

P.4 拜登經濟學下的兩岸經貿展望



貿易

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

雜誌  IEAT

No. 356
2021年2月



透析全球金融變局

打造企業核心實力

定價：99元



4 717702 096328



《貿易雜誌》電子書

開啟轉型時代
貿易邁向數位化
「思維」是成功關鍵

全球產業供應鏈重組中
貿易戰及疫情影響
「長鏈」變「短鏈」



Cover Story

透析2021金融變局 打造企業核心實力

2020年受新冠肺炎疫情影響，匯市出現新變化，新台幣持續升值。展望2021年，在美國聯準會重申維持低利水準和放寬通膨區間的態度下，加上2021年聯準會輪值理事組成更偏鴿派，以及葉倫出任下屆美國財政部長及擴大刺激政策的相繼出籠，一般預期美元仍將維持弱勢格局。本期封面故事將探討在此態勢下，新台幣是否將繼續升值？台灣貿易業者應如何因應？政府又提供哪些協助？



總論篇

貿易戰、疫情衝擊全球

10 戰勝新年波動 掌握金融情勢

策略篇

新台幣升值不停歇

14 避險+轉型 新思維應對新匯率時代

布局篇

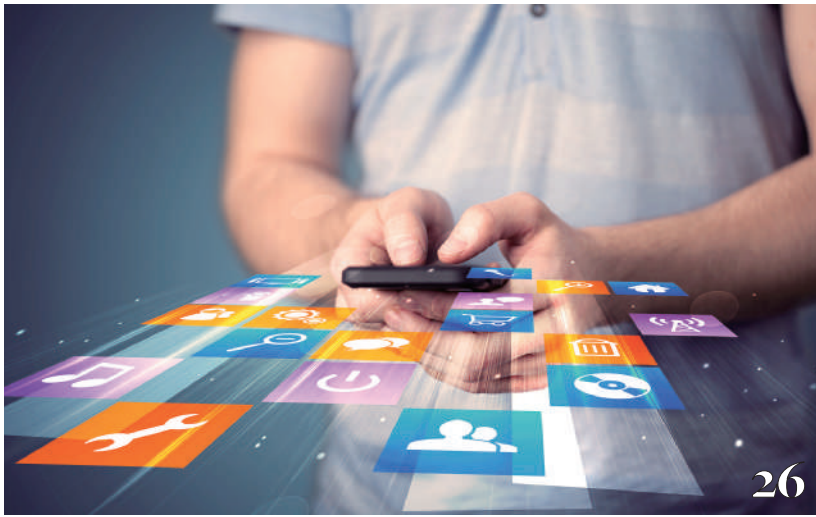
數位轉型+智慧製造

20 無懼多變未來 後疫情求勝之道

Special Report

抓住數位行銷根本 延伸企業價值

26 理解用戶需求 以數據創造成長曲線



26

編輯室報告 Editor's Report

1 站穩於變局 實現永續經營

名家專欄 News Digest

4 拜登經濟學下的 兩岸經貿展望

國際視窗 News Digest

8 拜登政府美元政策 牽動中日匯率

貿易線上 IEAT Online

110年春節金門敬軍團

65 迎春送暖 感謝國軍辛勞付出

「第五屆全國大專院校B2B跨境電商競賽」總決賽暨頒獎典禮

66 培育跨境電商新生代人才 協助企業搶攻數位貿易商機

名人講堂 Celebrity Talk

32 建構經營智慧 站穩全球經貿舞台

美質焦點 Windows on America

38 生技醫療+替代能源+航太 陽光之州的合作商機

寰宇聚焦 Industry Trend

40 貿易戰及疫情影響 「長鏈」變「短鏈」

產業趨勢 Industry Trend

44 決戰未來 電動車衍生科技趨勢

數位貿易 Digital Trade

48 貿易邁向數位化 「思維」是成功關鍵

開創心路 Innovation Concept

52 諦諾智金靠AI創造無限商機

領導之力 Leadership Principle

56 打造成功品牌 讓MIT在全球發光

創新設計 Design

60 Upcycle vs. Recycle

異國觀點 Culture Insight

62 從《艾蜜莉在巴黎》 淺談法國職場文化



44



56

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：蔡馨馨、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：許資曼、廖瑞君

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：藝樺設計有限公司

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



國貿學苑



貿易ONLINE
影音頻道

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

貿易戰、疫情衝擊全球

戰勝新年波動 掌握金融情勢

美中貿易戰、疫情兩大因素持續牽動全球區域及各國政經角力。展望2021年，一般預估全球經濟至少要到下半年才能擺脫疫情影響，而在復甦進程中，地緣政治、刺激及紓困政策等帶來的變數，將持續衝擊全球金融情勢。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／Shutterstock

綜觀全球金融情勢，關注重點包括產業供應鏈國際多邊貿易體系、全球通貨膨脹、央行角色定位、美元匯率等議題，而包括疫苗上市後的疫情控制情況、新刺激措施的落實及企業違約率情況等，無疑將左右全球金融走向。

一般認為全球經濟得到2021年下半年才開始復甦，且呈低成長、低利率及低投資的三低態勢。至於復甦型態為何？從「V」型、「U」型或「W」型的眾說紛紜，至今愈來愈多專家認為，後疫情時代復甦將呈

「K」型。2008年諾貝爾經濟學獎得主克魯曼（Paul Krugman）就在《紐約時報》專欄分析，當前同一經濟體呈現兩樣情，堪稱「K型復甦」。

造成「K型復甦」的一大主因，在於各國政府為因應疫情祭出史無前例的大規模救市措施，導致資產規模急遽擴張至歷史新高。對此，我國中央銀行分析，此舉雖有助恢復金融信心，但也影響金融穩定、擴大貧富差距、引燃高通膨的質疑，同時出現金融市場與實體經濟呈兩極化的「K」型復甦。



疫情、貿易戰讓美元匯率直直下跌，更進一步衝擊台灣貿易業，業者無不希望政府能祭出相關匯率政策，搶救市場。

「K」型復甦 加大貧富差距

然而，「K型復甦」有兩種解釋。其一：「K」型上端是金融市場，下端是實體經濟，疫情之下，金融市場頻創歷史新高，以美國股市來看，那斯達克指數衝上1萬2,000點，實體經濟卻跌至歷史新低，美國第二季GDP萎縮31.7%，為史上最慘跌幅。

第二種解釋是：「K」型的上端是科技類股、產業龍頭、高所得者、白領階級，下端是景氣循環類股、中小企業、低收入者、藍領階級。在疫情衝擊後，兩者走勢呈現兩個極端，

前者走高，後者持續低迷。

永豐金控首席經濟學家黃蔭基進一步說明，隨金融資產價格上升，就業市場復甦緩慢，貧富差距愈來愈大，可能讓全球消費力道減弱，影響未來全球經濟成長，因高所得者的邊際消費傾向一般較低，低所得者的邊際消費傾向較高，加上美國民間消費需求占全球比重為30.6%。

黃蔭基分析，研究顯示，所得100分位，金字塔頂端1%極高所得者持有全市場52%股票與共同基金，剩下99%所得者，持有不到一半，貧富



「K型復甦」的另一種解釋是，上端為科技類、產業龍頭、白領；下端則是景氣循環類股、中小企業、藍領，疫情讓兩者走向極端。

不均嚴重。我國經濟部次長陳正祺也表示，網路與電腦程式相關應用與產業，不斷往上飛漲，包括遠距商務、教學、醫療等，且是相對高收入族群。但另一方面，需要跟人接觸的職務，例如服務業、觀光業或低階勞工行業，經濟狀況一路下滑，如此將導致工作機會萎縮，且財富分配惡化、城鄉差距拉大，接著就是高教育、低教育程度的階級分點。貧富差距擴大無可避免將帶來社會動盪，這是企業展開布局時必須納入考量的因素。

美元表現 優於其他主權貨幣

此外，美元升值帶來的影響，也是企業關注重點。2020年12月美國聯邦準備理事會（Fed）召開全年度最後一次會議，決定維持0%到0.25%的政策利率至少到2023年底，且繼續每月至少1,200億美元的債券購買力度。也就是說，美國貨幣政策的寬鬆度在

2021年不會減弱，此情況下，一般認為會讓美元繼續向下貶值。

然而，中信金融管理學院講座教授暨台大經濟系名譽教授林建甫分析，根據國際貨幣基金（IMF）預測，2021年美國經濟復甦力是已開發國家中最強勁的，這樣的結果將會對美元的下跌空間給予限制。從貨幣競爭力的角度來看，在組成美元指數的貨幣加權平均值中，歐元權重57.6%、日圓權重13.6%、英鎊權重11.9%，這三大經濟體在2021年經濟復甦強度都不如美國，因此其他主權貨幣並不具備大幅升值空間，美元貶值效應也就不顯著。華爾街一般預測，即便美元在2021年繼續下貶，美元貶超過10%跌幅將是市場極限。

美國總統新上任 國際情勢待觀察

此外，聯合國報告針對世界經濟提出的五大變局預測，也是企業須注意的重點，這五大變局分別為：供應鏈深度調整、觸及壟斷痛點、公共產品來源多元化、中國大陸經濟影響力增大，及產業競爭趨於白熱化等。

其中，針對供應鏈深度調整此一變化，專家分析認為，未來全球供應鏈布局可能出現兩種趨勢。一方面，某些經濟體將更重視自身供應鏈的完整性和自主可控性，促使某些供應鏈

區域化及聚落化更明顯；另一方面，出於分散風險考量，企業會更重視對供應鏈實施多元化布局。

值得注意的是，隨著美國新總統拜登（Joe Biden）上任，雖國際關係可望趨緩，但國際智庫預測，川普4年總統任內激起的美中關係矛盾，迫使供應鏈重組，都已回不去，未來美國與中國大陸兩大體系的世界局勢，已成定局。在國際貿易政策上，外界預測拜登將維持「抗中」態度，但以「多邊外交」為號召，強調與盟國的合作方式牽制中國大陸，且將重返跨太平洋戰略經濟夥伴關係協定（TPP）。

壟斷力道加強 中小企業受創深

在觸及壟斷痛點這個部分，專家則認為在疫情影響下，中小企業所受的傷害最明顯。根據過往經驗，各國實施救助政策和寬鬆措施，受益較大者往往是大型集團，導致資源壟斷情況更嚴重。此外，隨著不少大企業陷入困境，紛紛提出債務重組和破產保護產業，此將引發政府參股、金融資本控制實體經濟等問題，甚至影響市場競爭的公平性。

在產業競爭趨於白熱化方面，經過疫情「洗禮」，全球產業已清楚看見，未來產業發展將更依賴物聯網、人工智慧、大數據、雲端運算等數位



美國新任總統拜登上任後，其採取的政治策略、國際貿易動向，是企業應持續關注的焦點。

基礎建設。某種程度而言，誰能深度掌握尖端資訊技術、擁有數據優勢，誰就能先行一步主導產業變革。

量變產生質變 應對已變的世界

整體而言，聯合國認為全球經濟原有運作秩序和競合關係將出現巨大變化，根據IMF、EIU及IHS Markit等機構預測，2021年全球及各主要國家經濟將由負轉正，其中，IMF預測全球經濟成長率將達5.2%。

