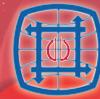


貿易

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

雜誌



No. 320
2018年2月

ITBS CEO

第四屆國貿經營策略管理將帥班
2018.04.28~07.21熱烈搶報

Economics

2018 經貿趨勢

關鍵



問

定價：99元



名家專欄：
林祖嘉
2018台灣
對外貿易展望

虛實整合的
「全通路零售」來了
商業4.0時代
決勝大數據

投資磁吸效應產生
全球供應鏈生態起變化
美國史上
最大稅改上路

封面故事

06 Cover Story

2018 經貿趨勢
關鍵6問

揮別2017年，全球經貿局勢新的一年將有什麼樣的變化，是所有台商關注的趨勢焦點。本期封面故事，將透過2017年的全球經貿發展回顧，進一步展望2018年全球經濟局勢，並藉由貿易、貨幣、稅改、地緣政治、科技與能源關鍵六問，帶領讀者掌握2018經貿新局。



06



12



26

- 06 **總論篇**
2018年全球景氣仍可見春燕
「外熱內冷」 台灣經濟力道增幅有限
- 12 **六問篇**
全球經貿升溫 成長力道強勁
掌握2018年 全球經貿關鍵六問
- 13 **關鍵第一問**
全球貿易成長看俏 如何乘契機創商機？
- 18 **關鍵第二問**
全球貨幣政策風向往哪吹？
- 20 **關鍵第三問**
全球「減稅」競賽起跑 對台商是利還是弊？
- 22 **關鍵第四問**
地緣政治如何牽動全球經濟局勢？
- 26 **關鍵第五問**
面對數位趨勢浪潮 如何為台灣定錨？
- 30 **關鍵第六問**
再生能源興起 綠色動能如何推進產業？

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 掌握關鍵 迎接全球經貿新秩序時代
- 名家專欄 Column
- 4 2018台灣對外貿易展望
- 特別企劃 Special Report
- 虛實整合的「全通路零售」來了
- 36 商業4.0時代 決勝大數據
- 企業實戰錄 Enterprise
- 從代工到自有品牌
- 42 建築本業再創新 鐵碳企業開關經營新局
- 寰宇聚焦 Global Focus
- 投資磁吸效應產生 全球供應鏈生態起變化
- 46 美國史上最大稅改上路
- 產經線上 Economics Online
- 勞資和諧 共創雙贏
- 50 勞基法修正案有問必答
- 創新創業 Innovation
- 創新軟硬整合解決方案 搶攻智慧旅遊商機
- 54 台灣IoT新創 聯駢技研 從「需求」出發
- MBA學堂 MBA Class**
- 因應趨勢調整策略 種下品牌成功DNA
- 58 2018年品牌行銷 三大熱門趨勢
- 品味生活 Life**
- 少帥禪園尋思古幽情
- 64 張學良故居中享用長壽私饌
- 貿易線上 IEAT Online
- 2018年春節澎湖地區敬軍慰問活動
- 66 年節將近 貿易業者離島勞軍表謝意
- 105學年度國際貿易獎學金頒獎
- 68 獎勵優秀學子 培育未來貿易人才

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：李友青

副主任委員：潘偉景

編輯委員：林承斌、高 鼎、高泉興、廖伯祥、王建昌
簡壽宏、謝孟璋

社長：朱為正

策劃：邱柏青、許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、高立婷

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：李國榮

顧問：林秋實

專案經理：董育君

資深編輯：涂曉蝶、蔡瑜琿

美術編輯：王聖荃

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5521

傳真：(02) 2507-6773

印刷：鴻嘉彩藝印刷股份有限公司

總經理：聯合發行股份有限公司

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)

雜誌同步刊載於MagV、Hami電子書平台，可線上購買

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



國貿學苑FB粉絲團



《貿易雜誌》電子書

數位化《貿易雜誌》讓閱讀更方便了！
掃描以上QR Code，即可線上瀏覽本期
精選文章，隨時隨地獲取新知、掌握趨
勢脈動。



42



64



2017年黑天鵝紛飛，所幸美國的貿易大戰、英國脫歐對歐盟的影響，最終都沒有發生，讓全球經濟在2017年呈現快速回溫。

2018年全球景氣仍可見春燕

「外熱內冷」 台灣經濟力道增幅有限

全球經濟景氣逐漸復甦，雖各區域與國家回溫幅度不同，但2017年整體成長率可望破3%，而台灣因「兩利、兩弱」趨勢現象，2017年成長幅度不如全球，約僅2.2%，2018年如要追上全球成長力道，台灣政府與產業必須採取更符合時局的策略，才能跟上全球復甦腳步，開創經濟前景。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／路透社、美聯社、Shutterstock

黑天鵝在2017年紛飛，所幸無論是美國總統川普可能引爆的貿易大戰，還是英國脫歐恐對歐盟經濟所造成的影響，最後都沒有出現，讓全球經濟自2016下半年開始緩慢回溫，在去年呈現快速上升的現象。去年第四季全球經濟指標更創下2011年第二季以來的新高水準，使得去年全球貿易量增加、各國股市漲勢明顯，預期這股復甦軌跡將一路延伸到今年，甚至在2019年都可望維持穩定成長的態勢。

