

點子農場

數位大使館 打破外交瓶頸

■吳仁麟

中國不斷打壓台灣外交空間，除了
在過去18年來促使我15個邦交國斷交
，也無所不用其極的阻繞我們加入各
國際組織。

剛結束不久的公投，針對「以台灣
為名申請參加2020年東京奧運」的項
目，共有1,140萬人投票，同意得票
476萬，不同意得票577萬，公投結果
否決了這提案。不久後，外交部公布
「對外活動名稱原則」，將「中華民國
」、「中華民國台灣」並列為優先
名稱。

從這些事件看來，台灣外交工作要
走出一條路，勢必要有創新的作法，
各行各業也才能夠有更寬廣的舞台走

出去，讓台灣經濟有更多能量。

16個月之前，童振源被任命為駐泰
代表，在這之前他從沒有在政府外交
體系工作過。上任之後，他慢慢了解
到為什麼台灣的外交在過去推動得那
麼辛苦。除了外部壓力，更需要的是
內部整合。他說，最大的挑戰不在台
灣如何被打壓，而在於解決內部的問
題。

他說，他剛上任的時候想推動創新
，卻發現每個人都忙到喘不過氣來，
根本沒有多餘的精力來多做一些什麼。
多年來，絕大部分台灣在全世界的駐
外單位都差不多，每天要花許多人力
在接送機，服務台灣來的官員和民代
。而曼谷更慘，因為整個城市全天候
塞車，所以童振源形容泰國代表處的

情況是：「代表處有75人，只有32人
從台灣來，一半在接機，一半在堵車
」。

他於是開始解決根本問題，向國內
各部會單位溝通，減少同仁接送機
的時間，把省下來精力用來處理外交
事務。也許資源和人力有限，但是鎖
定重點的做，也慢慢的做出了成績。

他把外交戰場搬到數位世界，用臉
書和LINE這些免費工具來服務僑胞
和國人，也對泰國民眾分享台灣種
種美好，像是在虛擬世界蓋了一座「
數位大使館」。

童振源發現，把外交舞台搬到電腦
和手機裡，空間一下子寬廣了起來，
因為這裡一直是個開放的國度，實體
世界裡的遊戲規則在這裡完全被改寫

。各種外交工作推動起來也更有效率
，到目前為止，台灣的駐泰代表處已
經推出了利用Line辦理「領務」、「
急難救助」、「觀光」、「雙向投資
」、「醫療交流」、「產業交流」、「
人才交流」、「教育」等多項服務
。

自從1975年台灣和泰國斷交之後，
兩國之間的關係依然相當密切。台灣
是泰國第五大進口市場和第19大出口
市場，台灣廠商在泰國的投資更排名
世界各國第三，兩國經貿交流頻繁。
面對這樣的情況，童振源在推動他的
「數位大使館」戰略時把握了兩個原
則。

第一是掌握泰國產官學各界的需求
，台灣各產業和學術水準高於泰國，

泰國自然會想要向台灣學習。

第二是針對兩方的需要來整合資源
，在台灣遊說與整合各部會的資源，
在泰國為台灣的產業界尋找更多的機
會。

台灣在泰國有15萬僑胞，身為駐泰
代表，童振源在僑胞心目中就是國家
的大使。所以在辦公室內外，大家都
叫他大使。在外交公務體系裡，派駐
各國的代表也都被敬稱為大使，這也
是對於自己國家的尊重。即使外交工
作愈來愈艱難，愈來愈少國家承認我
們，我們也不能看不起自己。

而泰國的「數位大使館」經驗，也
許可以做為台灣外交工作再思考的一
個起點。

（本專欄每周一刊登）

〈智慧經營〉

陳怡君

愛爾達電視執行長

把危機變商機

■葉子菁

台灣人熱中觀看運動賽事，今年
俄羅斯世界盃足球賽熱潮更襲捲全
台，愛爾達電視因轉播世足賽一炮
而紅，不過第一天卻因為網路流量
超過負荷，導致OTT轉播一度掛點
，引起廣大用戶抱怨。然而，面對
突來的危機，愛爾達執行長陳怡君
快、狠、準的決策，加上全體同仁
上下一心，將士用命，在最短的時
間內解決危機的痛點、滿足觀眾爽
點，順利在30小時內平息「世足收
視卡卡」危機。

當機立斷 解決痛點

今年6月14日晚間8點，世足賽事
正如火如荼，愛爾達同仁回報網站
無法順暢收看，當下陳怡君便立刻
指示啟動應變機制，因應觀賞世足
賽的流量。雖然啟動應變機制，然
而超乎預期的流量還是讓愛爾達
OTT網站難以招架，在跌跌撞撞中
結束第一場賽事的轉播服務。

