



# 貿易

TRADE MAGAZINE

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

雜誌  IEAT

No. 348  
2020年6月

## 震盪之下 解析全球 貿易局勢



定價：99元



4 717702 109632 8



《貿易雜誌》電子書

製造鏈AI化 數位轉型關鍵點  
從製造邁向零售  
直播拓展外銷訂單

生物醫材及保養品雙線並進  
擁諸多傑出專利  
和康生技迎接下一波成長



封面故事

## Cover Story

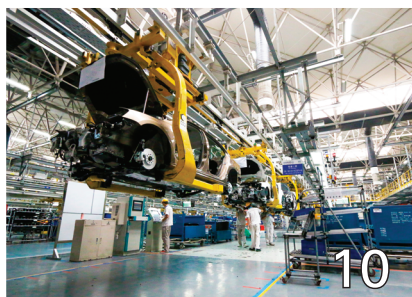
# 震盪之下 解析全球 貿易局勢



據國際金融協會（IIF）3月底公布的調查，預估2020年除中國大陸以外，新興經濟體經濟將呈零成長，歐、美地區將分別出現-4.7%及-2.8%的衰退，中國大陸恐剩下2.8%成長。台灣經濟大幅倚靠進出口支撐，如今全球共同面臨病毒大敵，本期封面故事將深入探討經貿現況為何？各國進出口面臨的又是何種困境？藉由全盤分析，將協助企業順利迎接後疫情曙光。



06



10



16

### 總論篇

06 經濟動能受創劇烈  
疫情蔓延 全球貿易前景如墜五里霧

### 影響篇

10 貿易戰、疫情兩大黑天鵝襲擊  
三大影響 全球經貿進入新格局

### 因應篇

16 依循局勢迎向後疫情時代  
四大戰略 贏在全球經貿轉折點上



# CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report**
- 1 **誰能成為急凍之後的新贏家？**
- 國際視窗 News Digest**
- 4 **挺過疫情影響 石油價格穩定回升**
- 特別企劃 Special Report**
- 專訪 經濟部國際貿易局陳正祺局長
- 22 **用新思惟擁抱世界 迎接後疫情經貿變局**
- 製造鏈AI化 數位轉型關鍵點
- 24 **從製造邁向零售 直播拓展外銷訂單**
- 企業實戰錄 Enterprise**
- 生物醫材及保養品雙線並進
- 30 **擁諸多傑出專利 和康生技迎接下一波成長**
- 跨境電商 E-commerce**
- 台北市產發局祭因應策略
- 34 **外貿不受疫情限制 跨境電商衝破國界**
- 姊妹會視角 Connected World**
- 36 **Why is Aomori Chosen by Taiwanese People?**
- 寰宇聚焦 Global Focus**
- 抓住契機拚翻身
- 40 **正面迎擊疫情挑戰 全球企業經營者的領導智慧**
- 市場瞭望 Market View**
- 前景看好 多國搶進投資
- 44 **歐洲汽車工業引擎 匈牙利的電子零件之路**
- 產業趨勢 Industry Trend**
- 把握後疫情商機
- 48 **力求逆轉 台灣紡織業下半年挑戰高**
- 領導心法 Leadership**
- 自己不能解決的 就應讓了解的人做
- 52 **低調做人、高調做事 騰訊馬化騰的謙遜之道**
- MBA學堂 MBA Class**
- 從不可能中挖掘商機
- 56 **鎖定「零消費」客群 打造全新商業模式**
- 品味生活 Life**
- 靜心・淨心
- 62 **沉浸專屬自己的美好療癒時光**
- 貿易線上 IEAT Online**
- 貿易局陳正祺局長蒞會指導
- 64 **後疫情時期經濟復甦 加強本會與貿易局合作關係**
- 黃振進理事長拜會工業局呂正華局長
- 66 **加強本會與工業局合作關係**
- 台北市跨境電商服務中心啟動
- 68 **產官攜手超前部署 闖過這疫關**

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 鼎、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) 2500-1932

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。



34



62



# 疫情蔓延

## 全球貿易前景如墜五里霧

經濟動能受創劇烈



2019年底，當大家在跨年夜倒數迎接2020年到來時，想必不會預期到，即將面對的竟是一場蔓延全球且不知何時結束的疫情。隨著全球各國紛紛啟動防疫管制措施，導致全球消費、投資及貿易受阻，全球進出口貿易也受到劇烈衝擊。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／Shutterstock

**全**球經濟受影響的情況到底有多嚴重呢？隨著新型冠狀病毒（COVID-19）疫情持續延燒，逐漸釋出的各項預測數字令人心驚肉跳。國際貨幣基金組織（IMF）及環球透視（IHS）皆下調今年全球經濟成長率預測至-3%，相對2019年11月多家機構公布的3%，這樣的數字反轉令人憂心。

世界貿易組織（WTO）預測，今年全球商品貿易量將縮減13%~32%，是人類歷史上從未出現的現象，更糟糕的是，這場疫情充滿不可預測性，經濟動能何時回來？沒有人知道答案。

### 台灣的貿易夥伴經貿受創

台灣是小型開放經濟體，貿易本就





一場突如其來的疫情，讓全球經貿局勢陷入困頓，面對經濟受阻的情況，各國政府無不祭出振興、紓困二方緩解。

容易受到全球經濟情況影響，疫情肆虐下更是如此。歐盟、美國、中國大陸、東協是台灣主要的出口市場，近期國際預測機構包括IMF、IHS，紛紛預估該等國家或地區今（2020）年經濟成長率均較去年大幅滑落，其經濟狀況勢必影響這些國家或地區對台灣產品的需求。

觀察台灣的3、4月出口，均微幅衰減（-0.6%及-1.3%），1至3月外銷接單亦較上年同期衰減3.5%。不過，我國疫情控制得宜，國內製造生產所受影響相對其他國家小，降低對產業的衝擊，加以台商回台投資增加國內產能，使得台灣2020年1至4月出口維持正成長，約為

2.4%，仍優於亞洲各國。

### 不需停工的台灣撐得住

「台灣雖然在第一季的經濟成長率仍能維持1.54%的正成長率，在全球一片衰退聲中一枝獨秀，但是第二季的表現不容樂觀。」經濟部國際貿易局局長陳正祺說。

台灣的第一季表現搶眼，主要是由於防疫措施得當，不需停工停產，因此可以承接中國大陸停工後的轉單。至於第二季表現，由於歐美地區多在2月左右啟動封鎖、停工等措施，且目前看來，何時「啟封」仍是不可確定，導致

台灣業者普遍面臨客戶訂單遲遲不下來的情况，因此，台灣第二季表現預期將較第一季差。

台灣經濟研究院也預測，台灣今年景氣低谷應會落在第二季，雖然預計仍可維持正成長，但約僅有0.3%。不過，以目前台灣對於疫情的控制良好來看，台經院預測台灣第二季經濟將呈現V型與U型間復甦，若許多供應鏈移點到台灣，對台灣出口會有很大正面影響。

### 供應鏈變革啟動中

「疫情影響所及，產業會更積極地



經濟部國際貿易局局長陳正祺認為，疫情下產業須更積極思考短鏈化，更注重供應鏈的可信任性。

思考短鏈化，不追求供應鏈效益最大化，而是更注重供應鏈的韌性與可信任性。」陳正祺進一步說明，「所謂的『可信任性』，就是當我需要你時，你一定能夠幫忙。在後疫情時代，廠商需要的是可信賴的夥伴。」

1990年代美國推動全球化，美國跨國企業投資中國大陸，建構全球產業供應鏈，以追求效率與低成本生產，在比較利益思維下，同一產品之生產不同階段，如設計、加工製造、組裝、測試檢驗等，分由多個不同國家生產及加工，供應鏈因此拉長，然而，美中貿易戰開打驅使業者做出改變，而此次疫情的發生更是加速業者全球重新布局。

隨著疫情擴散至全球，在各國紛紛祭出鎖國、封城、禁足令等措施下，影響當地人流、物流等經濟活動，導致生產線斷鏈，並進一步驅使跨國企業加速縮短供應鏈，將「全球化」翻轉成「在地化」或「區域化」，重建在地生產的供應鏈，或將產品不同階段交由少數可信賴的國家生產，透過將生產基地放在接近市場處，或是提高重要產品自主率，以確保產品的運輸和安全。

在如此的供應鏈調整趨勢下，台灣電子與資通訊產業由於具重要國際地位，且在歐美都有長期企業客戶，也與各國建立完成的產業供應鏈合作關係，因此預期未來我國產業將配合國際大廠進行供應鏈調整，並分散市場，能為經



濟發展將帶來正面影響。

值得一提的是，此次疫情使各國對影響國家安全相關產業採取更多管制措施，如擴大對製藥、醫療設備、糧食等出口限制，這也是前所未見的情形。也因此，政府也思考公衛產品自給率以及糧食安全庫存量，希望能建立起可信賴的供應鏈來源，以締造多方的合作與可能商機。整體而言，在全球供應鏈重組中，台灣經貿地位預期將進一步提升。

### 台灣是可信賴短鏈的好夥伴

在這波縮短供應鏈的風潮中，台灣的優點將更為凸顯。「台灣產業聚落完整，且以中小企業為主，相當靈活且韌性十足，在跨國企業建構信賴供應鏈的過程之中，台灣勢將扮演最佳夥伴。」陳正祺說。

