

不確定環境下的跨國管理議題初探

陳厚銘、許嘉文*

美中貿易戰及新型冠狀病毒改變了全球的供應鏈生態體系，也嚴重影響全球出口貿易與經濟成長。根據最新 2021 世界投資報告 (World Investment Report, 2021) 資料顯示，2020 年全球海外直接投資總量急遽下降三分之一，而海外直接投資流量倒退回到 2005 年的水準。

在面對美中貿易戰與疫情衝擊下，如何「管理不確定未來」與追求成長，往往考驗企業領導者的智慧。對研究跨國管理領域的學者而言，在此動盪不確定的時代有哪些值得注意的新興且重要的研究議題？本文將進行初步的整理與討論，擬就新地緣政治與供應鏈重組、新冠疫情與去全球化，以及 ESG 與企業永續等三大方面進行探究，期望能夠成為跨國企業研究學者思考未來研究方向的重要參考依據。

一、新地緣政治與供應鏈重組

最近供應鏈重組的議題受到學術界與產業界新一波的關注，尤其是台積電的國際布局引發國人熱烈討論。台積電除了在美國與中國設廠外，日本的投資案也已于去 12 月底獲得經濟部投審會審核通過，預計在今 (2022) 年開始建廠，德廠目前正在評估作業中。

依據經濟部統計處 110 年外銷訂單海外生產實況調查研究顯示，在 784 家有海外生產基地的回卷廠商中，有 110 家 (占 14%) 廠商進行生產線轉移，其中以資訊通信產品轉移的比例最高達 28.0%，其次依序為光學器材 (10.3%)、電子產品 (8.4%)、電機產品 (8.2%)。生產線移轉原因受不同產品類別而有所不同，其中資訊通信、光學器材等高科技類產品，主要受美中貿易與科技爭端影響，分別為 95.2%、75.0%；基本金屬、塑橡膠製等傳統類別產品，則受新冠肺炎疫情影响的比例較高，分別為 85.7%、62.5%。

* 陳厚銘，國立臺灣大學國際企業學系暨研究所教授；許嘉文，國立中正大學企業管理學系教授。

過去供應鏈重組的思維大多從利益層面權衡，決定經濟效益較高的生產據點。現在因應美中貿易與科技爭霸戰，不能單從生產成本和效率考量，而須將產業安全與國家安全納入決策模式。尤其是高科技產業，更涉及是否選邊站的國際政治問題。

過去美國過度依賴臺灣與中國製造晶片。近年來因半導體大缺貨，各國將半導體供應視為國家安全層級。於是有半導體晶片自給自足的倡議，同時碰上產業鏈重組趨勢，因此思考將過去半導體業產業分工模式，轉為在地化生產之利弊得失。台積電赴海外設廠，可能導致人才與技術的流失，以及海外建廠及生產成本過高，降低公司盈餘等不利因素。但在美國邀約設廠情況下，台積電難於拒絕，除了地緣政治考量外，就近服務客戶，也是考慮的重點。

台積電過去五年總營收，以美國客戶占比最多，約占台積電總營收的六成，包括蘋果、高通、輝達、博通、超微等廠商。台積電赴美投資，除了全球布局就近服務客戶外，同時也能強化臺美半導體供應鏈的合作，帶動臺灣整體高科技產業的發展。

美國自從與中國重新定義雙方關係後，美中相爭的局勢已成現實，雙方關係由「戰略夥伴」轉變為「戰略對手」，爭霸的勝負關鍵就在於科技競逐。美中各自追逐關鍵科技的「自主與創新」，雙方都致力保障其尖端科技產業供應鏈的安全，以避免被對方扼住頸脈。持續演化的結果，未來美中必將訂定各自的產業規格與標準，全球勢必發展成為「一球兩制」的供應鏈體系（陳厚銘，2019）。

在所謂「修昔底德陷阱」中，原有國際霸主地位的美國，在中國強力崛起的威脅下，除了積極加強關鍵科技產業本土化外，為求「自主與創新」，半導體、航太等領域的研發合作更紛紛與中國「脫鉤」，另透過國際盟友籌組「信任夥伴聯盟」，建立一套具安全、信賴與彈性的供應鏈體系，例如，與紐、澳、日、韓、印、越等國共同推動「經濟繁榮網絡」，開闢中國以外的第二軌供應鏈；並與日、印、澳等國組成「四方安全對話」，聯手重組「稀土供應鏈」等策略連結（Chen et al., 2022）。

中國為實現科技自主目標，在「十四五」規劃中，推出各項扶持科技的產業政策，加速新興科技研發，建立自主科技創新體系，加快半導體晶片等科技產品的進口替代及在地自主供應鏈，儘速擺脫關鍵核心技術受制於外國的困局，並且積極結合「一帶一路」友好國家，形成以中國為核心的紅色供應鏈。

美中爭霸與「一球兩制」供應鏈體系下，臺商的最佳策略是雙軌供應，創造臺灣在兩強之間的最大利益，但在執行實務上有其困難度。雙軌供應策略，對消費者驅動或技術成熟產品是可行的，臺商可採取接近消費市場的全球多核心

