IEAT | Since 1947 |
台北市進出口商業同業公會
Importers and Exporters Association of Taipei

amazon

聯合發布

# 跨境電商

2026

# 焦點報告

## 從創新到驗證 從台灣到全球




419家 企業經驗與做法 | 12項 營運現況與發現 | 11位 顧問／企業主說法

amazon

# Go Global From Day One

## 從第一天就為全球市場而生
## 讓台灣優勢走向世界

亞馬遜全球開店結合 AI、數據與全球營運能力，
協助台灣品牌找到機會、加速決策，走向全球。

**17** 大站點 | **數億** 消費者 | **800萬+** 企業買家

## 找到全球成長下一站

### GLOBAL

**AI × 品牌 × 全球市場**

重新定義企業的 Day One

從全球趨勢、AI 與消費者洞察出發，重新思考產品品牌與成長的 Day One

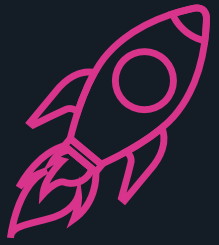


### LAUNCH

**工具 × 服務 × 資源**

從 0 到 1，啟動全球銷售

從市場選擇、Listing、物流、金流到商標與合規，一站式推動產品銷往國際舞台



### GROWTH

**行銷 × 數據 × 營運**

從 1 到 N，點燃成長新動能

從廣告、促銷、數據到 AI 營運，把單點優化串成可持續、可複製的成長方法



掃描了解
亞馬遜全球開店

CONTENTS


## 出版序

以需求洞察打開全球新局 04

從第一天就為全球市場而生 讓台灣優勢走向世界 05

## 關於報告

❶ 從創新到驗證，從台灣到全球 06

## 關鍵調查

❷ 台灣企業正從「產品思維」走向「需求思維」 08

❸ 掌握需求只是起點 市場驗證才是決勝關鍵 16

❹ 台灣企業跨境全球的下一步 21

## 產業創新觀察

❺ 從全球需求出發：
AI加速驗證，把台灣優勢變成全球品牌競爭力 30

❻ AI重寫出口貿易 企業3行動迎戰新商務時代 32

❼ AI重塑企業競爭力 數位轉型迎向新階段 34

❽ AI＋跨境電商 再造企業海外市場成長藍圖 36

## 產品創新方法論

❾ 從產品思維轉向市場需求 3步驟挖掘隱藏商機 38

❿ 產品賣得動還不夠 3面向做好市場驗證 40

⓫ 從首次購買到品牌信任 3階段打造品牌飛輪 42

⓬ 市場做對後如何規模化？ 3策略啟動成長飛輪 44

⓭ AI放大企業決策力 4大應用打造跨境電商新勢力 46

## 企業說法

⓮ Never Have I Ever打開成長新路徑 48

⓯ UVISION用亞馬遜驗證市場、走向全球 50

⓰ 大研生醫如何運用電商數據驗證市場？ 52

⓱ TRYX用亞馬遜走向全球 54

⓲ MOVA用電商轉動全球市場 56

## 研究致謝

受訪名錄 58

出版序

# 以需求洞察打開全球新局

隨著科技持續往前推進，全球商業競爭規則一再改變。過去，台灣企業憑藉優異的製造能力、完整供應鏈及品質管理，在全球市場占有重要地位；如今，企業得直接面對全球消費者，在做好產品之外，更必須先洞察市場需求，並在投入大量資源之前驗證市場，找到走向全球的正確路徑。

有鑒於此，台北市進出口商業同業公會（IEAT）與亞馬遜全球開店（Amazon Global Selling）共同策劃、執行《2026跨境電商焦點報告》，今年特別以「從創新到驗證，從台灣到全球」為核心，探討台灣企業如何從過去擅長的「產品思維」，進一步建立「需求思維」，透過市場洞察與驗證降低創新風險，再善用跨境電商走向全球市場。

研究團隊首先透過問卷調查，描繪台灣企業在產品開發、市場需求研究、市場驗證與跨境布局上的現況。接著，邀集產業、數位科技與跨境電商專家，探討AI帶來的商業變革與跨境電商的新可能，再從市場需求洞察、產品驗證、品牌經營到規模化成長等面向，解析企業下一階段的競爭策略；最後，透過案例呈現台灣企業如何從市場尋找機會、驗證產品，並依據消費者回饋持續調整營運方向，一步步把產品帶向海外市場。整份報告從「現況、趨勢、方法到實踐」，提供企業可以對照自身發展階段的行動參考。

《跨境電商焦點報告》自2021年發表以來，今年已邁入第六年。從「品牌電商」、「製造轉型」、「決策團建」、「產業新商模」、「接班升級」，到今年重新回到企業最根本的「產品與市場」，我們始終扮演協助台灣產業轉型的推手，帶領企業看見全球商業環境的變化，找到適合自己的跨境路徑。

面對AI與數位商務快速發展的新時代，台灣企業累積多年的製造實力仍是最重要的根基；下一步，則是更貼近市場、更快驗證需求，讓好產品真正找到需要它的消費者。我們期待這份報告能陪伴更多企業從台灣出發，以需求洞察為起點，勇敢跨出跨境電商的第一步，打開全球成長的新局。■

台北市進出口商業同業公會秘書長 黃文榮

**出版序**

# 從第一天就為全球市場而生 讓台灣優勢走向世界

2026 年上半年，台灣出口總額達4,166.6億美元、年增47.1%，創歷年同期新高，持續展現台灣企業面向全球市場的強勁競爭力，以及研發、設計、製造與創新能力。[註] 然而，面對全球市場快速變動、消費者需求日益多元，以及AI正在重塑消費與商業模式，台灣企業要開啟下一個成長機會，得將全球市場需求更早帶入產品開發，從第一天就思考為誰而做、需要解決什麼問題，以及如何透過市場驗證持續優化產品，讓全球化從「市場拓展」走向「為全球市場打造」。

亞馬遜全球開店再度與IEAT攜手發布《2026跨境電商焦點報告》，聚焦全球市場消費需求洞察、新產品開發與驗證，到海外市場拓展的完整歷程，針對不同產業、企業規模與發展階段的419家企業進行調查。調查發現，僅18.6%的受訪企業在過去一年有系統地研究銷售目的地的市場需求；在發現新市場需求時，71.4%的企業會參考既有客戶或消費者需求，相較之下，僅13.6%會運用企業自身的電商數據。這顯示，如何更即時、系統化的掌握全球市場訊號，並將洞察帶回產品開發與創新迭代決策，是企業建立全球競爭力的重要課題。

我們看到台灣產業正以長期累積的能力，更進一步以科技驅動（Tech-driven）、價值驅動（Value-driven）、信任驅動（Trust-driven）等不同形式提升全球競爭力：電腦電子等科技產業憑藉深厚的研發與工程能力，以技術與功能創新創造差異化；家居、運動等成熟產業，則將製造經驗轉化為更好的產品設計、功能與使用體驗；而在母嬰、寵物、運動等品類，品質、安全與可靠性是建立消費者長期信任的關鍵。

要將台灣優勢發揮至極致，企業需要建立一條包含「需求洞察、產品開發、市場驗證、上市回饋、迭代與規模化」的完整鏈路。而亞馬遜全球開店希望透過全球市場與消費者洞察、數據與AI工具，以及跨境營運與市場拓展服務，協助台灣企業更有效率地發現需求、驗證產品並持續優化，降低新品開發與拓展全球市場的不確定性，讓「打造全球需要的產品」成為可以持續累積的能力。

台灣企業的下一個全球成長機會，得從「全球消費者需要什麼」出發，Day One就將全球需求納入產品開發決策，並透過市場持續驗證與迭代，將台灣的研發、設計、製造與創新能力，轉化為符合全球需求的產品，再走向全球規模化成長。■

註：資料來源：財政部｜115年6月海關進出口貿易初步統計

亞馬遜全球開店 台灣總經理 謝孜希



照片來源：Adobe Stock

01

導讀

# 從創新到驗證，從台灣到全球

過去，台灣企業憑藉優異的製造能力、完整的供應鏈及卓越的品質管理，在全球市場建立重要地位。然而，當人工智慧、數位科技與跨境電商快速改變全球商業模式，企業面對的競爭也開始出現新的課題。

一項產品是否能夠成功，取決於技術、成本及品質之外，也得視企業能否理解市場需求、快速回應市場變化，並持續累積市場信任。今日，市場之於企業已不只是用來銷售商品，更是企業驗證產品、建立品牌與追求營運成長的重要場域。

因此，本報告跳脫單純的產業分析或過往較常被採用的操作指南形式，轉變為透過企業調查、產業觀察、專家觀點與企業實踐的完整洞察，協助台灣產品型企業重新理解市場，建立面向全球的新經營思維。

本研究由台北市進出口商業同業公會（IEAT）與亞馬遜全球開店（Amazon Global Selling）共同合作完成，以企業調查為基礎，結合產業趨勢、專家訪談及企業案例，試圖為企業在商業競爭中，必須找出一個根本問題的答案：「在市場快速變化的今天，台灣企業如何發揮製造優勢，創造為全球而生的產品，掌握全球機會？」

基於這個核心，本報告共分為四個篇章。

**第一篇【關鍵調查】**：透過企業第一線調查結果，整理目前台灣企業在產品創新、市場布局及跨境發展上的現況與趨勢，協助企業理解自己目前所處的位置。

**第二篇【產業創新觀察】**：從全球市場、新創發展、創新產品及跨境商業模式等角度，觀察市場正在發生哪些改變，以及未來值得關注的新機會。

**第三篇【產品創新方法論】**：將市場趨勢進一步轉化為可思考的分析架構，從產品、市場、AI應用到品牌經營，提供企業建立市場思維與經營策略的參考方向。

**第四篇【企業說法】**：透過不同企業的實務經驗，分享產品如何面對市場挑戰、累積市場信任，並逐步拓展國際市場，讓調查、觀察與方法回到企業經營現場。

四篇章彼此並非獨立，而是構成一條由現況、趨勢、方法到實踐的完整脈絡。我們希望讀者閱讀本報告時，理解市場正在改變什麼，並思考這些改變對企業意味著什麼，以及未來應如何找到適合自己的發展方向。

因此，我們誠摯邀請每一位讀者，閱讀本報告時，不必急著尋找標準答案，而是帶著一個問題一路思考：下一個能夠走向世界的台灣產品，它需要具備什麼樣的市場能力？而我的公司，又該從哪一步開始？

我們相信：每一家企業都有不同起點，也有不同成長節奏，無論企業走到哪一種階段，未來面對市場的競爭關鍵將是：「誰能開始以市場的角度理解產品，並以全球的視野思考未來，誰就能最快打開全球市場。」

總結而論：「產品是企業與市場連結的橋樑；市場需求，則是產品走向世界的起點。」■



照片來源：Adobe Stock

02

市場決定產品

# 台灣企業正從「產品思維」走向「需求思維」

台灣企業向來以製造能力、供應鏈效率與產品品質見長。過去常見的產品發展模式，是先從企業既有技術、產能或商品出發，再思考產品可以賣給誰、賣到哪裡。然而，當市場競爭從區域走向全球，跨境電商又使產品更容易接觸到海外消費者，企業拓展市場面對的核心問題，已從「能不能做出好產品」走向「這項產品是否回應了特定市場的需求」。

本次調查涵蓋419家內、外銷企業，從市場需求研究、產品創新、商品選擇到市場測試，描繪出台灣企業由「做好產品」走向「找對需求」的轉變。整體數據顯示，「市場需求」已成為企業產品決策的重要起點；但另一方面，多數企業仍高度依賴既有客戶與經驗，尚未全面建立系統化、數據化的市場洞察能力。

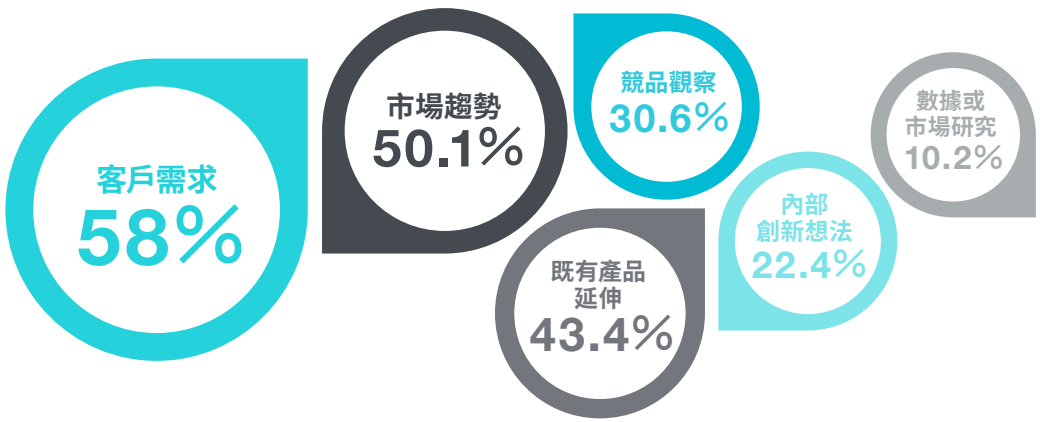
## 市場導向　市場需求，已成為產品開發的共同語言

調查顯示，企業開發新產品時，最主要的構想來源是「客戶需求」，占58%；其次為市場趨勢50.1%，以及既有產品延伸43.4%（圖1）。當企業選擇產品或商品時，更有64%將市場需求列為主要依據，明顯高於利潤空間48.2%，以及生產供應能力與市場競爭狀況的33.7%（圖2）。

在評估市場機會時，58.5%的企業首先考量市場需求規模，49.6%關注利潤或成本，38.4%考量競爭狀況（圖3）。從產品構想到選品，再到市場評估，「市場有沒有需要」已經成為企業反覆考量的核心問題。

Q 新產品開發的主要來源（複選）　N=總計：419

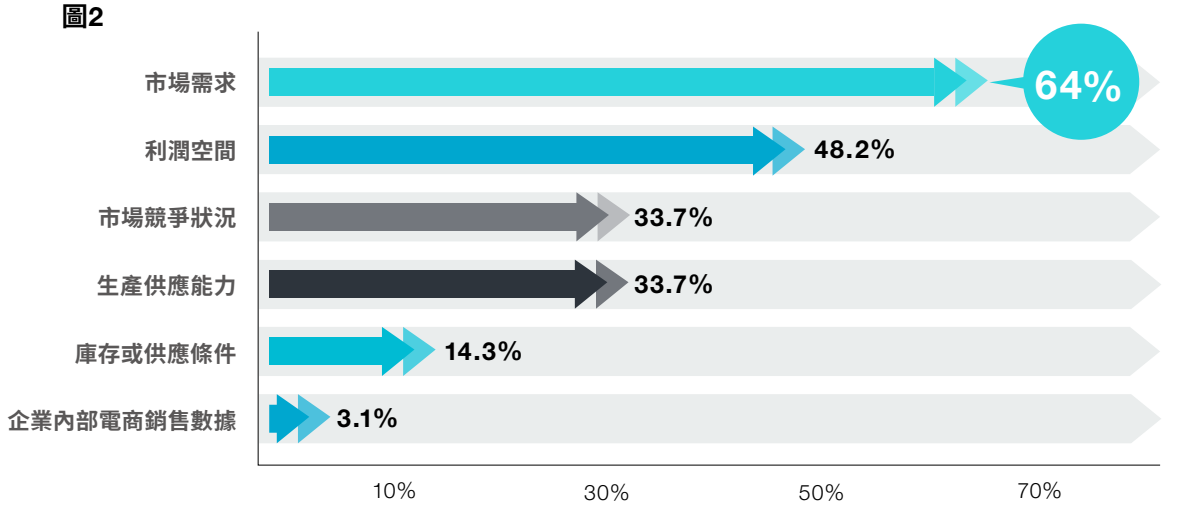
圖1



## Q 產品或商品選擇的主要依據（複選）

N=總計：419

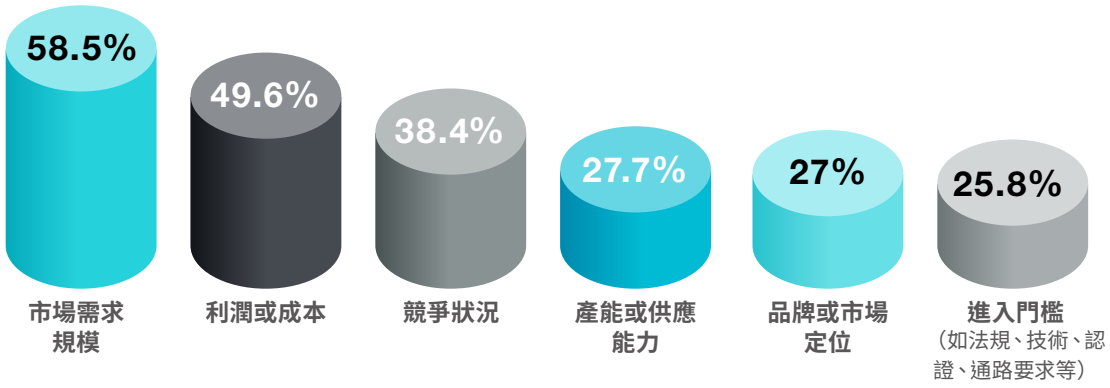
圖2




## Q 評估市場機會的主要考量（複選）

N=總計：419

圖3




進一步從企業成立年限觀察圖1與圖2的調查結果，將受訪企業區分為新創企業（成立8年以內）與成熟企業（成立8年以上）進行分析，發現兩類企業在產品開發與選品決策上，皆呈現相近的市場導向趨勢，顯示無論企業成立年限長短，以市場需求為核心的產品發展思維，已普遍受到台灣企業重視。

這意味著，台灣企業開發及選擇產品的思維正在發生改變，重心不再只是工廠能做什麼、公司原本賣什麼，而是逐漸轉向消費者缺少什麼、客戶正在尋找什麼，以及市場中還有哪些需求尚未被滿足。

## 透視訊號　企業雖開始重視需求，卻多半仍「從客戶口中找答案」

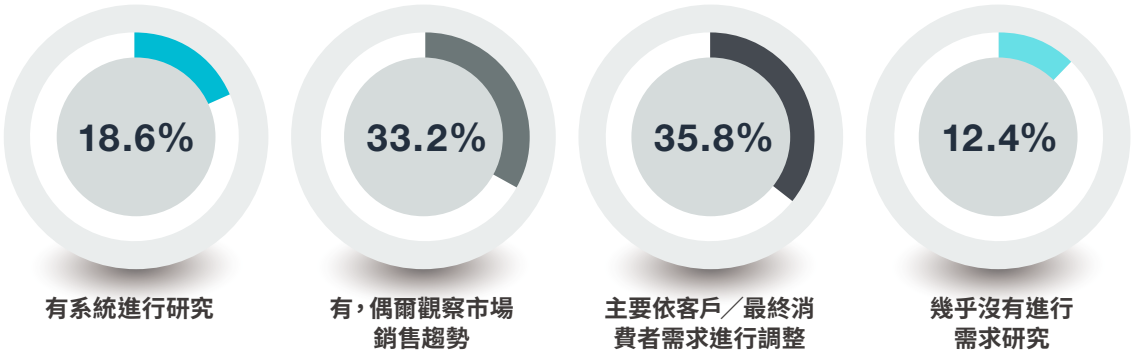
雖然觀念已經改變，但企業如何理解市場需求的挑戰仍在。在過去一年中，只有18.6%的企業表示，會系統性的進行市場需求研究；33.2%只是偶爾觀察銷售趨勢，35.8%主要依客戶或最終消費者提出的需求進行調整，另有12.4%幾乎沒有進行需求研究（圖4）。

