



# 貿易

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

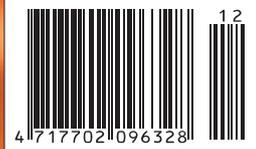
雜誌  IEAT

No. 354  
2020年12月

## 全球經貿秩序重整 台商定位策略



定價：99元



《貿易雜誌》電子書

專訪 新北市經發局局長何怡明  
迎接疫後經濟商機  
新北市府已做好準備

第六屆《將帥班》隆重開課  
重量級講師  
為企業領導人解析全球經貿

封面故事

## Cover Story



# 全球經貿秩序重整 台商定位策略

回顧2020年，除了美中貿易戰與疫情這兩大黑天鵝，另有英國正式脫歐、日本首相換人、美國總統大選、中印邊緣關係加劇、11月簽訂的RCEP等各種政經局勢，對全球經貿帶來影響。不僅國與國，區域與區域間的關係也截然不同於以往，本期封面故事將分析全球經貿國際事件，同步觀察台灣在美國大選後的政經走勢，從國內外雙面向探討未來台商應如何面對新局。



12



18



22

### 總論篇

08 五大經貿國際脈動  
變革之年 掌握變動來源

### 美國篇

12 透析經濟新局  
美國選後 台灣全球布局四路徑

### 歐洲篇

18 疫情、英國脫歐、美歐貿易關係、台歐經貿合作  
四大觀察 掌握歐洲經貿局勢

### 亞太篇

22 看準美國印太戰略、RCEP簽署、亞洲新供應鏈  
站穩腳步 奠定亞太經貿新定位

# CONTENTS

編輯室報告 Editor's Report

## 1 走過渾沌的2020年 迎向光明的2021年

名家專欄 Column

## 4 氣候新經濟的國力考驗

國際視窗 News Digest

## 6 多國簽署RCEP 美中貿易角力持續

特別企劃 Special Report

專訪 新北市經發局局長何怡明

## 26 迎接疫後經濟商機 新北市府已做好準備

疫情時代勞動競爭力

## 28 風險巨大的局勢 搶奪關鍵人才的時代

名人講堂 Celebrity Talk

第六屆《將帥班》隆重開課

## 32 重量級講師 為企業領導人解析全球經貿

前雲門資深舞者的舞韻故事

## 38 邱怡文分享精彩的舞蹈人生

進口最前線 Import Frontline

專訪 美國在台協會

## 42 善用商展媒合平台 台美開發新合作與商機

創新創業 Innovation

搶攻全球B2B商用穿戴式應用商機

## 44 打造企業客戶雲平台 棋苓聚焦物聯網解決方案

領導心法 Leadership

百康致力於印度生醫發展

## 48 在資本社會中治癒世界 基蘭·馬宗達爾-肖的領導哲學

MBA學堂 MBA Class

國際環境大變天 B2B品牌如何用創意突圍？

## 52 開拓B2B行銷新紀元的三大行銷策略

文化交流道 Global Culture

拿捏關於禮貌的文化認知差異

## 56 勇闖柏林新創圈 不拘小節中的必知細節

貿易線上 IEAT Online

2020台北跨境電商年會

## 60 跨境電商 引爆外貿轉型新勢力

新北電商學院企業年會

## 62 看趨勢、找祕訣 乘電商之翼迎接新挑戰

2020年秋季會員聯誼登山健行活動

## 64 走入仙跡岩 感受秋天的溫柔

貿易小尖兵不因疫情中斷學習

## 66 不出國也能練就國際力 南僑集團、聯邦快遞見習

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



38



56

# 變革之年

## 掌握變動來源

### 五大經貿國際脈動



2020年是世界劇烈變革的一年，不管是COVID-19疫情、美中貿易戰、美國總統大選引爆的美國民主危機或內部紛亂，再加上英國脫歐、中印戰爭等，都使2020成為詭譎多變的一年，台灣企業必須掌握變動的局勢，才能做好因應對策，大步邁向2021年。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock、法新社

**回**顧2020年，除了美中貿易戰與新型冠狀病毒疫情這兩大黑天鵝，世界局勢劇烈變革，政治上有日本首相換人、美國總統大選；經貿上有《區域全面經濟夥伴協議》（Regional Comprehensive Economic Partnership，以下簡稱RCEP）正式簽署、英國脫歐且可能尋求加入CPTPP

等；邊緣政治上則有中印2國戰爭、南海軍事衝突緊繃等動盪。

各種政經局勢變化，對全球經濟與產業發展帶來很大的影響，導致國與國、區域與區域間的關係截然不同。究竟，世界各國政經交錯複雜局勢，將驅使全球經貿進入何種新階段？台灣應如何在世界變局中找到新立足點？台商又



2020年除了疫情讓經貿增添變數，美國總統大選結果更將影響全球供應鏈布局與區域整合方向。

該如何調整全球布局戰略？在考驗著台灣政府與產業經營者的領導智慧。

## 事件1》COVID-19 爆發二次大流行

原本在各國政府積極採取防疫措施下，全球經濟表現沒有預期艱困。經濟合作暨發展組織（OECD）最新報告指出，儘管2020年第二季OECD地區的人均實際GDP成長率大幅下降10.6%，但實際人均收入卻成長5.3%，反映出OECD政府為應對COVID-19危機採取了積極措施，穩住經濟發展。

不過，隨著疫情進入第二次大爆

發的階段，未來經濟前景仍陷入陰霾中。「11月12日，日本全國單日確診人數1,661人，創下疫情爆發以來最高紀錄。」「11月13日，美國單日確診人數達15.3萬人飆新高」。過去1個月來，全球COVID-19疫情再度升溫，對全球經濟再次帶來陰霾。截至本刊截稿前，全球確診病例高達5,970萬人，死亡人數達141萬人。

面對疫情持續劇烈爆發，人們期待疫苗加快問世。所幸目前發展現曙光，美國藥廠輝瑞（Pfizer）於11月9日發表新聞稿宣布，該公司與德國醫藥公司BioNTech共同研發的新冠病毒疫苗有

效率高達90%，振奮全球股市，也讓人們心懷回歸正常生活的希望。輝瑞公司指出，目前該疫苗的第三期臨床試驗已部分完成，該公司正準備必要的安全性與生產數據給美國食品藥品監督管理局（FDA），預計2020年12月該疫苗就可正式上市，2020年底前將推出5,000萬劑，2021年增產到13億劑。

台北富邦銀行分析，即便全球COVID-19病例持續攀升，歐洲多國再次封城對經濟復甦不利，然而全球經濟穩步回溫、寬鬆貨幣的流動性環境，還有疫苗研發陸續傳佳音、未來疫情可望受控的期待，仍醞釀市場沉潛後活躍的契機。

## 事件2》美國大選 進入訴訟階段的終局之戰

2020年另一牽動全球經貿的大事非美中貿易戰莫屬。原本產業界預期美國

大選在11月確定結果後，美中貿易戰走勢會有較明朗的趨勢。沒想到，美國總統大選歷經撲朔迷離的曲折發展，雖投票結果是由民主黨候選人拜登獲得勝選，但現任總統川普宣稱選舉不公，並不惜展開法律程序進行訴訟，將美國大選推向終局之戰，結果如何仍待觀察。

資誠會計師聯合事務所認為，美國總統選舉的開票過程像洗三溫暖一樣，隨著部分州別爆出計票失誤，川普也在各州提起訴訟，因此未來美中貿易戰會怎麼走，仍是未定之數。

## 事件3》英國正式脫歐後的 歐洲變局

美國大選懸疑未定讓美中關係更加難以預測外，英國脫歐是否能順利達成協議，也牽動全球經貿神經。2020年1月31日英國正式退出歐盟，但至2020年12月31日都是英國脫歐的過渡期，好讓英國與歐盟可達成新的貿易協定，避免脫歐造成巨大衝擊。

目前，英國與歐盟的貿易協定洽談，在國家補助法規和漁業配額上仍有歧見，能否在短短1個月時間完成談判，難度恐不低。

未來，英國如真的無協議脫歐，對英國與歐盟將同時帶來經貿上的衝擊，由於英國是全球第六大經濟體，因未與歐盟達成新的談判協議保持貿易自由流動，恐對全球經貿帶來影響。



美國藥廠輝瑞與德國醫藥公司BioNTech共同研發出新冠病毒疫苗，並宣布有效率高達90%，振奮全球股市。

## 事件4》RCEP正式簽署 美國重返CPTPP？

在中美貿易戰使經濟走向保護主義之際，加速全球化的RCEP在經7年談判後簽署，一反保護主義浪潮再次襲來。

RCEP會員國涵蓋中國大陸、韓國、印度、日本、紐澳與東協10國越南、泰國、新加坡、菲律賓、緬甸、馬來西亞、寮國、印尼、柬埔寨、汶萊。除印度外，其他15個成員國已於11月15日完成協議簽署，15個成員GDP合計約25.6兆美元，占全球總貿易值29%、貿易量占全球27%，勢必將把全球經貿的競爭態勢，推向新局面。

RCEP主要由中國大陸主導，一直被視為中國大陸奠定亞太地區地位的重要經貿談判，而美國退出後，由日本主導形成的「跨太平洋夥伴全面進步協定」（CPTPP），未來勢必也將持續擴大陣營。目前，日本政府有意協助英國加入CPTPP，而美國在拜登入主白宮後，是否重新加入原本由美國主導的CPTPP，也是未知數。未來CPTPP與RCEP這兩大區域經濟組織，是否會再次成為牽動美中2國在亞太區域競爭的兩股力量，仍有待後續觀察。

