

06 多感服務



由供應鏈模式到平台模式 再到生態經營模式

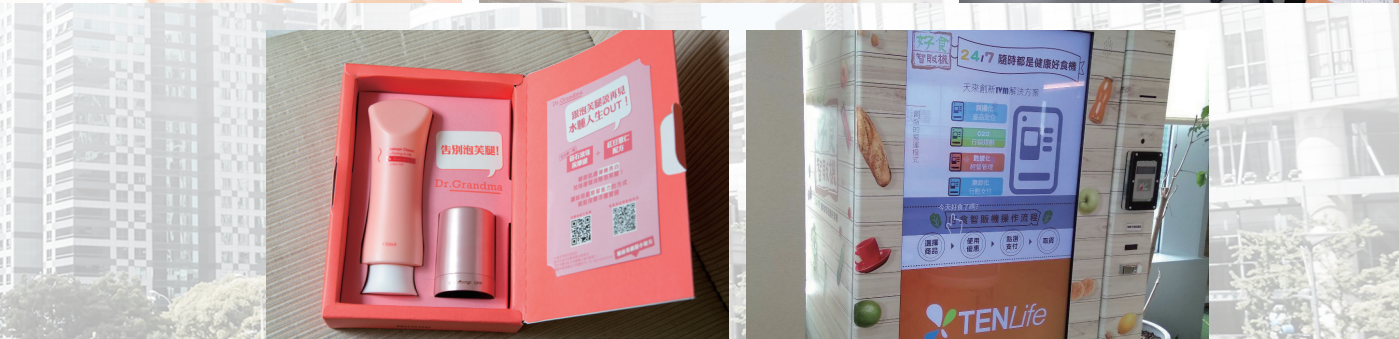
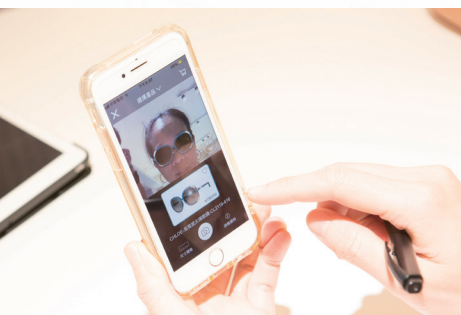
逢甲大學人言講座教授 許士軍

12 看圖說故事

運用最夯的資訊圖表 (Infographic)
簡潔有力傳遞計畫精神、企業服務創新精華

Cover Story

- 16** 艾聚普 iDrip
智能手沖咖啡機 世界冠軍咖啡師就在你家
- 28** 視鏡科技
路過就能 3D AR 試戴眼鏡 一體機成吸客利器
- 40** 漸強實驗室
個人化 LINE@ 精準推播 顧客、店家都是贏家
- 52** 倪卡兒有限公司
MIT 足貼線下導線上 參與式互動更貼顧客心
- 64** 切斯特、天來、預約、諾迪
O2O 智能販賣機 熱燙鮮食暖胃又暖心



MIT 軟食力

78

鐵邦國際事業

台味鐵板三明治 靠食力飄香大馬的新美味



從賣到大賣

92

奧理科技 Ocard

消費點數不再綁牢牢 1 萬個通路任你換

104

橋孚企業

從此騎車不再卡卡 專屬自行車 100% 量身打造





改 · 變不同

- 118** 髮林國際
你的 AI 頭皮客製化養護師 「頂」級服務再升級
- 130** 達特所爾
不打烊的線上鞋靴知識庫 打造面對面等級服務

由供應鏈模式到平台模式 再到生態經營模式

許士軍

逢甲大學人言講座教授
台灣董事學會理事長



大約在 1960 年代，企業行銷功能崛起，可以說是連結供需關係之革命性創新。在此之前，企業一般採取供應者觀點，只憑本身技術條件與能力臆測消費者之需求，提供「自以為是」的產品或服務，推出市場供消費者選擇。

不管如何，當時企業將重心放在產品本身。至於產品與需要之間連接是十分微弱的，甚至不存在的。即使有之，依今日觀念而言，不過屬於銷售 (Selling) 或推銷 (Promoting) 功能而已，並不是真正的行銷。

有了行銷觀念，企業乃企圖以全方位方式建立與用戶間供需關係，將定價、流通和推銷納入考慮，也就是所謂「4P's 模式」。這一模式經過系統化後發展為「行銷管理」。但是無可否認地，4P's 中，當時仍然以產品為中心。

由「產品」而「經營模式」

大約近 20 年探討企業經營，逐漸以經營模式 (Business Model) 取代產品行銷，做為策略規劃之主體。這種改變，有如一齣以劇本取代演員角色做為主體的戲劇，應該屬於正面而合理的演變。

不過初期經營模式，一般乃以所謂「供應鏈模式」為主流，尤其是以代工方式經營的台灣。

講到供應鏈模式，乃以個別企業為單位，以「投入—處理—產出」之線型思維為主軸，追求成本、效率和規模上之競爭優勢。這種供應鏈模式，常以某種標準化的產出為前提，依此建構一特定供應系統；在本質上，乃是屬於一種關閉性的系統思維。

由「供應鏈」而「平台」模式

至於最近以來甚囂塵上的「平台模式」，其重點在於，所提供的乃是針對需求的某種「解決方法」(Solution)，而非某種特定產品。換言之，這兩種經營觀念的不同：供應鏈模式以提供用戶某種特定之價廉物美的產品為其目標；而平台模式，所提供的乃是解決方法，可以讓使用者隨心所欲獲得所要的各種產品。



過去的台灣以「供應鏈模式」為主流，在本質上依舊是屬於關閉性的系統思維。



在生態模式下，架構的角色並非上下游業者關係，而是有機性關係，並且發展出互補系統，採取「利他」特性。



首先，傳統上所要滿足的「產品需求」，主要局限於特定產品之價格；然而在平台模式下，顧客則可以在價格以外，獲得從原來供應鏈模式所無法提供的多方面選擇，包括：

- 更完整的解決方案
- 更方便的問題解決
- 更多樣的組合

平台模式的奇妙，在於它是開放性的。在這模式下，企業可藉由數位世界中的無限連結功能，經由科技、設備或軟體，連接不同產業和不同地區的供應商，提供各式各樣的最後產品組合。譬如透過 Youtube，你可以看到或聽到各種音樂、歌曲、影片等等，而且許多享受是免費的。並且經由平台，企業尚可獲得由於顧客數據與流量所創造的價值。

這種模式可以讓各相關成員之間，以及他們和消費者之間的連結，又衍生出其他可能的效用和答案，開創各種潛在市場。這時又由平台模式更進發展為「生態模式」。

生態模式下的不同角色

在生態模式下，其中涉及的角色，並非上下游業者之關係，而是生態性或是有機

性關係，例如：有一業者發現建構生態系統的某種關鍵要素；某種產品或服務或設備，它不但可據以發展為某種市場，而且還可以在這種應用或關係上，發掘其他有待解決的問題或需要，因而提供了其他參與者相互協作，並創造價值的空間，因而相互衍生、發展出某種互補系統。這種彼此互依共利，獲得利益與成功的「利他」特性，和傳統經營模式中的「利己」心態是不同的。

不過這些角色之分際也不是絕對的。值得強調的是，所有這些參與者必須對其他角色有所貢獻並創造價值。

生態系統之發展模式與協作管理

由於這一生態系統的開放性，可以不斷開發和調整新角色和新功能。不過就實際



目前正夯的「平台模式」，企業可以藉由開放性的特徵，讓顧客能在價格之外獲得更多方面選擇。

觀察生態系統的發展，並沒有任何既定的模式。譬如說，有的情況生態系統可能來自一企業之內部分化，發展為外部生態系統獨立運作；但也有的，是由外部相當獨立自主的企業，經由收編或併購成為內部化之生態系統。

隨著這種協調和整合發生於一企業之內部或外部，使得一生態系統之協調與配合，發展為兩種性質不同的整合機制：屬於組織內部情況時，乃建立於權力或契約之基礎上，屬於管理 (Management)；而屬於外部系統時，則此種協調與配合建構於信任或共識的基礎上，此時則屬於統理 (Governance)。兩種狀況可同時存在於一個生態系統內。此時，使得其運作協調可能兼含「管理」和「統理」兩種成分在內，這已超越傳統的組織與管理範疇，也是只有在數位時代下才能出現的經營模式。⑤



數位時代的優勢下，管理以及統理的經營模式可以同時存在於同一生態系。

服務業創新研發計畫 (SIR)

什麼是服務業創新研發計畫(SIIR)?

計畫目的



應用三新
超越同業



推動驗證
創造價值



企業合作
共同成長

計畫價值

新經營
模式

擴大
市場

新商業
應用技術

SIIR

鼓勵
創新

迎向
高值

新服務
商品

計畫類別與補助金額

創新營運

補助上限
200 萬元

✓ 限單一單位申請

✓ 符合國際化服務貿易輸出者，補助上限為250萬元。

服務生態系

補助上限
1000 萬元

✓ 至少包含2家單位共同申請

✓ 應為跨業聚合型式，組成可涵蓋競爭對手、合作夥伴、相關產品／技術／服務供應商.....

補助主題

智慧商務

以資訊科技，發展企業營運解決方案。

品牌創意

透過品牌故事、形象、CIS識別等，打造市場區隔、競爭力。

數位生活

以資訊科技應用於商業模式/服務流程，解決消費者痛點，提升體驗。

休閒體驗

以滿足消費者便利、客製、即時、情境等需求的新服務體驗。

Cover Story

以科技解決消費者痛點，
運用數據創新服務流程，
為消費者提供便利的幸福生活。





艾聚普iDrip 智慧咖啡師泡出冠軍咖啡



刷條碼



選咖啡



複製冠軍手法



重現冠軍咖啡





艾聚普 iDrip 智能手沖咖啡機 世界冠軍咖啡師就在你家

想喝一杯喜歡的手沖咖啡，過去可能要準備許多專業器具，或在一間間咖啡館中尋覓，想喝世界冠軍親手沖泡的咖啡，更是可遇不可求的夢幻場景。但這一切不再是白日夢了，艾聚普運用 AIoT 等技術，打造出將冠軍請到自家來的智能手沖咖啡機……



清晨醒來，選一包 2018 年世界咖啡冠軍 Agnieszka Rojewska 嚴選的咖啡豆，一鍵按下，iDrip 機體上的陀飛輪如同精密鐘錶齒輪轉動，注入了世界咖啡冠軍師的靈魂。從水溫、水速到注水道數，完全還原 Agnieszka Rojewska 的手沖技法，在自家享用一杯世界級的冠軍咖啡，其實就是這麼簡單。

iDrip 是艾聚普創辦人葉建漢結合 AIoT、大數據 (Big Data) 等創新技術及世界咖啡冠軍大師的力量，打造的智能手沖咖啡機，讓顧客不用出國或排隊就能在家、在辦公室喝到世界冠軍咖啡。不過在 4 年前，其實葉建漢並不喜歡手沖咖啡。

過去的葉建漢曾經以為「咖啡」就是「星巴克」，「好喝的咖啡」



iDrip 的造型特別加入陀飛輪設計，艾聚普創辦人葉建漢認為這更可展現出個性、生活風格。

在他的心中就是要再加糖、牛奶等來調合。直到 4 年前喝到一杯好喝的黑咖啡—那是用世界烘豆冠軍賴豆權的豆子所手沖，這讓他對黑咖啡完全改觀，這也是促成 iDrip 創新概念的關鍵時刻，「那時我的腦袋突然『登』的一下，我是學網路的，又做過電商，我可以用數據把人的經驗複製下來！」

不加糖不加奶 Idea 從一杯黑咖啡開始

那時葉建漢創立的「時間軸科技公司」被遠傳公司併購，關於咖啡的奇思異想只能在忙碌的行程中一點一滴累積。之後歷經為照顧母親而離職，再走過親人離世的陣痛期；這時候，他覺得是時候全力將想法付諸實現了。

「一杯好的手沖咖啡，5 成來自咖啡豆及烘豆，4 成來自滴漏 (Drip) 技術，1 成來自於水，但好的手沖咖啡師是很珍貴的。」而潛力無限的前景讓葉建漢更肯定這是一條可行的路，「全球的人都在喝咖啡，它是僅次於石油的最大物料市場。」

從全球第一台咖啡機問市以來，都是運用高溫高壓方式煮咖啡，200 年來沒有任何創新，膠囊咖啡也只是把咖啡粉換一種新的包裝而已，「難道不應該做一點不一樣的事嗎？不應該用水溫、水速、水流等不同條件，還原一杯更美好的咖啡嗎？」當葉建漢談起 iDrip 如何把咖啡機歷史往前推進一大步時，眼裡是滿滿熾熱的能量。

AIoT+ 專利注水頭 還原大師級美好手藝

那麼，iDrip 智能手沖咖啡機如何運用 AIoT，還原世界冠軍的大師手藝呢？從最前端的選豆到烘焙，都由冠軍咖啡師親自把關打造，並將不同咖啡豆的手沖技法存放於雲端，當消費者按下沖泡鈕，iDrip 就會讀取專屬咖啡包上的條碼，以專利注水頭依照設定的水溫、水速、水流



運用 AIoT 技術，每杯咖啡都能精準重現冠軍手沖風味，還能彙整使用者的偏好、習慣。

路徑及時間，精準沖泡出一杯世界冠軍的咖啡。

為呼應手沖咖啡師一般是繞著圓形注水，iDrip 機身外形設計為全金屬、工業風質感的圓柱體，另為體現 iDrip 精密再現冠軍咖啡師的手藝，及創造使用者體驗，非常喜愛機械錶的葉建漢在機身上方做出陀飛輪結構，沖製咖啡時便可看到陀飛輪美妙旋轉，展現出經典工藝感及美學，「這是一台可以展現個性、生活風格的智能手沖咖啡機！」

「數據驅動」是 iDrip 另一個特色。傳統咖啡機無法提供一個人使用咖啡機的資訊，但 iDrip 可以知道使用者習慣，包括什麼時候喝、喝多少、喜好的咖啡口味等，這些數據能幫助產品團隊洞察市場需求，開發出更有針對性、客製化的品項及口味。

咖啡大師共同點讚 好味道能傳得更廣

iDrip 當初在群眾募資平台「嘖嘖」(zeczec) 一推出，短短 37 分鐘內集資金額超過 100 萬元，甚至 25 小時內直接達到 500 萬元的募資目標，創下該平台家電群募紀錄。因為它相當於把世界冠軍咖啡師送到家中，不用出國就可享用世界級美味。

但是咖啡師在奪冠後行程很繁忙，再加上地理距離及不同語言、文化等限制，想與世界冠軍咖啡師合作並不是容易的事。這些都沒難倒葉建漢的團隊，他們一個個國家、一個個城市親自飛去拜訪、溝通。目前

iDrip 已與 15 位以上世界冠軍咖啡師合作，包含了台灣、波蘭、英國、日本、香港等地。

當咖啡大師聽到 iDrip 的反應是什麼？葉建漢說其實大家都很好奇，展現很高的興趣。令他印象深刻的是獲得 2018 年世界咖啡大師大賽冠軍，波蘭籍的 Agnieszka Rojewsk；也是 20 年來第一個世界女冠軍，她喝了 iDrip 煮的咖啡後說：「有了 iDrip，不用小心翼翼控制每一次水流、水溫、咖啡粉重量，就能擁有一杯完美的咖啡。」

「有人說我們取代了咖啡師，通常說這句話的人都是還沒跟我們談過的。」葉建漢認為之所以能打動這些冠軍咖啡師的關鍵，也是因為他們了解 iDrip 是一個平台，可將他們比賽、研發的口味及代表的咖啡精神傳遞到全世界。

SIIR 給他勇氣 不再被當騙子、被否定

成功並非一夕能成就的。在 iDrip 問世前，葉建漢坦承犯了不少錯誤，如設計時忽略結構、使用性及量產與生產效能，「機器設備的打磨、驗證，跟寫程式可以快速往返很不一樣。程式可一個晚上、一個小時回收然後調整，軟體程式的發佈也不需國家認證；但硬體的調整則要耗費



艾聚普網羅許多優秀人才，一次次討論、會面溝通，讓他們爭取到了咖啡師的認同。

幾周到幾個月的時間，也需要符合國家安全規範。」而硬體的反覆修改非常需要財力支持，藉由服務業創新研發計畫 (SIIR) 提供的經費支援，也讓 iDrip 的研發與開模能有仔細調整、再嘗試的機會。

身為新創公司，前景雖然有許多可能性，但也充滿各種未知的不確定感，除了必須說服合作夥伴、投資人，葉建漢也得面對員工以及他們家人心中的不安全感，「這次創業再次嚐到人間冷暖，會有人說你是騙子，認為你做的事情是不可能的；當夥伴跟不上腳步或不相信正在做的事時，你也必須忍痛割捨。」

不過，葉建漢明白這些都是創業的必經過程，他必須把心中看到、想到的願景具體勾勒出來讓大家看到。像葉建漢就遇過員工的家人因為擔心，希望實際到公司看看。這時 SIIR 也成為他們的定心丸，「很感謝 SIIR 的肯定，它代表政府認同你做的事情，可以讓員工及他們的家人更安心。」

● 艾聚普成功之道 ●

1. AIoT 完美還原手法

以專利注水頭，按指定水溫、水速、水流路徑及時間，精準沖泡。

2. 世界冠軍來加持

打造手沖咖啡的推廣平台，將冠軍咖啡師精神傳遞到全世界。


3. 從數據與客戶互動

更了解使用者習慣、需求，開發更有針對性、客製化的品項及口味。

勇於做不同的事 以咖啡連結世界

iDrip 在台灣已經取得初步的成功，那麼葉建漢下一步有什麼規劃呢？「我們從成立的第一天就想要影響全球，（而且）歐洲人、日本人看到我們的產品都覺得 Amazing。」對於進軍國際市場，葉建漢要做的事情還很多，包括如何穩定供應鏈及客服品質，建立穩健的全球營運力等。

