

# 台灣經貿發展秘錄(五)

## 發展外銷的經驗和作法

● 武冠雄 (前經濟部商業司司長、外貿協會秘書長)

### 截長補短：

#### 考察各國貿易推廣工作

我在經濟部商業司司長任內的工作重點是在發展我國的出口貿易，除了和有貿易往來的重要國家的政府舉行雙邊經貿合作會議，為我國出口廠商爭取公平甚至比較優厚的待遇以增加外銷外，並特別致力於積極協助廠商參加國外重要商展，增加交易機會。我也很清楚，僅靠這些努力要使我國的出口貿易快速成長是絕對不夠的。必須要從事全面的出口貿易推廣工作，我國的出口貿易才有可能迅速擴展。

但在那個時候，經濟部不方便著手此一全面的出口貿易推廣工作。原因在美援運用委員會早已撥款設立了中國生產力及

貿易中心，內有貿易推廣部門辦理貿易資料和交易機會的收集整理及發佈，和一些商品陳列的工作。除非此一單位裁撤或改組，經濟部不便與辦貿易推廣工作造成工作重複。但中國生產力及貿易中心之人力財力均皆短缺，又無海外分支機構，因而工作廣度深度皆不夠，無法承擔全面與整體的外銷推廣工作，難以滿足工商界日漸增加之對外銷推廣服務需求。

民國五十七年初，李部長國鼎先生有鑑於此，問我應該如何解決此一問題。我的建議是不妨先看看別國的外銷推廣工作是怎麼做的，外銷推廣機構是怎麼設立的。於是李部長就派我到日本、韓國、香港、美國和澳大利亞等國，考察他們的外銷推廣工作。

這一項考察工作先後共花了近一個多

月的時間。發現他們都設有專責的外銷推廣機構，有的是政府機構，有的是半政府機構。設立的原因都在確認：發展外銷賺取外匯的工作極為重要，但完全依賴外銷廠商自己的力量去海外市場爭取生意，常不及同時有政府從旁協助的效果來得大。這些外銷推廣機構所做的工作大體上都差不多，包括：收集、整理、分析和傳播市場資料，發掘和發佈交易機會，找尋和推介交易對象，參加國外商展等。但工作的深度和廣度各有不同，效果差距也大。

其中我認為做得最好的，當推香港的 HKTDG 和日本的 JETRO。因為他們都深切地瞭解，外銷推廣工作的對象是廠商，工作人員如不懂做外銷，根本就幫不了廠商的忙。換句話說，他們全然瞭解外銷推廣工作絕不應是政府的一項行政工作，而

是外銷生意的一部分，必須由具備外銷知識和外銷經驗的專門人才來擔任，才能和廠商合作無間搶到生意。所以，由政府官員來辦理外銷推廣工作並不適宜。其次，他們也瞭解，配合外銷廠商在海外市場搶生意，必須隨時隨市場的變化調整工作。不能像政府機關在一年多以前就須訂妥一年多以後的工作計劃，經過層層政府機關修改，最後由立法機關核定後就不能再修改。所以，外銷推廣機構最好要能完全獨立於政府機關之外，對本身所辦的外銷推廣工作要有權視市場的需要隨時調整，無須經由各級行政及立法機關層層審核，失卻商機。

要達到這一個目的，外銷推廣機構必須是一個獨立於行政機關以外的法人，所用的經費也不宜由政府自國家預算內核撥。這就是我考察各國外銷推廣機構後所得的結論。這項結論經報告李國鼎部長後，他立即批示，應迅速設法推動籌設這樣一個外銷業者所需的外銷推廣機構。

