

# 台灣經貿發展秘錄(八)

## 發展外銷的經驗和做法

● 武冠雄 (前經濟部商業司司長、外貿協會秘書長)

### 外貿協會的軟體服務 配合廠商提供服務

在外貿協會成立初期，由於缺乏辦理各項直接貿易推廣工作的專業人才，而必須讓工作人員從實際工作經驗中去學習，慢慢自我訓練成各項推廣工作的專業人才，外貿協會所提供的軟體服務，在開始時也只限於收集貿易資料提供廠商應用、發掘交易機會推荐廠商往來、組團出國推銷找尋國外客戶、參加國外商展擴大接觸層面，以及辦理實務講習培訓貿易人力等，其後，才漸增加了一些新的服務項目。例如，辦理海外市場調查，在台北舉辦各類產品展覽交易會、吸引國外進口廠商前來參觀採購、協助外銷廠商前往海外設立行銷據點、協助外銷廠商開發新產品及改進

包裝提升競爭力、協助外銷廠商與國外廠商進行策略聯盟聯手拓展銷路等。

但外貿協會的服務項目並不限於前述的各項服務，舉凡廠商所需的服務，外貿協會都須提供。我認為，唯有配合廠商的需要提供廠商所需的服務，才能幫助廠商成功地拓展外銷。

### 外貿協會的硬體設施

#### 購地興建世貿大廈

多年來，各國政府設立外銷推廣機構，均僅對廠商提供軟體服務，並不提供硬體設施，例如商展大樓及會議大樓等。但協助外銷廠商增加與國外進口廠商的接觸機會，藉以促成外銷的最有效方法，莫若提供商展場地及會議場所，便利買賣雙方集中一處洽商交易。

我自民國五十九年七月創辦外貿協會以來，即對邀請國外進口廠商前來參觀我國產品展覽，並與我國出口廠商晤談之工作積極推動。最初在外貿協會辦公室內設置我國外銷產品陳列室，以便來台國外進口廠商對我國外銷產品易於瞭解。繼而租用台北圓山大飯店大廳，舉辦台灣各類外銷產品展覽交易會，請展出之外銷廠商派遣外銷業務人員駐場，與前來參觀之國外進口廠商洽談交易。隨後因圓山大飯店場地太小，難以容納眾多外銷廠商參展，乃租用台北市區內營邊段地區陸軍廢棄營房，修理改裝成為展覽交易會場，經常舉辦各類臺灣外銷產品展覽交易會，對於促成我國出口廠商與國外來訪之進口廠商間之交易頗多助益，因而深感必須自建大型展覽館及會議大廈以因應此項需要。又因參加

世界貿易中心協會關係，發現若干世界貿易中心或擁有展覽大樓或擁有辦公大樓，彼此間常多互助合作共同發展國際貿易，我遂興起以台北世界貿易中心名義興建所需展館及辦公大樓的念頭，以與各國世界貿易中心聯手促進國際貿易。

民國六十二年七月，我參加在法國巴黎舉行之世界貿易中心協會年會，與出席年會會員交換意見後，更覺得在台北興建世界貿易中心大廈有其迫切之需要。返國後，立即以建議書呈送經濟部孫部長運璿，及財政部李部長國鼎兩位先生，建議在台北市區內營邊段國有土地上興建台北世界貿易中心大廈，供辦公及舉辦商展之用，並鑒於美國德州達拉斯世界貿易中心（Dallas World Trade Center）所經營之展覽大樓成效卓著，建議爭取該中心前來與我投資合作興建台北世界貿易中心。

民國六十二年九月達拉斯世界貿易中心總經理庫柏爾應邀來臺洽商合作事宜，經報經濟部轉呈行政院請准，租用營邊段土地供興建台北世界貿易中心之需。經一再奔走溝通，直至民國六十三年九月始獲行政院指復原則同意，但須先與達拉斯世界貿易中心研提具體明細計劃報核後始可

定案。經洽達拉斯世界貿易中心後，該中心於民國六十四年一月復告，因另有考慮決定不參加投資。

但我認為此事仍須繼續推動，而最迫切需要解決者為土地問題。便於同年四月七日再度呈請經濟部轉呈行政院，請對所需營邊段土地不必等待整體土地規劃完成後再行核辦，而改用專案方式提前將該筆土地租供興建台北世界貿易中心之用。同年八月我為籌集資金設立公司，租用該筆土地興建台北世界貿易中心一事，特邀請國內二十四家公司會商設立籌備小組推動其事。未料因先總統蔣公的逝世，行政院突然於九月中旬決定將營邊段土地改供興建中正紀念堂之用，台北世界貿易中心所需土地驟失著落，集資租地興建台北世界貿易中心一事，經籌備小組商討後，決定暫緩進行，等另覓土地有著落時再辦。

