使用者可以方便掛在腰帶上。橡膠質感的外框，也加強了運動感的整體形象。



網路電話盒 BVA-8055

柔和的配色、加上塑膠外框材質，是設計者當初針對居家和辦公室使用情境所演化出的創意。此外，將散熱孔變成美化外型設計的一部份，也是這款網路電話盒能獲得國際評審青睞的設計巧思之一。



嘗試錯誤的空間。曾經有一次，設計師把傳統電話機的捲線，改成可收納的扁平連接線。盧崑山一看就覺得不對，「這樣不但容易斷，使用者在用的時候還容易被線刮傷。」不過，後來設計師堅持一定要這個創意，盧崑山也默許了。

結果產品一到了歐洲客戶那邊，該公司事業部的總經理馬上打電話來，強迫一定要把線換掉，不但產品上市延遲了3個月，原先準備的生產備料也全部報廢。盧崑山說：「工業設計不是只要炫、好看而已，還要讓使用者可以用得很舒服。」

這次麗台在iF設計獎中得獎的網路電話盒，就開始和使用者站在一起。「以前網路電話盒的外型都是金屬製的，但是我們當初考量消費者是在辦公室或是家庭使用這產品，外型太科技感，很突兀，」麗台工業設計師李沛宇最後用白灰色塑膠外殼，來塑造產品形象。不過這創意不是李沛宇一個人的，他背後還有團隊一起蒐集的市調報告和競爭品牌分析，作為發想基礎。

靠品牌和創新技術在活

或許許多人還不知道，麗台雖然是發展顯示卡歷史僅次於國際繪圖卡大廠ATi的老牌科技公司，但

是近幾年來，掛著「Leadtek」自有品牌的產品，已經都佔麗台總營收的60%以上。工程師出身的盧崑山就說，麗台現在是靠品牌和創新技術在活。

不過，這條用設計和研發來創新的路，並不好走。2003年，是麗台成

立以來賠最慘的一年，「剛好花在研發上的錢，就差不多等於那年虧的錢，但是我從來沒有後悔過！」盧崑山說。麗台一年的研發經費，都佔營收4%以上，前年更是高達5%。

「要打品牌，如果沒有獨特的自有技術，絕對不可能成為一個偉大的品牌，」盧崑山就以IBM、Nokia為例，這些品牌都是因為具有包括工業設計在內的研發能力，才可能有今天的品牌成就。

盧崑山對於設計的夢想還很大，不僅要讓麗台的設計團隊設計現今市場的產品，還想要加入前瞻技術和市場研究的創意人才，把設計團隊擴編一個15人的產品設計中心，由三分之一的人負責設計出未來5~10年的產品。

「以前，我們的工業設計比較被動，事業部需要什麼產品才做；等到中心成立起來，就能結合造型和功能，完全去主導新產品的走勢。」滿腦創意的盧崑山，正在一步步實現他的夢想。

微星科技 D e s i g n

為產品 賦予第二生命

文－蔡耀駿 攝影－邱如仁

ID小檔案

成立時間：1年
團隊人數：13人



走進微星總部內的工業設計部，偌大的辦公室內沒有太多的裝潢，只有雪白的牆壁，和深藍的高聳辦公室隔板。這裡在幾年之前，曾經是微星主機板的生產廠房，如今卻搖身一變，成為產出無數創意的設計工廠。

在這裡，一群平均年齡不到30歲的13人工業設計團隊，正試圖要為從代工工廠走向品牌市場的微星，帶起一場名為「Second ID」的設計大革命。

Second，代表微星工業設計帶給企業組織的第二生命。

以主機板製造起家的微星，逐步跨足筆記型電腦和消費性電子產品，掛上自有品牌「MEGA」的產品，更開始出現在台灣各大電子賣場。過去，微星

的產品藏在電腦機殼內，從不用在乎外表賣相。如今，轉戰到以「外在美」取勝的消費性電子產品市場，設計成為關鍵。

一年前，微星正式把消費性產品事業部的工業設計團隊，從研發部門獨立出來，不再是研發單位的附屬品。

為產品打造「Second ID」

「工業設計應該要和研發、機構部門平行，才能互相有合作、有競爭，」微星消費性產品事業本部工業設計部經理卓有信，是在台灣科技產業有18年設計經歷的老設計人。他剛到微星，就針對微星未來的工業設計發展，寫了一份5年計劃書。第一步



MEGA Player 512 MP3隨身聽

依循現今正流行的運動風，微星將產品外型塑造成橡皮質感、蛋型流線。按鍵上也有巧思，讓它不會有2顆按鍵的突兀感，而是融入整體造型內。功能也配合加入了許多運動型設計，像是碼表、卡路里計算。

就是說服老闆，讓工業設計部門有更大的獨立揮灑空間。

然而，即使獨立主導，還是不夠。設計需要養成，但要搶佔「喜新厭舊」的消費性電子市場，更需要速度。微星的「Second ID」，也成為賦予相同產品第二生命的最快變法。

「內臟（機構電子）都一樣，但是外型穿上另外一件新衣服，感覺就會煥然一新，一項新產品就出來了！」卓有信解釋，工業設計能讓產品銷售走下坡時快速變裝，再到市場上打下一場仗。「可以幫研發部門爭取到更多時間，去做新產品的研發，」他說。

在日本2004年G-Mark設計獎中，微星一舉就拿了4個獎項；其中得獎的兩款MP3隨身聽，其實就是同一個機構設計，但是藉由外型和功能的改款，卻能呈現出不同的產品特性，吸引到更多的消費族群。當中以運動風格設計的MP3隨身聽，同樣也在今年德國iF設計獎中，受到評審團的青睞。

「我們自己設計的產品，製造成本不一定會比較低，但是市場的價格可以比較高，因為我們在產

品功能和外型上，提供了更多價值，」卓有信表示。

在這個讓產品不斷誕新靈魂的創意工廠中，微星工業設計團隊也正在改造自己的生活靈魂。

卓有信就規定每位工業設計師們，每兩個月要輪流舉辦部門活動，讓他們自由發揮創意，設計活動內容。「想要去夜店也可以，我們全部人就跟著你去，設計師的生活觸角要愈廣愈好，如果沒有親自嘗試過，怎麼會知道消費者要什麼？」卓有信說。

在產品功能和外型上提供更多價值

有了國際設計大獎的肯定，微星近年已經吸引了不少國內外品牌廠慕名前來，尋求產品貼牌。而今年花在工業設計上的預算，也比去年同期多了10~15%。然而，未來微星在工業設計上還有很長的路要走。

卓有信就坦言，微星現在希望先藉由設計，吸引更多ODM代工客戶，來增加量產規模。「我們工業設計部門也是一步步慢慢來，希望藉由累積製造和品牌行銷的經驗，讓設計的價值能慢慢展現出來，」他很有信心地說。



浩年科技 **D e s i g n**

代工經驗 激發快速產品力

文－蔡耀駿 攝影－邱如仁

ID小檔案

成立時間：半年
團隊人數：3人



在台灣，可能少有人聽過浩年科技。但是這家半年前才成立工業設計團隊的中小企業，今年卻靠著在德國iF工業設計獎中的2座獎牌，向世人證明：代工廠商也能做出好設計。

在iF設計獎中，設計能否與品牌形象結合，是評分的一大重點。以發展無線藍芽設備和滑鼠產品代工起家的浩年，卻是本次台灣得獎廠商名單中，少數尚未發展自有品牌的中小型企業。今年能在德國的國際設計大獎中嶄露頭角，對於代工客戶多在歐洲的浩年而言，仍具有打開市場知名度的效果。

2004年，浩年的營收一年就從10億跳到30億元。雖然營業額呈現倍數成長，但微利時代帶給台灣科技代工廠的壓力，在浩年身上依舊清晰可見。

累積代工經驗，培養快速產品力

「現在在業界，大家都會互開玩笑說：PC就是Price below Cost（價格比成本還低）！」浩年總經理陳本健苦笑地說，現在跟大廠做生意，雙方在談判桌上第一件事，就是攤開零件成本表，來研究每一個零組件的成本，「他們要讓你賺多少，都算得很精準，想要在裡面多加一毛錢，都騙不了人的。」

設計，為浩年擺脫錙銖必較的談判桌，創造出更高的產品價值。「我們業績可以成長很大的原因，就是客戶來挑產品的時候，我們可以一次攤出10幾種模具讓他們挑，」陳本健很驕傲地說，浩年可以在同一個國家擁有很多代工客戶，而且每個產品外

迷你藍芽光學滑鼠 OPMP-2401

這款滑鼠不僅是要讓使用者放在桌上用，還能更輕易握在手中作會議簡報。曲面的外型設計，意圖讓使用者手握得更舒服，為了符合會議室中的使用情境，滑鼠的操作範圍可離電腦10公尺遠；同時，還附有紅外線雷射筆、網頁翻頁、多媒體音量控制等功能。



型絕不會一樣。

浩年的工業設計團隊才僅僅3個人，一個月卻可以設計出2~3款新產品，過去在市場累積的代工經驗，是培養出如此快速產品力的關鍵。

「我們對這個產業已經很熟了，也會從手機等產品去觀察市場流行趨勢，所以設計出的產品，幾乎都已經符合一般客戶的要求，」陳本健也指出，自己成立設計團隊，可以大幅節省金錢和時間的成本。

委外既慢又貴，不如自己來

去年之前，浩年產品的工業設計工作都委外設計，不僅花費頗鉅，在時效上也打了不少折扣。浩年就曾經請一家美國工業設計公司設計一組滑鼠和鍵盤組，光外型設計費就花了將近150萬。「他們設計師的陣容就像聯合國一樣，設計出來的產品很漂亮，但是又慢又貴，實在划不來，」陳本健說。

浩年研發部工業設計課課長張永澤，過去也曾是與浩年合作多年的委外工業設計師之一。比起以

迷你藍芽光學滑鼠 BTM-5961

這款則是以需要方便外出攜帶，並搭配筆記型電腦使用的商務人士作為設計的出發點。除了結合藍芽無線傳輸的技術，充電接受器也是一個的全新概念，滑鼠只要放在接受器上，就可以重新充電。另外，滑鼠外型以流星作為設計意象，來符合攜帶性和快速傳輸的產品訴求。



前，更直接接觸到代工客戶的設計需求，張永澤就深深感受到：台灣中小企業發展工業設計，要同時兼顧代工訂單和

創新，真的不容易。

「代工廠都有接單的壓力，因此常會覺得客戶想法永遠都是對的，自己設計的想法也就常被客戶牽著走；在這樣的環境下，工業設計要走出自我的風格，實在有點困難！」張永澤說。

浩年也在試圖幫設計找出不同的路。目前浩年的做法是：先由工業設計團隊設計出外觀，並與機構部門討論量產可行性之後，再拿給客戶挑選。「這樣，客戶才會以我們的設計為主；但是，要做出這樣的經營模式，一定要公司給工業設計很大的空間和信心才行，」張永澤說。

從營收表現和國際大獎的雙重肯定，證明浩年以設計帶頭的產品力，已經在這場科技業的明日創意戰中，打下漂亮的第一仗。



水越設計 **D e s i g n**

獨立設計公司點子多， 不輸in house

文－郭芷婷 攝影－邱如仁

ID小檔案

成立時間：11年
團隊人數：5人



2005年，台灣共有8家廠商獲得素有工業設計「奧斯卡」的德國iF設計獎，除了一般耳熟能詳的BenQ、華碩等幾大企業設計團隊之外，今年的得獎設計團隊名單中，還擠進了一個新面孔——水越設計。

水越設計幫掌寶移動所設計的MP4多媒體隨身播放器DP7010，第一次參賽就一舉獲得德國iF設計獎、美國CES產品創新獎，與台灣精品獎三項大獎。最特別的，水越設計也是台灣今年獲得德國iF設計獎的產品設計團隊中，唯一一家非in-house（依附於企業內部）的獨立設計公司。

「Design House最大的好處，是可以接收更多不同的刺激，」水越負責人周育如認為，企業內部的設計團隊，固然在產品設計的調性上比較能掌握一

致，但由於長時間都幫同一家企業產品做設計，對於設計師而言反而是種侷限。反觀獨立設計公司，接觸的企業、產品層面和產品種類都較為廣闊，「思考模式和能提供的解決方案、策略反而能更活躍，與時代潮流也較能銜接，」周育如說。

事實上，這次與水越設計合作的掌寶移動科技，正是看中水越設計在經驗與視野上的多元性。

揮灑「發散式」、「多元化」創意

「我們原本對產品的設計，比較類似台灣傳統IT公司的做法，」掌寶移動行銷部經理駱佳鴻表示，但對主要銷售市場的歐洲客戶而言，原有的設計不論在配色或外觀上並不吃香。因此，水越設計團隊留德、英、法的人才，加上幫羅技電子、



掌寶移動 DP 7010 MP4 多媒體播放器

功能著重於多媒體播放，雖然有八合一的機能，但簡潔，是最重要的共識與設計理念。運用「減法設計」，所有的功能按鍵與插座接孔，潔淨地收斂在機體的邊上，此外，「彎角的部分運用圓弧與直線交錯的設計、背面防滑設計捨棄光滑凹面改採霧面防滑條，」主要設計師王志仁表示，都是減低厚重感並且增加掌握性的元素。

EPSON、
積家錶（Jaeger
LeCoultre）、海瑞·溫斯頓珠
寶（Harry Winston）等歐美科技與非
科技廠商設計的經驗，成為掌寶在產品工業
設計改造上的推手。

「好的設計，是與企業客戶充分溝通之下合作的產物，」周育如說。而除了從企業文化、策略、經理人理念充分了解企業客戶本身的特質，作為產品設計的基礎之外，「回歸追溯該產品原始的本質，從感性下手，可以激盪出更多創意，」更是水越團隊做設計的基本理念。

走進水越設計的會議室，映入眼簾的，是貼滿一張張藍色的便利貼紙的透明落地窗，隨著窗外陽光灑落，在地面形成一塊塊不規則排列的正方形方格影子。這數十張的便利貼，寫滿團隊針對新企劃的構思發想，再從這些不具名的元素裡拼湊發展設計的可能性，這就是水越設計團隊口中「發散式創意」的具體表現。

水越設計提供商業設計、產品設計、世界概念設計三大設計服務主軸，除了接收廠商外包的商業設計訂單之外，自己也有自創的文具產品設計品牌。2001年上市第一本自創品牌手記本「埃及手記本」，以17種不同的紙質和6種印刷技術、圖案概念的原創設計打開知名度，400本限量品上市一個月隨即銷售一空。除了台灣，也接到不少來自香港、日本、大陸的訂購，包括法國的百貨公司SAMARITAINE，都希望引進水越的商品。

除此之外，世界概念設計則是以如何增進生活質感與社會貢獻為主旨，將一些想法提出，再用設計提出解決方案。水越還在尋找合作夥伴的概念設

計，例如2008年奧運垃圾處理方案，運用大陸的地域性色彩，提供不同於其他地區的奧運面貌，並增加大陸的就業機會。

設計橫跨傳統產業與資訊科技

水越也幫EPSON設計廁所文化，「用大型雜誌的概念，讓EPSON企業內部的四個洗手間各有不同的主題發展，員工走入不同的洗手間可以看到不同的資訊。」周育如說。例如為了培養企業員工的創意與美感，水越在廁所的走道或是轉角設計大型看板，放置大型頂尖工業設計的圖像與說明，像是國際知名設計大師菲利浦·史塔克（Philips Starck）的椅子、燈飾，讓員工天天耳濡目染，產生新視野。

水越設計在設計領域跨及傳統產業與資訊科技產品、乃至於概念設計的多元化特性，實現周育如「在每個層面都可以看到水越設計的創意」與「設計無所不在」的理想。水越設計的設計團隊，更是積極樂在開發、激盪自己觸角無線延伸的創意概念。問及原因，「大概是我們太愛玩了吧？」周育如與水越團隊又是一陣大笑。

大師相對論

解開設計的
四種密碼

韓國的設計為什麼能夠竄起？其中包含了韓國什麼特質？台灣的設計有什麼機會？《e天下》專訪四位國內外的設計大師，包括：前韓國三星電子創新設計實驗室產品設計主席高登・布魯斯、德國西門子行動通訊設計長瓦特・麥茲協克、台灣首位受邀擔任德國iF設計獎評審的浩漢設計總經理陳文龍、連奪10項iF設計獎的明基「BenQ」數位時尚設計中心設計總監王千睿，請他們分享跨入設計競爭的新思維，以及對於亞洲設計現況的觀察。

整理－郭芷婷 攝影－邱如仁

設計運用感性訴求，為冰冷的科技產品與人性之間，搭起情感的橋樑。但是，真正成功的設計背後，其實不只是純粹的美學觀點。

當科技愈來愈感性，而設計愈來愈理性，我們如何從科技與設計中，探索更高的附加價值，並成功創造出品牌的獨特品味？

《e天下》專訪四位國內外的設計大師，包括前韓國三星電子創新設計實驗室產品設計主席、並曾為聯想、IBM、保持捷與西門子醫療公司擔任設計顧問的高登・布魯斯（Gordon Bruce），以及

德國西門子行動通訊設計長瓦特・麥茲協克（Walter Matuschek），他們分別分享對於亞洲現階段設計現況的觀察。

同時，台灣第一位受邀擔任德國iF設計獎評審的浩漢設計總經理陳文龍，與領導台灣備受矚目的品牌旗艦、此次在德國連奪10項iF設計獎的明基「BenQ」數位時尚設計中心設計總監王千睿，也都分享跨入設計競爭的新思維。（郭芷婷）

》高登·布魯斯：「設計師其實就像是策略家，幫助企業思考並建立風格與品牌，將獨特的精神與文化表達出來。」《

前三星產品設計主席高登·布魯斯

設計沒有好壞，只有適不適當

很多人常問我：「你曾走訪各國，能不能請你告訴我，我們在設計能力上的優劣，與他國有何不同？」

我認為大家根本不應該問這樣的問題。如果問了，就等於自己在自己面前放置了柵欄，為自己下了一個阻礙。因為這個問題產生的前提，就是根本不確定自己是否夠好。並沒有哪一國的設計一定比較好，或是誰的設計能力不如別人。設計沒有好壞，只有適不適當的問題。

設計需要考慮適當性，就像我們不會穿著燕尾服、戴著高帽子去賭場一樣，除非是故意要營造出娛樂的效果。

設計必須以產品要為使用者做什麼、什麼時候使用、在什麼場合使用為基礎來進行，否則設計就容易落入設



高登·布魯斯 (Gordon Bruce) 小檔案

- 高登·布魯斯設計創辦人
- 聯想設計顧問總監
- IBM/OSIM/保時捷設計公司/西門子醫療特約顧問
- 韓國三星電子創新設計實驗室產品設計主席

計過度的毛病。所有設計不夠或設計過度的產品，都是不適當的設計。

事實上，以台灣目前的表現，也不應該對自己的設計能力妄自菲薄。台灣產業要對自己的能力有信心，企業也要有自己的主張，在這樣的前提下做好該做的、能做的事情。如果確實達成，就能產生屬於台灣或企業獨特的美感、反映在產品上，這美感是來自於自己的文化與精神。

我在韓國三星電子創新設計實驗室擔任過3年的產品設計主席，體認出韓國非常特殊的文化與精神。韓國有將近2,300年的時間，都是在外國的佔領或管制下生存，從某種層面來看，韓國人是意志堅強的生存者（survivor），不服輸個性十分強烈。

生存者的強烈性格反映在韓國企業文化精神和操作上，他們企業的目標、生存的信念，很大的一部份就是要「打敗日本」。我常與合作的韓國人說：如果你一味地想追隨日本的腳步、因此超前日本，例如學習Sony如何設計產品，是不可能的。因為日本走在前端，不會往後看，不會顧忌追兵，他們只想著如何做自己、把最大的潛力發揮出來。所以，與其一心專注在要贏過某人、某國家的念頭，倒不如把這些需要長時間精力的投

資，花在開發培養屬於自己國家、企業精神的潛能。這也是唯一能夠獲勝的方法。

台灣在設計能力上有自己的優勢，中國人帝王輪替幾千年，開疆闢地，擁有包容不同民族的特性，全世界都公認中國人聰明又有智慧。台灣在這方面也承襲中國人的靈活、知變通，並混合古老中國文化的特質。加上台灣本身在南北文化上，具有很獨特的差異性，都是值得探究發揮的。

我去年12月在台灣主持一場工業設計研討會，要求參與者帶來自己心目中認為好的台灣產品設計。我很驚訝地發現，從他們所選擇的東西，就可以發覺台灣南部與北部人對於台灣價值的不同看法。

用設計去了解和呈現文化，是很迷人的事。設計是表達「你是什麼」，還有「你想要什麼」的最好方法。

我們不需要學習別人如何設計，而是得發展出自己的策略。設計師其實就像是策略家，幫助企業思考並建立風格與品牌，將獨特的精神與文化表達出來。設計師的思維應該學習看得更深遠，因為好的策略規劃，需要長短程並重，而且要懂得溝通與說服。



西門子行動通訊設計長瓦特·麥茲協克

設計師是當CEO最好的練習位置

我在工業設計有17年經驗，發現愈來愈多的設計犯抄襲的毛病。大家也許看到一些很不錯的品牌、成功製造出一些很不錯的產品，以

為這就是成功的定律，就照著別人的方式做。

這次我擔任光寶創新獎評審，的確發現不少設計師、甚至學生有相當不錯的設計專業能力，但

》 瓦特·麥茲協克：「傑出的工業設計師必須創造出產品個性，
讓消費者從中認識產品風格。」 《

也發現很多作品太過相像，甚至可以從這些作品看到我曾在美國或歐洲看過的產品的影子。

我認為工業設計師在設計每個產品之前，都必須先思考這項设计的背景、思考究竟什麼影響了這設計，然後才開始去做構圖、構思。有這些步驟，做出來的設計才不會沒有自己的特色。

成功的工業設計師必須創造出產品的個性，消費者才能夠從這些個性特徵，形成對產品的風格認知。就像我的個性可以從我如何說話、如何穿衣、或其他舉手投足等小細節，形成我的風格。但這些風格並不一定代表時尚、不一定是現在流行的事物。我並不是走在時尚尖端的人，沒有花俏別緻的打扮，但是我卻真實地擁有自己的獨特風格，這樣的風格才能真實地代表自己的精神。

設計師要找到產品的精神，要了解產品使用者的特



瓦特·麥茲協克 (Walter Matuschek) 小檔案

- 德國西門子行動通訊設計長
- 德國Busse Design產品開發部總經理

質，然後發展對使用者特質有意義的設計，並且讓設計能夠被看到、被體會。

這也是設計能夠建立起品牌關係的原因。我們觀察目前幾大品牌，會發現這些品牌的產品都能自然地反映出該品牌的願景。所以，不同的企業即便在同種類的產品上，也會呈現不一樣的企業識別。設計可以讓企業的價值、策略、文化，從產品的外部呈現，當產品放置在展示架上的時候，使用者就可以清楚地體會。

我認為設計是天賦，就像不是每個人都能唱歌劇、或是像舒馬克能夠成為法拉利車神一樣。優秀設計師具有基本特質，包括能去觀察不同的結構、發掘不同的材質，並且從中體會不同的感受。這些需要天賦，或要經過非常長久的教育以及環境的薰陶。因此，設計其實是很挑戰的工作，尤其在現在這樣的環境中，工業設計師背負的使命與所受的壓力越來越大。不過真正有潛力

的設計師，設計就像是呼吸一樣自在。

工業設計師所須具備的另一個特質，是寬宏與善於溝通。工業設計師什麼都要懂一點，因為要設計一個產品，並不是自己關在工作室裡面而已。我們必須要跟工程團隊、市場行銷人員、產品部門或企業的管理階層討論，幾乎要和企業裡所有的人溝通，這是趨勢，也是工業設計師要面臨的挑戰。

要成為好的設計師，現在變成要在各方面都得懂得更多，必須要站出來從更多觀點來看事情。此外，設計師也必須像CEO看得深遠，就像策略的規劃要長短程一起一樣。這其實有點類似是CEO做的事情，CEO要控管好整個公司，也是要與各部門的團隊做妥善溝通、規劃未來。所以我常開玩笑，工業設計師就是當CEO最好的練習位置。



》王千睿：「工業設計團隊在企業中的地位已經大幅往前挪移，必須肩負起為企業找尋機會點的重任，。」《

明碁數位時尚設計中心設計總監王千睿

得獎之後，挑戰才正要開始

台灣在這次iF工業設計獎的得獎件數增加了一倍，的確很值得鼓舞；但是，還沒有成為穩定的現象，還沒辦法看出台灣的設計實力是不是穩定提昇。如果我們明年獲獎也能夠同樣成長，才能說台灣的設計產業漸趨成熟；如果再加

上沒有參賽的產品也都能維持一定的設計水平，那台灣廠商的設計就進入另個層次，改變台灣設計在國際上的地位，要不然就只是曇花一現。好比作家不能光以一本暢銷書就定位他是一位好作家，而是要看能否經常維持在一定水平以上。

不過，台灣的大環境的確在改變，挑戰也正要開始，韓國的廠商如三星、LG都開始關注台灣的表現。前兩年韓國廠商的成績很好，所以壓力還沒有這麼大，但現在韓國廠商漸漸發現他們的對手不再只是Sony、蘋果等這些歐美大廠，台灣也開始從後面追趕，韓國廠商的壓力愈來愈大，我相信他們一定會趕快加緊腳步往前。

面對設計，台灣的企業要有認知，一味照著目前得獎的產品趨勢前進不一定是對的，不同的品牌有不同的特質，不同特質反映在設計上就會呈現不同調性。

我們無法光就得獎的作品去斷言未來設計的趨勢，因為每個品牌的產品風格不盡相同。如果要大致歸納趨勢，現在的設計趨勢是「簡約」，大部份設計到了某個層次後，就會朝向簡約。但是要偏向哪一種簡約？那就看每個品牌之間的不同點。設計其實要跟品牌有很緊密的連結，才會有很好的作品產生。

此外，設計團隊在企業內的定位已經有很大的改變。以往大家認為工業設計只是做外觀




王千睿小檔案

- 明基數位時尚設計中心設計總監
- 宏碁集團工業設計規劃主管
- 德國保時捷車體設計師

造型，但以明基本身而言，工業設計在組織架構中已經不處在研發後端，地位移到很前端。工業設計團隊必須要從市場調查開始，分析使用者行為、使用者特徵等，試圖尋找機會點和問題點，然後再從問題點提供解決方案，甚至去垂直整合整個公司的資源。

在明基，工業設計師主導哪些提案要進行，然後研發與工程的團隊再開始加入商討對策，針對限制與條件做設計調整。

也因為角色的轉換，現在產業界對於工業設計師的要求也更多，包括工業設計師必須從前端了解到後端，從市場的概念到製造等都要有自己的想法，即便純粹在造型上，設計師也要去了解不同目標族群的美感經驗。現在的產品已經不再只是用品，而是一種生活方式與品味的象徵。加上不同的族群有不同的品味與生活型態，如何去符合目標族群的需求，達到消費者跟商品之間的情感共鳴，是工業設計很重要的議題與挑戰。 

》陳文龍：「卓越的設計公司不像餐廳，端出幾道菜成為制式菜單，《客戶來就照著點選，而是按照客戶的不同口味量身調配。」

浩漢設計總經理陳文龍

樂見外包體系愈趨成熟

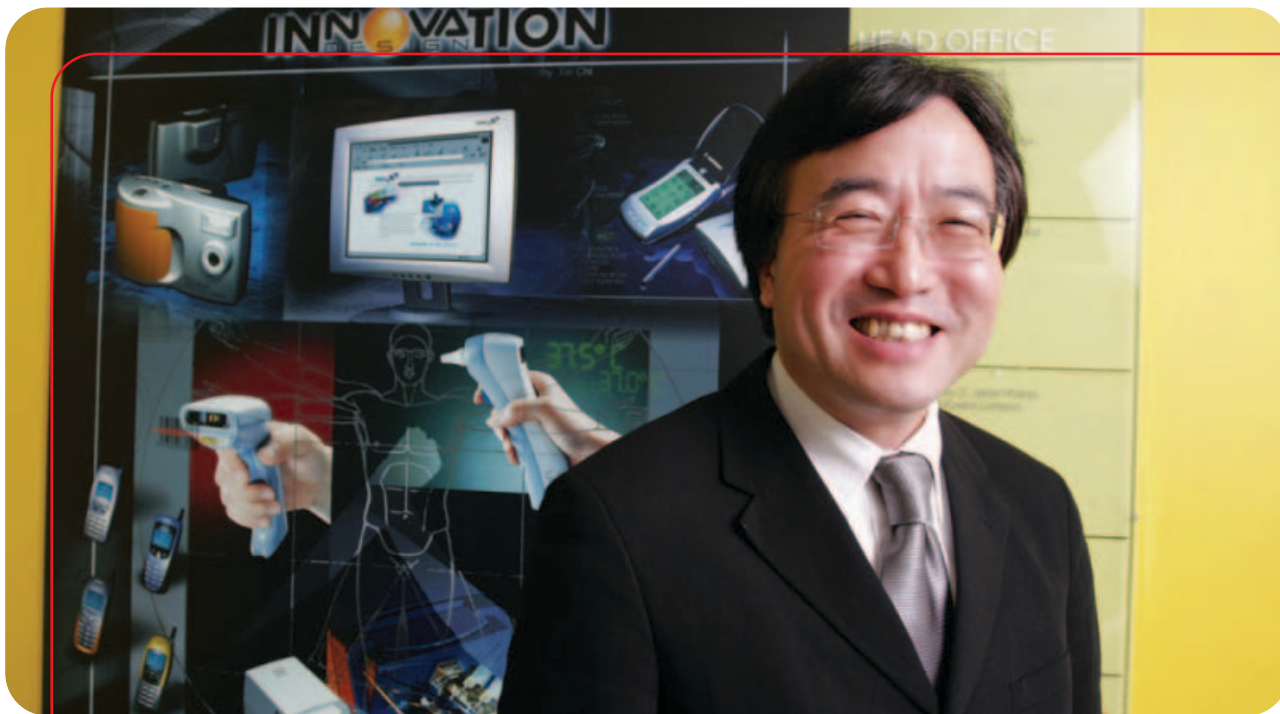
這一次擔任德國iF獎評審，發現3C電子產品類別獲獎的廠商大部分都來自於亞洲國家，包括日本、韓國與台灣，台灣廠商是在MP3播放器、筆記型電腦或PDA等項目獲獎。這與目前全世界產業的改變有很大的關聯。3C消費性電子產品在近年來愈來愈重要，亞洲等國家在這項領域具有天時地利的優勢。台灣與亞洲其他國家最初因製造跨入3C，從多年ODM的經驗慢慢地走出設計，這是我們切入3C設計的重要關鍵。

台灣從1988年開始全面推動工業設計的能力，15年後將發展方向與策略改成「文化創意產業」。如果將設計創新與國家競爭力相連，必然會涉及到文化的層次。產品設計除了強調一般的

內涵，如果可以將自己擁有的文化特質轉換成產品的設計特色，將會是個別地區與廠商所不容易去取代的特色。

以整體產業架構而言，設計產業的體系包括：在企業內部的in house設計團隊，與獨立的設計公司兩種。在設計成熟的國家，是這兩個體系都健全，不會偏重任何一方。

在日本有一個笑話，如果你走在東京六本木的街上撞到一個人，問他是做什麼的，他會回答設計師。日本幾家大企業，例如Sony、日產、本田，一年可能用200多位設計師，有些可能做一段時間退休，或自己開設計公司，但是同時還是會為大企業做設計。這個現象在韓國也是逐漸發



陳文龍小檔案

- 浩漢產品設計公司總經理
- 青島宙慶工業設計公司總經理
- 日本東武集團Design-Today顧問
- 原台灣工業設計協會理事長

生。這才是一個健全的發展體系，我們應該樂見外包體系愈趨成熟。

設計是根據需求而做，設計公司鑒於客戶的要求、口味與策略的不同，必須做出調整。卓越的設計公司不是像餐廳，端出幾道菜成為制式菜單，客戶來就照著點選，而是按照客戶的不同口味量身調配，要了解客戶是喜歡鹹的還是甜的？偏愛辣的還是酸的？有多少預算？設計公司要先得到這些輸入，才能夠有輸出。這是全球設計團隊一致的流程，唯一不一樣的是獨立設計公司所得到的輸入比企業內的設計團隊多元，因為他們可能今天做手機、明天做家電。企業將設計外包給獨立設計公司，最主要就是希望設計公司給企業不同的觀點和刺激。

愈來愈多歐美廠商開始將設計也外包給亞洲國家。往好的方面看，這代表台灣具有這能力，成為世界應用的資源。但是台灣是否能夠藉此升級？還要看台灣的品牌廠商或是要轉型做品牌的廠商能不能掌握時機、妥善操作。

此外，我們除了被歐美廠商應用，能不能將這樣的資源反過來做我們自己的東西？好比我們把在國際成功的中國導演與演員們集合回來拍電影，是否保證一定拍出全世界大賣、獲獎的電影？這不是潑台灣廠商冷水，而是要了解形成成熟的環境需要時間、要累積，包括生活、教育、企業、國家整體的素養都要提升，需要時間潛移默化。歐洲花了100年，日本花了50年才有今天的成績，我們才剛起步不到20年。





生活的充實與否，是由自己決定的。
如果自己的快樂必須經由他人的認可，
等於是將自己的人生價值聽任他人褒貶。

林富元（矽谷知名科技投資家）

從一部電影說起

最近讀到一篇關於歐洲企業人士為什麼不快樂的問卷調查，前兩名是：一、在工作場所長期未得重視，未能充分發揮，長久的遠離理想，累積成最大的鬱悶不樂根源。二、人際關

係不順，感覺受人誤解或遭人輕視，意見不合，或政治鬥爭。

我不曉得這份問卷的問題是怎麼問、抽樣是怎麼來的，但我相信這樣的結果，表達出了企業人士在內心中普遍受害的兩大禍根。當一個人長久以來無法發揮自己的價值，又無法獲得周遭眾人的重視時，他必然在不知不覺間日漸遭受內心侵蝕，終至沮喪鬱悶。

其實，解鈴還需繫鈴人。所有來自工作上的挫折感與不得志，最好的解決方法還是要從工作上著手。如果不能在工作上取得某種程度的歸屬感與成就感，終究無法真正快樂滿足。

人生好壞是可以選擇的

2002年有一部由女星安潔麗娜裘莉（Angelina Jolie）主演的電影「Life or something like it」，此處不討論它的好壞，但想從電影中的主題，延伸探討解決工作

上與人際間的挫折感方案。

電影中的女主角是一位充滿野心的電視播音員，但她對現況非常不滿，一心想要進軍全國電視網，成為第一把交椅。有一天，她奉派採訪一位號稱「先知」的街頭流浪人，當她以輕蔑的語氣採訪這位先知時，對方提供了幾項預言，她都以譏諷的方式在觀眾面前嘲笑這些預測。忽然，先知在她耳旁說，她下週四會離開人間。她雖然感到混身不自在，但仍一笑置之。

不料，後來先知的預言逐一靈驗。棒球賽結果按照先知所預估的出現跌破眼鏡的結果，天氣也按照先知所預估出現反常現象，他甚至準確地預報了何時何地會有地震。女播音員這下可慌了。

她嚇壞之餘，從初期的否認、到逐漸感到無奈，過去追求成功的意志力瞬間瓦解。她想，自己的生命只剩下幾天，便躲在家中自暴自棄。頹喪的她，在這時候

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。

回頭去找原本互有心結的姊姊，並探望許久被忽略的年老父親，才發現，原來連家人與她都有那麼大的隔閡與誤解。她忽然間感覺，原來自己在他人眼中是這般沒有價值。

這時，她的好友真誠地告訴她：「縱使先知真的看到你未來的路程，他所看到的，也只是順著妳一路走來的方法，而看到妳的未來終點；也就是說，他看到的，是老的妳、是一向的妳，所以先知看到你沿著那條路程走下去的終局。也許妳可以做一些改變，選擇走一些不同的路，說不定結果與終點就會有所不同。」

這番話提醒了女播音員。一方面，她痛定思痛地想，如果她真走了，那麼走以前她要完成一些以往該做而未做的事；另一方面，她以為自己即將離開人間，所以那陣子一切生活與工作內容都回到了自己真正的本意與本質，不再只一心想成名。

就在這樣的心態下，她體會到自己與姊姊的感情，兩人喜極而泣。她的父親拿出多年來因為見不到她，而將所有女播音員的節目錄影的紀錄，更讓她感動不已。她更發現，原來一直幫助她渡過難關的朋友，跟自己是如此

深愛。

此時，公司昇遷她為紐約的國家級播音員。她一方面高興於自己找回了親情與自己，另一方面也高興事業的高峰似乎也得到了。但是，她要離開這個剛剛才找回價值的故鄉？還是遠走高飛去追逐偉大的新事業？

幾番掙扎之後，她在星期四決定自己要回到故鄉，與家人、愛人長相廝守。當她離開那迷人的新工作時，街頭發生了意外，她雖遭到波及，卻僅受輕傷。先知一連串的預言，終於在她做了徹底改變之後破解了。

歸屬感與成就感

佛洛伊德說：「我經常向外尋找力量與信心，希望從我身外找到，但結果力量與信心都來自我體內，它一直都在我體內的。」要突破在工作場所長期未得重視及人際關係不順，就從調整自己「歸屬感」與「成就感」開始。


為什麼這樣說呢？為什麼不強調要去跟阻礙你或看輕你的人鬥爭抗衡？為什麼不建議去設法征服群眾，去改變他們來接受尊敬你？理由很簡單，工作與人際是你生活的一部份，也都牽涉到他人；如果你還沉迷於「自己有偉

大力量可以改變周遭人」的迷思，你可能要先醒過來。

魔由心生。在工作場所長期未得重視及人際關係不順，有絕大部份來自於自己的錯誤期盼與過度自疑，但也確實有不少發生於與他人配合或互動的失調。不管是起自於自己或他人的心魔，有兩個最基本最簡單的破解絕招，就是「和氣生財」與「獨特價值」。要懂得用自己的獨特價值，突破在職場未得重視的困局，並用和氣生財的心態，來克服人際關係的不順利。如此，才能讓自己成為最好的生活大師。

一位最好的生活大師，在生活與工作中應該具有以下五大特徵：

1. 免於恐懼地生活與工作。
2. 合乎自我本性本質，有所適當發揮。
3. 對內對外平衡。
4. 生活與工作方圓內有一些基本的親人朋友。
5. 簡單。

生活的充實與否，是由自己決定的。如果自己的快樂必須經由他人的認可，等於是將自己的人生價值聽任他人褒貶。最好的生活大師，要抓住這五大特徵，你將會比過去快樂充實許多。 

(專欄作家言論不代表本刊立場)



Blog號稱具有革掉傳統媒體老命的力量，依靠的是全天下網友書寫文章所形成的草根力量，然而這股力量卻要命的變成網路公司的「經營成本」。一個預算上受到限制的服務，能夠發揮力量到多大的極限？

黃彥達（「數位之牆」創辦人）

走出Blog熱潮的迷霧

有一種網路服務，讓你可以發表個人的意見上去，包含文字和圖片，發表過的文章還可以依照自己的想法來分類，讀者看過你的文章後還可以留下評論意見。除此之外，你想改變網頁的顏色外觀也沒行。

如果你的文章中有提到別人的文章，就可以利用某種網站功能，發出訊息通知對方的系統，這兩篇文章之間會自動建立連結，因此讀者可以更方便的看到

相關的文章。

此外，由於讀者並不一定會經常來看你的文章，因此這種服務還提供了訂閱功能。只要使用某種軟體，讀者就可以設定時間定期到這個網站上抓取最新的文章下來。

類似的服務在過去5年間網路上到處都是，網站功能可能略有強弱差異，例如有的不能自動連結文章，有的不能貼圖片，有的不提供訂閱功能，有的不能隨意更換網頁的外觀等。

這種在過去被稱為社群網站的服務有著各種變形，例如許多入口網站都有提供的「個人網頁」、「家族」、「個人電子報」、「個人新聞台」等。同樣都是上去申請一個帳號就可以開始寫東西，發表意見。

現在這類服務有了時髦的新名詞：Blog。由於被認為具有劃時代意義，因此成為報章雜誌追逐的焦點。各大網站開始提供這個被稱為Blog，然而卻說不太上有什麼新意的服務，以顯示自己跟

得上時代。

經營者觀點：必要之惡

Blog剛在台灣出現時，著實讓網路經營者感到困惑。這東西很熱門，連比爾蓋茲（Bill Gates）都跳下來說這東西重要。但如果從經營面來看（主要是成本與獲利模式），卻看不出跟過去的社群類型網站有何不同。

不過，網站經營者很快就知道怎麼處理Blog這個東西。如果獲利模式跟過去的社群網站一樣完全沒指望，那就提供Blog服務吧。反正以前的聊天室討論區以及個人電子報，賠錢都在做了不是嗎？

但是，只要在職場上工作過的人應該都會明白什麼叫做「資源的排擠效應」。Blog之類賺不了錢的社群服務成為必要之惡，經營者很自然的會想限制這個東西的成本預算，把資源拿去做其他能更賺錢的生意。