第一天賽後，愛爾達面對各界排
山倒海的客訴，陳怡君便決定提供
訂戶補償方案，平息老客戶的怒火
，並思索後續的應變措施。第二天
晚間，網站流量再度爆衝，此時，
公司已發覺以愛爾達OTT網站現有

的資源已不足以提供付費用戶一個
穩定的收視品質與環境。

當下陳怡君做了一個大膽的決定
，就是讓愛爾達OTT網站免登錄、
免費觀看世足賽，搭配上降頻的配
套措施，與合作夥伴中華電信做出
市場區隔，在30小時內讓這場「世
足收視卡卡」危機圓滿落幕。

陳怡君創新、出色的危機管理決
策獲得各界的肯定，各式的演講邀
約不斷，大家都想了解她如何化危
機為轉機，將轉機變為商機，帶領
愛爾達團隊在2018世足賽轉播繳出
一張亮眼的成績單，創造體育署、
愛爾達、中華電信、華視、台灣運
彩及觀眾多贏的局面。更因此獲得
《經理人月刊》評審團的肯定，除
入選2018年度「100MVP經理人」
，更獲得「年度Super MVP」的殊
榮。

滿足觀眾 贏得好感

扭轉開局的不順遂，讓世足轉播
圓滿落幕，陳怡君表示，順風球人
人會打，而面對逆境與危機時，該
如何應變處理，這才是經營管理的
門道。她接著指出，危機處理最重
要的原則就是解決痛點及滿足爽點
。事件之初，愛爾達必須先解決觀
眾無法看世足的痛點，平息民怨，

於是愛爾達加大頻寬、取消認證
機制，讓用戶可以盡快觀賞世足賽
；之後，愛爾達開放用戶免登錄、
免費觀賞世足賽，讓觀眾可以免費
看世足賽，滿足觀眾的爽點，獲取
觀眾對愛爾達的好感度。

在這一來一往之間的操作，才能
降低危機的傷害。而總括來說，整
個危機管理的決策考量需仰賴過往
經驗輔佐思考（記取過往失敗的教
訓）、要模擬突發狀況並隨時準備
好備援方案，最後要能真正解決痛
點跟滿足爽點。

最後，陳怡君以「當斷則斷」來
總結此次的危機管理，她認為對於
危機管理的決策必須快狠準，用自
身最小的損失來換取全體的最大利
益。愛爾達斷捨OTT的收入

，換取所有合作夥伴與觀眾的最大
利益，才能讓事情圓滿落幕，否則
愛爾達將會陷入「當斷不斷，反受
其亂」的困境中，造成更大的損失
。

從2016里約奧運的失利到2018俄

愛爾達電視因轉播世足賽一炮而紅，圖為法國隊勇奪2018世界盃冠軍。

（歐新社）



愛爾達執行長陳怡君

愛爾達／提供

羅斯世足賽的再起，愛爾達先蹲後
跳，在2018年靠著韓國平昌冬季奧
運、俄羅斯世足賽、雅加達&巨港
亞運及阿根廷布宜諾斯青年奧運，
愛爾達締造經營佳績，為2018年畫
下圓滿的句點。

〈市場觀察〉

■郭人杰

台灣影視圈近來喜事連連。

首先是由知名偶像劇推手、戲劇
節目製作人賴聰筆和近年來作品推
陳出新的導演馮凱，攜手合作的「
幸福一家人」在北京衛視和優酷兩
個通路網台聯播。而另一位橫跨綜
藝和戲劇的資深製作人羅法平，則
是推出由網路小說改編的都市青春
愛情劇「大約是愛」，擠上了騰訊
的大平台。

幸福一家人11月11日在北京衛視
和優酷平台首播，收視率就突破
1.07%高居所有衛星頻道黃金檔電
視劇的收視冠軍。北京衛視的聲勢
過去一直不如湖南、江蘇、浙江、
深圳等一線衛視；能有這樣的成績
實在得之不易。

11月28日，穩居衛星頻道冠軍的
幸福一家人，在北京衛視播出的收
視率突破新高點，在全大陸包括央

視及衛視所有頻道中收視率達到
1.26%，市占率高達7.08%。這樣
的優異表現實屬難能可貴。而這個
影視團隊，總製作人、導演、主要
演員（李立群、邱澤）都是來自台灣
。

「幸福一家人」中李立群詮釋的
房爸爸，演技細膩深刻，帶給所有
觀眾溫暖和感動。而今年入圍了金
馬獎最佳男主角的邱澤，在總製作
人賴聰筆的眼中，認為這應該是邱
澤從影以來，哭戲最多的一部戲。
昔日的偶像明星，洗練的演技也得
到觀眾的高度認同。

說起製作人賴聰筆大家也許有些
陌生，但是讀者們一定記得2011年
由八大電視台自製、林依晨和陳柏
霖主演的「我可能不會愛你」一劇
。這部由徐譽庭編劇、瞿友寧執導
的13集偶像劇，在第47屆金鐘獎，
不僅是男女主角同時拿下視帝和視
后；也席捲了最佳戲劇、最佳導演