### 建議組設專責貿易推廣機構

組設專責外銷推廣機構是件大事，在當年持反對意見的人不在少數。因此，要

能辦成功，就必須要有政府高層次的共識和支持。於是，這項建議就改為先由國際經濟合作發展委員會（前身為美援運用委員會）提出，在民國五十七年五月二日的行政院國際金融經濟業務會報的第三次會議中提出討論。當時主持會議的是行政院嚴院長家淦先生。他很明快地即席指示：今後政府必須積極推廣外銷，至於推廣機構如何設立，及其型態如何，應由經濟部會商外貿會（全名為外匯貿易審議委員會）研擬具報。五月八日總統府國家安全會議舉行第九次會議，此事再次提出，奉總統蔣公指示，應迅速設立強有力之貿易推廣機構，做為經濟部及外貿會之外圍組織。可見，當時如不由高層發動，採由上而下的作法，必將不易化解阻力。

經濟部奉到前述高層的決策指示後，立即積極推動此事。由李部長國鼎先生指示我參考考察各國貿易推廣機構設置辦法，研提具體意見。

我當時所提的意見如下：

日本政府所設立的日本貿易振興會（Japan External Trade Organization）、韓國政府所設立的大韓貿易振公社（Korea Trade Promotion Corp）以及香港政府所設立的

香港貿易發展局（Hong Kong Trade Development Council）都是半官方貿易推廣機構，對該國的出口廠商給予有力的支援，協助爭取國外生意。其中尤以日本及香港，其民間商社早具規模，在國外均多設有分支機構，從事國際貿易亦經驗豐富，而仍由政府組設半官方之貿易推廣機構負責貿易推廣工作；對貿易經驗尚屬缺乏之國家，自然更有由政府主導設置半官方性質貿易推廣機構的必要。我國多年來因全國上下積極從事工業發展，不少產品不僅產量已超越國內市場需要必須外銷，在品質方面亦能與外國產品相埒，亟應由政府早日仿照各國政府設立貿易推廣機構的成例，立即組設半官方輸出推廣機構，大力協助我國廠商輸出所製成品賺取我國亟需之外匯，並扭轉多年來我國之貿易入超。

此一機構之名稱，我的建議是「中華民國對外貿易發展協會」（簡稱外貿協會），英文名稱用「China External Trade Development Council」。由政府結合工商團體組設，性質屬非營利性之財團法人。基金總額新台幣四千萬元，由政府及工商團體捐出各半。基金孳息全部做為年度經費的一部分，但大部分經費由政府補助及工

商界捐助。工作項目應包括：調查國外市場、蒐集商情資料、介紹交易機會、辦理商品宣傳（含商品陳列、展覽、廣告、出版等）、組團出國推銷、接待來訪外商，及訓練外銷人才等。協會最高權力機構為理事會，由政府主管經濟、外匯、貿易相關首長及重要工商團體負責人擔任理事，並由經濟部部長兼任理事長，但日常工作則由理事會聘僱的秘書長負責。

以上建議奉李部長核准後，即由經濟部以公文於民國五十七年十二月九日呈請行政院核示。此為由政府主動設置專責統籌辦理全國貿易推廣工作之財團法人的開始。

### 李部長國鼎批示武司長籌辦

前述經濟部建議由政府結合工商團體組設專責辦理全國貿易推廣工作之中華民國對外貿易發展協會之報院公文，行政院於民國五十八年四月四日令復經濟部原則可行，飭即推動籌設。經奉李部長批示：「武司長籌辦」。就憑這五個字的批示，我就正式開始了創設我國第一個專責辦理貿易推廣機構的籌辦工作。所以，外貿協會雖然成立於民國五十九年七月，但著手籌設卻自民國五十八年四月，李國鼎先生

擔任經濟部部長的時候即已開始。我於奉派後首先辦理的工作就是研擬籌設辦法。內容要點大致如下：

(1) 理事人選：為便於動員並運用各方面人力全力推廣外銷，理事人選應包括政府有關單位主管，捐款單位負責人或代表人，以及對貿易有研究、有經驗的專家學者；並參照「中華民國工業職業訓練協會」理事長由內政部部长兼任之辦法，由經濟部部長兼任中華民國對外貿易發展協會理事長以利工作之推進。理事長及理事均由行政院聘派以提高協會之地位，加強國人對外銷推廣工作之重視。

