P.28 放眼亞洲立足全球 龍星腳踏實地之道

貿易

TRADE MAGAZINE http://www.ieatpe.org.tw 雜誌 IEAT

No.359
2021年5月

鏈結未來
貿易業
物流新契機

定價：99元
05
4 717702 096328

《貿易雜誌》電子書

傳統產業的漂亮轉身！
致勝跨境電商
品牌經營＋智財雙管齊下

後疫情時代惡性通膨將來臨？
飆升物價下半年可望趨緩
未來走向仍需持續觀察

貿易

NO.359 MAY.2021

Contents

Cover Story

鏈結未來 貿易業物流新契機

長賜輪堵住蘇伊士運河，一堵導致全球經濟震盪，同時也激起各界對「物流」的高度檢視。自美中貿易戰、疫情等大浪襲來，航運物流衝擊不斷，進一步使產業鏈形成「斷鏈危機」，不論航運業、貿易業皆意識到改變時下物流型態已迫在眉睫。本期封面故事將藉由國際物流局勢分析，及未來物流新趨勢，帶領讀者找到物流新局下的因應之道。

總論篇
全球貿易表現關鍵
8 突破斷鏈危機 物流力求革新

現況篇
力抗巨輪供應鏈壓力
14 區塊鏈＋減碳 韌性物流打造貿易力

商機篇
結合物流 跨境交易成長可觀
20 開拓跨境電商 貿易拚「線上即戰力」

Special Report

傳統產業的漂亮轉身！

24 致勝跨境電商
品牌經營＋智財雙管齊下

編輯室報告 Editor's Report

1 打造「韌性供應鏈」
貿易成長新關鍵

名家專欄 Column

4 疫情未歇，天下未平

國際視窗 News Digest

6 數位貨幣加速發展
多國投入實驗

貿易線上 IEAT Online

2021年「美國農產品及食品展示會」

66 加強交流
開拓進口代理商機

※**更正啟事**：本刊358期4月號「編輯室報告」第四段、「封面故事」第二十頁第四段應為「康那香企業股份有限公司」，特此更正。

企業實戰錄 Enterprise

28 放眼亞洲立足全球
龍星腳踏實地之道

名人講堂 Celebrity Talk

32 突破經營關鍵
創造新成長曲線

跨境電商 E-commerce

38 4大模式、6大關鍵
完善物流大公開

美貿焦點 Windows on America

42 牛仔州的浪漫情懷
牛排、美酒、稀土礦拓商機

寰宇聚焦 Global Focus

44 飆升物價下半年可望趨緩
未來走向仍需持續觀察

數位貿易 Digital Trade

50 「典範轉移」
創造產業新契機

開創心路 Innovation Concept

54 聖鑫生物科技
打造美的品牌WOOM

領導之力 Leadership Principle

58 疫情時代
品牌空間設計四大趨勢

創新設計 Design

64 在家保健康vs.出外保平安

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　蕭、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：許資旻、吳芳瑜
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FB
貿易ON AIR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

全球貿易表現關鍵

突破斷鏈危機 物流力求革新

全球好不容易進入後疫情復甦，在產線整裝待發之際，貨櫃運輸卻在此刻攪局。亞洲零組件重鎮空櫃短缺、混亂船期嚴重誤點、上下游供應鏈應接不暇，面臨空前緊繃的「斷鏈」壓力，長榮海運「長賜輪」擱淺帶來前所未有挑戰。供應鏈如何順利恢復產能？貨櫃物流須先找出解套關鍵。

◎撰文／賴郁薇　圖片提供／Shutterstock、華岡集團

國際貿易近9成仰賴海運，但疫情突如其來席捲全球，大傷產業鏈運作節奏，尤其亞洲是半成品、零組件供應重鎮，封城直接衝擊貨運缺工、船舶入港遲延，連帶影響貨櫃滯港作業時間拉長，海運亂套徹底拖累全球供應鏈。

疫情後座力怎麼會如此強勁？當今跨國企業將勞力密集產線移往中國大陸，生產低階零組件，再透過海運將零組件運往他國分工組裝成半成品、成品，最終再行銷全球，海運物流串接起完整世界供應鏈。因此，疫情重區封城，「中國大陸數十艘載滿貨物的航班全被取消」，導致產線基地空櫃嚴重短缺，引爆供應鏈危機。

一櫃難求 疫情擾亂全球供應鏈

貨櫃海運一向被視為經濟重點指標，牽動工業原物料、民生物資市場景氣，產業關注全球波羅的海綜合指數（BDI），指數反映國際主要航線即期市場行情，運費價格高低直接衝擊指數漲跌，間接影響製造產業運作動能。波羅的海綜合指數（BDI）在2019年9月處於2,442高點，卻在2020

長榮海運「長賜輪」擱淺蘇伊士運河，導致全球經濟黃金命脈阻斷151小時，此事件也讓各國重新檢視物流斷鏈的潛在危機。

年第一季開始一路崩跌，2020年5月跌宕至低點393點。各國皆憂心貨運產業低迷卡關，油、氣運輸供應受阻，勢必將衝擊石化鋼鐵、紡織、汽車等傳統產業鏈。

航運分析專家指出，將近60萬個20呎標準貨櫃被困在中國大陸。中國大陸是目前國際上重要零組件供應國，貨櫃調度卻卡關，不僅石油、天然氣、煤炭、鐵礦等原料幾乎無法輸入產線重鎮，零組件輸出也不順暢，導致許多跨國企業產線大停擺。像是歐美大型汽車集團「快意佳士拿」（FCA）急缺汽車零件，塞爾維亞組裝廠只好無奈暫時關廠。

對此，國際重要財經媒體《彭博》（*Bloomberg*）替動盪的2020年下註解：「這是歷史性供應斷鏈的時代」。的確，根據上海航運交易所資料，2021年2月全球主幹航線綜合準班率指數（GCSPI）僅20.86%，亞洲通往歐、美重點航線仍持續延遲，各航線到離港準班率都不到30%。

通運集團德國敦豪（DHL）引述航運諮詢公司Sea Intelligence資料指出，2020年取消88條航線。但如今，

2021年還不到第二季，跨太平洋貿易航線已取消5條、亞歐航線也取消7條，可見國際航運流通情勢艱困。

雪上加霜 長賜輪橫阻海上物流

全球貨櫃市場已承受龐大供應缺口壓力，此時，長榮海運「長賜輪」卻在2021年3月23日意外擱淺蘇伊士運河（Suez Canal），巨大船身恰好阻斷河道雙向，造成全球經濟黃金命脈卡關151小時。《彭博》估算，至少185艘貨櫃輪受波及而動彈不得。

「長賜輪」擱淺何以引起國際重視？蘇伊士運河是連接歐洲、遠東最便捷水路，是重要貨櫃輪、油輪、散裝貨輪的必經航道。據蘇伊士運河管理局統計，2020年有近1萬9,000艘船通過該運河，吸納至少11億7,000萬公噸載運量，全球12%貿易量都匯集蘇伊士運河。分析師直指，「長賜輪擱淺」將引爆「世界級斷鏈危機」。

由於蘇伊士運河是石油、液態天然氣重要輸歐管道，長賜輪橫阻運河，導致全球10%海上石油貿易中斷，上千萬桶中東石油運不出去，裝載液化天然氣的油輪也動彈不得，全球能源供應鏈秩序將大受影響，原物料受阻連帶衝擊需求產業。

海運分析師表示，此次長賜輪擱淺，直接挑起產業供應鏈緊繃情緒，部分航運公司緊急改變航線，改繞道非洲好望角，導致航行時間拉長，衍生貨物交付延遲、產線原物料短缺問題，可能觸發全球貿易斷鏈「蝴蝶效應」。跨國企業則憂心，原料供應缺口將反映在食品、家具、服飾配件、運動器材、汽車製造產業。尤其，不少載運汽車晶片的貨櫃船隻被卡在蘇伊士運河，光是要從歐陸運往中國大陸的銅礦出貨就因此延宕1個月，恐延誤交貨，連帶加劇車用晶片短缺潮，影響整車製造、車用零件、動力電池運輸時程。

疫情導致供應鏈混亂，快意佳士拿（FCA）無法取得汽車零件，塞爾維亞組裝廠因而暫時關廠。

海運吃緊 全球貿易惶恐「斷鏈危機」

全球進入後疫情時代，產業紛紛冀望把握時機復甦經濟動能，航運業異軍突起，成為年度爆紅關鍵字。產業分析師認為，這時，貨運供應鏈穩

定度成為營運致勝關鍵；供應缺料、斷鏈問題，短時間還能靠安全庫存、轉移產線基地解決，但長遠來看，供應斷鏈問題若遲遲未解，會直接導致出貨不順，企業可能衍生履約風險。

如今正值全球產業鏈重新啟動之際，如何穩定貨櫃海運？全球貨櫃貿易業者都嚴陣以待。《彭博》指出，2021年全球貨櫃缺口至少還有50萬個，對產業鏈而言，「缺貨櫃」是一股無形壓力，各國企業深怕搶不到貨櫃、出不了貨，牽動產業復甦動能。

台灣經濟研究院研究六所所長吳孟道觀察，傳統產業原物料仰賴海運，假如航運持續缺櫃，「貨出不去、也進不來」，產能停滯恐衝擊企業營運、甚至影響民生物價，斷鏈「後遺症」正在隱隱發作。

蘇伊士運河是石油、液態天然氣的重要輸歐管道，此次因長賜輪事件，導致全球10%海上石油貿易中斷。

運價飆升 物流市場瞬息萬變

法國海運諮詢機構Alphaliner指出，2020年全球貨櫃裝卸量年成長攀升至3.5%，且供需量差距縮小，可見海運市場演變出新局，「沉寂10年，海運市場供過於求頹勢已大翻轉」，現下貿易火熱話題不外乎「搶港、搶船、搶貨櫃」。

各國航運公司受疫情衝擊，悲觀地預估國際貿易量驟減，決定採取減少航運量來控制成本，但萬萬沒想到，疫情反而觸動新形態宅經濟發酵，尤其歐美企業紛紛要求員工「在家辦公」（work-from-home），帶動健身器材、除草機、居家用品訂單，極端物流需求在2020年第三季順勢崛起，年底聖誕購物旺季更爆發囤貨消費潮，刺激零售通路端補貨。

疫情空運大爆艙，空中貨運成本順勢飆高，多數國際貿易貨品、製造供應鏈原料仍依靠海運物流串接，航運需求爆量讓市場「一櫃難求」；據歐洲市場觀察，歐洲港口空櫃堆積，但亞洲產線重鎮卻爆發「空櫃荒」。

「缺貨櫃」反倒刺激航運市場行情。奧地利中央貨運及物流協會指出，2020年貨櫃總銷售量雖然下滑，但運費狂飆創造航運利潤新高。2009年金融風暴後，40呎貨櫃報價100至150美元，但在2020年3月，貨櫃報價

翻倍漲至1,400美元，航運市場還在繼續狂飆，遠東—歐洲航線TEU貨櫃報價在2021年1月上看8,904美元，創下歷史新高，業內預估，未來還有機會飆到1萬美元新高點。

航運分析師指出，2020年第三季亞洲運往歐洲貨櫃量較前一季增長20%，且乾櫃（普通貨櫃）運價飆升至10年來新高，全球波羅的海綜合指數（BDI）在2021年3月下旬重回相對高點2,319點，國際前十大貨櫃航運公司陸續宣布調漲各航線貨櫃價格，尤其遠東—歐美航線漲幅最明顯，需求量大創造產業熱度。

貨櫃缺口 醞釀航運轉變契機

航運貨櫃成長進步，支撐製造業、跨國貿易穩固基礎，在現代經濟中扮演重要角色。經濟學家萊文森（Marc Levinson）形容，貨櫃船容量成長幅度如同「量子跳躍」。海運分析師也認為，貨運規模經濟誘人，「船愈做愈大」將能創造運輸高效能，一舉撐起龐大運輸鏈，於此同時，航運業者本身也須變得強大。