而 SIIR 委員也提醒團隊注意在不同氣候環境使用 iDrip 的影響，這給葉建漢帶來很大啟發，「像在加拿大、美國或會下雪的寒冷地區，需要考慮是否增加不同機制確保溫度，解決咖啡沖製後快速降溫的問題。」這些都是未來艾聚普努力的方向。

對於準備投身創業的人，葉建漢也以自身經驗鼓勵，「我們在做的事情像是咖啡界的留聲機，喝到好咖啡的同時就是在感受每位世界咖啡冠軍 dare to be different 的創新。只要勇於創新你就是自己心中的世界冠軍，可能某一天你就真的完成別人做不了的事！」



業者的真情告白

服務業創新研發計畫 SIIR 是「很有愛的計畫」，創新就是從不可能出發，委員的背景多樣化，且相對願意相信創新的點子。另一方面，委員會提供很多實質意見，一般新創公司沒有預算邀請這麼多顧問幫忙看問題、督促，而且委員提供的意見不僅是鼓勵，也可能提出先前沒想到的新連結。例如：有委員覺得 iDrip 具地方創生的可能性，能幫助台灣咖啡產業走出去。

創新的行銷模式

李月華 副教授

淡江大學商管學院企業管理學系

台灣的街道、巷弄、社區最不缺乏的就是咖啡館，各式風格的咖啡館如雨後春筍般的成立，從平價咖啡到小型專業咖啡店的崛起，足以說明台灣人有多愛喝咖啡。近期，消費者開始追求咖啡地域及個人風格的手沖咖啡，業者也嗅到頂級咖啡市場的潛力，多家咖啡機廠商也開始結合無人與智慧的概念，投入生產能模擬職人手沖的咖啡機。在眾多訴求能重現咖啡師專業沖煮技巧的智慧型咖啡機中，iDrip 最能引人注意。iDrip 訴求不僅能模擬世界咖啡師冠軍手沖的智慧型咖啡機，且更與數十位世界冠軍咖啡師合作，結合咖啡豆與沖煮方式，提供顧客不受地點及時間品嚐高質的精品咖啡，享有生活時尚。

iDrip 與其他智慧型咖啡機不同之處在於其運用的創新方法，在商業模式的服務內涵面，讓喝咖啡不再只是喝咖啡，



而是知識與社群的連接，每一款咖啡包皆有咖啡品種、產地說明、處理法、焙度、風味描述、沖泡後的苦度、醇厚、香氣、酸度、甜度等介紹；在硬體及相關技術搭配面，透過與物聯網的運用及陀飛輪旋轉中心模組來對應不同風味的參數，進而啟動視覺化的精密齒輪與專利注水頭的互動，產生不同的交響旋轉來控制注水路徑而實現多變的沖煮技法；整個沖泡過程像是一場融合咖啡主題的芭蕾舞，能同時體驗視覺、味覺與嗅覺的咖啡科技工藝。在商業模式的結構面，透過 iDrip 平台連結的方式，讓消費者與咖啡師、咖啡地域更緊密連接，賦予每款咖啡具有生命的故事，產生情感共鳴，增加其附加價值。

咖啡具有人文色彩，若未來團隊能持續圍繞用戶思考、線上與線下各類型活動的串聯、吸引各地具有特色風格的職人咖啡加入，增加 iDrip 的營運範圍，強化市場競爭力。另外，也宜思考如何進一步建立咖啡產業之商務整合，結合台灣咖啡生態帶動台灣咖啡產業的銷售，促進台灣咖啡的向上提昇，進而在高端市場與國際業者競爭。

視鏡科技 線上配鏡 你戴千遍也不厭倦



線上試戴鏡框

路過也能互動



一體機



人群互動



輸入處方箋



更符合需求



無壓力



回購率五成以上



試戴體驗



手機遙控



吸引客源





視鏡科技

路過就能 3D AR 試戴眼鏡 一體機成吸客利器

鏡架看起來再美，沒實際穿戴上依然不知是否適合自己。開發出 3D AR 線上試戴技術的視鏡科技，讓店鋪的一體機除了能播廣告以外，還能讓過路客利用手機玩試戴！



經過眼鏡行，只要跟櫥窗的大螢幕廣告機「對上眼」了，機器會自動辨識、讀取顧客臉部特徵，廣告機就從 DM 推播模式切換成眼鏡試戴畫面，用手機掃描螢幕上的 QR Code 後就變成遙控器，顧客即可盡情挑選自己喜歡的鏡框進行 3D AR 試戴，還可拍照傳給自己。

這是 FitGlasses 視鏡科技結合 3D AR 試戴技術與大螢幕廣告機，開發出的眼鏡試戴一體機，「這個試戴技術是亞洲第一的解決方案，可根據客戶需求快速與原有網頁、APP 及螢幕進行跨平台對接與嵌入。」視鏡空間創辦人 Benson 說。而一開始，這個技術是他為了自創的眼鏡電商平台「視鏡空間」自用而開發。

中年創業 以軟體為導向的眼鏡公司

Benson 專長在軟體，曾在外商科技公司服務超過 10 年。他笑說自己是中年創業；40 歲出頭從 IBM 辭職從上海回台灣創業，他與創業夥伴一開始就確定要做沒有店租的電商，選擇一個毛利高、有競爭者進入門檻及熟悉的產業，考量團隊專長及資源後決定做眼鏡的垂直電商，「我們是以軟體為導向的眼鏡公司，核心技術是線上試戴。」

談起為何選擇眼鏡為切入點，Benson 分享了美國的成功案例 Warby Parker，「眼鏡電商 Warby Parker 在 2010 年成立，2015 年就成為全球 50 大快速成長公司，現在估值約 500 億台幣。他們的坪效僅次於 Apple，就是做線上試戴及眼鏡銷售起來的！」

而最重要的臨門一腳，是他看到 MIT 為解決非洲視力問題開發出一項新技術，只要在手機加裝鏡頭就可驗光，解決驗光機器龐大、沉重不易搬運的問題。當時台灣正準備通過驗光人員法，預計消費者未來皆能拿到驗光處方箋，正是創業的好時機，於是在 2014 年 3 月成立視鏡科技公司，打造「FitGlasses 視鏡空間」品牌。

「根據統計，若不是去開放式眼鏡店，消費者試戴 7 ~ 8 支鏡框就

Cover Story



視鏡空間創辦人 Benson(中)認為線上試戴可讓消費者打破時空限制自在體驗，是值得投入的新領域。

會不好意思。」Benson 看準這個痛點以及市場眼鏡價格不透明，在電商官網及 APP 提供試戴功能，讓消費者可以自在的體驗，快速找到屬於自己的時尚。而且操作十分簡便，就像進入自拍模式加上 AR 體驗，還能上下微調眼鏡高度。

線上試戴解放消費者 一體機成導流利器

視鏡空間一開始做線上試戴是為了「自用」，沒想到在國內有近 50 家門市的大學眼鏡主動找上他們，希望能在門市櫥窗擺一台與消費者互動的機器。Benson 說：「我們就將試戴技術與大螢幕廣告機結合，變成試戴一體機，這次申請服務業創新研發計畫 (SIIR) 就是把它商品化。」

一體機平常會推播廣告 DM，當人臉與一體機對上時，螢幕就切換成試戴模式。螢幕下方的 QR code，只要手機一掃就能化身一體機的遙控器，體驗者可任意點選想試戴的眼鏡。試戴效果如何？在螢幕上就可

看得見，「一體機相當適合人流量大的商場，能為店面導流、增加客源、經營品牌知名度。」 Benson 說。

委員用心提點 建構企業專利網

專利對軟體公司如同護身符一樣重要，今年 2 月 Benson 拿到國內 3D 試戴技術的發明專利，他回想 3 年前第一次申請服務業創新研發計畫 (SIIR) 時，雖然團隊知道應該去申請專利，但沒相關經驗再加上直覺會是件麻煩事就擱置一旁，所幸當時委員苦口婆心勸導，今天才能拿到專利。

Benson 這次再申請 SIIR，委員提供更多智慧財產權的重點，給他們很大的幫助，「在美國申請專利的費用雖是台灣的 3 ~ 4 倍，但申請到的價值是 10 ~ 20 倍或更大，所以現在會同時申請台灣、美國、中國地區專利。」

不只這樣，連申請什麼專利都有「眉角」。這次委員建議團隊以已通過的發明專利為基礎，從中拉出一個關聯點去申請，這樣才能連成線、建構一個專利網。Benson 感觸很深地說：「SIIR 委員來自不同領域，提供的專業意見能真正幫助企業看到重要問題！」

「創業過程中吃了很多苦頭，也是當初想得較天真。」 Benson 談起經歷的重重困難心情五味雜陳，「研發一體機時，我們低估軟體與硬



視鏡空間除了提供線上試戴服務外，也將 AR 試戴與廣告機結合，讓路人可以輕鬆與店家互動。

體整合的難度，找同一品牌、同一規格的 2 台大螢幕測試試戴功能，一台沒問題，另一台卻有眼鏡會顛倒過來的問題，痛苦了快半年才解決軟硬整合的問題！」

軟硬結合卡半年 官網建好卻沒訂單

強項在軟體的 Benson 說：「寫程式的邏輯很清楚，就是 $1+1=2$ ，但軟硬體整合就會有不可控的事情。就算 2 台硬體表面規格一樣，裡面韌體也會因不同供應商而異，因供應商製作主機板時會增加或刪除 Android 系統某些東西，導致軟體結合的問題。」

創業之初設定的電商模式也備受考驗，Benson 說：「為了做 SEO 導流，網站架構完全根據 Google 原則設計，一般網站用模板可能 3 天就做起來，我們卻花了快 1 年時間。如果一般網站是小間 10 坪公寓，我們就是蓋一棟高樓大廈，但初期電商網站完成後，網路訂單卻時常沒有進來，我還去問工程師是否後台壞掉或在維修系統！」

「我們是台灣第一家做線上挑眼鏡、輸入處方箋配眼鏡的電商，這也是我們遇到的最大問題與障礙。」Benson 說雖驗光人員法於 2016 年開始實施，照理顧客應可拿到處方箋，但法令執行進度緩慢，眼鏡行不



視鏡空間的員工以驗光師為主，不以銷售而以客戶需求為導向，讓顧客更願意再三回流。

顧客人流失而不會提供，所以顧客常反應拿不到處方箋無法下單。但消費者又喜歡視鏡空間產品的高性價比，紛紛提出希望能有實體店面解決驗光問題。於是 Benson 調整策略，在捷運站出口附近 2 樓開出第一家線上導流線下的實體門市—視鏡空間古亭店。

線上導流「2 樓」店 慢時尚累積好口碑

「選 2 樓是要實驗做一家不做過路客生意的眼鏡店。有位住在隔壁大樓的客人經過樓下幾百次都不知道上面有眼鏡店（視鏡），直到在網路認識我們。而且 2 樓房租是一樓的 $1/3 \sim 1/2$ ，省下的房租可回饋給消費者。我們比較反骨，不想跟人家做一樣的事情！」

「視鏡空間古亭店開出來後，之前做的一些傻事也開始柳暗花明。」Benson 說因為網站 SEO 做得好，沒做什麼廣告也有流量，線上導流讓古亭店生意越來越好，「雖然基數不大，但每年都倍數成長，所以今年開出第 2 家 2 樓門市—內湖店。」

視鏡空間古亭店網路客戶非常推薦，在 Google 評價約 200 篇，9 成以上是 5 星高分，而且沒有給客戶禮物或誘因交換。Benson 認為這

● 視鏡科技成功之道 ●

1. 線上試戴功能

於電商官網及 APP 上推出，讓消費者可以不限時地自在體驗。

2. 試戴一體機

結合廣告推播與試戴功能，誘發與潛在顧客的互動與注意。

3. 「2 樓」店

由線上導流至線下，店面節省的房租轉換成高 CP 值商品。

4. 不強迫推銷

店員多為驗光師，不以業績為主，提供更專業、細緻的服務。

跟門市裡全是驗光師、不以銷售導向、價格透明及重視細緻服務有關，「我自己不執業也去考驗光師，因為我們對驗光與服務要求較高，有套自己的邏輯；相較日系快時尚眼鏡店，我們更推崇慢時尚。每位驗光師沒背業績，能慢下來了解顧客需求，不給客戶壓力，回購率也有 5 成以上。」

虛擬試戴擬真度 100% 迎接 C2M 時代

目前視鏡空間的虛擬試戴擬真度約 80%，主要受限於手機、平板等硬體大多只有 1 個鏡頭，Benson 認為未來若 2 個或以上鏡頭的手機成為主流，再加上 5G 普及後，擬真度技術可以提昇到 100%。並且能測試鏡框尺寸是否符合人臉，「這將大幅改變眼鏡產業，這時就是 C2M(Customer-to-Manufacturer) 的時代，顧客線上試戴後可直接提出修改需求，直接連到工廠生產端。」

Benson 創立視鏡空間之初即定下了「用軟體的力量，提昇眼鏡配戴過程的消費體驗」之基調。科技會改變我們生活的方式，軟體是當中的指揮家，Benson 要用他的「軟實力」迎來眼鏡產業的風生水起！📍



業者的真情告白

這是第 2 次申請經濟部商業司的服務業創新研發計畫 SIIR，第 1 次是公司完成登記、人到位後就開始自己寫專案計畫書。有人覺得寫計畫書很難，也曾有朋友問我代寫的事情，我認為千萬不要。若只想取得補助就不要申請 SIIR，因為 SIIR 計畫書架構可幫助發想與沉澱，與委員提問的來回衝撞則能逼自己去想很多事情，有很大的幫助。

視鏡科技 – 雲端 3D AR 眼鏡試戴體驗服務

張文龍 教授
實踐大學企業管理學系

FitGlasses 視鏡空間為台灣首創虛擬試戴與一站服務的眼鏡電商，擁有 3D 試戴自主技術與發明專利，以及多項台灣首創的創新服務，目前有台北古亭與內湖兩家實體店，也是 Google「網路眼鏡」第一推薦的眼鏡公司。核心團隊大多在外商軟體公司工作多年，當初創業就是希望用軟體的力量來提昇眼鏡配戴過程的消費體驗，並整合虛擬與實體，提供消費者智能的服務體驗。

這次計畫類別是創新營運，主要目標是將原本 FitGlasses 視鏡空間的試戴技術進一步開發，提昇為對企業端的全方位試戴的方案，包括網站、APP、一體機（大型廣告機）的眼鏡試戴方案，其中以一體機開發為計畫創新的重點，這個場景是設想隔著櫥窗玻璃如何跟路過的消費者互動，與進一步取得消費者訊息，如果沒有櫥窗也可以改成觸控螢幕版本。



一體機螢幕就像是一般大型的廣告機，隔著玻璃櫥窗展示給消費者，它可以分割成不同的子畫面播放影片與廣告，一旦有人經過、目光朝向螢幕時，機器就會辨識並取得該人臉特徵，轉換成試戴模式，接著引導消費者掃描 QR Code，直接讓手機變成可以隔著櫥窗選擇試戴鏡架的遙控器。可以透過玻璃櫥窗與經過的消費者自然互動，從吸引注意、協助試戴找到喜歡的眼鏡，到取得消費者資訊與推播相關優惠，達到吸睛導流、優惠推播、取得消費者喜好與相關資訊的效果。

透過 SIIR 計畫協助，使得 FitGlasses 視鏡空間成為台灣第一擁有全系列眼鏡試戴解決方案的廠商，在全世界也屈指可數。海外參展與經營經驗讓 FitGlasses 視鏡空間對 B2B 的營運建立初步基礎，成功在海外建立經營據點與經銷體系。此外，也讓 FitGlasses 視鏡空間獲得天使投資人的青睞，並於 2019 年 3 月取得第一筆天使注資，改組為閉鎖型股份有限公司。



