

2019

台灣企業跨境

關鍵報告



前進  
東南亞市場





## 序 P01

- 中華民國對外貿易發展協會董事長 黃志芳
- 台灣經濟研究院院長 / 台大經濟系教授 林建甫博士
- Google 台灣總經理 陳俊廷

## 第一章 P06

### 迎向數位化，台灣企業開拓出口市場的新模式

- 台灣企業發展海外市場的迫切性
- 值得期待的東南亞市場
- 掌握東南亞的數位經濟新趨勢

## 第二章 P20

### 東南亞市場的產業數位商機剖析

- 科技產業分析
- 旅遊產業分析
- 電商產業分析
- 手遊產業分析

## 第三章 P43

### 現身說法，台灣企業數位轉型出口的機會與挑戰

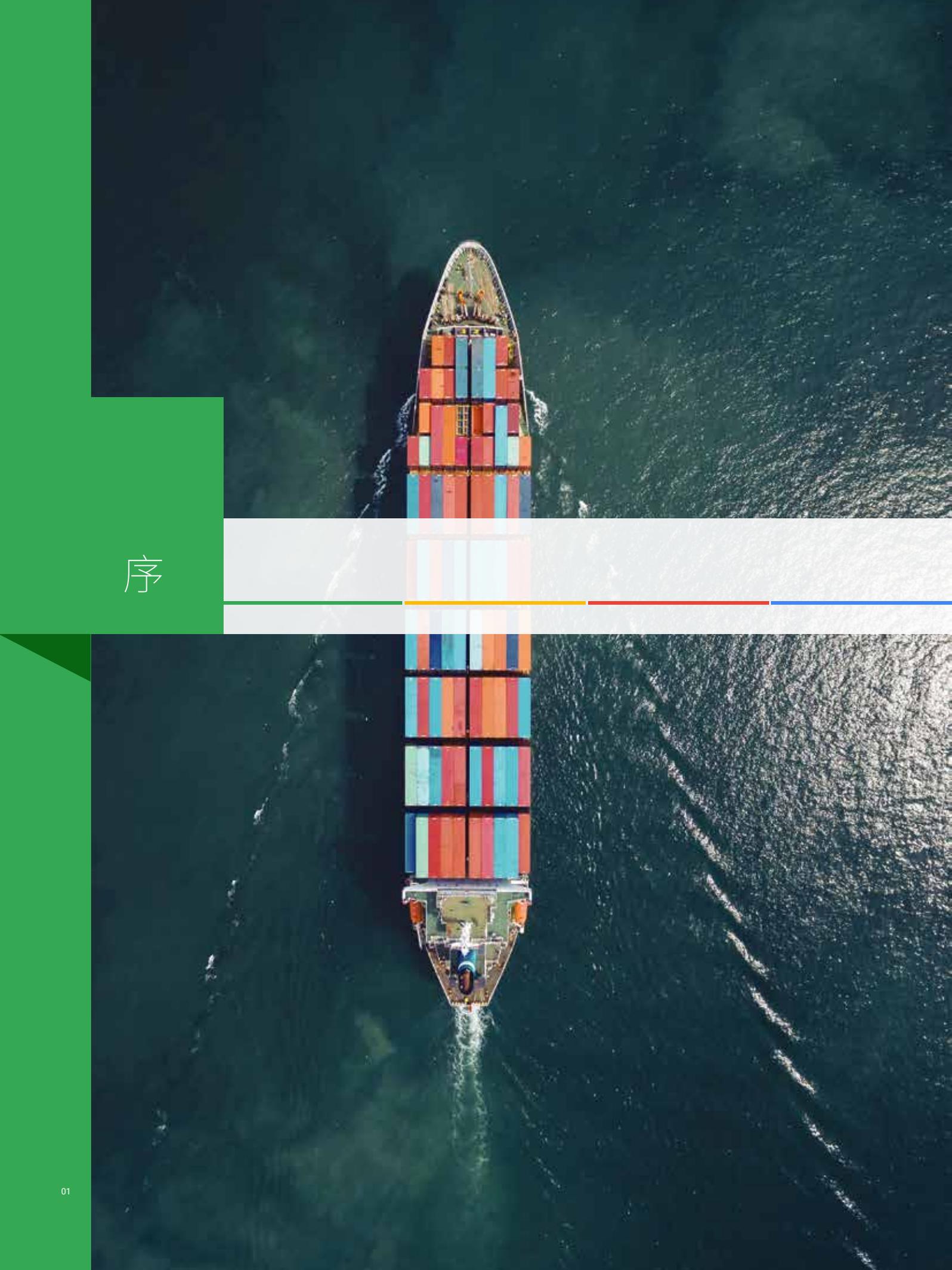
- 創投加速器 AppWorks 創辦合夥人 林之晨
- 科技產業 ASUS 亞太區業務總經理 李益昌
- 旅遊產業 KKday 全球營銷戰略部行銷總監 鐘若瑄
- 電商產業 Pchome Thai 總經理 蔡文雄
- 電商產業 Pinkoi 執行長 顏君庭
- 電商產業 Mamaway 總經理 劉桂濤
- 手遊產業 傳奇網路遊戲營運長 周秋美

## 第四章 P57

### 內化數位力量，外拓全球市場—數位生態圈零時差

## 附錄 P68

- 感謝名單



序



中華民國對外貿易發展協會  
董事長 黃志芳

企業出口是台灣經濟成長的主要貢獻來源，欣喜見到這本《台灣企業跨境關鍵報告》出版，關注當前數位時代對於台灣企業出口的重要性。事實上，外貿協會多年來致力於協助台灣企業爭取全球市場商機，2016年起更推動外貿協會的數位轉型，包含台灣經貿網、全球貿易大數據平台(iTrade)和海外參展決策輔助平台等，逐步建構智慧貿易服務體系，就是看到這股席捲全球的數位風潮，期許外貿協會帶頭提升數位力，進一步協助企業布局全球市場、提升國際拓銷效益，可謂有志一同。

在全球經濟發展的數位趨勢下，運用數位工具來掌握海外市場商情，是強化企業出口競爭力的關鍵。以近年崛起的東南亞而言，雖然同屬東協，但其實是十個不同的市場，如糕餅業赴越南投資須注意到民眾較偏好法國硬式口感的麵包，泰國民眾熱衷電視購物，印尼則是清真商品大宗市場等，企業必須先了解每個市場特性和當地消費習慣，才能採取適切的拓銷策略。此時若善用數位時代利器，以大數據資料進行分析，將可幫助企業針對目標客群找到最合適的銷售策略。

新加坡，便敏銳地觀察到這個趨勢，期許成為東南亞市場領頭羊。從2017年開始推動中小企業數位化計畫(Go Digital)，協助中小企業提升生產效率，並且更容易拓銷海外市場，至2018年10月已有近3000家新加坡中小企業參與。事實上，不只是新加坡企業，其他東南亞企業亦致力於提升數位化程度，值得台灣中小企業參考並學習。

面對數位大航海時代下無所不在的全球競爭者，外貿協會期許自己蛻變成數位貿協，帶領台灣中小企業加快數位化腳步、運用數位力加乘國際拓銷效益。外貿協會已陸續開辦國際研習班，提供中小企業數位學習課程，同時也與Google等國際數位先鋒合作舉辦活動及培訓課程，給企業更多數位刺激。展望未來，貿協希望借重Google的數位力量，運用搜尋分析並結合海外商情大數據等數位科技的能力，展現航海王勇往直前的大無畏精神，幫助台灣中小企業找到最適合的潛在拓銷市場及海外買家，成為台灣企業航向出口新藍海時，最佳的諮詢夥伴！



台灣經濟研究院院長 / 台大經濟系教授  
林建甫 博士

美國一年一度的消費性電子展覽(CES)，近年來屢屢成為鎂光燈的焦點。2017年語音助理連接各式各樣的智慧家電，智慧家庭成為最熱門的話題。2018年人工智慧(AI)橫掃CES展，物聯網生態系的討論更加熱烈。而今年(2019年)除了5G應用加入戰局，Google Assistant生態遊樂園、小火車的登場，讓智慧場景從「住家」擴展至「行車」。未來發展增添更多想像空間，過去出現在電影中的場景正在快速融入經濟運作之中，而且逐步的夢想成真。小從個人的日常生活，大到企業的经营管理、政府的政策施行等，都受到數位革命的衝擊。數位經濟(Digital Economy)的時代已經來了。

隨著數位技術的逐步演進及日趨成熟，這些奠基於數據、知識、科技與網路的數位經濟，將是未來全球經濟發展的主流模式。我們正由IT時代進入DT(Data Technology)時代，以數據為核心的第四次工業革命如火如荼的展開。不僅物聯網、人工智慧、5G、共享經濟等新技術、新思維的發展一日千里，而且這些新技術互相的整合、演進而成的新創更令人驚艷。結合物聯網、共享經濟而成的Airbnb、Uber反轉了旅館及計程車產業；而最大的影音串流平台YouTube，讓觀眾不再癡癡的等待電視台固定時段的節目，所有創作都可以上傳分享，顛覆了人們的影音休閒娛樂。在即將到來的無人車時代，消費者也不一定需要買車，不用住在市中心，所有人的生活習慣都將改變。企業生產、銷售模式都面臨巨大的變革。

值得注意的是，這些新興的數位經濟幾乎都具備明顯的外部性，愈多人使用效益愈大。網路世界打破了國界的限制，全球化的整合持續向前邁進，數位經濟浪潮已席捲全球，沒有人能置身事外。對於台灣而言，數位經濟的趨勢值得我們高度的重視。長期以來台灣依賴出口帶動經濟成長，靠著刻苦耐勞的企業家精神，以及中小企業靈活多變的生產彈性，在全球市場取得一席之地。數位時代，「大者恆大」、網路無國界的特性都將被放大到最大。透過數據、網路平台的商業模式已經取代傳統的通路，台灣出口產業、中小企業如何加入這股浪潮，已是迫在眉睫的課題。

當前台灣經濟所面臨的挑戰愈來愈艱辛，經濟成長動能則愈漸趨緩。投資、消費低迷，政府雖提出大量的拚經濟政策，無奈經濟引擎始終力有未逮。不可諱言，台灣中小企業無法與跨國性的大企業競爭，且台灣內需市場有限，若無法與國際市場接軌，只會愈來愈被邊緣化。找對方法，用對工具是很重要的。對中小企業而言，若善用平台，可以縮短企業數位化、國際化的時程，同時亦能將人力、資金專注於自身的專長提升，做自己最善長的事，勢必能讓業績事半功倍。對於政府而言，鼓勵國內企業與國際企業合作，善用平台，整合數位化資源，是突破悶經濟的良方；輔導企業利用平台，轉型升級有助於啟動經濟的正向循環，讓台灣經濟再度發光發熱。順應時代潮流，這些新方法及新工具的平台經濟，值得我們一同努力。



Google台灣  
總經理 陳俊廷

## 掌握東南亞崛起的數位轉型契機，迎向世界的中心

數位經濟的趨勢正在引領世界產業發展的潮流，同時牽動全球經貿格局的變化，眾所皆知，亞太市場在世界版圖的位置，早已從急起直追的新興力量，搖身一變成為快速成長的當紅炸子雞，而亞太市場中的東南亞市場更是扮演舉足輕重的角色。台灣企業除了有勇氣積極迎向高成長的新興市場外，更應有智慧的善用相關數位工具及平台資源，才能精準掌握、洞燭機先。

對多數人來說，亞太地區是一個既熟悉但又陌生的市場，但不可否認的是其重要性與日俱增。首先，亞太地區占了全球人口的6成，更特別的是年輕族群居大宗，大約三分之二的人口都在40歲以下，這群人正是熟悉數位科技的網路世代。

其次，隨著中產階級的崛起，亞太地區也是全球成長率最高的經濟體，過去五年國內生產毛額(GDP)的年增長率達4.7%，幾乎是世界其他地區的兩倍之多，預估下一群躋身中產階級的10億人口中，有高達9成來自亞太地區，所蘊含的消費動能可見一斑。

再者，亞太地區是非常多元化的地區，涵蓋超過50個國家，使用超過100種語言與文字，儘管這樣的多元性帶來高度的複雜性，但衍生的商機也備受期待。

在亞太市場當中，最受矚目的莫過於東南亞市場，不僅因為其擁有龐大的人口紅利，市場規模與消費潛力驚人，且數位經濟的發展速度一日千里，加上與台灣有地緣接近性，因此近年來吸引愈來愈多企業相繼投入亞太市場。事實上，東南亞是全世界實踐行動優先的領頭羊之一，這裡有超過9成的用戶都是透過行動裝置連網，印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、越南的網路用戶，在2018年6月合計已超過3.5億戶，較2015年多出9,000萬；另一方面，由於行動上網滲透率高、各種應用推陳出新，包括電子商務、行動遊戲、線上旅遊、共享交通等領域蓬勃發展，例如電子商務的活躍用戶，已從2015年的4,900萬戶成長到2018年的1.2億戶。

值此關鍵時刻，究竟該如何掌握這波新興產業及市場崛起的商機？台灣企業必須轉換思維，相應轉化以著重生產製造、追求經濟規模的傳統模式，加速展開數位化或數位轉型。無論是 B2B 或 B2C 的產業，無論是中小企業或大型企業，都應從使用者優先的角度出發，利用數據洞察去設計產品或服務，加強智慧洞察的深度；在行銷推廣上，面臨全球化的競爭，必須善用數位工具來進行溝通，同時藉此掌握目標市場或潛在客戶，加寬智慧行銷的廣度；在營運方面則要加強數據分析的投資、數位人才培育及招募，勤蹲馬步練好基本功，逐步累積數位化進程，增加智慧營運的速度。

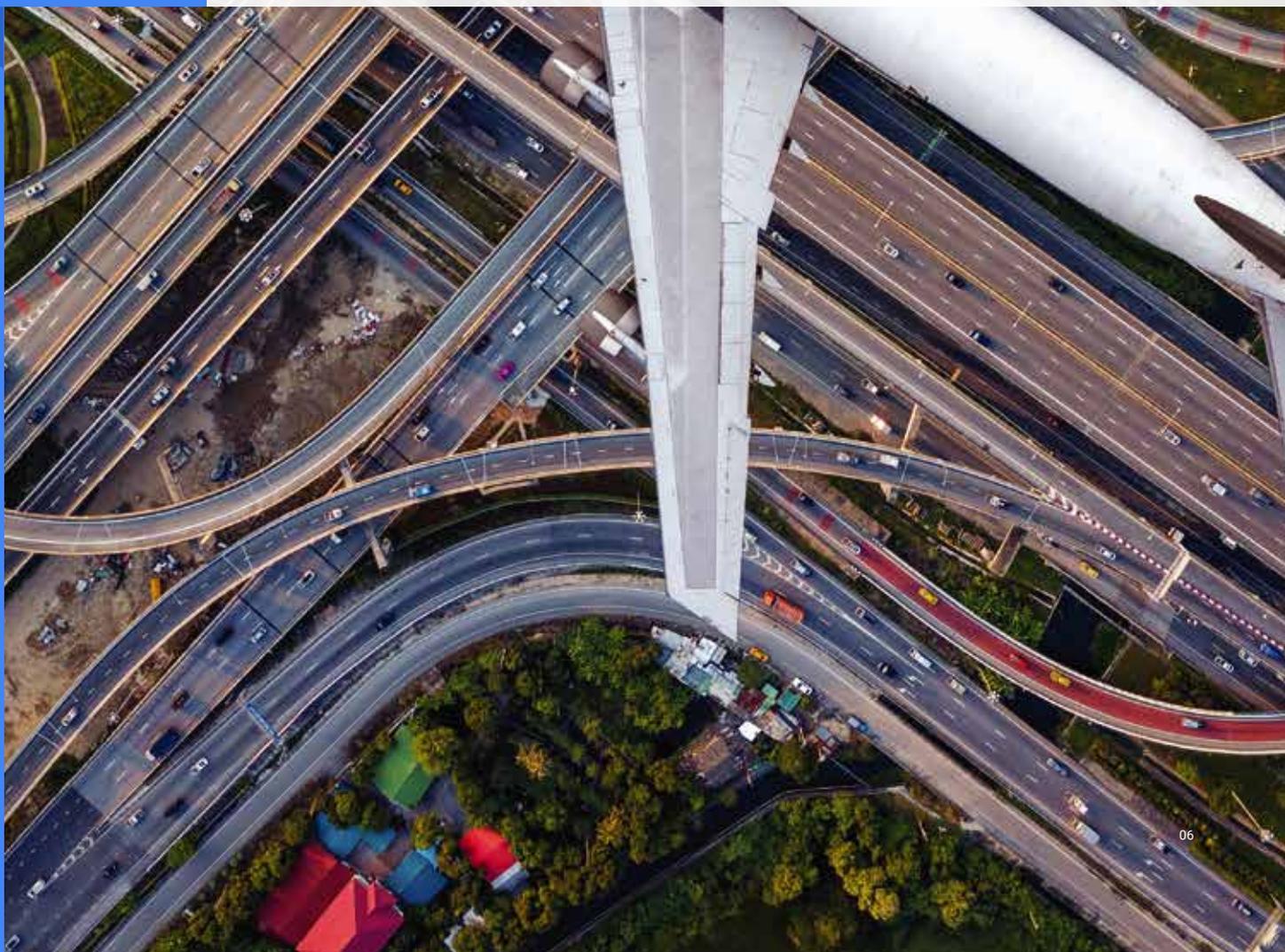
欣逢《台灣企業跨境關鍵報告》出刊，Google 做為一家在台灣深耕、力挺台灣人才與產業的跨國企業，深切瞭解台灣企業在數位經濟世紀必須加速轉型的迫切與焦慮，我們樂於在此扮演更積極有力的角色。

當前引領下一代科技發展的關鍵技術--人工智慧與機器學習，早已成為 Google DNA 的一部份，我們時常協助當地企業提升數位能力，並運用各式的教育課程培養出優秀人才，將這些數位工具與知識吸收內化成為自己獨有的 DNA，不管是尚未跨出第一步的中小企業或高潛力人才，抑或是正在尋求數位轉型的大型企業，都能從智慧洞察(Smart Insights)、智慧行銷(Smart Marketing)、智慧營運(Smart Operation)等環節全面提升競爭力，進一步開啟台灣迎向全球數位經濟的全新紀元！



# 第一章

迎向數位化，台灣企業開拓出口市場的新模式



近年來，台灣企業面臨新的環境變化，對內來說，台灣人口成長停滯、內需市場規模縮小；對外而言，過往與台灣經貿緊密的東南亞市場，正處於經濟起飛、人口紅利上升、消費潛力看好的成長階段。此外，東南亞的數位經濟，包括網路使用率、人民的網路消費習慣等，均突飛猛進的成長。因此，東南亞市場成為台灣企業開拓海外市場的新契機，值得台灣企業加以重視。

## 1-1. 台灣企業發展海外市場的迫切性

影響內需市場的因素很多，如人口、薪資、經濟成長、消費習慣等，但這些因素目前在台灣大多呈現負面影響。如：台灣人口成長率低及人口老化問題，限制了台灣內需市場的發展。此外，近年來台灣民間消費成長趨緩，亦使得零售業與餐飲業營業額成長幅度疲軟，對此負面因素，已見一些大企業積極尋求海外發展。