為確保台灣在全球供應鏈的關鍵地位，政府持續協助台灣業者建立風險可控且穩定的供應鏈，作法包括：推動台商回台投資，重建高附加價值產業鏈；對有意願移轉生產基地至新南向國家的業者，也提供諮詢服務，協助業者調整布局等。

「台灣與歐美國家在高科技產業早已建立相互信任的穩定合作夥伴關係，近年來因美中貿易摩擦，歐美企業已陸續將中國大陸生產基地轉移至新南向國家，與台灣政策方向一致，COVID-19 疫情則有望催化雙方將合作夥伴關係延

伸至新南向市場。」陳正祺說。

### 未來的復甦會是彎勾型嗎？

新冠肺炎疫情造成的經濟衝擊前所未見且不可預測。根據《華爾街日報》及國外各大投資公司評估，認為疫情過後的全球經濟復甦路徑也莫衷一是，從強力反彈的V型、緩慢復甦的U型，到悲觀的W型、L型，以及彎勾型（swoosh）型，都有不同觀察。

考量春季緊縮嚴重、高失業率和長期保持社交距離到明年等情況，都會對經濟活動產生衝擊，因此認為經濟復甦呈現彎勾型（swoosh）的看法不在少數，此種復甦型態非常緩慢且痛苦，全球可能等到2021年年底或更久才能重回2019年的光景。

整體而言，經濟復甦仍存在不確定因素，各國因防疫而擴大財政支出與寬鬆貨幣、國際能源及原物料價格走勢等因素，都將為後續全球及國內總體經濟帶來不確定性風險。

慶幸的是，目前台灣已推動各項紓困振興方案，貿易局也已規劃並實施相關協助廠商拓銷措施，「所以一旦全球疫情舒緩，我國出口動能應能較快回復。」陳正祺說。而因應疫情造成的全球經貿情勢轉變，除了政府正面迎擊，企業更應放眼國際進出口對台灣的影響，重新展開布局，方能創造出後疫情的全勝局面。■

# 三大影響

## 全球經貿進入新格局

貿易戰、疫情兩大黑天鵝襲擊

美中兩大經濟體的貿易戰持續延伸，加上疫情導致各國祭出進出口限制令，全球經濟陷入急凍狀態，對許多產業造成危機與影響，但也有新的契機湧現，將對未來全球經貿競爭帶來嶄新格局。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Livongo Facebook、Shutterstock

美國商務部工業和安全局（BIS）在2020年5月15日，公布針對華為（Huawei）出口管制的新規範，未來使用美國半導體相關設備的外國晶片製造商，必須特別申請核准，才可對華為、海思（Hisilicon）以及其他相關公司出貨。

不到幾個小時後，全球半導體製造

龍頭台積電接著宣布，在與美國聯邦政府及亞利桑那州的共同理解和其承諾支持下，有意於美國興建且營運一座先進晶圓廠，預計採用台積電的5奈米製程技術生產半導體晶片，規劃月產能為20,000片晶圓。

原本預期降溫的美中貿易戰，在新型冠狀病毒（COVID-19）疫情於2020







時下疫情再加上美中貿易戰不斷延伸，全球進出口與經貿將迎來前所未有的新格局。

年1月開始爆發至今，美國已成為全球最嚴重的受災區域，感染人數超過百萬、死亡人數破10萬，美國總統川普在年底的總統選情因此也受到影響。於是，川普劍指中國大陸隱匿疫情，導致全球造成COVID-19疫情大流行，一場疫情加劇美中衝突，美中貿易戰與科技戰持續升溫，對全球經貿的衝擊持續擴大，影響層面也更廣泛。

在美中貿易戰以及COVID-19疫情對世界帶來劇烈影響的關鍵時刻，有些產業正陷入嚴峻的經營生存戰中，但也有產業因此找到拓展新市場，並發展新服務的可能性。

## 影響1》各國市場的階段衝擊

談起美中貿易戰與COVID-19疫情，全球貿易量的縮減無疑是衝擊進出口產業最嚴重的部分，不管是「斷鏈」導致的中間材出口受限、歐美需求凍結衍生出的終端產品進出口不振等，都造成全球整體進出口貿易量的減少。根據世界貿易組織（WTO）最新提出的報告顯示，倘若未來情況樂觀，2020年全球貿易量仍將衰退12%，如果是悲觀情境則更將衰退32%，而在這樣的惡劣局面下，台灣進出口貿易同樣受到很大的影響。

經濟部國際貿易局局長陳正祺觀察

指出，我國貿易有很大部分是三角貿易，即台灣出口中間材至中國大陸或東南亞，於當地製成最終消費品再出口至歐美市場，而依照此一貿易型態與疫情在過去幾個月發生的情況，可發現疫情對台灣的出口貿易影響共有3波。

### 第一波》中國大陸爆發疫情

1月中國大陸疫情爆發時。由於台灣製造業廣泛在中國大陸設廠，人力資源無法回去大陸再加上斷鏈危機，在在使得在中國大陸的台灣製造業者，面臨很大的困境。以汽車業為例，疫情重災區武漢市是汽車關鍵零組件的重要生產基地，因此武漢封城導致汽車零組件短缺，裕隆汽車旗下品牌納智捷汽車的最新休旅車URX原本在2019年接單告捷，卻因斷鏈導致新車生產不順，交車速度減緩對該公司的營運造成影響。

所幸，隨著中國大陸在3月開始陸續復工，斷鏈問題逐步獲得緩解，在中國大陸有設廠的台灣才逐漸鬆一口氣。

### 第二波》疫情延燒歐美市場

然而，新冠肺炎疫情又快速延燒至歐美各國，造成高失業、低消費需求，形成「大陸雖復工，歐美需求減」的窘境，台灣製造商面臨客戶取消訂單，進口貿易商則因海空運往來班次銳減，出現下單的貨物拖遲付運或運費提升的情況，很大幅度直接衝擊台灣對歐美出口。根據貿易局的資料顯示，2020年1至4月對美國出口雖仍成長3.5%，遠低於2019年同期的17.1%；台灣對歐洲出口更是大幅縮減8.2%。

### 第三波》疫情擴散至新興市場

疫情擴散至印度、東協等南向國家新興市場，對許多南向布局的台商，造



疫情爆發起點武漢為汽車零組件重要基地，因此嚴重影響全球汽車產業營運。



成影響。資誠聯合會計師事務所東南亞及印度業務服務會計師簡汎亞指出，目前許多東協當地的政府機關均有因疫情而造成行政程序延遲的情況，台商若有進行中的專案程序必須要經過政府核准，可能也會因此延遲，台商必須謹慎因應。

陳正祺認為，疫情導致許多新興國家採取封城、鎖國措施，因此減少自台灣進口中間材，衝擊台灣對新興市場的出口。以2020年4月單月為例，我國對新興市場出口衰減12.2%，主要衰減的國家為越南-28.7%、馬來西亞-18.6%、印尼-33%，南亞國家印度亦衰減68.9%，觀察未來的局面，隨著美國為拯救經濟放手執行貨幣寬鬆政策（QE），未來國際資金恐將撤出新興市場，進而造成亞洲各國貨幣貶值，屆時是否持續影響台灣出口，有待觀察。

## 影響2》全球製造業供應鏈加速轉移

全球貿易量萎縮除對我國出口產業造成衝擊外，在美中之貿易戰與COVID-19疫情的雙重衝擊下，不僅將帶來斷鏈危機，更將加速全球供應鏈出現結構性轉變。

### 台灣CEO擔憂斷鏈危機

COVID-19疫情重創各國企業營運與經濟發展，除了首當其衝的觀光、航空產業外，對全球產業影響更大、更長



許多新興國家紛紛採取封城措施，近而衝擊到台灣出口表現，後續影響仍有待觀察。

期的就是供應鏈「斷鏈」的問題。根據《2020資誠台灣企業領袖調查報告》顯示，「供應鏈中斷」位居2020年台灣CEO們認為前十大威脅中的第七名。

### 「去全球化」趨勢愈演愈烈

斷鏈之外，「去全球化」趨勢同樣不容企業小覷。中華經濟研究院副院長王健全認為，COVID-19疫情使各國政府更深入省思「全球化」的問題，這也將使貿易「去全球化」的速度恐將走得更快。中華經濟研究院WTO及RTA中心副執行長李淳也說，「去全球化」愈演愈烈並加速全球外包供應鏈的持續萎縮，這些都將影響台灣產業未來在全球經貿的角色與定位，台商全球布局須有新的方向與策略。

李淳分析，2011年是全球供應鏈發展最旺盛的時代，當時全球貿易以德、國、美國、中國大陸為中心（Hub），這三大中心的鄰近國家都與之有非常密

切的貿易往來以及上下游供應鏈關係。但是，自2015年開始，全球供應鏈就開始衰退，當時雖還沒有貿易戰，但供應鏈從長鏈走向短鏈的現象卻在發生。以中國大陸為例，2015年中國大陸已逐漸在國內建構起自己的供應鏈體系，因此大幅減少從海外進口中間材，全球黃金貿易歲月逐漸成為昨日黃花。近2年來相繼發生的美中貿易戰與COVID-19疫情，更加速改變全球供應鏈的體系，可以預見，貿易帶動經濟成長的時代，已不復存在。