## 事件5》菅義偉追求 日本經濟速效成長

除CPTPP與RCEP影響重大外，日本作為亞洲經濟大國之一，其經濟政策



新任日本首相菅義偉原承諾延續安倍經濟學，但目前就其政策細節而論，更著眼於速效再顧長期大局，與安倍的方向不同。

同樣牽動亞太經貿格局，因此2020年9月16日「令和大叔」菅義偉就任日本首相後，他從安倍晉三手中接下棒子的政策方向，備受矚目。

原本菅義偉承諾延續安倍經濟學路線，承襲安倍三支箭的經濟政策，但就其政策細節來看，菅義偉更著眼於速效再顧長期大局，與安倍三支箭著重於長期願景的目標有些微差異。

在疫情對世界帶來劇烈改變的2020年中，台灣各大觀光景點人潮活絡、商業區依舊人來人往，絲毫不見嚴峻疫情的衝擊。然而遠在1萬公里外的德國、法國、英國陸續宣布二度封城鎖國，美國更處於疫情持續爆發的混亂情境。此時台灣彷彿與他國處於平行時空，須正視全球經貿新格局，早一步做好因應之道，對美國、亞太、歐洲等區域的經貿有高度的掌握，才能超前部署讓台灣經濟與產業在2021年有更好的發展。■

# 美國選後

## 台灣全球布局四路徑

### 透析經濟新局

美國總統大選後的全球經貿新局備受矚目，不管是美國內部經濟與產業發展，或美國全球新戰略，都將對台灣帶來影響。此時，台灣必須在美國新政府的政策下，找到全球布局新路線，穩住經貿優勢。

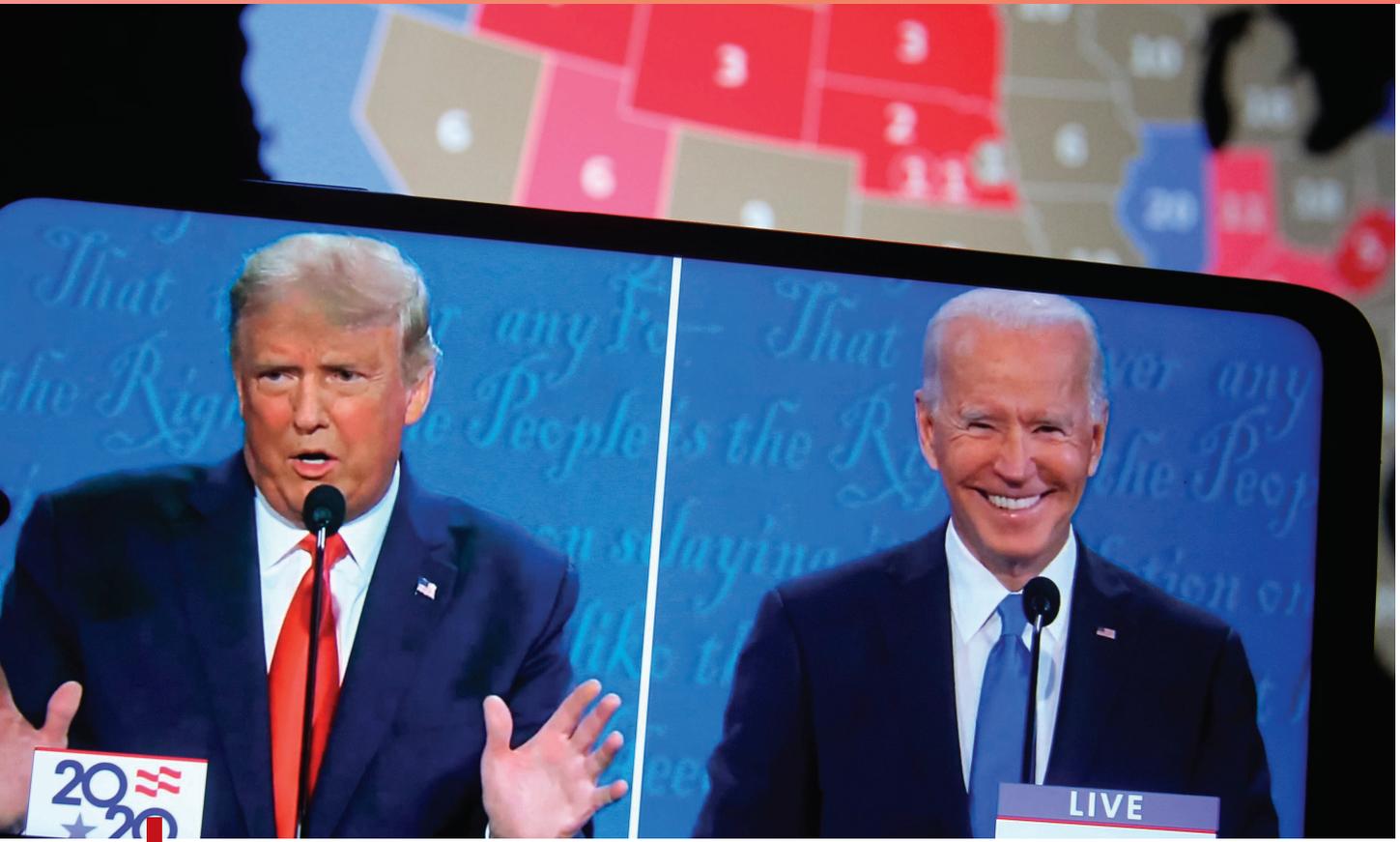
◎撰文／劉麗惠 圖片提供／Shutterstock

儘管美國總統大選因美國現任總統川普還在爭取法律訴訟而尚未落幕，美國聯邦總務署（GSA）也尚未正式宣布總統大選結果，但從目前開票結果來看，美國民主黨候選人拜登（Joe Biden）為美國第四十六任美國總統的態勢幾乎已確立。

由於美國共和黨與民主黨對經濟政

策存在相當程度差異，川普與拜登的路線也大相逕庭，不可能出現「川規拜隨」的機率，拜登要全面翻轉川普過去4年的政策也不太可能。因此屆時拜登入主白宮，究竟採取何種新經貿政策，牽動全球經貿神經，台灣也必須緊密關注，才能在變化來臨之際，儘早因應。

綜合國內外經濟學家與產業對於拜



美國總統大選將影響全球經貿布局，台灣企業應緊盯選後政策方向，隨時調整全球供應鏈布局。

登當選後可能採取的政策走向，預期未來全球經貿將在美國新政策下朝4個路徑發展。

### 路徑1》自由貿易 從單邊回到多邊

過去4年，川普的經濟核心理念為「美國第一」、「美國優先」，並傾向推動「單邊主義」，因此川普不僅退出由歐巴馬政府主導的原「跨太平洋夥伴協定」（Trans-Pacific Partnership，TPP）與巴黎氣候協定，並重啟歐美貿易、北美貿易的談判，更全面對中國大陸展開貿易戰，讓發展多年的多邊區域

經濟體系重要性不如以往，減緩全球化發展進程，甚至導致保護主義抬頭。

然而，未來4年在拜登主張的「恢復美國領導地位」主軸下，美國將重返「多邊主義」，積極參與國際經濟組織，世界經濟將回到以區域經濟為主的自由化體系。

中華經濟研究院經濟法制研究中心副主任顏慧欣認為，未來拜登入主白宮後可能採取「6個R」政策，包括「恢復（Regain）美國全球領導地位」、「重置（Reset）與盟友關係」、「再聚焦（Refocus）多邊組織」、「重新建構（Re-Build）美國製造」、「重新定義

(Re-define) 國家與經濟安全」、「意識 (Recognize) 中國崛起」，其中 Regain、Reset、Refocus 都凸顯美國重回區域經濟自由化路線。

尤其隨著全球最大自由貿易協定「區域全面經濟夥伴關係協定」(RCEP) 在2020年11月15日正式簽署，將使美國在亞太地區的戰略布局形成很大的威脅，由於拜登曾於2019年提出重返CPTPP，因此拜登當上總統後的動向有待觀察。

### 台灣路線觀察

過去台灣基於兩岸政治關係，在融入全球區域經濟的腳步上遠遠落後他國，因此未來區域經濟浪潮再起，台灣勢必將面臨邊緣化危機。

對此，過去台灣一直以強化技術與創新突圍，未來除仰賴政府持續尋求加入CPTPP的契機，或提高與歐盟、美國

等主要市場簽署貿易協定的可能性，企業仍要聚焦創新，穩住腳步。

### 路徑2》美中關係回不去了

除單邊或多邊自由化貿易發展路線改變外，由於拜登與川普的對中政策有明顯差異，因此美國大選後的美中關係走勢，也是全球矚目的焦點。對此，顏慧欣分析，過去川普採取「窮中策略」，4年來不斷祭出各種措施防堵中國大陸崛起，並以美中單邊貿易關係的協議簽訂，逼迫中國大陸作出結構性的改變；未來拜登將走「共存策略」，以不斷壯大美國的方式來領先崛起的中國大陸，是以拜登一直反對美中關稅戰，預期未來美中貿易戰可能因此趨緩。

不過，儘管拜登與川普路線不同，但「美中關係回不去了」顯然是多數經濟學家的共識，而這種回不去的關係將體現在美科技戰的持續進行上。顏慧欣認為，拜登與川普一樣，也重視美國企業在中國大陸遭遇到的不公平待遇，以及智慧財產權遭到侵害等，因此他也一直維持聯合盟友對抗中國大陸，例如「5G乾淨網絡政策」就會持續進行。

淡江大學國際事務與戰略研究所副教授黃介正分析，儘管拜登即將聘用的執政團隊多為歐巴馬政府時代人馬，但經川普政府執政4年洗禮，他們對中國大陸的態度已不同於以往，因此拜登上任後的執政方向，即「科技新冷戰、貿



拜登也十分重視美國企業在中國大陸面臨的不公平待遇，在5G發展上可能繼續採取「5G乾淨網絡政策」，確保關鍵技術不使用「不受信任」的設備供應商。

易不冷戰」，也就是美中高技術產業脫鉤，美中傳統產業合作保留的路徑。

「預期未來美國在科技戰方面，會持續對中國大陸祭出制裁，著眼於關稅的貿易戰則會降溫。」顏慧欣也表示，未來拜登政府對中國大陸立場仍不會放鬆，但不會再像川普那樣採兩敗俱傷的制裁方式，類似「徵收關稅」這種破壞性的手段會減少，但在5G、新能源、量子力學、鐵路運輸等高科技領域的競爭仍持續。