生產戰略因應。然而針對關鍵科技產業，臺灣只能選邊站，加入以美國為核心的「信任夥伴聯盟」，協助打造一個安全的韌性供應鏈體系。此外，臺灣廠商可思考利用半導體為嫁接，擴大與歐洲及美、日等國的新興領域合作，打造臺灣成為亞洲高階製造與研發中心，以強化臺灣在全球價值鏈的地位。

不同領域的研究學者對地緣政治所探討的議題是不同的，地緣政治學者與國際關係學者的重點，是以地緣政治觀點研析國際情勢發展。而國際企業學者則聚焦於地緣政治觀點對跨國企業發展的影響，其中可能潛在的研究議題包含：地緣政治因素如何影響跨國企業海外投資的布局決策及型態？地緣政治對全球價值鏈的影響？以及跨國企業如何因應與管理地緣政治下的經營風險？

二、新冠疫情與去全球化

過去因為貿易自由化，低關稅壁壘，以及民眾頻繁移動與交流下，造就了全球化的蓬勃發展。然而，2020年新冠肺炎肆虐全球，抑制了此榮景的發展，也導致航運的失序、運輸成本的飆漲，以及產業供應鏈斷鏈等現象，對全球經濟造成極大的衝擊。當疫情肆虐全球時，各國政府為能有效控制疫情，紛紛採取邊境管制、入境限期隔離等措施、癱瘓了市場機制和全球化依賴的物流體系，甚至發出旅遊禁令等。當時這些去全球化的作為，對全球化和其所依賴的市場機制，造成重大且不可回復的衝擊。

為降低新冠疫情對企業營運的風險，防止供應鏈斷鏈，導致供應必須短鏈化，全球多核心生產據點應運而生。跨國企業由全球化走向區域化，全球供應鏈朝「慢速全球化(Slowbalisation)」暨「碎鏈化」發展。全球產業鏈將更短、更分散，以西方為市場的大部分供應鏈的最尾端將不再是中國，逐漸被東南亞、印度、墨西哥、東歐等國家取代，西方國家在中國投資勢必將大為減少，而生產協調和產品設計研發的功能亦將移往它處(陳厚銘，2020)。

後疫情時代，世界是否會恢復到過往的全球化榮景，看法不一，有正反兩派的意見。其中一派專家學者認為新冠疫情對全球供應鏈的改變，是重大且持久的，很難恢復。Luciano Ciravegnac & Snejina Michailova (2022) 兩位學者歸納出三個主要原因：第一，疫情大流行加劇了世界各國間及各國內部的不平等，逆轉減貧趨勢，因而引發反全球化的情緒；第二，疫情大流行重新激起民粹主義、民族主義和國家經濟干預主義的興起，助長保護主義抬頭；第三，政府對新冠疫情的危機處理方式，破壞了促進全球化的多邊制度。

另外一派專家學者則認為，去全球化是短暫的現象。其中 Farok Contractor (2022) 表示新冠疫情所引起的全球價值鏈重組、經濟脫鉤、全球經營風險增加，以及全球化倒退等現象，肇因於民族主義和保護主義所引起的變化，本質上是邊際的而非根本的問題，這些有限的風險可以利用跨國企業替代的跨境業務戰略，以及善用新興技術來提高國外供應鏈管理效率，從而降低廠商的經營風險。例如，近二年受到疫情影響，國際會展停辦、無法直接與國際買家進行交流，許多企業透過亞馬遜、阿里巴巴國際站等跨境電商平臺開拓海外市場。同樣地，跨國企業也可調整全球價值鏈布局，增加近地區原材料供應商、增添存貨，以及加強供應鏈地點分散化等方式來強化全球價值鏈的韌性，並善用區塊鏈、人工智慧、5G 等新技術來增進國外供應鏈管理系統的精準度與效率，從而降低企業的經營風險。

過去全球化議題研究的文獻已相當豐富，但去全球化與跨國經營的分析相對匱乏。尤其對新興市場跨國企業而言，過去受惠於全球化的開放資源與所需的戰略選擇彈性。未來在去全球化情況下，這些資源與彈性難以再獲得，新興市場跨國企業如何尋求獨特和持續的競爭優勢，值得進一步探究。

另外，在研究理論架構上，可考慮利用折衷典範 (OLI Paradigm) 分別進一步探討在去全球化情況下，跨國企業的所有權優勢 (Ownership Advantage)、区位优势 (Location Advantage)、內部化優勢 (Internalization Advantage) 等三部分的變化，以及其相關的研究議題，包括：跨國企業是否還能合理調配企業資源以獲取特定優勢並規避風險？地主國特定優勢會因為去全球化而產生改變嗎？跨國企業是否須透過區位遷徙 (Reshoring) 或價值鏈重組 (Value Chain Restructuring) 來減輕去全球化的影響？以及內部化優勢會因為去全球化而產生改變嗎？

