



# 貿易

TRADE MAGAZINE <http://www.iatepe.org.tw>

雜誌

No. 247  
2012年01月



## 全球經濟展望

電動車時代來臨  
智慧電動車 引爆14兆商機

中國大陸高利貸風暴  
善用OBU 構築台商穩健財務平台

掌握競合關係 共謀中國大陸市場  
簽署投資協議 台日經貿展新頁

定價：99元

ISSN 1813627-3



9 771813 627005

# Contents

## 8 封面故事

Cover Story

# 2012年全球經濟展望

回顧2011年，歷經日本震災、歐債危機、美國信用評等遭降級、失業率高居不下等經濟大事件，造成全球景氣陷入二次衰退的疑慮，消費者信心持續下降，使各國政府採取保守觀望的態度，看待2012年的全球經濟發展。台灣業者應該採取精準的企業策略，因應多變的經濟局面。



- 1 發行人的話 Publisher's Letter  
審時度勢 淬煉體質 迎接新的挑戰

### 趨勢觀察 Trend

- 名家專欄 Column
- 4 國立中央大學經濟學系教授邱俊榮  
台灣兼顧就業的產業發展之道
- 新聞微囊 News Clips
- 6 ECFA首年 對中國大陸出口額創新高
- 國際眺望 Global View
- 36 5,000億歐元債務來襲  
歐元區能否挺過償債高峰？
- 大陸觀察 Mainland Focus
- 42 中國大陸高利貸風暴  
善用OBU 構築台商穩健財務平台

### 經貿焦點 FOCUS

- 企業實戰錄 Enterprise
- 28 全面推動內部改革  
特力集團 打造台灣居家零售王國
- 產業趨勢 Industry Trend
- 46 電動車時代來臨  
智慧電動車 引爆14兆商機
- 產經線上 Economics Online
- 50 掌握競合關係 共謀中國大陸市場  
簽署投資協議 台日經貿展新頁

- 總論篇
- 10 保護主義、貨幣戰爭趨於激烈  
**2012全球經濟復甦減緩**
- 區域篇
- 16 歐困頓、美轉好、中國大陸緩成長  
**各區域經濟表現強弱分明**
- 台灣篇
- 20 經濟局勢變化急遽  
**布局新興市場 分散風險**
- 產業篇
- 24 機械、紡織、生醫、LED照明、消費電子產品  
**2012年五大焦點產業**

## 職場競爭力 Attitude

### 特別企劃 Special Report

- 32 不景氣的致勝之道  
掌握關鍵人才 創造企業價值

### 創新設計 Design

- 54 就是愛卡哇伊  
童心大發 幽默立現！



## 樂活人生 LIFE

### 美食特搜 Cuisine

- 56 真材實料堅持「最好」  
一品花雕雞 美味歷久彌新

### 健康樂活 Health

- 58 顧乾淨也要顧健康  
年終大掃除 你準備好了嗎？

### 週休慢遊 Travel

- 60 享農樂 品稻香  
台南菁寮村鄉趣十足！



## 貿易園地 IEAT Field

- 62 2011年台韓經貿聯誼會暨貿易洽談採購會  
促進台韓經貿合作 改善貿易逆差
- 64 台北市進出口公會「冬令慈善捐贈活動」溫馨登場  
北市貿易業者 捐贈逾710萬元
- 66 第五屆貿易經營師認證考試  
協助業者尋求高階貿易人才
- 67 匯率表





保護主義、貨幣戰爭趨於激烈

# 2012全球經濟復甦減緩



2011年全球經濟面臨多重挑戰，包括歐美債信危機、高失業率、中東政局動盪不安、中國大陸經濟成長趨緩。因此，包括國際貨幣基金（IMF）、聯合國、環球透視（Global Insight）等單位，紛紛下修2012年經濟預測值，雖然看似不樂觀的大環境，卻也充滿許多機會，只要以積極的態度因應，必能在多變的時代找到機會點。

◎ 撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

**2010**年全球經濟在度過嚴峻的金融風暴之後，呈現快速復甦現象，沒想到，景氣回溫猶如曇花一現，全球經濟成長動能僅維持到2011年第1季，自2011年第2季開始，全球景氣急轉直下，一連串負面事件猶如骨牌效應般接踵而至，致使2010年全球快速擴張的經濟急遽往下。

## 2011年全球經濟5大關鍵點

回顧2011年全球經濟發展狀況，台灣經濟研究院院長洪德生歸列出5大關鍵趨勢：

### 1. 全球經濟成長動能放緩

「2010年全球經濟自金融海嘯中復甦，新興國家的強勁成長，帶動世界經濟回升。」洪德生說，但是到了2011年，全球經濟受到諸多負面衝擊，包括歐美國家經濟成長力道疲弱，新興國家也受到波及，整體經濟動能相較於2010年明顯趨緩。

### 2. 歐美債信持續打擊市場信心

從2010年開始發生的歐債問題，延燒到2011年下半年情況急遽惡化，「包括希臘、義大利、西班牙等國家都出現債務危機，程度之嚴重已衝擊全球金融市場信心。」洪德生表示，希臘國家主權債券殖利率大幅攀升，近來在歐盟極力搶救下，希臘問題雖然露出曙光，但是仍要注意其他歐洲國家，是否會如骨牌效應般出現。

### 3. 先進國家失業率居高不下

雖然2010年全球景氣迅速回升，但對失業率的改善並不明顯。洪德生表示，2011年先進國家政府為擱節支出而減少雇用人力，私人企業也縮減人力，因此導致失業率居高不下。

從2011年3月後，美國失業率都維持9%以上，一直到11月才下降到8.6%；至於歐元區9月失業率仍高達10.6%，部分國家的失業率更高得驚人，例如西班牙2011年10月的失業率高達21.5%，創下15年來新高。至於亞洲國家的失業率則較不嚴重，其中，香港與日本在9月失業率分別為3.2%與4.1%，南韓與台

## 2012年各國經濟成長率（GDP）預測

預測單位	國際貨幣基金	聯合國	全球透視機構	經濟合作暨發展組織	經濟學人智庫	世界銀行
全球	4.0%	3.6%	3.6%	2.8%	2.1%	3.6%
美國	1.8%	2.8%	1.9%	3.1%	1.3%	2.9%
日本	2.3%	2.8%	3.9%	2.2%	2.3%	2.6%
歐洲	1.1%	1.6%	1.2%	2.0%	-0.3%	1.8%
中國大陸	9.0%	8.9%	8.3%	9.2%	8.2%	8.7%

資料來源／台經院

灣在10月失業率則分別為3.1%與4.3%。

### 4. 原物料價格大幅走升

2008年金融海嘯之際，美國政府祭出貨幣寬鬆政策，雖然帶動經濟成長，但也推升原物料價格大幅走升。「2011年除了農作物價格漲勢稍弱外，其餘原物料價格皆出現明顯上揚。」洪德生說，基於原物料價格居高不下，牽動各國物價走勢及貨幣政策，新興國家為抑制通膨，因此開始緊縮貨幣供給。

### 5. 各國振興經濟措施逐漸退場

洪德生進一步指出，物價持續上漲導致的通膨問題，已經成為各國隱憂，因此新興國家開始採取貨幣緊縮政策，但是卻也因此造成經濟成長動能不足。中央大學經濟系教授暨財團法人保險安定基金董事長朱雲鵬指出，經濟衰退危機必須藉由擴張來解決，但是為避免通膨又得緊縮貨幣政策，2者互相矛盾，成為解決目前全球經濟危機最大的問題之一。

例如，太陽能產業就因為歐洲振興經濟退場，德國、義大利等補貼政策取消，導致產業面臨不小的衝擊。新日光董事長林坤禧表示：「歐債問題減少銀行的流通性造成系統裝機資金不足，有點像2008年底金融危機造成的現象」。宇通光能董事長蔡進耀則認為，2012年市場發展要視各國政府政策狀況而定，變數較大。

