P.4 企業轉型「變大、圖強」謀生機

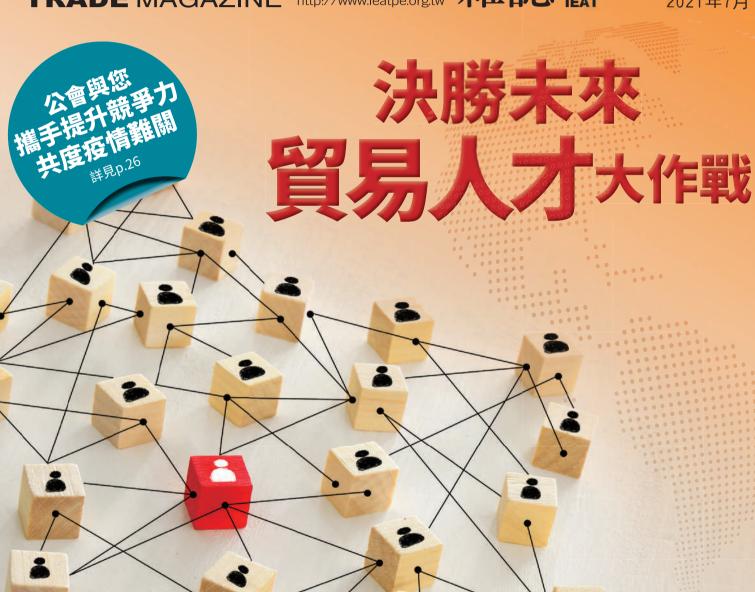




No. 361 2021年7月

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

雜誌





綠色供應鏈+CSR政策

歐盟綠色新政 台灣布局因應有方 費用暴漲的嚴峻挑戰

疫情衝擊下 企業運輸、原物料因應之道



Contents



Cover Story

決勝未來 貿易人才大作戰

值此疫情、供應鏈重組時局,各產業人力需求激增,「人才」成為貿易業決勝的關鍵之一。據求職網2021年第二季 徵才資料顯示,半導體科技資訊業人才缺口最大、高居92.9%,貿易業務徵才意願也高達87.9%。本期封面故事將透 過專訪,解析貿易業如何看待這波人才走勢?產官學又可祭出哪些措施,解決人才荒的困境,奠定未來發展基石。



總論篇

疫情、貿易戰變局

8 貿易人才大作戰 前瞻決勝負

實力篇

商場即戰場 人才備戰接軌貿易新局

14 多箭齊發 養成貿易實力

攬才篇

中小企業攬才挑戰大

20 時代變遷下 人才思維與時俱進

Special Report

疫情期間拚轉型

26 公會與您攜手提升競爭力 共度疫情難關

綠色供應鏈+CSR政策

30 歐盟綠色新政 台灣布局因應有方



編輯室報告 Editor's Report

1 貿易人決勝點! 先天DNA × 跨境實戰力

名家專欄 Column

4 企業轉型 「變大、圖強」謀生機

國際視窗 News Digest

新冠病毒再變種 全球經濟復甦增變數





跨境電商 E-commerce

36 第二屆台北新貿獎 金獎企業的故事

美貿焦點 Windows on America

42 海水、陽光及季風 造就良好產業環境

寰宇聚焦 Global Focus

44 疫情衝擊下 企業運輸、原物料因應之道 開創心路 Innovation Concept

48 iStaging愛實境 以科技創造線上大展間

文創藝術 Innovation Concept

52 杜甲A-Ma以精品模式 打造辣美學

領導之力 Leadership

56 小商家如何創意突圍 危機中見商機?

品味生活 Life

60 靜心禪鼓 與內在對話

創新設計 Design

62 給「眼睛」來點想像 vs. 讓「身體」全然放鬆

異國觀點 Culture Insight

64 遠距創造高營收 打造遠端團隊致勝關鍵點

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 鼐、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







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

Cover Story [對面故事] 總論篇

疫情、貿易戰變局

貿易人才大作戰

前瞻決勝負

2021年,新興亞太國家將成為人才需求重鎮。英國牛津經濟研究院(Oxford Economics)卻唱衰預言,「台灣恐變成人才失衡最嚴重的國家」;萬萬沒想到,一場全球疫情與美中貿易戰夾攻,徹底逆轉人才流動版圖,台灣迎來「海歸人才回流潮」,是否能成為人才版圖的關鍵?

◎撰文/賴筱嬋 圖片提供/Shutterstock

一一灣能「留住人才」嗎?全球知名人資管理顧問公司「韜睿惠悅」(Towers Watson & Co.)曾發表《全球人才2021》(Global Talent 2021),預測台灣人才將呈嚴重供需落差。美國獵頭公司「海德思哲」(Heidrick & Struggles)則表示,台灣人口老化、高等教育品質不足將會拖垮台灣人才競爭力,國際普遍不樂觀以對。

對此,國內知名人力媒合平台提醒,「人才」始終是企業經營根本, 尤其2021年全球經歷疫情浩劫,人 才流動高度不穩定,企業須迫切正視 「人才管理危機」。

美中貿易戰擾動 創造「人才海歸潮」

瑞士洛桑管理學院(IMD)2020 年底公布《2020年世界人才報告》 (IMD World Talent Ranking 2020) 顯示,台灣排名持平在第20名,但 「投資與發展人才」、「人才準備 度」分別下滑一名、三名,「攬才與 留才在企業的優先順位」及「對外籍 技術人才的吸引力」排名表現則拿到



全球受美中貿易戰、疫情雙重衝擊,引發全球供應鏈大洗牌,國際人才動向也出現未知轉移與流動變局。

34名、47名。

報告透露,即便國內政府推出 「海外人才歸國方案(LIFT)」、 「就業金卡」、「亞洲新矽谷」等攬 才政策,力道仍不足。資深人力資源 顧問直指,薪水不高、國際觀不足、 他國搶人才等弱點,頻頻拉響人才荒 警報,難突破「人才淨流出」困境。

當今全球面對美中貿易戰、疫情 雙重壓力,國際人才流動陷入詭譎變 局。首先來看美中貿易戰關稅制裁, 直接觸發全球供應鏈「大洗牌」,特 別是半導體產業,受到10%增值稅衝 擊,主機板、伺服器模組主要代工廠 都漸漸轉移生產中心,將產線基地外 移往台灣、東南亞等第三地。

長遠來看,「中國大陸製造」已 不再是供應鏈定律,普華國際財務顧 問公司解析,越南、泰國等東南亞國 家,具「跨太平洋夥伴全面進步協 定」(CPTPP)、「區域全面經濟夥 伴關係協定」(RCEP)經貿會員優 勢,有機會成為基地轉移熱點。

的確,隨美中貿易戰白熱化,越 南搖身變成「最大受惠國」,跨國企 業紛紛將製造產線遷往越南,谷歌

(Google) 母公司Alphabet、日本電 玩大廠「任天堂」(Nintendo)都陸 續官布,將在越南設廠啟動新計畫, 造成當地技術工人嚴重短缺,引爆激 烈「搶人大作戰」。

知名美國人力資源公司萬寶華 (Manpower Group)調查指出,在 越南5,750萬勞動人口中,高技術人 員僅占12%,將是越南發展隱憂。 對此,為不讓東南亞國家搶走產業大 餅,台灣2018年成立「美中貿易衝 突因應專案小組」,協助台商循序漸 進轉移生產基地,並設法突破缺水、 缺電、缺工、缺地、缺人才之「五缺 障礙」。這步確實奏效,跨國企業開 始把台灣列入「分散風險」之選項, 146家公司獲准在台投資,帶來200億

美元投資效益,同時創造更多「海外 聘僱」機會,最重要的是,吸引25萬 名產業人才「海歸回流」。其中,科 技、金融人才占絕大多數。

疫情影響人才流 台灣逆轉淨流出

美中貿易戰局中,台灣乍現「人 才回流」曙光,全球疫情卻又接踵而 來,各國經濟面臨嚴峻考驗。幸好, 在2021年第二季前,台灣疫情相對穩 定,外媒《紐約時報》(New York Times) 當時形容,台灣猶如「世外 桃源」,促使旅外人才積極返台。

疫情浩劫凍結歐美各國人才,如 美國科技創投重鎮「矽谷」(Silicon Valley)產業前景不明朗,出現裁員



「美中貿易衝突因應專案小組」助台商轉移生產基地,並設法突破「五缺障礙」,吸引 跨國企業把台灣列入「分散風險」之選項。

潮;據美國國家創投協會(NVCA) 估計,2020年三月前已有300多家新 創公司裁撤三萬多名員工。

不只產業流失人才,美國高等教 育也很冷清,疫情影響上萬名留學生 進修研習,留學市場大幅緊縮,恐將 影響未來幾年人才養成。

全球產業人才陷入前所未見的 「冰凍紀元」,「人才板塊」順勢飄 移來台。依移民署統計,2020年各 國來台人士創新高,非持觀光簽證居 留台灣人數近80萬人,且政府特別打 開「攬才大門」,截至2020年一月底 共核發1,600張就業金卡,較2019年 高出四倍;台灣總算翻轉「人才淨流 出」頹勢。

產業人士提點,科技產業鏈關係 人回流台灣,可望帶動產業起飛,尤 其當前製造業、軟體資訊服務業亟需 軟體數位人才,政府應把握機會補足 人才缺口。

人流回來了 缺口在哪裡?

