經濟部 109 年度「產業發展諮詢業務委辦計畫」

新經濟發展策略諮詢成果報告
(修正版)

主辦單位：經濟部研究發展委員會

執行單位：台灣經濟研究院

中華民國 109 年 12 月

經濟部 109 年度「產業發展諮詢業務委辦計畫」 新經濟發展策略諮詢成果報告(修正版)
主辦單位：經濟部研究發展委員會
執行單位：台灣經濟研究院

目錄

第一章　緒論 1
第一節　研析背景與目的 1
第二節　本年度計畫執行情形 5
第二章　新經濟發展策略諮詢成果 22
第一節 議題一：疫情後之經濟變局 22
第二節 議題二：後疫情時代產業供應鏈發展 42
第三節 議題三：後疫情時代如何強化服務業韌性 54
第四節 議題四：後疫情時代臺灣產業發展擘劃 62
第三章　結論與建議 75
第一節 結論 75
第二節 建議 79
附件 1 台經院陳博志顧問訪談紀錄 97
附件 2 台經院陳詩豪副所長訪談紀錄 102
附件 3 台經院邱俊榮顧問訪談紀錄 107
附件 4 中經院王健全副院長電話訪談紀錄 118
附件 5 寧夏夜市林定國理事長訪談紀錄 122
附件 6 中華民國購物中心協會馬文炳理事長訪談紀錄 131
附件 7 世代文化(大稻埕)周奕成創辦人訪談紀錄 143
附件 8 商業發展研究院李世珍副所長訪談紀錄 146
附件 9 范特喜鍾俊彥總經理訪談紀錄 153
附件 10 臺灣區電機電子工業同業公會李詩欽理事長訪談紀錄 163
附件 11 臺灣機械工業同業公會柯拔希理事長訪談紀錄 167
附件 12 佳世達科技股份有限公司陳其宏董事長書面訪談紀錄 174
附件 13 工研院產科國際所蘇孟宗所長訪談紀錄 177
附件 14　109 年度新經濟發展策略諮詢會議-第一次議題研商會議會議紀錄 184
附件 15 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」會前會紀錄 188
附件 16 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫

情後之經濟變局」會議紀錄 190
附件 17 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」重點結論 207
附件 18 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」重點結論(英文版) 210
附件 19 經濟部「109 年度產業發展諮詢業務委辦計畫」-第二次議題研商會議會議紀錄 214
附件 20 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 2 次會議-「後疫情時代產業供應鏈發展」會議紀錄 216
附件 21 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 2 次會議-「後疫情時代產業供應鏈發展」重點結論 235
附件 22 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 2 次會議-「後疫情時代產業供應鏈發展」重點結論(英文版) 237
附件 23 經濟部「109 年度產業發展諮詢業務委辦計畫」-第三次議題研商會議會議紀錄 241
附件 24 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 3 次會議-「後疫情時代如何強化服務業韌性」會議紀錄 243
附件 25 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 3 次會議-「後疫情時代如何強化服務業韌性」重點結論 258
附件 26 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 3 次會議-「後疫情時代如何強化服務業韌性」重點結論(英文版) 260
附件 27 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 4 次會議-「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」會議紀錄 263
附件 28 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 4 次會議-「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」重點結論 284
附件 29 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 4 次會議-「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」重點結論(英文版) 286
附件 30 IMD 2020 年公布我國世界競爭力之優勢項目 289
附件 31 馬來西亞稅務優惠－主要中心 2.0(Principal Hub 2.0) 292
附件 32 新加坡稅務優惠 296
附件 33 泰國稅務優惠-國際商務中心制度(Int’l Business Center) 299

附件 34 第 1 次諮詢議題評析報告-疫情後之經濟變局 301
附件 35 第 2 次諮詢議題評析報告-後疫情時代產業供應鏈發展 315
附件 36 第 3 次諮詢議題評析報告-後疫情時代如何強化服務業韌性 ..329
附件 37 第 4 次諮詢議題評析報告-後疫情時代臺灣產業發展擘劃 342
附件 38 經濟部 109 年度「產業發展諮詢業務委辦計畫」審查委員意見
辦理說明-期末報告 359

圖目錄

圖 1 短期間疫情對產業的衝擊 29
圖 2 短期間疫情對服務業的衝擊 30
圖 3 從目標市場與生產據點分析疫情影響 30
圖 4 五大產業聚落對疫情有相似消費走向 36
圖 5 第 2 次諮詢議題研析架構 47
圖 6 第 3 次諮詢議題研析架構 56
圖 7 第 4 次諮詢議題研析架構 62
圖 8 淨金融資產亞洲評比 64
圖 9 亞太地區近 5 年 IMD 世界競爭力排名 66
圖 10 2020 年世界競爭力評比 66
圖 11 Google 社區人流趨勢報告.....310
圖 12 臺灣中小企業在亞太地區數位化成熟度排名 332
圖 13 臺南市政府與文化部對老屋補助對象及精神差異 336
圖 14 推動中小企業跨域創新加值計畫 338
圖 15 中小企業跨域創新生態系發展計畫 339
圖 16 中小企業輔導策略及作法演進 339

表目錄

表 1 本年度專訪領域專家彙整表 17
表 2 本年度工作會議、新經濟發展策略諮詢會議及會前會彙整表21
表 3 新冠肺炎行政院紓困三大方向 32
表 4 政策建議與議題評析對照表 82
表 5 美中貿易戰及亞太區域協定對各國實質所得增量的影響.....355

第一章　緒論

第一節 研析背景與目的

一、計畫背景與目的

過去一年全球經貿變局係受到新冠肺炎的衝擊，從年初僅有中國大陸受到影響，之後，陸續蔓延到全球，迄今已有五千多萬人確診，百萬人死亡，面臨秋冬之際，疫情又面臨到第二次或是第三次的大爆發。因應疫情，各國所採取的封城與邊境封鎖的措施，使得產業供應鏈斷鏈，受到嚴重衝擊，因此，供應鏈開始向多鏈與短鏈移動，此外，經濟也受到店家停止營業或在家上班上課的衝擊，生產、就業、生活型態都受到影響，特別是觀光旅遊服務業受到旅遊往來停止和內需小商家停業的影響，受創極深。

臺灣也不例外，特別是仰賴觀光旅遊的商家，都受到了影響而政府立即了提供紓困補助。臺灣因疫情極快的控制，暑期期間也迎來了報復性的國內旅遊，內需、生產及就業慢慢恢復正常，也成為國際產業供應鏈轉移考慮的地點，國內多處產業用地價格上漲、用地供給吃緊，而僑臺商、外商在疫情下仍紛紛探詢來臺的可能性，在各國下調成長率之下，臺灣經濟成長率仍然為正，呈現難得的好表現，臺灣也將掌握因這次疫情而聚焦的國際目光，除了吸引外商之外，也將探求臺灣未來各種產業發展機會與可能性。

經濟、環境、科技、政治、社會等因素變動係推動新經濟發展的齒輪，新經濟在轉變當中，政策需要隨之與時俱進，因此，需要蒐集各界意見，並與產業界、學術研究界等溝通政策，了解民意趨向之改變，本計畫所進行的新經濟發展諮詢，即希望在新經濟的發展過程中，將臺灣新經濟發展關鍵問題與政策議題，進行初步研析，藉此平臺做為與各界進行政策議題發想、探討與意見溝通之管道，透過與產官學民各界，包括法人智庫、新世代專家學者、新創或各界領袖菁英、新世代的領域專家、青年世代、公民團體、經濟部相關局處司及其推薦代表等多方意見之彙集，釐清政府推動或規劃之新經濟發展議題與政策，協助政策執行方案的研析與精進，化解跨單位跨部會合作時的瓶頸，提出輔助經濟部內各局處對新經濟關鍵問題之相應的策略思維與可能作法，以作為經濟部相關政策的參考。

二、諮詢成果

本計畫諮詢會議諮詢成果如下：

(一) 建立新經濟發展趨勢議題的觀察與蒐集機制：廣納各界關注之新經濟發展趨勢關鍵議題。

(二) 相關政策趨向研析：針對經濟部相關局處司因應諮詢議題執行中或規劃中相關因應特定新經濟發展趨勢政策及政策議題之彙整與分析。

(三) 建立溝通/協調機制：以系統化的方式，建立法人智庫、新世代專家學者、新創或各界領袖菁英、新世代的領域專家、新創、青年世代、公民團體、各界領袖菁英、經濟部相關局處司、相關政府代表等專業意見之溝通協調機制。

(四) 邀請諮詢委員機制：根據諮詢議題領域，邀請七大工商團體領袖、法人智庫、新世代專家學者、新創或各界領袖菁英、新世代的領域專家、新創、青年世代、公民團體、各界領袖菁英、經濟部相關局處司、相關政府代表作為各場次的委員，對新經濟發展策略議題進行諮詢。

(五) 研提政策參據：由本研究團隊所提之議題策略思維與方向作為引言，藉諮詢會議方式，與各界廣泛交換意見並形成共識或政策建議後，由參與者共同研提策略建議，研究可行之政策推動作法，做為經濟部擬定相關政策之參考。

三、新經濟發展策略諮詢步驟

整體計畫架構分為二個部分，其一為選擇諮詢議題；其二為新經濟發展議題策略諮詢階段，廣納包括法人智庫、七大工商團體代表、新創界、各領域菁英或公民團體代表等各界意見。以下分述兩個部分的內容：

(一) 選擇諮詢議題

先由研究團隊蒐集國內外資料及產學研各界意見，進行議題預判，提出可諮詢議題。之後，結合法人智庫或學者專家研究能量預判議題趨勢。

本研究團隊將對前述議題規畫與背景資料進行諮詢議題趨勢之預判及作成背景說明簡報，並邀集部內長官與局處代表，召開議題研商會議。會議中將初步確認討論之議題，然可因應情勢變更，保留調整議題之彈性。

議題研商會議完成後，研究團隊將針對議題產出與議題排定過程完成議題規劃工作報告。

惟本年度因疫情影響，使得諮詢議題隨疫情變化而調整方向，遵照次長指示做後續諮詢議題的調整。

(二) 新經濟發展諮詢

新經濟發展策略諮詢會議是依經濟部政策需求，藉由各界運用其專業、經驗與影響力，希望在新經濟的發展過程中，預判面臨到的發展關鍵問題與政策議題，此平臺做為與各界進行政策議題發想與意見溝通管道。透過與產官學民各界的意見彙集，提出輔助經濟部內各局處對新經濟關鍵問題之相應的策略思維與可能作法，並透過研究團隊深入的政策評析，強化諮詢議題的成果，以作為政府部門在制定相關政策時參酌運用。

在諮詢委員邀請方面，依各場次諮詢議題領域，邀請產、官、學、研界或公民團體等代表參與，共同參與議題研商。本研究團隊配合辦理相關作業，包括諮詢委員邀請與聯繫，以及相關會議召開等工作事項。考量到疫情因素，邀請委員人數較為精簡，並擴大座位空間並以戴口罩策略進行防疫。

新經濟發展策略諮詢會議在召開前，本研究團隊將蒐集、彙整及研析諮詢議題內容，製作新經濟發展策略諮詢會議引言報告及說明。該報告中主要包括議題背景、政策建議之可能性和可行性，歸納形成可採行的具體作法並聚焦討論方向。

本年度計畫實施方法與進行步驟如下：

(一) 召開議案研商會議：配合經濟部政策研議之需求，提出本年度重要新經濟發展策略諮詢議題，再由部內遴選議題方向，由研究團隊研擬形成諮詢議題，而後在每次諮詢會議後依照次長所提示的方向進行諮詢議題的調整。

(二) 議案專訪：考量到疫情因素，本年度主要以議案專訪為主，並未召開小型座談會。本研究團隊針對遴選出的諮詢議題，對法人智庫或專家學者進行專訪，結合其研究能量，研提議題趨勢，加深相關會議的規劃面向。

(三) 諮詢議題內容研析與規劃：本研究團隊對諮詢議題，提請局處司建議適合邀請人選，並針對研擬議題，訂出諮詢議案規劃工作報告，以及後續諮詢討論項目。

(四) 召開新經濟發展策略諮詢會議：由法人智庫代表、新世代專家學者、新創或各界領袖菁英、公民團體、本部相關局處司、邀請的諮詢專家或專家推薦代表等，協助諮詢議案政策建議。

(五) 最後，依經濟部內整體處理情形與政策需求，提供新經濟發展策略諮詢成果報告供委託單位參酌運用。

第二節 本年度計畫執行情形

本(109)年度計畫執行專訪 13 個領域專家共 13 場次(參見表 1)、舉辦議題研商會議 3 場次、諮詢會議會前會 1 場次、諮詢策略會議 4 場次(參見表 2)。於 3 月 30 日及 6 月 30 日繳交「諮詢議題規劃報告」及 11 月 30 日繳交「新經濟發展策略諮詢成果報告」，本年度三季的季報並於期限內繳交，包括第 1 季季報於 4 月 15 日、第 2 季季報 7 月 14 日及第 3 季季報 10 月 15 日繳交。受到疫情影響，第 1 次諮詢議題評析報告於 8 月 25 日繳交，第 2 次諮詢議題評析報告於 10 月 13 日繳交，第 3 次諮詢議題評析報告於 11 月 9 日繳交及第 4 次諮詢議題評析報告於 12 月 21 日繳交。

一、在專訪方面，依議題分類，簡要歸納如下：

本(109)年度計專訪 13 個領域專家共 13 場次，依議題分類，簡要歸納如下：

(一) 全球供應鏈規則將重新改變：

1. 供應鏈重新調整：

(1) 半導體供應鏈將離開大陸，但需要土地勞動的玩具、成衣、紡織會移動到印尼、越南，工具機、石化、塑化將留在大陸。因應短鏈需要部份產品將移到目標市場附近作備援基地，例如，美國為目標市場將以墨西哥為備援基地，東南亞供應鏈也會進行整合。（王健全）

(2) 日美將採取供應鏈撤出中國大陸的政策。（王健全）

(3) 產業供應鏈撤出中國大陸的方向應人金物流中斷而有停頓，但趨勢不會改變，特別是歐美高階需求的供應鏈會離開。產業供應鏈是否外移要是產業特性和供應市場的影響。（王健全）

(4) 對臺灣廠商最好是供應鏈越多越好準備，有根臺商可轉地出貨。（邱俊榮）

(5) 全球化的退縮問題：疫情帶來不確定性的風險成本，短鏈化更快成形。（邱俊榮）

2. 產業全球分工與佈局

(1) 大企業必須在疫情中思考未來的全球佈局，不可能繼續把重心擺在同一個陣營之下，必須一邊靠美國、一邊靠中國大陸，甚至一部分在歐洲東南亞。新冠疫情讓全球鎖國，也會讓全球性品牌思考分散風險的布局要拉多遠的安全距離才夠，但這個趨勢對小廠、中小企業會變得更辛苦，因為規模不夠，沒有能力全球布局，建議可以結交朋友，跟供應鏈客戶或其他的供應商做訂單分享，類似航空公司的共用班號、連贏的策略，用最少的資源布局全球。（蘇孟宗）

(2) 全球分工不會消失，但將結合各國對中國大陸不公平政策之不滿，世界將產生新的做法。（陳博志）

(3) 未來全球會發展出更多水平分工，把生產範圍或生產鏈很長的一段留給自己做，國內建立業者合作的關鍵競爭力部門，並政府可以促成與友好國家進行產業合作，建立公平合作生產的國家鏈。（陳博志）

(4) 美國製造業進口從中國大陸轉向其他亞洲國家或是墨西哥的比重越來越高。（李詩欽）

(5) 現在全球供應鏈有很大的改變，世界工廠的移動，不再是以中國大陸為主，未來是到處都是世界工廠，可能也不再以成本為導向的製造概念。因為世界工廠從中國大陸轉往世界各地設廠時，對機械產業需求會增加，因為中國大陸希望公司還是繼續生產，所以不會允許把設備移走。因此，在別的地方要建立第二個、第三個生產基地，就會購置新的設備，這對機械業、設備業是一個長多，因為有分散風險的遷徙概念後，可能會有五年、十年、甚至二十年的長期布局。（柯拔希）

(6) 臺灣很多廠商到中國大陸發展成功後，為何最後還是節節敗退? 因為總有一天陸廠會變成競爭對手。供應鏈現況比較偏向聚落效益，即整個製造業一移動，從主體廠到供應鏈的廠商也會跟著走。臺灣曾有段經濟衰退，其實很大的原因是中心廠外移，衛星廠跟著走，把整串臺灣產業都帶走。這次應該也會這樣，供應鏈會跟中心廠出走，因為不跟著走，很可

能被替代掉，因此，未來供應鏈應會做很大的改變。（柯拔希）

(7) 供應鏈會從「全球化採購」轉變為「本地化採購」：優先建立區域化，靈活且適應性強的供應鏈，品牌商、子系統供應商和零組件供應商將在自己後院進行採購、組裝與交付。（陳其宏）

(8) 供應鏈會從「單一化採購」轉變為「多元化採購」: 供應鏈必須要消除對單一來源的依賴性，透過增加 2~3 個備用供應商來達到更具彈性及時效性的效果，同時避免斷鏈之風險。（陳其宏）

(9) 供應鏈會因為消費及商業活動的改變以及新科技與新應用的產生而改變，如新的渠道、新的產業鏈等(EX:網購行為/個人及環境防護興起/遠距及移動式醫療需求等)。（陳其宏）

(10) 臺灣企業可盤點自身核心專長，結合未來產品發展與防疫需求、重新**進行產業供應鏈分析與落實企業布局、積極建立區域化的供應鏈，建立區域通路與生產製造合作夥伴。**（陳其宏）

3. 政策因應方向：

(1) 政府可以協助臺商生產基地移轉回臺灣或其他國家。（陳博志）

(2) 臺灣應掌握一些最終產品，整個供應鏈才會安全、有保障。(最終市場介入不易，如日商合作或朝比較長期的規劃，從比較熟練的最終產品開始) （邱俊榮）

(3) 不同的性質做不同的政策。盤點資源、利基的產業，搭配 AI、5G 等，建立新產業模式。（邱俊榮）

(4) 將來可能會依據產業型態而會有一些不同的 Location。對平常沒利基但很重要的產品，政府可透過國營事業 Maintain；對有利基但過去沒發展的產品，可用資源發展(產業分散化、國家安全、市場獲利) （邱俊榮）

(5) 臺灣 ICT 價值鏈的垂直整合的線佈很深，要顧及臺灣產業未來，政府要多加重視臺灣在創新科技研發的協助或是資源。（李詩欽）

(6) 現在的數位轉型不是從 A 到 B 而已，而是商務模式的調整，經此次疫情後，才知臺灣知道有很多能量沒發揮出來，現在是整合部會，發揮國家力量的時候，不能因臺灣防疫防得比較好，就停頓，反而要在很多國家還在疫情中，加快數位轉型的腳步，透過大家凝聚更多的共識，從產業合作到經濟力展現，讓產業更加團結。（李詩欽）

(7) 政府要輔導、協助機械業爭取供應鏈移轉的全球商機。（柯拔希）

(8) 每個國家更應有戰略思維，就某些特定產業，平常就要資助他，不是等國家需要時才要他，若產業都走了，那時就會有問題。例如，國家要再恢復機械產業是很難的。（柯拔希）

(9) 臺灣是資源有限的國家，應該做有效的分配，即適合臺灣發展的，就應全力支持。在機械工業方面，我們一直強調資源不要重複投資，法人、學校單位及產業界的角色定位及分工要釐清，如法人做中短期、中期、中長期的研究、學校做較長期的研究，產業界有實務經驗則做短期研究。（柯拔希）

(10) 臺灣與主要國家幾乎沒有洽簽 FTA，因此臺灣機械業出口無法免關稅(目前關稅稅率多在 10%)。政府要思考趕快洽簽臺美 FTA，若美國跟臺灣簽署 FTA，會有示範效用，讓其他國家願意跟臺灣簽。（柯拔希）

(11) 機械公會在臺灣供應鏈議題上提出「國機國造」，未來不僅是航太、國防，甚至是工業，都需要自主，要建立臺灣供應鏈。（柯拔希）

(12) 因應以上醫療產業供應鏈重組的趨勢，臺灣政府更應在此時積極建立「臺灣品牌」的醫療物資供應鏈，用國家隊的資源來協助臺灣醫療產業相關廠商打進各個產業供應鏈及區域通路以獲得新的訂單。（陳其宏）

(13) 政府也應該像是國家隊總艦隊的指揮官，而各企業廠商也像是各艦的艦長，國家帶著企業一起做，這就像是佳世達的大艦隊精神一樣。重點就是要把資源做到最佳化，把速度做到最快，滿足產業的需求，企業做得好的，就給更好的配套讓他更上一層樓領先市場；看到企業缺什麼，就給予輔導讓他能夠戰力翻倍，這樣整體的競爭力就會提升不少。（陳其宏）

(14) 政府所提到的六大核心戰略產業就和佳世達的四大營運方向一樣，建議規劃前必需要先盤點自己會什麼？要什麼？缺什麼？然後設定目標及 KPI ，哪些該優化/補強？哪些該開發/調整？怎樣做才會最佳/最快/資源運用最好，規劃後就一路朝目標前進不放棄，這樣才能發揮整體戰力,事半功倍。建議政府具體調整方向三點如下：**盤點各戰略產業現有核心專長，以及要如何結合產品發展與防疫需求。確認各戰略產業目標藍圖及設定各項 KPI ，並要設立檢核點，以方便追蹤及做政策調整。繼續深耕核心產業，將國家資源做有效分配，並加速產業投資，來培植潛力廠商，以擴大臺灣醫療國家隊的實力與影響力**。（陳其宏）

(15) 政府應該想辦法讓價值留在臺灣，如果廠商能把有價值的根留在臺灣，是否能有獎勵機制。（蘇孟宗）

(二) 防疫安全供應鏈：

1. 製造業之供應鏈安全會提高到國家安全層級，醫療物資等產品各國會想維持自己的供應鏈。（陳博志）

2. 亞洲會有一個不包含中國大陸的新供應鏈，可能由日本主導，或是沒人主導。(產業、廠商間如何摒除過去過度競爭？尤其知識、技術屬性的產業，現在發展趨勢，政府除協助尋覓生產基地，能否有更積極的政策配合? 組織虛擬國家隊，或更遠大目標，才有翻轉的機會。(邱俊榮)

3. 各國會於國內建立自主的公衛產品、戰略民生物資、酒精之供應鏈。(王健全)

4. 疫情造成各國會將重要資源放到本國做生產或儲備，根據日內瓦貿易監測組織(聯合國)全球貿易預警(Global Threat Alert, GTA)，公布的報告，目前 87 個國家中，有 85 個國家在 COVID-19 爆發後對醫療設備及藥品出口採取 186 項出口管制措施，也有 27 國對食品出發布 37 項管制措施。(李詩欽)

5. 疫情過後，國家會考慮那些產業是需要的?國家要有戰略及戰備的思維，平常這東西雖不賺錢，國家貼錢讓在國內生產，留些庫存。因此，國家絕對不能短視，若沒有戰略思維，就會一而再再而三的面對各種全球挑戰。（柯拔希）

（三）能源議題

1. **疫情影響能源範疇**（陳詩豪）：供應鏈斷鏈、封城使交通中斷，使石油、煤炭需求大幅下降；天然氣價格與油價連動

2. **疫情中油價趨勢：**

(1) 減產：OPEC Plus 減產幅度不如需求減少的幅度；傳統石油開採是長期投資，無法貿然停工與復產，且中東國家以石油銷售支撐其國家財政；頁岩油開採或停產具有很大的彈性，因此，最大的生產國美國已開始減產，希望能穩住油價。(陳詩豪)

(2) 儲油庫存空間：美國、中國大陸油品戰力和商業儲備已滿，甚至以油輪進行儲備，吸收產量，造成油輪儲油價格持續上漲（陳詩豪）

(3) 金融避險操作：4 月油價期貨降負數係因油品在金融市場進行避險操作。（陳詩豪）

(4) 油價回升指標：油輪價格租金開始下跌，代表油輪卸油，油輪運能再起。（陳詩豪）

(5) 油價下跌應不會太久，預計第三、四季落底，年底油價可回升至 30 元，明年可達 50 元。（王健全）

(6) 若油價持續低迷可能會減緩再生能源(替代能源)的使用，例如風力發電，甚至可能會對離岸風電進行紓困，影響低碳產業和節能減碳政策的推動。（王健全）

3. **煤炭與天然氣價格趨勢**：

天然氣取代煤炭用於發電與供熱為國際趨勢，需求逐年增加，因其較潔淨。LNG 價格降低可使國內發電成本降低；先進國家已漸少煤碳使用，而新興國家主要使用煤炭發電，因其固態運送容易，煤炭成本占發電成本比重不高，煤價波動對電價影響不大。（陳詩豪）

4. **對再生能源的影響**：

(1) 短期離岸風電、太陽能光電等工程可能會延誤，若因疫情使油價長期維持在低點，會影響到再生能源的投資。（陳詩豪）

(2) 當化石能源成本降低，則政府能源支出會大幅減少，對再生能源支出的可負擔能力就會提高，更有能力去改變能源使用熱值結構。（陳詩豪）

(3) 若油價持續低迷可能會減緩再生能源(替代能源)的使用，例如風力發電，甚至可能會對離岸風電進行紓困，影響低碳產業和節能減碳政策的推動。（王健全）

(4) 低油價或許會減緩再生能源的進展，但不會改變能源永續的整體趨勢。（王健全）

5. **疫情後之能源趨勢**（陳詩豪）：

(1) 再生能源主要驅動力在政府，在能源轉型的執行強度上將受惠於油價降低而有更多籌碼去發展。

(2) 油品需求未來將受工作方式轉變的影響，公務、商務需求的旅次需求降低，旅遊需求不會有過度爆炸的成長，供應鏈長度縮短，對運輸石油價格造成壓力。未來油價可能會回到 30 元左右。

(四) **消費內需的轉變**

1. 疫情後之消費轉變：疫情後會改變人們、國家的觀念與行為，未來社會經濟的各種決策、行為都會把疾病的風險考慮進去，防災意識會提高，特別是沒有人幫助的風險意識會提高。鄰近國家狀況若未穩定，則仍有風險。因疫情是所得減少，對消費

支出將有影響，不太可能期待有爆炸性的成長，恢復速度應比金融危機來得快。（陳博志）

2. 新增使用網路人口；消費者服務轉為網路。（陳博志）

3. 短期消費在疫情後會有一點增加，室外娛樂活動的消費行為會增加。（陳博志）

4. 國際觀光將會沉寂一段時間，國內旅遊即使政府不鼓勵也會超過原來的成長。國內旅遊應創造更多價值，讓民眾願意在國內遊樂，品質可以提高，增加更多的選擇，國土使用放寬頻間合法經營等法規應鬆綁。（陳博志）

5. 內需要發展，只有一個條件，就是所得要高，因為所得不高，很難落實。（邱俊榮）

6. 疫後只有消費習慣的改變，其他如產業、生產活動因與外界、供應鏈連結很強，較不受影響。（邱俊榮）

7. 經濟發展到某程度時，內需的 Content 變得重要，好的內需必須被支撐起來，經濟發展才會比較穩固，消費會跟以前不一樣，經濟部可與文化部跨部會合作，做出好的內需。（邱俊榮）

8. 服務業：過去幾年受一例一休、中國大陸限制陸客來臺及疫情影響，未通報的無薪假和減薪的受影響人數可能比實際人數多，服務業經營困難，應協助留住企業和員工。（王健全）

(五) **服務業因應風險之韌性**

1. 服務業店家受影響程度

(1) 消費者可以接受付費外送方式，線上外送平臺創造名攤名店，擴大商機，也因此度過疫情衝擊。（林定國）

(2) 如果只是拿取商品的商品零售，便利店、藥妝美妝店，消費者停留時間很短，等於拿了東西就走，或進去就走，空間不大不複雜，受的影響衝擊較小。娛樂休閒的服務、展覽、會展，大眾運輸，消費者使用者來源比較廣泛，也相對在控制上會比較困難，所以受到疫情的負面衝擊最為明顯。再來就是固定場域提供服務，或是展示商品在百貨、餐飲、服飾、

動產不動產，因為消費者要停留在這空間內，並且與這個空間的環境要互動，且互動的很頻繁，人與人之間距離就比較近，所以受到疫情負面衝擊也比較大。（馬文炳）

(3) 社區鄰里型購物中心，因為以民生業態為主，而經營奢侈品的頂級購物中心，會員忠誠度高，受影響程度相對較低。大型的 Super regional mart、Regional mart 主要客層是觀光客，受影響程度就很大。（馬文炳）

(4) 國際未來可能會去思考是否要做大規模化的店，有沒有可能變成小規模精緻化，供給當地自給自足的規模。此外，供應鏈也需要想如果東西斷貨如何處理。（李世珍）

(5) 疫情爆發後，若是室內營業為主的店家收入則降很多，室外部分業績則降不多，小零售店的影響不大，餐廳受影響最大，觀光客的業績就沒有，再來是學校團體的訂單聚餐取消，餐廳受到的影響可能有達到五成以上。整體而言，相對於臺北商圈，臺中影響較小，因為主要客群是在地客群。（鍾俊彥）

2. 商家因應策略

(1) 商圈團結合作與外賣平臺洽談外送抽成比例，藉由同一據點的取貨外送創造環保商機，也替商圈店家降低抽成比例。（林定國）

(2) 小型的外送平臺為什麼不去結合這些臉書粉絲社團平臺? 剛開始先做現有的區域型的服務就好，再把點線面去串起來，再來跟這些大型外送平臺拚。（林定國）

(3) 不管是小店小攤。現在有些店有點沙漠化，原因就是整個商模在轉變，個別需求不同，虛擬店面、雲端廚房，然後像現在的自有品牌，現在幾乎都在談品牌。（林定國）

(4) 夜市攤商持續開發新商品創新，有攤商發現 20%的新產品竟然可以創造 30% 的利潤。（林定國）

(5) 建議二三代多元行銷，創造營業額，外送雖然抽三十幾%，但不參加永遠就跨不出去，如果不善用工具就會被取代，要做一個好的經營者，對市場的動向要很清楚。（林定國）

(6) 於夜市重要出入口導入科技應用，運用人臉辨識記人流跟量額溫的系統，可快速檢測體溫。（林定國）

(7) 寧夏夜市做很多調整跟自我的訓練跟自我的提升，像攤商固定每年跟地方健康中心固定做教育訓練，每年做身體健康檢查。（林定國）

(8) 購物中心或百貨公司與房東協商討論降租可能，也請經濟部和銀行端進行協調。（馬文炳）

(9) 購物中心或百貨公司開發新型態的服務模式，例如，教育課程、心靈成長課程或服務等。另外，也藉由網紅、網路直播和通訊軟體工具如 line 等，針對主顧客進行專屬的直播開箱新產品的線上直播促銷，原本疫情前尚未對數位化並不積極的購物中心或百貨公司也在此次疫情下強化銷售網站平臺的建置。（馬文炳）

(10) 購物中心和百貨公司的餐飲店家也在疫情下也轉型強化外送服務。（馬文炳）

(11) 強化購物環境的安全，主要就是人身健康安全，對疫情防治的安全，像疫情開始應該就盡量減少入口，紅外線測量，一個是在量體溫，一個戴口罩，洗手、空調加強換氣，讓整個 Building 裡空氣是保持新鮮，保持乾淨，另外就是加強消毒。（馬文炳）

(12) 對防疫要嚴格，對企業需要紓困，透過一些貸款可以撐過去，政府在紓困貸款應該要更主動，要寬鬆，由中央銀行來發行紓困貸款，因為一般商業銀行想要避險，政府要幫助企業，卻要銀行來承擔風險，銀行也不想要增加壞帳，所以政府要直接借錢給企業。政府在紓困方面，必須要更大膽，不要把壓力都放在銀行身上。（周奕成）

(13) 目前商圈的輔導都是在既定的觀念作法去做事，做法非常落伍，因為不會去配合商圈的輔導做法去拿資源。有些傳統的店家，比較沒有創新的能力，政府政策略變成一個基本配備，但對有創新能力的商圈來說，沒辦法再去配合那個政策。（周奕成）

(14) 街區經濟受到打擊，希望透過具體的對策來振興，結合認同的消費者,把資金集結去支持喜愛的店家顧客可以預付,先付款來支持街區的店家。（周奕成）

(15) 預購方式，全聯叫做分批提領，全家叫寄杯，或是雲端超商，讓消費者不要等到缺了再買，而是預先先做購買，而業者讓消費者買大量、放在雲端、分批再來提領，因此業者需要重新計算未來可能提領的狀況，需要運用到數據去思考配比，分析消費者多久兌換一次，現在業者開始競逐提前消費的作法，推動越早賣、賣得越快、越多。（李世珍）

(16) 降低接觸率的銷售方式，餐飲業也在思考不要做內用的生意，只做外帶和外送的生意，未來失業者可能就直接做餐飲，在家做便當，接單銷售，因此，整個生態結構會做改變。（李世珍）

(17) 購物中心或百貨要推客戶忠誠度的計畫，第一個使用者會員必須區分清楚，要清楚去抓客群出來，精準對應出消費者需求，例如親子。在百貨店裡面，實施所謂網紅化的商店，百貨店需要找到一些重要的元素，可能是網紅，帶有大量粉絲的族群，或是網紅跟網紅或知名人士的結合，吸引更廣的粉絲客群，帶來更多忠誠的消費者。（李世珍）

(18) 疫情後把銷售管道轉為線上，例如，運用臉書社團買賣商品，但競爭者眾，此外，希望從社區角度打群架，建立商圈組織，銜接政府資源，此次疫情讓地方組織更為成熟。（鍾俊彥）

(19) 疫情下，業者運用機會做空間整備、環境提升與服務加值等的調整。疫情前的規劃，如商圈再造、區域性商圈組織的串連、政府資源的串接，也都加快速度進行。（鍾俊彥）

3. 政府政策協助方向

(1) 建議經濟部政策補助一萬五的攤商加入外送平臺。（林定國）

(2) 經濟部編預算補助十萬鼓勵小攤商上電商，把東西包裝漂亮，上電商去賣，在疫情中也能有一些收入，不需要鼓勵到線下來消費，而是把產品上線上賣。（林定國）

(3) 希望政府可提供好一點的遮雨陽棚設置、解決食安衛生到位、協助取得室內空間設置洗碗機系統。（林定國）

(4) 臺灣夜市要升級，錯的事就要砍掉，不納入管理的，不繳稅的，不做食安的，不被教育訓練的，場地不適合的，嚴重影響交通衛生，這都應該砍掉，攤商欠缺輔導升級轉型。（林定國）

(5) 在紓困專案中希望教育訓練能多一點補助，讓攤商二代三代考取廚師證照。（林定國）

(6) 為了要讓整個環境很安全，不曉得政府有沒有辦法訂出環境安全的標準。購物中心通常空間也很開闊，但是環境安全可以做到，應該是會很積極響應。（馬文炳）

(7) 紓困牽涉到屬於哪一種場域，主管機關不同，用稅籍編號去判斷，可能是經濟部或教育部。紓困很多看的到吃不到，因為公司不同部門要看總體的營業額，有的部門比較慘，但有的影響較小，但整體未達到標準，就無法獲得協助。此外，政府對行銷活動的補助是一個也可以協助的政策。（馬文炳）

(8) 外送平臺可能歸類在資訊服務業或是物流業，Find Taxi 的 APP 是做跨車行的生意，但卻不是交通部管，因為，派車也沒有跟計程車司機收費（李世珍）

(9) 管理面上，雲端廚房的法令需要處理，外送服務小哥也需要建立管理機制，當越來越多的外送員要如何正確引導，政府需要提前去做。（李世珍）

(10) 政府紓困方案覺得其實不是很有用，覺得金額太小，申請所要花的力氣都比那個錢還多，還有銀行端放款跟政府講的不一樣，還有還款方式很不合理，例如，六個月後要還完，疫情可能六個月後都還沒結束，現在生意不好，所以如果要借款就會借比較長期，而且金額太小，連開發 APP 都不夠。（鍾俊彥）

(11) 目前很頭痛的部分是在於藝術家因為邊境管制現在進不來，過去做體驗或是試演會，要見面互動的活動都停掉了，只能變成賣藝術品，這樣體驗感就會差很多。（鍾俊彥）

表 1 本年度專訪領域專家彙整表

日期	議題領域	訪問單位	姓名	職稱	備註
109/04/09	總體經濟	台灣經濟研究院	陳博志	顧問	見附件 1
109/04/15	能源	台灣經濟研究院	陳詩豪	副所長	見附件 2
109/04/16	總體經濟	台灣經濟研究院	邱俊榮	顧問	見附件 3
109/04/24	總體經濟	中華經濟研究院	王健全	副院長	見附件 4
109/05/18	服務業	寧夏夜市	林定國	理事長	見附件 5
109/05/19	服務業	中華民國購物中心協會	馬文炳	理事長	見附件 6
109/05/21	服務業	世代文化(大稻埕)	周奕成	創辦人	見附件 7
109/05/25	服務業	商業發展研究院	李世珍	副所長	見附件 8
109/06/03	服務業	范特喜	鍾俊彥	總經理	見附件 9
109/06/09	供應鏈	臺灣區電機電子工業同業公會	李詩欽	理事長	見附件 10
109/06/10	供應鏈	臺灣機械工業同業公會	柯拔希	理事長	見附件 11
109/08/10	供應鏈	佳世達科技股份有限公司	陳其宏	董事長	見附件 12
109/08/19	供應鏈	工研院產科國際所	蘇孟宗	所長	見附件 13

二、在諮詢會議會前會方面：

與曾次長進行本年度諮詢會議之會前會於 109 年 4 月 7 日召開，其主要結論，包括：

(一) 上半年諮詢議題的主軸定為「病毒改變了什麼?」，先論述一個大框架後，再探討疫情對消費者服務業、全球供應鏈的改變、能源市場的改變。

(二) 有關疫情紓困問題，政府的政策定向已經確定，目前只是量(投入)的問題，故不予討論。

(三) 原定 4-9 月召開 4-6 場新經濟發展諮詢會議，因疫情關係，第一場可規畫於 5 月中旬召開，原則上以小型諮詢會議為準，先論述出一個大框架，再依次討論後面三項議題。

(四) 邀請委員像投顧業、企業等。

(五) 數位治理及貿易協定變局等議題可留在下半年再討論。議題重點是連結在地，強調在地消費，將消費拉回來接地氣，除了考慮資源分配，如何促進在地發生，將到地方、到攤消費，增加消費體驗的概念作為論述主軸，引導地方政府或商圈代表思考鼓勵消費的作法。

三、在諮詢會議議題研商會議方面，計有 3 場，說明如下：

(一) 第 1 次議題研商會議

於 109 年 2 月 25 日召開，計有商業司、技術處、中小企業處、貿易局、研發會及台經院等單位出席，其主要結論，包括：

1. 以武漢肺炎作為本年度諮詢會議主軸之一，探討疫情後續觀察重點：

   (1) 武漢肺炎疫後對臺灣經濟發展之契機或隱憂

   (2) 疫情對美中貿易協議的後續發展與影響(中國大陸履約與否的影響及因應策略等)

   (3) 疫後對美中科技戰趨勢與影響(探討供應鏈因中國大陸復工延宕、產業斷鏈及 5G 等新科技優勢流失等)

   (4) 疫後服務業發展新局勢(斷鏈危機管理、數位轉型及產品差異化建立等問題)。

2. 數位倫理與資料治理等議題，作為去年度諮詢會議之延續議題。

3. 「近期貿易協定變局下之政策作為」議題，刪除有關 ECFA 部分。

4. 請台經院依上開意見，重新調整諮詢議題規劃，並另摘陳重點

報告，俾利擇期向曾次長報告。

(二) **第 2 次議題研商會議**

於 109 年 8 月 4 日召開，由研發會及台經院討論未來會議規劃，其主要結論包括：

1. 請台經院就以下三個議題，備妥議題規劃資料，俾利後續簽報曾次長；尤其需要補充相關數據資料佐證，強化現象說明及問題分析

   (1) 疫後產業發展－金融業如何協助產業供應鏈移轉(暫訂標題)

   (2) 疫後消費行為改變－如何協助服務業強化韌性(暫訂標題)

   (3) 未來風險與物資安全存量－探討臺灣在產業、能源及糧食的風險容忍度或情境分析(暫訂標題)

2. 疫後產業發展－金融業如何協助產業供應鏈移轉

   (1) 此波疫情是否造成全球供應鏈移轉；可從聯合國 FDI 或其他資料佐證。

   (2) 在供應鏈轉變下，臺商如何重新佈局；參考其他國家(如:日本)金融業協助產業佈局作法。

   (3) 優先邀請丁學文總經理擔任引言人，並洽詢推薦與談人選。

   (4) 銀行端部分，建議可先詢問兆豐金或中信金詢問瞭解。

3. 疫後消費行為改變－如何協助服務業強化韌性

   (1) 瞭解疫後生活或消費型態改變是暫時或結構性改變。

   (2) 開放式探討如何協助地方產業或商圈建立韌性，以因應可能的變局，如數位化轉型；強化外送等宅經濟商機；政府閒置場域活化(休閒經濟)；服務或商品出口等。

   (3) 請重新規劃引言人選，盡量不要與先前諮詢會議簡報或引言人重複。

4. 未來風險與物資安全存量

   (1) 瞭解如何定義風險情境及可能的訊號指標，探討在各種風險

情境下，臺灣有哪些產業(如防疫物資)作為關鍵產業，以及能源、糧食的管控標準。

(2) 建議洽詢工研院是否從事相關研究。

(三) **第 3 次議題研商會議**

於 109 年 9 月 17 日召開，由研發會及台經院討論未來會議規劃，其主要結論包括：

1. 討論議題可朝如何協助臺商全球營運作法，或如何打造臺商運籌中心連結海外臺商的方向進行。

2. 內容聚焦方向：

(1) 租稅優惠：目前政府基調不會調降營所稅率，或許考慮可指定用途的抵稅作法。

(2) 資訊流：側重數位轉型，如何透過數位化連結臺商等。

(3) 知識流：指無形資產、Know how 或 IP 等，如何透過授權，改變營運模式。

3. 與談人人選：

(1) 銀行業 3 位選 1 位，工業區總會、工業會可洽邀，中經院徐遵慈可列入。

(2) 增加新創總會、交通大學科技法律研究所劉尚志教授、清華大學王弓教授。

4. 台經院需要本部所屬單位提供資訊流、知識流等連結臺商之政策資料，請具體描述，以利請求相關單位提供協助。

5. 原第三場服務業議題目前已陳 次長，惟 鈞長對本次議題較為重視，請台經院二週內研提評析報告及諮詢會議的議題規劃，以利會議安排，原第三場服務業韌性延後召開且無法確定何時召開。

在產業發展諮詢會議方面，計有 4 場，詳實第二章說明，故此次不見贅述。

表 2 本年度工作會議、新經濟發展策略諮詢會議及會前會彙整表

時間	會議名稱	主持人	備註
109/02/25	第 1 次議題研商會議	張副執行秘書美惠	見附件 14
109/04/07	第 1 次產業發展諮詢會議會前會會議	曾次長文生	見附件 15
109/07/28	第 1 次新經濟發展策略諮詢會議-疫情後之經濟變局	曾次長文生	見附件 16~18
109/08/04	第 2 次議題研商會議	張代理執行秘書美惠	見附件 19
109/09/11	第 2 次新經濟發展策略諮詢會議-後疫情時代產業供應鏈發展	曾次長文生	見附件 20~22
109/09/17	第 3 次議題研商會議	張代理執行秘書美惠	見附件 23
109/10/12	第 3 次新經濟發展策略諮詢會議-後疫情時代如何強化服務業韌性	張代理執行秘書美惠	見附件 24~26
109/12/14	第 4 次新經濟發展策略諮詢會議-後疫情時代臺灣產業發展擘劃	曾次長文生(陳主任秘書怡鈴代理)	見附件 27~29

＊註：第 1～4 場產業發展諮詢會議之講者簡報請上網參閱
https://www.moea.gov.tw/MNS/cord/content/ContentLink.aspx?menu_id=25315

第二章　新經濟發展策略諮詢成果

受到新冠疫情影響推遲本年度諮詢會議的召開，於 109 年 4 月 7 日完成經濟部曾文生次長討論本年度議題規劃，鈞長指示針對疫情對供應鏈、能源及服務業影響進行諮詢議題規劃。第一次諮詢會議主軸設定在「疫情後之經濟變局」，第二次諮詢會議則在次長指示下以「後疫情時代產業供應鏈發展」為主題召開會議，第三場次以「後疫情時代如何強化服務業韌性」為主軸，第四場次則以「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」為主軸，如表 2 所示。以下各節針對議題規劃與會議重點摘要進行說明。

第一節 議題一：疫情後之經濟變局

一、諮詢會議議題規畫方向

年初受到新冠肺炎疫情的衝擊，還不確定疫情的走向與發展，國際研究機構示警，武漢肺炎已超越美中貿易戰和英國脫歐，成為當前全球經濟的最大威脅，包括德國、韓國、臺灣、日本、美國等經濟都可能被拖累。因此，本年度諮詢議題規劃，首先設定在新冠肺炎疫情情境下，邀請國內重要智庫與產業界專家探討相關議題。

二、會前訪談/座談會

(一) 議題研析與會前會議重點

於 109 年 2 月 25 日完成議題研商會議，針對本年度諮詢議題，向部內各局處進行意見徵詢，包括商業司、技術處、中企處、國貿局等單位，會議紀錄如附件 14。

於 109 年 4 月 7 日向曾文生次長報告今(109)年度產業發展諮詢計畫「新經濟發展策略諮詢會議」第 1 次會議會前會主題規劃，次長裁示上半年諮詢議題的主軸定為「病毒改變了什麼?」，先論述一個大框架後，再探討下述重點，其他裁示重點詳見附件 15：

1. 消費者服務業改變

消費者服務業原本屬於庶民經濟型態，占就業人口約三成，擁有易創業特質，但疫後可能產生位移，如餐廳的消費被連鎖性的 Foodpanda 或 Ubereat 網路平臺取代等，宅經濟的盛行取代實

體消費，以及隨著消費者行為的改變，未來疫情趨緩後消費者服務業位移動向。

2. 全球供應鏈的改變(斷鏈)

疫情全球化產生了非人工的壁壘情勢，打破全球化的生產模式，隨著全球分開化，各國需要掌握更多的關鍵原物料、生產製造，因此在全球供應鏈可能產生斷鏈的情況，臺灣產業是否仍維持代工模式?未來產業模式?

3. 能源市場的改變

過去因美國頁岩油問題，沙國等 OPEC 不願減產導致國際油價下跌，美沙雖達成減產共識，但俄羅斯等不願減產，今年更因疫情讓全球航空業、旅遊業等大幅萎縮、加上各國因疫情減緩經濟活動，對原油需求下滑，國際油價持續走低，再生能源價格受到壓抑，此將不利再生能源發展，能源問題已轉變成為經濟的問題。

(二) 會前訪談

針對疫情影響議題，針對總體經濟、能源、服務業、供應鏈等方向，訪談多位專家學者，分述如下：

1. 總體經濟議題：

針對總體經濟，包含服務業、供應鏈、經濟衝擊等內容，本(109)年 4 月 9 日與訪談本院顧問陳博志教授(詳見附件 1)、4 月 16 日訪談本院顧問邱俊榮教授(詳見附件 3)，4 月 24 日訪談中華經濟研究院副院長王健全(詳見附件 4)等，針對新冠疫情的各方面經濟影響進行訪談概要如下：

(1) 全球供應鏈規則將改變

- 全球分工不會消失，但將結合各國對中國大陸不公平政策之不滿，世界將產生新的做法。（陳博志）
- 未來全球會發展出更多水平分工，把生產範圍或生產鏈很長的一段留給自己做，國內建立業者合作的關鍵競爭力部門，並政府可以促成與友好國家進行產業合作，建立公平合作生

產的國家鏈。（陳博志）

- 政府可以協助臺商生產基地移轉回臺灣或其他國家。（陳博志）
- 對臺灣廠商最好是供應鏈越多越好準備，有根臺商可轉地出貨。（邱俊榮）
- 亞洲會有一個不包含中國大陸的新供應鏈，可能由日本主導，或是沒人主導。（產業、廠商間如何摒除過去過度競爭？尤其知識、技術屬性的產業，現在發展趨勢，政府除協助尋覓生產基地，能否有更積極的政策配合? 組織虛擬國家隊，或更遠大目標，才有翻轉的機會。）（邱俊榮）
- 全球化的退縮問題：疫情帶來不確定性的風險成本，短鏈化更快成形。（邱俊榮）
- 臺灣應掌握一些最終產品，整個供應鏈才會安全、有保障。(最終市場介入不易，如日商合作或朝比較長期的規劃，從比較熟練的最終產品開始) （邱俊榮）
- 將來可能會依據產業型態而會有一些不同的 Location。對平常沒利基但很重要的產品，政府可透過國營事業 Maintain；對有利基但過去沒發展的產品，可用資源發展(產業分散化、國家安全、市場獲利) （邱俊榮）
- 不同的性質做不同的政策。盤點資源、利基的產業，搭配 AI、5G 等，建立新產業模式。（邱俊榮）
- 供應鏈將重新調整，如半導體供應鏈將離開大陸，但需要土地勞動的玩具、成衣、紡織會移動到印尼、越南，工具機、石化、塑化將留在大陸。因應短鏈需要部份產品將移到目標市場附近作備援基地，例如，美國為目標市場將以墨西哥為備援基地，東南亞供應鏈也會進行整合。（王健全）
- 日美將採取供應鏈撤出中國大陸的政策。（王健全）
- 產業供應鏈撤出中國大陸的方向應人金物流中斷而有停頓，但趨勢不會改變，特別是歐美高階需求的供應鏈會離開。產業供應鏈是否外移要是產業特性和供應市場的影響。（王健

全）

(2) 防疫安全供應鏈

- 製造業之供應鏈安全會提高到國家安全層級，醫療物資等產品各國會想維持自己的供應鏈。（陳博志）

- 亞洲會有一個不包含中國大陸的新供應鏈，可能由日本主導，或是沒人主導。（產業、廠商間如何摒除過去過度競爭？尤其知識、技術屬性的產業，現在發展趨勢，政府除協助尋覓生產基地，能否有更積極的政策配合? 組織虛擬國家隊，或更遠大目標，才有翻轉的機會。）（邱俊榮）

- 各國會於國內建立自主的公衛產品、戰略民生物資、酒精之供應鏈。（王健全）

(3) 消費內需轉變

- 疫情後之消費轉變：疫情後會改變人們、國家的觀念與行為，未來社會經濟的各種決策、行為都會把疾病的風險考慮進去，防災意識會提高，特別是沒有人幫助的風險意識會提高。鄰近國家狀況若未穩定，則仍有風險。因疫情是所得減少，對消費支出將有影響，不太可能期待有爆炸性的成長，恢復速度應比金融危機來得快。（陳博志）

- 新增使用網路人口；消費者服務轉為網路。（陳博志）

- 短期消費在疫情後會有一點增加，室外娛樂活動的消費行為會增加。（陳博志）

- 國際觀光將會沉寂一段時間，國內旅遊即使政府不鼓勵也會超過原來的成長。國內旅遊應創造更多價值，讓民眾願意在國內遊樂，品質可以提高，增加更多的選擇，國土使用放寬頻間合法經營等法規應鬆綁。（陳博志）

- 疫後只有消費習慣的改變，其他如產業、生產活動因與外界、供應鏈連結很強，較不受影響。（邱俊榮）

2. 能源議題：

針對新冠疫情對能源的衝擊議題，本(109)年 4 月 15 日與訪談

本院陳詩豪副所長(詳見附件 2)、4 月 16 日訪談本院顧問邱俊榮教授(詳見附件 3)，4 月 24 日訪談中華經濟研究院副院長王健全(詳見附件 4)，針對新冠疫情對能源價格、再生能源等各方面影響進行訪談概要如下：

(1) **疫情影響能源範疇：**

供應鏈斷鏈、封城使交通中斷，使石油、煤炭需求大幅下降；天然氣價格與油價連動。（陳詩豪）

(2) **疫情中油價趨勢：**

- 減產：OPEC Plus 減產幅度不如需求減少的幅度；傳統石油開採是長期投資，無法貿然停工與復產，且中東國家以石油銷售支撐其國家財政；頁岩油開採或停產具有很大的彈性，因此，最大的生產國美國已開始減產，希望能穩住油價。（陳詩豪）
- 儲油庫存空間：美國、中國大陸油品戰力和商業儲備已滿，甚至以油輪進行儲備，吸收產量，造成油輪儲油價格持續上漲。（陳詩豪）
- 金融避險操作：4 月油價期貨降負數係因油品在金融市場進行避險操作。（陳詩豪）
- 油價回升指標：油輪價格租金開始下跌，代表油輪卸油，油輪運能再起。（陳詩豪）
- 低油價至少資源配置成本不需要顧慮，對臺灣是好事。（邱俊榮）

(3) 再生能源的影響

- 短期離岸風電、太陽能光電等工程可能會延誤，若因疫情使油價長期維持在低點，會影響到再生能源的投資。（陳詩豪）
- 再生能源主要驅動力在政府，在能源轉型的執行強度上將受惠於油價降低而有更多籌碼去發展。（陳詩豪）
- 油品需求未來將受工作方式轉變的影響，公務、商務需求的旅次需求降低，旅遊需求不會有過度爆炸的成長，供應鏈長

度縮短，對運輸石油價格造成壓力。(陳詩豪)

- 若油價持續低迷可能會減緩再生能源(替代能源)的使用，例如風力發電，甚至可能會對離岸風電進行紓困，影響低碳產業和節能減碳政策的推動。(王健全)
- 單從能源來看，油價低對電動車、再生能源的發展可能不是好事。(邱俊榮)

三、諮詢會議議程規劃

新經濟發展策略諮詢會議第 1 次諮詢會議以「疫情後之經濟變局議題」為主軸，邀請重要智庫台灣經濟研究院、中華經濟研究院、台灣綜合研究院、工業技術研究院，中央大學臺灣經濟發展研究中心及金庫資本管理顧問公司的專家等參與，第 1 次諮詢會議議程如下：

時間	議程
09:00-09:30	報到
09:30-09:35	主席致詞
09:35-09:55	**<u>引言報告</u>** **疫情後之經濟變局議題** 簡報人：台灣經濟研究院　錢思敏 博士
09:55-12:00	綜合討論 (一) 疫後受影響的層面及趨勢，除內容所呈現的議題，還有那些需要留意其後續的發展？ (二) 疫後帶來的經濟變局，目前所擬定的因應方向重點，是否有其他重點？ (三) 針對結論，可增列或再補充的地方？
散會	

四、議題研析

(一) 疫後臺灣經濟發展契機或隱憂

1. **背景說明**

(1) **新型冠狀病毒疫情已超過2003年 SARS 疫情**

A. 2019年12月中國大陸武漢市爆發的新型冠狀病毒感染肺

炎，已造成全球確診人數逾127萬例 ，死亡近7萬人(統計至4月6日)，超越2003年 SARS 死亡人數。

B. 中國大陸疫情已有緩和，國務院2月25頒布《復工防疫指南》，要求各企業必須「穩步有序」的復工復產，3月4日再公告《關於進一步精簡審批優化服務精準穩妥推進企業復工復產的通知》，但包括北京、上海、天津、重慶等四大直轄市，湖北、廣州等多座重要工業城市仍採取封閉式管理，對交通、人員進出等管制，嚴重衝擊中國大陸經濟與產業營運。

(2) **對全球經濟影響：主要國際機構下調2020年全球經濟成長預測**

A. 經濟學人(EIU)：依據3月16日資料，將2020年全球經濟成長率由2月預估的2.2%再下修至1.0%，中國大陸由5.4%下修至2.1%。

B. 世界銀行(WB)行長馬爾帕斯(David Malpass)2月4日表示疫情將可能損害全球供應鏈，世界銀行將下修1月份公布的2020年全球經濟成長預測。

C. 國際信評機構標普全球評級(S&P Global Ratings)3月17日指各國採取防疫措施造成經濟活動突然中斷，將使2020年全球經濟遁入衰退，2020年全球 GDP 年增率為1%-1.5%區間

D. IMF3月5日總裁喬治艾娃 (Kristalina Georgieva)表示，估計2020年全球經濟成長將深陷至2019年 2.9% 以下，成為金融危機以來最弱成長，IMF 不排除未來可能再下調經濟前景的可能。(原2月23日將全球、中國大陸 GDP 年增率分別下修至3.2%及5.6%的水準)

(3) **對臺灣經濟影響：**

A. 主計總處下修2020年臺灣經濟成長預測至2.37%

(A) 假設疫情維持3個月：下修109年經濟成長至2.37%，調降0.35個百分點，仍有2%以上成長。

(B) 若控制在6個月內：對 GDP 影響約0.6到0.9個百分點，惟政府推動紓困振興措施等，將延緩經濟可能下滑情況，109年經濟成長率仍可「保2」。

B. IHS Markit 及標普全球評級皆認為臺灣上半年受新冠肺炎影響最為劇烈，下修2020年臺灣經濟成長率，今年難保二：

(A) IHS Markit (109.3)：109年臺灣經濟成長由原2月預估的2.11%，下修1.06個百分點至1.05%，經濟表現仍為四小龍最佳。

(B) 標普全球評級(109.3.23)：疫情對亞太地區造成的經濟損失將擴大為6,200億美元，亞太地區109年經濟成長率預估為2.7%，臺灣則下修至1.6%。

(C) ADB (109.3.6)：疫情在中等狀況下，臺灣經濟將會損失26.78億美元，嚴重程度在全球排第6，僅次於中國大陸、泰國、日本、美國及香港。

(4) **對臺灣產業的影響**

A. 臺灣**經濟研究院：短期製造業受衝擊程度較服務業為輕**

(A) 對製造業(15項產業)影響：以出口中國大陸市場為主的產業影響較重，如石化業、鋼鐵業等；以中國大陸製造為主，且以供應當地市場，如通訊、電子、機械業。

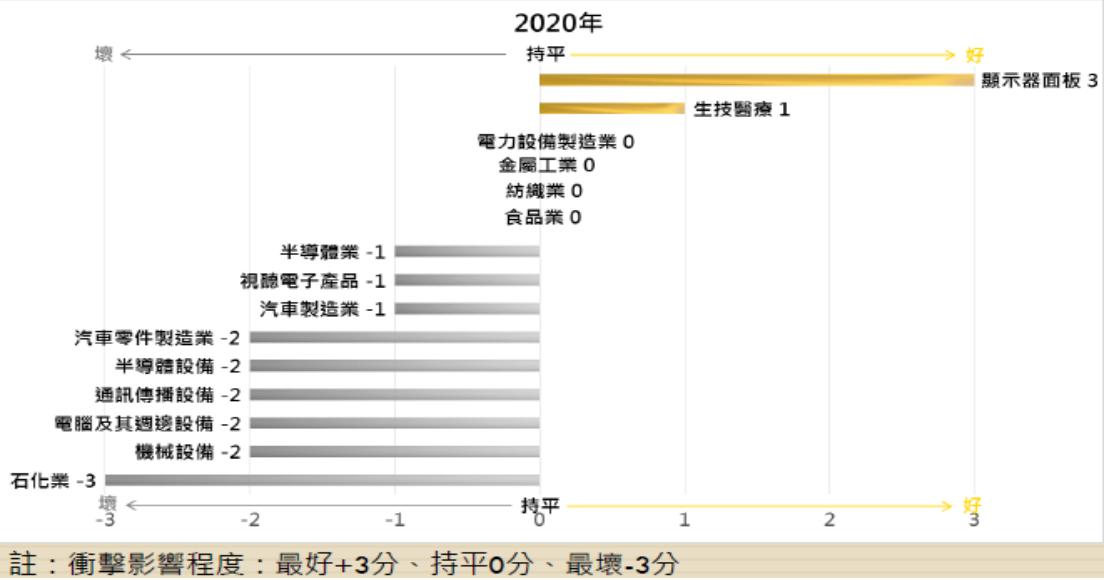


圖 1 短期間疫情對產業的衝擊

(B) 對服務業(評估9項產業)影響：若受疫情擴大，包括餐飲、觀光、零售明顯受到衝擊；跨國運輸、貿易、金

融也影響重大，如海運業、空運業、觀光業、證券業等明顯成為重災戶。

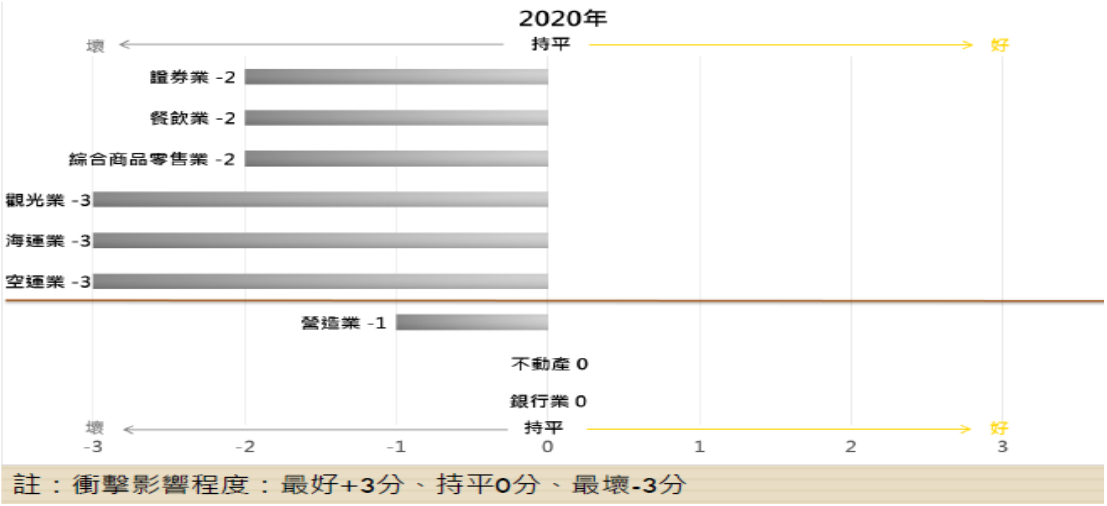


圖 2 短期間疫情對服務業的衝擊

(C) 綜整：**短期**製造業受衝擊程度較服務業為輕；**長期**疫情若不能在夏天結束，勢必影響至下半年，將導致全球經濟進一步惡化。

B. **工研院：**汽機**車零組件、網通、電路板、手機組裝等11項產業影響最大**

(A) 依二維(目標市場、生產據點)分析法

圖 3 從目標市場與生產據點分析疫情影響

(B) 生產據點愈集中在中國大陸、以及目標市場愈以中國大陸為主之產業，受疫情缺料、缺工、訂單減少的影響愈大。(如上圖所示產業)

(C) 若疫情持續延燒，且封城或封閉式管理城市增加，缺料、缺工的時序延長，且倉儲、運輸、零售的困難可能大幅衝擊中國大陸的生產和內需市場。

2. **議題重點評析**

中國大陸是臺灣主要的出口市場、最大的投資地區，兩岸長期分工形成緊密的供應鏈，肺炎疫情後續發展定**對臺灣產業經濟有一定的影響和衝擊，須密切關注。目前政府已擬訂因應對策，以減緩肺炎疫情對我國產業、社會的衝擊**，然隨著疫情在亞洲、歐洲、美洲等區域持續漫延開來，已經危及到全球產業分工體系的穩定。不論是危機管理意識抬頭或全球分工布局的角度觀察，全球產業供應鏈勢必有所變動與調整，因此，**臺灣必須提前思考疫後所帶來的發展契機、機會與隱憂，才能作好準備，迎向新的挑戰。**

(1) **政府目前因應對策**

A. 行政院

(A) 行政院院會於2月25日通過「嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例」，特別預算的總金額600億元。

(B) 以舉借債務300億元及移用以前年度歲計賸餘300億元支應理，防治經費以109年1-6月為原則。

(C) 具時效性之緊急防疫物資、短期紓困，由既有預算或基金優先移緩濟急。主要分為防治與紓困振興兩方面。

表 3 新冠肺炎行政院紓困三大方向

新冠肺炎行政院紓困三大方向

紓困	融資	1.補貼銀行減免中小企業舊有貸款利息，按中華郵政1年期機動利率（1.06%）補助。 2.中小企業營運資金貸款利息補貼，沒有減薪及裁員的公司適用，每家廠商有500萬元貸款額度，享有利息補貼六個月，按中華郵政2年期機動利率再加1%（2.095%）。 3.中小企業振興轉型需求的融資，給予八～九成信用保證，按中華郵政2年期機動利率（1.095%）補貼利息一年。 4.經濟部編列100億，給予信保基金辦理防疫1千億融資保證。 5.寬延退票處理，給予紓困業者六個月暫緩通報為拒絕往來戶，不因存款不足而被通報拒絕往來。 6.公股行庫提出專案融資。 7.免責條款，非因故意或重大舞弊事件導致的呆帳損失，民營或公營機構人員免除行政與財務責任。
	就業	1.減班休息是領基本工資，並非無薪。 2.鼓勵每周減少工時達16小時的勞工，在減班休息時段參加訓練課程。 3.補助全程訓練費用，依照基本工資時薪（每小時158元）發給訓練津貼，補助時數不得超過每個月減少的工時，每個月16小時以上、120小時以下。 4.補助企業員工訓練，最高350萬元。 5.經濟部對服務業、交通部對觀光業等人員，加碼進行培訓。
	稅務	1.營所稅：因疫情減少營業收入，虧損者當年度不用課所得稅，符合規定者，可在未來十年內減少相關年度應納稅額。 2.營業稅：因疫情影響而減少收入或無法營業，由稽徵機關調降查定銷售額及營業稅額。 3.稅捐主管機關適時主動公告延長繳納期限。 4.民眾防疫假或照護假，企業給薪部分，得納入200%的營所稅減除額度。
振興	抵用券	1.經濟部提出20億元消費抵用券，在疫情獲得控制後提出。 2.擴大納入藝文活動，增加消費抵用券經費。

製表：彭婉琳、邱琮皓

資料來源：疫情重創產業 政院三大方向紓困，2020/2/18，工商時報，https://ctee.com.tw/news/policy/221823.html

B. 部會分工

(A) 經濟部(204.9億元)：捐助信保基金辦理融資保證、企業利息補貼、融資診斷；餐飲、零售、商圈、夜市、傳統市場等紓困振興及內需型產業消費優惠措施等；

受疫情衝擊製造業輔導及技術研發補助;徵用口罩生產機台、協助廠商加強出口、開發快速篩檢系統等。

(B) 衛生福利部(169.6億元)：應變醫院整備與隔離收治、防疫物資徵用及採購；居家隔離、檢疫者及其請假照顧之家屬防疫補償金、集中檢疫場所人員津貼；購置新冠肺炎檢驗試劑、耗材、儀器設備、研發疫苗及治療藥物、緊急準備金等。

(C) 交通部(167.7億元)：補貼交通運輸業及觀光產業、國內與國際旅遊及旅遊景點優化等；補助陸路運輸業、海運業及航空業者購置防疫用品等。

(D) 農業委員會(35.6億元)：辦理農漁畜產品產銷調節拓銷、農漁業者紓困利息補貼及專案補助等。

(E) 文化部(8億元)：補助藝文產業營業成本及策辦振興活動、補助民眾於藝文場所消費等。

(F) 教育部(5.8億元)：補助與提供各級學校、幼兒園、補習班及兒童課後照顧服務中心防疫物資。

(G) 國家通訊傳播委員會(2.2億元)：採購疫情防治專用手機、建置防疫服務平臺、居家隔離、居家檢疫者門號定位追蹤及防疫簡訊等。

(H) 原住民族委員會(2億元)：原住民族觀光產業多元行銷及振興部落產業經濟等。

(I) 內政部編列(1.7億元)：社區防疫追蹤及居家檢疫者服務、國境線防檢疫及檢疫場所等業務。

(J) 客家委員會(1.5億元) :客庄產業整體行銷及補助客庄旅遊等。

(K) 海洋委員會(1億元)：海上防疫勤務工作油料及維修費等。

(2) 疫後臺灣可能的發展契機

A. 短期：包括轉單效應、線上應用新商機等

(A) 中國大陸產業斷鏈下的**轉單效應**：因封城式等管理模式，導致人員、貨物等流通的困難，包括科技及汽車等產業鏈隨著管制時間拉長，可能產生斷鏈[1]後的轉單效應。

(B) **物聯網等應用可能帶來新商機**：如宅經濟、線上遊戲等新的商業模式。

B. **中長期：各國的撤僑、斷航，將會產生新一波民企自中國大陸的出走潮**[2]

(A) 企業危機管理模式調整、新科技應用導入，以及臺商回臺投資或外人直接投資布局的加速等。

(B) 新興產業分工布局調整：包括5G 通信、人工智慧、無人機、電動車組件及生物科技於全球產業分工調整布局下，臺灣要如何站穩亞洲印太戰略軟實力的關鍵位置？

C. 潛在隱憂：紅色供應鏈復工後的低價搶單

中國大陸業者疫後復工，先以產能恢復及庫存補足為主，但面對疫情造成供應斷鏈的轉單效應，中國大陸業者是否如先前紅色供應鏈的低價搶單模式衝擊到我產業的代工市場？尤其代工為全球產業分工的生產模式，除了品質、管理外，價格仍是成本考量因素重要之一，值得後續持續關注。

3. 部內處理情形與相關部會資訊

目前政府已經提出因應對策，惟從各部會初步規劃的內容來看，對疫情結束後，臺灣可能產生的**契機、機會與隱憂等議題，目前尚無較具體的相關作法規劃**。

4. 建議諮詢方向

---

[1] 武漢位居華中，有「9 省通衢」的美譽，是此次疫區重心，它不僅為中國鋼鐵、汽車以及半導體、平板和其它電子元件等科技產業的主要製造中心之一，且北接河南省鄭州是蘋果 iPhone 最大組裝商富士康的生產基地，西連四川重慶筆電基地，東接江蘇蘇州工業園區與上海市互為供應鏈聚落，包括手機、筆電、5G 通信相關的印刷電路板（PCB）廠，所形成的聚落可能產生產業斷鏈問題

[2] 財經雙周報酬 2020.2.13)，《臺商第一手觀察　武漢疫情引爆大陸 5 大經濟隱憂》網址:https://www.nownews.com/news/20200213/3930158/

考量臺灣在地理戰略、科技產業鏈、全球分工的新態勢將具關鍵份量，諮詢議題**建議可朝疫後對產業及經濟變化要如何調適及新契機掌握：**

(1) 疫後可能帶動的**產業商機**？要**如何轉化**成臺灣經濟**成長新動能**？

(2) 化危機為轉機下，**疫後可能加速臺商回臺投資或外人投資的因應**？

(3) 產業如何**加深新科技的應用**？**強化危機管理模式**？

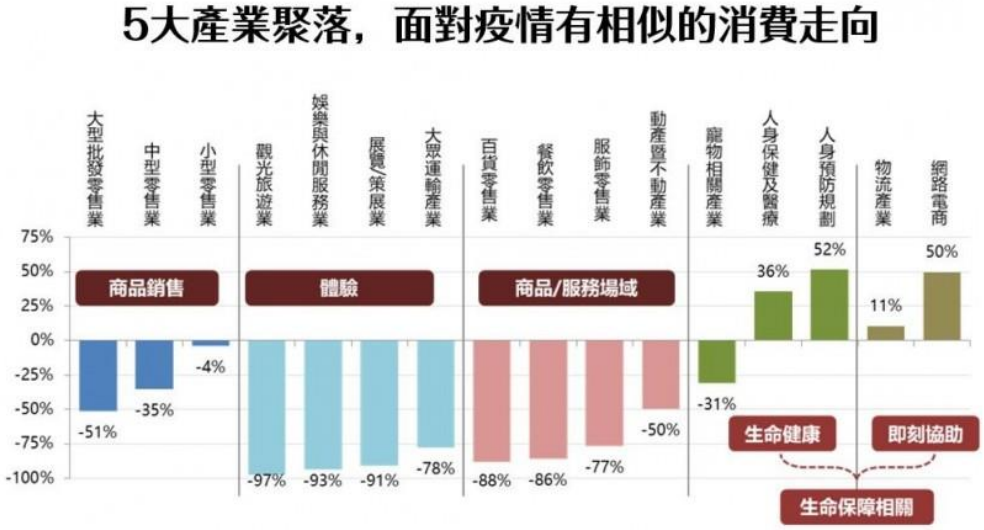
(4) 臺灣產業可能會面對**中國大陸紅色供應鏈在疫後的低價搶單效應**？

(二) 疫後服務業發展新局勢

1. 背景說明

受到武漢肺炎疫情衝擊影響，內需型產業，如餐飲業、旅館業、飯店業和其他等服務業因民眾減少消費而受到衝擊。根據東方線上與經理人雜誌的調查[3]，可以發現除了生命保障相關的服務業受到正面影響，其餘商品銷售、體驗和商品服務場域的產業都受到相當大的負面衝擊。特別是越大型封閉的商業空間，像是百貨零售業、餐飲業所受影響較大，而屬於開放型的商業空間且消費的停留時間較短的業別，例如小型零售業等影響則較小。民生消費在對於日常用剛性的產品與服務需求仍不變，主要則是在通路上做改變。

[3] 4 大產業因疫情受惠！獨家調查：各產業衝擊評估排行，誰將受創最深？，2020/2/21，https://www.managertoday.com.tw/columns/view/59279



資料來源：東方線上消費者研究集團 / 經理人雜誌網路調查

圖 4 五大產業聚落對疫情有相似消費走向

根據東方線上的調查，逾 5 成專業經理人認為疫情要 6 月之後，而約 60% 專業經理人認為對百貨業者的衝擊將會延續到 9 月。「儘管疫情目前尚在控制範圍內，仍將打擊國內消費力度，未來恐有 5 成中小型服務業受挫，影響家數達 40 萬家，尤其這些企業現金儲備量大多不足，只能撐 2、3 個月，只要疫情持續延燒，相關業者想撐也沒錢撐下去。」[4]中小企業因為規模小、應變力弱，需要政府提供協助包括[5]：

(1) 營業所得稅方面給予補助或減稅；

(2) 部分業者面臨租金壓力，盼能夠給予補貼；

(3) 對於勞工部分，給予薪資上的協助；

(4) 在房屋稅、地價稅上，能給予減免；

(5) 在金融方面，中小企業可能會出現資金斷鏈的危機，盼可提供中小企業低利、無息貸款，幫助中小企業度過難關。

(6) 暫緩調漲基本工資與電價，減輕企業壓力。

---

[4] 【疫情重創內需 4】客人不上門服務業慘兮兮　40 萬中小企業剉咧等，2020/2/18，https://www.mirrormedia.mg/story/20200217fin014

[5] 疫情全面衝擊服務業 商總：盼政府提供紓困，2020/2/12，https://ctee.com.tw/news/industry/219182.html

後續疫情的發展就多數的看法至少要到 6 月或更久，除了疫情發展中對於業者的紓困輔導之外，疫情之後，對業者方向還可以進行哪些的協助希望藉諮詢會議進行多方徵詢。

2. 議題重點評析

(1) 目前政府的協處及因應措施

A. 需要紓困的產業主要包括內需型產業(餐飲、零售、商場商圈、夜市、傳統市場、會展業等)、農業、觀光及運輸業等。

B. 經濟部做法：資金紓困(貸款展延、利息補貼)、防疫千億保(保證專款)、數位轉型(外送平臺、電商工具)、環境優化(營運場域設施改善)及人才培育(商業人才技能培訓)等。

(2) 聚焦中小型內需服務業者

中小型內需服務業者受限於規模與資源，較易受到外在環境影響，**目前政府除了提供必要的協處及因應措施外**，此波疫情過後，**藉由挺過疫情業者的經驗分享，作為未來中小型內需服務業轉型升級之參考。**

(3) 建立多元經營策略

目前受影響的產業包括各種大型零售業、休閒娛樂、運輸業、觀光旅遊業、餐飲業等，面臨到疫情所帶來的消費力銳減，**除了**像是零售業可採取建立電商平臺以**線上銷售來移轉風險**，餐飲業、觀光旅館業採取**外賣、外送方式增加營收**之外，可以探討**是否有其他多元化的經營策略分散風險**。

3. 建議諮詢方向

(1) 探討挺過疫情業者因應之道

雖然疫情嚴重，但仍有一些受疫情衝擊較小的中小型內需服務業者，藉由萃取其成功經驗，可**作為其他中小業者未來轉型升級之參考**。

(2) 內需型服務業別的關鍵特質

除了個別企業的經驗，**亦可探討某些影響較小業別的經營型態及其特質**，作為其他受影響業別之參考。

(3) **中小型內需服務業的多元化經營策略**

五、諮詢會議重點摘要

經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議於 109 年 7 月 28 日上午 9:30-12:00 舉辦，以「疫情後之經濟變局」為主軸，因疫情因素，減少外部專家學者的人數，計邀請發展議題領域專家、學者及業者等 8 位，以及本部工業局、能源局、技術處、投資業務處及商業司等單位與會參加進行交流與討論，分就疫情可能的影響分享看法，綜整本次諮詢會議重點摘要如下(會議紀錄如附件 16、會議重點結論(中、英文)如附件 17、18)：

(一) 全球供應鏈轉變趨勢

1. 按照美國川普總統堅壁清野的作法，從貿易、科技、人才，雙元經濟可能會持續下去，即使未來拜登選上，短期內也不太可能大幅改變現況。

2. 目前只有高科技領域會朝雙元體系發展；觀察美中第一階段協議，美國主要還是希望降低美商進軍中國大陸門檻，除了高科技產業，其他領域非但沒有去中化，甚至還在加碼投資。因此，臺灣講去中化時，可能要較精確，若判斷錯誤，對未來產業布局會有影響。

3. 雙元系統內產業有以下四個象限的競爭格局，臺灣不同產業在雙元競爭系統的四個象限競爭格局可能不同，不選邊可能利益更大：

   (1) 美中各自發展的競爭格局，例如 3D 列印、資訊安全。

   (2) 美國主導而懲罰中國大陸，如半導體設備、晶片設計、軟體工具。

   (3) 倚賴中國大陸，像大疆商用無人機、醫藥化學的中間體，過去因為掌握在中國大陸或印度，因為是耗能、高汙染製程。

(4) 與其他國家彼此依賴，如晶片製造倚賴臺灣，或工具機則倚賴德國、日本的驅動器等。

4. 供應鏈移轉下，重新思考臺灣在東南亞及印度的機會：

(1) 中國大陸的人工、土地成本越來越高，供應鏈很難賺錢，尤其在美中貿易戰後，現在全世界開始往南向移動；這個過程讓臺灣有機會，應該用不一樣的態度看待南向政策。

(2) 隨著各個國家的區域化發展後，都在孕育不同的獨角獸，現在是錢太多、故事太少，這也說明資本語言很重要；臺灣民間資金很多，政府可建立機制，把臺灣優勢(傳統產業供應鏈扎實、半導體業也很強)說成全世界聽得懂的資本故事，未來臺灣因信賴度而獲取外人投資的機會很大。

(3) 在東南亞，韓國或日本的金融機構都是與產業結合，可是臺灣金融機構卻是讓臺商自己想辦法投資，金融業與產業脫鉤。

(4) 過去臺灣經濟過度依賴中國大陸的問題，隨著這波疫情逐漸朝正常化的方向前進，不管將來發生短鏈、斷鏈或多鏈情形，政府應著手協助整合、完整供應鏈，同時也可達成安全性或自主性提高的目的。