### 台灣路線觀察

從美中關係後續可能發展出的新走向，顏慧欣預期，台灣產業選邊站的壓力會獲得紓解，但台灣仍需在中美科技脫鉤下，找到平衡台美、兩岸間的立足點，才能維持在全球供應鏈的地位。

工研院IEKCM預測團隊在《2021年臺灣製造業景氣展望預測結果》中指出，由於美國國內對「振興製造業」和掌握AI人工智慧、5G生物技術、先進材料等「先進科技主導權」具高度共識，因此美中關鍵科技競爭仍將持續，台灣需善用台美產業與科研互補特性，推動合作，建議政府應搭建平台，促進產學研和美國在高階製造、前瞻科技研發、人才培育等領域展開合作。

### 路徑3》全球製造供應鏈移轉仍持續

美中關係下的另一個觀察是「全球



川普過去採「窮中策略」，不斷祭出各種措施防堵中國大陸崛起，未來拜登將走「共存策略」，美中貿易戰有望趨緩。

製造業供應鏈的新走勢」。過去美中貿易戰熱烈開打下，全球製造業供應鏈體系呈二元分立的局勢，拜登當選後，供應鏈如何移轉，是各界關注的焦點。顏慧欣認為，加強製造供應鏈回流仍是美國持續推動的政策方向，由於中國大陸正積極推動供應鏈改造，因此美中2個供應鏈的趨勢應不會改變。

因應全球供應鏈重組趨勢，2020年晶圓代工龍頭台積電拍板砸下35億美元在美國亞利桑那州新設新廠，一旦通過經濟部投審會聯席審查，即宣告台美供應鏈揭開新頁，而未來台積電在台灣以外的晶圓廠共有3座，2座在中國大陸的上海與南京，1座在美國，正說明了台積電因應供應鏈二元分立的具體作為。

### 台灣路線觀察

台經院景氣中心副主任邱達生認為，不管是川普或拜登擔任美國總統，全球供應鏈從長鏈走向短鏈的趨勢底

定，建議台廠應加快腳步轉移供應鏈布局策略；工研院IEKCQM預測團隊則強調，台灣是全球製造業的主要成員，在高階製造具國際競爭優勢，可持續扮演全球供應鏈值得信賴的合作夥伴。

#### 路徑4》台美貿易關係 持續緊密合作

不論全球經貿局勢如何轉移，台灣自1950年代開始發展產業以來，與美國關係始終密切，過去幾年更是台美關係往來最熱絡的一段期間。中華經濟研究院WTO及RTA中心副執行長李淳表示，在川普主政下，台美貿易活動趨於緊密，2019年台美雙邊貿易總額已高達870億美元，美國也超越東協成為台灣第二大出口市場。

在這樣的基礎下，儘管拜登當選，

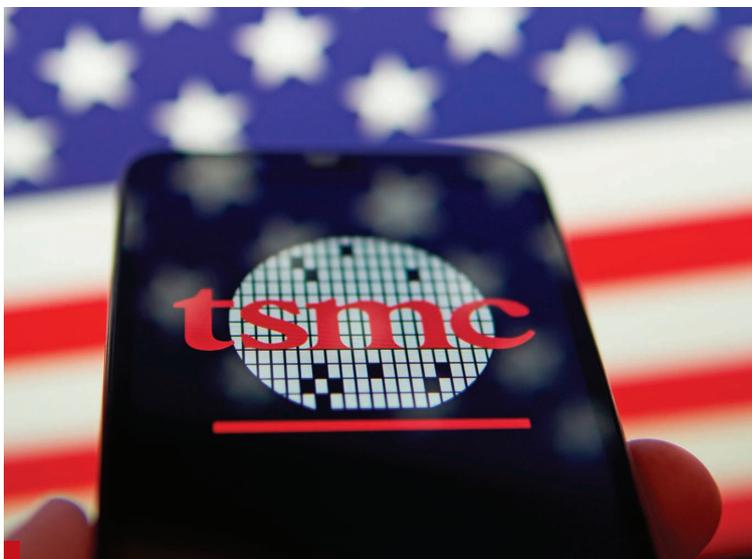
未來台美關係將依舊緊密。台北市美國商會執行長李豪（Leo Seewald）認為，台灣在全球製造供應鏈有著顯著的競爭力，因此過去幾年許多美國企業基於戰略考量到台灣投資，未來幾年可樂觀看待台美產業合作。

#### 台灣路線觀察

面對台美貿易關係的維持，黃介正認為，未來拜登政府將在哪些產業與中國大陸脫鉤，哪些產業繼續與美國合作，台灣政府與產業界應在美政權交接的這段期間，盡可能提早了解美國經貿政策情報。

值得注意的是，首屆「台美經濟繁榮夥伴對話」（Taiwan-US Economic Prosperity Partnership Dialogue）已於2020年11月20日在華府及台北兩地同時舉行，就全球醫療安全、科技與技術、5G乾淨網絡、供應鏈、投資審查、基礎建設及能源等議題進行討論，是台美經濟關係的重大里程碑，也彰顯台美在全球經濟戰略夥伴關係下，將展開更緊密、更廣泛的合作。

一直以來，全球經濟局勢都是由美國主導，台灣也一直以自身在亞太地區的重要戰略地位，成為美國重要的合作夥伴，因此不論美國總統最後由誰擔任，台美關係必仍相當緊密，只是要如何在美國有所調整的經貿政策中，找到最好的位置、發出最好的球，仍考驗著台灣政府與產業的智慧。■



台積電今年拍板砸下35億美元在美國亞利桑那州設新廠，通過經濟部投審會審查後，等於宣告揭開台美供應鏈新頁。

# 疫情時代勞動競爭力 風險巨大的局勢 搶奪關鍵人才的時代

疫情席捲全球，為世界帶來劇烈變化，企業也面臨前所未有的挑戰，不僅須加速數位轉型，不僅人才聘僱更謹慎，搶奪也更加激烈。從優質人才爭奪到數位環境打造，是台灣企業要積極面對的未來課題。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／Shutterstock

## 法規遵循

持續遠距工作，需遵守的各種法律規範。

01



## 連結性

團隊在新興工作模式中是否能保持聯繫、互相激勵與高度參與。

02



## 成本

確保業務進行所需的勞動力成本是否足夠或短缺。

05



## 疫情下 人才風險管理 五大指標

## 技能

確保員工具有維持營運所需的技術與能力。

03



## 產能

具足夠資源，擁有所需設備、技術，以回應和滿足客戶需求，完成指派任務。

04



資料來源：KPMG安侯建業

**歷史** 經8年談判，區域全面經濟夥伴協定（RCEP）終於在2020年11月15日，由東協10國及中、日、韓、澳、紐西蘭等15國正式簽署，然而，這也造成台灣邊緣化的疑慮，恐怕會對我國經貿關係造成巨大衝擊。

儘管諸多數據顯示，台灣產業所受衝擊有限，不可否認仍有部分產業受影響。財團法人商業發展研究院商業發展與策略研究所副所長朱浩指出，政府長年持續與諸多國家洽談單邊貿易協定，卻因國際壓力，遲遲未與我方簽訂。經濟部長王美花對此直言：「RCEP這條路不好走，我們爭取其他路。」儘管「其他路」也未必好爭取，朱浩也提醒，未來一旦台灣有機會進入區域貿易協定，在市場開放下，許多相對不具優勢的產業勢必受影響。

「政府在簽訂前，絕對是在評估利多大於損失後，才會簽定貿易協定。須知市場開放才能創造競爭，有競爭才能促使業者亟思產業升級。」朱浩表示，台灣當年加入WTO後，曾有一段時間，米酒從新台幣20元飆漲到40元以上，但



政府提供企業即時性技術輔導，更補助企業針對受影響員工開設升級轉型專班，以穩定就業狀況。

部分物價上漲是無法避免的狀況。他以農業發展為例，經過20年的發展，台灣逐漸從傳統農業提升到精緻農業，就是持續進行產業升級的最好範例。「現在回頭來看，台灣因加入WTO，而能讓現在的產業與經濟相對升級。短暫的損失是必經路程，如何從競爭中提升實力才是王道。」朱浩說。

### 疫情後座力顯現 解雇取代政府補助

隨著秋冬到來，歐美疫情再度爆發，至今未見趨緩，邊境解封仍看不到盡頭。台灣微軟公共暨法律事務部總經理施立成表示，對企業而言，現在尚未真正進入到「後疫情」，全世界仍處在危險的疫情中。

目前，國際經濟成長動能疲弱，致使國內部分製造業與觀光運輸業等產業亟待紓困，為協助艱困企業度過難關，相關單位已在第四季提供紓困申請。包括勞動部、經濟部、商研院、國貿局、工業局等單位，皆能協助辦理紓困案申請作業。

除提供補貼以協助業者渡過資金難關，政府亦提供企業即時性技術輔導，協助業者解決技術瓶頸，同時補助傳統產業、中堅企業及中小企業創新研發，引導留用研發人員、強化研發能量。此外，更針對受影響之員工開設升級轉型專班，提升職能以利穩定就業。

至於疫情對勞工的影響，在疫情爆發前期，企業運用政

府補助撐住營運數字，但隨著疫情延長，企業紛紛開始思索要繼續苦撐還是解雇？台北市產業總工會總幹事陳淑綸觀察業界狀況指出，現在有愈來愈多申請勞工局調解或進行法院訴訟的案例，是企業準備解雇勞工、放棄政府補助的窘境，疫情對勞動影響的後座力已逐漸顯現。

而根據104人力銀行資深副總經理晉麗明指出，今年第二季職缺至少減少2成以上，「自104人力銀行成立以來，從來沒發生過這種現象。」晉麗明深入研究後發現，職缺減少部分主要來自於中小企業，顯示疫情對其衝擊之大。而即使第三季職缺回升至60萬，也不代

