

「COVID-19 衝擊下台灣產經的關鍵解析」

研討會

論文集

主辦單位：財團法人台北論壇基金會



協辦單位：東海大學



2020年10月16日至10月17日

目錄

COVID-19 對世界經濟的衝擊 / 林建甫	1
庚子大亂下的世界與台灣 / 馬凱.....	6
新冠疫情對世界經濟的衝擊 / 黃齊元	13
以擴增轉型因應供應鏈巨變 / 余日新	18
COVID-19 後台灣產業的因應與轉型 / 沈文振	22
COVID-19 後台灣產業的因應與轉型 / 黃兆仁	26
COVID-19 後台灣服務業的挑戰與機遇 / 王國雄.....	30
無接觸經濟下之消費行為轉變與因應策略 / 任立中	33
後疫情時代台灣服務業的挑戰與機遇 / 林廷芳	39
自行車產業「後 COVID-19 時期」的新市場、新商機 / 杜綉珍	44
後疫情時代消費者行為轉變與行銷因應策略之探討 / 曹文琴	48
Post COVID-19：新紀元、新商機 / 黃欽勇.....	61
COVID-19 衝擊下台灣產經的關鍵解析-兩岸與區域經貿關係的重整 / 柳婉郁	65
兩岸與區域經貿的鑒往與知來：從 ECFA 執行 10 年評估談起 / 陳建良	67
後疫情的兩岸關係 / 張庭維	71
台灣政黨政治和中美對抗 / 胡祖慶	76
美中貿易協定之研析 / 劉大年	81
權力轉移下的美中對抗及其對台灣之影響 / 蔡東杰	87

COVID-19 對世界經濟的衝擊

林建甫

中信金融管理學院講座教授、台大經濟系名譽教授

經濟衝擊

新冠病毒疫情從今年 1 月起在中國大陸的地區流行(epidemic)，到 3 月後發展到歐美，迄今已經演變成全球大流行(pandemic)。各國為控制疫情的擴散，紛紛採取必要的隔離措施和保持社交距離的舉措，整個也世界陷入「大封鎖」(great lockdown) 狀態。然而從 1 月 23 日武漢的封城，到三月初世界各大經濟預測機構的今年度全球經濟成長率預測值都還認為只是小幅下修 0.2% 左右。直到 4 月份後才大幅下修。尤其是國際貨幣基金會(IMF)顯示極度悲觀，全球經濟成長率一度從正 3% 降為負 6%，這是從 1929 年世界經濟大恐慌以來，最嚴重的不景氣。最新的各機構對全球及地區經濟成長率預測值如表一。

表一，2020 九月份各機構對全球及地區經濟成長率預測值

	IMF 2020.06 (2020.04)		UN 2020.05 (2020.01)		IHS Markit 2020.09 (2020.08)		OECD 2020.09 (2020.06*)		EIU 2020.09 (2020.08)		WB 2020.06 (2020.01)	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Global	-4.9	5.4	-3.2	4.2	-4.8	4.3	-4.5	5.0	-5.2	4.5	-5.2	4.2
	-3.0	5.8	2.5	2.7	-5.1	4.2	-6.0	5.2	-5.1	4.6	2.5	2.6
USA	-8.0	4.5	-4.8	3.9	-4.0	3.5	-3.8	4.0	-5.3	4.0	-6.1	4.0
	-5.9	4.7	1.7	1.8	-4.8	3.1	-7.3	4.1	-5.3	3.7	1.8	1.7
JAPAN	-5.8	2.4	-4.2	3.2	-5.7	2.2	-5.8	1.5	-6.4	1.7	-6.1	2.5
	-5.2	3.0	0.9	1.3	-5.7	2.2	-6.0	2.1	-5.2	1.7	0.7	0.6
EURO	-10.2	6.0	-5.8	2.9	-8.5	4.4	-7.9	5.1	-8.6	5.4	-9.1	4.5
	-7.5	4.7	1.4	1.5	-8.7	4.3	-9.1	6.5	-8.7	5.5	1.0	1.3
CHINA	1.0	8.2	1.7	7.6	1.7	7.1	1.8	8.0	1.7	7.3	1.0	6.9
	1.2	9.2	6.0	5.9	1.5	7.1	-2.6	6.8	1.7	8.0	5.9	5.8
TAIWAN	-	-	-	-	0.1	3.2	-	-	-0.3	1.4	-	-
	-4.0	3.5	2.5	2.4	-0.1	3.3	-	-	-0.3	1.4	-	-
WORLD	-11.9	8.0	-14.6	9.4	-	-	-	-	-16.2	9.2	-13.4	5.3
TRADE	-11.0	8.4	2.3	3.2	-	-	-9.5	6.0	-18.3	9.5	1.9	2.5

Sources: 1. IMF: World Economic Outlook, June 2020 Update (20200624).

2. UN: World Economic Situation and Prospects as of mid-2020 (202005)

3. IHS Markit: (20200915)

4. OECD: OECD Interim Economic Outlook Forecasts, volume 2020 Suppl1(20200916)

5. EIU: EIU Country Forecast World October 2020(forecast closing date:20200914).

EIU Taiwan Country Report September(20200827)

6. WB: Global Economic Prospects June 2020.

註：* 假設疫情不會再度爆發。

救「市」與救「世」

各國政府為了救社會、救經濟，窮盡所有力量推出不同的政策。我們可以歸納成最重要的兩項工具：貨幣政策及財政政策，也就是政府的「倚天劍」與「屠龍刀」。利用先揮倚天劍，緊急的救「市」，之後再耍屠龍刀，用財政政策來救「世」。日後產業要因應消費型態的改變，此找出新機會，進行調整就是要透過「乾坤大

挪移」。

疫情在中國大陸蔓延開來，農曆過年後，人行就不斷透過公開市場操作釋放流動性，包括調降逆回購操作利率、貸款市場報價利率(LPR)、中期借貸便利利率(MLF)等來救市。歐美疫情發酵後，影響到企業經營，導致企業短期融通困難。美國聯準會3月3日出乎意料的緊急降息兩碼。雖然聯準會主席鮑爾隨後在記者會上表示：「我們看到美國經濟前景面臨風險，因此選擇採取行動。」但市場解讀：「聯準會是不是看到我們沒有看到的？」恐慌因此更加嚴重，逐漸導致市場無差別拋售金融資產，讓美公債及優質企業流動性一度出現問題。財務槓桿很大的資產證券化商品：房貸型不動產投資信託(mortgage REITs；mREITs)甚至宣告他們無力支付保證金追繳(margin call)。也引起被動型指數股票型基金(ETF)及槓桿型交易與避險基金等流動性出問題，加重市場美元荒。因此3月16日，聯準會採取了更大力度的政策組合，包括降息四碼至零利率、執行7000億美元(以下同)的購債計畫，聯合主要央行操作流動性互換，確保國際美元流動性充沛，緩解全球對美元資金需求的壓力。後來更進行2009年救市都未曾採用過的無限量QE(量化寬鬆)，去除購買規模的限制，把一般公司股票及從投資等級剛被調降成BB等級的新垃圾債券都納入合格抵押品範圍，幫助修復企業和金融機構的資產負債表。可以說把貨幣政策都做到了極致。換句話說，為了救市，倚天劍已經精銳盡出。

接著各國也都開始耍起屠龍刀，實施財政政策來救市。這是積極的作為，幫助受災情影響的企業度過難關並順利轉型，也避免企業倒閉帶來的失業潮，影響到國家社會的安定。其中最為重要的就是紓困。這包括受到鎖國或封城衝擊的行業有航空、交通、旅遊、酒店；為控制疫情的擴散紛紛採取必要的隔離措施和保持社會距離的舉措，減少人與人之間接觸密集，因此關門的酒吧、餐廳，娛樂場所，百貨公司，...，等等。因此相關行業的公司及員工都是紓困的對象。其救急紓困的方式有低利貸款、現金補貼、租稅優惠，...，等等。至於貸款的部分，大部分還是透過銀行或金融體系才得以融通，各國都大同小異。但美國規模已是有史以來最大。各國把屠龍刀耍得威風凜凜，頗有不計代價，先做了再說。

然而倚天劍與屠龍刀，貨幣政策及財政政策的極致不是沒有副作用。以美國來說，2008年金融海嘯後的QE，不但利率降到了零，把聯準會的資產負債表從8000億膨脹到2017年的4.5兆，其後升息縮表，好不容易降到3.8兆。但現在全吐回去了，利率再度到零利率，聯準會的資產負債表更加膨脹到九月初的7

兆。而美國整體國債在川普當選就任後，2017 年初為 19.8 兆，在今年 2 月初首度突破 22 兆，代表過去 3 年債務已大增 2.2 兆。現在三輪密集的紓困及對企業及地方政府的低利貸款，也讓美國整體國債，到九月初已經突破 26.6 兆大關，估計兩年內再增加 3 兆多，將達到 30 兆之多。這是此前摩根士丹利 (Morgan Stanley) 預測美國要等到 2025 年才達得到的水平。

不確定與新常態

在確定的解藥及疫苗發明以前，未來的環境唯一的確定就是「不確定」。但目前除了持續防疫外，全球疫後新常態已出現，很多往日大家熟悉的場景，可能都回不去了。

其實這些新常態的形成，除了受疫情的影響，伴隨的是科技的進步，及政治環境的改變，因而改變人類的生活。我們要去適應這些新常態，並從中去獲取商機。不過，這裡我想探討的不是產業方向，而是一些大哉問的問題：反全球化、大政府、低利率、高國債、貧富不均、工會復活。

反全球化

在國際上，反全球化越來越盛行，全球化正面臨前所未有的威脅。在過去十年中，手機、社群帶給民粹主義發展溫床，政府則以保護主義予以回應。從川普的當選治國、美國的最近大選、英國脫歐和反移民言論的增加都再再的證明了這一點。川普當時力主在美墨之間築起高牆，阻止人員的流動。這場疫情諷刺地更促成了各國的關閉邊界。國際間人員的流動真的被終止，嚴重到各國互相孤立。川普做不到的，病毒都做到了。後來才陸續解封，但是空中交通、海上郵輪，恐怕好幾年都回不去過去的盛事。

受到威脅的不僅是人流，還包括貨物流，疫情也造成全球貿易的萎縮，分工體系受到打擊。過去國際間貿易的最大考量就是效率與成本，背後的理論就是李嘉圖的「比較利益」原則 (law of comparative advantage)，國際間分工是考慮相對的優勢。每個國家利用相對優勢來分工，總產量可以極大，大家可以分得更多。然而疫情時，考慮醫療用品的供應安全，避免斷鏈的醫護危機，自己國家應該生產口罩、防護衣、盤尼西林、消毒藥水，...，等醫療安全物品，避免天有不測風雲。未來甚至可能擴展到整體供應鏈的安全考量，所以短鏈供應、在地化供應，

都是未來潮流。全球在疫情之時，需求不足，供應斷鏈，貿易量已經嚴重衰退。預期疫後，貿易量也可能會倒退。全球化實在岌岌可危。

大政府

疫情需要政府做出巨大反應，政府也都如斯擴大了功能，各國都成了凱因斯經濟學（Keynesian Economics）大政府的擁護者。在 911 恐怖襲擊後，美國人容忍了一些隱私權的喪失，這次各國為了控制疫情，也進行了大規模的封鎖及防疫的追蹤。最近大陸健康碼的實行，及美國最近為了維護公共秩序，派軍隊鎮壓示威遊行暴動，都令不少人擔心大政府的「大阿哥」作為，越來影響力越大。

新冠肺炎疫情一來，聯準會兩次的緊急降息，又回復到幾乎零利率的狀態。低利率又會再持續很長的一段期間。貨幣政策的放水救市，除了助長市場波動劇烈，更擴大資產泡沫，而財政政策的紓困、補貼，及租稅減免，借債融通，造成舉世的公共債務膨脹，各國國債都大量增加。「天下沒有白吃的午餐」，後代子孫將承受更大的債務，未來稅率也可能很快就會上升。這些舉措都埋下未來更糟糕的「貧富不均」，而且其影響將持續很長一段期間。

工會復活

新冠肺炎疫情也將讓工會復活。雖然美國的工會會員人數過去幾十年已經下降了許多，但疫情是個轉捩點。主要促成改變的原因，首先是疫情將白領和藍領分開來，前者可以在家工作，而後者必須冒著健康風險來掙錢。疫情期間，工人在亞馬遜倉庫、速食連鎖店和雜貨店染疫，甚至上演罷工的情況，這凸顯了藍領員工的弱勢，需要團結起來，爭取自己的福利。此外，裁員和強制休假使許多藍領階級在全球健康危機期間失去了生活的收入來源，被裁員的連醫療保健福利都沒有了，這更激起了不滿的情緒。而歷史經驗也顯示，在大蕭條（Great Depression）之後，工會會員人數迅速增長。因此可以推斷新冠疫後工會的組織會更形茁壯，運作也會越來越強硬，未來勞資的談判也會越來越難達到共識。

產業新機會

產業新機會則是要注意最近業績因為疫情反而長紅的相關企業。例如，不出門與減少接觸的宅經濟、遠距經濟，電子商務等等。所以最近的網上娛樂，視聽

會員，上網購物，外送平台，一片火紅。為了在家工作，各品牌的筆記型電腦都賣到缺貨。而利用人工智慧及新科技來防疫與偵測病毒的新興科技；對抗疫情，包括「採檢快篩、治療藥物、預防疫苗」的生化科技，醫療器材等行業都重新獲得肯定。生產面方面，因為擔心國安與醫療安全等問題，各國都要開始有自己的口罩、防護衣、醫療用品生產線。而長鞭效應引發擔心斷鏈危機，因此的供應鏈改變，各國製造業都要重新布局，工具機行業及智慧生產就特別的被看好。這種產業的乾坤大挪移不是三、五年內就會調整完畢的。

結語

總之，此次新冠病毒疫情影響嚴重，現在已持續近十個多月，何時結束仍遙遙無期。更糟糕的是，倚天劍與屠龍刀的副作用，未來都要小心面對。貨幣政策是短期有效，長期會造成金融資產膨脹，加深貧富不均。財政政策的大量舉債，債務大增，終究成為後代子孫的負擔。後續的解決方法要未雨綢繆。

新冠肺炎疫情帶給我們的不只是個人防疫或生病醫療的問題，而是還將會產生前所未有的連鎖反應。新常態已在我們生活的各個方面：社會、文化、經濟、和政治制度，種下改變的因子，未來的面貌可能與前大不相同。我們要有前瞻的思維，趕快在新常態中找到合宜的立足點，超前部署，取得未來的先機。

當務之急還是需要各國更加緊合作與協調，共同抗疫，並確保金融市場的穩定，全球經濟才能復甦。疫情之後寄望未來的乾坤大挪移，能找到新的機會，進行調整，讓經濟重返繁榮的軌道。

庚子大亂下的世界與台灣

馬凱

社會企業公約基金會創辦人

庚子年雖素負惡名，未必果凶，但這一次的庚子年確然名符其實。新冠疫情自年初肆虐至今，擴及全球，幾無一國得以倖免；確診人數已逾 3000 萬，不但未見緩和，隨著氣溫降低，反而變本加厲，新增人數連日迭創新高。這樣的災難百年難得一見。

除此嚴重疫情，人禍亦不遑多讓。從 20 世紀初即建立霸權的美國，今年遭逢百年未見的挑戰。30 年間迅速崛起的中國大陸，倏忽已成為全球第二大經濟及軍事強權。若論製造業產值及貿易總額，早已凌駕美國之上，即就衡量一國經濟實力的 GDP 而言，名目上雖仍稍遜，若以調整物價差異的購買力平價(ppp)計算，亦早已超美而前。挾其高速增長的經濟力量，近年來中國大陸運用各種手段積極擴張軍力，十數年間已凌駕各大強國，直逼美國之後。一意維護其百年霸權的美國，而對此一強勁的挑戰者，竭盡所能加以遏抑，美中兩國乃雙雙陷入所謂的「修昔底德陷阱」，掀起了愈來愈兇險的大國對抗。

壹、 大亂背景及肇因：

一、 美國百年霸權的屹立不搖

30 多年前，日本一度以經濟動威逼美國，而有「日本第一」之說。蘇聯則在軍事上不斷與美一較短長，形成巨大的威脅。但 1980 年代，雷根總統不費一兵一卒，以廣場協議逼迫日圓強升，使之直墜失落的 30 年，國力一蹶不振，迄今難以再起。

蘇聯對美國的軍事挑戰，亦在雷根挑起星戰計畫等極度消耗國力的武器競賽，逼迫蘇聯勉力，終於後力不繼而拖垮政權，蘇聯解體，分解之餘的俄羅斯，再也不復昔日威風。

美回霸權的形成，其初始原因，正是與美國獨立同時發生的工業革命。肇始於英國的工業革命，以礦藏化為動力一舉突破數千年來人力及獸力構成的動

力瓶頸，使科技進步一日千里，迄今未止。價廉、物美、量大的工業品使英、美、法、德等國的國力騰躍而上，物質文明大幅提昇，產業及軍事競爭力也大步超前。英美等國乃挾此優勢橫行全球，掠奪資源、搶占市場，甚至割裂國土，成為號令天下的霸主長達200餘年。而占人類九成人口的其餘國家，則成為砧板上的魚肉，飽受欺凌。

英美等霸權，由於分贓不均，衝突時起，終於演成史上首見的兩次世界大戰。參戰諸國皆在戰火下傷痕累累，唯獨遠離戰場的美國不僅毫髮無傷，而且大發戰爭財，國力日漸壯大，自一次大戰之後即雄霸一方成為天下霸主。

當前任霸主英國退位，英鎊亦隨之衰頹，為重建國際金融秩序，1944年的布列敦森林會議(Bretton Woods conference)確立美元掛鈎黃金成美元本位制，美元乃取代英鎊成為主要的國際準備貨幣。但1973年美國總統尼克森片面宣布美元不兌黃金，從此美國即以本身的紙幣充當國際準備貨幣，而取得獨家鑄幣權，得以向全球各國予取予求，霸權地位更加鞏固。

富強的美國，成為各國年輕人心目中的天堂，因而吸引全球腦力流向美國，使其得以大幅提升科技實力。美國的民主體制與自由市場亦成為各國學習典範。近30年來日漸強大的超級全球化擁有最多資本及技術資源的美國獲利最大，因而使得其霸權地位更加穩固。

二、30年前的發現預見今日的世界 - 台灣世界工廠外移 開啟超級全球化

1. 廉價勞工大潮席捲全球

從台灣向外轉移的世界工廠，讓落後國家逐一釋出廉價勞動，其數量之大，遠超出國際市場的胃納，而成本又僅及先進國家的好幾分之一，因而快速鯨吞先進國家工作、推高資本技術報酬、拉低先進國家工資。造成失業大幅升高、所得分配惡化，導致民怨升高、民粹激化，包括美國在內，許多西方國家出現的異類領袖，皆由此而來。

2. 超級全球化有更重大的經濟貢獻

30年間，全球產出加速成長、平抑國際市場價格，成為低通膨、高成長的黃金時代。

3. 落後國家逐一覺醒

鎖國自閉的眾多落後國家，受到新模式的啟發，紛紛打開國門，引進外資發展加工出口業，而使得經濟快速增長。

隨著超級全球化的啓動，自工業革命以來，全球高達人口九成的落後國家，終於得以扭轉200多年的頹勢，奮力追求富強之道，要與西方先進國家平起平坐。於是以中國為首的南方勢力崛起，美國百年霸權面臨最嚴峻的挑戰。

三、 中國崛起

1. 中國於30多年前，經濟開始高速增長，其時序而與台灣依恃30年的世界工廠關閉外移，密切相關，而於此前既已啟動的超級全球化，對其更有推波助瀾之效。
2. 中共1978年開始的改革開放，以及隨後在廣東設置的沿海特區，對於世界工廠的移植，有極大的助益。
3. 1994年的匯率制度改革，實質上強令人民幣大幅貶值，對東南亞先行建立的世界工廠產生莫大的殺傷力，台商紛紛轉投廣東沿海，奠定了中國世界工廠不可動搖的地位。
4. 2000年中國大陸加入WTO，經濟擴大開放，更快地走向市場經濟，也更加加速了經濟發展。
5. 中國大陸成為超級全球化的領頭羊，將其發展經驗及資源輸出，幫助其他地區如非洲國家發展，再加上一帶一路的串連工程，乃得以藉超級全球化成為新興國家領袖

四、 新冠疫情發生背景

1. 新冠疫情的發生，雖然迄今仍找不出來源及肇因，但工業革命後溫室氣體大量排放，導致氣候暖化加劇，極端氣候頻仍，構成傳染病孳生的溫床，類似瘟疫可能層出不窮。
2. 超級全球化使落後國家經濟躍升，溫室氣體的排放更變本加厲，地球均溫的升高，暖化的加速，乃更加難以遏抑。
3. 超級全球化搶奪先進國家工作，使貧富日益懸殊，弱勢者自身的保護力以及當政者的照顧，都格外弱化，一旦疫情發生，即成燎原之勢。
4. 超級全球化製造民粹及強悍領袖如川普，面對疫情舉措無方，胡亂投藥，甚至倒行逆施，疫情乃一發不可收拾。

貳、 對世界的衝擊

這一場庚子大亂，迎來全球五大巨變。表面上看來，巨變始於維護百年霸權的美國，面對急起直追挑戰者雙雙陷入「修昔底德陷阱」；事實上，其中蘊含遠為複雜的背景，牽扯到幾乎每一個重要層面。

一、川普小丑式的領導方式，不只讓美式民主進一步地受到懷疑與貶抑；相對於共產中國，面對疫情果斷強硬而迅速奏效的應對手段，西方先進國家則深陷疫情難以自拔；行之於世兩百多年且被福山認定為人類文明發展的最終階段民主制度，到底出了什麼差錯？福山終於承認，遺漏了國家治理這一個重要環節，到底在何種制度之下更為完善？未來十年會是人類認真摸索、改弦更張的時刻。

二、美國人群起抗爭反對戴口罩，年輕人肆無忌憚漠視防疫，加上四十年來新自由主義撤除了國家對財富聚斂的防護，以及對弱勢者的保護，使得醫療資源昂貴而且分配不均。凡此種種直接、間接使疫情一發不可收拾的因素，在在顯示對個人自由的崇拜已走入偏鋒。未來十年，整個社會將向追求平等擺盪，人類的行為與生活深受影響。

三、新冠肺炎肆虐，世界經濟近乎停擺，唯一的好處，就是讓地球溫室氣體排放大減，人類因而獲得了些許喘息的空間。這對我們全體而言，彌足珍貴。因為十年之內，不能將均溫升高控制在零點五度之內，生態、氣候、許多物種都將面臨浩劫，人類的生活將更艱難危殆。若人們有足夠的智慧力挽狂瀾，這十年不論生產、消費還是生活方式，都會劇烈地調整與改變，與今日迥然不同。

四、新冠疫情雖先發於亞洲地區，但在西方先進國家卻變本加厲；確診人數還是死亡人數，都與東亞地區非西方文化各國，形成強烈對比。除了防疫造成差別，卅年前萌芽的超級全球化，正快速推動落後國家經濟發展，新興國家力量與日俱增；以其占全人類九成的規模，形成與先進國家相抗衡，乃至凌駕其上的勢力，乃遲早之事。西方先進國家的停滯，更將加速超越腳步。主導人類逾兩世紀的西方文化步下神壇，讓位給更多元的非西方文化，會是未來十年人類文明另一個重大轉變。

五、川普一上台就挑起的「美國優先」、「製造業回流美國」，及大力與中國經濟切割、封堵其科技發展等；反而可能刺激中國大陸，傾全力建立本身的科技系統，與美國分庭抗禮。同時，美中在AI發展上的競爭，也會愈演愈烈。美國為替代昂貴的勞動，固需積極發展AI，中國大陸在高科技去路受阻情況下，也

必然要從領先的 A I 應用上，爭取優勢。這種種驅力，會逼迫世界更快地進入 A I 時代。未來十年就是 A I 革命全面展開階段。我們今日對 A I 革命的種種恐懼，會一步步成為現實。十年之後，人類世界會呈現何種面貌，恐怕已難想像。

