

P.4 一場疫情 讓企業ESG現形！

貿易

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

雜誌  IEAT

No. 350
2020年8月



貿易業 年度排行榜

TOP 300

定價：99元



4 717702 1096328



《貿易雜誌》電子書

全球政府們搶稅中
大環境劇烈變化
國際租稅選台灣避風險

專訪 德國經濟辦事處林百科處長
台德貿易藍圖
開發新供應鏈商機！

封面故事

Cover Story

TOP 貿易業 300 年度排行榜

時值後疫情時代，全球經濟發展面臨難以預期的困局，想在瞬息萬變的情勢中站穩腳跟、甚至搶搭趨勢，考驗企業的「創新力」與「整合力」。本期透過2019年「300大貿易業」排行調查，帶您看見台灣進出口業不容小覷的創新動能，進而開拓未來的無限可能！



08 總論篇 積極前進新南向 減緩損失 布局再創新 300大貿易業迎戰新時代

- 營收淨額前20大貿易商
- 企業經營績效綜合指標前10大貿易商
- 營收成長率前10大貿易商
- 稅前純益與稅前純益率前10大貿易商
- 每一員工銷貨額&生產力指標前10大貿易商

30 分享篇 與時俱進提供辦公商品及服務 遠距工作需求湧現 震旦行積極布局

31 環保創新 節能減碳好空調 和泰興業專業領先 創造傲人業績

32 排行篇 2019年台灣地區大型企業排名 貿易業300大排行榜

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



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。

國貿學苑FB粉絲團

CONTENTS

編輯室報告 Editor's Report

1 貿易商創新整合能量 迎向新時代

名家專欄 Column

4 一場疫情 讓企業ESG現形！

國際視窗 News Digest

6 美洲經濟迎新氣象？ 美墨加協議 (UMSCA) 生效

特別企劃 Special Report

全球政府們搶稅中

40 大環境劇烈變化 國際租稅選台灣避風險

跨境電商 E-commerce

新冠肺炎疫情帶來考驗 你還沒成為「電商」嗎？

48 「2020台灣跨境電商博覽會」即將登場

姊妹會視角 Connected World

50 Building a future-oriented relationship between TCCI , Japan and IEAT, Taiwan

進口最前線 Import Frontline

專訪 德國經濟辦事處林百科處長

54 台德貿易藍圖 開發新供應鏈商機！

文創藝術 Cultural Arts

打造台式生活美學品牌

56 厝內TZULAI 用台灣角度詮釋家用生活品

文化交流道 Global Culture

Work to live的人生步調

62 荷蘭職場哲學：工作與生活的平衡

貿易線上 IEAT Online

第15屆國際貿易大會考頒獎 X 「畢業季」就業博覽會

64 人才蓄勢待發 為企業添注新血

2020跨境電商產學專題實作總冠軍出爐

66 培養專才 引領未來即戰力



40



56

布局再創新

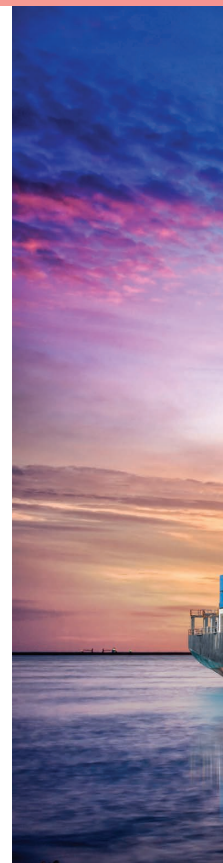
300大貿易業迎戰新時代

積極前進新南向 減緩損失

2019年全球經濟在美中貿易戰邊打邊談的混沌氣氛下，呈現先低後高走勢，第四季在美國考慮聖誕消費旺季、中國大陸承諾繼續大手筆購買美國農產品的情況下，對中國大陸的懲罰關稅網開一面，加上蘋果的iPhone11採務實的較低訂價，在第四季銷售表現強勁，使全球第四季經濟大放異彩。

◎撰文／劉任（CRIF中華徵信所總編輯）

圖片提供／Shutterstock、商周圖庫、車美仕、德麥食品、Panasonic Industrial Devices Sales Taiwan



即使全球經濟在第四季有突出表現，但根據國際貨幣基金會（International Monetary Fund，IMF）的資料顯示，2019年全球經濟僅呈2.9%成長，遠低於2018年的3.6%，全球主要國家包括美國、歐洲、德國、法國，亞洲的新加坡、韓國、中國大陸經濟成長率多呈現下滑。香港受「反送

中」影響，經濟成長率更由正轉負，從2.9%轉為-1.2%。

全新解構時代 全球貿易結構脆弱

另外，依2020年WTO及IMF公布的全球貿易成長率數據，2019年全球貿易成長率分別由3.0%、3.7%，下降至



美中貿易戰火下，台商積極布局新南向國家，重新調整供應鏈，減輕變動局勢中的營運風險。

1.2%、1.0%，表現極不理想。這樣的全球經濟形勢，不得不令人憂心全球經濟將進入一個美、中夥伴關係崩解時期，並要摸索全新的解構時代，而在後新冠疫情時期，全球貿易自由化已泡沫化，貿易結構變得脆弱。

當然若只看2019年的表現，我們不得不說台灣在美中貿易戰的拉鋸中，因轉單效應，台灣整體受的傷害遠比想像中小。以台灣經濟成長率僅由2.75%微幅降至2.71%，下滑0.04個百分點，在全球主要國家中表現可說相對穩健。

由總體經濟數據來看，2019年台灣出口貿易額雖小幅負成長1.4%，

不過在亞洲遠強於韓國-10.4%、新加坡-5.2%、日本-4.4%、香港-4.1%。而台灣進口貿易額還能增長0.4%，則遠強於香港-6.5%、韓國-6%、日本-3.7%、中國大陸-3.2%、新加坡-3.1%。

台灣在美中貿易戰中受傷輕微，甚至在整體電子供應鏈中出口逆勢成長6.21%，增加90.67億美元，主因一方面是中國大陸急著向台灣採購作為庫存備料避免斷貨，美國企業更是將原來對中國大陸採購的訂單轉向台灣採購，反而成為獲利者。

值得注意的是，除了電子產業，台灣在金屬、機械、塑橡膠、化學品、電

機、礦產、紡織出口均呈現衰退，其中最明顯的是，台灣對中國大陸（含香港）雖出口衰退4.1%，出口金額減少57.51億美元，對美國出口則是大幅成長17.1%，出口金額增加67.53億美元。很明顯的呈現中衰美增，也意味著美中貿易戰，台灣的出口走向。

總體經濟的表現成長微幅趨緩，反映在300大貿易業的總體營運上，呈現出營收小幅成長但獲利明顯衰退的情況，似乎沒有總體經濟數據上那麼樂觀，其中又透露了什麼訊息，以下就來逐步解讀。

總營收連續4年成長

首先，300大貿易業的總營收達新台幣6,115.82億元（詳見表一），創下2015年以來新高，營收成長率雖然僅小

幅成長3.82%，為近3年以來新低。不過，在中美貿易戰的不利外在環境下，300大貿易業卻也締造連續（2016年～2019年）4年營收成長的紀錄，已屬難能可貴。

表現1》營收成長家數近6成

300大貿易業營收成長家數僅為129家，較2018年的182家大減53家，並為4年來的新低。不過營收成長家數仍然有過半占53%，且為連續3年營收成長家數超過；其中營收淨額前100大貿易商營收成長家數占有56家，較2018年微幅減少6家，營收成長家數占56%，略高於整體300大貿易業，顯示營收新台幣15億元以上的大型貿易商營運表現較為穩定。

表現2》潛在的大型貿易商能量豐沛

值得注意的是，300大貿易業中營

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，CRIF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CRIF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	$\frac{2019\text{年營收淨額}}{2018\text{年營收淨額}-1} \times 100\%$	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	$\frac{\text{稅前純益}}{\text{營收淨額}} \times 100\%$	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」。

收淨額達新台幣10億元以上的貿易商共有146家，較2017年的137家增加9家，再創下300大貿易商歷史新高，顯示台灣潛在的大型貿易商能量很大，正逐漸浮上檯面。同時新入榜的貿易商多達38家，較2018年的31家再增加7家，其中又有22家為首次在300大貿易業排名，並有16家貿易商為營收淨額排名前100大貿易商，在這16家貿易商中又有8家為首次參與300大貿易業排名，包括排名第29名的荷商葛蘭素史克藥廠、排名第30名的大成帝國、38名東星汽車貿易、54名的台灣山二、75名的璟宏興業、79名的衛采製藥、88名盛家國際、99名的嘉威生活也成為今年排名的亮點。

表3》食品及各式設備產品表現亮眼

至於營收成長達10%以上的貿易商僅有58家，較2018年減少32家之多。就58家貿易商產品族群來看，食品及各式設備產品表現分居首位及第二位，紡織成衣類產品居第三位，鋼鐵金屬類產品居於第四位，石化化工類產品排名第五位。這5類產品貿易商就占有40家之多，占營收成長10%以上貿易商的68.97%，是成長的主要族群。

表4》59家貿易商稅前純益破億

雖然300大貿易業營收總額仍維持3.82%的小幅成長，但稅前純益總額由2017年的新台幣263.86億元，下滑至新台幣234.47億元，呈現11.14%的大幅衰退，並且在2019年新台幣匯率相對穩定

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 (%)
2019	6,115.82	3.82	234.47	-11.14
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