全球局勢替台灣「人才回流」做 了一顆好球,國內各產業人力需求激 增,尤其國外業務、駐海外工程師、 儲備幹部等職缺需求大幅攀升,貿易 業務徵才意願也高達87.9%,卻似乎 仍未填補到人才缺口。

疫情衍生高階經理人跨國移動困 境,企業開始布局海外派駐人員,



疫情帶來的長時間遠距工作,促使美國科技重鎮「矽谷」開始裁減人力,去 年3月前已有上百家新創公司裁員三萬多名員工。

拉抬聘僱海外人才意願,國家發展 委員會「全球競才方案」(Contact TAIWAN)觀察,2020年下半年海外 人才聘僱需求突破1,300人,較上半年 成長約1.95倍。

人力銀行統計資料顯示,2021 年國內人才需求一度站上85萬2,000 人高點;半導體科技業人才缺口壓力 最大,高居92.9%,傳統製造中小企 業、餐飲業也嚴重缺工。

傳統產業最擔心,2021年短急訂 單湧入,工具機產值有望回溫,但人 才流向半導體、電子3C產業,恐怕傳 統產業人才窘迫依舊無解,「傳統產 業人才斷層,可能造成訂單流失」。 不僅傳統產業感受到龐大壓力,新興 電商產業人才缺口也急遽攀升。

商業發展研究院認為,疫情之 下,企業紛紛轉戰電商市場求得一線 生機,可預見疫後經濟將靠電子商務

Cover tory ^[動画故事]

平台推上新高峰,未來中小企業要想 進入國際貿易、拓銷,皆有賴電商牽 線;產業界預估,在2025年前,台灣 電商人才缺口將攜增為15萬至20萬 人,人才需求量極大。

疫後經貿復甦 「人才布局」是關鍵

我國去年六月與美國在台協會 (AIT) 共同推出首部《人才循環大 聯盟白皮書》(TCA),盼打造2030 年台灣數位國際人才發展藍圖。當中 提及,台灣人力資源是最有價值的資 產,產官學欲吸引72萬名海外人才 回流,首先就必須創造誘因,最直接 的做法是「縮小國內外薪資報酬差 距,,不僅能阻止台灣人才出走,還 能高薪利誘國外人才來台工作。

另外,人才會自然而然往資金投

入重鎮聚集,建議政府可針對在台設 立研發實驗室的外國企業提供租稅誘 因補貼,讓新創投資流向台灣,藉此 吸引產業高階人才流入。尤其,現在 身處數位時代,政府有必要協助中小 企業吸引優秀國內外數位人才,以因 應未來產業數位轉型。

為迎戰後疫情時代經貿戰局,全 球性聯合會計師事務所「安侯建業」 (KPMG)也提醒,當前局勢動盪, 企業供應鏈能否成功經營, 取決於 「人才管理」,時下企業特別需要 「跨領域人才」,尤其具數位技能的 中高階「數位勞動力」(RPA)至關 重要,跨域整合加值人才將會帶動新 一波產業職能需求。商業發展研究院 建議,企業可善加運用政府人才培育 計畫,挹注資源養成電商人才,才可 能掌握未來先機。■





(左)2021年國內人才需求高居85萬2,000人,其中以半導體科技業人才缺口壓力最大。(右)疫情後企業逐漸轉戰電商市場,產業 界預估2025年前,台灣電商人才需求將增至15萬至20萬人。

Cover Story [對面故事]

商場即戰場 人才備戰接軌貿易新局

多箭齊發養成貿易實力

貿易業人才養成路漫長,在尋覓人才時,相信企業、未來人才新星都有這些 共同疑問,像是產業發展前景是否還具備吸引力?大專院校如何深化人才 實力培育?貿易產業「人才戰」致勝關鍵在哪?深入剖析「人才養成三支 箭」,也許能找出培育人才「實力新趨勢」。

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

多驅動台灣經濟成長,台北市 進出口商業同業公會秘書長 黄文榮卻難掩擔憂,「市場人才供需 嚴重失衡」,少子化造成人口銳減, 社會型態出現結構性翻轉,如學生興 趣轉向服務業、大學商管學系近十年 減少17%、國貿系招生危機等情形, 「十年內從1萬9,000人減少至1萬 2,000人」,遞減浪潮仍持續發生。

產業斷層浮現? 新生代人才尋求切入契機

「國際貿易是台灣與生俱來的

DNA。」黃文榮笑說,台灣無疑是世 界貿易大國,即便疫情橫掃全球,台 灣仍能保持貿易順差,尤其半導體、 晶圓製造產業依賴出口貿易成長。

貿易產業持續蓬勃,但貿易本科 系學生卻越來越少,供需矛盾出現鴻 溝,資深貿易老手面臨退休之際,擔 心地直問,「人才在哪裡?」「台灣 未來還有沒有國際貿易?」



台北市進出口商業同業公會與經濟部國貿局合作選送優秀學生至新興市場企業實習,助學子開拓視野、為企業培育未來優秀貿易人才。

才協助產品「行銷全球」,才能突破 有限的內需市場。

線上線下虛實整合人才趨勢

江怡蒨認為,當前全球疫情衝 擊,市場欠缺「線上線下虛實整合全 方位經貿人才」,這就是前瞻人才眼 中該鎖定的「機會」。為了不讓機會 擦身而過,產、學界一致認為,首要 任務就是要「整備三大未來趨勢的人 才實力」。

趨勢1》 培養數位貿易技能

江怡蒨盤點目前業界最渴求「數

位貿易人才」,包括跨境電商平台 操作、大數據分析、5G、物聯網、 AI、AR/VR、雲端計算、區塊鏈等 未來將會大量運用的科技技術,對國 際貿易金流、物流型態也得熟悉,才 能迎戰數位貿易時代。

趨勢2》深化多項外語能力

外語能力也是培育人才的重要關 鍵。江怡蒨建議,貿易人才一定要深 化外語實力,除了專精英語外,還可 加強泰語、越南語等東南亞語種當作 第二外語,以配合「新南向」政策進 攻市場。

趨勢3》具備靈活跨域整合力

資深人力資源顧問指出,數位創 新趨勢下,就業人才不只要具備數位 技能,更講求「跨域整合力」,包括 溝通力、創造力、問題解決能力,最 好還要有國際移動能力條件,相對能 擁有更多工作選擇權,這也是未來企 業爭相的「跨界人才」。

「貿易界永遠需要人才。」黃文 榮表示,放眼未來,國際貿易型態漸 趨數位化,語言、電商技能、大數據 分析能力都將是競爭力籌碼,「永續 貿易實力要從現在扎根」,唯有具備 國際觀,人才能突破現況局限,「心 有多寬,事業才有多大」。

經濟部規劃IPAS 培訓「在職人才庫」

人才發展攸關台灣產業競爭力,

經濟部宏觀盤點國內「人才庫」現 況,驚覺「跨領域人才不足」,且 職能落差嚴重失衡,恐不利新興產 業轉型。經濟部從2016年規劃「產 業人才能力鑑定體系」(Industry Professional Assessment System, IPAS),盤整重點產業人才缺口,包 括電子通訊、智慧機械、綠能科技、 生技醫藥等產業,安排「訓考用合 一」專業技術能力檢定測驗,協助企 業建置客觀人才評核工具,也鼓勵在 校學生、在職從業人員報考,提升人 才專業能力之外,也能有效縮短產學 技能落差。

為精準滿足產業缺才痛點,規 劃「短期在職班」、「中長期養成 班」,培訓學員完成訓練課程。「短 期在職班」著重智慧機械、綠能科 技、生技醫藥等創新產業,結合研發





逢甲大學國際經營與貿易學系教授江怡蒨(左圖右)、台北商業大學國際商務系副教授莊家彰(右圖右)獲得108年海外實習計畫績優

及跨領域技能,突破既有工作瓶頸。 「中長期養成班」針對求職者、企業 提供中長期培訓課程,近來辦理智慧 電子、數位內容等產業培訓,課程結 業後,工業局會協助就業媒合;據統 計,就業率高達85%。

單靠「產業轉職班」還沒辦法「超前部署」產業人才所需。「新南向」和美中貿易戰,更突顯東南亞國家供應鏈關係,經濟部委外開設「新南向人才儲備專班」,針對企業派訓、在職人士進修設計,課程涵蓋國貿實務、電商、東南亞語言課程,培訓「新南向實力」,多箭齊發深化台灣貿易根基。

貿易人才養成「三支箭」

時下全球進出口競爭局勢激烈多變,台灣仰賴進出口貿易延續經濟命脈,國貿人才卻「一才難求」。未來該如何延攬國際貿易人才?貿易生力軍又該如何成為「即戰力」?

第1箭》「國貿大會考」鑑別人才培訓「貿易即戰力」

台北市進出口商業同業公會年度 《全球重要暨新興市場貿易環境與發展潛力調查》報告顯示,企業經營 難題重重,尤其苦惱「缺乏貿易專 才」。在經濟部國際貿易局指導下, 台北市、新北市等進出口商業同業公 會從2005年起,辦理「國貿大會考」



為培育未來貿易生力軍,台北市進出口商業同業公會積極辦理多屆「國貿大會考」,並舉辦「全國大專院校B2B跨境電商競賽」培育未來貿易人才。

替企業篩選優秀人才。

國貿大會考範圍涵蓋經貿資訊、 國貿基本報價流程、國際運輸、國際 貿易風險管理、信用狀實例、進出口 結匯、貿易索賠與糾紛處理、基礎貿 易英文等,嚴格檢視考生對國貿實務 掌握程度。

每年國貿大會考吸引眾多學生、 在職人士報考,合格率僅三成,累積 到目前為2萬1,625人,貿易企業肯定 國貿大會考鑑別度,紛紛將會考合格 證書列為升遷考核、選才聘用條件。 為積極媒合人才與企業端,台北市進 出口商業同業公會亦建置「國貿人才 庫」協助國貿專業人才就業。

當前國際貿易型態多元創新,國 貿大會考近來側重「跨境電商」貿易 趨勢,更引導考生跟上這波數位貿易 轉型浪潮。

第2箭》 雷商龍頭前進校園 電商培訓認證「數位競爭力」

疫後經濟復甦無縫接軌5G數位 轉型趨勢,產學界一致認同,必須強 化大專畢業生數位領域競爭力。台北 市進出口商業同業公會辦理多屆「全 國大專院校B2B跨境電商競賽」, 全球跨境電商龍頭「阿里巴巴」 (Alibaba Group)、社群巨頭「臉 書」(Facebook)也積極前進大學 校園培育學生電商技能; 亞馬遜全球 開店也與經濟部國際貿易局、外貿協 會攜手,集結多間大學與上百名學生 舉辦「跨境電商實戰營」,產、官、 學齊心為數位人才儲備能量。電商及 社群龍頭更相繼推出數位人才證照, 如台北市進出口商業同業公會首屆 「CEPT-B2B跨境電商技能認證」, 另有「Facebook Blueprint」、「阿里