這五大百年罕見的巨變，一時並至，亂石崩雲，驚濤裂岸，勢將帶來翻天覆地衝擊。渺小如螻蟻般的我們，可要及早準備。

一、 美中進入/修昔底德陷阱

A. 美國策略

- a. 美國優先，企業回流
- b. 封堵中國高科技
- c. 貿易戰阻出口抑成長
- d. 印太戰略全面圍堵

B. 中國策略

- a. 科技業大事併購自力更生
- b. 國內大循環
- c. 爭取與國促成 RCEP
- d. 一帶一路發展南方勢力
- e. 力推數位貨幣侵蝕美元強勢

二、 衝擊

A. 超級全球化：新興國家風起雲湧勢不可擋、全球供應鍊斷鍊疫後即恢復、高科技分二陣營互爭雄長、得新興國者得天下。

B. 疫期爭先賽：美防疫一塌糊塗 Q2-32.8%全年可能-8%，美疫情可能拖到明年底乃至 2024 年；中防疫得力 Q2 已成長 2.5%，全球市場中國穩占優勢。

C. 疫苗爭奪戰：進入臨床三期 9 支疫苗中占 4~5 支；疫苗分配不均人口 1/4 富國搶占過半疫苗；病毒變易快疫苗功效存疑。

D. AI 時代將提早：美本土化仰賴 AI 取代人力；中靠 AI+5G 爭取領先機會；大失業、財富大集中加速出現。

E. 通膨危機四伏：美中成本大增供給減少，各國灑錢全球資金氾濫，利率接近零投機無忌憚。

參、 全球經濟走向

一、 疫苗成功前

全球經濟偏枯；率先控制者結盟搶先機；美國攻勢因WTO裁決受挫；美科技戰阻力漸大；中自力更生力度增強；中加緊發展5G應用。

二、 疫情控制後

超級全球化方興未艾使新興群體壯大，科技兩陣營競爭與國。民粹潮流難遏西方國家難安；東、西文化、南南結合形成對立形勢；美對中貿易戰、科技漸趨緩和。

三、 AI 將主導人類生活

失去生計者日益增加；財富集中更加快速也更極端；中美兩國獨占鰲頭。

肆、 對台灣的衝擊

一、 精神分裂：政治、軍事偏向美國；經濟現實更依賴中國

二、 疫苗取得：難領先成功研製、歐美疫苗難獲優先權

三、 旅遊、經濟互通落後

伍、 台灣的對策

一、 在夾縫中找機會

A. 對兩陣營保持等距爭取最大彈性

B. 探尋雙方需求發揮最大競爭優勢

C. 極力消除與各方通商合作障礙

D. 和緩兩岸情勢多溝通少對立

E. 積極拉攏新興國家輸出台灣經驗

二、 盤算自身條件大展身手

A. AI+5G 新時代台灣位置及優勢

B. 檢討不利因素去除發展障礙

C. 高等及技職教育解縛迎頭趕上

D. 自由開放發揮海權國家潛力

E. 開發自貿區爭取香港商機

三、 高揚台灣價值近悅遠來

- A. 國人道德價值進一步提升
- B. 文化價值不可自棄
- C. 堅持包容融合慈悲精神

新冠疫情對世界經濟的衝擊

黃齊元
藍濤亞洲總裁

2020 年是「黑天鵝年」，充滿了意外與驚奇，最主要的當然是全球新冠肺炎疫情以及中美全面大戰，這本來是兩件不相關的事情，但由於川普把疫情的責任完全怪罪在中國大陸身上，並且聯合全世界其他國家一起抵制中國，形成了更大的雪球效應。因此要研究 Covid-19 對世界經濟的衝擊，應先聚焦中美兩個大國彼此之間的博弈。

● 中美經濟全面脫鉤

川普對中國大陸的制裁，是從貿易戰開始，延伸到科技戰，再演變為金融戰，到現在形成全方位的地緣政治大戰，聯合其他國家，一起聯手抵制中國。

由於川普自己的輕忽大意，造成 Covid-19 在美國快速蔓延，死傷慘重，確診人數 718 萬人，死亡人數已超過 20 萬人。但川普為了選舉，把過錯完全怪罪在中國頭上，引發西方世界全面仇中的心理，深化今天東西方的衝突與對立。坦白說，西方國家包括歐洲工業大國如英國、義大利和西班牙等，對疫情的處理的確不及亞洲國家，以致於確診和死亡人數普遍高於東方。川普成功塑造西方國家對中國同仇敵愾的意識，加速形成當今「一球兩制」的格局，恐怕是許多政治人物和經濟學家當初所未曾想到的。

這次的中美大戰，使時光倒流到 4、50 年前美蘇冷戰時期，而且情況比過去更嚴重。然而中國已經崛起，地位不同於 30 年前，某些地方甚至超越美國。也正因為如此，習近平最近提出「內循環」，強調要靠國內需求拉動經濟成長，再和國際「外循環」結合，形成「雙循環」戰略，降低對美國的依賴。

● 全球供應鏈重組

未來中國不再是全球唯一的「世界工廠」，全球供應鏈開始進行前所未有的重組。中國大陸正積極打造自己的「紅色供應鏈」，在蘋果等大廠的推波助瀾下，

台灣電子大廠緯創將昆山廠賣給立訊，可成將泰州廠賣給藍思，未來一定還會有更多企業跟進。

傳統的生產製造模式，是在原料成本最低的地方取得原物料，在人工成本最低的地方生產，然後運送到價格最高的市場。未來隨著供應鏈重組，全球製造將形成「碎鏈」、「多鏈」、「短鏈」新格局，以生產製造基地而言，至少有中國大陸、印度、東南亞、美國和歐洲等五個地方，如把溝通成本和物流考量進去，整體生產成本會大為增加，導致區域製造將會變得更加重要。

在這種情況下，台灣的角色也必須相應調整，除了負責部分中高階產品的製造以外，未來也可能肩負起全球製造過程中協調者的角色。

● 數位轉型加速

Covid-19 最大的貢獻是加速了數位轉型的進程。微軟 CEO 表示，Covid-19 使原先需要 2-3 年才能完成的企業數位轉型工程，在幾個月之內就得以達成。不論是製造業或服務業，紛紛走上數位化和智慧化，包括智慧製造、智慧零售、智慧醫療、金融科技（FinTech）等。

傳統數位轉型，是由科技廠商所帶動，即所謂的「AI 產業化」。但由於許多科技公司不具備特定行業知識，以致進程相對緩慢。值得關注的是「行業 AI 化」正逐漸普及，各行各業基於自身的覺醒，從實體的基礎上轉型，探索和 AI 連結的方式。由於 Covid-19 對許多行業造成重創，加速了許多企業「數位化」的決心。最明顯的例子是零售及餐飲業，因為客戶不再上門，只好加緊發展電商平台，並轉型外送商業模式。

台灣的數位轉型，和亞洲其他國家相比，有優勢也有劣勢。從正面來說，台灣產學結構多元，不像香港和新加坡主要以金融、零售和物流為主，台灣還有傳產製造和資通訊行業，這些行業都有數位轉型的覺醒。也正因台灣在科技行業的領先地位，多數企業對於 AI 科技有基本的認知，降低了數位轉型的門檻。此外，政府對於推動台灣成為數位創新國家更是不遺餘力，不論是原有的「5+2 政策」，或是新的「6 大戰略產業」，均對產業的數位化和智慧化有很大的助力！

但另一方面，台灣也存在了一些危機。主要就是由於這次疫情受傷較輕，因

此民眾普遍缺乏危機意識，企業也較少有破釜沉舟改革的決心。不像部分國家，由於傳統業務和商業模式無法再持續，逼迫他們一定要朝數位新商業模式轉型。最近渣打銀行有做一項調查，台灣預期「無現金社會」來臨的時間是 2036 年，落後於香港、新加坡和馬來西亞等國家，說明這個現象。

● 無接觸經濟興起

傳統經濟重視實體店面和通路，但 Covid-19 的衝擊，使得人們不再出門，尤其避免前往公眾場所人多的地方。影響所及，對零售業造成致命性衝擊，包括百貨公司、電影院、酒店、購物中心及商店等。另外跨國旅遊業也遭受波及，以致航空公司、郵輪、甚至火車、公車等交通工具，生意都狂跌一半以上。

台灣因為防疫得當，整體確診人數相對較少，民眾在 6 月以後，大多恢復正常出門及旅遊活動，甚至呈現「報復性消費」現象。然而歐美就沒有那麼幸運了，許多大型連鎖百貨紛紛倒閉，以美國為例，從最高檔的 Nieman Marcus 到中低檔的 JC Penny，無一能倖免。

但也有一些新創公司，利用 AI 和大數據，成功在這波疫情中捕捉到新的商機，成為受惠者。一個例子是 Peloton，這是美國線上健身運動平台，利用網紅吸引會員加入。由於疫情關係，大多數人不再去健身房，改在家裡運動，以致 Peloton 一夕間爆紅，股價今年以來上漲超過 200%。

另外因為疫情而受惠的是餐飲外送服務，歐美幾大外送平台積極整合，台灣的 foodpanda 和 Uber Eats 業績也大幅成長，這些都是無接觸經濟的贏家。

電子支付是另一個無接觸經濟的典範。台灣在這方面落後亞洲國家甚多，因為便利超商遍布，民眾也沒有習慣使用電子支付。但疫情興起後，多數民眾都儘量減少外出，並避免接觸現金，以致電子支付突然興起。純網銀雖仍未開始營運，但所有金控數位金融業務皆大幅成長，算是另一種型態的受惠者。

● 大健康產業成為主流

全球新冠肺炎從中國大陸開始，並在很短時間內蔓延到全世界，西方國家的死傷人數遠比中國慘重，措手不及，也使得醫療和生技行業成為當前全球投資人

最追捧的投資標的。

按照目前進度，針對新冠肺炎的疫苗最快要到明年中才能開發出來，世界各國包括美國、歐洲、俄羅斯和中國無不卯足全力，全力研究可能處方。影響所及，導致歐美大型醫療股近期股價普遍上揚。

由於大型製藥公司手上現金充裕，為了爭取時效，大多採取併購方式投資小型新藥公司，造成今年上半年歐美生技業併購活動相對活躍。這不僅侷限於新冠肺炎相關藥物，也包括其他改善人體健康、疾病醫療慢性疾病的所有藥物，因為社會大眾「大健康」意識普遍增強，願意在預防方面花更多的費用。

除了藥物以外，另外一個趨勢是「個人防護設備」(Personal Protection Equipment; PPE) 產業的蓬勃發展，包括口罩，口罩的原料熔噴不織布以及手術外衣等，都供不應求，也造成相關個股如美德向邦、敏成股價大漲。台灣政府部門在短時間內成功整合產業資源，組成「口罩國家隊」，不但化解了社會的龐大需求，並有能力向全世界輸出。

今年另外一個新冠肺炎導致的發展，是人工智慧科技和醫療的快速整合，形成「智慧醫療」(Smart healthcare) 模式。在這方面台灣相當有優勢，因為台灣的資通訊產業在全球排名數一數二，而醫療技術水平在亞洲也名列前茅，兩者優勢互補。台灣不缺人才和技術，但本地市場規模太小，未來應以「系統整合」方式，將智慧醫療解決方案向東南亞及全世界輸出。

● 台灣受到全世界重視

由於台灣的防疫工作全球首屈一指，普遍得到全世界的肯定，最近受邀以視訊方式參加 WHO 大會。隨著中美衝突不斷升溫，台灣的關鍵角色和定位，逐漸得到美國和全世界的認同，進而改善外交關係。

近期美國國務院次卿柯拉克來台，為近 41 年來訪台層次最高的美國政府官員，雙方雖然定位為非正式談話，但應是在為未來台美雙邊貿易協定 (BTA) 做前期準備。

這次雙方會談的重點包括全球供應鏈重組，其中涵蓋半導體、5G、醫療和

新能源。由此可見，台灣在後 Covid-19 的世界，將扮演舉足輕重的角色。過去台商以中國大陸作為世界工廠和生產基地，未來將改以台灣為中心，透過系統整合方式，向全世界輸出以 AI 結合不同行業領域 know-how 的智慧解決方案。

Covid-19 為全人類帶來前所未有的災難，但對台灣而言，這象徵一個新的開始，充滿無限的商機和可能。危機就是契機，台灣最好的 10 年才正要開始！

以擴增轉型因應供應鏈巨變

余日新

逢甲大學國際科技與管理學院院長

擴增常態的管理科學

2020 年的世紀疫情推升了互聯網、物聯網與生活聯網的應用，促使八年前開始被吵得沸沸揚揚（又好像不斷遭受質疑聲浪）的第四次工業革命找到了另一顆推動引擎。工業革命是以科技的重大改變為基礎，衝擊人類的經濟、社會、政治等層面，造成徹底的改變。新冠疫情在許多觀察家的眼中，既有人類生活的顛覆雖非源自於科技，但變革所帶來的改變是高度共識的「回不去了」。既然不能緬懷過去的美好時光，就當更積極想像擘劃未來的政治、經濟與社會制度，並集結各種智慧與能力，開創新局。

第四次工業革命的基礎源自第三次工業革命，以半導體技術的不斷演進推升科技應用、經濟與社會制度的創新。建構模型（Modelling）包括將類比轉化為數位，以及不斷訓練統計模型（亦即受到高度關注的機器學習與深度學習），透過繁複的生態圈串接，產生仿人類智慧的能力，藉以發揮預知的能力。當電腦建模日臻成熟，物聯網終端的感測裝置有如人類神經系統的末梢神經，將五感的類比訊號建成電腦可理解的數位訊號，兩個好處：方便記憶與方便分析，特別是時間序列的訊號常受人類有限記憶的干擾，造成雜音（或噪音），以致無法達到人類自以為的理性決策；無論是雲運算、霧運算或邊緣運算，有如人的中樞神經將末梢神經感知、經傳導與集中的感知訊號加以分析比對，做成決策與行動。

線上的流程由各種電腦的決策節點與邏輯編程連結而成的，半導體承載的運算所許諾人類的下一個社會，結合科學工具與方法所引爆的典範轉移方興未艾，潛力無窮。線下類比決策流程加上線上數位流程，構築了擴增常態的基本框架，擴增常態的架構有望徹底改變過往僅依賴類比決策的缺憾，輔以不僅是科學技術的持續演繹，這個歷程也是管理科學的進階版，因此，第四次工業革命所帶來的不僅是生產與消費方式的變革，也是經營管理的變革。管理科學在擴增常態中，亟需發展出扎實的理論架構，方能承載快速變革的新常態。

第一次工業革命迄今約莫 250 年，發展到半路時（約 125 年前）遇見了

Frederick Winslow Taylor，管理科學或泰勒主義如虎添翼般地催生了現代化的管理科學與企業組織，對資本主義發展的貢獻卓著。科技進展若沒有現代化組織的承載與管理科學的烘托，可能難以為二十世紀下半葉迄今的人類文明締造如此輝煌的成就。第三股匯聚、合成的力量當屬全球化，比較優勢催化了國際分工所創造的效率，但在互聯網加入戰局後，也激化了分配的不均，為 2008 年金融海嘯後的全球資本主義埋下不安定的變因。管理科學也因為科技不斷演繹，邊際效益出現遞減的現象，尤其是一代創新宗師 Clayton Christensen 提出「顛覆式創新」（Disruptive Innovation）理論後，科學管理的聲量似乎已淹沒在商模創新的洪濤之中。

但科學管理真的消聲匿跡了嗎？抑或集合科技演化以嶄新的形式，重新定義企業與競爭力？抑或創新應被視為充分條件、而不可或缺的必要條件依舊聞風不動地需要在當代企業組織中追求科學管理的合理化？當代企業組織中，變的是數據與資料的規模與結構，不變的是 IQCD (Innovation, Quality, Cost, Delivery) 那些基本功。人工智能的想像許諾了新的結構，個別企業亟待征服的是如何建構新的數據優勢，並將數據優勢整合近百年老框架中，如同新冠疫情的啟示，別再耽延緬懷於過去或惴惴不安於未來，所有的生態系整合都是在實踐中，繳學費所實踐出來的。

人工智能所描繪的第四次工業革命與管理科學方法論扞格之處，在於「人」的定位。在管理科學中，員工被視為技術工具意義上的生產要素，（非技術）工人是尋找最佳方案或者以最佳方案工作的機器。這種物化人的尊貴，淪為機器與流程的附庸，扭轉這個質疑的艱鉅挑戰在新經濟中會持續惡化？抑或得以運用新的框架實現「以人為本」？端賴制度（包括個別企業、產業鏈與國家政策）的設計。當所有的物聯網都建構在「建模」的基礎上，連「人」都需要被建模才能竟人工智能之全功，達到人機協同的目標，如何確保在擴增常態中，人不會更進一步淪陷，有賴管理科學的重新省思「人與科技」、「人與物件」、「人與智慧（決策）」之間的關係，據此才能規範新的產業鏈與國家政策，避開科幻小說中的失控，迎向人類的另一個輝煌。

擴增轉型

國泰金控李長庚總經理七月曾指出，亞洲各國於 1997 亞洲金融風暴後，經濟受衝擊偏大的國家（如韓國、新加坡）都快速轉型，台灣因影響沒那麼大所以

發展相對牛步化，這次台灣在新冠疫情的控制得當相對受損較輕，但會不會引發哈佛大學 John Galbraith 教授三十年前的警告，進入「自滿文化（Culture of Contentment）」的陷阱，失去持續轉型與進步的動能？有待步步為營。其中關於數位轉型，很多企業與行業都想做數位轉型，但最後都是「局部勝利、全局慘敗」，關鍵在於「類比轉型」沒有與數位轉型同步，誠哉斯言。

台灣在 1950 年時，每兩個就業人口就有一個在農業部門，七十年來快速轉型，從農業社會、工業社會到資訊社會的華麗轉身，從總體面見證了台灣社會現代化的歷程，從個體面也創造了令人稱羨的財富。更重要的是相對均富的社會，堪稱實現了追求經濟成長的同時兼顧一個堪稱典範的社會階級分佈。即便是當前全球貧富不均日益惡化的當下，台灣的問題雖然也持續惡化，但嚴重程度不及主要資本主義國家。幸或不幸，其中有一個癥結點在於，台灣產業沒跟上前兩波的轉型：互聯網與移動。當台灣在很多方面都讚嘆中國大陸彎道超車，以支付寶與微信支付的金融底層，串接商業互聯網與工業互聯網，互聯經濟的榮景令人歎為觀止！

從互聯網到物聯網，一字之差可謂失之毫釐、差之千里！這些年來，金融監理機關雖然鬆綁許多限制，試圖以金融創新突破產業升級轉型的桎梏，但適逢全球產業結構的巨變，從美中貿易戰開始，後疫情的國際佈局即將顛覆既有規律，台灣產業能否化危機為轉機，在主要市場(包括中國大陸)的不確定性偏高之際，加速重新佈局的力道，方能有效突破過去二十年低迷的慣性，再創台灣經濟發展的奇蹟。化危機為轉機，自然需要嚴肅解決「轉」的課題，多年來升級轉型多為空談。

原地踏步的業者包括獲利太低的廠商，沒有能力投資創新、自然無力轉型。第二類原地踏步的業者無心戀戰，傳產業者再博一局看不懂的物聯網力有未逮，下一代若有異心，就這麼劃下終點也不錯。第三類原地踏步的業者是口袋飽飽的現金，寧可買超跑、裝潢「孔金孔銀」，也不願投資，身陷自滿。最後一類，是有財力、也有願力，但欠缺智力，不知如何入手的業者。

在工業 4.0 被提出後，台灣即不斷探索方法論。有別於德國的工業實力與規模優勢，台灣以中小企業為主的產業結構並不有利於西方自動化與智能化解決方案的導入，本土解決方案又提出什麼有國際競爭力的系統，匆匆又是八年荏苒的時光逝去。即便疫情過後，百業依舊需要不短的時間調養，君不見近期升值狂飆的

台幣、第二季逆勢上漲兩成的台股、與價格看回不回的房地產，在在都顯示台灣錢又淹腳目啦！不缺錢，但缺投資標的的台灣經濟，如何因勢利導，將資本市場與產業需求的活水結合，這種「包容」(Inclusiveness)才是未來所期待的包容，其重要性絕不亞於線上串接線下的包容。對擴增轉型的所需的巨額投資，並非5G開台就可以忽悠過去的。

生態系統的建構瓶頸在李長庚總經理的精闢剖析中，一語道破擴增常態的瓶頸在於類比世界的轉型，數位轉型若缺了這片拼圖不僅難竟全功，甚至連投資報酬都難以合理化。前仆後繼的未竟之志，不僅阻卻了後進者的評估判准，也有可能資源錯置中，也錯失了轉型的契機。因此，致力於挖掘市場變化的趨勢、綜合研判地緣政治和社會變遷、與強化 ESG 投資，都需與智能型擴增科技的導入並駕齊驅，才能包容類比世界的轉型，結合數位轉型實現新的競爭力。以人為本，現階段百分之百的類比轉型，攸關數位轉型相對容易的技術突破，說得容易、實踐起來一點都不容易。克服人性的弱點，進行心理陪伴（或當下時髦的 EDP）、工作設計、組織調適與供應鏈管理，可能都與線上流程的優化互為因果地決定了擴增轉型的績效。

如何以新工業革命的技術框架，迎向全球地緣政治與公共衛生的新挑戰，三股合起來的趨勢決定了迷失的資本主義新架構，以及在全球方興未艾的全球供應鏈重組。

COVID-19 後台灣產業的因應與轉型

沈文振
拓凱實業董事長

庚子年多事之秋！

前英國首相邱吉爾說過:永遠不要浪費每一場危機！庚子年是中國傳統的 60 甲子紀年法，古人觀測就發現庚子年是自然災害變多，突發事件頻頻，影響安定的大事件最容易發生在這一年，回顧歷史上 1840 年的庚子年是中國第一次鴉片戰爭，1900 年的庚子年是八國聯軍打進北京，1960 年的庚子年是中國持續三年的大饑荒，餓死幾千萬人。好像每個庚子年都跟隨著重大災難或變成歷史轉折點，2020 年又逢庚子年，從今年到目前的運勢看來，也是一個非常動盪不平靜、多事之秋的年代。

前有美、中貿易戰，後有新冠肺炎疫情，相互交擊！

2019 年延續來的美、中貿易戰升級到關稅戰、科技戰及外交戰等造成國際貿易壁壘影響到全球經貿發展及金融市場，也擴大影響到各國的經濟發展，加上突如其來的新冠肺炎疫情，從大陸武漢爆發後逐漸擴散到全世界歐、美、日主要經濟體。歐、美、日各國政府初期對新冠肺炎疫情過度輕忽，未能從大陸疫情嚴重狀況意識到擴散的危險性，沒有提前做好各項防疫的措施，包括防護衣、口罩、治療疫情的醫療器材及設施等儲備，等到疫情爆發後一發不可控制，最後只能採取鎖國、封城、禁止移動及隔離方式，全世界各國都面臨嚴峻的經濟停滯及各式各樣的民生與醫療問題。

全球化結構的瓦解？

美、中作為全世界兩個最大的貿易經濟體，雙方從貿易戰、科技戰擴大到外交戰等，將三十幾年來發展的全球化貿易面臨分盤，未來可能變成兩個不同系統的市場，許多的供應鏈體系，如科技產業、軟體系統、金融貿易及貨幣等等會形成兩個體系各自發展，將全球化變成半球化或多個區域化的樣態。

美國川普政府以美國為優先考量的政策而退出或不遵守許多國際組織，如聯合國人權理事會、WHO、巴黎協定、聯合國教科文組織及跨太平洋戰略經濟夥伴協定等等，許多是逆全球化的做法，在在衝擊未來全球化持續跨區域合作的推動，全球化是否走到盡頭，還是會有機會逆轉？是值得企業經營者持續關注的焦點。