整體而言，2011年全球經濟仍然維持溫和成長，而亞洲新興經濟體的動能也仍然強勁；至於歐美經濟雖然衰退，但是對於科技新品的需求依舊熱烈，因此可說市場實質面優於金融面的表現。



## 國際貨幣基金預估：2012全球經濟成長率4%

不論是已開發國家或新興國家，經濟成長將全面走緩，全球經濟進入景氣循環的中期修正。

華邦電子董事長焦佑鈞指出，2011年全球經濟確實面臨諸多挑戰，但是台商不應該就此感到沮喪，因為景氣原本就是一個循環的過程，只要在過程中調正好企業體質及跟上潮流，勢必可以安然度過危機。

### 全球政局不安 影響經濟

自古以來，政經原本就是一體的兩面，因此除了經濟因素對景氣帶來影響，政治問題也可能對經濟帶來衝擊。而2011年，包括中東茉莉花革命及美國與伊朗可能開戰的問題，後續發展都將對2012年景氣帶來很大的影響。2008年的金融風暴，造成北非與中東國家面臨高失業率。在生活困頓下，爆發人民的不滿，包括北非突尼西亞、利比亞、埃及及葉門陸續爆發茉莉花革命。未來如果蔓延到沙烏地阿拉伯、伊朗、伊拉克等10大產油國，恐使全球油價攀升。

除中東茉莉花革命，由於伊朗拒絕停止鈾濃縮活動，因此美國參議院於2011年12月通過對伊朗進行嚴厲的經濟制裁，這個決議可能引起美伊戰爭，屆時將導致石油飆漲、美元狂升，威脅全球經濟復甦。

### 2012進入景氣循環中期修正

展望2012年，台灣經濟研究院分析指出，國際經貿組織與經濟預測機構普遍認為，在美國市場需求復甦尚未明朗、歐洲債信問題短期難以解決，及中國大陸金融緊縮等不利因素下，2012年國際經濟情勢將進入短期修正，甚至景氣收縮格局。環球透視 (Global Insight) 預測2012年全球GDP為3%，而

經濟學人 (EIU) 也在10月預測2012年全球經濟成長2.1%，較2011年減少0.4個百分點。國際貨幣基金 (IMF) 則預測2012年全球經濟成長率為4%。

「2012年整體經濟成長力道將較2011年呈現更為緩和的態勢，其中，歐美國家經濟復甦情況仍緩慢，全球經濟成長動能將持續由新興國家帶動。」洪德生引述經濟合作暨發展組織 (OECD) 的報告指出，OECD綜合領先指標顯示，2011年經濟開始出現趨緩走勢，2012年向下的趨勢仍會持續。至於IMF的數值也顯示，不論是已開發國家或新興國家，經濟成長將全面走緩，也就是說，全球經濟恐怕已進入景氣循環的中期修正。

面對2012年普遍不被看好的景氣，劉孟俊說，在歐債危機可能長期化、美國信評調降之下，歐美扮演全球消費市場的角色不再，而中國大陸與印度為首的開發中國家，其內需市場持續成為全球成長動能的格局不變。2012年整體景氣趨緩也將對貿易帶來衝擊，IMF預測顯示，2012年全球貿易成長率將由2011年的7.5%降至5.8%，EIU則預測全球貿易成長率將由2011年的6.8%，下降至2012年5.2%。

整體而言，對於2012年景氣預估，劉孟俊認為，基於2011年全球發生諸多負面因素，因此將使2012年全球經濟面臨一片萎靡，劉孟俊進一步引述聯合國日前發表的《2012年世界經濟形勢與展望》指出，已開發國家正面臨4個形成惡性循環的弱點，包括，債務危機深重、金融系統脆弱、高失業率和緊縮政策導致需求疲弱，及政治僵局與機構效率低造成

的決策機制癱瘓。

## 金融危機下的貿易保護主義

隨著歐美金融市場危機再起，使得世界各國紛紛回歸實體經濟，企求以貿易救經濟，因此歐美國家在執行多年的「去工業化」後，這1、2年則積極推動「再工業化」政策，藉以保護自己國家產業，進而達到救經濟的目的。例如，美國於2010年3月就發布的《出口倍增計畫》、《美國復甦與再投資法案》、《鼓勵製造業和就業機會回國策略》等措施，即為落實再工業化的作為。至於歐盟也積極協助企業再工業化，例如，法國提供援助款資助中小企業；英國推出「製造業振興」、「促進高階工程製造業」等政策。

劉孟俊分析，隨著歐美積極推動再工業化，過程中勢必採取更多貿易保護手段及出口補貼，以協助自己國家的企業，提振出口競爭力，屆時全球將進入產業分工的重整，進而促使全球產業價值鏈重組。

「歐美推動再工業化，將促使歐美企業將生產線遷回本土，因此台商在歐美市場的布局，應進行策略上的調整。」劉孟俊表示，過去台商經營策略以替先進國家提供製造服務為主，如今隨著再工業化帶來的產業鏈重組，台商應思考，轉而為新興經濟體品牌廠商提供製造服務的可能性，甚至是朝向成為新興國家的品牌廠商邁進。

## 歐元走弱 美元、人民幣2強競爭

在2010年~2011年初，全球貨幣仍以美元、歐元與人民幣為3大強勢貨幣，然而，隨著2011年下半年歐債危機擴大，歐元貶值，甚至歐債問題不解，可能造成歐元解體的說法也在市場上甚囂塵上，歐元偏軟使得2012年貨幣走勢，將只剩下美元與人民幣的2強之爭。觀察人民幣走勢，過去幾年在中國大陸經濟快速崛起下，人民幣國際化及升值成為必然趨勢。花旗銀行副總裁鄭貞茂分析，國際情勢動盪時，人民幣升值情勢較緩，國際局勢好時，人民幣較容易升值。



2011年先進國家政府及企業縮減人力，導致失業率居高不下。

在歐債問題持續擴大下，2011年12月開始，人民幣兌換美元卻出現罕見的連8日走跌。市場觀察認為，由於歐債問題使各國資金回流救債，因此資金大量從中國大陸流出，再加上中國大陸經濟成長趨緩，市場預測中國大陸極有可能一如2008年因應金融海嘯時，凍結人民幣匯率，以提高其貿易競爭力。宏利投信指出，歐債危機的不確定性及對全球需求放緩的擔憂，使市場對風險性資產需求減少，導致近期市場修正對人民幣升值的預期。

不過，儘管人民幣短期內升值趨緩，但是宏利投信仍然認為，相較於其他貨幣，人民幣震盪狀況仍較其他貨幣緩和，預期2012年升值幅度將依循中國大陸政府預定的節奏緩步走升，人民幣仍然具備強勁的升值趨勢。至於美元，原本在美國經濟成長欲振乏力及2度實施貨幣寬鬆政策之下，應該出現走貶現象，不過，美元貶值的情況只到2011年8月即開始回升，包括歐元無法取得市場信賴，及人民幣國際化與升值腳步趨緩，都是美元走勢依舊強勁的原因。

總體而言，從2011年所發生的各大經濟事件，預估2012年經濟動能走向趨緩，而在大環境不好之際，各國為保障企業的競爭力，包括再工業化的保護主義，及貨幣戰爭將更為激烈。於此之際，企業更應該依循景氣狀況及早因應，找到切合時局的營運模式及相較可以投入的市場。■

# 機械、紡織、生醫、LED照明、消費電子產品 2012年五大焦點產業

2012年全球經濟將持續籠罩在歐債危機中，面對大環境欠佳，台商應該積極思考突破之道，而機械、紡織、生醫、LED照明及消費電子產品等5大焦點產業可望脫穎而出，從多變的經濟變化中，重新找出產業新契機。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／邱如仁 圖片提供／達志影像

**回**顧2011年，平板電腦、智慧型手機當道，讓台灣智慧型手機品牌大廠宏達電、鏡頭廠大立光及觸控面板廠TPK宸鴻等關鍵零組件業者，獲利頻頻創下歷史新高；台灣車市復甦與納智捷西進中國大陸車市，帶動汽車龍頭大廠裕隆集團同樣獲利長紅，董事長嚴凱泰不僅送出年終最高10個月的超級紅包，還大手筆的贈送每名員工一台平板電腦。

