

107 年度

國際經濟整合趨勢下，南部產業的衝擊、商機及
升級轉型研究

工作項目一：專題研究

南部地區發展總部經濟拓展國際鏈結之策略研究

(本報告內容係受託單位之觀點，不代表委託單位之意見)

委託單位： 經 濟 部

研究單位： 財團法人中華經濟研究院

中華民國 107 年 12 月

107 年度

國際經濟整合趨勢下，南部產業的衝擊、商機及

升級轉型研究

工作項目一：專題研究

南部地區發展總部經濟拓展國際鏈結之策略研究

(本報告內容係受託單位之觀點，不代表委託單位之意見)

議題負責人：劉孟俊

研究人員：吳佳勳、吳若瑋、

鍾富國、吳子涵

委託單位：經 濟 部

研究單位：財團法人中華經濟研究院

中華民國 107 年 12 月

摘要

各國吸引總部設立的主要原因包括：總部本身擔負的指揮與決策功能，致使總部有僱用具備高技術和高收入專業人員的需要；企業總部有高度專業性服務的需求，例如會計、管理諮詢和金融方面的服務。政府可從高度專業服務徵收較高額的稅賦、員工亦可創造當地的消費，對相關服務業帶來正面的影響，進而為當地帶來顯著的間接經濟利益；此外，高技術人才更可能投入大量時間和資源在社區發展與慈善事業中。

為開拓國際鏈結新局，政府積極推動新南向政策，試圖營造亞太產業供應鏈夥伴關係。由於南部地區地理位置接近東南亞，若以高雄市做為新南向基地，進一步發展總部經濟，或許將驅動高雄市為起點，向現代服務業轉型，並為在地經濟帶來正向循環。

本研究即由高雄市做為新南向基地為出發點，探討南部企業與新南向國家在貿易、投資與人才等面向的鏈結，探究大型與中小企業對新南向國家往來的看法與情況，赴當地布局、從事貿易與聘僱人才等的狀況，進而瞭解在臺總部於南部地區企業從事海外布局時所扮演的角色與功能變化、描繪在臺總部是否有因為企業赴新南向國家布局，而在功能與角色上有所升級，甚而對南部地區的城市轉型與經濟發展顯出外溢、帶動的效果。

換言之，本研究針對南部地區企業不同的海外布局樣態與模式進行分析，探討國內企業搭配新南向政策的契機，透過海外投資布局強化國內企業總部的功能，最終帶動南部地區總部經濟發展的效益，進而釐清南部地區做為新南向前進基地的條件與限制。

本研究依序提出(1)南部企業總部於不同海外布局的模式與策略分析、(2)南部企業總部在新南向國家的國際鏈結模式分析、(3)南部企業總部鏈結海外的現況與展望。相關發現簡述如下：

壹、南部企業總部於不同海外布局的模式與策略分析

本研究運用2017年度《對海外投資事業營運狀況調查》觀察南部企業有別於中、北部企業的國際布局特徵，如下：

1. 南部地區有國際布局之企業以金屬電機業為主，其次為資訊電子業，此二產業也是南部地區經濟支撐之主要產業。
2. 近九成南部受訪企業赴中國布局，在其他海外地區布局者有超過九成赴新南向國家投資，另有超過七成企業至已開發國家布局。
3. 南部企業在國際布局以「製造生產中心」與「行銷中心」為最，與之相關的支援性部門「品管中心」與「售後服務部門」也有相當高的比重，顯見除了應用地區生產要素優勢外，開拓市場也是南部企業國際布局的重要目的。
4. 南部進行國際布局之企業以大型企業為主，其海外布局的部門功能性較為多元，且有高功能性部門的海外布局。

此外，臺灣企業總部人力雇用情形與人力運用結構影響。結果如下：

1. 北部地區企業總部營收規模越大，有助於提升企業總部「管理階層」與「業務行政」人力雇用。但中南部地區卻反應出集團企業營收規模越大有助於提升企業總部「管理階層」與「業務行政」人力雇用。
2. 南部地區企業在中國布局越多元，對企業總部之「技術及研發」人員雇用有顯著的負面效果，但在其他海外布局越多元對企業總部之「技術及研發」人員雇用卻有顯著的正面效果。
3. 南部地區企業在其他海外布局「研發及設計中心」對企業總部之「管理階層」與「技術及研發」人員雇用有顯著的正面效果，但「品管中心」的設置卻會減少「管理階層」的人員雇用。

貳、南部企業總部在新南向國家的國際鏈結模式分析

本研究透過問卷調查探討南部企業總部在新南向國家的國際鏈結狀況，發現：

1. 南部企業在新南向國家投資布局較少，但仍有少數企業表示近三年可能有規劃：受訪企業中僅有12.4%的企業表示目前已有在新南向國家進行投資，其中以越南的投資最多，包含有花卉栽培、食品、成衣及服飾品、金屬製品、化學等行業，投資模式以獨資為主，且超過七成的企業投資比重低於50%；僅5.3%的企業表示未來三年內有相關的新南向投資規劃正在評估或進行中。
2. 赴新南向國家的投資動機首重開發當地市場，其次為設立生產基地：受訪企業擴張投資主要的動機以市場為首要考量，其次以製造基地為考量，再者亦有近三成的企業選擇為「看好當地區域經濟整合前景，有助進軍第三地市場」與「配合供應鏈廠商與客戶移動，形成跨國生產分工網絡」。
3. 臺灣總部以輸入新南向國家勞動力為主，少數南部企業外派管理階層與業務至新南向國家：僅四成的受訪企業表示有聘僱來自新南向國家的員工，且超過八成的企業為雇用非技術勞工；南部受訪企業僅約一成派駐臺籍員工赴新南向國家，以管理階層與業務人員為主。
4. 自新南向國家採購原物料比例低，我國產品輸出新南向國家的比例較高：僅不足一成的受訪企業表示有向新南向國家購買生產所需之原料或半成品；相對而言，有36.9%的南部受訪企業將產品銷往新南向國家，但超過六成的受訪企業，其產品銷往新南向國家的比重低於20%。

綜上所述，南部企業雖積極將產品行銷海外，也意識到新南向國家市場的興起，但受企業規模限制、人力與資金短缺，讓南部企業難進一步向新南向國家擴張。

參、南部企業總部鏈結海外的現況與展望

本研究藉由深度訪談瞭解南部大型與中小企業在海外投資的策略、與子公司互動的情況，以思索如何透過新南向布局強化南部地區發展總部經濟。透過訪談，本研究再次確認南部大型企業的東南亞投資除通路、銷售據點或發貨倉庫外，更偏向生產基地的設置，而中小企業則因資源限制，在新南向的布局多以通路、銷售據點為主，或無布局。

整體而言，海外子公司多遵從總公司的生產規劃，並具有資訊搜集的功能，將當地的生產資訊、市場資訊與管理資訊回傳給企業總部進行決策。此外，海外子公司設置初期，可能因面臨投資環境不佳、生產流程不熟悉、員工不足等因素，需要臺灣總部挹注知識、原料或專業技術，協助子公司順利投產或進一步提升產能。

臺灣的企業總部則持續保有重要的核心功能，如國際訂單接洽、總體營運規劃、財務管理、核心技術、專利開發與申請、國際採購、研發、後勤、國際行銷策略等，並透過外派的臺籍主管傳遞公司的核心價值與營運策略、掌握子公司在海外的營運情況。

透過訪談結果歸納南部企業不熱衷新南向國家布局的主因，在大型企業方面為：(1) 基礎設施與人才不足；(2) 新南向國家市場規模小且分散；(3) 政、經、法律結構不健全；(4) 不存在供應鏈與終端市場；(5) 語言文化障礙；(6) 消費偏好仍以價格為重；在中小企業方面為：(1) 資金有限僅能讓自身企業先壯大；(2) 關稅問題讓企業難開拓海外市場；(3) 中小企業難有豐厚的人脈網絡的資源；(4) 新南向國家市場規模小且分散；(5) 非高階應用市場，價格仍為首要。

針對南部地區發展總部經濟的限制，在大型企業方面為：(1) 水力與電力無法持續且穩定供應；(2) 政府補助或獎勵過度集中，應用端或中小企業易被忽視；(3) 南部地區較難吸引多元專業人才；(4) 技術員工難尋且流動率高；(5) 政府無法提供有力的後勤支援；(6) 土地取得問題浮現。

在中小企業方面為：(1) 缺才、缺工問題嚴重；(2) 產業上游供應鏈逐漸弱化，價格漸無競爭力，技術提升亦趨於弱勢；(3) 不瞭解海外市場運作，也欠缺相關市場資訊；(4) 欠缺行銷或通路資源；(5) 政策引導目標不明確，海外布局或遇國際爭端無後勤援助；(6) 欠缺雙邊或多邊貿易協定，且臺灣經濟正逐漸被邊緣化；(7) 欠缺國際法律、國際商法、當地商法與合約之專業諮詢資源；(8) 臺灣形象塑造不明朗，無法凸顯臺灣特色。

最後，本研究提出以下五類政策建議，期望能縮短南部地區邁向總部經濟發展的距離，包含：

壹、強化南部企業赴東南亞投資的措施

一、以集團帶動產業群聚的發展

臺商可借鏡泰國「PARAGON 集團」透過產業領頭羊進入印尼進行「團體戰」，並帶動周邊產業赴印尼發展的案例，強化自身於當地發展之對策。

二、借鏡日本促成國內企業赴海外投資的模式

臺灣政府協助企業赴海外投資策略可參照日本模式，上層由日本中央經濟產業省（METI）負責與投資國洽簽各項協定等；下層則由獨立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）在母國向各公協會安排各式對外投資活動，以協助臺商進駐投資當東南亞各國。

三、持續推動雙邊或多邊貿易協定，減低企業受關稅障礙的影響

未避免受關稅的影響使產品出口競爭力下降，限縮市場的可能性。貿易協定與關稅層面的問題，仍完全需仰賴政府積極協助企業突破相關障礙。

貳、攬才與留才策略

一、多方面培育新南向人才專長，評估辦理「跨國產業學院」的可行性

南部企業欲赴東南亞國家發展，因缺乏人才而窒礙難行，若配合東南亞政府關注本國學生的就業議題，由我國政府與試圖開發東南亞市場的臺商，合作開設「政府+企業」模式的產業學院，與當地學校串接，藉此尋找或培

訓於當地發展所需的人才。

二、善用科技、暢通進修管道，讓知識傳播更便利

應進一步由政府帶動將有關政令宣導或委託計畫等資源引進南部地區、增加南部地區的場次與參與程度，並透過通訊科技降低南部企業赴北部參與的各式成本，以便讓關鍵資訊得以擴及其他地區。

三、吸引海外退休專家，透過多元交流增加技術外溢的可能

建議以南臺灣舒適的生活環境，加上提供優良的居住空間與旅宿優惠，吸引具專業知識的退休外籍人士來臺長宿，並趁機安排在地相關企業與之交流的場合，創造可能的知識外溢與合作可能。

四、串聯在地學校與學習資源，讓求學與工作的距離更近、更安全

藉由外部機制，縮短學校與學校之間距離、整合彼此教學資源，並使學校就近與在地企業進行各式合作，讓學子求學與工作之路更近也更安全。

五、加快新經濟移民法的立法，增加引進國際各級專業人才

在人力成長遲緩的臺灣，面對國際人才的移動，目前中階技術人力萎縮嚴重，應加速新經濟移民法的立法，彌補中階技術人力的不足、維持競爭力、改善人口結構。

六、落實適性教育，從小瞭解百工百業，並不可偏廢技職教育

在中長期的教育策略上，建議可更加多元，讓下一代從小就認識各具專長的百工百業；此外應尋找專業技職教育師資配合技職教育，並建立完整的人才訓練規劃，落實適性教育，讓學生可以作為助益企業發展的有利資源。

