

# 明志科技大學

## 經營管理系

### 專題研究

創業精神與綠色商業模式之個案研究

—以新浦樂公司為例

組 員：	學 號	姓 名
	U01227105	吳珮甄
	U01227114	祝明勤
	U01227124	陳可庭
	U01227122	莊琇琇
	U01227132	游乃霓

指導老師：楊淑宜 教授

中 華 民 國 104 年 12 月 17 日

## 摘要

隨著全球環境變遷，環保議題備受重視，使企業與消費者對於綠色意識日益提高，將永續發展之觀念納入其營運活動，建構創新的商業模式，以創造多元價值。然而，創業精神和綠色商業模式結合之相關研究有限，本研究針對此研究缺口，目的是探討創業精神是否及如何影響綠色商業模式。依據現有相關文獻探討及邏輯推廣，建立試驗性研究架構。

本研究採個案研究法，根據臺灣精品獎得獎名單，選出綠色企業代表之公司—新浦樂生化科技股份有限公司為研究對象。依照研究目的及研究問題，擬定訪談大綱，進行深度訪談。個案分析的資料來源包括原始資料：訪談內容的逐字稿、企業參訪；次級資料為：報章雜誌、網站資訊、參加企業社會責任研討會及媒體報導等。

經由資料分析與歸納後，本研究發現創業精神將會影響企業價值主張，進而連動影響整個商業模式，為企業創造新的多元價值，達到經濟、社會、環境三方共榮，而且本研究依據資料及分析結果，修正研究架構，以動態模式呈現個案公司的創業精神與綠色商業模式之間的關聯、過程與影響。本研究結果對於企業經營實務的貢獻為：(1)證實創業精神之實質內涵；(2)透過創新綠色商業模式圖，詮釋創業精神與綠色商業模式之關聯，補足過去研究缺口；(3)說明綠色企業經營的實務做法；(4)提出管理實務意涵。

關鍵詞：創業精神、綠色商業模式、綠色企業

## 目錄

第一章、緒論.....	6
1.1 研究背景與動機.....	6
1.2 研究問題與目的.....	7
1.3 研究流程.....	8
第二章、文獻探討.....	9
2.1 創業精神.....	9
2.1.1 創業精神之涵義與構面.....	9
2.1.2 創業的困難與挑戰.....	12
2.2 綠色企業與綠色產品.....	13
2.2.1 綠色企業.....	13
2.2.2 綠色產品.....	15
2.3 商業模式.....	16
2.3.1 商業模式的基本元素.....	16
第三章、研究方法.....	19
3.1 研究架構.....	19
3.2 資料收集.....	21
3.3 個案研究方法.....	22
3.4 個案代表性.....	22
第四章、個案公司簡介.....	23
4.1 新浦樂公司基本資料.....	23
4.2 新浦樂公司發展沿革.....	23
4.3 主要營業項目—綠色產品.....	24
4.4 公司得獎與參展記錄.....	25
4.5 未來展望.....	26
第五章、個案分析結果.....	26
5.1 創業歷程及實現.....	26
5.2 創業精神注入企業商業模式.....	27
5.3 建立綠色品牌，創造競爭優勢.....	28
5.4 綠色商業模式需要創新思維.....	28
5.5 個案公司之商業模式.....	29
5.5.1 創新綠色商業模式.....	31
第六章、管理意涵與結論.....	33
6.1 管理實務意涵.....	33
6.2 研究結論及貢獻.....	33
6.2.1 研究結論.....	33
6.2.2 研究貢獻.....	34

6.3 研究限制與未來研究建議.....	34
6.3.1 研究限制.....	34
6.3.2 未來研究建議.....	34
參考文獻.....	35
附錄一 訪談大綱.....	38
附錄二 訪談逐字稿.....	40

## 表目錄

表 2-1 創業精神定義	10
表 2-2 永續發展三面向定義	14
表 2-3 各家學者對商業模式的定義	16
表 2-4 商業模式九宮格	17
表 4-1 新浦樂生化科技有限公司主要產品	24
表 4-2 新浦樂生化科技股份有限公司得獎與參展紀錄	25
表 5-1 新浦樂公司綠色商業模式—商業模式九宮格	29

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程	08
圖 3-1 研究架構圖	20
圖 5-1 新浦樂公司綠色商業模式圖	32

## 第一章、緒論

### 1.1 研究背景與動機

近幾年全球面臨金融海嘯、歐債危機，臺灣面對國際金融動盪，促使創業的風潮在全球興起。在美國研究單位「全球創業精神發展機構」(The Global Entrepreneurship and Development Institute)公布的2015年「全球創業精神指標」，提及台灣名列全球第八，亞洲更是第一，領先其他亞洲國家，(陳崢詒，2015)由上述資料，更能證實台灣創業率高。又根據1111人力銀行2014年公布「上班族創業意願調查」顯示，有高達87%的受訪上班族有意創業，反映許多年輕人選擇勇於挑戰自我、自我實現，欲憑「自力」突破廉價薪資的困境。而這股創業風潮的驅動力，除了來自經濟環境的壓力帶給年輕人想要挑戰自我、自創事業以外，還有一群人是為了實現自己的創業夢想而不懈努力，例如：1995年到2007年的《富比士》全球億萬富翁排行榜中連續蟬聯13年蟬聯世界首富的比爾·蓋茲，當年憑著對電腦語言的熱忱，依然決然的從世界頂尖的哈佛大學休學，憑著努力堅持，拉開了軟體王國的序幕，並獲得了巨大的成功。

隨著自然環境的快速惡化、環保意識的興起，愈來愈多的創業者與企業意識永續發展(sustainable development)的重要性。從1992年里約地球高峰會成立「氣候變化綱要公約」(Framework Convention on Climate Change, UNFCCC)至今，全球各國皆不斷為了控制人為溫室效應氣體排放而努力，

2015是全球對抗地球暖化極其重要的一年，全球各國近200位代表，在11月30日共同參與法國巴黎舉辦聯合國氣候變遷綱要公約第21次締約方會議(COP 21)，攜手防範氣候變遷所帶來巨大的負面影響(2015年資誠企業社會責任研討會，2015)。

2013年由臺灣空拍攝影師齊柏林執導的一部紀錄片《看見臺灣》，讓許多臺灣人更加正視臺灣環境問題。受到環境危機議題的影響，消費者對於綠色意識逐漸高漲，繼而刺激綠色消費的興起，讓愈來愈多的國內外廠商開始發展綠色產品及形塑綠色創新商業模式，這項綠色商業策略不僅是為了環境的健康，也替公司締造良好品牌形象、創造差異化的競爭優勢。

基於創業精神及商業模式對於現代企業經營競爭力的重要性，結合這兩個主題已成為一個新的研究議題。Trimi and Berbegal-Mirabent (2012)指出近年來雖然有些研究試圖結合這兩個主題，例如以創業精神的角度來研究商業模式，或認為商業模式代表創業機會的一項工具，但是這方面的研究仍屬有限，且相關的研究發現仍是零散(fragmented)，或欠缺一致性的架構，尤其是尚未有理論或實務研究同時探討創業精神與商業模式，因此本組研究嘗試補足這方面的知識缺口，並著眼於綠色企業，探討企業如何實踐創業精神，且其如何驅動、影響綠色商業模式來創造多元的價值。

## 1.2 研究問題與目的

基於上述的研究動機，本研究探討的研究問題為

- (1)創業精神的主要內涵？
- (2)創業精神如何影響綠色企業的商業模式？
- (3)綠色企業之商業模式如何運作？

本研究的目的是以代表綠色企業為例，探索創業精神與綠色商業模式的關聯，且藉由實際訪談及相關資料，分析企業創業之精神與經營理念，並探討綠色創新商業模式的元素及運作，並將創業精神與綠色商業模式串聯，研究創業精神與綠色商業模式之關聯、如何實現價值，最後提出管理意涵，以供經營者參考。

### 1.3 研究流程

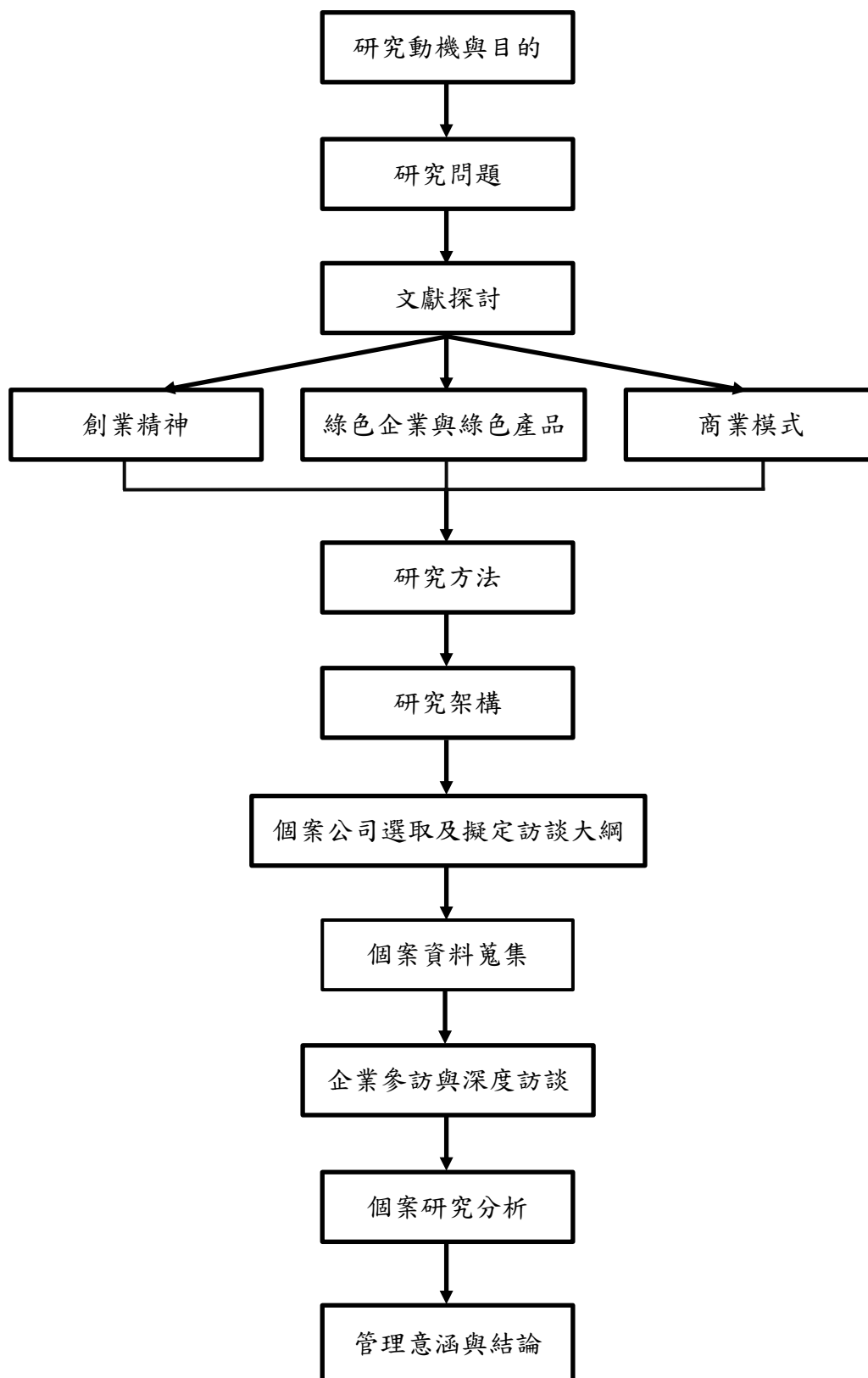


圖 1-1 研究流程



## 第二章、文獻探討

### 2.1 創業精神

#### 2.1.1 創業精神之涵義與構面

Schumpeter (1934)認為創業精神 Entrepreneurship 是發起與管理經濟資源重分配所需之一連串行為，其目的在於創造經濟價值。此定義隱含創業的三個程序：機會發掘、資源整合、經濟價值創造（轉引自黃鎮平、黃秀珊，2008）。

Drucker(1984)將創業精神定義為「一種程序，藉由這個程序，個人無視現有資源，透過創新來尋求機會，以滿足其需要與欲求。」Stevenson 與 Harmelin (1990)則認為，創業精神指的是一種追求機會的行為，然而這些機會還不存在於目前資源應用的範圍內，但未來有可能創造資源應用的新價值（轉引自陳婷婷，2009），尚需進一步評估及開發，以區別創業精神與其他研究領域。

William(1984)認為創業精神包含創造力、創新能力，且創業精神是可透過學習而來（轉引自劉美蓉，2005）。

Drucker 又於 1995 年說明，創業精神是一種行為，而非人格特質；它的基礎在於觀念和理論，而非機構本身（李田樹、蕭富峰，2009）。

劉常勇(2004)則認為創業精神可以包括兩方面的含義：一方面是精神層面：創業精神代表一種「以創新為基礎的做事與思考方式」；另一方面則是實質面：創業精神可是為「發掘機會，組織資源建立新公司，進而提供市場價值」（轉引自楊飛龍，2013）。

表 2-1 創業精神定義

學者 (年份)	名詞重點整理
Schumpeter (1934)	發起與管理經濟資源重分配所需之一連串行為，其目的在於創造經濟價值。
Drucker (1984)	一種程序，藉由這個程序，個人無視現有資源，透過創新來尋求機會，以滿足其需要與欲求。
Stevenson & Harmelin (1990)	一種追求機會的行為，然而這些機會還不存在於目前資源應用的範圍內，但未來有可能創造資源應用的新價值。
William (1984)	包含創造力、創新能力，且創業精神是可透過學習而來。
Drucker (1995)	創業精神是一種行為，而非人格特質；它的基礎在於觀念和理論，而非機構本身。
劉常勇 (2004)	(1)精神層面：「以創新為基礎的做事與思考方式」。 (2)實質面：「發掘機會，組織資源建立新公司，進而提供市場價值」。

(資料來源：本組自行整理)

綜合以上文獻，本研究將創業精神定義為：無論是外在創業或內在創業，已擁有部分資源能開拓市場，同時具備洞察市場趨勢、資源整合的能力，且能夠把握機會，為個人或企業創造經濟價值。

Stewart、Watson、Carland (1999) & Begley (1995)研究創業精神中，最常被討論的是以五種人格維度來衡量，創業者自身所內含的創業精神。

- (1)承擔風險的傾向(Risk-taking propensity)：一種很直覺的階層，就是在制定決策時，是否願意以一個較高的可能損失，來換取洵力較大的報酬。
- (2)成就的需求(Need for achievement)：達成的動機是影響創業的一項重大的因素，也可能造成未來成就的差異。
- (3)自主權的需求(Need for autonomy)：也是一個影響的動機，因為獨立與自主性偏好而影響創業家精神。
- (4)自我效能(Self-efficacy)：包括對事情的控制性高低，這會造成高效率的人可以有更高階層的工作，而有各種不同職業的區別。
- (5)內外控(Locus of control)：是一種比自我效率更廣泛的概念，是依對特定任務的達成率，雖然有重要的地位，卻沒有有效的評估方法。(轉引自陳婷婷，2009)

Lumpkin & Dess (1996)認為創業精神是反映企業在達成目標的同時，對創新性、風險承擔性、自主性、前瞻性、競爭積極性所投入精神 (轉引自涂馨予，2011)。

陳家聲&吳亦慧 (2004) 以四個觀念性構面和九個衡量向度來衡量創業精神：

- (1)自主與自律構面：執著力、社會責任、自律性。
- (2)社會網路經營構面：網路經營能力、社交需求程度。
- (3)創新突破構面：前瞻性、企圖心。
- (4)領導溝通構面：溝通能力、對人際的影響力。

小結：綜合以上所述，各個學者從不同的角度衡量創業精神，而本研究以「前瞻性」、「風險承擔性」、「創新性」去衡量，認為創業家在外在環境，是

否有能力洞察市場機會並願意主動追求，且敢於承擔風險的精神，來面對未接觸過的市場，來達成企業目標。

### 2.1.2 創業的困難與挑戰

阿瑪·拜德(Amar Bhide)在創業一書提到，許多創業家創設企業的過程中，他們往往對新構想滿懷熱情，然而有許多企業尚未發展就宣告倒閉。還有不少公司一開始接獲大量的訂單，業績快速成長，但好景不常，撐不了多久就宣布結束營業。(Amar Bhide, 2006)所以在創業的過程中常出現各式各樣不同的困難，必須去挑戰、解決。

國內學者歐建益(2001)所歸納出來創業所面臨的問題有，創業資金募集、市場拓展策略。李娟(2014)創業這面對的困難可歸為創業及營運困難兩類，再創業方面，創業家人際網絡有限，且到了新領域對基礎營商知識及技巧了解有限。在營運困難方面，一般在面對人事管理挑戰，創業家的年紀或管理員工的經驗，未必比員工資深，要說服員工依照自己的管理方針時往往會遇到困難；再者，創業者不一定有充裕的流動資金，而低成本及缺乏創新思維的商業模式容易被抄襲，當競爭者湧現時，業務則難以突圍而出(轉引自 Recruit.com.hk, 2014)。

國外學者 Honjo (2000)針對日本製造業所進行的實證研究發現，新事業困難於：(1)缺乏充足的資金與充分的規模；(2)產業特性為具高度新進入企業比率，則新企業越難以生存；(3)在進入市場時機上，新企業在泡沫經濟前後進入市場的，失敗率越高；(4)公司年齡與企業失敗具有相關性：在短期間內，公司的失敗率與公司成立年數具有正相關，但超過這段時間，由於經驗學習的緣故，公司失敗率與成立年數卻呈現負相關(轉引自張又心、陳芄婷、虞孝成, 2013)。

劉常勇教授認為創業失敗可能原因有下列七項：自以為能主導大局與改變環境、是公司利益為個人利益、自恃過高、包容性不足、內部溝通機制不順暢、輕忽問題與困難的嚴重性、沿襲過去成功的模式(轉引自劉常勇, 2008)。

但有些創業家未必是社會的新鮮人，亦有可能是有工作經驗的社會人士，在資金的籌備上已有一定的準備，在人際脈路上，也有過去工作合作所累積的資源，

在其他方面的困難，就像知名廠牌 TOMS 的創辦人-Blake Mycoskie 所說，認為預期挑戰極困難是創業的一部份，不要將它視為負面，而要看作給予自己成長的機會。若沒有挑戰促使你想出新的點子，你就無法創新（轉引自 Cheers 雜誌第 177 期，2015）。例如：第一位入圍葛萊美獎的華人專輯包裝設計師-蕭青陽，在他成立工作室時，經歷家人、顧客、老闆的不認同及質疑，但他正面思考：「常常很多領域，是不被了解的，但能做自己就好了，人一定要熱情的表態，好運才會找上門來」（蕭青陽，2015）。

從以上學者所提出的論點，可將創業過程中所遇到的困難與挑戰，歸納為下列幾點：創業資金募集的困難、經營策略的知識不足、人脈網絡有限、經驗不足等。而本研究認為在創業的前期應事先預設會遇到的問題，並預防危機發生，同時在執行的過程中，持續思考、創新，因應環境市場需求，改變其策略方向，才能在眾多新興事業中脫穎而出。

## 2.2 綠色企業與綠色產品

### 2.2.1 綠色企業

綠色企業，又稱永續企業。John Davis (1991)(轉引自王藍亭、郭皓安,2010)。在其「綠色企業—永續經營新趨勢」著作中以永續發展的企業經營觀點亦可了解綠色企業範疇，可歸納五點如下：

- (1)以可再生的材料取代不可再生的材料。
- (2)技術必須無害於環境、生態，且有益人類技術的進步。
- (3)重視完整的系統設計，以減少浪費。
- (4)產品設計強調耐用、容易修復，並且可以再生利用，盡量降低稀有資源的消耗。
- (5)盡量運用毋須耗費大量能源、材料，又有益提升生活品質的服務。

國際綠色產業聯合會(International Green Industry Union, IGIU)將綠色產業定義為「產業在生產過程中，基於環保考量，藉助科技，以綠色生產機制，力求在資源使用上節約以及減少污染的產業，即可稱為綠色產業」（魯孝華，2013）。亦代表企業除了考慮自身的財政和經營狀況外，也要加入其對自然環境所造成的影響的考量，致力減少企業在製造產品或服務中，對環境的影響。

「永續發展(sustainable development)」一詞最早是於1980年「世界自然保育方案」報告中所被提出的，聯合國世界環境與發展委員會(WCED)在1987年將永續發展定義為：「能滿足當下需求，同時不損及後代子孫滿足其本身需求的發展。」(巫鑫如，2011)。「永續發展」應包含公平性(Fairness)、永續性(Sustainability)及共同性(Commonality)三個原則，社會、經濟、環境三個面向；三面向可定義為如下表：

表 2-2 永續發展三面向定義

三面向	定義
社會層面	主張資源公平分配，以滿足全部人類與後代子孫的基本需求。
經濟層面	主張建立在保護地球自然系統基礎上的可持續經濟成長。
環境層面	主張人類與自然和諧相處。

(資料來源：行政院國家永續發展委員會全球資訊網)

永續發展已漸漸成為全人類注意的議題，世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development，簡稱 WBCSD)表示：解決環境問題的關鍵在於「企業」。唯有透過企業落實社會環境的責任，方能為整個大環境及企業本身創造出「永續經營」的新契機(魯孝華，2013)。境及企業本身創造出「永續經營」的新契機(魯孝華，2013)。全球投資機構看重企業的永續經營、社會責任，並與其營運績效、財務報表現結合評估的原因是，面對氣候變遷等全球環境議題，唯有兼顧經濟、環境與社會三大面向的創新，才能達成企業利潤，把大環境的風險變成新機會(林靜宜、謝錦芳，2013)。

本研究歸納幾位學者對於綠色企業的定義有共通的地方，依(高明瑞，1995、程琪方，2010、魯孝華，2013)將綠色企業定義「企業運用綠色管理的手段，將企業個個生產產品或服務的環節與環境結合成一體，同時達到環境保護也能經濟成長，同時也達到社會責任。」

從上述文獻歸納出的綠色企業：「企業在永續發展為目標下，除了講求企業經濟成長，在製造產品或服務時，致力使用低污染的材料、技術，以降低環境的破壞，落實社會責任，達到經濟、環境、社會之績效。」

### 2.2.2 綠色產品

目前對綠色產品(Green product)或環境友善產品(Environmental Friendly Product)之描述與定義並不明確，所以並沒有公認之「綠色產品」定義。市面所見的，大多數都是公司自稱綠色產品，或是產品經由第三者認證的。此外，也有人認為產品在生命終期，其部分材料可以再循環或再使用，或是可以安全棄置處理的產品稱為綠色產品；也有人認為綠色產品是可以簡易的拆解，拆解後的組件可以重新再利用。綠色產品的特徵主要有：延長產品的生命週期、節省能源、循環再用、避免使用時有廢棄物產生，減小廢棄物數量及其處理的棘手問題以及減少有害物質之使用，有利保護環境，維護生態系統平衡(產品設計入門，2015)。

#### (1)綠色產品生命週期

何謂綠色產品生命週期?過去的產品生命週期指的是產品從原物料至丟棄的過程中，是不考慮到產品能再利用的可能性，而最多是延續產品的壽命而已。現今的能源危機及各項污染開始影響人們的生活，環保意識在資訊普及的現在，被建立在我們的認知中，綠色運動、綠色消費及各種環保行為被實踐化，我們開始在意所購買的商品，用什麼做?怎麼做?會對環境有甚麼影響?等等的問題。舊時的產品生命週期逐漸改變、綠化，原本從搖籃到墳墓(Cradle to Grave)的概念，變成搖籃到搖籃(Cradle to Cradle)，而這個概念的改變也已是企業形象及競爭力的必備美學了。

## (2)搖籃到搖籃

搖籃到搖籃的概念即是和顧客有所往來的時間，要超過產品的使用壽命，延續到下一個產品再生，以及再一個產品的誕生。配銷系統透過反向的後勤作業，也成為匯集和回收的系統，使那些珍貴的分子移動到一連串的產品生命週期(雷·安德生，2006)。

擁有綠色競爭力的產品，就如〈紐約時報〉專欄作家湯瑪斯·弗里曼(Thomas Friedman)指出，在自然資源逐漸耗盡，成長也有極限的情況下，企業的綠色競爭力已是生存問題，唯有比別人「更綠一籌」才能贏得競爭(林靜宜、謝錦芳，2013)。

## 2.3 商業模式

### 2.3.1 商業模式的基本元素

商業模式(Business Model)所涵蓋的範圍極為廣闊，幾十年來各學者對於經營模式的定義，提出了許多不同的見解，如彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)曾說明：「商業模式就是對下列問題的解答：你的顧客是誰？顧客重視的是什麼？你如何以適當成本實現價值？」而各學者對於商業模式的解釋亦有許多類似的見解，如下表：

表 2-3 各家學者對商業模式的定義

年代	出處	定義
1993	經濟部商業司	商業模式乃指提供產品與服務給顧客的整個價值創造過程。
1998	Frezza	一個連結價值鏈各項要素的流程圖，包含生產者、配送者以及消費者，顯示出商品與服務流的方向與反方向的金流。
2000	Hamel	商業模式是企業創造價值的方式，應包括：核心策略、策略資源、顧客介面及價值網絡四大部分。
	MacMillian	企業如何組織其投入資源，將其轉化為有價值



		的產出，並使消費者願意購買的觀念。
2003	Rappa	商業模式是企業為永續經營所採取的營業方式，也就是如何獲利的營運方式。
2008	Johnson	提出四方格商業模式架構，並將商業模式分為以下四個要素：顧客價值主張、關鍵資源、關鍵流程、利潤公式。
	張忠謀	「公司處理其與客戶和供應商事務的方式」。進一步將競爭優勢概念引入，亦可定義為「一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係」。
2010	Johnson	商業模式是描述企業為客戶及公司創造及提供價值的方法。
2011	Magretta	商業模式是有關於企業如何為其利害關係人創造服務的一連串規劃架構。

(資料來源：張家綺，2008、鍾采霏，2013、本小組研究整理)

而 Osterwalder et al.(2010)以過去研究為基礎，提出「更完整」的九宮格商業模式，探討商業模式所涵蓋的元素，其內容包含為企業創造價值、獲利之價值主張、目標客層、通路、顧客關係；以及營收模式、關鍵資源、關鍵活動、關鍵網絡、成本結構等九大部分，如下表所示：

表 2-4 商業模式九宮格

關鍵網絡 (Key Partners)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationship)	目標客層 (Customer Segments)
	關鍵資源 (Key Resource)		通路 (Channels)	
成本結構 (Cost Structure)			收益流 (Revenue Streams)	

(資料來源：鍾采霏，2013、本小組研究整理)