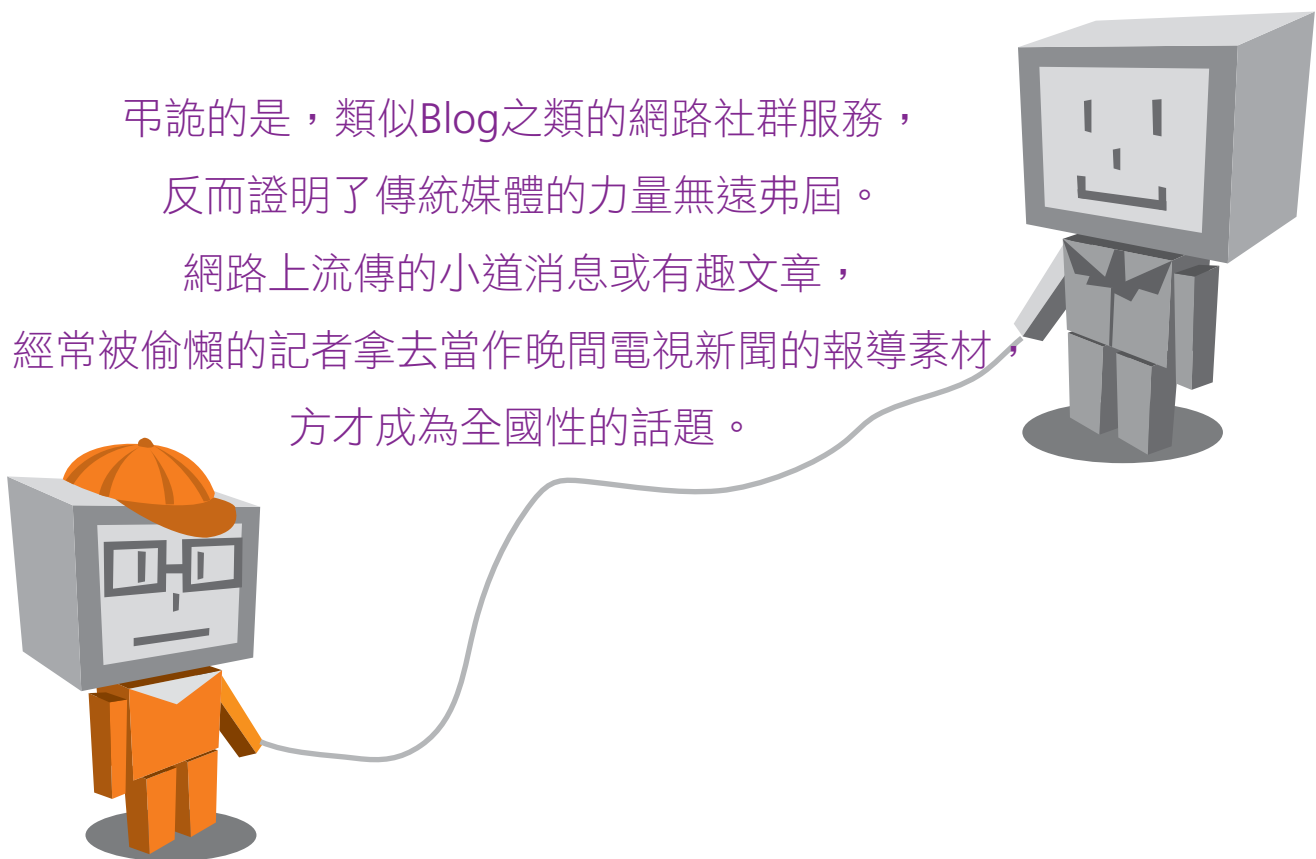
因此在網路公司中，管理社群類型網站的人力編制永遠是最吃

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。



弔詭的是，類似Blog之類的網路社群服務，

反而證明了傳統媒體的力量無遠弗屆。

網路上流傳的小道消息或有趣文章，

經常被偷懶的記者拿去當作晚間電視新聞的報導素材，

方才成為全國性的話題。

緊的。這群管理者也拿不到什麼資源，例如舉辦活動、廣告預算，甚至是內部的研發人力（需要工程師開發新功能）等等。

Blog號稱具有革掉傳統媒體老命的力量，依靠的是全天下網友書寫文章所形成的草根力量，然而這股力量卻要命的變成網路公司的「經營成本」。一個預算上受到限制的服務，能夠發揮力量到多大的極限？

可預見Blog會繼續壯大，然而，它愈越壯大，經營者就愈頭痛。到最後，似乎只有微軟這種超級有錢的公司可以負擔。在我們討論Blog的媒體本質之前，誰來解決這種因資本主義而起的「勞資雙方」緊張關係？

媒體觀點：Blog是分眾媒體

Blog最讓人津津樂道的是，它脫離了主流媒體的掌握，直接反應最真實的社會聲音。以往的媒體受到政治勢力以及商業勢力的左右，往往在報導上已經預設立場，而來自各界網友的網路文章並不受羈絆。

然而，弔詭的是，類似Blog之類的網路社群服務，反而證明了傳統媒體的力量無遠弗屆。網路上流傳的小道消息或有趣文章，經常被偷懶的記者拿去當作晚間電視新聞的報導素材，方才成為全國性的話題。

如果能看透Blog的本質其實是分眾媒體，就知道要以Blog來與傳統媒體抗衡的想法不切實際。

現在就算傳統媒體也已走入分眾年代，那個假想敵「傳統大媒體」早已不存在。Blog揮刀的對象是個空虛的幻影。

為什麼說Blog是分眾媒體？以前電視台只有少數記者寫新聞，現在的Blog有成千的網友在寫。然而「人人有話講」的年代，同時間意味著「人人都聽不到別人在講什麼」。這種媒體無法形成主流意見。到最後，每個人都只能選擇自己想看的，自己愛看的來看，分眾自然會快速形成，比傳統媒體還快。筆者曾經比喻過，網路社群就是「一群性質相同的人，彼此互相取暖」。

（專欄作家言論不代表本刊立場）

台灣小鋼砲 如何勇奪世界冠軍？

撰文－熊毅晰 設計－江孟達



你可知道，誰是全球最大的嬰兒車製造商？誰是全球最大的螺絲、螺帽供應商？
世界上最大的號碼鎖、遙控模型飛機、高階折疊腳踏車製造商，又是誰？
答案是，台灣小鋼砲。

《e天下》經過長期籌劃，實地走訪散佈在台灣北中南各鄉野城鎮，
這些具有超強馬力和優異性能的世界冠軍，直擊它們如何創新研發、奇效行銷，
在全球詭譎多變的大環境中，順利切入利基市場，擊敗日、德等先進國家。

這些默默耕耘的台灣奇蹟，
為亟思轉型、積極挑戰全球市場的台灣產業界，上了寶貴的一課。



你知道台灣有哪些公司的產品是世界第一？在全世界，每4台筆記型電腦，就有1台是廣達做的；每3片主機板，就有1片來自華碩；每5台電動代步車，就有一台是必翔出產。

以自有品牌捷安特（Giant）名聞全球的巨大機械，平均每天可以做出超過1萬5,000台自行車。而幫Levi's、Lee等知名品牌代工的年興紡織，平均一天更可縫製出10萬條牛仔褲。

但除了這些讓你耳熟能詳的世界第一名大企業外，還有許多擁有台灣血統的世界級「小鋼砲」企業，是你可能不知道的。

位於台北市內湖科技園區內的明門實業，是世界最大的嬰兒車製造商，它的客戶主要是北美最大的嬰兒用品品牌Graco。

在台北縣中和老舊的中山工業區內，藏著一家全球最大的號碼鎖製造商競泰實業，毫不起眼的外觀，讓人很難想像世界第一大旅行箱品牌新秀麗（Samsonite）的鎖，幾乎都來自這裡。

而在桃園新屋永安鄉，有一家太平洋自行車公司，是全球最大的高階摺疊車開發中心。被許多專業腳踏車迷形容為「自行車界Mini和金龜車傳奇車種」的高階摺疊車品牌Birdy，所有的產品都是由太平洋開發、製造。

接著來到台中市工業區，有好幾家在世界稱霸的中小企業立足於此。例如在遙控模型直昇機領域，雷虎科技的自有品牌「Thunder Tiger」，就是全球所有遙控模型玩家的首選。

在雷虎隔壁，上銀科技的自有品牌「Hiwin」滾珠螺桿，則是在全球航太產業，以及醫療設備如人工授精機、病床領域中，被使用得最多。

而隔上銀和雷虎僅幾條街距離的鑽全實業，則是一家在全球手工具機領域最知名的代工廠，尤其是每個裝潢工人工作時，都要用到的氣動打釘槍，全世界平均每5台，就有一台是鑽全生產。

繼續往南走。在以出產釋迦聞名的台南縣歸仁鄉，一家已有30年歷史的三星科技，創辦人是民國70年代，台灣最出名的發明大王李淵河。自從他以低成本研發出螺帽成形機後，三星不久後也成為全球最大的螺帽供應商。

有螺絲母（螺帽），就不能沒有螺絲公（螺絲）。位於高雄岡山的春雨工廠公司，不僅是全世界最大的螺絲供應商，也因成立歷史最悠久，南台灣20多家大小螺絲工廠的創辦人，也大多是從春雨出來創業。

台灣小鋼砲，拚世界第一才能活

這些散落在台灣鄉野間的企業，沒有玻璃帷幕廠房，取而代之的大多是鐵皮屋頂。它們在台灣也沒有響亮的名聲，其中幾家甚至連首度公開發行上市（IPO）都沒有，卻都有奪下世界第一的本事。簡單來說，它們就像一輛外型低調內斂，但引擎蓋下卻藏有超級性能的「小鋼砲」。

小鋼砲，是汽車界對擁有大馬力和優異性能的小型掀背車，專屬的暱稱。例如今年推出剛好滿



25週年的福斯（VW）Golf GTI車款，正是當代小鋼砲的最佳代言人。沒有跑車誇張的流線造形，外觀甚至可用樸實來形容的GTI，引擎蓋下卻藏有180匹最大馬力，0~100公里加速只要7.9秒，最高時速可達222公里。

世界第一的台灣中小企業，具備小鋼砲精神。「**台灣的競爭力，主要就是來自具備小鋼砲精神的中小企業，**」因為大兒子喜歡玩車，對小鋼砲精神很瞭解的中華智融集團董事長施振榮說。

但施振榮補充，現在的小鋼砲，正處於升級改款的關鍵時刻。「**要怎樣順利轉型成『新版小鋼砲』，是台灣中小企業最大的挑戰，**」他認為，面對產業劇烈變遷及全球化的大環境，如何延伸競爭力，是所有已成為世界第一，或準備登上世界第一的台灣企業，最重要的課題。

英雄造時勢的時代來臨

時勢創造英雄的時代過去了，現在是英雄創造時勢的時代。以自行車產業為例，1980年代，台灣的自行車出口量超越日本，成為全球第一的自行車生產地。但好景不長，1991年，中國大陸的自行車出口數量超過台灣，10年後2001年，中國大陸的自行車出口金額也迎頭趕上台灣，「自行車王國」的桂冠正式移交海峽對岸。

全球華人競爭力基金會董事長石

世界第一的台灣企業英雄榜

公司名稱	世界第一產品	附註
三星科技	鋼鐵螺帽	自有品牌
上銀科技	醫療用滾珠螺桿	自有品牌
大立光電	相機塑膠鏡片	代工
中環	光碟片	自有品牌兼代工
太平洋自行車	高階自行車開發	自有品牌兼代工
日月光	封裝與測試服務	代工
台達電	交換式電源供應器	代工
台積電	晶圓代工	代工
巨大機械	自行車	自有品牌兼代工
必翔實業	電動代步車	自有品牌
光群雷射	雷射防偽標籤	自有品牌
光磊科技	LED晶粒	代工
年興紡織	牛仔褲	代工
宏廣	動畫製作	代工
亞洲光學	相機鏡頭組	代工
奇美實業	ABS樹脂	自有品牌
明門實業	嬰兒車	自有品牌兼代工
明基電通	掃描器	自有品牌
南亞印刷電路板	印刷電路板	代工
南亞塑膠	聚酯纖維製品	自有品牌
建準電機	微型風扇馬達	自有品牌
春雨	鋼鐵螺絲	自有品牌
桂盟鍊條	自行車鍊條	代工
勝德國際	電源保護器	自有品牌
復盛	高爾夫球桿頭	代工
普立爾	自動雙眼相機	代工
華碩電腦	主機板	自有品牌兼代工
雷虎科技	遙控模型直昇機	自有品牌
廣達電腦	筆記型電腦	代工
德林	義肢	自有品牌
聯發科	光碟機播放晶片	自有品牌
關中	戶外烤肉爐	自有品牌兼代工
寶成	運動鞋	代工
競泰實業	號碼鎖	自有品牌
鑽全實業	氣動打釘槍	代工

滋宜觀察，過去台灣中小企業還可以依賴產業的群聚力量順水推舟，但在競爭對手的產業力量更大的情況下，企業得靠本身競爭力直接跳上第一線，考驗以一擋百能力的時代已經來臨。

十年河東，十年河西，台灣正面臨一場空前的「世界第一保衛戰」。幾個過去台灣第一的產業，如雨傘、球鞋、塑化原料，到自行車，現在都已經被大陸趕上。而正要替台灣在未來掙得世界第一的IC設計、晶圓製造、TFT LCD面板等產業，儘管台灣的奪旗手已趴在船頭準備就緒，但龐大的內需市場，就像幫中國大陸這艘龍舟裝上推進引擎，領先的台灣能否順利奪標，變得充滿未知數。

「台灣自行車業必須走向『精品化』，」在今年3月初舉辦的台北國際自行車展期間，巨大董事長劉金標不斷透過媒體振臂疾呼，儘管去年才以570萬台的年產量榮登全球自行車第一大廠的位置，他卻說，打破低價的量產思維，提升品牌附加價值，是台灣製造業要保持世界第一的首要之務。

劉金標對未來的定位，印證石滋宜的觀察。他說，目前在世界上「叫我第一名」的小鋼砲企業，大多都已開始往量少質精多樣化的高附加價值領域發展。

而根據《e天下》深入台灣北中南各地，拜訪目前居於世界第一的各家小鋼砲後，發現要在21世紀成為世界第一，不論高科技，或傳統產業，都

擁有創新研發的科技血液，眾家小鋼砲無論在過去和未來，在這方面都砲口一致。

以下就是《e天下》實地走訪在台灣拿下世界第一的小鋼砲企業後，整理出來的小鋼砲法則：

小鋼砲法則 1 創新研發的科技血液

上銀科技靠著對技術的堅持，能夠和難纏的日本對手平起平坐。前年，華映向三菱（Mitsubishi）集團旗下轉投資做機器設備的OHT公司，採購一批生產電漿電視的設備，但因當時遇到TFT景氣谷底，華映向OHT開出的價格條件讓OHT很難為。

因為生產電漿電視的設備需要相當高的精密技術，而且不是一家公司就可以獨立開發完成，導致華映開出的價格條件讓OHT在日本當地，根本找不到願意與它合作開發的夥伴。於是OHT找上台灣的上銀。

在合作期間，OHT還刻意不讓同在日本的上銀和華映工程師見面。因為，OHT一方面擔心一旦華映知道台灣的上銀有能力開發設備，將來華映的訂單可能會流向上銀，另一方面，OHT也怕華映懷疑台灣廠商的技術水準，因為，上銀科技董事長卓永財說，華映過去在採購滾珠螺桿和線性滑軌等關鍵零組件時，都指名要日本貨。

但OHT怎麼也料想不到，它的苦心安排，竟在最後時刻「破局」。因為開發完成的設備在裝船

全球每4台筆記型電腦，就有1台是廣達做的

$\frac{1}{4}$

時泡水，運到台灣後立刻需要維修，此時，扮演系統整合角色的OHT只好向上銀求救，上銀的工程師這才直接進到華映廠房內維修，「當時華映的人看到來維修的是台灣人，都在問我們是哪一家公司的，」卓永財得意地說。

「我一直不知道你們有能力做這麼高精密的機器，」後來大同執行副總林郭文豔，在一次遇到卓永財時，也很驚訝地向卓永財表示。

「所以台灣做專業零組件的，非常非常可憐，」卓永財說，上銀從創業以來就一直在技術研發上下苦功，還不惜斥資在德國、日本、俄羅斯等地

如何繼續保持低調，似乎也是卓永財未來要面臨的一大挑戰。

小鋼砲法則 2 創意結合行銷造就世界第一

創意為王時代來臨。以一年可以生產1,300萬個號碼鎖的競泰實業為例，雖然從事的鎖具產品是傳統五金業，而且主力產品號碼鎖，又經常附屬在旅行箱等其他產品裡面，但在平凡產品中注入不平凡的創意，也是具有國外航太學博士學位的競泰董事長林中寬，能夠躍上世界第一的關鍵。

以捷安特名聞全球的**巨大機械**，平均每天可做出 **15,000** 台自行車；

幫Levi's、Lee代工的**年興紡織**，平均一天可縫製出 **10萬** 條牛仔褲。

設立技術研發中心，但卻因為「Made In Taiwan」的刻板印象，讓技術早就不遜於美、日的上銀，前幾年還被許多台灣廠商拒於門外。

儘管辛酸，但也因為上銀過去願意砸資源做研發，現在開始陸續採收成果。「台灣的TFT面板大廠，今年可說是搶著和我們合作開發設備，」卓永財透露。

因為沒有公開發行上市櫃，加上每年有一半的時間都在國外奔波，過去一向很少在媒體曝光的卓永財和上銀，在過去創業的16個年頭中，完全符合小鋼砲低調而馬力十足的精神。但自從去年「幹掉德國」，拿下俄國最大工具機廠一整年的訂單，近來又頻頻受到台灣TFT面板大廠青睞，與之長期合作，靠技術實力開始突飛猛進的上銀，

競泰的創意，讓鎖活起來。在東京的百貨公司或流行文具雜貨鋪內，可以看到掛著競泰品牌「SINOX」的號碼鎖，竟然有吸引許多女性目光的凱蒂貓造型；而在洛杉磯，牛仔褲專賣店內也可看到左輪手槍造型的號碼鎖上，印有「SINOX」品牌。

「過去台灣中小企業征戰全球，是靠靈活的特性，」中小企業處處長賴杉桂說，但在「大象也會跳舞」的時代，靈活只是求生存的基本能力，創意才是攻佔世界第一的法寶。

而在專業的遙控模型市場，有創意的「故事行銷」也很吃得開。今年，雷虎科技在歐洲，推出義大利杜卡迪（Ducati）機車中，最被外界熟知的「999」型號機車模型，而且，雷虎把這台名

車的模型零組件分成60包，每星期在市場上推出1包，每包內還含有一張「999」的歷史、特殊零件、得獎事蹟等介紹。

結果，雷虎董事長賴春霖說，原本一台完成品市價是399美元，拆成60包後，每包賣7美元，就算總價較高，買氣卻更熱烈，「可見會賣比會做要厲害多了，」他有感而發地說。

小鋼砲法則 3 專注利基產品和市場

從愛模仿的靈活猴子，轉型到專注沈穩的勇猛獵豹。「不可諱言，台灣很多中小企業是從模仿起家，但現在存活下來的都是很專精、下過功夫的，」石滋宜說。早在1982年時，就被當時的經濟部長趙耀東從美國奇異（GE）力邀回台擔任經濟部自動化服務團團長的石滋宜，是見證台灣許多小鋼砲企業崛起的重要人物。

石滋宜認為，內需市場太小，造就台灣企業不得不衝向世界第一的環境。而經過這麼多年的磨練，「台灣已從模仿者，成長到懂得找利基市場去專注強攻的企業家。」

經常帶領企業到海外拿訂單的外貿協會市場拓展處處長黃文榮也舉例，中小企業如果賣一般的剪刀，不會賺錢；但賣專用的剪刀，就有機會。他說，台灣有一家小公司賣剪頭髮專用的剪刀，年年都賺錢。

擺脫量產才能拚利基商品

切入利基市場，先要擺脫量產思維。以目前專注高階自行車開發的太平洋自行車為例，董事長林正義坦承，太平洋也曾經歷過輝煌的量產生涯。1991年時，林正義先是與國外大廠在美國合資設立大量生產自行車的子公司，接著又獨資在德國蓋工廠。他回憶，當時德國分公司每年的營收都可以達到700萬歐元。

爬得快，跌得也快。1992年，在中華徵信所的一千大製造業排名中，太平洋還被評選為綜合經營績效的第83名。但隔年，林正義回想，太平洋就因為無法有效管理國外員工，而陷入美、德兩地工廠相繼倒閉的窘境。

「太成功，太容易賺錢，就容易失敗，」經歷這次投資失敗的慘痛教訓，想通的林正義開始做自己喜歡的事，決定走一條不一樣的路，從此專注在高階自行車的利基市場。

高階自行車市場很小，例如日本一年有1,200萬台的自行車需求量，超過5萬日幣的卻不到25萬台。但專注在這個市場耕耘的林正義，卻從1997年持續獲利至今，而且已在高階自行車市場打出名號的他，有10年沒出門去找客戶，反而每個月來敲門的客戶絡繹不絕。

從重視技術研發出發，發揮行銷創意，到切入利基市場，在詭譎多變的全球市場跑道上，要成為跑出世界第一成績的小鋼砲，除了實力，剩下的就交給運氣了。



每5台電動代步車，就有1台是必翔出產

$\frac{1}{5}$

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，實踐更美好的用車環境，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&C客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVIGAR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、即時的道路救援、迅速的故障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

裕隆日產汽車股份有限公司

聯發企業	營業專線：0800-222-565
聯上南車	營業專線：0800-875-787
LiON中實業地產	營業專線：0800-787-787
聯聯企業	營業專線：0800-787-787
聯宏南車	營業專線：0800-550-13

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠 建 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七 和 (02) 87711770
台北市南區大馬路二段180號

裕 僑 (02) 89115005
台北縣新店市中華路三段128號
光 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
苗栗縣苗栗市梧基路450號

符 民 (04) 22591710
台中市西屯區市政路1號
符 應 (04) 22470688
台中市北屯區松竹路二段8號

匯豐 (04) 7293000
新化縣新化市金馬路三段221號
國通 (06) 2918011
台南市南區中華西路一段78號

裕昌 (07) 3232331
 高雄市三民區中華二路111號
 百隆 TLFBOOK
 高雄縣鳳山鄉中山路338號

太平洋、雷虎、德林

B2C大廠鄉野拚台灣奇蹟

行銷全球的第一品牌，讓MIT瘋狂、FBI側目。

小學畢業也能造精密醫療器材？

為何打死不擴充產能？

如何專注傾聽全球顧客的聲音？

太平洋自行車、雷虎科技、德林義肢，

3個B2C大廠，

在台灣鄉野耕耘，攻佔世界頂巔的故事。

撰文—熊毅晰·謝宛蓉 攝影—莊正原·邱如仁

高階折疊車第一：太平洋自行車

研發才能獲利，堅持「小為美」

每年3月，一向寧靜的桃園新屋鄉永安鎮上，總會見到數十張來自世界各地的外國臉孔絡繹於途。這些因「台北國際自行車大展」而群聚台灣的老外，在展期結束後，會特地留下來造訪永安這個空氣中充滿稻香的客家庄，目的都是衝著一家名為太平洋自行車的小公司而來。

在台灣，太平洋自行車也許不如捷安特、美利達有名。但對全球的自行車專業玩家來說，若擁有一輛車身上印有「Hand Build by Pacific」（太平洋手工打造）標示的自行車，那可是至高無上的榮耀。因為，這張太平洋的血統證明，不僅代表價格昂貴，更是與創新和品味劃上等號。

以太平洋過去幾年大力扶植的「Birdy」品牌摺疊車為例，最便宜的一款市價還要新台幣3萬

元，是一般市售摺疊車價格的10倍。

2001年時，德國專業汽車雜誌《Autobild》將全球所有的高檔摺疊車品牌進行一場大評比，結果包括Birdy、賓士（Benz）、BMW、福斯（Volkswagon）、Brompton等8大品牌中，在「科技感」及「形象」選項方面，Birdy和Benz同列為最優，而在「價值比」選項，Birdy更是勇奪第一。

全球自行車界颯起Birdy風

今年邁入第10週年的Birdy，是全世界唯一將摺疊車當作主流產品線的高級自行車品牌。因為小巧精美的設計，以及融合頂尖材質的開發技術，讓許多先進國家都颯起「Birdy風」。例如目前在

英國的Birdy車隊人數就超過500人，而Birdy旗下所有產品的研發設計和製造，全都是出自太平洋之手。

事實上，這也正是隱身鄉野的太平洋最特別之處。太平洋董事長林正義透露，目前有20多個像Birdy這樣的高階自行車品牌委託太平洋開發和設計新產品，「太平洋是全球高階自行車的研發中心，」林正義這麼形容太平洋的世界地位。

林正義的形容絕不誇大。以被自行車壇視為年度最重要年鑑之一的英國當地權威出版品《enCYCLEpedia》為例，主要內容就是每年選出100輛當年度最有代表性的自行車車款並加以介紹，經濟部中小企業處處長賴杉桂觀察，儘管品牌不同，但其中出自台灣的太平洋所設計的车款，每年都有10幾台，佔了《enCYCLEpedia》十分之一以上的篇幅。

究竟，太平洋是如何打破外界對台灣只會大量製造的既有印象，成為全世界自行車研發設計的重鎮？而從事自行車行業已超過30年的林正義，又如何帶領太平洋成為一家舉世聞名的「小而美」企業？

腳踏車壇的Dr. Lin， 自行車可划龍舟

在高階及特殊應用自行車研發領域，享有世界第一稱號的太平洋，有一位跟其他世界第一企業很不一樣的創辦人。「董ㄟ！有人找你。」看到《e天下》來訪，門口警衛直接向一位正在公司前面花園內彎腰拔草的老先生呼喊。

沒錯，這位滿頭白髮的老先生，正是今年67歲的太平洋自行車掌門人林正義。

「我每天都花2個小時以上的時間在花



每天花2小時在花園的太平洋自行車董事長林正義，遇到沒格調的客戶提出比現在高200倍的好處，也寧願不合作。

園，」拍拍手上的塵土，林正義旋即領著來訪的記者進入一棟外觀平凡的四樓平房內參觀。裡面陳列著超過100輛林正義自己收藏的自行車，包括太平洋，以及來自世界各地車廠，每一台都具有時代意義。林正義透露，過不了多久，他就要把這裡規劃成一間腳踏車博物館。

如數家珍的林正義，不厭其煩地一一介紹他的珍藏：「這一台是鈦合金材料，這是蘇聯解體後才外流的奈米技術，一台車出口價約2,000美元，」「這台是登山車，有超強的避震系統，是可以從20幾公尺、約10幾層樓跳下來的車，」「這台是划船車，前幾年我們開發完成是端午節，台北剛好遇上缺水，我們還想說划龍舟可以用這台取代，」

早在1972年，林正義就創辦自己的第一家自行車廠。與他同年創業的，還包括現在全球自行車量產龍頭巨大機械董事長劉金標，以及美利達工業董事長曾鼎煌，「我們的第二代都笑稱我們幾個是同班同學，」林正義笑著說，長年的革命情感，使得台灣老一輩同業都有很好的交情。

由於在創業前，曾擔任建國中學的英文老師，因此林正義在產業界，一直都有傳道者的形象。早期不僅協助編撰台灣自行車產業的採購名錄，林正義也喜歡和業界人士談全球的自行車歷史，「我們讀文科的人就是這樣，」畢業自師大英語系的他笑說。也因為淵博的知識，讓全球自行車同業都習慣以「Dr. Lin」稱呼他。

這是一家創作工坊，不是工廠！

身為產業先驅，林正義帶領太平洋走出一條很不一樣的路。在太平洋的工廠內，看不到任何有關「效率」、「守時」等標語，而生產線上也嗅不出一絲嚴格管理的氣氛。員工累了，隨時可放下手邊工作，到花園散步，或找其他同事聊天。

「我不要擴充產能，」林正義說，因為一旦擴充產能，就會有要增加新訂單的壓力。「我每個月光是拒絕找上門來的新客戶都來不及了，哪裡想要增加產能，」林正義說。

林正義也不樂見生產線滿載。「我希望產能利用率都能控制在60%左右，這樣員工才有休息的空間。」在太平洋廠房的戶外棚架下，還擺放10台投幣式的大型電動玩具，讓吃完中餐不想午休的員工可以玩。

這真是一間不注重效率的工廠。以太平洋的人工裝配線為例，輸送帶的速度緩慢得讓人不留心看，還以為輸送帶沒有在動。算一算，平均每10分鐘，作業員們才完成一台腳踏車的裝配程序，這和業界龍頭巨大機械平均每7秒鐘就完成一台的效率，根本無法相提並論。

「我們的使命是創作令人興奮的自行車，這是整個太平洋公司唯一可見的標語，就掛在門口大廳牆上。林正義說，太平洋的定位本來就不是量產工廠，「我們的競爭力是自行車的研發設計能力，」面對「無為而治」的效率低落質疑，林正義重申。

林正義說，唯有提供一個可以呼吸的工作環境，才有可能創作出令人興奮的產品。

研發才能獲利，做量產的最可憐

在太平洋的身上，台灣企業長久以來陷入的迷思正被顛覆。在林正義的觀念中，有效率的量產製造，是形塑創意研發環境的絆腳石，當台灣多數同業選擇前者為進攻主力時，他看中了後者，「其實研發才是真正的獲利，」林正義像怕被客戶聽到似地降低音量說。

去年營收為3.98億元的太平洋，獲利約3,900萬元，「我們已經連續9年都賺錢，而且每年都將獲利的2成配給股東，」他說，太平洋每年的研



「做大量生產人很可憐！」
有效率的量產製造，
是形塑創意研發環境的絆腳石，
而研發永遠比製造好賺。

發經費超過2,000萬元，而且是逐年累積，平均每樣產品都要開發3~5年，其中包括不少研發了10年都還開發不出產品的，甚至有的新產品開發出來只賣100~200台，「但這樣我們還能淨賺營收的10%，你說研發和製造誰比較好賺？」

「做大量生產的人最可憐了！」林正義說，雖然台灣開發自行車的人才的確不足，但只要有心朝這個方向走，逐年累積自己的開發實力，加上與歐美客戶協同開發，一旦獲得客戶認同，「金字塔頂端的生意，是可以不計成本下去做的，」他說。

事實上，近幾年對媒體的採訪一律回絕的林正義，在全球自行車業界是出名「讓好幾個乞丐變富翁的人」。

以Birdy品牌為例，這是兩個德國年輕人所創的品牌。10多年前，原本在賣防寒耳罩的二位年輕人，瀕臨倒閉，有一餐沒一餐的拮据情況下，在自行車展遇到林正義，並向林正義提出自己的摺疊車構想。林正義一方面覺得這個點子不錯，一方面也想幫助這兩個年輕人，就答應幫他們開發構想中的摺疊車。

結果在太平洋優越的自行車開發技術下，終於讓兩個年輕小夥子的構想成真，而且產品推出一炮而紅，出口價位從850美元，到5,000美元都有的Birdy系列摺疊車，10年來共賣出超過6萬台，且每年銷售量不斷提升，去年一年就有1萬台。

「我目前旗下總共20多個品牌，」林正義驕傲地

說，這些都是他從小做起，每件產品都是經過3~5年潛心開發的成果。他還透露，自從成功的案例陸續在業界傳開，現在一年有10幾個人拿自己的設計圖來拜託林正義開發，「我沒空，現在一年只選1、2件來做，」林正義不改本性地說。

堅持「小為美」的企業經營理念

林正義經營太平洋有他的「三不原則」：不盲從市場潮流做便宜的自行車、不追求大客戶大訂單、不無限擴大產能規模。

別人眼裡或許覺得林正義特立獨行，他則認為工作的尊嚴和原則，是起碼必須堅持的，而且不惜代價。例如幾年前，有家美國自行車大廠牌，因代工廠商廠房失火，因此那家大廠的總經理緊急找相識多年的林正義求救。

基於多年情誼，林正義答應接下這筆訂單，結果太平洋當年度出貨給該廠的數量達2萬台，佔了太平洋營收的三分之一。


第二年，那家大廠的總經理和董事長親自來太平洋找林正義，希望太平洋繼續擔任該廠的代工夥伴。討論過程中，那位總經理突然提出，可以提供太平洋當年至少6萬台的訂單，但條件是請林正義放棄目前既有的一位客戶。

「I don't want business with you！」林正義聽到這樣的條件，當場生氣地說，太平洋不歡迎這樣的客戶，說完掉頭離開會議室。兩位傻眼的老外在會議室坐了1小時，等不到林正義回來，只

好默默走人。

6萬台的訂單大約是一筆一年3億元的生意，而對方想擠掉的那位既有客戶，一年對太平洋的營收挹注也不過約150萬元而已。儘管效益相差200倍，林正義覺得這不是一個有格調的競爭手法，

他寧願不要。

這就是林正義，台灣自行車壇的教父級人物，儘管一年只有3.5萬台的產量，與產業龍頭巨大機械一年約90萬台的水準無法比擬，但他卻打造了一間，全球最大的自行車創業夢工廠。(熊毅晰) 



太平洋自行車小檔案

董事長	林正義
總經理	林鳴皋
成立日期	1980年6月
資本額	8,000萬元
2004年營收	3.98億元
世界第一產品	高階摺疊車及高階自行車研發中心
世界第一心法	將工廠變身工作坊，打造輕鬆創意的研發環境，積極累積自身在自行車的開發實力，並與歐美客戶協同開發，專攻金字塔頂端市場。透過培育有潛力的創業家，累積獲利能量。

遙控模型直昇機第一：雷虎科技

與產官學合作，環遊世界推品牌

5年前，華盛頓大學教授伯格（Suzanne Berger）到亞洲進行新興產業巡迴研究，抵達台灣這一站時，在東海大學社會系教授高承恕的推薦下，他到台中市工業區拜訪了專門從事遙控模型製造和行銷的雷虎科技。回國後，伯格特地將雷虎的企業參訪實例，編撰在他的MBA課程教材中。

目前已經轉赴麻省理工學院（MIT）政治學院擔任教授的伯格，在今年2月又打了一通電話給雷虎董事長賴春霖，除了更新5年來雷虎的經營績效，還希望賴春霖能授權將雷虎的故事放在MIT的「Industrial Performance Center」中，當作學生上課時的討論教材。

雷虎的故事能榮登名校殿堂，就是因為精彩的

成長歷程。

小學畢業、從小玩遙控飛機的台灣戰士

賴春霖從小就對遙控模型飛機充滿熱愛。30年前剛退伍，就在台中市大雅路開了一家雷虎科學模型專賣店，後來因為台灣的模型材料零組件都必須仰賴進口，不僅成本高，而且經常買不到，所以賴春霖乾脆在1979年成立雷虎科技，自己從事模型的生產和開發。

成立26年至今，雷虎科技不僅從來沒虧過錢，去年11.3億元的年營業額，還晉身為全球第六大遙控模型廠商，同時也是全球唯一一家在股票市場公開發行的遙控模型公司（雷虎在今年1月19日掛牌上櫃）。「在2010年前，雷虎要成為世界

第一絕對沒問題！」賴春霖豪氣地說。

事實上，雷虎的自有品牌「Thunder Tiger」，在全球遙控飛機模型市場，已有第一名的架勢。玩遙控模型已有30年資歷的IBM系統事業群行銷企劃經理馬嘉宏就說，「Thunder Tiger」出品的遙控模型飛機引擎和製造精密度，已和全球第一大品牌日本「O.S.」有同等級水準，尤其在直昇機產品方面，「Thunder Tiger」更是所有遙控模型飛機「發燒友」心目中的高檔貨。目前，雷虎的遙控模型直昇機在全球市佔率已經高居龍頭。

從小時候在清泉崗機場和美國大兵一起玩遙控模型飛機，到長大後自己生產遙控模型，只有國小畢業學歷的賴春霖，不僅打造出一家進軍世界第一的企業，更讓雷虎的故事，躍上國際名校的企管教材之列。

究竟，雷虎成功的關鍵是什麼？而原本英文破到連today和tomorrow都分不清楚的賴春霖，又為什麼可以提著手提箱在全球跑透透，讓日本競爭對手後來看到他都不禁尊稱他一聲「台灣戰士（fighter）」？

連國安局、FBI都關切的航太技術

雷虎的崛起可追溯到1990年初，全球各大遙控模型廠商還停留在讓客戶DIY自行組裝產品時，雷虎率先推出完成品，在市場引起風潮，愛好雷虎的客戶群從此大增。

但遙控模型的客群主要是專業玩家，因此技術水準和品質，是在這行生存的最基本條件。從成立以來，每年雷虎投入研發的經費，固定維持在約佔營業額7%的比例，而台灣約200名員工中，研發人員的比例也高達12%。

「技術和品質，是雷虎講究20多年的公司文



超高竿的航太技術，讓做遙控模型直昇機的雷虎科技董事長賴春霖，被國安局關切，還被美國在台協會請去「喝咖啡」。

化，」今年55歲的賴春霖說，雷虎雖被歸類為玩具產業（賴春霖擔任長達6年的玩具產業公會理事長，現為名譽理事長），但雷虎的「科技」血

液，甚至超越許多資訊電子公司。

以雷虎最引以為傲的引擎技術來說，目前全台灣只有漢翔和雷虎有能力生產噴射渦輪發動機。1998年，雷虎以「小型氣渦輪噴射引擎」摘下當年度的國家產品形象獎「金質獎」，經濟部工業局發現雷虎竟然有這麼強的航太技術實力，立刻將雷虎列為當時一項噴射發動引擎科技專案的中心廠商，補助經費高達7,000萬元。

賴春霖回憶，加入這個由工研院航太中心主導，歷時5年、耗資30億元的航太科技專案，對雷虎在技術研發和人員培訓等各方面，都有脫胎換骨之效，也是後來雷虎從一家傳統的機械加工業廠，轉變為航太科技廠的關鍵。「我們的引擎能力，已經可以做到用在巡弋飛彈的層級，」賴春霖說。

因為擁有這麼高的技術水準，除了讓雷虎的遙控競速直升機，最高時速可達300公里以上、可進行360度翻轉動作外，去年520總統就職典禮前，賴春霖還被國安局禮貌性約談，進一步瞭解雷虎的產品性能和銷售通路與對象。去年底，恐怖份子傳出揚言攻擊美國在海外的駐外單位時，賴春霖也被美國在台協會（AIT）請去「喝咖啡」，在座的還包括美國聯邦調查局（FBI）的人員。

從製造玩具到生產醫療器材

擁有航太等級引擎技術的雷虎，當然也不會「辜負」這樣的技術水準。除了遙控模型外，雷虎現在也進軍醫療器材領域。賴春霖透露，雷虎即將推出每個牙醫師都會使用到的牙鑽設備，他表示，模型飛機引擎每分鐘轉速約10萬轉，雷虎和工研院、清華大學合作開發的牙鑽，每分鐘轉速則高達40萬轉，而且不會發散熱氣，「我們已經開發完成，現在做得差不多可以賣了。」

工欲善其事，必先利其器，而能夠找到利器，賴春霖扮演重要的伯樂角色。生產牙鑽這樣精密的醫療儀器，必須有相當精密的加工設備。目前在雷虎工廠內，就有2台德國進口的「九軸走心式CNC車銑中心機」。賴春霖說，全亞洲只有在雷虎看得到這樣的設備，一台要價70萬歐元。

賴春霖說，有一次他搭飛機去德國，和坐在旁邊的一位德國人聊天，發現他竟是一家精密加工設備公司的老闆，而且應該擁有他一直在尋找的精密加工機台。賴春霖下飛機就去那位德國老闆的工廠參觀，「我去看了不到2個小時，就一次下2台的訂單，」賴春霖笑著回憶，那位老闆當場傻眼，一度懷疑賴春霖的財力而不敢賣給他。

堅持自有品牌行銷，親自環遊世界

除了在技術研發外，賴春霖的堅持還展現在品牌行銷上。3月中，賴春霖在接受《e天下》專訪時，儘管精神依舊抖擻，但講話聲音一向宏亮的他，嗓子卻因疲累而有掩藏不住的沙啞，原來他3天前才「環遊世界」回來。在過去32天內，賴春霖跑了8個國家的分公司和經銷據點，期間還參加德國、紐約2場國際性玩具大展。「這就是國際化的代價，」賴春霖笑著說，他已經好多年的農曆過年沒在台灣過了。

賴春霖每年有一半的時間在海外奔波，主要目的就是為了打響「Thunder Tiger」的名號。以剛參加完的德國「紐崙堡國際玩具大展」（International Toy Fair Nurnberg）為例，今年已是賴春霖連續第28年親自領軍參展，雖然同事近年來都勸他不用親自去，「我不親自去，怎麼能認識市場！」他說。不僅年年去，而且雖然展期只有5天，但他每次都停留至少10天，從佈置看到收攤。

賴春霖強調，只要身在這個產業一天，他就會

以非常嚴肅的態度去參展。「你每年去，別人就會從認識你，然後認知你，然後肯定你，然後尊重你，」個頭不高的賴春霖說，做品牌沒有捷徑，他一直深信，只要「Thunder Tiger」和「賴春霖」有毅力和耐力不間斷地參展，到第30年，「同業和客戶看到你，就會站起來跟你敬禮！」


到教會學英文，進美國市議會簡報

這就是賴春霖，一個執著理念、夢想的中小企業主。創業之初，只有國小畢業的賴春霖，經常進出教會，信仰之外，還為了學英文征戰全球。只要一有空，賴春霖就叫秘書讀英文信給他聽，持續將近3年。

7年前，雷虎要購併美國一家通路公司ACE，被

要求到當地市議會向40多位市議員做簡報。結果這位從沒上過一天英文課的「賴桑」，在台上足足用英文講了40分鐘，直到說服大家，每個人都滿意地點頭，他才順利買下ACE，「也不知道他們聽有沒有，」他開玩笑地說。

現在，英文溜到不行的賴春霖，則是經常被國內各大學邀約談企管和國際行銷的常客。約10年前，賴春霖第一次被邀請到東海大學演講，劈頭就對著台下100多位學生說：「諸位學人，我從國民小學畢業走出學校後，今天是第一次回到教室，」賴春霖笑著回憶自己當時的快言快語。