航運布局始終受全球貿易牽絆，回顧2008年金融海嘯，海運業損失高達230億美元，資深航運顧問指出，當時運費慘跌，幾乎只能負擔基本燃料成本。如今疫情肆虐經濟，航運業預估2020年全球貿易需求下滑，整體海運貨櫃運輸需求可能減少10%。於是先行止血損失，在第一季就大動作取消貨運航次，試圖防止運費暴跌。

然而，時至今日，海運貨櫃需求暴增，德國敦豪（DHL）在海運市場通訊中提到，歐美等重要市場進口需求持續強勁，全球供應鏈壓力空前，幾乎每艘貨櫃船都被徵召投入輸運，但港口壅塞、船期延誤、貨物延期問題還沒解，從英國菲力斯杜港（Port of Felixstowe）到美西長灘轉運站（Port of Long Beach）貨運整備時間都拉長，物流供應鏈須強化靈活彈性，才能因應詭譎變數。

國際缺櫃問題一時難解，台灣不能置身事外，交通部在2021年初設立「國際海運運輸平穩專區」，提供加船、加班、加艙，空櫃數量、各航線艙位、運價趨勢及諮詢窗口等公開資

疫情觸動宅經濟發酵，進而帶動電商購物熱潮，極端物流需求在2020年第三季崛起。

訊，希望能讓進出口貿易商靈活調度倉儲貨櫃，降低海運市場缺櫃影響。

交通部航港局對外表示，現在全球海運市場供需變化還不穩定，將持續追蹤波羅的海全球貨櫃指數（FBX）及國際主要航線40呎櫃運價趨勢，協助貿易業者掌握海運市場運價變化。然而，除被動順應市場變化外，航運業者也應主動創造新局。

海、陸、空運背景深厚的華岡集團迅速搶攻轉型契機，集團內部觀察市場發現，疫情限制航空運輸，進出口貨品只能仰賴海運，公司曾投資引入高速多用途滾裝船舶「台北快輪」，整合轉運、倉儲、物流、報稅、通關環節，方便貨櫃車開進船艙裝卸，拆卸後直接通過海關X光機輸送帶檢驗報關，最快8小時就能完成貨櫃物流配送。

華岡集團的「台北快輪」方便貨櫃車開進船艙裝卸，能有效加速貨櫃物流配送流程。

物流榮景 促成新聯盟競合

國際貨櫃海運界掀起滔天巨浪，全球航運聯盟順勢重新洗牌整併。萊文森（Marc Levinson）曾說：「貨櫃船不再慢慢長大，而是巨大躍進。」將點燃貨櫃船運界「軍備競賽」。

南韓航運龍頭「韓進海運」在2016年宣布破產，其所屬海運聯盟CKYHE應聲瓦解，全球貨櫃海運版圖重整，2M現代聯盟、大洋聯盟（OCEAN Alliance）、THE Alliance聯盟正式成為航運界「三大聯盟」；其中，越太平洋線由大洋聯盟稱霸，2M聯盟成員包括馬士基航運（Maersk），地中海航運（MSC）實力不容小覷，聯手獨占歐洲線鰲頭。

台灣航運雙強長榮海運、陽明海運分屬大洋聯盟、THE Alliance聯盟，受惠聯盟合作，直靠港口增加，創造議價籌碼。航運分析師看好，新聯盟能減少航運企業成本，連帶擴大覆蓋航線範圍，藉此擴大市占率，競爭力、運輸效率都能明顯提升。

歐洲航運顧問師判斷，雖然在2021年第二季前，貨櫃短缺、運費高漲情況恐怕還沒辦法緩解，但過去5年來，國際航運公司頻繁併購，海運產業高度集中化，待全球貿易量復甦，規模效益就能有所發揮，各大航運聯盟勢必又有新契機。■

力抗巨輪供應鏈壓力

區塊鏈＋減碳 韌性物流打造貿易力

貨櫃航運不穩定，重創全球供應鏈產能，在發展前景還未明朗，又遇上全球減碳浪潮迎面襲來，貿易商面臨的衝擊可謂不小。此時，業者無不期望盡快啟動「韌性供應鏈」模式，透過數位平台的資訊整合，增加供應鏈調整彈性，以解決時下困境，並接軌未來趨勢脈動。

◎撰文／賴郁薇　圖片提供／Shutterstock、IBM

全球貿易高度要求航運物流標準，貨櫃航運集團深信，「大船可迅速賺取巨額收益」，於是前仆後繼追求「巨輪」帶動的量能效益。

爬梳貨櫃航運脈絡，貿易量牽動貨櫃船平均容量成長幅度，海運從來不怕船愈來愈大。然而，大船也容易導致擱淺、或可停泊港口受限，「斷鏈」危機也悄悄升溫。

大船入港！世界供應鏈壓力升溫

對此，經濟學家萊文森（Marc Levinson）曾預言：「巨輪時代來臨。」貨櫃船業整併結盟，的確讓海運業競爭減少，但當全球供應鏈連環扣在大型貨櫃船上，潛在風險不容忽視，全球貿易壓力增加。

究竟全球貿易壓力多大？「集裝貨櫃可用指數」（Container Availability Index，CAx）可反映供應鏈實際情況，一旦CAx指數低於0.5，市場恐陷入「供不應求」窘迫局面。目前觀察，2020年下半年貿易量反彈，貨櫃製造商措手不及，新櫃訂單根本消化不了，貨櫃明顯供不應

在疫情、減碳趨勢的雙重考驗下，透過數位平台整合物流流程、建構「韌性供應鏈」，能有效減緩國際貿易受到的外力衝擊。

求，2020年12月CAx指數一度跌宕至0.13歷史新低，好不容易2021年2月貨櫃供應稍稍回穩，但CAx指數頂多維持0.38；全球最大貨櫃船運集團馬士基（Maersk）表示，持續升高的需求，遇上物流體系運能下降，已形成貿易物流圈內「完美風暴」。

全球晶片供應嚴重短缺衝擊，美國通用汽車（General Motors）無奈「減產」，專門生產雪佛蘭（Chevrolet）品牌系列車款的墨西哥廠、生產凱迪拉克（Cadillac）跨界休旅車XT5、XT6的斯普林希爾（Spring Hill）組裝廠也陸續停工，直到晶片供應鏈恢復才能重啟產線。此外，歐洲車廠也亟需中國大陸塑膠原料，但礙於海運原物料延遲抵港，車廠生產線無法依預定產能生產。

不只汽車產業斷鏈，航運物流不穩定，亦連帶導致各地紡織廠、電子產品組裝廠原物料供應吃緊，直接削弱產能。財政部統計處統計顯示，2020年國內礦產品、紡織品、塑橡膠、金屬出口受挫；礦產品出口率慘跌47.8%，紡織品出口跌幅也達17.9%。

全球疫情只是貿易混亂的導火線，後續「有錢也搶不到櫃、有船也進不了港」亂象，衍生一連串連鎖效應，刺激國際航運費飆高；產業原物料短缺、產能停擺之餘，還得付更高的運費，才真正讓供應鏈陷入困頓。

供需吃緊循環 物流三大新局

疫後宅經濟大爆發，全球物流供應鏈緊繃。航運諮詢公司Sea Intelligence提醒，貨櫃市場很快地將迎接貿易戰、數位化、永續減碳新局，是時候該「大破大立」，才能在下一波經濟衰退來襲時站穩腳步。

Sea Intelligence指出，美中貿易戰持續發酵，全球產業供應鏈重新洗牌，供需端干擾增添產業不確定性風險，貿易戰可能引起全球經濟衰退；在風暴來臨前，須穩定運價。

然而，衰退風暴還沒來臨，全球「減碳行動」卻讓航運物流再度面臨挑戰。為跟上減碳趨勢，聯合國國際海事組織（IMO）針對二氧化碳採取嚴格監管措施，另宣布2020年1月1日起，燃油硫含量從原本3.5%降至0.5%，導致符合「限硫標準」燃油短期缺貨，將暫時性衝擊貨櫃運輸。全球航運界掀起滔天巨變不只一波，Sea Intelligence指出，貿易供應鏈需求正在轉變，「數位化航運模式」絕對勢在必行，預估在2030年前，整體航運產業數位化技術前瞻願景會逐漸具體化，影響力將慢慢浮現。

聯合國國際海事組織（IMO）嚴格監管二氧化碳排放，相關措施將暫時對航運物流造成一定衝擊。

新局1》減碳革命 業界陣痛適應

全球海運「減碳」蓄勢待發，聯合國國際海事組織（IMO）以2008年為基礎，要求航運業者在2030年減少40%碳排放量，且2050年須達標減碳70%，同時決定縮減船隻硫排放限額，限制船用燃油硫含量降為0.5%，船隻須加裝廢氣脫硫及除氮化物設備，以利改善空氣汙染。

但航運顧問也點出現實困境：「為省油，船只會愈跑愈慢。」以往新造貨櫃輪高速行駛，只要10天就能橫越太平洋，現在新船講求「低燃油、低排放」，貨櫃輪只能「低速航行」，航行時間可能延後2至6天，這也將影響貿易商的進出口業務進程。

新局2》貿易戰驅動 韌性供應鏈當道

航運業正值轉型陣痛期，不巧又

碰上貿易戰、疫情巨變，讓全球供應鏈變得更脆弱。聯合國貿易和發展會議（UNCTAD）發布《2020全球海運發展評述報告》指出，疫情造成供應鏈中斷，全球海運貿易量較2019年下滑41%，傳統供應鏈模式備受挑戰。

全球航運船隊規模成長，但受疫情衝擊，貿易運輸量驟減，航運公司紛紛策略性停航、縮班、重新安排船舶航線，沒想到卻帶來缺櫃危機，運費飆漲，不少貿易商苦不堪言。

全球海運貿易量自2019年起驟減，航運公司紛紛啟動策略性停航、縮班，或須重新安排船舶航線。

資深產業分析師認為，貨櫃航運是全球供應鏈的一環，只要小幅震盪，就會衝擊供需失調，「韌性供應鏈」（Supply Chain Resilience）顯得格外重要；尤其當前貿易戰、疫情影響供應鏈分工，一旦下游發生干擾，終將造成上游供應鏈波動，衍生巨大不確定性風險。因此，產業分析師指出，塑造韌性供應鏈重點在於，在供應鏈各環節建立風險應變機制，於突發事件發生時，能迅速分析決策，盡可能降低損失。

新局3》智慧物流 國際海運區塊鏈啟動

如何打造韌性供應鏈？「數位化」是韌性轉捩點，也因此讓「智慧型運輸港」、「永續港」、「供應物流區塊鏈」成為年度關鍵字。

利用雲端大數據、AI人工智慧、物聯網（IoT）、區塊鏈高科技技術優化升級，結合智慧型控制系統，能將海運產業鏈效益極大化，尤其5G新科技，可遠端自動化監控導入智慧航港，精準控制吊車搬運貨櫃，將大幅節省人力成本。

歐洲最大港口鹿特丹港從2018年開始與IBM、思科系統（Cisco）合作，橫跨港區建置海陸感測器，蒐集潮汐、洋流、溫度、風速、水位、能見度等資訊。未來，運用雲端物聯網及大數據分析，還能精確擬定船舶抵港、離港時間點，不僅縮減船舶等待時間，也提升貨物裝卸效率，船舶不必再卡住泊位苦等。鹿特丹港預計在2025年實現「港內航運連網」（Connected Shipping）目標，未來船舶連通網路系統後，能在港區自動航行，就算沒有領航船，也不用擔心與其他船隻發生對撞。

