在變動的全球經貿秩序中尋找台灣的位置—參與台灣新世紀文教基金會WTO訓練團有感

●利佳儒／寰宇國際諮詢顧問公司企業數位轉型策略顧問、新世紀WTO國際經貿法菁英訓練團第十七屆學員

多年前因緣際會，我很幸運錄取了台灣新世紀文教基金會（以下簡稱新世紀基金會）舉辦的「新世紀WTO國際經貿法菁英訓練團」。在那之前，國際經貿對我並不陌生，卻談不上真正理解。關稅、貿易戰、台商赴美投資，都是常見的新聞；世界貿易組織（WTO）、跨太平洋夥伴全面進步協定（CPTPP）這些名詞，我也早就聽過。但讀完新聞後，我往往只記得個別事件，說不清它們彼此之間有什麼關聯。近來我在《商業周刊》讀到美國開始實施對等關稅，或在Podcast聽到討論新南向政策與台商赴東南亞設廠，都會想起當年的學習。若沒有那段訓練，我大概仍只知道這些是重要消息，卻說不出它們為何接連發生。訓練團帶給我最大的收穫，是學會把新聞放在一起看，並從中理解自己在生活與工作中遇到的問題。

課程從WTO的基本制度、商品貿易與貿易救濟，一路談到智慧財產權、服務貿易與CPTPP。各堂課的專業內容不同，彼此卻環環相扣：國家制定的規則影響企業經營，企業為因應政策調整布局，又會牽動供應鏈、產業發展與國際關係。上完課後，我最明顯的改變，是讀新聞時會多問幾個問題。看到某國提高關稅，我會想知道哪些產業受到影響、企業可能如何調整，以及這項措施是否與其他政策有關。原本零散的消息逐漸串成脈絡，我也因此重新看待台灣在全球經貿中的處境，並回頭檢視過去在企業裡的經歷。

新世紀基金會的WTO國際經貿法菁英訓練團已舉辦二十多年，今年即將告一段落。得知消息後，我再次想起當年的課程，以及它對我後來工作的影響。那是我第一次有系統地認識WTO、國際貿易規則，以及台灣參與這套制度所面臨的處境與挑戰。當時學到的觀念，多年來在工作上屢屢派上用場。無論是產業變化、供應鏈調整或跨國經營的問題，我常能循著那些基本觀念，找到思考的方向。

壹、訓練團讓一則則的新聞，慢慢連成一張圖

以前讀國際經貿新聞，我習慣就事論事：每則新聞各有背景，讀完便放下，很少追問下去。參加訓練團後，我開始留意一項政策會如何牽動其他環節。關稅提高，企業就得重新計算成本，接著可能更換供應商、調整產地，甚至改變投資地點。這些決定又會波及港口與物流業者、零組件供應商，以及地方政府的招商政策。

新聞裡短短一行的貿易政策，落到企業現場，可能就是一張訂單、一座工廠，或某個人的工作。我過去也參與過設廠、採購和市場布局的決策，當時主要考量成本、市場與供應能力，很少從國際貿易規則的角度看這些選擇。課程結束後，我才逐漸明白，企業日常的許多決定，其實早已受到這些規則影響，只是身在其中時未必察覺。

對台灣企業而言，這種影響尤其直接。台灣長期以外銷為主，許多產業又是全球供應鏈的重要一環，遠在海外的政策變動，往往轉為企業必須承擔的成本。因此，現在讀到這類新聞，我會進一步想：哪些產業與企業會受到影響？它們又有哪些因應方式？

貳、WTO給了台灣一個可以參與的位置

以前提到WTO，我首先想到的是關稅。接觸更多內容後，我才了解，企業同樣需要一套各國共同遵循、可以據以交涉的規則。出口遇到的障礙，除了稅率，還可能來自原產地認定、技術規範、商品配額與政府補貼。如果每個市場各行其是，企業跨國經營就得付出更高的成本。台灣當年以「臺澎金馬個別關稅領域」（TPKM）的名義加入WTO。這個名稱，原本只是我在課本上讀過的一行字，後來才體會到，它讓台灣得以正式成員的身分參與全球經貿制度。即使無法解決所有問題，台灣至少能在制度內參與討論，而不必任由別人決定規則。