儘管身處一個小眾利基的市場，但靠著賴春霖的熱情與堅持，卻讓雷虎在進入門檻較高的遙控模型領域，不斷擴大屬於自己的領空。（熊毅晰）



雷虎科技小檔案

董事長	賴春霖
總經理	謝彩雲（賴春霖之妻）
成立日期	1979年10月
資本額	6.4億元
2004年營收	11.3億元
世界第一產品	遙控模型直昇機
世界第一心法	打破過去讓消費者自行組裝的思維，創新推出完成品，並以技術及品質為根本，善用產官學研資源加強競爭力，更持續耕耘自有品牌業務，在專業玩家客戶心中建立高層次品牌形象。

義肢第一：德林義肢

讓顧客一次購足「全套服務」

一位91歲的老先生，在復健師的陪同下，一步步緩慢而奮力地前行。他的左腿，從膝蓋以下是黑色的金屬機械。乍看之下，畫面有些令人鼻酸，但是，老先生向路過的陳森榮舉起大

拇指，臉上洋溢著堅定、喜悅的笑容。

位在五股工業區的德林義肢，是全球最大的義肢事業。每年生產近4萬支義肢，光在中國大陸就掌握當地約三分之一的市場。

行經中山高速公路五股一代，可以很容易發現「德林義肢」斗大的4個字屹立在大樓頂端。

48年前，陳森榮的父親陳坤林在車禍中喪失了左腿。「當時一個沒有腿的人真的很辛苦，」陳森榮感嘆，過去的義肢讓病患非常不舒適，原本是機車行黑手的他，決定和父親一同開發義肢，也把機車離合器的機械原理應用到義肢上。

義肢的研發是不斷改進、修正的過程，而父親就是新產品的第一個試驗者，也提供最直接的使用反應。這讓陳森榮在義肢技術上不斷精進，於是德林就這樣從自家開始，漸漸打開名聲。他還

曾經全國走透透地跑遍各地榮民之家，幫傷殘榮民裝上義肢。

「榮民們也給了我很多意見，告訴我他們需要什麼，」回憶30~40年前的創業過往，陳森榮最記得的，還是顧客的反應。

「一次購足」的義肢服務體系

傾聽顧客聲音，是德林屹立40多年的關鍵祕方。從父親、榮民、到後來公司愈具規模，陳森榮始終強調的信念，就是「客戶的抱怨是最寶貴的資源。」例如過去病患顧客總是嫌「為什麼這

麼重？」、「身體根本沒辦法支持！」於是他們一路尋找更輕的材質，也領先同業開發出鋁、碳纖維材料的應用。

然而，如何可以真正聽到客戶聲音？

「一條龍的完整體系，是德林在義肢領域領先的關鍵，」陳森榮表示，掌握第一線的通路，讓他們可以直接聽到顧客的反應與需求。

在歐美，義肢產業有細膩的分工，從生產、裝配、復健都是由不同的公司或醫療事業來進行。但台灣沒有這樣的環境，於是陳森榮決定自己打造完整的裝配服務體系。德林的公司據點自設患者住宿區、訓練中心，讓使用義肢的患者從購買到義肢裝



德林義肢董事長陳森榮，因為48年前父親在車禍中喪失左腿飽受痛苦，發憤改良出最輕巧舒適的義肢。

配、復健訓練，一次在德林得到服務。

為了落實傾聽顧客的意見，他規定各地區主管每月固定回總公司開會，即使遠在哈爾濱分公司的主管，也要坐上一天的火車到北京。報告的重點就是不良品的情形、客戶抱怨，然後關於產品的反應，就會被匯整回台灣的研發中心。

SARS期間，停工還要員工訓練

義肢畢竟是需求甚少的利基市場，所以德林需要不斷向外擴張市場。透過經銷商或代理商，德林目前產品出貨到全球40多個國家，遠到南美與南非等地，同時技術授權給東南亞多地的公司。

更重要的一步，是進入大陸內需市場。1992年德林在大陸深圳開業，並且一步步增設到廣州、汕頭等地。目前在全中國大陸有超過1,000名員工，分佈在北到哈爾濱、南到海口的32個據點。

1998年德林的義肢下肢產品銷售量超越德國對手，成為全球第一名。2000年，在大陸佈局有成之下，幫助服務裝配的人數，也是世界冠軍。

能在中国市場做出好成績，仰賴紮實的管理制度。因為要做完整的裝配與售後服務，陳森榮非常重視員工培訓。除了每年固定舉辦7、8次訓練，他還在廣州設立一所200多坪大的職業學校，專門培訓義肢裝置師傅。

在SARS威脅的那段時間，因為醫院進出受到控

管，無法接觸到截肢病人，讓德林在大陸處於3～4個月全面停工的狀態。在人心惶惶的時刻，陳森榮轉念想到的竟然是做「員工訓練」，充分利用停頓的時間再加強員工教育。

另外，利潤中心制與分明的獎勵制度，也讓各地員工全力以赴。相較下，近年來大陸國營企業的傷殘中心一直希望搶下市場，但在員工普遍有「吃大鍋飯」的心態下，很難超越德林的成績。

10年研發「電子膝」

要登上世界頂尖的寶座，產品力還是不可或缺。德林的研發，就是由陳森榮親自領軍。「在研發部門最容易找到他，」德林研發部許美台形容，大家要找董事長時，第一個就是到研發部。陳森榮的辦公室目前也設在研發中心的隔壁。

近年來，德林最先進的「電子膝」產品，成為熱銷歐美市場的利器。這正是德林花了近10年，才研發出來的精密產品。

拿著一支黑色碳纖合金商品，陳森榮詳盡地解釋這支最新技術「電子膝」的特性：它可以依照人的腳步與速度，使電腦設定馬達轉動、控制閥門關節活動性。下一步，德林也將推出電子手，造福更多傷殘患者。屹立40多年，目前正要交棒給第三代手上的老牌企業，在它的獨門領域中默默綻放光芒。（謝宛蓉）



德林義肢小檔案

董事長	陳森榮
總經理	陳森榮
成立日期	1960年1月
資本額	1億8,000萬元
世界第一產品	下肢膝關節義肢
世界第一心法	從生產、銷售、服務建立完整體系。用一線服務傾聽顧客需求，來改善產品。

三星、上銀、建準、光群 B2B大廠的世界冠軍祕笈

以微小零組件攻克全球第一，除了靠發明奇才、靠商場策略、靠獨步創新，

有時，還要靠點直覺運氣。

三星、上銀、建準、光群如何站上世界頂端？

跌倒再爬起，蟄伏後躍升，

4個台灣B2B大廠，贏得世界第一的故事。

撰文—熊毅晰·謝宛蓉 攝影—邱如仁

螺帽第一：三星科技

攻別人做不來的特殊型商品

「這」是藝術品！」站在轟隆作響的三星科技螺帽加工廠房內，三星科技總經理吳順勝一邊拿起一顆剛成形的螺帽，一邊脫口而出。

不僅把看似平凡無奇的螺帽視為藝術品，就連一般人戴上耳塞都還難以忍受的機械沖壓聲浪，在吳順勝耳裡，也是譜寫出三星科技在世界第一的美麗樂章。

每個月，位於台南縣歸仁鄉的三星科技廠房，在超過150台、每台約半層樓高的螺帽成形機協奏下，可以產出約8,000噸螺帽。這個數字約佔台灣整體螺帽產量的三分之一，不僅稱霸有「螺絲王國」之稱的台灣，在全球，更是每10顆螺帽，就有1顆來自三星科技。

不過，以螺帽深入全世界海陸空各行各業的三星科技，就如同它的產品一樣，平凡而不引人注目，企業知名度甚至不及同鄉、從事紡織業的台南企業來得響亮。

但就如一顆小螺帽背後蘊含的堅實技術一樣，已經有40年歷史的三星科技（原名三星五金），從一家小公司，到成為世界最大的螺帽製造商，一路走來可謂驚濤駭浪，期間甚至二度瀕臨倒閉危機。

究竟，三星科技如何在看似簡單的螺帽產品中成就不簡單？而它又如何化危機為轉機，在南台灣上百家鋼鐵業中，持續維持領先地位？

發明奇才奠定三星技術基礎

只有國小畢業學歷的李淵河，靠著發明天份帶領三星科技踏入螺帽生產。李淵河在1965年創辦三星五金，原本從事門窗鉸鏈的生產。1967年，李淵河得知在高雄縣岡山鎮的螺絲生產大廠春雨，以新台幣400萬元「天價」，向德國購入一台螺帽成形機，特地去春雨參觀這台轟動一時的「鑲金」機器。

隔年，李淵河用12萬元的成本，自己開發出一台螺帽成形機。儘管以現在的角度來看，李淵河自行開發的機台或許有模仿侵權之虞，但光參觀一次就能發明，「李老闆（指李淵河）是那種光聽機器運作聲音，就大概知道裡面構造的人，」三星總經理吳順勝如此形容李淵河的聰明。

因為擁有自行開發的低成本優勢，而且與其他仍停留在車床加工生產螺帽的同業，1分鐘只能產出10顆螺帽相比，李淵河的螺帽成形機1分鐘可以生產400顆，再加上用螺帽成形機生產的螺帽硬度更強、廢料更少，因此三星踏入螺帽生產後，對內不斷增加設備，並持續開發出第二、三、四代的螺帽成形機台，對外則因價格優勢，客戶數一路成長。適逢國外大廠逐漸放棄勞力密集的螺絲螺帽製造，進入1990年代前，三星就已經穩坐世界第一的位置。

更厲害的是，早年日本人也競相來買李淵河開發的機台。吳順勝回憶，當時三星賣出去的螺帽成形機，李淵河一律在機台貼上中華民國國旗。而李淵河也在1974年當選中華民國十大傑出青年，是當時少數能獲獎的企業家。

位於台南的車燈大廠東陽總經理吳永茂回憶，自己高中時期的偶像，就是李淵河。「30幾歲就當選全國傑出青年，出門都穿白色西裝，開凱迪拉克，」吳永茂說，許多台南年輕人，當時都是李淵河的「粉絲」。

經濟部長救三星跳票危機

然而，發明奇才也會遇上經營死角。1978年，李淵河在朋友力邀下投入營建業，結果遇上中美斷交、二次石油危機，當時李淵河每月須付給銀行的利息高達500多萬，因此



三星總經理吳順勝，相信佛書中說的「逆境就是大加持」，主攻特殊型螺帽，帶領三星從谷底翻身。

1982年發生跳票。

當時在三星負責財務會計的吳順勝回憶，那時三星營業額不過7億元，但李淵河的借款竟高達14億元，銀行往來家數33家，「幾乎全台灣的銀行都欠！」

但由於李淵河愛國企業家的形象，加上三星欠債實非關本業，當時的經濟部長趙耀東在行政院長蔣經國的同意下，寫了一封信：「三星五金董事長李淵河發明螺帽成形機，對國家社會貢獻甚大……，請各界給予援助，」

吳順勝記憶猶新地說，33家銀行看到趙耀東的親筆信，紛紛延展退票期限。而三星也因此安然度過難關，在專注本業4年後，開始轉虧為盈。

但一心想著「從哪裡跌倒，要在哪裡爬起來」的李淵河，在1994年再度投資營造業。吳順勝表示，李淵河這次整裝再出發做營建還是虧，10幾個案子，沒有一個案子賺，反而把自己手中的三星股票通通質借在銀行裡。

1998年，三星上櫃那年，當時已是財務副總經理的吳順勝，眼看李淵河又要再度發生跳票，硬著頭皮告知光華投資、AIG南山人壽等大股東實情，接著大股東們和李淵河進行談判。李淵河釋出手中三星持股，並由柯吉源代表光華投資，取代李淵河擔任三星科技董事長。李淵河正式揮別自己一手草創的三星。

做別人不能做的特殊型商品

回顧三星的難關，以及靈魂人物的固執追夢，57歲的吳順勝不勝歎噓。今年在三星任職剛滿30年的他說，不論李淵河個人、或三星這家企業，過去一直是南台灣年輕人的夢想。他以三星當年的人才招考為例，1975年他到成功大學參加三星的人員招考時，三星1萬元的起薪，比當時大學教授一個月8,000元還多，而奇美在當時的月薪也

不過7,000元。吳順勝是打敗2,000名競爭者，才進入三星任職。

昔日的明星企業，卻在1999年出現虧損。吳順勝回憶，1998年同業感到三星即將有難，紛紛殺價競爭，為的就是趁機扳倒三星，取得三星所佔的大餅。因此他先一步與大股東協商，早在李淵河發生跳票前半年就進行危機處理，接著在1999年辦理銀行聯貸，減緩三星的還債壓力。

但篤信佛教的吳順勝，也一向堅信佛書中所說的：「逆境就是大加持」。因此，從2000年接任總經理後，吳順勝開始帶領當時在谷底的三星轉型。第一步，就是把三星的營業額從2000年的50億元，降低至2001年的37億元，並大幅減少營業費用，精簡人事，「不賺錢的我都不做，」吳順勝說。結果營業額減少，營業淨利卻從6,900萬增加到2.2億元，同時擺脫前兩年的虧損，在2001年的稅前盈餘達6,174萬元。

接著，擁有象棋二段實力的吳順勝，開始為三星重新定位佈局。吳順勝說，李淵河為三星打造了非常強的基礎技術實力，從上游的設備，到下游的電鍍，三星都自己來，「如果做普通螺帽，不必具備這麼多東西，」他比喻：「就好像開五星級飯店，結果去做汽車旅館。」

三星開始專攻特殊型螺絲螺帽，包括汽車、腳踏車、航太、國防等客戶，「便宜的一般品給別人做，三星要做別人做不來的，」他說。目前三星營收已有超過7成來自特殊型產品，其中又以汽車產業的客戶為主。

在吳順勝的領軍下，三星成績斐然。2004年，三星營收81億元，稅前盈餘7.5億元，在台南地區是僅次於統一和奇美兩大集團的企業。事實上，三星的股價也從吳順勝2000年上任時的3元低點，到現在的31元（3月17日收盤價），漲幅高達10倍。



現在，三星不僅重拾當年明星企業的架勢，吳順勝也因為優越的經營實績，在2003年當選「中華民國傑出總經理」。

儘管傳奇人物李淵河已離開，但對三星而言，

李淵河不僅用技術為三星打下世界第一的江山，也用最好的人才為三星的未來買了保險。吳順勝，就是其中之一。（熊毅晰）



三星科技小檔案

董事長	柯吉源
總經理	吳順勝
成立日期	1965年7月
資本額	20.34億元
2004年營收	81億元
世界第一產品	螺帽
世界第一心法	從機器設備的開發，到前後段製程全一手包辦，以少有的基礎技術實力，攻入特殊型產品，尤其是汽車產業，而不做一般製造廠都能做的普通產品。

滾珠螺桿第一：上銀科技

產品再小也要自有品牌

12年前，在德國著名的中世紀古城歐芬堡市（Offenburg），一家來自台灣的企業正在當地舉行廠房動工典禮。親自參加典禮的歐芬堡市長，特地準備了裝有新台幣和馬克的紅包、中華民國及德國的國旗，以及一份刊載這家台灣企業要在歐芬堡蓋廠報導的當地報紙，將這些物品裝在一個「時空膠囊」，埋進地底，預計在100年後才挖出來，當作歷史見證。

這家台灣企業，就是上銀科技。12年來，歐芬堡，這個從法蘭克福到瑞士的必經之地、德國黑森林的入口，以及「咕咕鐘」的發源地，不僅讓難得曝光的中華民國國旗一直迎風飄揚，上銀也因為有了歐芬堡這個據點，一路成長為線性傳動領域的世界知名大廠。

把時間和鏡頭拉到今年3月中的台北世貿。由上銀科技主辦的第一屆「機械碩士論文獎」，正舉

行頒獎典禮。「一個國家必須擁有無法取代的關鍵性零組件，才能在國際競爭中獲勝，」上銀董事長卓永財，引用日本趨勢大師界屋太一的名言做開場白，強調機械是工業和科技之母，上銀不惜重金辦這個獎項，除了是他一直以來的夢想外，更要讓大家知道機械業不是「黑手」，而是擁有高深技術和學問，能振興國家經濟的產業。

上銀斥資1,000萬元，舉辦台灣機械業首見的碩士論文獎，第一名獎金高達80萬元，還能免費出國參觀世界機械大展，連受邀前來頒獎的貴賓都直呼過癮。教育部次長周燦德就打趣，他在5分鐘內就頒出去近200萬，「教育部頒過無數論文獎，但這麼高額の獎金，從來沒見過，」

在世界工藝之都佔據一角，花大錢深耕機械業的種子。究竟，上銀科技，這個讓人陌生的名字是做什麼的？在卓永財領軍下，它又有哪些精彩

的奮鬥歷程？

鑽進窗戶、機械手臂，還幫助人工受精

1989年創立於台中市工業區，以生產滾珠螺桿、線性滑軌等線性傳動產品為主的上銀，目前是全球第四大滾珠螺桿、第五大線性滑軌製造廠。在某些應用領域中，上銀甚至已經站上世界第一的位置。

滾珠螺桿和線性滑軌依精密程度不同，應用領域也有深入淺出之別。但卓永財解釋，只要機器需要進行移動控制，就一定要用到線性滑軌；而要做定位，則必定要用滾珠螺桿或是線型馬達。

例如在許多先進工廠裡都看得到的機械手臂，滾珠螺桿就是其中不可或缺的關鍵零組件，肩負讓機械手臂精準到位的重責。

而線性滑軌，更是在科技業廠房中扮演要角。以最積極尋求設備本土化的奇美電子為例，卓永財透露，目前在奇美的規劃藍圖中，光是一座面板七代廠，就需要2萬多支線性滑軌。

雖然大多以工具機設備內的關鍵零組件為主，但上銀從創立之初，就很堅持自有品牌「HIWIN」行銷全球，而且，「HIWIN」和一般消費者的距離也不如想像中那麼遙遠。

例如，台中市新光三越百貨大樓，及桃園中正機場，在防火窗上，均有遇火警便自動開窗的設施。卓永財得意地說，只要仔細留意，在每個自動推窗器上，都不難見到「HIWIN」的牌子。

而在醫療設備領域，上銀產品更是全球主力。卓永財說，目前全球有9成以上的人工授精機，都是來自德國漢堡的一家醫療儀器設備廠，而上銀由滾珠螺桿技術延伸開發出的「微小型直線導軌」產品，正是這家德國廠商人工授精機內的關鍵零組件。「HIWIN對人類傳宗接代可是有很大貢獻，」卓永財笑著說。



上銀董事長卓永財的夢想，是提供獎金辦創意競賽，而且這也可以算投資研發，還能招攬人才。

新幹線每張座位都上銀

上銀在運輸產業領域，也是裡外通吃。在去年剛完工的中國上海磁浮火車建設案中，卓永財說，上海市政府當時跟上銀採購了約10噸重的線性滑軌。他接著透露，日本新幹線日前也向上銀的子公司大銀微系統，採購了一批座椅腳部自動調整器，要用在最新一代的列車車廂內，「每個座位裡面都會用到上銀出產的3支滾珠螺桿，」卓永財雄豪氣地說，現在許多PC都是以「Intel inside」為榮，「將來，很多機械產品會以標榜『HIWIN inside』為榮！」

預計明年才掛牌上市的上銀，目前在全球看來意氣風發。但實際上，嶄露頭角前的上銀，其實也經歷過一段慘澹歲月。

今年63歲的卓永財，是從金融跨入產業界的成功案例。早年從淡江會計系畢業，赴美舊金山大學取得管理學碩士後，卓永財回國在交通銀行任

職，工作內容主要是負責對交銀往來企業的授信與不良債權的重整。

一直對創新管理充滿興趣的卓永財，在跑過無數企業後，在1984年，事業正值高峰期，離開了交銀。卓永財先是開設大銀企管顧問公司，與美國柏克萊大學合作，專辦高階經營班，親自設計課程，招收國內許多中小企業老闆當學生，在寒暑假帶隊到美國柏克萊進修。

後來國內老字號滾珠螺桿廠何豐的老闆，因為被相互背書拖累，導致何豐被銀行查封。曾經在交銀時期擔任過何豐董事的卓永財，在此時興起創業的念頭，就和高階經營班的同學們集資拿下何豐經營權，並更名為元銀。同時間，卓永財成立上銀科技，也從事滾珠螺桿業務。不久，上銀合併元銀，並以上銀為名至今。

銀行不借錢，賺錢更拚命

提起這段創業往事，卓永財感觸甚多。最讓他印象深刻的，就是原本要與他競爭何豐經營權的美國滾珠螺桿大廠Warner，後來和中華台亞合資成立台友，也從事滾珠螺桿。但3年不到，就不敵上銀的競爭，宣布倒閉。

當時，倒閉後的台友要將設備賣給卓永財，請卓永財到台友評估價值。他到台友後發現，整廠設備寫著「交通銀行抵押物」，這表示台友向交銀貸款甚多，當時心中真是五味雜陳。因為，與台亞幾乎同時設立、從事業務幾乎相同的他，當年根本借不到任何銀行的低率抵押貸款，所以他只能向租賃公司以較高利率借貸。沒想到競爭者卻能從自己出身的銀行借到那麼多錢，「不過也可能因為我借不到錢，所以才特別努力賺吧，」卓永財無奈地說。

靠直覺，買Holzer打開歐洲市場

上銀的成功，德國歐芬堡的併購是一大主因。1993年時，卓永財得知德國一家擁有40年歷史的滾珠螺桿廠Holzer倒閉，於是他抱著「去看一看也沒損失」的心理飛往德國。

當時，日本廠商為了防止上銀坐大，聯合起來打壓上銀，對上銀實施技術相關設備及材料的封鎖政策。這時亟需引入新技術的卓永財趕到Holzer後發現，有一項技術是上銀值得擁有的。於是，他在看了2次後趕回台灣，再帶製造、品保、研發等4個幹部飛回德國進廠評估。

結果，這一次卓永財一行人運氣不佳，被擋在門外。「你們台灣人怎麼可能買，還不就是想來偷技術！」破產人的代表不客氣地說，「我沒看，怎麼曉得我可不可以買？」卓永財回說。結果兩方人吵了1個多小時，對方才准卓永財只能帶一位同事入內評估。

「值得投資，」結果那位同事看了之後，證明卓永財先前的想法是正確的，卓永財也準備回國後跟Holzer談技轉事宜。

第二天一早，卓永財本來要搭機回台，結果在旅館內卻接到一通電話：「你願不願意和我合作買下Holzer？」打電話的人原來是破產人的好朋友，本來是做機械和汽車零件，因為想轉型做附加價值高的滾珠螺桿，找上卓永財。

雖不認識對方，卓永財藝高人膽大，馬上取消班機，花了2個多小時從機場附近趕回歐芬堡。在看過打電話給他的那位仁兄自己的工廠後，發現他工廠管理得不錯，原本只想談技轉的卓永財，當下就答應一起合作，各出資45%買下Holzer。「有時候，做生意就是要靠直覺，」卓永財回想起那時的情景，雖然坦承自己有點大膽，但卻肯定自己不會看走眼。

事實證明，買下Holzer對上銀來說，是未來技術能夠自主，以及打開歐洲市場的最重要關鍵。

而善於談判的卓永財，甚至還讓這宗交易便宜得令同業嫉妒。他透露，以他持有的45%股權來說，大概只花新台幣750萬。

從將本求利到不計代價追夢

去年營收25億元，稅前盈餘約6億元的上銀，每股稅前盈餘（EPS）約2.7元。在卓永財的堅持下，上銀每年的研發支出佔營收5%以上，而今年研發的比例更訂在7%。「我追求的，是公司長期價值的極大化，而不是股東價值極大化，」他強調。

就在這樣的理念下，上銀舉辦「機械碩士論文獎」。「我5年前就想辦，只是那時不賺錢，」卓永財說。上銀是在4年前才開始獲利。

卓永財認為，提供獎金辦競賽，其實也是研發投資的一環，因為不但可以招攬研發人才，來參加比賽的專利也屬於上銀。他說，未來幾年還要開辦國際性的創意競賽，接著這位總是夢想不斷的老闆開始盤算：總經費要達到5,000萬台幣、要開放全世界來參加、要找國際級的評審、要將精密機械結合電機、控制等學問、要在初審時就先給一筆錢給參賽者試做，要……

「卓董（指卓永財）是我相當感動的企業家，上銀未來將是很多人心動的企業，」身為卓永財十多年的老友，經濟部次長施顏祥說。

的確，在卓永財身上，少了點金融人將本求利的味道，卻多了研發人愛做夢、追夢的特質。（熊毅晰）



上銀科技小檔案

董事長	卓永財
總經理	卓永財
成立日期	1989年10月
資本額	17億元
2004年營收	25億元
有潛力成世界第一產品	滾珠螺桿、線性滑軌
世界第一心法	購併德國業界頂尖廠商，因此突破日本同業技術封鎖線，順勢打開歐洲市場門戶，為自有品牌「HIWIN」加分。

微型散熱風扇第一：建準電機

10年測試拚創新，連大師也傾倒

世界上最小、只有8*8*5毫米的馬達，握在身高超過180公分的建準電機董事長洪銀樹的手中，形成有趣對比。

「馬達早就有了，只是沒人想過有這麼小的馬達，」臉上總帶著親切笑容的洪銀樹，談起衷情

數十年的馬達發明，笑容更加燦爛。

位在高雄、成立25年的建準電機，是全球微型風扇的領導品牌。目前全世界筆記型出產的電腦中，約有三分之一的風扇來自建準，同時在尖端產品如投影機、伺服器，更是市佔率第一名。

別以為小小的風扇是低階技術。建準靠著專精技術，多次獲得國家發明獎、國家產品形象獎。

根據美國麻省理工科技評論雜誌（MIT Technology Review）的排名，建準的科技實力強

度在電腦領域名列全球第48名，是全球唯一上榜的散熱馬達風扇廠，也是台灣第4名，僅次於鴻海、威盛、明基3家規模遠大於建準的企業。

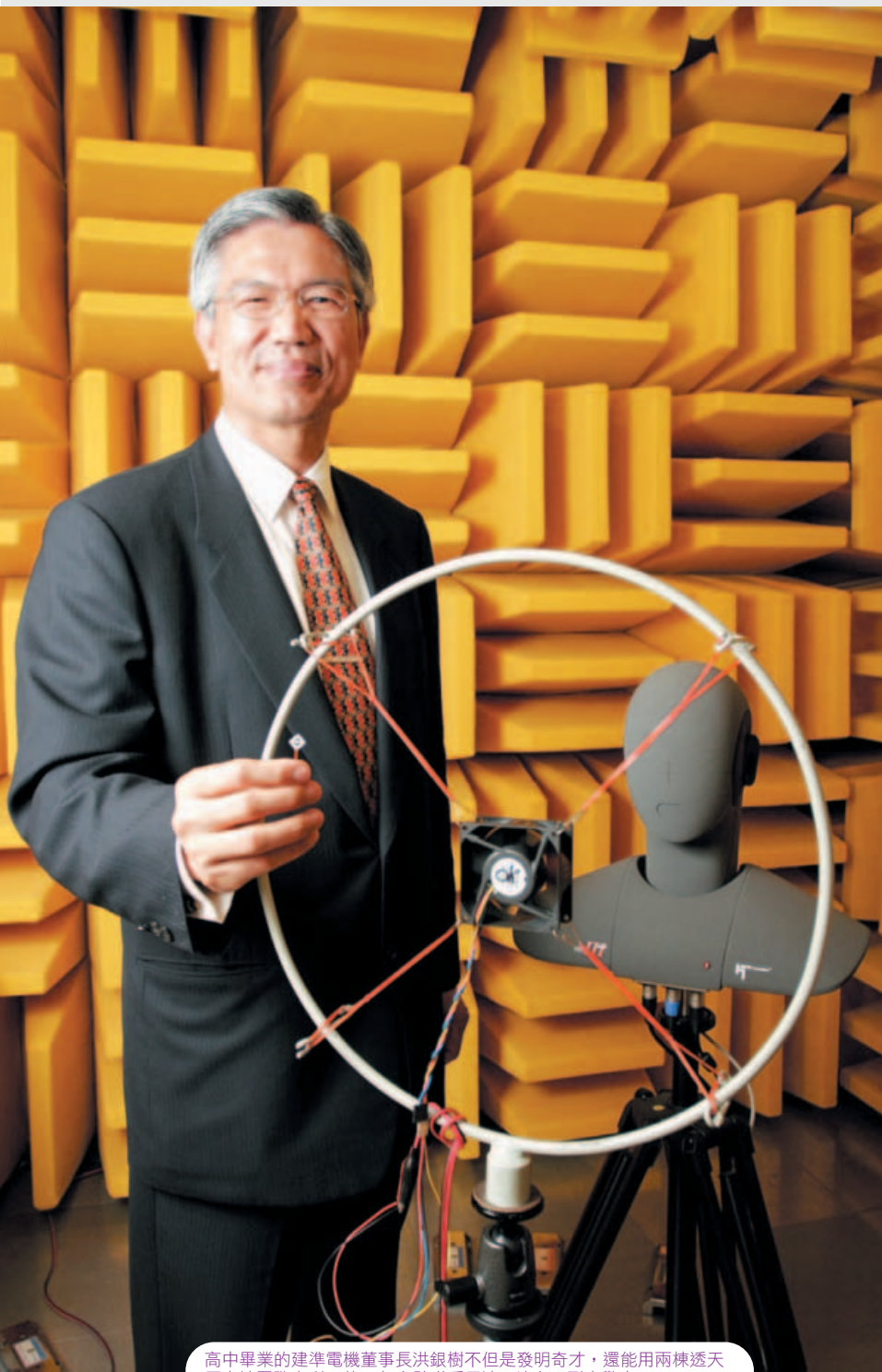
高中畢業的發明大王

為建準打造一身堅強技術實力的人，正是董事長兼創辦人洪銀樹。2003年，有「科技界奧斯卡獎」之稱的經濟部產業科技發展獎，把「卓越創新獎」頒發給洪銀樹。去年，他將發明的「磁浮馬達風扇」技術理論，和中山大學教授劉承宗聯名發表主題論文，更獲得國際最大的電子電機工程師學會（IEEE）肯定，邀請於年會中發表。

令人驚奇的是，洪銀樹不是高學歷的科學家，學歷只有高中畢業的他，全憑一股對創新研發的執著，開創出建準今天的馬達風扇王國。

建準在1980年成立，只有100萬元資本額，從一開始目標就鎖定在風扇馬達領域。

在創立建準的半年之前，洪銀樹偶然讀到一篇知名美國物理學家李查費曼的文章，被這樣的敘述深深吸引：「未來的科技利用量子力學原理，可以將美國國會的百科全書存入一顆微塵般的晶片。」20多年前，這樣的描述大大開拓他的想像，儘管當時超級電腦還有一間房



高中畢業的建準電機董事長洪銀樹不但是發明奇才，還能用兩棟透天厝申請國際專利、花10年實驗磁浮馬達，決心、耐力驚人。

間那麼大，但他已看到電腦變小、變普及的趨勢，也看到風扇馬達的大量需求。

因為過去從事過經銷、代理，看到許多企業迅速興起而又快速衰落。洪銀樹相信，打出立足世界的自有品牌，才是生存的不二法門。

用兩棟透天厝申請國際專利

「公司一定要有名字，」洪銀樹說的名字，是國際品牌。在建準成立的第三年，儘管還是10多人的小公司，他就訂定行銷國際的品牌「Sunon」以及國際商標。

「建準的員工都知道，專利證書與商標註冊證是我們通行國際的兩個『護照』，」建準企劃部吳怡萍表示，洪銀樹到現在都經常跟員工強調這個信念。

早在20年前，他為了讓建準的專利通行23國，投資了300多萬元。這筆錢在當時，可以在高雄火車站前建國路附近，買兩棟3層透天厝。洪銀樹回憶，當晚跟太太兩人非常掙扎，因為沒人知道這筆鉅資花出去，究竟會有什麼結果。但他轉念一想，「錢再賺就有，專利不申請就沒了。」

有商標與專利作後盾，洪銀樹的創新發明才可以讓建準持續茁壯。其中，磁浮馬達就是劃時代的一項突破。

花10年跑磁浮馬達

「好比把馬達的癌症整個除掉，」洪銀樹說，以往客戶的反應是，馬達經過半年、一年後，常出現噪音變大、轉速變慢等問題。怎麼減少長期摩擦帶來的這些問題？他想到日本著名的「磁浮列車」。磁浮列車的原理就是運用磁力作用，讓列車可以懸空疾駛。洪銀樹設想，在風扇馬達中導入磁浮力，可以解決磨損和噪音問題。

創新概念是一瞬間的靈感，但接下來，就是聽

來像天文數字的「10年」測試期。

為了確保新產品長壽、長期低噪音的性能，洪銀樹在自家放了30多組實驗中的磁浮馬達。經過9年多時間的驗證，才確定這項概念可行。

在變化極快的資訊產業，憑一己之力投入10年的發明，在許多人眼中，洪銀樹的行為可能近乎傻氣。但洪銀樹認為，創新發明就有如醫學界的「臨床實驗」，本就不是一蹴可幾。「不種稻，怎麼會有稻子可以收割？」

從1999年首度發表這款低噪音、長壽命的突破性產品至今，建準已出貨1億台，更因此在筆記型電腦的市佔率曾經高達50%！

辛苦研發，也讓洪銀樹贏得各界尊敬。曾經被韓國聘為首席馬達顧問的日本專家小林宗太郎，就是受到洪銀樹創新發明的吸引，自願來到建準的日本分公司擔任顧問。「後來我才知道，最初我們付的薪水，連讓他坐新幹線都不夠，」洪銀樹笑稱，沒想到大師級專家竟願意如此屈就，而直到現在他還是建準的資深顧問。

蹲低才躍高，自己測試才有創新

隨著品牌與規模不斷擴大，建準在1998年掛牌上櫃，2000年轉上市，但接下來也面臨經營佈局的新挑戰。

大環境的不景氣及同業的低價競爭，造成建準在筆記型電腦的市佔率下滑。洪銀樹形容，上市時相當於自有資金在最高點，「已經站得直挺，怎麼繼續往上跳高？」他形容，必須蹲低一點，才有更大幅跳躍的空間。

為了確保永續經營的優勢，建準開始做一些體質的調整。一方面，改變以往仰賴經銷代理的模式，開始佈建海外據點，陸續在法國、美國、日本、新加坡、中國大陸等地建立子公司與生產據點，掌握自己的全球行銷營運網絡。另外，也同

時整合上下游體系。

在新的佈局之中，洪銀樹最重視的還是研發。建準在歐、美、日都設有實驗室，為的就是要「發明國際化」。這些地區與台灣的研發人員都會定期互相派駐、交流。他並點出，台灣在微型馬達領域的資源仍相當貧瘠，歐美的實驗室可以幫助取得多樣的零組件。

蹲低的建準，正逐漸開始起跳。目前建準轉向高毛利的高階產品，普遍發展在投影機、伺服器等領域的應用。創新的毫米產品，更已經在與手機廠商測試合作。在2004年總營收為43億元，較前一年度成長超過26%。

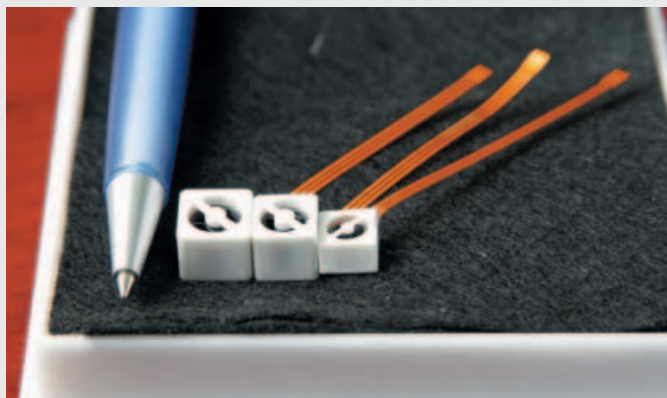
建準總部大樓隔壁，7層的「發明創新中心」好比建準這個創新企業的心臟。光是設立在6、7樓的各種驗證設備，就令人目不暇給：壽命試驗室（提高溫度與其他條件模擬時間加速度）、極溫試

驗室（從攝氏-40度到80度的忽冷忽熱測試）、音響實驗室（模擬人耳測試音量、音質），還有耐震、防塵等各式測驗箱與實驗室。

這些測試，一般同業都是委託研究單位，但洪銀樹為了自己掌握，砸下2~3億元建置整套實驗驗證系統，「夠開十幾家風扇工廠，」他形容。

比旁人多一份堅持、執著，也許與洪銀樹的經歷有關。在建準的公司介紹影片中，有一段不同於一般企業的呈現，是關於「聖淵啟仁中心」。這是16年前，洪銀樹為了腦性麻痺的小兒子所成立的復健中心，在未立案成為財團法人的前幾年，他自掏腰包支撐，而在他的孩子復健成功後，也仍堅持幫助許多需要扶助的孩童。

「時間會過去，該做的時候就要先做！」帶著一貫的堅定笑容，洪銀樹把勇往直前的正向精神實踐在生命各個面向。（謝宛蓉）



建準電機小檔案

董事長	洪銀樹
總經理	洪銀樹
成立日期	1980年10月
資本額	19.6億元
2004年營收	43億元
世界第一產品	微型散熱風扇
世界第一心法	堅持研發創新，勇於投入時間與金錢研發；從開始就發展國際品牌、國際專利，放眼世界。

雷射全像材料第一：光群雷射

力用中國市場，經銷商打前鋒

進入光群雷射公司的展示廳，猶如走向一個炫目的奇幻世界。

首先迎面而來的是幾面鏡子，隨著人一走近，會呈現出立體3D圖案：貓、蛇、人的臉孔等。展

示櫃中有凱蒂貓、芭比娃娃、黑人牙膏、香菸盒、甚至還有歐元紙鈔。這些看似八竿子打不在一起的東西並排著，反射出不同的閃亮光彩。

不要小看眼前的玩具與日用品，它們背後有一

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！

個聽起來就很厲害的共同連結：雷射全像（hologram）技術。

全像，是指以平面材料記錄3D影像資訊，透過適當光源，就可以看到立體全像。因為仿造不易，可用於防偽商標、有價證券。也因為外觀美麗，現在也普遍被應用在包裝、飾品上。

光群雷射掌握全新的利基技術，走上世界舞



兄弟齊心，其力斷金。光群雷射執行長郭維斌負責行銷業務，與哥哥攜手打拚世界第一。

台。根據全像產業協會專刊《Holography News》去年的報導，KLaser（光群）是世界第一家完全以全像為核心的公司，也是全球7家上市公司中，市值最大的公司。目前，光群雷射也是全球最大廠，每月生產雷射全像包裝材料達1,800萬米長，拉長起來近半個地球的圓周長。

參加文具展刺激市場需求

1988年，當時在美國從事光學研究的郭維武，看到全像技術未來的應用機會，又適逢科學園區赴美招商，於是力邀也在美國擔任工程師的弟弟郭維斌，兩人舉家返台創業。

看好包裝與防偽市場的結合，兄弟檔的夢想就是啟動一場包裝材料的革命。他們和朋友一共4人向竹科承租廠房，從美國買回一台還不太能量產的機台，就這樣開始半實驗性質的草創階段。

著手建立一個新興產業，起步的路途必定佈滿荊棘。「沒人聽得懂我們在講什麼，不論中、英文，」光群執行長郭維斌回憶當初的困難。全像在全球的發展也才剛剛走出實驗室，回到台灣，第一步關卡就是要解釋名詞。他形容，就像20年前說到「電腦」一樣，實在超出一般人想像。

由於一開始產品價格高，沒有包裝加工廠願意使用。他們只好轉一個方向，請這些工廠先做出一些終端產品，如：雷射貼紙、圖畫、鑰匙圈，然後去參加文具禮品展覽，吸引國外買主的目光。等到漸漸有國外買主感興趣，國內的包裝廠就開始回頭找光群買前端的雷射全像材料。

難以仿冒，黑道不爽

從少量的市場開始，光群在技術與行銷通路兩個層面，不斷擴充實力。

因為是全新領域，光群的研發就分4大部份。從最先進的光學新技術、全像商標技術（研究怎麼

不容易被仿冒)，到產品應用（開發新技術讓產品可以應用到布、紙、鋁箔等不同材質上），甚至連設備都自己開發。

「靠著研發，才會不斷有新的競爭力，」郭維斌指出，10幾年來，競爭者逐漸增加，但完整的研發鏈讓光群一直保持領先。以攸關應用範圍的產品寬度來說，從最初只能生產15公分寬，一步步突破到30、60、100公分，到目前的160公分。後來，連原本賣設備給光群的美國廠商，都反過來跟光群買設備。

全像技術的獨特性，還曾招惹黑道上門。因為一般印刷廠沒辦法印出某家知名軟體大廠的雷射全像標籤，大膽的盜版商就找上光群，用「威脅利誘」的方式要求仿製。臨走前還對郭維斌撂下狠話，「你出門小心點！」幸好沒有後續行動。

技術與行銷，兩兄弟剛好各有專長。哥哥郭維武擁有美國電機博士學位，在全像方面的研究專長讓光群一路都掌握自己的技術，不需買專利、支付權利金。笑稱自己比較愛玩、學生時期總是吊車尾的弟弟郭維斌，則負責行銷業務，為光群開疆闢土。

看準包裝、防偽，就需要人多、觀念較落後的地方作為市場，創業3年他們就到中國銷售，隨後在中國設廠並成立分公司。以中國大陸為市場基地，同時拓展其他海外據點，目前在全球，光

群共有13個分公司、7個生產工廠、6個辦公室。

2001年，光群躍升為全像材料第一大廠。擁有30%以上的高毛利、高營收成長，光群今年還要挑戰50%的營收成長。其中，中國市場佔了光群總營收的一半以上，去年營收超過10億元，有的菸廠更是每年交易上億元的大客戶。