資料來源：CRIF中華徵信所2020年版《台灣地區大型企業排名(TOP5000)》

下，300大貿易業卻呈現連續2年的獲利衰退，絕非單純匯率升貶因素所造成，而是美中貿易戰所付出的額外代價（包括調整供應商、調整物流路線、遭美國課徵懲罰性關稅等）。同時稅前純益達新台幣1億元以上的貿易商為59家，較2018年的61家減少2家；稅前純益達新台幣5,000萬元以上的貿易商則為83家，也較2018年減少4家，都顯示獲利表現轉差。

加快步伐 布局新南向

由300大貿易業純益率的表現來看，2013年至2017年的稅前純益率由2.78%逐年上升至5.05%後，2018年先滑落到4.48%，2019年再進一步下滑至3.83%，且稅前純益率達到3.83%以上的貿易商僅有94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38家，較2018年的46家減少8家，只占300大貿易業比重的12.67%，因此由獲利率的角度來看，300大貿易業的整

體獲利率連續2年下降，也必然與美中貿易戰有所關聯。

同時從新南向市場布局來看，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178家，占總體家數的59.33%，較2018年的101家大幅增加了77家之多。由此可見美中貿易戰由2018年延燒至2019年，敏銳的300大貿易業已意識到美中貿易戰將造成全球工業供應鏈的大洗牌與移轉，以及全球貿易結構也將重組的深遠影響，因此，新南向布局明顯加快。178家貿易商中，由東協地區進口產品的貿易商有102家，出口至東協地區的貿易商則有110家；在東協地區同時進出口的貿易商則有45家。至於有在印度進出口的貿易商也有20家，其中進口商為9家、出口商有11家，顯示印度對300大貿易來說，也是正在開拓的未來市場。

但要注意300大貿易業中，雖然有178家與東協地區有業務往來，但自中國大陸進口產品的有106家，出口產品至中國大陸的也有102家，整體上有超過67%（208家）的貿易商在進出口仍仰賴中國大陸市場。值得持續關注的是，美中貿易戰對300大貿易商的中國大陸供應鏈往新南向市場的移動趨勢。適度切割中國大陸市場，移轉至新南向市場，可降低在美中貿易戰的風險。

至於2019年300大貿易業僱用總

員工人數僅有25,816人，較2018年的26,734人，小幅衰退3.43%，顯示隨著美中貿易戰影響，業務用人政策也跟著緊縮。

六大貿易商 營收及獲利雙成長

300大貿易業中營收及獲利雙成長貿易商僅有45家，不僅少於2017年的75家、2018年的67家，更是2013年以來的最低家數。其中營收淨額排名前100名的大型貿易商只占17家，也明顯低於2018年的21家、2017年的33家。由營收及獲利雙成長貿易商家數連續2年下降，就可看出美中貿易戰對300大貿易業的殺傷力。

不過難能可貴的是，有18家貿易商在美中貿易戰火下，仍然能維持連續2年營收及獲利雙成長。這18家貿易商分別是：三千貿易、三多士股份、今日儀器、台灣綠源、貝泰企業、車美仕、佳醫健康事業、宜福工業、恆洲實業、倉和股份、貫理工業、斐樂股份、嘉儀企業、彰京開發、漢威冷凍水產、廣越企業、優仕咖啡、雙緯企業。其中佳醫健康事業更是連續6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11家，略低於2018年的14家，且其中僅有廣越企業、優仕咖啡、利商為排名營收淨額前100大貿易商。

值得矚目的是，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6家貿易商，可說是今年排名亮點中的亮點。這6家貿易商依300大貿易業排名順序依次為廣越企業、車美仕、彰京開發、優仕咖啡、安東貿易、曜良實業（詳見表二）。其中廣越企業、彰京開發更是前100大貿易商中連續2年營收與獲利雙成長超過20%以上的貿易商，可說是2019年美中貿易戰下的大贏家。

廣越》超前部署越南

連續2年入榜前100大貿易商營收淨額與稅前純益雙成長10%以上貿易商的廣越企業，首度晉升300大貿易業前10大貿易商，排名第七名。從事羽絨衣等成衣買賣業務的廣越企業，因提早布局越南生產基地，在美中貿易戰下受惠於轉單效應，營收大幅成長30.27%，稅前純益成長25.44%，且營收淨額及稅前純益分別突破新台幣100億元及新台幣10億元大關，各以新台幣108.77億元、新台幣11.85億元雙創歷史新高，成為2019年300大貿易業最大贏家之一。由於生產布局採「分散製造」與「區域製造」的營運製造策略，廣越出口美國的產品主要以越南廠為主、中東的約旦生產為輔。中國大陸廠生產之產品75%以上都是鎖定中國大陸內需市場，其餘則是銷往日本、韓國及其他亞洲地區，一方面可避開美中貿易戰干擾，另一方面則取得客戶自中國大陸轉單的優勢。



廣越企業與The North Face等國際品牌合作，推出高品質羽絨產品。

除了分散生產風險之外，廣越在2018年已完成建構最大客戶adidas所要求自動化工廠（Speed factory）新產線。同年4月越南隆安廠開始投產、增加集團整體產能。為了擴大商機及提升獲利能力，於2016年11月底併購羅馬尼亞Biancospino S.R.L.51%股權，取得經營權，並自2018年3月起列入合併報表，有助廣越在歐洲市場及全球市場的能見度。另外2017年10月底及11月底也陸續與中東約旦Atlanta公司、及金漢實業公司簽訂協議書，以及2019年6月轉投資星星服裝公司。

在營運上為提升產線運作效率，不斷精進改良自動化設備並優化ERP。對於改善產品線集中度於秋冬季成衣，一方面採取垂直整合策略，創造多樣化及多角化之營收獲利來源。一方面切入高階新品、熱門春夏款成衣及針織類成衣



最近のUCC製品群
優仕咖啡將日本UCC咖啡產品與咖啡豆進口來台，具卓越客戶開拓能力。

之布局。超前部署，使得廣越不但能按發展計劃前進，避開美中貿易戰炮火，並藉此拉開同業競爭差距，值得借鏡。

車美仕》受惠於國內外訂單提升

車美仕為和泰汽車集團旗下子公司，係從事汽車配件及用品銷售業務，專業銷售TOYOTA授權正廠用品、日本TRD（TOYOTA原廠改裝精品）及其自有品牌商品carmax，所提供之商品分為「車輛用品」與「服務用品」兩大類。業務經營以台灣市場為主，占整體營收約70%，而海外地區則銷往南非、日本、菲律賓、中國大陸等市場。

2019年受惠於國內、外訂單提升，營收達新台幣68.56億元，較2018年增長17.70%；稅前純益也首度突破新台幣10億元；達到新台幣10.67億元，同樣營收與獲利雙雙締造歷史新高。該公司與荷蘭Garmin Nederland B.V.、和泰汽車擬共同設立合資事業的結合案，已於

2019年底經公平交易委員會審議通過，故對其未來業務發展應有正向挹注。由於產品線齊全，尤其車輛用品類包括：觸控式衛星導航、微波升級防盜器、智慧型抬頭顯示器、倒車影像系統、前方停車輔助雷達與前方測距安全輔助系統，更是TOYOTA重要配備，近年隨和泰汽車開拓海外市場有成，為未來成長的動力來源。

彰京開發》營收持續高成長

低調經營的彰京開發，業績並不低調。連續2年入榜前100大貿易商營收淨額與稅前純益雙成長10%以上貿易商，顯示其優異的經營能力。該公司受惠於近年半導體產業需求強勁，帶動營收持續成長，2019年營收達新台幣49.26億元，較2018年表現成長16.20%；稅前純益新台幣7.17億元，也較2018年成長12.46%。同時營收與獲利連續3年成長，持續創歷史新高。

由於該公司為老牌半導體管材/EP管及接頭、高壓精密閥門、調壓閥壓力傳送器進口代理商，其不鏽鋼管及閥件產品進口自日本、美國及韓國，往來客群遍及半導體、面板等產業廠商，國內大客戶群包括台積電、帆宣科技、宸沅國際等。隨著未來在5G通訊、物聯網等新興領域推動半導體產業發展下，前景仍然看好。

優仕咖啡》開拓客戶能力卓越

優仕咖啡係從事代理銷售原裝進口

日本「UCC」品牌咖啡系列產品及咖啡豆，及咖啡粉之加工產銷業務。近年該公司拓展積極，隨著新廠啟用、產能擴張，2019年營收更達到新台幣22.33億元，較2018年成長27.05%，稅前純益也因此爆發達到新台幣2.44億元，較2018年成長89.66%。

該公司營收及稅前純益由2013年的新台幣6.02億元及新台幣0.5億元呈現連續7年成長至2019年的新台幣22.33億元、新台幣2.44億元，關鍵來自開拓客戶能力超強。初期係以供應味全食品易開罐咖啡飲料原料中的研磨咖啡粉為主，而自1987年起，銷售日本UCC咖啡系列商品，並陸續拓展至業務用、家庭用、禮品等不同包裝之商品。同時除透過台灣超市、便利商店、量販店、餐廳及咖啡店等通路將商品售予一般消費者外，亦直接售予全家便利商店、統一多拿滋、酷聖石冰淇淋等超高等食品業者，使得營收得以扶搖直上。2018年底