全球經濟情勢樂觀 逐步擺脫「新平庸」

具體從數字來看全球經濟成長力道。國際貨幣基金組織（IMF）首席經濟學家莫里·奧伯斯費爾德（Maurice Obstfeld）在最新《世界經濟展望》報告中指出，2016年中期以來，全球經濟進入上行週期且上行力度不斷增強。歐洲、日本、中國大陸和美國的經濟成長都在加速中，促使去年全球經濟成長率可望達3.6%，預估今年將再微幅增加至3.7%。

全球知名經濟預測機構馬

基特（IHS Markit）的預估雖然不如IMF樂觀，但也預期今年成長率可達3.2%，與去年相當，並較2016年大幅提升。另外，包括經濟合作暨發展組織（OECD）、聯合國（UN）、經濟學人（EIU）、世界銀行（WB）也都提出超過3%的預測，顯示國際經濟景氣終逐步擺脫「新平庸」，從緩慢回升進一步走向穩健復甦的景象。

台灣綜合研究院院長吳再益強調，這一波經濟回溫呈現各國同步復甦的態勢，全球超過75%的經濟體一同恢復成長，只是各區漲勢強弱不同，主要國家成長仍低於2008年金融海嘯前的水準。具體觀察可以發現：OECD國家的平均

成長約2.2%，非OECD國家為4.8%，顯示新興經濟體的成長力道仍較強勁。

主要國家與地區 成長表現不一

從各專家機構的分析發現，台商重點拓展的國家與地區市場中，美國、歐盟等先進國家成長力道雖不足中國大陸、東協等新興國家，但與自身相比，今年美國經濟成長力道已遠高於去年，而中國大陸與東協的成長幅度則略為下滑。

美國》 經濟復甦力道持續攀升

關於美國，吳再益分析，去年底多項指標反映經濟穩



這一波的經濟回溫呈現各國同步復甦的態勢，惟新興經濟體的成長力道仍較強勁。



今年中國大陸的經濟成長雖持續放緩，但仍將扮演全球經濟成長主要引擎。

健復甦，不僅個人消費者支出（PCE）物價指數年增1.6%，失業率更降至4.1%，為17年來的新低。這也剛好為2018年升息政策帶來支撐，進一步帶動今年美國經濟表現，而美國稅改的大動作，同樣成為未來的經濟重點。

整體而言，IHS Markit預測隨著景氣復甦，美國經濟從2016年的1.5%成長至2017年的2.3%，預估今年將攀升至2.6%。

《歐盟》 2017年經濟成長力創10年新高

至於歐洲的經濟，IHS Markit指出，如不列入英國，去年歐盟經濟成長率為2.6%，高於2016年的1.9%。歐盟委員

會最新經濟預測報告也指出，歸因於民間消費與投資強勁的雙頭馬車，去年歐元區經濟成長率達2.4%，創下10年來新高紀錄，反觀處在脫歐中的英國，經濟成長率只有1.5%。展望今年，由於歐盟工資成長緩慢，核心通貨膨脹仍舊疲軟，預估歐盟經濟成長率將降至2.1%。

《中國大陸》 債務危機不容小覷

根據IHS Markit預測，中國大陸去年的經濟成長率約為6.8%，今年將微幅下降到6.5%。吳再益則分析，未來兩年中國大陸的經濟成長雖將持續放緩，但作為全球第二大經濟體，中國大陸仍將扮演全球

經濟成長的主要引擎。

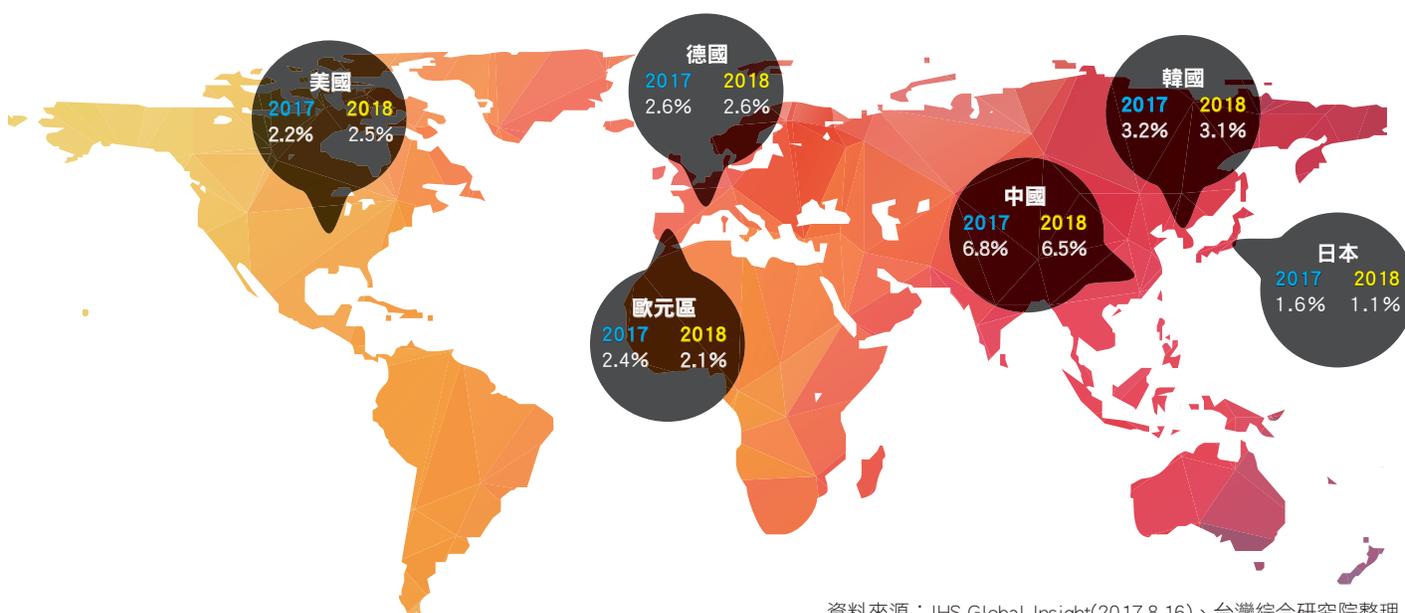
不過，由於過去過度依賴信貸的經濟策略，隱藏著巨大的債務危機，隨著債務水位已達到危險線，可能引發下一次金融風暴，成為未來全球經濟的隱憂。

