

INNOVATE X VENTURE

**TYC**  
Taoyuan Youth Can

青年創世代

2018年6月

NO.12

改變未來新科技

AI  
X  
人工智慧  
機器人

● 模弧工作室  
格鬥+教育機器人

● 鼎峰智能  
終端 AI 應用

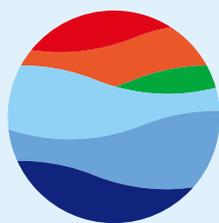
● 奇卓科技  
AI 智能攝影機

● 凌羣電腦  
警政+金融+醫療機器人

青年大聲公 | 掌握AI應用趨勢，提升科技競爭力

新創團隊 | 帕施瑪科技 環保創新，將電漿技術帶入生活

連續創業家 | 譯遊科技總經理游士逸 創業第一天就要想清楚商業模式



# sea

connecting the dots

強力  
募集中

## 107年度創新產業人才培育旗艦型計畫

# 新加坡Sea集團 海外參訪計畫

你想搶先體驗在跨國企業工作的感覺嗎？你是否對日新月異的網路產業有無限憧憬呢？  
在本次海外參訪行程中，我們將拜訪新加坡、印尼或泰國的各事業體，透過七天的參訪與交流實作，  
深入認識電商與電競產業，讓你提早一步與國際接軌，成為具備跨國工作能力與視野的創新人才！



甄選資格：具備熱忱與想法的桃園大專校院在學學生  
(包括大學、研究生) 或應屆畢業生

甄選人數：正取20名，備取5名

甄選報名時間：6/7~6/30

報名方式：詳情請參考桃園市政府青年事務局官網

※主辦單位將全額補助優秀學子參訪之相關費用※

掃我報名



※注意事項：主辦單位擁有活動更改之權利，  
活動以官網公告為準。

※諮詢信箱：sissyang@cycu.edu.tw

參訪時間及行程：

時程	內容	Shopee (印尼)	Garena (泰國)
9/2(日)	交通日	臺灣-新加坡	
9/3(一)	總部參訪、實作體驗工作坊	新加坡	
9/4(二)	拜訪知名新創企業	新加坡	
9/5(三)	交通日	新加坡-印尼	新加坡-泰國
9/6(四)	參訪印尼Shopee、泰國Garena、實作體驗工作坊	印尼	泰國
9/7(五)	拜訪知名新創企業	印尼	泰國
9/8(六)	交通日	印尼-臺灣	泰國-臺灣

指導單位



桃園市政府



桃園市議會

主辦單位



青年事務局



執行單位



中原大學  
Chung Yuan Christian University

廣告

# 鏈結產學資源 培育 AI 即戰力人才



桃園市市長 鄭文燦

人工智慧 (AI) 不僅是科技的革新，也將全面改變人類的生活與產業。為響應中央政府「臺灣 AI 元年」的重大政策，連結國內外 AI 能量與桃園在地產業，市府全面啟動，陸續成立「青創指揮部」、「安東青年創業基地」，而即將在今年正式啟用的「新明青年創業基地」，也以 AI 及智慧機器人為核心，提供進駐團隊豐富的創業資源，包括專業諮詢輔導以及與市場鏈結的機會，讓青年世代在下一波智慧革命中搶得先機。

根據全球最大的職場社交平臺 LinkedIn 的《全球 AI 領域人才報告》指出，透過 LinkedIn 發布的 AI 職位數量已經從 2014 年的 5 萬飆升至 2016 年的 44 萬，成長幅度接近 8 倍；尤其是演算法、機器學習、GPU、智慧晶片等領域，都是科技公司當前主要瞄準、網羅的專業人才。

為了因應業界對於 AI 領域人才的需求，桃園市政府也是微軟 (Microsoft) 大中華區第一個授權合作 AI 人才培育課程與認證的政府機關，透過完整的微軟專業認證課程 (MPP) 與線上學習機制，提供青年在數位轉型浪潮下所需要的 AI 技術和實作課程，讓青年朋友可藉此取得國際認證，

成為 AI 產業需要的即戰力人才，在產業創新升級的發展趨勢中佔有一席之地。

桃園是「亞洲·矽谷」的心臟，轄內有 10 多所大專院校，充滿豐沛的創新研發能量。市府也積極鏈結產學資源，我們與中央大學、HPE 慧與科技簽署「智慧城市物聯網與人工智慧產官學聯盟」合作備忘錄；並透過 AI 交流會、論壇及創業競賽等各項活動，讓學生透過實作，使創意成為具體可行的商業模式。除此之外，永豐高中也率本市之先，成立「人工智慧科技實驗班」，不僅推出將物聯網、APP 及程式設計等課程主軸，未來也會與元智大學、祥儀企業合作，建立完整的入學和就業管道，讓學生從高中起就認識未來產業的大趨勢。

近年來桃園市政府在智慧城市論壇 (ICF) 評比中 3 度獲得「全球 7 大智慧城市」及「2018 全球 21 大智慧城市」等殊榮，發展智慧城市需要更多的 AI 人才，未來市府將鏈結產官學資源，發展創新、創業的產業人才聚落，讓桃園成為推動 AI 產業發展的智慧城市。

鄭文燦

# 創意進駐青創基地 打造 AI 創新樞紐



桃園市政府青年事務局局長 顏蔚慈

人工智慧 (AI) 與智慧機器人已成為全球新顯學，預估到 2030 年 AI 在全球經濟的比重將達到 15.7 兆美元之多，其中亞太地區將是 AI 的最大市場；若以應用別來看，機器人為 AI 前三大應用領域之一。

其實，AI 發展已有 60 年歷史，直到谷歌 (Google) 開發的圍棋軟體 AlphaGo 相繼擊敗世界棋王，開始讓人對於人工智慧寄予厚望，演算法、機器學習、圖形辨識等不再是冷僻生澀的專業術語，更成為想在未來脫穎而出的重要關鍵字。

例如本期報導的集雅科技，運用大數據分析與人工智慧等技術，開發出 GliaStudio 影音自動產製平臺，讓過去需要花費 1 個小時才能完成一支 30 秒到 1 分鐘影片，不到 5 分鐘就能完成，因而受到日本創投 Infinity Ventures Partners 的青睞。奇卓科技將手機晶片植入攝影機內，讓原本平淡無奇的攝影機開始有了智能演算能力，打造出全球首臺從終端就可以「以臉追人」的人工智能攝影機。

桃園在地新創團隊模弧工作室從格鬥機器人

出發，在青創指揮部輔導與協助下，吸取不少經驗，繼而將研發方向延伸至教材、馬達等與機器人相關的軟硬體，商機無窮。國內知名資訊服務廠商凌羣電腦自主研發「雲端機器人 Ayuda 智慧平臺」，整合了機器人零組件、移動平台、人臉辨識、人形偵測、語音辨識、語音交談、視訊、自動學習地圖尋標導航等功能，應用於警政、醫療、金融及教育等多種不同情境。

機器人產業蓬勃發展，科技部宣布 2017 年至 2020 年預計投入新臺幣 20 億元推動「智慧機器人創新自造基地」，桃園擁有唯一通過經濟部認證通過的機器人觀光工廠，成功將機器人與文創結合，智慧機器人研製亦是本局年度發展重點。本局「青創指揮部」將轉型以物聯網 (IoT) 為重心，「安東青創基地」以發展 MR/VR/AR 科技為主，將在今年啟用的「新明青創基地」，則以發展 AI 及智慧機器人為主，未來將導入微軟資料庫、大數據分析、人工智慧應用課程等學習平臺，並引進加速器或創投公司資源及經營模式，協助青年開創 AI 及智慧機器人事業，讓桃園成為 AI 創新樞紐。

# 36% 將任務自動化 讓員工從事更具創意的工作

**AI** 人工智慧浪潮席捲全球，企業莫不希望藉由讓產品或服務「更聰明」來提高其價值。AI 將為企業帶來哪些商業效益？根據勤業眾信《2017 Deloitte 人工智慧現況調查》指出，51% 受訪者認為 AI 有助於提升產品及服務的特色、功能及效能，35% 表示已將 AI 用於協助更好的決策判斷，36% 認為能優化企業內部運作，以及將任務自動化，讓員工得以從事更具創意的工作；而認同度最低的是「透過自動化減少員工人數」。

AI 商業效益 (單位：%)



# 31.4% AI相關工作職缺 大幅成長

**國**際研究暨顧問機構 Gartner 指出，在 2020 年將有 180 萬個職位被 AI 取代，但同時，人工智慧也將創造 230 萬個工作機會，帶動整體工作機會正成長。根據 104 人力銀行「2018 年職場關鍵詞」調查，求職者在 2018 年搜索的關鍵詞中，前 15 名關鍵詞組有 4 組 (AI 人工智慧、大數據、機器人、機器學習) 與 AI 有關，而 AI 相關的工作職缺在 2018 年將躍升至 6008 個，年增幅達 31.4%。AI 相關工作薪資也優於其他工作，AI 年薪前 3 名，分別為資料科學家、演算法工程師、機器人工程師，都是業界搶手的人才。

新臺幣萬元 (年)





## ■ 市長聊天室

- 01 鏈結產學資源  
培育AI即戰力人才



## ■ 編者的話

- 02 創意進駐青創基地  
打造AI創新樞紐

## ■ 數字趨勢

- 03 36%將任務自動化，讓員工從事更具創意的工作  
AI相關工作職缺大幅成長31.4%

## ■ 封面故事 Cover Story

### 改變未來新科技

# 06 AI 人工智慧 × 機器人

- 08 中央大學資訊電機學院院長范國清  
技術 X 創新 搭AI浪潮趁勢崛起
- 10 台灣人工智慧學校校務主任蔡明順  
以AI解決方案 協助產業轉型
- 12 模弧工作室  
從格鬥到教育，機器人應用無極限
- 14 凌羣電腦  
與產業連結，以機器人落實AI應用
- 16 鼎峰智能  
聚焦深度學習技術，AI應用更直覺
- 18 奇卓科技  
人臉辨識攝影機，讓安控更智慧化



## ■ 讀N本書

- 20 機器 X 程式 改變未來世界！  
21 人腦和機器的新夥伴關係



## ■青年大聲公

- 22 Taoyuan AI day青年創新創業國際論壇  
掌握AI應用趨勢，提升科技競爭力
- 24 2018桃園農博青創市集「青創市集」  
打造智慧心農業。開創生活新饗宴

## ■從零開始

- 26 大聯大投資控股副董事長曾國棟  
結合外部資源，完成創業夢想

## ■工作現場

- 28 集雅科技共同創辦人暨設計總監許詠賢  
GliaStudio AI影音平臺，  
5分鐘產出一支影片

## ■新創團隊

- 32 帕施瑪科技  
環保創新，將電漿技術帶入生活
- 34 日威科技  
結合物聯網應用，協助傳產升級

## ■連續創業家

- 36 譚遊科技總經理游士逸  
創業第一天就要想清楚商業模式

## ■新創財務

- 40 勤業眾信新創事業服務團隊負責人張鼎聲  
對財報有感，先搞懂「財務三表」

## ■專欄 / 創新創業風向球

- 42 天使創投與創業家陶韻智  
提高創新成功率的4種方法

## ■專欄 / MBA學堂

- 43 先行智庫社會企業執行長蘇書平  
創業者不能輕忽的人資管理課題

## ■下班後

- 44 知鳥咖啡  
天然質樸的美味料理與手作空間
- 46 瑯嬛書屋  
追求性別平等的二手獨立書店

## ■成功者的筆記

- 48 放下過去，努力扮演面前的角色  
TVBS董事長張孝威給年輕人的忠告

本刊物每季發行，索取地點：桃園市圖書館各分館·桃園光影電影館·桃園光影文化館·中壢藝術館·桃園展演中心·桃園市政府青年事務局·桃園市政府文化局·桃園市政府客家事務局·桃園市立大溪木藝生態博物館·桃園市安東街青年創業基地



GPN:2010401723  
ISSN:24136115

發行單位 桃園市政府  
發行人 鄭文燦  
總編輯 顏蔚慈  
編輯團隊 桃園市政府青年事務局  
出版單位 桃園市政府青年事務局  
地址 桃園市中壢區環北路390號  
電話 (03) 4225205

網址 <http://youth.tycg.gov.tw>  
刊物編輯 巨思文化股份有限公司  
服務地址 臺北市光復南路102號9樓  
服務專線 (02) 8773-9808#209  
傳真專線 (02) 8773-9608  
刊物印刷 伊果文創印刷庇護工場

PRINTED WITH SOY INK 攜手愛護環境，本刊採用大豆油墨印刷



Cover Story

改變未來新科技

AI

× 人  
工  
智  
慧

機  
器  
人

「10年後，當我們回首往事，是否還會因人工智慧在圍棋棋盤上的標誌性勝利而莫名興奮？是否還會因深度學習在諸多領域取得的開創性成果而備受鼓舞？」這是創新工場《人工智慧戰略白皮書》中的一段文字，說明人工智慧帶來的改變。

人工智慧或智慧機器人早已存在我們的生活中，從百貨商場的迎賓機器人、受理報案的警政機器人、人臉辨識監控攝影機，到疲勞駕駛警示、遠距醫療、教育學習等各領域都可見到 AI 的創新應用。面對這股 AI 大浪，新創企業如何趁勢崛起？



**鼎峰智能**  
終端 AI 應用

**奇卓科技**  
AI 智能攝影機



**模弧工作室**  
格鬥+教育機器人

**凌羣電腦**  
警政+金融+醫療機器人

## 中央大學資訊電機學院院長范國清

# 技術×創新，搭AI浪潮趁勢崛起

撰文=唐祖湘 攝影=賀大新

人工智慧（AI）風起雲湧，已成為各方領域積極投入的新顯學。然而，AI 並非一門新興技術，從事 AI 研究長達 30 年的中央大學資訊電機學院院長范國清指出，學術與產業界早在 40、50 年前就開始 AI 研發，只不過當時外在條件尚未成熟，多數僅限於實驗室研究。隨著硬體

