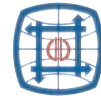




貿易

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

雜誌



No. 258
2012年12月

全面檢視電子、美容健康、商業服務業

拚出口!

尋找台灣產業新契機

增稅、減赤、減福利，恐不利美國景氣復甦
美國財政懸崖逼近 全球嚴陣以待

企業資安新革命

個資法全面保護個人隱私

實現目標非難事

設定目標 讓員工現在就想行動!



定價：99元

ISSN 1813627-3



91771813627005



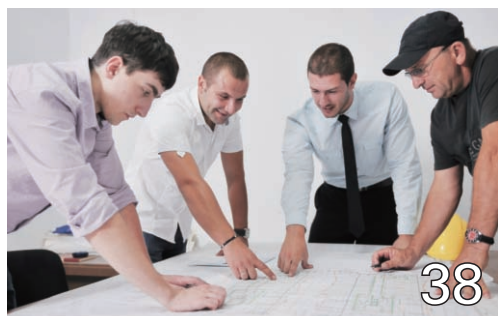
Contents

8 封面故事 Cover Story

全面檢視電子、美容健康、商業服務業

拚出口！尋找台灣產業新契機

近年來，隨著歐債危機、美國、中國大陸兩大經濟體成長降溫，以往受注目的歐美市場式微，全球經濟發展逐漸轉向新興國家市場，今年台灣出口面臨嚴重衰退，台灣企業應正視這股經濟轉變的趨勢，積極調整產業結構因應，再造經濟奇蹟。



編輯室報告 Editor's Report

1 搶救出口 台灣產業升級再造

趨勢觀察 Trend

名家專欄 Column

4 政治大學經濟系特聘教授林祖嘉 爭取加入重要經濟組織 積極邁向全球市場

新聞微囊 News Clips

6 《富比士》最適經商國 台灣排名大躍進

國際眺望 Global View

44 增稅、減赤、減福利，恐不利美國景氣復甦 美國財政懸崖逼近 全球嚴陣以待

經貿焦點 Focus

企業實戰錄 Enterprise

34 創造利基，專研高活性藥物 研發為本 神隆躍升台灣原料藥業龍頭

貿易夥伴 Companion

48 專訪秘魯駐台北商務辦事處代表郭棟及 構建經貿影響力 秘魯躋身拉美重點市場

產經線上 Economics Online

52 企業資安新革命 個資法全面保護個人隱私

職場競爭力 Attitude

特別企劃 Special Report

38 實現目標非難事 設定目標 讓員工現在就想行動！

貿易雜誌 No. 258 | Dec. 2012

總論篇

- 10 改善產業弱化 掌握關鍵因素
找回台灣產業的競爭力

電子產業篇

- 16 技術創新、產業鏈整合、產品差異化、應用服務化
台灣電子業突破困境之道

美容健康產業篇

- 22 優質平價、掌握通路、符合需求、了解法規
美容健康業搶攻海外市場

商業服務業篇

- 28 培育人才、科技化、策略聯盟
全力加強商業服務業國際化

創新設計 Design

- 56 奧運後 設計看倫敦 (下)
英式幽默設計 超級吸睛

樂活人生 Life

美食特搜 Cuisine

- 58 走進法式小酒館ABU's Brasserie
品嚐阿布大師的精湛廚藝

健康樂活 Health

- 60 恐怖的缺牙危機
牙周病，治得好嗎？

週休慢遊 Travel

- 62 遊「大東文化藝術中心」、逛「紅毛港文化園區」
高雄時尚遊 體驗文化之旅

貿易園地 IEAT Field

- 64 「2012理監事大陸經貿考察團」前進廣西
協助會員開拓東盟邊貿商機

- 65 2012年國際酒類產品貿易推廣會
專業人士雲集 各國酒品飄香

- 66 2012下半年度會員高爾夫球友誼賽
同業揮桿競技 展現健康活力

- 67 匯率表

台北市進出口商業同業公會發行

每月1日出刊

發行所：台北市進出口商業同業公會

地址：台北市松江路350號

電話：(02) 2581-3521~7

網址：www.ieatpe.org.tw

發行人：黃呈琮

主任委員：陳正雄

副主任委員：林承斌

編輯委員：林平貴、柯彥輝、潘偉景、高泉興、宗緒順

簡壽宏、廖伯祥、李友青、謝昆霖

社長：黃俊國

策劃：關小華、許玉鳳、林淑惠、方芬美、謝美玲

執行編輯：吳燕惠

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：王學呈

經理：王順正

資深編輯：許騰文、倪可孟

美術編輯：劉錦堂

地址：104台北市中山區民生東路二段141號6樓

電話：(02) 2505-6789 分機5503、5504

傳真：(02) 2507-6773

印刷：中華彩色印刷股份有限公司

總經銷：高見文化行銷股份有限公司

客服專線：(02) 2668-9005

中華郵政台北誌字第179號執照登記為雜誌交寄

本刊訂閱全年12期1,000元(含郵資)

劃撥戶名：台北市進出口商業同業公會

帳號：0113726-6

本刊圖文非經同意不得轉載



改善產業弱化 掌握關鍵因素

找回台灣產業的競爭力

台灣經濟結構向來以出口為導向，因此在出口呈現大幅衰退之下，對我國經濟影響甚鉅。為了突破經濟困局，必須先找出台灣產業弱化原因，然後再尋求正確的解決之道，才能全面提振台灣競爭力，追求經濟再成長。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／達志影像

2012年3月~8月，台灣出口連續6個月呈現衰退，儘管9月從負轉正，出口額增加10.4%，但是10月出口額隨即又衰退。根據經濟部資料顯示，累計2012年1月~10月對外貿易總額達4,773.9億美元，其中，出口2,501.3億美元，下滑3.7%。

根據財政部分析，儘管2012年11月~12月的出口額有機會呈現正成長，但是在資通訊產業成長動能依舊不足下，預估2012年度整體出口表現，仍將交出負2.5%的不佳成績。

而今年度出口表現也將是史上第四慘，僅優於1998年的亞洲金融海嘯，負成長9.3%；2001年的網路泡沫化時期，負成長16.9%，以及2009年的全球金融海嘯，負成長20.3%。

出口衰退 GDP 深陷「保一」戰

「2012年台灣出口之所以呈現衰退，與近年來全球經濟局勢的轉變有很大關係。」台灣經濟研究院副院長龔明鑫指出，台灣過去屢次遭遇全球經濟不振的局面，但是每次都能順利度過難關。

例如，1970年製造業大量外移之際，台商積極

從接单代工生產（OEM）角色，轉型為與客戶一同協同設計的（ODM）身分，在整個供應鏈的角色地位更為重要。

龔明鑫表示，當時中國大陸經濟開始發展，台商到中國大陸投資設廠生產之際，發現當地非常欠缺原物料與中間材，這些都必須從台灣出口，因此，儘管最下游的生產製造外移，但是原物料與零組件等中間材的出口卻大幅增加，因此仍然對台灣經濟帶來很大的貢獻。

另外，1997年發生亞洲金融風暴，台灣出口雖然一度呈現嚴重衰退，但是相較於當年的其他亞洲國家，台灣受到的衝擊相對較小，顯示台灣整體表現依舊優於全球局勢。究其原因，龔明鑫進一步分析，當時是亞洲經濟出現危機，歐美需求還在，因此向來以歐美市場為主的台灣產業，受到的打擊不似日本與韓國等國家。然而，2011年中開始，台灣再一次面臨全球經濟局勢衰退，造成2012年經濟表現不佳，在四小龍中敬陪末座。

整體而言，2012年台灣經濟成長率更陷入只能「保一」的局面，行政院主計總處日前9度下修今年度的國內生產總值（GDP），僅有1.05%。台灣經濟



1. 歐美國家因歐債危機衝擊，經濟日顯疲乏，民眾消費需求降低，連帶影響台灣出口表現。
2. 台灣面臨全球經濟局勢衰退，加上資通訊產業成長動能不足，2012年整體出口表現不佳，經濟成長率陷入保一苦戰。