雲林新廠啟用，也扮演成長引擎。

《安東貿易》經營社群奏效

安東貿易係從事建築機械、基礎工程機械進口銷售，以及五金工具及汽車零件出口業務。為台灣隧道、港口、鐵路、高速公路等重大基礎公共工程施工機器設備及農業機械之主要供應商。在建築機械、基礎工程機械業務以及五金工具及汽車零件出口業務穩固後，2003年台灣重新開放重型機車進口，該公司亦先後引進奧地利KTM及英國TRIUMPH之品牌重型機車，近年台灣重型機車市場需求逐漸提升，也帶動其業績成長，2015年新增加拿大品牌Can-Am重車後，公司營收成長速度加快，2019年營收已達新台幣19.76億元，較2018年成長15.15%，稅前純益新台幣1.89億元更較2018年成長49.93%，雙雙創下歷史新高。

為對外開拓市場，安東貿易很早進行國際化布局。1984年即設立美國洛杉

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	廣越企業	10,877	30.27	1,185	25.44
22	車美仕	6,856	17.70	1,067	11.72
28	彰京開發	4,926	16.20	717	12.46
64	優仕咖啡	2,233	27.05	244	89.66
73	安東貿易	1,976	15.15	189	49.93
76	曜良實業	1,908	15.99	156	123.58

註：稅前純益須達1億元以上。資料來源：CRIF中華徵信所2020年版《台灣地區大型企業排名(TOP5000)》

機分公司Arc United Corp.，負責綜理自美國進口的各項產品，1985年再成立Mas Top Ind. Corp.，以拓展美國之汽車零件及五金工具銷售業務，之後陸續在歐洲及中國大陸寧波及東莞成立營業據點，以開發當地業務銷售市場。

該公司在台有多家關係企業，包括投資常榮機械、欣政工程、安洲空調設備、安寶科技、農安機械等企業，統稱安東集團。集團業務領域多元，由垂直整合到水平整合完善，售後服務口碑佳，致力數位化，官網資訊更新快，加上用心經營網路社群，與消費者互動，追蹤熱度高，也是維持客戶忠誠度的重要關鍵。

《曜良》研發與創新不停歇

1982年成立的曜良實業，為專營人造纖維和天然纖維的袋材及其他工業用布之銷售的貿易商。在2015~2018年之間營收都平穩維持在新台幣16億至18億元間，2016年至2018年獲利也多在新台幣1億元以下，2019年卻呈現營收及獲利雙成長，不僅營收成長15.99%，創下新台幣19.08億元的歷史新高，獲利更由新台幣0.7億元爆發性成長123.58%，以新台幣1.56億元寫下2016年以來的新高。主要倚靠的是研發與創新。儘管過去幾年客戶端需求稍微疲軟，曜良都沒有停止研發創新，而在原本2020東京奧運連帶商機下，2019年也帶動了曜良獲利出現成長超過1倍的報復性成長。

該公司隸屬廣德關係企業，廣德事業體概分成材料事業體、成品事業體、貿易事業體等三大體系以及通路企業，該公司在集團定位為材料事業體，屬一布類中轉站，貨源來自協力工廠生產一般性工業用布和特殊用布。

曜良的產品主要用於登山背包、運動背包、旅行袋、帳篷、睡袋、馬衣、運動裝、休閒裝、夾克及雪衣以及航海服等產品，目前以袋材為銷售主力。其終端客戶諸如Nike、adidas、Totto、IKEA、Burton、Taylor、Quicksilver等，而這些國際品牌客戶指定代工廠向該公司採購相關工業用布，就是看上曜良的研發創新能力。曜良1999年開始一路向上游整合，2002年併入染整工廠Grand dye納入曜良材料事業體，2008年起陸續投入生態紡織品標準（Oeko-Tex Standard 100）、藍色標誌標準（bluesign® standard）國際紡織品環保認證，致力於資源生產力、消費者安全、空氣排放、廢水排放以及職場安全衛生等五大原則，花了20年時間，垂直整合織布、染整、印花、貼合塗布等特殊後加工工段，建立創新技術高門檻，為一貫化生產系統，同時形成綠色生態產業，也創造了循環經濟。

曜良透過異業結盟與產官學界的資源，觸發更多創新研發能量，同時也開始重視實體材料數位化，包括材質資料庫的建立與擴充、整合材質貼圖至各軟

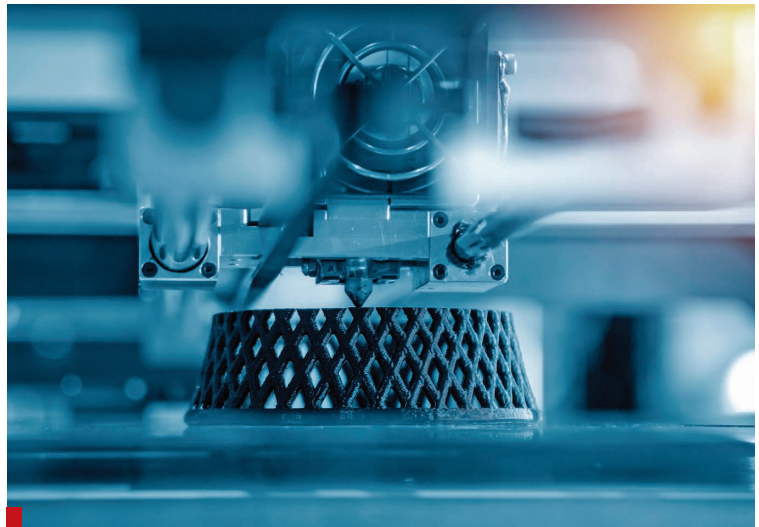
體、使用遊戲與動畫技術改善材質開發流程，甚至實際提供各類3D與材質問題解決方案，並且將經驗做成流程教學文件撰寫及教育訓練。

數位創新、向上整合 創造出自我價值鏈

從這6家貿易商的營運突出表現，我們看到3種截然不同的貿易商典型。第一種典型是勇於數位化創新的貿易商，又分為「技術創新」與「行銷創新」2種典型。其中曜良實業和安東貿易雖然一個是原料商、一個是零售商，但都能在各自的核心價值上創造新行銷模式。曜良既能透過研發創新，形成自己的一條龍生產，同時超前部署到3D材料應用和解決方案，是完善的整合製造型的貿易商。安東貿易則從深耕代理品牌的營運中，創造出客製行銷與社群互動的數位平台。儘管產品和產業環境完全不同，卻可打造自己的數位化模式。

第二種典型是向上整合，創造產品多元與產能配置的貿易商，包括廣越企業、優仕咖啡及曜良實業。利用向上垂直整合和水平整合能力，為同業競爭創造競爭高門檻。這類型貿易商往往也具有屬於傳統產業與產品固定、進入門檻不高的產業特性。

第三種典型是創造自我價值鏈的貿易商。以延伸產品應用，配合超級客戶產品創新及升級，維繫在供應鏈、價值



曜良實業超前部署3D材料應用與解決方案，以創新抵抗充滿變動的市場。

鏈中的核心地位。包括車美仕和彰京開發。這2家貿易各自有豐田汽車和台積電的超級客戶，但都能在產業價值鏈中找到自己技術和服務，最能配合客戶發揮的位置。

這6家貿易商雖可歸納為3種不同典型，但他們也同時具有同一種特質——高度整合。例如廣越為淡季找出路，就跨入夏季市場；車美仕擴張車用通訊產品線；彰京開發實業開創半導體應用產品；優仕咖啡創造新通路和新產能；安東貿易創造產品多元化；曜良實業整合上下游技術創造一條龍製造服務。

這也清楚說明貿易商的核心新價值在於整合能力，無論是技術整合、產品線整合、行銷整合，乃至一站式採購服務、客戶解決方案、以及供應商的數位整合，都是現今貿易商脫離傳統貿易商必須具備的能力。■



與時俱進提供辦公商品及服務 遠距工作需求湧現 震旦行積極布局

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／震旦行

誕生在沒有網路的1960年代，以辦公事務商品（OA）創業起家的震旦行，今年已邁入55年，辦公模式已發展至網路、雲端、遠距工作，時代改變，震旦行卻始終陪伴著工作者。

「從我們的產品線發展，可以看出辦公模式的演進過程，而我們始終秉持與時俱進的精神，以最快速度滿足辦公環境的各種需求。」震旦行發言人馬志賢說。

例如，震旦行掌握物聯網的趨勢，透過遠端抄表及管理的功能，可隨時掌握顧客機器的耗材使用情況。此外，包括兩岸智能設備、智能解決方案、

i SPACE智能應用中心、智能服務（智能客服中心、顧客App、IoT遠端服務）等商品及服務的提供，更是讓企業能輕鬆實現遠距辦公模式。

震旦行在遠距工作商品及服務的「超前部署」，在疫情肆虐全球局勢下幫了大忙，使得許多企業在疫情下被迫採用零接觸工作模式時不至於慌了手腳，「我們也發現電子互動白板、視訊設備等產品的需求的確持續上升。」馬志賢說。

震旦行的產品線廣泛，能為顧客提供一站式購足服務，也在兩岸建構的綿密服務網路，能快速滿足顧客需求。目前，震旦行在兩岸已擁有500家銷售服務據點。震旦行經營中國大陸市場已20餘年，採用直銷、與當地經銷商合作此2種方式推進業務，馬志賢強調，唯有追求「共好」，才能與當地夥伴建立長期的合作關係。

透過銷售網路的回饋，震旦行也得以快速掌握顧客的需求方向，提前部署新商品及服務，這是震旦行能夠維持年年穩定成長的重要關鍵。■

PROFILE

震旦行 小檔案

- 成立時間：1965年10月
- 董事長：袁蕙華
- 員工人數：約4,600人
- 資本額：約新台幣23億6,000萬元
- 年營收：新台幣136億元（2019年）
- 主要產品：辦公設備、辦公家具、3D列印機、雲端解決方案。