試戴一體機特色

漸強實驗室 更個人化的LINE@推播



商家、品牌



封鎖率下降 精準行銷

一鍵訂閱 訊息更客製

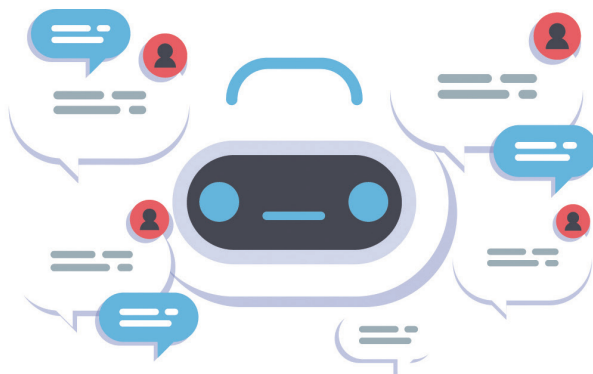


顧客、粉絲

Bot Manager



分析



收集、彙整



點擊



瀏覽



放入購物車



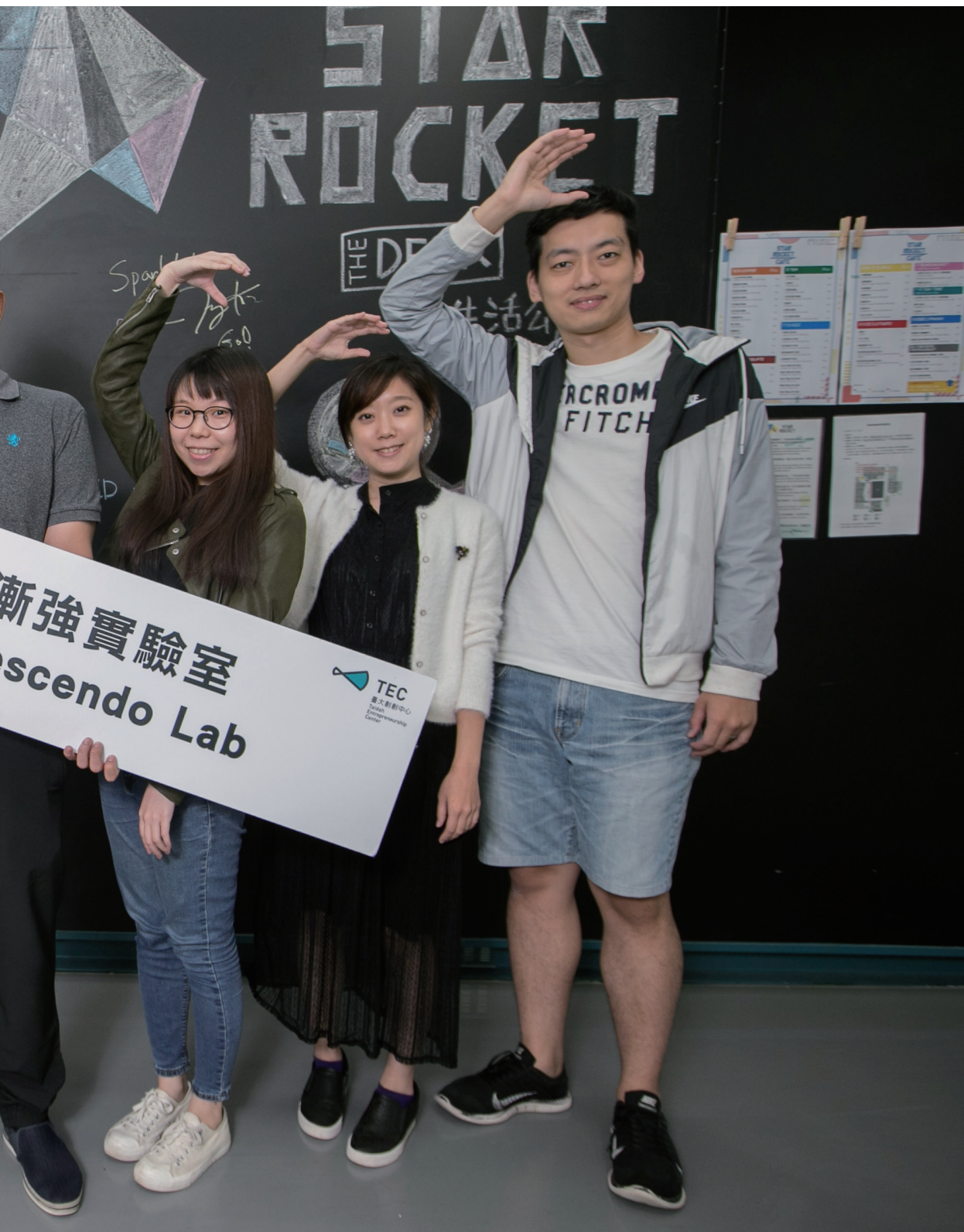
結帳



漸強實驗室

個人化 LINE@ 精準推播 顧客、店家都是贏家

「叮咚！」鈴聲一響，當關注的 LINE 官方帳號發來促銷訊息時，千篇一律的制式通知實在讓人缺乏點閱的興趣，有沒有可能讓這些訊息變得「對客戶更有用」呢？漸強實驗室打造出個人化訊息，不只讓 LINE@ 行銷更升級，精準推播也同時達成顧客與品牌滿意的雙贏新局面。



「歡迎回來 Sophie！老客戶來店禮！消費任一下午茶，贈蜂蜜藍莓鬆餅！」、「生日快樂 Nancy！生日當月來店消費，可獲精美神祕小禮物！」店家從 LINE 發送行銷訊息，不僅能叫出客戶的暱稱、還充分了解客戶對商品的喜好，和傳統制式的「大鍋菜」訊息相較，當店家發送專屬的個人化訊息，更貼近消費者生活與需求的內容，將讓顧客更願意買單，點擊率與轉換率均大幅提高。

個人化訊息推播 產品還能一鍵訂閱

漸強實驗室（漸強賴伯）共同創辦人暨執行長薛靚解說：「我們的重點是讓機器人 BotManager 透過數據追蹤，當品牌客戶在 LINE@ 上發送行銷訊息，粉絲是否有點選連結瀏覽、有沒有放入購物車，甚至結帳；假設品牌有 40 萬名粉絲，經過一段時間，我們的追蹤結果還可以讓店家知道每個客戶對某些產品的興趣。」

曾在上海工作過的薛靚，嘗試將中國微信的公眾號行銷方式在台灣複製。他與另一名合夥人一起創辦了漸強實驗室，針對各個買家的瀏覽行為，投放喜好的商品、進行個人化推薦。這與一般我們認知的 LINE@ 制式訊息不一樣，漸強實驗室能讓每位粉絲看到的推薦商品被量身打造。

正如有個說法叫做「千人千面」，「消費者希望收到的是和自己比較相關的行銷訊息；我們追蹤這些數據後可以提供給品牌、公司，讓他們了解每位消費者近期對哪個商品有興趣，就能針對性的宣傳；實際操作過後，點擊率和轉換率都大幅提昇。」

因此，許多品牌常要面臨的「被客戶封鎖」問題，漸強實驗室採取加入用戶名、推薦相關的產品內容，以更量身打造的個人化訊息來提昇 LINE@ 行銷的效率、減少封鎖率。另外，透過「分眾推播」功能，可根據用戶標籤和網頁瀏覽行為：看過的頁面、點過的商品、每次購買金額、加

漸強實驗室除了立足台灣以外，也準備進軍泰國市場。



Cover Story

入購物車等，來歸納出不同的受眾群，精準推播，一擊即中。

除此之外，漸強實驗室也讓粉絲們可以利用 LINE@ 來固定「訂閱」產品。「像有些客戶有長期固定、不用每次都看內容的購買需求，例如：衛生紙這一類的產品，客戶只要在 LINE 上按一下就完成訂購，產品直接送到家。」如此一來，就可大幅拉近產品與消費者之間的距離。

進軍泰國有難關 SIIR 指點發展新方向

至於推出追蹤與訂閱後的下一步，漸強實驗室也希望將這套 LINE 行銷機制推廣到東南亞市場，他們率先鎖定的就是 LINE 的使用人數遠高於台灣的泰國。「台灣有 2,400 萬人，LINE 的活躍使用者有 2,100 萬；泰國有近 7,000 萬人口，活躍使用者高達 4,500 萬。」接近 2 / 3 的民眾經常使用 LINE，是漸強實驗室選擇泰國作為海外發展根據地的主因，薛靚也在配合政府新南向政策到泰國參展時發現，泰國的品牌與客戶確實對 LINE 的行銷機制有需求。

特別是曼谷的消費能力又比台灣來得強，泰國民眾的網路消費行為也和台灣很像，在電商行銷這塊領域蘊藏著極大的銷售潛力。但要進入全新的市場，必須先克服產品在地化：包括語言、消費習慣等問題。薛靚感慨



藉由發送個人化訊息，LINE@ 行銷更能打進消費者的心坎裡。



地說，其實開始執行後才發現沒有初期想像的那麼容易。「我們在泰國嘗試幫店家做行銷，但遇到最大的問題是語言，因為泰文很長，把英文翻譯成泰文之後，產品（的圖像）都會變形。」

除了語言問題外，薛靚還遇上另一道難關。絕大多數泰國人不用信用卡，泰國民眾在電商網站上購物時，通常都會選擇貨到付款。這與原先希望複製台灣的電商模式到泰國的預想有落差，得再串接物流公司的貨到付款，但漸強實驗室在台灣並未涉入這領域，等同要在當地建立新的商業架構，保證金流與物流的順暢。而此一問題，薛靚始料未及。「泰國銀行間轉帳不用付手續費，所以他們很喜歡用網銀、線上 ATM 付款，但不習慣用信用卡支付；本來以為我們的架構在台灣可以實行，就能複製到泰國，沒想到購買流程還是不一樣。」

看起來是重重難關在眼前。不過，薛靚認為其實不用太擔心，因為參與服務業創新研發計畫 SIIR，委員們都會提出建議，協助企業再次盤點需求與確認目標、調整方向。例如：在原本的構想中，漸強實驗室準備在泰國建立銷售辦公室，不過綜合考量資源、獲益等條件後，已經根據 SIIR 委員的建議修正，「我們讓代理商協助在泰國當地推廣產品，如果成功就分潤給他。」用銷售夥伴概念進軍泰國試水溫，是為了避免

漸強實驗室還能自動產出成效報表，以便品牌調整後續廣告、推廣的策略。

在沒有營收前提下，貿然到泰國設立辦公室會花費過多成本，「如果能產生營收，我們再去設辦公室，才是比較合理的做法。」

POS 機不連網也免驚 掃發票就能自動建檔

漸強實驗室目前握有近 100 間的客戶，在加入這個創新行銷模式後，薛靚認為這能讓行銷歷程中的多方都能互相變得更完善，「我們協助店家進行粉絲的追蹤，店家就提出更多我們沒想到的需求，這是一個互相成長的過程。」

舉例而言，有些店家原有的 POS 系統不連網，當客戶消費時，不能即時把消費資料拉出來在雲端上分析，但顧客的消費行為數據對商家的行銷又是很重要的參考，「我們就設計一個機制，客戶買完產品後，只要將發票上傳到 LINE，就能獲得優惠券。」

如此一來，店家不用透過 POS 機，也能運用 LINE 行銷建立顧客消費紀錄的追蹤，而這些資料透過漸強實驗室的影像辨識系統，就能自動辨識並寫入資料庫，無須耗費多餘的人力。「我們曾幫知名披薩店做這樣的系統，顧客只要拍照上傳購物發票，或輸入電子發票及載具代碼就能兌換優惠券。當顧客上傳後，我們的系統就會把電子發票的內容擷取下來，再從財政部的系統去查消費明細，辨識完自動幫店家建立資料庫。」

● 漸強實驗室成功之道 ●

1. 為顧客量身打造個人化訊息
2. 一鍵訂閱固定購買的商品
3. 可追蹤顧客行為，強化行銷力道
4. 不連網也能掃發票，自動建資料庫

這樣的機制有兩大好處，首先是大幅減少店員在門市現場操作的時間，其次是消費紀錄能完整保存下來，店家能充分了解哪些是忠誠客戶、喜歡什麼產品、客單價多少……未來便可運用這些資料做行銷。

而在應用這套系統之後，店家就不必將寶貴的人力、時間再耗費在這些較機械性的流程上，「在導入這個系統之前，店員必須手動一一核對發票，再給顧客優惠券，去年就處理了 40 萬張發票，現在透過這套機制，完全不用耗費現場人力，AI 就能自行處理。」

店家、顧客的雙贏 貼近生活的精準服務

至於未來的漸強實驗室，下一步將會怎麼走呢？薛觀非常看好 LINE 行銷這塊領域，他認為未來在 LINE 行銷上還有更多發展空間，漸強實驗室也會持續專精開發，讓更多顧客的需求被快速滿足、更多的店家有效提高成交率，行銷不再與垃圾訊息、浪費資源畫上等號，而是更貼近你我生活的精準服務。📞



業者的真情告白

政府在推廣新創上有很多做法，這次參與服務業創新研發計畫 SIIR 對我們很有幫助，除了補助計畫對經費有最直接的效益外，另一個好處是我們在撰寫計畫時，也必須先通盤思考未來的發展方向。例如：我們進軍泰國、打海外市場該怎麼做？必須先往前想兩步。SIIR 給我們資源讓我們去嘗試，委員也提供我們方向，像是該怎麼完善計畫，以及設定的 KPI 如何達成，讓我們受益匪淺。

網路數據行銷的再進化

漸強賴伯邁向世界網路行銷大門

蕭瑞祥 教授

淡江大學資訊管理學系

數位時代報導：「日本總人口約 1.26 億，LINE 的用戶約 7,000 ～ 8,000 萬人，但台灣共 2,300 萬人，LINE 的用戶就超過 2,100 萬人」，表示在台灣 9 成以上的民眾會使用 LINE。因此，如何運用 LINE 增加曝光機會，達到行銷銷售的目的，已成為商品賣家、品牌商，以及 Google 熱門搜尋的議題，網路上也出現越來越多教導如何運用 LINE 行銷賣東西、LINE 商務操作策略，或是協助在 LINE 做行銷的服務等。不過，要怎樣運用 LINE 達到行銷最有效化？最精準化？數位行銷廣告最符合成本效益？

漸強賴伯就是要幫商家們精確掌握目標客群與行銷商機、時機，戮力解決使用 LINE 投遞廣告時，後台只能做到投遞行為，卻沒有「追蹤分析」的功能，並運用領先產業水準之資訊技術和程序化廣告的產品—「BotManager」全方位行銷渠道解決方案，透過 Web / APP tracking - User Insight 分群分析、Monetization - Retargeting & 動態產品廣告 DPA，以及 LINE Data API for CRM 串接等技術與服務，促進高效廣告



推播，使品牌客戶 LINE@ 帳號快速增加一定的追蹤粉絲人數，形成品牌客戶之客群數據庫，進而蒐集、分析客戶品牌消費客群的樣態、消費行為習慣、喜好等數據，以提昇廣告訊息推播的轉換率，實際幫助提昇品牌客戶業績。

本次計畫促使各品牌客戶／群組，藉由使用漸強賴伯的分銷機器人，具體了解自己品牌各類客群的消費習慣，並進行產品推薦，幫助品牌客戶更輕易、更精準地投入行銷資源、提昇營銷收益。同時，輔以提供客戶自動化回應的客服功能，為客戶降低網路服務人力成本，打造一周 7 天，24 小時無間斷的顧客服務。

漸強賴伯藉由主要項目與延伸的客服服務，不僅站穩國內市場，更吸引國際品牌的眼光與合作訂單，不僅滿足不分國內外大小品牌網路行銷的需求，並延伸提出配套服務，為客戶解決業績成長後相伴而來的顧客服務需求。

綜言之，本次計畫正是符合 SIIR 計畫智慧商務主題的商業模式，運用科技協助品牌客戶精準掌握客群動向之方向與目標，漸強賴伯以小型企業之姿，充分展露新創產業的創新行銷生機的蓬勃。

倪卡兒有限公司 虛實通路回饋一個顧客都不能少

足部保養需求



問卷回饋



「阿嬤的配方」足貼



MIT



草本成分

精準行銷



線上影片



新版官網



Line@



官網優化



實體通路
包裝改良

改進包裝



塑膠袋(傳統外觀)



鋁箔袋(鮮豔吸睛)

線上導線下



QR code



LINE@



客人



取得優惠



品牌



消費者資訊

消費者參與式創新



全民台灣品牌



消費者共同討論



官網互動高



黏著度增加



倪卡兒有限公司

MIT 足貼線下導線上 參與式互動更貼顧客心

以往當顧客在實體通路購買商品時，品牌不容易取得消費者的資料，而倪卡兒運用 QR code 將戰線從線下導往線上，讓虛實通路的消費者都能與品牌密切互動，讓產品「養成」終極鐵粉……



美妝商品商機無限！根據市場預估，全球美妝市場成長規模可望突破4%，至2020年規模更有望達5,000億美元，前景可期。

不過，放眼台灣市場，專業足部保養品牌並不多，即使消費者關注足部保養的重要性，要找到天然、適合自己及當地氣候的產品仍有一定難度。而倪卡兒有限公司卻突破此困境，為台灣保養品產業埋下創新的種子。

創業失敗再出發 看見在地化足貼商機

倪卡兒有限公司執行長黃恩荻說：「當初會選擇開發樹液足貼，除了是重新思考創業定位外，另一個想法，就是想要做出適合台灣環境的足貼產品。」

單純的出發點，讓倪卡兒在短短3年內，從默默無聞一路爬升至台灣第一足貼品牌，成為許多創業家眼中的黑馬。到底，黃恩荻是怎麼做到的呢？其實早在就讀研究所時，擁有化工背景的黃恩荻就以保養品項目踏出創業的第一步，然而，由於產業競爭激烈，再加上缺乏行銷經驗、品牌力度不足、資金有限等因素下，2014年的首次創業也在2年後宣告終止。

「當時太小看創業這件事，沒想到產品在定價、包裝、目標族群設定上，都與市場有很大的落差，以為找個網紅或藝人推薦就會賣得很好。」而一次的挫折並沒有擊潰黃恩荻的創業夢，反倒令他重新省視自己的不足。

「觀察保養品市場後發現，台灣民眾一般只注意臉部保養，卻忽略足部保養的重要性，不僅腿部保養品種類少，尤其樹液足貼更是沒有在地研發的產品。」黃恩荻指出，當時市面上的足貼商品幾乎都是日本品牌，但由於日本氣候較台灣乾燥，因此足貼都以塑膠袋包裝居多，「但他們沒有考慮到台灣氣候潮濕，足貼的粉包多少會因此受潮變硬。因此我們多方研究市面上商品後，認為這有一定的發展機會。」

鎖定想要主打的產品後，黃恩荻開始動手讓足貼在地化。「我從小就

是由阿嬤帶大，她常帶我到山上玩，教我認識花花草草，讓我對大自然有初步的概念；而我覺得好的品牌要讓消費者沒有距離感，再加上我們樹液足貼成份來自數十種植物配方，因此便選擇以『阿嬤的配方』為名推出適合台灣的足貼品牌，好記又有延續長輩智慧的意義在。」

兼攻虛實雙通路 台式足貼漸受消費者青睞

在確定了品牌名稱後，黃恩荻針對產品設計下苦功，「其實足貼的原理好比是暖暖包，差別在於暖暖包裡面放的是鐵粉，而足貼則放我們產品的配方。因此我們找到能配合的代工廠，調配出能降低皮膚負擔、純天然的樹液足貼成分。」此外，黃恩荻也將傳統足貼的塑膠袋包裝，改成鋁箔袋形式，既改善產品受潮問題，鋁箔袋反光、鮮豔的外觀，在陳列時更容易受到消費者關注。

內部團隊花了數個月時間建構品牌及研發產品，「阿嬤的配方」以樹液足貼為主打商品。而曾嚐過創業失敗滋味的黃恩荻認為，線上購物雖是趨勢，但實體通路的曝光同樣是品牌曝光的一環；為讓虛實通路有效串接，在短短2年間，「阿嬤的配方」產品陸續在寶雅、小三美日、86小舖、屈臣氏、康是美等平價美妝通路上架，藉此加深品牌形象，更吸引不同消費族群的選購。



