昕奇走自己的路 AI新創生態圈黏客

堅持商模差異化 連四年營益率高出同業

昕奇雲端不同於其他做代理服務的雲端公司，它提供超出雲端服務的「福利」，客戶逾九成是新創，靠著協助新創客戶業績成長，帶動雲端用量成長、收入增加，開創出獨特的商業模式。

撰文・張如嫻

如果你是市場新進者，面對做這行生意已久的前輩，以及規模大十倍的對手加入，兩面夾擊下，你會怎麼做？一家來自台灣、二〇一七年才成立的雲端服務「後起之秀」，就靠著有別於同業的營運模式，二四年營收、稅後淨利皆創新高。它，是資服廠上奇集團的小金雞昕奇雲端。

不走母公司代理商老路，昕奇定位自己是營運商，推出雲端搭配算力、帳務系統等組合方案；更特別的是，客戶超過九成都是新創公司，且自二一年起，昕奇每年營業利益率都比同業高出五．五個百分點以上。究竟是什麼樣的招式，讓這家後進者急起直追？

昕奇的誕生，源於上奇董事長許承強的轉型計畫。上奇原是繪圖、影像軟體代理商，一三年面臨主要客戶Adobe從賣斷轉為訂閱制帶來的衝擊，他開始思考，如何擺脫營收遇天花板、產品只能內銷的代理商困境。而這一次，他看上雲端市場價格透明、銷售範圍無國界、成長性高的三大特色，決定二次創業，成立昕奇。

策略》鎖定新創 免費加值

然而隨著公有雲市場成長，除了既有玩家，愈來愈多大型資訊服務公司也加入戰局。

「Franky（許承強）一開始就知道要差異化。」昕奇總經理李正雄說，同業大多做代理和**雲端託管**服務，拚的是技術能力，需要較多工程師。昕奇自知公司才剛成立，人才數量不敵同業、技術基礎較弱，幾乎沒有爭取大企業客戶的優勢，必得另尋出路。

苦思過後，昕奇認為「贏的策略」，是將客戶鎖定在新創。因為除了雲端服務，昕奇可運用上奇在全球多據點的特色，免費提供人脈、海外資源等附加價值。「新創缺錢、缺人脈，比起花多少錢買雲端，它更在意業務想往海外發展，誰能幫它。」李正雄的想法，就是透過加值服務創造優勢。

不僅如此，昕奇還看上雲端的聚合機制，比如看準一次向亞馬遜網路服務公司（AWS）預購愈多雲端使用權、折扣也愈多，再轉賣給企業客戶，雖然可能賣不掉，一旦轉賣成功，就能擠出更多毛利。

所以，昕奇參考電信與資料中心營運商模式，除了雲端流量，還搭配算力、帳務管理、流量監控等自家產品，推出各種「組合包」，以多元隨選方案加上額外提供的顧問服務，吸引客戶買單。

昕奇鎖定的新創以網路公司為主，包括票券系統、電商、直播平台。李正雄解釋，這類公司的雲端主要因應業務需求，用量取決於消費者與訂單多寡，比如雙十一購物節，電商的雲端用量就會暴增；當公司業績成長，自然帶動雲端用量，進一步提升昕奇營收。

除此之外，由於後台全自動化、不用養大批工程團隊鑽研技術，昕奇營業費用不隨營收而成長，營益率自然較伊雲谷、博弘等同業高。

然而，一八年時，雲端託管是大趨勢，各家搶做相關服務，路線與眾不同的昕奇吃不到這塊大餅，陷入成長落後的困境。面對巨大的誘惑，李正雄都不禁懷疑：「我們真的要走自己的路嗎？」他曾向許承強提議「我們也來做」，但許承強堅決維持原有策略，不跨足其他服務。

「這過程非常辛苦！人家在做、你不做，業務就會問：『為什麼有單你不接？』」李正雄坦言，光是讓員工認同公司方向就是一大挑戰，要培養了解新創發展歷程、懂新創語言的人才更不容易。

擴張》進軍日本 速推業務

看好日本雲端市場規模比台灣大十倍，昕奇二三年開始擴展日本市場，卻也遇上人才問題。由於業務人員因語言隔閡，無法和當地新創溝通，加上缺乏人脈，幾乎半年都沒進展，直到當年第四季覓得合適人才後，才帶動業績成長。截至二四年前三季，日本營收占比已從零躍升至一〇%。

法人指出，受惠商業模式單純、對工程團隊仰賴程度低，昕奇日本業務在短時間內快速推進，有望成為最具成長性市場。李正雄說，日本新創客戶希望向台廠爭取合作，昕奇就扮演「仲介」，讓客戶除了雲端服務，還能獲得「福利」。

軟體服務商凱鈿董事長蘇柏州對此特別有感，「我們有合作夥伴、資金或進入資本市場的需求，昕奇都很願意討論。」他說，「昕奇不只是供應商，更像朋友。」這是凱鈿接觸過其他雲端服務商後，仍選擇昕奇的主要原因。

「但小公司能買多少？」「新創長大後會不會去找更大的雲端服務商？」儘管昕奇常遭這類質疑，李正雄卻不擔心。他認為，昕奇無償協助新創解決問題，就是綁定客戶的王牌，好比二四年營收創新高的91APP、亞洲最大旅遊體驗平台KKday，都是昕奇早期客戶，至今仍持續合作。

昕奇預計在今年第二季由興櫃轉上櫃。在業界特立獨行的商模與客群，初期看似一場豪賭，但昕奇摸清自身弱點、擬定策略後即貫徹執行，它證明即使殊途也可同歸，甚至有更上一層樓的機會。今

攝影・吳東岳

昕奇雲端以「Friend to Startups」（新創好夥伴）主張，收服海內外新創客戶，總經理李正雄（中）認為，提供雲端服務以外的附加價值，就是最強王牌。

Profile 昕奇雲端（7747）

成　立：2017年
董事長：許承強
資本額：2.36億元
主要股東：上奇科技（73.44%）
主要業務：IaaS（68.28%）、SaaS（5.94%）、網通資安（25.78%）

近三年營運表現：

年度	2022	2023	2024
營收（億元）	8.76	10.52	14.30
EPS（元）	3.24	3.35	4.06

雲端託管
由第三方服務商協助將客戶資料、系統從地端搬上雲端，並負責管理、維運這些伺服器的運作。