

以人本思維帶領團隊前進的 T 型領導人

凱絡媒體服務股份有限公司董事總經理 盧人瑞

中國文化大學廣告學系第三十一屆臺灣廣告研究小組*

摘要

在行銷傳播領域擁有近三十年實戰經驗的盧人瑞，憑藉對廣告的熱忱與對科技的前瞻眼光，成為產業變局中成功帶領企業進行數位轉型的先行者。盧人瑞大學畢業後選擇立即投身廣告業累積經驗，並遠赴海外進修資訊科技，藉此逐漸培養融合行銷專業與數位技術的工作模式。面對快速變動的市場環境，盧人瑞「以人為本」，以明確務實的領導方式帶領團隊；同時將設計思維與 AI 協作方法導入組織流程，使策略從規劃到執行得以在具系統性的邏輯中進行，在行銷傳播領域開創新格局。

關鍵字：數位轉型、設計思維（Design Thinking）、以人為本、AI 協作

*中國文化大學廣告學系第三十一屆臺灣廣告史研究小組，本年度由廣告系楊錫彬主任、游淳惠教授以及徐秉宏和蔣帆柔學生組成，本文由徐秉宏執筆。

壹、跨領域學習與早期職涯發展

盧人瑞在大學期間就讀企業管理學系，自大學一年級修習心理學通識課程後，進而獲得學校心理輔導中心的工讀經驗。這段經歷奠定了他進入廣告產業後，得以敏銳洞察消費者心理的能力。此外，在 1988 年臺灣廣告產業的黃金時期，盧人瑞選擇直接投入業界，以累積自身的實戰經驗。

一、職涯啟蒙與跨領域學養

盧人瑞就讀於逢甲大學企業管理學系，大一時在本科學習之餘，修習了心理學通識課程，並藉由課程教授之引薦，進入學校心理輔導中心工讀共三年的時間，過程中，他逐步透過實務了解人類的心理如何運作和被理解。盧人瑞提及：「在中文裡『傳播』跟『溝通』是兩個不同的詞彙，但英文都是『Communication』」，說明在傳播產業中，透過與人互動、溝通，藉此說服客戶並促成方案是很重要的環節。這段經歷在他進入廣告業後，面對需洞察研究消費者心理時帶來了幫助。

而大三時修習行銷學課程的教科書內容，更成為他決定投身廣告產業的關鍵因素。他當時在課本中讀到 1984 年百事可樂與麥可·傑克森（Michael Jackson）合作、且獲得「有史以來最令人熱切等待觀賞廣告」美名的「《百事，新生代的選擇》（Pepsi. The Choice of a New Generation）」系列廣告（黃宜稜，2021）。該案例結合了商業品牌與流行文化，其產生之市場影響力引發了他對廣告業的嚮往。

綜上所述，豐富的學習經歷培養了盧人瑞對人心的洞察力及廣告業的熱情，這使他在傳播產業中穩扎穩打。電通行銷傳播集團大北亞區暨台灣執行長唐心慧¹指出，相較於傳統僅受單一廣告技職訓練的業內人員，他不僅擁有企業管理的專業知能，且具備心理學的人文素養背景，因此屬於典型的「多元人才（Diverse Talent）」。

二、職涯起點與當時廣告產業環境

1988 年，盧人瑞大學畢業之際，此時世界正值經濟成長期，在 80 年代末至 90 年代初達到頂峰。臺灣沒有被排除在這全球浪潮之外，當時每年的薪資更以近 10% 的空間大幅成長（王思捷，2018）。他提到，當時廣告業成為極具

¹ 唐心慧：現任電通行銷傳播集團大北亞區暨台灣執行長，於 2017 年加入電通，她率領團隊打破垂直服務界限，讓電通台灣成為電通全球表現最佳的市場之一。

吸引力的熱門產業，大學畢業生普遍將進入廣告公司視為職涯首選，因此吸引大量優秀人才爭相湧入。更舉出，當年最大規模的「臺灣廣告公司」在招募新人時，甚至需借用體育館進行筆試，考生多達千餘人。

在這樣的時代背景下，盧人瑞表示：「當時的我認為，廣告與行銷業的經驗累積比學歷來得更重要」，因此他決定直接進入職場。在報考華商廣告那年，錄取條件極為嚴苛：五百多份應徵者履歷中，公司只會篩選五十人進行筆試，競爭激烈的程度也側面印證了當時產業的蓬勃發展。通過高門檻的甄選過程進入業界時，也更確立了他以實務為導向的職涯起點，為日後的專業發展奠定基礎。

