

經營與管理

烏蘭巴托論壇

++文 = 劉仁傑 老師



作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授。
曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、美國賓州大學華頓商學院訪問學者。
研究室 04-23594319-130

「你們還騎馬在草原生活嗎？有電視機嗎？」
被譽為蒙古國第一家獨角獸企業的AND Global投資長Baatarkhuu說，這是他過去在日本留學與工作期間，最常被問到的問題。他說：蒙古沒有能夠讓世界共同認知的具體成果，如同日本的豐田汽車或軟體銀行。

「世界的人們看到蒙古，唯一能夠聯想到的可能只有『成吉思汗』，但那已經是800年以前的故事了！」

這正是他與一群優秀夥伴，3年前一起成立這家新創公司的重要背景。AND Global的主要成員分別任職過日、美一流企業，是一家以蒙古為基地的新創科技服務公司。

展現蒙古新創企業活力

在一位日本友人的聯絡邀請下我第一次到烏蘭巴托，目的是參加由蒙古日本中心與米山學友會共同舉辦的新創事業論壇。除了JICA的投資環境報告外，其他五個報告都是新創企業的經驗分享，依序為AND Global、ODO、Tsever、One Partners IMC和

Insur。

報告全程使用日文，約60人與會，包括日本扶輪社社友，以及來自7個國家、曾經留學過日本的商務或學術界人士，共同背景是直接或間接與日本米山學友會相關。這個活動是米山學友會第二屆全球大會的重要企劃。

日文持續是東亞地區過去60年最重要的次文化，台灣、韓國與中國大陸都不乏知日專業人士，部分使用日文的專業社群提供了具備差異化優勢的深度；但基於中日與韓日的不睦，這種使用日文的專業社群會議，除日本本土之外，幾乎只能在台灣舉辦。這次的烏蘭巴托論壇，顯然打破了我的長期認知，會議呈現的專業水準與日文水準，都讓我驚艷。

5篇報告內容都具備使用IoT、結合蒙古生活環境需求等兩大特色，但未來發展並不限於蒙古市場。

譬如AND Global的主力-手機APP信用金融平台，就是使用AI與大數據所發展的行動貸款服務平台，特徵是用有限資訊掌握信用。創業三年間已有

61萬人登錄、超過14萬人使用，分別占蒙古總人口的20%與4.7%，貸款金額已達到1.38億美元，累計還款率則達97.2%。目前這項技術已經輸出菲律賓與墨西哥，被認為是走向全球



烏蘭巴托市區



藍天、草原、蒙古包



烏蘭巴托論壇



作者與Baatarkhuuh

的第一步。

Baatarkhuu私下對我說，目前員工超過600人，雖然事業順遂、獲得國外大型平台企業青睞，壓力卻非常大。正因為全球大型平台企業看上他們，卻又不會太重視他們，最大的挑戰在於如何持續做市場區隔，特別是解決當地顧客的痛楚。

解決顧客痛點才能創造價值

另外一個典型的國內問題解決企業案例是Tsever。出身蒙古草原的創辦人兼CEO Ser-Od說，他的童年最不喜歡假日，因為假日就等同於要與大人一起做打水的重要勞動工作。正因為水資源的匱乏，對蒙古人而言，將洗過衣服或洗過澡的水扔掉，是一件非常痛苦的事。Tsever正發展解決水資源與淨化等課題，包括開發沐浴與洗衣的新事業系統，目標是將高水準的水資源淨化技術，擴散到這個面積超過40個台灣的草原大地。

這些創業者或共同創業者都非常年輕，Baatarkhuuh甚至才剛滿30歲。回想我個人這三十年，在幫助製造企業改善生產線，特別是用縮短製程時間來調適市場變化、取得高額利潤上，取得了一定的成果。然而，時代創造英雄，在激勵這群年輕創業家掌握機會的同時，我能夠提供的知識卻十分有限。

我曾經參訪過20個國家的日系製造企業，收穫豐碩；但在這次的蒙古訪問，卻徹底宣告失敗。我援例在公認最完整的「東洋經濟海外據點總覽」，查到了兩家日商製造據點，但在透過日本人脈聯絡時，都得到了已經停止運作的回答。雖然數據上烏蘭巴托平均工資遠低於越南胡志明市，應深具投資魅力，但人口只有306萬、內需市場面臨課題完全不同的情況下，用過去對新興國投資的模式，註定路

途艱辛。

在蒙古投資並不成功的外資企業，或許可以向這群剛剛起步的新創企業取經。

我與這群年輕創業家的最大公約數，可能是顧客價值。我們都相信能夠解決顧客的痛點，才可能獲得高利潤、照顧好工作夥伴。

蒙古日本中心透漏，蒙古近年的留日學生人數約3,100人，在出身國別排名約在第11-13之間，惟留日學生占人口比率卻是世界第一。豐富的日語人才如何轉成競爭力，可能是這論壇的另一項啟發。

濃厚而不沉重

這次因緣際會訪問了烏蘭巴托，感受到日本米山學友會的人脈網，以及在蒙古當地的潛在影響力。橫跨政商社群的年輕知日人士，結合ODA與日蒙經濟合作協定，正為這個國家摸索全新的發展方向。

米山學友會第二屆全球年會選在蒙古，算是躬逢其盛。一位參加商務論壇的日本扶輪社領導人說，1967年設立米山獎學會，1996年才開始資助蒙古留學生，聆聽完這5位年輕學友的精采發表，無比欣慰。他說：日本扶輪社不求回報地提供獎學金，正為蒙古國注入新活力。KIZUNA(絆) in Mongolia的大會主題，反映了留日人脈間濃情而不沉重的厚意。

溫暖人情能夠帶給人們共鳴共感，未必看得見，卻切也切不斷。台灣與蒙古距離不算近，知道蒙古首都名稱的台灣人應該非常少。台日關係淵远流長，蒙日之間正進入濃厚佳境，我們期待這些不沉重的情誼，能夠激勵三地民心士氣，致力於人類和平幸福的追求。