

P.50 安諾電子堅強技術力 轉型策略奏效



貿易

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

雜誌



No. 338
2019年8月



貿易業 年度排行榜

TOP 300

定價：99元



國貿大會考
虛實整合
活絡國貿人才與產業

世界局勢變動劇烈
智慧啟動
全球布局新戰略

雲集App把人脈變現
中國大陸
社群電商正夯

封面故事

Cover Story

貿易業300大 年度排行榜



隨著美中貿易戰開打，影響全球經貿，戰火隨時可能擴張延燒範圍；同時，日韓貿易戰也正式開打，台灣貿易商挺得過迎面而來的風暴嗎？本期透過「2018年300大貿易業」的整體表現與排名變化，帶你一窺榜中豪傑如何靠著傑出策略，完美化解貿易戰危機！

總論篇

10 營收淨額10億元以上貿易商家數創歷史新高
不畏貿易戰火 300大貿易業總營收攀高

分享篇

30 鎖定利基市場 發展客戶關係
中貿國際 以全球布局爭取貿易商機

31 建立通路品牌X啟動數位轉型
恆隆行兩大戰略 成為貿易贏家

排行篇

32 2018年台灣地區大型企業排名
貿易業300大排行榜



CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report**
- 1 **「GO」時代的全球新經貿思維**
- 名家專欄 Column**
- 4 **隨經濟——企業以小博大的柔道戰略**
- 國際視窗 News Digest**
- 8 **日韓貿易戰火延燒 恐危及全球科技業**
- 特別企劃 Special Report**
- 印太區域聯盟成形
- 40 **台灣如何站上最佳位置？**
- 國貿大會考**
- 46 **虛實整合 活絡國貿人才與產業**
- 企業實戰錄 Enterprise**
- 微型天線專家
- 50 **安諾電子堅強技術力 轉型策略奏效**
- 名人講堂 Celebrity Talk**
- 世界局勢變動劇烈
- 54 **智慧啟動全球布局新戰略**
- 跨境電商 E-commerce**
- 雲集App把人脈變現
- 58 **中國大陸 社群電商正夯**
- 領導心法 Leadership**
- 蘇姿豐打破矽谷華人天花板
- 62 **三大戰略 翻轉超微**
- 貿易線上 IEAT Online**
- 公會與馬來西亞檳城商會簽署合作備忘錄
- 66 **攜手深化台馬產業合作與人才培訓**

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：黃振進

主任委員：林小明

副主任委員：潘偉景、林正誠

編輯委員：林承斌、徐文德、高泉興、柯彥輝

許介立、高 籟、李育家、簡壽宏

社長：黃文榮

策劃：許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、李林謙、林簡文瑩

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

總經理：李國榮

顧問：林秋寶

專案經理：董育君

資深編輯：廖珮君、許資旻

美術編輯：張堃宇

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5531

傳真：(02) 2507-6773

製版：王子彩色製版企業有限公司

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

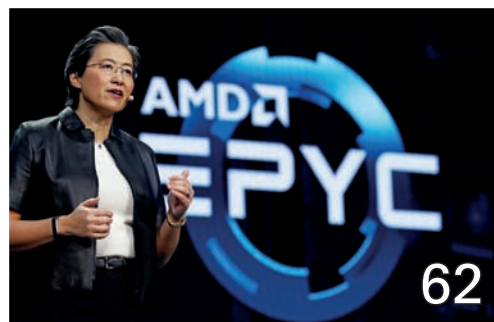


《貿易雜誌》電子書

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。



44



62

日韓貿易戰延燒 恐危及全球科技業

日本政府於7月1日宣布，7月4日起，正式對南韓的三項半導體原料實施出口限制，包括了氟聚酰亞胺（fluorine polyimide）、光阻劑（resists）及氟化氫（hydrogen fluoride）。

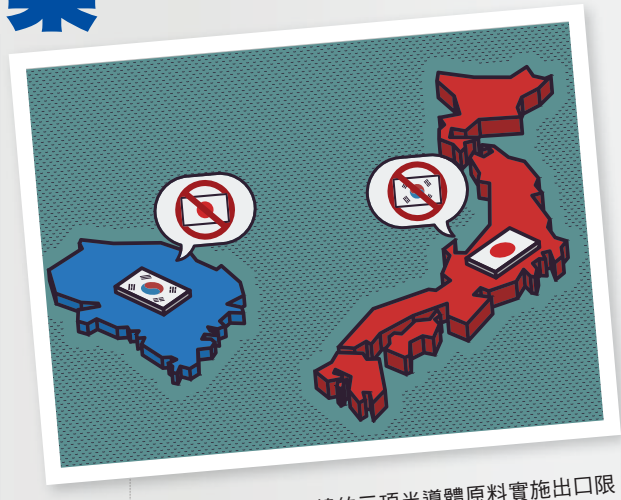
《彭博社》（Bloomberg）觀察，日韓貿易戰爆發起因源於南韓一系列的法院判決，南韓要求扣押日本企業資產，作為二戰期間日本強徵韓國勞工的賠償，而此問題自日本政府對南韓科技部門採取特殊原料出口限制後，從外交爭端晉升為全球貿易隱憂。這些限制也造成南韓三星（Samsung）和SK海力士（SK Hynix）等晶片製造商減少生產，進而壓迫韓國經濟，且破壞了仰賴南韓晶片製造商的記憶體晶片和元件供應鏈。

根據韓國國際貿易協會今年第一季的數據，南韓企業從日本企業採購94%的氟聚酰亞胺、92%的光阻劑以及44%的氟化氫，且南韓三星和SK海力士半導體公司掌握超過63%的全球記憶體晶片市場，《CNN》認為，日本對南韓的出口管制將會造成巨大問題。

日本除了加強高科技設備三種原料的出口限制外，也正式指控，南韓對於日本出口的敏感物品管理不足，且缺乏執行適當的出口管制。《REUTERS》報導，日本媒體表示，特殊原料氟化氫出口到南韓後，有部分的氟化氫被運送到北韓，而氟化氫可用於製造化學武器，這讓事情更加複雜。南韓國家安保室副主任金裕根（Kim You-geun）則表示，南韓已徹底執行聯合國對北韓的制裁，且落實敏感原料和軍商兩用技術的國際出口管制。

然而，現在日韓緊張局勢持續上漲，已有超過3萬6,000名南韓人連署，呼籲政府採取報復行動反抗東京，也有許多南韓人在社群媒體上呼籲民眾抵制日本產品。■

◎撰文／戴廷芳 圖片提供／Shutterstock



日本政府限制對南韓的三項半導體原料實施出口限制，將衝擊南韓半導體產業，且將擴大影響全球科技產業。

Bloomberg

日本出口限制壓迫韓國經濟，且破壞記憶體晶片供應鏈。

2019.07.11

CNN

南韓與日本的貿易爭端日漸加劇，恐損害全球科技產業。

2019.07.11

REUTERS

日本指控南韓對日本出口的敏感物品管理與管制皆不足。

2019.07.12

不畏貿易戰火

300大貿易業總營收攀高

營收淨額10億元以上貿易商家數創歷史新高



2018年在美中貿易戰節節升高、高價智慧手機銷售欠佳等影響下，對台灣經濟造成一定衝擊。儘管在全球經濟走緩情況下，台灣在2018年出口和進口總金額仍雙雙創下歷史新高，反映在300大貿易業營運上，也呈現連續第三年營收成長佳績。

◎撰文／劉任（中華徵信所總編輯） 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫、中央社

國際貨幣基金會（International Monetary Fund, IMF）資料顯示，全球經濟成長維持與2017年相同的3.7%；全球主要國家中，除了美國維持著2.9%較高成長外，歐洲德國、英國、法國，亞洲中國大陸、日本、韓國、新加坡經濟成長率都較2017年遜色。

2018年台灣出口則先受惠於擔心

美中貿易戰的提前拉貨，後受制於蘋果新機出貨不順，呈現虎頭蛇尾情況，全年經濟成長率由2017年的3.08%下滑到2.63%，顯示美中貿易衝突對台灣造成一定衝擊。不過，台灣出口和進口總金額雙雙創下3,359.09億美元及2,863億美元歷史新高；同時，批發、零售業及餐飲業的營業額也創下新台幣14兆9,893



雖然美中貿易衝突對台灣經濟造成一定衝擊，但2018年台灣在出口和進口總金額仍雙雙創下歷史新高。

億元新高，反映在300大貿易業也算交出不錯的成績。

營收續成長 六大表現看貿易業

300大貿易業的總營收達新台幣5,889億元，創下2007年以來新高，9.82%的營收成長率則為2011年以來新高，2006年以來次高，同時也是300大貿易業連續第三年營收成長，且成長性逐年遞增，顯示300大貿易業呈現穩定成長。