三、多元背景造就的跨領域視野

電通媒體專業服務暨貝立德執行長盧炳勳²以「才高八斗」形容盧人瑞，認為其具備優秀的學習能力，且能將「廣告的感性」與「數據的理性」相互融合。唐心慧更形容盧人瑞為「T 型人才」，指出他兼具垂直深耕的媒體專業知能，也有著跨領域的水平整合能力。

對企業來說，T 型人才（T-shaped Talent）的重要性，是他們在知識和技能層面不僅擁有紮實的專業基礎，同時更是促進公司跨部門溝通、協作、提升組織整體工作效率的關鍵之一（TY, 2025）。由此可知，不論是心理輔導中心的工讀機會，抑或是對自我職涯的抉擇結果，都造就盧人瑞具備跨領域知能的視野和優秀的工作成果。這種積極追求跨域學習的特質，未來將更具體實踐於其職涯中途的轉折決策。

貳、複合學養的建立：從廣告到數位科技的探索

盧人瑞從廣告領域跨足至當時尚未普及的數位互動科技，在職涯中段經歷了顯著轉折。這段在 1990 年代中後期的跨國歷練，不僅讓他成功獲取全新的知識、技術與能力之外，更累積了與以往不同的視野與思考模式。

一、海外留學過程及新領域的學習

² 盧炳勳：現任電通媒體專業服務暨貝立德執行長。自 1993 年加入台灣廣告公司(電通 mb 前身)，已在廣告媒體代理商領域深耕近 30 年；同時 2016 年起連任台北市媒體服務代理商協會 MAA 理事長、2022 年獲選台北市廣告代理商商業同業公會 TAAA 理事長。

在盧人瑞於廣告領域從業七年之際，個人電腦正逐漸興起，帶動科技發展加速，目標從企業轉向個人。他也察覺當下媒體環境可能因此產生變化：「未來媒體會與科技加深連結，傳播更將從『單向播放』變成『雙向參與』，個人與媒體之間的互動將愈發緊密。因此盧人瑞最後決定暫離職場，遠赴加拿大北溫哥華的卡普蘭諾大學（Capilano University）進修多媒體知識，並主要以多媒體互動光碟³（CD-ROM）的製作技術為學習重點。當時正值網際網路概念誕生初期，必須仰賴 56k 數據機⁴（Modem）進行撥接，連線與傳輸速度受到軟硬體限制，且需經過繁複的電腦設定程序，資訊亦相對稀缺、難以取得。

在此期間，課程內容曾涉及互動光碟製作與基礎程式撰寫，相較於同儕多專注於視覺設計或文字內容，盧人瑞經常協助他們解決程式與技術操作上的問題。儘管他過往的學術與職涯背景並非自資訊工程或多媒體專業出身，但仍展現了對技術邏輯的高度理解能力。與此同時，他更擔任校內的實驗室管理員（Lab Manager），面對校內工程師所敘述之大量技術術語時，盧人瑞能理解、抓住核心邏輯並進行有效對話。這項能力使其在後續的職涯發展過程中，能直接發揮在與技術團隊溝通合作、理解工程細節等工作上。

二、網路泡沫化時期的國際市場觀察

在完成加拿大的學業後，盧人瑞認為既然已經投入這個領域，倘能攻讀碩士學位將成為其職涯進階的重要助力。因此，他隨後前往美國紐約大學（New York University）攻讀互動傳播碩士學位（Interactive Telecommunications Program）。他說道：「在當時的課堂上，老師經常只告訴你要做的專案（Project）內容、可以到哪些地方獲得參考資料……。」教授們認為，碩士旨在培養研究者，故課堂要求學生學著自行探索資源、研讀推薦書籍，因此，學生的輸出機會也相對較多。這段學習經歷讓他深刻意識到：「了解自我目標，傳達自己想要傳達的內容，比起會什麼技術來的更重要。」每一堂課幾乎都由學生上台報告，老師將根據大家傳達的內容進行引導與教學，這樣的授課方式也讓盧人瑞更精進表達與輸出自我想法的能力，因這段期間的訓練，使他更重視目標設定，並逐步形塑未來重返職場時更完整且清晰的工作模式。

³ 互動光碟：（CD-ROM，唯讀記憶光碟）一種早期電腦常用的可儲存大量資料的光碟，它只能寫入一次，資料永久保存，透過光碟機的雷射讀取，特性是「只讀不可寫」。

⁴ 56K 數據機：一種利用電話線將電腦的數位訊號轉換成可傳輸的類比訊號，再透過電話網路傳送到遠端，並將接收到的類比訊號還原成數位訊號的舊式撥接上網設備，最高傳輸速度可達 56 Kbps（千位元/秒），因此得名 56K，它實現了數位訊號在模擬電話線路上的傳輸，是早期撥接上網的關鍵裝置。