臺灣港務公司則在2018年啟動Trans-SMART計畫，預計協助基隆、

台北、台中、高雄等七大國際商港建置船舶操航智能輔助、物聯網海況即時氣象、智能港灣調度整合等系統，將感測器、無人船、機器人、大數據分析等技術導入港務運作。高雄港則在2019年底完成智能港灣調度整合系統，讓業者能從手機掌握船舶動態。

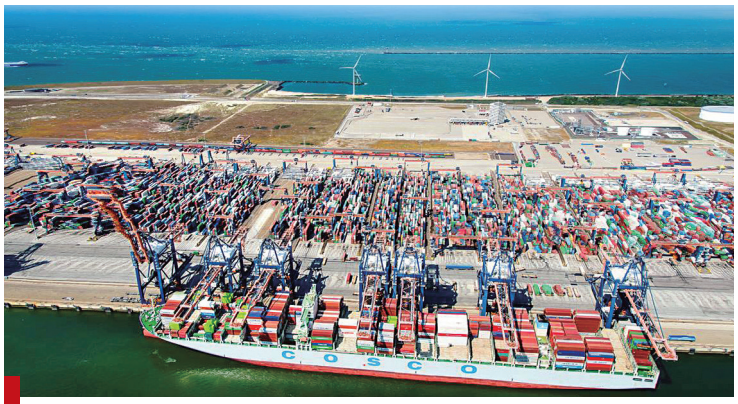
當航運貿易導入物聯網、區塊鏈技術，協助簡化物流流程，並強化資訊正確性，絕對是未來趨勢。「馬士基航運」（Maersk）更直接與IBM合作，在2018年開發出國際海運區塊鏈平台「TradeLens」，運用區塊鏈技術追蹤貨櫃運輸狀況，不論航運業、貿易業都能更精準掌握進出口進程。

借鏡國際
串聯物流打造貿易實力

究竟「區塊供應鏈」有什麼重要？馬士基航運北美市場前執行長Michael White解釋，集團每年運量高達1,300萬次，「物流文書處理卻占去龐大交易成本」，光是從肯亞運送1批酪梨到荷蘭阿姆斯特丹，一趟貨櫃物流就須經過200次資訊交換，當中耗費上百名承辦人傳遞紙本文件，繁瑣又沒效率。「乾脆把全球交易數據化」，馬士基航運希望運用區塊鏈技術，打造可供全球航運生態系統使用的物流數位化平台，於是決定與科技巨頭IBM合作「TradeLens」計畫。

「TradeLens」國際海運區塊鏈平台可以全程追蹤單一貨櫃，從出貨開始，就啟動區塊鏈透明性、可追蹤性特點，一路追蹤貨櫃送達目的地過程，就連交貨、貨櫃倉儲入場斷點，都有紀錄可查詢，且貨櫃上鎖時，也都會拍照存證、上傳平台備查，所有文件運用區塊鏈技術簽章防止竄改。

區塊鏈技術幫助貿易商隨時掌握客戶端狀況，就算出現差錯，也能即時尋求解方，進而降低整體風險。這套邏輯運用在貨櫃物流業，無論運輸公司或跨國客戶，都能全程掌握運輸狀況，更能有效避免「重複出貨」錯誤，一旦發生問題，也能迅速解決。



鹿特丹港與IBM、思科系統合作，以物聯網、大數據分析提升船舶調度與貨物裝卸效率。

台灣起步
開發「貿易共享」區塊鏈

國際海運區塊鏈聯盟火熱，經濟部工業局在今年初宣布，將輔導歲航國際物流建置海運承攬「埠對埠」

（Port to Port）區塊鏈平台，並預計在2021年下半年測試此平台，正式上線運作。屆時，貿易商、國外分公司代理行、併裝同行、船公司、貨櫃場、報關行、公證行、拖車貨運行等利害關係人全部「鏈起來」，共享貨櫃運輸即時資訊。

其實，航運物流區塊鏈僅是貿易一環，台灣港務公司最終希望運用區塊鏈整合貨流、財務、通關、貿易資訊流，從2018年開始嘗試發展智慧港埠區塊鏈，邀集銀行、保險公司第三方對象「上鏈」。金融業界抓緊趨勢，台北富邦銀行、國泰金控2020年9月陸續宣布，決定與航運貨櫃物流合作，建立貿易圈內共享區塊鏈。

金控雙雄觀察，2020年下半年度出口外銷訂單回溫，企業資金壓力也倍增；台北富邦銀行指出，截至2020年7月，內部中小企業平均出口融資金額較2019年成長38％，可見後疫情時代資金需求激增。銀行業相當清楚，中小企業想搶攻出口貿易訂單，常需要提單融資貸款，隨後要查驗訂單、提單、裝運單等大量紙本文件，龐雜程序相當費時，銀行業者也擔心假提單、重複融資問題。若無法解決這些問題，勢必增添貿易無形風險。

因此，台北富邦銀行攜手長榮海運、陽明海運合作開發「提單快易通」、「報單速融通」，涵蓋更全面物流出口資訊，有助銀行迅速驗證物流關鍵資訊，找出融資風險盲點。目前「兩套系統已上線，大大提升融資速度，最快1小時就能完成資金撥動，如此一來，貿易商能確保隨時都有充足資金接應原料採購，大幅增加出口接單競爭力。

透過整合物流、報關等資訊的數位平台，能大幅減少紙本文件往返的複雜程序，並提升出口接單競爭力。

同時，國泰金控也打造「環球貿易共享區塊鏈」，聯手上海商銀、新光銀行、永豐銀行等同業共組跨行聯盟，試圖運用區塊鏈技術解決出口貿易融資難題；第一階段將對接長榮海運、陽明海運資料數據，驗證交易真實性，提單資料可直接上鏈，將能強化物流、金流可信度，減低風險值。

貿易界看好，跨界整合區塊鏈技術，能緩解貿易融資、採購運輸倉儲管理衍生的摩擦，尤其5G、大數據、區塊鏈，可望強化全球供應鏈韌性，正向刺激進出口貿易。■

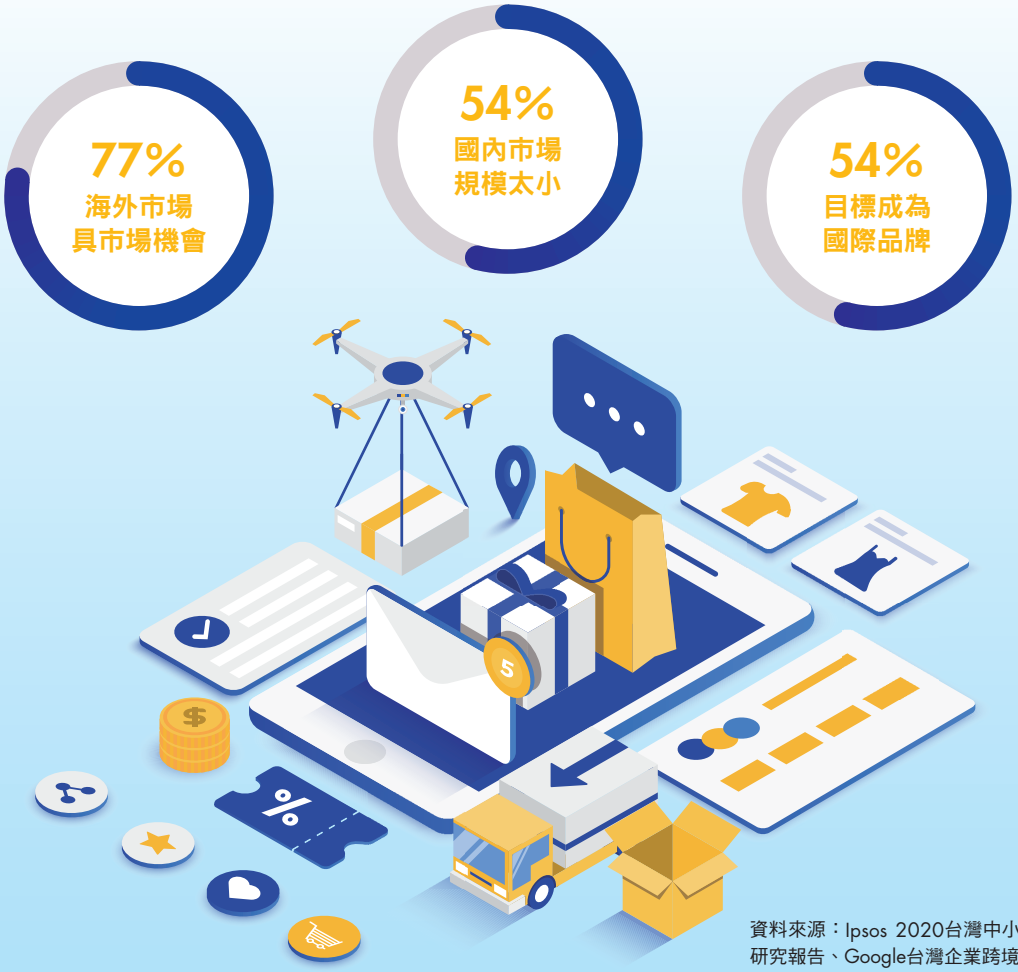
傳統產業的漂亮轉身！

致勝跨境電商
品牌經營＋智財雙管齊下

企業發展跨境電商，並非只是將產品上架至平台。而是須從消費者角度出發，研究使用者喜好，再進行競爭對手分析研究，以此打造出品牌個性，才能從強敵環伺的跨境電商大戰中致勝。

◎撰文／葉惟禎　圖片提供／Shutterstock

中小企業發展跨境業務主要原因！



資料來源：Ipsos 2020台灣中小企業跨境電商研究報告、Google台灣企業跨境關鍵報告2.0

近年，許多傳產業者試圖跨入電商領域，為企業尋找新出路，新型冠狀病毒疫情更加快轉型速度，業者除相繼搭建企業官網、加入PChome等國內知名電商平台，更積極開拓亞馬遜（Amazon）與eBay等國際電商平台跨境銷售，成功由製造跨入零售領域。

剖析能轉型成功，並在跨境電商平台創造高營收的經營之道，品牌跨境電商顧問公司TransBiz事業開發總監黃宥蓁指出，發展「自有品牌」是至要關鍵。

打造自有品牌
了解平台上架邏輯

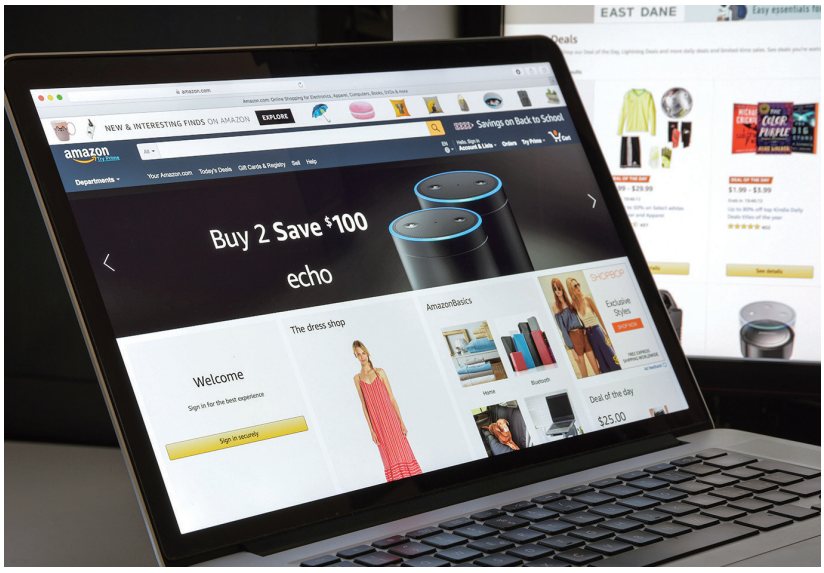
2017年，是自有品牌成為致勝關鍵的轉折年。當年，世界各地賣家大量湧入亞馬遜平台，原從事其他產業的經營者紛紛成為賣家，其中更有逾5成中國大陸賣家靠著低成本優勢迅速崛起，他國業者想要競爭角逐，實則不易。