其實，我接觸WTO部長會議（Ministerial Conference，簡稱MC）的時間，比參加訓練團更早。2005年香港的MC6、2009年日內瓦的MC7，以及2013年峇里島的MC9，我都曾以台灣非政府組織國際交流協會青年代表的身分參加。我們並非談判代表，主要是在會場內外與各國公民社會（civil society）交流，和工會、媒體、智庫及草根倡議團體討論全球化下的重要經貿議題，以及它對社會造成的負面影響。那幾次經驗，讓我得以近距離接觸各國的民間組織，了解他們如何面對資本跨國流動帶來的問題。隨著國界對經貿活動的限制逐漸減少，貿易引發的社會問題也日益浮現。大家經常討論如何合作、要求大型資本承擔責任，也分享各自與企業、政府交涉的經驗。會場外，有人舉標語、演出行動劇，有人走上街頭抗議，甚至與警方發生衝突。對來自台灣的我而言，這些場景十分鮮明，也讓我明白：WTO所討論的事，會實際影響世界各地人們的生活，遠遠超出政府與官員的會議範圍。

正因為曾經參與，今（2026）年3月MC14的發展讓我格外震動。這次會議在喀麥隆（Cameroon）舉行，台灣原本準備第十一度組團出席，主辦國卻在我方代表團簽證的國籍欄填寫Taiwan, Province of China。外交部提出抗議後，喀麥隆官方雖然補發文件，仍出現姓名拼寫錯誤、性別幾乎全填成女性等問題。由於已來不及更正，我方最後決定不出席，這也是台灣自2001年參加第四屆部長會議以來首次缺席。外交部對此表達強烈譴責，並要求後續主辦國承諾平等對待台灣；美國也有二十多位跨黨派眾議員聯名致函WTO秘書長，表達關切。

這次事件讓我體會到，即使台灣已具備正式成員身分，實際參與時仍可能遭到不平等的對待。制度所承認的資格，必須在每一次參與中落實。除了政府交涉與友好國家的協助，過去在會場累積的公民社會聯繫，也能在這種時刻發揮作用。那些平日未必受到注意的國際關係，到了遇上困難的時候，往往格外重要。

訓練團談到WTO爭端解決機制的困境時，我印象很深。2019年底起，上訴機構因成員任命問題陷入癱瘓。這讓我明白，協定訂有規則，並不代表爭議就能順利解決。制度要能運作，既需要持續維護，也需要有人熟悉程序、懂得運用。回想台灣與中國之間的農產品檢疫爭議，更能感受到制度失靈的代價。台灣的鳳梨、釋迦、石斑魚等產品，曾在未獲預警的情況下，被對岸以檢疫問題為由暫停進口。依照過去的國際貿易慣例，這類爭議本應透過WTO爭端解決機制，釐清科學證據是否充分，以及貿易規則是否遭到濫用。然而，上訴機構停擺後，即使案件獲得受理，也可能因無法完成最終上訴審理而長期懸而未決，難以取得實質裁決。當制度無法有效追究責任，農民承受的就是血本無歸的損失，產業也得付出轉型的代價。這些經驗使我重新思考台灣的競爭力：除了產品與製造能力，我們還需要足夠的國際經貿人才，能理解並運用規則，並在多邊貿易體制無法正常運作時，為台灣尋找其他保障與應變的方式。

參、關稅背後，還有產業和地緣政治

貿易救濟是課程中讓我反覆思考的主題。過去談自由貿易，我直覺想到的是降低關稅、減少限制，也認為市場越開放，企業經營就越容易。但各國在爭取市場開放的同時，還得顧及本國產業、工會與政治壓力。理解這些現實之後，我才明白，貿易政策很難只依經濟效益來決定。

