



貿易

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

雜誌  IEAT

No. 352
2020年10月



貿易AI時代 即將來臨！

定價：99元



4 717702 096328



《貿易雜誌》電子書

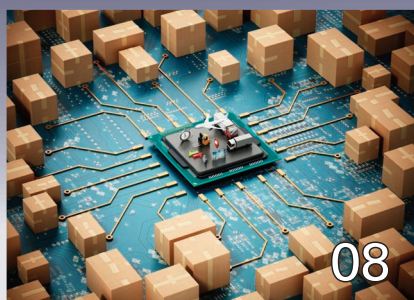
榮耀70會員的深耕之道
專注本業、精益求精
企業長青經營本質

專訪 法國在台協會主任公孫孟
尋找潛在消費者需求
台法攜手拓展合作藍圖

封面故事

Cover Story

貿易AI時代 即將來臨！



08



12



18

世界貿易報告（World Trade Report）指出，數位科技估計可讓全球貿易每年成長2%，其中，人工智慧（AI）更是眾所矚目的發展焦點，能大幅改善貿易流程各環節效率，促進國際貿易成長，是全球經貿的下一個關鍵力。本期封面故事將透過國際各項分析與各國AI策略現況，帶領貿易商邁向全新階段。

總論篇

08 國際貿易未來形勢
貿易新視角 AI開拓發展契機

策略篇

12 透析美、歐、中AI發展進程
鎖定布局 站穩AI貿易起跑點

發展篇

18 掌握發展趨勢 打造貿易動能
優化流程 聚焦AI四大發展

CONTENTS

- 編輯室報告 Editor's Report
- 1 AI貿易新模式 智慧化風潮來臨
- 名家專欄 Column
- 4 從ECFA 10週年 看兩岸經貿關係發展
- 國際視窗 News Digest
- 6 疫情蔓延 OECD報告：2020年全球GDP負成長
- 特別企劃 Special Report
- 榮耀70會員的深耕之道
- 24 專注本業、精益求精 企業長青經營本質
- 跨境電商 E-commerce
- 《IEAT跨境電商關鍵報告3》
- 30 航向跨境電商的服務鏈路——
2020台灣跨境電商生態調查與圖譜
「2020台灣跨境電商博覽會」救援登場
- 36 生意要解封 電商向前衝
- 進口最前線 Import Frontline
- 專訪 法國在台協會主任公孫孟
- 40 尋找潛在消費者需求 台法攜手拓展合作藍圖
- 產業趨勢 Global Focus
- 金融生態系快速進展
- 42 資料還權於民 開放銀行掀起產業變革
- 創新創業 Innovation
- 用創意編織美麗足下風景
- 46 +10·加拾 讓襪子有了無限可能
- 領導心法 Leadership
- 天才還是偏執？
- 50 特斯拉創辦人馬斯克 極具爭議的領導風格
- 文創藝術 Cultural Arts
- 打造設計IP平台 創造串聯力量
- 54 為設計師創造舞台 優質品牌聚集「未來市」
- MBA學堂 MBA Class
- 數位體驗大躍進
- 58 新科技工具上陣 網購市場創新4趨勢
- 文化交流道 Global Culture
- 職場的換位思考之道
- 62 嚴守假日與工作的界線 我在菲律賓學到的那些事
- 貿易線上 IEAT Online
- 第19屆小組召集人第四次聯誼座談會收穫豐碩
- 66 工業局呂正華局長親臨指導 攜手會員邁向5G新時代
- 貿易諮詢服務首度移師高雄
- 67 打通食品進出口任督二脈

台北市進出口商業同業公會發行

每月1日出刊

發行所：台北市進出口商業同業公會

地址：台北市松江路350號

電話：(02) 2581-3521~7

網址：www.ieatpe.org.tw

發行人：黃振進

主任委員：林小明

副主任委員：潘偉景、林正誠

編輯委員：林承斌、徐文德、高泉興、柯彥輝

許介立、高 籟、李育家、簡壽宏

社長：黃文榮

策劃：許玉鳳、吳燕惠

審查編輯：蔡馨瑩、李林謙、林簡文瑩

編輯所：商周編輯顧問股份有限公司

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



貿易新視角

AI 開拓發展契機

國際貿易未來形勢



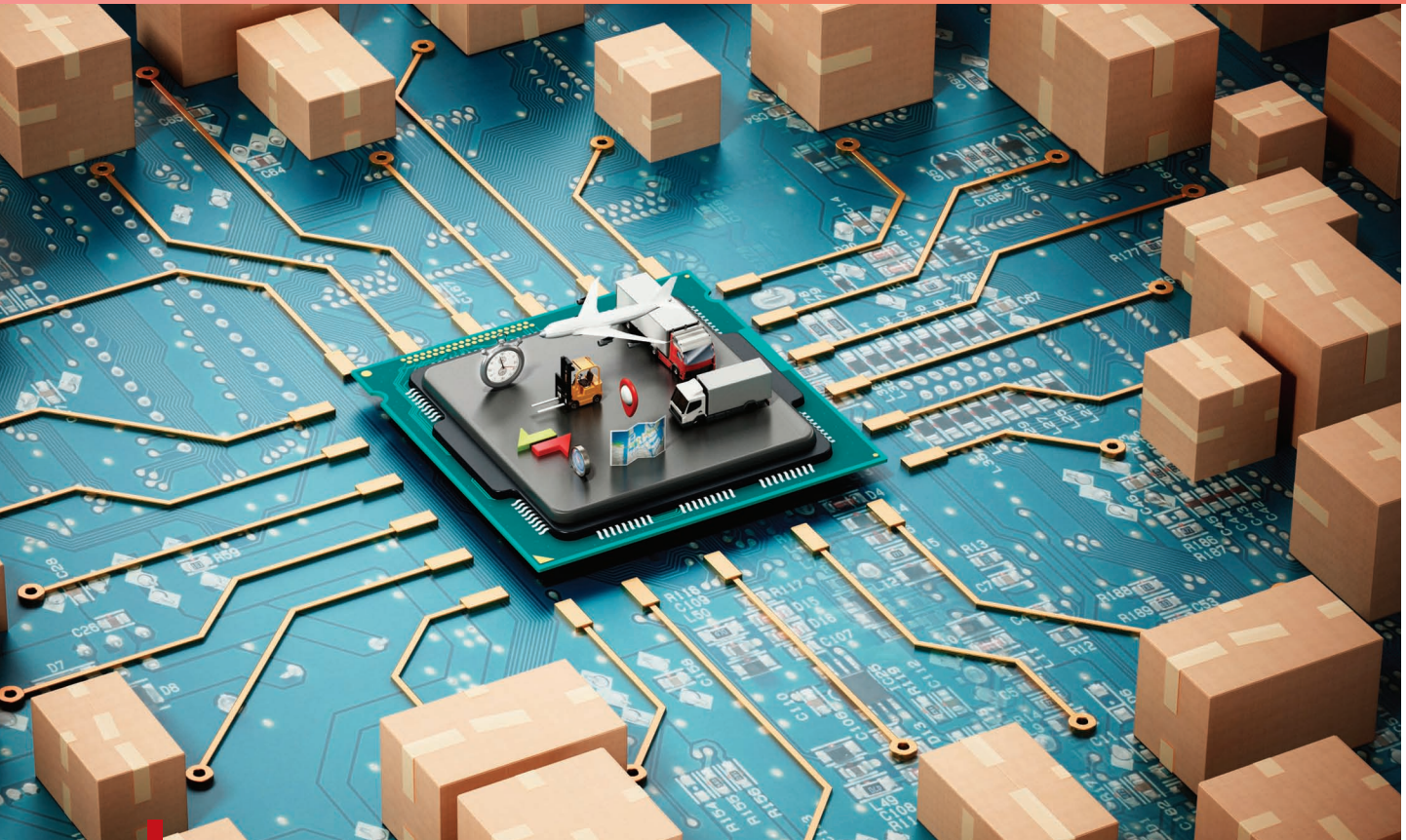
國際貿易如何與人工智慧完美結合？時下紛亂局勢為許多產業帶來天翻地覆的變化，想當然爾，著重國際交流的貿易也面臨法律規範、貿易融資、貿易障礙、貿易談判等重重考驗，對此，「人工智慧」成為國際貿易發展的下一個關鍵發展。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／Shutterstock、美聯社

面對複雜多變的貿易形勢，世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）每年都會選擇一個特定主題，發布年度貿易報告，同時也成為世界貿易未來發展的重要指標。2018年，WTO發表的報告主題為「數位科技如何改變全球商務」，報告中提及，數位科技將為世界經濟貿易帶來機

遇和挑戰，改變跨境交易模式，衝擊人們對國際貿易的傳統認知。面對數位貿易時代，各國須做好軟硬體基礎設施建設、人力資本投資、貿易政策措施、國內規範框架、智慧財產權保護等工作。

於2020年8月底提前卸任的WTO總幹事阿澤維多（Roberto Azevedo）在當時這篇報告中指出，科技塑造貿易



AI將翻轉產業鏈運作模式，其中智慧化製造、物流、運輸帶來的精準度、效率提升，也將對未來貿易版圖帶來變革。

方式，形成結構性的變化，重塑我們眼前的經濟，其中又以物聯網（Internet of Things, IoT）、人工智慧（Artificial Intelligence, AI）、3D列印（3D Printing）和區塊鏈（Blockchain）等科技，對國際貿易的影響最為深遠。

協助優化流程促進效率

以運輸和存儲成本為例，由於這些成本通常占整體貿易成本的比重偏高，若能透過數位科技減少運輸時間、提高物流效率，不僅可直接降低運輸和存儲成本，還可消除交貨時間不確定性帶來的隱含成本。

WTO報告指出，利用人工智慧和機器人技術，企業可透過優化路線規劃實現自動駕駛，以貨物跟蹤系統降低物流成本，並使用自動搬運機器人優化存儲和庫存效率，配合3D列印更可減少運輸需求和物流服務。

人工智慧若結合區塊鏈，還可大幅降低企業在海關和物流方面所花費的時間，結合兩大技術，人工智慧可快速、精準地掌握以區塊鏈為基礎建立的信任機制，最適合用在運輸「時限急迫」的貨物，如與企業或產業跨越多國進行各種生產作業的全球價值鏈（GVC）產品或容易腐爛的產品。