七、推動國際語言與程式語言學習，讓城市可與國際環境接軌

為與國際接軌並提高國際化程度，語言為重要關鍵之一，應積極營造雙語環境，以及國際城市應有的市容與規矩；此外，為因應未來產業結合資通訊技術的發展趨勢，應將程式語言作為基礎的學科，藉此奠基城市國際化的基本能力。

參、改善投資環境，讓經濟活動更加活絡

一、水電資源與空污排放量應依全盤的產業發展規劃而進行通盤調整

政府透過政策引導，讓企業在利益衡量下自行選擇不同的資源應用方式，然政策的制定與施政方向所依循的目標應明確且有持續性，更應審慎進行通盤的評估。

二、引進國際資金或投資者，創造機會、促進國際資源在地媒合

南部地區較缺乏國際投資者進駐，資金結構也較為簡單。建議地方政府可優先盤點在地企業發展的情況並建立資料庫，後續由中央政府建立國際投資者的宣傳與媒合平臺，向國際投資者行銷臺灣企業與促進媒合。

三、資源集中，集中專業處理，以啟規模經濟之效益

為提高資源有效運用，鼓勵產業發展，建議可積極督促廢棄物清理法的重新調整，並統一交由專業的終端處理業者，透過處理量的增加，起到規模經濟之成效。

四、強化雙港的機能，讓交通更加順暢

搭配長期產業的發展，為規劃可24小時起降的國際空港，應思考小港機場是否有宵禁管制的解套可能性，或謹慎思考另覓他處設立國際機場的規劃；面臨地區產業的轉型，高雄港應積極堆動智慧化提升港口效能，並加強與在地產業的串聯，擴大自由貿易港區的功能。

肆、明確臺灣形象建立，協助企業行銷與創造實績

一、積極塑造「我國」形象

臺灣的國際地位艱困，企業組團參加國際展覽時，常因各種外在干預，讓我國形象形成難以識別的情況。建議可塑造除「國旗」以外的代表圖騰，並於各展覽中使用，以加強國際的識別度。

二、調整採購法，讓更多企業透過政府採購累積實績

現行政府採購法限縮中小企業參與的可能性。建議可透過行政命令來為

微調採購法的限制，放寬採購金額的限制，讓各單位可依需求自行採購，也讓中小企業有機會參與，累積實績，活絡市場，並納入價格外之考量，讓臺灣產品有更多被使用到的機會。

三、新南向國家設立服務據點，做為我國產品拓銷的窗口

建議可仿照鄰近國家在支持企業布局海外時，由政府投資組建成立海外服務公司，做為國內企業與海外市場的中間機構，提供企業拓展市場所需要的資訊蒐集、市場評估、收發貨、人脈網絡串連等可能協助。

伍、建立工業區土地活化與空間騰換機制

一、既有工業區土地規畫退場機制，增加土地活化

工業區內廠商因各式因素而存有閒置用地，但工業區目前並無土地使用的退場機制，為活化工業區用地，建議盡早規畫工業區土地的退場機制，寬限期屆滿若仍閒置，啟動強制拍賣機制。

二、規劃空間騰換機制，鼓勵廠房汰舊換新

部分業者因老舊廠房生產效能較低等因素，有意汰舊換新改善整體環境，卻面臨工業用地難取得等外部問題，導致新廠房的投資規劃受阻。建議可與有意願進行汰舊換新的業者共同商討空間騰換機制，提供容積獎勵，並鼓勵企業朝綠建築、節能、有效的新式工廠規畫。

三、新規畫之工業區土地仿效加工出口管理區的土地使用規範以租代售

為避免以炒作土地做為投資手段，建議新規畫的工業區土地使用方式可參考加工出口管理區「只租不賣」的土地使用規範。

目次

摘要	I
目次	i
表次	iii
圖次	v
第一章 緒論.....	1
第一節 計畫背景與目標.....	1
第二節 計畫架構、研究方法與預期效益.....	3
第三節 南部地區產業特徵簡述.....	6
第二章 南部企業總部於不同海外布局的模式與策略分析	23
第一節 發展總部經濟的理論概要.....	23
第二節 南部企業總部海外布局特徵分析.....	33
第三節 南部企業於海外布局的型態分析.....	56
第四節 南部企業國際鏈結模式發現.....	67
第三章 南部企業總部在新南向國家的國際鏈結模式分析	73
第一節 問卷設計與調查樣本說明.....	73
第二節 問卷調查結果分析.....	80
第三節 南部企業總部在新南向國家的鏈結模式與新南向國家的投資吸引力.....	90
第四章 南部企業總部鏈結海外的現況與展望.....	101
第一節 南部大型製造業總部的海外布局與營運策略.....	107
第二節 南部中小企業總部的海外布局與營運策略.....	118
第三節 小結.....	134
第五章 結論與策略建議.....	147
第一節 重要發現與結論.....	147
第二節 政策建議.....	159
參考文獻	173

附件 1	專家座談會議記錄.....	181
附件 2	專家座談會議記錄.....	186
附件 3	企業訪談紀錄.....	192
附錄 1	期中審查意見回覆.....	245
附錄 2	期末審查意見回覆.....	249

表次

表 1-3-1	南臺灣永續條件	7
表 1-3-2	2016 年南臺灣就業人口分佈狀態	9
表 1-3-3	2016 年南臺灣營利事業銷售額及其結構比	12
表 1-3-4	製造業研究發展經費與地區分佈	13
表 1-3-5	2015 年南臺灣產業研發特色	14
表 1-3-6	臺灣跨國企業國際鏈結情況	16
表 1-3-7	工業局核定臺灣企業總部：產業別/地區	19
表 2-1-1	總部經濟對所在地的經濟貢獻	26
表 2-1-2	跨國公司特定優勢的獲取方式	29
表 2-2-1	2017 年度《對海外投資事業營運狀況調查》樣本結構	35
表 2-3-1	企業海外布局之功能多元性對臺灣企業總部人員雇用影響	58
表 2-3-2	企業海外布局之營運總部與其他功能多元性對臺灣企業總部人員雇用影響	60
表 2-3-3	北部地區企業海外布局之功能性對臺灣母公司人員雇用影響	62
表 2-3-4	中部地區企業海外布局之功能性對臺灣母公司人員雇用影響	62
表 2-3-5	南部地區企業海外布局之功能性對臺灣母公司人員雇用影響	63
表 2-4-1	臺灣企業對外投資對企業總部之人力運用結構影響	69
表 3-1-1	電話訪問紀錄說明	78
表 3-3-1	東南亞國家投資吸引力與風險指標	96
表 4-1-1	高雄製造產業實質年營收成長率之平均與變異概況	102
表 4-1-2	本研究從事深度訪談之企業	106
表 4-3-1	南部企業海外布局情況與策略	135
表 5-1-1	高雄市企業營運總部近年核准數	154

圖次

圖 1-2-1	本研究架構	4
圖 1-3-1	《2016 創業大調查》創業者年齡分佈	10
圖 1-3-2	國內創業人力往中北部集中趨勢 (2003-2016 年)	10
圖 1-3-3	市場參進率 (2012 年-2016 年)	11
圖 1-3-4	2011 年至 2015 年南臺灣核准登記之工廠數	12
圖 2-2-1	2017 年《對海外投資事業營運狀況調查》產業結構分佈 ..	36
圖 2-2-2	臺商海外投資地區結構分佈	37
圖 2-2-3	臺商赴中國地區投資結構分佈	37
圖 2-2-4	臺商赴其他海外地區投資結構分佈	37
圖 2-2-5	臺商在中國布局之功能性部門情況	38
圖 2-2-6	臺商在其他海外布局之功能性部門情況	39
圖 2-2-7	臺商在中國布局之功能性部門情況	40
圖 2-2-8	臺商在其他海外布局之功能性部門情況	40
圖 2-2-9	臺商在臺雇用人力情況	40
圖 2-2-10	北部地區企業海外投資對在臺母公司的影響	42
圖 2-2-11	中部地區企業海外投資對在臺母公司的影響	43
圖 2-2-12	南部地區企業海外投資對在臺母公司的影響	43
圖 2-2-13	臺灣母公司之海外子公司的行銷方式	44
圖 2-2-14	北部地區母公司之海外子公司產品銷售或服務情況	46
圖 2-2-15	中部地區母公司之海外子公司產品銷售或服務情況	46
圖 2-2-16	南部地區母公司之海外子公司產品銷售或服務情況	46
圖 2-2-17	北部地區臺商海外子公司採購情況	48
圖 2-2-18	中部地區臺商海外子公司採購情況	49
圖 2-2-19	南部地區臺商海外子公司採購情況	49
圖 2-2-20	臺商赴中國投資之經營型態	51
圖 2-2-21	臺商赴其他海外投資之經營型態	51
圖 2-2-22	臺商在中國投資之主要技術來源	53

圖 2-2-23	臺商在其他海外投資之主要技術來源.....	53
圖 2-2-24	臺商在中國投資之進行研發創新活動的動機.....	54
圖 2-2-25	臺商在其他海外投資之進行研發創新活動的動機.....	54
圖 2-2-26	國內企業派任員工出國洽公或訓練占比.....	55
圖 2-2-27	國內企業有外籍人士入境洽公或訓練占比.....	55
圖 3-2-1	南部受訪企業之產業分佈情形.....	81
圖 3-2-2	南部受訪企業之員工雇用規模與產業結構.....	82
圖 3-2-3	南部受訪企業外銷情形與產業結構.....	82
圖 3-2-4	南部受訪企業在新南向國家的投資現況.....	83
圖 3-2-5	南部受訪企業在新南向國家投資比重.....	84
圖 3-2-6	南部受訪企業與新南向國家人員交流情況與人力結構.....	85
圖 3-2-7	南部受訪企業與新南向國家貨物交流的情況.....	85
圖 3-2-8	臺灣南部企業產品銷往新南向國家分佈.....	86
圖 3-2-9	南部受訪企業對新南向地區投資的定位.....	87
圖 3-2-10	南部受訪企業未來三年可能的投資規劃.....	89
圖 3-2-11	赴新南向國家投資需要政府協助的項目.....	90
圖 3-3-1	東南亞國家的投資吸引力分布圖.....	94

第一章 緒論

第一節 計畫背景與目標

壹、計畫背景

為開拓國際鏈結新局，政府積極推動新南向政策，試圖營造亞太產業供應鏈夥伴關係，若能吸引跨國企業總部遷移與設立，將驅動所在城市向現代服務業轉型，並為在地經濟帶來正向循環。南部地區地理位置接近東協國家，在新南向政策中扮演新南向政策發展與推動基地的重要角色。如欲透過國家政策推動，創造吸引海內外投資機會，以加強南部地區產業與經濟成長的能量，發展總部經濟或許是其中的關鍵。

Bloom and Grant(2011)探討各國吸引總部設立的主要好處，以及總部在世界各地的分佈和營運的趨勢，其指出世界各地的政府都熱衷於將總部吸引到各自的境內，原因包括：總部本身擔負的指揮與決策功能，致使總部有僱用具備高技術和高收入專業人員的需要；企業總部有高度專業性服務的需求，例如會計、管理諮詢和金融方面的服務。政府可從這些高度專業性服務徵收較高額的稅賦、員工亦可創造當地的消費，對相關服務業帶來正面的影響，進而為當地帶來顯著的間接經濟利益；此外，高技術人才更可能投入大量時間和資源在社區發展與慈善事業中。

去（2017）年專題研究：「國際經濟整合趨勢下，南部產業的衝擊、商機及升級轉型研究」，針對北中南企業之國際鏈結特性進行對比分析。該研究初步結論發現：僑外商選擇在北中南等地投資的型態有所差異，北部以服務業、資訊電子產業居多；南部則偏重於金屬機械、民生工業。此外，僑外資與陸資在臺灣的投資主要集中在北部地區，中南部地區在投資吸引力上相對弱勢，顯示出臺灣北中南企業的產業特性與國際鏈結能量多有不同。