近幾年的關稅爭議，正好說明了這種複雜性。稅率調整的背後，往往牽涉產業政策、供應鏈、國家安全、資訊安全與談判策略。2025年美國提高部分鋼鐵及鋁產品關稅，川普（Donald Trump）第二任政府也再度將「對等關稅」列為重要的貿易政策。看這些措施，光知道稅率還不夠，還得了解企業在供應鏈中的位置，以及產業、就業、通貨膨脹、技術和地緣政治等因素。企業希望成本與稅率可以預測，政府卻必須同時處理更多問題。在這樣的環境下，企業選擇生產地點，已經很難只比較哪裡最便宜。

中國提出的「新質生產力」，也是一個值得留意的例子。近年中國為了推動科技自主、降低對房地產的依賴，將大量資金與資源投入電動車、鋰電池、太陽能、晶片和AI等戰略性新興產業。扶持方式包括財政補貼、稅收優惠、低價土地、國有銀行低利貸款，以及地方政府引導基金。企業因此能以較低的成本與風險進入市場，相關產業也迅速擴張。然而，產能大幅增加後，其他國家便不得不在貿易政策中處理它帶來的衝擊。

問題也就延伸為：其他國家的產業要如何面對這種不公平競爭。歐美認為，中國的非市場性補貼造成產能過剩，可能衝擊本國的工業基礎，因而陸續對中國的電動車、太陽能等產品採取反補貼措施或提高關稅。這些作法既屬於貿易救濟的範疇，也反映出各國在保護主義升高下所採取的因應與配套措施。

肆、規則寫在紙上，市場裡卻不一定照做

對於中國的補貼、產能過剩及外資經營環境，我有一些來自工作的切身感受。大約十年前，我在北京為全球農機龍頭約翰迪爾（John Deere）工作，親身經歷中國市場快速變化帶來的壓力。當時，約翰迪爾和許多美國企業一樣，將中國視為僅次於美國本土的重要市場與生產基地，也就是「第二個本土基地」（second homebase），因此積極進入市場並推動在地化。然而，實際經營比預期困難：智慧財產權遭到侵害，政府的非市場性產業補貼也持續增加。

在農機市場，我曾見過一些本土小廠為了取得馬力補貼，把大馬力發動機裝在輕型小底盤上，以較低成本製造規格不合理的機型，再用低價搶占市場。約翰迪爾則堅持全球一致的合規與品質要求，採用重型一體化底盤。當政策因素以這種方式介入競爭，公司很難跟進，最後只能逐步收縮業務。如今，約翰迪爾已陸續縮減在中國的農機生產，僅保留部分大型機械，市占率也從高峰期約一半降至個位數。課堂上討論的補貼、智慧財產權與市場規則，在這段經歷裡都有了具體的樣貌。

這段經歷，也幫助我理解歐美外資企業為何重新評估中國市場的戰略價值。政府政策、企業擴產與價格競爭相互作用，會改變一家公司的市場地位與持續經營的條件，進而影響外資是否願意繼續投入。如今電動車、鋰電池等產業的產能過剩爭議，讓我想起當年見到的情況，只是影響已從中國境內擴及全球。

後來，我轉任麥肯錫（McKinsey & Company）策略顧問，接觸到更多企業，也更能體會外資在這種環境下承受的壓力。那幾年，我經常到中國各地執行專案，既有針對央企、國企的盡職調查（due diligence），也有協助中國大型企業拓展國際布局的案子。但從2023年開始，我明顯感到經營環境急速惡化。中國國家安全部門接連對美思明智集團（Mintz Group）、貝恩（Bain & Company）及專家網絡公司策智（Capvision）等外商顧問機構展開搜查、拘留與處罰。修訂後的《反間諜法》及《數據安全法》，也進一步影響外商業務。原本常見的市場調研、供應鏈審查與國企背景調查，都必須重新評估法律

