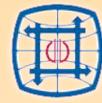




貿易

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

雜誌



No. 322
2018年04月

透視中國大陸 四大風向



定價：99元



名家專欄：
劉必榮
影響國際局勢的
三個人

科技、美學與文化的
產品鍍金術
創意生活概念
為產業注入強心針

美、中、台
央行接班人的挑戰
收回熱錢嚴控通膨
新央行總裁們扮黑臉



封面故事

Cover Story

透視中國大陸 大風向

中國大陸為調整經濟結構，不僅從「政策面」著力，持續推動各項改革措施；另外，在「產業面」也專注智慧製造、創新企業、環保永續、健康醫療等發展，此兩大構面對於台商與全球企業在中國大陸的投資影響甚深。為協助台商深入掌握中國大陸最新經濟、產業與投資環境，本期封面故事將針對四大觀察，剖析中國大陸未來經濟發展。



06 從「十二五規劃」、「供給側結構性」
到「中國製造2025」

變動中求新 中國大陸加速經濟轉型



10 關鍵報告篇
貿易與貨幣×科技創新×潛力產業×稅賦優惠
中國大陸經濟發展 四大關鍵報告

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 聶、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

總經銷：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、HyRead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。

CONTENTS

編輯室報告 Editor's Report

1 在新經貿發展中 走出台商之路

名家專欄 Column

4 影響國際局勢的三個人

特別企劃 Special Report

科技、美學與文化的產品鍍金術

26 創意生活概念 為產業注入強心針

企業實戰錄 Enterprise

整合海洋與產業資源

32 豐群水產 永續管理實現社會責任

寰宇聚焦 Global Focus

美、中、台央行接班人的挑戰

38 收回熱錢嚴控通膨 新央行總裁們扮黑臉

產業趨勢 Industry Trend

餐飲、零售、物流、資訊服務輸出

44 全新戰略思維 「服務」也能賣到全世界

產經線上 Economics Online

避免鉅額裁罰 遭拒歐洲市場之外

50 歐盟GDPR即將上路 企業個資保護責任加重

MBA學堂 MBA Class

和消費者的私密互動

56 最能打動人心的「直播行銷」

創新設計 Design

嶄新科技突破能源枯竭困境(下)

62 創意能源運用 翻轉未來樣貌

文化快譯通 Cultural Language

一板一眼、保守有禮的日不落帝國

64 英國商場文化互動解析

貿易線上 IEAT Online

理論與實務的完美結合

66 2018國貿產學合作教師參訪團

促成業者與政府交流互動

68 輸入藥物邊境抽驗座談會



38



56



中國大陸經濟結構轉變，新創公司快速湧現，成為帶動新經濟成長的主力。

從「十二五規劃」、「供給側結構性」到「中國製造2025」

變動中求新 中國大陸加速經濟轉型

中國大陸經貿環境不斷轉變，透過推動各種改革，逐步促進經濟轉型。面對屢屢求新求變的國家，台商必須隨時注意其政策動向，才能順勢而為。鎖定「十二五規劃」、「供給側結構性」與「中國製造2025」施行的關鍵，成為掌握中國大陸未來經貿發展的第一課。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社

去年10月18日，在北京舉辦的中國共產黨第十九次全國代表大會（十九大）落幕，習近平政權正式進入第二任期，當時世界都預期中國大陸未來5年經貿政策將延續十八大的發展格局。時序進入今年3月11日，中國大陸政府再通過憲法改革，取消中國大陸國家主席任期限制，習近平路線圖的中國大陸經貿政策，將不再只是下一個5年，而是更長的一段時間。

台商如何在習近平擘畫的「實現中華民族偉大復興」目標中，找到與中國大陸產業競合的新路線，將深刻影響台灣經濟與台商未來。深入掌握中國大陸經貿、財政、稅賦與產業的發展方向，台商才能在中國大陸持續崛起之際，找出最佳策略方程式。

《經濟轉型》 供給側結構性改革見效

觀察中國大陸的經貿發展現況，近十幾年來中國大陸經濟快速崛起，同時也對環境與社會發展造成負面影響。因此，中國大陸從2011~2015年的「十二五規劃」開始，不

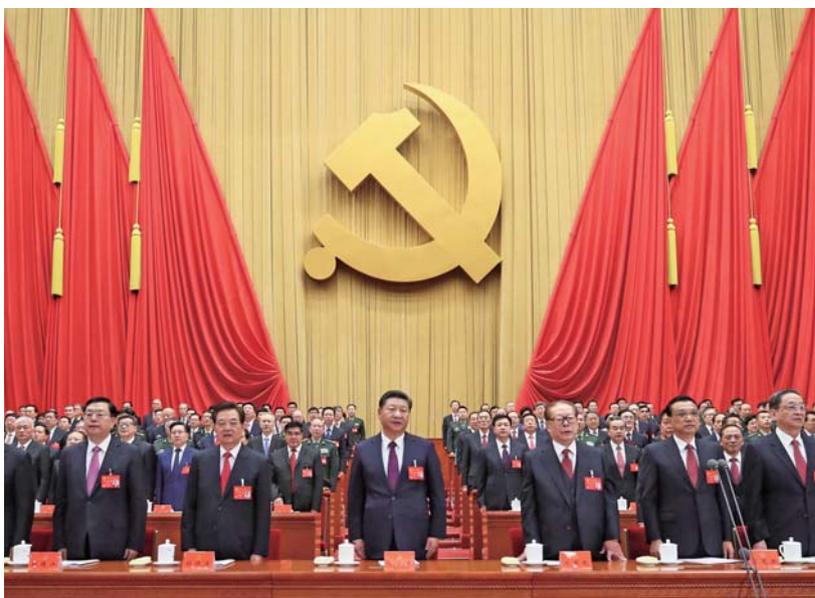
再一味追求高成長，而是積極推動「供給側結構性」調整、出口轉內需的改革路線。供給側結構性改革是指從供給、生產端切入，調整經濟結構，使供給側的各項要素實現最佳效益，以促進經濟成長。

隨著經濟改革啟動再加上全球經濟陷入多年低迷，中國大陸經濟成長率一路從2010年的10.6%往下滑落；2015年更下滑至6.9%。

台灣金融研訓院金融研訓所所長盧陽正指出，中國大陸「供給側結構性」改革政策已進入深化之年，經濟與產業效益日見成效，整體經濟呈現L型的底部形態，經濟築底確

立。預期未來幾年，在中國大陸持續推動的既定路線下，其經濟成長率大約維持在6%~7%之間。

中國國務院總理李克強在3月舉辦的「中國兩會」中指出，過去5年透過推動供給側結構性改革，適度擴大總體需求，不僅頂住經濟下行壓力，避免「硬著陸」，也保持經濟穩定成長。因此得以大力發展創新產業，包括開展「互聯網+」行動，推動大數據、雲端運算與物聯網相關應用；同時也對傳統產業進行轉型升級，例如實施「中國製造2025」與深化農業供給側結構性改革。