「阿嬤的配方」將過去常見的塑膠包裝改成鋁箔袋，讓足貼變得防潮又吸睛。



倪卡兒有限公司執行長黃恩荻在包裝上加入 QR code，促進消費者與品牌 LINE@ 互動、反應更多市場需求與意見。

「當我們選擇做足貼時，很明確知道足貼的功效，它能吸收我們腳底多餘的水氣，適合久站久坐、水腫的人使用。但是在實際推廣上，我們仍碰到一些挑戰。」黃恩荻坦言，對一般消費者來說，臉部保養比起足部要來得重要，再加上市場上它牌的過度行銷，也讓消費者對於足貼有些抵制，因此需要花更多時間教育消費者，導致初期成長速度受到一定限制。

不過，在品牌逐步累積口碑後，2016年足貼的營收就衝上900萬元，2017年1,200萬，2018更大幅成長至2,500萬，全台實體通路達800家，為黃恩荻的創業佳績大聲喝采。

SIIR 推動參與式創新 O2O 互動再升級

當然，品牌越大所面臨的困難也越多，常以「完成了這次的銷售，那後續呢？能不能跟消費者有很強的連繫？」自問的黃恩荻，不免擔心起品牌的未來，因此在朋友介紹下申請經濟部「服務業創新研發計畫」（SIIR），希望藉此提昇品牌延續性、開發新客群，讓「阿嫲的配方」成為全民品牌。

「我們的營業額一半來自官網，一半是實體通路；使用官網的消費者資料我們都有，但實體通路中，消費者年齡、性別、職業、興趣、為什麼要買足貼等輪廓我們都沒辦法知道；為了掌握更多資訊，我們推出『台灣足貼消費者參與式創新 O2O 服務計畫』，就是要與消費者增加更多的互動。」黃恩荻分享，為了掌握消費者需求，他們選擇從「包裝改良」做起，在足貼包裝後面新增 QR code 設計，只要消費者拿起手機一掃，就能自動導入品牌的 LINE@ 官方帳號，在取得優惠的同時，系統也能為品牌收集消費者資訊、提高會員基數，讓線下未知的消費者輪廓一一浮現出來，完成從線下導流到線上的目標。

另外，為了研發出真正符合消費者需求的產品，黃恩荻表示，「有了實體通路的消費資訊後，我們用 LINE 推播進行『全民台灣品牌』票選活動，詢問像是『對我們產品有什麼看法？』、『為什麼想要貼足貼？』等

Cover Story



倪卡兒的下一步將會開發不同的足部保養產品，準備進軍越南。

問題，再針對他們的建議進行改善。」

這種與消費者共同討論的參與方式，幫助黃恩荻將互動方式移轉至官方網站，直接增加消費者黏著度。此外，在 SIIR 委員的建議下，作為與消費者重要連結的網站也經過調整與優化，黃恩荻認為，「就算產品做得再好但官網很難用的話，會大幅降低購買意願。消費者其實是沒有耐心的，線上購買時如果發現哪裡有問題就會直接跳掉了。因此顧問團隊協助我們官網進行整體優化，像是調整購買流程、視覺、訴求等細節，讓消費體驗更加順暢。」

足部保養多樣化 下一步進攻越南市場

而過往黃恩荻總是和美妝類網紅合作，但今年加入 SIIR 計畫後，也改變了行銷模式，開始鎖定「穿搭」、「服飾」等不同領域的網紅，向外擴展目標客群。

「我們最近也把品牌人格化，同時邀請網紅錄製影片、在

● 倪卡兒成功之道 ●

1. 改進包裝

從傳統的塑膠袋改成鋁箔袋，產品不易受潮，且外觀鮮豔吸睛。

2. 線上導線下

一掃 QR code 就導入 LINE@，讓客人取得優惠，品牌收到消費者資訊。

3. 消費者參與式創新

進行『全民台灣品牌』票選活動，邀消費者共同討論，將互動移轉至官方網站，增加黏著度。

YouTube 平台曝光，加強與消費者的互動，這是我們今年做的創新改變。」黃恩荻表示，至今所做的努力已展現一定的成果，除了原先主打的樹液足貼外，也積極開發如：嫩女排水霜等足部保養產品，以新產品或服務帶動產業創新。

在台灣市場之外，黃恩荻更為品牌佈局奠定新的方針，「我們在 2018 年首次進入馬來西亞及中國市場，而今年我們觀察到，東南亞國家氣候潮濕與台灣環境類似，若前往當地發展應該是蠻有機會的，所以今年我們以越南為目標正在積極拓展通路中，希望產品能受到當地消費者青睞。」

在未來，黃恩荻期待「阿嬤的配方」能放眼國際市場，透過生產出天然、符合需求的產品品項，突顯台灣製造優勢，成為亞洲最具代表性的足部保養品牌。📍



業者的真情告白

從前我總會覺得補助案就是提交死板板的文書資料，而申請經濟部商業司「服務業創新研發計畫」（SIIR）後則打破這樣的認知。負責 SIIR 的專員都非常親切，相當願意回答我們的疑問，委員也協助我們透過決策來壯大品牌；同時還獲得引薦業師、投資人及舉辦媒合會等資源，讓我們的品牌能有更多曝光機會。

「養樹護根，養人護足」—— 開發足部保養市場的藍海商機

吳師豪 副教授

國立高雄科技大學行銷與流通管理系

許多女性因工作需要久站久坐，常造成靜脈曲張，腳部出現水腫、痠痛的困擾，但現代人大都只重視保養臉部及身體，而忽略了足部保養的重要性。此外，台灣在足部保養的自有品牌較少，消費者即使注重足部保養，也不易找到適合的產品。因此，由幾位年輕人創立的倪卡兒有限公司，便發現了足部保養市場潛在的藍海商機，以「阿嬤的配方」作為品牌命名進入市場，自 2014 年迄今已在寶雅、屈臣氏、康是美、家樂福、惠康……等全國 800 多家連鎖通路陳列販賣。

綜觀倪卡兒有限公司於短短 5 年內，在台灣足貼市場站穩腳步，每年銷售業績均以倍數成長，主因：

1. 發現潛力商機—發掘尚未被國人重視的「足部保養」藍海市場。
2. 精準目標行銷—針對女性腳部靜脈曲張、水腫、痠痛的困擾。



3. 產品特色—嚴選台灣自然草本植萃以及在地特色茶葉為原料，堅持「取之自然、用之自然」的理念，不使用多餘的化學原料，降低肌膚負擔。
4. 快速回應顧客—產品銷售遍及 800 多家實體門市，新產品推出能快速接觸消費者，以及蒐集顧客回饋意見。
5. 不斷創新的營運模式

(1) 創新 O2O 服務計畫

將公司足貼商品更換新包裝，以 QR code 將線下消費者導流至線上內容行銷影片以及新版網站，掌握精準行銷。

(2) 消費者參與式創新—每季票選活動

透過問卷蒐集顧客樣態以及使用回饋，以參與式設計及顧客意見回饋機制，與消費者共同討論新產品，強化消費者黏著度及互動頻率。

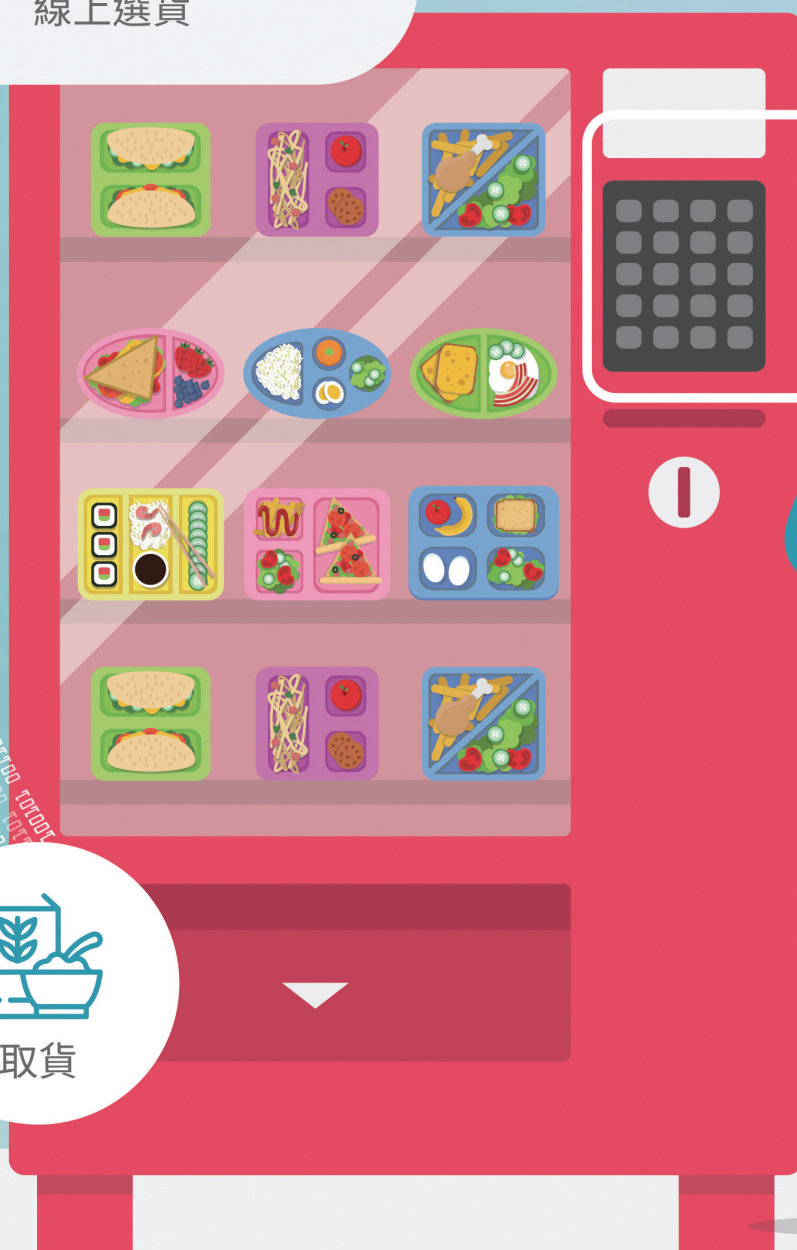
切斯特、天來、預約、諾迪 智能販賣機串起24小時新零售



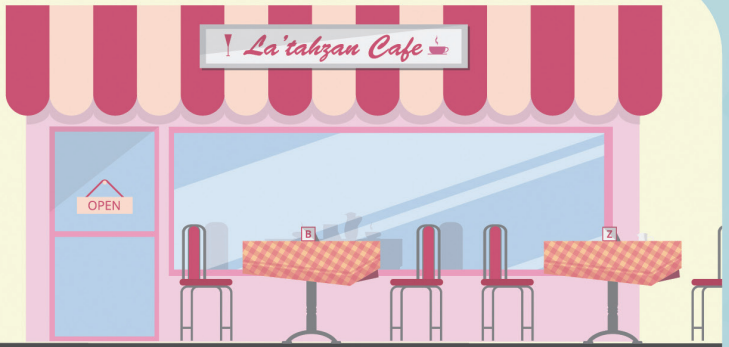
會員系統



線上選貨



取貨



訂位系統



整合 POS 機
(外送)



現場選貨

智能販賣機優點



保溫 60°C



出貨管控



確保食安



促銷推廣



切斯特、天來、預約、諾迪
020 智能販賣機
熱燙鮮食暖胃又暖心

你對販賣機的印象，是否還停留在現場選物、投幣後取貨呢？切斯特、天來、預約、諾迪 4 家夥伴共同打造 iMember 平台，讓餐飲服務虛實整合，智能販賣機 iMvending 能線上訂餐、線下取餐，還可幫品牌投放試用品，暖熱鮮食進駐 24 小時販賣機，肚子餓不必久等！



餓了嗎？想吃熱騰騰的便當，不一定要在便當店、超商大排長龍等結帳，也不怕外送平台卡單苦等，在販賣機也買得到！智能販賣機 iMvending 的貨架上排滿可口便當，透明包裝盒讓菜色一覽無遺；忘了帶現金，也能用悠遊卡或行動支付輕鬆結帳；想更快速取餐，還可先上 LINE@ 預訂，再憑 QR code 或序號提領。

切斯特國際創辦人張瑞純興奮地說，iMvending 是運用 IoT 技術，整合線上線下服務的智能販賣機，「這是一個全新零售通路，小小一台機器就像一間無人店面，幾乎便利超商能賣的，我的智販機也都可以賣。」

在賣商品以外 還是你的驚喜製造機

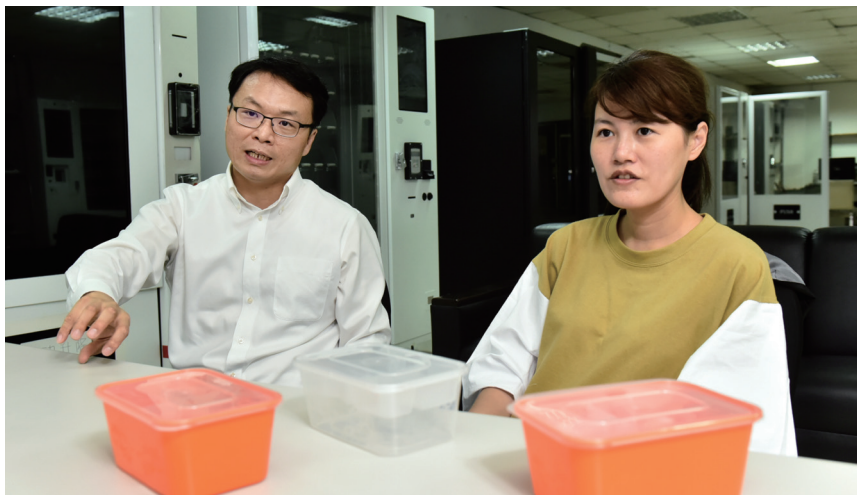
7 年級生的張瑞純曾經經營餐廳 5 年多，張瑞純回憶當年盛況，是全店都被外送員包圍，但每筆訂單被抽成 35% 也拉高了經營壓力。最後她因為「人」的關係結束營業，「人請多了成本太高，人請少了自己要下去做得很累，再加上管人真的很難！」



iMemeber 平台將智能販賣機整合進餐飲平台，開啟新的零售、行銷通路。

公司名稱 切斯特國際股份有限公司
負責人 陳建民
聯絡電話 (02) 2715-1011
食品業者登錄字號
A-124015494-00000-2

歷經開發過程的反覆磨合，切斯特國際創辦人張瑞純（右）、天來智慧科技負責人謝聖德（左）都認為 SIIR 提供的經費與肯定，讓新創公司更有勇氣拚搏。



偶然機緣下，張瑞純結識研發智能販賣機的天來智慧科技負責人謝聖德，智能販賣機形同無人化小店的特性，讓張瑞純靈光一閃找到解決「管理」的妙方。之後再加入預約科技、諾迪科技 2 位夥伴，補齊了線上、線下、軟硬體等所需領域，4 家企業一同整合線上會員、智能販賣機、POS 機、訂位服務，打造餐飲 4.0 全通路行銷系統平台 iMember。

餐飲平台雖然已不是嶄新的概念，不過 iMember 在結合智能販賣機這個新通路後，同樣能迸出創新 idea。傳統的販賣機往往是被動等待顧客，iMember 則運用線上線下整合，主動把消費者「吸」過來。除了線上點餐預訂、線下取餐的運作模式，若商品效期進入最後倒數，系統可篩出周邊 3 公里內的會員推播折價券，導流購買、減少報廢；當會員生日或推廣新產品時，也能派送兌換券，讓 iMvending 變身為驚喜製造機，經營會員、行銷推廣一樣都不少。

不怕選擇困難症 預訂取餐更省時

不過 iMvending 主攻的是餐飲產品，在熱門時段又該如何吸引用餐時間較短的客戶呢？張瑞純解釋，其實顧客在販賣機前花最多時間在「選擇」

透明包裝盒、保溫 60°C 等要求，曾讓天來研發團隊吃盡苦頭，但一切都是為了讓消費者用餐、選購更放心舒適。



上，當 iMember 把「選擇吃什麼」這件事拉到平台上完成，再憑 QR code 或序號就能迅速取貨，不僅客戶有充分時間選擇，不必背負被等候的壓力，也能快速消化排隊人龍；二來提前預訂，不至於等排到自己時才發現想吃的商品已售完。

為囊括餐飲業主要消費場景，iMember 除連結智能販賣機，也整合了諾迪科技的 POS 機、預約科技的線上訂位等系統，讓消費者可在 iMember 平台使用外送、外帶及餐廳訂位服務，且都能累積會員點數；而餐廳業者則以月租費形式成為合作商家。張瑞純以 POS 機串接為例說明，目前市場上外送平台合作的模式是以餐廳外加該平台的接單系統，餐廳還要再自行輸入店內 POS 機，影響工作的效率。iMember 則讓合作店家能以 POS 機直接收單，再決定要自行外送或使用特約外送服務，彈性控制經營成本。

過期品自動鎖貨道 食安不 NG

而想建立 iMember 線上、線下的順暢整合，還有另一個關鍵—智能販賣機 iMvending。謝聖德說起 iMvending 的特色，臉上充滿自信，「無論什麼尺寸的產品，易碎玻璃、怕搖晃的價格、生鮮及熱食都能在

iMvending 銷售。」傳統的販賣機通常以蛇籠放置商品，貨道也是固定寬度，出貨時由於產品是被推落至取貨口，易碎、帶湯水的商品都不適合販售；而 iMvending 的貨道寬度可彈性調整，並以履帶、升降台平穩出貨，而且銷售、庫存等資料隨時與伺服器連線，讓營運商可以實時舉辦線上促銷、會員集點等優惠活動以增加顧客黏著度。

販賣要入口的便當、鮮食，也不可輕忽安全衛生的把關。一般販賣機只能以人工巡查、確認產品效期再下架，若商家佈設多台，位置又分散時，較需耗費把關維護的心力。但在 IoT 技術加持之下，iMvending 能控管可出貨時段，當產品超過指定的賞味期，機器即自動鎖定貨道無法出貨，「例如：指定上午 11 點至下午 2 點是便當最佳賞味期，2 點 01 分一到剩餘便當就無法出貨；如果全以人工處理，就很難做到所有便當都準時在 2 點整下貨。」