「2017年前，曾在平台積極露出的商品，在當時已無法搶到該品項的首頁位置，更糟的是，業者即使投入更多廣告費用搶到平台優勢位置，一旦競爭賣家降價打造銷售聲量，即使業者隨之降低價格，卻還是拚不過對方的低價效應，吃足苦頭。」黃宥蓁表示，當時團隊重新了解亞馬遜的平台設計模式後，才找到突圍之法——「做品牌」。

亞馬遜平台設計的「遊戲規則」是：假設該品項目前有1,000個商品銷售，當新商品上架後，並非排在1,001名，系統會先提供新品曝光機會，根據商品競爭力，安排在第150～200名之間的位置，大約落於網頁第三頁。接著則會看銷售，倘若1天沒有銷量就會略降名次，再10天沒銷量，名次就會繼續下降，若再沒成績，商品排序就會不斷往後；反之，倘若新品一上架及獲得訂單，排名就會立即上升，持續有訂單就會繼續向上，最後上升至首頁，獲得最大曝光。

「假設有100名顧客來買商品，只要衝至首頁，自然會再吸引另外100人購買，使訂單快速翻倍，產生驚人的飛輪效應。」黃宥蓁分析消費者購買習慣，大多數人會在搜索頁下直接購買，僅2成消費者在網頁第二至四頁購買，其中原因除消費者耐心有限外，更因多數人普遍認為「好東西都在首頁」。

「了解平台上架邏輯後，



亞馬遜平台上架有一定規則，只要新上架商品，約會落在網頁第三頁位置，再來只要掌握銷量，就有機會讓商品上升至首頁，獲得最大曝光。

團隊明白『品牌』的重要性，畢竟如果商品吸睛度無法留住新顧客，『品牌』就是成為商品衝上首頁後，還能持續開拓新客戶的利器。」但黃宥蓁也直言，建議製造商與貿易商等合作夥伴發展自有品牌，「頗具難度」。

找出品牌利基 打造電商良性循環

台灣是製造王國，台灣消費者擅長尋找不同製造廠商尋求高CP值。「但美國不同，美國消費者相對重視品牌，認為擁有良好信譽的品牌，產品品質相對值得信任，因此消費者會藉由對品牌的印象，來判斷產品的好壞。」此認知與台灣工廠「不會說話，但實在」的特質完全相反，更與製造業重視成本的出發點相異。

「製造商與貿易商的成本概念根深柢固，但在說明品牌能帶給企業的優勢與效益後，他們通常就能逐漸理解與接受。」黃宥蓁指出，打造自有品牌的目的在於創造「差異化」，首先選出一項容易獲利的商品，接著分析競爭者產品，運用品牌差異化找到致勝關鍵。

比如相同的馬克杯，一個是使用漂亮包裝、印有品牌識別性LOGO，並講求「喝茶就像喝紅酒，具品味、質感，能提升生活品質」的訴求；另一個則單純強調杯子材質、耐摔的產品功能。當這兩者放在一起，即使成本、售價相同，多數消費者會購買具包裝與形象的馬克杯。

只要品牌聲量夠、商品瀏覽數與銷量提升，即可漸漸調漲價格，透過更高的利潤，將有更多經費投入廣告，創造更高銷量，形成正向循環。「團隊分析，假設打造品牌的費用是新台幣50萬元，若1年內銷售額就高於此費用，等於打造品牌無需任何花費，甚至能創造長遠效益，何不嘗試？」

黃宥蓁分享馬克杯工廠案例，工廠原僅4人，卻能在亞馬遜平台做到月營收超過新台幣400萬元的成績，他們投入許多心思了解消費者，不強調馬克杯的功能，而是訴求生活態度，成功打造亮眼品牌形象。上線不到1年，就把當初的預設銷量全數售完，一展品牌實力。

黃宥蓁指出，倘若初期企業內部沒有專業跨境電商操作團隊，也可委外協助，比如一家設於南投的馬具製造廠，40多年來為歐洲許多品牌進行代工，即便具精湛的製造技術，卻難以透過文案打動人心，

世界上馬克杯樣式百種，業者要突出重圍，透過品牌訴求生活態度，吸引消費者的目光。

「因為員工完全不騎馬，也不了解消費者需求」，因此他們委託外部團隊協助其品牌發展相關事宜，透過數位平台操作，才逐漸掌握消費者需求，進一步打造品牌。

然而隨著品牌的發展，企業內部最終仍必須建立專屬團隊，否則扣除電商平台經營費用與外部代操顧問抽成，後續利潤有限，唯有讓自己的團隊來操作，將經營權掌握在手中，才是長遠經營之道。

美國商標申請標準趨嚴待留意

既然品牌在跨境電商的經營如此重要，企業勢必也應善用商標權保障自身權益，否則自創商標在電商平台上非常容易遭盜用。律聯國際智慧財產權事務所總經理陳金福指出，美國商標是目前全球商標註冊最繁瑣的國家之一，不僅申請流程繁複，提出商標使用證據更是攸關證書下放的關鍵。

他進一步說明，大多數國家採「申請主義」，也就是申請成功、但沒有使用也無妨，然而美國專利申請就必須使用，且倘若通過申請後6年未使用，商標權就會被撤銷。

陳金福強調，過去業者只需提供一張圖片，即使該照片經過修圖，美國官方都能批准通過，然而近兩年審查標準趨嚴，只要證件資料不符規定即退回，過去批准的條件現在幾乎不予通過。「如何處理這個問題？答案是無解。」陳金福無奈表示，近兩年連美國專利商標局亦尚無統一的審核標準，商標代理人與企業仍在摸索官方的條件，因此提醒欲經營跨境電商、申請商標保護權益的業者，未來還須留意官方相關規定。

成功跨境 心態至關重要

從製造到銷售，尤其跨入國際市場，要想成功經營跨境電商，並非一日之功。除了從市場面與法律面雙管齊下，黃宥蓁以其多年協助製造商發展的經驗分享，業者的「心態」更重要，其中最關鍵的經營心法就是：超越「賺錢」的強烈動機。

她觀察，許多製造商或貿易商經營跨境電商的失敗主因，在於對該項產品或事業沒有熱情，只想試水溫，一心獲利，一旦沒有更大的目標與夢想支撐，很容易遇到瓶頸就放棄。然而品牌經營過程中，需要不斷嘗試，並從失敗中找原因，再修正方向。因此她建議業者，倘若對產品沒有熱情，就別投入品牌發展，「千萬別把賺錢當作品牌經營唯一目標，否則還是做好原來的本行就好。」

近年美國專利申請不易，申請過後須提出確實使用的證明，否則將遭撤銷。

黃宥蓁歸納成功經營跨境電商必備「四好」：產品品質好、品牌印象好、購物體驗好、明星商品做好；同時也應具備「製造商的堅持」、「貿易商的彈性」、「品牌商的遠見」，如此才能在日益激烈的電商平台突圍，並為企業轉型找到永續發展的新契機。■

龍星集團一路走過半世紀，家族成員無不傾盡心力，維繫集團各單位運作，將經營目光放眼全球。

往百年基業邁進

放眼亞洲立足全球 龍星腳踏實地之道

名列台灣前百大雜貨貿易出口商的龍星國際集團，成立至今超過半世紀，在香港、上海、東莞、美國等地均設有分公司，出口國家遍布全球，無論美洲、澳洲及歐、亞、非，都能看見龍星的身影。這個默默耕耘的家族企業，始終不忘創立初衷，再次凝聚向心力，邁向下一個成長高峰。

◎撰文／張煥鵬　攝影／賴建宏

從一張桌子、一支電話開始做起，龍星國際集團董事長葉照雄與胞弟共同創業，從剛開始的虧損負債，如今成為每年出口金額數億美元的跨國企業。「龍星國際集團能有今日成就，絕非偶然，亦非僥倖，而是靠著家族成員、兄弟齊心齊力，及全體員工兢兢業業打拚奠下的基石。」葉照雄以第一代六兄弟間的合作精神為典範，期勉家族成員腳踏實地，為永續企業經營與創造社會福祉而努力。

兄弟北上創業 貿易商躋身跨國集團

60年代，台灣經濟正開

始蓬勃發展。葉照雄與二弟葉正雄看準當時經貿事業集中北部，兩人決定從彰化北上發展。在台北工作多年後，兄弟倆創立了龍星公司，初期以經營內銷生意為主。

機緣巧合下，結識另一對兄弟，彼此有了合作外銷生意的構想，於是在1969年開始從事外銷出口生意。葉照雄還央求三妹和五弟以無給職的方式協助處理公司庶務，遠在彰化的母親也北上幫忙照顧家務並兼職收貨、配送。

「當年資訊不發達，國外客戶資料來源要從國貿局檔案資料中翻查。」葉照雄提起50年前從事出口貿易時，光是郵寄目錄和樣品到歐美加地區，及等候對方回覆，一來一往就耗費逾一個月。

昂貴郵資和電報費用導致每月入不敷出，虧損連連。創業幾年後，當年虧損金額累積至新台幣40萬元（當時迪化街一棟2層樓房售價不到新台幣20萬元），合夥友人不願承擔虧損，轉而到其他貿易公司任職，還帶走許多原有客戶，讓葉照雄感到灰心與無奈。

「不要怕！繼續做。」父親的一句話，彷彿黑夜裡的明燈，為葉照雄照亮前方之路。在雙親的全力支持下，兄弟倆重新振作出發，未被挫折打敗。努力經營一段時間後，龍星終於接到大筆訂單，財務壓力逐漸減輕。

當年，菸灰缸和飲水鳥是龍星的主力商品，因外型精美且實用深受加拿大客戶喜愛，其他暢銷產品還包括玩具、文具、禮品、運動器材等，主要外銷至美國和歐洲，後續更以聖誕節、復活節裝飾用品及陶瓷娃娃等，陸續開拓全球市場，營業規模持續擴大。昔日在迪化街創業的小貿易商，時至今日成為與上千家供應商合作的跨國集團。

以誠信為原則 與客戶真心交陪

70年代，台灣出口快速擴張，龍星因注重品質漸漸打響知名度，生意愈來愈興隆，葉照雄的其他弟弟陸續加入經營團隊，貿易部門業務應接不暇，六兄弟經常加班到凌晨3點。1990年，看好香港位居亞太樞紐地位，開始進入香港拓展業務；中國大陸開放後，又

葉照雄認為，做貿易的關鍵在於「良心」、「信用」，以真心對待每一位客戶，就是龍星維繫客戶關係的訣竅。

將事業觸角延伸至上海、東莞地區；2004年，為擴展龍星的事業版圖，在美國成立分公司，從事進口貿易與客戶物流服務業務。

「做貿易一定要有良心、有信用。答應客戶的事情，一定要做到。」葉照雄說，做外銷是代表國家的榮譽，絕不能讓國家丟臉。因此，一直以來秉持著誠信、負責、榮譽擺第一為原則。以誠信做生意，真心對待每一位客戶，是龍星國際集團與客戶維持良好關係的訣竅。無論大客戶、小客戶，全部一視同仁，應酬吃飯時絕口不談公事，就像朋友之間閒話家常，幾十年來，客戶都已變成好朋友，甚至成為集團的合作夥伴或員工。

歷經各種風浪 穩紮穩打無懼挑戰

龍星自創業以來，歷經石油危機、SARS、全球金融海嘯、美中貿易戰、新型冠狀病毒疫情等重大事件，面對各種突如其來的挑戰，葉照雄始終以冷靜沉著態度因應，以穩紮穩打的方式一路挺過大環境的不景氣。就像1970年第一次石油危機發生後，全球物價波動相當大，匯率波動對出口商造成極大影響，但葉照雄靠著進口押匯的方式，減少匯差損失，平安度過難關。