研究院在日前提出的報告顯示，2012年前3季，台灣經濟成長率分別為0.40%、-0.18%與1.02%。顯示台灣整體經濟局勢確實面臨很大的困境，而出口衰退則是最大的問題之一。

台灣出口衰退3大因素

過去幾十年來，台灣屢次都能度過全球經濟局勢轉變下的危機，而這次要如何從衰退中走出，得先找出台灣產業所面臨的困境，以及整體經濟表現衰退的原因。

因素1：歐美急凍 中國大陸疲軟

「2011年下半年起，歐美國家因為主權債務問題趨於惡化，經濟日顯疲乏，導致過去1年多來，歐美市場需求大幅衰退。這對向來以歐美市場為主的台灣出口，帶來很大的打擊。」龔明鑫表示，原本歐美市場轉弱，台商還能冀望藉由中國大陸內需市場維持經濟發展，但是，從2011年下半年起，中國大陸經濟也出乎意料地降溫，2012年第2季與第3季，中國大陸經濟成長率僅有7.6%與7.4%，創下近年來新低水準。這對在中國大陸有龐大投資的台灣產業而言，當

然也大受影響。

因素2：產業價值鏈垂直分工弱化

在歐美與中國大陸經濟表現皆不如預期之外，國際分工模式的轉變也對台灣出口帶來嚴重衝擊，「過去全球產業價值鏈垂直分工的型態已經被解構，這對台灣的影响很大。」

龔明鑫強調，在全球產業價值鏈以垂直分工模式為主時，在台灣最底層的外包廠移出之後，還能藉由轉型為ODM，從輸出關鍵零組件與原物料獲利。然而，當產業走向以自有品牌（OBM）主導，ODM角色弱化之下，台灣失去產品關鍵零組件的主導權，因此台商藉由ODM發揮的槓桿功能，也不復存在。

因素3：國際供應鏈模式轉變

另外，國際供應鏈模式的轉變，也對台灣出口帶來影響。龔明鑫分析，2007年之前，全球三角貿易型態為日本與台灣提供零組件、原物料，中國大陸加工、組裝，然後再將產品銷往歐美與日本市場；2007年之後，傳統三角貿易模式已經轉變，新的國際分工供應鏈模式，造成台灣在國際分工的角色地位

趨於弱化，例如中國大陸與東協諸國都已在自己國家建構在地供應鏈體系，因此在中國大陸或東協各國設廠的台商，不會再向台灣進口原材料與零組件等中間材，導致台灣出口衰退。

台灣產業再起3大關鍵

面對上述3大因素對台灣出口造成的衝擊，台商想要扭轉頹勢，從出口競爭力衰退挫敗中再站起來，必須掌握3大關鍵，分別為：

- 1.掌握兩岸競合新局以及拓展中國大陸商機、
- 2.拓銷更多新興市場、
- 3.發展新興產業，創造新的經濟效益。

關鍵1：掌握中國大陸商機與競合

根據中國大陸海關的資料指出，2012年1月~8月，各國在中國大陸進口的市場占有率，前5名分別為日本、韓國、美國、台灣與德國，市占率分別為10.10%、8.79%、7.01%、6.92與5.19%。值得注意的是，相較於2007年全球經濟處於三角貿易供應鏈狀態時，台灣與日本在中國大陸進口市場的市占率衰退幅度最大，其中台灣衰退3.64%、日本衰退3.9%。

針對上述數據，龔明鑫分析，日本與台灣的大幅衰退，主因在於中國大陸的各產業都已建置供應鏈體系，因此過去從台灣與日本出口到中國大陸的零組件、原材料等中間材，需求不再，導致日本與台灣在中國大陸進口市場的市占率節節衰退。反之，中國大陸對石油、鐵礦等原礦產的需求大增，因此促使沙烏地阿拉伯、澳洲等擁有豐富原礦產的國家，在中國大陸進口市場的市占率提升。

「面對中國大陸產業結構的轉變，台灣必須在兩岸垂直分工型態的持續改變下，不斷尋找新的利基點。」龔明鑫分析，過去兩岸分工型態為垂直分工，台灣生產上游零組件、半成品，中國大陸組裝及生產成品，因此台灣尚有許多利基點。後來兩岸產業結構變成水平分工，開始生產類似的產品，因此彼此之間



墨西哥是美國主要進口國家，台商在搶攻美國市場時，可考慮將墨西哥做為重要的根據地。

的關係逐漸從合作夥伴變成競爭對手，台灣開始面臨來自中國大陸的龐大競爭壓力。

龔明鑫強調，在兩岸新的競合局面下，台商必須了解在中國大陸投資已經是風險逐漸超越機會，在此狀況下，如果不斷將資源挹注於中國大陸，資金與人才流失的問題恐將更嚴重，此外，以台灣單一力量與中國大陸在產業上進行整合，很容易遭受中國大陸龐大的磁吸效應，反讓台灣產業競爭力不再。有鑑於此，台灣從政府到企業，都必須有更明確的前景定位，才有機會改變兩岸產業競爭的局面。

面對兩岸產業分工對台灣已經處於高度不利的局勢，台灣經濟研究所第六所所長楊家彥認為，台商必須從過去與中國大陸分工合作的狀態，加快腳步走向拓展中國大陸內需商機。楊家彥以民生工業為例指出，台灣部分民生工業的品質與技術水準都高於中國大陸，市場區隔差異化大，因此可以此為競爭優勢，搶進其內需市場，如紡織業，台灣業者可以作為中國品牌的供應商，搭配中國品牌進攻內陸市場。

關鍵2：積極拓展其他市場

除了改變與中國大陸的競合關係，包括全球第一大經濟體美國，以及經濟快速發展的新興市場，也是台商未來持續維持出口量能的關鍵市場。

根據美國商務部普查局的資料顯示，2012年1



1. 台灣民生工業的品質及技術水準高於中國大陸，台商可藉此競爭優勢，搶進中國大陸的內需市場。
2. 面對中國大陸產業結構轉變，台商在中國大陸投資的風險提高，讓兩岸企業從原本的合作關係轉變成新的競爭局面。

月~8月，各國出口到美國市場的市占率，以中國大陸居首，達到17.98%；其次為加拿大與墨西哥，分別為14.29%與12.28%，第4~9名分別為日本、德國、韓國、英國、法國與台灣。龔明鑫分析，由此資料顯示，墨西哥仍為美國主要進口國家，而且比例持續提升中，因此台商搶攻美國市場，可將墨西哥做為重要根據地。依據國際企管顧問公司麥肯錫（McKinsey）研究顯示，2010年全球前600大城市，對全球經濟成長GDP貢獻逾50%，而這600個城市的人口約占全球20%。麥肯錫預估，2010~2025年，全球最具活力的600大城市GDP將新增逾30兆美元。

而在這600大城市中，新興市場國家城市數量高達443個，對全球經濟成長貢獻47%，其中，中國大陸有250個城市，對全球經濟成長貢獻28%；中國大陸以外的其他新興市場國家城市，南亞及東南亞地區合計60個，拉丁美洲也有57個，足見新興市場，在未來對全球的經濟貢獻將帶來強勁動力。

有鑑於新興市場商機可期，台商除積極布局美國與中國大陸市場外，南亞、東南亞與拉丁美洲在內的新興國家，也不容忽視。楊家彥分析，台商應該以市場分散策略的思維，深耕這些新興市場，才能讓台

商在全球的布局更為全面，也較能避免在單一市場競爭出現弱化時，嚴重影響整體經濟發展。

關鍵3：發展新興產業 再創商機

找出重點市場之外，楊家彥強調，要提升國家產業與出口競爭力，台商同時也必須在新的國際趨勢以及市場供需變化下，找出未來較具價值創造的新興產業，才能在世界局勢更迭變異之下，發展新商機。