本研究今年擬延續前述成果與區域發展條件，由南部地區企業不同的海外布局樣態與模式進行分析，探討國內企業透過投資擴張，尤其是海外的投資布局，並搭配新南向政策的契機，強化國內企業總部的功能，最終帶動南部地區總部經濟發展的效益，也可以釐清南部地區做為新南向前進基地的條件與限制。

貳、計畫目標

面對國際新局勢，政府積極推動新南向政策，在營造亞太產業供應鏈夥伴關係中，看中臺灣的研發、創新與製造的人才、知識與靈活性，中部與北部地區近期相繼有大型國際知名企業的落戶，但南部地區似稍缺乏國際企業的關注。

早先的研究發現，臺灣南部地區有優秀且靈活之製造業，且積極走向國際，優質的產品主要銷往歐美等先進國家，顯見製造業產品品質備受國際青睞。但南部企業多為原料、零組件或產業鏈末端企業，且多無自有品牌，造成企業營收與獲利不如中北部企業；此外，南部地區企業之資本多屬自有資本，外資參與的情況很少，且僑外資或陸資在南部地區的投資亦相當少。導致南部企業在資金與技術上，受跨國企業正向外溢效果的助益相當有限，也限制了產業升級與轉型的可能機會。

企業總部群聚可為區域發展帶來五種「經濟效應」—稅收貢獻效應；產業乘數效應；消費帶動效應；勞動就業效應；社會資本效應。若能吸引跨國企業總部遷移與設立，將有助於南部地區產業發展，以及高值服務產業的形成，進而帶動地方經濟與消費成長，最終帶動城市與產業發展的正向循環。

本研究擬由高雄市做為新南向基地為出發點，探討南部地區企業與新南向國家在貿易、投資與人才等面向的鏈結，探究大型與中小企業對新南向國家往來的看法與情況，赴當地布局、從事貿易與聘僱人才等的狀況，並瞭解在臺總部於南部地區企業從事海外布局時所扮演的角色與功能變化，進而描

繪在臺總部是否有因為企業赴新南向國家布局，而在功能與角色上有所升級，甚而對南部地區的城市轉型與經濟發展顯出外溢、帶動的效果。主要研究目的包括：

1. 針對赴海外投資但根留臺灣的母公司（以下將稱為企業總部）的國際鏈結模式，探究南部地區企業與臺灣其他地區企業的國際鏈結模式特色、差異與成因；
2. 探討南部地區企業總部的在新南向國家的國際鏈結情況（例如投資區位選擇、設立生產據點或以貿易方式擴張、人員聘僱等）、赴新南向國家投資的意願與遭遇困境、未來投資動向、對南部地區發展總部經濟前景的看法；
3. 嘗試由南部地區企業總部向新南向國家的投資狀況，分析總部經濟在南部可能的發展情況、對地方產業發展的影響與潛力，進而以研擬加強地方國際鏈結的策略。

為探討南部地區重點產業是否具有發展總部經濟的條件，以及適合發展總部經濟的模式，研究者考量產業特性迥異，為求研究聚焦；且能保留地區產業特徵，本研究擇定南部城市中產值高，吸納較多就業人口之產業，挑選代表性企業做為進行調查與深度訪談的對象。

第二節 計畫架構、研究方法與預期效益

壹、計畫架構

本研究主題為臺商海外投資後（特別是對新南向國家投資），母公司升級為總部後對南部地區經濟的影響，並特別側重總部經濟對南部產業發展的貢獻。因此，本研究聚焦之兩項重點如下：

1. 臺灣企業從事海外投資後，在臺母公司的功能轉變與角色扮演的狀況；
2. 探討南部地區企業總部的在新南向國家的國際鏈結、赴新南向國家投資

的意願與遭遇困境、對南部地區發展總部經濟前景的看法。

換言之，本研究擬透過臺灣北、中、南地區的區域與產業對比分析，掌握南部產業對海外投資的現況與樣態，觀察：(1) 母公司如何轉化企業功能為總部，藉以支援海外子公司的發展；(2) 分析海外投資如何回饋與影響在臺總部的發展，進而探討企業總部區域聚集可能產生的經濟效益。另外，本研究也將透過問卷調查、深度訪談，探索南部地區企業的國際布局方式、與海外子公司的鏈結、總部與子公司如何互動，以增強企業整體競爭力、海外投資誘發服務輸出、製造業服務化等議題。本研究架構圖如下：

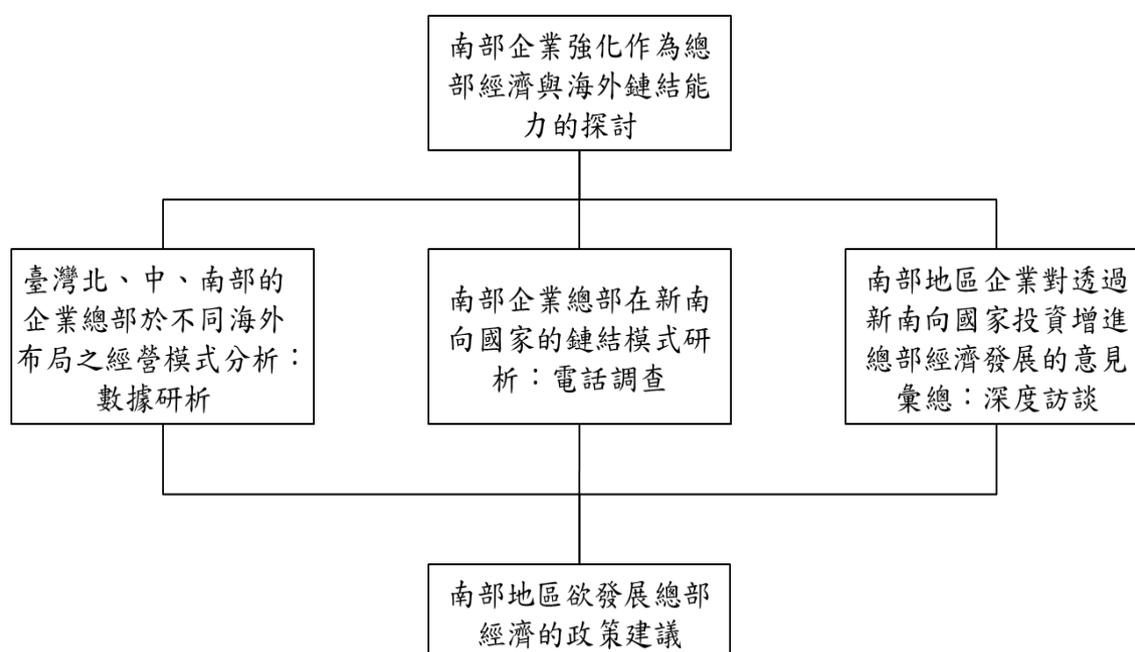


圖 1-2-1 本研究架構

貳、研究方法

本研究將採用以下研究方法：

1. 文獻分析法：本研究採用文獻分析法，蒐集整理目前有關總部經濟發展與發展條件之相關研究。相關研究文獻包括政府、報紙、專業期刊、專書、論文、國內外相關學術研究機構之研究報告或出版品，以及網際網路資訊等。

2. 產業樣本調查法：為逐步累積南部地區產業樣態資料，本研究將採取不限於單一特定調查方式，而是以多元化策略（例如：人員親訪、舉辦專家座談會等），針對重點產業之廠商營運概況、企業發展所遭遇之困境與挑戰、人力需求、提升（國際）競爭優勢所採取的策略、完善地區產業環境、吸引外資策略等重要議題進行調查。
3. 訪談法：為取得重要產業發展與企業營運之相關資訊，本研究將同時採用「個別（深入）訪談法」與「焦點群體訪談法」，透過實際與重點業者或專家的訪談，收集產業之重要發展歷程之相關資訊與寶貴意見。

（1）個別訪談法：由實際與業者或專家的訪談，收集產業之重要發展資訊與寶貴意見。由於地方企業的特性，很難於第一次約訪時即可獲得關鍵資訊。為降低地方企業的防禦心與不信任感，將委請本計畫顧問或本院資深研究員通過其引薦與企業接觸，或作為主要訪談人員。並透過多次拜訪，以期逐步建立企業對研究者的熟悉度與信任感，如此才有機會蒐集到實際且有用資訊與意見。

（2）焦點群體訪談法：經由小型閉門會議的形式，邀請產業內相關之重要專家或業者參與座談會（上下半年辦理至少各 1 場）。透過特定議題的引導，彼此討論與激盪，蒐集產業相關重要資訊與意見。

在廣徵各方資訊與意見後，期能提出有助於南部地區改善投資環境、吸引外資進駐之實際策略，以收總部聚集之經濟效果。座談會與訪談之重點議題側重如下：(1)瞭解重點產業發展近況與對政策的需求；(2)瞭解重點產業提升（國際）競爭優勢所採取的策略、人力需求、吸引外資策略、完善地區產業環境等議題，收集專家的看法與意見；(3)搭配中央與地方政府推動之政策，尋求政策與產業發展的適宜性，或探索其他更為實際的建議。

參、預期效益

本研究預期效益包括：

1. 研析南部地區企業總部海外鏈結模式、意願與困境。
2. 研析企業總部發展對地方產業發展的影響與潛力，以研擬相關策略工具需求建議，提升南部經濟多元化發展。
3. 彙整重要政策資訊與產業溝通交流，提出產業與城市發展策略供相關單位參考。

第三節 南部地區產業特徵簡述

南臺灣的產業正歷經轉型階段，當民眾對生活條件越加重視時，產業發展與城市發展之間的矛盾逐漸凸顯。本研究首先透過官方統計資料，研析當前南臺灣產業發展的困境，另一重點將針對新興（無煙囪）產業發展與扶植策略加以觀察與分析，期可在既有優勢下，引進區域外創新資源和知識要素，以提升具有區域特色之傳統產業為核心競爭力，加速導入新興產業和高科技產業，建構多元經濟的創新體系。

壹、南臺灣產業發展的現況與特點構

本部分運用政府機關發布之相關統計資料，藉以觀察南臺灣產業發展的現況與特點，以突顯當地產業面臨的挑戰與發展難點。本研究擬根據交通部中央氣象局的劃分方式，將南臺灣地區定義為包含臺南市、高雄市與屏東縣之三縣市。

一、永續條件

吳濟華與柯志昌 (2013) 在探討區域發展特性時，優先評估區域發展的永續性。地區永續發展的基本永續條件分為「基本需求」與「加值需求」，「基本需求」係指維持永續生存時必要的基本需求條件；而「加值需求」則是指

生活水準可以向上提升時所必須要的需求條件。

臺灣多山，宜居的土地僅約總面積的三分之一。從三縣市可使用土地面積來看，陡坡 5% 以下占縣市總面積比例以臺南市最高 (62.54%)，其次為屏東縣 (33.87%)，高雄市占比最低 (26.05%)。適合民眾居住，以及適合產業與商業發展的天然土地條件，以臺南市最多，有 13 萬 7 千公頃。高雄市總土地面積雖最大，但多屬較不合宜發展的坡地與山地，面積不足 7 萬 7 千公頃，也是南部三縣市中平原面積最少的縣市（見表 1-3-1）。從人口規模與密度來看，設籍在高雄市的人口最多，以設籍人口計算之人口密度也最高；屏東縣則反之。高雄市宜居的土地面積少，若實際居住的人口過多，可能會因密度增加而損及生活空間的品質，也可能阻礙了需要土地資源的產業發展。