進軍中國，經銷商打頭陣

成功佔據中國市場的背後，光群卻也曾繳過3,000萬元學費。「大陸內銷真的不好做！」郭維斌十分感慨，相較許多企業在中國只做外銷，內銷市場確實是處處地雷，像收款容易被倒帳、關稅與發票嚴格等問題。

先由經銷商打市場、再與經銷商合資開分公司，隨後設廠、就近供應原料，是他體會出的策略心法。他指出，雷射紙材料重，在當地生產才能做到交期最快、成本最低。

站穩了中國市場，下一步，光群已把目標鎖定「金磚四國」的另一塊：印度。在2003年到印度設立子公司，光群要把中國經驗，一步步複製到印度及亞洲其他地方。

「做pioneer（先鋒）雖然辛苦，但相對有先進入的利基。」回首來時路，當初沒作追逐電子業的跟隨者，郭維斌不禁自豪地說，「能有機會去創造一個產業，是一大成就感。」（謝宛蓉）



光群雷射小檔案

董事長	郭維斌
總經理	郭維斌
成立日期	1988年4月
資本額	11.28億元
2004年營收	10.39億元
世界第一產品	雷射全像包裝材料
世界第一心法	掌握創新技術搶先投入市場卡位，並有細密的研發分工。成功經營中國內銷市場，再邁向全球。



» Me Media 個人媒體時代來臨！

撰文—陳世耀
設計—陳則恭

網路打破距離障礙、寬頻解決速度問題，上網，已不只是接收資訊，而成為個人創造發表的新舞台。

大眾媒體？Out！

Me Media時代，正式來臨！

隨著頻寬加大、科技匯流，不但結合相簿、部落格、個人新聞台的個人化媒體，成為網路新寵；Podcasting技術出現，更讓個人廣播電台成真，不限時間、不限內容，讓全世界所有人，用MP3隨身聽，隨時收聽你無遠弗屆的廣播放送，而500M任意運用的個人媒體平台，正要登陸台灣。

在寬頻引發的Me Media浪潮下，產業間的界線正逐漸模糊，被取代者即將出局。網路電話、線上音樂交換等，成為當紅炸子雞。致力打造萬能溝通交換平台的Skype，如何以破壞式創新，讓電信業、硬體業者都瘋狂？《e天下》特別請Skype創辦人詹史壯，現身說法。

戴國婷，28歲，夜晚身分「沒格」。

午夜12點，戴國婷即使疲憊，也一定進入她每天最期待的「沒格星球」，那是她的部落格（Blog）。戴國婷總是仔細挑選2歲兒子和剛出生女兒的生活照片，一張張上傳到她的「沒格星球」，與網友分享她育兒的點點滴滴。「因為網路，我有了說故事的對象。」這些日常生活的分享後來還出成了5本書。

許佩雯，30歲，白天在綠葉整合行銷工作。

許佩雯每天的工作就是不斷溝通，但她永遠開心的溝通，就是透過自己的個人網站，與遠在他國的「親友分享生活點滴。不論是她的婚紗照還是婚禮影片，再遠的親友，都能在網路上一起分享她人生的重要時刻。

戴國婷與許佩雯不是特別愛表現的個案，他們是新趨勢的代表。

Yahoo!營運長丹·羅森格（Daniel Rosensweig）到台灣為Yahoo!慶祝10歲生日，告訴記者他與在美國東岸紐約的父母和賓州的岳父母分享台灣見聞的方式，就是「Yahoo! 360°」，部落格中的個人網頁，不論是圖片、聲音、影片，點點滴滴都可立即上網出版、立即分享。

「現在是創造和出版個人媒體的時代，」Yahoo!搜尋引擎暨網路市集資深副總裁謝韋納（Jeff Weiner）表示，網路發展10年來最大的變化，就是現在個人可以去創造一個他們喜歡的媒體，不必再等待大眾媒體發消息給他們。

寬頻吃到飽，帶動Me Media

網路打破距離的障礙，寬頻解決網路速度的問題。沒有速度的障礙，網路使用從資訊走向創造，從大眾走向個人，把我們從Mass Media（大眾媒體）推入Me Media（個人媒體）時代。每個人都

可以是個人媒體的創造者，開啟許許多多的新機會。

10年前Hinet商業化，讓大家開始撥接上網。到1999年12月底，中華電信推出ADSL服務，台灣正式從56k bps的窄頻，進入512K寬頻時代。

頻寬的變化，是帶動改變的關鍵。「ADSL寬頻化，是台灣網路上一個很重要的分野，」交通大學經營管理研究所教授毛治國強調。同時也是前中華電信董事長的毛治國，正是ADSL的主要推手。因為過去網路使用是以分鐘計費，到了寬頻時代改為「吃到飽」的模式，徹底改變使用者意願與行為，也造就應用面加溫起飛。

僅僅幾年之前，想下載一首歌，或看部影片，還要花不少時間等待。現在，不但速度大幅提升，吃到飽的付費方式更降低寬頻的使用成本，讓每一個人「放送」意見的門檻也跟著降低了，甚至可以建立自己的部落格（Blog，又稱網誌），放照片、傳影片、播廣播，每個人都可以是個發送站，帶動網路的新商機。

連手機都建立部落格

比方說，部落格就是專為個人打造的平台。「你有沒有無名網誌？」「直接在我的部落格留言好了，我每天都會看」，2003年10月成立的「無名小站」，就是結合網路、相簿兼部落格複合個人媒體平台，日前使用者突破40萬人，從剛一開始寥寥可數的使用者，到每天2,500人次的新增使用者。另外，Pchome個人新聞台數，也有近26萬個。看得出愈來愈多的人，都想擁有屬於自己的媒體。

Me Media的形式愈來愈多元，除了個人架站、無名小站、個人新聞台，現在連手機服務都有部落格。中華電信不久將推出手機部落格服務，用手機也可以寫網誌。

➤ 2004年12月份，
台灣地區造訪部落格相關網站或頻道的網友，
不重複造訪人數約140萬，
佔整體上網人口的10%左右。

中華電信行動通信分公司加值處處長胡亦欣表示，這是個每個人都想說話，表現自我的年代。透過手機的行動性，讓人隨時隨地都可以記錄、發表所見所聞和心情故事。

根據創市際市場研究機構資料顯示，2004年12月份，台灣地區造訪部落格相關網站或頻道的網友，約有140萬的不重複造訪人數，佔整體上網人口的10%左右。

在台灣網路資訊中心擔任專案經理的喬敬，每天都會花上1小時，用英文寫下自己的想法和日誌，透過部落格的形式，把它當成一個向全球發聲的媒體。「透過部落格的平台，讓更多人看見、聽見你的聲音，」喬敬表示，在網路這個大眾媒體的平台上，每個人都有機會發聲，不但如此，每個部落格也擁有不同風格的內容和各自的讀者。透過部落格可以串聯的特性，每個人的影響力更大。

網路數碼策略長何定表示，受限於大眾媒體的屬性，許多媒體工作者會藉由部落格表達自己真正的觀點，帶出另一種影響力。因為有了個人媒體，你就是主播、台長、總編輯，不必忌諱所屬傳媒的屬性，也不須受廣告壓力左右。網路數碼是一家網路寬頻電視台，目前擁有70多萬名會員，和擁有7萬多網誌的「天空部落」部落格。

Me Media熱潮並非一朝一夕，其發展和寬頻技術的演變有絕對關係。特別是頻寬變大，加上數位

化匯流下，寬頻網路的服務變成數據、語音加影像，「三網合一」(triple play)、一次滿足的提供。

「三網合一」，一次滿足

「愈大的頻寬就像愈大的水管，代表會有更大的刺激去應用，」台灣易利信董事長暨總經理葛元翔(Sean Gowran)認為，所有的應用會從先前的文字、圖片、聲音到影像，全都整合在一起。

如以往個人的發聲，只能藉由BBS以純文字方式呈現。隨著頻寬加大，慢慢變成可以加上圖片、留言板的個人新聞台。目前則進一步朝個人多媒體發展，讓聲音、影像都成為放送的方式，讓個人媒體有接近大眾媒體的可能性。

寬頻起飛，也同時宣告客製化分眾市場的成形。「未來網路會更細分、更客製化，每個人所獲得的內容會與別人不同，獨一無二，」網路數碼策略長何定表示，現在的部落格不僅結合文字和相簿服務，隨著頻寬加大，還可藉由「視訊」的方式做影像留言，甚至個人廣播、電視台都會出現，讓個人媒體的放送有更多種表現的可能。

打破產業間鴻溝，被取代者出局

數位匯流開啟跨產業競爭的大門，也穿越不同產業間原本有形的障礙，讓過去硬體時代無法參與的

人有新機會。

現在只要寬頻的一條線，就可同時提供多樣化服務的同時，也代表產業間的界線逐漸模糊，跨產業競爭逐漸加溫中。以Kuro和Skype為例，其分別由軟體業起家，卻帶給音樂、電信產業極大震撼。因為P2P（端對端）技術的出現，消費者使用Kuro就可直接快速地從網路上，下載任何音樂。對音樂產業的影響，可能是唱片行不見了，但未來可能連錄影帶出租店，都會消失。

根據財團法人國際唱片業交流基金會（IFPI）的資料指出，1997年台灣音樂市場銷售額達123.32億，到2003年卻只剩下44億，6年內整整衰退近三分之二。

最近流行的網路電話Skype，也是透過P2P軟體的方式進軍電信產業，吃掉了不少傳統電信業者客戶群。「寬頻加上數位化後，讓所有的東西變成隨時隨地都可取得，」廣達電腦董事長林百里直言，這樣的變化，很多產業會遭到淘汰。

不僅如此，資策會MIC資深產業分析師周樹林更觀察到，網路強大的力量在於，壓縮從供應商到消費者手中的過程。其中被壓縮的價值鏈空間，可能會造成某些通路消失。

「媒體大匯流的時代，各種敵人都會來，」蕃薯藤執行長陳正然表示，雖然有些機會被壓縮，但有能力整合這些被壓縮通路的人，或許就是下一個商機所在。他也認為，一旦底層通透性變高，網路、電信、電力等都能整合進來。如何結合既有基礎，創出新東西的人就有機會。比方說，像網路電話（語音加網路），或電子商務（商店加網路）。

即時隨選服務，個人媒體更自由

即時（real time）加上隨選（on demand）個人化的特性，服務讓個人更自由。台灣網路資訊中心

董事長曾憲雄認為，網際網路是一個跨產業的平台，一旦頻寬容量足夠，未來所有的服務不但可以在上面跑，更可用出租的方式，讓消費者選擇自己要的服務。

其中，KKBOX就是利用串流技術，讓消費者不能下載，只能在線上「租音樂」來聽。目前線上擁有5萬首歌曲的KKBOX，讓消費者家裡就是唱片行，自己選擇想聽的音樂。

連遊戲也可以租。巴哈姆特電玩資訊站執行總監陳建弘表示，在寬頻加持與服務隨選的情況下，未來遊戲也可利用下載的方式進行租借。目前國內業者軟體松崗，已在二月份開始推出OTTOPLAY無限遊戲平台on demand的經營。

面對新的競爭對手出現，過去既得利益者必須要有新的做法，以符合個人媒體的使用慾望與需求。這可從MSN、Yahoo!、Hinet、TVBS等重量級媒體和玩家，紛紛推出自家部落格，以及整合性服務的個人平台看出。網絡數碼策略長何定表示，既得利益者要更用心提供客製化服務，才能「留住」每一個使用者。

介面好，勝出

更多個人化服務出現，既得利益者的下一步在哪？「下一個大家要搶的就是介面，」資策會資深產業分析師周樹林認為，消費者會去找最好的東西來使用，誰能接觸到消費者，誰就有機會。未來產業跨越垂直和水平的競爭，而最具有跨越能力的人，很可能就是虛擬網路世界的玩家。

「部落格是一個好的服務概念，但還不知是不是一個好的商業模式，」蕃薯藤執行長陳正然認為，分眾是一個必然的趨勢，以目前多數部落格的免費模式來看，營運模式和未來如何獲利，也是需要考量的因素。

「未來IP就像水電一樣，隨手可得，」瞻博（Juniper）台灣區總經理林蒲英表示，網路本身就是一種殺手級應用，跨產業競爭下，企業要了解消費者需求，並結合本身優勢來創新，才有創造營收的機會。

寬頻起飛與網路匯流，讓創新者解構既有的舊勢力，服務不再被壟斷。在消費者拿回主導權時，客製化分眾服務的增加，讓每個人都可以對外發聲，「Me Media」年代正式來臨。



➤ 相簿、部落格、硬碟、郵件

500M超強個人媒體登陸台灣！

個人媒體時代來臨，免費部落格平台盛行，誰有本事抓住使用者的心？中華電信Hinet即將推出整合性網路平台「Xuite」，給了一個方向。

「Xuite」是一個整合了部落格、網路相簿、網路硬碟和電子郵件4大功能的平台。不但提供免費500M空間，特別的是，使用者還可依需求自行調整空間分配比例。換句話說，使用者將所有500M空間都作為相簿空間使用也沒問題。

「未來的服務愈來愈個人化，」中華電信數據通信分公司副總經理李炎松表示，「Xuite」整合服務，讓個人化需求一次到位，只要一組帳號密碼，所有的服務在同一個平台一次搞定，連不同平台間的資訊都可以相互交流使用。比方說，使用者可以在部落格，直接連結引用網路相簿中任何一張照片，不必再一張張從電腦中上傳。

客製化「整合」服務，創造個人媒體的可能性。以「Xuite」的部落格為例，使用者可以選擇個人的人像大頭貼，還可以上傳照片，以造型精靈的方式創造屬於自己的獨特影像。另外，不同於一般部落格以文字、圖片為主，Xuite透過簡單的Flash效果套件，讓使用者可以透過錄音和影像的方式，呈現出個人風格的影音新介面。

連手機都可當作另一種發聲管道。未來Xuite平台上，還可以結合手機的MMS（多媒體簡訊），使用者用手機拍完照、寫完簡訊後，透過MMS直接傳送到Xuite的網路相簿，馬上可以分享好朋友最新的圖片故事，也不再需要經過電腦編輯。

「網路上資訊太多，每個人只要自己的資訊，」中華電信李炎松認為，在網路寬頻的發展下，每個人都要創造、處理自己的內容。他表示，過去因技術限制，不是每個人都能製作自己的媒體。未來在影音多媒體形式增加，連「個人電視台」都會出現。

Me Media的年代，每個人都可以大聲講話。未來平台取得和表現形式不再是問題，接下來使用者要挑戰的，恐怕就是在平台上該創造出什麼樣的內容了。



連線速度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
	1.2k bps、 2.4k bps	9.6 k bps	14.4k bps		上網人數 60萬	上網人數 166萬	上網人數 301萬

1月>> 蕃薯藤正式上線，「蕃薯藤台灣國際網路資源索引」8月正式上線，全球第一個華文搜尋引擎正式誕生。



4月>> hinet正式營運。台灣網際網路商業化正式起飛。

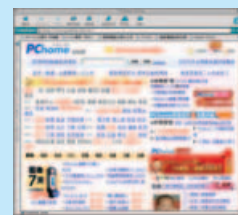
2月>> 104人力銀行問世，改變看報紙求職模式，衝擊傳統人力仲介業。

11月>> 以色列Mirabilis公司推出第一套端對端(P2P)通訊軟體ICQ(後為AOL購併)

8月>> 精誠資訊成立大型入口網站奇摩站，短期內成為台灣地區第一大入口網站。

1月>> 宏碁戲谷成立，推出免費遊戲虛擬社區，2002年1月起正式收費，現為國內最大網路休閒遊戲營運商。

5月>> PChome Online網路家庭成立入口網站。提供信箱、網路硬碟、網頁等免費服務，快速招募會員。並於2000年3月投入電子商務經營。2005年1月單月線上購物營收達2.5億，為台灣最大網路購物商城。



11月>> Seednet脫離資策會，成立「數位聯合電信股份有限公司」，為國內最大民營網際網路服務公司。

寬頻10年大事紀

1994~2004年，台灣變了！
網路連線速度由14k bps增加到2M，
上網人口從60萬成長到916萬。
寬頻發展滿10年，帶你回顧這10年間，
網路上具有劃時代意義的大事。

上網人數 480萬 寬頻戶數 2萬	上網人數 626萬 寬頻戶數 23萬	上網人數 782萬 寬頻戶數 114萬	上網人數 859萬 寬頻戶數 213萬	上網人數 883萬 寬頻戶數 289萬	上網人數 916萬 寬頻戶數 357萬
1999	2000	2001	2002	2003	2004
56k bps		512K (下載) / 64K (上傳) bps			2M (下載) / 256K (上傳) bps

1月>> Yahoo!台灣成立，全球最大入口網站開始經營台灣市場。

7月>> 雷爵資訊研發第一套華人網路萬人連線遊戲《萬王之王》。

12月>> MSN Messenger中文版（2.0）推出，提供更友善的中文溝通界面，目前台灣使用人數約600萬。網路溝通因此變得更即時、便利，利用即時通訊平台做生意的新經營模式出現。

12月>> 中華電信推出ADSL服務，大幅加快頻寬速度。



2月>> 明日報創刊。台灣第一個原生網路媒體誕生，挑戰原有新聞媒體生態。但因大環境不成熟，次年2月即結束營運。

3月>> 遊戲橘子代理韓國NCsoft的天堂（Lineage），掀起國人參與線上遊戲熱潮。

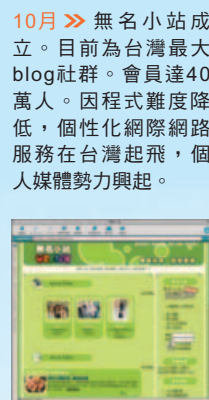
7月>> 飛行網（Kuro）與全球數碼（Ezpeer）陸續推出P2P音樂交換平台。因未對智慧財產做適當保護，對音樂產業造成衝擊。

2月>> 雅虎台灣為求在台灣快速成長，而與奇摩站合併成立Yahoo!奇摩。目前Yahoo!奇摩已是台灣最大入口網站，平均每月有超過98%網友造訪。

9月>> Yahoo!奇摩推出拍賣服務。2004全年拍賣成交金額累計超過150億，目前陳列待拍賣商品約235萬件，為台灣最大的網路拍賣平台。

11月>> Yahoo!推出中文版即時通訊軟體，競食中文即時通訊市場，目前台灣使用人數約500萬，僅次於MSN Messenger。

2月>> 美國eBay買下力傳資訊「拍賣王」、「買賣王」，6月eBay台灣正式開站。目前陳列待拍賣商品約100萬件。為台灣第二大拍賣平台。提供跨國搜尋服務，切出新利基服務空間。



10月>> 無名小站成立。目前為台灣最大blog社群。會員達40萬人。因程式難度降低，個性化網際網路服務在台灣起飛，個人媒體勢力興起。

3月>> 中華電信推出MOD。正式跨足家庭影音娛樂市場。電訊服務與傳播事業間的界線更模糊，台灣媒體大匯流時代起跑。

4月>> Seednet推出網路電話WaGaLi Talk。跨足網路電話商務服務。在寬頻環境下，積極搶攻語音服務商機。

6月>> 願境網訊獲得台灣台灣超過30家唱片公司授權，推出音樂串流服務——KKBOX。提供台灣地區使用者繼P2P音樂交換、數位音樂檔案下載後的新服務。

7月>> 台灣引進網路電話Skype，由PChome推出。網路電話進入P2P技術應用。所提供的免費語音服務，對既有電信市場造成衝擊。



（資料來源：資策會電子商務研究所FIND、各業者提供，卜繁裕整理）

» Podcasting流行

全民廣播脫口秀

注意！「播客」技術讓部落格開始動口說話。

但是，個人媒體如何在茫茫網海中被世人注意，發揮大眾媒體影響力？

撰文—陳慕君 攝影—陳世耀

派崔克（Craig Patchett）是一名從大學時代便懷抱廣播夢想的軟體工程師。雖然最後他沒進電台工作，但現在他利用「Podcasting」，每天錄製新聞、生活等各種性質的廣播節目。他的網站「The GodCast Network」從去年10月開辦至今，吸引全球上億人次收聽，甚至因而出書。

家住美國加州的克拉斯（Dan Class）是一個Soho族，他在5年前曾向主管機關申請開辦小型功率電台，然而巨大成本使他卻步。如今，他利用「Podcasting」每天製播廣播劇，興之所至還會在節目上談談政治、經濟與教育，聽眾也有上千人。

這是美聯社報導的案例，顯示出寬頻發展帶動個人影音應用的普及。自從「Podcasting」（播客）數位廣播技術於去年底問世，再度為國外紅翻天的部落格（Blog）投下革命性震撼彈。只要到「ipodder.org」、「podcastalley.com」等播客入口網站，就可看到幾百個如上、按內容分類的播客站，談論各種主題節目，任君挑選。

圓夢辦電台，聽眾以手機即時收聽

Podcasting，是一種借助RSS技術（Really Simple Syndication，能自動下載幾個網頁的更新文件並發給訂戶），與iPodder、jPodder、Sparks之類的軟體，讓部落格主能以MP3檔預錄、上傳自製

聲音，並自動下載到想收聽網友的iPod等MP3播放器中，讓聽眾隨身收聽的新技術。

因為有了播客，想開廣播節目的人不需再申請政府執照，也不限節目類型、時間長短，只要有一台連上寬頻網路的電腦加麥克風，就能向全世界放送充滿個人風格的廣播脫口秀；聽眾可於任何時地收聽，還能任意重播、暫停、快轉，永遠不會被廣告打斷。

也許這些播客節目的品質難與專業電台相比，但對有心經營Me Media者而言，確實是圓夢、發聲的捷徑。隨著未來頻寬、技術、儲存設備進一步發展，聲音結合影像的個人主播台、個人連續劇、個人政論性節目等，都會成真。

雖然才發展不到一年，上Google已可找到1,600萬個播客相關目錄。根據美國廣播電視台（ABC）的報導，全球較正式的播客已有上千個，並快速增加中。傳統廣播電台為了對抗這股從部落格發展出、有別於文字的第二波「Me Media」浪潮，紛紛自救：美國波士頓公共廣播電台（WGBH）已開始提供播客版廣播節目，英國廣播公司（BBC）甚至利用播客開闢新節目因應。連手機大廠也開始研發接收播客的手機，企圖搭上播客潮，尋求下一波行動加值服務商機。

如同部落格面臨的難題，個人播客如何從茫茫網



家住英國布里斯托的牙醫「DJ Demon D」，每天利用播客放自己的混音音樂，聽眾有數十人。

表示：「很有做媒體的成就感，滿足我從小當主編的夢想。」

「We Media」在世界125國噙聲

另一個成功經營播客的方法，便是從Me Media轉變成「We Media」。1994年成立的非營利網站「四海一家」(oneworld.net)，與全球超過1,600個公益組織、團體合作，開放給所有人加入會員，讓會員24小時上傳自己在地拍攝的記錄影音、觀察報導。透過在11個國家設置的編輯中心，世界上125國的人們都能透過網站，即時掌握各地第一手資訊。

海裡的無數播客當中冒出頭，廣為世人接收，以拓展「Me Media」的影響力？目前有兩個方法：1. 參加部落格或播客的評選；2. 群策群力的多人整合型播客。

由具公信力單位所評選推薦的部落格、播客站，將可受萬眾矚目。去年，德國廣播電台「德國之聲」舉辦「2004年國際最佳部落格大賞」，由共懂得7國語言、職業橫跨學者與記者等的10位評審，共同選拔全球最佳部落格。最後，一位中國大陸網友「猛小蛇」所辦的「狗日報」部落格，因評審認為內容「以狗喻人生、放諸四海皆有啟發」脫穎而出，拿下第一名。

根據中國媒體《中國青年報》報導，獲獎之後，「狗日報」每日上站瀏覽人數由原先幾百人暴增至兩千人，促使部落格規劃未來將推出固定的「科技新知」、「經濟瞭望」、「海外觀察」等專欄，並多招募4名人手。猛小蛇在接受《南方日報》採訪時

目前，四海一家已擁有超過200萬筆的影音、文字、照片檔案在平台上供下載交換。而這樣的規模，讓四海一家被5萬個網站推薦連結，聲勢不輸任何廣播、電視台。這是部落格、播客們在寬頻時代，集小眾成大眾的新興媒體勢力。

如果文字抒發還不夠，沒關係，寬頻已發展10年，想說話、想表演，人人都能辦自己的影視媒體，而且，有全世界等著接收。

「The GodCast Network」網址：
<http://www.godcast.org/>

「oneworld.net」網址：
<http://www.oneworld.net/>

「狗日報」網址：
<http://www.18mo.com/>

» 電信、硬體業者也瘋狂

萬能個人溝通平台誕生

從講免費電話，到成為全方位個人溝通平台，
網路電話靠著幾乎零成本的P2P技術，
以周邊硬體與加值服務賺大錢，
連固網業者，也藉此突破中華電信「最後一哩」的壟斷。

撰文—陳世耀 攝影—莊正原

又到了星期六下午，59歲已退休的陳明光又在等待，太平洋另一端、到美國讀書的兒子打電話回家。不同以往，陳明光現在是坐在電腦桌前、用現在最火紅的網路電話軟體——Skype，打國際電話。

「以前打電話前都要先想好說什麼，然後一股腦劈哩啪啦說完，」陳明光描繪，往往電話還沒離開耳朵，手已經切下通話鍵。「不過現在不一樣了，往往父子講到沒話聊才結束，」他笑說。

不僅個人免費打電話，Skype也創造硬體新商機。光是去年10月底PChome推出Skype專用耳機，到現在不到5個月就賣掉13萬套；今年推出的USB專用Skype電話，不到1週就賣掉1萬支，預計到年中可以賣出5萬支。

很多人很好奇，為什麼Skype這麼熱？答案是，寬頻起飛加上技術創新。

從講免費電話，邁向全方位個人溝通平台

其實網路電話（VoIP）技術，早在幾年前就曾出現在市面上，不過當時因頻寬不足，使網路電話的應用環境不夠成熟；特別是語音溝通強調即時性，過程不能中斷，一旦講起話來斷斷續續，這樣的服

務就有問題。

除了寬頻起飛，P2P（端對端）的創新技術，讓Skype好用又簡單。不像以往即時通的溝通模式，通話雙方必須到專屬伺服器上交換封包溝通，透過P2P的技術創新，使用者雙方自行建立通話連結，自然講電話就不用額外付費。也不再需要依賴大量伺服器來支撐流量和塞車的問題。

「Skype的技術創新在於，讓通訊的負擔回歸消費者身上，」科技評論網站「數位之牆」創辦人黃彥達表示，這樣的技術創新符合網路精神，也就是點對點的溝通，完全去中心化。

技術創新的同時，Skype滿足過去電信業者所不能做到的事——低價、甚至免費講電話。

不光講免費電話（free communication）的訴求。打從一開始，Skype就試圖創造一種全新的個人「溝通平台」（communication platform）。

PChome網路家庭通訊應用服務部副總經理羅子亮表示，Skype開始的定義就是個人「溝通平台」，從一開始的語音服務，到之後推出檔案互傳、語音信件、影像電話等服務的選擇上，慢慢架構出個人化溝通平台。

相較於其他ISP業者在推出網路電話時，會不斷

藉由更新語音電話、影像電話的硬體設備來提供新功能，PChome羅子亮認為，這樣的方式會讓消費者必須不斷換買不同功能的電話，才能享受到最完整服務。

相反的，「對Skype用戶而言，只是要不要啟動不同的服務而已，」羅子亮認為，一開始定位就不同，讓Skype和其他網路電話有很大差異。

去年7月，PChome開始推出網路電話服務。半年多的時間裡，台灣Skype使用者高達130萬人，而11月推出的Skype Out（從電腦撥打到一般家用或行動電話），則有6萬7,000人付費使用。

個人化溝通平台將繼續提供更多新功能。目前除了Skype Out、語音信箱等營收，PChome副總經理羅子亮表示，未來每一項不同的功能，都要發展成有價值的服務，希望每項服務模式都能創造10～15%的使用族群，這樣經營規模才夠大。「未來還可能結合算命服務，找內容業者進來合作，」他認真思考著在地化服務的各種可能性。

電信業留客戶，非得涉足網路電話

Skype流行，開始帶給電信業者沉重的壓力。「電信業者的語音營收，以後就會像夏天溶化的

冰，通通消失，」交通大學管理學院經營管理研究所教授毛治國認為，在未來頻寬加速成長下，會有愈來愈多像Skype這樣的網路虛擬業者出現。現在還只是破壞層面，但不久就會徹底顛覆傳統電信業者的基礎。

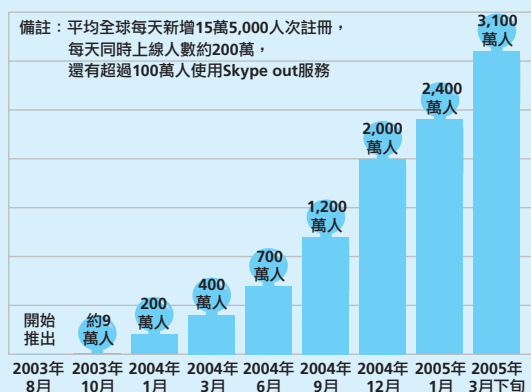
亞太電信集團營運長陳振珉就坦承，因為Skype的出現，徹底改變消費者對網路電話的印象與想法，先前以硬體話機推出的網路電話服務「i call」因此受到影響。「我們現在不再採用硬體電話銷售，而要改以軟體電話的方式去推，」陳振珉苦笑著說，現在對很多消費者來說，網路電話要像Skype這樣的軟體電話形式，才能算是網路電話。

對許多ISP（二類電信業者）來說，網路電話不是獲利來源，而是必備的營運條件。Skype引發的網路電話風潮，在Seednet、蕃薯藤、亞太電信等業者紛紛加入的同時，連語音佔營收比重仍高達6成以上的電信龍頭中華電信，也不得不跟進。

「因為怕客戶流失，」中華電信數據通信分公司副總經理李炎松直言，看見顧客的需求就在那裡。他表示，未來促銷重點不完全為了增加營收，而是為了滿足某一部份客戶的需求，網路電話要和許多加值服務結合，而非只是單純語音。

Skype全球使用人數急遽上升

備註：平均全球每天新增15萬5,000人次註冊，每天同時上線人數約200萬，還有超過100萬人使用Skype out服務

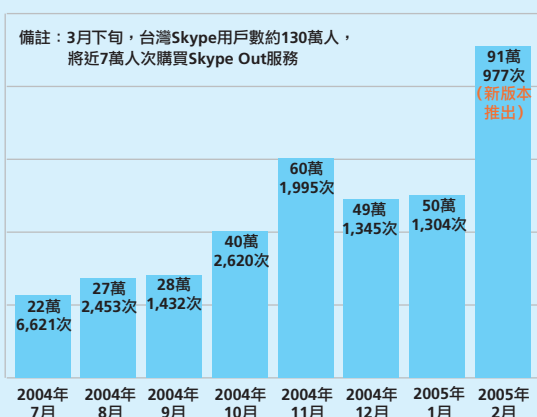


Skype前5大滲透率最高國家



台灣PChome Skype下載次數大增

備註：3月下旬，台灣Skype用戶數約130萬人，將近7萬人次購買Skype Out服務



資料來源：Skype、PChome 整理：陳世耀

Skype帶來個人溝通方式改變的同時，也打破電信產業既有的疆界和遊戲規則。日前美國西南貝爾通訊公司（SBC）以160億美元（約合新台幣5,000億，相當於中華電信去年總營收的2.7倍），大手筆併購其原本的母公司美國電話暨電報公司（AT&T）。SBC除了需要國際品牌加持，AT&T的2,500萬名住家用戶及300萬名企業用戶，更是併購的主因之一。

客戶再多，硬體、人力成本永不增

但是，當SBC大手筆花了160億來獲得消費群時，小額成本的Skype卻以小兵立大功，快速吸納用戶數量，是任一家傳統電信公司無法做到的。2003年10月才起步的Skype，當時全球只有9萬名用戶，不到1年半，今年3月下旬全球用戶就已突破3,100萬。每天同時有超過200萬的用戶跨越歐洲、美洲和歐洲等地使用。

不靠併購，沒有基礎建設，Skype憑什麼撼動電信市場？「改變遊戲規則，才有創新機會，」Skype創辦人詹史壯（Niklas Zennstrom）表示，方便加上容易使用，讓Skype有了破壞式創新的機會。

以往傳統電信業者，隨著客戶數增加，要不斷建設網路來負擔更多流量，成本自然有所增加。然而，Skype以軟體電話形式，應用在傳統電信業者架構的寬頻網路上，不但「取得成本」比電信業者低，更重要的是即使用戶數增加，Skype也沒有網路建設的成本問題。

PChome羅子亮就說，P2P厲害的地方在於取得成本比其他人少。以雇用員工的資本為例，無論客戶數是50萬人或100萬人，工作人員都不必增加。像目前PChome，就只有4個人擔任Skype的客服，4~5人擔任行銷和研發工作。

不過，令多數人最好奇的還是，Skype要如何創造營收？「單純要靠語音來賺錢是有問題的，」數位聯合電信（Seednet）總經理程嘉君認為，單純的Skype是損人不利己的，特別是當Skype的點愈來愈多愈時，連Skype Out都可能收不到錢。他認為，網路電話的潮流是擋不住的發展，只是質疑未來的經營模式會在哪裡。

固網業者終於突圍中華電信壟斷

Skype的出現，帶給消費者一種新溝通方式的同時，也開啟了企業新的商機。以PChome自行開發的Skype硬體電話而言，副總經理羅子亮表示，結合台灣製造業的實力，針對不同規格的产品需求，會和不同製造廠商搭配夥伴關係，而下一步需要的製造規格能力，可能就是硬體電話「無線」化。

「目前已有其他國家，要向我們購買Skype的硬體設備了，」羅子亮笑著說，Skype將替台灣硬體廠商，創造出新的海外商機。

另外，固網業者速博（Sparq）也是Skype風潮下的另一位贏家。當Skype使用者利用Skype Out服務打到一般家用電話時，需要有固網業者提供接線的服務。而速博正是Skype在亞洲2家固網合作夥伴的其中之一家。

「利用Skype，可以擺脫最後一哩（last mile）的限制，」速博行銷暨業務執行副總經理江金龍認為，在目前最後一哩還受限於中華電信，許多民營業者家庭用戶的營收非常低。和Skype異業結盟，讓Skype Out超過100萬的消費者，都成為速博服務的對象。

「只要Skype客戶數成長，對我們也有好處，」速博江金龍說，透過Skype的連結，只要是寬頻用戶，都可算是速博的用戶。

隨著寬頻發展，整合式的匯流服務，不斷衝擊傳



PChome今年推出的插USB專用Skype電話，不到1週就賣掉1萬支，預計年中可大賣5萬支，使網路電話周邊硬體成為新商機。

統電信產業的價值觀。究竟傳統電信業者該如何面對新的變局？

加值服務才能賺

「VoIP是非常弔詭的技術，應用面上沒有辦法創造營收，」瞻博網路（Juniper）台灣區總經理林蒲英認為，未來電信公司必須跳脫傳統舊思維，不要只把網路電話當作搶回語音話務的工具。如何利用既有優勢去加值，才是重點所在。比方說，同時提供即時通、電子郵件、網路電話等多種服務，在同一個平台上綁住客戶，讓寬頻服務本身多樣化，更具競爭力。瞻博網路是銷售核心路由器裝置給電信電信業者的公司。

利用網路電話，提供消費者更多選擇。林蒲英也

舉例，以單純轉播棒球或是NBA，並沒辦法替電信公司增加額外營收。但如果能提供觀眾在欣賞球賽轉播時，還可以用網路電話和世界各地的球迷即時交談，改變打字的聊天室風格，就能創造優勢。

不只要破壞式創新，更要建立新的經營架構。蕃薯藤執行長陳正然認為，Skype的出現扮演一種破壞、重組和摧毀過去架構的力量，但如果不能同時建立新的經營結構，通常不會成功。

改變遊戲規則的Skype，創造新的遊戲方式。而固守傳統資源的人，面對Skype低成本、超速度，和更高涵蓋面的滲透率，如果沒有新思維和新作法，可能隨時會被顛覆。跳脫舊思維的創新、整合既有優勢，或許才是下一個機會所在。

>> 詹史壯：

破壞式創新才是創新

台灣的Skype滲透率，是全球最高的國家之一。

創辦人詹史壯特地來台分享，Skype如何以破壞式創新撼動通訊市場，並透露打造新經濟模式的下一步計畫。

整理—陳世耀 攝影—邱如仁・陳世耀

「改變遊戲規則的人，才有創新的機會，」這句話從39歲的詹史壯口中說出來，一點都不令人意外。詹史壯（Niklas Zennstrom）就是現在當紅的Skype創辦人，以破壞式創新撼動龐大電信產業的遊戲規則。

詹史壯在2004年7月第一次來到台灣時，全球下載Skype網路電話軟體已超過1,600萬人次；今年3月，時隔不到一年，全球已經超過3,100萬人註冊使用Skype。其中，台灣是全球Skype滲透率最高的國家之一，短短半年內，台灣擁有超過130萬的Skype使用者，和將近7萬的Skype Out付費用戶。

是什麼樣的魔力，讓全球為Skype著迷？「簡單、好用，讓使用者滿意，」身高192公分、被稱為網路通訊革命家的詹史壯一語道出Skype吸引人的關鍵，正抓住現代人對科技最深的期望。

從Windows、Mac、Linux作業平台的開發、和台灣、中國大陸、日本、韓國等策略夥伴開發市場，到與固網業者和手機業者的合作，Skype要如何走向無限可能的溝通平台？Skype創辦人詹史壯與《e天下》分享他的下一步方向。（陳世耀）

※ ※ ※ ※

Q：Skype目前在台灣和全球的發展情況如何？

A：從去年7月，我們開始在台灣推出Skype以來，成長非常快速，美國、波蘭、巴西也都成長很快。台灣的總人口不如其他國家多，但如果計算Skype的使用人口佔寬頻人口的比例，那台灣可能就是Skype滲透率最高的國家之一了。

全球目前已經有3,100萬人註冊為Skype的使用者，而且以每天15萬5,000個新用戶的速度持續增加。平均有200萬人，經常在線上使用Skype進行溝通。

全球有超過100萬的人付費來使用Skype Out（用電腦打電話到一般家用電話）的服務，前半年這個數字是65萬。我們不方便透露客戶花了多少錢，但平均每個人花費在10～25歐元（合台幣約400～1,000元）。

由於這是預付方式，也就是消費者先付款、後使用，而且是應用P2P的技術，不需要投入網路建設，即使更多人使用、用量增加也不會造成我們成本的負擔，這和傳統電信業者的情況很不一樣。傳統電信業者投資網路建設、做行銷廣告活動，都需要先投入大量資本。

Q：現在有愈來愈多的競爭者都推出網路電話，



創辦人詹史壯指出，無論是技術、成長方式，Skype都是破壞式創新；一旦品牌建立，後發者除非改變遊戲規則，否則很難複製成功。

Skype的優勢和差異化競爭哪裡？

A：對消費者來說，技術一點也不重要，重要的是方便與品牌。有人買汽車很重視機械、性能，但更多人重視駕駛的便利與舒適。所以，使用簡單是重要關鍵。

消費者感受到P2P技術的方便性後，Skype就是要讓使用者容易使用。就像是輛非常好的汽車，雖然內部結構技術精密，但是消費者坐在車子裡，就要讓他感到操控容易、非常舒適。

Skype的目標就是要讓更多人方便容易使用，而非針對高科技人士而已，所以「品牌」是差異化的關鍵。我們必須持續關注使用者的需求與不滿，一旦我們不再聆聽消費者意見，就會有大麻煩。這也是為什麼我們要和更多當地夥伴合作，因為如此一來才能更了解市場的聲音。

或許很多人想複製其他人的成功經驗，這種方式其實不會成功，尤其在本身處於後發的情況。想創造差異、想要成功，最重要的就是要「改變遊戲規則」。我們將P2P科技應用到電信產業、用新科技來解決問題，就是「破壞式創新」，不僅改變遊戲規則，更為消費者帶來不同的便利和服務。

Q：Skype Out可說是你們第一個營收來源嗎？

A：基本上Skype的溝通軟體將永遠免費，透過Skype進行的語音溝通也都免費。我們收費的是增值服務，例如Skype In，也就是從家用或行動電話打給Skype的用戶端。這些服務視個別市場而有所不同，每個國家有不同的法律規範。

台灣市場的發展還有一些問題，比方說號碼取得的問題，美國和加拿大已經給予門號，但台灣目前還不允許固網業者釋放出號碼。

我們還有其他的營收，例如硬體設備耳機、電話等的授權。我們也繼續開發新的付費增值服務，即將推出的語音信箱服務就是其中之一。消費者不在線上時，別人可以透過語音信箱留話。

Q：Skype的經營模式是什麼？是否已經達到損益兩平？

A：在1年多前的股東會上，我們告訴投資人，那是我們最後一次向大家募資，以後不再需要增資。當時提出那樣的保證還有點擔心，但是現在很有信心，因為目前營收的成長已足以支付營運所需。

我們公司目前大約有80多人，其實這算是非常小的規模，何況Skype做的是全球性服務。台灣是我們第一個共同合作的夥伴，我們也將這樣的成功經驗複製到日本，中國大陸，以及其他亞洲國家。

Q：Skype藉由P2P創造了很不一樣的通訊世界，究竟Skype的創新在哪裡？

A：從網際網路的變革來看，所有應用的開端都來自於P2P。雖然剛開始的電腦數量不多，但是已經有彼此溝通的需求。90年代網際網路愈來愈盛行、大型伺服器出現，為的就是方便更多的網站和串流服務。我們認為，要建立一個強有力的溝通方式，P2P是很好的方式。