楊家彥進一步指出，諸如氣候變遷所衍生出的節能減碳趨勢、數位化與科技化所帶動的智慧化趨勢、人口結構老化所驅動的銀髮商機，都造就新興產業的新商機，而消費者對產品的服務與訴求，也走向健康樂活、美感知性。舉例來說，在美感知性浪潮下，佳美食品旗下的佳美健康生技公司，全力發展面膜產品，並讓面膜變得像鳳梨酥一樣，成為陸客最愛的伴手禮，並且在中國大陸熱銷。

總體而言，在全球國際分工模式與產業供應鏈模式的雙重變異下，世界各國出口貿易的競爭力也出現大扭轉，而台灣在處於競爭力弱化之際，從政府到企業都應嚴陣以待，思考如何在新的局面下，找到新的立足點，以求重返過去經濟繁榮的榮耀。■



創造利基，專研高活性藥物

研發為本 神隆躍升台灣原料藥業龍頭

專攻國際原料藥市場的台灣神隆，以優勢的藥品研發能力及美國FDA的認證肯定，進行市場區隔，成功開發具高技術門檻、高附加價值的高活性原料藥，避開低價競爭的市場，站穩國際市場。

◎撰文／林裕洋 攝影／歐純如 圖片提供／台灣神隆

相較於歐美國家，台灣在生物科技產業仍然有極大的進步空間，自1990年起，在國家政策的扶植下，包含原料藥、花卉、醫療器材、疫苗等4大領域，目前在國際市場已有相當優異的表現。其中，專攻國際原料藥市場的台灣神隆，從1997年成立至今，短短的15年中，初期雖為虧損狀態，但自2006年起轉虧為

盈，2011年的營業額突破新台幣40億元大關，更占台灣原料藥出口總值60%以上，為台灣的原料藥出口領頭羊。

近年來全球經濟受金融風暴衝擊，及歐債問題未解的影響，呈現停滯、下滑的狀態，但台灣神隆仍保持每年二位數的成長，並在兩岸持續拓展研發中心與廠房的規模。以優異的成績顯示政

府協助生技產業切入原料藥的策略成功，也足見台灣神隆當初以國際市場為目標，將營運重心放在歐美市場的眼光相當精準。

選擇落腳台灣 政策支持+專業人才

台灣神隆行銷副總經理林靜雯表示：「創業之初，台灣神隆團隊考量到歐美地區的營運成本過高，便在亞洲尋找適合的營運地點，最後看上台灣政府發展原料藥產業所提供的各項協助，才決定在台灣落腳。」台灣神隆的4位創辦人分別為馬海怡、詹維康博士、Bob Ells、Bob Cook，皆於美國辛泰製藥（Syntex）工作多年，但隨著該公司於1995年被羅氏（Roche）併購後，便興起開設一家國際級公司，又能成為大中華區藥業龍頭的創業想法。

為了尋找最合適的設廠地



台灣神隆創業初期以取得美國FDA認證為目標，成功爭取歐美訂單，奠定企業發展的重要基礎。



台灣神隆行銷副總經理林靜雯（左三）指出，台灣具備政策支持、充裕資金以及專業人才密集的優勢，讓台灣神隆創辦人選擇落腳台灣。

點，4位創辦人曾多次往返於香港、新加坡、中國大陸、台灣等亞洲地區，了解不同地方的創業環境與種種主、客觀條件。而台灣自1990年代起逐漸重視智慧財產權，加上擁有充裕的資金，更已建立多所高水準的科技研發單位，具備專業人才密集的優勢，以及有計畫地發展科技產業體系，堪稱是亞洲在日本之外最具條件從事醫藥開發的國家。

儘管當時台灣已有藥廠投入原料藥生產，但多以提供母公司生產藥品為主，因此每年產量有限。加上台灣內需市場規模小，不足以支撐國際級原料藥企業的發展，所以唯有將目標放在歐美市場，才能讓企業長久經營。

而為了籌措龐大的投資金額，4位創辦人不僅完成了中、英文的營運計畫書，也積極向台灣各大集團以及國際投資公司爭

取資金，最後獲得統一企業創辦人高清愿的青睞，承諾作為民間的最大股東。另外，在政策支持下，台糖、開發基金、交銀（現為兆豐銀行）等，也成為台灣神隆的第一批投資者，設廠地點則選在台南科學工業園區。

獲美FDA認證 奠定企業發展基礎

早期政府將生物科技發展的重點，鎖定在台灣極為陌生的原料藥產業，主要考量在於新藥從研發到上市，往往需要花費10多年以上的時間，以及高額研發經費，才能在消費市場正式販售。根據一份最新的統計資料顯示，美國各大藥廠投入開發新藥的費用，一年便超過300億美元以上，這不僅遠遠超過台灣藥品市場一年營業總額，也沒有任何本土藥廠能負擔如此龐大的研發費用。

相較之下，發展原料藥的成本就相對較低。原料藥是供應專利過期的學名藥（Generic Drugs）使用，根據現行法令規範，學名藥的藥廠可在品牌藥的專利權過期後，依原廠申請專利時所公開的資訊，得以同樣組成及製造方式複製，然後再以比品牌藥更低廉的售價供給市場。但為了保護原廠藥商的權益，相關法令中也對學名藥有兩項特別的要求，首先是藥品名稱、成分、純度，必須要和原藥廠一致，其次則是不能抵觸原藥廠，或任何機構擁有製劑及原料藥的專利。

另外，在原料藥的製作方面，例如原料製程、加熱的溫度、化學合成的反應途徑等，都不能侵犯到原廠或其他廠商所擁有的專利內容。因此開發提供學名藥用之原料藥看似簡單，卻是一門艱難的技術，能夠參與並有

效競爭的廠商並不多。儘管原料藥前景看好，但要在歐、美市場販售，台灣神隆要跨入該領域，還必須通過美國FDA（美國食品藥物管理局）的審查。

「盡早取得美國FDA認證，才能爭取歐美學名藥廠的訂單，因此，早在1998年5月建廠期間，台灣神隆便以完整的建廠計畫與美國FDA交換意見，所以當美國FDA來台進行實地審查時，幾乎不需要再做任何修正，也為後續企業營運奠定了非常穩固的基礎。」林靜雯補充說明。

製藥工業是要求高安全性的產業，美國FDA對相關流程的審查非常嚴格，包括所使用的原料藥樣品、開發製程等，均需送審、註冊，工廠生產環境亦需符合高

規格的CGMP要求。而原料藥生產更是相當特殊的行業，若未能取得FDA查驗認可，即使技術能力卓越、產品質優，在藥物使用安全的考量下，也沒有藥廠敢購買。

因此各大學名藥廠在尋找原料藥供應商時，都會以取得美國FDA認證為優先考量，避免當藥品無法順利上市時，導致損失慘重的狀況。所以台灣神隆在建廠之初，便積極取得美國FDA認證，確保能成功切入國際市場。

進行市場區隔 避免淪為削價競爭

製造原料藥需要極高的生產技術，早期多半集中在歐洲地區，如義大利與西班牙等國，但是隨著歐洲人工成本持續高漲，

原料藥廠也漸漸將生產線，轉移成本較低廉的中國大陸與印度。儘管中國大陸、印度目前是全球最大的原料藥供應國，但是受限技術不足，僅能生產門檻較低的胃藥、香港腳藥等商品。所以台灣神隆在衡量國際市場需求，以及現有競爭者的狀況後，便決定發展技術門檻高的高活性原料藥，避開低價競爭的市場。

所謂高活性藥物（High Potency Drugs），是指高活性低劑量的藥物（如荷爾蒙、抗癌藥物等多屬此類），具備產量少、技術門檻高、競爭者少、附加價值高的特性。而早期台灣神隆的研發團隊都來自美國辛泰製藥，所以對雌激素、荷爾蒙等高活性物質的研發、產製技術相當熟悉，已具備足夠的專業與技術，可發展高價值的高活性原料藥。