就貿易戰來看，國立政治大學經濟系特聘教授林祖嘉指出，疫情導致美中關係更加惡化，原本市場預期美國可望停止向中國大陸進口商品課徵25%關稅，如今這個可能性已不在，再加上美國對中國大陸進行更多技術上的箝制動作，更將使全球生產供應鏈的重組加速，近來台積電宣布到美國設廠，就是

最明顯的證據。

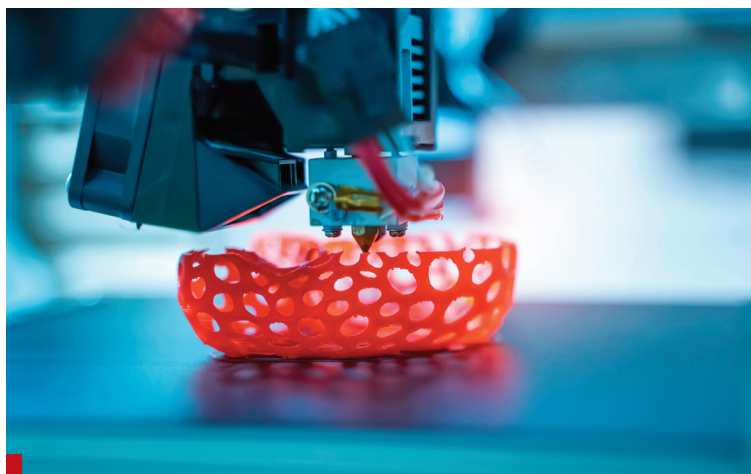
「疫情的發生確實在各種層面影響著全球供應鏈。」李淳指出，疫情發生後，歐美國家發現自己無法生產防疫物資，造成嚴重的防疫問題，因此開始思考增加國產化能力，才能在危機時刻的關鍵需求上自給自足。

中華經濟研究院副院長王健全也說，由於歐美國家的醫療相關產品大都委外生產，結果這次疫情爆發後醫療資源嚴重短缺，更讓歐美國家開始省思，把生產放到其他國家的選擇或許應該有所調整，而這也將使過往的長供應鏈走向短鏈型態。

### 影響3》「去規模化」經濟衍生新商機

「去全球化」加速進行導致企業面臨嚴峻的挑戰，疫情加速「去規模化」（unscaling）的趨勢，卻對一些產業帶來新的利基，企業如能讓懂得善用人工智慧（AI）、物聯網（IoT）等科技，來打造創新服務平台或智慧解決方案，將有機會在新時代嶄露頭角。

資誠聯合會計師事務所數位經濟負責人劉鏡清認為，近年來在AIoT科技的驅動下，規模經濟早已不再是鐵律，輕量、個人化、靈活生產的「去規模化」經濟開始成形，如今疫情更加速成為改變的新觸媒，包括訂單需求趨向少量多樣，生產基地將更分散等，都會變得愈



善用人工智慧或物聯網等創新科技，有機會在去全球化局勢中嶄露頭角。



來愈明顯。因此，如何運用科技增加生產效率，提高訂單達交率並控制成本，成為企業提升競爭力的重點，包括醫療照護、教育、製造業等產業，都正因為「去規模化」趨勢而衍生出新面貌。

### 遠距醫療照護產業加速成熟

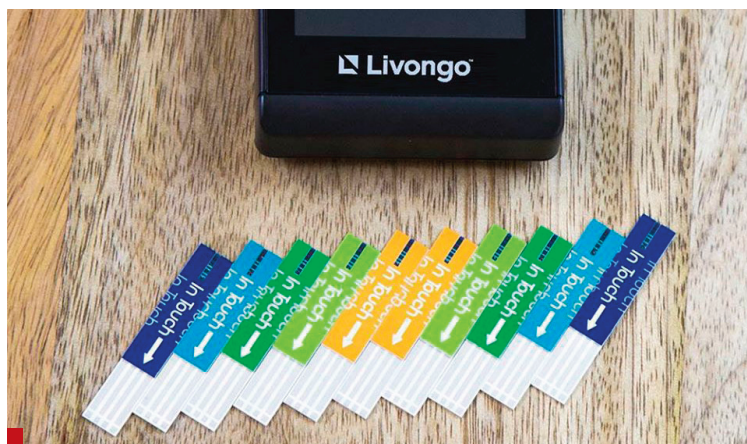
過去在科技演進下，醫療照護不局限於醫院或診所的遠距醫療一直深受矚目，然而，這種將病患分散在社區或家庭以進行醫療照護的「去規模化」現象，在許多國家都受到醫療法規不允許的限制，因此多年來遠距醫療一直無法快速發展。

如今，因為新型冠狀病毒具備極高傳染力，各國為因應疫情放寬法令，相關業者也加速發展遠距醫療所需的產品，紛紛推出解決方案，加快此產業去規模化的趨勢。

劉鏡清以美國的健康管理公司Livongo為例指出，Livongo主要協助糖尿病和其他慢性疾病患者進行健康管理、病況追蹤，例如將血糖儀連結雲端，隨時掌握患者的血糖資訊，並進行監測分析，如有異常值將有專業醫療人員及時處理，盡量避免病情惡化進入醫院，大幅節省醫療開支，提供成本較低且個人化的方式管理病情。

### 去規模化衍生教育平台商機

再看教育領域。隨著疫情催生學校線上遠距上課的需求，教育去規模化的相關平台服務商機也於焉湧現，國內外



美國健康管理公司Livongo推出的血糖檢測儀，能針對糖尿病等慢性疾病患者進行遠端健康管理與追蹤。

各種線上教育平台以及相關互動服務App趁勢而起。劉鏡清分析，雖遠距教學與實體課程的體驗有些落差，但仍讓許多人反思線上教育這樣較靈活且低成本的教學方式，是否能成為未來教育產業的新選項。

### 製造業朝少量多樣趨勢邁進

再看製造業的去規模化趨勢。自有製造業以來，產業都以規模論成敗，但是近年來隨著3D列印、工業4.0等智慧浪潮不斷往前推進，加上消費者需求變化快速，去規模化現象開始發生，如今疫情加速訂單往少量多樣的趨勢邁進，更將加速製造業的去規模化。

世界的變化不只又急又快，更呈現前所未見的混亂。在這個充滿不確定性的轉折點上，企業如果能夠對應時勢，做出最好的因應之道，相信絕對可以安穩走向未來，甚至以突破創新之姿，成為新經貿時代的新贏家。■

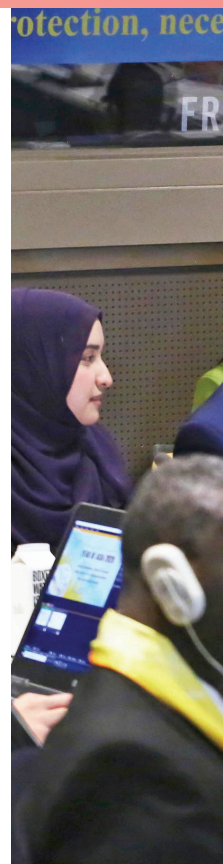
# 四大戰略

## 贏在全球經貿轉折點上

依循局勢迎向後疫情時代

突如其來的疫情，大大地衝擊世界經濟動能，面對處在十字路口轉折點上的全球經貿新局，台灣產業也應依循時局趨勢，積極全面啟動四大戰略，累積競爭實力，在後疫情時代取得先機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／美聯社、Shutterstock



過去幾個月，台灣因為成功防堵  
**過** 新型冠狀病毒（COVID-19）疫情，而受到世界各國讚許，在政府攜手全民有效防疫之際，台灣產業面對美中貿易戰持續激烈開打，以及疫情導致的經濟劇烈下滑挑戰，同樣盡可能地穩住腳步，甚至找出新成長的可能。面對充滿高度不確定性的世界新局，台灣產業

因應的腳步不能稍有懈怠，而要依循局勢推動更符合時局的經營策略，綜合產官學研各界的看法，大致上可以歸納出台商因應全球經貿新局的四大戰略。

### 戰略1》瞄準數位貿易

經濟部國際貿易局局長陳正祺指出，由於疫情促使遠距辦公、線上學





疫情加深了世界局勢的不確定性，各國商議研討因應對策，積極推動更符合時局的策略。

習、網路購物、宅經濟等「零接觸經濟」商業模式興起，再加上跨境數位貿易比例大幅增加，未來數位貿易將是企業推廣產品與對外交流的重要型態，在此趨勢下，台灣也正積極推動數位貿易，並可藉由以下幾種管道，在國際往來停擺的疫情時代，搶攻全球商機。

#### 線上展會+線上展館

新冠肺炎疫情延燒至今仍不停歇，以致2020年世界各國的國際專業展幾乎停辦或延期，因此線上國際專業展成為廠商拓銷市場的重要途徑。例如，日前線上登場的「台北國際智慧機械暨智慧製造展」（iMTduo），為新世代製造

業與工業4.0量身打造，來自義大利、保加利亞、新加坡、日本、韓國及中國大陸的買主，在線上與台灣業者慶鴻機電、正代機械、興農工業、君霖機械、貝氏科技等業者媒合洽談，為台廠發掘海外潛在市場商機，帶來幫助。

另外，利用政府因應疫情打造的線上展覽館，也成為許多台商現階段在海外曝光產品與推廣行銷的方法。例如：貿易局成立的「台灣精品五金手工具及扣件線上展覽館」，協助台灣五金、手工具及扣件業者如璟鋒工業、醫電鼎眾，接觸到德國DIY International、義大利MTM Subfornitura Magazine、