運算能力的提高、儲存容量加大、網路傳輸速度變快，以及大量可取得的數位資訊，使得 AI 有著爆炸性的突破，從實驗室逐漸走入人群，在生活中無所不在。

當全世界都在投入心力發展 AI，臺灣擁有什麼機會？范國清認為，台灣產業向以製造與生產為強項，缺乏核心應用與創意的人才與產業，以致臺灣有能力製造或代工大部分硬體，卻沒有能力開發好的軟體。

「臺灣的優勢在於學術能量豐沛，過去長時間培養了很多 AI 專業人才，現在可以做的就是為臺灣創造舞臺、營造環境與機會，讓這些人才得以發揮，並吸引更多人才一起投入。」他強調，近年科技部投入大量資源發展 AI 技術，若能把握這波契機，結合過去在高科技硬體的發展基礎，努力成為全球 AI 應用的科技平臺及關鍵性硬、軟體的供應者，可望從製造代工升級為高附加價值和高獲利的產業。

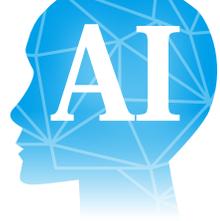
### 結合學術研發能量，創新營運模式

由於 AI 強調的是軟體與創新應用，並不需要大規模硬體製造設備的投資，范國清認為，只要有技術力與創新力，新創企業也有成就大事業的機會。以科技部評選的「台灣 10 家最酷科技新創」



### 范國清

中央大學資電學院院長、資工系講座教授、智慧計算學門召集人，研究領域為圖形識別電腦視覺影像處理。



新創企業應善用 AI 技術開發新產品或提供新的附加價值，而學術界已累積深厚 AI 研發能量，若能強化產學合作，可為新創提供更多新的想法與技術，持續保持領先。

為例，10 家新創公司中，AI 相關公司就占了 5 家，其餘為物聯網 (IoT)、生醫、擴增與虛擬實境 (AR/VR)，廣義上來說，10 家公司都與人工智慧技術相關。

「新創企業應善用 AI 技術開發新的產品或提供新的附加價值，而學術界對 AI 研究已累積深厚研發能量，若能強化產學合作，可為新創企業提供更多新的想法與技術，協助其因應市場變動，在技術、產品、服務與營運模式上持續保持領先。」范國清強調。

舉例來說，中央大學在多年前成立「人工智慧與圖形識別實驗室」，開發人工智慧、機器學習、圖形識別、影像處理等技術，辨識應用是主要核心項目，除早期的中文手寫輸入辨識、名片掃描，到後來智慧型視訊監控 (如居家監視器辨識異常自動通報)、生物認證 (如指紋、語音、人臉辨識等)，近年更致力於三維文字識別，使用者可藉由凌空書寫來撰寫文章或回覆郵件，不需要接觸到手寫面板也能輸入中文字，能邊走邊寫，記錄突如其來的靈感，堪稱辨識技術的一大突破。

### 參與競賽或展覽，增加產品曝光度

范國清認為，各行各業可以先從特定的問題開始導入 AI 技術，為舊問題找到新的解決方案，

例如交通運輸業根據 AI 做車輛調度排程、服務業藉由 AI 預測消費者人數來決定排班狀況、百貨商場透過 AI 調整空調、農業經由 AI 控制農作物或園藝花卉灑水量等。

創業初期有想法、有技術、有雛型，但真正關鍵是要經過市場考驗的成長期。若想隨 AI 潮流趁勢崛起，跨領域專業人才更是不可或缺，像是金融科技、生技、醫學、工程、心理、環境、交通等領域，才能將 AI 應用與效能發揮得淋漓盡致。

年輕新創若想趕上這波 AI 浪潮，他建議可從幾個管道著手，如果已成立公司並從事 AI 研發，參加競賽或展覽會是介紹產品與服務、增加產品曝光度的最佳方式，例如新創公司 AirSig 運用獨特的演算法 開發出「空中簽名辨識技術」，就是參加各項新創賽事與展覽，被鴻海郭台銘相中，進而投資入股。若還沒有實際創業，目前許多大學都有 AI 相關計畫，年輕人可以考慮就讀博士班、邊學邊看；或是可以利用公部門或學校資源，像桃園市政府與中央大學不時會舉辦 AI 相關論壇與專題演講，多聽、多看，更深入了解與掌握技術脈動後再著手創業。

他也呼籲，政府應協助新創公司獲取需要的資源，像是稅負優惠、IPO 條件、AI 技術的開發與應用、人才養成與留用等，才能促使更多人才願意投入並激發創新能量，進而帶動 AI 產業的發展。



# 台灣人工智慧學校



## 蔡明順

台灣人工智慧學校校務主任，專長為數位轉型、大數據、人工智慧、CRM、HCM、SaaS 雲端應用服務，在資訊業擁有 20 年技術與銷售管理經驗。

## 台灣人工智慧學校校務主任蔡明順

# 以AI解決方案 協助產業轉型

撰文=薛雅菁 攝影=侯俊偉

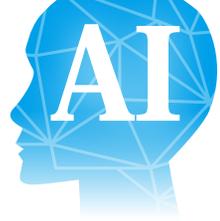
**人**工智慧 (AI) 的發展就像 18 世紀的工業革命與 1990 年代網際網路對人類社會的影響無遠弗屆，世界經濟論壇 (WEF) 更將 AI 視為「第四次工業革命」的核心，將顛覆全球的經濟模式，讓所有行業重新開機，帶來更便利的生活。

台灣人工智慧學校校務主任蔡明順指出，AI 對各產業的影響可分為兩方面，一是製程改善或商業決策，例如原本採用人力控制設備參數，良率為 61%，採用深度學習 (Deep Learning) 控制設備參數後，自動控制良率提升至 98%；另一種是產品或服務的質變，例如將 AI 內建在監視器裡做即時影像辨識、門禁管理或偵測犯罪等。

根據市場調研機構 Gartner 預估，2018 年全球 AI 產值將達 1.2 兆美元，年增率為 70%，預估到了 2022 年時，相關產值將達 3.9 兆美元，面對人工智慧所帶來的龐大商機，各國都積極投入，希望在這場產業革命中拔得頭籌，臺灣若能以硬體優勢出發，透過軟硬整合提供產業 AI 化的解決方案，將有機會再創臺灣經濟高峰。

## 將 AI 研發能量，從實驗室擴散到產業運用

近年 AI 相關應用蓬勃發展，對於人才的需求遽增，因此目前產業面臨的最大難題就是 AI 人才不足。根據《2017 全球人工智慧人才白皮書》顯



示，全球 AI 領域相關人才僅有 30 萬人，市場需求卻在百萬人以上。臺灣向有「電腦王國」的美譽，是資通訊產品、也是最大半導體代工重要夥伴，擁有完整的硬體供應鏈，雖然也有不少 AI 人才，但多在學術界或研究機構服務，若能把 AI 研發能量從實驗室擴散到產業運用，不僅能解決人才荒的問題，同時能協助企業轉型，提升競爭力。

「台灣人工智慧學校成立目的，即在協助『產業 AI 化』及促成『AI 產業化』。」蔡明順指出，相較於一般資訊科技業所需的軟體人才，AI 人才的門檻更高，至少必須具備統計數理、程式語言設計與產業知識 (Domain Knowhow)。因此台灣人工智慧學校招募的對象是本身已在某個領域專精的專業人才，以短期的集訓方式讓他們學會以 AI 來解決自身領域的問題，為產業升級帶來新的動力。

蔡明順強調，只有在各領域的專家，才會知道業內的問題所在，經過 3 個月的 AI 學習，再回到原工作場域，將 AI 導入各產業。因此在課程設計上特別著重「做中學」，初期先建立紮實的理論基礎後，再進一步帶領學員實做，由產業提出實際面臨的問題，培養問題定義、資料處理、模型訓練、問題解決及場域導入等關鍵能力，協助企業解決在邁向智慧化過程中所面臨的難題，加速產業 AI 化。

### 導入 AI 應用，解決產業或消費者的痛點

隨著 AI 技術發展，提供新創企業更多的創業題材與機會。蔡明順坦言，創業前應深入了解社會與產業所面臨的處境，不要天馬行空，創意必須用於解決產業或消費者的痛點，畢竟現實是殘酷的；目前包括高科技產業、金融業、醫療業等都積極導入 AI 應用，但若提出 AI 解決方案協助產業轉型，成功機會將會大增。

AI 新創企業也可善用政府資源，例如桃園市政府青年事務局即將在今年啟用的「新明青年創業基地」，主要以 AI 及智慧機器人為發展重點，提供豐富創業資源與市場鏈結機會，可說是 AI 新創理想的練功之地。桃園市政府也是首個獲得微軟 (Microsoft) AI 專業認證課程 (MPP) 授權的政府單位，為臺灣 AI 人才培育奠定穩定基礎。

看中臺灣製造業供應鏈完整與優秀的軟體人才，微軟於 2017 年在臺灣成立「AI 研發中心」，谷歌 (Google) 也於今年宣布啟動「智慧台灣」計畫，以臺灣為「AI-First」的戰略基地，足見臺灣在全球 AI 發展潮流中的重要位置。蔡明順認為，年輕新創應善用這些資源，提供端對端的 AI 解決方案，協助產業 AI 化，再把成功經驗複製到全球，以 AI 系統整合的服務模式進軍國際市場。

創業前應深入了解社會與產業所面臨的處境，創意必須用於解決產業或消費者的痛點，若能提出 AI 解決方案協助產業轉型，成功機會將會大增。

# 模弧 工作室

## 從格鬥到教育， 機器人應用無極限

撰文=張鴻 照片提供=模弧工作室

**去**年因參加國際機器人大賽（RoboGames）獲得三金三銀佳績而聲名大噪的模弧工作室（Fuzzy），為桃園在地的新創團隊，近期更計劃將據點拓展到美國。談到當初會投入與機器人相關行業，負責人陳念勤提及，「完全是因為興趣，邊玩邊做，到了一個程度之後，發現很多人對我們的機器人有興趣，有些人想要玩，有些人想買、想學，才開始有商業化的思考。」

### 把興趣變成事業，探尋商業化的可能

大學念的是商業管理跟電腦工程，陳念勤從畢業到真正玩機器人，中間有 7 年時間是沒碰過機器人；一直到 3、4 年前看到「Maker Faire Taipei」的機器人格鬥大賽而產生興趣，於是和哥哥兩人從零開始研究如何做出一臺機器人。

經過 4 年的摸索、學習，終於做出真正的機器人。「從做機器人開始，我就用 Fuzzy 這個名字在網路上分享資訊，參加 RoboGames 是為了分享，同時也想要和其他機器人好手比試看



### 模弧工作室（Fuzzy）

成立時間：2012年

核心產品：教育與機器人相關的軟體開發

獲獎紀錄：2017國際機器人大賽（RoboGames）獲得三金三銀



看。」陳念勤談到，早在 2012 年就已用「Fuzzy」成立工作室，當時主要是承接一些藝術性質的設計案。

2017 年 3 月因緣巧合進駐青創指揮部，出國比賽期間，在桃園市政府青年事務局的協助下，讓 Fuzzy 的知名度大幅提升，回國後陸續有不少公司、學校主動找上 Fuzzy 討論關於機器人教材開發，也讓他更加確定機器人相關應用是有市場的。

### 從解決問題出發，聚焦機器人軟硬體

由於機器人的應用領域十分廣泛，目前 Fuzzy 鎖定的是教育和機器人會使用到的工具跟軟硬體。「以當初 Fuzzy 參賽的格鬥機器人所使用的伺服馬達來說，功率要夠大、速度快且穩定性佳，但市面上的伺服馬達不是價格太貴，就是性能不符合我們的需求，所以才決定自行研發。」陳念勤指出，Fuzzy 設計的伺服馬達已在量產中，預計不久將會出貨。

而教育機器人要思考的是「要教什麼？」跟「使用者想要學什麼？」然後設計出讓使用者有興趣又能學習知識的教材。陳念勤強調，機器人誘人之處就在於它不只是硬體或軟體，而是兩者的結合，也就是你腦中想到一個動作、出一個拳，然後在電腦上寫一些程式碼，這是虛擬的；當你將這程式碼上傳到機器人的電路板上，而電路板要再連接馬達、

螢幕、燈光、喇叭，這些都是摸得到的硬體，最後還要讓機器人完成某個動作。Fuzzy 已成功開發出第一套教材，主要是教學生如何把網路上的圖片轉成程式，然後變成實際的聲音、燈光或動作，正在申請專利。

在研發過程中，Fuzzy 也遇到不少問題，但發現唯一的解決方式就是自己做，也因此衍生不少商機。「在研發控制板的過程中，周邊產出了很多獨立的模組，比如想要有聲音效果，這個控制板就必須有辦法讀取 MP3 檔案，並上傳到喇叭上，然後變成聲音，這個播放聲音的晶片跟硬體就是一個模組，而這個模組可以當成完整的商品來販售。」陳念勤進一步指出，目前已進行販售的有伺服馬達控制片、單片機模組、電壓轉換模塊等，其他像是步行演算法、無線通訊技術，未來也可能變成一項服務。

為拓展國際市場及吸引創投關注，Fuzzy 計劃在美國設立長期據點，近期除持續開發各種個案，中長期計畫則是完整記錄每個個案的過程，然後分享出來。「目的是，透過記錄更能清楚知道自己在做什麼、是否需要調整；同時也能讓外界了解 Fuzzy 在做什麼，進而將我們的成果展現給全世界看。」陳念勤信心十足地說。

### 給創業者的建議

- 1 找到自己有興趣的領域
- 2 將熱情轉變為商業模式
- 3 實際投入市場驗證可行性

# 凌羣 電腦

## 與產業連結， 以機器人落實AI應用

撰文=張鴻 攝影=周書羽

**凌**羣電腦為國內知名的資訊服務廠商，成立40多年，服務客戶涵蓋警政、教育、金融、醫療等，隨著資訊科技的進步，凌羣也肩負協助客戶將資訊系統升級或往下一代發展的重任。由於AI與智慧機器人是未來趨勢，凌羣在3年多前正式成立機器人部門，自主研發服務型機器人Ayuda，以滿足各類客戶的不同需求。