甫卸任的WTO總幹事阿澤維多公開表示，科技將對貿易方式形成結構性的變化，對國際貿易影響深遠。

事實上，英國財政部、國際貿易部與行業機構Innovate Finance於2019年聯合釋出的UK FinTech State of the Nation報告中，引用資誠聯合會計師事務所（PwC）對超過250種可能影響企業及商業環境的創新技術進行分析，歸納出未來3至5年最具影響力的基本科技中，人工智慧就名列其中。

PwC認為，人工智慧就是能執行需要人類智慧相關工作的電腦科學，如視覺認知、語音辨識、決策能力、解決問題、規劃學習和語言翻譯等。應用範圍涵蓋個人理財規劃、貿易系統、即時詐欺風險管理、自動化虛擬助理、貸款及保險擔保、消費者服務和資料數據分析等，尤其是在數據分析方面，人工智慧對貿易的影響更深遠。

AI加速分析貿易數據

事實上，「貿易數據化」正是數位科技在貿易上最明顯的改變，許多貿易行為早已不需在現場直接進行交易，舉

凡物流、倉儲、業務、稅務等，都以數位資料傳遞、留存，每一步驟都會產生大量數據，透過人工智慧技術讓電腦獲取這些數據並從中學習，使其能以明確預測、有所憑據的方式分析數據，進而改善貿易流程，產品及產業鏈上下游的流通內容及產業資本所產生的數據，也都是貿易決策的重要依據。

尤其是跨國貿易，涉及各國不同主權、利益、法律及文化。雖然許多貿易行為已從實體紙本轉變成虛擬數位內容，但數位化只能解決資訊傳輸問題，無法解決被傳輸的資訊內容與格式是否符合各國規範的問題。隨著貿易規則增加，如果要確保貿易是否符合規範，不但耗費時間，若單靠人為來理解法律，也需大量人力、物力，更會有主觀性選擇的問題，於此同時，「人工智慧」成為最佳良方。

中華經濟研究院台灣WTO中心分析師李宜靜指出，對企業而言，國際貿易最大挑戰之一，是必須符合法律規範。因企業須明白交易對象是誰，並避免顧客、供應商或商業合作夥伴違反貿易規則，現今雖已有相關應用程式可協助企業符合規範，但經常需人工審查以避免失誤，若能利用人工智慧的深度學習，來改善協助符合規範的應用程式，可節省額外人力。

貿易融資也是相當值得關注的方向，李宜靜指出，約80%從事國際貿易

的企業，會向銀行借貸融資，但銀行是否核發貸款有諸多考量，許多銀行的傳統貸款流程，往往需多位資深人員進行審查，耗費大量融資成本及時間，目前已有部分金融機構利用人工智慧平台進行授信風險評估，協助簡化審查大量全球貿易交易資料，減少對人工作業流程的高度依賴。

「科技」為貿易戰關鍵角色

阿澤維多指出，回溯貿易發展的歷史，從1996年至2014年間，全球貿易成本已下滑15%，數位科技再進一步降低貿易成本並顯著促進貿易，將扮演更重要的角色。因為人工智慧和物聯網有大量的潛在應用，將為貿易商帶來顯著效率，例如AI能幫助貿易商追蹤供應鏈中的產品並優化路線規劃，可有效降低貿易成本，而這點對資金有限的小型企業和發展中國家之企業尤其有利。

目前，AI優化路線規劃的應用已應用於物流配送上。2018年，日本郵政進行了以AI應用實驗，找出最佳物流調度。經5至6個月測試，原先以人力判斷須派52輛貨車可減少至48輛，貨物裝載率提升12%，而這個最佳方案，只需要作業人員1秒輸入條件即可獲得。

WTO報告預估，2016年至2030年間，全球貿易每年將平均成長2個百分點，相當於15年中，全球貿易增加31%至34%。WTO指出，貿易結構將會因

數位科技產生變化，科技在全球貿易中的服務比例，將從2016年的21%成長到2030年的25%。若以此發展，發展中國家到了2030年，數位科技應用於全球貿易的比例，可能會從目前的46%成長到57%。WTO也指出，若這些發展中國家無法跟上科技發展，他們在全球貿易中所占比例就只會維持在51%左右。

當前，全球貿易正面臨挑戰，美中貿易戰引發的緊張局勢仍未見好轉，兩國也正積極發展人工智慧，若人工智慧被應用於貿易戰術中，局勢可能將持續升級，進而對經濟產生重大影響。對此，各方都須針對人工智慧導致的貿易結構變化，進一步深入探討，一旦因誤解人工智慧而扼殺全球貿易發展，將帶來更大致命傷。當前世界正進入全新的經濟時代，須具備新思維，才能做出正確的選擇。■



WTO報告指出，以AI優化貨物跟蹤系統，並結合自動搬運機器人等倉庫管理系統，將能提供更多時限急迫貨物的運輸服務。

優化流程

聚焦AI四大發展

掌握發展趨勢 打造貿易動能

人工智慧（AI）目前應用在貿易實務上，已可看到部分成果，舉凡海關監管、人流管制、自動倉儲及物流，都有成功導入人工智慧的案例。然而，雖AI趨勢已然成形，目前實務上仍有法規環境建立及人才培育等問題須克服。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／Shutterstock、AIGO高中職生AI扎根系列活動

有些人或許會疑惑，國際貿易的未來發展為何仰賴AI？

從一份研究即可得知。多年前，IBM與丹麥大型船運商快桅（Maersk）的測試結果顯示，一箱裝滿鮮花的貨櫃從肯亞運送至荷蘭，需要的通訊文件就將近200封，與此相關的行政處理費用更高達總運輸成本20%。跨境貿易往往

須多方參與，僅「傳遞文件」就相當耗時又費力。

國際貿易流程複雜，除了企業端須建立關鍵決策、順暢的貨物進出、成本控制等營運眉角外，國際面上則要符合各國進出口法規條件審核、運輸規範等，往往需要專業人員在每一環節進行審核，週期耗時，且其中仍存在失誤風



人工智慧若能確切落實於國際貿易上，將能精準整合各方資訊，加速物流、人流的跨境流通。

險。此時，人工智慧能協助數據分析，提高處理效率之餘，降低成本和風險，拓展出國際貿易新模式。

當各界紛紛將人工智慧導入貿易運用時，不論融資、關稅、談判及排除障礙等，政府及企業對人工智慧的掌握程度，都成為展現貿易實力的象徵之一。本文將談論四大AI優化國際貿易的面向，及目前AI應用於貿易的發展趨勢。

文件審查》

縮短人工文件審查時間、流程

人工智慧對跨境貿易的實務影響非常廣泛。中華經濟研究院台灣WTO中

心分析師李宜靜指出，人工智慧對國際貿易的影響，包括實現更主動的供應鏈、更省時的應用軟體、制定智慧化契約及增加貿易融資管道等，最終目標則是「簡化巨量人工審查流程」、「縮短交易審查時間」，同時確保合規性。

目前，貿易方面針對文件審查上的科技應用，仍著重在區塊鏈發展，如美銀美林（Bank of America Merrill Lynch）、匯豐銀行（HSBC）與新加坡資通訊發展管理局（現改制為：資通訊媒體發展管理局），便以IBM開發的區塊鏈軟體，驗證區塊鏈的信用狀應用。實驗先針對特定組織團體開放測

試，向出口商、進口商及與其相對應銀行共享資訊，從中驗證信用狀的交易情形。接著研究團隊藉由區塊鏈的「智能合約」，簡化信用狀的驗證程序，最後以高安全性和低失誤率，傳輸完成跨境交易。過程中，進、出口商與銀行能隨時取得數據。

一旦未來人工智慧技術更佳成熟，就可優化區塊鏈的存儲需求，甚至將智能合約的演算能力提升，讓一份合約可再自行推演、發展，是目前人工智慧與區塊鏈結合的趨勢之一。

海關監管 辨識技術提升貨物稽核流程

AI在跨境貿易的實際應用上，目前最常見的就是利用AI辨識技術機械設備，提升海關監管服務的效率。如中國大陸中科曙光企業，在2018年協助廣州設置智慧海關，利用AI針對數據比對分析，有效管控貨物的虛偽及欺瞞報關風險，讓一直維持良好信用的企業，在現場稽核查驗的次數減少約50%。

加拿大貿易管理軟體公司（3CE Technologies, Inc）利用AI技術開發出自動化處理國際商品統一分類代碼（HS Code）分類和驗證系統，透過自然語言處理和資訊檢索等技術，讀取和理解日常商品描述並進行推理分類。國際商品統一分類代碼（HS Code），是對各種產品出入境應徵或應退關稅稅率量化

管理的統一標準，貿易商必須以HS代碼報關、支付關稅。過去商品分類通常由專家進行判定，透過AI系統的協助，可大幅提升報關程序。於世界海關組織的分類競賽結果中，此系統的正確率高達93%，政府部門專家平均準確度達77%，私部門專家則為68%，AI確實能在此環節發揮比人力更大的效能。

成都海關則採用一種新型雙能X光透視的物質識別方法，可讀取行李物品斷層圖像，解決物品重疊問題，物質辨識更精確，並透過不斷學習，對圖像進行自動識別，初步判斷物品種類，也發展對重點監管物品的預警等功能；長沙海關則將智慧審圖技術部署在海關查驗設備、物流分檢線中，不但有自動掃描、分析判研、攔截報警等功能，而且還能全天24小時作業，縮短企業物流時間、降低庫存壓力及資金成本。2019年上半年長沙海關智慧審圖的商品辨識率就高達99.1%，貨品進出口通關效率提升30%以上。

反觀台灣海關在導入AI技術的部分還有進步空間。中華經濟研究院WTO及RTA中心在2019年底出版的《科技發展對全球貿易結構之影響及對我經貿政策之意涵》報告指出，由於技術尚未成熟，海關目前尚未於關務程序導入AI技術，但關務署相當認同新興科技有助於進一步改善關務程序，未來可能評估將AI技術應用於進出口貨物稅則方面，以

利貨物審查。

人流順暢》加速商務旅客流動

而在貿易人流的移動方面，各國機場也積極導入人工智慧辨識與聊天機器功能，處理航班、檢驗通關等人工程序，藉此能大幅提升國際貿易人流的順暢度。中華經濟研究院WTO及RTA中心指出，全球目前已有42%機場，計劃採用AI驅動的聊天機器人服務旅客。美國亞特蘭大機場更已於登機報到、安檢及登機過程，採用臉部辨識等生物識別技術，以減少人工干預，進而提升辨識的準確性和效率。

杜拜機場也已於2018年10月啟動智慧走廊專案，試驗場域設置在杜拜國際機場3號航站。旅行者不需經過漫長等候人工檢驗通關，控制中心電腦可在旅客經過走廊時，透過人臉辨識技術取得資料，辨別是否允許該名旅客入境，通關、入境都無需使用任何證件，能完成快捷地在機場護照控制區內行走自如。

