

未來已來，企業如何開始數位轉型？

莊杰雲 凱匯金融科技行銷長

前言

本來許多人翹首以盼，以為 2020 年就會結束疫情，在 2021 仍然持續影響著我們生活，臺灣優異的防疫讓臺灣民眾生活不用有太多的改變，然而包含旅遊業、航空業的衝擊未曾好轉。

疫情影響之下，加速「餐飲外送化」的現象，許多人開始經營「雲端餐廳」，也就是沒有實體店面、專攻外送的餐飲品牌。外送也讓原本炙手可熱的開店地段，地位開始受到影響，餐飲業者漸漸發現：「原來不是黃金地段也能有好的銷售表現」。

回首望向出版業，連兩年國際書展的停辦也讓出版產業雪上加霜。在之前的期刊中，也分別以〈面對萎縮的圖書市場，出版社應該如何面對？〉、〈擴大電子書市場不能靠降價，應該做大整體市場產值〉兩篇文章，來探討出版產業的轉型議題。

如果從更宏觀的視野來看，產業轉型的趨勢與做法，又該如何進行呢？

趨勢：新零售來臨

網購電商對於實體零售產業的影響，讀者相信感受很深。許多零售產業紛紛開啟了自己的購

物網站，諸如家樂福線上購、全家行動購等等，但僅只是開個網站就叫做搭上趨勢嗎？

《新零售狂潮：數據賦能 × 坪效革命 × 短路經濟，優化人、貨、場效率，迎接零售新未來》一書中，揭示了什麼叫做「新零售」。作者劉潤認為，新零售的意思應該是下一代的零售，例如美國許多年前「郵購」的概念剛產生的時候，「郵購」就是當時的「新零售」。從這個思路去探索，未來的零售應該長什麼樣？

零售是一個場域，提供人（顧客）找貨（商品）的一個場域，並且搭配三流：金流、物流、資訊流，最終完成商品的交付。以超市為例，三流怎麼運作？我們在超市裡面「逛」，看到商品資訊、觸摸、試吃、體驗，獲得「資訊流」；我們到櫃台結帳付現，完成「金流」；最後我們拿回家，完成物流。你的「逛」獲得資訊流、付款即現金流，拿回家就是物流。在傳統零售上，我們獲得資訊流的時候，有沒有成本？有的，超市的陳列、租金、庫存、人事、防盜都是成本，但這些資訊我們是免費獲得，因為超市認為你會在這邊完成購買，有利可圖所以願意來負擔資訊流的成本。

但網購興起之後，網路上取得資訊變得更容易，只剩下「體驗感」沒辦法有效提供。這時候很多人會選擇去實體門市「體驗」最後網路下

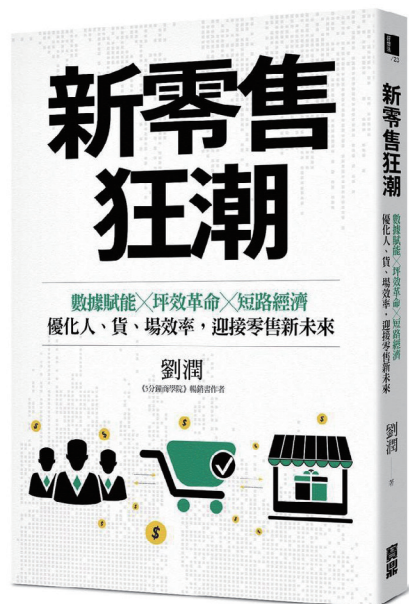
單。例如，我們在實體賣場試穿衣服試穿鞋子，但最後選擇更便宜的網購來買東西。另一個是血淋淋的案例是書店，顧客在門市翻書看書，但最後在網路書城下單買書。

趨勢有很多面向，單從資訊流方式來看的話，在實體零售的行為模式就要從賣貨賺差價轉變為賣體驗與服務。例如，體驗店可能就會取代銷售門市，店面重點在於體驗與服務，而不是銷售。但這樣的模式牽涉到整個零售的商業模式轉變，思維上應該怎麼做呢？