《東協十國》 緬甸、柬埔寨表現最亮眼

台灣新南向政策主要目標市場—東協十國，未來經濟成長態勢將牽動台商布局東協的步伐。

IHS Markit預測，今年東協各國經濟成長依舊亮眼，依照成長率高低排名，依序為緬甸7.6%、柬埔寨與寮國6.9%、菲律賓6.5%、越南6.4%、馬來西亞5.4%、印尼5.1%、泰

2018年全球主要國家與地區經濟成長率預測



資料來源：IHS Global Insight(2017.8.16)、台灣綜合研究院整理

國3.5%、新加坡2.6%與汶萊1.5%，整體顯示東協經濟成長力道不弱，其中緬甸、柬埔寨與寮國最為可期。

「兩弱、兩利」趨勢 2018年台灣經濟成長持平

當全球經濟復甦力道增強，台灣景氣也持續迎來春燕，但因成長力道不如全球，市場出現台灣經濟「外熱內冷」的說法。吳再益引述世界經濟論壇（WEF）所做的全球經商調查報告指出，2016年台灣經商環境面臨的最大問題是政策不穩定，然而到了去年，除了勞動力法規限制、稅率、

政治不穩定、通膨等問題一湧而上加速惡化外，台灣內需疲弱、低薪與所得不均、企業投資意願低落等，也都充分影響經濟發展。

循著國內三大經濟研究機構—台灣綜合研究院、台灣經濟研究院與中華經濟研究院的觀察，可發現今年台灣經濟呈現「兩弱、兩強」的走勢，兩相抵銷使得經濟成長率幾乎與去年持平。因此當世界主要經濟預測機構都提出去年全球經濟成長率破3%的樂觀看法時，台灣成長率卻僅約2.2%，不僅低於美國、德國，且與歐盟區呈現一樣的成長幅度。

弱點1》主要經濟體成長低 影響台灣出口貿易

台灣經濟研究院院長林建甫指出，儘管去年台灣商品出口及工業生產持續成長，今年國際經濟可望延續去年的表現，但與台灣貿易往來較深的主要經濟體表現仍略有差異，美國與原物料相關新興市場展望較佳，歐洲、日本及中國大陸表現則不如去年，致使台灣貿易表現受到影響，預期台灣出口與民間投資難以持續二位數的成長表現。

弱點2》內需動能不足 降低經濟成長力道

在內需方面，吳再益指



東協十國未來的經濟成長態勢將牽動台商布局東協的步伐，預測今年東協市場以緬甸、柬埔寨與寮國經濟成長最為可期。

出，今年國內生產總值指數（GDP）與消費者物價指數成長背離，顯示民眾生活成本增加，實質購買力降低。儘管近期隨著公務人員加薪，不少企業也響應加薪，但國內長期低薪環境，民眾所得停滯壓抑消費，再加上年金改革降低公務員生活支出，是以台綜院預期2018年實質民間消費成長率將低於前5年的表現，對整體經濟成長帶來削弱的影響。

利多1》政府政策利多持續點火

雖然貿易出口不如去年，內需消費動能又不佳，但由於政府適時推出公共建設，可望提振疲弱的經濟。吳再益分析，有鑑於台灣經濟欠缺投資

活水，政府全面啟動「前瞻基礎建設計畫」，預計投入龐大資金擴大基礎建設後，可望帶動國內產業發展與經濟成長。另一方面，新任行政院長賴清德陸續推動一例一休修改與《空汙法》修訂，同時鬆綁法規、健全創新創業環境，改善投資環境將有利投資成長，預期今年台灣實質民間投資成長率將達2.81%，遠高於去年的0.07%，顯示政策利多將成為今年經濟成長的關鍵動能。

利多2》PMI指數攀升有助經濟擴張

根據中華經濟研究院2017年台灣製造業採購經理人指數（PMI）報告指出，去年下半年國內製造業營運狀況持續擴

張，廠商營業收入、資本支出、雇用人數與產能利用率皆有提升，預期將延續至今年上半年；非製造業在去年下半年的營運狀況好轉，今年持續看好，總體PMI指數的提升，預期將為總體經濟創造動能。

綜觀來看，國內外的經濟景氣在經濟動能回升之下，普遍呈現樂觀看法。不過，諸如國際原油與原物料價格、美國升息牽動貨幣走勢的不確定性、貿易競爭及地緣政治等，各層面都將對整體經濟發展帶來影響，台商必須掌握關鍵議題，才能透徹全球經貿局勢，找出台灣經濟與產業成長的新方向。■