表現1》營收成長家數逾6成

300大貿易業營收成長家數為182

家，較2017年185家略為減少，但營收成長家數仍達60.66%，且為連續2年營收成長家數超過6成；其中營收淨額前100大貿易商營收成長家數占有62家，較2017年微幅減少2家，表現仍不錯。

表現2》大型貿易商急遽成長

值得注意的是，300大貿易業中營收淨額達新台幣10億元以上的貿易商共有137家，較2017年118家增加19家，創下300大貿易業歷史新高，顯示台灣大型貿易商在2018年急遽成長。同時新入榜的貿易商多達31家，並有10家貿易商為營收淨額排名前100大貿易商，在這10家貿易商中又有8家為首次參與300大

貿易業排名，都是今年排名亮點。

表現3》化學類族群表現亮眼

至於營收成長達10%以上的90家貿易商產品族群來看，仍以化學相關類產品及鋼鐵類產品表現分居首位及第二位；食品及紡織類產品同居第三位；醫療器材類居於第四位，這五類產品貿易商就占有62家之多，占營收成長10%以上貿易商的68.89%，是成長的主要族群。

表現4》61家貿易商稅前純益破億

雖然300大貿易業營收總額大幅成長，但是稅前純益總額為新台幣263.86億元，則較2017年呈現2.48%的小幅衰退，主要與新台幣升值，出口商匯兌利益減少有關，但仍創下歷史次高。同時稅前純益達新台幣1億元以上的貿易商達到61家，較2017年增加7家；稅前純益達新台幣5,000萬元以上的貿易商則有

87家，也較2017年增加6家，都續創歷史新高，可以說個別貿易商的實質表現強於總體表現。

長期以來，貿易商都被視為是低獲利的產業，但近年來我們注意到貿易商獲利提升趨勢非常明顯，儘管2013年~2017年的稅前純益率由2.78%、3.47%、3.55%、3.73%一路成長，到2017年衝高至5.05%，創下獲利率高峰，不過2018年又再滑落到4.48%，顯示2018年高營收成長沒有帶動獲利成長，其中部分因素或許可歸為匯率因素。但是300大貿易業中，稅前純益率達到4.48%以上的貿易商僅有84家，若進一步看稅前純益率達到10%以上屬高獲利率的貿易商僅有46家，只占300大貿易比重的15.33%，因此由獲利率的角度看，300大貿易業整體獲利能力雖然

貿易業300大排行榜分析依據說明

為了解台灣貿易商發展情況，中華徵信所自1973年起，於每年進行「台灣地區大型企業排名」調查時，同時進行進出口貿易業排名。「貿易業300大排行榜」根據每年中華徵信所公布的進出口貿易業（不含生產事業）營收淨額（銷貨收入扣除銷貨退回及銷貨折讓）排名，取其前300名貿易商作為分析基礎。

本排行榜各項財務比率指標的計算公式及說明如下：

財務比率	計算公式	說明
營收成長率	$\frac{【2018年營收淨額 / 2017年營收淨額 - 1】}{1} \times 100\%$	顯示企業銷貨的變動情況及企業經營的成長性，比率愈大表示成長愈高。
純益率	$\frac{（稅前純益 / 營收淨額）}{1} \times 100\%$	企業扣除一切費用後繳稅前，剩餘利潤比率情況，即每元營業所得淨利，比率愈大愈好。
每一員工銷貨額	營收淨額 / 員工人數	顯示企業平均每一員工所能貢獻的營收淨額數。
生產力指標 (每一員工純益額)	稅前純益 / 員工人數	顯示企業平均每一員工所貢獻的稅前純益數，此比率又稱「生產力指標」。

得到改善，但仍處於緩慢脫離低獲利區（稅前純益率3%~5%）的過程，想要走向中高獲利區，整個貿易產業可能需要一次新的蛻變。

表現5》布局東協印度貿易商家數增加

至於新南向方面也續有斬獲，300大貿易業在東協地區及印度有布局（包含台灣出口及當地進口至台灣）的貿易商共有101家，較2017年73家大幅增加28家，顯見美中貿易戰影響了貿易商供應鏈往新南向國家移動的趨勢。

令人意外的是，這101家布局東協的貿易商，進口產品到台灣的家數高於出口產品到當地的家數，與一般人認明顯不同。

這是因東協地區也是近年國際品牌代工的重要基地，例如國際品牌成衣、寢具、毛巾等紡織品在越南或泰國代工轉出口到台灣是很正常的事，甚至一些家電、家具產品由東協進口也是常見，當地台商代工的產品回銷到台灣也是有普遍性。然而，這個結果也反映出300大貿易商中竟然有三分之二的貿易商沒有搶攻東協市場，往壞的方面看，300大貿易商沒有跳出傳統經營框架，因此也沒有意識到東協市場的重要性；而往好的方面看，代表300大貿易商在東協還有很多布局機會。當然還有一種可能就是透過中國大陸再轉銷售到東協，因為中國大陸與東協之間有FTA零關稅的優勢。

表一 近5年300大貿易業營收總額成長比較

年度	營收總額 (億元)	營收成長率 (%)	稅前純益總額 (億元)	稅前純益成長率 (%)
2018	5,889.00	9.82	263.86	-2.48
2017	5,362.22	7.27	270.57	36.24
2016	4,998.73	0.51	198.60	12.52
2015	4,973.28	-4.82	176.51	-2.74
2014	5,225.01	-3.76	181.48	20.28

資料來源：中華徵信所2019年版《台灣地區大型企業排名（TOP5000）》

表現6》員工成長幅度破2位數

2018年300大貿易業總體營收表現亮眼，總員工人數也跟著增加，達到2萬6,734人，較2017年的2萬4,137人，大幅成長10.76%，為近5年來員工成長幅度首次突破2位數，顯示隨著業務成長，過去受一例一休轉為保守的用人政策也跟著鬆綁。

七大貿易商 營收獲利大放異彩

在300大貿易業中，2018年營收及獲利雙成長貿易商有67家，略少於2017年的75家，其中營收淨額排名前100名的大型貿易商占有21家，明顯低於2017年的33家，同樣也顯示營收成長沒有反映在獲利成長上。其中，佳醫健康、德麥食品2家貿易商為連續5年入榜營收及獲利雙成長的貿易商。至於營收成長與稅前純益同步成長20%以上的貿易商則有14家，也略低於2017年的15家，且其中僅有大成國際鋼鐵、王鼎貴金屬為

排名營收淨額前100大貿易商，遠低於2017年的9家貿易商。

值得注意的是，排名前100大貿易商營收淨額與稅前純益雙成長10%以上，且稅前純益也達新台幣1億元以上的7家貿易商，可說是今年排名亮點中的亮點。這7家貿易商依300大貿易業排名順序依次為大成國際鋼鐵、中紡科技實業、廣越企業、長江化學、恆隆行貿易、彰京開發、宜福工業，其中大成國際鋼鐵更是唯一連續2年營收與獲利雙成長超過20%以上的貿易商，可謂在2018年大放異彩。

大成國際鋼鐵》物流統籌能力擁優勢

大成國際鋼鐵（簡稱大國鋼）成立於2007年，隸屬大成不銹鋼集團旗下的上市公司，為專營螺絲、螺帽等五金扣件出口的通路商。大國鋼成立後，2008年即併購美國扣件通路商BBS（Brighton Best Socket Screws），該年營收淨額新台幣6.61億元、300大貿易業排名158名，但10年後的2018年營收淨額成長了13.91倍，高達新台幣98.53億元，擠進貿易業排名第七名。

大國鋼快速壯大關鍵在於成功的併購策略，2013年併購美國第二大扣件通路商PFC（Porteous Fastener Company）公司，使得大國鋼躍升至美國最大扣件通路商；2017年進軍工業防護具配件，營收由新台幣44.87億元大幅成長至新台幣66.17億元，營收成長47.45%；2018

年再度跨進鋁材貿易，再度使得業績大幅成長48.91%，營收淨額直逼100億元大關；若以含子公司的合併營收計算更高達167.1億元。

大國鋼的經營策略是以垂直整合上游製造商產品群，因挾5,400多個下游通路業者的需求量，擁有強大採購與議價能力，加上提供多元增值服務，將低成本、高品質之產品運送至高利潤需求的地區（美國）；也由於成為美國獨大的一次批發業者（從生產者手中直接採購商品的批發商），擁有75,900多項產品，客源3,400家，奠定雄厚基礎。