心法：數位轉型的重要思考點

這本《從選擇題到必考題：台灣中小企業數位轉型實戰》由現任凱絡媒體商務長陳顯立著作，作者經歷包含燦坤、鴻海等大集團，推動集團網路事業發展，從中提到在企業數位轉型上面，最重要的是「人的態度」與「事的痛點」，其中最重要的我認為是「人」。在組織上發現問題並不難，但要讓人一起來解決這問題，就非常的困難。轉型需要有合適的人選，不論從外部找來或內部培養，除了願意改變的「態度」之外，這個人必須具備「通才」的特質，也就是見識足夠廣博，能夠用不同的思路來看待一個問題。絕對不是成立一個轉型專案辦公室，然後由董事長一聲令下就能夠完成，轉型的過程面臨許多溝通、人才的磨合以及衝擊與授權。

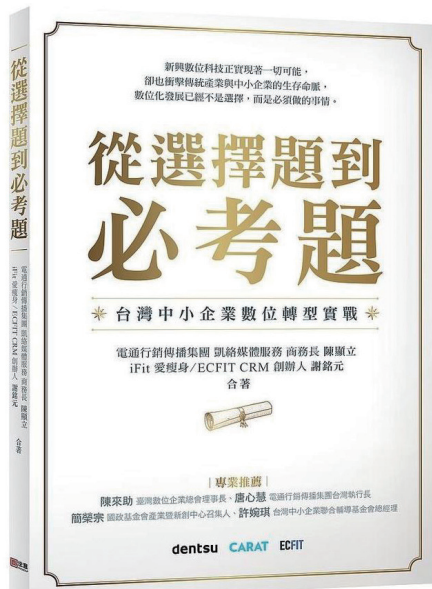
從出版產業來看，這個轉型的人需要懂得傳統出版的編輯思維，也必須要懂得網路產業的技



劉潤著。《新零售狂潮：數據賦能×坪效革命×短路經濟，優化人、貨、場效率，迎接零售新未來》，臺北市：寶鼎，2019。

能與趨勢，才能幫傳統出版找到新的出路。舉例來說，出版一本雜誌與網路文章的思維就截然不同，雜誌一旦刊印就是幾千本的事情，因此校稿的功夫就很重要，必須一校、二校甚至三校；但網路文章講求的就是「搶快」而且內容很好修改，所以網路媒體必須搶時事熱度先發文再說，因此很多網路新聞的錯字不少，但這就是工作型態不同所致。如果要成功轉型，這個人就必須要懂兩邊的語言，並且適度地做統合，才能讓團隊不互相扯後腿。

解決人的問題後，如何看待事？作者認為需要從「剩餘價值」去思考，盤點企業目前被閒置浪費的資源。以我們一開始提到的餐飲外送化來



陳顯立、謝銘元著。《從選擇題到必考題：台灣中小企業數位轉型實戰》，臺北市：法意，2020。

說，餐廳尖峰時段是午餐與晚餐，但 14：00～17：00 就屬於離峰時段，這段時間的房租水電與時間，都是屬於閒置資源，那麼外送就能充分活化這段時間的資源，讓「產能」可以更有效的利用。

從我短暫的出版經驗顧問來看，出版業也有很多閒置資源，那就是「內容」。有很多很棒的內容因為沒有網路化，又逢銷量不佳，因而漸漸被埋沒，若有合適的方式將內容重新活化，那麼將能節省很多資源與力氣。出版業可說是擁有最多內容資產的行業，如同很多老公司擁有很多「土地」，這些內容資產在未來的一段時間將越來越值錢，因為大家都缺乏好的內容。