優化物流》港口全面自動化

隨著全球化浪潮興起，商品製造過程的分工相當精細，生產地往往分散各處，也讓供應鏈變得更零碎，增加預測客戶行為和貨物流動的困難度。

然而只要訂單、倉庫裝箱單等貿易單據內容事先做好數位化，即可透過AI技術分析及預測，不管是供應鏈可能因



透過AI機器人的協助，能讓機場運作更加順暢，提升商務人員流動。

意外出現的臨時狀況，或用來預測客戶行為來調節存貨，AI都可幫助決策者根據速度及成本，計算出最佳路線，提高企業即時製造和交貨的準確性，讓供應鏈管理更靈活彈性。

此外，應用AI的機器人技術可提高產品包裝和庫存檢查的效率。企業可透過AI工具管理複雜且分散的生產、減少難以避免的意外。世界貿易報告指出，物聯網和AI技術所延伸的應用，可改善貿易流程效率，讓企業能追蹤供應鏈產品並優化運輸路線的規劃，以降低物流成本。而區塊鏈和AI技術的搭配應用，則大幅節省企業於海關和物流等貿易環節所耗費的時間，尤其有利於追蹤和運輸有時間急迫性的貨品。中華經濟研究院WTO及RTA中心指出，全球各地貨櫃港口碼頭有97%沒有自動化，完全自動化比例約占1%，半自動化約占2%，

換句話說，應用於後端自動化服務的AI技術，將會有很大的發揮空間。

《中國港口》雜誌在探討智慧港口應用的藍皮書《AI賦能全域化智慧港口》中指出，現在無法做大量基礎建設改造的碼頭，可利用AI進行局部升級，如利用AI視覺辨識來實現貨櫃全流程識別、利用AI自動駕駛進行貨櫃水平運輸、利用AI智慧裝卸進行場橋／岸橋垂直運輸等，都是可優化的方向。目前包括中國大陸廈門港、新加坡及臺灣港務公司統轄的基隆、台中、高雄及花蓮4個港務公司，都已著手開發使用AI和大數據，來改善港埠作業安全與效率。

導入AI需注意事項

雖然AI技術目前在貿易實務方面的應用仍在前導階段，整體影響還不明顯。然而，企業要導入AI，須了解必要

的投資，建立支持數位的資產和能力。

首先，在導入AI系統前，應先整理出有用數據。許多企業其實都擁有大量數據，但皆屬尚未分析、歸類的資訊，若不能先了解哪些資訊可用，企業即便導入AI，也無用武之地；其次就是要注意AI技術相關軟體是否合乎法律規範。在美中貿易戰引發的氛圍下，美中兩國可能針對雙方AI技術軟體進行保護措施，企業隨時都可能碰到違反貿易限制的新規定，AI技術相關軟體是否合乎法律規範，勢必成為關注的焦點。

但最重要的仍是「AI人才培育」，AI技術的研發、落地與推廣，都離不開各領域人才的通力合作。但由於AI人才養成需一定時間的歷練，加上台灣缺少需AI人才的產業，即使政府自2017年起推動「數位國家·創新經濟發展方案（2017至2025年）」（DIGI+方案），做為引領數位發展施政藍圖，目前AI人才培育上仍是亟需加速的區塊。

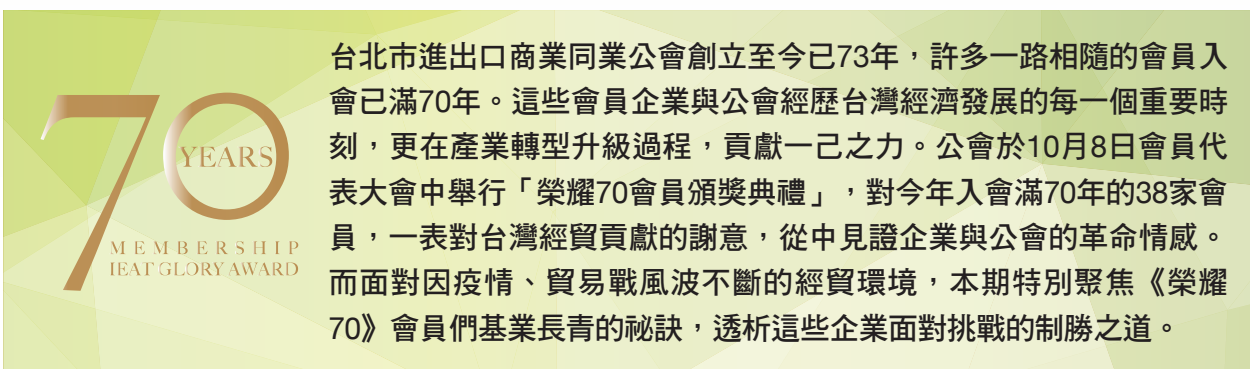
整體而言，AI雖然有重新形塑貿易發展的能力，但仍在發展階段，且對營運多年的貿易商而言，營運方式與流程也需從數據庫建立開始，循序漸進地銜接。然而，AI時代勢必會來臨，企業須採取明確行動，也應確保人力具完善技能，與機器人協作，不論政府或企業，都應更積極解決可能衍生的法律問題，才能加速投入相關人才和投資，建立AI生態圈，應戰國際貿易競爭。■



人才培育是AI發展最重要的一環，行政院科技會報辦公室統整經濟部與教育部資源辦理高中職生AI扎根系列活動，提升下一世代的AI競爭力。

榮耀70會員的深耕之道 專注本業、精益求精 企業長青經營本質

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／台隆集團、建信啟記、順益貿易、震旦集團



回溯台灣產業發展軌跡，幾經轉型升級，其中「進出口貿易」始終是經濟成長重要動能。台北市進出口商業同業公會自1947年成立至今，與獲頒「榮耀70」獎項的會員們一路走來，是經濟發展的縮影，更是台灣貿易的重要推手。

解讀這些企業基業長青的祕訣，不難發現，即使產業競爭益發激烈，相較不少經營績效卓著的公司因無法專注本業

或轉型失焦而沉淪，長青企業往往不隨市場起舞，堅持核心事業，致力於提升核心競爭力、並以此擴張版圖。

台隆集團

從轉型到擴大 聚焦生活提案

「台隆依循台灣經濟發展的軌跡，由貿易業進入製造業，再跨足流通業、服務業的經營，就是我們從社會脈動與生活趨勢中，看到產業發展的

關鍵，進而找到利基，才能提前部署，走在競爭者之前。」崇記貿易董事長黃教漳表示。

崇記貿易的前身為台隆貿易行，成立於70年前，最早以從事輪胎、機車等交通器材之進口業務起家。而後由貿易業轉型為製造商，於57年前成立台隆工業生產機車；接著於46年前設立台鈴工業，生產船外機供內、外銷；45年前投資汽車銷售服務業匯豐汽車；35年前，輪胎事業由進口代理至銷



台隆手創館將日本生活文化帶進台灣，更因提早意識到防疫需求，在疫情之中提供完整防疫周邊貨源，帶動業績成長。

售，轉而合資成立製造工廠，目前位於新竹湖口的廠房是普利司通集團全球眾多工廠中，單坪生產績效最高的工廠。

33年前，名譽董事長黃政旺看好台灣電子業發展，成立台灣最大創投集團和通創投，在當時可謂台灣創投先驅。在食品與服務業方面，在58年前與其他股東共同引進台灣健康飲品界不敗品牌養樂多。當時台灣市場對乳酸菌的概念幾乎是零，引進台灣第一個健康飲品，帶動國人對乳酸菌的健康認知，並透過養樂多媽媽推廣腸胃保健的重要性；養樂多

媽媽不但是產品推廣的重要媒介，更養活不少台灣家庭。

此外，台隆更在35年前併購百吉食品公司，於台隆公司下設食品事業部，生產棒棒冰、雪糕、冰淇淋等食品；21年前設立流通事業部，正式進入服務業，於百貨公司設置大型專門店中店，銷售日用品、雜貨等，近年經營連鎖餐飲店，與日本最大豬排連鎖品牌合資成立「台灣吉豚屋餐飲股份有限公司」。有鑑於國人生活水平提升，20年前引進文化創意事業「台隆手創館」，提供日本最新流行資訊，並把日



台隆集團與其他股東將養樂多引進台灣，成功帶動國人對乳酸菌的認知，更在健康飲品類別中奠定難以撼動的地位。

本的生活文化帶入台灣，提供諮詢服務，更在2019年、2020年連續2年蟬聯台灣服務業大評鑑居家生活金牌獎及服務尖兵獎，也在2019年榮獲1111人力銀行幸福企業大賞。

「台隆對社會趨勢的觀察，就是從工作、家庭、休閒



台隆手創館除了有市場敏感度，更不忽視員工價值，榮獲幸福企業大賞。

建信啟記

脫離舒適圈
創造活水

1951年，建信貿易行以代理歐日廠牌軸承起家於中華路，是建信啟記的前身，現在是NACHI、ASAHI、IKO的總代理商。建信啟記董事長梁育銘是第三代接班的經營者，甫接班時，他做的最大改變就是「調整營業方針」，將過去「經銷：直營」比例「8：2」的經營模式逐漸調整為「6：4」。做出此策略的主要原因，正是他對產業困境的觀察。

「隨著貨運物流與通訊設備的發達，許多買家經常越過經銷商直接向建信下單。」梁育銘表示，過去經銷商只要銷售建信的商品就能獲利豐碩，但在競爭者引進其他較便宜、同質性的產品後，經銷商生意愈來愈難做，逼得必須銷售其他便宜品牌。

「爺爺時期是賣1個賺2個，現在利潤已不到過去一半的一半，時代在變，我當時若沒有調整經營模式，現在的業績可能只剩下一半。」梁育銘說，經銷商也面臨二代不願接班的困境，以及年輕人不願投

的脈絡而來。」黃教漳認為，面對局勢變遷，因應之道就是不斷學習。過去情報靠分享，現在網上搜尋就能得到海量資訊，因此重點轉為如何解讀，並提前布局。例如黃教漳早在年初即發現疫情消息，預測未來市場上將有防疫需求，立刻調度大量口罩，充分準備酒精、漱口水等周邊商品，因此在疫情爆發、萬物皆缺的時期，台隆便以充足物資帶動業績成長。