就讀碩士的這段期間，他陸續經歷了網際網路產業自 HTML 1.0⁵ 的公布、網頁邏輯的逐步成形，及「入口網站（Portal）⁶熱潮」掀起的瀏覽器之爭等諸多重要事件，在 2000 至 2001 年間甚至發生了「網路泡沫（.com Bubble）⁷」的急速崩盤，導致許多募集到資本的相關領域企業因劇烈震盪接連倒閉，更牽動就業市場的崩盤。他形容當時的狀態笑著說：「就是命不好啊。」過程讓他理解到科技產業的週期性波動，加重了他離開美國的「推力」；與此同時，臺灣網路產業反而逐漸興起，形成一股「拉力」，在權衡利弊後他決定返臺發展，投入家鄉這塊尚未發展成熟的新興市場。然而，赴美求學的這段經歷並非徒勞，它開發了盧人瑞在媒體、資訊工程的領域的潛能，也使其帶著更堅實的能力回到廣告業。

參、數據驅動下的媒體代理商轉型與 AI 應用

憑藉廣泛的學識、豐富的學習與工作經歷，盧人瑞於 2015 年受凱絡媒體延攬，擔任組織數位轉型的關鍵推手，展現出其卓越的專業能力。他說明並解釋了「代理商」在資訊碎片化環境中的核心價值，並提到傳統媒體與數位行銷的差異，而盧人瑞從「End-To-End」的整合服務模式出發，闡述行銷手段從單向傳播到「Always On」的轉變。在他的推動下，凱絡媒體積極探索以數據為目標導向的策略應用，最終所隸屬的「電通行銷傳播集團」更開始制定並實踐 AI 協作的應用策略與風險管理措施，以進一步強化其在市場中的不可替代之地位。

一、T 型人才，完成集團數位轉型的推手

盧人瑞的豐富學識理論，使其於 2015 年受凱絡媒體延攬，並得以將其專業能力轉化為推動組織前進的力量。他加入凱絡後，核心任務是因應媒體碎片化，引導組織從以覆蓋率為目標投放的策略，走向透過數據判斷成效、方向的數位轉型。盧炳勳補充，也因盧人瑞的職涯起源於廣告創意公司，這點與長期

⁵ HTML 1.0：1993 年由 IETF（網際網路工程任務組）發布的超文本標記語言的首個正式規範。作為全球資訊網（World Wide Web）的基礎，它定義了網頁內容的結構、內容與超連結等基本元素。

⁶ 入口網站（Portal）：1990 年代末期至 2000 年代初期興起的網站類型。它將搜尋、新聞、電郵等多項服務集中於單一頁面，成為使用者進入網路世界的主要入口或通道。著名代表有 Yahoo! 和 MSN。

⁷ 網路泡沫（.com Bubble）：1990 年代末期，大量缺乏盈利的網路公司股價被嚴重高估，隨後在 2000 年至 2001 年間迅速破裂的經濟事件。

深根於單一領域而可能產生思維壁壘的從業人員有顯著的不同。其融合創意與數位科技的雙重底蘊，使其在日後領導媒體代理商時，能以更全面的策略思維應對產業挑戰。

盧炳勳讚揚盧人瑞憑藉其跨越企管與數位科技的複合背景，使凱絡成為電通集團內「最快完成數位化轉型」的品牌。唐心慧更指出盧人瑞是集團內部最早推動數位轉型的推手之一，這一切均源於其 T 型人才的廣度，即具備敏銳的商業判斷力、周全的行銷傳播視角與對品牌的深刻理解。跨越廣告、媒體與顧問領域的經驗，使他得以帶領凱絡持續調整方針，在快速變動的市場中保持前瞻與穩健。

二、現今媒體環境中代理商的跨產業整合價值

盧人瑞認為，隨著當代資訊的碎片化，未來媒體代理商應該成為品牌的策略顧問，要能協助客戶分析市場、規劃行銷策略，並選擇最有效的廣告管道，而不再只是單純的媒體採購商（滾石文化廣告雜誌，2025）。「未來代理商和客戶（甲方）更需要一起合作來克服複雜的外在環境。」他以凱絡媒體為例，指出公司曾合作過的品牌就有三百多個，每年同時接觸處理的客戶與案件也高達一百個，這種「跨品牌、跨產業、跨平臺」的經驗密度，是任何單一企業都難以達到的。

