

ISSN 1605-2404

PECC

# 中華民國 太平洋企業論壇簡訊

4 月號  
2020年4月 出刊

發行所：太平洋經濟合作理事會中華民國委員會 創刊日期：民國八十五年一月  
地址：台北市德惠街 16-8 號 7 樓 電話：(02) 2586-5000 傳真：(02) 2594-6528  
PECC 網址：http://www.pecc.org CTPECC 網址：http://www.ctpecc.org.tw/



國內  
郵資已付

區域  
整合

## APEC 組織運作建制化的發展： 以「半拘束性決議」的出現與「秘書處強化」為例（中）

■ 周子欽

中華台北 APEC 研究中心副執行長

### 參、APEC 秘書處的強化

前已述及，APEC 被設計為鬆散的論壇形式，以容納體質、利益多樣化的成員組合，卻不得不以組織運作的效度做為犧牲。APEC 當中的已開發經濟體，特別是美、澳等非東亞地區的成員，並不滿足於這樣的設計。APEC 的建制化

#### 本期重要內容

- ◎ APEC組織運作建制化的發展：以「半拘束性決議」的出現與「秘書處強化」為例(中)
- ◎ 面對疫情，數位轉型迎來新機運

(institutionalization) 程度若能夠提高，從「論壇」(forum) 朝正式的國際組織(international organization) 演進，則這些已開發經濟體將可以憑藉其相對優勢的政治、經濟與知識稟賦，透過 APEC 這個正式國際組織的運作與決議，落實渠等所偏好的區域議程與各自的區域戰略。除了前述美國為了實踐其「新太平洋共同體」戰略而倡議成立 APEC 「經濟領袖會議」之外，從上世紀 90 年代上半葉便一直存在著關於推動 APEC 進一步「建制化」的討論(APEC International Assessment Network, 2003: 9-18; Eminent Persons Group, 1993: 55-59; 1995: 12-15)。不同陣營間自 2006 年起迄 2009 年之間，為此進行激烈的交鋒，其結果形塑了 APEC 今日主要的組織運作特點，並充分凸顯「將 APEC 進一步建制化」此議所積聚的政治張力。

相關討論中，OECD 經常被當作一個參考點(Akao, 1995; English, 1990; MacDuff & Woo, 2003; Ostry, 1998; Taylor, 2001)。在 APEC 成立的當年，催生 APEC 的澳洲前總理霍克(Robert Hawke) 即曾在公開演說中，提及 OECD 可以作為 APEC 的參考體(Hawke, 1989)。1995 年日本駐維也納諸國際組織前大使 Nobutoshi Akao 也發表類似的立場(Akao, 1995)。從歷史結構分析的角度而言，OECD 被當作 APEC 組織問題的參考點，有其特定的因由：首先，從美、澳等「全球主義者」的角度於言，<sup>9</sup> APEC 存在的主要意義即在於透過凝聚

亞太地區集體的力量，促進 GATT/WTO 談判進程加速，同時平衡歐洲與東亞區域主義所產生的競爭壓力。就此，APEC 的建制化程度愈高，愈能夠有效通過具拘束力的決議來達成前述目的。但類似歐洲共同體或北美自貿協定的正式建制，難以說服本區域已開發國家加入。退而求其次，以相對軟性的 OECD 為標竿便成為可欲的選項。

其次，亞太地區多元紛雜的利益與文化結構，不利於形成區域共識與集體訴求。OECD 透過其專業秘書處所建置的龐大研究能量，得以生產政策導向的優質資訊與研究觀點，並沿各級委員會與任務小組加以擴散，將協助本區域各國克服意見與利益匯集上的困難(Higgott, 1995: 71-72; Ostry, 1998: 328-332, 347-349)。

進一步比較 2006 年時 APEC 與 OECD 在組織運作上的差異，將得以釐清所謂「將 APEC 朝 OECD 模式轉化」此議所隱含的政治偏差，以及 APEC 內部相關爭議的緣由。

## 一、「將 APEC 朝 OECD 模式轉化」的系統性偏差何在？

將 2006 年的 APEC 與 OECD 在組織運作上進行比較，可以發現 OECD 之異於 APEC，主要在於兩個方面：一方面在於 OECD 常設性的秘書處管理體系，及其下龐大的研究能量；另一方面則是在前者的基礎上，OECD 得以促成其成員國間進行談判並簽署具拘束力的國際協定。若 APEC 急遽朝向 OECD 的模式轉化，將會大