黃教漳談到，台隆的經營理念是「誠信、努力、突破」其中「突破」更是台隆的核心競爭力，雖然超前部署有時意味著必須辛苦教育消費者，但

唯有足夠差異化，才能打造出藍海市場。他認為，當市場都在做營運的競爭，企業更應該做策略競爭，也就是「不要跟別人做一樣的事情」，如手創館就提出生活提案。以防疫為例，「我們的提案就是超前競爭者、超前消費者的想像。」當時手創館就針對口罩發展出「化妝只要化一半」的「口罩美人」等議題，將口罩議題延伸至各面向。

「20年來，我們每天都在想提案，從新聞發掘現在社會關心的議題，並在現場呈現出這樣的氛圍，盡量想得比別人多一些。」黃教漳認為，這才是企業競爭最核心的價值。

入黑手這個行業，即便建信開出不錯的薪資水準，仍面臨缺工窘境。

即使人才難求，但梁育銘秉持日本企業精神對待員工，延續祖父「帶人要帶心」的經營信念。「我們希望每個員工都能在這裡待到退休，讓他們有安身立命的職場環境，所以只要員工的婚喪喜慶我一定到，把每位員工的生日都輪進手機，生日當天一定打電話祝賀。」在建信，甚至有父親帶著兒子一起工作，年資30年以上的員工比比皆是。

儘管員工資歷深厚，梁育銘仍鼓勵員工必須到外部單位進修，也會派員工前往中國大陸歷練。在建信，年資3年的員工被外派，原本的羊性員工必

須試圖在中國大陸變成狼。梁育銘表示：「歷練5年後，能待下來的都是強將。我們不希望員工待在舒適圈，而是要衝鋒陷陣面對市場，員工唯有不斷成長才能獲得成就感、成為企業活水。」

在建信啟記的牆上，掛著「建業篤信」的匾額，是創辦人祖父留下來的祖訓。梁育銘指出，建信2002年進入中國大陸市場時，他花了8年的時間建立品牌知名度與信任度，當時梁育銘十分堅持款到發貨，「就是要讓客戶知道，我們雖然價格較高，但品質好，絕對不賣假貨，這就是給客戶的信賴。」建信長年以信用贏得客戶的信賴，才能不畏風雨地一路走來。

順益貿易

深耕本業
一心服務客戶

順益旗下的裕益汽車連續28年在商用車市場市占第一，對此，順益貿易總經理陳志隆認為，企業發展一定是以本業作為基礎。順益長年深耕商用車市場，從銷售車輛開始，逐漸向外擴展觸角延伸至保險與租賃等領域，即針對客戶需求建立起來的產業一條龍優勢。

順益專注在商用車市場，並與原廠連結，合資開發符合台灣市場需求的車款。比如一開始順益只能製造底盤，隨後在2004年與日本共同開發，完成國內首輛整體結構設計、一貫化生產的大客車量產，使業界多一項選擇。即使價格略高，但車體結構更好、安全性更高，提供客戶安心的保障。

秉持對客戶滿意的重視及深耕台灣精神理念，順益於2006年投入新台幣10億元首創業界最大的全功能大型商用車銷售展示及服務中心，依原廠規格設置系統化、標準化的專業服務技師團隊，並陸續新建服務據點，持續在台灣布建綿密的服務網。



建信啟記以代理軸承起家，不斷以高品質來面對市場削價競爭的局面。

順益除投資大筆資金買土地，部分新廠房也搭配綠建築概念，例如路竹新廠屋頂設置太陽能板，充分利用日照資源環保省電，都是深耕產業的具體表示。他表示，台灣是一個非常開放的市場，競爭者模仿速度快，當藍海變成紅海，很容易形成「劣幣驅逐良幣」的惡性競爭。「順益每一個維修廠都高達上千坪，就是要向客戶宣示，無論是投資土地還是廠房，順益就是一個願意為客戶投資的企業，不是打帶跑的公司。」

順益許多廠房皆已有年

歲，每改建一座廠房的費用高達上億元，然而為長久經營，還是必須投資，才能在市場上立於不敗之地。「我們許多修車廠配置的規格甚至優於原廠標準，無論設備或服務都要讓客戶滿意。」

當然，「誠」於中而形於外，這份價值從順益誕生的第一天直到70多年後的今天，從來不曾有過絲毫動搖。堅持著這份誠信，所有員工都會以最大的努力，來回饋並分享給所有順益的夥伴與客戶，無論在財務面與市場面，都成為原廠不可取代的合作夥伴。



順益始終專住於商用車市場，並在此領域精益求精，目的就是希望提供客戶最安心的保障，以及最專業的服務。

震旦集團

軟硬體結合
提供解決方案

震旦集團於1965年成立，初期以代理打卡鐘、中文打字機起家，之後長年深耕辦公領域，從早年提供硬體設備，至今則發展出各種辦公領域的解決方案。「時代的巨輪在轉動，市場需求也不斷轉變，不能讓消費者適應我們，而是我們要去滿足顧客需求。」震旦集團發言人馬志賢認為，體驗美好辦公生活，就是震旦行以好服務贏得顧客信賴的關鍵。

通路布局是震旦的優勢，面對第一線，震旦開發出符合顧客需求的產品或服務，但是要如何超越顧客期待？近年隨著科技與應用工具進步，震旦行成立智能客服中心，以更有效率的方式即時解決顧客問題，甚至主動發現潛在需求。

「在疫情期間，服務人員無法上門的時候，智能客服中心給予及時的線上問題排除，就發揮了極大的效用。」

震旦行也發現，現在顧客對辦公室的定義已不僅限於硬體設備，軟體也是辦公室體驗的一環。因此震旦行發展雲端



面對辦公室軟硬體設備需求，震旦行能依照多年經驗提供最合適的設計與服務，更是能在市場屹立不搖的關鍵。圖為震旦家具CODE培訓桌系列。

事業，滿足企業資訊系統需求，而面對中小企業資金不足，無法應付龐大資訊開發，震旦行也提供租賃方式，讓小企業能享受大集團資訊系統。

不同於家族企業，震旦行將企業經營交給專業經理人，馬志賢指出，除了內部晉升公平、公正、公開，升遷往上不封頂，每一階都是接班梯隊，不只隨時做好人才儲備，也讓同仁看到升遷的希望。而採用經理人制度，相形之下，背後股權的穩定非常重要，因此創辦人將股權交付公益信託，以確保股權結構的穩定。「當同仁提供好的服務，獲得顧客的肯定，從工作中得到成就感，再加上透明的升遷管道，同仁在團隊合作中會創造革命的情

感，大家往同一個方向努力，就是震旦行前行最重要的一股力量。」馬志賢如此表示。

專注本業 打造穩健經營基石

面對變動局勢，榮耀70獲獎企業不約而同地表示，「專注本業」是最重要的發展核心理念，在本業持續深耕，才能以最堅實的建業基礎度過大環境危機。

企業經營的使命是獲利，但必須來自本業的獲利。從這些走過歲月挑戰的企業會員們身上，可看見在多角化經營或追求突破創新的同時，仍秉持核心思想，「不忘初心、穩健經營」，就是他們一路走來堅持的信念。■

《榮耀70》 獲獎企業

會員編號 公司名稱

| | |
|-------|--------------|
| 00034 | 建信啟記股份有限公司 |
| 00056 | 永而盛股份有限公司 |
| 00062 | 昌德貿易股份有限公司 |
| 00078 | 秀潤貿易有限公司 |
| 00113 | 安全企業股份有限公司 |
| 00128 | 臺灣慎昌行股份有限公司 |
| 00167 | 英和行股份有限公司 |
| 00169 | 中部貿易股份有限公司 |
| 00176 | 聯華貿易行有限公司 |
| 00190 | 老達利貿易股份有限公司 |
| 00208 | 順益貿易股份有限公司 |
| 00326 | 國際貿易股份有限公司 |
| 00347 | 山記實業股份有限公司 |
| 00382 | 台灣精工國際股份有限公司 |
| 00393 | 明正貿易股份有限公司 |
| 00433 | 信成商行股份有限公司 |
| 00461 | 國祥貿易股份有限公司 |
| 00498 | 德孚貿易行 |
| 00506 | 波拉貿易有限公司 |
| 00507 | 極東貿易行股份有限公司 |
| 00525 | 廣水貿易股份有限公司 |
| 00579 | 台裕股份有限公司 |
| 00581 | 德明貿易股份有限公司 |
| 00608 | 安裕貿易有限公司 |
| 00666 | 亞洲貿易有限公司 |
| 00688 | 大業企業股份有限公司 |
| 00761 | 中外貿易股份有限公司 |
| 00769 | 大江興貿易有限公司 |
| 00772 | 聯達行股份有限公司 |
| 00805 | 中國振業股份有限公司 |
| 00884 | 協岱豐貿易有限公司 |
| 00888 | 金源貿易股份有限公司 |
| 00899 | 震旦行股份有限公司 |
| 00906 | 東芳貿易股份有限公司 |
| 00910 | 崇記貿易股份有限公司 |
| 00918 | 和興貿易有限公司 |
| 00920 | 國華貿易股份有限公司 |
| 00997 | 建國實業股份有限公司 |

資料來源：台北市進出口商業同業公會

WWW

「2020台灣跨境電商博覽會」救援登場

生意要解封 電商向前衝

在後疫情時代，電商已成為企業贏占市場的重要關鍵之一，也是迎接新常態下的商業安全瓣。日前圓滿落幕的「2020台灣跨境電商博覽會」，集結四大展區、五大類生態服務商展出，再加上極具專業的14場講座，讓台灣企業在航向電商之路有藍圖、不迷路，而進一步成立協作聯盟，將有助於台灣產業贏占跨境電商的世界金盃。

◎撰文／蔡順達 圖片提供／跨境電商辦公室

今年以來，新型冠狀病毒（COVID-19）疫情止不住，全球展會大當機，商業曝光、交流與採購的實體接觸全部中斷；此外，還有持續升溫的美中貿易戰所帶來的供應鏈重組，相關轉單效益也持續湧現。在線下展會停擺、人員跨境受阻的情況下，想要快速搜尋供應商或尋求產品曝光的管道，只有電子商務模式一途了。業界也因此戲稱，疫情期間除了口罩業最忙外，就屬電商賣家一樣荷包賺飽飽。

這樣的觀察，也符合工業技術研究院產業科技國際策略發展所在《全球肺炎疫情對台灣產業影響關鍵報告》中發表的結論：疫情造就防疫科技的興起，加速新商業模式的發展，更促成「0接觸經濟」崛起，透過整合數位科技，提供

