

# 後疫情時期廠商如何因應全球供應鏈重組

文《楊欣倫》

資策會產業情報研究所產業分析師

## | 疫情重創經濟 疫苗推出前難見轉機 |

2020年初爆發新冠肺炎疫情後，對經濟的影響持續至今都尚未趨緩。以中國大陸而言，歷經一輪傳染周期，解封恢復至今，可視為是疫情後的復甦指標與模式，透過大規模財政與貨幣政策支持，歷經第1季崩跌至歷史紀錄的GDP成長率-6.8%，隨後花了兩季的時間大力防疫、紓困到振興，在第3季回復4.9%的正成長，有望成為今年少數經濟呈正成長的國家。

採取嚴格防疫措施與邊境管制如臺灣、紐西蘭等，成功阻絕疫情於邊境，不受疫情影響而生產仍能維持正常發展，但由於邊境管制造成旅遊、服務及零售業因須配合防疫措施與外國遊客及商務人士無法入境，衝擊相關產業的發展。

原先預期夏季能控制住疫情，歐盟、日、韓等地區在社區感染爆發後，雖迅速採取防控措施，但仍面對未知感染源的傳播風險。美國、拉丁美洲、東南亞及南亞等地區，仍屢創確診高峰，未能有效控制。面對捉襟見肘的政府防疫資源，恐對經濟產生更嚴重與深遠的影響，唯有仰賴疫苗推出與施打後，冀望能控制疫情蔓延而有轉機，因此不少國家仍處境艱難。隨著秋冬時節到來，歐洲與部分地區又現第二波傳染的威脅，如何權衡疫情控制與維持經濟、生產秩序，考驗各國政府的智慧。

## | 經營情勢嚴峻 慎防未來債務違約與資產泡沫風險 |

因應疫情發展，各國採取不同程度的管制措

施，一旦情勢嚴峻，則須施行嚴格的封城管制、居家隔離與社交禁令，造成供應鏈斷鏈、商業活動中斷的高度壓力。而疫情遲遲未能抑制，隨著各國的旅遊禁令持續延長，企業營運面臨斷炊的窘境，儘管有政府紓困與舉債，但難以復甦的消費力更是極大挑戰，隨著秋冬季節第二波疫情再起，恐將面臨又一波倒閉潮，最明顯的案例是航空業，已推倒裁員的骨牌。

各國政府為了控制疫情與紓困，推行大量補助與舉債，企業舉債維持營運卻同時面臨營收不見起色、失業率不斷攀升、推高債務違約風險的壓力。另一方面，量化寬鬆與調降利率原本是為了協助企業度過難關，然而在低利率資金成本極低的情境下，反而造成熱錢的全球竄流，形成實體經濟與金融市場脫鉤的現況。儘管臺灣受疫情衝擊較輕，而在熱錢流入影響下，台股突破歷史高點，弱勢美元且熱錢流入不斷推升臺幣匯率，未做好外匯避險的出口商，在匯率上將受到重創。另外資金不斷投入金融產品與房地產，導致價格飆高，觸動央行示警，顯示對國內房地產貸款風險的擔憂。

## | 全球自由貿易推展到保護主義強化的世界局勢 |

中國大陸改革開放並在2002年加入世界貿易組織(WTO)，受益於自由貿易，製造業快速發展被稱為「世界工廠」。但隨著個別國家的經濟發展，同步推升生產成本與法規配適的變化，惟過去生產的移動較為緩慢，主要考量到勞動成本與勞動力供給、環保法規要求、稅制及優惠補貼等生產要素。以大陸為例，推動五險一金、環

保要求等措施後，不少勞力密集產業、高污染高耗能的廠商面臨成本壓力，遂而遷移至其他較具優勢的國家生產。另隨著大陸經濟發展，人民收入提高及消費力漸升，內需消費市場逐漸蓬勃，帶動當地品牌的崛起，時至今日，在家電、手機、通訊設備、機械、日用品等領域，都發展出知名品牌與具競爭力的供應商，不少歐美大廠品牌在大陸居於競爭劣勢後，已有淡出的趨勢。