60°C 的挑戰 花半年不停撞牆

不過，要一口氣統整線上、線下及軟硬體運作，身為計畫主持人的張瑞純坦言，「一次整合 4 家公司合作很痛苦」，需仔細緊盯進度，也要提



未來 iMvending 會進駐商辦、離島等，提供更暖心又新鮮的餐飲服務。

出各種營運端的細緻需求，她笑說自己「就是一個奧客」。與張瑞純緊密合作的謝聖德則認為，這些討論與需求協調，更能提昇夥伴們對市場的洞察及產品水準。特別是張瑞純的建議往往從顧客的角度出發，為他們慣於從硬體端思考的模式帶來新切入點，「我們開發軟硬體絕對需要她的意見，機器才會符合市場需求，她也給我們不少功課。」

謝聖德回想起在開發 iMvending 的過程中，為讓感應器正常運作，機體內的溫度不能超過 55°C，這也是業界普遍能承受的上限。但張瑞純堅持一定要超過 60°C，「低於這個溫度就有細菌增生的問題！」為此天來研發團隊大幅更改販賣機元件、電路板、貨道等，花了半年時間不斷嘗試不同版型及零件來達成要求。

搞定了溫度，包材是另一道難題。張瑞純為讓消費者看得到菜色，安心選購，採用的是可耐 120°C 高溫的透明 PP 盒，但透明盒卻造成販賣機無法正常出貨，天來團隊又再度花許多時間研究，甚至更換整台機器元件，最後才在紅外線設置上找到答案。

一記肯定眼神 鼓勵走下去的勇氣

這些來回的反覆試驗，讓張瑞純和謝聖德同時感慨，「如果沒有服務業創新研發計畫 (SIIR) 的支持，我們可能會因經費問題而放棄，或是晚 2、3 年才有今天的成果。」有幾次創業經驗的張瑞純說，她認為新創公司的困難在於有想法、有能力，但沒經費。當公司投入時間、人力研發又必然影響營收，「獲得 SIIR 補助能加速目標的實現。」

謝聖德也說，印象深刻的是 SIIR 委員在體驗後流露出「比我們還興奮的眼神」，委員的態度就是初步的市場調查，「若委員都不認同，那也不用做了。」團隊投入大量時間、人力、經費開發，過程會怕、也會慌，因為不確定是否做對了，而委員的肯定給了他們前進的勇氣！

至於市場推廣進度，目前 iMvending 已進駐台北市立聯合醫院仁愛院

區 B1 銷售便當，還吸引了主打小農食材位於竹科的品牌「車庫餐廳」的興趣，規劃如何在竹科放置 iMvending，販賣餐盒等鮮食，讓竹科上班族多一項營養健康的新選擇。

醫院場域之外，張瑞純也與科技公司、商辦大樓洽談進駐，滿足上班族集中而大量的餐食需求。談起未來發展的可能性，張瑞純笑著說還會積極佈局離島，等運轉得更成熟後再將營運模式複製回台灣。目前也有韓國、加拿大的廠商表露興趣，說不定將來在異國街頭看見的智能販賣機，就是來自台灣的 iMvending 呢！📍

• 切斯特 + 天來 + 預約 + 諾迪成功之道 •

1. 020 虛實整合

- (1) 可線上預訂，線下取餐。
- (2) 整合 POS 機、外帶外送、訂位系統。

2. 多元支付

現金、悠遊卡或行動支付都可輕鬆結帳。

3. 行銷新通路

可發放會員生日禮、試用品，以經營會員、行銷推廣。



業者的真情告白

之前也申請過其他計畫，相較之下「服務業創新研發計畫」(SIIR) 很人性化，它採簡報審核，不用先寫一本厚厚的計畫書，對想獲得補助的人壓力不會那麼大；其次是它補助對象聚焦在服務業，對服務業是很好的輔助力量，不然若在其他補助計畫就需跟很多產業競爭名額，複雜度及難度都提高許多。

平台服務造就的平台商業模式！ 改變餐飲業者和消費者的智能便當販賣機

蘇建州 教授

世新大學傳播管理學系（所）

世新大學終身教育學院院長

智慧型手機＋行動網路驅動的平台服務正在改變我們的生活、工作和思維方式！

民以食為天，這顛覆式的創新浪潮也正在餐飲業界引爆。不需要專業的市場調查報告，光是從越來越多穿梭大街小巷的黑色、粉紅色送餐機車就可洞見商機，蹲點台灣多年的國際外送平台業者 foodpanda、Uber Eats 的「瘋狂」成長，正在改變我們的飲食消費行為，也改變了餐飲業的商業生態系。

立基於消費者的「懶宅經濟」，O2O(Online to Offline) 餐飲市場仍有巨大成長空間，切斯特國際、天來智慧科技、預約科技、諾迪科技組成的生態系團隊研發的「新社群食代餐飲全通路行銷系統平台」iMember 正是搭上這波 O2O 餐飲外送新革命熱潮，以「無人智慧餐飲」、餐飲便當「電商化」為號召，並獲得 108 年「服務業創新研發計畫」經費補助。有鑑於外送平台在用餐熱門時段卡單、外送員不足，以及候餐超時、食物冷卻等問題，iMember 加入 O2O 餐飲平



台戰局，新平台優勢是透過智能餐飲販賣機的設計、餐飲系統的 O2O 整合，以及 POS 作業流程的簡化。初期 iMember 計畫以台北市、新北市為營運起點，提供餐飲業者新的銷售通路，消費者無論什麼時間點餐都可透過手機 QR code 到附近智能販賣機取用客製的熱食，提供多元支付、多元點餐、線上線下整合的服務，將帶給餐飲業者、消費者新的趨勢與體驗。

「新社群食代餐飲全通路行銷系統平台」是生態系成員以團隊成員長期合作、共贏、共成長為目標的創新研發計畫，計畫內容包括吸引顧客上門的體驗行銷、跨店家的會員點數整合平台、線上點餐系統、線下 POS 點餐系統，以及智能販賣機，基於物聯網 (Internet of Things, IoT) 和雲端技術為餐飲業量身打造的「智慧餐廳」管理系統，透過消費者自主點餐系統、服務呼叫系統、後台互動系統、前台收銀系統、訂候位系統以及資訊管理系統等可顯著降低經營成本、提昇管理績效結合智慧餐廳互動式 POS 系統，將工具轉變成拉生意的推銷員，終極目標是要讓「智慧餐廳」更上一層樓。

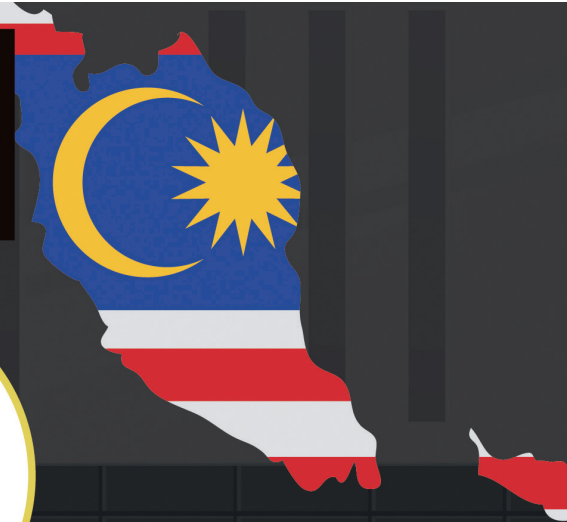
MIT 軟食力

以創意美味打響品牌，
讓全世界都哈這一味。

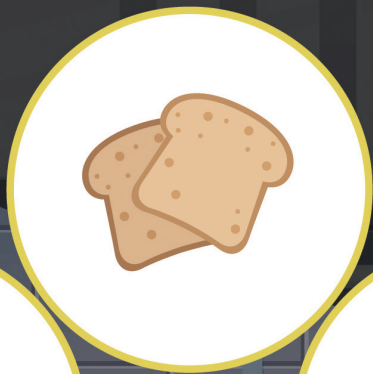




鐵邦國際事業 台式鐵板口味在地化



尋找台味食材



三明治飄香大馬3優勢



菜單接地氣

椰漿



叻沙



雞肉



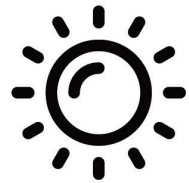
牛肉



現做



熟食



早午餐





鐵邦國際事業

台味鐵板三明治 靠食力飄香大馬的新美味

鐵板燒不稀奇，三明治更是常見的早餐選擇，不過當兩者結合在一起，就能把這項經典的冷食化為台味滿點的燙口新美味。當鐵板三明治來到馬來西亞，在截然不同的風土、飲食習慣下，又會碰撞出哪些美妙的新滋味呢？



走入吉隆坡商場「谷中城花園廣場」(Cititel Mid Valley) 的餐飲樓層，以黑色為裝潢主調的「扶旺號」十分吸睛，牆面裝飾著客家花布及 101 周遭景色的掛畫，打造出猶如置身於台灣的美麗窗景，顧客可自在品嚐現做鐵板土司、捲餅，享受熱燙的幸福滋味。

不用花大錢進餐廳 鐵板三明治外帶也 OK

馬來西亞是東協國家中第 3 大經濟體，外食人口逐年成長，早午餐種類不多，但消費需求相當大，隸屬於鐵邦國際事業的早午餐品牌「扶旺號」也看準這個商機，扶旺號創辦人潘威達挾帶在台灣的成功經驗前進大馬市場，「扶旺號定位在提供全天候早午餐，主打現做熱騰騰的鐵板三明治。」

潘威達會選擇從「鐵板燒」開展創意是其來有自，台北寧夏夜市老

扶旺號結合鐵板燒與三明治，讓三明治從過往歐美冷食的印象，搖身變為台式溫暖美味。



店「香連鐵板燒」是他的父母親所創立，潘威達常笑稱自己是「台客之子」，因為他的父親是閩南人，母親是客家人，「香連鐵板燒」的祕方醬汁就融合了閩、客元素。潘威達從小看父母在夜市擺攤，嚐盡夜市人生的辛酸；2008年又受金融風暴影響生意慘澹、負債累累，這讓他放棄創業的夢想，接手「香連鐵板燒」。因他的加入，讓老店成功重生開創出新局。

他認為台式鐵板燒有三個典範，第一是沿襲日本高端鐵板燒的精神；第二則是進入夜市、導入中式熱炒的平價鐵板燒，「現在應該以創新及傳承創造第三個典範，以鐵板燒貫穿各式餐飲業態、中西融合，兼具早、中、午、晚、宵。」扶旺號因此應運而生，目前在台北已開設3間分店。

而且潘威達結合鐵板燒與三明治，想的不只是創造美味還有商業模式。他說全球的人都吃三明治，賣三明治的也很多；但都是吃冷的，若要吃現做的就得花錢及花時間進餐廳，「沒人把三明治做成熱騰騰的、能外帶、外送及內用。」再加上三明治製作流程相對單純，流程易切割、易複製，適合在全球市場做連鎖，潘威達最終目標是讓扶旺號成為「東方麥當勞」，把漢堡、可樂、薯條換成充滿台灣味的蛋肉土司、珍珠奶茶、甘梅薯條。

大馬連蔥味都不一樣 菜單全部打掉重練

既然看到往全球發展的可能性，扶旺號在台灣打出口碑與名氣後，潘威達並不因此而停下腳步。此時有位馬來西亞代理商來台北尋找餐飲項目，對方原本預想的是火鍋店，不過被扶旺號全天候的品項及商業模式吸引，歷經2年溝通，在服務業創新研發計畫(SIIR)支持下，去年9月於吉隆坡開出第1家扶旺號。

談起跨國拓店的歷程，潘威達面臨的第一個挑戰就是如何讓菜單既

有台灣特色又接地氣。馬來西亞是不吃豬肉的回教國家，飲食習慣與台灣截然不同，「扶旺號強項是蛋肉土司、燒肉蛋捲餅，用的都是豬肉。為了能涵蓋馬來及印度人市場，菜單就按當地飲食習慣重新研發，將主力放在雞肉、牛肉上。」只是，除了調整肉品以外，在當地取得的食材風味也與台灣不同，整份菜單得重頭來過，「每種食材都要測試，光是調飲料需要的鮮奶就測試了 20 幾支，土司則要測試柔軟度、口味、香氣、成本、配合送貨程度。」

潘威達說這就是一個「逆向工程」，「你已經知道一道菜的味道是什麼，到另一個地方需要找元素還原這個味道，因為食材來自不同空氣、土地，味道不可能一模一樣，像馬來西亞的蔥花就缺少油香。」為了更貼近在地口味，他也研發新品項，使用當地喜歡的椰漿做成椰漿炒飯，以叻沙醬加上台灣元素做成辣子雞肉醬三明治等。

解決了食材的難關，還必須拿捏味道的輕重，這部分讓潘威達備感

扶旺號創辦人潘威達為了因應大馬的當地口味、習慣，菜單與食材等幾乎全部翻新調整過。





雖然從裝修到員工訓練都曾遇上困難，看到大馬顧客滿足享受餐點的神情，潘威達就更堅定推廣台灣美食的決心。

辛苦，「馬來西亞的口味偏重，馬來人與馬來華人的口味也不一樣。」以飲料甜度為例，馬來人的 3 分甜相當於台灣的全糖，馬來華人的半糖則是台灣的 7 ~ 8 分糖，「這些都是實務操作，沒有絕對的對錯，只取決於你要做哪個市場。」

為了經營穆斯林市場，潘威達也積極申請清真認證 (Halal)，「這是一個困難的過程，一般需要 1.5 ~ 2 年時間，所有原物料都要檢驗，包括油、鹽所有你想得到的都要有清真認證。」提前佈局雖然耗時，他仍然覺得值得，希望讓大馬全部族群都能安心享用餐點。

不用每次從零開始 Copy 模組化流程拓展快

只是，海外拓店需面對很多變數，不見得靠努力就可以解決，在馬來西亞進駐好的商場比在台灣還難，包紅包打通關是潛規則，商場對裝修也諸多管控，讓店家無法更彈性發揮。而員工訓練的困難點，是另一個潘威達當初沒料到的變數。台灣新人約 2 ~ 3 天就能慢慢上手，在馬來西亞可能需要 1 週或更長時間，他感慨地說：「就算是最簡單的炸雞塊，員工也會在你教完後，露出不知你在講什麼的表情。」

像這樣每到一個新地方拓店，從選址、裝潢到菜單全部重來，既繁瑣又辛苦，SIIR 委員提點潘威達可將整個過程模組化，包括料理還原、展店到教育訓練等，做了哪些努力、有什麼經驗，都可累積成公司重要資產，將來展店就能依照模組加速進行。

「把拓店工作模組化是我之前沒想到的。」潘威達覺得參加 SIIR 除能獲得委員對經營的重要建議外，也帶給扶旺號一個機會，仔細整理過去努力的成果，而且「在一問一答之中，能更深化對『自己這樣做是否正確』的思考。」

走過人生最低谷 下一步前進美國加州

談到海外拓店遇到的種種困難，潘威達有種「老神在在」的淡定，這跟他早已走過了許多人生低谷有關，「2012 年是最辛苦的時候，開的網路公司、鐵板清粥小菜餐廳賠錢，那時又要寫博士論文、又要借錢發年終，真的壓力很大！」

每當壓力大時，潘威達會跟當時的女朋友、現在的太太一起去看電影紓壓，一次下著雨的半夜，他們從寧夏夜市騎車到林森北路欣欣大眾看電影，那時只剩一部五月天追夢音樂電影沒看過，潘威達進去後從頭

● 鐵邦國際事業成功之道 ●

1. 鐵板燒 + 三明治的混搭

改成現做、熱食，能外帶、外送及內用。

2. 按當地飲食習慣調整菜單

食材、肉品都重新測試、替換。

3. 加入在地新口味

開發椰漿炒飯、加上叻沙醬的辣子雞肉醬三明治等。

哭到尾，「尤其聽到《倔強》這首歌，好像在告訴我不能放棄，那時我真的快要放棄了，店可能會關，甚至都不確定博士能不能唸完！」

面對難關，潘威達沒有放棄，撐過來後開創了扶旺號，潘威達沒想到的是有天電影螢幕裡的阿信會坐在他面前，跟他一起討論前進上海開店的事情。2018年阿信的StayReal品牌想發展早午餐事業，在台北找了20幾家品牌試吃，最後選擇扶旺號；共同成立新品牌扶瑞號FullReal，今年初也順利入駐上海。

下一步，潘威達會運用馬來西亞經驗建立的拓店模組，帶著扶旺號登陸美國加州，他的語氣充滿期待，「在美國做得好，會更容易、更快速走向全球市場。」希望扶旺號有天能在倫敦、巴黎等國際大城市開枝散葉。

「最美的願望，一定最瘋狂」是曾讓潘威達淚崩的《倔強》裡的歌詞，從夜市裡的一家鐵板燒，到把店開遍國際各大都市，這願望聽起來很瘋狂，但潘威達將讓這個願望變成最美的未來。📍



業者的真情告白

申請服務業創新研發計畫 (SIIR) 時要符合政策及題目，比如我們原本就計畫到馬來西亞拓店，正好符合 SIIR 計畫的新南向主題所以就適合提出申請，如果離題就難以通過審核。另外制訂計畫 KPI 時要選擇可被理解、檢核及量化的項目，且必須對計畫是有具體意義的，而不是為拿補助款而硬是設定不相關的 KPI。

鐵邦國際事業股份有限公司 (扶旺號) 創新的行銷模式

李月華 副教授

淡江大學商管學院企業管理學系

扶旺號是由來自寧夏夜市的第二代所創立，結合家傳的鐵板燒技巧，以西式速食的經營模式，推出創意鐵板土司等產品；對顧客提供的價值為用一般的價格就能享受物超所值且具有設計感的餐點。因注重餐廳的主題性及文化性，進而打造出有台灣味的早午餐，在眾多餐飲業中獨樹一格。

