

臺資企業中長期最佳彈性營運策略模擬：武漢肺炎疫情的啟示

第一節 疫情衝擊考驗基業長青的經營能耐

一、經營能耐面臨生存的考驗

從過去經驗的認知中，企業的經營只要能抓住方向，追求卓越，不斷改造創新，擴大基業的核心能力，在精益求精中，以如何建立一個穩固，而且可以保持長盛不衰的經營體質的企業為目標。在以往見證的案例中，不乏成就非凡的產業明星，值得參考借鏡。

然而，就在中、美貿易戰的衝擊尚未平息之際，卻因前所未有的流行病毒的傳染肆虐，捲起了影響全球經濟幾乎暫時停滯的世紀大考驗，也使基業長青的論述出現破口。長盛不衰仍然還需要有度過不可抗力風險的能耐，在極度的危機中，調整適應的能力，才有可能在驚濤駭浪的衝擊之後，迅速恢復重新再出發的元氣。

絕大多數的企業，在過去營運的過程中，很小的機率會遇上這次疫情的經驗，尤其還在中、美貿易戰火仍在搏鬥的階段。雖然，企業經營多多少少都會有風險意識的概念，但是，最可怕的是無法控制的局面和不可預測的底線。畢竟，企業的資源有一定的限度，一旦超過了資源的極限，就算可以熬過這場考驗，也已經到了虛脫，苟延殘喘的地步，否則，就會面臨無法生存，淘汰出局的命運。

二、疫情造成營運的衝擊的現象

這次的疫情衝擊使企業難以招架，使絕大多數的企業經營陷入困境，有以下的原因和產生的現象造成營運存續能耐的威脅：

(一) 疫情怪異，缺乏對策

這次疫情的病毒是前所未有的，也因此得名〔新冠肺炎〕，傳染力特強，而且沒有藥物可攻防疫和治療，感染者必須隔離至少 14 天。

甚至還有具有傳染力的無症狀帶原者，對企業員工的互動，以至於所接觸的包括同處所居住的家人，和交通往來經過，及業務上接洽的人群…等，都劃入危險和可疑的範圍，在沒有對策的情況下，企業機能運作只得暫時先畫下休止符。

(二)事出突然，措手不及

再大的困局，如果有預先防範的對策和準備，起碼可以預估承受的壓力和程度，使情勢有掌控的空間，知道多久或如何度過難關。但這次的疫情來的又快又猛，加上範圍迅速擴大，不得不採取封城和徹底隔離的措施，使人流、物流…凍結，企業也因此無法操作，陷入停擺狀態。

(三)影響範圍，超乎想像

這是一個全面性的衝擊，影響範圍擴及四面八方，不單是企業員工住處及工作場所，還包括所在地的全面環境，甚至於往來協力廠商和客戶端的範圍，並且遠及全球五大洲。只要一邊有狀況發生，就會產生營運機能失調的現象。這種情況幾乎沒有在以往的經驗中出現過，遠遠超出預期的想像，帶來經營上莫大的困擾。

(四)營運中斷，無所適從

長期以來的正常營運，突然之間遇見了極度反常的衝擊，而且不在原先有心理準備，和預先規劃危機處理的調適機能之中。一旦營運中斷，就是完全沒有營業收入的情況，而企業已經建立的規模，包括人事及固定的費用得按時日的增加不斷累進支出。在沒有養份吸收的情況下，能量的消耗總有一定的限度，尤其是在無法預期盡頭的拖延階段，對企業的生存是一種無情的折磨和威脅。

由以上的顯現狀況，企業常青的不減定律顯然的出現了破口，面臨了全新的考驗。為了提防人類歷史上罕見的疫情衝擊，企業經營的危機意識從經驗中得到了更為深化的體認，也應該採取更為周全的營運調適措施，來面對企業生存發展的威脅和挑戰。

第二節 彈性營運策略才是維持生存發展之道

為了能夠讓企業通過層層的考驗，不論在嚴峻的挑戰下，都能維持生存發展的能耐，企業應以彈性的營運策略，來防範各種突發的狀況，並且能夠機動式的做出最佳的回應。如此在企業受到衝擊的時候，於整體面仍然可以保持足夠的元氣，度過難關，達到繼續生存，持續成長的能力。而在彈性的營運策略方面，有以下如分散風險、超前部署、能屈能伸等三項重點提供參考：