商業模式的組成要素及意涵如下：

- (1)目標客層(Customer Segments, CS)：企業或組織所要服務的一個或數個客群及企業。
- (2)價值主張(Value Propositions, VP)：企業的產品或服務能解決顧客的問題、滿足顧客的需要所能提供的價值，其中包括功能價值、情感價值、社會價值等等。
- (3)通路(Channels, CH)：企業如何透過溝通、接觸及銷售通路以傳遞給顧客。
- (4)顧客關係(Customer Relationships, CR)：企業與目標客層之間所建立的不同的顧客關係。
- (5)收益流(Revenue Streams, R\$)：如何將價值主張成功提供給客戶後創造收入。
- (6)關鍵資源(Key Resources, KR)：維持企業的商業模式運作的各項元素，所需要的資產。
- (7)關鍵活動(Key Activities, KA)：商業模式運作中影響企業深遠之活動就是關鍵活動。
- (8)關鍵合作夥伴(Key Partnership, KP)：促使其商業模式運作有關或有些資源是由組織外所取得，如：合作夥伴。
- (9)成本結構(Cost Structure, CS)：為維企業持商業模式的運作所產生之所有必要費用，如：固定成本、變動成本等。

運作方式：首先鎖定目標客層→找到想為顧客創造的價值（價值主張）→如何與顧客接觸及溝通來傳遞價值主張（通路）→如何與顧客建立、保持何種關係（顧客關係）→從顧客族群中獲取營利（收益流）→使商業模式運轉所必備的重要資源（關鍵資源）→企業所必須做且最重要的活動（關鍵活動）→供應商與合作夥伴（關鍵網路）→營運所引發的所有成本（成本結構）。

綜合以上文獻，本研究將商業模式之定義為企業持續發展的基礎，並將能使企業運行的內外要素整合，形成一個完整、高效率，且具有獨特核心競爭力的運作系統，使系統能夠創造顧客價值最大化、傳遞及獲取價值，同時達成持續營利目標的方法。而 Osterwalder et al.(2010)所提出之九宮格商業模式，是目前最為廣泛運用，且分類方式較符合本個案研究，因此運用其論點進行個案探討。

### 第三章、研究方法

#### 3.1 研究架構

本組依研究目的及綜合以上文獻探討，擬定試驗性的理論架構(tentative conceptual framework)，如表 2-4 其結合了綠色企業、創業精神及綠色商業模式，以代表性綠色企業的實例來詮釋這一個研究架構。

本研究希望藉由深入訪談具代表性綠色企業的創業家，探討創業家精神如何影響綠色商業模式，以了解綠色企業如何創造、傳遞及獲得價值(How a green enterprise creates, delivers, and captures value)。現代大環境經濟蕭條，需要有越來越多具有創業精神之人來突破及創新，具備創業精神還不足以讓一家企業有效成長，所以運用商業模式九宮格來整合現有的資源及釐清自身價值、通路及目標客群等，使創業精神與想法轉換為執行力。

以下就本研究架構圖，說明各個主要元素的具體涵義及彼此之間的關聯性。

##### (1)創業精神

為企業之精神核心，直接或間接影響企業營運、商業模式，須具備執著、冒險、樂觀、堅持、不輕言放棄及前瞻性等特質，使企業發展更為完善。

##### (2)商業模式

商業模式為企業經營規劃、擬定策略方向之參考依據。商業模式可依據不同產業及類別，調整成適用於該企業的營運模式。

### (3)綠色企業

綠色企業指在企業追求營利最大化之外，也同時兼顧社會與環境和諧相處，使企業達到永續經營之目標。

### (4)創造價值

兼顧環境及人體健康，同時帶動經濟發展之企業，運用可被生物分解回歸土壤之原料，對環境零污染、無負擔，同時改善生活環境品質，致力於創造綠色產品、降低環境汙染，積極創造社會與環境共榮。

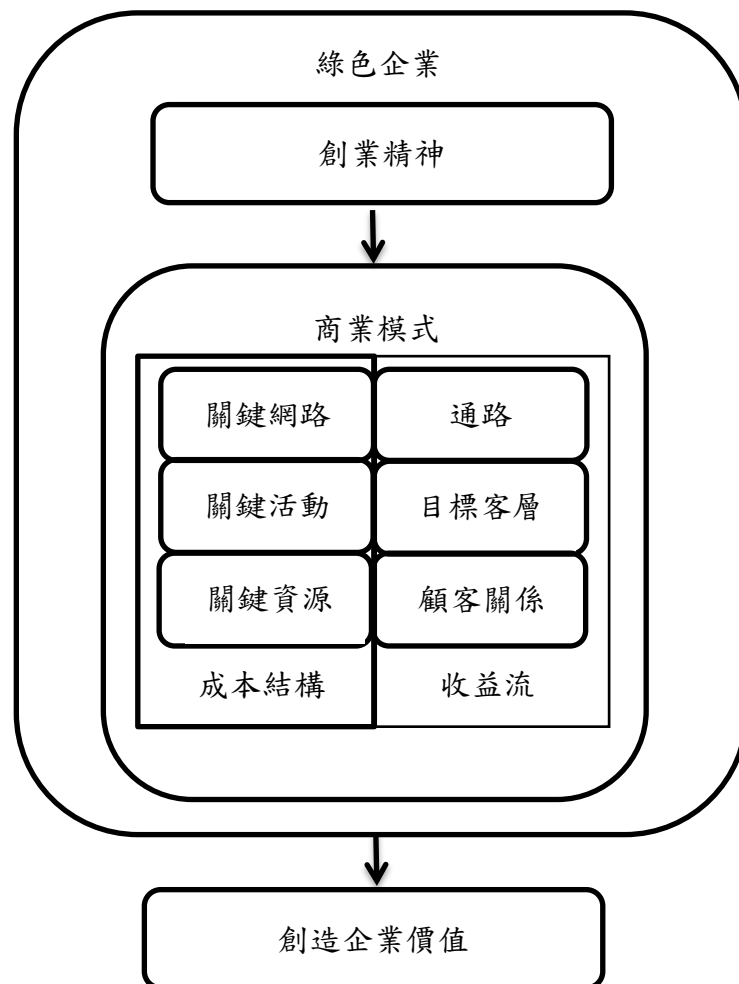


圖 3-1 研究架構圖

## 3.2 資料收集

本研究期望藉由深度訪談，徹底了解個案公司發展歷程、成功的綠色商業模式之關鍵，以及創業精神與綠色商業模式互相牽連機制。

本研究以四階段規劃，進行訪談、資料蒐集：第一階段為蒐集個案公司相關資料，第二階段為規劃訪談內容，第三階段為進行訪談與資料整理，第四階段為企業參訪與資料彙整。

第一階段(2014年7月~9月)：個案公司所提供的資料，同時收集相關次級資料，包括相關網站、報章雜誌、廣告文宣、三民書局、臺北世界設計大展與研究報告等。其目的是藉由蒐集資料中了解公司經營理念、發展背景與歷程、商業經營模式，尋找訪談問題。

第二階段(2015年9月~10月)：擬定採訪大綱，訪談前一個月，透過電子郵件將訪談大綱先行寄至新浦樂葉董事長助理，請託轉呈葉董事長，同時藉由電訪預約訪談日期及時間，並通知、取得對方同意做錄音及逐字稿紀錄，因此在訪談時便可按預先所提的問題發問。

第三段(2015年10月~11月)：歸納其訪談內容、提供詳細資料，做成重點紀錄，並補充相關文獻，以利分析、研究。事前已取得受訪者同意，採全程錄音、人工紀錄整個過程，以專題學生為主問者，指導老師為輔問者，向葉董事長進行深入訪談，同時透過拍照、錄影方式，紀錄訪談當天所有內容(如附錄二)。

第四階段(2015年12月)：實地參訪企業主辦展覽活動，透過觀察及聆聽創業家葉董事長的公司簡報，深入了解個案公司未來經營方向、策略，充分了解、補充相關資訊，同時透過拍照、錄音及筆記方式，紀錄參訪當天所有內容。

本組為提升訪談之深度，首先參加「邁向企業永續的綠色競爭力」2015年資誠企業社會責任研討會，其目的為更加了解綠色企業、環保議題的最新資訊，以增加訪談問題、內容豐富性，最後正式前往新浦樂公司與葉董事長進行訪談。

### 3.3 個案研究方法

個案研究法屬於質性研究的一個型式，管理學界對於質性研究的重視直到 2004 年才在代表管理學界權威的管理學會期刊(Academy of Management Journal, AMJ)被接納為一種正式的研究方法(彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉，2010)。訪談是一種獲得資料的方法，主要靠直接面對面的訪問完成，研究者可以透過此方式，了解受訪者想法、行為，以及為何要如此進行等議題(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。訪談法又有分許多不同的方法，可以分：結構式、半結構式及非結構式，非結構是又分：開放式訪談、非正式訪談及深度訪談。本研究採訪談法的半結構式的深度訪談。

### 3.4 個案代表性

根據經濟部國際貿易局舉辦的，2015 年台灣精品獎得獎名單，新浦樂生化科技股份有限公司以《玉米田》嬰幼童餐具六件禮盒組備受肯定，此外在 2010 年台北國際花卉博覽會中大放異彩，使許多在過去對環保意識薄弱的消費者，因而產生興趣，再加上新浦樂的積極推廣、介紹之下，在花博期間擁有亮眼的銷售成績。而新浦樂在技術層面，是首例研發出 PLA 產品可耐高溫、材質不脆、可微波、材質半透明，並可盛裝熱飲的生活用品。本研究小組發現新浦樂積極地研發、創新設計，實現其價值理念，藉由參加國內外眾多的展覽向大眾推廣。

新浦樂在創業期間投入高達 7000 萬元的投資成本，而在過去綠色、環保意識尚未普及，消費者因產品價格較高，所以接受度不高，導致新浦樂營運不佳，但仍積極向國外拓展市場，推廣新浦樂產品是強調對人類及環境皆安全的企業之一，對於中小企業來說，著實不易。再深入訪談後，新浦樂之所以在 2015 年榮獲台灣精品獎，是因為新浦樂不斷地突破技術困難、製造成本，並且克服行銷、人力短缺等問題，致力打造綠色品牌。

## 第四章、個案公司簡介

### 4.1 新浦樂公司基本資料

新浦樂公司成立於 2007 年，運用 PLA 生質材料代替塑膠製作成可成裝冷飲的包裝材料，並於 2009 年創立玉米田品牌，為國內首例突破 PLA 技術，使其產品相較於過去，更加耐熱、耐摔。玉米田品牌以無毒、健康、永續、環保作為經營理念，致力於創造綠色產品、降低環境汙染，積極研發、改善產品功能、增加商品多樣性，且期待增加社會就業機會，並讓顧客使用無毒、健康、環保的產品，積極創造社會與環境共榮。將其核心價值與想法逐步導入企業文化，使每一位員工產生歸屬、認同感，並將無毒、健康、永續、環保的概念，融入產品設計中。

新浦樂公司販售通路可分為實體：全臺灣的柑仔店、天和鮮物、吉而好、金石堂、麗嬰房、生康等有機商店；虛擬通路為：pchome 購物網、momo 購物網、ASAP 購物網、玉米田網站等，在未來販售通路將聚焦於有機商店、網路商店。

### 4.2 新浦樂公司發展沿革

「玉米田」為新浦樂生化科技股份有限公司旗下品牌，是葉董事長 17 年來的理想-「對環境友善、造福社會大眾健康」，而葉董事長過去曾創立裕元玻璃、凱順塑膠，兩家公司的營運概況皆相當出色，但也從中了解塑膠對人體的危害及歐洲國家漸漸地將焦點轉為再生能源這部分。也因，在一次因緣際會下與義大利顧客相見時，客戶告訴他以玉米澱粉製作「農業用薄膜」，將此薄膜覆蓋於田間防害蟲，最後可與泥土混合，相較於塑膠無法分解，且逐年累積對人體的危害甚大。葉董事長看好此再生能源的未來性，於 2002 年開始陸續投資了近七千萬在技術研發上並與國內代理商合作，開發農用薄膜，孰料產品推出後，卻因價格高、水土不服，不被市場接受，再加上當時臺灣的綠色意識不足，使其過程中遭受一大挑戰。且前兩項事業的經營方式屬於代工和自行研發技術，與新浦樂公司的經營模式截然不同，前者是在時間內完成該生產的數量；後者需要時間、耐力，以及技術的支持，但完成的時間無法被準確預測，再加上不被外界所看好等等，都是創業路上非常艱辛的一環。

然而葉老闆面對種種的困境，不屈服當下的限制，他說：「創業家要神經線比較大條，臉皮較厚，不管誰罵你，你還是要做下去，因為是對的事情。」因為堅定的信念，堅持做對得起自己良心的事業，促使他在環保材質上不斷精進、琢磨，亦找尋許多專家一同研究，終於在 2007 年成立新浦樂生技公司，2008 年結束前兩家公司營運，2009 年決定自製商品、創造品牌，抓穩設計與銷售的微笑二端，開創新 MIT 綠色品牌—「玉米田」，設計可盛熱飲、可微波加熱的杯子等商品，實為無毒、環保的良心企業。

#### 4.3 主要營業項目—綠色產品

新浦樂運用 100% 生物可分解的聚乳酸（PLA，學名：聚丙交酯），為可替代以石油為基質的傳統塑膠，生產各類日常用品。其產品外觀設計主要以天地方圓的造型，建立對大地景仰的信念，原料皆來自天然的玉米類穀物碾碎，提取出澱粉，製成未精化的葡萄糖，使之發酵後變成乳酸，製成原料加工而成，並可被生物可分解回歸土壤，對環境零污染、無負擔，同時改善生活環境品質，實踐無毒、健康、永續環保的經營理念，設計、生產系列綠色產品，不僅落實永續環保，更具有安全健康以及實用價值，還給地球原來的自然風貌。其主要綠色產品可分為嬰兒餐具、杯子/水瓶、餐具用品三大類別。

表 4-1 新浦樂生化科技有限公司主要產品

圖示			
類別	嬰兒餐具	杯子/水瓶	餐具用品
產品名稱	嬰兒杯（粉紅）	馬克杯（嘴唇白）	三層便當盒
耐冷/熱	-20C~+110 度 C	-20C~+120 度 C	-20C~+120 度 C
產品介紹	適用年齡：0-3 歲。 手柄設計容易握	容量：400ml 可回收為不斷再生	可微波、可隔水加熱、可進蒸氣烤箱。



	拿，配合色彩刺激寶寶視覺發展，讓寶寶快速學習握拿的動作。	資源，無毒性、可微波、耐摔。	
--	------------------------------	----------------	--

(資料來源：玉米田官方網站、momo 購物網、本研究整理，2015.12.01)

#### 4.4 公司得獎與參展記錄

新浦樂公司不斷積極在國內外參展，同時進行宣導健康好餐具的重要性及增加品牌曝光度，然而隨著塑化劑、食物安全等所引發的社會問題，使玉米田品牌逐漸廣受矚目。PLA 技術的突破，使其產品相較過去更耐摔、耐熱，亦從原為飽和顏色，改良設計出呈半透明色彩的嬰童餐具組，更在 2015 年獲得精品獎的殊榮。

玉米田的綠色產品具有可回收為不斷再生資源、對於人類及環境生態均安全，現今仍持續努力，欲達到更多的肯定，其公司的發展與轉變，替綠色產業注入新血，使地球及企業能夠永續發展。

表 4-2 新浦樂生化科技股份有限公司得獎與參展紀錄

西元	主辦單位	獎項／展覽
2010	臺北市政府	臺北國際花博展
2011	經濟部 臺北市政府	臺北世界設計大展
2012	文化部	臺灣國際文化創意產業博覽會
2012	中華民國對外貿易發展協會 臺灣機械工業同業公會	第 13 屆臺北國際塑橡膠工業展
2013	文化部	臺灣國際文化創意產業博覽會
2015	經濟部國際貿易局	上海臺灣名品博覽會
2015	文化部	臺灣國際文化創意產業博覽會
2015	經濟部國際貿易局	第三屆南亞博覽會
2015	經濟部國際貿易局	浙江（寧波）臺灣名品博覽會
2015	經濟部國際貿易局	天津臺灣名品博覽會
2015	芝加哥市政府	芝加哥美食節（Taste of Chicago）

2015	中華人民共和國商務部	第十屆中國—東北亞博覽會
2015	中國玩具協會	第 21 屆母嬰，兒童用品博覽會
2015	經濟部國際貿易局	北京臺灣名品博覽會
2015	東莞市人民政府	第六屆東莞臺灣名品博覽會
2015	雪蘭莪機構	馬來西亞雪蘭莪國際商展
2015	經濟部國貿局	臺灣精品獎(《玉米田》嬰幼童餐具六件禮盒組)
2016	中華民國對外貿易發展協會	臺北國際禮品暨文具展

(資料來源：本組自行整理)

#### 4.5 未來展望

現階段已陸續與母嬰市場合作，未來將朝奶瓶產品方面做研發，近一步與母嬰市場合作。首先，預計花三個月的時間讓本公司的奶瓶在臺灣佔據 40% 的市場，至於明年也就是 2016 年，PLA 奶瓶研發出來，預計市佔率要達到 70%。

在顧客目標方面，新浦樂計畫要把產品推向亞洲地區如：中國、日本等，更希望進軍到對環保意識較高的歐洲市場，現在也陸續與國際前三十的品牌商洽談，希望能把新浦樂及玉米田品牌推廣到全世界。

未來新浦樂公司將聚焦在技術研發及設計，在通路設計方面，也將轉移 B2B 的核心業務，B2C 則將轉交給專業的合作夥伴，以達到更高的效益。

### 第五章、個案分析結果

#### 5.1 創業歷程及實現

新浦樂公司創立初期，當時臺灣綠色意識尚未普及，且開發綠色材質需要龐大的成本，而葉董事長觀察到再生能源未來發展的可能性，並掌握這樣的未來趨勢及機會，運用其過去之經驗及所有的資源，轉型投入綠色及環保產業。

葉董事長提到：「我要做領頭羊，我要做別人沒有的，我要領先業界至少五年、十年以上，我要做到無毒、健康、環保……。無毒是第一個，為什麼無毒，跟人最重要的、最貼切的。」(2015/11/18 P.50)

此外，葉董事長認為「不只產品要環保，心靈環保更是重要的一環。」而為了實現其理念，提供給顧客無毒、健康、環保的產品，投入大量人力及資本不斷

地研發，並積極突破技術上的困難與挑戰。而在過程中雖然遭受到各界的反對，甚至曾一度無法發放薪資，但葉董事長仍秉持著勇於冒險創業精神，持續努力、創造新的可能，及堅持做對得起自己的良心事業。

葉董事長提及：「那以前一般的塑膠不能微波，我們可以微波、我們可以到 120 度，塑膠也不行！好，我突破了塑膠的種種限制，大於這個限制。」(2015/11/18 P.75)、  
「我們口袋裡面隨時要有兩三項東西，而且一定要保存五年以上，為什麼呢？當你這東西久了，市場會疲憊，你新的就要出來，從口袋裡拿出來。....可能研發最獨家的時候，又要再拿一個出來，不管是不是材質、不管你的產品都要跟人家不一樣。」  
(2015/11/18 P.61)

歷經一再的考驗，促使 PLA 材質突破原有的技術限制，積極研發永續性家用產品，將可取代塑膠材質，改善人類生活環境與品質，亦為地球帶來永續發展的可能性。

## 5.2 創業精神注入企業商業模式

新浦樂公司之價值主張為無毒、健康、環保，其經營理念源自於葉董事長的期望與前瞻性，從觀察外在的環境趨勢，適時更動現有的內部營運模式。

葉董事長認為：「這種都要神經很大條，而且很樂觀的人，了不起就這樣而已，那種心態，不然要怎麼辦？要那種心態拉！不然你會做不下去，真的會做不下，所以剛才講的，這整個因素在支撐的。」、「沒有堅持，你沒有忍耐力，那你馬上就毀掉就不做了。」(2015/11/18 P.79)

走在市場趨勢的開端，一路上面臨的挑戰與困難，以及所必須承擔的風險、未知的變化，更是艱辛的歷程，但為了實踐目標及理想，葉董事長仍秉持著樂觀的心，不斷地努力突破困境，堅信自己的理念，持續努力朝向目標邁進。而葉董事長洞察市場機會的前瞻性、勇於承擔風險的精神，是引領整個團隊前進的最大動力，其樂觀、堅持、創新性的特質，更滲透企業的每一個部門與組織，亦是鼓勵員工不斷發想、創新的來源，甚至突破原先預設的框架，進而帶動整個企業朝相同目標前進。

### 5.3 建立綠色品牌，創造競爭優勢

玉米田品牌的創立，是葉董事長 17 年來的理想-「對環境友善、造福社會大眾健康」。面臨未來能源的耗竭與環境變化驅使下，玉米田以無毒、健康、環保之綠色經營理念注入品牌精神，致力打造一個綠色品牌形象，從基本的原料、包裝至售後服務的細節，層層使用環保元素，成為擁有社會責任的品牌，大幅提升產品差異化與競爭優勢。

葉董事長提及：「我們都要做跟別人不一樣，差異性要更大，要拉得更大，人家才寧願去買你的……，要買他們喜歡買的，要他用了安心。」(2015/11/18 P.53)

再加上優質的服務品質與售後服務，以達到更高的顧客滿意度，為新浦樂公司締造良好的商譽和品牌知名度。

葉董事長憶起：「某顧客我們寄東西的時後馬上傳給你，這我們請順豐快遞，的號碼幾號？我們臺灣什麼時候寄？記多少？和單子是不是都給你了，來告訴你，有問題馬上跟我們連繫，……我們非常關心你們，你們在這裡，我怕有當天沒有買到，我們服務失誤，所以特別再打電話，我們再重問一次，那你們有損壞、不懂的地方你隨時跟我們說，現在我要告訴你，你們要怎麼樣去保養它，他怎麼講：小姐，你們臺灣人是我出生以來，三十幾歲，受到這麼尊重的，不會擺個架子，物超所值，我從來沒有這樣子。太高興了，以後你們來這裡，我幫你廣告，這叫做行銷，製造服務、製造人，他們叫做軟件。」(2015/11/18 P.54)

### 5.4 綠色商業模式需要創新思維

面臨大自然反撲與人類綠色意識漸漸高漲，本研究發現舊有的九宮格商業模式，無法有效闡明綠色企業及新興綠色產業之意涵。因此，本研究小組在這次個案研究中，將過去的專家學者所提出的九宮格商業模式中，納入創業精神這個重要變數，融合公司內部組織營運狀況，使綠色商業模式更貼近綠色企業，並創造企業永續發展，使社會、經濟、環境三方共榮。

## 5.5 個案公司之商業模式

表 5-1 新浦樂公司綠色商業模式-商業模式九宮格

關鍵網絡	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
股東 研發機構 產學合作 化工系專家 國際品牌商	綠色採購 國內外參展	健康 環保 無毒 心靈環保	B2B(業務) B2C(客服)	嬰幼兒市場 亞洲、歐洲 中高層顧客群
	關鍵資源  PET 包裝 PLA 核心技術 玻璃製作經驗		通路  臺灣、大陸實體 網路通路	
成本結構		收益流		
製造成本 參展費用 設計費用 開發費用	銷管成本 人力成本 專利權維護費用 產品檢驗費用	實體交易收益 網路交易收益		

(資料來源：本研究小組整理)

本組研究根據 Osterwalder(2010)提出建構商業模式的九個要素，應用於新浦樂個案公司，歸納綠色商業模式中各要素核心內容，並說明如下：

### (1)目標客層

新浦樂鎖定較為重視健康的中高層顧客群，現階段拓展嬰幼兒市場，並積極與長照、糖尿病協會合作，未來將持續往亞洲(日本、中國大陸)、歐洲版圖發展。

### (2)價值主張

新浦樂以無毒、健康、環保的理念，建立綠色品牌精神，達到經濟、環境與社會共榮，更以「教育、貢獻」為願景，聚焦在核心技術、心靈環保，為企業創

造競爭優勢，傳遞價值給顧客。

### (3) 通路

商品販賣通路分為實體與網路兩部分，實體通路相較於網路建構完善，因此新浦樂公司以實體店面為主。大陸市場又因仿冒品眾多，因而不考量網路販售，以實體店面為主軸。

### (4) 顧客關係

新浦樂運用不同的溝通管道維繫與顧客間的關係。以推廣環保、綠色意識為主，透過業務專員與顧客互動，傳遞綠色理念、建立彼此間良好關係；並藉由優質的服務品質及售後服務，奠定品牌於消費者心目中的形象，進而提升消費者對於產品的信任、認同感。

### (5) 收益流

收益主要來源為實體店面以及網路通路商品販售之收入。

### (6) 關鍵資源

新浦樂使用可 100% 生物分解的聚乳酸 (PLA，學名：聚丙交酯)，可被生物可分解回歸土壤，對環境零污染、無負擔，也因製作玻璃的經驗，解決了熱飲杯的問題，比冷飲杯多了幾個功能耐摔、耐熱、微波。目前仍不斷研發綠色產品及設計，研發出半透明的材質，形成差異化藉此提升競爭力。

### (7) 關鍵活動

新浦樂的關鍵活動依據創業家的綠色意識，及企業價值主張所產生。企業善用綠色採購達到生態、人類皆安全的再生資源，而社會上，層出不窮的社會問題，

使得新浦樂積極地向國內外參展，欲讓更多人了解健康餐具的重要性。

#### (8)關鍵網絡

新浦樂與化工研究博士、老師、成大化工系、知名國際品牌商等研究專家及機構，共同研發綠色產品，並獲得股東、通路商、產學合作等單位支持，積極尋求代理商、合作廠商拓展國內外消費市場。

#### (9)成本結構

從最基本的原料成本，製造成本，到宣傳及推廣用的參展費用、設計費用，還有 PLA 材質之開發費用，都是玉米田成本結構重要之一環，而占比例最高的兩個部份，分別為：研發費用、業務人員之銷管費用。