「我們做生意很實在，所以贏得外國客戶信賴。」葉照雄說，回想起2003年SARS期間，歐美客戶訂單減少，連帶影響台灣製造工廠的利潤。他抱持著「不能賺錢乾脆不要做」的想法，以務實態度向工廠和外國客戶表達想法，讓彼此都能獲得利潤和保障。正因這實在的性格，讓葉照雄獲得客戶及合作夥伴的信賴。

一路走來，龍星除進出口貿易本業外，更將事業觸角延伸至餐飲業及寢具進口內銷；此外，也投資金融業，成為玉山銀行的創始股東之一。以新型冠狀病毒疫情為例，龍星不但沒有裁員、減薪或實施無薪假，反而招募新員工持續擴編，更在去年開始嘗試許多新辦公方式，如利用視訊會議與國外買家或分公司同仁進行溝通聯繫，持續維持各項業務正常運作。

龍星與上千家供應商合作各式節慶裝飾，其他暢銷產品還包括文具、玩具及運動器材等，觸角極廣。

與時俱進 數位轉型持續優化

從1999年開始，葉家第二代的子女陸續從國外完成學業返台，先後進入集團成為公司一員。「第二代各個擁有國外學士和碩士學歷，經過西洋教育與國際事務洗禮，有較廣的國際觀和專業長才。」葉照雄回首過往與二弟葉正雄的創業維艱，時至今日，六兄弟的下一代皆已學有專精，且成為集團的中堅分子。

龍星企業股份有限公司執行董事葉士豪是集團第二代，擁有電腦專長的他，學成歸國後進入集團工作，20多年來協助公司淘汰舊有的IBM AS-400電腦系統，全部改為SAP軟硬體設備。

隨著業務不斷地擴展，近幾年來更是持續加速集團的數位化轉型，整合龐大的電腦資料庫，所有資料全部雲端化。葉士豪說，現在無論是看展覽

或是拜訪工廠，當下便能將產品資訊即時上傳資料庫，各地分公司和工廠都能同步接收最新訊息。

「數位核心系統是貿易公司的競爭優勢之一，未來哪一家的系統較強，具有無可取代性，就會成為贏家。」龍星企業股份有限公司總經理葉守峰則表示，貿易商數位轉型是不可逆趨勢，龍星國際集團的數位化轉型已經完成第一階段，現階段將會針對客戶端、員工端及供應商，建置專屬的介面、整合服務平台，持續進行各項優化。

葉照雄至今仍會定期在公司中巡視各單位的運作，親身監管每一環節的營運。

跨世代傳承 倫理永遠擺第一

「一路走來，成功絕非一蹴可幾，也非靠運氣或機緣，須一步一腳印，認真踏實，勤勉不倦、團隊合作無間，才有豐收的時候。」葉照雄為公司打下穩定基礎後，深感自己學有不足。充滿上進心的他，在忙碌工作之餘，先後在各大專院校進修，並利用晚上及週末上課，連續數年不間斷。最終從淡江大學管理學院第二屆學分班以第一名成績結業，更赴美持續進修取得文學學士和企管碩士學位，1996年榮獲美國奧克拉荷馬大學榮譽商學博士學位。

孝順、好學的葉照雄，他的言行舉止影響著弟妹及第二代，「倫理」成為龍星重要的核心價值。「樹高千丈不忘根，人若輝煌需感恩。」回首創業路，葉照雄難忘一路相挺的雙親和弟弟、妹妹，並以遵循倫理、團結和諧的觀念與人生目標勉勵下一代。

葉照雄認為，企業永續經營須堅守「倫理第一、團結和諧」，這是龍星成功的重要關鍵，也是代代傳承的企業核心精神。■

PROFILE

龍星國際集團

■成立時間：1968年
■董事長：葉照雄
■員工人數：約100人（台北總部）
主要服務：貿易、代理、生產、設計研發、銷售、產品檢驗、驗貨及後勤服務。
■主要產品：與台灣、中國大陸及東南亞超過千家供應商合作，提供文具、玩具、禮品、家飾品、燈飾、派對用品、季節性商品、汽配工具、運動產品、戶外花園產品、紡織、生活雜貨用品等之進出口業務。
■廠區分布：東莞、上海設有工廠，美國設有發貨倉庫。

龍星國際集團董事長 葉照雄

將帥會藉由「將帥小匯」活動交流，讓企業經營者突破「VUCA」時代，創出新經營思維。

「將帥小匯」引領企業思考未來

突破經營關鍵 創造新成長曲線

一場以「突破現況，思考未來」為主題的「將帥小匯」，精彩演說內容與對話，讓與會企業經營者可以在易變性（Volatility）、不確定性（Uncertainty）、複雜性（Complexity）、模糊性（Ambiguity）的「VUCA」時代中，開啟新經營思維，藉此突破劇烈的經貿挑戰。

◎撰文／劉家瑜　攝影／賴建宏

後疫情時代，打造人與人平等互惠、人與地球永續共存的「環境、社會、企業治理」（Environmental, Social, Governance；ESG）概念蔚為浪潮，也成為許多台灣企業經營者突破全球經貿激烈競爭的關鍵思維。台北市進出口公會以「突破現況，思考未來」為主題籌辦的「將帥小匯」中，不管是兩位「將帥班」顧問、前統一集團總裁林蒼生與中原大學企業管理學系教授呂鴻德的開場致詞，及融程電訊董事長呂谷清、逢興生物科技董事長王秋月兩位企業經營者的精彩主題演說內容，都可看出台灣企業追求永續、

共存、共融的經營理念，讓人看見台北市進出口公會「將帥會」為台灣企業經營注入的嶄新思維。

不斷提高心性 迎接VUCA時代的挑戰

「以前是硬體取勝的世界，現在則是軟體服務為王的時代。」林蒼生致詞時指出，從20世紀進到21世紀，世界已走入非物質時代，在「質」重於「量」的世界中，企業從最高層經營者到第一線業務或服務人員，都應該具備更深厚的文化素養，懷抱熱愛工作的態度，以「追求高品質人生」的磁場與客戶互動，此時不斷「提高心性」變得至關重要。

呼應林蒼生的論調，呂鴻德以知識管理學的「K＝（P+I）× S」公式，具體點出提高心性的方法論，知識（Knowledge）可建構未來，而人（People）要提升知識，須以終身學習的態度持續取得新資訊（Information），不斷與未來對話，如此將不只有遠見，還能超越未見；而此過程中，透過分享（Share）來加乘知識的交流。這正是公會籌辦「將帥班」與成立「將帥會」的原因，希望藉由兼具身心靈的課程以及不間斷的交流與聚會，集結眾人智識，一起向上提升。

呂鴻德進一步強調，今日全球經貿競爭激烈，企業面對的是易變性（Volatility）、不確定性（Uncertainty）、複雜性（Complexity）以及模糊性（Ambiguity）的「VUCA」時代，在這難以預測未來的時局中，企業要相互學習與分享，超越時間的思維，找到應對未來的良方妙藥。

把握時局轉變契機 融程電贏向未來

兩位顧問切中要點的致詞，接著由融程電訊董事長呂谷清以「從總經理到董事長之路──融程電的布局」為主題進行演說。「產業興替是相當殘酷的事實，企業須不斷推動轉型，才能不斷造局。」一開場呂谷清先分享一段「追求心靈成長與放大格局」的影片，論述每一次環境劇烈轉變，都是推動企業向上成長的最佳契

（左）呂鴻德教授認為，在難以預測的時局，企業更應相互學習、分享，一同找到迎戰未來的解方。（右）融程電訊董事長呂谷清認為，企業須具備不變的核心價值，才能抵擋各種市場波動。

機，企業經營者須帶領公司提升軟實力，才能擷取每一個新時代來臨所創造的機會。

以融程電訊的轉型升級為例指出，1996年融程電訊創立時員工只有6～7人的貿易公司，歷經8年努力，2004年融程電訊已從貿易轉為具備製造、研發能力的上市櫃公司，自此呂谷清以總經理身分，大步邁開推動公司轉型升級。

「公司幾乎每5年就轉型一次，」呂谷清強調，一家企業一定要有一個不變的核心價值，以此為基底建立可與時俱進的企業文化，以抵擋動盪來襲時的衝擊。例如，2010年行動化浪潮快速席捲產業，融程電訊把公司所有精力與研發資源都轉到企業行動化上，奠定融程電訊在工業級平板電腦和手持式裝置市場的優勢地位。

逢興生物科技董事長王秋月每5年推動一次轉型，開創企業成長新曲線。

2017年呂谷清升任董事長，進一步以其工業電腦行動式解決方案的領先優勢，引進戰略投資，包括全球最大工業電腦研華科技與研揚科技都注資融程電訊，分別成為該公司的最大與第二大股東，與原本看似競爭對手的兩大工業電腦同業的合作共榮，再一次帶領融程電訊開創新成長曲線。

「企業經營不進則退，經營者要懷抱謙卑的心，不斷向他人學習。」呂谷清在追求企業經營成長與進化的過程中，十分強調「學習」的重要性，他特別提到，研華科技董事長劉克振儘管已把企業做到全球第一，但他每天仍到處聽課學習，相當值得企業經營者效法、借鏡。呂谷清最後說，經營之路不會一路順遂，且須面對的競爭環節很多，舉凡員工、供應商、客戶都會對企業經營帶來挑戰，經營者要不斷跳出框架、追求新事物、做出新思考，才能不斷向上提升，而非向下沉淪。

四階段轉型 逢興開創經營高峰

一如融程電訊每5年就推動一次轉型，創立於1999年的逢興生物科技在過去20年也幾乎以每5年推動一次轉型步伐。逢興生物科技董事長王秋月指出，逢興從1.0邁向4.0，在這條漫漫長路上，始終秉持著「讓人更健康的初心」，建立企業追求「營養、保養、休養」三養之行的文化，讓全體員工都能在公司推動各種策略、追求突破時，不斷自我超越，一再壯大逢興經營格局，開創企業成長的新道路。

逢興1.0》專注於產品研發設計

1999～2005年是逢興1.0時期，此時期王秋月以其生物科技專業背景，專注於產品研發設計。當時逢興因無自有工廠，儘管順利拿到訂單，但缺乏生產製造能力，無法確保供貨穩定性與品質優劣，因此興起自建工廠念頭，走向逢興2.0時代。

逢興2.0》走向ODM營運模式

2005年逢興建置工廠同時成立研發總部，進入2005～2010年逢興2.0時期。「這階段採取研發設計製造

（左）林蒼生認為現在是以軟體服務為王的時代，從第一線服務人員到經營者都須具備深厚的文化素養。（右）透過此次「將帥小匯」，所有企業經營者能藉由講者的分享與現場交流，獲得更多經營方向。

（ODM）營運模式，全力投入產品創新同時堅持追求產品品質。」王秋月說，這階段逢興創新研發出果凍劑型保健食品，成為全台首家將保健食品製為果凍劑型的代工廠，因為產品不添加防腐劑又美味，不僅拿到各國品牌客戶的訂單，更帶動保健食品朝食品化邁進的風潮。

逢興3.0》 乘著數位浪潮再起飛

2016年有鑑於數位化成為企業經營必要能力，逢興大步啟動數位轉型戰略，除了對網路進行大改版、加強數位內容行銷，更藉由布局跨境電商打造全球線上通路，再搭配實體通路的樣品屋，打造O2O全網行銷網絡。

另一方面，結合生態系夥伴資源，逢興現在是「MIT全球健聯網」的保健食品健康商機顧問。王秋月說，逢興雖然不做to C市場，但仍以服務C端客戶的思維，透過多元創新的全方位解決方案，讓客戶可以更合理價格，買到更好的健康食品。此種追求多贏的寬大格局，再次開啟逢興企業的新成長曲線。