一、 分散風險

從過去的觀念中，單一集中化可以發揮經濟規模與最佳成本競爭力的綜效。但從分散風險的角度而言，單一集中反而成為風險集中最大包袱的顧慮。在面對危機衝擊時，失去了調整因應的彈性，整體陷入泥濘而無法從險境中脫困。因此，從生產基地的分佈配置、市場的開發和選擇、原材料的來源以及供應鏈體系的配置…從安全穩健的角度出發，從新做一個妥當的佈局。

二、 超前部署

這次疫情所帶來的衝擊和影響，一定有許多痛苦難忘的經驗，而經驗的寶貴就在於獲得成長，體驗了問題的複雜和嚴重性，並經歷了度過危機的方法。假設同樣的情境發生於現在，必定會有更熟練和更為完善的方式，來處理這些當初讓人慌張失措、手忙腳亂的問題。超前部署的用意，就是對情況的再度發生有先前的準備，降低或消除衝擊的力度。在企業內有這樣的思維，對策和演練，強化了企業處理危機的能力。

三、 能屈能伸

企業習慣於在順勢的時候獲利成長，甚至擴充規模，雖然也有逆勢的時候，但不至於像這次的疫情衝擊這樣，又急又猛，幾乎撼動根基。任何企業，不論規模大小，其資源都有能量的極限，在沒有營收的情況下，能夠撐住多久，也只是時間長短的問題。因此，企業的生

存發展要能保持有守有為的伸縮彈性，遇到大風大浪的襲擊時，可以在驚濤駭浪中沉潛下來，保留重新再出發的元氣。

第三節 建置常態性防疫、安全的工作環境

經過了這次疫情的經驗，在心理建設上要做好隨時都能做出最佳因應的準備，臺灣衛福部疾病管理署大力的宣導「防疫新生活」，調整新形態生活的方式。企業的運行，一定要建立在一個具備常態性防疫、安全的工作環境之上。中國大陸當局，也記取了這次的教訓，在2020年5月8日，特別由國務院應對武漢肺炎疫情聯防聯控機制綜合組，提出國發明電(2020)14號：國務院應對新型冠狀病毒感染肺炎疫情聯防聯控機制關於做好新冠肺炎疫情常態化防控工作的指導意見。以及2020年5月21日發表聯防聯控制綜發(2020)174號，印發關於公眾科學帶口罩指引(修訂版)和夏季空調運行的管理使用指引(修訂版)的通知。參考了臺灣衛福部疾病管理署的防疫新生活，和以上中國大陸當局對防疫的相關指引，在企業經營環境的範圍，特別要以：教育講習、環境安全、人員健康、作息規範和紀錄完整等，做為建置常態性防疫、安全的工作環境之重點。

一、教育講習

對於在企業工作環境內所有的工作人員，不論原有或任何時期的新進人員，規劃並完成防疫知識的教育講習，讓全體員工都能產生防疫的共識。認知和遵守包括環境安全、人員健康、作息規範和紀錄完整等的重要性，瞭解如何保護自己和周邊群體，將技能訓練與防疫生活訓練並重化與常態化。必要時印製紙本教材並配合影音圖片等，加深學習印象和效果，以落實在工作與生活之中。企業如有委外契約人員必須進入企業環境工作時，也應該一視同仁，完成先前的教育講習之後，才能執行契約工作，以免產生疏漏破口，帶來疫情感染的影響。

二、環境安全

確保企業工作環境的安全是防疫工作的第一步，沒有防疫功能的

環境，就等於虛有空殼而無法運作，保持環境的安全有以下注意執行的重點：

（一）消毒衛生

環境安全首重衛生，對於容易滋生細菌的廢棄物、垃圾、廚餘…等要達到控制污染和徹底消毒的標準。對於眾人會碰觸的門把，電梯按鈕以及衛生間使用的設施，以及工作環境中的地坪、牆面、天花板等三度空間，還有門窗和作業平臺、機具、辦公桌椅、會議室設備、廚房、餐桌及用餐空間的隔板…等。以至於對引進的水源和排出的水溝，都能定期的使用消毒清潔劑，以維護環境的衛生。

（二）空氣清淨

此次疫情的感染來自於口沫和空氣的傳播，是呼吸道感染的病症，一旦細菌產生，經由口、鼻、眼的感觸，在密閉及擁擠的空間尤其危險。而大多數企業環境的特點就是密閉空間，人員聚集，而且是處在一個循環系統之中，如果無法控制空氣清淨的品質，將會造成迅速感染病菌的結果。