在2017世界資訊科技大會(WCIT 2017)展會上，凌羣就已成功展示全臺首款警政機器人Ayuda，當民眾進到警局，Ayuda會主動迎賓，並詢問相關需求；若民眾需要報案，則可透過Ayuda視訊連線至24小時有警察駐守的勤務指揮中心進行報案。「過去偏遠地區警局必須派駐警力或巡邏，未來可透過警政機器人的輔助，減輕警察的勤務工作。」凌羣電腦軟體事業群副總經理暨發言人曾景川指出，目前已與新北市警察局合作，規劃先用於偏遠山區警局，未來再陸續導入各縣市警局。

### 針對客戶的痛點，提供客製化解決方

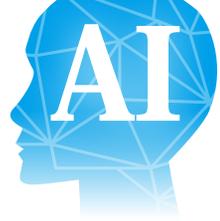
AI技術不外乎就是處理語言、影像及文字，不管是語意分析、指紋或臉部辨識，這些技術10幾年前就有了，但因擷取端技術發展還未成熟或是成本太高而無法普及；隨著物聯網(IoT)與機器學習演算法的進步，讓技術得以整合，發展出更多元的應

用或服務。

「但這些技術跟我們的客戶是沒有連結的，因此必須針對客戶的痛點，提供客製化解決方案。」曾景川強調，技術的演進不是一天造成，凌羣的優勢在於從大型主機到網路產品都有所涉獵，不論在既有技術上創新加值、還是發展新形態的資訊服務，都是和客戶共同討論，這樣的合作模式就比較容易成功。

凌羣電腦軟體事業群第二專案總處總處長邵成武提及，「凌羣在還沒有發展機器人之前，就已經在警政、金融、醫療等產業建置很多專業系統，現在只是多了一個載臺，可以把之前開發的系統放在機器人上面，讓它變得更聰明、更智慧。」例如凌羣曾協助彰化六信總社導入Ayuda機器人，除了提供迎賓服務，還能與彰化六信總社的後臺系統進行整合，提供保險商品介紹、理財試算、利率查詢及櫃檯帶位等服務。





凌羣電腦副總經理曾景川

### 凌羣電腦股份有限公司

**成立時間：**1975年

**核心業務：**提供軟硬體規劃、開發、導入與維護服務，及整體資訊委外服務等

**獲獎紀錄：**「雲端機器人Ayuda智慧平臺」獲2017雲端物聯網創新獎冠軍、2018智慧城市展系統整合輸出獎

除了警政、金融，凌羣也將觸角擴及到教育應用領域，目前正與桃園市政府教育局初步洽談，包括運用 Ayuda 的人臉辨識功能來做校園門禁安全管理，甚至能和學生個人資料，如成績、興趣等做整合，然後提供一些課後的教學或推薦相關活動；或是將機器人導入校園圖書館，除了直接帶領學生到書櫃前拿書，還可以跟機器人做些簡單的互動問答，增加閱讀的樂趣。

### 人才、技術與產業連結，建立差異化優勢

AI 與智慧機器人所帶來的龐大商機，吸引不少新創公司投入，但想做出差異化，曾景川認為

有幾個要件，一是人才，二是技術與產業連結。過去學校因沒有 AI 相關科系，短期內必須由企業內部培養，且以具備程式設計或資料庫等基本能力的人才為主。有了技術之外，還要有深厚的領域知識，同時要找到產業合作，才能真正落實 AI 應用。「一個新技術發展，如果沒有客戶的支持，其實很難往下發展，目前很多公司都在推展機器人，但如果跟客戶端沒有連結的話，就等於白搭。」曾景川強調。

邵成武也提醒，投入前一定要先想清楚「實際應用面是什麼？能提供哪些加值應用？」再投入研發，否則只是為 AI 而 AI，就失去創業的意義。例如凌羣在國軍花蓮醫院導入 Ayuda 智慧平臺，當初思考的是如何解決病人找尋診間的痛點？因此 Ayuda 除了提供診間帶位、掛號導引等服務，還計劃推出「雲端藥歷功能」，病友輕鬆掃描自己的藥袋就能掌握吃藥相關資訊，未來將結合長照目標，整合物聯網應用，提供社區民眾更貼心的醫療及養護服務。

曾景川強調，「通常客戶需求會引導我們的走向，透過客戶意見回饋，讓我們不斷精進技術，並從中找到機器人可以著力的地方；未來希望和產業合作能夠再深入，為客戶提供更智慧化的服務。」

#### 給創業者的建議

- 1 對自己的技術團隊要有信心
- 2 與客戶端與市場做連結

# 鼎峰 智能

## 聚焦深度學習技術， AI應用更直覺

撰文=唐祖湘 攝影=侯俊偉

人工智慧 (AI) 的到來，逐漸改變人類生活方式及創新工作模式，看準這股趨勢，鼎峰智能 (Deep Force) 以提供終端深度學習 (Deep Learning) 技術平臺為目標，期望藉由平臺提供快速、安全且高效能的深度學習，讓人工智慧應用變得更加直覺。

### 從軟體開發切入，站穩創業第一步

「市面上的深度學習應用多以雲端為主，但可

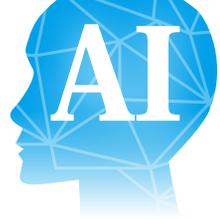
預見未來的人工智慧將不只侷限在雲端應用而已。」Deep Force 創辦人暨執行長陳忠偉指出，目前大部分的 AI 應用，是使用者將檔案上傳到雲端，經過高端處理器運算判斷後做出指令，但資料大量傳輸可能造成網路塞車，也會產生個資隱憂；Deep Force 提供終端 AI 平臺，結合物聯網與 AI 終端應用，搭載軟體引擎，讓廠商能夠快速發展各式應用。

Deep Force 核心技術能做到人臉偵測、識別、分類、物件偵測、視線偵測等面向，舉例來說，目



鼎峰智能股份有限公司 (Deep Force)  
成立時間：2017年1月  
核心技術：人臉偵測、識別、分類、物件識別、視線方向偵測  
獲獎紀錄：2017台灣雲谷雲豹育成計畫冠軍、被美國科技新創會展 Collision 評選為 β 團隊、被美國知名科技雜誌《CIO Review》選為2018年最有前途的認知解決方案供應商

DEEP FORCE  
Empowering AI on Devices



前相簿的人臉自動分類功能，需透過雲端連網的方式執行，過程中會產生占用頻寬與檔案壓縮等問題，Deep Force 與飛利浦 (Philips) 合作，協助提供深度學習演算法，讓手機不需連網就能具有智慧人臉分類相簿的功能，未來將延伸至各種載具，應用於居家監視器、智慧門鈴等設備。

畢業於臺灣大學電子工程研究所的陳忠偉，是聯發科技 2000 年第 1 屆研發國防役成員，因表現優異而被網羅旗下，這一待就是 10 多年；之後因就讀臺大 EMBA，與同學選擇以跨境電商為主題，2013 年踏上創業之路。之後被延攬回聯發科技企業策略部門，負責新事業與技術評估、新創策略投資、策略併購，因看好 AI 發展趨勢，於去年二度創業；Deep Force 目前團隊成員約 20 人，在美國加州及臺灣都有辦公室，未來計畫前進中國大陸設點。

從軟體開發切入，除了看到終端 AI 的需求，也有現實面的考量。陳忠偉提及，如果選擇硬體開發，不論是品牌、通路，還是量產、開模與庫存，對新創公司來說，成本壓力相當龐大，不如以軟體設計為出發點，與各行業對接，尋求各行各業的痛點與應用場景，較能站穩創業的第一步。

### 技術持續精進，擴展 AI 應用領域

然而創業維艱，陳忠偉自然也碰到不少難題，最辛苦的莫過於初期在臺灣募不到資金。他坦言，長久以來臺灣產業發展都是硬體導向，創投對軟體公司相對較為陌生，尤其 AI 是屬於新興

領域，難以想像未來應用，因此在投資決策上相對保守。雖然事前也預想到這種情況，並準備一筆短期資金，同時積極投入研發，後來雖順利獲得聯華電子青睞，從創立公司到拿到第一筆創投資金，中間也度過大半年先不領薪水的日子。

其次是人才難覓，全球都在搶人才，新創公司資金如沒有到位，要招募理想人才愈加困難。所幸陳忠偉一一挺過難關，憑藉在軟硬體領域的經驗及就讀 EMBA 所累積的人脈，結合一群臺大電資學院的優秀學弟妹，攜手朝夢想之路前進。

成立一年多來，Deep Force 持續在技術上精進，並與不同類型客戶展開合作，除了開發手機智慧相冊軟體，亦延伸到教育、車用、智能家居、門禁系統、安防監控、醫療保健等領域，下一輪的募資計畫也在進行中，以亞洲為起點，逐步迎向國際市場。

「創業是一條孤獨的路，要給自己多一點信心。」陳忠偉認為，要清楚知道自己的目標，如果知道方向是對的，就要堅持下去。他以自己為例，因為本身是研發出身，習慣搜集足夠資訊再行動；但成為經營者後，發現商業世界瞬息萬變，沒過多久新動態出現，可能又要推翻先前結論去修正決策，同時也面臨如何說服研發人員的挑戰。以目前創業經驗所學習到的，是他開始學習接受不完美。此外，不要害怕嘗試新的領域，多做、多學，會讓自己看到不一樣風景！

### 給創業者的建議

- 1 要學習接受沒有決策是完美的
- 2 多做、多學，不要怕嘗試

# 奇卓科技

## 人臉辨識攝影機，讓安控更智慧化

撰文=薛雅菁 攝影=侯俊偉、部分圖片來源=AndroVideo網站

「終端裝置將是未來趨勢。電腦的演進歷程，首先是超級電腦、大型電腦，到個人電腦、筆記型電腦，再到平板電腦與智慧型手機，可隨時隨地連網，從工作到娛樂全都包辦，可看出終端裝置應用的潛力。」奇卓科技業務部協理楊竣誠指出，攝影機的發展也是如此，隨著科技進步，加上對於辨識反應速度與即時決策需求，攝影機終端設備化將是未來主流。

看準這股趨勢，安控大廠奇偶科技在 2015 年底轉投資成立奇卓科技，把高通（Qualcomm）手機晶片放進攝影機，推出裝置端的人臉辨識攝影機，不僅提高辨識速度，也節省辨識時間過長所產生的傳輸成本，掀起安控產業革命。

### 開發 AI 影像辨識，提升安控品質

奇卓科技主要以 Android 作業系統的開放平臺，開發人工智能(AI)領域的高階影像辨識攝影機，除了與高通合作外，研發團隊來自於宏達電子(HTC)的手機部門，之所以取名為「奇卓」，即是結合奇偶與安卓(Android)作業系統。

奇卓成立 15 個月後，研發推出「VIP 專用機」，是繼蘋果 iPhone X，全球第二個有裝置端人臉辨識技術的裝置。楊竣誠進一步說明，目前影像辨識的遠端監控設備，仍需要終端攝影機連上頻寬網路到大型伺服器裡進行雲端運算後才能完成人臉辨



識功能，建置成本高；舉例來說，社區門禁管理建置人臉辨識系統，首先必須將傳統的類比攝影機先換成 IP Camera，還要加上網路與伺服器等設備，整個設備系統至少要新臺幣 300 萬元。

VIP 專用機直接將人工智慧運算設計在終端攝影機內，整合人形偵測、人臉辨識、動作位移偵測等功能，無需再仰賴雲端伺服器，直接把辨識工作交給終端裝置，從拍到人臉、辨識、註冊建檔、提出結果，一氣呵成，辨識時間也縮短到僅需 1.5 秒，且一臺 VIP 專用機可同步辨識 10 人。此外，VIP 專用機具有側臉辨識（非對位辨識）能力，只要進入攝影機的照射範圍（4 公尺）內，即使是側臉，也能正確辨識，滿足影像辨識各領域的應用。

以社區保全門禁管理系統來說，在門口裝設 VIP 專用機，住戶只要拍照註冊後，爾後走進攝影機拍攝得到的範圍內，即會在影像上標示出人名，正確辨識率幾近 9 成；若是無法辨識標示人名的陌生

# AndroVideo

## 奇卓科技股份有限公司



### 奇卓科技股份有限公司 (AndroVideo)

成立時間：2015年

核心產品：裝置端人臉辨識攝影機

人則不會開門。此外，VIP 專用機也可以連網把陌生影像回傳監控端，以及連動 Android 系統，把影像送到到保全的手機上，通知警衛即時監控，並透過影像推算可能移動路徑，縮短保全處理時間。

### 結合終端裝置，滿足客戶應用需求

奇卓科技的商業模式主要為 B2B（企業對企業），透過奇偶、系統整合商或保全服務業等做

銷售，目前除了臺灣，在北美地區與日本都有合作夥伴，應用層面更擴及到零售、服務業的賓客管理，一般企業與保全業的門禁系統，以及工廠管理的環安系統與黑名單管理，當有可疑人物想要進入，可立即以臉追人。

「由於市場上尚未有裝置端的人臉辨識攝影機，因此從研發到行銷滿是荊棘。」楊竣誠坦言，蘋果陣營因有龐大的研發團隊才得以推出手機人臉辨識，而奇卓在短短一年多就開發出結合運算、影像辨識、辨識結果的多功能監控攝影機，當初在人才與研發上都是一大挑戰。不僅如此，在市場開發上，雖然可在終端設備上直接利用人工智慧做影像辨識，且產品價格還比坊間遠端辨識的監控設備足足少一個零，但客戶認知度還不高，因此必須不斷地展示與實際應用，才能順利推廣。