林靜雯指出：「原料藥廠都在專利藥品還未到期前，就開始進行原料藥的開發，以藉此讓學名藥廠有生產需求時，就能提供原料藥使用，而我們將重點放在癌症、心臟病、糖尿病、風濕性關節炎、病毒傳染疾病等。」台灣神隆鎖定在上述領域的原因，主要是因為從事癌症藥品開發的技術門檻相當高，尤其上述疾病的治療都是以針劑治療為主，所需要的原料藥品質比口服更高，因此競爭者也會更少，也能夠凸顯台灣神隆具備的技術優勢。

台灣神隆小檔案

成立時間：1997年

創辦人：馬海怡、詹維康博士、Bob Ells、Bob Cook

員工數：850人

營業項目：癌症、心臟病、糖尿病、風濕性關節炎、病毒傳染疾病等原料藥

海外據點：中國大陸

重要發展與表現：

1997年 公司成立，資本額為6.75億元。

1998年 美國食品藥物管理局（FDA）審核建廠設計及確效計畫。

2001年 轉投資神隆（昆山）生化科技有限公司設立。

顧客送交FDA第1個使用台灣神隆所生產活性原料藥產品之學名藥申請（Abbreviated New Drug Application，ANDA）。

轉投資神隆生物科技股份有限公司設立。

2008年 營收突破1億美元大關。

2010年 為我國生技製藥公司中首家通過財政部關稅總局之優質企業（AEO）認證。

於美國FDA註冊37個DMF（原料藥主檔案），全球註冊共537個DMF。

以專為針劑治療所生產的原料藥為例，製作時得使用完全的純水，不能有內毒素、微生物污染等。另外，癌症藥物需求往往量少而多樣，反應槽、管線等需具備易拆卸、清洗等特性，以便隨時生產不同種類的原料藥，對空氣流向的控制、設備、技術的要求，非一般原料藥廠所能及。

重視研發能力 與全球學名藥廠緊密合作

熟悉國際原料藥市場的業者與專家，往往對台灣神隆能於建廠完工8年後，營業開始獲利，均表示佩服與不可思議，許多國際知名的原料廠商更直接將台灣神隆視為可敬的競爭對手。深究該公司成功的關鍵，在於具備雄厚的研發能力，以及與全球前10大學名藥廠之間的緊密合作關係。

由於國際大藥廠為鞏固品牌藥的利益，除公布藥品成分，往往會隱藏所使用的各項專利，避免被原料藥與學名藥廠破解。而學名藥生產所使用的原料藥，都必須提早申請註冊，以便各國藥事單位審查其製造品質與流程，所以學名藥廠往往會在新藥專利到期前7到10年，便開始尋找具有利基的原料藥來源，提前送件申請上市，才能在品牌藥專利到期時，立即推出學名藥搶攻市場。

林靜雯解釋：「我們在台灣與中國大陸分別有研發中心，採



台灣神隆具備雄厚研發實力，並與全球前10大學名藥廠緊密合作，決定原料藥品開發方向，得以取得上市先機。

取分工合作的方式，目前台灣負責癌症藥品的開發，中國大陸則以糖尿病、抗病毒方面的原料藥為主，並與各大學名藥廠定時召開會議，決定未來原料藥品的開發方向。」截至目前為止，台灣神隆已經完成逾50項的原料藥開發，其中已有17項的商品公開上市，其餘商品也已經交由學名藥廠繼續研發，只要新藥的專利期一到，即可在市場上正式販售。

前進中國大陸 發展自有品牌藥品

儘管台灣神隆於2001年前往昆山設立研究所的原因，是受限於台灣相關的化學人才都被半導體產業延攬所致，只能被迫採取與當地大學合作，培育所需的人才。但由於近年來中國大陸經濟快速起飛，對藥品品質的要求也逐漸提高，對已經在中國大陸設立研發中心多年，並且已經在常

熟設立生產線的台灣神隆而言，反而是拓展業務的最佳機會。

林靜雯指出：「我們察覺中國大陸有許多學名藥廠面臨生產線無法通過美國FDA審查，以致運轉受限，因此準備朝向代工製藥發展。」反而給了台灣神隆與當地學名藥廠合作的機會。

另外，許多藥廠考量中國大陸對專利權的保護不足、法規對藥品品質要求愈趨嚴格，及相關法令限制，不是不願意進入當地市場，就是面臨銷售成績欠佳的問題，也讓台灣神隆發掘在中國大陸發展自有品牌藥品的契機。

依台灣神隆的規畫，數十款原料藥即將上市，故早在2009年便於中國大陸常熟建廠，其中第一期的6條生產線即將在2012年底完工，而第二期建廠也將於2013年開始動工，相信在台灣神隆縝密的規畫及專業研發能力的支持下，勢必再創營收高峰。■

增稅、減赤、減福利，恐不利美國景氣復甦

美國財政懸崖逼近 全球嚴陣以待

走過2012年的歐債危機，2013年影響全球經濟的重頭戲將放在美國財政懸崖（Fiscal Cliff）的問題處理上。到底財政懸崖是什麼？會對全球經濟造成什麼樣的影響？對台灣中小企業的衝擊為何？且聽各方專家的剖析。

◎撰文／徐萱蒂 圖片提供／法新社、達志影像

美國總統大選落幕，歐巴馬順利當選後，緊接著令人聞「崖」色變的「財政懸崖」議題，隨著2013年的接近已面臨最後關頭。攸關著6,070億美元的財政懸崖走向，影響著美國的經濟成長、貨幣政策是否轉向，自然

也牽動全球經濟的局勢，以出口導向為主的台灣也不可能置身事外，對於中小企業來說，更要提早洞悉趨勢以作因應。

「財政懸崖」一詞最早是由美國聯準會（Fed）主席柏南克（Ben Bernanke）提出，意指到

2012年底，美國政府減稅優惠措施到期，同時國會也將啟動減赤機制，會造成政府財政支出猛然緊縮，因而導致2013年美國財政赤字可能如懸崖般陡然直線下降，進而影響到美國的經濟成長率，是謂「財政懸崖」。



美國總統歐巴馬於2012年11月順利當選後，眼前亟待解決的問題，是2013年初即將到來的「財政懸崖」。

財政懸崖已被經濟學家們視為是繼歐債危機之後，下一個經濟危機的導火線。國際貨幣基金（IMF）主席Christine Lagarde、柏南克及美國財政部部長Timothy Geithner均已對此發出警告。

財政懸崖三部曲： 增稅、減赤、減福利

復華全球平衡基金經理人詹硯彰解釋，財政懸崖的影響主要有3個面向：一是布希時代的減稅措施到期；二是2011年底時決議的自動刪減預算支出計畫；三是其他福利計畫停止與稅收回復上升。所謂的減稅措施，必須回溯到2001年小布希總統時代，當時政府以家庭年收入25萬美元為分界點，分別給予中產階級與富人階級不同的減稅優惠；其次，則是薪資所得稅率級距調降2%的優惠政策、政府鼓勵企業研發所提供的稅務減免等。

「減赤機制」則要回溯到2011年7月，美國國會針對提高舉債上限和減赤方案進行相關協商，後來雖針對舉債上限已達成協議，但國會兩黨組成的超級委員會卻未能在減赤行動方案上達成共識。若在2012年底前仍無具體結果，就會觸發自動削減開支的機制，預計在明後年將減少1,550億美元的支出。

此外，還有是否延續最低稅負制，以及歐巴馬總統所提出、



2008年到2012年，從次貸危機到歐債風暴，不斷重挫全球經濟；2013年初，美國「財政懸崖」危機迫在眉睫，又令全球經濟復甦充滿變數。

將對資本利得及富人加稅的平價醫療法等，若國會無異議，預計將在明年初實施。因此，在2012年底前，國會兩黨必須針對財政懸崖中的每一項法案進行討論並達成決議，決定是否延續減稅優惠、展開削減支出、實施社會福利等。

財政問題嚴重 美國赤字每年增加1兆

台大經濟系教授林建甫認為，高達6,070億美元的財政懸崖問題非常嚴重，對全球經貿將造成極大影響，這個問題不可輕忽。從政策執行面來看，歐巴馬所屬的民主黨相對共和黨來說，在執行減赤的決心與能力令人肯定，該減的就會減，就算無法達到90%，但力道一定會出來。