2020 年台商企業經營的三溫暖？

台灣雖然在本次新冠肺炎疫情的防患上超前佈署，能將疫情控制做得非常好，也獲得全世界各國的肯定，但還是無法不受這場全球經濟風暴的大影響。依據經濟部的統計資料顯示今年上半年在電子零組件、資通訊產品上出口呈現大幅增長，但在許多化工產品、汽車零組件、體育用品及機械工具機相關產品等都是下滑的，航空旅遊、餐飲服務及許多消費品更大受影響。台灣的許多企業都有到對岸的大陸做投資，在今年年初疫情剛爆發時大陸各地陸續啟動封省措施以控制疫情擴散，當時企業經營上面對的是員工無法返崗、原物料無法運輸、供應鏈缺料及缺零組件的生產線停擺經營困境，等到大陸疫情趨緩後各城市解封，員工陸續返崗，生產線產能逐漸恢復時，到第二季卻面臨到歐、美、日主要終端消費市場更嚴重大幅萎縮的窘境，市場訂單取消或消失，一下子產能及人員變成部分閒置，營收下降造成營運資金不足的經營危機。來到第三季呈現兩極化的狀況，尚有許多產業煎熬的在等待復甦的契機，如航空產業、旅遊旅館業、高端消費奢侈品及機械產業等等。但也有部分產業已經迎來疫情後報復性爆增的市場訂單需求，如宅經濟與外送平台相關的、遠端工作的軟硬體設備、口罩防護衣醫療用品及健康運動的自行車產業、健身器材產業、球拍高爾夫相關用品等，各有關廠家面對生產交貨供應不及或市場庫存偏低無貨可賣的狀況。

全球航空慘業受重創！

以我們公司經營相關產業產品中受疫情最大影響的航空業為例：國際航空運輸協會(IATA)發佈全球航空運輸業財務預期顯示，到 2020 年全球航空公司將虧損 843 億美元，淨利潤下降 20.1%，預計收入只有 4,190 億美元，比 2019 年 8380 億美元收入下降 50%，到 2021 年或可稍增至 5980 億美元。受到疫情沉重打擊預估全球航空債務至 2020 年底將增至 5500 億美元，約新台幣 16 兆 6568 億美元。為因應疫情的衝擊各國政府已向航空公司提供總計 1230 億美元的財政援助來協助航空產業渡過此次疫情難關。波音公司執行長在 Q2 時表示美國航空業的客運

量下滑 95%，並可能需要數年才能恢復，空中巴士也沒能從疫情中全身而退，因為兩大航空業的客戶紛紛推延甚至取消訂單，從兩大飛機製造商影響到整個航空業供應廠商，包括奇異、勞斯萊斯及賽峰等航空設備供應商，連帶的也嚴重影響到台灣許多的航太相關業者，包括零組件加工廠商及機械廠商，部分業者還需要依賴政府的紓困方案支援來渡過經營危機。

後疫情時代，百年來結構改變的趨勢！

疫情後呈現兩個不同的世界，歷經這一波疫情的衝擊，全球有超過一半以上的人口遭遇鎖國、封城、移動受限的相互隔離，確診及死亡的人數形同另一次世界級的戰亂。疫情過後各國政府及百姓會有不同往昔的各種思維改變，如政府的施政政策會大大提高在醫療衛生的服務預算、在貨物與人員移動受限情況下會將防疫戰略物質的生產線留在本國建置，同時保守保護主義會更加抬頭，在產業及消費結構改變的趨勢上會有線上宅經濟需求大增、遠距工作興起帶動企業數位化、視訊會議軟硬體需求、防疫通訊網路科技新技術需求、商務旅行的減少、製造分散化彈性工廠需求增、加速自動化 AI 及 5G 運用、區塊鏈供應體系及許多的電商與外送平台、雲直播及雲展覽等等大增、外在環境的政府政策及經濟市場的影響變化大，造成企業經營的風險大幅提高。

危機就是轉機，台灣企業的調整及轉型機會！

經過美、中貿易及新冠肺炎疫情的相互衝擊影響下，台灣企業面臨的經營結構及消費市場在未來的大幅改變下，經營思維要考慮下列的調整轉型方向：

1. 企業需要重新檢視可能的經營風險，這次疫情造成許多行業的供應鏈斷鏈風險，需要降低單一地區，如中國大陸的過度依賴，佈局建置多元生產基地，如加強台灣的投資或是東南亞的生產基地或是更貼近市場的生產供應並同時分散不同的客戶及市場，供應鏈的調整重組，將關鍵零組件的採購安排異地備援，以分散採購風險。
2. 自動化或少人化工廠，需要借用大量人力的生產工廠面臨這次疫情時人員移動受限影響工廠的生產力，要如何加速自動化設備導入來降低人工生產或是可以遠距自動化控制生產，讓生產力會受的影響可以降到最低。

3. 配合政府經濟發展及鼓勵投資政策的台商回台投資方案，將產業升級及自動化生產把高階研發中心及高階製造中心調整移回台做投資。
4. 新型態遠距工作常態化，產業也要加速建立數位化及遠端工作需要的視訊會議設備、運用的軟體及資安系統來做好遠距的控制管理。
5. 結合未來科技新發展趨勢的 AI 及 5G 運用，尋求相關的技術及商機。
6. 對接政府 5+2 產業創新的商機，包括如風電及再生能源、國防及戰略產業、民生及戰備產業等與前瞻基礎建設等經濟發展政策。
7. 以人為先並用道德為依歸的企業文化，強化員工福利及社會慈善公益的企業經營責任。

結語

後疫情時代因消費者的工作及消費習性的結構改變，未來可能常態化，各企業經營思維上需要審視這樣未來轉變的市場趨勢，重新將這次面對的危機當作風險檢視逐漸調整經營策略及投資佈局，除了能渡過難關外還能有效把握未來的契機。

COVID-19 後台灣產業的因應與轉型

黃兆仁

商業發展研究院 商業發展與策略研究所所長

一、前言：

Covid-19 後的國際政治與經濟環境因為「國家」與「市場」之間的拉力，而出現各式衝突及矛盾、經濟發展與防疫工作如何平衡有不同辯論與見解。對台灣產業發展而言，如何藉由當今國際市場進行產業供應鏈重組或新生的過程找到台灣產業經濟成長新動能，降低因國境入關管制，外國人士無法到訪而受衝擊的國內相關業態(例如觀光相關服務業)，產生國內經濟表現之影響。如何提出 Covid-19 後台灣產業的因應與轉型的通則性作法呢?本文論述觀點之一則是台灣產業要善用基礎設施、數位新科技及人力資本來翻轉產業及企業的經濟，鏈結國際，建立一個可持續創新創業創意的國際協力機制，內容上則是依據各區域市場不同「人、地、產」的屬性或國際大廠供應鏈需求，台灣產業發展並演化出兼具前瞻性及市場性的新產品新服務，達到升級與轉型的目標。台灣產業的經營新典範係以既有技術與市場為基底核心，再導入當今數位科技工具，包括人工智慧、區塊鏈、雲端技術、大數據、互聯網、及產業生態系統，藉以改變經濟生產效率與效能，保持創新創意動能，並得以品牌化及電商化通路，擴大市場觸及或重構國際供應關係。目的則是藉由國際市場的重組關係，推動台灣產業更具國際化與競爭力的新經濟發展模式。

二、當 Covid-19 碰到「第四次工業革命」:台灣新思維

台灣經濟發展的歷程中，歷次重要的產業變革，都帶給當時社會財富及市場重分配，同時也會出現產業的淘汰或出現新業態。這是源於任一階段的產業革命改造了對新興勞動力技術含量的要求，帶給不同層次的人力資本的轉型與提升。當今，隨著 Covid-19 與工業 4.0 的同步降臨，更是帶給台灣新挑戰與新契機，領域從農業、金融、醫療衛生、交通、能源、觀光、生活引伸到未來新興產業。行政院國家發展委員會於今年5月提出後 Covid-19 臺灣經濟發展對策，從疫情過後的消費商機、產業發展，及資金協助等三個層面，規劃七大推動方向，包括打造大健康產業、發展零接觸經濟、勞動市場彈性化、臺灣成為亞太新創中心、發展資料經濟生態系、強化供應鏈韌性、建置數位資本市場。惟要提醒政府在執行

政策應協助社會及產業「瞭解」、「確認」及「實現」數位化科技及應用的優點，建議推動策略應由各級政府、科技公司、及新興數位化產業來共同協力建立數位產業價值鏈的「團塊」式合作關係，實現工業 4.0 的經濟與社會數位化應用導入目標，產生實質經濟貢獻。當今，國際供應鏈重組及新生的過程中，台灣產業更是有機會可以參與未來新興高科技高附加價值的新型態產業供應鏈，例如人工智慧、電動車、綠色能源、大健康等

三、經濟成長、產業結構、與全球產業價值鏈的互聯關係：「平台經濟」是路徑

分析全球經濟發展的學理論述有兩項主要模式。第一項是從經濟成長、及產業結構變動的角度來看個別經濟體的成長發展趨勢，藉以了解經濟結構與改變趨勢等全貌。第二項則從各別經濟體參與全球供應鏈現況進行解構與瞭解，其中包括商品、資本、服務、與技術等構面，分析的角度則是從日益複雜的產業分工與貿易結構進行判斷，即時掌握跨國性的產業內貿易量結構的改變，找到因跨國產業供應鏈快速布局與分工，造成今天產業內貿易網絡關係的複雜性與綿密性，形成現在看到的全球供應價值鏈的整體面貌。

對台灣而言，當今產業發展因科技發展與經濟成長擴張改變了全球各經濟體互通互聯的產業關係。兩大趨勢正在發生。第一大趨勢發展中國家的經濟成長與改變，中產階級的消費人口正在持續成長，購物與支出能力增強。此發展趨勢改變了全球產業鏈與跨區域貿易量的結構關係，海外布局已是必然。技術及市場結構已出現了質化改變，產業勢必以產品及技術差異化來進行產業內貿易行為，擴大跨國零件商品的流通與組合。第二大趨勢台灣產業如何結合數位基礎建設，強化數據管理能力，進行提升效率的生產及管理，鏈結國際市場已是當務之急。

台灣產業在做市場因應及轉型的做法上應建立數位平台為核心策略，建立全球開放式夥伴生態系，配合行動支付系統與金融服務，達到網路化與智慧化的全方位即時服務智慧體系。對國內企業而言，運用既有傳統產業再結合智慧服務體系，達到傳統產包容性成長的目標，打通中小型企業擴充行銷通路及接近市場之痛點。對政府而言，做好數位基礎建設投資及完善新型法制規範，符合數位經濟時代需求及中小企業發展要求，以支持經濟體內部經濟成長與就業的施政目標。另外，為滿足企業轉型與數位化的需求，政府部門更應注入資源，提出勞工職能培訓及技術升級課程模組，強化勞工有能力在職場上具備操作自動化器材與手作生產的並行運用，符合中小企業包容性成長需求。

倘台灣產業導入智慧化供應管理系統，推動以「供應鏈 4.0」模式來串接原料供應商、生產者、通路商、與消費者之間的互動關係，產業轉型自然發生。傳統上，產業價值鏈的利害關係人係以線性(直線)互動關係來彼此串接(一棒接一棒的概念)，業界的領導廠商只要有能力做好供應鏈所有利害關係人的資訊管理即能滿足市場的競爭。相對地，進入到數位世代裡，傳統供應鏈管理也必需進行調整，供應鏈上的利害關係人互動須由傳統式的線性互動關係演進到迴圈式的互動關係，即各生產角色的利害關係人都會因數位化管理而產生即時數據，轉化即時服務，滿足市場變化。

未來，企業轉型更應以平台經濟為策略，進行商務數據化的交換與鏈結(買方與賣方資訊互通互聯)，快速反應與追蹤買方與賣方供應鏈行為及潛在需求，完善數位化供應鏈管理，提出完全服務流程與內容。政府則是應傾全力做好數位化相關資通訊基礎建設及國際鏈結等工作、協助更多的國內中小型企業(含新創公司)的因網路化及數位化而進入全球的產業價值鏈，進行經濟結構上的包容性成長、產品及服務創新、與新商機衍生。

四、結語

後 Covid-19 時期，國內產官學研界必須詳實檢視產業對於「未來生產」與「未來服務」的轉型準備度狀況，看看生產與服務流程是否能直接透過資通訊技術、大數據、雲端應用、互聯網技術等應用，以智慧生產的方式提高生產能量，觸動國內生產及服務模式典範的改變。策略作法上，則必需改變過去推動產業政策的思考方向，整體方向以「智慧化國家」及「國際鏈結」為未來核心雙主軸，建構農業、製造業、服務業的大系統整合藍圖，找到台灣在國際市場優勢或可在國內先試先行前瞻技術應用實驗場域，進行全系統(技術、市場、法規、與服務)開發應用，成功後，進行商業模式的複製與擴充。要落實上述的看法，則需深耕國內在關鍵技術發展、推動新價值產業鏈平台化、與深化產學研連結、與人才培育等重點需求。

總之，Covid-19 改變了全球市場風貌，它更改變了改變人類生活型態與消費者/生產者行為模式，消費者已習於行動裝置進行線上消費，線下取貨的行為模式。生產者則是透過「互聯網+」進行資料收集，改造產品生產線與研發，推動

產業轉型升級，期符合數字化、智慧化、永續化的未來生產及服務需求。台灣產業要掌握此波產業革命機會，翻轉台灣產業結構。

COVID-19 後台灣服務業的挑戰與機遇

王國雄

成真咖啡創辦人

一、餐飲業

1. 外送當道—因疫情減少人與人的接觸，走入餐廳的消費者變少，習慣改變為吃外送食物，餐廳只好從純內用增加外送選項，以滿足新的消費者習性。
2. 做起便當—不管原來的餐廳屬性為何，也不管原來的價位高低，發展便當滿足午餐的剛需，讓員工有事做，也同步增加營收。
3. 電商食品—許多人因疫情養成在家做飯的新習慣，但又受限於下班後的時間有限或者廚藝的關卡，於是餐廳將自己拿手好菜轉化為冷凍食品，透過電商平台銷售到消費者手中，讓顧客用短短時間就可做出好料理。
4. 直播教煮菜—有的消費者並不滿足於冷凍食品，還是希望有廚藝的本事，有的餐廳開起直播，教顧客煮菜，同步也可賣食材。
5. 成立Line社團—從offline變成online，透過Line社團成立聚集粉絲，共同討論與發表心得，再將匯集的大量粉絲轉變為實體店的客群，也因經營線上粉絲，較易獲得年輕客群，因而造成主力客群移轉現象，但這是一魚二吃的好策略。

二、量販店/超商

1. 發展外送—衛生紙、牙膏...等日用品，不用蒞店，只要手指在手機刷一刷，就能在家取得各種日用雜貨。
2. 生鮮外送—除了乾貨，有更多人讓生鮮食品也外送至家，成了另一大塊商機，大陸的盒馬鮮生就是專做這個市場。
3. 推出3分鐘食品—職業婦女於工作及家庭二頭忙碌，下班還要煮飯變成負擔，於是量販店推出可以3分鐘上菜的冷凍或熟食食品，解決費時費力的晚餐烹煮。
4. 線上訂貨，到店取貨—把量販店當成自己家的冰箱或是倉庫，只要在線上訂貨，不用等宅配，到住家附近的量販/超商取貨，可以省下大筆運費，對廠商而言，可同時做 online與offline客群。

三、旅行社

1. 研發國際行程—但有別於以前的團體客行程，必須另行發展分眾化/個性化行程，才能滿足過去在國外旅遊的高檔客層。
2. 「宅」行程—過去拉車到處跑，搞得來去匆匆的行程，不再受顧客青睞，反而在 Hotel或是民宿一待好幾天的，形式如歐美人的度假模式。
3. 手機取代導遊—以往是團客天下，必須由導遊來做風景人文的解說，現在少少人數就可成團，不再需要一位專屬的導覽，反而以智慧手機取代之。
4. 精緻農業體驗—推出休閒農場國旅體驗之旅，並同步銷售小農產品及農業精品伴手禮，讓更多客人體驗農業休閒之旅。

四、Hotel

1. 改變商務定位—國境封鎖，讓原來做外國商務及觀光客的飯店，業績一落千丈，只好改變定位變成休閒飯店推出 36小時吃 6餐，讓台灣國旅客人可以充分享受並得到超高CP值。
2. 管家訓練—為滿足原本每年花費大額出國旅費的客人，願意停留在台灣多多消費，飯店推出管家訓練課程，訓練員工升級為私人管家職務。
3. 旅遊行銷企劃—不能讓客人停留在酒店時間過長而覺得無聊，要求及訓練員工做旅遊行銷企劃，透過感性超值的行程吸引客人入住 Hotel。
4. 成立美食快熱送車隊—客人住的需求變少了，但飯還是得吃，運用飯店本來就有的餐廳優勢，製作外送美食，直接運送至客人所在地點。
5. 創造強力優惠—買 6,000送8,000，或住宿送高級和牛餐一份，讓住飯店有多重優惠，同時滿足住與吃的需求。

五、百貨業

1. 開啟直播—客人不來百貨人擠人，乾脆讓櫃姐當起直播主，在線上展示與銷售商品。
2. 店外取貨—客人線上買了東西，只要持訂單在百貨一樓外面，就會有專人將所購物品送至車上，猶如麥當勞之得來速。
3. 全館加入外送—與其美食廣場中的廠商各自為政的配合外送平台，不如百

貨挾量大優勢為廠商談較低的抽成率，並讓全館加入外送行列。

六、銀行業/金融業

1. 無現金支付—從過去消費者大量的線下現金支付，轉化為線上購物，現金不再派上用場，取而代之的是各種線上支付工具，據調查目前有 48% 消費者習慣在線上購物。
2. Fintech 當道—過去種種的銀行作業都要臨櫃，因疫情而加速轉變為虛擬銀行，舉凡信用卡申請、小額貸款、轉帳都在手機一指搞定。
3. 電話行銷—壽險業以往用人追人的模式，調整為電話行銷，康健人壽是這方面的佼佼者，其他壽險業也在奮起直追。

七、新商機出現

1. 遠距商機—遠距會議(ZOOM)、線上電影(Netflix)、線上音樂(Spotify)、遠距教學，紛紛成為要角，取代實體行為。
2. 外送商機—強調安全接觸，把消費者需求的東西，直接送到家，擔任疫情間的最佳親善大使。
3. 宅食商機—減少到餐廳用餐，避免人與人接觸，因而興起宅食經濟、冷凍食品、熟食產品，成為在家煮飯的得力助手。
4. 雲端商機—遠距行為使得在家或在咖啡廳都可以執行各種工作，於是大量仰賴雲端，讓從事雲端服務的公司商機大好。

無接觸經濟下之消費行為轉變與因應策略¹

任立中

靜宜大學資深策略副校長

臺灣大學全球品牌與行銷研究中心主任

自從去年隨著物聯網(Internet of Things)的大幅擴散以及今年 5G 的資通訊技術(Information and communication technologies, ICTs)的啟動下，全球消費經濟及消費模式亦隨之一直持續不斷的創新與演化。然而如今受到 COVID-19 疫情大爆發的影響，產生一種「無(低)接觸經濟」態勢之下的產業與市場環境，消費者的消費或購物新行為更加不斷地重塑或回溯；而此新行為又再進一步影響或決定了業者的創新研發方向。

疫情前後消費行為的動態擺盪

基於此次世紀性疫情的大衝擊，消費者行為的轉變造成無接觸經濟的形成。自從 2020 年初開始，消費市場因應疫情的快速變化，變動愈來愈頻繁也愈劇烈，針對這半年多來的發展，我們觀察歸納出至目前為止所呈現的三大特徵為：(1)消費驅動：從慾求消費移轉至需求消費；(2)消費過程：從享樂消費換成精實消費；(3)消費目標：從追求效用極大化的消費目標改而以追求效率極大化為目標。此將是未來商業服務業實務工作者必須特別注意的三個重要特色。

一、驅動：慾求消費與需求消費

消費者二項基本的消費型態：需求(Needs)與慾求(Wants)。需求是我需要的；慾求是我想要的。我需要一個包包，我想要一個名牌包包；我需要搭飛機，我想要坐頭等艙；我需要一部車；我想開超跑。行銷策略的宗旨一直以來是滿足消費者需求、創造消費者慾求。根據東方線上消費者研究集團針對消費者因為疫情的關係，調查讓他們覺得哪些事情在生活中，「沒有」原來想像中這麼重要？結果排名第一的是「購買名牌精品」。顯見疫情的關係，讓消費者從想不想要的慾求行為，轉成我需不需求的需求行為。接續排名在後的購買行為有：逛百貨公司、到電影院看電影、出國採購度假、餐廳的裝潢風格等，這些「沒有」原來想像中這麼重要的消費行為，在疫情的衝擊之下，自然在短期間之內會降低消費者在相關項目的消費支出。然而，更值得觀察的是，就長期而言，這樣的一種「沒有」原

¹本文節錄自任立中(2020)，無接觸經濟下之消費行為轉變與因應策略，「2021 商業服務業年鑑」之專題篇。經濟部商業司出版。

來想像中這麼重要，因而降低了消費支出的認知，是否會變成永久性或是一段長時期(三年、五年)的現象呢？也就是說慾求消費與需求消費這兩大市場區隔板塊的消長會持續多久？雖然可預見在未來一至二年內(樂觀)疫情可能會因疫苗的問世而逐漸趨緩甚至解決，但是從慾求消費轉換成需求消費的現象在疫情過後會不會轉換不回來，而形成需求消費板塊大於慾求消費的現象是很有可能發生的。如果是，則行銷策略發展上碰到的首要挑戰是，創造消費者慾求的路線在疫情衝擊的影響下將會被大幅限縮。因為，一旦消費者認知、知覺、或意識到慾求(Wants)原來沒有想像中這麼重要，則行銷人員未來想要喚醒、改變、或重塑消費者的慾求，就算有可能也需要付出相當的努力才能成功扭轉。

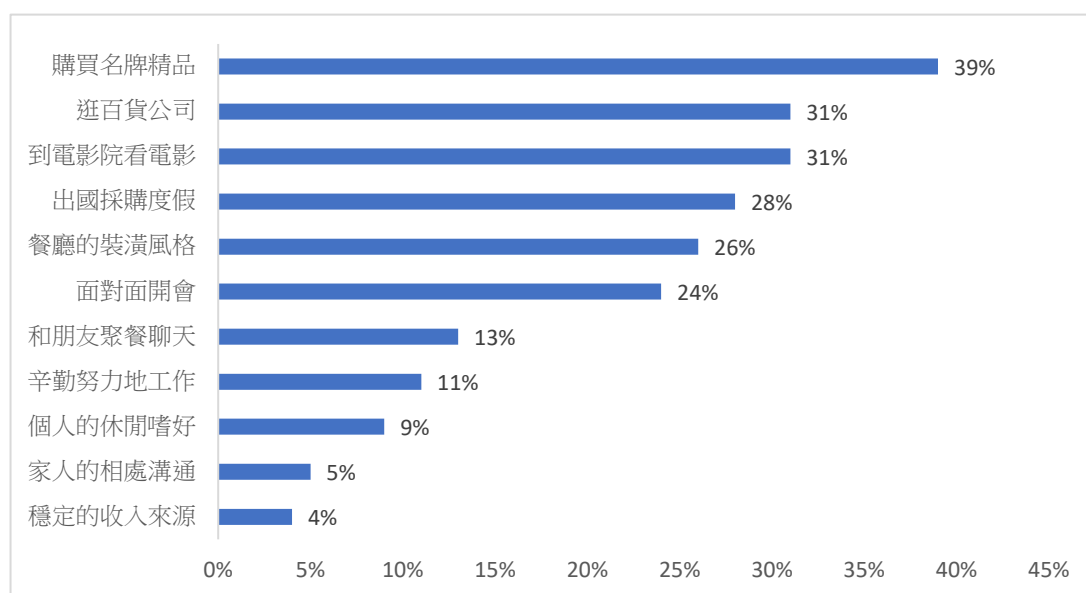


圖 1 因為疫情的關係，讓消費者覺得生活中「沒有」原來想像中這麼重要的項目²

二、過程：享樂消費與精實消費

從消費者進行消費的過程，我們可以將其消費行為分成二大類：(1)享樂型消費(Hedonic Consumption)；(2)精實型消費(Lean Consumption)。追求享樂型價值(Hedonic Value Seeking)體驗的消費者行為，其第一個特徵是對於即使不具功利用途的產品或服務，只要購物的過程非常愉悅，也會進行購買決策，而且有時候會多多益善。譬如在餐廳用餐結束後的甜點消費，如果因為用餐過程的體驗非常愉悅(食物精美、服務到位)，消費者通常會點選非常可口、高糖份、高熱量的蛋糕，

²資料來源：東方線上消費者研究集團研究，後疫情時代台灣消費變化追蹤調查報告(2020年08月12日)。

即使不太健康。如果是在逛街購物時，追求享樂型價值體驗的消費者亦會對賣場的佈置(動線)、裝潢設計、視覺(色彩)、嗅覺(空氣品質、芬芳氣味)等因素，而產生衝動性購買決策。