楊竣誠提醒想要進入 AI 產業的創業者，不要以為掌握技術就能改變社會，技術與產品只是成功的第一步，了解產業痛點、提供差異化服務與市場定位清楚，才能離成功更進一步。

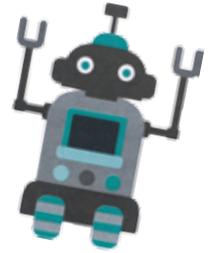
### 給創業者的建議

技術與產品只是第一步，了解產業痛點、提供差異化服務與市場定位清楚，才能成功。



# 機器×程式 改變未來世界！

整理=張鴻



人工智慧（Artificial Intelligence, AI）並非是一門新學問，早從 1940 年代開始，人類便有了製造人工智慧的初步概念。那什麼是人工智慧？

美國科學家麥卡錫（John McCarthy）認為，「人工智慧是一種能製造具智慧能力機器的科學與技術，尤其是電腦程式。」換言之，即是能表現出如人類智慧行為的電腦程式。人類智慧行為可分為 3 個層面：腦、五感、身體，而腦是人工智慧的核心。

我們常在科幻電影中看到人類對於未來世界的想像，其中一定不乏機器人管家這類角色的設定。的確，人類研究人工智慧，其中一個原因就是希望在將來可以利用機器以及程式來幫助人類完成勞力工作；如此一來，人類即可投入更多人力、精力在其他方面，減少體力的消耗而獲得更好的生活品質。

例如亞馬遜（Amazon）目前已導入超過 3 萬架 Kiva 機器人，Kiva 能在倉庫內自動行走，並運用其智慧閃躲障礙物和與其他機器人配合，它們的工作是從貨架上搬運貨物至出貨與收貨中心，有效減少 Amazon 的人員需求，每年可省下 9.16 億美元的營運成本。

除了體力之外，人工智慧被賦予更高期待的是「取代腦力」。比方說我們現在想做資產配置，一是自己從頭開始研究，二是交給理財專員處理，人工智慧的研究即是希望把這些需要運用到腦力的工作，由機器和程式來分擔，讓這些以腦力為主的專業人員負擔可以減輕，同時降低人們獲得專業知識協助所要付出的成本，一旦成本降低，才能造福更多人。

證券業龍頭高盛在 2016 年併購了金融科技公司 Honest Dollar，該公司主要以自動交易平臺的方式，讓用戶能夠自己選擇可接受風險程度、薪資所得等偏好，再替用戶做出合適的理財規劃。

人工智慧的發展正持續不斷地進步，尤其隨著一些感知技術的開發，如人臉辨識、文字辨識、智慧影像檢測、語音合成、自然語言處理等也愈趨成熟，未來有望超越人類智慧。那我們存在的價值會是什麼？恐怕是接下來應思考的問題。



## Profile 書籍小檔案

書名：未來一直來：15個你沒發覺、卻正在改變生活的未來新科技！

作者：杜紫宸、余孝先等

出版社：捷徑文化

出版日期：2017 年 12 月

# 人腦和機器的新夥伴關係

整理=張鴻 照片提供=天下文化

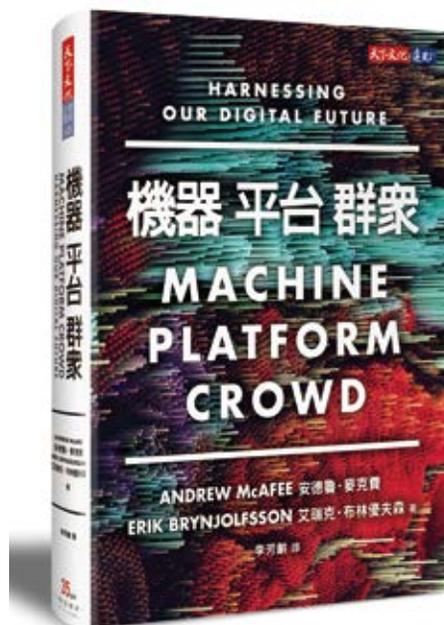
**諾**貝爾經濟學獎得主、暢銷書《快思慢想》作者丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）指出，人類有兩種思考模式：系統一（System 1）和系統二（System 2），系統一自動快速運作，幾乎不用費什麼力，和所謂的「直覺」密切相關；系統二把注意力派去執行需要費力的心智活動，包括複雜計算。兩種系統都可以隨著時間改進，我們可以藉由上數學或邏輯課程來精進系統二，而系統一則需靠累積生活經驗和觀看很多例子來逐漸加強。

了解系統一和系統二之後，我們該如何運用這些知識？我們能夠因此變得更聰明，做出更好的決策嗎？

一個最明顯的方法就是「自動化」，機器取代人腦，根據巨量資料做出最佳決策，例如亞馬遜及其他電子商務網站會為每次造訪網站的消費者推薦商品，甚至精準到「個人」的程度。然而，縱使是高度先進的資料系統也並非完美，尤其如果輸入資料品質有瑕疵的話，把決策交給機器的一大風險是，演算法內可能含有固化不公正、有害的偏見，若不周詳測試，可能難以辨察出這些偏見，這是所有系統設計都必須面對的挑戰。

那麼，在決策流程中，人類應該扮演什麼角色呢？

2014年12月澳洲雪梨一間咖啡館內發生歹徒挾持人質事件，許多人慌忙逃離事件的發生地區，其中一些人利用Uber叫車，Uber的電腦系統便對這股激增的需求做出反應，啟動加成計費（在Uber車輛供給不敷需求時，演算法將會調升



## Profile 書籍小檔案

書名：機器平台群眾  
作者：安德魯·麥克費（Andrew McAfee）、艾瑞克布林優夫森（Erik Brynjolfsson）  
出版社：天下文化  
出版日期：2017年12月

費率，鼓勵更多駕駛加入提供服務），結果該公司遭到強烈抨擊。Uber旋即發出道歉聲明，並內建在一些情況下取消加成計費的設定。

在多數情況下，由人類檢查電腦的決策，確保那些決策合情合理，會是比較好的做法。「不要輕易相信直覺，而是把它當成一個重要的資料點，有意識、審慎地評估這個資料點，檢視它在當前的情境中是否合理。」康納曼提醒。公司應盡量長期追蹤，了解演算法決策與人類決策的正確度，如果人為調整演算法較佳，就表示這個方法成功運作，否則就得做出改變。

## Taoyuan AI day青年創新創業國際論壇

# 掌握AI應用趨勢，提升科技競爭力

人工智慧（AI）成為科技新顯學，相關商機大爆發，吸引青年投入創業。為協助青年了解 AI 技術與應用，提升科技競爭力，桃園市政府青年事務局於 3 月 30 日舉辦「Taoyuan AI day 青年創新創業國際論壇」，邀請新加坡 Yojee 共同創辦人兼執行董事 Ed Clarke、日本 AnyMind Group 聯合創辦人暨行政總裁 Kosuke Sogo、創意引晴（Viscovery）研發副總裁陳彥呈、歐酷網路

（CHOCOLABS）創辦人劉于遜等 AI 產業代表，分享 AI 應用趨勢與商機。

行政院政務委員唐鳳特別遠距現身分享，AI 發展應帶入民主概念，如果可以讓所有人自小透過教育去認識，日後就會懂得修正 AI，開發者也能回應更多人的需求，將達到社會多元創新、價值共好的成果。

Ed Clarke 提及，物流的遞送是相當複雜的流

「Taoyuan AI day青年創新創業國際論壇」匯聚國內外AI產業代表與學者，暢談AI應用與商機。





程，若能加入 AI 的應用，建立智慧管控的地圖、機器學習優化物流的能力，就能省下人力成本、傳遞時間，大幅提升物流的效率。Kosuke Sogo 指出，目前許多企業仍不知道如何善用 AI 提升事業、生意的流程，事實上企業若能利用 AI 與機器學習，找出目標客戶群的意見領袖，就能透過意見領袖的廣告行銷，落實最有效的市場策略。陳彥呈強調，AI 的目的是創造價值，而非徒增成本；以廣告為例，獲得使用者大量的數據通常只是浪費資源，只有能與主題有關連的廣告，才能達成效益，獲得使用者正面的迴響。

桃園市副市長王明德認為，臺灣應強化硬體與軟體的整合，重視附加價值，才能擺脫因產業結構偏向硬體的大量生產，而利潤微薄的窘境。桃園市政府青年事務局局長顏蔚慈指出，桃園市政府近年積極發展新創和產業人才聚落，包括建置「青創指揮部」、「安東青創基地」及將在今年上半年開始營運的「新明青年創業基地」；同時與微軟攜手進行完整 AI 人才培育課程計畫，激發桃園 AI 創新能量，打造桃園成為智慧新創之都。



桃園市副市長  
王明德



新加坡 Yojee 共同創辦人兼執行董事  
Ed Clarke



## 2018桃園農業博覽會「青創市集」

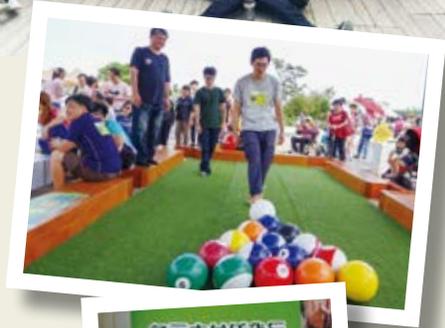
# 打造智慧心農業，開創生活新饗宴

於4月4日開展的「2018 桃園農業博覽會」，在40天的展期，創造超過330萬人次參觀。今年農博以「打造智慧心農業。開創生活新饗宴」為策展主軸，「循環經濟」、「地景藝術」、「綠色生活」、「科技農業」4大亮點，舉辦300場以上的互動與表演活動。

為扶植本市青年創業及推動在地青創產業的發展，桃園市政府青年事務局於文創藝術特區設置「青創市集」，特別以貨櫃屋為主體、生活美學為設計理念，集合桃園在地輕食、文創、創客，共100個攤位，為青年打造一個繽紛多彩的夢想基地。

輕食賣店涵蓋來自南北區各地青年餐飲創業者，以台灣小吃、亞洲點心、異國風味3大類型，打造獨特的MIT（Made in Taoyuan）輕食饗宴。文創市集以桃園原創、手作溫度、人物故事3大主軸，廣邀文創攤位、手作職人齊聚聯展，展出食衣住行育樂的文創作品，更有DIY可讓民眾體驗，認識桃園的多彩創意。創客市集以創新、發想、技術3大精神，邀請一群滿腔熱忱、熱衷實踐的桃園創客展示眾多科技作品，如無人機、雷射切割、魚菜共生等，挑戰民眾對科技的想像。

此外，「青創市集」也為青年搭建了專屬表演舞臺，每逢假日都有歷屆「桃青之星選拔賽」



的優秀選手、在地青年演藝團體登臺獻藝，讓他們有持續展現特殊才藝、精進演出水準的舞臺。為了讓遊客感受到桃園青年的創意和活力，「青創市集」也在農博期間舉辦 2 場熱鬧非凡的亮點活動，首先登場的是將實體撞球放大 10 倍的《轉動吧！熱血繽紛足撞球大賽》，放大版的撞球在大家腳下滾來滾去，既新奇又有趣；還有萌翻全場的《玩轉創意 X 紙箱變裝嘉年華》，親子手作加上無限巧思，將回收後的農用紙箱打造成獨一無二的超可愛造型套裝，逗得大家都樂不可支。

除了好好吃、好好玩、好好逛，「青創市集」也有吸引年輕一代拍照打卡的熱點，由七彩藍白

拖拼湊出的翅膀拍照牆，讓青年實現「給夢想一雙翅膀」的願望，即刻變身為農博最吸睛的網美。

值得一提的是，為響應新型態的多元支付消費趨勢，「青創市集」更有多達 68 家攤商支援悠遊卡、一卡通、iCash、happycash 等多種電子票證的行動支付，讓遊客不用帶現金也可照樣吃喝玩樂。在展期的最後一天，為響應循環經濟、綠色生活的核心價值，市集內的 2,000 個盆花也開放自由認養，讓美麗的花兒有了長久的養護空間，也為農博劃下完美句點。

# 大聯大投資控股副董事長曾國棟 結合外部資源，完成創業夢想

撰文=薛雅菁 攝影=侯俊偉

新創企業者應善用政府的創業補助或輔導，透過媒合引進天使資金或創投資源，來補足本身在營運方面的經驗或資金缺口。若能以自己的優勢搭配外部提供的資源，借力使力，才能創造雙贏。

「假如創業成功有 10 項要件，當你具備 5 項以上，就可以考慮投入創業。」大聯大投資控股副董事長、同時也是前全國中小企業總會「創業 A+ 行動計畫」總導師的曾國棟分析，年輕創業者分為兩種，一種是有勇無謀，光憑一股熱情就想要創業，但熱情若禁不起市場考驗，夢想很容易就破滅；另一種則是想太多，希望萬事俱備再行動，結果喪失搶進市場的最佳機會。

「創業前要先思考自己切入的市場是否還有機會，自己提供的商品或服務是否可補足市場缺口，或是透過差異化與同業一較高下。」曾國棟強調，創業第一步應釐清自己的定位，企業要持續成長至少要具備業務、行銷、財務、研發與管理 5 項基本能力，創業者至少要具備其中 3 項以上的能力，才勉強能夠獨當一面；創業初期，很多事情沒有經驗，創業者可能只專精單一領域，

尤其許多年輕人創業是從校園起步的，多以技術為主，如果是技術出身的創業者，應補足行銷、財務等其他領域的人才，而非自己獨攬大權。

## 把投資人當事業夥伴，成功募資

創業維艱，許多新創企業剛開始時是一人公司，隨著技術成熟、產品有了雛型，應儘速找到合作夥伴或將技術轉為資金。在多年輔導新創過程中，曾國棟觀察到，新創團隊在資源串接方面較為薄弱，因此建議創業者應善用政府補助或輔導，透過媒合引進天使資金或創投資源，更重要的是外部企業的資源。