邁向2012年，當全球經濟籠罩著歐債風暴的陰霾時，台灣還有哪些產業，能夠突破全球貿易成長趨緩的困局寫下佳績，5大焦點產業絕對值得觀察。

## 產業1：機械業 聚焦自動化商機

走過訂單「爆滿」的2011年，機械業面對不確定性升高的2012年，鴻海集團董事長郭台銘宣示未來3年將至少投入新台幣1,000億元，以100萬台機器人取代人力的「機器人戰略」，可望持續帶動台灣機械業的自動化商機。

2011年的台北國際機器人展，攤位總計達1,248個，參展廠商高達525家，是歷年來展出規模最大的一場展覽。其中，自動化展區參展家數為292家，占所有參展廠商的57.8%，業界普遍樂觀認為，在自動化趨勢持續發酵下，2012年台北國際機器人展規模將再創高峰。

國內最大機械零組件廠上銀科技董事長卓永財

在2011年台灣創新企業頒獎典禮上也表示，受惠於iPhone等智慧型手機都需要倚賴CNC工具機生產，不僅讓台灣精密機械產業能見度愈來愈高，也創造出台灣另一個「兆元機械產業」。

卓永財說，在他赴日參加日本國際機器人大展時，從歐洲業者口中得知，儘管歐債危機利空衝擊歐洲經濟表現，但工業大國德國的經濟發展依然穩健，英國也維持積極發展機械產業的政策，看起來歐洲機械業表現穩定。

卓永財進一步透露，有1家產品主要銷往美國的國際工具機大廠，甚至向上銀簽下長期訂單，要求上銀保障未來出貨無虞，可見得機械產業在全球經濟情勢不佳的影響下，個別廠商仍有不錯的發展機會。卓永財的樂觀預期，反映國內機械業者2012年逆勢擴增的資本支出上，包括上銀、程泰、亞崴、協易機、友佳等業者資本支出合計為新台幣131.5億元，充分顯示出業界看好機械產業未來發展，不景氣反而是投資時機的看法。

## 產業2：紡織業 平價時尚才是王道

經過2008年金融海嘯洗禮後，平價奢華服飾風橫掃全球，捧紅了西班牙ZARA、日本UNIQLO等知名平價時尚品牌，而這股風潮也從2010年開始如颶風般席捲台灣本土市場。





受惠於全球平價時尚風潮，西班牙知名品牌ZARA在整體大環境不佳的情況下，其成長依舊驚人。

2010年10月，日本UNIQLO在台北統一阪急百貨台灣一號店開幕後，吸引大批人潮前往，2011年UNIQLO在台灣已有7家門市，並計畫2012年要在全台各地再拓展11家門市；2011年11月，ZARA在台北101、統領百貨2家門市陸續開張，同樣創造出沸騰的人氣，讓台北101一舉創下營運以來，單日來客數8萬人的新高紀錄。

相較於國外的品牌相繼來台設點後，台灣本土網拍知名平價品牌Lativ，同樣在近幾年表現亮眼，2010年繳出年營收15.5億元新台幣的好成績，2011年更進一步大幅成長至35~40億元。業界預估，在平價時尚風潮帶動下，2012年Lativ全年營收將上看55億元。「2012年誰能掌握平價時尚的流行趨勢，誰就能在大環境不佳的情況下持續成長。」台灣唯一打入ZARA供應鏈的成衣大廠聚陽實業董事長周理平直言，儘管2012年受到歐債風暴影響，全球經濟展望不佳，加上美韓FTA也將在2012年正式生效，對

成衣產業而言，多少將受到不小的衝擊，但整體來看，好壞的差距頂多只有3~5%左右。

「如果只看平價時尚的部分，就算大環境不佳，成長性還是非常驚人。」周理平說，以ZARA為例，2008年的金融海嘯重創全球經濟，但ZARA卻以年營收104.07億歐元的表現，首度超越美國GAP，成為時尚界新霸主，並在2011年超越H&M，成為服飾業中集團市值最高的公司。

「只要和對的人合作，台灣成衣業者2012年還是會有不錯的表現。」周理平表示，例如聚陽是國內業者唯一打入ZARA供應鏈，同時也是UNIQLO、Lativ等平價時尚品牌的供應商，相信在2012年，聚陽將會有不錯的成長表現。

### 產業3：生技業、醫療器材產業景氣佳

1個字昌案、2份「極機密」文件，讓生技產業在2011年底再度成為眾所矚目的焦點。「全世界沒



## 生技、醫療器材業 未來值得期待

台灣生醫業擁有優質的產品品質及價格優勢，卻苦無國際知名度，為拓展國際市場，政府應提供資金補助，鼓勵業者參展。

有一個國家不把生技產業當成重點產業來扶植，生技業未來絕對值得期待。」亞洲唯一獲得國際認證的聯合骨科器材董事長林延生表示。

「相對於全球生技產業，台灣生技產業規模不到1,000億元，受到景氣波動的影響相對較小。」林延生表示，台灣發展生技產業有著「先天不良」的劣勢，在本地市場不夠大的情況下，不透過外銷將會經營的非常辛苦。「但是往國外發展，又會發現許多市場被國際強國所掌控。」林延生說，無論是製藥、或是醫療器材產業，都可以看到少數幾家國際大廠掌控絕大多數市場的情況。他以聯合骨科器材所處的人工關節市場為例，全球約有9成左右的市占率掌握在嬌

生、Stryker、Zimmer、Biomet、Smith & Nephew這5家國際大廠手中。林延生表示，「這樣的競爭環境下，現在還能存活下來的台灣業者，其實都有自己存活的利基點，受到不景氣的影響自然也較小。」

林延生進一步解釋，景氣差對於台灣生技產業，特別是醫療器材業者而言，不見得是壞事。當價格變成消費的一種考量時，像聯合骨科器材這種「擁有世界一流品牌品質、較國際大廠便宜的價格、卻沒有一流品牌名聲」的醫療器材業者來說，不景氣反而提供一個新機會。

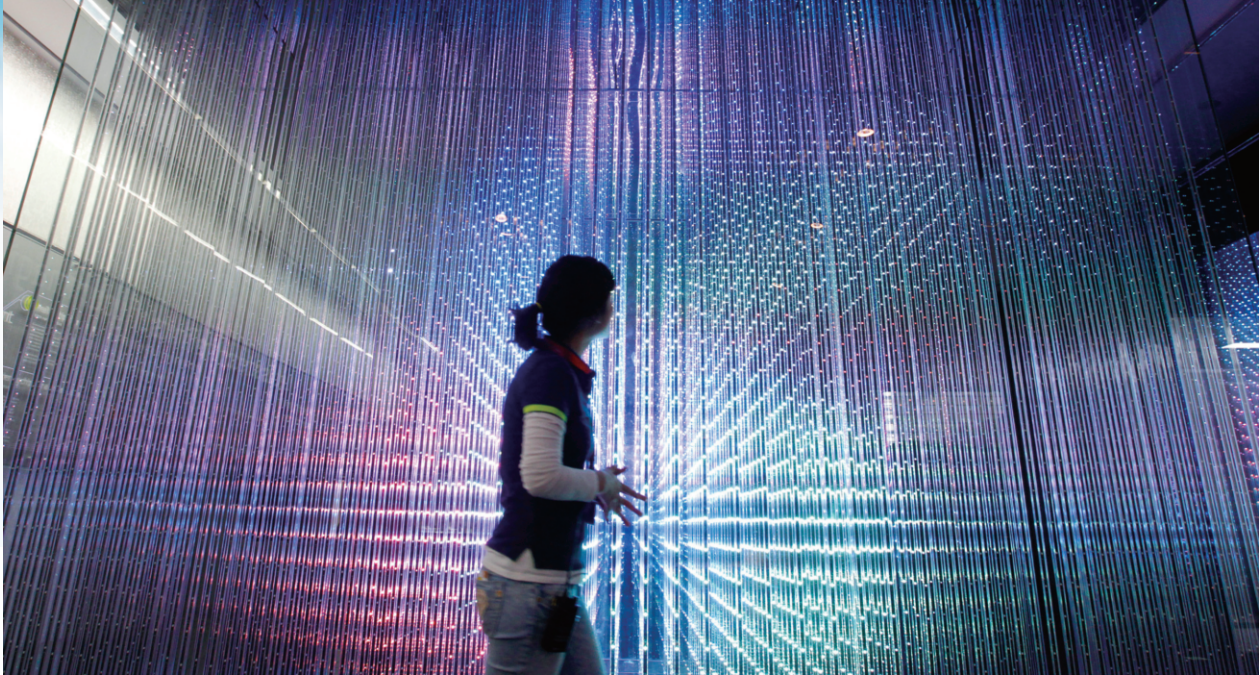
「別人不用你的產品，有時不是因為你的品質不好，而是因為不認識你的品牌。」林延生表示，和國際大廠相形比較之下，台灣生技業者資金規模較小，無法花大錢做行銷，加上政府過去扶植生技產業又著重在新藥研發，如果政府也能提供醫療器材業者行銷上的幫助，例如提供資金補助，鼓勵業者多參與國際展覽，讓更多人知道台灣有品質好、價格便宜的醫療器材，效果絕對有顯著的表現。