IMF報告指出，在亞洲新興市場和發展中經濟體的復甦動能下，預計2021年全球GDP水準，相較疫情前的2019年略高出0.6%，但仍與疫情纏鬥的美國、歐元區、日本尚無法回到2019年的榮景。正所謂「量變引發質變」，世界經濟在疫情過後將永久改變，企業應認清世界已變的現實，及早做好應對準備。■

新台幣升值不停歇

避險 + 轉型

新思維應對新匯率時代

受疫情影響，美元一路走弱、新台幣持續升值，在美國聯準會重申維持低利水準和放寬通膨區間的態度下，預期新台幣將繼續升值，台灣貿易業者應如何應對此趨勢？本篇聚焦於業者面對變局的避險策略與轉機。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／商周圖庫、Shutterstock

自疫情發生以來，「去美元化」進程成為全球金融重大議題，趨勢日趨明顯。但其實，早在疫情前，「去美元化」就已在進行，多個主要石油生產國愈來愈傾向接受石油交易用非美元貨幣結算。疫情後，美元指數更從2020年3月19日的102.94點一路走到12月31日的89.69點。

2021年1月15日雖上升0.56%收90.773點，創12月11日來新高，但專家認為，新任美國總統拜登的1.9兆美元紓困案將給美元造成貶值壓力。美元指數是衡量美元在國際外匯市場匯

率變化的一項綜合指標，由美元對6個主要國際貨幣的匯率經加權幾何平均數計算獲得，而6個主要國際貨幣為歐元、英鎊、日圓、澳元、瑞士法郎和加拿大元等。

去美元化 國際匯市新面貌

Waverton投資管理投資長迪寧（William Dinning）指出，匯市和其他市場沒有分別，一旦供應增加，價格就便宜，只要市場有大量美元供應，走勢就會往下。因此，在拜登提出1.9兆美元紓困案後，一般認為會令



受疫情影響，新台幣不斷升值，台灣貿易業者大受影響，必須擬定新經營策略因應時局。

美元供應更氾濫。即使龐大紓困案有助於美國經濟中長期表現優於他國，有利美元升值，但供應氾濫問題短期內會令美元轉弱，或限制其升值幅度。美元走貶下，英鎊、歐元、人民幣、日圓、新台幣皆強烈升值。

另外造成新台幣升值的因素是，台灣在2020年12月被美國列入匯率操縱觀察名單。短期而言不會有任何影響，不過，會出現心理面與政策上的影響，新台幣匯率恐易升難貶。

台灣此次被列入觀察名單，主因為對美順差超標，美中貿易戰讓部分

台商將生產線拉回台灣，同時轉單效應也讓台灣對美出口大增。美國對匯率操縱國的3項標準，分別是對美國商品貿易順差達到200億美元以上、經常帳盈餘占該國GDP比重超過2%，及至少有6個月進行單邊干預匯率，且淨買匯金額占該國GDP比重超過2%。台灣經濟研究院研究六所所長吳孟道認為，台灣列入觀察名單的原因，可能是符合美國匯率操縱國3項標準當中的2項，目前風險是不知何時踩到第三項標準。

吳孟道指出，台灣的遠憂是從觀

察名單變成匯率操縱國，一旦走到這個地步，美國可能祭出關稅制裁，多少將影響台美現有關係。

新台幣持續升值 台廠憂做白工

公布匯率操縱觀察名單後，美方建議台灣應允許新台幣升值，以消化大量對外順差，這對此前已受到新台幣升值傷害的台灣產業而言，無異是雪上加霜。

對此，台灣機械公會理事長柯拔希日前呼籲央行，匯率升貶應跟隨主要競爭國家，才能維持產業出口競爭力，若新台幣持續升值，廠商等於做白工，而廠商要有資金，才能投資研發設備。

全球第三大工具機集團友嘉集團總裁朱志洋表示，「新台幣升值的趨勢再怎麼樣都阻擋不了，也是台灣的驕傲」。然而新台幣持續升值，將導

致出口導向的中小企業陷於困境，因此建議政府可透過駐美代表，讓美國知道台灣重視匯率，但央行不會操縱匯率，讓美國了解台灣中小企業為出口導向，匯率升值過快將導致中小企業倒閉。

機械公會秘書長許文通提到，工具機訂單已較去年同期減少30%，再加上匯率影響及原物料上漲，會員向他反映成本已墊高20%。另就工具機產業2020年1~12月的出口值21億5,432萬美元來看，比去年同期負成長29.7%。

匯率加上接單的短少，業者苦不堪言。許文通強調，美金一直往下報價，產品照理得漲價因應，但業者怕漲價影響接單，因此產業皆希望政府能調整匯率，與競爭對手同升同貶。

強勢新台幣常態 央行考量多

新台幣匯率飆升，促使許多出口商要求央行出手阻升，然而若是動作太大，卻又可能正式被美國列入匯率操縱國，對此兩難困境，央行總裁楊金龍曾於央行理監事會後記者會上表示，央行的匯率穩定職責比美國報告更重要。

楊金龍指出，新台幣匯率基本上由外匯市場供需決定，但台灣是小型開放經濟體，維持匯率及金融市場穩定至關重要。當危及金融穩定時，央



新台幣持續升值，電子零件等出口產業將深受影響，業者不斷呼籲央行祭出相關匯率政策因應。

行會有所調節，但不會透過匯市干預取得出口不當競爭力。他也提到，就出口商而言，電子業與傳統產業兩者表現差距極大，央行匯率調節難讓所有產業皆滿意，因此呼籲中小企業做好避險。由此看來，除了寄望政府出手協助減輕新台幣升值造成的傷害外，企業也須自助，及早尋求對策。

對此，工業區廠商聯合總會理事長秦嘉鴻認為，新台幣升破28元，對出口廠商經營「很吃力」，新台幣匯率維持在30元是較平衡狀況，但「強勢新台幣」現在幾乎是新常態，不能全仰賴央行出手，出口廠商須靠自己做好調節避險，否則再無其他辦法。

中小企業總會理事長李育家也指出，央行干預匯市的空間不大，做太多恐被冠上「匯率操縱」的帽子，因此廠商須自求多福，從出貨協議、報價手段等調整，降低匯率波動對獲利的影響。工具機廠商亞崴就表示，匯率升值的確對公司有影響，但公司即透過銀行出口押匯額度，採取避險措施，降低匯率波動幅度。

有效規避風險 減少損失有方

疫情蔓延全球，電子產業受惠於新生活型態帶來商機，業績節節看漲；反觀傳產、機械及化學業則遭受較大衝擊，而新台幣大幅升值勢必導致原本已受傷的產業更低迷。如今，



楊金龍表示，當情況危及金融穩定，央行會調節，但不會透過匯市干預取得出口不當競爭力。

出口獲利企業若受新台幣波動衝擊而未能有效規避風險，也將出現帳面與實質兌換損失。由此可見，無論產業別，皆需在此變動時局中審慎因應。

淡江大學財金系教授兼兩岸金融研究中心副主任李沃牆對此指出，部分中小企業財務人員的外匯避險知識較匱乏，規避外匯風險意識不強，抱著僥倖心理不願鎖定匯率成本，以致再三付出慘痛代價；再者，不少出口商常採用零避險成本的「自然避險策略」，或通過出口押匯等短期貿易融資及「一籃子貨幣」替代避險方式，但效果不如預期。

他建議，企業財務人員應加強外匯避險知識，除可考慮將匯率風險納入成本控制外，適時調漲產品報價，抵消衍生的利潤損失外，還能進一步活用金融衍生性商品，如遠期外匯、換匯交易（SWAP）或外匯選擇權組

合，截長補短。另外，分散市場、提高產品價值及競爭力更是企業降低匯損的長久之計。

《經濟日報》於2020年12月29日刊出的社論則建議：企業若要克服新台幣兌美元匯率波動的风险，不宜再堅持「央行獨守新台幣價位，企業專心降低生產成本」的營運模式。廠商可調整產品的美元報價，改以包含美元波動風險，或其他幣別、甚至是由情境決定等不同方式來進行操作。將產品競爭力納入財務風險成本考量，才是企業經營的常態。而這樣的觀念轉換，除了對中小企業極具挑戰性，政府也有必要強化輔導。

新數位轉型計畫 助產業度難關

針對新台幣升值造成的中小企業困境，經濟部日前宣布已備妥3項措施，協助產業度過難關。經濟部坦

言，工具機產業、紡織業、手工具產業確實較需政府協助，目前提供包括：協助中小型傳統產業採取匯率避險措施、數位轉型計畫及開拓新南向市場，助產業度難關。其中，新數位轉型計畫2021年將砸下新台幣20億元，待年度中央總預算案立院臨時會拍板即可啟動。

政府跨部會擬協助中小型傳統產業採取匯率避險措施，包括增加內控、匯率風控及開放國際金融業務分行(OBU)協助避險。經濟部官員表示，高科技電子產業為大型國際企業，對匯率波動採避險措施，有足夠風險控管能力；但中小型傳統產業因規模較小，無力採取避險措施，且高科技產業因有ITA資訊科技協定大多零關稅，中小廠商出口卻多了關稅壓力，更為辛苦。

官員對此指出，金管會已開放OBU，提供帳戶給國內企業申請設置協助避險，也協助中小型傳統產業因應及管理風險，如採取一般大型企業會採取的避險措施，利用遠期契約，降低因匯率變動造成的匯損等。

其次，經濟部將協助業者進行產業升級，提高產品附加價值，重點輔導因疫情及匯率壓力較大傳產「大力度」轉型。經濟部2021年提出的新數位轉型計畫，包括商業司、中小企業處和工業局將協助後疫情時代與匯率



化學業是台灣因疫情受創較大的產業別，如今新台幣升值，讓產業面臨更大挑戰。

波動受衝擊產業，找到新生存之道。至於匯率受創最重的工具機、紡織業、手工具三大產業，經濟部將以政策輔導，導入智慧製造提升效率，在良率及效率提升後拉高毛利率，即可減少匯差損失。

第三項措施是協助工具機業者開拓新南向市場，增加營收、彌補匯損。國貿局長江文若表示，由於國際疫情嚴峻，今年會採取比較不同的兩大方式，包括強化視訊洽商及建立數位展覽公版模組，運用新科技升級線上展覽，爭取更多訂單。

此外，中經院副院長王健全也建議產業公會可扮演積極協助的角色。許多中小企業無能力避險，一來沒有相關專業知識，二來沒有人才，而產業公會不論經驗、資源都較豐富，應可開設專班，介紹避險工具如外幣選擇權、遠期外匯等，及培訓人才、提供相關資訊，協助企業度過難關。而針對經濟部擬對傳產升級加大力道，工具機公會理事長許文憲則認為，方向正確也樂觀其成，但盼政府要排除萬難、徹底執行。

「2字頭」成常態 企業需及早布局

整體來看，由於美國經濟在疫情中受到重創，同時再次擴大債務，祭出零利率與量化寬鬆，因此國際美元



實體展覽是台灣企業接單的重要通路，如今受疫情影響，展覽紛紛取消，業者必須審慎思考應變之策。

預期將持續走弱，台灣出口商必須習慣新匯率時代的來臨，也就是新台幣對美元匯率將停留在「2字頭」。

在此變局下，企業除了思考避險措施的採取外，還必須更有遠見地進行布局，例如，面對美中角力的影響，以全球市場為腹地的台灣產業，應做好分流的安全措施，並持續進行全球布局，才不致遭受選邊站的負面影響。