他不諱言，新創企業在引進外資時常會有兩個迷思，一是覺得自己的技術很重要，堅持要當「老大」。企業成功的因素，技術約占 25%，財務、管理、業務、行銷則占 75%，但有不少創



創業前要先思考自己切入的市場是否還有機會，自己提供的商品或服務是否可補足市場缺口，或是透過差異化與同業一較高下。





### 曾國棟

1980 年創立友尚集團，2000 年成為臺灣第一家上市的電子零組件通路公司，2010 年加入大聯大控股擔任副董事長至今。現為 AAMA Taipei 搖籃計劃創業導師、前全國中小企業總會「創業 A+ 行動計畫」創業導師，擁有多年輔導新創企業經驗。

業者遇到投資方要派人進駐公司，抱持不肯合作的態度，導致投資破局或合作過程不愉快。他建議，創業者要轉念，投資方主要是想協助團隊完成創業夢想，若能以自己的優勢搭配外部提供的資源，借力使力，才能創造雙贏，不一定要死守 CEO 的位置。

第二個迷思即是創業者希望募到新資金，但又怕股權被稀釋，因此開出很高的價格，導致無法獲得投資者的認同，反而募資不成。他進一步指出，許多創業者因是第一次對外募資，不清楚自己公司的估值與多少溢價才是合理的，另一方面也不知道投資者的預期報酬率如何估算。

「創業者大都缺乏寫營運計畫書的經驗，就算完成營運計畫書也容易忽略執行時會碰到的意外或延遲狀況；而投資人對於營運計畫書的不確定性有所了解，對營收或毛利做適度的折算後，得出心目中合理的估算值。但經常會看到創業者一廂情願地認定自己新技術或產品的價值，卻忽略投資者的價值。」他建議，要把投資者當做是一起賺錢的夥伴，而非只是來分紅的人。創業者不只要了解自己的公司，更要了解投資人對投資

報酬率的期望，開出合理的溢價，讓投資人享有合理的投資報酬率，才有機會合作。

### 找到差異化商業模式，創造藍海

除了資金外，另一個容易產生的盲點就是商業模式。曾國棟以自己曾輔導一家新創企業為例，公司產品為黑巧克力，剛開始公司定位為文創業，不管是包裝或通路都鎖定一般民眾的伴手禮市場；經過了解其創業動機是為了父親的健康，並深入了解富含可可脂的黑巧克力與一般巧克力的差別，建議將產品定位為健康食品，在文案上強調「崇尚天然，珍護健康」的理念，訴求無添加的純黑巧克力，在通路上也重新調整，經營一年後接近損益兩平。

新創企業在思考以何種商業模式切入市場時，除了在已經成熟的市場中追求創新之外，也可以多思考產品本身的各種特質或是生活中未被滿足的需求或痛點，有沒有可能在此找到附加價值，並加入不同的元素，延伸更多商機。曾國棟強調，「差異化才是成功的關鍵，用原本的產品或服務，針對不同目標創造新市場，就有機會反轉劣勢，把市場從紅海變藍海。」

集雅科技共同創辦人暨設計總監許詠賢

# GliaStudio AI影音平臺， 5分鐘產出一支影片

撰文=鍾碧芳 攝影=侯俊偉、部分圖片來源=GliaCloud網站

猜猜看，一支約 1 分鐘的影片需要花費多少時間才能產出？一天？半天？或者 3 小時？透過大數據與人工智慧的結合，集雅科技就能在短短 5 分鐘產出一支影片，是怎麼辦到的？



集雅科技共同創辦人  
暨設計總監  
許詠賢

網路世代資訊爆炸，消費者為求快速吸收，面對眼花撩亂的內容訊息，影片確實比閱讀文字來得容易。無論是社群網站或線上影音平臺，短小且精準的短片，無疑都是最吸睛的。

一份由媒體所發布的全球廣告市場研究報告指出，2016 年全球廣告市場成長了 4.4%，數位廣告更達 15.6%，而支撐數位廣告的成長動力則來自於行動、社群媒體及線上影音，其中影音的成長值甚至上看 41.3%，影音行銷與影音廣告模式發展態勢銳不可擋。

相信許多人都知道，要製作一支影片，必須集結眾人之力，既耗時又費力。曾有業界做過調查，要製作一支長達 30 秒到 1 分鐘的影片，至少需要花費 1 小時，最快也要 30 至 45 分鐘。而集雅科技的人工智慧影音自動產製平臺（GliaStudio）採用人工智慧（AI）與大數據（Big

## GliaStudio 人工智慧影音產製流程



Data) 演算法，平均只要 5 分鐘就能產出一支影片，一天預估可負荷的影片產出量高達 1 萬支。這樣的速度與產量，大大解決了有長期大量影片需求的網站或平臺，因而受到全球矚目。

### 以科技的熱情創業，用技術改變社會

集雅科技是由 3 位年輕人共同創辦，包括執行長陳建勳、營運長彭儒靜及設計總監許詠賢，3 人各司其職。

陳建勳曾任職於國家奈米實驗室，也是目前國內僅有兩位 Google 認證的開發技術專家 (Google Developer Expert, GDE) 之一，專研人工智慧多年，一直希望能透過人工智慧來改善現有的環境與生活，讓生活中的事情能變得更好處理、更為輕鬆。許詠賢則專精於介面設計，除了本身的資訊背景外，也善於研究使用者的心理層

面，運用在視覺呈現上。他在 Whoscall (走著瞧) 工作幾年後，想讓自己在 30 歲前成功創業，因此與陳建勳、彭儒靜共同創立集雅科技。

「他們就是所謂的技術狂熱者，不把技術當工作，而是在工作之餘，經常舉辦多場關於技術的座談會與研討會，可說是對資訊技術很有熱情的一群。我們湊在一起，只是單純希望能透過技術能力，改變現實社會、環境生活，讓產品更好用。」許詠賢笑著說。

### 參與競賽脫穎而出，技術實力獲肯定

集雅科技成立之初，3 人是因為想透過技術來解決過去無法突破的困境，最初的想法是做數據處理，卻因為踢到鐵板，爾後集思廣益才有了運用人工智慧快速產製影片的概念。

公司成立時正是大數據熱潮之際，因此想透

過大數據解決方案提供各項雲端服務，例如曾結合物聯網（IoT）生產智能燈泡，期待能透過燈泡所產生的各種數值來累積大數據資料；豈料人算不如天算，燈泡產出不如預期，資料無法取得，計畫也跟著停擺。

許詠賢提及，「那段日子除了維持公司營運，內部也不斷討論未來的出路，當時大家一致認為，如果必須取決於他人，而無法操控在自己手裡，對新創公司來說相當冒險，因而催生出自己的產品 GliaStudio。」

於是，集雅科技透過參賽來驗證 GliaStudio 這個商業模式是否可行。2016 年，他們參加「Tech in Asia」新加坡新創大會，就從實力堅強的各國團隊中脫穎而出，獲得「阿里雲獎」，讓許多媒體與電子商務業者為之驚艷。許詠賢形容，「競賽結束後，詢問電話與郵件如雪片般陸續進來，開始讓我們對產品有十足信心。」

接著，集雅科技陸續以人工智慧影音自動產製平臺技術於 2016 年拿下「第 4 屆台灣雲谷雲豹育成計畫」冠軍及最佳人氣獎；今年 4 月更獲得在上海舉辦的「Chinabang award 2018」最佳人氣獎。許詠賢謙虛地說，「因搭上人工智慧浪潮，市場又有大量影音需求，幸運地將 GliaStudio 推向高峰。」

### 將文字轉化為動態影片，有效提升瀏覽率

人工智慧涵蓋面向多，可應用發展的空間也大，而 GliaStudio 使用的技術包含了關鍵的文本分析，可讀取中、英、日 3 種語言，從文章中找出關鍵文或重要語句，就可撰寫成腳本，再進入素材庫中抓取圖片元素，透過參數就能生成影片，這些繁瑣的過程，只需 5 分鐘就能搞定。

「我們的人工智慧技術會自動將內容轉換成



### 集雅科技股份有限公司（GliaCloud）

成立時間：2015年7月

核心產品：人工智慧影音自動產製平臺（GliaStudio）

獲獎紀錄：

- 2015 OpenData創新應用競賽金獎  
科技部矽谷培訓計畫
- 2016 Tech in Asia新加坡新創大會阿里雲獎  
第4屆台灣雲谷雲豹育成計畫冠軍及最佳人氣獎  
Seedstars World Taipei冠軍  
Meet Neo Star Demo Show冠軍
- 2018 Chinabang Award 最佳人氣獎

影音，且提供客製化的選項。」許詠賢指出，客戶只要將要製成影片的內容貼上網址 URL 或上傳指定檔案，人工智慧便會運用自然語言處理演算法自動分析內容的主題、關鍵字，產出具有分幕的影片劇本。之後再根據所產生的影音劇本，人工智慧引擎會自動搜尋相對應的影像內容，整合成影音短片，便可輕鬆製作出不同版本的影音短片。

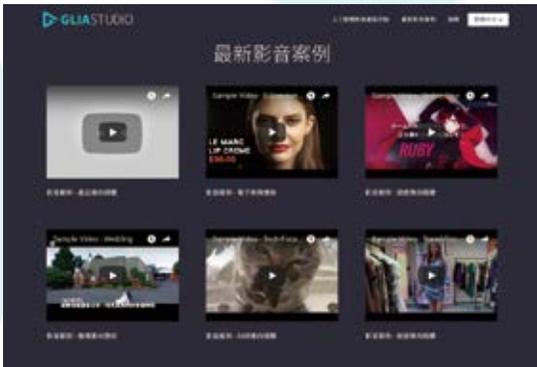
「好處是可以協助客戶進行 A/B 測試，選取最適合在社群互動的版本，並更進一步幫客戶將產生的影音與社群媒體結合，提升整體行銷效能。」許詠賢進一步指出，現今網路影音平臺、社群媒體發達，每天的新聞曝光量相當大，若要靠人力每天生產超過幾百隻影片有其難度，尤其對於廣告媒體來說，最需要的是流量、流覽人次，若產出的內容已經能將靜態的文字或圖片，自動做成動態影片，曝光機率自然會增加；對使用者來說，也能輕易地省下消化資訊的時間。

### 讓想像與實際結合，掌握機會成功創業

技術上來看，集雅科技運用了人工智慧的影音辨識、文本分析，快速整合文字與影像，向過

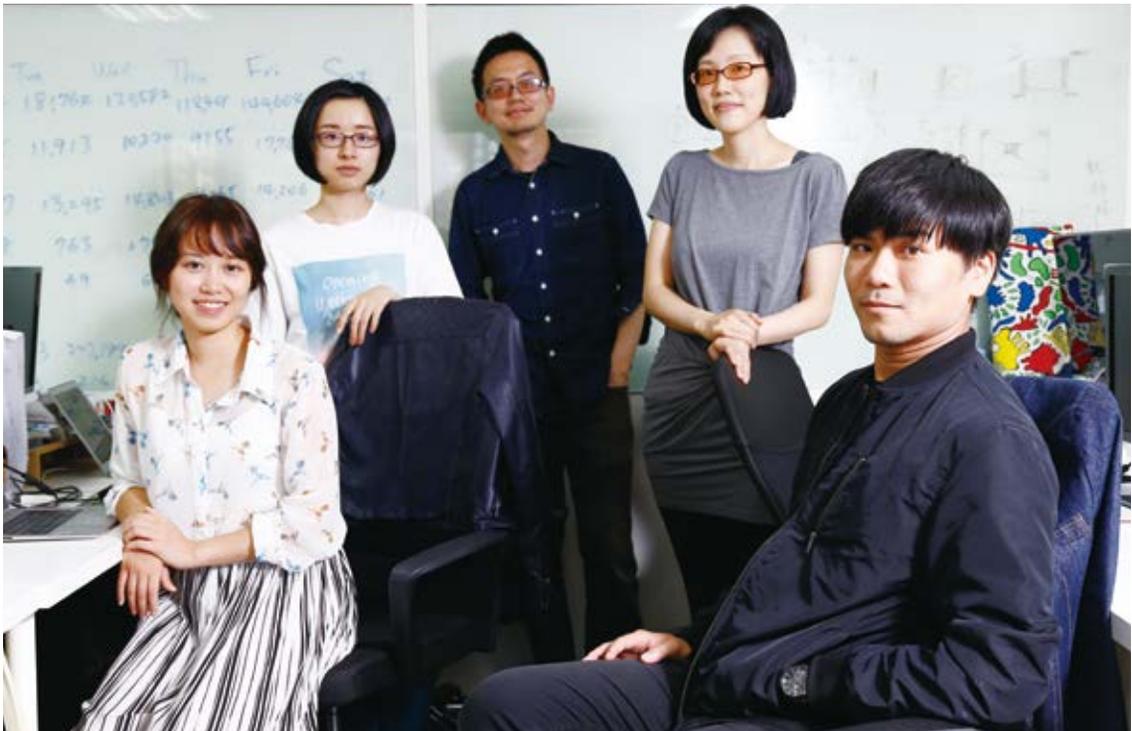
去耗時又費力的影音製作過程說再見，同時足以應付新聞網站大量的影片需求，不僅大幅降低影片的製作成本，也能將人力運用在真正需要創造力的內容生成。

目前集雅科技已與日本 Topbuzz 合作，GliaStudio 的人工智慧生成影片每天可提供 500 支



以上的影片上架；海外市場除了日本外，也已進軍大陸市場。許詠賢指出，集雅科技將持續深耕技術，讓產品更加完善，目前已支援於平臺上進行影音編輯微調，並突破人工配音難度，加入成效追蹤的功能，讓社群行銷更有效率；往後也會推出自己的影片廣告製作，讓廣告數位化，並將成立廣告平臺，提供免費影片，可自由置入廣告，發揮更高效益。

對於想投入 AI 發展的年輕新創，他建議，若要進入創業階段，必須回歸人工智慧的應用是否符合市場需求，創業是為了把事情做好，而不是逃避就業；唯有思考如何讓想像與實際結合，才有機會生存，新創團隊是禁不起一再的挫敗，機會一旦過去就沒了，必須好好把握！