WINDSHIP

產業界提供電商競賽與實習機會,讓學生不只在校學習電商數位課程,亦可 實際操作,累積品牌推廣、電商大數據分析等經驗。

巴巴跨境電商規劃師」證照等,鼓勵 學子未來投身數位產業,協助企業找 到優秀人才。

2018年國內企業調查顯示, 43.1%企業還沒布局跨境電商,57% 企業兩需電商平台營運人才。時至今 日,電商人才需求直線攀升,企業界 掀起「人才爭奪戰」。為迎合這波數 位人才需求,阿里巴巴率先與新北市 政府合作,邀集大專院校開設「新 北電商大學」,結合B2B跨境電商資 源,啟動「新北鐵軍培訓營」、「校 園尖兵×企業鐵軍」累積學生實戰演 練電商經值。臉書今年3月24日宣布 啟動「Facebook大學數位人才培育 計畫」,攜手台灣經貿網,前進20 所大專院校提供數位技能課程,運用 Facebook Blueprint Educators Portal 教學資源網站,提升學生數位技能 實戰經驗。結訓後,學生將能取得 「Facebook Blueprint」證照。

台北商業大學國際商務系副教授 莊家彰表示,校園系所即使開設電商 課程,實戰資源卻相當有限,多虧產 業界提供電商競賽機會,讓學生可實 體操作,累積品牌推廣、電商大數據 分析等經驗,學生回饋獲益良多。

第3箭》貿易小尖兵海外實習 扎根國際移動實力

貿易人才還須累積「跨界」、 「跨域」實力。經濟部國際貿易局結 合台北市進出口商業同業公會資源, 從2014年起推動「貿易小尖兵海外實 習」, 送大專院校商管學系學牛到新 興市場企業實習。2021年因應疫情, 更導入「遠距跨境電商實習」,接軌 職場新型態。據選送生就業流向調查 結果顯示,八成以上實習生畢業後直 接投入國內貿易職場,更有20多位學 生選擇在海外從事貿易行業。此計畫 不但引領學生開拓國際市場眼界,亦 讓學生直接感受市場潛在商機。

2020年全球疫情大爆發,貿易局 意識到疫情驅動全球數位貿易生態促 成,2021年決定採取「遠距實習」方 式,激集國紡企業、華碩電腦、玉山 銀行等28家知名企業,提供越南、泰 國、馬來西亞、菲律賓等新南向國家 實習機會。實習學生將可從中遠距參 與跨國市場調查與分析、商機研究、 海外業務開發聯繫、操作跨境電商實 務,累積國際行銷企劃等實務經驗。

TCA善意提醒 台灣應培養「勞動力國際化」

美國在台協會(AIT)2020年六 月推出首部「人才循環大聯盟白皮 書」(TCA),善意提醒台灣,勞動 人才必須培養國際化思維,協助中小 企業網羅兼具「國際跨域力」優秀人 才,以迎戰全球產業數位轉型趨勢。

TCA指出,科技、金融、貿易



出國累積資歷,拓展視野,累積專業工作經驗,培養國際化思維。

出口導向產業,大多仰賴英語溝通, 但台灣英語能力大幅落後新加坡、香 港,導致台灣國際商務貿易往來不順 暢,建議儘快轉型為「雙語國家」, 並提供簽證、銀行業務、商業法規等 「英文版」對外文件,方便國際溝 通。TCA也建議,台灣學生應出國累 積資歷,拓展求學、專業工作經驗。 政府可參考美國、新加坡育才政策, 針對排名前200名大學學生,資助出 國學習、實習機會。

「台灣人力資源是最有價值的資 產。」TCA直言,台灣要想培養與國 際接軌、精通數位科技人才,必須要 讓勞動力具備出色溝通、領導能力, 這時,就需要政府協助中小企業向國 際爭取機會,持續向各國「取經」, 讓人才具備國際化思維,才能迎戰數 位轉型時代。■

疫情期間拚轉型

公會與您攜手提升競爭力 共度疫情難關

過去這一年,是充滿挑戰的一年。美中貿易戰與新型冠狀病毒疫情衝擊全球,造成國際貿易重大 衝擊。今年五月台灣疫情陡然升溫,在此艱困時刻,台北市進出口商業同業公會(下稱公會)與 您站在一起, 共度難關。

◎撰文/張煥鵬 攝影/賴建宏 圖片提供/台北市進出口商業同業公會、Shutterstock

次左著疫情的發展趨於嚴 , 公會第一時間採取 各項應變措施,針對「貿易環 境」、「市場機會」、「提升 競爭力,三大主軸提供貿易業 者各項服務資源,例如進行會 員受疫情影響之問卷調查與意

見反映、推出系列線上課程、 整合企業快篩服務資源、提供 彈性參展補助、為需要紓困的 會員核發三角貿易實績證明 等,期望在最短的時間之內, 給予會員及時協助。「疫情終 有結束的一天,屆時大家就能 回歸正常生活。」台北市進出 口商業同業公會秘書長黃文榮 建議會員利用這段期間調整體 質、進行數位轉型,提升企業 競爭力,疫情渦後必能開創嶄 新局面。

貿易業相關紓困政策彙整

為了解會員企業營運受疫 情影響之情況,及如何提供相 關協助,公會於5月21日至28 日期間,針對6,200家會員進 行問卷調查。調查後發現,三 級警戒發布後一週內,37%會 員企業的營業額受到影響,其 中又以中小企業衝擊最大;對 進口以及進出口皆有的廠商而 言,衝擊更甚於出口商。

此外,由於國際貨運飆 漲、艙位難訂,會員表示 硕需



台北市進出口公會秘書長黃文榮指出,疫情期間公會提供多項服務,建議會員多加利用,趁 此時進行數位轉型,提升競爭力。

政府協助解決。問卷調查結果 顯示,絕大多數業者企盼政府 減免稅額及確保通關物流順 暢。公會也將會員所反映之貿 易業營運資金融通、稅賦減 免、調降補貼門檻、確保物流 順暢等意見彙整函報經濟部、 台北市政府等政府機關,政府 也納入紓困措施中。

針對紓困措施,經濟部對 專業國際貿易服務業受嚴重 特殊傳染性肺炎影響之艱困事 業薪資及營運資金補貼申請, 已於6月7日起開始受理至經 費用罄為止,或最遲至8月2 日止,公會也整理彙編,包含 行政院、財政部、貿易局、關 務署、六都等地方政府紓困措 施提供會員及時參考。而針對 紓困,符合資格且需要公會核 發三角貿易實績證明文件的會 員,也可洽本會產證簽發中心 黃小姐提供協助(電話:02-2581-3521分機216)。

疫情蔓延,維持公司日常 運作與保障員工健康,成為現 階段企業持續經營重大挑戰。 本會特別盤點經濟部一國內通 過EUA之抗原檢測試劑廠商名 單,以及公會會員廠商資源, 彙整「可提供企業快篩服務資



公會為快速因應疫情,將實體課程轉換為線上課程,推出一系列線上課程,協助廠商利用居 家辦公期間強化員工競爭力。

源」供廠商運用。

抗疫更要增強企業競爭力

有感於企業面臨疫情下的 困境需要與同業、甚至顧問交 流,公會於六~七月推出「疫 情下貿易疑難即時通」,每周 一個主題,針對貿易業者於疫 情中面臨的「6+1」議題,邀 請專業顧問於線上開講,希望 解決廠商的困惑。其中主題包 括:「疫情下的企業管理」、 「疫情下的公會服務資源」、 「因應疫情貿易合約糾紛及策 略因應」、「疫情下出口風險 規避及優惠方案介紹」、「疫情下的稅務因應」、「居家辦公的資安疫苗」、「疫情下的勞資問題」、「疫情下的通關因應」。各場演講透過線上會議平台舉辦,讓廠商在線上一起學習,歡迎會員報名參加。

從疫情中找商機開新局

黃文榮指出,公會每年都 會帶領會員廠商組團征戰全 球各大國際展會,積極拓展外 銷市場。自2020年受疫情影 響迄今,會員廠商無法赴海外 參展,公會亦協助會員遠距參

Special Report

加國外展覽、爭取商機,同時針對下半年在台灣舉辦的國際展覽擴大組團參展,除汽配、食品、生技展外,也擴大至醫療、食品酒類、紡織、五金醫療、食品酒類、紡織、五金、農畜漁、自動工業等六大項目徵展。針對這六大產業在台灣舉辦的國際展會,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,各展徵滿五家會員,以彈性方式,因為

另外,公會這期間也與外 交部討論研議建立「東非進口 商機媒合計畫」,將加強協助 廠商進軍東非市場。

在疫情警戒尚未解除前,

網路是外貿業者拓展商機的唯一管道。公會亦與iStaging聯手推出專屬優惠方案,協助外貿廠商突破平面2D限制,把商品以環繞實境、虛擬展間3D模式,帶到遠端客戶面前,業者可評估自身需求,選擇720度全虛擬展間、360度商品立體照、線上通話導覽及攝影師實拍協助等方案內容。

線上課程學習再升級

全國疫情警戒第三級期間,許多企業採取異地辦公、 居家辦公等措施。現在,也是 企業進行數位進化的最佳時刻。公會快速因應,將實體課 程轉換為線上課程,推出一系列貿易線上課程、電商線上課程以及食品衛生講習線上認證課程等,例如「疫情下員工假勤與薪資管理」、「國貿尖兵基礎培訓班」、「微廣告短片創作」、「GA證照考題解析班」、「跨境電商直播間」等共超過30堂線上課程,協助廠商利用居家辦公期間強化員工競爭力。

公會辦理國貿實務課程已 超過40年,許多中南部廠商反 映無法到台北上課,因此,公 會七月將推出第一支「國貿實 務e點誦」線上錄影課程,以 及「食品安全管理法概論」課 程,前者聚焦貿易新手必懂的 六大主題:貿易流程及單據、 付款、價格、運輸及交貨、保 險、品質及包裝條件;後者以 食品業者應具備的法規知識, 邀請講師擷取最精華的實務重 點。疫情下,有的企業看到危 機,有的企業看到機會。善用 危機,轉換企業關鍵能力,公 會持續提供各項服務,與會員 攜手共度難關。

產學共同邁向數位轉型

黄文榮指出,許多學生



疫情之下,許多貿易業者面臨進出口稅賦、通關物流順暢等關卡,公會彙整業者意見函報經濟部、台北市政府等,望能進一步改善狀況。

亦因國際移動受阻,無法赴 國外就學或實習。公會接受 經濟部國際貿易局委託辦理 「貿易小尖兵赴新興市場實習 計畫」,在110年提出創新的 「遠距實習」模式,獲國貿局 及產、學各界支持,今年開放 申請後,共有來自全國16所學 校、86位學生申請,審查通 過33件遠距實習計畫案,獲 得PChomeSEA、豐田涌商、 國紡企業、偉誠集團、鞋美工 業、華碩電腦、棉春纖維、今 立塑膠、玉山銀行等28家知 名企業熱烈響應,提供越南、 泰國、馬來西亞、菲律賓、印 尼、緬甸、柬埔寨等新南向七 國分公司之實習機會,讓學生 實際體驗職場新形態。