9 在美國現任總統川普於 2019 年 9 月公開反對「全球主義」立場(Borger, 2019) 之前，美國一直是「全球主義」的倡導者。

幅牽動 APEC 內部各成員間的互動模式與權力對比，並改變今日 APEC 的面貌。

就秘書處的結構與能量而言，2006 年 APEC 秘書處的組成充分地反映出「主辦經濟體（host economy）優勢」（周子欽，2007a）。當時 APEC 秘書處由一名執行長（Executive Director, ED）與一名副執行長領導，另外，會員經濟體們各派出一員幹部，再加上少數技術人員所組成。正、副執行長由當年的主辦經濟體指派。秘書處主導全年 APEC 各項會議的行政支援、會議文件、基金管理、支援 SOM 主席、公共關係、甚至是計畫評估（project evaluation）與少量研發工作（APEC, 2006a）。由於 APEC 每年的主辦經濟體有權設定年度主題與優先議題領域，加上其對秘書處的直接控制，主辦經濟體因此在相當程度上掌握了「議程設定」的權力，方便其將國家利益或其所偏好的政策方向轉化為區域議程。此外，由於秘書處規模偏小，研究能量更是有限（Morrison, 2009: 34-36），SOM 無法得到必要的資源來指導各委員會與工作小組的工作方向，這有利於維持 APEC 鬆散的論壇性質以及「由下而上」的運作傳統，符合多數開發中經濟體的期待（周子欽，2007a）。當然，就 APEC 長期的議題延續性、跨論壇協調與資源整合來說，這都隱含著高額的交易成本。

OECD 的秘書處則與 APEC 的大相逕庭。OECD 秘書長係由任期制的專業人士出任，每

任 5 年。秘書處聘有行政與研究方面的專業幕僚，總數超過 2,000 人以上，每年出版品超過 200 項。強大的秘書處提供專業的行政支援與扎實的研究，供 OECD 各個論壇與委員會作為討論、決策的基礎，同時得以針對各個論壇與委員會的計畫執行工作進行詳細的評估追蹤，確認其成效（OECD, 2018a）。若 APEC 的秘書處朝向 OECD 模式轉化，將會帶來以下重要影響：

「主辦經濟體優勢」大幅被秘書處專業幕僚所能展現的「知識優勢」所取代。APEC 由各經濟體輪流舉辦（初期甚至是在東協與非東協成員間輪流），意味著各成員輪流享有「主辦經濟體優勢」，掌握該年度 APEC 的議程走向。而一個類似 OECD 模式的秘書處則意味著這種「主辦經濟體優勢」被大幅削弱，議程設定的權力轉到秘書處裡大批專業幕僚的手中。這在成員間差異相對較小的 OECD 或許尚不至於形成政治問題，但在 APEC 區域中，各成員間的政經與知識稟賦差異頗大，秘書處所代表的「知識優勢」是否終將導致部分已開發經濟體透過發展「知識霸權」而實質上掌控 APEC？<sup>10</sup> 僅只是這樣的疑慮便足以引發中國、東協等經濟體對此議的質疑與挑戰。

APEC 議程更具延續性，偏離「每年一聚」的論壇性質，向正式的「國際組織」邁進。OECD 模式的秘書處將得以生產出品質精良、視野長遠的研究報告以影響 APEC 各級論壇的

10 1992 年 APEC 決定成立「名人小組」（Eminent Persons Group, EPG），藉以研擬 APEC 2000 年時的經貿合作願景。實際上該小組被當時任職於美國 Peterson Institute for International Economics 的 C. Fred Bergsten 所主導，是為 APEC 已開發經濟體嘗試發展「知識霸權」的實例。EPG 雖然只有建議權而非決策權，但是藉由其在 APEC 當中特殊的使命（為即將召開的 APEC 非正式經濟領袖會議提供關於 APEC 願景規劃報告），於 1995 年之前共提出 3 份報告。主要建議內容從「將 APEC 更名為亞太經濟共同體」、「訂定全球與區域經貿自由化時間表」、「建立爭端解決機制」，到「增加秘書處資源並將其人員任改任期制」等，皆為強化 APEC 建制化發展的立場進行鋪墊（李文志，1996：110-115；Ravenhill, 2001: 126-130）。