虛實整合的「全通路零售」來了

商業4.0時代 決勝大數據

從亞馬遜、沃爾瑪，到屈臣氏、全家便利商店，都正在打破電商與實體通路的二分法，透過物聯網、行動科技取得數據，更有效的滿足消費者，這場「新零售」革命，正全面席捲你我的生活，也宣告「商業4.0」時代的來臨。

◎ 撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／商周圖庫

全通路整合 商業4.0模式



資料來源：經濟部

市場一年逾20兆美元的零售產業，已經來到關鍵轉折點。20年前，電商的出現把零售業切分為線上（online）與線下（offline）兩

塊相互競爭的市場；20年來，電商平台加速顛覆傳統商業世界的面貌：在零售業，虛擬通路嚴重侵蝕實體通路市場，讓中國大潤發願以折價24%，拱

手賣給阿里巴巴集團，美國梅西百貨（Macy's）去年關閉近一成門市；在金融業，Fintech（金融科技）讓韓國花旗銀行決定關閉80%的實體分行；

在旅館業，萬豪國際集團出手購併喜達屋（Starwood），打造全球最大酒店集團，以對抗每天吃掉超過25萬間房的Airbnb。

傳統業種不轉型，就淘汰！從超市、銀行、旅館到賣玩具的樂高，無一倖免。阿里巴巴集團創辦人馬雲早已宣判：未來將不再有電子商務，只有「新零售」。而新零售所定義的「商業4.0」，正逐步接管全世界！

從商業1.0到4.0 進化為「全通路零售」

傳統商業模式，從過去以人為媒介的銷售管道（商業1.0），進化到建立物流及實體商店的銷售系統，再導入品牌及服務的行銷觀念（商業2.0）。在網路電商出現後，人們不用出門也能消費，客製化成為可能，同時拉動了金流與物流的再升級，造成線上與線下的激烈競爭（商業3.0）。如今商業4.0，則演化到新的境界，線上線下由分而合，更加入大數據技術，商品與服務由客製化走向個人化、也更即時。而消費者的一舉一動，則

將成為大數據的關鍵因子。

商業4.0的內涵，是以消費者需求為起點的客製化生產與銷售的C2B（Consumer to Business）模式，C2B這個概念是2010年由馬雲在集團內部提出。當時人在阿里總部會議現場的盧希鵬教授，在《C2B 逆商業時代》一書中解釋，C2B中的2=to，在這裡強調的是「參與」的意思。透過消費者需求探索、驅動、購買，再整合商業互聯網和工業互聯網，為消費者提供個人化訂製商品或服務的商业模式。

而這，就是馬雲在2016年所說的「新零售」，由來自消費者端的大數據分析，決定生產內容和數量。

盧希鵬進一步解釋：當大數據、物聯網與自動化生產技術成熟、整合並交融，過去，工廠大量標準化生產後，才決定銷售與通路怎麼做的模式已然離去；未來，以消費者需求為起點，反過來決定個人化生產與銷售該如何達成的模式，才是新王道。

此外，傳統B2C商業模式少樣多量，生產端的思維是以彈性化生產與無庫存生產為目

商業服務 演進歷程



標；但到了商業4.0的世代，C2B商業模式改以「多樣少量」、「個性化行銷」和「價值感」為主旋律。在這樣全然的變革下，我們的商業服務思維都必須同步革新。

而新零售的目標則是做到「全通路」（Omni-channel），指的是消費者根本不用理會通路在哪裡，對Online（線上）還是Offline（線下）根本沒有意識。盧希鵬舉例，未來你只要直接跟Siri人工智能助理說，「幫我買咖啡，外送。」Siri就會分析關於你的



亞馬遜於2015年收購雲服務公司Amiati，以提升其分析能力，此外，還開了全球首家無人超市Amazon Go。

大數據，然後投你所好，自動幫你完成後續的購物流程。你根本不需要去分辨，這是線上消費還是實體購物，也不需要思考通路在哪個地方，這就是商業4.0的新境界。

虛實整合大趨勢 龍頭企業紛紛動起來

正式提出全通路策略的，正是亞洲的零售業龍頭—日本7-ELEVEN母公司Seven & i Holdings Co.。《物流致勝》一書指出，在Seven & i Holdings的全通路定義中，「賣場」已不只是店面，而是在任何時間、地點都能進行購買行為的平台。

過去，電商的搶食，讓傳統實體零售業者無力招架，如今「新零售」時代，卻凸顯出實體零售業者的優勢。這是因為，蒐集消費者在實體店面的行為數據，將帶來重大價值。

以美國實體零售龍頭沃爾瑪為例，十多年來面對亞馬遜的進擊，屢敗屢戰。但這兩年，沃爾瑪一口氣購併5家電商公司及物流新創公司，更採用店倉合一模式，讓實體店面也成為電商的「出貨倉」，使消費者在線上下單後，可自行到線下的4,600家門市取貨，反將亞馬遜一軍。這招策略，讓它的電商業務比前一年大大增加54%。

過去，實體店家在評估投入虛擬通路時，最擔心自己人打自己人的「自蝕效應」，這已經不是考量重點，現在不僅要去做，而且要把網路與實體之間的界線模糊掉，只圍繞客戶去做設想，這樣一來，企業轉型的腳步也愈跨愈大。

例如，美國化工業龍頭拜耳，原本向全球賣農藥，現在轉型為提供全套式解決方案的農夫顧問；Google一腳跨入服飾業，與Levi's合作推智慧衣，為的是蒐集身體的大數據；中國家電大廠海爾，跨入C2B製造，從代工冰箱到客製化烘衣機與空調，客製化家電的銷量，一年內成長6倍。這些都顯示，全球大企業都看到了新零售的趨勢和商機，並採取了重大轉型行動。