在全球化時代，具有知名度的餐飲品牌都會考慮進軍海外市場來延伸台灣餐飲版圖。東南亞因近年高度經濟成長，形成龐大消費力的中產階級市場，也是各國餐飲業者極欲插旗的區域。扶旺號也嗅出此一商機，選擇馬來西亞為開拓東協海外市場的第一站，期望透過以專業鐵板料理技術呈現來自台灣夜市的台式鐵板燒美食文化意象，進軍穆斯林餐飲市場。在開發過程中也遇到許多問題與障礙，如宗教信仰、食安法規、投資政策等，都是考驗鐵邦美食集團經營團隊的海外展店挑戰及專業營運管理的能力。



由於馬國多數居民為穆斯林族群，因此必須先取得食品及餐廳的清真認證。從洞察顧客需求作為研發創新產品的依據，同時也須保留扶旺號的台灣精神與美食意象，在餐點風味中融入當地市場飲食文化，提昇在地消費者對台式早午餐速食的接受度。另外，前進海外市場展店所選擇的當地合作夥伴也至關重要，除了要對當地環境熟悉外，也要求合作夥伴到台灣受訓，能與扶旺號具備相同的經營理念及管理能力。

扶旺號能觀察馬國消費者飲食習慣，從中發揮創新與融合，能夠把台灣特色小吃做到馬來西亞的美食著實不易。扶旺號在開拓海外市場的同時，也將台灣本土知名品牌食材及自製的原物料向外輸出，透過馬來西亞打開東協與穆斯林市場，在國際市場上嶄露頭角，提昇台灣餐飲品牌的國際能見度。

ANALYTICS DASHBOARD

LAST UPDATED
4 MIN. AGO



PERFORMANCE

More info →

EVOLUTION METRIC

ACTUAL vs TARGET

ACTUAL

TARGET

從賣到大賣

解決客戶痛點，
建立創新商業模式。

¥15.8M 98.0%

¥16.5M 108.0%

98.0% 95.0%

Avg. ORDER SIZE

¥20.5M 80.0%

NEW CUSTOMERS

932000 99.0%



Data Availability

82%

ACTUAL vs TARGET

97%

More info

More info

TOP 10 PRODUCTS

A03

W30



奧理科技Ocard 美食集點共享平台





Ocard

0 coin 兌點



優惠券



通路消費



店家小禮



哩程

變得更接近你的所需、所愛。

「門檻」，到「只能換自家的商品」等方向困擾，讓消費集點
理科技打破了這項限制，不論是常見的「老是無法突破累點
卡呢？過往的集點模式常限於單店或同一集團兌換，不過奧
你是否常在掏口袋或錢包時，掉出被遺忘的集點貼紙、集點

1萬個通路任你換 消費點數不再綁牢牢

奧理科技 Ocard





「您好！您今日在本店的消費可賺取點數 2 點。」、「歡度佳節！本周末至店內消費可獲得 2 倍點數喔！」點數通知已成為我們生活中的日常一景，當日常消費可以累積點數，換取咖啡、餐點、住宿，甚至是飛行哩程時，「點數經濟」也成為各大業者熱烈搶進的新市場。

點數經濟夯 建構美食共享生態圈

「如果有一個系統服務，它可以協助企業經營客戶資料、點數，快速建立與消費者的溝通管道，對企業發展來說，是不是一種助力？」由



奧理科技鎖定較缺乏行銷資源的中小型餐飲業者，不止幫他們拚資訊轉型，還可聯手把會員群做大。

於過去接案的關係，奧理科技股份有限公司執行長陳逸生發現，不管是多大、多小的企業都有此需求，但市面上所提供的服務，整合力道卻不如預期。

擁有資工背景的陳逸生看準此發展契機，2015 年推出了「Ocard 顧客經營管家」，協助企業利用數據分析來精準行銷。「線下品牌不一定每個都適合做專屬 APP，畢竟開發需要高昂設計費和維護成本，都是企業所要負擔的。所以，我們就設計一套系統解決所有問題，它可以快速建置專屬的會員 CRM（客戶關係管理）、票券、點數等機制，等於我們直接幫對方建立模板，合作後很快就能上線，快速又方便。」比起傳統 APP 建置耗費上百萬、數月的工序，Ocard 近一週就能完成串接的效率與品質，成為外界口中的佳作。

笑說過去總替他人作嫁衣，終於生產出屬於自己產品的陳逸生，從 Ocard 推出至今，已服務約 1 千多家連鎖品牌，而在逐漸打響市場聲量後，他仍琢磨著還有什麼可發展的方向，於是陳逸生將目光鎖定在自家 APP 的會員、點數等領域上。

瞄準既有痛處 吸客力其實也能共享

各個企業單打獨鬥式的營運未必吃香，陳逸生觀察到越來越多企業想透過異業合作互相提昇效益。不少品牌在消費滿額後，通常會提供點數來吸引顧客回流，但往往只能在自家品牌或相關的連鎖企業使用。另外，兌換門檻對於某些餐廳而言，其實能達到的人數不見得如預期的多。

陳逸生舉例說明，「你去某家燒肉店聚餐，可能累積店家的點數可以換到 2 盤肉，但就一般人來說，短期間內很少會重複去燒肉店消費，因此對消費者來說沒有很大誘因，而業者也沒辦法有效經營顧客。」看到這項痛點，陳逸生開始思考，如果能讓點數成為互通貨幣，消費者可

以自由選擇換購店家，不同業者就可共享更廣大的會員群，企業和消費者達成雙贏局面。

雖然已經瞄準了點數經濟的商機，但要走前人未走過的道路，在做出每項決策時，無疑都像是一場未知的賭注，因此 2019 年陳逸生團隊決定尋求服務業創新研發計畫 (SIIR) 的助力，藉由參與 SIIR 的歷程確認發展方向及策略，為營運的方向把關。

點數就是現金 數百通路商品任意換

但具體來說，Ocard 到底有什麼優勢呢？陳逸生解釋：「比較有規模的餐飲業者，會推出各家餐廳的 APP 發放點數；而規模小的店家，一般是使用集點卡，但這 2 種集點方式複雜、優惠內容也不容易精準推播給消費者。Ocard 只要報上手機號碼，店家就會協助登入集點，不用帶實體會員卡且速度又快，省去很多麻煩。」

消費者在店家累積的點數可隨時轉換成 Ocoin，就能以「1：1」的比率折抵現金，或是在餐飲聯盟中兌換優惠，提昇消費者集點的意願，進而促進消費回流的機率。陳逸生表示，「會員可直接無痛轉換點數，像是 30 Ocoin 就是 30 元台幣，消費者可到我們的合作夥伴用 Ocoin 折抵消費，或是兌換合作通路的商品、禮券。」而對業者來說，Ocoin 的出現就是協助做數位化轉型，增加與消費者連結的管道。

此外，陳逸生認為「加入餐飲聯盟的好處是，讓消費者不僅可以買到自己喜歡的，還可以（用點數）換到更多樣的產品，吸引的客群也就更多，常搭飛機的人可能會因為哩程去消費，喜歡喝星巴克的也會因此去消費。」利用點數整合、轉換的平台，希望能大幅提昇顧客集點意願，打造美食共享的生態圈。

據了解，目前消費者可以將 Ocoin 使用在全台 1 萬個通路，透過 Ocard APP 就能用 Ocoin 兌換，像是 7-11、全家、摩斯漢堡、威秀影城、

SOGO 百貨、亞洲萬里通等通路的禮券。

從串連餐飲業者開始 大家一起拚會員

談起參與服務業創新研發計畫 (SIIR) 的初心，陳逸生笑著說：「我們就是想透過計畫讓自己的服務 Level Up！」當初也沒想到業者對點數經營有蠻高的接受度，可能大家都想要經營自己的會員和點數，因此透過 Ocoin 平台串連商家的想法，獲得不少正面回饋。

「我們的經營核心其實就是『共享經濟』的概念，點數不再屬於個別企業後，反而讓你有機會跟別人流通，所以我們剛起步時是先鎖定沒太多行銷資源的小商家，一家家持續拜訪、說服，才能累積到現在的成果。」而這也是為什麼 Ocard 前期的合作商家幾乎都是餐飲業者，陳逸生觀察，經營餐飲的業者以中小企業居多，與其他行業相比，在資訊能力上稍落後，因此抓住此波契機拚轉型，也可共享不同的餐飲業者會員，一舉數得。

為了拓展 Ocard 的使用黏著度，陳逸生也積極進行整合式行銷，不僅與樂天、亞洲萬里通合作舉辦活動，今年 7、8 月更舉辦甜點季，



Ocard 集合眾多餐飲業者之力，並帶入不同通路、企業資源共同推廣行銷，希望讓每一筆餐飲消費都能促成顧客與店家的雙贏。

聯合雙北 100 間甜點店加入 Ocard 行列，讓消費者吃甜點就能賺回饋金！

「對我們來說，這是讓外界更認識我們品牌的行銷活動，也可以為合作商家招攬新客戶，我們同時透過商家的宣傳與既有會員群，大幅提昇 APP 留存率。」市場上的 APP 大概是 7～8 成的卸載率，而 Ocard 僅 4 成，目前已累計 80 萬名會員註冊、400 萬名服務使用人數；再加上 APP 不只有點數兌換等功能，現已透過異業結盟的方式新增「訂位專區」，用加值功能來滿足多元需求。

清算機制 Level up 期盼未來的無限可能

談起奧理科技的下一步發展，陳逸生還是會先將主力放在 APP 的持續精進上，扎實踩穩發展的每一個步伐。像 SIIR 委員在期中訪查時，就曾向陳逸生提出建議，「Ocoin 模式有趣，過去雖有人想嘗試但都沒有成功，不過清算機制需要算得更清楚，同時要思考品牌會不會將會員

● 奧理科技成功之道 ●

1. 一套系統解決所有問題

可快速建置專屬的會員 CRM（客戶關係管理）、票券、點數等機制。

2. 有效經營顧客

點數可互通後，消費者能自由換購，讓不同業者共享更廣大的會員群。

3. 整合式行銷

與樂天、亞洲萬里通合作，並舉辦甜點季等，拓廣使用黏著度。

轉出來等問題。」這就是陳逸生接下來會加強的重點。

創業至今，Ocard 營業額在 2015 年來到 800 萬，2016 年 1,350 萬，2017 年 1,700 萬。到了 2019 年，預估整體營業額更將突破 3,000 多萬，這些亮眼的成績也代表著事業逐漸步上軌道，讓陳逸生更有信心深耕會員經營、點數共享等市場，放眼於擁有更多可能性的未來。而奧理科技又會在點數經濟這塊領域上，為消費者與市場帶來哪些新驚喜呢？讓我們拭目以待。◎



Ocard 的下一步將會先強化 Ocoin 的清算機制。



業者的真情告白

很感謝「服務業創新研發計畫」(SIIR) 的支持，不只讓我們企業營運成長非常好，同時也有機會發展出全新的商業模式，讓我們更加敢嘗試全新的東西。在推行的過程中，商家很開心有人願意來做聯盟式的行銷，也開始有「點數就是錢」的觀念，因此，未來我們將繼續推行新的服務，讓產業發展更加活絡。

奧理科技股份有限公司 餐飲服務業會員共享點數流通服務計畫

嚴貞

嶺東科技大學 副校長

嶺東科技大學流行設計系教授

本計畫能在申請時吸睛的特色即在於不同於一般餐飲服務業以自家的系統累積點數後，鼓勵消費者持續來店消費之經營模式，而是以「店家好處會員共享」與「消費者好處點數流通」的創新概念為研發標的。只要將奧理公司開發的 Ocard 旗下約 700 間品牌店家各自的點數累積方式，透過 APP 轉換成 O 點，即可在聯盟內的店家進行消費折扣、兌點等優惠行為，讓消費者可真正享受自己的權益點數，讓整個餐飲聯盟達到點數互相流通的可能，並讓不同的餐飲業者可共享會員。

本計畫獲得全部審查委員很高的評價，主要的亮點在於能透過智能 AI 顧客營銷系統結合點數經濟，運用平台整合產業跨域合作重新建構另類餐飲業者與消費者間的經營模式，

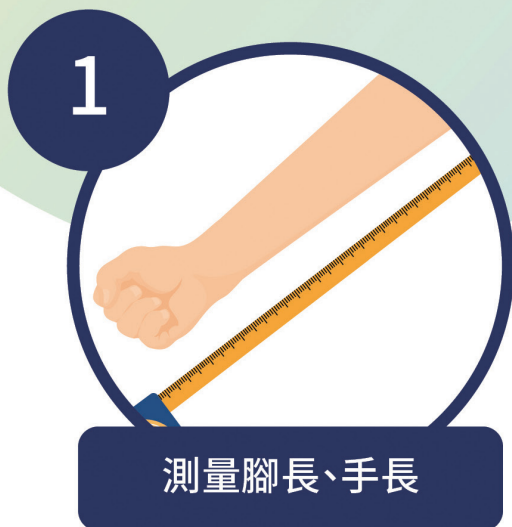


提昇鏈結強度擴大客源，產生高經濟效益，相當符合本 SIIR 在創新營運項目的目標與精神。

由於奧理科技屬年輕創業的公司（104 年成立），在短短的 5 年內，公司表現亮眼，除能依其專業研發技術自 105 年度起連續獲得各類政府補助外，更獲得「2018 Ideas Show」評審金獎、入選「2018 Tech in Asia Singapore」全球七強、「第 49 屆金鐘獎數位應用獎」及「第 11 屆金炬獎年度十大潛力企業創新設計獎」等，公司發展潛力無限，值得特別鼓勵。

試著下載該公司研發的 Ocard 手機應用程式，並實際上線操作體驗，整個使用上感覺相當流暢，僅需再增加一些使用者介面設計 (User Interface, UI) 的調整，即可讓使用經驗更加順暢舒適。

橋孚企業 打造專屬自己的單車



單車 + 餐飲複合服務





模擬騎乘體驗



最後微調





身穿專業車衣的自行車騎士輕快的踩著踏板，映在他眼前的是隨著路線起伏開展的壯麗山景。再仔細一看，其實這裡並不是戶外的自行車練車路線，而是美利達高雄最大展銷中心—橋孚企業。橋孚企業推出台灣第一套自行車「人因適配」系統，車友不但能體驗猶如置身屏東霧台的實境騎乘感，還能感受這段上坡路程與碳纖維車架、變速系統交織出的輕盈感。如果有購車需求，更能透過這套系統量身訂做專屬的自行車。

隨著運動風氣盛行，自行車已不再只是通勤工具，而是環島壯遊的熱門交通方式，是訓練全身體魄的運動裝備，而這些拱著背、帥氣追風的車友能維持固定騎乘姿勢數小時，從鄉間騎到山區而沒有運動傷害，關鍵就在是否有台適合自己的自行車。

不好騎怎麼能將就 模擬騎乘抓出該調哪裡

「騎自行車就是用舒適換取速度。」美利達高雄最大展銷中心—中山店、橋孚企業負責人莊文娟說，11年前她因為先生是自行車愛好者而跨入自行車領域，她發現高級車雖可量身訂做，但實際吻合度有限，因為是根據顧客手長、腳長、身材比例的對應參數進行車架、座墊、把手配置，有些騎乘角度需上車騎了才知道是否合適。

「但車子一交車，原廠就不接受成車更換，若客人反應騎了肩膀會痠或哪裡不舒服，只能將就使用。」莊文娟一直被這樣的限制所困擾，再加上她體悟到，「國內高級車市場很小，沒2年就做滿了。」想要生存下去必須走不尋常路，提高加值服務才有機會。

3年前她參加地方型創新活動，認識擅長自行車零件開發的自行車暨健康科技工業研究發展中心，聊到自行車發展困境及她的困擾，結果雙方一拍即合，決定共同合作開發台灣第一套自行車人因適配系統，幫助顧客在車子交車前調整到最適狀況。

橋孚企業負責人莊文娟當初想開發台灣第一套自行車人因適配系統，是看到顧客有車子交車前要再調整的需求。



人因適配系統的特點在於車子根據客人身材參數配置完成後，會放在特製訓練台上讓客人試騎，為讓客人體驗在不同情境的騎乘感，提供真實路況騎乘模擬，目前有 3 條實景拍攝路線，分別是屏東霧台、南迴壽卡及高雄市區愛河周邊，前 2 條在模擬爬坡、有阻力的騎乘感，市區則是平路體驗。

「模擬騎乘就像玩 Wii 一樣，一邊看著前方螢幕的實境一邊騎乘，在上坡路段就能感受腳踏的阻力，就像在真實環境騎車一樣，且還能測出騎乘速度、距離。」莊文娟說顧客在人因適配系統騎幾公里，就能發現車子配置哪裡需調整。

1 家門市也免驚 改變產業夠創意就 OK

在參與服務業創新研發計畫 (SIIR) 的過程中，莊文娟很常被問到的是：「1 家門市也可以申請 SIIR？」她說：「人因適配系統對這個產業

是有幫助的，能解決新車選車問題，所以委員願意給我們機會。」

莊文娟坦承一開始投入人因適配系統壓力不小，但她沒有退縮的選擇，「時代在改變，更需要應用科技創新！」為了讓門市的經營發展不被市場飽和所限制，說什麼都得咬牙做下去。特別是在研發的歷程中，能取得經費的支持，更為這個構想注入一劑強心針，「SIIR 經費補助對中小企業來說是一筆大錢，讓我們更有信心投入未知的陌生領域。」

也是在參加 SIIR 後，莊文娟接觸到很多之前不了解的新創，也特地從高雄到台北參加 SIIR Talk 創新小聚，她感觸很深地說：「原來創新領域如此五花八門，許多物聯網、技術應用，傳統產業真的不能再那麼傳統。」

只要目標是對的 爭取、爭取、再爭取

除了解決顧客訂車時的困擾，莊文娟也想讓門市不只是單純買賣車子的空間。來到美利達中山店，在門市前有百坪以上空地、戶外廣場、綠地、公有停車場，附近還有高捷美麗島站及中央公園站，具交通便利及環境舒適的優點，莊文娟早在 8 年前就想發揮這個場地優勢，結合餐飲打造成以自行車為特色的複合式服務空間，但場地所有權人並不同意，她就這樣展開長達 7 年的溝通征途，過程完全可以用「不屈不撓」來形容。