議題走向，加上對各計畫執行成果的有效追蹤評估，APEC 的運作將擺脫「一年一週期」的模式（Soesastro, 2003: 44），演化出長期持續的工作方向，朝正式的「國際組織」轉型。APEC 的議程與任何共識將更有可能影響、約束各成員的政策與行動，觸動 APEC 開發中經濟體對「主權受到干涉」的疑懼。

至於 OECD 得以促成談判並使成員間簽署國際協定的功能，自 OECD 成立迄今，曾促成其成員們簽署 13 項國際協定、25 項「決定」（Decisions）、172 項「建議」（Recommendations），以及 26 項「宣言」（Declarations）（MacDuff & Woo, 2003: 56-57；OECD, 2018b）。在 OECD 秘書處 2,000 名以上專業研究人員的支持下，OECD 各論壇及委員會針對其所關注的議題，得以擁有完備的資訊和以專業知識為基礎的草案當作討論的起點，為談判與國際協定的形成提供堅實基礎。此一「進行談判並簽署協議」的功能若移往 APEC，更將根本改變 APEC 作為區域論壇「不談判、決議無法律拘束力」的性質。各項資源稟賦居於相對弱勢的開發中經濟體唯恐渠等之政策自主性被 APEC 的工作成果與決議所「綁架」，勢必反對到底。此議因此在 APEC 幾無討論空間。因此，關於「將 APEC 朝 OECD 模式轉化」的攻防，基本上圍繞在 APEC 秘書處的改造上，而不涉「進行談判並簽署協議」。

## 二、「APEC 改革」：2006 年至 2008 年之間的政治交鋒

以 OECD 為參考點，將 APEC 進一步建制化，其所隱含的政治偏差已如前述。2006 年以美國、澳洲、新加坡與日本等經濟體為首，提出兩項關於強化 APEC 秘書處能量的提案：聘用任期制的執行長來領導 APEC 秘書處，以及在秘書處底下新設「政策支援小組」（Policy Support Unit, PSU），來強化秘書處在研究發展上的功能（周子欽、榮沛芳，2008；APEC, 2006b）。2006 年和 2007 年時，這些所謂「APEC 改革」議題又與另外一條衝突的軸線——成立「亞太自由貿易區」（Free Trade Area of the Asia-Pacific, FTAAP）——相互交纏，使得各方之間的角力更加激烈。

由於 WTO 杜哈回合的再度停滯，危及全球貿易自由化的前景，以及「東亞主義」加速進展，使得美國擔憂被排除於東亞經濟整合進程之外，2006 年美國在私部門 ABAC 的催促之下，於 APEC「總結資深官員會議」（CSOM）聯合日、澳等經濟體提案，要求 APEC 研究具體措施來推進 FTAAP 的實踐（周子欽，2007b：59-61；APEC, 2006b）。對美、澳等全球主義者來說，FTAAP 一議是杜哈回合可能破局以及東亞區域主義大興之時，一項關鍵性的戰略「轉進」。橫跨太平洋兩岸的 FTAAP，「進」可以為 WTO 提供新動力，至少也能是 WTO 之外的次佳方案（plan B）（Bergsten, 2007: 23-26）；<sup>11</sup>「退」

11 與 Bergsten 相反的論點，參見 Morrison (2007: 8-10) 與 Aggarwal (2007)。

則可以化解「東亞主義」對美國形成的壓力，使美國依然佔據環太平洋經濟整合的制高點。中國與 APEC 的東協成員基於「東亞主義」的立場以及對 APEC 催生 FTAAP 談判的疑懼，強力反對此議。<sup>12</sup> 各方妥協之下，2006 年 APEC 領袖們只能將 FTAAP 視為 APEC 的「長期目標」（long-term prospect），並將之與「支持杜哈回合」、「推進茂物目標」等一同列為 2007 年 APEC 「給領袖的區域經濟整合報告」中的一個部分（APEC, 2006c）。2007 年該份報告在雙方陣營的拉鋸下，完稿時實質內容多已遭淘空，FTAAP 的重要性遭大幅稀釋（周子欽，2007b：64-69）。