盧炳勳對此補充指出，現代媒體代理商的定義已從傳統的媒體企劃購買，擴展為提供「End-to-End Solution」（端到端解決方案）。這涵蓋了一個從消費者研究、市場調查，乃至最終的數據追蹤與效果評估的完整生態系。代理商扮演著策略顧問的角色，協助品牌客戶找到明確的目標路徑。

因此盧人瑞也表示未來代理商一定會越來越有價值，因為他們能為品牌發揮難以被替代的能力與視野，橫跨百業且能同時服務大量品牌的能力成為其獨特價值，形成了無可比擬的策略資料庫優勢。

三、行銷思維的轉變：從單向傳播至 Always On

過去執行行銷計畫的方式很直接，經常只需考量收視高與覆蓋率廣，並在投放後等走期完成，即可收集資料作出結案；而現在的媒體執行，會因為時間區段不同，需透過數據反饋不斷調整執行的時序與內容（林佳賢，2021）。盧人瑞說明，傳統的投放模式採「由上而下（Top-Down）」的單向傳播，意即將訊息從品牌端大規模地推播給大眾；而數位行銷則仰賴於消費者在數位環境中所留下的足跡去執行策略，強調「由下而上（Bottom-Up）」的互動與績效驗證。

他補充指出，現代消費者已不再依循傳統「接收到資訊後購買」的單一消費路徑，而是會隨時在各種平臺上中斷、搜尋、比較和反覆決策，使購買變成一個難以預測的過程。「行銷漏斗」因而開始從單一大漏斗轉變為無數碎片化的小漏斗，所以策略也逐漸轉變為「Always On」的策展概念：品牌不再執行單點投放，而將目標設定在消費者購買旅程的每個接觸點，進行持續且相關的內容投放與溝通。唐心慧亦提出「實證行銷（Evidence Marketing）」的觀點，她認為現代行銷強調「凡走過必留下痕跡」，因此所有決策都需依賴數據進行。這與盧人瑞的「Always On 策展思維」不謀而合，兩者皆共同強調了數據在定義消費者旅程與評估行銷成效中的重要性。

四、生成式人工智慧的應用策略與治理

如前文所述，盧人瑞認為當今行銷策略對數據的依賴提高，即「實證行銷」與「Always On 的策展思維」，也顛覆了傳統行銷的運作模式。因此代理商的挑戰已從過去的「如何投放」轉變為「如何高效、即時地處理海量數據，並為每個微小的接觸點生成針對消費者高度個人化的內容」。因此這也促使產業開始尋求一種能增強效率的解決方案。

自從 ChatGPT 這類生成式 AI 於 2022 年 11 月問世以來，提高了全球生成式 AI 的發展速度。不只能透過它整理資料、計算數據，甚至具備了創造力等特質（張彥文，2023）。面對 AI 的發展，凱絡所隸屬的電通集團也確立了清晰的應用策略。

唐心慧指出集團以「Creativity（創造力）」為核心，並以「Idea-Led（創意顛覆）、AI-Powered（AI 賦能）、Value-Driven（價值驅動）」為理念；盧炳勳對此補充，整個集團採取「AI For Growth（以 AI 驅動的成長）」策略。這套框架維持了電通一貫的務實精神，即以穩固的數據基礎與合規原則為前提，將人機協作以服務客戶之生意增長視為最終價值導向。

因此，電通集團面對 AI 發展，具體策略執行架構的首要任務是「安全性（Security & Escort）」，確保人員使用的過程合規，並保護客戶隱私，因此集團建立了封閉式的 AI 環境，以避免機密資料與數據外洩。其次在數據（Data）整合方面，他們结合自身龐大的「CCS（Consumer Connection Systems）」即消費者研究資料，以及電通集團獨有的 DSP（Demand-Side Platform）數據平台：DAC（Dentsu Audience Center），和外部單位合作進行數據深度分析。一步步透過 AI 實現市場分析、受眾標籤（Personas）建立到廣告投放、內容生成的「一站式自動化」，積極嘗試提升工作效率與精準度。

綜觀凱絡媒體從傳統「Top-Down」傳播模式到「Always On」的轉變，以及集團邁向數據驅動的策略，這場數位轉型的成功背後仰賴於盧人瑞跨越創意與企管的複合背景，以及其身為 T 型人才之廣泛洞察力。在一切的落地與執行過程，也能看見他如何「穩定人心、融合團隊、建立文化」以支持團隊的策略轉向。

肆、領導風格與企業文化的建構

盧人瑞作為凱絡媒體的企業領導者，在面對市場的極端不確定性時，運用耐心溝通與其「以人為本」的思維來穩定與引導團隊。面對這樣一個擁有悠久歷史的大型組織，盧人瑞也透過了他的人格特質與過去的學養，逐步實踐「Designing For People」的信念，最終帶領凱絡於 2024 年獲得「多元、平等、共融 (DEI)」的《最佳 DEI 企業金獎》與《最佳彩虹友善企業》肯定 (Charming Brand Talks, 2024)。