和最佳編劇等大獎。幕後主要推手
之一，就是長期在八大負責電視劇
的副總經理賴聰筆。

賴聰筆推出的另一個成功作品就
是「終極三國」系列；不僅捧紅了
胡宇崴、林伯彥等偶像歌手，更同
時風靡兩岸。而這股歷久不退的風
潮，也終於把賴聰筆吹向了大陸廣
大的影視市場，在毅然決然離開經
營許久的台灣後，締造了全大陸收
視第一的佳績，更向大陸宣告台灣
團隊實力猶在。

「大約是愛」的佳績也不遑多讓
。從12月3日在騰訊首播以來，收
視節節高升。才播出短短三天，收
視就衝到所有網路劇的第二名，點
擊率超過718萬次。

播出八天後，在上午10點的點
擊率就衝高到1,265萬次，成為大陸
所有網路劇的收視第一，超越熱播
達到40天之久的「將夜」一劇。到
晚上11點，點擊率竟然衝高到5,214

萬次。單日播出點擊率可以突破
5,200萬次，可見觀眾追捧強度之
大，真是讓人瞠目結舌。

「幸福一家人」和「大約是愛」
兩部戲劇接連的成功連陣，再次證
明了台灣戲劇製作的堅強實力，驗
證台灣團隊不會有市場差異，完全
能夠掌握大陸觀眾的心。台灣影視
團隊是極為優秀的，缺的就是播出
平台的支持、製作資金的挹注和廣
大開關的市場。

台灣的無線電視、衛星電視和近
年來收視戶即將突破200萬的MOD
等新媒體平台，面對營業收入不斷
下滑的窘境，有志難伸也欲振乏力
。大家在日益乾涸的池塘中，搶著
呼吸最後一口空氣，拚的似乎只剩
下比誰的氣長？比哪個老闆的口袋
深？這著實不是台灣觀眾之福。

台灣影視圈應該也可以幸福，只
要看準了方向，機會一直是在的！
（作者是資深媒體人）



經濟書坊

挖掘利潤四法則

■提姆·歐萊禮 (Tim O'Reilly)

科技快速發展，未來機會在哪裡？掌
握四個法則，幫助你不被舊想法蒙蔽，
早一步發現下一個誘人利潤。

用資料取代材料

經濟學家泰森 (Laura Tyson) 和史彭
斯 (Michael Spence) 指出，過去幾十
年來，全球化邏輯是製造業向成本最低
的地方轉移。但現在，製造業供應鏈中
以往屬於勞動密集型的環節，人力正被
數位資本密集型技術取代。

數位技術使得製造業更靈活，在不需
增加額外成本下，實體製造轉向市場需
求，而非受制於勞動需求，靠近市場意
味著可提高效率。

建立網絡化市集平台

Google、Facebook、亞馬遜、
YouTube、IG、百度、騰訊和蘋果，都
是從演算法管理的網絡化市場平台中，
獲取巨大力量。這些公司與20世紀的企
業組織，已有根本上的差異。他們把用
戶轉變成自己的「員工」，為他們的廣
告業務創造內容，而這些平台也變成支
持這些用戶（包括個人或小型企業）的
商業生態系統。這種新的組織形態將會
勝過舊的企業形態。

提供隨需服務

今天，一些提供隨需服務的企業，如
進入交通運輸業的Lyft和Uber，或是飯
店業的Airbnb，正為實體經濟帶來了全
新模式。透過外包平台Upwork，點個
按鍵就找到各種專業短期零工。

亞馬遜也是提供隨需服務的公司。它
有愈來愈多的產品是當天就可送達。當
亞馬遜的自動化倉儲能做到每個包裹的
存取只需要一分鐘的人力，大部分工作
是由複雜又巧妙的軟體和機器完成，對
任何一家大型零售商來說，若不提供同
樣的服務，幾乎很難與它競爭。

由演算法管理

演算法正在塑造新服務，以及我們的
社會和人類的所見所聞。很多情況下，
市場競爭是演算法的較勁，更是資料的
競爭。最高端的演算法，當然是人工智
慧，現代世界的運作已愈來愈仰賴它。

Google（及後來的Facebook）借助演
算法，將內容轉變成對顧客和廣告商有
用的訊息，發展成為媒體巨擘。

如果沒有強大的演算法，Uber和Lyft
就不可能調度人員、即時媒合司機和乘
客、自動追蹤和計算每一次車資，或者
由乘客對司機評分來控管品質。

最後，很重要的一點是，找到新方法
來擴增員工能力，給他們新技能。在未
來中有望取得成功的公司，有個基本特
質：它們會增強員工的能力，幫助員工
獲得成功。

（本文摘自天下雜誌出版的《未來地
圖》，天下雜誌出版）