逢興4.0》

追求健康為本的國泰民安榮景

往下一步走，逢興將持續依循AI、大數據分析等前沿科技，持續推動數位化，並利用集體智慧發展預測模型，藉此擴大經營格局。王秋月最後說，從創立、創新到創建，逢興的經營模式雖然不斷轉變，但始終秉持初心，追求企業成長與永續。

在兩位演講者精彩的分享後，現場與會者也熱絡地提問，開放式的討論交流讓「將帥小匯」的經營心法，獲得更好的效果。林蒼生說，把心量擴大，樂於將成功經驗與他人分享，讓更多人往正確道路邁進，會讓世界充滿更多的正能量，創造人們生活與生命成為一體的美好時代。■

2021跨境電商物流大調查

4大模式、6大關鍵 完善物流大公開

在移動受限的時下，「跨境電商」已成為企業開啟新成長曲線之鑰！其中，「物流」更是跨境電商經營模式中直接反應購買體驗順暢度的關鍵，透過「四大模式、六大關鍵」，企業就能掌握完整的物流眉角，在電商領域開拓藍海。

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

在未爆發疫情前，全球線上購物已夯到不行，一場疫情雖推升買氣，卻也嚴重打亂市場供需秩序。2020年3月陸續傳出Amazon FBA爆倉消息，加上醫療及防疫物資先行的政策，Amazon賣家單靠FBA模式在這種情勢下有單送不出、有貨進不了倉，爆發的商機看得到、卻吃不到，更引來買家不良的服務體驗。

順暢的物流是消費者服務體驗相當重要的一環，企業須掌握物流眉角，方能在電商領域一拓藍海。

四大物流模式 跨境電商好幫手

跨境電商物流是交易的最後一哩路，也攸關買家、消費者的服務體驗。根據2021年4月底、由IEAT最新發布的《2021跨境拚電商，物流大導遊》專刊，其中元智大學助理教授朱訓麒指出，跨境賣家不論以何種倉儲模式，將產品送到買家手上有4種運送方法：

模式1》直郵

低風險、高成本，適合新進業者

「直郵」是直接把貨品從國內直接運送給國外買家，通常是產品價格高、毛利高、體積小的產品，或難以預測各地區銷量，難以大量生產而接受客訂的產品。

直郵的好處是統一庫存，

缺點是每次皆以國際運送，耗時、運送成本高。

模式2》第三方海外倉

低成本、高效率，適合中大型賣家

海外倉可做為供應商在海外服務據點或發貨中心，提供賣家在倉儲以外的多種額外服務，如退貨處理等，適用能預期地區銷量的前置倉儲需求，以就近提高遞送效率，亞馬遜提供的FBA（Fulfillment by Amazon）就是這類服務。

模式3》自有海外倉

高彈性、低效率

賣家也可自建海外倉，稱為FBM（Fulfillment by Merchant），此模式可獲得較便宜的倉儲成本，但單一效率不如FBA，搭配FBA能大幅提升彈性及效率。

模式4》集貨配送

低成本、低門檻，適合小型賣家

賣家端的集貨配送，通常發生在大量散貨集中前往特定的國家，可以先匯集在國內、再統一運送出國；如此一來，賣家只需要掌握國內段的運送環節，國際段則交由專業的代理商、集運物流商跨國運送完成即可。例如，蝦皮、Pinkoi等電商平台就針對國際賣家提供前往共同國家的集運服務。

朱訓麒指出，這4種模式對應的服務商包括：國際快遞、EMS、郵政包裹、物流公司等，但賣家通常會依照運送區域、產品屬性、貨價，甚至是整體經營戰略搭配運用。

九大發現 牽動跨境電商大戰略

同樣根據《2021跨境拚電商，物流大導遊》專刊、針對149家供應商的問卷調查顯示，朱訓麒剖析其中的九大發現，其實隱藏著台灣企業發展跨境電商的路徑與物流偏好。

現象1》

台灣跨境電商仍處於發展初期

調查顯示，近6成受訪者從2018年進入跨境電商市場，高達84.2%是5人以下的微型企業，總交易額在新台幣100萬元以下占54.5%、新台幣1,000萬元以上僅16.9%，呈規模小、經驗淺的新興族群。

現象2》

貿易去中間化非全然正確

在受訪者中，有35.3%的業者為製造商，58.2%為貿易商，顯示貿易商以其慣有經驗與彈性，積極介入跨境電商市場，而非依跨境電商去中間化的銷售特性所推論，貿易商在這場新型戰役中並未缺席。

現象3》 B2B是B2C的2倍

在受訪者中，有64.7%的業者為B2B銷售，35.3%是B2C銷售。可見儘管近年B2B已往B2C模式移動，因B2B為台灣廠商強項，比例仍高，也意謂著在B2C領域有很大的發展空間。

現象4》 物流成本比重不低

有高達91.1%的企業認為物流是非常重要的環節，占跨境電商營收比重6%～10%的企業有31%，排名第一（圖1），物流費用確實成為扼殺市場商機的重要因素。

現象5》

市場北美獨大，使用亞馬遜最多

在受訪者中，經營跨境電商市場呈現北美獨大現象，占33.1%；歐盟排第二，占14%；而採用的平台中，以亞馬遜比例最高，占26.5%（圖2），台灣企業跟隨亞馬遜在北美及歐洲開疆闢土的意味十分明顯。

現象6》

國際快遞及物流公司兩大首選

在物流服務上，首推國際

圖1 跨境電商物流費用占營業額的比重

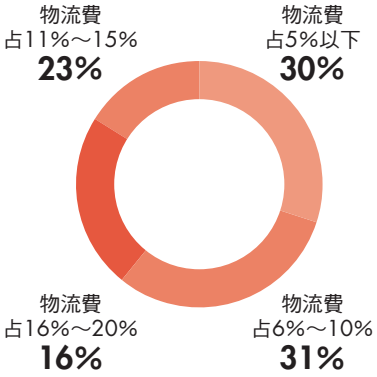


圖2 台灣跨境電商業者主要使用銷售平台

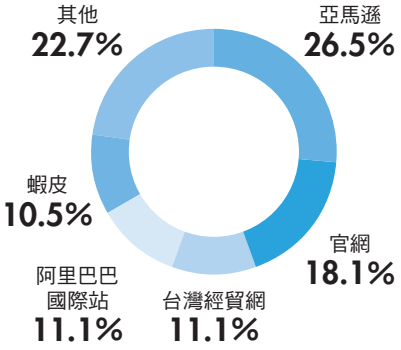


圖3 台灣跨境電商業者的物流模式選擇比重

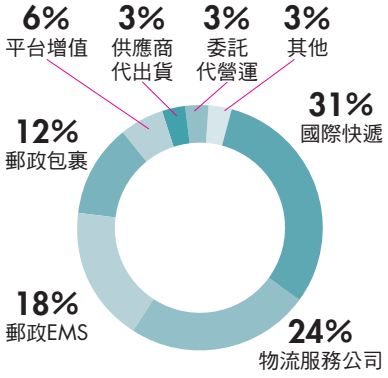
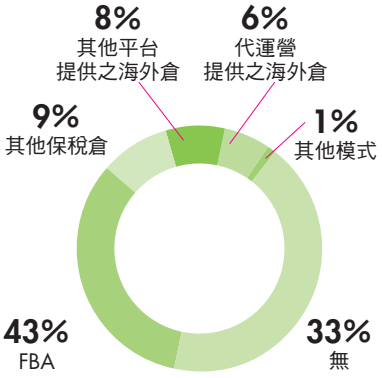


圖4 台灣跨境電商業者採用海外倉的狀況



快遞，占31%，第二為物流服務公司，占24%（圖3）；前者講求快速，符合電商需求，後者則提供整合性服務，成本較低，受賣家青睞。

現象7》 4成5業者採用FBA

在調查中，有33%還沒有使用海外倉，但在67%有使用海外倉業者中，有高達43%採用亞馬遜的FBA（圖4），也反映本調查眾多亞馬遜賣家對FBA服務的依賴。

現象8》

價格太貴 是物流的最大痛點

受訪者在物流上有什麼痛點？根據調查，前五大痛點是價格太貴（20%）、詢價太花時間（9.5%）、物流商專業不足（7.9%）、逆物流困難（7.7%）、對各國法規不熟（7.4%）。而價格太貴的首要痛點，顯示業者對價格敏感度高，太花時間詢價也無形中造成經營負擔。（圖5）

現象9》

高度缺乏跨境電商物流資訊

再進一步探討業者所需物流協助，業者期盼獲得一站式比價資訊，占21.7%；其次則為需要更多物流業者資訊，占19.6%，滿足多元跨境電商物流選擇需求（圖6）。

6個關鍵讓物流快易通

在調查中，提到五大物流痛點，要怎麼避免或降低成本，在《2021跨境拚電商，物流大導遊》專刊裡，專家群也提供了6個完善物流的關鍵。

關鍵1》避免卡關

掌握商品的各國通關規範

萬泰物流電商專案經理潘偉閎依經驗指出，想做跨境電商的企業，有些對目標市場的商品統一分類代碼（HS Code）是什麼都不清楚，更不用說相關通關規範，容易出現卡關問題。

關鍵2》成本計算

依銷售型態精準控制物流費用

獅威物流總經理曾偉華指出，銷售類型決定了物流模式，不管是先賣後寄，還是先寄後賣，都有不同的對應物流途徑與成本。若台灣商品價值

不高，要將產品銷售到歐美國家，光是物流成本就占售價大半，一定要在銷售類型、物流模式及包裝上下功夫。

關鍵3》快速詢價

集貨式物流減少瑣碎事務

曾偉華指出，透過集貨式海運物流服務，供應商只要給予商品尺寸、重量，當天供應商就能獲知物流費用，減少供應商詢價與等待時間，也盡可能降低物流成本。

關鍵4》不怕退貨

依商品特性做逆物流規劃

好好物流電商部經理林俊瑋指出，逆物流的需求有兩種，其一是整批退貨、打算退出市場；其二是買家退貨導致。以歐美市場來說，退回台灣運費太貴，供應商不會退回台灣，而是選擇在當地進行拋售、銷毀或重包裝。

關鍵5》資訊整合

找對接電商平台物流商

多位物流專家都建議，供應商可尋求與對接平台商所認可或規範的物流服務商進行合作，彼此相對都了解平台或物流規則，當有疑義時也相對較有保障。

關鍵6》多站整合

優化物流體驗提升滿意度

UPS台灣分公司總經理洪毅指出，當企業發展到多平台、多站點銷售階段時，就必須更專注在客戶良好體驗的維繫上，對此，UPS Marketplace Shipping提供的「1對多」物流服務方案，就更顯重要性，可解決賣家經營多個跨境電商平台時，面臨的複雜物流問題。

第一本為跨境電商企劃的物流專刊

《2021跨境拚電商，物流大導遊》是台灣第一本針對跨境電商業者需求而企劃、調研的專題刊物，其中還有針對歐美、中國大陸及東南亞跨境電商的物流操作特色做評析，並提供7個賣家與物流商操作個案，絕對是跨境電商賣家們掌握物流、擷取商機的好幫手，有興趣的讀者可掃描QR Code進入17Cross跨境電商生態村的專題網頁免費下載。■