「貿易數位化」是當前貿 易業者最重要的課題,公會長 期扮演政府與貿易業者間的溝 通橋樑,引領貿易業者隨著時 代的瞬息萬變,以不同方式因 應環境變化、開拓市場。

與會員同心抗疫送溫暖

此波疫情改變全民生活步 調,卻也連結彼此的心。從 學校、家庭、企業到消防警界 及醫療體系,都為捍衛家園同



為感謝疫情期間消防警界捍衛全民健康的辛勞與付出,台北市進出口公會與會員廠商捐贈多 箱飲品為消防局人員打氣。

心防疫。為感謝在第一線防疫 的英雄,以及計福機構對弱勢 族群的付出。公會特別偕會員 廠商在6月1日捐贈250箱、共 6,000瓶飲料予台北市消防局 弟兄,感謝他們不計辛勞、不 畏風險,全力以赴完成抗疫救 護勤務。

會員利元科技有限公司透 過本會捐贈台北榮總醫院急診 室一批攜帶式空氣淨化機防疫 用品,給前線醫護人員,希望 讓醫護人員照顧病患時多一層 保護、多一層安心。開元食品 工業股份有限公司則捐贈鮮奶 及新鮮柳橙汁給義光育幼院、 體惠育幼院、中華育幼機構兒 童關懷協會、台灣關愛基金 會、台灣兒童暨家庭扶助基金 會及9家家扶中心,總計鮮奶 及新鮮柳橙汁2,100瓶。

相信「愛」,將為台灣帶 來力量,順利度過疫情危機。 「國外有疫情時,我們伸出援 手,台灣有疫情時,國外朋友 也都對我們付出關懷。」黃文 榮表示,從國外抗疫經驗,可 發現「堅忍」終會度過, 勉勵 貿易業利用疫情期間,培養競 爭力與數位轉型能力。公會願 意與所有會員一起因應挑戰, 彼此互勉、共進。■



貿易業紓困4.0與 振興措施彙編



解密跨境電商DNA

第二屆台北新貿獎 金獎企業的故事

2021年五月台灣面對新冠肺炎(COVID-19)疫情,從原本的境外移入可控,意外發展到本土大量傳播、感染,外貿企業歷經一年才拾得逐漸回溫的國際市場,但此時台灣內部又必須布局防疫分流與管控措施,再度挑戰外貿企業的數位運作與管理能力。

◎撰文/蔡順達 圖片提供/台北市進出口商業同業公會

對疫情再起,忽然之間 全台外貿企業壓力再度 爆棚,且全球新一波變種疫情 也同步再起。過去心中還有一 絲僥倖、期待全球快速解封, 以及還在懷疑數位平台拓銷模 式的企業主,皆不得不好好面 對「跨境電商」可為企業的現在與未來帶來運營上的幫助。

在全球疫情的關頭、外貿 企業思索數位轉型的當下,由 台北市政府公開評選、授獎, 並由台北市進出口商業同業公 會企劃、出版的《第二屆台北 新貿獎金獎企業訪談實錄》正 好可以為台灣企業帶來全新的 視野與指引。

本篇將從各得獎業者實際 案例中,解密從傳統到數位, 跨境電商到底有那些成功的心 法與關鍵?

B2B四大心法 拓國際新涌路

習於傳統參展拓銷的外貿 企業,面對這波已拖延一年半 的全球疫情可說是苦不堪言, 全球展會不是全面取消就是移 轉成線上展覽模式,企業既出 不了國,也一時無法掌握線上 數位展覽模式的操作要訣,少 了展場面對面溝通的模式,公 司彷彿斷了線的風箏,在世界 混亂局面中飄盪與消失。

其實,B2B跨境電商的交 易市場在疫情前早就平行、蓬 勃的存在,在疫情後更是交易 額倍增,加入全球的買家與賣 家也愈來愈多。第二屆新貿獎 金獎B2B模式的得主,包括: 智匯家、雪爾國際、技詮科技 等,都是台灣這方面的賣家翹 楚,我們歸納這些金獎企業的 成功心法有下列四端。

心法1》 善用線上平台市場資訊

在傳統的商展模式裡,廠 商除自家參展外,往往也利用 此時觀察同展廠商的新商品, 而這些新商品都有可能在未來 的半年內在終端市場出現。

由於B2B跨境電商平台有 即時性,一年365天、天天都 在參展,企業自然可以隨時、

輕易的在平台上觀察表現較佳 的賣家產品,變成學習與參考 對象,不必等到參展才掌握。

智匯家創辦人賴順腎四年 前以設計師的底子踏入貿易 界,他完全不參展,一開始就 大玩特玩跨境電商,再從網商 進階提供代營運與顧問角色。

賴順賢指出,「網商要持 續地在平台中進行市場調查, 得不斷觀察排名在前面的賣 家,他們到底做了什麼樣的操 作行為,才能名列前茅。」這 也顯現跨境電商平台提供如展 會般的產品資訊。

心法2》用廣告流量

創造自然流量

賴順賢強調,流量是線上 訂單的源頭,來源不外平自然 流量與付費流量,企業一開始 加入雷商平台,再好的企業也 是沒沒無名,得先用廣告取得 流量, 並逐漸取得訂單成績。

有了訂單成績與口碑、評 論,平台自然流量就會開始 增加,才能降低訂單的廣告成 本,拉長企業電商的戰線,一 般企業主常抱持著先拿到訂 單、賺到錢才投入廣告的思維 模式,在跨境電商的世界是行 不通的。

心法3》 從平台數據

找脈絡、提高轉換率

雪爾國際的母公司蘆洲機 械,是台灣汽配外貿業的資深 前輩,它透過跨境電商模式, 把老品牌帶往數位拓銷平台, 進一步整合 週邊業者,以電商



智匯家創辦人賴順賢認為流量是訂單的源頭,剛開始加入電商就必須透過廣告增加流量。

「跨境電商]

業務代理商的角色集群數位出 海,提供國外買家一站式的採 購服務。

共同創辦人羅振嘉指出, 雪爾國際的數據營銷從兩個 面向出發,一個是運用電商平 台關鍵字的搜尋,可用來加強 推銷既有的商品,例如當觀察 到平台內熱門關鍵字為「特斯 拉」時,雪爾國際就知道要跟 著推出與電動車相關的商品。

另一個是利用Google關鍵字趨勢的搜尋數據,羅振嘉說,觀察整體產業有哪些商品的搜尋數據正在上升,雪爾國際便可以將資訊回饋給旗下的合作廠商,針對這些具備需求潛力的商品進行開發與供應。

技詮科技是汽車儀錶市場

的外銷大廠,近年來積極投入 跨境電商,也是善用資料分析 找出潛力商品的佼佼者。技詮 執行長周明璋提到,過去經營 傳統貿易認為古董車儀錶產品 沒有市場,但在接觸電商平台 的數據後大為改觀,不但成功 開發出古董車市場,還進一步 搶進遊艇及飛行市場。

心法4》 建立電商團隊 企業才能走的遠

周明璋也深知跨境電商是 新型態的貿易模式,人才是 通往市場的第一哩路。對此, 周明璋不僅自己站上電商的第 一線,即便年過60仍不斷親 身參與電商培訓,掌握核心作 法,並對內部宣示企業變革的 決心;另外,周明璋也積極派 遣員工參加外部訓練,更參與 產學合作、挖掘校園人才,組 建一支年輕及反應快速的電商 團隊,至今成員涵蓋行銷、設 計、數據分析、平台操作、客 戶服務等領域,成為拓銷電商 市場最重要的基石。

雪爾國際也深感電商團隊 所帶來的營銷助力,羅振嘉指 出,至今雪爾國際已自建涵蓋 文案、設計、銷售、攝影等各 種人才的跨境電商團隊,從頁 面文宣撰寫、版面設計、專業 畫面拍攝及客戶溝通洽談等, 全部都可以自行包辦。

B2C四大關鍵 拓國際新商機

台灣外貿長期擔任代工的 角色,說到要做品牌即便對大 廠來說也不是一件容易的事。 但如今透過跨境電商的通路, 大幅降低打造品牌、接觸C端 的成本,大大提高成功率,吸 引一群台灣中小企業挑戰開發 全新的國際市場。

在第二屆新貿獎金獎企業 名單裡,汽車配件業聖州企 業、生存遊戲業鴻翔兄弟、運 動用品業奕昕國際、電線電纜 業台一國際都有各自一段發人



技詮科技善資料分析找出潛力商品,成功開發古董車市場,更搶占遊艇與飛行市場商機。

省思、勇闖Amazon的故事, 而這些故事我們可以歸納出四 個值得分享的重要關鍵。

關鍵1》 產品力開啟 全球C端市場第一把金鑰

挑戰B2C世界盃,產品力 是最核心的關鍵。聖州企業本 來就是汽車踏墊的專家,一 直不斷改良產品、取得多國專 利,創造市場的不可取代性。

創一代楊明舜在成立30 年後,看到全球通路電商化 的大趨勢,就毅然決然把國 外市場原本的B2B經營型態 轉型成B2C模式,而且快速 在Amazon各站點攻城掠地, 其品牌3D Mats、使用具備防 水、隔音效果的特殊材料專利 產品,絕對是功不可沒。

另外,鴻翔兄弟以機電整 合能力所開發的生存遊戲測 速器,也以新創之姿直取國際 電商市場,再以高知名度往線 下通路發展。創辦人張永輝提 到,鴻翔兄弟以ACETECH品 牌研發具發光性的獨特產品,

「利用紫外線讓夜光彈發光, 你可看見這個BB彈飛出去打到 敵人的身體,玩家一個也賴不 掉。」這樣的產品出現後,立 即活絡生存遊戲夜戰的風潮。



聖州企業董事長楊明舜洞悉通路電商化趨勢,迅速改變國外市場經營型態,在Amazon各站點攻城掠地。

關鍵2》吸引眼球,在地化行銷讓客戶買單

既然要行銷全球的C端市場,行銷差異化也是一大考驗。楊明舜指出,對此聖州在國內委託一家熟悉海外市場的數位行銷公司,當研發部門推出新品時,就會把文案、產品照片等各種素材,交由外包公司製作成符合當地市場調性的行銷材料與影片,可兼顧品牌的一致性,並融入目標市場的視覺設計。