林建甫分析，美國必須要面

對財政赤字破表的問題，因為目前美國財政赤字已達16兆美元，當年柯林頓時代結束時才5兆美元，等於是每年增加1兆美元，會導致赤字逐年墊高，2003年出兵伊拉克是關鍵。

在增稅部分，林建甫認為，增加富人稅一直是民主黨長期推動的政策，所以也相當可能推出。他觀察，美國之前救經濟的方式都是推出QE1、QE2、QE3也就是走量化寬鬆貨幣政策，對內需、消費面都有幫助，不過，可看到QE3鎖定的標的已縮小範圍，只針對抵押貸款支持證券（MBS）進行購買而非全面性地救市，代表貨幣政策救經濟的效益已在遞減，必須進入財政手段救市的階段，但在增稅、減赤、減福利的情況下對消費面是不利的，美國景氣復甦難度將增加。



1. 面對歐美市場的積弱不振，台商應尋找利基產品，並將拓銷目標轉向新興市場，因應景氣寒冬。
2. 美國「財政懸崖」如成真，其所造成的增稅、減赤、減福利等情況，將造成消費萎縮，不利於景氣復甦。

至於與美國貿易關係緊密的台灣，「由於台灣出口到美國約12%到13%，而透過中國大陸出口到美國的則有15%，因此台灣的出口有三成將受到美國經濟的影響。」林建甫預估。

財政懸崖是否形成各方保守以對

到底財政懸崖的影響程度會有多大？復華全球平衡基金經理人詹硯彰指出，在增稅、減赤的雙重效應影響預估占美國國內生產總值（GDP）比重高達3.6%到4.6%，對美國2013年實際GDP可能會有減少2%的影響，也因此可能造成美國經濟的再衰退。不過，就各外資的預估，預期國會兩黨仍將會盡力避免進入財政懸崖，GDP年成長預估約在1.3%到2.0%間。

柏瑞投資常務董事及美國高

收益投資組合經理人約翰·葉凡諾維克（JOHN YOVANOVIC）則分析可能存在3種狀況，一是最佳情境，也就是在2012年底減稅延長法案達成協議，並於2013年初執行；二是中性情境，兩黨對部分減稅延長法案仍存歧見，延至2013年討論；三是最糟情境，兩黨協商破裂，減赤機制啟動。

全球經濟情勢除了受美國財政懸崖議題干擾，歐債危機其實也並未結束，因此國際貨幣基金組織（IMF）和世界銀行預估明年全球各區經濟成長率將放緩，擁有較佳資產負債狀況的大型企業也許能因應景氣寒冬，而中小企業若是能找到利基市場、找尋藍海也未必需要過於擔憂。

以台商為例，像是走能源產業的亨伸實業、走整合型訊號連接器的湧德電子、專做自動辨識儀器的立象科技都是逆勢突圍、

外銷成功的中小企業尖兵。

尋找利基 不畏全球景氣衰退

成立已有33年的亨伸實業，察覺美國「財政懸崖」可能影響全球經濟局勢後，開始尋找不受景氣影響的市場。其中像全球能源大廠就是不受景氣影響的產業，得以逆勢成長。亨伸實業經理李建樺指出，亨伸雖是中小企業，但過去一直專注研發，不斷申請專利，「我們的客戶多半是國外知名的煉油廠、天然氣廠、核能電廠等，這些公司的擴廠計畫、預算通常是幾年前就訂好的，較不受不景氣影響，因此預計2013年亨伸反而可逆勢成長一、二成！」李建樺表示。

專做整合型訊號連接器的大廠湧德電子也是主要以出口為導向的公司，湧德電子董事長陳

伯榕指出，面對美國財政的每下愈況，影響對美出口狀況，湧德採取兩個做法，一是研發生產利基型產品，目前公司產品線已自動化，競爭優勢為整合設計能力（已擁有相關專利，並訂定產品新規格），獲國際大廠訂單肯定。二是分散客戶群，不靠單一客戶訂單，前10大客戶的比重皆未逾10%，是逆勢成長關鍵。

鎖定新興市場 另闢企業成長新契機

而獲得經濟部中小企業處第15屆小巨人獎的立象科技，觀察到歐美市場疲弱不振，則是將市場轉向新興市場。立象總經理戴恩傑表示，面對歐債問題、美國財政懸崖所導致的全球不景氣狀況，立象改變策略，全面鎖定中低階消費市場，並全力開拓深耕中國、拉美、東歐等內需龐大的新興市場，因此在未來2到3年，立象會繼續深耕巴西、波蘭、俄羅斯等新興市場，並針對不同市場找出立象的優勢利基！

林建甫也建議，在歐美經濟可能下滑的階段，過去以歐美市場為主要出口國家的台灣企業，思維應該改變，應找尋經濟成長率高的新興市場，像是中國大陸市場就有龐大商機。「過去台商到大陸是以製造為主、出口到歐美市場，而沒有深耕中國大陸高達13億人口的內需市場，現在應

外資預估2013年美國GDP成長率		
外資機構名稱	2013年GDP	可能結果
巴克萊 (Barclay)	1.3%	1. 巴克萊認為財政緊縮規模大約為2,000億美元。 2. 預估財政緊縮影響GDP減少0.8%~0.9%。
花旗 (Citi)	1.9%	1. 部分稅收優惠到期。 2. 財政懸崖自1968年以來就未曾真正發生，認為此次進入機率不高。
摩根 (JPM)	1.8%	1. 認為大部分的優惠政策將會被延長。 2. 預估財政懸崖影響GDP減少0.2%。
摩根士丹利 (MS)	1.5%	共和黨及民主黨最終仍會對財政懸崖達成共識，將會延長部分優惠措施。
德國銀行 (DB)	2%以下	1. 德國銀行認為財政緊縮規模大約為2,520億美元。 2. 薪資稅到期、布希稅高收入者減免到期。 3. 預估財政懸崖影響GDP減少1.5%。

資料來源：復華投信

回頭深耕，儘管國民所得只有美國1/10，但是要掌握住當地金字塔頂端的那2%人口就比台灣市場還大了。」

貨幣變動加劇 台商宜提早因應

由於財政懸崖、歐債危機都可能是促成全球經濟失序的關鍵，近年來貨幣變化快速的現象，也是以出口為導向的台灣企業應提早因應的。由於新台幣升值幅度，影響進出口貿易，目前市場預估新台幣尚有升值空間，經濟部中小企業處呼籲，不論是國內的中小企業或至海外投資的中小企業，為降低未來新台幣升值對出口產業所帶來的衝擊，都應及早採取適當因應措施。

像是原料進口應付帳款及成品出口應收帳款，宜採同一貨幣

計價；採取適當匯率避險措施，利用遠期外匯等避險工具，降低匯率變動風險；在買賣契約中約定，匯率風險由對方負擔，或由雙方共同負擔；分散產品出口市場及投資地區，利用貨幣組合效果降低風險。

另外，對於訂單量大的顧客，盡量情商以現金交易，搭配貸款折讓，以降低匯兌損失；縮短銷售交易期，藉以降低美元貸款可能造成之匯兌風險；加速升級轉型，降低生產成本，並藉由技術開發，生產高附加價值、高單價產品或加強售後服務等方式，提高企業競爭力；對於全球布局之中小企業，生產基地可採「多點布局」，就近於銷貨市場附近設廠，透過這些方式可有效降低匯兌的風險，安度財政懸崖等金融情勢帶來的威脅。■

企業資安新革命

個資法全面保護個人隱私

新版「個人資料保護法」於2012年10月1日正式上路，不論是個人或企業在進行任何活動，凡是需要蒐集、處理或利用到個人資料的行為，包括紙本紀錄和電腦資訊，若不留意，都有可能抵觸了個資法的規範。企業及民眾應了解相關規範，並採取因應之道來面對個資法所帶來的衝擊。

