

發揮評估市場的洞察力、開拓藍海的創新力、廣結善緣的人脈力、靈活調整的在地力、台灣優勢的科技力，讓台灣服務業在國際舞台上發亮。

# 賺全球**服務貿易財** 台灣**軟實力**奇蹟

文■陳禹安、陳育晟

圖■周伶繁、陳素芳、小林髮廊、85 度 C、芒果恰恰提供

近來，韓劇《來自星星的你》裡面都敏俊、千頌伊穿越時空、刻骨銘心的愛情，不只風靡各國，也帶動韓國相關服務業打進國際市場，拿三星手機，吃石鍋拌飯，享受汗蒸幕，成為各國年輕人眼裡的時尚代名詞。相較之下，早期拎著一卡皮箱走遍世界的台商似乎相對沉寂，彷彿失去和世界打交道的活力。

然而，事實卻非如此。許多台灣服務業不只努力將「台流」推向世界，更用敏銳的市場洞察力、獨具慧眼的產品創新力、廣結善緣的人脈力、因地制宜的在地力以及台灣享譽全球的科技力，征服世界各地消費者的的心，並掀起一波服務業升級小革命，不只讓世人看見台灣，也讓台灣走進世界。

不再受內需市場限制

## 1 洞察力

### 事前精準評估 事後歡呼收割

讓服務業成功國際化的因素很多，但是最重要的是必須讓開拓新市場的勇氣免淪於匹夫之勇，因此事前精準的市場評估非常重要。如何發揮企業原有特色，並針對各地不同市場調整經營策略，成為台灣服務業要邁向國際時面對的重要課題。

打著台式美髮按摩服務旗號的小林髮廊，從2008年開始加速拓展海外市場，在新加坡、馬來西亞、中國大陸都有分店，並預計兩年內在中國大陸開設100家店。能有如此充沛的拓展能量，主要得力於小林髮廊精準的市場調查。

在星馬市場，小林髮廊主打e3副品牌，店內以寬敞明亮的空間及搶眼的紅色為店面主色系，並瞄準年輕客層，以做造型為主力。在中國大陸，小林髮廊除主品牌外，尚有副品牌詩



悅，店內裝潢走美式鄉村風格，並主打台式美髮按摩服務。

小林髮廊總經理林秀鳳表示，未來會將台式美髮服務拓展至新興市場，如緬甸和越南等地，當地同是黃皮膚、黑頭髮的泛華人市場，使台式美髮服務在當地潛力無窮，也讓小林髮廊有站穩當地市場的利基。

從台北婚紗業競爭最激烈的愛國東路起家的老麥攝影集團，其總裁麥燦文與妻子慕少萍所共同創立的茱麗亞JULIA高級手工訂製禮服，位於現今台北高檔婚紗的聚集地中山北路，他們在拓展新興市場上不遺餘力，可以說是帶領MIT高品質婚紗登上國際舞台的靈魂人物。

麥燦文說，相較於新加坡自英國殖民時期留下的「擺pose」制式拍照方式，台灣自然、活潑的拍照方式，與當地市場有很大的區隔，也較能跟上年輕人的喜好。1997年時，JULIA就把據點擴展至新加坡，更在2009年台灣壟罩於全球金融危機時，危機入市，將概念店開在中國大陸婚紗攝影業一級戰區--北京。


隨著海外業績穩健成長，麥燦文更打算將JULIA的名號，於2014年推向花都巴黎，成為第一位進軍時尚首都的台灣婚紗攝影業者。雖然JULIA已經成功在國際版圖上點點開花，但是產品卻始終堅持MIT，不只讓世界認識台灣婚紗設計能力，也使台灣婚紗能和世界業者競爭。

## **創新力** **開拓新品藍海** **甩價格戰糾纏**

在瞬息萬變、競爭激烈的國際商場上，如何用最短的時間抓住消費者的目光，並讓消費者對企業、產品與服務永銘於心，往往仰賴業者的創新思維。然而，如何在創新思維中，又保有台灣與企業本身特色，是服務業邁向國際化必須面對的另一個重要課題。