### 5.5.1 創新綠色商業模式

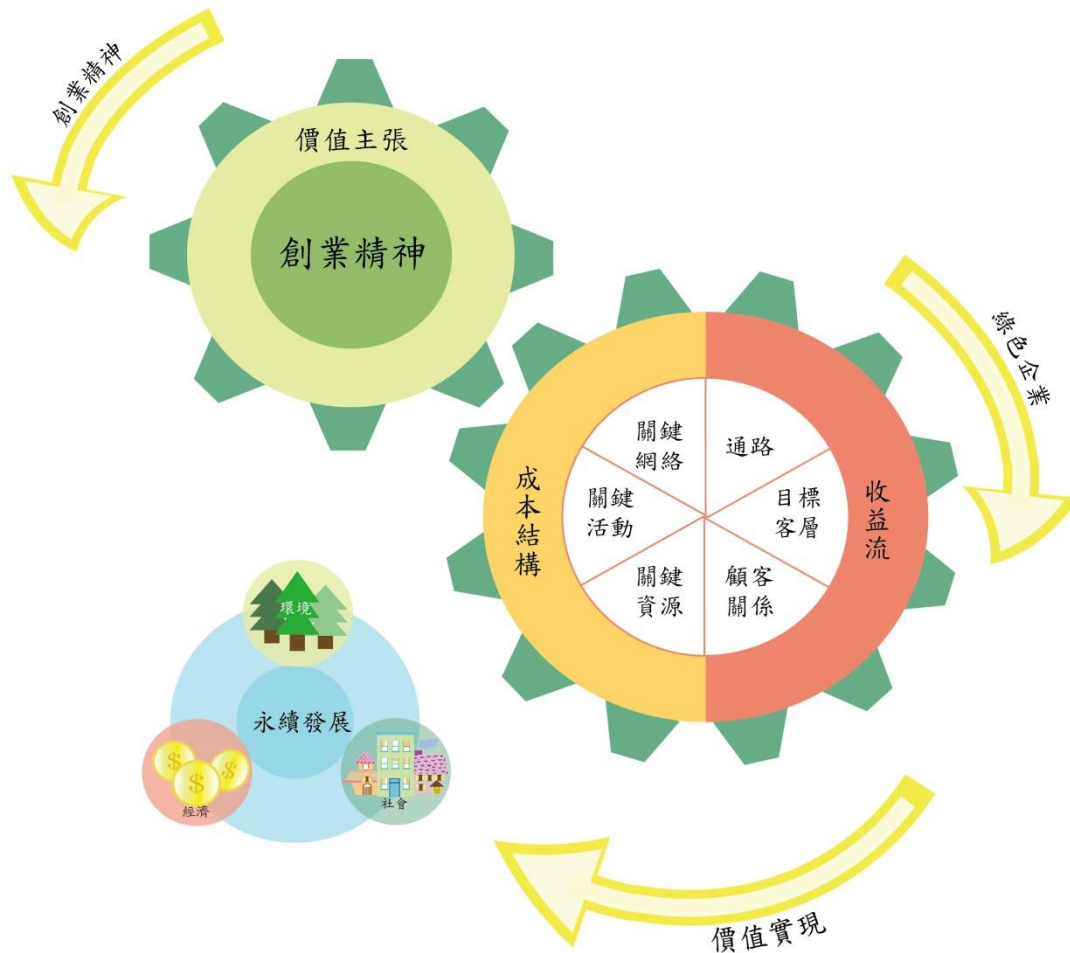


圖 5-1 新浦樂公司綠色商業模式圖  
(資料來源：本組繪製)

本研究依 Osterwalder(2010)提出的九宮格建構商業模式為基礎，保留既有的價值主張、目標客層、顧客關係、通路、關鍵活動、關鍵資源、關鍵網絡、收益流、成本結構九大要素，並納入創業精神這個重要變數，並依個案資料重新組織、繪製成新浦樂公司經營實務之綠色商業模式圖，更完整詮釋企業創造價值的一連串過程。

圖 5-1 主要可分為左、右兩個齒輪，以及最後的價值產出三個部分討論。而左半部的齒輪，為整個綠色商業模式的核心主軸，其意涵說明創業精神將影響企業價值主張，進而帶動右半部其餘八項商業模式之要素。創業精神本身具備前瞻性、承擔風險性、創新性等特質，而透過其自身的特質引領企業組織團隊朝向一致的經營理念與目標。

如訪談過程中，葉董事長提到創業需具備執著、冒險、樂觀、堅持等特質，其中執著(persistence)更是驅使創業者堅持其理念，貫徹其核心價值與想法；冒險心



(risk-taking)能讓人勇於嘗試新事物；樂觀(optimism)則驅使創業者不放棄希望，亦是非常重要的一環，此外要開創一個企業除了上述的特質外，還需具備積極進取的態度，給自己前進的鼓勵及動力。

而右半部的齒輪為企業經營不可或缺之元素，其可再被分為企業產生收益來源之(1)右半圓，包括目標客層、通路及顧客關係三大要素；及(2)左半圓的成本結構，包括關鍵網路、關鍵活動及關鍵資源，每一個區塊皆環環相扣、相互牽動，形成綠色企業經營實務運作，實現與創造企業價值，並且促使社會與環境達到正向影響，有助綠色企業達到永續發展。

## 第六章、管理意涵與結論

### 6.1 管理實務意涵

#### (1)掌握國際趨勢

2015年11月30日，巴黎高峰會議，14天195位國家代表進行會談，證實各國對「環境」、「環保趨勢」愈加重視，企業除了創造自身利潤外，應掌握國際趨勢，運用綠色商業模式，抓住未來產業趨勢，才能在競爭激烈的道路上，鞏固企業地位及創造新價值。

#### (2)符合各國環保規定，推向國際市場

環境危機議題影響、環保意識提升，全球各地的政府在制定環保法規上，越來越嚴格，也有許多國內外廠商開始發展綠色產品、形塑綠色商業模式，朝向企業綠化、永續發展，若企業能夠自主性從事內部或外部創新，產品符合各國環保規定或更加嚴謹，即能在市場上形成獨特之差異化商品，推向國際。

#### (3)綠色企業影響消費者，推動環保產業

當企業開始朝向綠色企業發展，從價值主張與理念，延伸為社會、環境、經濟創造出價值時，能夠提供及教育消費者綠色及環保概念，連帶影響其選擇購買環保產品的趨勢，亦可讓新創事業或現有企業效仿，並推動整體環保產業之發展。

### 6.2 研究結論及貢獻

#### 6.2.1 研究結論

本研究發現具前瞻性、風險承擔性、創新性、堅持及樂觀等創業精神，會促使企業核心價值產生變化，進而帶動企業經營實務運作改變為綠色商業模式，並為企業創造永續經營之價值，因此本研究認為「創業精神是影響綠色企業商業模式運作的主要核心」。

## 6.2.2 研究貢獻

(1)證實創業精神之實質內涵；(2)透過創新綠色商業模式圖，詮釋創業精神與綠色商業模式之關聯，補足過去研究缺口；(3)說明綠色企業經營的實務做法；(4)提出管理實務意涵。

## 6.3 研究限制與未來研究建議

### 6.3.1 研究限制

(1)本研究針對中小企業個案公司進行探討，且個案公司所屬產業為生化科技產業，研究結果未必適用於大型企業或其他產業，故無法做一般性推論。

(2)本研究採個案分析法，雖然可以深入探討企業實務面，但無法透過量化驗證研究結果的效度。

(3)個案公司行銷於多國，和海外不同品牌合作，本研究之品牌以臺灣品牌「玉米田」為研究核心，海外品牌商不易蒐集資料，故海外之合作品牌無收錄至本研究中。

### 6.3.2 未來研究建議

(1)本研究以單一個案進行探討，建議未來研究可採多個案，選擇其他小企業及大型企業，進行交叉比對，方能深度了解其差異性，以供不同企業實務參考。

(2)本研究主要以質化分析法，建議未來可質化與量化並行，以增加資料豐富性，結合多元性的意見，提高研究效度，以驗證本研究結論。

## 參考文獻

### (一)英文學術期刊

1. Trimi, Silvana, and Jasmina Berbegal-Mirabent. "Business model innovation in entrepreneurship." *International Entrepreneurship and Management Journal* 8.4 (2012): 449-465.

### (二)中文學術論文

1. 巫鑫如 (2011)。企業社會責任、綠色企業形象與求職者應徵意願之關連性研究 (碩士論文)。國立中央大學，高雄市。
2. 張家綺 (2008)。永續產品服務系統商業模式之研究 (碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
3. 高明瑞 (1995)。環境保護與企業管理 (碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
4. 涂馨予 (2011)。創業家精神、動態能力與企業績效之關係 (碩士論文)。國立屏東商業技術學院，屏東市。
5. 陳婷婷 (2009)。創業家精神之知覺對創新行為及工作滿意度的影響：已思考風格及經驗開放性為調節變項 (碩士論文)。國立師範大學，臺北市。
6. 程琪方 (2010)。企業綠化程度對企業競爭力之影響—以綠色人力資本為中介變項 (碩士論文)。國立中央大學，高雄市。
7. 楊飛龍 (2013)。中小企業創業家人格特質、創業精神、領導風格、動態能力對創業績效影響之研究 (碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
8. 魯孝華 (2013)。綠色企業特徵在求職決策時重要性之探討 (碩士論文)。國立中央大學，高雄市。
9. 劉美蓉 (2005)。成功創業家生長背景與創業歷程之研究—以青創楷模為例 (碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
10. 歐建益 (2001)。創業家特質、動機與創業問題之研究 (碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
11. 鍾采霏 (2013)。智慧型手機應用程式之商業模式分析 (碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

### (三)中文期刊

1. 王藍亭、郭皓安 (2010)。從綠色觀點探討臺灣企業之 CIS 設計—以 Acer 為例。中國印刷科技年報，565-577。
2. 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊，3(2)，122-136。

3. 張又心、陳芃婷、虞孝成 (2013 年 9 月)。建構高科技創業成功營運之分析模型創業管理研究, 8(3), 25-56。
4. 彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉 (2010)。台灣管理學門質性研究之回顧與展望。中山管理評論, 18(1), 11-39。
5. 黃鎮平、黃秀珊 (2008)。企業創業精神之實證研究。創業管理研究, 3(3), 1-27。
6. 劉常勇(2008 年 3 月)。創業論壇-創業家必修的失敗學。創業管理研究 3(1), 97-118。

#### (四)中文書籍

1. 李田樹、蕭富峰(譯)(2009)。創新與創業精神(原作者:Peter F. Drucker)。臺北市:臉譜。(原著出版年:1985)
2. 李田樹(譯)(2000)。創業(原作者:阿瑪·拜德)。臺北市:天下文化(原著出版年:1996)
3. 鄭益明(譯)(2006)。綠色資本家(原作者:雷·安德生)。臺北市:新自然主義。(原著出版年:1998)

#### (五)雜誌:

1. 陳宜廷(2015 年 6 月)。每個決定,都能正面影響他人生命,Cheers 雜誌, 177。
2. 陳崢詒(2015 年)。台灣創業精神 亞洲第一,天下雜誌,566。

#### (六)網路資源:

1. 行政院國家永續發展委員會全球資訊網,上網時間:2015 年 10 月 12 日。  
網址: <http://nsdn.epa.gov.tw/index.htm>
2. 陳家聲、吳亦慧(2004)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告,華人創業家精神與創業模式。上網時間:2015 年 10 月 30 日  
網址: <http://ntur.lib.ntu.edu.tw/bitstream/246246/3090/1/922416H002045.pdf>
3. 產品設計入門。上網時間:2015 年 10 月 30 日。  
網址: [http://tds.ic.polyu.edu.hk/ds/pd/07\\_green\\_design/](http://tds.ic.polyu.edu.hk/ds/pd/07_green_design/)
4. 2015 年資誠企業社會責任研討會-邁向企業永續的綠色競爭力,上網時間:2015 年 11 月 4 日。  
網址: <file:///C:/Users/User/Downloads/%E8%A9%B3%E7%B4%B0%E5%85%A7%E5%AE%B9.pdf>
5. MOMO 購物網。上網時間:2015 年 12 月 1 日。

網址：<http://www.momoshop.com.tw/main/Main.jsp>

6. Recruit.com.hk-年輕人創業證才能 6 成面對經營管理困難，上網時間：2015 年 12 月 1 日。

網址：<http://www.recruit.com.hk/resources/ArticleDetail.aspx?articleId=29454>

7. 玉米田官方網站。上網時間：2015 年 12 月 1 日。

網址：<http://www.simpla.com.tw/>

(七)其他：

1. 蕭青陽 (2015)。MAZDA 名人激勵講座。

## 附錄一 訪談大綱

訪談對象：新浦樂生化科技公司葉明昇董事長

訪談日期及時間：2015 年 11 月 18 日(三) 下午 1:30

研究主題：創業精神如何實現價值？綠色商業模式的角色—以新浦樂公司為例

### 1. 創業精神

- 1.1 請問您的創業動機是什麼？以您的寶貴經驗，創業家應具備什麼特質及行為？
- 1.2 請問您為什麼及如何將企業轉型為生產綠色產品，且新創「玉米田」品牌？過程中遇到哪些重大的困難，且如何克服？
- 1.3 請問貴公司在研發 PLA 技術或其它綠色行動方面，是否遇到困難及如何解決？

### 2. 綠色商業模式的要素

[說明]:商業模式指企業提供價值給客戶,使客戶因而付費,並將之轉變為公司利潤的方式,其反映管理者對客戶需求的假設,客戶如何需要且企業如何組織資源及活動來最佳地滿足客戶的需要,由此得到報酬且獲利。通常商業模式包含九個要素如下:價值主張、目標客群、顧客關係、通路、關鍵活動、關鍵資源、關鍵夥伴、營收方式及成本結構。

#### 2.1 價值主張

- (1) 請問貴公司的經營理念？
- (2) 請問貴公司想帶給客戶甚麼價值/迎合客戶的需求？

#### 2.2 目標客群

- (1) 請問貴公司的產品銷售主要聚焦在哪些市場及客戶群？
- (2) 請問貴公司的產品是否銷售到海外市場？其客群的特點是否不同？

#### 2.3 顧客關係

- (1) 請問貴公司如何建立及維護顧客關係？
- (2) 請問綠色/環保觀念對於維繫顧客之間的關係是否有影響？

#### 2.4 通路

- (1) 請問貴公司的產品以甚麼方式溝通、配送及銷售給客戶？
- (2) 請問貴公司主要透過哪些實體店面及或虛擬通路(電子商務)銷售產品？是否有策略或其他方面的考量？是否使用寄售方式？

#### 2.5 關鍵活動

- (1) 請問支持貴公司實現價值所需要最重要的營運活動是哪些？

(2) 請問前述最重要的營運活動之間彼此如何關連或影響？

## 2.6 關鍵資源

(1) 請問支持貴公司實現價值所需要最重要的資源/能力是哪些？

(2) 請問貴公司如何取得及維持前述所必需的重要資源/能力？

## 2.7 關鍵夥伴

(1) 請問支持貴公司實現價值所需要最重要的供應商、通路商及其他合作夥伴是哪些？

(2) 請問貴公司如何選擇重要的合作夥伴？且如何建立及維護夥伴關係？

## 2.8 營收方式

(1) 請問是否產品銷售，或其它方式為貴公司最主要的收入來源？

(2) 請問貴公司近幾年及預期未來的營收狀況如何？

## 2.9 成本結構

(1) 請問貴公司生產綠色產品的最主要成本因素是哪些？

(2) 請問貴公司是否及如何在不影響既有品質之前提下，設法降低產品成本？

(3) 除了生產成本之外，請問支持貴公司走向綠色企業的主要花費成本是哪些？

## 2.10 整體商業模式

(1) 整體而言，請問貴公司的商業模式如何演化(轉變/調整)？

(2) 請問您認為創業精神與商業模式是否有關？為什麼？

## 附錄二 訪談逐字稿

訪談對象：新浦樂生化科技股份有限公司（簡稱：新浦樂）葉明昇董事長

訪談提問：游乃霓（游同學）、莊琇琇（莊同學）、楊淑宜老師（楊老師）、祝明勤、吳珮甄、陳可庭（all）。

游同學：董事長您好，再跟您說聲抱歉，我們今天有耽誤到您的時間，也再次感謝您接受我們的專訪，那我是這次會議的主要提問的人，還有琇琇，然後這是我們的指導老師-楊淑宜老師，那是可庭、明勤、珮甄。我們之前有用信箱、電話，跟葉董事長聯繫，我們經由老師推薦還有設計大展得知貴公司以及產品，那再加上我們實際有購買過，覺得貴公司的產品非常好用且有特色，我們就認為此非常符合我們這次的專題，然後我們同學昨天有去參加 2015 年企業社會責任研討會，提及環保與綠色，那我們認為這個在未來會是個趨勢。那希望藉由這次的機會，能夠進行深入的訪談。

那我們首先想要問的是，我們經由網路上的資料查詢，知道貴公司之前，有兩家公司，一家是關於玻璃的而另一個是塑膠，想請問一下，後來創立新浦樂公司的創業動機是什麼？

葉董事長：好，那首先我們先講，你說你已經買了我們的產品，你在哪邊買？

楊老師：三民書局，我買給學生的，在復興北路捷運站的三民書局。還有環保筷，我先生也有使用。

葉董事長：喔這樣子阿，那心得怎麼樣？

葉董事長：你不一樣要講好的，我們的缺點你也可以講，我們接受這種事實，因為我們這樣才會進步。

游同學：實際用過嗎什麼的嗎？因為我沒有實際用過，那琇琇他有用過。

莊同學：那時候看到會以為那是塑膠杯，真的了解之後才知道，原來它是環保玉米做的這樣子，用的話就是跟一般杯子一樣，然後我覺得他設計得很好，是它旁邊那個杯墊，它可以當底部的，也可以直接這樣拿。

祝同學：對！然後也可以隔熱，如果裝熱水，拿起來也不會那麼燙。

葉董事長：現在又多一項，它可以用來烘培，放在烤箱裡面。媽媽們，用幾杯小小的，再烤出來給小孩子吃。

楊老師：可以烤來吃？

葉董事長：當然這個太小了，不過我知道許多媽媽，給 0 到 3 歲的小朋友。所以他把麵粉擠在這裡。

大家：所以當模型？

葉董事長：對，當模型，因為現在所有的烘培業的模型，都是用矽膠或者是其他食用矽膠，我們這邊的東西，全部都是食用性的，我們絕對不用有毒的塑膠或是 PVC，我們絕對不用，禁止！



楊老師：我買這個杯子給自己班的學生，這種杯子我買了好幾個，就是給他們成績或是操性比較好，我買那個送給他們。那我現在家裡，你們那個小小的湯匙。

葉董事長：那先交換一下名片。

莊同學：之前參加 2011 年的設計展，有看到貴公司。

葉董事長：2010 年？

莊同學：2011 年。

葉董事長：喔，2011 年是台北設計大展，那時候辦在南港！

莊同學：對，那時候就有看到，那時候有介紹一款是紙杯對不對？

葉董事長：那時候不多，那時候東西不多。

（發型錄、報導中）

葉董事長：那你現在是？

游同學：想要請問一下，一開始從玻璃跟塑膠產業，那怎麼會新創一個新浦樂公司，想請問一下這部分的動機是什麼？

葉董事長：好！追溯到 20 幾年前，當時是做玻璃的嘛，玻璃出口到歐洲，那同時也帶領歐洲的產品，跟歐洲國家-法國、德國客戶常聚在一起，那當時已經開始 ROHS、重金屬，簡稱 ROHS。那公聽會，當時我也不知道什麼叫 ROHS，他們說這是重金屬，像鉛、汞、鎘、鉻都是非常不好的重金屬，那他們說早一天不處理，以後你可能花個五年、十年甚至一百年，你都沒辦法處理。你今天一塊錢不花，未來可能花一百萬、一千萬，而且除了花錢之外，可能會傷透腦筋要如何處理。那這時候我們可以從當時的幾個明顯案例。一個案例是，我們在大園，這邊有幾十公頃的農地，裡面含汞、含鎘。現在那塊土地，到現在為止，還不知道怎麼辦。為什麼呢？那種東西，裡面長出來的蔬菜還是有、稻米還是有，你沒辦法去除。你拿去燃燒，燃燒出來更嚴重，你要移到別的地方也不行，什麼都不行，那怎麼辦？這叫做無解。所以呢，為什麼最近全世界國家都在重視著這個問題；另外一個是 RCA，報紙上你應該有看到，那些重金屬，也是很嚴重的問題。那這也是重金屬，怎麼辦？兩個字：無解，那所以現在中國大陸，為什麼很多的國家，把那個移到他那邊，那邊的所有的工業，會那麼快速發展，也是他們不太重視環保，但是呢，這就是一個矛盾，你要麵包還是要愛情？對不對？你要生活，要過得好，收入要好，或是要你的品質好，這兩個是相互矛盾的。你沒有飯吃，你要要求什麼環保？似乎太奢求，所以他們就放棄了追求環保，先填飽肚子，再來講其他環保問題。所以他現在可能跟台灣當時一樣，不可能的事情現在發生了，所以我等一下會再跟你們談到報紙的這些問題，我這邊收集很多，這是最近的，我那邊收集一疊，還有很多醫學報導。那尤其是楊董事長，他更清楚，因為他做有機，所以我們兩個有很多共鳴，所以我也很遺憾，沒有……。

楊老師：還有機會啊。

葉董事長：當然假若老師能牽個線，我也很樂意跟大家在一起。我還有他的名片，他的祕書當時聯繫好幾次，他人很好，老實講，我所見過的這些大老闆，可能他是最好的。

楊老師：他親和力很好、謙虛阿。

葉董事長：一般阿，通常其他人擺一個架式，看起來很難相處。可是他不會，這不簡單，這是他給我的印象，我在美國芝加哥，第一次跟他見面，在十幾年前，在一個展覽場裡面；那所以在當時在歐洲的時候呢，他們在這麼講，我也不知道，回來就懵懵懂懂的，那台灣這邊的報紙也在刊，但是大家也不知道，結果他們那邊開始公布五年後要開始實施，台灣這下子緊張了，因為我們所有的電子產品，那時候台灣是全世界 NO.1 的。所有的電子產品裡面，很多都有含重金屬，不是很多啦，幾乎百分之百啦，那怎麼辦呢，好，就開始政府來輔導這些產業，產業的各個大家，再去想盡辦法，歐洲那邊，所有人的相關廠商、周邊的廠商，因為這不是只有單向的，那是整體的，所以從需求面來講，開始要從供給這邊，要從塑料開始，所有它的碳添加，各方面，包括政府他的法令，各方面都有，所以在五年之內，台灣人勉勉強強的上路，到現在止，台灣可以說是個模範生。在這塊，因為他的嚴重性，當時呢，在義大利就有一家廠商，他已經成功發展用澱粉，來做成塑膠袋。那用在哪裡呢？他用在兩個地方用得最多，一個用在廚餘跟落葉袋，一個是用在農田裡面那個鋪蓋膜，用完以後，把泥土覆蓋以後，在這個情況之下呢，冬天好了，農田掩蓋的話，他不必再拿出來，它可以當肥料。當時候心裡頭，這東西太美妙了，怎麼這麼神奇阿，因為我是好奇寶寶，就開始，我也來做看看，就開始收集資料，那剛好一個從美國回來的化工博士，我說你可不可以做，他說可以，結果第一期就投資了五百萬，結果一投資下去以後，好像投到海裡一樣，不見了。第二次再投資一千萬，又不見了，這下子停了，不敢再動了。再繼續收集其他的地方再來，那從此呢，就開始走向這條不歸路。

楊老師：就冒險心。

葉董事長：好，那當時為什麼走向這條的理由，老實講，我現在講起來為什麼覺得自己很笨，很不聰明，在座各位同學，你們都很聰明，現代我是最笨的人，台灣最笨的第一人，那蘋果日報最大張，幫我寫的，滿貼切的，形容得非常貼切，台灣那麼笨的人，都是那種用一生，傾家蕩產來搞這個，事實上他講得真的，沒有一點誇張，從仁愛路一坪 20 幾萬，賣了很高興，哇這麼好的價格，現在一坪兩百多萬，賣了好幾間，賣到現在常常都跟太太吵架，為什麼？我都安慰她，馬上就要好，一次安慰、兩次安慰，安慰的很多次以後，就沒有用了，常常為了這個吵架，那這個是很辛苦。所以為了當時幾個因素，第一個：他是環保議題，這麼好的東西，那這麼好的東西呢，我有幾個心得，一個理想，那當時因為我們做玻璃，做得滿順利的，賺了不少的錢。我想做這個，第一個：我可以創造就業機會，第二個：可以做別人沒有做的東西，我優先領先來做，那你不是做第一，那不然就是做最後，所以我做了第一，

那第三個：做這東西，你又可以賺錢，出去以後，環保的，人家拍手：「這個人很好」當時我有一個理想，既然是這樣子，我們台灣有一句話：叫做「做功德」；又可以賺錢、又可以就業、又大家拍手企業，你怎麼不去做？很迷人嘛，對不對，就去做，就做到現在。

葉董事長：所以堂堂正式做完，正式進入第十七年了，燒掉不少錢。剛才你們進來的這兩棟大樓，燒掉好幾棟，當時大的股東，現在兩個，兩個我們後來就開始。八年前，我做熱的，他做冷的。這是現在我把那個過程用比較很實際的，而且心裡那種話，當時是為了這個理想，而來走這個。

楊老師：那可是也要同時賺錢，那現在……。

葉董事長：所以說那是最笨的阿，為什麼呢？當你陷入，好像男女生談戀愛，當你陷入愛情的時候，你連麵包都不要，你們可以私奔了，父母也不要了，我當時心情就是這樣子，很執著，非常執著。當時情形，我那幾個股東，做到最後都說：「拜託，我認賠，你不要來找我，那個我都不要了」。赦免式證書一千一億多少，沒幾個月，沒多久都沒了，在證書3年又沒有了，到後來受不了了，他說：「我不要了，我放棄了，我全部放棄了，你不要再來找我就好」。這個最笨的人，到現在，當時為什麼這樣，因為還有一個希望在那裡，想說一定會成功，這個希望只是說，當時我沒那個環境，因為我家，我的爸爸媽媽不是王永慶，那麼有錢，他的企業那麼大，假說我爸爸媽媽是王永慶的話，或是一個貴人來相助，我現在不只這樣子，這是因為是這樣子，所以做的很辛苦，所以有時候也做得很挫折，所以有時候小孩子、家人帶來很大的壓力，當然他們罵我、他們指責我，我都笑笑，我說對不起，我就這樣，你們打好了，他們就沒有話講，因為千錯萬錯都是我的錯，因為我要去做，我的苦你們要跟著我去苦，所以這段，是非常苦的，老實講，是非常苦過來的，包括家人，到最後都幾年前都還反對，但當時我就跟他講，現在已經快成功了，在反對就沒有理由了，現在只差那臨門一腳，像踢足球一樣，現在在罰球，你要不要踢，對不對，到這裡，女兒說：「好嘛，既然機會來了」，那因為女兒也是跟我一樣，也是讀研究的，他讀醫的，他本來反對，那後來他贊成說：「爸爸，我知道你之前的辛苦，研究的這樣子，研究是沒有時間表的，什麼時候成功，什麼時候研究出來，不知道，所以你才會陷入這個陷阱，那這個陷阱愈陷愈深，差一點點，還好他有底，不然你這下子陷到沒底，你整個人都會陷下去了。」所以他（女兒）最支持我，他知道，因為他目前的工作是做研究，所以這整個過程，那家人慢慢地知道，那現在呢，還是一樣還是有很多問題，因為等一下妳們會問到，那等一下我在談，先把主題先談好。