做法：成功就是要快速砍掉重練

作為中小企業處 109 年評選的金書獎之一，《成功，就是要快速砍掉重練：電商 馬創業家兄弟屢創驚人營收的 55 個商業智慧》是深入探討最快上櫃的電商公司「創業家」（代號：8477）的成功心法。作為中小電商品牌，如何在大集團環伺的電商環境中找到生存空間？最重要的關鍵就是「小步快跑」與「快速試錯」。一般傳統公司的邏輯通常都是經過深入的研究、層層的審核，最終確定一個執行方案，可是現在市場變化這麼快，等到公司內部評估完，市場可能早就退燒。相反，「小步快跑」與「快速試錯」講究的事情是先做再改，更白話一點就是「快快做、快快錯、快快改」，透過每次不斷的嘗試與修改，去找到最合適的方案。

以該公司過往創業歷程為例，從網站建置、上線到砍掉重練，可以在一個月內實現，創業家兄弟的網路商城一開始有五個，後來又陸續新增整併，陸續有過好魚網、3C 市集、姊妹市集等等，至今（截至 2021 年 5 月）整併成剩下生活市集，有些公司的網站可能做好之後就沒再修改，更遑論「砍掉重練」，可以說速度的心法是深植在這間公司內。對於如何轉型這個議題，速度也是非常重要的，唯有快速試錯，才能在變化多端的網路世界找到最合適的生存方式。

套回到出版產業，出版一本書的時間耗時長久，成書後銷量的預估很仰賴編輯的眼光與後續的行銷。這種傳統模式是否可以改變？也許可



傅瑋瑋著。《成功，就是要快速砍掉重練：電商黑馬創業家兄弟屢創驚人營收的55個商業智慧》，臺北市：天下文化，2018。

以！我們透過網路部落格先行「試水温」，從中找出讀者較為喜歡的文章，並且從網路社群（如FB與IG）回饋上調整主題與內容，進一步把書的內容更為精煉完善。這時候出版的成品，已經是經過讀者千錘百鍊後的作品了，在銷量與內容也會臻完美。

儘管這三本書都在講述網路與零售產業居多，但心法與做法實則可供各行業甚至供作參考，轉型的過程很辛苦，伴隨著溝通、緩慢的進度與衝突，但若不轉型就只能被淘汰。有時候轉型如同在甲板上的水手，你已經很努力了，但改變不了即將沉下的大船，我認為最重要的還是船長掌舵者的思維，若你的船長有這樣思維，不妨跟他一起努力下去。

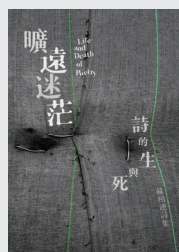


世界中的台灣文學

黃美娥 主編；黃美娥、廖振富等 著

臺大出版中心 / 10912/464 面 / 23 公分 / 650 元 / 平裝
ISBN 9789863504283/863

臺灣文學出現在文學史著述，是在日治時期，但地位乃屬外地文學。到了戰後政權改易，在中國文學史觀之下，曾被稱為邊疆文學，70年代開始在鄉土文學中突出臺灣意識，到80年代始獲正名。90年代後期展開文學主體性的追求。迄今歷經東亞文學研究、比較研究、華語語系等研究的拓展，顯現臺灣文學邁向國際的活力。本書透過10篇論文，展示臺灣從20世紀以來，作為一個全球化下的新興文化場域，如何吸納世界思潮，進而形構出與世界／文學共鳴對話的面貌。（臺大出版中心）



曠遠迷茫 ：詩的生與死

蘇紹連 著

秀威出版 / 11003/154 面 / 21 公分 / 200 元 / 平裝
ISBN 9789863268864/863

關於詩的意義、內容與所歸之處，答案為何？蘇紹連將一切叩問交給「詩」本身來證明。他探索八項命題：一、詩的發生，二、獨立與依靠，三、自然與人為，四、出詩的緣故，五、分享與分眾，六、封閉與開放，七、時間與空間，八、詩的宿命。寫詩是辛苦的、是孤寂的、是憂鬱的，要在詩創作上堅持過一生，活著並不容易，並且創作時也必須考量政治、現實和人性因素等等，有時得對抗、逃避，但仍須堅持詩人自我的醒覺。（秀威出版）