於是，我的工作又再回到以尋覓合適土地為重點。經與國有財產局對台北市國有土地全盤研究後，發現僅有信義路、基隆路口之四十四兵工廠舊址尚屬合用。即報請經濟部轉呈行政院請轉台北市政府，將該地租供興建台北世界貿易中心之用。民國六十六年三月台北市政府函復同意自

該地內劃出兩萬坪租供此項用途。但至五月間復來函，稱該兩萬坪土地只能出售不能出租。因此，我在民國六十六年十月間，乃呈請經濟部轉呈行政院准經濟部編列預算購買該筆土地。可惜為時已晚，此項購地款不及列入六十八會計年度預算，只得編列入六十九年度預算。

### 政府接管興建事宜

購地款問題獲得解決後，剩下的問題為籌措興建台北世界貿易中心大廈所需建築款項。為解決此一問題，我在民國六十八年五月八日召開台北世界貿易中心公司發起人座談會，決定集股成立公司，負責興建及營運台北世界貿易中心之工作。可惜，當時正值民間投資意願低沉，經三個月的努力，認股金額仍與原定資本總額相去甚遠，公司因而未能成立。

民國六十八年十一月，經我將此情形報告當時的行政院孫院長運璿先生，為解決此一問題，決定將購地款及興建台北世界貿易中心展覽大樓款全部改由政府負擔，使此事可迅速進行。由於全部款項改由政府負擔，而外貿協會僅是經濟部所設財團法人並非政府機關，動支鉅額政府經費

不便頗多，孫院長因而決定購地興建台北世界貿易中心工作不交外貿協會辦理，改為由行政院組設台北世界貿易中心推動小組承辦其事，並為提高該小組層次，指定由行政院政務委員宏濤擔任主任委員。

自此以後，外貿協會便未能參與興建台北世界貿易中心工作，而僅可從旁提出建議供推動小組參考。由於推動小組成員均為政府有關各機關代表，無推廣貿易實務經驗，不瞭解推廣貿易究竟需要何種硬體設施，以致推動小組審定之建築設計與外貿協會原構想頗有出入，使用效果不免大打折扣。

(八) 錄 秘 展 發 貿 經 灣 台

我的原構想是建造一座包含展覽大樓、辦公大樓及觀光旅館的綜合大廈。地上一至五樓供展覽之用，六樓以上為兩座塔樓，左塔供辦公之用，右塔供旅館之用。三者各有其出入口，不相干擾，但地下三層則全部連接相通。此一設計之優點在於，國內外進出口廠商可在同一大廈內進行看樣、議價、訂約、付款、裝運、保險、報關、結匯等所有貿易活動，並住宿於同一大廈內的旅館，無需外出。而且，展覽場地較大，與一般歐美國際商展展場大小相埒，所容納之展覽攤位數足數舉辦一般

大型國際商展之需，遠較現有展館僅有一千三百餘展覽攤位為大。

舉辦展覽交易會近年來已成為促成國際貿易最有效的方法。外貿協會推廣臺灣產品外銷，除須提供廠商所需各項服務外，還要具備足夠之商展展場，供吸引國外進出口廠商來台與我出進口廠商現場交易之用。而且，展場設計必須以展覽廠商及參觀商展廠商需要為依歸。但台北世界貿易中心現有設備尚未能全然符合此項需要，實屬美中不足，令人不無悵憾。

外 貿 協 會 統 籌 營 運

行政院台北世界貿易中心推動小組原計劃興建僅展覽大樓一座。至於辦公大樓及觀光旅館，則分別由辦公大樓股份有限公司（係由外貿協會、中央投資公司、交通銀行及中國農民銀行合組而成）及新加坡財團出資各自建造。展覽大樓於民國七十一年十月十六日開工，七十四年十二月三十一日完工，七十五年一月一日啟用。凱悅大飯店則於七十二年十一月開工，七十八年十二月完工，七十九年一月啟用。辦公大樓在七十五年七月開工，七十七年二月完工，七十七年四月啟用。但展覽大