運用大數據 做陳列、預測購物

全球最美書店之一的蔦屋書店，十多年前就開始經營會員積分制度，現在掌握約全日本一半人口的會員大數據。在蔦屋書店裡，你看到家居設計雜誌旁邊，就擺了一台咖啡機、一台果汁機則和料理書一

起陳列在書架上，這些都是大數據沉澱的結果。

亞馬遜電商服務全球約莫20億買家與超過200萬供應商，它在2015年收購雲服務公司Amiato，讓分析能力再進化，它還開起了全球首家無人超市Amazon Go。現在，它能透過數據分析出最佳配送途徑與倉儲分布，還申請一項「預測式購物」專利，根據消費者購物喜好提前將商品送往離消費者最近的倉庫，在消費者下單後，以最快速度配送到家。它的個人化推薦系統，將非熱門商品的銷售量，從20%提升到36%。

《物流致勝》作者角井亮一點出，亞馬遜就是透過物流體系達到對貨物的價格支配力，形成價格吸引人流、人流吸引商流，再回過頭支配價格的正向循環。

屈臣氏》 以大數據打造出7種店型

傳統零售商面對電商的大戰，近兩年，全台店鋪零售業績整體呈現停滯甚至衰退的勢態，但屈臣氏不只繼續擴店，營收甚至創下近五年新高，背後就是靠著一套大數據的全新

戰法。

一般零售業者傳統做法，是憑公司的假設去設計店面風格；但屈臣氏從2010年開始透過分眾化的店型改革打造店面，依據跨店面的消費數據，用其超過500萬會員與25,000項商品，長年累積下來的大數據資料庫，藉此區隔不同客群，從中找出對消費者有吸引力的共通點，作為改造的依據。

「不是自己決定我要哪些店型，而是回歸顧客，由不同的客人與環境，來決定要提供什麼服務。」台灣屈臣氏總經理弋順蘭說。

目前屈臣氏區隔出目的消費型、遊客型、學校型、高價住宅、價值取向型住宅、商

業區型、車站商場型等7種店型。內部陳列依不同店型，累計設計出約1,500種貨架陳列方式。以遊客店型為例，過去景氣好時，這能讓門市人員更快發現陸客已經開始注意台灣製造的面膜；當景氣轉變，商品當月銷售量走跌二到三成，它能比同業早2到3個月發現危機，進而開始因應調整，它們可以在一週內先完成貨量調整與店型布局，降低庫存風險，然後在一個月內完成包含進撤櫃等所有細節調整。

全家超商》 利用會員集點做分眾行銷

2016年4月，全家做出了一件業界首見的大動作：取消



屈臣氏仰賴大數據打造7種分眾店型，讓營收創下近五年新高。

做了十幾年的點數貼紙行銷，全面改成App虛擬點數，並砍掉累積10年的190萬會員，重新建立會員制度。2017年7月，推出App預售商品，可分批、跨店取貨，打破以往只能單店取貨的慣例。

這是全家在為蒐集數據做準備，因為過去沒有消費者的真實情報，使得後面的市場分析和預測都只是假設。於是，他們決定取消貼紙，全面改成「一元贈一點」，新會員制推出1年半內，就吸引了超過420萬名會員，高於原訂的300萬目標。消費者的集點參與率不降反升，而且每一點都可以追蹤成效，更有助於行銷的操作。

例如，全家根據會員數據，區分常買咖啡和不常買咖啡的族群，從而推播不同的促銷訊息，對不常來買的顧客祭出第二杯半價優惠、常買的顧客則用其他搭售。這檔活動只花了60萬元行銷費用，卻在4個月內創造出1.5億元營收，淨利提升3,000萬元。

多通路不等於全通路 關鍵在數據整合

關於「全通路零售」，



全家便利商店於2016年將點數貼紙行銷改為App虛擬點數，以重新建立會員制度，新會員制推出1年半內，吸引逾420萬名會員。

有一點一定要釐清，那就是，雖然已有不少品牌同時擁有店面、網站或App作為銷售管道，但這還只是「多通路」，之間可能各行其事，互不相通。然而，「全通路」的重點是，各通路彼此並非獨立運行，而是讓不同通路間進行會員資料的共享、客戶消費訊息的傳遞連結、會員在不同通路上的行為分析情報等，做到這樣的緊密整合，方為所謂的全通路。

鴻海科技集團富盈數據執行長陳顯立指出，新零售的關鍵在於「縮短服務提供者與消費者的距離」，讓消費者更快、更即時做出消費判斷，採取消費行為。這背後包括了會員管理系統、消費者行為數

據、線上線下通路及廣告等，都必須同步進行虛實整合。

但另一方面，以店頭通路為主的Nike，卻大刀闊斧放掉多數實體通路，計畫把經銷商從3萬多家降到只剩40家，好讓物流更順，並反向從直營門市中獲得大數據，來決定後續的生產內容，打造出消費者真正要的商品。

虛擬與實體的相互靠攏聚合，從客戶體驗活動和網路行為所取得的數據，彼此連結互動，開啟從商品設計、生產，到行銷及配送的一連串變革，已經是大勢所趨。未來，以客戶為中心的商業4.0時代，將帶動更多企業轉型變革，我們且拭目以待。■