應用P2P技術不必持續建置伺服器或網路設施，而且也是比較值得信賴的技術。即使伺服器故障，Skype使用者也因為是透過電腦對電腦的溝通方式，不須經過伺服器，而不受影響繼續溝通。這是所有溝通形式中最強而有力的優勢。

我們的成長方式也不同。我們提供的是全球服務，如果採用的是傳統方式，就得大筆投資。但Skype使用者在用過服務後覺得不錯，主動宣傳，與電視廣告是在沒使用前鼓勵使用，效果差很多。而且對我們來說，在取得每一個使用者時，不需要付出很多額外的成本，也不需要為了取得新客戶而

去併購。

網路是非常開放的溝通傳播平台，也是Skype最強大成長的動力。傳統電信業者成長的方式是增資、打廣告，而且可能還沒什麼效果。Skype的方式是他們做不到的。

未來內容交換將是P2P發展的重點。舉例來說，遊戲公司或擁有大量影片內容的公司，可以利用P2P來做發行，不必再需要依靠大型主機或伺服器。Skype是大型計畫，而且還有很長的路要走，目前我們還不會有新創事業的打算，但是會持續有新的創意產出。

Q：可否談談Skype未來還有什麼創新服務？

A：這可以從3個方向來談。首先是持續改善在免費語音溝通上的品質，其中一個很重要的關鍵是，要提供消費者更好、更容易的服務，從使用者的反應改善。

其次是提供更多新的增值應用與差異化服務。很多消費者抱怨使用不同電腦、聯絡人名單就不見了，即將推出的新版本會改善這問題。影像電話則預計在今年年底前推出。還有許多付費的增值服務，例如使用者可以用錄音方式傳遞訊息，某些地區會先在Skype In來測試這樣的服務。

最後一方面則要讓Skype經驗打入不同平台，我們希望使用者能在任何地方使用Skype的平台服務。目前我們已和許多無線服務、手機業者結合，讓消費者沒有電腦也能使用Skype，例如透過PDA、智慧型手機，和Windows、Linux等不同平台，讓更多人透過Wi-Fi無線網路使用Skype服務，這都是我們努力的方向。

Q：對很多人來說，Skype是一種破壞性技術，你如何看待？

A：破壞性創新科技是服務每一個人，就像個人電腦的出現，解放了電腦工業，讓電腦能夠為每一個



隨著網路消費者愈趨成熟，勢必會出現更多抱怨，詹史壯建議，業者可以從抱怨中找到創新動力。

人所共知。個人電腦剛推出時，許多人認為絕對不存在個人電腦的需要，甚至於對家家戶戶有電腦的想法嗤之以鼻。許多當初忽略這樣創新趨勢的企業，現在就面臨生存危機，而抓住潮流的企業，表現就完全不同。

同樣的事也會發生在電信產業。現在可以取得的頻寬愈來愈大，語音溝通只要透過軟體，不再需要靠以前的語音網路佈建，傳統電信公司如果忽略這趨勢，就會有大麻煩，因為愈來愈少的客戶將難以維持龐大的網路維運費用。

如果電信業者能認知這項改變，其實Skype能讓其消費者增加使用寬頻的動力。因為消費者要的是應用服務，而Skype就是寬頻應用服務很重要的一環，能夠將語音網路的使用轉換到寬頻的使用上。

Q：可否從Skype的出現，分享你對網際網路產業變化的觀察？

A：回到幾年前，很多人對網路有很大的期待，

1999年之後網路泡沫化，讓股票市場上上下下。但從消費者端來看，當時在電子商務和網際網路的服務應用上並沒有很大的成長，主要因為當時太少人使用網路。

現在太多人常常使用和掛在網路上，這代表在網路上創造獲利的機會有很多。幾年前基礎建設還是問題，現在也解決了，電子商務真的可以在這樣成熟的市場下，創造獲利營運模式。從消費端來看，使用者愈來愈成熟，也會有更多抱怨，業者必須從抱怨中找到改變的動力。

Q：有些人說你是麻煩製造者（trouble maker），你如何看待？

A：我想我並不是所謂的麻煩製造者（笑）。大多數人很喜歡我們的軟體、認為是很棒的服務，目前有3,100萬的人使用Skype，即使部份電信業者並不這想。該聽從大多數人的意見才是。







啟動台塑未來50年的新明星

50歲的台塑集團，不只是傳統產業資優生，在科技領域更顯得衝勁十足。

當紅的「兩兆雙星」高科技產業，台塑的佈局精密：「兩兆」中的半導體業有南亞科技、華亞科技，光電業則有台朔光電、南亞光電；

「雙星」中的生技業有台塑生醫、長庚生技；數位內容產業則有台塑網科技。台塑聞名的管理、流程、制度等「企業基因」，流動在集團中的各個新創事業，

尤其台塑生醫及台塑網科技，更堪稱「台塑新雙寶」，

《e天下》本次台塑系列文章中，特別選定台塑「雙星」佈局深入報導，一探台塑規劃未來事業的策略思維，以及「台塑基因」如何為新事業體加持，讓新事業體為台塑下一個50年帶進更多成長動能。

撰文－彭漣漪 攝影－莊正源 設計－江孟達

台塑變得不太一樣了。

台塑網科技總經理蒲少傑就有所感受。過去他在台塑集團的指揮中心——總管理處任職，工作上主要的思考議題，是如何不斷地「追求合理化，止於至善」；現在，他有時可能還要試擦保養品、試吃保健食品、付費使用就設於台北市台塑大樓裡的「身心靈轉化中心」設施，包括奈米超導處理過的水療。這些，都是台塑集團新跨入的事業領域，而且是非常不同於以往的領域。

台塑集團這傳統產業資優生，在科技業成長趨於平穩的當前，更顯得衝勁十足。「台塑四寶」——台塑、南亞、台化及台塑石化，營收龐大，去年合力創下7,814億營收，而且成長幅度竟高達近4成；含美國轉投資事業，營收預估達1.2~1.3兆台幣，在全球石化業中坐七望六。

今年，台塑邁入了50週年，但事業發展、擴張速度之快，絲毫沒有老態，觸角之廣，從傳統產業步步深入潛力無窮的科技領域。

台塑大型煉鋼廠今年在彰化大城動工興建，投資近1,000億。

位於桃園的林口養生村，是個規畫有4,000戶的銀髮族社區，是全球最大的養生社區。規劃中的宜蘭養生文化村投資100億，還有更大的嘉義養生村。

另一個與嘉義政府洽談中的大案子，是台塑新港生醫園區，預計投資200億，興建養生村、有機農場、中草藥園區、渡假村、大型飯店及主題樂園。如果成形，就會是台灣最大生醫園區。

產業發展有整合概念

乍看之下，台塑的新事業領域很多元，但都有一定的邏輯思考。

「台塑集團很聰明，是從整體來看產業發展，有整合的概念，」工研院經資中心產業研究員黃博

偉分析。

黃博偉主要研究生醫器材產業，他分析，以健康醫療產業為例，長庚醫院不僅本身營收、獲利不錯，而且本身就是很強的通路，類似7-Eleven，可將自家產品鋪出去，包括醫療器材、健康食品、銀髮族社區養生村等。而且，內需市場就足夠養活相關事業，不必在乎國外市場。

在當紅的「兩兆雙星」高科技產業，台塑也沒有缺席。

雙星中的生技業，有台塑生醫（做生技美容保養品）、長庚生技（做健康食品及養生中心）；雙星中的數位內容產業，則有台塑網科技（做軟體及服務）。

台塑集團在事業上開枝散葉，有如八爪魚般伸出觸角，目前總共跨入10多種產業，成立120餘家公司，領域包括紡織業、環保業、運輸業、汽車業、能源業等。

進入全新領域，是為了組織發展要長要久，是為了尋找更多成長可能性。

「跨領域的工作是每一個希望長遠發展的組織都要不斷做的，永豐餘一路走來都在不斷的創新、不斷跨入新的領域；同樣的，台塑或任何其他組織也是一樣，必須在不斷改變的世界中，披荊斬棘，走出自己的路，」永豐餘策略整合中心協理何奕達（何壽川董事長之子），分析一個歷史悠久的大型集團，為什麼要不斷跨入新的領域，而且通常是找有未來性的產業：「不要忘記，曾幾何時，塑膠跟造紙都是不得了的高科技；而石化或造紙當年的風險與投資，並不比今天的所謂高科技來得小。」

「魚骨理論」貫穿各事業體

台塑集團的新創事業，無論在哪個新領域，都會帶著台塑的「企業基因」——台塑聞名的管

台塑集團資源如何衍生運用 以有機農業探討「魚骨理論」

台塑集團各子公司的研發成果、產品、人才等資源，可以彼此分享、重新利用，甚至不斷用於再衍生新的事業體。充分實踐台塑董事長王永慶的「魚骨理論」，發展事業要「一魚多吃」。

理、流程、制度。

此外，由於事業體多，研發成果、產品、人才等資源，可以彼此分享、重新利用，而且不斷用於再衍生新的事業體。充分實踐台塑董事長王永慶的「魚骨理論」，發展事業要層層剖析成本，而且一定從頭到尾「一魚多吃」。

台塑這種資源的利用效率，有時真令人嘆為觀止。舉有機農業為例來說明，先是由長庚大學開發出廚餘處理技術；台朔環保科技運用這技術將廚餘做成有機肥料；台塑有機農場再用有機肥料種植有機蔬菜；長庚生技再將有機蔬菜做成有機蔬菜沙拉餐，提供給長庚生技客戶食用。

《e天下》本次台塑系列文章中，特別選定台塑在兩兆雙星領域中的「雙星」佈局——台塑生醫及台塑網科技，深入報導，一來一窺台塑規劃未來事業的策略思維，二來分析「台塑基因」如何為新事業體加持。

台塑生醫及台塑網協理，這「台塑新雙寶」，都由台塑集團總管理處主任王瑞瑜（王永慶三夫人李寶珠的二女兒）主導，展現了王家第二代跳脫台塑傳統經營範疇的開創精神。

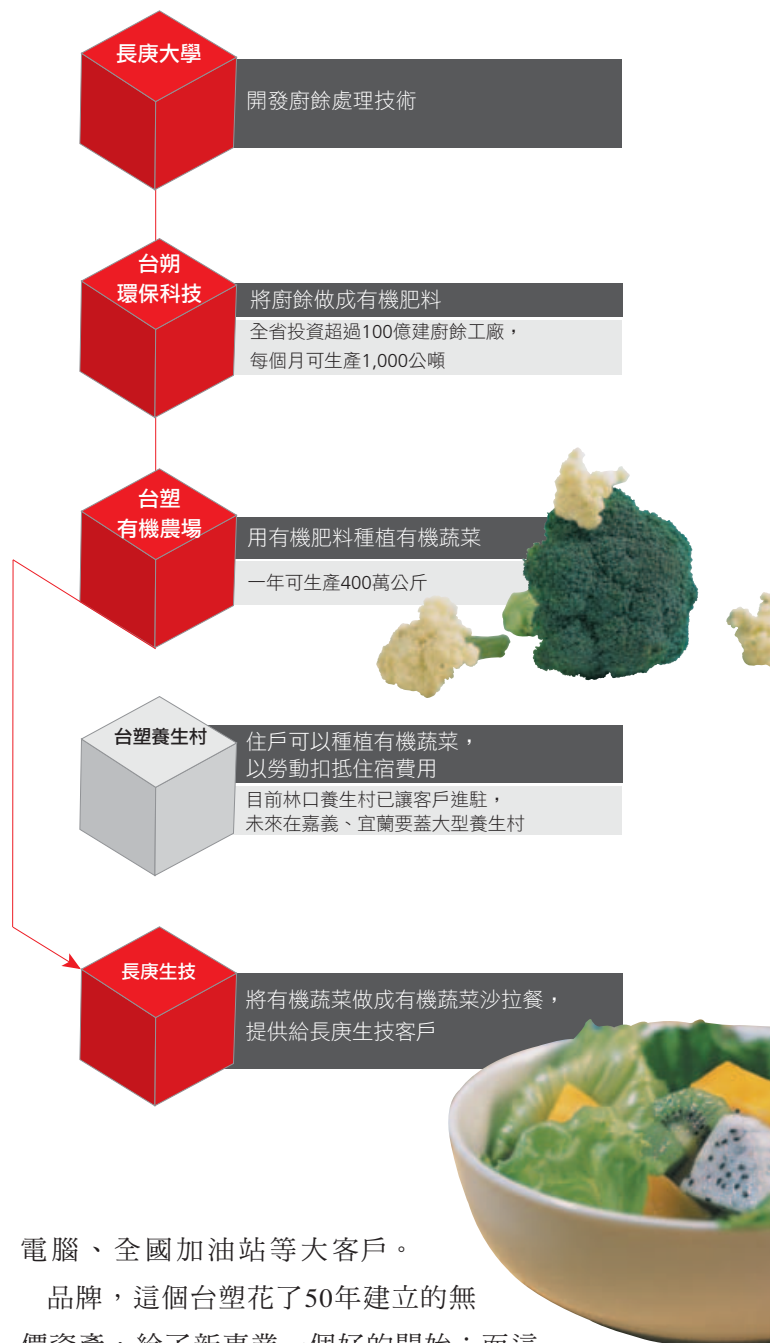
台塑的「品牌」魅力

而台塑的「品牌」魅力，讓這些新事業從一出生就「含著金湯匙」。

台塑生醫切入生技美容保養品，是台塑第一個直接挑戰流行消費市場的領域。王瑞瑜更直接跳上第一線做行銷。

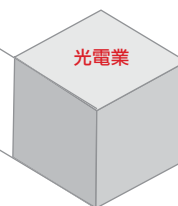
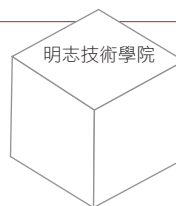
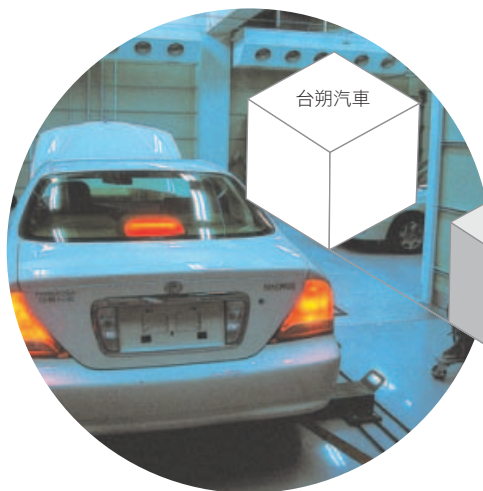
工研院經資中心產業研究員黃博偉分析，台灣化妝品處於百家爭鳴的階段，競爭重點在品牌和通路，消費者對於有「品牌保證」的產品，容易產生信心，這對台塑生醫有直接助益。

台塑網科技提供軟體及服務，是台塑e化多年有成衍生的事業體，已有包括鴻海、統一、精英



電腦、全國加油站等大客戶。

品牌，這個台塑花了50年建立的無價資產，給了新事業一個好的開始；而這些新事業能否藉力使力，快速茁壯，為台塑下一個50年帶進更多成長動能，則要看王家第二代的表現了。

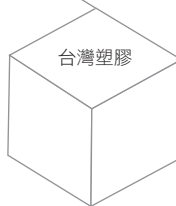
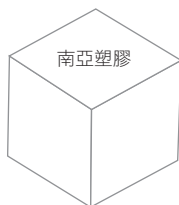
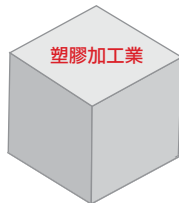
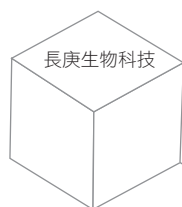


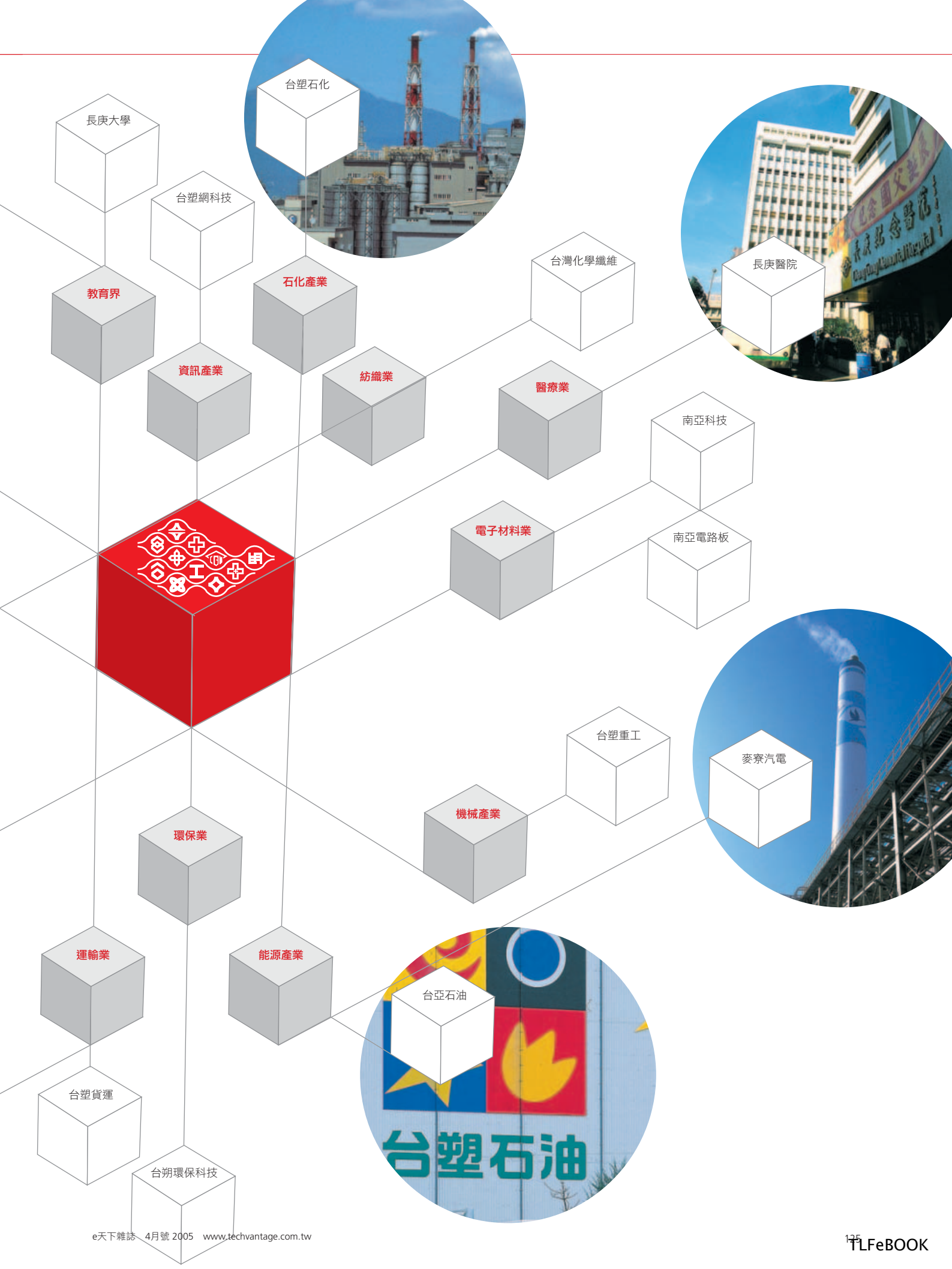
台塑集團經營領域

台塑的多角化，跨入10多種產業

台塑集團已跨入50週年，然而，發展腳步依然非常快速，除了本業石化業，台塑在能源、環保、光電、生技、軟體等領域也積極佈局，未來還可能跨入鋼鐵業，「多角化」的程度在台灣大型企業集團中都算少見。

目前，台塑集團共經營10多種產業、成立120餘家子公司；同時為跨國性的集團，企業版圖橫跨台灣、美國、中國大陸、越南及印尼等，是台灣最大的民營企業，員工總數達7萬人。本圖只列舉台塑集團眾多經營領域中的幾家重要子公司。







台塑生醫是美麗的新贏家

名媛孫芸芸最近的廣告處女作引起矚目，就是為台塑生醫頂級保養品Forte代言。

台塑生醫從原本專作洗衣粉、轉攻保養品與生醫領域，

憑著充沛的集團資源、高素質研發團隊所醞釀的產品力這兩大優勢，順利進入市場。

拍廣告、找代言人、建立保養品品牌之後，台塑生醫下一步還將進入檢驗試劑領域。

撰文—高宜凡 攝影—莊正原

以重工業享譽全球的台塑集團，這幾年觸角不斷地往外延伸，希望開發出本業外的新事業，其中，負責探索生技市場的「台塑生醫」，跳進的不但是競爭最激烈的日用消費品市場，更可說是動作最具創意的一位急先鋒。

2003年10月，保養品市場出現了一個新品牌「Forte」，掛的是竟是台塑子公司台塑生醫的名字，而且當月份就拿下「微風廣場」的保養品銷售冠軍，引起不少對手的注意。「當時電視廣告還沒上，我們常得對客戶解釋半天，台塑也有在做保養品。」當時被派出支援專櫃的台塑生醫研究開發中心經理劉慧啟苦笑說。

不到一年半的時間，目前Forte已佈建出7個系列、50餘種的產品線，在全省擁有近50處的專櫃與直營門市，幾乎各大知名百貨公司的一樓化妝品主戰區，都可以看Forte醒目的招牌，今年還預計擴張到70個據點。

「台塑也有賣化妝品喔，他們懂這些東西嗎？」想必這是不少消費者與競爭者心中共同的問號。

究竟，台塑生醫是如何使原本專作洗衣粉的部門、轉攻保養品與生醫領域，並整合集團內的研發團隊、激發產品的競爭力、甚至添加活潑的行

銷方式，來重新灌溉台塑這塊老招牌的品牌內涵，在消費大眾心中建立起台塑的新形象？

從洗衣粉轉賣保養品

台塑集團的生產效率與管理能力，一向為人所稱道，而它對資源的重複利用，務求發揮出最大效益，也才催生出台塑生醫這家新公司。

過去隸屬於「台灣化學纖維公司」旗下的清潔劑組，其實是國內首屈一指的洗衣粉代工廠，目前在彰化的廠區裡，依舊能用18名員工，創造每月5,000噸的傳統洗衣粉，產能高居全台第一。

但約10年前開始，台塑高層覺得，可將清潔劑組的經驗向外延伸，朝著生醫產品方向發展。2003年中，原有的台化清潔劑組被獨立為台塑生醫，開始進攻包含生活、生物、生化、醫療、醫材及醫藥等市場。台塑生醫副總經理詹爾昌指出：「如果能把清潔劑既有的生產能力及配方，加上生物技術與其他企業的資源，就可以做出更高附加價值的商品。」

在公司待了26年的台塑生醫協理楊昆烈，可說看著台塑的清潔劑產品一路從無到有，「清潔劑市場競爭多、利潤也愈來愈低，所以這些轉型動



台塑生醫在2003年10月推出保養品新品牌「Forte」，當月份就拿下「微風廣場」的保養品銷售冠軍；至今不到一年半，目前幾乎各大知名百貨公司的一樓化妝品主戰區，都可以看Forte醒目的招牌。

作是有實際考量的。」他緩緩地說著。

「從清潔劑跨入保養品與生技，其實是一條很自然的路。」台塑生醫研究開發中心經理劉慧啟也認為，台塑轉型的軌跡，與P & G（寶僑）、Unilever（聯合利華）等國際大廠，其實是如出一轍的。

從大學、醫院募集50位高階研發

充沛的集團資源，是台塑生醫進入市場的第一個優勢。

在生技業中，研發團隊往往是一家公司最核心的競爭力，這些實驗室裡的人，不僅掌握了技術、同時也決定了產品的競爭力。

台塑生醫在集團的支援下，迅速募集到超過50人的高階研發團隊，如長庚醫院5個科別的醫師、3所大專院校（長庚大學、明志科大、長庚技術學院）的研究生與師資，加上本身招聘的研發人員等，而台塑生醫的研發長陳君侃、副總經理詹爾昌等人，更是從長庚大學直接挖角來的幹部。

這個跨單位的聯合研發中心，每3個月都要定期開會，由來自12個不同單位的研發負責人，直接向總經理王瑞瑜報告研究進度，並討論推出產品的可能性。

「台塑跟其他企業很大的不同點就是，我們有個

總管理處，來統籌資源的配置。」詹爾昌強調，雖然每家公司、學校與醫院都是各自獨立運作的單位，但卻能藉由總管理處的規劃與協調，來一起參與產品的研發過程，而每年，台塑生醫都會回饋這些合作單位，資助研究經費。楊昆烈說明：「這些研究貢獻到什麼程度，促成哪些產品、賣了多少銷量、創造多少利潤、該回饋多少研究基金等，都有套明確的制度在計算。」

有人幫忙作研究、也有人幫忙蓋工廠。在設廠方面，台塑總管理處的工務及營建部門，也提供了相當多的幫助，詹爾昌以將在下半年啟用的宜蘭廠房為例，幾乎只花了半年就完工、並取得GMP（藥品生產品質管制規範）的認證，「這個速度，搞不好會創下紀錄。」他笑著說。

至於台塑一貫為人稱道的生產效率，也可以在彰化的台塑生醫工廠裡看到佐證。

數百坪的白淨廠房裡，排列著井然有序的機器設備，以小塑膠瓶裝的洗手乳為例，有5個作業員來負責這條生產線，每分鐘可以出產24罐產品。廠區規劃成5條不同規格商品的生產線，但彼此的路線與空間卻不會互相衝突，如果要臨時調動生產線，只要把舊機器撤掉、換上新的機器，就能立即開工動作，不必刻意騰出空間擠進設備。

負責管理這邊3間工廠的台塑生醫彰化廠廠長吳



過去通路對台塑經營保養品的態度，
大多是質疑或觀望，
也不見得肯讓台塑進駐，
但經過近年一連串行銷活動後，
通路商的態度多半已改為肯定。

炳雲解釋：「因為消費品的品項多，所以像這樣少量多樣的生產線，才有效率。」

研發4年半 醞釀頂級產品

第二項優勢，是由高素質研發團隊所醞釀的產品力。

早自1996年起，台塑就開始了保養品的研發腳步，並在1999年開始與集團內的大學合作，包含動物性測試、人體有效性測試與150人的適用測試等實驗過程，平均每個階段須耗時兩個月，推出一項新品得花半年，而長庚醫院也能協助產品進行臨床實驗。

如剛在1月底發表的保養品Supreme，即是透過長庚大學的醫學院與天然藥物研究所，歷經4年半的研究，進行RSV成分的研究，證實其抗老效果，並在發表專利之後，才決定作為頂級系列產品的添加成分。

負責研發的劉慧啟強調：「本土廠想跟國際大廠競爭，一定得走研發這條路，尤其是上游原料的關鍵成分。」

另外，台塑生醫也善用本土廠商的在地優勢，強調產品乃是針對本地消費者的膚質，可開發出量身訂作的產品。而長庚大學管理學院的許光宏教授，便在近兩年蒐集了全台各地消費者的詳細膚質資料，作為公司產品開發時的參考。

除此，提供消費者更客製化的服務，也是台塑生醫的差異化策略之一。

詹爾昌表示，市面上名牌林立，但總有弱點，因此台塑生醫可針對這些客戶尚未滿足的地方下手，並發揮自己的集團優勢。「廣告人人會打，但我們學校、醫院的資源，可不是每家都有的。」例如公司舉辦的美研講座活動，便經常邀請長庚醫院的醫師，來宣導正確的保養資訊，甚至幫消費者現場鑑定膚質。



台塑生醫及台塑網科技這「台塑新雙寶」都由台塑集團總管理處協理王瑞瑜（台塑三娘李寶珠的二女兒）主導，其中，台塑生醫切入生技美容保養品，是台塑首次直接挑戰流行消費市場，王瑞瑜更直接跳上第一線做行銷。

去年起，公司也開始招募長庚技術學院護理系的畢業生，擔任Forte專櫃服務人員，楊昆烈分析：「把這些護理背景的人訓練成專櫃美容師，才能提供客戶更多的專業知識與服務。」

打破往例的行銷手法

你也許不知道，家裡用的洗衣粉、洗手乳、清潔劑等，可能都是出自台塑之手，這是因為他們過去極少主動行銷。

自台化清潔劑組的時代，即使不是幫人代工，台塑推出的洗衣粉用的也多是台麗、洗寶、鮮豔、牡丹等名稱，鮮少掛上自家品牌。但為了打開強調品牌的保養品市場，台塑生醫的行銷手法，開始有別於以往的老台塑思維。楊昆烈強調：「賣民生消費品跟以前的B2B業務，是絕對不一樣的。」

為打開產品知名度，公司除了不斷地發表新品，佈建完整的產品線之外，甚至破天荒地找明星代言、拍廣告、作千萬元的贈獎、在媒體上強力放送廣告等，最近，公司還推出了新的高階洗衣粉，並且正式冠上台塑的名號。

楊昆烈表示，過去通路對台塑經營保養品的態

度，大多是質疑或觀望，也不見得肯讓台塑進駐，但經過近年一連串的行銷活動後，通路商的態度多半已改為肯定。「有了這些動作，才能讓通路商知道，你是在玩真的。」

工研院生技醫療保健研究組副研究員李希敏認為：「拍廣告、找代言人、冠上新的系列品牌名，台塑生醫打品牌的策略的確是對的。」但未來在通路的開拓上，也還有繼續成長的空間，例如近年創出佳績的台鹽，即是靠著綿密的200多點通路網，才建構出驚人的銷售數字。

工研院生技醫療保健研究組研究員黃博偉也建議，台灣的化妝品產業本就具有完整的代工鏈，為國際大廠代工的經驗相當豐富，如果本土廠商有意打造品牌，不妨多利用這些國內的產業資源，也可讓自己更專注於行銷。而在台塑生醫的台北辦公室裡，便有將近4成的員工隸屬於行銷工作。

未來跨足檢驗試劑

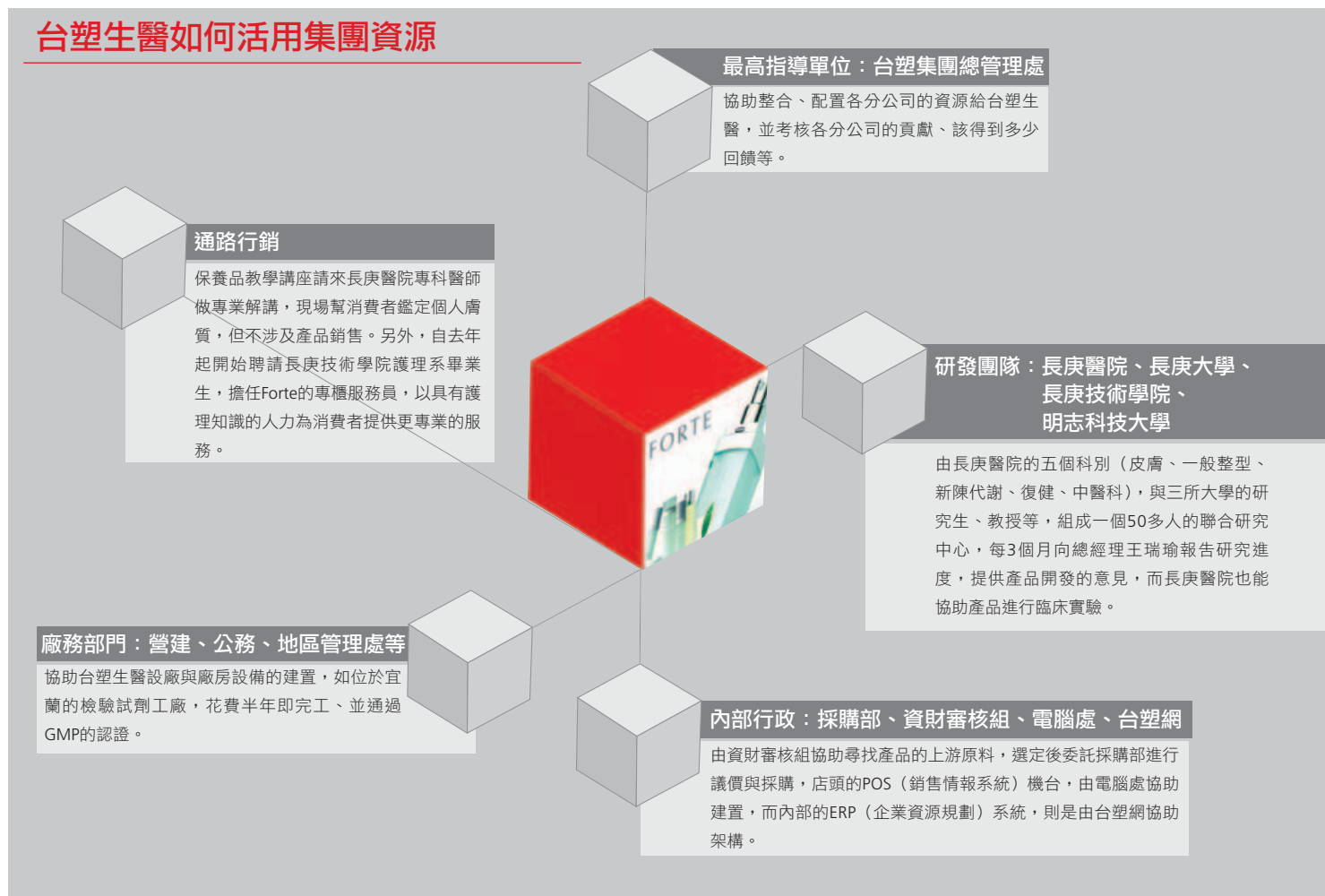
雖然具備了在地優勢與充沛的集團資源，但想在競爭激烈、強敵林立的化妝品市場創造佳績，台塑生醫未來還是得克服許多挑戰。

「化妝品畢竟是個以品牌為主的市場，而這種功夫，往往是本土廠所欠缺的，」黃博偉提醒，化妝產品的生命週期大概只有2~3年，本土廠必須在膠原蛋白的熱潮過



台塑生醫副總經理詹爾昌表示，市面上名牌林立，但總有弱點，因此台塑生醫可針對這些客戶尚未滿足的地方下手，並發揮自己的集團優勢。

台塑生醫如何活用集團資源



後，盡快找出下一個利基點與明星產品，否則很快就會面臨瓶頸。「必須先找到利基點，站穩陣腳，接下來才有辦法推出具攻擊性的新品。」

李希敏也指出：「以內需市場來說，台塑生醫目前的競爭力應該是夠的，但如果未來想跨出海外，可能就得思考另一套策略。」黃博偉更建議，台塑不妨可以考慮併購具有歷史的本土品牌，用集團資源來充實這些既有品牌的內涵。

「台塑有的是財力與資源，但運的方向要正確，才能走出一條新的路。」關注國內保養品市場甚久的靜宜大學化妝品科學系系主任賴貞秀也表示，台塑集團應該往上游的原料端耕耘，如能研發出有別於目前市場的新成分或新原料，甚至還可以供給到海外市場，事業格局會更大。「台塑

有醫院、有學校，有辦法做深入的基礎研究，這些資源都是別人沒有的。」

從清潔劑出發，進入化妝保養品市場，接下來，台塑生醫還將進入檢驗試劑等領域，如慢性病試劑、居家檢驗機等，使原本屬於B2B的醫療儀器走向B2C大眾市場，而投入上億元的宜蘭廠房也是為此準備。

身為集團一份子，台塑生醫身上同樣擁有善用內部資源、高效率生產的台塑基因，但一向以績效為導向的企業文化，也催促著他們必須盡快繳出令人滿意的成績來。

為集團擔任生技事業先鋒的台塑生醫，未來能否在行銷導向的化妝品市場中創造佳績。往後幾年內，答案很快就會揭曉。



台塑網 讓中油、鴻海都買單

台塑e化有成，企業常來取經，因而成立「台塑網」予以商品化。
台塑聞名的管理及制度流程，賦予台塑網全線產品很高的附加價值，
而且能夠和市面上的專業軟體公司進行差異化競爭，
統一採用它的工程管理系统，鴻海看上它的電子市集，精英電腦更選擇了商業流程自動化，
有了這些指標性的大客戶，讓台塑網在資訊服務市場的一舉一動更令人矚目。

撰文－彭漣漪 攝影－莊正原

企業e化做到成標竿，讓各家公司紛至沓來學習的，台灣恐怕只有台塑一家。

多年前，王瑞瑜執掌台塑e化兵符，交出漂亮成績，曾成為一時新聞。當時，統一企業董事長高清愿很心動，特地邀請王瑞瑜專程到統一介紹台塑e化作法。

今年3月，台塑網科技正式對外宣佈，統一已成為台塑集團的客戶，採用了台塑網的「工程管理系统」軟體及服務。未來統一集團內部的工程建設，包括廠房擴建、設備維護等管理，會透過台塑網的系統作業，全面整合e化。

以統一的規模，會導入其他公司的軟體服務，有其指標性的意義。「藉由使用這個系統，統一希望引進台塑的制度、流程及組織，」統一企業技術群副總經理林聰明表示，之前，統一曾由集團內的資訊部門和外面專業軟體公司合作，做出類似的軟體，但是無法整合，不像台塑網的產品有一貫性。

除了統一，還有多家知名的公司，也都是台塑

網各種產品的客戶，例如鴻海、精英電腦、全國加油站、益華食品等。台塑網的生意，甚至已做到彼岸，有一家擁有13家子公司的中國大陸化工業集團，旗下有7家公司要採用台塑網產品。

台塑管理成為一種品牌

台塑聞名的管理及制度流程，賦予台塑網全線產品很高的附加價值，而且能夠和市面上的專業軟體公司進行差異化競爭。

「台塑這個品牌就代表，管理好、內部控管好，這是其他軟體公司無法提供的，」台塑網應用軟體事業群經理林權烈說。

台塑網目前推出的軟體產品及服務，有近20種，包括企業資源規劃（ERP）、商業流程管理（BPM）、加油站POS系統、電子商務服務、系統整合服務等。其中ERP是主力產品，相關人力最多，帶進的營收也最多。

負責台塑集團e化重任的台塑網，會於2000年獨立為公司的原由，是「台塑企業內部e化有成果，

而外界又常來取經，乾脆商品化，」台塑網總經理蒲少傑說明，台塑網的產品不僅融合台塑的管理精神，還有台塑的產業經驗。以ERP而言，尤其需要實務處理經驗，使用國外的軟體必須遷就國外的流程，台塑網則比較貼近台灣實際狀況。

台塑集團跨入10多種產業、設立了共120餘家公司，內部自行製作的軟體，運用模式通常是：為一家公司訂做→修改後給集團其他公司使用→做成套裝軟體→為外面客戶需求再客製化。

以ERP為例，台塑旗下120餘家公司的許多運作流程是相同的，如資材管理、採購，這部份的ERP可以共同，而各公司的生產和營業則有差異，台塑網再針對個別需求，修正半年到一年時間，就可以為各個公司做出客製化ERP。

專業深度及廣度兼具

台塑網因此耕耘出專業領域的廣度及深度，為進軍軟體及服務事業打下了厚實的基礎。

應用軟體事業群經理林權烈就指出，台灣有9家、大陸有1家公司已導入台塑網的ERP，客戶的產業橫跨紡織、機械、藥品、電子材料、電路板、水泥、食品等，幾乎都是台塑集團有經營的產業領域，除了水泥及食品。其中，水泥製品的流程和塑膠業類似，可以借用；益華



負責台塑集團e化重任的台塑網，會於2000年獨立為公司的原由，是「台塑企業內部e化有成果，而外界又常來取經，乾脆商品化，」台塑網總經理蒲少傑說明，台塑網的產品不僅融合台塑的管理精神，還有台塑的產業經驗。

食品導入的則是工作流程，不牽涉到產業專業知識。

商業流程自動化（B2Bi）是另一個例子。這套軟體原本是為南亞電子材料事業部所做，處理從下訂單到出發票的作業流程自動化，之後不僅推廣到台塑集團旗下的華亞科技、南亞科技、南亞電路板使用，甚至還獲得精英電腦等科技大廠的採用。

對於台塑網的積極擴張動作，台灣本土最大ERP業者鼎新電腦副總裁林隆潤表示，樂見有新業者加入，讓環境更成熟。不過林隆潤也建議，ERP業者必須照顧從導入、客製化到輔導上線的全套服務機制，每年有3萬人次的客戶接受鼎新的相關教育訓練，就是為了讓上線更順利，鼎新在背後要投入相當多的配套資源。

除了產業知識，「台塑牌」的管理機制，讓科

技工具效能更強。也就是說，當好的管理碰上好的科技，所能發揮的力量是如虎添翼。

運貨也能很高科技

台塑汽車貨運領班李健穎，體會很深刻，他到台塑已8年，主要工作是駕駛貨車。現在他每天的工作模式很「高科技」。早上要駕油罐車出發前，他就在貨車上的「智慧型衛星即時車隊管理裝置」的操作面板中輸入員工代號，等同於打了卡。到達加油站，他在操作面板上再按一個鈕，紀錄他正開始要卸油，卸完油再按一個鈕，紀錄已完成，結束一天工作也一樣，按幾個鈕，就正式「下班」了。