總部位於台北光復南路的芒果恰恰冰店，便讓創新思維淋漓盡致地發揮在店裡產品、服務、視覺設計等層面。曾在外商藥廠任職14年的總裁兼芒果長張智閔說「誰會排斥食物的原味？」因此，農家子弟出身的他與產地合作社合作，嚴選台灣愛文芒果，在收割後馬上進行削皮、切丁處理，並急速冷凍保存芒果原味，經過各國嚴格檢疫，完全不用添加物，還提供消費者海鹽灑在芒果冰上，以彰顯芒果的天然清香與甜味。

由於芒果恰恰走高端化經營，這條「原汁原味」的路，在台灣芒果冰仍以淋醬為主流的時代裡，讓張智閔走得十分孤獨。但是，在食安風暴後，這種健康養生的理念卻反而突顯價值，使芒果恰恰不但成為許多日本、香港來台旅客必到景點，更成為林書豪、志村健、林俊傑等名人的最愛。



小林髮廊總經理**林秀鳳**說，未來小林將把台式美髮持續推廣至世界，特別是越南、緬甸這兩個泛華人新興市場。



目前，芒果恰恰已在馬來西亞、韓國、中國大陸、香港設點，日本店選在澀谷、新宿設點，即將在今（2014）年開幕，未來還打算前進阿拉伯聯合大公國與紐西蘭。

對台灣農業有份使命感的張智閔說，希望透過芒果恰恰照顧肯做的台灣人，也讓更多人了解土地的重要性。因此，張智閔除了利用芒果製作各式各樣的冰品，還和工廠合作，共同研發芒果香皂、芒果面膜、芒果酒、芒果醋等產品，使芒果得到100%的充分利用，也讓芒果恰恰的商品可以用伴手禮的型式流通到世界各地，更重要的是，使芒果恰恰走出一條和傳統冰店截然不同的路。

從芒果恰恰的故事看來，台灣服務業要走向國際化勢必要在商品上發揮匠心獨運的巧思，才能甩開其它競爭者價格戰的糾纏，並帶動相關產業鏈的發展。這種在商品上創

新，開拓新藍海的精神，在JULIA婚紗堅持走高端化精品路線的歷程中也看得到。

在中國大陸，JULIA以立體剪裁的客製化禮服，搭配華裔婚紗設計名師Vera Wang的金字招牌，殺出屬於自己的藍海市場。JULIA禮服總裁麥燦文拿出製作精美的大陸時尚新娘雜誌COSMO Bride說，如果光靠婚紗攝影，目前已經難與大陸業者匹敵。

麥燦文補充說，中國大陸近年人事費用已經迎頭趕上台灣，給予員工的保險福利也從原先的三保（醫療、失業與養老社會保險）增至五保（加上工商和生育），使企業成本大增，加上大陸官方原先給予台商的稅務減免多半取消，使台灣服務業在大陸如果沒有獨特性，很難立足。

JULIA以自行研發的布料和蓬鬆柔軟的白紗為客戶自胚布做起，使用立體剪裁，修飾東方人相對扁平的身材。許多原先買了國際婚紗品牌的客人，穿上婚紗後，發現腰不在腰上、胸不在胸線上，又紛紛回頭找JULIA量身打造禮服。麥燦文豪氣地說，「這就是我們的優勢。」

## 3 人脈力

### 積極廣結善緣 困境拔刀相助

「出外靠朋友」這句話不只是諺語，更是廠商們在拓展市場時決勝的重要關鍵。廠商面臨困境時，如果能夠得到當地友人即時援助，得到的效益恐遠勝於台灣營運總部腸枯思竭想出的解決方法。因此，如何在商場上拓展人脈、善用人脈，就成為服務業登上國際舞台時的必修學分。

目前在台灣、中國大陸、香港、美國、澳洲都掀起旋風的85度C，在成功進入中國大陸市場前，也曾歷經艱辛旅程。2007年，85度C副總經理孫武良銜命前往中國大陸拓點。

一開始決定效法當時在中國大陸已具規模的韓國巴黎貝甜與新加坡麵包物語集團，進駐百貨店面。然而，85度C卻在台灣人開的太平洋百貨碰了一鼻子灰。

不死心的孫武良，拿出台灣人的



自稱「芒果長」的  
芒果恰恰總裁**張智閔**，  
運用創新思維與科技智慧整合管理，  
帶領芒果恰恰走出一條  
和傳統冰店不同的國際路。



硬頸精神，前半年在上海只做兩件事情：買一份地圖和每天「打D」（搭計程車）。回想當時，孫武良說，「我在飛機和車上睡覺的時間，遠比在床上的時間還多。」所幸，在孫武良與團隊努力下，85度C在短短三年間，於中國大陸快速展店300家。