樓接近完工時發現建築預算結餘頗多，行政院台北世界貿易中心推動小組（正式名稱為「行政院台北世界貿易中心策劃推行小組」）便臨時決定利用該項預算節餘款興建會議大樓一座，開工日期為民國七十五年六月一日，完工日期為七十八年十二月一日，啟用日期為七十九年四月十六日。

台北世界貿易中心在我原計劃時是一個包含展覽、開會、辦公及旅館四部門的整體建築，由外貿協會組設台北世界貿易中心股份有限公司統籌管理，僅旅館部分因必須有旅館專業人士經營，最早即決定包給旅館業集資興建經營，但仍須以台北世界貿易中心旅館名義對外，並受台北世界貿易中心股份有限公司的節制。其餘展覽、開會、辦公三部門，則由外貿協會以政府預算及民間資金興建，並直接管理及經營。無如其後因籌建工作改由行政院設置台北世界貿易中心策劃推行小組辦理，我的原計劃未獲採用，我原設計的一幢整體建築被分為展覽、辦公、旅館三棟隔離的建築；其中展覽大樓由政府興建，辦公大樓由原來的「外貿協會」興建改為由辦公大樓股份有限公司集資興建，旅館則由新加

坡阿波羅美麗殿大酒店集資興建。三棟建築各自設計建造，彼此互不關聯，失卻整體運用的功能，甚為可惜。

再加上其後以建造展覽大樓節餘款興建會議大樓時，又未能採用我的建議，建造為一會議及展覽兩用的大樓，以致在展覽大樓展場不敷時，不能運用會議大樓場地辦理展覽，形成展覽大樓擁擠不堪，而會議大樓常有空餘場地無人使用的情形。不僅如此，會議大樓在民國七十八年十二月一日完工後，即由經濟部設立的台北世界貿易中心基金管理委員會管理經營，並未與台北世界貿易中心其他建築物的業務彼此配合。結果，台北世界貿易中心的四幢建築物名義上均為台北世界貿易中心之一部分，而實際上卻各自獨立經營、各不相干，使我原建議由外貿協會，或其組設的台北世界貿易中心股份有限公司，統籌管理集中經營的構想全部落空。

所幸，四棟大樓中的展覽大樓完工後，自民國七十五年一月一日起，即由經濟部委託外貿協會經營，使展覽大樓的各項設施得能與外貿協會的貿易推廣活動密切配合而獲充分運用，發揮原設計的應有功能。後來，會議大樓又由經濟部自民國八

十一年七月一日起委託外貿協會一併經營，使用率因而得能快速成長。台北世界貿易中心原應有的多功能雖未能完全發揮，但因已有半數設施交由外貿協會按照推廣貿易的需要統籌營運，距原有為推廣我國對外貿易而興建台北世界貿易中心的理想已漸接近。由上所述可知，一個國家發展對外貿易必須有一個統籌全國貿易推廣工作的專責機構，一面提供進出口廠商所需要的協助和服務，同時也提供買賣雙方進行交易所需要的場所和設備。換句話說，推廣貿易機構必須既有軟體的服務，又有硬體的設施。我們很幸運，政府結合民間組設了外貿協會負責提供各種服務，又興建了台北世界貿易中心提供各項設施。對台灣這些年來對外貿易的快速成長和自民國六十年以來轉貿易逆差為順差，不可否認地有很大的貢獻。

### 蔣經國的大力支持

寫到此地，我覺得我必須特別一提：這一樁興建台北世界貿易中心案子得能實現，全仗當年蔣總統經國先生的大力支持和明快決定，以及那時擔任總統府秘書長的馬紀壯將軍的從旁協助。

讀者可能會問：蔣總統日理萬機，怎麼會過問到興建台北世界貿易中心這麼一件小事呢？要解答這個疑問，就得回溯到他老人家擔任行政院長期間，對經濟貿易工作的關心與重視。例如在台北舉辦商展，對他老人家言，應該是件可以不必關心的小事。但他竟然十分關心和重視。記得民國六十八年我還擔任外貿協會秘書長的時候，外貿協會在台北松山機場航站大廈舉辦第一次臺灣機械展售會，目的在向國外前來參觀展覽的各國機械進口商推銷我國所製的機械。當時，我偶然想到應該報告一向重視經濟發展的行政院蔣院長經國先生，以便他如果有興趣可以來參觀一下。但我也瞭解他老人家工作極忙，很難抽出時間。沒有想到，他竟能抽空到展場視察了一趟。