淬鍊

近30位重量級講師 帶您迎接劇烈變革時代

第四屆「將帥班」 即將隆重登場

時序進入2018年，全球迎來景氣春燕，台商一如過往，以台灣牛的精神，乘著經濟爬升浪頭拚搏全球市場。只是，面對AI、IoT等數位科技對產業造成的顛覆，世界各國政府就經貿競爭啟動的變革，台商面臨的挑戰愈來愈嚴峻，經營者必須修練更高層次的管理心法，落實於企業管理，建立更符合時局的布局策略，才能在全球新競爭軌道上，躍上關鍵地位。

為協助更多台商因應新局，開啟嶄新的未來，台北市進出口商業同業公會「國貿學苑」一連舉辦三屆的「將帥班」，成功獲得將帥1~3班的高度肯定。有鑑於此，國貿學苑又緊鑼密鼓於今年4月再度開辦第四屆「將帥班」，盼能協助更多台商精英，跳脫傳統企業經營思維，打造新企業經營藍圖。據了解，蕭前副總統萬長亦將出席開學典禮，為本班勉勵與打氣。



「將帥班」邀集企業鉅子、學界領袖傳授決策思維與尖端趨勢，為學員開啟經營之眼。

「將帥班」課程兼顧身心靈 為企業鍵入新DNA

擔任「將帥班」顧問暨授課講師的前統一集團總裁林蒼生表示，21世紀地球進入量子時代，人們對生命的追求已經從「物質」邁向「非物質」，愈來愈多人視心靈層次的滿足為生命重點，進而帶來消費型態的改變。因此，企業經營除了注重「形而下」的具體事物創新，更要進一步追求「形而上」的精神層次，並且以合作共贏的新模式，從「人」出發，以涵蓋文學、美學

與設計的文化元素與科技力量，發展創新產品與服務，引領世界朝更美好的方向邁進。

素有台灣管理學之父的「將帥班」顧問暨講師許士軍指出，國際貿易環境不斷轉變，傳統企業管理知識已不適用於今日的全球經貿競爭，企業經營不能只著眼於財務分析、投資報稅，而是要以將帥之姿，因應國際變局採取新策略，同時肩負企業社會責任與統領觀念，開創企業全新的經營之道。而「將帥班」涵蓋身心靈的豐富課程，就是以此為方



一連舉辦三屆的「將帥班」以系列課程結合企業參訪、雲門太極引導體驗，使學員身、心、靈皆高度提升，成功獲得將帥1~3班的全體肯定。

向，為學員注入新內涵，再潛移默化成為企業全新的DNA。

大師同台 打開台商新經營之眼

擔任「將帥班」顧問及講師的中原大學企業管理研究所教授呂鴻德指出，第四屆「將帥班」共有「6+1+1」模組課程，包括6次課程、1次企業參訪、1次雲門太極導引體驗，分別以「全球布局策略」、「全球經貿新局」、「企業家心修練」、「全球經營智慧」、「跨國文化融合」、「數位經濟趨勢」、「智慧·傳承·躍升」、「王道·仁創·責任」為主題，邀請前陸委會主委夏立言、前財政部部長劉憶如、國票金控董事長魏啟林、法藍瓷董事長陳立恆、公益平臺文化基金會董事長嚴長壽、巨大集團前總經理羅祥安在內的近30位頂

尖大師，為學員開啟全新經營之眼，進而為企業另闢輝煌前景。

從第一屆以來，臺灣大學校長管中閔、政治大學校長周行一，以及即將上任的中國文化大學校長盧希鵬，都是將帥班固定講師班底。今年，特別邀請3位同台，為將帥班再添佳話。

佳評如潮 開啟台商新未來

回顧將帥班第一~三屆的完整歷程，來自各領域的111位企業領導人與高層主管，皆對「將帥班」課程給予高度肯定。去年底甫結業的第三屆將帥班，更是佳評如潮。

「聆聽『將帥班』課程，就如品嚐法國米其林三星大廚的餐餚，美味、愉快、難得並可細細咀嚼，一再反覆回味，成為企業經營源源不絕的養分。」學員陳

國師回憶「將帥班」課程時，表示多位大師、企業界前輩的心得分享與精闢見解，令學員如同透過VR場景，身歷其境地處在他們的經營時代，從而深刻學習到一個成功者背後的決策思維與堅持毅力。

「成功的經驗值得學習，而失敗的經驗也可做借鏡。」另一學員光多科技曾錦秋則說，「將帥班」多位知名企業經營者的心得分享，以及經濟專家與學者從國家至全球情勢的分析，為學員們注入許多新觀念，回到公司後即可調整管理方向，創造更美好的未來；更重要的是，在將帥班的互動交流中，發現許多學長姐的經營理念都值得學習。

學員陳鳳英提到，「將帥班」課程內容多元扎實，講師與學員皆為一時之選，教學相長，收穫頗多。如嚴長壽、程天縱、



戴勝益、熊震寰、羅祥安等鉅子交卸領導人兵符之後，依舊退而不休、兢兢業業開創人生新頁，且不藏私地對後輩傳授經營心法，其努力與用心讓人感佩，也是未來效法的榜樣。另外，自己身處傳統製造業，過去對於AI科技變化涉獵較少，但透過「將帥班」盧希鵬、林之晨等科技大師的講評，對新科技可能帶來的顛覆有所瞭解，諸此種種，皆對自己在企業經營上有莫大幫助。