此外，中國大陸複雜的法規制度，往往讓不熟悉的台商吃悶虧。85度C策畫長達一年的中國大陸首家旗艦店--上海福州路店，在盛大開幕三

天、每天平均業績達人民幣3、4萬後，因為缺乏前店後廠配送所需的食品生產許可證，遭勁敵星巴克舉報無照經營，讓孫武良一年心血頓時化為烏有。

其實，福州路旗艦店的外資公司營業執照，是孫武良委託大陸顧問公司一手包辦。對方開出人民幣五萬元辦到好的條件，「他跟我拍胸脯掛保證說一定辦到好，拍到都瘀青了！」孫武良苦笑著說。最後，證照遲遲未下來，被舉報無照經營後，辦證公司也馬上落跑。

在這次教訓後，85度C在大陸聘請一群即將要畢業的法律系高材生擔任法務。孫武良要求他們，去辦證時，帶著85度C的產品給辦證窗口人員，慢慢培養和對方的關係與感情。在這樣的策略下，85度C在中國大陸展店速度大幅成長，但費用則降低許多，而且從中建立許多重要人脈。

這種積極運用人脈解決困境的模式，在JULIA婚紗前進北京的歷程中也看得到。

2009年5月，JULIA婚紗在北京尚八創意園區盛大開幕，當時還請來藝人小S和阿雅站台，現場熱鬧非凡。

然而，一年後，北京政府突然要把土地收回國有，麥燦文回憶當時，苦笑著說，「一夜之間說搬就搬，什麼補償都沒有，所有的投資、所有的裝潢，一夜之間全部不見」。

幸好有在當地台灣友人介紹下，JULIA順利找到新店面，入駐寬敞優雅的

JULIA 高級手工訂製禮服總裁**麥燦文**，在進軍全球市場時，發揮敏銳的洞察力，並廣結善緣，加上 JULIA 婚紗本身卓越的品質和設計，讓 JULIA 婚紗國際化路程走得十分穩健。



北京竟園圖片產業基地49-A庫。和原本店面相比，新店面空間更寬敞，約1,000坪、挑高九公尺，讓麥燦文與妻子有空間在店面頂樓建造希臘式教堂，為新人打造新婚派對空間，使JULIA在北京聲勢更壯大。

## 4 在地力 服務因地制宜 成功擷獲人心

雖然「全球化」浪潮強力席捲世界各國，但是服務業講究貼近客戶需求，所以廠商在進軍全球時，在輸出企業、商品原有特色外，同時也必須因應各地不同文化調整策略。如何在競爭激烈的全球商場中，用「全球在地化」（Glocalization）策略穩健擴張，





85度C在美國主打「量多樣多」、「大賣場」模式，讓各分店人潮絡繹不絕。圖■ 85度C提供



靈活的經營策略。85度C副總經理孫武良說，85度C在台灣一律開「三角窗」

黃金店面，但是大陸三角窗店面供給較少、外資競爭對手多，且租賃成本高，所以85度C在上海的旗艦店以選擇三角窗店面為主外，其餘店面多以「沿街鋪」為選址考量，並選擇人潮熱絡的區域展店。

是服務業國際化的另一項關鍵。

小林髮廊在前進中國大陸時，就針對中國大陸不同的髮廊文化做出營運策略調整。小林髮廊總經理林秀鳳表示，訓練中國大陸員工與台灣員工有很大的不同，大陸員工喜歡上課，但上課歸上課，下課後實際服務客人時，細節又全忘了，而且大陸員工不擅長多工，一人只能做一件事情，洗頭髮由一人負責，吹頭髮又是另一人職責。

另一方面，中國大陸髮廊服務項目分開計費，而且大陸流行買預付卡和洗頭券，洗頭髮人民幣8元，吹頭髮需另外計費，做造型的費用也另計，這樣的單點服務，和台灣套餐洗頭、剪髮兼按摩的服務有很大的不同。