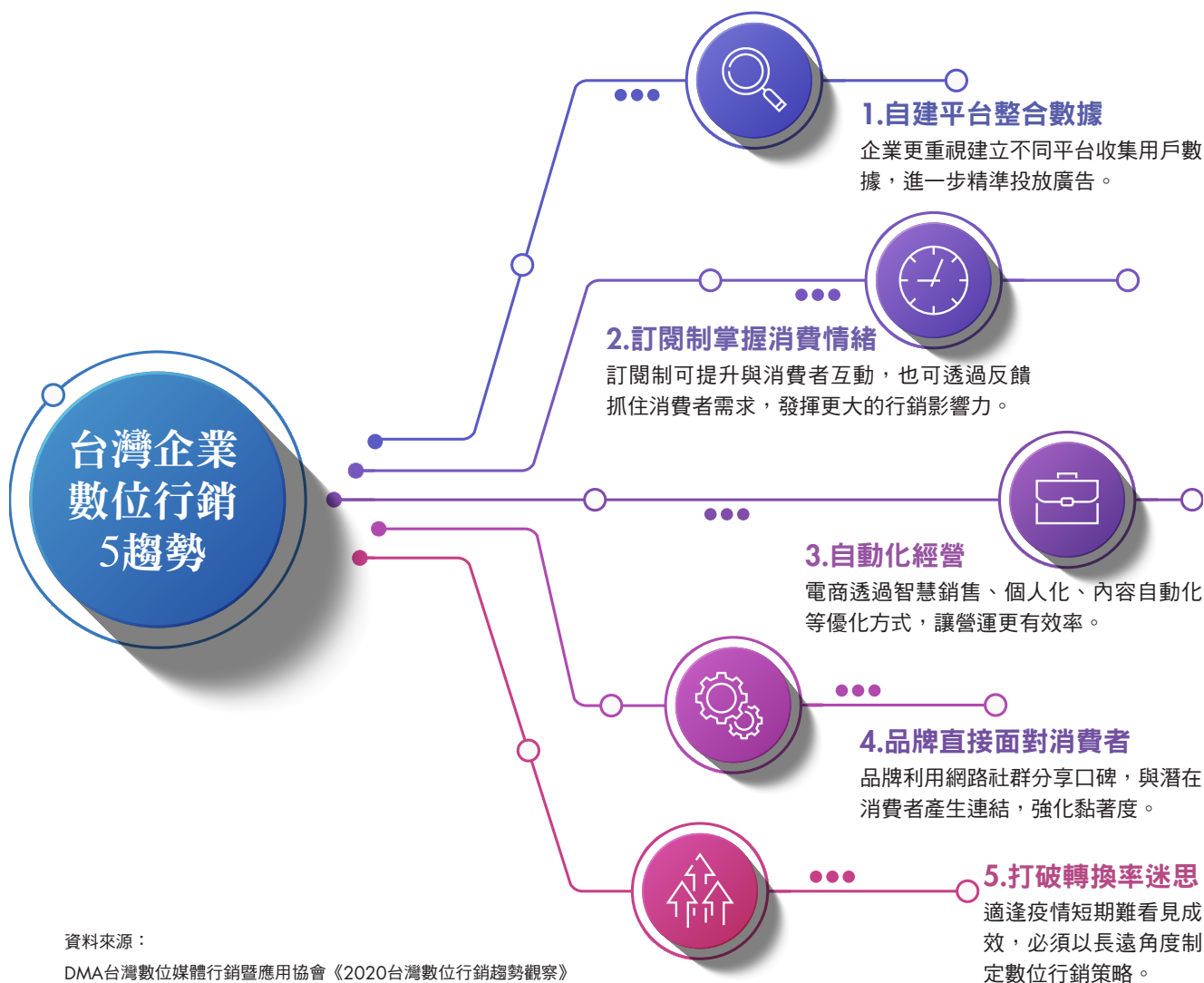
台灣企業還應思考在後進國家與當地夥伴建立品牌與虛實整合通路；在先進國家，則要從過去的單純代工，轉型加入在地的價值鏈體系，增加台灣與這些先進技術的創新連結，並從中獲取創新的能量。此外，面對持續變動的環境，企業組織應保持彈性及韌性，才能迅速應變，如此不僅能安然度過危機，甚至可能應了「時勢造英雄」這句話，在後疫情時代創造出值得傳頌的產業故事。■

抓住數位行銷根本 延伸企業價值

理解用戶需求 以數據創造成長曲線

數位行銷不只是砸錢投放數位廣告，而是透過系統化的行銷工具，擬定數據驅動精準行銷策略。數位化可做到極高度個人化，可主動搜尋並聯繫到客戶，但其核心概念須從「用戶需求」出發。

◎撰文／葉惟禎 圖片提供／Shutterstock



疫情自2020年發展至今，中小企業每年例行參展尋找潛在客戶與經銷商，現在完全行不通。這些上門求助的中小企業主，經常表示：「很急，希望能運用數位行銷找到國外客戶，盡快解決問題。」然而下一句往往卻是：「給你錢，你幫我找客戶、找訂單。」就把尋找客戶的重責大任交給數位行銷公司。

「很多傳產中小企業認為，把DM或產品放上網路就是數位行銷，這種思維大錯特錯。」集客數據行銷執行長陳振豪明白指出，現今許多中小企業主對「數位行銷」的錯誤迷思。他從服務多家業者的經驗中觀察到，現今商業環境，科技演變令全球化競爭加速，新產品更迭快速，客戶需求度更高，「企業主須先了解，數位行銷不是錢的問題，而是思維要先調整的問題。」

數位行銷

3錯誤觀念待釐清

中小企業過去偏向生產思維，只追求產品性價比，並專注訂單成交量即可，但現在客戶購買的是服務生態，不只要

有好產品，還要有良好用戶體驗。如同蘋果不只生產智慧型手機，也發展App生態系，以用戶為核心的「軟體」才是數位時代的重點。

在售後服務方面，過去購買是一次性交易，現在則是購買後，企業須建立用戶客群，讓用戶彼此可相互交流使用經驗，甚至從中發展出不同興趣、再形成另一個族群，如此一來，企業即可鎖定客群。

然而，即使許多傳產企業試圖進行數位行銷，但多數仍在「優化」階段，並未意識到數位行銷真正核心，在於團隊是否具備「數位思維」。陳振豪發現，傳產企業普遍存在3個錯誤觀念。

錯誤觀念1

不清楚客戶真正的需求與樣貌

「很多客戶想做數位行銷，首先會請他們進行企業簡報。」陳振豪表示，簡報的目的是從中看出企業是否具吸引國外客戶的優勢，但多數企業僅展示產品目錄，而非針對客戶痛點說明。

不可否認地，代工是台灣製造業的強項，業者過去多以接單為主，甚少主動觀察市場

需求。但在做數位行銷前，企業主須清楚描繪客戶的樣貌、型態、需求，才能定位行銷方向。然而現實狀況是，企業往往只強調想賣得更好，卻無法精準描述客戶，更遑論提供客戶通路的解決方案。

一旦企業主未從客戶痛點描述產品優勢，客戶自然對產品沒興趣。「如果發送產品訊息這種如同發傳單的廣告，並無太大效益。許多企業主的概念仍為發傳單，差別只在於從實體移到網路。」陳振豪直言，如果企業主沒有意識到這一點，即便廣告下得再多，也無法成功進行數位行銷。

「企業支付一筆費用，行銷團隊也順利協助企業接觸客戶，但當客戶看到產品後認為



人手一支的智慧型手機中，有各式功能App，想要殺出紅海，提升「用戶體驗」是數位時代下的重點。

未達需求，或企業品牌形象無法贏得信任，最後轉而離開。這是數位行銷的問題，還是企業自身的問題？」是實務上許多企業在推數位行銷前，必須先捫心自問的關鍵。

錯誤觀念2

業務個人專業形象不明顯

若希望以數位行銷進一步開發國際業務，陳振豪建議企業應回到「業務個人專業形象」經營。所謂業務個人形象，是指業務在此領域中是可發聲的人物，10位業務中至少要有3位具備此特質，接著再由他們延伸商機開發與管理，最後是企業數位品牌的建立。

「否則我方為企業進行品牌曝光，業務特質卻不吸引人，客戶很快會轉頭離開，畢竟B2B訂單是建立在人與人之間的連結。」陳振豪指出，見面三分情，無法第一時間與客戶面對面洽談時，業務個人的專業形象，相形之下更重要。

錯誤觀念3 不同行銷工具，發包不同公司操盤

許多傳產企業總是花大筆行銷經費，請行銷單位協助操作數位廣告，卻未見效果。陳振豪究其原因後發現，問題在

於企業在SEO（搜尋引擎優化）、廣告、社群經營分別找不同公司操作，行銷間沒有互相連結，無法為客戶營造完整用戶體驗，自然看不到效果。

陳振豪一再強調，以用戶為核心去驅動服務，才是數位行銷的本質。「我認為SEO，不是搜尋引擎優化，而是客戶搜尋經驗的優化，當企業提供愈符合客戶要的內容或經驗，能得到他想要讀到的經驗時，企業在網站上的排名自然提高，因為這就是大部分消費者想看的內容。」

「傳統企業的產品DM跟網站大多很『陽春』。」陳振豪建議，企業要先從網站更新做起。疫情前，只有1至2成企業願意更新，畢竟透過參展還

是能獲得穩定客源；疫情後，由於客戶開發困難，有5成企業「終於」願意重新檢視整個過程，另外5成企業仍停留在「給錢，別人幫忙找訂單」的心態，不願意進行品牌優化。

盤點核心競爭力

數位行銷4步驟

商業環境的變化過於快速，企業的人力資源需求也快速變化中，數位技能已成徵才趨勢。從近2年六大產業新增最多的數位技能新工作發現，符合市場需求的人才，應具備：程式、數位行銷、大數據分析、AI等技能。然而，具備這些技能不等於懂數位行銷。

陳振豪認為，企業要從現今困局突圍，關鍵在於「思



台灣製造業以代工接單為主，往往不會主動觀察市場需求，導致無法定位行銷方向。

維」轉變。核心重點在於企業須從用戶痛點出發，再從組織當中尋找可延伸價值。

「想像一個500人的公司，一下子要求所有人轉變具數位思維是不可能的，因此中小企業轉型最好的辦法是，從核心價值中，找到可延伸進行數位化的核心價值，不需大刀闊斧改革現在的體系。」企業營收來源包含許多構面，如果「代工」的營收是第一核心，就須發掘第二核心或第三核心，再進一步依循4步驟建立數位競爭力。