享樂型消費者的第二個特徵是消費過程中，其購買決策因在意旁人的眼光而受到影響。所謂的旁人可能是同行消費的親朋好友或是不認識的第三者。為什麼會在意他人的意見或是眼光(甚至一個眼神)呢？因為基於人性的本質，會非常潛意識地喜歡分享自己的愉悅心情，並展現出來讓旁人也感受愉悅的氛圍；或是有意識地展現讓他人忌妒或羨慕，進而更加增添喜悅的心情。所以在決策的當下，往往是為了證實我真的很愉悅、很快樂，而非完全是因為對該產品或服務的偏好。

反之，精實型消費者對於前述這些消費過程的各項因素較不受其影響。對這個市場區隔的消費者而言，他們是屬於比較理性的購物決策者，比較專注於產品或服務的本身所提供的利益(benefits)是否符合其需求，因此，消費的量或次數均有所節制。另外，對於產品的品牌、規格、樣式等等的選擇，精實型消費者的要求相對於享樂型消費者而言，也不會太多。當產品的選項愈多時，享樂型消費者愈能享受從中挑選的樂趣。但是精實型消費者會自動限縮範圍，在少數的方案中做成決策，所以，業者面對此種消費行為的轉變，其最適的回應策略便是精實生產策略，亦即縮小產品線的長度、深度、與廣度。

享樂消費	精實消費
<input type="checkbox"/> 擁有這產品很開心，愈多愈好	<input type="checkbox"/> 沒有這產品不行，但夠用就好
<input type="checkbox"/> 購買的過程比較重要	<input type="checkbox"/> 購買的結果比較重要
<input type="checkbox"/> 在意旁人的眼光	<input type="checkbox"/> 不在意旁人的眼光
<input type="checkbox"/> 購買時的罪惡感，容易導致購後後悔行為的發生	<input type="checkbox"/> 購買時無罪惡感，較不會導致購後後悔行為的發生

圖 2 疫情前後消費行為過程的變化

最後，享樂型消費的第三個特徵是消費者心中那一絲絲的罪惡感。因為畢竟有些產品(如高熱量的蛋糕)並不是真的那麼需要，只是在購買的過程中，能夠獲得旁人的認同或羨慕，往往比起產品本身的利益來得更重要。然而，就在購買、消費之後，當消費者一人獨處之際，理性的因子回復腦中，突然之間，原本心中的那一絲絲的罪惡感開始發酵，後悔的情緒油然而生。

網路電商購物平台或是電視購物頻道若以吸引享樂型消費族群為目標市場時，為了滿足消費者希望享受如同逛街購物的樂趣，追求享樂型價值的體驗，電商或電視購物平台業者會利用資通訊的新科技，主動地引導、誘發顧客的消費行為，進而重新塑造(reshape)新的消費型態，甚至改變消費決策準則。此種策略的成功關鍵因素在於網路平台業者以 VR 為核心技術所設計的系統(譬如穿衣、化妝、看屋等等)；電視購物平台則以各種證言、故事、實境秀等方式，在與消費者互動過程中，精準地執行各項告知、提醒、推薦，加以觸動消費者的購買慾望與行為。然而依據享樂型消費行為的理論，消費者因為一時的享樂(亦即因購買的過程非常愉悅，而非真正有需要)所做成的購買決策，往往事後都因為一份罪惡感的產生而後悔。所以，網路電商購物平台或是電視購物頻道在各種零售通路業態中，其退貨率頗高，通常在三、四成左右(有些電商業者甚至可能高達七成)。我們可以預期在無接觸經濟環境中，因為封城、保持社交距離等防疫措施的影響之下，消費者的享樂情緒大受打擊，促使消費者的行為轉向精實消費的區塊移動。如此一來，由於消費者購買時因較無罪惡感，較不會導致購後後悔，因此，同樣的營業額(甚或因疫情而增長)將受惠於退貨率的降低，其所帶來的效應會是營業利潤的提升。

三、準則：效用消費與效率消費

2008 年底的全球金融海嘯發生之後，新聞週刊 (Newsweek) 的資深編輯葛羅斯 (Daniel Gross) 幽默地提出國際經濟的「星巴克」(Starbucks) 理論。他認為星巴克連鎖店與一國金融資本的關係愈密切，則這個國家遭受金融危機的風險愈大。他觀察之重點在於：若在一個地區之內，其金融、房地產等經濟活動愈活躍時，人們對星巴克所提供的「人與人的互動」與「第三空間」的需求愈依賴，也就是說星巴克所提供給顧客的效用，不是單純的咖啡口味而已。這種多樣性的效用消費在當年金融海嘯時，已見其衝擊威力，如今受到 COVID-19 疫情大爆發的影響，對於大封鎖時受到的重創，星巴克積極轉型以適應後疫情時代的無接觸經濟商業型態，除了宣佈將在未來一年半內，關閉美國及加拿大 400 家傳統門市，但同時一年內也將開設 300 家專門服務外帶的新店面(包括自助無人店、得來速等)。

由以上的案例可以了解到，疫情前「效用消費」(Utility Consumption)的消費決策準則，因受疫情的衝擊而轉變成為「效率消費」(Efficiency Consumption)的消費決策準則，此二種消費決策準則的差異如圖 3 所示。以效用消費為決策準則的消

費者具備了多樣、多型態的效用，這種多樣效用(Multi-utility)的滿足，通常是同時發生且被要求同時具備，除了星巴克的例子之外，健身房、餐廳等也有同樣的消費情境。

效用消費	效率消費
<input type="checkbox"/> 多樣性效用	<input type="checkbox"/> 單一性效用
<input type="checkbox"/> 決策準則多	<input type="checkbox"/> 決策準則少
<input type="checkbox"/> 喜歡投入較多的精神	<input type="checkbox"/> 不想花太多精神的投入
<input type="checkbox"/> 價格不是唯一因素	<input type="checkbox"/> 價格是最簡單的指標

圖 3 疫情前後消費行為準則的變化

一般而言，消費者所追求的經濟效用(Economic Utility)可包括：(1)形態效用(Form Utility)：如咖啡種類、運動器材、菜單等的選擇；(2)地點效用(Place Utility)：實體店區位、地點、店內裝潢、音樂等；(3)時間效用 (Time Utility)：如購買的時間點以及獲得商品或消費的速度；(4)擁有效用 (Possession Utility)：如讓他人知道你在喝星巴克的效用。基於這些多樣的效用形式，消費者此時的消費準則就會變得較為複雜，因為需要多面向的評估是否能夠滿足其多重的效用，所以，消費者會比較喜歡投入較多的精力與資源在決策的過程中；也因為如此，價格往往就不會成為購買決策的唯一考慮因素，隱含低價格敏感度的行為。反之，如果消費者追求的是效率消費，其決策準則較為精簡，決策涉入的程度較低，代表他們不會投入較多的精力與資源在決策的過程中，於是價格往往成為一個重要的指標，以助其達成效率消費之目標。結論是：原先高涉入、低價格敏感度的「效用消費」市場區隔板塊，在疫情發生後的無接觸經濟下勢必縮小；取而代之的是「效率消費」市場區隔板塊。

總結與展望

受到 COVID-19 疫情大爆發的影響，「無(低)接觸經濟」之下，消費行為從慾求消費挪移至需求消費；從享樂消費變成精實消費；從效用消費轉為效率消費。依據行銷市場區隔理論，這些不同板塊的消長，不僅僅是因為消費者行為的異質性，更因為消費行為的動態性。就學理的角度而言，異質性的現象是長久的，上述六種消費區塊是長期存在的；動態性的特徵則是短期的，影響的是板塊間的消長。因此，對於因疫情的影響而產生的無接觸經濟現象，這些消費行為的變化

應該都是短暫的。就台灣市場而言，不僅短暫，其消長的幅度，也不似歐美來的大。

當洞悉市場消費者端的變化後，並不代表台灣的業者就可以維持現狀，等待疫情結束。建議業者經營的數位轉型策略必須徹底執行，因為決策的科學化、接觸形式的多樣性，與內容行銷的個人化等策略，不論是有疫情還是沒疫情，也不論是有接觸經濟還是無接觸經濟，都是業者未來必走的道路。面對大數據、人工智慧、AR/VR 等五光十色、炫目奪人的數位科技時，企業千萬不能迷失而落入行銷近視病的陷阱，以為堆疊一些硬體技術，系統就能贏得市場競爭，而是要設法從消費者的情感連結、核心需求，依據市場動態的角度來引進數位科技，有效融合線上、線下及實體、虛擬的服務體驗，要讓顧客在搜索、詢問、評估、下單、付款、送貨、安裝、維修等各種可能的觸點，都能經歷一場令人感動的服務旅程。即使將來不得不生活在防疫新世界裡，唯有將數位企業與數位消費者結合，才能讓市場變成充滿歡喜、快樂、有趣的世界。

後疫情時代台灣服務業的挑戰與機遇

林廷芳
勤美集團董事長

新冠疫情衝擊全球觀光產業，各方面專家預測指出亞太區未來觀光服務業復甦將呈「U型趨勢」，而「跨國旅遊」可能要到2023年才有機會完全復甦。換言之，觀光慘業的苦日子恐怕還得撐兩年。

台灣因為防疫得當並緊鎖國門，國人得以在六月間啟動國旅，於暑假期間盡情消費，使離島、花東、中南部等觀光業者得以暫獲喘息。惟台北觀光旅館業者過去主要靠國際觀光客及商務客支撐，因此北部都會區旅館業者相對受惠有限，而各地區的觀光旅館也會因其產品競爭力的差異，而有明顯的強弱表現。暑假期間國旅爆發，但國人國民旅遊偏好自助旅行，因此部分 inbound、outbound 旅行業者雖積極轉型做國旅，但受整體受益有限。

暑假結束，國旅暫歇，年底是否仍有另一波疫情，增添全體觀光產業不安的氣氛。

當前全世界受新冠肺炎感染人數節節升高，短期內尚難有平息態勢，而台灣因嚴守國門以及國民配合度高，大家普遍度過了一個快樂的暑假。對台灣而言目前可能可以暫稱後疫情時代，但是台灣這個觀光島國要跟國際接軌，目前可能難度甚高。以下我們姑且以當前所謂後疫情時代相關現象，來討論台灣服務業的挑戰與機遇。

一、 後疫情時代台灣服務業的挑戰

(一) 疫情何時結束，仍然深不見底，單靠政府補助也不是辦法。受影響最深的旅行業者，該如何轉型？轉身？甚至轉手？應該好好考慮。值得耽憂的是，未來景氣復甦後，如何找回足夠專業的人力，以及國際間合作夥伴的鏈節如何重建（業者自己存活了，但是國際合作夥伴已退場），關係著未來復甦的力道。

- (二) 觀光服務業者無法僅依靠政府的紓困安度日。積極的旅行業者被迫往旅遊周邊零售或轉做國旅轉型，但兩種都不容易。零售燒錢，而國旅產品價格透明利潤低、服務可取代性高、部分觀光設施成熟度低、當地業者裙帶關係、風格與價位差異性低等等。要殺出一條血路並不容易。
- (三) 飯店業於疫情初期，推出外賣、外送、外燴、各式訂房優惠活動，增加業績有限。後疫情時代，要能長期平安順利度過疫情危機，即需利用地緣優勢、本身軟硬體條件，經營企劃能力、縮減成本，求新求變爭取商機。但整體而言，小眾的創意服務，不易大量複製或形成產業，各家業者只能各憑本事，搶玩生存遊戲。
- (四) 平、假日客戶需求差異大，考驗人力調度能力。疫情初期，業績大幅降縮，飯店業者為求生存，多少都有調整人力降低成本。面對未來疫情不確定因素，即使目前業績恢復，甚至假日需求爆升，業者仍在有限人力去做調整調度。由於整體需求降低，供給並未減少，因消費者選擇增加而壓縮預訂時間，更彈性的訂房、訂宴政策，業者必須能彈性調整。
- (五) 觀光服務業是靠著大量接觸人以提供服務價值的行業，除了要保護客人的安全衛生健康外，員工的健康更是重要。如何重建後疫情時代，人與人之間的信任感，並提供安全衛生的服務環境，是一重要課題。觀光服務業從業人員的口罩，短期內是拿不下來了，量測體溫、戴上口罩將會是個新常態。
- (六) 期待疫苗或是解藥的開發，而使得觀光產業快速復甦，可能是不切實際的。即便世界開發出有效疫苗，姑不論施打率是否快速普及，消費者商務差旅及跨國旅遊型態勢必有所調整，優勝劣敗，惟有快速配合市場趨勢調整，彈性、韌性極大化才能勝出。
- (七) 能平安順利度過疫情的都是是一條好漢，高手過招，更是精彩。但是好漢也可能死在另一個好漢的手上，積極配合時勢轉型、強化體質，

才是王道。

二、 後疫情時代台灣服務業的機遇

- (一) 國旅爆發，台灣品牌需要經營，讓國人重新愛上台灣。國人愛出國，旅遊產業在出境旅遊業務完全傾斜，旅行社經營國旅或入境旅遊業務，占比僅約 5%。當前是調整旅遊市場結構的良機。
觀光是生活風格的展現，有各地文化深度、生活體驗，有品質的觀光才應該是台灣國旅的內涵。政府應引導業者重新檢視國旅本質，提高附加價值。將內需市場的擴大與深化，為未來國際觀光做準備。
- (二) 在這波業者求新求變求生存的過程中，探尋過去的不可能(如偽出國，跳島郵輪)，不論是否一定成功，也都因此創造出新產品、新契機，為未來創造更多的可能性。
- (三) 政部補助業暫時度過難關，以時間換取空間，業者軟著陸退場機制成型，減少超額供給。雖然競爭是殘酷的，但期待存活業者體質強健，能夠提供優質服務，而不是低價廝殺。
- (四) 長期以來，大型outbound業者為與國際接軌，整合國外行程、票務，其資訊系統處理能力遠勝於國內inbound業者。趁著這波大型outbound業者轉型國旅，可利用其資訊系統優勢，將國旅或是未來自由行消費者破碎的需求預作整合，讓市場供給得以預先了解消費者需求，事先準備提供服務。
國人或自由行業者可能早有習慣預訂訂房、訂餐。但如國外甚為流行的定目劇表演，或是些有人數限制的特別體驗，可以藉由提早預售，將破碎的需求預作整合。
- (五) 飯店業者應主動整合旅遊產品，提供客人更多酒店內、外的體驗。

當商務客大幅減少，觀光客只剩國人自由行及部分團客。飯店應改變過去坐等旅行社送客並被動壓低房價。在僧多粥少的環境，飯店應設法提高附加價值，利用其品牌、消費者較為信任的優勢，主動

提供、整合旅遊行程給予國內自由行客人消費或參考。主動與伴手禮業者合作並整合，提供房客整合性的服務。

- (六) 觀光服務業者更重視員工及客人的健康及衛生環境，雖可能耗費較高的成本，但是安全、衛生及健康，本來就是服務業應該做的，做的愈好的，則愈受消費者肯定，未來應可能有正向循環的發展。
- (七) 台灣因為防疫得當，人民注重衛生健康，加上口罩國家隊傑出表現，確實在國際間得到相當大程度的曝光，台灣這個寶島”衛生”、”安全”的形象達到非常好的國際行銷效果，政府及國人應該趁勝追擊，打造優良友善的觀光環境，迎接未來的國際觀光客。

三、 建議

- (一) 中央政府與地方政府不分黨派，應通力合作。政府中央及地方在防疫執行的不同調或未充分作，影響日後商務泡泡、觀光泡泡商業契機。

舉例來說：中央疫情指揮中心主張居家檢疫者入住一般飯店(非防疫旅館)，只要飯店達成基本防疫規範，居家檢疫客人能與正常客人達到分層、分流、甚至分區，即可接受居家檢疫者入住。但是部分地方政府，強調為達有效防疫，堅持防疫旅館與一般旅館(又稱安心旅宿)完全分流，此舉將造成後疫情時代，防疫旅館量能不足，開放商務泡泡或旅行泡泡執行上的困難。

- (二) 政府應好好與業者研商沙盤推演開放國門後的步驟與情境。在防疫管制及開放觀光之間如何無縫接軌至為關鍵。

未來如開放國門，重啟觀光、商務旅遊，首波將不會是團體旅客，而是商務、特殊目的旅行的客人。觀光產業可藉機調整過去團體客一條龍、比較為人垢病的低價行程。取而代之的是相對高端、有豐富體驗的深度旅遊客製化旅遊產品包括：有生意往來的私人工廠或公司拜訪、私人家族親友探訪、特殊主題與目的旅遊等，都期待政府在不違背境管、防疫的原則下，協助客人安排行程，可先行啟動規劃。

政府與民間業者充分溝通，業者能有較充分的準備配合防疫要求調

整。

(三) 觀光是國力的展現，政府應帶頭作跨部會整合。以全新思維面對入境觀光相關事務小英政府於 2019 年底提出 2030 觀光政策白皮書，主要提及“觀光立國”、“觀光主流化”，期許透過觀光提升國民產值。觀光主流化，並非觀光服務業最大，而是一切政策思維要以觀光為本，作好待客之道，透過整合，使觀光產值極大化。教育、文化、醫療、農業、交通，甚至國發會推動的地方創生，都與觀光有極大的關連性，而中央及地方各部會、局處執行預算各行其事，缺乏有效整合，非常浪費與可惜。

民間觀光業者，透過公協會的整合，可將破碎的觀光產業鏈予有效整合，創造價值極大化；破碎的需求由前述 outbound 業者利用資訊系統作串接。政府中央/地方各單位破碎的預算執行，如能作更有效的整合，一定可以達成相加相乘的效果。

(四) 在合乎科學理論根據的情況下，大家該平常心面對疫情，生活常態化。

有愈來愈多的報告指出，新冠疫情因為病毒的變異，有流感化的趨勢，意謂著新冠病毒無法根除，人類必須學習與新冠病毒共生。居家檢疫 14 天的問題，大大限縮了國與國之間人流的流動，國際間沒有人流流動，觀光就沒有任何復甦的可能。此點問題層級太高，有賴世界衛生組織專家儘快尋求世界各國的共識了。

自行車產業「後 COVID-19 時期」的新市場、新商機

杜綉珍
巨大集團董事長

大瘟疫下民眾的自行車意識轉變

2020 年新春過後，大自然透過 COVID-19 展現令人敬畏的力量，瘟疫肆虐初期很多人可以說是嚇壞了。中國受到疫情影響供應鏈停工，很多不科學的恐慌情緒蔓延：在美國擔心衛生紙供給因為供應鏈斷供而囤積衛生紙、在越南自行車供應鏈勞工擔心華人主管傳播病毒而發生反華罷工、在歐洲則有政府考慮騎車意外可能占用醫療資源，而宣佈自行車禁令，自行車店也只能以預約的方式提供維修的服務。政策造成零售店交易冷清門可羅雀，人們紛紛改以線上購物。Stay at Home 也點燃了 Indoor Cycling 的風潮，不論是訓練台、室內健身車或者是飛輪，都能透過快遞送到府上，讓人們在家也能練功。

所幸不理性的恐慌情緒隨著科學家對冠狀病毒的研究增加，而逐漸還給自行車一個公道。首先在美國，自行車被視為是等同於日用品、藥品的民生必需品(Essential Goods)，即使在封城鎖國的政策下，仍可維持正常銷售。此時我們行業迎來了一波銷售熱潮：童車與青少年車的熱賣，各位可以想像好比每年夏天台灣放颱風假時的父母，難以 24 小時面對精力旺盛又不用上課的孩童，買車讓小孩外出放電。同時，封城鎖國讓久違的碧海藍天再現，節能減碳的好處有目共睹，自行車做為一個零碳排放的綠色交通工具，與環保議題一同受到重視。隨著各國逐漸解封，新冠病毒不改其高傳染性與高嚴重度的特性，不能 Work from Home 的勞工不得不重回工作崗位。首當其衝是原本搭巴士、地鐵的通勤族群難以保持社交距離，進了辦公室後又難以全程配戴口罩截斷病毒傳播，利用自行車通勤達到了兼具保持通勤的社交距離並提升自身免疫力。大眾普遍意識到騎自行車對交通、健身、環保都是很好的事情。一般自行車的銷量一飛衝天，造就史無前例的低庫存。消費者買不到車，有些人搬出倉庫裡面堆滿灰塵的老爺車，先請車店整理成堪用的代步工具，也有些人轉而消費中高級車與電動自行車。至此，自行車因 Covid-19 而 Reborn，自行車產品全線熱賣。

台灣做為一個 Cycling Solution Provider

自行車產業在臺灣具有完整產業鏈，除了腳踏實地、勤奮不懈的台商，海外高級零組件供應商也為就近供應台灣高端自行車組裝廠來台設廠，從而強化產業群聚，不僅是全球高級自行車最重要的供應地更是未來趨勢潮流的發信地。近年來關稅引導廠商大規模遷徙，自行車供應鏈持續移轉與重整，東南亞國家(柬埔寨、越南)儘管超長鏈供應管理難度很高(自行車零件自中國東南沿海海運而來，加上當地整車廠至今普遍缺乏管件加工能力而須外購)，2018年即憑著零或低關稅優勢，銷歐自行車出口量超越台灣成為世界冠軍。

疫情蔓延後，台灣自行車產業經年累月積累的實力，業內素有向心力強的文化，加上過去應對 SARS 的經驗，供應面很快追趕上來。反觀東南亞超長鏈供應的運作，在這波疫情無情摧殘之下顯現出脆落的一面。

台灣做為一個出口導向的經濟體，過去具世界競爭力的產業總能東邊不亮西邊亮取得產銷平衡，這次疫情全球肆虐，台灣產業的活力不僅取決於自身韌性也取決於世界經濟表現。世界主要國家都提出史無前例的刺激經濟方案，普遍性的給予產業與就業補貼，撐住 GDP 跳水可能造成的經濟大蕭條。然而銀彈有時而窮，追求效益後各國勢將獎勵轉往個別產業。英國的 Bicycle Association(BA)提出研究指出：只要給予 250 英鎊的電動自行車補貼，就能在短短 12 個月內使電動自行車的銷量翻倍。而且政府每放棄 1 英鎊的增值稅，將為經濟帶來 5 英鎊的收益。消費者心中已 Reborn 的自行車再加上刺激經濟的強大效果，無怪乎各國政府競相提出各種方案。義大利政府提出購買新車 500 歐元的補貼、法國政府提出修理自行車 50 歐元的補貼。也有國家給予更優先的路權：巴黎在三條最繁忙的捷運線旁劃設了自行車專用道、布魯塞爾決定要新設 40 公里以上的自行車專用道、米蘭重新在主要幹道上重新劃設徒步區與自行車專用道、柏林也將部分的自行車專用道拓寬了。根據 European Cyclists' Federation (ECF) 的數據，自從歐盟從 Covid-19 大流行中恢復以來的階段開始，整個歐洲大陸已宣布了超過 1,220 公里的自行車基礎設施，已實施 545 公里措施，而用於自行車運動的總預算撥款已飆升至 8.23 億歐元。

主張佛系防疫的英國首相強森也在鬼門關走一回後深刻地感受到自行車的好並提出總金額 20 億英鎊的新計畫以便每個人都能感受到騎自行車帶來的革命性好處，其中包括：

通過學校、地方當局或直接通過騎自行車訓練計劃為每個需要兒童和成人提供自

行車騎行訓練。

為自行車基礎設施設定更高的標準。通過提高道路養護水準讓使自行車專用道更安全。

通過創建更多低交通量的社區來改善空氣質量並減少交通量；為 12 個新區域投入大量資金，以提高其對自行車的友好性，被稱為“迷你荷蘭人”；並建立至少一個零排放的交通中心

在交通樞紐，城鎮和城市中心以及公共建築中將安裝更多的自行車架。資金將投入到新的自行車庫和街頭存儲區，供那些沒有空間在家中存放自行車的人使用。

通過制定長期的騎車計劃和預算來增加投資，以確保有保證的資金渠道。

通過授權地方當局打擊交通違規來支持地方當局伸張自行車路權

通過建立新的全國性電動自行車計劃來增加使用電動自行車的機會，以幫助年齡較大，必須長途旅行或不太適合騎自行車的人。

自行車成為與汽車和公共交通平等的交通方式

歐盟委員會公佈了在 COVID-19 疫情爆發後創建歐盟範圍內的 7500 億歐元復甦基金的計劃，向受影響最嚴重的歐盟地區提供流動性，這些基金將首先解決衛生和經濟緊急情況，並將其作為歐洲綠色協議的核心。所有基金近三分之一須用於對抗氣候變遷相關領域，再加上歐盟總額達 1.074 兆歐元七年預算中的環保支出。使這類支出達空前規模，且所有相關支出都必須符合巴黎協定所訂的降低溫室氣體排放目標。