表春燕已到來，只是中小企業對疫情找出因應之道所開出的職缺，且值此之際，企業評估人才的標準更高、考量時間更長，顯示企業在用人方面更加審慎。

「尤其每一個老闆都在想自動化，過去關燈工廠的概念，未來勢必成為常態。」晉麗明說，隨著企業對未來愈來愈難預測時，紛紛把求才的規格拉高，原本只要聘僱80分的人才變成拉高到90分，然而求職者無法一夕間大幅提高自己的能力，導致企業找不到人、求職者找不到工作的情況益發嚴峻。

疫情加速驅動產業數位轉型，對此晉麗明強調，具大數

據、數位轉型、雲端服務、人工智慧等硬實力，以及具備跨部門溝通協調、新市場創建業務開發、務實為本及精確有條理的做事方式等軟實力，都是關鍵人才須具備的特質。

### 身處艱困的時代 以合理薪資創造正循環

但既是關鍵人才，企業必定想為己用，留才不易、搶才更難。晉麗明再三提醒台灣人才的搶奪戰早已開始。「千萬別認為這些人才是被挖角到海外，現在有大量外商在台成立研發中心，許多優秀人才即便身在台灣，也沒有被台商所用，當大家都在搶優秀人才時，台商搶不過外商。」晉麗明根據104人力銀行長年觀察指出，只要能提供合理薪酬的企業，並持續延攬人才，往往都是競爭力非常強大的企業。

除了以合理的薪資留才，讓員工暖心同樣重要。受經濟環境大幅影響的圓山飯店，在連續虧損24年、近50億元後，能順利在2019年轉虧為盈、更在疫情肆虐下前3個月住房率保持第一，實屬不易。尤其過去經營陸客為主的圓山，



台灣不乏優秀人才，然而在求職市場中，當外商公司開出良好條件留才，台灣企業往往較難與之競爭，這是目前許多企業在徵才上面臨的難題。

2019年適逢反送中與總統大選禁止陸客來台，能在逆勢中翻轉，猶如天方夜譚。「我們一直在想，疫情肆虐，在這麼痛苦的時候，怎麼做才能讓員工過得更好。唯有員工過得更好，對飯店的向心力才能爆發出來。」圓山飯店董事長林育生逆向思考指出，愈是痛苦之際，愈要讓員工感覺溫暖。

會有這樣的想法，其實是林育生的司機帶給他的震撼。

原來，在圓山工作40年的司機，從沒看過自家飯店的總統套房。「我不禁想，員工待在職場比待在家裡的時間還長，如果圓山的職場環境是如此，實在沒有溫度。」因此決定為員工及其家屬舉辦圓山文化之旅，後對外開放參觀，再由員工接待、導覽。

「產生一個以人為本的想法，最終成就一個飯店的未來。」林育生推出的圓山文化之旅凸顯自家飯店的歷史價值，結合台灣近代史導覽，成功引起國人關注，也因此填補了陸客的空缺，讓圓山的客房與餐廳天天都客滿。

而在疫後勞動規劃上，林育生亦合理調整同仁薪資所



圓山大飯店具百年歷史，林育生即利用此優勢對外推出文化導覽之旅，成功帶動話題，降低疫情影響。

得，透過績效獎金給予公平待遇，透過組織改造提升服務品質與工作效率；在給予績效獎金同時，為做到不增加債務負擔，故運用未來2年因同仁退休所減少的費用及每年擷節的業務及管理費用，作為薪資調整的來源。

### 化危機為轉機 企業一生懸命的課題

疫情迫使企業找出路、拚轉型。對此，施立成認為，在數位轉型潮流下，每個企業、每位員工都有責任提供更好的職場環境。「這個環境不再是實體的，而是數位的環境，並在這樣的環境下，企業能給予

賦權，讓員工有數位的能力與素養，並透過數位的方式提供最好的工作機會。」

「但絕非只有大型業者需要轉型，小型業者同樣需要轉型。」朱浩指出，補助是一時的，提升競爭力才是長遠的，政府提供紓困金協助企業度過難關，但企業更應在此期間，透過產業振興方式進行結構上的調整、自我升級。「即便疫情過後，再也回不到過去。當同業或其他競爭者出現，消費模式不復從前，而你還在原地踏步，就算撐過疫情，也很快會被市場淘汰。」不論面臨何種挑戰，化危機為轉機，是每個企業一生懸命的課題。■



第六屆《將帥班》於九月底開課，希望帶領學員成功迎戰後疫情，找到新方向。

## 第六屆《將帥班》隆重開課

# 重量級講師 為企業領導人解析全球經貿

美國大選後的全球經貿是否將朝區域經濟自由化邁進？新型冠狀病毒疫情何時結束？美中貿易戰與科技戰將走向什麼新局勢？詭譎難辨的全球局勢，牽動著台商全球布局策略，未來時局如何演進，第六屆《將帥班》第一、二堂模組課程全面解析。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台北市進出口商業同業公會

儘管新型冠狀病毒肺炎疫  
情仍在蔓延，但台灣因  
防疫良好，各實體活動如期  
舉辦，是以台北市進出口商業

同業公會國貿學苑精心籌畫的  
「第六屆將帥班」正式開課。

於9月26日與10月17日登場  
的第一、二堂模組課程中，多

位講師為學員帶來全球經濟新  
局的宏觀視野，點出台商全球  
布局的新戰略思維，協助台商  
在後疫情時代的劇烈經貿變化

下，找到因應新局、蛻變躍升的新方向。

課程開始除先由將帥班三大顧問：「台灣管理學之父」的逢甲大學人言講座教授許士軍、將帥班顧問林蒼生、中原大學企業管理系教授呂鴻德與台北市進出口商業同業公會秘書長黃文榮致詞。緊接著陸續由許士軍、新光金融控股公司副董事長李紀珠、國立臺灣大學國企系兼任教授湯明哲等以「全球布局策略」為主軸，探索企業經營的關鍵戰略思維。

第二模組課程則以「全球經貿新局」為主軸，由財信傳媒集團董事長／《今周刊》發行人謝金河、前行政院秘書長暨國票金控董事長魏啟林、前經濟部部長施顏祥、前政治大學校長／政治大學財務管理學系特聘教授周行一等產官學多位重量級講師，以精彩的演講內容，為學員在充滿變局的全球競爭中，點燃迎向未來的一盞明燈。

林蒼生致詞指出，20世紀是物質的時代、21世紀則進入非物質的時代，也就是以文化為主的時代。對此，領導人必須具備寬闊的心，結合身

心靈，嘗試用新的方式，進行新的管理，即用「靈」領導「心」，再用「心」領導「身」，改變過去一味被時間拉著走的慣性，迎接非物質的量子時代。以有思考的心靈，找到自己經營企業的初心。

「一個時代的結束，危機與機會並存。」呂鴻德致詞時則以此勉勵學員，沒有實踐的理論，是空洞的理論；沒有理論的實踐，是盲目的實踐。企業經營最大之惡就是「盲目的實踐」，所以一定要理論與實務兼備。

因此，趁著疫情還沒結束，大家哪裡都去不了的時候，應在將帥班這個道場把心

靜下來，回到內心的修練，來一場身心靈的洗禮，找到化危機為轉機的方法。

呂鴻德進一步強調，每一次危機都帶來機會與轉換的契機，因此一場疫情危機讓我們感受到一個時代的結束，然而在這過程中，看到危機的人多、看到機會的人少。

這也正是所謂沒有夕陽產業、只有夕陽思維，因為企業在面臨改變時，若可跟著新時代做出改變，即可在不確定、動盪、無常、複雜的時代中，找到新的立足點持續躍升，不會走向夕陽。例如，雄獅旅行社在疫情來襲下，馬上斷尾求生從旅行集團轉向生活產業。



將帥學院黃文榮執行長（右）迎接學員，希望將帥班為學員們帶來知識洗禮。



將帥學院林維邦會長（立者）開訓致詞，表示本期課程特別因應後疫情時代調整，藉此帶給學員新思維，成為後疫情贏家。

## 將帥班欲培養 有世界格局的領導者

台灣管理學之父／逢甲大學人言講座教授 許士軍



許士軍致詞時指出，管理知識不斷依循全球經貿變化往前推進，從1950年代追求製造效率的豐田管理、1960年以「產銷人發財」為基調的管理學、1970年著眼於企業競爭的策略學，時至今日企業管理走向以「股東結構、權力統領」為爭霸關鍵的統領學。

而跟著管理思維的轉移，企業管理課程也隨之轉變，過去MBA課程是培養專業經理人，但現在企業需要的是為社

會帶來影響力的領導者，「將帥班」就是要培養出願意幫助社會而不只是重視營利、擁有世界格局的「統領」人才。

緊接著，許士軍以「為什麼公司『統理』成為當前世界顯學？」為演說主題指出，當「統領」管理成為主流趨勢，企業領導者必須注意幾個經營重點。

第一、商業經營不再單純以「將本求利」為目標，企業經營目的變得複雜且多元，重

視環保、企業社會責任等皆包含在內；第二、所有權人、企業經理人的角色分野清楚，企業會有明顯且清楚的稽核制度，也須有一個符合各方權益的權力來源機制；第三、了解家族企業進入企業體系後，會對企業決策產生變質，若與公司本身利益與運作有所衝突，如何調整兩者衝突，是企業未來能否走得順遂的至要關鍵。

## 數據成為引領創新的關鍵

台灣大學國企系兼任教授 湯明哲



湯明哲以「老樹發新芽：轉型與創新」為主題進行演說時談到「數據」對創新的重要性。「上個世紀，人類依靠的是油與電，下個世紀的決勝關鍵是數據。」

湯明哲以2個案例，凸顯出時下企業掌握「數據」的重要性。以台積電舉例而言，台積電因產品線廣泛，擁有較其他競爭對手來得多的技術創新與生產製造數據，因此在先進製程的追趕上，從7奈米走到5奈米再到3奈米，台積電都利用