其次，大國鋼也具有超強物流統籌能力。由於成立之初即具備電子商務平台及全球24處實體倉庫，將繁複的商務流程管理、物流管理及產品料件管理整合為一，全天候電子商務經營及管理，使得超過8成客戶可透過網路下單，做到當天訂貨、隔天送達的服務，客戶無須面臨最低採購量或提前備料問題，實質成為客戶的虛擬倉庫。這樣的優勢也形成競爭對手進入電子商務的高門檻，確保產業地位。

中紡科技》投入新科技研發助成長

中紡科技實業為老牌公司中興紡織子公司，是以化纖產品買賣為主，約占總營收95%，主要銷售客戶包括上市公司力麗企業、集盛實業、宏遠興業等，其餘5%則為銷售中興紡織廠自有品牌之成衣。2011年該公司營收淨額曾高達新

台幣104億元，隨之呈現衰退。有鑑於機能性纖維材料是將現代科技成果應用到智慧衣穿戴裝置的物質載體，因此申請通過經濟部科技研究發展專案「A+企業創新研發淬鍊計畫」，於2015年3月成立創新纖維材料研發中心後，近2年內外銷訂單數量明顯增長，2018年營收淨額約新台幣87.7億元，較2017年成長19.7%，稅前純益達新台幣2.07億元，均為2014年以來最佳成績，顯見投入新科技研發有所成效。

廣越企業》積極整合轉型迎趨勢

廣越企業是從事成衣加工買賣業務，其中又以羽絨衣為大宗，羽絨衣營收占整體一半以上，其代工品牌涵蓋諸多國際知名品牌。2017年8月與財團法人紡織產業綜合研究所合作，共同投入及開發智慧戶外服飾整合技術。2018年4月越南隆安廠啟用投入生產，加上客戶愛迪達（adidas）要求的自動化工廠（Speed factory）新產線（Hanger System）建構完成，以及美元走強，海外工廠人事成本成長得以趨緩，使得廣越營收淨額再創新台幣83.49億元新高，稅前純益也回升到新台幣9.45億元的高峰，稅前純益成長率更高達52.94%，在300大貿易業的排名也來到第十二名。近年廣越得到大股東台塑集團旗下福懋興業的支持，積極進行上下游整合，2016年上市後籌資管道暢通，配合國際客戶需求，加速海外建廠及併購，區域



廣越企業從事成衣加工買賣業務，在300大貿易業的排名為第十二名。

化布局，迅速由單一貿易商成為集團合併營收達新台幣132億元的大型成衣集團。而布料革新、重視環保意識抬頭，迎合全球公平貿易風向球，加上自動化生產及快速客製化能力，廣越的華麗轉身，值得大型貿易商借鏡。

恆隆行貿易》行銷翻新打造產品價值

恆隆行貿易由專業攝影器材轉型為多元家用電器商品經銷商，加上由自有實體通路搭配百貨、量販通路及虛擬通路，自2010年起即連續成長，營收淨額年年創新高，目前旗下代理之生活家電品牌約達20個品牌，其中又以代理DYSON品牌系列產品近年深受市場歡迎，DYSON品牌產品1年可賣30萬台，占總營收6成，也成為恆隆行貿易的營收支柱。

恆隆行貿易的成長，不只是選對代



長江化學主要產品包括（株）ADEKA 技術授權之抗氧化劑、磷系（無鹵）阻燃劑或環保阻燃劑及可塑劑，此為位於長春石油苗栗工廠之抗氧化劑工廠。

理的產品，更關鍵的是改變員工的行銷教育訓練，把家電產品當作「生活精品」來經營。以前銷售教育訓練只講功能、馬達、轉速和規格，現在談的是公司歷史、理念和品牌DNA，「產品價值」就被消費者接受了。行銷產品求新、求變，也讓恆隆行貿易整個翻新。

不僅行銷翻新，產品代理多元化也要取得代理品牌信任。當恆隆行貿易爭取韓國家電品牌Coway的品牌代理時，對方曾質疑恆隆行貿易代理那麼多品牌，如何能用心經營Coway？面對此一質疑，恆隆行貿易立刻承諾比照Dyson，並為Coway成立一家公司來證明其代理經營的決心。恆隆行貿易年底準備引進來自瑞士的頂級電熨斗

Laurastar，一組要價新台幣7萬元。因DYSON的成功經驗，讓恆隆行貿易領受到專業領域「微品牌」概念將在台灣崛起，先鎖定小眾忠誠市場，才能吸引大眾跟進形成風潮。

《長江化學》重視人才業績創新高

長江化學隸屬於長春集團旗下的關係企業，成立於1989年，是由長春集團與日本旭電化工業株式會社合資，至今年正好滿20年。業務主攻塑膠級化學品，出口則占營收7成5的比重，以中國大陸為主，其次為歐洲、日本和東南亞。雖然是傳統化工銷售產業，不過長江化學的特色是重視人才善待員工，因此業務行銷專業，客戶服務一流，長期樹立高品質專業服務；加上產品應用層面廣，大客戶群穩定，因此2014年以來業績迭創新高，2018年營收淨額達新台幣72.48億元，稅前純益也同步創下新台幣1.95億元新高。自2015年擠進營收淨額前20大貿易商後，就穩定成為貿易業排名的前段班資優生，也是300大貿易業的長青貿易商代表企業。

《彰京開發》營收成長速度驚人

低調經營的彰京開發，成立於1981年，為老牌半導體管材／EP管及接頭、高壓精密閥門、調壓閥壓力傳送器進口代理商。總公司設於台北，新竹設有分公司及倉庫，於上海設有子公司，並與日本及德國專業大廠於中國太倉設有合資工廠。

持續受惠於半導體產業需求強勁，且相繼投入研發高效率及更穩定的替代材料情況下，帶動該公司近5年的營收動能，營收淨額由2014年的22億元，一路成長至2018年的新台幣42.38億元，5年之間營收翻升近1倍，成長速度驚人。2018年稅前純益創下新台幣6.37億元歷史新高，獲利也幾乎較2014年翻升近1倍，近5年純益率維持在10%以上，主因包括台積電、帆宣科技等國內大客戶群穩定，是高獲利率的貿易商族群。

宜福工業》穩健經營具發展潛力

宜福工業是從事汽車用品及汽車零配件之進口銷售，以歐系汽車零件為主。目前該公司銷售商品當中，除輪胎、玻璃及整顆引擎外，其他汽車零配件均有銷售，並以用在MERCEDES BENZ、BMW、AUDI、VOLKSWAGEN等德系車款為主，因此雖與德國、丹麥兩地廠商往來密切，

但仍以德國地區進貨占比較高。行銷方面，該公司商品主要供應國內市場，除售予國內汽車材料行與修車廠外，也透過北、中、南各地經銷據點進行銷售。多年來業務均與關係企業「滿好貿易」相互配合支援。據了解，滿好貿易是德國BOSCH汽車零件與汽車修護設備在台唯一代理商，並代理有德國藍點汽車音響設備、德國LIQUI MOLY石油、德國美嘉石油、美國PENNZOIL石油等，以及AUTO LINE、LLOYD、G.S.、SACHS、I.S.之汽車零配件。其營收淨額由2006年的6.24億元逐年攀升至2018年的新台幣15.05億元，成長了1.41倍；稅前純益更由2007年的1,800萬元成長至新台幣1.81億元，大幅成長10倍，獲利性的提升相當具成效。由此可見宜福工業屬於長期穩健經營型態，且深耕台灣汽車零件市場多年，營收與獲利呈現持穩成長，深具發展潛力。■

表二 100大貿易商營收淨額與稅前純益雙成長10%以上貿易商

貿易業排名	公司	營收淨額 (百萬元)	營收成長率 (%)	稅前純益 (百萬元)	稅前純益成長率 (%)
7	大成國際鋼鐵	9,853	48.91	1,323	63.36
11	中紡科技實業	8,771	19.75	207	76.57
12	廣越企業	8,349	14.03	945	52.94
16	長江化學	7,248	15.87	195	39.67
17	恆隆行貿易	7,127	18.48	979	22.84
30	彰京開發	4,238	20.71	637	19.19
98	宜福工業	1,505	12.08	181	13.25