◎撰文／林品實 圖片提供／達志影像

為了加強保護民眾的個人資訊隱私權益，2010年5月，立法院三讀通過「個人資料保護法」（後稱「個資法」），並於2012年10月1日正式上路施行，因此有關個資保護的內容與影響，已成為時下企業與民眾的熱門討論議題。

面對已經正式上路兩個月的個資法，不論是關心自己個資權益的民眾，或政府機關及民間企業的行政或法務人員，都應熟悉個資法的規範內容，這不但可以確保本身的隱私權益不被侵害，更得以避免因不慎觸法而受到法律的裁罰。

個人與企業全面納入規範

事實上，這次新版個資法的上路，已經打破舊法中行業別的限制，規範對象全面擴大至所有民營企業、團體與個人，例如，新法要求蒐集個人資料時，應該把相關事項告知當事人。而這些項目包括：蒐集者身分、蒐集目

的、個人資料類別、利用期間、地區、對象及方式、當事人權益事項等等。如果這些資料是由當事人直接提供時，應將相關注意事項在蒐集的當時進行告知，而若資料來源非當事人直接提供時，則應於利用資料之前向當事人進行告知。不過，新法中也規定，在「依法律規定」、「蒐集乃為履行法定義務所必要」、「當事人明知應告知之內容」、「大眾傳播業者基於新聞報導之公益目的」等情況下可免告知。

理律法律事務所曾更瑩律師表示，企業在蒐集個人資料之前，應先檢視是否有「特定目的」及是否符合個資法所定之合法蒐集要件。而對於客戶資料的取得，企業可主張因為與客戶進行交易構成「契約關係」，或為與客戶協商進而完成交易，而有「類似契約關係」等合法要件。

舉例而言，這與過去企業常見為行銷目的而成立會員俱樂部等組織，定期舉辦活動促銷或提

供優惠資訊行為類似，會員關係就類同契約關係，符合個資法之要件。如果，沒有符合個資法之蒐集要件，企業必須取得「當事人書面同意」，另外，為了降低觸犯個資法的風險，企業應減少所持有之個人資料之質與量，非必要的項目應避免蒐集。

企業間個資流通 有保密義務

至於，過去最容易造成個資外洩的資料委外處理部分，因為個人資料在不同企業或團體間流通時，隨時都有違法風險。因此，曾更瑩律師指出，除了明定由當事人授權之交叉行銷行為外，個人資料在委外處理時，因為並未超過特定目的外的行為，無須當事人額外書面同意。

而且既然是委外，受託者即無權私自使用所取得之個資，因此對於資料的保護將更為重要。目前新版的個資法規定中，如受委託者違反個資法時，違法的責

任除接受委託的企業必須負擔責任外，原本委託的企業也須負擔責任，因此在委外時，應該要求受委託者必須遵守個資法規範、對個人資料加以保密、採行適當維護資訊安全等，有關事項建議應有合約文件保障，否則企業將負擔全部責任。

舉例來說，各大百貨公司每年都會舉行週年慶，顧客在搶購商品時，業者會以寄發商品目錄、特價資訊，以客戶服務等為理由，要求客戶留下相關個資，之後，百貨公司也藉由這些資料的委外處理，將優惠訊息等資料寄送給客戶。而在這過程當中，如果有資料控管不嚴謹，或是有心人士刻意竊取下，就容易造成個資外洩的情況。

一旦發生個資外洩情況，百貨公司雖已將資料委外處理，而且洩密的管道也屬於委外廠商，但因為個人資料是由百貨公司所取得，因此百貨公司也必須負擔連帶責任。以這樣的實例來看，企業為防止個資外洩的風險，應遵循新法規定，使得業者負有資安義務，業者在選擇委外單位時，除有法律文件保障外，應特別注意受託單位的執行能力，才能確實保障各方權益。

對企業員工個資 亦須建立標準保護流程

不過，新個資法的上路，除

了一般企業、團體、法人等相關負責人在資料授權或取得過程必須注意外，企業內員工的個資也應檢視其處理流程。因為任何公司不論大小，除非是一人公司，否則都會有員工。有員工，就必然有姓名、身分證字號、戶籍地址、現住地址、手機號碼、勞健保與退休金資料、薪資單、銀行帳戶、扣繳憑單、打卡單、請假單及曠職紀錄等，甚至還可能會有警察局所核發的良民證、聯合徵信中心出具的信用報告等特別項目。所以，蒐集員工上述個資，雖然未必都有正當性。像是員工家庭成員有哪些人、分別在哪裡上班？員工以前信用如何？這些資料多半在任職時經員工書面同意，所以爭議程度小。

但個資的「處理」，包括記錄、輸入、儲存、編輯、更

正、複製、檢索、刪除、輸出、連結或傳送，則對公司內部經手員工薪資、勞健保及勞退、人事檔案等個人資料的同仁來說最為困擾。一旦違規檢索、複製、刪除、輸出、傳送，將由實際上的行為人負刑責。因此，公司員工的個資處理必須要有安全的控管機制。

全球各國陸續立法 重視個資安全

目前，全球先進國家也在近年來陸續加入個資保護制度化的行列。歐盟自1993年由原來的「歐洲共同體」更名後，隨即於1995年公布「個人資料保護指令」（Directive 95/46/EC），並且於1998年生效，成為最早頒布個資保護法令的地區。

歐盟這個保護個資法令的施



為了獲得百貨公司的商品目錄、特價優惠資訊，消費者容易留下相關個資，因此百貨業者更要謹慎處理個資防護問題。

行精神，在於防止自然人資料被隨意的使用、複製、甚至轉移到缺乏適當個人資料保護法令的國家。而相較於歐盟，美國則是沒有統一的個人資料保護法令，而是由各單位制定出相關的法令細則。如「健康保險與流通保護法案」、「電子通訊隱私權法」、「有線通訊政策法」等分屬各單位管轄的法令。

世界各國陸續建立個資保護制度後，也接連傳出相關訴訟案例。其中，2008年5月，4名加拿大渥太華大學法律系學生控告知名社群網站Facebook，主張在未取得用戶授權同意之下，Facebook任意披露用戶資料給予廣告商，違反「個人資料保護及電子文件法案」。

不過，Facebook對於控告也反駁表示，學生的投訴忽視該Facebook政策的關鍵條款。最後，該案以和解調停收場。

金融電信衝擊大 個資保護提高經營成本

而這次新個資法的公告施行，衝擊影響最大的就屬電信與金融業。因為，其中第54條規定，業者在直接取得個資的當下就必須告知擁有者，並取得對相關個資的使用、複製、告知權利。至於，對間接蒐集到的個資，相關單位目前還沒有確定要多久時間、或什麼方法進行告

知。但是，如果業者對於間接蒐集到的個資需立即使用、複製、轉告相關個人資料，則仍必須在使用前確切告知，否則將有違法之虞。這項規定對金融業、電信業影響最大，因補行告知的成本大，恐將衝擊獲利。

銀行業者表示，以信用卡業務來說，國內的信用卡用戶超過6千萬人次，要在當前有限的人力下一一告知個人資料的擁有者，業者已經直接或間接取得個資，如此動作勢必增加銀行的經營成本，而且也將拖長作業時間。

此外，個資法第6條規定的敏感性「特種資料」，包括醫療、基因、性生活、健康檢查、犯罪前科等敏感性個資，原則上不得蒐集、處理或利用，即使當事人出面同意也不能蒐集，這樣的規定也引發醫療機構緊張反彈。

因應新法 企業資安投資增加

不過，雖然在條文規定讓各界仍有意見，但是，對於保護個資的初衷與做法仍有高度評價。因此，為了因應新法上路，目前各大企業也開始積極準備。

法務部法律事務司科長黃荷婷表示，根據統計，為了因應個資法的上路，國內已經有36%的企業開始進行相關的準備，包括編列預算、重新設定個資保護流程等，這樣的比例較2011年的

