

聯合發布

2025 ▶▶▶▶

# 跨境電商 焦點報告



數位大接班  
二代拚轉型



# Go Global with



# Amazon 拓展海外 接軌全球商機

**18 大站點** x 數億消費者 x 800 萬 + 企業買家

想拓展商機，把你的好產品賣給廣大海外消費者？透過亞馬遜，台灣賣家可銷售至美國、加拿大、德國、英國、法國、義大利、西班牙、荷蘭、日本、新加坡、墨西哥、瑞典、澳洲、波蘭、比利時、阿聯、沙烏地阿拉伯、愛爾蘭，共 18 國，觸及全球數億活躍用戶。不只直接賣向消費者，還能同時開啟 Amazon Business 亞馬遜企業購，觸及 800 萬+ 優質企業與機構買家，涵蓋醫院、教育、世界 500 強、政府與實驗室等，一舉兼得，同時拓展 B2C 與 B2B 海外商機。

## 亞馬遜 新賣家大禮包



## 最高 50 萬 + 美元回饋

低門檻暢賣 18 國，首筆銷售即回饋，高額折扣助你快速起步：

**更廣** 全站點適用，回饋最高 50 萬+ 美元

**更快** 特定站點首筆銷售即可抵扣佣金

**更大** 廣告折扣放大 20 倍，單國最高 1000 美元



掃描查看完整優惠細節



# CONTENTS

## 出版序 .....

接班與升級並進，跨境電商助二代拚轉型 04

數據與AI驅動，加速新世代迎戰全球布局 05

## 關於報告 .....

① 數位接班，台灣中小企業的下一步？ 06

## 關鍵調查 .....

② 在傳承與創新之間：台灣企業的世代跨越 08

③ 在市場壓力中尋求數位突破的台灣企業 11

④ 一、二代攜手，邁向商業轉型新世界 16

⑤ 跨境電商是台灣商業競爭力新契機 23

## 接班觀察 .....

⑥ 用數據對話，用AI驅動：亞馬遜助攻企業接班創新 28

⑦ 接班即轉型：二代如何用AI與電商重寫家業基因 30

⑧ 4個接班關鍵因素：打通企業接班與轉型升級之路 32

## 企業永續 .....

⑨ 從人、事、局看企業轉型追求永續之道 34

⑩ 一、二代用跨境電商舞出轉型交響曲 38

⑪ 台灣企業世代交替下的3種轉型樣態 41

## 企業說法 .....

⑫ 兄弟接班，帶領芙瑞實業逆風中突圍 44

⑬ 益麟兩代攜手同行，共創品牌新道路 46

⑭ 莘浦森二代用電商拚出kure.fit品牌路 48

⑮ 聖州企業父女接力推動轉型 50

⑯ 愛騎創新用電商讓煞車片走向全球B2C市場 52

## 研究致謝 .....

受訪名錄 54

# 接班與升級並進， 跨境電商助二代拚轉型

2025年4月以來，關稅、匯率與地緣政治等問題，持續考驗台灣企業在全球市場的布局。所幸台灣經濟仍然維持強勁動能，預估2025年經濟成長率超過5%。這背後除了因為電子產業的蓬勃發展，台灣進出口貿易業積極運用數位科技推動轉型升級，更是關鍵力量。近年來，愈來愈多企業透過跨境電商升級商業模式，從代工製造轉向發展品牌、走向B2C市場，為產業發展開創新契機。

有鑒於許多企業推動轉型升級，是由正在接班的二代主導，因此台北市進出口公會 (IEAT) 與亞馬遜全球開店 (Amazon Global Selling) 共同策劃、執行的《2025跨境電商焦點報告》，特別以「數位大接班、二代拚轉型」為主題，聚焦企業交棒時，二代如何善用數位科技與電子商務，驅動企業的轉型升級。

研究團隊首先透過問卷調查，挖掘創業一代在交棒給二代之際，公司營運正處於什麼樣的狀態，以及企業布局跨境電商、追求轉型升級的意願；接著，團隊深入訪談專家，解析產業趨勢與接班議題；然後也訪問超過10家企業，了解他們在接班過程中所面對的挑戰，以及推動轉型升級的方法；最後，用故事性的方式披露5家企業，個案探討其一、二代如何攜手並進，一起突破接班與轉型的種種困難，最後運用跨境電商推動轉型，達成亮麗的目標。

《跨境電商焦點報告》自2021發表以來，至今已邁入第五年，主題從「電商+品牌」、「製造轉型」到「決策與團建」、「產業新商模」到「接班+升級」。透過融合問卷調查、質化訪談、趨勢解析、案例借鏡的全方位內容，幫助台灣企業釐清定位、掌握角色，然後找出以跨境電商驅動轉型升級的方向。我們希望，今年的報告能讓創業一代與接班二代深化溝通，然後並肩同行，共同透過跨境電商推動企業的升級轉型，開創新成長曲線。■

台北市進出口商業同業公會秘書長 黃文榮

# 數據與AI驅動， 加速新世代迎戰全球布局

今日企業面對的挑戰不僅來自全球經貿環境的高度不確定性，更來自於全球消費者需求與商業模式的變動。根據《2025跨境電商焦點報告》，72%的企業普遍感受到市場競爭加劇、供應鏈重組與客戶需求快速轉變。傳統以展會、代理或大宗採購為主的商業模式已顯不足，企業必須思考如何透過AI及數據，透過相對低門檻的跨境電商，推動轉型升級，更直接地觸及國際市場，才能在這波變局中找到新的成長動能。

然而，雖然大部分企業都認同轉型升級的必要性，也意識到數位化與跨境電商已成為最重要的成長策略，主動掌握市場、直接觸及全球客戶的必經之路，但卻仍有許多企業尚未找到具體方向。我們也觀察到，世代交替與企業升級正在交會，新一代接班人熟悉數位工具與跨境模式，但在實務經驗與決策共識上，仍常與上一代存在落差。如何讓雙方發揮各自優勢，將一代的產業知識，結合二代的品牌與數位視野，並以數據做為共同語言，將是能否成功轉型的關鍵。

為幫助台灣企業找到對的方向，亞馬遜全球開店與IEAT第五度合作發表《2025跨境電商焦點報告》，以變動時代中企業的接班與變革為題，透過調查、企業領導者經驗及實際案例分享，多個面向的完整剖析，希望讓企業能夠窺探接班、轉型的全貌，引領更多企業可以更順利在接班過程中推動轉型，創造全新商機。

亞馬遜全球開店致力於成為台灣企業持續成長的最佳夥伴，將從三個核心方向協助台灣企業：第一、完整工具與資源：加速企業建立國際品牌形象。第二、AI賦能、加速轉型：利用生成式AI，從數據洞察到內容生成，全面提升營運與決策效率。第三、數據驅動、創新產品：利用全球消費數據，幫助企業精準掌握市場趨勢，開發創新產品。

我們相信，數據驅動的決策不僅能降低試錯成本，也能成為世代合作的橋樑，幫助企業在國際化的過程中走得更穩、更快。結合數據、AI與新世代視野，台灣企業將能真正打開品牌化、數位化、國際化的下一條成長曲線。■

亞馬遜全球開店台灣總經理 謝孜希

## 01

# 數位接班， 台灣中小企業的下一步？

**根**據經濟部的統計，台灣有超過98%的企業為中小型企业，大多為家族經營模式，且企業主年齡超過50歲占56%，正面臨第一代創辦人邁入高齡的挑戰。企業能否順利完成二代接班，不僅攸關經營權的延續，更涉及企業能否在瞬息萬變的全球市場中保持競爭力。在此過程中，數位轉型已逐漸成為二代接班的重要推力與契機。

## 數位接班啟動台灣競爭力新時代

根據資誠 (PwC) 《2024 臺灣企業轉型現況及需求調查》報告，台灣有60%企業以

數位轉型提升作業效率，未來也更關注品質改善與創新商業模式。確實，進入數位時代，由於許多一代對新科技的發展熟悉度不足，仍依賴傳統人治管理模式，此時擁有新世代思維與專業背景的二代，往往能透過導入電商平台、數據分析、財務系統及雲端管理工具，展現出「創新帶領者」角色，進而有機會在組織內部開創新氣象。這種以數位轉型為槓桿的接班策略，不僅有助於縮短企業與大時代的差距，也能提高二代在接班過程中的主導性。

數位轉型同時也是二代突破市場限制的



照片來源：Adobe Stock

重要路徑。傳統台灣製造業多以B2B代工為主，利潤有限且缺乏品牌自主性。根據諸多個案顯示，許多二代選擇透過跨境電商與數位行銷，將企業由OEM轉型為OBM。例如台灣自行車零件、汽車用品的二代，積極投入亞馬遜等銷售網站的經營，並藉由社群媒體行銷拓展國際市場，逐步建立品牌價值。這種數位轉型的路徑，既能避免與原本B端客戶產生衝突，又能逐步培養自有市場與品牌力，對接班人而言更具策略彈性。

再者，二代接班與數位轉型之間存在互為因果的關係。一方面，二代若具備數位能力與轉型動念，接班意願與行動力會顯著提高；另一方面，若缺乏數位轉型的認知與工具，則可能強化對傳統經營模式的依附，降低接班意願。根據研究也指出，二代在推動數位轉型時最關注銷售與財務模組，因為這些直接影響企業經營績效，也能快速展現數位導入的成果，為接班奠定信心。

綜合而論，二代接班與數位轉型之間呈現高度連動。數位轉型為二代提供了接班的正當性與市場突破口，而二代接班也為企業帶來世代更新與數位轉型的動能。未來，台灣家族企業若要實現永續經營，建議及早制定接班計畫、導入專業治理、善用政府與外部資源，並將數位轉型視為承先啟後的關鍵橋樑，才能真正完成世代交替與企業升級的雙重任務。

### 從調查與個案看見台灣外貿新世代

外貿出口競爭力傳承也是台灣世代接班重要的一環。對此，台北市進出口商業同業公會 (IEAT) 與亞馬遜全球開店 (Amazon Global Selling) 第5度聯手探討產業發展數位與電商的現況、看法與需求，完成《2025



跨境電商焦點報告》。本報告延續前4年的主題脈絡，但把主要焦點關注在傳統外貿企業傳承與數位轉型的課題，去探討企業一代、二代及專業經理人對數位發展、品牌經營、跨境電商，以及企業接班模式的看法與需求，並運用個案訪談佐證：數位接班正是目前台灣外貿企業傳承的現況與趨勢。

本報告的研究及主題安排概分為4篇章，網羅近20位專家及企業的訪談。

第1篇【關鍵調查】：透過問卷設計，針對台灣的企業主、二代及專業經理人，探討企業在數位與品牌的發展，以及企業接班能力與現況，並分析跨境電商意向及動態，以及轉型的需求與痛點。

第2篇【接班觀察】：透過多位專家的訪談，從產業永續發展的角度，窺看企業在數位時代的競爭機會與數位接班布局。

第3篇【企業永續】：透過10家企業綜合訪談，細部觀察企業在接班共識、商業升級步伐，以及未來發展樣態與藍圖的內在動機與作法。

第4篇【企業說法】：透過5個具體企業案例，完整掌握外貿企業運用數位接班的各種心路歷程與模式，藉此看到一代與二代間的合作與信賴，以及企業利用出口跨境電商升級與轉型的成功故事。■