這意味著，雖然企業認為市場需求重要，但已經建立固定研究機制者卻不到兩成。多數企業仍採取「市場有反應後再調整」的方式，而非在產品開發之前，主動發掘尚未被說出口的需求。

從資訊來源也可看出類似現象：71.4%的企業主要透過既有客戶或消費者發現新需求，44.6%參考同業經驗，43.4%使用市場數據或研究報告；相較之下，運用企業自身電商數據者僅13.6%（圖5）。至於了解需求的方法，46.8%透過客戶訪談或回饋，42.5%進行競品或銷售目的地分析，使用搜尋趨勢或關鍵字研究者為27.2%，分析電商評論或社群討論者為23.6%（圖6）。

**Q 過去12個月是否主動研究市場需求**　N=總計：419

**圖4**



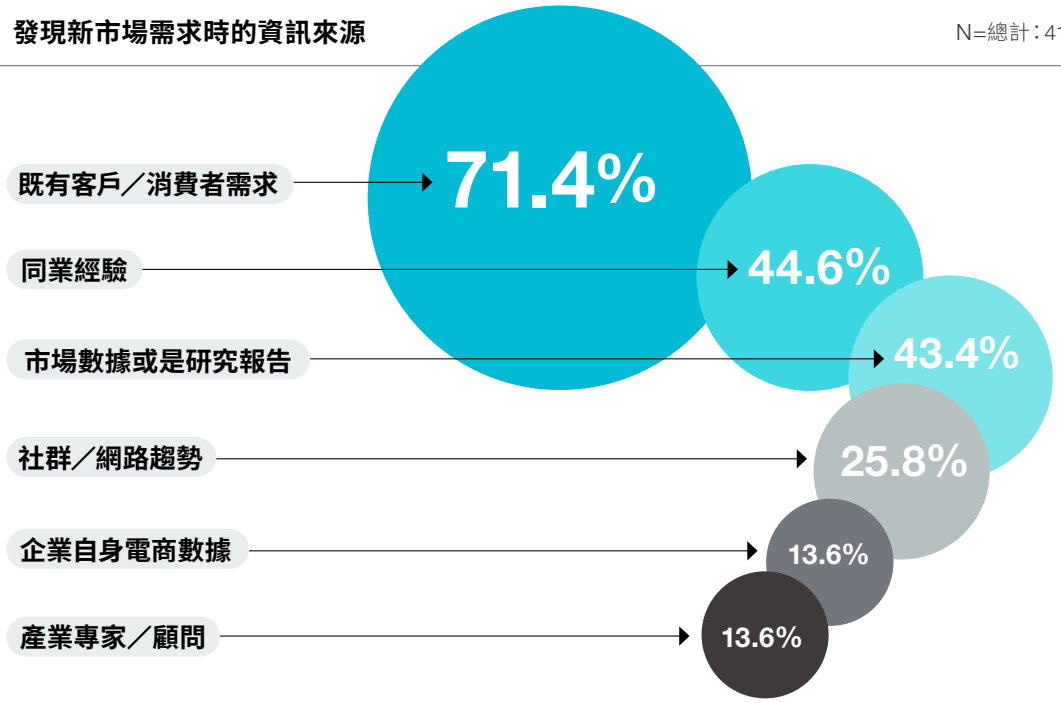


照片來源：Adobe Stock

Q 發現新市場需求時的資訊來源

N=總計：419

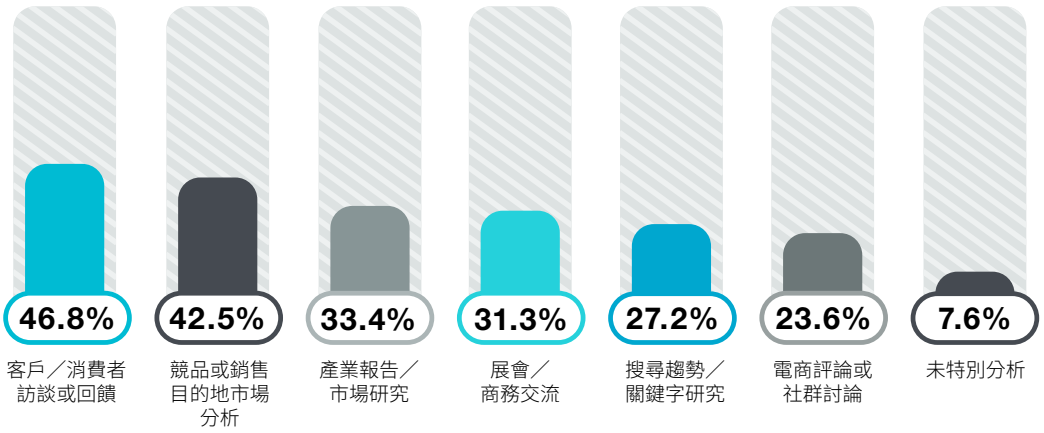
圖5




Q 了解市場需求的方法（複選）

N=總計：419

圖6




既有客戶的意見當然重要，因為這些回饋最直接，也最容易轉化為產品改善。然而，既有客戶通常只能反映企業「已經接觸到的市場」。當企業準備進入新的國家、新的消費族群或新的跨境電商平台時，原有客戶的選擇，不一定能代表市場的真實需求。

也就是說，今日台灣企業拓展市場面臨的問題是：對市場的理解仍可能過度集中於熟悉的人、既有的通路及已發生的需求。是以，儘管台灣企業普遍清楚應該傾聽市場，但還需要從「聽客戶說」進一步走向「主動找市場訊號」。

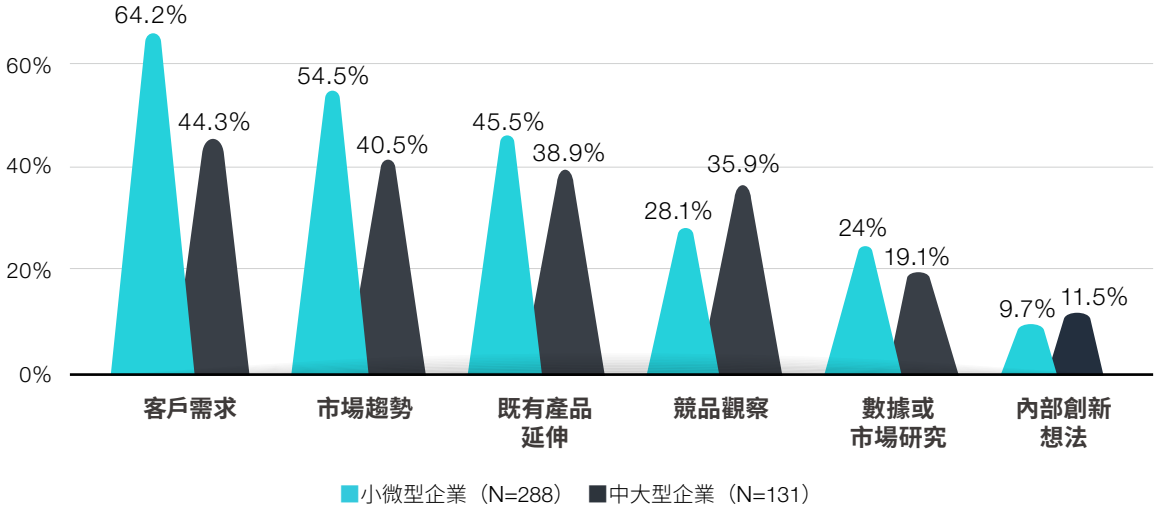
靈活洞察

## 企業規模不同，看市場的方式也不同

企業成立時間並未呈現明顯的市場行為差距，但企業規模所反映的差異較為鮮明。在發現新需求時，小微型企業（50人以下）有77.8%依賴既有客戶或消費者，高於中大型企業（51人以上）的57.3%。在新產品開發上，小微型企業有64.2%以客戶需求為主要來源，中大型企業則為44.3%（圖7）；選品時以市場需求為主要依據者，小微型企業達71.5%，中大型企業為47.3%（圖8）。這幾項差異不僅幅度明顯，也透過初步差異檢視，顯示企業規模確實可能影響其理解及回應市場的方式。

**Q 新產品開發的主要來源（最多選3項）**

圖7

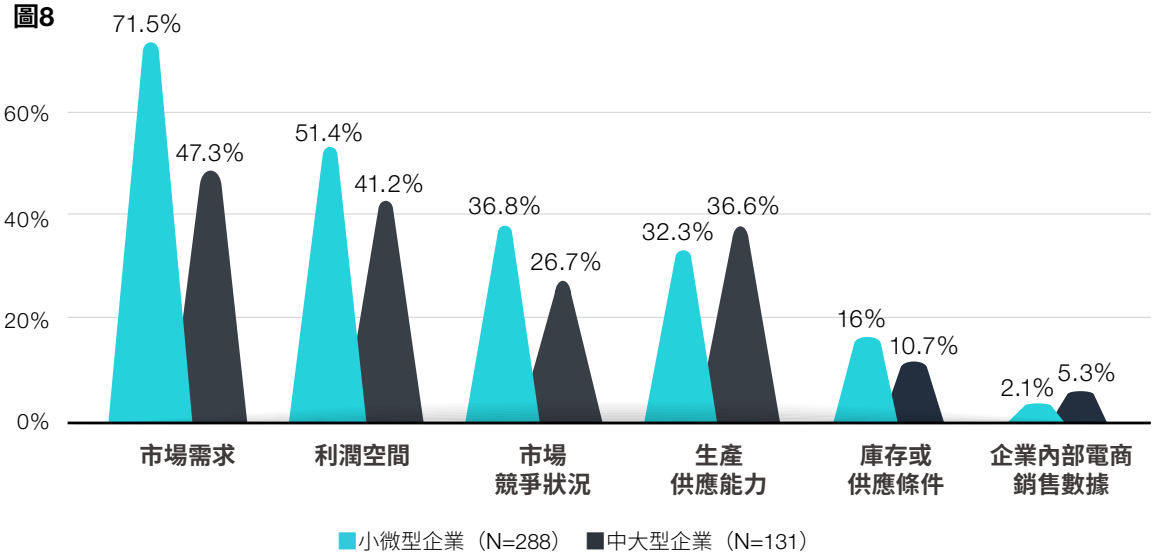





照片來源：Adobe Stock

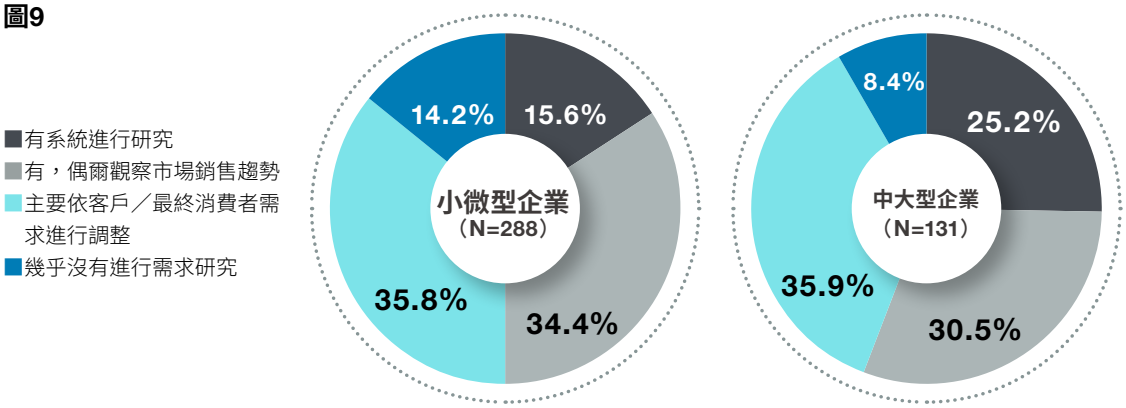
## Q 在選擇產品或商品時的主要依據（最多選3項）

圖8




## Q 過去12個月是否曾主動觀察或研究市場需求？（單選）

圖9




上述的情況，不宜被簡化為「小企業比較懂市場、大企業不懂市場」。更合理的理解是，小型企業組織層級較少，負責人、業務與客戶之間距離較近，產品決策容易直接受到客戶反應牽引；規模較大的企業則須同時考量產能配置、既有產品線、供應鏈、部門協作及通路策略，因此市場需求只是決策中的一項條件。

兩者也呈現不同優勢。中大型企業有25.2%能有系統的進行需求研究，高於小微型企業的15.6%（圖9），反映較具規模的企業可能擁有較完整的研究資源與制度；小型企業則更能快速接收客戶訊號、靈活調整方向。

企業規模不同，不代表誰比較有市場能力，而是需要補強不同環節：小型企業要避免過度依賴少數客戶，大型企業則要避免市場訊號在組織流程中逐漸變慢或失真。

## 證據導向　看見需求，不等於能將需求變成產品

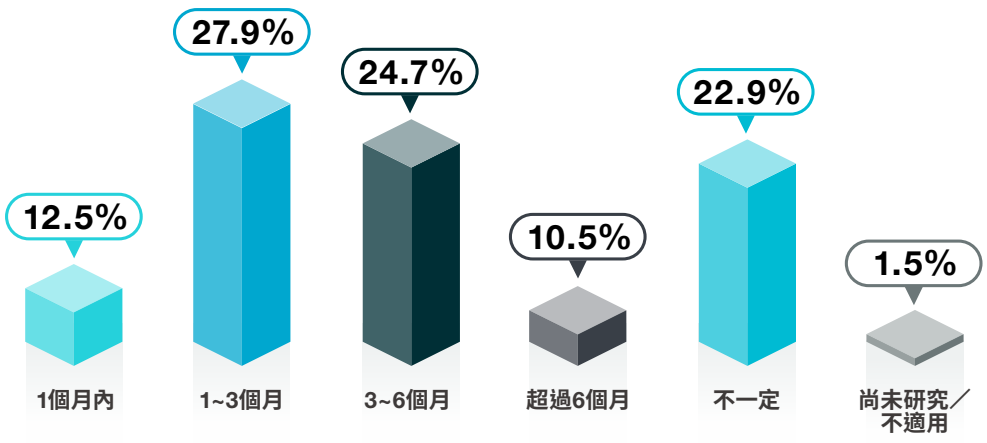
過去一年，有30.5%的企業表示已發現新需求並推出新產品；25.8%已發現需求，但尚未推出產品；另有28.2%雖然觀察到機會，卻未進一步評估。換句話說，超過一半的企業已經看見某種需求或產品機會，卻尚未將其完整轉化為市場上的商品。企業真正的缺口，可能不在於沒有靈感，而在於缺少一套將市場訊號轉化為產品決策的流程。

從評估時間來看，發現需求後，僅12.5%的企業可在一個月內完成評估；27.9%需要一至三個月，24.7%需要三至六個月，另有22.9%表示時間不一定（圖10）。這顯示許多企業即使發現機會，仍可能因缺乏判斷標準、跨部門協調或測試方法，使市場機會停留在討論階段。

產品推出前的測試行為，也反映企業規模的不同節奏。小微型企業進行小範圍試賣者占31.6%，中大型企業為16.8%；中大型企業以「偶爾測試」為主，占43.5%，高於小微型企業的21.5%（圖11）。在產品調整時，小微型企業有60.4%經常參考客戶評論或市場回饋，中大型企業則為42%（圖12）。這些差異顯示，小型企業較傾向透過直接試賣與客戶互動取得答案，較大型企業則可能採取較長的評估及決策流程。

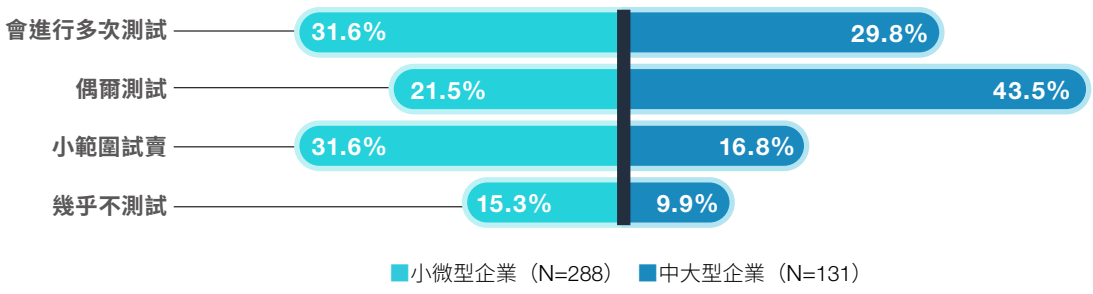
**Q 發現需求後的評估時間**　N=總計：419

圖10



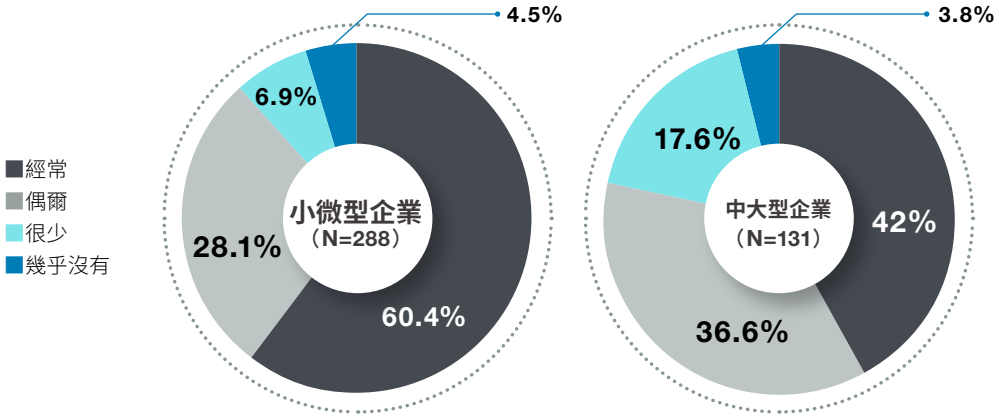

**Q 在產品推出前是否進行市場測試（單選）**

圖11



**Q 在產品調整的過程中是否會參考客戶評論或市場回饋**

圖12




## 從「市場導向」走向「證據導向」

本次調查最重要的訊息是，企業已經知道市場需求的重要性，下一步需要建立更可靠的判斷方法。首先，企業應擴大需求資訊來源。除了既有客戶，也應同步觀察目標市場的搜尋趨勢、平台評論、社群討論、競品價格、熱銷排行及消費情境。對準備跨境的品牌而言，不能只詢問台灣客戶喜不喜歡，而要確認目標國家的消費者是否存在相同需求。

其次，企業應建立簡單、可重複的選品標準。例如，依市場需求強度、目標客群清晰度、競爭程度、利潤空間、法規門檻、供應能力與測試成本進行評估。如此一來，產品決策便不再只依賴少數人的經驗，而能讓不同構想在相同條件下被比較。