自中國與 APEC 的東協成員當時「反對推進 APEC 建制化發展」與「排拒 FTAAP 談判」的立場以觀，與 FTAAP 議題同時浮現的「強化 APEC 秘書處能量」兩項提案，共同構成一幅極為「危險」的區域經濟整合圖像：美、澳等已開發經濟體若能使 APEC 同意「強化 APEC 秘書處能量」的兩項提案，把 APEC 往 OECD 模式引導，則 APEC 將漸遠離「論壇」形式，轉化為正式國際組織，且得以通過具法律拘束力的決議，而 FTAAP 就是這個即將誕生的區域國際組織所要通過的最重大協議之一。如同在 FTAAP 一議上所展現的反對態度，中國與 APEC 的東協成員企圖弱化「強化 APEC 秘書處能量」兩項提案，盡可能使它們偏離 OECD 模式。

這一波關於推進 APEC 建制化發展的交

鋒，起於 2006 年由星、美、澳、日主導的 SOM 「APEC 改革主席之友」（APEC Reform Friends of the Chair, APEC Reform FotC）<sup>13</sup> 所提出的 APEC 組織改革套案，其中便包括前述強化秘書處的兩大提案（APEC, 2006d；2006e）。其後至 2008 年底為止，雙方陣營各自進行「偏差的動員」以重塑或維持 APEC 的建制化特徵。

關於「聘用任期制的執行長來領導 APEC 秘書處」一議，美、澳等國瞭解此案必然會面臨支持「主辦經濟體優勢」的開發中經濟體之反對，故於 2007 年初便強調設置任期制執行長不會改變秘書處與 APEC 成員間的權力關係，也無意削弱主辦經濟體對年度議程的影響力。其次，任期制執行長的候選人必須是 APEC 經濟體的國民，以杜絕 APEC 區域以外的國家干預 APEC 秘書處的運作。最後，任期制執行長上任的時間訂在 2009 年，以爭取 2008 年主辦經濟體秘魯的支持（周子欽、榮沛芳，2008；APEC, 2007a: 15-17）。然而兩個陣營依然在提名方式、遴選方式、任期制執行長與 SOM 的關係，以及如何為主辦經濟體保留運作空間等子題上，面臨激烈的拉鋸。

就提名方式而言，美、澳等國偏好以公開招募的方式吸引優秀人才前來應募，以凸顯專業主義精神；中國大陸等經濟體則主張由各經濟體推薦一名人選角逐，等於召喚各方間透過合縱連橫來決定最終人選（或將導致人選難產）。其

12 此處的論述立基於蕭全政教授對全球主義、亞太主義與東亞主義的地緣政治立場之分析，詳見蕭全政（2001：214-18）。

13 該「主席之友」由美、加、秘、澳、中、星、韓、泰、日所組成，兼有已開發與開發中經濟體。

次，在遴選方式上，美、澳等經濟體原意以效率之名，在 SOM 透過共識決定最終人選前，先由「APEC 改革主席之友」對候選人進行篩選，俄、港則主張所有資深官員都應參與這一篩選程序，以示公開透明。再次，美、澳針對任期制執行長的角色曾一度欲以「受 APEC 成員指導」的方式模糊處理，為任期制執行長留有更多自主運作空間；開發中經濟體則堅持該執行長需直接對 SOM 負責，唯恐任期制執行長依憑專業主義，自外於資深官員們所代表的 APEC 成員共識決精神。最後，為使年度的主辦經濟體在某種程度上保持其對秘書處的影響，各方同意在秘書處內設置主辦經濟體的代表，然而美、澳等主張該代表應向任期制執行長回報工作，而開發中經濟體認為該代表應為當年 SOM 主席的「分身」，不受任期制執行長約束（APEC, 2007b；2008a；2008b）。

由於反對陣營在各項子題上步步為營，與美、澳等經濟體進行纏鬥（何振生、吳德鳳，2008；27-28；周子欽、蔡靜怡，2008：11），此案的各项共識延至 2008 年底才獲 APEC 雙部長年會通過。經過 2009 年的遴選程序，任期制執行長終於在 2010 年初正式上任。此議的通過代表著 APEC 秘書處的管理與運作，遠離年度主辦經濟體的完全掌控；但該執行長需向 SOM 負責，且對主辦經濟體派在秘書處的代表無約束力，則係此案向「主辦經濟體優勢」妥協之處。