(2) 監事人選：由於協會的基金及年度經費均來自捐款，故監事宜由捐款單位負責人或代表中產生，並由行政院聘派以昭鄭重。

(3) 秘書長人選：為便於與政府有關單位溝通聯繫，協會秘書長宜由經濟部顧問擔任的理事兼任，使協會之貿易推廣工作可獲政府全力支持，順利開展。

(4) 駐外機構：廠商在國外所需服務與政府所派駐外經濟商務官員的工作性質不同，協會應自行在國外重要商埠派駐人員設置機構，提供廠商所需服務。

(5) 工作人員：為使協會提供的服務符合廠商需要，協會應聘僱熟悉貿易推廣人才為工作人員，並規定所有工作人員均不可具有公務員身分，俾可讓專家久留在外貿協會工作，避免調至政府機關服務。

(6) 基金：定為四千萬元，半數由政府撥捐。由國際經濟合作發展委員會自中美基金內撥捐五百萬元，另由經濟部國際貿易局自推廣外銷特種基金內撥捐一千五百萬元。另二千萬元由工商團體認捐，由經濟部洽請與出口廠商有關的工商業團體認捐。

(7) 年度經費：不由政府每年自預算中撥款，而由出口廠商自出口所得中撥捐。目的在避免，如用政府經費，一年以前即須編列工作計劃及預算，年度期間遇有國際市場變化，可免除修改計劃修改預算時之困難。

以上辦法由經濟部於民國五十八年八月二十日呈報行政院核示。行政院於同年九月二十五日指復經濟部准予照辦，飭即擬訂外貿協會財團法人捐助章程及組織規程。我當即草擬捐助章程及組織規程草案，於十月二十三日簽報李部長，十二月十一日由經濟部呈報行政院後，行政院於民國五十九年一月七日指復同意照辦；但指

示：理事應改稱董事，理事會應改稱董事會；代表政府機構之董事人選為孫運璿、汪彞定、費驊、孫義宣、王紹堉、陳漢平、武冠雄、何舉帆、劉支藩等九人由行政院聘任；代表公私企業團體之董監事人選應由捐助人會推選。並准於基金收足總額半數以上後，即可辦理設立登記，以便儘早展開工作。

由上可見，政府對於設立強有力的輸出推廣機構態度之積極。因此，我在民國五十九年一月行政院令復經濟部後，立即加速進行籌組中華民國對外貿易發展協會。

籌組工作中最急者為籌募設立財團法人所需的基金。由政府撥捐的部分，因行政院已於民國五十八年四月四日核定，由國際經濟合作發展委員會自中美基金內撥捐五百萬元及國際貿易局自推廣外銷特種基金內撥捐一千五百萬元，所需辦理者僅為催請前兩單位撥款。但基金的另一半二千萬元，因須由民間工商團體捐款，辦理較為不易。我在民國五十八年十月遵照九月二十五日行政院指示擬具外貿協會捐助章程草案後，隨即據以呈請由經濟部召集有關工商團體商談籌募基金事宜，該項會議係於同年十一月六日舉行，會議決定由

各公會自行認捐基金。此後，除經常洽催有關公會早日認捐基金外，並經拜託執政黨中央委員會主管工商團體工作的第五組從旁協助催促。

民國五十九年一月，行政院核准經濟部照所擬訂之外貿協會捐助章程進行籌組外貿協會後，此項籌募工作再加速辦理，那時，若非執政黨中央黨部第五組梁主任永章及工業總會潘理事長仰山、熊副秘書長啟放等大力協助，對有關公會竭力勸說，外貿協會難免流產。所幸至五月底止，已認捐之公會總算有廿一個，認捐總額達到七百五十萬元；連同前述政府兩個單位所捐之二千萬元，已超過基金總額四千萬之半數。遂於同年五月卅日在經濟部舉行外貿協會捐助人會第一次會議，由當時經濟部孫部長運璿先生主持，按照行政院核定之外貿協會捐助章程第十一條推定代表工商團體董監事，並決定民國五十九年七月一日為外貿協會正式成立日期。六月五日舉行第一次董事會，推定孫運璿先生為董事長，汪彞定先生為副董事長，孫義宣、王紹堉、武冠雄、辜振甫、林溪圳、嚴慶齡及王諸回七位為常務董事；並通過由常務董事武冠雄兼任協會秘書長，江德