今年3月中國大陸取消國家主席任期限制，未來習近平路線圖將深刻影響中國經濟發展。

李克強指出，成功的結構性改革已使中國大陸經濟成長從過去依靠投資、出口拉動，轉為倚賴消費、投資與出口三部馬車的不同步驅動，並從過往依靠第二產業帶動成長，轉向由第二與第三產業共同策動。

新創主力》 掌握變革才能勝出

縱觀中國大陸現階段的經濟實力，中國大陸國務院的資料顯示，其生產總額（GDP）從2013年的人民幣54兆元，提升到去年的人民幣82.7兆元，年平均成長率達7.1%，占全球GDP比重也從2013年11.4%提高至15%，成為帶動全球經濟成長的主要動能。

在經濟結構轉變上，中國大陸消費貢獻率從2013年的54.9%提高到去年的58.8%；服務業比重從45.3%上升至51.6%，顯示中國大陸出口轉內需、製造轉服務的經濟改革明顯有成。這也讓中國大陸的創新驅動持續往前推進，包括無人機、深海探測、電子通訊、航太等高階硬體製造都有明顯成果。

在電子商務、行動支付與



中國大陸經濟的快速崛起，同時也對環境與社會發展造成如空汙等負面影響，因此，中國大陸積極推動「供給側結構性」改革。

共享平台的發展也表現領先，並藉由「大眾創業、萬眾創新」的政策步調，中國大陸新創公司快速湧現，如今新創已成為帶動中國大陸新經濟成長的主力。

就在中國大陸調整經濟結構改革進入深化階段之際，過去幾年來中國大陸台商面臨的衝擊不小，成功跟著「供給側結構性改革」進行轉型者，也在中國大陸開啟更大的市場。

例如研華科技迎上物聯網趨勢、台達電搶攻綠色環保商機，但是許多從事製造代工的

台商，隨著中國大陸製造供應鏈崛起與環境保護的多重要求下，鎩羽而歸的也不在少數。

綜觀來看，崛起的中國大陸對全球經濟的影響已經不亞於美國，由於兩岸經貿往來向來緊密，更深刻牽動台灣經濟與台商發展。

如今，面對變革不斷的中國大陸經濟發展，台商必須掌握貿易、創新、科技、產業、政策與貨幣的全面性趨勢，才能掌握好與中國大陸的競合關係，進而走出屬於台商的新路線。■



豐群水產服務據點遍布世界各地，是全球數一數二的水產品貿易公司。

整合海洋與產業資源

豐群水產 永續管理實現社會責任

從推動產業的進步提升，到因應環境變化與社會需求，豐群水產一貫地以領先者的角色導入創新作為，整合運用多元資源，落實先進完善的供應鏈管理，以滿足各界對遠洋漁業和水產貿易的需求，展現企業的社會環境責任。

◎撰文／魏茂國 攝影／呂恩賜 圖片提供／豐群水產

四面環海的天然環境，使得台灣從人民生活到產業發展，都與海洋有著密不可分的關係，不僅促使進出口貿易的興盛，也造就漁業的發達。尤其自二次大戰後，面對經濟復甦與食用需求，遠洋漁

業成為台灣重要發展產業之一，遍及世界各地的捕撈船隊和漁業網絡，打造如「日不落國」般的國際地位及競爭力。近年台灣遠洋漁業年產值高達近新台幣400億元，其中鮪魚捕獲量更是世界第一，魷魚、秋

刀魚等產量也居世界領先。

不過在上世紀台灣實施外匯管制的年代，經營遠洋漁業仍相當辛苦；由於船公司無法將遠洋作業所需要的費用匯至國外，須先和日本商社融資，再以捕撈來的漁獲交給日本商

社償還貸款，不只難以議價、也處處受到掣肘。

為有效推動台灣遠洋漁業成長，在時任財政部長與國際經濟合作發展委員會副主任委員李國鼎等人的協調支持下，由豐國水產、光陽工業、三陽工業共同出資，於1972年成立豐群水產公司，政府核准外銷貸款，讓豐群水產能有外匯額度得以運用，前往各地設立基地、協助漁船作業，是台灣遠洋漁業發展的一大轉捩點。

過去漁民辛苦捕獲的漁獲皆以低價銷往日本商社，而豐群水產以接近國際市場價格收購漁獲連帶改善漁民的生活，並提供各項船務代理服務，讓漁民專注海上作業。但豐群水產總經理呂淑貞表示，當時也因日本商社的抵制與價格競爭，讓豐群水產的資本幾乎賠光，還好有主要股東的遠見與資金挹注，豐群水產方能撐下來，如今規模已是全球第一，2017年營收就高達15億美元、處理漁獲約54萬公噸。

據點遍及世界 多元服務滿足供應鏈

在遠洋漁獲當中，豐群水

產最具處理經驗、也是最大宗的營業項目就屬鮪魚。此外，亦有魷魚部負責各種食用及餌料用魷魚，也包含秋刀魚、沙丁魚、鯖魚等雜魚的買賣。新事業部則切入下游生產階段，將漁獲加工後，供應各式魚柳、魚排、罐頭等成品及半成品，因此除台灣船隊之外，豐群水產也在各地和日本、韓國、中國、菲律賓、西班牙等國籍的船隊合作，以取得穩定貨源來服務客戶及市場。

豐群水產董事長暨執行長李文宏表示，豐群水產成立之初，是以服務漁獲供應商、也就是捕撈業者為主，並進行漁獲貿易買賣，建立作業漁船的供應鏈服務。因此從最早在烏拉圭蒙特維多、南非開普

敦、馬來西亞檳城等地設立作業基地，到後來陸續於關島、斐濟、泰國曼谷、新加坡、日本、中國等地設立其他基地與分公司，目前在全球已有三十多處服務據點，可以說「只要有漁船的地方就有豐群」。

除了漁獲原料的買賣行銷外，從融資服務到海上作業所需的油料、餌料等補給，還有漁獲的轉載運輸等安排，都是豐群水產提供作業船隊的服務。另外，在漁船前往他國經濟海域作業的特性下，豐群水產也要和當地政府部門往來、維繫關係，如申辦入漁執照、落實各地法規，或是偶有作業船隻遭漁權國扣留等，豐群水產都要出面協助處理；甚至近來對生態保育等議題特別關心



豐群水產除了服務捕撈業者進行漁獲貿易買賣外，也提供包括融資服務、油料及餌料補給、漁獲轉載運輸等服務。

的非政府組織，也經常由豐群水產代表台灣遠洋漁業業者來溝通。

此外，面對下游的加工廠、品牌商、進口商、零售商等業者，豐群水產也會因應產業變化和市場需求，透過供應鏈管理來提供穩定的漁獲品質及數量，運用全面性的整合支援服務，讓整個國際遠洋漁業的產業鏈能夠串聯起來，成為豐群水產有別於其他水產貿易公司的特色與優勢。