Ferrutensil、日本金屬產業新聞社、土耳其Fastener Eurasia Magazine、義大利指標性扣件企業Eurofix Srl 及 Fontana Gruppo、德國大型扣件 Böllhoff GmbH、波蘭手工具及扣件企業BRYMOREX SP. Z O.O. Sp.k.等買主，讓廠商即使在疫情衝擊下，也能與全球買主無縫接軌，持續洽談。

事實上，因應疫情的發生，我國結合虛擬實境（VR）的線上展館陸續建置起來，包括「數位台灣精品館」、「織襪眼鏡時尚虛擬展館」等，以及因應漢諾威工業展取消及泰國工業展延期所建置的「工業館」；配合馬來西亞銀髮健康照護展及杜塞道夫醫療器材展將於9月建置「IOT／智慧醫療主題館」等，都成為台商開啟數位貿易商機的重要管道。

#### 視訊會議＋跨境電商

另外，企業在發展新產品時也可藉由視訊會議來完成。對此，貿易局依產業別並視市場需求規劃辦理一系列產品視訊發表會，增加廠商與國外買主對接機會，例如：109年4月辦理「COVID-19快篩檢測線上發表會」，計有美國、澳大利亞、波蘭、印度等37國、300位買主參與。達到距離有多遠，商機就有多大的效益。

陳正祺強調，因應數位貿易成為重要拓銷管道，貿易局也特別提出數位行銷輔導，提供包括產品素材、數位廣告、跨境電商平台上架等數位貿易輔導服務，協助廠商運用數位行銷帶動產品出口；同時設立數位貿易學苑，開設跨境電商、數位轉型、數位行銷及數位商務等課程，加強培訓電商人才，預計培



因應疫情的發生，企業在發展新產品時，也可藉由視訊會議來完成。



訓5,000人次廠商。

## 戰略2》因應斷鏈危機

採取數位貿易模式贏得訂單後，企業還得在疫情的斷鏈危機下把商品生產出來。針對此一挑戰，企業可透過生產基地多元布局、建立可信賴供應鏈體系、以數位科技進行全球調控等，把斷鏈風險降到最低。

### 生產基地多元布局

中華經濟研究院副院長王健全認為，面對全球供應鏈重組，台商供應鏈布局可以採取3種模式，第一種是「China+1」模式，意即原本在中國大陸的生產基地外，在其他地區建立第二生產基地；第二種是「Anywhere But China」的「ABC模式」，就是以美國為主且高度仰賴美國技術的企業，為因應未來美中貿易戰持續加劇，可能必須走的一個模式；第三是「分散化、在地化模式」，意即因應短鏈趨勢分散布局以就近供應市場。

### 建立信賴供應鏈體系

不管是「China+1」、「ABC」或「分散布局」模式，在供應鏈對供應鏈的競爭格局下，企業更要建立一個可信賴的供應鏈體系，才能加速滿足快速變化的市場需求。資誠永續發展服務公司總經理李宜樺指出，就近於顧客所在區域設置工廠的布局，在品質、交期、服務上能提高管理效率，也能透過成本節



面對全球供應鏈重組，企業更要建立一個可信賴的供應鏈體系，以滿足瞬息萬變的市場需求。

省反映價格優勢，因此形成產業上下游的群聚效應，建議企業應努力成為區域性產業鏈的可信賴夥伴，與產業鏈上下游共創價值，降低企業斷鏈威脅。

陳正祺進一步指出，為確保台灣在全球供應鏈的關鍵地位，政府推動多項措施，協助台商在全球布局時，建立風險可控且穩定的供應鏈。首先，推動台商回台投資，重建高附加價值產業鏈；其次，對有意願移轉生產基地至新南向國家的業者，提供諮詢服務，協助業者調整布局；再者，成立台美商務交流中心，提供台美廠商業者協調、轉介、研析、諮詢、交流等多元服務；最後，利用台歐盟產業對話會議及台歐產業聚落合作機制，加強與歐盟在資通訊、航太、智慧製造、智慧運輸等領域合作，協助業者拓展歐洲市場。

### 以數位科技進行全球調控

在企業調整供應鏈體系的過程中，

如何做好供應鏈管理，成為企業全球布局的新挑戰。對此，李宜樺建議，企業建立永續供應鏈的過程中，應善用數位科技提出即時精準的決策資訊，從前端供應商篩選、風險管理及監控到具時效性的彈性配送、廠區的產線投料製程管理，到後端的出貨物流和最終的客戶管理等要一氣呵成，而這一切都仰賴數位化科技的協助。

### 戰略3》嗅出新商機

儘管疫情來勢洶洶對產業造成衝擊，但也出現許多新機會，企業應以敏銳的嗅覺找出機會所在，以自身的優勢與技術基礎，創新推出符合新需求的新產品與服務。

#### 數位轉型加速衍生科技商機

疫情加速企業推動數位轉型，包括遠端工作普及所需的雲端環境、視訊會議與協作軟體的需求；或是因應人員無

法流動、遷移工廠所需的智慧製造、供應鏈整合等物聯網應用；以及為滿足數位化時代網路低延遲要求而衍生出的5G網路部署需求，都對許多產業帶來新的商機。以5G為例，勤業眾信報告指出，2020年Q1實際進行5G測試的企業，已超越預期且測試費用相對較低，更新後的數字預計上修至超過1,000家，顯示企業在5G專網的部署未受到疫情影響，反而加快發展速度。

#### 無接觸的線上宅經濟需求

隨著許多防疫措施和觀念興起，造成全球許多實體商店暫時或永久關閉，民眾待在家中進行工作或休閒娛樂的時間延長，不僅促使電子商務、訂閱平台等網路服務需求大幅上升，讓宅在家也能舒適、愉快生活的相關產品也開出亮眼成績。

根據勤業眾信的調查顯示，疫情使得宅經濟熱潮升溫，影片、遊戲等線上



COVID-19疫情帶動起宅經濟的熱潮，促使電子商務、影片、遊戲等線上串流等服務需求大幅上升。



串流需求將增加20%至70%；另外，為建立完整的虛擬通路，包含使用App強化顧客的虛擬購物體驗，或與消費者可直接溝通的線上社群等方式，都成為業者的轉型之道；再者，為降低甚至免去實體接觸的無接觸自動化流程消費體驗以及自助服務亦將逐步發展。

#### 戰略4》穩住管理根基

在美中貿易戰與疫情的狂濤大浪中，不管是找訂單、維持生產能量、或是挖掘新市場商機，這些戰略要平穩無波的進行，企業須就內部管理打造具備韌性的因應措施以及完善的財務管理模式，才能穩住大船，航向新未來。

##### 具備韌性的因應措施

勤業眾信聯合會計師事務所電信、媒體及娛樂產業負責人溫紹群表示，COVID-19疫情對人們與生活帶來的改變，都將成為後疫情時代的新常態，因此，從政府、企業、員工到消費者都須建立具備韌性（Resilience）的新常態因應措施。

##### 完善的財務管理模式

受到COVID-19疫情衝擊可能出現的移廠必要、市場需求減少等各種挑戰，企業須透過完善的財務管理來降低資金壓力，以及積極調整採購及市場策略，應對未來的各種可能發展。

對此，安永聯合會計師事務所審計服務部主任會計師許新民建議，企業可



受疫情影響，降低接觸的消費體驗與自助服務將愈來愈重要，成為各產業未來皆需著重發展的方向。

採取一些措施，分別為：加強現金流量預測，確立適合自身企業的資產負債水準；建立危機環境下的財務預測模型；透過資本市場或者引入新投資者進行融資，改善企業資本結構，減少財務負擔；建立及強化企業策略聯盟，相互支持策略夥伴在本地的業務，維繫彼此的客戶，降低疫情帶來的風險；充分盤點現有合約和訂單，總體評估履約情況，並與客戶積極溝通以降低損失。

「這是最壞的時代，也是最美好的時代。」世界名著《雙城記》這句經常用來鼓勵人心的經典名言，在猶如戰爭的COVID-19疫情與經濟強權爭霸戰下，仍然是人們建立信心的最佳話語，相信台灣在做出最佳防疫戰略，凝聚國人與國際夥伴溫暖的心之際，也絕對能讓產業在這個看似最壞的時代，走向最美好的未來。■

## 專訪 經濟部國際貿易局陳正祺局長 用新思惟擁抱世界 迎接後疫情經貿變局

甫上任即遇上嚴重影響經貿的疫情，新任經濟部國際貿易局局長陳正祺以全新思惟，帶領台灣企業邁向全新貿易型態。「絕對不能再因循舊有思惟，一定要有Second Thought，才能應對無法預測的未來。」面對後疫情，陳正祺強調思惟轉變的重要性。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／黃鼎翔

今（2020）年3月就任的經濟部國際貿易局局長陳正祺，一上任就須面對疫情帶來的挑戰。「不同於SARS、亞洲金融風暴或金融海嘯的影響，這次疫情對於經濟的衝擊難以預測，何時結束也不知道，沒有前例可循、沒有過往經驗可參考，我們能做的是更嚴謹地分析一切情報，盡力做好準備。」陳正祺說。