另一家主打運動用品的金 獎企業,奕昕國際也操持同樣 的作法。創辦人廖章豪強調, 為強化美感的設計,奕昕國際 在菲律賓、英國、美國和南非 都有合作委外的專業人士, 專責文案撰寫、頁面設計等工 作。另外,奕昕國際也專注網 紅所帶來的傳播力,廣泛與當 地網紅串接、提供商品或優 惠,達到相互幫襯的吸睛、引 流效果。

關鍵3》 企業主的支持 是航向跨境電商彼岸的通行證

相對於聖州、鴻翔兄弟、 奕昕國際等中小型企業主的 自身經驗,台一國際則是一家 國內大型、知名的電線電纜 業者,以內部創業之姿轉投 入開發休閒車、遊艇的電源 線事業,並在兩年內快速在 Amazon北美市場開花結果, 成為重電業界相傳的美談。

「跨境電商)



奕昕國際除了與各國專業人士合作文案與設計,亦串聯網紅帶來的效益達到引流效果。

談起闖入B2C電商世界的 契機,台一國際楊忠吉總經理 指出,電線電纜國內市場本 來就相當穩定,但要拓銷海外 市場則十分不易,在經過一連 串的市場觀察與調查後,發現 國外遊艇及露營車電源線需求 大、詢問度高,再加上跨境電 商的操作門檻低,於是極力說 服董事會同意擴展直接而對C 端的新事業。

接下來,楊忠吉在董事會 的授命下,不單在第一線調 兵遣將、授權專案推展,還得 協調大公司內部常有的跨部門 意見分歧,就這樣一路從阿里 巴巴、eBay的試煉,最後在 Amazon平台開花結果,而這 一切的一切,若沒有高階董事 會的通行證,恐怕很難開到成 功的彼岸。

關鍵4》專業委外, 自己掌握商業模式核心

雖然,跨境電商是通路去 中間化、直接面對消費者的市 場捷徑,甚至是一個人或一對 夫婦就能操持的跨境生意,但 若攤開商業供應鏈,實際上在 過程中仍然與傳統交易、行銷 模式無異,有諸多的供應鏈環 節必須去操持,才能提高營銷 績效。

對此,奕昕國際廖章豪就 抱持著術業有專攻,該交給 專業的就交給專業來做,如果 有人可以提供專業服務、收費 又合理的事,就委託專業來進 行,甚至進一步建構成以台灣 奕昕國際為中心,外圍是多國 籍、跨洲委外的服務供應鏈操 作體系,而奕昕國際就自己掌 握最核心的部分,做好選品與 客戶服務,以提升買家滿意度 與評論。

讀金獎故事 學跨境電商

由台北市政府評選出的第 二屆跨境電商金獎企業或專業 服務商,個個都擁有動人的創 新決心與市場推進的精彩歷程 與專業, 值得在此全球疫情仍 然嚴峻的當下,由國人來細細 取經, 並在未來的新常態中找 到屬於自己的新方向。■





相關訪談實錄已集結

[美智焦點]

專訪 美國夏威夷州政府駐台北辦事處處長雷均

海水、陽光及季風 造就良好產業環境

夏威夷州(Hawaii)終年季風吹拂,氣候官人,加上地形多彎,使得觀光旅遊業成為夏威夷州的 經濟命脈。不僅如此,該州亦持續擴展食品加工、成衣製造及禮品加工等產業,並大舉投入生物 化學工程、電腦軟體開發、電子工業、通訊事業、能源產業及海洋工業等領域開發,擁有促成雙 邊合作的豐富資源。

◎撰文/陳玉鳳 攝影/賴建宏 圖片提供/Shutterstock

威夷州本地僅140多萬 人口,在新冠肺炎疫情 蔓延前,每年來自美國、日本 及其他各地的觀光客多達千萬 之多,衍生無數服務業商機。 夏威夷州觀光旅遊業的興盛, 使當地其他產業未受到該有的 矚目,事實上,許多行業在夏 威夷發展得有聲有色,海洋資 源的利用就是其一。

開發深層海洋水用途 吸引投資

「夏威夷州的深層海洋 水,可說是全世界最深的。」 美國夏威夷州政府駐台北辦事 處處長雷均指出此特色,「深 層海洋水富含營養成分及礦物 質,且病原菌稀少,而愈深的 海水愈有優勢。」深層海水



美國夏威夷州政府駐台北辦事處處長雷均期待透過綠色能源、咖啡豆推廣、茶產業發展等面 向,連結台灣與夏威夷州的相關產業,促進媒合商機。

是指海洋斜溫層內深200公尺 以下,夏威夷州甚至能抽取深 度900公尺以下海水製成飲用 水、生技產品及養殖用水。

早於1974年,美國夏威 夷州政府為研究深層海水的開 發和利用,即成立「自然能源 實驗室(NELHA)」,此實 驗室的合作企業已有30餘家, 其中更有台灣廠商前往當地投 資,利用夏威夷州的深層海洋 水養殖無菌白蝦。

從太陽能到溫差發電 重視綠能

夏威夷州地處亞洲與北美 洲間的北太平洋要衝地帶,由 19個主要島嶼及珊瑚礁組成, 無處不在的海水,其溫差發電 成為夏威夷州的電力來源之 一;加上太陽能、風力及地熱 等發電方式,讓夏威夷州從原 先百分之百需仰賴進口石油發 電,至2019年已有三成電力來 自上述綠能,目標是在2045年 完全使用當地生產的綠能。

「圍繞新能源發展出的商機,例如智慧電網規劃、發電設備等,皆是可以掌握的投資機會,尤其台灣也正在積極發展綠色能源,夏威夷州的經驗可以做為借鏡,我們希望能促成台灣與夏威夷州的更多合作」,雷均說。

夏威夷州得天獨厚的氣候 條件,造就發展綠色能源的良 好環境,也孕育了口感溫順、 香味馥郁的夏威夷可娜咖啡 (Kona Coffee)。

對於Kona咖啡的推廣, 雷均提到,「台灣人非常愛喝 咖啡,對各種咖啡的接受度很 高,我們近年積極在台灣展開 各項推廣活動,已讓更多台灣 人愛上Kona咖啡,接下來也 將為夏威夷州的農業業者和台 灣代理商舉行媒合會。」根據 統計,台灣一年就能喝掉28億 杯咖啡,市場規模上看新台幣 700億元,商機龐大。

發展茶產業 期待與台灣交流

繼咖啡揚名世界後,夏威夷州於五年前開始推動當地茶產業,「台灣在茶業方面發展已久,我們很希望能促成夏威夷州和台灣合作,不只是種植、製茶的交流,也希望藉由夏威夷州品牌的全球知名度,為台灣茶多提供一個可以銷售至全世界的管道」,雷均說。

值得一提的是,由於夏威夷州的治安良好、氣候溫和且教育資源豐沛,是許多海外學子的留學首選,台灣在夏威夷州,更是排名第四大外國學生來源國。夏威夷州高等教育在旅遊管理學院、商學院及天文物理研究所皆相當知名,台灣中央研究院天文及天文物理研究所,在夏威夷毛納基峰與毛納洛峰就持續進行觀測計畫。

雷均表示,「期待疫情 後,夏威夷再度充滿觀光客的

台夏攜手 共創未來商機

深層海洋水養殖

夏威夷深層海洋水, 可用於養殖,已有台 商前往投資,養殖無 菌白蝦。

02

綠色能源發展快速

夏威夷州全力發展智 慧電網、發電設備 等,符合台灣綠能政 策,藉由合作拓展更 多商機。

03

為台茶廣拓國際 銷售管道

夏威夷州五年前推動茶產業,雙方可就種植、製茶進行交流, 進一步拓銷。



夏威夷Kona咖啡口感溫順,若能積極推 廣,媒合商機龐大。

那一天到來,也歡迎大家多多 與夏威夷展開各方面的合作, 我們都將盡力協助」。■ [寰宇聚焦]



費用暴漲的嚴峻挑戰

疫情衝擊下 企業運輸、原物料因應之道

疫情蔓延,打亂全球貨物的運輸秩序,也造成貨物運輸成本上升。如今,隨著歐美疫情趨緩、市場 逐漸開放,使海外貨物需求量急速上升,導致運輸量更加吃緊,嚴重影響全球貿易業正常運作,再 加上原物料價格飆升的成本負擔及人力短缺,產業面臨重重挑戰。

◎撰文/陳玉鳳 圖片提供/ Shutterstock

去(2020)年至今,全 球產業面臨的危機,可 謂一波未平、一波又起。疫情 造成的影響仍持續,於今年三 月又發生蘇伊士運河遭巨型貨 輪堵塞的突發事件,然而所謂 「福無雙至、禍不單行」,另

一件意外的發生,讓貨運塞車 及漲價的問題更加嚴重。

全球貨櫃輪、空櫃的調度 已十分緊張,在六月初,高雄 港70號碼頭發生外輪碰撞陽 明橋式機設備的意外。如今, 貨攬運業擔憂塞港的蝴蝶效應 生,因高雄港是全球第十六大 港口,作業量大,此事件恐將 造成高雄碼頭作業速度減緩, 影響即將到來的旺季,導致運 價再度喊漲。

更嚴峻的是,中國大陸第 二大貨櫃港-鹽田港,原本已 作業量大,因爆發疫情,五月 下旬開始管制進出,塞港情況 嚴重。種種不利因素相加,一 般預期海運價格將繼續飆漲。

意外事件頻發 海運雪上加霜

其中, 亞歐貨櫃航線的運 費持續上升最為顯著。根據海 運諮詢機構Drewry日前公布 的世界貨櫃運價指數(WCI) 顯示,五月底,每只40英呎貨 櫃(FEU)報價突破一萬美 元, 創史上最高紀錄, 不僅亞 洲輸往歐洲航線漲價,追蹤八 條主要航線的綜合運費亦創下 新高。根據Drewry統計,八 條主要航線的綜合運價指數為 6.257美元,較去年同期飆升 **沂三倍。**

海運價格的持續上漲,導 致進出口業者負擔加重許多, 而隨著傳統旺季到來,預期運 費恐持續上升。摩根大涌報告 指出,全球許多航運商向美國 聯邦海事委員會建議上調附加 費用,每個FEU貨櫃再加價 1,000美元。此外,不少公司 會額外加錢,也將導致運費進 一步上漲。