及政治風險。

跨國企業與顧問公司因此改變了不少工作方式。我看到的調整包括：將中國客戶資料存放在獨立的本地伺服器、落實「數據不出境」、修改在華組織的法律架構，以及在接觸敏感項目前加強合規審查。有些海外合夥人減少赴中出差，接案前也會先評估政治風險。這些做法增加了經營成本，許多過去習以為常的工作也無法照舊。如今外商在中國營運，得仔細考慮資料存放地點、人員能否安全往來，以及特定專案可能涉及的法律或政治問題。這些考量未必直接列在損益表上，卻會左右企業繼續投入的意願，也是我在第一線感受很深的變化。

伍、供應鏈重新排列之後，台灣要守住什麼？

有了這些經驗，我能理解為何近年企業高層頻繁討論供應鏈重組。過去選擇設廠地點，通常先看人力與成本；現在還得評估關稅、出口管制、能源、政治風險，以及備援供應來源。全球化仍在持續，只是企業更仔細地權衡成本與安全。有時即使必須多花一些錢，只要能維持供應穩定，企業也願意為此做長期安排。

供應鏈風險還包括貨物在運輸途中可能發生的狀況。紅海（Red Sea）航線受到衝擊、荷姆茲海峽（Strait of Hormuz）受區域衝突影響，都說明貨物能否順利送達，和工廠能否正常生產同樣重要。台灣的能源與原物料高度依賴海運，重要航線一旦出問題，工廠成本、物流費用與商品價格便可能隨之變動。從這些實際影響，我才逐漸理解「供應鏈韌性」對企業的意義。

企業調整布局時，也越來越需要安排各地的分工。研發、技術整合、高階製造與管理可能留在台灣，大量生產分散至東南亞，而需要靠近美國市場的產品，則增加當地投資。這類調整未必意味台灣失去工廠，也可能是全球生產網絡重新分配功能，逐步形成下一代的產業生態系。

我曾在戴爾電腦（Dell Technologies）擔任供應鏈資深經理，任職期間正逢全球電子製造業的重要轉折，因此對這種調整特別有感。過去，戴爾的供應鏈高度依賴中國，核心組裝工廠與關鍵電子模組供應商，都集中在昆山、重慶、廈門等產業聚落。隨著美中科技競爭升高，加上關稅與地緣政治風險，公司開始重新檢視供應過度集中的問題，逐步推動供應鏈多元化與產能分散。

過去十年，全球電子供應鏈已有相當大的結構調整。戴爾的台灣ODM、OEM合作夥伴陸續轉移產能，部分筆電生產移往越南等東南亞新興聚落；伺服器等高階運算產品，則有廠商重新增加在台灣的投資。我在第一線參與這些橫跨兩岸與東南亞的產線調整，看到的是一項項成本、供應與風險的評估，很難單用「去中國化」來概括。

實際參與之後，我才知道簡報上移動一個箭頭，在現場得花多少工夫。一條產線遷移，設備、人員、物流與成本都得重新安排；供應商要跟著調整，新基地也得逐步建立生產能力。戴爾與台廠供應商在各地布局的過程，讓我看見分散風險必須承擔的高額重置成本。也因此，談到「台灣或海外」，我更關心各個基地如何在全球布局中分工。台積電（TSMC）的布局也呈現同樣的趨勢。過去晶圓生產高度集中在台灣，近年則陸續在美國亞利桑那（Arizona）、日本熊本（Kumamoto）與德國德勒斯登（Dresden）設廠。亞利桑那第一座廠於2024年底量產，之後又宣布追加投資；熊本廠也在2024年底開始量產。連台灣最重要的半導體企業，都在調整原有布局，將生產分散到更多地點。