步驟1 市場洞察

從數據找出商品用戶現在的痛點，並針對痛點設計產品，以此作為行銷訴求。

步驟2 商品用戶取得

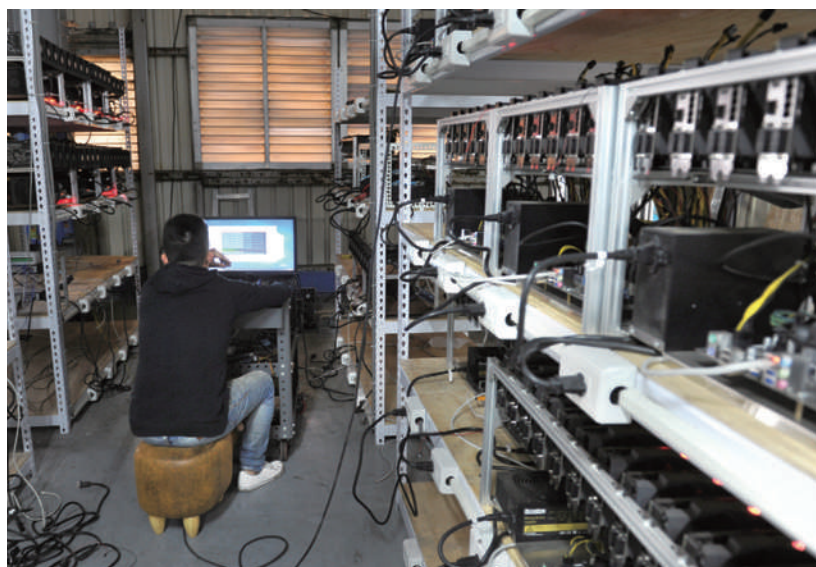
思考用戶族群？可藉由哪些管道接觸到這群用戶？並從中找到拓展機會。

步驟3 用戶資料蒐集

找到用戶資料後，將這些有價值的資料予以分析並保存，再從中了解實際接觸的用戶類型與真正的需求為何？

步驟4 用戶商業化

將潛在商機變現，成為一門可執行的生意。



海陸家赫主要生產金屬加工油品，除善用Line開發訂單外，更透過數位工具整合工廠，減低人力需求。

藉由此4步驟可得知，企業現在須先尋找市場需求，並透過數據或數位化工具判斷需求點的存在。例如，某衣服製造廠商，發現許多網友在網路上搜尋「男生如何搭配衣服、男生如何穿得好看」的問題，切入「穿搭服務」的市場，訴求點是「協助用戶找到適合穿搭」。實際上，企業還是在賣衣服，但對顧客而言，他購買的是當下的穿搭體驗。

當發現「不懂穿搭」是許多男性的痛點，從「用戶需求發掘商機」正是數位行銷的首要關鍵。企業在觀察網路用戶行為後，看見市場上某趨勢，即可運用數位工具協助印證此

觀察是否正確。

但用戶有需求不代表「有市場」。數位轉型的第一步，就是確認用戶需求是否存在，並依據企業核心能力發展出不同應用，轉換成市場可接受的產品或服務。若為滿足此需求而開發商品的成本太高，表示此生意仍不可行。「工具只能協助分析是否有此趨勢，不代表可做生意。」

找到差異優勢 再進行數位化

對傳統企業而言，數位轉型絕對是一個巨大的工程，並非一蹴可幾。陳振豪認為，企業數位三進程分別為——第一

步：紙本或內容數位化；第二步：作業流程、服務流程數位化或自動化；第三步：商業模式轉型。

在數位轉型這條路上，海陸家赫有不少心得。該公司以生產與銷售金屬加工油品業務為主，總經理曾煥龍接班後，便力推數位轉型，公司業績4年內成長5倍。而在轉型成功的背後，曾煥龍不斷思考自身在市場上的位置，如何與同業創造差異化，最後決定從專業生產走向服務，讓客戶體驗更好、更快速。

曾煥龍運用系統算出客戶的平均採購週期，再利用Line主動推播訂單。客戶透過通訊軟體主動下單後，從下單到確認訂單，只需5秒鐘。高達95%高準確系統預測功能，讓公司的庫存大幅降低，顧客滿意度大幅提高。

此外，數位轉型範圍還包括作業流程優化、組建數位轉型小組，並創立一套獨特的人才招募與培育系統。曾煥龍認為，製造業數位轉型不能只更新系統與設備，還須培育數位人才，一併升級整體工作流程與組織文化。充分給予年輕人

發揮所長的舞台，是他順利讓海陸家赫有效推動數位轉型的關鍵。

「在數位化前，須非常清楚公司定位，以及與競爭者的區分有哪些。」曾煥龍建議，企業可循序漸進，先從數位化走到數位優化，再走到數位轉型，並選擇能與競爭者拉大差異的關鍵進行改變，數位化才有價值。

數據建構策略 思維掌握用戶

世代快速更迭，不同世代使用平台各異，企業須觀察消費者行為，隨機應變。面對世代間不同的接受訊息方式，如何從這些平台中掌握對的用戶？可透過以下4步驟。

步驟1 定位+數據分析

經由大數據分析市場、競業與受眾輪廓，搭配廣告組合的優化及測試，找到最精準的受眾群。這是行銷的基礎、關鍵，否則容易出現「貼文多、零互動」的窘境。

步驟2 曝光

內容行銷建立社群基本架構，提供目標受眾有興趣的內容，建立能與受眾對話橋樑。

步驟3 瀏覽

造訪者瀏覽社群、網站服務內容，以獲取與品牌相關的服務資訊。

步驟4 潛在客戶

社群可強化與受眾聯繫，但難以追求黏著率，因此，追求粉絲數的成長不重要，與用戶的互動才是關鍵，企業須藉此研究用戶，找到潛在客戶。

數位行銷其實等同品牌經營，一旦企業持續經營品牌，並透過數位工具掌握用戶、加以行銷，想藉著數位轉型創造事業新高點並非難事。「很多企業認為，做品牌很難，但B2B領域受眾明顯，企業只要持續建立品牌與形象就足夠了。」陳振豪認為，企業可先提升自身領域的專業形象，並下廣告在此領域的客戶，當需求出現時，對方更有機會第一時間想到你，「讓對的人看到，就有機會成為該產業的領導品牌」。

但數位行銷成功的前提是「轉換思維」。企業須從掌握自身優勢、客群分析著手，在徹底了解企業體質與狀況後，紮穩地基，才能進一步成長、茁壯為市場中的大樹。■



第六屆將帥班第五、六模組課程分別以「全球經營智慧」、「跨國文化融合」兩大主題，讓領導者們能因應疫情做出最佳決策。

第六屆《將帥班》第五、六模組課程 建構經營智慧 站穩全球經貿舞台

隨著拜登當選美國總統、美元走貶、疫情未見消停，甚至出現病毒突變等，世界政經局勢波瀾不斷，持續影響著2021年的貿易發展。對此，台灣業者須放眼國際布局，並建立談判與培養未來人才的堅強實力，方能在亂局中站穩腳步，突破桎梏。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／台北市進出口商業同業公會、Shutterstock

時序進入2021年，儘管美國大選結果出爐，美中關係後續發展可能不再如2020年劇烈，但新型冠狀病毒疫情

仍在全球迅速蔓延，愈來愈多國家出現傳染力更高的新變種病毒之際，台灣雖守住疫情，但自2020年12月24日出現本土

病例後，維持高達253天的本土零確診破功，2021年1月中更出現同一家醫院7起醫護人員確診的醫院群聚感染現象，

為台灣產業後續的經營布局，帶來高度不確定性。

在全球經貿緊張局勢下，「第六屆將帥班」第五、六堂模組分別以「全球經營智慧」

與「跨國文化融合」兩大主題，為企業提點方向。

此次課程由涵蓋產官學研的8位重量級講師，帶來綜觀全球局勢的經營智慧，讓學員

們能在變化劇烈的新經貿時代中，站穩腳步。同時，也讓學員透視跨國文化差異的談判之道與未來人才培養祕訣，讓學員們因應時局轉換思維。

後疫情時代企業經營典範新思維

中原大學企業管理研究所教授 呂鴻德



將帥班總顧問暨中原大學企業管理研究所教授呂鴻德以「後疫情時代企業經營典範新思維」為主題進行演說時，以疫情帶來新常態生活的「疫常」時代新名詞作為開場。

呂鴻德指出，牛津字典在選擇2020年度詞彙時，以

「前所未見的一年，選不到可使用詞彙」證明2020年世界的挑戰更甚於以往，也看得出「VUCA」（動盪、無常、複雜、模糊）的情形加劇，企業需採取相對應的策略思維。

「屈膝，是跳躍的前兆，在這前所未見的一年，大家要

好好地蹲下來，對這個大時代懷抱著謙卑、再謙卑的態度，做好跳躍的準備。」呂鴻德強調，現在人類進入無邊界的狀態，企業要跳躍向上須採取長期主義，就像滾雪球一樣，有夠長的坡道與充足的雪量，雪球才能愈滾愈大。

呂鴻德另提及，疫情使「全球化」格局迅速倒轉滑到一個「半球化」的狀態，就算拜登上台也不會回到過去的全球化局勢，未來將會呈現歐美中的「大三角」格局，以及美中台的「中三角」格局，台商須對經貿局勢有高度掌握，才能穩住經營腳步。



未來美中台的「中三角」格局，台商須高度掌握，才能穩住經營腳步。

創業與就業的同與異

創客導師暨前中國惠普總裁 程天縱



創客導師暨前中國惠普總裁程天縱以「專業力與策略規劃」為主題進行演講時，先問將帥班學員誰是創業家、誰是專業經理人，誰又是兼具創業家與專業經理人兩種身分的二代，開始論述創業與就業（專業經理人）的差別所在，藉此讓學員更清楚自身角色應該做的策略方向。

「創業與就業是兩條截然不同的路。」程天縱指出，當年自己選擇就業，陸續在惠普（HP）、鴻海等企業擔任專

業經理人，之後從職場退休成為創客導師，輔導超過600家新創的經驗，兩種經驗讓他更清楚創業與就業的差別。

通常創業家大多是校長兼撞鐘，大大小小事務都要管，專業經理人如IT主管只要做好分內的事，法務、行政、財務都不用管，兩者差距非常大，但有一件事是相同的，不管走創業或就業，都會碰到瓶頸。

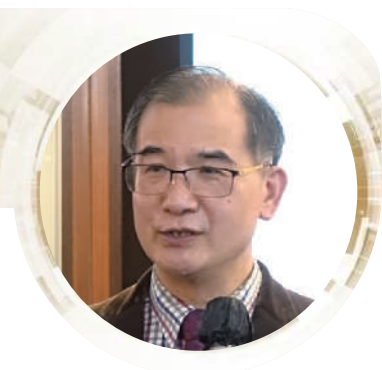
以金字塔來看，就業者一直往上爬會頂到職場的玻璃天花板，創業家在擴大公司的過

程中，企業有可能大到無法再大下去的階段。

對此，程天縱強調，創業家遇到瓶頸可轉換角色成為股東；就業者遇到天花板瓶頸則有兩種路可走，其一是到更大的企業、擔任更好的職位；其二是成為既有公司的經營者。然而，不論是創業家或就業者，若想要突破瓶頸，唯一的方式，就是要不斷改變思維、自我提升。

財報與孫子兵法

國立台灣大學會計系教授 劉順仁



台灣大學會計系教授劉順仁一開場就說，《將帥班》非常適合講「財報與孫子兵法」這門課，因為將帥班的學員都是經營者，而經營企業必談財

報，並懂得利用《孫子兵法》中的思維，從企業文化與員工心理、績效與數據分析、經濟及策略三大方向，把自己培養成一個具備「器大識深」的領

導人。

「兵者，國之大事、死生之地、存亡之道，不可不察

也。」劉順仁以《孫子兵法》第一篇始計篇提到：領導者，死生之地、存亡之道，對企業每一件事都要謹慎察覺與作為，是以企業領導人須從每一個小蛛絲馬跡去思考，雖然不見得每一次思考都能有很大的