至於「在秘書處底下新設 PSU」一案，

日、澳兩個經濟體的原始設計包括三個主要面向（APEC, 2007c）：首先，他們期望 PSU 是一個相對獨立的單位，由專業研究人員構成。其上建制一個「PSU 理事會」（PSU Board）來設計 PSU 的工作計畫（projects）。「PSU 理事會」由日、澳、星三個初期的出資者主導。這將使 PSU 與 APEC 的傳統——「由所有經濟體進行共識決」——保持一定的距離，為「知識優勢」的發展創造空間。其次，PSU 的工作議題以貿易投資自由化與便捷化、結構改革，以及能源安全議題為主。這些議題基本上反映已開發經濟體的關切。<sup>14</sup> 最後，PSU 的任務包括設計並執行能力建構（capacity building）方案、評估 APEC 工作執行進展，甚至是型塑政策選項。前兩者可能直接涉入 APEC 各級論壇的工作內容，後者更是扮演「議程設定者」的要項，因此「所有經濟體的共識決」和「主辦經濟體優勢」將被 PSU 所代表的「知識優勢」所平衡或導引。

對此，為維護「所有經濟體的共識決」和「主辦經濟體優勢」，開發中經濟體們力主：

- (1)「PSU 理事會」的成員必須包含前、現、後任主辦經濟體的代表，並由 SOM 主席擔任其主席；「PSU 理事會」以 SOM 的名義對 PSU 提供「戰略性的指導」，且任何決議須經 SOM 同意（APEC, 2008c）。
- (2) PSU 的工作議題必須加入開發中經濟體利益所在之「經濟與技術合作」，而非獨厚已開發經濟體的關切點（APEC, 2007d）。
- (3) PSU 與各級論壇間的聯繫，仍

14 「結構改革」（structural reform）主要涉及各國境內（behind-the-border）各項阻礙貿易投資自由化的制度性、法規障礙，在概念上相對於關稅等存在於邊境上（on-the-border）的障礙。關於澳洲對「結構改革」議題的關注，以及澳洲期望以 PSU 協助 APEC 推進「結構改革」議題的深化，參見周子欽（2007b：69-70）。

須透過 APEC 秘書處為之，以免其直接涉入各論壇的執行工作（周子欽、榮沛芳，2008）；此外，PSU 只能協助各級論壇「確認高階政策原則與最佳範例」，而非「型塑政策選項」（APEC, 2007d），以此弱化 PSU 在議程設定上的角色。為使 PSU 順利成立並盡早運作，日、澳等已開發經濟體於 2008 年中幾乎向所有這些訴求妥協。2008 年第二次 SOM 歡迎 Mr. Philip Gregory Gaejtens 擔任首位 PSU 主任，負責 PSU 的日常營運管理。

2006 年至 2008 年這一波關於強化 APEC 秘書處的交鋒，基本上奠定了其後 APEC 秘書處的形貌與能力。以 OECD 為參照點，APEC 秘書處的專業能力明顯獲得提升，特別是新增一支由研究人員所構成的隊伍，使得「知識優勢」對「主辦經濟體優勢」的平衡作用，以及 APEC 進一步的建制化，都獲得進展。雖然與 OECD

秘書處的 2,500 名成員相去甚遠，自 2009 年以來秘書處的規模逐漸擴充到 2018 年擁有 70 名成員（包括 13 名 PSU 的研究人員），簽有固定任期契約的專業人員已達總人數的 69%。APEC 秘書處成員的日常工作已愈來愈以任期制執行長的指令或需求為中心，而不再如同 2008 年之前的情況，大量受到主辦經濟體或成員本身所屬的經濟體影響。<sup>15</sup> 然而，在開發中經濟體的壓力之下，秘書處的任期制執行長以及「PSU 理事會」，依然受到 SOM 主席的嚴格約束，無法進一步改變事事由 APEC 成員共識所主導的 APEC 運作傳統。2009 年之後的 APEC 確實比草創時更遠離「論壇」的形式，但若要繼續朝正式國際組織轉型，仍需要處理更多的利益分歧，以尋得繼續前行的路徑。

（原文刊載《政治科學論叢》第 82 期）

15 根據 2018 年 10 月，作者對要求匿名的 APEC 秘書處成員所做的菁英訪談。

# 面對疫情，數位轉型迎來新機運

■ 蔡靜怡

台灣經濟研究院國際處副研究員

## 前言

新冠病毒 (COVID-19) 疫情衝擊全球產業及經濟，企業擬定營運持續計畫 (Business Continuity, BCP) 及中長期因應行動方案才能有效度過疫情，無論是企業員工的安全管理乃至外部供應鏈風險評估等皆能及時應對。對許多企業主而言，資金流動處理、永續經營策略、供應鏈的風險管理至關重要。因此，如能在此疫情衝擊下，加速組織改造，引進數位升級與轉型的方案，如人工智慧 (AI)、數位化、遠距工作與教育等將會是新的產業契機。