在美國就有肉品工廠和汽車製造廠，在廠房作業環境中集體感染疫情的現象，就連遠在德國的肉品加工廠，在 6 月份也發生集體感染的現象，而使工廠生產停頓，關閉 14 天，及要求全體員工居家隔離的情況。由於大多數的企業工作環境必須仰賴空調設備提供清淨的空氣，因此，空調系統成為最重要的環節，有下列的重點必須特別注意：

- 1、空調設備系統包括機器、冷錶器、過濾網、冷卻水塔、通風管道及出風口的常態清理、消毒，維持系統運作正常及乾淨的空氣品質。
- 2、在人員開始作業使用前至少 30 分鐘打開空調運轉，同時適度打開窗戶讓室內外空氣流通，並且每 2-3 小時打開通風換氣功能操作約 20-30 分鐘。
- 3、在工作結束後，仍保持空調系統在換氣循環運轉下約 20-30 分鐘。

這些動作，使空氣維持清靜與循環過濾的效果，建立防疫的環境。

(三) 人員健康

企業運作靠員工，讓員工提高健康素養，保持良好的健康狀態，也是企業應該承擔的責任。因此，有必要對員工做下列的要求：

- 1、維持通過核酸檢測健康碼的標準，常態性量體溫，身體異常的及時通報，將人員健康情況常態性的做到確切安全的掌控。
- 2、養成個人衛生習慣，勤洗手、戴口罩、不隨地吐痰，咳嗽、打噴嚏要用手帕、衛生紙或衣肘掩遮等。這些防疫新生活的作息行為，必須不斷的透過糾正、宣導而成為自然遵守的習慣。
- 3、飲食營養均衡，水分充足，灌輸吸收營養觀念。企業如果提供膳食，應注意魚肉、蔬果、米、面…等食材的鮮度品質，讓員工基本上得到足夠的養分。
- 4、提倡適度運動，肢體伸展及肌力活動可以促進氣血循環，提高免疫力。在工作前進行晨操活動，也是一項增強員工體能的訓練，有益於增強訪疫功能。

(四) 作息規範

企業員工的作息包括工作與休息，以及假日的休閒活動，其範圍不僅在企業環境之內，還包含家庭與社會生活圈。一般企業在工作的時間和場合，可以規範員工的行為標準，但是在下班後的私領域，就屬於個人的範圍，並沒有主張規範的義務或權利。然而在防疫新生活的概念之下，為了維護員工和企業，以至於家庭和社會的健康和安全，政府和企業都有責任，要求員工在一般生活作息的規範。譬如要如何遵守公眾科學戴口罩的指引，居家及出入各種公眾場合，與搭乘公共交通運輸工具的注意事項，以及人群接觸的安全距離與紀錄等。遵循良好的作息規範，不但得到自己健康保障，也為自己在異常狀況發生時，得到即時的醫療和照顧，更可以有效的控制傳染波及的範圍。

(五) 紀錄完整

在參考臺灣衛福部疾病管理署的防疫新生活，以及中國國務院應對新型冠狀病毒感染肺炎疫情聯防聯控機制關於做好武漢肺炎疫情常態化防控工作的指導意見··等之後，企業對於建置常態性的防疫、安全的工作環境可以按照上述的重點，予以落實執行。更重要的是日常性的逐項做出完整的紀錄，使執行的常態化成為自然的習慣，並有利於未來的追蹤檢討和改進，使企業增強防疫能力，降低風險，以減少或排除類似的衝擊。

第四節 分散風險，保持彈性營運策略的作法

儘管風險發生，但這卻是一個客觀的因素，衝擊面是整個產業的問題，雖然受傷的程度有所不同，已經對於企業的生存能耐，做了一次嚴厲的考驗，不是傷情嚴重，就是淘汰出局，能夠倖免於難的，非常有限。但是有韌性的企業，大多能記取經驗，化危機為轉機，採取彈性營運的策略，擴大基業長青的生存發展能力，做好應對各種衝擊的因應和準備。在分散風險，保持彈性營運策略的作法上，可以從生產佈局，行銷推廣，人力資源，財務管理，技術與研發，行政管理，法務契約，物流與服務，由啟動遠距行動辦公室等措施來進行探討。