陳正祺提醒業者須勇於接受改變，「經過這次疫情，人類經濟活動面貌將不同以往，應採用新思惟應對變局。」

### 推動台商多元布局

整體來看，疫情使全球供應鏈由中國大陸移轉至第三

地，加上各國鎖國封城影響商業型態，在此情形下，貿易局將積極協助廠商多元布局，加強與國際合作，並推動數位貿易，以協助廠商拓銷。

在供應鏈調整方面，經濟部主要推動三大方向：高階製造移回台灣、中低階移到新南向國家，及就近歐美市場設生產基地。截至2020年5月14日止，已有188家廠商通過資格審查，總投資金額逾新台幣7,609億元，預估可創造就業6.1萬人，有助將研發及高價值製造業帶回我國，尤以電子資訊業回台投資比重最高。

### 協助廠商轉型數位貿易

受疫情影響，業者無法赴

海外拓銷，且國外買主無法來台採購洽談，影響廠商接單及出口機會，許多採購行為「被迫」轉為線上進行，促使跨境電商出現成長趨勢，且已導入數位轉型的廠商受疫情影響也的確較低，預期數位將是貿易推廣與交流的重要型態。

陳正祺指出，「因應疫情帶來的貿易型態改變，廠商須加速數位轉型，才能減輕疫情造成的傷害。」為協助廠商，貿易局規劃及執行許多措施，包括與國際知名電商平台合作爭取上架優惠、將實體參展轉型為線上展覽，依產業別及市場需求，自3月至6月辦理近20場系列產品視訊發表會等，例如2020年4月辦理「COVID-19



快篩檢測線上發表會」，計有美國、澳大利亞、波蘭、印度等37國、300位買主參與，反應熱烈。

值得一提的是，為解決無法組團去海外拓銷的難題，貿易局規劃「線上小型機動團」，根據廠商的拓銷需求，透過駐外據點，協助蒐集3至5家潛在外國買主名單，為業者積極找尋買主，然後安排廠商與買主以視訊方式洽談。

「廠商也要學習視訊拓銷的方式，」陳正祺說，「廠商無法面對面跟買主銷售，就必須學習視訊相關技巧。」

## 重新喚起拓銷活力

「疫情幾乎造成全球經濟熄火，隨著台灣疫情趨緩，我們現在要做的是『點火』振興，透過各種拓銷方法，重新啟動台灣貿易動能。」陳正祺強調。

除協助廠商拓展商機外，貿易局也提出紓困措施，希望在疫情期間持續擴大協助我國廠商爭取出口訂單，解決接單後備料及購買機械設備的資金需求，及降低貿易風險。貿易局與輸出入銀行攜手推出對出



經濟部國貿局局長陳正祺認為，疫情帶來貿易型態改變，業者更須加速數位轉型，才能應對變化莫測的未來。

口型廠商的貿易金融紓困專案，其中包括出口貸款年利率減碼優惠（最高減碼 0.3%）及最低2折的輸出保險保費折扣等措施。面對疫情蔓延帶來的全球經濟新變局，在防疫優先的原則下，貿易局想盡一切辦法，努力協助我國貿易度過艱困時刻並重新活躍。

## 疫情帶來經濟創新

關於全球未來經濟情勢發展，陳正祺分享他的觀察，「不只是疫情造成影響，近期重大國際事件，如美中貿易摩擦、油價波動等皆衝擊全球經貿，國際貿易規則因而改變，

全球貿易體系及產業供應鏈都受影響，並暴露全球供應鏈過於依賴中國大陸的脆弱性。」

不過，這些國際情勢雖然帶來負面影響，卻也帶動新一波經濟創新的發展。例如台灣仍有部分產業在疫情下脫穎而出，包括IC製造與設計、電子商務、數位傳播、物流零售與生技製藥等產業，均獲得切入市場的機會。

展望未來，貿易局評估台灣在全球經貿情勢變動中將扮演更加重要的角色，並且將持續推動相關政策及措施，協助廠商蓄積實力，迎向不可預測的後疫情時代。■

WWW



台北市產發局祭因應策略

# 跨境電商衝破國界 外貿不受疫情限制

疫情大幅影響經濟局勢，當人與人接觸的經濟模式已受限，「跨境電商」成為疫情下的主要出路。台北市政府產業發展局局長林崇傑分享對產業發展與民眾消費型態的觀察，推動企業全面提升數位動能，突破疫情限制。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／黃鼎翔

**受**到新型冠狀病毒疫情影響，消費者被徹底「禁足」，或自我管理少去公眾場所，許多須透過人與人接觸才能進行的經濟活動大受影響，相對地，「零接觸式經濟」則被寄予厚望，成為疫情下的經濟重要出路。

「在這場全球流行疫病中，不只造成台灣境內商業交易損失，對外貿產業更是傷害甚鉅，台北市政府產業發展局局長林崇傑提出他的擔憂，「在等待藥物或疫苗出現這段時間內，全球商貿活動和供應鏈可能就已產生長遠性的結構性改變。」

## 提升數位戰力 減輕疫情傷害

「因為這次的肺炎疫情，全球重新定義何謂安全的商業模式和工作模式。」林崇傑分

享觀察，實體銷售、體驗消費、群聚消費這3類經濟活動受影響最大，「取而代之是電商零售與餐飲服務，沒有配備電商功能的店家，在這場疫情中受傷不輕。」

不只境內商業交易受影響，由於人和貨物的移動障礙，各種實體商業活動、商展全面停擺，許多訂單無法出貨或到貨，經濟動能不再，外貿產業受嚴重直接衝擊。

「不過，一些過去受市政府協助發展跨境電商的企業，在疫情中受到的影響程度較低，甚至有較好表現。」林崇傑表示。疫情來襲，台北市產發局執行許多振興措施。自5月起提出一連串轉型方案，主要協助對象包括在此波疫情中受傷較重的批發零售、百貨餐飲，以及商圈、夜市和攤販市場等。



產發局  
紓困振興專區



台北市跨境電商  
服務中心



## 不出門、不出國 訂單照樣到手

過去3年來，台北市政府早就積極投入跨境電商服務工作，指引、協助傳統外貿企業操作跨境電商。因為這些「超前部署」，即使疫情來襲，廠商依然能透過線上的數位展示與全球各地買家持續交流、洽談和買賣，真正做到不出門、不出國，也能成交國際訂單。

統整3年來的服務成果，總計有2,000多家企業參與產發局活動，林崇傑指出，「這些參與的產業類別相當多元，顯示跨境電商並不局限於某些領域，其實可以是全產業的活動。」共445家企業接受深度的培訓與諮詢輔導等，累計創造的營業額超過億元，另透過產學合作機制，培育528位學生，為台北市外貿產業注入新血。

## 跨境電商專責窗口 提供一站式服務

值得一提的是，隨著疫情蔓延及影響層面擴大，跨境電商的優點及必要性更為凸顯，為協助台北外貿業者迅速建立



台北市政府產業發展局局長林崇傑分享近年對產業的觀察與民眾消費型態，希望企業全面提升數位動能，突破疫情限制。

電商戰力，台北市政府於今年5月設立了專責的「台北市跨境電商服務中心」，提供企業專屬的跨境電商服務窗口。

設立專責單位後，有志前進跨境電商的廠家可快速得到所需服務，包括電話或線上問診、預約1對1諮詢與診斷，按照企業不同層次需求，結合外部專家與業者服務資源，一站式解決台北市企業操作跨境電商的疑難雜症。「我們很早就開始推動跨境電商的外貿服務，現在更成立專責服務窗口，這不只是對抗當下疫情；更是要全力支持北市企業發展新型態的外貿模式，讓外貿結構更安全。」林崇傑說明，推

動跨境電商在消極面是分散經營風險，在積極面則利用跨境電商模式接觸更多國際市場。

## 與疫情共舞 高效執行該做的事

「這次疫情是台灣產業再次轉型的契機，產發局已進一步提出台北市短、中、長期的產業政策，以因應與疫情共存的生活及產業新模式。」林崇傑說。這些政策包括：輔導店家與電商及外送平台合作、協助產業數位轉型及支持企業創新、協助企業拓展海外商機、以及環境、基礎設施改善等，以帶領台北市企業面對後疫情時代的變動。■



如何運用各項策略度過疫情帶來的嚴峻挑戰，成為全球企業高層的共同課題。

抓住契機拚翻身

# 正面迎擊疫情挑戰 全球企業經營者的領導智慧

面對新冠肺炎疫情翻天覆地的大震盪，全球企業儼然進入生死存活戰中，誰能正面迎擊成為突圍者，甚至藉由疫情翻轉躍升成為造局者，正考驗著全球企業經營者的智慧。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock

**新**冠肺炎疫情燒不盡，儘管台灣疫情控制得穩，但世界許多國家仍處於疫情難以控制的局面，從中國大陸、韓國一路燒到歐美，接著印度、印尼等南向國家疫情也快

速爆發，至今全球超過498萬人確診、死亡人數超過32萬，人命與健康遭受威脅的同時，世界各國封城、鎖國措施也導致民間消費大幅降低，而各國企業大規模停工、減班下，為因

應充滿不確定性的未來也開始擱節支出，全球經濟陷入前所未見的低迷中。

國際貨幣基金（IMF）在4月以「大封鎖」為主題提出的《世界經濟展望報告》（World



*Economic Outlook*) 預測，2020年全球GDP將減少3%，呈現大衰退現象，情況比1930年的大蕭條還嚴峻，不過2021年在疫情過後，預期將以5.8%的成長力道反彈。由此可見，企業如果可以度過疫情嚴峻的考驗，就有機會汲取未來經濟反彈迎來的奶與蜜。只是如何透過擰節支出、創新轉型等策略，成功突圍，成為未來1年企業高層的共同課題，不管是執行長、財務長、資訊長都須站在高度上，做好最佳戰略。