環保創新 節能減碳好空調

和泰興業專業領先 創造傲人業績

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／和泰興業

創立於1963年的和泰興業，初期以生產不鏽鋼餐具外銷，並於1992年開始代理日本品牌大金空調，是目前全球唯一從冷媒到產品具有研發、設計、生產一條龍的專業空調品牌。


大金空調產品品質不僅頗獲好評，尤其重視環保創新，獨家研發的R32環保新世代冷媒，與現行R410A相比，全球暖化係數可因此減少75%，大幅降低二氧化碳排放，能源效率可再提高10%，降低尖峰耗電量，有助減緩在夏季高用電期間電力短缺的情形。為接軌環保趨勢，和泰興業率先在2011年全面導入大金變頻空調商品，2015年開始引進R32冷媒空調商品，更於2017年家用系列全面採用R32冷媒，在環境永續和與空調需求增長之間取得平衡。

面對產業成長，和泰興業持續專注研發，培育專業人才，如2011年斥資千萬與東南科大攜手「冷凍空調研訓中心」；2013年與勤益科大建置中部產學合作中心；2015年捐贈臺北科技大學「綠能環境控制檢測中心」；結合技術研究、人才培育於一身。

PROFILE

和泰興業

小檔案



- 成立時間：1963年
- 董事長：蘇一仲
- 總經理：王玄郎 ■ 員工人數：350人 ■ 資本額：6億元
- 主要產品：空調設備之銷售及工程之設計規劃、安裝及維修業務。

受惠於家用、商用、VRV多聯、全熱交換、空氣清淨機等各產品市占率維持穩定，和泰興業2019年營收達新台幣134億元，較2018年大幅成長，不僅營收淨額由2018年的第六名上升至第三名，更榮獲2019年最佳（企業經營績效）10大貿易商第10名。

今年雖然受疫情影響，讓前4月台灣空調市場衰退20%~30%，但和泰興業有新產品助陣，前4月業績未受影響，反而全面成長，2020年營業額將挑戰160億元、家用空調銷售台數27萬台、嵌入式商用空調銷售及VRV銷售各1萬台、空氣清淨機4萬台的營運目標，期許和泰興業能邁向下一波成長。■

全球政府們搶稅中 大環境劇烈變化 國際租稅選台灣避風險

在全球嚴打稅務的趨勢下，實質稅率不到15%的地方愈來愈少。面對大環境的劇烈變化，貿易商不需太恐懼，因真正關鍵點只有一個，那就是「在哪裡繳稅！」也就是在資產安全的前提下，大家該選擇成為哪一個地區的稅務居民，如實繳稅。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／Shutterstock

資金課稅前，先釐清四大事項

01



資金 性質與來源

必須先確認是否為「所得」，避免繳了冤枉稅。如境內外資產的流通、投資本金收回（或撤資）、境外金融機構的借款等，均非境外所得性質，無須課稅。

02



海外所得 起徵點

我國自 2010 年起海外所得開始納入最低稅負制，國人自海外匯回的資金，若是屬於 2010 年 1 月 1 日以前產生的所得均屬免稅，2009 年底的銀行帳戶餘額可全部視為本金。自 2010 年 1 月 1 日起產生的所得才是海外所得的課稅範圍。

03



課稅時點 與核課期間

搭配所得課稅時點，更能準確評估稅務風險。例如：獲配境外被投資企業之盈餘或股利，所得課稅時點為獲配年度；處分境外資產，於處分年度針對所得課稅。此外，已逾核課期間（最長 7 年）的海外所得，已無課稅問題。

04



成本舉證 與課稅所得

除了獲配境外被投資企業的盈餘或股利，以及取得境外勞務收入，需全數計入課稅所得外，處分境外財產（有價證券或基金、不動產及其他資產）的成交價格，可減除原始成本（投入資金）及必要費用後，計入所得額課稅。

資料來源：勤業眾信

過去一年國際局勢瞬息萬變，尤其隨著政治黑天鵝滿天飛，世界秩序徹底被打亂。特別是美中貿易衝突激化與《香港國安法》施行，更令所有企業憂心忡忡，究竟把資金放到哪裡才能安心？

「追本溯源，我們會發現全球各地區政府最關心的議題只有一個，那就是『稅在哪裡繳』？」長年在業界從事實務案件服務的ATax執行長賴建呈開宗明義點出癥結。在這極其動盪時刻，企業自身是沒辦法掌控受衝擊程度的，如何完整保留經營成果，他建議重拾風險意識，「現在不選台灣，風險真的很大。」但這並非代表企業在台灣外的地方布局資金不好，而是太多中小企業能力不足而無法在台灣外布局，畢竟天底下，沒有一個全世界的人都看得見，但實質稅率不到15%的地方了。

當政治介入 香港貿易地位已不復存

7月1日《香港國安法》正式生效，為全世界投下震撼彈。過去隨著避稅天堂消失，香港成為台商新寵，但在《香

港國安法》推出後，賴建呈認為對貿易商而言，「金流」與「文件流」同時曝光，所有文件被端上檯面，才是大事。

以三角貿易來說，過去沒有金流也查不到是誰拿錢的各國國稅局，現在透過銀行的資料（KYC及授信報告等）與業主原來提供的文件流（如進出口報關資料），已可完整勾勒出原商業模式的樣貌。

試想，當是誰賺到錢已被清楚勾勒出來的時候，各國稅務單位會放手嗎？特別是台商很容易被認定為中國大陸稅務居民時，風險才剛開始！

「所有政府都很清楚這件事，每一方都認為『怎麼能所有的稅都讓其他人拿走。』於是，為避免利益全歸他人，全世界的政府們就很有默契並配合地把所有金流全部透明化，讓繳稅這件事沒有模糊地帶，沒有縫隙空間。」賴建呈說。

他強調，如果企業三角貿易其中一個角是香港，那麼在看到近來香港相關新聞議題後「要當作香港不存在」。無論是金流還是物流，當所有文件全部曝光，「就是回到前後只有歐盟與台灣兩方在做生意，



《香港國安法》正式生效後，稅務資訊將沒有模糊地帶，金流可透過銀行資料與進出口報關資料勾勒出商業模式。

台灣商品從中國大陸製造生產而來。在這基礎下，企業就該清楚知道，利潤應在哪裡繳稅較為安全有利，企業須面對的就是如此而已。」

從源頭上來說，賴建呈認為貿易商對這些法令並不需太恐懼。他舉例，有的電子業工廠遷移回台灣，運用台灣強大供應鏈進行一條龍生產，然後在品牌端設立不同品牌，一個品牌賣中國大陸，一個賣西方世界。生意還是存在，只是現在要回過頭來，找個地方好好繳稅，以避免所有與你有關係的利害關係國追著你討稅。

避稅天堂接地氣 紙上公司同樣被課稅

英屬維京群島（BVI）、

開曼、馬恩島、美國達拉瓦州等數十個避稅天堂，過去許多企業註冊於此地，進行三角貿易，現在也面臨問題。因應國際反避稅風潮，開始採行經濟實質制度，要求設立這些避稅天堂的企業，須具有真正的經濟實質。一旦無法證明具有實質者，將被判定是紙上公司，相關資訊並可能交換給其他國家。

三角貿易絕對合法，畢竟避稅天堂也是聯合國會員國，沒有理由懷疑設立這些地方的企業為假。然而就算台灣商品品質好、公司在上述地點註冊也是真的，實際上卻禁不起實質營運的考驗。

有些貿易商過去在報關過

程中，生產品成本虛減、利潤虛增，但因為公司註冊地在避稅天堂，無論虛增或虛減的幅度多寡，就算成本低報也無需繳稅，多年來此做法都無虞，現在卻出現2種狀況：第一種狀況是「成本低報」，好讓關稅少一點，且會計商業法規中，本就沒規定須用真實成本來報，只是當企業要認列所有成本時，就會有較複雜的會計成本要處理。但過去企業把繳稅這件事當作遊戲規則的規費，也就是維持「在國際貿易過程的國際稅務中繳最低成本，只要維持讓各國都能認可的一些基本報表即可」的最低標準。既然透過第三角可省下不少稅，那麼所有會計資料只需簡

單整理，沒有帳冊細節可言，只要不被查報表就相安無事。

第二種情況是，當過去國稅局核定的同業利潤不再是評定標準後，企業要如何合理化過去所有流程？如何清楚交代自己過去做的事？全球之所以願意配合金融申報系統，根本原因是「你不知道、我不知道，大家相安無事，但現在是我的廠商在你那邊的資訊你很清楚，他逃漏稅的部分卻在你那裡課稅，對我相當不公平。」而各地政府為了公平，讓自己也能收到稅，因此「開誠布公」成了全球共識。

「其實無論是美中貿易戰還是《香港國安法》，源頭談的都是利潤怎麼分配，我的人



英屬維京群島（BVI）位於美國佛羅里達州東南方、波多黎各東方海面上，因國際商業公司制度與法規完善，成為許多企業設立境外公司的選擇之一。

在你那邊做生意，稅在你那邊繳，不在我這裡繳，對我公平嗎？當然不公平。」賴建呈直言，貿易協商談判的都是這些事情，也就是做生意的商人，最終要在哪裡繳稅？有沒有按照規矩來行事。