註：稅前純益須達1億元以上。資料來源：中華徵信所2019年版《台灣地區大型企業排名(TOP5000)》

國際貿易大會考 虛實整合 活絡國貿人才與產業

國際貿易是台灣經濟的命脈，也是企業永續經營的根本。台北市進出口商業同業公會（以下簡稱公會）從2005年舉辦國貿大會考以來，為企業挖掘不少國貿人才，更透過人才媒合會，牽起供需雙方橋樑。而國貿人才與產業活絡，就從這個鑑定考試出發，透過虛實整合，擴大國貿大會考的效益。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／台北市進出口商業同業公會、Shutterstock



透過國貿大會考鑑定的人才，獨具競爭力，能鑑別國貿專業知識能力，是必備能力證明。

根據台北市進出口商業同業公會對許多企業會員的訪談，發現國貿人才斷層有10幾年之多，究其原因發現，除了台灣企業西進或南進，導致人才隨著企業布局而跟著移動外，一些新興行業如餐飲興盛，吸引人才往這些板塊移動，都是導致國貿人才短缺的原因之一。

海島資源短缺，市場狹小，國際貿易絕對是台灣經濟的命脈；從大格局來看，其影響台灣經濟甚鉅，從小格局來看，是企業能否存續關鍵之一，曾有知名企業私下表示，國貿人才難尋，是該企業未來永續經營一大挑戰。

為彌補國貿人才短缺隱憂，近年公會積極推廣「國貿大會考認證」。公會指出，舉辦此認證目的，就是為了增進國內貿易從業人員及一般大眾對國貿專業知識的了解，並有利於企業聘用貿易人才。

跨領域趨勢 國貿證照開拓未來

儘管企業界對國貿人才求才若渴，然而供需之間仍存在不小落差。公會在協助企業媒

合國貿人才過程中發現，企業大多希望能聘用至少有2年以上工作經驗，最好能迅速進入狀態的人才。然而從通過國貿大會考認證的分布看來，多為在校學生，都不是能立刻進入職場被企業所用。

因此，能夠鑑定受試者國貿知識能力的「國貿大會考」，就是一個很好的判斷依據，通過鑑定者，表示在國貿方面專業知識優於平均水平，是一個能有效縮短供需雙方在認知上的差異，讓企業對於人才能力有所憑據的鑑定考試。根據學校教授國貿實務的老師表示，「相較於勞動部舉辦的丙級國貿業務技術士，國貿大會考題目較靈活，更能檢測出受試者水準，能拿到此證照，表示其從事最基礎國貿助理工作是沒有問題的。」

對沒有工作經驗的新人而言，若有心從事國貿領域，取得這項證照，等於是讓自己取得入門機會；對企業而言，或許更有意願錄用持有證照的新人。經過鑑定的新人至少能從國貿助理的工作做起，依據自己的性向，也能挑戰國貿業務工作，不須企業從零教起，絕



為推動國貿人才的媒合，公會舉辦大會考，以認證的方式加深企業與人才彼此的認知標準。

對是可以晉用的人才。

而從近幾年考試成績前100名內的受試者分布來看，「我們發現有許多跨領域的菁英來參加鑑定考試，除了國貿科系，包括企管、人文、語文學系、甚至有工科人才也來應試，且取得優異的成績」，公會貿易服務處許玉鳳處長表示。

這些跨領域的菁英，在具備語言或產業專業後，再通過國貿大會考，對自身未來就業簡直如虎添翼。持同樣看法的還包含大力支持公會產學業務的高泉興理事，他以自身經驗鼓勵應用語文科系的學生，加強研習國貿實務，將來必能在貿易業有所發揮。

高泉興鼓勵學生將國際貿易當作必備知識。「試想，假設一個化學系專業人才具備國

際貿易知識，未來他可選擇繼續投入在化學研究領域，又因具備貿易知識，或許也有機會朝向商界發展。跨領域結合，不只求職更寬廣，對於自身生涯發展更是機會無限。」

聚焦人才媒合 產學無縫接軌

通過鑑定後，人才最關心的無非就是取得證照後的下一步。事實上，公會多年來為提供求才企業晉用優秀國貿人才，每年持續舉辦「國際貿易人才就業暨產學媒合會」，公會黃文榮秘書長也非常肯定此一作法，因此今年擴大於北中南辦理。今年6月場次的人才媒合會，即有超過60家企業參加、提供265個職缺，如昇恒昌、臺隆工業、開元、六和化工、世紀貿易、北祥公司等知名企業，現場特別邀請24家優質企業設立服務攤位。

人才媒合會也吸引經公會認證的國貿大會考合格生、貿易小尖兵赴新興市場企業實習選送生、跨境電商B2B競賽完賽生等眾多求職者到現場面試，爭取優質工作機會。

黃文榮表示，公會辦理國



公會透過貿易小尖兵海外實習計畫，替學生爭取海外實習機會，國貿大會考也成功吸引這些學生藉此增強自己的競爭力。

貿大會考已有14年，近2年結合人才媒合會，更是受到各界好評。前次接待越南越南台灣商會聯合總會沈憲煜總會長及謝明輝名譽總會長，特別提到越南產業人才缺口大，希望能透過國貿人才媒合會，經過國貿大會考鑑別的學生到越南台商工作。

儘管每到畢業季，各大學會舉辦就業博覽會，然而參加博覽會的多為知名大企業，受到吸磁效應，學生的目光與腳步多往這些大企業移動。「我們的媒合平台以中小企業居多，這些企業過去比較保守，不常參加學校的徵才活動，即便參加，受到的關注相對較少。」許玉鳳說。

反之，「許多參加媒合的廠商紛紛表示，我們的媒合

會，國貿人才素質齊全，因為這裡就是一個聚焦在專業國貿人才的平台，才能吸引這麼多企業與人才共襄盛舉。」

除了透過「人才媒合會」協助企業找人，在人才出現斷層之際，公會也鼓勵企業界能夠開放更多國貿職務給學界，比如企業可運用學校教育體系的實習制度，開放大四學生實習1年，讓實習表現優異者留下來，也是有效補足企業人才的方式之一。黃文榮秘書表示，「公會一直積極推動產學合作，整合政府、產業與國際連結各種管道資源，打造創新的產學合作平台。同時持續為學界注入更宏觀且具實務的教育思維，讓學界得以接軌產業，為產業帶入源源不絕的國際經貿人才。」■



微型天線專家

安諾電子堅強技術力 轉型策略奏效

挺過主力手機客戶退出市場，導致公司業績流失的嚴苛挑戰，安諾電子憑著累積多年的天線開發設計及製造實力，逐步開發多元市場並成功轉型，市場涵蓋面廣，包括筆記型電腦、手持設備、智慧手錶、工業用途產品等，凡需要高性能、微型化、高品質天線之處，就是安諾電子的可能戰場。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

位於桃園的安諾電子成立於1992年，走過將近30個年頭，專注於天線開發設計的安諾電子，見證了台灣電子

產業的趨勢變化。台灣手機品牌業者曾經風光無比，但隨著市場優勝劣敗的機制運作，已有業者黯然退場。過去，安諾

電子約8成營收來自於某台灣手機品牌大廠，客戶的變動，讓安諾電子陷入危機，轉型勢在必行。

安諾電子現任總經理蔡偉文，就是在這樣的情況下被臨危授命，他在2015年9月進入安諾電子。他必須以空降之姿帶領公司度過危機；他得在最短時間內推動團隊開發新產品、找到新客戶，在此同時，還必須穩住員工的流失。以上任務，沒有一項是簡單的，然而，以現在的成果觀之，他的確完成了當初被交付的使命。

蔡偉文來到安諾電子前，在北京工作，「我不想再忍受北京的空氣了。」於是，2年後，他抓住轉移陣地到台灣的機會，進入諾安至今已第5年。

安諾電子是由美商安費諾（Amphenol Corporation）投

資成立，初始資本額為新台幣500萬元，2014年增資為2,000萬元。美商安費諾是國際知名的連接器製造商，主要業務為設計、製造和銷售電器、電子和光纖連接器等通訊設備，以及同軸、扁帶電纜（線）及其他連接器系列產品等，應用於手機、電腦、傳真機、航空、軍事等領域。母公司來頭不小，安諾電子能夠擁有一定的奧援，然而，讓安諾電子活下去又活得好，依然是蔡偉文肩上的沉重壓力。