掃描QR Code
免費下載

圖5 台灣跨境電商業者感到的物流困難點

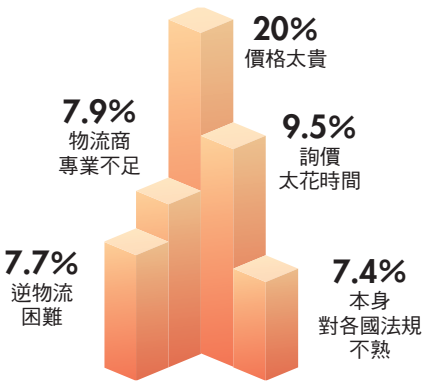
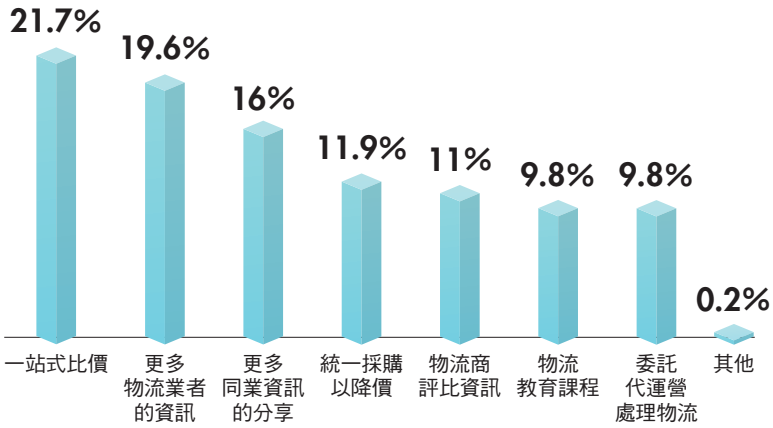


圖6 台灣跨境電商業者希望獲得的物流協助



專訪 美國懷俄明州亞太商務辦事處處長朱裕誠

牛仔州的浪漫情懷 牛排、美酒、稀土礦拓商機

懷俄明州（Wyoming）位處洛磯山脈，境內多山丘、峽谷及草原，該州自然美景聞名全球，知名的黃石公園就有75%面積位在該州。近年在美國懷俄明州亞太商務辦事處處長朱裕誠的積極推動下，懷州與台灣的經貿往來日趨熱絡，台灣成為懷州的第十三大出口市場。

◎撰文／陳玉鳳　攝影／賴建宏　圖片提供／Shutterstock

在美國各州中，相較台灣人熟悉的加州、德州等，懷俄明州雖未具極高知名度，不過在美國懷俄明州亞太商務辦事處處長朱裕誠說明下，能在1分鐘就掌握該州優越的地理、經濟及文化面貌。

「懷州的地理位置類似台灣的南投，位處內陸、沒有出海口；經濟環境則像台東，農業和觀光業十分發達；至於文化方面就像古都台南，保留美國傳統西部文化，所以懷州又暱稱牛仔州。」

美國懷俄明州亞太商務辦事處處長朱裕誠認為，懷州與台灣皆是中小企業為主的產業結構，在商務交流上較無距離，有利於拓展雙方市場版圖。

攜手台灣知名飯店 推廣特色農牧產品

目前朱裕誠在台灣力推的懷州產品，以農牧業產品為主，包括優質牛肉、特殊風味醇釀蜂蜜酒及Whiskey等。為進一步推廣懷州富西部風味的放山牛肉，亞太辦事處已與台灣的西華及萬豪酒店合作，讓台灣人不用飛到美國，就能品嘗來自懷州的優質牛排。據曾經一嚐懷州牛排的饕客分享，牛肉本身有著奶油、牛奶以及堅果香，料理後更是散發出「爆米花」香氣，十分誘人。

懷州的酒類也獨具特色，包括以蜂蜜釀造、入口回甘的醇釀蜂蜜酒及特殊風味的琴酒與肉桂威士忌等，尤其是牛奶

飲酒過量 害人害己

罐型的月光威士忌（Milkcan Moonshine），講述著1920年代禁酒時，西部牛仔趁著月光將威士忌裝在牛奶罐偷運的故事，是復古包裝的經典之作。「這些酒類陸續引起台灣酒商和餐廳興趣，我們預期2021年能打開台灣消費者對懷州酒類的接受度。」朱裕誠說。

區塊鏈法規完善 吸引各國新創企業

除美食與美酒外，懷州的科技產業發展潛力也不容小覷，特別是新興的區塊鏈（Blockchain）產業，懷州目前已率先各州制定相關法律，提供全美最有保障、最完整的法律規範，吸引全球許多區塊鏈新創公司進駐。

值得一提的是，懷州擁有全美對企業最友善的稅率，包括零企業所得稅、零存貨稅及零個人所得稅等，這點已獲KPMG（安侯建業聯合會計師事務所）認證。此外，懷州也提供基礎設施補助、不同種類的企業貸款方案及職業訓練等，讓企業迅速站穩立足點。

低稅率與獎勵措施，陸續吸引台灣企業落腳於此，例如：台灣第一間登錄創櫃板的金融科技新創公司「高曼計量」（Gamma Paradigm）便選擇懷州設立辦公室，雲端儲存服務公司「群暉科技」（Synology）也將其子公司註冊於此，享受低稅利多環境。

礦藏豐富 推動企業合作開發

除引進台灣企業至懷州外，朱裕誠也希望能促成台灣和懷州就「礦產開發」進行合作。懷州的礦藏豐富，包括碳酸鈉岩、稀土礦、乾淨煤（含硫量較低，對環境較無害的煤）等。「目前美中關係緊張之際，稀土礦開採案特別受重視，我們希望能引進台灣企業的力量，投資稀土開發。」朱裕誠說。

綜合當地產業特色及投資條件，懷州非常歡迎區塊鏈及金融科技、礦業及稀土開發、美牛屠宰包裝廠、生技醫療產業等4個領域的投資。

朱裕誠也提到懷州廠商與台商的相似處，「兩地都以中小企業為主，營業規模、經營模式、談話口吻都很對味，雙方談起合作案不會有大小眼的感覺，相信這會是台商到美國投資及經商少有碰到的經驗！」他也歡迎有興趣在台灣推廣懷州美食及美酒的企業及個人主動聯絡，讓更多台灣人認識懷俄明州的美好。■

台懷合作 力拚多元商機

TIP 01 推廣牛排和美酒
懷州優質牛肉、醇釀蜂蜜酒，及特殊風味威士忌等獨具特色。台灣西華及萬豪酒店已能一嚐懷州牛排，酒類也漸有知名度。

TIP 02 友善稅率吸引投資
懷州有全美對企業最友善的稅率，包括零企業所得稅、零存貨稅及零個人所得稅，陸續吸引台企投資。

TIP 03 合作開採豐富礦藏
懷州的礦藏包括碳酸鈉岩、稀土礦、乾淨煤，台灣可與懷州合作開採。

懷俄明州有壯闊的自然美景，位處內陸，保留了最傳統的美國牛仔文化。

5G通訊、AI運算、車用電子等應用需求上升，加上遠距商機擴張，傳產貨品需求回暖，預估今年台灣經濟將成長至4.65%。

後疫情時代惡性通膨將來臨？

飆升物價下半年可望趨緩 未來走向仍需持續觀察

隨著歐美國家的新冠肺炎疫苗接種規模擴大，全球經濟也逐漸復甦。今年美國聯準會提出預估經濟成長率各季分別為5.3%、10.0%、8.8%、5.3%，全年GDP成長可望提升6.6%。中國大陸GDP預估將成長8.9%，各季分別為17.8%、7.9%、6.7%、5.6%，會有連3季大於6%的驚人表現。

◎撰文／楊迺仁　圖片提供／Shutterstock

主計總處公布台灣2020年經濟成長3.11%，相較於南韓衰退1.0%、新加坡衰退5.4%以及香港衰退6.1%，表現是四小龍最佳；2021年開春，1至2月出口金額620億美元，更創歷年同期最高。由於5G通訊、AI運算、車用電子等新興應用持續擴展，遠距商機延燒，傳產貨品需求也回暖，預估今年台灣經濟將更上層樓至4.65%，各季預估分別為6.64%、7.22%、3.08%、2.16%，上半年景氣對策信號有機會看見紅燈。

即便如此，原物料價格亦跟著走揚，如黃豆在3月底就漲了3成，連賣臭豆腐的攤商

都在抱怨，買豆腐的成本不斷提高，不漲價不行！而北美長纖紙漿去年每公噸要價1,115至1,130美元，3月22日漲至每公噸1,420美元；西德州原油價格從負40美元走高至67美元；銅價從每噸4,800美元來到9,600美元，原物料CRB指數整整上漲一倍持續至今。

3C零組件成本亦持續上漲，包含宏碁、華碩筆電將從第二季開始，調漲約5%至10%價格，是10年來罕見的大幅漲價，也讓外界開始關心，通貨膨脹是否會到來。美銀今年3月剛出的專業投資者調查報告指出，37%受訪者擔憂通膨衝擊市場，比率居冠，其次是聯準會縮減購債規模，而疫情影響只排第三。

通膨是否轉為惡性需審慎因應

首先要釐清的觀念是，「通膨未必就是壞事」，美商花旗環球證券台北分公司董事總經理及研究部主管谷月涵指出，一般而言，2%至5%的物價上漲區稱為「好通膨」，因人們會在物價上漲前購買刺激消費，對企業獲利有所幫助，也讓大多數經濟決策者尋求創造適度的通膨環境。

但若通膨率在5%以上，甚至10%至15%，不僅領固定工資的家庭會受影響，通膨也會因預期心理而持續竄升，以至於更難以遏止。台綜院創辦人劉泰英認為，過去一年來，因應新冠肺炎導致民間投資卻步，失業人口大增，為了救經濟及救失業，全世界政府皆狂發貨幣，美國當今的貨幣發行量更是至少增加一倍以上。貨幣大幅增加後，隨即帶來股票、房地產上漲，至今黃金、棉花、鋼鐵、基本金屬等商品物資價格都已出現炒作情況，且購買之後，可能2天後又漲價了，這就是惡性通貨膨脹的開端。

針對物價上漲現象，谷月涵認為石油、銅、木材與鎳等價格大幅上漲，並非人為炒作。因去年需求大幅減少，製造商紛紛縮減產能，庫存原先就已下滑，沒料到在疫情影響下，美國家庭搬離都會區，往郊區移動，反而帶動一小波房市榮景。此外，空運量能縮減，導致半導體供應短絀，隨著供應鏈重建，一切都將回歸正常。

美國聯準會認為惡性通膨言之過早

但美國聯準會（Fed）大印鈔票，供給成長目前遠超過正常值的5%至10%，甚至逼近30%，此現象似乎也可能成為炒作物價的誘因。但谷月涵認為，因封城、減少人口移動等措施，限制了實體經濟吸收資金的能力，導致貨幣流通速度下滑與貨幣供給增加的速度相當。一旦貨幣流通速度恢復，美國聯準會肯定會同步收縮激勵措施。

因此，緊盯美國聯準會的作為，就成為全球惡性通膨是否會發生的重要指標。美國聯準會最近一次的利率決策會議

因3C零組件成本上揚，宏碁、華碩筆電從第二季開始將調漲約5%至10%價格。

在3月17日召開，會中決議包括維持利率按兵不動，政策利率維持在0％至0.25％，並在2023年底前維持這般水準，購買資產計畫繼續執行，並未調整每月總金額，也未偏重長期公債。

美國聯準會主席鮑爾更表示，堅信目前經濟情勢距離就業及通膨目標還稍遠，且未來疫情及景氣展望仍存在諸多不確定性，現在討論逐步縮減支持經濟的措施為時過早。

但美國聯準會也預估，今年經濟更快的增長仍將推高今年通膨率，通膨率及核心通膨率提高到2.4％及2.2％（相較於去年12月預測的1.8％及1.8％），但仍符合之前說的平均通膨目標（允許通膨在一段時間內，超過2％目標），不過長期通膨預期仍錨定在2％目標。10年期國債市場的殖利率雖連續創下一年多新高，不過名義與實質殖利率相減所產生的通膨預期，也仍在2％左右，並未超越2018年的水平。

永豐金控首席經濟學家黃蔭基認為，綜合目前國際投行的預估，核心個人消費支出物價指數年增率在去年第四季是1.2％，今年第一至第四季預估分別是1.2％至1.6％、1.7％至2.3％、1.3％至1.8％、1.5％至1.9％，這波物價上漲趨勢預計會在第二季觸頂，並在下半年回落。