這和之前的作業方式有天壤之別。台塑汽車貨運營運一處處長劉儀松指出，台塑貨運目前有600台車、1,000名司機，之前司機從出門到回來

之間的行程完全無法管理，只能讓司機自行紀錄，每天就會產生1,000張密密麻麻的紙，要人工費時費力處理，還可能出錯。

現在，從司機出缺勤、油罐車派遣，到加油站油庫資料，都是台塑網在背後管理。

李健穎的出缺勤紀錄，在每月2日中午前就會結算出來。而台塑全球7萬多員工也是在同一時間算出來，用以給付薪水。

使用台塑網加油站POS系統的231個加油站（包



台塑汽車貨運駕駛的工作模式很「高科技」，早上要駕油罐車出發前，就在貨車上的「智慧型衛星即時車隊管理裝置」的操作面板中輸入員工代號，等同於打了卡。到達加油站，在操作面板上按一個鈕，開始紀錄卸油，卸完油再按一個鈕。結束一天工作也一樣，按幾個鈕，就正式「下班」了。

括台塑子公司台亞石油127家，全國加油站85家，及其他19家），各個系統加油會員的積點贈品資料可以全省互通，台亞石油的POS更因為與台塑網的後台系統直接相連，可以發揮更大的效能。

例如，POS系統與油槽的液位計連接，當系統偵測發現油量低於安全庫存時，就會自動發出訂單，直接連線台塑石油與台塑貨運。台塑貨運的電腦會根據路線及油罐車的位置，做出最適當的派車規劃，完成訂油與運油的作業。所有流程在幾秒鐘內就可以完成。

人性也要管理

此外，台塑貨運並設計配套管理制度，針對人性做管理。例如有一項耗油獎金，是設計來管理司機的開車動作。如果司機開車習慣好，按照公司規劃路徑走，也不亂急煞車、猛踩油門，通常耗油量會低於標準值，行車也比較安全。這時，每省下一公升油，公司就給予8元獎金，高於標準值，每多耗用一公升油就扣8元薪資。

「司機出去都知道，有雙眼睛在背後盯著他，」劉儀松比喻。

有以上這一連串的管理設計，相關效益數字當然很漂亮。例如，台塑貨運在2001年，每行車百萬公里的肇事率是0.4件，到2004年降到0.17件，而法國的數值是0.24件。

另外，油槽的安全庫存備油，從兩天減少為一天，以台亞127個加油站的油槽計算，每天因此節省的油料庫存資金高達5,000萬。

這樣的效率，難怪其他公司有興趣想來買經驗。台塑汽車貨運營運一處處長劉儀松透露，3月底，有一個中型的貨運車隊要來和台塑洽談車隊管理系統的使用。

甚至連台亞石油的超級競爭對手也想來借經

驗。除了全國加油站已採用，台塑網系統軟體事業群資深系統分析師林如欽指出，有些大型的連鎖加油體系，也正在洽談使用台塑網的這套加油站POS系統，談成可能性很高。

鴻海也是客戶

「要身強力壯才敢出去，在內部做到最好，再出去賣給別人，」台塑網系統軟體事業群副總經理許炳鴻表示，台塑網希望軟體能夠成為套裝產品，未來主攻大中國市場。

鴻海看中的是台塑網的另一個重要產品：電子市集，成為指標性客戶。鴻海租用台塑網電子市集的平台，未來例如鴻海在深圳、北京的新廠，要採購機器設備，就可以透過這個電子市集完成招標採購。

這個電子市集由台塑網和關貿網路共同經營，每個月交易額高達150億，在亞太地區規模最大。參與這個電子市集的供應商，台灣有1萬2,000家，大陸有2,300家。

台塑網電子商務事業群副總經理莊慶良指出，上市公司集盛紡織，幾乎所有的採購都透過台塑網的電子商務平台；甚至還有大陸某家科技公司目前正在評估使用台塑網電子商務平台，以整合其供應鏈。

在各個領域逐步攻下灘頭堡之後，台塑網的下一步是什麼？「我們希望做全方位的e化整合服務，」總經理蒲少傑點明未來方向，台塑網目前很多人力放在做小型軟體開發，正極力豐富產品線，在今年第四季會全面推廣，開始提供整合性e化服務。

從今年起，除了賣塑膠、賣石油，台塑集團開始積極賣軟體和服務，要在資訊服務市場攪動一池春水。



費時18個月、耗資100億美元終於購併仁科的甲骨文，
3月底經過白熱化的重金競標，
再度購併原為對手SAP相中的軟體廠商Retek。

甲骨文為何不斷購併？
企業合併後的營運管理風險，甲骨文如何因應？

在宣佈購併計畫後隔天，
甲骨文資深副總裁凱斯巴吉（Keith Budge）接受《e天下》專訪，
暢談甲骨文靠購併成長的經營哲學、分享企業整合的管理之道，
並直指台灣軟體業兩大商機，及未來最具潛力的技術、市場。

甲骨文副總裁凱斯巴吉 軟體業成長靠購併

採訪—彭漣漪・謝宛蓉

整理—謝宛蓉

攝影—莊正原



【甲骨文資深副總裁凱斯巴吉認為，軟體產業的成熟靠購併，他也同時看好Linux平台、網格運算的未來商機。】

全球軟體業的購併戲碼又上演了一齣好戲，這次，主角仍然是甲骨文（Oracle）。

2月28日，全球企業管理軟體第一大廠SAP宣佈收購軟體廠商Retek，並表示已著手進行收購事宜。但是，不久情勢出現令人意外的變化。3月8日，競爭對手甲骨文隨即宣佈出價，全力搶購這家擁有GAP、Best Buy等著名零售客戶的軟體公司。

前後用了18個月、花費100億美元，甫完成仁科購併案的甲骨文，不給自己喘息的機會。一如各界預期，勢在必得的甲骨文於21日晚間宣佈，以每股11.25美元成功收購Retek，氣走出價11美元的SAP。

在公佈收購意願的隔天，甲骨文執掌亞太區區域事業的資深副總裁凱斯巴吉（Keith Budge）接受《e天下》專訪，暢談甲骨文篤信購併式成長的想法。

在甲骨文服務11年，他是直接主導甲骨文中國與台灣佈局的高級主管。隨著去年的組織調整，目前甲骨文將中國規劃為3區，包括前台灣總經理李紹唐等3位董事總經理，都直接向他報告。（謝宛蓉）

※ ※ ※ ※

Q：請談談甲骨文在購併腳步上的最新動態。

A：關於仁科，大家都知道，我們花了長達16個月的時間完成這樁合併案。重點是我們很堅持、不放棄。

去年12月底我們完成法律上的合併。緊接著在1月中，我們重新檢視整個組織，迅速規劃合併的人事。我們動作很快，因為必須儘快調整，降低人員和組織的不確定性，才能儘速服務客戶。

很重要的方針是，我們宣布支援仁科原有產品到2013年。現在甲骨文會持續支援並開發3條產品線：Oracle、仁科、J.D.Edwards（在甲骨文購

併仁科前，仁科所收購的公司）的應用產品。

同時，我們也在平行進行「融合計畫」（Project Fusion），目標是整合出下一代商業軟體套件，並讓客戶在2013年之前，可以輕鬆轉換到這個單一產品上。合併後，甲骨文全球一共有5萬名員工，其中有9,000人的龐大團隊，在負責開發這個套件。

昨晚（3月8日），我們也宣布有意收購Retek。它是專注零售業的重要廠商。SAP之前宣佈有意收購，我們提出更高的價格。

Q：甲骨文為什麼要持續購併？

A：我們的執行長埃里森（Larry Ellison）曾說，軟體業需要整合、也將會整合。

軟體產業的問題就是太分散。想像今天你要買一輛車，不是到某家車廠決定買下，就可以把車開走，而是要向A公司買引擎、向B公司買輪子，再向C公司買車身跟座椅，然後找人組裝，也許還需要找個汽車顧問。最後，終於在6個月之後，顧客「可能」可以拿到想要的車。這就是軟體業的寫照。這很不合理，代表產業不成熟。

我們認為，顧客應該是找到某家廠商，買了所要的系統，就可以迅速拿到鑰匙、把車開走。

所以，甲骨文的策略是，除了自然成長，購併也會是最主要的成長方式。

Q：甲骨文未來購併的標的與策略方向為何？

A：甲骨文非常獨特。我們已有很大的商務軟體套件，涵蓋供應鏈管理、製造、銷售與行銷、客服、顧客關係管理、人力資源、採購。它被全球2萬3,000家企業使用，尤其是許多知名大企業。我們同時也有垂直的利基，就是著名的資料庫。

對大部分客戶來說，我們已能提供他們想要的整輛車子，但還是有些客戶需要不同的元件。針對這種情形，我們就要透過購併、聯盟合作的方式補強。Retek就是一個例子。這是我們希望整

合的過程之一，未來會持續進行這過程。

整體來說，整個軟體產業就是會持續整合。這不是說將來都不會有利基型的軟體公司存在，但一般而言，全球性大軟體公司未來一定只有少數幾家。

Q：許多商管理論都指出，合併案的失敗機率很高。甲骨文如何避免合併的風險？

A：這點我們非常有信心，因為我們對這塊生意非常了解。

甲骨文是執行力非常強的公司，一旦決定做什麼事情，我們讓它成真的能力十分驚人。我們在1月也向分析師提出，下個年度的營收將有22~28%的成長。這就是我們讓合併案成功的決心。

Q：你認為企業整合的關鍵是什麼？

A：我想是專注，專注是最重要的事情。所以我們讓員工、組織快速調整，避免他們擔心「我之後還會不會有工作」。現在他們都不用再擔心這類的問題了，每個人們也知道自己該服務哪個產品、哪個客戶。

持續溝通也非常重要。在這過程中間要持續和我們的員工、仁科的員工溝通，讓每個人都了解當下的狀況。

我們也有共同的競爭者可以專注，就是SAP（笑）。他們是我們很尊敬的對手，因此我們很專注地與他們競爭，這也讓組織裡的每一個人可以同心齊一陣線。

Q：去年10月，甲骨文亞太區做了組織調整，同時在中國也不設有單一負責人。這有什麼策略意涵？

A：我們在中國有獨特的結構，因為中國市場太大、太複雜了，同時它也因區域而有很大差異。因此我們把中國視為3個區域：「華北、華南」、「香港、華東」與「華西區」，並設立3個董事總經理來管理。



目前執掌亞太區域事業，並特別看好中國市場的凱斯巴吉，對眼前印有祥龍圖案的瓷茶杯也感到興味盎然。

有趣的是，即便像甲骨文這麼國際化的企業，也未必保證在中國會成功。你必須了解中國市場，必須了解經濟運作、決策制訂、市場的優先順序。你必須能精準抓到需求：中國想發展成什麼國家、有什麼樣的要求。

現在甲骨文在中國就有800名員工，在深圳與北京設有兩個研究發展中心。研發中心一方面進行產品在地化，另一方面也會和中國客戶一起研發新的應用方案，例如和北京政府做的數位北京計畫。

幾年前我們也決定，在中國設有日本甲骨文分公司、也設有台灣甲骨文分公司，就是專門為了服務來自這兩地的許多客戶。

整體來說，我們對於中國的發展機會感到非常興奮。我想所有的企業都是，因為這是近期內成長最快的經濟體。

在亞太區，中國與印度市場的成長最為強勁。

當然這是兩個非常大的經濟體，有很大的人口，也創造了對服務等各方面的需求，也就有對軟體的需求。越南、印尼也是成長性很高的國家。

Q：甲骨文近來對Linux平台的支援相當積極，尤其在中國也極力支持新的標準平台Asianux。Linux對於你們的發展意義是？

A：現在我們自己內部的系統幾乎都轉換到Linux。它是非常重要的作業系統，可靠、安全、節省成本。

Linux是成長最快的作業系統，這是絕對趨勢，它正在侵蝕其他市場。

我們近期也有一些非常重要的動作。在中國，Asianux是中國紅旗軟件公司與日本Miracle Linux公司，推出的共同標準化Linux核心平台（甲骨文就是Miracle Linux的最大股東，持有近6成的股份）。兩家公司會負責北亞地方的客戶服務，甲骨文也會繼續和其他國家、Linux組織洽談。

甲骨文和Linux主要廠商Red Hat合作也很密切。我們在新加坡建置LEAP（Linux Enterprise Applications Porting）中心，提供軟體合作廠商或是其他組織，轉換到Linux系統的測試、驗證環境。

Linux會是我們持續的主力焦點。不過客戶各有選擇，我們負責提供各種主要的作業系統。

其實，客戶要的不只是Linux，而是整個資訊架構的更新，需要新的規模、新的服務水準、新的安全架構等。所以他們也會同時思考網格運算（GRID）的架構。

甲骨文一直認為網格運算會是未來計算處理的主流形式。就像過去人們從大型主機、轉移到client/server架構，再到網路。還記得1995年我們的執行長埃里森就談到network computing，當時

有很多爭論，關於版權等問題，但他真正意指的是轉移到網路計算。現在證明他是對的，client/server已經是舊的運算方式。有了網路，你可以用完全不同的方式做事情。

我們認為，未來人們也會轉移到網格運算，因為它的經濟效益令人注目。你可以在企業內、甚至跨企業採用網格模式。

Q：在台灣，又有什麼新的發展與機會？整體而言，看到什麼企業新需求？

A：在台灣我們有項獨特而成功的計畫，就是與中華電信合作的數位學習平台i-learning。這大概是亞太區最先進的線上學習平台之一，它為企業與中華電信都帶來利益。

台灣、新加坡、韓國、澳洲、香港等已開發國家都面臨到同樣的問題，就是經濟結構與人力資源的轉變，尤其是製造業外移到中國地區。一旦在全球的經濟結構上有所調整，對許多國家和企業來說，怎麼在人力上的彈性因應、怎麼重新訓練就顯得非常重要。

線上學習因此變成重要的議題。一來你不能把人都集中到同一地方，二來人們在工作中也不斷需要學習新的技能。另一方面，企業的人力資源管理需求也相當顯著。主管需要能夠更充分地善用組織的人力、更即時地掌握員工的狀況。

另外，軟體應用還看到一個明顯的潮流是CRM。過去幾年，企業的焦點多在於ERP，ERP可以讓企業更有效率、更節省成本。但是，現在的潮流是怎麼提供客戶更好的服務，因此顧客關係管理會成為主流。這尤其對服務業，像電信業、金融業很重要，也有些製造業、政府部門十分重視。

軟體業雖然競爭，整體來說，我們還是看到非常多的機會點。



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

吉隆坡 TOLFeBOOK

高雄縣鳳山市中山西路236號

手機也能刷、刷、刷？

手機讀條碼，一機在手即可買票、下載折價券，還能當學生證；
在韓國正風行，台灣也出現首款內建讀碼軟體的手機。

撰文－陳世耀 圖片提供－廣譜行動科技

走在南韓首都最熱鬧的明洞購物街上，會看到不少人正拿著照相手機，將鏡頭對準街上的戶外海報，或商家門口的「Magicode魔釦」（二維條碼）。別以為他們是在拍照，其實，他們是用手機來快速讀取廣告看板上的最新產品資訊和店家提供的折價券。

這就是韓國目前流行的行動加值服務——手機讀碼。

簡單來說，就是把手機當成掃描器來用。消費者只要啟動照相手機內的讀碼軟體，再將手機鏡頭對準海報上的條碼後，透過條碼的連結、軟體的解碼，手機就會自動連線到條碼設定的網頁。例如，連到商品折價的網站，消費者只要將網頁上的折價券拿給商家看，或是利用折價網站上的另一組條碼，拿給店家的掃描器掃過之後，就可以用優惠價格直接購買商品。

這段說明看來有點長，但實際操作其實只有一瞬間，相當便利，所以才會在對數位新事物接

受度極高的韓國，愈來愈流行。

手機條碼一掃，資訊通通來

以往消費者不願使用行動加值服務的一個重要原因，就是經驗不佳。以下載一首鈴聲為例，不但要花費將近1分鐘，更要經過繁瑣的操作程序，才能找到正確的網頁去下載。代理韓國手機讀碼公司iconlab的廣譜行動科技董事長高偉超表示，有了手機讀條碼服務後，消費者如果想要下載鈴聲，只要以手機掃過鈴聲預先設定的條碼後，就可以直接連結到網站上進行下載，不再需要按上1分鐘的操作過程。

以韓國讀碼服務大廠的iconlab為例，目前市面上已經有105款、共660萬隻手機支援iconlab發展的條碼功能，而且平均每天有6~9萬的點閱數。目前南韓的三大電信業者都和iconlab合作，發展屬於自己的讀碼服務。

以南韓的鮮京電訊（SKT）為例，為了推廣自家的「NATE」手機讀碼服務，不但發展屬於自

己的服務品牌，更與店家合作廣設概念店擴大應用範圍，還將整個明洞區都當作NATE TOWN來宣傳。

「照相手機的發達，讓手機讀條碼的環境更快成熟，」廣譜董事長高偉超表示，只要消費者擁有10萬素的照相手機，就可以使用手機讀碼的服務。

以往受限於平面廣告空間的缺點，提供的資訊量有限，結合了條碼後，資訊將變得更加鮮活立體。在韓國有許多的遊戲廠商和內容提供者，每天都會在報紙上刊出不同服務的二維條碼（魔扣），為的就是要讓消費者更快去找到使用的內容。目前以鈴聲下載和遊戲成為最熱門的讀碼服務，其中鈴聲下載還有高達40%~50%的銷售導入率。

除了讓行動內容業者多了一個快速的溝通平台外，也對手機廠商產生加值作用。多普達國際總經理董俊良認為，未來是一個資訊與通訊結合的年代，透過平台資源的整合，會讓加值服務更加

手機讀碼是韓國目前流行的行動加值服務，只要啟動照相機內的讀碼軟體，再將手機鏡頭對準海報上的條碼後，手機就會自動連線到條碼設定的網頁。

發達，也能延長手機的產品週期。日前推出的多普達699是第一支內建魔釦讀碼軟體的手機。

連手機都可以當學生證用

另外，除了把手機當成掃描器之外，也可以利用P2R（point to reader，單點對掃描器）的方式，擴大手機條碼應用範圍的可能性。今年年初，中華電信和華納威秀推出手機訂電影票的服務，消費者只要利用手機上網訂票，中華電信就會透過簡訊傳給消費者一組條碼，接著在看電影前將手機端的條碼，在專屬的櫃檯前經過掃描器一掃，就可以取票看電影了。

不但如此，利用P2R的概念，連條碼都可以內建在手機裡當作學生證來應用。在韓國淑明（SOOKMYUNG）女子大學圖書館就採用手機讀碼服務，學生可以利用個人專屬的條碼進行座位選擇服務。只要在選位機的螢幕上選好喜歡的座位，再開啟手機中的個人條碼，對準選位機上的鏡頭輕輕一掃，個人資料就會直接輸入申請表中，不需要重新填寫。未來，刷個人條碼還可以直



接借書。

目前韓國iconlab公司的營運模式是，針對消費者的成交紀錄或是點擊的次數，向內容業者採取拆帳或是整月付費的方式。比方說，月繳6,000美元，會員就可以自行到平台取得條碼的圖像後，無限次印製使用。「我們要做的是行動內容整合行銷平台，」廣譜董事長高偉超表示，在台灣結合軟硬體的方式，除了消費端外，連物流業者等企業端都會去推廣這樣的應用。

整體環境成熟度有待考驗

雖然手機讀碼方便性夠，但整體環境的成熟度卻是一大考驗。

索尼愛立信行銷處長黃怡超認為，除了照相機的普及率問題之外，加盟商店的配合程度也會是一個很嚴重的問題。「台灣中小企業太多，要讓大家使用同一個標準會有困難，」他說。

中華電信行動通信分公司高級工程師郭逸樵也認為，手機讀碼的服務必須是跨產業的應用，在條碼還沒有國際標準化之前，台灣推行上還有很大的挑戰。

從手機讀碼在韓國掀起的流行來看，即使目前還有不少挑戰要克服；但是，簡單方便的使用介面，已經讓消費者跨出願意掏錢使用加值服務的第一步。

圓與薄掀起手機Next風潮

摩托羅拉副總裁兼北亞區總經理戴德邁，帶來行動通訊的三大預言：

- 1.由於頻寬加大，影片與視訊更將成為下一波的流行；
- 2.手機設計以「圓」和「薄」為要素，將帶動另一股流行新風潮；
- 3.兩年內，3G手機的體積和價格將有機會縮小到和目前2.5G手機一樣。

撰文・攝影－陳世耀

「兩年之內，3G手機的體積和價格有機會接近和目前手機一樣，」今年1月才接任摩托羅拉副總裁兼北亞區總經理的戴德邁（Michael Tatelman）在3月初首度來台的記者會上強調，這將會大幅提升消費者使用3G的意願。

不但看好3G行動市場，摩托羅拉更看好現在的多媒體影音需求。日前就和蘋果電腦合作，除了將iTunes軟體變成為MOTO手機的專屬播放器外，未來更將發展「即按即看」手機，讓消費者只需要一個按鍵，就可以傳送語音和影像訊息。

「讓消費者隨時都能夠享受『線上服務』，」戴德邁認為，透過網路快速連結，和功能強大的通訊產品，消費者無時無刻都可以透過手機視訊會談，或是監看家中的狀況。特別在台灣的3G服務和無線網路的快速發展下，「無縫通訊」(Seamless Mobility)

會是摩托羅拉今年最重要的市場策略。

除了技術上的變革，手機設計更是今年推展溝通介面的重要方向。今年摩托羅拉的產品都會以圓與薄的外型作為設計的原則，讓產品產生不同的個性及特質，搭配不同消費者的需求，帶動另一股流行新方向。

「全球化的能力和在地化的承諾，是摩托羅拉最大的競爭優勢，」戴德邁表示，北亞區絕對會是全球通訊的重地。

上任2個月後，第一次公開接受媒體訪問的戴德邁，分享他未來在北亞區的策略與佈局方向。（陳世耀）

※ ※ ※ ※

Q：可否請您談談看摩托羅拉在北亞區的3G策略？

A：未來3G的策略上，首先，我們會推出比去年（6款）更多款的3G手機。第二，在推動未來3G手機的價格上會更加便宜；

在尺寸大小和重量上，也會更小更輕。在2年之內，3G手機的體積和價格有機會縮小到和目前2.5G手機一樣，藉此提高對消費者的吸引力。第三，持續在3G行動通訊的晶片研發上，有著更深更多的研發工作。

消費者除了看見更多漂亮的設計之外，也會看到更多新的應用服務，未來會有多模手機的產品出現，其中也包含Wi-Fi和行動通訊網路GSM結合的產品。另外，由於頻寬的加大，影片與視訊更將成為下一波的流行，3G服務除了可以提供雙向視訊對話，摩托羅拉也將推出首支「即按即看」(Push-to-View, PTV)的手機，讓消費者只需一個按鍵，即可傳送語音或影像訊息。

未來的消費者是非常聰明的，他們會找到自己所需要的「價值」服務，所以我們更有義務去向消費者展現服務的價值所在。

Q：可否談談您上任後摩托羅拉

摩托羅拉副總裁兼北亞區總經理戴德邁表示，消費者很聰明，他們會找到自己所需的「價值」服務，所以必須向消費者展現服務的價值所在，例如「產品設計在地化」就是未來的重要策略之一。

在北亞區的整體策略？

A：首先最重要的一件事就是，繼續維繫與行動電話業者之間的夥伴關係，和幫助他們區隔出市場的差異性。為了強化和區隔市場，摩托羅拉會繼續拉近雙方的關係，其中包括終端對終端的服務、增值服務的提供、客製化產品的介面、提供差異化的全方位解決方案。簡單說，就是透過產品來提供行動電話業者手機之外更多的價值。

第二個要做的就是，持續強化通路上面的能力。台灣、香港和中國大陸都是一個很重要的市場，我們會持續投資建置世界一流的手機應用展示中心，除了協助我們的產品銷售外，也讓更多的消費者了解到行動電話業者所能提供的服務。

第三，全球化資源在地化的應用。你會看到我們持續性的投資，包括在韓國與日本的研發中心，和在台灣ODM的研發產品。北亞是摩托羅拉一個很重要的區域，目前全球GSM的產品研發中心設在北京，就是一個深耕北亞的在地化例子。

比方說，v226的手機（鎖定年輕消費市場的平價機種，具有

MP3 原音鈴聲的貝殼摺疊手機），就是在亞洲生產設計，屬於亞洲消費者需求的一個產品，這就是摩托羅拉對於「產品設計在地化」的承諾，這是未來很重要的策略之一。

Q：許多北亞的地區都有當地的手機品牌，摩托羅拉又該如何與他們競爭勝出呢？

A：很明顯地，摩托羅拉從創業到目前75年的歷史中，都是不斷地和全世界在地的廠商競爭，身為全球化公司的摩托羅拉，內部相當多元化，我不認為摩托羅拉僅僅是一家美國公司而已。

從全球化的公司角度來看摩托羅拉，我們會針對印度、俄國、歐洲，和亞洲等不同區域間的市場優勢，會有不同的研發中心和資源發展的方向。另一方面，從市場的角度來看，摩托羅拉在全世界數千個銷售點的優勢，搭配全球公司規模與服務的能力，能夠帶動公司整體的競爭力。我們和當地對手競爭的最大優勢在於，全球化的能力和對在地化的

承諾。

Q：台灣和中國大陸是摩托羅拉和諾基亞競爭最激烈的兩大市場，未來你打算如何超越對手，拉開領先的差距？

A：在這個領域工作最美好的一件事情就是，和世界上最好的一家公司做競爭，其中，諾基亞就是一個很偉大的競爭對手。

今年除了會針對產品力的提升，和推出40美元的經濟型手機外，在手機造型以及顏色上也會令人眼睛一亮。未來新款產品將會依循「圓」與「薄」的外形設計，這兩項核心設計哲學，讓產品產生不同的個性及特質，更要讓消費者體驗到驚喜的產品概念。所以，請持續關注我們推出的產品，因為摩托羅拉會在很短的時間內撼動這個市場。



小公司照樣賺大錢

這個大者恆大的時代，小公司想成功致富，
得雇用科技當員工，專攻小範圍特定目標。

撰文－張漢宜 攝影－莊正原

要成為老闆並不難，真正的困難在於如何維持。

《小公司賺大錢》作者竹田陽一曾在日本調查機構「東京商工Search」任職16年，發現創業公司經過一年之後，約有4成會歇業，僅有不到2成能超過10年。他實際採訪、調查過3,500家日本企業，及1,600家倒閉的公司後，歸納出小公司的成功秘訣。

想創業，首先必須問自己「想做什麼」。這時候，回想一下自己以前做過的工作，最喜歡哪個部份？哪種商品？若以前接觸過的商品與顧客，自己都很喜歡，那創業成功率自然相對提高。

然而，1,000家公司中，有995家是弱者；剛創業者，當然也是其中一員。因此，弱者要有自己的戰略，不可跟強者相同。

弱者戰略絕對與強者不同

小公司的攻擊戰略，在於把目標集中在自己所擅長的事務上，先在小規模的市場或特定項目爭取第一。絕不可進入有強勢對手

的戰場，並在競爭對手不知情的情形下，悄悄行動。簡言之，就是問自己想在「哪裡」販賣「什麼」，而「成為第一名」。

以目前愈來愈熱門的人力派遣公司來說，由於企業外包已成全球趨勢，人力派遣公司也面臨競爭激烈的局面。為了做出市場區隔，日本出現一家「夜間專用人力派遣」，營業時間是從晚上11點到早上6點，所提供的人力，也是能在夜間工作至凌晨的工作者。由於一般大企業因支付深夜上班津貼而造成人事成本提高，一般人力派遣公司又少有專門提供夜間工作者的項目，因此，這家別出心裁的公司抓住獨特賣點，在競爭激烈的人力派遣市場佔有一席之地。

此外，在競爭激烈的旅遊業，也有小型旅行社針對特定客層而獲得成功。例如，「HIS」旅行社鎖定學生與自助旅行愛好者，業績大幅成長。另一家「Nikko Travel」則專門服務70歲以上的銀髮族，把一般四天三夜的行程

規劃為時間充裕的七天五夜，並特別強化導遊水準與健康管理的服務。雖然團費較高，卻大受銀髮族歡迎，子女也會鼓勵老人家來參加。

書中還提到一種「蘭徹斯特法則」(Lanchester's Law)。這是以戰場為例，在敵我之間的兵力與武器性能中，以量化歸納出的特定法則，並可運用於商場上。其中分為兩種情形：

- 1.若像電影「魔戒」中，兩軍在原野上列隊、以刀劍採取面對面進攻，那麼即使是以寡擊眾，雙方的傷亡人數也將會差不多。
- 2.若兩軍隔河以長槍採取遠距離射擊交戰，假設A軍有5人、B軍有2人，那麼每個A軍遭攻擊的比例是五分之一，即使兩個B軍同時攻擊一人，A軍被攻擊率也僅有五分之一。而每個B軍被攻擊的比例卻高達2.5倍。

從以上的比較來看，其中，「市場佔有率」即是廣泛運用這項蘭氏法則的項目之一。當小公司對上大公司時，要從戰鬥面的

思考對照到經營面，做以下的戰略研擬：

1.兵器（商品）：大公司採容易進行廣泛區域戰的商品（長槍），小公司就採取容易進行單打獨鬥的特殊商品（刀劍）。

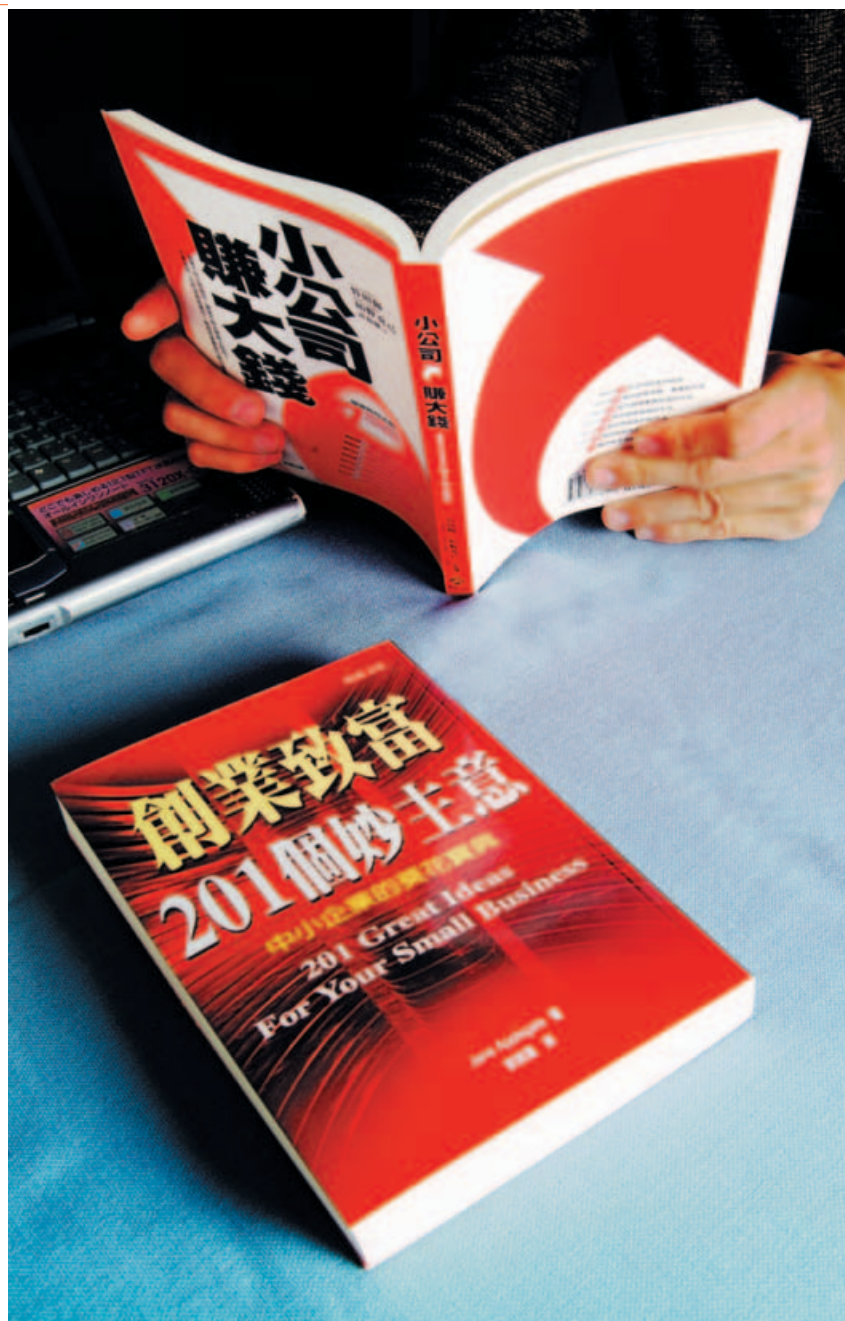
2.戰術（經營策略）：大公司打廣泛區域戰亂槍打鳥，小公司則專注於最容易接近目標消費者的方法。

科技是小公司最佳員工

創業之後，營運需要靠人的力量，而「科技」往往可以為小公司節省成本、增加效益，卻不會喊累要求加薪，可說是最理想的員工。

在另一本《創業致富201個妙主意》書中提到，價格合理的科技工具，讓創業領域的遊戲規則變得更平等，任何小公司都有機會跟擁有更多資源的大公司一樣專業且具競爭力。其中，好的通訊設備更是所有成功事業的核心根基。

除了基本的電腦，小公司還應該購置幾項科技設備。包括：電腦備份系統，別天真地認為你的電腦永遠不會當機或中毒；彩色多功能印表機，繽紛的色彩可以讓你要給客戶的文件顯得更重要，而且還可傳真、影印、掃描；另外，還有視訊會議設備、PDA等。



小公司賺大錢

作者 竹田陽一、栢野克己

譯者 許倩珮

出版者 東販出版

出版日期 2005年2月

創業致富201個妙主意

作者 珍·艾波蓋特

譯者 郭寶蓮

出版者 智庫文化

出版日期 2005年3月

有了這些設備之後，要讓每個員工都會使用，才能發揮最大效能。在購買新軟體前，也可以先詢問員工，什麼樣的軟體可以提高他們的工作效能，並且排定訓練進度。

此外，別放過網路的商機。幫你的公司架設網站，而且不是架好之後就放在那邊不動，每週至少更新一次資訊，並善用網路行銷，甚至開拓電子商務的功能。

「不可能」就是好創意

「驚聲尖叫」能讓產品起死回生？

科技、生技產品想成功行銷，除了打時尚牌、科技牌，
打破規則、製造混亂也是辦法。

撰文—張漢宜 攝影—莊正原

打造品牌、刺激銷售，是企業不斷追求的課題。以下這3本書，都跟品牌行銷有關，看似各自獨立，其中卻有微妙的互通之處。《一鳴驚人》用創意讓品牌在擁擠吵雜的市場上，也能被消費者聽見並注意；《當科技變身時尚》鎖定科技產品的行銷領域，剖析3C產品如何打「時尚牌」以吸引消費者；《打造全球生技品牌》則從國際市場的角度，探討生技產業的商業模式，以及如何以生技品牌贏得顧客。

讓產品在市場「驚聲尖叫」

記得「草本精華」洗髮精的廣告嗎？一個年輕女孩在飛機的洗手間裡洗頭，一邊發出令人遐想叫聲，所有乘客瞠目結舌。其中一位女性銀髮族還向空姐指名要這瓶洗髮精。這支擺脫「美女甩長髮回眸一笑」窠臼的廣告創意，就是來自《一鳴驚人》的作者，讓這個幾乎消失的洗髮精，

一躍成為年銷售額750萬美元的世界性品牌。

要如何讓產品在喧囂的市場上一鳴驚人，讓所有消費者都聽見？作者提出幾個思考方向：

1.打破規則：消費者的需求是動態的，要保持彈性，才能持續掌握住他們的需求點。

有些想法乍看之下是錯的，可能因為它真的不適合，也可能因為從來沒有人用這樣奇特的角度思考問題。因此，在把某個點子丟進垃圾桶之前，再詳細檢視一次為何遭到拒絕，它很可能會是一個很棒的創意。

2.製造混亂：企業要盡量維持對所有可能性保持開放的機動，並允許員工把既有元素，以非傳統的方式重新組合，讓大家做橫向思考而不是直線思考。

走出「應不應該」的迷思，嘗試在不可能的地方尋找創意；一鳴驚人的創意常常來自對不同事物間好奇、迂迴的連結，而這種連結是別人沒做過的。

跨過16%的門檻才能存活

科技產品的行銷該怎麼做？《當科技變身時尚》書中指出，現今的科技產品，已不再是功能論輸贏，而是講究造型與設計要帶給消費者「時髦」的感覺。台灣科技業原本以代工為主的經營型態，因時局改變而走向自有品牌，在直接面對消費者之際，更必須思考這個趨勢。

在用時尚為科技產品粧點之後，如何面對並打動消費者？根據作者的觀察，任何科技產品都必須跨過16%的市場關鍵門檻才能存活，其中包括創新者（2.5%）與早期採用者（13.5%）。在這群「先知先覺者」之後有一道鴻溝，接著才是「後知後覺者」。書中提出幾個重點：

1.廣告先打早期採用者：科技行銷的首批目標對象，是找出「早期採用者」。例如，網路興起時，搜尋引擎是早期使用者的聚集地，而他們也很可能是最早上網購物、求職的一群人。等到要



打造全球生技品牌

作者 法蘭西斯·西蒙、
菲利浦·科特勒

譯者 李振昌

出版者 天下文化

出版日期 2005年2月

一鳴驚人

作者 琳達·凱普蘭·薩勒、
羅蘋·科瓦爾、
地利亞·馬歇爾

譯者 楊謹忠

出版者 高寶國際

出版日期 2005年2月

當科技變身時尚

作者 黃彥達

出版者 先覺出版

出版日期 2005年2月

進入大眾市場時，才開始採用電視等大眾媒體廣告。

2.3C整合帶來全新戰場：當手機與數位相機、MP3隨身聽開始結合，PDA與筆記型電腦的界限也愈來愈模糊，也許有一天人們只要一個隨身裝置，就能做到打電話、上網、照相、聽音樂、遙控器、甚至付費。加上數位家電的趨勢，未來科技業的戰場，將在消費者的口袋與客廳。

研發+經營+品牌=成功

生技的行銷策略又該怎麼做？

《打造全球生技品牌》表示，生物製藥推出上市前，必須塑造產品、公司與市場，並透過廣泛的合夥、顧客與生產線，瞄準新利基，然後創造新的市場空間。

從製藥、國防、食品到化妝品，生物科技的突破創造了全球巨大的市場機會，特別是製藥方面。書中指出，要打造成功的生物藥物品牌，其成功因素包括：

1.目標藥物須採用以證據為基礎的行銷，在大眾市場的藥物方面，也要以證據來支持臨床上的

資料。

2.藥物若是針對普遍性疾病，就保持原本大眾市場的模式，但須另輔以科學為導向的行銷。

3.同時在多個國家註冊並推出，以加速進入全球市場。

生技產業是將生物學家的研究發現，變成嘉惠大眾的產品，並讓花錢購買的人覺得值回票價。在這個過程中，研發能力、經營策略與品牌塑造，都是不可或缺的關鍵因素。

Sony大戰任天堂

PSP、NDS超級比一比

看電影，還可觸碰操作不手控，

日本兩款當紅遊戲機，外型、功能、價格大評比。

撰文—高宜凡 攝影—邱如仁

顛覆遊樂器印象的精品機

Sony PSP

PSP的全黑鏡面，顛覆一般人對遊樂器印象，反像時尚精品。PSP功能跳升為全方位個人娛樂裝置，除了打電玩，還能播放MP3、電影。過去Gizmondo、Nokia的N-Gage，也曾為遊戲機附加影音功能。但Sony更開發專屬儲存規格UMD，至少有旗下影片及遊戲採用，未來還計畫推出網路下載，提供源源不絕的內容。

目前PSP遊戲僅有20多種，多為PS2改版作品，熱賣代表為「GT賽車4」，上百款仍在開發。介面延續PS2設計，左下方拇指心大小的圓點是可精細操控的搖桿，玩賽車不可缺。而內建Wi-Fi連網功能，最多可讓16人一起競賽。

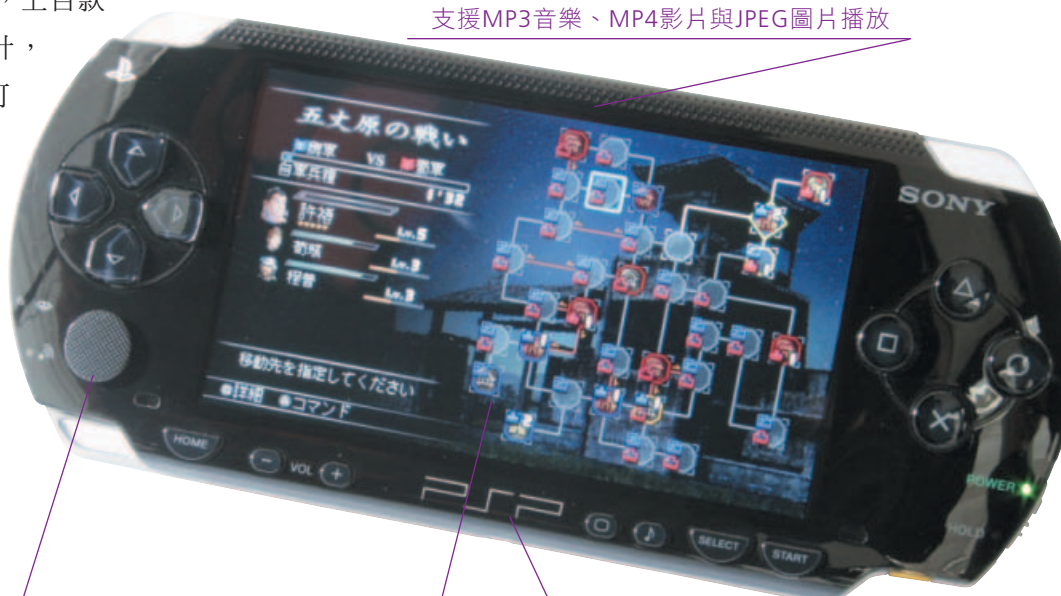
專家使用評鑑

- 1.外型美觀：★★★★★
- 2.介面操作：★★★★★
- 3.支援遊戲：★★★★★
- 4.畫面表現：★★★★★
- 5.週邊功能：★★★★☆
- 6.電力續航：★★★★