主攻利基市場 不打價格戰

轉型之初，安諾電子鎖定

工業市場進攻，「相較於3C領域，這是一個競爭者較少、利潤較高的利基市場。」蔡偉文說明選擇此戰場的原因。然而，安諾電子究竟是一個新進者，必須先跨越重重門檻。

「對於工業用途的天線規格和要求，我們不是很能掌握，此外，如何讓這個領域的客戶相信我們，願意提供合作機會，這是首先必須克服的挑戰。」蔡偉文說。

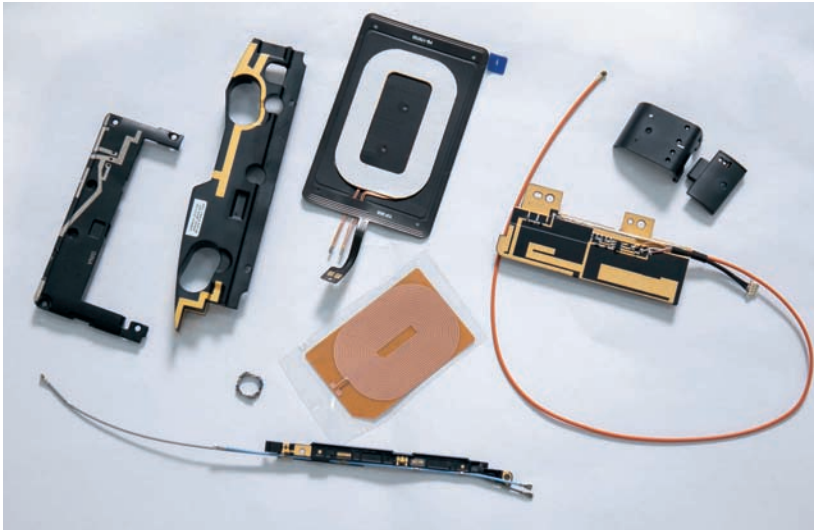
要攻進這個新市場，安諾電子所擁有的關鍵武器無他，就是堅強的技術開發實力，以及強大的製程能力。包括FPCB薄型天線、MID LDS天線、Stamping金屬件以及其他天線的製程與結構設計開發等，這些都難不倒安諾的研發團隊。安諾提供專業的客製化設計，能配合不同製程的天線架構，充分配合及滿足客戶需求。

LDS天線開發有成 受國際客戶青睞

以LDS（Laser Direct Structuring）天線為例，這種雷射直接成型的天線，其原理是將普通的塑膠元件／電路板賦予電氣互連功能，此技術



安諾電子先前大部分營收來自同一廠商，波動幅度大，蔡偉文上任後，立刻進行業務拓展，穩定公司發展。



安諾電子專精於天線研發，提供能符合各種產品的天線，以滿足客戶的各種要求。

目前最常用於手機天線。LDS可將天線直接雷射在手機外殼上，因此不僅能避免內部金屬干擾，且有助縮小手機體積。除了手機外，其他像是汽車電子、工業設備、醫療裝置及各種可攜式電子設備，也都是LDS天線可以發揮之處。

綜合來看，LDS天線的優點包括：可以充分利用三維空間，減少天線的尺寸；運用雷射加工的結構設計，具高度靈活性；與沖壓金屬的天線相較，LDS天線可精確定位，可得到細小線路的寬度成型。

針對LDS天線相關製造技術，安諾不斷提升雷射固著、活化等製程工序的效能，持續研究塑膠金屬成分，因此總是

能獲得國際大廠的青睞採用。有鑑於保密協定，安諾無法透露合作對象公司名稱，但努力幾年下來，安諾電子其實已進入許多Tier 1大廠的供應鏈，這就是對安諾研發及製程技術的最大背書。

蔡偉文特別強調，「因應各種產品設計要求，安諾能提供複合式的天線架構形式。」例如，天線結合音箱外觀的結構；因應防水要求所設計的矽膠結合塑件結構，以及安諾設計開發團隊能夠靈活結合現有天線結構材料，提供各種設計的客製化，符合客戶的所有需求。

找到對的人 同心前進

在公司轉型的動盪時期，

研發為何還能持續進展？當被問及這個問題，蔡偉文回答得很快，「人對了，一切就對了。」這是蔡偉文一路走來的重要心得。

他坦言接手初期，研發人員不斷流失，他的工作很大一部分就是在「找對的人」，透過深談，他要確保進來的人認同公司文化；另一方面，他則要穩住既有團隊的軍心。經過2年磨合期，研發團隊已穩定下來，研發業務得以快速前進開展。安諾目前約有50名員工，研發人員占4成比重，約20人左右。

採訪最後進行總經理與團隊合照拍攝時，在場員工洋溢活潑生氣，歡笑不斷，全然不見屬下與高層合照時常見的拘謹感，令旁人直覺感受到這是一家同心前進的公司。

分散市場 降低風險

「我們的轉型還談不上成功，」蔡偉文謙虛說道。然而若以公司的營收成長來看，其實已算有所成績。

在2016、2017年間，安諾電子處於轉型的打底階段，說是「百廢待舉」太過誇張，但許多事情的確是重新開始，經

過2年努力，安諾的年營收成長率已從2017年的8%提升到2018年的30%。

「我們之前的準備和布局已見成效，與客戶合作的開發案到了收割階段，成長自然加快了。」蔡偉文說。

啟動公司轉型的初衷，在於推動多角化市場，從這點觀之，安諾也做到了。相較於之前整體營收的8成來自於單一手機客戶貢獻，現在，安諾的市場占比已均衡許多：工業電腦約40%、筆記型電腦15%、智慧手錶10%，其他還包括手機和各種可攜式電子裝置等。

無邊框螢幕 考驗天線設計實力

其中，安諾原本不太積極布

局筆記型電腦，因為這個市場的價格競爭太過激烈，且技術門檻並不高，然而，電競筆記型電腦的盛行，為安諾開啟了機會之窗。相較於一般的筆記型電腦使用者，電競筆電容不下絲毫延遲，因此穩定的網速是必然的要求，這就有賴高性能天線和最佳天線位置的組合。

尤其是電競筆電螢幕進入無邊框時代後，天線的門檻提高許多，天線通常是隱身於螢幕上方邊框內，而在無邊框螢幕中，天線的位置勢必得更動，最可能的位置是螢幕和鍵盤連接處，這個位置周邊干擾多，在考驗天線廠商的設計及製程能力。但是安諾電子做到了，採用安諾天線的無邊框螢幕筆電不久將上市。

「我們主打需要高性能天線

的利基市場，市場量大但價格廝殺激烈的低階天線，不是我們的目標。」蔡偉文以明確的公司策略帶領安諾前行。

5G高頻天線 帶來大挑戰

接下來，5G時代的來臨，又為安諾開啟了另一扇機會之窗，不過，5G不論是在組網方式或使用的頻段，都比歷代行動通訊來得複雜。其中，5G高頻毫米波（mmWave）的技術特性，更是天線設計一大難題。

要讓5G裝置收到毫米波訊號並非易事，因為高頻率訊號非常容易被干擾，天線業者必須具有更精準的設計能力，才能確保通訊品質穩定。「5G天線是我們下一階段的市場布局重點，雖然挑戰很多，但是我們很有信心。」蔡偉文透露安諾已和5G客戶有合作，預期明年（2020）年就能有具體成果。

展望未來，安諾將持續在天線材料、設計及微型化方面多所著墨，並開發更多應用領域。凡需高性能、高品質的微型天線之處，就是安諾電子的可能戰場。公司路線轉型的奏效，足以迎接未來的重重挑戰與商機。■

PROFILE

安諾電子 小檔案

- 成立時間：1992年
- 資本額：新台幣2,000萬元
- 員工人數：50人
- 營收年成長：30%（2018年）
- 主要產品：設計、製造並銷售普遍用於行動電話、Laptop、WLAN、PDA、GPS、藍牙、遠程處理、M2M和其它無線通訊系統中的外置型、內置型及可拉伸型天線。



安諾電子總經理 蔡偉文



將帥班的專業講師針對變動劇烈的全球經貿情勢開講，為多變的未來找到最佳應變方式。

世界局勢變動劇烈

智慧啟動全球布局新戰略

全球經貿局勢變動劇烈前所未見，台商無不謹慎以對，更要從世界新局勢中，找到最佳全球戰略方程式。由國貿學苑精心籌劃的「第五屆將帥班」第五堂模組課程，以「全球經營智慧」為主題，開啟學員新的視野，迎向多變的未來。

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

儘管川普與習近平在G20會面之後，美中貿易戰目前處於休兵狀態，但美國對中國大陸課徵關稅的威脅仍在，持續衝擊全球經濟，尤其隨著日韓兩國貿易戰也跟著上場，不僅更加劇全球產業與供應鏈的變動格局，全球經濟衰退風險再攀升。

