



科技素人化身旅遊業數位推手

裘以嘉：撕下標籤，做自己最美

網路的興起為旅遊市場帶來巨大改變，整合餐飲、住宿、門票、交通、電子票證等旅遊資源，讓旅遊業者便利管理、旅客一站購足，也是工研院新創公司豐趣科技看到的全新機會。豐趣科技總經理裘以嘉從沒有科技背景的門外漢，到一手催生這個服務，成立才2年就達成損益兩平，以敏銳市場嗅覺打出一片天。

撰文／陳怡如

裘以嘉的人生，一直都在走出格之路。大學念企管，第一份工作是在化妝品公司雅芳（Avon）做行銷，協助130年的老牌直銷公司拓展零售通路，成為各國雅芳取經的對象，雅芳零售轉型還被哈佛商業評論收錄為個案；她沒有科技背景，卻大膽進入工研院，發想的服務創新計劃，最後成為新創公司—豐趣科技，「我的經歷很特別，常常在組織裡都在做新的業務，」裘以嘉笑著說。

2000年裘以嘉因為嫁到新竹，揮別待了7年的雅芳，「我抱著完全歸零的心態重新開始。」當時工研院正招募技術推廣人才，條件是理工相關科系，錄取後才知道主管認為她的溝通強項，能與技術互補，最後破格錄用了她。

進入工研院後，挑戰才正要開始，「所有技術我通通都不會！」但她自有一套學習方法，面對艱澀技術，她只問工程師幾個固定問題：這項技術如何應用？以前怎麼做？工研院如何改善？優勢在哪裡？掌握基本資訊後，就

能很快對外溝通推廣。

目光精準 從趨勢中抓住商機

裘以嘉喜歡學新東西，對研究商業模式、市場趨勢、企業轉型興趣特別濃厚，「如果能在趨勢中萃出insight，我會很有成就感。」10多年前臺灣自由行比例僅19%，她卻大膽押寶「自由行會崛起」，可善用科技整合旅遊資源，提供個別旅客豐富又多樣的商品。

但當她把想法落實為計畫時，卻遇上重重阻礙，甚至被告知計畫即將終止，直到2014年終於迎來轉機：交通部運輸研究所打算在日月潭推廣低碳旅遊。團隊整合當地電動公車、纜車、腳踏車、電動遊湖船等低碳運具，讓遊客可以一卡暢遊，創新構想也獲得2015年亞太經濟合作會議（APEC）的智慧運輸類金獎。

打鐵趁熱，團隊想掌握時機新創成立公司，裘以嘉卻因「創業從來都不是我的生涯規劃」有所遲疑；但在新創推動過程，公司募資與籌組登記事宜一直沒有進度，深怕錯過最好



跟著自己的夢想、事業、團隊一起幸福成長，就是一個好的CEO，希望女孩們都能做一個獨一無二的領導者。

市場時機的她，不想先前耕耘功虧一簣，決定背水一戰，加入團隊，正式成立豐趣。

掌握自己的優點 每人都能有所發揮

多數女性創業，考慮的因素遠比男性多。裘以嘉看過太多女性將所有角色與責任都背上身，「我們不可能在所有的角色裡，都做到完美無瑕；要清楚自己的角色配置，挑選人生最重要的去做。」

對裘以嘉來說，性別從來不是問題，反而是社會習慣貼標籤。例如跟團隊一起外出洽公，若無事先說明，她的位子常被擺在最後一個，或是最後一位才被介紹，「大家很自然地認為，女性不是科技公司的主要角色，」事實上，豐趣6成是女性員工，女性觀察敏銳、心思細緻，反映在豐趣的產品設計上，更容易抓到旅客需求。

裘以嘉也強調，男女都有各自的特質與優勢，只要掌握自己的優點，就能有所發揮。她鼓勵每個人都要學習創新，「不是真的要創

業，而是思考怎麼把工作做得更好，去看自己成長的可能性。每一天都要為自己的人生奮鬥，工作的意義絕對不只是一份薪水。」

不用外界的標準為自己打分數

「勇敢去闖，就有機會成功，」樂觀的裘以嘉認為，所有事情都有方法可以達成，不是以資源的限制來決定，而是看從哪個方向切入可槓桿出最大效益。豐趣成立僅2年就達成損益兩平，目前有17個海外通路，在新冠疫情發生前，1年賣出超過80萬個旅遊品項，未來更打算前進日、韓、泰等海外市場。

裘以嘉初接CEO時曾大量閱讀書籍，想了解如何做一位好的CEO，但看完只覺得惶恐，「大概只有聖人才能達到所有書中提及境界！」近年來她的心境有很大轉變，「我不需要拿著外面的標準跟規範，為自己打分數，只要盡力做好獨一無二、只有我才能做的CEO。」不管身分如何轉變，裘以嘉總是勇於撕下世俗標籤，她用行動證明：做自己，就是最美的樣子。■