綜合資誠（PwC）、勤業眾信、安侯建業（KPMG）等企業顧問服務公司與多位產業經營者的看法，可發現短期而言，企業除須配合政府進行各種防疫措施，中長期來看，企業面對營運遭逢衝擊，得採

取非常時期的應變，包括因應外在情勢變化重新配置資源比重，或重新思考策略定位及方向。檢視既有營運模式，然後尋找升級轉型的方向，大抵上可歸納出四大策略做法。

### 策略1》持續防疫 維持營運正常化

在COVID-19疫苗尚未開發出來前，企業須謹慎警覺，好讓疫情在結束前，都能維持企業營運正常化。KPMG指出，由於疫情何時能緩解並回復正常工作仍不明確，企業的持續營運計畫顯得格外重要，包括掌握供應鏈風險、評估疫情對陸海空運輸影響、勞動力規劃與業務管理、確保與重要客戶和主要股東的溝通聯繫不中斷等，更要檢視各部門需要

的因應方式，藉以規劃合適的營運及供應鏈應對措施。

研華執行董事何春盛在研華Inno Talk直播時談到，因應疫情研華啟動居家上班（Work Form Home）與彈性上班機制，透過微軟Teams、Zoom等視訊軟體，讓全球員工可以彼此互相溝通聯繫，讓公司正常運作，也與全球客戶、夥伴，在疫情還未結束前，都能緊密聯繫與溝通。

### 策略2》採取變革型領導 穩住員工的心

疫情對企業營運造成衝擊的同時，消除員工焦慮的情緒，以關懷凝聚員工的向心力，更是穩住企業營運步伐的關鍵。何春盛指出，在承平時期的企業經營者可以追求關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）的「交易型領導」來帶領企業，但在面對新冠肺炎疫情的危機時刻，建議經營者採取「變革型領導」，包括建立與員工間的信任關係、具備解決危機與問題的能力、與員工共同承擔風險、領導者不具特權並與員工採取共同生活方式等，都是危機時刻



新冠肺炎疫情延燒全球，在民間消費力大幅降低，各國企業大規模停工、減班下，全球經濟陷入低迷。

的領導關鍵模式。

### 策略3》觀察供應鏈轉移 靈活應變

除對內做好防疫措施並穩定軍心，對外則要觀察疫情對世界帶來的變革，並從中釐清全球經貿價值鏈的轉移方向。何春盛認為，疫情正加速打破全球既有產業供應鏈模式，預期未來會有更多製造工廠從中國大陸移到越南、馬來西亞、泰國、印度、菲律賓與墨西哥等國家，此外，未來製造工廠將更接近市場，根據這樣的轉變，企業必須採取相對應的區域布局戰略。

對於供應鏈移轉，宏碁執行長陳俊聖以其「不看問題，專注機會」的個人處世哲學談到，針對疫情對於供應鏈造成影響，宏碁一直緊密掌握生產線，如今疫情對供應鏈的影響降低，宏碁更積極開發訂單，迎接疫情回穩的需求反彈。

### 策略4》掌握新需求 後疫情創新服務

在疫情發生的危機時刻，因疫情而可能衍生出新的市場需求與機會，故也是企業推動

創新的最佳時機，何春盛提到，包括以家為上班地點的「Work From Home」工作型態、線上購物成為主流生活模式，以及遠距醫療及照護服務需求增加等，都是須掌握的趨勢，建議企業可對上述幾個改變，發展符合未來新市場需求的產品或解決方案。例如，因應疫情擴大全球遠距醫療需求，研華積極以既有智慧醫療解決方案的物聯網（IoT）軟體解決方案，加強與系統整合（System Integration, SI）夥伴及醫療院所合作，加足火力搶攻遠距智慧醫療商機。

### 策略5》應對危機 思考「企業重組」可能性

面對疫情帶來的嚴峻挑戰，企業甚至可考慮從併購或分拆的角度，來為企業創造「轉型升級」、「去蕪存菁」契機。勤業眾信財務諮詢服務總經理范有偉指出，企業面臨新型冠狀病毒等突發事件時，可運用「企業重組」（Restructure Services）機制，盤點企業資源進而重新配置應用，以應對突發危機；或進行內外部情境分析，以規劃

合適的穩定營運方案，如聚焦於維持企業存活最重要的現金收支與營收創造。

勤業眾信聯合會計師事務所財務諮詢服務執行副總經理李紹平表示，企業展開資產收購或處分、併購分拆計畫等轉型計畫時，建議偕同熟稔併購的專業人士，除提供架構與程序的專業執行功能外，更可扮演與市場及潛在買賣方良好的橋樑；而無論進行何種交易，企業或資產的價值決定永遠居於首位，因此，如何設定交易價格與評估併購綜效，專業人士的意見將扮演關鍵角色。此外，透過「盡職調查」能協助買方確認交易標的經營實績，及對公司現況的客觀調查，盤點交易過程可能發生風險，亦是交易流程不可或缺的一環。

綜觀來看，台灣屬於出口導向的經濟體，當全球經貿受到疫情出現劇烈變革，台灣企業絕不可能置身事外，經營者如何在充滿不確定性的未來，穩住船舵，航過疫情的狂風暴雨、成為突圍者，甚至找出因疫情而開啟的「機會之窗」，成為經濟回溫的贏家，正考驗著企業經營者的智慧。■





騰訊主要創始人兼首席執行官馬化騰，是騰訊科技的靈魂人物。

自己不能解決的 就應讓了解的人做

## 低調做人、高調做事 騰訊馬化騰的謙遜之道

保持謙遜、態度開放的騰訊創始人馬化騰，屢屢登上《財富》、《哈佛商業評論》等媒體評選的首富或領導者排行榜，但馬化騰的成功，其來有自。「低調做人、高調做事」，總是把目光放在產品本身，反而一步步打造出騰訊的資訊帝國。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／法新社、Shutterstock

中國大陸的網際網路產業中，1998年11月由馬化騰、張志東、陳一丹、許晨曄、曾李青5位創始人共同創立

的騰訊科技（Tencent），絕對是不可或缺的關鍵要角。騰訊不僅擁有中國大陸使用人數最多的社交軟體騰訊QQ和微信，

以及最大的網路遊戲社區騰訊遊戲，2004年6月16日在香港交易所掛牌上市後，2016年9月5日首次成為亞洲市值最高的上

市公司，並於2017年11日成為亞洲首家市值突破5,000億美元的公司，騰訊更首次躋身《財富》雜誌世界500強排行榜。

## 橫跨電腦與通訊 憑跨界經驗創業

騰訊主要創始人兼首席執行官馬化騰，可說是騰訊科技的靈魂人物，雖然外界往往關注的是他驚人的財富（2019年富比士億萬富翁排行榜中名列第二十位，資產達到388億美元）。但馬化騰在全球媒體的關注下，不但屢次被評選為「最具影響力的企業領袖」，如《哈佛商業評論》「2017年全球百大CEO」、《財富》「2018年全球50位最偉大領袖」，馬化騰不但名列榜中，而且還是唯一入選的中國大陸企業家，由此可見馬化騰的全球影響力。

但回顧馬化騰的發跡過程，雖然他在1989年就讀大學，選擇資訊專業，也打下深厚的技術基礎，但畢業之際是中國大陸官方大力推動改革開放的時候，讓馬化騰確實有心創業，但他認為，缺乏職場經驗，創業過程將無法跟市場老

手競爭，於是在同學推薦下，馬化騰畢業後進入當時中國大陸最大的民營電信企業潤迅工作，先到企業歷練。

但這段就業歷程，卻也開啟馬化騰創辦騰訊的契機。因為潤迅的主要業務是尋呼台，也就是台灣俗稱的BB Call（中國大陸稱為尋呼機），讓馬化騰就這樣接觸了通信技術，騰訊QQ其實最早的訴求就是網路尋呼機，馬化騰指出，騰訊QQ須結合資訊和通訊，當時懂資訊的人不太懂通訊，懂通訊的人不太懂資訊，馬化騰正好身處其中，跨界經驗也成為馬化騰創業中的有利條件。

## 傾聽與溝通 建立職場文化

騰訊的成功雖然世人有目共睹，但馬化騰認為這並非他一人的功勞。因為他一開始只是典型的程式設計師，根本沒有想過要開公司，他更多的心思，只是想做一個產品，讓很多人能使用。

所以馬化騰創業的第一步，就是要找到能夠彌補他個人缺陷的合作伙伴，如張志東是學霸，實踐能力很強；陳一



騰訊QQ是中國大陸使用人數最多的社交軟體之一。

丹出身政府部門，雖然技術不強，但是他可以組建團隊，對行政、法律和政府接待都有經驗；曾李青則是因為看起來像老闆，負責市場銷售。至於馬化騰，擅長的是產品研發，名片上甚至不寫總經理，有時就寫工程師。

騰訊成功關鍵，在於這幾個人之間的互補性非常強，讓特長得以發揮。經營團隊難免會有爭議，此時馬化騰的謙遜性格就能發揮傾聽與耐心溝通的作用，引導大家思考。馬化騰覺得，騰訊的管理風格就是強調多元化，讓不同的聲音能夠出來，只有在決策的關鍵時刻，才會變得較強勢，讓經營團隊能基於信任相互合作。

