

102. 6. 04

名家觀點／企業突破悶經濟 掌握三策略

【經濟日報 吳德豐】

2013.06.04 02:25 am

面對全球經濟動盪不安的2013年，在各國政府與民間的努力下，我們似乎看到一絲曙光，但這道光芒，卻又隱晦不明，以台灣社會而言，即瀰漫著一股「悶」的氛圍。如何看準航行方向，尋求突破與成長之道，是所有企業正在思考的重大議題。

對此，資誠聯合會計師事務所（PwC Taiwan）剛完成的《2013台灣企業領袖調查報告》，經濟前景的不穩定，仍是全球各國企業的最大挑戰。然而，比起全球企業領袖的疑慮躊躇，相對而言，台灣企業更多了一份自信與樂觀，理由是：它不只反映對中國大陸內需市場的期待，更可歸於台灣企業靈活調整體質，發揮彈性策略來因應時局的動盪。

這份調查報告，是基於對台灣105家上市櫃公司，及對12家標竿企業進行深度訪談所完成，從而提出台灣企業成長與突破的三大策略，以突破膠著市況，邁向永續成長。這三大策略分別是：

第一，鎖定成長機會。台灣企業串連台灣、中國大陸與東南亞三地市場，以掌握資源優勢及市場成長機會，而建立自有品牌，自行掌握末端通路，創新研發產品以迎合當地市場脈動，或創造新的商業模式，及加入其他服務元素以延伸價值鏈，這些是企業重要的成長策略。

第二個策略是聚焦客戶價值。受訪企業家不斷強調「客戶」這兩個字，因為重視客戶需求，所以投資人才，強調在地化與差異化的服務，且針對客戶需求或市場競爭策略，建立關鍵技術並積蓄研發能量。

第三個策略是提升營運效能，台灣企業相信，簡單操作、聚焦經營是展現核心能力的關鍵，在產品結構上推動減法工程，或降低成本、把錢花在刀口上，追求製程的創新。在組織營運上，不只遵循法規，更要考慮到營運可能帶來的法律、道德、聲譽及稅務等風險，並進行全方位的風險管理；同時，也重視人才的培訓與薪資水準競爭力的提升，以確保營運政策執行到位。

立基於上述的三大策略，台灣企業領袖體認到，要成為一家永續經營的企業，不能獨善其身，必須以「信任」來關注所有的利害關係人，包括與上下游或同業發展合作夥伴的新關係，打造優質工作環境讓員工放心工作，提供客戶價值來啟動正向循環，強化公司治理以對股東及社會負責，並且回饋社會環境，以追求永續發展。

總而言之，面對經濟環境的不確定性，企業必須發展靈活彈性（resilience）的新策略，以迅速回應不確定的變動所產生的衝擊，並且藉此培養企業長期的因應能力，來打破窒悶的經濟氣氛。（作者是資誠聯合會計師事務所副所長暨策略長）

避實擊虛

時尚服裝業女將出頭天

商場創業的一個重要法則，是在競爭劇烈的行業中尋覓創業利基。然而，尋覓創業利基其實是知易行難；尤其是一個成熟的行業，可以想到的好點子大概都被運用了。

在此討論2個有趣的創業個案，在一個強敵環伺的服裝業而能以一個特殊的利基創業奏捷後，再回攻主流商品市場而大放異彩。

案例：帽飾起家的香奈爾。從「香奈爾」(Chanel)創始人Coco Chanel的自傳電影中，可以看到這位服裝設計業的傳奇人物筆路藍縷創立「香奈爾」的名號。她母親早年過世，父親將5個兒女分別送到農場做工、修道院的孤兒院，在那裡需要幫修女作些針線活來補貼修道院生活費用，讓Coco Chanel練就一手絕活。

Coco Chanel也曾在小酒店當歌手賺錢，世人所認知的Coco其實是她賣藝的藝名，在歌手生涯中碰到她一生的2位情人知己，並協助她開了第1家帽飾店，以此帽飾的利基打入巴黎的時尚業。再經由她知己上流社會的廣泛人脈，替她介紹了許多顧客；「香奈爾」簡潔、高尚兼具華麗的設計，吸引巴黎貴婦。

一個服飾零售帝國自此拓展到服裝、珠寶首飾、香水

等，其聞名的5號香水更成為「香奈爾」的旗艦商品之一。《時代》週刊在千禧年前選出二十世紀百名最具影響力的人物，Coco Chanel是唯一入選的服裝設計家。

她也是女性運動推崇者，因其套裝、衣褲的創新服裝設計，讓女性於二十世紀中期脫離當時服裝時尚所需的束腰細綁之苦；更使原來只能穿著喪禮等傷感場合的黑色，設計成適合各種場合的「小黑裝」(little black dress)。

這也成了女性的不二時尚法則，在衣櫃中必須要有一套簡單而高雅的小黑裝。

香奈爾帝國的創建過程其實頗符合西諺：「成功僅是倚

靠一分的天分，卻是需要九十九分的努力」；或許Coco Chanel具有三十分的設計天才，加上她那模糊道德水準而以抓緊時機為首要的衝勁，方能建立這個歷史悠久、細水長流的服飾品牌。

