



貿易

TRADE MAGAZINE

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

雜誌



No. 344
2020年2月

遇見

智慧城市

產業商機湧現

定價：99元



4 717702 096328



《貿易雜誌》電子書

貿易戰衝擊全球車市
智慧車、自駕車
成突圍關鍵點

貝佐斯領導亞馬遜的關鍵心法
每天都是第一天
每天都是3年後

揚昇

人生最完美的一桿，從揚昇開始。

WELCOME TO SUNRISE GOLF & COUNTRY CLUB

- 2011-2013揚昇LPGA台灣錦標賽指定球場
- Top10 of Asia雜誌評選為亞洲最佳前十大球場
- 九度榮獲Asian Golf Monthly雜誌評選為臺灣最佳球場第一名及亞太地區十大最佳錦標賽球場
- 2016榮獲全球貿易領袖俱樂部 (Global Trade Leaders' Club) 評選國際餐旅金質獎
- 2017臺北世界大學運動會高爾夫競賽承辦球場



揚昇高爾夫鄉村俱樂部
SUNRISE GOLF & COUNTRY CLUB

高爾夫、美食饗宴、商務會議、休閒渡假

《108年全國運動會高爾夫項目競賽承辦球場》

電話：03-4780188 傳真：03-4752074
地址：32652 桃園市楊梅區楊昇路256號
Email：sunrise@sunrise-golf.com.tw



探索智慧城市的 無限可能

一個城市光榮與否，得視居民在城市中生活是否宜居、樂活、感到安全、容易就業。然而，在人口大量集中城市的今天，城市居民要有上述生活體驗並不容易，尤其隨著城市人口愈多，舉凡交通、環境、就業、安全等各方面挑戰也就愈多，有鑑於此，城市管理者與產業界紛紛藉由導入智慧科技創新應用，建構理想智慧城市生活型態，居民才能擁有美好的城市生活。

當智慧城市浪潮在世界各國全面興起，也正式引爆智慧應用與服務龐大商機。為讓台灣企業看見智慧城市發展樣貌，本期封面故事特別以「遇見智慧城市 產業商機湧現」為主題，從全球城市化發展現況及面臨各種挑戰開始談起，讓讀者了解供電與能源管理、通勤時間車輛壅塞、廢棄物回收與環境污染、醫療資源與照護人力不足各種問題後，再從中探索智慧化需求。我們看見，為解決城市各種問題，融合行動雲端、大數據（Big Data）、人工智慧（AI）、5G科技創新應用在城市各角落遍地開花，以亞洲國家智慧城市發展最為成熟的日本為例，有許多可作為其他城市借鏡的智慧城市。如千葉縣船橋市以五大方向打造「環保社區—船橋森林城市」、神奈川縣藤沢市以「社群、能源、安全、健康、移動」五大主軸建構「未來生活智慧社區」（SST），千葉縣柏市政府與三井、日立（HITACHI）、柏之葉都市設計中心（Urban Design Center Kashiwa-no-ha, UDC）等共同打造城市空間，都清楚描繪出「世界未來形象」的智慧城市。

而為讀者開啟智慧城市之眼之際，也希望讓台商擁有更前瞻思維與經營智慧，台北市進出口公會「將帥學院」集結30位重量級講師的「第六屆將帥班」，將於4月盛大登場，透過將帥班為台商領導者與經營高層注入智慧經營DNA，相信可為台灣經濟與產業轉型升級帶來幫助，開啟另一個新經濟時代。

欣逢2020農曆年，台灣企業在新年新氣象之中，正踩著拚搏、正面的步伐，迎向新的未來，而公會作為協助企業開拓全球市場的推手，也將持續推動各種創新會務，攜手企業迎接2020年的新競爭時代。■



封面故事

Cover Story

遇見

智慧城市

產業商機湧現



08



14



20

近年來世界各國政府積極推動智慧城市相關政策，再加上AI、IoT等技術到位，智慧城市的發展愈來愈成熟，舉凡日本、歐洲都有非常智慧化的城市生活空間，本期封面故事將探討其中蘊藏的商業契機。

總論篇

08 以科技再造城市的浪潮湧現
智慧城市 開啟無限可能

產業篇

14 打造生態系＋創新應用服務
產業動起來 搶攻智慧城市商機

案例篇

20 他山之石值得借鏡
前瞻日本 探索智慧城市樣貌

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report**
1 **探索智慧城市的無限可能**
- 名家專欄 Column**
4 **誰扼殺了企業的轉型和創新？**
- 國際視窗 News Digest**
6 **英國1月脫歐 英歐將在年底前完成貿易協議**
- 特別企劃 Special Report**
需求拉動採購 商品爆紅有方法
26 **插旗東南亞電商 人場品缺一不可！**
- 大陸觀察 Mainland Focus**
中國大陸加強推動創新生態系
32 **以科技創新驅動經濟競爭力**
- 市場瞭望 Market View**
跟進政策 成功布局歐洲市場
36 **波蘭產業群聚成形 蓄勢待發**
- 產業趨勢 Industry Trend**
貿易戰衝擊全球車市
42 **智慧車、自駕車成突圍關鍵點**
- 創新創業 Innovation**
與品牌大廠直接對話 衝到供應鏈前端
46 **奉環保為主臬 中良工業創造新價值**
- 領導心法 Leadership**
貝佐斯領導亞馬遜的關鍵心法
50 **每天都是第一天 每天都是3年後**

- 創新設計 Design**
科技無所不在
54 **從頭 vs. 到腳 脫胎換骨的科幻體驗！**
- 品味生活 Life**
從宮廷饗宴到街邊美食都別錯過
56 **伊斯蘭料理 薈萃土耳其**
- 文化交流道 Global Culture**
美國夢的高昂代價
58 **矽谷的「極限通勤族」**

- 貿易線上 IEAT Online**
2019冬令慈善捐贈活動
62 **廠商社福機構相見歡 共譜新意涵**
- 108年度傑出國貿人才獎學金頒發百萬
64 **傑出人才輩出 精彩可期**
- 109年春節澎湖敬軍團
66 **肯定國軍辛勞 展現敬軍精神**
- 全台首創「tcei台灣跨境電商育成中心」
68 **公會打造台灣新外貿加速器**

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 聶、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

副總經理：吳修辰

專案經理：董育君

資深編輯：廖珮君、許資晏

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

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。



46



56

誰扼殺了企業的轉型和創新？

在過去30多年的專業經理人職業生涯當中，有非常多機會接觸台灣企業創業成功的老闆們；又由於我在美國跨國企業服務30年，因此對東西方企業文化的差異，感受特別深刻。

東西方文化的不同，最能體現在孩子的教育上；西方人用引導、啟發的方式來教育，東方人則相信「嚴師底下出高徒，棒頭底下出孝子」，打打罵罵最有效。

管理 vs. 教導、責備 vs. 羞辱

在我剛加入某本土企業集團時，有位高階主管跟我說：「這裡的管理模式很簡單，總結一個字，就是『譙』！」其實不只這個集團，許多台灣知名企業都採用這個管理模式；規模愈大、愈成功的企業，「教導」方式愈嚴格，甚至達到「嚴苛」的地步。我在這裡特別採用「教導」這個詞，而不用「管理」，是因為「管理」兩個字中至少還有個「理」字；教導則著重在「教」。至於有沒有效果，似乎也沒有人太在乎了。

台灣有這麼多企業，當然模式也有差別，但是差別並不大；只在於有的用國語、有的用台語、有的用英文，但重點都是「譙」。其實說真的，我並不全然反對「嚴師」或「棒頭」管理

模式，但有些企業似乎搞不清楚「責備」與「羞辱」是完全不同的兩回事，很多老闆甚至把它們直接畫上等號。

為什麼老闆喜歡羞辱屬下？

台灣傳統企業文化，仍受東方傳統文化影響；而東方社會的穩定和發展，本來就是建立在階級不平等的架構上。同樣的，東方企業的治理基礎和架構，也建立在階級不平等的基礎上。

終於熬成婆的媳婦，往往比婆婆更兇狠。但是，台灣在戒嚴、探親、民主選舉後，快速地引進西方價值觀和文化；而網路和社群的發展，更加速東西方兩種文化在台灣衝突，導致兩極化、對立、矛盾、抗爭的現象比比皆是。

有些台灣企業至今奉行採用的，仍以這種教導和羞辱並行的管理模式；然而隨著時間和科技的發展，它一定會被淘汰。我只是擔心，這些企業是否會隨之滅亡？而且會不會在滅亡時，仍不知道究竟發生了什麼事？

誰扼殺了轉型？

今天不論是產官學研，各界都在討論高科技對傳統產業的衝擊；在行動互聯網、雲端、大

程天縱

曾任中國惠普總裁、美國德州儀器亞太區總裁、
富士康集團副總裁、富智康執行長



數據、人工智慧等高科技浪潮一波又一波的衝擊下，傳統產業似乎奄奄一息。於是產業界的老闆們爭相參加各種EMBA、商學院、論壇，希望能夠從少數成功轉型的案例中，找到自己企業的救命仙丹；可惜的是，失敗者眾，得益者寡。

我也親眼見證許多企業高喊著要「轉型成為科技公司」、「轉型成為新零售公司」、「升級為人工智慧」、「加上互聯網」等，透過招聘、挖角、併購，引進了一隊隊的高科技人才。但是在舊有治理文化不變：教導、羞辱、不尊重專業的情況下，新進人才轉了一圈後紛紛求去，僥倖留下來的 talent 也被同化成奴才，轉型何以畢竟其功？

誰扼殺了創新？

或許大家在網路上都看到過「不敢吃香蕉的猴子」，或是叫做「五猴實驗」的故事：研究人員擬定一項實驗設計，這個實驗的基本元素包括：5隻猴子，1個大型鐵籠子，籠子中間設有可以掛置香蕉的掛勾，掛勾上設有可以啟動強力水柱的感應裝置，以及猴子喜愛的香蕉。其中，有些元素是固定不變的，包括籠子、掛勾、以及香蕉；其他的部分則是可變的，也就是可以由研究人員控制的設置條件，包括5隻猴子的組成與

變動、強力水柱是否啟動噴射。研究人員可透過改變這些元素條件，做為觀察社會個體與群體的互動、個體習慣的養成、群體傳統的形成、以及權力關係如何形成與延續作用等問題。（來源：〈習慣與變遷：5隻猴子的故事〉）

後來，雖然有人揭發了這個流傳20幾年的故事和實驗，事實上是有人編撰出來的；但仍有其他實驗證實「恐懼制約」的現象確實存在。

扼殺自尊，扼殺創意

無論是傳統產業或是成熟期產業，想要擁抱高科技、降低高科技的衝擊，都必須引進新的團隊、採用新的科技和模式，以求轉型或升級；但如果不思在企業文化上做根本的改變，即使有再多投資和努力，最終還是會以失敗收場。

要改變企業文化，就必須從企業老闆的思維和行為開始改變；如同我過去提到過的：企業最大的敵人，通常不是外部的競爭對手、也不是高科技，而是老闆自己。

如果企業仍然奉行「教導」和「羞辱」的管理模式，終究會被時代的潮流所淘汰，不要歸咎於競爭對手和高科技。當你扼殺了一個人的自尊，也就扼殺了他的熱情與創意。■

英國1月脫歐 英歐將在年底前完成貿易協議

從2016年6月英國脫歐公投（Brexit Vote）後，英國預計退出歐盟的時間從2019年3月29日開始一延再延，直至2019年10月，英國國會通過退出協議法案（Withdrawal Agreement Bill），並於2020年1月31日英國將脫離歐盟。在英國脫歐後，將面臨經濟上的挑戰。

《BBC》報導，在歐洲議會（European Parliament）也同意通過英國退出歐盟協議法案後，英國在2020年1月31日正式離開歐盟，若2020年底英國與歐盟尚未達成貿易協議，英國將面臨歐盟出口關稅的問題。英國首相強生認為，英國完全符合歐盟規則，因此貿易協議的談判應該很簡單。不過，有評論指出，英國希望掙脫歐盟規則的束縛，以便與其他國家交易，但這將會增加貿易協議談判的困難。

《Financial Times》則認為，英國脫歐為其經濟帶來挑戰，要發揮英國優勢的最佳方法就是保持開放，吸引全球優秀人才至關重要，英國政府已放寬對印度技術人才和醫生的限制，外資也將有助於提升生產力。不過，若英國沒有進入他國市場機會，其製造業將遭到重創，這將導致英國的工廠無法利用規模經濟，並難以進入整個歐洲汽車製造或航太產業供應鏈，以及化學品和藥品的認證批准將失去自動審核。

《Reuters》則觀察到，強生在2019年12月贏得國會下議院大選後，美國總統川普表示，英國與美國能在英國脫歐後自由達成大規模的新貿易協議，且這將比其他歐盟協議更加有利。法國則警告，當英國失去歐盟支持後，英國與美國的貿易協議談判將會更加困難。法國外交部長國務秘書勒穆瓦納認為，英國將會意識到，身為擁有5億消費者的歐盟成員國，與作為一個有6,000萬消費者的國家，這2種身分與美國進行談判的差異。■

◎撰文／戴廷芳 圖片提供／Shutterstock



脫歐後的英國若要單獨與世界最大經濟體談判有一定的難度。

BBC

若2020年底英國與歐盟未達成貿易協議，將面臨歐盟出口關稅的問題。

2019.12.20

FINANCIAL TIMES

英國經濟將面臨挑戰，應保持開放、吸引全球優秀人才以發揮優勢。

2019.12.30



REUTERS

法國警告，英國缺少歐盟支持，與美國的貿易協定談判將更困難。

2020.1.7

追尋春天移動的腳步

萊茵河輪之旅



2020春季限定 4/23-5/4

- 限定饗宴：親臨庫肯霍夫鬱金香花海午宴、品嚐歐洲皇室珍饈『白蘆筍』
- 深訪日耳曼文化搖籃，巡禮五個世界遺產
- 節慶精選：荷蘭年度盛會『國王節』、法國幸福傳遞的『鈴蘭節』
- 船遊歐洲春季最美河段，飽覽萊茵峽谷迷人景致



早鳥禮遇

請洽02-2510-8888按8 www.alive.com.tw

alive

ENERGY EXPRESS
大腳逛地球
交觀甲字第1608號



了解更多

智慧城市

開啟無限可能

以科技再造城市的浪潮湧現



城市化現象導致各種生活與環境問題，因此從2008年開始，全球興起智慧城市發展浪潮，爾後10多年，隨著人工智慧（AI）、大數據、雲端運算等技術到位，智慧城市逐漸在全球各國遍地開花，解決城市化帶來的挑戰，引爆龐大商業契機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、施純泰

根 據聯合國資料顯示，在工業革命前，全球只有十分之一的人口居住在城市中，如今全球超過一半人口住在城市，預計到2050年將達67%，並會發展43座超過千萬人的巨型城市（Megacity），甚至發展出大都市組成的集合城市。城市化現象愈演愈烈，衍生出各式各樣的城市生活問題，舉凡

供電與能源管理、通勤路段的車流量與壅塞、廢棄物回收的環境議題、醫療需求增加的照護問題、政治治理的完善與否，以及災難預防等，都須設計出更好運作流程，才能打造宜居的幸福城市。

城市化發展的三大挑戰

人口大量集中居住於城市帶來的挑



全球興起智慧城市發展浪潮，透過人工智慧（AI）、大數據、雲端運算等技術，打造幸福宜居城市。

戰很多，其中又以能源供應、交通擁擠與環境三大議題，對城市居民造成生活障礙。

挑戰1》有效率的能源供給與空間規劃

想提升城市經濟力，應減少浪費與無效率，因浪費與無效率的城市擴張，將直接導致城市增加近60%耗能。資誠聯合會計師事務所（PwC）的調查顯示，城市在經濟發展扮演重要角色，世界前三百大城市貢獻了全球一半的GDP，但也消耗了全球三分之二的能源，產生逾7成溫室氣體排放。由此看來，城市對全球GDP和汙染量的貢獻一樣驚人。

資誠聯合會計師事務所南高所所長劉子猛認為，對城市而言，缺乏效率的能源供給將導致能耗龐大的嚴重問題，例如，近10年來印度城市人口劇增，使其成為全球耗能成長最快速的國家，且是全球第三大能源使用國，如何改善城市能源消耗，正是印度政府的挑戰。

挑戰2》交通壅塞造成龐大成本浪費

除了耗能，在城市生活的人都有一個共同經驗——上下班時間經常面臨塞車問題，這不僅對人們生活造成高度的不便，更對國家經濟發展帶來影響。劉子猛以墨西哥城為例，包含耗費的時間與生產力，該城市交通堵塞1年浪費的

成本高達18億美元，發展智慧交通為必要。另根據美國交通路況分析公司 INRIX調查顯示，美國最塞車的城市洛杉磯，每年因塞車導致駕駛人在路上多耗時104小時，紐約市政府則因塞車問題，每年需支付170億美元成本。

挑戰3》城市健康與汙染防治

另外，近10年來，空氣污染是全世界眾所矚目的問題，也是目前城市發展過程中，最嚴厲的挑戰。因空氣中的懸浮微粒指數愈來愈高，解決空汙已成為城市管理者須面對的問題，劉子猛以中國大陸為例指出，每年肇因於城市空汙的醫療成本，1年就超過GDP的10%，凸顯空汙造成的市民健康與國家經濟，都不容小覷。

智慧城市三大核心

綜合上述城市化發展導致的問題，凸顯智慧化再造城市生活空間的必要性，而「以人為核心」、「以數據為本」、「以科技為手段」的智慧空間打造，成為發展智慧城市的最佳路途。

「以人為核心」推動城市永續發展

勤業眾信聯合會計師事務所總裁賴冠仲指出，智慧城市的概念是以「人」的需求為核心驅動，並透過數位科技工具治理城市病，藉以活絡經濟發展、使現有資源有效分配、提升民眾生活品質，進而達到永續發展的目標。