02

調查解析1

# 在傳承與創新之間： 台灣企業的世代跨越

## 受訪台灣企業輪廓綜合觀察

調查方式：透過電子郵件、網路社群及實體活動，向企業一代、二代及專業經理人徵求。

調查期間：2025年4月至7月。

調查產業：民生消費品類、家居生活用品、消費性電子產品、工業品類及其他。

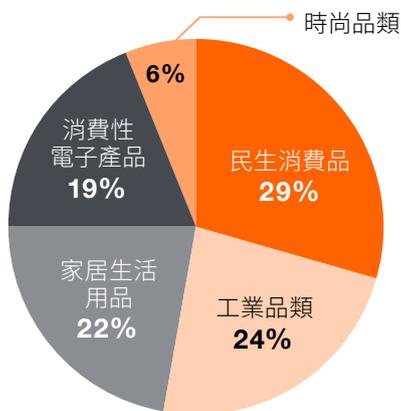
調查樣本：獲取有效問卷434份。

受訪企業輪廓

產業／行業比例、供應鏈角色

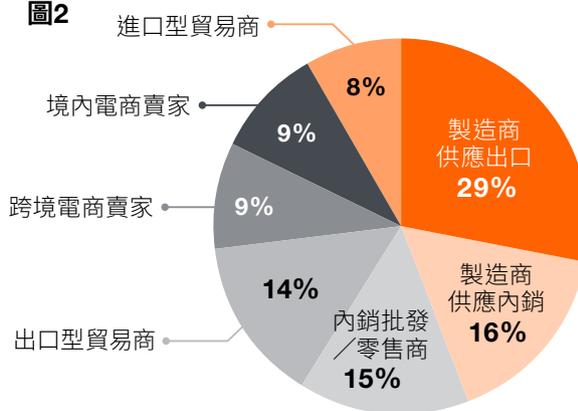
Q 產業／行業比例（單選） N=總計：434

圖1



Q 企業在供應鏈主要角色 N=總計：434

圖2



Q 受訪者身份／角色（單選） N=總計：434

圖3

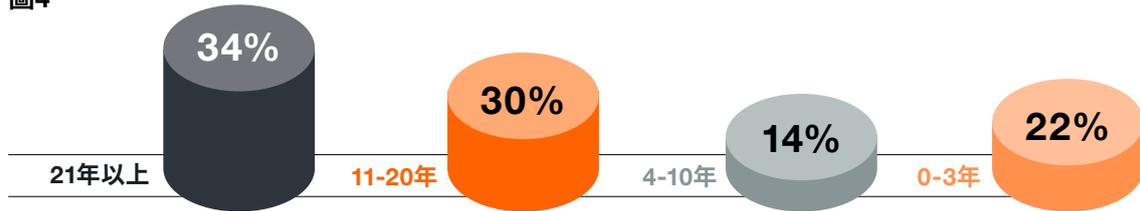


## 受訪企業外貿操作現況

### Q 外貿出口年資

N=總計：224

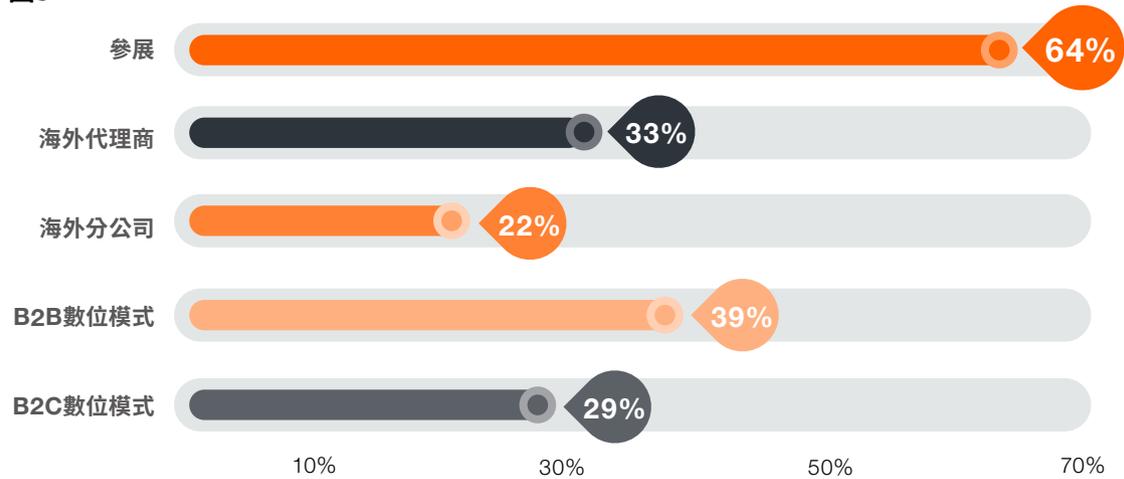
圖4



### Q 海外拓銷手段（複選）

N=總計：224

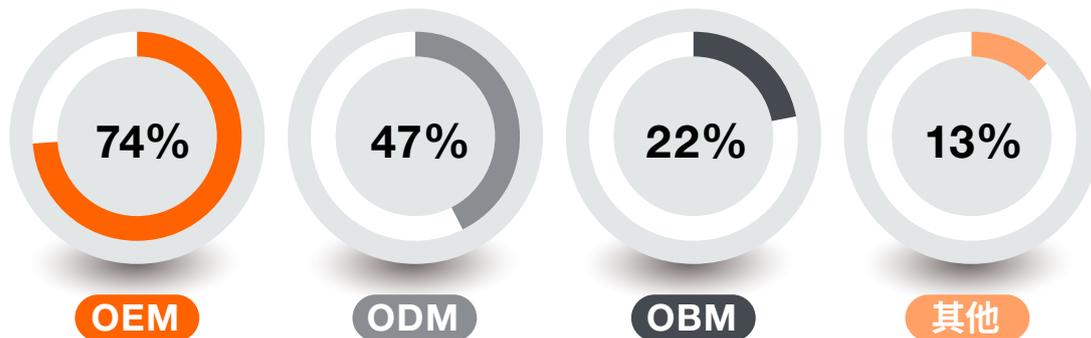
圖5



### Q 外銷訂單屬性（複選）

N=總計：224

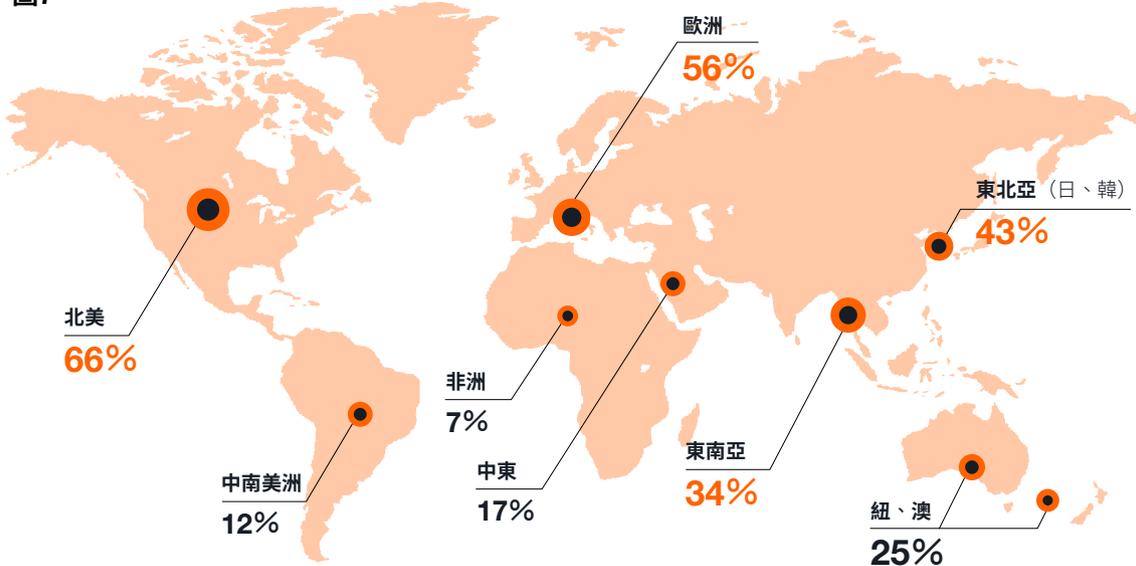
圖6



Q 主要外銷地區（複選）

N=總計：224

圖7



小結 傳統與新創交織，外貿商業模式仍待創新

- 產業結構** → 民生消費與工業製造為主。
- 企業性質** → 傳統製造與出口導向居多，跨境電商已達30%~40%。
- 年資結構** → 老字號與新創者並存，平均偏資深。
- 外銷模式** → 傳統參展、代理與OEM為主，尚未全面品牌化。
- 身分來源** → 專業經理人多，但兼具一代與二代觀點。



照片來源：Adobe Stock

## 03

## 調查解析2

# 在市場壓力中 尋求數位突破的台灣企業

隨著全球市場競爭加劇與數位科技的快速演進，台灣中小企業的商業升級與數位轉型議題日益受到重視。透過本次針對創業一代、企業二代與專業經理人共434位受訪者的問卷調查，試圖觀察台灣企業在數位應用現況、轉型需求與實務困境等關鍵樣貌。以下分別就受訪者數位工具應用情形、對轉型的期待與障礙進行分析，揭示企業對未來商業模式變革的多面向觀察。

## 數位工具 應用現況

### 基礎已建，但進階落地尚有投入空間

在數位應用方面，調查結果揭示企業普遍已具備數位化的「入口級工具」，但離「策略級工具」的普及仍有明顯距離。根據統計，企業導入最多的工具依序為：

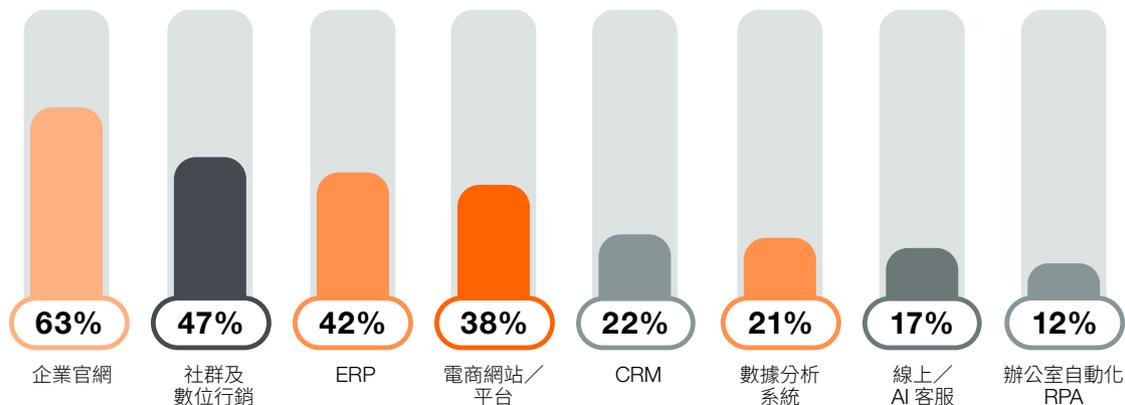
- 1.企業官網 (63%)**：作為基本的數位名片與行銷入口。
- 2.社群行銷工具 (47%)**：反映企業已意識到消費者觸及通路的變化。
- 3.ERP企業資源規劃系統 (42%)**：多為企業逐步導入，用於流程整合。
- 4.CRM客戶管理系統 (22%) 與數據分析工具 (21%)**：則屬於進階應用，尚未普及。

整體而言，「工具存在但未深度應用」為常見現象，企業尚未真正以數據為核心驅動決策流程。其主要原因多與人力能力落差、組織阻力與工具選擇困難等因素有關。

**Q 請問您的企業是否導入以下數位工具（可複選）**

N=總計：434

圖8





對商業升級  
與轉型認知

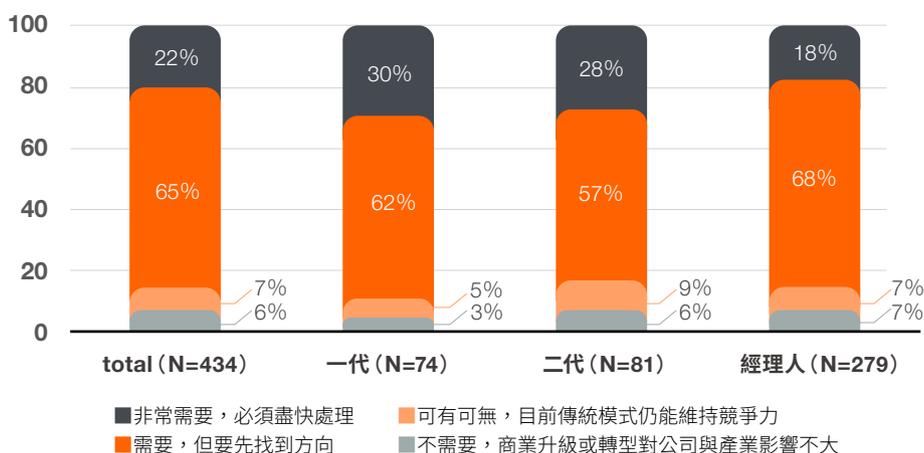
共識度高，市場競爭加劇為主因

在是否需要商業升級或轉型的調查項目中，有超過87%的受訪者表示企業需要升級或轉型，其中更有22%認為必須「儘快處理」。這顯示整體產業已產生共識，企業主與經理人已不再停留在「是否要轉型」的猶豫階段，而是思考「怎麼轉？由誰帶頭？轉向哪裡？」的實質路徑問題。

而在驅動轉型的因素中，前3名依序為：市場競爭加劇、數位新發展、客戶需求與購買習慣改變。顯示企業轉型的主要動力來自市場壓力與環境的變化，而非內部流程或成本導向。

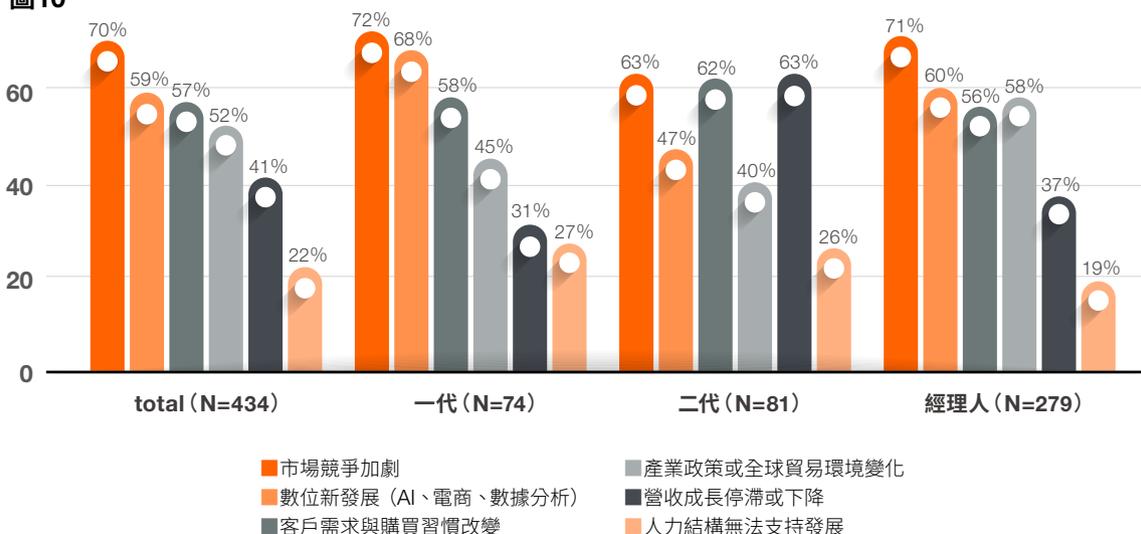
Q 請問您認為企業是否需要商業升級或轉型？（單選）

圖9



Q 在您看來，企業商業升級或是數位轉型主要驅動的3項因素是什麼？（複選3項）

圖10



## 商業轉型挑戰

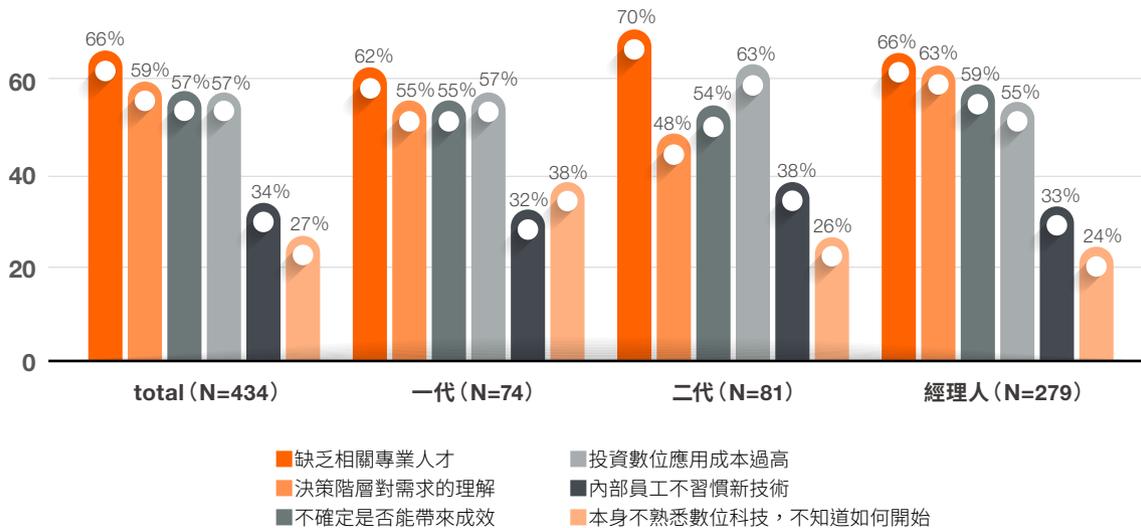
## 人才缺乏、決策者理解、成效風險三大痛點

儘管各方在數位轉型共識高度一致，但實際落地仍遭遇許多挑戰。根據調查，企業在推動數位化與商業升級時，遇到的前3大挑戰為：缺乏相關專業人才、決策階層對需求的理解、成效不確定與投資成本過高等問題，而且在不同的層級間，均有相對一致的體認。

由於數位或科技化營運，對傳統企業而言會面臨運作模式與資源配置上的換軌，當遭遇技術選型困難、人才的斷層、數位投資回報不明等因素，也就導致轉型成效陷入進退維谷的困境。

Q 您認為企業之商業模式走向數位化與科技化主要的3項挑戰是什麼？（複選3項）

圖11



品牌經營  
價值認知

## 一、二代有共識，但缺乏實踐動能

雖然台灣企業在全球供應鏈中長期扮演重要代工角色，但隨著全球消費市場變化與平台經濟崛起，「品牌化經營」與「直接面對消費者」已成為企業尋求升級轉型的重要方向。

然而，從調查數據顯示，從OEM/ODM走向OBM的過程中，企業仍面臨多項挑戰與觀念門檻；企業目前的訂單屬性結構：以代工為主，品牌經營比例偏低，OEM（代工生產）占比達74%、ODM（設計代工）約為47%、OBM（自有品牌經營）僅22%。

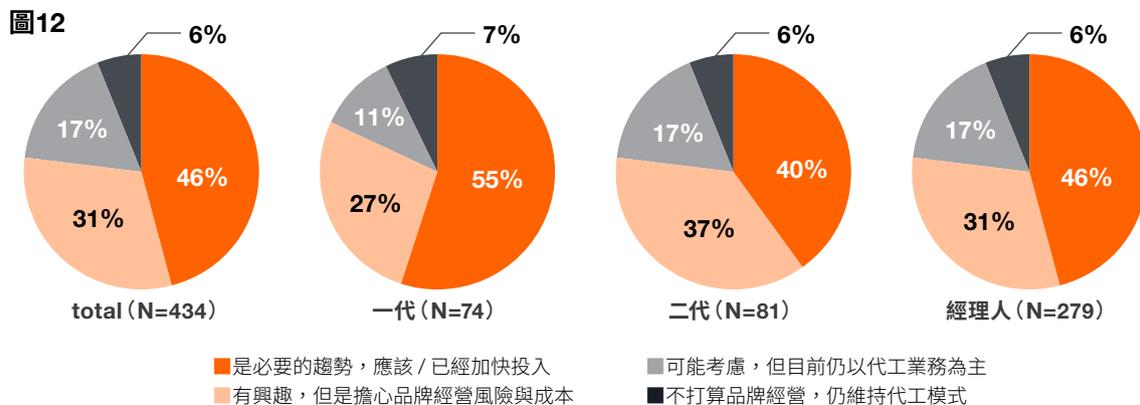
此結果明確反映出台灣企業目前仍多處於代工角色，在國際市場上多依賴既有品牌商或通路商提供訂單來源，尚未普遍邁入直接品牌經營的階段。值得注意的是，有約一半以上企業同時具備兩種以上訂單屬性，例如OEM與ODM並行、或ODM與OBM並行，顯示有部分企業正處於從「代工→設計代工→自有品牌」的轉型過渡期，但仍以供應型角色為主。

根據調查，有合計77%的受訪者認同從代工走向品牌的趨勢，其中稍有差異在於風險的顧慮，而且認知的水平在一、二代間並無明顯差異，代表即便是資深一代也能迎合企業在發展中的時代趨勢。

儘管品牌化為多數企業認同的方向，但從本次調查與實務經驗中發現，企業普遍存在以下3大挑戰：

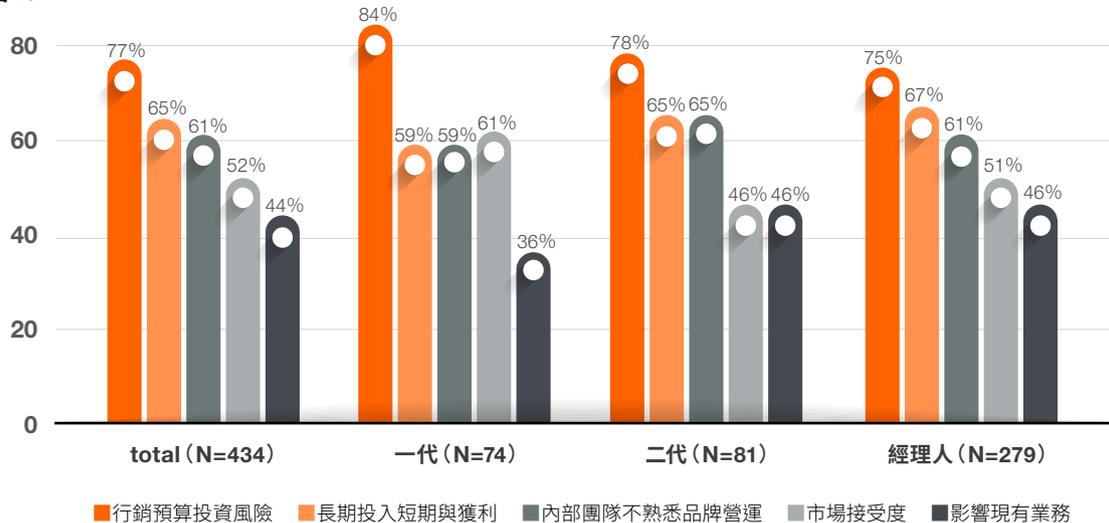
- 1.資源分配與風險評估困難：**品牌經營所需投入（產品設計、市場推廣、海外法規、客服團隊）遠高於代工模式。傳統經營者普遍擔心轉型投入成本高、成果不確定、回報期過長，常導致「觀望」而無法落實。
- 2.市場通路掌握薄弱：**原本透過貿易商、代理商接單的模式，使企業難以直接面對終端消費者，對市場反應遲鈍。自建品牌後需負責通路開發、客戶服務與售後管理，負擔將大幅上升。
- 3.品牌行銷經驗不足：**傳統供應者的角色以生產效率與交期管理為核心，對於品牌策略、消費者溝通、視覺識別與品牌故事建構等領域相對陌生。缺乏品牌經營專才，導致轉型路徑不明確。