(二) 生活消費需求改變

1. 所謂的消費者信心，就是對未來的期望；東南亞及印度的年輕人比臺灣年輕人窮，為什麼敢花錢，就是因為未來有賺錢機會；政府不能只給魚吃、不給釣竿，一直紓困，久而久之會失去自己的工作技能。

2. 此次疫情促成「零接觸經濟」的崛起，建議業者可與研發法人共同合作，以三段(疫前、疫中、疫後)五級(健康、預防、診斷、治療、癒後)概念，整合數位科技，共同發展「零距離創新科技服務」，提供遠距使用者「遠在雲邊，盡在眼前」的體驗式服務和新興商業模式。

(三) 人才培育與薪資

1. 薪資水準提升才是最重要的事，而投資會帶動人才需求，進而

提高薪資。不過，招攬外商來臺，可能擠壓本地企業用人需求，人才供應不足要有更積極、先進的思維，不要侷限過去產業人才專班之類的作法。

2. 我們通常單純假設增加投資就會提高薪資，因此政府策略上只管前段的招商引資，至於後段的薪資是否真的提高是未知的，因此政府亦需要注意人才供需結構變化的問題。

(四) 能源轉型及風險安全管理

1. 國際能源署(IEA)認為現在是推動能源轉型最佳的時機，政府紓困方案可以聚焦太陽能、風能、氫能等乾淨能源技術的開發；另一方面，可以同時思考如何取消或降低對石化燃料的補貼政策。

2. 真正影響再生能源發展是對能源支出的負擔能力，因此，低油價反而更有餘裕投資再生能源；不過，當油價太低時，地緣政治會比較不穩定，使能源安全存量面臨比較大的風險。

3. 從美中衝突延伸的問題是，哪些是需要自給自足或維持安全存量的面向，如糧食、能源等；是否可透過短鏈，或是可信賴聯盟來達成，值得進一步思考。

4. 臺灣生產資源有限，若重要生產要素已達極限，影響臺灣的經濟發展下，像是人口、人才、土地、水電等基本需求，生產要素的有效配置問題亦需要處理。

六、評析報告重點說明（本次議題評析報告參見附件 34）

(一) 全球產業供應鏈轉變

1. **持續觀測供應鏈移轉訊號，以及投資與產業界運作動向**

(1) FDI 將回流本國生產或是走向供應鏈區域化

(2) 供應鏈已陸續有移出中國大陸訊號

(3) 供應鏈釋出移入越南訊號

(4) 臺灣業界投資已有移轉動向

2. 參考各國政府措施，強化臺商回臺投資或吸引外人投資策略

日、韓、美主要從本國企業供應鏈移轉協助本國或是其他國家著手，而印度重點則是對外招商(特別是美國企業)。

3. **臺商海外投資是否應該仿照日韓，應再深入討論**

(1) 日韓海外投資模式：日韓產業垂直整合型態使集團規模龐大

(2) 臺商對外投資係由傳統公股銀行及會計師事務所協助為主

(3) 臺灣垂直分工型態需要中間機制建立密切合作機制，擴展海外市場

(4) 日韓集團模式投資特點及各國供應鏈移轉政策能否納入機制中，建議需要進一步藉由下次的諮詢會議來進行討論

4. **完備新創環境**：完備新創環境有其必要性，惟新創環境議題複雜且多元，可留待後續諮詢議題探討。

(二) 消費行為改變

1. 疫情等外部衝擊之初，政府紓困有其必要性，疫後的振興內需消費，則有助經濟動能回穩。

2. **臺灣消費型態已經產生變化**：從大型商店轉為小型商店或線上電商消費。

3. 化危機為轉機，在疫情可能延續之情境下，思考如何強化內需服務業韌性。

(三) 未來風險與物資安全存量

1. 臺灣面對風險事件，基本所需之糧食安全與能源安全，已經建立基本準則。

2. 此波突發疫情，顯見臺灣與各國防疫安全物資存量不足問題；因臺灣產業供應鏈實力堅強，迅速緩解危機。

3. 未來應建立風險觀測與物資安全存量機制：盤點哪些產業屬於防疫(或其他風險事件)優先**自給自足**的產業，或是可透過**建立聯盟**等其他策略因應。

第二節 議題二：後疫情時代產業供應鏈發展

一、諮詢會議議題規畫方向

第 2 次新經濟發展諮詢會議延續第 1 次新經濟發展諮詢會議討論的議題，聚焦在供應鏈的移轉上，針對各國及臺灣協處政策進行更為深入的討論。

二、議題研商會議

109 年 8 月 4 日進行第 2 次「新經濟發展策略諮詢會議」議題研商會議，針對後續三場次諮詢議題主軸進行討論，會議裁示如下：

(一) 請台經院就以下三個議題，備妥議題規劃資料，俾利後續簽報曾次長；尤其需要補充相關數據資料佐證，強化現象說明及問題分析

1. 疫後產業發展－金融業如何協助產業供應鏈移轉(暫訂標題)
2. 疫後消費行為改變－如何協助服務業強化韌性(暫訂標題)
3. 未來風險與物資安全存量－探討臺灣在產業、能源及糧食的風險容忍度或情境分析(暫訂標題)

(二) 疫後產業發展－金融業如何協助產業供應鏈移轉

1. 此波疫情是否造成全球供應鏈移轉；可從聯合國 FDI 或其他資料佐證。
2. 在供應鏈轉變下，臺商如何重新佈局；參考其他國家(如:日本)金融業協助產業佈局作法。
3. 優先邀請丁學文總經理擔任引言人，並洽詢推薦與談人選。
4. 銀行端部分，建議可先詢問兆豐金或中信金詢問瞭解。

(三) 疫後消費行為改變－如何協助服務業強化韌性

1. 瞭解疫後生活或消費型態改變是暫時或結構性改變。

2. 開放式探討如何協助地方產業或商圈建立韌性，以因應可能的變局，如數位化轉型；強化外送等宅經濟商機；政府閒置場域活化(休閒經濟)；服務或商品出口等。

3. 請重新規劃引言人選，盡量不要與先前諮詢會議簡報或引言人重複。

(四) 未來風險與物資安全存量

1. 瞭解如何定義風險情境及可能的訊號指標，探討在各種風險情境下，臺灣有哪些產業(如防疫物資)作為關鍵產業，以及能源、糧食的管控標準。

2. 建議洽詢工研院是否從事相關研究。

三、會前訪談

(一) 供應鏈轉變趨勢

1. 美國製造業進口從中國大陸轉向其他亞洲國家或是墨西哥的比重越來越高。（李詩欽）

2. 供應鏈會從「全球化採購」轉變為「本地化採購」：優先建立區域化，靈活且適應性強的供應鏈，品牌商、子系統供應商和零組件供應商將在自己後院進行採購、組裝與交付。（陳其宏）

3. 供應鏈會從「單一化採購」轉變為「多元化採購」: 供應鏈必須要消除對單一來源的依賴性，透過增加 2~3 個備用供應商來達到更具彈性及時效性的效果，同時避免斷鏈之風險。（陳其宏）

4. 供應鏈會因為消費及商業活動的改變以及新科技與新應用的產生而改變，如新的渠道、新的產業鏈等(EX:網購行為/個人及環境防護興起/遠距及移動式醫療需求等)。（陳其宏）

(二) 未來供應鏈移轉機會

1. 現在全球供應鏈有很大的改變，世界工廠的移動，不再是以中國大陸為主，未來是到處都是世界工廠，可能也不再以成本為導向的製造概念。因為世界工廠從中國大陸轉往世界各

地設廠時，對機械產業需求會增加，因為中國大陸希望公司還是繼續生產，所以不會允許把設備移走。因此，在別的地方要建立第二個、第三個生產基地，就會購置新的設備，這對機械業、設備業是一個長多，因為有分散風險的遷徙概念後，可能會有五年、十年、甚至二十年的長期布局。（柯拔希）

2. 臺灣很多廠商到中國大陸發展成功後，為何最後還是節節敗退? 因為總有一天陸廠會變成競爭對手。供應鏈現況比較偏向聚落效益，即整個製造業一移動，從主體廠到供應鏈的廠商也會跟著走。臺灣曾有段經濟衰退，其實很大的原因是中心廠外移，衛星廠跟著走，把整串臺灣產業都帶走。這次應該也會這樣，供應鏈會跟中心廠出走，因為不跟著走，很可能被替代掉，因此，未來供應鏈應會做很大的改變。（柯拔希）

3. 臺灣企業可盤點自身核心專長，結合未來產品發展與防疫需求、重新進行產業供應鏈分析與落實企業布局、積極建立區域化的供應鏈，建立區域通路與生產製造合作夥伴。（陳其宏）

4. 大企業必須在疫情中思考未來的全球佈局，不可能繼續把重心擺在同一個陣營之下，必須一邊靠美國、一邊靠中國大陸，甚至一部分在歐洲東南亞。新冠疫情讓全球鎖國，也會讓全球性品牌思考分散風險的布局要拉多遠的安全距離才夠，但這個趨勢對小廠、中小企業會變得更辛苦，因為規模不夠，沒有能力全球布局，建議可以結交朋友，跟供應鏈客戶或其他的供應商做訂單分享，類似航空公司的共用班號、連贏的策略，用最少的資源布局全球。（蘇孟宗）

5. 疫情過後，國家會考慮那些產業是需要的?國家要有戰略及戰備的思維，平常這東西雖不賺錢，國家貼錢讓在國內生產，留些庫存。國家絕對不能短視，若沒有戰略思維，就會一而再再而三的面對各種全球挑戰。（柯拔希）

(三) 供應鏈移轉因應作為

1. 臺灣 ICT 價值鏈的垂直整合的線佈很深，要顧及臺灣產業未來，政府要多加重視臺灣在創新科技研發的協助或是資源。（李詩欽）

2. 現在的數位轉型不是從 A 到 B 而已，而是商務模式的調整，經此次疫情後，才知臺灣知道有很多能量沒發揮出來，現在是整合部會，發揮國家力量的時候，不能因臺灣防疫防得比較好，就停頓，反而要在很多國家還在疫情中，加快數位轉型的腳步，透過大家凝聚更多的共識，從產業合作到經濟力展現，讓產業更加團結。（李詩欽）

3. 政府要輔導、協助機械業爭取供應鏈移轉的全球商機。（柯拔希）

4. 每個國家更應有戰略思維，就某些特定產業，平常就要資助他，不是等國家需要時才要他，若產業都走了，那時就會有問題。例如，國家要再恢復機械產業是很難的。（柯拔希）

5. 臺灣是資源有限的國家，應該做有效的分配，即適合臺灣發展的，就應全力支持。在機械工業方面，我們一直強調資源不要重複投資，法人、學校單位及產業界的角色定位及分工要釐清，如法人做中短期、中期、中長期的研究、學校做較長期的研究，產業界有實務經驗則做短期研究。（柯拔希）

6. 臺灣與主要國家幾乎沒有洽簽 FTA，因此臺灣機械業出口無法免關稅(目前關稅稅率多在 10%)。政府要思考趕快洽簽臺美 FTA，若美國跟臺灣簽署 FTA，會有示範效用，讓其他國家願意跟臺灣簽。（柯拔希）

7. 機械公會在臺灣供應鏈議題上提出「國機國造」，未來不僅是航太、國防，甚至是工業，都需要自主，要建立臺灣供應鏈。（柯拔希）

8. 因應以上醫療產業供應鏈重組的趨勢，臺灣政府更應在此時積極建立「臺灣品牌」的醫療物資供應鏈，用國家隊的資源來協助臺灣醫療產業相關廠商打進各個產業供應鏈及區域通路以獲得新的訂單。（陳其宏）

9. 政府也應該像是國家隊總艦隊的指揮官，而各企業廠商也像是各艦的艦長，國家帶著企業一起做，這就像是佳世達的大艦隊精神一樣。重點就是要把資源做到最佳化，把速度做到最快，滿足產業的需求，企業做得好的，就給更好的配套讓他更上一層樓領先市場；看到企業缺什麼，就給予輔導讓他能夠戰力翻倍，這樣整體的競爭力就會提升不少。（陳其宏）

10. 政府所提到的六大核心戰略產業就和佳世達的四大營運方向一樣，建議規劃前必需要先盤點自己會什麼？要什麼？缺什麼？然後設定目標及 KPI ，哪些該優化/補強？哪些該開發/調整？怎樣做才會最佳/最快/資源運用最好，規劃後就一路朝目標前進不放棄，這樣才能發揮整體戰力,事半功倍。建議政府具體調整方向三點如下：盤點各戰略產業現有核心專長，以及要如何結合產品發展與防疫需求。確認各戰略產業目標藍圖及設定各項 KPI ，並要設立檢核點，以方便追蹤及做政策調整。繼續深耕核心產業，將國家資源做有效分配，並加速產業投資，來培植潛力廠商，以擴大臺灣醫療國家隊的實力與影響力。（陳其宏）

11. 政府應該想辦法讓價值留在臺灣，如果廠商能把有價值的根留在臺灣，是否能有獎勵機制。（蘇孟宗）

四、議題研析

(一) 議題研析架構

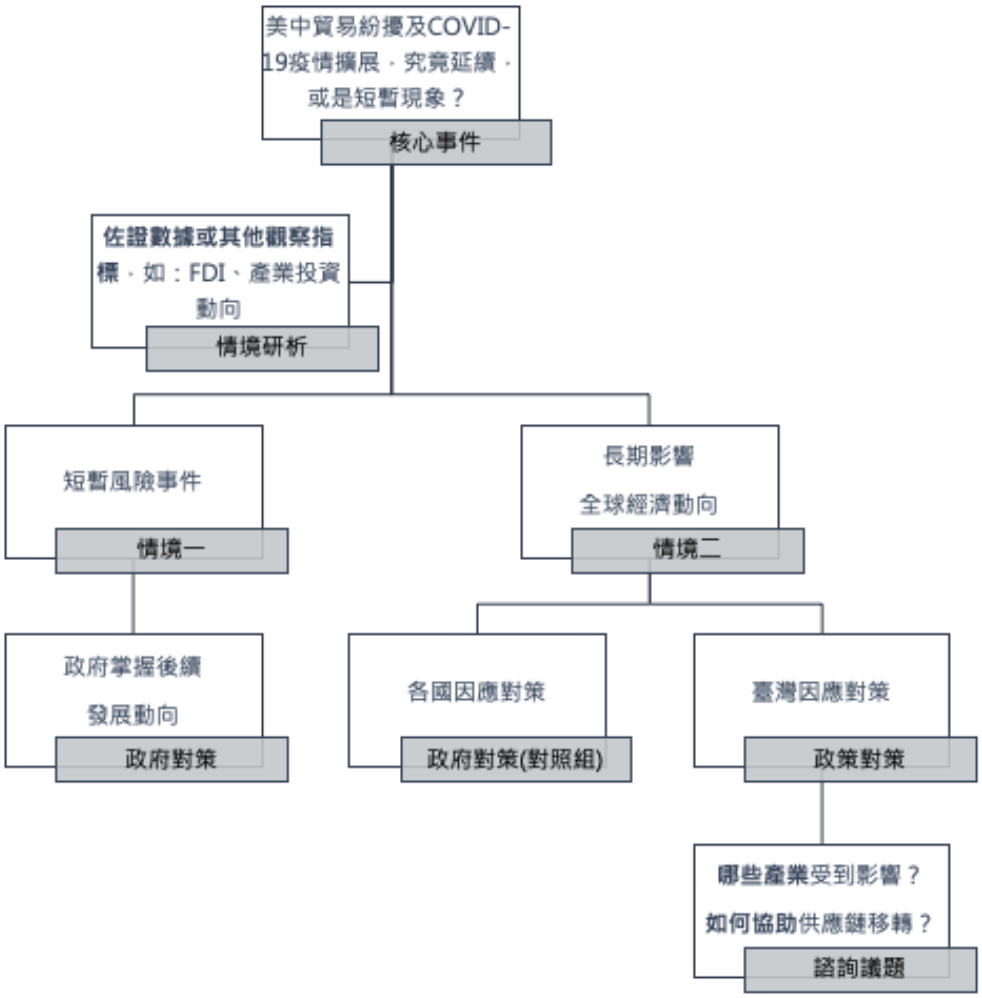


圖 5 第 2 次諮詢議題研析架構

(二) 問題分析：全球供應鏈已經發生移轉

1. **世界投資報告－FDI 將回流本國或是走向供應鏈區域化**[6]**：**
   (1) 疫情發生時 FDI 有延宕的狀況；中期可能因需求緊縮而抑制新投資；長期跨國企業將朝調整供應鏈彈性。
   (2) 為確保關鍵中間財與生產安全，將加速回流本國生產或是供應鏈之區域化(FDI 減少)。
2. **麥肯錫全球研究所報告**[7]
   (1) 企業未來 3 到 5 年可能將全球 25%的產品移往新的國家生產，總價值 2.9 兆至 4.6 兆美元。

[6] World Investment Report, 2020/6，https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2769
[7] 疫情效應 全球生產基地轉移，經濟日報，2020/8/10，https://udn.com/news/story/6811/4768708

(2) 紡織、服飾、家具等勞力密集產業可能將從中國大陸移往孟加拉、越南、印度或是衣索比亞等國家。

3. **投資動向觀察：**

(1) 業界投資動向[8]：

A.**仁寶**：將**越南**視為未來 2-3 年投產重點，另將於**巴西**小量投產；

B.**廣達**：因客戶需求，2020 年**泰國**廠第二季投產；

C.**緯創**：因應美系客戶要求於**越南**設廠，2021 年將投產，並擴大投資**印度、墨西哥、越南、馬來西亞、臺灣與捷克**，預計 2021 年非中國大陸產能將提升至 50%；

D.**和碩**：對**越南初期投資**，印尼廠已於 2019 年第二季投產。

(2) 臺商對越南投資大幅成長：1-6 月臺商在越南投資金額共計金額 12 億 8,009 萬美元(包含新投資案、增資案、合資、股份購買)，**較去年同期成長 63.50%**[9]。

(3) 越南產業用地價格上漲：2020 年 3 月越南工業區進駐率為 75.7%，7 月時已達 82%[10] ；第 1 季北部土地價格年增率達 6.5%。

(三) 各國面對疫情及美中貿易摩擦的因應政策

1. 日本

提供 700 億日圓，協助日企將口罩、消毒液和汽車零件等生產線自中國大陸移回日本或東南亞國家，以降低供應鏈對中國大陸的依賴[11]。

2. 韓國

[8]筆記型電腦暫別陰霾，但仍有全球物流運輸挑戰，拓墣產研，2020/5/13

[9] 本(2020)年上半年越南核准外商在越南投資之金額合計 156 億 7,106 萬美元，越南/駐越南台北經濟文化辦事處經濟組，2020/8/3，
https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=700868

[10] KPMG 成立不動產諮詢平台 為前進越南的臺商找地，經濟日報，2020/7/29，
https://money.udn.com/money/story/5612/4738813

[11] https://www.chinatimes.com/newspapers/20200720000404-260119?chdtv

(1) 以財務援助、**補貼和稅收優惠**支持本地公司**擴大**其**國內生產**、技術開發和**海外供應鏈的多元化**；

(2) 擴大已經實施的**企業回流**就業、土地購買和設施投資有關的**補貼規模**；

(3) 政府負擔部分之公司遷移的土地購置或租賃成本及企業回流之資本支出**補貼**之生產基地多元化的激勵措施；

(4) 放寬工廠在首都圈及周遭區域設立及擴廠規定。

3. 美國

(1) 擬定減稅[12]、補貼政策，規劃 250 億美元「回流基金」(reshoring fund)，為美商從中國大陸回流美國的成本買單[13]。

(2) 規劃實施『近岸外包』(nearshoring) 獎勵措施，計畫提供財務誘因鼓勵美國企業將生產線從亞洲移回美國、拉丁美洲和加勒比海，基礎建設、能源和運輸部門是首波重點領域[14][15]。

(四) 臺灣與各國比較

1. 相同處：鼓勵臺商回臺投資，提供客製化單一窗口、滿足用地需求、充裕產業人力、協助快速融資、穩定供應水電、稅務專屬服務等措施。

2. 不同處(與日韓相比)：

(1) 臺灣在海外投資協處上，主要作法包括金融服務、產業服務、人才服務、提供臺商會訊息等；臺灣不以補貼為手段，而是提供許多協處措施，降低南向的投資障礙。

---

[12] 美商若將在中國大陸的工廠遷回美國，美國政府將會為這些回流的美商提供稅負優惠（經濟日報，2020/8/18，https://udn.com/news/story/6813/4789796?from=udn-referralnews_ch2artbottom）

[13]據中國美國商會 3 月調查，已有 9%會員撤離，16%受訪企業有意將部分或全部產線轉出中國，另有 40%會員不會改變供應鏈，超過 50%企業坦言觀望長期供應鏈受疫情影響（美中新冷戰 台專家：未來世界都是工廠，大紀元，2020/7/26，https://www.epochtimes.com/b5/20/7/26/n12284695.htm）

[14] 白宮祭出獎勵措施 鼓勵美企從亞洲回到美洲，聯合報，2020/7/30,https://money.udn.com/money/story/10511/4742985

[15] 產業政策：美日韓政府祭出激勵措施以吸引企業回流 - 科技產業資訊室(iKnow)，2020/7/20, https://iknow.stpi.narl.org.tw/Post/Read.aspx?PostID=16640&fbclid=IwAR0EKE5tyI01sJPL6ffoznzBG9G61blpcnSUkqvlTL407DFjAl7bD-Bsjow

(2) 臺灣海外投資缺乏與金融機構支援結合(前次會議重點結論)：臺灣每年管理資產 20 兆美元，可是臺灣的錢全部透過金融機構投資國外，沒有回臺投資，金融機構不說臺灣的故事，反而幫外國說故事。

五、諮詢會議議程規劃

新經濟發展策略諮詢會議第 2 次諮詢會議以「後疫情時代產業供應鏈發展」為主軸，邀請重要智庫台灣經濟研究院、中華經濟研究院、工業技術研究院及產業界專家學者等參與，第 2 次諮詢會議議程如下：

時間	議程
13:30-14:00	報到
14:00-14:05	主席致詞
14:05-14:15	引言報告 後疫情時代產業供應鏈發展 簡報人：台灣經濟研究院　錢思敏 博士
14:15-16:00	**綜合討論** (一)初步觀察業界投資動向，除了資通訊產業外，還有哪些產業別正在發生供應鏈移轉現象？是否還有其他值得關注的觀察指標？ (二)比較臺灣與各國因應對策，在海外投資協處上，金融業缺乏與產業界相互支援結合是一項關鍵議題外，政府尚應如何協助供應鏈移轉？
散會	

六、諮詢會議重點摘要

(一) 臺灣的機會：

1. 全球產業供應鏈正在重組：

(1) 勤業眾信調查，有近 7 成臺日韓企業考慮將中國大陸的生產基地往外移轉；其中，臺商有意願回臺者約 40%。

(2) 外貿協會統計，疫情發生前有高達 5 成以上廠商會因美中貿易衝突，移往其他地區投資，其中，約 46.4%有意願回來臺灣；疫情發生後，很多客戶從原先的觀望轉變為實際的行動。

(3) 美僑商會會員報告中，對於有意願離開中國大陸的會員，臺灣是首次出現在移轉的選項之中。

2. 臺灣高科技人才供給是關鍵：很多資通訊產業選擇臺灣而非東南亞國家，除了因為東南亞目前尚無法提供完整合適的生產製造環境外，當地也沒有足夠的高科技人才。

3. 臺灣在全球價值鏈的重要性：臺灣全球價值鏈參與程度高達 67.6%，主要是因為臺灣產業鏈同時與美國和中國大陸都有密切合作。

4. 臺灣的地理位置優勢：臺灣恰好在東北亞和東南亞之間，製造及科技技術在亞洲名列前茅，處於極佳的管理位置。

(二) 臺灣產業新定位：

臺灣資源有限，政府應該著手規劃後疫情時代的產業或經濟發展前景，盤點瞭解產業鏈中，臺灣有哪些可能的優勢，是當全世界企業布局亞洲時，認為擺在臺灣是合理的：

1. 臺灣高階製造中心：將高階生產製造研發留在臺灣；協助中低階及傳統製造業至東南亞國家布局。

2. 臺灣半導體先進製造中心：

(1) 已有相當優勢，但人才供給是否能提升是關鍵因素。

(2) 應該要發展半導體材料與設備技術的自主化；供應鏈的在地化、國產化；吸引外商來臺投資與國內廠商合作，協助半導體產業鏈更為完整。

3. 吸引企業來臺成立國際營運商務中心或企業數位中心：未來供應鏈將朝向各地協力廠配合數位中心發號命令的概念，良好的數位解決方案及數位中心是產業未來能夠長期發展的關鍵，臺灣優勢適合推動疫情下之藉由數位科技等發展「無接

觸、無人化生產及無極限應用」。

4. 發展高階資產管理中心：臺灣未必要取代香港成為亞洲金融中心，但可朝高階資產管理中心發展，服務臺灣高資產的富豪，此外，臺商也可運用資金、管理、生產、資通訊等優勢併購東南亞優勢品牌。

5. 從六大核心戰略產業中找出適合臺灣發展的產業。

(三) 對外鏈結臺商策略

1. 應重新連結海外臺商運用臺灣優勢資源，設置運籌總部，將高附加價值的「價值」鏈，如品牌、研發等留在臺灣。

2. 協助海外僑臺商回臺成立區域營運總部或是國際營運商務中心，與臺灣保持連結，接單採購在臺灣，僑臺商可運用臺灣優勢外，也較易取得臺灣的銀行資金。

3. 臺商在東南亞當地的財務支援不足，為了協助臺商海外的擴展，建議與對接國家談雙邊經濟投資合作的時候，可同時要求對方放寬銀行設置門檻，服務當地的臺商客戶。

4. 盤點東南亞國家產業資訊，提供在臺企業完整的投資布局建議，並與臺灣強項對接，減少摸索時間，例如，可把握東南亞國家政策轉變與契機，推動海外僑臺商在當地進行優勢產業之發展。

5. 政府應協助臺商深耕或開發東南亞品牌、通路與市場，全力推展數位經濟，培養企業核心能力，將產業鏈整合起來。

七、評析報告重點說明（本次議題評析報告參見附件 35）

因應後疫情時代產業供應鏈重組之發展契機，臺灣如何掌握此次供應鏈移轉契機，就臺灣現有優勢，重新找出臺灣未來發展新定位與發展，並吸引僑臺商回臺及提供擴展海外供應鏈之協助，而臺灣劣勢應加以突破。

(一) **臺灣全球競爭力及數位競爭力表現：**根據瑞士洛桑管理學院（IMD）全球競爭力中心所發佈的 2020 世界競爭力報告，臺灣排名第 11，較去年大幅上升 5 名，在亞太國家中高居第 3；瑞士

洛桑管理學院（IMD）2020 世界數位競爭力調查評比（IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020, DCR），在全球 63 個主要國家及經濟體中，臺灣排名第 11 名，比去年上升 2 名，其中，**科技、未來整備度** 2 大指標評比全面提升。

(二) **半導體技術人才提升策略：**行政院除規劃成立半導體學院之外，也計劃吸引外籍人才來臺（如印度等新南向人才）來臺，規劃「矽導 2.0 計畫」與教育部合作擴充相關科系的師資和學生名額。

(三) **臺灣早在 2002 年開始推動營運總部概念：**鼓勵產業積極善用全球資源，鞏固國際競爭力之同時，以臺灣作為企業決策中心，並持續投資臺灣、深耕臺灣。截至 109 年 1 月為止全臺共有 311 個營運總部。

(四) **針對(僑)臺商，政府(經濟部國貿局和僑委會)也已從商情資訊、資金、數位、技術等，提供交流或協處。**

(五) 總結上述，政府應該結合現有優勢，建構一套更清晰、全面的產業發展擘劃，作為臺灣未來對外宣傳策略；對此台經院初步提出後疫情時代之臺灣發展架構藍圖，建議留待下次諮詢會議進行深入討論。

第三節 議題三：後疫情時代如何強化服務業韌性

一、諮詢會議議題規畫方向

在本(109)7 月 28 日召開經濟部新經濟發展策略諮詢會議第 1 次會議－「疫情後之經濟變局」中，主席裁示的重點包括針對超市、超商與量販店、百貨公司的營收之間產生交叉，這種消費型態的改變是暫時現象還是結構性轉變？另外，過去服務業最夯的體驗經濟，在疫情之下是否不再有任何價值？因此，於 8 月 4 日所召開的「第 2 次議題研商會議」(如本章第二節二、議題研商會議之內容)，調整未來規劃的諮詢議題，其中將本次議題定調「疫後消費行為改變－後疫情時代如何強化服務業韌性」，係分析疫後服務業變化情形，從中瞭解疫後服務業所遭遇的問題，以及解決方案進行議題之諮詢。

二、議題會前會/會前訪談

於本(109)年 5-6 月份期間，計訪問 5 位服務業領域的專家，包括寧夏夜市林定國理事長、中華民國購物中心協會馬文炳理事長、世代文化(大稻埕)周奕成創辦人、商業發展研究院李世珍副所長，以及范特喜鍾俊彥總經理，其相關訪談重點如下：

(一) 強化疫後服務業韌性

1. 夜市：與外送平臺合作的團體戰方式，運用組合餐主題，兼顧環保及公益，取得消費者認同及提升公益形象。(林定國)
2. 商圈：白領階層較多的商圈、商場，可發展訂餐外帶，訂餐後自己取，不用等。或零售業最紅的線上購買、店內取貨，在消費者取貨也促進第二次消費。(馬文炳)
3. 百貨業、購物中心：如新光三越原本只做美妝商品上網，現擴增家用品、家電、家飾和其他用品到十個業種，加速數位轉型發展。加入外送平臺，購物中心、百貨公司並沒有賺錢，只是提供服務。(馬文炳)

(二) 服務業數位轉型

1. 服務業的數位轉型，包括零售上架電商平臺，還有餐飲加外送，在疫情中可以開始做。(馬文炳)

2. 利用 APP 開拓多元購物：如預購，全聯叫做分批提領，全家叫寄杯，或是雲端超商，讓消費者不要等到缺了再買等。(李世珍)

3. 物流業轉型：因晚上和假日不配送，自由業有可能去補足不配送時段的需求缺口，跟物流業者配合，未來可能也有某種平臺建立，做配送關係的合作。(李世珍)

4. 未來多元服務可能增加，而這些人可能自組公司，不再聽命大平臺而建立區域的個人品牌，只限於某個區的接單或零售等。(李世珍)

(三) 疫後街區復興

1. 大稻埕：轉成電商、餐廳外送，就另個角度來看，是產業降級，甚至是文化的打擊。故推出三支箭，包括學習產業、價值社群、數位貨幣。(周奕成)

2. 現在是企業創新轉型的好時機，企業需要資金，所以需要政府的資源。(周奕成)

3. 振興券最好的作法應該是用數位貨幣發行，鼓勵民間使用電子支付，推動使用電子支付。(周奕成)

4. 地方創生有很大部分可提升國民旅遊品質，現在業者會直接跟農委會、水保局等談合作，做社區營造或是農村再生等。(鍾俊彥)

5. 草悟道業者進行異業結盟：如餐廳供餐，也增加攝影或跟婚紗業者合作，而將裝潢、服務細節做到讓消費者有綜合五感的體驗等。(鍾俊彥)

6. 區域性聯盟，如建立地方性品牌。(鍾俊彥)

(四) 對政府建議

1. 政府需要提前對相關管理法令進行調整，如雲端廚房的安全衛生法令需要處理，外送服務小哥的管理機制等。(李世珍)

2. 疫後政府要投入大量的振興計畫時，尤其地方政府有地區型、串連型計畫時，建議由地方小型聯盟，將特色的衣食住行兜起

來推動，並建立自有品牌。如屏東絕多數是體驗經濟，將九個原民鄉村做一個城市品牌，並利用屏東市的街廓做實體運作等模式。(鍾俊彥)

三、議題研析

(一) 議題研析架構

依據前述規劃方向及訪談內容，本諮詢議題研析架構設計，如下圖：

圖 6 第 3 次諮詢議題研析架構

(二) 問題分析

首先觀察疫後服務業的變化，如零售通路變化、疫後消費行為改變及影響等，再分析其他待釐清問題，包括國內消費復甦力道在爆炸性消費及出遊潮降溫時，替代性消費是否能持續支撐整個消費等，最後針對服務業最重要的體驗經濟、數位轉型及韌性等問題，尋求專家

委員之看法與建議。因此，本研究團隊已於 8 月 26 日完成交付相關諮詢會議規劃資料，且根據上述資料之研析內容，研提本次諮詢會議之與會的各領域專家委員名單。其規劃重點如下：

1. 現況觀察

(1) 零售通路雙交叉現象：依據經濟部統計，今年前 7 個月超商的業績比百貨好、超市的業績也快比量販店好。

(2) COVID-19 疫情料將持續：麥肯錫(3 月 25 日) 指出，全球經濟復甦可能要到 2022 年 Q3 之後；哈佛大學 認為影響至少到 2025 或 2030 年，甚至永遠不會消失。

(3) 疫情加速消費者擁抱數位、健康及永續等趨勢。

(4) 臺灣消費行為發生改變：宅經濟正夯、報復性消費及旅遊潮為內需帶回動能、5G 可能帶來新形態的體驗經濟等。

2. 其他待釐清問題

(1) 國內消費復甦力道仍存疑慮，爆炸性消費及出遊潮降溫。

(2) 服務業數位轉型仍不夠：中小企業在應用面的數位轉型緩慢、企業必須加速應用面的數位轉型，尤其是消費端的應用服務，包括線上線下的混合、工作生活的混搭、宅經濟、「線上購買(付款)，門市取貨」(Buy Online, Pickup in Store, BO-PIS) 等應用。

(3) 一旦邊境解封，報復性消費及旅遊潮是否轉變為報復性「出國」潮？如國內消費者幾乎集中在周末或假日消費或出遊 ，像端午連假、暑假等皆爆發大量出遊潮，平日依然沒有其他客源支撐？目前因政府振興措施，各地夜市、商圈等人潮雖有回流，但這些場域能在報復性消費平復後，有其特色持續吸引消費？

3. 諮詢方向

(1) 請教有關 5G 發展加速體驗經濟之看法。

(2) 政府如何提升國內旅遊景點、商圈、夜市等內需型服務業韌性，避免未來類似風險事件造成衝擊。

四、諮詢會議議程規劃

新經濟發展策略諮詢會議第 3 次諮詢會議以「後疫情時代如何強化服務業韌性」主軸，邀請重要智庫台灣經濟研究院、資策會產業情報研究所、臺灣服務業聯盟、臺北市寧夏夜市觀光協會、浴浴創灶公司等專家參與，第 3 次諮詢會議議程如下：

時間	議程
13:30-14:00	報到
14:00-14:05	主席致詞
14:05-14:20	**引言報告** 後疫情時代如何強化服務業韌性 簡報人：台灣經濟研究院　錢思敏 副研究員
14:20-16:00	**綜合討論** 1.請教有關 5G 發展加速體驗經濟之看法? 2.政府如何提升國內旅遊景點、商圈、夜市等內需型服務業韌性，避免未來類似風險事件造成衝擊?
散會	

五、諮詢會議重點摘要

本年 10 月 12 日召開「新經濟發展策略諮詢會議-後疫情時代如何強化服務業韌性議題」，計邀請發展議題領域專家、學者及業者等 位與會參加進行交流與討論，會議議程如上表(會議紀錄如附件 24、會議重點結論(中、英文)如附件 25、26)。

(一) 觀察疫後消費行為變化

1. 疫後國內消費習性的確有改變，如線上消費增加等；但僅大型電商平臺業績不錯，中小型電商平臺則無。

2. 餐飲業的改變，包括：

   (1) 外送業績成長：疫後外送業績由原本的 8.5%，預估 2020 年成長至 20%-30%。

   (2)業績兩極化：連鎖、日韓式餐廳不錯；中小型商家、老牌餐廳受創最深。

3. 解封初期「報復性消費」造成中南部、花東消費熱絡，北部餐

飲、住房冷的兩極化現象；隨著回臺人潮已出國工作、9 月開學季，人流已逐漸回復平常，外加總體經濟不好、補助優惠減少等因素影響下，此時的「替代性消費」力道在減緩中，冬天是否更嚴峻需要持續觀察。

(二) 強化服務業韌性的作法

1. 在數位轉型方面

(1) 很多小吃店數位轉型速度不夠快，非連鎖式、數位轉型能力不足的小型商家需要政府幫忙，政府要思考數位轉型可以從哪些層面協助企業，才能知道政策施力的地方。

(2) 疫情時期，寧夏夜市透過數位科技進行管控人流，收到不錯的成效；相信隨著 5G、AI 技術成熟，未來可提供更便利、快速的商業應用服務。

(3) 行動支付推動受阻，最主要還是稅務問題；月營業額 20 萬元核定課稅是 75 年的舊法，雖然政府將分階段放寬規定，但政策要更多人知道，才能加速店家使用行動支付。

(4) 各地方或區域應藉環境補助或數位轉型工具等政策工具進行改善；作法包括媒合或任務取向，以及鼓勵區域型中小企業或新創服務業。

2. 透過街道復興，增加新商機

(1) 除了加速企業數位轉型外，政府應協助老舊社區、商圈街道更新改善，與業者共同合作，促成街道復興；也可協助企業間跨業、聯名媒合，例如：讓巷弄間的超級美食在全家、7-11 等通路商上架。

(2) 若商圈能透過街道復興，並與外送公司合作，不僅有助形成上下游的良性對流，也可增加周邊的就業機會。

3. 從名攤帶動名市，再由名市帶動各攤：如利用鬍鬚張、麻油雞、蚵仔煎等名攤，先打響寧夏夜市的名號；現在消費者第一個想到吃的是寧夏夜市，讓每攤都有名氣的美食。

4. 協助業者，發展區域外送平臺

(1) 疫後業者的最大問題在於外送平臺抽成高，致成本結構不對稱，建議參考艋舺夜市，協助業者發展區域外送服務。

(2) 政府經費補助業者開發具區域特色的 APP 等應用服務。

5. 建立主題式夜市，增加特色賣點：北中南夜市各有不同的空間感，夜市要提出利基的主題，就不怕沒競爭力；對外不管是故事或體驗行銷，甚至發展成為需要購票入場的樂園式夜市，都是特色賣點。

六、評析報告重點說明（本次議題評析報告參見附件 36）

(一) **疫後消費行為轉變**：今年以來超商營業額高於百貨公司，超市業績快要與量販店相近，可能與是疫情讓人們留在地緣的居家超商、超市消費有關，但近年來超商、超市不斷地導入數位科技應用已經創造新的商業模式，疫情只不過讓使用數位工具的效應更加顯現。另外，疫情也加速亞太地區中小企業數位化發展。

(二) 政府輔導策略已融入永續、整合等概念，形成生態系機制，而政府輔導策略**應再強化危機應變處理的機制**，如檢視衝擊的影響程度及市場改變後的脈動，重新定位產業利基，並利用現有政府的 PPPP 生態系輔導機制，加速整合或開發解決方案。

(三) **協助街區復興，創新商機方面**：應再統合中央與地方資源，進行全方位的規劃，將資源效益極大化，如**臺南市政府運用文化部資源**進行老屋保存及空間活化，若**再融入在地商圈的輔導**，不僅可**減少重覆的行政支出**，也**可為在地街區、商圈的復興**創造出 **1+1 大於 2 的效果**。

(四) **數位轉型人才職能標準的建立**：由 2020 亞太地區中小企業數位化成熟度報告中可知，臺灣中小企業數位化最大挑戰在於缺乏數位轉型人才，這個比率相對其他國家高居第 1 位。雖然政府已於 10 月份啟動「數位青年賦能計畫」，培養「數位轉型」人才，但企業類型不同有不同的數位職能範疇，若能建構數位轉型關鍵職能標準，一方面可供企業遴選合適的人才，另可透過專業度判識，提高薪資水準，增加青年投入的意願。

(五) 疫後社交距離的防疫概念啟動了零接觸經濟，服務業已步入數位化及數位優化階段，強化其韌性，惟**對數位轉型階段的新商模、新數位應用方案仍需透過民間與企業協力合作，未來各業態是否能有殺手級數位應用服務，加速其數位轉型？**

(六) **5G 發展有助於數位科技應用開發**，今年電信業 5G 業務已開始商轉，未來隨著 5G 串接 AI 及 IoT 為導向應用，**如何開發 5G 應用模式，提高企業附加價值**，亦是將來值得再深入探討的議題。

(七) **隨著數位工具應用**越來越**普及**，企業應**更重視資訊安全問題**，尤其臺灣每月平均受到 3 億次的駭客掃描、3,000 萬次的攻擊，再從**臺灣中小企業數位化投資**除了升級 IT 硬體、雲端設備外，**資安系統**也是投資重點，未來資訊安全將形成一個產業鏈，亦可留待未來諮詢會議進行深入討論。

第四節 議題四：後疫情時代臺灣產業發展擘劃

一、諮詢會議議題規畫方向

第 4 次諮詢會議主軸為「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」，此議題為延續第 2 次諮詢會議重點結論及次長裁示所提出。

二、議題研析

(一) 議題研析架構

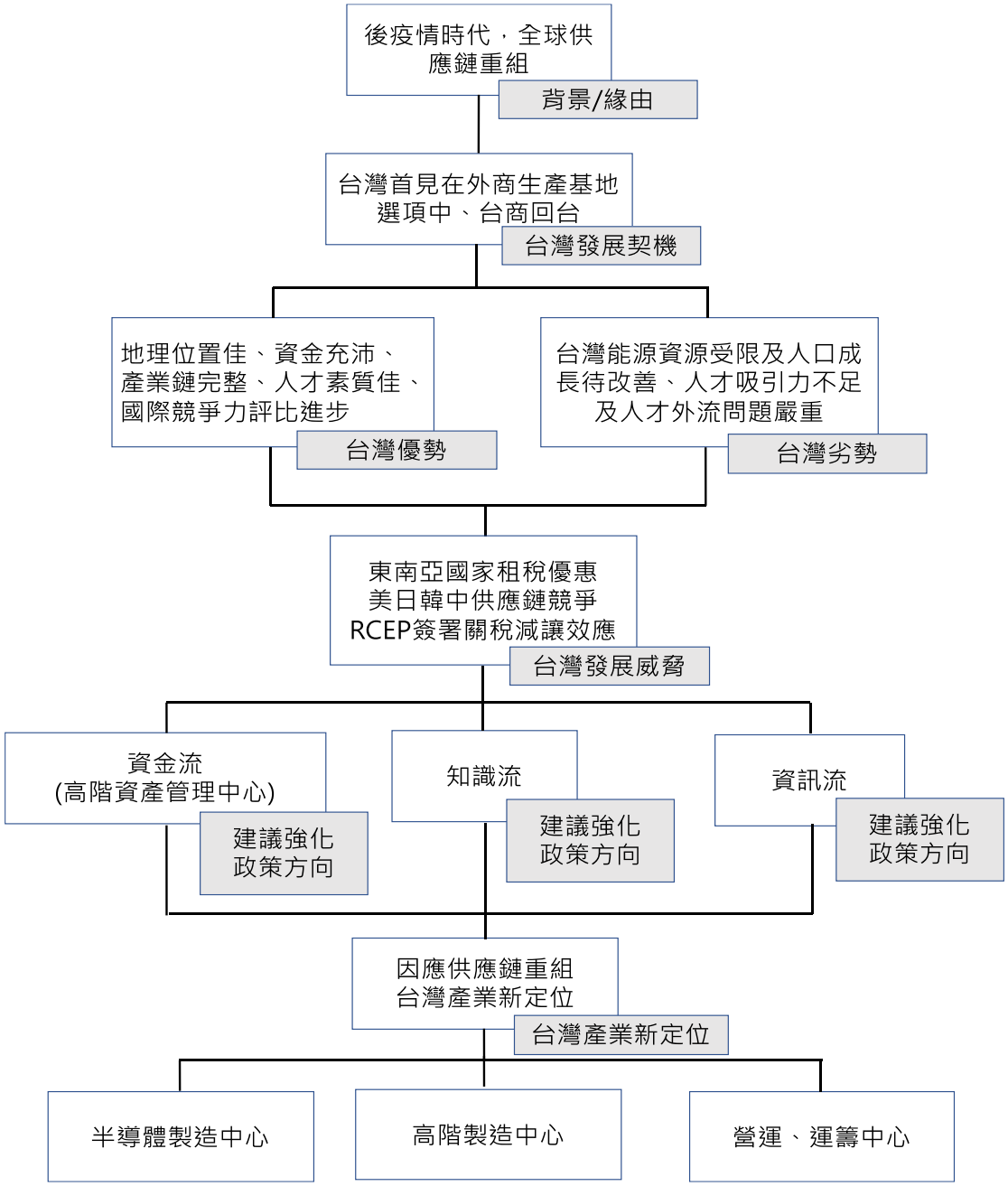


圖 7 第 4 次諮詢議題研析架構

(二) 議題背景

1. GDP 究竟要追求量大還是質高：臺灣勞動力人口開始負成長，隨著實價登錄，土地成本也不太可能下來，水、電等也會面臨同樣的問題，臺灣終究要抉擇練大還是練強的兩難困境。

2. 臺灣未來產業發展走向，背後需要一套更清楚的邏輯思維分析：

- 未來產業發展應該要有兩股力量，一是拉進來，利用半導體、網通當作臺灣的優勢；另一方面，手要伸出去跟海外臺商做鏈結，而這種鏈結模式支持的能量是非常重要的。

- 臺灣有哪些優勢，是當企業布局亞洲時，認為擺在臺灣是合理的。

(三) SWOT 分析

1. 臺灣優勢（strength）

(1) **地理位置佳**

臺灣位居東北亞與東南亞的交界處，有國際機場與港口，運輸便利，臺北飛往主要的亞洲城市平均飛行時間僅約 2.55 小時，從高雄港海運到亞洲主要港口，如馬尼拉、新加坡、香港、東京、上海等，平均航行時間約 53 小時，也是連接歐、美、日、東南亞的重要門戶。

(2) **臺灣資金充沛**

- **人均淨金融資產排名全球第 5**：德國最大保險公司安聯集團（Allianz Group）發表「2020 年安聯全球財富報告」報告[16]，以淨金融資產（Net Financial Assets）[17]計算，臺灣全球排名第 5，在亞洲排名第 2，人平均金融資產為 11 萬 0,706 歐元(成長 11.7%)，約新臺幣 379 萬元。

[16] https://finance.sina.com.cn/roll/2020-09-25/doc-iivhuipp6406176.shtml

[17] 家庭的資產包括存款、股票、基金、保單、提撥的退休金等，但不包含不動產；金融淨資產為資產扣除負債後的金額。

Asian Ranking

... by net financial assets per capita (in EUR)

rank	market	gross financial assets per capita (in EUR)	y/y change (in %)	global ranking
1	Singapore	116,657	12.2	3
2	Taiwan	110,706	11.7	5
3	Japan	103,829	3.9	7
4	South Korea	31,616	8.0	21
5	China	11,193	7.3	33
6	Malaysia	9,944	6.1	35
7	Thailand	3,936	5.1	45
8	Philippines	1,648	3.5	48
9	Sri Lanka	1,576	5.3	49
10	India	1,077	14.8	50
11	Indonesia	724	5.0	53
12	Pakistan	622	18.9	54
13	Cambodia	576	5.5	55

圖 8 淨金融資產亞洲評比

- **臺灣對外資產總額（國際投資部位）全球第 5**：中央銀行統計，2019 年底臺灣對外資產總額[18]增至 2 兆 2528 億美元（年增 9.9%），因對外資產高於負債，兩相互抵之後，國際投資的淨資產部位達 1 兆 3427.8 億美元（臺幣 40 兆），年增 4%，臺灣高居**全球第 5 大淨債權國**[19]，僅次日本、德國、中國大陸、香港。

(3) 產業鏈完整

臺灣以上中下游產業供應鏈完整聞名，根據**2019 年的世界經濟論壇(WEF)全球競爭力報告**，臺灣**產業聚落的發展指標全球第三**，因能快速回應客戶需求、客製化彈性生產，使北部地區形成以電子科技產業、中部地區形成以精密機械產業，而南部地區形成以石化及重工業為主的群聚。

在資訊產業方面，臺灣更為全球第二大資訊硬體生產國、晶圓代工業與封裝測試業產值更是全球第一，IC 設計業

[18] 國際投資部位是記載一國中央銀行、銀行部門、政府部門與民間部門對外持有金融資產與負債的存量統計。

[19] https://www.storm.mg/lifestyle/2766581

則是全球第二，PC 產品全球第三，ICT 產業更具發展前景。

(4) 人才素質佳

- IMD 2020 **世界數位競爭力排名**，「人才」指標進步三名，而在細項指標中，「**數位科技/技能**」指標進步兩名，「**高等教育成就**」排名第三，也進步一名。
- **大專畢業生就業人數**：大專以上就業人數 2018 年達 587.5 萬人，占就業者比率達 51.17%，每年約有 30 萬專科及大學畢業生。

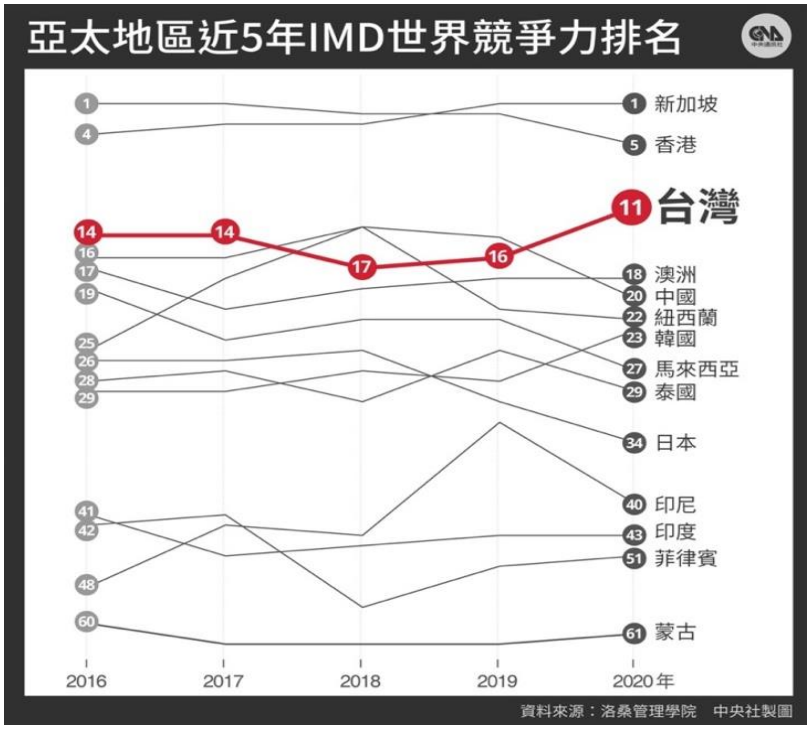
(5) 國際競爭評比進步

- **全球競爭力在亞太國家中高居第 3**：根據瑞士洛桑管理學院（IMD）全球競爭力中心所發佈的 **2020 世界競爭力報告**，臺灣排名第 11，較去年大幅上升 5 名[20]，在**亞太國家中高居第 3**[21]；臺灣政府效能排名全球第 9[22]。

[20] IMD 在報告中提到臺灣得益於強勢的經濟表現、國際貿易與投資及商業法規微幅改善，此外，管理方法和科技的出色表現，提升了勞動力及生產力。

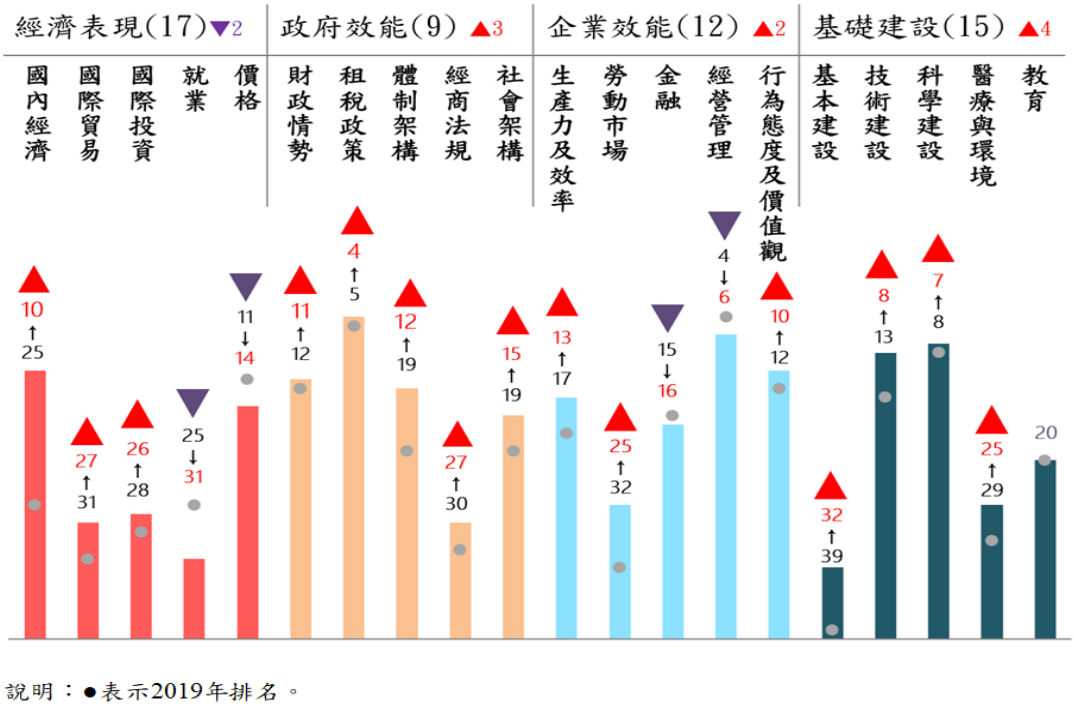
[21] IMD 2020 世界競爭力評比 臺灣全球第 11 亞太第 3 強，中央社，2020/6/16，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202006165005.aspx

[22] 在部分細項評比項目中，如：企業反應能力、行動寬頻普及度，高居全球之冠(第 1 名)；企業對市場狀況的警覺性、對商機與威脅的反應、研發人力、中高階技術占製造業附加價值比率，為全球第 2 名；經理人具企業家精神、企業研發支出、青年受教育程度，獲得第 3 名評價，詳細內容請參見附件 30。



資料來源：IMD 2020 世界競爭力評比 臺灣全球第 11 亞太第 3 強，中央社，2020/6/16，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202006165005.aspx

圖 9 亞太地區近 5 年 IMD 世界競爭力排名



資料來源：2020 年 IMD 世界競爭力評比臺灣第 11 名，國發會。
https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&sms=DF717169EA26F1A3&s=135B3D705B9DAF37

圖 10 2020 年世界競爭力評比

- **數位競爭力排名為歷年最佳**[23]：瑞士洛桑管理學院（IMD）2020 世界數位競爭力調查評比 (World Digital Competitiveness Ranking 2020, DCR) [24]在全球 63 個主要國家及經濟體中，臺灣排名第 11，比去年上升 2 名，為歷年最佳。

2. 臺灣劣勢（weakness）

在 **IMD 全球競爭力指標評比**中，部分細項評比項目顯示仍有亟待改善的弱勢項目(詳細內容請參見附件 30)：

(1) **臺灣能源資源受限及人口成長待改善：再生能源占能源需求比例** (2017，%)排名 57 名、**人口成長率**(2019，%)排名 49 名、**能源基礎建設充足且有效率**(2020)排名 46 名、**用水取得獲得適當保障與管理**(2020)排名 41 名；

(2) **人才吸引力不足及人才外流問題嚴重：人才（良好教育、技術）外流不會影響競爭力** (2020)排名 48 名、**國內企業環境能吸引國外高階人才** (2020)排名 47 名。

3. **臺灣的機會（opportunity）**

全球供應鏈在美中貿易戰、科技戰以及新冠疫情之後加速重組格局，無論是世界投資報告、麥肯錫全球研究所報告、工總等業界調查等都呈現全球供應鏈正在重組的訊號，臺灣列在供應鏈移轉的選項中，臺灣可掌握此發展契機：

(1) KPMG 調查，約 7 成企業考慮將中國大陸的生產基地往外移轉；其中，臺灣企業則約 75%。考慮移回本國方面，以臺灣 40%最高，代表海外臺商對於臺灣是很有信心的。

(2) 根據外貿協會統計，疫情發生前有高達 5 成以上廠商會因美中貿易衝突，移往其他地區投資；其中，46.4%有意願回來臺灣。

[23] IMD 世界數位競爭力 臺灣排名 11 歷年最佳，中央社，2020/10/1，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202010010167.aspx

[24] 以 3 大指標、9 項次指標、51 個細項指標評估世界各國對適應、探索與充分運用「數位轉變」的能量與整備度

(3) 美僑商會在中國大陸會員雖然僅有 8%會員表示會離開中國大陸，有意願離開中國大陸會員中，臺灣是首次出現在移轉的選項中，名列第二(次於越南)。

(4) 中華民國全國工業總會 10 月 5 日公布「疫情對臺商大陸投資影響」，調查顯示有 24.6%的臺商希望「轉移中國大陸產能／供應鏈」，轉移地點以臺灣及東協地區為主。

4. **臺灣的威脅（threat）**

(1) 東南亞租稅優惠：馬來西亞推動主要中心(Principal Hub)、新加坡推動國際/區域總部(IHQ/RHQ)及非國際總部及區域總部、泰國推動國際商務中心制度(Int'l Business Center)等均以企業所得稅優惠等之租稅政策(見附件 31~33)，來吸引企業到該國設立各種總部或中心，可能對我國的相關政策具有競爭效應。

(2) 產業供應鏈移轉面對美國、韓國、日本、中國大陸之競爭：在中國大陸或東南亞投資布局的臺商，因供應鏈的移轉，將受到其他許多國家，如美國、韓國、日本、中國大陸之競爭。

(3) RCEP 簽署效應：亞太 15 個國家於 2020 年 11 月 15 日簽署「區域全面經濟夥伴協定」（RCEP），協議內容包括貨品交易、服務、投資、經濟與技術合作、智慧財產權、原產地規則、競爭與爭端解決等議題，比較重要的議題是強化原產地規則，編訂新的電商規則。東協 10 國與中日韓紐澳之間已有實施生效的 FTA，以及正在談判中的 FTA，因此 RCEP 在既有基礎上「升級」，不過，臺灣出口至 RCEP 國家約 7 成金額的產品免關稅，RCEP 的簽署對臺灣影響相對有限[25]。

(四) 找出臺灣產業新定位

從 SWOT 分析中，臺灣擁有數位基礎環境、高科技人才及 ICT 產業優勢，順應蔡總統提到臺灣要發展高階製造及先進半導體製造

[25] RCEP 超級經濟圈自貿協定成形 6 大重點一次了解，中央社，2020/11/17，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202011150115.aspx

中心，其實已經隱含臺灣未來產業發展的走向－**臺灣應該要朝向質高為目標：**

1. 目標：

(1) 拉進來－讓世界看見臺灣

A. 半導體先進製程中心：

完備半導體產業生態系。利用國內半導體產業發展需求，扶植國內材料與設備產業，並協助媒合半導體大廠採用，經過大廠使用認證後，透過政府的平臺回饋並修正製程，讓材料與設備廠商符合大廠需求，完成材料供應在地化、技術自主化，同時促進外商與國內材料廠商合作，以及外商設備在地化、先進封裝設備國產化。

B. 高階製造中心：

結合產業公協會力量，引導廠商導入 AI、5G、智慧化科技。三大具體行動為推動產業智慧化、數位轉型，以及發展創新應用解決方案等，以加快實現產業鏈智慧化，讓臺灣產業成為全球供應鏈中值得信任的夥伴之一。

(2) 走出去－從臺灣放眼世界

運籌營運總部：企業營運總部既為經營決策的中心及價值創造的基地，必須具有三個主要的功能：研發設計、高附加價值生產與後勤支援。全球 /區域 營運總部扮演之關鍵性角色，為企業全球/區域經營之全方位決策中心與價值創造基地，進行多功能活動，運籌帷幄全球佈局地點。

2. 建議強化作法：善用資金流、知識流與資訊流，作為政策上努力的方向，說明如下：

(1) 資金流(高階資產管理中心)

A. 中央銀行統計，2019 年底臺灣對外資產總額（國際投資部位）增至 2 兆 2528 億美元（年增 9.9%），代表臺灣許多資金投入於海外投資，而且逐年增加，若能將資

金引導回流投資臺灣企業，投入於高階製造、半導體製造等高附加價值產業，應能促進產業快速發展。

B. 臺灣擁有高資產的富豪不在少數，臺灣不太容易取代香港成為亞洲金融中心，但是可以思考成為高階資產管理中心，如果臺灣能夠營造出很有錢的環境，再加上管理規劃、生產製造、資通訊等強項，東南亞的獨角獸會很願意與臺商合作，提升臺灣的價值。(關春修)

(2) 知識流

A. 「知識流」是一個解決問題、知識擴散、知識吸收和知識掃描的過程。知識在一個企業內來說，可以用營業秘密、專利、技術，或 know-how 來表示。

B. 臺灣無形資產、智慧財產權保護觀念很強，受到國際認可，例如，臺灣快製就因為在智慧財產權和能快速回應客戶需求而受到國際客戶肯定。

C. 全球產業數位轉型需求提升，而臺灣具有厚實的學研機構能量、資訊服務公司及高科技人才，可提供企業數位轉型解決方案以及促進知識擴散，臺灣可為海外臺商數位轉型過程中的助力。

D. 在於知識流相關的 IMD 數位競爭力細項指標，目前排名是中段班，包括臺灣數位/科技技能（排名 25）、高科技專利取得（排名 17）和產學知識移轉合作發展程度（排名 19），未來均可再加強。

(3) 資訊流

A. 範疇：包括資訊的收集、傳遞、處理、儲存、檢索、分析等過程 ，所有資訊數據流動在數位化方式處理研析後，將產生更大的價值。

B. 由於網路的便利性，資訊數據均可以用網路方式傳遞，而海外生產據點的各種數據也即時回傳決策總部，藉由企業數位轉型後的各種 MES(製造執行系統)或其他系統

進行數據分析及人工智慧快速判斷可及時掌握並快速的下指令，進行各種調度。

C. 從臺灣數位競爭力細項指標來看，推動資訊流很重要的基礎環境包括行動寬頻用戶排名全球第 1，網路頻寬速度排名全球第 5，而商業大數據應用分析能力則排名全球第 5，進步九名，此時，更加適合將臺灣所具有的數據分析能力向海外臺商進行推廣，吸引至臺灣建立營運總部。

三、諮詢會議議程規劃

第四次諮詢會議「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」，議程如下：

時間	議程
15:30-16:00	報到
16:00-16:05	主席致詞
16:05-16:15	**引言報告** **後疫情時代臺灣產業發展擘劃** 簡報人：台灣經濟研究院　錢思敏 博士
16:15-18:00	**綜合討論** (一)就臺灣產業擘劃的架構下，以資金流、資訊流、知識流作為發想，是否有其他補充意見。 (二)資金流、資訊流、知識流的優勢及可加強的作為？
散會	

四、諮詢會議重點摘要

(一) 未來產業發展契機與定位

1. **擬定未來產業政策的做法**：擬定未來產業策略，需要先對未來樣貌，例如，未來期待的發展結果與經濟生活型態等有所描繪，再來是將既有優勢及強項移轉到未來。

2. **軟體或是軟硬整合思維應納入未來目標：**

(1) 臺灣應與美歐等終端市場國家、先進技術國家強化技術研發合作關係，設法提升國內研發與先進技術能量，與各生產國建立穩固、互惠的夥伴關係，與其在先進製程上有明確的分工，同時應將目前以生產為核心價值的模式，轉化為產業生態系的軟硬整合角色。

(2) 未來軟體驅動是全球產業發展大趨勢，軟體驅動價值所需新的基礎建設是通訊加 AI、data science 等，並結合 Domain knowledge，需要政府帶領產業共同建構下世代的產業基礎建設。

(3) 建議應盡快成立主責軟體的政務單位。

(二) 臺灣產業的定位

1. **臺灣定位為亞太創新樞紐**：打造臺灣成為創新製造、高值服務研發、專利與營運中心為目標，提升臺灣為技術整合中心。

2. **打造臺灣與國際接軌的強韌產業生態系**：製造業強韌生態系的重點在於「不間斷營運」、「分散式生產」及「智慧化決策」。

3. **總部經濟 2.0-後疫情時代運籌總部新觀念**：藉由智慧型(5G+AI+IoT)基礎建設、數位科技、雲端服務，將資金流、資訊流與知識流等營運數據與分析決策資料於臺灣總部進行資源調度、風險應變等分析、預測與決策，讓 made by Taiwan 或 hub in Taiwan，成為區域及國際產業分工體系網路之重要指揮中心、運籌中心或戰情中心。

4. **資安系統及其產業鏈**：臺灣可在產業數位轉型、資安風險提高狀況下，憑藉優勢，打造世界信賴之資安系統和產業鏈，強化與國際策略夥伴可信賴關係。

5. **新興產業發展領域**：發展推升臺灣產業升級的各種新興產業發展領域。企業應加速數位轉型，新興領域也應加入協助數位轉型推動。

(三) **產業發展限制因素**：臺灣資源稀缺，高耗能產業需要有政策性選擇；另外，政治、國際化、交通、法規也是限制。其中建議法規調適方向包括，修改《財政收支劃分法》，提高地方招商意願；優秀人才所得稅率調降；企業創新營所稅投資抵減；放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定；企業扶植新創應給予獎勵與誘因，引導資金投入。

五、評析報告重點說明（本次議題評析報告參見附件 37）

(一) 推動「**總部經濟 2.0**」深化在台營運總部的內涵：**91 年**開始推動**營運總部政策**外商來台設「營運總部」的障礙：營運總部主要是企業內部運籌管理的核心，不涉及政治議題，且整體的國際化程度高低應不致影響外商來台設總部，因為臺灣還是有許多優質的高階人才

(二) **智慧城市推動議題：**

1. **智慧城市解決方案的採購策略**：以 PPP 促參或是政府採購模式為佳。
2. **智慧城市解決方案的落地試驗**：可以與地方政府合作，針對地方發展所需議題，提出解決方案。
3. **智慧城市解決方案的擴大應用**：較佳的做法應是能夠整合縣市區域間的共同想法來共同推動。
4. **智慧城市運用政府資料的整合協助**：協助業者合法取得資料，排除法規障礙，彙整城市重要數據建立**城市數據資料的營運中心**。
5. **智慧城市解決方案需要跨部會整合：**智慧城市的解決方案例如智慧醫療、智慧交通等都涉及不同主責部會與地方政府，需要部會間進行協作整合，在法規面也需要立法機關協助調適。

(三) **協助中小企業數位轉型**：目前大型或中型企業主要轉型重點為**數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計**等方面，而**智慧製造、系統整合、數位產品**則在數位轉型中，並非列為優先的項目。

1. 中小微企業的數位轉型也勢必從**數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計**開始，原因是這類數位轉型或是智慧化產品相對成熟。

2. **投入大量的成本和心力去做智慧製造、系統整合或數位產品對中小微企業來說是不合理**的，問題並不在於是否有整合電信、數位科技、資料科學及工業領域知識「基礎平台服務」，而是對企業來說，產品價值並沒有高到企業需要去做這樣的投入。

3. 要推動中小企業轉型需要讓中小企業看到轉型所帶來的**實質效益**，也就是節省成本、良率或效率提高等等的好處。

(四) **深化資訊安全能力：**資安議題是重要的**資訊流**議題，涉及到**資料的傳輸、資料的保存、資料的運用**等。**在擴大產業應用資安產品或資安服務上，似乎仍有不足**，相關的輔導措施也應該要再強化。

(五) 建議經濟部新增設置**軟體驅動產業發展的專責單位：應盤點新經濟的軟體相關議題範疇，例如：人工智慧、電子商務、演算法、智慧城市等。**

第三章　結論與建議

第一節 結論

一、新經濟發展諮詢會議主軸

「新經濟發展策略諮詢會議」目的是希望在新經濟的發展過程中，預判面臨到的發展關鍵問題與政策議題，此平臺做為與各界進行政策議題發想與意見溝通管道；透過與產官學民各界的意見彙集，提出輔助經濟部內各局處對新經濟關鍵問題之相應的策略思維與可能作法，以作為經濟部相關政策的參考。

本年度新經濟發展諮詢會議四場次會議分別設定不同主軸，第一場次以「**疫情後之經濟變局**」為主軸，聚焦在疫情後所造成的經濟影響層面及後續發展可能，還有後續需要關注的經濟發展議題；第二場次以「**後疫情時代產業供應鏈發展**」為主軸，聚焦在如何疫情後供應鏈移轉的趨勢及如何協助供應鏈移轉議題；第三場主軸是「**後疫情時代如何強化服務業韌性**」，討論提升國內旅遊景點、商圈、夜市等內需型服務業韌性，以避免未來類似風險事件造成衝擊，第四場「**後疫情時代臺灣產業發展擘劃**」，重點放在疫情後臺灣產業擘劃架構下，以資金流、資訊流、知識流作為發想所具有的優勢及可加強的作為議題。四個場次的會議主軸與召開時間如表 2。

二、新經濟發展策略諮詢會議執行流程

本年度四個議題當中，依據議題研商會議中所提出將疫情作為討論主軸，而第一個議題為次長所提示，希望以「疫情產生的經濟變局」，例如對疫情趨勢、影響層面以及能源價格崩跌對能源影響之議題進行探討，並由研究團隊進行訪談與各方研析，擬定出議程與邀請對象，會議後，則更進一步將疫情影響供應鏈的情勢邀請業界先進與專家學者來解析；

第二個議題「後疫情時代產業供應鏈發展」則為研究團隊向次長建議可作為諮詢議題，並由研究團隊進行專家訪談，延伸出會議議程、邀請對象與諮詢題綱；

第三個議題「後疫情時代如何強化服務業韌性」為第一次會議後，次長所關切的議題，由於疫情造成民眾居家減少外出，而使得內需經

濟受到衝擊，特別是仰賴國外旅客的觀光業，因此，需要思考提出引導服務業面臨風險危害事件之政策。

第四個議題為「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」議題，臺灣產業擘劃係為疫情後應該強化未來臺灣產業發展的方向，是次長所提之議題，希望從資訊流、知識流與資金流思考臺灣的優勢與產業發展的方向，而研究團隊再進行背景研析，提出可諮詢之方向，並且進行諮詢會議議程與規劃。

三、新經濟發展策略諮詢會議重要結論摘要

綜合四場次新經濟發展策略諮詢會議，由於本年度均為討論疫情下之發展，因此，綜整會議結論分成下述重要方向，包括**對未來經濟發展的展望、台灣產業發展限制、未來人才議題、未來消費趨勢觀測、強化服務業競爭力策略、未來臺商東南亞投資及再生能源前景**，其中重點分述如下：

(一) 未來經濟發展展望

1. 雙元經濟態勢：美中雙元經濟的現況短期內不因美國總統更換而有所改變。臺灣在美中競爭中不選邊可能利益更大。

2. 臺灣在全球價值鏈的重要性：臺灣全球價值鏈參與程度高達67.6%，主要是因為臺灣產業鏈同時與美國和中國大陸都有密切合作。

3. 全球產業供應鏈正在重組：美僑商會會員報告中，對於有意願離開中國大陸的會員，臺灣是首次出現在移轉的選項之中。

4. 美商加碼進軍大陸：美商看好大陸市場內需潛力，希望中方放寬美商進入中國市場的門檻。

5. 未來軟體驅動是全球產業發展大趨勢，軟體驅動價值所需新的基礎建設是通訊加 AI、data science 等，並結合 Domain knowledge，需要政府帶領產業共同建構下世代的產業基礎建設。

6. 資安系統及其產業鏈：臺灣可在產業數位轉型、資安風險提高狀況下，憑藉優勢，打造世界信賴之資安系統和產業鏈，強化與國際策略夥伴可信賴關係。

7. 新興產業發展領域：發展推升臺灣產業升級的各種新興產業發展領域。企業應加速數位轉型，新興領域也應加入協助數位轉型推動。

8. 臺灣定位為亞太創新樞紐：打造臺灣成為創新製造、高值服務研發、專利與營運中心為目標，提升臺灣為技術整合中心。

9. 打造臺灣與國際接軌的強韌產業生態系：製造業強韌生態系的重點在於「不間斷營運」、「分散式生產」及「智慧化決策」。

(二) 產業發展限制因素：臺灣資源稀缺，高耗能產業需要有政策性選擇；另外，政治、國際化、交通、法規也是限制。其中建議法規調適方向包括，修改《財政收支劃分法》，提高地方招商意願；優秀人才所得稅率調降；企業創新營所稅投資抵減；放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定；企業扶植新創應給予獎勵與誘因，引導資金投入。

(三) 未來人才議題

1. 人才培育政策應更積極：外商來臺，可能擠壓本地企業用人需求，人才供應不足要有更積極、先進的思維，不要侷限過去產業人才專班之類的作法。

2. 臺灣高科技人才供給是關鍵：很多資通訊產業選擇臺灣而非東南亞國家，除了因為東南亞目前尚無法提供完整合適的生產製造環境外，當地也沒有足夠的高科技人才。

(四) 未來消費趨勢觀測

1. 疫後國內消費習性的確有改變：如線上消費增加等；但僅大型電商平臺業績不錯，中小型電商平臺則無。餐飲業外送業績成長：疫後外送業績由原本的 8.5%，預估 2020 年成長至 20%-30%。

2. 解封初期「報復性消費」造成中南部、花東消費熱絡，北部餐飲、住房冷的兩極化現象；隨著回臺人潮已出國工作、9 月開學季，人流已逐漸回復平常，外加總體經濟不好、補助優惠減少等因素影響下，此時的「替代性消費」力道在減緩中，冬天是否更嚴峻需要持續觀察。

(五) 強化服務業競爭力策略

1. **從名攤帶動名市，再由名市帶動各攤**：例如，利用鬍鬚張、麻油雞、蚵仔煎等名攤，先打響寧夏夜市的名號；現在消費者第一個想到吃的是寧夏夜市，讓每攤都有名氣的美食。

2. 建立主題式夜市：北中南夜市各有不同的空間感，夜市要提出利基的主題，就不怕沒競爭力；對外不管是故事或體驗行銷，甚至發展成為需要購票入場的樂園式夜市，都是特色賣點。

(六) 未來臺商東南亞投資：臺商東南亞投資靠自己。臺商對外投資較少金融業支持。

(七) 再生能源發展前景：低油價反而更有餘裕投資再生能源，對能源支出的負擔能力提高；不過，當油價太低時，地緣政治會比較不穩定，使能源安全存量面臨比較大的風險。

第二節 建議

一、新經濟發展議題後續延伸討論方向

經由新經濟發展諮詢會議討論，收斂每項議題的重要政策建議，提出與議題相關的部會，作為後續部會協商的參考。

(一) 政策建議提及之內涵與相關主責部會

在疫情後之經濟變局，在供應鏈移轉下，臺灣可深化與東南亞或印度的連結，將臺灣的供應鏈整合得更完整、自主與更安全。無論是將臺灣優勢強化，將原本在海外的臺灣資金吸引回臺投資，或是吸引外人投資，都是可進行的方向。在技術方面，零接觸經濟也是未來臺灣可以做的創新商機。人才供需結構會是一個大問題，因此，也需要與**勞動部**進行合作培育人才。在產業自給自足或是維持安全存量方面，例如，糧食安全除了**經濟部**之外，也需要**農委會**等單位共同努力。臺灣生產資源有限，要如何配置需要**經濟部**與**國發會**共同討論與規劃。

在疫情後的供應鏈轉移之下，臺灣有許多發展機會，除了是經濟部的重點任務之外，也是**國發會**需要去擘劃思考的議題；科技人才供給能否提升，與**教育部、勞動部**有關；到東南亞佈局產業供應鏈或產業發展機會則需要許多當地的資訊，而需要**僑委會**來協助；而東南亞的資金協助若需要臺灣本國銀行的協助，則需要**經濟部和金管會**共同協助來讓東南亞國家放寬銀行的設置。

在服務業韌性的協助上面，協助服務業小商家在數位轉型、科技的應用、外送平臺的運作可能是最重要的一件事，這也是未來**經濟部**需要努力的方向；而在行動支付的推動上，因為小商家考量到被課稅的問題，因此，在法規上這是經濟部所需要與**財政部**協調之處。

後疫情時代產業發展擘劃，重點在於必須先對未來的樣貌有所描繪，再來則是將既有優勢與強項轉移到未來，同時，軟體發展與軟硬整合會是重要發展目標，因此，應該要有對應負責管理軟體的政府專責單位。臺灣具有發展運籌總部的優勢，應推動總部經濟2.0。主責部會主要是經濟部，而運籌若涉及資金則與金管會或是財政部有關。

(二) 關於物資安全存量機制

物資安全評估需要由各主責部會盤點包括：

1. 風險事件：評估與各部會有關的各種風險事件為何? 如同評析報告內所述的各種風險，例如極端氣候、戰爭、病毒細菌等。

2. 風險物資：從政府部會角度，或產業需求角度，各種風險相關的物資有哪些? 以半導體為例，包括設備、原物料的稀土等，都是風險物資的範疇。

3. 主責部會：產業所需資源是經濟部相關；醫療物資資源也與經濟部、衛福部相關；糧食相關則是農委會；能源相關則是經濟部等，也需要各部會思考是否還有其他重要物資資源應該被列入。

4. 物資庫存期：物資安全庫存期可以為多久，三個月、半年或一年。

5. 安全存量：物資安全存量受限於保存期限和存放空間，若無保存期間，則與存放空間有關，而過度的庫存也會造成資金積壓的問題，需要一併討論。

6. 關聯供應鏈國家：物資關聯的供應鏈國家為哪些國家，也需要盤點，是否可以進一步合作，例如疫情初期台灣與澳洲共同合作，台灣提供口罩資源，而澳洲提供酒精生產原料，這部分需要更進一步盤點。

7. 安全供應鏈聯盟：目前國際間陸續建立產業供應鏈合作的安全聯盟，例如，美國 4 月建立的「可信任聯盟」（包含印度、澳洲、日本、紐西蘭、南韓及越南），而日本也提出提出「供應鏈彈性倡議」（SCRI, Supply Chain Resilience Initiative）得到了印度、澳洲的呼應。台灣應該積極參與安全供應鏈聯盟的討論，貢獻自己的強項，例如，口罩原料、機器設備、生產製造等，也可得到其他聯盟國家的協助。

(三) 議題評析論述

議題評析為本年度計畫中首次嘗試進行的做法，目的係為將新

經濟發展諮詢會議中，專家學者所提及尚須要澄清或是進一步分析論述的議題進行相關資料的蒐集分析與判斷，因此，若無疑義的重點結論則不會納入研析報告中進一步研析討論；此外，重要議題並無法進行簡短的資料蒐集或論述者，例如，未來風險與安全存量，則需要另外召開諮詢會議邀請專家學者來更進一步討論。