面對全球震盪不已的經貿格局，台商無不嚴峻以待，然而攘外必先安內，此刻台商必須迥異於以往的全球經營格局，而在「第五屆將帥班」的「全球經營智慧」課程中，重量級講師帶來台商全球經營布局新觀念，給予將帥班學員醍醐灌頂的真知灼見。

企業永續： 川普給大家上的一堂課

前政治大學校長 周行一



「我們這一輩沒有經歷過戰亂，經濟也一直處於快速成長的態勢。」周行一以「企業永續：川普給大家上的一堂課」為題進行演說時，從戰後嬰兒潮所處的世代說起，然後強調未來5至10年，自己與所有人將會遇到這輩子以來最大的挑戰，而這一切，與美中貿易戰息息相關。

2019年5月初，川普還很樂觀地認為會與中國大陸達成「共識」（Deal），沒想到6月初隨即加徵關稅，接下來圍堵華為，並把大疆列為黑名單；另外中國大陸在美留學生與從業人員也開始受到限制。這一頭，中國大陸也採取許多反擊

對策。從美中兩國不斷啟動的各種戰略，可以發現美中貿易戰已經延伸到貿易以外的範圍，整件事情即將變成美中戰爭。

綜觀「將帥班」第五堂模組課程4位講師的精彩演說，可以發現，未來世界變化誰也抓不準，企業領導人除了應該掌握全球變動格局，更要回過頭來從自身開始，建立企業經營智慧，從企業經營的智慧思維到深化美學創意力，都是企業領導人應付這個大時代，必須具備的條件，而「將帥班」就是為了幫助更多領導者，培養這些新競爭力的最佳選擇。



全球經營典範轉移： 平台策略與生態系統

中原大學企業管理研究所教授 呂鴻德

「我們身處『VUCA』時代，面臨的挑戰更甚於過去的任何一個時代。」呂鴻德說明，「V」指的是「動盪」（Volatile），今日資訊運算能力每18個月增加一倍的「摩爾定律」要被打破，波動的週期愈來愈短，形成很大的「動盪」，因此大數據變革來臨、第四次工業革命興

起；「U」指的是「無常」（Uncertain），今日經濟黑天鵝到處橫飛，證明企業唯一確定的就是不確定、唯一不變的就是變，這就是無常，顯而易見的經濟灰犀牛四處亂竄，但人們視而不見；「C」指的是「複雜」（Complex），現在世界強權爭霸，任何事情不是誰說了算，一旦英國首

相若由與川普一樣不按牌理出牌的鮑里斯·強森（Boris Johnson）當選，世界將更混亂；「A」指的是「模糊」（Ambiguous），上述的一切現況讓人們對於未來怎麼看都看不清楚。

呂鴻德強調，風險工程學家納西姆·塔雷伯（Nassim Taleb）著作的《黑天鵝效應》（*The Black Swan*）於2007年出版，2008年全球發生金融海嘯；2015年米歇爾·沃克（Michele Wucker）在其著作《灰犀牛》（*The Gray Rhino*）中，向世人闡述金融危機、氣候變遷等

發生機率極大的經濟風險，如灰犀牛亂竄般顯而易見，但人們卻視而不見，兩本書都是台商經營布局全球不得不閱讀的經典之作。

諸此種種無常來臨，事情變得更複雜且模糊，這時企業領導人準備好了嗎？平常功夫有沒有修練好？「企業的基本動作一定要做好，要修練內功，才能抵禦改變。」呂鴻德呼籲將帥班學員們，面對大風來臨，大家要懷抱著敬畏之心，才能謹慎以對，否則根基不穩的樹木，隨時都可能被連根拔起。

Winning in the 21st century VUCA world.

前德記洋行董事長兼總裁／中原大學產業學院院長 熊震寰



呼應呂鴻德「VUCA」的談話，熊震寰說，自己投入企業經營40年來，現在可說是變化最詭譎莫辨的時期。今日的世界不是多與雜，而是有兩股力量，第一是想要消滅你的人很多；其二為手上的工具前所未有的強大，企業能夠存活的機率呈現指數型的腰斬，企業經營壓力愈來愈大，現在還能坐在這裡的人都是福氣。

熊震寰強調，世界已從第三次電腦資訊革命走到第四次工業革命，不僅將徹底顛覆我們的生活、工作以及人們對待彼此的模式，其改變的速度也將超越大家的想像。

此時，我們要深入挖掘出：今日到底是一個什麼樣的時代？出了什麼問題，而「VUCA」一

詞，無疑可能明白闡述這個時代的樣貌，企業經營者必須透視這個動盪、無常、複雜與模糊的時代，做好準備。

值得一提的是，在這個世界的資料、連結、運算都不用費用的階段，隨處有可取得的數據、到處有可免費連上的網路以及容易取得的免費運算工具，熊震寰說，看似美好的一切免費，背後代表的意義是：沒有一個人是安全的，沒有一家企業是安全的，因為免費當道，工作不夠努力的懶人會沒飯吃，企業沒有可以讓人付出費用的服務，就會面臨生存危機。

「還有一件無從想像的事：現在付出十倍以上的努力，但費用卻只有十分之一。」熊震寰

說，企業要提供更好的服務或產品，但卻只能用既有成本的十分之一，例如，美國底特律三大汽車公司在1990年的營業額是2,500億美元，矽谷三

大科技公司在2014年的營業額也是2,500億美元，然而，矽谷三大科技公司使用的人力，卻只有當年美國底特律三大汽車公司的十分之一。



美學與創意的生命實踐

大小創意齋創辦人 姚仁祿

「冰山很龐大，很少人可以看到冰山底層裡的東西，一如企業經營同樣隱含著高深莫測的道理。」姚仁祿從美學的角度談到經營智慧時指出，下一步企業家要做什麼？建議企業學會兩個新技能，一個是美學、一個是創意。而學會美學與創意的關鍵能力就是要「相信看不見」，尤其

現在的教育一直告訴人們眼見為真。

世界名著《小王子》裡面說：「重要的是『心』看得見，『眼睛』看不見。」姚仁祿指出，我們通常都說：「我知道我知道的事（I Know），我也知道我不知道的事（I Know what I don't Know）。」但是很少有人說：「我不知道我不知道的事。」（I don't Know what I don't Know），這世界不是懂與不懂這麼簡單，要相信看不見的，就要練習「I don't Know what I don't Know」。

姚仁祿又說，人們的腦內有兩個世界，一個是「真的」腦，一個是「不真的」腦；「真的腦」看到的是真實的世界，也是左腦，「不真的腦」看到的非眼睛所見之世界，也就是右腦。要精深美學與創意，要訓練右腦，長久以來就會發現，世界並不是分開的，而是所有東西都連在一起。當我們花多一點時間啟動安詳平和的右腦，便可以把更多的安詳平和投射到這個世界上，地球就會有更多的安寧與平和，「從這個角度來看，川普現在所為是錯的。」姚仁祿強調。■



姚仁祿以冰山為喻，說明企業經營隱含著高深莫測的道理。

WWW



雲集App把人脈變現

中國大陸 社群電商正夯

2019年6月下旬，台北市進出口商業同業公會邀集台灣品牌企業前往杭州參加雲集社群電商培訓，接下來9月在浙台合作週還有大陸大型電商業者買手與台灣品牌的對接會，是台灣廠商進入新型電商市場的重要契機。

◎撰文／蔡順達 圖片提供／王昭棉、Shutterstock

當馬雲把新零售喊得震天價響，各方人馬也如火如荼進行各項嘗試之際，另一個立基於人際關係網絡的新型態電商模式—社群電商，近兩年來也在中國大陸電商市場迅速竄起，直逼天貓、京東等傳統電商的龍頭企業地位。

社群電商崛起

挑戰中國大陸市場霸主

中國大陸社群電商的誕生與其線上社群平台的發展有極大的關係。中國大陸互聯網網民數量從2015年的7億人次，花了3年時間才突破8億人次，但一樣是3年的時間，單單一個微信，活躍用戶數已從5.49億突破10.8億大關，每天還有450億次的微信信息發出。

根據中國大陸廣發證券發展研究中心的數據指出，2018年使用App行動購物僅占用戶

上網時間的3.9%，使用時數最大的就是移動社群App，占總時數的33.4%，如微信、微博等；其次為移動視頻如抖音、優酷等，占21.1%；新聞資訊占8.6%；手機遊戲占8.2%。因此，運用社群平台傳播銷售訊息，在人際網絡間刻意或不經意的曝光、傳銷，便成為發展社群電商的起心動念。