分析台灣的對外出口，因大企業較能掌握海外市場趨勢並擁有較多資源進行海外布局，目前大企業的出口業務占其整體業務比重逾3成。在台灣企業型態中，中小企業<sup>1</sup>家數占比高達98%，並吸納逾7成的就業人口，然而中小企業創造的銷售額僅占整體企業銷售額的3成。事實上，目前台灣中小企業仍以內需市場為主，但近年來台灣內需市場僅呈現微幅成長，顯示中小企業的成长動能有待加強。因此對台灣企業而言，不論是大企業<sup>2</sup>或是中小企業，拓展海外市場為相當重要迫切的方向，並能促進台灣經濟成長。

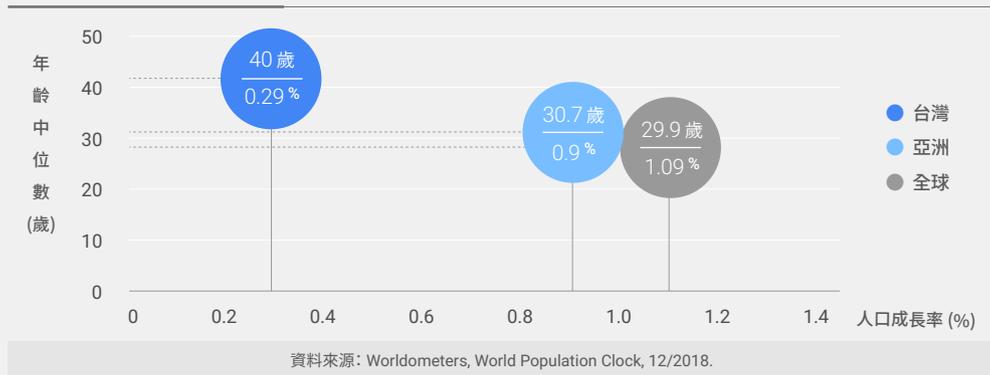
1 台灣中小企業意指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列基準之事業：在製造業、營建工程業、礦業及土石採取業等行業，實收資本額在新台幣8千萬元以下者，或經常僱用員工數未滿2百人者；其他行業前一年營業額在新台幣1億元以下者，或經常僱用員工數未滿1百人者。

2 大企業意指規模超過中小企業者。

## 發現一 台灣人口成長緩慢、結構老化，民間消費疲弱，未來內需成長動能不足

台灣相較於全球抑或是亞洲，0.29%的人口成長率偏低，在Worldometers之全球233個市場中，排名第180名，恐造成台灣消費市場規模縮小。40歲的年齡中位數也與全球29.9歲及亞洲的30.7歲有一段明顯的落差，台灣已呈現嚴重的人口老化現象，反映未來台灣消費市場成長動力較弱。兩個指標為台灣未來的經濟前景蒙上一層隱憂。

全球、亞洲及台灣人口組成



零售業與餐飲業營業額是評估民間消費的重要指標，且與經濟景氣有高度相關性。自2011年以來，台灣零售業與餐飲業營業額成長率呈現下降趨勢，2017年更低於3%，顯示台灣近來民間消費動能成長趨緩。

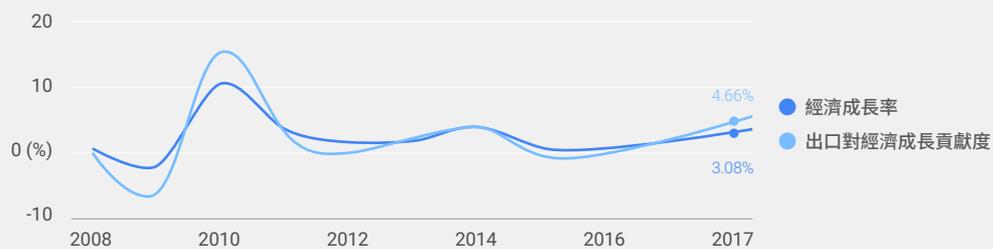
台灣零售業與餐飲業營業額成長率



## 發現二 出口為台灣經濟成長之重要引擎

台灣為四面環海的小島經濟體，所能容納人口數及產業活動發展有限。數世紀以來，台灣即積極地透過海空貿易出口開拓全球市場，將優勢商品及服務拓銷至海外，帶動台灣經濟成長。而從高度相關的經濟成長率與出口對經濟成長貢獻度趨勢來看，顯示出口對台灣經濟成長的重要性。

台灣經濟成長率與出口對經濟成長貢獻度

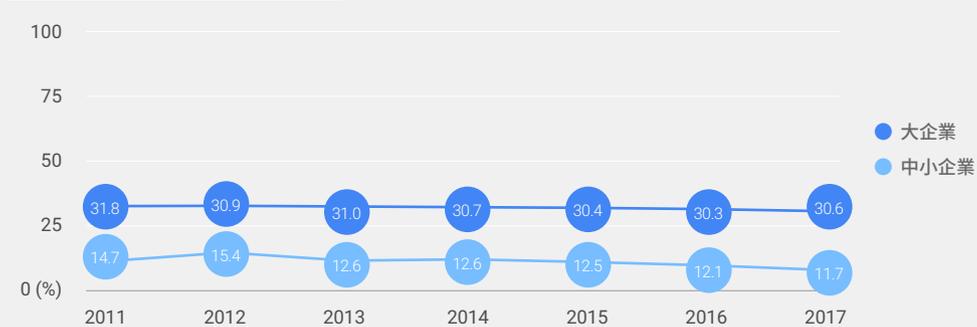


資料來源：行政院主計處，國民所得統計及經濟情勢展望，11/2018。

## 發現三 中小企業高度仰賴內需市場，銷售額成長受限台灣市場規模

台灣中小企業家數逾 140 萬家，占整體企業近 98%，就業人口比重逾 7 成，為台灣促進經濟成長與穩定社會安定之重要角色。相較大企業，中小企業長年來高度仰賴內銷，且銷售成長動能主要來自內銷，近年來，中小企業出口額占銷售額之比重均在 15% 以下，且中小企業出口額占整體企業出口額亦只有 15% 左右，相較於大企業出口額占銷售額 30% 以上的比重、出口額占整體企業出口額高達 85% 的比重，需要中小企業更加重視出口，故拓展海外市場是未來發展的重點方向。

台灣企業出口額占銷售額之比重

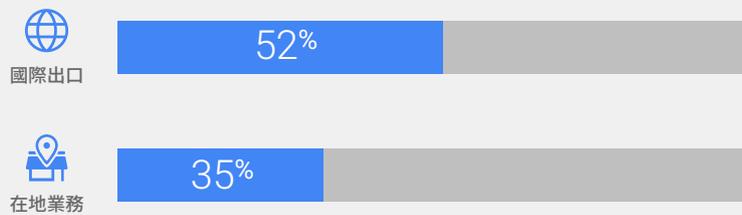


資料來源：經濟部中小企業處，中小企業白皮書，2018。

#### 發現四 中小企業認知出口的重要性，但須加強出口策略布局的步調

過半數的中小企業預期在 2020 年前能從國際出口業務獲得更多收益，然而，目前中小企業出口占銷售額之比重約為 1 成，此顯示中小企業在出口策略布局仍有龐大的成長空間。儘管拓展出口需要投入較多的資源，但中小企業可借助外部的資源及協助，透過資訊及數據的應用，快速掌握海外市場資訊，以爭取龐大海外商機。

##### 台灣中小企業預期未來獲利來源



資料來源：哈里斯民調 (Harris Interactive)，全球商機：探討小企業的進出口發展趨勢，9/2015。

#### 小結

台灣人口成長緩慢、結構老化，民間消費成長趨緩，不利於內需市場的成長。事實上，出口是長期促進台灣經濟成長之重要因素，目前台灣大企業出口占銷售額的比重已逾 3 成，而中小企業則高度仰賴內需，出口比重僅約 1 成。儘管台灣中小企業的家數與吸納的就業人口占比均相當高，但受限於台灣內需市場成長動能不足，必須仰賴外銷市場，而中小企業出口額占僅約在 15% 以下，因此，台灣越來越多的中小企業認知到拓展出口是未來獲利的重要關鍵，惟應加強出口策略布局，尋求外部合作夥伴與資源，結合科技與數據的應用，以進軍龐大的海外市場！

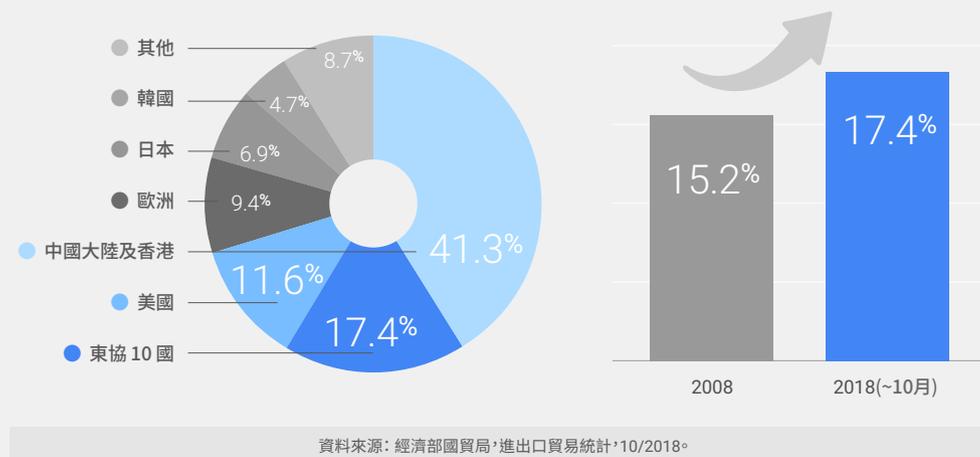
## 1-2. 值得期待的東南亞市場

從前一節的分析可知，台灣已步入成熟市場階段，經濟成長力道減緩，且內需市場規模小，加上人口結構老化，可預見未來消費力下降，因此台灣企業務必正視出口的重要性，並加快海外策略布局的速度。有別於台灣市場人口結構老化、經濟成長趨緩，東南亞地區則是正在快速茁壯的新興市場，不只人口結構以青壯年為主、經濟成長率也在全球平均水準之上。另因地緣相近，目前東南亞已成為台灣的主要出口地區之一。

### 發現一 台灣企業具備東南亞的貿易經驗及經商基礎

東南亞地緣鄰近台灣，加上經濟實力逐步提升，先於 2004 年超越歐盟成為台灣第三大出口地區，且出口比重逐漸攀升，復於 2007 年超越美國成為台灣第二大出口地區。2008 年至 2018 年這十年間，東南亞地區占台灣出口比重已經自 15.2% 提升至 17.4%，可見台灣與東南亞市場經貿往來日益密切。

台灣主要出口市場及出口到東南亞占比變化



相較於前往其他較不熟悉的地區拓展業務，東南亞地區具備成為台灣企業重要出口市場的潛力與優勢，因為台灣企業在東南亞地區已累積一定程度的拓銷經驗，在這個基礎上，進一步強化與提升台灣企業在東南亞市場的銷售業務，應較簡易可行。

## 發現二 東南亞市場經濟成長快速，商機龐大，已是全球經濟要角

東南亞市場除因地緣相近，與台灣貿易往來密切外，如今儼然成為世界主要經濟體之一。2016年東南亞人口已達6.34億，為全球第三多的地區，僅次於中國大陸及印度，大規模的人口數代表潛在消費者眾多；再者，2.56兆美元的經濟產值為全球第六，顯示東南亞已成為國際上的重要生產力；最後，2.24兆美元的貿易量為全球第四大，僅次中國大陸、美國及德國，意即東南亞與全球經貿往來密切且達一定規模，足以成為全球貿易的重要角色。

以未來發展性而言，東南亞整體平均5.2%的經濟成長率，遠高於全球平均經濟成長率3.7%，其中與台灣經貿往來較為密切的越南、菲律賓經濟成長力道尤其強勁，高於東南亞整體平均經濟成長率。

東南亞經濟成長率



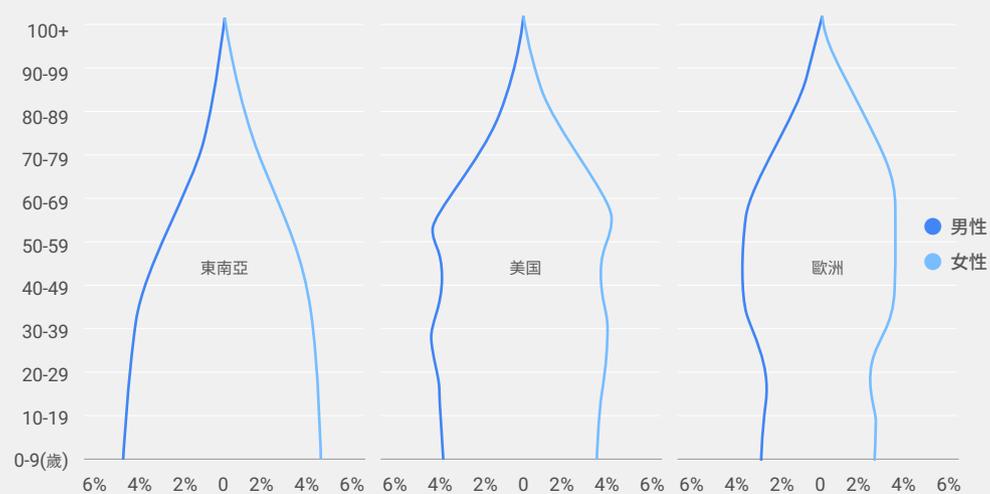
資料來源：IMF, IMF Data Mapper, 2018.

### 發現三 東南亞人口結構年輕，中產階級崛起，消費購買能力提升

前述發現二可以看出東南亞市場的經濟實力及未來整體發展潛力，再分析人口結構及中產階級比例，更顯示未來東南亞市場具有相當規模的消費潛在客戶。

將東南亞地區整體人口結構與歐美地區相比，可以發現歐美已開發市場呈現子彈型人口結構。隨著醫療技術日益進步，老年人口死亡率趨緩，未來老年人口占比擴大，表示青壯年所需扶養老年人口數量或投入長期照護等社會福利支出增加，可能壓縮歐美青壯年族群的消費購買能力。反之，東南亞整體人口結構維持金字塔的形狀，代表東南亞市場消費者購買能力將快速成長。

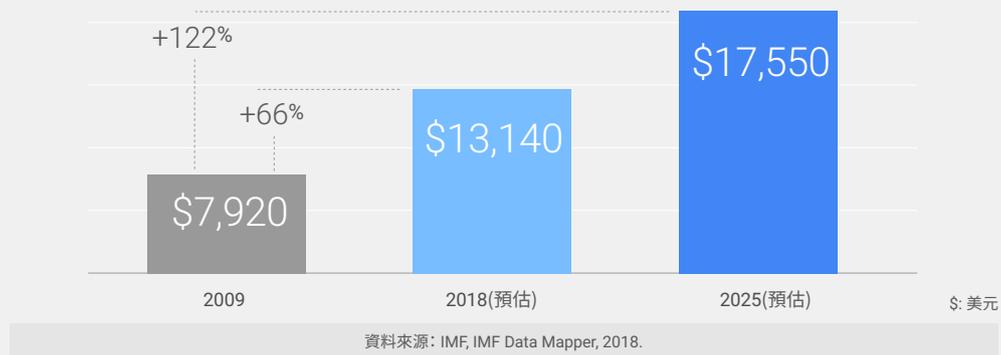
東南亞和歐美的人口結構



資料來源：populationpyramid.net, 2017.

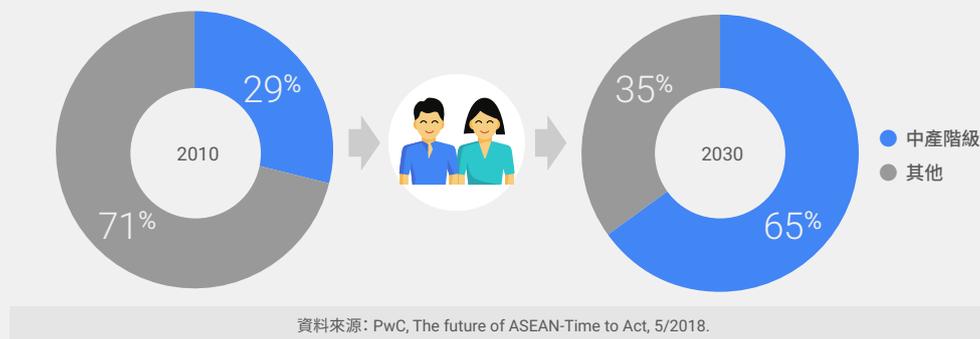
人均所得是另一項重要的總體經濟指標。隨著東南亞市場基礎建設逐漸到位，經濟規模將快速成長。自 2009 年至 2018 年，東南亞地區人均所得從 7,920 美元上升至 13,140 美元，成長 66%，預估 2023 年時可達 17,550 美元，成長 122%。

## 東南亞人均所得及成長率



最後，中產階級比例是觀察消費購買潛力的重要指標。2010年東南亞每天消費能力達10美元至100美元的中產階級人口比例為29%，預計2030年中產階級會上升至人口的65%，也就是說，東南亞市場在未來10年間中產階級將增加一倍，這代表東南亞消費購買能力顯著提升，市場規模將隨之增長，對商品及服務的需求也會更加多元。

## 東南亞中產階級占比的變化



## 小結

綜觀前述，大致可將東南亞市場值得期待的要素分為兩大類別，一是東南亞本身的發展潛力，例如經濟成長快速、人口結構年輕、未來中產階級比例提升等；另一方面則是與台灣互動關係的優勢，包括東南亞地區是台灣主要出口市場之一、與台灣經貿往來趨密等。同時，相較於歐美市場，東南亞的人口結構屬年輕，因此東南亞市場的發展潛力值得期待！

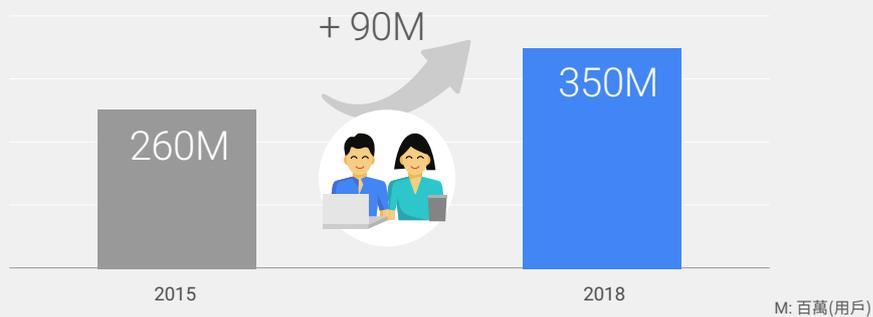
### 1-3. 掌握東南亞的數位經濟新趨勢

當前數位網路正在加速擴張，且數位裝置應用日益多元，使得數位資訊產生爆炸性的成長。然而，數位不只是改變消費者的生活習慣，也創造了企業界全新的數位商機。

#### 發現一 東南亞網路用戶龐大，成長快速、網路基礎建設到位，利於數位產業的發展

東南亞是一個充滿活力的市場，除了經濟活動與人口結構正在成長階段，其網路活動也正在興起。2015 年東南亞網路用戶有 2.6 億人，短短 3 年之間，2018 年便增加至 3.5 億人，共增加了 9,000 萬的網路使用人口。東南亞 3.5 億的網路用戶規模，隱含著企業前往發展數位網路市場的商機。

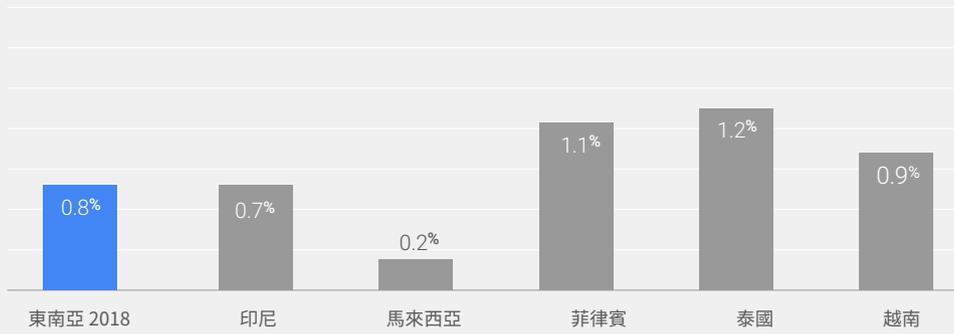
東南亞網路用戶數



資料來源：Google & Temasek, e-Conomy SEA, 2018.