本年度議題評析主要係針對會議中次長所提出之問題進行資料之蒐集與分析。第一場會議前，次長針對疫情對總體經濟、供應鏈、服務業和能源議題特別關注，當初也尚無法確定是否供應鏈會真的進行移轉，甚或對服務業的影響程度為何，因此，蒐集相關資料進行分析研判，迄今看似僅陳述事實背景，然而，評析報告完成時，許多產業應變態勢尚在發展中，而評析報告內看似事實的呈現，卻也證明本團隊當初已準確預測疫情對供應鏈和消費行為的發展趨勢。

(四) 政策建議與議題評析對照表

為了利於檢視政策建議與議題評析，以下將政策建議與議題評析內容製作對照表如表 4。

表 4 政策建議與議題評析對照表

諮詢議題	政策建議	議題評析
疫情後之經濟變局	1. 供應鏈移轉下，重新思考臺灣在東南亞及印度的機會 2. 臺灣民間資金很多，政府可建立機制，把臺灣優勢(傳統產業供應鏈扎實、半導體業強)說成全世界聽得懂的資本故事，未來臺灣因信賴度而獲取外人投資的機會很大 3. 政府應著手協助整合、完整供應鏈，同時也可達成安全性或自主性提高的目的 4. 此次疫情促成「零接觸經濟」的崛起，建議業者可與研發法人共同合作，以三段(疫前、疫中、疫後)五級(健康、預防、診斷、治療、癒後)概念，整合數位科技，共同發展「零距離創新科技服務」，提供遠距使用者「遠在雲邊，盡在眼前」的體驗式服務和新興商業模式。 5. 通常單純假設增加投資就會提高薪資，因此政府策略上只管前段的招商引資，至於後段的薪資是否真的提高是未知的，因此政府亦需要注意人才供需結構變化的問題	1. 全球產業供應鏈轉變 (1) **持續觀測供應鏈移轉訊號，以及投資與產業界運作動向** A. FDI 將回流本國生產或是走向供應鏈區域化 B. 供應鏈已陸續有移出中國大陸訊號 C. 供應鏈釋出移入越南訊號 D. 臺灣業界投資已有移轉動向 **(2) 參考各國政府措施，強化臺商回臺投資或吸引外人投資策略** 日、韓、美主要從本國企業供應鏈移轉協助本國或是其他國家著手，而印度重點則是對外招商(特別是美國企業) (3) **臺商海外投資是否應該仿照日韓，應再深入討論** A. 日韓海外投資模式：日韓產業垂直整合型態使集團規模龐大

	6. 國際能源署(IEA)認為現在是推動能源轉型最佳的時機，政府紓困方案可以聚焦太陽能、風能、氫能等乾淨能源技術的開發；另一方面，可以同時思考如何取消或降低對石化燃料的補貼政策。 7. 從美中衝突延伸的問題是，哪些是需要自給自足或維持安全存量的面向，如糧食、能源等；是否可透過短鏈，或是可信賴聯盟來達成，值得進一步思考。 8. 臺灣生產資源有限，若重要生產要素已達極限，影響臺灣的經濟發展下，像是人口、人才、土地、水電等基本需求，生產要素的有效配置問題亦需要處理。	B. 臺商對外投資係由傳統公股銀行及會計師事務所協助為主 C. 臺灣垂直分工型態需要中間機制建立密切合作機制，擴展海外市場 D. 日韓集團模式投資特點及各國供應鏈移轉政策能否納入機制中，建議需要進一步藉由下次的諮詢會議來進行討論 (4) **完備新創環境**：完備新創環境有其必要性，惟新創**環境**議題複雜且多元，可留待後續諮詢議題探討。 **2. 消費行為改變** **(1) 疫情等外部衝擊之初，政府紓困有其必要性，疫後的振興內需消費，則有助經濟動能回穩** **(2) 臺灣消費型態已經產生變化：從大型商店轉為小型商店或線上電商消費** **(3) 化危機為轉機，在疫情可能延續之情境下，思考如何強化內需服務業韌性** **3. 未來風險與物資安全存量** **(1) 臺灣面對風險事件，基本所需之糧食安全與能源安全，已經建立基本準則**

		(2) 此波突發疫情，顯見臺灣與各國防疫安全物資存量不足問題；因臺灣產業供應鏈實力堅強，迅速緩解危機 **(3) 未來應建立風險觀測與物資安全存量機制：盤點哪些產業**屬於防疫(或其他風險事件)優先**自給自足**的產業，或是可透過**建立聯盟**等其他策略因應
後疫情時代產業供應鏈發展	1. 臺灣資源有限，政府應該著手規劃後疫情時代的產業或經濟發展前景，盤點瞭解產業鏈中，臺灣有哪些可能的優勢，是當全世界企業布局亞洲時，認為擺在臺灣是合理的。 2. 臺灣高階製造中心：將高階生產製造研發留在臺灣；協助中低階及傳統製造業至東南亞國家布局。 3. 臺灣半導體先進製造中心：已有相當優勢，但人才供給是否能提升是關鍵因素。應該要發展半導體材料與設備技術的自主化；供應鏈的在地化、國產化；吸引外商來臺投資與國內廠商合作，協助半導體產業鏈更為完整。	因應後疫情時代產業供應鏈重組之發展契機，臺灣如何掌握此次供應鏈移轉契機，就臺灣現有優勢，重新找出臺灣未來發展新定位與發展，並吸引僑臺商回臺及提供擴展海外供應鏈之協助，而臺灣劣勢應加以突破。 **1. 臺灣全球競爭力及數位競爭力表現：**根據瑞士洛桑管理學院（IMD）全球競爭力中心所發佈的 2020 世界競爭力報告，臺灣排名第 11，較去年大幅上升 5 名，在亞太國家中高居第 3；瑞士洛桑管理學院（IMD）2020 世界數位競爭力調查評比（IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020, DCR），在全球 63 個主要國家及經濟體中，臺灣排名第 11

	4. 吸引企業來臺成立國際營運商務中心或企業數位中心：未來供應鏈將朝向各地協力廠配合數位中心發號命令的概念，良好的數位解決方案及數位中心是產業未來能夠長期發展的關鍵，臺灣優勢適合推動疫情下之藉由數位科技等發展「無接觸、無人化生產及無極限應用」。 5. 發展高階資產管理中心：臺灣未必要取代香港成為亞洲金融中心，但可朝高階資產管理中心發展，服務臺灣高資產的富豪，此外，臺商也可運用資金、管理、生產、資通訊等優勢併購東南亞優勢品牌。 6. 從六大核心戰略產業中找出適合臺灣發展的產業。 7. 應重新連結海外臺商運用臺灣優勢資源，設置運籌總部，將高附加價值的「價值」鏈，如品牌、研發等留在臺灣。 8. 協助海外僑臺商回臺成立區域營運總部或是國際營運商務中心，與臺灣保持連結，接單採購在臺灣，僑臺商可運用臺灣優勢外，也較易取得臺灣的銀行資金。	名，比去年上升 2 名，其中，**科技、未來整備度** 2 大指標評比全面提升。 **2. 半導體技術人才提升策略：**行政院除規劃成立半導體學院之外，也計劃吸引外籍人才來臺（如印度等新南向人才）來臺，規劃「矽導 2.0 計畫」與教育部合作擴充相關科系的師資和學生名額。 **3. 臺灣早在 2002 年開始推動營運總部概念：**鼓勵產業積極善用全球資源，鞏固國際競爭力之同時，以臺灣作為企業決策中心，並持續投資臺灣、深耕臺灣。截至 109 年 1 月為止全臺共有 311 個營運總部。 **4. 針對(僑)臺商，政府(經濟部國貿局和僑委會)也已從商情資訊、資金、數位、技術等，提供交流或協處。** **5.** 總結上述，政府應該結合現有優勢，建構一套更清晰、全面的產業發展擘劃，作為臺灣未來對外宣傳策略；對此台經院初步提出後疫情時代之臺灣發展架構藍圖，建議留待下次諮詢會議進行深入討論。

	9. 臺商在東南亞當地的財務支援不足，為了協助臺商海外的擴展，建議與對接國家談雙邊經濟投資合作的時候，可同時要求對方放寬銀行設置門檻，服務當地的臺商客戶。 10. 盤點東南亞國家產業資訊，提供在臺企業完整的投資布局建議，並與臺灣強項對接，減少摸索時間，例如，可把握東南亞國家政策轉變與契機，推動海外僑臺商在當地進行優勢產業之發展。 11. 政府應協助臺商深耕或開發東南亞品牌、通路與市場，全力推展數位經濟，培養企業核心能力，將產業鏈整合。	
後疫情時代如何強化服務業韌性	1. 很多小吃店數位轉型速度不夠快，非連鎖式、數位轉型能力不足的小型商家需要政府幫忙，政府要思考數位轉型可以從哪些層面協助企業，才能知道政策施力的地方。 2. 疫情時期，寧夏夜市透過數位科技進行管控人流，收到不錯的成效；隨著 5G、AI 技術成熟，未來可提供更便利、快速的商業應用服務。	1. **疫後消費**行為**轉變**：今年以來超商營業額高於百貨公司，超市業績快要與量販店相近，可能與是疫情讓人們留在地緣的居家超商、超市消費有關；疫情加速亞太地區中小企業數位化發展。 2. 政府輔導策略已融入永續、整合等概念，形成生態系機制，而政府輔導策略**應再強化危機應變處理的機制**。

	3. 行動支付推動受阻，最主要還是稅務問題；雖然政府將分階段放寬核定課稅規定，但政策要更多人知道，才能加速店家使用行動支付。 4. 各地方或區域應藉環境補助或數位轉型工具等政策工具進行改善；作法包括媒合或任務取向，以及鼓勵區域型中小企業或新創服務業。 **5.** 疫後業者的最大問題在於外送平臺抽成高，致成本結構不對稱，建議參考艋舺夜市，協助業者發展區域外送服務。 **6.** 政府經費補助業者開發具區域特色的 APP 等應用服務。	3. **協助街區復興，創新商機方面**：應再統合中央與地方資源，進行全方位的規劃，將資源效益極大化，如**臺南市政府運用文化部資源**進行老屋保存及空間活化，若**再融入在地商圈的輔導**，不僅可**減少重覆的行政支出**，也**可為在地街區、商圈的復興**創造出 **1+1 大於 2 的效果。** 4. **數位轉型人才職能標準的建立**：由 2020 亞太地區中小企業數位化成熟度報告中可知，臺灣中小企業數位化最大挑戰在於缺乏數位轉型人才，這個比率相對其他國家高居第 1 位。雖然政府已於 10 月份啟動「數位青年賦能計畫」，培養「數位轉型」人才，但企業類型不同有不同的數位職能範疇，若能建構數位轉型關鍵職能標準，一方面可供企業遴選合適的人才，另可透過專業度判識，提高薪資水準，增加青年投入的意願。 5. 疫後社交距離的防疫概念啟動了零接觸經濟，服務業已步入數位化及數位優化階段，強化其韌性，惟**對數位轉型階段的新商模、新數位應用方案仍需透過民間與企業協力合作，未來各業**

		態是否能有殺手級數位應用服務，加速其數位轉型？ 6. **5G 發展有助於數位科技應用開發**，今年電信業 5G 業務已開始商轉，未來隨著 5G 串接 AI 及 IoT 為導向應用，**<u>如何開發 5G 應用模式，提高企業附加價值</u>**，亦是將來值得再深入探討的議題。 7. **隨著數位工具應用**越來越**普及**，企業應**更重視資訊安全問題**，尤其臺灣每月平均受到 3 億次的駭客掃描、3,000 萬次的攻擊，再從**臺灣中小企業數位化投資**除了升級 IT 硬體、雲端設備外，**資安系統**也是投資重點，未來資訊安全將形成一個產業鏈，亦可留待未來諮詢會議進行深入討論。
後疫情時代臺灣產業發展擘劃	1. **擬定未來產業政策的做法**：擬定未來產業策略，需要先對未來樣貌，例如，未來期待的發展結果與經濟生活型態等有所描繪，再來是將既有優勢及強項移轉到未來 。 2. **軟體或是軟硬整合思維應納入未來目標**：臺灣應與美歐等終端市場國家、先進技術國家強化	1. 推動「**總部經濟 2.0**」深化在台營運總部的內涵：**91 年**開始推動**營運總部政策** 外商來台設「營運總部」的障礙：營運總部主要是企業內部運籌管理的核心，不涉及政治議題，且整體的國際化程度高低應不致影響外商來台設總部，因為臺灣還是有許多優質的高階

	技術研發合作關係，設法提升國內研發與先進技術能量，與各生產國建立穩固、互惠的夥伴關係，與其在先進製程上有明確的分工，同時應將目前以生產為核心價值的模式，轉化為產業生態系的軟硬整合角色。 3. **成立主責軟體的政務單位**：建議應盡快成立主責軟體的政務單位。 4. **總部經濟 2.0-後疫情時代運籌總部新觀念**：藉由智慧型(5G+AI+IoT)基礎建設、數位科技、雲端服務，將資金流、資訊流與知識流等營運數據與分析決策資料於臺灣總部進行資源調度、風險應變等分析、預測與決策，讓 made by Taiwan 或 hub in Taiwan，成為區域及國際產業分工體系網路之重要指揮中心、運籌中心或戰情中心。	人才 2. **智慧**城市**推動議題：** (1) **智慧城市解決方案的採購策略**：以 PPP 促參或是政府採購模式為佳。 (2) **智慧城市解決方案的落地試驗**：可以與地方政府合作，針對地方發展所需議題，提出解決方案。 (3) **智慧城市解決方案的擴大應用**：較佳的做法應是能夠整合縣市區域間的共同想法來共同推動。 (4) **智慧城市運用政府資料的整合協助**：協助業者合法取得資料，排除法規障礙，彙整城市重要數據建立**城市數據資料的營運中心**。 (5) **智慧城市解決方案需要跨部會整合：**智慧城市的解決方案例如智慧醫療、智慧交通等都涉及不同主責部會與地方政府，需要部會間進行協作整合，在法規面也需要立法機關協助調適。 3. **協助**中小企業**數位轉型**：目前大型或中型企業

		主要轉型重點為**數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計**等方面，而**智慧製造、系統整合、數位產品**則在數位轉型中，並非列為優先的項目。 (1) 中小微企業的數位轉型也勢必從**數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計**開始，原因是這類數位轉型或是智慧化產品相對成熟。 (2) **投入大量的成本和心力去做智慧製造、系統整合或數位產品對中小微企業來說是不合理**的，問題並不在於是否有整合電信、數位科技、資料科學及工業領域知識「基礎平台服務」，而是對企業來說，產品價值並沒有高到企業需要去做這樣的投入。 (3) 要推動中小企業轉型需要讓中小企業看到轉型所帶來的**實質效益**，也就是節省成本、良率或效率提高等等的好處。 4. **深化**資訊安全**能力：** 資安議題是重要的**資訊流**議題，涉及到**資料的傳輸、資料的保存、資料的運用**等。**在擴大**

		產業應用資安產品或資安服務上，似乎仍有不足，相關的輔導措施也應該要再強化。 5. 建議經濟部新增設置**軟體驅動產業發展的專責單位：應盤點新經濟的軟體相關議題範疇，例如：人工智慧、電子商務、演算法、智慧城市等。**

二、後續計畫執行建議

新經濟發展諮詢會議任務定位為協助部次長了解新經濟發展重要議題內涵為政策定位，受到疫情影響，本年度計畫的執行，其重點不在於討論政策內涵不足之處，而是在討論政策大框架與未來的新方向，因此，會議並未有實際作為的具體結論。

本年度會議重點是疫情影響，也因其影響重大，無法於一場會議中釐清變化的狀況，因此，藉由諮詢會議再延伸出其他的討論議題，蒐集更多資訊釐清議題中的問題，並重新規劃設定議題進行討論，據此作為下一場諮詢會議議題的主軸。

計畫定位在於設定政策框架下的資訊搜集與討論，故雖然年度已設定數個年度的討論議題，受到疫情影響，無法照原先規劃執行，每次諮詢會議後會有新的議題出現，而必須要重新調整議題方向，年度初期議題規劃僅為部次長選題的參考，並非一定要執行的方向，這也增加諮詢會議規劃與時間掌握的難度。

(一) 諮詢議題規劃

新經濟發展諮詢會議應以關鍵性的「新經濟」為主軸，許多關鍵性的新經濟主軸議題經過多年仍未有深度討論或是因時間而突顯其重要性，此類議題應優先納入未來的討論重點，例如資安議題。

未來議題選擇除了將本年度尚待討論的議題完成諮詢之外，應以「後疫情時代」的相關新經濟發展議題為主軸進行規劃討論，可納入疫後的經濟復甦作為、因應疫後安全供應鏈建立、5G、資訊戰爭下之資訊安全、區域經濟組織的啟動與因應、中國大陸十四五規劃、美國新任總統拜登上台後新局、RCEP 等區域經濟整合、物資安全存量、綠能零排放等未來國際新趨勢。

過去議題選擇主要以經濟部負責的範疇為選題依據，但次長設定的諮詢議題涉及各部會，因此，未來也將不限於經濟部主管範疇議題為方向，將會廣邀可能有關的部會代表參與，提供意見。

(二) 諮詢議題選擇

未來諮詢議題可由「疫後的經濟復甦作為、因應疫後安全供應鏈建立、5G、資訊戰爭下之資訊安全、區域經濟組織的啟動與因應」進

行延伸，擴大議題範疇和提出洽邀之領域專家學者業者等，並向次長報告，從中選擇最終諮詢議題，此階段應該於執行計畫期程之第一季前完成。然，考量到經濟情勢變化，議題選擇仍將保留彈性配合次長需求辦理。

議題確認後將由研究團隊進行諮詢會議規劃，針對討論議題背景進行規劃並製作引言報告、邀請專家學者名單之草擬等，再與相關局處司進行新經濟發展策略諮詢會議之會前會或請相關局處司**書面**提出議程意見與諮詢人選推薦，徵詢局處司的部分可視議題相關性處理，未必都需要徵詢局處司意見。

諮詢議題將先由次長裁示方向，再進行議題後續的研析並召開諮詢會議，此做法有助於提升政策議題規劃之效率，並加速洽邀講者與專家。然若每次諮詢議題都需要等前場次的諮詢會議開完之後決定，則必然將使會議時程拖長，每場次諮詢會議的召開與會議議題的評析報告時程也必將因此延遲，將拉高執行計畫的風險。

建議計畫簽約後必須盡快召開議題研析會議，議題規劃後應盡快安排開會時間，以便後續會議能按照規劃進行。

(三) 諮詢會議專家邀請

新經濟發展策略諮詢會議因新經濟議題之專業性與前瞻性，故邀請對此議題熟悉之產業界、學術研究界等專家學者業界代表與會，若要邀集分享報告或引言會增加邀請的困難度並拉長會議籌備的時程，故本年度已改邀請學者專家與會分享看法即可。

受到議題專業度的侷限性，規劃邀請的專家名單將多方徵詢相關局處司進行推薦，此外，未來會向局處司請益洽詢，同時，也同步多方徵詢訪談專家學者**推薦**各領域有關的學者專家，以**擴大學者專家候選資料庫**，增加業者、專業主題研討講者等專家名單，累積各方專業領域知識的專家資料庫，作為邀請專家之名單；提交專家學者洽邀名單時，除考慮專家學者背景之外，也會同步考量洽邀對象的層級與代表性，惟次長在多方考量下，會有特定偏好的專家學者，團隊會盡量掌握可能的人選。其中，包括法人智庫、學界代表、業界意見領袖等。

(四) 研究團隊議題研析，舉辦小型座談會和專訪

研究團隊針對諮詢議題以小型座談或專家訪談方式，徵詢外部專

家意見，從中研析諮詢議題背景、看法或政策建議方向，會議或專訪成果將納入成為諮詢議題的引言報告一環。

小型座談會或專訪係蒐集聚焦諮詢議題討論內容，也將從中邀請領域代表參與諮詢會議討論，然而，受到諮詢議題不斷改變的影響，本年度無法舉辦小型座談會來搜集各方意見，而仰賴專訪來快速搜集專家意見，作為後續諮詢會議的討論重點；小型座談會比較適合在諮詢會議議題方向明確的狀態下舉行，因為籌備小型座談會所需要的時程也比較長，可以達到一次就能搜集多方意見的目的，然而，此種方式較不深入，與會者無法暢談對議題的見解，而專訪則雖然徵詢的專家不多，但卻能夠深入對議題內容有更清楚的釐清，時間也會較為彈性，未來因應諮詢議題隨時可能的變化，專訪將會是機動搜集專家學者意見的主要方式。

專訪除了以法人智庫為主之外，也將納入第一線業者的意見，但因新經濟發展議題有可能過於前瞻，因此，未必有適合的業者可以進行訪談，訪談內容就會比較仰賴法人智庫或是公協會的訪談。

未來也將視疫情趨緩情況，在安全無虞的狀況下，邀請同一領域專家，進行小規模討論，以產生不同發想。此外，在邀約小型座談會或專訪的代表方面，也會增加邀請中南部產業界代表，豐富議題多元性及意見的廣度。

(五) 局處司諮詢議題討論會

研究團隊針對諮詢議題進行研析之後，初步提出新經濟發展策略諮詢會議之議題主軸與會議規劃，並且就議程、邀請專家名單等**視需要與議題相關性**，與相關局處司進行討論，與局處司代表討論議題主軸之方向性、規劃報告人選之推薦、邀請專家之推薦等，再據討論結果進行會議規劃之修正與調整。

本年度由於疫情因素，因此採取的做法為書面徵詢局處之意見，未來也可延續本年度作法，徵詢效率可以更高。

(六) 會議籌辦執行策略

由於本年度新經濟發展策略諮詢會議舉辦時程與議題受疫情影響而變動**極大**，因此，今年會議並無邀請外部講者來引言，同時，為控制疫情所帶來的可能風險，本年度邀請的與會者人數約在六七人以

內，也可讓與會者有充分的發言表達意見的時間。

本年度新經濟發展策略諮詢會議的議題設定範圍較廣，聚焦不易，討論內容不在於政策內涵而是政策架構，較無法收斂做成具體的結論或政策建議。此外，不同場次的專家學者針對同一議題，看法也可能會相互牴觸，造成無法形成共識或結論的結果，例如，第一場有委員提到短鏈的趨勢，這也是主流經濟學家的觀點，然而，第四場委員則認為將變成長鏈。再者，第一場次委員提到不選邊對台灣最有利，然而，次長在第二場會議中則認為要選邊。第三，將台灣推動營運總部或運籌總部的定位，是第二場多位委員的共識，然而，第四場會議中委員則提到台灣並無發展成為營運或運籌總部的機會，因為政治、國際化程度及法規的限制。建議未來若討論議題為同一主題，則還需要將同一群委員再進行觀點衝突議題的討論，若不產生具體的結論，則後續政策建議則無法推衍。

議題規劃後無論是議題研析聚焦的專訪、諮詢專家、各局處司代表以及其他部會代表邀請等籌辦作業需要時間，應盡可能盡快決定才好**提前作業，且決定後之會議時間盡量不要調動**，才有充足時間做好會議諮詢前置作業之安排。

(七) 研析報告深度強化

由於新經濟議題諮詢議題的內容範疇相當廣、較為前瞻，受限於時間以及事件的演變還需要時間發酵，特別像是新冠疫情後的局勢改變，**需要時間慢慢釐清變局的轉向**，各國因應政策也需要時間才能推出，因此，**研析報告無法立刻給予明確的方向，解決方式除了藉由召開「待釐清」議題的諮詢會議或是「諮詢會議後」的座談會或專訪，邀請已長期專精於該領域之專家學者，同步給予後續政策之研析建議，並加以驗證政策建議與評析報告的可能性外，建議可交由主責局處以專案方式進行長期且深度的研析。**

為了強化評析報告的深度，在評析報告撰寫期間，會借重本院各專業領域研究員的專業，進行評析報告內容的請益，在不同領域上，也會向其他智庫專家進行請益。此外，未來也將視議題方向納入不同領域的研究人員，以強化評析報告的深度。

三、政策參據

雖然新經濟發展策略諮詢會議與會者對於諮詢議題提出不少建議，但是主席並未做較為明確的決定與裁示，由於與會者觀點為從個人對議題的認知、了解與評判所提出的政策建議，但若為後續政策推動參據，除了需要切合部次長的政策推動方向之外，尚可以有以下的考量：

(一) 部內局處司是否已經對該建議方向已有投入

由於與會者未必了解政府現階段已經提出的政策方向，因此，有可能政府正要執行該政策建議的內容，需要先釐清部內局處司是否已經有相關資源投入。

(二) 政策推動是否進行跨局處司、跨部會或跨中央與地方的政策合作協調或協商

政策建議中涉及跨局處司、跨部會或跨中央與地方的業務範疇，為使政策能持續推動，會需要進行協調或協商的工作。但由於本年度議題涉及經濟部外，尚有其他部會，例如金管會、僑委會、交通部等單位之職掌，因此，政策建議涉及其他部會者，無關部內權責職掌的部分，則建議可提供酌參，執行與否則不在部內權限範圍。

(三) 可評估現有計畫資源是否已有投入或是未來計畫可以調整投入

由於局處司對於政策建議可能有些相關的投入，但可能尚有不足，因此，若建議政策方向尚不在局處司推動之列，則須思考是否列為**新增項目**，局處司可重新審視計畫內容與方式，對於政策建議方向規劃投入的資源。

又雖然政策建議有推動之必要，然而，局處司現有資源未必能進行相關的政策推動，因此，考量局處司推動政策之資源有限性，必須**新增資源、調整政策執行之優先性**或者**初期僅能執行小範圍政策**而無法全面或擴大執行。

(四) 局處司後續可針對該政策議題進行深入的資料蒐集與研究作業，以便提出執行之政策作法

諮詢會議之政策建議若僅有方向性，執行策略則尚需要局處司考量實際的策略執行做法，也可能有尚待釐清之處，因此，對政策建議方向尚需要進行較為深入的政策作法研析。

附件 1 台經院陳博志顧問訪談紀錄

訪談地點：台經院陳博志顧問辦公室

訪談時間：民國 109 年 4 月 9 日

訪談人員：林欣吾所長、錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 在疫情之後，供應鏈安全所影響的國家安全優先性會變成非常重要，全世界的國家會考慮到製造業與國家安全的關係。

2. 疫情影響難以預測，疫情產生的傷害大到在疫情後會改變人們、國家的觀念與行為，未來疫情對經濟社會的影響是將來各種決策、各種行為，都會把疫病的風險考慮進去，防災意識會提高，而特別是當沒有人可以幫助的風險意識會提高。

3. 全球分工不會消失，過去全球分工講求效率及降低成本，而現在則結合各國對中國大陸不公平政策的不滿，世界將產生新的做法。

4. 消費者服務轉為網路，使用網路的人口將會增加。

5. 短期消費支出在疫情結束後可能會有一點，但可能不會很大，而消費支出的型態會有不同，國際觀光將會沉寂一段時間，國內旅遊疫情後，即使政府不鼓勵，也會超過原來的成長。物質的消費可能會延遲，但影響不會很大。消費方式的改變也許不會很久，消費者比較健忘，業者如果能設計具說服力的消費者服務，可能會多一些機會，例如戶外娛樂，因為室外比室內安全。政府對於室外娛樂活動相關的建設可以提高，像是蓋登山步道、露營場等。零售電商會更多，傳統銷售會進一步萎縮，會有更多工廠出來，產品生產也會改變，想出新東西。

6. 供應鏈受到疫情時間的影響，如果疫情在兩個月後全球停了，原則上供應鏈本來可以恢復原狀，但各國應該會想要改變各個供應鏈，像是部分產品會想維持自己的供應鏈，像是醫療口罩、防護衣等。全球各地輪流出問題，會妨礙供應鏈，供應鏈不會恢復原狀。

7. 為了供應鏈安全，很多東西移回臺灣自己做是否會變得沒有效率，答案是不會的，因為要素價格均等化，在過去三十年讓先進國家和開發中國家的薪資變成在各國裡面薪資差距很大，但高低薪資水平差不多，因此造成先進國家的生產產品範圍加大，即使先進國家做勞力密集產業，但是成本不會比開發中國家高很多，因為低薪的水準已經降到相當低。未來可以看到先進國家把生產範圍擴大，或在生產鏈裡把很長的一段留給自己做，與過去全部轉發出去做不同。這樣的改變會讓全球發展出更多的水平分工，但不會讓國際貿易不振，例如都是做口罩，但做不一樣的口罩，平常可以相互貿易，但需要的時候，仍可足以供應國內需要，生產方法亦可以配合靈活彈性的調整改變，也例如汽車廠要做呼吸器，這樣的調整能力目前則還沒有。

8. 另外一種方式是和友好國家去談分工，建立像是所謂的好人供應鏈，其中取得比較長的一段供應鏈，而不是像現在分到好多國家，缺一段就無法完成，在新的供應鏈裡，大家都有一段來降低風險，而為了分到比較多段或比較長的供應鏈，我們需要有關鍵能力，例如，成本或技術，才能取得比較多段的生產。此外，要有比別人高很多的關鍵競爭力，需要把鄰近的能力拉進來，這樣相關產業、上下游配合或產業群聚的能力分化會超出個別廠商所能做到的，政府會需要進去培養那些有競爭力的部門，整合國家產業的力量，分到比較多段的生產力，形成關鍵競爭力的部門。

9. 政府可能要跟業者談，鼓勵業者合作，甚至出面跟外國那些相關廠商談，政府不再是個別市場、個別廠商去看，需要看得更多，看可以提供什麼，像是政府的研發經費、採購、資金、或是承包，不一定是採購，例如智慧城市。未來的供應鏈除了成本競爭外，現在要把一段供應鏈拿下來，要看我們還能提供甚麼樣的好處。

10. 因為價值鏈很長，過去全國分工都在硬體，但可以從軟體方面進行整合，來分到比較多的供應鏈，例如監視器硬體臺灣能夠做，但背後的軟體臺灣可能做不到，但可與日本美國合作就可以有軟硬體，三國政府可以介入讓合作可以成功。例如鴻海生

產呼吸器就有外國技術提供，疫苗跟藥品也是許多國家想跟我們合作，因為大家各自沒有能力做出來，但大家湊在一起可以盡快湊出來，所以需要合作。未來要有一種合作找出經濟的機制，政府必須要去做，而不是給市場去做。

11. 由於消費方式、生產方式的改變，會造成失業，短期失業只能用印鈔票來解決，長期可能會造成財政問題。短期需要先穩住，所以發 coupon 券，但政府明知道消費下降，卻也不能鼓勵消費，而等到疫情結束後，不鼓勵，也會出來吃出來玩。如果疫情很短，有些狀況很快就會恢復，如果疫情推得長一點，關掉的店家就會越多，所以政府紓困就是讓他不必關、不失業。

12. 為了封城後可能造成日常用品配送的需要，我們是否需要輔導這樣的防疫配銷產業發展，發展出更安全、更有效率的分配系統，這可以輔導失業的人進入這個系統。另外，有沒有可能發展區域型的外送系統。

13. 疫情後，世界經濟規模可能會比預期小，反彈也不會補回來，因為原來的成長趨勢就是如此。低價能源等到疫病消失，價格開始會回來，能源不至於短缺，但電力壓力應該不會變更大。

14. 經過疫情之後，大家知道政府需要插手產業的合作，但政府插手的產業範圍、程度，哪一類和哪一類需要國家合作，具體生產可能非必要國家就不會插手。未來全民健保制度可能會有更多國家必須去做，我們的健保制度是犧牲醫療人員的高所得，與藥廠的利益，未來恐怕會有很多國家都會朝向這個方向，所以自由經濟那個無限的自由會消退一點。

15. 供應鏈的合作要相當透明，讓業者有信心。

16. 臺商將生產基地從中國大陸轉移到其他地方會繼續發生，而政府可以多一點思考要移到哪裡，或是去其他國家。

17. 美中貿易戰發展的趨勢是希望朝全世界公平合作方向，排擠不公平的政策或濫用不公平政策的國家，但經過這次疫情，西方國家繼續推動公平合作，離開中國大陸意願會加強，但中國大陸認為政府介入是有幫助的，所以中國大陸對於拿掉不公平政策的意願會降低，因此，先進民主國家必須要加速彼此的合

作，建立願意公平合作生產的國家鏈。

18. 只要是人民想要的內需服務業復甦可以很快，但假設即使一週僅有 1-2 本土病例，從技術來看疫情可能已經穩定下來，政府也不敢放大家出去。即使臺灣已經控制住，只要鄰近國家還有，還是會很緊張，所以說會爆發性的恢復，機會不是很大。除非有治療的藥物出現。

19. 製造業只要中間生產鏈的某個環節卡住就不會很順，而製造業終端的消費需求應該也不會有甚麼爆發性的成長。所得減少對於支出的影響仍在，很多建設跟進步也都緩下來，因此，不太可能期待會有甚麼爆發性的恢復，只能說會逐漸恢復。假設疫情可以壓下來，恢復的速度應該會比金融危機來得快，第一，金融危機政府不敢投入太多，第二，金融危機造成的財產損失和消失比較明顯，而這次疫情造成的比較是當其所得的減少，股價應該比較容易回來。

20. 社區的餐廳可聯合建立一個配送系統，自己配送，不用透過 Uber eat。這需要有人去組織，本來在店裡賣，變成做外送，只在這個區，配送的距離短，甚至零售市場也一樣，如果社區零售市場合作，也許可以合併配送。

21. 國際旅遊被當成是誇飾性的消費，觀光從近兩年來看是一個波動非常高的產業，要花很大的力量去發展這個產業，但未來幾年，只要有一個資訊出來說發現哪裡有問題，國際旅遊馬上大喊停，這個風險比較大。最重要的是國內旅遊要怎麼做，創造更多出來，讓大家即使在臺灣旅遊都覺得很好，政府能做什麼事情，例如，內湖公營的碧山露營場，ＳＡＲＳ期間幼蟲修好，在收容遊民，像這樣的地方很容易做成一個觀光點，但政府不敢做，因為政府覺得管理的風險大。另外，像是外雙溪的釣蝦場，如果能夠把這樣的地方規範合法經營的話，應該是可以釣魚、釣蝦。把國內比較健康的國內休閒旅遊好好發展，可以吸收旅客。原本民德樂園是一個漂亮的地方，因為包含國有的河川，被認為竊佔國土而關掉。

22. 假期必須要打散，讓大家不必只有在連續假期或週末出去玩，這樣國內旅遊的景點才能合理經營。郊區的觀光景點如何做成

可以容納很多人，不是擠在一起，消費也一樣，像很多國外餐廳是在戶外用餐，但國內的小餐廳桌子擺到外面來就是竊佔國土，但像是夜市是市場創造出來在戶外，土地的問題讓我們的夜市變成非常擠，夜市能不能不要那麼擠，也許沒有那麼擠就沒有氣氛，可不可以去思考形成不要那麼擠但仍有氣氛的夜市。過去政府碰夜市，很難改變，市場形成的東西要改變可能很困難，像是巴黎的香榭大道也有攤販，但東西選擇太少，如果在 228 公園裡面放三個街頭藝人，只放五個攤販，不知道會如何，像是陽明山公園賣吃的，會被警察追，政府應該要去想讓人民在國內遊樂，品質可以提高，可以有更多的選擇。慢慢去形塑比較高品質的生活，夜市是高效率、低成本，很有效率，很熱鬧，但夜市發展迄今也越來越沒趣。

附件 2 台經院陳詩豪副所長訪談紀錄

訪談地點：台經院台泥大樓 T201 會議室

訪談時間：民國 109 年 4 月 15 日上午 10:00~12:00

訪談人員：林欣吾所長、錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 這次疫情對能源的影響是從石油開始，疫情開始因中國大陸供應鏈斷鏈，使得供應方斷鏈，供應方斷鏈之後，現在變成需求方斷，有供給也賣不出去，因為市場上幾乎沒有需求了。能源需求最早開始下調的應該是煤炭，因為煤炭是中國大陸最重要的能源供應，而當製造業停工與斷鏈後，電和煤的需求就會受到影響。此外，封城後，人民禁止移動也影響交通，而影響石油（液體燃料）的用量，特別是主要使用在運輸上，其他氣態和固態的運輸燃料使用在交通上較少。因此受到運輸中斷的影響，油價反映很敏感。

2. 需求方對煤炭價格波動的敏感度是比較小的，因為發電的主要燃料是煤炭，但燃煤機組發電的運轉中，燃料大概只占四成，其餘主要是固定投資的設備成本，因此，即使煤炭的價格波動大，電價的波動成本不會太大。

3. 油價波動也影響國際天然氣的價格，尤其是 LNG 八成都是長約，價格是跟油價連結，因此，國際油價也會造成國際天然氣價格往下崩跌，目前還沒有看到盡頭。

4. 雖然 OPEN – Plus 有協商減產 970 萬桶/天，但因為每天需求減少 2,000-3,000 萬桶/天，而全世界一天需求量大約 9,700 萬桶/天，非常接近一億桶，本來以為今年會成長。現在航空需求減少、大家也不出門了，油的需求掉下來，因此，目前減產的量還不足以抵銷需求的變動，只有非 OPEN – Plus 國家減產，例如，美國、加拿大這些重要產油國也減產。

5. 當油品需求太少，會開始增加庫存，中國大陸目前在國內數個國庫提升石油庫存的安全存量做戰力儲備，美國也會再增加一

點戰力儲備，商業儲備的量沒有很多，甚至油輪也做油庫使用。但因為油輪如果沒有卸油儲油運送轉換，則市場上的供應量也會下降，也導致船價忽然高漲，表示市場需求真的很弱。因此，中國大陸這幾年戰備儲存下降，市場實質需求面下降，產油國家減產困難。讓整個市場瀰漫的狀態非常令人恐慌。

6. 減產困難的原因在於石油投資是非常長期的投資，如果貿然停工要恢復生產很困難，而石油具有腐蝕性，可能會壞掉，所以不輕易停工和停產。再者，以沙烏地阿拉伯開採石油成本是三元，因此，他的變動成本也就是三元，而俄羅斯是 15 元，美國頁岩油 30-40 元，而沙烏地阿拉伯會受不了，主要是其他國家沒有其他收入，只有油的收入，國家財政靠石油，而油品價格高到 80-100 元的原因是因為要去支持國家財政，財政要平衡，而不是生產成本要平衡。

7. 頁岩油開採的特殊性，開採後前兩年的開採量占總開採量的 70%，油井枯竭得很快，因此，開採的決策不用花很長的時間，而開採需要不停的打井，所以短期會權衡市場價格後，決定是否開採，而且產業的波動很快也具有市場價格的跟隨性。當油價上漲，頁岩油可以增產的很快，也成為石油價格市場裡面很大的吸收器。目前美國大概有兩三百萬桶是頁岩油，美國最近已經減少一百萬桶，美國最近也急於將油價穩住，怕油價繼續下來。

8. 即使最近產油國減產，但因為需求量減少，可能還是需要經過半年到一年，石油市場可能才慢慢對平衡，主要觀察的指標為油輪價格的租金，當租金慢慢穩定下來，代表油品已經有流動，油船會空出運能。

9. 未來油價可能會回到三十元左右，最近油價大幅波動主要是因為油品在金融市場做避險操作。

10. LNG 價格下跌對臺灣有好處，因為發電成本會降低，但也會讓許多 LNG 的投資延宕，本來預期 2025 年將轉為賣方市場，但目前可能往後延五至十年，現在是買方市場。天然氣是從傳統能源轉到再生能源中的過度能源，因為含碳量最低，更乾淨，因為需求一直在大量成長，中國大陸也由煤炭改用天然氣，因

此，天然氣的需求量變動是很大的。但傳統上因為跟油價掛勾，價格也維持在低迷，需求變動不像石油市場受到很大的波及，因為主要的供應是在發電跟供熱（暖氣）。城市的能源供應方面，工業用電受到一些影響，但需求波動不會像油那麼大，去年的成長率為 18%。國際上的需求是用天然氣取代煤炭。

11. 煤炭的需求量會減少，但新興國家主要還是會使用煤炭，先進國家雖然減少，但總使用量還是維持穩定，而且發電成長率還是很快，中國大陸發電有 70%是燒煤的，澳洲的煤礦出口也是維持穩定增長，現在新增的需求是在印度、印尼等國。煤炭運送比較容易，不像天然氣需要管線運送。由於煤炭占發電成本的比重不高，因此，對電價的影響不大。

12. 臺灣再生能源短期會受到疫情影響，國際上的能源轉型主要投資在綠色能源和再生能源，尤其是太陽能光電和風能，太陽光電可能好一點，短期進度可能會受到延宕，離岸風電因受到國際的停工，工程可能也會受到一些延誤。受到疫情影響若油價長期維持低點，會衝擊到再生能源的投資。不過，有些學者的模型推估，在油價跌了之後，再生能源的投資會減少，那是因為把再生能源和化石能源當作競爭品，但其實並沒有競爭。因為再生能源可以看作是奢侈品的概念，使用再生能源不是因為我們需要能源，而是因為有更崇高的理念，所以當化石能源的成本低下來，對很多國家而言是能源支出會大幅減少，因為能源支出減少了，所以國家更有財政去投資很貴的再生能源。故過去的經驗顯示，即使國際油價跌，再生能源還是持續發展。當油價在高點的時候，政府對再生能源的投資會被傳統能源使用而會不夠，而當油價低、能源支出大幅減少之後，政府會想去改變能源使用的熱值結構。因此，再生能源發展跟化石能源等傳統能源之間，從來就不是競爭品而是替代品，當油價跌下來的時候，對再生能源支出的可負擔的能力就會提高。

13. 能源發展已經進展到新的層次，和過往不同，先進國家的企業在追求企業社會責任下對增加綠電的購買，臺灣主要的驅動力在政府，在能源轉型的執行強度上，因應油價的降低，有更多的籌碼，過去我國進口能源支出佔 GDP 比例約為 10%，現在可

能掉到 4-5%，而省下的部分可以拿去發展更多的再生能源，因此，對於再生能源的發展短期可能受到疫情影響，但長期是樂觀的。

14. 綠色能源主要關鍵在於可預測性、可調度性是低的，而現在對於氣候的預測能力也在強化，電網的韌性也在強化，電網也有很多新的控制能力，再者，因為太陽光電晚上無法供電時，要用什麼方式取代，因此，天然氣因為驅動反應能力很快，核能驅動必須持續 24 小時維持，短時間無法變動發電的量，因此，對天然氣發電的需求很高。

15. IEA 報告顯示油品的需求因為運輸需求的減少，油價為持續降低，運輸減少可能會持續一段時間，整個工作方式的改變、商業模式對旅次需求比率會降低，對旅行需求尤其是公務的旅行需求會降低，對於運輸石油價格會造成很大的壓力，因此，長期會維持需求量，需求的高點會提前，過去是預估到 2030 年。

16. 因這次疫情影響中國大陸對旅遊的需求，也會收斂能源消耗的效果，至少不會大幅擴張，疫情後，不會有過度爆炸的成長，而會回到比較正常的狀況，短期之內會有一些抑制的效果。

17. 這次疫情後，供應鏈的長度可能會縮小，縮短供應鏈長度，因為發現到越南設廠好像也沒有太大用處，未來各國需要進行戰備存糧的東西會變多。

訪談照片：

附件 3 台經院邱俊榮顧問訪談紀錄

訪談地點：台經院本院 201 會議室

訪談時間：民國 109 年 4 月 16 日下午 3:30~5:00

訪談人員：林欣吾所長、錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 目前對未來的國際局勢都看很壞。

(1) IMF 對今年臺灣經濟成長預測值為-4%，但衰退很正常，尤其整個趨勢是消費在減少，出口在減少，投資某種程度會受到影響，其實這是相對比較問題，若韓國是-8%，大家會覺得臺灣還 OK！所以，比較才會產生痛苦。IMF 只是單一預測機構，過去預測也不見得很準，只是參考。

(2) 對全球景氣看法兩極：柏南克(Bernanke)一開始較樂觀認為市場會 V 型復甦，後來修正為 U 型復甦；末日博士魯比尼(Nouriel Roubini)提出 I 型—直接掉下去，I 型，就這兩個極端。我覺得即使疫情到第二季可控制，復甦也不會那麼快。其原因

A. 面對不確定疫情，支出意願變得較保守，會比正常時稍微萎縮，因此現在政府發券或發現金，會拿到錢就馬上花? 現在看起來不太會；

B. 疫情拖久了，產生大量的倒閉和解雇，一旦結構性被破壞就難回復；

C. 美日都是政府在 Push 調整供應鏈，雖然需要 Switch time、Switch cost，如果成真的話，無論廠商搬到哪，包括雇用、契約、生產設備等都需要時間改變。

D. 不過，報復性成長仍因 Capacity 限制，不易產生。若疫情延續到第三季會發生非常嚴重問題，特別是美國有很多的產業撐不下去，所以川普總統很急，希望五月就能重啟經濟，這代表時間拖到六月可能有麻煩，同樣地中國大陸也怕不復工

就會整個經濟瓦解，復工又怕疫情又蔓延開來，這是個 Trade off，有賭博意味。

2. 在整個大趨勢，去年前的脈絡，全世界都在美中貿易戰。這個脈絡的主軸是短鏈，要打擊中國大陸的供應鏈。其實有朝這方向走，但速度慢，其主要的原因

(1) 美國沒有很積極，或很成功地連結其他國家，打擊中國大陸供應鏈，這不是只有美國施力就可以做到，還要很多國家的配合。

(2) 中國大陸供應鏈本身就蠻強，尤其 2001 年中國大陸加入 WTO 後，二十年期間變化很快，現在中國大陸供應鏈在全世界的生產鏈位置已變得很重要，從價值鏈來看，中國大陸從 2000 年一個被連結、小小的微不足道的角色，二十年以後，變成一個亞洲所有的國家都跟中國大陸鏈在一起，中國大陸已成為一個 Hub 地位，不管這個過程是用各種正當或不正當的方法，都建構中國大陸在生產鏈或價值鏈非常重要的地位。而此次疫情揭開某種程度的面紗，去年以前大家有點過度樂觀，以為美國出手，中國大陸供應鏈可能會受到很嚴重的打擊。但是這次疫情，特別是在二月份時，大家都很清楚看見中國大陸在整個供應鏈扮演很重要的關鍵角色，要去摧毀他真的不容易，因為中國大陸停工大家都沒輒。

3. 疫情若很快控制，對美國打擊中國大陸供應鏈的目標，至少在 4 月份前是不容易達到的。當中有很多的因素，如工總內部調查臺商離開中國大陸，不一定回來臺灣，真正離開中國大陸比例只有 16%，所以仍八成以上的臺商還留中國大陸，表示中國大陸對臺商的黏著度其實很強，當然這黏著度對其他外資來講，可能不完全一樣。

(1) 依據蔡練生秘書長分析原因

A.臺商在中國大陸的上下游關係已經很緊密，不論是上游的原料或者是下游的客戶，這會讓外資很難離開。

B.中國大陸的基礎建設優勢，這涉及對比，如離開中國大陸，還要考慮運輸方便、通訊方便，以及道路品質、港口、機場等基礎建設，其他可能替代的地方來是否也有一定程度的優勢？像很多臺商都說越南可能沒那麼方便，更何況是其他國家。

C.勞工素質問題，中國大陸勞工素質也相對比越南等地好。

D.政府(官員)積極服務的程度，這些開發中國家都有很多潛規則，但打通關節後，後面的服務是不一樣的，很多國家是只收錢不辦事，中國大陸可能有很多好的誘因機制，如各地方會競爭招商引資，所以地方政府提供的各種資源、利息的補貼、服務的效率等等，明顯會做得比較很好，這些服務會讓很多外資，包含臺商在內會不太容易離開。

(2) 情境研判：後來有很多種不同的情境在發生，最好情境是疫情都只發生在中國大陸，其他國家都沒有疫情，這就會有兩方面影響，第一個就是實際疫情的影響，第二個就是對中國大陸治理能力的懷疑。對有良好的財報、反洗錢、所有權制度的西方外資，他們都非常要求訊息的透明揭露，這樣才不會誤判，做錯誤的決策，對臺商還好，平常都習慣走方便的途徑。過去承平時中國大陸做的，大家覺得是 OK 的，但疫情大爆發後，人們開始懷疑，中國大陸的透明度和治理能力，讓外資繼美中貿易戰之後，多了一股離開中國大陸的趨勢力。

4. 目前疫情擴大的後續觀察重點：

(1) 會不會減緩美國對中國大陸貿易戰的力道？美國會不會很堅持、因疫情放鬆對中國大陸的關稅？因後來的科技戰、貿易戰變成媒體戰的氛圍下，美國幾乎是從來沒有考慮要減緩貿易戰。

(2) 美國疫情後，會不會在其他方面鬆手了？看起來也沒有。從最近情勢發展，日本和美國要企業撤資中國大陸的動作很大，以前是希望自然發生，用課關稅或什麼方式讓企業離開，現在是政府撥經費給企業直接撤出，看起來美國也有點急了，但美國要打擊中國大陸供應鏈的態度還蠻明顯的。

(3) 環境急遽的轉變，讓整個全球的供應鏈產生一個非常大的影響。後面發展的情勢會是怎麼樣? 會帶來一個什麼樣的結果?

A.美國和日本的撤出對產業來講某種程度是很傷的。因為企業已經習慣中國大陸的整個供應鏈。全世界的事情是這樣，中國大陸在不到二十年時間變成一個很關鍵的角色，搞到大家受不了，接下來要支解這種狀況，讓中國大陸回到原本的情

況，這個就有兩種可能性，一種是比較樂觀看法，中國大陸可以起來很快也可以下去很快，這也不是不可能

B.比較悲觀的情境就是一旦成形，生米煮成熟飯，就很難把他變回生米。

C.這兩種情境其實都有可能。比較難判斷的事情就是瞬息萬變，像 108 年真正貿易戰變成嚴重是五月以後，就還沒有到一年，整個局勢很快變化，這當然有一些變因，如川普會不會連任?譬如安倍的態度等等。但是現在這些變因沒那麼強，如現在大部分的人都認為川普應該會連任，而安倍過去這一兩年親中，部分是他希望奧運成功，但奧運延期，也有政治因素，他是任期最長首相，可能也會覺得執政不會太久，也受到很多內外在形式上的壓迫，即使不是其他黨的挑戰，也有可能是自己黨內的挑戰，通常這個時候，我主觀的判斷是比較會放手一搏。還有一種政治學者的看法是，美日不約而同的做這個事情，其實不是不約而同，是約一而同，是有講好的。如果是這樣，中國大陸供應鏈被摧毀的情況就比較有可能見的到，這對中國大陸打擊相當大。

(4) 研判未來的情勢，從今年開始會是一個分水嶺，從這個世紀初到現在，之前是中國大陸崛起年代，之後某種程度是中國大陸會離開，快不快那是另外一回事，他會慢慢的往下滑。對臺灣就有幾個層面的意義。

A.第一個是就臺灣廠商在某種程度不用介意供應鏈，對廠商最好是供應鏈越多越好。

—臺灣在整個產業結構比所有競爭對手國算是非常片段。日韓有很多 Final goods，好處是供應鏈有某種程度的自主，如三星的電視面板，因什麼家電都有製造，內部對上游供應鏈有調整空間，經濟也會較穩定。臺灣在供應鏈太片段，Final goods 的出海口都掌握在別人手中，易被剝奪，也易受到國際景氣，或下游需求的影響。

—美中貿易戰為何臺灣沒受傷，甚至得到一些好處?簡單地說是臺灣供應鏈不僅供應中國大陸，也供應其他國家。供應鏈只要存在，就需要臺灣，因我們生產能力和技術有一定水準。

就臺商而言，從中國大陸出口到美國的關稅提高，就改從臺灣出貨。近期臺灣對美國出口增加 17%-18%不等，其實不是轉單而是轉地，是「有根臺商」(在臺灣還有廠的臺商)轉換從臺灣出貨，中國大陸生產產品就轉賣到沒有貿易戰的國家。

—政府擔心經濟安全的問題，希望不要太依賴中國大陸的供應鏈，要找避險的供應鏈等，在經濟上才不會受到太多箝制的。但廠商不會這樣想，是希望供應鏈越多越好，越靈活，越彈性越好。過去臺灣真的非常依賴中國大陸，在貿易、投資，甚至觀光客，光觀光客不來就已搞得天翻地覆，何況是整個產值大的產業。從政府或國際的角度來看，為了國家安全，還是希望不要過度的連結中國大陸供應鏈。如現在美國要台積電不要供貨給華為，從國家角度看，可能不是壞事，有人表示對台積電是短空，但長不一定空，因為華為手機不能賣，可能被 Sony 或其他取代，最後仍需要台積電。產業特別是半導體產業被限制的話，政府就很頭痛，所以要跟美國等非紅供應鏈合作，因它不像紅色供應鏈由中國大陸政府主導，政府不會那麼介入市場、產業的運作。

B.亞洲會有一個不包含中國大陸的新供應鏈，這可能是日本主導，或是沒人主導。但現在談很不容易，因為不是一年兩年事情，也不是政府政策可以撼動的大趨勢。大趨勢是很可怕的! 比較 2019 年及 2001 年，會發現中國大陸的角色差很多，但在這過程中，我們每年都做一樣的事，都沒覺得什麼改變，但停下來才發現，變化是劇烈的。若我們真要超前一點，就得想這個供應鏈可能在三年以後會很不一樣。

—政府過去的政策思維會遷就現實(整個大環境、大趨勢)、遷就產業需求，最後無論多宏觀、上位的想法，最後都只能微調。

—政府現有改變了，幫要離開中國大陸又不回臺灣的臺商，在東南亞找適合群聚的生產基地。陳博志老師提國家隊的概念，其實我覺得可以試試看。如臺灣的半導體設備業非常弱，廠商都不大，最近聽到他們想組聯盟，而過去如自行車、機械業等組聯盟有成功案例子，當然產值不會太大。

—需要進一步確認，產業、廠商間是否摒除過去過度競爭的想法?願意開始談合作聯盟，半導體設備業想做，希望與龔政委談。這就有國家隊的概念，過去比較務實是因廠商的規模太小，政府是否有誘因來整併？策略聯盟也是一個方式，比整併更好。尤其是有知識屬性、技術屬性的產業，即使沒有貿易戰、供應鏈問題前就可以做的，只不過現在的發展趨勢，政府除了尋覓生產基地，讓廠商有地方落腳外，是否有更積極的政策配合? 組織虛擬的國家隊,或更遠大的目標往前做,要更大膽一點的預測，才會有翻轉的可能性。

C.全球化的退縮問題，如美國把生技醫療產業拉回美國，這也許是全球化退縮的形式或是例證，但有時，我覺得還不見得是政府的政策力量可以做的。過去沒疫情時，談比較利益原則，但疫情帶來不確定性，不確定性的風險就是一種成本，包含傳染病帶來的停工的風險，投資 Location 政府的治理能力風險，這些風險平常不會顯露，但現在廠商，即使政府沒做，他的生產或者是投資決策會有額外的成本產生，如投資時，Location 是否跟以前一樣？適合生產這種產品？我原本客戶是否以後還存在？ 原料供應商分散?大家就會考慮這些事情，這也許讓短鏈化更快成形。若用 Location 來看是某種程度的全球化退縮。

D.搭配前述，每當外在 Shock 造成臺灣出口衝擊很大時，就會想想我們是否在整個生產鏈的上、下游連結太弱？太片段？其實不論在臺灣，還是在海外生產基地，都應該要掌握一些最終產品的生產，這樣整個供應鏈才會安全、有保障。所以要不要做？ 政府也可以考慮，讓我們的供應，上下游連結的強一點，甚至到最終產品。

E.將來可能會依據產業型態而會有一些不同的 Location。如過去製藥業只要成本低就好。現在美國受傷了，希望把民生、健康、安全等相關產業，留在國內生產。除非國家沒有能力，美國會這樣想，很多國家也會，有能力掌握一點事情很好。最近談口罩，其實大家都很清楚，真的建立口罩國家隊，沒疫情時都賣不出去，此與健康、安全相關產業大致可分成兩類：

—第一是平常沒利基，但重要時刻是很重要的，因外部性是市場不會產生，現在建立的產能，很難靠市場力量，讓廠商生產，可能唯一辦法是透過政府，如透過國營事業 Maintain，當然須有一些額外成本，但 For safety 必須做的。

—第二是市場有利基，但過去沒發展起來，如政府政策沒有 Pick up 產業，或市場資源配置都集中在 ICT，在市場上可能會蠻賺錢的，現在的時機可用資源發展，其實在某種程度也是做產業分散化，第二個對整個國家安全也有幫助，市場可獲利。

—根據不同的性質做不同的政策。雖然現在要有產業 Picture 不容易，光是製造是不夠的，將來一定要搭配軟體、智慧、雲端等各式各樣的應用，把這些串起來。整個 System 串接?如變成好的照護、醫療網，或者是什麼，成為系統整合的產品。這是我們現在可能比其他國家有較好的基礎，若沒有疫情的催化，可能還不會認真想而將大部分力氣花在半導體。這會讓我們去盤點資源，想想看一些可能有利基的產業，搭配現在的 AI，是否能建立一個新的獲利或是產業模式?

5. 內需要做起來，只有一個條件，就是所得要高，因為所得不高，內需很難落實。現在還是比過去有機會，因為大家沒談 22K 了，某種程度是 Follow 市場，薪水往上升的可能性會比較好。數據上雖還不見得很滿意，但所得提升比起過去好一點。

(1) 對內需的看法：錢要花在什麼地方？內需需要什麼？隨著所得慢慢提高，也慢慢地把基礎打好，如藝文支出慢慢有轉變，因在家沒事做，培養出品味來，對欣賞美事物的感覺變強了。又如電子商務、宅經濟的發展，當然可能需要 5G 等基礎建設的配合，但我比較 Care 是 Content，外在架構都會慢慢成形，但內容什麼？交易什麼？支出花的層面？這個其實是很重要的。文化科技方面，現在談日本 5G 商轉後在做什麼？韓國？外面的 Framework 大致沒問題，但 Content 是什麼？內需在各個大架構下，可能會有長照、藝文支出、各式各樣的宅經濟等，我聽過可能說法是將來最需要的不是資工系畢業，而是中文系畢業生，有更多的人文關懷、跟生活品質、生命尊嚴，或安全相關等較軟性的，經濟發展到某程度時，Content 變重要了，將來

也許某種程度文化部與經濟部能跨部會合作。好的內需內容必須被支撐起來，經濟發展才會比較穩固，消費會跟以前不一樣。

(2) 對紓困看法：金融海嘯後，全球慣用寬鬆貨幣政策救經濟，從降息到 QE、到負利率。到 2016 年後貨幣政策沒輒，川普總統提了建圍牆等政策，強調財政支出、基礎建設，才開始出現調性的改變，雖然這趨勢想法在前兩年 G20、G7 會中討論蠻熱烈的，但貿易戰開打後大家關心的焦點改變，直到這次疫情，像美國第四輪紓困希望聚焦在基礎建設，美國當然某種程度會帶風向。我們各種紓困或是振興措施中，談到這部分算少，大部分紓困是維持大家還活著，連振興都是。到底振興是復舊還是要有新的布局？政府也很矛盾，雨露均霑可能很重要，但其實是回復到原本的狀態，那就不能像景氣不好時，可以擇優汰劣，讓沒有競爭力的產業或企業退場而將資源釋出，現在都全救，市場功能也不見了。像觀光業因規模很小，無法做智慧化，只用舊有模式經營，或許可鼓勵整併，但因疫情所有腳步全停，都用在紓困，等疫情過後又要從頭解決。因此，怎麼設計較好的誘因機制，適度地維持市場功能，我覺得其實是可以考慮的。

(3) 對內需布局應有更多元的想像。不要避諱跨部會的合作，經濟部應更積極跟其他部會合作。

6. 現在的能源情勢是油價會維持很長時間的低迷，這跟經濟基本原理有點像，因為油價快要崩盤，所能做的是大家減產。現在情況是需求真的太差了，差到即使減產，油價還掉。若這時景氣好了，需求增加，就換 Supply side 不客氣地生產。能源供給原本就很脆弱，油價會維持非常長時間的低迷。

7. 油價高低的影響：油價低對臺灣是好事還是壞事? 臺灣過去幾年太倚重塑化業或橡膠業的出口價值，覺得低油價對出口有影響，很弔詭的是臺灣不產油，油價高或低都傷害臺灣經濟?我認為油價低在某種程度對臺灣是好事，至少資源配置成本不需要顧慮。其實低油價時，對刺激消費效果蠻強的，包括油價低而買車，車市很好；省下的錢可做額外的消費；刺激大家觀光旅遊。但現在情況有點不同，油價低到這種程度，全球車市也非常糟糕。這趨勢的轉變，可能是自駕車、電動車出現後，對油的需求沒有那麼高。

8. 現在需求不足也是原因之一，如果單純從能源來看，直覺會對發展再生能源不利。油價低對電動車、再生能源的發展可能不是好事。這個對政府的能源布局會產生一些影響。只能講臺灣過去能源不足問題，理論上能源充足是省去擔憂，不會有什麼壞處。

9. 對掌握最終的生產說明：三星也有自有的面板，但不會大量的生產面板，當手機、電視賣得好，市場需求變大，自己生產不夠，就跟臺灣買；需求不好，他自己的面板就夠了，所以不用大的產能，也不會太破壞價格，因為面板有出海口，及上中下游相對的完整，可以調配，臺灣面板不同，若下游需求一旦不見，整個產業就會崩掉，若產業某種程度相對完整，就可調配。以前臺灣是石化王國，石化的最終產品如雨衣、雨鞋等生產鏈很完整，資源分配在上中下游比較均勻。後來最終產品不生產、移出，如汽車移走，就剩上游的汽車零組件等，原本好處是避免過度的價格競爭，現在出口主力在中間財，往橫向發展就易造成競爭，過度壓縮利潤，破壞價格的效果也很強，獲利被壓低會影響所得、薪資。

10. 最終產品線要介入也不易。像新南向一開始沒主軸老把東南亞當作生產基地、賣東西、當市場，後來調查發現很難做。他們所得增加很快沒錯，但是臺灣沒有東西可賣。他們像三十、四十年前的臺灣，所得增加就買三星、LG 或汽車等炫富。臺灣在最終產品比例不多，賺東南亞市場的錢不易。怎麼做？要不要跟日本廠商合作？或花一點力氣朝比較長期的規劃，從比較熟練的最終產品開始。

11. 未來的供應鏈是很難想像。中國大陸供應鏈對臺商來講，又愛又恨。恨是技術易被剽竊、對手易被製造、但愛是政府主導市場，有明確的需求，相對穩定，這供應鏈一旦摧毀，廠商要面對較難掌握的狀況，客戶在哪？訂單在哪的虛無飄渺情境。破壞後廠商可走方向，一是加強與可能供應鏈的主導者、品牌廠的合作，或想辦法掌握供應鏈更長的片段，或發展最終產品。這些對於將來供應鏈，改變重組後，整個供應鏈的安全帶來較正面的作用。

12. 疫後人才留臺問題：最擔心的不是經濟部，是勞動部。這是長期的趨勢，因為臺灣較安全，勞動力供給增加，怎麼辦？會不會影響企業布局？應該會，現在是摧毀中國大陸供應鏈的轉捩點，包

含美日的積極政策，對企業來講，臺幹是否為重要因素？另外是 Depend on 外在情勢變化，皆會影響企業在中國大陸布局，這是個很強的 Signal，需要深入的調查。

13. 中國大陸往上爬的氣數已經到頂，不只是外資問題，從歐盟開始，英國、澳洲等都怕中國大陸趁人之危收購企業、技術及能源，所以，防疫的同時要防中國大陸。防堵中國大陸也有疫情責任等情緒性問題，中國大陸自身結構性問題現在嚴重很多。所以真要超前佈署，要直接從未來的供應鏈大膽猜測，中國大陸氣數差不多了。要幫政府想，要想最不一樣、最有可能成功的狀況，若沒成功頂多回到原點，回到美中貿易戰的基調。

14. 疫後只有消費習慣的改變，其他包含產業、生產活動因與外界、供應鏈的連結很強，較不受影響。消費習慣會改變多少?應沒像大家講的劇烈。數位工具雖可取代，但像電影院的感覺是無法取代，即表示消費型態發展到 Steady state，即使再多宅經濟也不會完全取代。不過，支付習慣改為慣用電子支付，原本是個趨勢，沒疫情也會隨消費型態而轉變；另隨著更多人接觸數位、網路等科技，政府將來的政策會因習慣的改變而更能順利推動。民間的驅動力有時沒有那麼大，但政府有政策可搭配 Drive 事情，應該會比較容易有效果。

15. 在 ECFA 看法：ECFA 對少數的產業有影響，因為享受零關稅優惠的產業，變要繳稅會很痛。從整個國家資源，沒有那麼大的影響。

    (1) 目前享有 ECFA 優惠的產業包括紡織中上游、汽車零組件、石化等，不就是剛提到「太集中」的中間財產業?這些產業享受零關稅，會讓政府做產業、資源配置調整時，變得很困難。但有時候也很難講，如石化業維持 OK 對生產口罩有幫助。

    (2) 汽車產業的需求端都不見了，汽車零組件零關稅就派不上用處。現臺灣汽車業景氣不好，要求降汽車零組件關稅。從個別產業來看，因為汽車產業使用的資源很多，有必要救?因為從業人員都在那，不可能今天收，明天就有新的產業，不容易講很簡單的，實務上很困難的。政府的思維應該要比既有的產業走的遠

一點，看得大一點，產業只關心自己興衰，政府是否有誘因機制將源配置到好的經濟活動？所以 ECFA 沒那麼嚴重。

林欣吾所長

1. Local 消費有很多事情可做，但感覺上一直等要不要發錢？現階段 Local 消費，民間已自己做，如永康街或夜市等。從另個角度來看，生意不好，可給錢做一點跟別人不同的事，Either 上網做廣告也好，類似去年談地方特色的概念，這比單純發錢還要好。讓地方為復甦做準備，三所現 Access 產業協會，幫忙處理後續的數位轉型，我們覺得現在是非常好的機會直接 Access 國際市場，Maybe 國際電商，還是可 Run，屬於數位轉型非常重要的區供應鏈。但他們要等工業局紓困所以根本談不下去，介接轉型很重要的 Mindset，如現在認為全世界各國在封城、是讓所有的企業跟民眾開始實驗新的東西的最好時機。等的結果是時機都過了。
2. 現階段怎麼協助企業？這個時候很多工作都可在家做，那工作特性顯示行業效率或是能力會加強，但就等發券、直接紓困，就不會轉換。

訪談照片：

附件 4 中經院王健全副院長電話訪談紀錄

訪談地點：電話訪談

訪談時間：民國 109 年 4 月 24 日下午 3:00~4:10

訪談人員：錢思敏副研究員

訪談重點：

1. 這次疫情讓全球化再省思，過去供應鏈太長，將會轉變成短鏈市場，供應鏈將就近目標市場設置。此外，各國也會建立自主在國內的公衛產品、戰略民生物資、酒精、民生物資供應鏈。

2. 歐盟可能崩解，特別是移民、觀光、申根簽證等政策都受到挑戰，各國為了維護安全封鎖邊境。

3. 在 WTO 後的全球化時代，這種超大型的經濟整合，將受到衝擊，然而，雙邊國家的 FTA 將會積極持續，CPTPP 運作也會持續。

4. 日本和美國都採取供應鏈撤出中國大陸的政策，在日本由於安倍聲望持續下跌，對於下一任首相不積極，因此鼓勵日本企業移回日本，美國則是政治現象要求企業撤出中國大陸，臺灣要撤出 ICT 供應鏈困難，但若市場在中國大陸的產業則要撤出是困難的，像是塑化、金屬等市場在中國大陸的產業，以及成衣、玩具等消費品產業，移出比較困難。

5. 產業供應鏈外移，撤出中國大陸的方向現在因中國大陸人流、物流、金流都受到中斷，而有停頓，但趨勢不會改變，特別是供應歐美高階需求的供應鏈會離開，但供應低階的中國大陸國內需求的產業可能不會離開，像是機械、塑化等。每年臺灣出口到大陸約占 40%。越南因人力素質不高，對科技業來說不是合適的地點。產業供應鏈是否外移中國大陸主要受到產業特性和供應市場的影響。韓國因有消費性品牌因此看重中國大陸市場，利潤率高。

6. 疫情後經濟復甦的情況，需要考量疫情是否能完全控制，疫情

完全控制指有疫苗或是有效藥的情況下，要考量市場需求變化，就算復工，零組件中間材料等供應鏈是否能夠恢復正常，同時，也不會是全面性的產品恢復，還需要內陸運輸、貨運（運費變高）的問題，因此，60%的經濟專家認為經濟為U形復甦，而不是V形反彈，少數專家認為可能會有階段性、局部性的反彈。

7. 服務業在前年一例一休、中國大陸限制陸客來臺，乃至於新冠肺炎的疫情下陸續受到衝擊，雖然失業率估計約為 3.8-3.9%之間，但可能有未通報或不用通報的無薪假和減薪，受影響的人數可能比實際的失業人數要多。

8. 由於接下來將進入登革熱的流行期，發燒的狀況將讓社會草木皆兵，疫情若能有效控制，例如疫苗出現，報復性的消費還是集中於某些部分。未來 M 形社會消費，零工經濟打零工的人受到影響很大，低階要增加購買力更難，因此，應鼓勵高階消費。

9. 貨幣將持續維持量化寬鬆政策，但央行目前的降息一碼屬於防衛性，否則國外利差過大，將造成熱錢回流。

10. 防疫超前部署，經濟也應超前部署，經濟復甦會比較快，但國外不好，國內也會不好，這是隔離的代價。歐美疫情中，不開放觀光、航運也會困難，疫情完全控制之前，僅靠國內消費內需難支撐。因消費 M 型化，讓失業者消費難，應鼓勵高階消費，在疫情無法控制之前，以預付折扣券方式讓業者取得營運資金，例如，消費者可以購買晶華飯店打折後年底可以使用的餐券，或者買一送一的餐券，消費者預先付款，讓業者先度過此次危機，政府可以提供此餐券的履約保證，讓業者可以在這個期間先有營收進來，類似融資的概念。中低收入的人，政府可發現金券。

11. 疫情後供應鏈將重新調整，特別是中國大陸復工後發現需求不見，轉單現象也有，因此，有些供應鏈將離開大陸，根據工研院的調查發現 ICT 半導體的供應鏈將移回臺灣，但是需要土地；勞動的玩具、成衣、紡織會移動到印尼、越南；工具機、石化、塑化將留在大陸，因應短鏈需要，部分產品將移到目標

市場附近作為備援基地，例如，目標市場為美國則會移動到附近的墨西哥。因應短鏈東南亞的供應鏈也會進行整合。

12. 預計美國疫情將在第三、第四季落底，至少在年底之前會落底，雖然 IMF 對今年的 GDP 預期不佳，但明年景氣預估為正成長。訂單會回來，但需要時間復原，例如，因為減薪需要進行個人財務重整等。

13. 預估大陸會呈現 Nike 型（打勾勾形）的成長，大陸目前以全力擴大內需進行轉型，包括進行基礎建設的投資和進行線上轉型，例如線上消費、線上文娛、線上教學等。預期大陸高所得者會有報復性消費。IMF 預估中國大陸今年仍將有 2%的成長，明年成長率則為 5%。

14. 國際油價雖然在供給面已減少 15%，但需求面大幅減少，長榮、華航等全球空運都出問題，此外，俄羅斯與中東的石化戰爭也加劇，短期油價上漲不容易，此外，油價債券期貨的避險也使得現貨市場油價下跌加深，助長跌勢，但油價下跌應不會持久，因為川普的支持者有許多是頁岩油商，看疫情狀況，若第三第四季落底，則每桶油價年底可以看到 30 元，明年則是 50 元。

15. 新冠肺炎藥比較容易製造，但價格比較高，可能需要客製化，而疫苗比較難製造，讓群體免疫，如果都沒有，可能一年內疫情會再發生，那可能是明年年中。

16. 若油價持續低迷，可能會減緩再生能源（替代能源）的使用，例如風力發電，甚至有可能會需要對離岸風電進行紓困，也影響到低碳產業的發展，與節能減碳政策的推動。

17. 新冠肺炎可以是產業升級轉型的機會，像是數位轉型、AI、自駕車、電動車等發展，對產業而言，也是汰弱存強的時候。因應數位升級轉型的腳步，應提出財政誘因。

18. 因這次臺灣抗疫成功，可應用臺灣品牌的暈輪效應，進行推銷與投資，美國也開始脫勾大陸，可與美國技術連結，包括數位轉型技術的生態鏈和美國接軌，像是公衛產品的供應鏈大戰略可相互投資，可投資美國的 AI、5G，甚至併購。

19. 日本或美國均加速去全球化，日本朝智慧製造，運用 AI、5G 工具，大數據和遠距，開設無人工廠，運用機器人，去實體化（虛擬），來減少人力。

20. 服務業經營困難，應料敵從寬，留住企業和留住員工。

21. 臺灣人才回流需要特別政策，像是高階任用條例，有薪資與稅負的減免，針對特定產業和特定人才進行引進，吸引科技金融人才、文創人才等，目前臺灣許多工作都是低薪，未來應對服務業進行鬆綁，例如長照、雙語教育、高階製造中心等。香港與新加坡都為大國旁的小國，金流、人流都能夠充份移動，因此有今日的成果，區域金融中心必須要跟大國不要交惡，維持善意才可行。

附件 5 寧夏夜市林定國理事長訪談紀錄

訪談地點：臺北市寧夏路 58 號 2 樓

訪談時間：民國 109 年 5 月 18 日下午 2:30-4:30

訪談人員：錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 夜市生意過去很重視翻桌率，但困難在於夜市小攤小店只有一兩張桌，再怎麼翻也不多，而最好的方式就是不要用到桌，因此，想藉多元行銷，讓客人到店面或是線上來行銷，採用線上有兩個想法，一是透過外送平臺，把食物送到消費者手上。近年宅經濟的崛起，年輕消費者願意買 100 元食物付 200 元車資，這種消費習慣剛開始可能只是因為消費者想滿足個別少部分的需求，但後來很多消費者覺得坐計程車出去也要花錢，但外送到家，在家裡就有東西送進來了，然後，現在這個趨勢就越來越明顯，線上的第二個想法是從一些部份小攤發現原來線上這個方式是會讓整個消費市場做很大的一個轉變，讓本來不是名店的變成名店，線上外送市場剛崛起，誰先加入就會成為線上名店，雖然在實體通路上可能名不見經傳。

2. 有個案例是在寧夏路已有一家經營 40 年的鹹水雞攤，營業額一直固定每天大概有萬把塊，每月做個三十萬，後來在去(107)年中，來了一家新的年輕人，攤位在夜市的邊邊，一個月營業額不過五萬塊六萬塊，一天只做個兩三千塊，已經快撐不下去時，理事長建議他分享加入外送平臺，當時不能理解抽成三十幾%，但一個平臺那麼大，需要維管的費用，第二是有幾十萬人，甚至幾百萬人在使用平臺，想不想要那些客人，再來攤租在邊邊角角，攤租五千一萬，已經省很多了，用這個觀念想法加入外送平臺，業績從五六萬營業額變成二十五萬的營業額。雖然小攤支付一些平臺費用，但是知名度反而提高，漸漸客人從線上也拉到線下來，然後，在包裝寫上自己的外送電話進行行銷，當平臺客人覺得好吃，在附近區域幾公里以內，就請客人直接打小攤的電話，就不用被抽成，現在小攤請了一個阿弟

負責接電話送貨，把平臺客人變成小攤線下的客人，外送分成兩個系統，成本下降，知名度也打開

3. 去年底用幾個策略跟 Uber eats 談，第一，團隊合作的方式跟 Uber eats 談：單一商家能夠與 Uber eats 談外送抽成的幅度降低程度有限。業者發現要克服外送產品不能加價補貼外送費的問題，但可以用「組合餐」方式增加利潤，讓抽成成本占比降低。後來想到可以跟公益結合的活動，讓媒體來報更有意義。原本若消費者在寧夏夜市買三個產品，基本上要叫三個外賣，如果要付外送費，要付三次，對消費者來講，開銷變多。另外，從環保的角度，同一條路線三個外送員跑，很不環保也很不經濟。所以，用這個組合餐主題，寫了一個 Proposal 跟 Uber eats 談，用打團體戰的方式來讓消費者認同，然後，在公益形象上也提升。

4. 組合餐做法起源是發生很多摩托車外送的車禍事件，所以，要求外送員不能進入寧夏夜市，在夜市場域內用工讀生接單，在夜市前後設定定點讓外送員取餐。例如，消費者下了單要 A、B、C，請工讀生去拿好 A、B、C ，再拿到路口定點交給 Uber eats 外送員，趟次變少，由三趟變一趟，第二，因為夜市裏面人最多，藉此可減少外送員在夜市裡竄流，造成交通危險。這個方案獲得 Uber eats 支持，外送抽成%數更降低。此外，Uber eats 也編預算藉由寧夏夜市的亮點做行銷廣告。

5. 此方案對 Uber eats 的效益是，本來在外送市場市佔率僅次於 Foodpanda，但跟寧夏夜市合作後，從佔有率差不多 30% 左右提升到 40%左右，兩家的市佔率是百分之九十五，有 95%。

6. 寧夏夜市這三個月因外送平臺，安然度過疫情，是很成功的一個模式，因此，也跟經濟部建議政策補助一萬五的攤商加入外送平臺。

7. Uber eats 覺得寧夏夜市的案子很棒，並提供了第一階段資源去試 Run 這樣的模式在夜市裡面 OK 不 OK，寧夏夜市成功後，其他夜市就可以比照。當攤商賺到錢以後，第二階段攤商就要支付部分的工讀生費用，一個攤商一個月要支付一千塊請工讀生。

8. 分三個階段，第一個叫先求有，第二個叫模配好，第三個叫自然多。任何的一個商業模式活動對夜市來講都叫跨領域。先求有，就是在談方向。模配好是在談方法，在找到好的方法。自然多在談的是效率。一開始追隨者不多，但有信任，願意一起努力，克服問題，但跨領域是一種辛苦的學習過程，第二階段要模配形成可使用的情境，讓他人自願跟隨，不需要說服，而且已經有成功的模組可以直接分享。

9. 如同熱量標示、食材來源登錄，一開始熱量標示只有二十攤，到了食材來源登錄的時候就已經一百八十攤全部跟進。行動支付，從最早期的悠遊卡只有二十攤，到現在街口支付、Gomaji、行動支付、支付寶，有一百二十攤參加。有一些他不用有他的原因，我們不能去勉強人家。

10. Uber 第一階段參加攤商是四十九家，當時怕工讀生太少不夠用，所以四十九家，現在將近八十家，有一些零星攤參加別的外送平臺，總共約有一百多攤。現在有幾個國產隊的出來了，國產隊的五家，可能佔不到市場的 5%，雖然還要點時間，但政府不能放棄他們。

11. 紓困政策有一個是屬於疫情中，一個是屬於疫情後。但偏重疫情後，許多業者可能已經等不了疫情後就掛掉了，前面是救命，後面才是救窮，要先救命，所以在商業活動上面，不能鼓勵群聚，但是不能不鼓勵消費，因此，什麼叫不群聚消費? 唯有線上電商。外送是把熱騰騰的東西送出去，但不管是熱騰騰的東西，或者是可在家加熱的產品或者零嘴，像前一陣子很多零嘴跟寧夏夜市、鬍鬚張等店家聯名的小零嘴，寧夏夜市只是掛個名而已，但產品就賣的很好。