游同學：那我們再來就想問一下透過葉董事長的經驗，那想說你可以幫我具體的說明，創業者可能會比較具有什麼樣的特質跟行為。

葉董事長：特質跟行為喔，創業者一般都很固執，這個人很難相處。因為他不固執厚，也很執著，你不執著一定放棄，對不對？第二個，你不冒險，通常創

業者都是冒險家，你不冒險怎麼可能，不可能嘛，好像很多人去航海，哇我得到金氏紀錄第一名，但為什麼要金氏紀錄？因為他就要去冒險，對不對？他今天跑完喜馬拉雅山，我登過幾座、我跑幾趟、我賺最多的。像跑馬拉松一樣，是叢林馬拉松，我要跑第一，為什麼我要去跑？累得要死，還有運動傷害，為什麼？這就是冒險，受傷害他自己的身體受傷害，為了只求，求解他心裡想要得到的這樣子而已，那種理想，他那種價值；我當時是講什麼，我開宗明義的講，那又可以賺錢、又可以創造就業，讓人家稱讚，心理是不是會很爽，對不對？好像你今天你會做菜，假設：哇~每個同學或是老師或是你爸爸媽媽說：「琇琇來，你哪裡偷學來的，怎麼這麼棒！」，你心裡感覺怎麼樣？

莊同學：很開心。

葉董事長：很開心厚，那再講一聲：「你這樣子的話，你去開一個餐廳，你可以像阿基師一樣，可以做掌廚、行政主廚」，你心裡覺得怎麼樣？

莊同學：我去開了。

葉董事長：都一樣，人同等道理。我也是一樣，因為都是人，一樣的道理。

莊同學：當您開設新浦樂公司，那時候算是研究，那到玉米田品牌，因為我記得品牌，我那時候查了一下資料，品牌好像是比較後來才開的……。

葉董事長：對！

莊同學：那這當中是遇到哪些困難，讓您會想要開創玉米田這個品牌？

葉董事長：那談到這個是，剛開始我們是做不耐熱的，剛開始做這個飲料杯：思樂冰，思樂冰你知道嘛，在7-11，還有現在在 Starbucks，在麥當勞、肯德基、摩斯漢堡所有的 coffee shop 裡面，他們的杯子，都是用這個做的。你底部把他翻過來，他底部有寫 PLA，你可以看一下。

楊老師：那也是玉米做的？

葉董事長：這都是玉米做的，他是一個學名。

莊同學：有，那一次去設計大展的時候，就是有看到這類的，那時候你們是說跟知名的廠商，但是沒有講是誰這樣子，那時候介紹是這樣。

葉董事長：對對對，那時候7-11就開始用了，7-11在9年前就開始了，他是第一家用的。

楊老師：那這樣子量應該很大阿。

葉董事長：那當時，他不用。後來我們就去環保署那邊，就是立法院。立法，給他通過，那有獎勵，那同時利用我們虧錢，策略性的，這叫做行銷戰略性的給他，那慢慢地分成兩年的攤在攤。那當時我們策略性的第一個，是從環保一個回收體制來講，因為他們要回收費用，用我們的不必，那省掉一筆錢了，把我們價格降下來。第二個等於是說，我們在進口的部分，他有一個進口回收，一個是廢棄物處理，一個是進口要補助會計處的原料，你就不要去徵收了，又把我們降下來了，那我們自己又虧點，這跟現在PET可以競爭，所以7-11可以說是最大贏家，那他可以沾到好的名聲，他又不用付出高額的成

本，但是我們需要他，來幫助我們把這個產品趕快打開來，是用策略性的，這種方式去處理。第一年虧了好幾十萬，就賣給7-11，真正虧，不是不錯喲，有時候我們先人說：「賠錢生意沒人做，殺頭生意有人做」，對不起，賠錢生意就由我來做。這是大戰略，所以現在台灣是全世界最大的杯子供應國，台灣目前全世界一年的大概有兩千五百多個十乘十的貨櫃，平均一天大概要7、8個，所以量算很大，還在增加中，那這當時我們所做出來的。所以現在因為當時我們那位董事長，也是我們最大股東，也是他虧最多的，我就給他，因為他虧最多，先彌補，我們比較小股東，我們給他做這塊，是這樣來的。

楊老師：現在還在賣嗎？

葉董事長：還在賣阿。

莊同學：所以冷的是他負責？

葉董事長：是他們另外一個部門。

莊同學：那時候就是賣冷的東西，那時候是以玉米田這個品牌去賣嗎還是新浦樂？

楊老師：現在還在賣嗎？

葉董事長：還在賣阿。

莊同學：所以冷的是他負責？

葉董事長：是他們另外一個部門。

莊同學：那時候，就是賣冷的東西，那時候是以玉米田這個品牌去賣嗎還是新浦樂？

葉董事長：沒有，那時候都沒有品牌。當時都沒有品牌，做到後來因為做這個，所以有現在，做一個實驗給你們看一下。當場非常簡單而且很重要的實驗，讓你們了解一下，那你們跟我過來一下好不好。

(過去中)

葉董事長：你看看哈，這個是好的(杯子)，那當時我們為了這個事情是傷透腦筋，為什麼呢？他遇到熱軟趴趴，放在車子的行李箱、或是車子的後座的擋風玻璃，放這樣子的話，就變形。哇，就很頭痛，我今天送樣品到這裡來，糟糕！又不行，光這個就搞了三年，後來有辦法處理了，但是後來想想不對，還是要從材料開始去處理，才是解決之道。那你看看這個是好的，當我遇到熱的時候，這市上(飲水機)他講的是一百度，事實上沒有，大概75~85，所以這個都騙人的，不管哪一家，百分之一百，都是100度，事實上沒有，都75~80度。你看看厚，你看他開始變形了。就變了，對不對，就變成這樣子，遇到熱，那我們有的放在車上的時候，他是不是連這個都開始變形了，我們為什麼會開始做耐熱，都從這邊開始，引起我們：哇糟糕，這不解決不行，等一下我們在那邊呢，我們會再做其他的做法。

莊同學：就算變形變成這樣，他還是沒有塑化劑嗎？

葉董事長：他沒有。

葉董事長：好，那所以呢，我們想這樣不行，所以我們就開始做耐熱的。那你做耐熱的，我們是做家庭日常生活，這屬於包材，包裝材料，那一般呢，包裝材料，大概很少用品牌，非常少，所以我們就開始做日用品，就從這邊開始做，那剛開始是用英文的，因為台灣沒那麼英文，我們用新浦樂，那不對，後來想一想，因為我們這是玉米做的，然後我們有很多資料，都是從玉米這邊來的，那所以我們就去拍了一些玉米，那個稻田、稻米，很多是從那邊，我們就把他取做玉米田，顧名思義。那所以呢，在這個情況之下呢，我們就去組這個玉米田，是這個原因，顧名思義，就把他沿用到這裡來。因為你要做日用品或整理這樣一個品牌，那當時品牌，我們取了很多，老實講，我們取了非常多個，那後來才用，「唉覺得玉米田還不錯啊」，又很接近又滿實際感的，人家一看了就知道，「哇這是用什麼用的」，是從這裡來的。當然現在，有點可惜啦，開始被盜版了，台灣在高雄有個叫什麼玉米花，我還沒要告他，等我忙完以後，再來處理這件事情，還有大陸很多。這是我為什麼，會取玉米田，這因素在這裡，跟他的來源、跟他的背景。

游同學：那就是您剛才有提到，PLA 材質的部分，想要在詢問一下說，一開始在研發的部分有沒有遇到什麼樣的問題、跟困難，是怎麼樣去解決？

葉董事長：太多了啦，第一個我沒有錢啊，沒有錢怎麼辦，我又不會讓你試著去搶，對不對？那所以我剛才我就講嘛，那剛才做的是說，最中間，自己虧了滿多，股東也虧了滿多，所以我現在是最愧疚的是，愧對幾個人-第一個是我的家人、第二個是我的股東、第三個是我的團隊，因為是如此虧損，他們也寧願這樣大家在一起，但是他們收入相對的減少，一起共度，就是我目前最虧欠的。也最希望成功以後，馬上要報答的幾個對象；那沒有錢辦不了事，但是有錢也不一定能辦的了事，那我們是在沒有錢之下，可以辦的了事，但是又沒有錢，所以我們速度放慢，一步一步，那我們那邊（指隔壁）都是我們團隊，後面都是一些，專業的、讀化工這類的博士，這邊的專家在幫忙。所以到後來，我們也滿克難的，把一些設備，我們都沒有做。甚至於有朋友當老師，請老師幫忙榨油（台語）一下，像以後楊老師：老師啊這個拜託一下。你知道老師人都很好，做老師的人，對學生他都沒話講，所以呢，老師也幫忙蠻多的，收費的部分也很少，象徵性的、交代的，那在學校，或是在其他單位，但是也很多的單位，他就不管這套，他不管，他按部就班來，所以但是我們把整個時間日期，延了，所以當時我們團隊老實講也是非常痛苦，真的有時候薪水發不出來，真的，就發不出來。有時候，晚上都要一、兩點，為了研究一包泡麵阿，五六個人在吃啊。怎麼辦，眼淚都掉下來了，所以這是之前辛苦，真的沒有人知道，這是我們在後來在成功了以後，本來是想說看看有沒有得到知己、知音，但是就像老師講的，現在人蠻現實的，他成功了人才會來，你不能還在研究階段，他不會來，就只有這個笨的人，你才會去做，所以蘋果日報的記者，幫我寫得滿貼切的，我不會罵他，不要緊，我還要感謝他，說他寫得這麼貼切，你早十年前給我這麼寫，我就不會陷的這

麼深了。所以就慢慢地用靠自己的力量，大家省吃儉用，還有各方面的，大家薪水各方面的，大家真的都沒有說，按部就班來啦，意思意思，家庭能過活就好。所以在這種情況之下，非常勉強，一天度過一天，當我們正在，膠著、正在辛苦，要決定要做不做的時候，因為不能再這樣子了，我們要一個 dead line 跟一個 ending，總不能這麼虧的時候，我們在開會的好幾次，我們幾個團隊，他說：「總經理，你以前做玻璃，你不是該把你做玻璃的製程說給我們聽」，我說：「ok 阿，可以」，因為以前我是做玻璃，康寧有沒有，康寧家具你知道嗎，那是我做的。

楊老師：那很有名阿！

葉董事長：那我是做台灣的代工，所以當時老實講，我真的賺了不少錢，但是賺得不夠這邊的花費，到現在為止還非常辛苦。我就一直講，講了大概在 70% 的時候，其中有一個：「欸等一下，在前面多久時候再講一次」，我就說可以啊，光那一段，我連續講了五次，那再繼續講，再完成將近要 90% 的時候，又再講到 3 次，叫我重複再講，我就重複再講，我乖乖地，那我後來就問他：「博士阿，啊我這製程，你叫我講這麼多次幹嘛？」，「不是，我們今天得到非常大的啟示」，我就說：「什麼啟示？」，他說：「總經理恭喜你了」，我說怎麼回事啊，阿今天也沒得獎，也沒什麼，樂透也沒有中阿。不是我們跟您保證，三個月之內成功，我說：「你別騙我了，都做幾年了，你都已經跟我說好幾次了」，像我們家裡一樣，一直在這樣，他說：「不是，因為我們可以利用做玻璃的原理的製程用到這裡來」，結果不到兩個月，他真的把樣品打出來了。所以我們是全世界第一家，用生質材料可以到 120 度、可以微波、而且可以量化，可以在通路上買的到，我們是全世界第一，我們有六個世界第一，今天我們講到現在，也快一個小時了，剛剛講到第一個第一，就從那時候開始，所以從那時候開始以後，我們就參加了 2010 年花博，你看看花博那東西，是我們擺在那裏做紀念。所以當時就爆紅、爆量，哇不可思議，所以既然這樣子，我們就開始進入了整個的通路，還有品牌。那時候品牌還沒有建立，那時候還不懂，那時候還很笨，還不會，像你們都有老師來教，但我現在早認識楊老師，我現在就不得了了，不過現在還來得及，因為以後還有很多事情，那請教楊老師一樣。

楊老師：是，我們行銷創意競賽可以配合。

葉董事長：所以在這情形之下呢，我們就開始注意到這塊，花博也是給我們很大的鼓舞，就是從這邊來，那這個中間裡面，老實講，那時候花博也不賺錢，那時候成本很高，那怎麼辦，還是一樣，從自己口袋拿出來，income 跟 out 還是沒辦法平衡，沒有辦法的，還是一直陷下去，所以到現在還在陷，只是陷的比較少一點，當然不是比較少，現在更多。為什麼呢，現在要把這些東西，我要開模具、我要開發、我要市場開發，各個都是錢，所以錢是非常可愛，我勸在座可愛女孩，好好拼命去賺錢，麵包比較重要。這是你剛才玉米田，為什麼這整個的因素，就在這裡萌芽開始。從花博以後，不行，那後來

就開始慢慢地做日用品，就開始用玉米田，就開始在申請商標，就是從這樣開始。

楊老師：那你們技術有申請專利嗎？

葉董事長：哪個？

楊老師：你們從玻璃到做成 PLA。

葉董事長：沒有。

楊老師：那這樣你們萬一不擔心被人……。

葉董事長：不會，為什麼呢？因為你申請技術的話。

楊老師：會外洩？

葉董事長：對。

楊老師：喔~這也是一個。

葉董事長：對，會外洩。那外洩的話，乾脆就不要了。我也請教過很多人，我也請教過專利事務所，他說：「你不要，縱使你裡面有裝假的，你已經多多少少會一些資料出來，懂得人，在裡面再花個 3、5 年，就會把它搞出來。」，但是呢，我們有幾個麻煩的地方。第一個-他是從材料，是個技術，一個製程又是一個技術，第三個-設計，三個門檻在那裡，還有在過來，你有沒有通路，所以一個卡一個，那當然呢，有通路跟設計，這個比較簡單。像你們老闆那麼有錢，他不看這個嘛，這個比較簡單，那前兩個他就比較麻煩一點，那前兩個探討的事情很多啊，萬一他們不要花多久，你也知道台塑，他不做第一的，他做最後的。我也找他阿，我曾經找過，他就跟我坦白講，他不做第一，你做好的，我來跟你買就好，我貴一點，這樣子你知道嗎？這是做生意的一種，他不要風險，我給你好賺都沒有關係，我甚至 100 倍給你賺都沒關係，但我穩賺的，那我這一百倍不一定穩賺阿，說不定所有的家財、所有的人都沒有了，歸零，對不對？那他不是阿，所以這是從剛才為什麼我們報紙，會寫我們是天下第一笨。

莊同學：那請問一下您經營這家公司的經營理念，是什麼？

葉董事長：當然阿，當時我們在做這個的時候，我們就剛才就講到 ROHS，-重金屬問題，那重金屬當時台灣因為本身，當時的工廠在頭份，他們隔壁是氯乙炔，聚氯乙炔，那是做 PVC 最毒的，還有在新竹科學園區，這很毒的，我們旁邊的最毒。當時候我們打了一口深口井，申請 300 公尺，打到 180 公尺的時候，出來的水他變褐色的，打到 200 公尺的時候，變黑色的，到 240 幾公尺，變成黑色、漿狀的，我被嚇到了，而且味道又很難聞，馬上就送給水利局、衛生局、環保署，那時候老實講，環保意識沒那麼高，他不動於衷，那是那些很可惡的人，把廢水打到地底下，現在我們新竹科學園區，有的還是這樣子。

楊老師：看見台灣就報導這個。

葉董事長：對，這是我們知道的，他不敢報，一報的話，我看那幾家又要點名了，是不是台灣很可憐，因為台灣沒有資源，其實我們地底下都是髒的，這是我



目睹的。而因為是這樣子，所以當時我們開發出來的產品，去檢測都還有一些微毒，還有一些微殘量，但是微殘量符合政府法規規定或全世界規定，當時我就一直在想，既然都這樣子，我要做領頭羊，我要做別人沒有的，我要領先業界至少五年、十年以上，我要做到無毒、健康、環保，本來在花博的時候，是環保、節能、減碳，後來改成無毒、健康、環保。無毒是第一個，為什麼無毒，跟人最重要的、最貼切的，環保跟減碳那是政府的事情，跟我沒關係。那環保跟健康，是個人有關係的，我可以做到的，所以我來去做，那剛才我講的這在積功德；所以在這理念、在這個理想之下，要做，我就要做最好，要做我就要貢獻給這個社會、這塊土地，既然已經投進去了，我現在要爬，爬不起來了啦，對不對？最後繼續往前走，因為你沒有回頭，因為下去就是斷崖，你不走，後面也是斷崖，怎麼辦？所以愈陷就愈深，好，愈陷愈深你就要去想辦法，逼著人，人就是逼出來，你考試為什麼要考高分、弄到11、12點，逼你嘛。寫報告，寫不出來，糟糕，寫到1、2、3點不睡覺就寫，這為什麼？逼，愈逼還愈有氣勢，手寫字也要愈多，一次兩次，我們也是一樣慢慢逼；那在我們這一塊資訊很少，那所以呢，我們非常支持他，因為我們是從0的，以前都是空白的，包括製程都沒有，所以我們原料拿出去，人家不會做，我不告訴他，他做不出來，所以剛才講的那個我就不怕，在這裡。所以在這個情況之下呢，我們正在，第一個-無毒，我們的主訴求，對人類，縱然我今天做失敗了，我也無愧，非常無愧、很昂然的、抬頭挺胸的，做成功嘛，當然是最希望、是最好，所以這句話是說「人在江湖，身不由己」，這是做最好的貢獻、回饋，當時我們做玻璃，是很好的東西，他是無毒的，所以我從一路來都是做這些，培養了我自己這種個性、也培養我這種，因為你要忍受這些日子來，以前我在做的時候，我的老師、同學、親戚、朋友、同事及長官，包括所有，沒有任何一個人來支持我的。

楊老師：那個年代，環保意識沒那麼好。

葉董事長：他說你這個人，頭殼壞掉，那不可能，哪有人家玉米在做這個，對不對？天方夜譚，等到郝龍斌做環保署署長說：「唉呀，哇，不錯喔」，不錯喔，這樣子而已，那大概經過三、四年，我們這個做出來了，「欸，這個有前途，這未來」，到大概5、6、7年前，生質再生能源，那時候能源危機來了，成為了世界主流。你看看，那時候我們跌到谷底，才慢慢的爬了起來，那因為我們不是大企業，我們這個產業，應該大企業來做，老實講，會更好，真的會更好，可惜很多大企業他不做。

莊同學：那請問一下您期望帶給您的顧客什麼樣的的使用他之後，就是您希望他除了無毒、健康、環保之外，還希望帶給他什麼？

葉董事長：最重要我們沒什麼祈求，他在沒有任何的壓力的情況之下，很自然去購買，因為他買到的東西，他能夠使用的非常安心，他沒有對他任何生命，有所威脅，這是最重要的，這是重點！所以在這一篇裡面，偏偏都是這個，像：雙酚A，這個要15年、20年以後才會發現的，這個也是一樣，等一下

我會再告訴你們，這個才可怕，15年、20年累積的，他不會馬上死。至少，我的產品能給大家用的非常安心，我願意去買它，我雖然多花一些錢，但是我值得。我現在都花了，像剛才我講的重金屬，你現在不花，以後你永遠後悔一輩子，一樣但是很多人幾乎99%的人，包括在座的你我在內很多人，都認為，就是啊！不要緊啦！吃不死啦！真的吃不死，但是可能你哪天5年、10年以後，哪天疼痛你也不知道，等到15年以後檢查出來，糟糕我這是塑化劑影響，來不及了，它沒有辦法從你的身體移除掉，從你的肝、臟，開始要割，要怎麼樣，麻煩的。從洗腎這一個來講，我們台灣的年齡，可以從長庚醫院調資料，台灣現在洗腎年齡降到18歲，你們要洗腎嗎？在座各位，你們還要吃塑膠製品嗎？你還繼續用那些有毒產品嗎？但是老實說，怪來怪去不能怪誰，怪我們政府，我們政府是最可惡的，再來。

游同學：那再來我想問一下就是您貴公司就是目前主要的產品，因為剛剛有提到有很多製作就是日用品嗎？那有沒有主要集中在哪一個市場或是顧客群這樣子

葉董事長：我們公司有兩個系統，一個是製造生活用品，一個是嬰兒用品，主要是這兩個，那這兩個的主要市場，老實講我們較偏重於，剛開始的時候，是台灣，那現在我們擴大到亞洲、日本、中國大陸，還有歐洲，那以嬰童用品來講，目前是台灣、澳門是我們的母親，這麼好的東西，我們不給他嗎？老實講我不喜歡賣台灣，真的，我憑良心講，不是基於他是我的母親，我不賣給他，因為這個母親很壞，他沒有給我任何資源，我在那邊求生求不得，求死死不了，但是又懷念他養我幾十年了，所以我不給他不行，但這個市場又偏偏又小，像你，我鼓勵你們早婚一點，給我們趕快去結婚，你看以前從一年48萬多人現在降到一年才12萬多人，包括相信老師知道很多學校在三年……。

楊老師：招生，找不到學生。

葉董事長：不是在三年要關掉一半，沒有人啊，怎麼辦？不是學生而已，那些老師怎麼辦？那些資源怎麼辦？那些資源、那些教授還所有人怎麼辦阿？遇到問題了，我們政府有沒有處理？沒有，就每天在那邊鬥而已，好，再來因為現在中國大陸，他一年生多少？本來是一千兩百萬人，後來呢？開放二胎，有條件增加兩百萬，那偷生的是兩百萬，偷生也有兩個狀況，一個有錢的人不怕你罰，一個是家裡很窮的人，他要生小孩子來幫忙工作，或是生小孩子去賣，那生小孩子的去給人家當養女怎麼樣的，多一個收入而已，這很可憐，所以分成很多階層，這個大概增加兩百萬，變成一千多萬，那在上個月，他是無條件開放，以前在2013年，是有條件開放，那今年無條件開放，又增加一百萬，所以大概兩千一百萬人，兩千一百萬人我們不可能去做，我能做個1%、0.6%，就已經不得了了，那因為我們東西是這樣，所以我們是做高端這一塊，那所以我們在目前我們在大陸我們的品牌是非常有名的，那在台灣沒有名，那我們在歐洲也滿不錯，歐洲的人很注重環保，那台灣的人，為

甚麼不做呢？因為台灣的人他不怕死，平常你去做，不捨得花那小錢，到時候你花大錢，因為我們有很多癌症，真的，目前是全台灣第一名，也是全世界第一名。

楊老師：全世界第一名！

葉董事長：這從哪裡來？平常你的生活，那這個大部分是從哪裡來，是從衛生還有塑化劑，很多啦！那塑化劑只是其中一個項目，但還有很多，那在這個情況？所以我還是一樣，鼓勵在座的你們，你們年輕，像我們這個現在死了也沒關係，因為剛登七十歲了

楊老師：看起來很年輕啊！健康啊！

葉董事長：啊！可是以你們未來日子，跟你們講會很苦，為甚麼很苦？一個你們會感到你的目標在哪裡？你有沒有你的前途在哪裡？如以後出來要找工作公司假設要找 22k，包括連你吃個飯、坐個車子、很難得買個衣服，不要說去租個房子，房子租在八德，不夠了，我講我自己的女兒好了，一個在國外讀書，一個在日本留學回來，在一家某大企業，是在日本留學的，才多少你知道嗎？三萬五。

楊老師：台灣的日系企業？

葉董事長：不是台灣的，以前在台灣的日系更低，後來在台灣那一家還好，是目前在某產業是第一名，一年營業額將近一千億，那後來回來，她在跟我講的時候，他幾乎全部在剝奪這些員工的薪水，利用政府的政策在剝奪員工的薪水，那我就跟她講，你自己努力吧！我說：你在住老爸的房子也不要租金，回來這邊吃飯也不要拿你的飯錢，還有洗衣服也不必拿到外面，那個老媽子會幫你洗，有時候你自己洗，送洗的時候也捨不得去花錢，還老媽、老爸幫你付，她一個月賺這樣，剩下的錢多少錢你知道嗎？不到五千。

楊老師：是不是租房子很貴？

葉董事長：沒有租。

楊老師：沒有租？

葉董事長：我算給你聽，她我住在林口他公司在內湖，車子就好了，往返一個月大概將近三千塊，換兩班車對不對？她吃餐中飯，晚上呢？這家公司又很摳，他沒有提供午、晚餐，什麼都沒有，又在那邊吃，中餐跟晚餐多少錢？老師你自己講。

楊老師：如果以現在八十塊、一百的話，大概算兩百。

葉董事長：八十好了。

楊老師：一餐大概八十，至少……。

葉董事長：八十，好，我們省一點。

楊老師：喔好，八十，八十乘以二，一百六。

葉董事長：一百六乘以二十五天。

楊老師：就差不多五、六千，就六千啦。

葉董事長：好，就六千塊，那剛才坐車子呢？

楊老師：九千，所以九千。

葉董事長：對不對，那女孩子這樣夠了嗎？她要買個化妝品吧！

楊老師：對呀！衣服。

葉董事長：有時跟同學吃個飯，同時她現在為了她之後能更好，她請老師每個禮拜兩堂課。

楊老師：學英文？

葉董事長：日文，她本來是可以的，她是日本教育協會的，是很難考的，一千個取三個，她是公費去考的，你知道嗎？她一個月光補習費要八千塊。

楊老師：喔！現在很多在職進修的上班族。

葉董事長：八千塊，剩下多少？那後來有時候她的同學有的結婚了，有的怎麼樣，有的沒有的紅包，紅、白帖來了，一個月平均，我給她算起來，大概三千塊錢，平均就一件或兩件。

楊老師：剩手機費用。

葉董事長：還有她自己的零用金多少錢？我說現在，你假說沒有爸爸這個房子給你，你一輩子不可能，她有沒有亂用？她很節省，非常省，像早餐都是我買的，什麼都她不必出，怎麼過活？所以我要鼓勵你們，像我常常去講這個課，所以有時候是學生講到這個鼓勵大家，真的，現在生活這個要努力，對不起我剛剛講到哪裡？