因美國龐大財政與貨幣政策工具的熱錢刺激，雖為家庭挹注額外現金，但因封城措施減少人們外出消費的機會，主要是被用來支付房租、房貸、水電與信用卡費，而且紐約聯邦儲備銀行（New York Fed）統計顯示，美國人民自去年3月以來，約已存1.6兆美元，不至於導致通膨壓力大爆發。

雖熱錢會進入股市、債市與房市，帶動金融資產增值，可能會惡化貧富差距，但知名總體經濟學家高伯瑞（James K. Galbraith）認為，因股票、債券、現存房產、土地並不會計入物價指數，也就不用擔心拉高通膨。

物價上漲若在2%至5%區間，反倒可刺激消費者購買慾。

新興國家物價及供應鏈斷鏈是變數

雖美國聯準會的利率及貨幣寬鬆政策不變，但無論美國聯準會如何堅決表明繼續寬鬆的立場，經濟過熱從而推動通膨更快攀升的疑慮仍在。

且許多新興國家，包括巴西、阿根廷、俄羅斯、土耳其都在今年出現超出以往的通膨率。巴西今年3月的消費者物價指數（CPI）年增率飆升至5.2％，已連續4個月超過央

行設定的4%目標水準。俄羅斯、土耳其等國，通膨皆已攀高，土耳其更已達2位數。

巴西、土耳其、俄羅斯等國央行因此不約而同在3月分別升息：其中巴西睽違6年首度升息，且升息3碼，俄羅斯升息1碼，土耳其更一口氣升息8碼，利率飆至19%，震驚市場。

安聯投信海外投資首席許家豪指出，巴西等國升息不是個案，今、明兩年，各國皆會陸續升息，順序只是新興市場國家先，已開發國家後升而已。台經院研究六所所長吳孟道預估，美國會在2023年前升息，最遲明年將減少購債規模，也就是放緩印鈔腳步，做為升息前的暖身。因去年第二季發生疫情，通膨極低，今年第二季通膨率衝高，下半年才會減緩，明年後再逐步上揚。

香港北威國際集團董事總經理劉憶如指出，雖物價上漲的幅度不如前幾年高，但發展趨勢非常一致，可見未來物價應會持續上升，但變數仍多，很難確定通膨何時來。若通膨來臨，將會從美國開始蔓延至全球。

後疫情時代與金融海嘯後的經濟最大差異，在於疫情造成許多供應鏈斷鏈情況。

劉憶如進一步指出，疫情造成許多供應鏈斷鏈，這是後疫時代和金融海嘯後的最大差異，「需求大幅增加，但供給沒跟上，物價就會上升。」香港中文大學金融系副教授葉家興也指出，若因政治因素干擾企業全球布局，導致美中供應鏈脫鉤，恐怕仍將引致原料、物流、製造、運輸等中斷，終究導致物價上漲的壓力。

台灣今年應無惡性通膨疑慮

國發會認為，國際大宗物資價格上漲，可能影響到國內部分民生物資價格，政府單位也會密切關注。國發會副主委高仙桂指出，未來國際間仍須注意的變數，包括疫苗施打進度，各國經濟解封及全球經濟復甦腳步。隨著景氣復甦，各界對通膨關注，以及美國10年期公債殖利率是否走升，都會牽動國際市場的波動。

高仙桂說，因景氣復甦，大宗原物料需求增加；加上因供應鏈不順暢及缺櫃現象，帶動大宗物資、原物料價格上揚，是否會進一步造成通膨預期，須密切注意。主要機構預測我國今年消費者物價指數（CPI）年增率在1%至1.5%之間，儘管近期原物料價格走揚，大宗物資也是消費者物價指數其中一環，但只占一部分，由此看來，今年台灣應無惡性通膨疑慮。■

全球知名餐飲集團Hard Rock打造全球第一座鏡面吉他造型度假飯店，透過建築設計，傳遞品牌精神。

回應新購物習慣 虛實空間整合再進化

疫情時代 品牌空間設計四大趨勢

面對延續的疫情，消費者購物習慣有明顯改變，「空間設計」更成為品牌打造顧客體驗的重要面向，本篇將探討如何利用空間設計，串接線上線下消費體驗？看看科技領航者Apple、新加坡電信Singtel、量販龍頭Walmart如何改變空間設計，回應消費者需求。

◎撰文／許惠捷　圖片來源／Shutterstock、Apple

在2020年初，全球知名餐飲集團Hard Rock企業再度創造新亮點，在美國佛羅里達州，斥資15億美元打造全球第一座「全鏡面吉他造型」度假飯店，名為「Seminole Hard Rock Hollywood」。獨特的外觀令人眼睛為之一亮，可立即聯想到Hard Rock的品牌精神：「音樂是一種力量，一種永不過時的時代精神。」

事實上，當Hard Rock對建築師提出，希望建造一間外觀像吉他的飯店時，建築師起初拒絕，但經過品牌的堅持及建築師團隊的討論，克服所有實際的技術性困難，在3年內完成這個不可思議的建築作

品，是透過獨特空間設計傳達品牌精神的成功案例之一。

後疫情時代 空間設計新趨勢

品牌空間設計能讓顧客將品牌、商品、空間連結，達到吸引顧客目光的目的，因此不僅能用來展示品牌精神，也是創造消費體驗的關鍵。不論是建築、實體店、展場設計，或作為行銷活動之一的快閃店，都能讓顧客透過視覺化、風格化及功能性的空間體驗，產生對品牌的特定感受及印象。

過去一年，人們因疫情延續，在購物習慣上有相當大的轉變。實體購物大量轉移到網路，即使如今逐漸開放社交活動，實體店開始正常營業，人們到實體店購物的習慣也有明顯差異，因此，全球各大品牌在開設實體店時，為回應顧客新的習慣，出現了空間設計新趨勢。

趨勢1 預約取貨更安全 Apple Express概念店興起

自2020年疫情開始，許多店面開始出現阻隔板，避免店員和消費者直接接觸，以減緩病毒持續擴散。這樣的現象漸漸普及，就連科技龍頭蘋果，也開始將這樣的設計全面運用在蘋果實體店上，新型概念店應運而生。

去年三月，蘋果在美國加利福尼亞州試行一種名為「Apple Express」的新概念店，是由原來的實體店改裝而成。店內的櫃台服務人員位於結帳櫃檯後方，櫃台前則有一大片玻璃牆阻隔，避免店員與顧客直接接觸，在櫃台後方有兩套蘋果產品的展示櫃，一套用來線上購物取貨，一套則用於蘋果預約系統「天才吧」（Genius bar）的預約取貨，沒有預約則無法購買，店內也只允許少位顧客同時進入，不能隨意購物。

這樣的設計讓Apple實體店能持續開放，讓來到實體店的顧客感到安全且放心，也解決蘋果店長久以來，在新品發布後往往大排長龍的問題。在Apple Express，顧客必須事先預約取貨時間，取貨後立即離開，大幅縮短顧客排隊等待時間，更解決群聚疑慮。

疫情流行後，品牌都須思考如何讓取貨管道更便利，再加上顧客不想在實體店逗留太多時間，因此改以「預約取貨」機制，大大滿足顧客新需求。市場分析專家認為，即使疫情結束，此種概念店或許會持續下去，因為對某些追求效率和便利性的顧客來說，這才是最佳顧客體驗。

Apple Express概念店採取「預約制」，櫃台前有大片玻璃阻隔，店內也只允許少位顧客進入，不能隨意購物。

趨勢2
高速服務零接觸 Singtel推5G無人快閃店

疫情發生後，加速「無人商店」應用趨勢，新加坡電信業者Singtel在去年推出5G無人快閃店，提供24小時全天候服務，顧客可透過店內AI機器人，購買或儲值電話卡、更換SIM卡等，如有其他問題，則可透過視訊和Singtel員工取得聯繫，進一步得到幫助。

這間約13坪的快閃店，外觀像是一台手機，出現在街道旁，吸睛效果十足，再加上模組化及彈性靈活移動的特性，可一段時間就移動到不同地點，為人流量大的地區或社區提供服務，如交通繁忙區域或學校等，符合疫情期間，人們傾向在社區內移動的特性，也因應商店社區化趨勢。

另一特色則是透過5G網路，提供個性化購物體驗，也結合體溫系統，照顧店內顧客健康。此外，顧客也能在家上網連結到線上快閃店，透過虛擬方式體驗店內服務。

這些高科技設計，對追求新科技的顧客獨具吸引力，但無人商店並非適合所有行業，當疫情消退，顧客仍相對依賴真人服務，加上不是所有顧客都適應高科技，面對機器可能還會產生恐懼和退縮心理，因此品牌在運用高科技時，也須考慮如何教育消費者，才能真正優化顧客體驗。

Walmart讓App結合實體店，讓顧客能線上選商品，一邊走到櫃位領取，達到虛實整合。

趨勢3
告別閒逛式消費 Walmart專攻虛實整合

過去人們到量販店閒逛是假日的休閒娛樂，但疫情下，人們更要求「購買效率」，不願意花太多時間在賣場裡，因此如何幫助顧客，以最短時間買到需要的商品，成為零售空間設計新主軸。

此種需求轉變從Walmart新開幕的實體店能一探究竟。乍看下可能不覺得有變化，一樣的長條型展示架，整體店內的設計風格也維持鏤空天花板及工業風設計，但仔細觀察，商品擺放方式已有明顯改變。

過去為了讓喜歡閒逛的消費者，有非計畫性的衝動購物，往往採取散亂的擺放方式；疫情下，商場增加明確的商品擺放標示，並做清楚分類，讓追求效率的顧客能快速找到商品。

此外，結合虛擬科技，這些商品的擺放位置都可在Walmart App上看到，讓消費者可一邊看著App上選好的商品，一邊走到實體櫃位上拿取，達到線上線下虛實整合的無縫體驗。

趨勢4
實體空間功能多元
實體店變身直播間

若無特殊需求，時下消費者傾向線上消費，但也有許多顧客追求更特別的實體購物體驗。如瑞士包包品牌Freitag，就設置實體手作店，讓顧客可現場製作專屬手提袋，店內不只陳列商品，更有大面積的手作教室設計；而在蘇黎世的新店，則是一間開放式小型工廠，讓顧客可自由挑選想要的布面，並可在現場看見包包縫製過程。

也有品牌將實體店改裝為現場直播的攝影棚，讓來到店裡的民眾直接見到直播主，甚至經美妝師巧手一變，直接參與直播鏡頭。2020年年初，中國大陸線上商城蘇寧易購，動員了3,280家門市，參與「店播計畫」，將南京徐莊蘇寧易購廣場改造成「趣逛逛」實體直播店，利用店內現場直播，帶動線下門市銷售。

「趣逛逛」是唯一一家顧客可在家線上逛的虛擬商店，顧客也可直接到實體店，體驗店內多項有趣的互動遊戲，如電競牆、趣課堂、趣體育、趣秀場等。商場有多個主題直播間，也有銷售員擔任「直播代逛boy／girl」，線上為顧客介紹商品，線上顧客也可透過App和導購員們進行諮詢溝通，讓實體店成為一個有趣的「逛播」場所，為零售業打開新的想像空間。

疫情消退
消費者偏好何種空間？

這一年來，可明顯看到，消費者有更大量網路購物需求，而當市場預測實體店將大量消失時，品牌更積極挖掘實體店的潛能，因此，實體店不會消失，反而帶給顧客各種意想不到的驚喜。

但值得進一步思考的問題是，當疫情過後，消費者對品牌購物空間的需求為何？網購習慣會持續下去嗎？隨著大環境變化，消費者需求瞬息萬變，想打造吸引顧客上門的完美品牌空間設計，考驗著品牌對消費者需求的洞察。■