「智慧城市導入必須肩負起社會責任，遵循AI倫理、重視社會福祉，密切關注並評估AIoT發展對市民帶來的影



紐約市政府因塞車問題，每年需支付170億美元成本。

響，如管理風險、技術成熟度、誤差值等。」微軟亞太區公共業務事業群執行長Candice Ling認為，智慧城市發展須以生活情境為出發，從解決第一線市民息息相關的生活問題為主軸，如公車班距、老年養護等，發現問題後，邀請該領域專家、新創企業與產業夥伴等多方夥伴共同討論，並積極尋求技術支援，研擬最佳方案。

「以數據為本」擬定智慧決策

賴冠仲進一步指出，在智慧城市框架下，「以數據為本」是使城市有效運作的原則，藉由物聯網提供的龐大數據分析與整合資訊，再透過資通訊網路分享串聯，才能逐步實現智慧城市的願景。Candice Ling也表示，在萬物皆連網的時代，地方政府如何妥善運用巨量資料、彙整促進市民生活品質與都市發展的關鍵決策，在在都影響著智慧城市的發展。

「從現有資源中發掘全新價值，並積極建立跨城市的合作機會。」Candice Ling表示，沒有資料可分析，再強大的AI技術也無用武之地，所以在地政府可將現有由IoT產生的巨量資料交給AI分析，結合在地市民反饋與專家解讀，將資料化為策略；並將資源與其他城市共享，滾雪球般創造更大價值。

「以科技為手段」打造智慧應用

在龐大數據基礎上，城市管理者能進一步導入具高度分析能力的AI解決



智慧城市發展須以生活情境為出發，從解決第一線市民息息相關的生活問題為主軸，如公車班距、老年養護等。

方案，並與IoT結合成「AIoT」，再善用即將普及的5G，加速智慧城市的發展。微軟亞太區公共業務事業群執行長Candice Ling建議，在使用科技前，須先盤點城市的物聯網架構、尖端AI技術、軟硬體建設、網路覆蓋率等條件，確認是否已為發展智慧城市做足準備，同時找到城市建構智慧化的特色，找到合適切入點。

值得一提的是，5G通訊時代的來臨，將加速智慧城市的發展更趨完善。台灣大哥大企業用戶事業群營運長吳傳輝表示，5G除擁有前所未有的超高速傳輸外，其低延遲、大量連結的特性，將促使智慧城市諸多應用全速發展並互相連結。三星資深副總裁暨Samsung NEXT Global負責人Emily Becher也強調，結合5G技術的智慧城市，將能帶

來數年前無法想像的社區生活體驗。
「更快速與簡易的數位串聯，將強化我們的社區意識，帶來全新互動模式。」Emily Becher說。

台灣智慧城市發展協會秘書長張智強也表示，智慧城市的發展每10年會有一次顯著躍進，而5G具獨特性、超高速、大鏈結、低延遲性等特性，可鏈結每一產業的領域知識（Domain know-how），整合發展出智慧城市生活中的各種物聯網應用。

「以創新應用」實現智慧城市

就應用系統來看，劉子猛指出，透過AIoT等科技規劃、建設城市，可讓城市空間變得多功能化、更智慧化。如打造可靠的運輸與後勤系統，可紓解壅塞、空氣品質不佳等問題，並讓市民移

動通行無阻；又或建立潔淨能源系統，讓城市供電系統更穩定且公平分配；導入資源再利用應用系統，可減少廢棄物，打造生生不息的城市；在城市治理上，運用AI、大數據等新科技進行風險預測與應變措施模擬，可為地震、颱風等各種可能來襲的天災做好準備，災害後也可迅速復原。

「以資訊安全」進行管理規範

為城市創新智慧應用、建構智慧空間時，資訊安全問題尤其重要。勤業眾信聯合會計師事務所風險諮詢服務副總經理林彥良指出，當政府與產業界爭相發展智慧城市，資訊電子化可能蘊藏不同維度的風險，故提醒企業，在創新智慧應用的每個階段都應全方位嵌入資訊安全和隱私保護原則，而政府在智慧城



據IDC發布的智慧城市支出指南來看，2019年新加坡持續保持智慧城市投資的領先地位，並預測2023年全球智慧城市的相關技術投資將達1894.6億美元。

市發展過程的策略規劃、設計到實施的每個階段，也都要納入資訊安全原則。

全球智慧城市投資龐大

以科技導入智慧城市浪潮興起，已引爆龐大的智慧城市商機，根據IDC發布的智慧城市支出指南預測，2023年全球智慧城市的相關技術投資將達1894.6億美元，其中智慧電網和電錶相關投資在智慧城市整體支出中，占最大比例，其他領域投資如智慧交通、數據驅動公共安全治理等，占比也逐漸增加。

再從該報告全球各區域城市數據來看，2019年新加坡持續保持智慧城市投資領先地位，後依次為紐約、東京與倫敦，北京和上海並列第五，上述前五名、共6座城市對智慧城市相關總投資，將在2020年超過10億美元。從區域來看，美國、西歐和中國大陸則囊括70%的全球智慧城市支出；日本、中東和非洲則為增長加速地區，未來幾年的支出年複合成長率（CAGR）將約達到21%。

而單就中國大陸來看，到了2023年，中國大陸智慧城市的市場規模將達389.2億美元；依應用來看，三大重點投資領域依次為「彈性的能源管理與基礎設施」、「數據驅動的公共安全治理」以及「智慧交通」，但隨著其他應用投資比例增加，2019年時，上述三大應用場景的支出規模高占43%，到了2023



中國大陸未來在智慧城市支出最大的城市，將會是北京、上海、深圳與廣州，現已開設24小時不打烊的機器人便利店。

年比例將下降至37%；依照個別城市發展，支出最大的城市依序為北京、上海、深圳、廣州與重慶。

值得注意的是，未來幾年中國大陸三～五線城市也將掀起智慧城市建設的新浪潮，IDC認為，中國大陸三～五線城市的客戶數量幾乎是一、二線城市的10倍，是廠商避開一、二線城市紅海競爭的新選擇，另外，三～五線單一城市的投資規模已逾95%，由於中小型城市的地方政府整體管控能力更強，更容易建立基於業務價值的智慧城市應用，將為城市建設帶來真實有效的價值。

從各種現象與調查數據可發現，城市智慧化發展已是不可扭轉的大浪潮，台灣城市的管理者也正積極推動智慧城市相關政策，產業界也卯足全力從建立雲平台、創新智慧物聯網應用等各角度，切入市場、搶攻智慧城市商機。■

產業動起來

搶攻智慧城市商機

打造生態系＋創新應用服務



為搶攻智慧城市的龐大商機，國內業者包括中華電信、台達電、研華科技等以提供IoT平台的姿態積極搶進，新創公司也打造許多於智慧交通、智慧居家、智慧醫療與照護領域應用，搶攻智慧商機，而台灣城市各場域也開始導入智慧應用，為人們創造城市生活的智慧空間。

◎撰文／劉麗惠

◎圖片提供／中央社、資拓宏宇、台北醫學大學附設醫院、財團法人資訊工業策進會、Shutterstock

自 2008年IBM以「智慧星球」(Smart Planet)概念喊出智慧城市(Smart City)建設以來，各國中央到地方政府，紛紛開始推動智慧城市發展政策，後隨2010年行動雲端開始普及、2014年物聯網(IoT)浪潮興起，再到2016年人工智慧(AI)融入，一直到2020年即將快速普及的5G，各種技

術陸續到位，使智慧城市的應用創新，變得更可行，國內外科技大廠也紛紛以智慧城市為基調，創新相關解決方案與應用服務，搶攻龐大智慧城市商機。

研華》

以IoT雲平台打造iCity生態系

2008年IBM提出「智慧星球」計畫



隨著各國紛紛主攻智慧城市發展，相關業者無不提出各方面服務，搶占市場利基。

後2年，我國工業電腦大廠也於2010年以「智能地球的推手」為核心，在智慧城市推廣上多所著墨，並於2014年起加大投資軟硬整合，推出物聯網雲平台WISE-PaaS，接著打造軟體商城WISE-PaaS Marketplace，在智慧製造、智慧零售、智慧醫療、智慧生活空間等領域，攜手更多合作夥伴搶占智慧城市大餅。

如今，藉由WISE-PaaS平台，研華科技已建立起完整IoT生態系，成為全球推動智慧城市發展的重要廠商。例如，2020年1月研華宣布與中華電信攜手入股資拓宏宇國際公司，形成平台供應商、技術提供商與系統整合商的上下游

三方協同共創（Co-Creation）夥伴，共同實現智慧城市服務的共創戰略。

在這三方中，研華擁有可提供模組化系統服務的IoT雲平台，以及領先全球的工業電腦終端裝置；中華電信為國內綜合電信營運商龍頭，在通信、網際網路、大數據等技術具優勢，更有城市智慧化的豐富經驗；資拓宏宇為國內少數專業化及大型化的資通訊建置與服務廠商，擁有數百位軟體技術人才及產業大型資訊系統規劃、建置與維運經驗。未來三方合作可加速資拓宏宇在智慧城市服務領域的應用開發，加速智慧城市應用落地。

此前，研華也藉由入股華電聯網，加強布局智慧城市領域。研華科技董事長劉克振表示，華電聯網是國內結合資通網路、電信、媒體、資安四大產業的寬頻應用及系統整合服務廠商，該公司於智慧城市相關應用項目具卓越顧問與系統整合能力，結合研華於工業物聯網的硬體優勢及WISE-PaaS雲平台，可形成互補策略夥伴關係，共同打造智慧城市相關解決方案。

劉克振認為，透過與共創夥伴緊密合作，加速智慧城市相關應用的創新與落地，再整合研華於全球市場的品牌形象與行銷資源，研華相當有信心拓展大中華區、亞洲及全球智慧城市服務物聯網市場。

中華電信 以IoT大平台創新智慧應用

再看國內最大電信營運商之一的中

華電信。2017年底中華電信憑藉超過10年的物聯網領域經驗推出IoT大平台，後幾年開始跨領域產學合作，發展智慧農業、智慧工業、智慧交通等領域應用，開創數位新時代。目前更已與國內資通訊產業夥伴，共同執行經濟部超過10個縣市政府的「智慧城鄉生活應用發展計畫」，涵蓋智慧交通、智慧健康、智慧治理、智慧零售等領域創新應用，轉動台灣智慧城市發展。

以智慧交通為例，中華電信結合物聯網、雲端服務、行動高速網路等技術，發展連網車機整體解決方案，打造「企業行動定位派遣系統」（Smart Phone App），運用智慧型手機提供即時定位、任務派遣、打卡回報、進出區域偵測等功能，企業管理者可完全掌握外勤人員任務派遣完成狀況，有效節省成本，提升企業營運績效。針對終端用戶，中華電信也提出整合導航圖資、雲端服務和聲控影音娛樂的4G車聯網影音導航系統「樂客車聯網」。

三星 智慧打造安全、永續都市生活

隨著全球都市化程度愈來愈高，國際科技大廠三星也提出智慧城市願景。

在2020美國消費性電子展（CES）中，三星資深副總裁暨Samsung NEXT Global負責人Emily Becher表示，憑藉建立智慧系統的強大工具與知識，三星



資拓宏宇提供完整的智慧城市解決方案，含蓋交通運輸、防災應變、資訊安全、醫療照護以及數位金融等領域，協助客戶提升競爭優勢。



左：中華電信憑藉著對科技的掌握，全力發展智慧化，更因應台灣農業需求，提供智慧農業的解決方案。右：Samsung近年持續朝5G建構智慧城市努力，以各類連結物聯網技術的設施，提升人類生活效率與品質。

將以人工智慧、物聯網和5G建構智慧城市，使都市生活更具吸引力、更加安全，也更有效率，並改變與周圍環境的互動方式，讓便利性與幸福指數能達到最大化。

Emily Becher又說，隨著物聯網技術日益普及，城市從住家到各類建物都具連網能力，以網路無所不在的基礎，三星希望能實現城市節能減排與永續型態，例如智慧大樓的住戶們，只要滑動螢幕或透過簡單語音指令，就能呼叫電梯、關燈、管理快遞或查看停車位等；智慧大樓安裝的智慧電器，能在住戶發現問題前，早一步發出維修請求並解決問題。

在實現以智慧建築打造智慧城市的目標中，三星強調開放合作的重要性，

該公司目前正積極與建商及物業管理公司建立合作關係，攜手策劃智慧建築解決方案，例如全球地產開發商Greystar Real Estate Partners就是三星的合作夥伴。Greystar Real Estate Partners主席暨執行長Bob Faith表示，透過智慧建築，住戶將獲得便利、高效率的使用體驗，兼具環保節能。

新創公司 搭上智慧城市商機

當國內科技大廠積極拓展智慧城市的共創生態系，科技新創研發出的智慧解決方案與應用服務，也成為一股強大的智慧城市發展力量。

《車位共享》解決城市停車問題

共享經濟被時代雜誌《TIME》喻為改變世界的十大觀念之一，此經濟



車位共享平台USPACE利用共享經濟與智慧應用，除了提升民眾的便利性，更解決城市車位難尋的痛點。

模式成為解決城市問題的重要渠道。在智慧交通領域，國內車位共享平台USPACE複製在Uber、Lyft在全球的成功經驗，以軟硬整合解決方案發展車位共享智慧服務，為城市車位難尋的痛點，找到解方。

USPACE平台共同創辦人暨執行長宋捷仁指出，USPACE與車位擁有者透過技術與業務協商，將閒置時段讓出並進行媒合，於共享平台上自行設定價格，提供簡單的管理與監控車位機制，將車位資源有效利用，協助解決台北市難以找到停車位的問題，並且建立評分等數據化機制，持續優化用戶體驗。

防跌倒辨識》提高醫療照護安全

另外，成立於2017年的艾歐資訊則在智慧照護領域進行創新。艾歐資訊創辦人暨總監李佳欣指出，跌倒問題一直

對醫療院所的病患安全帶來重大威脅，而且發生在病房的比率最高，因此艾歐資訊創新用於照護服務的「保命防跌系統」與「遠距精準量測系統」雙系統，預防病患跌倒並提供即時偵測服務。

李佳欣說，藉由毫米波雷達的機器視覺、AI深度學習的電腦視覺與圖像處理辨識，艾歐資訊架構出一套具備長距離、多目標、連續性、持續性、高準度、無隱私疑慮的非接觸式感測系統，能辨識患者是否跌倒、感測其心跳與呼吸等生理狀況，並在有異常時進行即時通報。

導入智慧化 打造城市美好生活

科技廠商積極布局智慧城市商機的同時，國內各產業包括零售、觀光、交通、醫院等，也須以科技創新智慧服務迎合智慧城市的生活型態。

智慧飯店》讓旅遊更舒適

在觀光旅遊領域，國內飯店業者為爭取更多客群、提高訂房率，積極導入創新科技。例如，台南大億麗緻酒店將引進仁寶電腦研發的智能運動地墊，為飯店現有空間作活化運用，可增加飯店內的親子活動場域，也讓有運動習慣的商務客群嘗試不一樣的健身體驗。

深受親子客群喜愛的林芯旅店引進方陣聯合開發公司的互動設施及觀光導覽牆，運用繪圖互動設施吸引孩童互動遊戲，而觀光導覽牆可由旅客自行檢索

旅遊景點，減少櫃台服務人力，並提供自由行旅客最即時、在地的旅遊資訊。同樣鎖定親子客群的宮賞藝術大飯店，攜手義大視覺在館內兒童遊戲空間建置虛擬結合實境互動遊戲，使用3D數位互動投影技術將機器人主題角色投射於牆面及沙地，只要碰觸投影畫面就可與虛擬機器人互動，且設計為多人互動方式讓親子同樂。

智慧醫療》看病、照護服務升級

迎合智慧化浪潮，國內醫院也加快腳步推動智慧化、實現城市智慧醫療與照護服務，例如臺北醫學大學附設醫院的智慧化進程，就走得非常快速。

臺北醫學大學附設醫院陳瑞杰院長

表示，近年北醫附醫全力發展智慧醫院概念，從掛號、報到、繳費至加護病房全都導入自動化智能系統外，2019年更將自動化腳步延伸至手機就醫服務與藥物智能管理，提升整體服務及醫療照護品質。

在手機應用上，北醫推出的iTPass App讓民眾下載後，享有用藥與就醫提醒、慢性處方箋預約、個人疫苗接種紀錄、疫苗施打同意書簽署等服務，還可看到個人健檢影像與報告，等於擁有專屬個人健康管家。

醫療照護方面，北醫附醫也積極打造智能藥物調劑系統。北醫附醫藥劑部陳必立主任指出，藥物調劑就像是龐大的生產線，從上游的藥品採購，中游的藥品分類與管理，到下游的藥品調劑與運送，除需大量人力，無形中也增加用藥風險。為整合藥物管理與調劑流程，北醫附醫分別引進Carousel藥物倉儲系統與自動調配藥櫃（ADC，Automated Dispensing Cabinets）系統，打造出自動化智能藥物調劑系統。

綜觀來看，台灣擁有高度綿密的網路基礎建設、開放資料的優勢條件，更有厚實的科技實力，是孕育IoT應用的溫床，可謂具備發展智慧城市得天獨厚的環境，在此基礎下，台灣產業界也正加速推廣智慧城市的發展，建構美好的城市生活，也打造搶攻全球智慧城市商機的競爭優勢。■



前瞻日本

探索智慧城市樣貌

他山之石值得借鏡

智慧城市歷經10多年發展後，已有非常完整的樣貌，世界各國都有許多受矚目的智慧城市。在亞洲國家中，日本與台灣的智慧城市可說最為成熟，包括日本的千葉縣船橋市、神奈川縣藤沢市及千葉縣柏市，都是發展智慧城市的佼佼者。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、Fujisawa SST



談起智慧城市的發展，日本在智慧城市的發展步伐，一直受到關注。日本作為全球第三大經濟國，城市發展速度一直很快，除東京等大城市外，包括千葉縣船橋市、神奈川縣藤沢市、千葉縣柏市等，也都發展出相當成熟且前瞻的智慧應用模式，可為台灣其他城市推動智慧化的借鏡。