「這是一段很長、很辛苦的路。」但她也能理解場地所有權人的考量，因為這裡是重要設備機房所在，「為了設備的安全，他們不需要弄到自己很難管制。」

這 7 年間，莊文娟與場地所有權人溝通的窗口都換了好幾位，每換一位莊文娟就從頭解釋一次，「只要場地所有權人提出在意或質疑的地方，我一定一一處理到他們滿意為止，我的個性就是只要目標是對的，除非 100% 確認做不下去，不然我會透過各種管道爭取，達到目標。」

也因為她的堅持，時間給了她最好的答案，直到去年場地所有權人終於鬆口同意。

車再貴也沒處停 催生複合餐飲、親子空間

莊文娟規劃了近 300 坪的空間提供餐飲複合服務，與大樹綠蔭戶外廣場相鄰的一樓是開放式輕食早午餐、酒水吧、居酒屋，二樓則是精緻餐飲。不過她跨足餐飲，初衷其實是為了給車友一個受尊重的用餐環境。車友外出用餐最常遇到的是沒有自行車停車位，「再高級的餐廳都沒地方停車，讓車友覺得不受尊重。」有次 10 位車友去用餐，自行車排起來價值超過 100 萬元，但還是沒地方停車，所以當她構思餐飲空間時，特別規劃自行車停車區、提供停車架。

喜歡 DIY 的莊文娟更以自行車零件組出特色桌椅，以自行車輪軸為桌腳，座位用的是三輪車的大型座墊。她笑說：「別看這樣，坐起來真的很舒服。」在兩個座位間則用內胎綁出一個平台供顧客放包包，連騎車必備的水壺也有專門放置的地方。由於戶外廣場緊鄰車道，莊文娟聯想到麥當勞的得來速，於是她也嘗試做「騎來速」，「只要事先電話預約餐點，不用下車就可以直接取餐。」



在模擬騎乘時，實際感受不同路線的阻力、踩踏的感覺，才能讓配置調整出最適合自己的車子。

要打造出這個複合式服務空間，也有部分原因是莊文娟看到車友的難處。曾有車友花 2 萬元購買單車避震器，卻特地把品牌撕掉，偽裝成 2 千元的零件，「原來車友怕老婆看出來會唸，每次騎車都只有先生去騎，太太在家帶孩子，久了就會禁止先生買車、改車。」莊文娟就想，不如讓這個場域成為全家人休閒活動的空間，親子可以共享同樂。所以逢假日或節慶，她會針對孩子舉辦滑步車活動或節慶派對，讓全家皆大歡喜。



除了提供具停車場地、停車架的餐廳外，橋孚也善用位置優勢推出餐點「騎來速」。

● 橋孚企業成功之道 ●

1. 台灣第一套自行車人因適配系統

- (1) 模擬騎乘後，可確認該調整部位。
- (2) 免落地，避免原廠拒換成車。

2. 複合式服務空間

- (1) 提供自行車停車設備與場地。
- (2) 打造自行車主題家具。
- (3) 訴求親子同樂的活動場域。

用數據串起健身與餐飲 為車友健康把關

要讓服務與體驗不停升級，莊文娟當然不打算止步於此。她興奮地談到未來規劃導入健康餐飲與健身服務，「有了這個場域後，對象就不會只鎖定在車友，會擴展到所有喜歡運動的族群。」

一般在健身房只能知道消耗多少卡路里，不知道消耗的是蛋白質還是脂肪，她預計引進觸感型設備，透過數據蒐集分析消耗的卡路里是哪一部分，也作為餐點設計的依據，發展出一系列養肌肉專用蛋白質餐或瘦身低醣餐。她以滿足自行車友需求為出發，走向以數據驅動、創新體驗的新服務。

描述自行車手故事的電影「破風」裡有句話「有些事情離你很遙遠，你爭取，它就會離你越來越近。」是莊文娟奮鬥歷程最好的寫照，她以行動證明，只要敢想、願意做，一家門市也可能改變市場、影響產業。📍



業者的真情告白

參加 SIIR TALK 創新小聚時，我們是唯一來自傳統產業的，計畫委員也問過我「為什麼傳統產業想做這些事情？」公司想要永續經營下去需要各種方法，像是納入不同元素、跨域異業合作都是，而借助政府的力量也是一種。SIIR 就是在協助有想法、想改變的人，不過最重要的是自己一定要有想法，不然政府想幫忙也無從下手。

橋孚企業有限公司 單車主題跨域整合服務體驗

鍾燕宜 專任教授
中臺科技大學
文教事業經營研究所

橋孚企業首次打造台灣高高屏地區有溫度的 C2B 單車體驗場域，一個可以整合單車售前、售中和售後之客製化單車體驗舞台。其特色為融合休閒、健身與訓練三大元素，讓消費者與自行車產品進行直接互動的體驗享受，包括互動虛擬實境體驗之客製化選車、高級車體驗、保養維修及單車特色餐飲等項，並跨域結合社群網絡服務。橋孚企業希望藉由消費者在各個接觸渠道之體驗中，公司可以獲得第一手真實的單車消費經驗，理解客戶更高層次需求，改善和提昇產品質量，穩固客戶的認同感與忠誠感。

「單車主題跨域整合服務體驗」是一項展現「體驗經濟」



(Experience Economy) 的商業模式。從過程看，有感官性、個性化、參與性等元素；從結果看，讓消費者留下感動、驚喜、難忘與歡愉的溫馨記憶；從長期看，藉由體驗過程與美好印象的交替和反覆，加深交易關係與增強感動的色彩記憶。

然而隨著商業競爭的日趨激烈，消費者願意為這類舞台體驗付費，是因為它有非我莫屬及不可複製的「獨特」且「唯一」。橋孚企業必須維繫「提供顧客獨特的體驗」作為競爭利基的出發點，在前端產品的製造及設計中，保持著可以讓顧客參與協作的機制，讓消費者真實感覺到產品「只為我而設計」，則更加鞏固單車的舞台優勢。

改 · 變不同

以新商業模式掌握服務的變與不變。

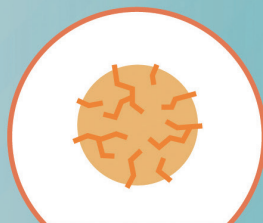




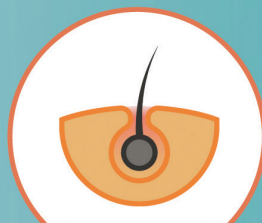
髮林國際

讓AI助你把關頭皮健康

顧客檢測紀錄



頭皮屑



毛囊發炎



油脂過剩



頭皮過敏

與健康結盟



美容美髮

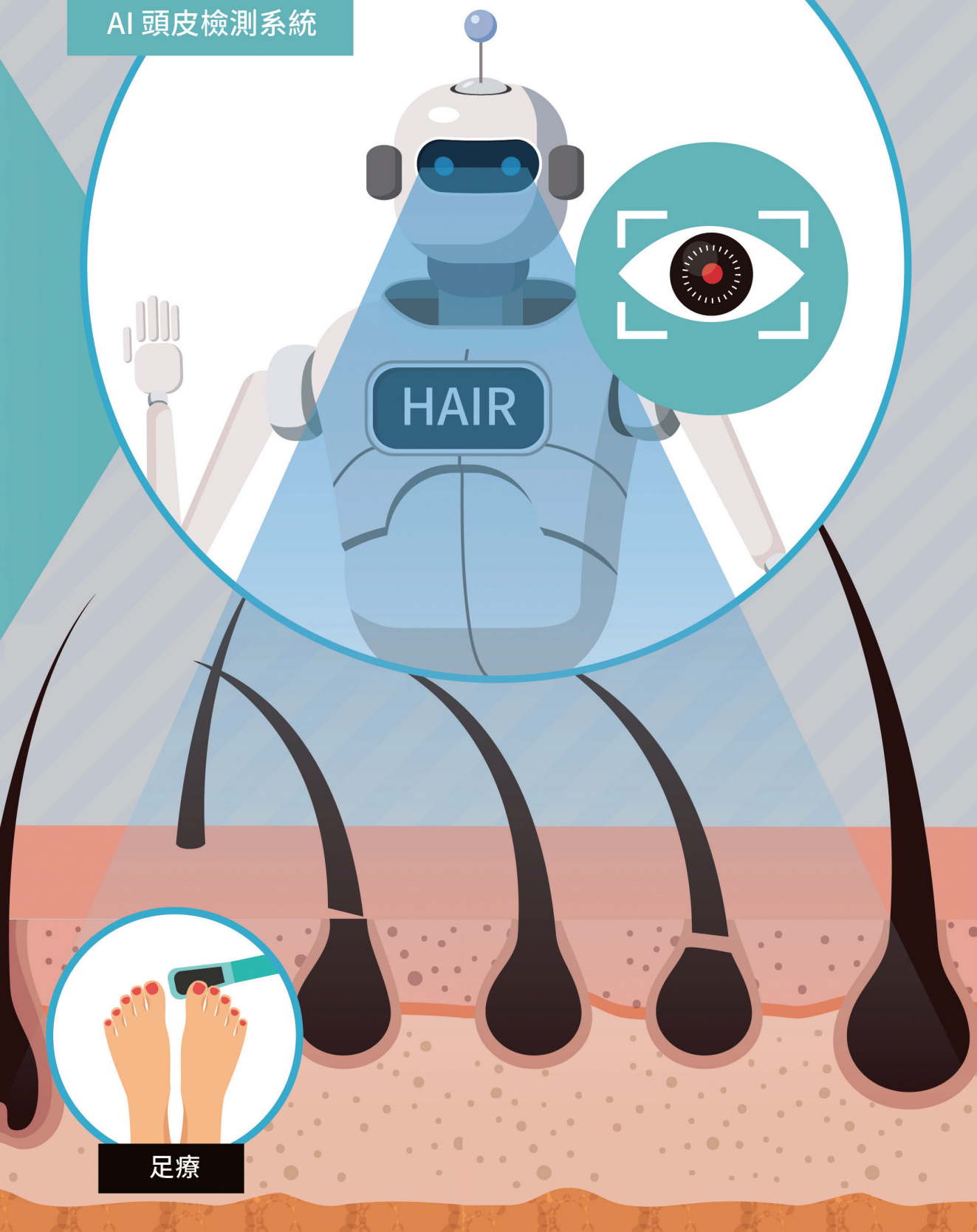


皮膚科



月子中心

AI 頭皮檢測系統



足療

髮林國際

你的 AI 頭皮客製化養護師 「頂」級服務再升級

「你有膚質困擾嗎？我們可以幫你做個檢測！」這一幕是在百貨專櫃常見到的情境。而頭髮號稱是我們的第二生命，但檢測頭皮的服務卻不常見，或者缺乏明確的判斷標準與科學化比對的說服力，讓顧客心中疑問難解。髮林國際利用 AI 結合大數據及雲端與客製平台，讓「AI 智能頭皮檢測服務」助您頂上無煩惱。



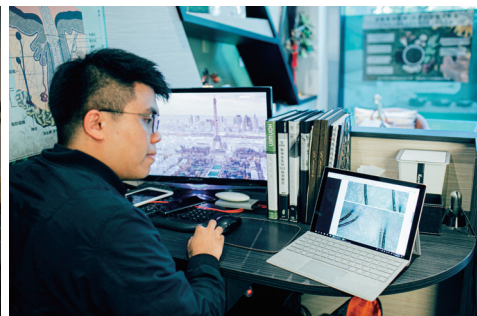


午後，2名貴婦悠閒地走進髮林位於新竹高鐵站附近的旗艦店，準備進行頭皮護理。髮林國際總經理李雯娟親自迎接這兩位宛如好友的VIP，妥善安排店裡的頭皮養護師進行服務。「其實除了貴婦之外，我們這裡還有非常多竹科高階經理人，趁著休假時來解決白髮與頭皮問題，順便放鬆一下。」創立多年的髮林國際健髮集團雖然沒有像其他品牌砸大錢打廣告，但早已透過口耳相傳，在許多客戶間獲得好口碑並產生以客帶客效益。

心疼差點要洗腎的媽媽 從此走上頭皮養護之路

髮林國際創辦人李雯娟感慨地說，「媽媽的健康是我創立髮林的初衷。」15年前媽媽為了解決白髮問題，試過市面上多種染髮劑，後來因為累積許多化學藥劑帶來的傷害，甚至到了差點需要洗腎的地步。李雯娟在不捨之餘，也開始留意起市面上的許多髮用產品，她發現許多產品不僅無法幫助消費者，還會帶來傷害，要是使用者本來就有毛囊炎、落髮、頭皮屑、過油等頭皮困擾，不只無法達成原本想要改善白髮與美髮的目的，還只會造成反效果影響健康。

面對這樣的市場現況，李雯娟的想法是要解決問題的根源，才能改善白髮及頭皮問題。除了針對產品面，與中醫師合作研發以天然成分製作的養護產品以外，李雯娟認為也要同時搭配頭皮檢測，雙管齊下以目



髮林善用創立以來累積的10餘萬張頭皮影像，打造「AI智能頭皮檢測服務」，讓新手頭皮養護師更快上手。

視化、科學化幫客戶的頭皮髮肌健康把關。

擁有加拿大 EMBA 學位與取得英國國際頭部美療專業講師證照的她，選擇主動出擊。「十幾年前國人對頭皮檢測尚不清楚的年代，就拿著一台頭皮檢測儀器，全台跑透透。」李雯娟回憶起當時的狀況，「初期我是到連鎖有機店駐點，接觸比較在意身體健康的顧客，先用儀器替他們進行頭皮檢測，再搭配居家健康保養頭皮與洗髮護髮概念推廣自然養護，後來和中醫師研發的頭皮髮肌漢方養護產品改善頭皮問題，就這樣慢慢做出口碑，也開了店，一路以來在頭皮養護產業深耕就是 13 年。」

要 SOP、技術、解說力 養成專業人才有難關

在事業逐漸步上正軌以後，隨之而來的是新的問題，「當時好不容易訓練好一位頭皮養護師，對方卻因為生涯規劃而離職，這對我們來說真的很傷，不僅損失培訓成本，更失去人才。」李雯娟解釋，這是因為頭皮養護師非常強調專業度，不僅在操作儀器、檢測顧客頭皮時要確實遵循 SOP 進行，頭皮養護師們都還需要擁有一致的頭皮分類數據判讀標準、更要懂得怎樣跟客人解說現狀與服務流程讓客戶明白自然護理的重要。因此每位能獨立作業的頭皮健康養護師都必須花上一段時間來養成，才能確保提供給客人的服務能維持穩定的水準並管理客人的頭皮健康。

正因為訓練人員如此不易，也大大影響髮林這些年來拓展事業的腳步。「我們的技術與產品都已到位，只剩下人員的訓練留任是無法克服的關卡，更因此不能順利拓展分店。」苦思如何解決這個難處的李雯娟，萬萬沒想到能夠幫助自己的，正是當今最夯的人工智慧 (Artificial Intelligence, AI)。

「當時也是真的沒有辦法，只好上網搜尋該怎麼突破瓶頸的方

案。」李雯娟分享她與南臺科技大學的結緣契機，她在網路上發現，南臺科技大學的 AIoT 智慧聯網應用技術研發中心聚焦在發展人工智慧影像識別、物聯網 (IoT) 應用、及雲端服務平台之整合性智慧聯網應用技術，多年來已累積豐富的產學合作經驗，於是進一步接觸南臺 AIoT 團隊，並讓該團隊了解自己的需求。

10 萬張影像當基礎 AI+ 雲端開發即時客製服務

「專業於頭皮檢測累積之十餘萬張頭皮檢測影像，且獨有漢方系列產品能客製化改善客人的白髮與頭皮狀況是髮林的最大優勢。」南臺科大初步評估髮林多年從業過程，直接點出關鍵點，而且這也是能夠啟動 AI 的關鍵影像資料庫，並能針對不同頭皮問題顧客提出合適的改善配套。除此之外，髮林原有的頭皮檢測技術更是一項利器，南臺科大建議將其與頭皮影像、AI 結合，建立「AI 智能頭皮檢測服務」。同時，還可以利用雲端來記錄、分析消費者頭皮理療歷程，以智慧聯網科技協助顧客與髮林共同掌握養護狀況，帶給消費者不一樣的頭皮養護客製化體驗。

除了初步評估與建議，南臺科大更提出方案，建議髮林參與服務業創新研發計畫 (SIIR)，藉由 SIIR 的資金補助、顧問委員的專業輔導提點等各項政府資源，把這套規劃中的 AI 智能檢測技術落實於業務上，產生更多質化與量化的效益。

「在整個 SIIR 期程中，我們定義頭皮問題圖檔，委託南臺科大進行系統開發，共同讓 AI 辨識引擎習得判讀經驗與標準；同時我也將過去從台北醫學院上課與累積頭皮檢測多年的專業知識融入，經過不斷的給 AI 進行辨識學習，發現它讀取的圖檔越多、辨識度準確度便越高。」李雯娟分享，藉由輸入大量頭皮影像到雲端，提供 AI 進行深度學習 (Deep Learning)，AI 便能針對消費者頭皮健康狀況及問題，例如：毛

專業頭皮養護師養成不易，在導入「AI 智能頭皮檢測服務」後，讓髮林不再為人才培育煩惱。



囊發炎、頭皮屑過多、頭皮過敏、油脂過剩等，進行判讀與辨識。

李雯娟說，「公司有很多人員一起投入這個專案，像台中總公司 IT 工程師，每天要處理許多圖檔分析的工作，放上辨識引擎讓 AI 進行學習。而目前這套系統已經完成 8、9 成，現在我們已經可以做到即時判讀，當店面有顧客進行檢測時，圖像就能同步上傳到雲端，讓 AI 自動進行辨識。顧客不用再像以前一樣，檢測之後要花很多時間進行人工進行判讀與說明。現在髮林已經可以提供顧客最即時的 AI 智能客製化服務！」