學員林大中則分享，平日為應付繁雜工作，大腦習慣以固定模式思考、缺乏刺激，但「將帥班」大師的人生精彩歷練與思維，經常讓人茅塞頓開，同時也學會讓自己的心靈定時休息，思考每天除固定的生活模式外，可以再多做一些什麼，更盡情地燃燒生命。

「沒有成功的企業、只有

時代的企業；重複過去、失去未來。」學員林芬賢引述講師呂鴻德的話指出，近年來國際情勢詭譎、產業充滿變數，擁有平衡的身心靈才能因應變化，而「將帥班」中的企業家心修練，為學員平衡焦慮與勞碌，再加上全球布局策略、數位經濟趨勢等課程的洗禮，讓人對未來不再設限。

「將帥會」即將成立 凝聚團結力量

隨著「將帥班」邁入第四

屆，不僅愈來愈多台商經營者在此獲得蛻變，進而從根本思維對企業進行體質改造。此外，三屆學員們在課堂上的往來，以及公會多次舉辦的交流活動，逐漸使得「將帥班」學員形成一個緊密的團體。

為延伸「將帥班」價值與學員的互動網絡，台北市進出口商業同業公會進一步研擬成立「將帥會」，初步將集結畢業學員111位，透過辦理師生聯誼活動、研討會、論壇及國內外參訪等，形成將帥社群並與公會緊密連結，期能從中凝聚出合作互助的力量。

在科技變革、全球競爭加劇之下，新的經貿時代早已來臨，台灣企業經營者必須加速跳出窠臼，以更宏觀、前瞻的視野，為企業帶來蛻變與翻轉，正面迎向不可預知的未來。透過平台力量，更能整合學界力量打群體戰，「將帥班」與「將帥會」，將是企業經營者找到導師與夥伴，迎向全球的最佳舞台。 ■

INFOMATION 報名資訊

第四屆國貿經營策略管理將帥班

課程時間：

2018.04.28~2018.07.21

報名電話：

(02)2581-3521分機415 卓小姐

(02)2581-3521分機410 吳小姐

將帥班官網：

<https://www.itbs.org.tw/itbs/CEO/index.aspx>



在美國總統川普與共和黨議員全力動員下，稅改法案於議會表決後公告通過，標誌美國新稅法時代的來臨。

投資磁吸效應產生 全球供應鏈生態起變化

美國史上最大稅改上路

美國近年來最大規模的稅制改革，是川普口中「送給美國人的聖誕大禮」，將於今年初上路。有人指其偏袒富人，有人認為這是「美國製造」崛起的契機，這些紙上條款將對全球環境帶來什麼翻天覆地的變化？本刊特別訪問國票金控董事長魏啟林，為讀者分析稅改後的經濟動向。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／法新社、商周圖庫

歷經多次調整，美國稅改法案最終於美國時間2017年12月22日，總統川普簽署後正式立法。這項號稱美國30年來最大規模的稅改法案，透過降低企業稅率等手段，減稅規模高達1.5兆美元，使美國

從原本OECD稅率最高的國家，排名一口氣降低到第13位，投資吸引力因此大幅提升。

但一直反對該法案的民主黨也指出，這次稅改除了過於偏袒富人，聯邦政府未來10年還可能因此增加1.5兆美元的赤

字，對目前負債已高達20兆美元的聯邦政府而言，財務運作壓力勢必更加嚴重。

企業稅大幅降低 改採「屬地主義」

在企業稅方面，適用一

般企業的最高所得稅率將從原來的35%降為21%，企業最低稅負制也一併廢除。而對獨資、合夥等穿透個體（Pass-through Entities），其符合資格的商業收入（Qualified Business Income，QBI）的20%可予以減除，但所得超過157,500美元的服務類商業實體，如律師與醫師並不適用。

值得注意的是，由於最終版本決議採行「屬地主義」，即美國企業擁有的海外轉投資公司（持有一年以上及持股比例達10%），匯回美國公司的股利將免納入課稅所得。資誠聯合會計師事務所指出，由於台灣跨國集團利用美國公司持有他國轉投資公司的情況並不多，因此對台商的影響有限，但對於母公司在美國的跨國集團就會相當有利。

最終法案也賦予美國財政

何謂穿透個體 (Pass-through Entities)

「穿透個體」是收益攤派在企業所有人（獨資人或合夥人）身上，由其繳納個人所得稅，無須繳納企業稅的公司行號。



美國國內出現不少反對聲浪，認為此次稅改過於偏袒富人，且將增加聯邦政府的赤字。

部制定與外國關係企業申報相關之規定，包括揭露外國關係企業的名稱、營運地、註冊地及其與美國企業間的交易。為鼓勵企業在美國當地採購、生產和出口，未來美國企業自國外採購的成品或半成品，都不能列為成本，也就不能從稅基中免除，同時為鼓勵美國廠商出口，外銷將給予免稅優惠。

勤業眾信會計師事務所指出，在美國設有公司的台商要特別留意「稅基侵蝕稅」，若台灣公司持股超過25%，而該美國公司從總收入中減除支付給台灣公司的款項（不包括銷貨成本）後，導致美國公司稅負低於修正後課稅所得的10%時，美國公司將可能會被課徵「稅基侵蝕稅」。因此，關係

企業間移轉訂價的安排，及符合稅基侵蝕與利潤移轉（Base Erosion and Profit Shifting，BEPS）相關規定也將更重要。

此外，企業可選擇於研發費用發生當年全部費用化，或將其資本化後分5年攤提，有利於企業從事更多研發、購置新設備及針對無形資產進行租稅規畫，對美國高科技產業可說是一大利多。