千葉縣船橋市》 五大倡議推動智慧城市

日本千葉縣西北部城市船橋市位於東京近郊，因為地理條件得天獨厚，是一座盛產農作物與擁有豐富漁產的城市，因此在智慧化發展上，也以科技融合在地特色的型態進行建設。

早在2012年，三菱商事株式會社



柏之葉智慧城市透過電網將辦公設施與商業設施LaLaport相連，透過智慧電網的運作，城市的尖峰用電量可以節省約26%。

（三菱）與野村房地產簽署「智慧共享城市倡議」，透過五大方向將千葉縣船橋市打造為一個可持續發展的城市，包括綠色環境、實施節能措施並促進電動汽車的使用、建立可互相分享學習的生活空間、可維持與改善城市居民生活的健康系統、訊息共享的犯罪預防與防災措施，最後開發出智能共享的環保社區「船橋森林城市」。

舉例來說，透過能源管理系統，城市管理者可依照數據分析掌握夏天、冬天兩季的用電高峰，然後再依照用戶24小時用電情況，細分每30分鐘來進行區段級距收費，另外，在住戶同意下，也

可顯示各戶的用電排行榜跟節約用電的建議，智慧應用成功降低尖峰用電量最高達11.1%。

千葉縣柏市》

三大主軸發展智慧城市

距離東京約30公里的日本千葉縣柏市，多年前就由其市政府與三井、日立（HITACHI）、柏之葉都市設計中心（UDCK，Urban Design Center Kashiwa-no-ha），攜手合作打造「柏之葉智慧城市」，受到全世界矚目。

「柏之葉智慧城市」第一期開發區區域面積約14.2公頃，施行期間為2005

年至2018年，主要以柏之葉校園車站周邊區域為中心，往外延伸建設出商場、醫院、辦公大樓與集合住宅，並以「與環境共生」、「健康長壽」、「成長型新產業創新」為三大主軸，從硬體設施與軟體系統雙管齊下，建造一個共生田園城市、發展創造性的產業空間及可持續性的交通系統。

環境共生的智慧電網

在與環境共生層面，「柏之葉智慧城市」的設置涵蓋垂直綠化、能源可視系統、太陽光電、環境美化、車輛共享、風光互補路燈、雨水再利用冷卻牆等，其中又以能源系統最受矚目。

在這座城市的居民，藉由日立與三井集團攜手建立的「柏之葉區域能源管理系統」（AEMS, Area Energy Management System），建築能源

管理系統（BEMS, Building Energy Management System）、家庭能源管理系統（HEMS, Home Energy Management System），可享受電力跨街區相互融通的智慧電網應用。

結合太陽能發電、蓄電設施、電器交換設施與變動站所形成的智慧電網，讓城市管理者可透過中央控制台的能源資訊視覺化，以監控整個區域的電能運作狀況，實現地域能源高效利用和監控，例如，在平日上班期間辦公設施用電較多時，由商業設施補助供電，而當週六日商業設施用電較多時，則由辦公設施補助供電。經評估，透過智慧電網的運作，城市的尖峰用電量可以節省約26%。

健康長壽的智慧醫療

在健康長壽與創新型產業發展上，柏之葉智慧城市通過鼓勵健康的生活方式來倡導預防醫學。東京大學與許多企業攜手，在學術監督下協助人們發展健康的身體，如於社區商場規劃有健康研究所，提供居民健康諮詢、基本身體檢測與保健用品試用等服務，提高居民對於健康的重視程度。

帶動經濟的產業創新

通過整合大學和研究機構以及新創孵化設施的各種作為，柏之葉智慧城市也全面推動城市的新產業。例如，在市區成立創新育成基地KOIL，柏之葉是日本擁有極大空間的開放式創新實驗



柏之葉智慧城市主要以柏之葉校園車站周邊區域為中心，往外延伸建設出商場、醫院、辦公大樓與集合住宅。

室，這裡依不同需求提供各面積與型態的工作空間，打破多樣背景、國籍、職業與住民的界線，也透過商業競賽、專家輔導、企業家協助等，讓有創意的人們可通過交流知識和訊息互通，來塑造自己無限的創意，讓創新發想能在此應運而生，進而開展出嶄新的研究或事業領域。

也因此，2014年之際，由大學、研究機構、政府組織、私營企業以及個人專家共同合作創立的企業經營者夥伴（TEP, TX entrepreneur partners）遷至KOIL，為柏之葉智慧城市的新創公司提供更多支持。

神奈川縣藤沢市》 未來生活智慧社區

千葉縣外，在神奈川縣的藤沢市未來生活智慧社區（SST），特別以「社群、能源、安全、健康、移動」五大理​​念為核心，思考未來100年的居住需求，發展出智慧永續的社區環境，創新概念與智慧應用，取得日本政府低碳排放建築、環境共生等專業認證，並榮獲「2015 Good Design獎」以及「神奈川地球環境獎」。

具體而言，藤沢市SST從能源、安全、行動等面向，為居民的生活配置住宅、商業設施、健康福利設施、公園街區與防災對應等兼顧多元角度的智慧社區。在智慧能源方面，社區沿著縣道約



藤沢市SST透天厝善用太陽能，全城的環保、防災功能強。

400公尺設置太陽能發電設備，平時可販售電力，也可調配社區用電，萬一天災發生時，也可透過電力傳輸轉換，開放讓街區外的周邊居民緊急使用電力；為了節能，社區也設置3條風道，自然引進氣流。

智慧醫療方面，社區內提供高齡養護住宅服務，另設有各種診所、保育園等，整合複合設施，讓此地的住民能跨世代自然交流。在智慧安全上，社區標榜無形圍牆的監視系統，可緊密人與人的聯繫，進而保護街區安全。

智慧城市的發展已在全世界遍地開花，但城市的智慧化是一條不會停止的路途，因此不管智慧化程度發展到什麼階段，需求仍會持續湧現，台灣企業應該持續發展解決方案與應用服務，擷取智慧城市源源不絕的商機。■

淬鍊

重量級講師＋接班溝通平台＋接軌國際

「將帥班」成亞洲知名人才培育品牌

台北市進出口公會每年集結30位重量級大師開設的「將帥班」，累積5屆的豐碩成果，2019年更成立「將帥學院」，為2020年即將登場的第六屆「將帥班」帶來更多可能性。更豐富的課程內容、更多大師級講師、更多元將帥會活動，將為台灣企業領導人，帶來更嶄新的教學內容，令人高度期待。

隨著全球經貿與產業競爭已從「產品」走向「知識經濟」，再往前進入「數據經濟」，企業要與對手抗衡，除了要具備資金與技術，人才更是重要的環節。尤其近年台灣面臨激烈人才爭奪戰，產業無不積極透過新方法與策略，建立更龐大且具競爭力的人才庫，尤其最難得的企業「將帥」人才，更是引領企業突圍激烈競爭的關鍵人物。

有鑑於此，台北市進出口公會作為台灣企業邁向成長茁壯的重要推手，自2015年開始舉辦「將帥班」，以培養可領導企業因應全球經貿變局的「將帥」人才為主軸，至今已完成5屆將帥班人才培訓課程，對台灣企業的轉型升級與接班



台北市進出口公會舉辦的「將帥班」旨在培養領導企業的人才，透過專業講師的精彩課程，引領企業突圍全球市場。

幫助很大，而2020年辦理的第六屆，將新增前行政院長毛治國、財信傳媒集團董事長謝金河、泰國外商總會主席康樹德、前台灣IBM總經理許朱勝等重量級講師，持續引領台灣企業主與高層主管，建立迎向新競爭時代的新思維，進而擘畫企業迎接挑戰的新藍圖。

搭建一、二代 溝通與學習的平台

台北市進出口公會秘書長、將帥學院執行長黃文榮指出，5年前公會站在實現社會責任的角度創立將帥班，除協助貿易業推動轉型升級，因應全球變局帶來的劇烈競爭，另一方面也是因為當時許多台灣

企業一代經營者，準備交棒給二代，因此希望透過「將帥班」，搭建起一代、二代學習及溝通的平台，讓企業順利交棒的同時，企業經營團隊也可找到永續經營的核心價值。

黃文榮強調，將帥班納入30位重量級大師的課程內容，讓學員一次可以聽取國內各領域大師兼具「身心靈」三大層面的精彩演講，建立更廣泛的視野與前瞻思維。在第一屆「將帥班」成功辦理後，第二至五屆更有許多企業二代報名參加，成功串起一、二代的連結溝通管道。例如百年漢餅品牌舊振南第四代負責人李雄慶與第五代李博元，和椿科技董事長張永昌與準備接班的和椿科技董事長特助張以昇，都透過「將帥班」獲得很好的學習及溝通。

另外，「將帥班」也不乏共同經營企業的夫妻一同前來學習，包括香林企業董事長林震宙與其夫人香林企業副總經理吳少君、逢興生物科技董事長王秋月與總經理廖天倫等，都在將帥班一起吸收到國際宏觀經貿局勢、數位科技趨勢浪潮與前瞻未來的新思維。

從台灣走向國際 將帥班揚名海外

由於許多企業領導者一起上課近3個月，學員彼此間的交流與學習，也讓大家收穫良多，甚至促成學員企業間的合作。將帥班學員間透過「創新、創業、創意」，實現三創異業合作，為企業經營加分。黃文榮舉例，透過將帥班的串聯，舊振南將其晶華店委由第三屆將帥班學員穆德室內裝修設計公司設計總監余幸育操刀，以傳統元素結合現代線條的交錯空間，為舊振南編織出新舊交替的嶄新形象。

黃文榮說，第一屆將帥班參與的理監事人數有8位，到了第五屆都是外部參與，凸顯「將帥班」已獲得廣泛的知名度，不只中南部企業學員前來報名參加，甚至有遠從馬來西亞、香港來的學員。

在「將帥班」成為孵化台灣企業將帥的知名品牌後，2019年公會進一步以過去在人才教育積累的經驗，成立「將帥學院」，未來「將帥學院」除將持續辦理「將帥班」，更將透過集結近200名學員的「將帥會」，舉辦大師講座、將帥



將帥學院執行長黃文榮表示，創立將帥班，就是希望建立一、二代溝通平台，讓企業順利交棒。

咖啡時間等國內交流活動，以及辦理海外將帥參訪團、國際經營論壇、海外國際交流等串連國際的各種策略，協助台商接軌國際，甚至要把「將帥班」在台灣的成功經驗複製輸出到海外，展現台企人才教育的強大實力，也進一步為台商鏈結全球人才教育資源，為台灣經濟與產業的轉型升級，貢獻最大的心力。■

第六屆將帥班報名資訊

授課期間：

- ◎2020年4月25日～8月1日
- ◎每次授課6小時，共8次。
- ◎第四週安排企業參訪、第八週安排結業式及雲門劇場參訪。

課程資訊：

www.itbs.org.tw/CEO/index.aspx

報名期限：即日起，額滿提前截止

諮詢專線：02-2581-3521

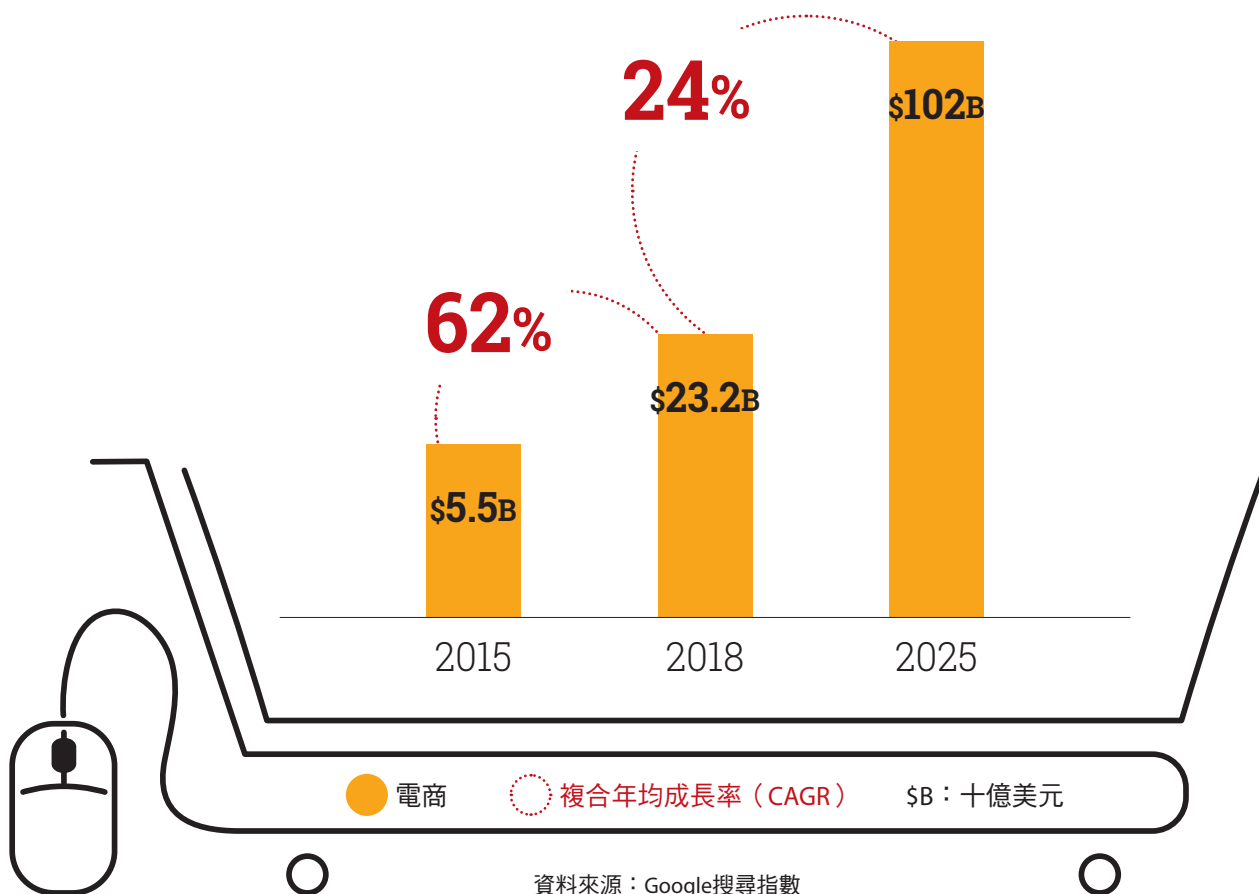
分機416林小姐、410吳小姐

需求拉動採購 商品爆紅有方法 插旗東南亞電商 人場品缺一不可！

數位行銷時代來臨，手機、平板等行動載具，成為訊息獲得的關鍵接觸點。面對生於數位下一代年輕採購主，需求拉動的採購模式已啟動，品牌須事先布局網路，創造聲量，才能在最後一哩路勝出。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／蘇楨宏、安妮絲薇、Shutterstock

東南亞電商市場規模及成長率



前進東協市場是許多企業的目標，然而，當生長在數位世代的採購主取代傳統經銷通路時，台灣企業跟上翻天覆地的採購模式了嗎？

東協擁有人口紅利、消費者相對年輕、經濟高度成長且屬於「數位原生世代」，他們平均出生於80或90年後，從小就生長在有各式數位產品環境的年代，這群移動世代直接跳過PC，用手機做任何事情。

「從採購面來看，現已發展為需求拉動採購模式，與過往供給端拉動的模式，兩者有非常大的差異。」菲律賓華碩總經理蘇楨宏表示，以往資訊較不透明，採購人員發揮很大的影響力，可用大量進貨壓低價格，再把它推到終端通路上，消費者只能在資訊不對稱下接受門市銷售人員的推薦。

但千禧世代與Z世代資訊取得愈來愈即時的狀況下，門市人員面臨極大的挑戰，消費者會提問：「現在網路上聽說哪一類品項特別暢銷，有很多人喜歡。」或「為什麼你提供的品項跟我知道的不一樣？」這時，門市須提出說法，才能滿足消費者需求。因此，採購人



身為數位原生世代的80、90年後沒有使用PC的習慣，在經營當地電商市場時，必須掌握此關鍵。

員在採購品項上，會趨向於消費端即時的需求，來調整採購速度、品項與數量。

同樣的，現在有愈來愈多的市場採購者屬於數位原生世代，他們擅長使用行動載具、透過數位社群和影音平台接收新知。這群市場採購者搜尋、評估採購產品的途徑，也迅速從線下參展轉到線上網路搜尋，或透過社群網站上的網路聲量或網路代購，來評估、採購目前最夯、最受當地消費者歡迎的「爆紅產品」。

「我們在跟採購端推薦商品時，我們一邊講，對方一邊滑手機，然後問你價錢多少，接著馬上說，為什麼你們賣那

麼貴，馬來西亞才賣多少錢而已。」財團法人商業發展研究院行銷與消費行為研究所創意行銷策展總監康耕輔表示，採購方不會讓業者知道他在查詢什麼商品，但顯然現在採購已進入即時查詢的階段，「如果品牌沒有在網路上事先布局，發現這個產品在網路上沒有聲量，那麼企業在這採購的最後一哩路就輸了。」

進入東協市場 首遇兩關卡

東協市場隨著都會白領中產階級崛起、消費所得提高，驅動當地現代零售通路的蓬勃發展，這些現代零售通路包括實體美妝保養連鎖專賣店、連

鎖大型超市賣場、線上專項電商以及綜合性零售電商平台，吸引各國消費品持續搶進。

許多台灣品牌想要在東協深耕目標市場，從跨境電商轉型為採正統貿易途徑進入當地市場、獲取訂單和進入市場通路時，往往遇到兩個關卡：

關卡1》 缺乏品牌知名度（品牌身價）

過去台灣消費品業者多用「製造思維」來行銷產品，也就是強調產品的「成分」和「功能」訴求，而非用「市場思維」包裝產品特色，以致忽略消費者購買產品背後，其實追求的是利益而非功能，是品牌和一種令人嚮往的生活風