這些海外投資，還得放在政府政策與市場要求之下來理解。近年的台美關稅協定、投資承諾與供應鏈政策，已將關稅和投資放在一起討論，美國也曾公開釋出要求台灣企業赴美投資的政策訊號。這讓我想起在戴爾工作時的情況：客戶與市場要求降低供應鏈集中的風險，企業就必須調整生產基地。如今面對類似要求的，是台灣最重要的產業。

我認為，台積電在海外多地設廠，並不等於台灣半導體產業會被掏空。公司仍在新竹與高雄投資先進製程，台灣也保有完整的晶片製造供應鏈與產業生態。需要持續留意的，是留在台灣的技術與產業能力能否繼續提升。在這樣的背景下，我也開始認真思考「非紅供應鏈」的主張。賴清德總統於2025年5月提出，台灣要以半導體為先導，與理念相近的民主夥伴建立不包括中國的供應鏈體系；今（2026）年3月，又提到台灣半導體正逐步融入美國主導的非紅供應鏈。從風險管理的角度來看，我能理解這個主張：供應來源一旦過度集中，遇到出口管制或政治衝突，原有的低成本優勢就可能轉為斷鏈風險。

但全球分工細密、各國彼此依賴，供應鏈很難因為一個政治主張就切成兩半。我更在意的是，台灣能否持續提升科技與製造能力，成為合作夥伴信賴、也難以取代的技術供應者。以我在戴爾的經驗，企業遷廠或更換供應商，往往有具體的營運考量。比起選邊站，更常見的理由是：第一個供應來源出問題時，還能找到第二個、第三個來源。

談到這裡，問題又回到國際經貿規則。日前行政院經貿談判辦公室與美國簽署的《台美對等貿易協定》（Agreement on Reciprocal Trade，簡稱ART）與「非紅供應鏈」，都是在規則與政策層面為台灣尋找位置的嘗試。但這兩者有一個共同特點：ART是兩國政府談判的結果，並不屬於WTO框架下的多邊協議；非紅供應鏈則必須有實際的投資與合作，並結合一群對民主、自由、人權、法治志同道合的國家與企業，才可能從政策主張慢慢實現成為真正運作的生態系。換句話說，這些安排雖然能為台灣創造有利的條件，但卻不是保證。當客觀條件愈趨成熟，我們不能夠掉以輕心，以為台灣的位置已經穩了。

那麼，台灣的位置究竟從哪裡來？我認為，答案要回到客戶與合作夥伴的判斷。回想在戴爾的經驗，企業調整供應鏈時，最在意的往往不是支持哪一邊，而是第一個供應來源出問題時，還有沒有備案？怎麼樣可以降低風險？台灣要在瞬息萬變的經貿環境中保有地位，就必須讓客戶與夥伴相信：在台灣生產，具有其他地方短期內無法複製的價值。關稅待遇與政策方向，只是讓企業「可以」選擇台灣；真正讓企業「願意」選擇台灣的，是這份被信任的價值。

如果台灣的優勢只剩下產能與價格，很容易被其他新興國家後來追上，也容易在局勢變化時被競爭對手取代。因此，談到台灣應該守住什麼，我更關心的是工廠背後累積的能力與技術：工程師長期累積的經驗、製造現場對細節的掌握、供應鏈多年合作形成的韌性，以及遇到問題時迅速找到解法的優質員工。這些技術與能力都不是一朝一夕可以複製的，需要長時間的人才培育、現場磨練與持續協力的夥伴關係，才能慢慢累積。

雖然這一些能力是台灣經貿未來永續發展的基礎，但我們也深知，這些能力並不容易完整呈現在產業統計中。GDP、產值、出口額與工廠數量等，僅僅能夠證明台灣過去已經做了許多，卻難以說明台灣為什麼值得被選擇，我們是否有信心面對未來的經貿挑戰。規則與政策可以替台灣爭取空間，但能不能在這個空間裡站穩，最終還是取決於這些難以取代的能力。所以，我相信深植產業的核心技術、健全優質的人才庫與投資對風險的判斷與掌握，能夠大大的提高台灣面對挑戰的韌性，也是台灣在全球供應鏈中最有價值的部分。