案例：婚紗知名的Vera Wang

有別於「香奈爾」之以帽飾起家，華人頂尖服裝設計家王薇薇(Vera Wang)以結婚禮服的設計為創業起點。

據維基百科人物介紹，她出自富裕家庭，外祖父是民初的軍閥吳俊升。父母早年移居紐約，在此出生的王薇薇從小接受嚴格花式溜冰訓練，在失去奧運溜冰參賽權後毅然轉行。

在全家移居巴黎期間，其母在服飾上的喜愛，不但常帶王薇薇參加許多巴黎服裝表演，母親的品味更影響她日後的設計風格。

王薇薇先以修習藝術史的學歷，進入《Vogue》雜誌，6年間晉升到資深編輯，在沒被選任總編輯而轉任以男性馬球Polo衫聞名遐邇的勞夫·羅倫(Ralph Lauren)，擔任2年的設計總監之後，才下定決心創業。

王薇薇聲稱，她在結婚前尋覓全美各大婚紗店，居然找不到一套稱心的禮服，不得不自己設計嫁衣而大受觀禮親友的讚賞；此一機緣激發王薇薇對婚紗服飾的設計興趣。

在家族400萬美元的支援下，王薇薇在曼哈頓區開設一家高檔婚紗店，直到她替美國花式溜冰冠軍南茜·凱拉根(Nancy Kerrigan)設計了那件令人驚艷的白色賽服才闖出名氣，稍後為華裔溜冰名將關穎珊設計賽服，也引起亞裔族群的注意。

跨入晚禮服的設計似乎是她創意的延伸，歷年在金像獎、金球獎頒獎典禮的星光大道，總有明星穿著其設計的晚禮服。

贏得婚紗女王盛譽的王薇薇，克林頓總統在任內出嫁女兒的婚紗也選了王薇薇的設計，更確定其嫁衣品牌的受歡迎程度。現在全美各大城市、亞太的上海均有其婚紗旗艦店，針對「一生應僅一次、花錢不心疼」的龐大市場。

有趣的是，Coco Chanel與王薇薇均以服飾的利基，打入競爭劇烈的時尚服裝業，於創業期間避開了成名設計師的鋒芒，十足是孫子兵法中「避實擊虛」的策略運用；在建立堅固的橋頭堡後，再展現她們服裝設計的創意，進而成為服裝業主流中傲視群雄。(本文作者為美國奧克拉荷馬州立大學管理科學與資訊系統系教授)



●王薇薇(左)與Coco Chanel(右)在創業初期，均避開成名設計師的鋒芒，站穩腳跟後，才展現創意，在服裝業打下一片天。圖／美聯社

習近平將面對的挑戰 「墨西哥製造」

最近國內外媒體相當關注6月7~8日中國國家主席習近平訪問美國，並與歐巴馬總統舉行的高峰會，普遍認為「歐習會」將為最大的已開發國家和最大的開發中國家建構新型大國關係鋪路。然而，大家卻較少注意到習近平在抵達美國訪問之前的墨西哥之行，中國大陸恐將面對「墨西哥製造」(Made in Mexico)崛起，以及將與「中國製造」(Made in China)一爭高下的貿易挑戰與威脅。

中國大陸與墨西哥隔著太平洋遙遙相對，由於雙方都是對美國市場出口的大國，加上出口貿易結構的趨同性，使得彼此的競爭色彩日益濃厚。尤其墨西哥緊鄰美國市場，已與美國、加拿大簽訂有北美自由貿易協定(NAFTA)，又先後與全球44個國家簽署不同形式的自由貿易協定(FTA)，也因此更能便捷地從相關國家以零關稅進口各種中間財和資源，同時「墨西哥製造」的產品也可享有零關稅待遇，大量出口到互相簽訂有FTA的貿易夥伴國。許多以美國市場為主要拓銷對象的跨國企業，更基於縮短供應鏈的必要性，紛紛佈局墨西哥，再把在當地生產的終端產品回銷美國。

特別是，墨西哥製造業一直來都高度仰賴美國的零組件

供應，而美國的立場也很明顯在鼓勵已在中國大陸投資的美國企業能遷往墨西哥，希望藉以避開「中國製造」成本上升(包括工資上漲和人民幣升值)的投資風險，以及有助深化和鞏固兩國在NAFTA架構下的經貿緊密夥伴關係，並防堵中國大陸在美國後院發揮影響力。

另一個客觀事實，墨西哥向來是美國製造業外包(Outsourcing)的首選國家，隨著歐巴馬總統的「再工業化」或復興製造業政策的推進，已有更多美國海外企業「鮭魚返鄉」，也給下游的墨西哥配套生產的企業帶來更多機會。從以上所述，就某種程度而言，「墨西哥製造」比起「中國製造」確實有其競爭優勢之處。

另外，有鑒於近幾年中墨關係較冷，這次習近平出訪墨西哥，將是自2005年胡錦濤訪墨之後，中國大陸國家領導人的首次出訪，意義至為重要和深遠。預計習近平此行將會與墨西哥總統培尼亞(Enrique Peña Nieto)舉行高峰會，並探討未來兩國在相關領域加強合作的具體方案。

儘管培尼亞總統早已搶先一步向中國大陸遞出了橄欖枝，曾於今年4月到中國海

吳福成

吳福成 ■ 台灣經濟研究院國際事務處副處長

南參加博鰲亞洲論壇，並與習近平會晤，希望促進中墨關係進一步發展。如今習近平將於6月初訪問墨西哥，除了探討雙共同關切和有興趣的議題之外，檯面上不好說的「墨西哥製造」崛起，恐怕才是習近平真正要面對的新挑戰。