遠距使用者「遠在雲邊，盡在眼前」的體驗，是後疫情時代的新出路。

在此關鍵時刻，台北市進出口公會（IEAT）在2020年8月28至29日為期2天推出「2020台灣跨境電商博覽會」，以一站快速充電與資源搭接模式，集結跨境電商產業鏈共22家專業服務商、舉辦14場專題講座，不管是境內開店、跨境銷售或是電商創業，都能一站式找到電商起步或模式升級的對應方法與生態資源。

「2020台灣跨境電商博覽會」以「生意要解封，電商向前衝」為主訴求，活動首日現場就湧入人潮，2天活動至少吸引近4,000人次在各展區及主題活動踩點、參觀，14場講座場場爆滿、還加開分場直播，較展前預期的1,000人次超出

許多，足見台灣企業對經營電商的各種資源與知識的殷殷需求，而此波疫情與貿易戰的市場危機，加速企業朝電商升級的重要轉機。

四大展區、五大類服務商專業展出

本次博覽會展商橫跨4大領域，以歐美、亞洲跨境電商，以及台灣網路開店、電商創業等專區呈現。其中，Amazon、eBay及Alibaba國際站均在博覽會中設服務攤與粉絲面對面交流；而以協助企業運營歐美Amazon銷售的服務商如：善恩創新（DRS）、秩字（Wiser）、A4lution、文筆天天網（ttnet.net），以及CRM工具商威騰科技（Bqool）等，都集結在歐美展區，仔細聆聽企業需求，並提供精準的解決方案。

亞洲也是跨境電商的重要戰場，PChome集團新整合推出的PChomeSEA，提供台灣廠商以台灣館形式直接入駐東南亞主要電商平台的服務模式；兩岸電商的運營專家樂利數位



台灣跨境電商協作聯盟的誕生，有助於協助台灣外貿產業以電商模式進軍世界盃。

（jollywiz）、香港馮氏集團（Fung OMNI SERVICES）則是提供台灣品牌進入中國電商市場的全渠道服務模式；再加上秩字（Wiser）所提供日本樂天台灣館運營服務，台灣企業要進入亞洲電商市場的各節點似乎都已覆蓋。

跨境電商雖降低全球市場的門檻，但行遠必自邇，先操盤、試煉台灣市場也是廠商或創業者初期可行的選擇。在博覽會中，淘寶台灣推出免抽成方案及「跨境供銷」免庫存

模式，震撼在場觀展者；同屬樂利數位的有閑社交電商（jollyBuy），則推出最新娛樂電商模式，除快速開店外，併團、導購還能分享電商紅利。

進入電商市場，除了選擇在平台上操作，自建官網也是一個重要的發展面向，因為即便在電商平台很活躍，終究要有一個屬於企業自己的家，完整呈現品牌價值，吸聚企業粉絲關注，甚至直接做到接單、銷售。本次博覽會也受到諸多自建官網大廠的青睞、進

駐，如91APP、SHOPLINE等；另外還有Magent代理商飛象（FLYELEPHANT）、O2O模組服務商數碼動量（HotZsoft）等，也提供高度客製化的自建站服務。

操作電商，平台、官網雖是核心，但物流、檢測與數位化技術也是取得市場信任的重要介面。美商優比速（UPS）本次不只參與博覽會，還進一步與IEAT簽署共同推動台灣跨境電商產業的合作備忘錄；新加坡郵政子公司、東南亞物流專家冠庭物流（Quantum）也提供與會者到亞洲、甚至介接全球的物流方案。另外，

產品檢測專家SGS、產品與風景AR／VR服務提供者愛實境（iStaging），在現場同樣受到企業高度的詢問。

根據本次博覽會報名系統的數據分析，參觀者所來自的產業比例相當平均，顯示各產業都在思考電子商務操作模式的發展性。其中，有些是想以電商模式拓銷全球市場的國內企業，也有許多已是電商賣家或個人來到現場尋求新的生態資源。更特別的是，有部分在台灣設有分公司的外資企業，也想藉由本次博覽會找到經營台灣市場的電商戰略方程式。當然，還有一些年輕的創業

者、甚至學生也穿梭在展場，都想透過電商開啟他們的創業之路。

14場講座 勾勒出跨境電商大航海圖

除了展區的專業交流，博覽會另一大焦點是精心策劃的14場專題講座，甚至在開放預約報名時即快速爆滿、不得不提早關閉報名系統，向隅者其實仍然眾多。

其中，「市場講座」系列由阿里巴巴國際站亞太區總經理郭奕麟領銜登場，強調疫情下電商渠道的安全性，並可透過平台數據運營、管理，找出潛在買家，甚至精準掌握產業走向，此場講座合計現場及轉播分場即吸引超過300人聆聽。其後，接續由UPS、ttnet、A4lution、91APP、SHOPLINE展演跨境物流、品牌增值轉化、跨境銷售的服務經驗與模組，同樣有超200人的關注。

在「關鍵報告」系列講座中，則是揭露了由IEAT主導的跨境電商年度研究巨獻。不



透過跨境電商生態圈專業運營商的解說，讓網商企業可以找到服務的出口。

但與前商研院朱訓麒博士聯手發布「台灣跨境電商產業生態調查與圖譜」，提供企業操作藍圖與資源介接選擇，更一連發布3項典範性的產業研究。其一，聯合DRS操刀，專訪、出版8家透過Amazon輸銷台灣3C產品的企業經驗，並歸納出競爭5力、營銷12道心法，經典操作心法令人咋舌；其二，於2019年出爐的台北新貿獎金獎企業的成功故事，也以「讀故事，學電商」專刊無私揭露，企業對電商的信仰與決心，十足令人感動；其三，則是與Wiser共同合作探討、出版台灣汽車零配件、戶外運動、美妝、玩具禮品等四大優勢產業，在Amazon及eBay平台的數據祕密，更進一步提出此等產品電商操作SOP，值得廠商參考。

「開店講座」系列也是深受矚目的焦點，邀請淘寶台灣、有閑及91APP等平台的電商專家連袂登台分享市場經驗。其中，由淘寶台灣推薦的意碩整合、米莎資國際等網商，以及weiwei、林乙蔓等部



專題講座場場爆滿，即便分場轉播也座無虛席。

落客或IG網紅，更是現身暢談利用電商成功開店、創業的秘訣與模式，包括SEO、導流、提升轉單率、多元網紅行銷、跨境供銷系統等，都讓與會者看見電商創業的無限可能。

台灣跨境電商協作聯盟 新時代的大航海家

首度舉辦的「2020台灣跨境電商博覽會」已完成在疫情下、貿易戰中建立安全商業模式的展演任務，這4,000人次與會者的活動足跡，也代表新商貿時代的積極態度，除了從展商處獲得資源交流的機會外，講座中滿滿的先行者典範，更充實了他們對電商的信仰。

為延續這樣的價值與服務介面，本次特別由IEAT發起成立的「台灣跨境電商協作聯盟」，成員涵括台灣大部分跨境電商服務鏈路內的廠商，初步已達到31家。

未來IEAT也將透過此協作聯盟的合作，組成一支台灣跨境電商國家隊，透過高能量、多鏈路、全市場的服務模組，不斷對台灣產業輸出價值、深化市場見解與研發能量，協助台灣產業爭取跨境電商競賽的世界金盃。

當然，IEAT也期待在2021年的博覽會，能以更豐富的內容與規劃，再次陪伴台灣產業邁向跨境電商之路。■

專訪 法國在台協會主任公孫孟

尋找潛在消費者需求 台法攜手拓展合作藍圖

法國擁有眾多高品質商品與技術，可在台灣開發的市場潛力無窮。台灣企業應及早分析出台灣消費者需求趨勢，並積極了解法國市場與企業特長，以奪得市場先機。

◎撰文／陳德怡 攝影／賴建宏

「大 多數台灣人聽到法國進口的商品，馬上想到的是精品、紅酒或起司。但其實法國出口很多尖端電子材料到台灣。」法國在台協會公孫孟主任（Mr. Jean-François Casabonne-Masonnave）笑著提到，去（2019）年台法雙方貿易額達45.3億歐元，其中台灣對法國貿易是順差（台灣對法國出口額27.8億歐元），法國出口至台灣的貿易額則為18億歐元。

雖說數字的确比前一年少一些，但法國國內經濟結構多元、國內消費自今年6月以來已開始復甦，國際貿易方面也十分穩定。接下來政府首要工作就是協助進出口企業恢復原來的貿易量，更重要是，能盡快適應疫情後的新局勢。



法國在台協會主任公孫孟（Mr. Jean-François Casabonne-Masonnave）認為，法國企業具有強大的創造力，若能與台灣專業的製造技術結合，將能產生更大的合作效益。

確認市場需求 再進行產品搜尋

台法貿易基礎穩健，並未因疫情受到太大影響。法國對台灣的主要出口商品為機械與電子設備（50,200萬歐元）、農產品與食品（29,700萬歐

元）、香水與化妝品（27,400萬歐元）、奢侈品皮製品（8,100萬歐元）及珠寶（3,300萬歐元）。公孫孟表示，近幾年法國乳製品出口成長很多，目前法國在台協會與台灣的農委會也正在洽談法國優良肉製

品的進口事宜；公孫孟特別提及，今年法國出現一類出乎意料的黑馬進口商品—電動機車與電動自行車，未來相關產業商機無可限量。

此外，有別於一般人對法國的想像，法國其實有許多具尖端技術的高科技企業及新創公司，可從諸多台法企業合作實例看見更多發展可能性。例如，台南當地廠商引進法商夏爾特拉太陽能科技公司（Ciel & Terre Taiwan）的水上太陽能板技術，結合台南既有技術與資源產生綠電。法國產品的最大優勢是創造力與品質，以國內的專業知識創造出高品質產品。若要發掘下一個炙手可熱的法國進口商品，主任建議可先觀察台灣市場需要什麼法國產品，再確定進口項目。

透析市場脈絡 加強企業媒合

公孫孟表示，目前台法雙方對彼此的市場仍不熟悉。對此，而法國在台協會的工作重點之一就是協助台法雙方中小企業獲得有關對方市場資訊，透過商會、品酒會、食品展等活動宣傳法國產品，或邀

請法國中小型企業來台參展。法國在台協會組織下設置的法國在台協會商務處（Business France in Taipei），主要任務除協助台灣廠商針對確切產品需求尋找法國產品，亦包括替法國出口商與台灣進口商進行B2B媒合，也可協助與相關法方機構或協會聯繫。