整合產業資源 克服市場變化與挑戰

「豐群水產成立至今四十多年來，遠洋漁業和水產貿易的環境其實不斷地變動，也成為必須面對和因應的挑戰。」豐群水產總經理呂淑貞強調，好比國際油價波動，就會影響作業船隊的成本支出和出海意願，進而影響漁獲供應量。另外，隨著中國大陸對遠洋漁業的開放和鼓勵下，短時間內就多出數千艘漁船，也衝擊產業與國際市場。

遠洋漁業是個相當複雜的產業，包括船東、貿易商、客戶，以及政府、市場等之間



因應遠洋漁業產業的變化與挑戰，豐群水產在全球各地積極發展策略合作夥伴關係，像是與供應商於巴布亞紐幾內亞合作設立半成品加工廠，創造多贏局面。

的關係與變化，有如牽一髮而動全身，也影響豐群水產的經營策略。像是擁有漁業資源的島國，過去若要前往其經濟海域捕撈，只要花錢購買入漁執照即可；但是現在許多島國想得到更多，希望除賺取發放執照的費用外，也致力創造就業機會，以提升在地經濟。有鑑於此，在巴布亞紐幾內亞，豐群水產就策略性地合資設立鮪魚精肉加工廠，以取得當地的入漁執照，並轉給船東負責捕撈、再供貨給豐群水產，藉此創造多贏局面。

消費意識抬頭 兼顧環境資源管理

隨著環境保育和國際人權等議題以及消費者意識抬頭，

遠洋漁業發展也必須考量更多的權益與關係。

2015年，歐盟將台灣列為打擊「非法、未報告、不受規範漁業」不合作第三國警告名單（黃牌名單），質疑台灣在法規、管理等政府運作機制和作為下，如何掌控上千艘的捕撈船隊，並避免違法情事發生。這連帶也凸顯身為水產貿易平台的豐群水產，在國際上交易大批漁獲時，該如何善盡供應鏈的管理與責任。

李文宏認為，國際遠洋漁業愈趨向高度的管理與監督，豐群水產也就更需要注重環境永續和社會責任。因此，豐群水產在多年前成立專案小組，陸續推動許多相關措施、落實「法遵」（compliance），例如

在2011年導入的ERP系統，能夠完整記錄並管控所有作業流程、符合「溯源」要求，也就是所有漁獲捕撈、轉載、加工生產的時間及地點等資訊，都可以清楚呈現並追溯。

這當中還包括系統的機制設計，若在標準作業程序出現遺漏或短缺，資訊系統就會阻止進入下一步，須待補件完整後才能繼續，比如當船隻入漁執照已到期，就須先經確認更新後，才會讓該船的漁獲登記輸入；同時所有漁獲交易的物流、金流、文件流等也都要一致。李文宏表示，雖然豐群水產並不是實際的漁撈業者，但是身為供應鏈平台，對於遵守相關法規、管控風險等也都

高度配合，甚至做得更多。

就以國際上尚未有明確的漁業永續標準時，豐群水產已自行建立「浮水魚永續專案」，透過訂定每個產銷環節的監管標準並確實推動至供應鏈管理上，使各類漁獲都能具有永續性及可追溯性，並由第三方國際公司認證，目前已有台灣、韓國、中國、菲律賓等多個國籍的漁船加入。像是在漁船上工作的船員，雖然不直接隸屬豐群水產，但在永續專案管理機制中，就會要求船東符合相關規範，例如船員必須是自願上船工作，以及沒有虐待漁工、使用童工、欠薪或延遲發薪等問題，連工作環境和管理方式也要能符合人性，並

有暢通管道可以申訴等。

落實企業責任 打造永續漁業發展

李文宏表示，豐群水產期許在市場上所銷售的水產商品，都能夠避免違反環境永續或注重保育與人權。負責串聯、管理供應鏈的豐群水產，也會主動運用各項機制與系統，以落實更完整、更符合各方對永續發展的要求。

像是Walmart、Costco等國際大型通路商，甚至還會跳過採購方的工廠或進口商，直接與豐群水產聯繫，以了解豐群水產在永續管理上的規範細節與執行方式；這不僅能讓下游廠商及消費者更加安心，進而向採購方要求原料來源，對豐群水產來說也能有加分作用，創造與競爭者之間的區隔，是豐群水產目前持續努力的方向之一。

與生生不息的海洋資源相呼應，豐群水產同樣是以永續的理念及方式來經營，並展現對社會及環境保育等企業責任的重視，才能在競爭激烈的國際市場中脫穎而出、打造永續企業。■

PROFILE

豐群水產 小檔案

- 成立時間：1972年
- 董事長：李文宏
- 資本額：新台幣33億元
- 主要業務：經營鮪魚、魷魚等遠洋漁獲代理與加工生產，並提供遠洋漁業供應鏈各項策略支持與整合服務。
- 產業地位：為全球領先之遠洋水產貿易公司，設立之海外基地、工廠與分公司等據點遍及日本、新加坡、中國、巴布亞紐幾內亞、馬來西亞、泰國、薩摩亞、大溪地、斐濟等地，2017年營收約15億美元。



董事長 李文宏 (左)
總經理 呂淑貞 (右)



今年2月，美國聯準會（Fed）主席鮑爾（Jerome Powell）宣誓就任第十六任主席。

美、中、台央行接班人的挑戰

收回熱錢嚴控通膨 新央行總裁們扮黑臉

全球主要央行總裁陸續在2018年上半年交棒，其中包括美國聯準會（Fed）主席鮑爾（Jerome Powell），及中國人民銀行行長甫在3月19日由易綱接班，台灣央行總裁楊金龍也已在2月上任；這批新總裁，掌管了全球一半的GDP，將左右未來幾年的全球金融風向。

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／商周圖庫、法新社、Shutterstock

今年將是全球金融市場的震盪年。主要原因之一，就是幾個主要國家的央行總裁同時交班，而自金融海嘯後的全球資金派對宣告結束

後，2018年春天，等著央行總裁們的最大挑戰，就是面對全球近10年來撒出去的QE熱錢，如何一分錢一分錢地收回來，以預防通膨失控。其中美國已

在去年3度升息，一般預測今年還會再升息3到4次；中國和韓國去年已跟進，全球新一波升息循環上路了，未來各國若競相升息，將引發全球熱錢四處

流竄，更增添市場變數。此刻上任的新總裁們，面臨的壓力和挑戰，顯得更為重大。

台灣》楊金龍的進退難題 先打通膨？先拚經濟？

我國新任央行總裁楊金龍，和前任總裁彭淮南一樣，都對匯率與出口競爭力有深度鑽研。過去20年來的彭總裁時代，以穩定市場為最高原則，然而，從近期衛生紙之亂露出的冰山一角，通膨怪獸似乎已蠢蠢欲動，央行不得不先採取行動，降低貨幣供給。