豐收，但養成思考的習慣，才能「識深」。另外，企業經營也可以《孫子兵法》的「道、天、地、將、法」來思考經營策略：「道」是指企業的使命，而成就使命就是行道；「天」代表顧客所在就是趨勢

所在；「地」可說是，產業定位在於創造顧客的獨特價值；「將」則意指可執行任務且交出成果的好人才；「法」指的是企業達成目標的各種方法。從《孫子兵法》中，企業也能在紛亂局勢中站穩腳步。

領導藝術的6Q 與12力

台灣經濟研究院董事長 王志剛



前經濟部長暨台灣經濟研究院董事長王志剛在第五、六堂課中分上、下兩堂課，以「領導的藝術」為主題進行演說，為身為管理者的「將帥班」學員闡述成功領導者必須具備的6Q與12力。

王志剛指出，管理者就是領導者，是組織中可影響他人又具管理權力的人，帶領大家往目標前進，過程中要有一個完善管理程序，涵蓋計畫、組織、命令、協調與控制等層面，讓領導者可不局限於命令及協調，直接或間接的影響每一個層面。

而經營者要成為一個

可具備影響力的領導者，須具備6Q，分別為智能商數（Intelligent Quotient，IQ）、情緒商數（Emotional Intelligent Quotient，EQ）、逆商（Adversity Quotient，AQ）、愛商（Love Quotient，LQ）、數位商數（Digital Intelligent Quotient，DQ）、機商（Opportunity Quotient，OQ）。

其中「逆商」意指將逆境轉變為機會的能力；「愛商」指的是在健康、親情、友情、愛情及對社會的大愛，享受成果的果實；「機商」意指具有遇到機會、掌握機會的能力。

王志剛另外也提到領導者須具備12種力量，分別為追求成功的內在驅動力、執行力、應變力、前瞻力、創新力、數位力、包容力、心靈安定力、道德力、逆轉力與機會掌握力，像是蘋果創辦人賈伯斯（Steve Jobs）與微軟創辦人比爾蓋茲（Bill Gates）都具備這樣的能力，因此能建構舉世聞名的龐大企業。

面對如今紛亂的局勢，相信領導者只要掌握12種力量、6種商數，也能帶領企業邁向下一個關鍵發展。

用勢不用力的創新領導

前行政院長、交通大學榮譽教授 毛治國



前行政院院長暨交通大學榮譽教授毛治國在「創新面面觀」的演說時，提及「用勢不用力的管理」之道。首先，全球經貿競爭異常激烈，企業領導者要推動開放創新，盡可能讓員工有發揮創意的舞台，藉此激發出企業內在的動能。

然而，創新驅動只是一個口號，要如何做到背後要有真

功夫。毛治國強調，創新的前提是要有一個好發明，然後發展出具獨特的且有用的創新商品或服務，吸引消費者青睞，成為一個可變現的創新，具商業價值也能帶來獲利。

另外，企業會遇到競爭對手，毛治國也以春秋時代齊國孫臏「『下駟』對『上駟』」的故事，談到競爭策略上的創

新。此故事講的是，實力相當的三對三賽馬競賽中，孫臏採取「下駟」對「上駟」雖會有一敗，但其他兩戰則以己之「上駟」對彼之「中駟」、己之「中駟」對彼之「下駟」，以己之長攻彼之短，取得其他兩勝，贏得最終勝利。

贏得高階談判的關鍵思維

東吳大學政治系教授 劉必榮



東吳大學政治系教授劉必榮授課主題為「高階談判兵法與謀略：出牌的戰術」，深入各種談判的可能性與戰略，論述出高階談判的難度非一朝，但學員可從企業經營大大小小的談判戰略中，逐步摸索。

劉必榮首先提到在談判桌上出牌時，須思考談判形式是

屬於「分配型」或「整合型」而論。「分配型」談判會有「他多拿一點、我少拿一點」的現象，這時企業會選擇硬出牌、開高，藉此就降低對方對談判結果的期待；若屬於「整合型」談判，因要與對方一起把餅做大，需採軟出牌、開低，藉此升高對方的期待。

針對談判結果，劉必榮提出「贏、輸、破、拖」4種可能性及「相應不理」局面的5種結果，經營者須根據希望談成的結果，選好出牌戰術，想贏就採取硬出牌開高；一開始可先輸給對方就軟出牌開低。

人才建構至要關鍵

中原大學產業學院院長 熊震寰



「在21世紀，企業經營的根本究竟之道就是人才，然而，龐大如奇異（General Electric，GE）卻也正面臨缺人才的問題。」前德記洋行董事長兼總裁暨中原大學產業學院院長熊震寰以「打造21世紀的全球開創引領人才」為主題

進行演說時指出，全世界超過100年的企業有很多皆成為社會中堅力量，然而一家企業要成為穩住社會的中堅企業，人才是至要關鍵。

過去10年，時局的變動非常劇烈，企業時時都在面臨各式競爭，在充滿不確定性的

未來，前人的經驗變得愈來愈不足以參考，此現象導致企業正面臨未來人才短缺的嚴重問題，因此，人才建構無疑是目前世界上所有企業都面臨的最大挑戰。

崇越集團多角化發展成功之道

崇越集團董事長 郭智輝



40年前就進入半導體領域的崇越集團董事長郭智輝，以其領導崇越集團從B2B走向B2C的發展，為將帥班學員帶來經營企業的真知灼見。

郭智輝強調，如果企業的產品對消費者不是剛性需求，企業的產品要賣得出去，一定要重視顧客導向。首先，經營者須知道產品要賣給誰；其次，要高度重視產品品質。

另外，郭智輝也以半導體的摩爾定律（Moore's law），談到不斷創新技術的重要性。根據摩爾定律，積體電路上可容納的電晶體數目，約每隔2年便會增加1倍，因此上一世代的技术領先者，在下一世代如果沒有維持領先優勢，就會遭市場淘汰，藉此呼籲學員重視產品品質之外，也要高度重視技術創新。

綜觀第五、六屆將帥班8位講師的精彩論調，可發現，「詭譎多變」已是未來經貿的既定格局，包括創新、談判、人才、產品與技術等，都有其相對應策略，台灣企業經營者都應靜下心來，細細思索企業具備的優勢，才能大步邁開，迎接未來的新競爭。■

專訪 美國佛羅里達州駐亞太辦事處處長陳左雯

生技醫療 + 替代能源 + 航太 陽光之州的合作商機

佛羅里達州的宜人氣候，加上企業友善的政策及條件，吸引許多人才和企業匯聚於此，創造出多元產業，包括農產品、生技醫療、航太和能源等，都是佛州和台灣可持續合作深耕的領域。

◎撰文／陳玉鳳 攝影／賴建宏

想到美國佛羅里達州，浮現腦海的景象是一片陽光燦爛，該州得天獨厚的氣候條件，種植出台灣人最熟悉的佛羅里達柳橙等優質農產品。然而，觀察近年進出口數據，才知道佛州出口台灣排名第一的產品並非農產品，而是人類

及動物血袋。其他出口至台灣的主要產品還包括民用飛行載具及零件、廢五金、儲存硬碟等，總計2019年佛州出口至台灣總金額達2億3,790萬美元。

「除了廣為人知的農業外，佛州的生技醫療、航太及能源產業都發展得很好，且這

幾個產業也是台灣的重點發展方向，因此我們未來將尋求進一步與台灣深化合作的機會。」佛羅里達州駐亞太辦事處處長陳左雯表示，佛羅里達州是連接拉丁美洲與歐洲的樞紐（Hub），更是台廠軟著陸（Soft Landing）以拓展或測試市場及成立物流中心的最佳選擇！



美國佛羅里達州駐亞太辦事處處長陳左雯認為，佛州的生技醫療、航太與能源產業發展良好，未來將尋求與台灣合作的機會。

生醫產業 台灣合作機會多

佛州的醫療器械製造業在美國排名第二、製藥業排名第三，總計生技及醫療產業共有2,000多家公司，員工超過26萬人，生技研究機構及相關科系大學共14所，其中佛羅里達大學每年生命科學研發預算超過10億美元。佛州的生技醫療產業主要集中於中南部，如奧

蘭多當地的4號公路沿線已成為生技醫療產業走廊，佛羅里達奧蘭多醫院更是全美排名第二醫療院所。

陳左雯特別提到，除協助佛羅里達企業將產品銷售至台灣外，台灣醫療器材業者可多加掌握政經局勢轉變帶來的商機，「由於疫情、美中貿易戰的影響，美國政府的態度傾向脫離對中國大陸的重度依賴，漸漸轉向台灣廠商採購，因此接下來在醫療器材方面，對台灣相關產品的需求量預期將會提升許多。」

航太產業 台灣可借力使力

航太產業也是佛州的重點產業，聞名遐邇的NASA甘迺迪太空中心就位在佛州東海岸的梅裡特島（Merritt Island）。該州航太產業於美國排名第二，強項則包括飛機零組件及裝配、機器設備的維修維護及運行、貨運業務等，全球主要航太公司如：Lockheed Martin、Raytheon、Northrop Grumman、Boeing、Sikorsky等，皆在此設立據點。

近年台灣也積極發展航太

產業，加上美國售台的防衛性武器系統增加，在未來後勤支援上，台灣航太產業與佛州廠商合作的機會更是令人期待。在航太人才培育方面，台灣大專院校可和佛州著名航太航空及飛行學校，如Embry Riddle Aeronautic University、UF Gainesville、FIT、UCF等，建立雙方交流平台及產官學合作機制。

太陽能產業 雙方政策目標一致

至於能源產業方面，佛州由於陽光充足，適合發展太陽能產業，目前的就業人數約為1萬358人，全美排名第二。在台灣方面，政府早已宣示2025年再生能源發電占比20%的政策目標，現階段正積極推動太陽光電及風力發電，佛州與台灣勢必能建立更多合作管道。

對於佛州與台灣的合作深

台美（佛州）深化合作 帶動雙邊貿易機會

TIP
01

醫療器材需求高
近年美國傾向脫離對中國大陸的依賴，轉向台廠採購醫材。

TIP
02

航太產業雙邊合作
台灣近年加強發展航太產業，有望進一步發展合作關係。

TIP
03

能源政策目標一致
佛州能源產業興盛，與台灣政策目標一致，可提升交流。

化，陳左雯樂觀期待，這除了是基於雙方產業發展提供合作有利條件外，也是因國際政經情勢變化。「美國新任總統拜登上台後，國際關係回歸穩定發展，對經濟發展有所助益，而美中貿易戰對台灣而言是相對有利的，這些因素將促進美台交流，影響所及，佛州與台灣的合作也將更密切。」■

佛州產業資訊	潔淨技術 Cleantech	物流 Logistics & Distribution	生命科學 Life Sciences	航太 Aviation & Aerospace
				



時下全球製造供應鏈逐漸轉向短鏈布局，以科技的協助將產線拉回母國生產，降低受政經局勢或疫情的影響。

全球產業供應鏈重組中

貿易戰及疫情影響 「長鏈」變「短鏈」

近年來，隨著美中貿易戰、疫情的推波助瀾，全球製造供應鏈由「長」變「短」的趨勢愈來愈明顯，對台灣以「出口為導向」的經濟模式而言，全球製造基地的遷徙所帶來的影響為何？又該如何因應？這是企業必須思考的課題。