## 壹、疫情衝擊台灣產業情形

儘管美中正式簽署第一階段貿易協定，有助於緩解全球經濟不確定性，然而受到疫情衝擊，國內製造業、零售業、餐飲業及營建業等業者，對於 2020 年下半年的景氣看法皆偏向保守。當今全球價值鏈的時代，反映出高度與中國相關的產業，尤其是生產據點在中國或銷售以中國市場為主的產業影響較大，可能會面臨缺料、缺工或停產的影響。若銷售出口以全球市場為導向的產業，則反倒受惠如面板業。台灣製造業結構仍以

半導體、顯示器面板、機械、石化、鋼鐵業為主，生產基地為台灣，產品最終市場以歐美為主。因此，製造業生產、銷售的分散程度也影響著受衝擊程度，如市場分散相當成功的半導體產業、生技產業；生產分散的紡織業，以內需市場為主的食品業影響相對輕微。服務業則受到民眾心理層面與消費行為短期的調整，如餐飲、觀光、零售明顯受到衝擊。<sup>1</sup> 若服務業涉及跨境運輸及貿易則影響重大，如海運、空運、觀光及部分金融投資業，皆成為重災戶。

根據台灣網路暨電子商務產業發展協會 (Taiwan Internet E-commerce Association, TiEA) 在 2 月中旬針對旗下會員近 200 家公司進行問卷調查，其中認為疫情對營運無影響者佔 13%，有影響者 35%，有別於其他產業，疫情對網路暨電商產業帶來的影響端看其應用領域及商業模式不同而各有好壞。<sup>2</sup> 而許多企業普遍認為經過此次疫情，政府、企業及民眾更能體認到網路及電商的重要性。令人感到擔憂的是，倘疫情繼續升溫，影響至 2020 年下半年，將導致全球經濟惡化，而各產業影響程度，將受到該政府相關經濟措施以及本身的適應程度影響，例如振

1 黃正傑，2019 新型冠狀病毒肺炎 武漢疫情對台灣產業的影響，台經月刊，2020 年 3 月。

2 陳冠榮，疫情帶動產業向新經濟轉移，TiEA 兩建言籲政府助企業數位轉型，TechNews 科技新報，2020/02/27。

興經濟政策介入、產業的生產調控能力、企業管理能力、產品需求彈性、市場與生產基地分散程度、企業管理能力與商業模式等。

## 貳、數位化與智慧化共同迎接數位漩渦

數位轉型主要可以區分為數位化及智慧化兩個階段，數位化的改變層面在「營運模式」上，關注焦點在提升效率與短期效用回報 (Efficiency and Effectiveness)，減少員工從事例行性事務並提升生產力 (例如智慧工廠)；而智慧化的改變層面在「商業模式」上，關注焦點在外部市場變化、如何變現等新商業模式 (The market How it is Monetized)，為企業開拓商機與降低營運風險。例如，應用顧客流量與消費習慣進行精準行銷等。<sup>3</sup> 事實上，數位化與智慧化無分優劣，最大的區別可以用「組織能否定義新的成長機會」來檢視。

由國際管理發展學院 (IMD) 所提出的 Digital Vortex 2019 報告<sup>4</sup>，用漩渦的樣貌來理解不同產業面對數位轉型的迫切性會有差異，不同產業受到的數位破壞 (digital disruption) 的威脅程度，越靠近漩渦核心的，受到來自市場上從「根本上的商業模式顛覆」的威脅越強，例如：媒體娛樂產業、科技產品與服務業、電信業、零售業、金融服務業等都在第一圈，受到的威脅程度最大，最能強烈感受到，若繼續維持既有服務模式，客戶留存與滿意度將會被同業競爭對手的改變而影

響，畢竟客戶追尋的永遠都是更好、更快、更方便、更個人化的體驗，而能支持這些客戶希望的流暢體驗，離不開數位科技的支持。相反，在極少與顧客直接互動的產業中，例如：營建業、能源產業、科技製造業、製藥業等，這類型的組織會先關注營運流程面的效率提升，結合數位科技與既有營運模式，簡化管理、提升內部效率。

數位化與智慧化對台灣產業都很重要，但不是每家企業都需要數位轉型與智慧化。根據分析，台灣目前大部分企業現在最需要的是「數位化」，亦即透過數位科技的運用來提升「營運卓越」及強化「顧客體驗」，以提升企業的市場競爭力。