上一世代堆疊出來的數據，持續往下一代製程技術創新邁進，也因此成為引領晶圓製造的領先者，可預期，在2奈米的突破上，台積電也將維持領先之姿。

除半導體外，其他產業對大數據的重視程度亦然，包括Uber、奇異（GE）等都利用大數據在各領域，其中GE更早在2015年成立子公司GE Digital，將原有的軟體和IT部門合併，成立宗旨就是為了加速數位轉型，構建企業的數據資料庫，

並為工業提供軟體和工業物聯網服務。這讓GE從電子工業、能源、運輸工業、航空航天、醫療與金融服務等領域，進一步跨入科技創新領域。

展望未來，湯明哲強調，在以數據驅動的時代中，未來人工智慧（AI）將是企業實現更大創新的關鍵工具，台灣企業須迎上這股數據創新的大浪潮，積極推動數位轉型、贏向未來。

## 世界經貿循環將進入另一個軌道

信傳媒集團董事長／《今周刊》發行人 謝金河



「國家戰略與企業發展關係甚深，是以地緣政治的改變，對於企業經營影響很大。」謝金河以「疫情後的經濟挑戰與投資策略」為主題進

行演說時，他先把時間從2020年拉回30年前的1990年，當時台灣股票一口氣飆漲到1萬2,000點，全台股票炒翻天，當時台商大舉西移，開始在中國

大陸攻城掠地，台灣經濟走入20多年的失落。

不過，2017年中國大陸因

大喊中國製造2025、推展一帶一路策略，驚醒美國這頭睡獅，開啟美中未來30年較勁的開端，在這場較勁中，台灣的重要性與日俱增。

謝金河強調，企業領導人一定要知道世界正在發生什麼

事，而台灣現在面對的是：「一個大循環的開始」。如果說，1960~1990年是日本的世代，從1990~2020年人類走過空前未見的大成長，當時中國大陸經濟崛起，全面西進的台商可說是很重要的推手。時序

進入2021年，世界經貿的循環將進入另一個軌道，從美中爭霸、中印邊界衝突、東北亞情勢巨大變化等各種局勢，都凸顯世界局勢的詭譎難辨，新一輪循環的主軸難預測，但可確定台灣勢必扮演重要角色。

## 提升租稅政策的國際競爭力

國票金控董事長 魏啟林



魏啟林一開場首先提到，將帥須高瞻遠矚，掌握全球產經局勢；接著他以過去台灣產業發展從早年的進口替代走向出口擴張的演進為例，論述台灣產業當年憑藉著地理位置與人力資源優勢，成為亞洲經貿的重要轉運中心，帶出貿易之

於台灣經濟與產業的重要性。

基於貿易的重要性，魏啟林進一步談到政府經貿政策的可行方向。他先談到南韓、中國大陸、新加坡等國推動的企業稅收模式，再談到過去我國政府透過獎勵投資促成產業發展，如今政府也應提升租稅政

策，以激勵投資為主軸，吸引企業進入台灣。

尤其台灣一直希望帶動高附加價值產業的投資，但這類投資風險較高，還需政府的獎勵來促進投資。

## 貿易戰、疫情雙風暴的共伴效應

前經濟部部長 施顏祥



施顏祥以「貿易戰、COVID-19疫情對台商經營的

影響」為主題進行演說提到，2個影響全球經濟與產業的大

風暴一起襲來，形成「共伴效應」，衝擊之大前所未見，台商怎麼做才能把衝擊降到最低，雖然無法給出正確答案，但是他以目前廠商的努力方向，試圖給出解答。

施顏祥指出，隨著美中貿易戰開打，過去製造重心放在中國大陸的鴻海，宣布前往美國威斯康辛州投資設廠；接著台塑也宣布加碼在美國路易斯安那州投資百億美元；之後又有台積電也宣布前往

亞利桑那州建5奈米廠。不過疫情來襲後，企業經營策略又可能有所調整，經營狀況很好的台積電維持投資，但台塑因COVID-19疫情導致虧損，在美國的投資案可能進行調整。由此可見，當兩大風暴同時襲來，廠商須在雙重影響下，找到適合自己的新戰略。

施顏祥另提到，貿易戰也引發市場劇烈變化，過去一個系統、一個應用的全球化世界可能不復存在，反而是「在地

化」開始當道，未來世界可能趨向美中2個系統、2個應用，甚至會多個系統、多個應用的經貿時代，隨著各地市場不斷切割分裂，全球市場從單一走向多元。全球供應鏈結構快速移轉，台商也需加快腳步跟著調整，才能維持自身在市場的競爭優勢。

施顏祥最後談到，如果美國總統由拜登當選，台商也得採取對策加以因應，不斷依循局勢調整腳步。

## 冷靜、蓄勢待發 全面因應詭譎局勢

前政治大學校長／政治大學財務管理學系特聘教授 周行一



周行一也對美中貿易戰的後續發展提出意見。他指出，美中現在打得不是貿易戰，嚴嚴實實就是一個戰爭，這個戰爭有3個階段，第一階段美國著眼於科技與中國大陸脫鉤，世界供應鏈重組，10年內2國競爭會非常激烈；中期來看中國大陸會持續強調高成長戰略；長期來看美中2國會在政治、經濟跟社會上發生截長補短。

另針對疫情，周行一指出，各國封城所衍生的需求驟減現象，政府開始透過財政紓困，全世界所有國家加起來的紓困金額高達10兆美元，而這個數字背後代表，未來世界各國的財政赤字與債務占GDP比重會愈來愈高，未來如果面臨其他問題，許多國家將無法因應。在此情況下，企業要冷靜、做好蓄勢待發的準備，增

進企業競爭力。

綜觀來看，全球局勢變化詭譎多變，疫情再次爆發二次大流行、美國大選後動盪等不確定性令企業經營面臨劇烈挑戰，如何創新突圍，《將帥班》的重量級講師將持續給予真知灼見，引領台商用更好的戰略，布局全球。■



前雲門舞集資深舞者邱怡文在將帥咖啡時間暢談她的舞蹈藝術人生。

前雲門資深舞者的舞韻故事

## 邱怡文分享精彩的舞蹈人生

將帥會咖啡時間邀請前雲門舞集資深舞者邱怡文擔任講者，暢談她的舞蹈藝術人生，以及雲門舞集多齣作品創作背後精彩故事。

◎撰文／張煥鵬 攝影／陳正國

**現**任雲門劇場教育推廣講師的邱怡文，1994年進入雲門舞集擔任專業舞者，長達20年的舞蹈生涯中，多次參與雲門重要作品演出。她更擔任多屆「將帥班」結業式講座，帶領著學員用身體感受太極禪靜之美。

此次，將帥會特別邀請邱怡文以「她與她的舞韻故事」為題，與將帥會的學長姐分享舞蹈世界的無窮魅力。

### 愛跳舞的女孩 從小就喜歡上台表演

「我非常喜歡站在舞台上

的感覺。」小時候，只要有人叫邱怡文上台表演，她就非常開心，希望台下的觀眾愈多愈好。從事教職的父母，雖然讓她學舞，卻不希望她日後以舞蹈為職業。邱怡文說，雙親期望她念外文系，畢業後踏上穩定的教職之路。

高三那年，舞蹈社的老師替邱怡文報名國立藝術學院（現為國立臺北藝術大學）保送升學考試，學業成績一向優異的她，很順利地考上舞蹈系，並說服父母：如果1年後發現自己不適合舞蹈這條路，就重考普通大學的外文系。

進入國立藝術學院後，幾乎24小時都在跳舞。從小學到高中，邱怡文念的都不是舞蹈班，原本以為自己很會跳舞的她，卻發現自己的舞蹈基礎其實落後同學許多。因此每天晚上同學下課後，她就獨自留在教室練習，累了就直接睡在教室，隔天再繼續上課。「我覺得自己不是不會跳舞，只是起步比較晚而已。」好勝心強的邱怡文，度過一整年天天睡舞蹈教室的生活，差一點想休學重考。

正當想要放棄的時候，有一位老師給予邱怡文鼓勵，認為她非常具有潛力，而且是懂得表演的人。再加上班上同學的感情非常好，彼此都會互相幫忙，在術科上面也得到老師的幫助，於是邱怡文決定再給自己1年的時間試試看，不再有放棄的念頭。升上大四後，學

校會讓舞蹈系的學生實習一些名師作品，就在這時，邱怡文開始接觸雲門舞集的舞蹈，她跳的第一支舞就是《薪傳》。

因為《薪傳》這支舞，讓當時在國立藝術學院舞蹈系擔任系主任的林懷民看見邱怡文的舞蹈潛力，大五實習演出時，她又獲得了《白蛇傳》的青蛇角色。「這齣舞劇必須在24分鐘完整呈現白蛇傳的故事，是難度很高的一支舞。」邱怡文指出，因為《白蛇傳》讓她開始學會舞蹈技巧以外的表演方式，也懂得如何用舞蹈說故事。

## 無法預期的轉折 人生分外精彩

大五那一年，邱怡文參加學校的年度公演，並且選擇《白蛇傳》作為表演舞目。邱怡文指出，年度公演對於畢業生而言，是非常重要的一場演出。因為許多舞團的編舞家都會到場觀看，表現好的同學畢業後馬上就能夠銜接舞台工作，成為一名職業舞者。

《白蛇傳》是林懷民在1975年所編的舞作，舞者所要穿的服裝也是當年留下來的，

由於非量身訂製的服裝，邱怡文穿起來並不合身，上台前必須由學妹協助換穿。

公演當天，在忙亂中學妹並沒有確實將衣服和褲子之間的縫線縫好。「舞剛跳一半，褲子就掉下來了。」邱怡文當時心想，把系主任的代表舞作搞砸了，舞蹈生涯應該也從此完蛋了吧！顧不得台上仍在演出，邱怡文馬上衝下後台，叫學妹用別針把衣服和褲子固定好。然後趁著白蛇獨舞時，重新再回到舞台，繼續完成接下來的舞蹈。