12. 寧夏夜市攤商可以如何跟電商結合，鼓勵我們的攤商升級，為什麼不改變很多二代的觀念去產生一些不同的產品? 或者用機器來取代一些人力，或者用增加通路增加收入來改變他們的生活? 有很多一些二代三代很努力，去做出了一些產品，從香連鐵板燒，從里長伯，從麻油雞、炸雞排、蔥油餅、水餃產品等，有的是產品自己真空，有的是找大型的食品廠去 OEM，但這個都需要通路，現在最方便、最快速的通路就是線上的通

路。請經濟部編預算，補助十萬鼓勵小攤商上電商，東森把東西包裝漂亮，拍照漂亮，然後上電商去賣，讓我們在疫情中也能有一些收入，不需要鼓勵到線下來消費，把產品上線上賣。

13. 過去與大陸寧夏回族自治區合作經驗，他們提供許多硬體設備，例如十五台互動電視，希望藉由互動電視對寧夏夜市每日數萬人流來推廣寧夏旅遊美景，消費者可以很容易地藉由互動電視報名旅遊，而設置的攤商可以藉此，增加分潤收入，但後來受到旅行社阻擋報名旅遊的功能，而變成設置的攤商可以受贊助招待去大陸旅遊，這是一種多元行銷。

14. 寧夏夜市目前希望能藉由多元行銷改善攤商生活品質，把親子活動做好，把家庭顧好，讓消費者也能分享這些利潤，讓消費者拿到比較便宜的東西，又拿到比較好的東西，然後他在分享的過程也可以得到他回饋分潤，除了旅遊之外，從食衣住行的消費，攤商可以增加收入，目前有蠻多的平臺，都有這樣的機會在洽詢，像是在美國那斯達克上市的大陸拼多多跟雲集，代表這個人跟人分享的商模是可行的，除了攤商增加收入，消費者也得到好處，然後提供平臺的人能營運。讓產品更升級，讓小攤小店也能升級，這是現在疫情中，或者未來疫情後，都可以做的事。

15. 寧夏夜市營收一月十九之前疫情還沒發生，本身又有線上外送平臺的加持，生意是多了兩三成，一月十九日過後，全寧夏路的生意差不多少掉一半，只有維持住外送平臺的兩三成。然後有參加外送的攤商店家變成名店。因為寧夏夜市很多好吃的東西，但是只有一家上，譬如說蚵仔煎，有四家蚵仔煎，有一家米其林，結果只有一家上，變成線上名店，生意是不減反增。生意好會帶動東西就新鮮，這是一個正循環，線上變成一個市場的轉向，如果太輕忽很可能整個市場會變別人的，不是你有沒有參加，是你有沒有缺席，現在已經變成基本門檻。

16. 攤商外送平臺業績是持續的往上走，人潮的部分一月十九後砍半了以後，現在從五月一號開始，人流有從五成六成七成到現在，昨天這個假日大概有八成的客人回籠，也因為零確診關係，信心面比較安心。人潮是有漸漸回流回來到八成，另外，

那兩成就是觀光客，永遠補不上來，現階段就是沒有觀光客。不過，昨天已經開始有一些日本人跟美國人來。

17. 臺灣外送平臺可以用一個模式來做，現在的 Uber eats 或 Foodpanda，強的地方就是平臺人多，那為什麼不能乾脆就做小一點？現在 Facebook 裡面的粉絲團什麼我是永和人、我是艋舺人啦、我是什麼人，這個小型的外送平臺為什麼不去結合這些平臺？剛開始先做現有的區域型的服務就好，你再把點線面去串起來，再來跟這些老大們拚。你跟永和人 Facebook 管理的來合作，像樂華夜市就剛開始就跟他們合作，用稍微低價一點的策略，因為別人 30 幾%，你就 15%、20%，還是更便宜，先把這個市場拿下，先從這裡服務起。永和周遭服務起，再來我是艋舺人再來合作，我是師大人再來合作。從這一點一點的區域型來合作，先借重他們的平臺。

18. 因為國家隊都沒人，平臺多少人？幾千人還是多少而已，還有幾百個，這店家有客人也沒人可以買，還是說自己的會員目前幾千個，怎麼支撐的了一個量體？結合人家的平臺，優惠給這些人，先讓從點線面開始做。做到一定程度，串起來，整個統籌要請人才請得到，現在 Uber eats 跟 Foodpanda 兩邊在搶人，搶這些車手，就看哪個福利好。

19. 臺灣有很多事情要跟上，不管是小店小攤。現在有些店有點沙漠化，原因就是整個商模在轉變，個別需求不同，虛擬店面、雲端廚房，然後像現在的自有品牌，現在幾乎都在談品牌。

20. 現在二代三代很關注的品牌，年輕人本身受的教育也不錯，再者真的有心要把自己家裡的招牌擦亮的，更重視的就是用什麼好的工具。建議二三代多元行銷，創造營業額，外送雖然抽三十幾%，但不參加永遠就跨不出去，如果不善用工具就會被取代，要做一個好的經營者，對市場的動向要很清楚。

21. 政府過去有協助靜電油煙處理機的油脂截留器補助，可以把油汙水汙染降到百分之九十九點九九九，但在開放空間，只能達到百分之八十效果，還有百分之二十會漫佈在整個開放空間。碗筷雖然洗的很乾淨，熱水都燙過消毒過，但如果飄幾滴雨下來，來的及嗎？如果政府願意提供好一點的遮雨陽棚設置，是

不是就可以再提升了？從八十分以上再去提升到九十分。當然不是每個地方都適合這麼做。

22. 泰國政府把不適合的夜市消滅，然後呈現主題式的夜市。找到一個對的地方，廢棄的木材廠，廢棄的飛機場，廢棄的河濱，原來路邊攤商就是要就近在政府限定地點設置，做購票入場的夜市，把夜市升級成為一個觀光產業。政府投入資源，政府投入宣傳，政府投入教育，讓這些攤販真的懂。是一個對的方向，現在欠缺的是方法。臺灣夜市要升級，錯的事就要砍掉，不納入管理的，不繳稅的，不做食安的，不被教育訓練的，這都應該砍掉。場地不適合的，嚴重影響交通衛生這些的，應該砍掉。但要砍掉之前，有沒有想如何安置他們？這一環經濟是不容小覷，一個攤子顧一家，甚至顧兩家，有請人的顧兩家。攤商欠缺輔導升級轉型，讓夜市有效的成為我們臺灣的亮點，吸引更多的觀光客。把寧夏夜市改成一個以人為本的廣場，偶爾讓車進來，白天車少一點進來，到晚上就不要再進來了，可以提供遮雨陽棚，解決食安衛生到位的問題。

23. 洗碗機系統必須建置在一個室內的空間，寧夏夜市旁邊有市場有學校，為什麼不開放一個教室或者是比較邊邊的地方來建置機器是在室內空間，然後就可以從那裏用推車把他推出來。

24. 士林夜市地下化是造成士林夜市 Out 的最大原因，整個空間也不對，空氣也不對，整個排放設施都錯了。政府該做的不做，不該做的亂做，包括最近大龍市場改造案如火如荼，市場處做的市場犯了很嚴重錯誤，不聽使用者的聲音。把豬肉攤設置在地下室，然後豬怎麼下去？是不是要用車載下去？豬一隻一隻吊，豬的車沒辦法下地下室，賣豬肉的要在一樓用扛的，每天扛豬肉下去，車開不下去。

25. 防疫期間，因為寧夏夜市的知名度吸引很多相關的業者來合作，其中人臉辨識記人流跟量額溫的系統，臺灣的機器很厲害，發燒可以馬上進行人臉辨識，一台機器不過六萬多塊。

26. 防疫必須很嚴謹，有一些是要養成習慣，不是只在防疫的期間，因此，在紓困專案有很重要一環叫教育訓練。在疫情中，

餐廳的從業人員、旅店的從業人員上課有錢拿，教育訓練是必要的。

27. 隔板透過兩個模式，一個是壓克力，一個是做框框用保鮮膜包起來，保鮮膜就可以拆掉。保鮮膜一天用一次，可能人多一點就一天用兩三次。拋棄式的。目前是沒有建立消毒的標準流程，但是如果是壓克力的，就算沒客人，大概是一個小時左右就噴一下。客人一走就噴或換桌也會噴一下。隔板在疫情穩定後會持續做，同一家人用餐就不會隔。

28. 只要有防疫政策或方向出來，寧夏夜市會先示範說可不可行，單一出口試辦後，覺得單一出口沒比較好，因為增加繞行時間跟停留時間，這反而容易交叉感染，因地制宜後，發現寧夏路很適合雙向，雙向左進右出，右進左出，反而減少停留時間不是更好，所以有些政策下來，依據目的可以找到更好的方法。打散人流，不要排隊，就改抽號碼牌。

29. 協會希望能夠改善攤商的生活品質跟提升消費者的共享，這個概念一直是社會企業的精神，只是說社會企業不懂要怎麼去申請，然後要符合什麼相關規定，好像也沒有個輔導團隊。現在紓困專案倒是有輔導團隊在幫忙。其實協會不就是一個社會企業嗎? 只是說加了企業兩個字，企業應該是商業化呢? 還是要公益化。

30. 夜市外送建議要結合外送的公司，或國產隊去做，靠自己有限，做不好服務不到位，不專業。樂華夜市自建外送隊有些負面聲音出來。負面聲音出來以後人家就更不用，另外，艋舺外送一天大概只有三、四十個單而已。

31. 夜市攤商持續開發新商品創新，有攤商發現 20%的新產品竟然可以創造 30% 的利潤。傳統雖然容易讓客人聚焦，但很重要的一件事情，支持者要不斷的年輕化，品牌才可以大，要迎合年輕人口味做一些調整。鬍鬚張在二十年前把產品年輕化、包裝與裝潢都做了轉變，吸引年輕客人。

32. 夜市二代三代想做連鎖加盟，當產品有辦法急速的把原汁原味鎖住的技術，不管是冷凍或者常溫做到百分之九十九點九原汁原味以後，可全臺開放加盟，把產品配送到加盟商手上，加盟

商在家廚房只要加熱就好，藉由網站架設，或者是加入外送平臺，全臺都可以享受到原汁原味的美食，需要負擔加盟費，但不需要額外添加設備。這也是宅經濟的發展，消費者是宅在家裡，包括加盟商都宅在家裡，把店面省起來，在家裡的廚房做就好，攤商自有品牌找一個食品廠 OEM，從中央廚房發貨就好，類似雲端廚房的概念。要顧好品質，要做到一定程度的信譽加盟，要找 SGS 的食品工廠來生產，對加盟商可要求把廚房設備拍照或視訊等藉由科技遠端來審核，責任分層負責，另外，再做一些食品險的投保，讓消費者更有信心。

33. 寧夏夜市做很多調整跟自我的訓練跟自我的提升，像攤商固定每年跟地方健康中心固定做教育訓練，然後，每年做身體健康檢查。在紓困專案中希望教育訓練能多一點補助，讓攤商二代三代考取廚師證照，其中，有是衛生健康的認證或廚德的培養。因為環保也是很重要，有些東西也不能太浪費，廚藝的評審除了先看垃圾桶丟了什麼東西。然後再看衛生乾淨，最後才品嘗食物，廚藝是擺在後面，道德是擺在前面。

34. 新增硬體應有遮雨陽棚，晚上攤車才會出來，白天是一條路，一個廣場，讓國際觀光客白天來的時候把遮雨陽棚做的很有型，讓人家打卡，晚上可能透過一些省電節能太陽能板的燈飾、燈具做出夜間的燈飾，讓晚上的街景又不一樣。

35. 國際觀光客倒是覺得不要那麼積極，因為確實國外的疫情還是那麼嚴重，好不容易守的住的先把那區搞好。大家共體時艱，這段時間，也讓這些辛苦的人思考一下，是不是要做一些營運的調整，也可以淘汰一些，如果有心的就不會被淘汰。臺灣初期要解封的時候，應該要有能力進來的都做檢測，好不容易守這麼久，花一點錢總比疫情氾濫來的好，紅燈區國家還是不要讓他來，比較沒有那麼重災區的慢慢開放。疫苗或者是人自然產生抗體了，再去做逐步的解封，應該要嚴格的管控，不然好不容易守得這麼辛苦。

訪談照片：

附件 6 中華民國購物中心協會馬文炳理事長訪談紀錄

訪談地點：台經院 402 會議室

訪談時間：民國 109 年 5 月 19 日下午 2:00-3:30

受訪人員：中華民國購物中心協會馬文炳理事長、陳奕賢秘書長

訪談人員：錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 疫情對服務業的影響，受傷最重的是生活娛樂型的產業，包括觀光、休閒、策展就是會展、購物中心、百貨、零售。百協現在只有四十三個會員，還在逐步減少中。購物中心有一百一十個購物中心，未來五年還會有六十八個購物中心。像藍天宏匯廣場也宣布不管疫情，他七月三號要 Soft Open；高雄的義大世界的義享天地，七月份觀察狀況，這都超大型的，新增的購物中心還不含量販型的購物中心。其實購物中心有嚴謹定義和標準分類，如 ICSC。所以未來五年一百一十個加上六十幾個的話就一百七十幾個。且未來的五年，六年到十年，可能還會再多一百個。但是相對因為疫情的發展，現在大家都不看好未來超大型的購物中心，反而看好社區鄰里型的，大概就是兩三千坪到五六千坪的商場，再結合 Co-working space，或是一些什麼健身、安養等，再加上停車場，約五六千坪到八千坪。相對服務半徑也會比較少，可能是一公里、兩公里、三公里，不像以前大型購物中心是五公里、十公里、十五公里、二十公里的半徑範圍。

2. 購物中心、百貨公司除了量體之外，差別在什麼地方?百貨公司是一個 Category，是一個業態、業種，購物中心是百業，是一種行業百貨公司，裡面會有飯店、室內主題樂園、影城、量販等。

3. 受傷最重的是生活娛樂產業，百分之九十七的專業經理人認為觀光旅遊業是首當其衝，包含旅行社、飯店、旅遊相關的運輸，包括航空公司、遊覽車。飯店入住率大概 10%-20%。現在很多賠本在促銷刺激，靠國民旅遊去撐。現在旅遊業有一個危

險性，因為是中央空調，但應該要用負壓式，就是分離式冷暖氣，每一個房間獨立，比較安全。第二個是 KTV、電影院、酒吧、高爾夫球場、遊樂園、主題樂園等休閒娛樂產業。高爾夫球場說戶外應該還好，但是當太多的臺商，就會離開。KTV 變成可能是防疫的漏洞，因為酒店關了，很多服務人員就到 KTV 去。電影院也是，四個臺灣連鎖的電影院線希望政府下令讓他關閉，可以用不可抗的因素解除以前合約，但現在政府也沒有宣布。其中有一個連鎖的電影院，附有商場，當時有問經濟部紓困是否需要，一開始說 Cash flow 很好三個月足夠的週轉金不需要申請。後來鼓勵申請當作儲糧。後來申請的會員快速從兩個、四個、六個，最後是十六個，六十億。另外，剛才的影城，則是從文化部拿紓困金，申請六億。國外主題樂園 Disney Land、Universal Studio 都關掉，最近好像逐步在開放。香港海洋世界倒閉，六月要破產。

4. 但是零售業裡面有反而獲利的，便利店、超市、量販、藥妝美妝店，逆勢業績上揚。

5. 疫情受惠產業分為五大類，第一個是商品銷售，就純粹的商品銷售，是日常用品的零售業。一個是體驗服務性的，是觀光旅遊休閒服務、策展就是會展，大眾運輸。再來一個是商品類的商場服務的場域，就是提供商品的服務場域，購物中心、百貨中心、服飾店、餐飲等。第四種的產業類別是屬於一種生命保障，跟人的健康有關的是醫療、人身保健保險。還有一個跟人身保障有關的，就是即刻提供協助服務的這種行業，包括物流和網路電商。從五大類，一個是純粹的商品銷售，一個是體驗性的服務，一個是服務的場域，一個是跟生命健康有關的生命保障，一個是跟即刻協助，立即提供協助的生命保障等這五類評估，不管是生命健康的保健醫療，或是在疫情當下立刻提供支援協助，解決困擾的網路電商與物流產業，是比較樂觀。至於商品銷售、服務體驗，以及空間感受，因為體驗及空間，感受受到疫情的影響最深，購物中心、百貨公司。如果只是拿取商品的商品零售，指便利店、藥妝美妝店。這種消費者停留時間很短，等於拿了東西就走，或進去就走，空間不大不複雜，受的影響衝擊較小。

6. 娛樂休閒的服務、展覽、會展，大眾運輸，消費者使用者來源比較廣泛，也相對在控制上會比較困難，所以受到疫情的負面衝擊最為明顯。再來就是固定場域提供服務，或是展示商品在百貨、餐飲、服飾、動產不動產，因為消費者要停留在這空間內，並且與這個空間的環境要互動，且互動的很頻繁，人與人之間距離就比較近，所以受到疫情負面衝擊也比較大。

7. 購物中心後疫情時期的營運，建議從疫情發生到恢復期，第一個是對承租戶的租金減免。租金減免要分，一個根據承租戶，品牌承租戶的實際經營狀況，給予不同的扶持，開發商要了解每一個承租戶每一個禮拜的營業額，甚至每一天的營業額，由收銀投庫看得到利潤下降或虧損幅度多少，來決定給什麼扶持幫助。但是對於營業額不降反增加的民生必需業態的便利店、藥妝店、超市、量販這些不給減租，因為是受到疫情受惠者。其實很多購物中心都面臨兩面夾擊，因為購物中心大部分是二房東，可能是 BOT、OT、ROT，甚至跟民間的 BOT、OT、ROT。所以面對的房東可能是經濟部、交通部、臺北市、新北市、各地方政府還有國有財產局，甚至可能是連開的，大地主、小地主、公地主、私地主，所以降租涉及很多房東。例如，新北市可降百分之五十，但光一個捷運有捷運公司、捷運局、還有桃園等主管事業單位，所以變成每一個購物中心要自己去找出來主管事業單位。經濟部商業司幫很多忙，因為互動以後，協會才更清楚這個大方向，指導會員要去找清楚談的對象。經濟部商業司有提到購物中心會員紓困 Quota 都報經濟部，核准報行政院，還要報立法院，核了以後到銀行。銀行端可能找公家銀行配合，民間銀行還是將本求利。商業司也會主動協調。

8. 建議會員的因應措施第一個根據承租戶的實際經營狀況給予不同的幫助，第二個是用激勵共贏的減租法，減租根據實際狀況做決定。購物中心除了要跟上游拿到減租、降租，或是補貼以後，才能對承租戶做到回饋，等於面對兩頭。利用租金的獎勵計畫，激勵承租戶的促銷辦法，讓營業額往上走，承租戶也要拿出辦法。協會也協助購物中心去找 Uber eats、Foodpanda，還有另外一家 Foodomo，上架外送平臺，去降低支出，

Omnichannel 加上 Logistic 一起配合，提升營業額和客流量。總數成長多少，就降租多少百分比。第三種方法是專案扶持獎金或稱專案激勵獎金，利用高效率營銷、行銷推廣手段，很精準讓這些品牌租戶，以讓利的思維來保障業績，也就是各購物中心對商場內的超市、餐飲和零售。

9. 精品最近回溫，可能是報復性的消費或因為臺商回流，臺商覺得臺灣好像比大陸便宜。還有像昇恆昌，因為業績掉的很兇，在機場和內湖，邀請主顧客用各種各式各樣的方法，第一個去庫存，第二個增加營業額促銷。

10. 影院、休閒娛樂的體驗，還有一些教育機構，商場裡面有的會放雙語教學，幼兒園在網路上做課程，抓進來做互相一個宣傳，讓承租戶能夠趨勢整合以後業績回升。

11. 現在有很多網紅、網路直播，甚至有很多品牌總經理、董事長都跳下去，有的購物中心高階主管也跳下去。用這些方法第一個是保薪資、補資金、減負擔、拚升級，讓 On line、Off line 整個銷售管道升級，還有幫助轉型、訓練、照顧人才的培養，增加買氣開拓商機。這是政府的口號，其實口號是對的!

12. 未來要用開放創新的心態，加強新技術的應用，做好精準行銷。其實在疫情前，就從一般零售進入到新零售，接著新零售不夠，就變成智慧零售。智慧零售其實就是 On line、Off line、All to All，加上 Logistic 變成 Omnichannel，全渠道。但是發現還不夠，又推 ABCD 加 5G，黑科技。像新加坡還有很多地方把黑科技加到商場裡面，都做得還不錯。未來五年就是智慧零售，加上 ABCD 加 5G 的時候，剛講完就疫情來了。整個疫情的衝擊影響，造成購買行為、購買習慣、商場的量體、內部很多的設備、設施轉變，再用更多新的技術，或有的可能就不用了，有的要重新放進去。

13. 科技應用第一個就是怎麼樣加快購物中心數值化的進度，加強線上工具的推廣利用，線上線下的融合，來補強線上的 On line 商場，利用 Line，利用 APP，從新零售到智慧零售到 ABCD 加 5G，再加上因為疫情的轉變的新的科技的東西運用。當做線上的時候，還有微信和大陸的廣大市場，這是無遠弗屆的，大

陸也很多人來買我們臺灣的東西，購物中心自己發展的線上平臺都很重要，都要去推廣，增加這些工具和渠道的使用率，和客戶的黏著度，客戶的 Loyalty 黏著度很重要。創新，開發更有效的這些線上線下，以購物中心為平臺的線上直播的促銷、AI 技術、線上外賣、安心購、線上交互小程序，這些東西有很多其實是臺灣，中港臺都在用的東西。年輕人大概用的都很習慣。讓不同業態的承租戶組合營銷使用，在今年第三季，在報復性消費的反彈商機上，才能夠贏得勝利，這個很重要。

14. 第二項就是會員管理，因為每個購物中心都有會員的大數據，要利用這些大數據，及時精準的推出個性化的促銷，促銷是套餐，一個 Package。提升承租戶黏著度，發生共生發展的核心策略，要提升承租戶黏著性和共生，就是一個 Loyalty program。現在微風還有新光三越，還有遠東都有在做聯名卡各方面都還不錯，變成 APP 的發展，但是 101 沒有發展的很好。加強會員管理、增加會員還有、個性化的促銷，讓品牌承租戶認同購物中心，增加客人，消費者和承租戶共同的一個黏著性。第三個是加強業態與品牌的跨界創新，像餐飲、兒童、娛樂這些單一類的體驗業態綜合起來，如一些新的零售產品模式，充分利用餐飲的中央廚房，或兒童教育的內容優勢。這些都是購物中心創新的機會，也提供消費者又安全又便利的服務。現在很多都是利用餐飲的廚房，購物中心或是百貨公司的餐飲廚房提供外送。但是覺得這是疫情期間短期的，疫情後都會恢復正常。應該要利用這個東西來做外送，或是可能要另外一個型態，已經創造的服務型態。如果疫情期間可以提供這種價格的品質服務，那疫情後要怎麼繼續保留，創造更多的價值。再來像新光三越，疫情期間利用他的 SKM Pay，整合九個功能，行動貴賓卡、行動信用卡、發票載具、專屬好康、線上購物、消費歷程、購物集點、分級紅利折抵、美食外送服務等 Package 在一起，這是疫情期間發展出來。微風 E Pay 也是免出門消費更方便，也有回饋 Reward。業者為了要刺激消費，提供更好 Incentive 給消費者，也讓品牌廠商有信心，至少不要撤櫃。像 ATT 4 Fun 好幾個都撤了，ATT 大直聽說一整排 Food court 也至少撤了百分之五十，微風南山也撤了好幾個米其林餐廳，101

也是。如果力度做得不夠，很多品牌廠商，覺得不要虧下去了。

15. 在都市中心的都會型的時尚購物中心、百貨商場，旅遊目的型的商業、經營非必需品的 Outlet，機場免稅商店受到衝擊最大。市中心因為互動、密度都太頻繁，零距離沒有，人太多，所以衝擊最大。一個是時尚 Fashion、都會型的，Urban Fashion Shopping mall，百貨商場，還有旅遊目的型的商業，類似環球影城或是 Disney，其實門票收入都佔百分之二十，現在百分之八十是周邊商品。再來就是都心型的 Outlet，或者都心周邊的 Outlet，還有機場的免稅店衝擊最大。客流量非常大、巨大的區域型購物中心受到的影響程度就比較中間。區域型購物中心 Regional Shopping center，Mall of America 或是 American Dream 屬於 Super regional，有一定的面積和停車場和 Anchor store，但現在很多美國百貨一半都掛了，Anchor 幾乎沒有了，Macy's、JCPenny 等有好幾個都不行了。這些店家被自己打敗，轉型不快，太慢了。很多人都認為說受到線上電商的影響，但百分之八十電商都掛掉了，因為都在賠錢，口袋不夠深的都掛了。阿里是從線上把轉到線下，去買線下的再回到線上。不是從線上去搶線下的生意，是把線上的消費者導流到線下，完了用線下線上整合在一起， Omnichannel，線上在推在播，那線下陳列體驗。消費者導入到線下以後，體驗以後，再決定當場下單還是回去下單，完了馬上送到家。線上沒有那麼強，還有線上有線上品質的問題。其實本來在疫情前，線下已經慢慢再復甦了，有信心了，但是因為這疫情又衝擊了，加上疫情期間線上很強，大家都待在家裡，都宅在家裡不出去。

16. 居住人口密度較高的社區鄰里型購物中心。因為以民生業態為主，受影響程度相對較低，反而是成長的。做不同跨業態整合起來。再來經營奢侈品的頂級購物中心，由於在整個購物中心生態百貨零售業，生態鏈的頂端，商場內的奢侈品專賣店，由於會員體驗，會員做的很精準，所以會員忠誠度也很高，受的影響也比較低。社區鄰里型的沒有觀光客，客戶就是國人、本地人。大型的 Super regional mart、Regional mart，一定是觀光客，臺灣的觀光客真的不夠。香港去年一年有將近六千萬的觀

光客，裡面有四千萬是大陸，兩千萬是其他國家。臺灣可以再加強，應該要有個觀光部，講了很多次，但是好像沒有用。臺灣外勞開放程度不夠，服務型外勞就只有照顧，長照。

17. 新疆兩千四百萬人，裡面有八百三十萬是維吾爾族，有七百八十萬是漢人，剩下有四十七個少數民族，一年有一億六千萬遊客。在長假的時候，幾乎高速公路是塞的，都是坐飛機進去的，由各地方各省到烏魯木齊機場。烏魯木齊機場一年進出量是九千六百萬人。桃園機場，三期四期完成以後，一年大概三千八百萬。另外，也將再建三個，一個是往中東，一個往中亞，一個是往東歐西歐的高鐵，時速四百公里。那裡需要好的大型的購物中心，大潤發剛剛進去，是一個非常好的開發的地方，覺得臺灣要發展，未來要考慮邊界的開放。什麼時候開放? 開放安全性? 從國境的安全性到購物中心的安全性，都要很嚴密審慎去注意到。

18. 購物中心開業滿三年，一般要調整，重新招商或者是要做調整，這個時候碰到疫情的話，調整的難度和壓力會很大。再來，打算今年開業的新商場同樣面臨巨大的壓力。花蓮的飯店和商場 J Mal 開幕已經從去年延到今年，可能要延到今年年底。高雄義大世界義享天地已經宣布七月份如果疫情減緩，十月再觀察決定。藍天已經從去年延到今年五月，現在宣布七月三號，但是又宣布是 Soft open，試營運。

19. 危機與商機並存的手店經濟，今年第二季第三季進入市場的新手店的品牌，會面臨一個現象就是店位選擇的增加，因為很多都撤掉離開了，所以有更多的選擇，像 101 關了好幾個米其林的店，相對的誰進去了? 大成進了五個店到 101，因為條件好，條件便宜。但相對品質和市場的 Demand 是不是符合，Target group? 目標消費型的需求? 可能進去了，但大家不去，沒有用。所以有商機，有危機，也有轉機。

20. 另外，跟健康有關的個人護理，醫療養生、健身中心、心理健康等小業種手店，將會大量出現，尤其是心理健康，心理治療。為什麼? 疫情期間，即使五星級飯店、四星級的飯店，住房率下來，Buffet 關掉，營業額下降，但是有一個業種是上去

的，SPA，就是做身心靈療法的。靈的療法，就是心理治療將來會出來。

21. 疫情也加速了幼教機構去開發視頻，電視線上的教育。現在不是有很多學校初中、大學，都在用視訊會議在上課。幼教機構集體開發視頻教育還有互動性體驗式，不適合視頻教學的運動教育、藝術教育，也會加強豐富自身的經營模式，還有會員互動的機制來加強。

22. 趨勢還有夜經濟和宅經濟，但夜經濟要做到萬事俱備只欠東風，地方首長同意才可以進行夜經濟。夜經濟未來一定在走，前一陣子也在走，像 ATT4Fun，ATT Recharge，就是最早在搞夜經濟的，但疫情下來第一個被沖擊到。

23. 未來購物中心是綠色生態設計、智能衛生健康保障、人性化服務，讓消費者放心的消費環境，來贏取消費者的信任和信心，也是未來商機。疫情對於奢侈品行業的變革。第一個預測是市場需求在下半年，就是七月開始逐步回升，這是最好的，所以將整體市場的萎縮，幅度限制在百分之十五到十八：第二檔的預測是市場下滑百分之二十二到二十五，一直到 Q4 在零售業都會是負成長；第三檔預測是長時期銷售低迷，市場跌幅會大於 30 到 35%。預測利潤的下降幅度會大於銷售額的下降幅度。

24. 2020 年有六種消費趨勢，第一個是本土消費會強勁的復甦。再來就是品牌的數值化轉型會加速，第三個是消費者的環保和社會意識會加強，第四個是品牌的道德感會更受關注，尤其在疫情期間。五是品牌在全球性拓展中，必須要更加的敏感，更 Sensitive。品牌要適應消費者消費能力的變化，因為疫情後可能受到經濟的影響，或是就業、薪資的影響，沒辦法再像以前那樣消費。疫情中有一個品牌業績不降反增， Levis 因為大家都在家裡上班，所以上半身穿西裝，穿襯衫，下半身穿個牛仔褲。六是購物中心會有一些大變動，狀況是停業、虧損、焦慮，但也同樣在尋求變革和創新。

25. 購物中心變革第一個是購物環境要進一步加強安全，安全有很多種，但最主要就是人身健康安全，對疫情防治的安全，第二個社區商業會強勢崛起，就是社區鄰里型的商場，第三個就是

運動健康業會進一步的發展。四，高品質購物中心會更受青睞。高品質購物中心可能指健康、衛生及對於疫情的防治。五，就是線上線下商業加速融合，Omnichannel 會加速融合。六、就是購物中心需要把衛生納入基礎保障，必要條件，或稱標配，在規劃的時候就要標配。七、挑戰快速極限式的降低成本，因為獲利、消費能量降低，必須把成本快速降低也要想辦法。最後就是適者生存形容現在的形勢。能夠在疫情留下來的，不一定是最強的，不一定是最好的，但一定是最能適應的。疫情是購物中心產業做好減法的機會，那擴張不是最重要的，急速擴張反而危險，把各方面都準備好了，再去深挖軟掘適合的業務，要做到利益最大化，要賺錢，能生存，才是企業生生不息的根本。

26. 建造安心跟防疫安全的購物環境，開發商投入增加項目，是不是可以減稅，或是還有在採購有一些稅賦的優惠或是利息的優惠。消費者意識現在已經很高漲了，為了自身的安全，尤其年輕人，只要先做出來，對外做一個適度的宣示，消費者一定去。

27. 其實加入外送平臺，購物中心、百貨公司並沒有賺錢，只是提供服務。再來就是做好餐飲的餐廳，找到外送也沒有賺錢。誰賺錢? 外送平臺賺錢。現在只是一個過程，後續要怎麼去調整? 大家都還在努力。

28. 降低成本有一個方法，購物中心可能有很多不用的閒置空間，乾脆拿來做中央廚房。現在有很多外送平臺是在家庭廚房裡面做出來的，沒有衛生檢查，材料、食品安全都是問題。在經過政府衛生檢驗核可的環境、流程，做出來的成本一定降低。整個 Food cost 和人力成本都會降低，因為是閒置空間、租金成本也降低，可能有利潤，提供給做團膳或做會議餐飲都可以。誰先做，做成功了，變成一個標竿，大家就會跟進。

29. 既存不轉變可能生存不下去，當不良債權去處理了。最近也面臨很多 Request，加速處理活化。現在最明顯的不是購物中心，是飯店業者，很多求售。但是相對的未來新的，未來還有一百

五十個左右，未來十年，還有差不多兩三百個，三四百個社區鄰里型購物中心可以出來。

30. 疫情間就已經有很多措施讓大家安心，像疫情開始應該就盡量減少入口，紅外線測量，一個是在量體溫，一個戴口罩，洗手、空調加強換氣，讓整個 Building 裡空氣是保持新鮮，保持乾淨，另外就是加強消毒。購物中心就是因為加強換氣，所以電費是往上走的，為了要讓整個環境很安全，不曉得政府有沒有辦法訂出環境安全的標準。購物中心通常空間也很開闊，但是環境安全如果可以做到，應該是會很積極響應。

31. 其實中南部購物中心的影響應該比較小，都市的影響比較大。

32. 在紓困部分，協會本身沒有協助，但是擔任橋樑跟平臺。政府訂紓困方法的時候會問協會，再去問會員，還有政府的一些規定，第一手資料協會會會拿到，再通知會員，有時候協會會直接找商業司，政府的規定也很複雜。

33. 在疫情之前有些購物中心也排斥外送平臺，另外，購物中心跟百貨公司都有抽成的租金，所以，營業額從賣出去要很明確，營業額能不能認列，平臺抽成比例很高。購物中心跟承租戶就有抽成了，營業額再加上去通常就不願意。購物中心整合餐廳數十家，和外送平臺談優惠費率。連鎖餐廳也有可能由總部去談抽成的比例。外送平臺有一定的功能，如果可以提前訂餐，就可以提前處理這些單，把菜先做了，可以分散尖峰時刻的人力，再看有沒有辦法把整個營業額增加，增加的部分去 cover 抽成，若還有賺錢，就有利益。外送平臺訂餐也可以因為用數位的方式，累積大數據，了解銷量和準備食材，建議餐的安排、增加新餐點，甚至發展新品牌和事業，而帶有附加價值進來。

34. 百貨業因為疫情的關係，本來電子商務做得很小，僅提供小部份商品、規模也很小，但疫情中擴大品項和業種，新光三越本來只做美妝少部分商品的上網，但現在把業種擴增家用品、家電、家飾和其他用品到十個業種，商品品項馬上增加很多。疫情加速數位轉型發展。未來消費者會習慣先上網去查，或 FB、同儕的引介，就算到實體店，手機還是會拿起來查，看東西價

格，價格透明化，想辦法讓消費者買單，如果少了實體通路可能競爭力就會不夠，因為沒有被消費者看到。除非賣的東西很有特色，不是大眾化的東西，然後培養固定客群。

35. 白領階層比較多的商圈商場，也有發展訂餐外帶，訂餐後自己取，不用浪費時間等。零售業現在最紅的應用就是線上購買、店內取貨，很多國家有很多不同業種都證明這個模式是消費者、店家喜歡的模式，消費者取貨可以促進第二次消費，消費者可以自己決定要用什麼方式拿到貨，要盡量讓消費者有各種不同的選擇而且都能提供。

36. 購物中心衝擊最大應該是業者跟影城，被衝擊的程度幾乎跟旅館、觀光業一樣深，因為消費模式就一定要到現場去體驗，覺得好像無解。兒童遊戲場紓困也沒有被顧到，而紓困的時候，有牽涉到屬於哪一種場域，主管機關不同，用稅籍編號去判斷，可能是經濟部或教育部。紓困很多看的到吃不到，因為公司不同部門要看總體的營業額，有的部門比較慘，但有的影響較小，但整體未達到標準，就無法獲得協助。

37. 只有影響 15% 的可以貸款，然後其他都是疫情後的人才培訓。有兩個數位轉型，就是零售上架電商平臺，還有餐飲加外送，在疫情中可以開始做。但行銷活動補貼就有提，只是現在要討論細節，去訂那個規則。後來一直到四月才有補貼。直接給錢補貼訂 50%，但很多都在 30、40%，沒有達到 50%，但若達到 50%大概就來不及救。

38. 租地的購物中心有租金壓力，如果是自地自建，貸款壓力也很大，因此，壓力會在房屋稅、地價稅和貸款。補貼對購物中心或百貨公司營運資金其實沒太大幫助，用員工人數一個人一萬元，商場上萬坪商場，員工數不過一百到兩百人，因為員工數很精簡，有些清潔、保全業務是外包。行銷活動的補助是一個也可以協助的政策。

訪談照片：

附件 7 世代文化(大稻埕)周奕成創辦人訪談紀錄

訪談地點：迪化街一段 167 號 學藝埕

訪談時間：民國 109 年 5 月 21 日下午 15:30-16:30

訪談人員：錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 面臨疫情，大稻埕的街區經濟將以紓困振興的三支箭的商業策略來振興。因為疫情的因素，很多消費轉成電商，很多餐廳轉變成外送，有人認爲那是產業升級，某種程度還算是，但從另一個角度來看，那是產業降級，甚至是文化的打擊。

2. 如果街上的店家都不見了，東西都在電商買，叫餐廳外送，對我們的生活有多大的影響。很多城市封城，沒法出門消費，在德國街區的一些消費者，為了害怕小店家倒掉，會消失，因此，要預付購買這些店家的服務，支持小店家，例如預付未來一個月的咖啡錢，之後再陸續消費，後來，德國發展出一種用網站，讓大家，也可是說是形成的社群，到指定店家消費的做法，進行預付。

3. 大稻埕是臺北市有名的商業街區，是個有傳統產業也有創新產業的地方，這裡有沒有辦法發展出一個紓困振興的方法，之後擴展到其他地方去，因此，推出三支箭，包括學習產業、價值社群、數位貨幣。

4. 價值社群創造了一個網路上的會員社群，稱為世代人。未來的消費趨勢是顧客認同店家的價值觀，然後對店家產生消費上的忠誠性，希望讓同店家價值觀的客戶，可以形成一個大社群，讓社群能夠支持光顧店家。

5. 數位貨幣是要發行一個世代元的代幣或點數，讓顧客使用，是一個數位貨幣，因為希望把消費力能夠留在這裡，所以可以說是一個社區貨幣或是社群貨幣，希望粉絲支持者可以先來加入世代人，然後購買世代元，使用電子支付，在街區內的四十多個店家進行直接的消費。顧客可以預付，先付款來支持街區的店家，這種做法比德國更制度化，也能夠永續，甚至規模也可

以更大。未來希望能夠把區塊鏈的存證技術加進去，能夠把大家的交易紀錄透過區塊鏈的技術，可以相互驗證。

6. 學習產業就是希望大稻埕原有的批發、零售、餐飲產業之外，在帶動學習產業，讓產業能多一個新的面向，讓學習成為一個顧客來大稻埕的一個新目的。學習產業是希望大稻埕夠再一次推動新的產業升級，十年前開始建立小藝埕、民藝埕等營業街屋，這些創意街屋帶進了很多創業團隊，希望下一個十年能做大稻埕為大學埕，變成充滿學習的地方。因為大稻埕很多店家有多職人、創業者，充滿著經驗跟智慧，可以變成老師教大家很多東西，一條街上到處都有可以學習體驗的地方，是學習產業的概念，來這邊也可以持續有新發現、新學習。目前規劃了一百組課程，包括消費的商品、服務的組合，之後每個月都會結合學習、商品、服務等推出一百組，來吸引認同者，讓大稻埕又產生新的興趣，來到這邊可以有更豐富的體驗。

7. 街區經濟會受到打擊，希望透過具體的對策來振興，結合認同的消費者，把資金集結去支持喜愛的店家，希望這些店家能夠生存下去，類似德國的作法而更制度化，變成固定的模式，可以持續運作下去。

8. 因為疫情的挑戰，在生存中非常困難，而被迫要快速地去做這些原本想了很多事情，但沒有實現出來，大家一起做把事情變成可能，這樣的經驗、背後的作法也可以分享給更多地方的人。

9. 大稻埕過去幾年外國觀光客一直在提升，所以觀光客變成很重要的消費群，占一半的營業額，疫情後營業額減少大概 50%，原有 20-30%屬於外國觀光客，另一半就是國內掉的部分，用轉型拚內需要因應，預期觀光客可能還要好幾個月。

10. 主張防疫要嚴格，中間企業需要紓困，透過一些貸款可以撐過去，政府在紓困貸款應該要更主動，要寬鬆，由中央銀行來發行紓困貸款，因為一般商業銀行想要避險，政府要幫助企業，卻要銀行來承擔風險，銀行也不想要增加壞帳，所以政府要直接借錢給企業，後面的經濟復甦會比較快，因為企業倒了，會有失業，未來復甦又會變慢。政府在紓困方面，必須要更大

膽，不要把壓力都放在銀行身上。

11. 現在是企業創新轉型的好時機，企業需要資金，所以需要政府的資源。但目前商圈的輔導都是在既定的觀念作法去做事，做法非常落伍，因為不會去配合商圈的輔導做法去拿資源。有些傳統的店家，比較沒有創新的能力，政府政策略變成一個基本配備，但對有創新能力的商圈來說，沒辦法再去配合那個政策。

12. 振興券最好的作法應該是用數位貨幣發行，鼓勵民間使用電子支付，推動大家去升級使用電子支付，然後，可以設定使用期限，鼓勵大家把錢花掉。

13. 關於邊境管制，雖然讓入境臺灣的人很好，但不是什麼致命的問題，外銷產業還是可以做，真正影響的是觀光、交通、飯店業，但不會主張因為這樣就要開放，因為不能拿國民的健康去冒險，繼續封島鎖國，繼續嚴格檢疫，這樣至少可以拼內需，真的爆發社區感染，會連內需都沒得做。

訪談照片：

附件 8 商業發展研究院李世珍副所長訪談紀錄

訪談地點：商發院會議室

訪談時間：民國 109 年 5 月 25 日上午 11:00-12:30

訪談人員：錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 疫情影響百貨公司的情況最為嚴重，除了百貨業有衰退之外，綜合零售業都有成長，特別是一些民生用品消費者會去搶購，或者是多採購、預先採購，造成零售業增加銷售。此外，零售業也在進行多通路的轉型工作，例如，全聯的 PXpay，積極在做 PX 購，更重要的是透過數位去掌握未來的發展趨勢，不管有沒有疫情都要做，而疫情加速了做這些事情的想法，過去要做可能會有人反對，現在要反對也不敢反對，因為現場就人流變少、客流變少，因此，需要再透過一些多元通路去拓展，像是 APP 購物。全聯 APP 購物有好幾種，他們也思考如何增加客源、增加提袋率和客單價，目前幾個手法，像是預購，全聯叫做分批提領，全家叫寄杯，或是雲端超商，讓消費者不要等到缺了再買，而是預先先做購買，而業者讓消費者買大量、放在雲端、分批再來提領，因此業者需要重新計算未來可能提領的狀況，需要運用到數據去思考配比，分析消費者多久兌換一次，現在業者開始競逐提前消費的作法，推動越早賣、賣得越快、越多。

2. 除了商品、通路之外，最近關注在降低接觸率的銷售方式，餐飲業也在思考不要做內用的生意，只做外帶和外送的生意，未來失業者可能就直接做餐飲，在家做便當，接單銷售，因此，整個生態結構會做改變。

3. 物流業在經營上其實還有蠻大的改善空間，特別是現在晚上和假日不配送，自由業有可能去補足不配送時段的需求缺口，跟物流業者配合，未來可能也有某種平臺建立，去做配送關係的合作，否則物流業可能會面臨到自由業者的競爭，或者自由業者會自建平臺，協助其他物流服務，像是可以送電視、衣櫥或衣櫃等。物流業者也可以多應用自取櫃或無人自取的服務、自

助自取的服務，像日本正發展無人車配送的方式。

4. 餐飲業的商業模式中，可能會出現虛擬廚房，固定在家做便當、送便當，而這種模式算不算是餐飲業，如果不是該如何界定，而主管單位為經濟部或是衛福部，地方政府的衛生局要不要管，如果在家做便當，衛生安全該如何兼顧? 或者是餐飲加工、復熱的業務，例如，將港式的冷凍食品加熱，然後，外送員取餐。在過程中，冷凍中央廚房的保鮮和運送出事誰負責？加熱可能也有技術在，要如何控制品質？以前餐廳地點登記都很清楚，但虛擬廚房都隱身在巷弄大樓中，更可能會有消防安全的問題。這種新的商業模式，政府能不能提早因應這些事情。

5. 外送平臺和外送人員變多，如果生意變差的話，收入變少，會想辦法衍生其他的生意，像是，大陸有所謂的任務小哥，服務包山包海，舉凡像是送東西、送快遞，幫人家去排隊，幫人家送花、幫人接小孩、送便當，未來多元的服務可能就會增加，而這些人未來可能自己組織起來，變成一個公司，就不用再聽命大平臺，自己發名片，自己建立區域的個人品牌，可能只限於某個區的接單或是某個區的零售，做到個人化服務，了解客人需要，訂什麼都很固定，所以就幫忙送，外送大平臺的業務可能就會斷掉。此種非典型的自由外送業型態政府該如何管理。

6. 針對虛擬廚房的業態，目前是走在法律邊緣地帶，所以，政府可以要求先讓這樣的業態廠商進行登錄，像查 Who’s call 一樣，在還沒管制的時候，先讓消費者知道哪些人 OK 或是還有疑慮。此外，餐廳業者應該要去檢核，按照經驗跟感覺，看環境的衛生清潔度。這是政府下一個階段就法規面、管理面應該來討論的部分。

7. 消費者目前也能接受在疫情期間宅在家，冷凍食品加熱，或加工食品復熱裝盤就可以上菜的作法，消費者接受度也變高。

8. 麥當勞或肯德基在做外送也有自己的車隊，但也還是會跟 Foodpanda 和 Uber eats 合作，因此，自建車隊能養的人不夠多。年輕的消費者能夠接受外送平臺收費，因為覺得花錢值

得，省下時間，線上滑一滑點餐就送來很方便。

9. 寧夏夜市的集貨方式若在管理面上沒有很好的時間計算，也有可能變得很沒有效率，也需要與店家時間進行配合。外送平臺在發單的時候，也會根據外送員的定位，計算區域時間。不過，外送員也有可能利用寶可夢定位的方式去接到單，但實際上外送員並不在附近。

10. 外送平臺可能歸類在資訊服務業或是物流業，Find Taxi 的 APP 是做跨車行的生意，但卻不是交通部管，因為，派車也沒有跟計程車司機收費，因此不屬於交通部管，不屬於汽車派遣，營運資金的來源是司機自由捐款，當司機捐款就可以獲得行動支付的功能，因此，司機也願意用 500 元換取行動支付的功能，此外，他們也賣車用空氣清淨機給司機，但如果司機買了，在 APP 上就會顯示這是有空氣清淨機的標示，也容易被客戶選到，這不是用收手續費或抽成的費用，所以，交通部就管不到。

11. 百貨公司在疫情前已經受到網購電商的影響，客人變少，而要如何吸引人潮要打造一些特色，像是遠東 A13，就跟臺灣的元素結合在一起，吸引人潮，而在百貨公司樓層配置規劃上，美食街以往都在地下 1-2 樓，現在是每一層樓都有，因為店大，配合消費者需要，客人需要休息。另外，也利用餐飲吸引客人到店。客流加提袋率乘上客單價，當客流增加十，就要透過這些主題，或比較特殊的餐飲來吸引客人。

12. 近期百貨競爭越來越激烈，疫情下客人也不出門，因此，有些百貨開始做直播，因為消費者不來，客人就走出去，去吸引客人，現在的百貨業不知道怎麼走，除非更精緻化，而非以純房東的身分思考，招商和推行銷活動，在整體營運上能提出更好的策略，幫助店家能夠提升，否則基本上很難創造出更好的亮點出來。

13. 購物中心或百貨要推客戶忠誠度的計畫，第一個使用者會員必須區分清楚，會員資料，例如來店頻率、消費金額，和最近來店狀況，要清楚去抓客群出來，如果沒有抓出來就掌握不住客人的樣貌，精準對應出消費者需求，例如親子，重視教育的親

子，細分他們舉辦各種不同的體驗日，節慶活動，消費者覺得跟他有關就會來。或者，在百貨店裡面，實施所謂網紅化的商店，例如滴妹開飲料店，就吸引了她的粉絲具支持，甚至粉絲願意加盟，百貨店需要找到一些重要的元素，可能是網紅，帶有大量粉絲的族群，或是網紅跟網紅或知名人士的結合，吸引更廣的客群，或者是辦一些活動，讓消費者固定來，不是只有周年慶或是過年福袋才來，需要去操作背後的粉絲群。粉絲群可以帶來更多忠實的消費者，不會在乎價格的問題，把過去操作奢侈品牌的方式，變成一般化，讓網紅進店開店，就可能帶動不一樣的面貌出來，而且是被年輕人所接受的。

14. 目前政府有在做的像是中小企業處創新經濟的市場開拓計畫，例如會員經濟、粉絲經濟，然後要扶持這些業者，也幫中大型的業者轉型。第一件事情就是要把會員資料建立起來，大數據的東西先從資料建立起來，資料整合不是只有單一的營業數據，因為大部分百貨公司雖然有 POS 系統，但中間跟店家難以有信任關係，例如，客戶哪個品項賣得最好，店家也不知道，當百貨公司不知道店家賣甚麼，不知金額，就不知道客人從哪裡來，即便有會員資料也沒有用，所以，百貨業者就必須結合其他的營業資料，和社群互動資料，去分析消費者有哪幾群，他們都喜歡甚麼，這是百貨業者必須做的改變，像是新光三越或全家便利商店，談如何做，能為他們做些什麼。

15. 疫情下，過去要客人留實名制，消費者不願意，可能現在疫情之後，大家會重視，到店的時候會記錄會員卡資料登錄，儘可能了解消費者來店的情況，但還是有隱私問題，執行上還是有一定的困難度，也不能確定是否每位進店的會員都會有資料，政府能做的事情是盡量創造好的環境，然後告訴業者該如何發展輔導他們往那個方向走。

16. 國際大型零售店受疫情影響嚴重，國際未來可能會去思考是否要做大規模化的店，有沒有可能變成小規模精緻化，供給當地自給自足的規模。此外，供應鏈也需要想如果東西斷貨了怎麼辦。

17. 百貨公司需求端減少是有，但精品出新品，老客戶就會來看，

後來百貨精品都在網路上賣，直接連絡老客人，開直播介紹，然後在上網訂購，只是差別在於沒辦法實際去體驗。

18. 綜合零售業沒有受到太大的影響，但必須注意到消費者周前購買量夠了，不缺之後，可能會造成某一品項的銷售衰退，餐飲業的部分，就是商業司鼓勵他們做外送，所以也是開始做外送，只是抽成很高，搞不好做越多賠越多，而造成另一波的影響。

19. 國家外送平臺必須立基於幾件事情，一是消費者的品牌意象，可能對國際的外送品牌比較有信心，二是外送服務的鐵三角中消費者買不買單。例如行動支付，要用什麼方式，消費者願不願意下載這個 APP，此外，餐廳店家願不願意加入，如果餐廳不夠多，消費看沒有東西可選。就不用了。再者，外送員是否願意加入團隊，如果外送員不願加入，外送時效性變差，消費者也會離開這個平臺，因此，外送員、餐廳、消費者缺一不可。

20. 疫情後紓困實鼓勵餐飲業者加入外送平臺，零售業鼓勵加入電商或是跨境，協助行銷活動，振興就是辦活動，也是商業司原本的規劃。商業司的主軸，一跟餐飲業有關，推美食國際化，另外，零售就推連鎖，及科技，中企處就是推商圈、行動支付，還有地方發展或創生。其他則是功能性跟科技有關，就是服務創新推動計畫，另外是創新經濟市場開拓的計畫，用集體的力量一群人去打群架的方式輸出服務或產品。

21. 針對預先消費未來若造成消費衰退，可以有幾個方式，一是繼續推預購或是寄杯，如果是儲值，可就會跟金管會有關。因為儲值就要全部信託。預購就是購買行為，只是分批提領。第二是把咖啡、茶葉蛋變成帶路貨，增加來客數，客單價也增加，因此，咖啡可以越賣越便宜，毛利越來越低，但可以帶出客流量和提袋率，只要消費者願意走進來。後來運用 APP，還可以送東西，讓得到的人自己去提領咖啡，只要加 APP、加會員就可以送咖啡，營業額=來客數*提袋率*客單價

22. 過去飯店業要投資更新硬體，都沒有時間，因為客人要離開才能盤整，現在因為客人變少就可以做這些規劃，才能夠換。真

的生意很好的時候，不會想要去做硬體更新和人員訓練。飯店、量販店希望更安全的時候，會做硬體更新像是入門的人臉辨識和體溫，可以辨識臉和收集臉部資訊。其他像是環境清潔，空調、消毒打掃機器人等，跟安全攸關，可主打客人來安心消費。消費者關心的議題，業者就會優先投資，像是之前消費者關注 wifi 要快，若消費者希望安全安心的話，消毒環境投資就會優先。像全家的座位區就放一張字卡，告訴消費者已經有清潔過了，其實也是一種投資。

23. 線下體驗的方式也可能會做轉變，例如，也可能不一定要到場域中，像是外送任務小哥，也可能提著鞋子到府試穿，做個中介者，如同餐廳、消費者和外送員，而現在是阿瘦、消費者和任務小哥。運用 APP 和 POS 系統完成試穿與交易。消費的場域不一定是固定在店裡，而消費者可能也願意多付一些錢讓外送員提鞋子到家消費，成為另一種外送服務，把服務送到家。

24. 餐飲業用輸送帶也是一種機器人服務的做法，運用高速列車送餐的做法可以節省人力，包括點餐、送餐和結帳的人，或者自助點餐也是一種方式。

25. 飯店業科技應用則著重在自助的報到和物業管理系統，像是客房服務機器人、送行李機器人，APP 報到系統，讓客人資料都先登錄好，改成發送虛擬房卡，可節省製作卡片的時間，報到速度可以更快。另外，還有煎蛋機器人、炒菜機器人、珍珠奶茶機器人等應用。

26. 餐飲業的衛生安全作法可以提供一些案例讓他們遵循，特別是簡單可行的做法，例如，自助餐廳準備酒精擦手，另，可準備手套讓夾公共菜盤時可以使用。

27. 管理面上，雲端廚房的法令需要處理，外送服務小哥也需要建立管理機制，當越來越多的外送員要如何正確引導，政府需要提前去做。

訪談照片：

附件 9 范特喜鍾俊彥總經理訪談紀錄

訪談地點：范特喜講座空間（臺中市西區向上北路 136 號二樓）

訪談時間：民國 109 年 6 月 3 日下午 2:00-3:30

訪談人員：錢思敏副研究員、許碧書副研究員

訪談重點：

1. 從一月疫情爆發到現在，范特喜的店家，若是室內營業為主則降很多，室外部分業績則降不多，小零售店的影響不大，餐廳受影響最大。之前，承租人也是有提說希望能夠降租金，但也沒有一直表達說受到影響。在戶外市集活動來看，疫情期間人流統計沒有改變，消費也沒聽說有受到影響，而餐廳的部分，則是原有訂單取消。觀光客占比約 20%，觀光客的業績就沒有，再來是學校團體的訂單聚餐取消，餐廳受到的影響可能有達到五成以上。范特喜戶外市集舉辦的次數並沒有減少，而且因為公家機關舉辦的市場減少，而讓攤商跑到民間的市集來。而雖然戶外活動影響不大，但過去市集吃的比重高，而現在則是吃的變少，而改為販售工藝品或插畫，而進到室內餐廳咖啡廳的人則是很明顯變少，消費者對於到群聚性的場域還是會有危機感。范特喜本身有內需市場的客群，所以完全沒有外面來的客人，加上內需市場有一半消費變得保守。

2. 相比臺北的商圈，臺中可能觀光客比重本來就沒有那麼重，自由行也沒有像臺北、臺南那麼多，所以減少的幅度就沒有那麼大。有些太陽餅店因為主要客戶是觀光客，而我們的客群比較在地，所以扣掉觀光客的部分，本地需求還好，而且因為學生開學寒假延長後沒地方去，所以還是會出來逛市集。

3. 因應疫情的策略，第一選項都是線上，想辦法把銷售轉到線上，以前有準備的就會好一點，沒準備的根本來不及。最容易處理的是臉書社團，把商品 po 上去，可以做一些小規模、小眾的操作，就是買賣東西。因為大家都開始做線上，所以怎麼做還是會被稀釋，消費者選擇變多了，第二是希望從社區的角度去打群架，像草悟道過去沒有商圈組織，才能夠去銜接政府資源，而這次疫情看得到就催化地方組織更成熟一點。

4. 餐廳本來就有外送，而疫情就是增加許多量，讓消費者消費習慣、消費習慣轉變，新增的人流增加的。

5. 不是每間店都有線上的能力，比如餐廳的餐可能就不適合外送，因此，有些餐廳跟外送合作，有些就採取折扣，有些就會轉一些附帶服務，例如增加攝影或跟婚紗業者合作，異業合作也跑出來了，過去餐廳業者比較被動，而現在就變成主動接洽這類的業務。這對餐廳業者來說也是好事，因為本來很漂亮的裝潢，把服務細節做好，過去重視餐的口味或是擺盤，讓消費者有綜合五感的體驗，這次疫情有一個機會讓業者去檢視他還有別的能力。

6. 雖然大家不知道疫情什麼時候會結束，但還是覺得會有一個期限，可能是三個月或是半年，而這個時候會靜下來去思考如何在三個月半年內的過程中存活下來，不管是開源或節流，而下一層就是去思考疫情過後，店要如何再重新進入市場，有些會去做空間的整備、環境的提升、服務加值等。有些調整會很小、可更換的東西都很小，這時候要投入大錢就很困難。

7. 政府紓困方案其實不是很有用，覺得金額太小，申請所要花的力氣都比那個錢還多，還有銀行端放款跟政府講的不一樣，還有還款方式很不合理，例如，六個月後要還完，疫情可能六個月後都還沒結束，現在生意不好，所以如果要借款就會借比較長期，而且金額太小，連開發 APP 都不夠。

8. 疫情前我們本來就有一些既定的規劃，像是商圈再造、區域性的商圈組織串連本來就在進行，也剛好趁此機會加快速度，和政府部門對話需要去講他們懂的事情，例如要用商圈講法而不是用生態系，而提到商圈補助資源在政府那裡就可以連結。如果用新的名詞或構想，其實沒有辦法對話，這次做了點調整。第二，在鄉鎮之間有些基地的發展，因為產業一級化、二級化，跟鄉鎮遊程有關係，避開了人多的地點，反倒是進展蠻順利的。

9. 因應疫情要額外去想本來不在進度內或還沒有的東西是不可能的，所以只能從原有的模組中去淘汰舊的。針對社區型活動多做一點，比較大的策略，其實都在為可能疫情後開始做準備，

包括商圈組織的共組，甚至是區域性，比較屬於觀光聯盟的這種團隊組成，像是 DMO 型態的做法，把聯盟範圍，內容是衣食住行能夠串起來，需要有個頭去帶這件事情，發動的頭可能是交通部、觀光旅遊局、地方政府等。因此，民間就是自己先串，范特喜屏東的案子就是先把商圈組織先準備好，接下來就是擴大到更大的區域性聯盟這種做法。

10. 區域性聯盟像現在在做的地方創生所謂地方性品牌。以前是談一個地區的區域性品牌，自己的個性，但是現在是在談這一個聚落、生活圈，更大範圍組織聯盟，才能夠更快去因應，在疫情過後，政府開始要投入大量的振興計畫的時候，就不會用單打獨鬥的方式去對應政府，或者是對應一些政策，這個組織就可以一起投入。

11. 因為范特喜在臺中有實體營運的結果，因此大臺中都會區域的相關產業，如飯店、旅宿成熟度高，可以組一個隊伍來做這個計畫，而屏東或其他城市可能有勞動型的計畫、串連型的計畫，就會轉向屬於去輔導在地團隊，有些是純粹商業類型，空間租賃使用，有些像是中介城市或到最鄉村的偏鄉，可能就需要針對產業業者去拉，像是在東港，就有小型的聯盟，可是當時組織這個團隊不是為了疫情，而是因為客人來到東港，其實不會在東港停留，或停留不會超過兩個小時到三個小時，全部都會搭船到琉球去，但是所謂地方組織隊，發起人可能是一個飯店業者，把東港在地這些特色的業種別，衣食住行兜起來，然後用一個有效力的組織，去推這件事情。

12. 地方政府的力道也有很大的關係，推動組織可大可小，小到東港案例，直接由在地業者可能是民宿飯店業者去做，可是模組就只有那樣子而已，或許出不了東港，可是如果說這個組織大一點，例如讓大鵬灣觀光風景區來推這件事情，那這一個生活圈可能就會更大。

13. 屏東絕大部分的類型就是體驗經濟，到墾丁去玩也是一種體驗經濟，都會區基本上就是純粹的交易類型。最近范特喜在屏東做屏東原住民九個原住民鄉村的一個城市品牌，跟屏東縣政府合作，平臺會建立一個線下跟線上的同時品牌，這個品牌只談

一件事情，就是屏東排灣族九個原鄉的原住民的產品，包括加工類型、食品類型、工藝類型、創作類的、設計類型的產品。在都市區屏東市則會有一個街廓要來運作這件事情，可是這件事情如果用現在市場的角度來看，其實是不適合的，可是可能半年後，就會適合。同時要做線上，其實在做所謂的蹲點跟盤點。把原住民的作品，設計時分成三大類，一個就是純粹的產品，就是現有的。第二品牌，品牌當然一個可能 TO B，一個可能 TO C。第三是人才，講設計師，到時候會用這個平臺去組，把原鄉的團隊熟成這三件事情，表現在實體空間，表現在線上以及可能會表現在一些活動類型的。這些是原本就有，但是疫情加速這件事情的推動。疫情也把整個事情分成了兩件事，另一個就是不符合現在狀態的這種所謂的計畫或案子，地方政府也會直接被砍掉。目前持續下來的計畫是屬於規劃類型，會隨著風向改變，也會重新思考原本探討的模組對不對，如果對的，就會加速。

14. 其實在疫情之前，就有比較過一件事情，比如說勤美誠品裡面顧客大部分不是在地人，是外地人，所以疫情一開始的時候，一定很受影響，可是在地人還是不去。不會每個人每天都要跑去誠品，或是跑去裏面的商場，所以對在地人來說，去的可能是傳統市場，或者是全聯，在地人可能不是他的客群。勤美做所謂的會員制，但會員很多都是外地人，當人都不能流動的時候，會員等於沒用。范特喜要做一個社區營造，在做社區裡頭的社群，設計一個 APP，就是社區點數、區域貨幣的概念，大概七月底可以上線。透過發起一些社區小活動，去串連本地人，本地人得到這些點數之後，可以到這些商業空間去消費，或者是獲得其他的服務，客群就是針對在地人。因此，跟勤美稍微談過，這兩個客群是不同的，在同個區域裡面，我們所累積的客群是這裡的在地人，他們累積的可能大部分是外地人，將來兩個會員資料裡面，可以有很多互相合作的地方。在這次疫情期間看得很清楚，就是如果減少社交活動，勤美的客人馬上就變少了，可是住在這裡的人不會離開，日常生活還是得過，所以，這個區域點數沒有說完全只去做商業性的東西。

15. 例如，幫忙一個老先生去市場買菜、幫老人家換燈泡、幫忙翻

譯等，經過測試，反應還不錯，可以得到一個點數，也可以跑去附近的店家換東西。把社區服務跟商業點數，跟商業活動做一個結合，未來如果人不能夠自由移動，都只能在這個區域裡面，那可不可以透過這樣一個區域點數的方式，把必要的日常生活的行為跟商業點數做一些基礎的結合。本來構思時，設想到底要做商業點數的開發，還是做比較像時間銀行，有點社會影響力的方向，後來發現這兩個加在一起是可以做。希望未來商業性在點數之間的交換，就是商場做促銷活動，希望觸及這裡的居民，資料庫就對他很重要，所以將來如果點數之間有交換，則我們的點數跟他的點數之間的交換，就可以有商業行為。其實這種區域社群，第一個要有信任感，不然我推一個訊息給你，你根本不理我。第二，這是初步要在區域裡面去做這樣子的連結，因為范特喜基地有好幾處，屏東、高雄、斗六好幾處，所以臺中做了以後，就可以先推到各個區域去。過去好像范特喜在全臺灣有很多點，很可以串聯，但事實上都串不起來。透過這個方法，也許未來商品或商業服務也放在點數內，可以做線上線下的互相推播。目前來看臺灣應該是還沒有團隊這樣做，因為還是要有一個條件，例如，總是要有蹲點的團隊在這裡，比較社造類型的團隊，然後可能有點商業性。

16. 此外，這個 APP 的設計是可以自己發起活動，及決定要給多少點數，也會做一個區域銀行、區域的中央銀行，控制總發行量。假設今天發行一百萬點，一點一塊錢，表示是一百萬的準備金，一百萬就找十個公司，每個公司都有 CSR 的要求，一家公司出十萬，就變成這個基礎的股東。其實很像基金會，很像基金的概念，其實可以 Run。未來如果 Run 的很好，貨幣也會增值，點數也會增值。或者擴大準備，把一百萬擴大成兩百萬三百萬，可以跟金融結合，是蠻有趣的實驗，所以先做了前端的這個部分。

17. 因為很多社區都有非營利組織，都以志工形式來做，這些志工就只是個人成就感，其實沒有得到什麼樣子，比如真正物質的回饋或什麼，那想法是就給志工一個點數，要不要兌換是另外一回事，也可以換到物質性的東西，比如說去新手書店換本書，或是到社區的咖啡廳願意提供一杯免費的咖啡，這就是在

社區，包含自己擁有的商業空間，或是跟附近商圈的合作。目前臺灣其實要做到這個的團隊其實沒有幾個，像三峽甘樂文創、何培鈞天空的院子有做，剩下的規模都比較小。

18. 之後往下發展需要一個商圈、幾個組織的合作，最好是有區域型的組織，像商圈協會可以結合，加入社會影響力的元素，讓商圈變得更有趣，例如，若商家願意採購某個偏鄉小農的農產品也可以給點數，引導一些概念。范特喜在活動分類上用聯合國永續的 SDGS 去做分類，下一步想跟國外社區連結。

19. 范特喜點數的初衷是在疫情下，當經濟都不流動的時候，基礎的吃喝和簡單的服務等很基本的需求，希望能觸及這樣生活基本的內容，但若像是學習，反正經濟不好，可能就不要學了。

20. 為了要贊助好的商家，目前臺灣沒有類似儲值給店家的概念，但點數系統其實也可以發起一個線上 Funding 事情，也可以發展如 Airfunding，用個人小額的方式去募資，以保留這個店鋪。

21. 政府紓困的措施，范特喜也有準備一些懶人包，其實網路上也很多，但可能有些專業名詞搞不太懂，也會協助做一些解說，因為要申請都是要看各個狀況，所以也只能把方法整理起來，有疑問可以詢問，這是資訊交流，第二就是范特喜也做了線上市集的活動，但覺得效果沒有很好，因為時間太短了。

22. 現在的做法是每一個承租空間的人可配合范特喜的活動，另外，他們本身也可以發起活動，再來，周邊鄰居也可以發起活動，商家也可以有些互動，會去提供各式各樣的服務，再來店家可以提供商品，不管是折扣或是單件的商品來配合這個活動。在推廣上面，除了臉書等宣傳管道之外，現在是請各個店家都共同去推廣。現在大概四十幾個店家，假設每個人臉書同個時間去發這個訊息的話，觸及率其實還蠻高的，目前是針對臺中區，外縣市的能量沒有像臺中這麼大。

23. 目前很頭痛的部分是在於藝術家因為邊境管制現在進不來，過去做體驗或是試演會，要見面互動的活動都停掉了，只能變成賣藝術品，這樣體驗感就會差很多，而開放一般遊客，覺得還好，主要是專業人士進不來，也出不去比較頭痛，藝術家主要

是日本，本來過年前有些交流業務要談，現在也都停止了。

24. 關於三倍券的促銷，店家會自發性的推銷。

25. 社區點數 APP 並無申請政府補助經費，不知道去哪裡申請，而且曾經詢問過一些單位，但都聽不懂在講什麼，也曾經申請 SBTR，但就被拒絕，所以後來就沒申請。但常被別的公司提出去申請，被掛名在底下，而導致真的要提計畫的時候，被誤解已經拿了很多案子，但我們幾乎沒有拿過補助。很多行銷公司很糟糕，要投計畫，要簽同意書，但之後計畫執行都沒有合作，甚至也沒有經過同意，就被附上去，後來還被自己審查到。

26. 也曾經有行銷公司運用綠光計劃或審計新村的亮點包裝行銷活動案，承接臺中市府的活動案，但行銷公司承接五百萬的案子，實際上范特喜只拿到五萬的補助金。

27. 未來數位點數、線上平臺，除了臺中比較屬於社區化以外，其實也有屏東原住民的產品類別，這跟中央原民會有溝通過，他們有 Ayoi 的臺灣原住民品牌。他們想要把原住民品牌化、意象化，然後能夠對國際輸出。落實到各個地方政府之後，各個縣市當然都有自己的個性，所以都會有一個支線品牌在做地方品牌。現在在屏東原民處其實就是這個類型在幫忙操作。第二個是在都會區，現在看到的地方創生都會在最末端產業端，就是生產端，所以都會在農村，會在養殖漁業，會在哪裡哪裡。可是中間還有包含兩件事情，一個就是中介城市的地位，以及城市的定位。

28. 雲林有斗六跟虎尾，斗六有雲科大、有環球科大，人口十二萬，但是雲林鄉村特別多，二十個鄉鎮裡面就只有虎尾跟斗六是鄉，比如說麥寮是口湖這種偏鄉的地方，有些是觀光景點，熱鬧的像北港，像西螺，像古坑是觀光景點，可是就是以觀光型態來走。現在引導人回去，不可能來到偏鄉，所以我們在中介城市就建造了一個聚落，所有人會先回來這裡。其實透過很多種商業模式，導留在這裡，例如斗六和虎尾。甚至現在已經有人因為來這裡開了店，成功了之後，模組完成了之後，生態系建立在這裡。把這裡的生態系可能再在地化一點，限縮，然

後來開發這個地方的生態系，人才有辦法回來住在這裡，再來運用這裡的資源，會形成觀光聯盟。或以產業來講，可能就是一個做甜點的師傅，跟鄉村裡面的果農契作，直接採購直接使用，然後直接去克服這些問題。所以會是一個新的組織。在這兩個地方都有一些案例跟物件正在啟動，但是也並還沒有去提創生的計畫。把臺中當成是一個中心點，亮點，市場性、通路性跟商業性必須要一直提高。所以，這條街廓裡面要如何再升級? 這條草悟道要如何再升級? 然後再升級他是應該要 For 國際市場? 就是不再只是這些小文青會來的這些場域空間了，可能是表參道，可能是一些具有藝術特性的這種街廓，具有特色性的街廓。這邊要去薈萃國際的人流，把這兩件事情再組起來。

29. 這次疫情看得很清楚，過去國民旅遊的品質整個都太低了。那些人出不去，觀光客也進不來的時候，不靠國民旅遊那怎麼辦? 所以國民旅遊得一直拉上來。地方創生裡面有很大一部分是可以提升國民旅遊品質的部分。

30. 目前已經有很多旅行社開始去開發國內旅遊，有些大型規模企業的旅行社會直接跟農委會、水保局等談合作，做社區營造或是農村再生，有很多這種資料、產品、體驗的內容，包裝成旅遊產品。這個市場會很競爭，但可以組聯盟、組團隊，各個隊伍會出現。

31. 2019 年有提一個貢寮的計畫，發現大家只是為了作品牌，然後趕快送上去，整理一下而已，系統都還沒有成熟。到 2020 年，也看到國發會很努力組了很多種，各式各樣的隊伍在操作這些事情。國發會成果展中一半以上基本上都只是把原有現有的東西，重新包裝而已，系統沒有被改善。有被改善的就會變成是在單一產業上被改善，例如，種咖啡或是企業而已。創生的真實議題應該從中介城市介入，思考如何讓人真的有效回來、停留、居住，並利用他的產值、價值跟技術去服務地方。地方就是生產，就是一級產業，是原物料和在地特色等，做技術跟設計的導入，那才能夠停留。而且這些來到這裡的人，絕大部分都是跟地方有關係的。以國發會組織來看，就叫做企業回饋地方，或者是企業投資地方，不過，用的方式是我自己回鄉去創

業。回到聚落經營模式來看，當時所謂文創聚落的經營模式，並不是店家有多強，而是這個生態系的系統有多全面。你叫他自己回去他回不去，但是你組成一個團隊回去的話，他們很樂意。他們覺得 OK，有一個范特喜在帶隊，范特喜對於場域，對於空間，對於這種所謂的社會性串聯的組織都還算不錯，大家會一起回來，然後來做這些事情。建立在中介城市的定位。當然都市的通路、市場也是要提升，要不然東西做完了賣不掉，要幫媒合通路，目前能夠找的就是這種小的開發單位，量也不大，而且地方農產品品質不穩定且數量不穩定，很難去溝通跟協調，因此，寧願跟盤商拿。即使跟鄉長談完，他們其實不太想跟小農合作，所以純粹媒合通路，能夠解決的問題只有一點點而已。

32. 勤美誠品所得到的資訊發現，電商對實體來說，電商越多，則實體就會相對變少，本來覺得有時間可慢慢醞釀，但疫情爆發之後，速度就加快了，必須要很快的調整。政府有補助是很好的，目前經營會員有四五年的時間，也有會員 APP，線上商店也營運兩三個月，但這些都需要持續經營，增加新功能和改版，這會需要費用和行銷活動資源，因此，這如果能有額外的行銷活動補助，則可以提出提案來爭取。目前是希望在線上把社群建立起來，把實體通路的活動和客人導到線上去，在線上用消費、興趣和內容去串社群，再導入自己的消費平臺或是別人的平臺去。因此，把線下消費轉到線上，並且努力在線上長期增加族群黏著力。這次疫情考驗我們的應變能力，世界變化幅度高於原本預期，而現在要跨出自己的經營領域去維持足夠彈性，也包括研發、試做，或找到一條重新的路，無論是線上、實際體驗，也需要投入更多成本去關注消費者新的想法，例如，在家裡關了那麼久，對於空間想像與認知可能與過去不同，空間的機能就要做改變，如果政府可以協助讓試做的成本能夠互相被承擔，若試出來有正面效益，就會對整體、產業、街區會有幫助。線上直播銷售產品，從既有的身份跳脫出來的時間和分工，加上跨到各領域串連的學習成本，也希望政府能否有額外的方式可以幫助投入更多或產出效益更高。

訪談照片：

附件 10 臺灣區電機電子工業同業公會李詩欽理事長訪談紀錄

訪談地點：電電公會 6 樓貴賓室

訪談時間：民國 109 年 6 月 9 日下午 3:50-5:40

訪談人員：許碧書副研究員

訪談重點：

1. 不是供應鏈去中國化而是供應鏈分散布局，且至少在 13 年前就已經開始，疫情之後推進的速度有所加快

   (1) 知名的全球製造 Consulting Firm(Kearney) 26 主張美國 Manufacturing 要分散市場，故自 2013 年起每年發布美國製造進口比例(Manufacturing Import Ration, MIR)進口的比例，將美國 Manufacturing 從美國以外的 14 個 LCC(low cost countries, LCC)地區(包括兩岸三地、東協 7 國、南亞 4 國)製造品進口比例。

   (2) 其中的中國大陸多元化指標(CDI)追蹤美國製造業進口從中國大陸向其他亞洲 LCC 的轉移，2013 年中國大陸占 67%的份額，至 2019 年第 4 季份額降至 56%，表示儘管中國大陸保持製成品主要生產國的地位，但它已連續第 6 年在 CDI 中失去份額，其中從中國大陸轉移至亞洲其他 LCC 國家的 310 億美元美國進口商品中有 46%被越南吸走，這個趨勢還要繼續，將來肯定會，中國大陸會份額會在 50%以下。美國從亞洲進口的比重會降到 50 以下，以前是三分之二，67%會降到二分之一以下。再往下降不知道，越來越難，因為都是以中國大陸為市場的，就沒辦法移動。

   (3) 另外墨西哥也是美國近年分散的地區，從報告公布遠近貿易比率(NTFR)係衡量美國進口從墨西哥向近岸生產的移動，顯示過去 7 年大概在 36%-37%之間，但至 2019 年 NTFR 比重上升至 42%，墨國的重要性已超過 LCC 國家。

[26] https://atkearney.com/operations-performance-transformation/us-reshoring-index/full-report

2. 供應鏈分散的過程中，臺灣除了有臺商回流(回流也不只有中國大陸)，還包括根留臺灣的投資及中小企業投資等三大投資方案，在520 前已突破 1 兆元新幣，雖然需要多年才得完全落實，臺灣今年 GDP 得以正成長，很大的原因是因為投資增加。

3. 疫情造成逆全球化，應該是疫情讓很多國家措手不及，特別集中在中國大陸生產，會越來越擔心，寧可把生產放在國內，這很難說是逆全球化，反倒是將一些重要資源，每個國家自己要做一些生產或儲備。根據日內瓦貿易監測組織(職合國)全球貿易預警(Global Threat Alert, GTA)，公布的報告，目前 87 個國家中，有 85 個家在 COVID-19 爆發後對醫療設備及藥品出口採取 186 項出口管制措施，也有 27 國對食品出發布 37 項管制措施。有很多國家在事先就不足了，自己生產也做不出來也不符合經濟效益，此時逆全球化可能真的影響太大，應該如何全球不合作？部分在地生產或備庫存？就落後的地方或是貧窮的地方，他哪有能力生產醫療設備?逆全球化反而害了他們。

4. 目前疫後 ICT 產業問題不在供應鏈上，而是在價值鏈上的科技技術競爭嚴重

   (1) 供應鏈本來就太集中，從中國大陸分散出來，對很多國家有幫助，對廠商生產沒有那麼大風險，美國也較能長期經營與 LCC 國家間的關係，基本上美國都是雙贏。

   (2) 美國沒辦法 Hold 這麼多生產出口，這也導致科技競爭可能更加嚴重。ICT 與傳統產業在供應鏈分散佈局有何差別與影響，主要是 ICT 相對牽涉到很多未來性的創新科技。故從美中的貿易戰升格到科技戰，美國政府的政策，特別重視半導體產業，對華為及近期公布的 33 個黑名單，都是中國大陸的公司，也是價值鏈的一部分。

   (3) 全球半導體產業以美國產值、市占率最高，其次為韓國及臺灣，兩者比重相當，再次為日本，中國大陸為第五位，然現在美國政府以 370 億美元美組織半導體國家隊，主要認為中國大陸未來幾年投資很大，要設比較多的門檻或規定，阻擋的部分與價值鏈比較有關係。