### Q 您認為企業從代工走向品牌經營的看法是？（單選）



### Q 若商業升級、轉型走向品牌化工程，您最擔心的3項問題會是？（複選3項）

圖13



再從調查數據可以觀察出，雖然目前僅有30%到40%的外貿企業有B2C或B2B的電商操作經驗，但在直接出口外貿電商經營模式，卻有85%的企業高度支持或興趣（見後圖20），顯示企業對透過數位平台或介面建立產品與品牌曝光的方式已有高度共識。其中，亞馬遜作為代表性平台，提供了品牌旗艦館、A+內容、品牌分析等功能，也是成為企業接觸海外消費者與打造品牌聲量的重要跳板。

#### 小結

### 中小企業品牌透過數位及電商加快實現升級與轉型，以應對市場競爭

台灣企業正處於代工向品牌轉型的關鍵十字路口，調查數據顯示，「數位化」與「品牌化」已成為企業升級轉型的核心關鍵詞，即便在本調查中，整體一、二代觀點也有高度共識，只是在實踐上仍面臨「品牌人才不足、電商經驗欠缺、數據應用能力不夠」等綜合性挑戰。建議未來可朝以下3大方向努力：

- 1.導入品牌顧問與輔導機制：**企業應善用外部顧問如亞馬遜免費官方培訓課程、IEAT電商學院課程等，建立員工的品牌思維與電商經營能力，讓企業具備從品牌定位、設計、通路策略到行銷的完整電商企畫能力。
- 2.參與品牌先行電商計畫：**企業可將亞馬遜的「陪跑計畫」或「新銳品牌加速器」視為沙盒，執行一場進入市場或加速轉型的小型試驗，循序漸進的學會經營品牌與跨境電商。
- 3.對話平台與對話機制：**在數據為王的時代，一、二代應建立以數據作為決策依據的溝通模式，持續提升應用數據的能力。

品牌化不是一夕之間的轉變，而是持續經營、逐步轉型的過程。唯有結合觀念、人才、策略與工具，台灣企業方能真正脫離價格競爭的泥沼，走向高附加價值的全球舞台。■

04

調查解析3

# 一、二代攜手，邁向商業轉型新世界

根據本調查所揭示的數據，針對台灣企業在「接班議題」觀察，創業一代、二代接班人與專業經理人在企業永續經營與權力交接過程中的想法與挑戰，有以下重點歸納與解析：

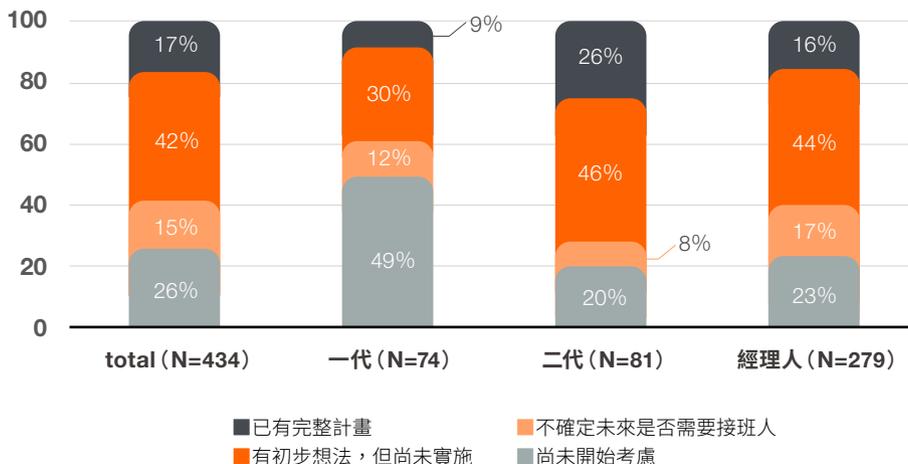
領導傳承關鍵

## 接班計畫為企業永續發展重中之重

整體樣本中僅有17%表示已有完整接班計畫，其中二代與經理人受訪者揭露所屬企業已有完整計畫的比例略高於一代受訪者。42%表示有初步想法但尚未實施，顯示大多數企業對接班議題仍處於規劃初期。一代中有高達49%尚未開始考慮，凸顯資深創辦人在接班議題上仍具保留，或甚至有延遲的傾向。企業普遍尚未系統性規劃接班布局，尤其創業者往往延遲面對接班議題，顯示接班規劃亟需外部資源與輔導介入。

Q 面對企業的永續發展，請問企業內部是否已有企業接班人計劃？（單選）

圖14



## 掌握競爭優勢

## 企業傳承關鍵在專業能力與組織變革

對於企業傳承的顧慮，一代最大擔憂在於「企業文化與經營模式難以延續」與「接班人產業經驗與專業知識不足」；對應到二代，焦慮點一樣類似在「經驗與專業知識不足」與「文化與經營模式難以調整」兩個面向。雙方對接班的主要顧慮角度其實一致，一個是對經營事業的專業能力必要性認知，一個則是對於組織持續競爭力的「不變」與「變」的期待差異。同樣的，在第三者的企業專業經理人眼裡，對這兩個面向也有很一致性的觀察。

**Q 在對現在或未來的企業接班過程中，您最擔心的3項問題是？（複選3項）**

表1

	total (N=434)	一代 (N=74)	二代 (N=81)	經理人 (N=279)
接班人產業經驗與專業知識不足	58%	59%	64%	56%
企業文化與經營模式難以調整	43%	-	63%	49%
想要投入企業轉型，但上一代擔心風險，甚至阻止	40%	38%	49%	37%
員工不信任新接班人，影響內部穩定	36%	47%	32%	34%
家族成員之間可能產生爭議	34%	38%	42%	31%
上一代不敢真正放手	33%	-	49%	38%
企業文化與經營模式難以延續	32%	66%	-	32%
二代對企業經營不感興趣	24%	51%	-	24%



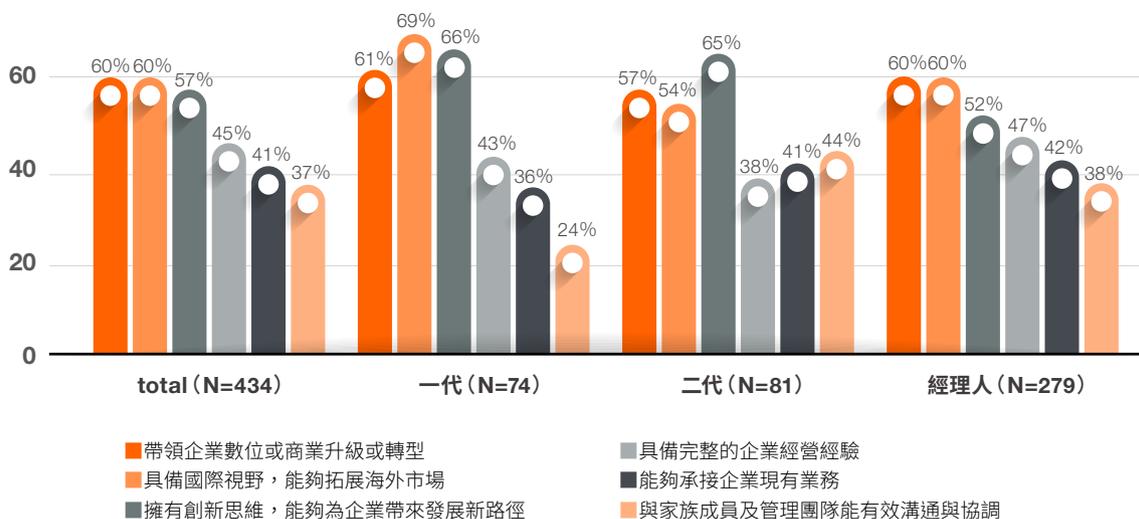
人才培育焦點

理想接班人應具備國際視野及數位升級能力

對接班人的期待，整體受訪者著眼在「帶領企業數位或商業升級或轉型」、「具備國際視野，能夠拓展海外市場」兩方面，其中一代重視接班人的「國際視野」與「創新思維」，二代則重視「創新思維」與「數位升級能力」。可見，創新與轉型能力被視為比「延續現有業務」更重要的能力，顯示企業希望未來接班人能帶領企業向前走，而非僅是守成。

Q 在您的心目中，理想的接班人最應具備的3項條件？（複選3項）

圖15



照片來源：Adobe Stock

## 競局驅動轉型

## 接班動機與轉型契機在於面對競爭及供應鏈改變

- 1.一代與二代共同關注市場競爭與營收壓力：**在問及「促使您想展開變革思考的原因」時，無論是一代（70%）、二代（74%）皆明確指出「市場競爭加劇」為首要驅動因子，顯示即使身處不同經營世代，對於外部市場壓力的敏感度是一致的。而「企業營收或利潤下滑」對二代來說比一代更為強烈（54%對32%），顯示二代更易從績效角度切入變革必要性。
- 2.二代導向品牌與通路改革，一代更重視營運延續：**一代較重視「提升企業價值與品牌影響力」（50%），也反映出他們對企業的社會地位與長遠發展有所期許；而二代雖然認同，但更進一步從「供應鏈調整」、「新客戶需求」等面向切入，體現二代在數位與通路變革上更具感知與行動的動力。

**Q 面對企業的發展，主要3項促使您想展開變革思考的原因為何？（複選3項）**

表2

	total (N=434)	一代 (N=74)	二代 (N=81)
市場競爭加劇，傳統模式面臨挑戰	72%	70%	74%
供應鏈結構改變，必須調整與客戶接觸管道	46%	47%	44%
想要提升企業價值與品牌影響力	45%	50%	40%
客戶需求改變，必須提供新產品或服務	44%	46%	42%
因企業營收或利潤開始下滑	44%	32%	54%
在自己接班後有新發展	34%	34%	35%
其他成功企業案例啟發	8%	12%	5%
政府或產業政策鼓勵	7%	8%	6%



照片來源：Adobe Stock



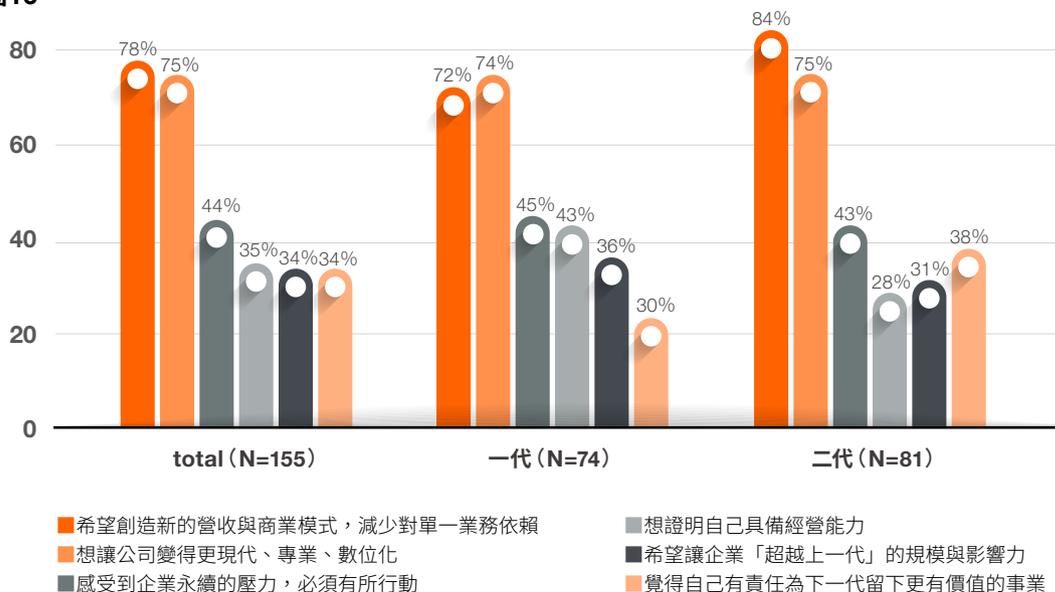
競爭力再定義

轉型動機在於創造新模式與追求數位化

- 1.二代希望創造新營收、擺脫單一模式：**高達84%的二代表示「希望創造新的營收與商業模式、減少對單一業務依賴」，略高於一代的72%。這反映出二代不滿足於延續既有代工或單一營運體系，渴望透過轉型帶來更多元且可規模化的營收來源。
- 2.一代著重專業、責任感與企業現代化：**一代以「讓公司更現代、數位化」(74%) 為首要動機，並且有30% 認為應為下一代留下更有價值的事業。這呈現一代雖然可能不擅操作數位工具，但仍期望企業能與時俱進、符合現代趨勢，並肩負傳承責任。
- 3.一、二代共同認知「不轉型會被淘汰」：**分別有36%的一代、38%的二代表為「企業若不推動數位變革將被市場淘汰、競爭力下降」。其次，一代關心「會錯失進入新市場的機會」(27%)，二代關心「依賴單一模式或客戶」(28%)。整體來看，面對數位變革做與不做，高達97%企業表示在長短期都會受到影響。
- 4.仍有部分企業認為「短期內不受影響」：**有4%的一代與3%的二代表為「企業即使不推動數位變革也不會受到影響」。另有15%的一代與9%的二代表為「3~5年內仍不會受到影響」。可見數位轉型雖已成為發展趨勢，但仍有部分企業低估現有企業轉型緊迫性。

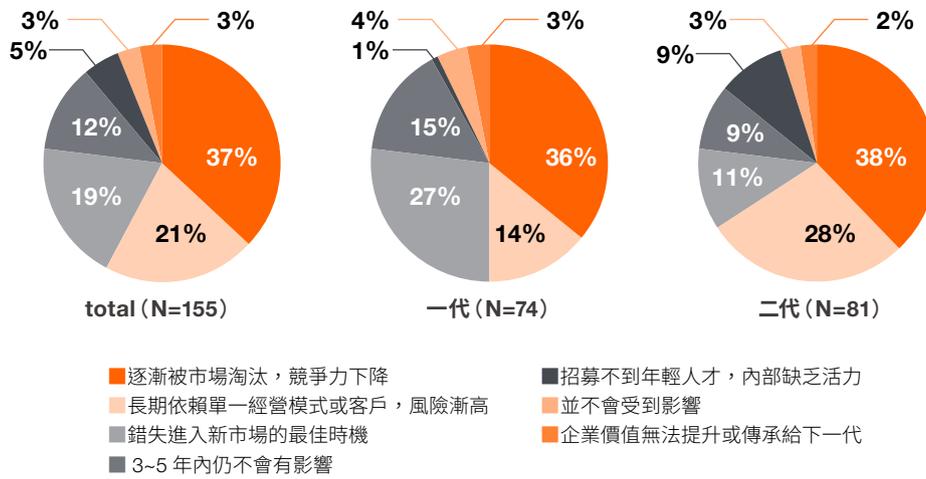
**Q 在推動企業成長或轉型方向上，您主要的內在3項動機是什麼？（複選3項）**

圖16



**Q 試評估企業若不在這個階段推動數位變革，最可能會處於什麼狀況？（單選）**

圖17

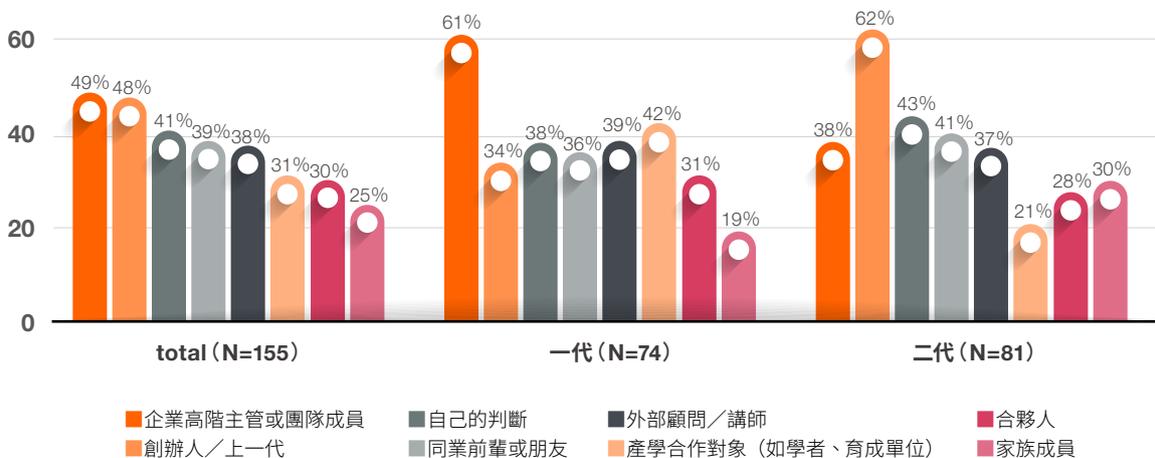


**變革決策方針 企業決策主要信賴上一代或企業資深幹部**

- 二代仰賴「上一代」與「自己判斷」：**62%的二代表示會信任「創辦人／上一代」的意見，高於一代的34%；同時43%的二代也信任「自己的判斷」。這透露出二代在決策過程中，往往處於尋求背書與自我認可並存的狀態，顯示其既想突破，又得面對前代框架與期望。
- 一代信任高階主管與顧問建議：**一代則有61%表示會信任「企業高階主管與團隊」的建議，亦重視「外部顧問或講師」（39%）。這說明一代在面對重大變革時，傾向依賴內部資深夥伴與外部專業力量，而非單靠家族成員。