在視察過程中，他看到了很多品質優良的臺灣機械，表示臺灣竟能製出這些機械真是了不起，認為這種商展應該多多舉辦，讓國人見到我們經濟發展的成果，建立對自己努力的信心。但當他又看到很多從外國前來參觀的人群，覺得很奇怪，問我這些外國人為什麼會來看我們的商展？我就向他老人家報告說，舉辦這種商展的

目的，是在幫助參加展出的我國廠商和國外的進口廠商增加接觸機會，從而增加我國產品的外銷機會。他老人家立刻便發覺了這種商展的主要功能，並不在幫助國人瞭解臺灣經濟發展的成果，而在幫助我國的出口廠商有較多的機會，和由國外前來參觀採購的進口廠商接觸，從而發展成為交易。換句話說，他立刻瞭解了舉辦這種商展原來是發展我國出口貿易的一項重要措施，而不是給國人看完後就算了的。

於是，他老人家當場就指示：今後這種商展要多舉辦，而且要多請些國外的進口廠商來看，使參加展出的我國廠商可以多做到生意。這和一般人的看法迥然不同。可見，他老人家確實能一下子就抓住了重點，瞭解辦理這種商展的目的不在宣傳，而在推銷。自從那次機械展以後，外貿協會就繼續不斷地舉辦這類為推展外銷而辦的商展，不僅增加舉辦的次數，也擴大舉辦的規模。如今我們在台北所辦的各類商品的展覽交易會，已在國際上建立了響亮的知名度，為各國的進口廠商所重視，這實在不是一件小事。

但是舉辦大型商展必須先有夠大的展覽館，而臺灣當年就是沒有大展覽館。同時

，舉辦大型商展的目的既在爭取外國進口廠商前來參觀採購，我們自該先為外國進口廠商著想，他們來台灣因人生地不熟，又不懂中文，當然極盼能住在展館附近的旅館裏，以便就近由旅館步行到展館，和眾多參展廠商洽談生意。所以，展館附近最好能有旅館，或和旅館連在一起。除此以外，這些外國進口廠商在台北逗留期間很可能需要貿易推廣機構和有關單位所提供的協助和服務。因此，貿易推廣機構和有關單位的辦公室，最好也能和展館旅館連在一起。就由於這種想法，我才建議政府興建包括有展館、旅館和辦公大樓的台北世界貿易中心。

但民國六十二年七月我建議政府興建台北世界貿易中心大廈的時候，幾乎沒有人懂得世界貿易中心是什麼。有些人認為世界貿易中心不過是一座出租給進出口商辦公用的大樓。因而認為：如果確實需要這座辦公大樓時，民間應可集資建造，不必由政府撥款興建。所以，政府官員對我這項由政府撥款興建台北世界貿易中心大廈的建議，幾乎完全沒有人贊成，認為可能又是我在亂出點子，因為外貿協會沒有錢買地造辦公大樓，就動腦筋要政府出錢

買地，造辦公大樓給外貿協會用。事實上當然不是這回事。

我這個建議報到了行政院後，就被不懂貿易的官員用推拖拉的方式來處理，久久沒能定案。我不能責怪他們不支持我，因為我瞭解他們的觀念和見識沒有我新。當時我幾經努力，都沒具體結果，我非常心灰意冷。那時，正好新加坡有一個很好的工作機會要我去，我就毅然地請辭外貿協會秘書長一職前往新加坡工作。雖然，辭呈一直沒被批准，但我仍然留在新加坡工作。在我到了新加坡以後，經濟部張部長光世先生，行政院李政務委員國鼎先生，行政院孫院長運璿先生，都曾先後要我返回台北繼續在外貿協會工作，但我都沒有同意。

直到後來蔣總統經國先生託人帶口信到新加坡，告訴我，我所建議的台北世界貿易中心可以由政府建造交由外貿協會營運。我才辭去新加坡的工作，回到台北外貿協會推動興建台北世界貿易中心的工作。所以，我要特別指出：台北世界貿易中心得以興建，如果沒有蔣總統經國先生的全力支持和明智決定，真不知要拖到哪一天，甚至根本就造不起來。(未完待續)