掌上遊樂器看電影？不要懷疑，PSP有16比9的4.5吋TFT LCD寬螢幕，能呈現接近DVD畫質。可惜電力只能撐4小時，想看電影可別選《魔戒》這種長篇。

想擁有超乎預期的PSP，可要有超乎一般的預算。無論主機、遊戲或記憶卡，PSP價位都比一般遊戲機高，高規格必須有代價。

●32MB主記憶體，選購記憶卡32MB~2GB，支援MP3音樂、MP4影片與JPEG圖片播放



●精細操控的類比搖桿

●16比9的4.5吋高畫質寬螢幕

●333MHz中央處理器，速度與效能傲視對手



本月評鑑值星：林信甫

經歷：

「巴哈姆特」電玩資訊站主編

專長：

遊戲主機軟硬體評析與介紹

電玩發燒友超值選擇

任天堂 NDS

NDS相容過去GBA遊戲卡帶，等於吸納上千種既有電玩。電力可撐6~10小時。目前最受歡迎的還是歷久不衰的瑪利歐。

折疊式機身對螢幕保護度高，NDS機身看似稍大，實際上卻比PSP輕。上下螢幕皆為3吋，亮度、畫質、清晰度等，都比過去的掌機更好。

NDS承襲任天堂簡易介面，非玩家也能上手。除既有十字方向鍵與右方4顆功能鍵外，下方觸控式螢幕更是一大創舉，戴上指套就可進行觸控；不想弄髒畫面也可用觸控筆，更替遊戲開發商增加了一道介面可供

發揮。

NDS內建Wi-Fi連網，同樣能讓16人對打。並在網路上提供試玩版及追加資料（如配樂、遊戲新關卡等）的下載。

NDS上市有一陣子，行情與供貨比較穩定，花個5,000元就能玩遍上千種遊戲，對玩家來說，實用性更勝PSP。



專家使用評鑑

- 1.外型美觀：★★★★☆
- 2.介面操作：★★★★★
- 3.支援遊戲：★★★★★
- 4.畫面表現：★★★★☆
- 5.週邊功能：★★★★
- 6.電力續航：★★★★★

●內建立體聲喇叭，
不用耳機也能感受立體音效

●觸控式螢幕，
可用指套與觸控筆進行操作

●3吋、256×192雙螢幕

●主記憶體4MB，遊戲卡匣16~64MB

●66MHz中央處理器



這款相機， 連狗仔隊都側目

會滾動的遙控相機、能保溫電冰箱、不用動手就能發簡訊的手機，
3款你意想不到、台灣沒有的國外神奇商品。

撰文—張漢宜 圖片提供—Sony Ericsson

» Sony Ericsson藍芽遙控相機球ROB-1

只要一顆「溜溜球」，就能讓手機變成「狗仔隊」，拍照、錄影50公尺以內的景物。這就是Sony Ericsson今年3月10日在德國漢諾威CeBIT大展所發表的新產品——藍芽遙控相機球ROB-1。

這款相機球直徑11公分，並有3個輪子，可靈活前進、後隊、轉彎，而且可以用五向控制桿或觸控式螢幕進行遙控，在50公尺內所見的景物，都可拍照或錄影，並將畫面即時傳回照相機裡。透過USB傳輸線，還可將畫面讀取至PC。

» 三星SPH-A800手機

三星今年2月推出新手機SPH-A800，具有「語音識別」功能。它運用光學符號識別軟體（optical character recognition, OCR）技術，不必動手按按鍵打字，只要直接對手機講話，就可將語音轉換成文字簡訊。

這是全球第一款具備語音文字轉換技術的手機產品。不過，這款手機語音識別功能，目前僅限英文。此外，還有200萬畫素相機、數位音樂播放器等功能。

» 夏普SJ-HV46J冰箱

冰箱不只冷藏，也能保溫。夏普今年3月11日在日本推出「SJ-HV46J」，是首款帶有保溫室的冰箱，可讓食物保持在55℃，並有4小時與8小時兩種保溫時間設定。一旦超過設定時間，就會慢慢回到與冷藏室相同的低溫。

夏普這款冰箱的保溫室取名為「愛情熱庫」。夏普表示，現代社會中，家族成員往往有不同的作息，不只全家一起吃飯的情形愈來愈少，也形成「孤食化」（一個人吃飯）的社會現象。夏普設計這款保溫冰箱，就是因應這股潮流，讓晚歸的家人不必微波，也能吃到熱騰騰的飯菜。



全台哈燒音樂手機報到

手機不再只是講電話、拍照，3款MP3手機變身隨身聽。

撰文—張漢宜 圖片提供—Sony Ericsson・多普達・ASUS

➤ Sony信徒朝聖新目標

Sony Ericsson W800i

Sony當年的劃時代產品Walkman，如今在手機上復活。Sony Ericsson W800i是首款冠上「Walkman」標記的手機，可從Sony的數位音樂商店「Sony Connect」下載歌曲，再轉存到手機，或是直接將CD的音樂透過電腦存到手機裡欣賞，總共可儲存約150首歌。在播放音樂時，可一面操作其他功能，不會中斷。若有來電，音樂會暫停，等電話掛掉之後再繼續播放。

Sony Ericsson W800i今年2月中旬在法國坎城展開的「3GSM世界大會」(3GSM World Congress)首度驚豔亮相，台灣則將在今年第三季推出。



➤ 陳綺貞粉絲絕不能錯過

Dopod 585

Dopod 585是多普達推出的第一支可單鍵播放的多媒體音樂手機。特別之處在於多了4個音樂播放鍵(往前、往後、開始、結束)，可隨意選取並播放音樂，省去在功能目錄上翻找的麻煩。

為了強調Dopod 585的音樂功能，多普達邀請創作歌手陳綺貞擔任代言人，並將她尚未發表的新歌「表面的和平」內建在手機裡，讓用戶不必下載即可感受用手機聽音樂的樂趣。



➤ 愛換來電鈴聲者適用

ASUS M303

ASUS M303是華碩第一款內建MP3播放器的手機。它能編輯音樂清單，可自行將歌曲任意排序，無論連續播放同一首歌、或是播放全部歌曲都沒問題，還能快轉到音樂中間的段落。

手機外表的面板就有聽MP3的專用選擇鍵，包括選曲、播放，不必翻蓋即可操作。更特別的是，用戶可直接將記憶卡中的歌曲拿來當作手機來電鈴聲，不必另外付費下載。



行銷人不能錯過的網路聚落

撰文－陳慕君

這是個網路資訊爆炸的年代。就算有Google，還是常覺得不知如何從網路瀚海中搜尋特定領域新知、和前輩俊傑切磋？

從這期開始，《e天下》推出「主題資料庫」，每季鎖定一個主

題，分3次介紹相關網站、部落格、討論區，帶領讀者走進隱身網海中的知識聚落，找資料、充電一把抓。

4～6月春季主題，《e天下》精選網路上「行銷」領域相關、行銷人絕不可錯過的相關聚落。

也可至《e天下》網站直接點選「行銷資料庫」連結（網址：<http://www.techvantage.com.tw>），並歡迎行銷人踴躍上網站，推薦最具創意、最受青睞、資訊最豐富的行銷網站、部落格，讓更多人受惠。

嚴選網站

全球華文行銷資料庫

<http://marketing.chinatimes.com/index.html>

蒐羅台灣最熱廣告行銷議題，選錄國內各主要平面媒體有關行銷的最新報導，提供科技行銷領域專家的專欄文章，節錄兩岸網路、財經、科技產業最新動態。

品牌幾何

<http://www.brandvista.com/>

中國行銷廣告知識流通大本營，包括業界動態、最熱新聞、創新做法，議題從行銷、活動、公關、客服管理、職場管理等，包羅萬象。網站提供廣告行銷界最新報導，並具檢索功能。

動腦

<http://www.brain.com.tw/>

台灣行銷廣告業界最新經營、人事、代理權移轉動態，並提供台灣各大廣告公司舉辦的講座、活動、培訓計畫等資訊。

嚴選部落格

seth goldin's BLOG

<http://www.sethgodin.typepad.com/>

以《紫牛》名噪全球的行銷大師賽斯·高汀（Seth Godin）的個人部落格，內容為大師對創意、行銷與現象，所提出有趣而犀利的觀察。



EASY Database Marketing

<http://easydm.blogspot.com/>

Blogger本身歷任科技業行銷經理與顧問、企業CRM專案建製、與大學行銷課程講師，內容包含有行銷策略、實戰經驗分享、客戶關係管理方法、案例分析、行銷書介等。自詡為簡易行銷資料庫。

嚴選討論區

烏托邦品牌行銷知識流通

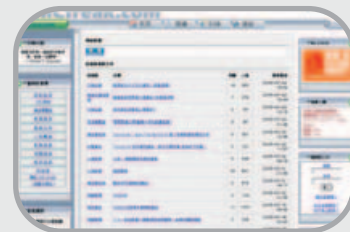
<http://www.brandci.com/modules/news/>

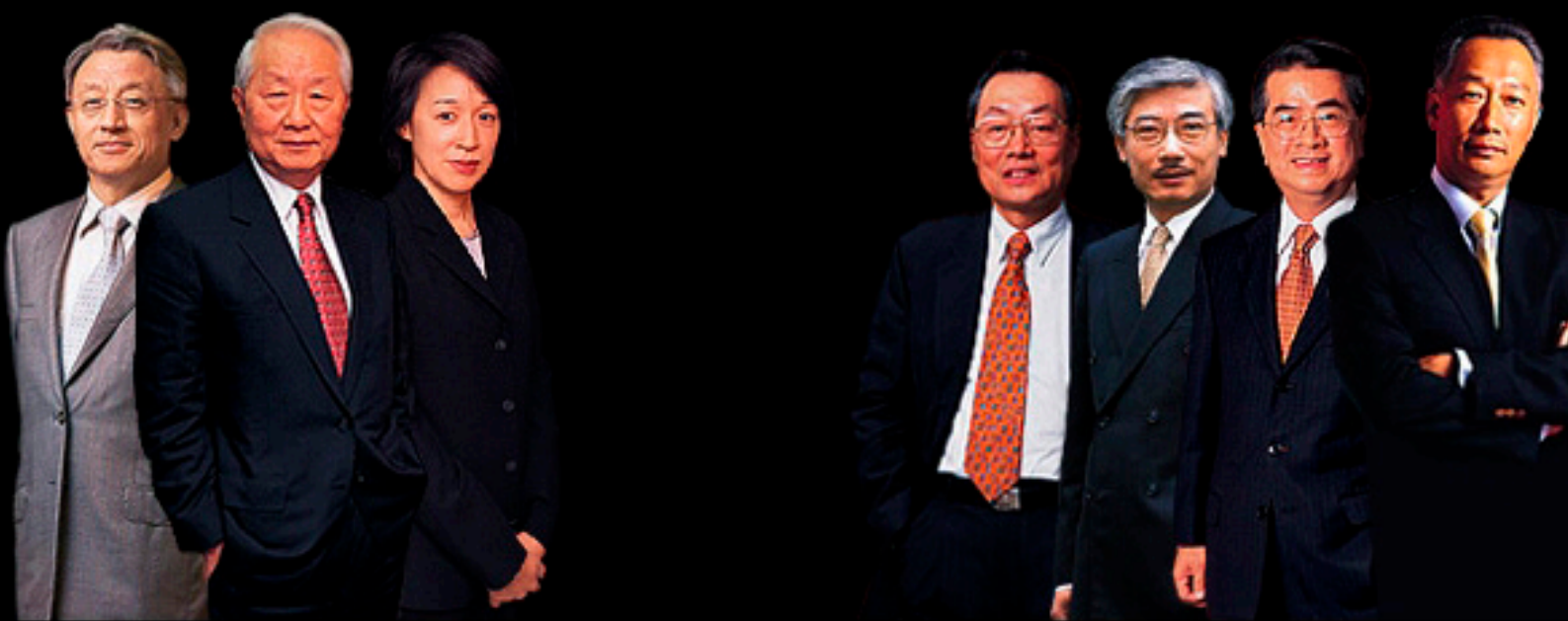
訴求行銷廣告人互動、分享心得的園地。討論區類目細分品牌故事、品牌行銷個案研討、行銷與品牌心理研究、網路行銷、媒體廣告與行銷活動等等。此外，國內外廣告交流評析、業界最新動態、通路行銷，甚至文案設計美學，都是討論主軸。

IMCfreak

<http://www.imcfreak.com/>

強大的業界資訊流通中心。產業訊息、人事快報、行銷個案分享，甚至提供顧問解答、求才服務與行銷廣告學習資源（學校系所、座談訓練）連結。





反間諜軟體去年成長291%

隨著駭客入侵，電腦病毒、病蟲肆虐，
全球有86%企業組織預計在今年追加資安預算。
反間諜軟體、行動上網安全機制，將是最亮眼的明星商品。

撰文－陳慕君

繪圖－黎憶瑄

根 據IDC的調查，全球有86%企業組織表示，
在2005年，即使整體預算縮編，資訊安全
支出佔整體支出的比例都將成長。

隨著電腦病毒、病蟲、駭客入侵與混合型威脅肆虐，企業開始體認資訊破洞對企業經營已構成莫大危機，解決資安問題，成為企業管理的當務之急。2004年，全球企業投入資安方面的支出達228億美元，較2003年成長19%。預估2003~2008年，全球企業的資安支出，將以18%的年複合成長率，持續成長。

資安硬體、服務比軟體營收大

全球這波捍衛資安大作戰，動員了硬體業者、軟體業者與專業資安服務人員。

資安硬體產品，仍佔全球資安營收的一半以上。目前，防火牆與企業虛擬專線網路（VPN，Virtual Private Network）等基礎資安應用設備已逐漸普及，約有三分之一企業正開始進一步建置生物辨識、智慧卡認證及入侵偵測防禦的硬體裝置，這些都是未來資安硬體市場的熱門商機。

相較下，資安軟體產品的營收與成長率偏低。其中，整合驗證、授權與管理機制的「3A」軟體，以及入侵偵測防禦軟體，在未來幾年的成長幅度會

最大。

值得注意的是，隨著資安威脅愈趨詭譎，企業更需要受過專業訓練的資安服務人員，負責執行、掌控愈趨複雜的資安管理機制。因此，資安服務市場的營收與成長，甚至比軟體還大。

中小企業亟需量身訂做救資安

以亞太市場而言，由於歐美跨國企業對資料保護與隱私的重視，使其位於亞太的分公司與商業夥伴，對資訊安全系統的需求，從「最好具備」轉為「必須具備」。去年，亞太地區安全軟體營收便因此成長20%，其中澳洲市場最大，其次為韓國、中國，台灣排名第四。

值得注意的是，大企業的資安市場已趨近飽和，成長趨緩。考量中小企業有限的資源與技術能力，所推出的客製化資安解決方案，在2004年成為市場新寵。

尤其，台灣絕大多數為中小企業，IDC發現，由於預算與需求有限，又面臨市場上眾多資安解決方案供選擇，中小企業們顯得無所適從。

IDC建議，資安系統不應只是提供功能，而要致力為客戶打造長期穩定、可靠的環境與綜效，並具有持續更新的能力。除此之外，最好的資安解決方

案，其實是要先了解客戶在特定產業、特定資源限制下的個別需求，以客戶想獲得的投資效益出發去設計，意即為客戶量身訂做的方案，才是未來最受青睞的資安解決方案。

除了針對中小企業量身訂做的資安系統蔚為熱門，IDC還指出，目前資安解決方案市場中需求恐急的兩大領域：反間諜軟體與行動裝置資安系統，將是明星級產品。

個人、企業反間諜，反出291%高成長

全球從家用到企業用電腦，估計已有數百萬電腦遭受間諜軟體（SpyWare）入侵，特別是家用電腦，估計約有67%遭到間諜軟體滲透。

間諜軟體常與合法軟體綁在一起，能輕易穿過防火牆，不但可以掃描硬碟竊取資料、置換系統與登錄設定並盜用身份，還能追蹤使用者線上行為，成為新犯罪工具。被間諜軟體入侵後，合法軟體與網路的使用效能會大打折扣。對企業的影響更可怕，資料破壞與商業機密遭竊，將使企業蒙受巨大損失。

去年，全球反間諜軟體的營收達4,700萬美元（含具有反間諜軟體功能的防毒套裝軟體），較2003年大幅成長291.67%，預估到2008年將超過3億美元，成長速度驚人。因此未來幾年，既有的資安廠商將全力研發相關產品，防毒軟體業者會將反間諜軟體的功能，納入整體資安解決方案中。市場上也會出現軟體大廠與反間諜軟體廠商合作、甚至購併的動作。

行動上網亟待萬里防火牆

行動式裝置的資安解決方案，在行動上網成為主流趨勢後，成為最令企業傷腦筋的課題。由於許多行動設備從家戶之外、企業組織外連網，而且

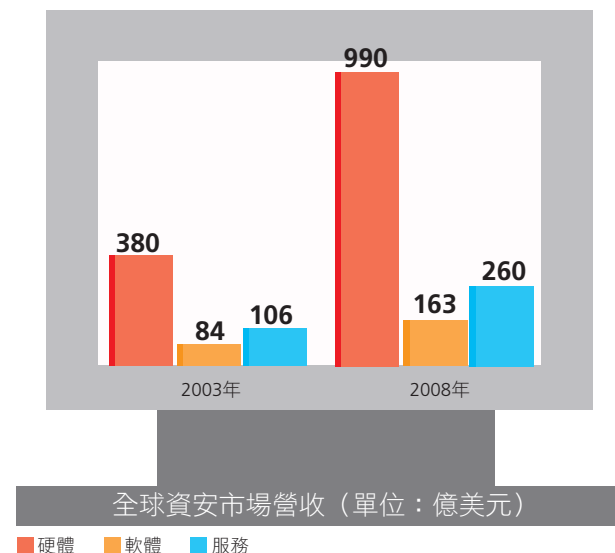
手機、PDA等，多不是由企業IT部門採購，而是員工自有，平添建構資訊安全防護網的難度。

IDC指出，由於目前尚未出現獲得普遍認同的妥善解決辦法，這將成為近幾年各家廠商研發、爭奪的主戰場。

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。

全球資安市場，硬體商機大於軟體

全球資安市場營收	2003年	2008年	2003~2008年複合成長率
硬體	380	990	21%
軟體	84	163	14%
服務	106	260	19.8%



2005年資安市場最熱商品

硬體	UTM： 整合式網路安全防護管理設備（簡稱UTM系統），將在5年內取代防火牆／VPN，其最大特點在於擁有內容過濾與入侵防範功能
軟體	SCM與SVM： 安全內容管理（簡稱SCM）與安全漏洞管理（簡稱SVM）系統，前者整合防毒、網頁過濾與訊息安全軟體的功能，後者主要是補強資訊安全的漏洞
服務	資安管理服務

國產數位相機自有品牌急縮

台灣數位相機產業走過2003年產量大幅成長93%的極盛期，近年成長每下愈況，自有品牌萎縮。想以代工找回第二春的台灣廠商，有什麼契機、面臨哪些挑戰？

撰文－陳慕君
繪圖－黎憶瑄

2003年，正值數位相機在消費性電子市場大放光芒，台灣數位相機產業紅極一時，不但產量較前一年大幅成長93.4%，自有品牌也佔整體出貨量的15%。於是，無論品牌廠商或OEM/ODM製造商，紛紛擴廠部署求取商機。

不過相隔一年，2004年台灣自有品牌數位相機的出貨比例已降至9.6%，產量較去年僅成長25.3%。資策會MIC甚至預估，2005年台灣數位相機產量只有12.8%的成長。台灣數位相機產業的榮景，難道真是曇花一現？廠商們該如何貼近市場趨勢、成功轉型？

轉型一走代工製造，美國為最大市場

過去，台灣自有品牌業者以CMOS影像感測器機種與國際大品牌區隔，成功搶進低階數位相機市場。但是在2004年，數位相機市場快速飽和，業者紛紛衝高畫素、提升規格並降價以戰，台灣品牌卻因高畫素CMOS晶片遲遲無法推出而喪失競爭力，在2004年數位相機出貨中，有9成皆為OEM/ODM的代工製造。

往代工轉型的台灣數位相機產業，已有98.5%將生產據點移至中國大陸，台灣廠多作為產品研發與試產階段用途。美國則是最大的銷售市場，這是因

美系大廠柯達（Kodak）、惠普（HP），與當地通路廠商如威達（Vivitar）、康和（Concord）均為台灣廠商的出貨對象。

而日本在去年擠掉歐洲，晉升台灣第二大銷售市場，關鍵是台灣搶下了尼康（Nikon）、奧林巴斯（Olympus）、卡西歐（Casio）等大品牌的委外代工訂單。且今年日系二線品牌業者，在低成本壓力下將加速釋出委外訂單，是台灣業者新一波搶灘商機。至於歐洲，過去雖曾是台灣自有品牌的銷售戰場，但禁不起國際大品牌降價競爭，成長受挫。值得注意的是，來自韓國自有品牌如三星的代工訂單，持續增加。

隱憂一日、星代工業者搶台灣飯碗

台灣數位相機產業轉型為代工製造態勢底定，但MIC也指出，在2005年，台灣的數位相機代工製造，將面臨兩大挑戰。

首先，委由台灣代工的客戶，它們在全球市場的表現，將影響台灣廠商前途。例如，台灣客戶惠普在全球市佔率由2003年的4.6%滑落至2004年的3.2%，對台灣廠商是個警訊。反觀日系品牌Sony、佳能（Canon）兩個採自製、不委外的大廠，全球市佔率從35%成長至40.5%，台灣廠商的

市場空間間接被壓縮。

此外，國際代工業者陸續進入數位相機代工領域，如新加坡的偉創力（Flextronic）、日本的三洋（Sanyo）和船井電機（Funai Electric），挾其具有光學鏡頭與CCD影像感測器技術的優勢，威脅台灣廠商的代工接單量。

面對供過於求、市場飽和的情況，MIC建議，台灣廠商應積極開拓美、日、韓以外的新興市場。但最重要的仍是加強技術與成本控管能力，才有機會在國際大廠、代工業者的競爭下勝出。

契機－技術走在趨勢前

對此，MIC分析數位相機產品的發展趨勢，作為台灣零組件與代工製造商，提升技術與制訂策略時的參考。

1.解析度：非要400萬畫素以上

去年在市場飽和的壓力下，廠商紛紛以衝高畫素因應。台灣500萬畫素機種的出貨比例，由前年的3.6%陡升至21.6%，400萬畫素也由10.3%成長至26.1%。而200萬畫素以下機種去年僅佔1.6%，未來即將絕跡。

2.感測器：CMOS技術遇瓶頸，CCD出頭

高畫素發展下，影像感測器（Image Sensor）CMOS與CCD的採用需求高下立判。由於CMOS感測器最高只發展至300萬畫素，400萬畫素以上機種必須採用CCD，致使台灣CMOS機種的出貨量從2003年佔整體45.7%，降至去年僅佔22%。今年，若高畫質CMOS感測器的技術與產品定位沒有突破，CMOS機種在市場前景不甚樂觀。

3.鏡頭組：高倍光學鏡頭市場最愛

配備光學變焦鏡頭的機種已成主流，並不斷往高倍數發展。去年台灣出貨的數位相機，已有近半數擁有光學變焦鏡頭，預計今年還會更多。

4.顯示面板：2~2.5吋為主流尺寸

數位相機顯示面板的尺寸，雖然至去年年底，台灣顯示面板在1.9吋以下的機種還佔85.7%，但今年以後，2~2.5吋將成為主流，且受限於相機大小，尺寸不再增加。

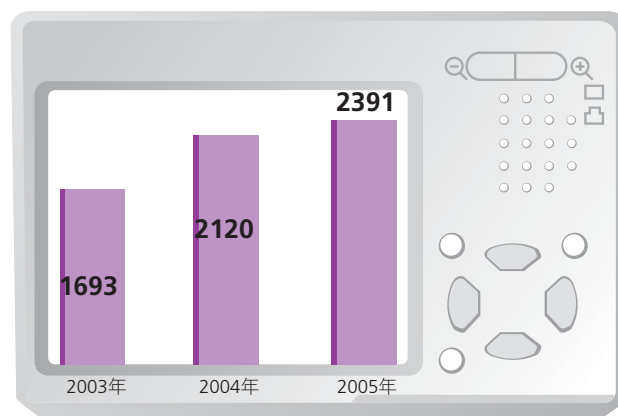
5.動態攝影：必備功能，MPEG4格式吃香

動態攝影已成為數位相機的標準附加功能。去年年底，台灣出貨的數位相機已有92.6%具備動態攝影功能。而且有愈來愈多的動態攝影功能，將採用新一代壓縮格式MPEG4。

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。

台灣數位相機出貨量成長趨緩

	2003年	2004年	2005年
台灣數位相機出貨量	1693	2120	2391
較前一年成長率	93.4%	25.3%	12.8%



台灣數位相機出貨量（單位：萬台）

數位相機規格發展最新趨勢

解析度	400萬畫素以上，還會不斷攀升，200萬畫素以下絕跡
影像感測器	高畫質CMOS技術尚待突破，CCD為主流
鏡頭組	高倍光學鏡頭，自動變焦將被淘汰
顯示面板	2~2.5吋為主流
動態攝影	成為基本功能，並採用MPEG4壓縮格式

女性不愛行動上網？

去年在台灣，無論是手機上網或筆記型電腦無線上網人口，不但沒有成長，甚至有下降趨勢。為何女性不愛行動上網？電信業者想成功經營手機上網服務，該出什麼奇招？

撰文－陳慕君

繪圖－黎憶瑄

無線寬頻、行動上網近年來喊得震天嘎響，然而觀察去年上半年台灣의行動上網人口，幾乎無甚變化。會以手機上網的人口佔所有人口比例，去年1～6月為1.6%，7～12月為1.5%；會使用筆記型電腦無線上網的人口，去年上半年為42萬人，下半年為38.5萬人，而且無論是以GPRS/PHS連網、還是連接WLAN（無線區域網路）上網的人口都減少。在台灣，推廣行動上網，似乎面臨難以普及的瓶頸。

行動上網，女性不愛

比較一般網路族群以及會用手機上網的族群，可以發現使用手機上網者，以20～29歲、住在南部的男性為多，學歷也較高。會用筆記型電腦無線上

網的族群則略有不同，以30～39歲，高學歷的工作男性為主。

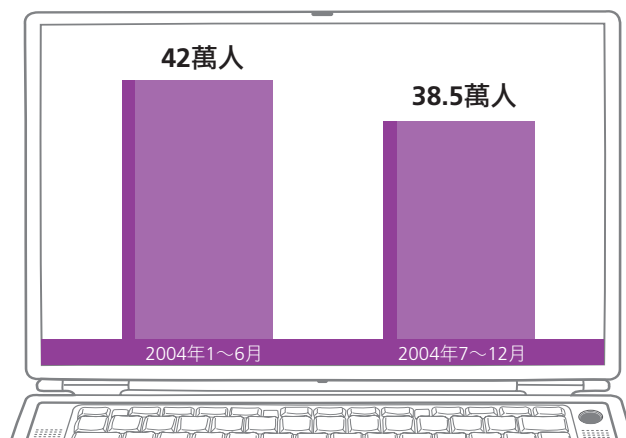
尼爾森媒體研究的研究員郭千瑞分析，男性常為新科技的先導使用者，由行動上網族男性比例偏高的情形看來，民眾根本還沒有行動上網的習慣，甚至有許多使用筆記型電腦以PHS連網者，是因為其費率，而非其行動便利性，才選擇無線上網。

使用筆記型電腦無線上網者，多為上班族商務需要，工作者佔整體使用人口的62.8%，並集中在「製造業／水電燃氣業」、「專業科學技術服務業」、「批發／零售業」（共佔整體51.5%）。但值得注意的是，學生使用筆記型電腦無線上網的比例也佔了31.9%，這些非因工作需要使用筆記型電腦無線上網的新興族群，使用時間較久，是無線網路

去年台灣行動上網人口停滯不前



手機上網人口佔所有人口比例



以筆記型電腦上網人口數

值得開發的忠實用戶。

普及全靠手機上網

尼爾森媒體研究經理金泰康指出，其實行動上網普及的關鍵在手機，因為人手一支，普及後將會是極大市場。然而去年，台灣使用手機上網的人口紋風不動，停留在所有人口的1.5%，而且有65.6%集中在20~29歲。款式類似的手機，為何日本的手機上網經營得如此成功，台灣市場卻顯得疲軟？

觀察台灣人使用手機行動加值服務的比例，第一名為發送文字圖案簡訊（佔34.1%），其次為下載圖鈴與來電答鈴（佔14.9%），第三名為遊戲娛樂（佔4.5%）。反觀使用MMS（多媒體簡訊服務）、收發電子郵件、聊天交友加值服務的比例，只有1~3%。使用需要連網的行動加值數據服務比例少，手機上網自然熱不起來。

從使用者經驗出發推服務

不過，台灣電信業者最近已展現經營手機上網加值服務的強烈企圖心，紛紛推出包括購物、閱讀小說、學外語等新服務，試圖為市場加溫。他山之石，可以攻錯；日本如何成功經營手機上網，

可作為台灣借鏡。

首先，為了推廣行動上網業務，日本電信業者會直接介入手機生產，制定規格，並透過自己的直營店面連同門號一起銷售。這樣一來，手機規格量身打造，可以徹底整合內容供應商的服務，讓軟硬體相互配合。而透過自營店面販賣，銷售人員才會針對行動上網的業務內容部份，為消費者進行詳細解說。

此外，日本電信業者完全以消費者的使用者經驗來設計產品與服務。例如，使用i-mode手機，只消按兩個按鍵便能開始寫電子郵件，以及手機上網頁面類似一般網頁，以符大眾使用習慣等，讓所有人使用起來均感便利。

台灣業者未必要完全複製日本的成功模式，然而日本業者靠簡易操作方式攻佔各年齡層的男性女性，這種重視使用者經驗的精神，絕對是手機上網人口能否進一步擴展的關鍵。而該以什麼內容、訴求，來刺激消費者對行動上網的需求，是台灣佈建無線網絡之後，政府、業者下一步該思索的問題。



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。

行動上網使用者多為20~29歲高學歷男性

		網路使用者	手機行動上網者	筆記型電腦無線上網者
性別	男性	53.8%	63.3%	60.3%
	女性	46.2%	36.7%	39.7%
年齡	12~19歲	28.8%	18.1%	20.6%
	20~29歲	36.3%	65.6%	40.4%
	30~39歲	21.3%	14.5%	30.6%
	40歲以上	13.6%	1.7%	8.3%
教育程度	國中以下	19.9%	8.4%	6.9%
	高中	36.4%	29.7%	28.3%
	大專以上	43.6%	61.9%	64.8%
工作狀況	男性工作	29.8%	33%	41.9%
	女性工作	20.6%	19.2%	20.9%
	學生	37%	36.2%	31.9%
	家庭主婦	6.4%	1.8%	3.2%

手機族鮮少使用行動數據加值服務

排名	行動加值服務	使用比例
1	發送圖文簡訊	34.1%
2	下載圖鈴與來電答鈴	14.9%
3	遊戲娛樂	4.5%
4	MMS簡訊與電子郵件	3.1%
5	生活資訊	1.2%
6	聊天交友	0.8%

多普達總經理董俊良

從外商轉戰本土企業， 要懂得調適

多普達總經理董俊良把職場分3階段：學習、回饋、自我實現。

他從IBM轉戰本土企業，認為兩者各有優勢，但轉換間要懂自我調適。

撰文－卜繁裕 攝影－莊正原

多普達有多紅？連比爾蓋茲都曾拿著他們的手機！

去年一年，台灣有超過65個品牌、近350款手機搶食全台650萬支的市場。而神腦國際總裁邱璨濱更預估今年有超過70個品牌，近400款手機競逐！每天都有一支以上的新手機推出。競爭激烈程度令人吃驚！

從客觀角度觀察，以自有品牌投入這個已經過度競爭的手機市

場，怎麼看都不是個聰明決定。然而，多普達參戰了。

以高階手機市場為切入點，直接訴求對需要數據應用的客層，多普達在手機市場裡，切出新服務對象。

「多普達去年第四季出貨2萬台手機，搶下台灣地區單價1萬5,000元以上高階手機市場的20%，」甫自台灣蘋果電腦轉戰手機產業，多普達總經理董俊良

開心地說著。

成軍於2004年7月的多普達國際，為台灣的自有品牌發展寫下新頁。除了台灣的好成績，多普達也在3月底於香港設立分公司，踏出台灣，競逐亞洲市場。

初春三月，台北西門町的紅樓戲院裡，多普達為了打響第一支消費性音樂手機Dopod 585，特地邀請創作歌手陳綺貞代言。

「你可以直接用手機聽Mp3，音質不輸Mp3 player！」展示區的服務人員不斷熱情的介紹。

成軍以來的多普達，一直將智慧型手機的購買族群放在商用人士。而Dopod 585的推出，則是正式宣告智慧型手機從專業應用走向消費應用。而音樂，是第一個被強調的娛樂應用。

董俊良強調，消費者不一定會買MP3播放器，卻會買手機。功能二合一的Dopod 585，可以讓音樂從此不離身，輕鬆過生活。

董俊良的CEO養成日記

職稱	多普達國際總經理
年齡	47歲
學歷	逢甲大學土木系
第一份工作	台灣IBM
任職時間	10年
經歷	蘋果電腦、康和資訊、台灣IBM
生涯中最得意的事	經營康和資訊時，完整歷練公司的經營
CEO養成關鍵	<ul style="list-style-type: none"> ■在每個階段認真付出。學習專業知識、實地演練、進而自我實現 ■培養國際的眼光，與在地經營的實力 ■建立互信的工作團隊



多普達總經理董俊良大學時就是社團的活躍份子，在IBM工作時，也把內部社團搞得有聲有色，從中拓展許多人脈。

不同於一般的手機製造商，多普達並沒有自設研發、生產部門，而是透過與台灣智慧型手機代工大廠宏達國際的合作，將宏達所製造的智慧型手機，以多普達品牌進行銷售。這樣的結合，讓多普達在台灣上市初期，即揮出安打。

與多普達合作的宏達國際，是全球第一個將微軟作業系統裝進手機的製造廠。在2002年就供貨給歐洲電信系統廠商

Orange，而成為少數高階智慧型手機的重要專業製造商。

這是一種互補的結合。宏達國際強於製造研發，而多普達的成員來自國際企業，專長產品行銷。團隊成員多服務過IBM、蘋果電腦等國際公司，具有全球的視野與思維。

因應業務擴編，多普達剛換了新辦公室，新辦公室比原有的大了數倍。人員擴增很快，不斷有新夥伴來報到。多普達產品開發

暨企業應用處行銷企劃專員高瑞華表示，人數還在不斷增加。

在蘋果電腦服務3年的時間裡，董俊良所領導的台灣蘋果電腦，連續3年成為亞洲成長最快的團隊。而轉戰多普達不到一年的時間裡，又為這裡寫下新頁。

立志成為國際品牌的多普達，在董俊良的帶領下，正以華人市場做品牌大夢的第一站，一步步地實踐。（卜繁裕）

※ ※ ※ ※



董俊良籌組多普達時，最感動的是以前曾共事的夥伴，紛紛放棄原有工作，一起為這個新品牌付出，為彼此共同的願景打拚。

擔任多普達總經理的工作以前，我在蘋果電腦、IBM這些國際公司服務很長的時間。因為因緣際會，我也曾外派到IBM轉投資，專注於系統整合業務的康和資訊擔任經理人。

我1982年進入IBM服務，這一待就是10年。之後又奉派經營康和資訊達7年，算算我在IBM體系的時間裡，就佔掉了我大部份的職場生涯。

我的職場生涯，可以分成3個階段，分別是：學習、回饋與自我實現。

在IBM的那段時間裡，我學習

到了資訊產業的專業、經營管理的技能。接下來的時間，是我操練技能，嘗試獨當一面的階段。

到多普達服務，則是自我實現的開始。從公司的成立到品牌的誕生，我都親身參與，也實現了自己創業的願望。

雖然手機產業已進入成長趨緩階段，市場上各個手機品牌競爭激烈。但是，這種激烈競爭，只發生在中低價位手機。

強調數據應用的手機出現，讓整個手機市場產生新變動。智慧型手機切出了一個新的手機市場，而我們經營重心就放在智慧

型手機市場。

同時競逐數據應用的智慧型手機陣營，除了微軟之外，還有Symbian、Palm、Linux等業者。

我們認為，原本在PC上的族群，將是使用強調數據應用的智慧型手機最大的客戶。因此，儘管到目前為止，微軟仍不是智慧型手機的主流作業系統，但我卻深信自己的選擇，情況將會慢慢改變。

早在好幾年前，內建微軟系統的智慧型手機就已經在市面上發售。但是當時在外型、機能上仍不夠成熟，所以僅在少數族群裡流通。

然而，當智慧型手機進入成熟階段，也代表著屬於它的時代已經到來。現在，智慧型手機不但價格調降、系統機能更加穩定，而所提供功能也符合多數人的需求。當價格向下滑落，而產品機能不斷提升的二條曲線交會的一刻，選用智慧型手機成了一種時尚、一種聰明的選擇。

多普達選在全球智慧型手機市場正要起飛的時刻切入，致力經營自有品牌。

從外商到本土企業的挑戰

基於生涯規劃，有不少外商高

雖然外商經理人在制度、國際觀上有優勢，
但回歸本土企業後，專業經理人得關照的範疇變大，
連同成本、財務這種細節一起思考。
如果沒有心理準備，會需要一段時間調適。

階經理人陸續轉進本土企業打拚。這是一種巨大的改變，挑戰著外商經理人原本的許多思維。

台灣以代工起家，是個製造重鎮。因為只需要在乎接單以及準時交貨，不用思考貨物的市場銷售問題。在思維上多以成本角度出發，關注在成本降低以提高利潤，而較少涉及貨物銷售這種行銷層面的問題。

外商經理人多半只需要負責營收，其他的後勤支援，有母公司其他部門負責，因此，思考重點也放在行銷利益、市場佔有率提升上，相對比較敢衝。而本土企業則量入為出，計較成本。

也因此，雖然外商經理人在制度、國際觀上有優勢，但回歸本土企業後，專業經理人得關照的範疇變大，連同成本、財務這種細節一起思考。如果沒有心理準備，會需要一段時間調適。

我在成立多普達之前，曾在本

土企業康和資訊服務。這段經驗裡，我很紮實的知道一個本土企業運轉時，除了策略、行銷這種大方向外，在人事、財務這種後端的細節也要關照。雖然在IBM的時候我學到許多能力，但是卻因為沒有舞台，只能等待發揮。

7年的康和資訊生涯中，我找到揮灑的舞台，把所學的知識充分發揮，從中獲得寶貴經驗。康和從誕生、茁壯到被評為值得資企業前三名，我學到的管理經驗非常珍貴。

所以，當多普達成立，招募各方人才時，由於我曾在外商服務，也在本土企業磨練過，不但很快就融合出新企業文化。並且與上下游廠商配合順暢。

燒錢做品牌，不算什麼。多普達這個品牌不靠燒錢，而是靠產品的優質競爭力，以及團隊成員的實力受到廠商肯定。不然，通路商憑什麼在多普達創業第一個

月，就直接下單1萬支手機！

在社團活動中建立人脈

我從大學的時候，就是社團的活躍份子。即使到了IBM，我也在裡面的社團搞得有聲有色。這些非本業的工作，讓我在正常工作之外，拓展許多人際關係。

職場的這些年裡，除了專業之外，人際網絡的經營也是讓我成功的一個重要因素。在我的歷練中，團隊成員建立起互信的默契，建立起共享的價值觀與目標。這樣的團隊讓我的績效卓越。

也因為曾經認真經營工作團隊，當我籌組多普達的時候，之前的共事夥伴，紛紛放棄原有工作，一起為這個新品牌付出，為我們共同的願景打拚。

「正面積極、全力以赴，」我深深覺得，只要認真努力過，一定會有回饋。

甲尚科技總經理陳久正

要搶先研發1年後的應用

讓手機上的照片變美、PC上的照片變動畫？

在哲學創業家的帶領下，甲尚科技自詡創意軟體公司，專攻3D圖形軟體，成功和松下、諾基亞等大廠合作逐夢，靠手機躍上國際舞台。

撰文—謝宛蓉 攝影—邱如仁

手機裡的照片會變臉？去年BenQ突發創意推出「變臉機」，內建首創的照片變臉功能，引發熱烈好評，至今內建該功能的產品已熱賣近80萬支！

這個成功創新的幕後推手另有高人，那就是台灣軟體公司甲尚科技。

近2年來一直致力在行動多媒體應用領域耕耘的甲尚科技，不僅已經與Panasonic、Nokia、BenQ等知名品牌合作，更為超過2,000萬支手機提供內嵌應用。

想像一下，將你的照片做成卡通動畫，還會隨音樂舞動、可以配上你錄的聲音。這麼炫的應用馬上就會出現在日本大廠最新型的3G手機中，也可在國內社群交友網站看到。

雖然產品炫，但甲尚科技並不是產業的新兵。成立於1993年，甲尚是從多媒體光碟開始做起。

哲學創業家「收斂」做軟體

相較於一般科技業的年輕創業家多具有技術背景，今年41歲的甲尚總經理陳久正，擁有獨特的

背景，台大哲學系學歷。但他也確實熱愛技術，大學時期就醉心鑽研多媒體程式。「不開公司也沒路可走了」，他笑稱，自己不是科班出身，要走這條路只能選擇和幾個朋友一起創業。