## 參、疫情擴大升溫數位化與智慧化應用服務

隨著疫情擴大，大幅降低民眾進行實體消費的意願，凡是能在手機或網路上完成的消費，越來越熱絡。例如網路銀行服務，從開戶、轉帳到投資理財等服務，「網銀」的接受度大開。另外，許多實體店面也開始加強網購化，像是新光三越擴增「beauty STAGE 美麗台」商品陣容，原訂第三季推出的 APP 購物宅配服務，僅花 11 天提前在 2 月份上線，以挽救實體店快速流失的買氣。家樂福線上購物也增加品項，並強化與 foodponda 外送合作。<sup>5</sup> 估計未來尚未推出網購或者是仍在觀望的實體零售通路，將因這波疫情加快智慧化及網購的腳步。

3 劉光哲，數位經濟下勞動市場趨勢與政策方向，台經月刊，第 42 卷第 10 期，108 年 10 月。

4 Tomoko Yokoi, Jialu Shan, Michael Wade, James Macaulay, "Digital Vortex 2019 Continuous and Connected Change ." <https://www.imd.org/contentassets/d4b328f064c844cd864a79369ba8405a/digital-vortex.pdf>

5 溫子豪，疫情催化金融業發展，5 大數位轉型加速進化，卡優新聞網，2020 年 3 月 2 日。

在防疫工作方面，政府以實名制穩定口罩供應，為了讓民眾查詢口罩數量，開放 API 串接，由民間業者自由使用數據打照口罩地圖，成為一個公私協力「open data」及「區塊鏈」的運用，讓公共服務更智慧化。

## 結論：公私合作建構數位轉型樞紐

面對疫情衝擊各界踴躍提出建言，例如防疫貸款、延期還款、降低利息、稅賦減免、甚至凍漲電費與基本工資等；政府也立刻提出紓困和振興措施來因應，但從長遠的角度思考解決方案，補助疫情紓困的預算，或可考慮鼓勵業者積極投入體質轉型計畫，發展基於數字、虛實融合與無人化的生產、經營與服務方式，或許帶來更大的果效。

面對整個數位轉型的議題，協助企業取得缺乏資源只解決一部分問題，企業更在意如何藉由

導入數位化及智慧化取得效益。重要的是如何提高獲利，爭取更優質的訂單。針對這樣的需求，或許可以借鏡歐盟或歐洲國家，建立示範場域 (demonstrator) 或實驗場域 (testbed)，藉由實體可展示或實際的執行測試，協助企業更清楚新的數位技術應用與新的數位商業模式運作實例，及其可能帶來的效益。

英國為了製造業打造了 8 個大型示範場域，德國則透過平台 4.0 引導企業，尤其是中小型製造業，找到德國數百個數位轉型的使用案例與實驗場域。<sup>6</sup> 藉由重組或建構一個協助轉型服務的樞紐，並將這些樞紐鏈結網絡，形成一個數位轉型支援服務生態系，透過系統與市場的力量來解決個別企業在轉型上的多樣問題，以驅動企業願意踏上轉型之路。

6 王偉鴻，李永正，劉翰璋，我國製造業數位轉型的挑戰與政策精進建議，台經月刊，第 42 卷第 10 期，108 年 10 月

## 意見箱

◎「中華民國太平洋企業論壇簡訊」係由太平洋經濟合作理事會中華民國委員會出版，為國內產官學所組成的非營利性區域經濟合作組織，對於本刊物內容有任何指教者，請逕洽本會編輯部主編陳文彬（分機 518），更改收件資料請洽劉芸甄小姐（分機 545）

◎ 歡迎由 CTPECC 網站，加入「太平洋經濟合作理事會中華民國委員會」Facebook 粉絲頁。

◎ 本刊將減少紙本印刷量，敬請訂閱電子報：<http://www.ctpecc.org.tw/publications/AddEmail.asp>

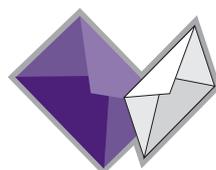
連絡地址：台北市德惠街16-8號7樓

連絡電話：(02) 2586-5000

傳真：(02) 2594-6528

PECC 網址：<http://www.pecc.org>

CTPECC 網址：<http://www.ctpecc.org.tw/>



ISSN 1605-240-4