表 1-3-1 南臺灣永續條件

	臺南市	高雄市	屏東縣
土地 (2016 年)			
平原地區占土地面積比率(%)	62.54	26.05	33.87
平原面積(公頃)	137,070	76,889	94,021
人口 (2016 年)			
人口總數(人)	1,886,267	2,777,873	832,127
平均人口密度(人/平方公里)	860.66	941.06	299.8
人口社會增加率(%)	0.55	0.02	-2.44
水資源(2015 年)			
現有水庫壩堰之有效容量(萬立方公尺)	65,739.2	2,719.49	2,982.41
能源(1981 年-2010 年)			
太陽能(平均日照時數)	2180.8	2212.2	2233.8(恆春)
平均風速(m/s)	3.2	2.4	3.5(恆春)
用水量(2015 年)			
生活用水量(萬立方公尺)	218.34	354.10	81.62
農業用水量(萬立方公尺)	768.02	468.43	966.02
工業用水量(萬立方公尺)	170.56	233.33	49.47
用水量小計(萬立方公尺)	1,156.92	1,055.86	1,097.11
用電量(2016 年)			
用電量(百萬度/年)	26,472.70	29,965.92	4,500.90

註：平原係指每 100 公尺坡度 5% 以下之土地。人口社會增加率=移入率-移出率。資料擷取時間為 2017 年 3 月。

資料來源：內政部統計資料；經濟部水利署統計資料；氣象局統計資料；中華民國統計資訊網。

而從人口社會增加率來看，屏東縣的人口移出率大於移入率，為南部三縣市中移出率最高，顯示人口外移情況較其他南部縣市嚴重，持續的人口外移可能影響地方未來永續的發展。高雄市與臺南市的人口移入率雖皆為正，但臺南市人口社會增加率卻遠高於高雄市，高雄市僅只有 0.02，顯示臺南市相較高雄市更具有吸引人員移入的因素，或較少的移出因素。遷入的年輕人或家庭，可能係因工作而落戶定居，對城市發展有正面的影響。持續有人力移入，可為地區帶來活力，也有助填補產業發展所需的人力需求。

水資源中臺南市擁有 11 座水庫，水資源的供應較為充沛。¹ 而高雄市與屏東市分別有 5 座與 2 座水庫。² 臺南市有較多的水資源可就近供地區產業發展使用，但高雄市在支應產業所需之水資源則較為匱乏。整體而言，臺灣地區雖然降雨量豐沛，但降雨時空分佈極為不均，枯水期與豐水期對環境與發展皆產生問題，整體產業發展的水資源條件不太理想。在能源方面，臺灣多數能源皆仰賴進口，南臺灣的綠色能源（陽光、風力等）發展條件較其他縣市好。南臺灣也是臺灣重要的農業縣市，用水以農業用水為大宗。民生用水量可反應實際居住的人口數量，以高雄市最多。而工業用水量則因地區產業特性不同。高雄市的用電量較其他二南部縣市高，可能係因人口數量或產業特性，此顯示水電資源可能對高雄市與臺南市的產業發展有重要的影響性。

二、人力資源

行政院主計總處人力資源統計 2016 年臺南市、高雄市與屏東縣就業人口分別有 95.7 萬人、131.8 萬人與 40.6 萬人，超過一半以上的三級產業就業人口，二級產業次之。高雄市三級產業就業人口有 80.4 萬人，占高雄市就業人口比重達 61%（見表 1-3-2）。五年年成長率的平均值可發現，臺南市就

¹ 臺南市境內共計有 11 座水庫，分別如下：鹿寮溪水庫、白河水庫、尖山埤水庫、德元埤水庫、烏山頭水庫、曾文水庫、南化水庫、鏡面水庫、玉峰堰、鹽水埤水庫、虎頭埤水庫。

² 高雄市境內共計有 5 座水庫，分別如下：阿公店水庫、觀音湖水庫、中正湖水庫、鳳山水庫、澄清湖水庫。屏東縣則有牡丹水庫與龍鑾潭水庫。

業人口成長率最高 (1.30%)，高雄市最慢僅 0.75%。三縣市一級產業就業人口成長率皆為正，尤其是臺南市與高雄市一級產業就業人口成長率遠高於工業與服務業。而屏東縣二級產業的人口增加成長最快，但三級產業人口卻萎縮。隨著城市發展腳步，一級產業人口老化，社會地位下降，子承父業意願低，導致一級產業漸漸凋零。但臺灣農漁業技術不斷提升，結合新型態農漁業的發展，政府也鼓勵青年回鄉活化產業，近年已有相當成果。

表 1-3-2 2016 年南臺灣就業人口分佈狀態

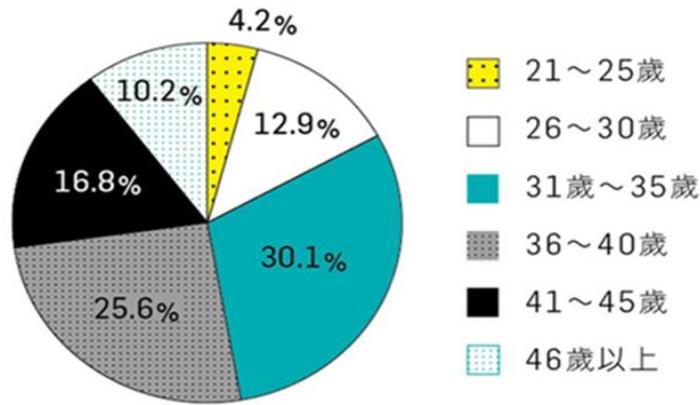
單位：千人

	臺南市		高雄市		屏東縣	
	就業人口	近五年平均成長率	就業人口	近五年平均成長率	就業人口	近五年平均成長率
總計	957	1.30%	1,318	0.75%	406	0.86%
一級產業小計 (就業人口占比)	69 (7.21%)	3.97% --	43 (3.26%)	1.18% --	63 (15.52%)	1.92% --
二級產業小計 (就業人口占比)	402 (42.01%)	0.77% --	471 (35.74%)	0.30% --	129 (31.77%)	2.73% --
三級產業小計 (就業人口占比)	484 (50.57%)	1.34% --	804 (61.00%)	0.98% --	214 (52.71%)	-0.34% --

註：小括號中的數字表該大分類產業就業人口占總就業人口比率。資料擷取時間為 2017 年 4 月。資料來源：行政院主計處，人力資源統計。

在產業發展歷程中，高雄市民眾對工業發展產生較多的疑慮。在國內外因素衝擊下，高雄產業發展也面臨了重要轉型期，尤其在市府提出宜居城市後，產業發展與城市共存矛盾更加顯現，導致既有產業發展緩慢，而新興產業仍在找尋出口中。此外，當前南臺灣產業的人力資源也面臨了重要的轉型期，除現有國營企業員工面臨老化問題外，當地高素質的創業人才更有明顯向外移動的現象。根據數位時代的《2016 創業大調查》³，臺灣主要創業年紀集中於 30-45 歲，約占創業人口的七成以上（見圖 1-3-1）。

³ 詳細內容見數位時代「創業大調查」，查閱時間：2017/06/27，<https://www.bnext.com.tw/article/41844/what-do-taiwanese-startups-look-like>。



資料來源：數位時代《2016創業大調查》。

圖 1-3-1 《2016 創業大調查》創業者年齡分佈

另據圖 1-3-2，30-44 歲人口數變化值可發現，2003 年至 2016 年期間，高雄市與臺南市 30-44 歲創業黃金年紀的人口數有下滑的現象；相對地，創業黃金年紀的人口在新北市、桃園市與臺中市有增加的趨勢。或許這些創業年紀的人口向此三都會移動，也凸顯出南臺灣產業發展中人力資源不足與人才外流的困境。

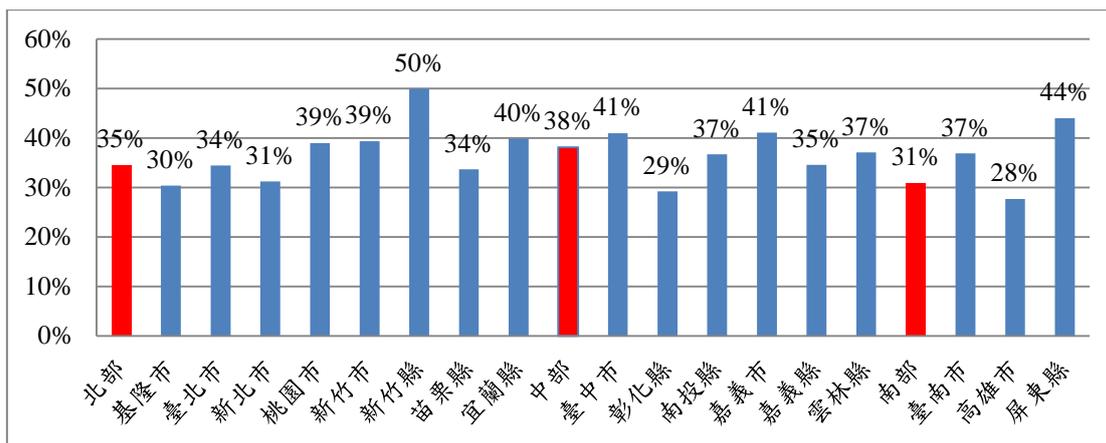


註：資料擷取時間為 2017 年 3 月。

資料來源：《中華民國統計資訊網》縣市重要統計指標查詢系統
(<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/dialog/statfile9.asp>)。

圖 1-3-2 國內創業人力往中北部集中趨勢 (2003-2016 年)

另由 2012 年至 2016 年各地區新進企業市場參進率比較 (見圖 1-3-3) 亦可觀察到，中部地區之市場參進率最高 (38%)，北部地區次之 (35%)，南部地區則僅有 31%。此現象似乎與創業人才的區位流動相一致，即南部創業人才有往中北部流動的趨勢。



註：市場參進率為新進公司家數占總家數的比例。資料擷取時間為 2017 年 4 月。
資料來源：經濟部統計處與本研究自行計算。

圖 1-3-3 市場參進率 (2012 年-2016 年)

三、產業結構

由財政部公佈 2016 年之營利事業銷售額來看，臺南市 (57.5%) 與高雄市 (52.3%) 二級產業的銷售額超過整個行政區五成，而屏東縣則是以三級產業的銷售額為最 (59.24%)。(見表 1-3-3) 臺南市製造業銷售額前三者為電子零組件、基本金屬與金屬製品製造業，占製造業銷售額比例分別為 13.8%、12.6%與 11.1%。高雄市製造業銷售額前三者為基本金屬、化學材料與電子零組件製造業，占製造業銷售額比例分別為 27.8%、19.8%與 11.5%。屏東縣製造業銷售額前三者為食品、汽機車及其零件與金屬製品製造業，占製造業銷售額比例分別為 16.8%、15.1%與 7.1%。

三級產業中則以批發及零售業創造出最多的銷售額，臺南市占比為 32.8%，住宿及餐飲業次之 (1.8%)。高雄市占比為 34.7%，運輸及倉儲業次之 (3.0%)。屏東縣占比為 45.3%，住宿及餐飲業次之 (4.2%) (見表 1-3-3)。

另由經濟部統計資料觀察南部縣市 2011 年至 2015 年新核准登記之工廠數，三縣市皆以金屬製品與食品製造業大宗，臺南市與高雄市之機械設備與汽車及其零件製造業也有一定的新增工廠數，另高雄市有較多的塑膠製品製造業 (見圖 1-3-4)。

