

顛覆你的
歐洲旅行想像
速翻P.94

特斯拉市值近2個月蒸發16%，恐將破產或出售？

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年新刊 每週四出刊



特斯拉執行長 馬斯克

2018【未來CEO】

造局者

2家台灣呼聲最高的獨角獸，
7家各產業最受矚目的造局者，
一次揭露他們不被環境主宰的戰法！

過去，高效率的執行長稱霸
未來，從無到有的連結者為王



1588



52 過去，高效率的執行長稱霸 未來，從無到有的連結者為王

2018【未來CEO】 造局者

製作人●曠文琪 文●康育萍 攝影●郭涵鈴

Part 1

得信任

58 隻身空降，如何挽救虧兩百億老店？

採訪●鄧雲玲、曠文琪、康育萍

整理●康育萍

宏碁董座好事專線
打動七千員工換腦袋

64 轉虧為盈「Top」

善用先行者經驗：讀書

66 從零開始，只有夢想，為何頂尖人才敢跟隨冒險？

把台灣品牌賣到歐、日

●康育萍

72 轉型跟30倍大對手競爭，新舊單位怎麼共處前行？

王道銀行女將酋長創新法

搶下手機開戶三成市占

●賴聖華

Part 2

首賦能

74 40年黃昏產業做了什麼，讓上萬員工主動拚全力？

針織布霸王當後援廟公

「共利」讓營收連增15年

●康育萍

77 借力使力「Tips」
换位思考的練習：當志工

78 才起步的小新創，如何吸引國際級金融、科技人才搶進？

安智生醫CEO火箭故事攬才

兩年內超速拿乳癌專利

●蔡殷宜





Part 3

找破口

80 好技術不代表成功！七年七敗，如何攻克上千品牌？

沛星執行長快錯快戰

A I 新星將躍台灣獨角獸

●李欣宜

82 迎戰逆境「tips」

三招存「樂觀子彈」，補充正能量

84 三百萬網銀沉睡用戶，如何「鑽洞」喚醒他們？

北富銀總座當熊貓大俠

催生交易量暴增一倍

●王委瑋

86 腦內管理「tips」

圖像思考術，一張紙管七千人團隊

Part 4

敢讓利

88 市場後進者，如何七倍速趕上老大哥15年功？

一芳水果茶推手快品牌策略

翻身兩岸展店第一快

●張百祥

92 不靠KPI管理，如何讓員工主動幫你成功？

486先生員工比股東大

打造人均產值四千萬團隊

●顏聖華



敢讓利。

市場後進者，
如何七倍速趕上老大哥15年功？——文·康育萍 攝影·郭涵鈴

一芳水果茶推手 快品牌策略 翻身兩岸展店第一快



三月底，澳洲第一大城雪梨，市區街頭排起長長隊伍，大家正在等待的，是一杯來自台灣的水果茶。

澳洲是一芳水果茶（簡稱一芳）進軍的第八個國家。「我們目標是做到手搖飲料龍頭，全球（店數）破一萬家！」墨力國際董事長柯梓凱說。

這杯以柯梓凱阿嬤名字命名的水果茶，讓年僅三十五歲的他，成為近年兩岸展店速度最快的手搖茶業者，旗下一芳、鹿谷製茶兩大品牌，兩年累計店數逾一千二百家。比起Coco都可茶飲，

他的拓點速度比老大哥快七倍，公司去年營收約十億元。

**打造手搖茶「經紀公司」
品牌像藝人，平均半年推一個**

柯梓凱用快品牌策略，正顛覆傳統餐飲業。其他廠商終生專精一個品牌，但他現在旗下有八個品牌，平均半年推出一個。

更精準的說，柯梓凱做的是平台生意。概念類似經紀公司，一邊，他藉由內部孵化和外部合作方式，源源不絕打造新品牌，就像經紀公司不斷推出藝人；另一邊，他建立連鎖加盟體系，拓展加盟

主，如經紀公司開發業主，增加藝人曝光管道。

因此，當他推出的品牌越多，吸引的加盟主就越多；同時，他擁有越多加盟主，就會有越多想成立品牌的業者尋求合作，形成正向循環，把平台效益擴大。

不過，模式要成立，柯梓凱得有持續開發、活化品牌的能力。

墨力總部近八十名員工中，有將近三分之一設計與行銷人員，平均年齡二十五歲，他們每天的基本工作，就是瀏覽臉書、Instagram等當紅話題，追蹤名人動態，掌握餐飲與流行趨勢，從中找尋可能的合作機會。