美國在川普總統「美國優先」、「美國製造」的政策思維下，發起美中貿易戰，為全球化的進程敲響警鐘，川普總統領導下漸趨保護主義，不僅是要求重新談判貿易協定，甚至退出多邊談判改採雙邊談判以獲取優勢。而在美中貿易戰中，透過不斷調高關稅的方式，迫使不少品牌商必須面對高額的關稅，轉而要求其相關供應商進行風險分散的布局，這波移動主要為調整出貨地點，如要出口至美國的商品，則調整至東南亞國家、墨西哥等地生產或組裝，避免受到美國課徵高額關稅。

2020年1月中，正當美國與大陸簽署第一階段貿易協議，眾人仰望美中貿易戰能暫時休兵。不料，大陸卻爆發新冠肺炎疫情，從1月中一直延燒至3月底時，世人才驚覺世界工廠與全球供應鏈是如此脆弱。在疫情期間，爆發搶購醫療與防疫物資、遷移醫療物資產線、緊急開發相

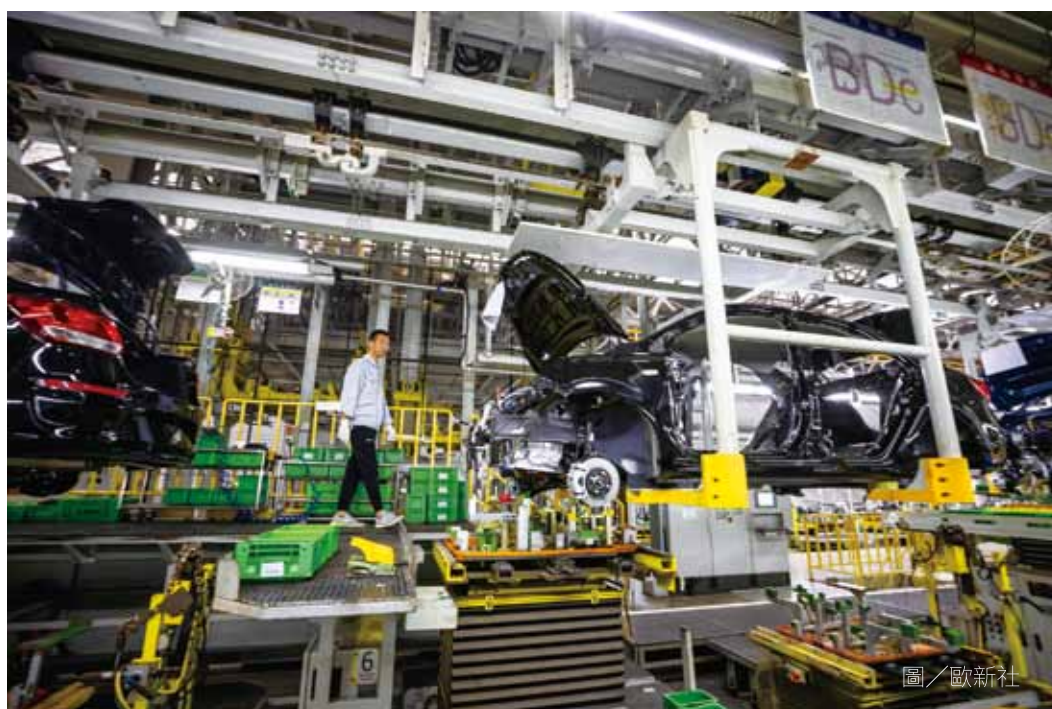
關醫療設備與疫苗、從人力空運關鍵零組件到封城禁令下的庫存耗盡與斷料，全球供應鏈體系面臨前所未有的挑戰。

## 全球供應鏈解構與重組的進行式與加速

有鑑於疫情延燒，各國政府紛紛要求所屬企業將產線與設備搬遷回國，推行出口禁令，如原料藥、學名藥等在尚未確認是否能治療新冠肺炎前，不少國家已列為管制出口物資，甚至簡單的口罩，在恐慌搶購下也奇缺，甚至得組國家隊才能應付這波緊急需求。