**Q 當您面對重大經營決策（如轉型、投資、接班）時，您比較信任的3個建議來源？（複選3項）**

圖18



## 小結 接班是重塑企業價值與再創競爭力的起點

一代雖非數位原生，但從調查中顯示已具備強烈變革認知，並期望透過專業與團隊支援來推動企業現代化，傾向穩健中尋求升級機會；二代則更具開創意圖，致力於擺脫傳統代工模式，尋求營收多元化與品牌化轉型，但也可能低估現實風險與執行成本。此外，雙方皆重視實務案例、產業趨勢與可信賴的人脈建議，但在決策信任上展現跨代差異：一代重專業團隊，二代尋求前代背書與自我決斷。若能強化「跨代資訊共享」、「決策共識建立機制」，將有助於協力推動企業轉型與接班過程中順利落地。

若再綜合觀察，首先一代的變革態度並不消極，他們高度重視企業存續與市場競爭問題，但在實務推動與資源調動上較保守。而二代則擁有更強的創新動能與願景導向，期望開展新市場與數位通路，但決策經驗與風險評估尚待強化。

再者，兩代之間的最大矛盾點並非是否轉型，而是「如何轉型」、「由誰主導」、「風險誰承擔」。若能建立跨代溝通平台與共同參與的決策機制，將有助於促成轉型共識與行動整合。除此之外，在轉型推動中，政府與外部顧問的角色不容忽視。對一代來說，專業可信任的第三方可成為信任橋梁；對二代而言，具數據與案例支撐的策略設計將更具說服力。

推動台灣外貿數位轉型是企業一代、二代及專業經理人共同的責任，以下5項建議，包括：

- 1.提前規劃接班計畫：**藉由協會與外部顧問服務進行企業診斷、參與工作坊，提早布局企業接班。
- 2.建立世代間信任與共識：**一代擔心文化延續與風險，二代考量原組織架構無法實現創新，企業需利用各項數據資訊對經營進行分析，作為溝通的基礎。另可透過產業協會的社群交流、諮詢專業經理人，或是政府與民間推出的輔導專案等，作為兩代之間的對話平台與對話機制。
- 3.推動轉型創新與國際化：**一、二代共同理想是促進企業創新與國際化，可由一代提供國際化視野、二代引領數位化升級，兩代攜手推動轉型、帶動企業變革。
- 4.強化產業連結與實戰經驗：**二代與經理人可藉由一代的產業關係，強化產業連結，且透過參與全球化平台資源快速累積實戰經驗。
- 5.升級與重塑企業價值：**接班不只是權力移轉，也是一、二代建立相同目標、推動轉型與升級的重要時機，讓企業可以重塑整體價值，邁向永續發展的新里程。

最後，對於中小企業而言，推動數位與品牌升級需考量家族企業的跨代文化、資源配置與人才接續，唯有在共識與能力並進的基礎上，才能打造真正的「永續企業」。■

照片來源：Adobe Stock



## 05

## 調查解析4

# 跨境電商是台灣 商業競爭力新契機

在數位經濟與全球電商崛起的時代背景下，越來越多台灣企業將目光投向「跨境電商」與「品牌化經營」，希望擺脫傳統代工模式的低利潤困境，建立直面市場的出海能力。本次調查透過對企業主（創業一代）、接班人（二代）及專業經理人的意見收集，深入瞭解他們對外貿型電商模式的投入態度、實務經驗、轉型動機與資源需求，為台灣出口導向企業的商業升級提供第一手輪廓。

## 電商參與現況

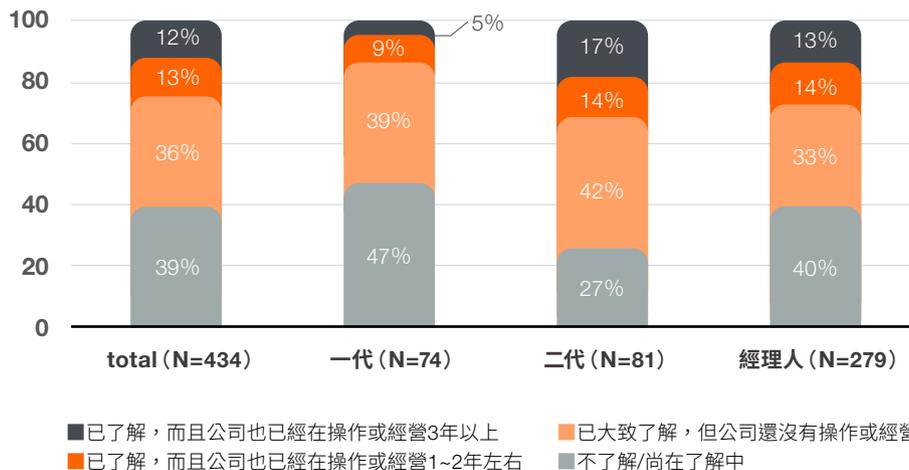
## 整體處於「了解」與「起步操作」階段

根據受調查的企業顯示，對外貿電商的參與情況普遍處於初階階段。有高達39%的受訪者表示「目前尚在了解」相關商業模式，另有36%雖已熟悉運作邏輯，但「尚未實際導入」，代表整體仍以觀望與學習為主。僅有13%的企業表示已操作1~2年，另有12%已實際營運超過3年，合計約有25%企業具備跨境電商的實戰經驗，走在外貿數位通路化的前端。

這反映出台灣企業雖普遍意識到數位轉型的重要性，但實際踏入跨境電商場域的比例仍然有成長空間。其背後可能包含市場資訊不足、內部資源短缺與策略規劃不明等問題。

### Q 您是否了解、接觸或操作過出口型的外貿電子商務模式？（單選）

圖19





企業參與態度

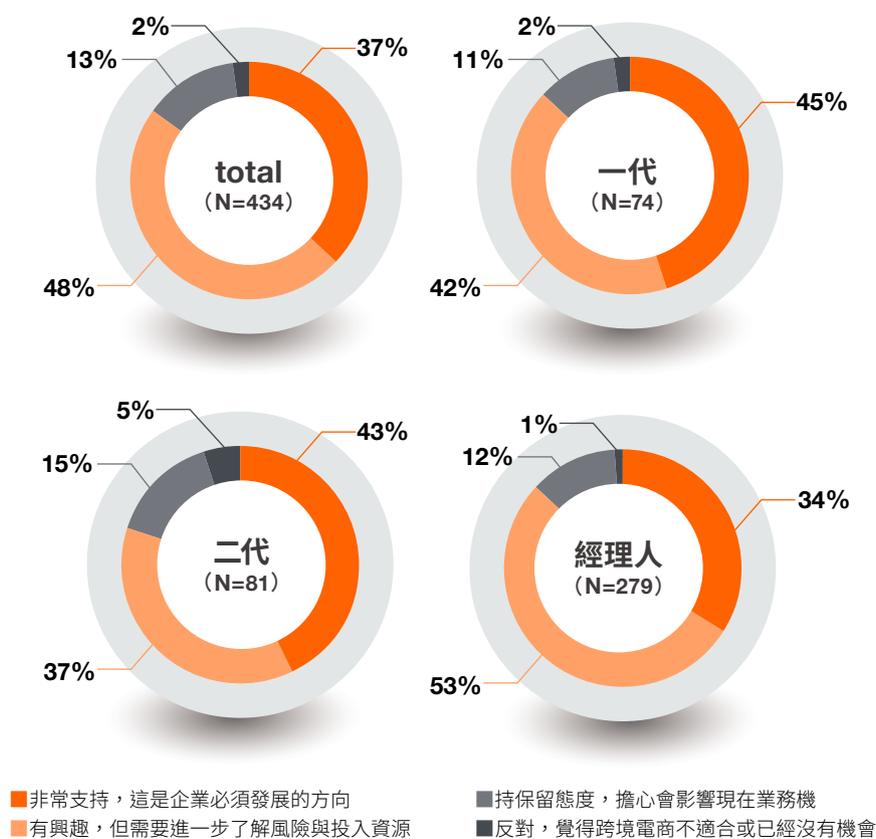
支持度高，但潛藏多重顧慮

雖然企業投入程度尚未普遍，但受訪者對跨境電商的態度普遍表示積極。其中，有37%的受訪者表示「非常支持投入」，另有48%雖尚未啟動，但「表示有興趣」並持開放態度。總體來看，超過80%企業對跨境電商表達出正向態度。



若您的接班人或專業經理人向您提出發展出口電商（外貿電商）經營模式時，您的反應或要求會是？（單選）

圖20



但潛在風險因素與顧慮方面，高達69%的受訪者擔憂「跨境物流、稅制與市場運作過於複雜」；63%認為「需投入高額行銷成本」是一大壓力；62%表示「過往經驗不足，難以評估實際效益」。

這些數字顯示，即便企業對品牌化與出海策略高度關注，但對「如何做？」的實務掌握卻明顯不足，尤其是缺乏具備電商策略、內容行銷與平台經營的操作能力，進而使得推動意願無法轉化為行動。

Q 若企業投入出口電商（外貿電商）領域，您的最大的3項擔憂會是？（複選3項）

表3

	total (N=434)	一代 (N=74)	二代 (N=81)	經理人 (N=279)
跨境市場需求、物流與關稅等問題複雜，難以管理	69%	70%	75%	67%
需要大量行銷預算，影響企業財務穩定	63%	68%	65%	62%
缺乏相關經驗，可能高估市場機會	62%	69%	62%	61%
內部團隊缺乏電商經驗，無法執行	40%	38%	31%	44%
忽略傳統核心業務，影響公司原有競爭力	28%	26%	31%	28%
擔心影響現有代工業務與長期客戶關係	25%	22%	25%	26%
內部員工或資深主管可能不支持	12%	8%	11%	14%



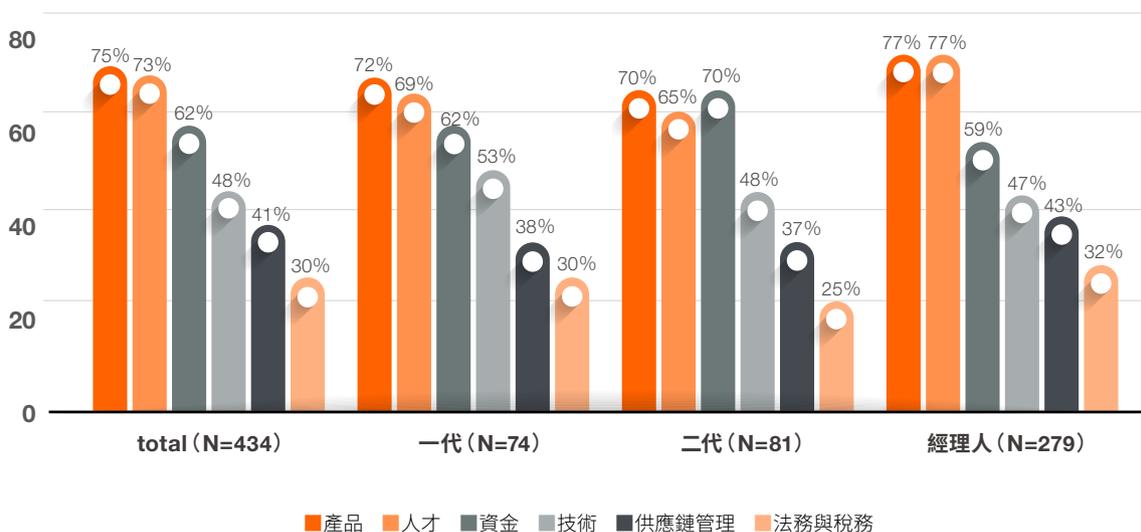


## 企業對資源期待 產品、人才與資金3大需求

當企業投入外貿電商，最高比例表示需要有具競爭力的商品（75%），以回應市場需求；其次是人才（73%），反映執行力和數位電商操作能力也是關鍵；再其次是資金（62%），主要用於行銷、平台操作、海外拓銷；技術、供應鏈與法務支援也分別占比接近30%~50%，顯示導入跨境電商並非單一面向，而是牽動整體企業結構的變革。

**Q 若企業投入出口電商（外貿電商）領域，您認為最大的3項資源需求會是？（複選3項）**

圖21



照片來源：Adobe Stock





### 小結 建立跨境電商典範，打造學習平台與成長孵化器

綜合以上調查面向，可以清楚察覺出，台灣企業在面對外貿電商轉型議題時，正處於「觀望到行動之間」的關鍵過渡期。儘管多數企業已經看見轉型必要性，並具備初步意願，但「缺乏路徑感與實踐支持」仍是普遍困境。

未來若希望更多企業成功從代工走向品牌，從內銷走向外貿電商，建議可從以下幾方面著手：

- 1.提供分階段轉型模型或典範案例：**從產品開發、市場驗證、品牌定位到平台經營，有系統地陪伴企業逐步推進。例如，由台北市政府主辦的「台北新貿獎」選拔活動，就累計找出近百家台灣的跨境電商典範企業，其中諸多都已在亞馬遜網站上全球銷售亮眼，值得借鏡。
- 2.搭建共同學習平台或強化產學合作：**透過企業分享實戰經驗、錯誤教訓，減少試錯成本，或促進企業與校園鏈結，同步培訓在校學生，從校園人才庫塑造懂平台、懂數據、懂行銷的新世代人才。例如，亞馬遜就與台北市進出口商業同業公會共同打造線上、14小時的「亞馬遜跨境電商營運課程」，完全免費開放業界及校園學習，也可以進一步取得認證。還有，每年由台北市政府主辦的「Bizconnect數位實作大賽」，其中亞馬遜商業模組，結合數十家企業共同培訓近百位校園學生進入跨境電商領域，也是企業攬才的來源之一。
- 3.善用跨境電商門檻低、試錯成本低的優勢，靈活布局海外市場：**跨境電商平台與配套物流服務，讓創業者不必投入高額成本租賃實體店面或建立海外倉儲，就能輕鬆將產品銷往全球。這樣的模式讓個人與中小企業得以快速啟動外銷業務、進行市場測試。即使初期產品定位或市場選擇不理想，也能迅速調整策略或更換產品線，將風險與損失降到最低。對於首次嘗試國際貿易的企業或個人而言，跨境電商提供了一條靈活、低成本的試煉之路。
- 4.參與政府、公協會、電商業者共同推動的「孵化型計畫」：**聚焦於品牌孵化、試營運、國際曝光三面向，降低企業獨自承擔風險的壓力。此部分讀者可掌握經濟部、台北市政府、新北市政府提供的專案資源，從研習、工作坊或行銷補助等面向，陪伴企業走向跨境電商之路。或參與亞馬遜加速轉型與成長的相關計畫，直接實作開啟轉型之路。

總結來說，台灣的中小企業向來靈活且具創新潛力。若能突破轉型的啟動門檻，並持續導入數位思維與國際通路思考，未來勢必能在全球電商浪潮中找到自己的品牌定位與出口通路。■



亞馬遜全球開店／Amazon Global Selling  
台灣總經理／Paloma Hsieh 謝孜希

## 06

## 用數據對話，用AI驅動： 亞馬遜助攻企業接班創新

全球貿易局勢瞬息萬變，2025年來自地緣政治與美國關稅加徵的影響，台灣出口產業面臨前所未有的挑戰。企業普遍已意識到數位升級、分散市場、提升品牌價值的重要性。根據本次焦點報告的調查數據顯示，高達87%的企業認為轉型勢在必行，但卻仍有65%的企業尚未找到方向，更缺乏具體行動方案。

顯然，現階段企業思考的問題已不再是「要轉型與否」，而是「要如何轉型？應該往哪個方向走？」因此，企業需要更多策略引導、資源媒合與案例借鏡，才能踏出關鍵的第一步。於此同時，諸多企業正處於交棒接班的階段，更可趁這個轉折點，結合AI與大數據，善用跨境電商來推動升級。

亞馬遜內部調查顯示，成功運用亞馬遜網站拓展全球C端市場的台灣企業中，高達30%來自企業二代。這些二代有些透過創業，借助家族企業的資源發展C端，打造全新商業模式；有些是在家族公司內部自創B2C品牌，為企業開啟國際市場的新成長曲線。