通常央行的操作手段有二，一是利率升息，二是新台幣升值。但這兩種手段都要付出代價，升息會加重廠商投資

貸款的成本，導致縮減投資；升值則不利我國出口競爭。如何在「打通膨」與「拚經濟」間取捨？面對未來，台灣又需要什麼樣的貨幣政策？獨當一面的楊總裁，眼前至少面臨三大選擇題：

第一，新台幣該升？該貶？現實上，台灣出口導向的企業生態，自是主張弱勢新台幣，但貶值又可能波及進口物價上揚。金融界推測，彭淮南退休前，自12月中以後放手讓新台幣一路升值，正是為楊金龍上任鋪路，讓他上任後有操作空間，將新台幣拉回至30元水準，以回應企業的期待。

第二，升息競賽，跟或不跟？在利率政策上，台灣一

向跟隨美國聯準會的腳步，但2015年聯準會採取升息動作以來，我國利率已連七凍，若未來美、台利差持續擴大，恐導致資金外流，因此跟進升息似已不可避免。但升息後，又該如何避免打擊廠商的投資意願，影響國內經濟活力，挑戰不可謂不大。升息總裁比降息總裁更難做。

第三，數位貨幣等新金融，做或不做？全球金融市場正面臨數位科技的巨大挑戰，例如比特幣、量化投資等。各國央行已紛紛採取明確立場，避免「不作為」帶來失控的後果。相較之下，台灣央行對比特幣等現象，卻還停留在持續關注階段，並無明確態度，但



1.今年2月，我國新任央行總裁由對匯率與出口競爭力有深度鑽研的楊金龍上任。



2.對於比特幣、量化投資等數位經濟產物，台灣央行須盡速跟上各國腳步，採取明確立場。

三大央行總裁動向



美國聯準會—鮑爾

- 鴿派，漸進式升息
- 聯準會資產負債表規模4.5兆美元
- 美國外匯存底1,234億美元，世界排名第23名



台灣央行—楊金龍

- 偏向新台幣穩定
- 台灣外匯存底4,472億美元，世界排名第5名



中國人民銀行—易綱

- 改革派，偏穩定
- 中國外匯存底3兆美元，世界排名第1名

已不宜再拖延。

此外，像是無本金交割遠期外匯交易（NDF），過去被央行認定為投機工具而禁止。但對某些企業來說，NDF是最適合的避險工具。雖自1998年亞洲金融危機後禁止，市場需求卻從未消失，新台幣—美元NDF交易規模甚至位居全球第四大。但國內銀行被禁止承作，在台灣的外商銀行也不能做，結果加劇了台灣在國際金融的邊緣化。

過去央行保守的態度也反映在外匯存底的運用上。台灣如今外匯存底約4,500億美元，若以此成立主權基金，在全球可排第七，是新加坡淡馬錫控

股的兩倍多。其實主權基金運用得當，不但不會有金融風險，如用來投資戰略性物資—收購國外鐵礦、原油、天然氣等，反而能保障安全。不僅能提升投資績效，比單純購買美債更能保障國家安全。

金融科技、投機管理以及外匯存底等議題，無非都是「穩定vs.機會」的取捨。彭淮南的穩定之功不容抹殺，但下一個20年，我們仍要一個「穩定壓倒一切」的央行嗎？值得思考。

美國》鮑爾的升息抉擇 緊盯通膨，戒慎每一步

2月5日，美國聯準會

（Fed）新主席鮑爾上任當天，美股崩跌1,175點，創下道瓊工業指數122年來最大跌點。市場如此不給新主席面子，就是因為擔心鮑爾接任後，聯準會的升息動作可能會比想像中來得快。代表市場對聯準會接下來的利率方向，非常敏感。

市場的疑慮是，在美國目前這麼好的景氣之下，為了對通膨先發制人，聯準會今年可能會比原先聲稱的升息3次，再多升1次，也就是說，如果每次升一碼（0.25%），今年底前，美國央行利率可能就會來到2.5%，朝10年前的3.5%水準靠近。

3月21日，美國果然如預期

啟動今年的第一次升息，是自2015年12月以來，美國第6度升息。這同時表示，過去一年多來，全球股市漲多跌少的日子恐將不再。

就景氣面來看，2018年第1季，美國經濟進入連續第35季的擴張期，目前已步入擴張的晚期階段；而美國就業市場持續熱轉，失業率維持在4.1%低檔，已是2000年底以來最低水準，彭博資訊更預測年底時失業率將降到3.8%。早先瑞銀全球投資長海夫勒（Mark Haefele），和摩根士丹利財富管理投資資源長夏麗特（Lisa Shalett）就認為，因為憂心通膨

以及央行的緊縮政策，「波動性（Volatility）」的震盪將重返市場。

2月27日，鮑爾在眾議院金融委員會作證時表示，經濟成長與通膨力道增強，他對工資成長回升有信心，相信通膨正向2%目標趨近中；在貨幣政策上，他秉持持續「漸進升息」的政策方向，將最有利於達成充分就業及維持物價穩定兩項使命。鮑爾傳達的訊息是：美國經濟已恢復正常，所以也該讓貨幣政策回到常軌。

同時，有愈來愈多經濟學家認為，Fed今年將加快升息步調。不少經濟學家紛紛預測，

Fed今年將升息4次、每次1碼。然而3月中的就業數據卻顯示，美國2月非農業就業人數比1月激增5成，是18個月來增加最多的一次，但在勞力供給增加下，薪資卻不升反降，這使得聯準會加速升息的壓力稍獲紓解。看來，Fed今年共將升息4碼或3碼，有待後續觀察。

除了利率，美元則可望維持弱勢格局。據《路透》在3月初對60位外匯策略師訪問調查的結果，多數仍看空美元，今年來美元已跌約3%，預測未來一年將進一步貶值。

當前美國經濟還面臨諸多的風險，包括Fed縮減資產負債表，將對於經濟與金融情勢造成多大影響仍不確定；減稅及關稅政策對經濟的影響，要小心擦槍走火；而在亞洲的政治風險也是變數。但由於就業強勁，帶動消費支出，加上國內投資動能持續增強，可能使美國更有本錢抵銷來自外部的變數。

中國》易綱的艱鉅挑戰 放手匯率，專注金融改革

全球的另一個焦點是中國。新任人民銀行行長，由原



主權基金若運用得當，非但不會有金融風險，如用來投資戰略性物資，收購國外原油等，還能保障安全。



中國大陸新任人民銀行行長，由原任副行長易綱接任，可望延續周小川穩定開放的路線。

任副行長的易綱接任。易綱現年60歲，自北京大學經濟系畢業後赴美深造，取得伊利諾大學經濟學博士。1994年放棄在美的終身教職，回北大任教，1997年被延攬進入人行，是央行系統內的第一位海歸派，20年來在貨幣政策、外匯管理、國際業務都累積豐富經驗，2007年底升任人行副行長，擔任周小川的左右手逾10年，也兼任中央財經領導小組辦公室副主任。