在疫情未見消退的曙光前，大多企業都採取較保守的經營策略。有鑑於大陸疫情獲得控制，產業政策上有新基建5G建設與數位應用的商機，聚焦大陸內需市場商機的廠商或許會擴大投資，但仍有不少業者觀望全球局勢變化與疫情發展動態，因此延遲或取消原本的擴廠投資計劃，採取較為保守的經營形式。

至於，尚未停歇的美中貿易戰，進一步升級擴大到5G通訊領導地位與科技霸權的爭奪戰，短短數月間，美國針對大陸企業列舉不可靠實體清單、技術與設備管制、禁售令等措施，甚至延



圖／歐新社

專家認為疫情過後，跨國企業可能會出於分散風險的考慮，把部分產能遷出中國大陸。

伸至金融領域，針對在美上市的陸企進行調查，亦或要求禁用、下市或出售，不光是針對陸企品牌，更延伸到為大陸提供服務與產品的供應鏈都一併受到不同程度的影響，遂使各國企業不得不重新檢視自家採用美國的專利、技術、設備與銷售對象是否受到管制，並積極尋求替代方案以因應越趨險峻的對壘局勢。

## 一個世界兩套系統 對陣大勢底定

隨著美中科技戰越演越烈，各自尋找盟友組成聯盟的趨勢也正在成形。以美國為首，靠著經濟實力與科技優勢，拉攏英國、加拿大、澳洲、紐西蘭組成五眼聯盟，共同推動 5G 通訊發展，近期業界甚至直接發起組成 6G 聯盟，試圖擺脫美國在 5G 發展上的劣勢，進一步在國家安全與資訊安全上阻斷任何可能的風險。在國安思維下，引導所有輸美產品盡可能在美國本土生產，若考量供應鏈的可行性，或將要求相關供應商組成可信任夥伴聯盟，形成「去中國化」供應鏈體系。

在圍堵大陸上，則積極推展印太戰略，日本、澳洲、印度與美國的四方會議提升至部長級。近期印中邊界衝突與反中情緒上升，印度在產業政策上寄望吸收美中貿易戰從大陸撤出的外商，另一方面則是抵制從大陸進口的商品、提高進口標準與關稅等貿易壁壘，甚至進一步禁止大陸 app 使用等，對於供應鏈的布局都產生影響。

中國大陸面對美國強襲而來的晶片、設備及技術禁令，確實衝擊陸企 5G 設備供應鏈的發展，備感制肘，因此大陸積極推動技術、設備自主，發起大基金、十年免稅優惠政策，希望加速技術自給自足的能力，擺脫受制於外國窘境，並且積極尋求非美或是歐盟技術強國的協助，以擺脫短期內對自身產業發展的困境，致力達成「去美國化」。在對外貿易方面也積極透過其影響力，大力推動一帶一路、區域全面經濟夥伴關係協定 (RCEP)，透過區域經濟的參與，發揮其影響力，著眼未來「十四五規劃」可能涉及新基建帶動的 5G 通訊、AI 數位化和雲計算大數據分析商機，而與東協的貿易佔比也提升到首位，達 14.6%，歐盟則緊跟在後達 14%。因美中貿易戰、科技戰的風險，大陸對美貿易量逐年降低，至今年前三季已經降至 12% 左右。

## 全球供應鏈新局：「分散化」與「近市場」

2020 年受到疫情、貿易戰、科技戰的多重影響，經濟復甦腳步尚等待疫苗推出，眼下仍須面對債務違約與資產泡的風險加劇，因此企業經營應該考量更多面向的經營風險，並預擬應對方式。

隨著兩大強權在科技領域的競爭態勢明顯，供應鏈未來勢必被迫選邊；若不受技術管制的商品，仍需考量全球供應鏈在疫情底下的運輸與生產條件，「分散化」與「近市場」將成未來供

應鏈布局的考量重點，而過去全球分工的供應鏈，恐還是得有「備庫存」與「當地供應商」的風險分散機制，才能避免斷貨錯失商機。

美國國務卿蓬佩奧 (右起)、澳洲外交部長潘恩、日本外相茂木敏充、印度外交部長蘇杰生 10 月 6 日在東京舉行「四方安全對話」，積極推廣印太戰略。



圖／歐新社