



# 二度創業 光影科技點亮人生下半場 —專訪杭州臺協會長周鮑華

文《曾秋英》

經濟快速發展，逐一點亮大陸各個城市，夜晚可以燦如白晝、更要璀璨繽紛，五光十色的燈光秀因應而生。「不僅是旅遊景點，城市建築也成為燈光表演的載體，甚至變成城市的另種文創名片。」杭州佰影數字科技有限公司董事長、杭州臺商協會會長周鮑華說。

## | 夜經濟崛起 燈光秀商機無限 |

過去這類燈光秀多半因應特殊節日、大型會

議或賽事等特殊需求，隨著大陸城市的「亮化工程」遍地開花，加上「夜經濟」的蓬勃發展，一線城市到五、六線地級城市全都趕搭上這場燈光盛宴，無「燈光秀」不歡。

周鮑華看好這塊市場的蓬勃發展，於2015年(民國104年)成立杭州佰影，宣告進入光影科技領域，並先後為2016年的二十國集團(G20)杭州峰會、2018年上海合作組織青島峰會製作光影設計演出，廣受好評。

周鮑華解釋，所謂的燈光秀或光影表演，是結合聲、光、影三者相輔相成的藝術創作，其背後牽涉的領域與細節相當繁複。首先須依據活動主旨寫出腳本，再由設計師根據腳本及呈現載體不同，勾勒出光影動態，最後再搭配音效效果，每一個細節與步驟都需精準搭配，也需要許多專業人才，「過程就和拍一部電影一樣困難」。

以該公司在杭州 G20 峰會的代表作來說，當時背景是在錢塘江畔，利用江畔沿岸 34 棟高層建築、設置了 70 萬盞 LED 燈源，串成一整片巨幕，再運用光影、文字、音效等現代化效果，搭配錢塘江的自然風光以及 G20 峰會的標誌等多重元素，形成一幅獨具匠心、饒有江南韻味的畫卷。令人驚艷的燈光表演，也成功為杭州在國際間打響名號。

## 以駕訓班起步 光影科技是二度創業

其實周鮑華在大陸是從駕駛訓練學校發家，跨足光影領域是在 60 歲時二度創業。

身為外省第二代，加上自幼對中國文學歷史極感興趣，周鮑華一直對大陸抱有孺慕之情。1990 年因家中經商所需，他首次到大陸考察，因為父親是浙江人，他在長三角一帶的考察以杭州作為起點，未料就此成為他的第二故鄉。他笑說，杭州除了人文歷史豐富、商業發展繁茂，「土親人親」也是他決定在杭州打拼事業的另一理由。

當時大陸正值改革開放後、經濟加速發展的階段，周鮑華認為汽車銷售與駕駛需求將相應增加，加上大陸剛允許中外合資企業可經營汽車駕駛員培訓學校，便決心以此作為杭州事業的起步。

作為杭州第一家中外合資的汽車駕駛訓練班，審批涉及多個政府部門，周鮑華從研讀法規、考照、到大陸交通部面試，送審批文件、直到執照核准，正式成立杭州捷安駕駛員培訓公司，全部流程前後長達約 8 個月的時間，其中艱辛不足為外人道。也正因為對中外合資企業的嚴格審批，墊高了其他外資競爭者的入場門檻，時至今日，浙江省有臺

資背景的駕駛員培訓學校，仍舊只有他一家，「總算當時的辛苦沒有白費」。

周鮑華經營駕駛訓練學校也經歷不少起伏。1990 年代初期，車輛尚未普及，駕駛需求有限，生意經營不易，當時他還兼營家族的化妝品貿易事業，等於雙軌並進。到 2000 年以後，大陸的道路建設、汽車工業發展逐漸邁上軌道，駕駛需求暴增，生意最好時學員數甚至高達 5,000 人，於是他放棄其他外貿業務，全心全力拓展駕訓班事業版圖。此番榮景大約維持了 15 年左右。

到 2015 年，隨著本地同行崛起、市場激烈競爭、需求逐漸飽和，以及地方政府加強管理，周鮑華的駕訓班利潤不若前幾年，損益兩平雖無虞，但轉型升級空間有限，想再提高新的層次有其難度。「要想在大陸繼續生存，必須有新的思路。所以我選擇另闢戰場，進入光影科技創作領域」周鮑華稱。

## 突破團隊年齡代溝 找到共事均衡點

2015 年，周鮑華因緣際會遇到事業夥伴，正式踏入燈光秀的文創領域。駕駛員培訓企業並未停止營運，但他將主要精力放在光影設計的佰影數字科技。後者發展至今，團隊數來到 40 多人，他笑說「公司從設計到業務全都是 20、30 歲的年輕人，就我一人拉高團隊的平均年齡」。