做人低調、虛心溝通的性



格，也讓馬化騰在面對年輕化的網際網路市場，更能掌握消費者需求。即使他已是在領導人中較年輕的70後，但由於騰訊的產品訴求常常都是給80後、90後，甚至現在是00後所設計，馬化騰知道自己已不像創業時年輕，對於產品的觸覺不見得能跟上年輕人的腳步。

所以他的做法，就是自己不能解決的，就應讓了解的人去做，要多和年輕的用戶接觸、了解他們的需求，並透過投資扶植年輕人，或讓勇於創新、願意努力的年輕員工有機會出頭。騰訊相當鼓勵內部競爭，員工只要有很好的想法，都可以大膽地去試。

事實上，年輕、競爭也是

馬化騰設計微信的理念，他將微信打造為開放平台，並藉由各公司開發的各種功能小程序，搭建起微信的資訊平台，以此也能開發出更貼近年輕人的產品，讓微信不至於老化。

## 尋覓新模式 積極維護經營

騰訊在創業過程中，並非一帆風順，尤其在尋找能夠獲利的商業模式時，更是處處碰壁。如騰訊最早是想將開發出來的產品賣給大型網路服務供應商（ISP），但網路產品不像傳統電信產品的賣斷模式，而是要不斷創新、維護，不能賣了就走。當年騰訊QQ賣不出去，又因用戶數量狂漲，騰訊

沒錢買更多伺服器，造成難以持續提供服務的營運壓力。

當時雖然包括IDG、香港盈科數碼都願意投資，但馬化騰一直沒有真正找到商業模式。原本的想法是將公司養肥後賣掉，但卻找不到願意併購騰訊的企業，如當時的新浪技術人員，就覺得騰訊QQ這種軟體，他們1個月就能做出來，不需靠收購。這些困難逼著騰訊不斷地尋找獲利機會，最後馬化騰結合行動科技，跟電信運營商合作開發移動QQ，讓簡訊可以和電腦上的騰訊QQ互動，人民幣5元的包月費，也成為騰訊收入的第一桶金。

馬化騰當時發現，中國大陸的網路環境相當複雜，且許多國外的產品不見得適合國內使用，於是騰訊先是針對電信、聯通和教育3個特殊網路，做大量優化，讓這3個網路上的用戶網速最快，建立好口碑，再透過網路聊天室等帶動產品，用創新解決痛點，最終成功贏得市場青睞。

## 腳踏實地創業 注意跨界需求

馬化騰認為，雖然時下的



每年騰訊皆在展會上展現其資訊產業上的創新動能，廣受市場青睞。



馬化騰認為，創業首先要找到生活中的痛點，並以科技改善，行動支付就是案例之一。

# 攜手 新南向 深耕 創未來



我們用心灌溉企業茁壯的歷程  
我們用心開創海外業務的拓展  
中國輸出入銀行  
與您共創燦爛未來

創業條件比當年創立騰訊好，資金、環境、人才一應俱全，加上包括百度、阿里巴巴及騰訊等大企業正打造生態平台，創業門檻大幅降低。但門檻降低，競爭也就更激烈。

創業者若想脫穎而出，馬化騰認為，首先應該專注解決一個痛點問題，不要想太大的計劃。例如能不能用手機解決找停車位的問題，找出生活中讓人覺得不方便的小痛點，再思考是否能用網路科技解決。

其次，跨界非常重要，時下最著重的便是各行各業如何結合互聯網跨界。如IT和醫療這兩個領域間的跨界是否有機會，一如馬化騰當年創業是跨資訊與通訊，只要能夠掌握兩個領域的知識，就是大優勢。馬化騰相信，未來的創新是跨

界創新，因為產業不是一成不變的，只要能抓到機會，就會是創業的好方向。

## 留意創新浪潮 積極向前邁進

馬化騰相信，研發創新還是需要靠近戰場，如果和QQ、微信這些平台資源離得太遠，很多創新基本就做不了。

由於看好人工智慧未來的發展，馬化騰不但成立AI實驗室，大量招收相關人才，也積極和清華等頂尖大學建立聯合實驗室。

馬化騰堅信，「開放」才是騰訊，甚至是所有網際網路企業必須要走的路，因為注入開放與分享的元素，才能從本質上提升企業的格局，進一步開創另一番新天地。■



### 總行專線

總機：(02)2321-0511  
授信：(02)2392-5235  
輸出保險：(02)2394-8145  
轉融資：(02)2397-1505

### 分行專線

高雄分行：(07)224-1921  
臺南分行：(06)593-8999  
臺中分行：(04)2322-5756  
新竹分行：(03)658-8903

泰國曼谷代表人辦事處  
+66-2-286-2896 +66-2-286-1038

強化貿易金融 協助對外貿易  
www.eximbank.com.tw



廣告





從不可能中挖掘商機

## 鎖定「零消費」客群 打造全新商業模式

創新大師克里斯汀生（Clayton Christensen）於今年1月逝世，除了破壞式創新，他在最後一本著作《繁榮的悖論》（*The Prosperity Paradox*）中提出，「創造市場的創新」有更大淘金潛力。什麼是創造市場的創新？該如何從棘手的貧窮景象中看出商機？且看奈及利亞的「營多泡麵」如何創造奇蹟？家電品牌「格蘭仕」如何從中國大陸崛起，並成功取得全球微波爐市占率40%？

◎撰文／許惠捷 圖片提供／Shutterstock

——十多年前還沒有手機，  
——你能想像今日全球手機總數已達80億支，超過全球74億的總人口數嗎？商機這麼大，就連引領電信潮流的美國最大電信公司AT&T也完全料想不到。

當時行動電話又笨重又貴，多數人買不起，AT&T請一家知名顧問公司評估21世紀初，全球會有多少支手機？當時顧問公司答案是「100萬」，因此AT&T高層認為市場太小，不能保證獲利，沒有投資

必要。

AT&T的顧問公司計算市場規模時，只針對有能力購買電話的顧客，因此只得到100萬的結果。許多企業和AT&T一樣，通常只針對「已消費顧客」評估市場，想辦法提供更



好更棒的產品或服務，讓他們願意花更多錢來消費商品，但這樣的顧客數相當有限。

因此在創新大師克里斯汀生最後著作《繁榮的悖論》這本書中，他提到「創造市場的創新」有更大潛力，也就是把複雜昂貴的產品，變成平價又容易取得，讓更多「零消費者」買得起且廣泛使用，便會有上億元營收的巨大市場。

但要如何有先見之明，從「零消費」市場中挖掘商機？克里斯汀生從過往歷史中整理出「創造市場的創新」成功案例，並給予創業者以及企業五大關鍵準則。

## 五大關鍵準則 開拓新市場

要做到創新打造新市場，得要有看到別人看不到的獨到眼光，無論是創業者看到重新打造事業的潛力，還是現有組織管理者想創新市場，都須從正確角度來評估，應注意以下五大準則：

### ◎鎖定「零消費」商業模式：

開創一種商業模式，能夠把產品賣給現在買不起但需要的潛在消費者。

◎降低產品成本的技術：在企業開拓新市場時，能透過這項技術，提供更低價的商品，創造競爭優勢。

◎打造新價值網絡：產品從生產到送至消費者手中的過程，如加工、儲存、運輸、包裝、行銷等，每個環節都為最終價格增加一點成本，這種活動網絡就構成產品價值網絡。為了降低產品成本，須重新創造新價值網絡。

◎適地應變策略：因開發新市場有許多困難，因此一開始通常採用靈活應變的策略，根據不同國家特性更改策略。

◎取得高層支持：投資不存在的市場可能無法立即獲利，因此須獲得管理高層支持。

## 鎖定零消費

### 奈及利亞「營多麵」傳奇

只要花費新台幣10元就能在超市買到一包營多泡麵（Indomie），如果購買一整箱40包，平均每包只有7元，這款泡麵靠著超低價競爭優勢，在全世界成為最暢銷的泡麵，全球市占率雖僅4.7%，但卻有最高的每人消費購買頻率，每人每年會購買33.1包，遠超過可口可樂、雀巢等品牌。

營多麵創辦人是「麵粉大王」之稱的林紹良，從1997年起連續當了十多年華人首



營多泡麵（Indomie）靠著超低價競爭優勢，在全世界成為最暢銷的泡麵。



富，因政商關係良好，幾乎壟斷印尼麵粉市場，因此能降低速食麵整體生產成本，生產出人人都買得起的泡麵，便宜加上口味推陳出新，營多麵迅速成為印尼知名速食麵品牌。

有了印尼成功經驗後，新加坡的托拉瑞姆集團（Tolaram Group）看中更貧窮的非洲國家奈及利亞，有高達78%的人每天生活費不到2美元，吃飽都成問題，生活相當淒慘，即使當時麵條並非奈及利亞人主食，但若能把這麼便宜又方便的產品引進，商機必定龐大。

但奈及利亞真的相當窮困，為了將麵條生產作業移到奈及利亞，須建造水電及廢棄物管理等基礎設施，因此在經營食品公司前，先要有專業發電設備公司；奈及利亞也沒有正規的超級市場，從工廠配送產品到消費者的手中路途坎坷，充滿著運送車被偷、被搶等各種風險，因此須建立一個完整配銷和物流事業。這些投資雖非常艱辛，但一切就緒後，營多麵在奈及利亞連續17年都有36%的成長，每年至少銷售45億包泡麵，使奈及利亞成為全球第十一大泡麵消費

