

因應全球變局 台廠必備三策略

資料蒐集：經濟日報

趕在中國即將表決港區國安法前，美國商務部長羅斯於 6 月底宣布，撤銷香港特殊地位，暫停對港執行優惠待遇，包括提供出口許可證豁免。羅斯透過新聞稿指出，隨著中共對香港實施新安全措施，美國敏感技術被轉移到中共人民解放軍或國家安全部的風險增加，同時破壞香港自治，美國拒絕承擔有關風險，因此決定撤銷香港特殊地位。中國外交部發言人則針對美國此一動作表示，美國通過所謂制裁，阻撓中方推動香港國家安全立法的圖謀，不會得逞，他又說中國不是被嚇大的，將採取必要反制措施，堅定維護自身國家利益。

一般認為，美國撤銷香港的特殊地位，對香港勢將產生重大衝擊。香港與美國之間不僅貿易量巨大，每年高達 5,200 億港元。而且之後美國將比照對待中國的方式，嚴查流入香港的資金以及管制高科技產品的出口，這將高度不利於香港高科技產業與國際貿易的發展，香港做為半導體貿易的集散地，今後恐怕也會受到影響，而 1,300 多家在香港營運的美商也需要採取相對應的舉措。

另一方面，根據統計，在 2019 年香港是台灣第四大貿易夥伴、第三大出口市場，更是兩岸間接貿易的重要轉口港，轉口貿易在 2019 年總值達 4,115 億港元，占兩岸貿易總值約 22%，一旦香港失去特殊關稅地位，以香港做為轉口港的角色恐將弱化，台灣廠商也得重新調整採購及物流布局，成本預期將進一步增加。

從更宏觀的格局觀察，香港問題只是美中貿易戰及科技戰延伸的一部分，兩國之間的角力短期看來應不會停歇，而且可能進一步擴大，這對於居於中間的台灣產業來說，的確是重大的挑戰。中國大陸是台灣許多高科技廠商的重要生產基地及巨大潛力市場；而美國不僅是重要市場，更是高科技關鍵技術的主要來源及國防安全的倚靠，如何自處及因應，需要提前規劃。

事實上，不僅美中兩個大國角力產生的衝擊，台灣產業需要面對，新冠肺炎帶來的影響更是深遠。霍普金斯大學新冠疫情統計數據顯示，截至 7 月 19 日全球確診病例超過 1,400 萬，將近 60 萬人死亡。全球各國政府正在疫情控制與經濟復甦之間擺盪，以現今的情勢看來，今年全球 GDP 成長將慘不忍睹，如何妥善因應以迎接嚴酷的挑戰，在在考驗產業的智慧。

在此變局下，廠商應有以下幾個策略思維。首先是備好糧。衡酌下半年及明年的情勢，若疫苗無法順利推出，各國經濟復甦恐不樂觀。在市場無法成長的情況下，現金流將是現階段最重要的議題。企業一定要做最壞的準備，以因應寒冬的到來。如何做到全員營銷，並徹底的進行成本削減，應該動員全體員工一起來思索。

其次，對於美中的角力，應思考如何能夠站兩旁。以全球市場為腹地的台灣產業，若不想在美中之間選邊站，一定要做好分流的安全措施，並持續進行全球布局。

例如應思考在後進國家與當地夥伴建立品牌與虛實整合之通路，在先進國家，從過去的單純代工，轉型加入在地的價值鏈體系，增加台灣與這些先進技術的創新連結，並從中獲取創新的能量；甚至與當地廠商合作發展次世代創新技術以促進台灣產業升級。

最後是組織的韌性一定要強。變動的環境勢將持續，各國的產經政策在疫情的蔓延與美中兩個大國博弈之下，隨時都可能改變，而全球跨國生產體制，也將會有所變化。如何維持企業彈性的組織，並整合上下游供應鏈，能夠隨環境的變化迅速做出相對應的策略調整，有賴廠商做好生態體系的有機建構及速度的調校。政府在以上的幾個方面，也應該協助產業提前做好準備。