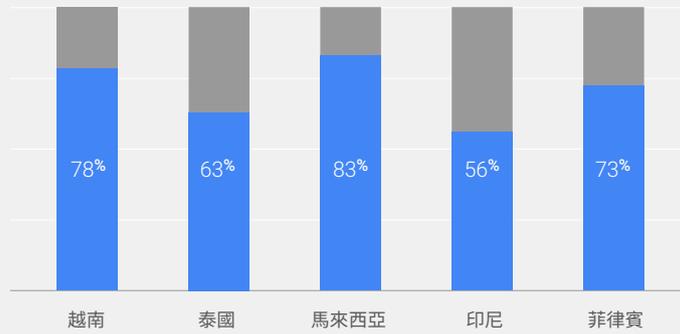
網路基礎建設的健全，使得馬來西亞與越南有著 8 成左右的網路滲透率，緊接著是菲律賓與越南；印尼，也有著近 6 成的網路滲透率。隨著消費者收入的提升，東南亞地區 2014 年 1GB 的網路流量費用占人均月收入的 2%，2018 年便降至人均月收入的 0.8%。網路費用的平價化，增加東南亞民眾付費上網的誘因，網路使用頻率將會越來越高，消費者也會愈趨依賴網路。同時，消費者網路行為日益多元化，各種的網路買賣交易、大量的串流服務等網路活動正蓬勃發展，新興網路服務可能衝擊部分傳統商業模式，而消費者行為也因此變得更複雜，企業必須做出相對應的變革，以因應此變化。

### 2018年東南亞上網費用負擔



資料來源：Google & Temasek, e-Conomy SEA, 2018.

### 東南亞網路滲透率



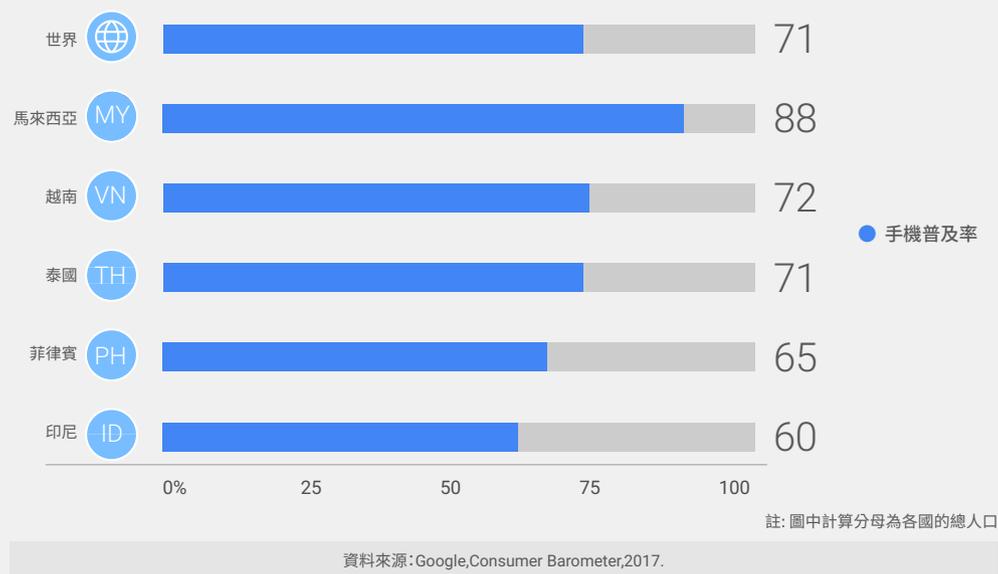
註：圖中計算分母為各國的總人口

資料來源：Google, Consumer Barometer, 2017.

## 發現二 東南亞智慧型手機普及，網路使用頻繁，主要透過手機上網

智慧型手機是網路數位化的重要關鍵，而東南亞智慧型手機的持有率已趨近世界水準，尤以馬來西亞最為突出，其 88% 的人口皆擁有智慧型手機。從行動數位裝置的普及，可見東南亞民眾生活型態的網路化，如觀看網路影片、查看網路新聞與文章、網路購物、電子支付與線上手機遊戲等，已悄然發生改變。

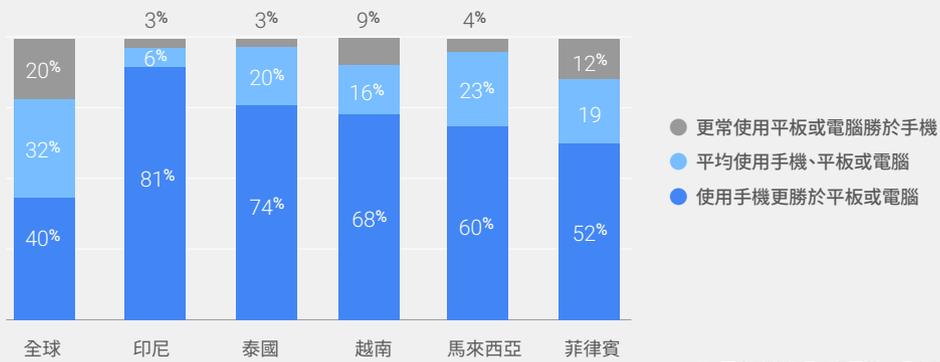
東南亞智慧型手機持有率



網路使用者可以透過手機、電腦或其他裝置來上網，有些人主要透過電腦上網，有些人則是主要透過手機上網，以從事各項網路行為。全球平均來說，有 40% 的網路使用者主要透過手機上網。

相對地，東南亞的網路使用者則是主要透過智慧型手機上網。印尼有高達 81% 的網路用戶主要使用手機，而泰國、越南、馬來西亞與菲律賓主要透過手機使用網路的比例，則分別是 74%、68%、60% 與 52%，明顯高於全球平均。因此，企業在東南亞提供各種網路服務的時候，手機版網站或遊戲的體驗可以說是相當重要，可以優先推出手機相關服務，搶占網路商機。

### 東南亞數位裝置使用習慣

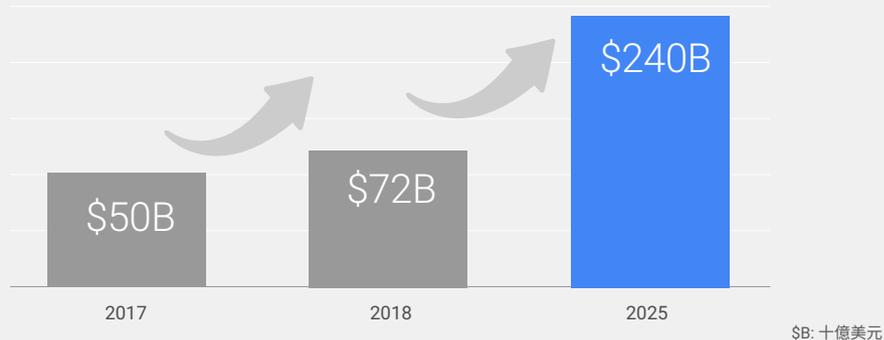


資料來源：Google, Consumer Barometer, 2017.

### 發現三 東南亞網路商機蓬勃發展，網路經濟規模快速成長

東南亞的經濟產值正在飆升，從網站成交金額(Gross Merchandise Volume, GMV)來看，2017年東南亞網路經濟的規模為500億美元，短短一年之間，2018年東南亞網路經濟的規模成長至720億美元，網站成交金額(GMV)增加了220億美元，並且根據Google和Temasek估計，至2025年東南亞網路經濟規模將成長至2,400億美元！

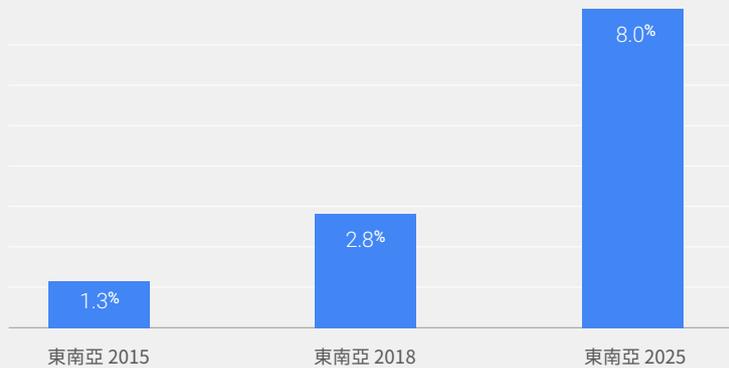
### 東南亞網站成交金額



資料來源：Google & Temasek, e-Economy SEA, 2018.

東南亞經濟的擴張以及網路的普及，使得網路經濟規模不斷地擴大。在 2015 年，東南亞的網站成交金額(GMV)占經濟產值(GDP)僅 1.3%，至 2018 年便成長至 2.8%，此數位化過程仍會持續發酵，預計在 2025 年更是會成長至 8%！無論是數位行銷、電子商務、手機遊戲等數位應用，各個產業將以數位化的方式，顛覆傳統商業模式在東南亞市場上競爭。看好東南亞地區電子商機，各大電子商務平台、線上旅遊、租車、廣告與遊戲業者，也紛紛加大在東南亞市場的數位投資，數位經濟產值擴增並快速成長。台灣企業也應積極運用數位工具，拓展東南亞產業商機。

#### 東南亞網路交易比重



資料來源：Google & Temasek, e-Economy SEA, 2018.

#### 小結

隨著網路基礎建設完善，且上網費用日漸下降，2018 年東南亞網路用戶數已達 3.5 億人，消費者的網路使用習慣和上網頻率，已與世界平均相當。此外，東南亞智慧型手機普及率高，當地民眾多以智慧型手機上網。由於網路正在改變東南亞民眾的生活與消費習慣，因此，企業應重視手機網路服務的使用者體驗。

2018 年東南亞網路經濟產值已達 720 億美元，預計未來仍會高速成長，故各大國際企業已紛紛到東南亞投資，準備搶占這塊數位市場的大餅。台灣企業應多加使用數位科技設計商品，運用數位化管道販賣產品和優化服務，並且結合電子商務、網路行銷等商業模式，擴大對東南亞市場的出口效益。



## 第二章

### 東南亞市場的產業數位商機剖析



東南亞數位經濟具高度發展潛力，多項數位政策的推動皆有利產業發展。數位科技更可結合產業發展，帶動產業的升級與轉型，並衍生出新興商機。綜合考量產業將數位能力應用於推廣業務的難易程度、東南亞蓬勃發展或具發展潛力的產業類別，及具競爭力之台灣企業或是目前政府積極推動的產業類別，本章將聚焦於科技、旅遊、電商、手遊四大產業，結合東南亞數位應用之趨勢，提供台灣企業作為布局參考之用。

## 2-1. 科技產業分析



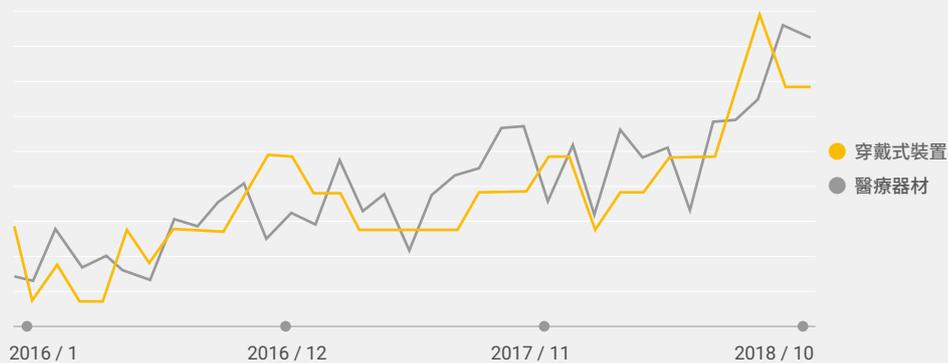
### 產業概況

電腦和手機是過去幾年東南亞科技消費市場上的重點商品，然而東南亞民眾對電腦與手機的搜尋熱度已逐漸趨緩。以 2016 年至 2018 年的搜尋趨勢來看，電腦搜尋量平均成長率僅有 4%；手機搜尋量成長率則自 2018 年 4 月明顯下降，到 2018 年底甚至呈現負成長。此反映電腦和手機的消費者關注熱度不如以往，推估東南亞電腦和手機的市場需求進入飽和成熟階段。

相反地，2016 年至 2018 年東南亞對新興科技產品的搜尋熱度快速上升，以智慧穿戴裝置和醫療器材的搜尋量為例，其平均年成長率分別為 41% 與 16%，顯示此兩項商品在東南亞具市場成長潛力。東南亞經濟蓬勃發展，消費者購買力提升，可預期新興科技產品商機急遽成長，發展前景可期！

台灣過去憑藉厚實的技術力和研發力，奠定了電腦和手機的全球生產地位，近年來更運用此一硬體製造實力，結合物聯網等軟體研發能量，包含傳統科技大廠及新創業者，逐步在智慧穿戴裝置和醫療器材 2 大領域推出創新科技產品或系統解決方案，並在各大國際場合嶄露頭角。適逢此 2 大領域在東南亞正處爆發性成長階段，台灣企業可藉此大好時機前進東南亞！

## 東南亞穿戴式裝置和醫材搜尋趨勢



資料來源：Google 搜尋指數。

在中產階級崛起之下，東南亞民眾的健康意識抬頭，並帶來相關數位健康商機。由於東南亞對智慧穿戴裝置與醫療器材的搜尋熱度高，而台灣的醫療與電子產業均具高度品質與競爭力，故台灣企業有機會掌握此商機。以下針對此兩項商品作進一步分析：



## 智慧穿戴裝置

隨著智慧型行動裝置技術發展，全球運動、手錶、科技大廠爭相研發各項穿戴式裝置，推出許多類型的智慧型穿戴產品。IDC 認為 2018 年至 2022 年，全球智慧穿戴裝置複合年增長率將達到 11.6%，2022 年出貨量將快速增長至 1.9 億，新興市場對其需求亦逐漸成長。在產品類型中，預期將以智慧手錶為主力，但智慧手環與智慧耳機等產品仍具龐大發展空間。

此外，2018 年第三季全球穿戴式裝置市占率排名為小米、蘋果、Fitbit、華為及三星等企業，前五大企業共占據近 6 成市場，其餘 4 成市場則被小型廠商瓜分。台灣企業應立基於產品製造、代工的技術上，運用數位轉型去搶攻這一塊市場。

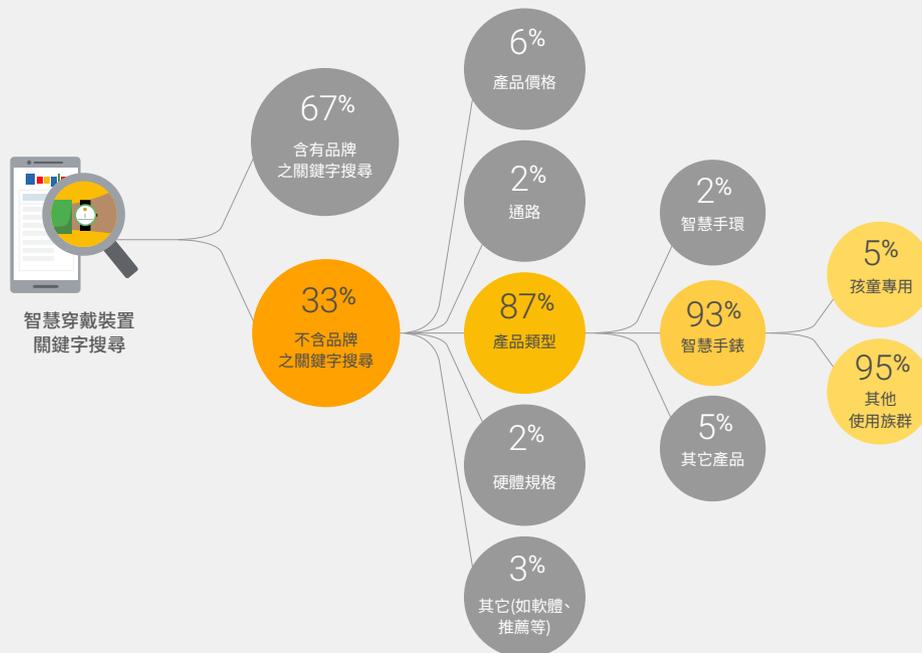
### 發現一 品牌知名度與完善生態圈，為智慧穿戴裝置業者在東南亞的成功關鍵

歐洲是成熟的智慧型手機市場，此處以手機品牌於歐洲的成功經驗，作為電子產業進軍東南亞市場的參考。根據 Google 針對歐洲智慧型手機市場的研究，電子品牌的知名度能帶動品牌搜尋量，進而降低平均點擊成本(CPC)。故提升品牌知名度為電子業者成功關鍵之一，當其品牌的知名度提升，便可因規模經濟優勢降低數位行銷成本。

此外，2017 年至 2018 年東南亞民眾在搜尋智慧穿戴裝置的關鍵字時，是以品牌相關字詞為主，比重高達 67%，例如 Apple、Fitbit、Samsung、小米等國際知名品牌均被高度搜尋。此應證在東南亞智慧型穿戴裝置市場中，品牌知名度對消費者具高度影響力，並隱含當地民眾重視品牌相關的產品與系統相容性等生態圈元素。

再者，東南亞民眾在搜尋領先品牌時，時常一起搜尋品牌的生態圈元素，如自有通路、軟體、作業系統、軟硬體同步與整合、官方網站等。因此，推論完善的生態圈為領先品牌在東南亞市場的成功關鍵，促進領先品牌提供更多加值服務提升用戶體驗，更能增進用戶對品牌的黏著度。

#### 智慧穿戴裝置之關鍵字搜尋分析



資料來源：Google 搜尋指數。

## 發現二 「智慧手錶」為東南亞大眾最熟知的穿戴裝置，惟新興產品仍具潛在商機

根據 Google 搜尋趨勢分析，東南亞民眾在搜尋智慧穿戴裝置時，在不含品牌之關鍵字搜尋中，產品類型搜尋比重高達 87%，且其中超過 9 成是針對智慧手錶搜尋，2016 年至 2018 年智慧手錶搜尋量呈現 40% 的成長率，且預期將持續快速成長，顯示智慧手錶是當地民眾最有興趣且具銷售成長潛力的產品。

此外，智慧手環、運動追蹤器、GPS 等產品的搜尋熱度雖不及智慧手錶，但 2016 年至 2018 年平均年增率仍超過 50%，搜尋量呈現高速成長趨勢。因此，預期未來此類新興產品商機巨大，台灣廠商可提早進行布局。