個人稅優惠 可望提升購買力

最終版本針對美國公民及綠卡持有人的個人稅，也有諸多優惠措施。個人最高稅率從39.6%降為37%。個人免稅額雖被廢除，但單身者、夫妻合併申報的標準扣除額皆提高約2



美國稅改將有效降低中高所得者的稅負，購買力可望隨之提升，帶動電腦、汽車、消費性電子產品等市場需求。

倍。與企業不同的是，個人最低稅負制仍保留下來，但調整免稅額至合併申報者為10.94萬美元，單獨申報者為7.03萬美元。贈與稅及遺產稅的終身免稅額提高2倍至1千萬美元（並按物價指數調整），且不廢除遺產稅也不降低贈與稅稅率。

大部分與個人所得稅相關之規定將於今年生效，並於2025年底落日。由於美國消費市場購買力仍居全球之冠，一旦個人可支配所得增加，對主力為美國消費市場的台商而言，將會是一大利多。

企業稅率優惠 將產生投資磁吸效應

國票金控董事長魏啟林在

接受本刊專訪時表示，美國稅改有關個人所得稅的部分，將有效降低中高所得者的稅負，購買力可望跟著提升，帶動電腦、汽車、消費性電子產品等市場需求，進而促進台灣廠商的出口及代工商機。

至於企業稅的部分，魏啟林指出，不僅美國本土企業可能會受到影響，即使是以服務美國本土企業的B2B業者，也可能會考慮增加在美國的投資，尤其是原本適用稅率較高的產業如能源、電信業，受到的影響將更為明顯，預計美國經濟成長可望增加0.4%。

即使不考慮投資效益，光是稅率減免的優惠，就可能會讓美商將原本留在海外的所得

匯回美國。魏啟林估計，因為美國稅改而匯回美國的金額，可望達到2兆美元；相對地，許多在美國設有子公司的台商企業，就可能選擇將收益盡量留在美國，台灣稅收因而降低。

論及美國稅改對台灣最大的影響，魏啟林認為，主要在於台灣跟美國的製造成本可能會因此拉近，台灣在五缺（缺水、缺電、缺工、缺地、缺人才）、投資評估緩慢等不利因素的影響下，會加速台灣業者出走的意願。

但魏啟林認為，美國稅改對大企業才有明顯影響，中小企業出走到美國的效益就相當有限；但只要是供應鏈的一部分，為就近採購或溝通方便考量，還是有可能會被要求跟著大企業一起到美國，政府一定要提出投資誘因，才能避免台灣業者出走。

美國稅改的磁吸效應，勢必也會增加中國企業到美國投資的機會，尤其川普政府上台後，就一直不斷抨擊中國企業對美國是不公平競爭，為了修補兩國的貿易關係，中國企業增加對美國的投資，已是可預期的趨勢。

至於大陸台商，魏啟林認為，面對中美可能發生貿易戰爭的不利因素，除非是著眼於中國大陸市場，否則就只能朝東南亞發展；若想要到美國投資，就要有智慧製造的能力，否則一樣很難有效降低成本，提升競爭力。

改善台灣投資環境 加強創新能力

因應美國稅改可能產生的磁吸效應，魏啟林呼籲政府，應加快與美國及對美國市場依賴度極高的國家（如日本）的投資貿易及租稅協定談判，儘快處理如美牛、日本核食等干擾台灣簽定貿易協定的因素，才能改善台灣的投資環境，以

免弱化台灣與美國之間的供應鏈關係。

「改善投資環境才是關鍵！」魏啟林指出，政府過去的經濟發展政策可能偏重「效率」，所以近年來比較傾向公平，但也因此影響到台灣產業的競爭力。如何兼具效率及公平，就得看政府施政的智慧。

而台灣於今年1月通過《所得稅法》修正案，其中一項改變就是將營所稅從現行的17%提高到20%；年度課稅所得50萬元以下的中小企業，則分3年從18%調升至20%。但魏啟林指出，台灣因山高地狹，可用來投資發展的土地不多，市場腹地又有限，很難轉嫁成本，島國多半靠租稅優惠來吸引投

資，如愛爾蘭只有12%。以全球趨勢來看，降低企業稅已成為眾多國家的改革方向，不僅美國將企業稅降到21%，英國也正考慮要降到17%，其他國家如新加坡及香港都是16.5%。

此外，大企業也許還有能力到美國投資，以避開可能造成的衝擊，但對中小企業來說比較困難。魏啟林認為，如果不能加入美國供應鏈，中小企業就得加強創新或提升技術能力，否則就算五缺問題解決，一樣沒有競爭力。

魏啟林認為，如人工智慧演算法，已經成為產業發展非常重要的技術能力，未來針對產業人工智慧化的投資，政府應給予獎勵。台灣工程師的數學能力根基好，只要加以培訓，配合高層領導的觀念提升，才能帶動台灣產業上中下游的發展。

當美國以稅改吸引全球投資者時，台商應從中找出對應的經營與投資之道。若是無法跟上這波稅賦優惠，以技術創造競爭力則成為必然的途徑。運用創新拉開與競爭對手的距離，才不致因生產成本居高不下，被市場淘汰出局。■



產業結合人工智慧或自動化生產，加強創新能量，才能帶動台灣企業競爭力。