最後必須指出的是，目前墨西哥已獲准參加由美國主

導的跨太平洋夥伴協定(TPP)談判，今後美墨關係必將更為緊密化，而在稍早前墨西哥與秘魯、智利、哥倫比亞組建的「太平洋聯盟」(Alianza del Pacifico)也已取得實質進展，將取消成員國之間90%的進口關稅，可望帶動南美區域經濟整合邁出大步。

不容置疑的，當墨西哥在

NAFTA的基礎上，又把經濟版圖延伸擴大到「太平洋聯盟」和TPP成員國之後，受利於更廣泛區域經濟整合的效益，崛起中的「墨西哥製造」必將如虎添翼，而成為「中國製造」的潛在競爭者，因此，這次習近平出訪墨西哥，又將如何智慧地未雨綢繆，提前佈局，就值得進一步觀察了。



●中墨雖然隔著太平洋遙遙相對，但雙方都是對美國市場出口的大國，競爭色彩日益濃厚。圖為今年4月6日，大陸國家主席習近平在海南三亞，為出席博鰲論壇的墨西哥總統培尼亞舉行歡迎儀式。

圖/中新社

[udn](#) / [精選閱讀](#) / [全球觀察](#) / [國際財經](#) / [探索邊境市場](#) / [友善列印](#)

新聞辭典》邊境市場

【經濟日報/編譯葉亭均／綜合外電】

「邊境市場」(Frontier Markets)是1992年世界銀行的私人投資機構國際金融公司(IFC)資本市場部門主管坎芭達(Farida Khambata)創立的經濟名詞，用來形容一些發展程度略低於傳統新興市場的國家或經濟體。

被稱為邊境市場的經濟體，其市場規模小、流動性低，與其他市場連動性也低，有些投資人認為邊境資產能使投資多樣化且降低風險。

邊境市場大致可分為三類：第一類是經濟規模相對小的國家，例如愛沙尼亞因規模太小，不被視為是新興市場。第二類為設立投資限制、但在2000年代中期開始鬆綁的國家，例如波灣國家。第三類是開發程度較目前「傳統」新興市場還低的國家，例如肯亞或越南。

邊境市場的特徵

經濟狀況

- 處於新興市場10-15年前的發展階段
- 高速成長
- 人口紅利(年輕人口多)
- 低勞動成本
- 天然資源豐富

金融市場

- 金融市場處於起步階段
- 低連動性：與已開發市場的連動性低
- 低流動性：進入市場難度高
- 資本化程度較低
- 低本益比：股價約為新興市場的六、七成
- 交易的基礎建設較差

潛在風險

- 政治不穩定
- 貪腐普及
- 管理機制缺乏或非常脆弱

資料來源：綜合外電

TOP

聯合線上公司 著作權所有© udn.com. All Rights Reserved.

最新 | 發燒 | 哇新聞 | 字級：

請選擇---<國際財經>相關新聞



日擬設經濟特區 拚「遍地開花」

【經濟日報／編譯劉利貞／道瓊社東京三日電】

2013.06.04 03:31 am

日本政府為革新長久以來停滯的經濟，計劃在日本各地設立經濟特區，以落實安倍經濟學中的「第三支箭」。

由日本首相安倍晉三推行的經濟振興計畫，又稱為「安倍經濟學」。安倍預料5日將在國會發表演說，公布計畫中的「第三支箭」，包括設立經濟特區在內，預定6月14日交由國會表決。

目前經濟特區考慮實行的措施包括：增加東京羽田機場的國際航班、為企業外籍主管提供更好的醫療服務、讓尖端產業的研究人員和員工聘雇制度更具彈性等。這些都是針對國內外企業長期來抱怨，提出的解決方法。

負責此案的總務大臣新藤義孝表示，雖然經濟特區的規劃細節尚未出爐，但目標是透過監管制度改革與稅負優惠，使日本擁有世界上最友善的經商環境。

新藤說：「這是安倍內閣成長策略中的指標項目。」

其他官員表示，國會將等到參院7月底的重要選舉過後，才會對這些提案展開全面討論。但他們希望政府能夠在至少一或兩個項目上迅速取得進展，以展現衝刺經濟的決心。

許多外部觀察家說，第三支箭代表的成長策略，從許多方面來說比先前的貨幣與財政刺激更重要。SLJ Macro合夥公司創辦人任永力說：「前兩支箭的用意是守護，推動結構改革的第三支箭才是出擊。」

日本第1季經濟成長3.5%，但企業投資卻連五季下滑。經濟學家說，資本支出低迷顯示企業仍對安倍經濟學的持續力懷有疑慮。

日本的首要之務將是調降企業稅。不計311地震後的臨時稅收，日本企業稅稅率最高達35.64%，在工業化國家中僅次於美國。

【2013/06/04 經濟日報】@ <http://udn.com/>

救經濟要先重建民衆消費信心

主計總處最新公布我國的GDP成長率由3.59%大幅下修至2.40%，因為今年第一季實際的成長率只有1.67%，明顯低於原先估計的3.26%。造成第一季經濟成長率大幅下修的最主要原因，是因為第一季出口成長率只有2.82%，遠低於原先預估的6.23%。另外，民間消費成長率實際值也只有1.46%，低於預估的1.86%，更低於兩年前3%左右的水準，因為民間消費占我國GDP的比重高達58%，因此民間消費不足也成為導致經濟不振的重要原因之一。