海運價格的飆漲,使得許

多企業的經營備受壓力,利潤 持續受到侵蝕, 月收付款風險 不斷攀升,對於企業的資金實 力和心理壓力,皆是考驗。

原物料漲價 中小企業受傷重

國際運輸問題橫亙在前, 但貿易業面臨的難關不僅於 此,原物料大缺貨造成的「原 料價格上漲」,也是台灣中小 企業大嘆生意難做的主因之 一。原物料缺貨的原因為,去 年疫情爆發後,許多地區採封 城隔離措施,工作因而停擺, 工人無法採礦,再加上各國港 口管制貨運,進而造成原物料 缺貨。

供需失衡導致價格上漲。

據悉,由於原物料成本高漲, 供應商甚至要求已下單客戶重 新議價,日就算重新議價並願 意接受漲價,仍存在拿不到原 物料的風險,影響生產線排 程,交期一再延宕。

事實上,去年以來,大宗 商品漲價不歇。銅、鋁、鋰、 稀土、鈷等各種大宗商品紛紛 漲價; 國際石化產品市場也因 供需失衡, 缺貨效應持續發 酵,不少化工原料飆漲數倍。

根據台灣機械公會會員問 卷調查結果指出,針對原物料 上漲,公會會員有高達45.3% 業者認為原物料上漲在30% 內,但也有39.5%業者反映原 物料已上漲30%~50%,另有 4.7%業者反映無法取得預先報



高雄港為全球第十六大港口,此次因外輪碰撞意外導致碼頭作業速度減慢。

[寰宇聚焦]

價,漲幅無法估算。

對於原物料價格上漲,目 前多數企業認為原物料供貨情 況並不正常,僅有1.2%業者 認為目前供貨正常,價格尚可 接受,有25.6%業者反映供貨 雖正常,但價格大幅上漲,有 54.7%業者認為供貨延遲外且 價格大幅上漲,更有18.6%業 者反映出現交期不確定現象, 日價格波動幅度大。

就各類零組件來看,問卷 結果也顯示,有52.3%業者指 出馬達與鑄件皆有缺貨,線性 滑軌與滾珠螺桿也有27.9%業 者反映缺貨情況,油壓零組件 則有高達 29.1%業者反映缺貨 狀況。

無論大型或中小企業皆面 臨原物料缺貨的情況,然而影 響程度不同,對中小企業而言 可能左右公司存亡命運。面對 原物料漲價,在上游與原料供 應商面前,大型企業遠較中小 企業更有議價能力, 且大型企 業可憑藉自身實力與規模,與 供貨商簽訂長期價格協議,以 降低原物料價格上漲帶來的影 響,甚至可上調商品價格,由 客戶端吸收上漲成本。

反之,中小企業若提出漲 價,可能導致客戶流失。在不 漲價情況下,接單愈多、虧損 愈多,中小企業的資金深度不 如大型企業,只好不接訂單, 最後可能都流向大型企業。中 小企業陷於兩難,稍一不慎, 就可能走向萬劫不復。

費用暴漲 獲利減少

根據全國工業總會新近發 布的「國內本十新冠疫情對產 業影響調查」報告指出,約有 六成業者反映「獲利減少」。

究其原因,除訂單減少 外,另一原因為經營成本增 加。包括原物料高漲、因疫情 增加的人事成本、防疫物資支 出,及檢疫快篩,都造成營運 成本增加。

一位製作包袋業者說出許 多傳統業者心聲:「部分產 業或許訂單目前沒有大幅度減 少,但因為原物料急速上漲以





(左)涌膨預期下,不少化工原料倍數飆漲,缺貨效應發酵,相關產業衝擊甚大。(右)受限零組件供應,馬達業者反映缺貨狀 況,生產線受到影響。



因應疫情,外籍移工不得入境,產業面臨缺工困境,目前勞動部緊急公告製造業、批發業、倉儲業等可適用勞基法例外彈性,縮短輪班區間。

及新台幣大幅升值,如今再加 上外勞人力不足,海運缺貨 櫃,相關費用暴漲,導致企業 沒有利潤。」

面對原料與零組件價格連 番上漲,及疫情帶來的影響, 已有業者呼籲政府出面建立供 需媒合平台,協助產業進行協 調,降低原物料價格上漲及缺 貨的影響。另外,因應疫情過 後,各行各業被迫漲價的通膨 壓力,業界也希望政府能提早 做因應。

人助之外,也要自助。除 期待政府提出的政策協助及紓 困措施外,中小企業的自我求 生之道,可著重於:積極更改 產品設計,尋求可替代的低成 本原材料;推動產品升級,提 高產品附加價值;或儘量壓低 內部成本,以度過眼前難關。

人力短缺 放寬加班時數限制

運輸、原物料等問題接踵 而來,為企業經營添加層層壓 力,不僅如此,因為疫情造成 的人力短缺也對企業營運造成 影響。

「國內本土新冠疫情對產業影響調查」指出,由於疫情嚴峻,5月17日開始,外籍移工不能入境,同時國內因分流上班,讓原先就存在的缺工困境雪上加霜。

針對此情況,勞動部已緊 急公告,製造業、批發業、綜 合商品零售業、倉儲業等業別 可以適用勞基法例外彈性,縮 短輪班間隔為八小時。

不過,為因應企業分流上 班及請防疫照顧假的員工增加,此份報告建議政府應暫時 放寬每月及每季加班總時數限 制,以維持生產線正常運作。

疫情造成的人力短缺問題 還能有解,然而台灣產業長期的人才不足問題,短期似乎 難以克服。時下年輕人找工作 普遍嚮往高科技產業,這造成 了排擠作用,其他產業很難與 高科技產業競爭,導致攬才不 易。針對此現象,企業及政府 必須扭轉社會大眾普遍認為台 灣企業低薪過勞的形象,讓更 多人才願意投入,才是根本解 決之道。■



創新虛擬實境軟體平台

iStaging愛實境 以科技創造線上大展間

成立六年的iStaging愛實境,透過人工智慧(AI)開創虛擬實境(VR)與擴增實境(AR)平台,以 卓越研發實力獲得全球多項AR/VR獎項肯定。「讓國際商業溝通輕鬆地視覺化」是這間新創科技 公司始終堅持的信念。

◎撰文/張煥鵬 圖片提供/iStaging愛實境

录許多產業受到新冠肺 炎疫情影響,正面臨前 所未有的壓力。根據勞動部統 計資料顯示,今年五、六月份 實施無薪假的企業超過2,000 家、超過2萬人受到影響。當 許多產業想辦法在逆境中求生 存的時候,仍有不少的產業逆 勢成長,「iStaging愛實境」 就是其中之一,去年在全球無 商務差旅的狀況下,市場需求 仍增長超過300%。 2020年受新冠肺炎疫情 影響,國際間許多會展活動改 以線上形式舉辦,iStaging愛 實境運用3D虛擬實境以及資 訊雲端化等科技,讓線上展覽 突破各種限制和想像,更能讓 顧客和參展商都有一種彷彿置身於實體展覽的錯覺。「研發科技產品的初衷,就是為了幫助人們的生活更加便利。」 iStaging愛實境股份有限公司執行長方怡雯表示,科技產品除了能用之外,還要好用,所以只要會使用Line和Facebook的人,都可利用iStaging愛實境的平台輕鬆創建虛擬展間。

AR/VR平台

導入外貿領域虛擬體驗

「iStaging愛實境」的主 要客戶涵蓋房產、零售、精 品、電商、觀光旅遊等多種產 業,用戶遍及全球50多國。 而疫情也讓更多企業意識到線 上虛擬展間能創造的效益。方 怡雯指出,以前要創建一個 AR/VR平台,必須具備專 業的硬體設備以及多媒體編 輯人才,其耗費的人力、時 間及器材等成本非常昂貴。 「iStaging愛實境」多年專注 於B2B4C的AR/VR內容生成 技術發展,將技術平台化,讓 商業用戶用最簡單快速的方式 建立虛擬展間,且能依據實際 需求隨時更新商品內容。

在外貿領域的運用,

iStaging平台的技術可以提供720°虛擬空間,把展間、廠房、產線全部入鏡,強化遠端客的即視感與信任感;另外,透過手機拍照及平台運算,只要數秒鐘就能生成360°產品立體照,客戶看細節、溝通零死角;對國外客戶導覽,也能如在展場般,直接鎖定客戶手機畫面遠端說明、帶看,1對1、1對多都如臨實境無障礙。

方怡雯表示,iStaging的 這些功能可以充分讓外貿企業 在展前就能邀約老客戶、潛 在客戶優先在線上看新品,為 求便利性,買賣雙方可在站內 輕鬆找到對方,並進一步約在 展場面談;在展中則更能發揮 雲端產品庫的功能,在展場直 接呈現更多產品細節,或救援 產品不在場的遺憾;至於在展 後,展商更可以邀請在展中所 接觸到的新舊買家,回顧或查 找更多的優質產品,為企業在 非展期間仍能如臨其境、全年 無休的在線接待客戶,溝通、 掌握即時商機。

鼓勵勇敢犯錯的企業文化

「我們鼓勵大家快速且勇敢犯錯!」iStaging愛實境的企業文化是允許犯錯的。方怡雯說,過往年輕人能看到的成功案例都來自全球知名大企業,但許多成功案例的背後,有更多不為人知的失敗經驗。因此在創新過程中,錯誤是無可避免的。方怡雯說,新創公司需不停優化創新服務與產品,做「沒人做過的事情」,市場上沒有東西可抄,「用各種方法去假設和驗證,找到解



去年許多會展活動因疫情改採線上舉行,iStaging運用3D虛擬實境、資訊雲端化等技術,協助突破實體形式帶來的限制。

Innovation Concept

[関創心路]



iStaging投入B2B4C的AR/VR內容生成技 術,提供用戶可隨時更新產品內容的虛擬

決方案,不能害怕失敗! 1

創新管理制度 績效好獎賞高

在產品與技術變動快速 的科技產業,「時間」是成敗 的關鍵。「三個月內完成與三 年內完成,產品價值會有極大 差別。」方怡雯說,科技產品 的研發講究速度,若想在兩、 三年內占據全球市場一定規 模,必定要和時間賽跑。因此 「iStaging愛實境」建構一套有 別傳統的創新管理制度和策略 目標,制定屬於自己的OKR BU值,強調「當責制」。員工 可自選屬意單位,從中發揮最 大生產力和貢獻,但也要為最 終成果負責。方怡雯認為,有 別於「大鍋飯」的績效考核, 對新鮮人而言是挑戰也是機