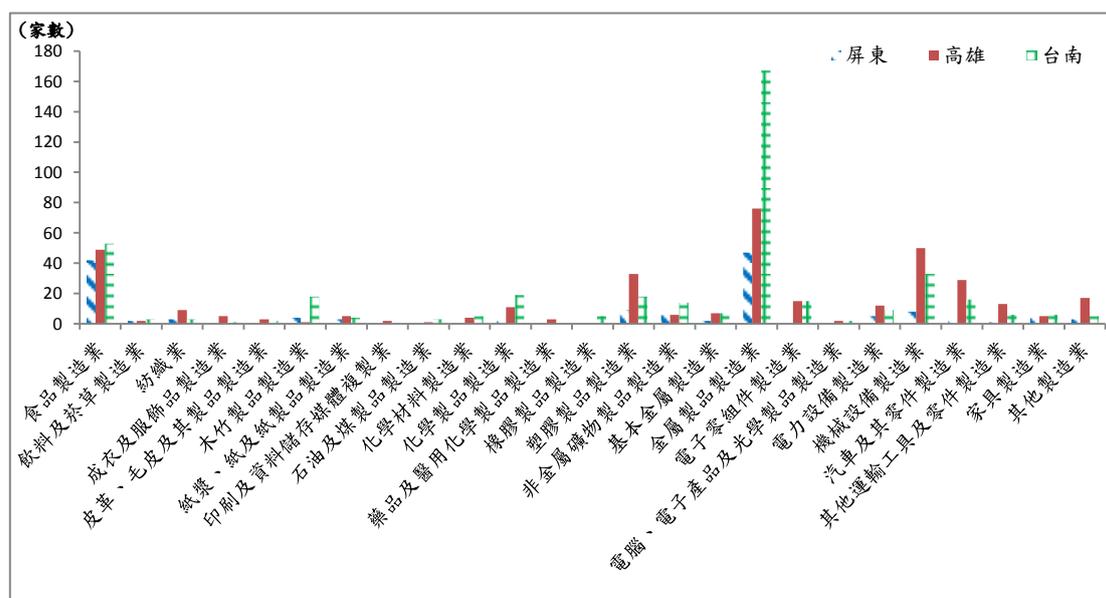
表 1-3-3 2016 年南臺灣營利事業銷售額及其結構比

單位：千人

	臺南市		高雄市		屏東縣	
	銷售額	結構比	銷售額	結構比	銷售額	結構比
總計	21,915.72	100%	41,289.86	100%	3,789.35	100%
一級產業 農林漁牧業	55.72	0.25%	83.43	0.20%	37.46	0.99%
二級產業 工業小計	12,605.96	57.52%	21,579.04	52.26%	1,507.22	39.78%
礦業及土石採取業	—	—	52.03	0.13%	15.39	0.41%
製造業	10,598.74	48.36%	17,279.35	41.85%	1,071.51	28.28%
電力及燃氣供應業	905.56	4.13%	1,370.79	3.32%	128.02	3.38%
用水供應及污染整治業	113.73	0.52%	360.8	0.87%	43.48	1.15%
營造業	987.93	4.51%	2,516.07	6.09%	248.82	6.57%
三級產業 服務業小計	9,247.24	42.19%	19,627.37	47.54%	2,244.67	59.24%
批發及零售業	7,181.16	32.77%	14,319.92	34.68%	1,717.18	45.32%
運輸及倉儲業	251.84	1.15%	1,254.80	3.04%	43.3	1.14%
住宿及餐飲業	385.6	1.76%	635.53	1.54%	158.03	4.17%
資訊及通訊傳播業	197.3	0.90%	419.68	1.02%	60.52	1.60%
金融及保險業	378.49	1.73%	769.83	1.86%	90.8	2.40%
不動產業	344.41	1.57%	795.47	1.93%	34.89	0.92%
專業、科學及技術服務業	112.46	0.51%	436.57	1.06%	18.59	0.49%
支援服務業	127.45	0.58%	345.18	0.84%	22.82	0.60%
教育服務業	6.76	0.03%	24.6	0.06%	2.54	0.07%
醫療保健及社會工作服務業	3.02	0.01%	174.8	0.42%	0.5	0.01%
藝術、娛樂及休閒服務業	44.1	0.20%	69.72	0.17%	27.44	0.72%
其他服務業	112.12	0.51%	234.28	0.57%	55.75	1.47%
其他不能歸類之行業	102.53	0.47%	146.99	0.36%	12.31	0.32%

註：資料擷取時間為 2017 年 4 月。

資料來源：財政部財政統計資料。



註：資料擷取時間為 2017 年 4 月。

資料來源：經濟部統計處工廠名錄。

圖 1-3-4 2011 年至 2015 年南臺灣核准登記之工廠數

抗戰後在臺灣整體產業發展規劃下，憑藉國防軍事發展重點，加上高雄海空雙港與加工出口區的設置，高雄的產業朝重工業發展，也漸漸形塑出現今特色產業聚落。其中基本金屬、金屬製品、化學材料、塑膠製品、化學製品製造業因鄰近原料供應者而蓬勃發展。電子產業也因人事、交通、關稅等成本考量，由加工出口區開始聚集，並在高雄及其周邊城市（臺南市與屏東市）形成重要的產業鏈。

四、產業研發

南臺灣的工業發展有其歷史淵源，也是帶動地方經濟的主要動力。表 1-3-4 可以看到 2010 年至 2015 年間臺南市、高雄市與屏東縣製造業研發經費投入金額，與其占全臺研發經費的比例，其中南部縣市所占的研發經費的比例平均約高達 15% 以上。由此可知南臺灣製造業研發經費對於全國研發經費而言，佔有相當程度的比例，此對全國製造業研究有一定程度的影響。南臺灣製造業研發經費從 2010 年的 544.5 億元成長到 2015 年的 816.1 億元，成長率高達 49.9%，由此可知製造業的研發經費在南部的發展相當的迅速及穩定，成長也相當的迅速。

表 1-3-4 製造業研究發展經費與地區分佈

單位：千元

	全國	臺南市	高雄市	屏東縣
2010 年	361,293,658	35,812,163 (9.91%)	18,148,211 (5.02%)	485,161 (0.13%)
2012 年	413,359,241	40,687,320 (9.84%)	20,579,167 (4.98%)	918,019 (0.22%)
2013 年	413,307,026	43,501,468 (10.53%)	20,626,402 (4.99%)	930,036 (0.23%)
2014 年	459,121,033	48,408,319 (10.54%)	25,328,797 (5.52%)	938,714 (0.20%)
2015 年	486,984,139	55,439,738 (11.38%)	25,176,509 (5.17%)	993,658 (0.20%)

註：資料擷取時間為 2017 年 4 月。

資料來源：經濟部工廠校正資料。

而表 1-3-5 展現了 2015 年南臺灣產業的研發特色。2015 年，全國創新研發單位元密度為 0.08，而臺南市、高雄市與屏東縣創新研發單位元密度分別有 0.10、0.08 與 0.11。臺南市與屏東縣的單位元研發密度高於全國，高雄市的單位元研發密度與全國相同。全國研發強度有 0.03，臺南市、高雄市與屏東縣研發強度分別有 0.01、0.03 與 0.01。高雄市的研發強度與全國相當，但臺南市與屏東縣的研發強度低於全國，表示高雄市較臺南市與屏東縣投入更多的研發經費。

表 1-3-5 2015 年南臺灣產業研發特色

營運中工廠家數(家)*	83,532	6,995	8,624	1,172	16,791
年底從業員工人數(人)	2,700,953	208,333	305,647	36,840	622,820
平均工廠員工規模(人)	32	40	35	31	37
全年營業收入(百萬元) ^A	16,360,569	2,625,680	1,840,073	196,992	4,662,745
平均工廠營業規模(百萬元)	196	375	213	168	278
全年固定資產投資金額(百萬元) ^B	1,249,439	131,705	182,580	10,457	342,742
投資傾向(B/A)	0.08	0.05	0.10	0.05	0.07
研究發展工廠數(家)**	6,944	679	667	126	1,472
創新研發單位元密度(**/*)	0.08	0.10	0.08	0.11	0.09
研究發展經費(百萬元) ^C	486,987	25,179	55,440	994	81,613
研發強度(C/A)	0.03	0.01	0.03	0.01	0.02
技術銷售金額(百萬元) ^D	41,233	4,482	1,899	17	6,398
技術購買金額(百萬元) ^E	166,123	2,008	10,967	670	13,645
技術交易指數(D/E)	0.25	2.23	0.17	0.03	0.47

註：資料擷取時間為 2017 年 4 月。

資料來源：經濟部工廠校正資料。

全國的技術交易指數為 0.25，臺南市、高雄市與屏東縣技術交易指數分別有 2.23、0.17 與 0.03。臺南市的技術交易指數高於全國，而高雄市與屏東縣的技術交易指數低於全國，可能表示臺南市廠商擁有較多的技術，且其技術銷售額比技術購買額還多。

全國的投資傾向為 0.08，臺南市、高雄市與屏東縣投資傾向分別有 0.05、0.10 與 0.05。高雄市的投資傾向較全國高，但臺南市與屏東縣的投資傾向低於全國，可能表示高雄市廠商的投資意願較高。

製造業是南臺灣相當重要的產業，從表 1-3-4 與表 1-3-5 可知就全國來

看，南臺灣製造業工廠研發經費投入的情況，皆佔有相當的比例，顯見製造業在南臺灣是熱門且具有優勢的產業。

臺南市與高雄市的製造業雖為地區主要的營收來源，且製造業的營收較服務業高，顯然製造業為地方經濟的主要支撐者。然由產業分佈的狀態與產業特性，地方製造業多集中在原料、零組件製造，或產業鏈末端業者，產品多為中間產品，最終財產品少，且多缺乏品牌產品。如此，企業利潤不若中北部地區高，導致員工薪資難以有成長的空間。在薪資受限與產業多為工廠的特徵下，人才很容易外流，對地方發展造成嚴重的影響。而薪資有限也讓服務業的發展受阻，南部縣市雖有龐大的服務業就業人口，但如會計、法律、金融、保險等具專業知識的專業服務業，發展較為遲緩，銷售額亦相當有限。

五、外商投資

本部分彙整經濟部投資審議委員會「2016 年的僑外資與陸資投資事業營運狀況調查」的樣本資料，由跨國企業營運層面切入來發掘南臺灣產業發展的困境。表 1-3-6 係將「2016 年的僑外資與陸資投資事業營運狀況調查」的樣本資料依跨國企業設立據點區分北、中、南三區，並由跨國企業營運資料加以分項彙整。

由僑外資與陸資的投資概況可以發現，外資對臺的投資幾乎多集中在臺灣的北部，服務業投資分佈集中在臺灣北部的現象更為明顯。北部地區吸納外人投資的比例超過八成以上，且集中投資行業以「批發及零售業」與「其他服務業」為主。而中部與南部在外人服務業投資上差異不大，外資投資家數皆相當少。自 2009 年開放陸資來臺，陸資在臺投資規模較小，偏好投資服務業，投資區域與僑外商相類似，皆以北部為主。

而在非服務業的投資上，僑外資與陸資集中投資在臺灣北部「資訊電子工業」，而僑外資在臺灣中部與南部的投資集中在「金屬機械工業」上。陸資企業尤其將投資集中在臺灣北部，臺灣中部與南部占比相當低。

表 1-3-6 臺灣跨國企業國際鏈結情況

	北部	中部	南部
跨國企業			
投資家數			
僑外資服務業/非服務業	509 / 239	89 / 77	85 / 82
陸資服務業/非服務業	105 / 47	17 / 17	11 / 8
投資行業 主要 (家數)			
次要 (家數)			
僑外資服務業	批發及零售業 (192) 其他服務業 (128)	批發及零售業 (36) 其他服務業 (33)	批發及零售業 (33) 其他服務業 (23)
僑外資非服務業	資訊電子工業 (93) 金屬機械工業 (55)	金屬機械工業 (26) 民生工業 (16)	金屬機械工業 (31) 民生工業 (16)
研發能量 (% / %)			
僑外資服務業/非服務業	13.95 / 47.08	10.11 / 29.49	8.24 / 34.15
技術來源 主要			
次要			
僑外資服務業	在臺灣自行研發(1.15) 海外母公司(0.97)	在臺灣自行研發(1.11) 海外母公司(1.11)	在臺灣自行研發(1.31) 海外母公司(0.94)
僑外資非服務業	在臺灣自行研發(1.93) 海外母公司(0.90)	在臺灣自行研發(1.76) 海外母公司(1.06)	在臺灣自行研發(1.77) 海外母公司(1.32)
外銷情況 (%)			
外銷企業密度	78.15	66.23	76.83
外銷占銷貨收入之比	57.36	52.87	44.98
採購原料與零配件來源			
在臺比率/國外比率 (% / %)	64.21 / 48.71	70.53 / 42.58	88.89 / 42.36
員工結構 (本國籍%/外國籍 %)			
僑外資服務業高階人力	30.06 / 5.59	34.77 / 7.48	30.40 / 8.85
僑外資非服務業高階人力	67.32 / 2.14	56.30 / 2.43	53.72 / 2.08