最後，企業應善用已經擁有的電商數據。調查顯示，只有13.6%的企業會將自身電商數據作為需求資訊來源，而以電商銷售數據作為選品依據者更只有3.1%。瀏覽、搜尋、點擊、詢問、加購、購買及退貨等行為，都是消費者以實際行動留下的市場訊號。這些資訊若能與客戶回饋結合，就能協助企業分辨「消費者說喜歡」與「消費者願意購買」之間的差異。

## 好產品的起點，在技術上疊加市場需求

調查顯示，市場需求已成為台灣企業開發產品、選擇商品及評估機會的重要依據，而且此一趨勢同時存在於新創與成熟企業之中。此外，拉開企業行為差異的，較可能是組織規模：小型企業貼近客戶、反應快速；大型企業較具研究資源，卻也面對更多決策與協作條件。

未來，台灣品牌要走向海外，不能只把國內成功的產品原封不動搬到國外，也不能只依賴既有客戶告訴企業下一步該做什麼。產品創新的下一階段，是從市場回饋走向需求洞察，從經驗判斷走向證據驅動，並將「先做產品、再找市場」轉變為「先理解市場、再定義產品」。

當企業能更早看見需求、更快完成驗證，台灣長期累積的製造與品質優勢，才有機會進一步轉化為全球市場中的品牌競爭力。■

03

創新的重點在驗證

# 掌握需求只是起點 市場驗證才是決勝關鍵

前一章指出，市場需求已逐漸成為企業產品開發的重要起點。然而，找到市場需求只是第一步，最終決定產品能否成功的關鍵在於：企業是否具備市場驗證的能力。

## 從找到需求，到降低創新風險

近年來，市場環境快速變化，消費者需求持續演變，企業若仍採取一次性投入、大規模開發的方式，不僅需要承擔較高成本，也容易因市場變化而增加經營風險。因此，如何在投入大量資源之前，透過市場驗證確認產品方向、降低決策風險，已成為企業推動創新的重要能力。

過去，企業產品開發多半建立在經驗、直覺或既有成功模式之上，但在市場快速變動的環境下，一個成功的產品未必能複製到新的市場或新的消費族群。尤其跨境市場面對不同文化、消費習慣及競爭環境，企業已不能只是依賴既有經驗做判斷，更需要透過市場驗證了解顧客需求。

對企業而言，市場驗證的目的是在投入有限資源前提下，盡可能降低決策的不確定性，讓每一步產品開發都有依據可循，提高產品在市場上取得成功的機率。

### 驗證先行　市場驗證，已逐漸成為產品開發的重要環節

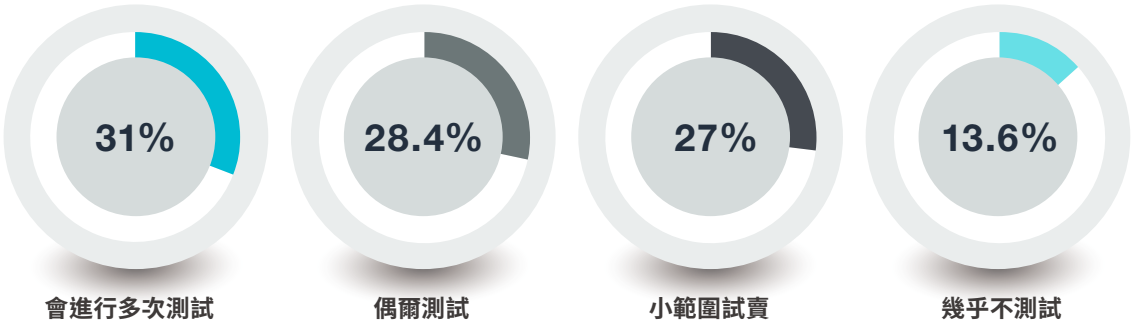
從本次調查結果可以看出，多數企業在產品正式投入市場前，已開始建立市場評估與測試的觀念。企業並非急於將產品推向市場，而是透過不同形式的市場驗證，確認產品是否符合市場需求，再決定後續投入策略。

調查顯示，企業完成市場需求評估所需時間多集中於一至六個月，而在產品正式上市前，也有相當比例的企業會採取多次市場測試或小規模試賣，以降低產品開發的不確定性（圖13）。這反映出台灣企業的產品開發模式，正逐漸由「一次到位」轉向「逐步驗證」，希望透過分階段測試累積市場證據，而非僅依賴經驗或直覺進行決策。

## Q 產品推出前是否進行市場測試

N=總計：419

圖13




值得注意的是，市場驗證的意義是協助企業回答幾個關鍵問題，例如產品是否真正解決顧客痛點、目標客群是否明確、價格是否符合市場期待，以及產品價值是否能有效傳達給消費者，以此確認產品是否符合市場。此外，企業也能在正式投入市場前發現問題、修正方向，避免投入更多成本後才重新調整。

這樣的做法也與亞馬遜長期倡導的Test and Learn理念相呼應。亞馬遜鼓勵企業透過小規模測試、市場數據及顧客回饋，逐步驗證市場需求，再決定是否擴大投入資源。透過持續測試與快速修正，不僅能降低產品失敗風險，也能讓企業更有效掌握市場真正的需求。



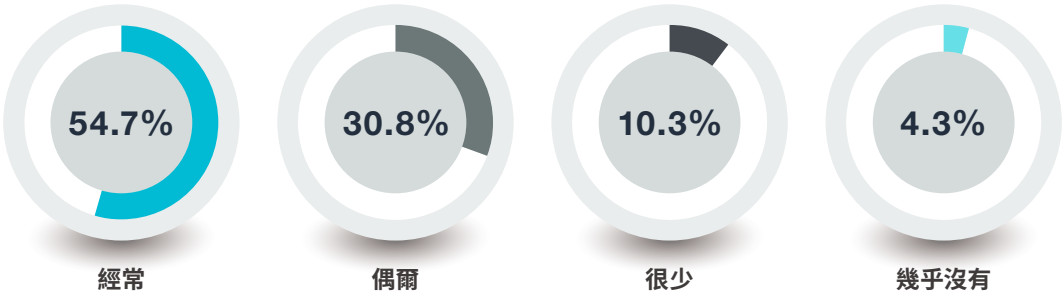

照片來源：Adobe Stock

## 正向循環　市場回饋，是產品持續優化的重要依據

市場驗證並不會因產品上市而結束，在產品進入市場後，還會面臨更多考驗。本次調查顯示，多數企業會依據顧客評論或市場回饋，持續調整產品內容、行銷方式或價格策略（圖14）。即使產品表現未如預期，多數企業也傾向先進行產品或策略調整，而非立即停止投入（圖15）。

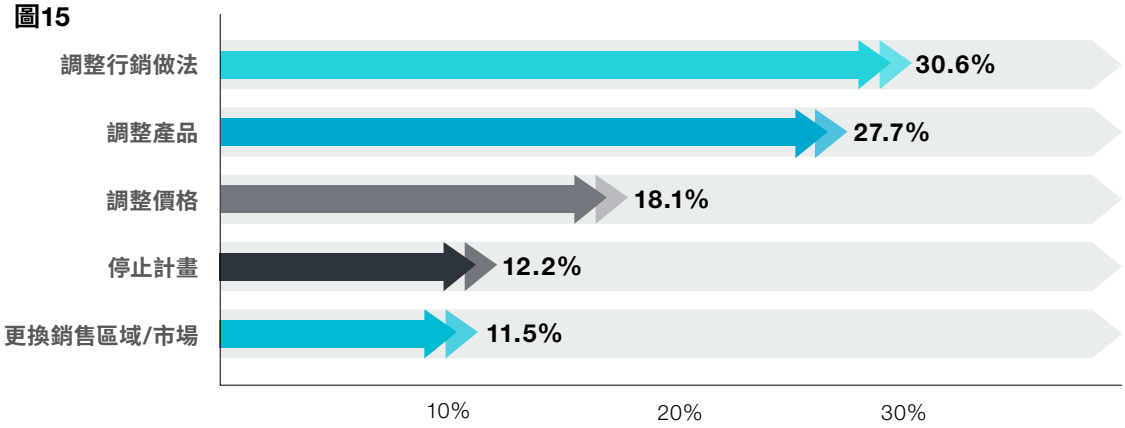
**Q 產品調整是否參考客戶評論或市場回饋**　N=總計：419

圖14




**Q 市場測試結果不理想時的處理方式**　N=總計：419

圖15




這項結果反映，企業對市場驗證的理解，已逐漸從上市前的產品測試，延伸至上市後的持續優化。市場回饋不只是檢視產品成效的依據，更是下一次產品改善的重要來源。

在數位商業環境中，市場回饋的形式也更加多元。除了顧客評論之外，商品瀏覽率、搜尋關鍵字、轉換率、回購率、客服紀錄及社群互動等，都能反映市場對產品的反應。這些資訊過去往往被視為營運數據，如今已逐漸成為企業產品決策的重要依據。

具備競爭力的企業，是能夠快速理解市場的回饋，並將這些回饋持續轉化為產品改善的方向。是以，每一個顧客意見、每一次市場反應，都應該成為每一次產品迭代的重要依據，如此才能把握產品在市場上獲得成功的契機。

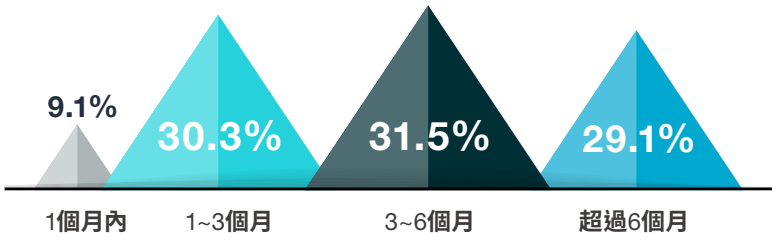
## 長期試煉 市場驗證需要時間與耐心

許多企業期待，產品上市後能立即獲得市場回應，但實際上，市場接受產品需要時間。調查結果顯示，多數企業需要三個月以上，才能觀察出市場對產品的反應；即使產品表現良好，也多採取逐步擴大投入，而非一次投入大量資源（圖16、17）。

這代表市場驗證產品不能只做一次性判斷，而是要透過每一次測試、每一次修正及每一次市場回饋，逐步確認產品定位是否正確，再決定是否投入更多資源，以此循環持續累積市場對產品的信心。

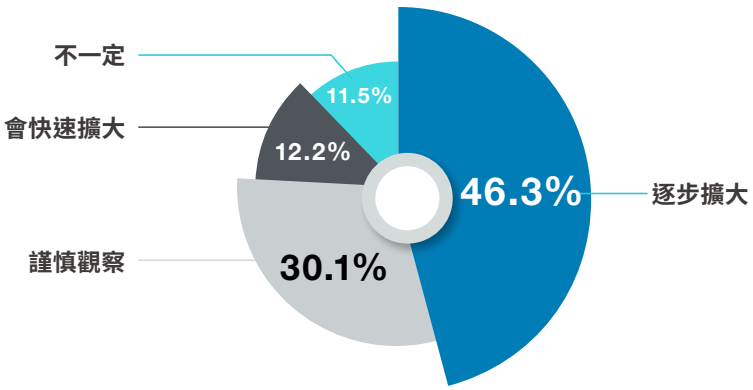
**Q 產品上市至看到市場反應所需時間** N=總計：419

圖16




**Q 市場反應良好後是否擴大投入** N=總計：419

圖17




值得思考的是，部分企業容易將產品上市初期的表現視為最終結果，然而市場接受新產品通常需要時間累積，尤其面對新的品牌、新的通路或新的海外市場，更需要持續觀察顧客反應及市場變化。如果過早因短期銷售不佳而放棄產品，反而可能錯失後續成長機會；反之，若能透過持續觀察與適度調整，企業才有較大機會，逐步找到產品與市場之間的最佳契合點。

這樣的做法，也展現企業經營思維的轉變。過去，企業判定產品成功與否，可能只評估上市初期的銷售表現；如今，企業更重視產品是否能在市場中持續累積信任度，甚至建立品牌價值，循序漸進的降低經營風險。

## 不同規模企業，市場驗證方式各有特色

進一步比較不同規模企業，本調查發現，相較於企業成立時間，企業規模對市場驗證方式的影響更為明顯。小微企業較常透過多次市場測試、小規模試賣及市場回饋快速修正產品，較能在較短時間內觀察市場反應；中大型企業則因決策流程較完整，市場評估與資源投入相對審慎，因此整體市場驗證週期較長，相關差異亦具有統計顯著性。

但這並不代表不同規模企業存在優劣差異，其所反映的是不同組織在資源配置、決策流程及風險管理上的差異：小型企業具備快速調整的彈性、中大型企業則擁有較完整的資源與管理機制。未來，不同規模企業都應建立符合自身經營模式的市場驗證流程，才能兼顧創新效率與決策品質。

## 讓市場證據，成為創新的最佳依據

整體而言，本調查發現，台灣企業逐步建立市場驗證的觀念，開始將市場評估、驗證及需求回饋納入產品開發流程，建立一套以市場證據驅動決策的能力，藉此降低產品在市場上失敗的機率。

面對市場快速變化及跨境競爭日益激烈的環境，企業建立經營優勢的路線，將從過去比拚產品推出速度，走向驗證市場、修正及持續優化產品與市場策略的能力。唯有將市場驗證視為企業日常經營的一部分，才能讓企業每一次與市場的互動，都累積成為企業競爭力的重要資產。

我們相信，市場需求可為企業錨定創新方向，而每次的市場測試與驗證，都能成為企業下一次創新依據。唯有方向與驗證雙軌並行，企業才能降低創新風險，提升產品勝出市場的機會。■



照片來源：Adobe Stock

# 04 從準備到行動
# 台灣企業跨境全球的下一步

在前兩章中，我們分別從「市場需求」與「市場驗證」出發，探討企業如何找到值得投入的產品方向，以及如何在投入大量資源之前，以測試與市場回饋降低創新風險。現在，再進一步回到企業實際經營現況，將可以看見另一個值得關注的問題：企業是否已經準備好把這些觀念帶進海外市場？對跨境電商又抱持什麼看法？是否願意採取下一步行動？

以本次調查的419家企業為例，他們並非所有台灣企業的縮影，也不是跨境成功與否的評分標準，而是一組可供產品型企業對照的參考坐標。我們從海外銷售現況、操作方式、組織能力、未來規劃及行動意願等角度去觀察，可以看見多數企業已經意識到跨境市場的機會，但從「知道應該做」走向「真正開始做」，仍需要更明確的方法、資源與信心。

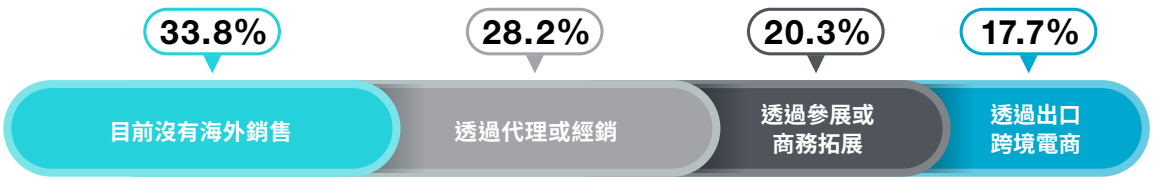
## 跨境準備度　企業看見海外機會，但整體仍在過渡階段

調查顯示，33.8%的企業目前沒有海外銷售；已有海外銷售者中，28.2%主要透過代理或經銷，20.3%透過參展或商務拓展，17.7%以出口跨境電商為主要管道（圖18）。這反映目前企業進入海外市場的方式，仍以既有通路、人脈與商務開發模式為主，直接運用跨境電商接觸市場者尚未成為多數。

這並不代表企業缺乏跨境意願，而是跨境準備度仍有差異。以尚未進入海外市場的142家企業來看，40.1%表示主要原因是「公司策略尚未規劃」，18.3%缺乏跨境電商或海外營運人才，14.1%面臨物流或金流問題，12.7%表示不熟悉出口跨境電商（圖19）。相較之下，單純認為「缺乏市場資訊」者只有4.9%。這組數據顯示，不少企業並非完全看不見市場，而是尚未把跨境發展轉化為具體的公司策略，也缺少負責執行的人員與操作方法。

**Q 最主要的海外市場銷售管道**　N=總計：419

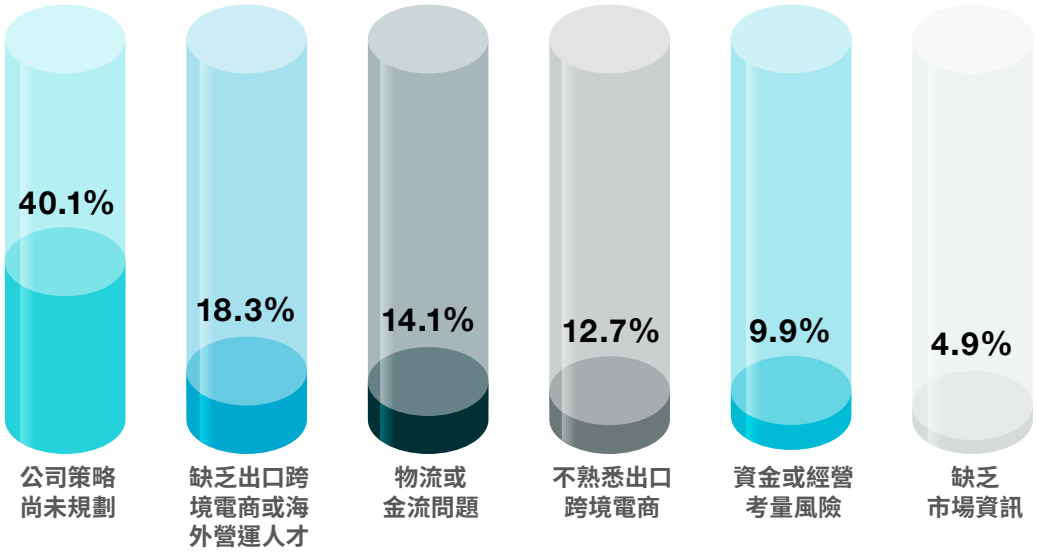
圖18



## Q 未進入海外市場的主要原因

N=總計：142

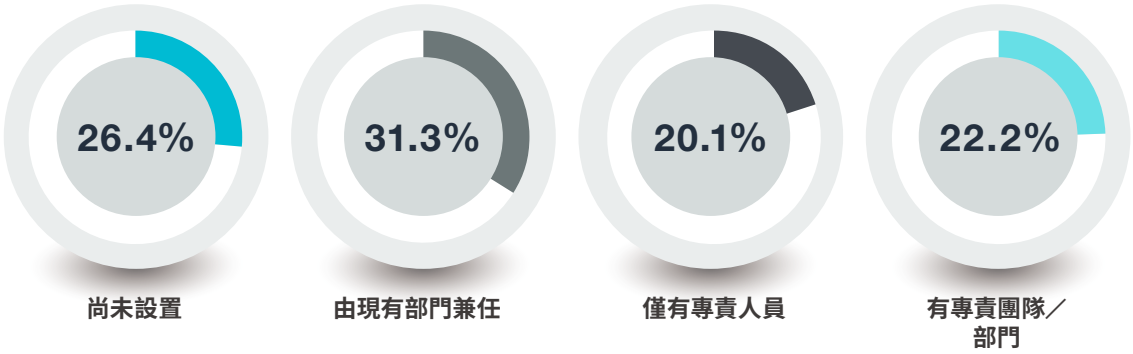
圖19




## Q 專責人員或團隊負責跨境業務

N=總計：419

圖20




組織配置也呈現類似情形。目前設有跨境專責團隊或部門者占22.2%，僅設專責人員者占20.1%；另有31.3%由現有部門兼任，26.4%尚未設置任何跨境人力（圖20）。也就是說，超過半數企業的跨境業務仍由兼任人員承擔，或尚未建立明確分工。跨境對這些企業而言，可能已是重要議題，卻還沒有完全成為組織中的固定職能。