格。於是當消費者選擇多，而企業的產品規格與競品相近時，就只能陷入價格混戰中。

關卡2》 通路上架銷售陷紅海殺價

許多台灣消費品投入東協市場，大多透過中間商與代理商，但卻面臨「當地客戶反映價格太高賣不動」、「經銷商要求大量行銷資源」的困境。原因在於，品牌就算順利找到代理商，並成功上架銷售，但卻因後續缺乏有力的行銷支援而業績不佳，故常常被通路要求派遣高成本的人員銷售來帶動業績，或要求我方須配合通路來進行促銷，打流血價格戰的後果，就是中傷品牌形象。

「其實這些代理商往往同時代理其他品牌，根本不在乎你的商品賣給誰，而我方也從來不知道終端消費者是誰、特質是什麼，又為什麼要買我們的產品。」康耕輔說。因此，當東協市場消費者迅速因韓流或網路上其他爆紅的產品而變心、轉移購買其他品牌商品時，我方業者卻只能納悶為何產品賣不動，懷疑為何當地客戶或經銷商業績不佳，卻又一直索取行銷資源。其實這些產

品快速消退的原因在於，無論品牌端或當地經銷端均未能真正掌握產品目標客群的特質、輪廓和需求，進而即時反應。

提升品牌價值 留意兩大步驟

然而，一個新品牌進入市場，要打造品牌力所投入的經費相當可觀，更遑論打造「爆品」。尤其現在消費者可選擇的商品太多，企業無不想方設法，在產品上創造價值。

過去創造價值的方式，就是找產品代言人或舉辦各種活動拉抬產品形象，企業往往花大錢找名人拍廣告，又砸大錢買電視廣告，但根據經驗法則，企業投了廣告費，其中卻有5成廣告費是付諸流水，企業往往不知道浪費在哪裡，不清楚廣告究竟創造哪些價值。

對資源有限的中小企業主來說，行銷費用更應精準地投在關鍵點上。事實上，網路訊息已成為千禧世代或Z世代這群年輕人接收知識與訊息的主要來源。同儕、自己喜歡的網紅、FB、IG、推特等成為最有力的行銷管道。蘇楨宏直言，「網路上的口碑行銷非常



菲律賓華碩總經理蘇楨宏表示，資訊愈來愈開放，終端消費者會先在網路上觀察市場脈動，採購人員及門市人員將面臨大挑戰。

重要，傳統媒體包括電視、報紙、雜誌雖然仍有功效，但影響力與重要性對年輕人來說，已愈來愈低。」

年輕的數位世代正改寫市場主流商業模式，數位社交也衝擊著營銷思維與商業模式，如何運用數位行銷模式達到「品效合一」—同步提升「品牌知名度」與帶動產品銷售的「效益」，快速提升品牌身價並在採購者心中留下深刻印象，已是企業努力的目標。

「如果你單純賣產品給他，可是他卻完全沒聽過，那麼他採購你的產品就是風險很高的行為。但如果他發現這款產品最近在網路爆紅，有知名度又有梗，又剛好出現在面前，這就是個絕佳的採購時機點。」究竟企業要如何創造絕佳採購的時機點？康耕輔指出，必須用數位行銷的方式，在這些買主的生活周遭埋下梗，無形中為產品創造價值。

第一步》 **找出數位世代採購者的樣貌**

現今數位訊息軌跡可被記錄，這群年輕的採購方會在網路上留下軌跡，比如他看過什麼網頁？搜尋過那些關鍵字？

一旦數據夠大，慢慢地就會從數據中浮現出一個輪廓，並從行為模式中找到關鍵接觸點。接著企業即可從實體或虛擬方式間接接觸，讓他在生活中有意無意地發現企業相關產品。

現在許多網頁都有埋下cookie程式，會記錄使用者的瀏覽軌跡，當瀏覽數據累積到一定數量，就即可推敲出使用者興趣、職業、性別等輪廓。

舉例來說，喜歡看皮膚保養資訊的人，如果也看交通票券的相關資訊（因為要出差），也查詢教育、法規等相關資訊（因為要了解本國進口的相關法規為何），當這3個行為同時存在，即可判斷這人可能就是美膚保養品的採購者。

第二步》 **在關鍵接觸點投放廣告**

一旦企業從網路數據分析完成，即可鎖定目標投放廣告。比如當你的產品買主出現在香港美容展，即可在香港美容展舉辦期間，在此區域、對這群人投放廣告，包含前期的搜尋到活動當天都可以下廣告。採購方在這段期間接收到廣告資訊，在腦海中留下印象，有助於他到展場中，特別



FB、IG等社群網路平台是數位世代熟悉的資訊接觸點，如何透過這些平台創造品牌聲量，是制勝電商的關鍵。

記得要到你的展位看看，進而提高成交機率。

而數位世代的年輕採購方，下班也滑手機，此時企業仍可持續對他們投放廣告，可用圖文與短視頻，吸引其注意力。而「人+場+貨」，是東協近年最熱烈發展的一種數位行銷方式，即是「結合微網紅的特質（人）+生活場景（場）+台灣品牌（貨）」。

在網紅方面，只需找來粉絲數約1至5萬的微型網紅，雖然他們的知名度不如名人、知名部落客或業內意見領袖，但是他們與粉絲的高互動，往往創造出產品話題與網路爆品，

並帶動粉絲進一步點擊、造訪其代言的品牌官網，甚至將粉絲轉換為訂單。

比如在越南市場，都會區的網路滲透率達54%，上網人口超過5千萬人，其中智慧型手機用戶更超過1.3億，年增1成，當地消費女性消費者喜歡網購，透過行動設備搜尋最新市場時尚趨勢；透過社群網站購買商品，網紅更成為女性消費者最具影響力的意見領袖。

所以企業必須要能製作吸睛的內容，並在關鍵接觸點做廣告投放，在網路上創造聲量後，再將相關資料推薦給採購主媒合，才能在最後一哩有效達陣。康耕輔指出，商研院的創新數位行銷科技模式，有效

協助台灣品牌在進入市場初期，正確選擇潛力目標市場及品項，真正達到品效合一。

比如安妮絲薇珍奶面膜，一推薦即獲得採購方的目光。因為珍奶是代表台灣的很重要的IP，人們一提到台灣就想到珍珠奶茶。這款以茶作為香料的元素，再加上珍奶造型的包裝，在架上都是醫生或是美女包裝的面膜產品中，馬上就吸引消費者目光，一上架就立刻創造話題，成為熱賣商品。

果乾類產品也是東協市場的最愛。東協也是盛產水果的國家，雖然台灣果乾不易進入當地市場，但原型的蔬菜乾，比如香菇、花椰菜、四季豆一引進，立刻引起話題，這些在

當地都沒看过的商品，再加上當地消費者健康意識抬頭，也讓年輕採購方趨之若鶩。

線上行銷線下布局 打造消費體驗

然而，蘇楨宏提醒，消費者是聰明且機敏的，他們從線上接收到訊息後，會到線下求證，如果企業沒有先在線下做好完整布局，被消費者發現是吹噓，對品牌反而是個傷害。

他強調，每個企業都可在線上購買許多廣告，然而若在網上得到消費者的注意，當消費者到線下購買時，此時對企業與品牌才是考驗的開始，包括售後服務、產品露出、產品是否能在門市獲得很好的陳列與貨源，都會影響消費者從線上到線下體驗的一致性。

因此，過去幾年華碩菲律賓在售後服務上，做了很多努力，包括建構99個授權服務的維修站，分布在全菲律賓60多個一級至四級城市，在菲律賓數千多個島嶼中，主要城市與人口聚集處幾乎都可獲得售後服務。「這在菲律賓是非常重要的關鍵，一般低價購買或是在網路上購買的3C產品，經銷



隨著當地健康意識抬頭，乾燥蔬果、香菇十分受到東協市場歡迎。

商可能很快就消失，許多消費者擔心買到的產品成為產品孤兒，非常重視售後服務。」

為強化售後服務的品質，華碩菲律賓團隊從今年開始，在既有99個授權服務經銷商與2年國際保固服務外，再領先業界推出「白金級意外險保固服務」（ASUS Platinum Protection Warranty），針對所有消費型、電競型與商務型筆記型電腦，在購買日起1年內提供1次意外損壞時的保修服務，華碩的筆記型電腦使用者不必在意外損壞筆記型電腦時，擔憂替換零件與專業維修費用。再次提升消費者使用華碩筆記型電腦的滿意度，以及菲律賓3C電腦業界服務標準。

此外，通路與門市陳列與布置也是一門功課。蘇楨宏指出，要在菲律賓1,200個門市展售每一品牌、各一品項，在物流上是極大挑戰。如何與各經銷商協調其需求，為品牌上架或提供足夠的貨源，並在門市上去陳列。

門市經營更是關鍵的最後一哩。如果門市銷售業績無法達到經銷商期望，他們只會採購一次就不再進貨，就很難繼



安妮絲薇珍奶面膜造型亮眼，更獨具台灣特色，在東協市場一上架，立刻創造話題性。

續在各門市銷售出去。因此，對於門市陳列的規定與門市人員的教育訓練，包括如何把主推的產品與其他品牌的差異與識別，替品牌做出最好的介紹與推薦。

當線下的大工程都架構完成後，菲律賓華碩才開始在線上進行大規模行銷，與消費者進行溝通，如此才能成功達成線上與線下消費者體驗的一致性。「消費者可以在網站看到哪些地方買得到力推產品，此時多會詢問自己是否真的可在該處買到。消費者提出疑問就表示對產品有興趣，此時專人在24小時內回覆，協助進行導購，當他真的到鄰近門市去購買，會再次確認居住的城市附

近是否有維修站點、產品特性是否如網路所說，經門市人員解說再次確認後，發現線上與線下的訊息是一致的，就更有信心去購買。」

蘇楨宏強調，這群年輕消費者非常重視網路訊息，但他們也會去查證哪些是可信，哪些是吹噓，因此務必確實做到線上線下訊息的一致性，品牌經營才能長久。

數位行銷時代來臨，如何吸引、匯集網路流量，並讓真正有價值的流量，讓潛力買主能透過搜尋及社群媒體注意到我方品牌，甚至轉換成訂單與銷售量，以有限資源，創造「品效合一」的目標，將是每一企業的重大使命。■



中國大陸近年全力推動創新生態系，在環境、政策到位之下，新創動能逐漸增強。

中國大陸加強推動創新生態系 以科技創新驅動經濟競爭力

當創新科技日趨重要，世界各國政府紛紛將「創新」列為國家經濟與產業發展的核心戰略，中國大陸更是全力推動創新生態系以帶動其經濟轉型，驅動產業升級，至今在人工智慧、無人駕駛、先進製造等領域，已建立創新能量，值得台商深入掌握與了解。

◎撰文／劉麗惠 圖片來源／法新社、Shutterstock

在 科技創新成為全球經貿競爭焦點以及國家經濟成長的新動能，中國大陸政府為打造其新經濟型態，並推動進入創新型國家行列，於2016年便在《「十三五」國家科技

創新規劃》中，明確列出要在2020年成為創新型國家目標，並在同年實施《國家創新驅動發展戰略綱要》，定下2050年完成世界科技創新強國的戰略目標。

幾年下來，中國大陸從中央到地方政府加強政策資源推動，如火如荼打造中國大陸創新生態系，時序進入2020年，此生態系逐漸成形。由德勤中國公布的《中國創新崛起—中

《中國創新生態發展報告2019》（後簡稱：德勤報告）發現，中國大陸創新生態系的發展三大觀察重點，分別為模式不同於其他國家、創新焦點聚焦資通訊科技、區域創新發展仍以一、二線城市為核心。

觀察1》政策主導 創新生態系形成

根據德勤報告，不同於美國的創新戰略著眼於「以創新主導生態系的建設」，以色列是奠基於「政府干預風險投資體系以穩健推動創新發展」，德國關注「穩定而持續地打造創新基礎」，中國大陸則是在創新定位於國家的核心戰略發展後，不斷藉由開放市場，通過不斷加強人才培養和技術研發的投入，促進科技創新能力，因此近年來中國大陸針對創新研發的人才和技術投入持續增加。

觀察2》創新產業 聚焦三大領域

在創新領域觀察上，德勤報告指出，資通訊與網際網路等發展，已成為中國大陸產業创新的主力。尤其建立人工智

慧、先進製造與無人駕駛這3個領域的創新生態系統，已取得領先其他行業的發展態勢，並為中國大陸創新生態開啟嶄新格局。

人工智慧 主要新創主題

首先來看人工智慧。從微軟、騰訊、阿里巴巴等雲服務商近年來在中國大陸舉辦的創新競賽活動可發現，AI已是多數新創聚焦的重點。例如微軟2020創新盃中國區總決賽，在來自北京大學、南京大學、中國科技大學、浙江大學等352所院校的1,691名學生參與，總計175件創新案中，高達80%的作品聚焦AI，多數傾向借助AI技術造福

人類健康生活，而從技術應用上看，學生團隊已逐漸掌握AI及相關機器學習的技術。

微軟大中華區副總裁兼市場營銷及運營總經理康容表示，微軟除藉由創新盃孵化創新人才，也將通過「雲暨移動技術孵化計劃+微軟加速器」的創新生態體系，協助創新者將創意通過技術，真正發展成為創新商業解決方案，為中國大陸孵化科技創新人才，成為中國大陸發展AI、雲端運算、大數據等科技領域的主力軍。

學生風起雲湧的以AI投入創業之外，近年來中國大陸更有許多AI新創成為全球知名企



中國微軟深耕中國創新市場，並與在地科技大廠騰訊、阿里巴巴共同舉辦創新競賽，孵化中國大陸創新人才。

業。例如，於2011年成立於北京中關村的曠視科技，專注於人臉辨識與深度學習領域，目前已經廣泛應用於智慧製造、智慧建築、智慧安控等各種領域，成為全球11家AI獨角獸新創的其中1家。

先進製造 產業轉型利器

再看先進製造。由於中國大陸創新發展的基礎產業是製造產業，因此推動製造業的智慧化發展，是中國大陸創新生態系的重中之重。德勤創新主管合夥人劉明華表示，中國大陸智慧製造生態發展離不開用戶價值的深度挖掘，如在研發設計階段，嵌入新技術、生產更智慧的產品；在銷售階段，

提供設備相關金融服務；在售後階段，對出廠設備和產品進行即時數據收集與監控，並進行性能分析、預測性維護等，既提升安全性，也為企業創造更多服務機會。

迎接智慧製造商機，中國大陸創新企業聚焦智慧製造推出相關解決方案，例如深圳市艾特訊科技鎖定電子產業的智慧製造轉型需求，以聲學檢測技術、視覺檢測、功能檢測、視頻檢測、機器人柔性控制、高精密機械等技術基礎發展完整的智慧工廠整體解決方案，搶攻智慧製造商機。

政策綠燈 無人駕駛加速

在無人駕駛領域，根據麥

肯錫公司（McKinsey & Co）資料，到了2030年，中國大陸自動駕駛汽車市場產值高達5,000億美元，因此不僅國際大廠積極搶進契機，中國大陸廠商也卯足全力創新技術與產品。隨著中國大陸政府於2019年已向百度、海梁科技、深蘭科技這3家公司發出首張無人車商用執照，政策亮綠燈，更顯示中國大陸無人駕駛產業將加速往前推進，而建構無人駕駛的創新生態系，將是產業可否快速進展的關鍵。

觀察3》區域創新 以一、二線城市為主

進一步觀察中國大陸各個地區的創新體系發展現況，德勤報告顯示，中國大陸一線城市北京、上海、深圳、廣州保持領先地位，另外杭州異軍突起，已超越廣州排名第四；進入第二梯隊創新城市的有：南京、成都、武漢等；第三梯隊則是以政策導向推動創新生態取得突破的城市，如東莞、佛山、珠海和貴陽等。

德勤報告分析，北京無疑已經成為創新生態核心，其在創新機構、創新資源都擁有絕



百度已獲多張執照，推出的自駕車Apollo已進入測試、應用階段。



中國大陸拚創新體系，仍有待半導體材料與製造、精密儀器製造等核心技術的掌握，才能全面帶動創新腳步。

對優勢，在創新環境方面也居於前列，而長三角區域綜合創新水準也普遍高於其他地區，上海、杭州帶動效應強，南京、蘇州均位於第二梯隊創新城市。

值得高度注意的是，在政策驅動下，中西部中心城市創新生態發展也相當迅速，其中又以成都的創新發展受到最大矚目。德勤中國華西區主管合夥人王拓軒指出，德勤2019年中國大陸50強企業與明日之星企業的評選結果，企業主要分布在北京、深圳、成都、廣州與上海5個城市，其中只有成都

為新一線城市，可見成都在中國大陸新科技城市中的創新領先優勢與巨大潛力。

創新體系 仍有待突破

不過，中國大陸創新發展雖然已有相當程度，但仍面臨挑戰，特別是關鍵技術仍需追上其他領域。

劉明華分析，包括通信、電子設備和精密儀器製造、汽車製造等領域，如半導體材料和製造、超高精度機床、電控汽油噴射系統等產業，中國大陸仍處於發展初步階段，某些尚未完全掌握的核心技術，對

外技術依存度高；其次，扶持政策如何進一步提高執行效率，也是未來中國大陸創新體系發展關鍵。

綜觀來看，數位經濟蓬勃發展已是引領中國大陸創新的重要方向，也成為中國大陸GDP成長的重要來源，因此未來中國大陸勢必持續投資龐大政策資源，利用各種前瞻技術的創新，孵化新創企業也帶動既有產業的轉型升級，而這股全力以科技創新帶動經濟與產業發展的能量，勢必將對中國大陸與全球產業競爭帶來影響，不容台灣各界忽視。■