一、面對危機的穩定和應變力

2020 年，Covid-19 (2019 冠狀病毒疫情) 衝擊全球，消費市場與習慣隨之改變，廣告市場也發生了不少變化。當年的全球廣告支出下降約 10.02%，戶外廣告看板、報紙、電視等傳統媒體的損失尤其慘重，因此被外媒稱為「廣告業有史以來最糟的一年」(Tobey, 2020)。盧人瑞於當年的 4 月 1 日接任凱絡媒體董事總經理一職，上任首日即面臨疫情導致的三級警戒與客戶預算凍結的極端壓力，無疑是在最不好的時機點承擔最關鍵的位置。

一向給人溫文儒雅印象的盧人瑞，每每遇到「泰山崩於前」，仍能穩穩放慢速度，以「同理心」與大家一起面對，緩解不確定帶來的不安 (臺北市廣告代理商商業同業公會, 2021)。盧人瑞提及當年的案例：客戶因歐洲工廠遇疫情停擺而需暫停投放預算，在兩個月後，卻又因商品轉運至臺灣而要求大幅加碼投資。他必須在市場不斷發生的劇烈調整、異動中進行決策，也形容自己當時就像在「邊開飛機邊造飛機」般，背負需隨時視情況臨機應變的壓力。因此，在這種極端的現實狀況起伏下，領導者必須具備極高的穩定性與應變能力。

唐心慧說，盧人瑞在工作上有著極高的專業性 (Professional)，富含對產業的承諾 (Commitment) 與熱情，更具備對趨勢的遠見。上述特質使其在面對危機時能夠保持客觀、冷靜，這使他能夠避免決策受環境或個人情緒干擾。這種沉著的領導特質，對於需要高度判斷力與合作性的媒體代理商而言，是維持團

隊高效率運作的重要基礎，因此她也讚揚盧人瑞極高的情緒穩定性 (Calm/High EQ)。

二、耐心溝通組織的轉型與融合

除了透過穩定的心態領導，盧人瑞也專注於「人」的核心價值，他深知組織轉型無法僅單憑技術達成，同時也須意識團隊文化的影響力。他在提到推動組織數位轉型的困難時，引用了管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 的名言：「文化會把策略當早餐吃掉 (Culture eats strategy for breakfast.) (Li, 2025)」。

他將這句話用以強調團隊文化的影響力凌駕於技術和策略之上，因此必須將文化視為執行目標的首位。

基於上述洞察，盧人瑞將執行組織轉型的核心文化定為「Designing For People」。因為在代理商產業中，沒有原物料也沒有工廠設備，唯一的資產就是「人」。因此「人就是最重要的事」。

盧炳勳補充說明，盧人瑞在工作上展現出極高耐心，他總是將「謀定而後動，尊重傳統邁向未來」做為第一原則。對待團隊成員也不以強硬的 Top-Down (上對下) 式指令，而是「身先士卒」親赴前線和客戶交流，經常與同仁不斷溝通、協調，透過親身示範的方式來推動文化變革。

綜上所述，可看出盧人瑞的管理哲學明確，任何策略最終都必須仰賴穩固的團隊文化和人本關懷承載。他透過強調「Designing For People」的理念，將凱絡的轉型核心從技術轉向團隊協作。這種結合了洞察、耐心與示範的領導風格，成為凱絡這個擁有悠久歷史的大型組織能夠順利逐步邁向數位融合的關鍵力量。

三、多元共融的具體實踐

透過將「以人為本」的理念視為團隊的核心文化，盧人瑞確保每項策略都以「人」為最終依歸，目標不僅是商業的整合，更是內部文化的建構。而對 DEI (多元、平等、共融) 的具體建構與實踐，也正是這套理念最深刻的體現。

在他的帶領下，凱絡媒體取得了顯著成果，並於 2024 年 DEI 多元共融願景獎榮獲多元共融願景獎雙料大獎，包含《最佳 DEI 企業金獎》與《最佳彩虹友善企業》肯定，證明其文化建設得到外界的高度認可。

盧人瑞表示：「凱絡體現 Designing for People 設計思維下獨有的組織文化價值，未來會持續在這條正確的道路上前行，並根據不同階段來制定相應的具

體行動計畫。」。(Charming Brand Talks, 2024)。具體案例包括推動「525 我愛我」生活提案(Well-Being)，旨在關注員工的身心健康與福利；並邀請奧運金牌林郁婷進行演講，以打破性別框架與固有認知；此外，也成立跨團隊的 DEI 種子計畫，針對酷兒、女力、心理安全感等議題規劃實質活動，使多元共融成為組織的內生動力。