人工關節是聯合骨材切入國際醫療器材市場的主要產品。

## 產業4：LED產業 2012是LED照明元年

歐、美、日本、中國大陸等國家將自2012年開始逐步淘汰白熾燈，改以LED燈取代，讓LED照明成為2012年最火紅的產業之一。根據工研院產經中心（IEK）研究資料顯示，2011年全球LED照明市場規模約為70億美元，較2010年成長42%，而在節能減碳需求、新興市場應用的持續成長、LED元件技術日益成熟，以及產品價格走向低價化的帶動下，工研院



隨著LED燈製造成本下降，產品單價較便宜，在省電、壽命長及照明效果佳的優勢下成長前景看好，2012將是LED照明元年。

預估，目前處於萌芽階段的LED照明產業，未來仍將維持高成長，預估到2105年，全球LED照明市場規模可達到217億美元。

專攻LED燈具業者宙達光子董事長林金龍認為，歐債風暴對於LED照明產業的發展是一項大利多。林金龍解釋，雖然LED燈具備照明效果佳、省電、抗熱、壽命長等優勢，但單價太高，消費者接受度低。

林金龍進一步說明，造成LED燈單價太高的原因，有一半來自於過去LED背光模組市況太好，LED晶粒供不應求，價格一直無法降低，這也讓只處於萌芽期、市場規模遠不如LED背光模組的LED照明產業敬陪末座，燈具業者也為了必須隨時備戰搶料，卻只能搶到價格驚人的晶粒而苦不堪言。

然而，在業者積極擴廠和歐債風暴衝擊之後，背光模組景氣急轉直下，也讓上游晶粒廠營收大減，價格不再像過去「那麼硬」，因此對於封裝和燈具廠來說，製造成本下降，產品價格就有下調的空間。

LED照明相關產品營收比重達4成的東貝光電董事長吳慶輝就公開宣稱，「從來沒有一個產業能像LED照明那麼明確，2012年將是LED照明元年。」

## 產業5：消費電子產業 智慧型手機、平板電腦仍引領風騷

蘋果光照亮了2011年全球智慧手機、平板電腦

等消費電子產品市場。2012年，智慧型手機、平板電腦仍將在消費電子產業中繼續引領風騷。

根據摩根大通全球通訊產業研究團隊預估，2012年全球智慧型手機出貨量將達6.57億支，較2011年成長43%，同時摩根大通也預估，最快在2014年，全球智慧型手機出貨就可望來到10億支的里程碑。平板電腦的表現也不遑多讓，市調機構WitsView預估，2012年全球平板電腦、電子閱讀器總出貨量為9,490萬台，較2011年的5,760萬台，大幅成長64.8%。觸控面板大廠TPK宸鴻總經理孫大明也表示，雖然歐債風暴重創歐洲消費能力，但從2011年感恩節銷售情況來看，消費者該買的、想買的產品還是有需求，因此對於消費性電子產品而言，成長趨勢並不會因短期循環有所影響。這其中蘋果的雙i產品還是最受消費者喜愛的消費電子產品。外資摩根士丹利(Morgan Stanley)也依2011年12月所做的消費者調查後，大幅調高iPhone和iPad在2012年的出貨量，預估將達到1.9億支與8,100萬台，較前次預測分別增加42%和56%。

總結而論，2012年全球的經濟仍持續籠罩在二次衰退的疑雲風暴中，面對如此不利的總體經濟環境，紡織、機械、生醫、LED照明、消費電子產品等5大產業，仍有機會在各有利基點上，突破景氣不明朗的困境，成為2012年台灣的亮點產業。■

全面推動內部改革

# 特力集團 打造台灣居家零售王國

特力從貿易業起家，成功轉型為台灣最大家居用品通路商。為提供消費者更好的服務，不惜重金打造全台首家大型居家百貨購物中心，特力集團董事長何湯雄說：「特力希望讓消費者清楚感受到，家的大小事，一輩子都是特力的事。」

◎撰文／孫慶龍 攝影／楊弘熙 圖片提供／特力集團

**當**2008年金融海嘯席捲全球，造成各行各業紛紛裁員因應不景氣時，卻有一家公司，不僅沒有裁員，還利用這百年難得一見的經濟危機大力招募新血，找來專業經理人積極進行組織整合與創新；當許多企業受金融海嘯影響，營運陷入虧損與困難時，這家公司卻能在如此景氣低迷的大環境下穩紮穩打，維持成立以來連續34年獲利、從來沒有虧損的經營績效。

這家公司就是特力集團，旗下擁有「特力屋」、「HOLA特力和樂」、「HOLA CASA」、「FREER」等四大零售通路。在1978年成立的特力，最早是一家員工人數僅5人，專營手工具出口，產品銷往歐美零售商的貿易公司。

在董事長何湯雄、李麗秋夫妻帶領下，現在的特力集團，成功整合貿易、零售兩大事業群，轉型成為國內最大，並擁有「HOLA」自有品牌的家居用品通路商，2010年集團合併營收高達

新台幣356億元，營運據點遍及全球16個國家。

## 貿易奠基 零售是成長關鍵

談起特力由貿易商成功轉型為家居用品通路商的過程，董事長何湯雄說，早期台灣由於物資缺乏，貿易業有很好的發展條件，因此孕育出許多的「大王」，包括：鞋子大王、帽子大王、雨傘大王、成衣大王等，都是在台灣貿易事業的黃金年代崛起，特力也是在這樣的環境下，以貿易業務奠定了企業的根基。

然而，隨著科技日新月異，資訊流通愈來愈透明，上下游業者可以直接跳過貿易商自行接洽，只扮演中間角色的貿易商存在價值也愈來愈低。

全球貿易環境不變讓全球跑透透、累積豐富貿易經驗的何湯雄警覺，單純從事貿易業務無法帶給特力更進一步的成長，如果特力沒有自己的零售通路體系，未來的經營將會倍加艱辛。

也因此，1996年特力與英國零售業巨人翠豐集團（Kingfisher Plc）合資共同在台灣成立B&Q特力屋，正式進軍國內居家DIY零售市場，跨出特力在台灣居家產業零售通路事業的第一步後，1997年又成立另一個以居家裝飾品為主的HOLA特力和樂家居館，自此，何湯雄心目中特力在居家零售產業的兩大支柱就此齊備。

如今，特力集團旗下的特力屋已經是台灣最大居家修繕服務業者，至2010年底全台據點達23家，而HOLA特力和樂也成為國內最大家飾家用賣場，至2010年底全台據點達18家，兩個居家零售通路成功崛起，讓特力順利打下台灣的居家零售版圖。「從貿易業務跨足居家零售產業的這些動作，絕對是近年特力得以持續成長的重要關鍵。」何湯雄強調。