因此，企業準備度的缺口不只是有沒有平台帳號，而是跨境是否進入公司策略、是否有人負責，以及是否建立能持續執行的工作機制。若這些基礎尚未形成，即使企業認同海外市場的重要性，也容易停留在零散嘗試，而難以累積長期成果。

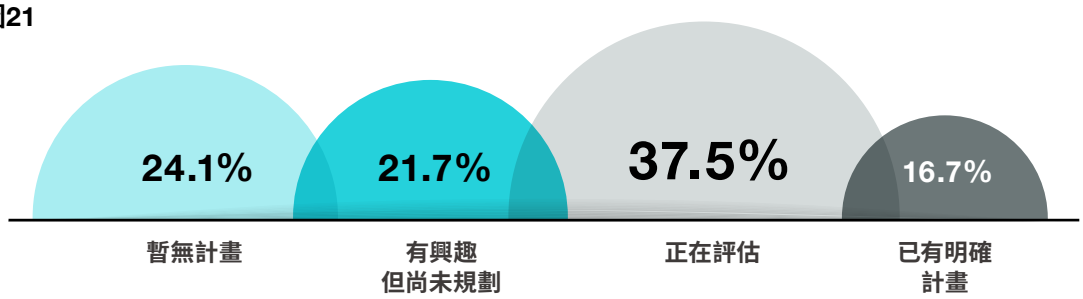
## 觀念看法　企業並不排斥跨境，但希望先確認方向與風險

從未來規劃來看，企業對市場拓展仍抱持相當程度的期待。未來12至24個月已有明確新市場計畫者占16.7%，正在評估者占37.5%，另有21.7%表示有興趣但尚未規劃；合計約四分之三的企業，至少已將新市場列入關注或評估範圍，僅24.1%暫無計畫（圖21）。

當企業被問及未來最想發展的市場方向時，37.4%選擇拓展海外銷售市場，15.5%希望導入或擴大出口跨境電商通路，16.5%希望建立品牌；選擇深化台灣市場者則為23.2%（圖22）。這些結果顯示，海外拓展仍是最主要的成長方向，而跨境電商與品牌建立，則被視為支撐市場擴張的重要途徑。

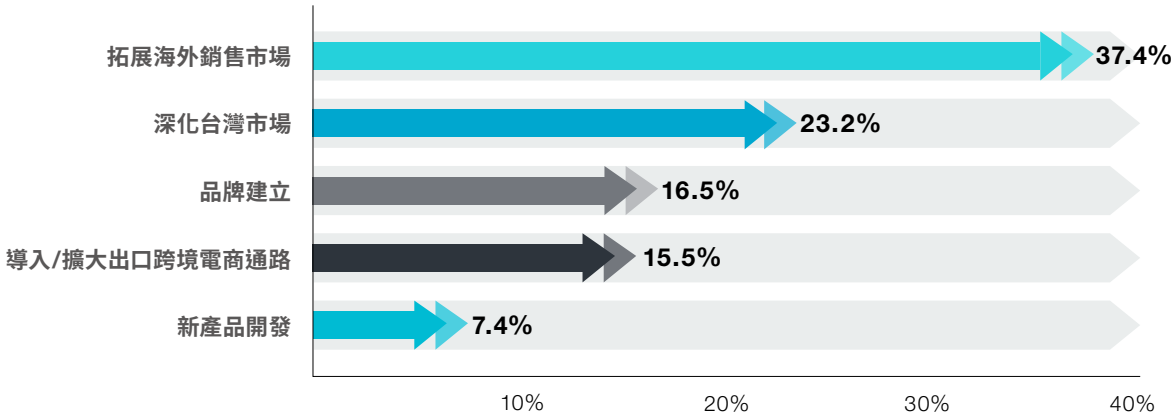
**Q 未來12至24個月拓展新市場的規劃**　N=總計：419

圖21




**Q 未來最想發展的市場方向**　N=總計：419

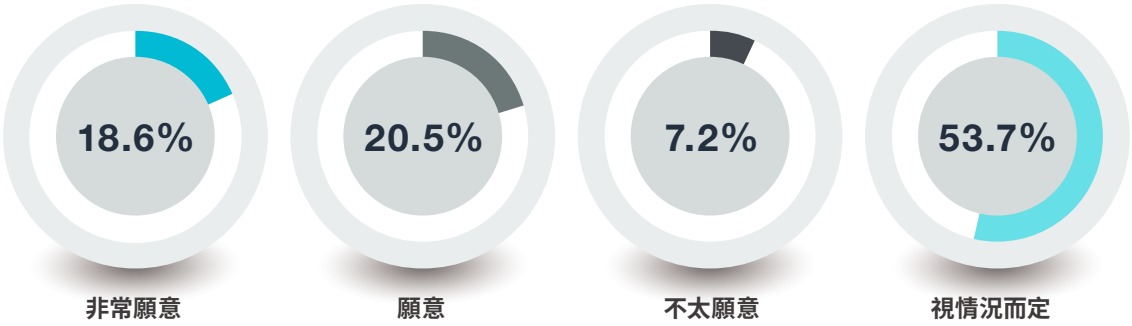
圖22



## 嘗試跨境電商小規模市場測試意願

N=總計：419

圖23




不過，企業的態度並不是立即重押，而是希望在條件較清楚時再投入。對「是否願意嘗試跨境電商小規模市場測試」，18.6%非常願意、20.5%願意，合計39.2%；有53.7%回答視情況而定，明確不太願意者只有7.2%（圖23）。這反映多數企業並未拒絕跨境測試，而是仍在衡量產品適合度、投入成本、操作資源及可能成效。

這樣的態度正好呼應前兩章的論述。企業已開始理解，進入新市場不必一次投入完整規模，也不必先假定產品一定成功，而可以先以較小範圍取得市場證據。跨境電商驗證的價值，正是把一個看似重大的海外投資決策，拆解為可測試、可觀察、可修正的行動。




照片來源：Adobe Stock

行為意向

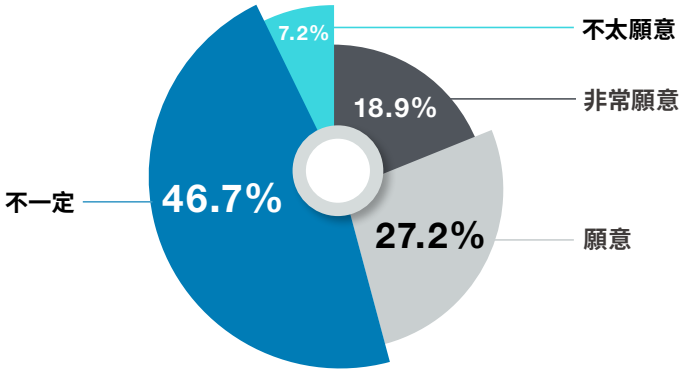
## 企業願意前進，但需要更明確的支撐條件

企業對跨境的意向並不低，但是否採取行動，明顯受到外部支持與風險降低機制影響。當進一步提示「有專家陪跑或輔導」的條件後，18.9%表示非常願意，27.2%表示願意，合計提高至46.1%；不一定者為46.7%，不太願意者仍只有7.2%（圖24）。這說明陪跑不會直接消除所有疑慮，但確實有助於一部分企業將觀望轉化為嘗試。

企業最需要的資源也相當明確。52.6%希望取得海外銷售市場資訊或數據，44.9%需要行銷與品牌資源，29.6%希望獲得政府補助或資金，27.5%需要跨境電商操作培訓，27.2%需要物流與金流資源，23.2%希望有顧問或陪跑輔導（圖25）。

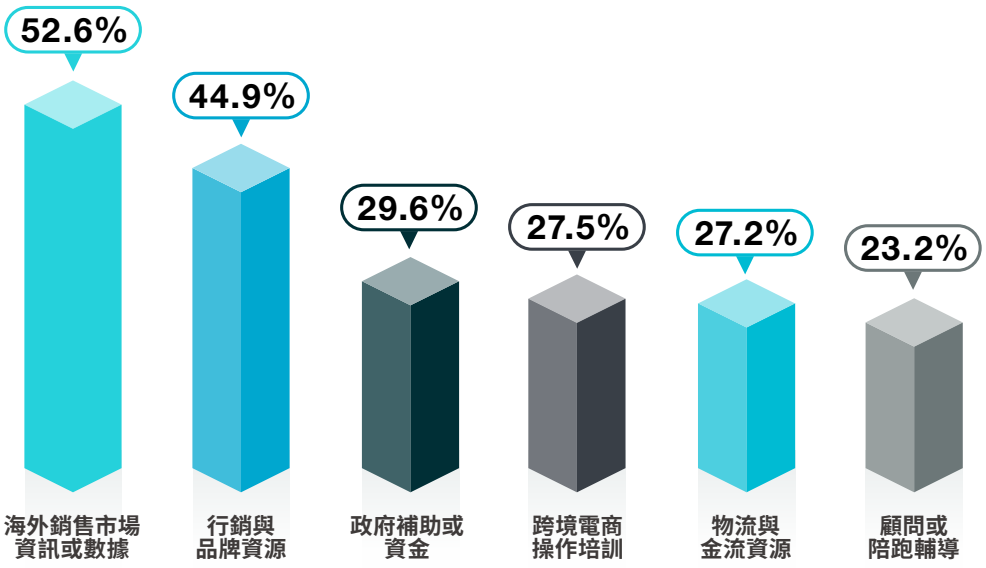
**Q 由專家陪跑時嘗試跨境市場的意願**　N=總計：419

圖24




**Q 拓展海外市場最需要的資源 （複選）**　N=總計：419

圖25



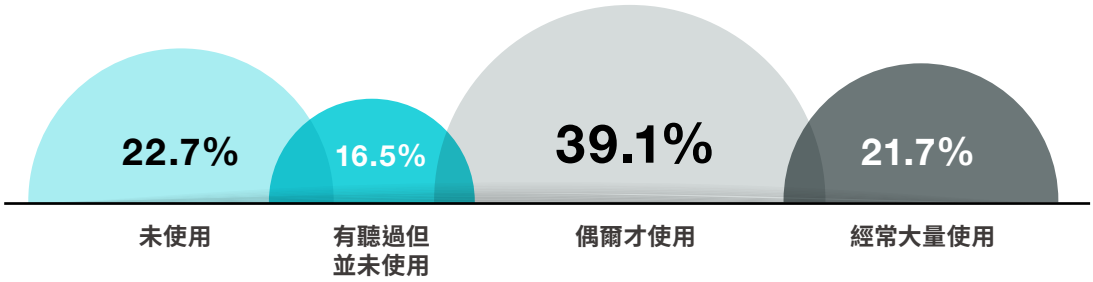
值得注意的是，排名前兩項是「海外市場銷售資訊或數據」及「行銷與品牌資源」，代表企業真正擔心的是能否選對市場、能否讓海外消費者理解產品，以及如何在陌生市場建立信賴，如此才能成功把商品送到海外。在此，「品牌」能夠協助企業跨越資訊落差與信任障礙，讓產品價值更容易被市場看見。

企業對數據與AI的態度，也呈現「已有認知、尚待深化」的特徵。21.7%的企業經常大量使用數據工具或AI分析市場，39.1%偶爾使用，合計60.9%已有不同程度的使用經驗；但仍有16.5%僅聽過尚未使用，22.7%完全未使用（圖26）。

進一步詢問新技術導入意向時，11.7%已導入AI或數據分析技術，20.8%有導入計畫，40%表示有興趣，27.5%暫無計畫（圖27）。也就是說，多數企業並非排斥新技術，而是仍在等待更清楚的應用情境、效益證明與執行方法。

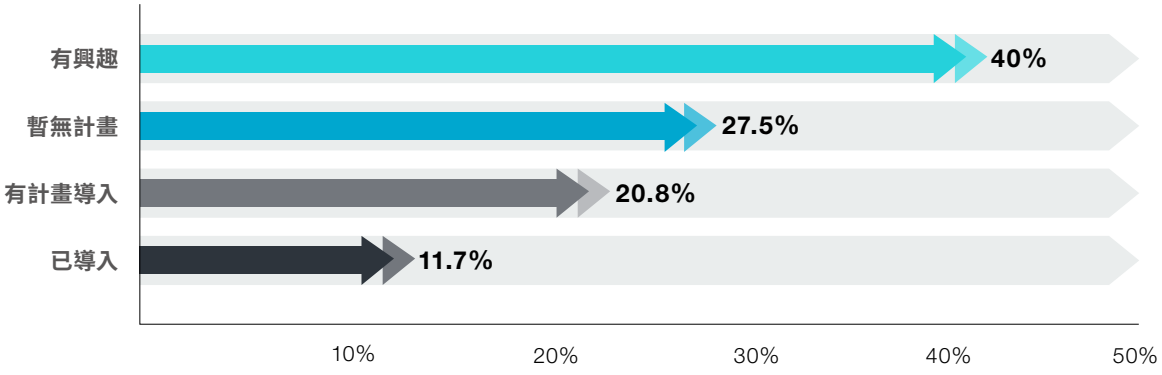
**Q 是否使用數據工具或AI分析市場**　　N=總計：419

圖26




**Q 導入新AI或數據分析技術的意願**　　N=總計：419

圖27



實戰跨境

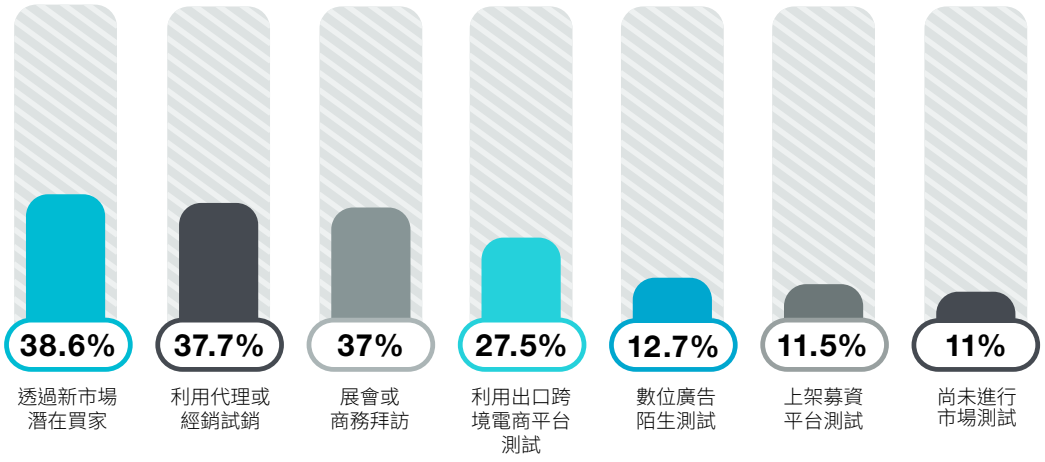
## 從市場需求與驗證觀念，走向跨境電商實作

企業現況顯示，前述所談的市場需求觀念已逐漸形成，市場驗證行為也已開始出現在企業操作中。測試新市場時，38.6%的企業會接觸潛在買家，37.7%透過代理或經銷試銷，37%透過展會或商務拜訪，27.5%已開始利用出口跨境電商平台測試；尚未進行市場測試者僅11%（圖28）。

當測試結果不理想時，曾在前一章中探討，有30.6%會調整行銷做法，27.7%會調整產品，18.1%調整價格，11.5%更換市場，只有12.2%會停止計畫。這反映多數企業並未將一次不理想的結果直接視為失敗，而是開始透過修正回應市場。

**Q 測試新市場的方式（複選）** N=總計：419

圖28




這也正是跨境電商驗證值得鼓勵的原因。相較於一次投入大量庫存、通路與行銷預算，企業可以先選擇一項較具潛力的產品、一個相對明確的目標市場，以小規模上架或銷售測試蒐集反應。產品是否被搜尋、消費者是否理解賣點、價格是否具競爭力、評論反映哪些問題，都可以成為下一步決策的依據。

在目前以跨境電商為主要海外拓銷管道的74家企業中，64.9%使用亞馬遜，明顯高於其他平台。這項結果的解讀不應停留在平台使用率，而是要看見亞馬遜所代表的商業價值：它讓企業有機會直接面向海外消費市場，在實際銷售環境中同步進行產品曝光、需求驗證、內容優化、評論累積及品牌信任建立。

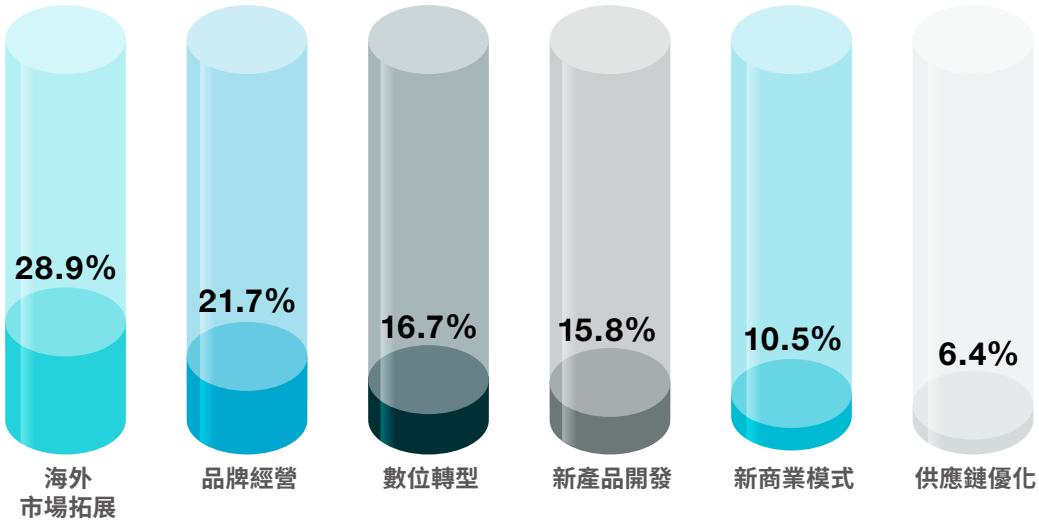
對尚未跨境或仍在評估的企業而言，跨境電商提供了一條不同於傳統出口的路徑。企業不必等到所有條件一次到位，而可以先用市場驗證建立證據，再依結果逐步投入。品牌也不必等到企業規模擴大後才開始，而是可以從清楚的產品資訊、穩定的品質、評論與一致的消費者體驗逐步累積。