易綱對金融監理的專業能力無庸置疑，同時國際關係背景深厚，美國財政部國際事務副部長馬爾帕斯（David Malpass）即曾對媒體表示，易綱是個「非常

強大的技術層面領導者」。

易綱一向被視為經濟改革開放派，他的出線，顯示北京尋求周小川政策的延續性。而眼前，中國經濟所面臨的挑戰益形艱鉅複雜，易綱除了要確保中國金融業穩定的前提下，持續進行利率市場化、放寬匯率管制、人民幣國際化的改革路線，還要在中國債務佔GDP（國內生產毛額）比超過300%的現況下，避免經濟「硬著陸」。

過去，周小川說服中國領導人，只有讓人民幣國際化，才能在全球金融市場取得一定位置。周小川在兩會最後露面的記者會上，期許人行未

來「膽子更大一些，放開程度更高一些。」新行長易綱也強調，擴大金融業對外開放是人行未來重要手段，要安排合理的開放順序。易綱如何掌控全局，達成改革目標，全球都在拭目以待。

經濟換檔轉折點 考驗央行總裁們的智慧

放眼全球，美國雖然已經開始升息，但全球熱錢的盛宴並未散場，因此世界其他重要央行，並沒有熱切跟進，如歐洲、日本、澳洲、瑞士等國，都還在核心物價下跌的冷窖中，就算已經開始限縮貨幣寬鬆程度，但幾乎仍沒有升息的空間，各國的腳步還沒有調成具共識的節奏。

隨著新人上任，QE退場，各國經濟走到關鍵轉折點，一方面要預防通膨失控，物價上揚；一方面要留意熱錢大舉撤出，造成市場榮景一夕急凍，進退都是難。而不得不扮黑臉，步步為營漸進升息的央行總裁們，要找到兩全其美的平衡點，並處理國家所面臨的各種問題，處處考驗所有總裁們的功力與智慧。■



將於5月25日實施的歐盟個資法GDPR，將衝擊所有與歐盟國家往來的企業。

避免鉅額裁罰 遭拒歐洲市場之外

歐盟GDPR即將上路 企業個資保護責任加重

在網路科技應用的推波助瀾下，愈來愈多個人資料都已電子化，不論是蒐集、儲存或用來預測行為都更加方便，但也意味著個人資料的保護難度也相對提高。號稱史上最嚴歐盟個資法GDPR實行在即，除了宣示個資保護擴大至數位領域，企業經營的風險也跟著加大。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／法新社、Shutterstock

全球最大網路社群平台
臉書（Facebook），
日前因為廣告數據業者「劍
橋分析公司」（Cambridge
Analytica）在未經許可的情況
下，蒐集超過5,000萬名美國

臉書用戶資料，引發安全性疑
慮，導致股價在一天之內重挫
近7%，不僅是近4年最大單日
跌幅，更導致臉書市值一天就
蒸發逾300億美元。

有鑑於個人資料保護的

重要性與日俱增，一向重視人
權的歐盟將自今年5月25日起
實施更嚴格的個人資料保護規
則（European Union General
Data Protection Regulation，
GDPR），取代自1995年開始

推行的現有歐盟資料保護指令（Directive 95/46/EC）。由於GDPR不僅適用在歐盟設立子公司或分公司的企業，也包括所有處理歐盟居民個資的歐盟境外公司，等於只要跟歐洲市場有任何往來，都會受到GDPR的影響。一旦企業未遵循法規要求，最重可能遭判2,000萬歐元、或該年度全球營業額4%的罰鍰（從其高者），企業不可不慎。

GDPR不同於台灣個資法 企業須小心面對

安侯建業聯合會計師事務所（KPMG）資深律師鍾典晏指出，GDPR生效後，不僅歐盟28個會員國一體適用，就連即將要脫歐的英國，目前也正制定類似的個資保護法令。由於GDPR有其特定要求，與我國個資法規定不盡相同，企業千萬不可因為已符合我國個資法要求，以為就此能高枕無憂，必須及早盤點公司既有的個資保護政策是否符合GDPR規範。

GDPR認定的適用範圍相當廣泛，鍾典晏指出，企業若經營網路商城（即使是委

外），只要介面上用到歐洲相關語系，即符合提供貨物或服務予歐盟境內個人居民的範圍。或是透過歐盟當地代理商販售商品的製造業，一旦產品有瑕疵或故障，當地代理商將商品送到台灣維修，導致台灣業者會間接拿到歐洲當地客戶的資料，同樣會受到GDPR的規範。

相較於B2B型態的公司，提供B2C服務的企業受到GDPR的衝擊會更為明顯，尤其是使用大數據分析與雲端服務，以及會進行跨境資料處理的企業，更要注意GDPR相關規定，如果有控制或處理歐盟消費者資料，尤其是特種個資的企業，更要了解有哪些個資保

護須符合GDPR規定。

在個人資料的範圍方面，GDPR定義更為廣泛且明確，只要這個資訊能用來代表某個人，即使是線上定位資料如Cookie、IP位置、行動裝置ID等，都要納入個資的範疇。

GDPR對於特種個資更有明確要求，如企業只要有在蒐集生物資料如指紋、虹膜、刷臉等，就屬於特種個資。此外，GDPR也規範私人企業不能蒐集犯罪資料，反觀台灣個資法就無相關規定，企業一定要明瞭2種個資法的差別。

在蒐集個人資料的合法事由方面，我國個資法屬默示同意，GDPR必須為明示同意，且可為蒐集者的合法權益而蒐



數千萬用戶個資外洩的消息一公開，臉書股價一度重挫，創辦人Mark Zuckerberg也因此發表公開聲明致歉。

集個資，例如發生車禍後，為維護合法權益，在不影響肇事者的權益下，可蒐集肇事者的個資。如果蒐集的對象是未成年人，GDPR會特別要求企業要使用「可理解」及「易接近」的方式，如不能使用只有成年人理解的艱澀文字，換句話說，企業針對成年人及未成年的同意書格式，就可能需要分開設計。

另外，在自動化處理（如ATM操作過程）方面，我國個資法並無相關規定，GDPR則要求企業要做好明確通知，而且要讓當事人可以行使拒絕權，同時須有人為干預機制（Human Intervention）。

強化當事人個資保護權力

在GDPR賦予個資當事人的五大權利中，新增「被遺忘權」（Right to be Forgotten）與「個資可攜權」（Data Portability），被遺忘權是2014年經由歐洲法院判決所衍生的權利，企業在接受個資當事人要求刪除已被公開的個資後，須一併通知所有第三方個資擁有者，刪除所持有相關個資的複本及個資連結。