唐心慧補充敘述，盧人瑞作為領導人能同時顧三個層面的「人」：穩定團隊、提升客戶滿意度、並透過參與「數位影像性暴力」等各類型企業倡議展現社會責任。他在人際互動上的「People Touch」使同仁願意信服他，客戶們也願意信任凱絡。總體而言，盧人瑞的領導風格在於其對人的全面關懷與投入，這種跨越內部、客戶、社會三個維度的整合性領導，正是其「Designing For People」理念能夠產生長遠且深度影響力的關鍵。

伍、建議與勉勵：對年輕世代的諫言

綜上所述，在盧人瑞近三十年的職涯歷程中，從產業變局、組織轉型，到面對科技浪潮的衝擊，他始終以清晰的價值觀作為行動與判斷的依據，完美體現了盧炳勳所形容他的「謀定而後動」。於訪談尾聲，他將多年累積的職涯洞察與人生信念，化作對新世代的三項勸勉，期能在快速更迭的環境中，協助年輕人定位自我價值，並持續在生涯探索前進。

一、工作與生活的哲學：從平衡到融合的智慧

在廣告或媒體代理商這種以服務客戶為主的工作型態，造成外界總對廣告產業有著高壓、快節奏且經常加班的刻板印象(Chen, 2018)。而隨著社會變遷和科技進步，人們開始出現工作壓力增加、家庭結構變遷等因素，開始關注如何在工作和生活之間取得平衡(SWise, 2024)，「Work Life Balance」一詞在 1970 年代末到 1980 年代的英美首次出現。

盧人瑞對這個詞彙卻有不同看法：「Work-Life Balance 本身就是一個建立在錯誤前提上的論述，因為它假設兩者可以被切割，但它們應該是一體的，真正的平衡是找到能夠支撐自我長期前行的節奏。」人類的生活因近年資訊傳播加速，以及人人背負的多重社會角色，因此無法被準確切割為「工作與休息」的二元狀態。傳播產業裡更是如此，創意與洞察經常來自生活：不管是日常觀察到社會脈動捕捉，或是從市場變化到與客戶對話。只要心態轉換得宜，就持續保有對世界的敏銳度，達成工作與生活一體的狀態。

在面對工作高壓時，盧人瑞特別強調所謂「可控範圍」的概念，意即面對壓力時，第一步應先釐清哪些事情、情緒是自己可以控制的，不管是能被改變，或是應該放下的。而當注意力從「外在事物埋怨」逐漸轉向、聚焦「內在可控因素」，情緒便能逐漸穩定。因此，他也建議年輕人不要急於追求被二元分化的「工作與生活平衡」，若能在日常繁忙的工作節奏中努力找到使自己保持熱情的觀察視角，便能逐漸產生長期對於生活、工作的內在動力。

盧炳勳則透過底片的「顯影曝光期」比喻廣告職涯的成長曲線：初入行的成長與壓力並非徒勞無功，而是專業顯影前的必要累積，一旦跨越此階段，即可獲得指數型的成長與更高層次的成就感，工作節奏與生活節奏也將逐漸形成一致的內在步調。唐心慧提出「廣告就是生活」的觀點，強調行銷傳播的本質在於人性洞察，而洞察無法憑空生成，必須仰賴生活經驗的累積。旅行、閱讀、人際互動與情感經驗，皆為形塑策略與創意的基礎。因此，她認為唯有維持對世界的開放與敏銳，才能在高強度節奏中仍保持專業判斷力。

三人皆從自身經驗出發，分別以情緒管理、生活節奏與感知為切入點，共同指向「建立穩定的內在步調」這一核心觀點，並強調透過經驗累積與持續觀察，形塑一套能長期運作的工作與生活節奏。

二、在科技浪潮下：將自己當成一個品牌來建構與策展

建立自我定位與表達的方式已逐漸產生轉變。盧人瑞指出：「這是最好的年代，也是最壞的年代。」所謂最好，在於技術門檻降低，任何人都能投入創作；而最壞之處，則是人人皆可創作，使差異化變得更加困難，競爭者也因此迅速增加。基於此，他建議年輕人應將自己視為一個品牌，進行有意識的經營與策展。

因此在招募人才時，他除了評估應徵者的專業外，也會觀察其社群帳號，藉此理解其內容表達方式、視覺敏感度，甚至是對世界的觀察能力。盧人瑞認為，這恰是當代行銷人才最重要的素養之一，即能持續為自己建立「可被辨識的風格」，以及「可回溯的能力成長軌跡」。