例如，為提升品牌聲量，一芳水果茶





柯梓凱
墨力國際董事長
35歲

經歷：23歲夜市創業，4年成立7品牌慘賠2億元，後改媒合品牌與加盟主，變近年兩岸成長最快手搖茶業者
成績單：擁有8個品牌，一芳水果茶、鹿谷製茶店數逾1,200家，只花2年，追上龍頭15年展店進度

去年十二月就與網紅阿翰合作，拍攝「阿嬤生病了」影片，短短一分鐘影片卻創下近十萬瀏覽次數。每年，他花公司淨利的一〇%，投入品牌開發與行銷，每個品牌約花半年時間籌備。像一芳看準近年吹起的懷舊風，主打MIT（台灣製造）精神，就會圍繞在這個主軸，設計所有細節。例如，門市須有日式風格的木頭窗框和門簾，或在飲料前標註產地，呼應台灣本地生產，甚至最近與日本卡通櫻桃小丸子的聯名活動，都是為了強化品牌的懷舊印象。

「他的產品定位很精準，行銷一直都是墨力的強項。」台灣服務業發展協會總顧問李培分說。為何其他業者無法模仿他的品牌力？「前幾年賠太多，摸索太多，但那時養成情報單位，設計、美編都是自己人，反而變成無形資產。」柯梓凱坦承。

過去「什麼都想自己來」
結果管理不到位，慘賠兩億重來

這是他慘賠兩億後的意外收穫。柯梓凱很早就創業成功，「二十七歲賺一億，屁股翹很高啊。」運勢旺時，百貨公司來談門市租約，他看一眼就簽約，人還沒找齊，隔天準備開店，連一起創業的老婆也罵他瘋子。但他一心想著，如何把「一億滾成十億，卻忽略自己的管理能耐還不到位。

「沒想過一切會失控，」因為未精算成本而倒賠，最慘時，他光高利貸利息一個月就達四百萬，他每天都在煩惱跳票問題，看著辦公室茶几上擺著向高利貸借來裝有數百萬鈔票的紙袋，不斷問自己，「怎麼會變這樣？」

三十三歲時的失敗，替他累積品牌經營的資產，也看清自己商業模式的錯誤：「以前什麼都想自己來。」每開一間店，大小事都一手包辦，卻無法面面



俱到。

所以他後來再出發，才轉念扮演平台，放大自己的核心競爭力：品牌經營，吸引別人上門合作，相互截長補短。

如今想「不如交給專業」

當平台，錢給人賺反更快攻下市場

然而，平台要做大，才能發揮力量。

柯梓凱用讓利，吸引加盟主加入平台。「關鍵是分享，利潤給他賺，我們要做多品牌，就是要靠大家不斷幫忙講好話。」他強調。每月單店加盟主付給總部的原物料費用，他固定5%回饋給各區代理商，提供代理商開拓加盟主的誘因。

「這也支持我們持續展店，相互讓利，將品牌推向最大市場。」一芳香港代理商劉心暉說。

傳統餐飲業者習慣的自營中央工廠、物流體系、外送車隊，他也交給別人來做，把利潤讓給大家賺，建立穩定的合作關係。



■柯梓凱辦公室擺著阿嬤的照片，代表他成立一芳水果茶的初衷，也是最大的心靈支柱。

柯梓凱舉例，光一芳一個品牌，每月採購的水果醬金額就達千萬元，供應商扣除成本還賺三百萬，「我也可以拿回來做，因為配方是我給的，但我自己做，要經營工廠，有人員配置、檢驗等問題，與其這樣，不如交給專業。」甚至為扶持供應商，他改變業內常見的壓貨款做法，採用現金結帳，替其減低經營風險。

「我剛去大陸也想不通，為什麼要跟

外送業者合作，還讓它抽一五%？一定要自己送，才能維持品質啊。錯了！分工合作才能一起把餅做大。」他承認，過去以為合作是把利益拱手讓人，直到進入中國市場才發現，越是野蠻的競爭環境，若想快速拿下市場，靠一己之力，是不夠的。

乍看之下，墨力透過合作，快速拓展品牌，風險較高，但柯梓凱的EMBA指導教授、中興大學財金系榮譽特聘教授楊聲勇認為，墨力結合多品牌與加盟兩個元素，反有機會降低投資失敗機率，「這概念像創投，反正投十個總會中一個，是比較保守的，」需要注意的，快速加盟帶來的資金問題，「槓桿幅度大，這個風險就比較高。」

訪問中途，柯梓凱提起兒時寫在華業紀念冊上的夢想，「我三十歲要賺一億，三十五歲賺十億，四十歲賺一百億。」懂得讓利，學會不再單打獨鬥，已讓他完成前兩個夢想，現在，正努力朝第三個夢想邁進中。

跟他學破框思考

☑過去，我們先想「怎麼賺」，但未來我們該先想「怎麼讓」。