29.5%要高出許多。

再依企業別來看，金融業和醫療業都有近7成的企業編列預算，而高科技製造業和一般製造業的比例較低，其中，金融業的因應步調是最快的，有79.2%的金融業者已經著手因應個資法。彰化銀行資訊處長曾芳明指出，銀行業本身就是過去「電腦處理個人資料保護法」適用的8大行業之一，面對新版的個資法，額外增加的因應工作，是必須納入紙本資料的控管，以及各種記錄控管程序等等。

國際票券資訊部經理楊松達則說，現階段公司也成立審查部門，並且將法務部門納入，全面負責個資法的因應事宜，而資訊部門則是負責搭配個資法所需的應用程式開發。不過，他指出，國際票券的客戶主要是企業，持有的一般用戶個資比銀行同業少，目前比較大的問題在於，紙本資料的保存與控管的處理，例如企業用戶營利事業登記證影本、存摺影本等。

除了金融業外，另外還有過半的政府和學校單位（54.6%）和醫療業（52.3%）也展開個資法因應工作，政府部門因有依法行政需求，第一時間做好法規遵循是必然的。臺安醫院資訊室主任林明賢表示，醫院會積極因應新版個資法，主因多數醫院都擁有較敏感的個資，目前該醫院由資

安委員會負責，2011年的工作是阻絕各種電子資料可能的外洩管道，在2012年的任務則是控管紙本資料。

至於，傳統產業方面，由於資料敏感性與即時性不如金融業、電信業、或醫療業，相關的因應動作也就平緩許多。以阿瘦皮鞋為例，編列的因應預算不到百萬元，阿瘦皮鞋管理處協理林文政表示，主要用來改善系統和報表的資料呈現，例如，遇到需要顯示個資的報表就必須進行資料部分遮蔽等。另外，由於新版個資法特別強調蒐集、處理和利用個人資料前，一定要取得當事人同意，所以，林文政表示，預計今年會重新推出會員卡，徵求會員對其蒐集、處理和利用個資的同意權。

網購、傳統產業 應加強個資保護

不過，透過網路會員行銷來達成交易的網購業者，就比傳統實體通路業者要來得謹慎。博客來網路書店在2007年，就已開始評估個資法對於企業的影響，博客來總經理室資訊安全經理蔡嘉達表示，因應個資法過關，正逐步推動會員資料的簡化，未來新會員申請不需要提供身分證字號，只要提供能確認出貨的資料即可，但相對的，手機和電子郵件的確認就更為重要。



為了確保網站的安全性，網站業者需設置相關安全防護檢核措施，避免個資外洩。

蔡嘉達表示，為了確保博客來網站的安全性，除在閘道端採購可以提供安全防護的設備和服務外，也已在系統內設計資安檢核點。另外，博客來總經理室公共事務經理楊雅雯說：「新服務或系統上線前，一定要先通過資安和法務部門評估。」除提供員工相關的資安教育訓練外，蔡嘉達指出，博客來也成立資安推動小組，每個部門至少有1名資安種子加入，提高員工的資安意識。

信義房屋很早就進行內部系統的e化，透過e化系統提供業務人員更便利的查詢服務。信義房屋資訊部執行協理江元麒表示，除了做好權限控管外，面對數位化文件，信義房屋2008年第一優先就是完成數位版權保護（DRM）系統的導入，同時做到網頁文件的保護。

也因為有愈來愈多駭客盯緊

Web伺服器的漏洞，信義房屋目前在推出客戶的入口網站查詢服務時，除了謹慎監控異常流量，確保所有登錄檔、日誌都完整留存外，信義房屋的Web服務仍以提供內部服務為主，信義房屋網站提供客戶專區查詢資料，必須經過身分驗證，並與內部網路的Web服務比對後，才可放行資料查詢。江元麒表示，這種做法不讓客戶資料直接暴露在網路上，對客戶資料也是一種保障。

總之，要因應新版個資法施行，應先從企業員工做起，配合企業整體政策，建立個資法保護的共識與標準作業流程（SOP）才是當務之急，再擴大到企業，由於新版個資法所涵蓋範圍，幾乎牽涉每個組織中的人事、行政、業務等單位，個人資料保護，絕對是需要大家一起配合，加強宣導與教育，才可避免觸法。■



實現目標非難事

設定目標 讓員工現在就想行動！

訂定目標就是要能夠被達成，但多數企業往往只追求「想達到的成果」而忽略了「是否有足夠的能力與資源去達成目標」，善用SMART法則、目標協商，輔以獎勵、工作反饋等機制，讓員工完成目標將不再是難事！

◎撰文／張鴻 圖片提供／達志影像

俗話說，「一日之計在於晨，一年之計在於春」，運用在工作上，就是要在一年開始時做好計畫、設定目標，為全年的工作打好基礎。因此每到歲末，許多企業除了忙著結算今年的盈餘虧損、檢討過去一年的營運績效之外，另外一項重點工作就是「設定明年的營運目標」。

一家公司要訂定明年度的業績目標，大多時候都會陷入這

樣的窠臼：先設定一個明年度要達到的營業額或是成長率，再參考各部門今年的目標達成率，然後透過會議，將目標分擔給各部門去達成。但這個目標究竟是如何訂出來的呢？如何確保目標不會太高，最後淪為「不可能的任務」；或是太低，讓員工覺得缺乏挑戰而沒成就感？以及達到目標後的薪酬獎勵機制是什麼？這些恐怕都是在喊出目標前，企業

主應該想清楚的，以免讓目標淪為形式上的數字。

聰明設定目標： SMART法則

建立目標時最重要的在於這個目標能夠激發團隊幹勁，換句話說，你必須訂定一個具有挑戰性的目標，讓團隊成員光是想著這個目標，全身就會充滿幹勁。專家建議，訂定目標應符合

SMART法則。

S (Specific) : 目標必須具體明確

目標的設定必須是針對特定事件，有具體的範圍，而且是為了達到特定的目的和效果。有時主管或客戶只是提出一個概略或模糊的目標，例如「下個月的績效要再好一點」、「交貨的時間再快一點」等，這時就必須透過溝通協商，形成一個具體可行的目標。

M (Measurable) : 目標必須是可衡量的

目標必須要能夠評估，執行到最後，必須能夠很簡單而且明確的認定有無達成既定目標。舉例來說，「績效比上個月進步10%」、「營收要再增加一成」或是「交貨時間必須再縮短一天」，諸如此類，就是能夠簡單衡量的目標。

A (Attainable) : 目標必須是可實現的

目標必須是能力所及而且做得到的。雖然有時我們會訂定具有挑戰性、能鼓舞自己士氣的目標，但若目標沒辦法實現，可能沒達到原有目的，反而招致反效果。

R (Reasonable) : 目標必須是合理的

有時候沒有達成目標並不是執行的人沒有執行力，而是一開始設定目標時就已經注定這是個達不成的目標。大多數人設定目標時多半只看到「想達到的成

果」卻忽略了個人或組織「是否有足夠的能力與資源去達成」。

T (Time-specific) : 目標 必須制定明確的時間表

有明確的時間表，才能追蹤執行的進度。訂定清楚的完成期限，也能使執行人員按照進度分配資源和自行掌握執行內容。簡單來說，讓執行者知道什麼時間該做什麼事，也才能定期檢驗成果和隨時掌握執行的進度。

訂定合理目標： 善用共同協商方式

管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）在1954年提出目標管理（Management by Objective, MBO）的概念，並指出「並不是有了工作才有目標，而是有了目標才能確定每個人的工作，如果一個領域沒有目標，這個領域的工作必然被忽視。因此，企業的使命和任務必須轉化為目標，而管理者應該透過目標對部屬進行管理，當組織最高層管理者確定組織目標後，必須對其進行有效分解，轉變成各個部門以及個人的分目標，然後根據分目標的完成情況對下級進行考核、評價和獎懲。」

為了確立目標，可進一步善用「目標協商」（Goal Consultation）的方式，透過上、下層級之間的充分協商與討論，使公司目標與部門目標訂得正

設定目標的Check list

1. 訂定目標時，再次確認是否具體可行？
2. 可請教主管、專家或顧問，多方一起討論。
3. 想一想你有哪些資源可以運用？
4. 列出達成目標可能發生的障礙，預先找出解決方法。
5. 列出可能需要充實的知識和技巧。
6. 盡可能列出達成目標的具體行動方案。