註：資料擷取時間為 2017 年 5 月。

資料來源：華僑及外國人投資事業營運狀況調查(2016)，本研究整理。

雖然跨國企業認為在南部投資，有利於上下游供應鏈的配合，並有利於國際布局，但整體上南部產業的國際鏈結在國際資本上較為缺乏，顯見南部在吸引外資上較為弱勢。

本國外銷企業在南部的數量也相對較少，雖然南部跨國企業也積極以外銷拓展市場，但可能因產值較低，致使無法透過提高薪資來吸引高階人力，導致本國籍高階人力僱用較少。

僑外資服務業投資事業中，非服務業的投資情況較服務業佳，願意投入研發經費的家數比例高，尤其是北部有近五成的僑外資企業在臺投入研發經費。服務業中北部投入研發經費的企業較多，中南部投入研發經費的企業較少。僑外資非服務業投資事業中，研發經費投入企業家數以北部最多，南部次之。整體而言，南部地區研發能量較北部低。

僑外資事業在臺的營運模式與技術來源主要為「在臺灣自行研發」，顯見臺灣產業的研發能力受到外資的重視。其次為「海外母公司」，顯示在外人的投資公司中，本國籍員工有機會接受跨國公司的技術與營運模式資訊，經由知識外溢的效果，有助於提高本國籍員工競爭力與刺激國內產業升級。但南部跨國企業的在地化較強，生產要素的採購以臺灣為主，向外採購比例較低。

重新彙整「2016 年的僑外資與陸資投資事業營運狀況調查」的樣本資料，發現臺灣南部目前的企業雖積極與國際鏈結，且有便利之對外連結的管道，但因產值較低且外來資源相對不足、在地化較強、研發能量較弱，可能是造成目前南臺灣產業發展遲緩的原因之一。

綜上所述，南臺灣產業面臨發展的困境綜整如下：

1. 南臺灣具創業能力之人力漸流失，就潛在創業能量來說，明顯處於不利位置。
2. 南臺灣三級產業就業人口遠多於二級產業就業人口，但臺南與高雄二級產業營收為整個城市主要的營收來源，尚未孵化出高附加價值服務業。
3. 南臺灣製造業價值創造仰賴中間財產品，製造業者多以原料或零組件業者居多，或產業鏈末端的業者，品牌商品較少，當地企業價值創造的空間有其侷限與單一性。
4. 南臺灣地區產業創新研發尚未發揮鏈結外資效果，即便有外資流入也鮮少進入高科技相關產業領域。
5. 高雄市更受限於合適發展土地有限，水資源受限，使製造業的發展受到相當的挑戰。

簡言之，當前南部區域產業結構的特性，形成當地產業群聚與發展有其優劣勢。普遍因為產業創新動能不足，形成創業留才的困境。當地產業過於單一，也不易打造出多元創新與鏈結的環境，進而整體產業發展環境弱化。

此外，當地消費動能不足，以及企業服務化發展不足，也不易提升驅動區域產業高值化。

在地產業積極向外擴張，在國際分工下也扮演重要原物料供應的角色，但卻可能忽視中、上游產品的創新與下游終端產品的系統整合與應用。占高雄市產值比重較高的金屬、石化等業者的產品主力偏重中、上游材料，造成整體產業研發創新投入偏弱，成長動能過度依賴中間原物料及零組件的量產及出口；此外，高雄市缺乏研發法人或企業研發總部/中心進駐，以至於創新能量難以支援既有產業的轉型，也無法催生新興產業的創新。

貳、南部地區總部經濟發展現況與困境

我國於 1990 年代推動以發展臺灣成為亞太地區的經濟樞紐為目標之經濟政策，專注發展六項專業中心，包括製造中心、海運轉運中心、航空轉運中心、金融中心、電信中心和媒體中心。

為因應兩岸局勢及響應政策發展，高雄港也在 1997 年成立境外航運中心，初期以因應兩岸直航前所採取之權宜措施，2004 年更進一步推動兩岸海運便捷化措施，將境外航運中心業務範圍擴大至外國航商申請經營境外航運中心業務者，可載運中國與第三地間進出口貨，並於同一航次中直接航行於我國。然隨著政黨輪替和國際情勢的變化，該計劃的推動並未如預期中順利，該計畫於 2000 年擱置，再於 2008 年嘗試重新讓臺灣成為亞太營運中心。但發展至今，尤其南部地區似不見產業聚集或經濟擴張之效。

此外，經濟部也於 2002 年開始推動營運總部政策，期望透過推動跨國企業與臺灣廠商進行合作，並在國內形成長期的區域研發中心。整理工業局 2017 年 3 月認定函仍有效期 320 家企業名單之產業與地區分佈（見表 1-3-7）。約 44.6% 的企業總部為電子資訊類，其次為民生化工類 24.7%，其三為金屬機電類 22.19%。南部具有 43 家企業總部，亦以電子資訊、民生化工與金屬機電為三大類。

然值得注意的是，唯二的貿易類營運總部（華立企業與中貿國際）皆落戶於高雄市。華立企業主要代理領域有半導體製程用材料及設備、資訊通訊用材料及設備、平面顯示器材料及設備、印刷電路板用材料及設備及零組件、光電材料及設備、工業材料及新材料。中貿公司係中鋼公司的全資轉投資設立，中貿公司肩負中鋼集團工業材料供應的角色，為集團通路事業群之核心事業體。中貿公司主要業務領域除全權代理集團的鋼鋁產品外銷及一般鋼鐵、廢鋼貿易業務。同時發展不鏽鋼、化工材料、耐火材料、合金鐵等工業材料、軋輥、機械設備等工業設備業務。

表 1-3-7 工業局核定臺灣企業總部：產業別/地區

	北部	中部	南部
民生化工類	44	19	16
貿易	0	0	2
投資控股	0	1	0
技術服務類	6	1	0
金融保險類	2	0	0
金屬機電類	42	18	11
流通	2	0	0
航運	1	0	0
通路	2	0	0
運輸業	1	0	0
電子資訊類	120	9	14
銀行	1	0	0
廣告服務業	1	0	0
其他類	7	0	0
總計	229	48	43

資料來源：工業局網站 1060308(更新)營運總部認定函仍有效期之企業名單。

大體而言，南部地區的總部經濟仍不如北部與中部的量與多元化。目前其企業總部的設立似多與加工出口區（如日月光集團），科學園區（如新揚科技）與國營事業轉投資（中貿公司）密切相關。

營運總部政策推動至今，尤其在租稅優惠取消後，對國內企業的誘因不足，而在新加坡、香港、上海的競爭下，國際企業進駐的情況也有限。雖然在高雄促進產業發展自治條例中，針對經經濟部核准設立之營運總部遷入高

雄市者，可以享有融資利息、房地租金、房屋稅、新增進用勞工薪資與勞工職業訓練費用等相關補助。而臺南則無相關獎勵優惠措施。但既有業者多可能早已有申請其他相關補助，誘因不大。而遷廠之事事關重大，牽涉土地取得與環評等重要因素，外來業者要在南部設廠困難重重。

隨著經濟全球化不斷深化，為了在全球尋求可能的競爭優勢，跨國公司傾向重新規劃地區總部設置。特別在中國經濟、消費能力與國際影響力不斷攀升下，不只引起國際大型跨國公司的注意與進駐外，更有一些國際大型跨國公司對其亞太地區總部進行「大搬遷」，其中香港、新加坡和東京成為三大主要撤離地。

早先的研究發現，南部地區有優秀且靈活之製造業，且企業積極走向國際，優質的產品主要銷往歐美等先進國家，顯見製造業品質備受國際青睞。但南部企業多為原料、零組件或產業鏈末端企業，且多無自有品牌，造成企業營收與獲利不如中北部企業。

此外，南部地區優秀之企業之資本多屬自有資本，外資參與的情況很少，且僑外資或陸資在南部地區的投資亦相當少。導致南部企業在資金與技術上，受跨國企業正向外溢效果的助益相當有限，也限制了產業升級與轉型的可能機會。

一個城市要發展成為企業的總部聚集區，一個企業要把企業總部設置到何處，僅靠地方政府的努力遠遠不夠，更重要的是要看當地經濟的發展水準和輻射能力。除新加坡、香港、上海外，鄰近的韓國、日本、泰國也都在積極向外爭取跨國企業至本國增設據點，似循總部經濟的發展模式，嘗試藉由大量的外國投資，及可能產生的產業群聚的效果，提升國內產業發展的動力。

南部地區有自然和諧的人居環境，亦有密集度高且優秀之產業聚落。而企業總部的聚集，有助於彼此交流互動、資源共用。南部地區是否足以吸引跨國企業進駐，是否有發展總部經濟的優勢，值得深入探究。

此外，早期前進新南向國家發展的臺商，有些表現優異之企業其第一代

創業者恰逢屆齡退休之時，正在思忖二代是否接班或是否返鄉等企業存續問題，為支持地方（家鄉）發展，豐富地方產業多元化，嘗試研究臺商回臺投資之可行性與相應之策略。

第二章 南部企業總部於不同海外布局的模式與策略分析

第一節 發展總部經濟的理論概要

臺灣經歷工業化、服務經濟等經濟結構轉型，在過程中總部經濟逐步形成。特別是隨全球化進程的加速與中國的開放，我國製造業加速轉移、服務業開始拓展境外業務，國際貿易與對外投資使臺灣的企業逐漸服務於境外的經濟活動，原已立足在我國的公司逐漸將製造業務大範圍地向中國等海外轉移；另一方面，肇因於全球價值鏈的分工體系與經貿活動興盛，參與國間彼此分工的程度趨於分散與細緻，零組件及半成品在完成最後組裝前經歷多次跨境交易、各國相互關聯與影響的程度有增無減。惟繁複的跨國交易也會增加交易成本，因此參與全球價值鏈的企業在分工任務、海外生產達相當規模後，多半會尋求調整在臺灣的企業組織，執行亞太或全球總部之責，以整合、統一管理和協調下轄各事業體（部）的境內、外業務，扮演臺灣企業連接海外門戶的角色。由此可見，過去臺灣產業結構調整、中國對外開放、參與全球價值鏈等，皆促成臺灣企業與跨國企業在我國設立總部；總部聚集也對臺灣的經濟結構轉型有所助益。

壹、總部經濟對地區與產業發展之效益

目前，中國的經濟發展與兩岸關係均面臨調整的要求，新南向政策的推動也鼓勵臺灣廠商積極向東南亞國家等新興經濟體布局，而東南亞國家也藉著參與全球價值鏈，完成快速工業化，縮小和臺灣之間的經濟發展與收入差距。臺灣與東南亞國家之間的發展差距縮小、相似度提高，雙方的貿易與投資可能會增加，而不是減少；具備必要基礎設施、各式國際接軌政策（例如，關稅調降、原產地措施、貿易便捷化、服務貿易自由化、投資自由化與便捷化、法規調和、智慧財產權規範、勞工規範、環境保護規範等）的東南亞國

家，對在臺灣成立總部的企業而言，意謂著海外投資設廠分散化、開拓潛力市場、企業成長和發展的過程中有更多選擇。

一、企業設立「總部」的原因

Ciabuschi et al. (2012) 指出，「總部」負責跨國企業的長期戰略規劃以及管理監督，實際上不同形式的總部可以在跨國公司內共存，例如企業總部、部門總部、職能總部或地區總部等。總部的存在可由多種意涵解釋，其可能是由於效率原因、為了整合資源或為了貢獻業務資源與知識給予子公司等各種因素所驅動。總部可以是組織中設定組織方向及行為的傀儡 (puppet) 角色；或是擔任「大腦」的角色，接收來自外部環境的資訊，並做出合理的決定。由於總部的作用比以往更加複雜，因此需要更加積極地進行管理，若缺乏總部的管理與指示，將有可能出現對規模經濟、內部資本市場效率以及核心競爭力不利的風險。因此，總部在分公司中的重點是協調和擬定策略。