◎撰文／陳玉鳳 圖片提供／Shutterstock

全球疫情至今仍起起伏伏，不見收尾跡象，但許多關於後疫情趨勢的分析和探討已紛紛出現，其中最常見的用詞就是「回不去了」。也就是說，即便疫苗施打有效、

疫情全面結束，某些改變仍將長久存在，其中，對全球產業而言，供應鏈的縮短是大家關注的重點之一。

供應鏈的縮短（短鏈）是相對於全球化（長鏈）而

言。過去數十年間，全球化幾乎被認為是不可逆的趨勢，一如知名作者湯馬斯·佛里曼（Thomas L. Friedman）在其撰寫的暢銷書《世界是平的：一部二十一世紀簡史》的第五

章所言：「相信開放，別以為壁壘有多少幫助……，看到印度、中國大陸工資那麼便宜，人那麼多，那麼雄心萬丈，我也不禁為我小孩的未來感到擔憂。仔細想過，我卻還是贊成開放……」，作者也在該書提到，「世界被鏟平，你也感受到鏟過來的那股力量時，請找一把鏟子向自我的內在挖進去，千萬別想要築牆。」

過去，許多企業堅信「世界是平的」理念，全球無數製造業拉長供應鏈戰線，將生產基地放在能提供低成本勞動力、土地及服務的中國大陸和印度等，藉以建立無遠弗屆的跨國企業帝國，這就是長鏈模式。然而，在近幾年，有愈來愈

愈多企業、國家政府、社會人民，開始省思全球化是否真的對人類全體有益？

技術大幅進展 啟動短鏈模式

此外，智能化、綠色化、服務化等製造技術的進展，或總括來說「工業4.0」革命的崛起，使製造業不一定需以便宜勞工和土地作為布局首要考量，近年發達國家如美、德、日、韓、英等國便積極推動製造業回流，新材料、3D列印、智慧製造等技術創新的快速進展，更加深其國內生產鏈分工模式。

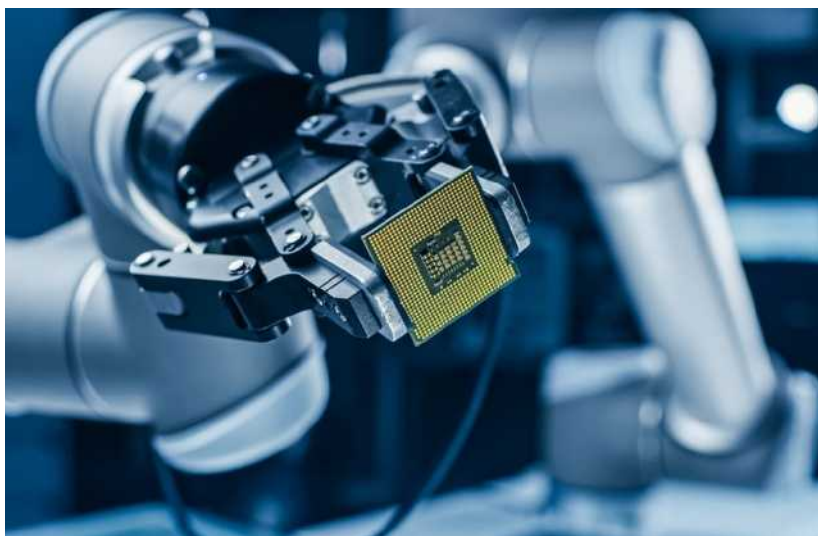
整體來看，愈來愈多企業及國家開始思考以「短鏈」

取代「長鏈」，也就是「在地化」和「區域化」取代「全球化」生產的可能性。根據美國科爾尼諮詢公司（A.T. Kearney）等機構調查，自2010年起，已有不少國際企業因考量到縮短交貨期、降低總成本、供應鏈長度、提升品質、減少運費，工資與改善客戶體驗等因素，開始啟動「回流」策略，將生產線轉回母國生產。

疫情影響之下 保護主義崛起

製造技術的進展為短鏈革命拉開序幕，美中貿易紛爭造成的磨擦持續擴大，日、韓、台與其他歐洲國家被牽涉在內，進一步牽動全球供應鏈發展，短鏈趨勢更明顯，而疫情驟然來襲且無止境地蔓延，為短鏈之火更添薪柴，猶如宣告「供應鏈縮短」已是不可中止的進程。

過去，各國可能還不敢將保護主義宣之於口，如今疫情給了各國政府實施保護主義的正當藉口——為防止傳染擴散，築起國際障礙被視為理所當然。顧問機構Asian Trade



導入智慧製造，讓國際分工不再受限於人工成本考量，可將產業鏈拉回母國生產。

Centre執行董事Deborah Elms日前就曾指出，「各國政府為遏制疫情對經濟的衝擊，短期內勢必升高「貿易保護主義」色彩，嚴重程度更甚貿易戰，目前已出現在醫療用品方面的出口限制，遲早會延燒到糧食等其他領域……。」

然而，既然築起國際障礙，就必須有本事在自家國境內生產所需產品，才能確保國內運作無虞，這種基於國安層面的考量，更進一步確立短鏈生產的正當性及必要性。

克服挑戰

材料供應分散化

美中貿易戰與疫情，無疑正加速供應鏈的重整，不過須注意的是，「短鏈化」並非一體適用，由於原物料等上游產

業難以分散，因此要實現「在地化」或「區域化」生產較困難，反之，下游製造則傾向短鏈化，世界工廠模式將轉換成發展區域製造中心。

察覺到材料供應被他人控制的危機，企業及國家相關政策也較以往更積極地將上游材料納入本國或區域生產範圍內。例如，針對製造半導體及顯示器所需的氟化氫、氟化聚酰亞胺及光刻膠等3個品類，日本政府於2019年7月加強對韓國出口管制。此後，為加強擺脫對日本材料的依賴，韓國政府擴大扶持半導體材料等尖端材料領域國產化的力道。

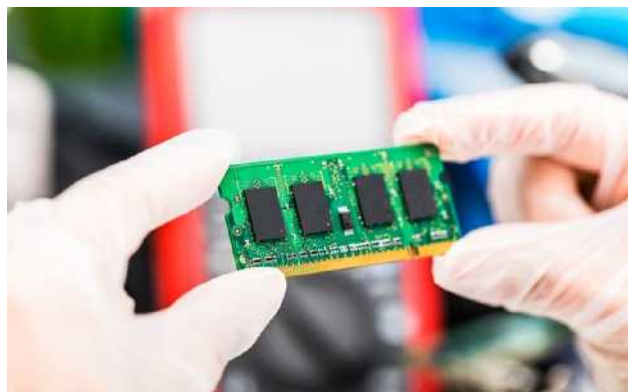
日本廠商感受到危機，在韓國當地生產半導體材料的趨勢也不斷擴大，包括ADEKA開始在韓國生產半導體記憶體

的DRAM用電子材料、關東電化工業的韓國工廠開始生產原本只於日本生產的半導體製造用特殊氣體等。關東電化工業並曾表示，「在出口風險升高之下，『本地化生產』讓客戶很高興。」

拉攏理念相近經濟體 同戰線抵抗變數

商業從來就與政治脫不了關係，在長鏈變短鏈的過程中，政治力介入供應鏈重組的態勢愈發明顯，台積電赴美設廠就是一例。事實上，自美中貿易戰以來，美國在很多層面上將台灣視為可信賴夥伴，有助於維持台灣供應鏈角色，並鞏固台廠與跨國企業、品牌商的合作關係。

在2020年9月間，美國在



（左）目前，全球已出現醫療用品出口限制狀況，疫情對進出口的影響遲早會延燒到糧食等其他領域。（右）日本、韓國在半導體記憶體所需尖端材料加強管制，積極透過本地化生產，降低材料供應受他國控制情形。

台協會特別邀請日本、歐洲駐台單位與台灣政府相關部門共同舉辦「重組供應鏈：促進理念相近夥伴之間韌性」論壇，旨在討論善用各項政策工具重組供應鏈，並同時確保商業和經濟能蓬勃發展，各方也將在這項共同優先事項上，積極拓展雙邊、區域以及全球的合作機會。

在會後鞏固供應鏈的聯合聲明中，更明確指出：隨著疫情的持續蔓延，以及地緣政治的不確定性持續衝擊全球供應鏈，美國鼓勵合作夥伴將供應鏈布局於離本國或理念相近經濟體附近的位置。與理念相近的夥伴攜手合作，根據共享價值、標準及最佳做法發展新的供應鏈，以建立能應對危機的供應鏈網絡，確保供應鏈的安全，以及不受政治的脅迫。

其中，所謂理念相近的區域，包括印度、東協，以及捷克、匈牙利、波蘭、斯洛伐克等維斯格勒四國集團（Visegrad Group）。在這些區域中進行的供應鏈韌性強化，可同時鞏固台灣的新南向政策，以及美國的印太戰略。在各方角力及合作等錯綜複雜



過去國際企業高度仰賴中國大陸廉價勞力、土地與服務，實行全球化的長鏈生產模式。

關係的影響下，台廠過去的三角貿易，亦即台灣接单、中國大陸生產、出口美國的形式，勢必因此調整。

減少供應鏈節點 降低生產危機

過長的供應鏈意謂銜接的節點很多，這其中只要有一個生產環節中斷，則後續流程可能無以為繼，甚至造成供貨停止。在承平時期的，供應鏈長度拉長的風險不太被重視，而在近幾年的政治、疫情風暴下，長鏈的脆弱暴露無遺，任一變數都可能對產業帶來重創。

情勢演變催生「去全球化」、「去集中化」思維逐漸躍為主流，帶動製造從「全球

化」轉型為「區域化」，促進全球許多產業供應鏈從集中的「長鏈」轉變為分散的「短鏈」，藉以分散市場風險。

在重組供應鏈的過程中，屬於小型開放經濟體的台灣應該如何選邊才能將利益最大化及長保安康？選邊站隊加入美國重組供應鏈戰略是否為明智的決定？又該如何應對中國大陸積極強化的紅色供應鏈？想必這些問題讓許多企業主頭痛不已。

綜合專家建議，從產業全球供應鏈發展生態的角度切入，依據台灣個別產業條件，選擇接軌最具有利基的供應鏈，也許才是「亂世」的明哲保身之道。■



諦諾智金執行長劉晉良將團隊定位為「智慧零售產業」，認為訂閱服務將會是未來的消費趨勢，企業商機無限。

疫後新經濟 訂閱服務最夯

諦諾智金靠AI創造無限商機

憑藉著為市場的精準觀察，成立至今5年多的諦諾智金，年營收已突破新台幣3億元，這間年輕公司，近8成的獲利均來自「汽車訂閱」產品服務，且業績持續成長，不受疫情影響。

◎撰文／張煥鵬 攝影／賴建宏 圖片提供／Shutterstock

當全球許多產業的營運受
新型冠狀病毒疫情衝擊
時，仍有不少產業在逆勢中成長，好比結合人工智慧、機器學習與驗證專家，提供中英文身分驗證服務的Adenovo（諦諾智金），2020年業績持續成長，完全不受疫情影響。