演出結束後，邱怡文十分沮喪，一個人躲在電機室裡哭泣。當年學校的表演中心剛落成不久，公演結束後林懷民帶



邱怡文笑著分享自己從小就十分喜歡站在舞台上的感覺，秉持著這份喜愛，在舞蹈之路上不斷邁進。



邱怡文在咖啡時間帶領學員們放鬆肢體，體驗舞蹈帶來的療癒力量。

著貴賓到處參觀，正巧看見哭泣的邱怡文。「林老師一看到我就大笑說，為什麼躲在這裡哭。剛才在舞台上的臨場反應非常好，而且只花了15秒就重新上台，代表你很機靈而且有處理問題的能力。」林懷民還稱讚她在後半段的舞蹈演出，非常地精彩。

「我覺得人生際遇很奇妙，其中的轉折點是無法預期的。」即將畢業時，林懷民詢問邱怡文是否要加入舞團？當時獲得亞洲文化協會獎學金的邱怡文，正準備前往美國參加為期6週的研習課程。「我原本計劃研習結束後，要準備到美

國留學或工作。可是申請獎學金始終沒有下文。」邱怡文等了好幾個月後，決定放棄出國的夢想，接受雲門舞集的邀約成為專業的舞者。

### 順著流走 終會抵達目標

身形嬌小的邱怡文，在雲門舞集的作品中擔任的多屬嬌俏型角色，例如《紅樓夢》的侍女、《白蛇傳》的青蛇；在《狂草》、《薪傳》、《迷失之影》等重要作品中，她的獨舞演出也令觀眾印象深刻。邱怡文1994年進入雲門舞集，當時正是《九歌》這齣舞劇在國際間備受矚目的時候，她幸

運地參與《九歌》世界巡迴演出。「那時候有大半時間都在國外巡演，在澳洲、歐洲到處跑。」邱怡文說，大學畢業後想要到國外念書、生活的夢想無法實現，成為雲門舞集的舞者後，反而有許多出國機會。

「全世界的專業舞者大約都在35歲左右從舞台上退休，我很幸運一直跳到45歲。」2014年，邱怡文退下舞台，除擔任雲門劇場教育推廣講師，也在國立臺北藝術大學舞蹈系擔任兼任助理教授。回顧20多年的舞蹈生涯，邱怡文從中理出一個心得：內心有了明確的目標後，不需要去對抗命運，也不要控制想做的事情，也許因現實因素一時之間無法達成所願，但是只要順著流走，最終仍會抵達目的地。

邱怡文回望過去，想起當年那個在電機室哭泣的女孩，原以為舞蹈生涯將畫下句點，沒想到日後與舞蹈的緣分卻如此緊密相連。她說：「當你想清楚自己的方向之後，就順著生活走，做該做的事情，也許會多繞一點路、多花一些時間，終究還是會找到嚮往的目標。」■

專訪 美國在台協會

# 善用商展媒合平台 台美開發新合作與商機

美國在台協會（AIT）表示台美雙方貿易持續成長，台灣也在2019年回到美國第十大貿易夥伴的位置，更於2020上半年逐步提升成為第九大貿易夥伴，在疫情下全力開創合作新契機。

◎撰文／陳德怡 圖片提供／美國在台協會（AIT）



美國在台協會透過各種論壇、商展等活動，開發2國在各產業的合作與新商機。

場疫情打亂國際動態，美中貿易戰更導致產業鏈轉移，於此同時，台美雙方的貿易夥伴關係也有更深的連結與來往。

從雙方進出口動態觀察，2019年美國至台灣的出口額為312億美元，台灣至美國的出口額為543億美元，雙方總貿易額達855億美元，較2018年成長

12%。貿易額增長的主要原因為供應鏈移出中國大陸所致；台灣至美國的出口量2019年大幅成長19%，反映出有眾多廠商因美中貿易戰而選擇回台灣生產製造。台灣輸出至美國的主要商品包括：電腦（60億美元）、半導體（37億美元）、智慧型手機（35億美元）及相關電子用品零組件。而美國出

口至台灣的貿易量也增加超過2%，主要是半導體設備出口增加，總額於2019年達到前所未見的36億美元。

## 美品牌實力強 各產業領域佼佼者

美國產業先進技術堅強，各領域中都具領先地位，舉凡汽車、航太、金融服務、醫療

與基礎建設產業皆有許多全球家喻戶曉的品牌。除了製造業機器與工具、自動化系統及能源與水資源解決方案等專業生產技術應用外，尚有大量科技公司專精於半導體、通訊、軟體或雲端運算等先進技術，可運用在製造、能源、關鍵基礎建設、國防及交通等跨領域產品中。

美國占有全球最大生物藥劑學市場（約占全球市場33%）。根據美國藥劑研究與製造協會（PhRMA）指出，美國企業在全球藥物研發領域占過半比例（750億美元），因此握有大部分新藥的智財權。除了在新化學衍生藥物、學名藥、生物製劑、生物相似藥等領域遙遙領先，在精準醫藥和再生醫學等新興領域也績效卓越。而相關產業都很希望能與台灣廠商建立夥伴關係或尋找台灣市場商機。

## 疫情控制得當

### 台灣是可靠貿易夥伴

這次新冠疫情讓各國企業意識到：關鍵產品若過於依賴單一市場會是一大危機。台灣是可靠的貿易夥伴，在處理這

次疫情也表現得比其他經濟體都來得好。在美商眼中，台灣一直有很好的經商環境，因為台灣經商風氣開放且有完善法治體系。台灣企業皆能有效率地溝通經商目標，雙方也都會遵守所達成的共識與合約。

未來能合作的潛力領域包括航太與國防、能源相關設備、科技產品與服務、製造業、工具機及醫療儀器用品。這些領域除有潛在商機外，同時也能加強台美間的策略合作關係，其中，美商也能在能源、基礎建設、航太及國防產業提供具競爭力的解決方案。

## 高峰會與商展 台美企業最佳媒合平台

美國政府每年6月為外國投資廠商舉辦選擇美國投資高峰會（SelectUSA Investment Summit）。現場除有美國官員政要及上千家外國廠商，也有超過200個美國各地方經濟發展組織到場尋找外資進駐。下一場高峰會預計在2021年6月6日至9日舉行，有意參加者皆可與美國在台協會商務組聯繫。

此外，美國在台協會商務組也定期安排貿易投資訪問

## 台美多方媒合 各領域尋找新商機

TIP  
01

### 投資高峰會拓商機

每年6月邀請外國投資商到場，尋找廠商夥伴，開拓新商機。

TIP  
02

### 參訪團實地諮詢

定期開拓的參訪團能協助台商更全面評估投資事宜。

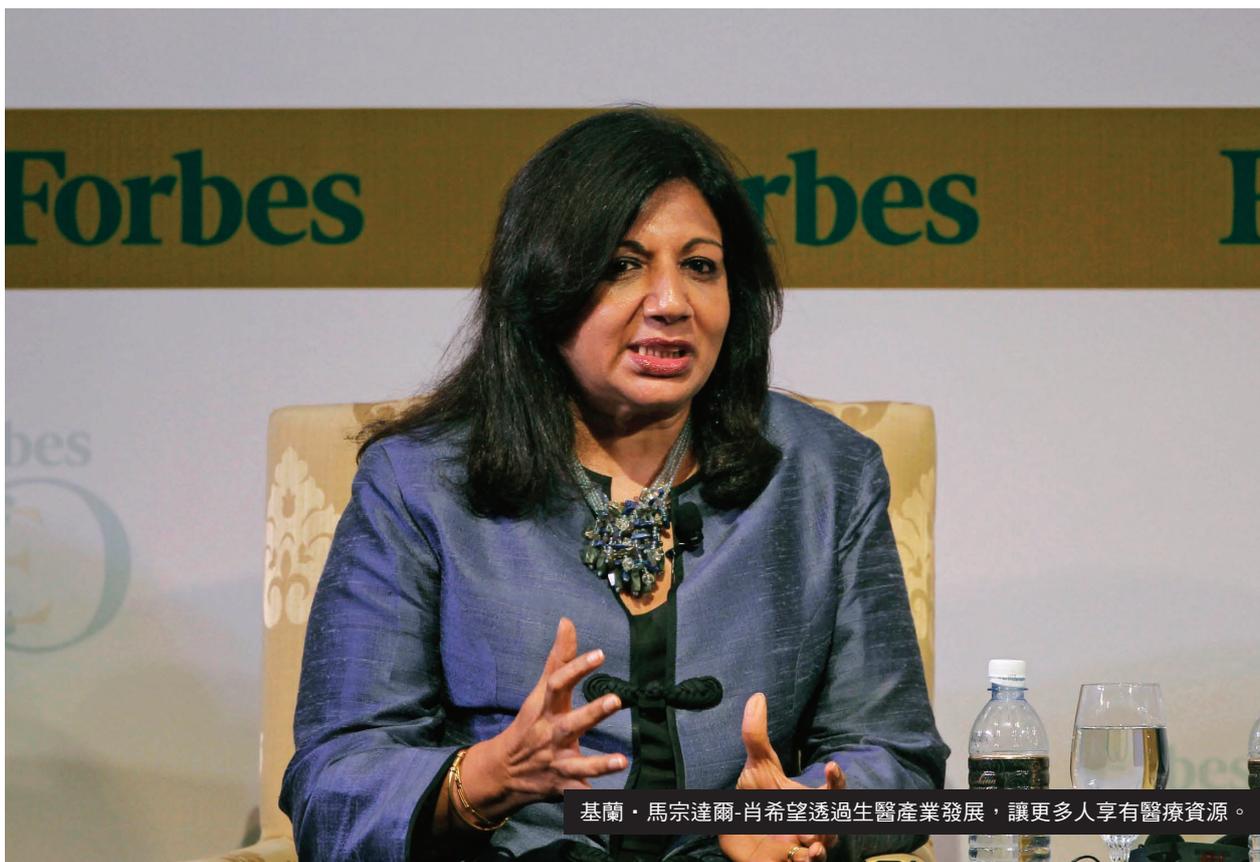
TIP  
03

### 商業主題工作坊

透過商業主題工作坊，台美雙方能一展專業，進一步媒合。

團赴美參訪，並在台舉辦投資研討會，協助台商評估投資事宜，商務組會就稅負、法規遵循、人資及地點等方面提供專業意見。至於美商方面，商務組則會協助尋找合適的台灣貿易夥伴，這些舉措已為美國帶來數百萬美元的出口額。