潛任副秘書長。

籌組工作中另一艱困的工作為籌措外貿協會年度經費。當時曾有人主張：外貿協會既是政府為辦理輸出拓展工作所組設之財團法人，其年度經費自應由政府負擔自政府年度預算中核撥；而且，日本、韓國的輸出推廣機構經費，亦大部分來自政府。但我從已往推廣輸出的經驗中瞭解到，用政府經費辦理輸出推廣工作缺點頗多。

第一，推廣輸出必須隨時視國外市場變化而增減，甚至改變原有工作計劃。原因在各國政府隨時可修改進口管理法令，事先無法預測；同時，市場供求變化無常，有時供過於求，有時求過於供，推廣輸出必須隨機應變。但用政府經費時，至少一年以前必須提出細部計劃，連同預算明細層層呈報，並經立法院核定後始可動支；而且，預算一經核定，即不能任意增減改變，遇有新的工作需要辦理，則因不在核定預算之內，無款可以動支，只得不辦，坐失商機。

第二，推廣輸出工作與一般政府行政工作完全不同，政府為規範一般行政工作所訂定之會計制度、審計法令，殊難適用於輸出推廣工作。勉強適用必導致削足適

履，影響工作成效。所以，我在最初籌劃組設外貿協會時，就預先設定了不用政府經費的構想。民國五十七年十二月經濟部呈請行政院的文章中，就已將此點包含在內。民國五十八年四月行政院核准經濟部所請後，我除一面研擬籌設外貿協會的辦法外，一面即著手推動年度經費由工商界捐助的工作。

此項向人要錢的工作，極為艱難，我的作法是一方面商請執政黨中央黨部第五組向工商團體進行遊說，一方面則動員行政力量，由經濟部邀請工商團體開會溝通。民國五十八年六月下旬經濟部召開第一屆拓展外銷研討會議，由部長李國鼎先生親自主持，竭力勸說，幸獲出席之工商界代表同意；外貿協會所需年度經費可由出口廠商於辦理出口結匯時，按出口金額〇·一二五%捐出，由結匯銀行代收存入外貿協會經費專戶，備隨時支用之需。

此項結論經濟部納入八月二十二日報行政院公文內一併請示。行政院於九月二十五日令復經濟部准予照辦後，經濟部又鑒於此項出口廠商捐款非屬政府課徵的稅捐，而是出口廠商自動捐款，理應再徵求出口廠商同意，特分函各有關公會請代表

所屬會員廠商承諾認捐。經全國工業總會及全國商業總會於民國五十九年五月與各有關公會兩次會商後，結果同意由全國出口廠商自出口金額中捐款，供外貿協會工作經費之用，但為減輕出口廠商負擔，要求將捐款比率減半為按出口金額之〇·〇六二五%捐款。經濟部於接獲全國工業總會及全國商業總會復函，代表全國出口廠商同意認捐此項款項後，隨即會同財政部，於民國五十九年六月四日會銜公告，由外匯銀行自同年七月一日起，由出口廠商出口結匯時，代為收取此項捐款存入外貿協會專戶，並呈報行政院備案。外貿協會年度經費不由政府撥款，而由出口廠商自出口結匯內捐款支應一節，於焉定案。

外貿協會於七月一日成立之日起，經費立即有著，且因不屬政府經費，動支只須由董事會核准，遂能靈活應用，對外銷推廣工作殊多便利。此為外貿協會最大的特點，為其他國家外銷推廣機構所無，也經常為其他國家政府和民間所羨慕。但做到這一點，實極不易。若非所有工商界大老全力支持，黨政機關積極協助，外貿協會真不知能否成立。我國近年來外銷是否能順利成長，亦將不無疑問。