去年以來，全球主要經濟體表現不佳，全球國際貿易總量成長有限，使得一些以外銷為導向的國家，今年經濟成長率估計都面臨下修的窘境，包括韓國、新加坡、香港分別為1.6%（下修0.5個百分點）、2.0%（下修0.3個百分點）

、3.3%（下修0.4個百分點）等。也就是說，這些國家的出口與經濟成長的狀況都與我們差不多，其中韓國、新加坡與香港第一季的出口成長率分別為0.8%、-6.3%、3.9%，與我國的2.82%相差不遠。

國內投資的表現則比預期好，其中民間投資第一季的成長率達到7.44%，預計全年的成長率為5.17%，比去年同期-10.21%高出許多。主要原因包括許多電子業廠商更新設備、服務業投資增加（其中主要為觀光旅館的投資）；另外，去年以來政府大力推動台商回台投資收到不錯的效果，原來預計二年內可以吸引2,000億元的投資，結果現在半年就已經吸引1,700億元的回台投資。現在經建會正在努力推動自由經濟示範區，預計未來將可以吸引更多台商回台投資。

資。

但是，經濟最主要的問題還是出在國內消費不足，因為國內消費占GDP的比重是最大的，如果國內消費一直不振，經濟成長也好不起來。依主計總處統計，今年第一季消費成長率只有0.35%，預計全年只有1.46%，與去年差不多，但是遠低於再前二年的3.13%與3.96%，更是低於再早之前的5%水準。因為國內消費占GDP的58%左右，因此如果消費能維持3.5%的成長率，將可帶動GDP成長2.0%。

其實，自去年以來，國內消費成長就呈現停滯不前的情況，其主要原因在於民衆的消費者信心指數偏低，其中有好幾個重要因素，包括開徵證所稅，導致股市交易量重挫，民衆消費大減。其次，油電價格調漲，也使民衆感覺到似乎

是大多數的商品價格都在漲，因此不敢消費。第三，勞保年金制度出現未來資金可能不足的消息，讓民衆覺得退休後的生活保障恐有問題。如果未來年金無法充分支應，現在應該減少支出，增加儲蓄，以提高未來生活保障。

行政院已提出13項提振經濟方案，但是這些方案的規模有限，而且有些又是長期措施，對於短期內提振經濟的效果有限。短期內，應該還是以財政政策或貨幣政策較為有效，但是因為政府財源已經很緊，如果無法增加舉債空間，則政府能用的財政政策空間有限。

因此，貨幣政策應該比較可行，尤其是現在美國、歐盟及日本都在採用寬鬆的貨幣政策，許多人建議台灣似乎也應該跟進，尤其是在現階段國內物價很穩定的時候，增加貨幣供給、加速新台幣

貶值，同時可以刺激民間消費與出口，這應該都是可以考慮的短期措施。

最重要的還是要重建民衆的消費信心，包括證所稅改革應該儘早完成修法。另外，年金改革也應該要儘速完成，讓國人對於未來退休後的所得有信心，現在才敢花錢。日本安倍經濟學能夠立即看到效果的重要原因，一方面固然與日圓大幅貶值有關，更重要的可能還是在於安倍政府大刀闊斧的改革，讓日本民衆感到耳目一新，對於未來感到有希望，於是增加消費，帶動經濟。

在我們面對如此低迷的經濟，國人都感到經濟很悶的時候，政府一定要努力的重建民衆信心，讓國人對於未來感到希望，人們才會開始消費，我們認為這才是解決經濟動能不足的真正關鍵所在。

台企 爭取進駐上海迪士尼

85度C、麗嬰房、永和豆漿等十餘家躍躍欲試 台協：想成功 創意是關鍵

特派記者陳言喬／上海3日電

上海迪士尼樂園將在2015年開園，龐大的商機引起台商關切，包括85度C、麗嬰房等十餘家台資企業都躍躍欲試，但進入迪士尼除了台商原有的品質外，還需要有更多的創意。

上海台協4月到負責上海迪士尼專案管理和開發的上海國際旅遊度假區管委會拜訪，向園區相關負責人表達部分優秀台資企業有意進駐樂園的意願。

會後，台協發函給會員徵詢有意進駐迪士尼樂園園區的台企與經營的項目，最近意見調查表已回收，至少有十餘家台企有積極意願。

上海台協會長葉惠德表示，這些企業以餐飲業最多，包括永和豆漿、一茶一座、85度C等，還有做兒童服飾的麗嬰房。

他說，台商不要單打獨鬥

，整合才有力量，台協會成立專案團隊，為台協會員企業順利進駐上海迪士尼樂園爭取最有利條件。一些大企業若能一道合作，更有力量。

葉惠德表示，迪士尼樂園不可能設立台灣館，但園區很大，每個點都可以布局，安排同質性的一樣商品，以整體概念來進行合作模式，讓優質的台企以更有利的成本和優惠方式進駐園區。