美國在台協會與台灣的外交部5年前創立全球合作暨訓練架構（GCTF），截至目前已舉辦20場以上經濟與商業主題工作坊，希望透過此管道向世界展現台灣專業。目前因疫情尚未平息，商展轉往線上舉辦，但展望未來，台美雙方的合作動能依舊潛力無限。■



百康致力於印度生醫發展

# 在資本社會中治癒世界 基蘭·馬宗達爾-肖的領導哲學

時下全球飽受疫情侵襲，大大改變人類面對環境的視角與態度。值此時刻，致力於提供印度生醫發展的基蘭·馬宗達爾-肖（Kiran Mazumdar-Shaw）秉持著「富同情心的資本主義」，展現生醫產業在人類未來發展進程中應扮演的角色，打造資本社會中的治癒能量。

◎撰文／楊迺仁 圖片提供／路透社、Shutterstock、Biocon

在2020年即將進入尾聲之際，受新型冠狀肺炎（COVID-19）疫情影響，生醫產業的發展出現重大轉折，

世界能否因此被治癒，有賴生醫產業能否迅速研發疫苗。隨著人類壽命的延長，各種問題相繼衍生，儘管藥物不斷問

世，但昂貴藥價導致經濟負擔、久病不癒的慢性疾病、缺乏財政紀律的健保制度等問題，仍讓人類的未來充滿不確

定性，其中，生醫產業勢必扮演舉足輕重的角色。

2020年，安永世界企業家大獎（World Entrepreneur Of The Year）從來自41個國家和地區的46名競爭者中，選出印度女性企業家——百康（Biocon）生物製藥公司創始人暨董事長基蘭·馬宗達爾-肖（Kiran Mazumdar-Shaw），獎勵她在印度成功創辦企業，打破男女不平等的性別刻板觀念，致力為世界各地患者提供可負擔的藥物，並善盡企業社會責任的功績。基蘭除了是第三位來自印度的得主外，更是第二位獲得該稱號的女性。

## 開發人人可負擔的藥物

基蘭現年67歲，她在1978年以500美元的資金創辦百康（Biocon）生物製藥公司；2014年，百康成為印度首家上市的生物技術公司，也是印度第二家上市首日市值突破10億美元的公司。如今，百康已擁有超過1萬1,000名員工，2019年財政年度收入達8億美元，目前市值逾40億美元，成為印度最大企業之一，更是亞洲技術領先的生技公司之一。

Biocon最重要的成就，就是在2019年9月研發出每天不到0.10美元的胰島素，是過去胰島素藥品的三分之一價格。而這也正是基蘭致力的目標——努力研發出病患可負擔得起的名藥，為糖尿病、癌症、類風濕性關節炎等與疾病不斷鬥爭的患者燃起一絲希望。

安永全球主席兼行政總裁 Carmine Di Sibio表示：「企業家是不可阻擋的遠見者，他們透過建立卓越的公司和服務來激發創新、促進繁榮。基蘭對開發低成本、尖端藥物替代品的熱情，為世界各地的病人帶來了負擔得起的醫療。她的創新精神為百康公司帶來了巨大

的增長，並幫助該公司實現了慢性病治療組合的多樣化。基蘭是真正鼓舞人心的安永全球年度企業家獎得主。」

## 富同情心的資本主義

2020年，第五十屆世界經濟論壇（WEF）達沃斯年會的重要議題，就是如何朝「富有同情心的資本主義」發展而努力，WEF創辦人施瓦布（Klaus Schwab）在年會中提出利益相關者（stakeholders）的概念，主張私人企業應定位為社會的受託人（trustees），不只服務股東，也要服務客戶、員工、社區和整個社會。

「有益於社會的生意才是



百康是印度第一家上市生物技術公司，目前市值逾40億美元，是亞洲地區技術領先的生技公司之一。

好生意」這種模式是應對當今各種社會和環境挑戰的最佳方法。如今盛行的股東資本主義，讓追逐利潤的企業到處開拓市場，創造許多就業機會，世界上數億人的生活因此獲得改善，為國家、企業帶來繁榮與利潤，卻有不少後遺症，如環境污染、貧富差距等。2008年的金融海嘯、2010年的歐債風暴就是追求利潤最大化的資本主義弊端之具體證明。

而體現包容與同情心的方式各不相同，特百惠公司（Tupperware）首席執行官雷克·格恩斯（Rick Goings）進一步指出：「我們都須學會如何包容。世界應有一種新的、更富同情心的資本主義。」



基蘭為許多醫療保健初創公司提供天使投資，以低成本讓早產兒或「低出生體重兒」（LBW）都能獲得治療與照顧。

「富有同情心的資本主義」正是基蘭一直以來的領導理念，她除了以研發人人可負擔的藥物為企業核心，更推動健康照護、教育、科技、新創等各領域發展，善盡企業社會責任層面上的展現。例如基蘭於2004年成立「百康基金會」，為邊緣化社區提供基本醫療、衛生設施及常見癌症和非傳染性疾病的早期診療。此外，還為許多醫療保健初創公司提供天使投資，這些初創公司皆可提供低價的乳腺癌篩檢、化療測定，或為早產兒和「低出生體重兒」（LBW）提供低成本暖箱設備等。

而由基蘭建立的非牟利研究機構（Mazumdar Shaw

Center for Translational Research）則致力於開發治療多種人類疾病的科學突破，目前已開發一些病人可負擔的癌症先進診斷方法。2016年，基蘭簽署「捐贈誓言」（Giving Pledge），承諾將75%的個人財富用於慈善和回饋。

## 負擔得起的創新力量

基蘭在一場演講中提及，創辦百康是源自於她在職場上遭遇的不平等待遇。她原從事釀酒行業，但因遭性別歧視而無法升遷，才會辭職創業。但她依然得面臨印度商業環境不相信女性從商的性別刻板印象，惟依靠她在發酵及微生物技術的成就不斷努力，才在職場上站穩腳步。

這也使得基蘭特別強調「打破性別不平等」的領導模式，她覺得金錢意義上的財富並非首要目標，更期待能受到肯定的是智力與精神的財富。因此，儘管她在成功研發出低成本的尖端藥物替代品時，本可為她帶來巨額財富，她卻選擇以此提供病人皆能負擔的醫療解決方案。

安永全球創業領導人Stasia

# 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

Mitchell認為，基蘭此舉對改善全球醫療服務可及性和可負擔性的影響將持續數十年，是其他企業家值得效仿的典範。

而百康致力於為慢性非傳染病（如糖尿病、癌症和自身免疫性疾病）的醫療需求開發低價治療方法，不僅將15%的生物藥品的營業收入投入研發，更為了能兼顧高品質、低成本的目標，不斷精進生物製劑的靶向、增強或調節特定蛋白質和抗原的能力。

但這些生物製劑和生物仿製藥較時下普遍使用的小分子藥物生產流程更複雜且嚴格，除確定生物利用率和生物等效性外，臨床開發還包括大型和長期的臨床試驗，及複雜的監管批准途徑，導致分析和表述生物製劑特徵所需時間、精力和資金比小分子藥物高出4倍，如果沒有足夠的熱情與毅力，加上兼顧成本控制的資本能力，要同時達到高品質及低成本的目標，實屬不易。

也因為知道這些創新技術得來不易，基蘭特別重視智慧財產權，因此也透過保護發明和創新來指導百康的研發和商業化戰略。如專利合作條約

（Patent Cooperation Treaty, PCT）能讓創新主導型企業在通過1項國際專利申請時，即可在150多國同時尋求專利保護，百康因此利用此條約，爭取更多時間制定目標市場的專利和商業化戰略，是極具成本效益的選擇。

## 多元化和包容性的 核心價值

基蘭相信，知識沒有性別，女性應多涉及科學和技術領域，因為科學可讓世界變得更美好。而為確保研究成果能迅速轉化為可應用的知識，企業不僅要促進性別平衡，更重要的是欣賞不同的文化、背景、不同世代的理念，才能促進創新與協作文化，這也正是百康的核心價值。

如同基蘭在得知獲獎後所言：「創業的核心價值是解決問題。最好的機會往往出現在最困難的時期，這是在創業過程中積累的經驗。然而，作為一名企業家，我的責任不僅是為股東創造價值，所有企業家都對周圍的世界和所處社會負有責任，必須以財富來促進變革。」■

### 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



國際環境大變天 B2B品牌如何用創意突圍？

## 開拓B2B行銷新紀元的三大行銷策略

面對疫情帶來國際情勢不明，各國間實體交流停擺，過去仰賴實體國際展會做業務推廣的B2B品牌，瞬間失去主要銷售管道，面對這樣的窘境，該如何突破銷售困境？看英國貨運公司MAN Truck、軟體公司Micro Focus、英國網路銀行Starling Bank及商務差旅平台Saas，各自如何運用創意、製作影片、全管道廣告策略，走出B2B行銷的一條新路？

◎撰文／許惠捷 圖片提供／Shutterstock

今年全球幾乎壟罩在疫情下，為了讓社會繼續順利運作，有許多無名英雄，日以繼夜地默默工作。一位年輕的英國卡車司機，負責長途運送緊急醫療物資、民生物資及食物，就透過影片分享工作情況：「現在是早上，這裡什麼