確及適當，有實現的可能。管理顧問克萊恩（G. A. Kraines）《當責領導力》一書中曾提出「QQT/R」的目標協商法，第一個Q是品質（Quality），第二個Q指的是數量（Quantity），T是時間（Time），R則是資源（Resources）；也就是說，訂定目標時，要講清楚必須達到什麼品質、交出多少數量、在什麼時間內完成，以及公司或主管承諾給予多少資源。QQT是老闆要求的，R是部屬要求的，當然，最後一定要有績效評估。

當部屬（員工）在和上級（主管）進行目標協商時，如果工作者的專業能力與管理能力都已足夠，那麼完成QQT應無問題；但還要爭取資源（R），資源除了人與經費外，還包括組織的各項軟硬體設備，甚至是主管的支持。不過，在一般情況下，上司通常很難給工作者足夠的資源，因此就必須設法改變數量、品質與時間，甚至適度、適時地做出妥協，才能達成既有的協

定。舉例來說，如果你是業務部門的主管，即使老闆提出了「明確的」要求，你還是可以向老闆反映，「能否調降目標的『數量』、或是將『期限』延長。」

在進行目標協商的過程中也應留意一些要領，包括：了解部屬的素質、能力、資源等條件，掌握協商重點問題、協商中出現意見分歧時的處理方式，甚至對於部屬提出的意見或是需要解決的問題，領導者應即時做出承諾，協商才能取得讓雙方都滿意的結果。當目標成為組織內各部門和每個成員未來努力達成的一種結果時，對內就會形成激勵，尤其還有相應的報酬時，目標的激勵效用就更大。

有效達成目標： 事先考慮執行細節

訂定目標就是要能夠被達成，有執行力才能有效地達成目標，但多數企業往往只追求「想達到的成果」而忽略了「組織／部門是否有足夠的能力與資源去達成」，最明顯的例子就是人力問題。A公司老闆在編列下個年度營運計畫時，除了對前一年的營運狀況做了完整的分析，並根據對來年景氣的預估、客戶的需求、競爭對手可能的反應等，設定新的營收目標；但上半年過去了，目標達成率卻不到三成，這時才發現，因年初時有幾位資深



目標的設定必須經過共同協商，透過上下層級的充分協商與討論，才能順利推展。

業務人員離職、而新人又無法即時遞補，加上新人進公司後還需要一段時間適應及熟悉產品，目標自然無法順利達成。

一個能被達成的目標，在設定時就必須考慮到執行細節，一個小細節沒有考慮到，很可能就會導致整個計畫的失敗。沒有執行力，並不一定是沒有盡力去執行，往往是在訂定目標時就已經注定是無法達成的，無論再怎麼努力也都徒勞無功。因此，訂定目標時，要考量目標是否能被執行，最好能讓有經驗的執行單位或人員一起檢討，才能定出一個能被達成的目標。

《執行力》(Execution)一書強調，「沒有目標，無從談執行力。」只是，絕大多數的目標是老闆規定的，各部門主管只能咬緊牙根，接下不合理的要求。一般來說，設定目標最好能由下而上(Bottom up)，先由業務

人員根據市場需求做出客觀的判斷，然後向主管提出計畫；經過溝通及協調後訂出目標，由上而下(Top down)的配合，由公司做出決定，確定目標，這樣的目標才有實質意義且合理。

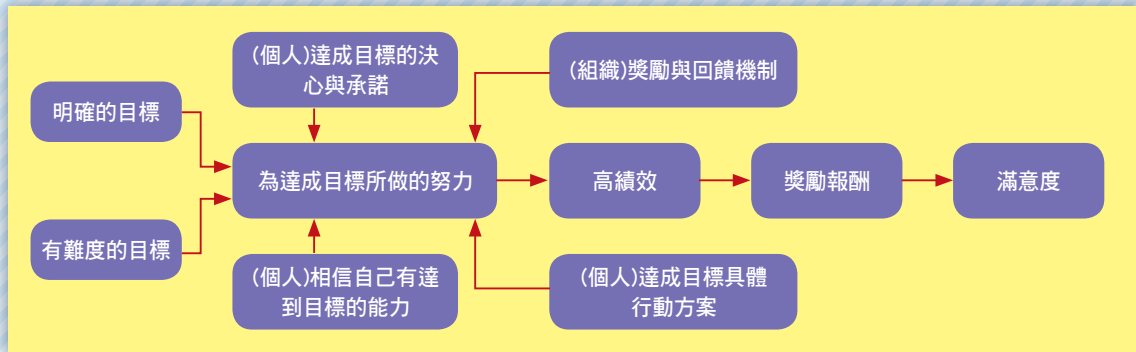
切實執行目標： 找到執行動力與充實感

「目標管理」實際上也是一種自我管理的方式，團隊成員為了更好妥善完成其職責和個人目標，必然加強自我訓練和學習，透過不斷充電，提高專業能力。但大多數人的通病就是豪情壯志地訂下目標，最後卻落得虎頭蛇尾。原因在於人們往往會認為，朝著目標前進之路是辛苦的，無形中帶給自己莫大的壓力。

這也是我們經常會聽到身邊有人在不時高喊類似「我要鍛鍊」或「我要存錢」的口號，但其實他們也很清楚，只要自己堅

設定目標，打造高績效團隊

當組織賦予一個明確的、有難度的目標，並提供適當的回饋，如果員工對這些目標有高度的承諾、相信自己有能力達成目標，並擬定具體的行動方案，就會產生較高績效。當員工經過種種努力終於達到目標後，如果能得到他所需要的報酬和獎賞，就會感到滿意。



持做出一點改變，生活就會變得更加美好，但卻陷入「下決心、放棄、再下決心、再放棄」的惡性循環之中。

《未來記憶成功術》的作者池田貴將認為，想要更靠近成功，一定要先改變自己對於目標的看法，找出「現在就想行動」的動力與充實感。「一年後我要瘦10公斤」、「30歲我要存到1,000萬元」等，我們都會幻想達成目標後，就可以有更好的未來，但池田貴將認為，訂定目標並非為了遙不可及的未來，而是為了讓當下的行動更明確，有了明確的目標，每天的行動就不會失焦，才能讓自己更扎實地做好每件事。

設定個人目標時，不妨先自問：什麼是你的目標（What）、為什麼這個目標對你這麼重要？

當達到這個目標時，會有什麼的改變？如果沒達成目標，會發生什麼事（Why）、什麼時候可以達成目標（When）、要如何達成目標（How）。

《21個收入更豐、升遷更快的秘訣》一書作者博恩·崔西（Brian Tracy）也分享目標設定的7個步驟：決定自己到底要什麼、寫下來、設定期限、列出清單、將清單整理成計畫、執行計畫、每天做一點向主要目標前進的工作。

不過，專家也提醒，如果目標訂得太高，感覺就會很難完成，做起來可能就會有心無力；有時改變一下時限，會發現達成目標並不這麼難實現，例如「10天內完成中途不休息的慢跑10公里」，結果在短期內很難實現，但如果變成「一個月內完成中途

不休息慢跑10公里」，這樣再往下設目標，先從1公里、2公里，慢慢增加至10公里，實現的機率就會提高。要達到目標，就要像上樓梯一樣，一步一個台階，把大目標分解為多個易於達到的小目標，腳踏實地向前邁進。

設定目標的目的在於被達成，但目標不是老闆說了算，研究發現，「目標本身就具有激勵作用，目標能把人的需要轉變為動機，使人們的行為朝著一定的方向努力，並將自己的行為結果與既定的目標相對照，及時進行調整和修正，從而能實現目標。」因此，如能善用SMART原則、目標協商，共同訂出明確合理的目標，輔以獎勵、工作反饋、監督的壓力等來激勵員工，不僅能夠有效達成目標，更能打造出高績效團隊。■