陸、永續治理與綠色轉型趨勢下的非關稅壁壘

在戴爾管理供應鏈時，我每天最關心的是交期、成本與良率。當時，減碳與永續報告多半用來回應投資人的要求，或作為企業對外溝通的一部分，我還沒有把它們視為與成本、產能同樣重要的營運問題。近幾年的變化，逐漸改變了我的想法。歐洲客戶開始在合約中要求產品碳足跡，從原料開採、加工、運輸，到產品使用後的處理，每個階段都要有可追溯的資料。供應商得先整理工廠能源使用、製程與上游供應商的資料，才有辦法提出報告。我親眼見過以前的同事與供應商為了補齊資料而加班，也從中感受到，碳排放已開始影響產品成本。企業計算售價與毛利時，必須把碳盤查及碳成本納入考量，這對台灣眾多中小型製造商是很直接的挑戰。

供應商評估也有了變化。除了產能與價格，減碳能力、綠電取得，以及相關資料是否完整，都可能影響後續合作。品牌客戶為了達成自己的減碳目標，會要求供應商一起使用再生能源。如果無法提供資料或綠電憑證，即使價格具競爭力，也可能在初步評估階段就被排除。企業面對的門檻，就這樣透過客戶的採購條件落實下來。

回想訓練團所學，我才把工作中遇到的要求，放回國際經貿規則的脈絡中理解。歐盟碳邊境調整機制在2026年進入正式階段，歐洲也持續推動供應鏈盡職調查等要求。環境標準正逐步成為貿易與供應鏈規則的一部分。這些要求不像傳統關稅，未必能用一個稅率來說明，卻會影響企業能否進入市場，以及供應商能否繼續取得訂單。當年課堂上談到貿易規則也涵蓋環境與勞動標準，我當時理解的只是概念；後來處理合約與供應商管理，才體會到它們對經營的具體影響。

台灣企業也已面對這些要求。金融監督管理委員會（FSC）要求上市櫃公司分階段揭露氣候相關資訊，企業因此必須將碳排放與氣候風險納入治理及內部控制。和幾年前相比，碳排放如今會直接牽動海外營運與成本，不能只在策略簡報裡交代。對高度依賴出口的台灣製造業來說，如何跨過這道綠色門檻，已是日常經營必須處理的事。

柒、讀得懂規則的人，從哪裡來？

在不同企業工作多年，我越來越常思考：一件產品賣到世界各地，台灣究竟能留下多少價值？製造能力仍然重要，不能輕易放棄；但如果研發成果、智慧財產權、品牌與人才都由別人掌握，製造業就容易被迫陷入價格競爭。台灣需要在既有的製造基礎上，繼續累積自己的技術，掌握更多產品所創造的價值。

企業帶著這些能力進入海外市場，又得面對各地不同的規則。這也是我後來關注CPTPP等區域經貿協定的原因。協定內容會影響企業能否進入一個市場，以及進入後能如何經營，與企業的決策密切相關。

以前想到自由貿易協定，我先看關稅能降多少。研讀CPTPP後，我才知道，現在的經貿協定涵蓋範圍已相當廣，除了商品，還包括服務貿易、投資、智慧財產權、政府採購、勞動、環境與電子商務。這些規則最終都會影響企業經營，也會隨著一個國家所參與的經貿架構，逐步改變國內制度與競爭條件。有些差別十分具體：別國產品進入某個市場享有較優惠的條件，台灣產品卻沒有；別國企業可以參與某項政府採購，台灣企業卻不具資格。久而久之，制度上的差異就會成為市場競爭中的差距。

台灣參與國際或區域經貿機制，有其現實限制。因此，我現在較少只用「加入」或「不加入」來討論問題，而是更想了解國際規則的發展方向、台灣的制度與企業是否跟得上，以及能否在規則改變前做好準備。