三、ESG 與企業永續

隨著各國政府紛紛宣示 2050 淨零目標，淨零碳排已成為世界各國與企業的重要競爭力指標。行政院國發會 2022 年 3 月 30 日也公布臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明，為了達到 2050 淨零碳排，推出 12 項關鍵策略，由各部會進行細部規劃。此 12 項關鍵策略包括風電／光電、氫能、前瞻能源、電力系統與儲能、節能、碳捕捉利用及封存、運具電動化及無碳化、資源循環零廢棄、自然碳匯、淨零綠生活、綠色金融，以及公正轉型等項目。

在全球淨零承諾的趨勢下，企業勢必掀起另一波永續轉型的高峰，減碳不僅成為未來三十年永續發展的關鍵字，亦是全球政府與企業必須優先處理的重點議題。環境永續、社會責任與公司治理的 ESG 準則，將不再只是一種用來改善企業形象的方法或工具，而是企業能否生存的關鍵。ESG 正在決定企業未來的競爭力，臺灣身為國際供應鏈的要角，許多以代工為主的臺灣廠商，若無法符合品牌商對 ESG 的要求，恐無法進入世界大廠的全球供應鏈體系，進而影響所有利害關係人，連帶傷及整個產業，甚至危害整體國家 GDP 的成長。

ESG 不只是經濟價值，也是社會價值的展現，其重要性已由 nice to have 轉變成 must。臺灣各大企業也開始積極投資 ESG，其中玉山金推出綠色建材供應鏈等融資專案，支持發展近零耗能的綠色建築，玉山金的 ESG 表現，被國外永續機構評鑑為全球前 1%，是臺灣表現最好的金融機構。另外，台達電亦加入全球再生能源倡議組織 RE100，承諾於 2030 年全球廠辦達成 100% 使用再生能源及碳中和的總目標，為臺灣高科技製造業中，首家承諾於 2030 年達到 RE100 目標的企業。

「低碳轉型」是企業存續的必經之路。企業應儘快建立全員低碳意識，及早做好減少碳足跡的綠色轉型準備，擘劃短中長期的永續發展藍圖，設定淨零目標，規劃減碳路徑，打造未來工作模式，建立綠色競爭力，強化自身的永續經營實力。

過去企業永續發展議題的研究已相當廣泛，但是對跨國企業永續發展的研究相對稀少，包括：跨國企業執行永續經營的前置因素及後續效果為何；跨國企業的全球永續經營與 ESG 布局戰略；跨國企業如何與價值鏈活動上的合作夥伴協同執行綠色供應鏈管理；跨國企業永續經營與 ESG 的品牌戰略；跨國企業如何促進東道國在地企業，實現其永續發展目標；跨國企業的經營模式與策略發展如何與永續經營目標連結。這些議題都值得進一步研究與分析。

四、結語

時序已進入 2022 年中，世界各國在面對美中貿易戰及新冠肺炎疫情下，已逐步發展出因應對略，而跨國企業在此不確定的年代追求成長，面對地緣政治、去全球化，以及 ESG 與企業永續經營等三大挑戰，自身經營能力、營運模式與發展策略該如何調整？這些重要的研究議題都值得學者專家進一步去研究與探討。更重要的是，此時此刻，臺灣應思考如何發展新的產業機會，鏈結全

球資源，深度融入國際分工體系，鞏固臺灣在全球價值鏈的地位。對臺商而言，如何調整經營模式，建立自有品牌，賺取跨國管理的智慧財；加速綠色數位轉型，落實 ESG 公司治理。如此，一方面提高臺商的國際化層次及對全球產業的影響力，一方面便可以強化臺商的永續競爭力。

參考文獻

- 陳厚銘 (2019)。〈專家傳真——美中貿易戰下的台商全球布局戰略〉，《工商時報》，2019 年 7 月 4 日。 <https://view.ctee.com.tw/economic/10511.html>。
- 陳厚銘 (2020)。〈名家評論——後疫情時代的台商戰略〉，《工商時報》，2020 年 7 月 7 日。 <https://view.ctee.com.tw/economic/21099.html>。
- 經濟部統計處 (2021)。2020 年外銷訂單海外生產實況調查統計。
- Chen, Homin, Hsu, Chia-Wen, Shih, Yu-Yuan, & Caskey, D'Arcy. (2022). The reshoring decision under uncertainty in the post COVID-19 era. *Journal of Business and Industrial Marketing* (Forthcoming).
- Ciravegnac, Luciano, & Michailova, Snejina. (2022). Why the world economy needs, but will not get, more globalization in the post-COVID-19 decade. *Journal of International Business Studies*, 53(1): 172-186.
- Contractor, Farok J. (2022). The world economy will need even more globalization in the post-pandemic 2021 decade. *Journal of International Business Studies*, 53(1): 156-171.
- Kim, Nahyun, Sun, Junxiu, Yin, Haitao, & Moon, Jon Jungbien. (2022). Do foreign firms help make local firms greener? Evidence of environmental spillovers in China, *Journal of International Business Studies* (Forthcoming).
- UNCTAD. (2021). *World investment report 2021: Investing in sustainable recovery*. Geneva: United Nations.