經過10多年奮鬥的長路，中間伴隨資訊產業的起落，終於讓他在創意軟體領域走出一片天。

最初的甲尚，其實有三家相關企業。陳久正所在的公司是曷揚，專門做多媒體光碟，另外還有從事行銷通路代理的甲尚、網路管理的中乙。在網路經濟起落之際，甲尚關係企業也歷經快速增資、擴充過度、面臨重整等變化階段。

「幾年來，公司不斷地在『收斂』，讓資源能夠聚焦，」陳久正表示。收斂的結果，甲尚成為專注在軟體應用的公司，曾經佔營收最主要部份的通路代理也被分割出去。

甲尚科技小檔案

董事長	王宏洋
總經理	陳久正
成立時間	1993月
資本額	7,000萬元
員工數	70人（含美國）
創業心法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建立別人不做的新競爭優勢，例如創新軟體 ■ 專注核心技術、清楚定義公司核心價值 ■ 跨平台建立產業價值鏈



運用影像擷取、3D特殊成像效果、動態模擬等複雜技術，甲尚陸續推出可變化臉部表情等創意逗趣的編輯工具。

留下的軟體團隊過去在多媒體領域擁有堅強的技術實力。曾擁有廣大市場的空中英語教室多媒體光碟，就是由甲尚製作，連年都獲得獎項肯定。他們也曾經做出國內首見的虛擬主播應用。

但是，代工形式要如何發展成長，是必然面臨的瓶頸。而願景，決定了未來有多寬廣。

陳久正發現，甲尚的實力沒有辦法累積。代工製作，主角永遠是別人；而市場又受限於狹小的台灣。他也想過自己做內容，但是公司本身又不具有內容品牌。

「我們希望像一家軟體公司一樣，每天都在把實力往上加，」陳久正表示，軟體可以從1.0版不斷修正發展，客戶也可以逐步成長。

尋求轉型的出路，他決定避開

上千個以上的影像處理軟體，轉而做3D圖形軟體。而且是讓一般人可以在短時間內上手的簡易工具。

運用影像擷取、3D特殊成像效果、動態模擬等複雜技術，甲尚陸續推出「FaceFilter」（臉部表情變化）、「CrazyTalk」（利用單張照片產生擬真動畫）、「ItsMe」（利用單張照片產生3D角色動畫）等創意逗趣的編輯工具。

軟體一定要打造國際品牌

有了產品，更重要的是如何行銷。2000年，甲尚科技走了很重要的一步，就是遠赴美國成立公司據點，並開始以「Reallusion」

品牌行銷國際。

「軟體一定要有品牌，而且要是國際品牌！」陳久正指出，當時所有軟體界的訊息都來自美國，也幾乎沒有公司不到美國。因此，他決定讓公司在國際上「存在」。美國據點所扮演的角色，就是做品牌行銷，參加重要展覽，同時讓客戶、媒體能夠方便找到。

行銷的成效：5年來，每年有上百萬人在網上註冊下載甲尚的試用版產品。透過經年的參展，及在大型下載網站累積的排名，也成為日後與手機大廠接洽的重要條件。「大公司最怕你沒有品牌！不能跟它一起長久合作、成長，」他說。

「初期還是太過執著在技術了，」從10年前的軟體5年計畫，開始熟識甲尚科技的資策會市場情報中心副主任沈舉三分析，甲尚一開始對於產品商業化的想法較為不足，產品技術好，但市場需求有限。「直到轉進手機平台，路途才開闊了起來！」

松下接納，轉進手機平台

從PC發展到手機平台，確實讓甲尚柳暗花明。更難得的是，這步一跨，就邁進日本市場。

2001年，美國科技業景氣摔落谷底，而甲尚也處在經營低潮。當時甚至有人對甲尚的技術有興趣，想出錢買下。但是，陳久正決定再試一個機會，於是到景氣復甦、同時是多媒體應用重鎮的日本尋求發展。

他遍尋松下、Sony、NEC等大廠，向他們展示甲尚「讓照片會說話」的PC版軟體產品。結果，「大家都遠遠地看我們，」他形容，所有人幾乎都不知道他們來做什麼。

唯一的例外，是日本松下的手機開發人員。他們覺得產品十分有趣，但是丟下兩個問題要甲尚先解決。

「可不可以把它做到50K以內？」甲尚原本PC版軟體容量大小是2M，要放進手機內，一定要瘦身。

「可不可以把人變美？」他們想像，若使用者簡單按一個鍵，就可以把照片變可愛，會更具吸引力。

創意軟體公司人才要多元

抱著這樣的難題，陳久正回到甲尚。關於「變美」，一開始所有人都覺得不可能做到。

但是甲尚團隊沒有放棄。他們從600張以上的照片、藝術作品中分析美的定義、類型，再模擬臉部肌肉牽動，找出參數化、自動化的條件。另外，陳久正也到學校實驗室尋求合作，找到一套自動辨識系統，能在一開始判別照片臉孔。

經過半年的努力，終於讓他們拿下松下的內嵌軟體合約，從2002年起開始陸續合作。

「他們感覺不像一般軟體公司，更像一間設計公司！」明基公司產品經理殷偉超形容對於甲尚的感覺。

當初，明基為了推新服務，也洽談了4~5家廠商。殷偉超指出，甲尚一方面在技術上的效果確實較佳，更難得的是獨具創意。「做影像應用的人很多，但真正有創意的公司卻少！」他指出，多數的公司只是既有做法抄來抄去。

為什麼獨具創意和技術？

陳久正認為，人才多元化是關

鍵之一。除了念人文的他，技術團隊中有從小是漫畫冠軍的繪圖好手，也有同樣具哲學系、又專精於電腦圖像的電機碩士。更特別的是，副總經理張素雯不具理工背景，卻能把生硬的技術開發團隊帶領得熱鬧活潑，在例行會議中爭相發言。

甲尚另一個優勢，是擅用資源。1998年申請角色動畫模擬系統的科專計畫、2003年起又申請手機動畫的主導性計劃。

「熟悉政府計畫、善用資源是甲尚的一大優勢，」資策會沈舉三也認為，資金補助對小型新創事業非常重要，同時更大的好處是，也會因此結識學研單位，廣結人脈。

搶先研發1年後的應用

成功打進國際品牌，也讓甲尚科技在手機軟體方面愈站愈穩。

松下之後，又陸續提供諾基亞內建3D寵物魚、3D待機畫面，以及BenQ變臉機等。目前手機軟體佔了甲尚總營收的65%以上，甲尚也從2003年開始擺脫連年虧損的狀態，開始獲利。

「客戶決定你的位階，」陳久正指出，因合作的都是頂尖品牌，也讓甲尚的品牌迅速提高層次。

和大廠牌建立合作關係，更讓他們掌握市場的脈動與需求。

「當他開始和你一起逐夢，就會把未來的計畫與想法都告訴你，」陳久正說，甲尚和一些主要客戶的合作，有許多是1年之後才要推出的新應用。

有了重要的核心客戶，能不能成為下一個訊連、友立？資策會沈舉三分析，下一個關卡是規模與人才的擴充，關鍵在「能不能快速推出下一代產品，持續走在客戶前面。」

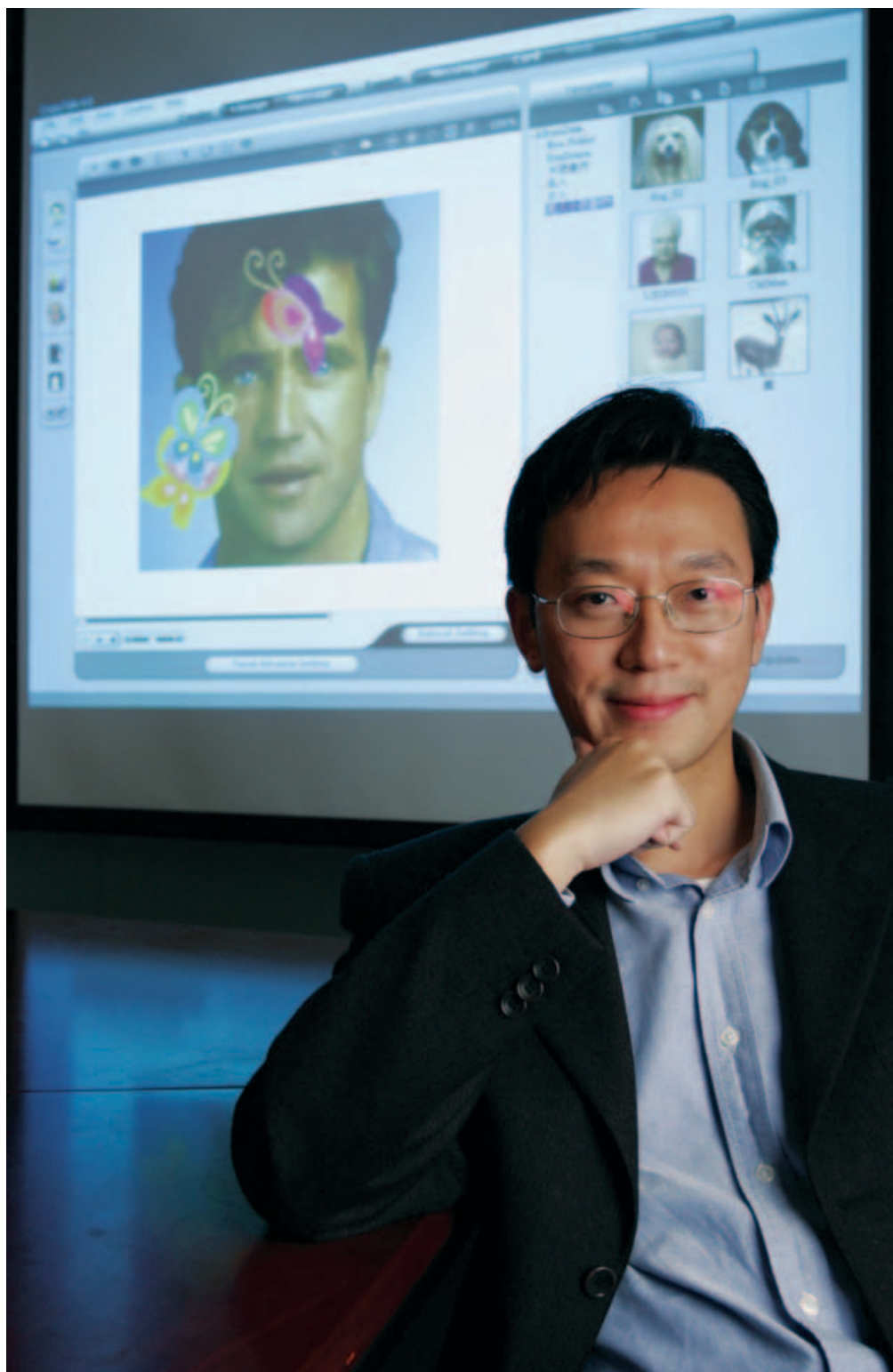
打造新多媒體平台

事實上，甲尚1年多前也延攬前華康總經理、曾經是微軟進軍中國重要戰將的郭嘉生，擔任策略長，為甲尚的智慧財產授權、策略佈局做更大的提升。

另外，陳久正也在一步步構築競爭藩籬，建立起整體價值鏈，包括：從PC到手機平台、從前端消費者應用到後端電信業者供應平台。

「例如給小朋友玩的動畫教學軟體，他可以自己做造型精靈，做完了還可傳到家長的手機中，」陳久正說，甲尚在手機與PC兩方面的能力可相輔相成。這正是可以和其他競爭者差異化的優勢。

「當你能做到環環相扣，別人就很難找到縫隙，」陳久正洋溢著信心與活力預告，軟體的新明星很有機會在甲尚。



「做到環環相扣，別人就很難找到縫隙，」甲尚總經理陳久正進行從PC與手機的跨平台計畫，以此提高競爭者進入門檻。

看病全程免等的e化診所

用CRM管理病患做行銷

位在宜蘭的開蘭e化診所，不但讓病患看病全程免等待，而且運用CRM系統進行醫病關係管理，病患用藥、回診用藥狀況全掌握。

撰文－高宜凡 攝影－莊正原

排隊3小時、看診3分鐘，大概是許多人上醫院常有的感想吧。

開業才4年的「開蘭診所」卻一改對傳統診所的印象。不但看診流程簡單，還累積40多萬筆的就診資料、做顧客分析，業績成長超過8倍。

在宜蘭市熱鬧的神農路上，「開蘭診所」的招牌不一樣，除了名稱，還加上網址。

帶著圓框大眼鏡的陳柏瑞，有著東部人一貫的憨厚氣質，雖然穿著白袍，但談話時卻看不到醫

生的專業架子。

4年前，陳柏瑞創立了開蘭診所，第一個月的業績只有慘澹的40幾萬，他苦笑著說：「這一帶都是老社區，院所本來就多，居民看病的習慣也很固定。」陳柏瑞必須設法打破這局面，他決定以慢性病患作為目標。「這群人的看診頻率很高、用藥也多、看病已看出心得了，」陳柏瑞仔細分析，找出可以提供差異服務的切入點，「雖然他們對服務很挑，但相對也比較不迷信大醫院。」

10台電腦讓看病全程免等

要提供更禁得起挑剔的服務，陳柏瑞第一步先從簡化看診流程著手，而且要「以病人的角度，重新檢討每個流程」。

陳柏瑞創業前，歷練過健保局、博愛、聖母醫院等單位，累積10年的醫界資歷，很了解病人需求。他分析，大醫院科別眾多，e化系統是各自獨立的工作站，病人拿著單子到不同部門，重複看診、批價、檢查等流程，每一關都要等，不符病人需求，特別是回診頻率高的慢性病人。

為了讓醫令（醫院各工作站間的執行命令傳遞，如掛號站將病人資料傳至醫師的問診間內）傳遞更快速，開蘭把院內10台電腦設計為全功能工作站，讓醫令直接在各電腦傳遞。病人掛完號，就能直接進行一連串的动作，過程中不必抓著單子到處問人、等候。例如同時要看糖尿病、眼科、還要抽血的病人，在糖尿病科問診完後，就可直接跑眼科、

開蘭診所e化小檔案

院長	陳柏瑞
成立時間	2000年12月
開業資本額	300萬元
2004年營業額	約3,600萬元
員工數	9人（含兼職3人）
e化特色	<ul style="list-style-type: none"> ■讓醫令直接在系統中傳達，簡化看診流程，節省病人等待時間 ■藥袋明示藥品名稱、成份與服用方法等，下回可直接憑袋領藥 ■善用資料庫進行顧客分析，掌握患者狀況，也能定時提醒回診



開蘭診所院長陳柏瑞利用e化資料庫，將病人病歷、個人資料以不同圖形呈現，不但詳細掌握病人狀況，也方便「行銷」。

到檢驗室抽血，接下來就可以繳費、領藥回家了。

而為了幫客人省時間，開蘭也把病人的藥名、成份與服用方法等，清楚標示在藥袋上，下次病人只要拿著藥袋到藥局，就可以直接領藥回家，節省重覆排隊、掛號、候診的流程。這不僅為病人省時間，也讓藥師有更多時間向病人解釋用藥。「即使病人換院所，也能以藥袋讓新醫師瞭解病情，」陳柏瑞解釋。

此外，開蘭也活用1.8萬筆病患名單與40幾萬筆的就診資料。

登入開蘭的資料庫，可按照病人症狀、看診次數、間隔天數、年齡層、居住地等許多項目，進行資料整理，或以不同的圖形呈現。不僅能讓醫師掌握病人狀況，也能讓自己知道病人分佈在哪、該如何「行銷」等。

陳柏瑞舉例，前陣子流感盛行時，開蘭就從系統裡抓出年齡65歲以上、符合施打資格的病患，提醒他們前來注射疫苗。又如糖尿病患者常有眼部併發症，因此不管這些人是否看過眼科，系統也可通知他們前來檢查眼睛。

患有糖尿病的林老先生，過去跑過不少大醫院，也擔心出現併發症，他肯定地說：「開蘭的醫生會很熱心告訴你怎麼服藥，還會主動提醒回診時間到了。」

「資訊化不僅可拉近與病人的關係，也可讓醫師發現過去沒注意到的地方。」陳柏瑞舉例，有些病人就診頻率過長，竟是因為把1個月藥量分兩個月吃，之後便針對這些病人加強用藥指示。

產學合作 省錢e化

除了自己有想法，陳柏瑞也充

分利用周遭人脈，用更經濟的方式建置開蘭的電腦系統。過去在醫院資訊室的同事，後來成了他免費的e化顧問，幫他用3萬元搞定企業網站、架構診所的門診系統與軟硬體建置。

同事轉任教職後，也會找學生一起來幫忙。開蘭的網站，便是「蘭陽技術學院」校內比賽第三名的作品。而診所的CRM（顧客關係管理）系統，更拿下全校第二名。陳柏瑞笑說：「我們這樣也算一種產學合作吧。」

度過開業初期的慘澹經營，陳柏瑞活用周遭人脈，一步一腳印為開蘭架設出完整的資訊系統。不僅讓業績成長近10倍，也利用e化簡化看診流程，讓醫生有更多時間服務病人。他總結：「對醫療業來說，資訊化不僅反映流程效率，也決定服務品質。」

「中國藍」店長魏籤懿

貨源、代工廠一定要分散

將漢代流傳至今的藍印花布印染技術搬到網路上賣，
魏籤懿的「中國藍」，配合民族風混搭法，單月營收20萬。

撰文－卜繁裕 攝影－莊正原

「**用**專業拚業餘，」致力推廣深具中國特色的藍印花布，魏籤懿以「中國藍」作為自有品牌，在網路創業。

30出頭的魏籤懿學的是化工，對辨識衣服材質、染料品級自有心得。10年職場生涯裡，也在出版界學得一身行銷企劃專長。同時兼具技術與行銷雙核心能力的魏籤懿強調，「創業，要跟自己專長結合才容易成功。」

魏籤懿以中國傳統藍印花布為主要創作素材，加上自己的創意，進行服飾創作。2年下來，

除了在網路上有好成績，去年底更在熱鬧的台北東區，Sogo百貨後巷裡開設實體店面，與客戶面



對面溝通。

現在的中國藍，每月提供10款以上的新服飾。每月有200件商品出貨，其中網路就佔一半，單月營收就有近20萬元。

藍印花布的印染技術相傳始於漢代江南農家，流傳至今已超過千年。藍印花布以藍白相間的花色構築出主要色彩，圖案題材則不外乎花、草等鄉間植物，自然、簡單、素雅。

由於製作過程遵循古法，以藍錠草為顏料，並以人工親自浸染製作，因此每批成品都略有差異，獨一無二。

目前專職從事網路拍賣的魏籤懿，曾放下網路事業重回職場。雖然從事的是她擅長的企劃工作，但公司裡習慣性的加班生涯卻讓她無法照料幼女。

幾經思量，為了家庭，2003年底，她毅然放棄出版社原本的穩定工作，回到網路繼續創業。

關鍵字搜尋出藍印花布商機

魏籤懿的網路店長學

賣場名	中國藍
網址	http://tw.user.bid.yahoo.com/tw/show/auctions?userID=anewei&u=%3aanewei
店長	魏籤懿
販賣商品	民族風服飾
成功戰績	<ul style="list-style-type: none"> ■自創品牌「中國藍」 ■每月提供10款新服飾 ■每月銷售達200件，單月營收近20萬
實戰必殺技	<ul style="list-style-type: none"> ■以民族風區隔出衣服市場 ■以混搭設計拉攏年輕客戶 ■自創品牌保持獨特價值

從沒學過裁縫的「中國藍」店長魏籤懿，是將母親的高級旗袍一件件剪開研究，才找到製作衣服的竅門。

2003年初，魏籤懿帶著1歲多的孩子離開前夫、離開上海回台北，變賣自己的舊衣，湊了1萬元本錢，開始網路創業。

回顧2003年初，網路拍賣引進台灣不過1年多，賣家還算有限。憑著在職場做企劃的經驗，魏籤懿用土法煉鋼的方式，在各大拍賣平台以關鍵字逐一搜尋，尋找機會。

幾經尋覓，她發現在號稱什麼都有的網路賣場裡，中式風格的服飾不算主流，而以藍印花布製成的服裝更是零星可數。魏籤懿判斷，賣的人少，可能是沒市場，但也可能是沒人發現。

她以自身喜歡藍印花布的經驗為基礎，帶著賭一把的心情，說服自己這是機會。帶著僅有的1萬元資本，魏籤懿回上海找認識的廠商供貨，開始新事業。

一開始，中國藍專賣旗袍。雖有穩定的客源與收入，但穿旗袍的人比較年長，魏籤懿希望拓展更年輕的客群、把生意做大。

網路創業初始，魏籤懿即把25~45歲的網友視為主要客層。她認為這個年齡層的人既有一定經濟實力，對價格也相對較不敏感，購買力不容小覷。

因此，穩住旗袍客戶後，她嘗試將藍印花布與其他元素結合。當全球服飾吹起民族風，在衣服中融入印度等南亞民族服飾特色時，中國藍也嘗試將中國南方白

族的文化風格融入衣服，賦予藍印花布年輕新意。

「用混搭穿出新意，」魏籤懿陸續開發出許多可混搭的服飾，繡花上衣配短裙、旗袍配靴子。只要適當搭配，就能讓衣服穿出味道風格出眾。

為了培養未來的客戶，中國藍更開發出一系列民族風小飾品，將消費年齡降到高中族群。「民族風加上年輕元素，」魏籤懿強調自己的衣服特性。

布料來源、委製工廠要分散

想在網路創造差異化，除了自創品牌、販賣原創商品別無他法。魏籤懿在中國藍的草創階段，就走原生創意的自有品牌。

為了樹立自己的風格，魏籤懿從布料選擇到打板設計通通親力而為。只在最後的製衣步驟委託位在中國的成衣工廠進行。

從沒學過裁縫的她，為了學打板，甚至直接將母親的高級旗袍一件件剪開研究，才從中找到製作衣服的竅門。

儘管花心力建立品牌，中國藍仍不敵競爭者滲透。2003年底，在中國的成衣代工廠被競爭者發現，工廠直接將魏籤懿設計的服飾出售給競爭者，造成網路出現相同服飾對打的價格戰。見到自



己的衣服被拿來削價競爭，壓縮原本應有的利潤，魏籤懿不禁搖頭苦笑。

現在魏籤懿學乖了，不但將成衣委託多家工廠縫製，甚至布料來源都不再由單一布行提供。「沒辦法，競爭太激烈了，」她為了不讓往事重演，目前光衣服縫製，就有5家配合廠商。

「感謝上海行，讓我找到自己的一片天，」魏籤懿回憶起2002年在上海一年的生涯，表情複雜地說。如果沒去上海，她不會有熟悉的成衣工廠，讓她在在網路創業時，立即有供貨來源。因為網路，她找到兼顧家庭與事業的雙贏方案。

戲谷光泉百萬鐵人大賽

喝豆漿衝出8萬新會員

讓休閒遊戲玩家喝米漿、豆漿與搬年貨，搭配公車廣告，
遊戲與食品業者聯手行銷創造驚人效益。

撰文－卜繁裕 圖片提供－第三波

長達2個月的「戲谷光泉百萬鐵人大賽」競賽，在3月中旬風光落幕。除了贏家個人獨得100萬現金及5張曼谷來回機票，活動舉辦第三波的同時，光泉牧場也歡慶豐收。

1998年投入網路休閒遊戲的第三波戲谷，現已成為網路休閒遊戲最大營運商，台灣註冊人數超過400萬。除了台灣地區，目前戲谷也在中國、香港設立分站，經營海外市場。

第三波資訊總經理周謀式認為，網路休閒遊戲本身以休閒出發，在採用回合制、短時間就決定勝負的情況下，玩家不須天天

上來練功。

對玩家而言，固然少了練功的負擔，但對於遊戲經營者來說，卻有消費者忘記消費的風險。於是，以不間斷的行銷活動炒熱遊戲，顯得格外重要。

現在的戲谷，每一季為了替網站內遊戲凝聚人氣，會搭配實體活動招募新會員。

2個月10萬人爭當鐵人

靈感來自運動場上十項全能鐵人競賽，「戲谷光泉百萬鐵人大賽」以3種遊戲作為競賽項目。

玩家必須先到便利商店購買2罐光泉米、豆漿產品，才能得到

印有參賽通關密碼的卡片，加入競賽。參賽者須同時精熟麻將、十三支、大老二這三種遊戲，一路過關斬將才能贏得最後勝利。

雖然贏家只有一個人，但對於所有參加的人，戲谷並不吝嗇。每張參賽卡片上，都附贈9小時的免費時數，讓玩家喝得開心、玩得愉快。

因為曝光得宜，在為期2個月的競賽期間裡，單單參加競賽的人就超過10萬人次。而戲谷每日新增會員也從平时的2,000多人衝到3,000人，新增用戶達35%。其中更有8萬新增會員，成為戲谷忠實用戶。

「之前投入800萬行銷預算，在之後兩個月就全部回收，」第三波周謀式忍不住得意的笑。

而投入近400萬行銷費用，共同參與這次行銷活動的光泉，也對成效感到滿意。「這是一次消費者對光泉米、豆漿產品價值觀的測試，」光泉牧場企劃行銷部專員池文廣強調。

eMarketer實戰案例

公司名稱	第三波資訊
活動名稱	戲谷光泉百萬鐵人大賽
執行團隊	第三波、光泉
行銷撇步	<ul style="list-style-type: none"> ■異業結盟導引新玩家加入戲谷 ■持續性活動維持玩家熱度 ■車背廣告小兵立大功
活動成效	<ul style="list-style-type: none"> ■10萬人次參賽 ■新增戲谷會員8萬人 ■投入行銷預算在2個月回收

透過這次活動，光泉發現年輕人對米、豆漿產品定位為食品而不只是飲品，不同於市調公司宣稱，米、豆漿是母親買給全家人飲用的傳統飲料這種印象。

這樣的新發現，提供光泉企劃人員未來行銷的新觸角。因為滿意此次的合作，光泉還計畫今年與戲谷合作其他促銷活動。

食品加遊戲， 1+1大於2

以光泉作為活動的異業結盟對象，是戲谷的新嘗試。周謀式分析戲谷會員資料庫的相關數據，發現戲谷玩家以傳統型的成年人為多，而新推出的梭哈館，也以這樣的客戶為主要標的。

因此，第三波將這次百萬鐵人大賽活動招募的族群，鎖定在生活形態較傳統的、又會上便利商店購物的成年人。光泉池文廣補充說明，光泉這次活動配合商品僅限500ml的紙盒包，主攻上班族族群。而根據內部資料分析，新增的戲谷會員裡，有30%來自光泉米、豆漿愛用者。對希望吸引新客群的戲谷，是值得振奮的消息。

常見的行銷活動多以短時間凝



活動期間，戲谷特別因應節慶，舉辦階段優勝者的萊爾富搬年貨活動，炒熱話題。

聚人氣為主。但這次競賽期間長達2個月，為了維持競賽精彩，戲谷除了將比賽區隔為資格賽、晉級賽、決賽三階段，還安排萊爾富搬年貨的活動。除了讓階段優勝者獲得虛擬獎品外，配合節慶的搬年貨也讓賽事更增高潮。

「戲谷的會員主要集中在新竹以北，在特定區域做廣告更有意義，」周謀式把這次的廣告下給公車、消費性報紙、網站，吸引不同玩家。

早在去年第三季，第三波資訊行銷企劃部經理陳志榮就發現，公車車背廣告效益極佳。戲谷以經營休閒遊戲為主，除了短期活動曝光，更需長期提醒玩家上戲谷消費。而低價、冷門的車背廣

告欄位在車陣中，成為所有駕駛者被迫閱讀的提醒式廣告。

因此，戲谷光泉百萬鐵人大賽在2個月活動期間，包下300台公車車背進行宣傳。「車背的好處被第三波發揚後，現在變得不容易買到足夠的數量，」周謀式既得意又有點失望。

甫在去年12月達成單月6,000萬業績的戲谷，今年挑戰8億營收。「台灣休閒遊戲族群有700萬，目前戲谷只有400萬，還有很大成長空間，」周謀式說。

看好休閒遊戲的高毛利，各遊戲公司陸續介入休閒遊戲市場。在行銷活動此起彼落下，戲谷的優勢是否持續領先，令人好奇。



香港媒介，進軍中國

債券、衍伸性金融產品 有利機

兩岸三地不同經濟政策下，發展出不同市場規模。

玉山小聚邀請台港金融、證券界重量級人士，

為台灣金融業、大企業分析中港台市場的發展契機，並提出建言。

整理－卜繁裕 攝影－邱如仁

2004年兩岸三地的經濟成長都傳來喜訊。香港GDP（國內生產毛額）成長8.1%。為近10年最好的一次。中國在宏觀調控下仍有9.5%的成長，而台灣也有5.93%的成長。

儘管中國經濟起飛，但上海股市卻在2年時間跌幅近50%。台灣GDP雖仍持續穩定成長，但台股近年也呈現停滯狀態。

唯有香港，股市與GDP雙雙起飛。兩岸三地在不同的經濟政策下，各自發展出不同的資本市場規模。什麼樣的資本市場適合資本家前往募資？

這次的玉山小聚，特別以兩岸三地資本市場發展現況與展望為題，邀請金融管理委員會委員李賢源、台灣證券交易所副總經理古台昭、香港交易所執行總監霍

廣文、花旗銀行台灣區財務長利明獻、DBS香港星展銀行董事總經理楊文鈞，分別以主管機關、經營者、金融業者的角度，分析兩岸三地的資本市場結構與未來展望。（卜繁裕）

※ ※ ※ ※

金融管理委員會委員李賢源：
多發展債券、
衍伸性金融商品

資本市場的範疇很大，除了股票市場外，還有很多可以發展的空間。台灣可以發展債券、衍伸性金融商品這些產品。

以債券規模而言，台灣的政府公債、公司債、金融債券不過4兆規模，僅佔全國GDP的40%。以鄰近的香港、新加坡為例，都超過50%。擴大債券規模，有助於擴大資本市場規模。

而衍伸性金融商品如ETF（指數股票型證券投資信託基金，Exchange Traded Funds）、ABS（資產擔保證券，Asset Backed Securities）、MBS（有抵押證券，Mortgage-backed securities）也都值得積極開發，促進資本市場規模。

台灣證券交易所副總經理古台昭：
引外資，限制應解套

由於市場特性，台灣證券市場周轉率達177%。除了那斯達克（Nasdaq）外，我們最高。為了更進一步服務客戶，我們陸續推出降低買賣者成本的新服務，今年並預計成立國際版，鼓勵海外企業回來上市。

我們也陸續推動簡化外資來台交易程序，從核准變成登記、從金額限制到取消。預計今年我們



玉山小聚邀請台港金融、證券業者與經濟主管機關代表，分析兩岸三地的市場結構與發展趨勢。

引進延遲交割的機制，讓外資買賣交割更有彈性，不再因為時差等因素造成外商困擾。

這些服務，都為了建立一個更完善的市場，有效擴大台灣資本市場規模。

香港交易所執行總監霍廣文： 前進中國先在香港上市

香港交易所成為中國發展夥伴為主要目標，並成為中國企業國際籌資的重要管道。目前在香港交易所進出的外資，約佔總成交值36%，提供外資一個自由交易的環境。

自1993年青島啤酒在香港上市以來，目前共有307家中國企業在香港上市。

香港交易所目前有1,100家公司掛牌交易，其中，中國企業佔香港交易所總市值8,800億美金的30%。而近2年來，更有48%的證券買賣是針對中國公司。

在香港上市的公司除了中國與香港本地外，台資企業也前來掛牌交易。上市的台資企業主要將他們在中國的業務上市。目前共有31家公司掛牌，其中裕元集團（隸屬台灣寶成工業）、富士康國際、康師父控股三家公司的總市值就佔台資企業的70%。

花旗銀行台灣區財務長利明獻： 政治、地理而言，看好香港

股市榮枯與經濟發展不見得一致，而與配套制度的完備性有

關。以此觀察，香港是目前最好的服務者，不但有較寬鬆的政治制度，在地理位置上也擁有較佳的戰略地位。外商經營大中華的第一站也喜歡以香港落腳，看看兩岸機會後再做決策。

儘管香港擁有諸多優勢，但從整體來說台灣仍有很大的成長機會。台灣外匯存底高，GDP、通貨膨脹穩定。更重要的是，台灣的法令制度、商品，已經成熟，這裡資本市場的操作空間非常寬闊。

DBS星展銀行董事總經理楊文鈞： 台灣供資金技術， 由香港媒介中國

從兩岸三地的分工來觀察，台灣是資金、技術的來源，中國則提供市場。一開始是提供廉價勞力市場，現在則是龐大的消費市場。而香港，則擔任機會與資金結合的媒介角色。

只有夕陽公司，沒有夕陽工業。對廠商而言，無論是香港、台灣、中國，只是換個地方賺錢。如果因為公司的生產基地移動，卻讓獲利不再回歸台灣資本市場，其實非常可惜。

山村猶有讀書聲

科學志工為孩子點燃「燭火」

科學志工們為艾莉風災過後，流離失所的部落孩子牽起網路，
透過遠距學習、溝通，孩子從小小電腦螢幕，發現大千世界。

撰文－陳世耀 攝影－莊正原

「5、4、3、2、1，新年快樂！」台北101大樓的跨年倒數氣氛達到最高峰，絢爛的煙火綻放在夜空中，一群泰雅族小朋友全都張大雙眼，賣力地一起跟著倒數。

只不過這樣的情境，並不是發生在跨年夜裡的信義計畫區，而是出現在遠離台北市100多公里遠、竹東的一所課輔中心裡。科學志工楊曜誦正利用單槍投影的畫面，讓這群來自新竹山地部落的小朋友們，透過網路流傳的跨年影片，感受他們第一次的跨年經驗。

「對小朋友來說，這是非常新奇不一樣的經驗，」楊曜誦神情興奮地分享當時學生的感受。他說，雖然跨年夜早就過了好幾天，可是透過電腦放出倒數畫面，讓這群因颱風而離鄉背井的孩子們，覺得很神奇。

科學志工為孩子點亮燭火

去年8月份，艾莉颱風挾狂風豪雨，重創新竹五峰、尖石鄉，讓許多泰雅族的孩子，不得不到山下安置居住和讀書。當時由國科會、國家實驗研究院、國家高速網路與計算中心所推動的「科學志工團隊」，和其他慈善機構，結合官方民間的力量，發起「燭火行動」，希望以陪伴，幫助這群泰雅族的孩子們，儘早適應陌生環境。

「科學志工團隊」不同於一般志工，這項志願服務計畫提供一個媒合政府與民間資源的平台，讓有專業的志工能從事志願服務工作，其中甚至包含年過半百的銀髮族志工。

「不只陪孩子走過一個災害而已，更要帶動孩子原本的生命力，」科學志工計畫主持人郭嘉真表示，透過IT與網路工具的協助，孩子們有能力可以表現更好和更有自信。

艾莉颱風的發生，突顯出地理

位置造成的數位落差。早在颱風發生後隔天，就一直陪伴孩子到現在的楊曜誦不捨地說，大多數原住民孩子到平地就學的成績都不理想，加上文化背景與家庭經濟的關係，讓他們在平地學習時面臨很大的挑戰。

比方說，當學校老師要求小朋友上網尋找相關海嘯的消息時，這看似稀鬆平常的課後活動，卻對這群後山小朋友造成很大困擾。「他們連電腦都沒有，更遑論上網找資料，」楊曜誦就說，當時幾乎所有的電腦作業，都是靠志工們幫忙完成。

視訊教學，深山上才藝班

不過這樣的情況，開始有了改變。現在竹東課輔中心，除了協助孩子課後輔導外，募集了數台電腦，希望幫助孩子。「電腦對孩子有股神奇的魔力，」楊曜誦語氣堅定地說，孩子從上網過程中找到成就感，從他們炯炯有神



點燃部落的希望燭火

部落的希望在孩子。應用科技，偏遠山區的孩子接受視訊教學，同時放眼世界。

的眼光中就能看見改變。他記得有個學生，第一次收到一位大學生寫給他的電子生日賀卡時，感到不可思議而開心不已。

不光讓小孩子接觸電腦，更要讓科技讓偏遠地區不偏遠。科學志工計畫主持人郭嘉真表示，下一步希望透過視訊會議的方式，讓偏遠的山地部落裡的小孩，也能夠無時差地學習。預計今年6月，就要從新竹司馬庫斯開始進行視訊教學，即「e-reader山林書香數位信差」計畫，希望藉此累積更多能量。

她有信心地說，未來不僅是硬體設備上的佈建，還要製作適合原住民小孩的數位內容，和邀請兒童故事家和名人，透過數位視訊的方式，幫小朋友導讀故事書

和進行雙向教學，持續科技能力回鄉。

「部落的希望在孩子，」科學志工楊曜誦語帶激動地說，透過網路與視訊會議的方式，讓部落裡的長者也能跟孩子多一種溝通方式，能有效是解決距離問題。他期望，未來能很快看到部落裡的小孩，聚在一起看大螢幕、上遠距教學才藝班。

63歲老阿嬤也能教電腦

除了原住民小朋友靠電腦找到成就感，連老阿嬤也能從電腦找到許多感動。其實，科學志工團隊服務的面向相當廣泛，結合社區與當地政府資源，今年3月底就滿2週歲的「e-sky數位天空」，就是一個結合銀髮族志工



用科技灌溉生命力

從一台電腦都沒有，到遠距視訊會議，科學志工團隊不只是陪孩子走過艾莉風災，還激發孩子強勁的生命力。

的服務方案。這項志願服務計畫，結合新竹市立圖書館的電腦資源，和當地社區大學的志工，讓80歲老爺爺也能輕鬆學電腦。

48歲，擔任青草湖社區大學「風動電腦研習社」社長的陳愛卿回憶，當初開始學電腦時，還是翻著字典一字一字慢慢地打。現在她不僅固定在圖書館協助他人使用電腦，還是科學志工的督導。「成就感來自相互鼓勵，」陳愛卿說，她的學生中有一位80幾歲的老先生，每週都會上5堂電腦課，為的就是在科技時代下，人家會的東西他也要會。

「從恐懼電腦，到有信心與外界做更多接觸，」科學志工計畫

專題計畫助理劉淑馨，觀察到這群銀髮科技志工的成長。她說，從一開始怕弄壞電腦，到戴著老花眼鏡，用「一指神功」逐字寫電子郵件，這群銀髮族志工現在不僅會用e-mail和孫子溝通，還會架設網站、用繪圖軟體上傳自己年輕時的相片，並在新竹市立圖書館擔任電腦志工。

63歲，被人稱作「電腦阿嬤」的楊月雲也說，自己剛學電腦時就像一張白紙，要很認真去學，什麼都要多學一次。不過，當看到自己的老照片也可以上網時，「比什麼都還要高興，」她語氣激動地說。

連外籍新娘都能藉由資訊學

習，找到肯定自己的力量。20歲出頭的越南新娘鄧氏春權，在家人的鼓勵下來到青草湖社區大學學習電腦。現在的她不但用電腦學習中文，也希望幫家裡算帳、做資料。「不希望人家罵我們笨，」臉上充滿自信的鄧氏春權說，現在不但更融入台灣的家庭，以後也要靠自己的力量教育孩子，不必再完全依賴老師或別人。

全民做全球科技志工

全方位出擊，體現科學志工的可能性，科學志工計畫主持人郭嘉真表示，透過不同服務方案，讓每個人都有機會服務，不但創造公民的精神，更要讓每個科學志工都樂在其中。

甚至，連海外都走得出去。科學志工團隊透過虛擬志工的方式，建置全球志工數位平台「IAVE.org」，讓台灣以科技優勢參與全球志工網絡經營計畫，體現以科技做外交，全球在地化的理想。

從生活中體現科學，每一個人都可以是公民科學家。透過科學志工團隊的力量，讓7、8歲的小學生到80歲的老爺爺，透過網路的天際，輕易穿越時空的隔閡。科技，讓彼此找到溝通的語言和感動。

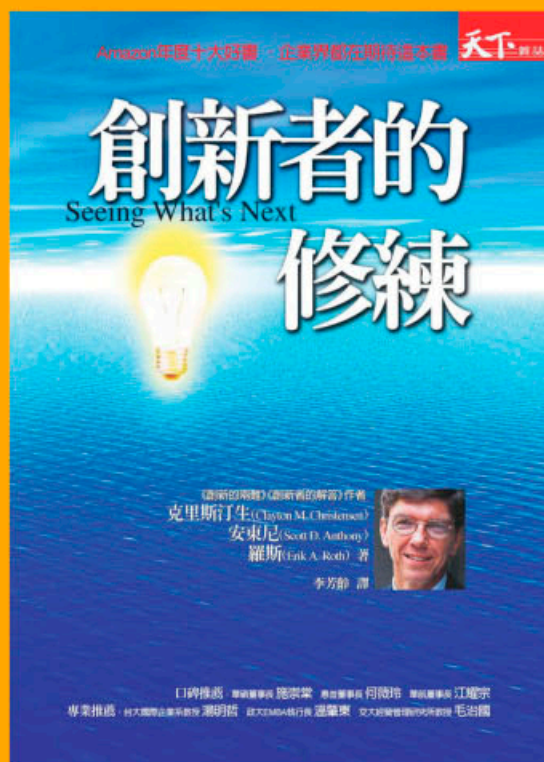


63歲銀髮志工「電腦阿嬤」

人稱「電腦阿嬤」的銀髮族（前排二），架網站、用繪圖軟體上傳自己的相片，還在新竹市立圖書館擔任電腦志工。

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

<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