### 十三太保晝夜打拼

外貿協會成立時，我的基本團隊來自經濟部國外商務推展工作會報，和中國生產力及貿易中心的貿易推廣工作人員。他們是：江德潛兄、李祖德兄、陳士驢兄、邵紘兄、許玉田兄、林威禪兄、李上甲兄、歐陽健小姐、屈佩珠小姐、陳梅琳小姐、王永瑚小姐等。

辦公室是租用的，地點在台北市中山北路紅寶石酒樓樓上。選在那個地點是由於當年中山北路是外商雲集之所在。外貿協會的服務對象既是以中外進出口商為主，於是就選在中山北路找辦公室。那時中山北路辦公大樓不多，空屋又少，租屋十分不易，但外貿協會成立日期已決定為七月一日，所以只得租用門面並不堂皇的紅寶石酒樓樓上做為辦公室。辦公室主要部分是貿易資料館，因為那時廠商最需要的就是資料，提供廠商所需要的資訊就成為外貿協會當時的主要工作。同時所做的工

作則包括組團出國推銷和參加國外商展。

但初創時最急要的一件工作，是要先讓國內的工商界人士瞭解外貿協會能對他們提供哪些協助和服務。因此，每天必須

要在國內各大日報上發佈消息。但要各大日報每天發佈外貿協會的消息不是一件容易的事，首先要有各大日報的記者合作。在這一方面，我很幸運地得到了當時新生報名記者張齡松兄的大力協助。我和他認識是在我擔任商業司司長的那段時間。當時各大日報跑經濟部的記者每天下午下班時，都會到我辦公室找新聞。一方面是因為商業司的新聞比較多，其次則是由於我不是經濟部的發言人，我對記者們談話較少限制，就這麼認識了張齡松兄。

他為人很熱心，託他辦的事，他只要辦得到，總會盡力而為。所以，在我成立外貿協會時，我就和他商量，可否每天下午撥一小時到外貿協會替我寫新聞稿和發新聞稿。他當即同意，只要我和他新生報的上司打一個招呼。從此以後，他就成了外貿協會的發言人，外貿協會的工作能夠每天見報，全是他一個人的功勞。

但要每天有消息在報上發表，就必須每天都有值得報導的工作在做。好在外貿協會成立初期要做的事非常多。張齡松兄寫新聞稿的本領好，和各大報的記者關係又夠，所以幾乎每天報上都有外貿協會的消息，對新成立的外貿協會宣傳上的效果

非常大。不過，這也反映了另一個事實：外貿協會的工作確實多，工作同仁也確實很忙。還記得那時我們十幾個同仁忙的幾乎沒有時間悠閒地吃頓午飯，甚至晚飯。再加上我們那時還未實施嚴謹的分工制度，很多工作大家都一起做，誰有空，誰就做。真好像打籃球一樣，每人都須全程參加，無分彼此。有時候為了要趕辦一件事，下班以後大家都不走，團隊精神和自動自發的精神完全發揮到極致。那時候就有不少朋友說我們是一群工作狂；同時，又由於有一段時間，我們的工作人數恰好是十三個，就被戲稱為「十三太保」，晝夜為幫助廠商外銷賺取外匯而打拼。

### 貿易推廣工作的定義和分類

一直到現在，國內外大學裡都還沒有一門教人如何拓展貿易的課程。但自第二次世界大戰結束後這幾十年來，世界上絕大多數的國家已漸發現，僅增加生產已不足以解決經濟問題。生產的產品必須要賣得掉，而且要賣到國外去賺外匯，才可以使經濟得能發展。因此，這幾十年來各國政府紛紛設立貿易發展機構，專責辦理發展貿易的工作。最顯著的例子，是日本政

府在一九五八年就設立了日本貿易振興公社（JETRO）負責提供各項服務，協助日本廠商拓展出口貿易。但由於學校裡從來沒有這一門課，各國做貿易推廣工作都是摸索著做，一面做，一面學，從失敗的經驗裡找尋成功的作法。所以，我認為做貿易推廣的人必須要將自己工作的經驗和心得公諸於世。消極方面可以幫助別人免於再走冤枉路；積極方面可以幫助別人選擇正確的作法，發揮貿易推廣工作應有的功能。