目前中國大陸的社群電商以「拼多多」及「雲集」為龍頭、先行企業，兩者皆於2015年上線。其中，拼多多2018年活躍買家人數達到4.185億，網站成交金額（Gross Merchandise Volume，GMV）達到4,716億人民幣，緊迫在傳統電商淘寶、天貓及京東之後；雲集則擁有4,000萬註冊用戶，2018年GMV達到227億人民幣。從運營數據可看出兩家企業的規模、量體



近年來，立基於人際關係網絡的社群電商在中國大陸快速崛起。

差異頗大，並反映出不同的產品營銷定位。「拼多多」主打低價爆品，瞄準中低消費客群，以拼團模式在市場上快速集客，銷量成長迅猛；不過也因講求低價爆品，品牌假冒、品質偽劣層出不窮而遭詬病。至於「雲集」則致力於精選供應鏈，以及適合社交屬性的爆款策略，聚焦商品性價比，幫助消費者以批發價買到精品好貨，爆發性雖不及拼多多，但市場品牌認同腳步則較穩健。

社群平台去中心化 獲客成本優於傳統電商

台灣商品在中國大陸市場

深耕已久，眾多台灣企業早已在線下及線上通路布局，對社群電商了解與接觸有限。為進一步挖掘商機，今（2019）年6月19、20日台北市進出口商業同業公會與兩岸企業家峰會現代服務業暨文化創意產業合作推進小組共同合作，安排社群電商培訓參訪團共計30家台灣企業，親赴中國大陸電商之都杭州的雲集總部，一窺社群電商的秘密，並進行商機洽談。

培訓參訪團一行人由雲集高級副總裁張鐵成親自授課。對於社群電商的發跡，張鐵成表示，除了社群平台去中心化、連結成千上萬的消費者，

讓社群電商有了載體之外，傳統電商如阿里巴巴、京東的獲客成本近年來驟升，分別從2014年的人民幣70元與82元，提高至2018年的人民幣306元與1,503元，讓大型品牌商紛紛大呼吃不消，更遑論中小型企業賣家在此類傳統電商要如何獲利。反觀，拼多多在2017年與2018年的獲客成本分別為人民幣17.38元與142.86元，雲集則為人民幣49.1元及151.6元，落在相對較合理的範圍。

什麼是「社群電商」？張鐵成說，社群電商是基於用戶的社群關係網絡，進行產品銷售或提供服務的經營活動。他簡單打個比喻說，一群年輕小夥子在籃球場上打球，打得激烈口渴，但商店又遠在幾百公尺外，這時若有個小販推著小車到球場邊來，不但立即滿足這群小夥子們對飲料的需求，小販也可同時推銷其他性價比高的產品，並往往能獲得額外的銷售。

張鐵成進一步解釋，上述情境中的商店就類似天貓、京東等傳統電商平台，消費行為

是有意識、有目標、主動去搜尋、購買，但要另外騰出時間；而情境中的小販就像社群電商，在社群活動現場中出現，立即提供社群需求的產品，方便購買，還附帶其他更多被動的選項，這也就是「社群電商」的魅力。

雲集以S2B2C 打破通路及媒體壟斷

社群電商有數種模式，有如拼多多的拼購／團購類，也有如小紅書的社群／內容類，而雲集則是屬於S2B2C分銷／會員類模式。雲集這種由供應商（S）透過小微商（B）分銷

至消費者端（C）的社交模式，有著傳銷味道，透過拉近與消費者的距離，以螞蟻雄兵般的小分銷商為媒介，快速傳播高性价比產品。S2B2C分銷、會員類的社群電商模式，也正解決品牌方長期以來銷售交易成本居高不下的痛點。張鐵成指出，對品牌方來說，過去工業化時代的交易思維，是企業不但要創新，且要控制研發、製造等成本，賣到消費者手上前的營銷、通路等交易成本，往往占掉更大成本份額，吃掉所剩無幾的利潤空間。

對數位時代下的品牌生存之道，張鐵成指出，融合、共

享、協作是社群電商的核心精神。工業時代產品透過媒體廣告觸及消費者，並安排通路分銷讓消費者購買，集中化的通路與媒體，讓廠商話語權低，在營銷觸及上，產品必須靠用戶搜尋，通路與媒體分離，也使得消費者的記憶效率較低。

反觀社群電商模式，通路門檻大大降低，介於廠商與消費者用戶間的微商、超級用戶，本身就是通路、就是媒體。數量眾多的營銷節點，銷售的關鍵在於連接，在消費者觸及上形成極高的效率與市場激發，真正發揮前述所言的融合、共享、協作核心精神。

運用社群口碑 串起龐大新商機

社群電商為數位時代的營銷帶來新價值與新境界。張鐵成說，細究雲集的模式，消費者獲得更優的產品價格、更穩定的品質；也從而優化時間價值、降低選擇成本；另外，也同時提升會員、用戶間彼此關注、認可的社交價值。

對品牌商而言，重心將會



台北市進出口商業同業公會邀集台灣品牌企業前往杭州參加社群電商培訓，並由雲集高級副總裁張鐵成親自授課。

回歸專注產品本身及打造爆款策略上。在成本面，則因採取按銷售付費（CPS）收費模式，只有備貨成本，沒有沉沒成本的花費與負擔；至於品牌傳播的效益，則一改傳統通路、媒體的線性連接模式，進化為網狀、多節點的傳遞。

「企業最大的營銷資源，不是任何一個媒體上的廣告，而是每個用戶分享與口碑的力量。」張鐵成表示。

台灣產品在中國大陸一向有品牌知名度不高、通路選擇、物流配送等問題，加上建立消費者服務團隊不容易，即便產品有高質量仍不易在市場上生存。

張鐵成建議，台灣品牌正可透過雲集吸引市場焦點，建立社群電商的爆款思維。在選品方面，他建議產品性價比是基本條件，新奇則是爆款的觸發點；另外，產品的場景化極為重要，良好的內容行銷有助傳播，營造缺乏感，以撩動消費者的購買衝動。

張鐵成也建議台灣品牌商要善用「背書」，也就是製造權威



品牌商可尋找明星、網紅代言，在社群裡製造口碑與權威聲量，以提高消費者信賴感。

的聲量，以提高消費者的信賴感，例如找政府或官員背書，或找明星、網紅代言，在社群裡種草（指口碑、評價），由店主站在第一線自我代言也可增加消費者對自己品牌的信心。

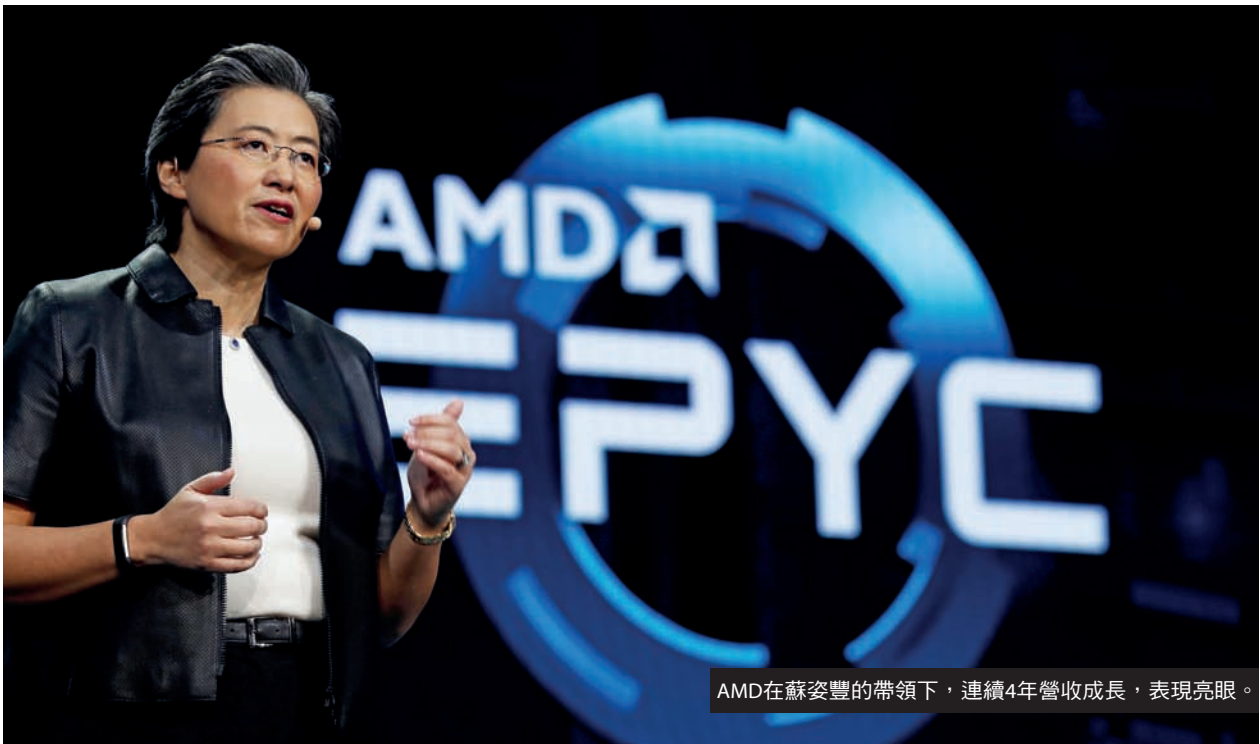
女性消費力不容忽視 雲集等你來挑戰

細究雲集的平台會員結構，張鐵成指出，有95%的會員為女性，公司職員占45%、全職媽媽24%，都是經濟自主或掌握家庭消費大權，並在社交網絡活躍度相當高，能以自身的消費經驗在社群中發話，促進口碑行銷的發酵。根據雲集銷售資料顯示，單品單日最高銷售額曾達人民幣2.78億