葉惠德強調，儘管許多台企品牌曾成功進入上海世博，但要進駐迪士尼的門檻難



多名台企已籌畫爭取進駐上海迪士尼樂園，包括餐飲業者的永和豆漿等，惟仍須更多創意才有勝算。
特派記者陳言喬／攝影

度可能更高，有意進軍的台企要做好更多的規畫與準備，也要能提出更多創意，才能爭取入駐。他說，台協在

整理完所有資料後，會擇日將企畫書再送交上海有關方面參考。

2010年的上海世博營運6

個月，光是餐飲部分就釋出人民幣18億元（約新台幣88億元）的商機，當時有30家台企品牌參與競爭，從高檔

■ 閱報秘書

上海迪士尼樂園

上海迪士尼樂園是世界第六座迪士尼主題樂園（美國兩個，日本、法國各一個，香港是第五座，上海第六座）。占地116公頃，包括遊樂區、後勤配

套區、公共事業區和一個停車場。目前位在上海浦東川沙的上海迪士尼樂園正在如火如荼的施工中，同時有幾十部的挖土機、打樁機動工。

未來樂園將有兩家主題酒店，占地4.6萬平方公尺的零售餐飲娛樂區、休

西餐、鐵板燒、日式燒肉，到牛肉麵都一應俱全；至於飲品，不論咖啡、珍珠奶茶、豆漿與烏龍茶也都沒缺席。

除餐飲外，「LED燈王」真明麗，用「Neo-Neon銀

雨」照亮世博文化中心的藝表演廳。新竹貨運強大的物流能力等，都讓人印象深刻。迪士尼樂園的商機更大，且時間更長久，勢將吸引全世界業競爭。

美、中、歐5月製造業PMI

美、中均為半年來首次跌破50，歐元區則仍跳脫不了低迷

記者林殿唯、林佳誼／綜合報導

全球三大經濟體美國、歐元區與大陸製造業景氣全面萎縮！美供應管理協會5月製造業指數（相當於採購經理人指數）、歐元區5月製造業採購經理人指數（PMI）與匯豐公布之大陸5月製造業PMI全都在50點之景氣臨界點之下。

其中美國與大陸分別是6個月與8個月來首次跌破50點，一美元疲軟，跌破100日圓。歐元區則是連續22個月低於50點。5月美國製造業景氣指數從4月的50.7點重挫至49點。這是

美國製造業景氣近半年來首度陷入萎縮，更是2009年6月以來的最低紀錄。其中產能和新訂單這兩大重要次指標都嚴重萎縮，是重創整體表現主因。

同時，市調機構Markit Economics公佈5月歐元區製造業PMI終值，從4月的46.9點上揚至48.3點，然而儘管是15個月新高，但卻也寫下連續第22

個月持續處在萎縮的紀錄。

Markit首席經濟學家威廉森表示，這份數據依舊顯示，該區第2季GDP可能仍將出現0.2%的負成長，也就是累計連續7季陷入衰退。

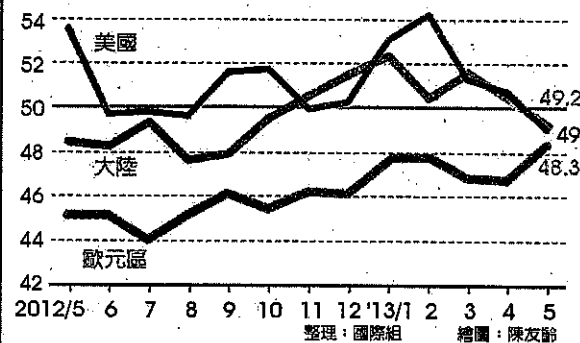
匯豐數據顯示，大陸5月份的製造業PMI終值為49.2點，低於預覽值的49.6點，創下近8個月新低，也是去年10月以

來首度跌破50點，分項指數中的新訂單指數更只有48.7點，也是8個月以來第一次低於50點。

同日公布大陸官方5月份非製造業商務活動指數則為54.3點，比4月份下滑0.2點，其中新訂單、新出口訂單、從業人員等分項指數都呈現下滑。

（相關新聞見A2、A7）

美、中、歐製造業PMI指數



台灣加權指數 8,201.020 ↓ 53.780 大陸上海綜合 2,299.252 ↓ 1.343 台幣/美元 30.070 ↓ 0.010 台幣/人民幣 4.977 ↓ 0.007

工商時報

102. 6. 04

台灣這群年輕人，一切歸零，從頭開始

高學歷轉個彎 學製鞋放手搏

記者江睿智／專題報導
記者于志旭／攝影

彰化永靖的鄉下，外觀不起眼的寶成鞋廠，連門牌都沒有，但培訓中心到晚上還有十幾位年輕人挑燈夜戰，專心跟著針車。

當卅二歲的曾雅暉腳踩踏板、手推練習紙板，但兩邊動作不太協調，車出來的線果然歪了，他滿頭大汗、猛搖頭，「真的很難」。

曾雅暉中興大學夜間部肄業，曾在鞋廠當倉管、去大陸工作，失業回台後，上過職訓局的網頁設計課，結訓後雖有三、四次面試機會，「業界要的是更專業的，電腦進修班我是第一名畢業，還是找不到工作」；後來想想，決定回到老本行，報名「鞋業中高階人才培訓班」，他說，希望到海外工作。

這一班還有周宜旻，她是台大微生物與生化學研究所碩士，曾在外商藥廠工作多年，年薪近一百七十萬元；「我掙扎了三年，覺得還可以奮力一搏」。她勇敢辭去高薪工作，參加培訓班，在永靖鄉下學基本工，和在外勞住同樣的宿舍。「一切歸零，從頭開始」，她的夢想是創立品牌。