至於個資可攜權的意義，指的是當事人可向企業要求將其個資，以及其他相關資料轉移至另外一個企業，增加資訊的交互利用，避免個資遭特定服務提供者網綁或束縛。而且

企業在轉移時，不能只提供紙本，還要提供足以讓機器判讀的檔案格式。

第三是強化「資訊取得權」（Right of Access）。企業必須事先告知個資的處理方式，並取得個資當事人同意後，才得以向個資當事人蒐集及處理其個資；第四是強化「個資處理反對權」（Right to Object），當個資當事人提出反對時，企業應立即停止蒐集處理個資。最後，則是強化「個資處理限制權」（Right to Restriction of Processing），個資當事人得以提出意見，限制企業對其個資的處理方式。

GDPR對於資料跨境傳輸也有諸多限制。目前，歐盟同意國際個資傳輸的前提，包括：資料接收方位於歐盟經濟區（EEA）內；同時，本身也是歐盟成員國隱私保護主管機關核准的國家；並在適當保護和特定情況下，才可以跨境傳輸個資。由於我國的個資法跟GDPR仍有落差，目前還不屬於GDPR法規豁免的名單，政府未來可能要透過修法，強化個資法的強度，並積極與歐盟

GDPR 對企業的衝擊程度

高度衝擊

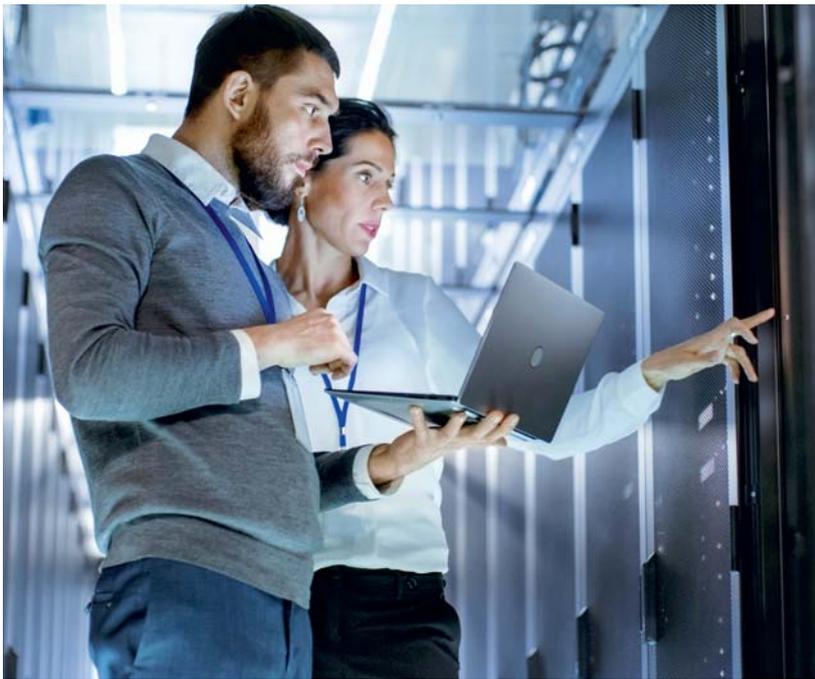
- 在歐盟有分支機構。
- 對歐盟居民提供直接服務。
- 在歐盟有重大經濟活動。

中度衝擊

- 台灣機構有蒐集歐盟居民個資的行為。
- 沒有提供直接服務，但會蒐集到歐盟人士的個資。
- 在歐盟經濟活動規模中等。

低度衝擊

- 非歐盟與台灣的分支機構有蒐集歐盟居民個資的行為。
- 在歐盟經濟活動規模很小。



與歐盟往來之企業皆需評估資料保存環境安全，並盤點個資收集、儲存流程，以免觸法遭判鉅額罰款。

協商取得法規豁免。

因應GDPR 企業須建立的個資制度

鍾典晏指出，企業必須設立資料保護長（DPO），督促企業落實個資保護，同時負責通報個資外洩狀況。若組織違反GDPR規範，DPO將負法律責任。企業指定的資料保護長不一定要專職，但必須要「專責」並能委外，且針對GDPR規範保護監理個資，成為企業和監理機構之間的橋樑，因此DPO指定給同一個人或同一個團隊負責皆可。

GDPR規定，若企業發生個資外洩情形，必須在72小時內通報監理機關，不得過度延遲告知；如果外洩的資料將影響個人隱私、權力或法律利益時，屬於情節重大者，也必須通知當事人。企業則必須保存組織中發生資料外洩的內部註冊表單，證明企業已經採取適當手段，防止個資外洩對個人造成的不利影響。

資料的保存或銷毀方式是否適當，也要加以考量，如企業員工若因為操作不慎造成電腦當機，導致正在處理的資料損毀，根據GDPR規定，因

為會有資料正確性問題（不該刪除而刪除），一樣要通報。

評估個資保護現況 完善作業流程

企業除了要檢視既有的IT系統，也需盡快評估管理現況，包括檢視現有管理制度文件，並針對公司個資收集、建檔至保存流程進行盤點，並對盤點結果進行風險評鑑，確保資訊環境安全，且針對GDPR調整制度文件或增補文件。

而在制度落實階段，可透過GDPR諮詢協助企業落實制度，包括個資處理流程紀錄、個資事件通報與因應措施等，並提供風險評鑑報告書與處理計畫，以及因應GDPR調整隱私政策及相關表單，以保護企業在營運中所使用的員工及客戶個資。

只要是對歐洲市場有一定依賴度的企業，都免不了會受到GDPR的衝擊而影響營運。在德國就已發生消費性電子產品因為沒有做好隱私權的控制設計，被德國法院宣告不能進口的案例，針對GDPR即將上路可能帶來的衝擊，台灣企業不可小覷，以免貽誤商機。■



手搖茶飲不僅征服國外觀光客的味蕾，近年來台灣業者也積極拓展國際市場，海外發展頗有建樹。

餐飲、零售、物流、資訊服務輸出

全新戰略思維 「服務」也能賣到全世界

親切溫暖的服務態度，加上多元薈萃的飲食文化底蘊，台灣美食可說是吸引國外遊客訪台的誘因之一，甚至造就在地餐飲品牌進軍國際的契機。如今，不僅餐飲業成功在海外拓點，零售、物流與資訊業者也摩拳擦掌，準備以「台灣服務」搶下一張張國際訂單。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台北市進出口商業同業公會、商周圖庫、Shutterstock