### 「數據」是世代溝通的共同語言

在家族企業交棒推動轉型的過程中，衝突往往來自於「一代憑經驗決策，二代靠創新洞察」，雙方觀點經常難以對齊，這時候最好的解方就是「讓數據成為兩代溝通的共同語言」。當二代透過數據說服一代，不僅能大幅減少摩擦，降低溝通時間與成本，也能更精確的對準市場，提出有效策略。

要做到這點，企業必須找到能快速產出數據分析的方法與工具。亞馬遜網站橫跨全球18大站點，可以讓企業直接觸及全球數億消費者，能夠提供龐大的市場需求與商機數據，成為二代挖掘「數據」並用來說服一代的最佳利器。

### 亞馬遜是二代轉型的「沙盒」

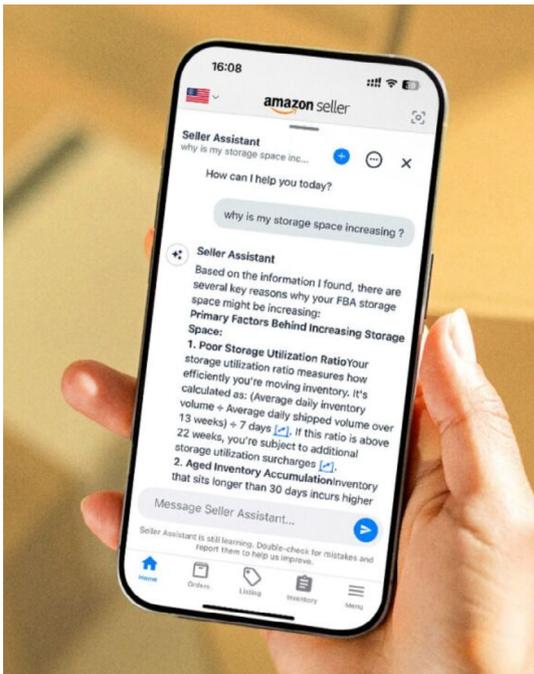
另一方面，跨境電商進入門檻低，企業能夠透過亞馬遜網站降低一次投入大量資源的風險，改以小規模試點的方式來驗證市場機會，並以「小步快跑、即時修正」的節奏推動轉型。換句話說，亞馬遜提供企業一個

兼具靈活性與驗證性的「轉型沙盒」，避免企業一步錯誤造成全盤皆輸的風險。

例如，莘浦森二代黃永沅 (Leon Huang) 自創居家啞鈴品牌kure.fit，在亞馬遜網站上銷售。他原以為黑色啞鈴最普遍、最受到歡迎，然而透過小規模測試，取得銷售數據後才發現，粉紅色才是最熱銷的顏色，於是他根據數據調整生產規劃，大幅降低試錯成本。

益麟企業副總經理李承樺 (Denzo Lee) 提到，亞馬遜上的評論機制，讓他能更加理解，不同市場與族群消費者的需求，並據此研發更完美且符合市場的產品。例如，傳統藥盒需用手指掀蓋，這對一般人而言的簡單動作，對關節痛患者來說卻難以負荷，甚至無法完成動作。針對這一痛點，該公司設計出按壓式藥盒，成功解決使用者的困擾。

從商品顏色選擇到產品創新設計，「數據」讓企業得以化被動為主動，走在市場前端滿足客戶需求。這正是二代接班推動轉型



更能成功的關鍵，因為深諳科技的二代更能運用數據創新，也更懂得用數據與長輩溝通，降低摩擦，協助企業在國際化的過程中走得更快、更穩。

## 「AI新工具」是企業轉型利器

除了以「數據」與「沙盒」兩大助力，亞馬遜還提供涵蓋從產品上架、品牌打造、物流配送到客服營運的全方位工具，再加上最新的生成式AI科技，可從3個面向協助企業推動轉型升級，快速布局國際市場。

**第一、打造品牌、放眼全球：**亞馬遜提供全方位的品牌打造工具，從品牌命名、品牌註冊、商品詳情頁、品牌旗艦店、品牌廣告、再到消費者數據洞察等，幫助企業快速建立全球品牌形象。例如，透過AI分析不同市場的文化與語言習慣，自動發想貼近在地市場的品牌名稱。

**第二、應用AI、加快轉型：**亞馬遜網站持續推出各種AI工具，協助賣家提升營運。從選品、商品上架、到頁面設計，企業都可以透過站上的AI工具快速生成。例如，自動化生成文案或影音內容，大幅減少人力與時間成本。

**第三、洞察需求、創新產品：**台灣企業具備強大製造實力，掌握此一優勢，亞馬遜具備全球消費者數據的創新工具「商機探測器」(Product Opportunity Explorer)，以多達600個數據維度分析市場需求，協助台灣優勢產業瞄準目標市場國的需求，進而開發符合該市場的產品，快速搶攻商機。

總結來說，企業應把握接班契機，延續上一代在供應鏈與製造產品上的優勢，進一步透過品牌化、數據化與市場多元化布局，運用跨境電商踏上新成長曲線。■



台灣數位企業總會／  
Taiwan Digital Enterprise Alliance  
執行長／Bella Wang 王怡雯

## 07 | 接班即轉型：二代如何用AI 與電商重寫家業基因

**當**全球經貿格局劇烈變遷，台灣企業面臨前所未有的生存挑戰，許多結構性變化正在重新定義商業競爭的本質。在這個轉捩點上，我們看到一個關鍵現象：打造出台灣經濟奇蹟的一代創業家正在以前所未有的開放態度，將創新主導權交給二代；而屬於網路原生代的二代接班人也深刻體悟到，單靠一代留下來的基底恐難邁向永續，因此許多接班人在追求穩定接班時也積極推動轉型升級，期能開啟公司的新成長曲線。

正如我常說：「轉型不是選擇，是生存的必要。」這不僅是基於市場觀察的判斷，更是我們在協助數百家企業轉型過程中得出的深刻洞察。隨著AI科技融入企業營運、跨境電商成為企業拓展全球的重要路徑，愈來愈多二代運用AI、電商推動數位轉型與商業升級，這絕對不只是技術工具的升級，更是商業思維的徹底革新。

### 運用科技 推動商業升級轉型的3個階段

企業運用科技推動公司的升級轉型，大

致上可以分成三個階段：

#### 第一階段是「數位化」

核心在於將傳統營運流程進行資訊化改造。企業導入ERP、CRM、MES等管理系統，建立數據流通的基礎架構與企業營運的自動化流程，抑或在銷售上布局線上通路，如建置官網或將商品上架到電商平台。

#### 第二階段是「數位優化」

即在數位化基礎上再導入新的科技工具，持續優化公司整體營運流程。以跨境電商為例，今日愈來愈多企業利用生成式AI進行品牌內容創作、客服自動化、精準行銷等，藉以降低電商營運成本、提升宣傳效益。

#### 第三階段是「數位轉型」

即優化科技運用的過程中，徹底為公司的營運方向進行轉型升級。同樣以跨境電商為例，台灣已經有許多企業透過跨境電商從OEM、ODM的生產製造代工，朝向經營自有品牌（OBM）邁進。這不只是通路的改變，而是從「製造思維」向「品牌思維」的戰略轉身。

## 跨境電商 愈來愈受二代接班人重視

當關稅、ESG等議題導致企業營運壓力加劇，數位科技又給予企業營運新的契機，在挑戰與機會並存的十字路口上，企業轉型的步伐如果稍有落後，可能會被已經啟動轉型的企業遠遠甩開；反之，企業如果能夠運用科技推動商業升級，不僅可以渡過嚴峻挑戰，甚至可以引領企業躍升新的經營階段。值得關注的是，台灣許多二代接班人都是網路原生代，他們在這方面的認知充足，以跨境電商為例，他們的視野已從「通路拓展」升級為「商業模式重構」。這種認知躍升，正是台灣企業突破發展瓶頸的關鍵動力。

從台灣數位企業總會（TDEA）會員廠商來看，愈來愈多企業二代對跨境電商的投入程度正在快速提升。TDEA將在台南開辦「跨境電商」工作坊，就是由幾位對跨境電商充滿熱忱的二代企業家主動發起，他們邀請同樣處於接班階段的朋友共同參與，最終由TDEA統籌辦理。由此顯示出，跨境電商已成為二代企業家必修學分。

### 二代接班模式停看聽

「接班不是複製，而是創造新曲線。」這句話道出了現代企業接班的本質。二代接班人面對的不是簡單的事業承繼，而是在既有基礎上開創全新的競爭優勢。基於多年來的接班輔導經驗，我將台灣企業的接班轉型模式歸納為三種典型：

#### 穩健傳承型：一代主導，二代學習

在這種模式下，二代更像是資深幕僚，在一代的指導下逐步熟悉企業營運。優勢是風險可控、經驗傳承完整，但轉型速度相對保守，可能錯失快速變化的市場機會。這種模

式適合風險承受度較低、營運相對穩定的傳統企業。

#### 創新突圍型：二代創業，一代支持

具備強烈創業精神的二代，選擇在母公司框架外開創新事業，但與既有資源保持戰略連結。這種模式的重大優勢是創新空間大、反應速度快，能夠跳脫既有組織慣性的束縛。挑戰在於需要二代具備獨立經營能力，同時要處理好新舊事業的資源配置關係。

#### 協同共創型：一二代優勢互補

最理想的接班模式是一代的深度經驗與二代的創新思維完美融合。一代負責供應鏈管理、品質控制等核心營運，二代專注數位行銷、品牌建設、電商營運等新興領域。當分工明確、溝通順暢時，這種模式往往能創造出最佳的轉型效果。

我認為，上述三種模式各有其優缺點，企業應該根據自身的組織文化、資源條件、市場環境，以及接班人本身特質來選最適合的路徑。

值得一提的是，家族接班並非唯一選項，在歐、美、日等成熟市場，由專業經理人接班已是常態，是以台灣貿易出口商的下一代如果沒有接班的企圖心，企業或許也可以採取交班給專業經理人，或透過策略性併購實現企業價值的最大化。

企業進入接班階段，本質上就是組織變革的最佳時機。因為「接班不是延續，而是重塑。」我們呼籲台灣企業，特別是具備國際競爭力的出口企業，應該將接班視為企業脫胎換骨的戰略機遇。特別是現在，企業更應善用AI、電商等數位科技工具，走出一條符合自己的轉型路線，唯有如此，才能在全球競爭的新賽道上，繪製出屬於自己的成長新曲線。■



數位時代/BUSINESS NEXT  
創新長/James Huang 黃亮崢

## 08

## 4個接班關鍵因素： 打通企業接班與轉型升級之路

近年來全球經濟快速變動，而台灣許多家族企業又正面臨「接班」的關鍵時刻，於此之際，企業若缺乏有效接班規畫，恐將失去競爭力、陷入經營危機。為順暢接班路，呼籲企業可以先建立傳承的4個關鍵要素，同步採取轉型升級的2個策略，促使企業在接班的過程中，可以同步實現營運的轉型升級。

### 接班傳承的4個關鍵要素

台灣自1950年代發展工業以來，至今將近70年，許多企業都已經進入二代或三代接班階段，值此關鍵時刻，企業不論是想走保守路線的穩固傳承，或是採取創新路線，啟動公司的營運再造，在進入接班的前後，都應該掌握4個關鍵要素。

#### 《信任》從家族、員工到客戶 建立相互關係

「信任」，無疑是家族企業接班成功與否最重要的元素，唯有將「信任」變成企業的DNA，才能讓兩代攜手開啟永續經營之路。秉持信任原則，建議一代要盡快放手，二代

把信任擴散到整個組織，與一代、其他家族成員、公司員工甚或客戶等，都要建立起相互信任的連結。其中，家族成員因為從小認識又有血緣關係，比較容易取得信任，公司員工可能有年齡高至60歲的老臣，也可能有年僅25歲的新進員工，再加上接班後才開始接觸，要建立信任度的難度較高，二代得花費心思經營與所有夥伴的關係。

#### 《價值》消彌觀念差異 讓價值理念一致

創一代與二代之間的價值觀差異，一直是家族企業接班中不可忽視的挑戰。舉例來說，早期一代多憑藉自身經驗與拚勁來經營事業，較缺乏系統性的數據思維，反之，生於科技時代的二代接班人，總是想要引入大量數據分析與科技工具。在導入數據分析這樣的新觀念時，公司的傳統流程可能無法應對上，這種價值與方法上的落差，不僅造成一、二代的衝突，也加劇組織內溝通與認同上的困難。可見，企業進入接班階段，一、二代在許多方面都要先做好價值觀念的融合，才能降低衝突。

### 敏捷》掌握市場變化 建立企業敏捷性

今日市場變化之快速，已經超乎所有人的想像，像是美國總統川普到底要課台灣多少關稅，一直處於變動狀態；又或者，ESG浪潮持續對整個企業的營運，從管理、產品設計到生產都帶來挑戰。面對瞬息萬變的經商環境，企業要跟上變動節奏，得建立可快速適應環境變化的能力，建議一代在交棒給二代時，得思考如何協助二代，打造出企業因應變動的敏捷性。

### 財務》融合兩代觀念 最佳化資金操作

由於生命經驗的不同，二代接班的財務管理方式，往往與創一代有所差異。台灣多數創一代是胼手胝足開展事業，在資金運用通常偏於保守，反之，二代從小生活較為富裕，資金運作上便比較勇於追求敏捷配置與快速擴張。面對雙方差異，如何在穩健運作資金與大膽投資之間取得平衡點，有賴一、二代的溝通。

### 二代接班順勢啟動數位轉型

企業進入接班時，隨著二代或三代經營者的加入，往往能為公司營運帶來新的價值主張，因此接班時刻通常也是企業推動商業升級的最佳時間點。而隨著資訊科技持續演進，數位轉型無疑是二代為公司營運打開新格局的最佳戰略。不論是當前最熱門的AI科技，或是已經發展近30年跨境電商，都不容忽視。在此，我們先不談已經有很多論述的AI科技，而是聚焦跨境電商。

我們都知道，從亞馬遜網站上線以來至今30年，電商模式一直在演進，爾後不斷有新的科技的融入，跨境電商模式一直改變，是以，不用擔心自己太晚投入布局，因為不管



什麼時間點，企業都可以將跨境電商視為推動商業轉型的重要手段。

從過去七屆台北新貿獎金獎得主來看，就可以發現一直有企業運用電商推動轉型，包括聖州企業、創哈特、昆豪企業、笠源科技、星展工業、時邁國際、愛騎創新等公司，他們都在進入接班階段之後，由二代主導積極布局跨境電商，並且實現公司的商業升級。像是今年得獎的愛騎創新，就是運用亞馬遜網站將機車來令煞車商品，以自有品牌之姿銷售到全球市場，成功從B2B的製造代工轉至B2C品牌經營。

總的來說，企業進入接班階段若要推動轉型升級，必須同時兼顧「人」與「策略」兩大面向：在人的面向上，應透過信任、價值觀融合、市場敏捷性、財務平衡等4個要素，為接班奠定穩固基礎；在策略發展方向上，可以數位科技的轉型策略作為引擎。如此才能在接班過程中，降低傳承的斷層現象，結合一代的基礎與新世代的創新能量，實現企業推動商業升級的目標。■

## 09

# 從人、事、局看企業轉型 追求永續之道

「接班傳承」是企業經營中的一門大學問。它不僅意味著世代交替，更是兩代價值觀與經營哲學的磨合與融合。為了探索台灣企業在接班過程中的兩代溝通方式、組織改革、商業轉型，本報告除了進行量化的問卷調查與分析，也深入訪談超過10家企業，歸納出企業在世代交替中，普遍面臨的挑戰與轉型契機。

整體觀察可見，台灣企業站在全球經貿劇烈變動的十字路口，正積極利用「接班」此一轉折時刻，打造能引領企業邁向永續的轉型藍圖。本刊將訪談內容分成3大面向進行深度解析：其一是聚焦在「人」的接班與兩代共識；其二是聚焦在「事」的商業升級；其三是聚焦在「局」的發展樣態與藍圖，期能完整剖析台灣企業的接班樣貌。



照片來源：Adobe Stock

## 台灣產業在世代交替下的轉型契機

根據滙豐環球私人銀行於2025年6月發布的《亞洲家族企業：傳承規劃促進和諧》報告顯示，在台灣，有61%受訪企業偏好由家族成員接班。相較於聘任專業經理人，家族內部接班往往會牽涉親情與情感議題，使得溝通與磨合更加複雜。因此，兩代若要順利完成交棒，首要任務便是建立有效的溝通模式。

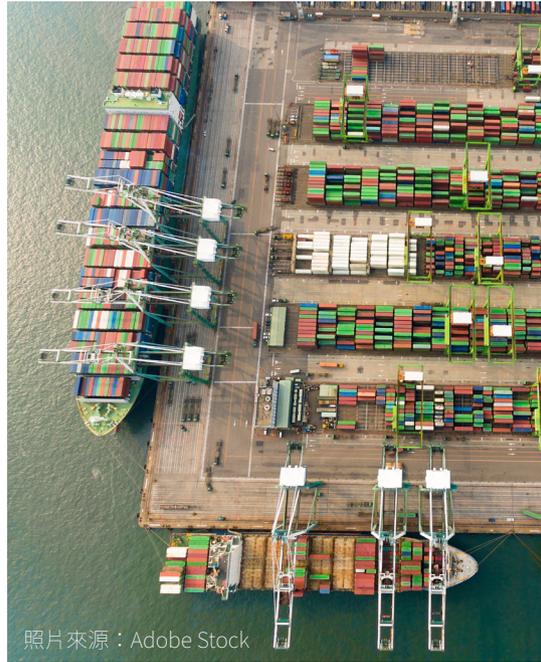
這種溝通模式的形成，往往與創業一代（以下稱：創一代）成立公司的背景、成就事業的歷程，以及二代進入公司的時機與養成經驗息息相關。故當二代提出創新策略時，如何取得一代的支持，也將影響兩代共識的形成。