## 行動有徑　企業缺少的未必是意願，而是可開始的方法

調查最後呈現出相對正向的訊號。未來三年，28.9%的企業將海外市場拓展列為最重要策略，21.7%重視品牌經營，16.7%聚焦數位轉型，15.8%著重新產品開發；整體對未來市場「非常有信心」或「有信心」者合計55.1%，高於表示普通、不確定或沒有信心者（圖29、圖30）。

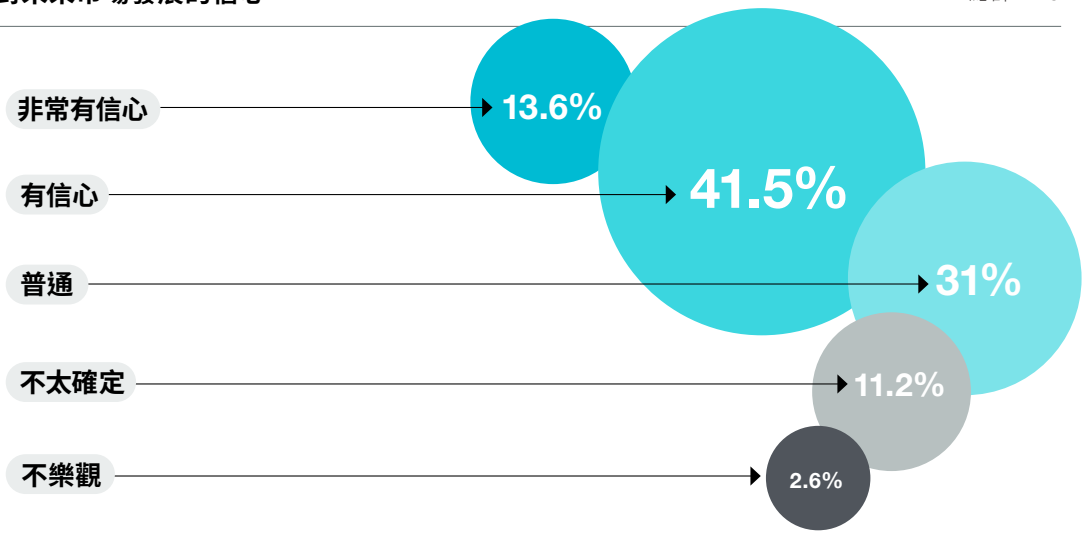
**Q 未來三年最重要的發展策略**　N=總計：419

圖29




**Q 對未來市場發展的信心**　N=總計：419

圖30



這些數據顯示，企業普遍期待能夠往前推進，但要完成營運升級，必須將「有興趣」「正在評估」與「視情況而定」的想法，轉化為一項範圍清楚、成本可控、結果可衡量的跨境行動。

我們看見，「市場需求」提供產品開發方向，「市場驗證」協助企業降低產品開發的風險，而「跨境電商行動」則是讓產品得以快速延伸到全球市場的方法。由此可見，企業不必等到準備萬全才開始行動，而是可以從有章法的測試起步：選擇產品、確認市場、設定驗證指標、取得回饋，再決定修正、擴大或轉換方向。

總結而論，企業真正需要建立的不是毫無風險的出海計畫，而是一套能在市場中不斷學習、逐步建立信心的跨境方法。■



照片來源：Adobe Stock

圖片提供：亞馬遜全球開店



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

# 05 從全球需求出發：AI加速驗證，把台灣優勢變成全球品牌競爭力

台灣企業具備堅實的研發、設計與製造能力，這些優勢造就許多B2B代工製造領域的隱形冠軍。然而，當企業想從製造走向品牌、直接面對全球消費市場時，對於「消費者需要什麼？」的需求洞察能力相對不足，如何更貼近市場、掌握消費者需求，成為台灣企業發展B2C品牌的重要課題。

亞馬遜全球開店台灣總經理謝孜希認為，台灣企業下一步的關鍵，是從「產品驅動」進一步走向「需求驅動」，從全球市場找出尚未被滿足的需求（Unmet Demand），據此開發產品，再透過跨境電商直接接觸消費者、驗證市場並持續迭代，將台灣既有的產業優勢轉化為打造全球品牌的競爭力。

## 從3大優勢打造產品競爭力

市場需求並非一成不變，2025年麥肯錫（McKinsey）針對全球18個市場、逾2.5萬名消費者的研究發現，消費者對價格、便利性與價值的考量持續變化，企業必須透過更多元的方式掌握消費趨勢，洞察市場商機。[註]

然而本次調查發現，雖然高達64%企業已將市場需求作為產品選擇的主要依據，但真正有系統研究市場需求的企業僅18.6%，顯示台灣企業在需求洞察上仍有很大的發展空間。台灣產業可從三大優勢品類，走在市場前端發掘未被滿足的需求商機。

### Tech-driven：用科技能力回應需求

台灣在電子、精密製造與智慧科技領域具有深厚基礎，可進一步運用AI等前沿科技，創新智慧家庭、健康科技、高性能運動用品等商品，滿足消費者追求健康與提升生活品質的需求。例如，AI寶寶攝影機品牌CuboAi從育兒安全與照護需求出發，並從亞馬遜上的消費者評論掌握使用需求，持續開發新功能，如與Alexa整合的智慧家居功能，讓用戶享有更完整的智慧育兒體驗。

### Value-driven：從使用情境創造新價值

在居家生活與運動用品類別的產品創新上，謝孜希認為，企業可以從消費者的使用情境出發，無論是更貼近生活場景、更容易使用、或更好的使用者體驗，都有機會重新定義產品價值。例如，健身器材品牌Wonder Core開發能融入工作或生活的健身產品，如「Chaircise核心喚醒工學椅」讓人們坐著工作時也能訓練核心。為將創新產品推向全球市場，Wonder Core自2015年進駐亞馬遜，善用FBA物流、廣告及店鋪優化等資源接觸海外消費者，加速拓展全球市場。

### Trust-driven：台灣品質轉化為品牌信任

現代人對於品質相當重視，尤其母嬰、健康照護、寵物及食品等品類，對產品安全與品質要求極高，而台灣長期累積的品質管理能力，恰好能成為建立品牌信任的優勢。例如，天然豆腐貓砂品牌Lady N以嚴格的產品品質管理提供使用者良好的體驗，再善用亞馬遜商機探測器掌握美國消費趨勢，據以調整促銷與營運策略，並從消費者回饋持續了解使用需求，持續提升消費者信任度，創造回購率約六成的佳績。

本次調查也顯示，企業在發掘新市場需求時，高達71.4%仍依賴既有客戶的回饋，僅有13.6%會運用電商數據作為需求來源。謝孜希指出，亞馬遜所提供的市場與消費者訊號已協助許多台灣品牌找到市場需求，企業若能善用之，便能更貼近市場需求進行產品創新。

## 亞馬遜陪企業「小步快跑」驗證市場

找到需求並開發出產品後，下一步便是驗證市場，謝孜希指出，新產品進入海外市場，面對的是不同的消費習慣、競爭環境與文化情境，因此在A市場熱賣的商品，未必能直接複製到B市場，建議企業採取「小步快跑」策略，先以小規模測試、取得市場回饋，再決定擴大投入或調整後重新布局。本次調查顯示，39.2%的企業願意進行小規模跨境市場測試；若有專家陪跑，此比例提高至46.1%。對此，亞馬遜提供從需求洞察到市場驗證的完整協助，讓企業可以將跨境電商變成「創新實驗沙盒」，直接面對海外消費者，並把市場回饋帶回後端，作為產品開發與經營決策的依據。

例如，孕產婦及嬰兒用品品牌MOOIMOM先在亞馬遜網站小量銷售，花了兩年時間根據消費者對材質、舒適度的回饋，持續迭代產後束腹帶，從1.0版一路優化至3.0版，使該產品的單週營業額從不到1,000美元提升至超過10,000美元。「比起五星好評，我們更重視四星評論，」MOOIMOM創辦人就曾分享，「還差一點」的建議是持續優化產品的重要依據。

## 讓市場需求成為創新的起點

面對全球競爭，跨境電商的價值是讓企業更直接接觸全球消費者，從市場訊號中持續驗證產品、調整方向，甚至找到下一個創新機會。謝孜希強調，無論是尋求轉型的中小企業、正在成長的新創品牌，或已具規模的大型企業，都可以重新思考全球化的起點：與其等到產品完成後才思考「可以賣去哪裡」，不如從一開始就問「全球消費者需要什麼」。

從市場需求出發，結合台灣既有的研發、製造與供應鏈優勢，再透過市場持續驗證與迭代，讓全球需求從第一天就進入產品與品牌決策，將有機會讓更多台灣企業從「製造好產品」，進一步走向「打造全球需要的產品」，開創下一階段的品牌成長。■

註：資料來源 State of the Consumer 2025, McKinsey

圖片提供：簡立峰



Google台灣區前董事總經理、
電腦科學暨人工智慧學者／簡立峰

# 06 AI重寫出口貿易 企業3行動迎戰新商務時代

網路時代，人們習慣用網路搜尋引擎，企業經營跨境商務，重點放在做好產品頁面、優化關鍵字，提高搜尋排名來接觸到全球買家。進入AI時代，愈來愈多消費者與企業採購者改為向ChatGPT、Gemini等生成式AI工具詢問產品資訊，由AI直接整理答案、比較產品、分析優缺點，甚至完成採購決策。全球跨境商務的採購流程逐漸從「人找商品」，演變為「AI替人找商品」，「AI Agent Commerce（代理型商務）」的時代全面來臨。

前Google台灣董事總經理簡立峰指出，在AI Agent Commerce時代，不論是B2C消費或B2B採購，商業決策都將由AI Agent協助完成，未來，台灣出口企業接觸客戶的第一入口將不再是傳統網站，而是AI，企業也必須開始深刻思考：必須找到對的管道與方法，讓AI認識企業品牌、理解產品，進而願意將其推薦給消費者。

## 用AI降本、增效 創造彎道超車的契機

「這一波AI浪潮，是中小企業靈活轉型、彎道超車的絕佳機會。」簡立峰分析，相較於過去企業推動e化、行動雲端、大數據等科技轉型，生成式AI的使用門檻極低，幾乎就像跟媽媽講話一樣簡單，就算完全不懂IT，只要專業背景夠強，也能用AI快速做出好的計畫、策略，因此AI科技帶來的顛覆性更大，不容企業忽視。

尤其跨國商務交易需要大量人力堆疊完成，從市場開發、商機取得、商務洽談、接單生產、跨境金物流再到售後服務，每個環節都要人力，如今，幾乎每一個環節都可以交由AI代理來協助完成。這意味著，未來中小企業可以用較少的人力，更快的速度做好全球化的商務，大幅降低營運成本。

「不過，降本是下策，增效才是上策。」簡立峰認為，當大家都透過AI來降低成本，降本只是基本工作，如果要在AI時代進入贏者圈，甚至創造彎道超車的機會，企業必須能夠用AI創新商業模式，呼籲企業經營者要拿出「重新創業一次」的勇氣，親身投入，或找一、兩個具備高度學習力與敏捷力的AI超級使用

者（Super User），跳脫既有組織，成立創新部門或新公司，然後用AI重新設計商務流程或是創新商業模式，等這個單位成功運用AI創造競爭力之後，再逐步帶動整個企業轉型。

## AI重塑跨境商務 企業布局3大關鍵行動

面對AI重塑全球商務流程，企業要運用AI達到降本增效，得有新的策略思維。為此，簡立峰提出3大關鍵行動，讓企業在AI時代提升商品能見度與品牌競爭力。

### 行動1》掌握GEO的AI認知與推薦原則

生成式AI在改變企業內部工作流程的同時，來自外部的衝擊也不容忽視，其中企業最需要謹慎以對的是，過去以搜尋引擎最佳化（SEO）為主流的行銷趨勢，已逐步走向生成式AI最佳化（Generative Engine Optimization，GEO），企業的行銷手法必須改弦易轍。

過去，全球貿易與電商依賴SEO來提高關鍵字排名，吸引消費者點擊進入官網。但在AI時代，搜尋行為出現本質性改變，消費者找答案會先問AI而不是搜尋引擎。因此，企業接下來必須開始布局GEO，設法影響AI對品牌與產品的認知，讓AI理解、引用並優先推薦自己的產品。

### 行動2》完善商品資料　加入AI商務生態系

在AI浪潮下，包含亞馬遜在內的全球電商平台，都在打造自己的AI商務生態系。未來，企業必須積極加入各大電商平台生態系，同時，上架平台的商品描述、規格資訊必須完整、清晰且結構化。如此一來，AI代理人在以極快的速度進行即時查詢與商品比對時，才能讓AI理解並優先推薦給消費者。

### 行動3》發展對話式商務與動態定價 即時搶單

未來，隨著跨境銷售從傳統的靜態網頁轉向互動式對話商務。企業若能打造一個專屬於品牌的「AI店長（AI Sales Agent）」，與全球買家進行一對一即時互動，將可創造更大的商業價值。舉例來說，當AI透過大數據偵測到特定買家身份，可以即時推薦，或是企業可根據市場供需變化，建立出一套動態定價（Dynamic Pricing）機制，如此一來，才有比較大的機會在全球競品比對中贏得商機。

### 打造AI學習環境 吸引下一代π型人才

商務模式改變之外，AI科技也正重新定義企業內部的人才戰略。「如果一家企業沒有積極導入AI，可能吸引不到年輕優秀的人才。」簡立峰強調，年輕人靈活敏捷，若進入一家缺乏AI環境的企業，會擔心數位競爭力不足，因此不願加入這樣的企業。

另一方面，企業也應善用AI科技養成「π型人才」。過去，網路時代需要兼具專業深度與跨域斜槓的「π型人才」；在AI時代，人才更容易跨越不同專業，比較容易變成整合多元能力的π型人才。例如，PM只要具備基本邏輯能力，就能透過下指令運用AI撰寫行銷相關的程式。

簡立峰最後總結說，AI讓每一家企業都擁有相似的工具，但真正拉開差距的，仍然是人類定義問題、提出問題，以及運用AI解決問題的能力。因此，企業無論是優化營運流程、創新商業模式或培養下一代人才，都應善用AI，打造屬於自己的AI競爭力。■

圖片提供：數位轉型學院



數位轉型學院／digi-trans institute
院長／詹文男

# 07 AI重塑企業競爭力 數位轉型迎向新階段

過去二十多年，從網際網路、平台經濟、大數據到生成式AI，每一次技術演進都重新定義產業的競爭模式，也驅動企業推動數位轉型。一路走來，台灣企業的競爭優勢已經從過去強調快速生產、控制成本、供應鏈管理的「效率至上」，轉向因應產品快速迭代、組織快速變形、員工快速適應變化的「敏捷學習」階段。

數位轉型學院院長詹文男指出，科技演進不曾間斷，幾乎每十年就會有一個破壞性創新的前沿科技出現，企業應時時「衡外情、量己力」，掌握科技脈動帶來的形勢變化，再評估自身資源推動數位轉型，持續建立符合時勢的核心優勢，才能在變局中持續掌握市場先機。

## 從「形、勢、策」3環節出發 重新思考數位轉型的新方向

詹文男以《三國演義》中「隆中對」的經典策略規劃談到，企業推動數位轉型必須具備「形、勢、策」的思維，也就是先界定「形」的變化、洞察外在的情「勢」，再檢視自身資源訂「策」。

### 形》探索外部環境的新機會

所謂「形」，指的是企業所面對的外部環境，包括市場需求、產業發展、技術演進等。企業必須先界定並理解全球市場與產業正在發生哪些變化，才能進一步探索未來市場可能出現的新機會。

### 勢》重新建立企業競爭優勢

所謂「勢」，就是從整個大環境的變化中，判斷哪些現象已經成為不可逆的力量，形成趨勢。毫無疑問，繼平台經濟之後，AI可大幅提升企業分析市場與決策的能力，是目前最重要的趨勢，並正徹底重新定義企業建立競爭優勢的方式。

### 策》制定企業新的策略藍圖

所謂「策」，就是以外部形勢來制定企業新的策略藍圖。「企業應該融合平台經濟與

AI這兩股力量，降低接觸全球市場的門檻並建立企業新的競爭力。」詹文男提醒，過去台灣企業最擅長的是提高效率、降低成本，把產品做得更好、更便宜；然而，隨著產品生命週期縮短、消費需求快速變化、新科技推陳出新，企業應該善用科技，建立一套能比競爭對手更快理解市場、發現需求及調整產品的能力。

也就是說，企業角色必須從過去供應鏈中的「製造者」，轉向成為替市場解決痛點的「解題者」。舉例來說，自行車整車廠或零組件廠商，可以從過去賣車子或零組件的硬體銷售路線，轉進開發健康相關的軟體，從產品供應商轉型為提供健康生活方案的服務商，如此才能在AI時代快速變動的競爭環境中，維持優勢。

## AI驅動營運升級<br>四大核心競爭力建立新優勢

進一步探討企業運用AI建立經營跨境電商的競爭力，詹文男建議，企業可以從需求洞察、快速驗證、品牌經營及組織重構四個方向推進。

### 核心1》需求洞察，即時探測市場風向

首先，企業可運用AI洞察需求。透過AI工具，如今企業可快速整合搜尋關鍵字、商品評論、客服紀錄、社群討論、競品資訊及退貨原因等資料，快速掌握消費者的痛點與需求變化，進而搶先布局。

### 核心2》快速驗證，小量測試敏捷迭代

精準找到市場需求後，企業必須進行快速的市場驗證。詹文男強調，相較於過去「研發、量產、上市」的線性流程，AI時代更強調「需求洞察、小量測試、快速修正、持續迭代」的敏捷開發模式。對此，企業可透過跨境電商對商品進行小量測試，觀察不同產品功能、價格的市場反應，以及分析商品頁內容及廣告文案是否吸引消費者眼球，持續依照數據分析結果修正營運方向。

### 核心3》品牌敘事，創造顧客終身價值

企業運用跨境電商拓銷全球時，必須懂得建立專屬的客戶資產。詹文男認為，企業除了善用電商平台銷售商品，也應積極建置官網、經營社群，累積第一手客戶資料並優化服務。透過與客戶建立長期、緊密的關係，才能提高客戶持續回購的意願、甚至推薦品牌給其他人，創造顧客的終身價值（Customer Lifetime Value）之後，才能順利構築企業的品牌護城河。

### 核心4》組織重構，打造跨域作戰團隊

當AI對企業營運跨境電商的作業流程帶來革新，企業必須同步推動組織轉型，才能徹底將AI落實於日常營運中。對此，詹文男建議，中小企業應打破部門間的穀倉效應，為產品、行銷、物流、客服、法規及財務等部門搭起協作平台，如此才能加快產品驗證與市場回應速度。至於人力配置較精簡的新創公司，則必須深度善用AI工具，讓創業團隊的每一位成員都能具備跨域能力。

總結來說，中小企業與新創都應該擁抱數位新工具，打破過去「先製造、再找市場」的硬體思維，轉向「先洞察需求、再敏捷迭代」的新戰略，如此才能將前沿科技轉化為商業利器，進而在下一波數位轉型浪潮中，維持贏家姿態。■