走在東京表參道街頭，除了櫛比鱗次的時尚精品旗艦店，更可見到春水堂、微熱山丘、Ice Monster等台灣餐

廳，顯見繼85度C、CoCo都可、千葉等連鎖品牌之後，愈來愈多台灣餐飲服務業，前仆後繼地勇闖海外市場。

除了餐飲品牌加強海外布局，台灣的零售、物流等服務業者，也正因應跨境電商崛起跨足海外；還有資訊服務業者趁著

AI、平台經濟趨勢，積極走向全球。一時之間，台灣服務業呈現蓬勃的國際化發展，不僅為台灣服務輸出帶來競爭力，也成為挹注經濟成長的新動能。

台灣服務業國際化 三大現象觀察

事實上，隨著全球商品貿易量持續減少，增加服務貿易成為許多國家提振出口的良方妙藥，尤其服務業占台灣整體GDP近七成、就業人口近六成，是台灣經濟活動主體。如能加強服務業輸出，可望帶動國家經濟成長與發展。於此之際，不僅政府透過政策輔助服務業者跨足海外，近年來我國各領域服務商，包括零售批發、餐飲、物流、資訊服務業等，也都積極尋求開拓全球市場契機。台灣服務業的國際化，大抵可歸納出四大現象。

現象1》MIT餐飲品牌 輸出力強勁

隨經濟結構與生活型態轉變，台灣外食人口眾多，加上台灣餐飲文化多元，美食為我國觀光推廣重點，種種因素促使台灣餐飲品牌林立。根據台灣連鎖暨加盟協會統計，連鎖

餐館品牌數由2012年523個提升至2016年820個，增加297個品牌；其中以餐廳增加190個品牌最多、速食店增加69個品牌、咖啡簡餐增加38個品牌。

當在地餐飲品牌紛出的同時，前往海外試水溫者也絡繹不絕，且不乏成功展店的品牌，例如春水堂自2013年於日本開設第一家分店以來，至今已有7家分店，不僅受當地民眾喜愛，分店營業額甚至超越星巴克。台灣知名茶飲品牌「COMEBUY」，於海外市場亦表現斐然，除了在亞洲多國拓點有成，甚至遠征至歐、美地區，成功將台灣茶飲帶到異國開枝散葉。

場景來到國外遊客雲集的台北永康街，就算天氣冷颼颼，為一嘗台灣經典甜品芒果冰，「思慕昔」冰館前總是被日本、韓國與東南亞的觀光客擠得水洩不通。未來，這個場景也可能複製到海外。思慕昔為台灣餐飲連鎖集團瑞麟美而美旗下的品牌，2012年進駐永康街開設第一家店，打開品牌知名度後，隨即緊鑼密鼓開拓海外市場，目前已成功進軍中國大陸、韓國、新加坡等國。

現象2》跨境電商驅動 零售、物流國際化

有鑑於跨境電商已成為全球貿易往來的重要通路，不僅牽動零售、物流業的競爭，也



台灣多家連鎖茶飲不僅深耕本土市場，更將馳名國際的手搖飲料帶到世界各地。

為產業國際化帶來新的可能。

目前我國物流業者已開始聚焦海外市場，例如，華美航運（UCF）以其近半世紀的國際快遞經驗為根基，推出「UCFuShip跨境電商物流平台」服務，作為跨境電商物流服務的新選擇，華美航運經營管理企劃部經理陳珊嬋指出，UCFuShip平台以標準化、線上化、程序化方式，提供客戶

從匯入訂單到貨物派送，以及後續跨境銷售管理的完整系列服務。

又如新創公司—富萊特國際公司，將自己打造成進出口商與物流業者的中介橋樑。富萊特國際有限公司專案經理林佳億指出，富萊特國際的「找好運iletscargo」數位平台，整合陸、海、空運三方資源，提供客戶價格搜尋、貨況追蹤與進出口貿易相關資訊，並分析目前市場趨勢走向，為客戶快速建立便捷且優質的跨國物流服務。

在零售國際化的趨勢中，不僅知名品牌電商平台網路家庭（PChome Online）紛紛跨足海外，新崛起的代購平台如WORLDiBUY國際購物商城，也從海外代購協助台灣中小企業布局全球。

WORLDiBUY國際購物商城營運長高文泰指出，「WORLDiSELL全球銷售計畫」鎖定有意朝跨境電商發展的中小企業，提供完整的國際物流、金流、銷售通路、行銷與社群經營服務，讓中小企業可在較低風險的情況下，透過跨境電商模式穩健地發展全球市場，讓更多海外消費者看見台

灣商品的價值。

**現象3》數位學習服務
前進日本、東協國家**

餐飲、零售與物流外，近年來我國資訊服務業者也打開腳步、踏出國境，日本、東協等市場更是近年來台商積極著墨之地。例如，資訊服務商艾爾科技將旗下的口說家教數位學習平台MyET推向日本市場，打下良好的成績。

艾爾科技執行長林宜敬指出，自2019年開始，東京都立高中將採用「聽、說、讀、寫四種技能」英語入學考試，而MyET的數位學習服務正能提供亞洲學生最缺乏的英文口說練習，並針對發音提出修正建議，因此MyET在日本市場的未來可說是值得期待。

又或者，台灣語言數位學習品牌希伯崙在東南亞已有相當成果，希伯崙董事長鄭俊琪提到，5年前越南政府全面推廣兒童英語學習教育時找上希伯崙，希伯崙除了將台灣經驗複製輸出，甚至進一步輔導越南全國國小英語老師使用線上學習教材，並建立智慧教學模式的概念，成功拿下越南廣大的線上語言教學市場。



隨著跨境電商成為全球貿易往來的重要通路之一，台北市進出口商業同業公會成立「17Cross 跨境電商生態村」，整合策略夥伴資源，協助台商跟上電商貿易趨勢。



近年來台灣資訊服務業者積極前進日本、東協等國家，以數位學習服務拓展海外市場。

兩大策略 服務業前進海外契機

依據已經成功輸出海外的服務業者實戰經驗，以及服務業的學者專家研究，可綜合歸納出台灣服務業若要輸出海外，以下兩大策略不可少。

策略1》「心」服務實力 結合「新」數位科技

「我國服務業產值、就業人口雖居產業之冠，卻因產業不夠科技化，導致近來成長速度趨緩。是以企業須學習運用大數據、物聯網等成熟技術，擁抱數位經濟的大商機。」財團法人商業發展研究院董事長許添財指出，當數位科技翻轉既有的消費行為和產業秩序，台灣企業必須轉換思維，嘗試

運用台灣豐厚的「心」服務實力，結合「新」數位資訊科技，進擊更廣大的國際市場。

財團法人商業發展研究院副院長王建彬也說，數位經濟時代促使零售消費行為轉向「線上線下」的深度整合，順勢帶動跨國界產品銷售的新商機，造成更快速劇烈的競爭。對此，台商應善用各種數位平台的推播，迎合在地消費者，才能順利前進東南亞。

例如，來自香港的新創公司Lalamove啦啦快送物流媒合平台，以共享經濟成功跨入台灣與中國大陸市場之外，同時也順利進軍東南亞，成功之道就是利用平台科技打造物流媒合新模式，顛覆產業生態，贏