## 台灣一代創業以製造出口為主體

台灣經濟長期依靠製造出口，許多創一代是以製造代工起家，承接歐美品牌商的訂單，再出口製造商品到海外；也有部分從出口貿易起家，再進一步建工廠，走向代工與設計兼具的ODM模式。

一如本刊訪問的企業中，加聯達於1980年成立，深耕紡織製造逾40年，主要專注於窗簾產品。另一家錦明實業於1987年成立時，專注於精密五金沖壓、鎂合金壓鑄機構件的生產製造，之後建立垂直整合的一條龍生產服務能量，為Philips（飛利浦）、Apple（蘋果）、奇美（CHIMEI）、英業達（Inventec）等國內外知名品牌商，提供各類3C產品的金屬內構件與外殼。

良啟五金鋼鐵成立於1981年，該公司專注於家居收納產品的設計與製造，擁有設計產品的能量，長年以大量生產及自有設計的客製化能力，承接代工製造訂單，也直接出貨給通路商或經銷商。還有在製造生產電動剪領域發展40多年來的昆豪企業、電子樂器



照片來源：Adobe Stock

▲台灣經濟長期依靠製造出口，許多創一代是以製造代工起家。

代工廠樂蘭工業（創哈特）、大理石材家庭用具製造加工廠鎮一大理石、塑膠製造商益麟企業、居家健身器材製造商芙瑞實業等，都是製造代工起家。

從零售批發切入貿易的企業有成立於2011年浯集有限公司，該公司銷售鞋包、衣飾品、日常用品、家居用品到全球市場，後來發展成為集產品設計、開發生產、貿易銷售於一體的家居紡織裝飾專業公司。

## 二代進入公司帶來轉型契機

由於創一代多以製造起家，他們習慣客戶下什麼樣的訂單，就生產什麼樣的產品，建立的優勢多在製造端，掌握市場與發展品牌的能力較低。就算貿易商起家，也因為以B2B外銷模式，頂多具備設計能力，對於終端市場的涉入程度依然不足，因此缺乏品牌與市場推廣能力。

由於創一代對市場與品牌經營的掌握度有限，多數不會想到要發展品牌，即使有想過也不知道如何著手。此時熟習數位工具、具備創意及國際視野的二代進入公司，便為企業推動轉型帶來新的契機。

例如，樂蘭（之後改名為科音國際）二代接班、同時也是創哈特創辦人的邵威中，他在進公司接班後，隨即積極為公司尋求轉型之道，2010年他看準智慧型手機浪潮趨勢，投入學習撰寫搭載手機的應用軟體（App），再以樂蘭多年累積的樂器製造技術為基礎，帶領研發團隊開發電子混音器。

加聯達二代Chris Chen在進入公司前就經常到公司幫忙，從當司機送貨、工廠生產的基層工作做起，再到跟著父親四處拜訪客戶，因此他正式進入公司時，就對產品研發產生很大的興趣，也學習與客戶接洽，深刻意識到代工製造業務的市場競爭愈來愈激烈，是以接班之後一直積極尋求轉型契機，爾後Chris的妻子陳欣欣（Joy Chen）也進入公司，從採購到管理慢慢學起，夫妻倆在一起推動公司的轉型升級。

錦明實業二代簡豪廷從加拿大學成歸國之後加入公司，他從研發部門擔任助理工程師開始，後來又前往錦明位於中國的工廠，學習生產與製程的職能，接著又擔任產品經理負責專案管理，主要服務日本客戶。透過與不同文化背景的人共事，歷經不同職位觀察公司發展，完整歷練讓簡豪廷能從不同角度看待事情，因此他在正式管理公司之後，可以快速抓準公司需要改善與調整之處，積極推動公司轉型。

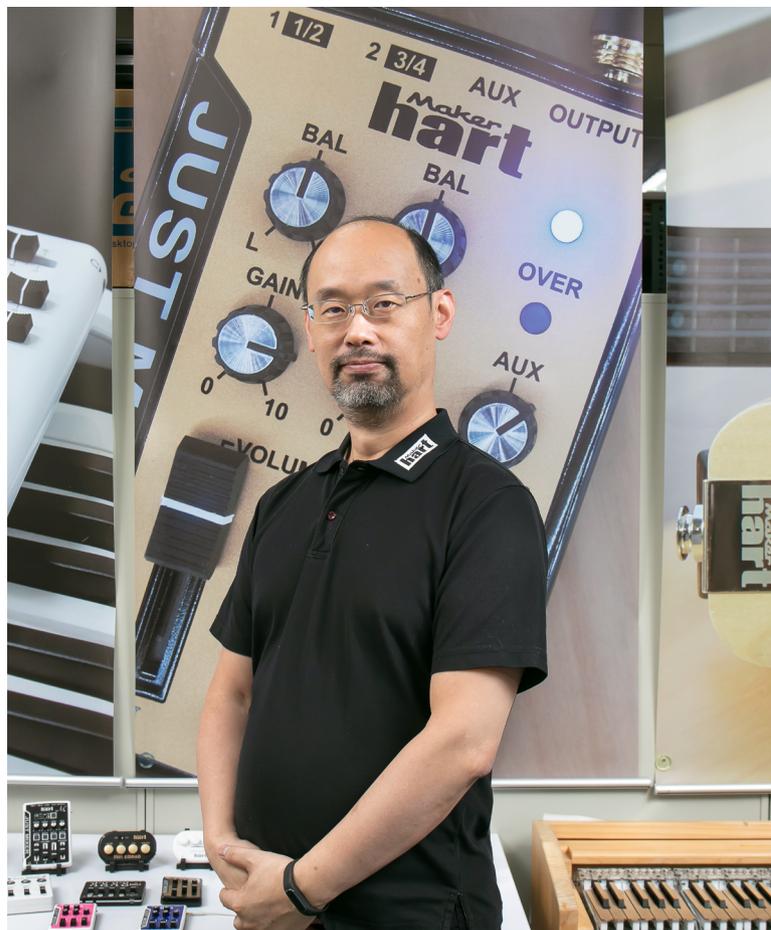
從小就跟著父親拜訪客戶的良啟五金執行長江威達Zack，在國外取得學位歸國之後加入公司，沒多久公司就遇到金融海嘯危

機，他看著來自歐美日的代工訂單對半砍，內心震撼很大，因此興起要為公司推動轉型的念頭，「當時我深刻體悟，公司要永續走下去，必須擁有轉嫁成本能力，多元的通路及豐富的客源。」Zack笑說，所以他幾乎從進公司之後，就在摸索新的經營路線。

浯集有限公司總經理李文民原本自己創業，具備深厚的跨境電商經營能力，因此當妻子施茹瑜進入公司接班後，他也加入幫忙，就此夫妻倆積極運用電商推動公司轉型升級。

## 踏出成功轉型的第一步：溝通之道

當二代接班並推動轉型，兩代之間的溝



▲電子樂器代工廠樂蘭（後更名科音國際）二代邵威中接班後啟動轉型，帶領創新開發電子混音器。



▲台灣企業許多在進入二代接班後，以創新產品發展自有品牌。(左) 混音器品牌創哈特Maker hart。(右) 錦明實業嬰幼兒與生活用品品牌VIIDA



照片提供：錦明實業

通是否順遂，決定著轉型的成敗。兩代需正視並處理彼此想法上的差異，在發生衝突的過程中透過有效溝通、達成共識，二代的創新企圖才能夠真正落地，進而推動企業的永續經營。

良啟五金的Zack分享，自己提出拓展新通路的計畫時，父親並不認同。「父親有很多客戶都已經合作幾十年，因此認為我拓展市場的方法，像是在亂槍打鳥。」Zack回憶，早期他採取傳統方法拓展新客源，每年雖都能找到5、6個新客戶，但歐美市場持續萎縮，新客戶的存活率不高，因此父親會質疑他「缺乏定性」。

「兩代之間必然會有爭執，要說服一代最好的方法，就是做出成績，而要做出成績，關鍵在於堅持。」Zack坦言，自己進公司後與父親的衝突不少，但他始終堅持要走轉型之路，最終也確實交出了成果，讓父親對他刮目相看。

加聯達的Joy Chen則以不同方式詮釋「溝通」的重要性。她回憶夫妻倆在推動轉型時，多由自己扮演與公婆溝通的角色。「我比較不會得罪人，所以每次長輩詢問公司狀

況時，我會先理解長輩是出於關心，然後耐心解釋清楚，讓他們放心。」Joy Chen記得，即使初期自有品牌商品在電商平台的銷售並不理想，1天僅賣出1套窗簾、1個月不到20套，但是透過在早餐或閒聊時，主動向長輩說明報告銷售狀況及後續計畫，長輩清楚看到轉型過程的艱辛以及我們的努力，便會願意持續給予支持。

生物緩衝劑大廠聚合國際在兩姐妹郭美璘與郭美珊接班並推動轉型時，與父親的溝通則是秉持公私分明、就事論事的心態，「在公司要把自己當專業經理人，不是女兒，遇到事情理性分析以獲得一代的支持。」郭美珊指出，端出數據佐證轉型策略的可行性，釐清風險所在，讓兩代可以達成共識，攜手並進。

顯然，無論是透過成績說服一代，還是以耐心溝通換得支持，關鍵都在於建立彼此的理解與信任。唯有如此，二代的創新能量才能與一代的經驗資源相互加乘，讓企業在世代更迭中可以順利推動轉型，為企業開啟邁向新成長的契機。■

## 10

# 一、二代用跨境電商舞出 轉型交響曲

**當**一代藉著代工、貿易奠定根基，許多二代則渴望透過品牌，讓產品被市場看見、被消費者記住。這不僅是一種經營策略的轉變，更是一場世代之間的對話。綜合訪問觀察，有時是一、二代攜手並進，共同推動轉型；有時則是一代抱持觀望，二代卻義無反顧、全力投入。然而，不論由誰主導，當企業走上轉型之路後，往往會有一個共識形成：即跨境電商是可以成就企業推動轉型，最直接、最快速的方法。

## 二代的堅持鼓動一代

觀察台灣許多企業的轉型契機，往往來自二代的堅持與推動。像是浯集二代李文民選擇在一代的紡織本業上開闢新賽道，將既有的製造能量轉向研發生活家具或派對用裝飾品，如蝴蝶緞帶此類裝飾品。起初，一代對於這樣的轉型並不是非常認同，但隨著疫情重創既有代工訂單，一代深刻感受到，必須找新的經營方法，所以逐漸給予支持，甚至在內部溝通上出面協助。



▲愛騎創新二代許芯于懷抱發展品牌的決心，讓父親從觀望變成全力支持。

李文民舉例，相較於傳統代工訂單動輒數萬，轉型之後的訂單量很小，且每一次推出新款產品，不論工廠或倉庫都必須調整流程，原物料與庫存管理更趨複雜，這些都有賴一代出面與工廠端的員工協調溝通。

加聯達的故事亦然。加聯達創辦人暨董事長陳汝淮對品牌轉型的認知，一開始也是抱持觀望，直到2017年該公司與IKEA的合作結束，才深刻感受到轉型的迫切性。Joy Chen指出，以往都以年度百萬支的訂單計算，供應全球IKEA捲簾市場，但因代工條件愈來愈差，代工取決原物料上漲或人工成本等，訂單流失對公司打擊真的很大，但一味降價留住訂單絕對非長久之計，唯有走向品牌，才有未來。

愛騎創新的轉型更凸顯二代的決心。愛騎創新母公司是台灣煞車來令片專業製造商，一代許漢文對於二代許芯于想要發展品牌，雖然一開始也抱持觀察態度，但看到女兒如此堅持，過程中也幫忙排除各方面的阻力，一年多之後，許芯于慢慢做出成績。許漢文在支持女兒的同時也會給一定的壓力，如為品牌銷售所備的庫存要二代背，雖然讓許芯于備感壓力，但她也覺得這是轉型得承擔的責任。

### 以一代的轉型信念為養分

當然，並非所有一代都從是抱持觀望，或是先觀望再走向支持，也有許多創業者早已洞察代工利潤日益稀薄，積極尋求升級。

例如，鎮一大理石（JEmarble）創辦人陳朝倉在2008年看著花蓮大理石產業因為金融海嘯訂單驟減，再加上中國、印度的低價競爭，許多工廠因為經營困頓倒閉，他不畏挑戰逆勢整併其他廠房，強化公司的製造



▲承接父親昆豪企業董事長林濤聲發展品牌的理念，二代林雷鈞接班後以內部創業模式自創品牌URBANER奧本電剪。

力與產品力，為公司增加杵臼碗、冰酒器等產品項目。

陳朝倉轉型的勇氣與堅持，深深影響二代陳泳霖。當時還就讀大學四年級的陳泳霖嘗試發展品牌，將鎮一的产品拍照、上架到Yahoo奇摩拍賣平台，測試B2C市場的水溫。陳泳霖當時的舉動看在陳朝倉的眼裡很是感動，因此雖然心裡覺得電商成效有限，但仍默默的在背後給予協助。陳泳霖記得，用電商做B2C生意經常一張訂單只要一個產品，每張訂單的產品都要一支、一支單獨包裝，再個別出貨，父母覺得太費工了，但口頭上說麻煩還是盡量協助，只要有單，父母就會挪出時間幫忙包裝出貨。

還有昆豪企業創辦人暨董事長林濤聲早在2000年左右就心心念念要自創品牌，也真的投入相當資源著手執行，雖然當時沒有做出成果，但其願景後來成為二代林雷鈞成功推動品牌的重要養分。

### 跨境電商已成轉型的重中之重

無論是誰主導轉型，如今許多企業已經



▲URBANER奧本電剪創辦人林雷鈞（左圖）與鎮一大理石二代陳永霖（右圖）皆以一代的信念為養分，走向轉型升級之路。

形成一個共識：跨境電商進入門檻低，又可運用電商平台讓全球消費者看見品牌，已是中小企業邁向品牌的重要途徑。

愛騎創新的許芯于在推動電商轉型後，到處報名上跨境電商課程，父親許漢文雖然沒有涉入電商的營運，但也經常跟著女兒旁聽課程，這讓他更加理解電商營運的可行性，也因此更願意花資源與時間，提供女兒協助。

浯集公司也是以電商為主要工具推動公司轉型，從B2C的國內電商起步，爾後至B2B跨境電商平台，不過因為疫情導致B端訂單驟減，李文民夫妻兩人意識到，一直靠品牌下訂單總有種不切實際的感覺，因此決定自己做C端品牌，在2022年進一步開通了亞馬遜網站。

良啟五金鋼鐵的經營在疫情期間陷入危機時，Zack便積極運用電商拓展新客戶。一開始一度沿用B2B思維，在亞馬遜上找賣得好的商品，寫信詢問品牌商有沒有代工需求，同時學習這些賣家如何包裝商品、設計頁面。後來他逐漸萌生自創品牌的想法，於是先在國

內市場實體通路試水溫，反應不錯後進一步開通亞馬遜網站帳號，拓展海外市場，2024年做出很不錯的成績，終於獲得父親的肯定。

加聯達在2017年自創品牌GoDear Design並運用電商拓展全球市場時，一代也很認同這樣的做法。「公公陳汝淮在家看我什麼都用線上採購，也感受到這股電商浪潮。」Joy Chen笑著說，公公其實一直關注趨勢脈動，從海外參展回來的業務同仁會向他回報「電商銷售」已是趨勢，所以他也緊張得覺得要趕上潮流，甚至親自下載亞馬遜App來使用。

儘管電商可用，但投入布局時，一、二代都要有耐心。「用電商銷售品牌商品，至少要給自己3年以上的時間。」Joy Chen最後提醒，電商需要時間累積，可能3年只見初步成果，但一代往往3至9個月沒有看到績效，就會產生質疑。她呼籲二代在推動轉型時，必須抱持耐心，更要持續與一代溝通，才能爭取一代的理解與支持，把轉型的時間拉長，才能讓企業真正走向永續。■

# 11 | 台灣企業世代交替下的 3種轉型樣態

代工製造是一個逐低價而居的競爭模式，隨著中國與東南亞崛起，台灣代工企業面臨嚴峻挑戰；而貿易商則在網路科技去中間化後，生存空間同樣受到擠壓。自宏碁創辦人施振榮在1992年提出微笑曲線以來，品牌經營始終是台灣企業的願景，但直到近10多年，隨著網路普及與電商崛起，品牌之路的門檻大幅降低，才真正為台灣企業打開了新局。如今，不只大型企業，中小企業也有能力發展自有品牌，走向全球市場。