### 醫療器材

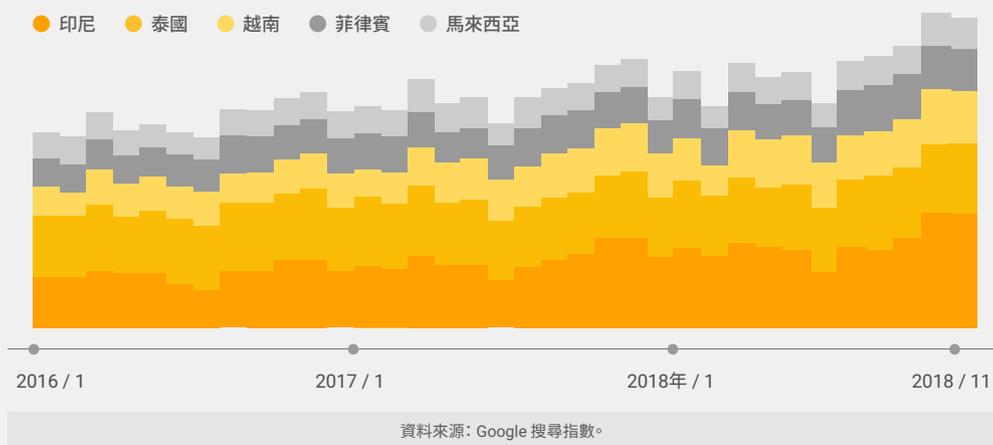
台灣醫療器材及設備產業是高度外銷的產業類別，目前銷售地區多為美、日、德等已開發地區，足見這些成熟的經濟體對醫療保健的需求，而隨著東南亞經濟發展，中產階級的醫療將需求逐漸擴大，對醫療品質也更加要求，將有機會帶動醫療器材的升級需求。另一方面，東南亞正在積極建設醫療不發達的偏遠地區醫療院所，故可預見未來醫療器材的需求商機，將是台灣企業的重要機會之一。

## 發現三 醫療器材搜尋量成長，泰國、印尼和越南是搶攻市場的重點

2016 至 2018 年東南亞醫療器材的搜尋趨勢，以 16% 的平均年成長率快速擴張，而搜尋量則以印尼、泰國和越南的表現最為突出。最令人矚目的是印尼市場，其平均年成長率高達 23%，是東南亞醫療器材搜尋量最大的市場。從人口結構來看，印尼老年人口雖僅占 5%，但 2.6 億人口基數使得搜尋量頗高，且預期隨著老年人口的增加，將成為醫療器材的重點市場。

此外，泰國的醫療器材搜尋量一直頗高，占東南亞搜尋量的 26%。泰國是東南亞相對年長的市場，老年人口達 11%，已是東南亞重要的醫療器材市場之一。越南也是值得關注的市場之一，搜尋量平均成長率為 25%，是成長最快的市場。同時，越南總人口近億人，老年人口達 7%，可預期醫療器材市場將會快速成長。

## 醫療器材市場搜尋趨勢分析



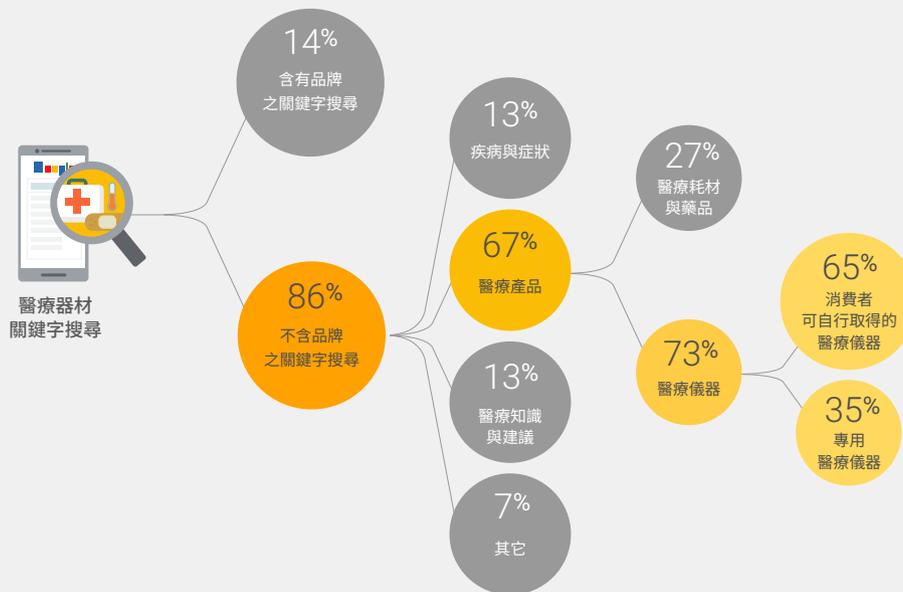
## 發現四 醫療器材熱門關鍵字搜尋精確，東南亞消費者已具備醫療器材相關知識

與智慧穿戴裝置不同的是，東南亞在 2016 年到 2018 年關於醫療器材的熱搜關鍵字中，含有醫療器材品牌的關鍵字僅有 14%，顯示品牌在東南亞醫療器材市場影響力較小（相對於智慧穿戴裝置），醫療器材的功能與專業性，才是民眾搜尋的關鍵。

在不含品牌的關鍵字搜尋中，可以發現東南亞消費者以直接搜尋「醫療產品」關鍵字為主，而且比「疾病與症狀」和「醫療知識與建議」的搜尋量高出許多。其中最熱門的關鍵字分類是消費者可從一般通路自行取得的醫療儀器，包含「持續性正壓呼吸器(CPAP)」、「溫度計」、「輪椅」、「急救包」和「血壓計」，都是常被搜尋的關鍵字；對「醫療耗材與藥品」的熱門關鍵字，則包含「抗生素」、「繃帶」和「靜脈導管」；對「專業醫療儀器」的熱門關鍵字，則包含「磁力共振成像」、「電腦斷層掃描」、「心電圖」、「超音波」。

綜觀以上熱門關鍵字，發現東南亞民眾能夠明確搜尋「醫療產品」的特定關鍵字，顯示東南亞民眾的醫療知識已經達到一定程度的普及，醫療器材市場已逐漸成形擴大。

## 醫療器材之關鍵字搜尋分析



資料來源：Google 搜尋指數。

## 結論與建議

東南亞智慧型手機逐漸普及，手機和電腦的消費市場已趨飽和，也帶起新興科技產品的市場潛力，為台灣企業帶來拓展東南亞科技市場的新契機。「智慧穿戴裝置」延伸智慧型手機的功能，並結合東南亞運動和健康管理市場，從搜尋趨勢亦可見其需求的擴張。此外，電子品牌知名度能提升產品搜尋量、降低行銷成本，台灣企業亦可嘗試建立品牌生態圈，並依據民眾的偏好，進而提供相關加值產品與服務，以增進東南亞用戶對品牌的信任。

再者，東南亞民眾對醫療品質要求提升，有望拉升「醫療器材」的商機。醫療器材為高度專用性的產品，民眾對醫療的關鍵字搜尋又十分精準，可見已形成醫療特用市場。再觀察東南亞的搜尋熱度與人口結構，可發現印尼、泰國和越南的醫療器材市場最具發展潛力，建議台灣企業優先將其列為目標市場。

## 2-2. 旅遊產業分析



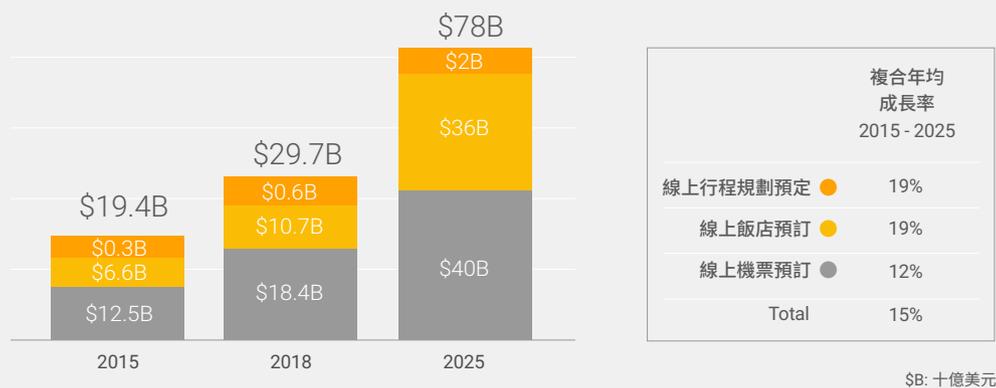
### 產業概況

旅遊產業一般分為交通運輸業及旅遊業，在探討台灣與東南亞間的旅遊市場時，則更著重於航空業及旅行社，隨著兩地旅遊市場的成長，加上網路基礎建設逐漸完善，台灣與東南亞旅客消費模式已逐漸改變，從線下轉至線上訂購，此外，因網路帶來資訊流通便利，旅客的旅遊模式也有所改變，掌握兩地潮流，將成為旅遊產業的重要商機。

### 發現一 台灣旅遊市場擴張，東南亞線上市場規模擴大

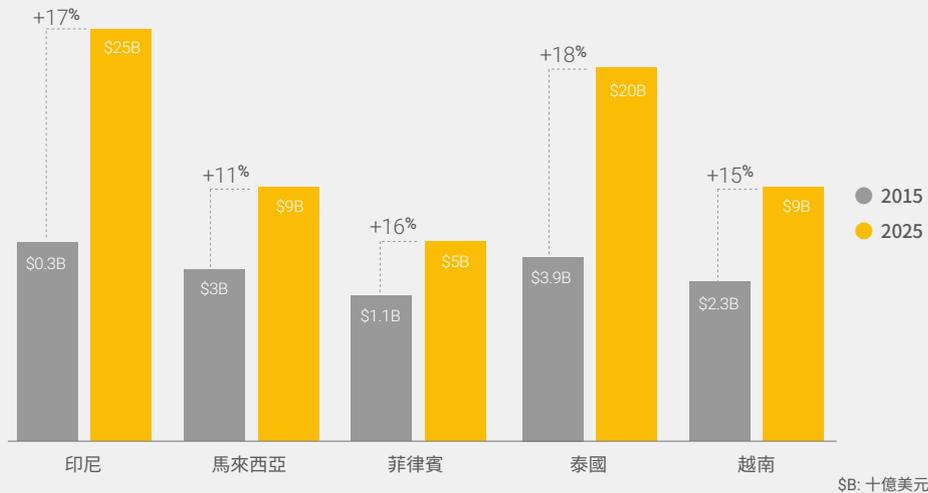
東南亞的旅遊市場，包含當地旅遊及外地旅遊，皆有所成長。根據世界旅遊及旅行理事會 (The World Travel & Tourism Council; WTTC) 預估，2018-2028 年間，東南亞當地旅遊市場將以每年 5.5% 的成長率擴張，至外地旅遊則以每年 5.1% 的成長率擴張。東南亞旅遊市場對線上訂購的接受度愈來愈大，不論是在住宿、機票方面都將增長，且增長速度越來越快，其中以印尼及泰國最為快速。

#### 東南亞整體住宿、機票線上市場規模及成長率



資料來源: Google & Temasek, e-Economy SEA, 2018.

## 東南亞線上旅遊市場規模及成長率



資料來源: Google &amp; Temasek, e-Conomy SEA, 2018.

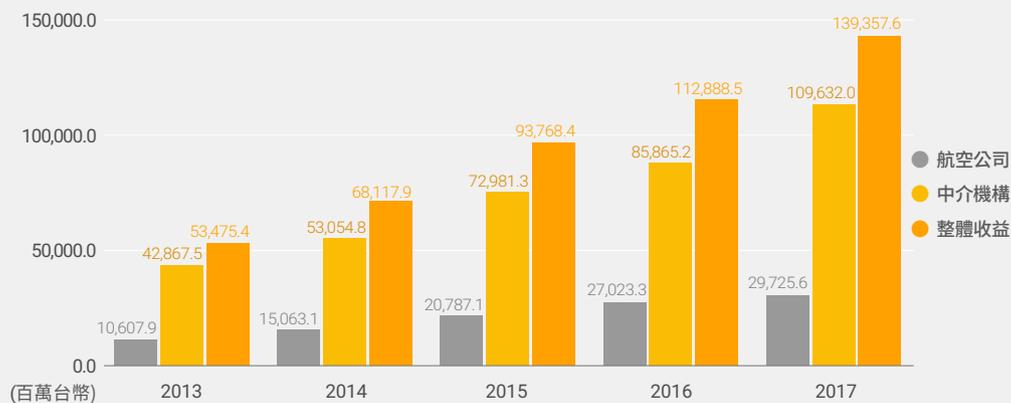
台灣旅遊市場也與東南亞相同，根據交通部觀光局資料，2014 年至 2017 年台灣人到外地旅遊人次及旅遊總費用皆上升，顯示台灣海外旅遊市場擴張；另外，根據 Visa 2017 年發布的《全球旅遊意向調查》，台灣海外旅遊的行前規劃與旅行中的資訊蒐集大都仰賴網路；另外根據 Google 的消費者洞察報告，台灣約有 7 成的旅客在線上訂購旅遊產品，如機票、住宿等。

面對台灣與東南亞旅遊市場的轉變，多數消費族群的消費管道已從線下轉變為線上，旅遊業者為搶得商機應積極佈署線上系統及發展線上商業模式，以搭上數位化的順風車並促進收益穩定成長。

## 發現二 航空業線上收益比例低，可積極搶攻線上訂票市場

發現一說明台灣線上旅遊市場逐漸成長，而線上訂購機票的整體收益成長也可以佐證，值得注意的是，線上訂購機票的收益大部分由線上旅行社獲得，航空公司本身的線上訂購收益占比低，因此隨著消費者轉為線上消費的模式，航空公司可透過線上販售機票擴大收益，依 Euromonitor 的數據，台灣 2013 年至 2017 年的航空業透過線上販售機票獲得的收益僅占整體線上販售機票收益比例 20%-25% 間，其餘均由其他中介機構搶佔。

透過中介機構及航空公司線上販售機票收益比較



資料來源：Euromonitor, 11/2018.

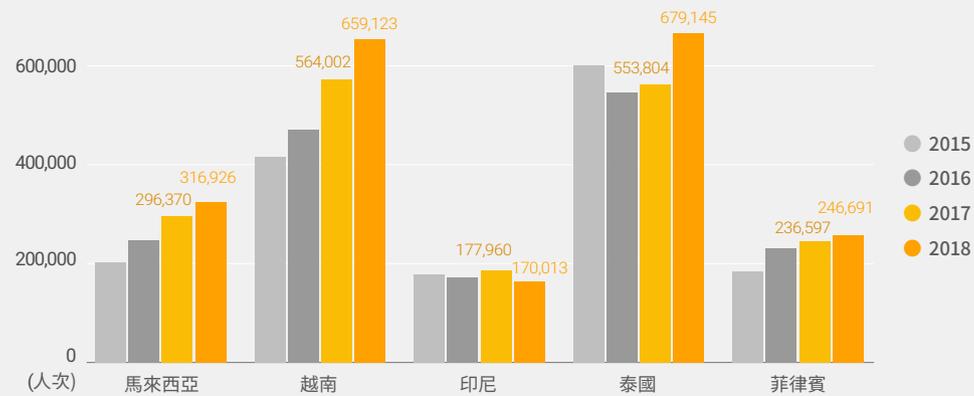
## 發現三 台灣與東南亞間旅遊市場擴張，航空業及旅行社可順勢掌握商機

除旅遊市場逐步擴張，台灣與東南亞兩地旅遊往來也趨於頻繁，據交通部觀光局統計，台灣前往東南亞旅遊人次逐漸上升，東南亞觀光旅客來台人次亦同，其中台灣旅客前往馬來西亞及越南明顯提升，2018 年前往泰國的旅客也已經超越 2015 年的人次，顯示彼此間旅遊知名度有所提升。

對照東南亞旅客來台趨勢則發現，除了台灣與印尼的旅客雙向往來皆偏低，另與越南間呈現穩定成長的趨勢外，馬來西亞及菲律賓單方來台旅客明顯偏多，台灣單方前往泰國的旅客人次則明顯偏多，這種不對稱現象也許是旅遊業可以拓銷的空間。

因此對線上旅行社而言，既有的套裝旅行或其他服務可維持營運，受益於旅遊市場成長的商機，同時也可以拓展往馬來西亞、印尼及菲律賓的旅遊服務；航空業則可依據 Google 搜尋量發現所存在的東南亞至美洲轉機需求，趁勢考慮將台灣作為東南亞旅客轉往美洲航線的轉機據點。

台灣旅客往東南亞趨勢



資料來源：觀光統計資料庫，2/2019\*

東南亞旅客來台趨勢

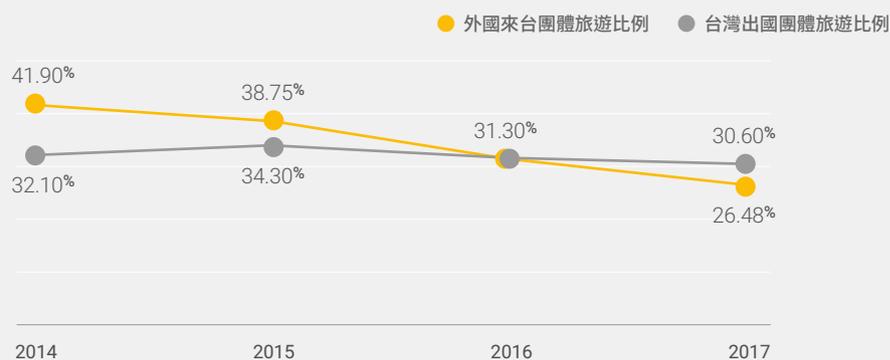


資料來源：觀光統計資料庫，2/2019\*

#### 發現四 旅遊型態由團體旅遊轉為深度自由行，旅遊商業模式須因應改變

因數位建設的普及和網路資訊的發達，愈來愈低比例的旅客參加旅行社所規劃的團體旅遊，同時，根據 Google 搜尋以「東南亞旅遊」為關鍵字的搜尋比例，發現東南亞旅客在住宿、單一景點及交通的搜尋比例最高，代表越來越多旅客自行蒐集旅遊資訊，追求客製化、深度的旅程，因此旅行社須因應消費模式的轉變，而非透過團體旅遊規劃的商業模式來擴張收益。