圖片提供：數位時代



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

# 08 AI+跨境電商 再造企業海外市場成長藍圖

跨境電商遇上AI，為企業拓展海外市場帶來更多可能性。過去，企業經營跨境電商需要整理大量產品資料、製作各式行銷內容，甚至投入IT資源開發自動工作流程；如今，透過少數人力搭配生成式AI工具，即可處理跨境電商繁複的營運工作，讓企業以更精簡的人力、更有效率的方式拓展海外市場。

長期觀察台灣新創與企業創新的數位時代創新長James指出，隨著AI使用門檻持續降低，工作者可以運用AI快速生成內容與圖片，甚至開發「用完即丟」的程式，協助整理複雜資料或執行繁複作業，對企業經營跨境電商帶來新的發展空間。是以，企業可以結合AI與跨境電商，從洞察需求、驗證市場到擴大布局3大路徑著手，逐步建立拓展海外市場的成長藍圖。

## 路徑1》打破規格迷思 洞察市場需求

「創新的第一步是到市場，看看消費者到底拿你的產品來做什麼？」James認為，企業若要從「產品思維」走向「市場思維」，關鍵在於縮短與消費者之間的距離。然而，過去台灣企業擅長「把產品做好」，看到市場出現新商機，直覺反應也是推升規格、讓品質更好，進入B2C市場直接面對終端消費者後，卻可能發現規格做得再高，也不一定能回應市場需求。

James建議，企業應切換視角，從實際的「使用情境」出發，理解消費者重視的價值，找到產品開發及市場溝通的方向。例如，台灣老字號食品業者日正食品從「有哪些麵可以賣」轉為思考「消費者想怎麼吃」，並從韓國知名料理節目《黑白大廚》呈現的熱門料理掌握飲食趨勢，再迅速開發對應產品並於亞馬遜銷售，獲得不錯的市場反應。

James進一步強調，產品規格並非不重要，但企業唯有靠近市場、理解需求，才能從「把產品做得更好」，進一步走向「做好市場需要的產品」。對此，企業可以從亞馬遜網站取得市場數據，作為洞察需求的依據，並進一

步運用AI，更有效率的探索市場需求。

目前，已有業者嘗試運用大型語言模型（LLM）模擬市場 Persona（人物誌），將產品特性帶入不同目標客群的視角，探索消費者可能重視的因素。透過這種方式，企業可能發現，自己最引以為傲的產品規格，未必是消費者最重視的價值，進而重新思考應該強調哪些產品特色，以及如何與市場溝通。

## 路徑2》跨境電商實驗室 驗證市場可行性

不過，大型語言模型的訓練資料可能存在偏誤，AI模擬的市場反應未必能完全代表消費者需求。因此，透過AI找到可能的市場需求後，最終仍須將產品放進市場驗證。James建議，企業不用一開始就強調品牌、做出很深的承諾，而是可以把跨境電商當作「市場實驗室」，先進行小規模測試，再依據市場反應決定下一步。

James說明，過去企業進軍海外市場，需要先找代理商、建立實體通路，如今透過跨境電商與AI，企業內部若有一人可執行多種業務的「超級工作者（Super Worker）」，便能借力使力，以精簡人力處理更多跨境營運工作，加速市場驗證。以保健食品品牌悠活原力為例，創辦人具工程背景也善於運用AI工具，因此儘管該公司在台灣具備四、五十人團隊，但營運美國亞馬遜時，僅由創辦人、一位熟悉當地市場的顧問及少數台灣同仁投入，運用AI協助處理頁面內容、客服、營運與數據等工作，先將少量產品送往美國測試市場反應，再依據結果調整後續布局，以「小步快跑」的方式探索陌生市場。

另外，由紙類文具OEM、ODM製造商轉型發展自有品牌EGOSUNNY的昶富國際，憑藉既有的設計、製造與供應鏈能力，以設計筆記本及相關配件布局美國、英國、德國、澳洲等市場，並將線上通路作為測試市場的重要管道，透過實際銷售觀察哪些產品較受市場歡迎、設計可以如何調整，再將市場反應帶回產品端，作為後續產品開發與調整的依據。

## 路徑3》線上線下整合 挖掘更多商機

當產品通過市場驗證，下一步便是思考如何擴大市場。James認為，跨境電商的價值不應侷限於銷售，企業還可進一步整合既有通路與市場資源，讓線上、線下相互支援，擴大市場觸及。

以高科技影音品牌圓剛科技為例，該公司長年透過實體通路在美國、歐洲、澳洲及中東市場銷售影像擷取、直播設備，之後進一步透過亞馬遜銷售商品，逐步建立線上、線下相互導流的營運模式。James指出，圓剛的電商團隊參與實體展覽時發現，一款原本庫存較多的產品存在市場需求，於是製作該產品應用的短影音，再透過線上推廣，短時間內便在亞馬遜帶動銷售，將線下取得的市場洞察轉化為線上的銷售機會。

James最後提醒企業，AI與跨境電商的效益能否發揮，關鍵仍在人與組織。當主管與員工的AI能力不同，或線上、線下團隊缺乏資訊共享，都可能形成協作障礙。因此，企業除了善用新工具，也要建立鼓勵學習、相互信任的組織文化，讓不同部門共同理解市場，才能把AI與跨境電商轉化為持續成長的動能。■

圖片提供：TransBiz



TransBiz／
創辦人張家睿
（Anfernee Chang）

圖片提供：美廷特適

美廷特適／
創辦人張書豪
（Eric Chang）



**企業經營跨境電商要從市場需求出發，找到值得投入的商機後，透過實際銷售進行市場驗證、建立品牌信任，再逐步放大成果。從找需求、做驗證、建品牌、放大成果到AI賦能，本篇提出5大方法論，助攻企業提升跨境拓銷的營運效率與決策力。**

09

方法1 找需求

# 從產品思維轉向市場需求 3步驟挖掘隱藏商機

跨境電商早期享有流量紅利，企業只要找到商品、快速上架，就有機會取得訂單；如今隨著製造技術成熟、全球供應鏈日益完整，商品供給過剩、同質化競爭加劇，跨境電商的競爭已經從「有什麼產品可以賣」，轉向「消費者需要什麼」。

然而，過去台灣企業以B2B代工製造為主要商業模式，產品需求多由品牌客戶提出，企業再運用技術與製造能力將產品做出來；如今走向B2C跨境電商，企業必須自己找到市場需求，再思考如何運用自身的技術與製造能力，開發出符合消費者需要的產品。

為協助企業建立「找到需求」的能力，本文提出3個步驟，帶領企業從需求缺口、利基市場到產品創新，一步步找出最具潛力的市場商機。

## 步驟1》評論挖掘 從消費者痛點找到需求缺口

其實，市場需求不一定藏在熱銷排行榜裡，有時候消費者對既有產品的不滿，反而隱藏著最值得企業開發的商機。Eric建議，企業可以運用亞馬遜上的評論進行Review Mining（評論挖掘），整理消費者提到的問題與期待，再與現有商品比對，找出市場已知但未被完全滿足的需求。

例如，Eric之所以創立美廷特適，便是從自身身為Airbnb房東時發現痛點與需求。他回憶，每次補充日用品時，都得大包小包搬運充滿水分的清潔液，既重又佔空間，因此決定開發洗手清潔發泡錠。此外，透過亞馬遜評論與第三方數據，他發現許多消費者認為市售洗手產品香味「太過人工」，於是進一

步研究消費者對香味的偏好，重新調配自然香氣的產品，並推出多款香味混合的組合包（Bundle），精準切中市場需求。

台灣企業具有很強的產品開發與製造能力，但要跳脫「我有什麼就賣什麼」的思維，轉而從評論尋找未被解決的問題再開發商品，才能讓創新對準市場需求，打開新商機。

## 步驟2》鎖定利基子類目 避開紅海低價競爭

企業找到需求缺口後，可以進一步確認：這項需求存在於哪一群消費者、哪一個使用情境，是否有足夠的市場與獲利空間。即使是相同產品，切入不同的使用情境或消費族群，面對的競爭環境也截然不同，企業若能進一步向下挖掘更具潛力的子類目市場，能夠創造的價值與利潤可能完全不同。

Anfernee舉例，同樣是太陽眼鏡，大眾休閒、戶外運動、兒童使用與釣魚活動，面對的是完全不同的客群與競爭者。以TransBiz輔導過的銷售漂浮太陽眼鏡品牌為例，該公司最初以一般玩水族群為主要目標客群，在亞馬遜上主要面對15至16美元的低價競品，定價大約36美元的產品難以突圍價格廝殺。

之後TransBiz透過數據協助重新分析市場，發現釣魚族群高度重視眼鏡的輕量、舒適度與偏光效果，且願意支付較高價格，因此，該公司將目標轉向釣魚愛好者，並赴澳洲拍攝釣魚情境的專業宣傳素材，完整呈現產品在戶外活動中的使用價值。新的定位成功避開大眾市場的低價泥沼，順利切入願意為專業體驗付費的高價值客群。



▲極山科技HOVERPEN自立筆以創新功能、設計與使用價值，開闢新的市場空間，讓消費者願意為產品的差異化價值買單。

## 步驟3》回到產品創新 創造差異化價值

找到需求缺口並鎖定利基市場後，企業接下來要思考的是，如何推出具備價值的產品，讓消費者願意支付更高價格，企業也才能保有合理的毛利，持續創新研發、經營品牌。

Anfernee認為，新創與中小企業若想建立長期競爭力，不應陷入同質化與價格戰，而要從功能、設計或使用體驗著手創新，打造具獨特性的特色商品。例如，極山科技以磁性技術開發的HOVERPEN自立筆，能懸浮於底座上，將原本只是用來書寫的工具融入桌面美學，賦予文具全新的產品價值，跳脫一般文具產品的同質化競爭，在亞馬遜創下亮眼銷售成績。

HOVERPEN的經驗顯示，即使身處成熟、競品眾多的市場，只要能從既有產品中創造新的功能、設計與使用價值，仍有機會開闢新的市場空間，讓消費者願意為產品的差異化價值買單。

綜合而言，在今日的跨境電商市場，企業選品不能再從「手上有什麼產品」出發，而要先從消費者端找到尚未被滿足的需求，再進一步鎖定具有商機的利基客群，最後把市場需求帶回產品開發，創造差異化價值。當需求洞察成為產品開發的起點，台灣企業原本擅長的研發與製造能力，將轉化為企業面向全球消費市場的競爭優勢。■

10

方法2 做驗證

# 產品賣得動還不夠 3面向做好市場驗證

找到市場需求、開發出具有差異化的產品，只是跨境拓銷的第一步。接下來企業必須驗證消費者是否願意買單？產品上市後能否維持穩定銷售？扣除廣告、物流、倉儲等成本後，產品能否創造合理利潤？

上述問題，必須等到產品進入市場後，才能找到答案。是以，與其一開始投入大量資源大舉搶進，企業應該先透過小量產品進入市場，從「市場打法、經濟模型與使用者回饋」3個面向進行驗證，確認可行性後再決定是否擴大投入。

## 面向1》因應產品特性 找對市場打法

產品進入市場後，企業必須檢視原先規劃的市場打法是否有效。Eric指出，產品可分為「標準品」與「非標準品」，兩者面對的消費者認知與競爭環境不同，需要採取不同的銷售策略。

所謂「標準品」，是指消費者一看就知道用途的商品，例如太陽眼鏡或棒球。這類商品市場成熟、競爭者眾，在供應鏈、生產製造與原料成本差異有限的情況下，中小企業很難單靠產品本身建立優勢，因此更需要從廣告素材、行銷訴求、價格及品牌定位做出差異。

反觀「非標準品」，是消費者第一次看到時，未必能立即理解其用途的商品。此時銷售產品的首要挑戰，是讓消費者看懂產品，企業必須投入更多資源進行市場教育，例如，透過完整的官網、使用指南（How to Use）、常見問答（FAQ）及情境內容，提高消費者買單的意願。

Eric強調，產品特性不同，市場驗證的重點也不同。標準品要驗證差異化定位能否打動消費者，非標準品則要確認市場教育是否足以降低消費者的理解門檻。之後企業可根據市場實際的反應，持續調整商品，找到該產品最好的市場打法。

## 面向2》檢視營運數據 驗證經濟模型

跨境電商營運除了商品製造成本，還包括平台費、廣告、國際物流、倉儲、退貨與售




▲高壓無氣噴漆機星展工業科技運用亞馬遜銷售數據，說服母公司敬億機械開發更多新品，持續推出符合市場需求的產品。




▲閃點半導體看準日本消費者對商品要求高且很願意留下評論，將日本視為新品測試的重要市場。

後服務等支出。許多企業電商營收看似亮眼，但扣除各項費用後所剩利潤有限，若企業還要投入內容製作、品牌經營與產品開發，過低的毛利很難支撐長期營運。

「產品上架後，除了驗證消費者是否願意買單，還要進一步檢視整體經濟模型是否可行。」Anfernee建議，商品在既定售價下，需要投入多少廣告費才能賣出一件商品？產品是打平、獲利，還是在虧損？如果仍處於虧損，消費者是否具有重複購買的可能性？若有復購機會，企業必須再進一步評估消費者的終身價值（Lifetime Value），判斷整體經濟模型是否具有獲利空間。

Anfernee說明，新品開發的風險之一，是企業高估產品的市場需求，誤以為自己找到消費者在意但競爭對手尚未解決的痛點，沒想到，產品上市後雖有銷量，但是公司卻沒有獲利。所以市場驗證除了確認「有沒有人買」，一定要進一步透過轉換率、廣告成本、毛利及復購等各種營運數據，檢視整體市場需求是否撐得起一門可長期經營的生意，如果不行，企業得根據回饋調整產品、成本結構或行銷策略，打通經濟模型才能走得長久。

## 面向3》傾聽使用者回饋 持續優化產品

觀察銷售與營運數據的同時，企業必須在產品上市後，持續從消費者評論、退貨原因及使用回饋中，甚至藉由與消費者的互動，找出產品不足之處並快速迭代，例如，星展工業科技在推廣COSMOSTAR品牌時，透過亞馬遜銷售數據及與消費者的互動，深入了解市場並將資訊提供給母公司敬億機械，作為產品研發與改良的依據，持續推出符合市場需求的工業流體輸送與噴塗設備，進一步拓展商機。

另外，旗下擁有Moment與LinkMore兩大自有記憶體品牌的閃點半導體，看準日本消費者對商品要求高且很願意留下評論，將日本作為新品測試的重要市場，並非常重視日本消費者對產品規格、品質等面向的回饋，確認市場反應很好之後，再推向其他海外市場。

綜合而論，產品進入市場後，企業除了驗證消費者是否願意買單，還要檢視市場打法是否有效、經濟模型能否成立，並透過實際銷售數據與使用者回饋持續調整產品。完成這些驗證，才能降低營運風險，為後續的品牌建立與放大成果奠定基礎。■

11

方法3 建品牌

# 從首次購買到品牌信任 3階段打造品牌飛輪

完成市場驗證後，企業接下來要面對的課題是，如何提升知名度，吸引更多消費者購買商品，逐步打造可信賴的品牌形象。尤其新創與中小企業剛進入海外市場時知名度有限，消費者對其商品陌生，即使商品具有特色與優勢，也未必能讓消費者立即下單。

然而，品牌信任的形成非一朝一夕，而是必須通過一個又一個消費者的良好使用體驗，才能在消費者心中逐步累積。綜合Anfernee與Eric的看法，建議企業經營品牌可從「有人用過」、「它能解決我的問題」到「用了真的很好」3個階段，逐步降低消費者的購買疑慮、累積品牌信任，形成持續成長的品牌飛輪。

## 階段1》評論口碑 降低首次購買疑慮

產品剛上架亞馬遜網站時，如果缺乏知名度、銷售紀錄與評論（Review），即使商品本身設計優良、功能獨特，消費者仍可能因為

照片來源：Adobe Stock




▲打造品牌信任的第一步，是透過評論口碑，讓消費者第一次看見商品也能安心下單。

對品牌不熟悉而卻步。因此，對新創與中小企業而言，打造品牌信任的第一步，就是「讓消費者第一次看見也能安心下單」。

Eric指出，消費者在亞馬遜網路看到感興趣的商品時，通常會先查看評論，了解其他買家的使用經驗。「有人用過，而且評價不錯」，是降低陌生消費者購買疑慮的重要依據。因此，在新品上市初期，企業可以同步透過站內與站外，雙管齊下執行相對應的行銷策略，積極累積口碑與使用經驗。

在亞馬遜站內以「建立基礎口碑」為目標，企業可以善用亞馬遜的Vine Program（Vine評論計畫），將符合資格的商品加入計畫，由亞馬遜邀請的Vine Voices免費體驗產品，並分享客觀的使用心得。在站外社群以「放大社會認同」為方向，企業可以將商品贈送給微型網紅或素人，邀請他們在社群平台上分享使用照片或短影片，再取得授權放回商品頁面中。

Eric強調，相較於企業自發拍攝、充滿商業感的宣傳內容，用戶呈現的使用情境與心得，更容易跨越消費者的心防，取得初步信任。當商品累積一定數量的好評與社群聲量，就能順利跨過「從零到一」的門檻，為後續的價值溝通與品牌飛輪打下基礎。

## 階段2》價值溝通 用生活情境打動消費者

有了使用者評論降低首次購買的疑慮後，企業還得把產品價值，清楚傳達給消費者。Eric觀察，過去台灣企業以B2B商業模式為主，商品介紹習慣強調技術規格、專利、材料，過度著眼於規格。但走向B2C市場後，終端消費者更關心「這項產品可以解決我什麼問題？」企業必須將冰冷的規格轉化為消費者熟悉的生活情境，快速呈現商品價值。

Eric以兒童運動太陽眼鏡為例指出，與其強調「抗UV係數、防刮、防撞」等產品規格，不如直接呈現媽媽最在意的生活情境。例如，要傳達抗UV功能，可以呈現孩子戴著太陽眼鏡打棒球，在烈日下奔跑、接高飛球時，眼鏡可以保護雙眼，減少強光與砂石的影響，讓媽媽直接理解這項功能能為孩子創造的價值。

當產品訴求從規格轉化為消費者熟悉的生活情境，產品功能便不再只是一串規格，而是能解決什麼問題、帶來什麼使用價值。消費者愈能理解產品與自身需求的關係，也愈容易產生購買意願，進一步累積對品牌的認同。

## 階段3》累積長期信任 形成企業競爭優勢

消費者願意購買只是開始，產品實際使用後的體驗，才是取得消費者長期信賴的關鍵。Anfernee指出，品牌不等於Logo，而是消費者每一次「安全」、「方便」、「耐用」或「超出期待」的使用體驗，逐漸累積而成。當消費者的信任延伸至整個品牌，Logo將不再只是企業識別，而是承載消費者信任與期待的標誌。

「這份信任，會進一步影響消費者下一次的購買決策。」Anfernee指出，當消費者信賴企業品牌，未來再看到同一品牌的其他商品時，也會連結到過去「安全、放心」的使用感受，進而提高購買意願。

綜合而論，企業經營跨境電商若能積極累積使用者評論、用生活情境傳遞產品價值、持續創造良好的產品體驗，一步步推進，便能讓消費者從第一次嘗試走向長期認同，形成企業的長期競爭優勢。■