一、 生產佈局的調整

從過去的觀念和做法，雖然單一集中式超大型的生產據點，可以得到最具經濟規模的競爭力。尤其在中國大陸地區，可以取得足夠建造廠房的大面積的用地，人力資源豐沛，各項機組設施，以及供應鏈體系都已經達到符合品質要求的程度。但隨著工資的高漲，和環境保護的要求不斷提高之後，以往的成本優勢，也顯現了漸漸減弱的威脅。尤其是這次緊接著在中美貿易戰的漩渦當中，突如其來的疫情肆虐衝擊，更加體會到集中度越大，風險越高的危險性。因此，在考量是否能避開增收關稅地區，以及可能受到疫情影響，人員受到管控無法生產運作的因素，過度集中自然就會隱藏高度風險的情況下，適度的參考下列的分散佈局，使運作保持應對彈性，而不至於陷入運作完全停滯的狀態。

(一)地區的分散：

- 1、即使完全在中國大陸生產，也要考慮規劃適度的分散，在不同的省份或地區，就算一邊有情況發生時，另外還有可以遞補救援的能力。以目前的案例中，如臺灣兩大知名的食品廠，一直以來，就在不同的地區和省份，以方便取得材料來源或以接近市場供應為考量，分佈生產據點，值得參考他們的判斷邏輯與決策思維。
- 2、保留或重新建置臺灣原廠的生產基地，這次的衝擊，對於當初連根剷除的整體搬遷的企業，頓時失去依靠，反而是仍然保持根留臺灣的企業，獲得轉單增產的彈性救援。因此，繼續保留、擴大或從新建置臺灣生產基地，是在策略上必須認真考慮的選項。
- 3、在可以規避增收關稅的國家或地區佈局，尤其是以外銷導向，又以美國為主的生產企業，可以選擇在有關稅互惠的東協國家，一方面避開關稅困擾，另一方面也分散疫情衝擊的影響。
- 4、就近在買方國家或鄰近國家地區佈局，經過了風雨飄搖之後，跟著客戶的需求走，成為一個新的潮流趨勢。臺灣聯合新聞網在2020年6月1日報導了鴻海董事長劉揚偉接受專訪的表示，認為從美中貿易戰到武漢肺炎疫情之後，供應全球製造業生態已經在逐步的轉變中，認為「區域製造」將會成為新的模式和趨勢，轉為取代以往的「世界工廠」。因此從供應鏈來說，在形式上，就會出現「愈上游愈集中、愈下游愈分散」的情況，演變成愈上游供應鏈愈長、愈下游供應鏈愈短的現象，生產事業將朝區域製造中心的趨勢發展。而成本將不再是唯一的考量因素，取而代之的，是在降低風險的前提下，達到方便、迅速與安全為目標。

(二)原材料來源的彈性調整

以降低風險的顧慮下，盡量避開單一來源的供應，因為只要在供應方出現不可抗力的狀況時，將會使整個生產線因此而產生停頓的危機。在平時就得建立不同地緣的供應商，如果有部分的材料或零配件來自於海外地區，更應適度的將安全庫存量備足，以避免在突發狀況發生時，產生斷貨的危機。

(三) 協力廠供應鏈彈性調整

以確保不會受到任何意外事故而斷鍊為最高原則，從省內到省外，從國內到海外，隨著生產基地以及上下游不同需求的分佈情況，分別建立協力廠的供應體系。同時也對品質與效率做出可以內製或外包的優缺點的抉擇，產生最佳模式，平時就做好預備性的風險防範措施，使生產作業無後顧之憂。

(四) 作業員的彈性調整

本地員工與外縣市員工的比率，調整在均衡安全的範圍，配合作業的輪班制，以及休假的輪流機制，保持均衡性的比率，以免因落差而無法順利生產。這次在春節全員休假期間，因疫情而使外地員工無法返回工作崗位，或者返回時還得隔離 14 天。如果外地的員工比率超過半數以上，將可能對復工的產生停滯的影響，除非是以半數輪休的方式，或者本地的員工數起碼維持在半數之上，達到均衡安全的配置調整範圍，以保持生產復工的機能和順暢度。

(五) 自動化作業系統的彈性增設

進入以機器代替人力的時代，不論是局部還是全線，逐步建置，包括線上作業或搬運倉儲系統，對人力的依賴盡量配置在可控制的範圍。

(六) 建置自給自足的供電系統

除了疫情的影響之外，令生產線擔憂的一點，就是外在環境的因素造成系統性的停電，萬一在缺電的情況下，所有的驅動將會因此而停擺。因此，為了保持萬無一失，建置自給自足的供電系統，即時外部因素造成供電系統中斷，仍然可以完成自己生產作業的需求。