台灣旅客及來台旅客團體旅遊占比趨勢



資料來源：交通部「來台旅客消費及動向調查、國人旅遊狀況調查」11/2018。

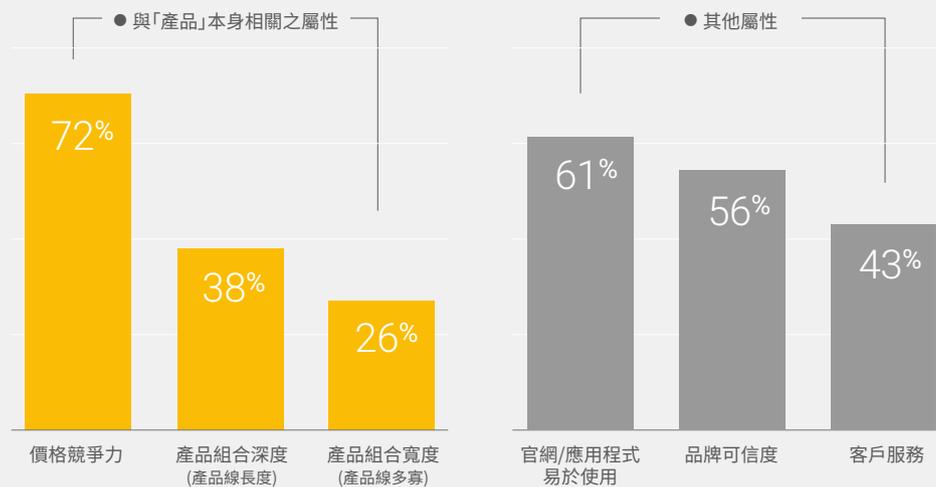
#### 發現五 東南亞旅客偏好價格優惠及操作介面體驗良好的線上旅行社

為深入了解馬來西亞消費者在線上旅行社消費的習慣與偏好，我們以 Google Surveys 蒐集馬來西亞線上消費者對主要線上旅行社之評比，並就六項品牌屬性與消費者購買意向進行分析，我們發現所有六大屬性均與購買意向呈現顯著的正相關（相關係數介於 +0.62~+0.75 之間），意即在任一屬性上的提升，皆有可能幫助線上旅行社提升消費者購買意向，舉例來說，若線上旅行社能優化圖中六大品牌屬性，均能提升消費者選擇該線上旅行社的意願，其中：

- 與「產品」本身相關的屬性中，產品的「價格競爭力」是消費者認為最重要的屬性，其次才是產品組合，且產品組合深度的重要性大於產品組合寬度，意即馬來西亞旅客偏好線上旅行社在其經營的產品線中提供更多的產品選擇，勝於線上旅行社經營更多的產品線。
- 其他屬性中，官網/應用程式易於使用則是最重要的。

綜合以上，我們認為這顯示專注於特定產品種類的線上旅行社，在馬來西亞仍有發展空間。我們認為新進東南亞的線上旅行社首先應專注於自身較具優勢之產品線，追求在該產品線取得價格競爭力以及產品組合深度，並同時加強官方網站或 App 之使用者體驗，最後進一步針對品牌定位以及線上客服進行提升。

影響馬來西亞旅客購買意向的重要因素



資料來源：Google，2019 年馬來西亞旅客購買線上旅遊產品的偏好分析，1/2019。

## 結論與建議

因網路普及而改變的消費行為，包含蒐集資訊及交易的線上化，以及因更容易自網路取得資訊而衍生出的客製化需求。面對這樣的轉變，我們認為若航空業及旅行社向數位化靠攏，將有助於拓展收益，例如，航空業建設並積極推廣線上訂購系統、利用數據資料發掘潛在航班需求等；另一方面，線上旅行社應專注在自身具優勢的產品，以馬來西亞旅客的消費特性為例，線上旅行社在進軍馬來西亞時，可專注於提升產品的價格競爭力、產品組合深度以吸引消費者；另外，由於東南亞消費者偏好簡易操作的介面，因此良好的官方網站或 App 使用者體驗，有助於吸引新客戶；最後，進一步深耕自身的品牌定位，以及提升線上客服的功能，皆有助獲得馬來西亞旅客的青睞。

## 2-3. 電商產業分析

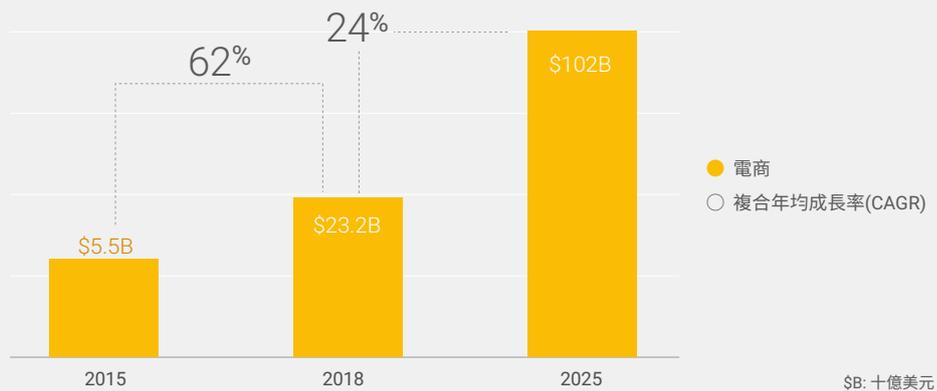


### 產業概況

東南亞電商市場快速成長，其市場規模已從 2015 年的 55 億美元成長至 2018 年的 232 億美元，年複合成長率高達 62%，且預估 2025 年將成長至 1,020 億美元的經濟規模！目前於各類電商產品類別中，以鎖定年輕女性族群的「時尚流行」與「健康美妝」最具成長潛力。

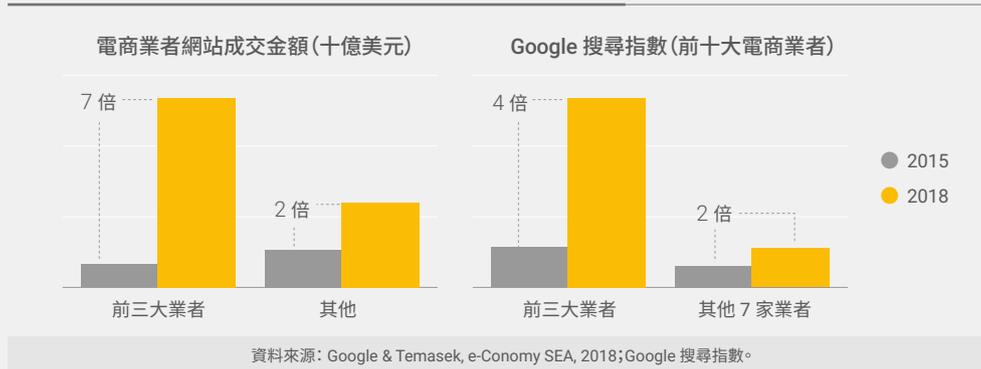
然而，我們也同時觀察到該市場的成長主要來自於前三大電商。2018 年東南亞前三大電商平台的網站成交金額 (GMV) 已成長至 2015 年的 7 倍，而其餘電商網站成交金額僅成長 2 倍。此外，東南亞民眾對前三大電商的搜尋熱度亦遠高於其他電商平台，可見前三大電商已經對新進電商建立了進入門檻，且東南亞電商市場逐漸出現集中化現象。

### 東南亞電商市場規模及成長率



資料來源：Google & Temasek, e-Economy SEA, 2018.

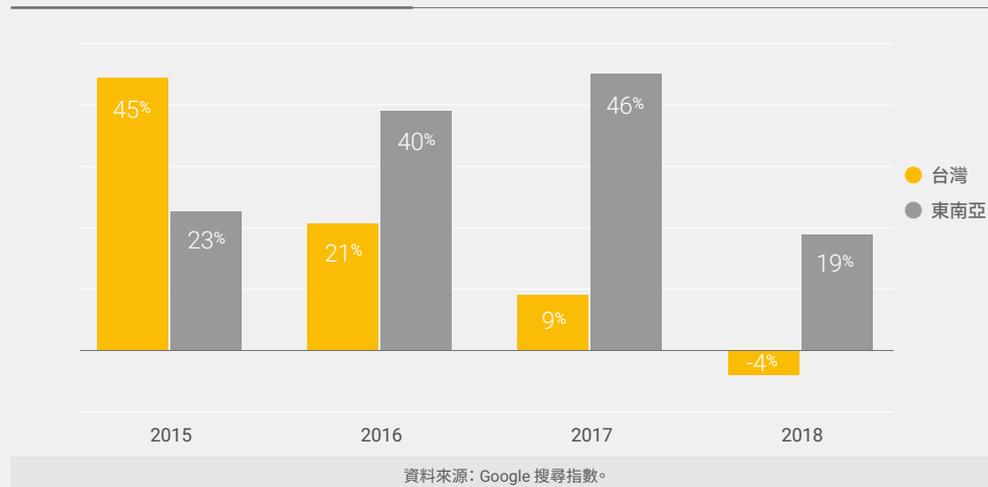
## 東南亞前三大電商與其他業者網站成交金額與搜尋量的比較



## 發現一 台灣對網路購物的搜尋熱度成長率不及東南亞，台灣業者應積極布局東南亞

根據我們針對 Google 搜尋指數的分析，台灣網路用戶對「線上購物」的搜尋熱度持續趨緩，而東南亞的搜尋熱度則持續升高。自 2016 年台灣「線上購物」的搜尋量成長率開始低於東南亞，而 2018 年台灣「線上購物」的搜尋量甚至為負成長。此顯示相較台灣，東南亞電商市場正值快速發展的成長階段，具較大的成長潛力，建議台灣電商業者提早搶進東南亞市場商機！

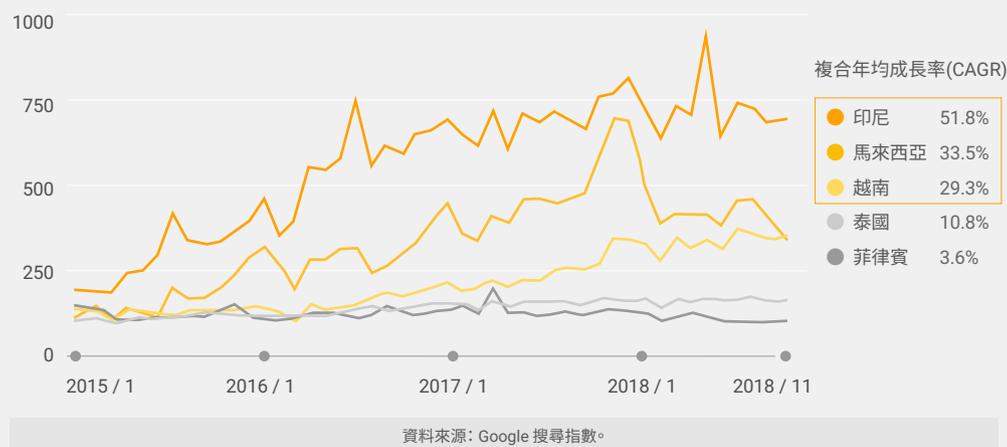
## 台灣與東南亞對線上購物的搜尋成長率



## 發現二 東南亞電商市場中，以印尼、馬來西亞與越南最具發展潛力

根據 Google 搜尋指數，2015 年至 2018 年印尼對電商的搜尋量規模在東南亞位居第一，且成長速度最快，以每年 51.8% 的速度成長；馬來西亞的搜尋量成長率位居第二，以每年 33.5% 的速度成長；越南的搜尋量亦有 29.3% 的平均成長率，且搜尋規模逐漸趨近馬來西亞。此顯示在東南亞電商市場中，印尼發展潛力最大，而馬來西亞、越南亦為需關注的重點市場。

東南亞市場對電商搜尋量



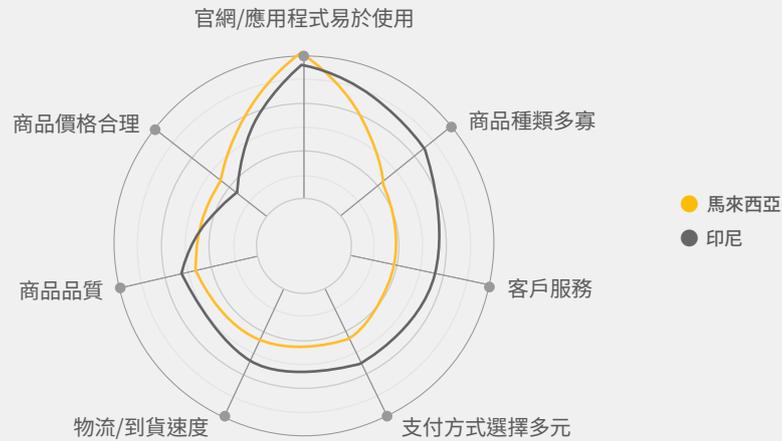
## 發現三 企業應注重網站便利性與商品多元性，非一味採取低價競爭策略

根據 Google Surveys 對印尼和馬來西亞市場所做的調查，分析影響消費者購買意向之因素，進行電商網站七大要素的評比。不論在印尼和馬來西亞，「官網/應用程式易於使用」均為最關鍵因素，使用介面簡潔易懂，有助於商品瀏覽更加順暢；簡化註冊程序，能提升下單意願。

此外，「商品種類多寡」與「支付方式選擇多元」亦為兩個市場重要的要素，而「商品品質」、「客戶服務」、「物流/到貨速度」、「商品價格合理」等要素，同時有益於提升消費者的購買意向。

進一步觀察，發現「商品價格合理」的重要性相對其他要素較低，顯示企業在建置電商平台應著重強調整體網站的使用性，以及商品品質與選擇多元性，而非一味降低價格，此為台灣企業可考慮的電商網站定位。

電商網站要素的重要性評比<sup>3</sup>



資料來源：Google Surveys 分析，2/2018。

#### 發現四 企業應考量自身特質，選擇與當地大型電商合作或發展垂直電商

台灣企業在拓展東南亞電商市場時，應考量自身特性與發展階段選擇不同通路。對規模較小或初期發展階段的企業而言，可考慮在當地大型電商平台上架，使用其完善的物流、金流與客服等服務，且能快速增加曝光度；對具強烈的品牌形象、知名度或擁有多項產品的業者，則可考慮建置品牌官網，發展垂直型電商。

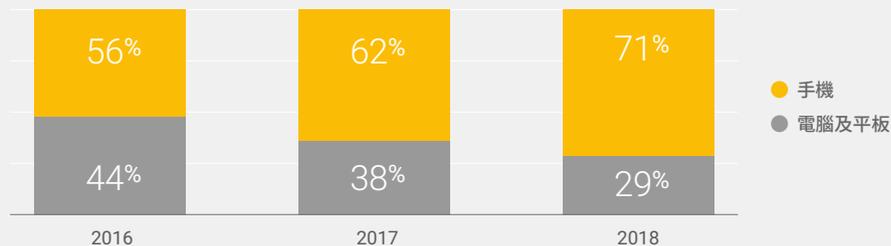
<sup>3</sup> 「要素重要性」係以羅吉斯迴歸分析問卷資料之貝他係數，用以衡量消費者是否使用該電商網站因素的重要程度。

### 發現五 企業應注重開發手機相關軟體，並多多利用數位行銷工具

東南亞民眾在 2016 年使用手機搜尋電商網站的比例僅占 56%，至 2018 年即成長至 71%，手機的使用趨勢明顯大於電腦與平板。可見東南亞大部分的搜尋來自手機，故台灣企業應著重於手機軟體的優化，包含手機版網頁與 App 的開發，以迎合消費者使用習慣。

此外，因東南亞市場對電商的相關搜尋增加，使得 2016 年到 2018 年的平均點擊成本(CPC)呈現下降趨勢。對以東南亞市場為目標的電商企業來說，數位行銷成本的降低是重要機會，建議台灣電商企業可積極運用數位行銷工具，開拓東南亞電商市場！

搜索電商網站使用之裝置



資料來源：Google 搜尋趨勢。

### 結論與建議

東南亞電商市場規模快速成長，其中又以印尼、馬來西亞最具發展潛力。根據 Google Surveys 針對印尼和馬來西亞的調查，「官網/應用程式易於使用」為提升消費者在電商網站購買意向的最關鍵要素，其次依序為「商品種類多寡」、「支付方式選擇多元」、「商品品質」、「客戶服務」、「物流/到貨速度」、「商品價格合理」等。其中，「商品價格合理」在兩個市場中均為重要性較低的要素，建議企業在布局東南亞電商市場時，不要一味採取低價競爭策略，應提升網站便利性與商品多元性。

此外，台灣企業進軍東南亞時，應考量自身特性與發展階段，選擇不同電商通路。對規模較小或初期發展階段的企業而言，可考慮與當地大型電商平台合作，快速增加曝光度；對具強烈的品牌形象、知名度或擁有多項產品的業者，則可考慮建置品牌官網，發展垂直型電商。

再者，東南亞民眾使用手機搜尋電商網站的比重高於電腦與平板，且呈現快速成長趨勢，因此台灣企業應重視手機軟體的開發，並多加運用數位行銷工具，以滿足當地的需求與使用習慣，提升在東南亞的市占率。

## 2-4. 手遊產業分析



### 產業概況

隨著網路及智慧型行動裝置問世，以及硬體效能逐年提升，愈來愈多遊戲類型能在行動裝置上進行。亞太地區作為全球最大的遊戲市場，除了有賴於東亞地區龐大的消費力外，東南亞遊戲市場也正逐步成長。與過往電腦遊戲稱霸的時代相異，如今「人手一機」的時代，愈來愈多人專注於手遊，數量激增的手遊玩家使得手遊市場規模足以支撐區域電競甚至全球電競。因此，我們認為遊戲產業若能掌握這波潮流，將能順風起飛。

### 發現一 東南亞半數以上網路用戶為遊戲玩家，且線上遊戲市場正迅速擴張

現代人與網路愈來愈密不可分，東南亞也不例外，伴隨網路的發展，線上遊戲市場應運而生。在東南亞市場中，印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國及越南皆有一半以上的網路用戶為遊戲玩家，其中泰國甚至超過 7 成，越南則近 7 成。我們認為隨網路基礎建設持續發展，愈來愈多人使用網路後，東南亞的線上電玩產業商機將無可限量。

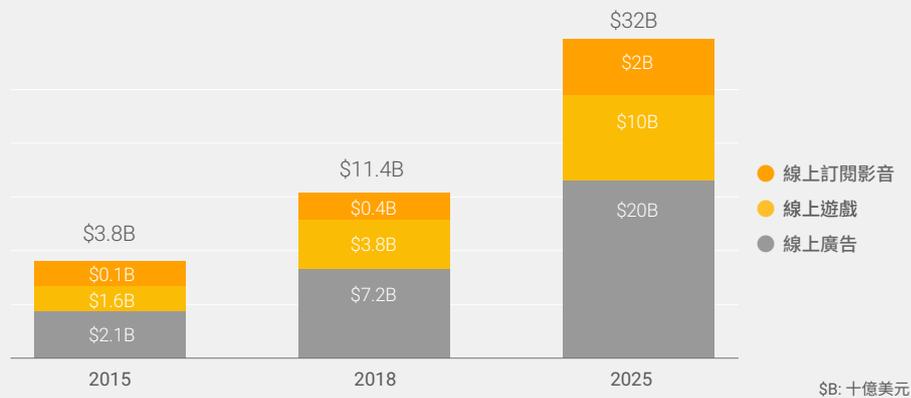
另一方面，根據 Google 和 Temasek 的統計，東南亞線上遊戲的市場規模預計在 2015 年至 2025 年間以每年平均 20% 的成長率擴張，並在 2025 年達到 100 億美元的市場規模。

東南亞線上用戶數及遊戲玩家占線上用戶比



資料來源: NewZoo, 1/2019.

### 東南亞遊戲市場成長趨勢

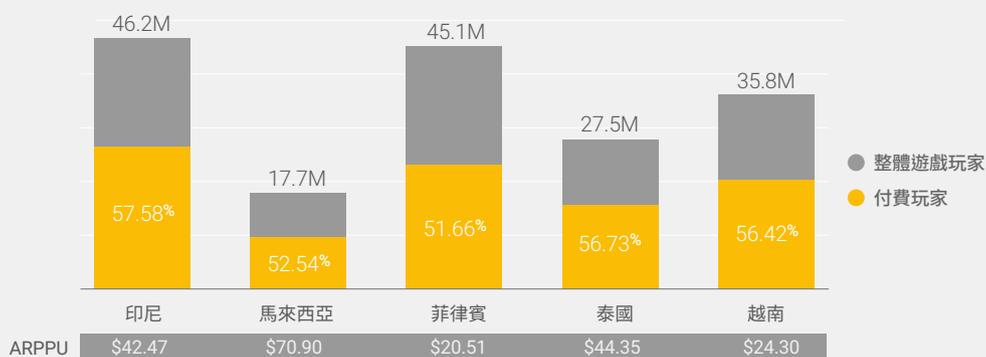


資料來源: Google & Temasek, e-Conomy SEA, 2018.