12

方法4 放大成果

# 市場做對後如何規模化？3策略啟動成長飛輪

完成市場驗證、逐步建立品牌信任後，企業接下來要思考的是，如何放大規模。諸如要不要進軍新的市場？是否推出更多產品？又該在什麼時候擴編團隊？這些都是企業追求規模化成長必須面對的課題。

然而，規模化並非一味增加資源投入，若市場、產品與組織擴張速度超過企業的承受能力，容易陷入「營收成長、獲利卻被稀釋」的困境。綜合調查報告結果與專家看法，本文從「市場、產品、組織」3個面向提出擴張策略，協助企業循序漸進打造跨境電商的成長飛輪。

## 策略1》市場擴張 站穩成熟市場再複製經驗

拓展更多海外市場，是企業放大營運規模的主要方式之一，但中小企業或新創資源有限，經營跨境電商通常會先集中資源布局單一市場，等到確認產品賣得出去、商業模式可行，並逐步建立品牌形象後，再進一步擴大海外布局。

Anfernee依據輔導品牌的經驗指出，多數台灣企業會優先選擇規模較大、消費力較強的成熟市場，如以美國或日本作為跨境電商的第一站，站穩腳步、確認商業模式可行後，再將可行的產品定位、已建立的經營模式與品牌推廣方式，依據不同國家特性進行調整，才能讓海外版圖隨著營運能力穩健擴張。

## 策略2》產品擴張 豐富組合、延伸品類

企業除了拓展新市場，也可以從既有產品延伸不同組合，或是增加同一生活情境的其他品類，創造更多獲利來源。

第一種豐富產品組合。Eric以「飛機艙等」為喻指出，不同商品組合可分別承擔引流、穩定銷售與創造獲利的任務。美廷特適在亞馬遜銷售洗手清潔發泡錠，分成「經濟艙、商務艙、頭等艙」三種組合，其中「經濟艙」以低價小包裝降低消費者首次購買門檻，並累積評論（Review）與轉換率；「商務艙」屬於常態商品組合，用來穩定銷售與維持現金流；「頭等艙」則以大容量、多香味組合包（Bundle）等高單價商品，拉高客單價與品牌毛利。




▲企業要放大海外市場規模，可以從布局更多市場與延伸更多產品兩個方向著手。




▲營運電商的人力擴張，應以「人效」作為重要判斷依據。

Eric指出，對於消費者從未使用過的產品，如果沒有累積足夠評論，很難一開始就接受較高價格。因此，企業可以先利用低門檻商品吸引消費者體驗，再透過建立口碑與品牌信任，進一步帶動高毛利商品銷售。

第二種，從核心產品向外延伸產品線，指的是從既有客群的需求與使用情境出發，開發與核心產品相關的新品。本刊後文介紹的企業案例中，有不少品牌採取這項策略。例如，TRYX從水冷散熱器延伸至機殼、風扇，並透過一致的設計語言，建立完整的家族品牌。

## 策略3》組織擴張 用人效撐起下一階段成長

產品賣得愈來愈好後，另一個問題便是：公司人員是否需要擴編？不少企業認為，只要營收增加，就應該立刻增加人力；也有不少創業者捨不得聘人，把所有工作都留在自己身上，最後每天忙著廣告投放、客服與營運，卻沒有時間思考下一個產品與下一個市場。

老闆最重要的工作是持續尋找下一個成長機會，而非每天綁在日常營運中。Anfernee建議，人力擴張應以「人效」作為重要判斷依據。以過往輔導跨境電商的品牌經驗而言，一位人員大約能負責50萬至100萬美元的營收。當營收逐漸接近這個水準時，就應考慮增加執行人力，讓創辦人將時間放回產品開發與商業模式創新。

換言之，隨著營運規模成長，適時調整人力的配置與分工，企業才能在需求變動快速、市場競爭愈來愈劇烈的市場，持續找到新的需求、驗證市場，建立企業持續成長的能力。

綜合而論，企業完成市場驗證、建立品牌信任後，若要進一步放大營運規模，市場、產品與組織都必須同步成長。從站穩單一市場再逐步拓展海外版圖，到延伸產品組合與品類，再依營運規模調整組織與人力配置，循序漸進的擴張，才能讓每一次成長建立在既有成果之上，逐步形成跨境電商的成長飛輪。■

13

方法5 AI賦能

# AI放大企業決策力 4大應用打造跨境電商新勢力

經營跨境電商業務繁瑣且複雜，企業可就「市場研究、內容製作、營運流程、商業決策」4面向，提升營運決策力。

## 面向1》研究市場 洞察需求

企業過去需要投入大量人力閱讀數百則評論、蒐集競品資料，再逐一整理產品優缺點，才能從中找出市場需求與痛點。如今AI可以快速統整亞馬遜評論、分析比較競品差異、歸納不同市場的消費趨勢，助企業在短時間內看出消費者的核心問題與未被滿足的需求。

Anfernee指出，為了在競爭中保持優勢，TransBiz投入大量資源招募工程師開發專屬的AI系統，透過串接亞馬遜後台數據，讓企業能直接透過對話式介面，快速分析市場銷售數據與流量表現。生成式AI擅長處理海量資訊，企業若能善用之，能大幅縮短市場研究所需的時間，快速從大量資料中歸納出消費者尚未被滿足的需求，再結合自身產品與技術優勢，找出值得進一步開發的市場機會。

## 面向2》生成內容 吸引眼球

亞馬遜上的商品內容頁面，是消費者認識品牌與產品的重要媒介。從商品標題、商品描述、FAQ到使用說明，每一項內容都影響消費者對產品的理解，牽動其購買意願。

然而，過去內容製作一直是企業經營跨境電商最耗費人力的工作項目。如今，即使沒有龐大的行銷團隊，中小企業也能運用生成式AI，快速完成大量內容製作工作，例如撰寫商品描述、整理產品特色、翻譯多國語言、製作FAQ及規畫廣告文案等。不過，Eric提醒，企業不能對AI產出的內容照單全收，仍須回到產品定位與品牌策略，同步根據目標客群的需求，檢視內容是否正確且切中消費者的使用情境，才能提高商品頁的轉換率。

## 面向3》釋放人力 投入高價值任務

企業運用AI省下的人力，可以投入更具價值的任務。Anfernee指出，企業可以重新配置人力資源，投入在更需創意、溝通與專業能力的工作，大幅提升整體人效。Eric則強調，重複性高、需要大量資訊整理的工作，可以交由AI協助完成；需要理解消費者、掌握市場變化與創造新價值的工作，則更需要人的投入。

## 面向4》智慧決策 加速成長

AI好用，但不能盡信之。Anfernee指出，AI提供企業的協助很多，但在產品定位、市場布局、商業模式或重大決策上，仍須由經營者結合自身的市場經驗與商業判斷來拍板。

隨著AI使用門檻愈來愈低，企業「有沒有使用AI」已經是基本功，如何運用AI提升人的判斷與決策能力，才是決勝關鍵。■

## 跨境電商AI工具一次看

| 類型 | 工具 | 主要應用 | 功能 |
|---|---|---|---|
| 亞馬遜AI工具百寶箱 | 商機探測器（Product Opportunity Explorer） | 市場研究與選品 | 透過分析搜尋、購買、評論等資訊，協助賣家洞察市場趨勢、買家需求、競爭態勢與商品機會。 |
| | AI商品頁生成器（AI Listing） | 一鍵生成高品質Listing！ | **1. 簡單的輸入方式：**只需簡單產品文字介紹、上傳一張圖片（最大10MB）或貼上站外詳情頁面連結，瞬間產出精準標題、五點描述與介紹。<br>**2. 智慧預填與類別推薦：**自動生成超過70%的必填產品屬性。 |
| | AI創意代理（Creative Agent） | 廣告素材製作 | **1. 主動市場研究：**自動進行產品與目標受眾研究，抓住消費者痛點。<br>**2. 腦力激盪與分鏡設計：**發想創意概念，並自動繪製出廣告分鏡圖。<br>**3. 全漏斗素材產出：**一口氣產出包含展示型廣告、品牌推廣影片（SBV）、線上影片、串流電視廣告等完整素材。 |
| | 智能賣家助理（Seller Assistant） | 智能AI營運夥伴從選品分析到帳戶營運建議與執行 | **1. 智慧對話式數據查詢：**一句提問，直接調出帳戶數據與歷史對比。<br>**2. 方法論導向的決策支援：**多問一句「怎麼判斷」，拿到可重複使用的評估流程。<br>**3. 全平台工具智慧導航：**依目標指出該用哪個工具、路徑與判斷標準。<br>**4. 操作前確認機制：**需要操作時,確認後才代為執行。 |
| 站外第三方AI工具 | Helium 10 | 產品研究、評論洞察 | **1. AI撰寫工具（Listing Builder）：**自動將競品流量最高的關鍵字融入文案。<br>**2. AI評論分析器（Review Insights）：**一鍵總結買家的主要痛點與讚賞點。 |
| | Jungle Scout | 選品分析、撰寫文案、營運建議 | **1. AI Assist：**透過聊天分析痛點、分析銷售數據與評論並提出產品改進方向。<br>**2. Listing Builder：**自動生成商品文案，包括標題、五點描述及產品詳情頁。<br>**3. Jungle Scout MCP：**串接亞馬遜市場與銷售情報並進行分析。 |
| | ChatGPT | 整理、分析、內容製作 | 協助整理與分析資訊、協助撰寫文案、FAQ及行銷內容的發想與生成圖片 |
| | Perplexity | 市場資訊搜尋 | 理解自然語言提問，自動搜尋彙整網路資訊並交叉比對，提供結構化的市場趨勢與競品分析。 |

資料來源：本研究整理

圖片提供：Never Have I Ever



**Never Have I Ever**
**共同創辦人／吳承蓁、陳詩婷**



14

## 從市集驗證到跨境電商

# Never Have I Ever打開成長新路徑

每逢週末，兩位台灣女孩吳承蓁與陳詩婷拉著一箱穿戴式美甲，在紐約、舊金山等美國文創市集擺攤。她們直接接觸消費者、觀察市場需求，再透過一次次產品驗證，調整設計與品牌定位，讓自創品牌Never Have I Ever一路走進3,000家美國零售門市，逐步打開市場知名度。

之後，Never Have I Ever進一步布局亞馬遜，藉此降低銷售過度集中實體通路的風險、優化現金流，加速拓展北美市場。Never Have I Ever共同創辦人吳承蓁指出，從在市集尋找與確認市場需求、驗證產品，再到布局跨境電商擴大營運，團隊一步步把市場回饋轉化為品牌成長的動能。

### 看數據 鎖定Z世代「即刻美學」需求

Never Have I Ever的創業起點是從市場機會尋找對的產品。創業前吳承蓁長期從事國際品牌宣傳工作，而具設計背景的陳詩婷在紐約累積龐大的藝術家與設計師人脈。創業後兩人結合雙方優勢並運用各大電商平台的第三方市場分析工具，尋找競爭較低又具成長潛力的藍海產品，最後鎖定穿戴式美甲。

吳承蓁指出，透過數據工具探勘市場後觀察到，Z世代消費者在後疫情時代多有「消費降級」加「讓自己變漂亮」的新型口紅經濟需求。同時，他們重視個人風格，又偏好隨時可以改變的「No commitment（不需長期承諾）」生活態度，而可隨時配戴、卸除及變換風格的美甲產品，恰可滿足此族群的需求。

因此，Never Have I Ever將產品定位為「Wearable Art（穿戴式藝術）」，把小小的指甲變成藝術創作的微型畫布，結合藝術、時尚與美妝，從穿戴式美甲開始，將產品線延伸至10種品類，精準鎖定Z世代追求「即刻美學」的消費偏好。

### 從市集到門市 小步快跑驗證產品

找到市場機會後，Never Have I Ever選擇直接走到消費者面前驗證產品。每逢週末，

團隊帶著產品前往紐約、舊金山、芝加哥等一線城市的文創市集擺攤，觀察消費者如何挑選與搭配，再以市場回饋資訊調整產品設計。

「透過『最小可行性產品（MVP）』概念，我們走小步快跑的路線，先驗證產品能不能成功，再決定往下怎麼走。」吳承蓁說，這套方法也運用在藝術家聯名上，從最初3位逐步增加，至今已與超過百位藝術家及插畫家合作。透過市場驗證，Never Have I Ever發現，藝術家的粉絲數與商品銷量未必成正比，作品能否符合美甲流行趨勢與品牌客群的日常穿搭喜好，才是銷售的真正關鍵。

從文創市集取得消費者回饋後，Never Have I Ever進一步參加B2B垂直展會，將在市集驗證市場的方式延伸至通路買家，依據不同通路需求持續調整產品，一步步擴大合作，目前已進駐約3,000家美國零售門市。

## 布局亞馬遜3效益 打造全通路營運

當線下市場逐漸站穩腳步，Never Have I Ever開始思考，下一階段成長應該讓公司營收來源更多元，建立更健康的營運結構。吳承蓁指出，公司成立前幾年的營運重心多在B2B實體通路，但過度集中存在風險。觀察到其他成熟品牌的營收結構皆為線上與線下兼具，因此決定進一步布局亞馬遜，藉此降低對單一通路的依賴，同時加快品牌成長。

### 效益1》承接品牌流量　擴大線上銷售

在參加美國知名創業投資節目《Shark Tank》並取得投資後，Never Have I Ever得知節目即將播出，便安排開通亞馬遜美國站帳號。節目播出後，大量美國消費者到亞馬遜搜尋Never Have I Ever，為品牌帶來自然流量並帶動銷售。

### 效益2》調整營收結構　優化企業金流

布局亞馬遜也有營運上的考量。吳承蓁指出，B2B通路帳期較長，出貨後往往需要等待數個月才能收到貨款，且利潤也容易被中間通路壓縮；相較之下，透過亞馬遜直接面對消費者，回款速度較快，也能為品牌保留較佳的毛利空間。現階段Never Have I Ever營收仍以B2B為主，團隊希望到2027至2028年間，能將電商與實體通路的營收占比調整至各半，透過不同通路彼此支撐，提高資金運用的彈性，讓營運體質更加穩健。

### 效益3》串接平台資源　補強營運能力

對剛開始經營亞馬遜的Never Have I Ever而言，平台提供的生態系資源也大幅補足公司的後勤能力。吳承蓁提到，透過積極參與亞馬遜孵化器及實體活動，成功對接到跨境電商生態鏈的各環節廠商，有效補強品牌持續拓展美國市場的後勤支援。舉例來說，品牌在美國同時面對3,000家實體門市與亞馬遜訂單，商品跨海運送的頭程物流與在地分發的尾程物流銜接，加上處理通路的退貨與重新貼標，是極度繁瑣的營運痛點。對此，Never Have I Ever透過活動找到具備美國在地物流網絡的台灣服務商，將跨國運輸與美國在地配送一條龍整合，大幅減輕營運負擔。

從Never Have I Ever的成長過程可以看見，新創資源有限，很難同時把所有事情做到最好，因此Never Have I Ever始終維持「小步快跑」的節奏，在可以承擔的風險範圍內先走進市場，再從一次次回饋中調整方向。從文創市集擺攤、進入美國3,000家零售門市，到進一步布局亞馬遜，Never Have I Ever成功依照不同成長階段精準配置資源，穩步打響品牌知名度並擴大美國版圖。■

圖片提供：優映創新股份有限公司



優映創新股份有限公司／UVISION
創辦人／邱繼儒 Steven Chiu



15

## 從技術趨勢到市場商機

# UVISION用亞馬遜驗證市場、走向全球

當一個在產業中原本只被視為「玩具級」的技術，開始出現技術成熟、供應鏈完整，釋放出一個全新的發展訊號時，優映創新（UVISION）創辦人邱繼儒（Steven Chiu）抓住這個市場機會。他憑藉多年累積的投影機技術、製造與市場經驗，在1LCD的畫質、亮度、散熱、噪音與可靠性逐步跨過市場門檻的早期階段，投入創業，創新開發相關產品。

邱繼儒從市場需求出發、重新定義投影機產品，並以UVISION品牌在亞馬遜網站上銷售、驗證產品的可行性，短短幾年內，UVISION產品已從美國拓展至德國、法國、西班牙、日本、中東及澳洲等市場，成功走出一條從掌握技術趨勢、驗證市場需求到跨境拓銷的品牌成長路徑。

### 看見1LCD技術轉折 從使用情境重新定義產品

「我以前從來沒有想過要創業。」邱繼儒回憶，在投影機產業深耕多年，從產品規劃、開發到市場行銷皆有涉獵，也參與過許多ODM、OEM專案。在過程中他開始思考，B2B模式下的製造商雖能做出許多優良產品，但最後能被市場記住的往往是品牌；既然有能力製造好的產品，為什麼不朝品牌路邁進？加上看到越來越多品牌不斷出海，心中更想著，國際市場怎麼可以沒有新的台灣投影機品牌。

經營品牌的想法，讓原本沒有創業夢的邱繼儒，逐漸萌生打造台灣投影機品牌的念頭。而讓此想法付諸行動的契機，來自於1LCD技術出現轉折點。早期，1LCD投影機亮度低、畫質差、噪音高，被認為只能用於玩具級產品，但邱繼儒從供應鏈觀察到，隨著面板、光機、散熱到整機製造逐漸成熟，1LCD產品的性能與品質快速提升，這項原本不被主流市場看好的技術，正迎來新的發展機會。

看準這波技術與市場變化，邱繼儒於2020年成立公司，投入1LCD投影機開發。然

而，他不想走過去代工製造常見的「me too」產品路線，而是決定先到美國市場找答案，擁有大量消費與銷售數據的亞馬遜，則成為他觀察市場的重要工具。

透過亞馬遜市場資訊與自身經驗，他發現美國消費者使用投影機時多半習慣關燈，對高亮度的需求不如亞洲市場強烈；同時，美國人習慣外接Apple TV、Chromecast 等影音設備，這意味著投影機本身不一定要堆疊、內建複雜的智慧功能。因此，UVISION依照美國消費者的實際使用情境重新配置產品規格，並以「讓更多人以合理價格，享受原本只有高階產品才能提供的家庭娛樂體驗」作為價值主張，推出第一款商品。

## 200台開始小批量測試 用真實訂單驗證市場

進入銷售階段，邱繼儒採取穩紮穩打的策略。UVISION最初沒有立即投入大量生產，第一批僅生產200台，並將亞馬遜當成市場驗證平台，確認市場反應後，才將產能增加至500台、1,000台，一步步放大規模。

邱繼儒強調，對資源有限的新創企業而言，市場驗證不能只看產品「賣不賣得掉」，而是要觀察訂單能否穩定累積、消費者評價是否正向、退貨率是否維持在合理範圍，以及銷售產生的資金能否順利回收。唯有當產品、市場、供應鏈與現金流形成健康的循環，公司才會投入下一批生產。