同學：目標客群，大陸。

葉董事長：喔，目標客群，OK，那為什麼這裡，因為他們那邊有錢人崛起，敢買，那台灣人不敢買，又拼命會殺價，像：哀呀～我這東西塑膠材多少？你多少？拜託～幾分錢幾分貨，你是牛肉湯麵、我是牛肉麵，我這是台灣的、你是進口冷凍的，這不好的地方又不一樣，對不對？再過來部位也不一樣，但不能怪他們，因為他知道他沒有錢了，他在他滿足，會注意目的來源嗎？所以我不能怪他，所以我們剛才講我們政府，以前我們很有錢，為什麼會被搞到沒有錢？對不對？以前我們走出去我二十二歲民國八十年，我跟公司的業務人員有二十幾個每一個人送他一部，不送他啦，每部豐田的 TOYOTA 汽車，給他們一個月業務人員兩萬五，當時喔！我們經理四萬，我們廠長五萬，現在比當時還低吧，對吧？可憐！當時一個麵包才多少錢？當時一公升汽油多少？一間房子少？一個饅頭、豆漿，我們連吃，日常生活就好了，衛生紙就好了，對不對？現在你看多少？根本沒有辦法，這是我們很可憐，真的，我們自己要自己努力了，所以呢？那大陸現在不一樣，他敢買，他敢花，所以我們就鎖定，所以既然就這樣子我們都要做跟別人不一樣，差異性要更大，要拉得更大人家才寧願去買你的，東西好以外，你的差異性你才談何容易，這剛才講的要買他們喜歡買的，要他用了安心，大陸為什麼會這麼安心呢？老實講，這我要感謝大陸，因為十年前，毒奶粉，各位你們還小，那個三聚氰胺毒奶粉的事情，大概有印象，老師應該比較清楚一點，不過老師也滿年輕的應該。

楊老師：我也不年輕了，我孩子大學。

葉董事長：喔！這樣子喔，OK，那毒奶粉給大陸那邊造成很大的轟動，包括台灣，本來求償，後來沒有用，那毒奶粉事件，他們因為把這事情都不公布，都掩蓋起來，你一掩蓋，這沙塵暴會越大，之後會爆炸，威力更強，那剛開始他只有說幾千個，後來爆出兩萬多個，事實上多少？到最後多少？三十幾萬人，好問題來了，你當時你引爆，當時傳洩你當時講的三十幾萬沒事。我們再舉個例子來講，我們在當兵一連一百之四個人，三個排，一排四十八個人，那這樣的話呢，我說一個人丟了一個一雙襪子，我今天丟掉了，我就拿你的，你明天沒有你就拿他的，他就拿你的，哇！等每一個人都丟掉襪子一雙，都丟掉襪子，事時上是一雙，對不對？好，中國大陸這樣傳出去以後，他不敢報，三聚氰胺非常嚴重，那個小孩子長出來畸形，連腳的、頭歪的和眼睛一個，各種都有，就好像越南那個、美國落越記那部影片，那部寫實記錄片，你們有沒有看到？那Discovery都有，你看那個都畸形一百多萬人在越南，所以越南很可憐，所以，很壞啊，這個美國人，真的很壞、壞到底了，那大陸這邊三十幾萬人的時候呢？好，你至少有親戚朋友、鄰居、隔壁房的，不要傳多少，一個傳十個，十個傳一百個，一百個再傳的話就變多少了？三百個好了，那多少人？產生恐慌，所以為什麼說這大陸人到國外去旅遊都買奶粉，因為他對他們國家的產品部分不會相信了，好像你現在在搞政治一樣，你要知道，現在我們政府怎麼樣？誰會相信他講的話是真的，因為他們在騙、騙了好久，騙到我們很慘啊，一樣，會相信他嗎？不可能的，一樣，所以呢？他們一定要買進口，而且他們對台灣人那種感情很濃厚，那我們訴求就來了，要把我們軟實力做出來，那就他們買台灣人的產品，第一個，他們認同說你們產品真的，東西比他們還要好，那大陸做的很粗糙，差異性不大，所以我剛才講，還是要做到包裝美，那第二個，他們對台灣人做事情態度，跟給他們的相信度，他們講一句話，我們在展覽的時候講：你來你來，我說台灣啊，工廠是設在台灣。他們說：這好，好東西。

葉董事長：他怎麼講呢？他說：你知道我們大陸工廠都很可惡啊！他只想拿我們口袋的錢到他的口袋，地方為什麼不管？你們台灣不是啊！我再舉個例子，我在今年六月份我到昆明去參展，因為我們的產品得到精品獎。

莊同學：恩恩，有，台灣精品獎。

葉董事長：那個行銷，順便講，利用我這個機會，好，我們在昆明的天池第一次辦這個，他以前在舊的地方比較小，所以他的廣告做得很大，所以那一天他們就，第一天，因為人太多了，擠進多少你知道嗎？一百二十幾萬人。

楊老師：擠得進去？

葉董事長：根本就快要暴動了，打架、什麼亂七八糟的都來，所以，第二天應變措施出來了，是有管制，剩下大概四十幾萬人，好，我們在第一天上午是開幕式，因為是這樣子他們放假三天，因為他們上面老闆要來，放三天！所以那天擠進太多人，第一天不算，因為第一天早上沒有辦法，那等到人潮稍為退了，你還是擠沒有用嗎，根本沒有辦法賣，沒有辦法進，第二天開始，賣

到四點賣完，所有東西帶去賣完，賣完怎麼辦呢？好，就賣條子，用簽單，賣單而已，用寄的給他，那我們就問他，那我們用記名的你相信我們嗎？他說：我相信你們，沒有問題，這是我們政府這次主辦的，還有你們台灣這邊主辦的，我們相信你們。那好啊，我聽了很舒服，那問題重點不在這裡，重點是在這一張，當時我們，在前一天的時候呢，我們跟那個我是所有廠商六十五個廠商代表之一，我們舉行記者會，當時變成媒體、平面媒體還有雜誌，什麼都來，對我們來說，我們舉行記者會，完了以後還有自己採訪，那記者採訪，幾乎百分之六十都有報我們這個攤位，都自主過來，當場就跟他講、做測試還有用燒的等會我會燒給你們看，還有摔給他們看，讓你看那個電影鏡頭，那個很聳動。

楊老師：是啊，是啊，有效果。

葉董事長：非常聳動，效果出來了，好，我也不知道，我那天趕快請那個公關的幫我，即時影印一萬多份，一下就沒有了，報紙那天報紙、電視出來以後，第二天就開始就有人家拿著這一張，要找說那個頭禿禿的，要找這個攤位在哪裡？那裡人多，就賣完了，那我們就在講這個，賣的過程因為那一天，我沒有去了，記者會完了，我們馬上座三點的飛機回來了，那我們經理在那邊，他們在排隊，那他是一個人，還有請兩位當地人與小姐幫忙，見他們吵架，他們不排隊，你知道他們那邊，打、揍、罵，所以有時候看了滿好玩的，我說你們有沒有要不要拍起，拍起來我們就當紀錄片，排什麼隊，排隊排好，嚇死人！笑死人，讓臺灣人看到你們這麼沒有禮貌，有錢人，老大啊，不行，你看這麼多人都在買，你多少錢啊？你不排好，不賣給你，不然你就滾蛋啊，這麼講！那以我們來講：你好好排隊，沒有關係，好好守秩序，我們供應到，不要這麼急。不是的，結果我們這樣好好的講，他聽不懂，要那一種吼的、大聲大吼、用罵的方式，才乖乖的。

楊老師：才會有效。

葉董事長：才有效的，好不好玩，好這第一個，第二個賣完了怎麼辦呢？我們就賣簽單子，我說我們五天至六天以內，會記到你們這裡，然後我就馬上，熬夜回臺灣，我們用快遞，寄到他們那，是不是很方便？就是杯子組，一套是三百八十五塊，兩套是七百塊人民幣，最多只能買兩組，不能在多了，因為沒有了，後來怎麼辦？我們是用買單的，這沒限制，所以那天，一天賣了四百多個，賣了八十幾萬人民幣，四百多萬，嚇死人了！那現在我們有些寄到以後，大概第一天、第二天電話就來了，跟你講；某顧客我們寄東西的時後馬上傳給你，這我們請順豐快遞，的號碼幾號？我們臺灣什麼時候寄？記多少？和單子是不是都給你了，來告訴你，有問題馬上跟我們連繫，這是第一個，然後呢，大概這七天後，我們馬上電話就到了，每家不管你金額大小，我們都寄送快遞，你收到沒有？按照你的單據對不對？這東西有沒有壞掉？包裝有沒有損壞？你們看了滿不滿意？再告訴這個使用方法，怎麼做？怎麼去使用？他聽了很高興：你們臺灣人真好。這第一次，那經過一個月以後，

再打一次，你們用的情形怎麼樣？我們非常關心你們，你們在這裡，我怕有當天沒有買到，我們服務失誤，所以特別再打電話，我們再重問一次，那你們有損壞、不懂的地方你隨時跟我們說，現在我要告訴你，你們要怎麼樣去保養它，他怎麼講：小姐，你們台灣人是我出生以來，三十幾歲，受到這麼尊重的，不會擺個架子，物超所值，我從來沒有這樣子。太高興了，以後你們來這裡，我幫你廣告，這叫做行銷，製造服務、製造人，他們叫做軟件。

楊老師：軟實力。

葉董事長：對，所以這點不是我們東西好，在這點我們要跟得上，所以我們在處理客訴，你說退回來，就補給你，不囉嗦，那會不會有？因為他自己有沒有使用不當，有沒有？有，我面對那麼多，我能說什麼？不可能，你寄過來，但大陸不可能，說：你不要寄，你就留著，其他你拍照給我，我就相信，他就說你相信我？我說我們相信你，你不會騙我。他們心理，那種被受尊重感，我告訴你，比你說給他一百萬還要值得，他以後就是你最好的推銷員。

葉董事長：這是在昆明做的，很好的案例。

莊同學：那請問您剛剛說到，就是連繫顧客這方面，所以是請公司的業務？還是有找……？

葉董事長：公司這邊的營業處相關的人。

莊同學：相關的人。

葉董事長：對，已經打了好幾年了，一直打。

莊同學：一直打！

葉董事長：一直打，每天一直打電話，每個月一直打，反正啊，只要有寄的都要打，不管他怎麼樣。

楊老師：很少公司做這個。

莊同學：恩，售後服務非常好。

葉董事長：對，他說有生以來他 85%，他說：哇！我不可能，我們在大陸，不可能這樣子的啦，我們台灣實在是，我們受不了，這種事太……。我這麼好心，很多個講感激，如果我請他幫忙都講好的話，你看？所以我們最近昆明明年三十幾個展我們一定會去，我就告訴他們你們可以寫那個，他們那邊沒有 FB 吧，你發個……。

楊老師：Wechat。

莊同學：微信。

葉董事長：對，Wechat，或是用簡訊給我們一下，我把那些都收起來，以後當我們印出來時，做我們見證人，又是另外一個了，好，那我們再請他過來，你看，這個又不一样了。

楊老師：公關報導。

葉董事長：對，這次行動，也是行銷，那行銷不是這樣亂講，這是要長期累積的，但是你也要會，你也要鬥，不能說我們買了高興就好，像剛才那位先生來，他是做精油的，我們要合作，我就告訴他，後年我們有做這太老了，沒有人

在理你，你也要管它，你也要塑膠的，那小孩子，你那生對不對？你那一拿你咬嗎？那一咬你有毒，好，我們就做外觀做很漂亮，所以剛才呢，我們問這樣子，兩個有沒有，啊你日本用米做的，米又加塑料。

楊老師：米加塑料？

葉董事長：對，我們這是百分之百的玉米的，這差異性就來了，五歲以後設計很漂亮，顏色又很好，是不是，媽媽是不是很开心，又很放心，小孩子也高興，那我們賣的人座的人心裡又很成就感，你看看我這做事業、做環保、公德，像現在說我，睡覺都沒有任何壓力，壓力只剩一個錢而已，好ok，再來，為什麼我的市場，所以今天我們自己來說，那是要從那邊做，但是我反而從最近的開始？你錯了，為什麼？因為他們市場越多競爭也越大。

楊老師：而且又要出生增加。

葉董事長：等出生增加，雖然他們購買力不高，但總量來講他還是最大，那總量來講，那我們講一些分析及報告。一般我們台灣一個小孩的奶瓶使用量大概八個，包括弄破的、你不要的，差不多是八隻，日本是十六隻，大陸是兩隻，平均，因為可能你用塑膠的話，或是用玻璃，不壞，你還要保留起來給你隔壁，也可能怎麼樣……；那台灣不是，用了就丟、就換，但是他會省著用；那日本不是，他按照規矩在用，差了一點就不要，雖然他的人口數、出生率少，大陸的50%，雖然人口差十倍，但是他的使用量是他的50%，你看看，差在這裡，你這個市場，當然日本也是一個很成熟市場，還蠻競爭的，大陸是一個不成熟市場，所以說實際的，錢比較好賺，因為他資訊比較開放，所以資訊包括我在做生意的，資訊不開放，我說多少就多少錢，不過現在都不是，網路上網一查都出來了，所以今年是亞洲年，明年六月份以後，要科隆展以後，就慢慢轉移到歐洲，這樣子，2017年可能歐洲，再過來是美國，因為美國是世界的垃圾場，所以我把他擺在最後，因為美國他不重視品質，只是一個Place，改天還是Place，再來還是Place，以前我們是賣日本、歐洲在美國，日本、歐洲不要的在賣美國。

楊老師：他們也收這樣子？

葉董事長：他們照收，他們很浪費，用了就不要，我剛才講的，他們是垃圾國家。

莊同學：所以在您這樣子也就是這一路上，您有感覺到就是當一個國家他有綠色的搞綠色的那些人意識指，就是知道這些對他們最好的時候，然後會影響到您跟客戶之間的聯繫的狀況嗎？

葉董事長：我跟你講我們是屬於少數民族，搞綠色的人都是頭殼壞掉的，搞綠色的那些政府的官員都是講假話，沒一個講真的，我現在看見他們都不講，反而民間的才是講真的，為什麼呢？因為做綠色的話沒有成績，政績很緩慢，民間做綠色的，一定要大財團，我剛才講的，一定要大的，或是大的機構或是大的企業，才有辦法去做，因為這要花很長的時間、很大的人力、很大的金錢，才有辦法完成，像我們這種是叫異類，真的是異類，不多，應該是幾乎僅有的。我常常在國外演講，他說你這是異類，他簡直不敢相信，台灣有



這種，哪有可能啦？不可能的。但是不管，我既然做了，所以雖然孤獨、雖然很艱辛，但是在外在怎麼樣，是受到人家尊重，非常尊重，他犧牲了他自己，照亮了別人，達成了我自己的理想，我的孤獨，是做功德。我不要求別人怎麼樣，但是我先要求我給別人的，只差在這一點，我不要求別人給我什麼，先我給別人怎麼樣。所以我為什麼要講領先？為什麼現在我可以對全世界有那個第一？在這裡，第二個第一，也就是說我們嬰童用品，我們這次有做，全國第一家，用半透明的，同時他是雙色，用在我們嬰兒用品，可以微波，也是用玉米做的，是第一家，這是第二個第一，這個半透明。我可以馬上測驗，那個有沒有手電筒？你這是黃燈，黃燈比較好，白燈就不好，這看起來，這個還不單單，看起來很漂亮，假說你用投影片的話看起來更漂亮，非常舒服，非常漂亮，這是差距，就差在這個地方。那一般的話，不會這樣子，那我們在給你看，這個就沒有了，對不對？所以差是差在這裡那這是很難得，這是這全世界也是第一個第一家有半透明。

游同學：那我想請問一下，我剛剛聽下來，葉董事長這邊目前好像都是比較偏實體通路得部分，那就我們知道就好像還可以，就是網路上面訂購，還是什麼的，策略上有沒有什麼樣考量？

葉董事長：那當然在我們網站網路上的這個部分，在實體通路裡面，我們一定會做，那我們這塊我們是不確定，但是呢，可以請老師幫忙的話，在這同學呢可以幫忙，我們現在正在徵求網路的人才但是一直苦找不到人。

楊老師：現在好像台灣好像都缺電子商務人才。

葉董事長：找不到，我已經找了一年。

楊老師：台、清、交應該有吧？清大、交大。

葉董事長：反正我有到學校招，一直都沒有人來，都沒有消息。

莊同學：是透網站，還是……？

葉董事長：不是，我們只要你懂我們教你我們的基本，那個常識嘛！然後你們又懂得網路的行銷就可以，你要跟這些平台之交涉，你們要懂得設計、平面的就可以了，那你們要記住，攝影你們要去做文案，那跟他談照相就可以了，那這一年有很多我們教你，很多方法，我們這個部份教你，但是這要找這個人就找不到。

楊老師：是網路行銷及管理還是網路行銷技術。

葉董事長：銷售。

楊老師：銷售？網路行銷這些。

葉董事長：那不必技術，因為那個技術，是他只要你工作好就好了，你會PhotoImpact也可以，你用一般的當然可以，這簡單幾個就可以了，這找這個找的很可憐，而且我們待遇都很好，我們這邊平均待遇多少你知道嗎？四萬五。

楊老師：那不錯啊，我們回去徵才一下。

葉董事長：真的啊！

楊老師：希望網路行銷的，是嗎？

葉董事長：我們這平均待遇最高的，沒有人像我們這樣，說我們這沒錢的人，公司待遇又特別好，那為什麼知道嗎？我們是說希望，我們這個地方能吸收一些年輕人，那這來我們是獎金很高，我們獎金非常好，那給他年輕人一些好大家買房子，家裡負擔很重，那至少他已經定下來，他敢拚他敢去做，你就可以得到很大的待遇，沒有問題，所以這一點我也感到很莫名其妙。所以網路這一塊，我們是不會缺席，那當然台灣的網路，我們目前已經五年整，那之前有人，流動性太大，這樣搞的很慘，那大陸的部份問題很亂，所以大陸我們控制不准賣，一看到我們就馬上就緊告他，為什麼呢？因為大陸你不控制好，我現在寧願不賣，不然你賣了，你自己不懂，那你就麻煩了，因為網路有，剛開始我是一年多前四月份去年先到大陸，他們從網路行銷，網路掏寶開始，在過來華因、在過來寶歲、在過來先有威康，那我擔心又有一些又出來了，哇！傻了，這一年多都搞的我糊里糊塗，熟了又搞這個，不懂，好，那懂了現在都還懂了，怎麼去操作，那大陸老實講，這塊比我們台灣進步，老實講我們輸，我們是產品贏，但是他們那邊雖然是贏，贏也不光榮，為什麼呢？全部這百分之六、七十以上，都是假貨，那怎麼辦？這個杯子，我們假設賣一百塊，另外他那邊賣二十塊，天底下哪會有差距那麼大。

楊老師：對呀。

葉董事長：你打個六折、七折頂多對折，我還敢講，你那打個只剩下兩折、三折在那邊賣，那這絕對有問題，要不然就偷來的、倒店的，對不對？一定有問題的貨，所以大陸的國營知道，美國也緊告，所以他讓美國為了這樣一句話，股票跌的一大糊塗，所以我們很小心在那邊的一個做法，那他那邊因為蓬勃發展，那台灣當然我們現在在做，但做得不理想，我們講實際的，所以目前我們實體通路裡面我們從業界裡面請了幾個高手，過來，開始上班，開始訓練人，那網路這一塊孤獨，欠缺這一塊，人還是人，所以剛才講了我們目前有兩個，一個是我們要好的貴人比較好聽，不要說缺錢，不要講那麼粗俗，對不對？在過來，就是徵才，這兩個是我們目前比較麻煩的，至於其他，開發其他的，老實講，我們都 OK 都沒有問題，包括通路這都沒有問題。

游同學：那想問一下，那目前實體通路部分有在寄售嗎？還是你都是讓廠商這樣子買斷的呢？還是？

葉董事長：我們原則上都不寄售，因為寄售會產生很大問題，我們之前也寄售，這個之前那些廠商很不去珍惜你的產品，也不去做很多精力，那當時我們就擺在那裡，那後來我們現在改了，改成不要給好的條件，我看會不會好一點，那同時我們選擇性的，看有主動的廠商，這十幾年來，我得到了一個啟示，雖然虧了那麼多錢，但是得到了這個，我的東西怎麼做？我的東西要賣給誰？我的東西要怎麼賣？我的東西要怎麼定價？我的東西我的通路，目前我是最大的知識。

楊老師：關鍵啊？經營的最關鍵？

葉董事長：我得到這個而已，其他我沒有得到，以前還是亂撞的，跌跌撞撞，撞到現在，一直修正，原來才體會到，懂得怎麼去做？怎麼去弄？怎麼去賣？賣給誰？怎麼跟人家東措西措整個，這一個系統，目前得到的是在這麼一點點而已，十幾年來，才得到這麼一點點。

莊同學：那請問一下公司最主要就是創了這家新浦樂之後你有發現有一個最主要的活動，然後是影響你的整個公司的嗎？

葉董事長：就是花博。

莊同學：花博？

葉董事長：恩，那一次是整個把那個起始。

莊同學：是從台灣打出來的最大。

葉董事長：那第二個是去年的科隆展，因為科隆展他是一個專業的全世界最大的母嬰產品的一個展覽，全世界最大，也是水準最高的。

莊同學：那請問剛剛講，我們這兩個花博、科隆展跟，他主要，他們有什麼關聯嗎？

葉董事長：花博是他好像是，花博就是說他是我一個啟蒙，剛開始，那科隆展、花博是日用品，科隆展是嬰兒用品，兩個不一樣，那花博是我們本土，那科隆展是國際的，所以我們現在所做法，跟各位報告一樣，因為我們東西呢，也就是說當你的東西，達到某一個境界一個價格不同上、中、下的時候，你在賣高端的時候，你的通路一定要賣高端的，對不對？你今天賣LV，你一定要在裝潢不寒酸，真的一定不一樣，我的嬰童用品是他們設計、價格、成本都蠻高的，是賣高端的，所以我一定目前就跟國際三十名之內的品牌廠商合作，這是第一個，包括現在歐洲第一大的、中國第一大的、亞洲第一大的，現在開始了，全世界第一大，現在都在談，還有後面幾個十幾名品牌，目前正在開始接洽，有的已經開始出貨了，同時我們用我們的品牌開始在做，為什麼呢？因為我們現在沒有品牌，沒有品牌我們怎麼做呢？因為現在有很多國家要求，你今天品牌商，你要進口的必須要註明你的製造商是誰？他假說你現在買到這個東西，看到這製造商台灣的信服啦！我地址都要寫、名字都要寫，我說改天你到我們的新光三越賣，你這保證是他做的，你就帶動起來，你就講那個不要啦，都台灣做的，買我的就好了，所以我現在沒有本錢，沒有辦法去打沒有辦法去做品牌，我只有利用這種最省力、省時而且效果最好的方法做我的品牌，用這樣子帶，同時我的產品，各方面的媒體都陸陸續續的曝光，包括得到精品獎以後，那在大陸從第一站從上海，在從南寧，在從昆明，在從寧波，那在過來是天津，在過來晶圓，在過來南京，上個禮拜在北京是最後一場，免強幾乎都有我們的電視報導、平面媒體都有，都報我們一些基礎商品，目前我們在大陸不敢講很有名，一點點，有個雛形出來了，所以現在還在努力，因為談品牌是很辛苦的，你沒有三年、五年不可能，今天假說你很有錢，可以做廣告，可以做很多公關，我們不是的，我們是用最省，而且不用付費的方式去做，所以我非常感謝我們的貿易協會，幫忙，當

時我們得到精品獎是貿協 23 年來第一家日用品得到精品獎，因為以前都是手機、電腦，不然就設備、機器這類的，這第一個，第二個，也是第一家用真實材料去做，而且用無毒的，所以當我們被處長王文龍講說：我真的不把你這個東西貼到國際舞台，我真的對不起我們台灣人，所以他用盡了很多的力量，貿協協助幫忙同時，同步在進行，把我們東西送到國際。那我就出我要的，其他的他們再去處理，董事長也是我自己，我沒能力，也不可能，至於他效果多少，另外一回事情，但至少這一點我沒有辦法做到，那時候我們，暫時只能做一步一步在跑，先不管，我剛才講我的目標是亞洲，就把亞洲這塊集中，全公司的力量，在這一塊就好。

莊同學：就是亞洲的前端客群、高端客群。

葉董事長：那亞洲區分成中國大陸、日本、台灣這幾塊。

楊老師：我可以補充一下說，關鍵的活動是說，在公司的各項的機能像生產、行銷、研發、人事這些的關鍵活動，我覺得怎麼樣最重要支持貴公司的實現的價值。

葉董事長：在講一次？

楊老師：就是說，關鍵的活動你現在正在問關鍵活動。

莊同學：恩，對。

楊老師：是想說貴公司的在產銷人發財方面的這些營運活動裡面你覺得在要支持貴公司的價值時，在這方面那些是最重要關鍵。

葉董事長：行銷。

楊老師：行銷，關鍵最。

葉董事長：對。

楊老師：不會是技術嗎？

葉董事長：技術我們本身目前是世界已經要到前面了，第一位。

楊老師：技術領導，所以現在企業以目前的關鍵要素要支持的是缺行銷這部分。

葉董事長：對，還有貴人。

楊老師：貴人！那行銷最主要是說，剛剛你有提到是網路行銷，要強化是嗎？

葉董事長：對，但是我們不可缺席，一定要，那他的占比不會很大，但是你不能去缺席，因為他是最便宜也是最好的廣告效果數度最快的。

楊老師：那研發也是持續在進行。

葉董事長：不停的。

楊老師：研發沒有辦法停嗎？技術。

葉董事長：沒有辦法停的。

楊老師：研發繼續，就是在改良。

葉董事長：對那同時研發我們是這樣子的，我們目標是，我們口袋裡面隨時要有兩三項東西，而且一定要保存五年以上，為什麼呢？當你這東西久了，市場會疲憊，你新的就要出來，從口袋裡拿出來。

楊老師：所以持續不斷研發。

葉董事長：對，第一個，第二個，可能研發最獨家的時候，又要再拿一個出來，不管是不是材質、不管是你的產品都要跟人家不一樣，所以剛才講的第一家第一個世界半透明，等到我做透明的時候，我就是第二個王永慶。

楊老師：那就有一點像玻璃。

葉董事長：現在光做這個已經全世界好幾個知名廠商來找我們，這非常不簡單。

楊老師：是阿是阿。

葉董事長：非常不簡單，所以我們後來很大精神在這裡，所以為什麼這麼堅持在這裡，不然你半途而廢，不可能，那乾脆就我不知道為了兒童著想，目前是盡量努力而已。

楊老師：所以在產銷人發財，你覺得關鍵活動是以欠缺的話是行銷，然後再技術上也很重要，只是因為你們已經具備。

葉董事長：對。

楊老師：然後再來就研發持續這樣子。

葉董事長：因為是全世界第一個我們利用玻璃這個製成用在這。

楊老師：對呀，這是很特別，跨領域。

葉董事長：對跨領域，這是之前沒有的，沒有的，現在這兩項產品的也只有我。

楊老師：對呀就你那個玻璃的技術。

葉董事長：那又不一樣，跟他不一樣的玻璃，因為我們玻璃的做法，跟我們這作法是一樣的，很多是一樣的。

楊老師：那以康寧當時的生產技術有足以支持。

葉董事長：對，不是支持，被應用了，到這裡來。

楊老師：應用到這裡來。

葉董事長：對部分。

楊老師：那確實是會獨步全球，因為當時您就是康寧的大製造商。

葉董事長：對，這跟那不一樣，所以現在別人做不出來，因為他們沒有做這個。

楊老師：過去那個能耐。

葉董事長：他們也沒有做這個，有做這個的人也沒有做這個，他們沒有做這個。

楊老師：剛好你兩邊技術都有。

葉董事長：對對對，他們做不出來。

楊老師：這是你們競爭優勢。

葉董事長：對對對。

楊老師：那你們繼續。

莊同學：那請問一下您的技術研發行銷這些彼此之間的關聯有什麼影響嗎？

葉董事長：那當然！太大了！這個好像最前面講的跟生死相依一樣，今天我研發做得好我自己講話就大聲，你設計的好，像我們這邊很多，講到這個會口沫橫飛啊！會愛不釋手，你們在外面有沒有看到？全世界不是說臺灣用湯匙的時候做圓的或做成毛毛蟲？