   (4) 疫後對半導體產業發展，科技研發也好，都需要時間、人才，

以及較長期的投資，看起來可能對價值鏈的影響會比供應鏈來得的大。

5. 廠商供應鏈移動都是跟著客戶或自己公司利益，其涉及問題層面較價值鏈小。現在臺灣半導體相對領先中國大陸，ICT 產業中半導體很重要，但 86%是其他產品，顯示臺灣 ICT 價值鏈的垂直整合的線佈很深，要顧及臺灣產業未來，要顧及臺灣產業未來，政府可能要多加重視臺灣在創新科技研發的協助或是資源。

6. 目前公會對會員廠商協助，有個 ABCDEFG 政策，A 是代表 AI，B 是 Block chain，區塊鏈。C 是雲計算，Cloud computing。D 的話就是我們叫 Data science。然後 E 的話就是 Edge computing，邊緣運算。F 的話我們講的是 Smart factory。Smart factory 本身也是一個創新科技的一環。G 就是 5G。ABCDEFG 是希望會員廠商能重視創新科技。美中科技戰以來，臺灣的半導體產業領先，其他 ICT 產業也要跟進，如何跟進? 就是希望每家公司都要具備 7 個，但不見得每個地方都投資，只要專注他的創新科技。

7. 在數位創新議題的長遠布局，有三項重點工作，其一是與工研院合作於 5 月 8 日成立 5G 創新科技聯盟；第二是研擬 2030 年半導體產業白皮書，提供政策建言；其三成立數位轉型委員會，與資策會合作，並透過 ABCDEFG 來協助會員廠數位轉型。

8. 對供應鏈規則變化方面，現在公會想法也改變，會跨領域合作，像與生技醫療有關生策會改選 36 席董事，現有 9 位科技界業者入選，這 5 家 ICT 業者原本就有投資生技醫療，可透過生策會合作，避開直接與生技業者合作的困難。臺灣 ICT 有堅強的製造能力，加上從 SARS 以來臺灣防疫措施布局，正好點出臺灣未來產業在發展的可行性。

9. 由美國經濟成長能源及環保的國務次卿克拉奇主導與信賴的夥伴(英、加、澳、日、南韓、以色列、印度、臺灣、紐西蘭、越南及哥倫比亞等)建立「經濟共榮網絡（Economic Prosperity Network, EPN）」聯盟，採取相同標準的企業和民間社會團體，領域涵蓋數位業務、能源、基礎建設、研究、貿易、教育及商務等，從半導體到我們 ICT 產品，多少都會受影響，尤其是半導體產業。但臺灣沒有參加 CPTPP，可以進美國主導的雙邊(Bilateral)EPN 應該是好

事，也是機會，但在某一層面這個共享價值鏈，必須避開中國大陸、俄羅斯、伊朗、北韓

10. 以公會立場不會排斥任何聯盟，但這幾年來看得很清楚是價值鏈的布局要往創新科技發展。

11. 美國有很多廠商的供應鏈還在中國大陸，加上中國大陸因整合性很高，在一些應用做得比較快，且 14 億人的消費市場，目前是慢慢分散，若美國政府要求做選擇，對他們也困難，只是從中國大陸漸分散至 12 個 LCC 國家及美墨邊境。

12. 現在的數位轉型不是從 A 到 B 而已，而是商務模式的調整，經此次疫情後，才知臺灣知道有很多能量沒發揮出來，現在是整合部會，發揮國家力量的時候，不能因臺灣防疫防得比較好，就停頓，反而要在很多國家還在疫情中，加快數位轉型的腳步，透過大家凝聚更多的共識，從產業合作到經濟力展現，讓產業更加團結。

訪談照片：

附件 11 臺灣機械工業同業公會柯拔希理事長訪談紀錄

訪談地點：機械公會貴賓室

訪談時間：民國 109 年 6 月 10 日下午 1:30-3:40

訪談人員：許碧書副研究員

訪談重點：

1. 全球供應鏈的改變至少是美中貿易戰就已經開始，各國貿易保護的實施，機械業是首當其衝。因為機械投資屬於資本財投資，美中貿易戰及百年難得一見的武漢疫情，兩個共通結果是第二生產基地衍生出來。

2. 過去製造業世界工廠有 2 次大遷徙，花二、三十年從世界各地移到中國大陸，也打造中國大陸快速的經濟發展。美中貿易戰有了風險分散概念，將世界工廠移到全世界各地，甚至有臺廠是因為客戶要求訂單要做風險控管，而武漢疫情正證實了這些考慮是對的。

3. 現在全球供應鏈有很大的改變，世界工廠的移動，不再是以中國大陸為主，未來是到處都是世界工廠，可能也不再以成本為導向的製造概念。

4. 疫情前臺灣口罩都是自中國大陸進口，臺灣生產的口罩是外銷到日本。在臺灣禁止口罩出口時，最受影響的是日本，日本雖然是工業大國，注意衛生、重視養生，醫療水準也高，但他沒有供應鏈，有疫情時就很慘。這次幸好口罩設備業還沒有出走，還根留臺灣，像日美都沒有口罩設備，碰到了要重新建立，幾乎沒一個國家建立起來，還是跟別人買。

5. 機械業是後發酵產業，美中貿易戰及疫情對機械業而言，是一個千載難逢的商機。因為世界工廠從中國大陸轉往世界各地設廠時，對機械產業需求會增加，因為中國大陸希望公司還是繼續生產，所以不會允許把設備移走。因此，在別的地方要建立第二個、第三個生產基地，就會購置新的設備，這對機械業、設備業是一個長多，因為有分散風險的遷徙概念後，可能會有五年、十年、甚至二十年的長期布局，是非常大的商機。這只是臺灣設備業，還

要跟全世界的設備業爭取這個商機，所以政府要輔導、協助機械業爭取這個全球商機。

6. 當國家需要時，對製造、生產、經濟而言，機械業是最重要的，所以稱機械業為工業之母，不只是口罩，其實還有很多地方，因為沒機器，家家戶戶要自己縫口罩，故任何狀況下，國家要有自己的供應鏈系統是非常重要的。

7. 疫情過後，國家會考慮哪些產業是需要的?國家要有戰略及戰備的思維，平常這東西雖不賺錢，國家貼錢讓在國內生產，留些庫存。因此，國家絕對不能短視，若沒有戰略思維，就會一而再再而三的面對各種全球挑戰。所以，看到這些工業先進國家竟然接受臺灣送口罩時，就代表這些國家平常沒危機意識。

8. 美中貿易戰讓大家知道危機意識—控管風險；武漢疫情以後，每個國家更應有戰略思維，就某些特定產業，平常就要資助他，不是等國家需要時才要他，若產業都走了，那時就會有問題。國家要再恢復機械產業是很難的，況且世界強國一定是機械強國、工業強國，在二戰後機械業前三名為德國、日本、義大利，臺灣排名在第四名，或第五、第六名。

9. 機械業要如何搶到這個有幾十年的商機，這可從政府及民間兩來努力。全球供應鏈改變就有第二個生產基地的議題，包括臺商返臺、不適合臺灣發展要輔導他們到適合的生產基地繼續再茁壯。機械業公會這幾年推動智慧機械、智慧製造，從蔡總統上任前向她推薦，後來蔡總統也智慧機械放到國家政策中，協助機械業成為兆元產業，是五加二產業創新計畫中表現最輝煌。除了政府及民間努力外，也是因為工業 4.0 的浪潮會再持續十年、二十年，加上臺灣有機械及資通訊兩大優勢，讓我們在工業 4.0 世界排名往前。

10. 臺灣是資源有限的國家，應該做有效的分配，即適合臺灣發展的，就應全力支持。在機械工業方面，我們一直強調資源不要重複投資，法人、學校單位及產業界的角色定位及分工要釐清，如法人做中短期、中期、中長期的研究、學校做較長期的研究，產業界有實務經驗則做短期研究。

11. 後疫情時代，很確定要有第二生產基地，而且需要工業 4.0，從武

漢封城時，若是智慧工廠，就不需派人，工廠可以繼續開工，表示我們講的工業 4.0，可以被驗證是有效的。況且未來面對老齡化、少子化、勞動力減少等剛性需求，自然地會走到自動化、智慧化。尤其智慧化加入 AI 後成為智慧機械、智慧製造，有節省人工、效率提高、良率提升等優點。因此可知，還是需要機械業不斷的精進，才能帶動人類科技進步，像台積電再厲害，還是要有設備，才能生產。

12. 後疫情時代，在全球貿易保護下，各國可能都會回過頭重新審視自己機械業發展，會拉高進口品關稅，自產免稅，逼著廠商在當地設廠生產或提供當地設備業重新茁壯。此外，像川普總統的貿易報復動作，也有很多國家支持他，尤其疫情之後，連英國強生首相由原來支持華為，到現在也不要華為，其實都跟他生病有關，歐美有百萬人染疫，當然會因為排斥而降低中國大陸製造品的使用，其他的生產基地會藉機而起。

13. 後疫情時代除了第二個生產基地外，智慧製造會變得茁壯。以前在中國大陸設廠，可能將舊設備移去即可，但現在幾乎不可能，沒有國家會允許你這樣，像越南要求舊機器占比在 20%以下，其他要新設備，且大家都知道人工成本保證會上升，但又不想太快遷徙，就直接買自動化、智慧化的設備，而臺灣剛好在智慧化設備做得很好，歐美先進國家產品加上智慧化 Know how 後，價格更貴，臺灣 Know how 最不值錢，且臺灣智慧化機械是加量加值就是不加價，便宜又大碗，雖然廠商一直說因智慧化而成本增加，前幾年不要想賺錢，讓全球都知道臺灣的智慧機械性價比高，如同臺灣的資通訊產業一樣，得到客戶信任而取得商機

14. 相較競爭對手，臺灣因為企業多屬於中小型，比較單純也百家爭鳴，在智慧機械發展得比南韓還快。

    (1) 南韓可做到智慧機械第一個階段開發，但到工業 4.0 階段，大企業最難之處是系統太大難以整合，中小企業則是沒錢、沒力又沒人，大企業只能獨善其身，因為符合大企業工業 4.0 的智慧機械製造，跟中小企業是截然不同，兩者不能相互套用。

    (2) 臺灣剛好相反，中小企業很強，加上機械公會與政府推動下，透過政府補助，公會每年舉辦上百場的智慧機械包括宣導、專

題演講及輔導等，並分門別類帶領廠商做智慧機械，讓臺灣產業機械、工具機，都朝智慧機械發展，臺灣是有更好機會，生產基地轉移就會買智慧機械，封城造成人力減少及前述的剛性需求外，未來貿易制裁所造成人為隔離等都可靠智慧機械運轉。雖然外面聽到機械業不好，其實是全世界都不好，但臺灣 1-5 月機械產品出口 103 億美元，衰退 8.4%，相對來說應該還不錯。

15. 不管是美中美貿易戰及武漢疫情，機械業唯一擔心的是貿易保護，讓各國關稅提高。這是政府現在必須考量的，現在是臺美關係最友好的時刻，要趕快洽簽 FTA。

    (1) 臺灣與主要國家幾乎沒有洽簽 FTA，因此臺灣機械業出口無法免關稅(目前關稅稅率多在 10%)。疫後，若各國瞭解到機械業對國家的重要性，會不惜代價來保護，要進來的用高關稅阻擋，在我這裡生產再給些補助，這樣一來，自產免稅，有補助的再讓你出去外面競爭。

    (2) 臺美關係處於有史以來最友善關係，美國也推動與幾個志同道合的夥伴組織信任聯盟，現在政府要思考的是趕快洽簽臺美 FTA，畢竟親美的國家很多，若美國敢跟臺灣簽署 FTA，會有示範效用，讓其他國家願意跟臺灣簽。

    (3) 雖然中國大陸占機械業出口的 3 成，仍要保持友好關係，但市占率每年都在下降，但可多擴展全世界市場。未來，大陸會起來，對你的機械設備的需求，他會變成我們的另外一個競爭者。

16. 機械業 Slogan—只要不是自然生產，通通都機械業生產。中國大陸為何很快恢復?因他有口罩、呼吸器、額溫槍的製造工廠，可充足地製造這些東西同時也禁止出口!然而中國大陸因品質參差不齊加上出口亂象，日本沒向中國大陸買口罩，反而跟臺灣買，日本人救了臺灣的口罩業。

17. 臺灣應建立戰略思維：蔡總統上任時，公會提出臺灣供應鏈的思維，主要對應中國大陸提紅色供應鏈的戰略思維。

    (1) 戰略思維是站在國家的立場上，應該怎麼做，若這東西是國家需要，國家會無限制支持地扶植起來，沒錢給錢，沒法生就去

併購，整個是以國家觀念在做這些事情。

(2) 民主國家不是這樣，以利益優先，所以這次強勢的美國，看起來比非洲國家還爛，染疫人數超過百萬人。

(3) 臺灣供應鏈強調就算不划算，對產業很重要，沒人支持而快要倒閉了，政府一定要跳進去支持，包括國發基金等政府資源，不參與營運也可。但現在卻演變成國家資金投資一定要賺錢或怎麼樣，為何把人民的血汗錢虧掉? 這是錯誤的戰略思維。過去行政院發展基金資助台積電，哪來現今的台積電?以現在來看，國家每年省多少外匯，不應用盈虧來衡量。

18. 機械公會在臺灣供應鏈議題上提出國機國造，未來不僅是航太、國防，甚至是工業，都需要自主，所以才要建立臺灣供應鏈。

(1) 政府原要採購義大利的高教機，後來蔡總統及各部會也提到國機國造，透過空軍委託中科院(國防部長為董事長)，義大利一知道國機國造就降價 100 億元，後聽要委託中科院，又降 100 億元。

(2) 漢翔有製造 IDF 技術，也跟國外空巴做很多飛機，但漢翔在全世界投標，成交標案不到 4%，主要他們沒有很強的供應鏈，買貴的產品而墊高成本，機械公會與漢翔溝通，把臺灣機械業變成他們的供應鏈，包括機械設備成本、時間折舊攤銷就會 Cost Down。後來公會幫漢翔舉辦多場媒合會，直接引薦會員廠商做他們供應鏈，透過 Tier 1、Tier 2、Tier 3 的分工，建立供應系統。

(3) 66 臺高教機約合新臺幣 700 多億元，未來我們學會，還可以出口高教機，不僅臺灣可以做戰鬥機能力，至少可防衛自己，若別國不賣軍機給我們時也可自主。

(4) 過去友達最風光時，是全世界最強的面板廠，三星跟 LG 都輸他，但臺灣要他自由發展，所以他都買別人設備，沒有培養自己面板設備業。相反地，韓國政府要三星、LG 等，無論做面板五代、六代、七代廠皆可，但要求用國內機械的自製率，每次計畫就將自製率提高，這也無形中提升面板設備業的產品品質，以自己研發、成本便宜的競爭優勢。最後友達終於打不過

韓國產品。

(5) 未來臺灣的半導體也可能遇到這樣問題。現在半導體業有國與國間的戰略思維，台積電現在到美國設廠，或擋不可接誰的單。但中國大陸一定會發展半導體事業，加上中國大陸的市場規模，若沒有戰略思維，就是下一個友達。

19. 臺灣很多廠商到中國大陸發展成功後，為何最後還是節節敗退?因為總有一天陸廠會變成競爭對手。供應鏈現況比較偏向聚落效益，即整個製造業一移動，從主體廠到供應鏈的廠商也會跟著走。臺灣曾有段經濟衰退，其實很大的原因是中心廠外移，衛星廠跟著走，把整串臺灣產業都帶走。這次應該也會這樣，供應鏈會跟中心廠出走，因為不跟著走，很可能被替代掉，因此，未來供應鏈應會做很大的改變。

20. 這次口罩國家隊的經驗，不僅看出供應鏈的問題，也瞭解設備業對國家的重要性，幸好工業之母—設備業還留在臺灣，加上現有這麼多的人才，幫國家渡過難關。因此，未來機械業發展，不管是 5G、半導體、AI 等領域，機械業走在超前佈署的前端。

21. 機械產業超前佈署的作法：

(1) 在 2018 年發表智慧機械白皮書，當時全世界還沒有人講到工業 4.0 並將他規劃出來。

(2) 現在將工業 4.0 也分成短、中、長期規劃。

—短期是智慧機械萬機聯網、上雲端，把新舊機器全部上網，可以在物聯網找到及相聯，讓每個機器都具有智慧、感測，類似人類有感官、腦筋，其實就是智慧控制器，將包括壓力、溫度、視覺、聲音等感官控制，然後送到雲端，此階段屬於機械語言，目前已得到政府連續 4 年共 16 億元的支持。

—中期是成立一個機械語言的國家隊，網羅各個領域專家，以機械公會作為平臺，讓機械語言如同 APP Store，每台機器或製程可加上 APP，類似共享經濟概念。像中小企業沒錢學這麼多軟體，但可付小錢下載，讓機器效能提升。讓初期所有機械聯網，才可下載及收集資訊，現在再加上雲，讓

這些 APP 應用在製造、管理、ERP 等方面

—長期是收集很多大數據，經由 AI 等分析，協助廠商做更多商業的運用。

22. ECFA 的影響屬於短期，兩岸機械業都保持友好關係，可隨時溝通。包括最近公會說服中國大陸對臺灣產品不要做反傾銷，且每年都有定期拜會行程。

23. 疫後的重點比較屬於振興。紓困跟振興是一體兩面，今天不做振興，明天會來紓困。公會在振興措施方面，因疫情而取消展覽，所以做數位行銷，包括一對一接洽客戶、虛擬展覽館的虛擬行銷等，未來行銷如工業 4.0 一樣要虛實整合。強調 Digital twin 的雙數位概念，可能透過 VRA、數位行銷手法等，不再單純帶帶機器展覽。像現在從 Zoom 到 U meeting 等視訊會議應用，大家很習慣使用，因為疫情讓大家快速改變觀念，要趕快適應後疫情時代的來臨。未來機械業可組織成一個大聯盟，研華董事長知道這事，非常讚賞，特意來拜訪，希望由機械公會帶領，他願意無條件支援所有人力、物力，就像公會創造航太供應鏈一樣，有了聚落，可在全世界跟人競爭。

訪談照片：

附件 12 佳世達科技股份有限公司陳其宏董事長書面訪談紀錄

訪談地點：書面回覆

訪談時間：民國 109 年 08 月 10 日

Q1：從醫療產業角度觀察，疫後供應鏈是否會有所改變，而若改變可能對臺灣的影響?

A：疫後供應鏈是會有所改變的。

1. 消費者將更可能願意多付出錢，以期能更快收到醫療商品或服務。
2. 供應鏈會從”全球化採購”轉變為”本地化採購”: 優先建立區域化,靈活且適應性強的供應鏈，品牌商、子系統供應商和零組件供應商將在自己後院進行採購、組裝與交付。
3. 供應鏈會從”單一化採購”轉變為”多元化採購”: 供應鏈必須要消除對單一來源的依賴性，透過增加 2~3 個備用供應商來達到更具彈性及時效性的效果，同時避免斷鏈之風險。
4. 供應鏈會因為消費及商業活動的改變以及新科技與新應用的產生而改變,如新的渠道,新的產業鏈等(EX:網購行為/個人及環境防護興起/遠距及移動式醫療需求等)

所以因應以上醫療產業供應鏈重組的趨勢，臺灣政府更應在此時積極建立「臺灣品牌」的醫療物資供應鏈，用國家隊的資源來協助臺灣醫療產業相關廠商打進各個產業供應鏈及區域通路以獲得新的訂單。

Q2：疫後全球供應鏈規則的改變，防疫安全等同於國家安全，各國都想維持醫療物資供應鏈，我國也要建構關鍵物資供應的民生及戰備產業供應鏈，維持自給，您覺得臺灣要如何進行？

A：除了期望臺灣政府積極投入國家資源來協助臺灣醫療產業外，臺灣廠商本身也要審視自我能力,調整營運策略方向，並積極展開佈局，以期在民生及戰備醫療產業供應鏈上能占有一席之地，並為國家及人民能有所貢獻,建議臺灣企業可：

1. 盤點自身核心專長，結合未來產品發展與防疫需求。例如佳世達已經具備可攜式超音波、手術燈、手術檯、智慧手術室和血漿置換過濾機等等，接著找尋潛在新商機如消毒液、口罩、體溫偵測。另外也可整合集團相關資源建構醫療核心專長,例如智慧透析資訊系統或雲端問診的遠距醫療系統等。

2. 重新進行產業供應鏈分析與落實企業布局。例如 BenQ 透析產品，從透析器製造與通路開始，透過產業分析，可以繼續延伸其他相關產品與臺灣以外通路。透過產業盤點，除了可以擴展到透析相關產品之外，同時也能切入消毒防護產品。

3. 積極建立區域化的供應鏈，建立區域通路與生產製造合作夥伴。例如佳世達集團已經具備醫療通路及醫療器材製造的能力，未來可瞄準的潛力區域如臺灣及東協的夥伴進行合作。

Q3：此次疫情使臺灣醫療產業形象提升，是否有助於擴展海外市場?口罩國家隊的成功經驗，您也曾提到看好大聯盟、艦隊，可以分享相關經驗？政府在這邊還可以提供何種協助，幫助國內廠商?

A：1. 此次防疫成功的確對臺灣醫療產業要擴展海外市場有很大的幫助，口罩國家隊的表現更是有目共睹,將臺灣製造的實力揚名於國際。

2. 危機也是轉機，口罩國家隊合作是很好的案例，一個人能力有限，一群人力量無窮。佳世達集團仍將維持自己的步調，積極尋求合作夥伴壯大大艦隊未來發展。展望今年，經濟環境雖有中美貿易與肺炎疫情等不確定性因素，卻也帶來提升自動化、加速數位轉型等長期機會，佳世達將繼續聚焦「優化現有事業」、「擴大醫療事業」、「加速解決方案開發」、「布局關鍵零組件」等四大營運方向，期盼更上層樓，為公司創造長期價值。過去幾年佳世達集團採取大艦隊、大聯盟做法，集合臺灣隱形冠軍，軟硬體加上產業知識，一起快速有效串聯，把資源做最佳安排，最快速度看到績效，不重複投資。

3. 政府也應該像是國家隊總艦隊的指揮官，而各企業廠商也像是各艦的艦長，國家帶著企業一起做，這就像是佳世達的大

艦隊精神一樣。重點就是要把資源做到最佳化，把速度做到最快，滿足產業的需求，企業做得好的,就給更好的配套讓他更上一層樓領先市場;看到企業缺什麼,就給予輔導讓他能夠戰力翻倍,這樣整體的競爭力就會提升不少。

Q4：佳世達近幾年來，一直深耕醫療事業、加速智慧解決方案，朝向高附加價值產業轉型。蔡總統提到六大核心戰略產業，其中要扶植臺灣產業，接軌全球生物及醫療科技頂尖技術，就您的觀察，政府作法應該如何調整?

A：政府所提到的六大核心戰略產業就和佳世達的四大營運方向一樣，建議規劃前必需要先盤點自己會什麼？要什麼？缺什麼？然後設定目標及 KPI ，哪些該優化/補強？哪些該開發/調整？怎樣做才會最佳/最快/資源運用最好，規劃後就一路朝目標前進不放棄，這樣才能發揮整體戰力,事半功倍。建議政府具體調整方向三點如下：

1. 盤點各戰略產業現有核心專長，以及要如何結合產品發展與防疫需求。
2. 確認各戰略產業目標藍圖及設定各項 KPI ，並要設立檢核點，以方便追蹤及做政策調整。
3. 繼續深耕核心產業，將國家資源做有效分配，並加速產業投資，來培植潛力廠商，以擴大臺灣醫療國家隊的實力與影響力！

附件 13 工研院產科國際所蘇孟宗所長訪談紀錄

訪談地點：臺北長安大樓

訪談時間：109 年 8 月 19 日 下午 3:30-5:00

受訪者：工研院產科國際所蘇孟宗所長

1. 目前共識是美中未來的科技分流，供應鏈會從集中式製造變成分散式製造，並分為美中不同陣營。如果臺商產品屬於 Me too，就必須在不同陣營中選邊站，但無法取代的像是台積電就能左右逢源。分散式製造會對臺商比較有挑戰，大廠在全球佈局中會轉得比較快。呼籲政府應讓廠商的價值留在臺灣，要讓廠商的總部留在臺灣。以往是在地製造，未來十年可能是分散式製造。

2. 未來科專設計跟境外實施規範需要思考，讓廠商把有價值的根留在臺灣，提供獎勵機制，在科技分流和分散式製造時，中小型廠商需要政府更多協助，像是臺商回流的一條龍式或是整合型窗口的服務，特別是海外佈局需要資訊、金融、資金、信貸等服務平臺。

3. 美中分流部分原因是因為希望促進在地經濟的因素，因為美國市場夠大，可要求廠商來設廠，製造業本來也可以根據客戶指示去做在地的整合，再者，短鏈的效應也是驅動力。接著，因為疫情所以品牌廠商要求製造業分散生產據點，而這次疫情讓中國大陸都封城停工，因此，未來若是新常態，都會要求工廠能夠去做移地製造，因此，分散式製造原本就有跡可循，因為從風險控管角度，不能限於單一國家去做全球的製造供應，美中是加速分散。

4. 現在是兩個強權互相競爭，包括科技競爭、經濟競爭或是武力的競爭，必須先將可能崛起的對手打倒，因此，先挑起局部戰爭。另外，科技的談判，例如抖音，是企業或民眾的支持力道會有多久，取決於實質利益，例如，iPhone 價錢有沒有比較便宜。從企業的立場，過去 20 年美國 Fortune 500 的 EPS 百分之五十以上成長是來自於海外，有很多是來自於中國大陸。未來美國廠商在短鏈下 EPS 會持續成長或者是更好，這是實質的利

益。長期美中不管是軍事、經濟、科技的角力，廠商最終要看 EPS 和市值的實質利益。

5. 疫情要能夠恢復到疫情前可能等到疫苗出來，疫情傳染反覆上上下下，或許一年半看疫苗進度，只要戴著口罩應該就不算恢復到原來。

6. 臺灣在疫情下受損比較小，可是也沒有舊的產業真正恢復到原來。新興的產業，包含防疫科技、遠距或線上交易都是加速受惠的。線上教育像是大一需要做化學實驗，但校園關閉不能進入，則需要像是 VR、AR 的線上內容，線上體育課怎麼上，當疫情時間變長，則新興數位科技的新機會就產生，也可能為臺灣帶來商機。

7. 傳統產業則還是持續受到影響，像是旅遊業，未來一年九成會受到影響，因此，對員工也會有些處理。實體消費應該還沒能完全恢復，虛擬消費與體驗科技應用則需要嘗試。八年前曾經做過一個線上旅遊的研究，利用線上直播，再加上 AR、VR，調查四百人。若未來幾年內都不能出國，則線上旅遊、線上直播音樂會、線上博物館也可能會起來。

8. 在疫情前，還在預估線上教育，在正規教育以外，在 2030 年可能佔學子學習時間的比例，過去覺得 50%的比例很高，但疫情後，已經急速地達到這個目標。美國傳統大學這一波從小的學校轉成線上，Arizona University 直接買一個線上的 University 來轉型，轉型的速度反而比較快。而原來就在做線上教育的在這波疫情下反而受惠。美國聯邦政府對線上教育提供補助，而 Arizona University of Phoenix 將補助款給因疫情家庭受損的學生，變相降低學費。主攻線上教育的學校也在考慮將學費往下降，增加學生數量並且去做類似 CSR 的事情。目前疫情再起，本來史丹佛大學要國際學生回到學校上課，但現在已經取消，學生都不能進校園。

9. 遠距工作之後，可能會帶來人才移動潮，美國薪水、臺灣消費也是有可能，對企業而言，可以找到以前找不到的員工，可聘用的員工群就會變大。

10. 中國大陸基本工資調漲，希望從製造業轉型到服務業，但估計會讓世界製造工廠的角色減少十年，這一波因疫情風險控管、美中衝突，除了臺商工廠在轉、陸商也在轉，要避風險，未來陸商也可能會與臺商做一些交互投資，這次臺商工廠有幾個賣掉，但也都有入股陸商的行為，臺商直接做可能比較困難，但臺商可以賣東西給陸商，中間也能有投資賺錢的機會。美中衝突時間看起來會持續一陣子，因此，就開始調查不同國家的狀況，而疫情讓移動的速度加快。

11. 臺商確定蠻多會從中國大陸移出，但中國大陸也有某些內需市場，因此臺商也不會放掉那些市場，除非確定打不贏或是沒有餘力，而即使大廠要移出也會遲疑，因為從中國大陸移到不同體系，對經營團隊的配置也是蠻大的挑戰。移出地點像是越南、泰國，更傳統的可能會移到印尼，有的是人工成本與人口紅利優勢，這波也在加快的是印度投資，除了內需市場，還有製造業的機會。

12. 風險物資的盤點是一定有必要的，幾年前在經濟部技術處下曾經盤點過稀土資源，特別是中國大陸掌握的數量，美國也有稀土，但開採的成本會比較貴，台廠就是多備料，但那是屬於企業的行為，政府政策上並未有太大改變。此外，能源、健康防疫相關的物資也是需要盤點。是不是還有其他的面向？從政府的角度，看各部會督導的領域，去看需要盤點的項目。當天災人禍、疫情，這些物資需要的量是足以支撐一個月、三個月或是半年，其他產業的物資備援要多久才划算。對廠商而言，風險控管要做到多少，如同廠商做的匯率操作一樣。

13. 有些討論是說一個產業或是國家應該要做盤點，做某些庫存或備援機制、系統，這次 PPE 議題上，臺灣和美國和其他幾個國家會不會建立一個陣營，各自負責生產什麼，例如，美國負責能源，臺灣可以扮演多一點製造業的角色、英國可以負責生產疫苗，我們負責生產製造，國際間有角色可以互補，就有機會可以做得更好。例如，臺灣有種子銀行，包括稀有植物、食物種子等有相當多的庫存。類似未來口罩的原料、機器、製造到底如何分工，美國也可以出口稀土。

14. 在同一陣營聯盟的做法可以類似像是互助會（標會），大家互助，誰有需求就多付一點，這次疫情雖然是全球，但未來新常態也可能是局部的，則聯盟可以提供協助，在疫情一開始時，提供口罩、設備、重複感染等，則疫情就可以在中國大陸擋掉。若全球都在陣營內，都有醫院診療或健康資料，則很快就可以獲知疫情訊息。這一波，大陸的資訊不透明。過去，有名的案例是從網路搜尋、討論疾病徵狀的資訊就可以知道哪裡有疫情，比醫院訊息更快，因為美國是小病不進診所，所以一開始有感冒上網查資料討論產生社群資料，可能就可以藉此去判斷流感。臺灣防疫不錯有人認為是因為臺灣人都會進診所，醫生會下抗生素，讓自己的防禦力起來，所以有可能疫情在前面就被擋掉了。因此，除了物資以外，資訊分享也會是國際生態或是國際聯盟中很重要的互助機制。

15. 之前曾經幫半導體產業做水電用量、產業貢獻度、附加價值貢獻度等關聯度研究，若從用電量去看，產值、營運較大的使用量會比較多，雖然也會使用再生綠電或是再處理的量，使用用電量和創造的附加價值、包括上下游的附加價值和衍生效益（Disposable income），藉由 IO 表去算，用電大戶所創造的在地附加價值也是高的，而配合 ROI 和附加價值的占比答案也是一樣的，半導體產業是用電大戶、產值利潤也是最高，其他化工業所看到的也是正面的，另外用電大戶像是雲端資料中心。可以用創造的附加價值和用電成本與百分比去跟其他產業比較。目前是公協會委託持續觀測，做這個研究還需要配合公司行業內比較機密的資訊。

16. 用水的評估，當然農業可能是最差，但是政府需要去盤點，是不是有些產業附加價值比較低，但用水用量用電沒有更細的資料，如果用同樣方式去看，結果可能不會太好。中小企業製造業雖然創造就業機會，但資源耗用的 CP 值應該不會太高。限電從不同面向來看，若是為了選票，就是會影響到多少工作機會，為了經濟則是去看哪一個產業是主要貢獻者，把稅收、附加價值、工作機會等數據盤點起來，有更多數據，最後做決定會比較有依據，雖然也許答案不會改變。大企業的用電，台電都有資料，但小企業可能要去算到細資料，去做另類的 IO 表。

17. 人才資源過去從員工的附加價值貢獻度去看，有些資料是跨部會沒有勾稽起來，之前，主計處是用樣本資料去反推，想了解低薪問題、低薪的原因，跟系所有沒有關係，從學校出來後進入職場的工作機會、起薪和每年調薪的狀況，因為進到職場後的資料並不會釋出，這個研究有從財政部、教育部、勞動部、報稅的資料來看，從學生畢業的名單去追報稅資料。這牽涉到資料處理的去識別化、個資保護的問題。

18. 因為個資保護，在資料的使用上太保守，資訊的平臺要不要有中立的，例如經濟部法人或國家實驗室，無論是誰做去識別化都是一個問題。真正能從資料找出商業價值的通常都不是學術研究，但部會對於資料使用是不能有商業化行為，像健保資料也不能攜出，公民團體認為資料去識別化做得不好，也還是會有問題。此外，健保資料庫並沒有影像的資料上傳，因此，醫院個別做自己的分析。此外，歐洲國家因為 GDPR 非常嚴格，所以可能中國大陸、俄羅斯速度會比較快，像是用 AI 去訓練辨識人臉聲音等。

19. 過去曾經幫能源局做節能的研究，分析收入低的家庭節能效率比較好或差，發現弱勢家庭的節能比較差，因此，政策若能夠提供更多補助，去換冰箱就可以節省更多電力，對於電網、電力其實很適合去做這種盤點調查。

20. 可以採用完全沒有對價行為的 CSR，像是時間銀行，建立某種認證功能（區塊鏈），需要建立交換機制，例如，台北的志工體系是有傳統的方法給予活動的優惠，例如文創。有可能是由政府來做，另一部分是民間。曾次過去曾在高雄提過碳交易的循環經濟，綠電可能也適合用這機制來做，因為有一部分成本是屬於環境成本，原本是一塊錢，但因為有節省環境的成本，因為可以定價為兩塊錢，作為碳交易的擴充，作為碳交易成本的轉換。綠能或再生能源因為環境成本，例如減少的碳、漸少多少棵樹等，沒有加入討論，因此，沒辦法在現有的市場機制下運作，在政府的角度應該去加權這個部分。目前政府應該想辦法讓用電大戶去投資綠電，建立機制或是認養，而目前政府也不是讓廠商可以全包下來綠電。政府可協助廠商去創電，排除

投資的障礙，例如缺地，需要用整體配套來鼓勵廠商創電，再提升廠商用電的占比。

21. 服務業人才少於科技業，而服務業也容易受到國際服務業的衝擊，服務業又吸收最多的就業機會，因此，想藉由新興科技服務業去幫助做研發測試，間接幫助服務業。疫情下又凸顯了觀光、旅遊、文創等服務業的困境。前幾年有推動服務業科技化國際化，很多新創公司，不管是 AI 新創公司、AR、VR，都是以科技為基礎的服務業，協助傳統服務業進行轉型，但疫情來，新創客戶消費端停止，而資金變得比較緊，而如果未來對服務業有紓困或振興券，則可以鼓勵讓服務業去採購科技服務業的服務，購買類似新興 AI 工具，或有人可以幫忙去做物流、運輸分析、推動自動化，可以促成服務業去體驗新興工具或去購買解決方案，發現效益後，則更會使用。

22. 旅遊業受到九成的衝擊，雖然有拿到紓困的經費，但服務人員要如何轉，有些人轉去做餐飲、有些人去做類似直播的網紅，做網拍，但這種並沒有真正的轉型，另外，有提供在職培訓，或是讓他們把專業知識跟科技工具結合在一起的實作，讓他更有競爭力。政府的補助要能夠促成羊毛出在狗身上，豬來買單，藉由補助促成新的型態產生。例如，在防疫下，計程車司機很能夠接受信用卡支付。

23. 這次臺灣雖然防疫做得好，但像是臺灣學校就幾乎沒有做線上教育，去測試接受度、設計、運作方式，這部分就會落後別人，例如 Uber，如果沒有那個環境，就無法想像共享經濟的文化，或是創新思維。臺灣製造業轉型跟著客戶走，所以轉得會比較快，但這次三倍券沒有用到行動支付，轉型速度就會慢掉，第三方支付因國際市場比較大，本來就會有優勢，若不去強迫轉型速度就會更慢。目前因為疫情，用視訊溝通成為常態，形成新型態。現在服務業轉型升級其實是最重要的，也比中小企業製造業還要急迫。服務業生態有很多商業模式若是越去禁止就越不知道可以怎麼變。協助服務業上架電商只是降低成本，不是轉型，但可以補助新創公司協助運用 AI 分析消費者行為，甚至可能去用新興科技改變服務模式，甚至是轉型升級，也可以善用監理沙盒機制去創新。

24. 跨部會的產業議題，例如衛福部、交通部、教育部，除了監理、監督、管考之外，要不要發展相關產業，是不是非經濟部的部會可以設立產業發展司去發展產業，裡面會有產業發展策略，也可以聯合不同部會，而非由經濟部去推動交通產業，像是科技部內有產學司。

訪談照片：

附件 14　109 年度新經濟發展策略諮詢會議-第一次議題研商會議會議紀錄

一、**時間**：109 年 2 月 25 日(星期二)上午 10 時

二、**地點**：經濟部 A503 會議室

三、**主持人**：張副執行秘書美惠　　紀錄：許碧書

四、**出列席單位及人員**：詳如附簽名冊

五、**報告事項**：台經院報告「109 年新經濟發展策略諮詢會議－諮詢議題規劃」(略)

六、**發言重點**：

(一) ECFA 並未有 10 年落日條款，且事涉國家安全，已另有平臺處理相關議題，建議刪除。

(二) 有關臺美 FTA 美牛、美豬議題，可參考近期美日協定或美墨加 USMCA 內容，藉以檢驗臺美 FTA 標準。

(三) 有關美中貿易戰議題，可再進一步探討中方擴大對美採購後，對其他國家的排擠效果。

(四) 武漢肺炎疫情是目前大家關注的焦點，建議可以此作為諮詢主軸之一，探討疫後對臺灣的契機與隱憂，包含美中貿易協議後續、科技戰及服務業等影響與因應。

(五) 目前實體店家受到武漢肺炎疫情衝擊較大，外送及電商平臺的業績則相對成長，但仍要持續關注斷鏈的風險；或許可以藉著本次疫情的經驗，思考加速推動中小型店家數位轉型或備援的營運模式。

(六) (書面意見)議題三所提有關臺日產業合作推動辦公室作法是否需要調整一節，基於以下理由，建議刪除：

1. 工業局主責業務為推動產業發展，轄下之臺日產業合作推動辦公室，係秉承本部指導為加強對日合作，所設之單一窗口，非屬專責之科研單位，其間或有涉及臺日技術合作之議題，依本部業務權責分工，工業局亦橫向聯繫技術處業務交流，提供雙

邊需求廠商協助，就其他國家之跨國合作，本部轄下局處亦個別有主責單位各依國情及產業範疇規劃適宜之合作策略。

2. 另本部設有「經濟部臺日產業合作推動小組」採委員會方式辦理(公協會、產業界擔任委員)，由部長擔任召集人，工業局即 TJPO 為執行幕僚，每年定期召會滾動式檢討對日產業合作政策方針。

七、**會議結論：**

(一) 以武漢肺炎作為本年度諮詢會議主軸之一，探討疫情後續觀察重點：

1. 武漢肺炎疫後對臺灣經濟發展之契機或隱憂
2. 疫情對美中貿易協議的後續發展與影響(中國大陸履約與否的影響及因應策略等)
3. 疫後對美中科技戰趨勢與影響(探討供應鏈因中國大陸復工延宕、產業斷鏈及 5G 等新科技優勢流失等)
4. 疫後服務業發展新局勢(斷鏈危機管理、數位轉型及產品差異化建立等問題)。

(二) 數位倫理與資料治理等議題，作為去年度諮詢會議之延續議題。

(三) 「近期貿易協定變局下之政策作為」議題，刪除有關 ECFA 部分。

(四) 請台經院依上開意見，重新調整諮詢議題規劃，並另摘陳重點報告，俾利擇期向曾次長報告。

八、散會。(上午 11 時 15 分)

九、 簽名冊

109 年度新經濟發展策略諮詢會議—

諮詢議題研商會議出席人員簽名冊

主辦單位：研發會

時間	109 年 2 月 25 日上午 10 時	地點	經濟部 A503 會議室
主持人	張副執行秘書美惠	紀錄	

出席人員

	機關（單位）	職稱	簽名（請以正楷書寫，以利辨識）	備註
1	商業司		王駿璋	
2				
3	技術處		翁燕芬	
4				
5	工業局	請假		
6				
7	貿易局		徐修九	
8				
9	中企處		王志文	
10				
11	研發會			
12			黃柏彥	
13			詹朝豐	

出	席	人	員
機關（單位）	職稱	簽名（請以正楷書寫，以利辨識）	備註
14 台經院	研究員	林欣吉	
15	副研究員	錢思敏	
16		許碧春	
17			
18			
19			
20			

附件 15 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」會前會紀錄

壹、時　間：民國 109 年 4 月 7 日（二）上午 9 時 30 分

貳、地　點：經濟部曾次長辦公室 (臺北市福州街 15 號)

參、主　席：經濟部曾文生次長

記錄：許碧書

肆、出席人員

研究發展委員會	張副執行秘書美惠
	莊科長淑容
	詹專員朝豐
曾次長辦公室	游專委淑惠
台灣經濟研究院	林所長欣吾
	錢副研究員思敏
	許副研究員碧書

伍、討論內容重點摘要

一、 疫情的全球化，已經讓市場產生巨變，因此，上半年諮詢議題的主軸定為「病毒改變了什麼?」，先論述一個大框架後，再探討：

(一) 消費者服務業改變

消費者服務業原本屬於庶民經濟型態，占就業人口約三成，擁有易創業特質，但疫後可能產生位移，如餐廳的消費被連鎖性的 Foodpanda 或 Ubereat 網路平臺取代等，宅經濟的盛行取代實體消費，以及隨著消費者行為的改變，未來疫情趨緩後消費者服務業位移動向。

(二) 全球供應鏈的改變(斷鏈)

疫情全球化產生了非人工的壁壘情勢，打破全球化的生產模式，隨著全球分開化，各國需要掌握更多的關鍵原物料、生產製造，因

此在全球供應鏈可能產生斷鏈的情況，臺灣產業是否仍維持代工模式?未來產業模式?

(三) 能源市場的改變

過去因美國頁岩油問題，沙國等 OPEC 不願減產導致國際油價下跌，美沙雖達成減產共識，但俄羅斯等不願減產，今年更因疫情讓全球航空業、旅遊業等大幅萎縮、加上各國因疫情減緩經濟活動，對原油需求下滑，國際油價持續走低，再生能源價格受到壓抑，此將不利再生能源發展，能源問題已轉變成為經濟的問題。

二、 有關疫情紓困問題，政府的政策定向已經確定，目前只是量(投入)的問題，故不予討論。為提振景氣，會透過財政政策中的公共投資先拉動原物料產業，再帶動就業人口，隨所得增加而提升消費效果。但臺灣的公共投資對 GDP 效果不佳，主要是水泥、砂石皆進口，本勞少多使用外勞，變相外匯匯出變多，因就業型態的僵固性，公共工程能提高就業或 GDP 的效果有限。

三、 原定 4-9 月召開 4-6 場新經濟發展諮詢會議，因疫情關係，第一場可規畫於 5 月中旬召開，原則上以小型諮詢會議為準，先論述出一個大框架，再依次討論後面三項議題。

四、 邀請委員像投顧業、企業等。

五、 數位治理及貿易協定變局等議題可留在下半年再討論。

陸、散會（上午 10 時 10 分）。

附件 16 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」會議紀錄

壹、時　間：109 年 07 月 28 日（二）上午 09 時 30 分

貳、地　點：經濟部簡報會議室

參、主　席：經濟部曾政務次長文生

紀錄：錢思敏、許碧書

肆、出列席人員：(詳如附簽名冊)

伍、主席致詞：(略)

陸、引言報告：「疫情後之經濟變局」(略)

柒、意見交流與討論

主　席

此次疫情過後，有幾件事情值得大家關注：

一、 人類的需求型態會不會改變，改變是長期還是短期的現象？原來的生產狀況，會不會因為需求轉變而有不同？我們應該怎麼樣面對。

二、 去全球化是否正在發生，是否會真的走向雙元的經濟系統，又有哪些產業項目會被納入雙元經濟體系中。

三、 面對這些可能的風險，臺灣應該怎麼轉移？在招商引資面，該如何處理？尤其半導體的上游材料跟設備陸續在臺形成下，會演變成什麼狀態。

中華經濟研究院　王健全 副院長

一、 按照美國川普總統堅壁清野的作法，從貿易、科技、人才到整個技術，雙元經濟可能會持續下去，即使未來拜登選上，短期內也不太可能大幅改變現況。

二、 除了美國的去中化，中國大陸也在去美化，但最終目的是「去臺化」；因此，臺灣應該採取「Eye-free」Strategy(眼不見

為淨)，就是供應中國大陸的產品，裡面完全沒有美國的任何東西。

三、 政府可以選邊站，但是政府最好不要鼓勵企業選邊站，因為企業還是會有一些經營風險。

四、 中研院何美鄉研究員示警，冬天疫情還會再來；現在日本、韓國到香港都發生第二波社區感染，政府怎樣在開放及振興之間取得平衡點，恐怕是很重要的關鍵。

五、 臺灣看似經濟逐漸復甦，但 M 型化嚴重；如台積電、聯發科等這些 ICT 產業都很好，但傳統產業、跨境服務業仍不見起色。臺灣下一波該思考，如何透過半導體結合其他領域(如醫材、農業等)發展、擴散到傳統產業。

六、 最近所做的中小企業數位化調查中，發現數位轉型仍集中在行銷面和財務面，對整體應用面甚至市場模式仍無進展；日本數位轉型係從各領域甚至上游導入，讓中小企業體驗導入的收穫，數位轉型才會成功。

台灣綜合研究院 林茂文 總督導

一、 IEA 預估，2020 年全球能源需求將減少 6%，是 70 年來最大降幅，石油(降 9%)、煤炭(降 8%)、天然氣(降 5%)還有電力(降 5%)等使用量都下降。

二、 值得關注的是，低碳能源在 2020 年的全球發電占比將貢獻 40%的發電量，比煤炭高出 6%；疫情澆熄煤炭需求，未來可以邁向一個低碳社會永續發展。

三、 從臺灣主要油品銷售量觀察，除了航空燃油消費暴跌外，能源價格對臺灣沒有甚麼特別的影響。

四、 IEA 認為現在是推動能源轉型最佳的時機，政府紓困方案可以聚焦太陽能、風能、氫能等乾淨能源技術的開發；另一方面，可以同時思考如何取消或降低對石化燃料的補貼政策。

五、 過去 8 年，石化產業對 GDP 貢獻平均約 16.5%，是臺灣發展高科技與創新產業的最佳後援，從化學材料、製品，到電子、醫學、電動車、風機、綠能複合材料、5G 基板等，石化產業對經

濟是有貢獻的；臺灣應該加速石化高值化產業發展，支撐下游材料發展，減少跨國貿易風險。

【書面補充意見】

六、 能源是疫情後續關注焦點：

(一) 主要機構推估石油需求將在 2022 年恢復原有水準。

(二) 受疫情影響，石油、煤炭、天然氣與電力等能源使用量均下降。

(三) 我國能源受影響不大，但應邁向低碳社會的永續發展。

七、 政府應思考供應鏈調整之下，臺灣產業因應之道，重點推動的新南向政策；另可布局中東地區。

中華經濟研究院 WTO 及 RTA 中心 李淳 副執行長

一、 疫情後可以看到兩個產業型態的改變趨勢，一是無中生有，一是加速現有路徑：

(一) 無中生有主要來自法規要求或疫情限制措施，或是因消費習慣改變而產生新的經營或服務方式，創造如低接觸或零接觸的新商機。

(二) 加速現有路徑就是供應鏈的改變，其中，最典型的是去中(心)化；由於很多產業集中在中國大陸生產，而這些產業鏈調整的目的實際上並非去中國化，只不過在表象看來是去中國化。

二、 目前只有高科技領域會朝雙元體系發展；觀察美中第一階段協議，美國主要還是希望降低美商進軍中國大陸門檻，除了高科技產業，其他領域非但沒有去中化，甚至還在加碼投資。因此，臺灣講去中化時，可能要較精確點，若判斷錯誤，對未來產業布局會有影響。

三、 供應鏈改變可歸納為「短鏈」、「多鏈」跟「斷鏈」：

(一) 短鏈是製造業回流或進口替代

1. 美國主要出現在兩個領域，公衛醫療及半導體產業；前者基於公衛安全，川普總統擬提供 250 億美元的產業回流基金；後者則是基於經濟安全及高科技競賽，美國國會提出 CHIPS 法案，引導半導體產業回流。

2. 日本亦投入 25 億美元，希望企業回流；不過，目前第一波公布的 70 多家公司，有八成產業鏈搬離中國大陸後，轉往東南亞，僅約一成多回流日本。

3. 歐盟跟澳洲都已提出類似想法，具體措施仍不清楚[27]。

(二) 多鏈主因 COVID-19 疫情後，發現供應鏈集中化會帶來很多問題。多鏈意味著多元化供應來源，現有供應商可能會面對新的競爭或替代，臺商若屬既有供應商，將面臨風險，如為新供應商，則有一個打入市場的機會。

(三) 斷鏈若從統計數據呈現，即全球「貿易」會持續下降，但「投資」活動可能會持續增加；換言之，過去透過跨境貿易而形成的供應鏈，未來可能會變成境內生產。根據 WTO 統計，自 2001 年起，全球貿易帶動全球經濟發展的力道持續下滑，全球貿易跟與 GDP 成長的背離性越來越高，即全球貿易已無法支撐經濟活動。

四、 產業鏈結構早在十年多前就出現「短鏈」，過去可能因地緣衝突、地震等因素，但這次則在疫情及美中貿易戰的雙重壓力下，短鏈、多鏈跟斷鏈會加速發展。

五、 目前在亞洲國家中，正在推動簽署互相不斷鏈或不限制出口的協議；亞洲開發銀行(ADB)日前提出一篇信任供應鏈的報告，主要提及亞洲供應鏈因疫情出現斷鏈情況，關注焦點是出口限制；報告中提到，臺灣是亞洲唯一對兩項產品以上採取出口限制的國家，這將不利臺灣進入信任供應圈(Trust base supply network)中；建議政府需要再評估，或用別的方式成為可信任供應夥伴。

金庫資本管理顧問股份有限公司 丁學文 總經理

[27] 張婷(20207.29)，《美澳聯合聲明聚焦八議題 蓬佩奧讚澳洲抗共》，網址：https://www.epochtimes.com/b5/20/7/28/n12290485.htm，但內容仍無產業回流具體作為。

一、 政府應思考如何建立消費者信心：

(一) 美國證交所發現，當局發放每週 600 美元的紓困救濟金，有近半數年輕人選擇不消費、也不儲蓄，而是買股票；這一波美國股市上漲，其原因有很大的比例就是年輕人開戶買賣股票。美國特斯拉在前五個月漲 300%，在 6 月 8 日的市值已超過豐田。

(二) 年輕人的想法已經轉變，所謂的消費者信心，就是對未來的期望；東南亞跟印度的年輕人比臺灣年輕人窮，為什麼敢花錢，就是因為未來有賺錢機會；6、7 年前陸客來臺觀光，所得沒有比臺灣高，卻拼命地買、敢花錢，也是因為覺得賺錢很容易。政府不能只給魚吃、不給釣竿，一直紓困，久而久之會失去自己的工作技能。

二、 供應鏈移轉下，重新思考臺灣在東南亞及印度的機會：

(一) 供應鏈是一個生態系，要馬上斷掉或拆掉沒那麼容易；以中國大陸供應鏈來說，臺商只能化整為零，慢慢地移出，以臺商過去代工為主，很怕客戶突然跑掉。

(二) 但是，臺灣供應鏈未來有化零為整的機會；中國大陸本身的人工、土地成本越來越高，供應鏈很難賺錢，尤其在中美貿易戰後，現在全世界開始往南向移動。

(三) 這個過程中讓臺灣有機會；東南亞跟印度都屬大英國協，非常重視法律跟信任(Credibility)—臺灣人可信賴、臺灣做的東西很靠譜。因此，東南亞或印度不喜歡中國大陸不尊重法律、沒有合約精神。

(四) 臺灣應該用不一樣的態度看待南向政策；從外面看臺灣，我覺得臺灣充滿機會，因臺灣的商品只有拿去國外，才知別人多尊重我們。

三、 政府應該善用資本語言，調整新南向政策：

(一) 現在各國因 COVID-19 疫情啟動紓困或 QE，古典經濟學的「無形的手」現已完全失靈，疫情後要靠「有形的手」，

這是有史以來政府最好施力的時間點，因此政府施力點要很清楚地讓企業跟消費者都看到。

(二) 臺灣產業有兩大缺點，一是長期在各國蓋工廠的邏輯，另一個是代工；臺灣其實可以做得更多，加上數位化實力，讓全世界共通語言不再是英文，是資本語言。

(三) 隨著各個國家的區域化發展後，都在孕育不同的獨角獸，現在是錢太多、故事太少，所以獨角獸市值越漲越兇，這也說明資本語言很重要；政府可施力的是資本語言跟說故事，讓大家更認識臺灣，用資本語言串接東南亞、印度，是臺灣很好的機會。

四、 臺灣海外投資缺乏與金融機構支援結合

(一) 過去 20 年臺商重心都放在中國大陸，但日本在東南亞、印度做得非常好，Honda 創辦人本田宗一郎曾說「經驗是時代的廢氣」，尤其 COVID-19 疫情後已讓很多事情加快運轉，不能再用過去方式看未來的世界。

(二) 在東南亞，韓國或日本的金融機構都是與產業結合、一起打群架，可是臺灣金融機構卻是讓臺商自己想辦法投資。臺灣金融界至少有 2 個地方對不起臺灣：

1. 社會責任不夠：臺灣人很有錢，Credit Suisse 上個月公布一項數據中，臺灣在全世界私人銀行的資產管理為 Top 20；臺灣的保險、證券及複委託，每年管理資產 20 兆美元；可是臺灣的錢全部透過金融機構投資國外，沒有回臺投資。

2. 與產業脫勾，不說自己的故事：全世界資金都往直接金融移轉，而臺灣直接金融的占比從 2010 年 25%到現在只剩 15%，金融業跟產業不但脫鉤，加上金融機構都屬間接金融，不說自己的故事而幫外國說故事，所以銀行才會式微。

五、 政府可建立機制，把臺灣優勢說成一個全世界聽得懂的資本故事，說臺灣的故事和特色—傳統產業供應鏈扎實，同時半導體

業也很強；民間資金很多，卻不知道怎麼花也花得很少。在下一個十年，臺灣因信賴度而獲取外人投資的機會很大。

台灣經濟研究院 邱俊榮 顧問

一、 目前的疫情仍然相當棘手，在這種不確定的時刻，產業結構、產能甚至產品的調整與否，皆具風險；不過，當我們回過頭思考，這些問題事實上一直都在，政府的思維從沒有落後，只是沒有落實。

二、 過去臺灣經濟過度依賴中國大陸的問題，隨著這波疫情逐漸朝正常化的方向前進，建立自主、安全的供應鏈。另一方面，過去臺灣產業技術層次雖然很高,擅長在全球供應鏈中找尋利基,但是中間串接不完整、生產程序有片段缺失,因此在議價能力、利潤及加值空間薄弱。此次疫情後，不管將來發生短鏈、斷鏈或多鏈情形，政府應著手協助整合、完整供應鏈，同時也可達成安全性或自主性提高的目的。

三、 高科技產業較易根據全球供應鏈走向而行動，但其他產業的臺商便面臨相當大的困境，拓展中國大陸以外的據點風險無法準確評估，因此，建議政府給予資源並設立對口單位，提供臺商諮詢。

四、 有關未來局勢和需求預判，市場的反應可能會比政府更具效率及彈性；以半導體產業為例，目前看起來一片榮景，政府是否即應傾全國之力，發展第二個台積電？以台積電消耗的能源及人才成本，風險很難評估。因此相對地，新創環境就很重要，政府只要將基礎建設弄好，讓新創自行發揮，更能因應市場及未來的變化。

五、 雖然我們一直在談製造，但這兩年經濟結構改變很大，內需慢慢撐起半邊天。金融海嘯時，外需一垮，臺灣經濟就全垮；現在的臺灣，在主要市場都衰退的情況下仍可維持成長，一方面是出口產業維持不錯，或是有轉單效應，某種程度內需的韌度也比十年前好很多。

六、 國民在一定的所得水準下，也會同時重視幸福感的程度；因此在投資方面，建議跳脫產業思維，多進行社會投資，如屏東等偏鄉醫療，提升人民幸福感。

七、 人民會給經濟打分數，薪資水準提升才是最重要的事，而投資會帶動人才需求，進而提高薪資。不過，現在政府希望招攬外商來臺，卻可能排擠本地企業用人需求，人才供應不足應該要有積極、先進的思維，不要再用過去產業人才專班之類的作法。

八、 另一方面，我們通常單純假設增加投資就會提高薪資，因此政府策略上只管前段的招商引資，至於後段的薪資是否真的提高是未知的，因此政府亦需要注意人才供需結構變化的問題。

九、 因為疫情關係，現在是政府最容易施力的時候，除了六大核心戰略產業，資源重新配置也很重要，政府應該趁勢思考企業的安寧病房(退場機制)，把資源釋放出來、再挹注到新的產業。

【書面補充意見】

十、 因應短鏈化，掌握更完整的供應鏈，過去不夠積極的國際併購應值得積極推動。國發基金、耀華玻璃如何規劃鬆綁，鼓勵國際併購，也值得考慮。

中央大學臺灣經濟發展研究中心 吳大任 執行長

一、 從台經中心消費信心指數分數觀察，疫情發生後，從 1 月逐月下跌，到 6 月後開始反彈，主要是消費、旅遊帶動消費信心；7 月分項指標中，下降幅度最大的是就業機會。另與出口相關的製造業 PMI 指數，則自 4 月後跌到 50 以下。

二、 臺灣經濟結構以中小企業為主，並且是垂直分工的供應鏈，也就是長鏈：

(一) 垂直分工好處是每個分工的移轉都需要透過市場機制去完成；因此，產業競爭力是來自產業結構讓市場機制充分發揮，而其自動淘汰機制，可以將生產資源移轉到更有效率的廠商手上，存留下來的企業都是競爭力和效率好的廠商。

(二) 垂直分工的缺點是中小企業系統整合能力、創新意願和研發能力比較弱，投入創新研發財務風險很高；中小企業的技術進步主要是來自於品牌商的合作。

(三) 若以垂直整合為主則是短鏈，需要透過企業內部的管理和領導來完成所有移轉過程；如韓國企業多為短鏈。

三、 從產業經濟學角度來看，政府任何政策干預，要考慮將優點留下，並改善缺點；臺灣優點是讓市場機制充分發揮，政府的手如果影響到市場機制發揮，可能會影響臺灣競爭力的表現。

四、 有關自動淘汰的退場機制，有些工廠可能犧牲臺灣過多的環境及能源，或是把公共資源轉成獲利等外部性問題，政府針對不合法的工廠政策，此時需要積極思考調整。

五、 面對中美貿易關係改變，科技業的挑戰是要選擇是靠中還是靠美，對供應鏈會有一些影響。

台灣經濟研究院研究五所 陳詩豪 副所長

一、 此波疫情雖然抑制能源價格，反而對能源轉型政策產生助益；傳統觀點將不同能源視為競爭產品，假設化石能源價格太低，會抑制再生能源的發展；2014 年沙烏地阿拉伯發動價格戰，想把美國頁岩油擠出市場並減緩再生能源的發展，最後結果完全失敗。

二、 真正影響再生能源發展是對能源支出的負擔能力，因此，低油價反而更有餘裕投資再生能源；臺灣 2008 年能源進口占 GDP 比重約 14%，2019 年已經降至 7%左右，財政能力提高是發展再生能源很好的關鍵力量。

三、 疫後復甦計畫，關鍵的綠色能源應加大投資力度。韓國首爾之前提出以綠色能源、綠色交通、減碳為主軸的復甦計畫。另外，歐盟提出復甦基金，綠色能源也是其中最大的關鍵計畫。未來離岸風力跟現有半導體形成兩個引擎的發展，對臺灣產業經濟發展，都有非常正面的效果。綠能政策不僅是能源政策，更應是產業發展政策。

四、 不過，當油價太低時，地緣政治會比較不穩定，使能源安全存量面臨比較大的風險；未來對液化天然氣(LNG)、煤炭儲存、存量控制和管理要特別注意。

五、 國際糧食生產與化石能源連結度很高，雖然現在沒有證據顯示，低能源價格會對糧食生產造成干擾，後續值得政府關注。

工研院產業科技國際策略發展所 鍾俊元 副所長

一、 現在所有預測研究機構關注的重點在於疫情會不會反覆出現，影響整個中長期產業及經濟發展；麥肯錫在今年 3 月 25 日報告中，較符合現況情境分析之一認為，復甦可能要到 2022 年 Q3 之後。

二、 另外，哈佛大學則從疫苗的有效性跟疫苗開發的時間去模擬分析，認為疫情的影響至少會到 2025 或 2030 年，甚至永遠不會消失，因此，地區封城、居家檢疫，社交距離可能會變成新常態。

三、 疫情改變現在所有產業結構；在供給面，企業必須加速數位轉型，分散式的生產與供給、生產製造的數位基礎建設等必須要準備好，如製造韌性、數位孿生的解決方案等。在消費面，線上線下的混合、工作生活的混搭、宅經濟、Buy on line，Pick up in store(BOPIS)等等都變成新常態。未來技術創新驅動力將是最後一米的零接觸經濟和網路平臺經濟。

四、 美中產業競爭格局若以四象限圖表示(一軸表示中國大陸主導，另外表示美國主導)：

(一)美中各自發展的競爭格局，例如 3D 列印、資訊安全。

(二)美國主導而懲罰中國大陸，如半導體設備、晶片設計、軟體工具。

(三)倚賴中國大陸，像大疆商用無人機、醫藥化學的中間體，過去因為掌握在中國大陸或印度，因為是耗能、高汙染製程。

(四)屬於與其他國家彼此依賴，如晶片製造倚賴臺灣晶片製造。或者工具機要倚賴德國、日本的驅動器等等。

五、 臺灣不同產業在雙元競爭系統四個象限內的競爭格局不同，不要選邊可能利益更大。此外，發展產業技術要建立防火牆，策略上中長期必須要跟德國、歐盟、英國、日本等等國家合作，就能在去美國化或去中國化下仍能維持技術自主。

六、 中美競爭造成產業技術分流需要注意美國兩項政策的發展，第一是美國 2017 年通過 14 項新興科技出口管制，14 項中有 48 個子技術項目出口管制，另外是限制外人投資，並加強 27 項行業關鍵技術外國投資審查，包括基礎設施、機敏資料行業。

【書面補充意見】

七、 美中貿易紛爭和肺炎疫情，挑戰既有全球供應鏈生產布局，也對全球經濟分工體系帶來改變，預料將加速新興科技的應用與普及(例如遠距經濟、零接觸經濟)。建議廠商應以「總部價值」思維，強化供應生態系韌性，加速數位轉型。「總部價值」是指廠商可善用臺灣完整的製造業產業群聚、豐沛的科研能量，以及開放、安定且具創新力的社會資本，在當前短鏈革命所帶動的全球供應鏈新格局下，將高階製造、研發乃至新興產業投資留在臺灣。具體來說，臺商可建立以臺灣為基地的全球製造總部，負責製造策略，透過遠距系統協助管理海外工廠的營運(如運作監控、不良率分析等)，並負責智慧製造前瞻系統技術研發，以及建置在地的先導工廠，再推動到其他區域工廠。

八、 對政府而言，為落實「總部價值」思維，除了透過傳統的輔導機制和資金補貼之外，在人才供應、基礎建設、法規調適等關於社會、環境和經濟永續發展等重要面向，亦需加緊腳步進行全面提升。尤其在當前臺商回臺投資熱潮下，預料未來產業人才供給問題將被凸顯，可能成為我國未來重點產業發展的一大侷限。建議經濟部可與相關部會共同商議如何推動公私協力進行產業人才培育，以確保我國產業人才供應無虞。

九、 未來應以先進製造技術讓全球工廠走向高生產力及低勞動人力，但在臺的管理及研發人才持續增加，促進在地就業。臺灣可利用三個基本優勢，協助建立「智慧製造總部」的角色：

(一) 臺灣製造業多年來替跨國企業品牌代工製造的經驗，已發展出低成本、高彈性、智慧型的製造整合能力。

(二) 臺灣擁有完善的基礎環境，足以支援臺商將臺灣作為全球製造的總部。

(三) 臺灣是亞洲國家中少數擁有高度多元文化者，可協助國內廠商吸引行銷及管理營運的國際人才。

十、 此次疫情雖然對人們的日常生活與工作模式帶來改變，但也因此造就了防疫科技的興起，加速了許多新產品、服務與商業模式的發展，促成「零接觸經濟」的崛起。建議業者可與研發法人共同合作，以三段(疫前、疫中、疫後)五級(健康、預防、診斷、治療、癒後)概念，共同探索防疫科技的關聯需求與創新應用，透過整合數位科技，共同發展「零距離創新科技服務」，提供遠距使用者「遠在雲邊，盡在眼前(Physically Separated But Virtually Connected)」的體驗式服務和新興商業模式。

捌、會議結論

一、 現象的掌握是很重要的。在變局中，除了既有的假定外，還要有後面的證據認定是否有變，再從變與不變的兩軸，盤點政策優先順序：

(一) 美中衝突會持續、變異或是回到正軌，是否有任何訊號可以判斷？是否能從各國政府提出來的相應政策的變化，或是從直接投資數字，看中國大陸的供應鏈撤出或是繼續投資，而撤出是否轉移到對東南亞的投資。

(二) 另外也可從外人直接投資變化瞭解，資金移轉後是否為投資或只是停留(parking)，皆需要進一步拆解，才能理解供應鏈中心化是否改變。

(三) 有了數據作論述基礎，才能釐清，哪些產業會被影響，又有哪些產業會繼續照舊。

二、 從美中衝突延伸的問題是，哪些是需要自給自足或維持安全存量的面向，如糧食、能源等；是否可透過短鏈，或是可信賴聯盟來達成，值得進一步思考。

三、 萬一真的發生產業鏈重構，臺商投資的關鍵是金流，但臺灣缺乏如日本三井、韓國三星、LG 等艦隊共同布局海外市場，好比

臺灣都市更新計畫沒有與房地業整合一樣，金融業及外館應該思考如何協助產業海外投資；金流在國外除了信用保證，可參考其他國家布局新市場、新生產基地，而目前國內對銀行管制是否過嚴可能會是另一個問題。

四、 超市、超商與量販店、百貨公司的營收之間產生交叉，這種消費型態的改變是暫時現象還是結構性轉變，需要持續關注；另外，像是過去服務業最夯的體驗經濟，在疫情之下是否不再有任何價值等。

五、 臺灣生產資源有限，若重要生產要素已達極限，影響臺灣的經濟發展下，像是人口、人才、土地、水電等基本需求，生產要素的有效配置問題亦需要處理。

六、 感謝今日與會學者專家之研析意見，請台經院研究團隊將議題重點整理聚焦，以便規劃後續系列會議，再進一步深入討論。

玖、散會。（12 時）

壹拾、 簽名冊

經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」

109 年度第 1 次會議-疫情後之經濟變局

主持人:經濟部曾政務次長文生
時間:109 年 07 月 28 日 09 時 30 分
地點:經濟部簡報會議室

單　　位		簽　名
經濟部	陳怡鈴 主任秘書	
經濟部研究發展委員會	張美惠 副執行秘書	張美惠
經濟部工業局	陳佩利 主任秘書	陳佩利
經濟部工業局		曾梦林
經濟部能源局	李君禮 副局長	李君禮
經濟部能源局	林大景 專門委員	林大景
經濟部技術處	許苑娥 研究員	許苑娥
經濟部商業司	陳秘順 副司長	陳秘順
經濟部商業司		
經濟部投資業務處	趙麗君 簡任秘書	趙麗君
經濟部投資業務處	易至中	易至中

單　　位		簽　名
經濟部曾政務次長室	游淑惠 專門委員	游淑惠
經濟部研究發展委員會	許嘉玲 專門委員	許嘉玲
經濟部研究發展委員會	莊淑容 科長	莊淑容
經濟部研究發展委員會	詹朝豐 專員	詹朝豐
台灣經濟研究院	林欣吾 所長	林欣吾
台灣經濟研究院	錢思敏 副研究員	錢思敏
台灣經濟研究院	許碧書 副研究員	許碧書
台灣經濟研究院	許容芯 助理	許容芯
台灣經濟研究院	關致良 助理	關致良

單　　位		簽　名
金庫資本管理顧問股份有限公司	丁學文 總經理	
台灣綜合研究院	林茂文 總督導	
中華經濟研究院	王健全 副院長	
中華經濟研究院 WTO 及 RTA 中心	李淳 副執行長	
工研院產業科技國際策略發展所	鍾俊元 副所長	鍾俊元
中央大學台灣經濟發展研究中心	吳大任 執行長	吳大任
台灣經濟研究院	邱俊榮 顧問	邱俊榮
台灣經濟研究院研究五所	陳詩豪 副所長	陳詩豪

壹拾壹、照片

附件 17 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」重點結論

一、全球供應鏈轉變趨勢

(一) 按照美國川普總統堅壁清野的作法，從貿易、科技、人才，雙元經濟可能會持續下去，即使未來拜登選上，短期內也不太可能大幅改變現況。

(二) 目前只有高科技領域會朝雙元體系發展；觀察美中第一階段協議，美國主要還是希望降低美商進軍中國大陸門檻，除了高科技產業，其他領域非但沒有去中化，甚至還在加碼投資。因此，臺灣講去中化時，可能要較精確，若判斷錯誤，對未來產業布局會有影響。

(三) 雙元系統內產業有以下四個象限的競爭格局，臺灣不同產業在雙元競爭系統的四個象限競爭格局可能不同，不選邊可能利益更大：

1. 美中各自發展的競爭格局，例如 3D 列印、資訊安全。
2. 美國主導而懲罰中國大陸，如半導體設備、晶片設計、軟體工具。
3. 倚賴中國大陸，像大疆商用無人機、醫藥化學的中間體，過去因為掌握在中國大陸或印度，因為是耗能、高汙染製程。
4. 與其他國家彼此依賴，如晶片製造倚賴臺灣，或工具機則倚賴德國、日本的驅動器等。

(四) 供應鏈移轉下，重新思考臺灣在東南亞及印度的機會：

1. 中國大陸的人工、土地成本越來越高，供應鏈很難賺錢，尤其在美中貿易戰後，現在全世界開始往南向移動；這個過程讓臺灣有機會，應該用不一樣的態度看待南向政策。

2. 隨著各個國家的區域化發展後，都在孕育不同的獨角獸，現在是錢太多、故事太少，這也說明資本語言很重要；臺灣民間資金很多，政府可建立機制，把臺灣優勢(傳統產業供應鏈扎實、半導體業也很強)說成全世界聽得懂的資本故事，未來臺灣因信賴度而獲取外人投資的機會很大。

3. 在東南亞，韓國或日本的金融機構都是與產業結合，可是臺灣金融機構卻是讓臺商自己想辦法投資，金融業與產業脫鉤。

(五) 過去臺灣經濟過度依賴中國大陸的問題，隨著這波疫情逐漸朝正常化的方向前進，不管將來發生短鏈、斷鏈或多鏈情形，政府應著手協助整合、完整供應鏈，同時也可達成安全性或自主性提高的目的。

二、生活消費需求改變

(一) 所謂的消費者信心，就是對未來的期望；東南亞及印度的年輕人比臺灣年輕人窮，為什麼敢花錢，就是因為未來有賺錢機會；政府不能只給魚吃、不給釣竿，一直紓困，久而久之會失去自己的工作技能。

(二) 此次疫情促成「零接觸經濟」的崛起，建議業者可與研發法人共同合作，以三段(疫前、疫中、疫後)五級(健康、預防、診斷、治療、癒後)概念，整合數位科技，共同發展「零距離創新科技服務」，提供遠距使用者「遠在雲邊，盡在眼前」的體驗式服務和新興商業模式。

三、人才培育與薪資

(一) 薪資水準提升才是最重要的事，而投資會帶動人才需求，進而提高薪資。不過，招攬外商來臺，可能擠壓本地企業用人需求，人才供應不足要有更積極、先進的思維，不要侷限過去產業人才專班之類的作法。

(二) 我們通常單純假設增加投資就會提高薪資，因此政府策略上只管前段的招商引資，至於後段的薪資是否真的提高是未知的，因此政府亦需要注意人才供需結構變化的問題。

四、能源轉型及風險安全管理

(一) 國際能源署(IEA)認為現在是推動能源轉型最佳的時機，政府紓困方案可以聚焦太陽能、風能、氫能等乾淨能源技術的開發；另一方面，可以同時思考如何取消或降低對石化燃料的補貼政策。

(二) 真正影響再生能源發展是對能源支出的負擔能力，因此，低油價反而更有餘裕投資再生能源；不過，當油價太低時，地緣政治會比較不穩定，使能源安全存量面臨比較大的風險。

(三) 從美中衝突延伸的問題是，哪些是需要自給自足或維持安全存量的面向，如糧食、能源等；是否可透過短鏈，或是可信賴聯盟來達成，值得進一步思考。

(四) 臺灣生產資源有限，若重要生產要素已達極限，影響臺灣的經濟發展下，像是人口、人才、土地、水電等基本需求，生產要素的有效配置問題亦需要處理。

附件 18 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 1 次會議-「疫情後之經濟變局」重點結論(英文版)

MOEA 2020 1st New Economic Development Consulting Meeting Minutes Abstracts

1. Trend of Changing Global Supply Chain

(1) Based on the rule of US President Trump, the dual economy on trade, technology and talent will continue, even if Joe Biden is elected in the future. From a long-term/short-term perspective, the current situation won't change.

(2) So far, only high-tech field would be dual system. According to the first phase trade agreement between the United States and China, the United States focus on lowering the barrier for U.S. companies to entry China local market. Besides high-tech industries, other industries are not de-Siniczation but increase their investment in China. Therefore, it needs to be more precise in using the word "de-Siniczation", it may result in industries making the wrong decision on selecting manufacturing location.

(3) Different industries in Taiwan may have different competitive landscapes in the four quadrants of the dual system. It may be more beneficial not to select sides. The followings are the four quadrants:

A. The competitive landscape developed by the United States and China separately, such as 3D printing and cyber security.

B. The fields that the United States leads and punishes China, such as semiconductor equipment, chip design, and software tools.

C. The industries rely on China, such as DJI commercial drones and intermediates of medicinal chemistry. In the past, they were controlled by China or India industries because of their highly

energy-consuming and polluting processes.

D. The industries are interdependence with other countries, such as relying on Taiwan for chip manufacturing, or relying on German and Japanese drivers for machine tools.

(4) Rethinking Taiwan **industries'** opportunities in Southeast Asia and India when the supply chains move:

A. The cost of labor and land is increasing in China that induce the difficulties to get profit in supply chain. Especially after the US-China trade war, the supply chains are moving southward giving the chance for Taiwan to using different attitude to see the southbound policy.

B. With the development of various regional countries, different unicorns are being bred. Now there is too much money and too few stories, which also shows the importance of language of capital. Taiwan has a lot of private capital, and the government can establish a mechanism to tell Taiwan's advantages (the traditional industry supply chains are solid and the semiconductor industries are also strong) as a capital story that the world would understand. In the future, Taiwan will get great opportunities for attracting FDI because of its credibility.

C. Korea or Japan's industries invest in Southeast Asia with financial institutions, but Taiwan's industries invest in Southeast Asia with no support by financial institutions, financial industries are decoupled from industries.

(5) In the past, Taiwan's economy was overly dependent on China. With this wave of epidemics' normalization, regardless of the shorter supply chains, supply chain disruption or multi-chain, the government should help integrate and complete the supply chain to achieve the goal of improving security or autonomy.

2. Change in consumer demand

(1) Consumer confidence is the expectation of the future. Young people in Southeast Asia and India are poorer than young people in Taiwan, but why they are willing to spend money, because they have lots of opportunities to make money in the future. Government should not use relief package for young people that may lead to lose work skills.

(2) The epidemic has contributed to the rise of the "0-Touch Economy". The industry should cooperate with the R&D institutions, with three stages (before, during, and after) five levels (health, prevention, diagnosis, treatment, recovery and prognosis), integrating digital technology, and developing the "0-Distance Innovation technology service", providing remote users with an experiential service of "far away from the cloud and in front of their eyes" and emerging business models.

3. Talent cultivation and salary

(1) Salary is the most important thing for attracting talents, and investment will drive the demand for talents, thereby increasing salary. However, attracting foreign companies to Taiwan may squeeze the demand for employment of local companies. Government should be more active and advanced thinking for fulfilling insufficient talent supply, and should not be limited to the practices such as the Industrial Talent Class in the past.

(2) We usually simply assume that increasing investment will increase wages. Therefore, the government's strategy is only to attract investment in the first phrase but it is unknown whether the wages in the next stage will actually increase. In conclusion, the government needs to pay attention to the changes in the structure of talent’s supply and demand.

4. Energy transition and risk management

(1) The International Energy Agency (IEA) believes that now is the best time to promote the energy transition. The government's relief package can focus on the development of clean energy technologies such as solar energy, wind energy, and hydrogen energy; on the other hand, to consider how to cancel or reduce subsidies for fossil fuels at the same time.

(2) The real impact factor on the development of renewable energy is the affordability of energy expenditures. Thus, low oil prices have more financial capability to invest in renewable energy; however, when oil prices are too low, geopolitics will be more unstable, making energy stocks to face a relatively high risk.

(3) The question that rises from the US-China conflict is which products need to be self-sufficient or to maintain a safe stock, such as food, energy, etc.in a country; whether it can be achieved through a short chain or a trustworthy alliance between countries.