## 轉型契機 學習並吸收國外經驗

分析特力能夠順利從貿易商轉型為家居用品零售通路商，何



特力集團觀察全球消費趨勢，成立「特力和樂HOLA」，提供精緻且豐富的居家生活必備商品，滿足消費者一站購齊的需求。

湯雄歸功於長年經營貿易業務所吸收的國外經驗。

「貿易，就是和全世界做生意。」何湯雄解釋，從事貿易最大的優點，就是必須接觸世界各地的零售業者。透過與這些零售業者交流，讓特力觀察他們的營運方式與成果，不管好的、壞的，這些都是特力不用花錢就可以學習的零售經驗。除此之外，特力還能夠在與這些零售業者打交道的過程中，快速了解市場動態，迅速掌握全球消費趨勢。

以居家DIY零售市場為例，1978年Home Depot大型家居連鎖店成功取代了許多小型的五金行，這股國際潮流，讓何湯雄看到了台灣家居產業新的商機。他

## 特力小檔案

- 成立時間：1978年
- 公司規模：2010年集團合併營收新台幣356億元
- 集團董事長：何湯雄
- 主要營業項目：貿易事業、居家零售通路事業
- 重要發展與表現：
  - 1992年 特力掛牌上市
  - 1995年 與英國翠豐集團合資成立B&Q特力屋，雙方各持股50%
  - 1997年 成立特力和樂
  - 2004年 正式以「HOLA特力和樂」進軍中國大陸居家零售通路
  - 2005年 合併中欣實業
  - 2006年 購併東隆五金
  - 2007年 以34.6億元買下B&Q特力屋50%股份，B&Q退出台灣市場
  - 2011年 全台首家大型居家百貨中心（桃園南崁店）開幕

分析，觀察國外大型家居連鎖店的成功經驗，當國民所得來到1萬美元以上時，像五金行這類型的小店面就會變得難以生存，因此1993年台灣國民所得站上1萬美元的關卡開始，台灣就出現了居

家DIY產業發展的可能性，「特力屋的成就，其實就是我們把外國經驗帶回台灣的成果。」

何湯雄笑著說：「當初聽到我要在台灣成立B&Q特力屋做居家DIY的時候，很多朋友都告訴



## 特力集團董事長何湯雄：

「貿易，就是和全世界做生意。  
透過與全球的零售業者交流，  
讓特力可以觀察他們的營運方式，  
並了解市場動態，掌握全球消費趨勢。」

我：『拜託，台灣男人都沒在做家事，怎麼可能會有人想DIY？』  
但是現在我可以很得意的告訴他們：『沒去過特力屋的台灣男人，就不能算是新好男人。』」

### 審慎評估 進軍中國大陸時機未到

順利開拓台灣市場後，英國翠豐集團很快就興起了進入中國大陸市場的念頭。「進入台灣DIY市場沒多久，1998年B&Q就找我們去中國大陸，不過我不敢去。」何湯雄進一步說明，1998年，中國大陸國民所得連1千美元都不到，加上人工太便宜，他評估DIY市場還看不到商機，因此特力屋並沒有和B&Q一起到中國大陸發展。

「其實B&Q剛去中國大陸的時候，單店每年都有50%的成長。」何湯雄說，1998年時中國大陸有很多「毛胚屋」，消費者買到的房子只有幾根樑柱，必須

自己裝潢才能居住，當時B&Q因為推出一個包含設計、建材的解決方案，大受消費者喜愛。

但是何湯雄卻認為：「那只是假象的DIY，因為中國大陸有太多便宜的建材。」果然不久之後，愈來愈多的中國大陸設計師帶著客人去B&Q「比價」後，反而在外面的建材行購買比B&Q便宜20%的建材使用，也讓B&Q在中國大陸的營運一落千丈。

如今，Home Depot已經撤出中國大陸，而B&Q中國大陸的業務也面臨鉅額虧損，國際大型家居連鎖店在中國大陸頻頻觸礁，顯示DIY目前在中國大陸還是行不通。何湯雄強調：「即使是中國大陸經濟快速成長的現在，國民所得仍低於5千美元的水準，DIY在中國大陸依然看不到機會。」

### 整合資源 勇敢跨足服務業

除了從貿易業務學習到的外

國零售經驗外，另一個被何湯雄視為開創特力集團未來黃金10年的重要關鍵，則是2008年所啟動，整併集團內部貿易、零售資源，並跨足服務業的這項改革。

回憶起這段改革之路，何湯雄說，2006年一場台灣卡債風暴，讓特力屋與特力和樂業績分別衰退13%與8%，接著2007年兩大通路仍分別持續衰退8%及3%，「連續兩年業績表現不佳，讓我明顯感受到特力在家居零售通路發展開始遇到了瓶頸。」

因此，2007年初特力進行了全方位的市場調查，發現在台灣75%以上住宅有裝潢過的家庭，都對裝潢後沒有提供後續服務，而大表不滿。「消費者不滿意裝潢後出問題，卻沒有人可以提供維修服務，我就想辦法讓特力可以滿足消費者的需求。」

何湯雄說，在市場調查過後，他告訴B&Q：「我們應該要往服務走」，沒想到B&Q卻不認

同這項決定，「所以我就決定花錢把B&Q的股份全部買回來，自己經營特力屋。」

而為了順利整合貿易與零售資源，2009年何湯雄延攬了前台灣IBM總經理童至祥擔任集團執行長，引進IBM管理模式，希望借重童至祥的整合與執行力，將集團貿易與零售的資源進行整併，「我的點子多，但執行力不足，童執行長正好補足了特力最缺乏的整合與執行力。」

「童執行長來的時候跟我說，能在5年內改造特力就很『lucky』了，3年的時間過去了，特力現在雖然還在學習之中，但也已經有了不錯的成果。」

何湯雄說，2009年是特力的台灣零售業整合年，特力也順利在2010年初，完成台灣零售通路四合一計畫，將旗下的特力屋、HOLA特力和樂家居館、HOLA CASA 和樂名品傢俱及FREER僑蒂絲等4家公司，變成同一家法人公司，並在2010年進一步整合中國大陸業務。在此期間，特力也接連推出居家修繕服務、終生服務等消費者所需的服務事業。

## 積極改革 營運能量即將引爆

「整併是一個慘烈的過程！」何湯雄說，從2008到2010年特力積極進行改造的3年間，有3位總經理離開，就不難想像過程



特力將貿易與零售整合後，營運優勢明顯增加，預計在2012年積極拓點，再創企業高峰。

中的艱辛，然而，苦盡甘來後，現在的特力集團，貿易、零售業務間變成了緊密的合作關係。

「以前特力是貿易不理零售，零售也不理貿易，整併之後，現在貿易與零售合在一起，資源共享，增加了特力營運上的優勢。」何湯雄說。

2010年特力從中國引進的九陽豆漿機熱銷，正是貿易、業務整合後，1加1大於2的最好典範。何湯雄說，九陽豆漿機是由特力的貿易部門取得總代理後，再由零售部門負責開拓市場，因此消費者除了在特力的HOLA通路體系可以買到，也可以在大潤發、全國電子、燦坤等國內大型零售通路採購九陽豆漿機。

為了進一步整合集團資源，提供消費者更好的服務，特力斥資新台幣19億元在桃園南崁打造占地700多坪的大型居家百貨購

物中心，不僅集團旗下自有品牌全數進駐，更引進南僑4家特色餐廳、成億壁紙等知名品牌。「這是台灣第一次出現結合家具、家飾、建材、設計裝修與市集的大型家居百貨，2011年7月底開幕以來人潮不斷，也證明這樣的營運模式在台灣是非常成功的。」

「我希望這個購物中心，不僅能讓消費者一次購足DIY、軟裝潢等居家商品，還能成為家庭歡度相聚時光的好去處，我推薦各位有機會一定要到DECOR HOUSE特力家居南崁店看一看。」何湯雄說。