鞋技中心教實作行銷
這班年輕人，有失業者、有追夢人、有鞋廠小開，他們生命的共同交集是：學習製鞋基本工，想要投入傳產製鞋業。

台灣曾是製鞋王國，近幾年因為產業外移，人才斷層嚴重；三年前勞委會職訓局中區職訓中心與鞋類暨運動休閒科技研發中心（簡稱：鞋技中心）開辦「鞋業中高階人才培訓班」，提供三個月四百小時製鞋課程，從工廠實作到行銷管理，今年四月開辦第十期，每期招收卅

名學員

寶成提供

受訓場地與住宿。學員還沒結訓，企業就搶著要人，起薪約廿八至卅K，多數是派到海外鞋廠。

鞋技中心總經理劉誠說，這個培訓班開辦宗旨就是要「就業」，教的是都是實務，完全針對市場和企業需求，學員也有壓力要就業。他表示，過去以來因技職體系消失，造成職業教育缺口愈來愈大，要降低青年失業率，必須用其他方式補足這個缺口；職訓是最好的方式，讓年輕人有機會了解自己的職業興趣，獲得就業的信心。

找出興趣 就業有信心

講師董恩一參與培訓計畫已有三年，他說，學員結訓時必須自力完成男鞋、女鞋兩雙鞋製作，過程難免要聆聽師傅嚴厲的教導，才能搞清楚每個環節；在培訓階段，學員身處環境算是好的，「我們會很清楚地告訴學員，他將來在工廠會面臨到什麼狀況」，並且讓學員自己與老闆互動，了解老闆要求是什麼。「你可以幫我找工作嗎？」這是培訓班學員最常問董恩一的問題。

董恩一舉例，曾有學員提不起學習興趣；董恩一對他說：「乞丐要的是錢，你要的是一分工作，若不好好努力找個安身立命工作，連乞丐都不如！」後來這名年輕人變得積極主動，結訓後也留在製鞋業。

董恩一認為，改變那位學員的，不是他的重話，而是在職訓環境中，年輕人會彼此激勵、鼓舞，當看到別人都認真努力，也會跟著改變。他表示，職訓不只縮短進入職場時間，更能幫助年輕人了解自己，找到自己的人生道路。

從腳開始

↓鞋技中心培訓新人學習製鞋技術。
→現場展示著各式大小不同的彩繪板鞋。

←許蕙詞輔大食品營養系畢業，還拿了外國文憑曾在大陸工作，回台轉換跑道學製鞋，她希望到海外鞋廠任職。



→周宜旻是台大微生物與生化學研究所碩士，曾在外商工作，年薪近一百七十萬；「一切歸零，從頭開始」，她說，最想自創品牌。

汗水涔涔

↓鞋技中心在彰化永靖鄉寶成集團提供的工廠，培訓新人針車操作。

102. 6. 04

蘋果日報

4年內要在大陸擴張100家門市據點，台灣以直營店搭配加盟店雙軌策略加快布局

擴張版圖 歐都納兩岸急行軍

記者曾麗芳／台中報導

來自中台灣的本土戶外休閒產業領導品牌歐都納集團，積極布局兩岸通路市場，尤其是大陸內需市場。歐都納董事長程鯤指出，為加快布局腳步，大陸展店數將逐年以倍數增加，規劃4年內在大陸擴張100家門市據點；台灣則以直營店搭配特許加盟店的雙軌策略，持續擴張版圖。

程鯤坦言，創立38年的歐都納，「過去對大陸市場考慮太多了，錯失了時機。」為了急起直追，歐都納布局大陸以北京為出發點，今年底前，預計一口氣在北京開設6家店，北京總店數將達8家，現已規劃6月底搶進北京園博會台灣館；7月份進駐北京西站。

程鯤表示，5月中登場的「第9屆中國北京國際園林博覽會」，半年展期可望吸客2,000萬人次，其中，台灣館預估可吸引逾300萬人次參觀，對於歐都納的品牌形象具有加分效果。他說，歐都納北京

園博會台灣館將把台灣生態、山岳、生命力之美帶進去，把台灣意象帶到歐都納戶外休閒商品。

另一方面，歐都納在台灣採雙軌制展店計畫，以直營店、特許加盟店2:1的比例持續展店，每年僅限量開放特許加盟家數，如2009年僅開放台北新莊店、新竹竹北店與台南中華店等3家，成功複製新竹北大店特許加盟經驗。

值得一提的是，歐都納深知加盟主的壓力，除要自負營業成本外，往往來自於商品的成本及庫存，為了讓加盟主能專

心經營，2008年首創戶外產業「特許加盟機制」，商品的成本及庫存的壓力由總部分擔，並保障毛利額，讓加盟主更專注於店面經營與業績衝刺。

程鯤強調，目前約95%歐都納加盟主是賺錢的。

他表示，歐都納目前包含百

貨門市通路在內，全台總店數已達62家，成為戶外休閒產業領導品牌。2013年全台僅開放5家特許加盟店，開放地點包括板橋二店、台北市大安區、台北市南港區、台中市大里區、苗栗頭份等地區。

此外，歐都納集團砸下

4,000多萬元，擴建彰化埤頭護具海棉廠，預計8月份完工啟用後，護具海棉產能將可擴增3成。程鯤表示，護具海棉主要用途在於製造室內運動墊、衝浪板、防碰撞海棉等，主攻外銷市場。目前外銷市場已佔歐都納集團總營收的2成。