二、行銷推廣的調整

檢視企業所以能夠存在發展，主要是透過成功的行銷推廣，並且

獲得了客戶的支持。基於對風險分散的警覺心，有必要以下列的思維來調整：

（一）行銷客戶家數與國家地區的分散與調整

避免過度集中或完全集中，舉例來說，如果只有針對美國市場單一客戶銷售，就表示風險係數最高的程度。從產品推廣的角度，消費能力是以人口乘以國民所得為基準，地區可以包含北美、歐盟、東協、印度、蘇聯、非洲…等，理論上，北美地區可以接受的產品，自然可以嘗試在地表的其他地區被接受，尤其在數位行銷的年代。經常的記取經驗，以非常時期的心態，在平時就做好推廣的多面向分散佈局，以免在突發情況發生時，整個行銷產生停滯掛零的現象。

（二）產品的適度擴充與調整

多樣產品也會降底依賴單一產品的風險係數，尤其配合行銷不同地區和客戶的推廣，不論景氣或局勢變化好壞，還可以避過低潮谷底，總有可依靠的一方，得到生存的支撐。

（三）外銷產業對中國大陸內銷市場的行銷佈局

中國大陸有 14 億的消費人口，國民所得也持續增加中，是一個深具潛力的消費市場。外銷產業如果以既有的基礎和地緣上的優勢，展開對中國大陸內銷市場的推廣佈局，也是一個擴大轉型的機會。不過，中國大陸市場也潛在著起步的困難和風險。為了協助中國大陸外銷產業的臺商，能夠順利的擴展對內銷佈局的拓展，大陸委員會特別在 2020 年 6 月，出版了【臺商外銷轉中國大陸內銷市場注意事項手冊】，內容包括：中國大陸各地政府鼓勵臺商外銷轉內銷的政策措施；臺商開拓中國大陸內需消費市場的機會、風險與挑戰；臺商外銷產業轉型中國大陸內需市場的建議；臺商開拓中國大陸內銷市場實務面應注意事項；臺商開拓中國大陸內銷市場稅務面應注意事項；臺商開拓中國大陸內銷市場法律面應注意事項；臺商開拓中國大陸內銷市場網

路行銷技巧等。臺商可以參考該手冊，做為拓展中國大陸內銷市場的佈局。

三、人力資源的調整

有鑑於此次疫情的經驗，有人力無法到位，或到位不均衡，以至於局部或全部無法駕動復工的情況，往後的人力部署，需要注意保持以下的彈性：

(一) 考量交通限制因素，本地與外地勞工應均衡配置，以就地員工為優先。

(二) 輪流休假的安排，避免行動交通管制時的空窗現象。

(三) 內勤人員在無法到位工作時，能夠透過安全的視訊網路，達到會議溝通和居家作業的效果，平時就要建立設置演練，使業務不至停擺。

(四) 行銷推廣人員可以透過視訊網路，進行遠距接洽，產品展示會等功能介紹、操作和說明，標準配備能在平時完成隨身配置和演練，使行銷推廣能持續進行。臺灣的對外貿易協會也在 2020 年 6 月 20 日發布新聞稿，指出為了讓分佈在海外各地的臺商，能夠跟上數位轉型的趨勢，有鑑於臺灣中小企業的轉型速度，將攸關未來十年的競爭位置與存續。臺灣外貿協會將開啟「臺商數位轉型雲端講堂」，表示由於這次疫情改變了全球企業營運、產業供應鏈、生產與行銷方式等，希望能以 2 個月的時間，完成未來兩年數位轉型的工作為目標。中國大陸臺商可以透過外貿協會 YouTube 頻道，獲得並參考這些訊息。

(五) 閒置人員的安排處置

在原材料青黃不接，或協力廠供應斷鍊的情況下，很可能會出現人員閒置的情況。如果是短期的現象，在人力成本可以承受的範圍內，可以安排如各種製程工作站的實習訓練；作業環境的整理整頓；機具與物品的整理；上課講習及鼓勵創新提案。但如果時間太長使人力成本無法長期負擔時，則需考慮協商輪流放無薪假，甚至於解雇資