波蘭位處東西歐樞紐，近年經濟快速成長之下，逐漸成為各國爭相搶進的新興市場之一。

跟進政策 成功布局歐洲市場

波蘭產業群聚成形 蓄勢待發

位處東西歐樞紐位置的波蘭，隨著歐洲經濟逐漸走出歐債危機陰霾，經濟快速成長表現亮眼，是中東歐地區備受矚目且深具潛力的新興市場，更是台灣業者布局歐洲市場的灘頭堡。

◎撰文／洪晟芝 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫

波蘭是中東歐最大經濟體系，過去10年各行業生產力快速增長，加上宏觀的經濟政策、優越的地理位置以及勞力充沛等諸多優勢，經濟表現強勢。根據經濟學家估計，波蘭

2020年GDP將增長3.4%，另據世界銀行（World Bank）2020經商環境評比報告，波蘭在「跨境貿易」（Trading across borders）方面表現最好，以得分100分排名第一；足見波蘭轉

口貿易的經濟發展前景不容小覷，充分展現其經濟發展潛力。

經濟特區 吸引外資

波蘭位居歐洲最重要的黃金走廊線上，同時擁有逾3,800

多萬人口的龐大內需市場，對外資而言極具吸引力，更是許多企業前進歐洲市場的最佳跳板。此外，與歐盟其他成員國及地區相比，波蘭投資風險較低，法律稅務體系也相對穩定，加上高素質勞動力、長期穩定的經濟環境及靈活的金融市場，使波蘭成為外國企業投資首選。

2019年5月為波蘭加入歐盟15週年，波蘭自加入歐盟後，即取消自由貿易區招商引資作法，改依歐盟規範，於全國各地設立14個經濟特區（Special Economic Zone, SEZ），吸引外資，推動對外貿易。自2004年起，平均每年吸引超過100億美元外人直接投資，遠高於中東歐各國，已成為歐盟區內汽車組裝及零配件生產、白色家電生產、LED電視組裝重鎮。

此外，倉儲服務、客服中心、軟體研發等服務業也應運而生，加上優異的地理位置，除為歐盟生產腹地外，亦為前進俄羅斯、烏克蘭、白俄羅斯市場的前哨站。

波蘭投資環境不斷改進，為持續鼓勵外人投資的免稅優



波蘭每年吸引超過100億美元外人直接投資，已成為歐盟區內汽車組裝及零配件生產、白色家電生產、LED電視組裝重鎮。

惠和特許經營制度，將經濟特區全國化。依據新修訂「經濟特區法」規定，將波蘭全境視為一個經濟特區，只要在波蘭境內投資者，有機會獲得10至15年不等的稅收優惠減免，且減免政策沒有區域限制，投資者無需為此重新擇地或搬遷。

群聚綜效 躍進歐盟

經濟特區成立以來，波蘭和外國投資者都在特區中建立不少產業投資項目，儼然成為推動波蘭經濟發展的重要舵手，對波蘭的經濟變革和發展貢獻不少。波蘭經濟特區借助各自產業的優勢逐步形成汽車、航空、電子和食品加工等產業聚落；著名跨國公司於波

蘭經濟特區投資設廠，除其相關協力供應商跟隨而至，更吸引對手前往布局設廠競爭，在良性循環下，逐漸形成完整產業群聚及產銷供應鏈，更構建波蘭穩健的經濟發展模式。

在這一波區域經濟發展熱潮中，已有不少台商紛紛搶進，如生產TFT LCD監視器及電視的冠捷科技公司（TPV），早在2007年便在波蘭西北部Gorzow Wielkopolski市經濟特區Kostrzynsko-Slubicka SEZ（KSSEZ）投資購地、建廠。2010年又與友達光電合資設立液晶電視面板後段模組廠及電視整機設計代工廠，除就近服務客戶外，更利用波蘭相對低廉的工資生產

後，行銷歐盟。另LED晶片大廠晶元光電，2013年也與業者合資，於波蘭設立LED模組與燈具生產線，可望藉由在地生產優勢，透過ODM模式代工，切入波蘭中高階家用燈泡照明市場。

經濟特區的集群效應、產業鏈的成形，成為維繫集聚生存與發展的動力，是吸引外商投資的有利因素；隨著外資增加，經濟快速發展，波蘭優越的地理位置將可進一步發展成為西歐與東歐間商業貿易往來中心，成為企業進軍歐洲的起點。

交流合作 商機無限

波蘭經濟穩定成長，改革

開放後帶動的內需市場逐漸擴大，波蘭政府於2017年初頒布「重大發展策略」，強調施政重點以經濟議題為優先，並推出國家智慧型產業，推動公共建設、資通訊、永續能源、航太、環保、醫療、食品加工、家具、天然資源、廢棄物管理與創新科技等。其中更將造船、電動汽車及巴士、鐵路交通、家具、醫藥及資通訊安全列為示範旗艦計畫重點產業，積極思索轉型，連結工業生產與高科技產業。

台灣產業已擁有多數產業供應鏈製造流程技術與整廠輸出能力，台、波業者可藉由創新技術與研發合作，將波蘭創新思維及物流系統，與台灣硬

體產業製造鏈整合，將產品延伸拓銷至歐洲其他市場。台灣在硬體製造上已建構完整產業鏈與客製化的彈性能力，台、波雙方產業合作模式大致可分為零配件採購、軟硬體整併或投資併購等模式；波蘭APX Technology S.P.公司長期向程泰機械、秀豐機械、百德機械及聯盛機電等採購台灣工具機設備產品，藉由來自台灣的優質工具機設備，提供用於加工技術的先進零件解決方案。

台、波兩國經貿關係自1989年開始發展，雙方的工商團體及民間企業往來日益密切，台、波官方經貿會議平台也積極促進雙邊經貿交流，近年更加強深化電動車、綠能、智慧城市等新興產業合作。

產業轉骨 台商契機

波蘭積極推動產業轉型，發展創新科技產業，傾全力由工業導向轉型為創新導向經濟體，期望以穩定的經濟、高水準人力資源、科技發展潛力為基礎，吸引各界到波蘭投資，並成立研發中心，以研究動能提高產業層次。除積極發展數位經濟（Digital Poland），



波蘭在歐洲有相對低廉的人力成本，許多汽車產業紛紛選擇在此投資設廠。

中華徵信所

CHINA CREDIT INFORMATION SERVICE.,LTD.

A CRIF company



商業資訊

全球企業數據資料庫

Skyfinder® 全球企業資訊風險評估平台

MMD貸後管理整合服務

AML / KYC合規問題解決方案

Open Banking-Open API服務



金融科技解決方案

數據分析-信用評分模型

StrategyOne® 決策引擎

端到端信用管理平台

數位線上貸款

風險與管理顧問諮詢服務



110台北市信義區東興路59號5樓

Tel +886-2-8768-3266

Fax +886-2-8768-3339

Email service.tw@crif.com

www.credit.com.tw


Together to the next level


CHINA CREDIT INFORMATION SERVICE.,LTD.
A CRIF company



程泰機械等台廠有優異的工具機設備產品，波蘭APX Technology S.P.公司便長期向其購買設備，強化台、波雙方合作。

更投入發展智慧城市所需之大數據、物聯網、人工智慧等相關創新。波蘭數位部部長Zagorski表示，波蘭尚有許多數位化業務尚待推動，如2020年將陸續啟動人工智慧、物聯網及5G網路等；台灣資通訊產業發達，軟硬體製造技術先進，可加強深化與波蘭相關業者連結搶先布局。

而汽車工業為波蘭第二大製造產業，是支撐波蘭經濟發展的主力，為持續促進經濟成長動能，減少境內嚴重的空汙問題，發展電動車成為波蘭政府目標之一。

波蘭為發展電動車產業，對於相關電子零組件有龐大需求；汽車零配件廠劍麟正加速

波蘭新廠產線布建，運用自有金屬機加工及生產管理技術，開發相關零組件產品。

值得注意的是，波蘭欲發展自己的電動車品牌，目前僅處於公司剛成立階段，目標量產於2022或2023年；在詳細的硬體、軟體規格上都尚未定論之際，正是台灣廠商複製特斯拉供應鏈切入的最佳時機。

掌握商機 精準拓銷

展望未來，波蘭市場發展潛力仍大，且蘊含大量全新發展機會，其中的巨大商機台灣企業不容忽視；臺灣對波蘭出口具競爭力的產品包括：資通訊零配件、二極體電晶體元件、半導體、印刷電路板、汽

車零組配件、工具機、LED照明產品、太陽能面板模組及其他電子零組件等。尤其晶片、印刷電路板及其他電子零組件，在波蘭資訊電子組裝產業逐漸發展的帶動下，市場前景看好。

另隨著波蘭華沙及其周邊地區的投資建設大規模擴張，催生照明產品的大量需求，且伴隨著波蘭人對低碳環保意識不斷提升，節能燈逐漸受到歡迎，預期將引領波蘭市場。

此外，波蘭2040年能源政策草案已確認「離岸風電」是波蘭主要能源之一，台灣在風場開發、風機水下基礎結構、變壓器、螺栓、變流器、發電機、風電電纜、海事工程、零組件、葉片材料等均具國際競爭力，可爭取與波商能源廠的合作機會，共同開發波蘭離岸風電市場。

波蘭推動產業轉型，如今已是中歐高科技樞紐，值得台商深入探索潛在商機；而2017年台波租稅協定上路後，更有助雙方經貿投資往來、產業合作及技術交流，提升台商對外競爭力，協助業者開拓波蘭市場，前進歐洲布局。■

重點課程推薦，提前繳費另享優惠！

國貿實務精選課程 提升您職場競爭力

本會課程獲經濟部國際貿易局補助，價格優惠，內容扎實，協助您奠定國貿基礎



【ICRT EZ English Class創辦人授課】

定價5,400元

商用貿易英文班

109年2月7日~3月27日（每週一、五晚上7:00~10:00，共42小時）

從事國際貿易，一定要具備貿易英文能力，才能與國外交易對手溝通，完成交易，尤其英文電子郵件與英語聽力更是重要。完美的英文能力，將決定你在全球貿易競技場上能飛得多高，走得多遠。本課程讓您學習進階的商用郵件溝通、產品簡報、產品協商技巧、營銷策略、國際職場文化等，讓您具備商業領域的英文能力和產品協商、銷售技巧，並為您整理職場上各項所需技能和溝通思路。

【熱門課程】

定價6,600元

國際貿易實務班

109年2月19日~4月17日（每週三、五晚上7:00~10:00，共48小時）

本課程從實務面解說國際貿易作業流程與操作，引領貿易新手成功跨入國際貿易領域，內容包含：國際貿易作業流程、貿易條件與最新版國貿條規（Incoterms2020）解說與運用、出口報價實務、進口成本分析與貿易契約訂約技巧、貿易單據解說及專有名詞介紹、信用狀&非信用狀解析、信用狀押匯實務等共16個主題，預期學員上完課後將具備國貿實務操作能力。本課程師資陣容堅強，政策面、學理面與實務面環環相扣，內容完備，即學即用，是國貿人員進修之首選。

金牌證照，超強考取率

專責報關人員考證輔導班

定價6,000元

109年3月6日~5月8日（每週一、五晚上7:00~10:00，共51小時）

本課程邀請多位具有考試教學豐富經驗之講座授課，從法規面到實務面，完整解析歷屆考題，帶您順利取得證照。

越說越有趣，越語嘎嘎叫

商用越南語班

定價4,200元

109年3月24日~4月30日（每週二、四晚上7:00~10:00，共33小時）

本課程以初級越南語為主，從字母發音開始介紹，以主題情境式的引導方式，進而輔以商業上、生活上常用之對話，讓您輕易開口說越語。

勸敗神文案

網路社群培訓班

定價9,200元

109年2月18日~3月17日（週二白天9:30~16:30，共18小時）

本課程以實務案例解說，教您有效發文、快速圈粉、提升觸擊率，讓您學會「驚人命名技巧與響亮Slogan的發想訣竅，第一次寫文案也能立即上手。」

一箭穿心之

新客戶經營與開拓

定價3,300元

109年2月19日（週三白天9:30~16:30，共6小時）

本課程為您傳授成交的新客戶開發技巧、選定與設定目標、行動項目及成功六大心法，讓您用對方法、放對力氣、一擊中的，變身成為超級業務員！

財報分析與經營決策班

從財報基礎、管理決策至營運風險

定價9,600元

109年3月10日~6月16日（週二白天9:30~16:30，共24小時）

本課程協助您快速掌握財務管理的知識與技能，一次學好財務報表分析，做出正確的經營決策及長久經營。

中國大陸貿易財稅實務班

財稅·外匯·關務商檢·外債·CRS·貿易法令

定價8,800元

109年3月24日~4月14日（週二白天9:30~16:30，共24小時）

本課程以深入淺出並結合操作實務說明中國大陸財稅、外匯、關務商檢、外債、CRS、貿易法令等內容，讓您對於大陸財稅從專業知識從A躍升至A+。

※ 本表如有異動，依實際上課日期及定價為準

※ 更多詳情課程內容，歡迎來電洽詢或上網站查詢

電話：02-25813521分機412、415、425

網址：<http://www.tefnet.org.tw> 或 <http://www.itbs.org.tw>

地址：台北市松江路350號4樓 上課地點：9、10樓
（近新蘆線捷運行天宮站4號出口左轉，夜間可供停車，停滿為止）



IEAT | Since 1947 |
台北市進出口商業同業公會
Importers and Exporters Association of Taipei



財團法人中華民國貿易教育基金會
REPUBLIC OF CHINA TRADE EDUCATION FOUNDATION

官網報名



@ITBS





全球自駕車、智慧車市場正熱，進而帶動相關產業發展，台商須掌握切入市場的機會點。

貿易戰衝擊全球車市

智慧車、自駕車成突圍關鍵點

聚焦未來具備發展潛力的電動車、智慧車領域，台灣正以過去在汽車零組件與ICT領域累積的豐富實力，創新電動車關鍵技術與車用電子產品，尋求切入品牌車廠供應鏈體系的機會，搶攻全球汽車市場商機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台達電、Shutterstock

儘管美中貿易戰在近期略有緩和，但歷經1年多戰局已對全球車市造成衝擊，全球整體汽車出貨量呈現衰退之際，追求發展新型車款與新應

用，成為車廠與相關零組件業者突圍市場關鍵，更是資通訊廠商切入汽車市場的機會點。而由於台灣擁有汽車整車暨汽車零組件產業的基礎實力，在

ICT產業又具備強大優勢，再加上政府積極透過政策計畫，協助產業界創新產品與布局全球，預期能在電動車與智慧車時代來臨之際，贏得商機。

全球主要車市發展兩樣情

2019年美中貿易戰打得如火如荼，全球汽車市場因此受到嚴峻衝擊。根據工研院產科國際所調查數據顯示，2019年全球汽車銷量雖然維持在9,000萬輛以上水平，但總體下滑4.7%。

而在全球前五大車市中，美國、日本、德國呈現微幅成長趨勢，但中國大陸及印度車市呈現超過10%的下滑情形，造成全球車市衰退。

工研院產科國際所經理謝騏璘就個別市場分析指出。美國車市雖有減稅法案上路、海外資金回流等利多因素，但由於美中貿易戰衝擊、車貸利率上揚、優惠租賃方案減少、車市景氣循環等利空夾擊，銷量僅呈現微增長狀態。至於日本在2019年10月消費稅稅率提高前，出現購車熱潮後，因為其國內景氣擴張步調趨緩、出口和工業生產表現疲軟，整體車市也皆呈現微增長狀態。

中國大陸方面，隨中國大陸政府採「堅持去產能、去庫存、去槓桿、降成本、補短板，優化存量資源配置，擴大優質增量供給，實現供需動態

平衡」策略，以及美中貿易戰效應發酵，中小企業預估將進入國家產業轉型升級陣痛期，相關就業人員的收入穩定性與購車意願均將受到影響，種種因素衝擊整體市場。

智慧車、電動車 展現成長力道

在全球整體車市下滑之際，全球汽車品牌廠與零組件廠商，紛紛加強專注於車聯網、自駕車等前瞻產品領域，預期將使智慧汽車、新能源車等新興產品商機逐漸擴大。

智慧車聚焦安全與自駕

首先來看智慧汽車。工研院預估，2023年全球汽車電子與車聯網預估達4,511億美元，

預估2030年全球汽車電子與車聯網市場規模將達到8,000億美元，2050年將出現7兆美元的搭乘者經濟商機。

在龐大商機中，與安全相關的先進輔助駕駛（ADAS）及自駕車相關商機最為可期。市場研究機構TrendForce旗下的拓璞產業研究院分析師陳虹燕指出，對車廠而言，ADAS是新車的絕佳賣點，加上歐、美、中等新車評價系統納入多項ADAS次系統後，搭載的車型從高階逐漸延伸至中階車款，消費者端也慢慢熟悉各種ADAS次系統的用途與時機。此外，拉升ADAS系統滲透率的最主要動力還有來自各國的強制性法規，包括歐盟、日本



自駕車市場逐漸擴大，Google旗下的Alphabet推出自駕車計畫Waymo，反覆測試，並標誌出電動車時代的趨勢。

與美國都計畫在2020~2022年間，將AEB列為新車標配，預期將大幅提升自動緊急煞停（AEB）的搭載率。

至於一直受到高度矚目的自動駕駛技術。陳虹燕指出，2019年自駕車已從路測走向實際商用，2020年將看到更多商用案例，包括自駕車叫車服務、自駕接駁車、自駕卡車或是封閉區域內的自動駕駛應用等。由於ADAS或是自動駕駛皆需要感測器做障礙物偵測，因而拉升各類感測器的用量，其中，車用毫米波雷達的使用量，預計2020年的年成長率為15.8%，值得廠商投入布局。

電動車持續展現20%成長力道

新能源車市場在全球積極追求降低碳排放量的趨勢下，可以減少排碳的電動車銷售量，持續快速成長。謝騷璘預期，2019年全球電動車銷量持續保有超過20%成長率，突破500萬輛，但仍以混合動力車扮演銷量支撐主力，約占電動車總銷量的54.2%。不過未來具零碳排放特性的純電動車款將持續增加，並於電動車銷量占比中，逐漸顯現重要性。