歐盟委員會執行副總裁弗朗斯·蒂默曼斯 (Frans Timmermans) 親自宣布，自行車可以作為歐盟將發放的新出行資金的一部分。城市交通一籃子計劃(自行車以及電動汽車充電和公共交通等其他措施)預計將耗資 200 億歐元左右，並將通過歐盟區域基金提供給成員國，以應對與空氣污染，氣候變化和公民福祉相關的挑戰。

業界觀察的重點：首先是發布聲明的級別，荷蘭委員蒂默曼斯 (Timmermans) 是歐盟最資深的政治人物之一，也是歐盟委員會整個綠色交易進程的負責人。這是歐盟決策的絕對核心，這是真正的自行車第一次。其次，明確表示贊同，騎自行車是歐盟的另一種核心責任，而不是隱藏在當地的交通政策中。歐盟需要這種高水平的認可，以在自行車基礎設施、增值稅減免、自行車和電動自行車的購買獎勵以及智能互聯城市交通發展中的自行車方面為地方當局和國家政府提供資

金。對於自行車行業來說，這是一個重大突破。

台灣自行車消費市場升級

挪威與荷蘭將於 2025 年禁售燃油汽車，德國聯邦參議院審議通過 2030 年後禁售傳統燃油車法案，英法政府也宣布將於 2040 年起停售汽、柴油車。近來環保署推動的政策獎勵由電動機車、電動自行車往七期燃油機車擴大，而不是更節能減碳的自行車。政府若能務實從政策面鼓勵、協助完善基礎設施、進一步營造有利於產業發展的環境，台灣能供應物超所值的自行車產品，假以時日必將以自行車新文化成為另一個台灣最美的風景。

自行車產業根留台灣的決心還在，巨大自有品牌「捷安特」亦蟬聯經濟部與全球最具公信力品牌顧問公司 Interbrand 評比的臺灣十大國際品牌第 6 名，品牌價值美金 4.81 億，已連續十年進入十大國際品牌前 10 名。國外專業雜誌 Bike Radar/Cycling Plus 評捷安特旗下的 Defy Advanced Pro 為 2020 Best Endurance Bike of the Year。Revolt Advanced Pro 也獲得 Bicycling Magazine 肯定，入選 2020 Best Gravel Bikes。新上市的 TCR 公路自行車經過專業編輯試車後也大受讚揚。重點車系連連獲獎，彰顯的不單是產品競爭力更是產業競爭力的縮影。未來台灣自行車產業鏈協同前進，維持台灣在自行車產業上的優勢以及樹立 E-components 整合的標竿，槓桿資通訊產業固有的優勢，以 IoT 產品加速打造騎行生態圈，都將是接下來幾年台灣產業發展的重要功課。

後疫情時代消費者行為轉變與行銷因應策略之探討- 以飯店業和餐飲業為例

曹文琴

勤益科技大學企管系主任

一、緒論

現況從年初全球新冠肺炎爆發至今，已趨九個多月之久。雖然台灣控制得當，從6月份以後即未再傳出本土疫情(目前確認總感染人數513人，7人死亡)；然而全球疫情似乎仍方興未艾，以美國為例，根據相關研究單研究預測，到11月底將有8百萬美國人感染。另外，鄰近的國家為例，如日本、韓國和香港等，也在七、八月中陸續爆發第二波疫情。直至9月29日為止，全球已經有近3330萬人感染，約1000萬人死亡，而目前數字也持續增加中(BBC NEWS, 2020; UCLA, 2020)。

新冠肺炎疫情對於製造業和服務業都產生不同程度影響。相關文獻指出，在製造業方面，半導體、生技醫藥與被動元件影響程度相對較小；然而對於電池和石化相關產業則嚴重受創。與消費者在食衣住行育樂等面有更切身關聯性的服務業而言，傷害更是首當其衝，因而衍生出所謂的「宅經濟」或是「手指經濟」(辜樹仁和林佳賢，民109)。根據2018商業服務業年鑑數據顯示，台灣服務業產值逾10兆元，約占GDP的六成，就業人數高達679萬人，占總就業人數六成，可見服務業在產值貢獻和人力需求配置具備重要地位(2018商業服務業年鑑，民107)。因此，當疫情發生後服務業面對消費者行為轉變，其後疫情時代行銷策略之因應與調整等議題，勢必受到學術與實務界矚目。

該年鑑也指出，若從服務業的類別分析，批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業為最重要，總產值約占整體GDP的22.07%。基於上述，本研究將針對住宿和餐飲業兩個服務業，藉由相關文獻回顧和整理，以及與該領域專家深入訪談等研究技術，希望可以對於後疫情時代消費者消費行為轉變進行初探性研究與分析，從而以學術理論和業界觀點，提出可行之行銷因應策略，以提供住宿和餐飲業之業者於後疫情時代企業經營策略轉變之參考。

二、文獻回顧與探討

(一)、疫情發展現況與邊境管制措施

從第一個案例之後，新冠肺炎席捲世界多國，直到現在疫情仍方興未艾，第二波疫情也悄然於 7 月份復燃。根據目前最新統計資料（直至民國 109/09/29）顯示，全球有 100 多國爆發病例，總共有 3300 人感染，死亡病例也超過 1,000,000 例。亞洲部分，印度確診人數攀升驚人，總感染人數已達 607 萬人，感染速度遠超過 UCLA 當初模型估算 11 月底才達到的感染人數，目前僅次於美國，為全球第二大嚴重國家。根據美國加州大學洛杉磯分校（UCLA）進行的統計模擬數據分析得知，下半年美國最新發展狀況為單日新增確診人數將呈現穩定下降趨勢，11 月底總感染人數預計上看 8 百萬人數。至於第二個重災區國家將會是印度，總感染人數將達到 6 百萬（UCLA, 2020）。台灣疫情目前暫時控制得宜。直至民國 109 年 9 月 10 日止，台灣有 495 位確診，七位死亡（疾病管制屬，民 109）。台灣從三月份開始，也陸續啟動一系列邊境防疫管制。六月起隨著全球疫情趨緩，6 月 29 日起逐步鬆綁邊境管制，如開放部分來臺的外籍人士（觀光和一般社會訪問除外）、部分外籍學生入境就學、國際就醫（排除非緊急性就醫需求）等（外交部領事事務局，民 109；醫事司，民 109）。

(二)、疫情對產業影響與消費型態改變

服務業有無形性、不可分割性、易變性、不可儲存性四個特性（Parasuraman, Zeithaml 和 Berry, 1985）。其中不可分割性（Inseparability）係指業者提供服務當下，消費者必須同時使用或體驗這項服務；這種過程又稱為同步性（Simultaneosity）。基於此特性，服務提供者和消費者必須面對面接觸，成為這項服務的共同製造者。就服務接觸程度來說，餐飲業和旅宿業皆屬於高接觸高產業（Tsao, 2018; Tsao and Jhang, 2019），因此，疫情發生當下，以及後疫情時代常態性社交距離新生活規範，以及因為疫情期間產生的新的生活型態和價值觀，勢必對於服務業和餐飲業勢必產生相當大的影響。

根據觀光旅館住房率統計，去年疫情爆發之前，整體平均住房率將近 6 成 7；然而，年初爆發之後，平均住房率一路從六成多，三、四月如雲霄飛車般直落而下，衰退到一成多。即便後來國旅爆發，有所好轉；然而受惠的城市也不一。六月份全國整體平均住房率回升到 34%，然而其中六都

之中受惠程度最少的為台北市和桃園市，住房率仍不到兩成（觀光局，民 109）。

新冠病毒對於實體且密切有社交行為的服務產業產生相當大的衝擊與威脅；然而也因為疫情之故，導致人們生活型態大幅度改變，產生其他商機。由於疫情期間的社交隔離政策，消費形態有幾種轉變：1.家成為人類一切活動的中心，引發所謂的宅經濟或手指經濟。2 另外，由於消費場域與時間的改變，加速消費板塊從傳統轉移到線上（Newtalk，民 109）。3.餐飲外送服務需求增加和需求僵固性（資策會產業情報研究所，民 109）。

消費者因為疫情期間產生的消費型態改變，未來即便疫情結束，會回得去嗎？此議題也將是許多服務業者高度關心的問題。根據相關報導顯示，許多研究和公衛專家皆認為，隨著疫情期間導致消費者消費價值觀和行為轉變的短暫行為都可能變成永久，「疫情創造新常態」將成為產業和個人必須面對的問題；因此這波手指經濟將對於服務業，尤其是零售業、餐飲業和旅宿業將產生嚴重影響。

（三）、虛實整合與虛實融合

O2O（Online to offline）的概念，為美國 Triapay 創辦人暨執行長 Alex Rampell 於 2010 年首度提出的一種虛實整合策略。其主要概念為顧客可以在線上支付費用後，再到實體店面領取商品或體驗服務（Rampell, 2010）。O2O 以通路為核心，以跨通路（Cross Channel）的經營方式，將在線上接觸到的消費者，引導到線下的實體店面消費。此概念不僅應用於網路零售上，也被應用於教育研究議題上（康佳鈴和郭昭佑，2017; Xiao, 2019）。

然而，現今網路科技愈來愈發達，消費者從線上被引流到實體店面後，也許只看實體貨物但不買；即使於實體通路接觸到消費者，也無法將顧客資訊匯集於雲端。店家可以透過 O2O 模式吸引人流，卻沒有深刻洞悉消費者個別化特性，針對不同顧客提供個別化銷售與服務。因此，在 2017 年 AI 時代，出現了以人為核心（消費者和服務人員等），利用全通路（Omni-channel）方式，整合顧客在線上與線下消費體驗的接觸點，藉此將線上和線下疆界無形化，稱之為 OMO（Online merges with offline），為許多行業開拓新的商業模式。現在是人手一機的時代，當未來數位科技更為先進，人們生活將越來越數位化，「人手一機」將進化為「人機合一」，手機將成為引流消費者進入廠商的入口，顧客於消費旅程中的線上和線下

的接觸點（購物體驗、銷售服務和管理流程）將會被完整記錄下來。店家收集顧客消費行為的數據，可以進而針對不同的顧客提供個人化的服務，達到精準行銷目的（Lin, 2019）。

（四）、顧客旅程（Customer Journey）

學者 Lemon & Verhoef（2016）認為所謂的顧客旅程，係為顧客與公司在購買循環中（購買前、購買中和購買後）跨越多重接觸點下的整體顧客體驗。而這種整體顧客體驗乃為一個時間動態體驗歷程，消費體驗的流向為顧客從購買前（包含搜尋）、購買中（包含訂購）到購買後（包含消費和售後服務）之迭代（iterative）和動態之過程。此過程結合整合過去經驗（包括以前的購買經驗）以及外部因素。在顧客體驗過程中的所有接觸點，店家只能控制某些部份。因此，店家可以以過往客的購買經驗檢查哪些接觸點改變，並以過去經驗模擬不同接觸點對客戶體驗的影響（Lemon & Verhoef, 2016）。

三、研究方法

（一）、深入訪談法

深度訪談法是個案研究中其中一種方法，深度訪談能使研究者在訪談的過程中收集全面性口語與非口語的初級資料，透過此方法能在探究問題的過程中掌握關鍵的問題，並且蒐集相關資料（黃建文和王晴禹，民 105）。深入訪談方式有開放式和半結構式。所謂開放式係指沒有方向限制的訪談方式。為了能夠有系統和邏輯性，在有限時間內獲取企業高層和專家學者的訪談資訊，本研究事先建構訪談大綱和指引，採用半結構式訪談方式（吳萬益，民 107）。

（二）、抽樣方式與訪談對象

本研究為質性研究，考量研究議題具高度專業性，研究對象適合為該領域之專家，因此本研究採用非機率抽樣中之判斷抽樣法。考量研究議題所需與內容效度，受訪專家來自實務界（飯店業與餐飲業）和學術界（企業管理系）。訪談者資訊和訪談時間參閱表 1。

表 1 受訪者資訊與訪談時間

編號	代號	學術/實務	職稱	訪談日期
1.	A	學術	副教授	109/06/26
2.	B	學術	助理教授	109/06/30
3.	C	學術	教授	109/07/09
4.	D	實務	執行長	109/07/02
5.	E	實務	營運副總裁	109/07/03
6.	F	實務	執行董事	109/07/09
7.	G	實務	營運部協理	109/08/08

資料來源：本研究整理

四、研究結果

(一)、行銷總體和個體環境變化分析

後疫情時代總體環境和個體環境變化不少，因此，本研究最主要是希望從專家訪談中，檢視和分析後疫情時代在服務業（飯店業/餐飲業）企業經營環境（包含總體環境和個體環境）上有哪些改變，並試圖進一步從改變脈絡中找出服務業的機會點與威脅點。本研究將專家受訪內容，利用內容分析，找出題幹之後，再利用內容編碼，依序整訪談結果，簡述如下。

甲、行銷總體環境檢視

1. 政府法律與政策環境

- (1) 防疫管制措施: 持續邊境管制措施、社交距離，以及特定場所強制配戴口罩。
- (2) 政府紓困機制: 消費三倍券、企業各種紓困和補助，和多項企業稅賦減免。

2. 經濟環境

- (1) 消費者敏感度提高: 比起疫情發展之前，消費者更趨於精明，消費前多方詢問與比較。
- (2) 下半年經濟不利發展: 預期無薪假或失業，導致可支配所得減少。另外，疫情尚未獲得控制之前，未來服務業投資行為更加保守，如李方艾美酒店暫不開幕。

3. 社會與文化

- (1) 在家飲食的趨勢：一種回歸家庭的新型價值觀養成。
- (2) 重視衛生與健康：可分為實體環境的衛生安全，以及食材的健康和提升免疫力。
- (3) 消費認知和消費排序改變：消費會重新排序，產生全新價值觀與消費觀。

4. 科技環境

- (1) 無接觸服務（contactless）受到歡迎：如線上購物更加盛行，外送平台服務受到歡迎，以及實體店面朝向低接觸服務思維改善實體場域之設計。
- (2) 數位科技更加深入消費者生活：後疫情時代，更加加速企業數位化經營的轉型。利用數位行銷，更加精準掌握消費者動態。

(二)、行銷個體環境檢視

1. 供應商

- (1) 更嚴謹的安全檢驗
- (2) 通力合作，共體時艱，籌畫採購計畫，達到雙贏。
- (3) 貨源分散，降低供應連風險。

2. 競爭者

- (1) 同業間的競合：此波疫情影響是系統性風險，服務業廠商都難倖免，廠商彼此間的競爭已非必然狀況，更可能或需要透過合作、共創方式，建立更可吸引消費者的營運模式，以吸引顧客上門。
- (2) 行銷支援機構間競合：通路夥伴多樣化，以外送平台和訂房網站（Online Travel Agent; OTA）未來與公司處於既競爭又合作的局面。

3. 消費者

- (1) 消費行為趨於保守：初期疫情來勢猛烈，服務業受到嚴重衝擊，失業率提升，消費者可支配所得下降；然而在疫情之後，產業復甦前景不明，消費者在短暫性的報復性消費後，消費趨勢可能會趨於保守。
- (2) 消費者決策歷程的複雜性提高。
- (3) 由於邊境管制和社交距離之故，飯店業和餐飲業的目標市場

產生微妙的轉移。

- (4) 以家為中心，減少外出頻率。
- (5) 嚮往知名品牌，產生信賴感。
- (6) 更加重視實體環境安全與衛生。
- (7) 消費者對「健康飲食」、「健康生活」將會更有意識，也愈會尋求相關產品或服務進行消費，例如改善實體環境安全（防疫穿戴品、消毒）、身體（食品、提升抵抗力）與心靈健康（諮商、輔導、宗教）等需求增加。
- (8) 網路行為增加：原本不使用或不常使用的線上消費的人開始嘗試；之前使用過的消費者線上活動頻率更為提升。
- (9) 消費需求因為居家上班或上課，在家時間增加之後而轉變，產生所謂的宅商機。

(三)、產業的機會與威脅分析

根據上述的行銷總體環境、個體環境，以及消費者行為的分析後，本研究嘗試行提出後疫情時代飯店業和餐飲業面臨的機會與威脅，作為後續行銷策略擬定之參考。

甲、機會

1. 讓消費者與網路世界更加緊密。
2. 以家為中心成為新的生活模式。
3. 無接觸服務需求。
4. 市場區隔板塊的移動，國內旅遊需求提升。
5. 追求健康飲食的趨勢。
6. 政府紓困政策利多，短期協助企業度過難關，也提升消費者短期消費意願，給予受創產業暫時喘息空間。
7. 數位科技日新月異，與科技軟體結合，提升品牌競爭力。
8. 自媒體盛行，增加網路行銷和與溝通管道。
9. 消費者對品牌依賴提升，為企業強化品牌的時機。
10. 旅宿供應鏈因為疫情增加的防疫商機
11. 單打獨鬥時代不再，同業或異業策略聯盟啟動。

乙、威脅

1. 全球疫情仍方興未艾，國際邊境管制看不到盡頭，旅遊業尚未走

出寒冬。

2. 財務資金操作不易。
3. 顧客流量不穩定性，不利企業在產銷人發財之調度與管理。
4. 消費安全和衛生意識提高，為了降低疑慮與知覺風險，提高服務業額外營運成本。
5. 第三方服務平台的突起，對於企業營運一方面是助力；然而高額度抽傭和掌握消費者資料，對於企業一方面也是隱憂。
6. 同業競爭激烈增加。
7. 在家烹煮和在家飲食的比例提高，對於餐飲業影響大。
8. 消費者消費決策變得複雜，消費行為也趨於保守，對於價格敏感度高。

五、結論與建議

(一)、研究結論

根據本研究來學術與業界專家訪談的初級資料意見彙整，再加次級文獻整理，提出整體飯店業和餐飲業消費者行為轉變，以及產業的機會與威脅，並進一步上述議題提出行銷相關因應策略。後疫情時代，飯店和餐飲業要深刻瞭解消費市場和消費者行為的轉變，從而調整市場區隔與定位策略，提供廠商在產品、訂價、通路、溝通、人員、實體環境和服務流程等 7P 行銷方案制定之參考。

甲、行銷策略建議

1. 目標市場轉移策略，開拓疫情發生前公司未重視的市場區隔
從上述機會和威脅分析中可知，對於飯店產業而言，旅遊有跨國旅遊和本土旅遊兩種。其中當全球疫情蔓延時，以國際觀光和商務為經營主軸的飯店衝擊最大，因此目標市場調整策略為當務之急。
2. 數位化轉型-OMO 策略
前述提到後疫情時代引法跟以往不同，以家為主的新型生活價值觀，造就了宅經濟，對於餐飲服務業和零售業而言，線上購物、線上訂餐、第三方外送和外帶成為新消費型態。根據調查得知，2020 年上半年因為 COVID-19 疫情限縮民眾經濟活動，促使消費者從實體通路轉向虛擬通路消費，導致網路銷售大幅升溫，零售網路銷售額年增 17.5%；然而實體零售額卻年減 4.8%。網路銷售額占整體零售營業額比重也持續攀升（產業經濟統計簡訊，民 109）。同時，也因為這波宅經濟，可望提前加速人類生活被數位化。當人們日常生

活離不開網路，離不開手機的時候，自然而言線下和線上的任何活動紀錄、軌跡，與商家接觸點，將可藉由數位科技融合，串聯和勾勒出消費者完整的消費面貌，也是企業精準行銷的利器。對於飯店和餐飲服務業而言，每一個智慧型動裝置，尤其是手機，代表著一個流量入口和消費身分。引流入站之後，以消費者為核心，不論消費者在哪個時間和空間活動，其所有消費旅程資料將被整合紀錄。商家藉由大數據來瞭解個別消費者消費動機與需求，做更精準行銷。由於數位化建置成本，對於連鎖業態的餐飲和飯店業比較有利基點。因此，對於飯店業和餐飲業而言，可朝 OMO 策略思維制定各種融合線上與線下的行銷方案。

3. 輕資產策略 (Asset-light strategy)

轉型適合用大量資金投入固定設備的產業，尤其是飯店業這種重資產行業。在疫情發生階段資金周轉有問題時，可以與金控公司或是投資公司合作，將資產賣出再回租，藉此收回資金，只付租金。如此不僅可以舒緩財務壓力，又有資金從事其他飯店投資，充分展現其專業管理能力。例如王朝大飯店的所有權人美商仙妮蕾德於2020年出售給富邦人壽，然後再回租繼續經營。零售業，如美華泰，被夏普收購，採取線上銷售。

4. D2C (Direct-to-Consumer) 經營思維與策略:

顧名思義，就是公司在通路或是行銷溝通掌握掌控權，不透過中介單位，直接面對消費者，與顧客產生直接連結，從消費者得到最精確和個人化需求或使用經驗等資訊；而檢視顧客完整的消費旅程，從消費者購買前、購買中和購買後的接觸點和消費行為，分析消費痛點，藉以尋求任何改善或創新產品/服務的機會，建立品牌信任。網路科技日新月異，更加速D2C策略的實現，再與OMO策略結合。體驗行銷也是重要D2C展現策略之一。實體店面以消費者體驗為主，藉以將消費者導入實體場域，強化消費者對於產品認識與學習，強化品牌認同感，之後再導回線上採購，藉此整合線上與線下操作。在零售或餐飲，縮小賣場規模，減少固定資本投資，此策略在疫情發生階段或是未來後疫情時代，類似輕資產概念。例如，蘋果專賣店。

在餐飲實體通路經營上，消費者願意花更多代價選擇安全或獨特用餐環境，應用在店內場域，創造在家無法感受到的用餐利益與氛圍，體驗行銷是未來重要策略。創造只有到現場才能夠感受的消費歷程與難忘回憶，藉此增加許多附加價值，也較能夠脫離比價命運。因此，餐廳的定位類異點 (Points-of-Difference; POD) 可設定為難忘用餐體

驗；而類同點（Points-of-Parity; POP）的定位可設定為安全用餐環境（Keller and Swaminathan, 2020）。

B2B2C（Business to Business to Customer）難以避免的趨勢，尤其在疫情發展期間。對於餐飲業而言，結合食物外送平台服務（Food delivery services），由第三方企業將食物送到消費者府中，因而虛擬廚房或稱共享廚房的概念也因運而生，也是一種輕資產思維。餐廳沒有實體店面，只有設置廚房，專責外送或外帶服務。一般基本款或是民間小吃，因價位平民，同時食物美味較不受食用時間或空間距離之影響，甚至可以藉由簡易加熱恢復美味。策略性定位之POD可設定為方便又省時；而POP，跟餐廳一樣美味不失分。

5. 疫情時代產品策略新思維：由於疫情之故，雖然減少外出用餐或旅遊頻率，但可能轉變較具健康、精緻、深度，單次預算較高的消費型態，因此提出以下產品面因應策略之建議：
 - (1) 健康蔬食趨勢。
 - (2) 在家簡易料理包。
 - (3) 主題式活動。飯店可以根據不同目標客群（如散客、團客、家庭客群、銀髮客群等）設計不同住宿主題。或者以旅遊情境式為設定主題，如郵輪式主題、偽出國主題、在地特色主題等，開創國旅商機。
 - (4) 體驗行銷。結合在地化素材(地理、文化、歷史、文物、食材)，設計旅遊或餐飲主題，帶動當地經濟與地方特色發展。
 - (5) 室內空間朝向半開放或戶外之轉移策略前進。
6. 建立強勢品牌：品牌為企業非常重要的無形資產，企業必須體認品牌重要性，朝向深耕品牌和創造品牌價值方向前向。藉以提升品牌知名度、品牌認同，品牌情感與信任，串聯與顧客更深連結，提升顧客忠誠度和品牌共鳴。
7. 同業和異業結盟，擴大消費族群。利用數位科技，水平和垂直合作，產生行銷綜效。
8. 數位時代中行銷思維的與時俱進：數位科技爆炸性的成長，已徹底改變了人類生活模式，包含人際間的互動溝通、資訊分享與蒐集、學習、購物與娛樂等，對於消費者購物旅程也產生極大改變。消費者在疫情過程中，養成習慣透過手機消費和接受訊息，企業品牌需要思考如何從更被動的角色，轉為積極主動行銷模式。
 - (1) 社群媒體溝通策略：如 Facebook、Instagram、YouTube 和