# 帕施瑪科技 環保創新，將電漿技術帶入生活

撰文=李寶怡 攝影=劉威震

你對電漿技術的了解還停留在電漿電視嗎？在龍華科技大學輔導下的帕施瑪科技創業團隊，利用大氣壓電漿技術，研發出電扶梯殺菌設備，企圖用環保創新模式將電漿殺菌技術大舉帶入民生生活應用。

**你**能想像嗎？透過帕施瑪科技（Plasma）設計研發的電扶梯殺菌設備，安裝在電扶梯的手把上，只要 5 秒鐘，便可以達到 99% 滅菌效果，相較於目前的紫外線 -C（UV-C）必須要照射 30 分鐘才能達到殺菌效果來得有效許多。

「相較於各大醫院或公共場所人工方式用酒精消毒，卻只能維持 1 到 2 小時來得更有效率。重點是透過我們的系統設計，成本要比 UV-C 殺菌設備來得更具有競爭力。」龍華科技大學副校長、同時也是帕施瑪科技創業團隊指導教授丁鯤說。

而電扶梯殺菌設備能有這麼好的滅菌效果，其背後的運作原理是靠大氣壓電漿技術的應用。所謂的「大氣壓電漿技術」是採綠色環保製程，不需真空腔體及複雜儀器，一般環境即可產生電漿，節省製程設備成本，同時也無廢液污染問題，能減少對環境污染。

## 開發大氣壓電漿應用，符合環保需求

帕施瑪團隊成員主要來自龍華科技大學的前後期學長、學弟所組成：剛開始時，石逸泉、王天宇、周嘉帝進入學校的奈米力學實驗室，在學長的陪伴下開發大氣壓電漿應用，大三時提出「電漿口罩殺菌清淨機」，先後得到「北十八·創



四方」青年創業競賽、教育部全國青年創業選秀大賽的決選隊伍、高雄國際發明展金牌。研究所時，隨著金祐顯、李鴻明及洪誌謙等人的加入，團隊積極投入研發「手扶梯電漿清潔裝置」，並在 2016 年從 166 隊競爭對手中脫穎而出，獲選為「第一屆台積電青年築夢計畫」的團隊之一，獲得新臺幣 40 萬元的圓夢獎金。

「這無疑是對團隊長久以來投入大氣壓電漿技術研究注入一劑強心針，意謂著我們投入民生技術的研究是受到肯定的。」帕施瑪共同創辦人金祐顯提及，因此在學校及教授的鼓勵下，利用台積電提供的 40 萬元獎金，以及之前用大氣電漿研發的「口罩殺菌清淨機」所獲得的補助，成立帕施瑪科技，取名為「帕施瑪」，其實就是電漿的英文（Plasma），希望將大氣電漿技術應用到



### 帕施瑪科技股份有限公司 (Plasma)

成立時間：2016年12月

負責人：丁鯤

核心業務：將電漿技術應用在日常生活中，並提供廠商技術服務及維護

獲獎紀錄：第一屆台積電青年築夢計畫

更廣泛的層面，達到綠能環保及永續發展效益。

### 避開專利衝突，發展出獨特產品優勢

不過，創業最困難的部分，是必須從實驗階段發展到成品原型設計與製作的過程。負責帕施瑪財務規劃的李鴻明提及，「除了必須在一年後台積電文教基金會的發表會上展示成果之外，也必須做出成品，以利業務推展。」

在產品原型設計過程中，帕施瑪也參加工研院的「科技部運用法人鏈結產學合作計畫優質專利申請培訓班」，在專家輔導下，發現原創與日本大廠專利有所衝突，一度讓成員相當沮喪，所幸經過仔細研究與討論後，發現帕施瑪有兩個優勢。「一是日本大廠的電漿必須經由真空才能運作，而我們採用大氣壓冷電漿滅菌技術，因此在一般環境下就可操作；其次我們將基本構造改為可拆卸式，以便應用在各種不同廠牌的手扶梯，可完全避開衝突的專利，並發展出獨特的產品。」金祐顯解釋。因此，當產品開發出來，帕施瑪也

同時申請臺灣、美國及中國大陸的發明專利。

「從學校走向創業，這一路上受到許多人的幫助。」金祐顯提及，像是在設計與製造過程中，發現要廣納不同領域的成員，因此龍華科技大學提供許多協助，包括機械系同學在內部機構的製作、電子系同學開發電漿電路、文創系同學的外觀設計、遊戲系同學微電影製作等。此外，桃園市政府青年事務局更邀請帕施瑪參與「第一屆桃園新創之星」選拔，有機會並與國際進行交流。

雖然產品原型做出來了，但為維持公司營運，帕施瑪除了積極接觸電扶梯廠商，尋找合作機會，更企圖擴大電漿技術的生活應用面。「與其說我們提供產品，不如說是提供關於電漿技術的應用及服務，協助有興趣的廠商共同研發更好的民生性用品。」金祐顯強調，接下來帕施瑪將會把大氣壓冷電漿滅菌技術應用在蔬果清潔及農業方面。「在講求環保及永續經營議題上的今日，這項技術將有不可限量的發展。」丁鯤信心十足地表示。

# 日威科技 結合物聯網應用，協助傳產升級

撰文=李寶怡 攝影=侯俊偉

為提升傳統產業面對全球化競爭時的應變能力，日威科技結合物聯網概念，將生產過程資料透明與即時化，達到控管、追溯、分析，進而簡化生產流程，以提升管理效率與製造能力。

**在**桃園市一家塑膠射出成型工廠裡，現場人員檢測後，輕鬆點選平板，將產品數據即時輸入系統中，相較於傳統使用手寫方式記錄，不僅省下不少時間，未來想要查詢產品數據也更加方便。

「別小看這些檢測後所輸入的數據，工廠可以藉由系統分析，透過螢幕顯示現場機臺狀況與產品良率等，可即時察覺產線最新情況。」負責

導入這項系統的日威科技副總經理曾家彥指出，自 2017 年導入後，工廠的射出良率提升 95% 以上，進而成功說服廠商開始工業 4.0 的導入計畫。

在半年不到的時間，日威已成功協助廠商陸續完成導入「機臺資料採集系統」、「品質分析系統」、「參數推薦系統」等，讓廠商可以從數據採集的即時視覺化生產狀態、製程生產品質管理到數據分析的最佳化解決方案，有效改善生產



## 日威科技股份有限公司 (Sunstige Inc.)

成立時間：2017年5月

負責人：丁志遠

核心服務：可視化工廠服務方案



狀態、減少資料輸入與書面作業時間，更大幅縮短製造周期；同時各部門可藉由手機 APP 接收現場產線即時消息，同步監控製造流程，改善製程品質問題。

「這就是物聯網 (IoT) 最迷人的地方。」曾家彥提及，傳統製造業最重視的無非是訂單的交期、生產效益的提升以及節省成本，透過物聯網的應用，協助業者改善流程、增加效益，即是日威科技成立的初衷。

### 從改善生產流程開始，逐步導入自動化

畢業於中原大學機械工程研究所博士班的曾家彥，研究領域就是有關傳統製造業的射出成型議題，包括大型機械自動化設置、模具系統的建置應用、先進生產製程開發、知識力驅動生產與設計與資料分析等，研究所畢業後便選擇在桃園創業。「創業是自我價值實踐，學以致用，尤其本身長期關注物聯網及工業 4.0，像是如何把工廠現場感測器與產線結合，以創造最大的生產效益。」他強調。

曾家彥不諱言，過去在學校時接觸過許多廠商，發現臺灣製造業技術獨一無二，即便很多訂單被大陸或其他國家吞食，技術並未因此變差，但因為長期做代工，利潤微薄，對於設備、研發等的投入相對較少，導致在面對全球化競爭時來不及應變，十分可惜。再則，因公司並無 IT 相關人才，即使有心想要導入自動化解決方案，動輒上千萬臺幣的費用，也讓中小企業主卻步。

看到這個缺口，日威科技從客戶角度出發，

考量各種可能產生的問題與需求，先從生產流程與參數的改善開始，一方面訓練人員操作，另一方面可以快速讓系統達到客戶要求；一旦有了具體成效，並取得客戶信任後，之後其他系統的導入就容易多了。

### 透過客製化調整，朝向智慧化轉型

「其實在推動初期，許多老闆仍抱著觀望的態度而數度被拒絕。」曾家彥坦言，當初在跟客戶溝通時，企業主最關心的無非就是「導入系統或自動化會不會賺錢？多久可以回收？」因此他和團隊改從成本的角度考量，透過企業個別屬性與階段性，尋找最適合導入的面向。

日威科技會視每個廠商的需求，設計適合導入的系統，並結合物聯網概念將生產過程資料透明與即時化，達到控管、追溯、分析，進而簡化生產流程以提升管理效率與製造能力。「我們的第一個客戶中華塑膠，就花了 3 個月時間寫程式，改善流程及客製化調整，透過系統及物聯網應用成功將生產導向到 4.0 軌道上，所以當第二家廠商來觀摩時，看到成效後立刻就答應簽約。」曾家彥提及，先做出一個成功範例，對之後的實際操作或在推廣上都有相當說服力。

日威科技成立一年多來，已成功協助中華塑膠等 4 家業者進行轉型，今年更以 20 家廠商為目標，希望藉由在工廠管理、製程優化、系統整合的經驗與資源，從生產現場跨足工業物聯網，協助傳統產業解決生產與管理問題，朝向智慧工廠轉型。

## 譯遊科技總經理游士逸

# 創業第一天就要想清楚商業模式

撰文=張鴻 攝影=賀大新

有過3次創業經驗的游士逸，經歷過資金短缺、負債千萬，甚至公司退場，但這些都成為他再次創業的寶貴經驗。他認為，創業者要理想與現實兼顧，要有理想性，同時第一天就要想好商業模式，不是為了賺到錢，而是讓企業得以永續經營。



### 游士逸 創業大事紀

- **1996年**  
參與資迅人創業，推出競標網站「酷!必得」(Coolbid)。
- **1999年9月**  
創立網勁科技，旗下擁有「瘋狂賣客」、「CityTalk 城市通」、「荷包網」及「oBuy全買網」(網勁科技於2013年3月被東森集團旗下的森森百貨收購，並於2014年7月結束營業)。
- **2017年12月**  
成立譯遊科技(TourTalk)，推出「真人影音翻譯與旅遊管家平臺」。

**創**業有許多種模式，有的人是看到某個市場機會而創業；有的是先就業，等累積了工作經驗後再創業；有的則是在公司內部創業，從員工變老闆，甚或和團隊夥伴共同創業。擁有3次創業經驗的譚遊科技總經理游士逸，因緣際會從員工變成創業夥伴、之後自行創業，而創業過程中會面臨的各種挑戰，資金短缺、募資、被收購、裁員、退場等，他幾乎全都經歷過。

早在臺灣網路產業剛萌芽的1996年，游士逸就曾參與資迅人的創業，推出臺灣第一個競標網站「酷！必得」（Coolbid）。臺灣大學機械工程學系畢業的游士逸，就和許多年輕人一樣，退伍後原本想先找份工作歷練一陣子之後，再出國念國；結果第一份工作資迅人的創辦人賀元和他舊識，因此在加入公司的幾個月後，從員工變事業夥伴，將公司方向從出版社轉型為經營網路搜尋軟體及網站。

游士逸提及，「在資迅人的3年時間，我看到臺灣整個網路產業從興盛到資本追逐，到泡沫化的過程。資迅人曾是英特爾（Intel）在臺灣投資的第一家網路公司，但最後仍難敵網路泡沫化的衝擊，在2000年4月黯然退出市場。」

### **Yahoo! 奇摩、淘寶網兩大巨頭加持 讓事業攀上高峰**

在資迅人倒閉前一年因與股東理念不合而離開的他，始終認為電子商務的技術不應只是大型企業的專利，如果能夠讓中小企業用租賃方式來開自己的網路商店，就能接觸到更廣大的網路客群。因此在家人的支持下，於1999年成立網勁科技。

「網勁一開始做的是網路開店平臺（EC168），但因為遇到網路泡沫化，結果平臺建了，

卻發現客人都看不見了，當時不得不學習做轉型。」游士逸坦言。因此他把原來提供中小企業開店的平臺轉了一個彎，做成是保險業的個人網站（MDRT168），用這樣的方式撐過創業前3年，直到2002年5月與Yahoo! 奇摩合作網路開店，才回到創業時的初衷。

在與Yahoo! 奇摩合作的7年時間裡，因SARS事件，帶動電子商務快速發展，極盛時期「Yahoo! 奇摩網路開店」平臺上有超過700家網路商店，網勁更成為臺灣最大的網路開店平臺提供商。2006年，游士逸看到跨境電商的機會，透過同樣的模式，與阿里巴巴（Alibaba）旗下淘寶網合作設立「台灣館」，協助臺灣網路賣家進入大陸市場，讓他的事業一路攀上高峰。

### **從佃農變成自耕農 成立自有平臺多角化經營**

「當順境時，不要覺得會一路順下去。」游士逸提到在經營過程中經歷兩次重大變革，一次是2009年Yahoo! 奇摩因為自己的事業布局，決定與網勁科技結束合作關係，這對當時主要收入均來自於「Yahoo! 奇摩網路開店」的網勁科技來說，猶如斷了一條腿，無法自立行走。

「當時我們有兩條路，一條是裁員，然後把錢還給股東，結束營業；另一條是自己去找新的商業模式，雖然不知道會不會成功，我大概是賭徒性格，決定選擇後者。」游士逸有感而發地說，當時另一位創業夥伴也因此離開公司。經過這次慘痛的經驗，游士逸意識到「要從佃農變成自耕農」，除了縮減一部份人力，並將組織分為4個事業部門，因此後來發展出「瘋狂賣客」、「CityTalk 城市通」、「荷包網」及原本的「oBuy