「若站在國稅局立場面對查稅這件事，不論哪一國人，突然看到有家公司在跟你們國家的人做生意，這家公司是英屬維京群島或開曼的某某公司，會不會特別留意一下？因你很清楚那裡是避稅天堂。假設你是國稅局是否會特別敏感，當然會，那又何必在金融可浮上檯面的現階段，去做那麼敏感的事情，讓稅務單位盯上你？」賴建呈說道。

不同地點的稅務居民 身家安全大不同

一旦把複雜的局勢簡化成「稅在哪裡繳？」企業唯一要省思的就是：被動讓人查到再決定在哪裡繳稅；或是主動架構起來，計畫在哪裡繳稅才能省。如果企業選擇前者，被動讓人查到再決定在哪裡繳稅。那麼事實上，現在各國政府在全球抓的，只是希望佐證你在

那個地方的公司是紙上公司，當被發現ABC三角貿易，C不存在時，接下來，你的經濟實體在A地就會在A地被課稅，在B地就在B地被課稅。公司註冊在避稅天堂會讓稅務單位「另眼看待」，且節稅空間顯然也已不存在，那麼企業的註冊公司是否能直接搬回台灣？

「其實資金未必要放在台灣，只是金流浮上檯面後，就要以自身的生活為考量，選一個安全方便的地方。」賴建呈強調，回到源頭來看問題，就是要避掉稅務風險，此時把公司註冊地從避稅天堂移回台灣是滿聰明的選擇。「其實企業只要讓全世界政府知道一件事，就是我已在台灣繳過稅了。」至於在台灣繳的稅率是多少，一點都不重要，即便在台灣審核完畢後，幾乎沒繳什麼稅也合法，但卻能把國際租稅的風險全部化解掉。

雖全球政府把目光放在避稅天堂，但上有政策、下有對策，現在有管顧公司提出一個外包服務：無論是在BVI或是開曼等地，只要有當地人可擔任董事，即使只租1個辦公室，看起來像個商務中心，C地就



在目前金流浮上檯面的階段，將公司註冊地設於避稅天堂，國稅局反而會特別留意，未必能達到目的。

還「活著」，只不過過去規費1年1,000美元，現在變成1個月1,000美元，營運條件與維持成本變高了。

根據賴建呈觀察，大多數企業打算接受管顧公司服務，以檯面上只要能證實這家公司繼續存在的方式「玩下去」。

一個實質營運的公司，註冊地在台灣1年要課稅30%，放在避稅天堂的費用大約1年10萬美元，2者看似相差十分之一，只要後者財報看起來像是個實質營運公司，最後所得稅沒問題，那麼把資金放在台灣以外的地方，代價就是10萬美元。

然而，若企業在海外的實質營運成本、處所架設不起來，即使花了10萬美元還是被認定是紙上公司，那麼最終受益人就會被課稅，也就是最後



經濟合作暨發展組織（OECD）發表了《共同申報準則》（CRS）後，國際間金融帳戶有交換機制，金流狀況一覽無遺。

分到這筆錢的人是誰，無論是透過香港、英屬維京群島、開曼群島都一樣。至於是在哪一地被課稅，就要看當事人經濟來源與生活重心擺在哪裡？

但這些企業沒有想到的是，即便被認定是實體公司，後續也還是會被銀行追問：這家公司的股東是誰？最終受益人是誰？分錢的人是誰？一旦這家公司的利潤被浮上檯面，大家就會開始往後追的是這家公司的股東成員是誰，那麼過去幾十年可能擁有幾億身價的股東就會被挖出來，將來若有盈餘分配，就須回到各地去課稅。許多企業繞了半天，把這家公司弄成真的，卻沒想到最後盈餘分配還是得回到當地去

課稅。

而在「一個中國」前提下，台商很容易在這家公司變成實體公司後，被認定是中國大陸稅務居民的比例相當高。

「畢竟中國大陸是聯合國會員國，台灣不是，所以查核速度會更快，若被認定是他的稅務居民卻沒有繳稅，很有機會在入境時被認定是逃漏稅而被羈押。」因此，企業該謹慎思考的是，究竟是希望成為台灣的稅務居民還是中國大陸的稅務居民？「站在公正的立場，成為台灣的稅務居民當然最佳，全世界只有台灣在所有節稅方式都失敗時，還可跟國稅局談，在其他國家，即便是講自由人權的美國，只要逃漏稅的

情節屬實，還是可協商，但卻是先關起來再來協商。」賴建呈說。

真正該擔心的是，離開台灣後，是否會因被當地政府認定逃漏稅而誤觸法網，危及自身的人身安全。「有布局跨國貿易的企業都知道，台灣國稅局很善良，雖稅率很高，但有協商空間，這對台商而言非常重要。」

CRS大追稅

做好稅務工程免擔憂

在避稅天堂被認定為實體公司的另一個風險，就是可能會面對國稅局查核。賴建呈舉例，曾有位客戶某天接到銀行來電，要求他須針對OBU帳戶的資金脈絡清楚說明，這位客戶是亞洲區日本設備的唯一代理商，主要銷售歐盟與中國大陸，許多日本儀器設備無法直接銷售至中國大陸，多是透過台灣間接銷售；儘管該公司設立在英屬維京群島，但既是合法公司，那麼就算一開始只知道這家公司的餘額，但透過相關佐證資料，也會慢慢地揭露出該公司最終受益人與股東。

銀行之所以要求該企業做

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

說明，就是在銀行洗錢防制通報時，根據《共同申報準則》（CRS）的要求標準，CRS是由經濟合作暨發展組織（OECD）在2014年7月所發布的一種跨政府協議，主要目的在建立國際間金融帳戶資訊交換的機制，並與帳戶持有人的稅務居住國進行資訊交換的報告機制。

因前金管會主委顧立雄授權國稅局可調閱的銀行帳戶，其中也包含OBU資料，讓許多企業的資料會無處遮掩的露出，其實銀行每個往來帳戶的最終受益人都很單純，只是當這些資料正式浮上檯面後，假設在英屬維京群島的公司，在台灣某銀行有不少帳戶餘額，這錢是屬於這些股東的，若你無法佐證成本是多少，那麼國稅局就會認定這個帳上餘額就是當年度的所得，用這個下去課稅，那可不得了。

銀行也告訴客戶：「如果無法交代清楚，請慢慢地讓它消失」。因接下來企業的每一筆商業行為，銀行都必須寫出金流，記錄到底進行了哪些生意，銀行的資料會出賣當事人，把企業賺錢的資料交給國

稅局，除非那筆錢繳過稅，否則後續將有大麻煩。

為了協助客戶解決問題，將面臨2種狀況：一是「配合資金專法」，這筆錢直接以總金額課稅，接下來7年按照規矩用錢；二是若這些錢可被認為海外所得，假設可佐證個人的海外所得，那麼就依據國稅局查核辦法來課稅。只不過前者只有適用於企業，後者只適用於個人，所以須判斷貿易商持有這筆餘額的身分是個人還是法人。

總體而言，當避稅天堂迫於國際壓力而棄械投降，在當地的利潤會曝光時，建議用台灣取代避稅天堂的功能，即便在台灣的最終稅率是40%，但也能告訴全世界我在台灣已繳了稅，即便其他國家要追稅，也只要繳超過40%的部分。「其實只要運用得當，合法主張70%免稅，讓最終稅率回到12%，那個70%就是很重要的稅務工程。」賴建呈建議，所有企業都須在台灣進行財會人員布局，內部培養從營所稅到個人綜所稅的人才，協助企業建立穩健的財稅布局，將國際局勢的壓力與風險降至最低。■

總行專線

分行專線

總機：(02)2321-0511 高雄分行：(07)224-1921
授信：(02)2392-5235 臺南分行：(06)593-8999
輸出保險：(02)2394-8145 臺中分行：(04)2322-5756
轉融資：(02)2397-1505 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

淬鍊

第六屆將帥班9月26日開課

迎戰後疫情時代 掌握全球布局策略



第六屆「將帥班」將於9月26日正式開班，透過八大課程模組，打造後疫情最強戰力。

新冠肺炎疫情在全球蔓延半年後，世界經濟正面臨無比嚴峻的挑戰。突如其來的疫情，改變我們的生活與工作，甚至顛覆許多企業既有的商業模式。「改變」變得理所當然，但是，究竟如何改變？從何改變？面對「大變革」時代的來臨，我們更需要大師的指引，走向企業變革之道。

隨著國內疫情逐漸趨緩，政府諸多防疫措施陸續鬆綁，日常生活逐步恢復常軌。因疫情暫緩的第六屆「將帥班」，將於9月26日正式開班，精實的八大課程模組，讓學員跨界分享；近30位產官學界頂尖大師授課，從國際宏觀角度、身心靈整合出發，規劃符合時代脈動的主題及標竿企業參訪，期

望擴大企業經營視野與格局。

八大課程模組 建構跨界大視野

面對世界又急又快的變化，台灣企業須從根本思維進行體質的改造。將帥班顧問暨中原大學企業管理研究所教授呂鴻德表示，思維轉變無法一蹴可幾，必須循序漸進、潛移默化，才能導入新的DNA。

「將帥班」提供多元活動與學習課程，是智慧淬鍊與拓展人脈的創新平台。透過觀察世界格局的演變與新的國際經貿格局，從企業領導人目前最需要的議題，規劃出「全球布局策略」、「全球經貿新局」、「企業家心修練」、「全球經營智慧」、「跨國文化融合」、「數位經濟趨勢」、「智慧·傳承·躍

升」、「王道·仁創·責任」等八大課程模組，致力協助學員從內心修練開始，兼具身心靈、宏觀國際視野，穩定並強化企業領導者的內心，進而引領企業正視自己面對的挑戰，找出可行的經營戰略。