解決人才培訓難點 SIIR 力促異業結盟

談到 SIIR，李雯娟認為輔導委員功不可沒。「初期，委員問了我們許多細節問題，刺激我們想得更深；期中審查看了我們的影像資料庫，以及經過 AI 判讀的辨識結果後，具備生物細胞研究背景的委員建議我們不要只是針對單項頭皮症狀判讀，更要為顧客進行複合、多症狀的盲測辨識判讀，例如：同時有頭皮屑過多、頭皮過敏、油脂過剩等頭皮問題，都可一併檢測出來。這一點便是我們沒有想到的。」

檢測圖像會同步上傳雲端，提供顧客即時的客製化服務。未來還可開發異業合作，實現「健康從頭到腳」的健康看得見終極理想！



除了運用 AI 技術於頭皮檢測這項收穫以外，李雯娟更覺得，自從參與 SIIR，也讓整個團隊在開發這套系統的過程中，有更多機會接觸到許多顧客、同業及異業人士加深廣度。在系統上線後，也減輕培訓新服務人員的負擔，利用這套 AI 頭皮檢測，即使新手頭皮養護師也能快速上手。如此一來，不僅大大解決髮林的人才培育問題，更讓公司有更多對外拓展的底氣。「我想我們馬步蹲夠久了，今年有了全新的進展就要立即行動。」

「多元的異業結盟也是委員的建議。」李雯娟進一步舉例，無論是

● 髮 林 國 際 成 功 之 道 ●

1. AI 智能頭皮檢測服務

自動辨識頭皮健康狀況及問題，例如：毛囊發炎、頭皮屑過多、頭皮過敏、油脂過剩等。

2. AI 智能自動判讀

減輕培訓負擔，新手頭皮養護師也能快速上手。

3. 雲端即時記錄

檢測圖像同步上傳雲端，提供顧客即時的客製化服務。

本業的美容美髮產業，或是異業的 SPA 芳療、月子中心、皮膚科等，都可以整合進這套 AI 頭皮辨識引擎的服務資訊系統裡。這項建議意外與髮林創業以來的精神：「健康，從頭開始」，透過 AI 智能檢測客製化服務，讓「頭皮健康改善看得見」不謀而合！李雯娟興奮地表示，未來甚至可以與身體經絡療法、足療店家等，及與 AI 新科技健康相關產業合作，屆時便能實現台灣是頭皮健康之島的「健康，從頭到腳」終極理想！

經過 1 年 SIIR 的洗禮，髮林已開始透過這套全新打造的 AI 智能系統及平台，讓頭皮養護師為顧客進行頭皮科學驗證與分析，接著再依照不同頭皮問題，給予適當的頭皮髮肌營養護理產品，並教顧客如何居家自然護理的照護方式。李雯娟期待未來有越來越多店家、健康養護師，能同時在線上為顧客進行頭皮檢測與判讀；店家也不用擔心頭皮養護須靠人力自行判讀，而出現良莠不齊的狀況。不僅大大降低未來加盟店家人員培訓的時間與金錢成本，也同時帶給消費者創新與保障，可說一舉數得！📍



業者的真情告白

雖然這是髮林第一次參與政府計畫，但卻可充分感受到 SIIR 對於有心在專業領域做出成績的業者幫助很大，不僅政府的補助經費能幫助業者減輕負擔，還能借助於專業的導師，實現我們用更聰明、更智能的科學化方式為頭皮養護帶來健康的願望。非常感謝計畫辦公室及中國生產力中心的幫忙，讓本案順利推動。然而結案才是一切的開始！所謂工欲善其事，必先利其器，我們既已獲得夢想中的利器，必將勇往直前，奔向卓越！

髮林國際的創新服務

丁詩同

國立台灣大學教務長
動物科學技術系教授

髮林國際健康時尚有限公司原來的服務項目是美髮與頭皮健康養護，靠著專業人員訓練來執行服務工作和行銷頭皮健康養護產品。這次在經濟部的服務業創新研發計畫 (SIIR) 中提出這個「運用人工智慧技術於頭皮檢測暨養護創新服務與加盟拓計畫」，其中幾個服務創新的項目如：各種頭皮症狀（頭皮屑、落髮、油脂過多、細菌毛囊炎）的影像資料建立、頭皮健康影像人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 學習訓練與應用、頭皮檢測行動 APP 系統的設計與建置和開拓新加盟店的計畫。

受到掉髮與各項頭皮健康困擾的民眾超過 50%，藉由傳統理容美髮業者的護髮服務改善症狀者為主要的途徑。髮林公司所提出的研發著重在整合跨領域的人工智慧工具（由南台科技大學團隊開發的 AI 影像物件辨識學習技術），學習分析各種頭皮症狀，將理



容護髮機構中收集到的影像，藉由專業美髮師與醫師的協助判斷中 AI 學習，建立出各種人工智慧協助判別的頭髮和頭皮症狀，以作為後續處置的參考。這類工具可以減少對於專業人員訓練所需的時程與專業人員缺乏的問題，甚至可以增加判斷症狀的正確性，減少客戶的困擾。所以此次計畫中開發出來的工具和 APP 可以有效地促進頭皮健康服務的精準性，同時增加銷售保養產品的說服力。

此計畫也將技術分享給加盟店，預計增加 5 家加盟店，讓此種創新服務可以影響到更多的民眾。這種技術分享除了減少平均研發成本外，也可以發揮更大的服務能量，增加髮林在維護民眾頭皮健康的影響力和收益。所以此計畫的成果深具跨領域工具應用的創新，並且已經可以產生實質的產業貢獻，值得分享。

達特所爾

不只修鞋 更能互動的知識平台



上傳照片



Q&A 101

確認需求

開發跨界合作



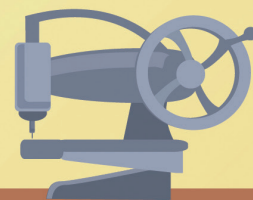
繡花鞋



牛仔褲



軟木原料





文+圖說明



深入探索鞋靴



下單更安心

完成訂單





達特所爾

不打烊的線上鞋靴知識庫 打造面對面等級服務

位於台北巷弄裡的 Dr.Sole，今天又收到一雙來自海外的古董靴。而在寄出之前，鞋子的主人早已利用網站詳細溝通過修復需求、選好喜歡的配件。人不方便到店也沒問題，在每個疑惑產生的當下，還有聊天機器人、鞋靴辭典、論壇可以來一場即時的互動解惑……



拿起一雙已有 70、80 歲歷史的古董靴，細數著品牌、年份，以及該如何整理，達特所爾 (Dr. Sole) 創辦人林照詠眼裡散發著光芒，足見他對古董靴的熱愛。這股熱情讓他一頭投入修鞋業，從拆裝自己的古董靴開始學起，幾年下來，已搖身一變成為專業的修鞋職人，在業界享有古董鞋修復專家稱號。

沒得選擇的遺憾 造就專修古董鞋的沉迷

台大政治系畢業的林照詠，主攻國際關係，同學都是法官、外交官或司法官，他卻投入製鞋業，顯得非常另類，從蘆洲的小小工作室開始，至今已修復數千雙皮鞋靴，其中半數以上都是國外的客人特地寄送來台維修。「我的身高有 190 公分，從小我的鞋子就很難買，國中就穿到 12 號了。每次要買鞋，進到店內只能詢問是否有自己的 Size，根本無

Dr. Sole 有許多來自外縣市、國外的修復委託，推出 e 化模組除了能讓顧客放心，也減輕同仁溝通往返的負擔。



法挑鞋款。」或許是這種對鞋子求而不得的感受，之後透過網路，林照詠找到了購鞋的另一片天，也讓他從此為古董鞋而著迷。

「我們做的事情看起來很傳統，是修鞋業，但與傳統修鞋又有很不一樣的地方，例如：我們修的鞋子有 3 至 4 成是寄來的，其中還有一半是從國外寄出。」不過，由於修復的是名牌古董靴，不僅價值不菲，製法也必須非常細緻。因此 Dr. Sole 服務人員需要花很多時間溝通，確實了解顧客在意的修復重點、有無特別的需求。但是如此細緻的往返確認，無形中也增加了人力的耗損。

為了把和客人溝通流程變得更有效率，Dr. Sole 連續 2 年參與服務業創新研發計畫(SIIR)，在 2018 年的 SIIR 計畫裡，他們完成了 e 化模組，讓客人可以透過網路下單，提昇作業效率。今年則是更進一步，提出了「Dr. Sole 跨界及體驗的鞋靴服務平台再升級」，也就是針對去年打造的 e 化模組再優化。

鞋靴辭典 + 論壇 客人想問的這裡都有

雖然 e 化模組已經減輕同仁的工作負擔，但林照詠仍然看到可以更提昇的部分，「今年我們在網站上的 e 化模組添加了和客人互動的功能。雖然我們有 e 化模組，但客人看到相關的專有名詞還是會產生疑問，當他們提問，就需要真人來一項項回應。為了解決這個問題，我們做了鞋靴辭典，例如：介紹鞋底採用的材質、它適合什麼鞋款、可以運用在何種製法的鞋子上，都可以在這裡找到答案。」

有了這樣的機制，當客戶再度拋出「老問題」時，這些解釋就立刻派上用場。此外，Dr. Sole 也計畫打造一個論壇，以往回覆顧客問題都是一對一，但不同的顧客之間可能有相近的疑問，未來將這些問題蒐集起來，就成為一座古董鞋靴相關的知識庫，可以讓登入論壇的民眾查詢，甚至顧客與顧客之間也可以互相討論，幫助客人更了解修鞋的流程

與製法，也促進更多互動的機會。

林照詠認為，「當客人想了解他在穿的東西，又知道我們專門在修復古、老式的鞋子，這樣的平台就可以協助客人，在越了解知識後越容易產生興趣，進而介紹給他的朋友，達到擴展市場的效果。」

把現場服務搬上網路 海外顧客也放心

會誘發從「e化模組」加值發展成「跨界體驗平台」的想法，也是因為林照詠看到線上與現場服務的落差，客戶很常詢問「我是某某品牌的靴子，我想換底，請問你有什麼建議？」但這是最難回覆的大哉問，「如果他到店裡，我們很好介紹，也可以直接拿範例給客戶看。但在網路上會很難回覆，所以我們希望能將顧客的問題模組化，一步步替他篩選，免去一問一答的等候時間。」

Dr. Sole 將現場面對面的介紹、體驗都標準化，藉由聊天機器人內建的 101 個問答，用圖像和中、英文說明，不論是國外或是外縣市的客人，都能即時獲得如同親自到店一樣的服務，解決他們的疑難雜症。這樣一來就能讓網路上的溝通流程，儘量做到精簡、有效率。

談起這些細緻服務的眉角，林照詠主要還是希望讓顧客更放心、更



當顧客越能即時被解答疑惑、越深入了解修鞋相關知識，就有越強的信任與對這產業的喜愛。

與不同產業、品牌的跨界合作，讓 Dr. Sole 挑戰實驗性的新產品，同時開拓新客源。



自在的把鞋子交給他們處理，「從來沒有修鞋店做過這樣的系統，所以具有話題性，在國外某某論壇裡會有人討論，一方面是讓更多人知道我們；而且，Dr. Sole 有很多歐美客，在一雙幾百美元、幾千美元的古董靴要寄給我們修理的時候，有這樣的系統，會讓他們更有安全感。」

SIIR 牽起跨界混搭 與他牌交流客群、經驗

連續 2 年參與服務業創新研發計畫 (SIIR)，林照詠也說，參與 SIIR 除了獲得經費上的支持以外，經由委員的指導、建議，會根據 Dr. Sole 的品牌屬性持續強化社群媒體、與顧客溝通的流程，「我們有遇過老美坐飛機，特別拎一雙鞋子過來給我們修。」當顧客相信自己寶貝的古董靴可以被妥善修復，而且在線上就能詳細了解中間的過程、相關知識，即使是遠在海外也有充足的安全感。這正是 Dr. Sole 讓修鞋這件事，越來越不限於「地區性服務」的關鍵。

也因為執行 SIIR 計畫，牽起 Dr. Sole 與不同產業的機緣，有機會挑戰跨界合作的經驗令林照詠十分難忘。Dr. Sole 和牛仔褲品牌「金斯

大」、繡花鞋品牌「小花園」等合作，共同開發結合雙方優勢的新產品，讓更多不同領域消費者也能認識 Dr. Sole。

這些跨界合作由於原料屬性的不同，就讓林照詠吃了不少苦頭。像是在和金斯大合作的過程中，當 Dr. Sole 拿染牛仔褲的染料來染皮，就碰到難以上色的狀況，歷經了許多次失敗。與小花園合作時，Dr. Sole 想的是把刺繡從布料底轉移到皮上，林照詠回憶，「沒想到繡上去以後會讓皮變硬，必須重新選擇比較輕薄的皮革，而這也是反覆嘗試後，才試驗出來的結果。」

對此林照詠仍認為，與原本自己領域不同的混搭嘗試，是很有趣的經驗，「在產品開發過程中有很多的嘗試，也常遇到挫折，之後不停想辦法去改良。但我還滿喜歡這樣的挑戰。」在不同領域的思考碰撞下，收穫的不只經過多次實驗後的新產品，林照詠覺得更棒的是有很多機會互相交流經營之道，並推廣與交換客群。

● 達 特 所 爾 成 功 之 道 ●

1. 線上互動解答

(1) 鞋靴辭典

介紹專有名詞、材質、適合鞋款、可以運用在何種製法上等。

(2) 聊天機器人

內建 101 個問答，用圖像和中、英文說明。

(3) 論壇

收錄 Dr. Sole 與顧客的答疑交流、提供同好交流場域。

2. 打造顧客安全感

(1) 將現場面對面的介紹、體驗標準化。

(2) 讓網路上的溝通流程，更精簡、有效率。

3. 跨域合作

和牛仔褲品牌「金斯大」、繡花鞋品牌「小花園」等合作。

越懂鞋才會越愛鞋 知識平台改變修鞋形象

如今的 Dr. Sole 已經打出口碑，被國際媒體推薦為「全球 5 大修鞋店」之一。當被問起下一步目標，林照詠十分認真的回答：「我們一直很想宣揚一個理念，鞋子若能修理就修理，不要隨便丟棄；像這樣老式做法的鞋子做工相當繁複，成本也比較高，但維修相對容易，不像目前主流的球鞋，維修很困難，民眾通常也視為是一種消耗品，穿壞了就丟棄了。」

在此之外，他還有一個遠大的目標，「過去提到修鞋，大家就會想到路邊的鄰家阿伯。」但是歐美、日本對「修鞋」的印象則是工藝、職人。林照詠希望能改變修鞋業的形象，讓這門傳統手藝與專業、受尊重畫上等號。越推廣、越多人認識古董靴之美，越容易翻轉這個產業的刻板印象。而 Dr. Sole 藉由 SIIR 計畫打造的，正是這個推廣古董靴的知識平台！📍



業者的真情告白

連續 2 年參與服務業創新研發計畫 (SIIR)，對我們幫助很大。這個計畫除了經濟上面的補助外，也是一股鞭策我們的力量，因為必須想辦法達成各項 KPI，給我們更多往前走的動力。在此計畫裡我們也推動了產業跨界合作，例如：與小花園繡花鞋莊、以及金斯大牛仔褲合作推出產品，並跨界交流經營之道，雖然歷經多次失敗，卻是難能可貴的經驗。

數位科技翻轉達特所爾 (Dr. Sole) 強化跨界合作及虛實體驗的鞋靴服務

孫思源

哈瑪星科技公司總經理
國立高雄科技大學兼任教授

達特所爾 (Dr. Sole) 有限公司前身是一個近 40 年的橡膠鞋底研發工廠轉型經營自有鞋底品牌 Dr. Sole，多樣化的產品以及強大的研發能力是競爭優勢。在台北首創以鞋底為主的概念店，以修鞋服務等項目接觸終端消費者，透過零售與服務來了解市場需求，並研發新的產品。

達特所爾受 SIIR 的協助於 2018 年在台灣首創了 e 化修鞋模組，降低修鞋服務的時間成本，透過 2019 年的 SIIR 計畫精進平台的雙向互動、虛實體驗服務及增進跨界合作，並強化社群全球經營。達特所爾期許能跨界合作產出可以使用更久更好的產品和服務，形成有影響力的品牌，最終目的達到 Dr. Sole 鞋靴服務再升級以及翻轉台灣修鞋的老舊形象，將傳統製鞋及維修技術的傳承，提高台灣品牌在國際間的能見度。



在顧客價值方面，達特所爾透過強化平台（自媒體）從原先比較專業的 e 化修鞋模組到親民（小眾跨大眾）的智慧型協助客人在平台的每個地方都可以找到專有名詞的問答（如線上即時智能回覆功能），同時因應趨勢製作簡短易懂的知識影音檔，同時增加線上回覆功能，讓現有的 e 化修鞋模組的所在的平台更豐富。讓平台不只是單向傳統販售鞋底和修鞋服務，更是可以雙向互動以及傳遞知識的地方。讓非修鞋的顧客也能輕易的在網路找到 Dr. Sole 並認識 Dr. Sole 愛物惜物的理念並一同傳遞。

在產業影響層面上，透過此計畫，讓產業趨向年輕化，翻轉原有的老舊形象，讓鞋業界有更多新血加入技能類的工作。達特所爾執行本計畫意外發現其實很多異業都有興趣加入這樣的聯盟，期許能跨界合作產出可以使用更久更好的產品和服務。

108 年度服務業創新研發計畫 (SIIR)

出版單位：經濟部商業司

發行人：李鎡

地址：臺北市中正區福州街 15 號

電話：(02)2321-2200

傳真：(02)2397-0728

網址：<http://gcis.nat.gov.tw>

執行單位：中國生產力中心

主編：曾碧雲 · 邱婕欣

封面／版型設計：品牌聯網股份有限公司

地址：新北市汐止區新台五路一段 79 號 2 樓

電話：(02)2698-2989

傳真：(02)2698-2976

網址：<http://www.cpc.tw>

初版日期：中華民國 108 年 12 月

版次：1 版 1 刷

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換。

版權所有，請勿侵犯。