國，也創造無數就業機會，帶動地方經濟成長。

托拉瑞姆在奈及利亞成功說明了幾個基本原則：一、他們把創新應用在零消費和貧困中，可對發展和繁榮產生強大深遠影響。二、他們投資電力、用水、教育、物流等基礎設施，才能為消費者提供便宜又方便取得的泡麵，成功掌握降低產品成本的技術，更重新創造新價值鏈，以降低產品成本。三、為了適應奈及利亞困難環境，他們根據當地環境條件擬定應變策略。

## 困苦即商機 中國大陸誕生微波爐品牌

中國大陸家電品牌格蘭仕（Galanz）創辦人梁慶德，1992年在中國大陸靠著生產微波爐起家，一手打造與歐美、日本品牌齊名的家電企業，他成功不是靠低工資代工生產，而是一開始就為上億困苦的中國人民設計合適微波爐。

梁慶德觀察到，中國大陸城市周邊住在狹小公寓裡的人沒有爐子可用，生活忙碌更沒時間好好做飯，如果做飯就會把室內搞得熱氣沖天，但微波

爐卻可解決這些問題，他們才是最需要微波爐的顧客。

但在1992年，多數中國人認為微波爐是不需要的奢侈品，企業也認為中國人「太窮」，微波爐「太貴」，根本不會考慮購買，1台微波爐平均售價至少3,000元人民幣，幾乎是城鎮居民每月平均收入1,826元的2倍。儘管如此，格蘭仕卻看到不同的機會，他開發出一種商業模式，將一台微波爐從要價上千元，降低到幾百元，讓梁慶德獲得「價格屠夫」的稱號。

格蘭仕與其他品牌採取不同作法，例如，中國大陸微波



中國大陸家電品牌格蘭仕（Galanz）創辦人梁慶德，以「在中國大陸」、「為中國大陸」開創市場為基礎，一手打造與歐美、日本品牌齊名的家電企業。

爐製造商的產能利用率大多是40%，但格蘭仕為提高資產利用率，工廠是全天候運轉。在行銷策略上，他們不在電視砸大錢打廣告，而是透過「內容行銷」，在全國各地150家主要報紙上開專欄，介紹微波爐知識、食譜、消費指南，並出版《如何挑選好的微波爐》等書籍，教育消費者使用微波爐的方法，刺激購買動機，也提高格蘭仕品牌知名度。

在通路上，則採強力優惠促銷，在城鎮推出「買1贈3」或「買1贈4」活動，買一台微波爐就送電鍋、電風扇等其他家電，贈品價值就有5、600元，讓消費者感覺買到賺到，超級經濟實惠。此外，他們也重視售後服務，在各地門市培養新工程師、業務員、行銷專家，因而擴展市場同時，也創造在地就業機會，使得當地繁榮起來。

格蘭仕證明了鎖定零消費對品牌發展和地方繁榮的影響，這些都是以「在中國大陸」、「為中國大陸」開創市場為基礎。之後由梁慶德的兒子梁昭賢接班，2013年營收已逾45億美元，員工超過4萬人，

## 創造市場創新流程



在全球微波爐市場占有率也有40%，格蘭仕成功以中國大陸品牌姿態進軍全球市場。

### 更換視角

#### 「看見」別人看不見的

一般創業者的直觀想法認為，應在既有消費市場中尋找新機會，例如找出新的市場定位、創造新的消費體驗，或是做出價格區隔，努力在競爭激烈的市場中獲得一席之地。但克里斯汀生在《繁榮的悖論》這本書中，指出「發現困苦」代表著機會，用一種「有利可圖」的商業模式，想出有別於過去的未來，就有機會得到巨大收穫，不僅有利企業，更能幫助貧困國整體成長，帶來真正繁榮。

零消費商機無所不在，如果能看見別人看不到的商機，世界會發生什麼變化呢？例如，世界上有許多人負擔不起龐大的醫療照護，德維謝蒂醫生因此在印度創建了納拉亞納醫療集團（NH），一家綜合專科連鎖醫院，有7,000多張病床、7個世界級心臟中心、19個基層醫療建設。謝蒂醫生透過心臟病手術流程標準化，讓手術得以規模化，再以大量手術攤低每台手術的價格，為百萬名低收入心臟病患者提供優質醫療服務。由此可知，有相當多零消費機會等著大家挖掘，不妨嘗試更換新視角，勇於挑戰自己的假設，並對自己提出新問題，就有機會開創前所未有的商機。■





在疫情肆虐的紛亂時刻，嘗試不同的創新體驗，可獲得內心平靜。

靜心 · 淨心

## 沉浸專屬自己的美好療癒時光

新冠肺炎疫情的風暴未歇，為降低感染風險，從自我隔離到社交距離，不打擾是一種禮貌！有許多人愛上獨處時光，單純而專注眼前事物，慢慢找回內心的平靜與節奏。可多加嘗試不同的創新，從多肉植物、聲音療癒到瑜伽練習，體驗一場寧靜的思考革命。

◎撰文／廖靜清 圖片提供／Shutterstock

日常生活中，我們總承受著各式壓力，而突如其來的疫情更讓人不安恐懼。在紛亂的時代，唯有放慢腳步、放空自己，才能獲得內心的平靜。疫情下，待在家中除了看書和影片外，不妨學習如何冥想、獨處，讓保持社交距離也能多點樂趣，或是走出戶外接觸大自然，藉由植物帶出五感

刺激，暫時忘卻煩惱的事情。

### 聲音療癒

#### 啟動身心靈淨化

耳朵是重要的聽覺感官，也是維持身體平衡的器官，除了人聲，你是否曾仔細留心身旁的環境聲音？例如窗外的雨聲、風吹過樹梢的沙沙聲……，在寂靜空間裡，聽覺

刺激能帶來另類幸福感，稱為「ASMR」（Autonomous sensory meridian response，自發性知覺經絡反應），能產生類似冥想的愉悅平靜感受。大地原音，又稱作「聲音的風景」，如聆聽水聲、萬物生息，是無形又無價的療癒良方。當環境中的各種聲響都被身體接收到，並產生頻率共

鳴，就能轉化為靜心的力量。

蓊鬱森林是大自然的寶庫，來自山谷、林間深處的聲音讓人心曠神怡；所謂寂靜並非完全無聲，而是在萬籟俱寂中更能清楚聽到細微聲響。太平山的翠峰湖環山步道是全世界第一條國家級的「寂靜山徑」，從海拔1,800公尺的翠峰湖畔出發，森林周圍鋪滿苔蘚地衣，宛如吸音泡棉般營造出隔絕效果，能將山林裡的各種聲音放大。閉上眼睛，在那片刻間，全然進入最靜謐的世界，順著自己的呼吸、步伐，感受聲音地景。

## 時尚多肉 打造繽紛小花園

你喜歡多肉植物嗎？其實仙人掌、石蓮花也是多肉家族的一員，可愛又療癒的小盆

栽不僅能點綴空間，經過巧手組合搭配不同科屬的多肉品種，打造出吸睛度十足的繽紛小樂園。多肉植物又稱「肉質植物」，擁有肥大的葉子或根莖，種類多達2萬種以上。因外型討喜、不須經常澆水，容易栽培又受歡迎，近年來已掀起一股多肉種植風潮。不論是圓潤矮胖、尖刺奇特、玲瓏小巧或長滿胎毛的多肉植物，五花八門百看不厭；有些葉色變化豐富，宛如閃閃發光的寶石。

晶瑩剔透的多肉植物是夏日最療癒的小物！圓滾滾的「玉露」是人氣頗旺的小型多肉植物品種之一，植株小巧、葉面光澤動人，讓許多玩家們愛不釋手，新手也很容易入門。外形酷似小兔子耳朵的「碧光環」非常耐旱，葉片顏色呈半透明狀，表層還有白色

絨毛，在光線下閃閃動人。把多肉放在喜愛的位置，偶爾移動曬曬太陽，也能泡杯咖啡在綠意圍繞下休息、喘口氣。

## 瑜伽練習 釋放情緒與壓力

源於古印度文化的瑜伽（Yoga），強調呼吸調息、冥想調心及動作調整，達到心靈合一，充分發揮身體潛能。瑜伽不僅是一項運動，更是生活態度，在每次練習結束後，能全然放下情緒壓力、消除疲勞。初學者剛入門絕對不要心急，身體就是好的老師，透過扭轉、彎曲、延展肢體等姿勢穩定肌肉張力，慢慢聆聽內在聲音，思緒也能變得清晰。深層伸展後，可提升睡眠品質，也能改善肌肉不平衡的病痛。

只要在家找個安靜角落鋪上瑜伽墊、換上舒適衣服，隨時都可開始。找個線上或App課程引導，從基礎的靜坐或伸展協助，運用音樂跟上呼吸節奏。每天1組瑜伽體式，循序漸進帶來由內而外的自信與美麗，在快速的生活步調中，也能留給自己喘息的空間，喚醒身心療癒力。■



只要在家找個安靜角落鋪上瑜伽墊、換上舒適衣服，隨時都可開始釋放全身的情緒壓力。