因應後疫情時代的來臨，本屆特別規劃多堂相關課程內容，例如「後疫情下之全球經濟新局與台灣新機遇」、「疫情後的經濟挑戰與投資策略」、「新冠疫情與美中貿易戰中的台商經營佈局」、「封城解除後的全球經濟情勢」等，講師以其專業觀點分析新冠肺炎疫情後的經濟發展趨勢和因應之道，協助學員掌握全球最新經濟動態，進而加速企業轉型與全球布局。

此外，企業參訪課程分別為「從電機轉型升級到電動車的躍進變革」以及「平台經濟未來大趨勢：物聯網發展與前景」，帶領學員參訪華城電機與研華科技兩大成功案例。

歷屆學長姐強力推薦

將帥會拓展人脈生態圈

為期3個月的「將帥班」課程，藉由產官學重量級大師的

精彩分享，為學員開啟嶄新視野，建立迎向新競爭時代的新思維。第四屆學員映象公司鄭金卑董事長表示，這趟學習旅程實際切入企業領導人目前最需要的議題，非常精實！

第五屆學員中良工業總經理林殿庸認為，先學習「放空」，才有新的空間儲存新的知識與能量。站在學長的角度，他認為將帥班的課程讓學員收穫滿滿！尤其是以人為本的「利他」、「無私」、「共享」觀念，能夠轉化的力量更是無遠弗屆。

「從課堂聆聽讓我們得到『知』，大師們的成就讓我們體會到如何在『行』的努力以赴，課程的發展是過程的啟發，原來不是要趕路到結束，而是感『悟』。」南僑投資控股公司執行副總裁李勘文認為將帥班是最棒的心性修練課程，他衷心推薦給企業領導人和經理人。將帥班開辦至今，深獲企業界的熱烈迴響與一致好評，來自全國各地與海外的企業主與經理人，都給予非常高的評價。

課程結業後學員即可加入「將帥會」，透過多元活動廣

結人脈。以今年6月首次登場的「將帥咖啡時間」為例，邀請將帥班講座顧問林蒼生與大提琴家、ISM主義甜時創辦人陳世霖擔任講座嘉賓，探討跨界思考及21世紀企業創新經營對形而上元素的追求，進而強化企業領導者的內心；8月12日邀請電台「藝術單飛」節目主持人單煒明來談美學、談生活、談感動，我們如何借力使力，將藝術融入生活與事業中；9月4日邀請建築大師姚仁喜蒞會用建築說城市的故事。

未來，更將不定期邀請不同領域的專家，與學員進行跨界整合交流，為其注入源源不絕的創新動能，打造後疫情最強戰力。■

第六屆將帥班報名資訊

授課期間：

◎2020年9月26日～2021年1月9日
(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



掃描QR Code
了解完整課程資訊



新冠肺炎疫情帶來考驗 你還沒成為「電商」嗎？

「2020台灣跨境電商博覽會」即將登場

想進入「電子商務」領域，卻不知道如何著手？想成為更厲害的電商企業，但不清楚還能做些什麼？台北市進出口商業同業公會聽到大家的心聲，於8月底舉行的「2020台灣跨境電商博覽會（17Cross EXPO）」，將全方位解決您的各種疑惑。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

人類在今年迎來一次的大變局，新冠肺炎疫情的全球蔓延，加速新舊交替。對貿易產業而言，安全考量下的無接觸式交易方式活生生擠到市場的前緣，加上此前美中貿易大戰的訂單轉移發酵，及數位交易平台的強勢崛起，種種趨勢驅使企業須儘快轉型數位電商。

臨危不亂 危機即轉機

「貿易產業因新冠疫情爆發受到重度衝擊，然而，這未嘗不是一次創造全新可能性的好機會，」身為台灣貿易企業的好夥伴、台北市進出口商業同業公會秘書長黃文榮提出他的觀察，「從數位化、數位優化到數位轉型，只要能夠儘快建立『跨境電商』模式，改變得夠快、夠好，危機可能是轉機。」

企業生存之道 掌握線上商機

一般電商或跨境電商為何能成為新時代貿易困境的理想解方？台北市進出口公會整理出國內創業、跨境貿易及跨境零售三大商業模式。

首先，對於「國內創業」而言，由於電商通路門檻低，不管是傳統企業、商家或是個人都能輕鬆踏入，以台灣網購市場每年交易金額超過新台幣2,000億元，且還在繼續成長的態勢來看，掌握線上商機是企業的生存之道。

「跨境貿易模式」則是能夠打造全年無休的線上展會，只要有網路的地方就是貿易商的市場，從歐美日市場，到東南亞、中東、紐澳、中南美，商機無遠弗屆；跨境零售模式能省去代理商的開發，利用國際電商平台串接金流與物流，

企業可直接將產品賣給國際消費者，創造更多利潤。

不管是為疫情所迫或是早有遠見看到轉型電商的必要性，許多業者正努力踏上電商之路。「企業想要成功轉型電商，首要是企業老闆必須要有決心，再者是要學習正確知識並掌握適合工具。」黃文榮指出轉型電商關鍵所在。

台北市進出口公會早在4年前就已展開協助企業轉型的工作，原本就已規劃於今年舉辦2020台灣跨境電商博覽會（17Cross EXPO），這是台灣首次舉辦跨境電商專業展，遇到新冠肺炎疫情爆發，更凸顯此次活動的重要性。

一站式服務 帶你進入電商新天地

此次博覽會將呈現電子商務的「多市場」、「多樣態」及「多主題」的專業風貌，為了讓有志加入電商行列的企業、創業青年和學生們能夠完整了解電商環節，參展廠商囊括各相關業者，包括交易平台、開店平台、代運營商、合

規認證、物流服務業者、以及ERP／數位工具供應商等，總計20家企業、30個攤位。

公會更將與企業合作在現場提供免費企業健檢，為業者的電商體質把脈問診，並且進一步成立跨境電商聯盟，整合各方力量組成顧問團，協助更多業者快速掌握跨境電商經營訣竅。

不僅如此，公會並將發布台灣跨境電商產業圖譜，完整描繪出台灣電商產業樣貌，並提供相關服務商名錄，另外，總計14場的跨境電商專業報告與講座，為的就是要讓所有參加者能在為期2天的博覽會中，透過一站式接洽、搭接專業資源等交流機會，做好轉型跨境電商的萬全準備。■

2020 台灣跨境電商博覽會 4大主題，共14場講座

時間：2020年8月28日~29日

地點：IEAT會議中心（台北市中山區松江路350號10~12樓）



掃描QR Code
獲得更多資訊

1 大師講座

- 後疫情下的企業管理

2 關鍵報告

- 全台首發-台灣跨境電商產業圖譜
- 台灣3C產品在跨境電商的操作模式個案研究
- 台灣10大跨境電商典範研究
- Amazon/eBay數據解密 台灣4大優勢產業營銷全攻略

3 市場講座

- 電商物流新解方，滿足全球跨境新版圖
- 跨境電商維基解密，多通路佈局及選品心法
- 全球跨境出海，我們把它變容易了
- 選對開店系統，一次賣通內外市場
- 解對你的外銷航線！搭乘品牌官網「賣」向全球

4 開店講座

- 開店成功方程式：商業模式+流量的秘密
- 最好玩的娛樂社交電商，消費又開店商機無限
- 用網店紀錄風格，網紅/斜槓老闆一次實現
- 化疫情危機為轉機百萬賣家電商秘訣X全網營銷的粉絲經營學

專訪 德國經濟辦事處林百科處長

台德貿易藍圖 開發新供應鏈商機！

新冠疫情震盪全球經濟，國際供應鏈重新洗牌之際，正是進場卡位的好時機。台德雙方企業廠商擁有多年良好合作經驗，未來可繼續共同發展數位整合智慧解決方案，開發新供應鏈角色及商機。

◎撰文／陳德怡 攝影／賴建宏

新冠疫情重創全球，各國政府積極防疫之餘，紛紛活用多方資源維持、活絡經濟。對此，德國經濟辦事處處長林百科（Mr. Axel Heinrich Fritz Limberg）表示，歐盟工業大國德國的國內經濟狀況大抵穩定，不過因德國與台灣類似，德國去（2019）年的出口總額為1兆3,280億歐元，雙方經濟皆主要倚賴出口，因此目前最大挑戰在國際需求及客戶端的減少。很多製造業，尤其汽車產業，面臨需求下降或延後情形，短期內恐怕無法快速恢復。

台德合作展望 疫情後是好時機

德國去年貿易順差超過2,230億歐元，主要五大出口項



林百科（Mr. Axel Heinrich Fritz Limberg）認為，台德雙方可藉由更多訪問團交流，或整合型解決方案的結合，加深兩國的合作契機。

目為：汽車及相關零組件16.8%（2,224億歐元）、機械機具14.7%（1,950億歐元）、化學產品8.9%（1,180億歐元）、資料處理及電子光學產品8.9%（1,180億歐元）、電子儀器6.7%（896億歐元）。

台灣是德國在東亞第五大貿易夥伴，去年台德之間的貿易額達159億美元。其中由德國至台灣的總出口額為94億美元，主要產品為機械與電子設備（34億美元）、化學產品（20億美元）、陸海空交通工