展望未來，何湯雄強調：「為了專注集團內部改革，2011年特力幾乎沒有擴增通路據點，我預估再過半年的時間，改革就可以完成，屆時特力將會展現強大的爆發力，並且積極展開拓點計畫。」■

不景氣的致勝之道

# 掌握關鍵人才 創造企業價值

關鍵性人才是企業最重要的戰略資源，也是企業價值的主要創造者，更是企業持續成長的重要憑藉。你是組織裡的關鍵人才嗎？你知道如何善用並留住關鍵人才，為組織創造價值嗎？

◎撰文／張鴻 圖片提供／達志影像



相信所有的老闆都知道「人才是企業最重要的資產」，但也有不少企業仍為「人才難尋」而苦惱，像是微軟（Microsoft）這樣的國際型企業，以「如何移動富士山」的另類考法來面試新人，目的在於找出適合組織的人才。

甚至有些企業會根據未來的組織發展，預先儲備人才，例如宏碁在2002年成立「創新價值中心」，積極培養新科技研發人員，為其日後的品牌再造工程累積不少優秀人才。

不過，並不是所有企業都有充分資源可以投入人才的選用與培育，加上自2011年以來，受到歐債危機及日本強震、泰國水災所引發的斷鏈效應波及，讓不

少企業獲利大受影響。因此，企業更應懂得善用人才管理工具，如績效潛力矩陣、差異化活力曲線、80/20法則，發掘組織內重要關鍵人才，以最少資源發揮人才價值最大效益，就成為企業在微利時代下求勝的第一步。

## 關鍵人才 決定企業發展高度

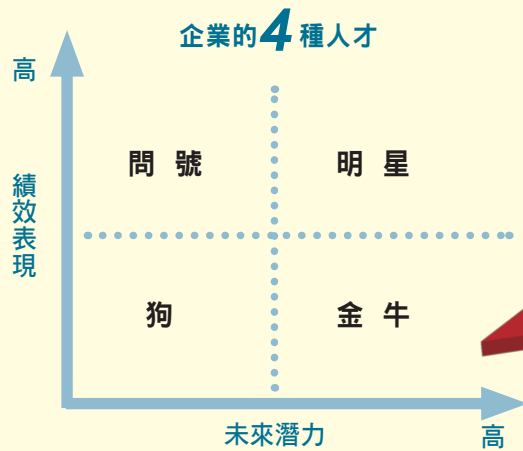
微軟總裁比爾·蓋茲（Bill Gates）曾說，「失去最優秀的20位人才，微軟就不再是個重要的公司。」思科（Cisco）總裁錢伯斯（John Chambers）也指出，「一位世界級的工程師加上5位同儕所產生的績效，可超過200位一般的工程師。」他們口中的優秀人才、世界級工程師，即是所謂的「關鍵人才」。

具體來說，關鍵人才是指「企業執行策略所必須的人才，是附加價值高而且難以被取代的員工。」根據《人才管理手冊》（*The Talent Management Handbook*）一書指出，一般組織裡的頂尖員工約占20%，其中屬於拔尖人才者僅占3%~5%，優越人才者約占8%~12%。

每家公司對關鍵人才都有不同定義，例如：A公司以研發為導向，研發團隊即為公司不可或缺的關鍵人才；B公司以業務與生產為導向，除業務人員外，生產管理、品質管理、採購，也都是組織裡的重要人才；其他像是CFO（財務長）、MIS（資訊人員）、HR（人資）等，也會因企業策略目標不同，而成為該公司的關鍵



## 你是職場明日之星嗎？BCG矩陣判定人才類型



性人才。

確認關鍵職務後，接下來就要進行人才盤點，找出組織裡的關鍵人才。一般企業內部的關鍵人才可分為兩類：高潛力人才，多半是目前的企業領導人或未來有潛力接班成為企業高階管理者的人才；以及專業技術人才，即擁有市場上缺乏或企業內特定的專業技術且具管理潛能的人才。

### BCG矩陣 找出關鍵人才

在人才管理上，企業可透過「績效潛力矩陣」（Performance Potential Matrix, PPM），以「未來潛力」與「績效表現」作為員工評估的基準，例如德州儀器（TI）就根據「績效」和「潛力」兩項指標，將員工分為「有

待改進／不適任、需要再進步、績效佳／具備一些潛力、極具潛力、高潛力」等9種類型，藉以找出組織裡的優秀人才。

安瑟管理顧問公司總經理曾煥釗曾運用BCG矩陣將企業內現有的人才劃分為4種類型（見上圖），舉例來說，當新人進入企業，不論職位高低，表現是否符合公司期望，尚不明確，因此是屬於「問號」，雖然貢獻度（績效表現）仍低，但未來潛力無窮，需要透過培訓、激勵等，才可能成為明日之星。

「金牛」對企業的貢獻度很大，但成長緩慢；「明星」有著高潛力與高績效的特質，但若不能持久，可能成為金牛，也可能變成狗；「狗」則是低貢獻和低

成長，建議採用退休、遣散或協助轉業等方式減少這類人才。

### 活力曲線、80/20法則 培養關鍵人才

人才管理的目的在於，根據每位員工對組織的實質與潛在價值將員工分類，並進行適當的人力資本投資。最知名的例子即為奇異（GE）的「差異化活力曲線」（Differentiation Vitality Curve），透過將高階主管的表現區分為三級：A級，最優秀的前20%；B級，不可或缺的中間70%；以及C級，墊底的10%。

前奇異總裁傑克·威爾許（Jack Welch）在他的商業回憶錄《Jack：20世紀最佳經理人，第一次發言》中指出，A級員工熱



## 如何辨識關鍵人才？

傑克·威爾許認為，關鍵人才影響企業發展，在人才甄選、任用與晉升時，必須先檢視人才是否認同企業價值觀及經營理念。

情洋溢、決心完成使命，能接受各種觀念，前途具有無限的可能性，對於A級員工，組織應採取適當的激勵與留任措施，避免優秀人才流失。

而B級員工是公司的中流砥柱，也是確保組織營運順暢的關鍵，組織應盡全力提升B級員工的素質，透過各種教育訓練及獎助措施，協助其進入A級員工之列。C級員工則是欠缺活力、因循苟且、提不出具體成績，無法完成任務，必要時得採取資遣或勸退等相關措施。

威爾許更直指，管理者照顧員工不須一視同仁，而是要把重心放在最優秀的人才身上；尤其當企業資源有限時，就必須把有限資源裡的絕大多數用在關鍵人才身上。根據80/20法則，一個組織的生產效率和未來發展，往往決定於少數（比如20%）關鍵性的人才。

在台灣惠氏就可看到類似栽培重點人才的做法，例如，公司每年有2.5%的調薪預算，全部用在前15%的關鍵人才身上，而提供給關鍵人才的資源也特別多，以語言學習為例，關鍵人才能夠取得「一對一」教學，其他員工

則是透過線上學習。

對於組織裡的優秀人才，德州儀器會給予「三高」的獎勵——高幅度的調薪、股票和獎金，以差異性的獎酬，或更重要的職位來肯定這些少數的關鍵人才。宏碁則是採用先定義職位再評鑑人才的做法，將所有職位區分為4大類（見第35頁圖），同時將大部分的資源用在Top 20的關鍵人才（涵蓋大部分「關鍵崗位」、約半數的「重要崗位」、以及一小部分的「一般崗位」）上，以維持企業持續戰鬥力。

### 你是關鍵人才嗎？

隨著全球化競爭日趨激烈，關鍵人才勢必將成為未來企業極力爭取的人才，而身為知識經濟時代下的工作者，你是組織裡的關鍵人才嗎？如何才能成為關鍵人才？

「一個績效表現優異的員工，如果無法認同企業價值觀，還是應該請他離開。」威爾許認為，關鍵人才擔任組織裡的關鍵職位，對企業影響深遠，在人才甄選、任用與晉升時，應檢視評量人才是否符合企業所要求的價值觀。