此外，UVISION非常重視亞馬遜的即時數據，這讓品牌能洞察到原先未曾預期的潛在需求。舉例來說，UVISION的首款產品原先定位為家庭娛樂投影機，但在銷售一段時間後發現，在亞馬遜上的關鍵字搜尋中，「office projector（辦公室投影機）」關鍵字搜尋量持續增加的同時，亞馬遜 Business的企業訂單也逐步成長。因此，UVISION在持續拓展家庭市場之際，及時在商品頁加入辦公室、會議簡報等使用情境，進一步承接這群意外浮現的市場需求，如今辦公室客群已占整體訂單三成左右。

## 以亞馬遜為全球化起點 從美國走向多國市場

UVISION除了運用亞馬遜驗證市場，也善用亞馬遜其他資源，排除新創出海的各種難關。邱繼儒指出，企業若要進入海外實體通路，必須自行處理煩瑣的倉儲、配送、退換貨及客服等問題；如今，UVISION得以借助亞馬遜既有的FBA物流與服務體系，將有限資源集中於產品研發、品牌經營與市場拓展。同時，透過分析亞馬遜上的瀏覽量、轉換率、消費者評論與Q&A，品牌能直接取得消費者第一手回饋，快速掌握市場需求變化。

從亞馬遜美國站起步後，UVISION逐步拓展德國、法國、西班牙、日本、中東與澳洲等市場，2025年更憑藉美國站累積的亮眼銷售成績，成功取得Google TV官方授權，進一步將Netflix、YouTube等正版串流內容整合至產品，讓消費者不用額外添購設備，即能獲得更完整、更方便的娛樂體驗。

跨境電商讓UVISION建立一套穩健成長的商業模式。2021年上架到亞馬遜銷售至今，每年大約維持50%以上年成長率。「亞馬遜是品牌建立的起點，不是終點。」展望未來，UVISION將從投影機延伸發展更多家庭娛樂用至布幕、音響等其他產品線，朝家庭娛樂品牌邁進，而亞馬遜網站仍將是UVISION直接傾聽市場聲音、持續驗證市場需求的最佳夥伴。■

圖片提供：大研生醫國際股份有限公司



大研生醫國際股份有限公司／DAIKEN
董事長／林東慶




16

## 從台灣熱賣到日本冠軍

# 大研生醫如何運用電商數據驗證市場？

日本保健食品市場競爭相當激烈，消費者對於品牌、品質與安全性的要求極高，新品牌要在當地建立信任並不容易。然而，台灣保健品牌大研生醫進軍日本不到一年，便登上亞馬遜網站Omega-3魚油類目銷售冠軍，並獲得亞馬遜「最佳生醫品牌獎」的肯定。

能有這樣的成就並非偶然。大研生醫從自身與家人的健康需求出發，發現市場尚未被滿足的痛點，再透過科學研發、市場驗證建立品牌信任度，在台灣市場站穩腳步。之後運用亞馬遜前進日本市場，同樣以數據分析、需求驗證，推出符合在地市場的產品，順利打開不容易進入的日本市場。

### 從家人健康出發看見需求 研發高濃度保健品

源自於「為家人做有效保健品」的初衷，大研生醫以「足量有感」為核心價值，開發一系列保健品。擁有藥師背景的大研生醫董事長林東慶指出，大研生醫創立之前，因為自身三酸甘油酯偏高，加上家人對海鮮過敏，難以從食品中攝取Omega-3，因此開始食用魚油保健品，但是效果有限。

查閱大量國際文獻後發現，Omega-3濃度超過80%，才是有效劑量，但當時市售產品濃度多介於30%至50%，因此決定自行投入研發。為求品質，他親自聯繫全球超過300家原料商，最終選擇採用德國藥廠提供的原料，開發出高濃度魚油；之後再將產品線拓展至葉黃素、睡眠保健等品類，逐步建立完整的保健產品布局。

保健食品要讓消費者買單，「信任」是最基本的條件，而「有效」與「安全」則是建立信任的兩大關鍵。在有效性方面，大研生醫堅持以科學實證為基礎來設計產品配方，更在官網提出「30天無效退費」的承諾。在安全性方面，投入5,653 萬元建立品質管理制度，執行高達711項檢驗，遠高於一般食品的9項。

## 運用社群回饋驗證市場 建立品牌信任度

優質產品要獲得市場青睞，得對準需求並且不斷精進。對此，從電商起家的大研生醫發揮團隊的網路專長，一開始先運用母公司旗下社群平台「愛情公寓」進行小量推廣，快速接觸消費者，並透過用戶回饋更精準掌握市場需求，很快成為台灣保健品市場的知名品牌。

「我們相信，如果產品有效，消費者就會回購；如果品質夠好，消費者就會推薦給家人。」林東慶強調，大研生醫收到許多消費者分享「血脂改善」、「三高降低」的使用經驗，當消費者親身感受到產品效果，對產品的信任便有機會轉化為回購與推薦，長期累積成厚實的品牌資產。

## 善用亞馬遜流量與數據 成功進軍日本市場

站穩台灣市場後，大研生醫看好日本與台灣消費習慣相近、電商滲透率高、物流體系成熟，加上高齡化帶動保健需求，與大研生醫重視品質與信任的品牌定位相契合，因此選擇日本作為海外布局的第一站。而亞馬遜是全球跨境電商龍頭，流量龐大，且其網站後台提供的數據，包括消費者評論、搜尋關鍵字與銷售數據，能夠協助大研生醫精準掌握日本消費者的習慣與偏好，大幅減少其摸索新市場的成本，因此選擇亞馬遜作為拓銷日本的重要平台。

首先，在產品創新上，大研生醫從亞馬遜上的數據發現，日本上班族工作壓力大，睡眠保健需求強烈，因此結合當地法規推出90%高濃度的GABA產品，上市後銷售表現超出預期。或者，日本消費者偏好小顆粒的保健食品，因此重新調整膠囊尺寸。

其次，在產品包裝上，日本家庭的信箱空間較小，開發小顆粒產品外也調整包裹尺寸，確保商品可以直接投遞進信箱。

再者，在品牌溝通上，日本消費者習慣看書面的產品說明，因此大研生醫每個商品包裹都會附上詳細的紙本DM，提高消費者進一步了解產品的意願，進而帶動回購與其他產品的銷售。

最後也是最重要的是，在整體營運上，大研生醫會持續根據銷售數據掌握高峰期，提前調整產能，避免缺貨影響商品銷售，持續修正與優化產品。

林東慶強調，每個市場的法規、消費習慣、產品偏好都存在差異，企業拓銷海外不能直接複製台灣的成功模式，而是必須深入研究當地市場，由於亞馬遜在這部分可以提供多重資源，建議其他新創可以考慮以亞馬遜作為拓展海外市場的夥伴，建立一套屬於自己的數據驅動營運模式，才能在國際市場站穩腳步。■



圖片提供：拓氪斯科技有限公司





拓氪斯科技有限公司／TRYX
共同創辦人暨副總裁／齊浩宇

## 17 從玩家需求到商機開發

# TRYX用亞馬遜走向全球

當玩家打開遊戲，桌上電腦主機也跟著進入他的遊戲世界：透明機箱裡，水冷散熱器的曲面螢幕輪播自己喜愛的遊戲角色，搭配機箱內的燈光效果，電腦儼然成為玩家打造個人桌面風格的重要元素。這是TRYX共同創辦人齊浩宇測試自家產品的日常畫面，也是他重新思考PC DIY產品的起點。

齊浩宇本身是重度遊戲玩家，大學主修阿拉伯語文的他，因熱情投入PC產業，憑藉優秀的英文能力，一路累積產品開發、品牌經營與供應鏈管理經驗。玩家視角、產業經驗，加上人文背景培養出的敏銳觀察，讓他思考產品時，不只關注規格與效能，更重視使用者的需求與感受。

這樣的思維也延續到TRYX的產品開發。創業後，齊浩宇與團隊先從玩家需求、實際使用情境與產業觀察中尋找尚未被滿足的需求與創新機會；產品上市後，再透過亞馬遜的銷售資料、消費者評論 與使用者回饋持續驗證、改善產品 。從找到需求、驗證市場到經營品牌，TRYX將亞馬遜視為直接接觸海外終端消費者、驗證市場的重要平台之一 。

### 看見「情緒價值與個性化展示」需求讓PC零組件成為風格展現

成熟的PC DIY產業，還能找到什麼潛在商機？齊浩宇觀察，過去電腦主機多放在桌下佈滿灰塵，消費者選購零組件時，主要比較規格、效能與價格；如今，主機逐漸從桌下搬到桌上，全景玻璃、側透等海景房機殼逐漸在年輕世代中普及，機殼的外型、燈效與個人化設計愈來愈受到重視，PC DIY的消費需求也從追求效能，進一步延伸到個人風格與「情緒價值」。

看準這項需求轉變，TRYX跳脫傳統PC零組件以規格、效能競爭的思維，整合散熱、顯示、工業設計與軟體開發能力，將原本負責散熱的水冷散熱器，變成電腦主機中的視覺焦點。例如，TRYX將曲面螢幕整合到水冷散熱器上，以「把裸眼3D搬進你的電競房」作為行銷訴求，讓玩家可以依照喜好播放遊戲或動漫角色，呼應玩家希望將喜愛角色融入個人空間的需求，也讓原本以散熱效能為主的零組件，多了展現個人風格的價值。齊浩宇強調，創新產品要跳脫規格思維、回到使用者身

上，用消費者聽得懂的語言，找到他們願意付費的價值。

## 掌握亞馬遜評論回饋 打造快速迭代的產品力

找到市場需求、開發產品之後，TRYX於2024 下半年開始經營亞馬遜美國站，將其作為直接接觸終端消費者的重要通路之一。運用全球最重要的PC DIY消費市場之一，團隊透過訂單、評論及使用者回饋，確認產品概念能否獲得消費者認同。

「對TRYX而言，亞馬遜不只是銷售商品的通路，更是直接理解海外消費者、驗證產品的重要平台。」齊浩宇指出，TRYX可以從亞馬遜上的評論與消費者回饋，直接了解 使用者對產品的反應，甚至提出原本團隊沒有想到的使用問題。舉例來說，TRYX 第一代水冷上市後，團隊從消費者評論中發現，部分使用者希望產品的固定結構能有更高的耐用度與安裝容錯性，於是隨即將這項回饋帶回研發端，在後續版本中調整結構與材料設計，進一步改善安裝體驗。對TRYX而言，這類第一線回饋的重要價值，在於能將產品開發階段不容易完全預見的實際使用情境，快速轉化為下一版產品的改善方向。

透過持續將第一手市場回饋帶回開發端，TRYX逐步建立產品迭代機制，從硬體設計到軟體介面與功能，都依據使用者回饋持續改善。從市場需求出發、透過實際銷售驗證，再將使用者回饋帶回下一輪產品開發，TRYX也藉此形成「需求、驗證、優化」的產品開發循環。

這套以市場需求與使用者回饋驅動產品開發的模式，也逐步反映在銷售成績上。TRYX從2024年上市初期幾個月的數十萬美元規模，到2025年已迅速成長至數百萬美元的交易規模，之後又陸續開通亞馬遜英國、德國等歐洲站點。隨著知名度提升，TRYX也持續擴大產品線，從水冷散熱器延伸至機殼、風扇等周邊產品，期望透過一致的家族設計語言，建立更完整的品牌生態系。

## 從產品出海到品牌全球化 掌握5大原則

回顧從創業到走向全球的歷程，齊浩宇為有意透過跨境電商拓展海外市場的新創品牌，總結出五個核心原則：

1. **技術優勢不等於市場優勢：**技術的價值最終仍要回歸消費者，思考它能為使用者帶來什麼樣的具體體驗與感受。
2. **聚焦核心市場：**新創資源有限，初期應聚焦在一個最有機會建立優勢的核心市場 ，像是 TRYX 選擇從美國站點起步，站穩腳步後再逐步向外拓點。
3. **善用數據工具：**把亞馬遜的銷售數據與評論回饋當作深度理解消費者的窗口，甚至尋找下一代產品的開發靈感。
4. **切莫低估營運能力：**優異的產品力只是敲門磚，跨境經營同時牽涉物流、法規與金流等環節，必須全盤兼顧。
5. **跨境電商不是出海捷徑：**電商降低品牌直接接觸海外消費者的門檻，但長遠的品牌信任需靠日常溝通、穩定品質到售後服務，一點一滴累積。

從身為玩家的自身需求出發，到把產品交給全球消費者驗證，齊浩宇帶領TRYX持續將市場聲音帶回產品開發，再透過亞馬遜驗證產品、拓展市場，走出一條產品創新邁向品牌全球化的成長之路。■

圖片提供：中研國際股份有限公司



中研國際股份有限公司／MOVA
營運總監／陳泓瑋



18

## 從科技研發到生活美學

# MOVA用電商轉動全球市場

知名科技巨擘馬斯克（Elon Musk）的辦公桌上，曾出現一顆來自台灣的MOVA光能地球儀。這是中研國際股份有限公司結合科技、美學與生活品味開發的輕奢精品，不僅曾獲韓國藝人G-Dragon、金球獎影后Drew Barrymore等國際名人在社群媒體分享，也獲得特斯拉、Google等國際知名企業採購。

MOVA光能地球儀能獲得全球科技領袖與名人的青睞，關鍵有三：首先，光能地球儀結合科技、美學、藝術的頂級產品力，以情感連結對準追求質感生活的客群。接著，透過市場驗證與持續創新，逐步累積MOVA的品牌形象。最後，運用亞馬遜網站等電商通路，擴大全球市場布局，為品牌開啟新的成長曲線。

### 瞄準輕奢精品需求 創新可承載情感的光能地球儀

「MOVA的使命是讓世界看見台灣的創新，致力於打造市場上獨一無二的商品。」中研國際營運總監陳泓瑋指出，懷抱這樣的理想，團隊整合光能驅動原理、地球磁場應用及精密結構設計，歷經十餘年反覆實驗，成功開發只需環境光線就可靜謐自轉的地球儀。之後看準35歲以上且具生活品味的族群，在擁有一定程度的經濟能力後，內心都有追求質感生活的需求，因此將光能地球儀定位為「承載情感價值與人生故事的輕奢精品」，讓消費者用來凸顯個人品味、提升空間質感。

陳泓瑋感性的說，從此需求出發，MOVA產品在設計上走差異化與客製化路線，除了推出傳統經典的地圖系列，也開發涵蓋星球、藝術創作、體育、宗教、旅遊及娛樂等多元主題產品，滿足消費者居家擺設、收藏、送禮的需求，建立MOVA在市場上難以取代的辨識度，以此打造MOVA的品牌形象。

### 多元市場驗證　持續累積品牌價值

找到市場需求之後，下一步是確認產品能否獲得市場認同。陳泓瑋認為，打造品牌並非替產品取一個名字、投放廣告就能完成，而是必須持續累積品牌價值。為此，MOVA內部建立一套稱為「天龍八部」的品牌經營策略，包括「獨特賣點、品牌個性、社群經營、跨界聯名、企業贈禮、內容行銷、SEO與AIO優化、

廣告投放」，從各個面向持續與市場互動，讓MOVA觸及更多客戶並取得驗證。

例如馬斯克曾四度在社群平台分享MOVA，G-Dragon也曾兩度分享相關產品；此外，MOVA在未投任何廣告費用的情況下，曾獲一位擁有2,000萬名粉絲的KOL自發分享；另一位海外創作者發布產品開箱YouTube影片，觀看次數更突破1億次，並進一步轉化為大量實際訂單。陳泓瑋認為，當國際知名人物與消費者願意主動分享產品，代表MOVA設定的產品價值與品牌定位已獲市場認同。

市場驗證也來自不同的商業場景。MOVA陸續與NASA、美國職棒大聯盟（MLB）、皇家馬德里足球俱樂部及《小王子》等國際品牌推出聯名商品；同時也為拉斯維加斯Sphere、環球影城等國際知名地標開發客製化聯名商品，並透過其線下通路販售；此外，亦打入Google、Tesla等企業採購市場，更曾接獲美國航空業者一次1萬顆的企業贈禮訂單。來自多元市場與客群的肯定，讓MOVA逐步確認自身的產品競爭力，也讓MOVA更有信心透過跨境電商擴大市場。

## 3大策略成功操盤亞馬遜

在產品與品牌獲得市場驗證後，中研國際進一步布局跨境電商，追求更快速的成長。「踏入跨境電商的過程並非一帆風順，」陳泓瑋回憶，最初原想委外經營，沒想到接觸的三家顧問服務商都認為：「MOVA 單價太高，不適合在電商上銷售」，未能達成合作。最後，團隊決定從零開始建立電商部門、學習操盤，並透過三大策略在線上做出成績。

### 策略1》亞馬遜全球站點一次全開

MOVA產品具備高度差異性且主打小眾市場，為了能觸及更多潛在消費者、擴大品牌能見度，MOVA 大約一年便開通亞馬遜全球18個站點，同時經營全球品牌官網及各地主要電商平台，品牌足跡快速擴展至全球。

### 策略2》將亞馬遜數據變成知識庫

亞馬遜是MOVA持續洞察市場需求的重要資料庫，讓團隊能用更短的時間、更低的成本驗證市場，同時確保品牌在不同市場間，能與消費者進行一致的溝通。首先，MOVA透過亞馬遜 Brand Analytics分析消費者搜尋關鍵字，以及曝光、點擊、加購與轉換率等數據，持續優化商品頁、廣告投放及SEO內容。其次，MOVA定期檢視消費者評論，從買家對商品的描述中，寫出更貼近消費者需求的文案。再者，透過銷售漏斗與退貨率等指標，找出影響銷售的關鍵環節。

### 策略3》AI驅動營運　提升電商經營效率

提升營運效能，MOVA近一年來導入大型語言模型（LLM）並建置AI營運系統，透過串接亞馬遜API直接取得平台數據，自動化執行客服回覆、訂單處理、表單彙整、廣告優化與行銷素材生成等工作。AI的導入不僅大幅降低重複性作業所需的人力與時間成本，更讓團隊得以將資源集中於品牌策略、產品創新與全球市場布局等高價值工作，使AI成為支撐跨境電商營運的重要基礎。

經營跨境電商3年來，MOVA在進入亞馬遜的第一年，便拿下歐洲站「全台新手賣家第一名」。證明即使是客單價高、非民生必需品的小眾商品，只要擁有產品力，建立起超越同類競品、不易被模仿的獨特優勢，再搭配精準的品牌定位，便能在亞馬遜找到利基市場，一如MOVA光能地球儀走出品牌之路的關鍵。■

# 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

**簡立峰**
電腦科學暨人工智慧學者

**詹文男**
數位轉型學院院長

**黃亮崢**
數位時代創新長

**張家睿**
TransBiz創辦人

**張書豪**
美廷特適創辦人

**吳承蓁**
Never Have I Ever共同創辦人

**邱繼儒**
優映創新創辦人

**林東慶**
大研生醫國際董事長

**齊浩宇**
拓氪斯科技共同創辦人暨副總裁

**陳泓瑋**
中研國際營運總監

amazon

IEAT | Since 1947 | 台北市進出口商業同業公會 Importers and Exporters Association of Taipei

# 亞馬遜 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

聯絡電話｜02-2581-3521 分機641.642

報名方式 | 掃描 QR Code 立即申請

立即 了解課程資訊 →

# 2026跨境電商焦點報告

## 從創新到驗證 從台灣到全球


| 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 | 2026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