具（19億美元）及光學精密儀器、鐘錶與樂器（9億美元）。

除了實體產品貿易往來，台德雙方多年來在不同領域亦擁有良好多元的夥伴關係。林處長指出，以往台灣市場大多進口德國產品或服務，接下來的商機在於建立管理及技術上的合作與互動。他特別指出，台灣的一大優勢為外商能獲得完善智財保障。而此次疫情也讓產業意識到多方布局供應管道的重要性，全球產業開始計畫新供應鏈，同時新機會也隨之湧現，未來台德雙方可透過產業合作，擴大生物及藥品科技等領域的合作。

2國貿易趨勢

整合型解決方案

林處長表示，未來2國間的貿易往來不僅局限單一實體商品，應朝整合型解決方案交流。舉例來說，現在台灣有很多德國進口車輛，這是一種交通工具、一種商品；但在智慧交通領域中，汽車只是整體方案中的一個元素，當中還會涉及充電設備、停車方案、交通管理等多方系統整合。

台德廠商不單只是進行

「汽車進出口」交易而已，而是要一同找出數位智慧解決方案，進一步討論所需交流的技術、服務及商品。一般來說，德國廠商對台灣企業的印象不錯，認為是很可靠的貿易夥伴。將德國既有的系統整合入台灣的生產線，或許也是未來可行合作模式之一。

媒合台德雙方 創造合作契機

德國經濟辦事處作為台德雙方經貿資訊交流與媒合的平台，也規劃執行多項活動，促進雙方交流：包括在台舉辦貿易展或在德國商展設置攤位媒合台商與德商，以及帶領德商訪問團來台與台商洽談合作。

過去3年內，辦事處就帶領6到8個德商代表團來台，今年1月更籌組美妝美體業訪問團，團中6個企業都有意與台灣製造商合作。

辦事處也與台方組織合作共同主辦年度商業大會，與經濟部工業局舉辦智慧機具論壇，並曾帶領台灣政府單位參訪團到德國參訪循環經濟、入侵檢測系統（IDS）、智慧機具和智慧城市等相關產業。

台德合作新契機 攜手開發潛力市場

TIP
01

整合型解決方案

跳脫單一商品進出口，以數位解決方案，整合生產線。

TIP
02

參訪團交流

籌組各產業參訪團，拓展兩國對彼此的合作可能性。

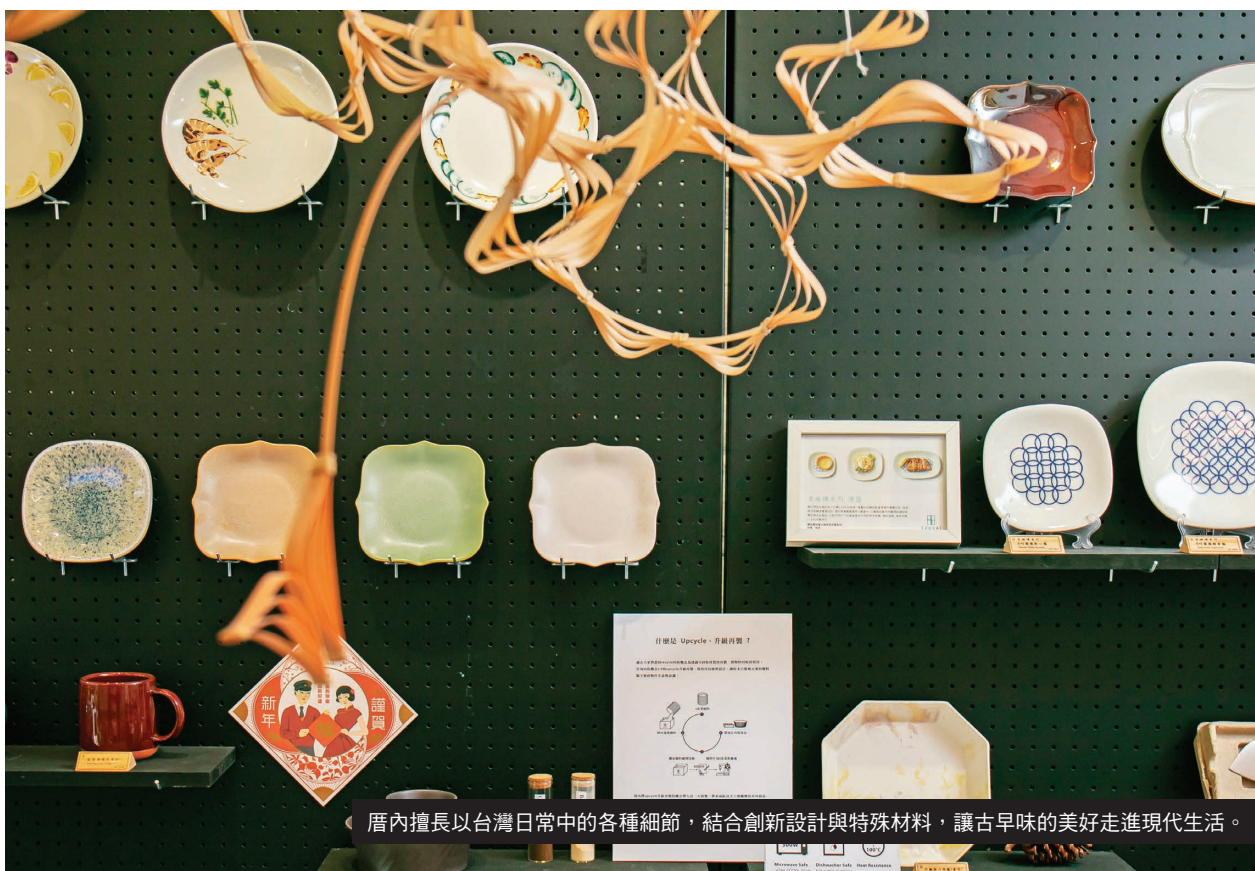
TIP
03

建立長期合作

台商著重加強品牌經營，一同深耕長期計畫。

強調經營品牌 建立長期合作

最後，林處長分享其多年觀察，提及台商因負責的大多是曝光率相對低的加工階段，加上未積極經營品牌，因此國際市場能見度尚有很大的發展空間。此外，台商普遍偏向期望「短期內看到獲利」的經營模式，因此對可能需要2、30年才能看見獲利的長期計畫（如再生能源）投資意願不高，可能因而錯失卡位先機。台商的專業形象與實力已獲國際肯定，若能再投入品牌經營、願意耐心投資長期計畫，將能開啟更多潛力市場！■



厝內擅長以台灣日常中的各種細節，結合創新設計與特殊材料，讓古早味的美好走進現代生活。

打造台式生活美學品牌

厝內TZULAI 用台灣角度詮釋家用生活品

「想要打造一個從台灣土地長出來的家用品品牌」，這是「厝內TZULAI」之所以誕生的原因；「想要以台灣角度去詮釋生活用品，讓全世界認識『台式生活美學』」，這是創辦人許文鴻的終極夢想。持續創新設計和開發材料，「厝內」要讓日常生活的每一個角落都洋溢著台灣美學氛圍。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

「厝內TZULAI」總店座落在有著濃濃舊日風情的潮州街，在一方辦公空間中，年輕的老闆和同仁們思考台灣

味的定義，不斷激盪何謂「台式生活美學」？

他們要的不只是所謂台灣元素的零星添加，「不是帶

有客家花布圖案，就能號稱產品源自客家文化，這太表面了。」厝內創辦人許文鴻說，他想要打造裏裏外外都蘊含台

灣意象和內涵的居家用品，而這些產品出現之處，就能渲染出台式美好生活的氛圍。

深化台灣意象 渲染不張揚的美

的確，凝視著木桌上的「潮州綠紅陶釉燒馬克杯」，能讓人一秒感受歲月靜好，也能體會許文鴻所描述的一種「不張揚的美」，而且你一定知道這個物件屬於台灣無誤，為何？只因杯身的綠，以及杯子底下露出一截紅色。

這個杯子是由「厝內」與同樣位於潮州街的「貳房苑」聯名推出。「潮州綠」取自在地舊時使用的綠磚顏色；紅色則是來自紅磚。「馬克杯採用紅陶燒製，與台灣舊式房屋常用的紅磚一樣，」許文鴻緩緩說著設計這個杯子的想法，「我們刻意留下一截紅陶本色，不上綠釉，讓使用者或許能想起自己曾住過的紅磚瓦房，回憶起發生在其中的台式生活點滴。」

「紅陶」連結「紅磚」意象，厝內的家用物品設計，從來不會只是耽溺於「美」，而忽略了功能性的追求。

「紅陶的保溫性和透氣性很好，這也是紅磚被用做建材的原因，用在杯子上，除了能夠維持飲料溫度，當盛裝冰水時，杯子表面也較不會有水珠凝結，」許文鴻強調說著，「畢竟我們的產品定位是家用物品，在展現台灣美的同時，也要讓消費者在日常生活中覺得好用。」

其實，「厝內TZULAi」這個品牌名稱就說明了一切。台語的「厝內」，就是家裡面的意思，「就像是瑞典有IKEA、日本有無印良品、芬蘭有iittala一樣，我們希望台灣也能有一個屬於自己的居家用品

品牌，讓世界能夠了解台式生活美學，知道我們的獨特。」許文鴻說。

懷抱著站上世界舞台的夢想，許文鴻帶領團隊努力前行。讓人好奇的是，畢業自台大生化所，似乎與居家用品市場扯不上關係的許文鴻，為何會投入家居用品領域？「因為我的父親。」許文鴻說。