歐都納集團經營現況

創立時間	1975年
兩岸布局現況	台灣部份：直營與特許加盟店共62家 大陸部份：7月底前共4家
2012年集團營收	9億元
2013年兩岸布局計劃	台灣部份：今年開放5家特許加盟店，全台總店數挑戰70家 大陸部份：今年底前，北京總店數目標達8家
2013年營收目標	估10億元

資料提供：歐都納

資料整理：曾麗芳

→歐都納集團董事長程鯤表示，將積極布局兩岸通路，尤其是大陸內需市場。

圖／曾麗芳



吳季剛MISS WU商標 可望過關

記者潘羿菁／台北報導

國際知名華裔設計師吳季剛，先前以「MISS WU」向經濟部智慧財產局申請商標註冊受

阻，引起我國社會譁然。據悉，吳季剛在今年2月二度提出申請，按照審查時間推估，智慧局最快在7月就會准駁，預

料通過的機會大。

4年前，美國第一夫人蜜雪兒，穿著吳季剛設計的禮服，參加歐巴馬就職典禮，讓吳季剛一夕成名。今年1月，在歐巴馬的連任舞會上，蜜雪兒再度穿著吳季剛設計的紅色露肩露背禮服，驚艷四座。

同樣愛用吳季剛設計的禮服還有「美青姐」。雙十國慶時，馬英九總統與第一夫人周美青在接待外賓元首時，眾人發現周美青身穿一襲典雅的咖啡色禮服，下擺綴鑲著24K金箔，低調中憑添喜氣，頓成國慶日媒體的焦點。

吳季剛的禮服設計水平，在北美多國第一夫人加持下，早已在國際禮服市場聞名遐邇，

並在美國取得商標權；不料，2011年吳季剛回台，以「MISS WU」申請商標登記，卻慘遭滑鐵盧。

智慧局當時認為，「MISS WU」的WU（吳），在台灣是很普遍的姓氏，加上當初申請資料是以國外媒體介紹為主，無法聯結到國內市場的使用與辨識，予以否定。

吳季剛不服商標註冊被智慧局否准，一狀告進智慧財產法院，但也被法官認定識別性不足而被判決敗訴。

消息在今年1月曝光後，引起國內社會高度討論，各界都替吳季剛抱屈。儘管智慧局當時第一時間回應，由於國內設計師在申請商標，多半是登記

全名，例如，「呂芳智」、「洪麗芬」等，原本有建議吳季剛，可以改為「JASON WU」或「吳季剛」，不過他並未採納。

不過智慧局長王美花曾表示，由於「MISS WU」的作品逐漸受到台灣市場的喜愛，所以只要多舉證在台行銷的相關資料，再度申請註冊時通過核准的機率可望增加。

今年2月5日，吳季剛隨即再度提出商標權申請註冊登記。按智慧局審查每件商標權送審案件的審查期約半年左右，預估最快在今年7月底前就可望完成審查，並將准駁與否的行政處分對外公布。



●美國第一夫人蜜雪兒在歐巴馬兩次的就職典禮上身穿著吳季剛設計禮服。

圖／美聯社

歐元區製造業PMI 15月新高

表現優預期 激勵歐元走升

【賴宇萍／綜合外電報導】歐元區經濟或現復甦曙光。市場調查機構Markit Economics昨公布，5月歐元區製造業PMI（採購經理人指數）終值創15個月新高48.3，明顯較4月的46.7好轉，且優於初估的47.8。

歐元區Q3料恢復成長

5月歐元區製造業PMI明顯回升，且為4個月來首度停止下滑，激勵歐元走升，1歐元兌美元一度升至1.3043。

歐元區製造業PMI（Purchasing Managers' Index，採購經理人指數）雖已連續第22個月落在代表萎縮的50以下，但最新數據顯示，歐元區前4大經濟體，德國、法國、義大利與西班牙，5月製造業都出現大幅改善跡象，有望帶領歐元區走出長達6季的經濟衰退陰霾。

據彭博經濟學家調查報告預估，歐元區的衰退腳步將在第2季劃下句點，當季經濟成長停滯，第3季恢復成長。

歐洲央行（European Central Bank，ECB，歐銀）總裁德拉吉（Mario Draghi）昨在上海演說時也指出，儘管歐元區經濟前景仍面臨挑戰，但他仍預估今年經濟將復甦。



■歐元區製造業衰退幅度放緩，暗示經濟可望逐步走穩。

5月歐洲製造業PMI概況

區域	區分	公布值	預估值	前期值	備註
歐元區	整體	48.3	47.8	46.7	15個月新高
	德國	49.4	49.0	48.1	3個月新高
	法國	46.4	45.5	44.4	13個月新高
	義大利	47.3	46.2	45.5	連2月回升
	西班牙	48.1	45.5	44.7	新訂單指數創25個月新高
	希臘	45.3	-	45.0	23個月新高
英國		51.3	50.3	50.2	14個月新高

資料來源：綜合外電

德拉吉說：「已出現一些可能走穩的跡象。我們基本上仍預期，今年下半年經濟將開始非常緩慢的復甦。」

英國製造業連2月亮眼

Markit首席經濟學家威廉森（Chris Williamson）指出，

歐元區製造業萎縮的速度雖明顯放緩，但距離走穩仍有些距離，仍會對經濟成長造成拖累。威廉森說：「調查仍顯示，歐元區第2季經濟可能衰退0.2%，也就是連續第7季出現衰退。」