因此，要成為組織裡的重要人才，首先必須認同該企業價值觀及經營理念，例如趨勢科技強調「4C1T」的價值觀——創新（Creativity）、溝通（Communication）、改變（Change）、顧客（Customer）與值得信賴（Trustworthiness）；IBM則是將「為顧客提供世界上第一流的服務」作為員工最高的價值信念。

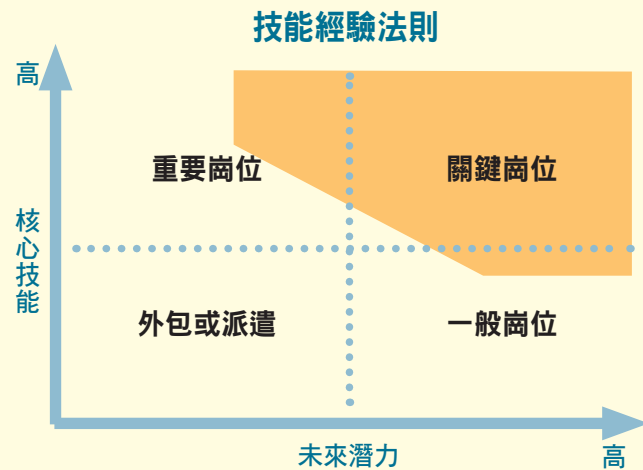
每家企業因產業領域不同，定義關鍵人才的核心能力也不盡相同，例如台積電董事長張忠謀曾指出他心目中關鍵人才的條件包括：專業、認同公司價值觀、有自主決策能力及終身學習；而宏碁就非常重視部屬對主管管理模式的「認同度」，因此想成為組織的關鍵核心人才，就必須培養組織所需要的核心管理才能；喬山科技看重的人才特質，則是能夠進行系統性的反覆思考，找出解決問題的最佳方案，並維持穩定的傑出工作績效及品質。

### 關鍵人才必備3能力

根據全球前五大人力資源服務公司Kelly Services與《哈佛商業評論》合作發表的《2010年中



## 你在關鍵崗位上嗎？宏碁人才策略矩陣



《國關鍵人才能力報告》指出，目前企業關鍵人才最缺乏的3項能力分別是溝通、解決問題與制定決策、創新思維。

### 》能力1：溝通

良好的溝通能力不僅僅是指英語、日語等已受到國際企業普遍要求的語文能力，還包括對上、對下、平行以及對外的溝通協調能力，好的溝通技巧有助於個人及部門達成績效目標，更可為企業省下無形的溝通成本。

### 》能力2：解決問題與制定決策

企業經營的過程就是不斷地發現問題、解決問題的過程，擁有強大的問題解決能力，也意味著能夠做出正確的決策，從而開發出更好的產品，製造出成本更低的產品，更快地將商品送到客戶手中。

### 》能力3：創新思維

創新思維是人在思考和解決

問題過程中，能夠站在不同的角度觀察和認識世界，從而提出具有創造性和禁得起實踐及檢驗的新觀點、新思路和新方法，在現今瞬息萬變的環境中，創新的重要性更勝以往，甚至影響企業的發展。

此外，隨著國際化時代來臨，關鍵人才還應具備可移動性的特質，尤其當企業進行跨國布局時，願意被外派的人就能獲得更多機會，因此也需具備跨領域和跨文化的整合能力。人才除了願意移動外，還必須能接受更高、更新，甚至跨職類的挑戰，以及具有國際視野，培養出從多角度觀察同一件事情的習慣。

### 從基層培養未來的關鍵人才

一家企業持續成長的前提就是留住關鍵人才，因為關鍵人才是一個企業最重要的戰略資源，

是企業價值的主要創造者。

為了留住組織內的關鍵人才，不少企業紛紛以高薪、優渥的福利制度或升遷來留才，但頂尖人才對自身的期許往往也較高，如果他們的期望沒有實現，跳槽的機率也比其他員工大，對許多有抱負的員工來說，具有挑戰性的工作、提高員工學習成長的機會、充分授權、給予更多的尊重與發展空間，更能激起工作熱誠。

優秀人才愈多就愈能形成好的工作文化，而當組織愈來愈龐大後，如何挖掘、萃取20%優秀人才的職能，並將其隱性知識顯性化，再將顯性化的知識結構化、表單化，甚至數位化，沒有誤差地傳遞給每一位員工，不僅是從基層培養未來的關鍵性人才最有效的方式，更是組織整體能力向上提升的重要關鍵。■

## 中國大陸高利貸風暴

# 善用OBU 構築台商穩健財務平台

2011年4月份，溫州接連發生企業主欠債落跑、跳樓事件，引發官方與地方政府高度重視。中國大陸人民銀行甚至罕見地調降銀行存款準備率，種種現象凸顯中國大陸各地經濟與金融發展的不穩定，值得在中國大陸拓展市場的台商，重新檢視財務體質，並尋求穩定、安全的資金來源。

◎撰文／蕭遠松 圖片提供／達志影像

**改**革開放以來，縱橫中國大陸商場數十年的溫州商人（以下簡稱溫商），這次是真的出了大麻煩。根據《中國證券報》報導，2011年9月，溫州銀行不良貸款率出現10年來首次上升，因信貸環境惡化，借款人還貸壓力加重。

由於浙江是中國大陸最大的民間信貸省分，根據浙江證監局的統計，在2007年～2009年這三年，浙江企業的資金來源中，民間信貸平均超過人民幣2兆元，占比高達47%，而銀行貸款只有1.67兆元，占比約39%。

而溫州又是浙江最大的民間信貸城市，光是官方掌握的信貸規模一年就超過人民幣1,100億元，但一般相信，溫商的資金規模應該在千億以上，而且，北到內蒙、南到海南，都有溫商的投資。因此一旦連大本營都爆發資金斷鏈，其他地區的情況可想而知。果然，先是鄰近的杭州、寧波、上海爆發退房潮，接著是內

陸的內蒙（鄂爾多斯）、重慶出現退房潮。而據上海《第一財經日報》報導，民間借貸風暴又襲向河南。

### 民間借貸年利率高達30%

台商聚集的珠三角（廣東鄰近香港的地區）也在2011年10月份出現企業倒閉潮。據《南方都市報》報導，企業倒閉現象在珠三角各城市蔓延。

有趣的是，2011年6月份時，這份廣東省政府辦的報紙還說：「中等以上規模企業的倒閉和停產，在珠三角還是孤立的個案」、「因企業倒閉而引發的群眾抗議事件，不如金融危機時嚴重」；但2011年10月份的報導卻說：「大企業、老企業的倒閉和停產，在珠三角各市漸成接力的勢」、「從6月到10月的4個月來，勞資糾紛成長近3成」。

因為向正規銀行借不到錢，企業開始轉向地下金融周轉現金。據《南方日報》報導，由於

銀根緊縮，許多企業被逼著轉向非銀行管道借貸。

與2010年10月相比，今年小額貸款利率普遍翻了一番，達到基準利率的2倍；即便是銀行，其個人小額貸款的利率已按照基準利率上調10～30%，一些民間借貸機構目前的年息率甚至已達30%以上。

還有，中國大陸銀行長期以來在放款上就是「大小眼」，七、八成的放款都是投向國有大型企業，2011年即使有「中央嚴令」增加對中小企業放款，前3季比去年同期增加24%，但是大陸銀行對小企業的放款比重卻還是只占總放款的19%。

不過，這一波溫州高利貸對中國大陸民企的衝擊遠大於台商。據中華徵信所中國大陸事業部總經理張大成表示，至今還沒聽說有台商因為無法償還民間高利貸而倒閉，這是因為台商長期以來很難向大陸銀行借到錢，因此已經養成「自己帶便當」的籌



中國大陸貨幣緊縮，企業向正規銀行貸款不易，被迫轉向地方金融周轉現金，使得民間借貸利率水漲船高，引發一連串社會及經濟問題。

措資金習慣。

### 台商貸款處境更顯艱難

由於隔海徵信不易，中國大陸銀行對於台商的放款比陸企更嚴，台商經營所需要的現金，通常都必須從海外借入。

根據台北經營管理研究院針對中國大陸台商所進行的抽樣調查結果發現：「缺資金」自2004年一直穩居台商經營難題的第三位，僅次於缺工、缺電；2009年時，表示「缺資金」的台商更躍升到43%，嚴重性僅次於缺工。