### 發現二 東南亞遊戲市場半數以上玩家為付費玩家，並以手遊為主要收益來源

東南亞遊戲市場已具相當規模，而其中又以印尼規模最大，遊戲市場在 2018 年已達 11.3 億美元的規模，是全球第 17 大的遊戲市場，僅落後台灣兩個名次，且玩家中有半數以上是付費玩家。此外，據 Newzoo 調查資料，東南亞手遊的收益占整體遊戲收益超過一半，印尼甚至超過 7 成。除了手遊的收益占比高，手遊成長率也相對其它遊戲平台高，像印尼、越南及菲律賓的年成長率都在 50% 以上，因此可以預見東南亞手遊市場的未來蓬勃發展。

### 東南亞整體遊戲玩家人數及付費玩家占比



M: 百萬(用戶); \$: 美元; ARPPU: 每付費用戶平均花費

資料來源: NewZoo, 1/2019.

東南亞遊戲收益及手遊收益占比

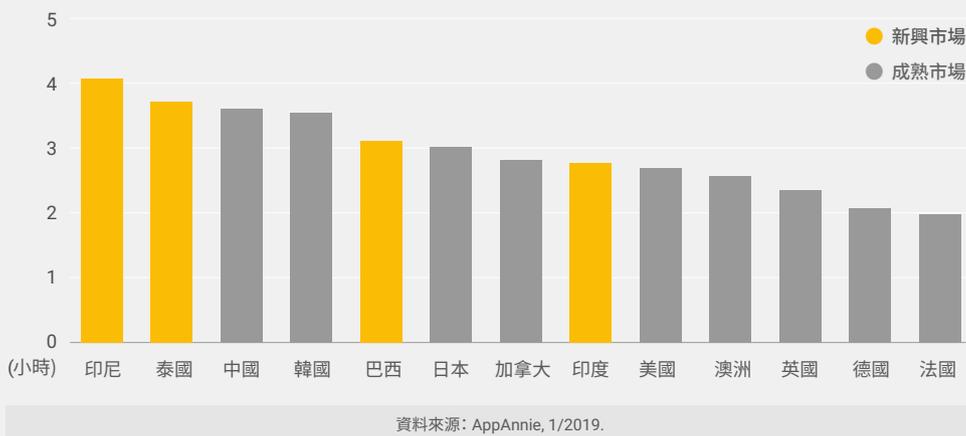


### 發現三 印尼手機用戶對手機依賴度高，超過半數為遊戲玩家

綜觀手遊市場的各项指標，包含市占率及成長率、遊戲玩家占比、付費玩家占比以及付費玩家每年花費金額，印尼的表現都相當亮眼。我們針對印尼市場深入研究後發現，印尼有高達9成的玩家在手機上玩遊戲，顯示印尼的手遊潛在客戶眾多。

另外，觀察印尼手機用戶的使用習慣發現，印尼手機用戶每日使用手機應用程式的時間自2015年開始逐年上升，2018年時甚至超過每日4小時，高於日、美等經濟體。

手機用戶每日手機使用時間

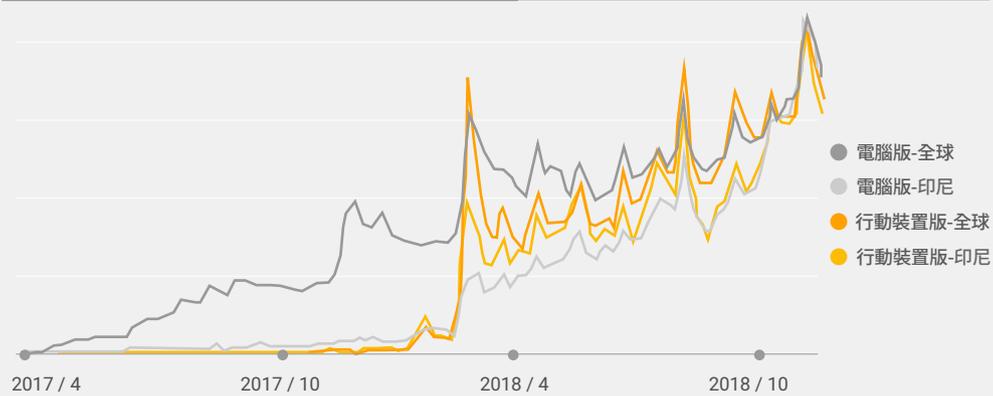


#### 發現四 印尼偏好多入線上遊戲類型，且手遊市場資訊敏銳度較高

根據 AppAnnie 整合 iOS 與 Android 系統相關數據，包括手機遊戲下載、月活躍用戶排行榜等，我們發現印尼市場最受歡迎的前三名遊戲類型分別是多人線上戰鬥競技場遊戲 (MOBA)、街機遊戲類型 (Arcade) 及大逃殺類型；在每月活躍用戶的部分則發現，前三名遊戲類型皆包含多人線上同遊的特性，顯示玩家偏好在遊戲中也能與他人互動。

此外，以大逃殺類型遊戲為例，2017 下半年開始風靡全球的電腦版 (PUBG)，在 Google 搜尋趨勢上，印尼並沒有與全球同步造成迴響，但在 2018 年 3 月行動裝置版 (PUBG MOBILE) 發行後，可以明顯發現該組關鍵字在印尼與全球的搜尋同步劇烈上升，因此可以想像印尼玩家對手遊資訊的敏銳度較高。

全球及印尼 PUBG/PUBG MOBILE 關鍵字搜尋趨勢

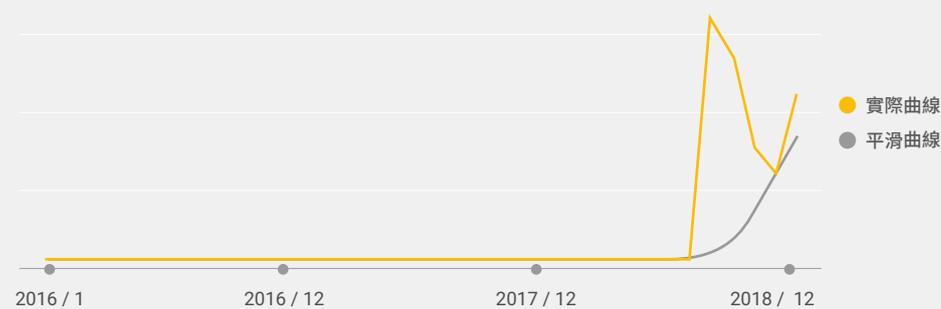


資料來源：Google 搜尋趨勢，1/2019。

## 發現五 偏好精簡版遊戲，當地的行動網路服務可能較難支持高品質遊戲體驗

印尼的遊戲市場如前述以手遊為主，且玩家傾向檔案占用空間較小的遊戲程式。以印尼 2016 年以來急速竄升的關鍵字—PUBG 為例，在 2018 年下半年，「PUBG Lite」的關鍵字急速上升，另外對照 2018 年印尼手機遊戲下載排行榜的遊戲檔案大小，發現印尼玩家大多明顯偏好檔案較小的遊戲，我們推論可能是因為當地網路服務的提供方式與台灣網路「吃到飽」方案相異，使得玩家對於檔案較小的遊戲有較高接受度。

PUBG 精簡版搜尋趨勢



資料來源：Google 搜尋指數，1/2019。

## 結論與建議

了解東南亞的電玩產業可以發現，東南亞的遊戲市場以手遊為主，且半數以上的玩家是付費玩家。雖然付費玩家每年的消費金額尚未達到亞太地區的平均水準<sup>4</sup>，但付費玩家的比例較高，加上其整體經濟水準持續提升，我們預期東南亞線上遊戲市場將持續擴張，是值得電玩產業積極進軍的市場。此外，深入了解印尼這個東南亞最大的電玩市場，可以發現當地對手遊資訊的敏銳程度不遜於全球，而留住玩家的多是能與他人互動的遊戲類型，因此若欲開發印尼遊戲市場，具備多人線上互動特色的手遊會是較佳的產品類型。最後，最重要的是，考量到印尼的行動網路服務可能降低玩家對大容量遊戲的興趣，因此搭配推出精簡版內容有其必要性。

<sup>4</sup> 根據 Newzoo 調查資料，亞太地區的遊戲市場規模占全球的一半以上，且該地區的付費玩家占玩家 42.28%，2018 年付費玩家的平均消費金額為 136.89 美元。



### 第三章

現身說法，台灣企業數位轉型出口的機會與挑戰





之初創投 / AppWorks  
創辦合夥人  
林之晨 / Jamie Lin

AppWorks

## 「大東南亞區域」看見台灣

20 世紀產業型態以廠房設備等資本為主，過去依循全球供應鏈移轉腳步，台灣憑藉著地理、語言與人文相近等優勢，將自己定位為「大中華區的台灣」，抓住中國近 30 年以來改革開放的經濟紅利，共享了中國經濟起飛的豐碩果實。當前全球經濟已邁入工業 4.0 及第四代數位革命，雲端儲存、物聯網、區塊鏈及人工智慧等新興數位科技蔚為趨勢，面對這股浪潮，台灣企業應抱持著更宏觀的視野，運用數位力量來發掘全球其他市場的潛在機會。

近年崛起的東南亞，為新興潛力市場之一。當地中產階級人口與區域內消費力日益興起，在手機網路與行動支付普及下，當地民眾取得海外服務與產品消費更加便利，其數位經濟潛力指日可待，將會是台灣不可忽視的下一個藍海。

然而，東南亞銀行滲透率偏低，信用卡使用不若台灣普及，且物流等基礎建設水平也未必如台灣一樣便利。因此，前進東南亞市場不宜只單純複製過往成功經驗，必須顛覆舊有傳統思維與模式，企業內部由上至下，皆需力求數位創新與數位轉型：首先企業領導階層必須堅定決心投入相當資源，其次聘僱具數位工作經驗及能力的董事會與經理人，並且成立企業發展部門協助企業及早找到「第二曲線」，以利推動更具數位競爭力的海外發展。

「之初創投」(AppWorks)自成立以來，致力提升台灣整體數位創新創業能量，以在「東協 + 台灣」的大東南亞 (Greater Southeast Asia, GSEA) 數位經濟版圖占有一席之地。從四年前開始，AppWorks 積極讓大東南亞新創看見台灣的吸引力，包括對海外應用程式接受度高、堅實的硬體研發能力、高 CP 值的研發人才、較開放的數位執照法規門檻，以及不容小覷的數位內容產值等。2018 年 Google 等國際企業在台灣設立研發中心，即印證了台灣的數位產業發展潛力。

21 世紀的數位經濟時代下，知識主宰著競爭力，優秀人才為企業的關鍵資本。相對於美國以文化、教育及矽谷等吸引全球優秀人才，台灣則擁有文化內容產業、高品質大學教育及宜居生活環境等三把利器，可吸引東南亞及其他海外市場的新創人才。展望未來，期待透過數位人才培育及海內外引才政策，槓桿台灣既有優勢，期許台灣不同企業一同茁壯台灣企業的數位力，協助台灣企業成功拓銷大東南亞市場，同時增進台灣與大東南亞新創圈的相互交流，讓台灣在未來的「大東南亞區域」雷達圖上被看見！



華碩 / ASUS  
亞太區業務總經理  
李益昌 / Rex Lee



## 超群絕倫的數位科技先驅

數位科技日新月異，電腦平板、手機與行動網路盛行，使得人們的日常生活型態呈現出全然不同的面貌。攤開台灣電子品牌華碩(ASUS)的發展史，從主機板、筆電、手機到近期的電競型手機，印證全球科技產品的需求轉變，也讓我們見識到華碩對於趨勢的掌握，以及研發實力的廣度和深度。

華碩亞太區業務總經理李益昌自信地表示：「奠基於世界級產品競爭力、微觀技術力與宏觀前瞻力，我們持續提升產品品質、強化研發創新技術及增進消費者體驗，來提供消費者無與倫比的科技產品服務。」

### 派駐在地團隊掌握市場通路結構與情資，邁向因地制宜的全球布局

華碩極重視產品研發投入，李益昌認為：「為獲取更大的經濟規模效益，全球化是個必然結果，一定要走出去！並且運用頂尖技術力，放眼世界，奠定未來國際品牌的地位。」

首先，為穩健國際化與在地化間的鏈結，主動派遣團隊進駐當地市場蒐集當地市場資訊，如產品銷售目標、行銷策略、通路結構等，幫助華碩及早進入新市場布局，總部則是扮演著「經驗分享」的角色，搭配與 Google 等合作夥伴進行人力訓練、舉辦 workshop 活動等，來提升在地團隊的 know-how。李益昌強調：「我們總部並非採中央集權管理模式，而是透過與當地團隊溝通，來因應不同市場特性，找出所屬的產品定位。」

此外，在地團隊也能協助總部瞭解當地市場的通路結構，例如東南亞市場的通路結構尚未整合完成，因此發掘此一海外布局機會點，至今亦耕耘許久。從華碩的經驗來看，中小型科技產業可尋求當地經銷商協助，來釐清當地市場客戶層生態與適切合作夥伴，倘若政府可將此通路地圖系統完整建立，將有助於企業未來海外市場發展。

## 合作夥伴及數位科技振興品牌價值，助台灣科技產業加入全球化競爭

伴隨著網路數位化時代到來，資訊流通變得更加透明且快速，消費者透過口耳相傳迅速傳遞產品評價，致使好產品很快被發現，反之則容易被市場所淘汰。從華碩的經驗來看，借重 Google 等合作夥伴的行銷資源與數位能量，搭配厚實技術力及因地制宜行銷策略，有利於科技產業擴散優質產品的國際品牌形象與國際競爭力。

由於各個市場的當地風俗民情有所差異，加上時下關注議題詭譎多變，為吸引消費者持續關注品牌，李益昌表示：「華碩採取以小博大的『火山行銷』策略，透過設計獨樹一幟的引爆詞或活動，搭配產品發表會宣傳，在短時間內集中曝光，並自我擴散式衍生出熱門行銷話題。」

除此之外，透過 Google 等合作夥伴與數位科技力量的協助，可提升品牌價值及市場競爭力。例如運用大數據分析平台瞭解華碩品牌愛好者的輪廓，包含消費者於產品網頁駐足時間及偏好，助於掌握不同市場偏好變化趨勢。李益昌指出：「我們發現華碩愛好者喜歡研究產品細節，經常上網觀看產品評測及開箱影片，因此也開始注意到網路主流意見領袖(Key Opinion Leader, KOL)的力量，而改變與消費者溝通的策略，進一步提供客製化的廣告產品訊息，來與不同生活樣貌的客群作溝通，以精準傳達產品品牌優勢。」同時為確保產品行銷策略能在各市場因地制宜，華碩善用數位渠道，包含關鍵字搜尋及網路影音平台等，將產品價值與使用體驗傳達給目標客群，於當地市場建立起口碑。

著眼未來趨勢，數位科技這股浪潮將永不停歇地向前邁進，台灣有許多像華碩這般具堅實技術力的科技企業，若能勇敢走出去，必可在國際地圖上被標幟，並且持續以數位力量加乘原有技術力，為消費者提供更高品質的產品服務，並以成為全世界的 Home-market 願景來前進！



酷遊天國際旅行社 / KKday  
全球營銷戰略部行銷總監  
鍾若瑄 / Jocelyn Chung

## 亞洲旅遊的數位 Hub

假期到來準備安排出遊時，過去大多數人可能是直接選購由旅行社安排好的制式套案，包含機票、住宿到當地行程。隨著網路平台興起與數位科技普及，透過購票及訂房網站分開選購機票和住宿，大大提高旅客對旅行規劃的自主性。因此，旅遊電商新創 KKday 洞察出旅客在數位浪潮下的新需求，針對旅遊三元素「機票」、「住宿」之外的「行程」，為旅客量身打造客製化的服務。

### 落實在地化、選擇適當合作夥伴，提升在地連結的信任度

瀏覽 KKday 網頁，映入眼簾是世界各地豐富有特色的旅遊行程。除了台灣旅客熟悉的香港、日本和韓國，隨著東南亞人均所得及消費水準逐步提升，當地手機使用普及並帶動網路旅遊生態興起，新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼及越南等主要東南亞市場，也涵蓋成為 KKday 穩健深根的海外版圖。

然而，拓展海外市場並非易事，許多事前功夫不容輕視。KKday 營銷總監 Jocelyn 表示：「若立志從事出口跨境生意，包括網頁介面建置、商品預備、後台建置、人才招聘、支付體系搭配與行銷策略等工作，也需以此目標進行相應的事前規劃」。而在這些事前預備過程中，如何增進當地市場對於自家品牌的信任度，是最嚴峻的挑戰。

從 KKday 的經驗來看，落實在地化十分重要，包括網頁語言、人才招聘、交割幣別、到支付工具的選擇等。例如：配合 13 個海外市場提供 12 種語言與 17 種幣別，也因應當地民眾習慣提供多樣化的金流支付工具，並在當地招募團隊以貼近當地消費者的旅遊偏好，協助 KKday 採用較適合的行銷與商務開發。

除此之外，KKday 的經驗也顯示，因應不同海外市場特性，結合熟悉當地網絡的策略性投資人，可串接起當地資源，並進行貼近當地文化的品牌推廣活動，提升當地市場對自家品牌的信任度。

## 善用數位工具這把鎖鑰，贏得未來數位世代旅客的青睞

近年來廉價航空和紅眼班機盛行，大幅降低旅遊費用負擔，海外旅遊客群逐漸年輕化。因應年輕世代習於在網路搜尋旅遊資訊，以及線上訂購機票、住宿和行程，KKday 體認到旅遊電商平台需善用數位科技工具來優化平台服務，以貼近當今旅客在數位浪潮下的新需求。

首先，運用大數據分析來洞察旅客的行為軌跡，例如日本旅客通常在出發前二周開始探尋旅行目的地等資訊，有利旅遊電商平台在適當時機點為旅客推薦最適切的客製化行程，提升營運及行銷資源效益至最佳化。

此外，運用數位工具來增進和旅客的個性化互動，包含手機 App 提供旅客「即訂即出」的彈性旅遊規劃服務，以及在真人客服之外，運用通訊軟體搭配機器人客服，有效率且有溫度地及時回應旅客需求，促進旅客對旅遊電商平台的信任度。

展望未來，網路所能觸及旅客的範圍廣布，對於像 KKday 這樣的線上旅遊新創企業而言，市場不會只侷限在台灣，而是立足亞洲、放眼全球。隨著越來越多歐美旅客透過 KKday 購買亞洲行程，未來 KKday 也將朝旅遊電商的亞洲 Hub 為目標邁進。除了扎穩事前工作規劃，持續透過數位科技的力量深耕在地旅客服務，滿足自由規劃到安心旅遊的尊榮需求，將是未來數位浪潮下，能否贏得旅客青睞的致勝鎖鑰！



