

後疫情時代 全球供應鏈重組對臺商產業 布局的機遇

文《陳子昂》

資策會產業情報研究所資深總監

全球供應鏈因應短鏈及在地化需求 正出現解構與重組

近年全球經貿情勢及地緣政治變化多端，在中美貿易戰以及新冠肺炎疫情影響下，供應鏈布局的基礎，已從過往的降低成本轉變成降低風險，同時縮短供應鏈的距離或是在地化生產。消費需求端也發生變化，以往面對消費市場的大量標準化產品，已轉向為少量客製化產品。

因此，全球供應鏈正出現解構與重組，國家安全與產業供應鏈安全成為各國優先的決策模式。在此新決策模式之下，於鄰近市場處建構具一定規模且完整的產業供應鏈，逐漸躍居為企業布局策略的主流。

在全球供應鏈重組新局下，占我國貿易出口超過 50% 之資通訊產業的移動，對臺灣在全球貿易發展至關重要，而臺灣資通訊產業的供應鏈轉移路徑與臺商未來布局機會，成為臺灣因應國際新局挑戰與掌握數位經濟契機之關鍵議題。觀察資通訊產業的全球布局，資策會產業情報研究所 (MIC) 的調查發現，臺商已有逐漸縮減中國大陸產線，並擴增東南亞 / 臺灣生產規模 (圖 1) 的發展趨勢，茲說明如下：

- (一) 高階產品轉移至北美 / 臺灣生產，中階產品轉移至東南亞 / 東歐生產，低階產品則仍留在中國大陸生產。
- (二) 全球布局且 Made in everywhere



圖 1：資通訊廠商生產與產業價值鏈變化



資料來源：資策會 MIC

- ◆ 增加組裝 / 生產線的區域：東南亞、東歐捷克與波蘭、美洲墨西哥與巴西
- ◆ 強化研發的區域：美國、中國大陸、臺灣
- ◆ 增加市場銷售的區域：美國、中國大陸、東南亞

「一個世界、兩套系統」 臺商多以市場為重

在國際產業鏈分工體系中，臺廠長期扮演品牌商重要供應鏈角色，惟美中科技戰與新冠肺炎疫情導致供應鏈碎鏈化下(如圖 2)，臺廠須面對「一個世界，兩套系統」所導致的雙供應鏈體系。也就是說，一類是以美、加、英、紐、澳、印度為主要市場者，強調國安、資安及「去中國化」的供應鏈體系；另一類是以中、俄、東南亞為主要市場，強調技術、設備自主及「去美國化」的供應鏈體系。為因應雙供應鏈體系，臺商大都採「左右逢源」策略，做好供應鏈分流佈局，即以 Quick Follow 及彈性生產為策略，來獲得最大利益，將美中貿易戰及肺炎疫情化危機為轉機，轉變美中科技戰為轉單效應的長多格局。

展望未來，預期美中科技戰仍將持續，雙方科技產業出現脫鉤，導致下世代技術不排除出現「一個世界，兩套系統」以上標準，臺商將依市場決定技術發展方向。臺商不但不會選邊站，並將悠遊於「一個世界，兩套系統」的雙供應鏈體

系，因為美中都是臺灣資通訊廠商的重要市場，無法顧此失彼，臺商應會採「左右逢源」策略，盤點產業技術來源與市場布局狀況，既要成為美國供應鏈安全的一環，同時保有現有中國大陸供應鏈體系及市場，降低企業未來的營運風險。