楊老師：有特別含意或是甚麼用途嗎？

葉董事長：當然，全世界保證找不到的，所以我們這支湯匙啊！老實講是響應了全世界。開始示範應用的便利性：我們一般是這樣不然就這樣拿，小孩子都這樣拿，當你手打開的時候，這兩個凸輪會在手指中間，手指旁邊有神經，那會壓到神經，當小孩子在用的時候會把他按摩，那小孩子一般用普通的話不會，可能吃一頓飯要花一個小時，吃一口會亂跑啊！老師做媽媽你應該知道那他很舒服的話，阿都是咬比較大一點，所以他吃飯的時間可以減少一半以上，因為他很舒服，來，你們可以試看看，那這不是我講的，這是長庚醫生小兒科醫生講的還有台大，嘿！他們講的，所以後來我們才發現他們跟我們講，欸！你有夠厲害，怎麼發明這麼讚！所以現在我們在牛頓雜誌很多小兒科都有我們的報導，所以我們現在為了這樣子，我們又往下扎根跟一些醫生、小兒科、婦產科醫生還有月子中相關的結合在一起，為什麼呢？要從媽媽開始，為什麼要從媽媽開始？因為我們生小孩，Baby 在媽媽的肚子裡面，媽媽吃什麼他就吸收什麼，媽媽有毒有遺傳，他遺傳給小孩子，媽媽有吃到塑化劑他也給他，所以剛才我講的，為什麼會十八歲那個，就跟媽媽有關係，所以倒楣是誰？最辛苦是誰？是媽媽，所以要從媽媽的教育開始，這小孩子也很無辜對不對？媽媽也不知道，所以要從媽媽的教育開始，本來是從小孩子，現在不行，要往上，那在整個系統下就好了，那往上要怎麼辦呢？媽媽教室、這些婦產科的、小兒科的，從醫學的這方面，這是扎根的工作，所以現在我們開始做這些扎根的動作，這也是我們行銷的一環、一個教育包括很多的年會，包括其他一些報導我們要去參與，所以我們也跟馬偕醫院的長照、糖尿病協會合作，做甚麼呢？像我們那個便當就是我們跟他合作的我們的盤子，為什麼呢？因為年紀一到他手會抖，會掉會破，第二個，年紀一大你不能再拿有毒的東西給他，有毒的東西只是加速它的生命而已，所以一定要用更好的東西給他，就好像照顧你的 baby 一樣，照顧老人要跟照那個心態。那另外呢糖尿病的話一樣你要控制她的飲食，所以他那邊營養師有多少卡路里要吃飯量多少菜多少都有，所以我們很積極在這方面去做。

楊老師：那這是從行銷的想法出來還是從設計主動想到的？

葉董事長：從行銷跟設計都有，那同時我們找他他們很高興，就去做了，很快就做了。

楊老師：我們的發想是從行銷端了解市場面還是技術人員去發想，就像 apple 他是從技術人員想到。

葉董事長：都有。

楊老師：那就常常開會討論，腦力激盪這樣。

葉董事長：對，都有，那有時候是不小心，像這個是不小心的，這也是醫生告訴我我才知道。

楊老師：醫生告訴你才想到去做嗎？

葉董事長：不是做出來我們才知道有這個功能，當時的發想只是說這樣比較好拿，這樣不會掉、這樣很漂亮，這樣的話售出別人很難去做，很困難，為什麼很

困難呢？圓形很困難，你看做到都沒有毛邊，你看我們的東西百分之百都沒有毛邊，塑膠的話百分之百有毛邊，我們沒有，你看你手摸摸看來。

楊老師：哦~也不會刮傷，而且可以在宣導一下說這個可以刺激按摩，就像我們有一些握手可以促進血液循環。

葉董事長：對對對，沒錯，尤其你看這個厚薄差距那麼大，那生產上有很大問題

楊老師：對呀，所以你們的技術真的應該是很前端喔，你的技術過去累積的經驗。

葉董事長：嘿！那這是很麻煩的一件事情。

楊老師：那這個凹槽容不容易藏汗納垢，不容易洗？

葉董事長：不會，所以那個角度我們不敢用很大死角，所以用一個圓弧形，用菜瓜布或是我們的海綿就可以了。

楊老師：這多宣導真的嬰幼品市場的潛能很大。

葉董事長：這個很棒，這是我們到哪邊大家都說挺厲害，我們做到這個不簡單，還想到這裡全世界沒有，所以能得到精品獎在這裡，為了這個小小東西，當然這個很多剛才那個杯子這整套得到的。

楊老師：那杯子很好看啊！

葉董事長：包括剛才講那個碗啊都是一樣。

莊同學：那請問剛您講的就是您的關鍵合作夥伴像供應商跟通路商，現在通路商是要找全世界前 30 的合作？

葉董事長：不是，他不是通路商，是品牌商，品牌商跟通路商是不一樣的，品牌商他是有這個 brand，但他沒有實際銷售，他要透過他另外的底下的銷售系統去銷售，那通路商是說他本身沒有這個品牌但是他只有店，那我講我幾個例子，7-11 來講他就是通路商、全家他就是通路商，對不對，你像麗嬰房他本身賣嬰兒用品對不對，他本身有兩個功能，一個是他是做通路商，那他本身也是麗嬰房，他又做品牌商，他都有，那另外專門做品牌的在臺灣目前比較像一些食品、飲料那些他是品牌商，你像愛之味之他本身只有做麥仔茶，他沒有做其他的阿自己沒有店不像 7-11，所以它是品牌商，那通路商是說我就是一直在銷售，我 focus 在這一塊，連鎖，他開了很多家，就是這樣子所以他有所區隔。

同學：那和玉米田合作的夥伴，支持您公司的有那些？

葉董事長：現在才開始，以前很小老實講我還沒打通任督二脈的時候很可憐。

楊老師：那怎麼賣呢？

葉董事長：很多這些人不支持我們，因為我們公司小、我們公司沒有名、沒有背景，那所以我慢慢打出來以後現在才開始，我們是從國際打回來，所以剛才講這個母親我本來不要他了，因為他棄我而去，但是我不行他還是我的母親，我還是給他，所以我們是從國外先賣，賣到國外反而比較好，像大陸也好，因為大陸都是國際的一些大品牌，一定在大陸都有，那我們透過他去賣給大陸是不是說比較快，第二個那我透過他我自己也用我的品牌在賣，所以我們

最近在大陸就開始了，明年會更大力地開始在大陸展開的一個行銷系統，那整個通路那邊，大的幾個通路我們都打開了都要跟我們做，那都相當的大，他們一年的營業額都上千億的，非常大，那整個系統非常大，本來這個月要去啦，但來不及等下個月就開始要鋪貨了，要做整個準備，所以要搬到這這個辦公室比較大，辦公地點也比較舒適，不管是怎麼樣至少人員能容納得下，當時太小了，那擠得真的屁股碰屁股啊！那真的很可憐，所以現在至少有一個比較好的工作環境，人家來看也比較能看，這個講實在在那邊人家看不起眼，覺得這家不可能啦 SOSO，所以我們要改變，那當然改變就是要花錢。

楊老師：就說您的通路部分是先從國外打回來，那國外的話有兩個方向，一個是國外大品牌幫他們做代工嗎？

葉董事長：做 OEM。

楊老師：做 OEM，另外一個才是打自己的品牌？

葉董事長：對。

楊老師：那這個有沒有衝突啊？OEM 同意你這樣子嗎？

葉董事長：這好玩在這裡，今天假如我是一個老廠，那沒問題，我不可能，因為我是一張白紙，而且我的技術特殊別人沒有，我本身我在廣告就是我自己了，你要我做，我這就在做了啊，我就跟你講了我自己在賣了啊，我說 OK 啊那就沒有這個事情，沒有這個包袱，今天是 NIKE 他自己要做他這品牌，我相信所有的廠商跑掉了，對不對？那我現在是一張白紙，沒有的，你做完別人沒有這個技術也沒有這個 design，所以他非我不可，那他吃到這個嗎啡的時候，剛開始還在猶疑，當吃下去的時候是愈陷愈深，這樣好像跟我一樣。

楊老師：但是在價格上會互相競爭嗎？因為她 OEM 這樣。

葉董事長：不會。

楊老師：那他掛這個品牌就比較高價位是嗎？

葉董事長：對。

楊老師：那就是看消費者他是要這個品牌還是……。

葉董事長：而且有的形狀也不一樣。

楊老師：喔，有區隔。

葉董事長：對，顏色有的也會有所區隔，我們是鼓勵他，我們不希望用，我們叫工盟，我這支湯匙就是你也賣我也賣我們不希望，我再幫你設計或是你們自己設計，我們重新再設計一個湯匙。

楊老師：就是區隔開來。

葉董事長：對。

楊老師：就是 OEM 跟自己的品牌區隔開來。

葉董事長：對。

楊老師：那可是我在臺灣的三民書局有看到你們有陳列，所以臺灣的通路應該也是有啊。

葉董事長：三民書局很小。



楊老師：對啊，我看他有擺，但是平常地方都找不到，我們同學就說我們都不知道您的東西在哪裡賣。

葉董事長：目前我們在網路上有，我們目前是改變方法，我們在有機店。

楊老師：有機店？臺灣那些有機店有您的貨呢？

葉董事長：在北平東路天和。

楊老師：所以通路臺灣很少囉？如果以書局跟文具店。

葉董事長：書局我們本來做很大後來我們全撤了。

楊老師：對啊，我就好像最近看不到，為什麼要撤呢？

葉董事長：你看看我們這邊有寫，在最下面這邊有寫，那以前像金石堂還有很多家都賣的很糟糕，也不是很糟糕，他們那些人吼，就是可能是老闆的問題啦不知道，反正我們就不太喜歡，把這個東西放在那邊糟蹋了，後來我們就全退了就不要了，那我們改個方向，我們到文創、有機店反而賣得更好。

楊老師：所以松山文創那邊會有您的貨品？

葉董事長：那邊還沒開始，目前我們從南部先開始。

楊老師：南部的文創？

葉董事長：對，南部的他賣的太好了，好的不得了，好幾家店有五家，現在在台北有好幾家，像淡水那家也有，淡水在那個小禮堂、馬偕紀念醫院那邊有，還有天和、柑仔店，柑仔店你知道嗎？那邊就有。

楊老師：他賣有機的，哦那邊有您的東西。

葉董事長：他賣得很好，現在我們改變方向，為什麼改變方向，因為以做不好，不是我們東西不好，是他們的陳列、他們的思想，他們的做法太老舊了，沒有辦法迎合現在的時代，所以迎合現在的時代的，像文創的賣的第一好，像有機的現在也賣的很好，新時代的產物對我們的產品都很好，舊時代的做法都不好。

楊老師：我看三民書局，他下來很明顯的就擺在那裡。

葉董事長：那他很明顯沒有用，他本身沒有去 promote，因為我們的東西不會講話，我們要我們的東西講話跟那陳列有關係，所以當你的產品好的時候，你要你的產品會講話，你要你的陳列會講話，這才是重點，那三民書局他理念很好，那裡面我滿熟的，也是我們很大優惠給他去做，但是很可惜他還是沒有做好，像金石堂我們都全退了，包括他現在要跟我買我也不賣了，那現在全省各大的母嬰市場，我現在講的是居家生活，那母嬰市場我們這個月已經陸陸續續開始了，預計到年底之前全省預計要鋪大概兩三百個點。

楊老師：在臺灣？

葉董事長：對。

楊老師：所以等於也是要擴大通路啦？

葉董事長：對，母嬰，嬰兒用品。

楊老師：那你們不考慮進到百貨商店嗎？

葉董事長：百貨商店目前我們正在接洽，目前有幾家像奇哥、麗嬰房正在接洽，

但是只能賣一家，不能賣兩家。

楊老師：他們有要求要專賣這樣？

葉董事長：不是專賣的問題，你自己想在百貨放兩個怪怪的吧？

楊老師：那量販店考慮或屈臣氏？

葉董事長：不賣，因為他在底端，三角形裡面的底層，在價格上、操作手法上、產品陳列上他是屬於，這塊是屬於百貨公司這塊，這塊是屬於有機這塊，那為什麼要賣有機這塊？我跟各位講一下，同樣一把空心菜在黃昏市場十塊，在超市大概十五至十八，你在有機一定要大概三十到三十五，這樣差三倍。

楊老師：那願意去有機買的人，消費者應該是也可以接受這樣的差價。

葉董事長：對，答對了，那你到量販店他們是在這塊。

楊老師：想的是便宜的，價格便宜的。

葉董事長：他不管你東西的，他只有講價格的，他不講你品牌的，所以他也不管你偷來的，他也不管你怎麼樣的，都在這一塊。

楊老師：所以你有很清楚清晰的鎖定客群。

葉董事長：對，所以這個不是我們的客群，我們以後的客群會往下到這塊跟這邊的一點點。

楊老師：那代表的店是？

葉董事長：會往下這樣一點點而已，那其他我們都不賣了，我光做這個我做不完了啦，夠啦！包括目前我們預計要畫三個月的時間就要襲捲奶瓶的部分至少四十個百分比的市場。

楊老師：您說全球市場佔有率？

葉董事長：臺灣，奶瓶，其他的沒有，第二步才要其他的。

楊老師：因為前陣子新聞有報導奶瓶有問題嘛！

葉董事長：對，我就針對那個來。

莊同學：這也可以做軟的那奶嘴的部分？

葉董事長：沒有，這沒辦法做軟的，所以我們就馬上我們都計畫好了，本來這個月要開始，月底，但現在有一些可能會delay，所以我們預計我們的做法，因為本身剛才講的我本身做玻璃以前在三十幾年前，臺灣的奶瓶市場我占百分之八十。楊老師：喔對，那搞不好我小孩用您的。

葉董事長：從民國大概六十五年一直做到七十五，那時候佔有率不管是味全奶粉、雪粉奶粉、嬰兒美奶粉、S26，所有的這些廠商的奶粉都是我的，百分百，那另外呢市面上藥房再賣的是出事這家優生奶粉，他以前不叫優生他叫嬌娃。

楊老師：對阿他那時候我孩子的時候這牌子很有名啊。

葉董事長：那他以前是我的經銷商，所以我就把奶瓶給他去賣，所以我才占比例那麼高，工廠由我自己賣，大量的我自己賣，那零售的三支兩支的給他去賣，因為那不是我的市場，所以我預計，我就跟我們經理講我不管反正這是次要達到這樣子，那這樣算起來多少支，我已經辦法想好了，那明年等到我

PLA 奶瓶又出來，我估有率要達到百分之七十，那全球的話更大了，幾乎在這塊都是我們的了，因為別人沒有做，而且他有 PPSU 這邊也有，跟 PS 他的價格，我們的東西比他好，因為現在石油製品是全世界尤其中國大陸跟臺灣最恐懼的，那我們那個不是石油我們是玉米，用來做這個的時候，光原料 PPS 一公斤大概一千塊台幣，PS 大概四百五十到五百，光原料的差距就太大了，再過來我們那個摔不破，你用踩也踩不破，再最重要的他無毒。

楊老師：那高溫也？因為奶瓶我們要用高溫去消毒。

葉董事長：OK！我們非常有把握，所以剛才我講我們現在真的苦在這裡，沒錢啊！

楊老師：昨天我們聽演講，經濟部他有講"綠色貿易辦公室"，他說在綠色金融方面，任何的廠商有困難去找他們。

葉董事長：我告訴你吼，你講到這些我就馬上放槍了，他出嘴巴，給我罵得最慘，你補助哪一家妳告訴我，你把實績拿出來就好了。

楊老師：沒有補助嗎？

葉董事長：你實績拿出來。

楊老師：他說綠色金融，昨天你們(學生)有聽嘛對不對？說你們可以去找他們。

葉董事長：他都是嘴巴講，這些人都出嘴巴，今天講再做我告訴你們，以後那些官員講話不管了，你就問他，你實績有哪幾家我們去拜訪他一下，我們去取經就夠了，假如說他有補助都是杯水車薪，我說一個 SBIR 應該老師你知道。

楊老師：哦對啊！中小企業的計畫。

葉董事長：我告訴你後來我不幹了啦！

楊老師：為什麼？

葉董事長：他給我砍的一蹋糊塗，我說不知道你們這些官員再幹什麼，你們的專家做甚麼，你根本不懂，你這邊我所提的計畫只是我的不到我的百分之十，你這樣給我砍，我不要你這些了啦，還要我寫報告寫什麼期中檢查期末檢查，不要了啦！

楊老師：我們現在是老師幫廠商寫。

葉董事長：像你這樣台北市、新北市政府請了幾個我不知道哪邊的專家，我不知道，我說我不做，後來來拜託我說勉強可以做，我說我條件改回來不然我不要，那可惡阿，我說我不到我的百分之十你還再跟我砍，我不要了，有沒有道理？

楊老師：還沒有申請過我不知道，不過他現在是鼓勵說……。

葉董事長：他准了啊，他准給了我啊我不要啦！

楊老師：哦，那錢太少了？就是百分之十。

葉董事長：後來他們可能這兩天看看有時間他們的淨化局局長？要找我去看問題出在哪裡有一天他們的主任，我們在大陸的時候跟我做同桌介紹到那變很好了，他說是這樣子喔？我說是，我說你們那邊真的是吼，那些人坐在桌子上都不知道人家實際在前面打仗的人，真的，我再講這個，就是我們的食安，我說我們做這個老百姓啊多倒楣，倒楣到極點，跟我們沒關的事情也跑到我

們身來，那我們剛才講無毒嘛！今後我們到中國大陸獲得非常大的迴響我們做得很好啊對不對，那我們到歐洲去也達到非常的響應嘛對不對，都沒有錯，我們很多證據，你歐洲人給我噏聲甚麼的我都 OK，你大陸人憑什麼跟我噏聲？因為他比我們糟糕，那他怎麼講呢？他說我們大陸啊，那個毒奶粉的問題啊已經被槍斃兩個人，我們看看我們這邊的新聞報導說你們這邊食安什麼頂新啊都沒有罪，我說是啊，那他講一句話說我們怎麼相信你，跟我們何關啊？好，我說那我有檢測報告，我有第三方的檢測、你們這邊的檢測，都有，我就講說我跟你們買，那檢測費你付，我就心裡很不滿，你們東西根本就不及格，我也給你們這邊檢驗你還不信任，對不對，但是為了做生意還是要去檢測，光我今年的檢測費用都花了好幾百萬，嘔不嘔？好，這個都沒關係，又把時間又 delay 了快大概半年，嘔不嘔，跟我什麼關係？是跟你們老闆有關係啊，跟我們一點關係都沒有，你看我們做生意、做廠商、做老百姓的可憐啊，有沒有可憐，好，我們到歐洲，他們是比較客氣，他說那你可不可以提出有力的證據，我說我們有第三方檢測，他也是一樣，說好，我們都相信你們臺灣人，因為你們臺灣人做事 OK，但是我們要從新再檢，假如說檢測通過，費用他們出，不過我們出，合理，但是呢你知道時間又拖半年，這是不是都我們政府做出來的？跟我何關啊？他食安不處理影響到我們的生意至少幾百倍啊！誰知道啊！這種成本誰知道，這是無底洞的，因為時間就是成本時間就是效率，誰知道，只有我們在前面打仗的人知道，只有我們在那邊流眼淚啊，那我們的政府還說我們在那邊假哭啊！所以剛才老師你講說政府有沒有幫忙，沒有，我到哪邊演講都這樣子，有你提出證據出來，好，你哪一家你告訴我們，那我們去拜訪他怎麼成功，我們很客氣嘛對不對，我告訴你他就露腳了啦，其實都很少，都是那些再做幌子，都切的一半一半，做出來的成果有沒有，可能也會有但是已經不成樣了，好，老師你今天穿的這件衣服顏色我滿喜歡的老實講滿不錯，你可能要大概七呎的布但是為了不行，他要他也要，我只能給你兩呎，那他也給一呎，你兩呎、兩呎三個人都兩呎，你這塊布有沒有用？他現在是這麼切割，好我現在做了很多，事實上你做那些一點用處都沒有，就在這裡，你不成才，就不成器，就不成商品，就不成你的 money，income 不會進來，沒有了，現在的官員都這麼再搞，他就不敢對我講，好幾次他遇到我他也知道那個某某人很糟糕，每次遇到他他們都想閃，絕對閃，那我就會問我也會去查，所以他們非常頭痛，有沒有道理？我剛才舉做衣服的布，那你沒有那個預算，你就不要做那麼多嘛，你把他先做幾個成功出來嘛對不對？做半吊子，別說半吊子，可能那兩呎的布你拿來做抹布你都不要，為什麼？那不適合，做衣服的布拿來當抹布，第一個糟蹋了他、功能不一樣，做抹布要吸水對不對，不一樣的，他搞錯了，我們現在大部分百分之八十是這樣，這是我們中小企業界非常痛苦的地方，在這裡，還有最近不是報了很多，對不起啦，可能講到你們老師那個產假的問題，什麼都知道，還有更嚴重的，現在的失業，那都是假失業，為什麼假失業？好，

他今天跟你領六成，他故意請之前的老闆把她薪水報高一點或是再其他的工會報高，假設是報最高是四萬三千多嘛，算六成也就兩萬六千多，恩還可以勉強過，那另外呢他又去打工，那打工的話呢說你不要給我勞健保，都不要報，我給你減掉，我給你做便宜一點，本來要求三萬，不要，我現在兩萬就好了，他等於領兩個薪水，這樣再幹的，那勞方那邊呢、資方這邊呢他也高興了啊，他說我也不要勞健保也不要什麼的都好了，然後他請他寫個切結書出來，他照寫，你也抓不到他，這個目前在臺灣至少有五十萬人，所以我們是政府寵壞了，是這些人物搞我們搞壞掉了，搞到都沒有錢，這些投機取巧的人是有錢，去搞這個不工作，有沒有道理，你們知道嗎？不知道，勞工局知道嗎？知道，所以現在王什麼，王 XX 出來了，我告訴你我這個訊息要提供給別人，給他修理得很慘，你勞工局你做律師幹這樣子，把臺灣的經濟搞成這樣子，把勞工的對立搞成這樣子，都是他搞得，像華隆那些工人，可憐不可憐？因為我是頭份人，可憐啊！XXX 錢拿著，那些土地蓋房子，賺了多少錢，那些勞工也才不過幾億而已，為什麼政府不代位求償？可以的！為什麼不做？好，縱使你做了，那代位求償沒有拿到也應該的，這些勞工一盤散沙，大家沒飯可吃，因為我在十幾年前就知道這家工廠有問題，你有那麼多人去支持 XXX，一票買六千塊，選一個縣長花了十幾億，搞了一個工業園區，才爆發賄賂，現在逃到大陸，這麼在惡性循環，都這樣搞的，因為在那邊我非常清楚，非常清清楚楚，因為我們是基層的人，那所以怎麼辦？我也不知道，那不是對我們政府，我不管你國民黨不管你民進黨，只要他對他們好就好，我不管你的，他不是啊，他為了權力為了很多亂七八糟都在幹，所以這個事情我們不要去抱怨了，凡事我們要自力更生，所以剛才講的順便講到這裡給你們知道說這些有的沒有的會影響到我們再行銷上，我們到美國甚至日本，日本事不是最疼臺灣的？不要說疼啦，最挺臺灣的，他也是說，欸你們政府怎麼這樣啊？這個事情都不做啊，趕快他告訴我們，那這邊因為我們代理趕快去做檢測什麼，我們又多花了大概有三百多萬，那他們那邊也多好了好幾百萬，總共花了大概七個多月，你看兩邊都多倒楣啊！有沒有倒楣？跟我有什麼關係啊？跟我們兩邊的代理商有什麼關係？一點關西都沒有啊，都是政府的關係，因為沒有把這件事情好好處理，不是我一家，還有其他食品業更嚴重、化妝品業，也可能你們老闆那邊也中槍，都有，但是這個消息有沒有到他那邊我不知道，不是只有我啊，尤其食品更嚴重，那剛好現在我在大陸的代理，他專門做食品的，哇！你聽到他講完你真的更好玩，他罵的比我還兇，因為他是公安的，是半公民啊臺灣，政府財政部還有長榮好幾家合資的他一談到這個吼，他真的捶桌子，他在前線打仗後面跟他拉腿，那長期住在大陸的也不是好玩的，他也不希望，所以有時候在銷售上我們會遇到這個狀況，還好以前臺灣的根基打得很好，但這個根基毀了的時候，像我們要花很大的力，才有辦法不是挽回是慢慢的提升，這是我們目前甘苦無人知，在這裡，我們沒有抱怨怎麼樣，抱怨我要抱怨誰啊，沒有辦法抱怨啊，我抱

怨又沒有得到什麼，只是說把我們的辛苦把這個以後當你在創業或是你是在外面工作的時候你可以做一個參考、判斷你怎麼去轉，告訴你們這樣子而已，因為我們也是無奈，因為你們也沒有辦法影響這個大局，我也沒有辦法，大家都沒有辦法，只有自求多福。

莊同學：那像剛剛您說的那些合作的夥伴，您是怎麼樣選擇的？

葉董事長：也不算合作夥伴，就是品牌商跟通路商，這是第一個啦，大家對這個產品有共同的認識，先決條件，因為他對我們的產品他沒有個認知，他連買都不買連看都不看，那第二個也就是說，他認為這個產品在他的領域裡面、他的通路或他的品牌裡面，可以創造他更大的效益，第三個他也認為他的供應商也就是我，認為我們的產品跟我們的開發、我們的研發能來配合他，第四個他也認為我們的團隊還有其他可以支付他未來的競爭能力，因為競爭能力是很重要的，他沒了怎麼賺錢，所以這四個是很重要的要件，那為什麼是這樣子呢？因為我們有四個其中的一項世界第一，第一個我們是從原料開發到產品設計，然後到生產到銷售一條龍，這全世界也是唯一的，我剛才講他找不到第二家的替代，（老師：就是門檻，造成門檻）對，造成門檻，造成競爭力，但是我們現在也在改，要切，因為這樣對我們殺傷力很大，我沒有那麼多的人員，我沒有那得多的資金再繼續支撐下去，再支撐下去別人不會倒我先倒，對不對，所以現在準備開始要做切割，要做處理。