都沒有，離目的地還有1天的路程，我身旁這桶水不多，但能讓我簡單盥洗一下，等下還要繼續上路。」為運送物資，他們連好好洗個熱水澡的時間都沒有。

這是英國貨車運送公司MAN Truck，在疫情期間所做

的社群行銷活動「支持超級英雄」，鼓勵貨車司機分享自己的工作狀況、心得，拍成影片上傳臉書，讓社會大眾了解這份工作的不容易，也讓司機們得到更多精神支持。

MAN Truck是一間B2B的公司，主要客戶都是大型企業

或機構，協助企業長途運送和分派貨品。過去都是由業務員直接與企業洽談業務，強調公司服務的品質和優勢，但這次改變舊有行銷方式，直接與消費者對話，透過讓社會大眾認識MAN Truck的英雄司機，獲得消費者的信任，進而贏得企業客戶對MAN Truck的青睞。

近年來，即使是過去僅相信用理性策略銷售的B2B企業，都改採感性策略與企業客戶溝通，甚至直接與消費者對話，影響企業客戶的選擇，提高B2B品牌的生意機會。本文將分享近年來B2B品牌行銷的成功三大策略及要點，介紹B2B品牌如何運用創意廣告、全渠道行銷廣告策略，來突破產品或服務銷售困境。



MAN Truck透過卡車司機的敘事角度，讓社會大眾更認識這個行業的辛苦，獲得廣大消費者信任，也進一步擷獲企業客戶的青睞。

## 策略一》扭轉顧客印象 用創意提升銷售

B2B品牌的產品通常很生硬，所以業務員很難立即引起顧客興趣。但企業軟體公司Micro Focus卻成功開啟話題，吸引顧客興趣。

Micro Focus專門設計各種企業用途應用程式，提供企業用戶運作順暢且安全的解決方案。其中一項產品是處理資料運算的大型主機，目前是業界最高效能的產品，近年來卻銷售持續滑落，無法獲得市場認同，於是，他們找了廣告公司True協助改善銷售。

True首先針對超過500家已使用Micro Focus的大型主機用戶，做使用心得研究，並以大量線上訪談，確認產品定

位。其中許多客戶都指出，此大型主機能幫助他們提升電子商務效率，而這個回饋讓True團隊有了「房間中的大象」廣告創意靈感。

True把大型主機比喻成一隻大象。影片中，一隻灰色的大象緩緩走進公司，跳上企業搭好的彈跳床後，慢慢往上彈跳，愈跳愈高、愈跳愈快，甚至靈活地空中轉圈，展現美妙的姿態，很難想像這麼笨重的一隻大象，也能輕盈地在空中飛舞。True以此比喻引進Micro Focus的大型主機後，能為企業用戶帶來美妙體驗，快速提升企業電子商務效能。

廣告推出後，再透過Email行銷寄送給Micro Focus的目標客群，搭配完整的銷售提案簡報，在短短6個月內，Micro Focus銷售提升500%，成功透過大象的比喻引起顧客共鳴，進而願意瞭解產品及購買。

過去B2B企業的行銷策略，僅專注在自身產品功能，沒有從顧客角度挖掘產品特性，所以很難打動顧客，但透過True的使用者研究，讓Micro Focus把注意力轉向顧客，並改用感性訴求的廣告創意，引起

客戶興趣，採取先感性後理性的銷售策略，短短半年銷售就成長了500%。

## 策略二》

### 影片訴說品牌個性 贏得企業客戶好感

畫面中，一群飛鳥穿越城市、山谷，象徵自由奔放的新生命，當影片說到：「對錢感覺不賴」（Feel good about money），畫面轉換到顧客購買行動咖啡車的咖啡，可用信用卡一刷就支付，顧客也能用手機來行動支付，這些都是英國網路銀行Starling Bank帶給企業用戶便利的服務。

舒服的音樂搭配自然輕鬆的畫面，讓人不自覺感受到好心情，這是Starling Bank從2019年底到2020年初，連續3個月的整合傳播行銷活動，在各大社群平台發布網路影片廣告，如Facebook、YouTube等。過去這樣的廣告都出現在B2C的行銷策略，但Starling銀行注意到，負責企業開戶的決策者也是個人，只有感動他們，才有機會爭取生意。在行銷活動推出後，迅速提高22%的品牌知名度，企業帳戶開戶

數也持續增長。

即使是B2B品牌，也要想辦法和顧客建立情感連結，最好的方式就是透過影片。影片可在短時間內，展示品牌故事，給予顧客獨特的品牌體驗。當顧客和品牌想傳遞的訊息及行動有所連結，就會願意進一步了解品牌服務或產品。

## 策略三》幽默感融入B2B 拉近企業顧客距離

一位留著瀟灑長髮的男性資深商務人士，走路總是長髮飄逸，連經過的小女孩都忍不住多看這位帥氣的男子，只見他一路通關，登機前來杯咖啡，就像跳舞般華麗流暢，免稅店推銷香水的女店員，把香

水噴到他臉上，就如享受春雨降下般，他表情神采飛揚，吸引所有身旁旅客的注目。登機前，他只拿出手機給空服員看一眼，就順利走向登機通道，一切是如此的完美。

這是旅遊規劃平台Saas製作的廣告影片「世界最順暢的商務旅行者」（The World's Smoothest business Traveller），訴求透過平台服務，能為商務人士打造一個方便流暢的旅程。這支影片以浮誇幽默的風格製作，引人會心一笑，對品牌留下深刻印象。影片透過全管道行銷策略，如臉書、YouTube、網路媒體等宣傳，成功提高50%品牌知名度，增加156位新使用者、178



Starling Bank透過網路影片廣告，傳達出行動支付的便利，迅速提升22%品牌知名度。

位試用者。

在B2B行銷中，少見幽默元素，但事實上，企業客戶往往偏好有趣的事物。企業客戶也是由人組合的機構，利用人人都愛笑的本性，更容易拉近企業與企業間的距離。

## B2B把握基本功 贏得最後一哩路

這一年受疫情影響，B2B品牌面臨嚴峻的市場考驗，如何擺脫過往對實體活動展售的依賴，透過全新行銷思維，打開網路世界的行銷管道，塑造深植人心的品牌形象、產品和服務，成為當前功課。

本文提供的三大策略，能讓B2B行銷擺脫以往枯燥生硬的風格，以生動有趣的方式，吸引顧客注意。提醒品牌行銷人可再度檢視是否有做到以下兩大步驟：一、了解你的觀眾和行為；二、透澈了解專案相關的人員。

### ■步驟一》 掌握客戶的需求及行為

了解客戶目前遇到那些問題及希望達到的目標，以及提供的服務可在該企業中扮演的角色。例如，企業引進新技

## B2B品牌創意突圍成功方程式



### 創意溝通

透過使用者研究，了解顧客需求，再以廣告創意，引起顧客興趣。



### 發揮幽默感

企業客戶也是由人組合的機構，利用人人都愛笑的本性，拉近與企業客戶的距離。



### 影片故事

影片可以在很短時間內，說明品牌故事，創造與顧客間的情感交流。



### 紮實基本功

檢視是否做到以下兩大步驟：一、了解你的觀眾和行為；二、透澈研究合作對象。

術或新設備，是否會遭受老員工反彈？技術會帶動整體產能提升嗎？面對的人在公司的位階？真正握有決定權的人是誰？了解這些問題後，再提供解決方案，將決定此項業務是否能開發成功。

### ■步驟二》 透澈了解合作對象

可舉辦策略研討會，站在客戶的立場做競爭者分析，並詳細模擬買方角色，對既有行銷素材評估可行性，測試買方感受度。

接下來進一步了解客戶

負責此專案的代表，包括生活模式、性別、年齡，在公司的年資及影響力。如果是高階主管，可迎合其需求，例如他們每天固定閱讀某週刊，自己也要每天閱讀，這也是建立客戶關係、了解需求的方法之一。

B2B品牌想在行銷戰中脫穎而出，回歸「人性」的角度思考，是最有效的策略。無論是面對客戶端的業務代表，或終端消費者，品牌面對的都是「個人」，以面對個人的方式建立情感交流，相信能為B2B企業帶來意想不到的效益。■

貿易小尖兵不因疫情中斷學習

# 不出國也能練就國際力 南僑集團、聯邦快遞見習

經濟部國際貿易局自2014年開始推動「貿易小尖兵赴新興市場實習計畫」（以下簡稱本計畫），致力於培育具國貿實務經驗的人才，為我國拓展新興市場的企業所用。今年因新型冠狀病毒疫情衝擊，學生出國實習計畫暫緩，為提升學生對新南向市場的了解及貿易實務的認識，本會專案辦公室於11月18日辦理「跨國企業的全球布局與現場直擊」企業參訪見習活動，經各校教師遴選與推薦，共14校36位學生獲選參加本次活動。

活動當日上午安排至南僑投資控股股份有限公司進行參訪，邀請該集團李勘文執行副總裁演講。南僑控股事業版圖橫跨化工、食品、餐飲等領域的大型集團，同學們不僅了解南僑控股在泰國的發展成果，也意識到南向市場未來的潛力，副總裁也鼓勵現場國貿科



南僑控股李勘文執行副總裁（第一排右5）接待貿易小尖兵，熱情分享其30多年的海外經驗。

系學生，在學期間除努力考取證照外，也應多關心全球經貿時事，未來進入職場與各國人才一較長短時才能脫穎而出。

下午參訪行程來到聯邦快遞位於桃園機場的轉運中心，邀請聯邦快遞運務部潘苾芹資深經理，帶領同學們參觀機場轉運中心。潘資深經理以其豐富的專業經驗，鉅細靡遺地說明每一個作業環節，同學們透過這一場見習，除了解跨境物流繁瑣的處理流程外，更學習

到每一項工作細節，都是極富深度的專業表現。

新冠疫情雖影響了出國實習的機會，卻無法阻止學生們學習的熱情，同學們經過全天的參訪後不但不顯疲態，反而因豐富的知識洗禮而更顯興奮，展現國貿人才的特質與潛力，期待未來國際移動恢復正常後，貿易小尖兵們能大顯身手，為台灣在新興市場開創嶄新局面。■（撰文／游鈺玲、攝影／葉書維）