台商反映，向中國大陸銀行貸款的難度及成本比台灣高。首先，中國大陸的貸款利率平均是

6~7%，而台灣的貸款利率不過1~2%；其次，中國大陸銀行的貸款合約是一年一簽，期滿必須先還款給銀行，然後再談續約，在新舊契約轉換的空檔，台商還必須先找財務公司周轉，把先前的貸款還清。而財務公司的借款利率大約在0.5%左右。

而據台北經營管理研究院院長陳明璋的觀察，台商在這一波高利貸風暴中受到的衝擊並不大，因為每年一次的貸款換約，實際上形成年度的「壓力測試」，台商心理上早有準備。

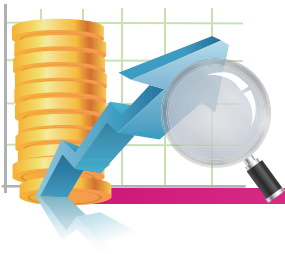
基於統戰需求，2005年起國台辦曾與國家開發銀行合作，針對台商推出人民幣300億優惠貸

款。2006年時，國家開發銀行廣東分行還貸款給王文洋的宏仁集團、台企聯會長張漢文的東莞富華鞋業以及在中山設廠的新高電子，象徵中國大陸同時照顧大、中、小型台商。

但據了解，即使是這3家樣板台商，事後還是有人沒拿到錢，人民幣300億的台商政策性貸款到底貸出多少，至今也沒人知道。

### 台銀OBU暴增5成

由於不容易向中國大陸銀行借到錢，加上向台銀借款的利率比陸銀低約2個百分點，近年來，台商向台灣各銀行OBU（國際金融業務分行）借錢的金額不斷攀



## 台商借貸法則：以穩健、低利優先

台商在中國大陸經商，建議透過OBU做為財務操作的平台，不僅穩健、安全、貸款利率低、操作靈活，更可享滙差收益。

升。根據中央銀行最新公布的2011年10月份OBU外幣放款餘額為593.41億美元，比去年同期暴增近五成，可見台商的資金需求孔急。

台灣金融研訓院前顧問李三榮建議台商善用OBU作為財務操作平台：「透過OBU借美元，換成人民幣，然後再存為定期存款，不僅可以等待人民幣升值的匯率利益，還可獲取美元及人民幣的利率利益。」由於DBU（國內銀行外幣帳戶）和OBU的額度可以共用，台商在台灣能夠透過額度共用，利用境外免稅天堂（如香港）設立的子公司借得美元。

然而，台商要向台灣各銀行OBU借款，首先要到中國大陸當地註冊，而且要先向外匯管理局申請核准後，才能夠到境外融資或開戶。台商本身還應該先在第三地註冊，如此才能夠自由地利用台灣的OBU調度資金。

除了向台灣各銀行OBU借款外，向香港銀行借款也是選擇之一。香港銀行的服務好、制度相對健全，但優惠貸款利率約在5%左右，如果再加上手續費，貸款成本就相當高。

至於在中國大陸的外資銀



台商想要獲得穩定的現金流通，最好的方式就是在財務透明化的狀況下，和中國大陸銀行建立良好關係。

行（與中小型台商往來較多的銀行，如新加坡銀行、東亞銀行、渣打銀行、法國外資銀行），在爭取貸款上較積極。

由於可以透過在台分行進行徵信，台商只要財務狀況良好，這類銀行比較願意對台商中小企業放款。而且，在服務品質上，外資銀行比起中國大陸銀行具有較大的彈性，願意替台商進行較麻煩的融資操作。不過，外資銀行通常在中國大陸的營業點不多，如果台商位在較偏僻的地區，就比較難進行融資洽談。

### 擴大企業外債額度的方法

如果向銀行借不到錢，台商

最方便的方式就是以外債形式，向海外母公司借款，但是2005年4月，中國大陸外匯管理單位新增「外資企業所借外債額度不得大於投註差（投資總額與註冊資本的差額）」的限制條款，嚴重壓縮台商向境外舉債的空間。

不過，對於這一限制，台商還是有一些「迴轉空間」。首先，中國大陸外匯管理局的規定：「投資總額300萬美元以下的企業，註冊資本是7/10」，而「投資總額300萬美元以上至1,000萬美元的企業，註冊資本是投資總額的1/2」。

所以，如果台商申報的投資總額是420萬美元，則註冊資本

## 經營錦囊

### 台商出口轉型內銷 現金流量至少應比代工多5倍

在2008年金融海嘯前，根據某國際會計師事務所的調查報告指出，在中國大陸的出口型跨國公司中，有35%正在做內銷。但據資誠會計師事務所合夥人廖烈龍指出，2008年9月金融海嘯爆發後，他到中國大陸查帳，幾乎每個遇到的台商都在經營品牌，但是他們大多忽視經營品牌所需的現金遠高於代工。

由代工轉型經營品牌的皇冠企業集團董事長江永雄就算了一筆現金流的帳：做外銷，基本上不需庫存，最多就是出口一千個箱包，倉庫裡多放30至50個箱包，以備客戶加碼；做內銷品牌，就完全不一樣，客戶下單生產到交貨至少要2個月的時間，出貨後至少2個月才能收到貨款，加上一個月的備料，總計經營品牌，至少要準備相當於代工5倍的現金。

很多台商，特別是由代工轉型經營品牌的台商，往往只看到品牌帶來的利潤，卻忽略品牌背後的現金風險。像一家代工跑步機的外銷廠經營者表示，他一年要花人民幣1千~2萬元，在中國大陸展店，一間之下，才知道這家外銷廠一年營收只不過人民幣5千萬元。

按照廖烈龍的推算，經營品牌要準備的現金量應該是代工的10倍，才算正常，5倍則是最起碼的數字。就以開品牌直營店所需要的店面租金為例，在北京的西單或王府井市中心商業區，1家店1個月平均要付人民幣15~20萬元的店租；省會城市的市中心商業區，則需要人民幣8~15萬元；地級市要人民幣3~5萬元；縣級市則約人民幣8,000~1.5萬元。

此外，自有品牌需要雇用並培訓設計人才，以皇冠皮箱為例，一位歐洲設計師的年薪約美元30萬元，而且每款箱包銷售只要超過一萬件，設計師還有分紅的酬賞制度。這些「額外」的支出都是代工台商，事先預想不到的。

只要210萬美元，其間的差額210萬美元，就是企業可向境外貸款（例如向海外母公司借貸）的額度。台商可以調整「投註差」來獲取外債額度。

其次，「投註差」的計算辦法，對短期外債計算的是「餘額」，而對中長期外債計入的則是「累計發生額」，所以要加大實際外債可用的額度，可以採用借入短期外債的辦法。但是，根據張大成表示，由於中國大陸外匯管理單位擔心國際熱錢流入，現在對企業舉外債是採取逐筆審查的方式。

正本溯源，台商想要獲得穩定的現金流，最好的辦法（可能也是最難的辦法），就是和大陸銀行打好關係。台商在處理這部分的流程時要特別有耐心。一般



由於在中國大陸的貸款難度及成本相對較高，台商在中國大陸經商的資金需求，多由海外銀行借入。

來說，中國大陸銀行大多只願意對台商承作抵押貸款，因此台商應該備齊房產證、國土證，因為即使有機器設備，但如果是保稅品（受海關監管），中國大陸銀行核貸時也會多所保留。

張大成還建議，台商在中國大陸財務要盡量透明化。因為

台商老闆經常身兼財務長，一廠多本帳，在與任何銀行談判借款時，都是致命傷。張大成根據實務經驗建議，既然大廠借錢比小廠容易，大型代工廠也可以出面向銀行申請貸款額度，然後再以合法的形式轉貸給配套的小廠，利己又利人。■