俄羅斯創業嘗到甜美果實

諦諾智金執行長劉晉良從紐約大學畢業那一年，正是世界金融危機發生時。由於美國就業市場低迷，求職不易，在俄羅斯同學的建議之下，劉晉良前往聖彼得堡大學攻讀碩士並嘗試創業。

「當時俄羅斯大量進口台灣科技產品，台灣的企業很厲害！不僅硬體超強，整個供應鏈也非常完整。」因為台灣擁有充足資源，讓劉晉良成了扮演連結俄羅斯和台灣的橋樑，也是俄羅斯同學所需的創業夥伴。碩士學業尚未完成之前，

劉晉良就和同學成功開發一套可結合俄羅斯全球導航衛星系統（GLONASS）的軟體，做系統整合，透過車子的GPS定位系統，辨識車輛所在街區和停車費率，車主只需透過手機App或路邊繳費機就能繳費；成功開發俄羅斯建置硬體設備卻沒有對應軟體的市場，這套系統後來被俄羅斯國家企業高價收購。

對於劉晉良而言，創業過程就像玩遊戲，突破一個關卡後繼續往下一關邁進，他非常享受其中的過程。從俄羅斯返台後，劉晉良創辦諦諾智金，瞄準全球，為企業打造符合需求的軟體開發服務和解決方案的市場。「只要推出沒有人做過的，很快就能吃掉整個市場。」劉晉良的俄羅斯創業經驗獲益匪淺。

從玉米罐頭指數看市場

美國、中國大陸及俄羅斯，是諦諾智金目前最主要的三大市場。劉晉良表示，相較於北美、俄羅斯市場，東南亞市場規模屬於淺碟型，即使南向成功了，未來可拓展的空間仍然有限，他認為往北的市場

商機更是龐大。

玉米罐頭價格便宜，且能夠長時間保存，在貿易市場中，是很容易入門的商品。劉晉良有一套「玉米罐頭指數」的理論，他從玉米罐頭的毛利就可判斷一個國家的貿易發達指數。

「在台灣，一罐玉米罐頭只能賺3%~4%，利潤非常低。如此可知台灣貿易市場非常發達，與全球連動緊密。而美國一罐玉米罐頭的毛利約6%、俄羅斯則高達30%~40%。」劉晉良說，俄羅斯和大家想像的很不一樣，它的人口數多達1億多人，如果再加上周邊的白俄羅斯、烏克蘭等國，是一個非常大的市場，商機無限。

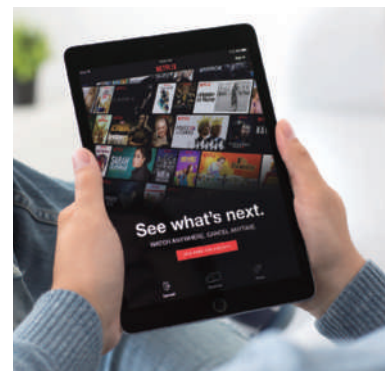
訂閱服務將是未來消費趨勢

諦諾智金的解決方案目前應用於產品與服務的訂閱場景，例如「汽車訂閱」、「共享公寓或辦公室平台」、「金融平台」、「線上交易與金融服務」等，服務範圍包含台灣、美國、中國大陸等地區。

「一開始只要填寫個人資

料，拍照、上傳證件，客戶的身分很快就可以被建立，結合如芝麻信用（螞蟻金服旗下獨立的第三方徵信機構，收集來自政府、金融系統的數據）會即時建立個人信用資料庫，然後串流各式各樣資料，再根據客戶的需求提供各項服務。」劉晉良打開手機示範為中國大陸車商建置的汽車網路金融系統，目前配合的車廠包括瑪莎拉蒂、奧迪等知名汽車品牌。2018年更榮獲德國奧迪汽車Innovation Award冠軍獎項。

「訂閱服務將會是未來的零售趨勢。」劉晉良將諦諾智金定位為「智慧零售產業」，並以時下熱門的Netflix電影和電視節目的訂閱制服務為例，劉晉良出，未來大家可透過訂閱方式取代購買，例如一台跑



劉晉良以Netflix為例，認為「訂閱服務將會是未來的零售趨勢。」未來大家可透過訂閱方式取代購買各式各樣的產品。

步機售價數萬元，藉由訂閱的方式使用，如果好用就繼續訂閱，不合適就退回，對於消費者而言其實是非常好的體驗。

除汽車訂閱外，3C商品、大型家電、運動器材、醫療器材、母嬰用品等，只要想得到的幾乎都可以透過訂閱服務提供給消費者。諦諾智金未來將會陸續提供更多樣化的訂閱服務，也期盼與更多的製造商有進一步的合作機會。

盡情享受創業的 樂趣與過程

「只要覺得它是一件好玩的事情，就趕快去做，先別管是否會成功。」劉晉良說，想要創業的人，多半想要從中獲得成就感。他以自己當年在俄羅斯創業為例，剛開始只是覺得這件事情有趣、好玩，且可幫助他人。創業的初衷並不是為了能賺多少錢，及達成何種目標。「19歲時，我常常對未來感到迷惘。」年少時期，劉晉良有時候覺得自己非常厲害，有時候又覺得自己什麼都不會。他認為現在的年輕人一定也常有這種自我感覺衝突，而時間是調和的最佳方法。



諦諾智金運用人工智慧與驗證專家建置汽車網路金融系統，提供汽車訂閱服務。

「很多事情都是無法預知的，就像是沒有人會預知新冠肺炎疫情的發生，帶給全球如此大的影響。」劉晉良說，未來的計畫難以預料，他建議想創業的年輕人，只要覺得創業是很開心的事，就認真去執行，每天笑著做喜歡的事情，就會發現全世界都在幫你，每個人都是你的貴人。雖然一時之間無法預知結果，但是它往往會開出令人驚奇的花朵。■

創新創意教戰守則

- tip 1 賦予產品價值感**
讓每一個產品都帶給使用者價值，每個人都可以使用人工智慧改善生活。
- tip 2 領先技術**
具備領先業界的人工智慧身分驗證解決方案、圖像辨識等相關技術研發。
- tip 3 客製化服務**
從介面設計、流程規劃到軟體開發，根據客戶需求從頭打造符合切身需求的軟體服務。

PROFILE

Adenovo 諦諾智金

- 成立時間：2015年
- 創辦人：劉晉良、曾玠郡
- 主要業務：共享經濟產業運用，協助產業快速獲取用戶，同時辨別優質與不良用戶，建立信任和安全場景，在交易流程中提高完成率。



諦諾智金執行長 劉晉良



台灣企業研發、製造能力強，從台灣精品得獎企業即可觀察其中成長動能，若再結合品牌塑造，進軍國際並非難事。

找出企業價值 建立品牌韌性 打造成功品牌 讓MIT在全球發光

「品牌」是企業能在市場屹立不搖的關鍵，抓住價值核心並努力發展就有機會走向國際。根據經濟部工業局主辦的台灣國際品牌價值調查顯示，2020年台灣國際品牌前25名的總體價值達103.82億美元，其中前二十大品牌的總價值就超過100億美元，較同期成長5%，前景無可限量。

◎撰文／張煥鵬 圖片提供／Shutterstock、商周圖庫、和昕精密科技

台灣有許多優秀的品牌在國際上嶄露頭角，就算面對國際經貿角力與疫情衝擊，仍展現高度堅韌性。國立中山大學企業管理系教授方至民帶領團隊執行經濟部國貿

局台灣產業品牌調查研究計畫多年，發現台灣過去高性價比導向的優勢已被新興生產國打敗，「品牌價值」投資長期被忽略。對此，企業應有危機意識，須建構成功的品牌並經過

長期累積，才有機會打造出國際品牌。

「品牌是企業永續的關鍵。」TEBA台灣精品品牌協會理事長李雄慶表示，當疫情改變全球市場的消費行為後，

企業主和經營者除了思考如何對抗疫情造成的衝擊外，更要依變局調整品牌策略。他認為，台灣的品牌強勁有力，具高度競爭力，應在國際市場創造更高的附加價值，讓MIT在全球每個角落展現實力。

近年來國貿局亦積極推動品牌相關研究，「期盼促進台灣品牌在國際上的發展，同時藉由品牌發展建立國家形象。」經濟部國貿局副局長李冠志表示，世界各國因疫情分別採取邊境管制及嚴格的入境後檢疫措施，海外買家無法來台洽談，台灣企業也不能前進國外拓展商機，此時，企業主須善用國際行銷策略和品牌價值，並持續運用數位貿易和線上技術，創造增值效果。

品牌是企業資產 有賴時間累積

「一個國家特定產業的國際競爭力，根基在其群眾條件、企業競爭力、供應鏈完善程度及人才水準。」方至民表示，但群聚條件是長期累積而成，難以速成。台灣很多的群聚條件由早期OEM時代進化到ODM時代，從傳統產業到

電子資通訊產業群聚，大多依循此一路徑。群聚條件可能構成企業國際競爭優勢的一部分，但也可能制約企業發展方向及路徑。

台灣中小企業早年以貿易出口起家，爾後進入代工時代，從OEM進入ODM，台灣企業透過多年的代工經驗在多數產業累積扎實的技術，實力因而在產品改良能力、製程與品質技術大為精進。方至民發現，台灣中小企業對於產品改良（商品化創新）的製作能力很強，幾乎百分之百的受訪企業都認為製程是自身最強的競爭力。此外，因應客戶需要提供各項彈性服務，也是台灣中小企業的競爭優勢。

另一方面，企業規模以中小型為多，相較國際競爭對手，台灣品牌企業的規模及國際行銷能力不足，若要成功打進國際市場、在全球占有一席之地，須加強對國際市場環境的熟悉度，同時精進數位行銷的運用能力。

「品牌價值是企業資產，具持續性、可延伸及槓桿特性。」方至民建議中小企業了解品牌形象的意義，以及品牌

行銷的內涵及作法。此外，也要精確地思考傳播內容，以提高顧客的「心智占有率」。對品牌行銷而言，電子商務與數位行銷都十分重要，但一定要先做好企業原先的商務與行銷。品牌建構是一種投資，有必要估算投資報酬率，更是一種全面組織的參與，而非單一行銷或業務部的責任。

「經營品牌需要時間的累積。」雷科股份有限公司董事長鄭再興表示，企業策略、組織與能力3個面向，與企業的成长率、利潤、長期競爭力與知名度，有著密切關聯。

以雷科為例，從過往製作紙膠帶、被動元件，如今進入半導體產業，不僅進行產品創新，也增加產品類別，提升產



企業若更關注品牌經營，就能讓「MIT」的名號，在全球各產業展現實力。

品的毛利、良率，成功提高產品附加價值。

卡訊電子以具系統化產品及雲端化的研發技術行銷世界，卡訊電子總經理洪誌臨認為，品牌策略要清楚，還要有一套管理方法，最重要的是讓客戶了解品牌精神。

和昕精密科技 能100分就不做99分

「老闆要投入、同仁要參與。」和昕精密科技董事長魏焜成分享經營品牌之道。和昕精密科技有限公司長期專注於製造高精度CNC五軸分度盤，主要客戶以歐洲市場為主。2015年成立新品牌「HOSEA」，生產符合歐洲