元、單日銷售額最高為人民幣8.7億元、單日發出最高289萬個包裹，社群電商的銷售爆發動能可見一斑。

9月浙台合作週 舉辦台灣品牌對接會

在本次社群電商培訓參訪團結束後，接下來，同樣在兩岸企業家峰會現代服務業暨文化創意產業合作推進小組的安排下，即將於9月18日浙台合作週的活動裡，再集結中國大陸天貓、網易考拉及雲集等大型電商平台及其買手，與台灣品牌企業辦理專屬對接會，提醒會員廠商要緊跟著公會腳步，一起搭接中國大陸新型態的電商市場商機。■



AMD在蘇姿豐的帶領下，連續4年營收成長，表現亮眼。

蘇姿豐打破矽谷華人天花板

三大戰略 翻轉超微

台南女兒蘇姿豐出任超微半導體（AMD）執行長，不僅打破矽谷籠罩在華人頭頂上的「玻璃天花板」，更帶領「超微」走出困局。究竟，蘇姿豐對超微施了什麼樣的經營魔法，讓這家公司可以在劇烈的產業變革中，翻轉躍升。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／路透社、Shutterstock

在今年5月28日台北國際電腦展（Computex）CEO Keynote Speech舞台上，出生台南的美國處理器大廠超微半導體（AMD）執行長蘇姿豐，以「處理器教母」稱謂的創新之姿，為來自全世界各國的科技產業人士，闡述半導體最新趨

勢以及超微的精彩躍升。

「超微在今年邁向令人振奮的開始，我們透過推出多款領先產品來慶祝50年的創新歷程，持續開拓運算與繪圖技術的新疆界。」蘇姿豐一身黑衣、黑褲，充滿信心地闡述著超微的現在與未來，台下來自世界各國的科技

人，盡皆屏息聆聽，因為大家都在好奇，這個帶領超微逆轉勝的台南女兒，未來又將端出什麼精彩創新。

臨危受命 迎向挑戰

過去，談起個人微電腦處理器，大家第一個想到的品牌

就是英特爾（Intel），如今超微聲勢如日中天，對英特爾帶來莫大威脅。這一切，得從2014年10月蘇姿豐接下超微執行長開始談起。

2014年以前，超微因為新的微處理器架構產品效能不佳、高功耗、高發熱，使其無法與對手英特爾競逐，市場不斷流失，一直到2014年虧損持續擴大。在這個危急時刻，原本擔任超微全球事業群資深副總裁暨總經理的蘇姿豐，於2014年7月臨危受命升任營運長，接著又於10月成為超微的執行長。

蘇姿豐接下執行長後一週，超微公布2014年第三季財報，營收持續下探，並且預期第四季下滑程度還會擴大。當時擔下重任的蘇姿豐，面臨的挑戰與壓力之大，但化不可能為可能的她，火力全開推動改革，到了2017年，超微營運明顯回穩，2018年轉虧為盈；至今，當全球科技公司都因美中貿易戰與科技戰在營運上面臨挑戰，超微展現亮眼成績。根據超微公布的2019年第一季財報顯示，超微該季營收為12.7億美元，營業利益為3,800萬美元，淨利1,600萬美元。

“在這個快速變動的科技時代，熱門產品可能轉瞬被打入冷宮，組織必須靈活，才能不斷迎接挑戰。——蘇姿豐”

三大營運戰略 重返榮耀

蘇姿豐擔任超微執行長至今4年多，超微連續4年營收成長，股價更飆漲9.6倍，這一切與推動的三大營運戰略有關。

戰略1》致力創新技術與產品

蘇姿豐3歲時就與父母親從台灣移民美國，求學以來成績一直非常優異，取得麻省理工學院（MIT）博士學位。2012年蘇姿豐進入AMD之前，先後任職於德州儀器（TI）、IBM、飛思卡爾（Freescale）等科技大廠。本身就是高微處理器工程師的蘇姿豐，更於2018年獲選為美國國家工程院院士，種種經歷凸顯蘇姿豐是個名符其實的半導體技術人。

蘇姿豐當上超微執行長後，以優異的技術知識，不斷驅動超微的技術研發與產品創新。例如，超微2016年發布新微處理器架構Zen，效能優異，首個採用Zen微架構的處理器產品Ryzen於2017年3月上市後，因效能測試可媲美競爭對手的旗艦級處理器產品，獲得肯定，為公司營運帶來扭轉乾坤之效。之後2年，超微創新的步伐更快，如2018年推出採用Zen 2架構的新一代七奈米製程處理器。

戰略2》打造開放架構生態系統

在AIoT數位經濟時代中，隨著產業競爭已從供應鏈對供應鏈，走向生態系對生態系，



蘇姿豐接下超微執行長後，推動多項改革，如今聲勢如日中天的超微，對競爭對手英特爾帶來莫大威脅。

蘇姿豐在打造超微生態系統的步伐上也不遺餘力。每每接受媒體採訪時，蘇姿豐就會強調：「AMD都一直努力建構自己的開放架構生態系統。」以遊戲領域為例，超微很早就完成建構自己的VR生態系統，除了與Oculus Rift、HTC Vive Pre等頭盔製造商結盟，並推動「開放圖形處理器原始碼計畫」（GPU Open），透過合作夥伴分享AMD軟體專利技術，也讓夥伴願意釋出自己的技術能量，大家一同走向開放創新，進一步快速累積更大的研發能量。

一直到今年，超微的開放結盟戰略之路愈走愈寬廣，除了為Google打造新一代遊戲平台，協助開發者加快遊

戲設計，促進創新研發；另外，也與亞馬遜雲端運算服務（AWS）擴大合作；並加強與惠普（HP）、聯想（Lenovo）等多家OEM廠商，就消費與商用行動處理器加強合作。

蘇姿豐相信，透過技術分享將使科技進程速度加快，使科技的發展充滿更多可能性。而這樣的思維，讓AMD成為帶領產業往前推進的關鍵角色。

戰略3》組織重組讓企業動起來

其實，不管是創新產品或打造生態系，都必須仰賴一個可靈活運作的組織。「在這個快速變動的科技時代，昨天還很熱門的產品可能今天就被打入冷宮，組織必須非常靈活，才能不斷迎接挑戰。」蘇姿豐在接任執行長一年半之後接受

採訪時，一再強調組織改組的重要性以及她的做法。

接任執行長後，蘇姿豐調整超微「運算與繪圖事業群」（Computing and Graphics，CG）部門，加強CG部門在PC市場的重要應用領域，如重點琢磨遊戲應用市場；改革既有部門同時，也為超微新增「企業端、嵌入式與半客製化事業群」（Enterprise, Embedded and Semi-Custom Business Group，EESC），開拓非PC市場領域。

CG與EESC雙頭馬車拉動，快速翻轉AMD的營運。蘇姿豐認為，一個明確且簡單的組織劃分，能讓超微研發單位聚焦兩大主軸進行創新，使公司可以快速將最好的產品推向市場，而市場開拓目標更為明確的組織架構，也讓業務單位更容易開發客戶與拓展市場。儘管已從技術開發角色變成企業領導者，但在技術創新成果展現的那一刻，蘇姿豐總為預見世界往前推進而像個孩子般興奮不已，這種以「創新最頂尖科技」為核心價值的初心，正是她帶領AMD走向高峰，也讓世界更精彩的關鍵動能。■



超微很早就完成建構自己的VR生態系統，並與Oculus Rift等頭盔製造商結盟。