Twitter。藉由線上社群推廣各種行銷活動，將虛擬粉絲想辦法帶回實體商店。另外，此平台也有助於後疫情時代公司防疫努力與宣傳。

(2) 消費者生成內容 (Consumer-Generated Content) 策略: 利用數位科技和社群媒體優點，向消費者挖掘行銷內容的資訊、構想、或是真實的廣告與影片。如提供獎金，邀請消費者參與公司品牌活動，如製作廣告片或是微電影競賽。

(3) 網路口碑行銷: Keller and Swaminathan (2020) 將網路行銷溝通根據付費方式分為三種，一種是付費 (Paid) 的，如網路關鍵字搜尋廣告、展示廣告、社群媒體廣告，或付費部落格或部落客分享等。第二種為公司自有的 (Owned)，如企業官方網站、官方社群媒體 (如 FB 粉絲專頁、YouTube)，或是行動 APP。第三種為免費獲取的 (Earned) 的方式，如消費者評論網站、公共報導，或其他來自消費者端社群網站的正面討論、分享或推薦等。因此，所謂的網路口碑溝通，即是第三種的溝通方式，由公司創造話題，提供網路免費討論熱度，讓消費者對品牌的正面了解、知識、情感，以及後續使用經驗分享和購買推薦。對於消費者而言，此種訊息為最讓消費者感到最真實和可信的資訊來源 (Tsao and Hsieh, 2015)。

9. 實體環境美學化: 美學思維融入實體空間動線或隔板設計，增加體驗感受。

10. 留意新科技發展趨勢，適度導入公司經營與管理，如留意 AR、VR，或是區塊鏈對於營運模式的應用。疫情發生階段，藉由上述科技讓消費者在家可以模擬或是了解產品或服務。

(二)、研究限制與未來研究方向

本研究採取質性研究法中的深入訪談法。考量專家的深入訪談個案少，研究結果涵蓋度受到一定局限。另外，因為本研究訪談點為集中於 6 月底和 7 月初之間，但是疫情變化是一種隨日而變的動態歷程，唯恐訪談結論會受後續疫情轉變，在時間脈動上無法精準配合。然而，雖然時間脈動點不同，然所得仍有其參考價值之處。此研究屬於探索性研究，為後續量化研究之先導研究。後續研究預計將本研究之發現設定結構模型，再藉由調查消費者端意見進行模型驗證。

參考文獻

1. 黃建文 &王晴禹. (2016). 台灣女性購買胸罩之評估準則: I. 質性研究. 崇仁學報, (9), 27-44.
2. 康佳鈴&郭昭佑. (2017). O2O 概念在教學上的應用. 臺灣教育評論月刊, 6(3), 217-223.
3. 經濟部商業司、商業發展研究院 (民107)。2018商業服務業年鑑。經濟部商業司。
4. BBC NEWS(民109年2月11日)。新冠病毒疫情爆發至今大事記【新聞群組】。取自 <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/chinese-news-51382117>
5. 衛生福利部之疾病管制屬 (民109年8月2日) 新增1例境外移入病例, 自菲律賓來台探親, 入境採檢確診【新聞群組】。取自 <https://www.mohw.gov.tw/cp-16-55102-1.html>
6. 外交部領事事務局 (民109年7月23日) 【重大領務訊息】為因應世界各國逐漸重啟經濟活動與國際交流, 外交部調整外籍人士來臺規範 (7/23更新)【新聞群組】。取自 <https://www.boca.gov.tw/cp-56-5690-78bce-1.html>
7. 醫事司 (民109年7月22日) 展現台灣優質醫療及貢獻, 自8月1日起開放外籍人士有條件來台就醫【新聞群組】。取自 <https://www.mohw.gov.tw/cp-4630-54998-1.html>
8. Jill Lin、Meet Hub (108年1月31日)。跟上O型新商業: 用O2O做過路客生意, OMO做圈粉生意【新聞群組】。取自 <https://meethub.bnext.com.tw/%e8%b7%9f%e4%b8%8a%e5%9e%8b%e6%96%b0%e5%95%86%e6%a5%ad%ef%bc%9a%e7%94%a8%e5%81%9a%e9%81%8e%e8%b7%af%e5%ae%a2%e7%94%9f%e6%84%8f%ef%bc%8c%e5%81%9a%e5%9c%88%e7%b2%89%e7%94%9f%e6%84%8f/>
9. 吳萬益. (2011). 企業研究方法, 四版, 台北: 華泰文化。吳秀碧 (1998), 影響校園之死亡事件處理, 學生輔導, 58, 20-29。
10. Nwetalk (民109年7月17日)。新冠肺炎帶來了「新常態」! 全球6大消費趨勢大解析【新聞群組】。取自 <https://newtalk.tw/news/view/2020-07-17/432131>
11. 資策會產業情報研究所 (民109年8月4日)。11%臺灣網友疫情期間首度使用美食外送服務【新聞群組】。取自 <https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=573>
12. 產業經濟統計簡訊 (民109年08月5日)。「宅經濟」發酵, 帶動網路銷售額成長【新聞群組】。取自 https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=7590

13. 辜樹仁、林佳賢和天下雜誌695期（2020年4月7日）。6張圖看懂台灣現況》
疫情大海嘯！台灣哪些產業免疫？誰受傷最深？【新聞群組】。取自
<https://www.cw.com.tw/article/5099702>
14. 觀光局統計處（109年8月10日）。觀光旅館營運月報表單月-彙整表（Monthly Report on Tourist Hotel Operations in Taiwan）
15. Tsao, W. C. & Hsieh, M. T. (2015). eWOM persuasiveness: do eWOM platforms and product type matter?. *Electronic Commerce Research Journal*, 15(4), 509-541.
16. Tsao, W. C., & Jhang, J. Y. (2019). Are Gender and Appearance Important? Exploring the Relationship between Recovery Type and Post-recovery Satisfaction. *International Business Research*, 12(5), 1-13.
17. Tsao, W. C., Hsieh, M. T., Shih, L. W., & Lin, T. M. (2015). Compliance with eWOM: The influence of hotel reviews on booking intention from the perspective of consumer conformity. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 99-111.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49 (4), 41-50.
19. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80 (6), 69-96.
20. UCLA (2020) COVID-19 Cases in the United States <https://covid19.uclaml.org/>
21. Keller, K. K. & Swaminathan, V. (2020). Strategic brand management. Fifth edition. United Kingdom, Person Education Limited.

Post COVID-19：新紀元、新商機

黃欽勇
電子時報社長

不管我們喜不喜歡，2020 年必然是改變世界的重要一年。除了 2020 年初爆發的 COVID-19 之外，產業界期待的物聯網、5G、人工智慧與未來車，都將是改變產業生態的重要變化，而川普政府針對中國政府與企業採取的各項反制措施，更在這些產業、生態背景的背後，加速驅動了世界的改變。

就如同 500 多年前發生的大航海時代(Age of Discovery)一樣，並不是每一個國家都可以參與賽局，而我總是相信，各種挫折、艱困的環境都是歷練自己的機會。突如其來的拐點，經常是勝負的關鍵，成敗與否取決於我們的眼界、戰略與勇氣，而不是我們國家的大小，甚至是謹小慎微，深怕犯錯的心態。

500 多年前，地中海的國家試著繞過直布羅陀海峽與好望角，找一條前往東方的航路時，僅有十幾個國家參與這次契機的競賽。位於伊比利半島西岸，並不瀕臨地中海的葡萄牙，反倒利用鄰近大西洋的地理優勢與前瞻的視野，幾乎掌握了一次與西班牙分享世界海洋的機會。

500 多年後，在國際政治舞台上不被重視的台灣，如今卻在中美對抗的新局中，掌握半導體與供應鏈兩大競爭要素。台灣因緣際會，也躬逢其盛。悲觀的人害怕成為中美之間的棋子，樂觀者想像的是一次成為世界舞台角逐者的契機。不管如何，這一代的台灣人，掌握到一次觀察世界改變的絕佳視角。

台灣如何因應這個新局？這個新局是福、是禍？除了「一念之間」的直觀判斷之外，還能有更多的想像空間嗎？我提出三種策略思考，供大家參考。

一、以有限的資源，集中在關鍵領域，取得不可或缺的地位

這是個多元分眾的新時代，不可能有任何國家可以面面俱到，甚至掌握上下游完整的環節，任何想這麼做的國家，最後都會證明是徒勞無功的。但如果能掌握關鍵環節，就會成為各方拉攏的重要角色。類似台灣這樣僅有 2,350 萬人的國

家，除了「以有限的資源，集中在局部的市場，取得不可或缺的優勢」這種戰略之外，別無他途！

那麼台灣有幾條路可以選擇呢？天佑台灣，在中美對抗的過程中，台灣有「半導體」與「供應鏈」兩大不可或缺的要素。過去美蘇對抗的冷戰時期，日韓台被稱為「第一島鏈」，現在中美對抗，日韓台仍是第一島鏈，只是競爭要素從過去的武力對抗，轉化為產業經濟優勢之爭。

日本人稱半導體為「產業之米」，因為半導體無所不在，幾乎存在於所有的電子產品中，誰能掌握半導體，誰就掌握了半邊天。半導體的兩大功能是「運算能力」與「存儲容量」。電腦運算晶片的製造，掌握在台積電、聯電手上，而記憶體則是韓國兩大廠左右世界供需的架構。因此，在中美對抗的大局中，台韓仍是兩強競逐與爭取的籌碼，但產業真正的勝敗關鍵，仍必須掌握上游的設計工具，以及材料、設備產業，甚至最下游的封測與通路。設計工具與材料設備掌握在歐美國家之手，而台灣的封測與零件通路業也有不可或缺的地位，關鍵在於台灣是否真正明白自己的價值，並善用優勢，取得戰略性的地位。

其次，在「供應鏈」的議題上，台灣廠商也有遠高於一般人想像的戰略地位與價值。從筆電、伺服器、手機到最簡單的鍵盤，台灣無役不與，也都是世界級大廠委託代工生產的重要伙伴。

儘管量產製造被戲謔為「毛三到四」的勞力活，但台灣是全世界所有國家中，真正做到高良率、快速運轉，最不會犯錯的重要伙伴。沒有台商，筆電的價格不會是現在低於 1,000 美元的價格，台商對於縮短各國數位落差的貢獻應該被高度肯定。

經過 COVID-19 這一役，全球將面對失業率高漲的問題，對全球所有的國家而言，讓沒有技術能力的一般工人有工作做，將會是個高難度的挑戰，而最佳的戰略伙伴就是台商。台灣不可能幾千、幾萬的將台灣人送到世界各地從事生產工作，加上產業在地化、分眾化、區域化的需求，誰能以最好的條件吸引台商，誰就有機會加快產業發展的進程，甚至也與台灣並肩齊步，成為全球供應鏈的重要環節。「團結在以台灣供應鏈為核心」的產業戰略，可能會讓台灣不可或缺，也可能對全世界有極大的貢獻！

其次，這幾年，世界級的網路巨擘都在積極興建數據中心，數據中心背後的運算能力來自「伺服器」，而伺服器超過九成來自台商之手，為了服務以美國為主的客戶，台商大多已經陸續將伺服器的生產作業搬回台灣，而根據 DIGITIMES 的調查，目前仍有 90% 的筆電仰賴在中國大陸的工廠生產，但在台商陸續搬離大陸之後，估計 2023 年時，中國大陸貢獻全球筆電的比重，將會在 50~55% 之間，其餘將是來自越南與泰國的產能，而回到台灣生產的比重，也將有 5% 左右。另外，手機的生產基地也會出現分散化的趨勢，而印度將會是首選，估計 2023 年時，印度可能貢獻全球 30% 的手機產量。

從筆電、手機產業的結構變化也可以看出，中國正在逐漸失去世界工廠的「獨佔性」生產優勢，而東協、南亞將會是新的生產基地。基於這樣的轉變，台灣做為零件製造與配銷中心的角色將更為明顯，當然我們也可以聯想到桃園機場、新竹園區可以扮演的角色將大大不同於過去的 20 年。

二、 掌握關鍵環節

「掌握關鍵環節」必須具備更好的產業知識，甚至要有明確的產業戰略與世界觀，任何政治領袖，或者躋身國會議事堂的袞袞諸公，如果對產經戰略一無所知，那將可能讓台灣錯過發展契機，甚至會是台灣的災難。

台灣社會與政治圈子過度重視庶民觀點，經常人云亦云，也缺乏自己的價值主張。台灣市場太小而沒有價值是經常聽到的論述，但如果我們瞭解，在萬物聯網時代，事業的經營模式要「由小而大」、「由內而外」，那麼做為實驗場域台灣市場應有更高的價值。何況台灣無論是人口密度、教育水平或智慧型手機普及率都在全世界名列前茅，在推廣國內應用與相對的投資，都具有低廉、有效的優勢。

其次，台灣位居西太平洋的外緣地區，是東協、南亞國家前進美國最近的一條路線。類似 ASML 或應用材料這些半導體設備廠，之所以利用台灣做為亞太服務中心，便是基於台灣在半導體市場的關鍵地位與地理優勢。基於這樣的考慮，台灣的海港、空港都應有重新定位與發展的必要。

未來，市場將延伸到有超過 20 億人口的東協、南亞國家，台灣所具備的優勢地位，既是地理上的必經之路，也是串連上下游技術的關鍵角色。為了繼續掌

握關鍵地位，台灣自然應該在土地、水電等關鍵資源上，提供更完美的配套條件給列為重點的策略性工業，而不是經常讓企業界感嘆土地、人才不足的問題。

台灣「小」，因此必須有借力使力的基本概念。例如，台灣是全球 IC 設計人才最好的實習場域，如何吸納來自南亞、東歐等新興國家的科技理工人才，台灣的大學或研究機構，如果還是抱殘守缺，沒有開門迎客的準備，那台灣只能利用有限的人才，採取守勢作為，產業的發展空間也會受到一定的限制。

三、 擴大縱深，為中美連結商機

經濟政策如果不能落實「庶民經濟」的理想，基本上都不是好的政策。但改變世界的不會靜態的多數，而是社會的菁英，如何動員菁英的力量，成為改造台灣的關鍵，讓社會菁英與庶民百姓相互尊重、支持，讓兩者之間平衡、互補，才是為政者的最高境界。例如，讓中部地區的精密機械業與新竹以北的資訊電子業高度結合，就可以創造極高的效益。

未來幾年，各國在失業率高漲的情況下，為了保護本土工業，必然會採取更多的保護措施。因此，回頭優化台灣本土市場，反倒是一個搓合兩者落差重要的契機。以 5G 為例，根據估計，未來 10 年 5G 的資本支出(CAPEX)將會是 4G 過去 10 年總投資的 1.7 倍，但未來 10 年電信公司營收預估的年均成長率(CAGR)可能僅有 1.2%。如果電信公司或任何國家要從 5G 世代找到足夠的附加價值，最關鍵的環節將會是「新創」的商機。

誰能擁有越多的新創企業、新創應用，消費者能有更多元的應用，投資的回收就會越高。台灣不一定需要市值超過 10 億美元的獨角獸，但卻可以讓市值 1 億美元的「迷你獨角獸(Baby Unicorns)」數量大幅增加，並且讓這些新創企業與台灣重點大廠深度連結，進而創造台灣獨到的產業發展氛圍，這些都是台灣在中美大戰的過程中，可以自助人助的重點工作。

COVID-19 衝擊下台灣產經的關鍵解析- 兩岸與區域經貿關係的重整

柳婉郁

國立中興大學創新產業暨國際學院副院長

國立中興大學森林學系特聘教授

2016 年兩岸關係與台海形勢轉趨敏感且複雜，2020 年爆發新冠疫情，讓兩岸交流及全球交流都更加嚴峻。後疫情趨勢下，世界發生改變，例如去全球化，自由貿易已非常態。

對於兩岸農業貿易影響，台灣農產品外銷受阻(主要為鳳梨釋迦、鳳梨、石斑魚、午仔魚等)、台灣延後開學導致校園團膳食材需消化、台灣民眾為防疫減少外出導致休閒農業消費緊縮、農民收入減少且生活壓力增加，以及中國船員無法來臺造成漁業人力短缺。整體疫情影響，包括台灣對外影響為外銷中國通路受阻以及中國漁船作業受影響造成缺工，台灣對內影響為國內消費需求改變及休閒農業業績下滑。在出口數量與產值部分，台灣農漁產品相當依賴外銷，台灣農產品最主要的出口國為中國和日本，首季農業對中國產品出口減少 20.1%(金額減少 29.3%)，農產品出口數量及金額減少 3.5%及 1.6%；水產品數量及金額均下降 13%；畜產品出口量雖減少 7.2%、金額減少 20.3%。

對兩岸製造業影響，其重要性包括兩岸供需與分工緊密、日韓為台灣重要的原物料與關鍵零組件提供者、歐美是全球最大消費市場，因此新冠肺炎疫情的後續發展，對台灣產業經濟有高度影響。此次疫情發展速度，原先各界預期僅止於中國大陸製造面影響，如今歐美疫情遠比期初想像嚴重，全球需求面更加不確定。中國製造業中間原材料由境內供應 60%-85%，其餘進口，故當中國資訊電子業需求降低，減少各國關鍵零組件的進口外，也減少加工設備、上游材料下游組裝等供應鏈需求，對各國造成衝擊。透過工研院模擬分析，中國資訊電子業減少 100 億美元需求(如減少國內消費或出口)時，韓國受創最深，其次為台灣，產值減少 16.3 億美元。影響最大的製造業中，中國與台灣連結較深的製造業包括電力設備、塑橡膠製品、化學原料及製品，以及機械設備業，當中國若製造業無法順利復工或開出完全產能，預期將連帶衝擊台灣對中國的中間財與原物料出口。對於半導體、生技醫藥影響(台灣生產行銷全世界)而言，受疫情影響延後開工、遞延交貨日期，但因台灣生產調控及備料庫存影響程度較小，甚或有轉單效益。但若疫情持續發酵致無法順利恢復產能，可能面臨上游缺料、生產缺工、工廠停

擺、客戶取消訂單等，進而影響既定排程與營收成長。網通產品、手機組裝、PC/NB 組裝產業(中國生產)而言，受疫情短期出現人力與物料短缺，進而導致減產、衝擊營收。若疫情造成上游缺料、生產缺工、工廠停擺時間延長，將衝擊整體產業成長動能。面板、光學鏡頭、LED 元件、工具機產業(台灣生產行銷中國)而言，產業雖受疫情影響延後開工，但台灣在生產調控及備料庫存下，影響程度較小，然大陸市場受疫情影響訂單減少，將衝擊上半年企業獲利表現。

對於兩岸經貿之政策建議，由於未來自由貿易非常態，越依賴風險越高，生產據點與目標市場越集中之產業，受疫情影響越大(缺料、缺工、訂單減少)。半導體、顯示器、機械、石化、鋼鐵與金屬製品等。以台灣為主要生產基地，且終端組裝產品銷售分散的產業衝擊影響程度較小。資訊電子業應多方布局，電子電機、機械設備業也應採多原料供給策略，擺脫過於依賴單一市場的窘境。其次，疫情後將加速產業供應鏈為降低風險的易地生產布局。即時供貨生產模式是否合適值得商榷，疫後將以強化韌性製造生態系為重。再者，企業應導入遠端作業、無人化、虛實整合等科技，增加無接觸經濟商業模式比例，另外企業宜掌握多層供應鏈的風險管理，規劃出海口及異地備援方案。企業需靠數位化來提升競爭力，因應客戶端少量多樣訂單，減少產業斷鏈或急單應變風險。最後鼓勵台灣廠商將核心技術留在台灣，如：品牌、設計、研發、智財、數據、商模等。其次，台商海外生產或銷售據點，應融入各區域應用服務生態系。

兩岸與區域經貿的鑑往與知來： 從 ECFA 執行 10 年評估談起

陳建良
國立暨南國際大學

一、前言

1995 年年初，行政院經濟建設委員會（2014 年改制為國家發展委員會）提出「亞太營運中心」計畫書，目的是趁中國大陸經濟崛起之勢，使臺灣扮演世界與中國大陸介接之樞紐。1996 年當局推動「戒急用忍」政策，國內外各界對兩岸之間人員、貨品、金融與資訊直接連結期待落空。兩岸經貿在 2000 年開始的往後 8 年間，歷經了「積極開放、有效管理」以及「積極管理、有效開放」兩個政策抑制階段。然而，市場機制遠非政策管制所能羈絆，台海間貿易與日俱增；臺灣和中國大陸（含港、澳）貿易總額，在 2002 年一舉超越台、日和台、美的個別貿易，中國大陸自此成為我最大貿易往來對象。

2008 年初，工商業團體呼籲政府儘速與中國大陸簽署貿易協定，理由是周邊國家過往幾年來陸續研議各類經貿合作途徑，尤其日、韓以及東協各國，無不競逐於與中國大陸建立個別與區域經貿協定；一旦這些國家與中國大陸經貿協定啟動，貨品貿易和服務貿易往來即享有關稅減免優惠，臺灣對中國大陸出口將被直接取代。惟有儘速簽訂兩岸經貿協定，才能避免臺灣在區域經濟、乃至全球市場的角色被邊緣化的危機。

2009 年 2 月，政府開始推動與中國大陸洽簽「兩岸經濟合作架構協議」（Cross-Straits Economic Cooperation Framework Agreement，以下簡稱 ECFA），以為後續兩岸全面自由貿易協議之引領。2009 年 7 月，經濟部召開「ECFA 經濟影響評估報告」記者會。2010 年 7 月兩岸在重慶市正式簽署 ECFA，8 月經臺灣立法院表決通過，9 月 12 日開始生效；2011 年 1 月 1 日開始實施降稅。這個攸關臺灣經濟與國際接軌的重大政策，在 2 年時間內從宣示、磋商、評估、通過到落實，不可謂不迅速。但臺灣面對外部環境威脅至今未減，且日益加深。

二、ECFA 政策評估不足

中國大陸是臺灣長期以來最大的貿易伙伴，更是對外貿易順差的最主要來源；臺灣選擇與之簽訂自由貿易協定，是完全合理的經濟決策。兩岸經貿既是近 30 年來臺灣外貿重心，對於 ECFA 的政策效果評估，理應長期投入嚴密檢視，以為後續政策推動之依據。然而，相關單位缺乏此認知，只以每兩個月一次的例行公務統計在網頁上呈現。與此類似的，關於 ECFA 執行成效的檢討，多為立場鮮明的表面泛論，少見嚴謹深入的實證分析；具備學術標準的政策研究非常有限。如果與我國最主要貿易伙伴簽訂的自由貿易框架協議，實施多年後的成效仍無明確掌握，就不難理解為何 ECFA 後續協議和其他更進取的經貿開放政策，相繼引發各界疑慮而橫遭阻攔，導致我國國際化進程一再延宕落後。

國貿局專設一 ECFA 執行成效網站，每隔月定期公布 2011 年以來我對陸出、進口，在全部貨品和早收貨品的金額與成長率。該報告初期計算我對大陸地區及對香港貿易金額，2013 年 9 月以後排除香港只計算大陸地區。以此簡易統計報告評估 ECFA 成效，可能面臨以下問題：一，出、進口值的統計值分類為「全部貨品」與「早收清單」，而不是「非早收清單」和「早收清單」；以全部樣本和受政策影響部分樣本進行分組，無從比對政策效果。二，此報告只提供加總數字，並未區分早收涵蓋類別，缺乏「具共同比較基礎」的模型估計概念。三，ECFA 對兩岸貿易的設計是重大陸地區而輕香港，而我國與香港貿易往來占比並不低；片面忽略香港，無法完整掌握兩岸三地執行 ECFA 全貌。

ECFA 自 2011 年執行以來，除了媒體配合定期報導，相關討論多只基於國貿局執行成效報告，政府本身亦缺乏嚴謹的政策評估。究其實，現有 ECFA 政策成效的評估觀點和分析方法都有待加強。就政策立論而言，ECFA 是兩岸合議的貿易自由化協議，早收清單涵蓋雙向出口，但現有討論多只偏重我對陸出口而忽略自陸進口。從政策分析來看，ECFA 成效評估應就早收與非早收區分為實驗組 (treatment group) 與控制組 (control group)，比較兩者在政策實施前後的差異，分離出政策衝擊 (policy impact) 的實驗效果 (treatment effect)；現有執行成效報告內容粗略，相關文獻亦缺乏模型概念，不足以提供可信賴評估。