全買網」，朝多角化經營。

「瘋狂賣客」以每日一物、搞笑 Kuso 的行銷方式，為臺灣網路購物市場帶來新元素。游士逸指出，「我們想要透過當時興起的臉書（Facebook）、噗浪（Plurk），建立一個社交、購物的商業模式創新，事實上證明也還不錯，後來被上市公司兆赫電子收購。」

「荷包網」是一個全新的模式，也就是把網勁的本業「oBuy 全買網」（協助臺灣廠商賣產品給大陸）反過來，協助臺灣消費者購買大陸的支付跟物流（淘寶代付與集運便）。

「CityTalk 城市通」為提供全臺各地活動情報的入口網站，後來也加入票券導購及刊登廣告服務，希望能創造新的商業模式。後來 CityTalk 雖然做到全臺活動類別網站流量的第一名、百大網站排名前 60 名，卻也是最燒錢的單位，「我前前後後燒了新臺幣 6,000 萬元，公司資本額才 3,530 萬元。現在回想起來，當時我應該有一些當機立斷的動作沒有做，並不是要把這個業務停掉，而是把『商業化』這件事擺的太後面了。」游士逸說。



TourTalk 可提供一對一線上語音或視頻翻譯服務。

## 經營陷危機，規劃退場機制 從創業者轉為專業經理人

第二次變革是 2012 年淘寶結束與網勁「台灣館」的合作。因當時淘寶認為「台灣館」的商品雖然是「臺灣設計」，但產地都是來自於東莞、虎門，並非臺灣製的商品，因此決定關閉「台灣館」。再加上當時網勁科技的跨境支付雖然已取得經濟部的許可執照，但支付寶因申請大陸牌照所需必須停止跨境代付業務，在同一個月兩條資金活水一起斷掉，導致網勁科技營運陷入危機。

此外，還有一項主要原因，就是決策錯誤。游士逸坦言，因「瘋狂賣客」被收購時，手上多了一筆現金，所以就放手擴充團隊，兩岸三地員工最多時曾達到 140 人，這對資本額只有 3,000 多萬元的公司來說，財務槓桿其實很大。網勁科技一個月內從一間獲利的公司，變成負債一個資本額的公司，他也因此背負 2,000 萬元的債務。

2013 年游士逸將一手創辦的網勁科技 80% 股份賣給東森集團，企圖將兩岸電子商務版圖做得更大。加入東森集團之後，他才開始學習有老闆

這件事；隔年集團資金緊縮，網勁科技因營運持續虧損，並未發展出獲利模式，董事會決議要關閉公司，游士逸在一個月內順利將所有事業部門出售給其他公司，經營 15 年的網勁科技正式熄燈。

當時，游士逸寫了封信給阿里巴巴相關主管告知「之後沒辦法繼續合作」，反而被延攔到阿里巴巴工作，發揮其在跨境電商的專長；後來因家庭因素，他申請從杭州回臺灣，接任淘寶臺灣區總經理。

2年後離開阿里巴巴，進入賽博集團旗下的詮譯國際擔任執行長，後來因看好旅遊市場潛力，於2017年9月將「TourTalk」從集團獨立出來，成立「譯遊科技」，開始他的第三次創業。

## 從解決問題出發

### 提供真人影音翻譯與旅遊管家服務

做了20年跨境電商，游士逸發現，現今已是像亞馬遜（Amazon）、阿里巴巴等大型平臺的世界，對於小型創業者來說，要不就是搭著這些平臺將產品賣到全世界；如果沒有產品，就要找個平臺題目來做，而這個題目是大家沒有興趣，但新創有可能用比較少的資源做出創新的模式，TourTalk就是一例。

譯遊科技雖然是新創事業，但TourTalk在一年多前就已經上線，簡單來說，這是一個「真人影音翻譯與旅遊管家」APP，在出發前，旅客即可使用TourTalk旅遊管家功能，透過文字的即時聊天詢問相關事宜，諸如訂飯店或旅遊行程建議等。抵達目的地國家後，便能開啟真人影音翻譯，協助處理緊急狀況，例如臨時找不到回飯店的路、行李遺失要到警察局說明、生病看醫生無法描述病症，都能請管家幫忙處理。而回國後，旅客還可以透過TourTalk詢問伴手禮標示、收據說明等問題。

「這個技術本身不難，我看到的機會是，這幾年大家都在談人工智慧（AI），但還是有些工作是機器無法取代的，因為『人是可以解決問題的』。Google翻譯可以幫你把資訊翻譯得非常好，但是當你的行李、護照掉在新幹線上時，它沒辦法幫你找回來；但TourTalk的管家可以幫忙打電話給車站，找到後再告訴你該去哪個站拿、怎麼去，這是AI做不到的。」游士逸強調，TourTalk的核心



旅遊管家服務能讓旅客以文字、圖片方式，向管家諮詢有關旅遊的各種問題。

價值在於解決問題，不是賣旅遊。

TourTalk目前的管家有中日、中韓、中英，除了提供一般旅客不同天數的套餐行程（5天、7天、10天），也透過與旅遊周邊產業以搭贈方式，為企業客戶提供增值，例如去年雄獅集團就採購TourTalk作為自由行贈品；今年1月與中華電信合作推出「中華樂遊通」，結合4G吃到飽上網卡、語音通話與真人管家服務，為赴日旅客解決語言障礙和旅遊疑難雜症；3月與觀光局、中華電信合作推出「台灣樂遊通」，提供來台旅客貼心的旅遊服務。

身為連續創業家，游士逸給年輕創業者的建議是，「商業模式第一天就要想清楚，你解決了什麼問題？這個問題是否有人願意付費？創業者要理想與現實兼顧，要有理想性，同時第一天要想務實面的問題，必須先要找到一個能讓自己活下來的商業模式，不是為了賺到錢，而是讓業務永續經營。」

## 勤業眾信新創事業服務團隊負責人張鼎聲 對財報有感，先搞懂「財務三表」

撰文=唐祖湘 攝影=劉威震

財務知識對創業者來說是絕對必要的，尤其一定要看懂：現金流量表、損益表和資產負債表，以此檢查經營績效。創業者不需要像會計師一樣專業，但至少看到財報要有感，才能備足事業發展的銀彈。

近年全球興起創業熱潮，創業者面對瞬息萬變的市場，必須懂技術、會行銷、勇於創新，但想要落實這些目標，如果沒有好的財務管理，一切機會和理想都是空談。然而，很多創業者並非商科背景出身，欠缺數字觀念，過程中常被財務問題所困擾或者忽視其重要性，勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務團隊負責人張鼎聲就指出，「搞不清楚到底花了多少錢？」是新創團隊共通的毛病，像是突然發現公司只剩幾個月的現金可用，想要募資時間太短，跟銀行借貸又有困難，只得動員親朋好友調度資金救急，這樣的情況屢見不鮮。

張鼎聲強調，「新創公司想要有效管理財務，創業者需重視財務管理及具備一定程度的了解，並且要讓團隊成員實際感受到，倘若連老闆本身都不在意財務狀況，只看數字不問背後原因，其他成員會不會在乎，唯有高層以身作則，公司才能形成風氣。」

### 透過財務報表，掌握經營績效

「財務知識對創業者來說是絕對必要的，尤其一定要看懂：現金流量表、損益表和資產負債表，以此檢查經營績效。」張鼎聲指出，現金是

一家公司的營業命脈，弄清楚現金流量表，了解公司此一階段現金增減狀況，將可支配的現金數量確保在安全範圍內，對新創事業而言，是不可或缺的必修課。

損益表則呈現所有的收入減去花掉的費用，可用來掌握公司營收表現，也就是到底有沒有獲利？他提醒，損益表與現金流量的基礎不同，目前尚未支付但預計要支付的，都應列為費用；假設有筆現金進來，是一年期的專案收入，也不能一次認列，必須在期間慢慢認列。而資產負債表主要呈現公司的財產與借貸狀況，財產如現金、生產設備、專利權，負債如應付帳款等，透過資產負債表，就能對公司整體財務狀況及資源結構了然於胸。

另外，他提醒新創企業在預算管理上應有「計劃、預算、預測」的觀念，計劃指的是決定下一階段公司要往哪個方向前進；預算是團隊將會透過什麼方式，將公司帶往計劃階段時設定的目標；預測則是團隊或負責人要掌握實際執行過程是否有按照最初的構思，而且預算制定不只攸關財務，更與企業長期策略與目標、部門組織行動計劃擬定密切關聯，也不可輕忽。

通常新創公司成立時成員不多，此時要建立內控制度比較困難，而財會又是內控制度的一環，

在公司資源有限情況下，未必要聘請專職會計人員，可以考慮委託專業記帳士或會計師事務所，提供代客記帳服務。張鼎聲提醒，但有兩點需注意，一是需有一套完整的帳務，讓會計帳目清清楚楚，公司財報才會真實呈現；二是不要只專注在技術與市場開發上，以為財會離自己很遠，創業者不需要像會計師一樣專業，但至少看到財報要有感。

假若組織規模成長至 30 人左右，應建立正式內控管理制度及雇用專責財會的成員，選才標準除了專業知識，更重要的是誠信，及分析隱藏在財務數字背後的意涵，提供經營者參考與判斷。

### 做好財務預測，獲得投資人青睞

對早期階段的新創公司而言，募資是主要的資金來源選項之一，以當紅的 AI 產業為例，因



張鼎聲

勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務團隊負責人，目前為執業會計師，及擔任數個加速器及育成中心輔導講師，提供新創企業專業服務與觀點。

## 財務知識充電站

張鼎聲建議，若擔心自身財務管理觀念不足，證券櫃檯買賣中心有推出針對中小型公司內部控制制度的範本，可以以此做初步的參考依據；另外因應創業風氣正夯，坊間也有不少提供創業新手的免費實務課程與諮詢服務，例如勤業眾信在行政院新創基地固定舉辦財會課程，可以多加利用。

為廣受重視，獲得創投青睞的機會與金額可能較多，但相對的，如果希望獲得投資人的信賴，公司財務報表一定要清楚反映現況。

新創公司財務報表常見盲點，例如有創業者在公司經營初期不支薪，表面上雖有益現金流量，但代表營業費用被低估；或是有些創業者會用個人信用卡代墊公司的資產支付，或是自掏腰包墊款卻未列入公司帳目，也沒有開憑證，若後續有創投進入，發現財務報表並未真實反映營運現況，對公司信用或公司治理就會大打折扣。

此外，募資前應做好財務預測，依照公司發展情況或產品進程，合理規劃公司所需募集的資金額度，如實地呈現在募資計畫書；他也建議至少要募集能維持公司 24 至 36 個月以上的營運資金，因每次募資可能要花 4 到 6 個月時間、甚至更長，只要一年之後再啟動其他募資即可，2 到 3 年比較能達到下一個里程碑，公司價值亦已提升。

張鼎聲提醒想要創業的年輕人，「要想清楚為何要創業？不是只有夢想就好，創業要成功，絕對是靠比別人更強的技術和更高的執行力與決心。而健全的財務絕對是新創企業能否穩健經營的後盾，財務管理若處理得好，在經營決策與規劃上將受益無窮。」

## 提高創新成功率的4種方法

隨著數位經濟的發展，讓創新有跡可循，只要透過適當的方法論選擇與組合，大部分的組織或個人都有機會進行創新，甚至創造指數性成長的商業模式。



陶韻智

**數位經濟**發展了數十年後，讓創新從只能少數天才才能做出的藝術層次變成可重複執行的科學層次。透過適當的方法論選擇與組合，大部分的組織、公司、產業或個人都有機會進行創新，創造新的商業價值。

對新創者來說，好好掌握這些工具，就有機會運用既存的資源，調整用戶族群，創造指數性成長的商業模式。以下簡述其中4種創新方法：

**1 自我挑戰產業既定的規則：**傳統產業之所以傳統，就是因為經過多年的成功，已經建立了一套能夠獲利的商業規則。要創新，就回到最基本的信念與假設，想想看改一下會怎樣？例如大陸堅果品牌三隻松鼠，改變了堅果類品項都要在過年時賣的基本信念，並運用數位客服與通路憑空創造出來的熱門新商品，年營收超過200億臺幣。

**2 系統性地透過「商業模式九宮格」觀察：**藉由列出目前公司提供給客戶的價值主張，以及相關的關鍵資源、關鍵夥伴與收入方式等，就可以系統性地修改裡面的任何一格，看看是否有其他方式能創造更高的價值。例如Uber把出租車的「關鍵自家資源」換成一般人自家用車的「關鍵夥伴」，從而建立新的運輸業。

**3 透過「用途理論」(JTBD)觀察未被服務的機會：**若陷入了無法透過用戶調查發現新商機的困境，這時候可以考慮透過觀察用戶使用產品的「用途」，來思考如何提供更好的產品或服務。舉例來說，購買電鑽的用途多半是為了要在牆壁上鑽洞，搞清楚這一點，就可以思考如何協助使用者達成目的，除了到商店購買，或許可採用租借設備、提供鑽洞服務等各種創新想法。

**4 想辦法建立網路平臺效應護城河：**在數位經濟時代，企業永續經營護城河除了強化品牌力、替代成本與規模經濟外，就屬建立像臉書(Facebook)這種用戶越多、平臺價值就越高的「網路效應」商業模式。如果有人能夠建立一個平臺，一邊提供餐飲食材供應商的認證，另一邊是購買餐飲食材的餐廳，當數量達一定規模，就有機會創造年營收上億的平臺業者。