工研院產科國際所資深研究經理石育賢則提到，包括德國、英國、法國、台灣等政府宣示推動電動車政策，再加上

法規實施的雙重助力下，將帶動電動車關鍵系統和電子零組件發展。

台廠搶進全球電動、智慧車市場

面對全球電動車與智慧車浪潮，台灣具備相當大的競爭優勢。陳虹燕表示，由於汽車產業正處於產品革命與產業轉型時期，過往封閉的汽車供應鏈因此出現缺口，提供非傳統供應商切入汽車市場的絕佳機會，例如台灣ICT產業鏈的許多廠商，許多都具備跨足電動車與智慧車市場的技術優勢。

台達電布局電動車有成

在電動車領域，目前以台達電的布局最為成功，該公司透過持續的開發及研究，提前布局電動車產業所需的最新技術，建立電動車及插電式混合動力車的技術實力，目前已成功打進全球汽车品牌供應鏈體系，甚至於2019年獲飛雅特克萊斯勒汽車（FCA）頒發「2019動力傳動系統年度供應商獎」，凸顯台達電在電動車動力傳動、汽車電子的世界級設計及製造實力。

針對全球電動車的發展



輔助駕駛系統ADAS是新車一大賣點，搭載的車型也逐漸從高階延伸至中階車款。



台達電提供電動車充電基礎設施所需要的直流快速充電機、交流充電器與充電站管理系統，滿足各行業客戶不同充電需求。

與需求增加，台達電不斷提升全球研發能量並積極參與尖端技術開發計畫，以北美市場為例，該公司2019年在底特律擴建的研發中心，更擁有超過40名工程師為車廠客戶提供服務，確保產品及系統品質與可靠度。

這些投入讓台達電能以深厚技術能力及行業知識，提供領先業界的車載充電與驅動馬達、電動車逆變器等動力傳動解決方案，以及車外的電動車充電基礎設施。

台灣ICT廠商瞄準車電商機

在智慧車領域，台灣政府政策積極啟動，為產業發展奠定基礎。

石育賢指出，政府政策方

面，台灣已於2018年研擬無人載具科技創新實驗條例，2019年經濟部成立無人載具科技創新實驗辦公室，讓有意願發展自駕車的地方政府、技術單位與業者，不囿於現有法規的框架，進行新創或自駕車在level 3以上的測試驗證申請，做為下世代智慧交通運輸自駕車的發展應用。

而在政府政策力推下，確實成功帶動台灣汽車電子產業的成長動能，工研院資料顯示，2019年台灣汽車電子產值接近新台幣2,310億元，包括台積電、華邦、聯發科、凌陽、光寶、鴻海、為升、國際航電、勤崴、中華電信等ICT業者，都已進入車電領域。

石育賢分析，相較於國際廠商利用新創或併購盡速取得市場位置，台灣發展車輛電子產品從點線面的合作模式，也應結合法人研究單位與國內外業者建構其平台，讓不同層次的業者發展車電產品以應用到自動、聯網、電動與運輸服務來建立自己的優勢，進入國際市場。

綜觀來看，在全球經貿變局與ICT科技的加入下，全球汽車產業正進入新的轉折點，台灣如何善用過去在汽車零組件與科技產業的能量，在未來全球汽車市場上占得一席之地，有賴政府與產業界的共同努力，攜手開啟台灣在未來汽車產業的新地位。■



中良環保之路從十幾年前就已啟動，不只是在產品開發上落實環保，更將其內化為全體員工思維。

與國際品牌直接對話 衝到供應鏈前端

奉環保為主臬 中良工業創造新價值

環保是世界公民應盡的責任，更是一門好生意，然而要做出環保產品並不容易，決心和技術同等重要。主打功能性紡織材料的中良工業，總是勇於嘗試各種可以實踐環保信仰技術的可能性，加上從材料開發到生產流程皆極力追求減廢及效率，這家公司早已是Nike、adidas、PUMA、The North Face及Timberland的長期合作夥伴。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／王士豪

在中良工業台中清泉廠內，藏著一處鮮少於媒體上曝光的祕密武器——「TLC創研中心」，許多有關球鞋、運動衣革命性紡織品材料技術，都誕

生在這處時尚明亮空間中，並將中良工業的招牌愈磨愈亮。

中良工業成立於1976年，當時員工僅7人，但在母公南良集團打造的既有堅實基礎

上，短短幾年內，中良成為Nike、adidas與PUMA等國際品牌大廠的鞋材供應商。

屹立至今45年，然而隨著產業環境及生態變遷，中良其

實經歷過無數挑戰，其中尤以1990年代中期金融風暴更是可懼，而中良不只挺過來，事後回頭看當初的轉型決策，更像是迎來一次「轉大人」契機。在當時被延攬進入中良的現任總經理林殿庸，就是這次轉型成功的關鍵人物。

歷經轉型陣痛期，中良的經營事業主軸從傳統鞋材貼合，一路發展成織布、染整、特殊貼合及特殊塗佈的全方位功能性紡織布料生產供應商，因而建立其在全球紡織業的B2B品牌知名度，且在公司規模不斷擴大之際，亦積極投入創新研發與採購新設備，強化技術優勢。

建立新商業模式 打造自有品牌

在1996年亞洲金融風暴前，中良工業已順利由傳統鞋材貼合轉型為功能性紡織材料供應商，在墨西哥、菲律賓、印尼等地皆建立據點，提供客戶在地化服務，藉以成功切入全球運動品牌大廠的供應鏈。

這些布局使得中良不致在1990年代的台灣紡織業衰退洪流中沒頂，且公司業務頗有蒸

蒸日上的態勢，成果之一就是1995年獲得拜耳集團全力支持，在台灣獨家代理銷售Bayer防水膜的加工產品。

然而，「人無千日好，花無百日紅」，市場詭譎多變，僅僅1年後，1996年爆發的亞洲金融海嘯襲來，中良工業難以倖免，當時人在東南亞為中良擴展事業版圖的林殿庸被召回，公司再次轉型的重任再度放在他的肩上。勇於承擔後，林殿庸不斷思考，「如何實現真正的國際化？」

「過去被動接單的模式已不適用，唯有主動與國際品牌業者接觸，我們才能繼續活下去。」林殿庸進一步說明，「以往，品牌多是與鞋廠議定產品規格後，才由鞋廠發出訂單給鞋材業者，位於供應鏈後端的鞋材廠商只能拚成本，而微薄利潤根本禁不起任何一次危機衝擊，於是我們決定啟動轉型。」

中良轉型的策略重點，在於與國際品牌業者研發、設計單位對接、直接對話，透過這些方式，中良改變了自己在供應鏈中的命運，也就是轉變成品牌業者先與中良合作，討



中良與adidas合作推出以廢棄漁網布料製成的運動鞋，致力於開發更多環境友善的商品。

論材料物性及價格後，再由品牌指定鞋廠向中良採用該項材料。在與運動鞋、衣品牌業者的合作過程中，中良進一步藉由推出自有品牌具環保創新的紡織品材料，得以掌握定義規格的主動權。「在這20餘年來，我們累積不少建立自有品牌的失敗經驗，經由不斷修正及嘗試，才開始漸成氣候。」從失敗中學習，林殿庸分享他的收穫，「既然要打進國際市場，還是要捨得砸錢找外國團隊協助行銷及市場推廣。」

主打環保訴求 撐出利潤空間

在美國團隊操刀下，自ecoSmart概念延伸的ARIAPRENE®品牌受到市場青睞。ARIAPRENE®是一種創新



面對國際化的衝擊，在集團總裁蕭登波的指導下，林殿庸主動與國際品牌接觸，帶領公司啟動轉型。

又環保的發泡材料，有別於傳統的橡膠發泡材料燃燒後會產生「氯」，ARIAPRENE®採用熱可塑彈性體（TPE）發泡材料，在燃燒後不會產生氯，不致對環境造成傷害。在組合工藝上，中良同樣也以環保為優先考量，不使用傳統溶劑型膠

料，而是改用環保水性膠。從材料到製造工序等環節，中良皆不忘實踐環保理念。

「我們和品牌業者在談判時，對方總是想壓低價格，」林殿庸談到他如何扭轉情勢，「我告訴對方，如果你沿用不環保的傳統材料，我可以降價

供應，但如果要採用環保產品，請尊重我們為了創新所付出的努力。」

在環保已成為普世價值的時代，中良以環保創新技術為訴求，擺脫殺價泥淖。中良在各個層面貫徹環保理念，從材料、生產、物流到銷售前、中、後服務，乃至後端回收等過程都盡量達到中良環保4R的概念。4R是指：Reduce（減量）、Reuse（再使用）、Recycle（再利用）及Renewable（再生）。

導入數位打樣 減廢並省時

中良環保之路從十幾年前就已啟動，不只是在產品開發上落實環保，更將其內化為全體員工思維。

林殿庸強調「唯有從心底認同環保，才會努力找出符合環保的所有解方，並願意花時間說服供應商一起努力。」在中良廠區，所有人都必須自備餐具，你看不到任何紙杯和免洗餐具。這樣的環保思維落實在每個層面上，例如，開發利用邊角料製作產品的配方改善技術，並為了減少客戶因重複

PROFILE

中良工業 (TLC) 小檔案

- 成立時間：1976年
- 總經理：林殿庸
- 資本額：新台幣5億5,000萬元
- 員工人數：1,000人
- 全球據點：台灣、中國大陸、越南、印尼、歐洲、美國
- 主要業務：鞋材、袋材及衣著用紡織品及功能複合加工；製造高科技、無毒、環保之功能性紡織品。
- 研發理念：以環保、平衡生態為主要方向；人造及天然材料研發並重。



打樣產生的大量廢棄物及所耗費的資源，中良引進要價不菲的數位設計打樣系統。

「採用數位打樣的好處很多，不僅符合環保訴求、減少碳排和廢水，且可大幅加速客戶的產品設計流程，」中良創研中心副理林潔昌進一步說明，「開發生產1件實體樣品約需2~3星期的工作時間，而打樣通常不是1次就過關，累積的消耗時間相當可觀；而開發生產1件數位樣品則僅需30分鐘就能搞定，效率高下立判。」

由於數位打樣好處不少，目前包括Nike、Adidas等國際品牌大廠皆已接受數位打樣方式。奉環保為主臬，中良不斷投入技術及流程創新，因此相關業界凡是遇到「不願意做、不會做、來不及做」的難題時，求助的第一個對象往往就

是中良。

值得一提，中良是「永續成衣聯盟」(SAC, Sustainable Apparel Coalition)的一員，且在該公司加入聯盟時，中良是全台第1家、全亞洲仅有的2家創始會員之一，可見中良對環保的重視及力行程度。

開發智慧紡織品 迎接新挑戰

中良創新形象鮮明，勇於挑戰各種具有未來性技術，智慧型紡織品就是其一，林殿庸表示，「我們透過策略聯盟以及跨領域整合不同產業的夥伴，投入智慧型紡織產品開發及推廣。」

2019年，中良已推出多種概念產品，其中包括結合主動性發光機制運動衣及可應用於衣著、鞋類之模組化電子加熱

創新創意教戰守則

TIP 1 勇於拋棄傳統包袱

面對環境變化及危機，果斷進行轉型，並打造新商業模式。

TIP 2 推出自有品牌產品

開發創新、高附加價值的功能性紡織品，掌握議價籌碼。

TIP 3 落實環保理念

從材料到製造皆納入環保考量，與國際趨勢接軌。

暖暖包等，即將在2020年中陸續完成商品化。

從環保理念出發，中良不斷開發更多環境友善的技術和方法，例如，如何回收廢棄漁網並製作成紡織材料，就是中良持續在思考的課題。

「我們之前已與Adidas合作產出少量回收漁網製成的運動鞋，但是距離大量商品化還有一些距離，中良會持續努力。」林殿庸再一次強調，「環保是企業公民責任，氣候變遷問題日益嚴重，我們希望以自己的經驗出發，號召更多企業願意投入建立正確的環保觀念，一起永續發展。」■



中良引進要價不菲的數位設計打樣系統，不僅落實環保更大幅加速流程。



貝佐斯將時間放在研究3年或5年後的事上，並為亞馬遜訂立14條亞馬遜領導守則。

貝佐斯領導亞馬遜的關鍵心法

每天都是第一天 每天都是3年後

1994年創辦線上零售業務亞馬遜（Amazon）的傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos），不僅成功建立全球最大的電商集團，更跨足串流影音、太空殖民等多元業務。貝佐斯以嚴謹著稱，帶領亞馬遜的長期戰略，專注於用戶，並落實到具體操作中，更重要的是，貝佐斯總是強調自己每天都在做「3年後」的工作。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／法新社、Shutterstock

全球最大的電商平台亞馬遜（Amazon）於1994年創立，1997年上市時的營收大約20億美元（約新台幣600億元），而在相隔20年後的2018年，集團營收成長已

超過100倍達2,328億美元（約新台幣6.98兆元），光是2018年，亞馬遜的股價就上漲了70%，2019年7月，亞馬遜市值更一度衝過1兆美元（約新台幣30兆元），成為全球包

括微軟（Microsoft）、蘋果（Apple）在內唯三市值曾破兆的企業。

亞馬遜能在創立短短20年間，寫下如此傲人的成就，從最早僅有10幾個員工，如今在



全球已有近65萬名員工，創辦人傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）功不可沒，貝佐斯的領導心法也因此成為每一位企業領導者值得仿效的目標。

貝佐斯的亞馬遜領導守則

貝佐斯為了落實他的管理方針，使其變成每個人的工作方式，特別訂定出14條亞馬遜領導守則（Our Leadership Principles, OLP），這些準則不只是形式上的文字，還是每位員工遇到問題時的指引，更是團隊、跨部門的溝通語言。

貝佐斯早期不但會在會議室的白板寫下這些原則，許多員工也會將這些準則印成小牌子，與員工識別證一起掛在脖子上，部門主管甚至在聘用員工時，都會事先收到招聘經理的請託，必須針對亞馬遜的14

條領導準則特質進行提問。

例如，為了確認應徵者具備主人翁精神（ownership）或創新精神，面試官必須思考如何提出相對應的問題，如「你未來會以什麼樣的立場推動工作？」或是「當計畫遇到困難時，你會怎麼思考解方？」並確保獲得明確回答，在面試結束後，提供回饋意見，寫下面

試觀察，而且要明確寫出觀察到的客觀現象，如「我確認應徵者提供某件事實」，如果是印象為主的主觀認知，就不會列入紀錄，確保獲得明確的回答，才能用來評估應徵者的人格特質。

最後，面試官寫下自己贊成或反對錄取後，所有面試官還要一起參加招聘會議。假設



亞馬遜不僅是全球最大的電商集團，更跨足串流影音、太空殖民等多元業務。



貝佐斯成功建立全球最大的電商平台亞馬遜，不僅集團市值驚人，身價近1,600億美元的他，更曾躍上《富比世》成為封面人物。

有人反對錄取，就還要討論能否透過訓練修正這些不錄取的原因，如果贊成者能提出解決方法，反對者也同意，該名應徵者仍然會被錄取。

而日常工作的管理方面，亞馬遜的14條領導準則更是重要的考核項目。評量方式是以360度績效評估，蒐集上司、本人、同儕及部屬的意見回饋，再加上關鍵績效指標（key performance indicators, KPI），先提出「暫定績效評估」，再從組織整體的角度，對個別員工的績效評估進行校準，校準方法是跟同職級的其他員工比較，因為不同主管評斷標準不同，最高主管須同時參考同職級的其他人，作為員工的最後考核。

每天都要保持創業的心態

亞馬遜的14條領導準則，也是貝佐斯心中的價值觀和理念，最終也成為亞馬遜的DNA，即使電子商務市場瞬息萬變，亞馬遜卻仍像創立之初，始終為了滿足客戶需求而全力以赴，不像很多公司在成長到一定規模後，決策過程會變得過於繁瑣，執行流程往往也會變得過於緩慢，完全失去剛創業的活力。

貝佐斯為確保亞馬遜能像新創公司一樣高效運行，會一再提醒管理團隊：「在亞馬遜，每天都是第一天（At Amazon, It's always Day 1.），而且每天都要做『3年後』的工作。」

事實上，貝佐斯在西雅圖

的辦公大樓就叫做「第一天」（Day One），象徵他永恆信念：「我們仍處於網際網路的第一天，也將是亞馬遜的第一天」。貝佐斯期許亞馬遜能夠一直保持第一天創業精神，永遠做個新創企業。

貝佐斯認為，在網際網路時代，公司想要保持持續成長，禁不起任何創意的損失，唯有保持靈活的初創公司作風，才能確保顛覆業界的創新思維，有機會發展成可行的商業模式。持續不斷的創意，是當今處於網路時代的企業不斷發展的動力。他認為領導者職能，應該是要創造一種尊重創意的企業文化，並且能將創意迅速轉化為行動。因此作為高階主管，最重要的任務是做出少量高品質決策，而不是每天都要擠出上千個決定。貝佐斯甚至認為，領導者在1天當中能做出3個高品質的好決策，那就夠了。領導者應該要成為連接這些創意和公司內每個員工及部門的橋樑，所以領導者的職責，應該是確立和完善企業的創新路線，讓這些路線能夠將企業按時送達至未來某個已設想好的地方。

為了保持靈活，亞馬遜刻意保持結構分散，並有所謂的「企業總部」。貝佐斯認為只要企業組織方式得當，人們其實不必在同一幢大樓、同一座城市、甚至同一個時區辦公。當不同的團隊需要一起工作時，他們不需要一直見面開會，只要制定好計畫方案，就像是份路線圖，然後根據路線圖進行工作即可。

對於小規模、出現問題時能隨時復原的改進意見，貝佐斯更是鼓勵員工盡量嘗試，可以到處找人支持提案，公司裡數百名高管都有權為一個創意說「YES」做決定。如果事後證明這個創意並不明智，也可以

隨時修正，不需要害怕犯錯。

貝佐斯因此經常將自己的大部分時間，用在研究今後3年、5年甚至是10年後的規劃上。所以當亞馬遜公布2018年第二季財報，顯示利潤與2017年同期相比，成長了將近13倍創歷史新高時，當各界紛紛恭喜貝佐斯，貝佐斯卻回答：「這個季度的財報早在3年前就出爐了，現在我正在努力實現2021年的季度目標。」