三、嚴謹的 ECFA 政策評估

本報告根據嚴謹的學術規範，採用財政部關務署提供 2007 至 2018 年的進出口貿易統計原始資料，以 2016 年為基期，依進出口物價平減各年度貿易值，選取 ECFA 起始 (2011 年 1 月 1 日) 前 4 年 (2007-2010 年) 為政策實施前，後續

兩個 4 年 (2011-2014 年、2015-2018 年) 為政策實施後，透過差異中差異 (difference-in-differences；以下簡稱 DID) 模型評估早收清單的政策效果，以此檢視 ECFA 影響兩岸三地 (包括臺灣、大陸地區與香港) 出、進口金額的方向與規模。結果發現：一、臺灣對中國大陸出口實質貨品貿易總量，從 2007 年的 2 兆 7 千億增加到 2018 年逾 4 兆，屬於 ECFA 早收總數從 5 千多億增加到 8 千億左右；早收項目佔出口中國大陸穩定維持在 20% 左右。我對中國大陸出口約佔全球出口 40%，ECFA 項目約佔 8%。同期間我自陸港進口總量從 8 千 6 百億倍增為 1 兆 5 千億，早收項目佔自陸港進口 9% 至 11% 之間。自中國大陸進口佔我全球總進口比重從 14% 上升到 20%，其中 ECFA 項目約佔 1.2% 到 2%。二、ECFA 帶動我對中國大陸出口提升，第一個 4 年總效果為 6 千 5 百億，第二個 4 年倍增為 1 兆 2 千 8 百億，佔我對陸港同類出口總額的 5% 到 10%。ECFA 同樣促進我自對岸進口，兩個 4 年度各約 2 千億左右，成效大概佔我從陸港同類進口總額的 4.2% 到 4.5%。三、ECFA 對我出口陸港的正向效果，遠超過我自陸港進口的規模。從淨出口 (出口減進口) 來看，ECFA 的政策效果佔我對陸港同類淨出口的 5.4% 到 12.8%，反映 ECFA 的政策效果隨時間經過深化且擴大。綜言之，ECFA 透過減稅與降稅，強化兩岸原本比較不具備比較利益的項目，顯著增加雙方的貿易量以及福利水準。

四、兩岸與區域經貿的後疫情展望

ECFA 執行將屆 10 年，近期因面臨中止之說再度引起各界關注。長期以來不乏對 ECFA 的各種非議，10 年之後漸趨平息，只餘少數淡化或輕視 ECFA 成效之論述，未聞中止 ECFA 之倡議。例如，官方說明早收清單只佔我貿易量 5%，影響有限；這是以平均值忽略 ECFA 佔我對全球出口 8%、進口 2% 的事實。根據媒體報導，公部門一致希望 ECFA 可以延續執行，不要牽涉政治干擾；私部門則警示若 ECFA 中止，可能帶來諸多不利後果。10 年間 ECFA 議題在國內由異趨同的轉變，令人感嘆民粹阻礙良善政策實施，最終是以全民福祉為代價。設若民粹真是對外經貿開放的最大阻力，民粹的溫床主要是訊息不對稱，由此誤導民眾對政策認知受限乃至扭曲。但從比例原則來看，政府政策推動受限，固然可以歸罪媒體操弄、民粹當道、民眾認知不清，最大的責任還是在於政府自己；政策制訂和推動必須以資料為基礎，才能提出嚴謹有說服力的政策評估，進行理性有效的溝通。

國際經貿開放與區域結盟的全球態勢，近年來雖有數個地區與國家遭遇民粹

衝擊而退卻，但長期而言雙邊及多邊經貿開放整合仍是主流。觀諸東南亞各國近年來激發強大的經濟活力，並非來自經貿策略的故步自封，而是積極勇敢的外展心態。以越南為例，自 1980 年代中期開放以來，代表經濟開放程度 (openness) 的貿易依存度 (trade dependency, 定義為進出口總額佔 GDP 比例)，從 20% 一舉上升到超過 200%，就是以開放帶動經濟成長的典範。歐盟與日本簽署經濟聯盟協議 (EU-Japan Economic Partnership Agreement) 於 2019 年年初啟動，協議說帖上明白指出：「保護主義毫無保護效果」(there is no protection in protectionism)，具體說明彰顯比較利益的方向是開放而非內縮。

反觀國內，開放心態受限某種程度根源於政策分析闕漏；貧乏的政策研究對內難與民眾溝通，對外不足以吸引人才資金，自不易理性討論凝聚共識。外國研究機構與單位對我經貿的挑戰與機會，似乎比我們自己更清楚；在台的美國商會、日本商會、歐洲商會每年提出白皮書，持續呼籲政府正視對外開放及國際接軌的重要性已成慣例。再看 IMD、International Labor Organization 或 Oxford Economics 的分析報告對臺灣發展方向的建言，無時不在提醒開放心態與務實作為，是維持臺灣成長的原動力。

回顧臺灣半世紀以來的發展經驗，積極外向的經貿策略創造舉世知名的「經濟奇蹟」。過去 30 年兩岸基於秉賦互補加上比較利益結合，寫下獨一無二的區域經貿整合範例。然而，環伺台海周邊的各發展程度經濟體，無不銳意於參與並擴展各層面的經貿合作，試圖挑戰臺灣在國際貿易的比較利益；我對此應有警惕與因應。展望未來，此波疫情對經濟模式將不可避免帶來全面性衝擊，從生產要素涵蓋的土地、資本和人才，到消費模式對應的食、衣、住、行、育、樂，無一不需因應調整。與此同時的社會環境變遷，包括人口老化、傳統消失、家戶結構崩解，在疫情衝擊下都將加速轉變。在經歷、摸索並適應此轉變所面臨的諸多不確定中，唯一不易的就是以開闊心態正視兩岸經貿合作互利的機遇，由此延伸積極參與區域經貿整合的雄心，為後疫情時代的經濟發展指出正確方向。

後疫情的兩岸關係

張庭維

明昌國際工業董事長

明昌國際是台灣殷實的製造業者，我們的核心業務為工具箱製造，近 20 年來明昌營業額順利成長 20 倍，但從去年中美貿易大戰爆發，對兩岸關係影響甚巨，自然對兩岸都有所佈局的明昌連帶受到衝擊，而今年 Covid-19 的爆發不僅讓中美關係惡化，對兩岸關係更是雪上加霜，兩岸經貿的不確定性因素加多且加劇，兩岸關係的變化成為企業最大的經營風險。身為明昌的最高領導者，在此關鍵時刻，我經常被問到該如何評估及降低疫情衝擊下兩岸關係所帶來的經營風險，能夠在疫情後帶領明昌繼續成長。以下僅以問答的方式表達我個人對 Covid-19 衝擊下面臨中美衝突惡化的台灣製造業如何因應的一些想法及期許：

1. **新冠病毒(Covid-19)疫情爆發之後，全球政治經濟局勢產生重大變化，中、美關係日趨緊繃，加上美國總統大選在即，現任總統川普性格任性詭譎，而美國境內又因族群衝突而陷入難以平息的騷動……在這麼多變數之下，如何評估未來的國際形勢？**

A：美國總統川普適逢年底大選，為當前累積嚴重的經濟及財政問題解套，發起全球貿易戰，迫使東西方兩大強權更加壁壘分明以鞏固霸權；大陸在經濟高速發展四十年後，去年經濟成長率僅六.一%，創下三十年來的最低的紀錄，以美元計價的出口成長率僅〇.五%，無論是基礎建設及房地產的投資成長率皆面臨衰退。

美中從貿易打到科技，對戰中途新冠肺炎（Covid-19）從中竄出，為這場混戰添加更多的不確定因素。兩岸關係正面臨歷史的轉捩點，我們期許兩岸政府應盡力謀求長遠相處之道，避免對立與衝突的分歧擴大。

1.1 美國霸權之爭，底線前展開壓制

美國對大陸點燃貿易戰火，理由並不單純。大陸近年經濟快速崛起，擠身全球第二大世界經濟體，威脅美國全球霸權，因此要提前在大陸 GDP（國內生產

總值)接近美國的「六十%」前率先壓制；作法彷彿一九八五年，為壓制在當時同為世界第二大世界經濟體的日本如出一轍，當初所簽訂的「廣場協議」，燃起日本經濟墜入「失落二十年」的火種，至今仍在悶燒。

大陸於二〇〇一年加入 WTO (世界貿易組織)，統計至二〇一八年，總計搶走美國三七〇萬個工作機會，更嚴重違反對 WTO 所做的承諾，如降低國營企業比重等，甚至透過制定相關政策給出優渥條件，從西方引入人才技術及新興技術，更赴美投資、購買公司，引進軍方技術，造成對美企不公平競爭。

1.2 殺敵一千自傷八百，高關稅下如何生存？

「疫情或許會過去，但美中貿易戰不會結束」，美國制定一系列的經貿措施，已對大陸展開全面包抄，包括推動 WTO 改革、雙邊或區域 FTA 防堵孤立大陸、單邊公布「發展大陸家」名單，排除大陸、提高進口關稅與相關措施等作法，限縮大陸的經貿空間。

根據美國智庫彼得森國際經濟研究所統計，二〇一八年初，美對中平均關稅三·一%，中對美為八%；至今年二月中，美對中平均關稅增加至一九·三%，中對美也增加至二〇·三%。雙邊調高關稅的做法「殺敵一千、自傷八百」，從兩方近三年的進出口數據看來皆受傷慘重，而臺灣脅於兩強之中，未來也只能以高關稅作為依歸，從中謀求生存之道。

1.3 出口不利轉內需，兩岸布局轉全球

雖不少評論認為美中貿易開打，臺灣受益良多，但事實並非如此，美中貿易對我國貿易產生衝擊，去年出口成長率負一·四%，進口成長率〇·四%，出超減少五七·二億美元；雖對美國出超五十·三億美元，但對大陸及香港則減少九三·五億美元，總計減少四三·二億美元，雙邊打架臺灣也受傷。過去，臺商赴陸投資有五大原因：

1. 生產成本低廉、
2. 配合客戶要求、
3. 原物料取得方便、
4. 當地人口紅利
5. 上游生產線外移；

然而，如今新局展開，臺商也該對大陸重新調整定位，美中的高關稅對出口不利，因而轉向內需市場，過去仰賴人口紅利，現則改為「人才」紅利，由此發展創新，從製造業走向製造、數位服務，從兩岸布局轉為全球布局。

美中貿易將是長期對抗態勢，並為全球經貿帶來動盪、不確定局面，美中經貿衝突造成兩敗俱傷，臺灣與大陸、美國經貿聯結度都高，受衝擊最大；對美、兩岸經貿聯結具互補性，不宜完全偏向一方，建議台商和政府應在展開全球布局戰略下，並以分散多元、區域特色作為重要指導原則。

2. 台灣長期置處於美國影響圈內，依附美國、對中國大陸的分離氣氛日趨鮮明，台海兩岸關係也因此往令人不安的方向發展，我們要如何看待當前的趨勢？是否有緩和或改善的空間？

A：此次疫情給了人類，上了一次震撼教育，病毒不分貧富貴賤地展開無差別攻擊。但是，當人類的活動被限縮，地球彷彿獲得重生，威尼斯的水清了、過去因空汙看不見的喜馬拉雅山也露臉了，地球因為病毒反而乾淨了，疫情讓全球化碰壁，疫後該如何修正全球化？正是各國領袖要面對的問題。

而臺灣與大陸的兩岸關係，於疫情過後同樣需要檢討、反省，建立新思維。反省不代表否定，這考驗兩岸領導者的智慧與冷靜，拋棄過去不必要的堅持、不需要的妥協。面對疫情，我們期待少一點政治，多一點人性，大家能夠抱持「鄰居失火，既然不能幫忙，也不要放鞭炮」。

臺灣未來應在國際爭端中保持中立，與各國平等交往，但仍須具備自我防衛的能力。它並非孤立，而是衝突中創造和平契機，發揮和平穩定的中介力量。在這個歷史的關鍵時刻，「不獨、不統、不武」應該是最符合大家的共識，美國不希望統一、大陸不希望獨立、臺灣不希望戰爭，把時間拉長是最好解決爭端的方式，不要用對立，而是三方面形成新的共識，希望我們可以投資和平，預防戰爭。

3. 自從疫情爆發以來，兩岸之間的關係惡化，不僅兩岸經貿限縮，觀光旅遊業界和高等教育尤其受到重創，既有的協定或默契不斷遭到阻撓或破壞，兩岸

之間不確定因素陡增，造成產業界重大不安。我們要如何梳理這些不確定的因素？如何因應？

A：在疫情期間，各國採取之因應措施與防禦作為，有可能帶來「新保護主義」，這將使我們未來對於取得各國重要物資形成重大障礙。因此，籲請政府應超前部署，以「**國安第一**」之思維，積極盤點各項戰略物資之供需及能量，建立國家戰略儲備機制。同時更應利用全球需求與供給皆萎縮之際，利用現有產業優勢轉型升級，在未來新興產業生態系佔得先機，共同為下世代發展奠定良好基礎。

疫情雖可能促使一些國家走向「新保護主義」，但不會阻止全球化的發展，而是全球化會與「**創新**」、「**科技**」結合，並以另一型態產業發展模式繼續向前發展，而這就是我們推動**產業升級轉型**及建立**可控風險供應鏈布局**的大好機會。政府應與世界接軌，大幅提高直接金融對 GDP 的占比，俾使資金可直接注入產業，活絡經濟。

同時請求政府應協助台灣半導體、資通訊及石化等已在國外布局之產業，進一步進行垂直整合，例如**半導體設備和材料產業可持續向上整合**，而如**石化、鋼鐵產業則應向下整合**，這樣才能維繫台灣產業在全球供應鏈的重要地位；並且也應積極盤點產業數位落差，比照過往**自動化服務團**，**組織數位轉型服務團**，以協助產業加速數位轉型，增進**數據研發、生產、行銷能力**，並**培養數位經濟跨領域人才**。

5G 即將成為數位經濟最重要的基礎建設，為促使台灣產業快速邁入 5G 時代，敦請政府應善用 5G 頻譜溢收的 1,000 億元標金，作為新興科技應用試驗計畫的經費，諸如優先補助 5G 結合 **AI、IoT、IIoT** 之應用方案，協助台灣的廠商在數位經濟時代能夠數位轉型成功。

台灣的全球經貿布局策略建議部分，由於台灣資源有限、尚有「五缺」問題等待解決，所以希望政府對外招商引資能夠參考新加坡模式，從國家戰略性產業、未來新科技為出發點，勿以金額多寡為考量，且應以**推動台灣為創新樞紐、高端製造與研發中心為目標**。招商單位應進行完整規劃、主動出擊，拜訪目標廠商，快審快核，讓台灣產業慢慢質變，朝符合台灣經濟發展之方向進行海外招商引資。

考量美中貿易科技戰及新冠疫情之後，國際經貿環境將丕變，反全球化與美中競逐將成常態，因此政府應以全球化與供應鏈安全的角度，視海外投資為國力之延伸，重新檢視各主要產業海內外生產、投資與供應鏈現況，此舉除可提高台灣產業鏈多元性、完整性與在地化，亦可逐步降低以中國大陸作為生產與出口基地的依賴性，避免產業斷鏈重演。

4. 結論：

Covid-19 帶給世界和地區發展帶來深遠影響，同時也給當前兩岸關係帶來全新的課題和挑戰。現在我們不確定 Covid-19 疫情何時會結束，但在後疫情時代，可以確定的是兩岸應該更需要彼此交流。

我是個相信「**危機就是轉機**」的企業領導者，事實上，在疫情的催化下，世界「百年未有之大變局」正在加速演進，在這個過程中，不確定、不穩定因素明顯增加。如何在有效防疫和經濟社會發展之間取得平衡；如何推進經濟轉型，以便在後疫情時代贏得發展先機。特別是，在後疫情時代，兩岸如何共同維護台海和平，實現兩岸融合發展。所有這些問題都需要兩岸彼此交流，共同探索解決辦法。可以說，Covid-19 疫情未平、台海形勢緊張，給兩岸交流帶來挑戰，但同時也給兩岸交流提供了難得的歷史機遇，創造了新的巨大空間。

台灣政黨政治和中美對抗

胡祖慶

東海大學政治系主任

一、前言

隨著大陸和美國對抗升高，兩岸關係在西方媒體出現頻率增加。例如，法國世界報報導美國在台灣設立 F-16 戰機維修中心，指出台灣是中美緊張關係的重中之重。³CNN 則是對蔡英文出席凱達格蘭論壇的講話做出評論，認為「台灣似乎決心建構反中同盟」。⁴

相關報導和評論的可信度仁智互見，但是台灣確實在晚近中美對抗過程當中扮演重要角色。對此，我們要問個問題，「假設台灣政黨生態不是目前情況，事態發展是否會有所不同？」作者嘗試從台灣政黨政治面向探討這個問題。相關概念包括優勢政黨(majority party)，反體制政黨(anti-regime party)，主要政黨(major party)，以及次要政黨。

二、優勢政黨和反體制政黨

在「美國政府」書中，派特森(Thomas Patterson)闡述優勢政黨概念。⁵它是指特定政黨經由政黨重組(party re-alignment)取得較大選民基礎，有利於長期執政。2008年選舉過後，國民黨矢言成為優勢政黨，但是未成事實。2016年，民進黨第一次同時贏得總統和國會改選。四年後，它再次達成完全執政目標，引發是否將成為優勢政黨的討論。

揆諸台灣民主化進程和法國經驗，下述三點值得注意。第一，台灣和法國同屬兩極化(polarization)政黨生態，敵對陣營選民基礎相對穩定，因此都不曾出現像美國那樣執政超過一個世代的優勢政黨。以法國第五共和為例，戴高樂派有

³見“Taiwan au coeur des graves tensions entre la Chine et les Etats-Unis”, Le Monde, 01.09.2020. https://www.lemonde.fr/international/article/2020/09/01/taiwan-au-c-ur-de-graves-tensions-entre-la-chine-et-les-etats-unis_6050557_3210.html

⁴見“Taiwan appears determined to create an anti-Beijing alliance as Chinese state media warns of potential sanctions against US”, CNN, 09.09.2020. <https://edition.cnn.com/2020/09/09/asia/taiwan-china-us-sanctions-intl-hnk/index.html>

⁵見 Thomas Patterson, We the People: An Introduction of American Government, 13th Edition, (NY: McGraw Hill), 2019.

過一次較長時間連續執政。它出現在 1958 到 1974，歷經三任總統，為時 16 年。

2002 到 2007 年，席哈克和沙克奇連續贏得總統和國會選舉。期間戴高樂派執政 10 年，略等於 1981 到 1993 年社會黨扣除一次左右共治的連續執政紀錄。考量到 2002 年以前法國總統任期七年，相關記錄並不算長。相較於法國，台灣政黨輪替頻率還要高些。1996 年以來，不曾有政黨連續贏得三次總統選舉。考量到參雜其間的地方選舉，藍綠陣營主要政黨連續勝選次數絕無僅有。

第二，何以如此？如同法國，台灣選民的懲罰性投票（vote of sanction）模式扮演重要角色。游離選民大規模轉向導致 2007 年以後法國沒有任何執政黨能夠成功連任。目前，馬克宏要想在 2022 年打破魔咒有其難度。如同法國，若干台灣藍營政治人物保有角逐 2024 年總統的競爭力。目前，台灣面臨的或許不是有利於形塑優勢政黨的政黨重組，而是政黨解組（party de-alignment）。

第三，在可見將來，國民黨取得優勢政黨地位的可能性微乎其微。換句話說，民進黨已經取得等於或大於藍營的選民基礎，同時企圖成為優勢政黨。假設民進黨保有優勢，就比較能夠排除綠營側翼干擾，根據美台約定和自身利害考量處理兩岸關係。目前情況就是如此。一方面，民進黨依靠美國支持，拒絕向大陸讓步。另一方面，它重申維持現狀，以及不樂見大陸中止 ECFA 效力。

假設綠營無法長期執政，未必有利於美中對抗和兩岸關係。在法國，「左派政府執行右派政策，右派政府執行左派政策」事例屢見不鮮。何以如此？執政黨選民願意勉強配合，以及反對黨選民缺乏抗爭意願最居關鍵。2015 年，法國社會黨政府因此通過有利資方的「假日賣場營業」法案（loi Macron）。2020 年，馬克宏為了爭取右派選民支持，將紀念戴高樂做為國慶活動主題。

基於相同道理，綠營執政或許是兩岸關係得到重大突破的前提。蔡英文，以及先前陳水扁都曾被美國方面期待成為「台灣的尼克森」。2005 年扁宋會，以及 2016 年宋楚瑜代表出席亞太經合會和會晤習近平是典型案例。

相形之下，2008 年輪替執政後的國民黨患得患失。例如，2008 年國民黨推遲舉行兩岸經貿論壇，同時將地點改到上海。此外，國民黨並未依照連胡共同聲明約定，輪流在大陸和台灣舉行兩岸經貿論壇，也不曾舉辦兩岸安全論壇。

2008 到 2012 年間，美國傾向推動兩岸對話，簽署不可逆的協定。為此，華府重懲陳水扁一邊一國主張，沒入扁家在紐約和紐澤西房產。然而，國民黨認為時間站在自己這邊，沒有積極找尋在深水區達成兩岸協議的可能性。2011 年，中程協定提案無疾而終。2014 年，國民黨在不利社會氛圍下和大陸簽署服貿協議，付出代價。

在台灣和法國，受到兩極化生態影響，敵對陣營持續將對手貼上反體制政黨標籤，獲取選舉利益。1971 年密特朗重建社會黨以前，社會黨和共黨等左派政黨被視為共黨國際在法國的第五縱隊。抑有甚者，同個陣營政黨領導人不時對友黨提出類似指控。例如，前社會黨黨魁莫雷（Guy Mollet）曾說「共黨不在我們左翼，而是在我們的東方」。

反體制政黨可能得到「正常化」（banalization）機會。在這方面，法國社會黨是典型案例。1981 到 2017 年，社會黨成為左派主要政黨。它執政來到 20 年，超過右派戴高樂派的 17 年。類似情形出現在右派民族陣線（National Front，2018 年改名為民族聯盟，National Rally）身上。2017 年，該黨黨魁瑪琳雷朋（Marine Le Pen）進入總統選舉第二輪角逐，被視為民族陣線正常化的里程碑。

隨著民進黨在 2016 和 2020 年贏得總統選舉，它的正常化過程告一段落。所謂去中國化不再是爭取選民認同，以及取得執政的重要障礙。相對地，國民黨被指控是反體制政黨的頻率升高。這意謂國民黨在處理兩岸關係的時候不免綁手綁腳，大陸則越來越不掩飾對於國民黨的失望，直接對民進黨政府施壓。兩岸緊張關係逐漸升高，也增強大陸和美國對抗力道。

三、主要和次要政黨

勞森（Kay Lawson）及伊斯媚（Colette Ysmal）分析主要和次要政黨的概念。⁶在兩極化政黨體系當中，同個陣營的主要政黨因為有執政可能，所以能夠落實選民要求（responsive linkage）。而次要政黨只能提供支持者參與感（participatory linkage）。在法國，除了季斯卡，不曾出現次要政黨主導執政先例。因此，爭取成為主要政黨是執政關鍵。

⁶見 Kay Lawson and Colette Ysmal, "Do the Parties Matter?" in Michael Lewis-Beck ed., *How France Votes*, (New York: Seven Bridges), 2000, pp.229-231.