這幾個方法不可能一次就做對，建議創業者或企業主可多次嘗試，把概念轉化為心法，必能提高創新成功率。

### 陶韻智

思考者、天使與創業者。德豐管顧公司合夥人、富智康獨董，專注於給企業數位轉型策略建議。先前為LINE與LINE PAY董事暨總經理。

# 創業者不能輕忽的人資管理課題

創業者不但要懂業務、行銷、產品與財務管理，更不能輕忽人力資源管理的重要性；做好人力資源管理，找到適合的成員加入團隊，公司才有成長的空間與機會。



蘇書平

**創**業的第一步就是想辦法讓公司存活下來，所以創業者要先訂出公司的營運方向，再找到對的人加入團隊，執行所設定的業務營運計畫，然後讓公司的財務狀況穩定下來。

而其中最難的就是搞定「人」，因為所有的營運細節（包括業務開發、市場行銷、產品研發等），都需要人來執行，如果找的人不對，所有計畫的執行細節就會發生問題。

這就像一部車有4個輪胎，必須讓4個輪胎同時保持穩定狀態，才不會出車禍，而公司內部和外部的人和資源，就像是公司的輪胎一樣，必須讓這些人保持一致的速度，公司才能穩定成長。因此，做好內部溝通與協調，讓團隊成員可以按照你所擬定的計畫往前走，同時找到適合的成員加入團隊，公司才有成長的空間與機會。

但問題是，如何找到適合的人？

相較於一般企業，新創公司因規模小且風險高，很多人可能會因為考慮公司的穩定性而不敢加入。而創業者是對公司歷史、產品服務、業務狀況以及未來發展最清楚的人，所以人才招聘一定要由創業者親自執行和面試，才能找到符合公司價值觀的成員，因為有時候

能力最好的人，不見得是適合的員工，因為不見得可以融入公司的工作組織文化，因此創業者必須像天使投資人一樣，慢慢地尋找適合自己的員工。

接下來，還要隨時訓練和發展你的員工，如果員工要做好某件事情需要具備能力A、B、C，但是他目前的能力可能只有A和B，你就必須想辦法發展和訓練他，讓他具備能夠勝任目前工作要求的的能力C。

而隨著組織的發展，創業者所需要的工作能力也會不一樣，所以創業者也必須培養自己在其他領域的能力，這樣才有辦法知道要找到哪些人或提供哪些訓練來培養員工的能力。

創業者不但要懂得業務行銷、產品與財務管理，更重要的是，絕對不要輕忽人力資源管理的重要性；做好人力資源管理，才能形塑好的組織文化及工作價值，而這些無形的價值，正是公司未來成長最好的資產與資源。

## 蘇書平

為你而讀（先行智庫）社會企業執行長、臺大創新中心（TEC）業師、台大管理碩士學分班創新創業教師，擁有18年以上資訊產業工作經歷。



# 知鳥咖啡 天然質樸的美味料理與手作空間

撰文=Emily Lee 攝影=吳晴中

隱身在桃園市龜山區的知鳥咖啡，宛如停駐在綠意盎然公園裡的一隻知鳥，靠著天然食材、生活好物及生活教室，每到假日總能吸引大小朋友來此享受日常的美好。

「知鳥咖啡不只賣咖啡，同時也販售來自臺灣各地的天然食材做成的料理。」知鳥咖啡負責人蔡麗鈴笑著說，4年前會選在這裡開店，其實是因為每次探望住在桃園內壢的婆婆，途中都會經過龜山。當時小姑剛好在此購置新屋，在「房子應該越住越有味道」的想法下，她陪著小姑到處尋找老件家具及木材材料做裝修，像是木門、鐵窗等，後來卻因緣際會變成由她來承接此空間，開了知鳥咖啡。

為保留原本空間的明亮採光，幾乎不動任何隔局，只是利用家具擺放，營造一處具有風情的場域。這些家具也是她一件件收集而來，「沙發是臺南草祭二手書店老闆轉送的、兒童區的中藥櫃是朋友開中藥店的父親轉送的，而一旁的木頭拼貼餐桌，則是我請藝術家朋友幫忙製作的。」

蔡麗鈴一一細數著。

## 就地取材，將天然食材融入料理中

「我原本就想開一家像早期咖啡館那樣、能提供大家意見交流與互動的空間。」她提及，食物是最容易入手的，加上自己之前待過幾家手作店鋪，因此從找食材、製作料理，都自己打理，也因此認識不少在地小農。

翻開知鳥咖啡菜單的最後一頁，列出10多家食材廠商，這些都是她親自走訪，從臺灣各地找到的供應商，包括第一家榮獲日本林水產省加熱肉品外銷指定工廠信功肉品、不用抗生素及非基改飼料的健康無毒雞肉、在地酪農四方鮮乳、蔬果來自於知果堂、杭菊及玫瑰則來自南投大目農田及玫瑰開四度，以及桃園龜山的法蘭克優雞蛋、



長生製茶廠等。

在門口的一塊招牌上清楚寫著知鳥咖啡的經營方向：天然食材、生活好物及生活教室。在食材方面，所有料理都是以天然食材製作，而非半成品，以店裡招牌甜點「黃檸檬洞洞蛋糕」來說，便是她把原本是配角的檸檬化身為主角，讓人一口就能吃到濃郁的檸檬香；另一道招牌料理「匈牙利蔬菜燉牛肉」則是用來自屏東的洋蔥及附近婆婆媽媽採集的蔬菜，連同有機番茄糊與香料一起燉煮3小時而成。

此外，蔡麗鈴更就地取材，將身邊食材融入料理中，像是利用鼠麴草製作類似草仔粿的「鼠麴粿」，並改良成剛好一口份量，搭配用桑椹及臺灣梅子泡製後製作的酒漬蛋糕，一同在今年文博會的戶外餐桌派對上亮相。

### 生活教室，打造屬於孩子的閱讀空間

在生活好物部分，蔡麗鈴利用店內局部空間展出自己的陶藝品和藝術家朋友的手作品，因此吸引不少死忠顧客。而身為兩個孩子的母親，她十分重視孩子在空間裡的活動，因此經常舉辦與親子相關課程，像是每月一次的「哲學星期五」，除了討論親子問題，也會邀請藝術家舉辦手作活

### 知鳥咖啡hiii birdie

營業時間 | 9:30-18:00 (每月最後的周一休息)  
地址 | 桃園市龜山區興華五街75號  
電話 | (03) 396-2775  
粉絲頁 | hiii birdie知鳥咖啡



動如讓爸爸跟孩子一起參加的「爸爸燴」、二手物品交換市集「物物舊好」、母親節活動「春光燦燦手作花圈」等。

值得一提的是，店裡有一區桌椅是依照孩子的身高訂製，甚至設計了一整面的童書書牆，讓孩子可以在此盡情閱讀。「我希望從生活中尊重孩子，因此在規劃空間時，特別留了一個屬於孩子的空間，家長也可以歇息片刻。」蔡麗鈴說。

對於想要創業的年輕人，蔡麗鈴建議，「可以先利用假日到喜歡的店家打工，了解整個流程及體力能否負荷，再決定是否要投入。之前一定要做功課，了解自己的個性及特質，確定自己是真心喜歡這個行業，才能做得長長久久。」

# 瑯嬛書屋 追求性別平等的二手獨立書店

撰文=Emily Lee 攝影=吳晴中

位在元智大學旁的瑯嬛書屋，20 來坪的空間裡陳列著 7、8000 本藏書，從文學、性別相關書籍到童書繪本，也定期舉辦講座與活動，為桃園內壢帶來多元的文化滋養。

**藏**身於桃園內壢榮民路的小巷內，與元智大學相鄰的獨立書店「瑯嬛書屋」，外觀看似跟一般書店沒什麼不同，但推開門，便會發現 20 多坪的空間裡陳列的多是文史哲學與女性主義的書籍為主，店裡還有一面用各種書籍陳列的七彩書牆，呼應著書屋的成立宗旨——追求性別平等與女性主義。



「我們從 3 年前開始經營二手書店，目前轉型為複合式經營，才能維持收支平衡。」瑯嬛書屋店長、也是這個空間的靈魂人物米亞提及，書店仍以文學及性別書籍為主，而且新書及舊書加起來約有 7、8000 本之多；另有一個區域擺放藝術家拿來寄賣的文創商品，同時為滿足附近國小學生家長的需求而增設童書繪本及生活類書籍。之後因為店裡收養了兩隻貓——瑪露及太郎，因此她也引進一些關於毛小孩的繪本及圖書。

## 經營書店，營造性別平等討論空間

營造一個性別平等的討論空間，一直是瑯嬛書屋的目標。看起來像是鄰家大姐的米亞說，自己在就讀元智大學中國語文學系碩士班時，就曾與同學共組「性別元素」讀書會，討論男女性別平等社會議題，儘管畢業後，讀書會不復存在，但她與書店合夥人仍持續關注相關議題，希望藉由書店的經營來延續讀書會的價值。之所以會取名「瑯嬛」，其實是出自元朝文人伊世珍的《瑯嬛記》，意指天帝藏書之處，而金庸小說裡也出現過「瑯嬛」一詞，指的就是藏書閣。

憑著一股勇氣及傻氣，還有本身對文學的熱愛，她跟朋友一起出資成立內壢首間獨立書店，



同時也圓了自己小時候的夢想——沉浸在四周都是圖書的環境裡工作。從承租店面、整理環境、油漆、鋪地板到書店擺設，全都是自己和朋友一手包辦，因此書店內沒有太過華麗的裝潢，放眼所及的書櫃和家具也都是從二手店採買的。

「從找店面到開張營業，只花了一個月的時間。」米亞說，會選擇從二手書著手，在於成本較低，為此她還曾到桃園的荒野夢二獨立書店工作一年，了解書店營運流程，並特地到南部找二手書店採購，如金萬字及墨林二手書店。米亞不諱言，「南北的成本真的差很多，不過的確也能找到不少好書。」

沒想到開業後，問題卻排山倒海而來，為了堅持下去，這幾年瑯嬛書屋在經營上也做了些調整，包括引進新書，從早期新舊書比例為 2:8，目前新舊書比例已調整為各一半；尤其是在前年加入獨立書店合組的「友善書業合作社」，針對不可能一次大量進書的小書店，給予一起訂書再進行配送，不僅方便許多，也提供讀者更多選擇的機會。

### 社區營造，帶領民眾了解自己家鄉

然而，經營書店不僅是要賣書，更重要的是提供資訊和知識交流，但對小本經營的瑯嬛書屋來說，光是舉辦一場講座就十分辛苦。於是她開始申請文化部和桃園市政府文化局的補助，有了

政府資源的挹注，她也可以放手辦講座及推動社區營造，例如前年瑯嬛書屋就跟當地里長一起舉辦彩繪牆壁的活動，並邀請藝術家協助。

此外，瑯嬛書屋也積極促成社區和大學之間的交流，以及舉辦免費的文化活動和暑期課程，讓社區居民可以對內壢有更深刻的認識，例如之前曾和元智大學合作的「地圖繪畫展」，由專家騎著鐵馬走訪內壢、龍岡等地，帶領民眾了解自己家鄉的歷史和土地變遷等。「每次課程結束後，看到居民們熱烈討論著，就覺得自己做對了。」米亞興奮地說。

「在書店式微的年代，獨立書店的經營者都很努力的找到自己的定位，並想辦法生存下來。」米亞有感而發地說。她建議想要創業的年輕人，「一定要找到自己喜歡的事業，熱情才能持續下去。做喜歡的事，讓喜歡的事有價值。」



### 瑯嬛書屋

營業時間 | 周三至周五 13:00-22:00、周六日 11:00-22:00

地址 | 桃園市中壢區榮民路165巷6號

電話 | (03) 455-3623

粉絲團 | 瑯嬛書屋



# 放下過去， 努力扮演面前的角色

整理=張鴻 照片提供=天下文化

## TVBS 董事長張孝威給年輕人的忠告

**曾**擔任台灣大哥大總經理暨執行長、台積電資深副總暨財務長、中華開發總經理等職務的張孝威，是國內極少數橫跨金融、高科技和電信業的專業經理人，在每次重要職務的轉換，不論是財務或非財務上的表現，都為公司創下輝煌的成績。

他曾在自傳式書籍《縱有風雨更有晴》中提到，自己轉換跑道的最大動力是，「持續地追求卓越，完成別人難以完成的挑戰，獲得自我設定高標竿的成就感。」2012年5月，張孝威跨足另一個全新領域——聯利媒體集團（TVBS）擔任掌舵人，為媒體產業帶來新風貌。

「上台靠機會，下台靠智慧。要讓過去的結緣成為未來的助力而不是阻力。」張孝威以近40年的專業經理人生涯，給予年輕人6點忠告：

- 1 每一個人最大的敵人就是自己，如果能夠在人生的不同階段學會放下過去扮演的角色，努力扮演面前的角色，就能快速成長。
- 2 想在職場出頭，專業是不可或缺的要素，但除了硬碰硬的專業實力，內在軟實力——「誠信」

也同樣重要。

- 3 工作有得有失，順境時勿得意忘形、目中無人；逆境時坦然面對，不要怨天尤人，退一步海闊天空。
- 4 轉換跑道很正常，不論是出於更好的機會或礙於形勢而做改變，都要以平常心來看等。每一個新階段開始時，先問自己在新的階段真正重要的目標是什麼。
- 5 面臨困難抉擇時，要冷靜評估自己有多少份量與資源才會做出最佳選擇。若為了保住職位而放棄篤信的價值觀或職業道德，是得不償失的。
- 6 領導要有威信，但也要兼顧對人的尊重。沒有人十全十美，如何結合各人的長處，組成有戰力的團隊是一種境界。說起來很容易，難的是真正落實。  
（整理自《縱有風雨更有晴：張孝威直說直做》，天下文化出版）



全國  
首創

# 桃園市社會企業創業 租金及設備補助



## 補助對象

公司籌備處或已設立登記於桃園市2年內公司，並從事弱勢關懷、銀髮長照、在地發展、生態環保、科技創新、食農創新及公平貿易等相關社會議題。



## 補助項目

**辦公場域租金補助** | 依租賃契約所載租金金額範圍內補助，最長補助二年  
每月最高補助新臺幣八千元。

**設備補助** | 辦公場域營業所需之硬體設施或設備（不含耗材）  
最高補助新臺幣二十萬元。

粉  
絲  
專  
頁





更多青年創業及職涯發展相關  
活動訊息，歡迎加入 TYC UP  
facebook 粉絲團按 