附件 19 經濟部「109 年度產業發展諮詢業務委辦計畫」-第二次議題研商會議會議紀錄

一、時間：109 年 8 月 4 日(星期二)下午 2 時

二、地點：經濟部 A503 會議室

三、主持人：張副執行秘書美惠

紀錄：錢思敏

四、出列席單位及人員：

研究發展委員會	許專門委員嘉玲
	張秘書瑤貞
	詹專員朝豐
台灣經濟研究院	林所長欣吾
	錢副研究員思敏
	許助理容芯

五、報告事項：未來會議規劃說明(略)

六、會議裁示：

(一) 請台經院就以下三個議題，備妥議題規劃資料，俾利後續簽報曾次長；尤其需要補充相關數據資料佐證，強化現象說明及問題分析

1. 疫後產業發展－金融業如何協助產業供應鏈移轉(暫訂標題)
2. 疫後消費行為改變－如何協助服務業強化韌性(暫訂標題)
3. 未來風險與物資安全存量－探討臺灣在產業、能源及糧食的風險容忍度或情境分析(暫訂標題)

(二) 疫後產業發展－金融業如何協助產業供應鏈移轉

1. 此波疫情是否造成全球供應鏈移轉；可從聯合國 FDI 或其他資料佐證。

2. 在供應鏈轉變下，臺商如何重新佈局；參考其他國家(如:日本)金融業協助產業佈局作法。

3. 優先邀請丁學文總經理擔任引言人，並洽詢推薦與談人選。

4. 銀行端部分，建議可先詢問兆豐金或中信金詢問瞭解。

(三) 疫後消費行為改變－如何協助服務業強化韌性

1. 瞭解疫後生活或消費型態改變是暫時或結構性改變。

2. 開放式探討如何協助地方產業或商圈建立韌性，以因應可能的變局，如數位化轉型；強化外送等宅經濟商機；政府閒置場域活化(休閒經濟)；服務或商品出口等。

3. 請重新規劃引言人選，盡量不要與先前諮詢會議簡報或引言人重複。

(四) 未來風險與物資安全存量

1. 瞭解如何定義風險情境及可能的訊號指標，探討在各種風險情境下，臺灣有哪些產業(如防疫物資)作為關鍵產業，以及能源、糧食的管控標準。

2. 建議洽詢工研院是否從事相關研究。

七、 散會(下午 3 時 15 分)

附件 20 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 2 次會議-「後疫情時代產業供應鏈發展」會議紀錄

壹、時　間：109 年 09 月 11 日（五）下午 2 時

貳、地　點：經濟部簡報會議室

參、主　席：經濟部曾政務次長文生

紀錄：錢思敏、許碧書

肆、出列席人員：(詳如附簽名冊)

伍、主席致詞：(略)

陸、引言報告：「後疫情時代產業供應鏈發展」(略)

柒、意見交流與討論

主　席

一、 引言報告有關各國政策比較，政策的量和力度才是關鍵。

二、 面對此波供應鏈移轉現象，企業有企業間的競爭，各國政府也有政府間的角力，會是本次諮詢會議的焦點；特別在臺灣海外投資協處上，金融面的支持是否足夠，日、韓企業投資如同航空母艦群，臺灣則像是游擊隊，兩者優劣為何，在供應鏈越來越短的狀況下，有很多新的問題再就教各位專家學者。

亞洲臺灣商會聯合總會　劉樹添總會長

一、 臺灣南向從 1988 年到現在約 30 年，亞洲臺商約 2 萬多家，早期臺商與臺灣連結深厚，使用臺灣的人才、技術、料件；後來由於東協的關係，亞洲臺商大多已經斷了與臺灣的連結。

二、 建議政府多鼓勵亞洲臺商回臺設立總部，負責接單、研發、品牌管理，生產則留在當地；考量目前大多數國家多以減稅獎勵辦法吸引投資，政府或許能思考前 5 年減稅、後 5 年減半等作法，增加臺商回臺誘因。

三、 此外，臺商回臺土地取得成本相當高，建議政府透過法令，將工業區內沒有使用的廠房活化更新，至於都會區周邊的違章鐵皮屋廠房，思考合法化改建並提高容積率的可行性，提供更多的回流誘因。

四、 建議經濟部盤點分析，哪些產業別適合回流臺灣，針對回流需求，提供對應的獎勵或協助措施。

安侯建業聯合會計師事務所臺灣所　關春修專業策略長

一、 供應鏈移轉現象觀察：

(一) 根據中央銀行年初發布分析資料，中國大陸仍舊扮演世界工廠的角色，同時也是世界的市場，目前許多國際企業仍將中國大陸視為製造業供應鏈的要角，出口生產重鎮。

(二) 根據外貿協會統計，疫情發生前有高達 5 成以上廠商會因美中貿易衝突，移往其他地區投資；其中，46.4%有意願回來臺灣，其次是東南亞地區(29.3%)，約 10.8%選擇繼續留在中國大陸，5.3%則會考慮到印度等。疫情發生後，很多客戶從原先的觀望轉變為實際的行動；因此，KPMG 臺灣所與經濟部、資策會有些合作方案，協助臺商在東南亞、印度等地尋找工業區廠房。

(三) 中國大陸是世界工廠，占有很大中間供應鏈的地位，當發生中美貿易戰，在中國大陸的外國公司、臺商一定會做調整；觀察業界在這一波產業鏈供應移轉過程，除了資通訊產業外，還有一些產業如紡織業、金屬製品業、汽車零組件等，也在進行供應鏈重組的規劃。

(四) 另外，根據 2019 年 7 月路透社的分析，臺灣全球價值鏈參與程度高達 67.6%，最主要是因為臺灣產業鏈同時跟美國和中國大陸都有緊密的合作。

二、 臺灣是個海島型國家，土地有限、天然資源不多，加上人口只有 2,300 萬人左右，不具備廣大內需市場及足夠的勞動力吸引所有的產業回流；因此，在這一波供應鏈重組過程中，臺灣應該善用過去在資訊產業及生產製造累積的優勢，以及領先全球

的半導體技術，掌握經濟結構轉型契機，這也是蔡總統所揭示的臺灣應發展成為亞洲高階製造中心的目標。

三、 提供四點建議：

(一) 臺灣打造成高階製造中心：臺灣人口不夠多，因此，政府應該將高階生產製造研發留在臺灣，中低階傳統產業引導至東南亞布局或留在中國大陸。

(二) 發展臺灣成為半導體先進製造中心：

1. 臺灣在晶圓代工、IC 封裝測試皆居全球第一名，IC 設計也居全球第二，應該善用在半導體的優勢。

2. 臺灣沒有必要再吸引全世界第二或第三大的晶圓代工廠，享用相關的租稅優惠，或者與臺灣企業搶優秀人才；臺灣應該要發展半導體材料及設備技術自主化、供應鏈在地化及國產化，透過成立研發中心，或者吸引相關外商來臺投資或與國內廠商合作，協助半導體產業鏈更完整發展。

3. 另外，從台積電最近宣布將在臺徵才 8,000 人的動作觀察，技術性人才供給能否大幅提升，將是成功的關鍵因素。

(三) 協助中階及傳統(或較低階)製造業引導至東南亞國家布局：

1. 很多臺商在東南亞有三、四十年的連結，胼手胝足努力經營，臺商二代可能受當地教育、有當地人脈，如何善用臺商在東南亞的資源是很重要的。

2. 政府在協助企業新南向布局的同時，應該同時考慮結合臺灣產業結構調整並進，也就是說，政府應該盤點東南亞現有臺商產業現況，提供在臺企業完整的投資布局建議，減少企業赴東南亞或印度投資摸索的時間。

3. 另外，政府應該要協助臺商深耕東南亞品牌及通路，全力推展數位經濟(如光陽與 Grab 合作案例)，這些都是臺灣的強項，培養企業的核心能力，將產業鏈整合起來。

(四) 吸引企業來臺設立國際營運商務中心：

1. 因為臺灣地理位置恰好在東北亞和東南亞之間，製造及科技技術在亞洲排行數一數二，處於極佳的管理位置。

2. 近期因中美貿易摩擦，加上香港實施國安法的關係，許多外國企業陸續撤離中國大陸、香港，遷往東南亞及印度；政府若能比照這些東南亞國家，以提供稅務優惠方式，吸引企業來臺成立區域營運總部或亞太營運或商務中心，將會吸引更多外資投資。

3. 過去長期在中國大陸或東南亞投資布局的臺商，是無根的臺商，經營的產業大部分是屬於中低階製造，因為面臨到土地、勞動成本問題，未必能回臺，外加這波產業供應鏈移轉，又要面對美國、韓國、日本、中國大陸企業間的嚴厲競爭。資金方面，當地外商銀行利率高達 7%、8%甚至 10%，不容易取得貸款；臺灣資金雖然充足，利率相對也低，但因為海外臺商不在臺灣，銀行不願意貸款。

4. 因此，如果政府能吸引這些海外臺商回臺成立區域營運總部，或是國際營運或商務中心，持續與臺灣保持連結，接單採購在臺灣，銀行看的到營業額，不僅可以幫助臺商企業發展，提升產業附加價值，銀行也可以賺到合理的報酬，同時將帶動國內經濟發展及創造更多高薪的工作機會。

5. 政府可以參考東南亞國家，包括新加坡、泰國、馬來西亞等提供的租稅誘因政策；例如，企業如果在泰國境內每年營業支出超過一定金額，就將企業所得稅從 20%降到 8%、5%甚至 3%；馬來西亞同樣只要符合一定的條件規範，聘雇當地高階人才或主管，企業所得稅就能從 24%降到 10%或 5%，而且可能長達 5 年或是其他免稅條件。

6. 臺灣有 IT 優勢，很多外商非常想來臺灣設立研發中心，政府如果能夠提供更多的優惠，相信企業一定願意選擇臺灣。

勤業眾信聯合會計師事務所　郭政弘董事長

一、 勤業眾信今年上半年針對美中衝突和疫情，進行臺、日、韓跨國企業(電子相關行業)問卷調查：

(一) 約 7 成企業考慮將中國大陸的生產基地往外移轉；其中，韓國企業高達 78%，臺灣企業則約 75%。移出地區方面，約 4 成企業考慮移轉至東南亞，其中又以韓國企業最高，約 55%，日本 35%，臺灣則約 30%。考慮移回本國方面，以臺灣 40%最高，日本約 15%，韓國不到 10%，代表海外臺商對於臺灣是很有信心的。

(二) 選擇生產基地的綜合考量方面，企業首重生產基地能提供技術及相應技術的勞動力數量，其次是當地法規變動還有稅務誘因，再則是勞工成本；日韓的客戶挑選移轉基地，最大考量是當地供應鏈是否完整，臺灣則相對重視貿易、運輸等基礎設備的品質、物流能力等。

(三) 生產基地移轉前三大疑慮，首先是新的生產基地是否有良好的商業夥伴，其次是當地的政治跟法規的不確定性，再則是當地經濟環境的不確定性；臺灣企業基本上最擔心的則是當地經濟環境的不確定性，以及生產基地分散的跨國營運管理能力。

(四) 至於移轉基地的稅務跟關稅考量，首先是當地稅率和租稅的誘因。此外，企業會考慮貨物生產完後，如果進到其他國家(特別是美國)，關稅課徵情況如何。

(五) 從調查結果可以看出，產業供應鏈移轉一定會去執行，企業只是尚在評估移轉地點。

二、 面對這波產業供應鏈移轉，臺灣能否掌握機會，建議可從六大核心戰略產業作出發點，從中找出適合臺灣供應鏈可以容納的產業；未來臺灣在產業發展過程當中，真正重要的是把研發核心能力留在臺灣。

三、 除了資通訊產業之外，自行車產業已經移轉，包括巨大、美利達等，往銷售地歐洲作連結；每個產業不同，應該了解產業供應鏈的態樣，然後再去看怎樣去協助客戶做移轉。

四、 日、韓企業多為大型商社集團，所以海外投資自然就會是艦隊型態，臺灣則是中小企業，好與不好沒有定論；不過，面對這波供應鏈移轉，臺灣可思考透過組成國家隊方式與日韓作抗衡。

五、 如同金管會黃主委所言，金融業應該是臺灣企業發展的後盾，臺灣銀行到東南亞或其他國家發展，應當視為臺灣國力延伸；不過，臺灣的銀行型態接近，到各地發展都只是拚業績、殺利率，金融業如何作調節和平衡，值得思考。

渣打銀行東北亞區　符銘財高級經濟分析師

一、 觀察美僑商會在中國大陸會員報告：

(一) 雖然僅有 8%會員表示會離開中國大陸，但其餘 92%不會再繼續大幅加碼投資中國大陸，認為中美摩擦是最大的不確定因素。

(二) 對於有意願離開中國大陸會員中，臺灣是首次出現在移轉的選項中；另外，約 59%以上會員，會選擇東南亞，與臺灣新南向政策符合；有意願回美國的約 22%。

(三) 有考量移轉的企業基本多屬於製造業、資通訊產業；與服務相關的消費型產業，由於大多採在地採購、在地服務，基本上在中國大陸營運不會產生太大的問題，亦即沒有所謂中美貿易的問題。

二、 渣打針對旗下客戶進行問卷調查：

(一) 過去幾年客戶陸續移轉至東南亞，並認為新南向策略是成功的；雖然沒有預期到美中衝突和新冠疫情，臺商還是會持續增加對東南亞的投資。另外，絕大部分客戶認為，即使沒有貿易衝突或疫情，也有移出中國大陸的想法；主要原因還是中國大陸「內部的改變」，美中衝突與疫情只是加速及深化。

(二) 在企業希望從政府取得協助的部分：

1. 企業投資東南亞最大困境是訂單流失，或是希望找到新的訂單，因此希望主管單位能協助開發新市場，東南亞、印度都是理想的目標。

2. 利率方面，希望政府能夠降息，或有更寬鬆的貸款方式。

3. 期待能夠提供租稅或費用減免。

4. 中小企業希望更多政府的關注。

5. 臺商在東南亞當地的財務支援不足；在產業鏈重組過程中，政府大多側重製造與供應鏈的協助，而忽略資訊服務跟金融服務鏈的重要性

(三) 有別以往，生產基地移轉選項中，臺灣名列第二(次於越南)，主要原因在於，資通訊等高階產業有較高意願選擇臺灣，至於傳統產業方面，來臺則相對較少；某種程度上，已經幫臺灣篩選未來產業發展方向。

三、 比起臺灣其他銀行，渣打銀行與臺商往來相對密切，5、6 年前即已跟隨臺商布局東南亞，提供在地稅務或貿易融資服務等。臺商在東南亞投資最常出現的盲點在於借貸利率及服務態度；由於這些臺商大多屬於低毛利的傳統產業，在承擔當地相對高的借貸利率下，還要面對日資、中資、港資、韓資等競爭，該如何解決這些問題，需要仰賴金融業界的智慧來解決。

四、 臺灣很難得出現在美僑商會報告的雷達範圍內，一定要好好把握這次的機會；根留臺灣與臺商回流方案不應該因為疫情而鬆懈或自滿，政府甚至應該設定 2、3 兆元的 KPI，讓同仁有奮鬥的目標。

五、 臺灣高科技人才供給是關鍵，很多資通訊產業選擇臺灣而非東南亞國家，除了因為東南亞目前尚無法提供完整合適的生產製造環境外，當地也沒有足夠的高科技人才。不過，資通訊廠商面對臺灣最大的抱怨，是台積電都把最好的工程師拿走，該如何安撫、分配或提升人才供給，需要依賴政府的智慧。

六、 另外，傳統產業是否能順利度過這波疫情，仍然需要依靠政府持續提供適當的紓困支持，歐美等國紓困措施也在持續展延，政府需要多花心力去協助。

七、 政府應該著手規劃後疫情時代的產業或經濟發展前景：

(一) 以歐盟為例，伴隨 7,500 億歐元紓困金，歐盟已推出 2021-2027 的 European Recovery Plan，呈現歐洲經濟在疫情後的發展面貌：

1. 法國盤點全球汽車製造業產能，希望就近移回歐洲，甚至移回法國。

2. 德國、英國對於氣候變遷有很多琢磨，臺灣應該要關注電池、電動車等綠色經濟相關產業發展。

3. 自行車和電動車都進入到歐洲生產，也是 Recovering Plan 的重要內容，跟電動有關電池等相關食衣住行的發展可以去考量。

(二) 此波疫情過後，讓歐美許多國家發現，醫藥產業中的原物料掌握在印度和中國大陸手中，因而提出相應的調整策略。

中國輸出入銀行　林水永理事主席

一、 這波疫情產生「三無現象」，無接觸、無人化生產及無極限應用，而這三項剛好符合臺灣 ICT 產業的優勢，需要使用 IOT、5G、人工智慧；當全世界都在衰退時，只有臺灣是成長的。未來產業發展必須朝這些方向進攻，而且必須有很完整的數位解決方案，就是如何串聯起來，所以數位化變成產業必須發展的方向。這是美中貿易戰到後疫情時候，因為區域變動所產生的臺灣的危機跟轉機。

二、 臺灣的銀行除了在越南發展得比較好之外，其他東南亞國家如泰國、印尼、柬埔寨等管制比較嚴；建議經濟部與對接國家談雙邊經濟投資合作的時候，可同時要求對方放寬銀行設置門檻，服務當地的臺商客戶，臺商才能夠更順利發展。

三、 臺灣的銀行進入東南亞國家後，無形中會把臺灣的銀行文化帶到當地去；以柬埔寨為例，早先只有一家銀行，利率可以加到 7%至 8%，後來開放臺灣的銀行進去後，利率就一直降，受惠的就是當地設廠的臺商。

四、 目前輸出入銀行協助政府推動新南向，最主要的服務：

(一) 提供海外投資資本貸款，融資上限可到八成；今年海外投資貸款占全部貸款金額比重已經從 8%提高至 11.4%，越來越多臺商都知道要來使用海外投資融資。

(二) 提供海外營建工程貸款，用作臺商海外建廠資金。

(三) 提供中長期原物出口貸款，臺商可以分期付款的方式，購置海外設廠所需的機器設備及原物料。

(四) 提供海外轉融資貸款，臺商可向東南亞當地銀行或當地的本國銀行辦理海外投資貸款轉融資，提供當地銀行轉貸給當地臺商購買臺灣物品。

(五) 提供當地應收帳款的保險或貸款。

五、 輸出入銀行會根據經濟部投審會核准或是核備過的廠商，才會提供上述的金融服務，建議投審會在核准廠商到海外投資的時候，順帶提醒輸出入銀行提供的金融服務。

六、 海外投資供應鏈移轉的廠商很多，最明顯的案例是巨大，把主要廠的生產量移到臺灣來後，很多協力廠商因而受惠。

七、 未來供應鏈是跨全球，分散到世界各地；生產流程不是備料、加工生產、再配銷的長鏈概念，而是各地協力廠配合數位中心發號命令的概念。因此，良好的數位解決方案及數位中心是產業未來能夠長期發展的關鍵。

工研院產業科技國際策略發展所　蘇孟宗所長

一、 近期拜會不少廠商，有 7 成以上的傳統產業或資通訊產業都曾考慮移轉生產基地，不過隨著中國大陸復工，有些電子五哥的陸廠都陸續恢復生產。

二、 事實上，在中國大陸不是說撤就能撤，官方不可能讓廠商很容易撤資，評估至少都需要三到五年的時間。

三、 目前確實還沒有任何一個國家如中國大陸，可以同時兼具世界工廠及世界市場的地位，越南、印度、印尼等都還有一段距離；

四、 移轉生產基地確實需要做很多評估，疫情的關係，大廠嘗試分散製造已是一大挑戰，更何況是中小製造業；面對分散製造趨勢，在臺灣資源、人才又無法容納所有供應鏈回臺情形下，政府如何思考不同的協處模式會是難題。

五、 建議政府透過獎勵，讓海外企業回繳「價值」，把最好的「價值」留在臺灣，包含人才、研發等。舉例來說，君悅飯店雖然實際消費及合作夥伴在海外，但 IP 或是資料必須提供回饋給臺灣的總部等。

六、 針對人才議題，臺灣包含台積電等廠商都在做頂尖對決，我們希望廠商根留臺灣，但臺灣的人才是否有達到世界前端，是政府值得思考的問題，更何況長期供應不足。

七、 臺灣過去都是代工角色，導致利潤是自己打自己；隨著美國在地回流後，東南亞慢慢會有在地品牌出現，政府應該把握契機，協助企業從通路進入品牌體系，與東南亞在地品牌結合。

金融監督管理委員會　梁欽洲專門委員

一、 金融業和產業的關係是相當密切，彼此是相輔相成的互益共同體，就如同輸出入銀行林理事長所述非常照顧這些企業，跟他們關係非常密切。

二、 金管會配合南向政策，在滿足企業融資需求的主要策略：

(一) 透過政策性銀行(如輸出入銀行)增加融資、保證、保險等服務；

(二) 鼓勵國內商銀在兼顧授信風險下，擴大對臺商融資；

(三) 為協助中小企業、新創產業取得資金，金管會推出獎勵方案，積極鼓勵銀行辦理相關資金協助措施。

(四) 研議開放在「境內」的外匯指定銀行(Domestic Banking Unit, DBU)的企業，即在本國銀行分行的企業，可以在「境外金融中心」或「國際金融業務分行」(Offshore Banking Unit, OBU)[28]，開立外地授信帳戶，即可透過 OBU 來擴充臺商籌資管道，增加臺商資金調度的彈性。

(五) 協助國內商銀到海外來增設據點。

三、 協助廠商運用國內的資本市場作法：

(一) 臺商回臺籌資：金管會責成證交所及櫃買中心設立專責服務窗口，提供臺商回臺掛牌的一站式服務。

(二) 辦理招商會：證交所和櫃買中心在泰國、越南等國辦理招商會，讓在地臺商了解如何回臺申請上市櫃及登錄興櫃事宜。

[28] 是政府以減少金融及外匯管制，並提供免稅或減稅待遇，吸引國內外貿易商、投資者進行財務操作的金融單位。

(三) 建構多層次的資本市場：建構上市、上櫃、興櫃、創櫃板等籌資管道，放寬符合大型無獲利的條件，豁免上市櫃獲利等要求。

(四) 協助新創進入資本市場：金管會將參考英國的另類投資板(AIM)的作法，還有新加坡的凱利板[29]，積極研議開設專業投資人創新交易的新板可行性，預計今年底可完成相關的規範。

四、 籌資程序不便問題：持續檢討初級、次級市場籌資規範外，責成證交所和櫃買中心研議精進措施，包括放寬初次上市或上櫃(Initial Public Offering, IPO)的條件、提高現金增資(Secondary Public Offering, SPO)等籌資彈性，預計今年底會完成。

經濟部工業局　何紀芳副組長

一、 政府已提供多元的措施，增加工業區土地供給，包括：

(一) 公有土地釋出：政府陸續盤點土地供給，包含工業局工業區、加工出口區，科技部的相關園區等。目前立即可以租售有 488 公頃，涵蓋北中南地區。

(二) 臺商回臺設廠的租金優惠：針對工業局管轄的工業區，提供前 2 年免租金優惠。此外，運用前瞻預算針對老舊工業區的公共設施進行更新，讓園區設施更完善。

二、 線上單一媒合窗口：類似永慶房屋的線上媒合平臺，目前建置於工業局網頁，可供企業瀏覽。

三、 閒置工業區土地：透過產創條例進行強制拍賣，如土地係 107 年發布之後購得，必須在 2 年內做建廠動作，若無就會強制拍賣，釋出給需要用地的人。

四、 新增土地供給：運用前瞻預算補助地方政府，開發在地型的園區；就目前盤點的部分，未來可再增加約 100 多公頃的產業用地。

[29] 類似的交易市場，是由券商輔導推薦掛牌，掛牌後會限制原始股東一定期間內不得釋出股票。前者對要求公司為合法成立且為公開發行公司，在無法獨立營運且至少 2 年無獲利公司，,關係人及所有員工需同意至少掛牌 1 年不出售任何股票；後者要戎公眾持有股本至少 15%及至少 200 名股東，董事及管理人應具備專業經驗，2 獨董，至少 1 位為新國居民，發起人、股東及關係人，上市後持股 5%以上之執行董事，IPO 後 6 個月內不得出售股份，6-12 個月內最高得出售 50%。

五、 都市工業區：透過容積的增加，即立體化的發展方案，讓樓地板面積變多，廠房可再利用。

六、 積極處理臺糖土地：未來希望透過只租不售的方式，減輕使用者負擔；目前盤點包含彰化、雲林等 9 處臺糖農場土地。

亞洲臺灣商會聯合總會　劉樹添總會長

臺灣農業水準、基因改良技術都非常強，現在亞洲各國閒置土地很多，泰國更從今年起要課徵空地稅，如果政府能提供優惠政策或措施，讓臺灣農業能夠輸出到這些亞洲國家，技術留在臺灣，再加上金融界、會計師輔導，給予較高的融資，也會對臺灣相當有助益。

主　席

一、 因為這波疫情，歐洲擬訂一些政策，如果可以帶著產業齊步向前，相信效果會相當驚人，典範轉移通常都是在這種關鍵時刻。但是，疫情沒有造成臺灣太嚴重的停頓，是否也會發生改變？另外，歐洲也在這個時刻拋出 Green Deal 政策綱領，又能否起到帶頭作用，這件事對我們判斷未來情勢是很重要的。

二、 GDP 的來源究竟是量大還是質高；臺灣勞動力人口開始負成長，隨著時價登錄，土地成本也不太可能下來，水、電等也會面臨同樣的問題，臺灣終究要抉擇練大還是練強的兩難困境。

三、 順著蔡總統提到臺灣要發展高階製造及先進半導體製造中心，其實已經隱含臺灣未來產業發展的走向，只是背後需要有一套更清楚的邏輯思維分析。

四、 臺灣雖然不太可能取代香港(成為亞洲金融中心)，但有沒有可能替代部分的香港，成為運籌、管理、研發中心？而臺灣有哪些可能的優勢，是當全世界企業布局亞洲時，認為擺在臺灣是合理的；我們應該要提出一套說服性的說法。

五、 誠如幾位先進所言，臺灣就這麼大，政府要盤點瞭解產業鏈中，哪些具有價值的部分應該留下；未來產業發展應該要有兩股力量，一是拉進來，或許可以利用半導體、網通當作臺灣的優勢；另一是往外放，如同放風箏一樣，但那條風箏線是甚麼，透過相對低利率或資金優勢，或是與東南亞有地方背景的臺商合作，

都是可行的選項之一，只要再加上臺灣運籌的管理知識，即能建立某種型態的產業發展架構。

渣打銀行東北亞區　符銘財高級經濟分析師

一、 儘管 COVID-19 疫情持續，歐洲還是持續與美國爭議數位稅(Digital tax)議題，同樣地，碳排議題也沒有鬆懈過；這個進程沒因疫情而打亂或停頓,歐洲未來不會停下綠色經濟發展腳步。

二、 客戶沒有權力猜哪些趨勢會不會發生，但是只要準備不足或不到位，馬上會被淘汰。因此，臺灣廠商必須真實面對。

三、 因為低利率環境，臺灣發債成本低，吸引債券發行人(Issuer)的興趣，對臺灣金融產業發展是好的，提供一個新業務、新選擇，但可惜的是臺灣低利環境沒有因此讓臺商受惠，海外投資沒有連結跟著出去。

安侯建業聯合會計師事務所臺灣所　關春修專業策略長

一、 就我們的觀察，可以清楚感受高階製造的客戶正在進行中，伺服器廠的設備投資也在加強；政府只要好好掌握臺灣在科技所累積的強項，或是給予適度優惠措施等，美中貿易或新冠肺炎疫情絕對可以帶動臺灣經濟結構轉型的契機。

二、 臺灣還有一些中低階傳統產業，同樣面臨供應鏈調整議題。日本或美國企業到海外投資時，優先會去當地大使館對接當地資訊或資源，但是臺灣沒有邦交國，只能透過駐地的經貿文化辦事處或臺商總會尋求協助。

三、 政府如果能協助盤點東南亞國家產業資訊，並與臺灣的強項對接，協助企業作轉型，然後將品牌、管理規劃留在臺灣，可以節省很多移轉的時間與成本。

四、 臺灣不太容易取代香港成為亞洲金融中心，但是可以思考成為高階資產管理中心；臺灣擁有高資產的富豪不在少數，近來也有很多外商銀行來臺招攬業務，金管會目前也督促國內銀行要成立高資產的財富管理中心。

五、 過去臺商很保守，現在開始願意併購與品牌(如光陽與 Grab 案例)；如果臺灣能夠營造出很有錢的環境，再加上管理規劃、生

產製造、資通訊等強項，東南亞的獨角獸會很願意與臺商合作，提升臺灣的價值。

亞洲臺灣商會聯合總會　劉樹添總會長

與其比喻放風箏，不如說更像釣魚，臺商從臺灣出去釣魚，魚釣到就收回到臺灣，這才是對臺灣比較有幫助。

金融監督管理委員會　梁欽洲專門委員

一、 金管會最近提出財富管理新方案，目前刻正進行法規的鬆綁，針對這些高資產的部分提供一些相關的服務。

二、 針對歐洲提出 Green Deal，金管會也有推出綠色金融 2.0，不僅針對綠色產業提供融資服務(Financing green)，金融產業也做(Green financing)。

勤業眾信聯合會計師事務所　郭政弘董事長

一、 以過去產業發展的經驗，臺灣不是一個適合做大的地方，捷安特在中國大陸就摔大跤，大市場不是臺灣企業應該追求的，後來將自行車的核心製造能力移回臺灣，把生產技術做得更精準，運用數位化或智能化的生產，然後將這套模式複製到匈牙利廠，讓整個生產效能提升。

二、 隨著供應鏈改變，需要有供應鏈的聚落，群聚部分。臺商在供應鏈移轉的過程中，如何形成生產基地或聚落的部分，這是政府可提供的協助。

工研院產業科技國際策略發展所　蘇孟宗所長

臺灣雖沒有很大內需市場，但製造業的版圖就是臺灣最大的「準內需」市場，包括製造業出口 13 兆元，海外臺商也掌握 14 兆元製造，總計 27 兆元規模；隨著各國供應鏈短鏈化，知識、資料運籌會越來越大，包括遠端、雲端、AI、IOT 等，政府可以做不同的轉換，思考如何這些價值留在臺灣。

台灣經濟研究院　林欣吾副院長

一、 臺灣要打造一個新的無形資產營運模式，不管是透過資金、IP 或 Data，同時也說明數位解決方案的重要性，可以協助臺灣與國際任何點的臺商鏈結。

二、 未來幾年臺灣要更重視數位轉型，搭配臺灣既有的資通訊強項，將傳統產業所有的 Knowhow 數位化，讓海外臺商回臺設立營運總部，接受升級式服務的概念，提升臺灣附加價值；如果再加上金融服務、高階資產管理，臺灣有機會創造新的經濟模式。或許這是一個長期概念，未來可以好好地強化論述，變成一套更具體的方案。

捌、會議結論

一、 租稅議題上，臺灣很強調租稅公平，很多國家其實都有一些 Smart 的租稅政策，投資處可以再向兩大會計師請教，如何找出在公平前提下，把錢用在真正對臺灣有幫助的企業上。

二、 歐洲經常拋出前瞻的議題，讓企業開始重視氣候相關財務揭露 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures，TCFD)，像碳稅等就會列入評估方式中，這也是政府現在要面對的事情。

三、 感謝幾位先進的寶貴意見，接下來我們可以繼續研究幾項議題；臺灣強項是 ICT，政府一方面可以思考以 ICT 為基礎，吸引需要 ICT 技術、研發、運籌等企業來臺設立營運總部；另一方面，手要伸出去跟臺商做鏈結，而這種鏈結模式支持的能量是非常重要的，金流、資訊流、知識流都是臺灣的立基點。

玖、散會。（16 時 30 分）

壹拾、 簽名冊

經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」
109 年度第 2 次會議-後疫情時代產業供應鏈發展
簽名冊

主持人：經濟部曾政務次長文生
時間：109 年 09 月 11 日 14 時
地點：經濟部簡報會議室

單　　位		簽　名
經濟部	陳怡鈴 主任秘書	
經濟部研究發展委員會	張美惠 代理執行秘書	
金融監督管理委員會綜合規劃處	梁欽洲 專門委員	
金融監督管理委員會證期局	陳香吟 簡任秘書	
金融監督管理委員會銀行局	蕭依婷 稽核	
金融監督管理委員會銀行局	黃文輝 專員	
經濟部工業局	何紀芳 副組長	
經濟部工業局		
經濟部技術處	楊傳國 專門委員	
經濟部技術處	許苑娥 研究員	
經濟部投資業務處	謝秀萍 參事	
經濟部投資業務處	林佳蓉 專員	

單　　位		簽　名
中國輸出入銀行	林水永 理事主席	林水永
亞洲台灣商會聯合總會	劉樹添 總會長	劉樹添
勤業眾信聯合會計師事務所	郭政弘 董事長	郭政弘
KPMG 安侯建業聯合會計師事務所台灣所	關春修 專業策略長	關春修
渣打銀行東北亞區	符銘財 高級經濟分析師	[illegible]
工研院產業科技國際策略發展所	蘇孟宗 所長	[illegible]

單　　位		簽　名
經濟部曾政務次長室	游淑惠 專門委員	游淑惠
經濟部研究發展委員會	莊淑容 科長	莊淑容
經濟部研究發展委員會	詹朝豐 專員	詹朝豐
台灣經濟研究院	林欣吾 副院長	林欣吾
台灣經濟研究院	錢思敏 副研究員	錢思敏
台灣經濟研究院	許碧書 副研究員	許碧書
台灣經濟研究院	許容芯 助理	許容芯
台灣經濟研究院	關致良 助理	關致良

壹拾壹、照片

附件 21 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 2 次會議-「後疫情時代產業供應鏈發展」重點結論

一、 臺灣的機會：

(一)全球產業供應鏈正在重組：

1. 勤業眾信調查，有近 7 成臺日韓企業考慮將中國大陸的生產基地往外移轉；其中，臺商有意願回臺者約 40%。
2. 外貿協會統計，疫情發生前有高達 5 成以上廠商會因美中貿易衝突，移往其他地區投資，其中，約 46.4%有意願回來臺灣；疫情發生後，很多客戶從原先的觀望轉變為實際的行動。
3. 美僑商會會員報告中，對於有意願離開中國大陸的會員，臺灣是首次出現在移轉的選項之中。

(二)臺灣高科技人才供給是關鍵：很多資通訊產業選擇臺灣而非東南亞國家，除了因為東南亞目前尚無法提供完整合適的生產製造環境外，當地也沒有足夠的高科技人才。

(三)臺灣在全球價值鏈的重要性：臺灣全球價值鏈參與程度高達 67.6%，主要是因為臺灣產業鏈同時與美國和中國大陸都有密切合作。

(四)臺灣的地理位置優勢：臺灣恰好在東北亞和東南亞之間，製造及科技技術在亞洲名列前茅，處於極佳的管理位置。

二、 臺灣產業新定位：

臺灣資源有限，政府應該著手規劃後疫情時代的產業或經濟發展前景，盤點瞭解產業鏈中，臺灣有哪些可能的優勢，是當全世界企業布局亞洲時，認為擺在臺灣是合理的：

(一)臺灣高階製造中心：將高階生產製造研發留在臺灣；協助中低階及傳統製造業至東南亞國家布局。

(二)臺灣半導體先進製造中心：

1. 已有相當優勢，但人才供給是否能提升是關鍵因素。

2. 應該要發展半導體材料與設備技術的自主化；供應鏈的在地化、國產化；吸引外商來臺投資與國內廠商合作，協助半導體產業鏈更為完整。

(三)吸引企業來臺成立國際營運商務中心或企業數位中心：未來供應鏈將朝向各地協力廠配合數位中心發號命令的概念，良好的數位解決方案及數位中心是產業未來能夠長期發展的關鍵，臺灣優勢適合推動疫情下之藉由數位科技等發展「無接觸、無人化生產及無極限應用」。

(四)發展高階資產管理中心：臺灣未必要取代香港成為亞洲金融中心，但可朝高階資產管理中心發展，服務臺灣高資產的富豪，此外，臺商也可運用資金、管理、生產、資通訊等優勢併購東南亞優勢品牌。

(五)從六大核心戰略產業中找出適合臺灣發展的產業。

三、 對外鏈結臺商策略

(一)應重新連結海外臺商運用臺灣優勢資源，設置運籌總部，將高附加價值的「價值」鏈，如品牌、研發等留在臺灣。

(二)協助海外僑臺商回臺成立區域營運總部或是國際營運商務中心，與臺灣保持連結，接單採購在臺灣，僑臺商可運用臺灣優勢外，也較易取得臺灣的銀行資金。

(三)臺商在東南亞當地的財務支援不足，為了協助臺商海外的擴展，建議與對接國家談雙邊經濟投資合作的時候，可同時要求對方放寬銀行設置門檻，服務當地的臺商客戶。

(四)盤點東南亞國家產業資訊，提供在臺企業完整的投資布局建議，並與臺灣強項對接，減少摸索時間，例如，可把握東南亞國家政策轉變與契機，推動海外僑臺商在當地進行優勢產業之發展。

(五)政府應協助臺商深耕或開發東南亞品牌、通路與市場，全力推展數位經濟，培養企業核心能力，將產業鏈整合起來。

附件 22 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 2 次會議-「後疫情時代產業供應鏈發展」重點結論(英文版)

MOEA 2020 2nd New Economic Development Consulting Meeting Minutes Abstracts

1. **Opportunities for Taiwan：**

(1) Global Supply Chain is Reorganizing

A. According to the KPMG's survey, nearly 70% of Taiwanese, Japanese and Korean companies are considering relocating their production bases in China; among them, about 40% of Taiwanese companies are willing to return to Taiwan.

B. According to statistics from the Taiwan External Trade Development Council, before the pandemic, more than 50% of manufacturers would move to other regions due to the US-China trade war, of which about 46.4% were willing to return to Taiwan; after the pandemic, they change their wait-and-see attitude to take action.

C. Based on the American Chamber of Commerce in China report, members who are willing to leave mainland China, will select Taiwan to be an transfer option.

(2) The supply of high-tech talents in Taiwan is the key issue: Many ICT industries choose Taiwan instead of Southeast Asia countries is because they currently are unable to provide a suitable manufacturing environment and enough high-tech talents in that area.

(3) The importance of Taiwan in the global value chain: Taiwan's participation in the global value chain is as high as 67.6%, mainly because Taiwan industrial chain has close cooperation with both

the United States and China.

(4) Taiwan geographical advantage: Taiwan is just between Northeast Asia and Southeast Asia, in an excellent management location. Its manufacturing and scientific technology are among the best in Asia.

2. New positioning of Taiwan industry

Taiwan’s resources are limited, and the government should start planning for its industrial or economic development prospects in the post-epidemic era, and to see the possible advantages of Taiwan in the supply chain that would attract companies all over the world.

(1) Taiwan's high value-added manufacturing center: keep high value-added manufacturing and R&D sector in Taiwan; assist middle and low-end and traditional manufacturing industries to move to Southeast Asia.

(2) Taiwan Advanced Semiconductor Manufacturing Center：

A. Taiwan has many advantages, but whether the supply of talents can be improved is a key factor.

B. It is necessary to develop the independence of semiconductor materials and equipment technology; localization of the supply chain; attract foreign investors to Taiwan to invest and cooperate with domestic manufacturers to help the semiconductor supply chain to be more complete.

(3) Attracting companies to come to Taiwan to set up international business centers or corporate digital centers: the future supply chain in various regions will link with digital centers to make decisions. Well prepared digital solutions and digital centers are the key to the long-term development of the industry in the future, Taiwan’s advantages are suitable for promoting the development

of " Touchless, unmanned production and unlimited applications" through digital technology under the epidemic.

(4) Development of a high-level asset management center: Taiwan does not need to replace Hong Kong as an Asian financial center, but it can develop into a high-level asset management center to serve Taiwan’s wealthy people with high assets. In addition, Taiwanese companies can also use funds, management, production, and ICT to merge and acquisition Southeast Asian superior brands.

(5) Identify industries suitable for Taiwan’s future development from the six core strategic industries.

3. Strategies for external linkage with Taiwanese firms

(1) It is necessary to relinkage overseas Taiwanese firms to use Taiwan's superior resources and advantages to set up an operation management and logistic headquarters, and keep value such as brand and R&D in Taiwan.

(2) Assist overseas Taiwanese firms to return to Taiwan to establish a regional operation headquarters or an international business center to maintain a linkage with Taiwan. Overseas Taiwanese firms can use Taiwan's advantages, orders and purchases in Taiwan, manufacturing in other countries, and it is easier to obtain Taiwan's bank funds.

(3) Because the insufficient local financial support for Taiwanese firms in Southeast Asia, for assisting Taiwanese firms to expand overseas, it is recommended that to ask Southeast Asia countries to open bank market for Taiwanese bank to serve Taiwanese firms when discussing bilateral economic investment cooperation with these countries.

(4) Collect industry information in Southeast Asian countries, provide complete investment portfolio suggestions for Taiwanese companies to reduce exploration time, and link with Taiwan's strengths. For example, when Southeast Asian countries change their policies and rise business opportunities for overseas Taiwanese firms to develop advantageous industries in the local area.

(5) Taiwan government should support Taiwanese firms to develop brands, channels and markets in Southeast Asian, fully promote the digital economy, cultivate core corporate capabilities, and integrate the industrial supply chain.

附件 23 經濟部「109 年度產業發展諮詢業務委辦計畫」-第三次議題研商會議會議紀錄

一、時間：109 年 9 月 17 日(星期四)下午 2 時

二、地點：經濟部 A503 會議室

三、主持人：張副執行秘書美惠

紀錄：許碧書

四、出列席單位及人員：

研究發展委員會　莊科長淑容
詹專員朝豐
台灣經濟研究院　林副院長欣吾
錢副研究員思敏
許副研究員碧書

五、報告事項：(略)

六、主席裁示：

(一) 討論議題可朝如何協助臺商全球營運作法，或如何打造臺商運籌中心連結海外臺商的方向進行。

(二) 內容聚焦方向：

1. 租稅優惠：目前政府基調不會調降營所稅率，或許考慮可指定用途的抵稅作法。

2. 資訊流：側重數位轉型，如何透過數位化連結臺商等。

3. 知識流：指無形資產、Know how 或 IP 等，如何透過授權，改變營運模式。

(三) 與談人人選

1. 銀行業 3 位選 1 位，工業區總會、工業會可洽邀，中經院徐遵慈可列入。

2. 增加新創總會、交通大學科技法律研究所劉尚志教授、清

華大學王弓教授。

(四) 台經院需要本部所屬單位提供資訊流、知識流等連結臺商之政策資料，請具體描述，以利請求相關單位提供協助。

(五) 原第三場服務業議題目前已陳 次長，惟 鈞長對本次議題較為重視，請台經院二週內研提評析報告及諮詢會議的議題規劃，以利會議安排，原第三場服務業韌性延後召開且無法確定何時召開。

七、散會(下午 3 時 30 分)

附件 24 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 3 次會議-「後疫情時代如何強化服務業韌性」會議紀錄

壹、 時　間：109 年 10 月 12 日（二）下午 2 時

貳、 地　點：經濟部第二會議室

參、 主　席：經濟部研究發展委員會張代理執行秘書美惠

紀錄：許碧書

肆、 出列席人員：(詳如附簽名冊)

伍、 主席致詞：(略)

陸、 引言報告：「後疫情時代如何強化服務業韌性」(略)

柒、 意見交流與討論

臺灣服務業聯盟　蘇美華秘書長

一、 臺灣在邊境管制下，因外國旅客無法來臺觀光消費，的確對國內消費市場造成影響。像美國也因疫情封城，短短半年內許多大型連鎖品牌關店，造成 380 萬個工作消失，服務業的確因疫情受創嚴重。

二、 疫後國內消費習性的確有改變，如線上消費增加等；但僅大型電商平臺業績不錯，中小型電商平臺則無。

三、 宅經濟有助於線上線下消費的增加，但是餐飲小吃店因沒人力、數位能力，加上 Foodpanda、Ubereats 等外送平臺抽成高，業者無力負擔物流運費，很多小吃店表象來看有做數位轉型，但速度還是不夠快。建議針對餐飲、零售批發業在物流運費補助能夠雨露均霑，讓中小型服務業皆可受惠。

四、 從振興三倍券及農遊券等首日發放出現塞爆當機的民怨，到超商龍頭 7-11 用 APP 做免費送活動也因無法負荷大量消費者使用而當機，這些現象說明臺灣數位轉型基礎建設仍有很大的改善空間，未來可利用 5G 協助 B2C 的方式，提供消費行為改變後的成長契機。

五、 疫後無論是消費型服務、企業經營等使用數位工具越來越普遍，這也影響到就業型態。因此，服務業人才培育需重新定位，除了要加強培養畢業生數位能力外，職能的建置也應做相關的調整，以因應市場的改變。

主　席

服務業要數位轉型，數位基礎建設就相對重要；目前政府的前瞻基礎建設計劃第三期納入多項數位建設經費。

資策會產業情報研究所　詹文男資深產業顧問

一、 5G 發展加速體驗經濟在兩、三年內不可能體現，主要基於 5G 建設經費及客戶需求的考量，短期只會在大都會區建設。

二、 政府應關心的是疫後消費行為的改變，思考如何協助企業應用 AI、5G 等新科技，掌握商機轉變的方向。

三、 政府在強化服務業韌性應該分為三部分來思考，一是將傷害減至最低，其次是復原最快，最後是掌握契機。

(一)傷害最低：政府應該先釐清傷害是來自於政策影響，如邊境管制或社交距離規範；還是來自於 COVID-19 疫情，這樣才能知道該提供何種協助。共通性問題提供共通性的解方，個別產業再提供差異化的方案，讓傷害減至最低。

(二)復原最快：像一些非連鎖式、數位轉型能力不足的小型商家，真的需要政府幫忙；另一方面，臺灣因疫情影響不大，形成國內外數位轉型不同調的情形。國外因疫情產生的數位轉型需求，反而讓原本受影響的部分恢復得快，例如體育課透過遠距教學，效果甚至比實體課程好。

(三)掌握契機：若如麥肯錫所言，疫情將持續 1 至 3 年甚至更久的情境下，顯然國內旅遊業必須轉型；像雄獅旅行社現在也做直播網拍等業務。政府要思考數位轉型可以從哪些層面協助企業，才能知道政策施力的地方。

滬滬創灶股份有限公司　李仁豪創辦人

一、 浴浴創灶是雲端廚房的概念，協助傳統的小吃店、便當店轉型。重點強調不在鬧區與大品牌競爭、花錢做行銷廣告，而是用低租金在巷弄做餐飲，再由浴浴創灶協助外送。

(一) 以便當店作為目標顧客(Target Audience, TA)，協助轉型：

1、 提供快送、點餐系統等數位應用：過去便當店是接單店家外送，現可協助包括 Ubereats、Foodpanda、Lalamove 或全球快送等平臺的點餐系統，或用 Line @等數位工具應用。

2、 開發 B2B 業務：依所在商圈設計適合銷售的產品、菜單、價位等內容，透過期望值管理模式，讓 TA 能在一定時間內達到目標。

(二) 創造自有品牌合作：發展連鎖品牌如泰國菜、燒肉等，提供品牌平臺、載體，讓自有品牌做合作、聯運。

二、 觀察到疫後餐飲業面對的環境，包括：

(一) 外送業績成長：疫後外送業績由原本的 8.5%，預估 2020 年可占 20%-30%。

(二) 餐飲業績兩極化：豆府餐飲集團等上市櫃企業有資源，財報不差；日式、韓式餐飲因民眾不能出國的慰藉消費心態而做得還不錯。受創最深的是中小型商家，以及像永福樓等老店。

(三) 今年因疫情關係，許多國人自國外回臺避難，也因邊境管制而無法出國；解封時剛好遇到清明、端午等連假及暑假，加上政府提供安心旅遊補助及三倍券等刺激消費措施，的確產生「報復性消費」，但呈現中南部、花東消費熱絡，北部餐飲、住房冷的兩極化現象。

(四) 隨著回臺人潮已出國工作、9 月開學季，人流已逐漸回復平常，外加總體經濟不好、補助優惠減少等因素影響下，此時的「替代性消費」力道在減緩中，冬天是否更嚴峻需要持續觀察。

(五) 面對通路業強力競爭：目前餐飲服務業跟零售業或通路業的產品交疊(Overlap)性很嚴重。像全家團購是做電商、直銷商的事，全聯也賣便當、蔬果、蛋糕甜點等產品，街邊餐飲業除因疫情人流減少，也要面對連鎖超商、超市等通路的競爭。

三、 對政府的建議

(一) 將餐飲業經營面的傷害減至最低

1、 疫後業者的最大問題在於外送平臺抽成高，致成本結構不對稱，因此，建議政府透過商圈的村里長居中整合，結合商圈攤商合作，與外送平臺談判抽成費用。像新光三越或大型購物中心，利用自身載體與平臺商談判作法。

2、 簡化補助程序，減少業者人力負荷：像申請振興三倍券補助前，業者須花時間培練員工辨別真偽，這對原本因疫情人力吃緊的業者來說，無疑增加工作負荷。若能簡化申請標準或程序，對業者能有實質助益。

(二) 服務業能否快速復原，除了業者數位能力提升，加速數位轉型外，也可協助企業間跨業、聯名媒合，擴大產業的連結，促成街道復興。

1、 協助中小型業者提升數位能力：觀察網美店客群(約八成女性且集中 25-35 歲年齡層)來店訊息主要為 IG Hashtag，現在很少使用 Google、FB。建議政府應輔導業者學習使用數位工具，或提供數位工具平臺，供業者利用。

2、 協助中小企業與大企業在跨業、聯名的媒合機會，擴大產業規模：政府應協助媒合新創的數位工具公司，與大企業進行跨業合作。例如：讓巷弄間的超級美食在全家、7-11 等通路商上架。新創數位轉型解決方案能與大企業資源結合，共同擴大產業規模，同時提升產業價值及服務品質。

3、 透過街道復興，增加新商機

(1) 街道復興類似韓劇《梨泰院》，由一家小餐酒館創造巷弄的復興。目前政府應協助老舊社區、商圈的街道更新改善，並與業者共同合作，促成街道的復興。

(2) 若商圈能透過街道復興，並與外送公司合作，不僅有助形成上下游的良性對流，減少外送騎士變相剝削情形，讓服務業得到更好的發展機會。

臺北市寧夏夜市觀光協會　林定國理事長

一、 疫情時期，寧夏夜市透過數位科技進行管控人流，收到不錯的成效；相信隨著 5G、AI 技術成熟，未來可提供更便利、快速的商業應用服務。

二、 夜市、商圈優勢是提供人對人、面對面有溫度的服務，虛擬線上只比價錢不比服務價值；因此，在強化夜市韌性的作法上：

(一) 從名攤帶動名市，再由名市帶動各攤

1、 名攤帶動名市：利用鬍鬚張、麻油雞、蚵仔煎等名攤，先打響寧夏夜市的名號。

2、 名市帶動各攤：現在消費者第一個想到吃的是寧夏夜市，讓每攤都有名氣的美食。

(二) 攤商不能只靠主動收入(實體收入)，透過多元管道，創造新商機及收入：

1、 透過跨業合作：例如與中國大陸旅遊局合作，利用互動電視向陸客推銷景點旅遊，店家賺取報名費。

2、 結合外送平臺創新業績：對業者來說，可擴大業績來降低成本，且外送不需考慮翻桌率，以及對消費者而言，夜市可以幫忙組合餐點，具有減少運費及環境污染等優點。寧夏夜市在 108 年 12 月 13 日正式與外送平臺合作，成為全臺第一個有外賣的夜市。

3、 未來將結合跨產業的電商，如：文創商品、冷凍食品等，掌握零接觸的商機；只是夜市屬小攤、小店，對電商的上架費、抽頭費及結帳程序等成本問題，仍需洽談。

4、 打造虛擬餐廳衛星廚房：未來將夜市的蚵仔煎等產品，透過衛星廚房，讓高雄民眾吃到和臺北一樣的口味

三、 增加夜市、商圈韌性的建議

(一)建立主題式夜市，對外行銷

1、 北中南的夜市有不同的空間感，各地夜市要提出利基的主題，就不怕沒競爭力；對外不管是故事或體驗行銷，甚至發展成為需要購票入場的樂園式夜市，都是特色賣點。

2、 以泰國發展主題式夜市為例，泰國政府將夜市主題化，取締妨害都市發展、住商的層面，並將攤商引流到規劃好的主題夜市，做有效實名制管理。

(二)發展區域外送平臺，創造就業等機會

1、 如艋舺夜市做法，利用區域服務概念，自組外送隊，雖量體不大但成本下降很多。

2、 隨著數位工具應用越便利，透過商品組合不僅可減少商家外送費用支出，也可創造周邊的就業機會。

經濟部中部辦公室　王秀麗專門委員

一、特色市集輔導：輔導市集展現地方文化優勢，建立品牌，創造市場、夜市新話題，協助攤商自主成長。

二、市集攤舖改造：補助 178 處市場、夜市設施改善，導入美學理念，促進環境優化；補助衛生遮罩隔板及導入餐具清洗，乾淨、衛生一次到位。

三、推動電子支付與電子商務：導入數位服務，輔導創業或攤商二代接班營業之青年運用電子服務多元行銷，提升營業額。

四、青年合創：與大專院校等產學合作，促成年輕人將新元素注入市場、夜市，導入創意創新創業，追求經營升級。

交通部觀光局　陳稚汶課員

一、 旅遊業假日確實有爆炸性消費現象，未來將導向分流規劃，如與鐵路或高鐵等交通運輸合作，降低臺北市的住宿或旅客到訪率與中南部、花東離島的落差現象。

二、 解封後外國旅客來臺觀光作法：現階段做旅遊景點維護，以及對旅行社輔導，讓旅遊品質提升。主要輔導旅行社推精緻旅遊，連結在地文化內涵，讓國外旅客還會想要再來體驗不同文化，後續再形成一個品牌的作法。未來，國外遊客入境後會更佳的方式介紹臺灣在地文化等。

經濟部商業司 王願琮專員

一、 國際觀光潛力的經典小巷及商圈

(一) 針對外國人來臺旅遊，108 年選出九份老街(新北市)、鹿港老街(彰化)、東港鎮(屏東)及成功鎮(臺東)。

(二) 109 年選出環港商圈(基隆)、鹽埕商圈(高雄)、草悟道商圈(臺中)及三中商圈(花蓮)。

二、 將持續加強地方及商圈店家外語能力，協助菜單外文翻譯等。

經濟部中小企業處輔導組　陳佩君科長

一、 疫後補助主要針對環境整備及行銷兩個部分。像藉由疫情停業期間，補助商圈進行美學、環境等改造，讓商圈環境整備耳目一新；在行銷方面，轉型補助強調永續性概念而不是舉辦一次性行銷活動，背後可能需要有像林理事長這類有魄力的人物，願意把商圈集結一起來做。

二、 面臨的瓶頸問題

(一) 環境整備需花時間整合：環境設施涉及公有、私有等所有權問題，整合時間會很長。

(二) 行銷轉型面臨瓶頸：政府該如何在不特定地區，找到類似林理事長或是洽洽創灶的既有平臺整合行銷轉型環境，讓政策推動更快速、有效。

經濟部中小企業處資訊組　陳碧紅科長

一、 在 3 年內不可能完成 5G 基礎建設，目前會採取移動式 5G 設備的服務方案，可移至各商圈、夜市，作為各種服務應用的解決方案，例如今年在基隆舉辦類似任意門的情境活動，即利用移動式 5G 行動車，發揮低延遲、大頻寬等特性所做的商業應用實驗。

二、 明年會擴大落實數位轉型輔導，中小型製造業由工業局負責，側重內部管理或營運模式的轉變；餐飲、快時尚、休憩等服務業由商業司負責；中企處負責微小店家部分：

(一) 啟用數位青年：透過培育在地青年，用雲世代年輕人方式，免費幫助店家上雲、學習使用免費 IG、FB 或 Google 等數位工具。

(二) 透過創業團隊，依業態提供供需雙方解決方案

1、 需求方：如餐飲業相關的外送、行動支付、雲端點餐等結合新創解方。目前會先就不會太複雜雲端方案或 CRM 的小業態做起，如餐飲或美容、美髮或五金汽車零組件等。

2、 供應方：如新創產品或經銷商解決方案。

浴浴創灶股份有限公司　李仁豪創辦人

一、 不管是虛擬餐廳、衛星廚房還是雲端廚房，想做的都是區域型外送，最終仍要解決配送問題。

二、 建議政府經費補助業者開發具區域特色的 APP 等應用服務

(一)區域配送特定路線可用演算法計算出，再結合商家產能而形成應用軟體；雖然有廠商有做，但因 Database 不夠做不好，連外送平臺龍頭 Foodpanda 的配送現在都是一單一送。

(二)業者開發、測試具有區位特性及商家結構、價格等屬性的 APP 或是網頁版是需要時間，建議政府補助有實務經驗的業者，開發出有演算的 APP 或網頁等應用，這樣業者才能真正解決運籌的問題。

臺北市寧夏夜市觀光協會　林定國理事長

一、政府提供環境面補助：如中企處建置 5G 互動看板、針對商圈共同需求的公有部分，由政府協調周圍的學校、市場、公部門等建置使用等。

二、永續概念進行街區營造：20 年前寧夏夜市對環保的理念讓夜市留在寧夏路，現在持續友善、改善敦親睦鄰，讓附近的社區環境變好。

三、多元話題創造行銷轉型：行銷輔導要延續性，如商圈吉祥物，可以延伸成為故事主題的活動，從夜市熊發展成為熊爸及牠的寶貝小熊，從結婚、生子、滿月宴等持續的故事延伸，勾引消費者回夜市消費；甚至在振興三倍券消費期間，發行區域貨幣，綁定消費等，利用不同主題做多元行銷策略。

資策會產業情報研究所　詹文男資深產業顧問

一、 商圈活絡不在於科技應用，而是要設計什麼樣活動促成商圈熱絡。或許可以參考騰訊發紅包方式，運用 5G 科技在春吶活動發放夜市禮券，對商圈夜市業績有所幫助。

二、 透過夜市、商圈聯盟，擴大消費量體：配合現代人喜歡集點、打卡行為，讓夜市、商圈跨區聯盟，發行共同虛擬幣或紅利點數，帶動各處消費，如日本一款 APP 可累積所有消費點數，提供不定點商家消費。

三、 環境整備最重視門面的整修。像佳世達併購其他中小廠商時，第一件事是換掉裝潢跟廁所，讓員工感覺整個工作環境已經有變化。

四、 不管目前國內外疫情情勢如何，國內的景點、商圈、夜市等仍應提前做好「零接觸」的佈署。

臺灣服務業聯盟　蘇美華秘書長

一、 疫後經營型態改變，不只數位化建置，也包括運用社群經營方式：社群網站 APP 盛行下，連鎖店利用社群網站經營小群組的情形越來越普及，例如 7-11 超商通路由店長經營 LINE 等社群網站進行團購。

二、 夜市及跨境電商應積極突破電子支付障礙：目前電子支付最大問題在於匯兌，若沒解決，要跨境交易相對困難； PChome 能在泰國設發貨倉庫，就是先解決金流問題。

三、 放寬運用大數據分析的法令限制：因涉及到隱私權，如何尋求法令突破，讓服務業大數據的運用能夠做出更多的貢獻。

四、 服務業要有專屬的主管機關：目前經濟部只負責零售、批發、物流及部分的電商，但就經濟發展角度，服務業仍要有真正的主管機關，才不會像現在一跨部會、大家都不會的情形。

臺北市寧夏夜市觀光協會　林定國理事長

一、 行動支付推動受阻，最主要還是稅務問題；月營業額 20 萬元核定課稅是 75 年的舊法，現在的時空背景，店家成本結構早已大不同。雖然政府將分階段放寬規定，但政策要更多人知道，才能加速店家使用行動支付。

二、 未來，若能從善如流修改相關稅法，在大家都願意誠實繳稅下，一方面有助行動支付普及，再則可改善過去因隱形(地下)經濟造成稅賦不公的情形。

三、 109 年 9 月 10 日成立臺灣夜市商圈產業工會暨大臺北商圈產業協進會聯合大會，主要是提供一個平臺，作為人才技能的教育訓練、以及透過商圈或通路鏈結就業的機會。

台灣經濟研究院　林欣吾副院長

一、 服務業韌性展現在傷害減低或復原得比較快。這有 3 種情境：

(一) 第一種情境是臺灣的疫情屬於安全，但國境是封閉狀態。

1、 問題：單純國內消費，對總體經濟夠不夠？回到二月疫情封鎖時，各地需要什麼樣的生存供應體系？

2、 作法：需要區域的配送系統，尤其疫情封鎖期更為重要。

(二) 第二種情境：在情境 1 下，有新的商業模式出現，人流或物流增加，讓服務業收入增加，如林理事長提被動收入或跨域間流通增加等。

1、問題：如何鼓勵新商業模式？如何促進或繼續推動？

2、作法：各店家、商圈要先有自主觀察大趨勢或收集資料研判轉變的能力，政策再引導他們自願或希望進行模式的改變。因此，政策補助對象不像現在用於衛生環境、生活場域。最重要的是大家真的願意改變。

(三) 第三種情境：管制解封，可分為泡泡型或全面性。

1、 問題：解封後，如何讓現在所建立的環境，在過程中做到整體平均消費的改善？

2、 作法：如交通部類似 Taiwan pass，觀光客進臺灣，可跟臺灣各地交通及人流配合，提供地方訊息(商圈、夜市、觀光景點等連結或布建)，觀光客導入後的人流平均分散。

二、 滿足三種情境解決作法的先決條件是林理事長或李創辦人提到的基本概念—服務業韌性未必來自於數位化，但數位轉型可以增加服務業韌性。

三、 政策工具協助作法：各地方或區域應藉環境補助或數位轉型工具等政策工具進行改善。作法包括媒合或任務取向，以及鼓勵區域型中小企業或新創服務業。

(一) 透過任務取向，解決區域平臺問題：

1、 將問題設計成一個任務，用較多的經費徵求 3-4 家提供解決方案，再利用多階段的淘汰賽方式，存活的解決方案可作為臺灣的公版。未來，各地方也可以複製或重新設計這類委辦或補助案。

2、 透過任務取向解決問題，且讓廠商分階段競爭補助而不是給一次性補助。

(二) 鼓勵區域型中小企業或新創服務業，特別讓資訊或系統整合業者浮出檯面，創造服務業價值。以明年 5 月辦一場雲嘉南地區的消費券補助為例:

1、 事前先由地方或商圈 Promote 自己應用數位工具改善收費、服務、廣告行銷等轉型作法，以爭取補助。

2、 此時，政府補助不再是普遍性或齊頭式補助，而是創造資訊服務業跟當地業者的服務交易，是策略性、創造一區區的市場—透過資訊服務市場創造新的消費市場，這種滾動式的策略可把臺灣整體服務業價值墊高。

3、 商圈、地方得到政府補助獎勵，消費者可享受當地好的服務，幫助商家的資訊服務業有更多生意，形成多贏局勢。

四、 此時開發的應用系統可在國際人流來臺時，再連結交通部平臺，增加整體服務業韌性。

五、 林理事長的夜市商圈聯合總會理念不是單純經費補助，而是創造新市場的概念，這模式或許讓服務業發展更加順暢。

主　席

今日非常謝謝幾位學者、專家的寶貴建議，現在部內各單位正在規劃明年度的政策，部長非常關切這波疫情是否讓臺灣數位轉型相對落後，在製造業、中小企業及商業服務業各有什麼可行的作為，各與會單位可以將建議帶回去思考。

捌、 散會。（16 時 40 分）

玖、簽名冊

經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」
109 年度第 3 次會議-後疫情時代如何強化服務業韌性
簽名冊

主持人：經濟部研發會張代理執行秘書美惠
時間：109 年 10 月 12 日 14 時
地點：經濟部第二會議室

單　　位		簽　名
資策會產業情報研究所	詹文男 資深產業顧問	
浴浴創灶股份有限公司	李仁豪 創辦人	
台北市寧夏夜市觀光協會	林定國 理事長	
台灣服務業聯盟	蘇美華 秘書長	
交通部觀光局	陳稚汶 課員	
經濟部中小企業處輔導組	陳佩君 科長	
經濟部中小企業處資訊組	陳碧紅 科長	
經濟部商業司	王願琮 專員	
經濟部中部辦公室	王秀麗 專門委員	
中衛		

單　　位		簽　名
經濟部研究發展委員會	許嘉玲 專門委員	許嘉玲
經濟部研究發展委員會	莊淑容 科長	莊淑容
經濟部研究發展委員會	詹朝豐 專員	詹朝豐
台灣經濟研究院	林欣吾 副院長	林欣吾
台灣經濟研究院	錢思敏 副研究員	錢思敏
台灣經濟研究院	許碧書 副研究員	許碧書
台灣經濟研究院	許容芯 助理	許容芯
台灣經濟研究院	關致良 助理	關致良

壹拾、 照片

經濟部新經濟發展策略諮詢會議
109年度第3次會議
引言報告：
後疫情時代如何強化服務業韌性
交通部觀光局
陳課員檢汶
賴琮

附件 25 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 3 次會議-「後疫情時代如何強化服務業韌性」重點結論

一、疫後消費行為變化觀察

(一)疫後國內消費習性的確有改變，如線上消費增加等；但僅大型電商平臺業績不錯，中小型電商平臺則無。

(二)餐飲業

1. 外送業績成長：疫後外送業績由原本的 8.5%，預估 2020 年成長至 20%-30%。

2. 業績兩極化：連鎖、日韓式餐廳不錯；中小型商家、老牌餐廳受創最深。

(三)解封初期「報復性消費」造成中南部、花東消費熱絡，北部餐飲、住房冷的兩極化現象；隨著回臺人潮已出國工作、9 月開學季，人流已逐漸回復平常，外加總體經濟不好、補助優惠減少等因素影響下，此時的「替代性消費」力道在減緩中，冬天是否更嚴峻需要持續觀察。

二、強化服務業韌性作法

(一)數位轉型

1. 很多小吃店數位轉型速度不夠快，非連鎖式、數位轉型能力不足的小型商家需要政府幫忙，政府要思考數位轉型可以從哪些層面協助企業，才能知道政策施力的地方。

2. 疫情時期，寧夏夜市透過數位科技進行管控人流，收到不錯的成效；相信隨著 5G、AI 技術成熟，未來可提供更便利、快速的商業應用服務。

3. 行動支付推動受阻，最主要還是稅務問題；月營業額 20 萬元核定課稅是 75 年的舊法，雖然政府將分階段放寬規定，但政策要更多人知道，才能加速店家使用行動支付。

4. 各地方或區域應藉環境補助或數位轉型工具等政策工具進行改善；作法包括媒合或任務取向，以及鼓勵區域型中小企業或新創服務業。

(二)街道復興，增加新商機

1. 除了加速企業數位轉型外，政府應協助老舊社區、商圈街道更新改善，與業者共同合作，促成街道復興；也可協助企業間跨業、聯名媒合，例如：讓巷弄間的超級美食在全家、7-11 等通路商上架。

2. 若商圈能透過街道復興，並與外送公司合作，不僅有助形成上下游的良性對流，也可增加周邊的就業機會。

(三)從名攤帶動名市，再由名市帶動各攤

例如，利用鬍鬚張、麻油雞、蚵仔煎等名攤，先打響寧夏夜市的名號；現在消費者第一個想到吃的是寧夏夜市，讓每攤都有名氣的美食。

(四)發展區域外送平臺

1. 疫後業者的最大問題在於外送平臺抽成高，致成本結構不對稱，建議參考艋舺夜市，協助業者發展區域外送服務。

2. 政府經費補助業者開發具區域特色的 APP 等應用服務

(五)建立主題式夜市

北中南夜市各有不同的空間感，夜市要提出利基的主題，就不怕沒競爭力；對外不管是故事或體驗行銷，甚至發展成為需要購票入場的樂園式夜市，都是特色賣點。

附件 26 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 3 次會議-「後疫情時代如何強化服務業韌性」重點結論(英文版)

MOEA 2020 3rd New Economic Development Consulting Meeting

Minutes Abstracts

1. Change in Consumer Behavior after the Pandemic

(1) Local consuming habits have changed after pandemic, such as increased on-line shopping; however, only large e-commerce companies have performed well, while small and medium companies have not.

(2) Food and beverage industry

- Revenue from delivery services：revenue will increase 20-30% in 2020.
- Extreme revenue: some franchise, Japan and Korean restaurants performed well; some small and medium and old restaurants closed.

(3) Revenge travel after lifted the lockdown satisfied people long-suppressed urge to go shopping in the middle, southern and east parts of Taiwan while food and beverage stores in the northern part of Taiwan performed worse. When reshoring people back to work and open school in September, people returned to normal. In addition, under the influence of factors such as downturn macroeconomic indicators and reduction of subsidies, the substitute-in-consumption is decreasing and may getting worse in the Winter Season.

2. The practices for service industry resilience

(1) Digital transformation

- The digital transformation of many snack bars is not fast enough. Small food stalls that are not chain-type and have insufficient digital transformation capabilities need government help. The government has to think about the dimension of digital transformation that can support these stalls in order to make the policy decision.
- During the pandemic, the Ningxia night market used digital technology to control the flow of people, and achieved good results. When 5G and AI technologies get fully developed, more convenient and faster commercial application services can be provided in the future.
- Mobile payment is hindered, and the most important issue is taxation. The tax for monthly turnover of 200,000 NTD is from a 75-year old law. Although the government will release the regulations in stages, the information should be announced to more people in order to accelerate the use of mobile payment by stores.
- Local government should use policy tools such as environmental subsidies or digital transformation tools to make improvements such as matching or task orientation, and encouraging regional SMEs or new service industries to digital transformation.

(2) Street revival, creating new business opportunities

- Government should corporate with enterprises to assist in the renewal and improvement of old communities and shopping area. To promote cross-industry alliance co-branding delicious food sell in Family Mart and 7-11.

- The shopping area can be renewal through cooperating with delivery service company, it will not only help increase flow between shopping area and delivery service company, but also increase job opportunities in the surrounding area.

(3) Famous stalls drive famous markets, and then famous markets drive various stalls: For example, famous stalls such as Formosa Chang, sesame oil chicken, oyster fried and other famous stalls to promote Ningxia night market and each stall have a famous delicacy; now when consumers think of eating, they think of Ningxia night market.

(4) To develop regional delivery platforms

- The biggest problem for the food and beverage industry after the pandemic is that the delivery service took a high percent from each order, resulting in an unbalance cost structure. It is recommended to refer to the Manga Night Market to develop regional delivery services for local enterprises.
- Government should subsidize local enterprises to develop application services with local characteristics.

(5) To establish theme night markets: different night markets have different spatial perception. Night markets should propose a niche theme to become more competitive; to develop a paradise style night market requiring ticket admission by story or experience marketing to create characteristic selling points.