網路家庭(泰國) / PChome Thai  
總經理  
蔡文雄 / Sam Tsai

**PChome**  
www.pchome.co.th

## 做海外生意 e 樣輕鬆的台泰跨境數位電商

曾幾何時，購物不再需要遠途跋涉，透過電腦上網或手機連網，點擊電子商務平台網頁，便能滿足日常用品或是重要節慶禮品的購物需求。歷經台灣電商平台蓬勃發展階段，以「PChome 24h 購物」打響名號的「網路家庭」(PChome)，今日已是台灣龍頭代表性品牌之一。

由於台灣市場規模的先天限制，PChome 將眼光放向海外，尋求具潛力的新興市場；其中，東南亞因行動網路建設及智慧型手機普及，近年來電商市場蓬勃發展，成為 PChome 選擇下一階段發展的新舞台。

### 選定泰國為前哨站，以差異化的產品定位，嶄露競爭優勢

PChome Thai 總經理蔡文雄分析，綜合評估電商發展的基礎環境要件，第一，要具備穩定且可支撐龐大流量的網路和設備；第二，中產階級人數具規模，可帶動足夠的消費力；第三，都會化程度正相關，主要的交易量大多集中在都會區，且都會化程度跟物流妥善率有直接關係；最後，要有持續的資金投入電商市場。東南亞各市場實際上在各個條件評估下各有消長，綜合評估來看，泰國是現階段最適合的市場。因此 PChome 選擇泰國作為東南亞的前哨站。

然而，東南亞電商市場競爭的態勢不同於台灣市場，因為這個即將發展的新興市場潛力吸引了其他國際品牌爭相投入，光在泰國市場，主流的電商平台每年投入都至少 10 億新台幣資金支持自家平台發展，資源不對稱的競爭結構讓資金規模偏小的台灣電商面對更嚴峻的挑戰。加上相較於歐、美、日、韓商品，台灣商品在東南亞的品牌辨識度低，不容易吸引泰國消費者目光，PChome Thai 體認到第一步必須要為平台定位策略做出差異化，以因應市場的局勢。

「我們想要用商品來做出差異化，其他主流的電商主要面向是當地的大眾市場，站上商品的組成主要是當地物件和來自中國市場的物件，但泰國市場對日韓商品有偏好性，日本商品品質好，韓國商品具流行性，因此打造 PChome Thai 成為『泰國最大的台灣商品與日本、韓國商品電商平台』，並將台灣商品和辨識度較高的日韓商品放在一起，營造出「台灣品質和日韓相近，但價格更實惠」的印象，藉此讓當地市場更容易看到台灣」蔡文雄總經理與我們如此分享。

## 尋找合作夥伴、落實在地化並善用數位工具，跨境電商幫買賣雙方完成最後一哩路

電子商務如同是新型態的國際貿易，但從事海外生意並非一件容易事。從 PChome Thai 的經驗發現，找到適合的合作夥伴、落實在地化、善用數位工具，是幫賣家完成最後一哩路的法則。

首先，跨境電商需掌握當地市場實際狀況和當地消費習性：熟悉資源的合作夥伴，有助於降低進入新市場的風險，如 PChome Thai 與泰國當地知名台商「泰金寶」進行策略合作，藉此深入了解當地法規與公司治理的規範。在行銷導流部分，也透過 Google 等媒體平台來獲得更多建議，加速活絡 PChome Thai 於泰國當地的營運商機。

再者，因應當地市場發展特性，在品牌流量、支付選擇和物流搭配上，也需落實在地化。例如泰國以手機連網為主，當地消費者愛用銀行轉帳；且行動支付日益崛起，加上當地國際運送費用高等各種不同的因素驅使下，PChome Thai 與夥伴們合作，深入了解消費者趨勢與行動導流作法，提升品牌及流量；並與當地政府合作申請電子支付，解決賣家跨境過高費率及提升當地買家付款的便利性；同時先與國際物流公司合作，降低空運費用並協助處理報關清關事宜，之後將規劃針對熱銷商品推出寄倉服務，持續降低物流費用。

除此之外，PChome Thai 也體認到，數位工具有助於網站使用體驗優化與數據優化。蔡文雄總經理說明：「透過 Google 線上翻譯平台，再以機器學習反覆精煉文字，我們在網頁介面、訂單處理及客服溝通上，都能使用更精確的泰文；另結合大數據分析和機器學習，我們也可以追蹤消費者瀏覽商品和下訂購買的紀錄，並預測消費者可能喜歡什麼樣的商品，轉化提供客製化和最適化的商品推薦。」

「在當地找資源，在路上找方法，並尋求在地化協助」，這是 PChome Thai 帶給台灣跨境電商走出海外的錦囊妙計。蔡文雄總經理認為，若該市場值得開發，則應想方設法，尋求合作夥伴及數位工具的協助，展現電商平台的價值，讓跨境生意和境內生意一樣輕鬆上手，帶領台灣零售商搭乘跨境電商平台拓銷全世界！



果翼科技 / Pinkoi  
執行長  
顏君庭 / Peter Yen

Pinkoi.com

## 以數位力打造「專屬於我」的獨特消費體驗

滑動手機頁面，各式吸引你目光的特色商品躍出視窗，這些是來自台灣、日本、香港和泰國等亞洲各地設計師的作品。過去他們可能只在所屬當地市場的市集擺攤，或是透過個人工作室網站費力推介商品，現在則能夠乘著 Pinkoi 這家電商平台的翅膀，飛越地理疆界，將具專屬風格的設計商品拓銷至海外。

Pinkoi 執行長顏君庭侃侃道來：「我們在美國矽谷看到不少特色商品來自亞洲，這股龐大設計能量卻缺乏一個平台協助他們連結市場。因此我們秉持以設計師為本的理念，建立起匯集亞洲設計能量的電商平台，希望透過網路力量帶領設計師跨出台灣及所屬境內市場，連結亞洲各地及全球市場，讓亞洲設計商品都能被全球市場看見。」

## 信任度與在地化，為電商平台穩健發展助一臂之力

Pinkoi 將設計師群視為最寶貴的資產，極為重視設計師的想法，力求在設計理念與商業化活動間取得平衡，以提高設計師對於 Pinkoi 的信賴，而願意在平台上架獨一無二的設計品。同時，Pinkoi 也聘雇當地團隊來強化當地設計師對平台的信任度，例如在 2016 年收購日本手作職人電商平台 iichi，納入日本設計師能量，以打造在日本當地的品牌聲量。

除此之外，物流與金流的便利暢通，攸關平台架上商品能否順暢交易，這往往是成功落地的一大挑戰，因物流與金流在海外市場大多須符合當地法規限制，包含取得當地市場授權及執照等。因此，Pinkoi 在中國、香港、日本與泰國皆有設立落地辦公室及在地團隊，以因應當地市場合規與落實在地化服務，促進平台商品交易更加順暢。

## 善用數位能量扶植設計師創新育成，利於設計品牌穩健成長茁壯

當前各個市場趨勢變化莫測，且每個市場文化、消費習性皆不盡相同，顏君庭強調：「網路時代下，人人都想擁有『專屬於我』的獨特商品及體驗，因此電子商務面對的是『個人』，以『個人化』力抗全球化趨勢，是不錯的契機！」

為讓設計師掌握各個市場消費者的個人化需求，且體認在海外市場布局並非難事，顏君庭表示：「我們主動協助撰寫行銷文案與經營品牌，同時提供海外市場特性相關資訊，例如當地客群對商品色調偏好，協助設計師即時掌握不同市場客群需求。」

此外，Pinkoi 為努力扮演好上述平台角色，借助 Google 等合作夥伴的數位力量。顏君庭執行長分享：「我們運用 AI 等數位工具，對各海外市場進行流量分析和資料分析，做為海外布局與商品定位的決策參考，以在有限資源下進行最有效率的廣告投放。數位工具也協助我們深入分析主要客群組成、消費者行為特性與商品價格取向等，給予個別消費者合適的商品推薦，並回饋給設計師作為商品設計參考，進而創造平台及設計師的更高商業價值及品牌地位。」

電商平台給予個人工作者站上世界舞台的機會，如同 Pinkoi 為亞洲設計師群提供的出口協力。從 Pinkoi 的經驗來看，找尋適切合作夥伴、落實在地化服務及善用數位工具，皆是助興電商品牌與擴展海外市場的關鍵成功因素。在此之上，打造更優質的電子商務發展環境，適時對積極走出去的出口產業提供協助，在各方合作下，一同引領台灣電子商務產業在全世界舞台發光發熱！



媽媽餵 / Mamaway  
總經理  
劉桂濤 / Deborah Liu



## 體驗式行銷的數位零售先鋒

網際網路盛行後，網路交易風潮從美國吹向亞洲及台灣，零售賣家在不需先承租實體店面下，也能實現開店夢想，將好的商品銷售給有需要的人。

相較於當時台灣較流行的服飾與食品網購，身為家庭事業兩頭燒的職業媽媽，「媽媽餵」(Mamaway)創辦人暨總經理 Deborah，從自身經驗發掘媽媽客群的潛在需要，開發貼心解決媽媽痛點的產品在網路販售，如哺乳衣和育兒背巾等，已在台灣媽媽社群中建立成功口碑，並在天時地利人和下，水到渠成拓銷至海外。

### 以台灣做為試驗場域，複製成功的體驗式行銷出口全球市場

攤開「媽媽餵」的全球版圖，銷售據點遍及歐、美、亞、大洋等各洲。創辦人暨總經理 Deborah 自信地說：「我原先在外商負責幫公司將海外商品賣到台灣，我認為優質的台灣商品也有實力拓銷到海外。」

因此，以台灣做為商品開發的實驗中心，透過實體店面、社區教室到體驗營，打造讓顧客感受商品功能和吸收新知的體驗場域，建立顧客體驗心得的優良口碑後，再複製台灣成功經驗到海外市場；與此同時，「媽媽餵」也洞察海外市場商情，在品牌國際化的大前提下，以在地化方式耕耘當地市場，永續經營品牌價值。

Deborah 認為：「面對已成熟的線下及線上零售市場，產品必須做出差異化並重視客戶體驗，才不會流於價格競爭。」

重視顧客體驗和知識傳授是「媽媽餵」的核心價值，這也體現在海外拓銷通路的選擇上。進入海外市場的初期，「媽媽餵」選擇與當地線上通路合作以打開客源，相較於在當地知名大型電商平台上進行價格競爭，選物電商平台較能呈現出「媽媽餵」商品的功能性和品質，但若考量長期經營，「媽媽餵」認為直接從自家網站訂購的垂直式電商型態，能加強公司和消費者的直接溝通，對具品質優勢的零售業者而言，更有利差異化競爭。

## 數位利器優化管理和服務，提升品牌價值以對抗全球競爭

隨著海外據點逐漸擴散增加，且數位世代顧客習於在網路上蒐集資訊和比較，面對零售產業在線下及線上的全球競爭，重視體驗式行銷的「媽媽餵」，體認到若要永續經營品牌價值，需善用數位利器，投入企業的數位化及數位轉型。

首先，透過雲端協作系統溝通行銷策略和衛教知識等素材，可讓海外市場容易複製台灣經驗，也容易掌握海外銷售和宣導的品質。另透過客戶關係管理系統(CRM)及企業資源計畫系統(ERP)，可輔助海外直營店或經銷商提升營運效率。

從「媽媽餵」的經驗來看，建立資料庫進行大數據分析，包含文字探勘、關鍵字搜尋等，可了解媽媽們正關注的育兒議題及顧客評價，增進品牌與當地消費者的共鳴度。運用在台灣的長期服務經驗，建立機器人客服回應大多的孕期、育兒、產品使用等問題，提供 24 小時不斷線的全球客服。另因應手機普及趨勢，行動網頁及 App 建置，能讓「媽媽餵」零時差地傳遞相關衛教以及產品資訊，以拉近我們與顧客的距離，增加信任感。再者，「媽媽餵」仰賴大量「數據」去了解當地市場、消費者需求、廣告素材偏好等，包含媒體提供的大數據洞察，進而透過數位平台進行精準的媒體投放。最後，「令人滿意的體驗」是「媽媽餵」的品牌價值核心，隨著服務市場的擴大，也因應媽媽們在孕期時高度仰賴手機、網路資訊的行為，我們製作商品使用教學與功能 PK 影片，或是媽媽親身體驗分享影片等，來加強「體驗」的廣度與深度，我們發現，對「信任感」格外重要的母嬰市場來說，將我們過去在線下已成功經營的「體驗行銷」透過影音線上化，不但能將線下口碑成功地複製至網路，同時更可加速傳遞速度，觸及到更多潛在消費者。

回顧過去十多年，經由商家網站與實體店面的線上線下虛實管道，包含「媽媽餵」在內等台灣中小型零售業者，在台灣市場點滴累積網路商業成功經驗，並漸進式地在海外市場開花結果。然而隨著全球進入數位 4.0 的嶄新一頁，行動網路成熟及跨境交易普及化，善用數位利器可引領企業跨越地理疆界的限制，廣泛且快速地傳遞知識與分享體驗，優化海內外的服務品質，將會是提升企業「數位永續價值」的不二法門！



傳奇網路遊戲 / X-Legend Entertainment  
營運長  
周秋美 / Chomay Chou



傳奇網路遊戲  
X-LEGEND ENTERTAINMENT

## 以數位力突圍遊戲研發列強

現今網際網路的普及，讓許多人的日常休閒娛樂，除了現實世界外，亦在虛擬網路線上遊戲中獲得適時壓力紓解。「遊戲世代」生態圈的興起，身為台灣具口碑尊榮地位的遊戲自行研發企業傳奇網路遊戲(X-Legend Entertainment)，也體現到全球遊戲產業未來勢必蓬勃發展，於 2006 年發行第一款自行研發遊戲，並透過海外銷售與授權引領企業持續向上成長，為提供玩家更高品質與多樣性的遊戲產品服務。

### 產品力求轉型突破，強化品牌海外市場競爭力

營運長周秋美表示：「隨著手機與行動網路普及，手遊蔚為時代趨勢，我們過往 PC 遊戲時代的大團隊研發規模、美術規格與技術等產品實力，在切入手遊市場後，必須重新學習並調整開發流程，以免錯失良機。」

近年來，在各路國際品牌競相爭逐的手遊市場中，挑戰很大但也充滿機會。例如在武俠類型遊戲方面，中國目前已是獨占鰲頭，對傳奇而言，在這遊戲類型的優勢較小，傳奇希望從擅長的 MMORPG 類型出發，進而探索新遊戲類型玩法，包含卡牌 RPG、SLG 與戀愛型等，同時在美術成像上持續提升製作工藝，此外，也開始拓展手繪日系風格外的韓系畫風作品，以利強化海外市場競爭力，成為世界級遊戲研發的產業龍頭。

此外，從傳奇的經驗來看台灣整體遊戲產業的海外布局，周秋美認為：「除了日益興起的泰國、印尼及菲律賓等東南亞新興市場之外，我們也將放眼全球，尋找下一塊海外重要版圖。」

## 力求數位升級，塑造完善遊戲產業生態圈環境

隨著現今遊戲市場競爭白熱化，傳奇意識到競逐全世界市場，面臨空前嚴峻挑戰。周秋美亦認為：「進軍海外市場，首要任務為穩固自家產品品質與恪守本業精神，而另一方面，遊戲自行研發也面臨許多的不確定性風險，如初期投入成本高、成本回收期間冗長等，這些都是我們未來必須克服的難題。」因此，傳奇將訴諸於數位工具力量，力求轉型與創新，來因應這瞬息萬變的遊戲產業市場。

首先，傳奇為即時貼近玩家的遊戲新需求，在數據洞察力方面，運用數據平台分析已知遊戲用戶的行為模式，並找出遊戲流失用戶的因素。然而，傳奇也體認到己身力量仍非常有限，在數據洞察及落實在地化方面，尚須借重其他協助，來找到更多未來發展的機會點。例如合作夥伴在語言翻譯上的協助，以因應各個市場的語言差異，增進當地消費者對於遊戲產業的信任度。此外，透過 Google 等數位網路平台的數位行銷與廣告文案投放，以利遊戲產品直接面對市場，讓消費者能即時獲取遊戲產品資訊，這對於遊戲研發商來說，則是更能專注在遊戲研發層面上。

儘管如此，周秋美也提到：「台灣遊戲產業當前對於軟體研發與語言人才的需求日益遽增，惟因受限於法令限制，導致海外當地人才聘僱面臨龐大成本壓力。同時，台灣遊戲產品在上架網路平台、授權及出口海外市場方面，也面臨雙重課稅問題，這些難題亟需政府大力來協助解決，以利於台灣遊戲產業未來的發展。」

因此，面對未來手遊浪潮的持續推進，除了台灣遊戲廠商需提升自身的數位力之外，台灣整體遊戲研發環境與產業鏈也有待振興，包含政策面上加強軟體培育，以及在建立完善生態圈、遊戲研發技術與品質、充實數位人才資產、周邊支付體系和物流配合，以及法規稅制政策等面向，共同努力使台灣遊戲產業站在和其他競爭者平等的起跑點，領銜主演未來遊戲的新舞台！

# 第四章

內化數位力量，外拓全球市場－數位生態圈零時差

迎接數位時代，企業應以數位思維，透過運用大數據深化洞察，善用數位工具精準行銷，以及整備數位營運能力等方法，由內而外、由上至下徹底進行數位轉型。換言之，欲乘坐數位浪潮爭取全球商機的現代企業，更應具備智慧洞察 (Smart Insights)、智慧行銷 (Smart Marketing) 與智慧營運 (Smart Operation) 的能力，才能在瞬息萬變的新世代，全面提升出口競爭力。



智慧洞察 (Smart Insights)



### 多角化資訊來源，創造資訊價值

#### ● 掌握巨量資訊，把握商場先機—未來市場的必備競爭

巨量資料可以作為企業擬定商業策略的重要基礎，數位化更是各產業的轉型浪潮。企業透過資訊匯流、資料探勘或人工智慧等應用，可以更具體地擬定出口策略、產品策略與行銷策略，提升企業管理的效率，降低客製化成本。因此，處理巨量資料的能力，是企業未來必備的核心競爭力之一。

- **匯流多元信息，強化分析處理－內外兼顧的完整資料庫**

企業應提升資料蒐集的多元性，以及進一步強化分析處理資訊的能力。首先，企業應檢視並盤點自身所擁有的資訊流，包含客戶交易記錄、網頁流量資料、會員瀏覽行為等資訊，經由彙整這些資料，建置專屬資料庫。同時，企業也可以在資料處理的過程中，思考忽略了哪些資料來源，應如何擴增線上資訊管道，甚至更有效的使用平台業者或搜尋引擎等外部資料，以完善資料庫。

- **分析資料數據，洞見市場商機－貼近需求的口訣秘技**

企業蒐集巨量資料，必須具備數據分析的能力，以達到「2W1H」原則：Who (找到需求)，尋找企業擴展業務的最佳市場；What (預測需求)，針對銷售情況、消費者偏好或市場特性等因素，進行需求分析；How (訂製需求)，提供客製化商品或調整商品組合，以區隔市場，向更專業化、客製化、差異化的市場發展。

## 利用數位能力評估拓展海外市場

- **運用數位管道，縮短企業差距－海外出口的新工具**

在數位裝置普及的網路時代，網路成為企業出口的新管道，包含線上銷售、行銷與服務等商業行為，都有助於企業能更輕易地開發東南亞的潛在客戶。例如透過大家所熟知的遊戲及線上旅遊產業，來大量使用數位管道去蒐集相關資訊，台灣企業應認知：在數位時代，應以數位工具進行數據蒐集與分析，去做市場評估及分析，來擴展企業的覆蓋範圍與深度。