得各地消費者青睞。

策略2》加強台日合作 共謀第三地市場

當然，台灣服務業者多屬中小企業，海外布局必須借力使力，除了「科技力」與「服務力」，由於台日之間服務業往來甚密且具備互補效益，台商除可鎖定日本市場，更有機會攜手日本服務業者，結合雙方優勢搶攻第三地市場。

財團法人商業發展研究院副所長朱浩則提到，檢視台、日服務業的相互投資，以及台灣對中國大陸及東南亞投資業別，可以發現台、日投資業別重疊性相當高；再加上台灣消費者對於日本產品與服務的評價相當好，顯示在服務業方面，台日服務業者不但能在雙方市場上獲得較好的發展機會，對於第三地市場，亦可以相互合作共謀商機。

今日，世界經貿競爭已經是知識與數位經濟的融合，服務輸出成為國家提振出口值的關鍵，過去專注於內需市場的台灣服務商，應將眼光放遠至國境之外，以獨特、差異化之服務前進海外市場，不僅為品牌開啟更大商機，也為國家經濟帶來提振的力量。■



一板一眼、保守有禮的日不落帝國

英國商場文化互動解析

不僅文學、影視作品強勢輸出海外，目前為全球五大經濟體的英國更是世界金融中心，一舉一動深切影響全球經濟趨勢。悠久的歷史塑造出英國獨特的文化與民族性，本篇將從社交、商務習性的觀察，提供與英國人交涉的實用建議。

◎撰文／讀者太太Mrs Reader 圖片提供／Shutterstock

即使在英國工作至今已邁入第八年，也常常被英國同事說我因為太融入英國文化，「根本骨子就是英國人」，但我偶爾還是會感受到來自職場的culture shock（文化衝擊）。職場就是將人集合在一起工作的地方，只要有人，就會有文化差異的存在，如何理解對方、達到最大的合作成效就變得非常重要。以下就是與英國人共事時需要遵守的商場社交禮儀，以及溝通互動時需要特別注意的三大眉角。

上Pub搏感情 英國百年啤酒文化

和台灣、中國大陸及部分東亞國家相比，英國雖然較沒有應酬文化，但和同事交流感情，或和客戶建立關係的社交活動還是免不了，其中又以「上Pub」最為普遍。不熟悉英國Pub文化的人可能會問：「Pub到底有什麼吸引力，為什麼英國人動不動就要去Pub？」其實這和英國歷史有關。

從1830年代起，為了解決太多民眾因為喝烈酒而醉倒街頭的社會現象，英國政府制定了《啤

本文作者／讀者太太Mrs Reader

求學與工作足跡遍及台灣、中國大陸兩地，後於2011年移居英國。目前任職整合行銷公司，也是台灣許多網路媒體、國際求職網站的專欄作家，撰寫關於職場、生活的跨文化社會觀察與現象解析。

酒屋法案》（Beerhouse Act 1830），鼓勵民眾自行釀造酒精濃度較低的啤酒，並提供優惠政策，民眾只需繳交非常低的執照費，就可在自家的客廳販售，而這些地方就是所謂的「啤酒屋」（Beerhouse）。由於賣啤酒的利潤實在太高，法案公布後8年內，英國一共出現46,000間啤酒屋，它們後來也成為現代Pub的前身。

你或許又會問：「英國人為什麼這麼喜歡喝酒？」其實就像四川人喜歡吃辣、義大利人動不動就要來一杯咖啡一樣，這些特殊的現象其實是歷史脈絡的一環，經年累月下成為某些特定族群的文化DNA。1830年代的英國還未出現能有效處理汗水的下水道系統，導致純淨的飲用水取得不易，啤酒反而被視為是比水還安全的飲料，還被

宣傳成「對人體健康有益」，大人們甚至會將稀釋過的啤酒給孩童喝。雖然沒有直接證實這樣的典故造成英國人酒量聞名於世，但英國人比其他歐洲民族更海量，卻是長久以來公認的事實。

到了今天，Pub已成為英國人主要的社交場所，上Pub喝啤酒就像台灣人約在咖啡店談天一樣，是生活中不可或缺的社交活動。英國廣播公司BBC就曾報導，無論是金融業或法律界，職場上的飲酒文化一直都很普遍，而且短期內不會消失。但沒有催酒文化這點倒是與亞洲不同，如果你真的不能喝酒，英國人不會積極勸你來一杯，Pub裡也提供無酒精飲料的選擇。

合作重承諾 切忌憑空畫大餅

和其他南歐民族相比，英國是比較老實的民族，在商業談判時很講究誠信，只要他們有興趣和你合作，通常都會認真評估你說過的每個提案，所以和英國人有商業交涉時切忌憑空畫大餅，讓對方產生不正確的期待。我代表英國公司和中國大陸的客戶交涉時，最常遇到中國客戶誇口，動輒開一些近期內不易兌現的空頭支票。對方以為這是能促進彼此關係的場面話，殊不知卻可能造成英方的誤解與困擾。

同樣的，不論認不認同你的意見，英國人都會直接表達，所以你不用去猜對方的心意；如果他們當下無法決定，最常見的回答是：「讓我再想一想。」（Let me think about it.）一般來說，英國人會在一週內回覆，若沒有得到回音，建議可在一週後追蹤（follow up）。

英國人注重承諾的特質也反映在準時的好習

慣上，如果約定時間開會，英國人不是提早至少5分鐘到，就是準時出現；因為英國人習慣將工作時程排得很緊湊，前一個會議的延誤會耽誤下一個會議，所以和英國人開會最忌諱的就是遲到。

英國人的真實心聲 從「But」之後開始

英國人是比較保守的民族，更有重禮貌、愛面子的特質，即使要提出批評，他們也會先用好話鋪陳，例如老師把學生當掉之前，一定先肯定這個學生的努力，並且使用比較中性的措詞，像是以「沒有過」（Not pass）取代較負面的「失敗」（Fail）。與英國人共事時不妨套用相同邏輯，即使有滿腔的抱怨，說醜話前也請先提到對方的優點，或是合作過程中曾讓你滿意的地方，這麼做不但有助於為自己建立公平公正的形象，若未來還有合作機會，雙方也不至於鬧得太僵。

這種「好話說在前面」的特性，也反映了英國人常說的：「There is always a "but"」，意思就是在好話說完後用「But」轉折，無論是要投訴、漲價、終止合作關係，其實重點都會在「But」之後。所以和英國人商業談判時，聆聽的重點是「But」後面的那段話，因為那才是英國人真正想和你討論的核心議題。當然，如果對方對合作很滿意，沒有提出任何一個「But」，那就代表對方是真心覺得你及貴公司表現出色！

自脫歐公投案通過後，英國明年3月就要正式退出歐盟，現在政府十分積極鼓勵英國企業和歐盟國以外的市場進行貿易，有興趣和英國企業合作的台灣公司可以多留意相關政策，並善用互動訣竅，建立起順暢的商貿關係。■