附件 27 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 4 次會議-「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」會議紀錄

壹、 時　間：109 年 12 月 14 日（一）下午 4 時

貳、 地　點：經濟部簡報會議室

參、 主　席：經濟部曾政務次長文生(陳主任秘書怡鈴代理)

紀錄：錢思敏、許碧書

肆、 出列席人員：(詳如附簽名冊)

伍、 主席致詞：(略)

陸、 引言報告：「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」(略)

柒、 意見交流與討論

社團法人數位經濟暨產業發展協會　陳正然理事長

一、 近幾年所有企業、國家都在處理一個問題，在面對新的經濟趨勢—數位經濟時，要如何把既有的價值 Shift 到未來，進行體質調整，期間會有產業、服務、產品消失，但更重要的是創造未來的新價值。

二、 從全球產業發展的大趨勢來看，軟體是驅動價值的主要因素，硬體是臺灣的強項、優勢，可作為未來產業競爭的基礎，但總體趨勢應該偏向軟體，或至少是軟硬整合。建議政府在政策規劃時應增加軟體思維，以符 software-driven 產業趨勢。

三、 高階智慧製造是國家未來的重點政策，智慧必然來自硬體以外的加值；以軟體趨動價值的角度，新的基礎建設，不再是過去的水電、網路頻寬、使用頻率，而是通訊加 AI、data science 等，並結合 Domain knowledge，政府應帶領產業共同建構下世代的產業基礎建設，這也是最重要的數位轉型工作。

四、 大企業有錢請顧問公司或買世界最好的 Solution，透過數位轉型而智慧化，但是，臺灣 97.5%的企業屬於中小企業，必須靠政府建構數位經濟時代的基礎平台服務，整合電信、數位科技、資料科學及工業領域知識，以 open source 的方式，開放新創及產業共創。

五、 軟體是未來最重要的產業，是未來經濟發展最重要的驅動因素，因此，建議應盡快成立主責軟體的政務單位，如工業局增加組織，或由副局長層級負責。

六、 營運總部不宜從物理位置或營運基本功能的角度來看，必須要有數位經濟時代的營運運籌管理的概念。

(一) 臺灣在製程優化優勢居世界第一，但數位經濟時代如何將這優勢轉換？物理位置優勢在資訊流、知識管理下，只要 Cloud 到的地方即可突破。但臺灣的資源缺稀，製造就要考慮成本，未來高耗電產業或大量運用 AI 產業，政府仍要有政策性的選擇。

(二) 應建構後疫情時代的運籌總部的新觀念，即如何運用數位科技與雲端服務，讓臺灣可運籌帷幄全球，讓 made by Taiwan 成為臺灣智慧製造的新模式。

七、 在擬訂未來的產業策略時，要處理兩個面向問題：其一是將既有優勢及強項移轉到未來的問題；其二是應增加未來的思維(Future-oriented)，從未來期待的發展結果與經濟生活型態，看現在應該做什麼，才能達成未來的目標。

(一) 歐盟或美日在探討國家產業發展策略時，會從 Future oriented 面向思考，即從影響全球發展的角度，看未來的發展政策，同時必須與解決各個國家社會具體會面對的問題來作為決策的重點。

(二) 從未來趨勢看問題解法的過程，除了政策跟策略的安排，讓臺灣在未來有競爭力外，同時也導出未來的產業機會，倘若

能有此種未來的想像，就較能掌握「機會驅動」的產業發展契機。

台灣區電機電子工業同業公會 李詩欽理事長

一、 電電公會會員所涵蓋的產業，實際上應正名為資通電子上下游相關產業，此包括陳理事長提到資訊或軟體產業。且隨著服務的會員範圍大，統稱國際化。

二、 就公會掌握會員產能規劃，兩岸產能將分開算，雖然總產能持續成長，但中國大陸產能將由 70%逐漸調整到 50%。

(一) 會員產能調整係受到客戶影響，且從 2013 年就開始。

(二) 依據知名的全球製造 Consulting Firm(Kearney)數據，兩岸三地會轉移到亞洲 11 國 (東協 7 國、南亞 4 國)。2019 年經美中貿易戰，中國大陸占比調至 63%，未來會剩下 50%。

(三) 2030 年臺灣加東協產能占比約 25-30%，其他屬市場布局，包括美墨邊界、中東歐 4 國(捷克、斯洛伐克、匈牙利及波蘭)。

三、 找出臺灣產業新定位前，有兩大發展主軸，其一是以中國大陸為世界工廠的模式正在改變，目前十四五規劃推出國內大循環為發展主體，在中國大陸臺商推出 In China for China 訴求。

四、 第二是高階的伺服器移回臺灣，中低階產品轉移至東協，仍須留意中國大陸與東協關係密切後，將會再形成一波新的競爭與挑戰。

(一) 臺商在東協生產產品大多為中國大陸產能的備援，但將來可能因高階產品移回臺灣後，而形成新的備援系統，與東協、美墨或中東歐生產配套。

(二) 中國大陸生產零組件移至東協加工組裝，或擴大消費品對東協的出口，以及擴大對東協進口原料等，致 2020 年前三季，中國大陸對東協貿易值達人民幣 3.38 兆元，年成長 7.7%，

也取代歐盟，成為中國大陸第二大出口地區，未來 RCEP 生效後，這種趨勢更明顯。隨著中國大陸與東協關係愈來愈密切後，原本將產能移至臺灣、東協及美墨等業者，將面對另一波新的競爭挑戰。

五、 從中國大陸移出的產能的布局，會以臺灣作為總部，東南亞作為備援，直接在市場做最後組裝生產，甚至直接到市場生產。

(一) 未來 10 年(2030 年)臺商在中國大陸產能無法再下降。

(二) 臺灣加東協產能取代中國大陸的機會不高，除因本身條件外，競爭的情況可能比在中國大陸還激烈。

(三) 日韓等國在東協布局比臺灣早、進展快。

六、 臺灣是受駭客攻擊最多的國家之一，平均受攻擊次數是全球平均的 3.5 倍；由於盧森堡將在 2025 年成為 EU 最重要的資安國，最近公會已與盧森堡連結，未來如若經濟部要負責資安業務，電電公會願意提供協助，減少臺灣資安的缺口。

七、 公會持續透過與各國公會交流的國際場合，如墨西哥、捷克、斯洛伐克及 EU 等，強化臺灣在國際與區域角色定位說明，協助國家推動區域整合，加強雙方合作。

八、 若多邊貿易協定進行有困難，可能要加重雙邊協定。因此，政府應更加重視原本在 WTO 架構下的 ITA Expansion 屬於免稅部分，透過 ITA 促進雙邊的協定；針對 ITA 部分，公會與政府合作透過臺灣在 ITA 的 Expansion 的優勢來運作。

九、 會後另提供書面補充意見(詳如附件)。

臺北智慧城市專案辦公室 李鎮宇主任

一、 本次諮詢主題為「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」，但整體簡報似乎與後疫情無直接相關。

二、 智慧製造主要趨勢是短鏈變長鏈，過程中可能會產生一些問題，但政府目前沒有因應作法，建議可再深入研究。

三、 SWOT 分析中，可再細部針對各領域與對手進行比較。

(一) 臺灣的競爭對手是前五大的國家，所以雖然臺灣排名前五，但並沒有比較優勢。

(二) 就資金和國際化而言，相較於新加坡與上海都較少，臺灣的資金不是優勢。

四、 產業發展目標設定：

(一) 在本來的強項如先進半導體和智慧製造並無問題。

(二) 缺乏軟體的部分，像是智慧城市，是一種服務和整體解決方案（Total solution），臺灣有蠻大的優勢，臺北市排名前十大，也有參加國際平台。

(三) 智慧醫療的解決方案就是城市治理的一種解決方案，臺灣夠強，但沒有被考慮到。

(四) 有些新創或創新模式，較少著墨，例如：KKday 在疫情下受到很大的衝擊，但政府沒有提供太多支持。

五、 資金流：國內資金雖然充沛，但大企業主有資金投資通常是投資自已的事業，新創事業資金通常缺乏，因此，資金的分析後續可再加強。

六、 營運總部：臺商在臺設營運總部並無問題，但期待外商來臺灣設營運總部已有一段時間，機會不大。

(一) 因政治條件、國際化條件、交通條件，和其他國家比，臺灣沒有比較好。例如，智慧城市在國際政治上就被打壓，因此，來臺設總部就會考量這個問題。

(二) 目前智慧城市都是以城市的層次來談，合作就比較不容易被打壓，因此要慎重考慮是否要在營運總部上投入資源。

(三) 臺灣的國際化程度甚至不比曼谷好，很多條件應該要客觀去分析，才能決定是否要繼續推全球營運總部來臺灣，大家是否願意來。

七、 有關簡報中提到知識流、資訊流和資金流之強化建議，與前半段論述連結性可再強化：

(一) 新創要做資料分析，臺灣雖然資料量大，但環境或法規並不友善，所以很難做，因此不代表資料量大資訊流就會成功。如果要推資料創新，不需要談資訊流很強，而是去處理。

(二) 現在沒有對去識別化資料作定義，因此，資料都不能用，很容易會被挑戰。

(三) 處理資訊流是一個好的開始。但與前面目標策略可再連結，資訊流除了支持製造業之外，應該也可做其他的部分。

中華經濟研究院第二研究所 陳信宏所長

一、 資訊流跟知識流要重新去界定，以扣合新經濟或數位轉型的內涵。

二、 臺灣應該要利用全球價值鏈重組的趨勢，讓臺灣成為結合 Domain know-how 和有價值數據的運籌中心、戰情中心，可讓臺灣不只是 Made by Taiwan，甚至是 Hub in Taiwan。

三、 美國其實是 In USA for USA，甚至 For USA in USA，臺灣生產不太可能都移到美國當地，因而必須要去凸顯資訊流和知識流，未來在美臺雙邊談判時，才會認定臺灣是可靠的夥伴。

四、 從跨國企業的運作角度來說，臺灣推動營運總部的條件並不容易達成，因為某些製造的 Know how 或運籌角度切入，也許有機會去升級，這個方向有幾件事情要處理：

(一) 全球價值鏈重組的過程中，臺灣以跨國區域城市或跨國區域城市的韌性製造，參與區域內價值鏈的數位轉型，而有機會建立某些領域的運籌中心及戰情中心。目前智慧製造

都是以國內廠商導入智慧機械，或國內供應鏈導入智慧機械的角度來看。

(二) 讓沒辦法遷回臺灣的某些產業領域，建立與臺灣之間的連結，也許能強化運籌中心的概念。

(三) 臺灣需要遠端科技(遠端調校或製程優化等)支持，例如在疫情時 ASML 幫助台積電的成功經驗，假如未來需要幫助韓國裝機時，就會需要臺灣工程師協助，建立荷臺韓三方的解決方案。

五、 臺灣的高階製造中心是在 Advanced IC、ICT 領域，作為可靠的 Partner，但還需要去強化一些新興領域創新夥伴的角色，例如特斯拉、Peleton 等，數位轉型思維不能停留在既有價值鏈上。很多新興領域應該及早加入合作，也希望臺灣的廠商有機會做出類似 Peloton 的 Online merge offline 營運模式。

台灣經濟研究院　林欣吾副院長

一、 金融在其他國家是管制的，要進入市場並不容易，但臺灣若有一個跨國、國際的概念，資金或許可以以臺灣為基礎，但這不是經濟部或臺灣可以很容易去操作的。

二、 智慧城市是一個國際市場的概念，讓臺灣數位的資訊流擴大到國際上，既有製造業也應該要數位轉型去引導，當業者往東南亞或墨西哥移動，很多公司的戰情室就在臺灣，便可以遙控瞭解當地的狀況。

三、 智慧城市會有兩個方向：

(一) 臺灣新創如何擴大到區域，讓智慧城市的經驗、數據擴大到國際層次，並不是只有在臺灣當作實驗場域。

(二) 過去幾年推動很多智慧製造，某種程度上應該是可以跟國際合作及連結，大的業者已經在國際布局，所需要的應該是進一步協助有更多國際合作的觸角。

四、 歐盟較為開放，相對於美國更值得去合作，如果讓臺灣數位軟體 Upgrade，不管是智慧城市從新創開始，或是大的企業，就算是整個產業鏈移動，臺灣過去的實力核心還是留在臺灣，可 Leverage 別人的力量，不管是市場，例如，KKday 可以擴展到其他國家，或是製造基地。臺灣的定位不只是只有臺灣的製造，而是有數位、資訊的模式。

五、 知識流已經有臺灣業者跨出一步，除了數位模式外，還有 IP、Know-how，或是 Standard。

(一) 臺灣已有業者開始參與國際標準，甚至引導協助國際標準的形成，未來也可形成重要的商機，像是之後在區域合作中，設廠後的人才訓練、授權、服務的收入。

(二) 當有知識或 RD 能力時，上游高階材料就會是我們的優勢，除了用 IP 資訊協助外，材料供應的營運模式就完全不同，收入除了製造還有服務，因為資訊服務而來的授權收入、材料收入，臺灣目前還有許多要調整之處。

(三) Data 在法規上該如何化解，由於會涉及到跨國交易或連線，而且資料要去跟別的國家互動，資料要如何拉回來進行分析，如果沒有把資料定義清楚，或者是怎麼交易跟流通沒有定義清楚，未來應用都可能會受到侷限。

六、 未來臺灣可以變成戰情中心、資料中心、研發中心，但要定義更清楚，可能會跟過去營運總部有很大的不同，對臺灣已經發展在智慧城市中很多類型的新創，怎麼協助進入國際市場，其實把故事串起來，對業者們會有很大的幫助；這些都需要大家形成共識、找出問題。

台灣區電機電子工業同業公會　李詩欽理事長

一、 基礎設施最重要的就是數據中心，或是資料中心，因為臺灣接下去要重視的就是 5G、AI，就會牽涉到雲端運算；臺灣在伺服器相關產業市占率達到幾乎達到 80%，筆電、手機已不

太具有競爭優勢。整個 ICT 、資通訊、創新科技等根基，都是雲端運算。

二、 政府應更加重視雲計算的基礎設施，因為伺服器做的不只是硬體，還有系統整合，硬體中也包括 Server、Storage、Networking 等高水準技術的整合，再加上管理軟體和應用。

三、 伺服器是移回臺灣的高端產業，帶動未來十年的發展，是 ICT、創新科技的基礎設施，需要政府給予更多的關切。過去替別人建設資料中心，臺灣自己卻沒有國產的資料中心。Google 在彰濱建第二個資料中心，未來還有十年的榮景，希望大家重視將臺灣資料中心的基礎設施做得更好。

社團法人數位經濟暨產業發展協會　陳正然理事長

一、 臺灣頂多做高階的 Data center，不可能做雲，因為 Cloud 如果沒有佈在全世界等於白佈，不能只在臺灣；未來政府可以建立 Hybrid Cloud，與民間合作建置 On top 的雲，讓大家都用得到，這是維繫未來競爭力的必要。

二、 舉例來說，村子內本來最大的小商店，在 7-11 開店後就沒生意，因為小商店無法分析客戶資料或進銷存貨；因此，政府協助將資料去識別化，把區域資料貢獻出來，將分析結果回饋給大家，這都需要跨不同政務部門去做。

主　席

一、 再次感謝各位與會先進提供寶貴的意見，不管是新經濟時代下的基礎建設、營運總部、智慧城市等，每一項都是很大的議題，需要持續深入研究；諮詢會議即是希望多方徵詢各界建議，讓未來政策形成過程更加聚焦。

二、 請台經院歸納主要具體的作法及意見，如有必要可進一步聚焦研究。

捌、 散會。（下午 5 時 45 分）

玖、 簽名冊

經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」

109 年度第 4 次會議-後疫情時代臺灣產業發展擘劃

簽名冊

主持人:經濟部曾政務次長文生

時間：109 年 12 月 14 日 16 時

地點：經濟部簡報會議室

單　　位		簽　名
經濟部	陳怡鈴 主任秘書	
經濟部研究發展委員會	張美惠 代理執行秘書	
經濟部工業局	周崇斌 組長	
經濟部工業局		
經濟部國際貿易局	戴婉蓉 主任秘書	
經濟部國際貿易局		
經濟部國際貿易局		
經濟部國際貿易局		
經濟部投資業務處	張宴薰 專門委員	
經濟部投資業務處		

單　　位		簽　名
臺北智慧城市專案辦公室	李鎮宇 主任	
臺北智慧城市專案辦公室	謝怡涵 經理	
台灣區電機電子工業同業公會	李詩欽 理事長	
社團法人數位經濟暨產業發展協會	陳正然 理事長	
中華經濟研究院第二研究所	陳信宏 所長	

單　　位		簽　名
經濟部曾政務次長室	游淑惠 專門委員	
經濟部研究發展委員會	許嘉玲 專門委員	許嘉玲
經濟部研究發展委員會	張瑤貞 秘書	張瑤貞
經濟部研究發展委員會	詹朝豐 專員	詹朝豐
台灣經濟研究院	林欣吾 副院長	林欣吾
台灣經濟研究院	錢思敏 副研究員	錢思敏
台灣經濟研究院	許碧書 副研究員	許碧書
台灣經濟研究院	許容芯 助理	許容芯

壹拾、 照片

附件、臺灣區電機電子工業同業公會李詩欽理事長書面補充意見

一、 在後疫情的數位時代，期待政府帶領我們共創光明、健康的數位未來。

(一) 資金流

此波臺商回流，規模為近年最大投資潮，臺灣資源應做最適配置，產業發展應以推動臺灣為亞太產業鏈創新樞紐、高階研發中心為願景目標，並提出以扶植國家戰略型產業為出發點的招商規劃，透過六大核心產業政策進行更緊密的連結，以期在新興產業生態系上創造新的優勢。

2020 年被視為 5G、AIoT(人工智慧物聯網)等新興產業分水嶺，臺灣應利用此波臺商回臺的機會，與美歐等終端市場國家、先進技術國家強化技術研發合作關係，設法提升國內研發與先進技術能量，與各生產國建立穩固、互惠的夥伴關係，並在先進製程上有明確的分工，同時應將目前以生產為核心價值的模式，轉化為產業生態系的軟硬整合角色。

1. 我國應把握此次全球供應鏈調整契機，以打造臺灣成為創新製造、高值服務研發、專利與營運中心為目標，將臺灣定位為亞太創新樞紐，將以往以生產為核心的製造業模式提升為技術整合中心。

2. 我國應趁此波情勢持續推動臺灣在高端製造、研發領域的優勢。這波臺商回臺潮重點應該是推升臺灣產業全面升級，以及在半導體產業外，尋求新興產業可以繼續發展的新領域，讓臺灣在新型產業中取得先機。

➢ 建議如下：

1. 請儘速修改《財政收支劃分法》，增加地方稅收分配，提高招商意願，以利企業掌握投資商機：建議財政部應加速修改《財政收支劃分法》，提高地方政府稅收分配比

例；在分配金額「只增不減」的原則下，增加地方政府招商意願，以利企業掌握投資商機。

2. 為打造臺灣成為亞洲企業資金調度及高資產財富管理中心，並吸引國際優秀人才來臺，應將臺灣所得稅率降到星、港水準。

3. 企業創新所投入之研發、軟硬體及人才培育，均應享有營所稅投資抵減優惠，同時應簡化相關行政程序，以鼓勵企業投入創新。

4. 企業配合國家政策投入及扶植新創產業，應給予相關獎勵與誘因，以引導資金投入新創產業。

5. 落實所得稅法實質課稅精神，建請放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定，以符合國際實務做法：

   (1) 建議依所得來源國之法令規定取得之納稅憑證，即符合所得稅法第 3 條所稱之稅務機關發給之納稅憑證，如當地法令同意得網路下載者，亦同。並請主管機關出具函釋明確規範，該等網路下載之納稅憑證所應載明要件，以資證明國外確已納稅，俾利遵循。

   (2) 建請財政部與陸委會協商修法，放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定並免驗證大陸地區及第三地區稅務機關發給之納稅憑證，以簡化企業取得扣抵憑證之手續及成本。

(二) 資訊流

由於大數據(big data)、雲端運算、物聯網(IoT)與人工智慧(AI)、移動通訊等新科技的發展，它們所引發的以服務、商業模式為主的創新，已成為了未來高科技產業發展的主要驅動力。臺灣科技業過往長期承接跨國品牌大廠代工訂單的模式，面對這波疫情，以及利潤趨於微薄的代工生產，必須加速調整，推動新興產業的未來發展，才能為臺灣產業開啟新的契

機。

- 建議如下：

1. 政府應增加科技預算，強化新興科技連結未來產業發展之選題及群聚選點機制，並結合產、學、研及地方政府之能量，促使產業在地化鏈結，以鞏固新興產業自主研發與生產根基。(如車聯網之場域試驗)

2. 建立政府與企業投入基礎與應用研究資源配置機制，避免資源重複投入，並重整各部會產學合作專案之領域及資源，以提升產學合作計畫效能。

3. 運用 5G 頻譜溢收的標金 1,000 億元，作為新興科技應用試驗計畫的經費，優先補助 5G、AI、IoT、IIoT 及大數據、雲端運算等產業。

4. 政府應積極協助企業研發關鍵性技術與產品，以免產銷受制於國際大廠。

5. 政府應建構與推廣跨法人、跨領域技術平臺，加速臺灣產業轉型升級、創造嶄新價值：

   (1) 利用 AI、IoT 等新興科技來強化傳統產業升級轉型，帶動軟體開發、系統整合、科技平臺、研發測試、顧問服務等新科技服務業的發展，並協助廠商建置數位行銷、遠端工作系統，確保廠商能因應突如其來的變局。

   (2) 面對美中兩強雙向供應鏈，臺灣應積極建立各類產品(ICT 和機械等) 的資訊安全認證體系和監測系統，與國際接軌，確保臺灣生產的產品符合資訊安全的要求。

   (3) 結合我國在半導體方面的優勢與 AI 等新興科技，發展智慧晶片及智慧應用技術。

(三) 知識流

在快速變動的商業環境中，知識為企業組織中最重要的資產，也是企業創造核心競 爭優勢的來源。而知識必須經由傳承、分享與應用，以創造更高的價值。

➢ 建議如下：

1. 建構產學研共創智財價值新機制
2. 有系統培育智財專門人才，提升國家智財領域競爭力
3. 善用 AI 精進專利商標審查品質
4. 積極推動智慧財產存證機制
5. 落實並強化技術專利、資金融資、信用擔保合一的專利融資新創機制
6. 完善營業秘密司法保護：立法院於 2019 年 12 月 31 日三讀通過被稱為「科技業條款」的第 14 條之 1 至第 14 條之 4「偵查保密令」制度，並經總統於 2020 年 1 月 15 日公佈，違者可處 3 年以下徒刑或併科 100 萬元以下罰金。
7. 建構綠能科技專利佈局：規劃研究微電網或智慧電網、太陽光電、生質能及風力發電等技術在新南向國家的專利佈局。《再生能源發展條例》增訂相關法源依據的條文，以建立該專利池及指定營運單位，並讓該營運單位掌握受政府補助所研發的綠能科技相關專利之申請。
8. 加強商標保護與國際交流

二、 綜合討論

(一) 就臺灣產業擘劃的架構下，以資金流、資訊流、知識流作為發想：

1. 擬從產業價值活動角度，補充疫後企業發展的需求。此次新冠疫情使得各處封城或封閉，造成服務最後一哩路被截斷，生產端運輸、物流、倉儲等活動停止，引發上游缺料、生產缺工、下游無法出貨等人貨斷流影響。
2. 未來如何打造臺灣與國際接軌的強韌產業生態系，將是我國製造業脫胎換骨的關鍵，例如：如何「不間斷營運」讓企業經營更強壯，如何「分散式生產」使製造更彈性敏捷，另為使企業總部能運籌帷幄千里之外，「智慧化決策」能力更形重要等。

「**不間斷營運**」即隨時為任何緊急事情做好準備，自主掌握關鍵物資，維持生產不斷料、機器不停運、服務不中斷。為達成上述目的，企業必須掌握並預測價值活動「**資訊流**」，以提供企業依風險程度建立多元的備援系統或緊急支援的設計，務使快速復原。

「**分散式生產**」即建構 24/7 全時間、全區域、全連結、跨國界的生產與供應體系，除了就近客戶生產與供應外，也能異地產能布署與調度、零組件或耗材支援、即時在地技術服務等，都是在遭逢重大變故時，維持國際上競爭優勢的關鍵。為達成上述目的，企業必須將關鍵製程知識(Knowhow)、營業秘密等「知識流」，做好資安措施與管理，務使關鍵機敏資料不落地。

「智慧化決策」，即將工廠端生產大數據與營運端大數據整合，並運用人工智慧工具來輔助專業領域經驗，透過數據蒐集分析與可視化，達到快速精準決策，發揮核心系統指揮能力。為達成上述目的，企業必須同時掌握「**資金流、資訊流、知識流**」等，但必須兼顧資訊安全共同性需求。例如：台積電位於上海松江廠、製程大多已數據化、自動化，且生產大數據掌握於臺灣總部，藉由資訊安全防護機制，交換重要關鍵資訊採「不落地」措施，不虞生產機密被竊，此即為智慧化決策最佳做法。

(二) 資金流、資訊流、知識流的優勢及可加強的作為：

臺灣素以製造業享譽世界重要地位，雖然沒有廣大的內需市場，但卻有眾多的臺商工廠，其供應鏈遍佈全球無遠弗屆（13.2 兆新臺幣於臺灣製造，14.3 兆於海外製造，合計共 27.5 兆產值），這些眾多製造工廠可說是臺灣智慧機械及相關應用系統的最大「準內需」市場。若政府能趁這次臺商回臺投資機會，大力建立智慧型(5G+AI+IoT)基礎建設，並鼓勵「總部經濟 2.0」思維，引導投入全球佈局，並將**資金流、資訊流、知識流**等資料於「臺灣總部」進行分析、預測與決策，則臺灣在智慧製造、智慧醫療等領域具有全球競爭優勢。

三、 其他

(一) 以中國大陸為「世界工廠」的模式，正在改變

1. 過去中國大陸為全球製造中心，其製造業規模占全球比重約 26-28%，多數產品在中國大陸生產或加工組裝後，再銷往世界各地。但在美中貿易戰、科技爭端與 COVID-19 等重大事件後，在中國大陸生產、面向全球市場之企業，為避免“集中生產”風險與“關稅”考量，重新調整產能布局，朝向多元、區域性發展。

2. 臺廠已陸續將有關稅考量、或高階產品 (如高階伺服器) 轉移回臺。根據經濟部調查，截至 2020 年 12 月 4 日，將產能移轉回臺之企業已有 207 家，總投資金額約 7,902 億元臺幣，至今年底實際投入金額近 6 成。另一方面，臺廠將中低階產品，轉移至東協國家，如資通訊產業將部分輸美產能轉移至東協地區，與中國大陸生產聚落形成相互備援之配套運行系統。

3. 在中國大陸「十四五規劃」提出“國內大循環”為主體發展方向後，部份臺廠預期將在中國大陸產能，轉進以中國大陸內需為主，也可能持續投資中國大陸市場，以保持與大陸企業競爭優勢。以今年「中國歐盟商會」調查

為例，歐盟 6 成企業表示，如果中國大陸擴大市場開放，他們願意增加投資，其中一半成員準備再投資年收入的 5-10%，近三分之一表示投資力度會更大。

4. 貿易戰等重大事件亦加速中國大陸與東協貿易關係，包括中國大陸生產零組件移轉至東協加工組裝或擴大消費品對東協出口，以及擴大對東協進口原材料等。2020 年前 3 季，中國大陸對東協進出口總值，已達人民幣 3.38 兆元（約新臺幣 14.6 兆元），比去年同期成長 7.7%。東協已取代歐盟，成為中國大陸第一大貿易夥伴。RECP 的簽署，已可預判亞洲將以中國大陸為核心，形成貿易關係更為緊密之經貿區域網絡。

(二) 善用區域經貿重新整合趨勢，提升臺灣在國際與區域角色，強化產業鏈韌性

1. 今年八月 RCEP 完成簽署，其連結東協 4 個已經生效超過 10 年的自由貿易協定 (東協-中國大陸、東協-韓國、東協-日本、東協-澳紐)，成員國間本來就已享有優惠關稅，RCEP 開放品項未包含關鍵產品且緩衝期長，實際短期內開放效果有限。例如：工具機中的立式加工機，此次中國大陸對日、韓尚未開放降稅；紡織中上游包含玻璃纖維、針織布等，中國大陸對日、韓排除降稅；汽車、鋼鐵等產業，韓國對日、中未開放。但長期而言，預判經貿局勢將更快速變化，推動各國積極簽訂 FTA 以鞏固供應鏈發展，降低衝擊。

2. 美國總統大選，即將塵埃落定，拜登新政府上臺後，將重返國際組織舞台，強調鏈結盟友與多邊制衡，預期大型 FTA 將更為未來經貿合作趨勢，並加深區域一體化，形塑新產業體系。

3. 面對國際新局，建議政府可朝下列兩方面著手：

(1) 鼓勵企業在臺灣建構運籌帷幄「總部」：在臺總部建構全球營運資源調度、風險應變等能耐，將營運數據、分析決策等核心價值活動留在臺灣，成為區域及國際產業分工體系網絡之重要指揮中心。

(2) 協助企業加速數位轉型，強化臺灣產業韌性：善用我國資通訊優勢，推動企業數位導入，建置數據平臺，進行遠距監控、最適庫存、倉儲物流最佳化、數據共享安全，以利產能進行最適調配與生產，強化業者風險應變能力。

(三) 深化我國產業資安能力，以強化與國際策略夥伴信賴關係

1. 國際大廠基於資安考量與美國對中國大陸技術出口禁令，原先委託陸資企業生產之訂單已陸續轉移，在分散風險與區域布局思維下，臺灣業者具備全球彈性運籌能力，較易獲國際大廠青睞。

2. 根據資安公司 Check Point 統計，臺灣是全球最容易遭受到殭屍網路攻擊，入侵電腦、監視鏡頭等設備的國家之一，每週平均受攻擊次數是全球平均的 3.5 倍。疫情期間，企業員工在家上班，所有企業活動上線，更導致資安攻擊威脅大幅增加。

3. 根據歐盟「人工智慧白皮書」與英國禁用華為 5G 設備等事件，顯示“資安合規”將為 5G 市場發展關鍵，其重要性已升級至國家等級。目前臺灣已與美國發表 5G 安全共同宣言，共同提升對 5G 網路風險認知，以強化雙方合作關係。

4. 各產業位轉型之際，資訊安全技術風險持續提升，臺灣可結合 5G 時代、數位轉型以及資安產業，全力打造可有效保護自己也能被世界信賴之資安系統和產業鏈，強化與國際策略夥伴可信賴關係。

附件 28 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 4 次會議-「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」重點結論

一、未來產業發展契機與定位

(一) **擬定未來產業政策的做法**：擬定未來產業策略，需要先對未來樣貌，例如，未來期待的發展結果與經濟生活型態等有所描繪，再來是將既有優勢及強項移轉到未來。

(二) **軟體或是軟硬整合思維應納入未來目標**：

1. 臺灣應與美歐等終端市場國家、先進技術國家強化技術研發合作關係，設法提升國內研發與先進技術能量，與各生產國建立穩固、互惠的夥伴關係，與其在先進製程上有明確的分工，同時應將目前以生產為核心價值的模式，轉化為產業生態系的軟硬整合角色。

2. 未來軟體驅動是全球產業發展大趨勢，軟體驅動價值所需新的基礎建設是通訊加 AI、data science 等，並結合 Domain knowledge，需要政府帶領產業共同建構下世代的產業基礎建設。

3. 建議應盡快成立主責軟體的政務單位。

二、臺灣產業的定位

(一) **臺灣定位為亞太創新樞紐**：打造臺灣成為創新製造、高值服務研發、專利與營運中心為目標，提升臺灣為技術整合中心。

(二) **打造臺灣與國際接軌的強韌產業生態系**：製造業強韌生態系的重點在於「不間斷營運」、「分散式生產」及「智慧化決策」。

(三) **總部經濟 2.0-後疫情時代運籌總部新觀念**：藉由智慧型(5G+AI+IoT)基礎建設、數位科技、雲端服務，將資金流、資訊流與知識流等營運數據與分析決策資料於臺灣總部進行資源調度、風險應變等分析、預測與決策，讓 made by Taiwan 或 hub in Taiwan，成為區域及國際產業分工體系網路之重要

指揮中心、運籌中心或戰情中心。

(四) **資安系統及其產業鏈**：臺灣可在產業數位轉型、資安風險提高狀況下，憑藉優勢，打造世界信賴之資安系統和產業鏈，強化與國際策略夥伴可信賴關係。

(五) **新興產業發展領域**：發展推升臺灣產業升級的各種新興產業發展領域。企業應加速數位轉型，新興領域也應加入協助數位轉型推動。

三、**產業發展限制因素**：臺灣資源稀缺，高耗能產業需要有政策性選擇；另外，政治、國際化、交通、法規也是限制。其中建議法規調適方向包括，修改《財政收支劃分法》，提高地方招商意願；優秀人才所得稅率調降；企業創新營所稅投資抵減；放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定；企業扶植新創應給予獎勵與誘因，引導資金投入。

附件 29 經濟部「新經濟發展策略諮詢會議」109 年度第 4 次會議-「後疫情時代臺灣產業發展擘劃」重點結論(英文版)

MOEA 2020 4th New Economic Development Consulting Meeting

Minutes Abstracts

1. Future industrial development opportunities and positioning

   (1) The considerations for formulating future industrial policies: To formulate future industrial strategies, it is necessary to describe the future in advance, such as the expected industrial development results and economic life patterns in the future, and then transfer existing advantages and strengths to the future.

   (2) Software oriented or software and hardware integrated should be included in future goals:

   A. Taiwan should strengthen R&D cooperation with end-market countries such as the United States and Europe; try to improve domestic R&D and advanced technology capabilities with advanced technology countries; establish solid and mutually beneficial partnerships with many manufacturing countries, and Taiwan should focus on advanced manufacturing. Meanwhile, to transform the current production model into an integrated role of software and hardware as Taiwan's core value in the industrial ecosystem.

   B. In the future, software-driven is a major global industrial development trend. The new infrastructure for software-driven is communications plus AI, data science, etc., combined with domain knowledge, requires government to lead the industry to jointly construct the industrial infrastructure for the next generation.

   C. To establish a new government agency responsible for software:

New government agency responsible for software should be established as soon as possible.

2. Taiwan industry positioning

(1) Taiwan should be positioned as an innovation hub in the Asia-Pacific: the goal is to build Taiwan into an innovative manufacturing, high-value service, research and development, patent and operation center in order to promote Taiwan as a technology integration center.

(2) To build a strong industrial ecosystem that linkage with other countries in Taiwan: A strong manufacturing ecosystem is based on "uninterrupted operation", "decentralized production" and "intelligent decision-making."

(3) Headquarters Economy 2.0 - a new concept of headquarters in the post-pandemic era: through smart (5G+AI+IoT) infrastructure, digital technology, and cloud services, operational and analytical decision data such as capital flow, information flow, and knowledge flow at the Taiwan headquarters to analyze, forecast and decision-making for resource scheduling, risk response, etc., making “made by Taiwan” or “hub in Taiwan” as an important command center, operations research center or battle situation center of the regional and international industrial division system network.

(4) Information security system and its industrial chain: Taiwan can rely on its advantages to build a world-trusted information security system and industrial chain under the conditions of increased digital transformation and information security risks, and strengthen its trustworthy relationship with international strategic partners.

(5) Emerging industry development areas: to develop various emerging industry areas and need to accelerate digital transformation of industries that promote Taiwan’s industrial upgrading.

3. Factors restricting industrial development: Taiwan's resources are scarce, and high-energy-consuming industries require choices from the point of view of policy; in addition, politics, internationalization, transportation, and regulatory are also restrictions. In addition, regulations adjustment includes to revise the "Financial Revenue and Expenditure Division Law" to increase the willingness of local investment; the income tax rate for outstanding talents should be reduced; the tax deduction for enterprise innovation investment; release and simplify the identification of overseas tax deduction vouchers; rewards and incentives for enterprises to foster new start-ups should be given to guide capital investment.

附件 30　IMD 2020 年公布我國世界競爭力之優勢項目

	項　　目	數值	名次
一、經濟表現	1.2.02 經常帳餘額占 GDP 比率 (2019，%)	10.53	5
	S1.1.19 經濟韌性 (2020)	7.18	6
	1.1.18 固定資本形成毛額實質成長率 (2019，%)	9.13	9
	1.4.08 長期失業率 (2019，%)	0.53	9
	1.5.01 通膨率 (2019，%)	0.55	10
	1.1.21 每人 GDP(經 PPP 平減) (2019，美元)	56,764	11
	1.2.09 商品出口占 GDP 比率 (2019，%)	54.11	13
	1.3.04 對外直接投資存量占 GDP 比率 (2018，%)	55.86	13
	1.5.06 油價 (2019，美元/公升)	0.92	14
	1.2.08 商品出口(2019，十億美元)	330.62	17
二、政府效能	2.2.09 消費稅率 (2019，%)	5.00	3
	2.3.07 人均外匯準備 (2019，美元)	20,474	4
	2.2.01 總稅收占 GDP 比率 (2018，%)	13.01	5
	2.4.15 開辦企業所需程序 (2019，程序數)	3.0	6
	2.4.07 政府補貼占 GDP 比率 (2019，%)	0.39	7
	2.2.07 個人所得稅有效稅率 (2018，%)	5.77	9
	2.5.06 吉尼係數(所得分配平等) (2018)	27.80	10
	S2.2.12 實質個人所得稅不會打擊工作意願 (2020)	6.73	11
	2.3.05 央行政策對經濟發展有正面影響 (2020)	7.37	12
	2.3.03 銀行存放款利差(放款利率減存款利率) (2019，百分點)	1.59	13
三、企業效能	S3.4.01 企業反應快、彈性大 (2020)	7.76	1
	S3.4.02 企業機警於市場狀況變化 (2020)	7.80	2
	S3.4.03 企業對商機或威脅反應迅速 (2020)	7.55	2
	S3.4.09 經理人具企業家精神 (2020)	7.31	3
	3.3.01 銀行部門資產占 GDP 比率 (2019，%)	283.06	4
	S3.4.08 顧客滿意度受到企業重視 (2020)	7.98	4
	S3.1.10 企業擅長透過數位工具及科技增進生產力(2020)	7.55	5
	3.3.10 股票市場市值占 GDP 比率(2019，%)	192.68	5
	S3.4.07 企業擅長以大數據分析輔助決策(2020)	6.58	5
	S3.4.10 企業領導人有強烈社會責任感 (2020)	7.41	5
四、基礎建設	4.2.02 3G 及 4G 行動寬頻占手機市場比率 (2018，%)	100.0	1
	4.3.07 每千人研發人力 (2018，全職約當數，每千人)	11.12	2
	4.3.19 中高階技術占製造業附加價值比率(2017，%)	69.53	2
	4.3.05 企業研發支出占 GDP 比率 (2018，%)	2.70	3
	4.5.08 25-34 歲人口中接受大專以上教育比率 (2018，%)	70.0	3
	4.1.09 扶養比(15 歲以下及 64 歲以上人口/15-64 歲人口)(2019，%)	37.9	4
	4.3.02 研發總支出占 GDP 比率 (2018，%)	3.36	4

	4.4.25 企業重視永續發展議題(2020)	8.14	4
	4.2.09 網路頻寬速度 (2019，Mbps)	59.9	5
	4.2.16 高科技商品占製造業出口比率 (2018，%)	45.64	5

註：S 表示該項指標為問卷調查指標；所謂優勢項目(strengths)與弱勢項目(weaknesses)，係將細項指標原始數值標準化後再進行每一大類優、弱勢挑選。

IMD 2020 年公布我國世界競爭力之弱勢項目

	項　　目	數　值	名次
一、經濟表現	1.3.08 外人直接投資存量占 GDP 比率 (2018，%)	16.60	57
	1.2.17 前五大貿易夥伴出口集中度 (2018，%)	65.0	54
	1.2.24 貿易條件指數 (2019)	90.7	54
	S1.3.13 產業全球布局對經濟前景無影響 (2020)	4.65	52
	1.5.02 城市生活成本指數 (2018，紐約=100)	89.70	48
	1.3.06 外人直接投資流入量占 GDP 比率 (2019，%)	1.34	45
	1.3.07 外人直接投資存量 (2018，10 億美元)	100.9	43
	1.2.13 服務輸出占 GDP 比率 (2019，%)	8.42	42
	1.2.18 前五大出口產品集中度(2018，%)	56.7	39
	1.2.25 觀光收入占 GDP 比率 (2018，%)	2.25	37
二、政府效能	S2.4.04 外資能自由獲得企業的控制權 (2020)	5.56	51
	2.4.19 解雇成本相當於多少週薪 (2019，週數)	11.6	44
	2.4.12 新企業密度(15-64 歲每千人註冊之新企業數) (2018)	2.5	40
	S2.4.16 勞工聘雇/解雇、最低工資等法規不會阻礙經商(2020)	5.24	37
	S2.4.13 法律便利新公司的創辦 (2020)	6.59	36
	2.4.14 開辦企業所需天數 (2019，天數)	10.0	33
	2.5.09 所得最低的 60%家庭收入成長率(2017)	-0.22	32
三、企業效能	S3.2.21 人才（良好教育、技術）外流不會影響競爭力 (2020)	3.94	48
	S3.2.22 國內企業環境能吸引國外高階人才 (2020)	4.59	47
	3.4.11 女性管理階層比重(2018，%)	27.98	40
	3.4.14 早期創業活動(2019，%)	8.38	40
	3.2.04 經理人年薪(包含獎金及長期福利) (2018，美元)	185,939	39
	S3.2.20 企業重視吸引、留住人才 (2020)	6.75	34
	S3.2.23 資深經理人具有國際經驗 (2020)	5.71	34
四、基礎	4.4.18 再生能源占能源需求比例 (2017，%)	1.5	57
	4.1.07 人口成長率(2019，%)	0.06	49
	S4.1.15 能源基礎建設充足且有效率(2020)	6.43	46
	4.5.01 公共教育支出占 GDP 比率 (2018，%)	3.7	46

建設	4.4.17 平均每人曝露 PM2.5 程度 (2017，微克/立方公尺)	18.30	43
	4.2.08 每千人使用寬頻網路人數(2018，每千人)	286	42
	4.4.01 醫療保健支出占 GDP 比率(2017，%)	6.4	42
	S4.1.04 用水取得獲得適當保障與管理(2020)	7.92	41
	4.3.11 理工大學文憑比例(2016，%)	34.64	40
	4.2.03 平均每手機使用者月費(2018，美元)	17.9	38

註：S 表示該項指標為問卷調查指標；所謂優勢項目(strengths)與弱勢項目(weaknesses)，係將細項指標原始數值標準化後再進行每一大類優、弱勢挑選。

附件 31 馬來西亞稅務優惠－主要中心 2.0(Principal Hub 2.0)

◆ 主要中心(Principal Hub,PH)定義

「主要中心」係一個本地註冊公司，以馬來西亞作為其區域與全球商業之營運基地，並管理、控制及支援其主要功能，包括風險管理、商業決策、經營策略、貿易、金融、管理與人力支援等職能。同時希望以主要中心(Principal Hub)計畫取代原營運總部計畫(OHQ)、國際採購中心(IPC)及區域分銷中心(RDC)。

◆ 主要中心享有較低所得稅率

一般公司稅率為 24%，獲核准設立成為主要中心後可享有以下較低稅率：

- 新設公司：依據主要中心各種標準及要求，最常 10 年內可享 0%或 5%的優惠稅率
  - ✧ 新設公司：全新在馬來西亞當地註冊的公司；或由馬來西亞當地現存或相關企業成立之新公司且尚無任何主要中心服務業務
    - ➢ 公司類型：製造與服務之企業
- 現有公司：最常 5 年內可享有 10%的優惠稅率
  - ✧ 現有公司：獲經核准設立之 OHQ、IPC 及 RDC(不論是否享有優惠者)；獲現有製造與服務之企業
- 以貿易與服務相關之所得免徵企業所得稅

◆ 申請期限至 2020 年 12 月止

◆ 適用條件

1. 適用**<u>製造和服務類型</u>**公司
2. 優惠稅率適用**<u>貿易和服務性質所得</u>**(不是用權利金收入)
3. 公司實收資本須超過 250 萬令吉(約 1,750 萬臺幣)、年營業額須至少達 5 億令吉(約 35 億臺幣)

4. 公司符合一定程度的實質性如下：

- 雇用一定數量員工
- 產生一定營業支出
- 提供合資格服務(策略性服務、共享服務、企業服務)

◆ 符合資格之服務

1. 策略性服務

(1) 區域損益(P&L)/業務部門管理

(2) 策略商業計畫和企業發展

(3) 企業財務諮詢服務

(4) 品牌管理

(5) 智慧財產權管理

(6) 高階人才招募和管理

2. 共享服務

(1) 企業培訓和人力資源管理

(2) 財務和會計(交易、內部審計)

3. 企業服務

(1) 招標管理

(2) 財務資金管理

(3) 研究開發與創新

(4) 專案管理

(5) 銷售和市場推廣

(6) 業務發展

(7) 技術支援和諮詢

(8) 資訊管理和處理

(9) 經濟/投資研究分析

(10) 策略採購和分銷

(11) 物流服務

◆ 實質規範條件

	新設公司		現有公司
適用優惠稅率	5%	0%	10%
適用年限	5 年(可再延長 5 年)(註 1)		5 年
實質條件			
從事高價值工作者每月最低薪資 ■ 月薪至少 5K RM(約 3 萬 5 千臺幣) ■ 關鍵職位月薪至少 25K RM(約 17 萬 5 千臺幣) ■ 至少一半須為馬來西亞籍	30 人 (包括關鍵職位 4 人)	50 人 (包括關鍵職位 5 人)	30 人或現有員工數 *1.3 倍 (孰高者)
最低年度營業支出	5 百萬 RM (約 3,500 萬臺幣)	1 千萬 RM (約 7,000 萬臺幣)	1 千萬 RM 或過去 3 年平均營業支出 *1.3 倍 (孰高者)
最低管理公司(network company(註 2))數量	10 間 (至少 3 間為關係企業)	15 間 (至少 4 間為關係企業)	10 間 (至少 5 間為關係企業)

(註 1) 5 年到期後，公司可再申請延期，但須符合明定條件。

(註 2) 所謂 network company 為關係企業或非關係企業要有三年的關係且要有實質合約(contractual agreement)。

◆ 實質規範條件

	現有 OHQ、IPC、RDC
適用優惠稅率	10%
適用年限	5 年
實質條件	
從事高價值工作者每月最低薪資 ■ 月薪至少 5k RM(約 3 萬 5 千臺幣) ■ 關鍵員工月薪至少 25k RM(約 17 萬 5 千臺幣) ■ 至少一半須為馬來西亞籍	■ 未享有優惠者：現有員工數*1.3 倍 ■ 享有優惠者：60 人或現有員工數*1.2 倍(孰高者)
最低年度營業支出	■ 未享有優惠者：1 千萬 RM(約 7,000 萬臺幣)或過去 3 年平均營業支出*1.3 倍(孰高者) ■ 享有優惠者：1 千 3 百萬 RM(約 9,100 萬臺幣)或過去 3 年平均營業支出*1.2 倍(孰高者)
最低管理公司(network company)數量	■ 未享有優惠者：10 間(至少 4 間為關係企業) ■ 享有優惠者：15 間(至少 5 間為關係企業)

附件 32 新加坡稅務優惠

一、國際/區域總部(IHQ/RHQ)

◆ 目的

為鼓勵以新加坡為基地開展總部活動，以監督、管理和控制其區域或全球運營及業務。新加坡經濟發展局(EDB)最早於 1986 年實施營運總部(OHQ)計畫，並後續推出企業總部(BHQ)、製造總部(MHQ)及全球總部(GHQ)。於 2003 年將此 4 項計畫進行整併簡化後推出國際總部(IHQ)及區域總部(RHQ)計畫。

◆ 企業所得稅優惠

新加坡公司稅採單一稅率 17%，若跨國公司將其區域或國際總部設在新加坡，提供實質標準的總部活動而收取之服務報酬可享較低的企業所得稅率 10%。

- 符合實質標準(Substantial Level)之總部活動如下：
  - 商業活動的管理/溝通和控制
  - 原物料採購/供應鏈管理
  - 市場控制和計畫/人力資源管理
  - 法律服務提供/財務服務提供
  - 品牌管理服務

◆ 其他優惠措施

1. 扣繳稅款減免：
   - 針對之赴國外企業的權利金或技術服務費，其扣繳稅款可予以全部或部分減免。
   - 針對為購置生財器具所產生的國外貸款所衍生的利息支出，其扣繳稅款可予以部分減免。
2. 研發補助(RISC)
   - 具體的優惠措施，企業可與 EDB 進行商談。EDB 可根據

企業規模和對新加坡的貢獻為企業提供優惠配套措施。

◆ 優惠適用條件

- 完善建置的商業部門及具一定規模的資本、資產、員工和業務
- 組織中之核心經理人能行使具決斷性的管理和控制活動
- 實際進行具實質標準(Substantial Level)之總部活動
- 總部營運人員須以新加坡為其基地提供勞務服務
- 在稅務優惠期間第 1 至第 3 年底前，實收資本額分別達 20 萬新元(約 424 萬臺幣)和 50 萬新元(約 1,060 萬臺幣)
- 第一年年底前，提供 3 項總部服務於新加坡 3 個境外之子公司或分公司
- 在稅務優惠期間 75%的高技能員工須具備 National Technical Certificate Grade 2(NTC2)證書資格
- 第三年年底前，至少增加 10 名以上具專業文憑之員工
- 第三年年底前，前五高薪專業經理人平均年薪達 100,000 新元(約 2,120,000 臺幣)
- 第三年年底前，新加坡年度業務支出將增加 200 萬新元(約 4,240 萬臺幣)
- 於前三年稅務優惠期間內額外增加的總業務支出需達 300 萬新元(6,360 萬臺幣)

二、相關稅務優惠

◆ 非國際總部及區域總部亦可享有企業所得稅優惠

- 符合創新認證(Pioneer Certificate,PC)或發展與擴張(Develop. & Expansion Certificate, DEI)之企業，依其對新加坡產業及經濟貢獻度給予 5%或 10%稅務優惠
  - 達到創新認證之企業必須在產業中運用較同業更進階的專業技術和知識

- 符合智慧財產權發展獎勵計畫(IP Development Incentive, IDI)之企業
  - 為鼓勵企業善用智慧財產權並促進智慧財產權商業化，企業因使用智慧財產權產生的收入可獲得 5%或 10%的較低公司稅稅率。智慧財產權收入包括權利金、或因智慧財產權商業化產生的收入，智慧財產權包括專利、商標及著作權。稅務優惠期間最長 10 年，必要時可延長，但延長期間以不超過 10 年為限
  - 依據固定資產增額投資或年度企業支出分別達 1,500 萬新幣(約 2.2 億臺幣)，及 650 萬新幣(約 1.36 億臺幣)，給予優惠稅率分別為 5%和 10%
- 核准之全球貿易公司(Global Trading Company)符合資格之所得，依其對新加坡產業及經濟貢獻度給予 5%或 10%稅務優惠
  - 全球貿易公司係指經營商品或衍生性商品(Commodities Derivatives)之國際貿易業務，或從事國際貿易商品仲介業務，或兩者皆經營者
  - 商品或衍生性商品包括(石油及石油產品、農產品及量產食用產品、建築和工業材料、消費品、工業產品、機械零件、礦物、電子與電氣產品、碳信用(carbon credit))

附件 33 泰國稅務優惠-國際商務中心制度(Int'l Business Center)

◆ 目的

為吸引外資將亞太區管理運籌中心設在泰國，提升當地管理素質並使經濟活動多樣化。泰國提出國際商務中心(International Business Center)取代原區域營運總部(ROHQ)、國際總部(IHQ)及國際貿易中心(ITC)。

◆ 國際商務中心(IBC)定義

經申請許可後，得以設立外資全資之泰國公司，對關係企業提供採購、技術支援、財務規劃與調度等多項後勤策略管理服務。

◆ 可適用優惠稅率，稅務優惠期限 15 年

IBC 公司另外可享有泰國稅局提供之公司營利事業所得稅減免。一般泰國營義事業所得稅為 20%，IBC 公司則視其各年度於泰國境內之企業支出金額達到 6 千萬泰銖(約 6 千萬臺幣)、3 億泰銖(約 3 億臺幣)或 6 億泰銖(約 6 億臺幣)，得以享有 8%、5%或 3%之優惠稅率。

◆ 取得股利及利息所得免就源扣繳

匯出股利或利息至境外時，於泰國境內免就源扣繳

◆ 符合條件之外派員個人所得稅優惠稅率

雇用符合特定條件之外籍員工享有 15%個人所得稅優惠稅率

◆ 適用條件

1. 實收股本：至少要 1,000 萬泰銖(約 1,000 萬臺幣)
2. 具專業技能員工：至少 10 名(若為經營財務管理活動至少要 5 名)
3. 於國際貿易下，至少提供關係企業下列 1~10 項服務其中一項

◆ 服務範圍

1. 一般行政、業務計畫和協調
2. 原材料及零件的採購
3. 研究開發
4. 技術支持
5. 市場推廣
6. 人事管理與培訓
7. 財務諮詢服務
8. 經濟和投資分析與研究
9. 信用管理與控制
10. 財務中心
11. 國際貿易
12. 稅務機關公告之服務

附件 34 第 1 次諮詢議題評析報告-疫情後之經濟變局

疫情發展至今尚未明朗，加上美中關係持續緊張下，後疫情時代將面臨全球產業供應鏈移轉、消費型態轉變等問題，同時也凸顯對未來風險事件管理的重要性。以下將針對第 1 次諮詢會議中，與會專家學者所提問題及政策建議，進行初步評析。

一、全球產業供應鏈轉變

(一)問題分析

1. 未來全球產業**供應鏈是否正在轉變**？

- 此次疫情邊境封鎖措施，使產業供應鏈短暫斷鏈、造成生產風險，加以美中貿易紛擾不斷，產業開始加速對供應鏈重新規劃之舉。

2. **哪些產業會受到**供應鏈移轉**影響**？

(二)專家學者政策建議

1. 在疫情及美中貿易紛擾的雙重壓力下，加速全球短鏈、多鏈與斷鏈發展趨勢[30]

(1) 雙元經濟態勢成形：按照美國川普總統堅壁清野的作法，**雙元經濟可能會持續**，即使未來拜登選上，短期內也不太可能大幅改變現況。(王健全)

(2) 加入亞洲「可信任供應鏈」：(李淳)

- 目前在亞洲國家正在推動簽署互相不斷鏈或不限制出口的協議；
- 亞洲開發銀行(ADB)日前提出報告，提及亞洲供應鏈因疫情出現斷鏈情況，關注焦點是出口限制；
- 臺灣是亞洲唯一對兩項產品以上採取出口限制的國家，將不利臺灣進入信任供應圈中。
- 建議政府需要再評估出口限制規定，或用別的方式成為

[30] 「短鏈」是製造業回流或進口替代；「多鏈」係指多元化供應來源；而「斷鏈」則從全球貿易活動觀察，過去因跨境貿易形成的供應鏈，未來可能變成境內生產。(李淳)

可信任供應夥伴。

(3) 政府協助建立國內完整供應鏈：因應短鏈化，政府應整合完整國內供應鏈，積極**推動國際併購**，以提昇產業安全性與自主性。(邱俊榮)

2. 留心觀察美國政策和美商動向

(1) **美商可能加碼對中國大陸投資**：觀察美中第一階段貿易協議，美國主要還是希望降低對投資中國大陸門檻，因此除了高科技產業，其他領域甚至加碼投資，臺灣產業布局應謹慎判斷。(李淳)

(2) **須注意美國對科技產業 2 項管制政策發展**：(鍾俊元)

- **出口管制**：美國 2017 年通過 14 項新興科技出口管制，14 項中有 48 個子技術項目出口管制。
- **限制外人投資措施**：加強 27 項行業關鍵技術外國投資審查，包括基礎設施、機敏資料行業。

3. 重新評估對新南向市場策略

(1) **政府應該善用資本語言，調整新南向政策**：中國大陸生產成本越來越高，尤其在中美貿易戰後，現在全世界開始往南向移動；這個過程讓臺灣有機會，這波疫情是有史以來政府最好施力的時間點，把臺灣優勢說成一個全世界聽得懂的資本故事，再加上臺灣數位化實力，讓大家更認識臺灣。(丁學文)

(2) **臺灣海外投資缺乏與金融機構支援結合**：在東南亞，韓國或日本的金融機構都是與產業結合、一起打群架；臺灣人很有錢，可是臺灣的錢全部透過金融機構投資國外，沒有回臺投資。(丁學文)

(3) **協助廠商擴展海外據點**：拓展中國大陸以外的據點風險無法準確評估，因此，建議政府給予資源並設立**對口單位**，**提供**臺商**諮詢**。(邱俊榮)

4. 與其預判未來局勢，不如臺灣維持技術自主及新創環境

(1) **不要選邊可能利益更大**：發展產業技術要建立防火牆，中長期必須要跟德國、歐盟、英國、日本等國家合作，在去美國化或去中國化下，維持技術自主。**(鍾俊元)**

(2) **建立以臺灣為基地的全球智慧製造總部**：為落實「總部價值」思維，透過傳統的**輔導機制、資金補貼、人才供應、基礎建設、法規調適**等加緊腳步進行全面提升。**(鍾俊元)**

(3) **強化新創基盤環境以因應市場變化**：市場的反應可能會比政府更具效率及彈性，因此新創環境就很重要，政府只要將基礎建設弄好，完備新創環境，使其能適應外在快速變化的產業發展。(邱俊榮)

(4) **充足產業人才，提升薪資水準：**

- 臺灣具有高度多元文化的包容力，可以吸引行銷及管理營運的國際人才(鍾俊元)
- 投資會帶動人才需求，進而提高薪資；不過，招攬外商來臺卻可能排擠本地企業用人需求，政府應該要重視**更有效的人才培育政策**。(邱俊榮)

(三)政策評析

1. **持續觀測供應鏈移轉訊號，以及投資與產業界運作動向：**

(1) **FDI 將回流本國生產或是走向供應鏈區域化**：疫情發生時 FDI 有延宕的狀況，中期可能因需求緊縮而抑制新投資，長期跨國企業將朝調整供應鏈彈性，為確保關鍵中間財與生產安全，會加速國際生產回流本國生產或是供應鏈之區域化，FDI 會減少。(世界投資報告，2020/6 出版[31])

(2) **供應鏈移出中國大陸訊號**[32]：

- **麥肯錫全球研究所**最新報告，企業未來三到五年可能將全球 **25%的產品移往新的國家生產**，總價值 2.9 兆至 4.6

[31] World Investment Report, 2020/6，https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2769

[32] 疫情效應 全球生產基地轉移，經濟日報，2020/8/10，https://udn.com/news/story/6811/4768708

兆美元；

- **紡織、服飾、家具**等勞力密集產業可能**將從中國大陸移往孟加拉、越南、印度或是衣索比亞**等國家。

(3) 供應鏈移入越南訊號：

- **越南產業用地價格上漲**：2020 年 3 月越南工業區進駐率為 75.7%，7 月時已達 82%[33]；第 1 季北部土地價格年增率達 6.5%。

- **臺商對越南投資大幅成長：**1-6 月**臺商在越南投資**金額共計金額 12 億 8,009 萬美元(包含新投資案、增資案、合資、股份購買)，較 2019 年**同期成長 63.50%**[34]。

(4) **臺灣業界投資動向**[35]：

A. **仁寶：**將**越南**視為未來 2-3 年投產重點，另將於**巴西**小量投產；

B. **廣達：**因客戶需求，2020 年**泰國**廠第二季投產；

C. **緯創：**因應美系客戶要求於**越南**設廠，2021 年將投產，並擴大投資**印度、墨西哥、越南、馬來西亞、臺灣與捷克**，預計 2021 年非中國大陸產能將提升至 50%；

D. **和碩：**對越南初期投資，印尼廠已於 2019 年第二季投產。

2. **參考各國政府措施，強化臺商回臺投資或吸引外人投資策略：**日、韓、美主要從本國企業供應鏈移轉協助本國或是其他國家著手，而印度重點則是對外招商(特別是美國企業)

(1) **日本：**

---

[33] KPMG 成立不動產諮詢平台 為前進越南的臺商找地，經濟日報，2020/7/29，https://money.udn.com/money/story/5612/4738813

[34] 本(2020)年上半年越南核准外商在越南投資之金額合計 156 億 7,106 萬美元，越南/駐越南台北經濟文化辦事處經濟組，2020/8/3，https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=700868

[35] 筆記型電腦暫別陰霾，但仍有全球物流運輸挑戰，拓墣產研，2020/5/13，https://technews.tw/2020/05/13/china-nb-production-is-recovering/?utm_source=fb_tn&utm_medium=facebook&fbclid=IwAR0rhU8ovOy-8eQt_5byMQbm33Zooq0wBIU-MMhwYV99Y1ukAwXW3fOWxeU

- 日本政府提供 700 億日圓約(新臺幣 193 億元)，**協助日企**將口罩、消毒液和汽車零件等生產線**自中國大陸移回日本或東南亞**國家，以降低供應鏈對中國大陸的依賴[36]。

- 實施日企**鮭魚返鄉**及協助製造業將產業**搬離中國大陸之補貼**，除將生產線移回日本外，也搬至越南、寮國、緬甸、泰國等東南亞國家[37]，產品包括橡膠手套、稀土磁鐵、航空零組件、汽車零件、肥料、藥品等[38]。

(2) **韓國**[39]：

- **以財務援助、補貼和稅收優惠支持本地公司擴大其國內生產、技術開發和海外供應鏈的多元化；**

- **擴大**已經實施的**企業回流就業、土地購買和設施投資有關的補貼規模；**

- **政府負擔部分之公司遷移的土地購置或租賃成本及**企業回流之資本支出補貼之**生產基地多元化的激勵措施；**

- **放寬工廠在首都圈及周遭區域設立及擴廠規定。**

(3) **美國：**

- 擬定減稅[40]、補貼政策，規劃一筆 250 億美元的「**回流基金**」（reshoring fund），為美商從中國大陸回流美國的成本買單[41]。

- **實施「近岸外包」(nearshoring)獎勵措施**，計畫提供財務誘因鼓勵美國企業將生產線從亞洲移回**美國、拉丁美洲**

---

[7] 砸 193 億 搬生產線 安倍出手 助日企撤出大陸，中國時報，2020/7/20，https://www.chinatimes.com/newspapers/20200720000404-260119?chdtv

[7] 砸 193 億 搬生產線 安倍出手 助日企撤出大陸，中國時報，2020/7/20，https://www.chinatimes.com/newspapers/20200720000404-260119?chdtv

[38] 日本砸 192 億助企業脫中 首批 87 家公司符合資格，自由時報，2020/7/18，https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3232156

[39] More Incentives Anticipated for Reshoring Companies, Business Korea, 2020/5/18,http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=45884

[40] 美商若將在中國大陸的工廠遷回美國，美國政府將會為這些回流的美商提供稅負優惠（經濟日報，2020/8/18，https://udn.com/news/story/6813/4789796?from=udn-referralnews_ch2artbottom）

[41]據中國美國商會 3 月調查，已有 9%會員撤離，16%受訪企業有意將部分或全部產線轉出中國，另有 40%會員不會改變供應鏈，超過 50%企業坦言觀望長期供應鏈受疫情影響（美中新冷戰 台專家：未來世界都是工廠，大紀元，2020/7/26，https://www.epochtimes.com/b5/20/7/26/n12284695.htm）

和加勒比海，基礎建設、能源和運輸部門是首波重點領域。**42**[43]

(4) **印度：**

A. **成立跨部會之電子產品委員會(Electronics Commission)**[44]，實施總計 4,000 億盧比的「大型電子製造業生產連結獎勵計畫(PLIS)」及相關投資、製造計畫，**以降低國內電子產業對中國大陸產品進口依賴**，以加速推動電子產業在地製造[45]；

B. **印度對美招商**：印度對想要遷出中國大陸的美國製造商提供誘因[46]，疫情期間 FDI 投資印度已達 200 億美元，主要以美商為主[47]。

3. **臺商海外投資是否應該仿照日韓，應再深入討論：**

(1) **日韓海外投資模式：日韓產業垂直整合型態使集團規模龐大並具有銀行**、保險、會計、產業投資、地產開發等事業群，得以隨生產基地移動同步擴展海外市場。

(2) **臺商對外投資係由傳統公股銀行及會計師事務所協助為主：**四大會計師事務所均有專職部門協助客戶處理海外投資事宜，甚至包括土地取得之協處。

- 如 **KPMG 於 7 月底**成立越南不動產諮詢平臺，協助臺商解決越南設廠土地問題。

---

[42] 白宮祭出獎勵措施 鼓勵美企從亞洲回到美洲，聯合報，2020/7/30,https://money.udn.com/money/story/10511/4742985

[43] 產業政策 ： 美日韓政府祭出激勵措施以吸引企業回流 - 科技產業資訊室(iKnow)，2020/7/20, https://iknow.stpi.narl.org.tw/Post/Read.aspx?PostID=16640&fbclid=IwAR0EKE5tyI01sJPL6ffoznzBG9G61blpcnSUkqvlTL407DFjAl7bD-Bsjow

[44] 委員會成立後，以一站式之資源整合，除將協助印度政府落實**總計 4,000 億盧比的「大型電子製造業生產連結獎勵計畫(PLIS)」及相關投資、製造計畫**，使產業提升設計及製造能力，同時，協助產業排除基礎設施缺乏、取得低成本融資機會、解決供電不穩及不足、尋求技術等廠商面對問題，推動建立大型製造設施促以進產業發展，使印度成為全球電子產品出口中心

[45] 印度政府加速推動電子產業在地製造，以降低對中國大陸產品進口依賴，印度/駐印度台北經濟文化中心經濟組，2020/7/31，https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=700788

[46] 給地給人還修法！印度接洽超過千家美企「遷出中國來印度」，自由時報，2020/5/7，https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3157899

[47] 印度於疫情期間促進投資之情形，印度/駐印度台北經濟文化中心經濟組，2020/7/28，https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=700553

(3) 臺灣垂直分工型態需要中間機制建立密切合作機制，擴展海外市場，此機制包括外館、僑委會或是金融業，**能否與金融業合作加速海外投資是未來供應鏈移轉之關鍵**。

(4) 日韓集團模式投資特點及各國供應鏈移轉政策能否納入機制之中，建議需要進一步藉由下次的諮詢會議來進行討論。

4. **完備新創環境**：完備新創環境有其必要性，惟新創環境議題複雜且多元，可留待後續諮詢議題探討。

二、消費行為改變

(一)問題分析

疫後消費需求型態改變是短期或中長期的轉變？超市、超商與量販店、百貨公司的營收成長呈現交叉的趨勢，此種消費型態改變屬暫時現象？

(二)專家學者政策建議

1. 疫後消費新常態

(1) 麥肯錫(3 月 25 日)指出全球經濟復甦可能要到 2022 年 Q3 之後；哈佛大學認為**疫情的影響至少會到 2025 或 2030 年**，甚至永遠不會消失。

- 因此，地區封城、居家檢疫，**社交距離**可能會變成新常態(鍾俊元)

(2) 消費行為改變產生新的經營或服務方式，如**低接觸**或**零接觸**的商機。(李淳)

(3) 包括線上線下的混合、工作生活的混搭、宅經濟、Buy on line，Pick up in store(BOPIS)等等都變成消費新常態。(鍾俊元)

2. 國內消費復甦力道仍有疑慮

(1) 依台經中心**消費信心指數**變化，從 1 月逐月下跌，到 **6 月開始反彈**，主要是消費、旅遊帶動消費信心；**7 月**分**項指標**中，**下降幅度**最大為「**未來半年國內就業機會**」，依序再為

「**未來半年國內經濟景氣**」、「**未來半年家庭經濟狀況**」。(吳大任)

(2) **臺灣經濟看似逐漸復甦，但 M 型化嚴重**，ICT 產業都很好，但傳統產業、**跨境服務業仍不見起色**。(王健全)

3. 從供給面提升內需韌性

(1) **提振內需的重要性：現在的臺灣**在主要市場都衰退的情況下仍可維持成長，除出口產業維持不錯外，**內需韌度**也比十年前**好很多**。疫情使健康、生活品質更受重視，**臺灣內需應轉為質的提升**，由政府直接或者鼓勵私部門投資。(邱俊榮)

(2) 企業的數位轉型不夠

A. 中小企業數位化調查中，發現**數位轉型仍集中在行銷面和財務面**，對整體應用面甚至市場模式仍無進展(王健全)

B. 企業必須加速數位轉型，在消費面，包括線上線下的混合、工作生活的混搭、宅經濟、「線上購買(付款)，門市取貨」 (Buy Online, Pickup in Store, BOPIS) 的服務等(鍾俊元)

4. 從需求面增加消費信心

- **消費者信心即是對未來的期望**。東南亞跟印度的年輕人**敢花錢消費**、陸客來臺觀光拼命地買、消費，**是**他們**對未來有期望，覺得賺錢很容易**。政府不能只給魚吃、不給釣竿，**一直紓困**，久而久之會**失去**自己的**工作技能**。(丁學文)

(三)政策評析

1. 疫情等外部衝擊之初，政府紓困有其必要性，疫後的振興內需消費，則有助經濟動能回穩：

(1) 在**疫情平息前階段**，多數政府的主要施政**重點**在「**經濟支援**」，針對受創嚴重的產業、勞動者等提供營運資金、薪資及社會保險費補貼、租稅等援助，以及失業津貼等措施。依據美國研究顯示[48]，**政府的紓困援助，可間接地帶動相關行業恢復徵**

[48] https://mymkc.com/article/content/23422

聘。

(2) 在疫後階段，各國施政**重點**在**促使國內景氣能 V 型復甦**。像發放現金、消費券、振興券等，就是想透過國內需求動能的回復，進而帶動供給面復甦。如我國刻正推動各項振興輔導措施，就是**以刺激內需買氣**，進而為**產業挹注新**的成長**力道**。

2. 臺灣消費型態已經產生變化

(1) 依據東方線上針對臺灣消費者動態及 COVID-19 疫情對市場影響系列分析來看，臺灣消費者的心態已產生變化，包括**家成為消費者娛樂生活新場域**(宅經濟)，娛樂、投資、學習等活動可能轉為線上化，家居生活導致消費需求情境移轉，家居環境收納可能更勝於彰顯於外的精品消費等[49]。

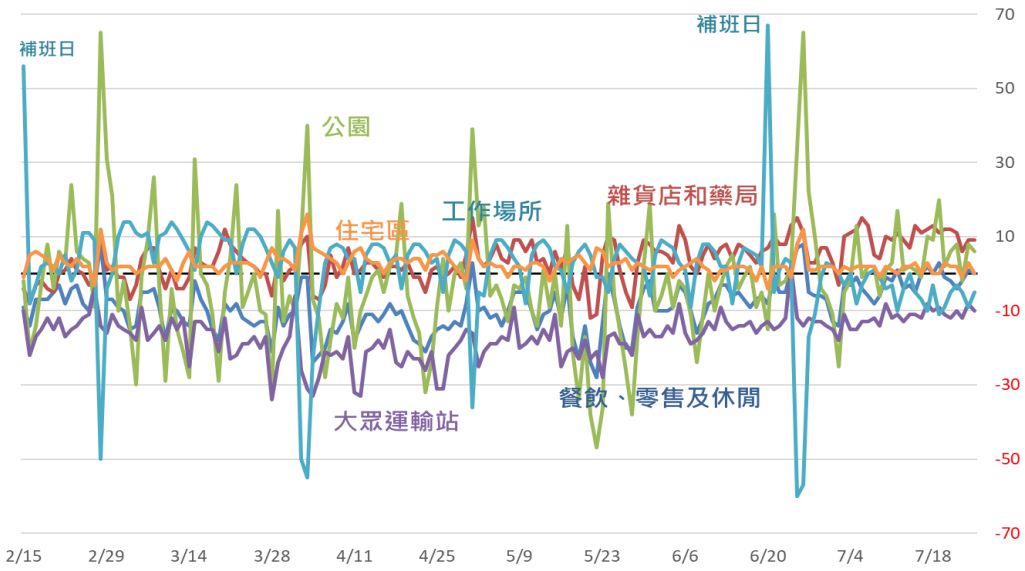
(2) 依據 Goolge 社區人流趨勢分析(如下圖所示)

- 臺灣因解封及政府的振興措施，**在餐廳、購物中心、樂園、電影院等**零售店及休閒設施**的人流熱點已經漸回到基準值**[50]，**顯示**出**近期報復性消費、旅遊的帶動，的確為內需帶來回籠的動能**；

- 惟前述的**熱點人流仍低於**公園、碼頭、廣場等**戶外設施**，以及大眾運輸、工作場所不及基準值等現象，**表示保持社交距離等防疫概念**已經明顯影響到人流停留的區域，進而**影響民眾的消費行為**，如**戶外旅遊消費**的**人流高**於在博物館、購物中心等消費的人流。

[49] http://www.isurvey.com.tw/2_event/detail.aspx?id=380

[50] 用 2020 年 1 月 3 日到 2 月 6 日這 5 週間的資料，算出一週內每天的中位數，並以此做為基準值。資料來源:https://www.gstatic.com/covid19/mobility/2020-08-14_TW_Mobility_Report_zh-TW.pdf



資料來源：台經院景氣中心

圖 11　Google 社區人流趨勢報告

3. **化危機為轉機**，在疫情可能延續之情境下，**思考如何強化內需服務業韌性**

(1) 目前**這波報復性消費或旅遊潮能夠延續多久**，仍是未知數；**需要持續觀察**，進行研究分析，以瞭解此波疫情會延續多久及影響層面。

(2) 依據麥肯錫分析全球經濟復甦可能要到 2022 年 Q3 之後，但從**防疫的角度來看**，顯而易見的是**疫苗尚研製成功之際**，**各國的人流管制及檢疫措施等**勢必**持續**，**國人無法順利出國消費**，**國內將成為唯一的消費管道、市場**，此將**有助於內需市場的茁壯**。

(3) 因此，**應該趁著這波疫情**的時候，**盤點內需消費的問題**，**強化內需服務業韌性**(諸如數位轉型、宅經濟等)。

(4) 另一方面，也可針對**戶外旅遊人流增加的部分**，政府可以**同時思考**，**如何活化閒置空間或場域**，**提升國內休閒觀光產業品質**及促進其發展。

三、未來風險與物資安全存量

(一)問題分析

1. **地緣政治風險影響能源安全：**油價太低可能會使地緣政治不穩定，使能源安全存量面臨比較大的風險。

2. **風險影響安全範疇：**從美中衝突延伸的問題是，哪些是需要自給自足或維持安全存量的面向，如糧食、能源等；是否可透過短鏈，或是可信賴聯盟來達成，值得進一步思考。

(二)與談人政策建議

1. COVID-19 疫情風險仍存：

(1) **疫情已發生第二波**：中研院何美鄉研究員示警，冬天疫情還會再來；現在日本、韓國到香港都發生第二波社區感染，政府怎樣在開放及振興之間取得平衡點，恐怕是很重要的關鍵。(王健全)

(2) **疫情影響時間延長**：哈佛大學評估至少到 2025 或 2030 年，甚至永遠不會消失；麥肯錫在今年 3 月 25 日報告中，較符合現況情境分析之一認為，復甦可能要到 2022 年 Q3 之後。(鍾俊元)

2. **風險影響物資安全範疇**：

(1) **能源安全**：未來對液化天然氣(LNG)、煤炭儲存、存量控制和管理要特別注意。(陳詩豪)

(2) **糧食安全**：國際糧食生產與化石能源連結度很高，雖然現在沒有證據顯示，低能源價格會對糧食生產造成干擾，後續值得政府關注。(陳詩豪)

3. **維持供應鏈安全策略**：

(1) **採取多鏈策略**：因 COVID-19 疫情後，發現供應鏈集中化會帶來很多問題。**多鏈意味著多元化供應來源**，現有供應商可能會面對新的競爭或替代，臺商若屬既有供應商，將面臨風險，如為新供應商，則有一個打入市場的機會。(李淳)

(2) **建立自主安全供應鏈**：過去臺灣經濟過度依賴中國大陸的問題，隨著這波疫情逐漸朝正常化的方向前進，建立自主、安全的供應鏈。(邱俊榮)

(3) **石化產業本土生產自主化**：臺灣應該加速石化高值化產業發展，支撐下游材料發展，減少跨國貿易風險。(林茂文)

(三)政策評析

1. 臺灣面對風險事件，基本所需之糧食安全與能源安全，已經建立基本準則：

(1) 糧食安全：農委會採取不同策略維持國內糧食安全，包括提高糧食自給率、穩定糧食安全存量、鼓勵改善國人膳食結構。

(2) 能源安全：

- 能源發展政策綱領(106.4)核定之能源安全政策目標係在建構**穩定、可負擔及低風險**之能源供需體系，並以需求面強化節能、供給面多元自主低碳、系統面整合智慧化等三項作為能源安全的綱要方針。
- 惟未來應針對**影響能源供給與消費變數**，例如，運輸部門之電動車、油電車的提升；工業部門之科技大廠對綠電增加的需求等，**重新估算可能的消費需求與安全存量**，以便**進行能源配比及供給量規劃**。

2. 此波突發疫情，顯見臺灣與各國防疫安全物資存量不足問題；因臺灣產業供應鏈實力堅強，迅速緩解危機。

(1) 此次疫情發生後，曾發生口罩、額溫槍、隔離衣 、呼吸器及藥品安全存量不足議題，惟目前不足情況在國內供應鏈建置及進口恢復後逐步緩解。

(2) **口罩安全存量：**出口禁令現已經解除，每天定額徵用 800 萬片，安全存量為兩億片，若低於存量就會擴大徵用。此外，未來國內醫療體系將全部先改用國內生產的口罩，粗估年用量為 4 億片。

3. **未來應建立風險觀測與物資安全存量機制：盤點哪些產業**屬於防疫(或其他風險事件)優先**自給自足**的產業，或是可透過**建立聯盟**等其他策略因應。

(1) **風險事件：**風險可能來自於極端氣候或稱地球暖化、戰爭、地震及海嘯、細菌、病毒等。應盤點各種風險並依據其**嚴重程度、影響範圍及持續時間**等不同情境進行風險情境類型分級。

- **極端氣候風險**：極端氣候造成極地溫度上升、海平面上升、水災、乾旱、病蟲害等，不利農作物生長與生存土地面積變小。海平面上升影響層面為全球性，但所造成的水災、乾旱、蟲害等則為區域性，突發而來，其影響時間必須視災害持續時間而定。

- **實體戰爭**：除了第一及二次世界大戰，戰爭影響的區域皆為局部地區性，並且視戰爭發動規模大小及其國家才能判斷其影響層面及其影響時間，例如中東（產油國）若爆發戰爭則油價容易受到影響。

- **資訊戰：**利用資訊空間作為戰爭的場域，利用電腦病毒、假訊息、駭客攻擊等方法。此種戰爭形式從未停止，影響層面很廣，惟對物資影響較小。

- **地震及海嘯**：地震或海嘯影響層面視其發生的地點或地區範圍有多大而定，通常災害影響較為短暫。

- **細菌、病毒傳染**：細菌、病毒傳染多為區域性、短時間，而其影響層面則視其持續性、致死性、傳播力等有關。此外，防疫措施中的封鎖政策可能會影響物流運輸，而造成糧食安全風險。

(2) 針對不同風險所需要的物資，評估其安全存量，以及能否建立自給自足供應鏈，或建立可信賴聯盟等其他策略來解決。

- **若能自給自足：**產業生產供應鏈若能夠在臺自給自足，需要促進**產業上中下游供應鏈整合串接**，如口罩供應鏈。

- **若無法自給自足：**是否能夠與國內外產業供應鏈建立**可信**

賴聯盟，產業需要採**多鏈或是短鏈**模式，讓供應鏈可以更快速的反應，並且避免斷鏈。

附件 35 第 2 次諮詢議題評析報告-後疫情時代產業供應鏈發展

一、背景說明

全球供應鏈在美中貿易戰、科技戰以及新冠疫情之後加速重組格局，無論是世界投資報告、麥肯錫全球研究所報告及業界動向觀察都呈現全球供應鏈正在重組的訊號。

因應後疫情時代產業供應鏈重組之發展契機，臺灣如何掌握此次供應鏈移轉契機，就臺灣現有優勢，重新找出臺灣未來發展新定位與發展，並吸引僑臺商回臺及提供擴展海外供應鏈之協助，而臺灣劣勢應加以突破，以下將針對會中專家學者所提的政策建議，進行評析。

二、與會學者專家建議：主要區分四大重點，分述如下

(一)臺灣的機會：

1. **全球產業供應鏈正在重組，是臺灣發展契機**：

   (1) 約 7 成企業考慮將中國大陸的生產基地往外移轉；其中，臺灣企業則約 75%。考慮移回本國方面，以臺灣 40%最高，代表海外臺商對於臺灣是很有信心的。（郭政弘）

   (2) 根據外貿協會統計，疫情發生前有高達 5 成以上廠商會因美中貿易衝突，移往其他地區投資；其中，46.4%有意願回來臺灣。(關春修)

   (3) 美僑商會在中國大陸會員雖然僅有 8%會員表示會離開中國大陸，有意願離開中國大陸會員中，臺灣是首次出現在移轉的選項中，名列第二(次於越南)。（符銘財）

2. **地理位置優勢**：因為臺灣地理位置恰好在東北亞和東南亞之間，製造及科技技術在亞洲排行數一數二，處於極佳的管理位置。(關春修)

3. **資金優勢**：

(1) 臺灣資金充足，利率相對也低，但海外臺商貸款較困難。(關春修)

(2) 因為低利率環境，臺灣發債成本低，吸引債券發行人(Issuer)的興趣。（符銘財）

4. **人才優勢**：臺灣高科技人才供給是關鍵，很多資通訊產業選擇臺灣而非東南亞國家，除了因為東南亞目前尚無法提供完整合適的生產製造環境外，當地也沒有足夠的高科技人才。（符銘財）

5. **疫情驅動 ICT 產業鏈優勢**：

(1) 2019 年 7 月路透社的分析，臺灣全球價值鏈參與程度高達 67.6%，最主要是因為臺灣產業鏈同時跟美國和中國大陸都有緊密的合作。(關春修)

(2) 臺灣有 IT 優勢，很多外商非常想來臺灣設立研發中心。(關春修)

(3) 資通訊等高階產業有較高意願選擇臺灣。（符銘財）

(4) 疫情驅動的三無現象，無接觸、無人化生產及無極限應用，適合運用 ICT。（林水永）

(二)臺灣產業新定位

1. 發展**高階製造中心：臺灣人口不夠多，因此，政府應該將高階生產製造研發留在臺灣，中低階傳統產業引導至東南亞布局或留在中國大陸。**

2. 發展半導體製造中心 (關春修)

(1) 優勢條件：臺灣在**晶圓代工、IC 封裝測試**皆居全球第一名，**IC 設計**也居全球第二。臺灣應該善用過去在**資訊產業及生產製造**累積的優勢，以及**領先全球**的**半導體技術**，掌握經濟結構轉型契機。

(2) 半導體產業鏈更完整發展：臺灣應該要發展半導體材料及設備技術**自主化**、供應鏈**在地化及國產化**，可透過成立研發中心，或者吸引相關外商來臺投資或與國內廠商

合作等，惟技術性人才供給能否大幅提升是關鍵。

3. **吸引企業來臺成立區域營運總部、國際營運商務中心或企業數位中心**：

   (1) 因中美貿易摩擦與香港實施國安法，許多外國企業陸續撤離中國大陸、香港，遷往東南亞及印度；政府若能比照這些東南亞國家，以提供**稅務優惠**方式，吸引企業來臺成立**區域營運總部或亞太營運或商務中心**，將會吸引更多外資投資，僑臺商亦可持續與臺灣保持連結。(關春修)

   (2) 未來供應鏈是跨全球，分散到世界各地；生產流程不是備料、加工生產、再配銷的長鏈概念，而是各地協力廠配合數位中心發號命令的概念。因此，良好的**數位解決方案及數位中心**是產業未來能夠長期發展的關鍵。（林水永）

4. **發展高階資產管理中心**：臺灣不太容易取代香港成為亞洲金融中心，但是可以思考成為高階資產管理中心；臺灣擁有高資產的富豪不在少數，近來也有很多外商銀行來臺招攬業務，金管會目前也督促國內銀行要成立高資產的財富管理中心。(關春修)

5. **從六大核心戰略產業出發，找出適合臺灣發展的產業**：以過去產業發展的經驗，臺灣不是一個適合做大的地方。從六大核心戰略產業出發，從中找出適合臺灣供應鏈可以容納的產業（郭政弘）；**醫療產業**中之原物料產業發展。（符銘財）

6. **發展綠色經濟**：歐盟以 7,500 億歐元紓困金推動 **European Recovery Plan**，推動電池、電動車等發展，並未因疫情打亂或停頓，歐洲未來不會停下綠色經濟發展腳步。（符銘財）

(三)臺灣的劣勢：

1. **臺灣是海島型國家、土地有限、天然資源不多，加上人口只有 2300 萬人左右，不具備廣大內需市場及足夠勞動力。**（關春修）

2. 土地成本高：臺商回臺土地取得成本相當高。（劉樹添）

3. 臺灣高科技人才供給問題：

(1) **臺灣人才是否有達到世界前端**，更何況**長期供應不足**。（蘇孟宗）

(2) 資通訊廠商面對臺灣最大的抱怨，是臺積電都把最好的工程師拿走，如何安撫、分配或提升人才供給，需要依賴政府的智慧。（符銘財）

(四)對外鏈結臺商策略：

1. 吸引海外臺商回臺成立區域營運總部或是國際營運商務中心(關春修)

(1) **使接單採購在臺灣**，營業額可以回饋臺灣，銀行較願意貸款，**幫助臺商企業發展**，提升產業附加價值。

(2) **可參考東南亞國家**，包括**馬來西亞、新加坡、泰國等**提供的企業所得稅等之**租稅**誘因政策**(見附件 31~33)**。

2. **協助臺商深耕東南亞品牌及通路：**

(1) **協助臺商深耕東南亞品牌及通路**，全力推展**數位經濟**(如光陽與 Grab 合作案例)，這些都是臺灣的強項，培養企業的核心能力，將**產業鏈整合**起來。(關春修)

(2) **與東南亞在地品牌結合**：東南亞慢慢會有**在地品牌**出現，政府應該把握契機，協助企業從通路進入品牌體系，與東南亞在地品牌結合。（蘇孟宗）

3. 與東南亞臺商進行農業合作：臺灣**農業水準、基因改良技術**都非常強，現在亞洲各國閒置土地很多，泰國更從今年起要課徵空地稅，如果政府能提供優惠政策或措施，讓臺灣農業能夠輸出到這些亞洲國家，技術留在臺灣，再加上金融界、會計師輔導，給予較高的融資，也會對臺灣相當有助益。（劉樹添）

4. 海外臺商金融協處：

金融業是臺灣企業發展的後盾，臺灣的銀行海外佈局可視為臺灣國力的延伸。（郭政弘）

(1) **輸出入銀行**對臺商**資金協處**做法：（林水永）

投審會在核准廠商到海外投資的時候，可順帶提醒輸出入銀行提供的金融服務。

- **提供海外投資資本貸款**，**融資上限**可到八成；今年**海外投資貸款**占全部貸款金額比重已經從 8%提高至 11.4%，越來越多臺商都知道要來使用海外投資融資。
- **提供海外營建工程貸款**，用作臺商海外建廠資金。
- **提供中長期原物出口貸款**，臺商可以分期付款的方式，購置海外設廠所需的機器設備及原物料。
- 提供**海外轉融資貸款**，**臺商可向東南亞當地銀行或當地的本國銀行辦理海外投資貸款轉融資**，提供當地銀行轉貸給當地臺商購買臺灣物品。
- **提供當地應收帳款的保險或貸款**。

(2) **金管會**配合**南向協處**企業**融資**主要策略：（梁欽洲）

- 透過政策性銀行(如輸出入銀行)增加**融資、保證、保險**等服務；
- 鼓勵國內商銀在兼顧授信風險下，擴大對臺商融資；
- 為協助**中小企業、新創產業**取得資金，金管會推出獎勵方案，積極鼓勵銀行辦理相關資金協助措施。
- 研議開放在「境內」的外匯指定銀行(Domestic Banking Unit, DBU)的企業，即在本國銀行分行的企業，可以在「境外金融中心」或「國際金融業務分行」 (Offshore Banking Unit, OBU)[51]，開立外地授信帳戶，即**可透過 OBU 來擴充臺商籌資管道**，增加臺