楊老師：那要聚焦在哪裡呢？

葉董事長：我想聚焦到後半段，RD 這邊開始，從材料那邊我就跟別人合作，他去處理這端，我處理設計到生產，這是最強的這端應用，還有通路這塊，目前是最強的在這塊，設計我也滿強的，所以再材料開發這一塊就由別人去做，現在正在談，那這樣的話我可以省掉很多的時間人力太多的資源在，可以幫我們這邊，當然從那邊也可以回歸變過來，那這樣我就比較輕鬆壓力比較不會那麼大，那本來不是這樣子的，本來我的定位是要賣原料的，這是因為出來的時候，這些塑膠廠，他們不做，因為很難做，那當時也一片空白，我也不太會做，所以造成很多問題，所以時間就拖，說他不敢做，阿不敢做我說好，那我開模具嘛總可以啊你幫我做，剛開始比較貴一點，慢慢的在來降低成本，是這樣才變成說我來產生一個設計單位，那就產生一個代工單位，委外的代工單位，那怎麼辦呢，你要賣出去啊，你要去銷售啊，就這樣一直，不然我的定位只有賣原料我很單純，就是因為那我材料開發商我不賣怎麼可以，所以我常常在開玩笑，我可能成為王永慶第二，為什麼呢？因為當台塑開始的時候，PVC 的時候沒有人要，後來他成立了南亞，南亞專門是在做加工的，那做出來很多人說還不錯，所以緊跟這一些經銷商，哎呀！我如果跟他買原料我來做，那台塑利用這個機會用南亞去輔導他們，然後他原料賣他們，賣歸賣這邊是另外一個品牌出來，那這邊是副牌出來了，產生現在他的塑膠王國，那是七十年的事情，那我現在也是跟他以前一樣，我開始從材料開始，那沒有人要，沒有人幫我做也沒有人幫我賣，我沒有辦法，我只有一

條龍，但是現在已經發現不行了，那今天假如說我各方面的條件夠，那當然整個一條龍是最棒的，第一個你能守住技術以後競爭力不一樣，第二個因為我在外面做我的應用我要所有材料我自己可以很快速的跟我們研發團隊說這個從哪邊，因為我本身懂一些，從哪邊改會比較快，當你給別人的時候你要去干預的時候當然也會，但是時間會慢，第二個它會不會聽你的也是另外一回事。

楊老師：所以這個核心部份自己掌控？

葉董事長：對，那沒辦法，這是沒辦法的事情，那所以這一點啊目前我們正在要好好處理，也跟幾家在談了。

楊老師：就原料部分去請其他代工這樣？

葉董事長：對，那他的技術我要去教他們，還有很多方面。

游同學：想請問一下，這樣聽下來好像目前主要的收入來源是從產品的銷售部分，那想問一下，還有沒有其他的來源？

葉董事長：沒有。

游同學：就是主要都還是產品？

葉董事長：好 OK，那你看這個又是全世界又一個第一了，我們是全世界第一個最專業的，我們沒有做任何塑料，我們全部做再生能源這塊，所以因為是這樣子所以我們在世界這麼有名，也因為這麼有名才花了很多錢跟時間，這是因為非常專業，所以很多人都相信我們，所以這是利弊，老實講，你要帶歷史去見證，也是全世界第一家，最專業的，我剛才講的像王永慶他雖然做了，但到最後他產品也沒有做啊，比如講他的塑膠窗，他也只有南亞在做啊，原料也是台塑在做，那窗後面的代工也沒有後面的人在做啊，他沒有一氣呵成，對不對，我是一氣呵成，那所以這就不一樣，所以在這裡也就是說本身在這裡為什麼要把它分開來，當然很多的因素存在，剛才我講過的在這一點其他的收入沒有，但是我剛有講的就是非常專業，也是全世界最專業的，目前所以在我們這行的都知道，要做這個就找臺灣某某。

楊老師：技術導向。

葉董事長：恩，技術導向，那當然技術導向也不行，沒飯吃，還是要趕快商品化（行銷）。

游同學：那想問一下，這幾年像剛董事長說到的營運的收入的狀況好像還是……有逐年增長嗎？還是慢慢的？

葉董事長：收入的狀況有逐年增長，但是支出也逐年增長，反而支出擴大的筆收入還大，為什麼呢？為了你要去做我們必須要做很的推廣工作像參展，我們今年參展就花了不少錢喔，像你知道像德國一個展大概一百萬，到日本一次一百萬，到大陸至少要二三十萬，那今年總共展了大概在二十次，那花多少錢？他的效益不是現在事慢慢來，是不是要從口袋拿出來，所以這是我們很痛苦的地方，但是這個東西是這樣子，當你達到某一個臨界點爆發出來的時候，他收益是很快速的。

楊老師：就像開發新藥一樣。

葉董事長：對，假如說今年、明年我用好以後，不必半年的時間，過去十幾年全部都平衡，很快！但是你做不好，你自己在那邊慌，逼得你要不要努力？好像現在老師叫你們寫論文，你要畢業，那現在論文寫到一半，但是你有事情，或者有什麼因素，你要不要繼續寫？你還是要繼續寫吧？我現在就是這個時候，一樣對不對？你就更努力的去做，逼著我要變更努力，所以因為這樣子，就往前、就這麼一條路你沒有後退了。

游同學：那對於未來的部分，有沒有什麼期望、跟預期想要得到什麼？

葉董事長：當然啊！我剛才也有講過了，第一個我要對我的家人、我的團隊、我的股東，這個我馬上要聯想到的，他們對我的支持，其他我不管那麼多，這個沒有辦法，那當然再過來就是，支持我的這些師長，還有相關的這些支持我的人。

莊同學：那請問開發這綠色產品，主要的成本的因素是有哪些？

葉董事長：主要開發成本，老實講都是在開發費用，還有當然再設計那些都有，但是在研發這部分是最厲害的，因為它是 YES 跟 NO。

莊同學：對，真的。

葉董事長：對不對，它的時間、各方面……。剛才我也講過了，不一定會成功，那假如說四個裡面有三個成功就不得了，像我們剛才這套，我們現在正在想，還有好幾個構想，我相信奶瓶也可以造成轟動！我們現在正要申請專利、各方面，我們正在做，我們有很多的功能，不是只有奶瓶，還有感溫，我們叫智慧。

楊老師：可是這樣有辦法是天然的嗎？感溫的設備……。

葉董事長：不會，它加在外面，還有奶瓶，甚至以後還有水壺，我們叫智慧水壺，包括一般你們的水壺，但是它加外面，假如說你用 stainless（不鏽鋼）一般的水壺，遇到熱、天氣熱的時候，打開喝都有一個塑膠味道，用我們的，我跟你保證沒有，這是第一個；第二個，當你重力摔它可能會裂開，用我們的，跟你保證不會。再過來，我們的那邊還有很多其他的功能，這是很基本、較基本型的，另外還有智慧型的，我們現在正在處理，所以這個都是成本。還有我們的專利費，像我們的專利公司明天就會來，我們光一個，每年的維護費用都要幾百萬，像現在就好幾百萬，是很沉重的，因為我們現在營業額還沒衝出來。那當你要做一個事，你要很多個保護，但專利不是在幫你賺錢，它是在保護你而已，它不是專利說我可以賣更多錢，對不起，不可能的事情。這時候，你的身分就比較慘一點，別人來保護你，就是這樣子。

游同學：不好意思，我想請教一下，剛剛董事長提到很多費用在開發部分，不過好像也有提到有些費用在於參展，好像也占了滿大的比例？

葉董事長：那些是開發。

游同學：也都算開發？

葉董事長：產品那個算市場開發。



楊老師：所以開發是有技術、市場的、廣義的開發？

葉董事長：對。

莊同學：那請問一下，就是不影響既有品質的前提下，有沒有曾經想要降低成本？

葉董事長：當然會，但是這個是技術問題，還有這是另外一環。假設我這能突破的話，那這下子，我比王永慶還厲害，我也能拿到諾貝爾獎了，光剛剛拿的杯子，若是半透明這也會轟動的業界，我們現在正在改善，之後會更好，所以我們還在努力，我們還不滿意。目前這已經是第四代，剛剛講的那是第三代，那邊是第二代，那邊是第一代。

楊老師：我是想說你們在研發那種智慧型，跟研發的降低成本，有沒有優先，或最首要做的？

葉董事長：這兩邊是不一樣的，一個是產品開發，一個是材料開發。

楊老師：材料開發是降低成本。

葉董事長：材料開發是增加我的附加價值，那這方面會比較簡單，會比開發費用會低一點，開發材料費用會比較高，為什麼？因為時間不知道。

楊老師：但不會以降低成本為優先？

葉董事長：我們現在是，第一個，成本我們有在做，但是我們是用綜合來先賺錢。

楊老師：降低成本會賺錢，像是台塑就是以降低成本來賺錢。

葉董事長：價格，不是降低成本的唯一因素，目前銷售在市場這塊不是唯一最重要的因素，那我舉幾個例子，通常會講降低成本，價格來講，那是最 low 的管理方式，它的技術永遠不會進步，為什麼呢？我再舉個例子，當時 Nokia、motorola 的手機，在全世界不是很少的，但它賣的不便宜阿，對不對？那再來，蘋果一出來之後，這幾年來，他們就消聲匿跡了，一個都沒有，而且他又賣那麼貴，為什麼它價格這麼貴，因為它的功能、它的實用性，那它的價格有沒有比較便宜？沒有，這是一個概念，很重要的一個概念問題，像我們這個東西也好，我們現在賣出來什麼都可以了。像我現在還沒做，訂單就已經來了，我現在還沒有生產就有訂單了，你後來還要排隊，為什麼？貴不貴？貴，那為什麼人家要買？不一樣。因為它有話題，因為它東西好，總總，也透過行銷手段、很多可以做得非常美妙的一個商品出來，或是一個說詞出來。

前幾年，我做這個是塑膠的，今天我材料成本是 5 塊錢，我再降 20 塊、20 個 percent，很厲害了吧！變成 4 塊錢降 1 塊錢，有什麼？沒用阿！我今天把這個功能或把這個設計弄好一點，今天這要 10 塊錢，我賣 20 塊，哪一個好？所以這個是概念問題，我們國家最近也在發展文創、發展設計，這是比任何重要的。那為什麼我們都要買日本的貨？哇~日本人這東西這樣貴！這樣給它買下去，你有沒有感覺到它的顏色、設計，讓你感覺蠻喜歡的？事實上它的材料多少？沒多少，臺灣也可以做阿！那為什麼要日本？

臺灣也可以做啊！

大陸也可以做！但它為什麼喜歡臺灣的？臺灣的比較貴，還要買臺灣的，為

什麼？因為相信它，信任、品質、設計、各方面……。你的材料成本、整個成本，只是其中的一小部分，不是絕對的。那我們再舉一個例子好了，Lexus 的車子好不好？很好吧！Benz 的車子好不好？

楊老師：一般比，應該是說好吧！

葉董事長：對。

楊老師：對！品牌形象。

葉董事長：BMW 怎麼樣？好不好？Audi 呢？正在異軍突起嘛對不對？好，Audi 我們暫時不要談。那為什麼 Lexus 的價格沒有辦法跟 Benz、BMW 相抗衡，是它一半，為什麼？同樣是 3000cc，同樣是 2500cc，同樣是 4000cc，為什麼？

楊老師：嗯……品質、安全跟信任。

葉董事長：它們賣的是品牌！

楊老師：對阿~

葉董事長：所以剛才講的這個材料，你再把它降低成本啦~一塊錢什麼啦~有什麼用！把東西設計好，把你的 tool，把你的產品用好，把你的功能用好，大於你的品質為了省那一點點，這第一個。假設你的成本你能降、砍到 50 個 present，那你要 50 個 present 去降低。我們再舉個例子，我們的成本為甚麼會高？就是因為我們製程比較長，假設我的能把製程成本降低個百分之 30、40，我就值得去做，若如果百分之 5 百分之 10 我連做都不會做。

楊老師：要大幅的降低才會有考慮？

葉董事長：對。好，若你的材料特別，因為我們東西不能不會透明，這是他本身材料的偏性，那我要給他透明、半透明怎麼辦？它是大火變化，那就是他有價值的存在，我們做到這樣子，因為他結晶以後變成這樣樣子，本來是這個，經過玻璃原理，剛才講的變成這個樣子。本來是這個，材料是這個，變成這個樣子。好，像我舉個例子：米原來不是透明的嗎？但是煮成飯以後是不是變成這個樣子，我們這個原理是一樣的，我用這個很實際的舉例，那你怎麼把這東西應用？像剛才我講的，應用到需要這種價值、還有你無毒、用到哪個市場、哪個產品、哪個通路？這才是重點，而不是說你今天一定要價值差一塊錢。

葉董事長：這個杯子我們在臺灣賣 195 塊，給你差在 10 塊錢有沒有用？

楊老師：沒差。

葉董事長：185？有沒有用？沒用阿！160 塊有沒有用？沒有用，除非你賣 50 塊或是 99 塊，對不對？對你們年輕人來講，不如我把它設計漂亮一點，我把它賣高一點點，對不對？好，還有整個造型整個功能各方面的，還有他的實用性，那以前一般的塑膠不能微波，我們可以微波、我們可以到 120 度，塑膠也不行！好，我突破了塑膠的種種限制，大於這個限制。

楊老師：嗯

葉董事長：所以降低成本是很重要，價格是很重要，我也常常跟我們業務講，一個 sales，當你一個市場行銷的人，當他去做面紙的，跟以前去做裕榮，現

在裕榮比較好一點，你們會不會，反過來你賣裕榮他去賣面紙賣不來，兩個人對調賣不來，那整個市場供給完全不一樣，對不對，包括做的廣告也不一樣。包括你賣裕榮改去賣面紙，客戶在哪裡他都不知道，他也不敢去，好，這個道理是在這裡，所以價格是很重要的，但不是絕對因素，尤其是在原料，原料只是其中的小部分，我們原料成本占不到百分之15。你一個便宜20塊，你12塊錢，對不對？

假設你一公斤才幾十塊而已，這幾十 problem，還不到一塊錢，有沒有用？沒用！這是他的製程減少，這是重點，而不是他原料這個部分，因為原料還牽扯製程，我跟你講這個產能10秒鐘做的好的，跟我30秒做好的，他們成本就差很大了，他的產能就是造成成本降低，對不對？再過來你不必那麼多設備，你的工廠不必那麼多人，你的廠房也不必開那麼大了嘛！是不是整個降了下來，那這個競爭力才會強，你這區區從原料，雖然都是一樣那麼快，差個5毛錢、一塊錢，對不起，在生產裡面沒有用。那因為我剛開始是從業務出生，然後到生產，生產以後到管理，管理到銷售再到財務，我是一個很完整的這樣過來，所以剛剛老師講的這個，我是同意，但是我們不會從那邊，我們會直從重點切入。

莊同學：那像剛剛提到的就是綠色產品的部分，主要成本是技術跟開發費用，那支持貴公司走向綠色企業的主要花費的成本是？

葉董事長：就是這兩個。

莊同學：就是這兩個？

游同學：那我想問一下，之前董事長之前是在做玻璃跟塑膠的部分，那後來轉到新浦樂，在營運、其他模式前跟後，有沒有什麼樣重大轉變跟調整？

葉董事長：完全不一樣。因為玻璃是一個量化的產品，也沒什麼結論，很成熟的，做好久了，像我們做玻璃杯啦！做那個都很成熟沒什麼，穩定就這個樣子，要賺很多也沒有，你要虧本也沒有，就是這麼做。自從做這個，當然它（新浦樂）比較有挑戰性，那相對的因為挑戰，所以風險也跟這來。第二個，以前我們做玻璃，它（裕元玻璃）比較久了，變化也比較少，因為我們是做大量生產、機器生產，不是做手工，那做手工你可以做一些文創，你可以做一些其他附加價值，但是畢竟那個市場非常狹隘，量化的還比較多，那因為臺灣是一個能源短缺的國家，臺灣第一個沒有這個原料，沒有電、沒有瓦斯、沒有油都沒有，都靠進口，在這方面先天不足，你已經輸了，再過來材料也沒有，幾乎90%都進口，生產一個人，那人的工作環境又很差，裡面溫度1350度，尤其是夏天，這個天氣也是一樣，根本不穿衣服的，都是肉在那邊，太熱了，要工作的人也不多，所以越來越艱辛，所以找最後我們放棄了，然後要改，同時也做代理，國際代理，因為我們通路是現成的，那當時我們，為什麼呢？第一個我們產能也不足，不像國際產能大廠一樣那麼量化，沒有，那倒不如我們跟外面買還划得來。

楊老師：那這個產品的生產環境會不會像玻璃那麼不舒服？

葉董事長：不會。

楊老師：比較舒適？

葉董事長：哦~非常舒適！而且我們這個工作一定要潔淨室，可能你家裡都客廳都沒有乾淨。

楊老師：那有考慮做觀光工廠嗎？

葉董事長：不考慮，目前不考慮。

楊老師：怕技術外洩嗎？

葉董事長：對，目前還時間未到。這個時間未到，而且做觀光工廠沒那麼好做，大家都做，做到最後好像就沒有什麼新鮮了。

楊老師：對，然後又要考慮怕技術外洩。

葉董事長：很多問題。

楊老師：所以工作環境是比以前玻璃廠好很多？

葉董事長：太多了，都在冷氣房裡面。

楊老師：哦~是！這樣也比較能夠找到人工？

葉董事長：對。

楊老師：所以你這個轉型方向是很正確，又剛好因應現在綠色經濟慢慢在起來。

葉董事長：我不敢這麼講，因為綠色經濟是很好聽，永續經營是很好聽，也喊了三四十年才這樣子。

楊老師：喊了三四十年？

葉董事長：對！也才是這樣子，所以這條路是很艱辛的，就是一句我剛才講那些笨蛋的人才搞這個。

楊老師：可是 2015 年年底的巴黎的他們那個會議，不會……好像將來要變成規範欸？

葉董事長：恩……我再告訴你，那都是假的！

楊老師：哦~真的哦？

葉董事長：最假的國務機案的幾個頭頭，像歐巴馬、日本、德國那些最假。好，那為什麼會假？我再告訴你們，那日本京都議定書，這個你們應該知道吧？要 mail，我們這邊有，誰沒有簽字？美國，他不簽，因為他汙染最嚴重！澳洲不簽，因為他簽的話他的煤跟鐵銷不出去，你怎麼樣，美國老大都不簽，你還怎麼樣？

楊老師：調節失敗。

葉董事長：再過來，丹麥議定書到最後美國有沒有簽？有，有條件簽。有沒有用？還是沒有用，所以我常常在國外演講、在國內演講，我說全世界你最討厭的是哪個國家？美國是擺第一，八十幾個百分比，最討厭的，國家是哪個國家，全世界最不環保哪個國家？還是美國第一名，我剛才講過他是垃圾國家嘛！你看他，他們現在還在用保麗龍的杯子！

楊老師：喔……就是說麥當勞那些是嗎！

葉董事長：保麗龍的杯子。

楊老師：對阿！麥當勞那杯子嘛……保麗龍

葉董事長：不是，麥當勞沒有，其他的有，麥當勞已經沒有了，大型的沒有，小型的不進。為什麼？因為他們有一個稅法，綁架眾議院參議院這些人，消費者又要怎麼樣！總統要怎麼樣！所以有沒有用？沒有用，還是什麼最有用？還是那五個小朋友最有用。五個小朋友最有用，美國大不大？他老大哥阿，他自己很多阿，他不做，所以那都是喊假的啦！包括我們政府也是說說喊假的啦！對不起哦！這個小朋友在這邊我灌輸這個思想不太好，但是我講的這個都是真話！所以我這個人不能做政治、搞政治，搞政治的人物不能講真話、要和信，假就是真，真就是假，假假真真，到最後什麼是真？沒有，什麼最假？沒有，每一個人都一樣阿，我沒有講誰，每個人都一樣，百分之一百都一樣。

游同學：我想再問一下董事長就您的經驗，您覺得創業家的創業精神跟營運的商業模式有沒有什麼樣的關聯？

葉董事長：怎麼講？你在講一次。

游同學：就是創業精神的部分，您個人跟企業的營運模式，還有商業模式有沒有什麼關聯，以及最攸關的地方？

葉董事長：這個是……

楊老師：商業模式是我們學術的名詞，就是一個公司它怎麼創造價值的方法，怎麼賺錢的方法就叫商業模式。

楊老師：老師稍微提示一下好不好？

楊老師：嗯，就像公司怎麼賺錢。比如說今天你經營這家新浦樂公司，怎麼讓它賺錢？那這賺錢可能要透過您的很多營運的功能，像是研發您剛講的製程跟行銷還有您需要資金，那這些整個怎麼去相互關連去整體的運作下，您經歷了這麼多的功能領域，那怎麼去運作做到最後讓公司獲利。

葉董事長：好。

楊老師：這個方法這學術的名詞。

葉董事長：謝謝老師提示。

楊老師：然後，目前是有點說這個商業模式是一個創業精神的實踐，透過他這個工具來實踐創業精神。

葉董事長：是這樣的……

楊老師：就您的看法是？

葉董事長：剛才也講過了，當你在創業的時候，老實講一定會經過很多坎坷的路，那這個坎坷的路，假如說你沒有把它劃平，你自己會滑倒在那邊，好像一般水泥，你被水泥蓋住了也會爬不起來，躺在那邊，那這裡面呢，就有很多問題。第一個，環境，當時的時空背景，有時候是這樣子的，那個環境阿……會主宰一切。環境，那所謂這個環境是什麼呢？當時社會跟國家跟全世界氛圍，也是我們講得這個時機 Timing，好這是很重要的。像前幾年我們不動產在漲價你隨便買都隨便賺，對不對？好那就是那種氛圍！要去掌握，在於

生產產業這個地方來講，也是一樣！為什麼呢？你看那個時機到了沒有？那之前我很後悔，我知道我太前衛了，我太淺了，假如慢個十年，我今天就不會那麼辛苦，但是又講回來，我假如慢了十年，我就沒有現在這個在業界這個地位，因為可能這個別人去做，有可能我還不會做，這是一個很矛盾的問題，好，這個時間、環境、時空背景這是第一個。

第二個，當然這個是也有，你知道你有辦法克服的時候，你的技術來源，還有沒有辦法掌控，那你技術有辦法掌控，那你的競爭力在哪裡？好，所以我們有一個PK表，我們有很多這個畫面，這個都是一個很重要的，再來，你也有競爭力了，那你的銷售通路怎麼樣？再過來當你在做這個的時候，你對至少一個企業要二十年、三十年，你的願景或是永續經營，你這條路你怎麼去做？因為你沒有這個競爭力，沒有外來的開發，就沒有辦法永續，那你怎麼去做這條？你也要去把它掌握出來，你沒有的話你就完了，剛才玻璃（裕元玻璃）剛才我講的，也是因為這幾個因素，就決定停止了，所以現在臺灣的玻璃業界幾乎除了平板玻璃之外，幾乎百分之九十都進口的，無奈！沒辦法，我沒有辦法跟人家競爭，沒那個環境，對不對？那這個環境又來了，這個各方面的條件，沒辦法，還有人、資源，沒辦法。那做這個（新浦樂）也是一樣，當時我在創業，還有你個人的特質有關係，做這個的人，神經線要比較大條，還有臉皮要厚，就是要厚，不管誰罵你，不管誰講你，你還是就這樣子。

楊老師：繼續做，要繼續做。

葉董事長：不然你會發瘋，不然你的壓力會非常大，這個人講你不好、那個人講你自己沒有一個主張，沒有堅持，你沒有忍耐力，那你馬上就毀掉就不做了，沒有受到鼓勵幾乎沒辦法，人人喊打，你會做嗎？

莊同學：我應該……。

葉董事長：假設你讀這個科系，你同學、老師也說：「唉~這麼不會讀，讀成這樣！」，然後媽媽也跟你講、爸爸也跟你講、同學也跟你講，鄰居也跟你講：「欸！那個琇琇（莊同學）阿……你實在是……」沒一句講好的，你還會不會再做？

楊老師：對，真的是……照你這樣講起來，我們真的很佩服欸！佩服你這個樣，因為我們真的撐不住啊~

葉董事長：啊又每次都不給你零用錢，每天不給你吃飯，你沒吃多少，媽媽問你說：「你讀得下去嗎？」我們以前就是這麼慘，所以當我在做這個的時候，有一陣子真的要……不做了，那後來因為是已經要成功在即了，忍著在做，現在也還在忍。但這個是這樣子的，為什麼會有那個動力？因為要假設把這個弄好、你準備好以後，或是有一個貴人，馬上就翻轉，非常快速，你就會成功，那以前大陸叫做平反，馬上就起來了，你也是又一條龍，你要不要做？就是因為這個動力驅使你就有辦法忍著。當在這個動力還沒來之前，你各種來的這個壓力，必須要去承受，而且還是擔心的，所以剛才講的神經要大條，你要吃得下去，你這個人要很樂觀的人，人家說處女座的，處女座的穩死的

不活的。

楊老師：處女座的不適合？

葉董事長：對，不適合，反正這種都要神經很大條，而且要很樂觀的人，了不起就這樣而已，那種心態，不然要怎麼辦？要那種心態拉~不然你會做不下去，真的會做不下，所以剛才講的，這整個因素在支撐的。

楊老師：那是這是不是您剛剛講的堅持、冒險心，還有樂觀的特質，帶動整個在公司，在生產、營業、製成、銷售的部分，都注入到這個的各個功能裡面？然後才能讓您慢慢實現？

葉董事長：當然，所以就做得很辛苦，我一天工作大概要 14 個小時。

楊老師：14 個小時？

葉董事長：對，平均，至少。

楊老師：當老闆其實沒有休假，所以大家都想要創業，但是創業就沒有休假拉~

葉董事長：對阿！沒有自己的時間，當然創業成功以後，你的時間就很多了，因為你的班底、你的幹部都會來幫你分擔，當然還沒開始的時候，這個也要省，那個也要省，這個自己來，那個自己來，別人會罵你，你這個人獨裁，你這個怎麼收錢，你這個怎麼這樣子，那你要怎麼樣？人家這樣講你，你又沒做得這麼好，我又沒有那麼多薪水請你，你要不要？問題又來了，所以你要去怎麼做？各方面的一種指責，各方面得說話，當你沒有收入，收入跟支出沒有辦法平衡的時候，那又是一個壓力，對不對？所以有很多方式、很多方法，那現在都還是一樣，到最後還是要堅持，一定趕快要把東西弄出來，東西要賣出去才重要，不是你在這邊講，在這邊講要怎麼樣怎麼樣……。