- **善用跨國平台，蒐集全球資訊－最即時的市場信息**

當前全球化社會已進入「人手一機」的時代，企業應「放眼全球，深耕在地」，以全球市場為目標，並深入了解各單一市場，制訂在地化經營策略。以東南亞為例，因為眾多新興市場當地慣用語言、風俗民情特色、基礎建設完備及其他歷史脈絡的差異，使東南亞各市場在特性與消費者偏好有所不同。企業可利用數據資料獲取商機洞見，踏出跨境出口的第一步。

## 智慧行銷 (Smart Marketing)



### 內部與外部的聯手，觸及到最廣泛的全球客戶

#### ● 攜手夥伴，瞄準目標－最精確的行銷策略

在不同數位平台的合作夥伴協助下，以全面性與高效率方式吸引不同目標消費者。企業應找到適合的戰略合作夥伴，連結數據蒐集與資料分析挖掘目標客戶，進而轉化為行銷策略，以便在正確的時間與地點向目標客戶提供所需的資訊與服務，精準切合消費者的需求。

#### ● 面向網路，放眼世界－最大化的宣傳效果

企業進行數位行銷時，不僅可透過官網接觸消費者，更應積極擴大與商業數位夥伴的合作。企業應善用連結大眾的數位平台，行銷自身產品與服務，以接觸全球的潛在客戶。舉例來說，在網路普及進而帶動影音平台的蓬勃發展下，影音形式的行銷效果相當顯著，企業可善用網路影音平台進行宣傳與行銷，例如直播互動、拍攝產品評測或開箱影片等，藉由其人氣吸引消費者的關注度，最大化產品的宣傳效果。

### 科技與行為的變遷，打造出最便捷的消費歷程

數位科技日新月異，行動網路的便利性改變了消費者行為模式，由線下接觸逐漸仰賴線上溝通，因此企業數位化成為數位時代吸引潛在客戶的第一步，企業則可利用數位媒體的低成本與高精準度等特性，建置線上平台，包含官網、線上訂購系統及 APP 等，並在線上平台進行行銷、推廣、交易等，提供消費者更便捷的消費歷程。

### 現代與傳統的結合，碰撞出更龐大的行銷動能

網路的普及促使消費者行為改變，網路已經不只僅僅是民眾簡單搜尋資訊的空間。企業在數位轉型後，應結合數位線上及傳統線下通路行銷，以透過線上的行銷推廣活動來提高觸及率和曝光度，有助於吸引顧客至實體線下通路體驗或消費。線上旅行社及電商是非常好的實例，建立網站及線上訂購系統，以因應消費者轉向更為簡便的資訊獲取方式，亦即利用搜尋引擎查詢關鍵字特性，讓自家產品與服務更容易被潛在客戶搜尋到，並在消費者獲得資訊、充滿購物欲望的當下，便能立刻訂購產品。

## 智慧營運 (Smart Operation)



### 運用雲端系統，累積大數據，無縫串聯全球資訊

隨著數位時代下資訊流通迅速，大數據分析影響企業經營決策日益加深，企業必須正視資訊即時傳遞的重要性。面對現今瞬息萬變的全球商業環境，運用雲端儲存可有效促進企業總部和海外據點之間、企業和消費者之間的資訊同步傳遞，大幅降低企業對內和對外溝通的投資成本及時間。此外，近年來大數據分析日益興起，企業若能善用雲端儲存來累積大數據，將有利於運用人工智慧和機器學習來進行更精準的大數據商情分析。

### 關心客戶需求，重視服務差異，借力科技掌握顧客特性

無論是對於有潛在購買興趣的全新消費者，或是對已有購買經驗的既有消費者，「消費者互動」是決定交易成功與否的關鍵因素。企業在擴張海外市場版圖時，不論是透過網路數位介面（網站或 App）或實體印刷海報等呈現方式來行銷，都必須根據當地市場的消費型態、產品使用情況與文化習性等層面，以當地語言和思維來行銷產品。舉例來說，企業除可透過客服人員提供溝通連絡管道，亦可搭配機器人客服，以立即了解客戶需求與進行溝通，並可透過機器學習與大數據等工具掌握顧客特性，進而作為企業規劃行銷活動與經營策略的參考資料。

### 借助夥伴資源，建立跨境體系，紓解物流與金流壓力

隨著全球商業環境的多元化，尤其是在發展快速的東南亞市場中，企業除了在當地找尋適切的策略合作夥伴，以更快瞭解當地市場環境之外，找到最佳的解決物流與現金流體系的方法，亦為企業布局海外市場的關鍵一步。透過以上方式，並抱持著開放的態度來適應各個不同市場，將有助於減輕企業在拓展全球市場時的壓力。

身處在全球貿易無國界的時代，以對外貿易為經濟發展主力的台灣，更要掌握全球經貿動態及區域整合趨勢。台灣政府宣示，為使經貿維持穩定且永續的發展，除了致力提升對外貿易格局與多元性，政府並將「拓展經貿布局」列為重要施政主軸，積極加強和全世界及區域鏈結；面對全球經貿諸多不確定因素，除了企業要提升競爭力外，政府也有責任帶頭突破困境。我們認為，為主動展現出政府協助企業海外出口的決心，且避免被其他市場邊緣化，建議政府可以從「3E」著手，包括：活絡數位出口經濟 (Economy)、健全數位產業生態系 (Ecosystem)、強化數位人才培育 (Education)，以下依序提出相關建議。



## 活絡數位出口經濟 (Economy)



幫助中小企業跨越數位轉型門檻，展現推動出口經濟的決心

### ● 減少數位時代國貿障礙，協助中小企業克服難關

在數位時代，國界的限制將會被降至最低，台灣中小企業可以透過多種數位管道將資訊提供給世界各地有需要的消費者，但多數的台灣中小企業卻沒辦法輕易將商品服務送到客戶手上，包括語言、商品檢驗政策、當地稅務規範、物流、倉儲、金流等，都是中小企業必須克服的難關。政府應創新思考如何讓這些貿易障礙降至最低，不論是設立管道提供協助，或是與現有大型數位平台合作，都是可行的作法。

- **解決數位化高成本難題，幫助中小企業找尋所需資源**

台灣傳統的中小企業專注於製造生產，一方面不知如何數位化，另一方面也沒有充足資金投入數位化的轉型，這是大多數台灣中小企業共同面臨的大問題，政策應設法主動提供協助，例如篩選提供優質的數位工具與資訊系統廠商，建置媒合平台，讓中小企業找到需要的技術資源。

### 創建友善的法規制度與基礎建設，提升數位產業的國際競爭力

- **與時俱進的法規制度創新，消除新型態商業模式的疑慮**

目前台灣政策法規對於新數位經濟下的商業模式仍未有明確的解決辦法，而未來會有愈來愈多跨國家、跨領域、跨產業的新創企業發展，各級政府也要跳出傳統格局，提升制度創新的視野，讓制度與時俱進，而具備前瞻性的制度創新能力，能將資源引導投入創新產業，產業發展才能快速突破局限。

2017年10月國家發展委員會建置「法規鬆綁建言暨新創法規調適平台」，由國發會協調各主管機關，透過單一窗口回覆企業，以消除新型態商業模式在法規的不確定性。建議各級政府單位應積極向數位新創業者推廣此平台，並確認且維持該平台的有效性。

- **開放活絡的國際引資環境，促成國際級的策略合作**

企業在數位轉型及嘗試新型態營運模式的過程，需要龐大資金投入人才培育、技術研發、品牌經營等，進軍海外市場時往往面臨國際品牌和當地品牌的資金規模不對稱競爭，尤其是在電子商務和線上遊戲產業。因此，建立開放活絡的引資環境相當重要，除了鼓勵台灣境內金融機構和資本市場挹注企業出口資金之外，透過政策引進國際天使投資人、創業投資機構或私募股權基金，不僅能彌補企業數位轉型所需的資金缺口，也能使台灣企業透過這些中介機構鏈結國際資金、技術和人才，甚至進一步促成策略合作，將有益於台灣企業掌握海外市場商情並提升國際知名度。

- **善用租稅獎勵的政府誘因，鼓勵投資數位基礎建設**

科技日新月異，諸如 AI、IoT、5G、智慧設備及裝置等，都是數位時代必備的基礎設施，也是支持經濟、企業轉型數位化的基礎。目前台灣仍有數位基礎設施不足的問題，例如行動支付設備尚未普及至大眾交通工具、行動網路連線品質仍有提升空間、政府 Open Data 開放程度不足等，凡此種種都是數位轉型的重要支持。建議中央及地方政府可規劃租稅獎勵等政策誘因，鼓勵民間投資相關數位基礎建設，以加速台灣數位轉型腳步。

## 健全數位產業生態系 (Ecosystem)



網路與智慧裝置愈來愈普及，面臨物聯網的時代，可預見未來國界、語言、文化等限制會愈來愈低，取而代之的將會是「生態圈」。從國家的發展戰略來看，建議台灣進一步思考如何共同打造數位生態圈的環境，亦即一個讓台灣企業更容易數位化的環境。

### 重視數位知識培養與交流，加速產業數位轉型

#### ● 數位論壇與交流平台，從政到民相互學習

數位科技已是未來時代的發展趨勢之一，為因應這股新興趨勢的到來，建議政府積極成立相關數位論壇與網路資訊交流平台，讓大眾都能在平台上進行討論與分享意見，並且同時能夠將相關數位化知識快速且正確地傳達給大眾知道，以達到資訊的完整開放。

建議政府亦可仿效先前如「亞洲·矽谷物聯網產業大聯盟」與「金融科技創新基地」等成功案例，促成數位產業大聯盟，整合各方優勢，並提供相關誘因鼓勵企業來加入，以達成互惠互助的結果。倘若政府能夠一同與企業建立起完善的產業聚落，讓企業彼此間樹立起良好的夥伴關係，將會使得台灣的數位產業得以邁向更高的巔峰。

#### ● 加速器催生數位新創，由內而外活絡新創環境

加速器不僅挹注新創企業資金，也透過課程培訓和人脈媒合來分享數位知識和創業經驗，縮短創業者摸索期和失敗率，有利於加快催生數位新創企業。另一方面，發展成熟的既有企業受限於內部管理結構僵固性和各種資源包袱，不容易達成大刀闊斧的數位轉型創新，此時可藉由成立企業加速器輔導新創團隊，透過育成新創團隊來刺激內部固有思維，將新創團隊的外部創新內化為企業的內部創新，不僅催化企業數位轉型，也能活絡新創環境。因此，建議各級政府積極活絡台灣的加速器環境發展，吸引海外加速器投資台灣數位新創，同時鼓勵台灣企業成立加速器，與數位新創一同創新。

## 落實資料開放與透明，打造完善的資訊安全防護網絡

由於網路、大數據及機器學習技術的突飛猛進，資料解讀及後續的判斷協助指日可待，企業可仰賴大量的大數據資料，來更加瞭解各個消費者特性及行為模式，資訊應作為企業的重要資產。然而，多數企業資料的使用受到相當大的限制，即使手中握有資料也未能有效利用，致使許多資訊因而白白流失，是邁向數位經濟道路上的一大阻礙。

因此，建議政府設法多開放相關資料予企業作為參考，包含交通、醫療與建立語言資料庫等，並研擬資料的再利用及其應用。與此同時，因近年網路資安問題層出不窮，政府也對資安問題的重視日益提升。行政院已於2016年8月成立資通安全處，政府並設立資安學院來培育相關產業資通人才。建議未來可適時擴大課程班數與補助名額，協助台灣企業提升整體資安防護的能力，以建構友善又安全的數位發展環境。此外，亦可鼓勵與補助大專院校協助舉辦國際資安培訓營與相關論壇等，進一步促使台灣資安得以成功接軌國際。

## 鼓勵傳產與新創異業合作，全面強化數位科技學習

數位經濟浪潮已是當今社會蔚為發展的趨勢，為增進傳統產業、數位新創產業彼此之間的交流，建議政府除協助已具備相關數位知識的企業有效利用其資訊外，亦應引導尚未具備數位轉型認知的企業，助其向數位化邁進、抑或是企業數位轉型。

具體的作法，包括政府主動舉辦定期性的工作坊(Workshop)與交流會等，媒合並集結各個相關產業，聚焦政府與企業共同關心的特定數位主題及議題，進行密集溝通與討論。透過企業彼此之間的相互學習與成長，強化不同型態的企業對於數位科技的熟悉與認知度。

## 強化數位人才培育 (Education)



人才是推動企業、國家發展的根本。全球搶人大戰如火如荼，在數位經濟時代，「人才用腳投票」的現象將會更加明顯，優秀的人才自然會向待遇、福利與生活環境等條件更好的地方前進。其實人才流動不是「零和」關係，各國間也有許多互補、合作的空間，提醒政府進一步思考如何放寬海外人才、海外企業來台的限制，強化台灣投資環境與生活環境，用以吸引人才、培育人才與留住人才。

### 主動出擊，吸引海外數位人才

- **建立良善政策法規環境，吸引海外人才進駐**

當今，經貿全球化現象促使人才流動日趨國際化。為吸引更多的國際人才，鼓勵政府積極扮演領頭羊，除了鬆綁既有法規限制，也應為前來的海外人才建立起優質的法規環境，包含居留規定、租稅優惠及薪資限制等方面。期待政府能協助企業營造一個健全的經貿環境，有利於海外人才前來進駐，以幫助企業未來能持續不斷地成長茁壯。

- **打造數位攬才及媒合平台，積極找尋海外人才**

人才聘僱對於許多企業來說，如燙手山芋一般難以解決。以遊戲產業為例，因受限於諸多嚴苛法令限制，造成遊戲軟體研發、語言翻譯等海外人才招攬，面臨極大成本壓力。此時，建請政府就此議題積極扮演重要角色，成立人才媒合的網路平台，提供攬才媒合及海外人才諮詢等服務，此外，政府亦可領頭籌組海外訪才團，定期赴各地海外市場舉辦國際人才媒合商談會，以協助企業找尋適合的海外專業人才。

### 投入資源，培養台企國際化數位營銷人才

- **強化在職數位教育體系，提升產業人士的數位技能**

因應數位浪潮帶來的營運模式改變，建議各級政府帶領建立完善的在職數位教育體系，提升大學或專科在職教育的整體實作能力，同時加強企業、學校與訓練機構間的合作，使產業人士及學生能學習最新的數位科技，並運用在實務工作中。除此之外，政府也可考慮如何成立專門的數位學院，和國際科技公司合作開立課程，提供師資培育及個人進修等學習管道，來協助相關產業人士提升數位技能。

- **增加台企人才海外訓練，培訓海外拓銷的國際化人才**

能幫助台灣企業在海外打天下的人才，必須具備國際力，除了語言之外，也包含對當地政經情勢和文化習俗的掌握，以及熟悉所屬產業的當地資源。但事實上，除了由駐守海外市場的當地團隊來協助企業在進入市場前的商機評估以及進入市場後的商情掌握、行銷規劃外，建議政府積極整合台灣的產業公協會或外貿單位資源，與海外市場當地產業公協會或外貿單位洽簽合作協議，定期安排海外見習和短期受訓的申請機會，協助台灣中小企業培訓海外拓銷所需的國際化人才。

### 深化教育，培育國際數位人才

- **扎根數位教育，育成新興數位產業人才**

未來全球市場對於數位科技人才的需求勢必日益劇增，因應數位世代的來臨，建議政府積極在各教育階段投入培育數位人才，鼓勵既有師資加強數位專業與協助培訓，從小學開始扎根數位教育，以加強孩童數位資訊教育與運算能力。

隨著數位科技普及，新興數位產業包含物聯網行動載具、線上旅遊、線上遊戲等興起，在人才需求上，除了程式設計等軟體資訊類人才之外，對於富涵人文體驗與創意思考的內容企劃、語言翻譯與美工設計等人才需求若渴。就新型數位產業的人才培育，建議政府能加強中小學的多元教育，並鼓勵高中及大專院校多加開設相關課程，並與外部業界合作人才培訓。

- **落實跨境產學合作，共同布建攬才網絡**

人才是企業得以順利拓展海外經營的關鍵，然而許多中小企業缺乏足夠熟悉當地市場的人力資源。對此，建議政府採取相關措施加以協助，例如，鼓勵企業及當地學府簽訂合作備忘錄，一同布建企業職缺、人才履歷資訊的交流平台及攬才網絡體系。其次，政府可協調當地學校與台灣企業合作提供實習機會，搭配獎學金補助或簽證便利化，提升當地學生到台灣企業實習的意願。此外，亦可透過產官學共同出資，在當地建立台灣學院，針對台灣中小企業所需的國際人才需求開設相關課程，招攬當地學生就讀並提供實習機會。最後，可藉由建立海外僑生及來台留學生的大數據人才庫，借重他們同時熟悉台灣和當地市場的語言和思維，作為台灣企業拓銷海外市場的尖兵。



附錄



## 感謝名單

### 產業專家

---

感謝下列專家提供寶貴的指引及獨到的見解。

中華民國對外貿易發展協會	黃志芳	董事長
之初創投 AppWorks	林之晨	創辦合夥人
華碩 ASUS	李益昌	亞太區業務總經理
酷遊天國際旅行社 KKday	鍾若瑄	全球營銷戰略部行銷總監
媽媽餵 Mamaway	劉桂溱	總經理
網路家庭泰國子公司 Pchome Thai	蔡文雄	總經理
果翼科技 Pinkoi	顏君庭	執行長
傳奇網路遊戲 X-Legend Entertainment	周秋美	營運長

---

## 感謝名單

本報告得以完成，是由下述人員共同合作，進行的工作包括研究、分析見解、評論、圖片等內容提供，以及報告製作、行銷及聯繫溝通等相關執行。

### 台灣經濟研究院

---

林建甫	院長
譚瑾瑜	研究九所所長
彭思遠	院長室國家經濟發展戰略中心副主任
林祈昱	研究九所副研究員
林姿儀	研究九所組長
林 巍	研究九所組長
賴宜君	研究九所助理研究員
鄭子淳	研究九所助理研究員
張夢芹	研究九所助理研究員
吳欣瑀	研究九所助理研究員
林嘉華	研究九所助理研究員

---

## 感謝名單

### Google

---

簡立峰	台灣董事總經理
陳俊廷	台灣總經理
林雅芳	大中華區科技電信暨出口行業資深業務總監
莊博凱	大中華區市場研究經理
劉冠廷	大中華區產業策略與洞察顧問
聶婉燕	大中華區市場研究總監
張夢瑩	大中華與韓國區產業策略與洞察部門負責人
蔡秉諺	亞太區國際成長團隊資深顧問
蔡家榮	大中華區高級產業策略與洞察顧問
朱子浩	大中華區高級產業策略與洞察顧問
楊振煊	大中華區高級產業策略與洞察顧問
謝曜聲	台灣資深業務總監
蔡逸民	台灣資深業務總監
林明展	台灣客戶解決方案總經理
李芝禎	大中華區經銷通路業務總監
利啟正	台灣行銷副總經理
曾愉靚	大中華區產品行銷副理
陳幼臻	台灣公共政策暨政府事務資深協理
魏克倫	台灣業務協理
董雅琪	台灣業務協理
葉林	台灣科技旅遊暨出口產業經理
戴榕葦	台灣產業經理
陳郁婷	台灣客戶解決方案策略專家
許明倫	台灣客戶解決方案策略專家
葉盈君	台灣經銷通路部門客戶經理

---





了解更多



March 2019