除了商務處，全球性協會French Tech則是一個新創公司媒合平台，在台灣也有駐點（French Tech Taiwan），成員包括台法雙方高科技公司與新創公司，如台灣廠商希望引進醫療科技或金融科技團隊，可透過此French Tech尋求法國對台灣市場有興趣的企業。

法國的創意 結合台灣製造專業

在法國企業眼中的台灣是個成熟良好的市場，消費者水準高，台灣廠商亦是可靠的商業夥伴。公孫孟進一步說明，法國在設計與研究方面有相當實力，而台灣正好具製造方面強大技術與能力，雙方若能有效結合彼此優勢能生產出更多高品質產品。更重要的是，此種專業知識合作模式不會像原

台法開發新產品市場 建立互補合作模式

TIP
01

先看市場再找產品
調查、確認台灣消費者需求，再尋找合適產品進口。

TIP
02

資訊與媒合資源
法國在台協會商務處與French Tech可提供媒合協助與資訊。

TIP
03

建立互補性合作
建立結合法國技術、設計與台灣製造專業的跨國合作模式。

法國在台協會商務處



科技暨服務業組



食品組



投資法國

法國科技·台灣



物料等交易受時空、甚至疫情影響，是很穩固的互動關係。

目前，台法雙方企業已建立良好的貿易關係，且有很多互補性技術合作。台灣中小型企業可密切與商務處合作，在法國眾多高品質技術與農產品中聚焦適當項目引介給台灣消費者，搶得市場先機！■



開放銀行（Open Banking）理念將個人資料歸還於民，每人都有權為個人資料的授權作主，近年台灣也跟進推動。

金融生態系快速進展

資料還權於民 開放銀行掀起產業變革

開放銀行的概念，是將原屬於人民的個人與交易資料「還歸於民」，用戶可作主將自己的資料，分享給任何一家金融機構或第三方服務業者。台灣在2019年10月啟動開放銀行，將促使「開放金融生態系」更快速發展。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／Shutterstock

在眾多國際貿易事務方面，與銀行往來是無可避免的事務之一，許多貿易挑戰與金融事務相關。以融資為例，企業為了調度資金或是取得授信，都必須與銀行往來。

對於擁有穩固貿易和供

應鏈關係的跨國大企業而言，貿易融資並非障礙，但對於部分中小企業和新興市場來說，卻是一道難以跨越的鴻溝。根據亞洲開發銀行（Asian Development Bank, ADB）的估算，2019年全球貿易融資缺

口約1.5兆美元，占貨品貿易的10%左右，其中，中小企業占貿易融資缺口的75%左右。這代表許多中小企業仍苦於資金籌措，無法參與國際貿易或是進入全球供應鏈。

美國策略顧問公司Bain &

Company在世界經濟論壇的貿易科技白皮書中指出，全球貿易融資缺口若無法獲得改善，到了2025年，缺口將擴大至2.4兆美元。如何利用數位科技，進一步加強企業和銀行間的貿易融資潛力，擴大貿易收益分配，並帶動更高的經濟增長，成為金融科技與貿易運作共同要面對的挑戰。

台灣急起直追 開放銀行迎向第二階段

根據英國競爭暨市場管理局（Competition and Markets Authority, CMA）在2016年對於消費金融的市場調查，有近8成的消金業務被4家大型銀行占據，且客戶轉換銀行的機率小於3%，中小企業很難找大銀行來貸款，再加上客戶帳戶透支使用率高，且利率、手續費也都很高，導致銀行不想積極改變，這種寡占行業利益。

為提高銀行競爭品質與服務效率，英國率先推動「開放銀行」（Open Banking）的理念。就是銀行在經客戶同意的前提下，須開放客戶資料給非銀行的第三方服務業者（Third-party Service

Providers, TSP）使用，以開放應用程式介面（Application Programming Interface, API），共享金融數據資料，也將金融數據的主導權還給消費者，藉由實現「消費者賦權」，使銀行能快速串聯大數據分析和人工智慧等技術，提供給消費者多元、更符合個人需求的金融服務，實現消費者與社會利益的最大化。

政治大學金融科技研究中心主任王儷玲指出，從國外到台灣都能看到具科技技術的新創業者對開放銀行的發展來說是很重要的原動力，也是成功推動的重要關鍵。如英國在開放銀行方面，2019年初就已有104家TSP註冊，至2024年初已有204家註冊TSP，由此可看

出TSP在開放銀行市場的爆發力。西班牙銀行（Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BBVA），透過開放API，手機App不光能找省錢辦法，甚至能查找適合購買的房屋資訊。

為確保客戶資料能在最安全的前提下逐步開放，推動開放銀行的各個國家多半都是採取分階段開放資訊。第一階段通常採取不涉及客戶資料隱私的商品資訊揭露，第二、三階段再逐步開放客戶資訊及開放交易資訊。

王儷玲指出，台灣在開放銀行的腳步雖然比較慢，但正在急起直追。在金管會政策影響下，銀行公會與財金公司已於2019年3月成立Open API委員會，規劃3階段推動開放銀



為提高銀行競爭品質與服務效率，英國率先推動「開放銀行」（Open Banking）的理念，透過開放API，手機App不光能找省錢辦法，甚至能查找適合購買的房屋資訊。

行進程。第一階段開放資料查詢，已於2019年10月啟動，第一批上架API的銀行多達23家，初期有6家TSP加入。但第二階段的帳戶資訊，因牽涉到個人資料的處理及嚴謹的資訊安全要求，因此目前將先採「試辦」方式進行，第二階段已有2到3家銀行提出試辦方案。

TSP能否落實 資安保證會是推動關鍵

因此，不管是從英國經驗出發，或推動開放銀行的初衷來看，TSP業者的參與不僅是台灣成功推動開放銀行的關鍵，也將會是台灣金融市場推動數位轉型非常重要的關鍵。

從英國開放銀行的經驗可看出，基礎工程建立非常重要，銀行只要建立好相關API基礎建設，就能快速連接多家TSP，加速數位轉型與建立新商業模式。王儷玲指出，從國外的經驗來看，開放銀行要與TSP順利介接，有2個重要的基礎，一個是針對資安及個資法的相關規範，另一個則是介接技術的合規（Conformance），透過驗證考核，取得銀行信任，並更快

速地完成銀行與TSP的合作。

尤其這次新冠病毒疫情，更已看到數位金融的需求，也加速開放銀行線上與線下（O2O）和銀行金流支付的整合作業，如英國就是透過開放銀行串聯多間金融機構，提供中小企業跨機構借貸與債務整合服務，成功協助渡過難關。

台灣的開放銀行API生態系基礎建設，目前主要是由財金資訊公司來主導。財金公司將會透過一連串的措施打造開放API生態系基礎建設，訂定技術及資安標準程序。第一階段推動進度已調查約70種逾200項API應用，如產品代號名稱、利率、利息計算方法等，消費者可很快地做比較，業者也能了解消費者的偏好。

由於第一階段的應用不會涉及到機密，所以問題並不大；但進入第二階段後，牽涉到消費者資料查詢，如帳戶開戶、信用卡及附屬業務申請、消費者個人資料查詢、消費者帳戶資訊等，涉及個資及驗證問題，將會影響第二階段能否順利推動。

政大金融科技研究中心顧問謝哭憲指出，從英國開放銀行的經驗來看，銀行與TSP的合作速度前幾年會比較慢，但後面會愈來愈快，一旦銀行跟TSP的介接標準化，測試、作業都有所依據時，速度才能加快，值得台灣相關業者參考。

但由於銀行目前仍受到相當高的監理要求，因此對於資訊安全控管及個人資料保護的



未來若能營造一個開放的金融生態圈，能為傳統銀行創造更多商機，如銀行可跟婚禮顧問公司合作，透過API提供新人貸款買房子的服務。

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

要求程度也會比較高。由於台灣的本土銀行幾乎都已取得ISO 27001資安認證，資訊安全的疑慮較低，TSP既然要跟銀行介接，取得銀行提供的資料，自然也必須要符合銀行的監理要求，建構資安與個資控管，第二階段的目標才會順利達成。

開放銀行爭取新業務 共創未來

但傳統銀行會擔心推動開放銀行會不會導致客戶流失？Accenture顧問公司2018年做了一個全球性的調查，65%的金融機構認為開放銀行的機會大於威脅，因這些金融機構認為這是一個勇敢的新世界，要效法大航海時代，開拓新航道，工具就是開放API，跟更多的夥伴合作，創造多贏局面。

事實上，在Accenture的調查中就發現，亞太區有39%的中小企業及43%的大企業，都已在使用開放銀行生態圈平台。未來若能營造一個開放的金融生態圈，就可促成新服務、新通路、新基礎設施及新平台的出現，為傳統銀行創造更多商機，如銀行可跟婚禮顧問公司合作，透過API提供新人

貸款買房子的服務。

由於台灣的開放銀行政策，是採取「自願自律」的做法來推動，由銀行公會制定自律規範，同時由財金資訊中心依據國際標準制定開放API架構，各階段將分別依序開放商品資訊、客戶資訊與交易資訊。這種做法可不經立法而開始執行，程序上較為便利，與在歐盟、英國採行資料「強制開放」的模式，有一定的差異性，但由於資料權等核心架構並未經立法，難有強制力，其後續推行成果仍待觀察。

在開放銀行制度執行上，仍有許多包括資料所有權、API及安控建置、第三方業者服務模式以及開放銀行生態系等重要議題，需要從更多、更廣泛的面向來討論並凝聚共識，金融機構更應積極順應潮流，提早升級資訊系統，並規劃符合未來開放API標準的資料交換方式，逐步建構出適合我國開放銀行模式發展的道路，兼顧到金融機構、資料中介機構、第三方業者及客戶等各方，對於開放銀行的期待，才能在邁向資料全面開放的新時代中，達到互利共贏的目標。■

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



用創意編織美麗足下風景

+10 · 加拾 讓襪子有了無限可能

只要多加一點想像力，就能為平淡的日常生活增添更多樂趣。就像穿在腳上的襪子，注入創意和想像力後，也能從穿搭小配件變成出色的視覺焦點。創立於2012年的加拾有限公司，以獨特的創作觀點賦予織襪新面貌，讓人看見傳統織襪產業的新契機。

◎撰文／張煥鵬 攝影／賴建宏 圖片提供／+10 · 加拾

以創新的設計元素結合台灣織襪產業成熟的技術，「+10 · 加拾」讓襪子在兼具實用與舒適性外，又多了趣味與美感，「驢耳鮑螺1：1襪」、「吃一碗公1：1襪」、「諸神的黃昏1：1襪」、「紅