30餘年代工經驗 自創品牌的堅實基礎

許文鴻父親創立高昌貿易從事家居用品代工製造，營運至今已30餘年，主要業務為歐洲高端品牌設計代工。「2008年



厝內的夥伴不斷地思考台式生活美學，透過材料與設計的創新，重新定義「台灣味」。

間正值金融海嘯，百業蕭條、市場萎縮，我決定回來幫忙自家公司度過挑戰，」在不斷思索新路的過程中，自創居家用品品牌的想法油然而生，「我們擁有獨立設計能力、台灣工廠擁有強大製造能力，且在地供應鏈完整，這為我們自創品牌提供了堅實的基礎。」

許文鴻將自創品牌定錨在

「台式生活美學」，這也是深受父親的影響。許文鴻的父親是高昌貿易總經理許焜山，他對於台灣在地文化的熱愛，不僅促使他搜集許多台灣文物，甚至在故鄉基隆成立「八斗子漁村文物館」，保存了台灣傳統漁村的珍貴文化資產。

父子倆對台灣文化的熱愛，化解了對推出自有品牌的疑慮，許文鴻加入家中事業4年後，「厝內TZULAI」品牌於2013年誕生，同時在好丘的小紅屋設立第一個營運據點，之後陸續進駐誠品寄售，目前在全台灣已有20多個布點。2015年於誠品生活松菸店開設第一間直營門市，2017年潮州街本店開幕。「厝內TZULAI」團隊一步一步地，穩定地砌出品牌之路。

雖然已有高昌貿易打下的堅實基礎，然而「厝內」在與台灣製造夥伴合作初期仍有一段磨合時間，「畢竟我們的產品細節要求高，又常有新穎設計，與製造業者的頻繁溝通是必要的」，許文鴻提醒自己要換位思考，體諒合作外包商的難處並幫忙想辦法，「當然，這些想法和做法也都得自於經

驗學習，我們現在和製造夥伴很有合作默契。」

升級再製 (Upcycle) 用咖啡渣做咖啡杯

「厝內」成立至今近8年，期間從未停下探索新設計及新材料的腳步。在開發過程中，生化科學研究所的背景幫了大忙，他利用自己所學嘗試各種材料的可能性，成果之一就是「升級再製 (Upcycle)」概念打造出環保新產品。

何謂「升級再製」？與「回收再利用」有何不同？許文鴻說明，「過去大家熟悉的recycle回收概念，是透過可回收材質的再製，將物料回收再利用；而做為回收概念2.0的『升級再製』，則是利用技術與設計，讓原本只能被丟棄的廢料擁有新生命。」

「厝內Coffee-cycle 隨行杯」，就是循著「升級再製」概念設計而誕生的創新產品，材料包括竹材邊角料，利用其中可自然分解的竹纖維，以及原本被視為廢料的咖啡渣。許文鴻和在地工廠不斷嘗試、實驗，透過獨家材質處理與熱壓技術，終將這2項廢料轉化為符



「水泥磚花器」是以植物鑽出水泥磚牆的日常街景為理念設計，隨處一擺都是美好風景。

合杯子特性的材料，且可百分之百自然分解。值得一提的，由於採用天然材質，未使用塑膠，所以這款產品不含環境常見的毒性化學物質「雙酚A」（bisphenol A, BPA），消費者可以安心使用。這款產品在募資平台上已吸引5,000位以上的支持者。

台式生活美學 值得全世界認識

從發揚台式生活美學出發，進一步結合環保趨勢，厝內的产品總是能帶來新意，但厝內的产品不僅僅只有杯子。

事實上，從2003年自創品牌至今，厝內已開發包括用餐、料理、放鬆、收納和野餐在內的多個產品系列，「我們要創造的是台式生活美學氛圍，所以生活空間中的每一項物品，都會是我們的設計標的。」許文鴻說。

在厝內官網上可見所有產品，美得讓人流連忘返，例如「水泥磚花器」，許文鴻談起這項產品的設計概念，「漫步在台灣巷弄中，我們常常可以看到家戶水泥花磚牆後隱隱透出的植物綠意，這項產品就



厝內希望結合環保趨勢，讓每一個產品都能有新意，更希望創造出台式生活美學氛圍，在海外市場開拓出屬於台灣味的設計之路。

是脫胎自這個尋常卻美好的意象。」水泥瓶身、花磚上蓋，加上挺立其中的植物，隨處一擺，隨處就是洋溢台式美好的小角落！

自創品牌之路從來都不好走，許文鴻談到他的心情，「就像是養小孩一樣，只要持續費心照顧，我相信總是能一

路成長。」望向未來，拓展屬於自己的實體展售空間是厝內的目標，將於9月底試營運的「TZULAI CAFE & GREEN」是一次新嘗試。此外，厝內也將觸角衍伸至日本、香港等海外市場，「台式生活美學值得全世界認識，這是我自創品牌的初衷。」許文鴻說。■



Work to live的人生步調

荷蘭職場哲學： 工作與生活的平衡

許多人往往對於在歐洲工作有著既定的想像，認為民族性與文化使然，工作似乎比較輕鬆，所以也能擁有更富足的生活。「外國的月亮沒有比較圓，許多事情還是得實際體驗了才曉得！」有荷蘭多年工作經歷的李采薇透過親身經歷告訴你，荷蘭人不是工作不忙，而是懂得拿捏工作與生活的平衡。

◎撰文／李采薇 圖片提供／Shutterstock

「歐洲人每天早早就下班了，工作清閒壓力又小」、「5點半打電話去時，人都走光了，上班時間超短」、「7、8月所有歐洲客人都放假，寄信也沒人回」，世界上有許多傳言，雖然可以參考，但切記不要盲從，真正重要的是親身體驗。在此分享我在荷蘭的工作經驗，以及這些與傳言不同之處。

負責任的工作態度是必要條件

的確，有同事會在星期五下午2點36分特地走進辦公室，端上一個大大的燦笑說一聲：「週末愉快！」但更多的其實是，同組的夥伴在星期五晚上10點依舊傳來催繳進度的郵件，信中殷殷期盼的語氣總是讓人捏一把冷汗。在荷蘭，對自己的工作負責，絕對是最重要的態度。

電影《蜘蛛人》中曾說道「能力愈強、責任

本文作者／李采薇

歐涯諮詢OYA Career創辦人，致力於幫助更多人到歐洲工作並實現自己的夢想。國立政治大學國貿系畢業，大四到鹿特丹管理學院當交換學生，後留下來攻讀供應鏈管理碩士，在荷蘭6年，任職過半導體業的艾斯摩爾(ASML)、時尚運動品牌adidas，現為一名快樂的採購管理諮詢顧問。

愈重」。目前任職的公司裡，一位從台灣來的主管就讓人認識到「不能只看到表面的光鮮，真正重要的是背後付出的努力」。為了工作，出入各大機場對這位主管來說是家常便飯，辦公時數絕對超出許多，她經常在下班後，仍苦思如何解決管理上的重大決策，想得累了，才會苦笑嘆口氣說：「Ok! I'm off!」

當然，工作之外，她也非常認真生活，但她所擁有的一切絕對不是輕輕鬆鬆、手到擒來。

「這世界上沒有白吃的午餐」，這句話她總是不斷地重複強調。在歐洲工作的生活品質和環境等或許讓人憧憬，但工作本質並不會改變，如果只想要一份更輕鬆的工作，這裡可能會讓人失望。

注重工作與生活的平衡

當然，比起聽過在上海、台北或加州打拚的朋友分享的職場故事，在荷蘭工作還是相當幸福的，至少有時候加班會有人關心、年假有20幾天可支配、也可偶一為之地work from home，最重要的是，職場文化普遍重視「work life balance」，如果覺得工作量太大都可反應，甚至必須請假時，老闆與同事也不會讓人有負罪感。

在荷蘭，賺錢多寡和權力大小，並非交朋友唯一的衡量標準，下班後無論是和同事聊天或認識新朋友，都不會因為誰是某個組織的領導者或投資好標的，而佩服對方，反而是週末做了什麼、平常的嗜好或喜歡的休閒活動讓人想更進一步認識你。

這些人與人之間的交往，對一個人在生活中做的選擇影響很大，一次次的交流會慢慢形塑出價值觀。所以，每當週末有多餘的時間，我就會下意識地去充實喜愛的休閒活動和嗜好，而不是把時間投入在工作上（當然如果你的工作就是你的嗜好，那就另當別論）。

Work to live才是信仰

其實不論在哪裡工作和生活都一樣，只要盡力地把份內事情做好，就不要擔心別人的眼光。例如在亞洲工作，一般人加班或不敢走，經常是

因為沒人離開座位；而在歐洲工作，則會不敢在週末回信，就怕被當工作狂。

某個週末，我非常想把一份簡報做好，決定待在家花時間收集資料、修改內容並練習演講，並在完成後全部回覆小組同仁的E-mail。由於不想被視為工作狂，我設定信件在禮拜一早上8點自動寄出，當天公司同事就來問我：「妳早上幾點起床，為什麼我還沒進公司就收到妳的E-mail？」後來仔細思考，設定信件寄出時間這些舉動不必要，把事情做好才是最重要的事情，100種人可能有100萬種看法，如果忙著執著於照顧所有細節，反而浪費了能做更多事情、體驗更多人生的時間和機會。

最後和大家分享這句從《*The career advice I wish I had at 25*》看到的經典名句：「If work was really so great all the rich people would have the job.」所以，認真工作，你也能在過程中找到樂趣，沒有在哪裡工作會特別清閒或快樂，如果有，那就不是工作了。■



荷蘭職場重視「工作與生活」的平衡，工作之餘，也要能兼顧喜歡的休閒活動。