逐漸理解這些問題後，我發現它們其實相互牽連。WTO奠定多邊制度的基礎，區域協定與雙邊談判持續增添新的貿易規則；關稅及貿易政策改變生產條件，企業則在供應鏈管理中，把這些變化轉化為每天的決策。台灣需要能做好產品的人，也需要熟悉規則與產業、能結合企業實務判斷問題的人。他們未必都是法律專家，但應能理解國際經貿環境的變化，並判斷一項政策會如何影響企業。

想到這裡，我更能體會新世紀基金會長年辦理訓練團的用意。來自不同背景的年輕人，能在這裡有系統地接觸一般課堂較少討論的國際經貿制度。二十多年間，WTO面臨的問題不斷改變，全球供應鏈與台灣產業也有了不同的樣貌，台灣卻始終需要有人把國際規則與產業現實放在一起理解。今年訓練團即將結束，身為過去的學員，我確實不捨。這些年來，應該有不少年輕人和我一樣，從這裡開始認真認識國際經貿。學習帶來的影響未必立即可見，也難以用數字衡量，往往要等學員走進各自的工作，才逐漸看得出人才培育的成果。

捌、台灣的位置，或許在於能否保有選擇

現在看到某國提高關稅，我除了考慮台灣出口受到的影響，也會留意它想保護哪些產業，是否涉及國家安全。看到台商赴東南亞設廠，我會一起考量市場、能源、關稅與航線安全，而不再只想到人工成本。以前，我以為台灣只要找到適合的位置，就能長久站穩。這幾年，中國產能擴張、碳邊境規則、關鍵礦物的戰略價值，以及美國新的關稅政策，卻接連改變企業的經營條件。面對持續變動的外部環境，台灣能否維持經貿地位，取決於我們還保有多少調整與選擇的空間。

回想曾任職的公司，約翰迪爾的經驗讓我很早就知道，過度依賴單一市場有其風險；戴爾重組供應鏈，則讓我看見增加選擇能帶來什麼幫助。市場、供應商與能源都是如此，選擇越多，遇到突發狀況時越有餘地調整。現在談台灣的位置，我想到的，已經是我們應對變化的能力。

有時，我會想起當年坐在訓練團教室裡的自己。教授們從WTO條文講到實務談判經驗，許多爭端看起來離日常工作很遙遠，我也不知道何時會用上。後來在約翰迪爾、麥肯錫與戴爾工作，每當遇到關稅、補貼或合規問題，我偶爾會想起課程內容，知道該查哪些規則，也比較能找到提問的方向。學習的成果，常常要過一段時間才看得見。當年記下的一個觀念，可能多年後遇到實際問題，才發現它一直留在腦中。

寫這篇心得時，我仍無法為「台灣應該走哪一條路」提出確定的答案，因為世界與規則都會改變，今天的重要產業，十年後也可能面臨截然不同的環境。對我而言，台灣需要保有判讀情勢、調整方向與做出選擇的能力，才能在變化發生時找到可行的路。因此，聽到訓練團即將結束，我除了想起自己的學習經驗，也想到下一批想認識國際經貿的年輕人，將少了一個系統性學習的機會。經貿人才需要有人投入時間，一屆一屆地培養；政府與民間都應肩負起培育經貿與談判人才的責任，接下這把火種。

今年3月，台灣缺席MC14。這次事件提醒我，過去取得的國際參與地位，仍需要持續維護。政府、企業與公民社會都各有責任，也需要一代又一代熟悉規則、願意在必要時投入的夥伴。訓練團走過二十多年，即將告一段落，我想趁這個機會，感謝新世紀基金會的同仁多年來費心籌辦這麼有意義的培訓營。我與當年一起在教室裡學習的同

學，如今仍各自在崗位上，能帶著當年所學，和各行各業的台灣人一同面對未來的經貿挑戰。這是那段學習經歷留給我最深刻的意義。◆