為能讓各種創意，真正發展到足以改變亞馬遜的發展方向，貝佐斯以「創意」、「規模」以及「報酬率」做為決策標準。首先，好的創意必須是一個差異化的想法，不能是別

人也有的產品；其次是規模要大，如果成功了，也並不會形成巨大的改變，就不值得投入精力；最後則是訂出一個值得矽谷投資的報酬率，即便是規模可觀，也須有良好的資本回報率。

時時刻刻避免走向第二天

貝佐斯不但強調「第一天」思維的重要性，同時也警告企業要小心出現「第二天」思維。貝佐斯將「第二天」定義為「前期表現為企業停滯不前，接著是企業的市場地位變得無關緊要，然後企業績效急速惡化直至企業破產。」

貝佐斯更在寫給股東的一封信中提到：「如果企業無法迅速應對產業內各種顛覆性創新趨勢，外部世界會很容易地將其推入『第二天』的死亡困境中。」

企業須建立為用戶帶來快樂的願望，堅定不懈地幫客戶解決問題，為客戶創造更好的體驗，才能持續推動企業做得更好。唯有對改變從不設限，建立渴望成為客戶心中最佳公司的核心價值觀和方法，企業的成長才不會停滯。■



貝佐斯在西雅圖的辦公大樓就叫做「第一天（Day One）」，象徵永保第一天創業的永恆信念。

科技無所不在

從頭 vs. 到腳 脫胎換骨的科幻體驗！

超越時代的想像，往往會被形容為宛如「科幻電影」的場景。但今日科技日新月異的飛躍進展下，從前只能當作異想的創意，如今竟然一一化為真實，成為人們生活日常的一部分！

◎撰文／李俊明 圖片提供／Nike · Bose



Bose

視覺、聽覺雙饗宴的太陽眼鏡

如今頭戴太陽眼鏡，你也能一邊享受遮陽功能，一邊沉浸於聆賞音樂的暢快！來自美國的知名音響品牌Bose，推出將耳機嵌入太陽眼鏡的二合一產品，重量只有45克的Bose FRAMES，共有方框、圓框2種選擇，從正面看來，就與一般太陽眼鏡無異。

唯一的不同，只有側面鏡架稍稍寬大一些，透過指尖輕觸，就能以藍牙控制音樂的聆聽、暫停、快轉，或是切換至手機通話模式、指揮Siri等語音助理。

由於這款產品屬於非入耳式設計，因此在撥放音樂時無法隔絕周圍環境雜音；但優點是，如果非身處吵雜的都市環境，則是一款非常適合戶外活動時使用的創新產品。

它的特殊之處，在於內建微型感應器以及隱藏式揚聲器，能讓聲響從眼鏡側邊靠近耳際的開口，完整直接進入耳中，因此無須在耳道塞入耳機，並非運用前陣子流行一時的耳鼓傳導系統，即能讓使用者輕鬆聆賞音樂。值得一提的是，它



美國知名音響品牌Bose，將耳機嵌入太陽眼鏡，全面拓展消費者的使用體驗。

雖然並不包覆耳腔，但聲響溢出的滲漏率卻只有區區1%，不但能愛怎麼享受，就怎麼聽得過癮，而且也不怕打擾到他人。

更厲害的是，它可使用支援Bose AR擴增實境平台的App，透過感測器偵測頭部移動，並搭配手機GPS定位而得知使用者位置，進而產生擴增實境效果。比方說，只要搭配一款高爾夫球App，它就能告訴你球體落洞的位置及步行前往的距離！另外，搭配某些遊戲軟體，這款音樂太陽眼鏡也能發出指令，透過擺動頭部來進行互動闖關，未來，肯定還能催生出更多新型態穿戴式裝置的應用潛力。



Nike推出Adapt自動綁繫鞋帶運動鞋，更可連結Siri，不用停下腳步就可繫好鞋帶。



Nike

動口不動手的智能舒適運動鞋

腳上套穿的球鞋，如今變得聰明無比，不但能幫你自動「綁鞋帶」，還能因應雙腳狀態調整鞋帶鬆緊、維持合腳舒適！

運動品牌創意花樣玩得愈來愈風風火火，隨著Adidas祭出3D列印球鞋新應用，Nike也不甘示弱，推出Adapt自動綁繫鞋帶運動鞋搶進智能市場，從早期充滿實驗性的概念，逐漸演化為真正能量產的消費型產品。

以Adapt Huaraches系列來說，強調能透過Apple Watch或iPhone的Siri語音助理，驅動Adapt鞋帶鬆緊系統，因應不同使用場景，而隨時調整運動鞋的鬆緊貼合度，比方說運動時鞋帶自動繫緊，在家時適度放鬆，讓使用者穿著來更舒適。透過這套智能系統，使用者的確不再需要彎

腰或蹲下調整鞋帶。

設計發想者便主張，未來的鞋子將彷彿擁有生命一般，能針對使用狀態進行感測，自動調整鞋面至最舒適合用的狀態；比方說若需要快跑追趕公車，便能自動拉緊鞋帶，讓鞋體更趨近貼合腳身，而等到順利趕上公車，就再酌量放鬆鞋帶，讓雙足回復至較為舒適的狀態。

目前，雖然運動鞋還無法做到「全自動」調整，但這款運動鞋已能做到「動口不動手」，透過自訂語音指令，命令Siri幫忙繫緊或放鬆鞋帶，而使用者亦無需停止腳步，行進間只要開口傳輸指令，就能馬上調整！

現代視聽科技，堪稱進步神速，不久前，「真無線」耳機的定價還很嚇人，如今除了已滿街都是，最新技術更是再進一步，以突破傳統、無須入耳的用法，成為下一階段應用亮點。■



土耳其菜薈萃東西方精華，造就豐富多元的飲食文化。

從宮廷饗宴到街邊美食都別錯過

伊斯蘭料理 薈萃土耳其

土耳其菜是世界三大菜系之一，承襲鄂圖曼帝國的飲食傳統，亦融合地中海、南亞及非洲特色，呈現了豐富多樣的風味，到土耳其旅行，可別錯過當地經典美食。

◎撰文／商周編輯顧問採訪組 圖片提供／Shutterstock

土耳其這塊土地，繼承了6,500年、13個不同文明的歷史遺產。16世紀起，領土橫跨歐、亞、非的鄂圖曼土耳其帝國，成為伊斯蘭文化主流，並薈萃東西方精華，造就豐富多元的飲食文化。

傳統美食

陶甕料理與烤肉

土耳其人嗜吃肉，鄂圖曼土耳其帝國式（鄂式）的陶甕烤肉，發源自土耳其產陶甕的名鎮阿瓦諾斯（Avanos），是土耳其的傳統料理，牛、羊、

雞都能塞進陶甕搭配蔬菜、辛香料等，封住後放進火裡燒烤，一人一盅，上桌前附上小鎚子，沿缺口敲開後就能食用。講究服務的宮廷餐廳則會先套上銀製外蓋，由服務生在桌邊服務。陶甕敲開那一刻，



「阿答娜烤肉」將牛或羊肉切碎，混合洋蔥、紅椒等，均勻裹在如劍一般的烤肉叉外層，再上燒烤台。



早晨處處可見芝麻圈（Simit）小販，形狀和口感近似貝果。

香味伴著熱氣撲鼻，肉也熟爛不失咬勁，是必吃料理。

但土耳其最常見的肉類料理方式其實是燒烤。據傳是中世紀時，土耳其士兵於征戰途中，在曠野以劍為叉、串肉烤熟，現已成料理方式的統稱，也常見烤海鮮、蔬菜。

同樣是烤肉，在土耳其各區也有不同形態。南部的阿答娜省（Adana）會將牛或羊肉切碎，混合洋蔥、紅椒等，裹在如劍一般的烤肉叉外層，再上燒烤台，稱為「阿答娜烤肉」。在羊牲口比人口多的國度，烤羊肉四處可見，大塊肉做成豪邁的「烤羊肉串」；零碎肉塊成了「碎羊肉串」，烤得酥脆做為開胃菜。

貝蒂烤肉（Beyti kebab）以優芙卡（Yufka）麵團裹著

經調味的牛或羊肉烤熟，搭麵包、奶油飯與沙拉等，吃的是濃濃傳統味。

這種無肉不歡的民族性，在齋戒月後的「開齋日」與為了紀念先知亞伯拉罕奉命獻祭兒子的「忠孝節」最是明顯，街頭巷尾處處烤肉香。

街邊誘惑

烤羊腸和魚麵包

由於土耳其盛產堅果，街頭巷尾都能看到果仁蜜餅、核桃香腸，著名的土耳其軟糖、糖漿甜甜圈是甜蜜蜜的代表，通常會配上一杯不加糖的熱紅茶，來平衡味覺。

早晨則處處可見芝麻圈（Simit）小販，形狀和口感近似貝果，表面灑滿白芝麻，甜、鹹口味任選，也可搭配果

醬或起司。在伊斯坦堡港口，還有一種限定在船上販售的魚麵包（Balk ekmek），現烤的一大片鯖魚，搭配洋蔥、生菜夾入麵包，再淋上檸檬汁，是地區限定美味。

烤羊腸（Kokoreç）是宵夜美食，捲在烤肉叉上烤得酥香，切成小塊後，搭配蔬菜、辛香料拌炒，放進麵包裡，就是入夜最撫慰人心的小食。淡菜鑲飯（Midye dolma）也是傍晚後才會出現，淡菜填入拌炒好的香料飯，搭配新鮮檸檬，更凸顯海味，讓人忍不住一個接一個。

在土耳其，從早到晚都能找到路邊小吃攤，當地人早起吃芝麻圈，入夜則享用烤羊腸，到特定區域還能吃到限定美味，不妨趁旅遊時嚐鮮。■



美國夢的高昂代價

矽谷的「極限通勤族」

在矽谷通勤已成為一種階級與社會地位的表徵。如果有人告訴你，他被迫成為矽谷的極限通勤族，那似乎表示，他在矽谷是一個戰敗者，只能用虛耗生命來交換經濟上的劣勢。

◎撰文／鱸魚 圖片提供／鱸魚、Shutterstock

我周遭的同事幾乎有四分之一都符合「超級通勤族」的定義。最早以前超級通勤族的定義是每天花3小時以上通勤，現在升級成為4小時，因為3小時已幾乎成為普羅大眾的通勤時間。最近這幾年矽谷又出現了「極限通勤族」——每天通勤時間超過6小時以上。超級這2個字已經不足以形容他們通勤的壯烈。

通勤時間本來應該只跟距離有關。可是在矽谷通勤時間卻跟房價扯上關係。要了解這種微妙的關係，就要先大致了解矽谷的地形。

地理特徵造就通勤惡夢

矽谷是一條大約長80公里、寬30公里的狹長山谷地形，中間很大比例都被舊金山灣占據，所以真正可以居住的就是海灣兩側狹長的地帶。更糟的是幾乎90%的高科技公司都集中在舊金山到

本文作者／鱸魚

從事翻譯工作、出版了18本當代文學名著後，鱸魚決定跟別人一樣出國讀電腦工程，前往矽谷當工程師。他就在此成功地成為一名上班族，也因此擱置了文學界的事物。現在兜了一圈，他又重拾寫作這項嗜好。除了寫作，鱸魚偶爾也在雜誌上發表與專業有關的科技專題文章。

聖荷西間靠西側的狹長帶。這裡只有一條高速公路貫穿，就像綁滿了粽子的繩子，每一顆粽子都是一個科技人追求的夢。

這裡是房價重災區，中間房價150萬美元，而且是非常不起眼的房子。至於通勤，那得看你的住家和公司各在繩子的哪一端。平均而言，房價重災區內每天平均通勤時間大約是1.5小時，也就是單趟45分鐘——這算是矽谷通勤的天堂。

如果你選擇住在海灣的東側，這裡也是只有

一條高速公路貫穿，只不過上面掛的牌子都是住宅區，而不是高科技公司。這裡房價大約便宜3成，是房價次災區。可是幾乎所有的工作都在海灣西側，所以你必须付出通勤的代價——平均每天來回大約1.5~2.5小時。這算是矽谷通勤的平均值：令人不悅但還可以忍受。這裡沒有大眾運輸系統，開車是唯一的選擇。

如果你還嫌房價太貴，下一個選擇就是搬到東邊的山脈之外。那裡房價又便宜3成，大約只有重災區的一半。這裡只要有矽谷的高收入，你可以買一棟很新、很大的好房子，有很好的學區，讓你實現自己的美國夢。至於通勤，很不幸，這裡只有一條高速公路翻山越嶺進入矽谷，唯一的出入口從凌晨5點堵車到晚上9點，幾乎不打烊，連週末假日也不例外。這裡是房價的三級災區，也是通勤的次災區，通勤時間大約是3.5~4小時。不過不要忘了，儘管比重災區便宜了一半，這裡房價仍舊是加州平均房價的2倍。

所以有人繼續再往東逃，搬到房價的新天堂 Stockton（史塔克頓）或加州首府 Sacramento（沙加緬度），這裡房租是舊金山的四分之一，房價是三分之一，所以成為必須在矽谷工作，但收入較低的人的匯集地。至於通勤，這裡已經打破全美國通勤紀錄而達到6小時，這也是矽谷極限通勤族的大本營。這個區域上的交通熱圖已無法顯示。

《紐約時報》報導過一位住在史塔克頓，凌晨2:15就得起床的矽谷極限通勤族。故事的主角西拉是一位在舊金山上班的文職工作女性，她的年薪只有8萬多，這在舊金山是很掙扎的收入，



公司外面有時停著員工的露營車，這不是渡假，而是長期的生活方式。

所以她必須撤退到距離舊金山100多公里以外的 Stockton。她每天2:15起床準備午餐及料理家務，然後4:00開車出門到火車站，搭乘4:20的第一班往聖荷西的火車；因為工作地在舊金山，她必須在1小時後下車換搭20分鐘車程的巴士轉往捷運站起點，再搭乘1小時的捷運到舊金山，下車後再步行5分鐘；從4:00出門到7:00打卡進入辦公室是整整3個小時，這一路的交通工具包括開車、火車、公車、捷運和步行。西拉每天通勤的時間是6小時，而且這樣的通勤方式一點也不便宜，每個月的通勤開銷大約是620美元。

像她這樣，只能住得起矽谷外圍120公里以外的地方，但又必須在矽谷核心工作的藍領階級非常普遍。如果做的是朝九晚五的工作，至少工作時間固定，一天忍受6小時通勤，晚上還可以回家睡覺；可是如果做的是工時較長的服務業或排班式交通業，就會造成通勤時間超過睡眠時間。所以矽谷就出現了週一到週五的臨時車床族。

舊金山的Uber駕駛有20%都是因為來自外地而睡在車上。為了要搶舊金山週一到週五尖峰時



尖峰時間高乘載車道也跟著趁火打劫，價錢水漲船高，短短幾公里路有時要8美元的通關費。

間的生意，他們週一早上3點就得起床，開3個小時的車，在7點前趕到舊金山金融區。晚上尖峰時間通常在8點才結束，如果趕回家睡覺，休息幾個鐘頭馬上又得起床，唯一的選擇就是睡在車上。所以當Uber駕駛打開後行李箱的時候，你很可能會看到寢具。他們70%的生命都消耗在這輛車子裡。他們也有家和家人，卻都遙不可及。

高階主管的選項：週末豪宅

住在矽谷的高收入工程師都有一個共同的遺憾：我的收入在全美國是頂尖的1%，傳說中這樣的收入不是應該住好萊塢電影中那種湖邊的豪宅嗎？其實這個夢想並不難達成，只是看你願意在通勤上花多少代價。

過去有一個同事是高階主管。他住在3個半小時車程外的湖邊。那裡住了不少矽谷的高階主管，每一棟房子都是湖光山色的超級豪宅。如果深愛家人，希望給他們全世界最好的居住環境，唯一的方式就是自己下地獄，讓家人待在天堂

裡，我那位同事就是做了這樣的偉大犧牲。他的通勤方式是週一早上3點多起床，8點到公司。週五下午3點離開公司，7點回到湖邊的豪宅吃晚飯。因為身為高階主管，觀瞻非常重要，他的選項不多，中間這5天只能住在公司附近的廉價旅館，每月開銷大約2,000美元。可是這樣就可以成就讓他的家人住世界級豪宅，自己也可保有令人難以抗拒的高薪收入。當然他也必須放棄跟家人團聚及看著孩子成長的珍貴時刻。

試探人類忍耐的底線

在矽谷只要房價繼續漲，只要工作機會繼續增加，通勤就會呈等比級數惡化。每次我回到家看到山腳下的高速公路就像一條完全靜止不動、上面漂滿垃圾的河流，就很慶幸自己每天只需花1個半小時在這種無奈與焦慮中渡過。如果把這種焦慮擴大3或4倍，很難想像矽谷的高薪對我不是仍舊有意義——我有沒有可能每天花4到6個小時握著方向盤虛耗人生？

矽谷的房價和通勤似乎都在試探人類忍耐的底線。有人以每天30美元的代價在別人的後院租帳篷過夜；有人1個禮拜4個晚上睡在駕駛座上；有人放棄屋簷與牆壁，長期睡在露營車裡；有人過著通勤時間比睡眠時間還要長的日子；有人每天凌晨2:15起床，花6個小時通勤……，大家換來的都只是基本的生存。

在矽谷通勤已經變成一種階級與社會地位的表徵。如果有人告訴你他被迫成為矽谷的極限通勤族，那似乎表示他在矽谷是一個戰敗者，只能用虛耗生命來交換經濟上的劣勢。■

GLOBAL TRADE PIONEER PROJECT

貿易小尖兵赴新興市場 海外實習計畫

實習企業
招募中
歡迎加入

找不到外貿人才？

大家都在搶
海外實習生！

今立塑膠、泰國南僑
集團、金仁寶集團…
等知名企業皆與本計
畫長期合作

為加強我國對新興市場之出國拓銷，及因應業界對外貿實務人才的需求，經濟部自 103 年起辦理「補助國內公私立大學校院選送學生赴新興市場實習計畫」，補助大學校院對國際貿易領域有興趣之在學學生赴新興市場國家實習，培養學生的國際視野與貿易實務經驗。至 108 年止已培育 723 名貿易小尖兵，分別在國貿領域貢獻且成效卓越，亦深獲企業及學校肯定。