會。在明確獎勵制度下,公司 獲利絕大多數都會回饋給績效 好的員工。「我們的BU最多不 會超過八個人,這是溝涌最有 效率的人數上限。」方怡雯指 出, 傳統企業分成許多部門, 第一線人員聽到最新市場趨 勢,須經過業務、行銷、產品 等關卡,一旦缺乏完善組織系 統,就會發生「恐龍效應」, 從聽到市場商機到產品上市, 已錯失市場商機。

「Dream Big!」方怡雯 說,年輕創業者需有大夢想, 要勇敢去做夢,而愛實境而對 疫後這波初生的外貿企業數位 化與虛擬化需求,在2020年也 加入由台北市進出口公會所主 導的台灣跨境電商協作聯盟, 就是要透過AR/VR的生成技 術,與台灣的外貿產業一起把 夢做大,一起貨賣全球。■

創新創意教戰守則

創新科技研發 須牛全球

提供移動及穿戴裝置的雲平台 內容創建工具服務,具多項跨 國專利,多次獲得AR/VR國際 大獎肯定。

提高VR內容自動化 程度

VR服務導入AI技術,提高使用 者VR內容的自動化生成程度, 提高商業溝通時效性。

企業BU制

分權式管理模式,每個BU人數 不超過八人,以「當責制」培 養員工勇於負責任的態度。

無畏疫情 IEAT×iStaging 官網VR升級專屬方案

IEAT會員iStaging 專屬優惠,官網 不用改、直接升 級專案,720°環 景空間照、360° 產品照,還有線



上直接带看,完全不求人,立即 動手!

PROFILE

iStaging愛實境股份有限公司

■執行長:方怡雯 ■成立時間:2015年

■資本額:1億 ■員工人數:50人

■主要業務:提供AR/VR 垂直產業的 應用服務、2D轉3D雲端計算平台、AR



/VR內容串流平台;已深入的商用領域包括了房產、設計、家具、電商新 零售、文化觀光旅遊等垂直產業。目前業務範圍涵蓋美國、法國、德國、 中國、日本、東南亞、中東、墨西哥等地區超過50多個國家與城市。

Leadership Principle

「領導之力」



持續關注顧客需求 四大策略翻轉逆境

小商家如何創意突圍 危機中見商機?

全球各地掀起聯合拯救小商家、小品牌的消費風氣,有哪些小商家展現靈活創意,在逆境中仍有傑出表現,令人眼睛一亮?看美國運動鞋店、澳洲花店、墨西哥酒吧及全球快煮包業者,如何在疫情期間創意突圍?

◎撰文/許惠捷 圖片提供/Dirty Soles Footwear Group FB、Gotcha4life FB、Maverick FB

在疫情延續長達一年半後,小品牌及小商家 承受巨大壓力,關門歇業的消息紛紛傳出,喚醒許多消費者 對小商家的關注,甚至聯合幫 助小商家度過難關。同時也看 到許多小商家展現靈活、彈性 的特質,推出有趣吸睛的創意 行銷活動,成功吸引消費者關 注,為品牌注入生命力。而全 球各地小品牌或小商家在疫情 期間如何靠創意行銷策略突圍 翻轉逆境?有哪些小品牌善用 資源,靠異業結盟展現亮點? 如何在預算少、人力少的條件 下,創造出漂亮的行銷佳績?

策略1》

運動鞋店推設計比賽 吸引Z世代客群

美國紐澤西州紐瓦克城 的運動鞋店Studio Sole,疫情 後受社交隔離政策影響,店 裡生意一落千丈,於是店長 Rashaad開始思考如何找回他 們的顧客。

Rashaad是製鞋廠Dirty Soles二代,他和父母共同討論 出解決對策,在去年九月與紐 瓦克市政府及運動鞋遊戲App 「Aglet」合作,為社區當中 12~25歲的年輕人舉辦運動 鞋設計比賽,此消息釋出立即 引起當地年輕運動鞋洣關注。 其冠軍可得到獎金500元美金 (約新台幣1萬5,000元),前 三名還可免費參加一系列製鞋 訓練課程,其作品還會做成實 體產品,放在Studio Sole店內 銷售;其他參賽作品則可放上 Aglet App虛擬世界,讓玩家 能穿著自己設計的球鞋外出跑 步,也可以在Aglet的虛擬球鞋 銷售平台上販售自己設計的球 鞋作品。

比賽辦法公布後,兩週內

即收到上千件參賽設計作品, 主辦單位經過近兩個月才評審 出結果,且前三名做成的實體 球鞋立刻銷售一空,放上Aglet 的虛擬球鞋,同樣在虛擬世界 中熱銷,活動後讓Studio Sole 成為專屬年輕人展現創意的運 動鞋店。

Dirty soles執行長T. Strong 表示,長期以來的教育一直忽 視鼓勵年輕人發揮創意,希望 藉由這次比賽鼓勵年輕人盡情 想像。T. Strong也強調,比賽 目的不是為了竊取年輕人的創 意,而是引發下一代對製鞋業 和運動鞋設計的興趣,尤其透 過企業舉辦的製鞋教育課程, 能讓他們透過專業化訓練實現 創意,成為真正的潮流引領 者,影響更多人。

這項活動成功引起關注的原因在於:一、創造話題:鎖定年輕客群,創造目標客群感興趣的話題。二、滿足需求:滿足年輕客群的渴望,提供自我實現的機會,結合年輕人喜愛的遊戲App「Aglet」,有機會擁有自己設計的實體或虛擬球鞋。三、行動參與:激發年輕人以行動參與,與品牌產生連結,成功提高品牌關注度,

品牌形象深入人心。

策略2》

澳洲花店從愛出發 異業結盟開拓新客群

疫情期間,在澳洲有個不可思議的現象,根據統計發現,男性每天自殺的比例竟高達75%,顯示男性身心狀況出了問題。因此當地花店Fig & Bloom與身心健康慈善機構Gotcha4life合作,發起一項鼓勵男性朋友買花送給男性朋友的關懷活動,希望喚起男性重視自己的身心健康,並串起男性之間的社交連結,此外,花店所得的一半則捐給Gotcha4life機構做重建身心健



澳洲花店Fig & Bloom與身心健康慈善機 構Gotcha4life合作,發起男性朋友互相贈 花關懷活動,花店的一半所得也將捐給機 構的教育工作坊與相關活動。

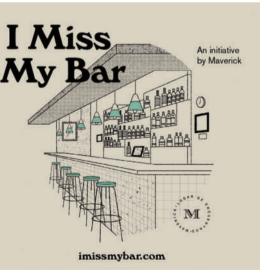
Leadership Principle

「領導之力」

康的教育工作坊或相關活動。

花店找了創意代理商 Thinkerbell共同開發三款適 合男性的特色花束,使用乾燥 花及特殊葉片做組合,可保存 六年。花束有兩種尺寸,小束 花售價約新台幣1,800元,大 束花約新台幣2,700元,每束 花有五種卡片供選擇,並包含 祝賀語如「High five bro」、 「Miss you bro」、「Love you bro」、「Thank you bro」、 「Best bro ever」簡短有力地 表達對朋友的關心。

過去全球的花束消費以三 大節日為主,情人節、母親節 及畢業季,鮮少有男性與男性 之間送花的情境,但透過這次



小酒吧Maverick錄製各種酒吧聲響,讓民 眾即使在家,也能透過網站重現酒吧愉快 氛圍。

創意、有趣的活動,開發出截 然不同的花束產品。花店不鼓 勵男性送一大束玫瑰花,採用 尤加利葉、乾燥蓮蓬、棉花等 特殊花卉,組合出以大地色系 為主,較為沉穩風格的花束, 成功贏得男性喜愛,在疫情期 間,逆勢創造新商機。

策略3》

墨西哥酒吧線上陪伴刷品牌存在感

過去一年多來,墨西哥疫情嚴峻,政府持續採取社交隔離政策,一間位於墨西哥第三大城市蒙特雷(Monterrey)的小酒吧——Maverick,因疫情而暫時歇業,為延續與老顧客連結,店家在網路上分享一系列酒吧音樂,讓想念酒吧氣氛的顧客,可以在家播放這些音樂重現酒吧愉快的氛圍,撫慰在家悶壞的老顧客們。

不只有酒吧經常播放的音樂,還有一系列酒吧內熟悉的聲響。例如酒保調酒時會發出偶爾碰撞玻璃杯的聲音,或在酒吧內人們交談的笑聲等,聽眾可將這些效果聲音混合進行調整,直到創造出印象中完美的酒吧氛圍。店家也建議聽

眾,可以在與朋友視訊時,以 這些音樂作為背景音,電腦前 放一杯常喝的雞尾酒,就能像 和朋友在酒吧裡,一起享受美 好時光。

這家墨西哥酒吧透過線上 音樂持續陪伴老顧客,以創意 的方式與顧客互動,持續維繫 感情,達到提升品牌意識的效 果。社區型的小店家也可以趁 歇業發揮想像力,思考還有什 麼方式可以與顧客互動,讓顧 客在疫情危機中,對品牌留下 深刻印象,相信疫情一結束, 顧客第一個最想做的就是光臨 久違的店。

策略4》

餐廳改推快煮包 轉向新商業模式

當疫情升溫,餐飲業首當 其衝,有的餐廳暫停營業,有 的只接受外帶或與外送平台配 合,但也有餐廳迅速轉型推出 「即食快煮包」或「冷凍料理 包」,讓不想花時間精力採買 準備食材,又想省錢自己煮的 顧客能有更好的選擇。

疫情讓原本經營「快煮 包」的外送平台,或開發快 煮包產品的品牌突然生意竄

四大策略 小店家反敗為勝

0

策略 1

找回年輕客群 提供設計比賽平台

運動鞋店Studio Sole的目標客群是Z世代年輕人,店家發現年輕人渴望創造,提供設計比賽平台,讓年輕人發揮創意,成功贏得關注。



策略 2.