## 世代交替下的3種轉型樣態

綜觀訪問的企業發展，可以發現，推動轉型升級有助於企業發展新的商業樣態來提升競爭力，大致可以分為3種類型。

### 樣態1》製造與品牌分割

2014年林雷鈞加入昆豪企業時，正值線上購物浪潮興起，他向父親提議以內部創業模式自創MIT品牌「URBANER奧本電剪」，並運用跨境電商推廣品牌，一步步走出B2C自有品牌的全球銷售之路。不僅曾在亞馬遜創造營收破億的佳績，也成功打響在日本、東協、北美等市場的品牌知名度。

同樣的，生物緩衝劑大廠聚合國際在郭美璘與郭美珊加入之後，協助於2008年成立子公司聚合生醫科技轉型，專注於衣物及寵物洗護抗菌商品的製造與銷售。Macy指出，目前聚合生醫科技採取傳統經銷的模式，以

自有品牌「黃金盾」在市場上銷售，未來不排除使用跨境電商。

另外，包括創哈特、愛騎創新等品牌，都是從以製造代工為主的母公司，切割出來的MIT品牌，這些品牌都運用亞馬遜網站將商品熱銷到海外市場。



▲昆豪企業以內部創業模式發展MIT品牌「URBANER奧本電剪」。 (照片提供：URBANER奧本電剪)

### 樣態2》代工與品牌並行

更多企業選擇代工與品牌並行，例如，芙瑞實業、莘浦森、鎮一大理石等屬於這一種樣態。這些公司在推廣C端品牌時，必須避開與B端客戶的競爭。例如，鎮一大理石會針對與代工客戶相同的產品項目，增加幾道工序進行改造，然後售價比客戶的產品高出大約10美元作出市場區隔，一來可避開與客戶的直接競爭，也可避免陷入價格競爭戰。

### 樣態3》全面轉向品牌經營

也有企業在C端品牌經營日漸成熟之後，逐步放掉利潤較低的代工業務，全面專注於品牌發展。像是加聯達企業在2021年正式交班之後，至今在C端品牌的布局已經非常完整，營收更是屢創新高，如今幾乎全部退出代工。另外，良啟也在成功發展自有品牌之後，幾乎已經不涉獵代工業務，Zack強調，目前良啟的營收已有99%來自B2C市場。

### 轉型品牌的多重價值創造

企業透過電商成功發展自有品牌，帶來的價值不只是營收結構的改變，也在其他方面創造不小的價值。

### 拿回定價話語權

首先，品牌直面消費者，掌握了市場定價的話語權，提高企業面對全球經貿挑戰的能力。Zack指出，近來，因美國加徵關稅，台灣製造出口業受到很大的打擊，但良啟因為直接銷售商品給消費者，擁有調整價格的權利，因此可以因應關稅挑戰。

成功發展自營品牌並登上興櫃的聖州企業也不畏關稅障礙。聖州企業總經理楊明舜強調，面對關稅議題，聖州旗下自營品牌3D Mats在全球已經具備一定程度的知名度，因此有調整價格的能力，此前為因應關稅問題，已經調整商品定價。

### 為B端業務創造價值

企業在經營C端品牌的過程中，不僅能拓展市場，更能反向帶動B端業務的成長。許漢文指出，女兒發展自有品牌初期曾擔心會與代工業務產生重疊，但實際經驗證明，建立品牌反而提升客戶對產品價值與品質的信任。過去單純比價格的客戶，現在更能理解產品技術與設計背後的專業，進而肯定品牌帶來的附加價值。



▲鎮一大理石在發展品牌後，走向品牌與代工並行的營運模式。



照片提供：加聯達

▲加聯達的窗簾品牌GoDear Design，在亞馬遜網站創下銷售佳績，在二代接班轉型之後，已經全面轉向品牌經營。



照片提供：聖州企業



照片提供：聖州企業



照片提供：聖州企業

▲聖州自營品牌3D Mats因為在全球具備知名度，擁有調整價格的能力以因應外在經貿環境變化。

### 持續攜手共創企業新成長曲線

不管是已經完成交班，或是還在交棒階段，本次受訪的10多家企業都表示，展望未來，兩代經營者將持續站在自己的位置上，建立更有效的溝通，並且共同運用跨境電商創造企業的新成長曲線。

加聯達一代陳汝淮認為，應該盡快放手給二代承擔，才能讓二代更深刻體悟經營公司的壓力，用更宏觀的視野看到市場與競爭，因此於2021年完成交班後，陳汝淮化身大股東身份在後面持續給予支持。Joy笑說，公公聽到我們要開發新產品，直說要蓋一個200坪的工廠在後端協助生產。

昆豪企業一代也在放手之後，持續以其深厚的產品創新能力與製造經驗，為URBANER奧本電剪在產品創新提供顧問，並在生產製造品質的提升上，不斷精進。

綜觀來看，台灣企業正走在一條多元進化的路上，從代工到品牌，不同世代攜手合作，讓企業不僅能在全球市場中保有競爭力，更能以自主品牌建立新的價值鏈。而無論是並行、分割，或是全面轉型，這些路徑最終都指向同一個核心目標，即在快速轉變的全球經貿體系下，持續推動創新轉型，一起寫下屬於台灣企業的新成長曲線。■



芙瑞實業股份有限公司 / Byzoom  
副總經理 / Wanye 陳韋安



12

## 打造Byzoom Fitness品牌閃耀居家健身市場 兄弟接班， 帶領芙瑞實業逆風中突圍

居家健身運動器材市場自COVID-19疫情爆發後，歷經訂單爆量的榮景，然後卻因庫存過高而陷入幾乎無單的困境，市場如同三溫暖般的驟冷驟熱，對產業製造商帶來巨大挑戰。不過，面對市場的劇烈震盪，居家健身器材公司芙瑞實業憑藉自有品牌Byzoom Fitness，展現持續為客戶創造價值的能力，讓公司在變動下穩健前行。

成就芙瑞實業從代工走向品牌的關鍵人物，是二代接班的兩兄弟陳韋甫與陳韋安。他們齊心合作，一人專注產品設計、一個負責公司營運，透過電商轉型將Byzoom Fitness推向全球市場，並逐漸擴大品牌知名度。

### 父子三人同心 從OED到ODM再轉向OBM

芙瑞實業創辦人陳保江曾任職於健身器材大廠喬山科技，憑藉其機械工程背景及對產品研發與生產的熱情，於1988年創立芙瑞實業，初期專營健身器材代工製造 (OEM)，

隨著接單穩定，逐步走向產品研發與設計 (ODM)。早期芙瑞實業什麼訂單都接，無論客戶有何需求都盡力滿足，直到2014年，陳韋甫加入公司後，提出「要專精就必須聚焦」的想法，因此公司鎖定啞鈴類產品作為核心，此一轉變讓芙瑞實業開始有更多資源與心力，專注於產品的研發設計，也為公司發展自有品牌 (OBM) 奠定基礎。

2018年，對行銷充滿熱忱的陳韋甫認為，是時候投入經營品牌，隔年，比陳韋甫小8歲的陳韋安加入接班行列，兩兄弟自此開始全力衝刺推廣Byzoom Fitness品牌。

「做代工，公司可以大膽的投資幾千萬建廠、買設備，因為產能滿就能回收，看得見成效；但投資在品牌推廣上，就算只花5萬、10萬投放廣告，因為難以預測投資何時能反映在營收上，就會讓人更為審慎評估，但其實後續有可能帶回100倍的回報。」陳韋安說，代工與品牌經營是兩種截然不同的思維模式，重要的是大家想法要一致才能一起往前走。



▲在芙瑞實業創辦人陳保江（右）的支持下，二代陳韋安（左）讓Byzoom Fitness品牌閃耀全球居家健身市場。

## 代工製造轉品牌經營的3大策略

品牌轉型並非一蹴可幾，而是長期策略累積的成果。而芙瑞實業發展Byzoom Fitness品牌的歷程，可以從市場選擇到組織分工，歸納出3大關鍵作法。

### 策略1》區隔市場做品牌：亞洲國家先行

陳韋安指出，芙瑞實業的B端品牌客戶與經銷商主要在歐美。為避免與客戶正面競爭，品牌經營先鎖定國內及亞洲市場，在台灣廣泛透過電商平台銷售商品；在日本、韓國、東南亞各國採取與經銷商合作，同時透過社群行銷與數位廣告，逐步在亞洲市場提升Byzoom Fitness的品牌知名度。

### 策略2》以亞馬遜網站作為歐美市場灘頭堡

隨著亞洲市場取得成果，Byzoom Fitness產品線日益多元，在能與歐美B端客戶做出商品區隔之後，兄弟倆決定進一步運用亞馬遜網站，進軍歐美C端市場。「我們一致認為，亞馬遜網站可以作為公司推廣全球品牌的最佳跳板。」陳韋安說明，只要公司擁有具備競爭力的產品，便有機會利用亞馬遜網站將商品銷售到全球，因此在歐美市場的

布局上，我們選擇採用亞馬遜網站為第一個通路。

不過，陳韋安也提醒其他想要布局電商的台灣企業，C端市場的競爭非常激烈，要從亞馬遜網站上獲利並不容易，除了要懂得善用各種工具來操盤，企業在運用亞馬遜網站推動商業升級時，一定要謹記亞馬遜只是起點、不是終點，整個經營團隊得有更全面的品牌策略。

### 策略3》兄弟各司其職 驅動轉型協同前行

在公司內部的策略推動上，不論是兩代溝通或兄弟分工，都展現高度默契。在兩代溝通上，陳韋安表示，雖然與父親難免有意見不同的時候，但是通常可以取得認同。這是因為兩兄弟剛開始經營Byzoom Fitness品牌，就獲得不錯的成績，因此贏得陳保江的信任，所以在很多事情上，陳保江都只會在大方向上提供意見，叮嚀兩兄弟在策略推動上小心謹慎。

至於陳韋甫與陳韋安的分工，更是達到無縫合作的模式。「哥哥喜歡創新，所以專注於產品設計，公司營運就交給我。」陳韋安說，目前哥哥定居在瑞士，可以站在第一線掌握消費者的需求與喜好，他則負責管理後端的營運，兩人分工明確、互補協作，推動企業穩健轉型。

談到品牌經營，陳韋安認為沒有一定對的策略，而是要有堅定往前走下去的態度，然後在過程中一路調整方法。例如，某項產品賣不好，要懂得透過消費者反饋與銷售數據，探索原因所在，然後想辦法解決。「每一次解決的每一個小問題，都是在對品牌價值加分。」陳韋安最後說，品牌經營沒有捷徑，唯有大家齊心協力，持續累積經驗，才能在全球市場走出屬於自己的道路。■



益麟企業有限公司／Fullicon  
副總經理／Denzo Lee 李承樺



## 13

接班不是守成，而是創業式的再出發

## 益麟兩代攜手同行， 共創品牌新道路

2012~2018年間，益麟企業二代李承樺（Denzo Lee）跑遍歐美參展，在每場展會中向買家介紹公司自研的藥盒產品。長達6至7年的時間，他帶著一個又一個新品，一次又一次推廣，卻始終無法打動買家的心，「最後大家還是看價格，選擇低價品。」李承樺說，公司自2012年起從禮品盒轉向開發藥盒，打造許多聚焦使用者需求的產品，如果無法推給有需要的人，這些努力都將失去價值，於是決定利用線上通路再嘗試推廣市場。

起初，他仍透過B2B電商平台拓展經銷業務，但很快意識到這樣還不夠，於是決定直面消費者，開始運用亞馬遜網站跨入B2C市場，銷售自有品牌商品。就此，李承樺內心的思維也逐漸從「回家接班」轉變為「走上創業路」，並在母親董事長邱立華與父親總經理李銘焜在多方面的協助下，成功在全球市場打響品牌知名度。不僅實現母親鼓勵他「以創業取代接班」的期待，也落實父親「以藥盒產品守護人類健康」的初衷。

### 從禮盒代工到走上藥盒創新

益麟企業成立於1979年，長年以代工製造為主要業務模式，在中國擁有兩座工廠，員工人數一度多達400至500人。然而，2008年中國勞動力成本大幅上升，經營壓力驟增，李銘焜體會到「工字不出頭」的現實，開始思考品牌路。2012年他以「為人類健康福祉貢獻心力」的理念，投入藥盒研發，並創立自有品牌「護立康 Fullicon」（「護你健康」的台語諧音）。

他憑藉數十年在塑膠射出、製造及結構設計的經驗，帶領李承樺與研發團隊，依照市場既有產品的缺口與使用者需求，創新許多可以優化體驗的商品。李銘焜指出，傳統掀蓋式藥盒開口設計上的凸起處，在使用者放包包時容易誤觸開啟、導致藥品散落包內，為解決此問題，團隊開發了一款開口設計貼合的藥盒；另一款針對關節炎研發的彈跳式開口藥盒，解決患者用手指扳開藥盒會不舒服的痛點；還有一款七彩繽紛的藥盒，較

單色藥盒的製造難度與成本都高出許多，但可以讓使用者在服藥過程中保持較愉快的心情，益麟也不計成本投入生產。

「我們就是秉持善念來創新，期許能為更多人的健康生活貢獻心力。」李銘焜微笑著說，很多商品後來都獲得消費者的青睞。父親的善念，無形中形成李承樺的堅持，成為他一定要將產品推廣到市場的隱形力量。

### 從展場挫敗到利用電商突圍

這份堅持，一直到2019年李承樺投入經營亞馬遜B2C後，才漸漸看見成果。雖然益麟早已布局B2B電商，但從未嘗試直面消費者，經營B2C電商。直到有次李承樺看到亞馬遜網站上，有賣家銷售益麟的七彩藥盒，詢問之下發現，是客戶從B2B電商平台採購益麟的商品後，放到亞馬遜網站上銷售。這個發現，讓李承樺決定開始了解B2C電商。初期3年他與該客戶合作，由該客戶代為操盤，在亞馬遜美國站做出不錯的成績，之後，李承樺有了操盤能力，開始自主營運。至今，益麟已開通亞馬遜9個站點，成功將「護立康Fullicon」品牌推向多國市場，公司來自B2C的銷售額占公司整體營收比例也不斷提升。

### 從既有營運軌道的接班到創業

李承樺在B2C電商銷售及品牌推廣上能夠獲得成功，與一代給予各方面的支持息息相關。尤其母親邱立華一方面期許李承樺可以走出一條不一樣的路，一方面在心理層面上給予正確觀念，讓李承樺在接班過程中，得以在不斷的衝撞中學習、成長。

「Denzo從國外回來，面對的環境與我們當時創業的時空背景截然不同，所以得用『創業』思維來接班，才能做出新格局，讓公

司老臣信服。」邱立華指出，所以她當初非常同意投入B2C跨境電商，並且透過一定程度的資金支持，鼓勵兒子「不用害怕失敗，要相信自己可以成功」。

「剛開始媽媽提到要我『創業』，我不太懂她的意思，想說『接班』不就是延續公司既有軌道，承接起來經營嗎？」李承樺笑著回憶，直到後來用亞馬遜網站經營B2C的業務愈來愈好，「護立康Fullicon」的品牌知名度在市場也明顯提升，才逐漸懂得，以創業作為接班的本質，才能做到真正的轉型與商業模式的升級。在營運面上，父母也同樣給予高度的支持，像是工廠生產小量訂單時，需要調整產線，父母會協助與員工溝通。在產品創新上，凡是李承樺從國外市調回來的創新想法，父親都會以顧問角色予以肯定並提供建議，鼓勵他勇敢投入開發新品。

益麟的接班，不是一條循規蹈矩的守成之路，而是以創業的勇氣走向品牌之路，重塑公司的商業模式。這一路走來，從父親創新的初心，到母親的鼓勵與支持，再到李承樺的不斷學習與精進，都凸顯出：接班不只是交棒，而是一場世代共同前行、攜手開啟新航向的旅程。■



▲益麟在兩代人的努力下，以創業的勇氣走出了獨一無二的品牌之路，為公司開啟新的商業模式。



萃浦森有限公司 / kure.fit  
總經理 / Leon Huang 黃永沅

圖片提供：萃浦森有限公司



14

接班不是繼承，而是突圍

# 萃浦森二代用電商拚出 kure.fit品牌路

2004年還是大學生的黃永沅（Leon Huang），到家中自有工廠實習，他站在車間產線時，聽著機台聲隆隆作響，內心響起的卻是另一道聲音：「一直做代工對嗎？我們應該用自己的品牌，把產品賣出去。」

這樣的念頭從Leon學生時期到公司幫忙便已萌生，再到2010年正式進公司接班，直到今天，儘管過程中他曾一度遭遇挫折離開、又二度回來接班，他始終堅信經營品牌才是追求永續經營的正確道路。在這條路上，他的父親萃浦森董事長黃泰翔，一直堅定的給予支持，成為他走出品牌路的最佳後盾。

## 出走再回來 褪去「兒子」外衣的接班歷練路

「以前的貿易商很賺錢，父親最希望我做的事情就是貿易商。」Leon指出，萃浦森主要經營消費性居家電子產品的代工製造，父親希望我在他的事業基礎上，往貿易商的

角色轉型，把公司打造成工貿一體的企業。然而Leon正式進入公司後，發現貿易去中間化的趨勢底定，貿易商與代工製造利潤越來越微薄，因此認為應該做自有品牌而不是貿易，於是決定開通亞馬遜網站，鎖定美國市場經營B2C品牌。