持續強化臺美供應鏈安全體系

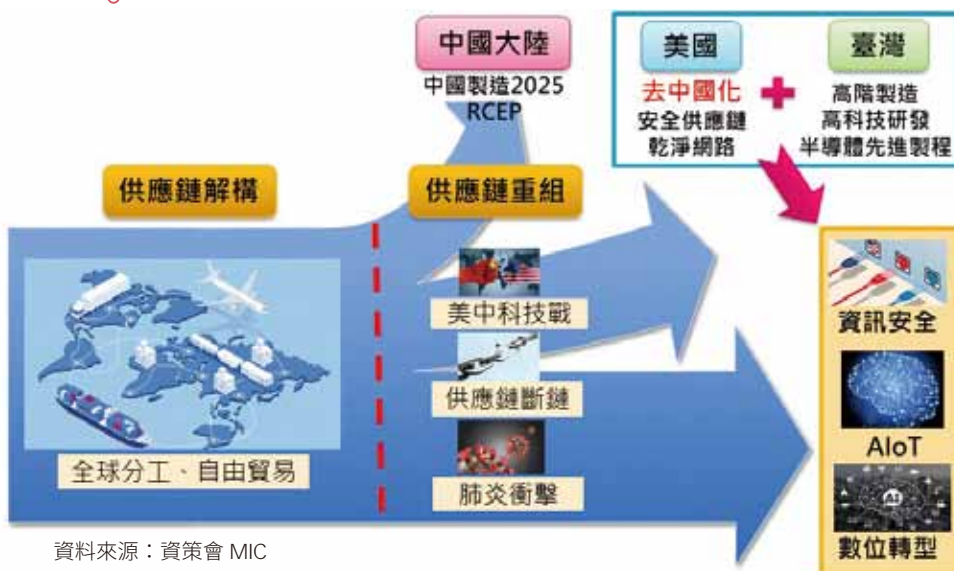
在美中貿易戰與新冠肺炎疫情帶動全球供應鏈重組趨勢下，各國政府為因應國家安全議題，強化布局供應鏈在地化，亦推出相關投資優惠政策吸引臺灣廠商轉移投資。例如在雙供應鏈的趨勢下，美國喊出「信任夥伴聯盟」及「乾淨網路」供應鏈安全體系，鼓勵廠商在美國投資生產並加強對中國大陸技術管制。尤其，美國國務卿布林肯在參議院聽證會上表示，「我相信川普總統對中國大陸強硬是對的。與中國大陸交涉必須採取強硬姿態，而非軟弱應對。」

因此，為因應臺美供應鏈安全體系(圖 2)，我國除了祭出臺商返臺優惠政策強化在臺供應鏈建構，未來將聚焦資通訊產業供應鏈轉移現況與強化臺美供應鏈安全體系。尤其是 2020 年(民國 109 年)11 月 20 日首屆臺美經濟繁榮夥伴對話，討論經濟、科學、5G 以及供應鏈等 9 大議題，並簽訂臺美合作備忘錄，確立半導體領域的戰略合作，是雙方優先項目：

- (一) 簽署備忘錄(MOU)：由美國在臺協會與駐美國臺北經濟文化代表處簽署，為期 5



圖 2：全球供應鏈重組下，強化臺美供應鏈安全體系



資料來源：資策會 MIC

年，並得再延長 5 年；是雙方未來輪流在華府及臺北召開年度高階對話的基礎。

- (二) 經濟合作領域：建立工作小組討論目前及未來經濟合作，包括臺灣新南向政策及美國印太戰略目標一致的合作倡議。
- (三) 全球健康安全：數位科技研發加強合作；確保兩國醫療物資及服務自由流通。
- (四) 科學與技術：展開「科學及技術協定」談判。
- (五) 5G 及電信安全：討論布建安全的 5G 網路及增加供應商來源，臺灣爭取設立 5G 認證中心。
- (六) 供應鏈：半導體領域的戰略合作為雙方優先項目；另致力於醫療、能源及其他關鍵技術供應鏈合作。
- (七) 婦女經濟賦權：共同聲明支持全球女性經濟參與。
- (八) 基礎建設合作：臺美將於南亞、東南亞、太平洋及拉丁美洲夥伴國等區域緊密合作，開發基礎建設、再生能源（如風力、太陽能等）領域共同商機。
- (九) 投資審查：增進美國海外投資委員會（CFIUS）與臺灣經濟部於投資審查工作的交流與合作。

拜登當選美國總統後，再三強調「將維持川普對中國大陸施加的關稅和雙邊貿易協議，不會立即採取動作也不會自我設限」，而且「在經貿領域和中國大陸競爭，確保中國大陸為貿易違規、技術濫用、侵害人權和其他方面的作法負起責任」。因此，展望臺美簽訂合作備忘錄後，如何持續強化臺美在資通訊產業的策略合作及供應鏈安全，期吸引臺商返臺或赴美共建臺美供應鏈安全體系，將是臺美政商界的重要課題。

「十四五時期中國大陸經濟發展將以「國內大循環為主體、國內國際雙循環」為主調」

今年是中國大陸「第十四個五年規劃」（2021-2025）的起始年，由於面臨美中貿易戰及在新冠肺炎疫情的衝擊下，導致中國大陸 2020 年 GDP 總值僅有 101.6 兆人民幣，較 2019 年僅

成長 2.3%，為過去 30 年來最差的成績。其中，尤以社會消費品零售總額（即內需消費）僅達 39.1 兆人民幣，成長率為 -3.9%，較 2019 年衰退 3.9% 最為嚴重。

為此，習近平在 2020 年 8 月 24 日主持「十四五規劃」討論會上指示：「我們將面臨更多外部環境的逆風，未來將推動形成以國內大循環為主體、國內國際雙循環相互促進的新發展格局」。另外，中共五中全會更明白揭示「十四五時期」將「加快構建以國內大循環為主體、國內國際雙迴圈相互促進的新發展格局」。