提供另類選擇 關心男性身心健康

澳洲花店從愛出發,發現 男性更需要感情支持,因 此提供創新的花束作為禮 物,解決男性不知如何表 達關心的難題。



策略3

與顧客保持聯繫創造虛擬酒吧體驗

墨西哥酒吧思考如何與老顧客保持聯繫,創造一系列酒吧音樂及效果音樂, 讓顧客在家也能體驗令人懷念的酒吧氣氛。



策略 4

轉向新商業模式餐廳開發快煮包

餐廳被迫暫停營業,便與 料理包廠商合作開發快煮 包、冷凍調理包,拯救餐 廳營業額,讓顧客在家也 能享用餐廳美味。

升。如台灣真食物專賣店 Green&SAFE在疫情期間,與 南台灣屏東霧台鄉的AKAME 餐廳合作開發五款原住民風味 的產品,包括「相思木煙燻 雞腿排」、「煙燻刺蔥牛肉 燥」、「勇士樹豆菱角小排 湯」等調理包,讓疫情期間無 法到屏東旅遊的顧客,透過上 網訂購,在家也能品嘗美食。 此外,餐廳也跨越地域限制, 接觸未曾到訪的新客群,成功 拓展新客源。

疫情期間,在美國大放異彩的還有專門運送原食材的服務平台,如《Hello Fresh》、《Home Chef》等。顧客在網路下單後會收到食材盒,內含

全部食材、調味料和食譜,顧客可照食譜一步步操作,親手做出美味料理,此服務比外賣便宜,還能增加生活樂趣,此外,平台也提供需要挑戰廚藝的料理,讓有心鍛鍊廚藝的顧客可多學習一項新技能。

儘管疫情衝擊到實體餐飲 業的生意,卻為其他餐飲商業 模式帶來商機,若實體餐廳能 快速調整思維,尋找到合適合 作夥伴,共同開發新產品,滿 足疫情期間的顧客需求,或許 能為餐廳帶來更多新機會。

持續關注顧客需求 化危機為轉機

在世界各國許多店家都遭

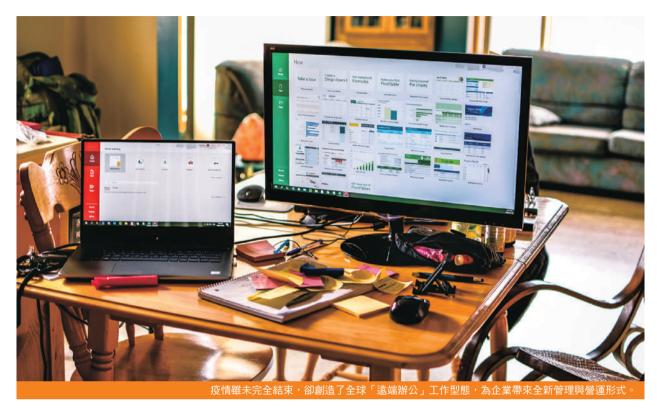
受疫情衝擊時,卻有些小店家 展現靈活創意,為憂鬱的市場 氣氛帶來一絲轉機。出發點雖 各有不同,如上述運動鞋店老 闆是為了培育下一代;澳洲花 店是為了關懷;酒吧是為了持 續陪伴;餐廳則希望繼續服務 在家隔離的客群,他們卻同時 為自己的品牌帶來短期銷售, 為長期品牌提升價值。

鼓勵正面臨疫情危機的店主們,冷靜觀察真實狀況,持續關注同樣因為疫情而變化的顧客需求,為顧客提供與時俱進的服務,相信在此艱難時刻,只要願意努力嘗試,顧客也會不吝伸出援手,一起和店家們共度難關。■

Culture Insight

口述分享_Kerwin Chung

曾為開拓新創市場,經常前往矽谷、巴塞隆納、拉脫維亞等世界各地拓展視野與挖掘商機。遠距辦公經驗長達六年之久, 對遠距辦公的文化與模式有多年觀察經驗與深度見解,目前為澳洲跨國軟體公司Atlassian大中華區負責人。



六年「遠距跨國工作」親體驗

遠距創造高營收 打造遠端團隊致勝關鍵點

在疫情前,遠端辦公早已不斷被討論。身為澳洲軟體公司Atlassian大中華區負責人的Kerwin Chung 觀察到,許多遠距辦公企業,營收額十分驚人,完全不輸實體辦公室作業企業,且員工可享受更 多自己的時間、空間。在此疫情未見消停時刻,「遠端創造高營收」模式為企業帶來全新經營管 理新氣象。

◎撰文/Sharon 口述/Atlassian 大中華區負責人 Kerwin Chung 圖片提供/Shutterstock

**** 目前遠端辦公總共六年 4多,其中在北京台資新 創公司五年,也在澳洲軟體公 司Atlassian雪梨總部一年多,

我親自見證新創公司在彈性 的工作模式下,且在眾多充滿 狼性的陸資競爭者中,攻下領 土;也在全公司都推崇遠端工

作的Atlassian,看到打造遠端 專隊文化的致勝關鍵點。

2020年八月, Atlassian這 間7,000人規模的跨國公司宣 布「Remote Forever」,永久 在家上班。這天遠比想像來得 迅速。今人意識到「未來」往 往比我們想得更近。

那些新創公司的日子

六年前,我為台資公司到 上海開拓市場,全靠遠程與台 灣總部聯繫。既然是小公司, 並無太多硬性制度,公司也允 許我做各種嘗試,當時便決定 團隊專攻技術、找北京公司合 作開發市場,展開深度合作, 因此採彈性地點形式辦公,從 上海搬到北京。

在公司雙方極且默契配搭 下,業績突飛猛進,三人團 隊創造出新台幣2,500萬元業 績,隔年持續五倍以上增長。 同時,我必須讓公司業務多角 化,因此經常前往矽谷、巴塞 隆納、拉脫維亞拓展商機。除 國外出差外,平時也要走遍中 國大陸各省,赴當地確認技術 導入。這六年遠端工作的日 子,可以看出來,工作方式彈 性,也非常「結果導向」。

大型跨國公司這樣做

如今,我在Atlassian雪梨 總部工作,該企業六年前就開 始打造遠端辦公文化。也就 是說,為實現「永遠遠端工 作」,這間公司已醞釀多時。

在疫情尚未爆發時,公司 內部早已公開宣布,組織遠端 辦公團隊,預定2020年全面轉 型。去年疫情蔓延前,這支團 隊會寄發內部信,更新員工對 遠端工作的認知,傳達遠程辦 公的想法及推動進程, 團隊也 與遠程工作顧問公司Remote Year合作,融入Google等知名 公司的經驗輔助。由此可見, 對大型企業來說,遠端工作非 一天造成,背後是多時、多方 的進備。

在「半遠程」的過渡試驗 期,公司具體做法是——開放 在家上班的選項。員工可自行 決定什麼時候進辦公室、什麼 時候在家上班。以我自己為 例,我一週約安排兩天進公 司,把握機會與同事交流、結 識人脈;另外三天在家上班, 可花更多時間陪伴家人。

而多年遠距辦公經驗,我 也整理出以下三項企業實施遠 距的致勝關鍵。



我本身喜歡走訪各地,把 每次出差視為開拓眼界的機 會。在前公司中國大陸出差期 間,便順道造訪了被譽為天空 之鏡的茶卡鹽湖、美不勝收的 九寨溝等景點。

回想起來,跨國出差確實 有許多有趣之處, 尤其享受與



Atlassian於去年疫情爆發前就計劃於同年轉型,並與 Remote Year合作,融入如Google等知 名科技公司的遠端經驗。

[異國觀點

來自不同國家、相異文化背景的工作者交流。值得一提的是,有次前往拉脫維亞出差,造訪一間實行遠端工作的公司——EazyBI,這間小公司創立之初不到20人,同事毋須進辦公室,每年兩次旅行就是公司的Team Building。最振奮人心的是,他們的產品從一個貧窮鄉村起步,最終卻攻進全球市場,贏得業界影響力,一年營收創下數百萬美元。

對於討厭一成不變、害怕 無聊的人而言,可隨時轉換工 作空間、不必進辦公室打卡、 不需拘泥形式,只為公司業績 負責,實則給予員工發揮的自 由空間,此外,出差旅行也可 拓寬視野,這也是我當時選擇 留在前公司的原因之一。



成功的遠端工作文化, 需刻意經營

新創公司的遠端工作,與 大型跨國公司有何不同?最大 差異是「文化」。

「看不到人,難免沒安全 感」是人之常情。但當遠端員 工不定時接到總部來電,感覺 如同確認出勤狀況,也會讓人 產生壓力,若只是暫離沒有接 到電話,也會擔心自己如何才 能讓公司安心。

在Atlassian遠端辦公時,同仁普遍對遠端模式抱持理解與共識。在Atlassian宣布實施永久在家上班後,創辦人多次懇切鼓勵員工休假放鬆,甚至多送一天假,原因是一全面遠距工作後,反而拉長工時。然而,工時雖延長,這些企業措施,讓員工感受到工作的辛苦可被理解,以致於相信即使自己沒有現身辦公室,也不必花時間思考如何取得上級信任,而是專注在工作任務上。

如何面對「看不見」的不 安全感,是遠端工作需克服的 挑戰。而勝過這樣的挑戰,公 司需刻意經營遠端工作的思維 與文化。然而,文化不是一天 造成的,而需不斷透過行動表 明,最終才能成為真實信念。 如此一來,公司才能在遠端模 式下,發揮最大效能與潛力。



遠端工作模式, 管理者更聚焦「成果」

其實,不進辦公室並不會 減輕工作壓力。如同前述分 享,遠距工作不問過程,只問 最終結果。如我在新創公司的 經驗,公司雖可任我自由搬遷 辦公地點,但我要為此決策 負責任,實際提升營收。這樣的精神,在雪梨大型跨國公司也並無不同。我可決定上班時間,自由安排工作時段與家庭事務,但不變的是,必須為大中華區市場政策和業績負責。

因此,遠距工作模式要 能奏效,關鍵就在「鎖定成 果」。不在乎工時、不在於出 勤,而專注於「任務本身」、 聚焦於「實際成果」,把問題 解決,帶出務實的價值與貢 獻,方為工作重點。若管理層 能掌握這個核心原則,就不容 易在實施遠距辦公上失焦。

「留住人才」

反而是轉型遠端的原因

為經營優質的遠端工作文 化,企業需付出努力,但從 我的分享可看見,不論是大公 司、小公司,採遠端工作模 式,依舊能在市場上取得非凡 表現。

領導者往往擔憂「因看不見,而難管理」,事實上,遠端工作反而讓員工在充滿自由度的工作環境,為企業省下人才流失的成本。「留住人才」也正是Atlassian徹底轉型遠端工作模式的關鍵原因。■