精度標準精神，專注於高階品牌經營，並於TIMTOS、EMO德國漢諾威等國際性展覽推出新樣貌產品行銷全球。

「HOSEA」雖是新品牌，但品牌之路卻走了半世紀。52年前，魏焜成的父親魏武雄創立「金永泰鐵工」，起初從事大型車床精密加工；2008年興建「和昕精密科技」，主要生產外銷歐洲的數控分度盤。魏焜成承襲父親創辦的產業後，藉由精實生產提升經營管理能力，持續強化企業競爭力，並自創「HOSEA」品牌。

「做好還要更好，能做100分就不應只做99分。」魏焜成表示，永遠不要小看自

己，簡單事情重複做、用心做，就可以把事情做到極致。於是他把直線做到最直、將轉台做成最完美的圓，確保產品的穩定性和品質，不斷精益求精。和昕精密科技是台灣首家、也是唯一取得AS9100航太品質認證的分度盤製造商，重要零組件自製率達90%。魏焜成以「航太品質」、「精益求精」及「同理心」為主要訴求，向客戶宣傳，以優質產品和完善服務獲歐洲市場肯定。

聚合國際 品牌是永無止盡馬拉松

「N次貼」是莘莘學子與上班族不可或缺的好夥伴，這項產品，是聚合國際以化工為領域的事業群中，結合科學的研發精神與創意思維的結晶，以獨家研發的乳化聚合技術製造出可重複撕黏的便條紙。

N次貼於1987年開始銷售，目前行銷全球100多個國家。「創新，是N次貼帶給人們的品牌印象。」聚合國際執行董事郭美璘表示，N次貼每年投入大量研發成本，發展3至7項新產品。

「品牌之路像是一場永



秉持著做出100分的產品，魏焜成帶領HOSEA成為台灣第一家取得航太品質認證的分度盤製造商，獲國際市場肯定。

無止盡的馬拉松。」每年參加德國法蘭克福紙品文具展（paperworld），買家總問：「So what's new this year?」為滿足客戶需求，郭美璘帶著團隊一直跑下去。

N次貼在市場上銷售30餘年，藉著不斷地創新保有競爭力。以往N次貼主力客層以學生和上班族為主，隨著智慧型手機和通訊軟體的功能性愈來愈強大，讓許多人減少使用重複撕黏便條紙的習慣。秉持著不斷創新與改變的精神，「Stick'n」誕生了，有別於記事用途，「Stick'n」有客製化商品、訂製個人化N次貼以及兒童幼教系列商品，充分發揮「可再貼」、「可塗鴉」、「不留膠」的產品特性，貼出無限可能。

研華科技 品牌要有靈魂、有溫度

研華是物聯網智能系統與嵌入式平台產業之全球領導廠商，並以「智能地球的推手」作為企業品牌願景。

1983年，3名科技公司的業務工程師以一個小廚房為基地，展開創業夢想。短短幾年



聚合國際以獨家技術打造出「N次貼」品牌，每年不斷發揮研發與創意精神，滿足國際客戶需求。

的時間從系統整合商轉型為產品公司，並從台灣走向全球市場，如今已成為全球IPC的領導品牌。

研華股份有限公司執行董事何春盛說，「不斷創新的本質」、「全球化經營策略」、「經營全球品牌」、「願景與文化」，是成就現今研華的四大關鍵因素。「品牌必須有靈魂、有溫度。」何春盛認為，品牌是有生命力的，要和品牌談戀愛，建立感情。且隨著市場趨勢與時俱進，每隔一段時間就重新為品牌定位，而非永遠一成不變。他進一步指出，品牌是企業經營的核心，改變會為企業帶來成長動力。

每年在全球舉辦超過100場品牌活動、建置客戶體驗中心等，都是研華讓品牌更深入人心、凝聚品牌共識的策略之一。媒體是協助品牌傳播的最佳推手，善用政府外館資源，也是加速品牌在地深耕的好方法。何春盛說，員工是品牌的載體，照顧好員工，就是最好的品牌之路。

從和昕精密科技、聚合國際、研華科技的品牌經營分享可知，經營品牌需要的是更彈性的思惟，要將公司發展方向、員工對品牌的認同、市場接受度等一併考量，相信抓住關鍵品牌核心動能，就能依循此路，成功致勝。■

本文作者 **Charlotte**

歐涯諮詢-OYA Career法國顧問。曾在比利時當交換學生，目前在南法圖盧茲攻讀大數據行銷碩士，極度熱愛學習語言，對法文更是情有獨鍾，所以也成為在法國留學與求職的最大動機。對生命充滿熱情，勇於踏出舒適圈去體驗未知的事物，期望可以建立台灣與法國的橋樑。



大眾普遍對法國有著既定浪漫想像，但在職場文化上，其實仍有著許多眉角必須留意。

「態度」是重要關鍵

從《艾蜜莉在巴黎》 淺談法國職場文化

《艾蜜莉在巴黎》(Emily in Paris) 影集引起許多劇迷對法國職場上的討論與想像，真實的法國職場真如影集般時而驚險、時而夢幻嗎？本文透過具法國任職經驗的Charlotte的觀察，帶讀者淺談或許與預期不同的法國職場文化。

◎撰文／Charlotte 圖片提供／Shutterstock

影集《艾蜜莉在巴黎》近期在網路上引起熱烈討論，因身邊至少4、5個朋友推薦，抱著一份好奇心，利用晚

間配著晚餐，不知不覺地一口氣看完10集。劇中描寫艾蜜莉隻身一人從美國芝加哥外派到法國精品行銷公司，展開為期

1年在人生地不熟的巴黎遇到的趣事及挑戰。

這部影集輕鬆有趣，描繪女主角在巴黎，從語言、生

活與工作上的遭遇，讓獨自在異鄉打拚的人們特別有共鳴，時而覺得感同身受，時而讓人捧腹大笑。尤其劇中點出許多一般大家對法國巴黎的刻板印象，本篇文章將從法國職場的角度出發，淺談劇中職場文化是否與真實情況相同。

法國人上班姍姍來遲？

劇中艾蜜莉早上8:30就到了公司門口，結果在門口痴痴地等待著，直到10:30法國同事進公司還問她：「為什麼要這麼早來公司？」主管也是近中午才抵達辦公室，中午吃飯或下午也會花很長時間寒暄聊天，接著早早結束工作下班。

但實際上的法國職場，並非如劇中描繪的那麼悠閒自在。一般來說，法國1週工作時間為35小時，平均1天7小時，從早上9點至下午5點，其中中午有1小時休息時間，不過時間分配很自由，可自己決定。早上上班時大家都是準時的（如有些同事要送小孩上學，9點前就已抵達辦公室），有時還早的話，大家也會坐在會議室一起吃可頌麵包配咖啡，順便與同事們交流生

活或工作上的事情。中午約12點，同事們大多會相約去員工餐廳吃午餐，吃完回到辦公室後，可能會再喝杯咖啡或茶，稍微休息10分鐘後，便繼續回到工作崗位上。

另外，雖表定是5點下班，但其實不太可能那麼準時。通常主管階級同事大約6點左右才離開，有時會議較晚，也可能到晚上8、9點，或若他們早點離開辦公室（可能為了接小孩放學），也會帶電腦回家繼續辦公。

綜合以上觀察，法國職場並不如劇中描寫的那麼輕鬆，雖然大眾普遍對法國人的刻板印象就是姍姍來遲，但在專業工作領域中，大家基本上還是很遵守時間的。

比起工作 更注重生活平衡？

劇中法國同事跟艾蜜莉說，「他們追求工作和生活平衡，別為了工作而活，甚至無法理解美國人為什麼要這麼努力工作？」這點其實算正確，但並不如戲劇描寫得如此浮誇。從1年5週年假，便可得知法國人相當注重假期、生活與

工作間的平衡。他們認為，努力工作是為享受生活與假期，而不是被工作塞滿，而犧牲生活品質。

一般來說，法國人1年有兩段大假期。第一個假期是在8月，因孩子們放暑假，家長們可能會請2到3週假期陪伴孩子；另外則是12月聖誕假期，這是法國人重視的家人團聚日子，從12月中一直到1月初這2到3週，基本上辦公室沒什麼人在工作，所以公務須盡量在12月初前處理完畢，否則可能一路拖到1月初都無法完成。

總體來說，法國人確實非常注重生活品質，不過工作目的之一也是為了賺錢，才能享受美好生活，有再多時間卻沒有足夠金錢時，也無法達成生活的平衡。

排擠不會說法文的同事？

普遍對法國人的刻板印象是不太說英文，但實際上，在職場中他們是願意說的，然而重要關鍵取決於「態度」。法國人可理解外國人不可能剛到法國就會說一口流利的法文，但就算不太會講，也要努力表達學習意願。因此，一般法國

同事並不會刻意排擠或刁難不會說法文的同事，也願意以英文溝通。

即便法國人可能英文沒有那麼好，或講英文有很重的法文口音，也會盡所能用英文與不會法文的同事們溝通。舉例來說，我任職部門中大部分都是法國人，只有1位英國同事不會說法文，但大家都很願意用英文與他討論事情，相處上並無任何困難。

劇中有一觀點十分正確，當艾蜜莉問主管為什麼不願意敞開心胸認識她時，主管回應：「妳來到巴黎。妳走進我的辦公室。妳甚至連花點力氣學習法文都沒有。妳把這座城市當作妳的遊樂園。然後在經歷整年的美食、好酒品嚐及學了點文化後，妳就會回到妳原來的地方。」

主管這番話背後的涵義是，其實她並沒有惡意排擠不會說法文的艾蜜莉，但最重要的是要讓她感受到學習法文的企圖心。畢竟作為一位外派他國的員工，入境隨俗很重要，如果先釋出善意、表達學習意願與動機，相信法國同事們是可接受並給予機會的。



法國人重視的是「態度」，若秉持希望融入當地職場的積極心態，即使外國人尚無法以流利法文溝通，法國同事仍會以英語對話。

資遣員工手續複雜？

在劇中，主管因不滿意艾蜜莉的表現，直接當面跟她說：「你被開除了，之後也不用來公司上班了。」讓艾蜜莉相當錯愕及難過，但當她回到座位上時，其他同事跑來跟她說，法國職場上要開除員工並沒那麼容易，很多文件流程繁瑣複雜，甚至花上好幾個月都不一定會完成，要艾蜜莉不用那麼擔心；此現象是正確的。

在法國，雇主不能隨意開除員工，除非因公司遇到財政困難或員工本身犯下嚴重失誤，且需收集足夠證據才可能解雇員工。另外，若公司要解雇員工，也須付出極大的機會成本及代價，包括失業津貼、

失業醫療保險等，基本上公司也不會想要走那麼麻煩的流程，只為解雇一個員工，除非碰到不得已情況才可能考慮這個方案。舉例來說，當公司遇到財政困難而須裁員時，不會直接解雇，而是可能採取自願性離職（有配套合約及離職津貼等）、提早退休、或留職停薪等策略協助公司度過難關。

總結來說，劇中提到的法國職場文化雖然並非每項都與實際相符，但也讓我們重新檢視更多法國職場文化，也從劇中學習到艾蜜莉雖然被主管百般刁難下，仍化險為夷的勇士精神，也知道面對國情差異，只要彼此秉持尊重，「創新」始終不分國際。■