遣，這一切手續都要按照既有的法規辦理。放無薪假的員工可能會面臨轉職不回頭的結果，而且與解雇資遣一樣，還是有人事費用的成本，平時就得適度提撥準備金，這些都是難免令企業頭痛，但不得不提前準備的問題。

四、財務管理的調整

(一)往來銀行家數以適度分散非集中一家為原則，平時注意現金水位和核定的借貸額度，保持良好信用紀錄，並確保網路操作的安全性與便捷性。

(二)財務單據的簽核與網上收支金流作業系統的建置與模擬：對於公司內部費用的核銷，以及銀行帳戶的金流進出，事先和金融機構建置安全作業系統。以保障在人員無法到位時，可以透過網路視訊及安全認證完成金流的順暢運行。

五、技術與研發

研發、技術可以透過自聘或委外的方式，在全球各地如臺灣的工業技術研究院，及各國專業性技術開發等研究機構，以個案進行技術的開發與專利的申請，經由視訊開會方式，進行工作進度執行的掌控，讓同事熟悉作業方式。

六、行政管理的調整

朝數位轉型的方向，建置數據分析系統，從組織、作業流程及管理與決策全面進入新模式的調整，透過安全保密良好的線上網路視訊系統，並完成模擬演練。即使在員工無法到達辦公室工作場所時的情況下，業務仍然可以順利推進，即時掌握客戶需求，更新或改進產品品質。經由資訊分析、視訊聯絡與紀錄之系統，讓分佈各地的人員溝通順暢，不僅可以啟動遠距與行動辦公室的效率，也讓決策管理者隨時隨地都能精確的掌握全盤狀況，優化經營的績效。

七、法務契約

經過疫情的經驗，企業對外的合約，包括商務交易及金融借貸等，在履行的承諾約束上，要加註對於不可抗力的情況下，彈性合理的放寬限制的條文，以免違約受罰的風險。

八、物流與服務

交易的前提，就是能把貨品迅速安全的送達客戶的地點，才算順利完成。這次的疫情造成物流因交通的管制而產生不便，甚至於暫時的中斷。因此，有關於自家車隊運的建置或委外，以及公路、鐵路、海運、空運等運輸工具的選擇和替代方案，最好有事前的準備和估算，即時採取補救措施。服務窗口的設置，能讓買方感覺企業營運機能運作正常，起碼可以聯絡，並得到問題的諮商和回應。這些是良好的後勤支援不可或缺的基本條件。

以上對於分散風險，保持彈性營運策略的作法，以企業目前的處境而言，短期上先穩住當前的陣腳，同時朝著往中期逐步改進的方向，以達到遠期基盤穩固，能屈能伸，有能力跨越各種嚴厲考驗的目標。

第五節 啟動企業維持生存措施

企業經營的理想，是有能力創造營收，獲得績效，得到營養的吸收大於能量的消耗，這是維持生存發展，基業長青，保持常勝不敗的定律。然而，在長期經營的過程中，也難免會有極為險峻的危機發生，在大環境無法抗拒的突發情況下，陷入無底深淵的黑洞，因應不及的，有可能遍體鱗傷，嚴重的或許從此消失而不再翻身。在這個節骨眼上，如何維持生存能力，成為企業度過難關的成敗關鍵，有下列的措施需要即時的做出適當的處置：

一、緊縮至能量消耗最低的範圍

一切以保命為先，以免大浪退潮之後，耗盡所有的資源而無法東山再起。就好比登山客在途中受困迷路，期待救援但卻無法掌握需等待多少時日的狀況下，自己先估計多少存糧和可用物資，以最節制的

方式維持生存來度過危險期。這樣做的目的，就是在衝擊下仍然可以維持一息尚存，而且對於未來的重新出發，仍然存在著期待。這裡含的影響因素包含有：

（一）營收狀況

仍然有局部營收貨完全沒有營收？如果營收縮水或者甚至歸零，對於復甦有什麼預期的展望？

（二）資金水位

在入不敷出的情況下，能撐住多少時間？留存在帳戶的現金有多少？銀行還有多少額度可以透支？在資金有缺口的情況下，股東是否願意為企業增資，以增加資本能力來支持企業度過難關？