年度補助實習補助國家

越南、印尼、緬甸、泰國、馬來西亞、菲律賓、印度

註：依經濟部年度公告為主

實習企業配合事項

- 提供學生於企業場域見習之機會並安排實習內容
- 需有1位以上之企業導師指導學生
- 協助學校考核學生實習情況
- 協助學校辦理當地合法實習簽證
- 若學生表現良好可延續實習或畢業後聘用

本計畫嚴選補助對象

國內大學校院國際貿易相關科系大學部三年級以上或碩士班在學學生，需具中華民國國籍，並通過本計畫甄選。

補助項目

本計畫補助實習學生「往返機票」及「生活費」。

實習期間

每年7-9月暑假期間，約30-62天。

在此邀請各界卓越企業加入，您提供實習機會，我們提供優質人才，共同為國家未來貿易發展盡一份心力
凡為本計畫實習企業者，未來專辦將優先與實習學生進行就業媒合

- 若貴公司有意提供實習機會，歡迎來信或來電本專案辦公室洽詢。
- 「經濟部補助學生赴新興市場實習專案辦公室」
承辦窗口：游經理、葉專員，電話：02-2581-6286，傳真：02-2581-5286
E-mail：violayu@ieatpe.org.tw，gtp@ieatpe.org.tw
- 更多資訊請參見本計畫官方網站 <http://www.tradepioneer.org.tw>
- 委辦單位：經濟部國際貿易局 執行單位：台北市進出口商業同業公會



計畫官網



掃描我
填寫聯絡資訊

2019冬令慈善捐贈活動

廠商社福機構相見歡 共譜新意涵



上：在台北市政府社會局黃清高副局長見證下，轉贈台北市17家公、私立社福團體。

左：公會楊炯浩常務理事（第一排右四）與社會局黃清高副局長（第一排左五）與受贈廠商南昌行曹國賢董事長（第一排右三）偕同會員廠商、社福團體共同合影留念。

台北市進出口商業同業公會於108年12月25日舉辦「2019冬令慈善捐贈活動～耶誕歡樂頌」轉贈儀式，由本會楊炯浩常務理事主持、台北市社會局黃清高副局長親臨現場表達感謝之意。

本年度共有92家業者參與捐贈，集結公會理監事及會員的愛心，以及本會捐贈30萬元，共募集現金及物資總捐贈金額497萬元，分送予台北市立浩然敬老院、台北市立陽明教養院、私立體惠育幼院、忠義基金會等17家台北市社福團體；為了將本活動所募集現金物資，擴散至社會上更多角

落，今年特別邀請台灣關愛基金會成為新受贈單位，希望能夠為移工兒童安置盡一份心力。

本次活動特別邀請連續捐贈10年以上的會員廠商與個人接受表揚並合影留念，期許讓默默付出的愛心能夠被看見，讓更多人投入社會公益的行列；本次活動除募集一般日常性需求外，同時針對17家社福團體調查「特殊需求品項」，了解各單位平日難以募集的物品，連結本會產業小組的廠商，尋找實現需求的可能。經過媒合共計有4家廠商大力支持，分別是：三多士股份有限公司捐贈「吞嚥配方」給浩然

敬老院、益富實業捐贈「益力壯」給聖安娜之家、逢興生物科技捐贈「益生菌機能果凍」給台北兒童福利中心、北祥企業股份有限公司捐贈「文具、玩具」給台灣關愛基金會。

典禮尾聲，由聖安娜之家代表受贈單位致詞，致詞中提到冬令捐贈活動對於社福機構的協助，同時期望本活動能持續舉辦，嘉惠更多需要幫助的人。轉贈儀式結束後，由本會楊炯浩常務理事、黃清高副局長偕同捐贈廠商、受贈單位共同合影，氣氛喜悅溫馨，活動圓滿結束。■（撰文／謝宗憲、攝影／郭阿賓）



2020.01.01-02.28 截止 國際貿易局廣告

金鼠送福 新年快樂

經貿透視跟你一起迎鼠年

訂閱紙本雜誌一年 **25** 期 (定價 \$3750)

早鳥加贈 半年期隨身讀 App (定價 \$500)

以及 貿協書廊三百元禮券

新訂戶 \$ **2,500** 元 / 續訂戶 \$ **2,000** 元



好禮 1

【歌林】

智慧型電子式除濕機 KJ-MNR901

適用坪數：1~3 坪

商品尺寸：約 (W)210*(D)130*(H)305mm

好禮 2

【飛利浦】

手持輕巧蒸氣掛燙機 GC350



(市價 NT\$2,480)

(市價 NT\$3,000)

讀者服務專線：(02) 2725-5200 轉 1827、1828 週一至週五 9:00-17:30

傳真電話：(02) 2757-6828 客服信箱：trade@taitra.org.tw

執行單位  經濟部國際貿易局

 外貿協會
TAITRA

注意事項

1. 本優惠專案僅開放台灣地區訂閱，續訂戶之期數將自動銜接。
2. 您將在此訂單寄送或傳真後兩週內收到發票。
3. 贈品將贈品於 2 月中旬陸續寄出。
4. 贈品以實物為準，數量有限，《經貿透視》雙周刊將保留更換商品的權利，不便之處敬請見諒。
5. 貿協書廊三百元禮券連同發票寄出，抵用券限實體書店使用，代銷書籍除外。



108年度傑出國貿人才獎學金頒發百萬

傑出人才輩出 精彩可期



「傑出國貿人才獎學金」提供總計100萬元的高額獎金，10位得獎者與評審委員合影。

由中華民國貿易教育基金會及台北市進出口商業同業公會所共同獎助的「108年度傑出國貿人才獎學金」於108年12月23日舉行頒獎典禮，現場除了審查委員及得獎者，更有多位師長親友到場觀禮。

「傑出國貿人才獎學金」提供每年10名、每名10萬元，總計100萬元的高額獎學金，今年自9月份開放申請，吸引全國14所學校、28位優秀學生參加，特別聘請前經濟部國貿局長、駐越南代表黃志鵬，以及實踐大學前校長謝宗興，及委

員會委員，經過2階段審查及口試，選出今年包含碩博士組4位及大學組6位，共10位優秀學生得獎，其中並有越南生、大陸生也獲獎。每位得獎者以「夢想未來：國際貿易與我」為題，發表未來的夢想與規劃，像是臺灣大學闕翌戎同學希望成為國貿教師、政治大學李姿萱同學規劃進入貿易局工作、大陸生逢甲大學茹盈同學希望未來創立自己的消費品公司、許惠縉同學則希望擔任跨國企業財務長等等，至於獲獎的陸生與越南生則表示將來希望能

致力於雙邊經貿交流。大家都為自己設下了明確的目標與規劃，黃志鵬委員也提到，申請的每一位同學實力不亞於國外的學生，台灣真的有許多優秀的國貿人才。代表師長致詞的國立台北商業大學國際商務系郭俊賢主任也表示，非常感謝公會及基金會能夠提供這麼好的機會和獎金，讓更多學生有機會獲得幫助與肯定！

當天還特別邀請到去年得獎者政治大學王俊傑同學回來跟大家分享，因著這筆獎學金，他順利沒負擔赴日本早稻田大學交換，目前與朋友創業，成立「配客嘉股份有限公司（PackAge+）」，從事網購循環包裝系統、植樹衛生紙、重生紙箱等相關產業，看到他朝著自己的目標邁進，令人感動，也相信「傑出國貿人才獎學金」未來能夠幫助更多優秀的學生，培育更多傑出國貿人才！■（撰文／林之婷、攝影／郭阿賓）



聚焦智能制造 共拓全球市場

90,000平方米展覽面積，
4,000個標準展位，
海峽兩岸規模最大的工業展
期待您的光臨！

工業機器人・機床・工模具・橡塑工業
環保和流體設備・印廣設備・交通物流展



2020 廈門工業博覽會
第24屆海峽兩岸機械電子商品交易會
2020 Xiamen Industry Exposition

2020年4月12日-15日
廈門國際會議展覽中心

台灣區電機電子工業同業公會

電話：+886-2-87926666#253 曾麗華

傳真：+886-2-87926140

E-mail: tseng@teema.org.tw

www.straitsfair.org.cn

109年春節澎湖敬軍團

肯定國軍辛勞 展現敬軍精神



左：本會黃名譽理事長呈琮（前排正中）、涂副理事長（前排左六）率團考察成功級巡防艦在台灣海峽的偵巡任務。右：本會黃名譽理事長呈琮代表敬軍團向海軍部隊致上誠摯的感謝與敬意。

春節敬軍活動是本會多年來優良傳統和重要的活動，為了展現敬軍精神，感謝國軍保家衛國，本會特別選在春節前夕，由名譽理事長黃呈琮與軍友社理事長李棟樑率團前往澎湖慰勞國軍部隊，另本會副理事長涂如肯等理監事一行21人共襄盛舉，提前祝賀國軍弟兄佳節愉快。

這次敬軍團首先前往空軍雷達中隊，接著至澎防部代表貿易業者致贈團體加菜金，並關心

官兵服役情形，表達本會關懷與慰勞之意。隨後本團依序轉往九地彈藥庫、海軍飛彈快艇作戰中隊、海軍146艦隊、巡防艦聽取單位簡報，各單位國軍充分展現各項軍用設備及各項作戰能力。最後，前往澎防部戰車營與防空連慰問後結束敬軍行程。

澎湖位於臺灣海峽中線，自古以來皆為兵家必爭之地，又因地勢平坦、易攻難守，因此澎湖駐軍須具備高度機動性，才能迅速進入就戰位置拘束敵軍，確保

國土安全。

在臺灣海峽阻絕與澎湖群島的戍守下，臺灣已成為人們心目中安居樂業的寶島，而今日臺灣經貿得以發展，國軍實功不可沒。業者在往返世界各地爭取訂單時，必須感謝國軍保家衛國，維持社會安定，且國軍長期支援地方防災工作，對此本會長期投入勞軍活動，公益不落人後，期盼匯聚國人關注，給予國軍最高榮耀的肯定。■（撰文／劉書豪、攝影／楊銘祥）

2020 | 引領企業邁向卓越未來

能力雜誌



線上訂閱能力雜誌

一年12期 **1780** 元(原價2,400元)



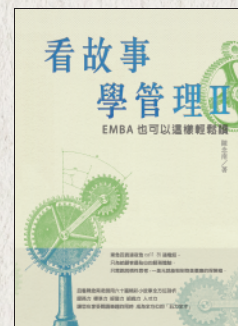
現在訂閱雜誌，熱門叢書三選一



《打破思考藩籬：開啟全新商業模式的企業創新法》
佐佐木哲也、黑木昭博
(定價280元)



《經營與設計的幸福關係》
中川淳
(定價380元)



《看故事學管理II》
陳念南
(定價320元)

活動期間：2020/1/1-2020/3/31。服務專線：(02)2698-5818 江小姐

以上優惠方案僅限於個人與企業訂戶直接與本社門市及線上書城訂閱，不含經銷商，本社保留贈品送罄更換之權利。

全台首創「tcei台灣跨境電商育成中心」 公會打造台灣新外貿加速器



與會貴賓合影，左起依序為經濟部國際貿易局貿易發展組張淑逸組長、台北市進出口商業同業公會黃文榮秘書長、台北市政府產業發展局林崇傑局長、台灣科技大學盧希鵬特聘教授。

面對美中貿易大戰，全球供應鏈正在全面重組，跨境電商已被視為時下門檻最低、速度最快、接觸最廣的新外貿模式，有助於台灣廠商快速接洽全球新移轉的訂單；另外，平台經濟崛起，跨境線上網站零售已成為外貿創新與創業的新路徑，更意味著全民做外貿的時代已經來臨，人在台灣不出門也能做全球生意。

台北市進出口商業同業公會1月8日在台北市政府產業發展局林崇傑局長、經濟部國際貿易局張淑逸組長共同見證下、啟動tcei台灣跨境電商育

成中心（Taiwan Cross-border E-Commerce Incubator）；黃文榮秘書長在會中表示，過去台灣的外貿很成功，但未來台灣外貿仍要保持成功就不得不重視跨境電商這個新模式，本會所成立的育成中心是目前台灣唯一的專責單位，還會搭配設置也是目前唯一的人力銀行提供人才媒合服務功能，而課件與輔導鏈路也是最完整的，不管是跨境B2B或B2C都可以在育成中心獲得學習，相關的企業實力養成也提供第三方服務一站式搭建，成為名副其實的台灣跨境電商養成基地。

本會最高電商顧問暨台灣科技大學特聘教授盧希鵬在本次大師講座中提出「隨經濟升維及降維」的企業競爭創新概念，跨境電商已打破過往傳統商貿以實體通路為核心價值，建立起虛擬通路，透過「降維打擊」讓傳統商貿無法適應虛擬通路的發展而遭到重大衝擊；另外，更透過不斷的學習進行數位轉型，將自己本身所處的思維空間增加，「升維打擊」讓競爭對手無法對抗而創造出自己本身價值，值得台灣外貿產業構思下一代的競爭力。

tcei的成立是正式向業界宣告台灣發展跨境電商刻不容緩，數位化外貿模組經過1年精煉已研發完成，朝向「品牌」、「行銷」、「業務」、「O2O」等4面向進行觀念再造、數位技術培訓、電商運營管理等，不論是傳統轉型企業或創新創業者，都能藉以跨出安穩成功的第一步，還可獲得持續性的陪伴與支持。■（撰文／歐承翰、攝影／郭阿賓）

第十五屆 國際貿易大會考



ITCE International Trade
Certification Examination
國際貿易大會考

歡迎報考

報名日期：109年

考試日期：109年

3月2日 ~ 31日

5月30日

依試務中心公告為主

新興市場
企業海外
實習計畫

升遷
考核

高額獎學金等你拿！

學生報考國貿大會考，還有機會獲得3千至3萬高額獎學金喔！

考試地點：台北、中壢、新竹、台中、台南、高雄、澎湖
考試科目：國際貿易實務
報名費用：個人報名550元，團體報名（20人以上）500元
應考資格：凡對國際貿易專業知識有興趣者

指導單位：經濟部國際貿易局
主辦單位：台北市進出口商業同業公會
台灣省進出口商業同業公會聯合會
高雄市進出口商業同業公會
新北市進出口商業同業公會
中華國際經貿研究學會

6月份於北、中、南舉辦人才媒合會

01 職場門票

全國貿易業共推的專業證照，是您進入貿易職場的第一張門票！

02 升遷考核

貿易商列入內部升遷考核，徵才標準之一。

03 專業證照

超過6萬名學生與貿易從業人員報考，陸生也搶考的證照！

04 加分項目

多所大專院校列為推甄加分項目或畢業門檻！

合格考生獨享：

- (1) 免費登錄「iBank貿易人才庫」，並參加人才媒合會，搶佔貿易業熱門職缺。
- (2) 非國貿系之商管學群考生可取得經濟部國際貿易局「貿易小尖兵赴新興市場企業海外實習計畫」申請資格。
- (3) 優先參加試務中心所辦相關活動。

相關考試資訊請於網站<http://www.ieatpe.org.tw/itce>查詢

或電洽02-25239720，我們將竭誠為您說明！

經濟部國際貿易局 廣告



國際貿易大會考
官網



國際貿易大會考
Facebook



國際貿易大會考
LINE@



iBank
貿易人才庫

ITBS CEO

第六屆國貿經營策略管理將帥班

大師開講 X 智慧淬鍊 X 創新平台

近 **30** 位
頂尖講座大師

八大課程模組 管理之父許士軍領銜規劃

「從超越邁向卓越，建構時代企業大格局」

2020.04.25~08.01

淬鍊

在經濟翻轉與黑天鵝效應迭起的動盪中，越是需要大師指引！

第六屆國貿經營策略管理將帥班（ITBS CEO），邀請頂尖大師親臨授課，透過身心靈整合概念，以創新、創業思維，開啟新局，是您從超越邁向卓越，開創時代企業的最佳平台。

獨行快、眾行遠。大師級黃金陣容、人脈生態圈聯結、跨界企業參訪，讓您在企業營運時，要感悟，不要趕路！

獲五屆學長姐們一致推崇、熱烈迴響與高度好評。限40名，即日起接受報名，額滿提前截止

管理學大師許士軍、統一集團前總裁林蒼生、前經濟部長王志剛、公益平臺文化基金會董事長嚴長壽、前經濟部長施顏祥、國票金控董事長魏啟林、政治大學財務管理學系特聘教授周行一、法藍瓷股份有限公司董事長陳立恆、大小創意齋創辦人姚仁祿、前中國惠普總裁程天縱、研華科技執行董事何春盛、台灣麥肯廣告集團執行長張志浩、台灣科技大學管理學院院長盧希鵬、東吳大學政治系教授劉必榮、台灣大學國際企業系所教授湯明哲、中央大學認知神經科學研究所教授洪蘭、中原大學產業學院院長熊震寰、台灣大學會計系教授劉順仁、中原大學企業管理研究所教授呂鴻德、泰國外商總會主席康樹德、新光金融控股公司副董事長李紀珠、財信傳媒集團董事長《今周刊》發行人謝金河、前行政院院長毛治國、前台灣IBM總經理許朱勝……。

除大師授課，另將參訪企業，參與將帥會活動，協助企業擴大經營視野與聯結。

本會保留師資調整異動權利。



IEAT | Since 1947 |
台北市進出口商業同業公會
Importers and Exporters Association of Taipei

電話：(02)25813521轉分機416、410
傳真：(02)25363328
課程資訊：www.itbs.org.tw/ceo

E-mail：ariellin@ieatpe.org.tw
地址：台北市松江路350號