唐心慧則從另一個角度切入，指出在外在表現與自我經營之外，若能在學生時期清楚找到自身的「內在驅力」(Desire) 與「北極星」(North Star)。唯有明確的 Desire，才能形成穩定的內在動能，推動個人自發地學習、實驗與創造。她提出「找到自己的 North Star」作為職涯選擇的根本方法，唯有清楚知道自己要什麼，才能在挫折與競爭中仍保持方向感，而不輕易動搖。

三、人生歷練總結：對年輕世代的三句話

在訪談的最後階段，盧人瑞以三句簡潔卻充滿重量的人生哲學，總結了他在專業與人生中得以長期保持韌性與方向的核心思維。這三句話承載了他在跨域學習、產業更迭與角色轉換中反覆淬煉出的洞察，成為他寄語年輕世代最重要的期許。

第一句，是面向心性穩定的提醒：「凡事皆會過去（**This Too Shall Pass**）」。盧人瑞指出，人真正困住自己的往往不是事件本身，而是對事件所帶來情緒的反覆回想。他觀察到，許多年輕人在初入職場時，因害怕挫折、過度放大負面情緒而陷入自我懷疑；然而在他看來，任何衝擊終究只是短暫的時間片段，不會決定人生的最終樣貌。若能理解「時間會持續前進」，個人便能從不必要的糾結中抽離，把心力回歸真正能推動前行的事，也才能在快速變動的產業裡維持穩定的心理韌性。

「以終為始（**Begin with the End**）」則談及個人方向感的建立。他強調，人必須在行動之前先描繪自己期望到達的終點。不論是作為領導者、同事、朋友或家庭成員，每個角色都需要有一個清晰的最終狀態（**End State**）。唯有如此，個人在面對繁雜任務與選擇時，才知道哪些行動值得投入，哪些僅是急迫卻無助於長期目標的雜音。當一個人越能清楚自己的目標、方向，就越能有效配置時間與精力，不致在變動中迷失。

最後，「掌控人生或被人生掌控（**Control or Be Controlled**）」是一句對主動與積極的呼籲。他認為真正的風險永遠不是做錯，而是「不做」。若一個人無意識地將決策權交給他人或環境，就會被動接受結果；反之，只要主動提出問題、探索解法並付諸行動，就能在不確定中掌握自己的方向。他以自身推動凱絡組織轉型的經驗為例，指出若領導者遲疑不前，整個團隊就會被外部變化推著走。對個人而言亦然：主動，是唯一能讓人擁有長期競爭力的能力。

總結而言，若能以穩定的心性為基礎，以清晰的方向感作為指南，再以主動的行動力支撐前進，這三者將成為一套完整的人生哲學。盧人瑞將這套心法視為「長期競爭力的結構」，並期許年輕世代在瞬息萬變的時代中，以更穩定的心、更明確的目標與更主動的行動，走出屬於自己的道路。

專訪部分

盧人瑞，2025年9月30日，專訪凱絡媒體服務股份有限公司台灣董事總經理盧人瑞先生於凱絡媒體服務股份有限公司會議室，中國文化大學廣告學系臺灣廣告史研究小組。

盧炳勳，2025年10月3日，專訪電通媒體專業服務執行長暨貝立德執行長盧炳勳先生於貝立德股份有限公司會議室，中國文化大學廣告學系臺灣廣告史研究小組。

唐心慧，2025年10月14日，專訪電通行銷傳播集團大北亞區暨台灣執行長唐心慧小姐於電通行銷傳播集團會議室，中國文化大學廣告學系臺灣廣告史研究小組。

參考資料

王思捷（2018年10月28日）。〈呼叫1988年的世界、台灣，還有我和你〉。《中央社文化+》。取自：<https://www.cna.com.tw/culture/article/20181028w002>

台北市廣告代理商商業同業公會（2021年11月5日）。〈盧人瑞 傑出廣告人暨卓越貢獻獎〉。《台北市廣告代理商商業同業公會》。取自：<https://www.ta-aa.org.tw/honor/award/205>

林佳賢（2021年9月17日）。〈開創前所未見的服務 成為商業轉型顧問〉。《方格子 Vocus》。取自：<https://adm.com.tw/article/661faa8afd89780001c21de0>

張彥文（2023年12月31日）。〈生成式 AI 上市一年，你體會到它的魔力與誘惑了嗎？〉。《哈佛商業評論》。取自：<https://www.hbrtaiwan.com/article/22704/magic-generative-ai>