英國經濟表現相對亮眼許多。新訂單強勁成長帶動，

5月英國製造業PMI升至14個月新高51.3，4月數據也上修至50.2；英國製造業連續2個月處於代表擴張的50以上。

Markit經濟學家道博森（Rob Dobson）說：「製造業持續改善，將讓英國央行在決定增加寬鬆措施之前，進一步延長觀察的時間。」

102.6.04

蘋果日報

5月製造業PMI 官方滙豐悖離

官方指數升至50.8 滙豐掉到50以下 意味中小企面臨困境

【記者曾迺強／綜合報導】大陸國家統計局上周才公布5月官方製造業採購經理人指數（PMI）升至50.8，是去年4月以來最高點；與此同時，側重中小企業的滙豐製造業PMI數據卻落於50以下，創8個月來最低點。分析認為，兩者經濟數據「相背而行」，凸顯大陸的中小企業仍面臨重重困境。

路透援引中信證券首席宏觀經濟學家諸建芳分析，滙豐PMI指數與官方有落差，主因在滙豐樣本偏重中小型企業，大陸官方指數偏重大型國有企業，景氣轉弱時，

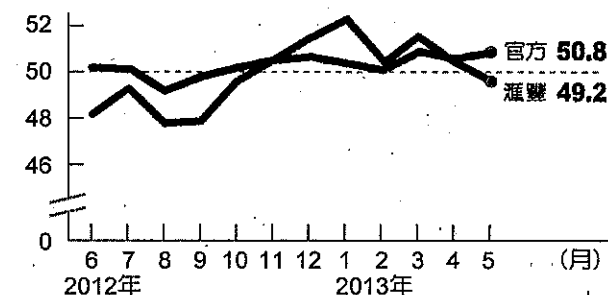
中小企業會先受衝擊。

滙豐中國昨天公布5月製造業PMI終值為49.2，較初值49.6低，是去年10月以來首次低於榮枯線50的分界線。

滙豐PMI終值被下修，助燃市場對大陸經濟脆弱復甦的擔憂，昨天滬、深兩市股指收盤均微幅下跌不足0.1%，分別收報2,299.25點及9,251.24點。

滙豐中國首席經濟學家屈宏斌認為，指數下調顯示外需仍然疲弱，官方決策層需要提振內需，「新一屆政府將要在改革與增長之間做微

大陸近一年PMI指數



資料來源：大陸國家統計局、滙豐中國 註：50為景氣榮枯線

妙的平衡。」

弔詭的是，民間版數據卻與官方日前公布數據相背離。上周六，大陸國家統計局公布5月官方製造業PMI升

至50.8，比4月回升0.2個百分點。上海證券報引述瑞銀證券中國首席經濟學家汪濤認為，大陸經濟有些起色。從官方PMI走勢來看，雖然5月出現上升，但明顯低於歷史同期53.3的平均值，

分析人士認為，不足以判斷經濟已悄然復甦。

報導引述中金公司報告指出，擴張的社會融資大舉湧入房地產業，及對利率不敏感的地方政府融資平台，致使實際融資成本較高，對製造業部門構成擠壓，中小企業所受擠壓尤為嚴重，造成滙豐PMI未隨官方指數一起回升。

「以前也有背離過，小企業可能困難一些」，大陸國家國家資訊中心經濟預測部主任祝寶良表示，對大陸經濟仍維持「弱復甦」的預測。

外人投資緬甸 不如預期

【編譯簡國帆／綜合外電】緬甸加強推行民主與經濟改革後，各界對投資緬甸潛力的興趣已達狂熱的程度，但事實卻遠落後於預期。

緬甸在3月底止的過去一年來，僅吸引14億美元的外國直接投資（FDI），以新加坡投資4.18億美元最多，其次為越南和中國，日本貢獻5,400萬美元。但人口僅

約緬甸10%的寮國，去年度也獲得相同金額的FDI。

緬甸FDI不如預期的部分原因，固然是西方過去數十年來經濟制裁緬甸的後遺症，但也凸顯當地許多長期挑戰，包括缺乏基礎建設、電力短缺、土地成本高、缺乏技能嫺熟的勞工、法規不明和政府能力不足。

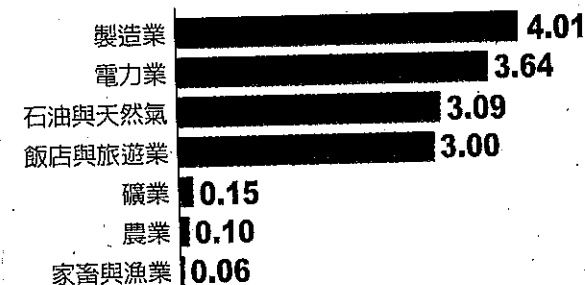
美國－東協商會公關部門

主管尼爾森說，越南1990年代剛開放美國投資時，企業早期都先評估機會，幾年後才開始進行重大投資，緬甸可能也會經歷類似的進程。

東亞世界經濟論壇（WEF on East Asia）5日起在緬甸首府奈比多登場，來自55國的900位與會者都將抵達當地，包括菲律賓總統艾奎諾三世、越南總理阮晉勇

緬甸FDI

單位：億美元



資料來源：緬甸投資委員會

註：迄3月底止的過去一年

，及亞洲航空（AirAsia）和雪弗龍（Chevron）等企業的代表。

這群各國政經代表將考驗奈比多的生活機能，當地飯店3,000間房間全被訂滿。