目鱧3/4襪」、「彼岸1：1襪」等，這些全部都是+10 · 加拾的襪款名稱，看似與襪子八竿子都打不著的名稱，顛覆一般人對襪子的想像。

有別於其他的制式襪，+10 · 加拾豐富多樣的襪款和別

出心裁的創意設計，甫一推出就受到消費者的喜愛，之後前往日本參加展覽，具特色的襪款相當受歡迎，更有日本出版社來台專訪、發行專書介紹其品牌故事，讓品牌在日本打開知名度，成功拓展海外市場。

藉由日常小物 傳遞美的事物

+10·加拾由陳小爵、許芝瑞、劉薰寧、蔡幸諭共同創立，高中同窗3年的她們，畢業後各自就讀不同大學，朝自己的專業領域發展。2012年，擁有設計專長的陳小爵和許芝瑞決定自行創業，希望藉由日常生活的物件傳遞美的觀念和想法。最後，她們選擇以襪子作為主要商品。而後，蔡幸諭和劉薰寧先後加入成為創業夥伴，分別發揮財務金融和行銷企劃專長，讓團隊陣容更為堅強，攜手往穩健的品牌經營之路邁進。

「古埃及人死後，靈魂需先通過42個神陪審的自白，接著前去阿努比斯主持的秤心儀式。犯罪的人，心臟會往天平的一端下沉，心臟會被扔進火湖，不得永生。」劉薰寧介紹「心臟的重量3/4襪」，這是名為「眾神的處方箋」系列襪款，藉由古老神話為主題，讓每個人從穿在腳上的襪子，找回解讀故事的能力，獲得解決人生難題的不同處方箋。「吃一碗公1:1襪」把想吃的都放在一個大碗公裡，像冰一樣吃

的唏哩呼嚕，三種顏色分別代表茶泡飯、咖哩飯和滷肉飯。在「+10·加拾」每雙襪子的標籤上，可看見襪子名稱和專屬的故事。

製襪王國技術作後盾

「創業初期，當時的市場較少見到具有設計感的襪子，大多數的商品都是平價的制式襪，或是強調除臭功能的運動機能襪。」蔡幸諭表示，台灣曾是製襪王國，擁有非常成熟的織襪經驗和技術，若是能夠將台灣的織襪技藝與創新設計元素結合，相信能夠開創新的市場。

+10·加拾創業至今，已推出超過400款以上的襪子，

「吃一碗公1:1襪」、「森林鐵路1又1/4襪」及「心臟的重量3/4襪」，是銷售業績前3名的商品。目前，加拾有限公司的主要業務重心仍以國內市場為主，台灣客戶約占7成以上，海外客戶以日本為大宗，其餘則是零星的香港和韓國客戶。

在實際和消費者面對面的過程中，蔡幸諭發現許多人第一眼看見+10·加拾的襪子時，會誤以為是日本品牌，價格一定也會偏高。經解說介紹後，才知道這些充滿設計感的襪子，不但是台灣製造生產，價格也僅需進口襪的一半；+10·加拾的襪款運用不同的材質和織法，呈現多樣化風格，無論是繽紛花俏或素雅、中性風



+10·加拾設計團隊擁有天馬行空的創意，不斷推出令人耳目一新的專題企劃。

格，都能滿足不同消費族群。

創新求變保有競爭力

「創新」，是+10·加拾成功的關鍵之一。為了持續保持市場競爭優勢，加拾有限公司每一季都會推出新的主題故事，設計元素也會不斷推陳出新，或是嘗試異材質拼接。

「透明材質的質地十分脆弱，製成襪子的良率偏低。」蔡幸諭表示，代工廠看到透明材質的襪子都不願意承接，因為耗損率太高了。

創業8年以來，他們不斷尋找新的合作廠商，經多次實驗與測試，終於突破此項困境。如今，紗線的強韌度愈來愈強，透明紗網的長度也愈做愈長。蔡幸諭展示襪口全透明襪

款，有了這項創新技術後，單純的透明紗也可製作出多樣化襪款。

藉由雙針筒機台製成的經典雙層襪，也是織襪技術的創新改變之一。在織襪過程中，襪子內部都會有雜紗，雙層織法能夠把線頭像三明治一樣包起來，襪子翻開後乾淨沒有雜紗，立體凹凸感的紋理，觸感有如手織般柔軟舒適、貼合腳型。除了利用不同機台與紗線的特性，嘗試各種創新織法外，+10·加拾陸續和「臺北市立美術館」、「金馬奇幻影展」、「深夜裡的法國手工甜點」以及「慕夏財團基金會」合作，推出聯名襪或特色禮盒，讓襪子不只是襪子，而是值得收藏的藝術品或禮物。

創新創意教戰守則

TIP 1 嘗試材質與織法

與工廠師傅不斷地嘗試各種材質和織法，建立品牌的獨特性與市場競爭力。

TIP 2 獨特創作觀點

推出多樣性的創作主軸，以襪長、材質與織法呈現。

TIP 3 打破規則跳脫框架

以耳目一新的新品發表會，藉由活動或策展，闡述設計理念。

感性與理性都不可缺

劉薰寧認為，從工作中發掘許多好玩、有趣的事物，遠比賺錢更為重要。在發想新產品的時候，各自發揮天馬行空的想像力，4個女生的感性多過於理性；但是在每個月例行會議上，身為公司經營者的她們很有默契地把感性擱在一旁，用理性評估各種成本和營運策略。對於成功的創業者而言，理性與感性缺一不可，就像是+10·加拾的共同創辦人，各展所長、優勢互補，用創意編織美麗足下風景，讓襪子有了無限可能。■

PROFILE

+10·加拾 小檔案

- 成立時間：2012年
- 創辦人：陳小爵、許芝瑞、劉薰寧、蔡幸諭
- 員工人數：10人
- 年營業額：破千萬
- 主要業務：堅持台灣生產製造，並且以不同的創意元素和材質，賦予襪子多種款式，讓「美」融入日常生活中。



+10·加拾創辦人之二
劉薰寧（左）、蔡幸諭（右）。



汪麗琴 (Grace) 創立未來市，希望透過平台給予年輕設計品牌更多資源與幫助。

打造設計IP平台 創造串聯力量

為設計師創造舞台 優質品牌聚集「未來市」

「未來市」，未來進行式，屬於台灣和亞洲的設計未來正在這裡發生。這處由「文創教母」汪麗琴 Grace 打造的亞洲美學設計平台，匯聚國內外優質設計品牌。這裡不只是一處創意市集，更是一處能讓設計創意家「借力使力」的地方，透過未來市擁有的豐沛行銷及連結力量，讓自己的品牌更容易被外界看見。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／陳正國 圖片提供／未來市

未來市位於華山1914文化創意產業園區內，從裡到外是一眼的白，受訪的未來

市有限公司主席汪麗琴Grace，也是一身充滿設計感的白衣白裙，優雅的她娓娓談起自己創

立未來市的初衷：「設計品牌要茁壯並不容易，我希望能利用自己的力量，讓更多的設計

品牌被外界看見，為這些品牌創造更大的舞台。」

台灣投身設計領域的人才很多，然而經營規模多偏向「微型」，最常見的軌跡就是從設計科系畢業後成立工作室，雖然成員很少，但他們信心滿滿地展開設計生涯，也有了成品。然而，後續在參展、上市、接訂單等階段，卻因規模過小，導致所有努力在廣大市場中被淹沒。

一手打造美學品牌楷模「好樣VVG」的Grace，縱橫文創領域數十年，她和許多設計師有著極深的關係，擁有廣布及深入的人脈，在商業管理方面也具有豐富的實務經驗，這些都是年輕品牌欠缺的，

「協助他們，對我而言是非常有意義的事。」Grace思考近1年的時間後，「未來市」於2018年底正式成立，她再次給自己一個新挑戰。

零售、展示 平台具多元功能

「剛開始成立時，許多設計師品牌其實不太理解我的做法，但我還是利用『惡勢力』讓他們就範，一起進來未來市，」Grace開玩笑地解釋，「惡勢力」其實是「號召力」，在她登高一呼下，近40位設計師投入支持成為永久會員，享有未來市的各種服務。而未來市不只聚焦台灣品牌，目前已有5、6個日本品牌加

入，「我希望推動亞洲許多地方，包括日本、香港、新加坡等地的設計品牌陸續加入。」Grace說。

「未來市」是一個多元平台，提供零售、展示、展覽等功能。零售對應的對象當然就是消費者，消費者進來這處白色空間，看見的是蒐羅在各個白色頂棚下的設計品。必須提醒的是，一入這處白色之海就很難上岸了，因為觸目所及皆是充滿美學吸引力的各式設計品、文創商品、工藝品，會讓人一攤攤地逛下去。

如何決定邀請哪些品牌進入未來市，Grace答得直白，「現階段就是由我決定，準則就是我的品味和價值判斷。」未來市在2019年的銷售成績非常亮眼，且持續上升，這證明了Grace的選品功力果然了得，而透過現場零售，品牌也能藉由銷售實績測試自己的產品設計方向是否正確。

在展示功能方面，未來市的每一個攤位，其實就是每一品牌的Showroom，買家可以看到實體風格並能透過未來市平台找到想合作的設計師；展覽功能，則是針對尚未長期進



Grace長期投入文創事業的發展，希望透過未來市，結合零售、展示與展覽功能，讓各品牌不斷驗證成功商業模式。

駐未來市的潛力品牌，提供一個試水溫的場域，利用短期約1至2個月的展覽及露出，給品牌一個被更多人看見的機會，測試消費者的接受度及品牌商品策略是否合適，並根據回饋改善產品，或調整品牌結構和理念等。

在Grace的號召下，定位為亞洲生活美學設計平台的未來市已集結近40個設計品牌，其中包含生活道具、設計工藝、時尚配件、織品布藝、香氣生活、家飾品、食品類及餐飲類。品牌包括土生土長、

東喜舖、稻舍、良事設計、鹹花生、印花樂、厝內、物外設計、蘑菇、大春煉皂、掌生穀粒糧商號等。

未來市領軍 一起行至他方

值得一提的是，加入未來市的永久會員，可以隨著「未來市」的擴展腳步，一起行至他方開拓市場。例如近期在台東轉運站舉辦的「東東市」，就有「未來市」的共襄盛舉。

未來市的全白色半透布攤車，是東東市的一大吸睛亮

點。Grace領軍未來市多個品牌，一同透過「為台東生活風格提案」做選品專區，「我們想創造一種新的對話關係，期許透過東東市，讓台東的生活風格產業發展更好。」Grace說。一如未來市的口號「就是要未來好」，應用到台東即是「就是要台東好」。