一般而言，企業的總部主要扮演資源整合的角色，整合的對象包含最終產品或服務廠商，專業元件、零組件、機器設備以及服務供應商、金融機構，及其相關產業的廠商，也可包含下游產業的成員（如通路、顧客）或互補性產品製造商、專業化基本架構的供應商、政府與其他提供專業化訓練、教育、資訊、研究和技術支援的機構（如大學、智庫、職訓機構），以及制定標準的機關。

另一方面，資通訊與數位科技的興起改變全球市場交易模式，更需要由總部出面統合自身轄下公司、事業部，以應對快速變動。資通訊技術引起企業組織結構的「扁平化」變革。在扁平化結構趨勢下，企業將生產、配送、產品研究與發展、市場銷售或營運控制等進行地理空間上的分離，形成組織職能的外包，並利用不同區域的優勢資源。此時，總部是相對獨立的層次，通常不直接參與下屬單位的生產、經營活動。總部的集中決策、分層管理的垂直行政組織層次，取代分散決策、自由競爭的水準市場交換機制。此種替

代可視為企業內部組織協調替代市場交易的「交易費用」替代。換言之，總部作為位於一般企業和市場的中間層組織與媒介，有利減少交易成本、降低不確定性。隨企業國內外業務的增加和優化資源配置的需要，功能偏向單一的公司組織可能較難滿足企業長期發展的需求，部分公司進而成立「總部」，管理本國、海外的各式經營活動。

綜合上述，企業設立「總部」的原因如下：

（一）投資架構優化

多數企業的成長路徑呈現漸進發展，從初期設立第一家公司或籌備處開始，之後持續擴大企業投資規模，再到對企業的經營業務進行整合，以新設總部或將現有公司升級成總部以重構或優化企業投資架構，進而統一管理投資企業，成為多數企業在進入中期發展階段後的必經途徑。

（二）經營功能轉型與完善

企業在發展初期因業務單純或為降低成本，往往僅成立具備單一功能的機構或實體企業，例如代表處、採購或生產工廠、銷售公司；當生產銷售初具規模後，將更重視研發、管理、服務、投資等一連串多元化功能的培養與完善，進而滿足持續發展的需要。

（三）降低管理成本

總部應設計適當的組織結構並制定實現規模經濟與範疇經濟的策略，為組織整體創造新的業務機會，促進企業間的連結，規劃並實施規範，以及保持企業組織內共同的價值觀與目標，來挖掘企業特有的優勢。同時，總部必須納入不同的管理工具來操作和約束子公司的行動，當環境出現動盪時，總部必須掌握各個子公司以及整體企業網絡的狀況，來確保競爭優勢。

二、發展總部經濟的效益

「總部經濟」一詞在 2002 年 9 月北京社科院趙弘亦研究員首次提出後，憑藉中國經濟高速發展，總部經濟理論亦順勢擴展，並向國際蔓延。企

業總部與生產基地的分離，乃產業發展與城市發展必經之歷程。二次世界大戰後即有此概念形成，而中國的發展，則更似傳統「前店後廠」在中國市場經濟大躍進階段中的變種。

表 2-1-1 總部經濟對所在地的經濟貢獻

效益	內容
稅收貢獻	<ul style="list-style-type: none"> · 總部通常為獨立的經濟實體，與生產製造基地之間以「母子公司」或「總分公司」的形式連結，生產製造基地的應稅利潤藉由「合併納稅」(總分公司)或「投資收益」(母子公司)回流總部 · 總部員工的個人所得稅對所在地區做出貢獻
產業乘數	<ul style="list-style-type: none"> · 藉由向後、向前關聯帶動產業新生聚集 · 向後關聯（上游）產業指為使總部正常運轉而提供所需商品和服務的產業 · 向前關聯（下游）產業指以總部提供的商品和勞務為投入資源的產業
消費增加	<ul style="list-style-type: none"> · 總部的商務消費，包括辦公場所、辦公用品等硬體消費、運輸、商務和休閒娛樂等消費 · 總部員工的消費，包括居住、購物、交通、子女教育、健身、休閒娛樂消費等，主要是需求彈性較高的非必需品消費，有利於創造當地的新消費與走勢
就業帶動	<ul style="list-style-type: none"> · 總部為所在城市提供高階職位，雇傭管理、行銷和科研等專業人才，成為吸納高知識人才的管道 · 總部經濟帶動相關支援產業尤其是吸納更多就業人口的服務業發展
社會資本	<ul style="list-style-type: none"> · 聚集企業總部的地區通常顯示商務、綜合環境較優越，進而提升當地知名度和國際地位 · 總部經濟發展加速知識型人才的培養與再造，多元文化的融合與互動，加快當地國際化

資料來源：趙弘亦（2006）

趙弘亦於2006年賦予「總部經濟」新的定義：總部經濟是指人類社會的生產力和生產關係發展到一個特定的歷史階段，由於交通、資訊、科技、生態的發展水準突破了傳統的地域限制，形成了眾多跨地域經營的企業決策機構，為了區域利益，把自己的該區域經濟的指揮系統（區域首腦系統），在無數個規模不等的市場同心圓的同一個中心地點聚集；由此產生人力、財力、智力、決策能力，以及周邊所有可控社會資源和自然資源的能量的聚化和極化效應；這種效應在市場交互中裂變，形成了超越一般傳統意義上的總部能量的最大化的經濟效能擴張，及效應擴散。從聚化到擴散的整個過程，使它不但在重新整合的價值鏈中占據高階位置，而且特別是加速了整個區域經濟

的增值，以至一系列全球化的經濟演變，以上這些經濟活動和經濟現象的體系表現。

趙弘亦指出企業總部群聚可為區域發展帶來五種「經濟效應」—稅收貢獻效應；產業乘數效應；消費帶動效應；勞動就業效應；社會資本效應。其認為總部經濟係「三贏模型」，因總部經濟能夠實現企業、總部所在區域、生產加工基地所在區域「三方」利益都得到增進的經濟形態。(表2-1-1)

另一方面，實際觀察歐美已開發國家也不乏出現總部經濟的模式。例如，美國的紐約、芝加哥與洛杉磯等，屬企業總部較集中的城市；矽穀、華爾街與曼哈頓等總部較集中的區域，大多是歷史因素形塑之總部聚落；香港發展成為國際金融中心，也具有深遠的歷史背景因素。但在歐美國家發展史中，亦有知名度和聲譽響亮的企業，出現逆城市化的企業郊區化現象。

而在中國所發展之企業總部的群聚，乃具有城市核心聚集的特徵，更重要的是張顯企業實力、吸納人才及品牌推廣的效應存在。也有朝向更細致的分工的模式演進，例如：投資型總部、決策型總部、經營型總部、研發型總部等。伴隨企業總部的發展，企業總部的聚集，無疑都將會拉動周邊第三產業的發展，可能囊括：(1) 資訊服務業：通信、網路、傳媒、顧問、諮詢等；(2) 金融服務業：銀行、證券、信託、保險、基金、租賃等；(3) 仲介服務業：會計、審計、評估、法律服務等；(4) 其他服務業：教育培訓、會議展覽、國際商務、物流業、文化藝術業、觀光旅遊業等。

徐惠蓉(2007)指出現代服務業日益成為知識密集型部門，具有投資少、消耗低、污染小、效益高等特點。並具有「三新」—新技術、新業態、新方式；「三高」—高人力資本含量、高技術含量、高附加值的特性。而企業總部聚集所引申之生產需求與生活需求，將拉動現代服務業發展；現代服務業可提供多元與高值的服務項目，藉由需求創造，吸引企業總部擴大消費，進而做大區域經濟效應。

而政府在促進總部經濟發展的角色上應是注重公共投資，為總部經濟提供良好的基礎設施；實施產業政策，發揮區域比較優勢；強化人力資本和積累社會資本；進行制度建設，量身打造適合總部經濟發展的政策和規則。由於總部經濟的發展促進產銷分離、專業分工與企業競爭力，同時也促進區域的階梯式發展，政府可一方面制定各種優惠措施吸引國內外企業、組織的總部與或分支機構進駐城市；另一方面則可嘗試將工業向城市鄰近較不發達地區轉移。

三、海外分支機構增加總部競爭優勢的途徑

傳統的跨國公司理論認為所有權優勢由總部開發並通過子公司的網絡運用於國外，因此跨國經營是所有權優勢應用的結果。海外子公司被視為母公司優勢轉移運用的接受者和實施者，子公司依靠母公司的所有權優勢進入國外市場；但隨著全球化的時間演進，前述研究忽視外部因素及海外分支機構的自主性。事實上，海外分支機構正成為開拓區域市場的執行者、研發任務的承擔者與企業整體戰略規劃的參與者。

Rugman and Verbeke (1992)⁴ 基於動態演化的觀點指出，跨國公司所有權優勢並非僅源於總部的所在地，也可能藉由海外分支機構的發展而獲得。海外子公司已成為跨國公司獲取競爭優勢的重要來源。該研究運用優勢產生的「地理位置」與「優勢類型」等兩個構面，歸納出十種跨國公司特定優勢獲取的方式。(表 2-1-2)

1. 優勢產生的地理位置，可能源於總部所在的母國、海外分支機構所在的地主國，也可能產生於跨國公司跨邊界的內部組織，由各海外分支機構共同創造；
2. 優勢的屬性，其中「非地方性」優勢可藉低邊際成本的跨國轉移，應用於全球，獲取規模經濟、範疇經濟或依據海外差異性開發應用；「地方

⁴ 資料來源：A. Rugman and A. Verbeke(1992), A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management, Journal of International Business Studies, 1992, 23

性優勢」則僅使特定區域內的子公司受益，不易以中間財或經過調整，轉移應用到其他地區。

表 2-1-2 跨國公司特定優勢的獲取方式

類型 1	總部創造的非地方性的跨國公司特定優勢，隨後可通過國際市場以中間產品或最終產品的方式跨邊界轉移到國外子公司
類型 2	總部創造的地方性跨國公司特定優勢，隨後在母國轉換成可轉移的非地方性優勢，然後再應用於海外市場和子公司。
類型 3	總部創造的非地方性的跨國公司特定優勢，並轉移到地主國發展成為地方性特定優勢。優勢的應用需要根據國別性差異進行調整，即「全球性思考，地方性行動」
類型 4	在地主國發展的地方性特定優勢，其應用範圍受到地域的限制，如多國型跨國公司各個子公司開發的優勢，僅適用於其產生的國家
類型 5	子公司在地主國發展的非地方性特定優勢，可轉移到跨國公司的其他分支機構。反映自主的子公司從事全球市場開發，並獲得全球規模效益與較高的地方附加價值
類型 6	子公司在地主國發展非地方性特定優勢，但與總部的聯繫與引導密切相關。例如，獲得總部委派的新任務等
類型 7	國外子公司在地主國發展的地方性特定優勢，隨後子公司將其轉化成非地方性特定優勢。這一過程需要總部的支援
類型 8	不同國家的子公司通過內部網絡合作開發的非地方性特定優勢
類型 9	不同國家的子公司通過內部網絡合作開發的非地方性特定優勢，但是其應用中分別與地方條件進行調和，以針對不同國家獲取最大化收益
類型 10	不同國家的子公司通過內部網絡合作開發的地方性特定優勢，並在總部的指導下，轉化成非地方性優勢以獲取全球性潛在收益

資料來源：Rugman 與 Verbeke (1992)