目前在中國大陸、美國、台灣締造美味傳奇的85度C，也有同樣

至於美國，85度C則採美國人所熟悉的「大賣場」模式，店面大而寬敞，相較台灣店面重視「人流」，美國店面則重視「車流」，店外設有停車空間，提供美國人「一次購足所需」的購物方式，並採「前店後廠」的方式密集出爐新鮮麵包，帶動來訪人潮。

在販售商品方面，85度C針對不同的市場，也有不同的產品思維。孫武良說，台灣的85度C以販售咖啡和蛋糕為大宗，但是中國大陸店面坪數大，租賃成本高，人事成本目前又直追台灣，讓85度C在大陸以直營而非加盟做為主要拓銷模式，並強打咖啡、蛋糕和麵包（高達50-55%的毛利）的三合一模式。在美國，85度C主打「量多樣多」的咖啡和麵包品項，以給予消費者更多選擇，並以台式肉鬆等鹹口味麵包，加上在美國飲食文化相當新奇的海鹽咖啡，讓85度C美國分店幾乎天天大排長龍。



## 智慧管理發威 降低營運成本

目前全世界消費者使用的智慧型手機、平板電腦、超輕薄筆電等產品，台灣廠商在設計、代工、零組件供應、研發方面，都具有相當重要地位，這也是為什麼經濟學人智庫在2011年把台灣排名全球IT競爭力第13名、亞洲第二名（僅次新加坡）的主要原因。然而，在中國大陸製造者角色弱化與美國技術革新、產業轉型帶動下，台灣如果把過去累積的



科技實力，運用在服務業轉型升級上，將使雙方產業互蒙其利。

芒果恰恰總裁張智閔說，自己在創業時便找上許多具有高科技專長的朋友，請他們幫忙建置POS（銷售點管理系統）、雲端管理系統。透過這套系統，張智閔從手機就能看到各分店營運畫面，如果分店出問題，張智閔馬上就打電話過去。這套系統讓芒果恰恰大幅降低營運成本，也可以精確掌握各店業績。「在台北總店只有我和老婆兩人及電腦。」張智閔很有自信地說。

此外，對於芒果恰恰來說，既要能維持產品鮮度，又要保持店面空間，「物流」是非常重要的環節。因此，張智閔選擇把食品低溫物流的重責交給台灣只和日本餐廳「和民」合作的全台物流公司，中央廚房等大型貨品則交給另一家全日物流公司合作，自己則只需要做好智慧管理即可。

善用科技智慧管理，讓營業額與分店數量「加倍奉還」的故事，在85度C也看得到。2013年初，85度C找來前統一超商營運長謝健南接任總經理。在這位品牌經營和系統整合的高手運籌帷幄下，85度C推出二代店面，除在店內設有USB充電設施及免費無線上網服務，並以POS觀察店內消費趨勢，將100多項產品縮減為45項。

85度C副總經理孫武良表示，減少販售項目，非但未讓營收減少，反而因原物料使用升級及消費環境加值，而能提高單品售價，搭配POS系統，



芒果恰恰在韓國首爾最熱鬧的明洞設點，讓韓國人也瘋狂。圖■芒果恰恰提供

確實了解顧客喜好，使消費品項集中，減少原物料耗損率。

經濟部從2013年起實施「加強投資性服務業方案」，針對資訊、會展、美食、物流、養生照護、設計等領域服務業，跨部會整合挹注資源，截至今年1月止，這個計畫已經投資20家公司，累積金額超過新台幣23億元。未來，在這項計畫帶動下，台灣服務業不只能與「韓流」抗衡，更具備在世界發光發熱與吸引外資來台投資的能量。■

## 服務業國際化 策略體質都重要

**定義：**掌握目標市場和客戶，透過 ICT 建置、品牌通路發展等國際化整備流程，並結合創新、在地化、財務規劃等要素，拓展國際市場。

### 策略 - 市場布局國際化

#### 型態：

- 促進外人觀光
- 布局海外據點
- 跨境提供服務
- 專業人士執業

#### 重點：

- 掌握市場需求
- 創新營運模式
- 標準化、在地化

### 策略 - 經營體質國際化

#### 型態：

- 國際業者來台設立據點、營運總部、教育訓練中心

#### 重點：

- 建立合作聯盟
- 布局國際市場
- 創新營運模式

資料來源：財團法人中衛發展中心