由此看出，中國大陸「國內經濟大循環、國內國際雙循環」的政策作為中，以「新基建」政策最受重視，也最被臺商關注。所謂「新基建」，是指新型基礎設施建設，因為習近平於近期考察重點產業發展時，再三強調，要推進 5G、物聯網、人工智慧、工業互聯網等新型基礎設施建設。中共五中全會亦強調新型基礎設施建設可達成「堅定不移建設製造強國、品質強國、網路強國、數位中國，推進產業基礎高級化、產業鏈現代化，提高經濟品質效益和核心競爭力」。

「十四五時期」在「持續強化創新驅動發展及經濟體系優化升級」的目標下，「新基建」將帶動 5G、資料中心、人工智慧、工業互聯網等新興科技發展與創新應用，並刺激大規模投資需求、擴大就業和就業結構優化，進而帶動數位經濟的發展、激發新消費需求與產業升級，有助於釋放中國大陸經濟增長潛力（圖 3）。

臺商若欲掌握「新基建」的商機，除應解析 2020 和 2021 年政府工作報告外，尚須留意 2020 年 5 月 15 日國臺辦、發改委等十個部委聯合發布「應對疫情統籌做好支持臺資企業發展和推進臺資項目有關工作的通知」，提出助力臺商發展 11 條措施，尤其「促進臺資企業參與新型基礎設施建設。支持臺資企業發揮自身優勢，與大陸企業共同研發、共建標準、共創品牌、共拓市場，以多種形式參與大陸 5G、工業互聯網、人工智能、物聯網等新型基礎設施的研發、生產和建設」。加上「十三五規劃」及「十四五規劃」再三強調的「戰略性新興產業及基礎、技術支援」，包含新一代資訊技術；加快 5G 通訊、工業互聯網、資料中心建設；推動互聯網、大數據、人工智慧與各產業深度融合（圖 3）。可見「新基建」所涉及的半導體、5G 基地臺及手機、伺服器，皆為臺灣資通訊業者的技術／製造優勢所在。

圖 3：中國大陸「十四五規劃」將積極推動「新基建」



| RECP 及歐中投資協定 美歐中三角習題值密注 |

歷經 8 年共 31 輪正式談判，2020 年 11 月 15 日「區域全面經濟夥伴關係協定」(RECP) 在 15 國領導人共同見證下通過視頻方式，由各國貿易部長正式簽署，這個總人口達到 23 億，涵蓋全球人口三分之一，產值占全球經濟比重高達 28.3% 的貿易協定正式簽署，對大陸臺商有一定的助益。

再加上歐中領導人 12 月 30 日舉行了視頻會晤，並共同宣布「歐中投資協定」談判如期完成。歐盟委員會主席馮德萊恩 (Ursula von der Leyen) 在推特上寫道，「未來後新冠疫情世界需要一個強大的歐中關係，以建立更好的未來」。「歐中投資協定」的簽署，也將對大陸臺商有一定的影響。理由如下：

- (一) 歐盟是中國大陸第一大貿易伙伴、第二大進口來源地、最大出口市場。
- (二) 歐盟 GDP 約 15.6 兆美元，中國大陸約 14.2 兆美元，經濟規模相當，且產業發展水平不同，互補性較強。
- (三) 歐中談判三大主軸：開放市場、公平競爭環境與可持續發展。
 - ◆ 中方同意：在新能源汽車、資訊服務、金融服務和健康行業的准入；在房地產、製

造業、建築業和金融業等，提供更公平的競爭環境；在政府補貼上，提高透明度，且不再強迫要求歐洲企業進行技術移轉，且廢除在現行相關的行業中，須以「合資」方式進行投資的相關規定。

- ◆ 歐盟同意讓中方進入一小部分可再生能源市場。

| 結語 |

臺商在面對全球供應鏈重組的趨勢下，工業總會建議可採「以大帶小」和「左右逢源」兩大策略。「以大帶小」是針對資源有限且無法全球布局，更無力自中國大陸遷移的中小企業，可透過大廠攜手小廠赴海外布局，以建構「上中下游」完整的產業聚落，進而完善臺灣產業供應鏈的韌性及強化產業供應鏈的國際競爭力。

在 5G 及人工智慧的浪潮下，臺商惟有數位轉型才能掌握數位經濟的商機。臺商未來應持續投入高附加價值產品或智慧應用解決方案，在面對全球供應鏈重組下，臺商比過往都更有機會重新定義其產業鏈的價值，由於臺灣產業鏈已經從過往單純代工，不斷累積供應鏈經驗與提升技術研發能量，甚至跨足眾多海外在地價值鏈市場。展望未來，臺商將能大幅提高與歐美及新興國家的創新連結。