黃宜稜（2021年4月16日）。〈最初的百事可樂，其實是一款「幫助消化」的功能性飲料〉。《ROOMIE》。取自：<https://www.roomie.tw/posts/69268>

滾石文化廣告雜誌（2025年4月28日）。〈媒體代理商的突圍戰！擴大陣容、高峰對話、打擊詐騙，MAA 如何引領新時代？〉。《方格子 Vocus》。取

自：<https://adm.com.tw/article/67e3708efd897800013c125d>

網際網路泡沫（2025 年 11 月 16 日）。載於維基百科。<https://zh.wikipedia.org/wiki/互聯網泡沫>

魯皓平（2023 年 2 月 14 日）。〈有史以來的網站流量排行榜！許多時代眼淚，都被歷史洪流所淘汰了〉。《遠見雜誌》。取自：<https://www.gvm.com.tw/article/99616>

撥號連線（2025 年 11 月 16 日）。載於維基百科。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/撥號連線>

Charming Brand Talks（2024 年 11 月 22 日）。〈2024 DBTA 金獎企業 | 凱絡媒體：以 3 大策略行動推動 DEI，打造心理安全感及創意激盪的共融文化〉。《Womany 女人迷》。取自：<https://womany.net/read/article/33257>

Dentsu Taiwan（無日期）。〈台灣 管理團隊 唐心慧〉。《Dentsu》。取自：<https://www.dentsu.com/tw/zh/who-we-are/our-leadership/jennifer-tang>

Dentsu Taiwan（無日期）。〈台灣 管理團隊 盧炳勳〉。《Dentsu》。取自：<https://www.dentsu.com/tw/zh/who-we-are/our-leadership/robin-lu>

HTML（2025 年 11 月 17 日）。載於維基百科。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/HTML>

Jules Li（2025 年 3 月 21 日）。〈企業文化大翻新：讓你的組織跟上，別讓文化把品牌策略當早餐吃掉！〉。《LinkedIn》。取自：<https://tw.linkedin.com/pulse/企業文化大翻新讓你的組織跟上別讓文化把品牌策略當早餐吃掉-jules-li-alkpc>

Mu Chen（2018 年 7 月 21 日）。〈行銷職涯上的從 0 到 1—從起跑點開始，選擇好未來方向〉。《Medium》。取自：<https://medium.com/xchange/行銷職涯上的從0到1-從起跑點開始-選擇好未來方向-941f69389785>

SWise（2024 年 1 月 30 日）。〈職場文化大不同，近年紅遍歐洲的 work life balance 到底是什麼意思？〉。《SWise》。取自：<https://swise.tw/亞洲和歐洲的職場文化大不同，近年紅遍歐洲的worklife/>

Tobey (2020 年 12 月 25 日)。〈趨勢統整 | 2020 數位廣告趨勢總回顧〉。《TenMax》。取自：<https://www.harpersbazaar.com.hk/lifestyle/DEVELOPING-THE-T-SHAPED-TEAMS>

TY (2025 年 4 月 28 日)。〈培養「T 型人才」推動企業創新發展 積極應對環境變遷〉。《BAZAAR》。取自：<https://www.harpersbazaar.com.hk/lifestyle/DEVELOPING-THE-T-SHAPED-TEAMS>

A T-Shaped Leader Guided by Human-Centered Philosophy

Lu JJ, Managing Director, Carat Taiwan

The 31st Taiwan Advertising History Research Group, Department of Advertising,
Chinese Culture University*

Abstract

Possessing nearly thirty years of practical experience in the field of marketing communications, Lu Jen-Jui has established himself as a pioneer in successfully leading corporate digital transformation amidst a shifting industry landscape, driven by his passion for advertising and forward-looking vision regarding technology. Following his university graduation, Lu chose to immediately immerse himself in the advertising industry to accumulate experience. He subsequently pursued advanced studies in information technology abroad, thereby gradually cultivating a professional approach that integrates marketing expertise with digital technology. In the face of a rapidly changing market environment, Lu leads his team with a "human-centric" philosophy and a clear, pragmatic leadership style. Furthermore, he has incorporated Design Thinking and AI collaborative methodologies into organizational processes, ensuring that strategies—from planning to execution—are conducted within a systematic logic, thereby breaking new ground in the field of marketing communications.

Keywords: Digital Transformation, Design Thinking, Human-Centric, AI Collaboration

*The 31st Taiwan Advertising History Research Group of the Advertising Department of Chinese Culture University is composed of Director Yang Hsi-Pin, Professor You Chun-Hui, and students Hsu Ping-Hung and Chiang Fan-Rou. This article was written by Hsu Ping-Hung.