另一個例子是在屏東舉行的2019台灣設計展，Grace受邀擔任策展人之一，她利用未來市串聯台灣由南至北的好設計，現場還推出以屏東農產研發設計料理的6款「好屏便當」，當日製作、限量供應，「好屏未來市」展覽大受歡迎。「我們約在1年前就開始啟動計畫，媒合當地農產品與優質設計師，由設計師協助農產業者建構品牌形象及包裝設計，之後就誕生了好幾個品牌。」Grace說。

延續「好屏未來市」的成功模式，未來市今年將繼續協助於新竹舉行的2020台灣設計展。Grace說，「這一次，我們要協助重塑擁有百年歷史的新竹米粉品牌，透過傳統和現代的融合，讓這些傳統的美好事物散發新的吸引力。」未來市



走進未來市，宛如多個品牌的Showroom，業者可以直接透過市場反應，思考品牌走向與產品改進方案。

媒合了4家米粉業者及4位設計師，業者對於新的品牌形象及包裝皆很滿意。

此外，在2019年10月，秉持推廣亞洲區設計師品牌的精神，未來市也舉辦了第一屆「田田日和」日本好物展售會，其中許多設計選物皆是Grace親自走訪挑選，參與的70餘個品牌來自日本FRAT1.5、東京墨田、富山、靜岡／濱松、青森和關西等6區，含括設計、工藝、文具、手作、美妝保養、地方產物、家飾與禮品等職人好物。

展售會為期9天，其中8天採B2C模式，開放給一般消費者進場購買，另一天則採B2B模式，僅開放給買家洽商，當天總計有100餘位買家前來，「透過如此安排，這些日本設計和手創品牌可了解台灣市場的樣貌及接受度，這是我們所能提供非常具體且實質的協助。」Grace說。

未來市原本在2020年規劃了許多走出去計畫，包括帶著各家品牌一起到日本、深圳等地，然而因COVID-19疫情的關係，所有的計畫不得不停止。不過令人期待的是，未來

市即將進駐位於忠孝西路70號的攝影博物館，該棟建築物1樓的100坪空間交由未來市經營，又將多一處能被更多人看見的舞台。此據點目前預計延至明年3月正式運作。

疫情衝擊 思考線上經營可能性

成立於2018年底的未來市，在2019年的發展一片大好，然而COVID-19肺炎疫情的倏忽而至，導致2019年2到5月的業績急遽下降，所幸5月解封後，業績出現翻轉，營業額恢復到過去的8成。「且不同於過去約7成是國外觀光客，在目前只有台灣消費者支撐的情況下，營業額還能快速恢復，我覺得這是件好事，表示台灣消費動能很大，懂得重視設計價值。」Grace分享她的觀察。

這一波疫情打擊，也讓Grace開始思考既有經營方式的其他可能性。「我的營銷經驗多集中於線下實體模式，然而在疫情影響下，客人來不了實體店面，我開始思考線上、線下一起經營的可能性，」Grace分享她的思考過程。

「然而，我回想自己開設



「東東市」是「未來市」為台東進行的行銷活動，再次成功透過選物，讓更多人看見台東生活風格品牌。

未來市的初衷，不就是希望這些美好的產品能實實在在地被看見、被觸摸，而這種真實的感動，與看圖片、影片的感覺是不一樣的，」Grace坦言自己還在許多思緒中擺盪，目前也尚未有定論，「我還得多想想。」她說。

Grace不停止思考，更不停止行動，透過持續的串聯和推動，讓許多事情不斷發生；帶動力量不斷累積，從四面八方匯流至未來，終至成為一個可以容納更多設計人、創意人、工藝人優游其中、發揮所長並被看見的海洋舞台。■



職場的換位思考之道

嚴守假日與工作的界線 我在菲律賓學到的那些事

面對不同國家的文化環境，都需要學習。Tracy Li從沒想過自己會踏上菲律賓的土地，從菲律賓顧問公司到跨國電商，在與同事、客戶的互動中，她逐漸摸索出面對在地職場文化應如何調適，「練習包容、練習融合、練習溝通，每天都是新的練習。」這是她在菲律賓學到的職場鐵則。

◎撰文／Tracy Li 圖片提供／Shutterstock

在8月的菲律賓，跟台灣一樣颱風、雨季頻繁，一出機場陣陣濕氣撲鼻，伴隨著擁擠人潮散發出的汗臭味。

跟著公司秘書搭著Uber到Makati city，一下Skyway就打破我對菲律賓的看法了。高樓林立，長長的車龍，路邊的上班族們西裝筆挺，星巴克、麥當勞、Lawson、711應有盡有，我以前把菲律賓想成什麼窮鄉僻壤了？

「Welcome to Makati! 這邊是菲律賓主要商業區。」秘書俐落地介紹著。以往公司客戶群體以菲律賓客戶為主，但隨著中國大陸與菲律賓的商貿發展愈來愈密切，為拓展華語市場才找了中

本文作者／Tracy Li

那年，「新南向」這3個字特別熱門，某天看著新聞專題介紹菲律賓工作的台灣人，想著他們為什麼可以在海外工作？沒想到這會變人生的轉捩點。Tracy在2017年赴菲律賓從事顧問業2年、目前任職於跨國電商菲律賓分公司，並以幽默的筆調敘述在菲律賓工作面對的各種不思議。

文顧問。

當時加上我只有3位台灣人，40幾位菲律賓員工。過了2個月，變成2位台灣人。跑業務、做行銷、做客服、業餘財務什麼都包！偶爾還變法務自行製作法律文件。在努力拓展華人客戶業務

的階段，人手又直接抽掉1位，所有的重擔都壓在留下的2位身上。華人客戶的衝勁與狼性對上隨性的菲律賓員工，客戶希望做的事情交待下去，以一般認知標準明明1天可完成的事，卻硬生生拖到2、3天；還必須接受菲律賓各機關政府說詞及反覆無常。經常在向客戶道歉時，隔著螢幕都能感受對方的怒氣，菜鳥時代的我，眼眶也不禁多了一層霧氣，廉價的自尊心也常常碎得一塌糊塗。

直到自己簽下了第一個客戶——台灣知名雲端系統公司，以及第二個客戶——印尼知名冰淇淋公司。一個接著一個大、中、小型客戶，我才慢慢理解「換位思考」的重要性。

也在跟法務部門與會計師們磨合了很長一段時間，才抓到彼此的步調，知道對方哪些是底線，知道我們可能會在意哪些小事，從敢怒不敢言，蛻變成常態和諧。出於不同的生長環境，我們看待事情的角度也不同，他們不了解我們與華人客戶思維，就像我們不了解為何他們能那麼隨性一樣。在菲律賓，我學到這幾堂課：

1 換位思考

「如果我是他們，我要來到自己不熟悉的地方開創新事業，什麼都不懂，所以才會想諮詢我們，我能提供他們什麼最好的建議呢？」

「如果我都不想這樣做，為什麼要這樣推薦他們呢？若只剩這條路走，怎麼說會聽起來比較舒服？」

唯有將心比心，才是真正有溫度的生意。可能我實在太容易覺得對不起客戶了，前期經常多

花時間偷偷做些白工，因此，也不小心有了一批死忠客戶。

2 山不轉路轉，路不轉人轉

有時菲律賓員工變通性不夠高，不夠彈性且被動，他們只會告訴你什麼可以、什麼不行，很少會主動思考、並告訴你可以換條路走。所以要學習列出方案、統整可行角度。

於是我時常搜尋菲律賓SEC和BIR網站或各地方政府網頁，列出針對各產業的限制，和產業相對應的活動，列出客戶能走的路，並請菲律賓部門同仁打電話詢問是否可行。有時誤打誤撞還真的可以，連菲律賓同事都會很驚訝。

如果什麼都照著走，我們豈不是成了「高級翻譯」而非顧問了。這過程中，慢慢累積了Problem solving的能力。



菲律賓近年經濟發展十分快速，是許多台商南向首選，更有許多年輕人前往開創新事業。

3 假日就是假日

華人社會有時對「假日」的定義一知半解，假日談公事的大有人在。但在菲律賓，假日基本上不會有人回公事訊息。

菲律賓人可能每天上、下班各通勤2至4小時。大部分菲律賓人都住得離城市有些距離，但依他們薪資水平也租不起城市的房子（月租比台北還貴），於是每天通勤是日常，因此假日通常不理會公事。

以前華人客戶常在假日找我，不懂的時候我會私訊菲律賓員工，但從未在假日收到回覆過；後來才知道，我假日留工作訊息是件超級失禮的事情，尤其星期日是菲律賓人上教堂的家庭日。

後來，我會向客戶說：「不好意思，您的問題我不太確定，但法務／會計師目前不是上班時間，週一才能回覆您喔。」久而久之，客戶也不太會在假日詢問。



菲律賓人上班日與假日分明，尤其星期日是上教堂的家庭日，必須尊重不以公事打擾。

4 文化包容與接納

菲律賓是個宗教假期非常多，以及很多英雄日的國家。有假期代表案件一定會拖延，平常上班日已效率不足。

但現在每當有這個念頭都會對自己說聲：「放下吧！」他們沒必要為了你改變自己的規範或民族性。但比較困擾的是，菲律賓的法規真的是反覆無常，有時候還沒有明文規定，而是口頭規定，或是一條法規各自表述。早、中、晚各打給不同政府機關的窗口，每個人對條款會有不同解釋，而且彼此推翻。

當遇到一些用自己國家標準要求看待菲律賓的客戶，「在國內這樣是可以的！」「在國內絕對不會發生這種事情！」要理解為什麼客戶會這樣強調，同時也要說明清楚，這裡是菲律賓，有時候無法用同個天平去衡量同件事情。

接觸了台灣、香港、中國大陸、新加坡、馬來西亞、印尼、越南等大、中、小型企業，也有些初次創業就選定菲律賓的華人，從他們眼中我看到了明確動機、從他們話語中我聽見了憧憬與藍圖。

沒來菲律賓前，我以為自己了解很多，直到走出舒適圈、來到截然不同的國家，才發現以前的自己，眼光狹隘的可憐。於是一天天迎著那些衝擊，不知不覺中自己已被打碎、分解，接著重組成現在的自己。

練習包容、練習融合、練習溝通，在這裡的日子，還真的每天都是新的練習。無法量化到底成長了多少，但那些經驗已隨著時間累積、也隨著時間內化。■