第一次的嘗試並不順利。當時Leon以為把在中國淘寶的銷售頁面翻成英文，然後上架到亞馬遜網站，就能順利賣出商品，結果事情並沒有如預期般順利。受到挫折的Leon，當時覺得待在家中的事業學習有限，因此決定到外面闖一闖，於2016年在一家新創網路公司擔任COO。

「我離開公司的這3年，父親一直希望我回去接班。」Leon回想，看著父親逐漸年邁，因而決定回去，而在外的經歷不僅從讓他學到許多網路經營之道，更甩開二代角色的包袱，學會如何與人溝通協作，這也讓他在2018年再次回到萃浦森接班時，與父親有更好的溝通。

褪去「兒子」這層外衣，Leon把自己當作專業經理人，因此更能理解父親的立場與期待。「我自覺自己一直到40歲才真的長大。」Leon笑著說，第一次進公司接班時，很多事情都還不懂，希望父親給予指導，但父親屬於台灣上一輩典型「多做、少說」的創業者，雖然在資金上給予高度支持，但遇到問題雙方沒有太多溝通，自己在與父親的互動上也難免帶著情緒，所以才會想要出走。

「再次回來，父親依舊秉持默默支持的态度，但我已清楚意識到，以前一直待在父親的保護傘下，這才開始懂得公私分明。」Leon強調，放下作為兒子總想任性的念頭，才能看到自己的不足之處，也清楚看見父親在經商上的諸多專業，非常值得學習。舉例來說，以前Leon不懂父親做生意為什麼都不休息，幾乎每個週末都找供應商喝茶，後來才看懂，父親是在了解市場，因此在經營跨境電商時，父親也總能以其對市場的敏銳度，督促自己步伐要再快一點。



▲對Leon來說，父親是公司也是自己最堅實的後盾。

## 一句「你做就對了」 把挫敗轉成再出發的勇氣

儘管Leon的心態變成熟，接班節奏較為順暢，但布局跨境電商需要經驗，這方面仍缺乏，讓Leon接連兩次推出的產品在電商平台的經營都失利：第一款舒壓用按摩器一開始熱銷，但上架沒多久便遇到美國FDA將該產品從一類醫療器材改為二類醫療器材，需重新取得二類認證，一時之間無法突破此瓶頸，最後產品被迫下架；第二款是一度非常熱潮的匹克球，當時推出這款產品前，Leon把市場調研時程拉得太長，導致正式上架時市場已陷入激戰，廣告成本銷售比（ACos）超過100%，錯失黃金銷售期，最後以失敗收場。

「兩次失敗是因為我對市場理解與策略判斷不夠成熟導致。」Leon記得，當時內心挫折感不小，但父親不但沒有責怪，只給了一句鼓勵的話：「你努力做就對了」，給了他很大的勇氣，也讓他有機會從錯誤中重新尋找對的方向。2023年團隊重新選品，挑上原先捨棄不用的女性輕量健身用品，主要鎖定紐約、洛杉磯等都會區30至40歲女性，她們忙於家庭與工作找不到時間運動，讓她們在家就可以運動的產品，搭上女力崛起的熱潮因而獲得熱銷，踏出成功經營品牌kure.fit的第一步。

目前，kure.fit品牌已有5款產品在亞馬遜網站穩定銷售中，2025年上半年度，kure.fit在美國的銷售，更創下年成長率358%的好成績。「但這還不算成功，只是穩穩踏出第一步。」Leon最後說，面對市場激烈競爭及關稅等全球經貿的各種不確定因素，未來團隊將持續運用跨境電商，持續從代工轉品牌，將kure.fit品牌推給更多消費者。■

圖片提供：聖州企業股份有限公司



聖州企業股份有限公司 / 3D Mats  
營運經理 / Angel Yang 楊瑜婷



# 15 | 驅動工廠數位化、3D Mats品牌全球化 聖州企業父女接力推動轉型

過去，台灣製造業憑藉「十年磨一劍」的精神，專注於研發技術與創新產品，在全球代工市場嶄露頭角，成就無數隱形冠軍。如今，隨著台灣產業進入二代接班的關鍵時刻，不少接班人也以堅毅信念推動轉型升級，朝向自有品牌之路邁進。聖州企業二代接班人楊瑜婷，就在聖州創辦人暨總經理楊明舜的全力支持下，歷經10年努力，透過數位轉型及布局跨境電商，引領企業的產品銷售從「產品導向」升級為「品牌導向」，並將市場推廣從「銷售導向」進化為「消費者導向」，成功打響3D Mats品牌在全球市場的知名度，也使B2C營收占比超過40%，為企業永續發展奠定穩固的基礎。

## 全面品牌化的電商轉型戰略

聖州自1985年成立以來，即不斷因應市場變化與公司規模擴張，持續推動轉型，從早期耕耘生產代工、布局內銷市場，到後來投入產品設計、開發，拓展B2B出口外貿，楊明舜帶領公司不斷擴大營運。約在10年前，聖州後端工廠作業流程與財會都迫切需要資

訊化、前端業務則想將3D Mats品牌以B2C模式推向全球市場，因此得啟動新一輪轉型升級。「剛好瑜婷在美國讀的是經營管理、在前公司又參與過數位轉型，因此就問她要不要回來幫忙。」楊明舜笑著回憶。

在父親開口詢問後，楊瑜婷很快答應，並於2015年進入公司，她隨著父親深入兩岸工廠，及美國、泰國等營運據點，了解公司的產品研發、製造流程及業務推廣後，進一步



▲二代接班人楊瑜婷（左），在楊明舜（右）的全力支持下，帶領公司進行數位轉型並布局跨境電商。

提出「全面數位化」的轉型計畫。

前8年，在楊明舜大力支持下，楊瑜婷主導成立資訊部門，啟動數位化布局，陸續完成導入企業資源規劃系統(ERP)、產品管理系統(PLM)、製造執行系統(MES)、倉儲物流系統(WMS)。奠定數位營運基礎後，楊瑜婷的腳步沒有放緩，2018年公司成立電子商務部門並聘用多國語言人才，在前端銷售上全面布局跨境電商，包括建置品牌官網、開通亞馬遜網站多個站點的帳號，以B2C品牌之姿全面搶攻全球市場。

## 助二代凝聚跨部門共識

「父親目標放得很遠、步伐跑得很快，我跟團隊得全力以赴才追得上。」楊瑜婷笑說，全方位的轉型得投入龐大資源，更需要跨部門溝通協作，這些問題因為父親的信任與放手，讓轉型之路變得順暢許多。「年輕人可以為企業帶來不一樣的思維，所以我盡量滿足他們的需求，然後一步步訓練他們實現目標。」楊明舜接著說，在資源投入上，不管是找網紅拍影片以推廣品牌知名度，或是聘用各國人才強化電商營運，都很值得投入資源。在跨部門溝通上，每當部門之間有歧見，楊明舜也會站在第一線幫忙協調，凝聚整個公司的共識，讓所有人往同一個方向前進。

當然，有時候也有父女意見不同的時候，這種情況在楊瑜婷公私分明的態度下，能與父親有很好的溝通。「團隊會提出數據報告向楊總報告，做好溝通再一起找出對的方向。」在公司習慣稱父親為「楊總」的楊瑜婷舉例，2019年決定運用亞馬遜網站拓展全球市場時，楊總認為可以一次到位開通亞馬遜全球站點，但團隊認為應該循序漸進，溝通之後決定先開通美國站與歐洲站，2020年

進一步開通日本站。

另外，歐洲市場布局因為各國稅務過於複雜，且聖州沒有自有倉庫可以完善退換貨作業，銷售狀況不如預期。對此，電商團隊也盡快提出數據並盤點問題，建議應該先放緩歐洲市場的步伐。楊明舜也在聽取報告之後，很快同意調整策略，決議先在德國設自有倉，作為歐洲市場的發貨點，預計於2026年才再開通歐洲站點。

值得一提的是，雖然公司給予的轉型資源充足，但楊瑜婷也懂得替公司節省資源。

「同時導入多個資訊系統、設新部門招募人才、在全球市場推廣B2C品牌，整體轉型投入成本非常高，短期財務壓力不容小覷。」楊瑜婷細數各項投資指出，為減少公司資金壓力，團隊也尋求外部資源挹注，例如，向政府申請科專補助與數位升級相關專案，為公司分擔導入成本，或是善用亞馬遜網站的科技推廣工具與生態系資源，減少在全球推廣品牌的支出。

## 信任傳承為企業鍵入創新DNA

聖州承先啟後的接班故事，讓我們看見，當一代創業家願意以數十年的經驗與事業基礎，給予二代全力的支持，可讓二代的接班步伐更為穩健，進而帶領團隊全力驅動公司的轉型升級。如今，聖州不僅已於2024年登上興櫃，更因經營B2C品牌，在市場拿到訂定價格的主動權，有能力因應近來令台灣製造業備受困擾的關稅障礙。

展望未來，楊明舜與楊瑜婷相信，未來父女兩人將攜手帶領團隊繼續前行，持續為聖州邁向永續營運注入新的DNA，期能在3年後達成上市目標，並在全球更多市場打響3D Mats的知名度。■



愛騎創新有限公司／TOP BRAKE  
品牌總監／Sabrina Hsu 許芯于

圖片提供：愛騎創新有限公司



16

品牌思維接棒，傳統零件也能化身精品

## 愛騎創新用電商讓煞車片 走向全球B2C市場

2017年，還是大四學生的愛騎創新創辦人許芯于，在一家科技公司實習的某一天，突然接到父親來電詢問：「爸爸公司有一位業務要請產假，臨時需要人來交接工作，你能回來幫忙嗎？」原以為只是短暫支援，沒想到卻成為她踏上接班之路的起點。

「一開始確實只是幫忙性質，但既然進來了，就想好好看看，父親辛苦經營幾十年的公司到底在做什麼。」許芯于回憶，隨著參與愈來愈深入，她發現汽機車零組件產品有很多賣點，自己對拓展海外業務更是深感興趣，每次開發新客戶都充滿成就感，逐漸萌生長久留下來的想法。而原本沒強求子女接班的許漢文，在看到女兒的投入後，也開始用交棒的心態看待女兒的加入。

就這樣，父女兩人一前一後並肩而行：許芯于用心學習產業知識並思考公司發展的各種可能；許漢文則默默在背後給予全力支持。幾年下來，攜手將品質優異的來得令煞車片，轉化為自行車精品品牌「TOP BRAKE」，並

藉由亞馬遜網站將商品推向全球B2C市場。

### 兩代取得共識邁向品牌路

愛騎創新的母公司成立於1997年，專注於研發製造汽、機車與火車使用的煞車片，主攻全球後裝維修市場。隨著公司業務拓展、規模變大，許漢文和團隊積極創新產品，進一步切入自行車用領域，開發碟煞產品，並很快打開代工市場。然而，代工產業競爭激烈，毛利空間相對有限，也常面臨客戶價格壓力。這讓許漢文開始思考，是否能夠透過發展自有品牌，來展現產品在市場中的競爭優勢。這時候，已在公司歷練一段時間的許芯于，也表達自己對發展品牌的興趣，並且不時提出策略想法，父女兩人很快達成共識，正式踏上品牌經營之路。

「TOP BRAKE的商品外觀都要如『愛馬仕』般精緻、性能則要有『法拉利』的極限。」許芯于語帶信心的說，決定發展品牌之後投入市場研究，她觀察到，歐洲與北美的



▲許芯于一直以來都以最高標準帶領團隊設計產品，打造TOP BRAKE成為登山車界高性能精品的代表。

高階登山車騎士對於「高性能」的煞車系統有明確需求，且這類商品與騎行安全息息相關，因此需要具「高信任度」的品牌，因此她以最高標準的要求，帶領團隊設計品質最好的產品，期望能打造TOP BRAKE成為登山車界高性能精品的代表。在市場拓展上，愛騎創新先鎖定歐美市場，然後採用亞馬遜網站直面終端消費者。許芯于說明，高階登山車騎士喜歡自己動手安裝，也熱愛討論產品的特性，而直面用戶的跨境電商模式，可以獲得終端用戶第一手且真實的回饋資訊，建立TOP BRAKE在用戶心中的品牌信賴度。

### 鎖定歐美高階市場開新局

一開始，愛騎創新先開通亞馬遜美國站，隨著TOP BRAKE商品銷售業績不斷成長，之後陸續拓展其他站點，目前已經將商品銷售到全球超過10個國家。TOP BRAKE的銷售業績也屢屢創下新高：2024年第三季較前一年度同期成長800%；2025年1-5月相較前一年同期也成長200%。

電商轉型的成果，除了靠許芯于卯足全力的努力，許漢文在背後的支持更是轉型能夠一直走下去的關鍵。「一開始雖然是在觀察，但也是想辦法幫她排除障礙。」許漢文說，大概一年多的時間，看到電商成果慢慢出來，帶來營收之外，芯于不斷要求提升產品質感、用價值拉高售價的策略，甚至連B端客戶也

因TOP BRAKE線上品牌價值而抬高定價。

一代之所以願意給予支持，則是與許芯于無所不在的溝通技巧有關。「晚餐後，父母去散步遛狗，我就跟著去。」許芯于笑著說，一邊走一邊聊自己的品牌理念與電商策略，讓他們知道我在做什麼。或者，遇到商品定價觀念不同時，許芯于也會經常在聊天時，分享自己購買品牌的經驗，將「高品質就能賣高價」的想法傳遞給父母，消除父親擔心訂價太高、消費者不會買單的疑慮。這樣的堅持，讓許漢文在許多地方替她排除障礙，例如，開發精緻商品後續衍生的成本不低，股東會有疑慮，而產線得做調整工廠員工也會覺得困擾，針對這些，許漢文除了拿出許芯于搜集的市場資訊說服股東，也建立獎金制度讓產線員工願意為轉型投入心力。

### 聚焦品牌，追求更大成長

隨著TOP BRAKE的電商銷售業績持續成長，許漢文看見品牌發展的潛力。由於B2B與B2C屬於不同運作模式，經過討論後，他與團隊決議由許芯于專注推動品牌發展。

雖然肩負一家公司的營運壓力不小，但許芯于認為，將代工與品牌區隔經營是正確的方向，這樣不僅能維持代工業務的穩健，也能讓品牌有更大的發展空間，因此成立愛騎創新，專注投入TOP BRAKE的品牌經營。

「在創新產品與生產製造上，我們繼續支持，但責任也必須讓她自己承擔。」許漢文最後強調，父母教育孩子，婚姻與工作兩件事要放手，讓他們自己決定。這樣的態度也體現在許漢文的交棒上，他讓孩子自己決定、自己努力、自己負責，但過程中在一旁給予意見，或盡力幫忙排除障礙。這樣的後盾讓許芯于勇闖B2C品牌市場，開啟營運新路。■

## 受訪名錄

依文章順序排列

謝孜希	亞馬遜全球開店台灣總經理
王怡雯	台灣數位企業總會執行長
黃亮崢	數位時代創新長
邵威中	創哈特創辦人
陳欣欣	加聯達企業董事長特別助理
簡豪廷	錦明實業總經理
江威達	良啟五金執行長
李文民	浯集有限公司總經理
郭美珊	聚和生醫科技總經理
陳泳霖	鎮一大理石總經理
林雷鈞	昆豪企業總經理
陳韋安	芙瑞實業副總經理
邱立華	益麟企業董事長
李銘焜	益麟企業總經理
李承樺	益麟企業副總經理
黃永沅	莘浦森總經理
楊明舜	聖州企業總經理
楊瑜婷	聖州企業營運經理
許芯于	愛騎創新品牌總監



# 亞馬遜

## 2025專業認證課程

JOIN US NOW

# 跨境電商營運課程

官方授權 × 免費學習 × 實力認證

亞馬遜官方推動，掌握跨境商機的第一步！

由亞馬遜全球開店與IEAT共同推動，結合亞馬遜官方資源與專家教學，帶你一次掌握跨境電商營運核心關鍵

### 三大亮點

線上申請 → 即刻開通 → 跨境商機馬上啟動！



#### 免費官方課程

- 六大章節、**15小時**亞馬遜官方線上課程
- 零距離掌握平台最新規則與全球市場趨勢



#### 專家實戰授課

- **6位業界**與亞馬遜官方講師親授
- 涵蓋電商模式、廣告引流、物流運作、品牌打造等實務



#### 能力鑑測認證

- 完課後可參加技能認證考試
- 線下鑑測費用**NT\$600/人** (團體另有優惠)
- 取得認證，助你求職、工作、創業、轉職更具競爭力



# 2025 跨境電商焦點報告

## 數位大接班 二代拚轉型

| 策劃/研究/出版 |

台北市進出口商業同業公會

亞馬遜全球開店

| 主編 | 蔡順達

| 撰述/採訪 | 蔡順達、劉麗惠

| 行政/編輯/數據 | 許君宇、施皓元

電話(02)2581-3521

地址10414台北市中山區松江路350號

出版日期 | 2025年10月

未經同意不得轉載 引用資料請註明出處



17Cross  
官網



17Cross  
粉絲專頁



tcei  
FB社團



亞馬遜全球開店  
台灣官網



亞馬遜全球開店  
台灣粉絲專頁