[51] 是政府以減少金融及外匯管制，並提供免稅或減稅待遇，吸引國內外貿易商、投資者進行財務操作的金融單位。

商資金調度的彈性。

- 協助國內商銀到**海外增設據點**。

(3) 金管會協助廠商運用國內的資本市場作法：（梁欽洲）

- **臺商回臺籌資**：金管會責成**證交所及櫃買中心**設立專責服務窗口，提供臺商**回臺掛牌的一站式服務**。
- **辦理招商會**：證交所和櫃買中心在**泰國、越南**等國辦理招商會，讓在地臺商了解如何回臺申請上市櫃及登錄興櫃事宜。
- **建構多層次的資本市場**：建構**上市、上櫃、興櫃、創櫃板**等**籌資管道**，放寬符合大型無獲利的條件，豁免上市櫃獲利等要求。
- **協助新創進入資本市場**：金管會將參考英國的另類投資板(AIM)的作法，還有新加坡的凱利板[52]，積極研議開設專業投資人創新交易的新板可行性，預計今年底可完成相關的規範。

三、政策評析

(一)臺灣全球競爭力及數位競爭力表現

(1)**全球競爭力[53]**：

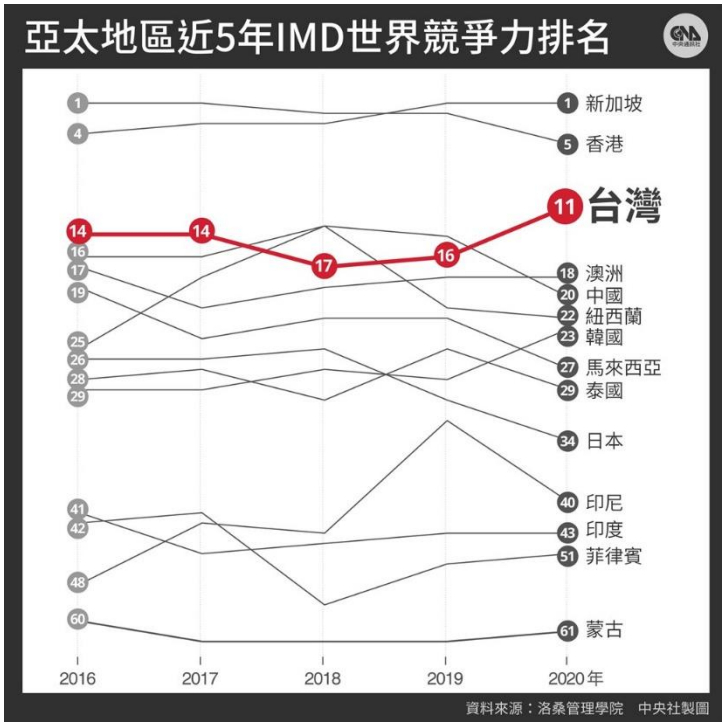
根據瑞士洛桑管理學院（IMD）全球競爭力中心所發佈的**2020 世界競爭力報告**，臺灣排名第 11，較去年大幅上升 5 名，在亞太國家中高居第 3；臺灣政府效能排名全球第 9。

[52] 類似的交易市場，是由券商輔導推薦掛牌，掛牌後會限制原始股東一定期間內不得釋出股票。前者對要求公司為合法成立且為公開發行公司，在無法獨立營運且至少 2 年無獲利公司，,關係人及所有員工需同意至少掛牌 1 年不出售任何股票；後者要戎公眾持有股本至少 15%及至少 200 名股東，董事及管理人應具備專業經驗，2 獨董，至少 1 位為新國居民，發起人、股東及關係人，上市後持股 5%以上之執行董事，IPO 後 6 個月內不得出售股份，6-12 個月內最高得出售 50%。

[53] IMD 2020 世界競爭力評比 臺灣全球第 11 亞太第 3 強，中央社，2020/6/16，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202006165005.aspx

IMD 在報告中提到臺灣得益於強勢的**經濟表現、國際貿易與投資及商業法規**微幅改善，此外，**管理方法和科技**的出色表現，提升了**勞動力及生產力**。

IMD 評比 4 大類項目，臺灣「**經濟表現**」排名為第 17、「**政府效能**」排名為第 9、「**企業效能**」排名為第 12 及「**基礎建設**」排名為第 15。



資料來源：IMD 2020 世界競爭力評比 臺灣全球第 11 亞太第 3 強，中央社，2020/6/16，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202006165005.aspx

(2) **數位競爭力**[54]：

瑞士洛桑管理學院（IMD）**2020 世界數位競爭力調查評比**（IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020, DCR），在全球 63 個主要國家及經濟體中，臺灣排名第 11 名，比去年上升 2 名，其中，**科技、未來整備度** 2 大指標評比全面提升。

[54] IMD 世界數位競爭力 臺灣排名 11 歷年最佳，中央社，2020/10/1，https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202010010167.aspx

IMD 評比以 3 大指標、9 項次指標、51 個細項指標評估世界各國對適應、探索與充分運用「數位轉變」的能量與整備度。

3 大指標臺灣排名分別為**知識**（Knowledge）排名第 18 **科技**（Technology）排名第 5 及**未來整備度**（Future readiness）排名第 8。

知識排名落後還退步，但其中在「**人才**」及「**培訓與教育**」2 項次指標排名均提升。「**國家對新技術學習能力**」、「**科技技術人才雇用**」等排名較低，顯示臺灣軟體實力與人才，還要再提升[55]。

臺灣 7 項細部指標晉升全球前 3 名，其中，「**公司敏捷度**」、「**行動寬頻用戶**」及「**資訊科技與媒體股票市場資本額占 GDP 的比率**」全球居冠；「**全國平均總研發人力**」、「**企業對商機與威脅的反應速度**」及「**智慧型手機普及率**」排名第 2；「**高等教育成就**」排名第 3 名。

(二)半導體技術人才提升策略：

1. **行政院除規劃成立半導體學院之外**，也計劃**吸引外籍人才來臺**（如印度等新南向人才）來臺，規劃「**矽導 2.0 計畫**」與教育部合作擴充相關科系的師資和學生名額[56]。

   (1) 行政院研擬推動跨部會、為期十二年的半導體人才培育計畫，擬在四所頂尖大學擴大設立「**半導體學院**」，12 年可增近 5000 名理工碩博士，而資通訊系所則累計 11 年可增 38500 個招生名額。[57]

   (2) 教育部規劃擴充大學對資通訊相關科系招生，109-119 學年共 11 年，其中將開放各大學資通訊系所招生可外加 10 到 15%、約 3100-3500 人，109 年 9 月第一學年已有臺成

[55] IMD 世界數位競爭力 臺灣排名 11 近年最佳，公視新聞網，2020/10/2，https://news.pts.org.tw/article/495926

[56] 培育半導體人才 沈榮津拋矽導 2.0 計畫，中央社，2020/7/13，https://www.cna.com.tw/news/afe/202007130303.aspx

[57] 資料來源：12 年祭 96 億培育人才》產官合作 擬在臺成清交設半導體學院，自由時報，2020/10/6，https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1403873

清交等校申請外加逾三千名。[58]

資料來源：12 年祭 96 億培育人才》產官合作 擬在臺成清交設半導體學院，自由時報，2020/10/6，https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1403873

2. 經濟部工業局智慧電子學院開設半導體人才養成班。

3. 吸引外籍半導體技術人才來臺是短期解決半導體科技人才不足之方法。

(三)臺灣早在 2002 年開始推動營運總部概念：

1. **政策緣起**：經濟部為因應企業全球化趨勢，**91 年（2002 年）**開始推動**營運總部政策**，鼓勵產業積極善用全球資源，鞏固國際競爭力之同時，以臺灣作為企業決策中心，並持續投資臺灣、深耕臺灣。截至 109 年 1 月為止全臺共有 **311 個**營運總部。

[58] 資料來源：12 年祭 96 億培育人才》產官合作 擬在臺成清交設半導體學院，自由時報，2020/10/6，https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1403873

(3) 營運總部認定：

- **國內公司**營運項目至少掌控下列十項之三項：**經營策略訂定、智慧財產管理、財務管理、國際採購、市場調查研究或行銷、資訊或共通性服務之後勤支援、人力資源管理、核心技術、製造工程技術、產品、勞務或服務之創新、改進、設計或其他研究開發、新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產、品牌商標或商業模式之營運管理或授權管理**。
- **外國公司**在國內設有子公司營運項目：對亞太地區至少一個國家或地區至少一個國家或地區，提供**人才、知識、製造加工、商情或試點**[59]等五項運籌功能至少一項。

(4) 優惠措施：

- 放寬企業營運總部累計投資大陸金額之上限。
- 適用「大陸地區人民進入臺灣地區許可辦法」第四章商務交流活動之跨國企業內部調動服務。
- 提供企業營運總部大陸關係企業之員工來臺從事商務研習期間 3 個月及來臺人數不受總人數限制等 2 項優惠措施。
- 增配研發及產業訓儲替代役員額。
- 企業營運總部得檢具「營運總部認定函」，函請經濟部國際貿易局推薦申請外交部發行之亞太經濟合作商務旅行卡。

---

[59] 運籌功能說明：

(1)人才運籌：人力資源管理或人力培訓 人力資源管理或人力培訓 人力資源管理或人力培訓。

(2)知識運籌：設計、研發或商業服務模式之研發創新及管 研發或商業服務模式之研發創新及管理、經營策略管理、財務管理或智慧財產營運管理 財務管理或智慧財產營運管理 財務管理或智慧財產營運管理。

(3)製造加工運籌：採購、檢測、維修、組裝、製造加工或物流配銷。

(4)商情運籌：市場調查研究或市場調查研究或市場調查研究或營運資訊後勤支援營運資訊後勤支援營運資訊後勤支援。

(5)試點運籌：試量產或市場行銷 試量產或市場行銷 試量產或市場行銷。

- 企業營運總部聘僱專技領域外國人無須檢附營業額證明文件，且受聘僱之專業人員不受大學畢業須二年工作經驗之限制、103 年 7 月 1 日推動僑外生評點制，改以學歷、工作經驗、聘僱薪資及配合政府政策等 8 個項目累計評分達 70 分，僑外生即可受聘僱在臺工作，不受聘僱薪資及工作經驗限制，並將企業營運總部納入配合政府政策項目加分條件之一。
- 提供企業營運總部及其關係企業得進駐臺北市內湖科技園區及大彎南段工業區，並**無需繳納回饋金**。
- 提供設立於桃園市之企業營運總部**地價稅、房屋稅、房地租金**、新增僱用設籍桃園市**勞工及勞工職業訓練費用之補貼**。
- 提供設立於臺東縣之企業營運總部**地價稅、房屋稅及勞工職業訓練費用之補貼**。
- 產業園區外之興辦工業人因設置營運總部，原廠土地已不敷使用，需使用毗連非都市土地。
- 申請新北市都市計畫乙種工業區或產業專用區之開發建築(基準容積在 240%（含）以下)，提供營運總部**基準容積 5%獎勵**。
- 於新北市都市計畫甲乙種工業區設置企業營運總部得以六年之預告登記方式取代繳交保證金。
- 在臺設有營運總部因增加投資、增購設備、開發新產品、新技術、新市場或增聘員工等相關營運需求者，經中央目的事業主管機關專案同意，其**外籍員工來臺受訓得不受在臺訓練期間、人數及次數限制**。

(四)針對(僑)臺商，**政府(經濟部國貿局**和**僑委會)**也已從商情資訊、資金、數位、技術等，提供交流或協處，其中，僑委會最新提出的相關政策如下：

1. 商情資訊：僑委會於 **2020** 年 6 月出版**「臺商服務手冊」**[60]，

[60] 「臺商服務手冊」https://www.ocac.gov.tw/OCAC/EBook/BookCaseList.aspx?nodeid=5678

包括**印尼、泰國、馬來西亞、菲律賓、越南、緬甸**等六國，未來將擴大出版各國手冊，內容包括**提供代表處業務聯繫方式、經濟部和貿易中心如何協助臺商擴展商機、海外融資渠道及信用保證服務方式、協助臺商技術升級服務的窗口、人才培訓平臺資源、當地政府投資優惠政策、投資商機、臺商投資及分佈情形、協助回臺措施方案**等。

2. 海外僑臺商資金協助措施：

(1) **海外信用保證基金：**僑委會為協助海外僑臺商因應當前投資挑戰及提升競爭力，藉由海外信用保證基金提供僑臺商海外發展所需資金。

(2) 2019 年融資總金額超過 2 億美元，相較 2016 年成長 119%，未來還將**放寬保證融資金額上限、成數**，以建構更完善的保護機制。[61]

3. **協助海外僑臺商擴展國際市場：**建立**全球臺商防疫物資產業廠商名錄**，擴展國際市場，塑造臺灣品牌形象[62]。

4. 提升僑臺商技術能力：

(1) **促進臺商與學校建立產學合作：**安排臺商參訪屏東大學、屏東科技大學和高雄科技大學簽訂產學合作交流。

(2) **推動全球僑臺商農業服務方案：**鼓勵僑臺商與臺灣農業技術先進的農科院、農業金庫共同合作，提供臺商技術諮詢、人才培育、產業鏈結之協助。

(3) **全球僑臺商產業、技術、服務升級平臺：**協助臺商技術提升，與九個研發智庫，例如，國家實驗研究院、工研院、資策會…等合作。

(4) **提升僑臺商數位能力：建置全球僑臺商數位學習平臺，**為促進協助臺商技術精進提升，規劃數位學習平臺，製作數位課程，匯聚臺灣大學、民間的數位學習能量，數

[61] 僑委會辦臺商投資論壇 童振源盼共創藍海新優勢，2020/9/2，https://www.rti.org.tw/news/view/id/2078178

[62] 資料來源：童振源，臺商海外投資的挑戰和對策論壇，文化大學，2020.9.1

位課程也將增加科技、經貿、經營策略等學習內容。

5. **促進臺商與臺灣鏈結**：已安排在臺臺商到各地參訪，運用臺灣鏈結優勢，發揮臺灣優勢。

   (1) **建立全球臺商總會交流服務平臺**：目標是與 4 萬全球臺商和交流鏈結，更重要的是和臺灣鏈結。

   (2) 鼓勵全球僑臺商回臺投資和臺灣鏈結：以實體或虛擬方式，舉辦百工百業的對話。

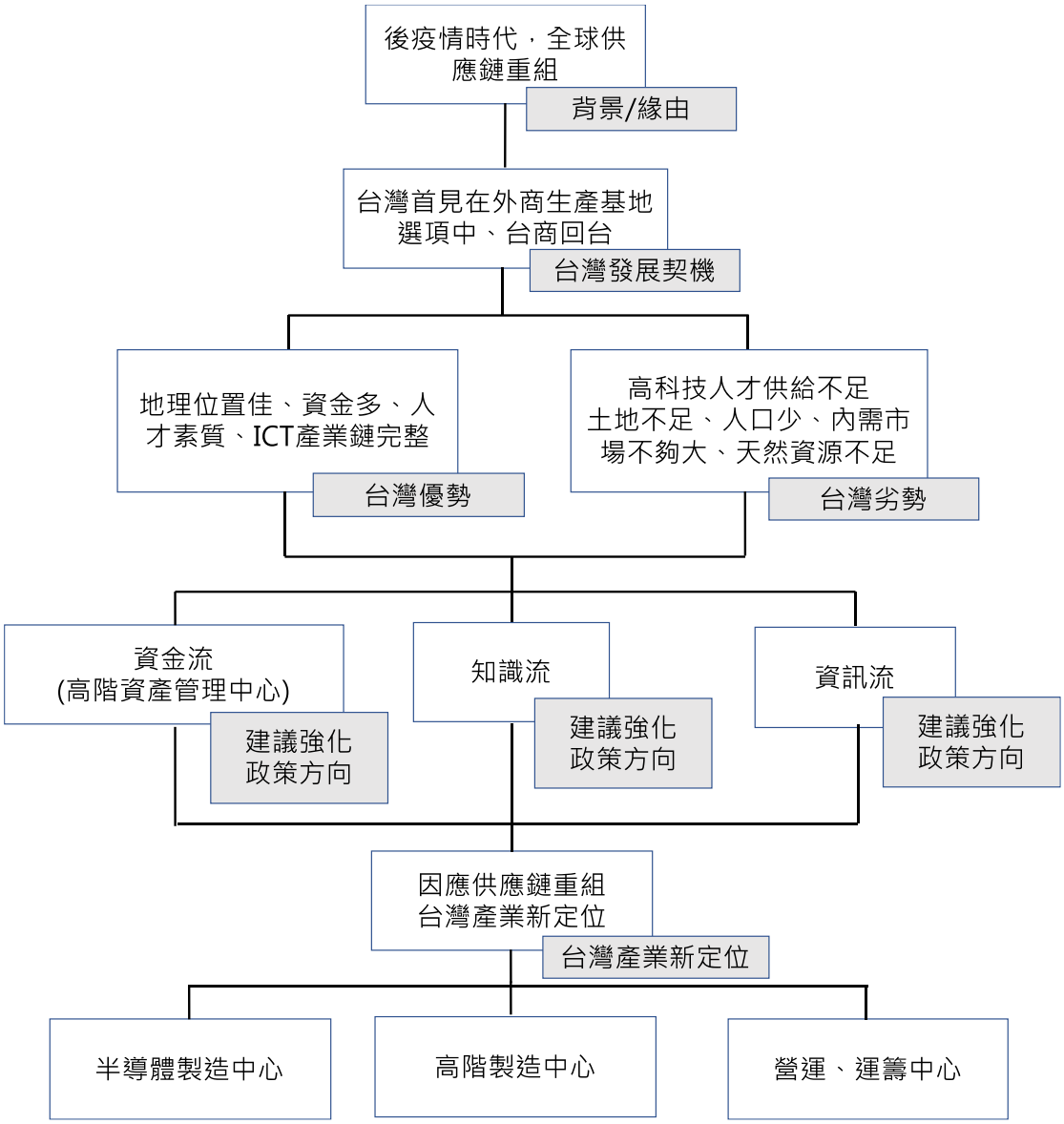
   (3) 安排臺商參訪六大戰略產業：9 月安排臺商參訪智慧機械、精密機械、生物科技等產業，促進臺商運用臺灣產業優勢，擴展商機。

   (4) 安排臺商進行農業與大健康產業之參訪：已參訪**臺南、屏東、高雄、新竹、臺中**產業，希望運用臺灣的研發技術串接臺商海外的經營基礎。

6. 協助臺商尋找人才：建置全球僑臺商人才平臺，建立人才資料庫，協助臺商找到適當的僑生、臺生、外籍生。

(五)總結上述，政府應該結合現有優勢，建構一套更清晰、全面的產業發展擘劃，作為臺灣未來對外宣傳策略；對此台經院初步提出後疫情時代之臺灣發展架構藍圖，建議留待下次諮詢會議進行深入討論。

後疫情時代，全球供應鏈重組之臺灣產業發展架構



附件 36 第 3 次諮詢議題評析報告-後疫情時代如何強化服務業韌性

一、背景說明

在第一次新經濟發展策略諮詢會議-後疫情經濟變局會議，看出疫情的消費行為改變，影響到服務業發展。因此，透過本場會議背景分析，消費行為的確受到防疫安全及社交距離而發生轉變，不僅反映在人流、購買商品管道及對商品喜好程度等，也加速消費者擁抱數位、健康及永續等趨勢。從資料可看出，宅經濟正夯、外送平臺及大部分連鎖或比較有數位能力的業者復原速度最快，但也有非連鎖式、數位轉型能力不足的小型商家與老牌餐廳等，因數位轉型速度不夠快而陷入困境。

另一方面，因疫情關係，服務業最重視的終端消費的體驗經濟也因商業活動減少，亟待轉型。景點、商圈及夜市因邊境管境措施，解封初期出現「報復性消費」及出遊潮，造成中南部、花東消費熱絡，北部餐飲、住房冷的兩極化現象。而今隨著人流恢復如往常，加上補助優惠減少等因素影響下，「替代性消費」力道是否能持續？從夜市、商圈，甚至到整個服務業如何在疫後強化其韌性，此將有助於振興臺灣的經濟。以下就本場會議中專家學者所提的政策建議，進行評析。

二、與會學者專家建議

疫情的確改變消費習性，政府關心的是消費行為改變後，要如何協助企業應用 AI、5G 等新科技，掌握商機轉變的方向。首先，業者面對環境變化，真的要有想改變的決心；政府也要先瞭解企業需要何種協助，政策才能施力。因此，對服務業韌性的相關建議，分述如下：

(一)增加數位優勢，助攻轉型

服務業韌性未必來自於數位化，但數位轉型可以增加服務業韌性(詹文男、李仁豪、林定國、林欣吾、蘇美華)

1. 很多小吃店數位轉型速度不夠快，非連鎖式、數位轉型能力不足的小型商家需要政府幫忙，政府要思考數位轉型可以從哪些層面協助企業，才能知道政策施力的地方。(蘇美華、詹文男)

2. 疫情時期，寧夏夜市透過數位科技進行管控人流，收到不錯的成效；相信隨著 5G、AI 技術成熟，未來可提供更便利、快速的商業應用服務。(林定國)

3. 行動支付推動受阻，最主要還是稅務問題；月營業額 20 萬元核定課稅是 75 年的舊法，雖然政府將分階段放寬規定，但政策要更多人知道，才能加速店家使用行動支付。(林定國)

4. 各地方或區域應藉環境補助或數位轉型工具等政策工具進行改善；作法包括媒合或任務取向，以及鼓勵區域型中小企業或新創服務業。(李仁豪、林欣吾)

(二)透過街道復興，增加新商機

1. 協助老舊社區、商圈的街道更新改善，並與業者共同合作，促成街道的復興；也可協助企業間跨業、聯名媒合，例如：讓巷弄間的超級美食在全家、7-11 等通路商上架。(李仁豪)

2. 若商圈透過街道復興，並與外送公司合作，不僅可形成上下游的良性對流，也可增加就業機會。(李仁豪、林定國)

(三)從名攤帶動名市，再由名市帶動各攤

利用鬍鬚張、麻油雞、蚵仔煎等名攤，先打響寧夏夜市的名號；現在消費者第一個想到吃的是寧夏夜市，讓每攤都有名氣的美食。(林定國)

(四)協助業者發展區域外送平臺

1. 疫後業者的最大問題在於外送平臺抽成高，致成本結構不對稱，建議可透過商圈的村里長居中整合各攤商，與外送平臺談判；或參考艋舺夜市自組外送隊模式，協助業者發展區域外送服務。(李仁豪、林定國)

2. 政府經費補助業者開發具區域特色的 APP 等應用服務，解決業者運籌問題。(李仁豪、林欣吾)

(五)建立主題式夜市

北中南夜市各有不同的空間感，夜市要提出利基的主題，就不怕沒競爭力；對外不管是故事或體驗行銷，甚至發展成為需要購票入場的樂園式夜市，都是特色賣點。(林定國)

(六)透過夜市、商圈聯盟，擴大消費量體

1. 配合現代人喜歡集點、打卡行為，讓夜市、商圈跨區聯盟，發行共同虛擬幣或紅利點數，帶動各處消費。(詹文男)

2. 像 2020 年 9 月 10 日成立的臺灣夜市商圈產業工會暨大臺北商圈產業協進會聯合大會，係提供一個平臺，作為人才技能的教育訓練、以及透過商圈或通路鏈結就業的機會。(林定國)

(七)永續概念下，透過政府補助提高臺灣服務業價值

政府補助不是普遍性或齊頭式補助，而是創造資訊服務業跟當地業者的服務交易，是透過資訊服務市場創造新的消費市場的策略，可把臺灣整體服務業價值提高。(李仁豪、林定國、林欣吾)

三、政策評析

(一)疫後消費行為轉變說明

1. 今年以來超商營業額高於百貨公司，超市業績快要與量販店相近，可能與是疫情讓人們留在地緣的居家超商、超市消費有關，**但從零售通路發展趨勢來看，近年來超商、超市導入數位科技應用已創造新的商業模式，疫情只不過讓使用數位工具的效應更加顯現。**

(1)超商通路的店長使用社群軟體經營團購，團購商品舉凡冷凍食品、生鮮、水果、生活用品及電器等；ibon 或 FamiPort 等**店家開發的網路平臺，除了平日**購交通運輸購票取票及繳各式規費等**功能外**，**在疫情時，協助政府處理包括記名制醫用口罩及三倍振興券等發放作業**。

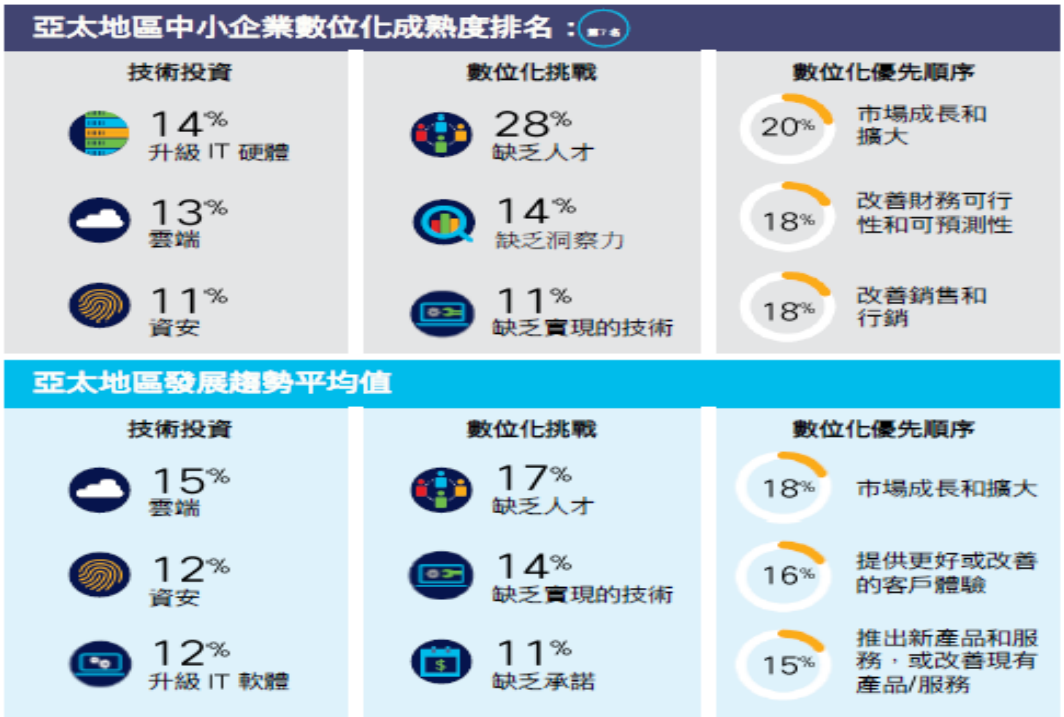
(2)**多元數位科技的應用所形成行銷管道**，**創造**比百貨公司、量販、超市**更好的業績**，故成長趨勢遠優於其他通路，**疫情只不過讓使用數位工具的效應更加顯現。**

2. 疫情加速亞太地區中小企業數位化發展

(1)「2020 亞太地區中小企業數位化成熟度研究」：[63]亞太地區有近 70%的中小企業因疫情關係而加速業務的數位轉型，其中 9 成的中小企業仰賴技術來維持其業務；超過 80%企業認為推動數位化後，業務更靈活、能適應市場變化。

(2)臺灣中小企業數位化成熟度在亞太 14 國排名第 7，次於新加坡、日本、紐西蘭、澳洲、中國大陸及南韓

- **中小企業數位化**預估在 2024 年前為臺灣 GDP 增加 230 至 270 億美元，其三大投資為 **IT 基礎設施硬體的採購或升級**(14%)、**雲端服務**(13%)、資安(11%)。
- 數位轉型的挑戰，依序：**缺乏數位技能和人才**(28%)、缺乏實現數位轉型的科技(11%)、缺乏管理層支持或預算(6%)。



資料來源：https://www.cisco.com/c/dam/global/zh_tw/solutions/small-business/digitalmaturity/cisco-smb-digital-maturity-ebook.pdf

圖 12 臺灣中小企業在亞太地區數位化成熟度排名

[63] https://www.cisco.com/c/dam/global/zh_tw/solutions/small-business/digitalmaturity/cisco-smb-digital-maturity-ebook.pdf

(二)目前委員建議部分，政府已採行的政策說明如下：

1. 加強數位化建設及輔導，蓄積企業轉型能量

2020 各國積極推動 5G 發展，5G 發展被視為打通企業數位轉型最後一哩路，開啟垂直產業無限商機。政府已利用相關資源，從建設企業數位轉型所需要的基礎建設，到店家的數位轉型輔導，進行協助。

(1)行政院**前瞻基礎建設計畫，加大數位建設及企業數位轉型**：前瞻基礎建設 2.0 推動計畫(2021-2025 年)，預算 總計約 5,100 億元，分 3 期推行，其中數位建設經費約 950 億元：

- 主要分為基礎建設環境（含資安與數位）、產業數位轉型、數位人才淬煉、5G 基礎公共建設、縮短 5G 偏鄉數位落差、推廣數位公益服務等 6 大推動主軸，共 54 項建設項目。推動 5G 發展經費約 490 億元，幾乎占半數以上[64]。
- 企業數位轉型協助，初期將會著重在中小企業的轉型需求給予協助，也會推動 AI 異質整合晶片的相關技術發展與 5G 智慧製造。

(2) 中小型店家數位轉型補助方案(2019-2022)[65]

- 每年以 1 萬家店家為目標，每家補助 3 萬元為上限，藉以降低導入數位方案門檻。
- 提服務方提供解決方案，包括線上點餐、雲端候位、雲端收銀(POS)、行動支符、電子發票、人流計數及優惠券/點收核銷等服務應用解決方案。計開發服務方案有 534 方案項目，核定 8,499 家店家，累計至 11 月 2 日已應用相關服務方案交易 1,478 多萬筆。

(3)推動零售業上架電商服務補助方案[66]

[64] IThome(2020.9.8)，《政府發布 5 千億前瞻基礎建設 2.0 計畫，數位建設成為未來 4 年推行重點，並將聚焦 5G 基礎建設與完善資安環境》，網址：https://www.ithome.com.tw/news/139864

[65] 經濟部中小型店家數位轉型補助方案，網址：https://sme.bizlion.com.tw/SME/Front/Index

[66] 經濟部零售業上架電商服務推動計畫，網址：http://servicesupport.tw/retail/zh-tw/post/contents/34

- 期程自 2020 年 4 月 1 日至同 12 月 31 日止，總經費 1 億元，預計補助 1,000 家零售業者，每家補助新臺幣 10 萬元為上限。
- 方案包括：購物平臺上架服務及 電商網站建置服務等，協助零售業者達成「無接觸銷售」，進而加速店家數位轉型。

(4)啟動數位轉型人才的養成

- 經濟部中小企業處於 2020 年 10 月 21 日訂定「經濟部中小企業處數位青年轉型種子賦能計畫作業要點」，執行「數位青年賦能計畫」。
- 目的係為了引領中小微型企業善用數位科技創新發展商業模式，促進中小微型企業之數位轉型與成長。
- 109 年編列預算 2.1 億元，其四大重點工作
  - 建構平臺：建立整合性的運籌協作平臺，作為推動中小微型企業數位轉型的溝通協作與營運效能平臺。
  - 培育人才：提供「數位轉型」為主軸的實務訓練，包括培訓課程與實際協助數位轉型輔導工作，培育具管理、技術、溝通協調等綜合技能之新世代π型人才。
  - 方案引導：透過政策工具資源挹注與議題，引領中央與地方合作、民企與數位青年參與、在地企業與法人公協會共同參與的數位青年團隊，透過方案導入與資源強化企業投入數位轉型工作，建構地方產業數位生態體系。
  - 品牌塑造：持續培訓企業數位轉型人才，建立數位轉型服務能量與口碑，讓培訓計畫成為一個值得信賴的品牌，深耕品牌的永發展。

2. 街區復興可結合地方力量，創造利基與商機

(1) 經濟部中企處「商圈振興補助」[67]

- 期程：2020 年 4 月 13 日至 2021 年 3 月 31 日。
- 針對聯合型、單一型商圈給予特色行銷、培能訓練、商品開發、數位應用等審查補助。

(2) 經濟部中企處「數位寬頻應用街區計畫」[68]

- 自 2018 年起推動，提案街區以數位程度在 3 至 5 級鄉鎮區域為主軸，1 至 2 級鄉鎮區域擇優審核。
- 對偏鄉街區導入 ICT 科技，促進街區整體競爭力及體質提升，以數位經濟、體驗經濟、循環經濟三種驅動力，推動數位寬頻應用街區永續經營。

(3) 文化部「具文資潛力之老建築保存與再生計畫」(2017-2020)

- 自 2018 年起推動，並訂定「文化部辦理私有老建築保存再生計畫補助作業要點」，引入民間自發性文化治理力量，保存具潛在文化資產、但尚無法定文化資產身分之私有老建築，以時間換取新思維，保留文化資產。
- 在城鄉持續發展下，保有豐富文化底蘊的歷史場域，像鼓勵配合臺南市之前瞻基礎建設計畫，保存城鄉特色發展紋理，建構國家文化主體性。

(4) 地方則根據各區域發展需要而制定，以臺北市及臺南市為例

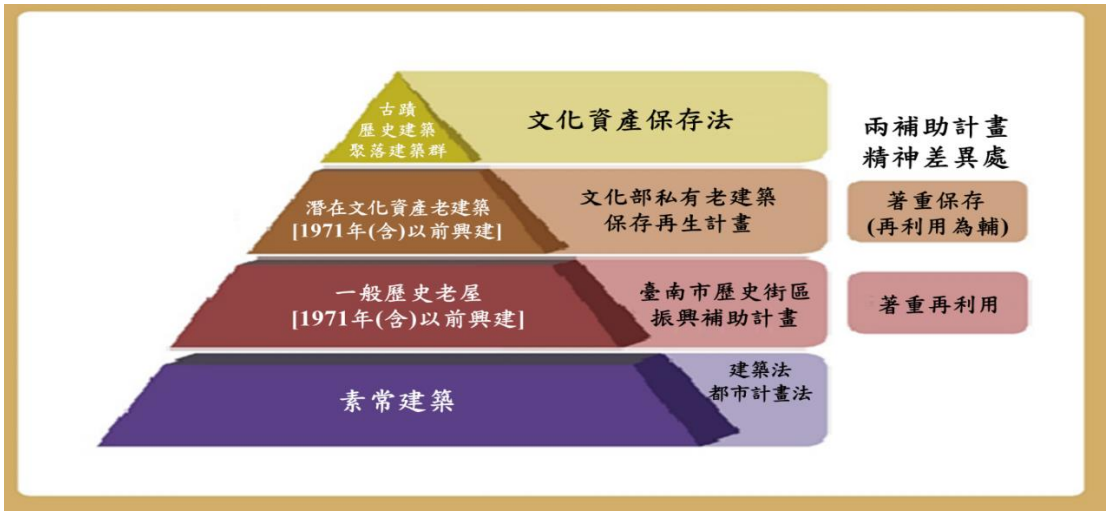
- 臺北市
  - 推動店家再造[69](「臺北造起來計畫」)：北市府商業處自 2015 年起輔導，累計至 2020 年輔導 100 家店家，透過品牌定位、識別設計、產品包裝、空間設計等面向輔導，並串聯系列式、網紅及店家等行銷活動。由店家(點)到街區(線)逐步促進產業(面)發展，

[67] https://www.smeacommercialdistrict.tw/news/16
[68] https://www.wistreet.org.tw/
[69] https://www.tcooc.gov.taipei/cp.aspx?n=FEE7C90B8CF9F5EE&s=91751F8D87AC10A2

建立產業標竿，帶動產業自我提升與發展。

- ➢ 商圈輔導服務[70]：自 2016 年起，透過輔導及補助措施活絡商圈，引進民間團體激發創意思維，促使閒置空間活化再造，及推動在地組織凝聚共識，自主管理。

- 臺南市透過老屋補助及社區總體營造，帶動街區復興
  - ➢ 市府於 2012 年依地方自治法，制定《臺南市歷史街區自治條例》[71]等完善相關措施，文化局自 2013 年起推動「臺南市歷史街區振興補助計畫(好舊.好計畫)」，另自 2018 年起配合文化部前瞻計畫。
  - ➢ 臺南市政府及文化部老屋補助精神及差異處：如圖 13 所示，前者對一般歷史老屋著重在空間再利用、活化，除了提供建物整修、文化經營、教育推廣等，或在後者重視的潛在文化資產老建築，以原貌修復保存概念下，加碼該本體施工補助等，以維護文化底蘊。



資料來源：
https://oldisgood.tainan.gov.tw/index.php?option=module&lang=cht&task=pageinfo&id=428&index=2

圖 13 臺南市政府與文化部對老屋補助對象及精神差異

[70] https://www.tcooc.gov.taipei/cp.aspx?n=1E72F83018C7A3ED
[71] https://oldisgood.tainan.gov.tw/index.php?option=module&lang=cht&task=pageinfo&id=475&index=2

- 社區總體營造：自 2015 年起，由市府各單位依職權協力合作，包括農村再生、社區文化發展、環境景觀、健康照顧等，協助建立社區共同體，增加社區居民參與，提升生活的層次。

- 以「正興一條街」[72]案例：由名店帶動名街，先品牌服飾店「彩虹來了」獲得 Shopping Design（設計採買誌）雜誌年度最佳設計獎後帶動人潮，後來以街區共同行銷理念創造話題，2014 年創辦全球首創視野最小的街區刊物《正興聞》，2016 年與日本京都京田邊市海外交流的「辦公椅競速大賽」等活動，脫離傳統社區營造模式。

3. 行動支付普及及推升計畫

(1) 為達到 2025 年我國行動支付使用率達到 90%，中企處自 2018 年起推動相關計畫。

(2) 政府經費補助企業進行聯盟、跨領域合作等方式，打造可商業驗證(POB)的行動支付鏈結雲端物聯應用之創新示範案例，藉以加速中小企業應用雲端創新、普及行動支付。

4. 以永續概念下，透過政府補助提高臺灣服務業價跨域合作

(1) 「推動中小企業跨域創新加值計畫(2016 至 2020 年)」[73]

- 以中小企業為輔導主體，串接**創新、區域聚落、智慧生活產業**等領域的中小企業，運用「亞洲•矽谷推動方案」中的「創新場域」、「連結矽谷等創新聚落」及「數位國家創新經濟發展方案」的「智慧城鄉區域創新」等計畫資源進行**跨域**的分工合作。

- 突破性的輔導作法：建立多對多輔導模式；建構中小企業跨域創新共通機制；強化從創新到市場(1 到 N)推動手法。

- 目標：推動 20 個中小企業主題式創新生態體系，並鼓

[72]https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/404/article/8203

[73]https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL3JlbGZpbGUvMC8xMjU0OS9lOTE2ZTNlNC03ZWI5LTRkNmMtODQ1Yy1lYjIwZDM2YjRlZTAucGRm&n=57aT5r%2Bf6YOo44CM5o6o5YuV5Lit5bCP5LyB5qWt6Leo5Z%2Bf5Ym15paw5Yqg5YC86KiI55Wr44CNLnBkZg%3D%3D&icon=..pdf

勵跨域合作，如圖 14。

資料來源：國發會。

圖 14 推動中小企業跨域創新加值計畫

(2) 推動「中小企業跨域創新生態系發展計畫」[74]

- 輔導主體：具有發展生態系跨域創新潛力中小企業(先選案後輔導)。
- 輔導特點：從 1 到 N 的共同演化，建立「產-官-學-研-民眾」共構的生態系(People-Public-Private-Partnership, PPPP)。由區域特性與在地特色資源出發，透過由軟助硬、由硬帶軟，強化產品研發與市場之契合，提升中小企業從 1 到 N 數位商務開拓之能力等，如圖 15 所示。

[74]https://www.smeservice.org.tw/guidance/guidanceListForm.aspx

資料來源：https://smefuture.org.tw/article-smeecosystem-1675-5631

圖 15 中小企業跨域創新生態系發展計畫

(三)政策建議

1. 政府輔導策略已融入永續、整合等概念，形成生態系機制

從前述的政府輔導政策來觀察，如圖 16 所示，從早期聚焦單一群聚需求、由領頭羊帶動業者並強調由 0 到 1 的產品服務發展，到推動跨群聚交流連結、以市場洞察驅使開放創新合作並強化商業營運模式；再到因應環境動態的主題式創新、以需求導向推動跨域整合並強調由 1 到 N 的共同演化、建立「產-官-學-研-民眾」共構的生態系(People Public Private Partnership, PPPP)。

資料來源：中小企業處

圖 16 中小企業輔導策略及作法演進

2. 政府輔導策略應再強化危機應變處理的機制

(1) 外部衝擊(疫情)階段，透過相關輔導機制，將衝擊的負面影響減至最低，如企業紓困措施，及對夜市、商圈改善衛生、環境整潔，增加安全消費的信心。

(2) 加速產業復原速度階段，除了檢視衝擊的影響程度及市場改變後的脈動，重新定位產業利基，**應利用現有政府的 PPPP 生態系輔導機制，以任務取向或媒合方式，加速整合或開發解決方案，**像加速數位轉型、新商業模式等。

(3) 成長階段：再以 1 到 N 的共同演化，將效益再擴增，並以永續理念，不斷提升企業創新力、競爭能力。

3. 協助街區復興，創新商機方面：應再統合中央與地方資源，進行全方位的規劃，將資源效益極大化，如**臺南市政府運用文化部資源**進行老屋保存及空間活化，若**再融入在地商圈的輔導**，不僅可**減少重覆的行政支出**，也**可為在地街區、商圈的復興**創造出 **1+1 大於 2 的效果**。

4. **數位轉型人才職能標準**的建立：由 2020 亞太地區中小企業數位化成熟度報告中可知，臺灣中小企業數位化最大挑戰在於缺乏數位轉型人才，這個比率相對其他國家高居第 1 位。雖然政府已於 10 月份啟動「數位青年賦能計畫」，培養「數位轉型」人才，但企業類型不同有不同的數位職能範疇，若能建構數位轉型關鍵職能標準，一方面可**供企業遴選合適的人才**，另可透過**專業度判識**，提高薪資水準，**增加青年投入的意願**。

(四)從本次會議重點結論，建議未來可再深入探討議題，包括:

1. 數位轉型應包括數位化、數位優化，及數位轉型[75]等三個階段。疫後社交距離的防疫概念啟動了零接觸經濟，服務業已步入數位化及數位優化階段，強化其韌性，惟**對數位轉型階段的新商模、新數位應用方案仍需透過民間與企業協力合作，未來各業態是否能有殺手級數位應用服務，加速其數位轉型？**

[75] 數位化係指將公司的知識（knowledge），全部透過電腦系統及數位科技，做儲存與整理。數位優化則是公司透過數位工具運用將「營運卓越」的價值活動、價值系統與生態系統，及「客戶體驗」的顧客獲取、業務拓展與關係維護；數位轉型，包括創造新的服務模式，及新的商業模式，或提升公司的附加價值、改變經營型態數位科技應用可加速數位轉型。目前臺灣中大型製造業，大都處於數位優化階段。

2. **5G 發展有助於數位科技應用開發**，雖然基礎建設需要 2-3 年，今年電信業 5G 業務已開始商轉，未來隨著 5G 串接 AI 及 IoT 為導向應用，將加速數位轉型的腳步，因此，**如何開發 5G 應用模式，提高企業附加價值**，亦是將來值得再深入探討的議題。

3. **隨著數位工具應用**越來越**普及**，企業應**更重視資訊安全問題**，尤其臺灣每月平均受到 3 億次的駭客掃描、3,000 萬次的攻擊，再從**臺灣中小企業數位化投資**除了升級 IT 硬體、雲端設備外，**資安系統**也是投資重點，未來資訊安全將形成一個產業鏈，亦可留待未來諮詢會議進行深入討論。

附件 37 第 4 次諮詢議題評析報告-後疫情時代臺灣產業發展擘劃

一、背景說明

本年度將議題聚焦在疫情下的影響，第一場次討論「疫情後之經濟變局」，得到全球供應鏈正在重組以及疫情對實體經濟已造成衝擊，第二場次聚焦在「後疫情時代，產業供應鏈發展」，得到後續臺灣應強調優勢、彌補劣勢、對抗威脅，而在變局下，疫後臺灣產業規劃，應如何讓世界看見臺灣，或從臺灣放眼世界。

延續第二次諮詢會議重點結論及次長裁示，GDP 受到臺灣資源有限下，臺灣要抉擇是要追求量大還是質高、要練大還是練強的困難，此外，臺灣未來產業發展走向，背後需要一套更清楚的邏輯思維。在次長裁示可從臺灣產業 SWOT 分析，再由知識流、資訊流、資金流的方向去拉進來優勢產業、伸出去對外與僑臺商連結。以下將針對會中專家學者所提的政策建議，進行評析。

二、與會學者專家建議

主要區分以下重點，分述如下

(一)未來產業發展契機與定位

擬訂未來的產業策略時，要處理兩個面向問題：一是**將既有優勢及強項移轉到未來的問題**；其二是**應增加未來的思維(Future-oriented)，從未來期待的發展結果與經濟生活型態**，看現在應該做什麼，才能達成未來的目標。(陳正然)

1. **產業生態系的軟硬整合角色**

   (1) 臺灣應利用此波臺商回臺的機會，與美歐等終端市場國家、先進技術國家強化技術研發合作關係，設法提升國內研發與先進技術能量，與各生產國建立穩固、互惠的夥伴關係，並在先進製程上有明確的分工，同時應將目前以生產為核心價值的模式，**轉化為產業生態系的軟硬整合角色**。（李詩欽）

   (2) **建議政府在政策規劃時應增加軟體的思維，以符應**

software-driven 的產業趨勢：從全球產業發展的大趨勢來看，軟體是驅動價值的主要因素，硬體是臺灣的強項、優勢，可作為未來產業競爭的基礎，但總體趨勢應該偏向軟體，或至少是軟硬整合。（陳正然）

(3) **建議政府應帶領產業共同建構下世代的產業基礎建設**：以軟體趨動價值的角度，新的基礎建設，不再是過去的水電、網路頻寬、使用頻率，**而是通訊加 AI、data science 等，並結合 Domain knowledge**。（陳正然）

(4) **建議成立主責軟體的政務單位**：軟體是未來最重要的產業，是未來經濟發展最重要的驅動因素，因此，建議應盡快成立主責軟體的政務單位，如工業局增加組織，或由副局長層級負責。（陳正然）

2. **技術整合中心**

我國應把握此次全球供應鏈調整契機，以打造臺灣成為創新製造、高值服務研發、專利與營運中心為目標，將臺灣定位為亞太創新樞紐，將以往以生產為核心的製造業模式提升為**技術整合中心**。（李詩欽）

3. **打造臺灣與國際接軌的強韌產業生態系**

未來**打造臺灣與國際接軌的強韌產業生態系**：將是我國製造業脫胎換骨的關鍵，例如：如何「不間斷營運」讓企業經營更強壯，如何「分散式生產」使製造更彈性敏捷，另為使企業總部能運籌帷幄千里之外，「智慧化決策」能力更形重要等。（李詩欽）

4. **「總部經濟 2.0」**

(1) 若政府能趁這次臺商回臺投資機會，大力建立智慧型(5G+AI+IoT)基礎建設，並鼓勵**「總部經濟 2.0」**思維，引導投入全球佈局，並將**資金流、資訊流、知識流**等資料於「臺灣總部」進行分析、預測與決策，則臺灣在**智慧製造、智慧醫療**等領域具有全球競爭優勢。（李詩欽）

(2) **建構後疫情時代運籌總部新觀念**：如何運用數位科技與雲端服務，讓臺灣可運籌帷幄全球，讓 made by Taiwan 成為臺灣智慧製造的新模式。（陳正然）

(3) **鼓勵企業在臺灣建構運籌帷幄「總部」**：在臺總部建構**全球營運資源調度、風險應變**等能耐，將**營運數據、分析決策**等核心價值活動留在臺灣，成為**區域及國際產業分工體系網絡之重要指揮中心**。（李詩欽）

(4) 臺灣應該要利用**全球價值鏈重組的趨勢**，讓臺灣成為結合 **Domain know-how 和有價值數據的運籌中心、戰情中心**，可讓臺灣不只是 Made by Taiwan，甚至是 **Hub in Taiwan**。（陳信宏）

(5) 全球價值鏈重組的過程中，臺灣以**跨國區域城市或跨國區域城市的韌性製造**，參與**區域內價值鏈的數位轉型**，而有機會建立**某些領域的運籌中心跟戰情中心**。目前智慧製造都是以國內廠商導入智慧機械，或國內供應鏈導入智慧機械的角度來看。（陳信宏）

(6) 在某些領域讓沒辦法遷回臺灣的廠商**建立與臺灣之間的連結**，也許能強化運籌中心的概念。（陳信宏）

5. 資安系統與產業鏈：

各產業位轉型之際，資訊安全技術風險持續提升，臺灣可結合 5G 時代、數位轉型以及資安產業，全力打造可有效保護自己也能被世界信賴之**資安系統和產業鏈**，強化與國際策略夥伴可信賴關係。（李詩欽）

6. 新興產業發展領域

這波臺商回臺潮重點應該是**推升臺灣產業全面升級**，以及在半導體產業外，尋求**新興產業**可以繼續發展的新領域，讓臺灣在新型產業中取得先機。（李詩欽）

(二) 產業選擇限制因素

1. 臺灣**資源缺稀**，製造就要考慮成本，**未來高耗電產業或大量運用 AI 產業，政府仍要有政策性的選擇。**（陳正然）

2. 因**政治條件、國際化條件、交通條件**，和其他國家比，臺灣沒有比較好。（李鎮宇）

3. 新創要做資料分析，臺灣雖然資料量大，但**環境或法規並不友善**，所以很難做，因此不代表資料量大資訊流就會成功；現在沒有對去識別化資料作定義，因此，資料都不能用，要去個資不容易，很容易會被挑戰。（李鎮宇）

(三) 產業體質強化

1. **協助企業加速數位轉型，強化臺灣產業韌性**：善用我國資通訊優勢，推動企業數位導入，建置數據平臺，進行遠距監控、最適庫存、倉儲物流最佳化、數據共享安全，以利產能進行最適調配與生產，強化業者風險應變能力。（李詩欽）

2. 數位轉型思維**不能停留在既有價值鏈上**，很多**新興領域應該及早加入合作**，也希望臺灣的廠商有機會做出類似 Peloton 的 Online merge offline 營運模式。（陳信宏）

(四) 相關法規調適

1. **修改《財政收支劃分法》：請儘速修改《財政收支劃分法》，增加地方稅收分配，提高招商意願，以利企業掌握投資商機**：建議財政部應加速修改《財政收支劃分法》，提高地方政府稅收分配比例；在分配金額「只增不減」的原則下，增加地方政府招商意願，以利企業掌握投資商機。（李詩欽）

2. **所得稅率調降**：為打造臺灣成為亞洲企業資金調度及高資產財富管理中心，並吸引國際優秀人才來臺，應將臺灣**所得稅率**降到星、港水準。（李詩欽）

3. **營所稅投資抵減優惠**：企業創新所投入之研發、軟硬體及人才培育，均應享有**營所稅投資抵減優惠**，同時應簡化相關行政程序，以鼓勵企業投入創新。（李詩欽）

4. 企業配合國家政策投入及扶植新創產業，應給予相關獎勵與誘因，以引導資金投入新創產業。（李詩欽）

5. **放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定**：落實所得稅法實質課

稅精神，建請**放寬並簡化境外稅額扣抵憑證之認定**，以符合國際實務做法。（李詩欽）

三、政策評析

(一)推動「**總部經濟 2.0**」深化在臺營運總部的內涵

1. **政策緣起**：經濟部為因應企業全球化趨勢，**91 年（2002 年）**開始推動**營運總部政策**，鼓勵產業積極善用全球資源，鞏固國際競爭力之同時，以臺灣作為企業決策中心，並持續投資臺灣、深耕臺灣。截至 109 年 1 月為止全臺共有 **311 個**營運總部。

   (1) 國內公司營運項目至少掌控下列十項之三項：**經營策略訂定、智慧財產管理、財務管理、國際採購、市場調查研究或行銷、資訊或共通性服務之後勤支援、人力資源管理、核心技術、製造工程技術、產品、勞務或服務之創新、改進、設計或其他研究開發、新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產、品牌商標或商業模式之營運管理或授權管理**。

   (2) 外國公司在國內設有子公司營運項目：對亞太地區至少一個國家或地區至少一個國家或地區，提供**人才、知識、製造加工、商情或試點**[76]等五項運籌功能至少一項。

2. 取得「**營運總部」之認定**，並享有優惠措施

   政府為了吸引臺商和外商來臺設營運總部，在適用「營運總部」優惠政策的範疇中，規定相當寬鬆，國內外企業很容易就適用相關規定，獲得政府提供給營運運籌總部的各種優惠措施。

3. 運用臺灣資金流、資訊流、知識流將「營運總部」升級為

---

[76] 運籌功能說明：
(1)人才運籌：人力資源管理或人力培訓 人力資源管理或人力培訓 人力資源管理或人力培訓。
(2)知識運籌：設計、研發或商業服務模式之研發創新及管 研發或商業服務模式之研發創新及管理、經營策略管理、財務管理或智慧財產營運管理 財務管理或智慧財產營運管理 財務管理或智慧財產營運管理。
(3)製造加工運籌：採購、檢測、維修、組裝、製造加工或物流配銷。
(4)商情運籌：市場調查研究或市場調查研究或市場調查研究或營運資訊後勤支援營運資訊後勤支援營運資訊後勤支援。
(5)試點運籌：試量產或市場行銷 試量產或市場行銷 試量產或市場行銷。

「總部經濟 2.0」

無論是智慧製造、先進製造等，都會運用到資金、資訊與知識，因此，在臺營運總部可將製造有價值的數據資訊、國際價值鏈管理、Domain know-how 知識與充沛資金，並藉由臺灣良好的資安防護環境，強化企業內部全球營運資源調度運籌、營運數據、智慧化分析決策等戰情功能，升級「臺灣總部」為**區域及國際產業分工體系網絡之重要指揮中心**。

4. 外商來臺設「營運總部」的障礙

政治因素或國際化程度某種程度可能阻礙外商來臺設營運總部，但因為營運總部主要是企業內部運籌管理的核心，**不涉及政治議題**，且整體的國際化程度高低應不致影響外商來臺設總部，因為臺灣還是有許多優質的高階人才。

(二) 智慧城市推動議題

智慧城市的服務雖然是基於提供城市發展所需的軟硬整合解決方案，但是以智慧城市的範疇來說，目前應該要解決的問題在於政府對於智慧城市解決方案採購。政府是智慧城市服務解決方案的最終使用者，因此，若政府無法採購使用，則就無法帶動相關產業的發展，也因此縱使有好的解決方案，廠商也通常只能以國外作為解決方案的落地之處，因為國內需要突破的議題太多。

1. **智慧城市解決方案的採購策略**：以 PPP 促參或是政府採購模式為佳，藉由過去的成功案例將之服務採購契約標準化，則可以擴大各政府機關以此方式採購的可能性。

2. **智慧城市解決方案的落地試驗**：可以與地方政府合作，針對地方發展所需議題，提出解決方案，否則，智慧城市的解決方案常會是業者想要推，但民眾卻沒有感受到的服務。

3. **智慧城市解決方案的擴大應用**：由於各地方政府均有各自想要推動的議題，雖然主題可能相似，但過去難有跨縣市間的合作，受限於地方政府掌管區域規模，較佳的做法應是能夠整合縣市區域間的共同想法來共同推動。

4. **智慧城市運用政府資料的整合協助**：協助業者合法取得資

料，排除法規障礙，彙整城市重要數據建立**城市數據資料的營運中心**。

5. **智慧城市解決方案需要跨部會整合：**智慧城市的解決方案例如智慧醫療、智慧交通等都涉及不同主責部會與地方政府，因此，需要部會間進行協作整合，在法規面也需要立法機關協助調適。

(三) 協助中小企業數位轉型

1. **中大型企業數位轉型的重點：**

目前大型或中型企業都開始進行企業內部的數位轉型，主要的**轉型重點現階段為數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計**等方面，而智慧製造、系統整合、數位產品則在數位轉型中，並非列為優先的項目。

主因是**智慧製造、系統整合或數位產品**涉及範圍廣、無套裝方案而且需要投入較大成本，也並非企業內部有辦法自行達成的，因此，多數大企業會協同專業的顧問公司來協助，客製化專屬企業內部的解決方案，市場上並無現成的解決方案可以採購。

2. **中小微企業數位轉型需求：**

(1) **中小企業數位轉型動力不足：**

臺灣在《2020 世界數位競爭力調查評比》排名第 11 名，僅次於新加坡、香港，優於中、韓、日。但臺灣中小企業數位化程度轉型約有 60%-70%仍停留基本電腦軟體應用，且**僅有 1 成左右的中小企業擬啟動數位轉型計畫**，在中小企業數位化不足之下，不僅影響其進行數位轉型的動力，也會延宕產業數位轉型的腳步，因此，需要政策引導與協助。

依據《中小企業數位轉型資安挑戰大調查》有 66%業者表示疫情造成營收降低，即使在疫情壓力下，仍**有 49%中小企業沒應變動作**，有 12%業者要加速數位轉型，有 11%選擇加碼投資電商，有 16%係採取改變產品種類來應變

(2) **著重在數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計：**

中小微企業的數位轉型也勢必從**數位管理、數據分析、數位行銷、數位設計**開始，原因是這類數位轉型或是智慧化產品相對成熟，臺灣有不少資訊軟體公司針對企業需求開發現成的套裝軟體，類似像是流程機器人(RPA-Robotic Process Automation)等產品已經可以處理財務會計、法務、人資、IT服務及供應鏈管理等簡化工作流程，因此，基本數位轉型的功能已經可以有現成的解決方案來協作。

(3) **智慧製造、系統整合或數位產品：**

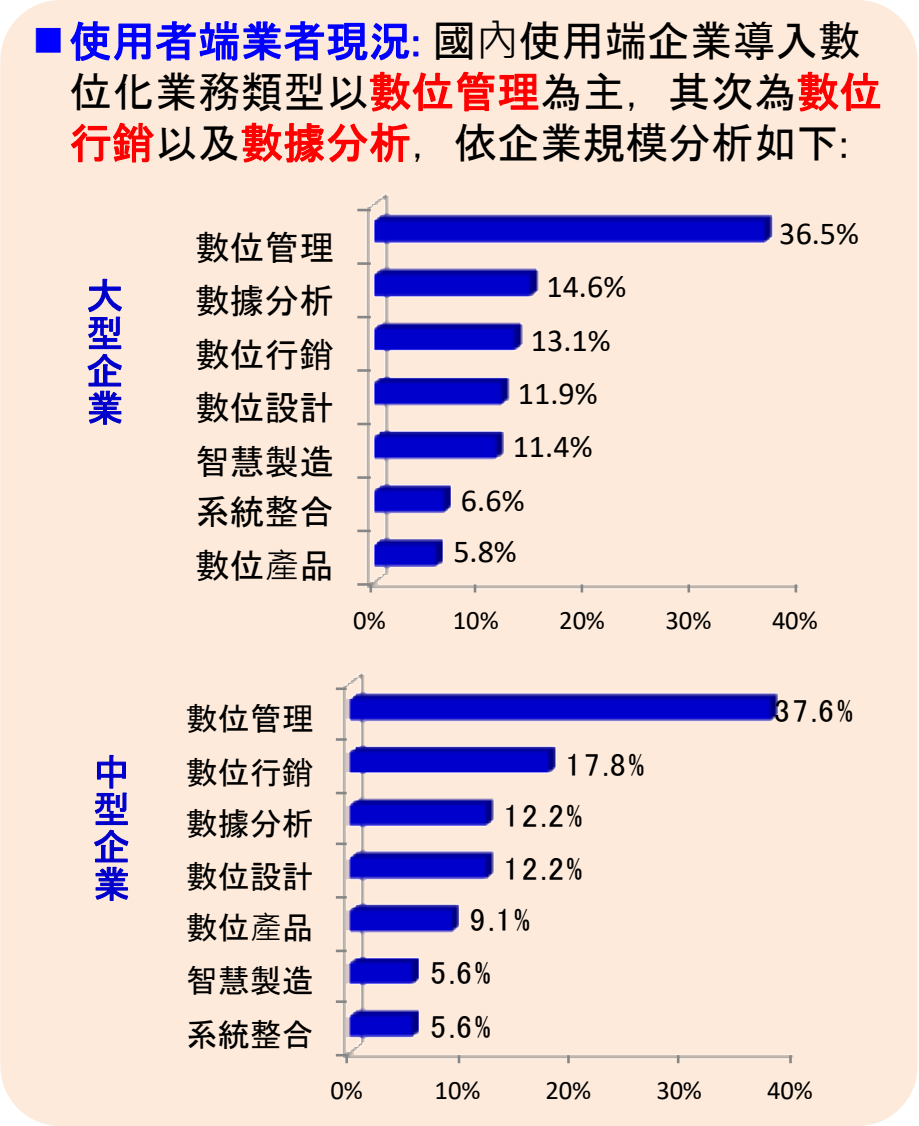
事實上，投入大量的成本和心力去做智慧製造、系統整合或數位產品對中小微企業來說是不合理的，問題並不在於是否有整合電信、數位科技、資料科學及工業領域知識「基礎平臺服務」，而是對企業來說，產品價值並沒有高到企業需要去做這樣的投入。

(4) 加速中小企業轉型策略：

要推動中小企業轉型需要讓中小企業看到轉型所帶來的實質效益，也就是節省成本、良率或效率提高等等的好處，因此，數位轉型解決方案例如 RPA 等的投入成本要低於帶來的綜合效益，企業才可能會採用。

此外，企業對於數位轉型的認知和效益等概念需要強化推廣，也可藉由成功案例讓中小企業能夠對數位解決方案有信心等方式來進行推動。

針對協助中小企業數位轉型的策略作法建議明年諮詢議題可對此更深入進行探討。



資料來源：數位經濟下我國產業數位轉型之關鍵人才研究，2017，工研院產業學院

(四) 深化資訊安全能力

1. 產業資訊安全之重要性：

國際數據資訊(IDC)認為，隨著數位新世代的到來，建立數位信任是企業、政府刻不容緩的重要課題。資訊安全是數位經濟發展的基礎，沒有資安就沒有數位經濟，因此，推動產業資訊安全是未來重要議題之一。

(1) **微軟《2019 年端點安全防護威脅報告》**：臺灣遭受惡意程式攻擊發生率高於全球平均 1.2 倍，受勒索軟體攻擊發生率高於亞太地區平均 2.5 倍，及全球平均 1.5 倍。

(2) **安侯建業(KPMG)2020 CEO 大調查結果**：臺灣大型企業 CEO 將資安視為「策略功能」比例，從 2019 年的 52%大幅增加到 2020 年的 72%。 可見資訊安全危害不僅造成個人與企業的損失，連帶地也會影響產業發展、甚至危及國家安全。

(3) **臺灣資安風險**：資安公司 Check Point 統計，臺灣是全球最容易遭受到殭屍網路攻擊，入侵電腦、監視鏡頭等設備的國家之一，每週平均受攻擊次數是全球平均的 3.5 倍。

(4) **5G 風險**：5G 開台後，網路的風險更隨之增加，目前臺灣已與美國發表 5G 安全共同宣言，資安防護應將 5G 資安風險納入。

2. 資安因應策略

(1) 產業需要資安，以確保數位發展的安全

- 產業在資安工具應用、整合、投資等皆不如 2019 年。
- 中小企業資安防護能力不足。

(2) 資安產業化是否具有競爭優勢

- 臺灣產業優勢是資訊軟硬體的製造，可協助新創業者將資安技術，整合於軟硬體平臺，找到產業或服務的新價值。
- 電力系統等關鍵基建或石化等產業皆加入資安產業化的體系，透過系統整合，及產業不斷地試煉及攻防演練等方式，建立整個資安產業生態系統，在產業練兵的同時也帶動產業發展。

3. 資安議題需要更深入討論

資安議題是重要的**資訊流**議題，涉及到**資料的傳輸、資料的保存、資料的運用**等。近期也有聽聞大型企業受到駭客攻擊或是勒索軟體攻擊，政府部門網站受到網軍攻擊也已經是常態。由於臺灣政府、企業常受到攻擊的特殊性，臺灣的資安防護產業也是逐步增強能力，以協助政府企業抵禦各種網路的攻擊，這是臺灣

發展資安產業的重要利基。

目前企業相較於以往，更重視資安的防護，**惟在擴大產業應用資安產品或資安服務上，似乎仍有不足**，相關的輔導措施也應該要再強化。臺灣身為科技資訊大國，應該在資安產業領域應該要強化發展的可能性，此議題後續的推動資安產業軟體、硬體或軟硬整合的發展政策、資安產業輔導議題、企業切入資安的困難等，可留待明年深入討論。

(五) 建議經濟部新增設置**軟體驅動產業發展的專責單位**

1. 新增主責**軟體政務單位**：

目前經濟部並無軟體方面的專責部門可以去協助未來重要的經濟發展驅動業務，未來應新增專責單位，負責處理其中許多議題。

2. 主責軟體政務單位的**職掌範疇**：

新設單位之範疇可以將新經濟相關之議題納入，例如：人工智慧相關之演算法、資料、電子商務、智慧城市等範疇。

可以盤點新經濟相關之軟體議題，作為建議未來新增政務單位的職掌範疇，建議明年可將此議題納入諮詢會議討論。

(六) RCEP

1. 目前 RCEP 對我國產業影響，尚屬和緩：

(1) 須關注中日韓關稅變化：因中韓 FTA(2016)，ASEAN+3(ASEAN+日韓中)已經生效，國內產業已調適多年，不會因 RCEP 生效而變動太多，惟中日 FTA、日韓 FTA 尚未形成，成為現階段應關注的部分。

(2) RCEP 對臺灣五大產業影響：除資通訊產品外，我國主要前五大出口品分析如依下表，目前可能受到影響在於中日或中韓對石化產品是否降關稅稅率；紡織業則上游(石化產業)受到影響較大，中下游已在東協布局影響較小；鋼鐵產品有 4 成銷往歐美等，對中國大陸不到 2 成；汽車零組件主要銷往歐美；工具機因中國大陸排除日韓在降稅清單中。

RCEP對五大產業影響

類別	現行關稅	可能影響
石化	5.5～15%	中日或中韓降稅可能受衝擊
紡織	6～12%	上游受降稅影響大，中下游已在東協布局或朝機能性研發影響不大
鋼鐵	5～15%	主銷歐美，東協在地廠商無產製鋼品，可申請免稅，或進口原料加工出口退稅以因應短期衝擊
汽車	0～30%	僅貿易商出口二手車，零組件主銷歐美，影響不大
工具機	8～9.7% (大陸為9.7%)	傳大陸對日韓排除工具機降稅清單，對台商有利

資料整理：呂雪彗

2. RCEP 對臺灣影響看法及因應作法

(1) 政府看法：囿於優惠程度及降稅期程，目前對臺灣與 RCEP 國家貿易影響有限

A. 東協與中國大陸、南韓、日本、紐西蘭、澳洲，原本就已經有自由貿易協定（FTA）優惠關稅，根據已經公布的資料看來，RCEP 進一步開放關稅優惠的程度不大，而且降稅期程為 10 至 25 年之久，對現狀的改變仍有限。

B. 臺灣關注受關稅影響的機械、塑化、鋼鐵、紡織類產品，多數產品中國大陸對日、韓依然排除降稅，或採 10 年以上逐步調降方式，短期內影響不大。

(2) RCEP 對臺灣影響評估

A. 臺灣對 RCEP 國家出口有 7 成以上屬於零關稅：WTO 的資訊科技協定(ITA)及 ITA 擴大(ITA 2)所包含的電子產品，以及鋼材、部分化學品等非電子產品都屬於自主降稅的範圍，因此臺灣對 RCEP 國家的出口額超過七成屬於零關稅。對東協出口主要在農產品、食品加工、機械、石化、紡織原料、其他非 ITA 產品等仍有關稅。

B. 彼特森國際經濟研究所(PIIE)針對 RCEP、CPTPP 對臺灣的影響評估結果：

- 美中貿易戰會使全球實質所得損失達 3,010 億美元，其中 CPTPP 受到貿易戰影響，對全球實質所得貢獻預估將減少 260 億美元；RCEP 15 個成員國簽署後，反而因貿易戰增加對全球實質所得的貢獻約 230 億美元。

- 在貿易戰時，臺灣未加入 RCEP 時，則 2030 年出口將減少 80 億美元(沒貿易戰時出口減少 40 億美元)，2030 年實質所得增額沒有受到貿易戰影響，而是臺灣未加入 RCEP 而減少 30 億美元。

- 貿易戰情境：貿易戰對臺灣 2030 年實質所得的影響不明顯，主要都是臺灣未加入 RCEP，減少實際所得 30 億美元衰退 0.4%，係中國大陸及東協是我國第一及第三大貿易夥伴所致。因臺灣未加入 RCEP 之下，則預估 2030 年出口會減少 80 億美元。

表 5 美中貿易戰及亞太區域協定對各國實質所得增量的影響

單位：億美元，%

國家或地區	2030 年所得增量	情境一：沒貿易戰			情境二：有貿易戰			
		CPTPP	RCEP15	RCEP16	貿易戰	CPTPP	RCEP15	RCEP16
全球	1,338,010	1,470	1,860	530	-3,010	1,210	2,090	530
RCEP15	435,160	870	1,740	-60	2,840	700	1,870	-50
美國	257,540	-20	10	0	-230	-120	100	0
中國大陸	278,390	-100	850	80	-3,040	-280	1,000	90
印度	54,870	-40	-60	600	100	-30	-60	600
日本	49,240	460	480	-90	50	470	460	-90
韓國	22,430	-30	230	-20	50	-30	230	-20
臺灣	7,760	0	-30	0	0	0	-30	0

資料來源：Peter A. Petri (PIIE) and Michael G. Plummer(2020), “East Asia decouples from the United States: Trade war, COVID-19, and East Asia's new trade blocs” PIIE Working Paper.

C. 就產品別分析：依據 KMPG 研究顯示，目前臺灣對 RCEP 國家的主要出口產品仍被課關稅稅如下：

	該國對臺灣課關稅的主要產品
中國大陸	面板(5%) 機械(2.5-12%) 鋼鐵金屬(6-8%) 石化(6.5%) 塑膠製品(6.5-10%) 汽車零組件(6%) 工具機及零件(9-9.7%) 紡織(5-8%) 扣件(8%)
日本	鋼鐵金屬(2.5-3.3%) 石化(2-3.9%) 塑膠製品(2.8-4.8%) 汽車零組件(3.3-3.8%)

	扣件(2.8%)
韓國	機械(3-8%) 鋼鐵金屬(2-8%) 石化(3-8%) 工具機及零件(,8%) 紡織(2-10%)
印尼	紡織(5-20%)
泰國	扣件(10%) 汽車零組件(30%)
馬來西亞及新加坡	鋼鐵金屬(25%)
越南	塑膠製品(3-30%) 工具機及零件(2-5%)

註：()為稅率

資料來源：WTO 及 RTA 中心，網址
http://db2.wtocenter.org.tw/tariff/search_byProducts.aspx

(3) 因應作法

A. 協助臺灣產業升級轉型、走向高階製造，以產業高值化、產品差異化、投資多元化等模式，降低關稅影響

B. 可透過多方洽簽或更新投資等協定、技術合作等模式，先彌補不足所帶來困境

我國早在 1990 年代已與加坡、菲律賓、印尼、馬來西亞、越南、泰國等 6 個東協國家及印度簽署投資保障協定，惟簽署時間已久，內容已不符時宜，須進一步進行內容調整與增修。或可參考日韓作法，加強建立與區域協定成員國間，尤其新興的柬埔寨、緬甸、寮國等國經貿合作關係，像是提供技術協助與能力建構(Technical Assistance / Capacity Building)、官方援外計畫(ODA)等政策或措施等，以彌補外交不足，進而改善雙邊實質關係。

C. 以「民間先行，官方在後」方式協助，與區域協定成員國企業進行對話、溝通

像政府的推南向政策，係採行民間主導，政府支持。對新南向國家，政府除積極盤點新南向政策執行以來的成效，爭取與東協談判取得 AFP 身份，或是以新南向成果申請 EEP 身份[註[77]]，加入 RCEP 第二輪新成員談判[註[78]]。產業界則在 2017 年 3 月工總成立亞太產業合作推動委員會(Committee on Asia-Pacific Industrial Cooperation, CAPIC)，優先鎖定泰國、越南、馬來西亞、印尼、菲律賓及印度等推動產業合作，目前已整合諸多產業合作資訊與資源的成果，建議業界藉由臺灣入會後對該國產業發展有加乘效應之產業，作為雙方進步合作領域，除協助臺商布局第三地外，也可透過平臺擴大新南向的成效，加快臺灣參與區域整合協定的腳步

D.善用國際場合，串聯他國企業界支持臺灣加入區域整合協定

像 APEC 中的企業諮詢委員會(APEC Business Advisory Council, ABAC)為常設機制，係由企業界提供建言給 APEC 領袖。依據 ABAC 工作小組區分成以下五個，包括區域經濟整合工作小組(Regional Economic Integration Working Group, REIWG)、金融與經濟工作小組(Finance and Economic Working Group, FEWG)、數位創新工作小組(Digital Innovation Working Group, DIWG）、微中小企業與創業家精神工作小組(Micro, Small and Medium Enterprises & Entrepreneurship Working Group, MSMEEWG)及永續發展工作小組(Sustainable Development Working Group)，加上 ABAC 一年定期召開 4 次會議，並將研議所得撰成年度建言書，作為 APEC 領袖制定相關議題參考。因此，企業界可利用這些國際場合，串聯與我友好企業推動我國加入區域整合的腳步。

3. 建議

[77] AFP 是指與東協簽署「東協加一自由貿易協定」的中、日、韓、紐、澳、印度；而 EEP 是意味與東協具有緊密經貿合作關係的國家

[78] 工商日報(2019.9.28)，《關注 RCEP 的進展與臺灣的因應之道》網址：https://view.ctee.com.tw/economic/11609.html

(1) 可委託由智庫進行臺灣是否參與 RCEP 及 CPTPP 的影響評估作為基準，瞭解加入前後對其會員國在出口、生產、投資等面向的效益

(2) 依各種情境進行分析研判：臺灣是否加入 RCEP、CPTPP 協定，對成員國的製造部門的影響

A. 臺灣加入 CPTPP 或 RCEP 時，對其他成員國的製造部門，沒有受到影響、有益或受損的產業有那些？

B. 臺灣加入 CPTPP 或 RCEP 時，對其他成員國的製造部門，原本受損的部門因臺灣加入而受益，或原本受益的部門因臺灣加入後更多獲益的部門？

(3) 再依實務面加以衡量，以作為臺灣推動與該成員國之相關策略之參考

A. 針對臺灣加入 RCEP 或 CPTPP 後，臺灣製造部門可能受到衝擊的部門，分短中長期輔導策略協助其升級轉型，如臺灣出口占比高且立刻受到降關稅影響者，除對艱困產業提供營運協助外，亦輔導協助拓展其他市場等；中長期則以增進其部門產品競爭力為主要的重點。

B. 針對成員國中，因臺灣加入 RCEP 或 CPTPP 可能受益的製造部門，應以加速雙方合作契機，增進彼此產業交流，爭取該成員國支持臺灣入會的機會。

附件 38 經濟部 109 年度「產業發展諮詢業務委辦計畫」審查委員意見辦理說明-期末報告

時間：109 年 12 月 24 日(星期四)上午 9 時 30 分

主持人：張代理執行秘書美惠

審查會議：□期初報告　　□期中報告　　■期末報告

審查意見	辦理情形
一、今年度受到疫情影響，諮詢會議集中於下半年召開，導致計畫執行上較往年倉促，但仍獲得幾項不錯的政策建議，也點出一些關鍵性的問題，在此特別感謝台經院團隊的努力。	一、 謝謝肯定。
二、在評析建議方面，尚有深化、加值的空間：	二、
(一) 例如第 1 場諮詢會議中，與談人提到物資安全存量的概念，團隊即在評析報告中提出建議機制，惟未提供進一步的驗證或研究；報告「第三章第二節 建議」政策評析(P.82~86)，部分內容似僅陳述事實背景，建議再釐清。	(一) 過去工研院曾經在經濟部技術處下盤點過科技產業發展所需要的稀土資源，對企業的意涵就是需要加強備料，政策上並無法提供協助；風險物資的項目與範圍特別廣，應該從各部會督導的領域去看需要盤點的項目，物資存量需要維持多久，風險控管需要到多少，另外，也可從國際間產業互補的角色，加入供應鏈聯盟。補充於第 79~91 頁。
(二)建議未來可透過「會議後」的座談會或專訪方式，雙重驗證政策建議與評析報告的可行性。	(二) 遵照辦理，已於後續計畫執行建議中補充，見 95 頁。
(三)本計畫之訪談方式多為單獨訪談，建議未來可同時邀請同一領域專家，進行小規模討論，可以產生不同發想。	(三) 今年受疫情影響，未能舉辦小規模討論，未來可視疫情情況來安排，補充於第 94 頁。
三、今年度諮詢會議的學者專家洽邀人選名單大多經過數次來回修正，導致會議規劃期程過長；建議團隊應再多方請益各界或部內局處，擴充學者專家候選資料庫，尤其是提高業者比重，例如增加中南部產業界代表，豐富議題多元性及意見的廣度。	三、 遵照辦理，未來將多方請益各界或部內局處，擴充學者專家資料庫，並以各方推薦人選為依據。補充於第 93 頁。

四、今年起納入「評析報告」的計畫執行需求，加上疫情導致執行上略顯緊湊，為強化評析報告深度，建議團隊後續評估擴充計畫研究人員的可行性。	四、 未來也將視議題方向納入不同領域的研究人員，以強化評析報告的深度。參見 95 頁。
五、未來宜加強成果報告章節編排： (一)政策建議與政策評析分散在不同地方，建議可做比較表，以利檢視哪些政策建議可供參採。 (二)例如從第一章至第三章，許多的文字論述不斷重複，降低報告的可閱讀性及參考價值。建議未來將計畫執行面與實質面各以獨立的章節區分，較能突顯諮詢成果。	五、 (一) 遵照辦理，參見表 4，第 82~91 頁。 (二) 遵照辦理，未來將調整章節區分。
六、請團隊妥為掌握中國大陸十四五規劃、美國新任總統拜登上台後新局、RCEP 等區域經濟整合、物資安全存量、綠能零排放等未來國際新趨勢，以利未來議題選定。	六、 遵照辦理，將列為未來年度的重要討論趨勢議題。補充於第 92 頁。
七、成果報告誤繕部分： (一) 報告第 29 頁中間「HIS Markit」應為「IHS Markit」。 (二) 報告第 34 頁中間「農業委會」應為「農業委員會」。	七、 遵照辦理，已修改 (一) 參見第 29 頁。 (二) 參見第 33 頁。
八、提醒台經院有關第 4 次諮詢會議的會議紀錄、重點摘要及評析報告等相關內容，併同審查意見修正後，納入報告中。	八、 遵照辦理，已補充，會議記錄請參見附件 27，第 263~283 頁；重點結論請參見附件 28，第 284~285 頁；評析報告請參見附件 37，第 342~358 頁；審查委員意見辦理說明請參見附件 38，第 359~360 頁。