我從民國五十四年奉派到駐伊拉克大使館擔任商務官開始做貿易推廣工作以來，就發現到，幫出口廠商做到生意，幫國家賺到外匯，經常使我有成就感，也因此感到快樂。再看台灣早年的經濟發展工作，全國上下只注意到增加生產而忽略了發展出口貿易，使我深深地感覺到必須有人跳出來從事貿易推廣。於是，我就決心選擇了終生從事貿易推廣工作。

從民國四十五年算起到現在歷經了四十餘年。這四十餘年來我沒有脫離過發展貿易的工作，在國內甚至國外，沒有別人做貿易推廣有這麼長久的例子。我有失敗的經驗，也有成功的經驗。這些經驗以及從經驗中所學到的心得，我認為應該可以

供人參考。

貿易推廣工作的定義是什麼？我們在書本上找不到。但我從四十餘年的貿易推廣工作中發現，貿易推廣工作可以簡單地說成是幫助廠商做對外貿易的一種工作。不過，由於幫助的方法和幫助的結果不同，貿易推廣工作應該分成兩大類。

一類的工作是幫助本國廠商和國外廠商直接往來做成買賣，幫助的效果是直接有助於廠商做成生意。所以，可以稱為直接性的貿易推廣工作，工作的對象是廠商而不是政府。另一類的工作是幫助本國廠商在國外市場上和別國廠商競爭時，可獲得公平競爭的地位，甚至可以獲得較別國廠商有較為有利的待遇；而在國內方面，又可幫助本國廠商從政府得到一些實質獎勵和支援，增加本國廠商在國外市場上的競爭力。這一類工作對廠商幫助的效果和前一類工作不同，它不能直接促成本國廠商和國外廠商做成生意，只能排除外國政府加諸於我國廠商在做生意上的困難，以及爭取到一些政府給廠商的優待和獎勵。它對本國廠商幫助的效果是間接性的，可稱為間接性的貿易推廣工作。它的工作對象是政府而不是廠商。

我之所以要將貿易推廣工作分成上述這兩類，是由於我這兩類工作都做過。早在我服務駐外大使館時，我就一面和駐在地的政府機關打交道，排除駐在國政府對我國廠商的不公平待遇，爭取我國廠商在當地市場競爭時的有利條件；另一方面則經常拜訪駐在國進口廠商，介紹向我國出口廠商採購所需商品，促成雙方直接往來做成生意。換句話說，當時我既辦理間接性的貿易推廣工作，同時也辦理直接性的貿易推廣工作。兩種工作我都做得很好。所以，在那個時候我認為兩種貿易推廣工作，雖然性質不同對象各異，但都可以統由政府官員承辦。

推廣工作，因工作對象是廠商，以及工作目的在介紹和促成生意，工作人員必須懂生意、懂商品、懂得如何和生意人打交道，因此官員並不適合做這種工作。做這種直接性貿易推廣工作的人必須要有特別的訓練，使他們具有做各種直接性貿易推廣工作的專業知識和技能。

有些人常問我，直接性貿易維護工作和間接性貿易推廣工作，究竟何者較為重要？我的答覆是：兩者都重要，缺一不可。但因直接性貿易推廣工作的服務對象是廠商，服務的方式主要在發掘交易機會和介紹交易對象，服務的結果多半能促成買賣雙方做成交易；所以，從廠商的觀點來看，對直接性貿易推廣工作的需要比較對間接性貿易推廣工作的需要為多為大。特別是中小企業，由於人力、財力有限，沒有能力在海外市場廣設推銷據點，不容易找到海外的交易機會和海外的交易對象，對直接性貿易推廣工作機構的服務和協助依賴特別深。台灣企業中向來以中小企業佔絕大多數，幫助他們在國際市場上搶生意，對他們的幫助最直接，也最具效果。所以，我選擇了做直接性貿易推廣工作。

(未完待續)