也因此，友黨同室操戈，甚至背後暗算的情形屢見不鮮。即使理念接近，當事人往往硬是做出區隔。季斯卡主政期間民主同盟與共和聯盟間的明爭暗鬥是典型案例，杜賀枚（Alain Duhamel）有一針見血的評論：

「假設（季斯卡）改善與華府間的關係，共和聯盟會提醒人民政府的外交作為向大西洋岸傾斜。如果法國和美國關係蒙上陰影，共和聯盟又會提醒人民中立主義與不結盟政策可能要付出代價。如果歐體會會員國達成共識，共和聯盟會對超國家組織出現的危險提出警告。如果歐體整合受挫，共和聯盟又會對於政府的不切實際嗤之以鼻。……」⁷

法國經驗顯示，總統選舉勝負是當事人能否保有主要政黨地位的關鍵。歷史上法國左右兩派的主要政黨都曾易手。在台灣，當前國民黨處境引發討論。

2017 年以後，法國右派主要政黨共和黨始終欲振乏力。經過 2020 年市鎮選舉挫敗，人人心知肚明現任主席賈可布（Christian Jacob）不是投入 2022 年總統選舉的最適人選。因此，執政的前進黨逐步向光譜右翼移動，準備接受左派傳統主要政黨社會黨，以及新興生態黨的挑戰。

社會黨目前在下議院 577 席當中僅僅握有 26 席，不及全盛時期十分之一。然而，隨著現任總統馬克宏支持度持續探底，社會黨籍巴黎市長依妲歌（Anne Hidalgo）鬆口表示不排除投入 2022 年總統選舉。⁸

如同依達歌，柯文哲宣布參選 2024 年總統也是要保住爭取成為主要政黨的機遇。2020 年立院選舉，民眾黨選民基礎偏綠，因此選擇缺席當年的海峽論壇。然而，要想擠進 2024 年總統選舉的前兩名，柯文哲又得維持「兩岸一家親」基調，替兩岸關係和美中對抗發展帶來較多想像空間。

和法國相比，台灣次要政黨處境困難許多。在法國，生態黨在剛剛落幕的市鎮選舉當中大有斬獲，有機會和前進黨一爭長短。在右派方面，民族聯盟黨魁瑪琳雷朋姪女瑪莉安雷朋（Marion Maréchal-Le Pen）人氣不輸共和黨的巴環（François Baroin）。

⁷見 Anrew Knapp, *Gaullism Since De Gaulle*, (Aldershot : Dartmouth)1994, pp.60-61.

⁸https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/09/18/anne-hidalgo-n-exclut-plus-totalement-une-candidature-a-l-elysee_6052663_823448.html

相形之下，民眾黨，時代力量和親民黨的政黨實力和全盛時期有段落差。2003年以後，台聯和時代力量不時在公投議題方面對民進黨施加壓力。2006年，親民黨阻止國民黨與民進黨合作，擋下總價 6,100 億新台幣的對美軍事採購。

四、結語

綜上所述，國民黨短時間內失去競爭優勢政黨機會對於美中對抗而言不是件壞事。重點在於它是否會進一步被貼上反體制政黨標籤，或是失去主要政黨地位。在民進黨和國民黨之外，藍綠陣營次要政黨能否有所作為也會牽動兩岸關係和美中對抗態勢發展，值得關注。

美中貿易協定之研析

劉大年主任

中華經濟研究院區域發展研究中心

一、背景說明

在 2020 年 2 月 14 日正式生效的美中經濟貿易協定(以下簡稱美中經貿協定)(Economic and Trade Agreement between the Government of the United States and the Government of the People's Republic China)，是美中兩大經濟強權首次達成的經貿協議。

美中經貿協定完全是以美國優先，基本上是依照美國需求所建構的內容，中國大陸雖然認為美國的要求不合理，但是中國大陸經濟實力還是無法與美國相比，無法抗衡美國一波又一波的制裁；最終還是必須配合美國，協定中的內容均是美國所關切的議題。特別是在協定中各規定之後均會出現「美國現行法規的實施均將與本條款規定內容給予同等待遇」的說明，表示美國目前規範均已符合協定，本協定就是為美國量身訂做，所以未來只有中國大陸必須要符合規定的問題。另外協定中許多項目還規定完成期限，再搭配協定中的監督機制；而且若是中國大陸執行不到位，美國可以採取必要的反制救濟措施，例如可以恢復原先對中國停徵的關稅，也可以加碼已經課徵的懲罰關稅。這在中國大陸對外經貿協定中可說是首見。

二、主要內容及可能影響

美中經貿協定 2 月 14 日正式生效，雙方先降低部分加徵關稅的產品。美國原定 2019 年 12 月 15 日對中國大陸 1,600 億美元產品加徵 15% 關稅已暫停實施；2018 年分批對 2,500 億美元中國大陸產品加徵 25% 關稅雖維持不變，但對自 2019 年 9 月 1 日加徵 15% 關稅的 1,200 億美元產品，自 2 月 14 日起下調關稅為 7.5%。中國大陸也釋出善意，在 2 月 14 日起將 2019 年 9 月對 750 億美元的由美國進口產品，包括汽車、大豆、原油等，關稅由原先的 5%-10%，減半成 5%-2.5%。美中第一階段協議共有八章，分別是智慧財產權、技術移轉、食品及農產品貿易、金融服務、總體經濟政策匯率問題與透明度、擴大貿易、評估與爭端解決及最終條款。主要內容及對台灣影響如下：

1. 智慧財產權及技術移轉：

在智慧財產權及技術移轉方面，中國大陸能具體落實美中協議各項義務，且未來實施也會一體適用於台商，有助於降低台商未來在中國大陸經營之障礙。

2. 食品及農產貿易：

農產品(主要包括肉類、家禽、海鮮、稻米、乳製品等)貿易一直是美國對外貿易談判的重要議題，不僅是美國對中國大陸長期以來的貿易關切，也一直是美國要求台灣等東亞國家對美開放市場及移除非關稅障礙重點。特別是中國大陸承諾將以國際標準進行風險評估，並以此做為開放的客觀根據，基本上中國大陸將開放美豬及美牛進口。

3. 金融服務：

解決美國服務提供者長期面對的貿易和投資障礙，包括銀行、保險、證券和信用評等，而且相關條款亦適用於其他外國金融機構，對台灣算是新機會。台灣部分金融業者已經在中國大陸設立商業據點，未應該有機會擴展中國大陸的業務。

4. 總體經濟政策匯率問題與透明度：

中國大陸不能以匯率競貶和設定目標匯率方式，進行不公平競爭，應提高政策透明度。協定中也規定雙方必須按照推規定的時程公布外匯存底、直接投資、證券投資、商品服務進出口等數據。美國向來將貿易逆差與外國操縱貨幣政策低估匯率直接連結，例如美國貿易代表署(USTR)最近就把越南納入 301 條款操縱匯率的調查名單，凸顯美國對於貿易對手國匯率政策操縱關切與重視。由於台灣也有可觀的外匯存底，而且台灣對美貿易順差也在增加，值得注意。

5. 擴大貿易：

中國大陸承諾在未來兩年增加購買 2,000 億美元美國農產品(320 億美元)、商品(777 億美元)、能源(524 億美元)、服務(379 億美元)。第一年購買總額為 767 億美元，第二年購買總額為 1,233 億美元，其中商品部分主要包括工業機械、電子設備、醫藥品、民航機、汽車、光學及醫療器材、鋼鐵、太陽能級多晶矽、化學品等。服務部分則包括智慧財產權使用，觀光旅行支出，金融服務等項目。

擴大貿易部分是美中經貿協定引起各國質疑最多的部分，因為是用干預市場機制的手段，達成貿易目的。此種「自願進口擴張」措施，早在 1980 年代美國

與日本之間即有類似的適用，已被世界貿易組織(WTO)所禁止。只是川普完全不理會 WTO 規範，依照美中雙邊貿易的特性，要求中國大陸配合。

在對台灣影響方面，在今年增加採購 777 億美元工業產品的部分，其中涉及之醫藥品、民航機、汽車、光學、光學及醫療器材等，台美在中國市場市占率差距懸殊或出口相似度很低，所受影響有限；不過工業機械、電子電機設備等產品，中國大陸自台、美進口均不低，台灣可能會受到中國自美擴大進口的影響。

三、綜合分析

(一)美中經貿互動發展

美中在歷經互相加徵關稅貿易戰後，雖然美中貿易協定在 2020 年 2 月到位，但是美國主要是採取一方面要求中國履行協定，一方面持續對中國擴大制裁。美中局勢不僅沒有因此緩解，反而在美國透過技術、投資、人員移動限制措施等多面向下美中更顯對立。在技術限制上美國透過對進出口限制擴大對華為等中國企業的打擊力道；投資限制上除擴大審查外來投資案件權限之外，對於在美上市陸企也提出嚴查措施，將箭頭指向民間資訊交流平台抖音及微信，要求必需與中國母公司劃清界線，甚至限期徹底分割。美國又要求在美投資及上市陸資企業必需配合美國規範，否則即要求撤資及下市。人才移動上則是嚴審簽發的簽證、限制發給與中國大陸軍方有關係的研究人員簽證。美國火力也延及香港，除了取消香港特殊貿易地位外，也將香港的重要領導階層納入金融封殺名單。

美國國內也認為中國大陸是美國最大威脅，中國大陸是美國最主要的敵對對手，而非只是競爭對手，所以普遍支持對中國大陸採取強硬態度。未來雙方第二階段談判議題將進入「深水區」，除了政府補貼外，還包括國營事業、網路安全，以及美國斷絕以華為為主的中國企業供應鏈等議題。這些均是相當敏感且雙方歧見較大的項目，談判困難度預期也較高。而且新冠肺炎美國成了重災區，經濟活動幾乎停擺，美中的貿易談判已經有所延宕，未來發展值得觀察。

不過美國國內對美中貿易戰仍有雜音，認為加徵關稅只是將美國對中國大陸貿易逆差移轉到其他國家，對降低美國總貿易逆差效果有限。以 2019 年與 2018 同期相比，美國對中國大陸貿易逆差減少約 720 億美元，但美國總貿易逆差僅下滑約 160 億美元。而且加徵關稅會帶動進口品價格上升，部分會轉嫁到國內消費者，可說是損人不利己。

(二)美中技術競賽加溫

美中貿易戰顯示美國對中國崛起的不安，美國真正在意的是中國大陸技術威脅，侵蝕到美國產業利基，更危及美國國家安全，所以必須全面制衡。不過中國大陸雖然產業水準快速提升，但重要技術美國仍居於領先；美國也掌握全球主要產業供應鏈中的關鍵製程，緊緊扣住中國大陸。

中國大陸未來必需提升產業技術水準，惟有技術自主才能抵擋美國制裁。只要技術維持自主性，就可以和美國分庭抗禮。美國為了降低中國大陸威脅，甚至要把中國由美國供應鏈移除；所以長痛不如短痛，中國大陸下定決心打造自身供應鏈。

中國大陸也體認出創新的價值與重要性，美國之強在於技術持續創新，商業模式不斷更新，品牌價值也隨之水漲船高。中國大陸未來要能與美國抗衡，必須先翻轉全球對中國製造即是低附加價值的刻板印象，並打造可以引領全球的中國品牌，才能在供應鏈中居於主導地位。所以未來無論美中貿易戰後續發展如何，全球競爭將會升溫。

(三)美中供應鏈分道揚鑣

許多跨國企業在美中貿易戰開始後，就降低在中國大陸營運比重，甚至開始逐步撤出中國大陸，美中供應鏈已經開始分離。中國大陸爆發新冠肺炎後，跨國企業可能加速脫離中國生產體系，此會帶動美國供應鏈的成長，並促成產業及資金回流美國。

四、後續發展總體評估

新冠肺炎肆虐美國前，美國人民大多數認同川普的經濟政策，看好未來經濟前景，支持對美中貿易協定，也認同川普處理國政的能力。川普也利用此機會，指責拜登傾中，無力對中國採取強硬立場，逼得拜登數度表態對中國強硬立場；美中貿易協議造就了川普的高民調，但新冠肺炎拖垮美國經濟，也重創川普支持度；殺警事件引發的種族糾紛，更使川普支持度創下就任後新低。

雖然川普主政下美國企業及資金均有回流，美中貿易逆差也有縮減，但仍然無法彌補新冠肺炎對經濟的重大創傷。川普政府用盡所有振興方案，但效果有限；再加上美國目前仍未擺脫新冠肺炎的疫情，在大選前經濟不可能。

綜合而言，美國目前對中國經濟制衡主要包括加徵關稅、供應鏈脫鉤、技術圍堵，以及投資限制。若是拜登當選，仍會追求美中脫鉤以及對中國技術及投資的防範。另外也會要求中國繼續履行美中第一階段貿易協定；也會進入深水區，就補貼、國營事業與網路安全等主題，推動與中國第二階段貿易協定。不過在對中國加徵關稅部分，拜登立場可能有些不同。

另外值得注意的是，因為 WTO 最近裁決美國依 301 條款對中國加徵關稅違反 WTO 規範，川普一向不甩 WTO，不但杯葛甚至還揚言不惜退出 WTO。但拜登則傾向支持 WTO 體制內的改革，此案美國仍可上訴，最終結果會影響到拜登立場。另外拜登也指出對中國課徵額外關稅，會衝擊到美國消費者利益；而且在中國對美國回敬報復關稅下也傷害到美國，所以拜登若當選可能會重新檢討關稅戰利弊。但是不論美國總統大選結果如何，美中經貿長期對抗趨勢已不可免。

五、結論

「關稅持續，大幅購買、小幅開放、制度改革」是美中經貿協定的特色。雙方關稅稅率雖有下調，但仍維持過去課徵關稅的範圍，其中美國對 2/3 中國大陸對美國出口，約 3700 億美元的中國產品，仍維持懲罰性關稅。

美國主張公平貿易，一方面要求中國大陸經貿制度要符合 WTO 規範；但是在另一方面卻要求中國大陸增加對美國採購，完全以美國利益為考量，抵觸 WTO 規範。不但引起其他國家質疑，也會進一步損害功能已經式微的 WTO。

至於市場開放僅侷限在金融服務業；另外中國大陸將落實保障智慧財產權、不強迫技術移轉、不操縱匯率，並建立爭端解決機制，都是美國要求中國大陸改善不公平貿易，進行經貿制度改革的具體措施。

美國掀起美中貿易戰，除了要降低中國大陸的技術威脅外，美國對於中國政府的手伸入市場更感到深惡痛絕，形成美國企業與中國政府不公平競爭的情形，必須加以改進。而中國則對美國要求中國進行經貿制度改革，甚至還要建立監督機制也極為反感，視為干預中國內政。雙方認知存在重大歧見，所以即使雙方簽署了第一階段經貿協定，但未來可能再度會引發經貿衝突。

包括台灣及東南亞國家，這次藉地利之便，成功地吸納了由中國大陸移出的企業或訂單；台灣對大陸的出口減少，但對美國的出口增加，有助於分散出口市場，因而改變兩岸投資及中美台三角貿易聯結。其次由於全球景氣降溫，去年台灣整體出口還是呈現小幅衰退，所以加速強化出口動能，可說是非常重要。

另外此波美中貿易戰雖然帶動不少台商回台生產，但是主要是由成本所驅動。其中有許多替國際品牌代工的資通訊產業，應其客戶要求而移轉生產據點，許多是屬於隨著市場環境變化「游移性投資」，未來必須使來台企業在台灣繼續深耕加碼，才能創造更大的經濟效益。

權力轉移下的美中對抗及其對台灣之影響

蔡東杰

中興大學法政學院院長

壹、理解國際結構現實之動態角度

相較從靜態性國際結構角度來觀察權力政治發展之慣性觀點，如今則「權力轉移理論」(power-transition theory)似乎更重視國際內涵變遷的動態性(尤其聚焦美國相對衰退之結構性影響)，因此也更有解釋力。

從權力轉移角度視之，霸權更迭既是國際衝突的來源也是其因變數，至於國家之間爆發衝突的原因，又不外乎源自其權力對比出現均衡(parity)或甚至超越(overtaking)現象所致；前者指後進者(潛在挑戰者)由於完成「追趕」政策(通常暗示經由成功的經濟成長而提升其軍備競賽與政治影響力)，以致權力值逐漸拉近與霸權國家之間的距離，至於後者則指挑戰者甚至透過某種躍進式發展，以致凌駕於既存霸權的結果。進言之，一旦持現狀政策者(無論霸權或自我克制之挑戰者)不再滿意於既有權力分配結果與規則時，便可能透過發動「先制攻擊」(preemptive strike)，以便取得對於未來秩序的優先發言權。

除了凸出結構的動態性，並強調國際衝突可能發生在任何權力位階外，權力轉移理論與傳統途徑的差異還在於，它主張安全與經濟議題並無差別，亦即國際經濟互動與權力關係其實被緊密地結合在一起，決策者在合作或競爭之間的抉擇往往引導著國際政經互動。據此，權力轉移理論進一步提出若干假設：首先是霸權將傾向使用貿易政策來轉變不滿意國家的喜好(例如美國在1947年建立布萊頓森林體系、在1980年代後普遍利用所謂301條款，乃至2018年對中國發起貿易戰甚且直接攻擊WTO)，事實證明，使用經濟制裁對付不滿意國家在短期間可能是有用的；其次，霸權多半會盡力維持貨幣(本國匯率與國際市場)穩定，以便作為此種穩定的最大受益者；再者，為避免出現「均衡」或「超越」現象，霸權將傾向在「主觀感受追趕威脅」時，透過單方面政策限制高質量勞工與關鍵技術流向競爭對手國家。儘管多數滿意現狀國家間若能完成政治與經濟整合，即便浮現權力轉移現象，體系的和平與穩定仍能夠被確保，不過，國際結構內涵改變與權力重新分配還是將增加戰爭爆發的潛在可能。

貳、兩岸發展歷程與權力位階變化

權力轉移理論根據對「權力層級化」現象之界定，將國際權力金字塔分成主宰國家（dominant nations）、強權國家（great power）、中等國家（middle power）與弱小國家（small power）等 4 個層級。由此觀察兩岸在 1950 年代的發展，則台灣無疑屬於弱小國家，中國大陸則因擁有龐大人口而勉強介乎弱小國家與中等國家之間，儘管對立性相當高，在海峽天塹與冷戰結構隔阻下，暫時被迫維持一定程度的和平。值得注意的是，在 1950-70 年代的 30 年間，台灣因為經濟政策相對成功，使其國際結構位階從底層的弱小國家逐漸升至中等國家程度，大陸則相對地因為冒進政策失敗，致使只能原地踏步，由此也讓兩岸雖然經濟基本規模具明顯差距，卻無形中形成某種權力「均衡」態勢；根據權力轉移理論，此種態勢將提高彼此衝突性，但因此時國際體系仍處於兩極冷戰高峰期，由此強化了結構內下層國家對上層領導者（美蘇兩大主宰國家）的依附性，從而限制了其爆發衝突之可能。

無論如何，不管是台灣在 1980 年代的先行創造經濟奇蹟，還是中國大陸在 1990 年代緊接著創造躍進式經濟發展，都讓兩岸在國際結構中的位階從弱小國家與中等國家之交，瞬間抬高到中等國家前列，從而拉進了與金字塔頂端國家的距離，也再度暗示著衝突可能性。例如，美國在 1980 與 1990 年代分別與台灣和大陸爆發貿易糾葛，特別是透過諸如 301 條款等手段進行制裁恫嚇，都是主宰或強權國家在面臨「超越」危機時，所出現的自然防衛反應，甚至所謂「中國威脅論」亦首度於 1995 年左右成為討論焦點。

值得一提的是，相較中國大陸在 1980 年代之綜合國力仍徘徊於中等國家中下層，台灣則因締造奇蹟而竄升至中等國家頂層，甚至有機會躋身已開發國家之林，在此情況下，雙方結構位階拉開不啻在降低衝突可能性之餘，提供進一步合作的契機，加上北京方面因 1989 年天安門事件被迫採取消極的「韜光養晦，絕不當頭」政策，以及美國 Clinton 時期採取對中國「交往」政策，使得兩岸在此期間都有成為「滿意國家」的傾向，由此在雙邊經貿總量大幅提升之餘，即便受到 1999 年「兩國論」與 2000 年台灣政黨輪替之政治影響，「鬥而不破」依舊是兩岸關係與美中台三邊互動之主旋律。

參、再度浮現中的權力轉移結構矛盾

從某個角度來看，正由於 1990 年代末至 2000 年代初兩岸國際結構位階對比的再度產生變化（台灣於中等國家高層原地踏步，大陸則躋身強權行列），特別

是北京國際地位明顯超越台灣，以及在某些產業部門的直接刺激或威脅到台灣的既存優勢，加上台灣民主化的「政治外溢」效應（outside-in 操作），這也讓兩岸關係在 1990 年代開始呈現出某種競爭乃至對抗狀態。

無論如何，更重要之象徵性發展發生在於國際上層結構。根據國際高盛投資公司在 2004 年關於「金磚四國」(BRICs, 指巴西、俄羅斯、印度與中國)的 2050 年展望報告中指出，中國大陸經濟能量可望在 4 年內超越德國，在 2015 年超越日本，在 2039 年超越美國，並在 2041 年成為全球最大的經濟實體；實際上，中國確實如前述預測，在 2008 年趕上德國，但提前在 2010 年超越日本，至於凌駕美國的時間點目前預測大概在 2025-2030 年之間，例如普華永道 (PwC) 在 2020 年初公布的《2050 年的世界》(The World in 2050) 報告便指出，在 30 年後的世界前 7 大經濟體中，中國將居於第一，其次是印度，美國滑落至第三，日本排名則繼續後退至第八名。

根據 Pew Research Center 在 2011 年針對全球 22 個國家的調查，非但其中 15 個國家認為中國「已經或終將」取代美國的超強地位，甚至持此態度的美國人也高達 46%，其次，認為中國「已是」最大經濟體的國家從 2014 年的 6 國增至 2016 年的 12 國，於此同時，美國人對中國抱持敵意比例從 2005 年以來便持續攀升，2020 年已達 66%。相對地，儘管論斷美國霸權的「絕對衰落」為時尚早，它對國際關係影響力「相對比例」下降或為不爭事實，例如其國內生產總值佔全球比例從 1950 年代將近半成，降至 2019 年約 24%，國防開支也從 1950 年代佔全球比例一半，降至 2019 年約 38%（仍然為其後 10 國總和），目前雖還是世界第一大經濟體，但 2013-15 年曾一度被中國擠下成為第二大貿易國，這還不包括 1950 年約 3000 億，在 2008 年首次突破 10 兆後，2017 年再度突破 20 兆大關，2020 年 6 月已達 26 兆的美國國債（2012 年 GDP 占比正式超過 100%），以及 1971 年首度出現赤字後，2019 年非石油商品貿易逆差來到 8392 億美元的歷史高點，至於其由盛轉衰的分水嶺，2008 年爆發的全球金融海嘯不僅絕對要記上歷史一筆，這也是 2018 年美中貿易戰的導火線起點。

肆、美中新冷戰與戰略夾縫中的台灣

面對中國大陸在新世紀初「相對崛起」態勢愈發深化明顯，美國歷史學家弗格森 (Niall Ferguson) 曾在 2007 年創造「中美國」(Chimerica) 這個新詞彙，強調由最大消費國 (美國) 與最大儲蓄國 (中國) 構成之利益共同體將對全世界

經濟帶來的重大影響，曾幾何時，隨著 2018 年美中貿易戰爆發，弗格森也加入悲觀派行列，在 2019 年底承認美中之間的「新冷戰」已然揭幕；於此同時，艾利森（Graham Allison）早自 2015 年起便不斷倡議美中即將陷入所謂「修昔底德陷阱」之戰爭危機，卡普蘭（Robert Kaplan）在 2019 年初也警告美中之間的相互爭奪將持續數十年以上，至於川普政府前貿易顧問的威廉斯（Clete Willems）則公開表示，在新冠病毒流行的刺激下，「美中之間的緊張關係正急劇升高，我們必須誠實地面對現實，這是新冷戰的開始。」

儘管關於「新冷戰」內涵與發展還有很大爭辯空間，美中對峙既為現況，對兩岸關係之影響更不容忽視。尤其在 2017-19 年一連串「友台」法案後，透過疫情帶來之新變數，美國拉攏台灣之力道顯而易見，軍售朝「常態化」發展亦略顯跡象。可以這麼說，美中雙邊關係目前正處於不確定的尷尬時期當中：雙方看似衝突面向已高過合作可能性，但無法擺脫複雜經濟互賴的現實，也暗示直接的軍事對抗或難發生；據此，兩國當下所存在的乃是某種既非熱戰，也非冷戰，或許可稱為「溫戰」（tepid war）的狀態。

從長遠角度看來，作為台灣最重要之非正式盟邦，美國的「友台」作為確實有提高安全係數之政策效應，但值此美中對立升高之際，類似發展卻不免有「雙面刃」與「走鋼索外交」暗示，在由此埋下某種不確定變數之外，如何去拿捏折衷作為尺寸，兼顧中小型國家避險與強化國家安全之需求，實為台灣下一階段政策思考重點所在。