楊老師：那創業的冒險精神，是不是都這樣子注入到各個部門、你們的員工？

葉董事長：有，當然他們有專業的人在處理，那當然有的時候我們會給他鼓勵，有時候他們也會很懊惱，老實講會卡在那邊，因為他是人，他不是神，他也不是我，他可以領少一點，但不能不拿、不能沒有薪水，他也要養家活口，對不對？這個少一點可以，他可以忍受一時，但不能夠忍受很久，他可以忍一個月，或是一年，但不能忍受十年，對不對？假設是你要不要？那家公司要不要再待？除非你是笨蛋，跟我一樣，所以這條路剛才我講的它是非常孤獨的、它是非常辛苦的，還有我們政府真的，不管你是誰，對我們這方面的輔導是非常缺乏的。

莊同學：想請問一下，就是剛提到的原料部分，都是用玉米做的，那臺灣的玉米，是否足夠供應？就是如果之後真的產量變大之後。

葉董事長：玉米都是從美國來的，好，跟你們介紹一下。

楊老師：那是基因改造，還是非基因改造？

葉董事長：這是我們的製程

莊同學：我可以請問有想過要把玉米換成其他種的材質嗎？

葉董事長：有，已經開始了、已經成功了。

莊同學：地瓜好像可行，那其他澱粉類？

葉董事長：只要是澱粉類都可以，我們現在已經用木薯，已經成功、已經可以了，地瓜也可以、馬鈴薯也可以，但是成本太高。

莊同學：地瓜的成本會很高？

葉董事長：對，太高。

莊同學：所以說是技術研發上？

葉董事長：技術沒有問題，是成本太多。

莊同學：您是說取得成本嗎？

葉董事長：對，我們從玉米，把它發酵，這是發酵，成玉米粉，這玉米粉是我們市面上在賣的玉米粉，一模一樣，那玉米粉再把它發酵，這個好像是說，怎麼講，就像是「粿」（台語）發酵成乳酸，乳酸是什麼？乳酸是食品添加物 P9，還有賣養樂多、其他的添加物都會加入乳酸，乳酸這個就好像我們做高粱酒，或是做米酒，它去發酵以後，就釀成這樣子，再把它濃稠怎麼樣？然後再把它發酵，東西讓它壞掉就稠稠，是不是這樣講，我們用最簡單的邏輯，變成這個，那這個工作啊，就好像麥芽糖一樣濃稠狀，像麥芽糖一樣我們叫丙交酯，那丙交酯之後這個一顆一顆的，好像我們搓湯圓一樣要用手，那這用機器把它劑合，做出來之後就是不耐熱的，那這個製成之後再弄成耐熱的，所以我再用顏色把它做區隔，好，這是耐熱的，那這兩個產品做成成品、商品化以後，它用會壞、一樣會不喜歡、會丟掉，所以做推肥或做掩埋的時候，它在變成二氧化碳跟水，那這邊在返回來再種……。

莊同學：搖籃到搖籃。

楊老師：再生利用。

葉董事長：對。

楊老師：這是很好、很棒的！

葉董事長：像塑膠一百年、一千年永遠都不會壞，而且非常汙染、非常嚴重，造成二次很多那個氧化，裡面產生非常大的問題，但這個不會。

楊老師：那這時候的玉米，有一定要非基因改造嗎？

葉董事長：我們這個食用，再怎麼檢測，也檢測不出它是非基因改造的，為什麼呢？因為這中間我們都是用發酵，原則上我們盡量都是用不用改造的，用一般的去做。

楊老師：可是這個因為這不是吃，所以用基因改造可以嗎？

葉董事長：還可以接受。

楊老師：還可以接受。

葉董事長：但是你也檢查不出來，因為它經過好幾道這個程序、發酵。

楊老師：所以是否基因，都沒有差別？

葉董事長：沒有差別。

楊老師：沒有重大差別？

葉董事長：這檢查不出來，因為檢查不出來，這是他一整個製程，材料，所以現在這個材料，我們不管從哪一段做，我們都有能力做，但我們不要，我們先



從國外這樣，或是先從這樣做就好。

楊老師：所以前半部要交給別人做囉？

葉董事長：我們現在要準備合作了。

楊老師：我有聽說美國，他們本土，盡量都吃非基因改造的，那基因改造或是淘汰的玉米，再賣到國外市場。

葉董事長：這個你們去查，非基因改造一大堆啦！我講美國人是，歐洲人比較注重這個，美國人不注重這個，他們以後鼻子變長了、耳朵變一個了，他們也都不管，他們美國人比較短視。

楊老師：所以我們是外用，應該沒有差？

葉董事長：對，沒有差。

楊老師：所以基因也沒有差？可是大量生產後，會不會造成糧食的問題？

葉董事長：這跟糧食一點關係也沒有。

楊老師：因為玉米用在……？

葉董事長：我再問一句話，全世界最討厭的是誰？美國人，他們利用美國有颱風、或是美國有颶風，或是美國有蟲害，或是美國乾旱的時候，報紙宣揚的很大。但事實上生產玉米，全世界美國才是最大的產地，只是一洲裡面的四分之一，發生這個狀況，那他報紙宣揚的很大，利用這個情況炒熱，他們是在賺這個錢！

所以阿~馬英九在四年前，被英國經濟學人罵他是一個笨蛋，我在十幾年就被美國人罵笨蛋，我坐直升機，從北部這邊，飛大概四十五分鐘，去他們那裡看，全部都是玉米，你知道？最小的農場，比我們一個竹南鎮還大，六千多公頃，光放他的機具、車子、保養這些，就將近四多公頃，一萬兩千多坪，我看到嚇到了，你怎麼去跟他競爭？而且這還是最小的，他跟我講，那這只是其中的三分之一，另外三分之一在休耕，另外三分之一沒有開發，所以你怕什麼？所以剛好給我碰到，我想說奇怪，一卡車一卡車載走，人一直接著，他說那這就是大豆、玉米、馬鈴薯，很多，我問他這是要做什麼，他說要去燒掉。我說那你怎麼不送給非洲的人，他說不行，送過去的話，他們那邊會內戰。

楊老師：他們會怎樣？

ALL：內戰

葉董事長：內戰，搶糧食。第二個，那時候中國大陸剛好洪洩，淹得滿厲害的，那你這樣支援中國大陸，不行，這會影響價格。

楊老師：所以寧可把他丟掉？

葉董事長：對，有的是去燒掉，有的丟到太平洋餵鯊魚，怎麼樣，所以他是不是最討厭、最可惡的，對不對？他利用這個來賺錢、起鬨、控制，所以美國最大的 NatureWorks 美國最大公司另外一家穀物公司-歐勝谷，他們倆家加起來 75%，主宰了全世界的糧食，包括農藥全部是他們的，大陸他們現在也很慘，你要種這個玉米，非用我的農藥不可，用了這個農藥，要用我的種子，

不然你用自己的，收成會不好。

楊老師：那剛剛提到玉米的農藥，在這過程中會不會留下？

葉董事長：像我們這個，老實講他們比較不注重這個，所以蟲害，對我們來講，並不影響，但當然這都是會檢查的，而且檢查標準都是一樣的，這點在美國就還好。

楊老師：您是說玉米的農藥，還是玉米不用農藥，不用農藥、有蟲害的玉米拿來用？

葉董事長：有蟲害的玉米拿來用更好。

楊老師：有蟲害的玉米更好？

葉董事長：因為它沒有農藥，但如果它有噴灑農藥的話，一定要在一段時間以後才會收割，才會去處理，處理以後，我們會經過水洗，水洗以後，會經過發酵以後，那這些農藥部分就會被稀釋掉，就會被分解掉。

楊老師：所以不會影響到？

葉董事長：對，這是我們一個好處，而且又有用玉米做的材料，另一個好處就是它有抗氧的作用，它本身的材料不會發霉，在陰濕的天氣裡面，他不會發霉。

楊老師：所以這是你們當時首選的材質原因？

葉董事長：因為它最便宜阿，也是最容易取得，也是最穩定的。

楊老師：所以要澱粉就先選……？

葉董事長：因為你澱粉材料要穩定，材料不穩定會麻煩，那現在已經用木薯了，我們成功了，木薯、那馬鈴薯也可以、番薯也可以，但是成本太高。

楊老師：所以因為便宜，因為量大……。

葉董事長：對。

楊老師：你們在想想還有什麼要問？我可不可以再請教一下，我一直很好奇，雖然我們都為了，不要用塑化劑，那你們沒有考慮到替代品的競爭？比如說：不鏽鋼。都用在嬰兒用品，如果他們用碗，或用杯子，都用不鏽鋼，是不是也一樣是無毒？

葉董事長：你認為呢？

楊老師：我覺得應該還是有毒，但很多像避免塑化劑的，大家就是用不鏽鋼材質的。

葉董事長：好，既然用不鏽鋼材質，那為什麼兩三年前，臺灣又發生這麼大的一些……。

楊老師：喔~那個不鏽鋼是假的……。

葉董事長：那因為臺灣東西大部分百分之百都是從大陸來的。

楊老師：喔~他那個……。

葉董事長：那你能相信嗎？不鏽鋼裡面的成分有很多，其中鎳、錳、鉛、汞都是它必要的成分之一，那對他們來講，你們臺灣人殺價格，你們出多少價格我就做給你，那所以那這些……鉛的比重非常重，所以就含鉛量或是錳在裡面，那這個對我們人的中樞神經影響非常大，那不懂的人就不知道，像剛才說的

吃不死啊！那政府又不把關，所以最重要的是政府要把關拉！這是重點。而且他不是講，國產第一，臺灣優先，但都把盒子改成臺灣的，但東西其實都是從那邊過來的，臺灣有哪家在做？後來不是說鐵路便當有好幾家出狀況嗎？那都是這代表性的產物，就是這樣子，包括你們在百貨公司買的鍋子，我告訴你們大部分都是從大陸來的，說馬克杯這是臺灣做的。另外，我再教你們，很簡單，你們先把它洗乾淨、把它烘乾淨，用白色的、越白越好，或用衛生紙、白色紗布、白色抹布，越白越好，假設裡面看起來有灰灰的，這個鍋子你要跟他退，或是你拿去檢驗，裡面一定含鉛，百分之百，那錳就沒有辦法了，要去化驗才知道，含鉛的可以用這樣檢查出來，當時我們裡面小姐是這樣小孩子去讀書，那現在小孩要上課、便當盒……。

楊老師：對阿~都用不鏽鋼。

葉董事長：我告訴你，100%都是有問題。

楊老師：所以我們平常用……。

葉董事長：而且筷子也100%都有問題。

楊老師：不鏽鋼筷？

莊同學：吸，用磁鐵吸得起來。

葉董事長：百分百，這就是我們衛食部、環保局的問題，我們剛剛講這些官員，真的要五馬分屍拉~你看，彰化那個什麼麗那個石油這麼嚴重，他們也沒事怎麼樣，頂新有沒有事？沒事，要怎麼樣？所以阿~這些食物、食安問題都是非常重要的，但是政府要不要去做，你到日本敢不敢，你到美國你敢不敢，你被抓到，你就破產、還要被關……而且是馬上被關，不得交保，而且你會破產，馬上破產，對不對！我們臺灣不是阿！所以這個比中國大陸還糟糕，就是這樣，所以剛才講的你們可以回去試試，我告訴你們這一個比較簡單的辦法。但如果你要用我不反對你去用，因為它有它的好處，我們想要完全脫離也沒辦法，就好像這一張，這一張一樣。

葉董事長：我等一下跟你們說明一下這個跟塑膠的區隔在哪裡，要怎麼去辨識，這是重點，非常重要，而他有什麼特性，你們馬上可以了解，可以攝影沒有關係。

葉董事長：好！現在就來用這個你們看一下，你看看這個，你看這個，這個火都是玉米膠。來看！這個火，沒有黑色，一般我們塑膠都會黑色對不對。

All：恩。

葉董事長：這個火都是白色的，燒的時候火跟打火機一樣，對不對！好，那這個你在聞味道。

同學：嗯！香香的，焦糖味。

葉董事長：老師來聞聞看。

楊老師：沒有燒焦味？喔！！有有有，有一個味道。

同學：和塑膠的不一樣。

楊老師：不是塑膠味，但是它也不是那麼好聞。

葉董事長：它是焦糖味，它本身到最後是糖。

莊同學：它會燃燒。

同學：牽絲。

葉董事長：牽絲，一般的話塑膠不會這樣子的，不會這樣子的，不會這樣子的，塑膠不會這樣子的，那我們這個才會這樣，所以它延展性很好，可以做衣服，可以做很多，我們包括紙尿布，包括衛生棉我們都做了，是因為時間上它太貴了，它是消耗品，所以我們做好就hold住了，就沒有繼續開發了，所以他這個代表，它是非常好的材料，塑膠的話，第一個顏色是黑色的，第二個它是很臭的，第三個它不能拉絲。

葉董事長：在過來呢，就是看，我們隨便一個東西，裡面我們一定有寫7，PLA7號。

莊同學：PLA7號。

葉董事長：7號，但是下面一定是，7號是other，但是它呢，一定會寫PLA，代表它是真的，第一個是從這邊辨別，再來是用燒的，不管它有沒有顏色，燒出來最後的答案一定是一樣的，它會拉絲、它不會臭，它沒有黑煙，都一樣的，這是很重要的，利用這個機會給你們了解一下，再來就是說，這一張，剛才講我在昆明就是這一張，為什麼呢？早上你起來，刷牙，牙刷是不是塑膠？

莊同學：恩。

葉董事長：好！漱口杯是不是塑膠，好！當你去買個報紙，給你弄個袋子。

同學：塑膠袋。

葉董事長：是不是塑膠？當你去買個麵包，透明的是不是塑膠？

楊老師：對呀！沒錯。

葉董事長：當你去買個包子，或買蘿蔔糕或什麼煎餅，叉子是不是塑膠？盤子是不是塑膠？

楊老師：幾乎都是塑膠。

葉董事長：好你要帶回來吃，是不是又塑膠袋給你帶著，塑膠，那你是不是變成與塑膠為伍，那這個不是我講的，這一篇都有寫，這都是塑化劑的來源，好！除了這個之外，還有幾個嚴重的我們的洗髮精、沐浴精，甚至是洗衣服的清潔劑，還有芳香劑，那裡面放一個起雲劑，起雲劑叫做塑化劑，不然它不會發泡，他一定要加，包括pvc；雨鞋，那更嚴重，那是超過這個幾百倍的，你手一摸，你不洗手，你就中了，洗手還要洗得很乾淨，若沒洗乾淨你去拿麵包來吃，還是會中，好，那這個上會不會死，不會死，但是長期累積就麻煩了，洗髮精從你的毛細孔慢慢滲入；洗衣服，還有其他的，都慢慢地滲入，所以它是一個長期的，它不是短期的，所以塑化劑它是一個非常不好的一個東西的添加物，偏偏我們就是要用，而且我們臺灣為什麼特別嚴重？因為臺灣以前很窮，所以我們生活，臺灣人有一個惰性貪求方便，所以呢！他不想去改，他不想要去用重複性使用的東西，他都是用塑膠，因為它便宜、它方

便，亂丟都可以，所以呢才產生很多東西出來，你們看看這幾份報紙上都有寫，而且你們可以上聯合報、自由時報網站看，這一天，什麼報紙都有刊登，我是拿個簡單易懂的，還有你們可以上平面電台、電視，電子檔，很多你可以去查都有，這資料都有，這份資料是三個成大、醫學院的教授，帶著學生，花著三年的時間，得出來的研究報告，這個研究報告上了國際期刊，轟動一時，當時在臺灣本該轟動，但因為五月二十九號，臺灣發生一個社會新聞非常聳動割喉案，有一個小女生被人家割喉。

楊老師：恩。

葉董事長：歌喉案把這個整個掩蓋掉，所以這件事情才沒有那麼轟動，不然這件事情又有好幾家塑膠公司又要麻煩又要倒楣了。

葉董事長：塑化劑是非常危害的，但是大家求取方便所以一直使用它，我呼籲為了你自己的身體健康，不要去用它，盡量去減少用它，用你的方法，使用瓷器、玻璃，使用具重複性的材質，不要用越簡單的它越有問題，所以這件事情，日常清潔劑用品都是需要注意的，若要用日常用品要有品牌的，因為品牌代表一個信任，品牌代表一個品質的保證，一般大部分都是一些沒有品牌的才會發生問題，若不漸漸停止使用塑化劑，十年、二十年後變成怎麼樣不知道，那我剛才我講的，十八歲洗腎在一個報告裡面，那邊有一張，還有另一張，不是我寫的，所以去各項展覽的時候我都會引述各大報紙或期刊，大家在平常，日常生活中你們要去注意的，因為到時候危害的還是你自己，別人不會去可憐你，可憐是誰？你的父母親還有你自己，所以我們政府一直沒有把這個責任。

楊老師：宣導。

葉董事長：宣導，還要取締，還有這種阿，這種要給它倒，當時為什麼頂新要給它倒，它還是沒事？對不對，到現在它仍然還不是在賣？老實講啊，它也可以很慘，但還不夠，三十年前的帳還沒有跟它算，三十年前的它的那個油阿，有沒有，吃死了多少人？

楊老師：歐！你是說三十年前的什麼油，糙米油？

葉董事長：米糠油。

楊老師：米糠油。

葉董事長：對阿！一千多人吶！

楊老師：那很慘，也是它？

葉董事長：也是它。

楊老師：阿！對啦對啦，那個很慘。

葉董事長：為什麼後來它賺得拿幾十億來幫助那些人？它還有那個臉回來？我們政府這件事完全沒有妥善處理，都不管！我為什麼要講這個，這個是生活周遭的塑化劑，四個避免，兩個注意，大家共同勉勵。

楊老師：是！我會，我來宣導，我們期末成果報告應該也是有宣導效果，我們要公開發表的！

葉董事長：對對對！當然會有的！

楊老師：如果您有興趣也歡迎你來參觀。

葉董事長：好啊！好啊！可以可以！什麼時候？

楊老師：大概十二月二十幾號，學生會上台報告。

莊同學：二十五號。

葉董事長：假如可以的話，可以的話 mail 一下，我看我的時間。

葉董事長：當初選這個地方主要是這邊的場地比較大。

莊同學：嗯嗯。

楊老師：這邊是蠻大的。

葉董事長：第二個這邊環境很不錯，所以我就選擇這裡，在過來是他們蠻便宜的，你知道我這租多少嗎？想不到的！

楊老師：一、兩萬？

葉董事長：不止啦，這總共實際坪數！將近兩百坪，假設連公共設施加起來大概三百多坪。

楊老師：歐！還有風景、景色。

葉董事長：所以很多，可以給員工很好的舒適環境，很多啦！

莊同學：那請問一下包裝的部分，也是比較環保的嗎？還是？

葉董事長：對！我們包裝的部分，第一個我們絕對不用 PVC，第二個用的材料一定是環保的，包括我們這個盒子裡面，這個黏膠要用環保的。

楊老師：黏膠是環保的？

葉董事長：對！因為市面上很多膠都不合格，我們選用合格符合環保的黏膠。

莊同學：再請問一下，產品包裝上透明的類似塑膠板的東西不用 PVC，這個是用？

葉董事長：這是用 PET。

莊同學：PET。

葉董事長：對！PET，那本來我們要用 PLA，但是因為後來我們考慮到他的效果，PLA 顏色沒有辦法這麼透。

楊老師：沒有那麼透明。

葉董事長：對！他會帶黃所以效果不好，再來他的彈性沒有這麼好，不然會用 PLA，PET 還是可以接受。

楊老師：恩，也是很透明。

葉董事長：所以我們除了本身材料環保，也有很多環保，除了是產品環保外，還有一個很重要的叫做心靈的環保，這才是重點，你心裡不環保，你在談其他環保，那都是廢話，心靈的環保是從自己做起，心靈環保就包括很多道德方向、道德傾向，從這邊又開始了，這樣講不完。

楊老師：企業倫理，企業倫理啦。

葉董事長：對對對！產品的環保還要有心靈的環保，整個是息息相關的，因為是這樣子我才去做這一塊，所以我在十幾年前，那時候剛出來的時候，就在新莊運動場，那時候有法鼓山舉辦的企業環保跟心靈環保運動，我們在那邊很

多擺攤，也認識很多朋友，當時很簡單，就穿著一件背心，前面是玉米做的，後面是我不是塑膠。

葉董事長：我們這邊，擺設還沒有弄好，弄好以後我們會很真實的在這邊標示出「我不是塑膠做的」，我們12月初要辦幾個活動，要請各方面客戶，還有以前的朋友來新的地方，他們還沒有來過，邀請他們來，順便介紹現在的產品，像俗話說：搬新家，有空來我們這邊泡茶，來這裡坐坐。

楊老師：旺，人潮旺。

葉董事長：對！我們現在正在準備，我們在月底之前，整理一下其他的擺設都會出來，因為剛搬進來所以還沒有很完善。

葉董事長：那還有沒有其他還要問的？

游同學：想請教一下，就是剛剛董事長這邊有提到說行銷人員的部分，那想問一下，網路的行銷部分，因為網站上跟FB的部分，好像資料比較少，是因為人員的關係？還是因為策略上？

葉董事長：我們資料官網是不會少。

楊老師：他們還有 Facebook。

葉董事長：對！在 Facebook 裡面，東西不少。

游同學：因為今天聽到蠻多更詳細的部分，那想說這部分之後有可能考慮，放網路上跟大家分享嗎？或是透過這部分去行銷嗎？

葉董事長：你也可以在我們的 Facebook 裡面去留言，我們網站有一個連結連到 Facebook，我們公司有做粉絲團是在測市場。

楊老師：所以也是有在做的。

葉董事長：有！主要是在測試市場，不是由我這邊，是由另一個股東那邊，另外一個資源在處理，因為我這邊沒有空，已經獎金不多了還要再用那一塊，受不了。

楊老師：另外一個股東在負責網路，網站維護那部分？

葉董事長：對！粉絲團的部分，你們可以分享今天的心得，粉絲團你們的參加或按讚都可以，那個地方可以自由的發表。

游同學：因為我們一開始看到的時候會覺得以為是公司本身自己去經營這個部份，網站和FB的部分，會覺得說……。

莊同學：資料比起其他的網站，沒有那麼完整。

葉董事長：可能是他在忙，所以沒有把這邊的資訊PO上去，主要就是由他去處理的，因為我要趕快把這邊的弄好，它主要是負責發布所有的訊息，包括我們去參展、公司活動，那你們手中這些報導都有放上去了，這個在官網那邊也有，這篇貼上去，粉絲頁那幾天就增加好幾千人，很快速的增加起來，每PO新的就增加好幾千，這些新的報告，是非常重要的一个訊息，那當然有的有食安問題，粉絲團是很open的在那裡，所以你們可以到那邊留言參予，我非常歡迎，裡面也有一些資料，都可以分享的。

楊老師：好像目前還沒有網路下單？

葉、同學：有！

葉董事長：就是剛才講的那個

楊老師：有網路下單？

葉董事長：有！有！那是在測試，那不是正式在營業，那是在測試。

楊老師：所以那網路下單並沒有真正的交貨嗎？

葉董事長：有！有交貨。

游同學：那請問未來可行的話還是會希望拉回來做嗎？

葉董事長：不會，我們不會直接經營這一塊啦，那這個真的是太累了啦！不敷我的成本，為什麼呢？雖然我們的東西很多，假設你今天買這個也買這個，跟你去送貨的成本，就不划算，你叫人家去付運費？他們不願意，我如果付運費也划不來，所以等到適當的時間，我會給物流去處理，不會自己做。

楊老師：所以你 B2B，企業對企業，你賣的是針對企業。

葉董事長：對！但是現在那個網站是 B2C 的也有。

楊老師：但是將來不會是你的核心業務，核心業務還是 B2B 企業對企業這樣？

葉董事長：對！那 B2C 給通路去處理，或是剛才說我們以後在，假設我們成功了，也是一樣延伸過來，給物流那邊，訂單通知他們，自己不做，目前我們在做很專業的這一塊，這樣的話我們的效益才會更高，你全部都要做的話，那會搞死一票人，不行。

楊老師：要聚焦在核心專業。

葉董事長：對！我們聚焦核心，而物流交給專業物流人員，B2C 很麻煩不划算，所以像現在我們有請 momo，量不多的我們可以換貨，量多的話就由物流那邊去換貨，是這樣子做的！

楊老師：所以 momo 有在處理，你剛剛有講到 momo。

葉董事長：有！有透過 momo 去賣，還有很多家都有，但是因為他們人手不足，所以做得不好，我們不能說他不好，是我們不好，我們沒有很多人力在那一塊，以前剛開始有幾個網站也都很好，可是因為沒有人手，包括 B2B 的一下子就掉下來了，我們業務過去拜訪的時候又起來了，所以說有時候互動很重要，互動很重要、維護，要跟他溝通，說我們的問題出在哪裡，哪邊有不好還是怎麼樣，我們都要去改善。

游同學：我想再請教一個問題，就是顧客或有些廠商他們可能在網路上找到第一手資料，例如透過網站、Facebook 去聯繫廠商，那你們會不會 miss 掉這個部分？就是說有可能有廠商在 Facebook 上留言說希望跟董事長這邊合作，可是他們沒有把訊息傳給你們，會不會變成有問題？

葉董事長：消息他會 pass 過來。

楊老師：所以消息會過來？

葉董事長：他會 pass 過來，最近就有好幾個案子，但是那些案子都沒有用，想的太天真，也有大陸的，他說想要代理我們，他說想要跟我們合作，技術移轉，他剛畢業，什麼都不清楚，我詢問他準備多少資金？想代理？他說這個



東西很好，他對產品又信心……非常不完整，這樣都免談。

楊老師：他可能想說只是出錢吧？

葉董事長：可他錢也不多阿，他以為一點點十萬、二十萬就可以了，那是不可能的事情，不論是各方面專業，各方面通路不懂，什麼都不懂。

莊同學：請問公司大概 20 多個人嗎？

葉董事長：不到 20，現在大概只有 16 個人左右。

楊老師：所以請問生產是代工的？

葉董事長：代工，生產代工完一定要品保，而且監督一定要有一個人，那現在營運期間，另外是業務的也要阿，再來就是剛剛我講的企劃。

楊老師：企劃的、業務的。

葉董事長：對！這個要，網路，而且我們這一快是屬於在我們在市場這塊，商品開發這塊，那商品開發這塊是企劃部裡面，商品開發、設計，還有企劃都在這一塊，市場調查都在這一塊，全部屬於商品開發部這裡。

莊同學：那業務是占比例最多嗎？

楊老師：因為要接單，B2B 嗎？

葉董事長：對！這最多。