捷安駕駛員培訓公司是杭州第一家中外合資的汽車駕訓班



佰影數字科技的創意光影秀令人印象深刻

跨足不同領域、夥伴如此年輕，他坦言初期確有代溝，雙方花了好些時間才找到共事合作的節奏。「藝術創作者的想法都很天馬行空，但我們的優勢在於，設計師除了專業基本功，也懂得業務的組織能力，可以快速掌握業主需求並分析經濟利益，這也是我這幾年和同事們溝通的成果」。

雖然一度被 2020 年爆發的新冠疫情打亂營運計畫，不過周鮑華透露，手邊有幾個大項目仍在進行，一旦業務談成，將是明後年的工作重點。杭州將於 2022 年主辦第 19 屆亞運會，該公司全力爭取機會，冀望透過光影表演展現亞運精神。另正在洽談的項目，是江蘇揚州籌建中的世界運河博物館，若能將光影技術結合文物陳列、歷史典故等展出內容，呈現世界運河的特質，也是極具挑戰的項目。

## 杭州臺商挺過疫情衝擊 恢復正常經營

受疫情衝擊，對各個產業都有不同程度的影響。不過周鮑華說，大陸已建立一套防疫控管機制，即便之後各地再傳零星疫情，但按照既有的



篩檢、加強隔離等措施，整體疫情控制穩定，商業運作也持續復甦。

在去年疫情嚴峻時刻，周鮑華認為與其坐困愁城，不如運用自身所長，為抗擊疫情提供一點貢獻。他迅速組織放假中的設計與技術人員，透過線上作業，在短短幾天內完成防疫宣傳公益短片，並分送給杭州、福建、新疆等多個地區，一方面為醫護人員打氣，展現臺商共同抗疫的心意；另一方面，也藉此讓同事們「練兵」，保持設計與創意發想的動力。

以杭州臺資企業來說，「只要是挺過疫情，有生存下來的，現在 100% 都恢復正常運作」。杭州因重視環保，重工業、製造業或污染性產業都已早早外遷，目前杭州臺商企業多以第三產業為主，包含旅遊、文創、會展、食品業等，中小型企業居多。周鮑華表示，臺商企業即便去年上半年受疫情影響，下半年起也多已恢復運作，退出杭州市場的臺商其實不多。

## 將協會當成企業經營 互助互愛為理念

經過 8 年杭州臺協副會長的歷練，周鮑華於 2019 年年末正式接掌會長。上任以後，本著「互動、互助、互愛」的理念，調整協會內部組織，重新劃分了青年、婦女、教育、康樂、公益等工作委員會，除了透過休閒康樂活動讓臺商們有更多交流的機會，並定期針對不同主題或臺商關心的事務，邀請專家進行講座，也鼓勵臺協會員參與當地敬老、扶貧活動，發揮臺商在當地的正面影響力。

儘管接任會長不久，隨即遇到新冠疫情，部分活動無法如期推展，但他儘量透過其他方式展現協會的關懷。例如去年年初疫情風聲鶴唳之時，他立刻召集杭州當地

臺商，在艱難中募集了口罩、防護衣等防疫商品給其他留守在大陸的臺商，展現協會的「互助互愛」。

基於責任心，周鮑華把臺商協會當成自己的企業在經營，幾乎一半的心力都在協會事務，「有時我的員工也會抱怨怎麼看不到我人影」。他出任會長還有另一項使命，就是銜接世代交替，培育更有實力的青年臺商接棒，讓協會未來發展的更好。「一個演員如果沒有上臺演出的機會，永遠不會成為好演員」，希望栽培更多杭州的臺灣青年企業家投入協會事務。

## 前進大陸 基本功先練好

周鮑華強調，30 年前臺灣赴陸發展的兩大優勢—人才、資金，已今非昔比、時不我予。以現在大陸市場競爭之激烈，「除非你帶過來的是獨家專利技術，或是極為特殊、複製難度極高的產品」，否則就需做好紅海競爭的準備。有些臺商一股腦兒想到大陸發展掘金，但專業技能不足、資金也拼不過大陸企業，最終只能黯然而歸。

想在大陸立足發展，周鮑華認為，首先必須回歸到基本功，充實自身的專業知識技能。其次則是充分進行市場調研、瞭解市場特性，掌握政令法規變化。蹲好馬步，方能為接下來的發展定下座標。🌀



杭州臺協去年在嘉興銀杏湖辦理中秋聯誼活動