（三）當地政府對企業紓困的態度與力度是否足夠救援？

如減費降稅的措施，對員工薪資的補助…等，可能救得了一時，但時間的長短也是關鍵，總不可能永無止境。

（四）金融往來機構對借貸還款的支持態度如何？

到期時是否願意延續借貸，未用完的額度能否繼續撥款？會不會產生晴天借傘，雨天收傘的情形，使企業陷入雪上加霜的困境？

（五）這波疫情，是否使客戶的付款造成連帶性的影響？

無法正常的收回帳款，影響現金流入。

評估以上的因素之後，再仔細衡量企業規模如何進行瘦身和調整。面臨的問題將有人員的輪流休假，協商無薪假期，以及資遣部分員工等。由於企業經營必須擔起社會責任，對於員工的休假和資遣的處置，也要依照相關的法律規定，雖然忍痛割愛，也不得不斷尾求生。

二、暫時凍結營運

在完全無法負荷，又不能獲得未來恢復營收的期待時，為免於過度失血，只能暫時走向凍結營運之途。與員工依法協商，完成必要的法定程序。凍結營運雖然使企業進入休眠的狀態，有可能從此淘汰出局。但是，卻也同時保有時機來臨，重新啟動的一線生機，也是在惡劣情況下的一種保命的選擇。

三、重生再出發

衝擊總會過去，只要企業能夠保命下來，就有重生再出發的機會，而且在經過歷練之後，還能呈現愈挫愈勇的韌性。回顧以往，在經濟發展的過程中，已經有好幾次危機襲擊的經驗，許多產業在過程中歷經沖垮而消失無蹤。但臺資企業，卻能在每一次的衝擊之後，如同小草的韌性一般，大雨來，低著頭，彎下腰，雨過了，抬起頭，挺直腰。所以，臺資企業也得到了〔打不死的蟑螂〕的比喻。企業經營就是這樣，不可能一帆風順，但是風浪的起伏，才是訓練培育出最佳水手的條件。疫情的衝擊是全面性的，客觀上每個企業都無法避免波及，但主觀上，好的企業還是要維持穩健的定力，並抓住正確的方向。疫情帶來的意義，是使企業更加體驗突發危機的嚴酷無情，並提醒企業調整轉型，並做出提升彈性適應能力的準備，如此才能在產業競爭中創造優勢，領先競爭對手，建立基業常青，常勝不敗的戰果。

第六節 結語

這次的疫情可以被形容為世紀的浩劫，影響波及的強度和範圍前所未有的。風起雲湧的大幅改變了人類的生活，不僅衝擊了產業的生態，造成了經濟嚴重的衰退，也推升了居高不下的失業潮。這種蕭條的現象，無疑的使企業經營面臨史無前例的嚴峻考驗，也加速了汰弱存強的命運。原來所建立的卓越、技術、規模、創新、品質、成本、服務…等核心能力的穩固基盤，也難以承受巨大衝擊的考驗。同時，企業在經歷了經營危機的洗鍊之後，對於未來延續發展的經營，也必須開啟彈性調整的新思維。以當下而言，短期上，如何先擺脫水深火熱的困境，把現狀先穩定下來。然後逐步進入調整改善的中期過程，認知如何強化核心能耐，朝向建構一個具備最佳彈性營運能力的企

業，做為遠期的理想和目標。至於在過程中，發生難以抗拒的生存危機時，也要以啟動企業維持生存的措施，保持再出發的能量。期待在雨過天晴之後，再以全新的彈性營運策略，發揮更穩健的力度，開創嶄新的未來。

參考文獻

1. 衛福部疾病管理署：防疫新生活。2020年4月30日。
2. 中國國務院應對新冠肺炎疫情聯防聯控機制綜合組，2020，〈國務院應對新型冠狀病毒感染肺炎疫情聯防聯控機制關於做好新冠肺炎疫情常態化防控工作的指導意見〉，國發明電(2020)14號。
3. 中國國務院應對新冠肺炎疫情聯防聯控機制綜合組，聯防聯控制綜發(2020)174號：關於公眾科學帶口罩指引(修訂版)和夏季空調運行的管理使用指引(修訂版)的通知。2020年5月21日。
4. 聯合新聞網：鴻海由世界工廠朝向區域製造模式。2020年6月1日。
5. 大陸委員會，2020，《臺商外銷轉中國大陸內銷市場注意事項手冊》，大陸委員會。
6. 楊文君，2020，〈貿協遠距助臺商數位轉型，黃志芳：轉行速度攸關企業存續〉，中央廣播電臺。