在十種類型中，類型 1 至 3 主要探討總部創造的優勢，如何傳遞轉移至海外分支機構；其中，類型 1 表示總部於母國創造的非地方性跨國公司特定優勢，可經由國際市場以中間財或最終產品的方式跨境轉移到國外分支機構，是傳統跨國公司理論的優勢創造方式。

類型 7 至 10 則描述海外分支機構取得的優勢，如何透過總部與公司內的網絡，傳遞至全公司；其中，類型 5 表示子公司在地主國發展的非地方性特定優勢，可轉移到跨國公司的其他分支機構。反映自主的子公司從事全球市場開發，並獲得全球規模效益與較高的地方附加價值。Birkinshaw (1997)⁵

⁵ 資料來源：J. Birkinshaw (1997), Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, Strategic Management Journal, 1997, 18(3)

進一步指出此種類型的優勢下，子公司具有高自治性、高階資源，與總部間有較鬆散的聯繫。

上述十種類型並不代表跨國企業獲得競爭優勢的所有途徑，但其凸顯不僅只有總部，海外分支機構也已成爲貢獻跨國公司獲取全球各地優勢的重要來源。

由上可知，總部透過海外布局，將全球價值鏈的製造生產任務置於提供最有利環境的經濟體，包括能夠競爭性利用資本和勞動力、所需技能、可靠基礎設施和快速成長的市場。這些海外公司可藉由進口含有技術知識的資本貨物獲得知識資產。例如，進口生產設備能將海外公司的生產製造能力提升；而爲使用操作此類設備也可能需要對本地工人培訓，進而有利於總部建立起運用海外資源的補充性知識庫；又若知識資產以人員技能形式展現，則技術工人可能從全球價值鏈中其他的領導跨國企業外流或自行創業，此也有利於從事進行海外布局的總部吸收這些人才。

貳、總部從事海外布局對母國的影響

企業對外投資布局是否會造成國內企業，甚或國內產業營運的衰退，亦或排擠國內投資，一直是非常重要且極具爭議的問題。國內外文獻的討論大半集中在出口和就業兩議題的討論上，也就是探討對外投資是否會導致國內就業的減少和出口的衰退。早期的研究通常認爲對外投資會使得母公司的就業機會外移，此會造成本國的就業機會下降。

然在 90 年代的研究中，多位學者將對外投資視爲企業的國際化策略，使企業能夠有足夠的競爭優勢維持其全球市占率（Mucchielli and Saucier，1997）。例如在就業人數增減方面，Lipsey（1994）以美國多國籍企業進行實證研究，發現對外投資較高比重的企業，在國內所雇用的員工人數亦較多。

Blomstorm, Fors, and Lipsey（1997）將勞工區分爲白領階級和藍領階級，分別代表技術性勞工和非技術性勞工，藉以觀察對外投資對其是否對不同類

型的勞工產生不同的影響。其在美國的研究中發現，美國多國籍企業通常將勞力密集的部門設立在新興國家，因此會降低其對母國員工人數的僱用，但美國企業投資設立於新興國家的關係企業，會使其銷售增加其在瑞典多國籍企業多把技術密集產業 (skill intensive) 轉移至海外子公司，例如研發部門。同時，大部分的瑞典海外關係企業皆設置在已開發國家。因此，對瑞典而言，對外投資對本國母公司的藍領階級員工增量較有助益，且會增加國外關係企業的白領階級員工數僱用。

在臺灣的研究中，顧瑩華 (1998) 以 1992 至 1995 年資料進行臺灣電子業的實證研究，將對外投資視為產業調整的一部份，討論對外投資與產業空洞化的問題。其實證數據顯示對外投資廠商在樣本期間就業人數及營業額成長均較未投資的廠商為快，營業額占全體電子業的比重亦增加。

Chen and Ku (2000) 以臺灣製造業 1986 至 1994 年資料，研究對外投資對廠商營收成長率及員工成長率的影響，檢驗對外投資是否造成國內產業「空洞化」。其實證結果發現，「擴張型」及「防禦型」的對外投資都對廠商存活率有正向且顯著的關係，同時「擴張型」對廠商營收成長率有所助益，「防禦型」則不顯著。至於母公司就業人數方面，投資於海外關係企業非但沒有造成就業機會外移，反而使母公司管理人員的需求增加，創造新的就業機會。

過去國內文獻多隻探討對外投資對國內就業的替代效果，卻忽略對外投資對企業加重研發比例所帶來產業升級貢獻，乃至間接影響國內的就業；而且鮮少同時考慮對外投資與委外生產行為對員工僱用的影響。劉碧珍 (2005) 以臺灣資料作為實例，同時考慮臺灣廠商對外投資、技術進步及跨國委外生產對於國內員工僱用的影響，其實證結果發現：(1) 技術進步對國內勞動僱用的影響為負值，由於臺灣技術進步偏向技術密集與資本密集的進步，因此對勞工的需求顯著減少；(2) 委外生產率對勞動僱用的直接效果為負值，亦即委外生產有替代國內就業的效果。但因為委外生產不利研發，

對技術提升有不利的影響；(3) 對外投資對勞動僱用人數直接影響為正值，然而若考慮對外投資對研發及委外生產比率的影响為正值，再觀察此二變數對勞動僱用人數為負向的影響，則對外投資對勞動僱用的間接影響為負值。由於對外投資的間接效果大於直接效果，故最後計算出對外投資對勞動僱用人數的淨影響則為負值。

文獻中亦有進一步探討企業至海外投資所屬行業屬性，企業海外投資與本身所屬行業相同或與本業不同，對公司市場價值會有不一樣的影響。Porter and Fuller (1986) 指出相關產業的結合較有機會獲得投資上的好處，且可藉由相關產業的結合增加協商力量、增加投資進入的障礙並排除競爭者。但Duncan (1982) 指出當合資企業與原企業重疊的程度愈高，其會提昇市場的獨占力就愈能創造公司的價值。Koh and Venkatraman (1991) 以資訊產業進行國際合資宣告的研究，發現新合資與原公司企業關聯性愈高，合資宣告會創造愈大的正向超額報酬。李羿欣 (2015) 在臺灣 2000 年至 2013 年的上市櫃公司資料中亦發現，企業海外投資的產業若與本業相似，對公司市場價值呈正相關，顯示若公司至海外所轉投資的項目與本身從事的行業有關，對公司市場價值會有正向的影響。

最後，總部對外布局對母國研發的影響方面，Kuemmerle (1997)⁶將海外研發據點分為兩類：(1) 強化母公司基地的研發據點，設立的目的是為從全球各大學及競爭者汲取知識，在這類型的研發據點中，資訊是由「外國流向母國」；(2) 利用母公司基地的研發據點，設立的目的是在於支援國外的製造商，或採取符合當地要求的標準產品，在這種類型的研發據點中，資訊由「母國流向國外」。其中大約有 45% 是強化母公司基地的研發據點，而利用母公司基地的研發據點約占 55%。前述兩類研發據點的選擇上，主要考慮：

⁶ 資料來源：Walter Kuemmerle (1997), Building Effective R&D Capabilities Abroad, Harvard Business Review, March 1997, 網址：
<https://hbr.org/1997/03/building-effective-rd-capabilities-abroad>

(1) 強化母公司的研發據點，位於科學具優勢的地區，以便吸收新的知識來源。公司研發策略成功與否的核心在於資深研究人員從不同科學及技術領域中，辨認與結合科學進展的能力，並由以下途徑吸收新知：參與涵蓋有用知識（即知識圈）的地理區內，和圈內人的正式或非正式的會議，藉由雇用競爭者的員工，或從競爭對手使用的實驗室設備和研究服務的供應商，蒐羅資源。強化母公司的研發據點，其初始領導人可能是當地卓越的科學家，運用諸多管道與當地機構如大學、政府資助的研究機構等建立關係。

(2) 利用母公司的研發據點，位於大型市場及製造設施附近，以便迅速將產品商業化。以往先進國家的企業在海外設立製造據點，主要考量低工資或避免貿易壁壘。但當許多工廠已從事複雜的製造任務時，即需要在其附近設立研發機構，以便將新技術迅速轉移到製造上。

總部從事海外布局時，藉由資金交流、貨品買賣、人員移動、技術移轉、資訊蒐集或投資決策制定等各種互動模式與國際資源鏈結。企業本身與地方經濟體在互動的過程中，不斷累積各種國際互動經驗，並透過做中學的經驗累積與知識外溢效果，豐厚國內國際商務處理經驗、客戶偏好偵別與要求滿足、市場觀察與商品精確定位等競爭優勢。這些國際互動的激勵與刺激，讓國內企業擁有了彈性調整、靈活運用與應變的製造優勢，也因拓展國際視野，對國內人力素質的提升、資訊來源與分析、新技術的學習與開發等方面起到潛移默化的影響，即使短期沒有實質正面的營收擴張或績效提升效果，但卻仍可為下一波的成長儲備能量，對臺灣母公司（或稱企業總部）有正面助益。

第二節 南部企業總部海外布局特徵分析

臺灣優秀企業彈性運用競爭優勢，逐漸由專業化或多角化經營，向集團化，乃至國際化布局，在全球拓展事業版圖成為國際化集團企業。

臺灣企業早期多透過對外直接投資來拓展海外布局，尤其是製造業對外投資的布局。較大規模的風潮自 80 年代開始，當時的海外布局多以鄰近亞洲地區為主，以東南亞地區為最，其動機多為利用當地廉價勞力、廉價土地、擴大當地或第三國的銷售市場等因素。1984 年對美洲投資開始增加；90 年代則開始大幅增加對中國的投資。

在經濟發展歷程中逐漸喪失比較優勢的產業，例如已進入成熟期或標準化生產的傳統製造業，成為首批進行對外投資的產業。其產品多以勞動密集為主，價格也容易受生產流程與成本的影響。然隨著臺灣製造實力不斷累積與深化，彈性與靈活運用的思維，讓臺灣製造業擁有豐富的經驗與技術優勢，且有較佳回應市場競爭的能力，企業赴海外投資也多考量了市場擴張與技術追求。

在產業國際分工越加全球化下，臺灣製造業依其產品之國際產業價值鏈位置，也衍生出投資區位的考量，且隨著中國經濟起飛，臺商在中國、東南亞比重上明顯加重。近年更因國際經濟重心往亞洲區移轉、中國經濟因產業面臨結構性調整多維持在中速的經濟成長，以及國內新南向政策的引導下，新南向國家的投資布局有增加的現象。

國際化集團企業的海外布局，將整個企業集團推向新的事業高峰，然當企業將重要的功能性部門於海外布局後，對留在臺灣的企業總部而言，會有哪些影響與衝擊？本研究首先利用投審會《對海外投資事業營運狀況調查》，作為臺灣企業海外投資對臺灣的企業總部的實際影響觀察。第三節將進一步聚焦在臺灣企業總部的人力結構探討上，以期透過此來瞭解地方產業向外投資策略與模式之差異與影響，以為後續制訂進一步分析的分針

壹、臺灣企業總部拓展國際鏈結模式之資料說明

臺灣北部、中部與南部地區的產業型態各具特色，且各居於產業鏈不同地重要位置。為由企業研究的角度出發，本研究利用經濟部投資審議委員會

《對海外投資事業營運狀況調查》之資料，從不同區域的視角，觀察臺灣北部、中部與南部企業拓展國際鏈結之模式異同。

2017 年度的《對海外投資事業營運狀況調查》中，臺灣北部、中部與南部地區有對外投資之企業樣本數分別有 611 筆、122 筆與 130 筆，其中南部地區有近九成之企業有赴陸投資，北部與中部地區分別有 85.4% 與 79.5%。而赴其他海外投資的企業占比以中部地區最多達 61.5%，北部與南部地區分別有 59.9% 與 55.4%（表 2-2-1）。

表 2-2-1 2017 年度《對海外投資事業營運狀況調查》樣本結構

	北部	中部	南部
樣本總數	611	122	130
投資中國（不含港、澳地區）比率（%）	85.4	79.5	89.2
投資其他海外比率（%）	59.9	61.5	55.4

資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

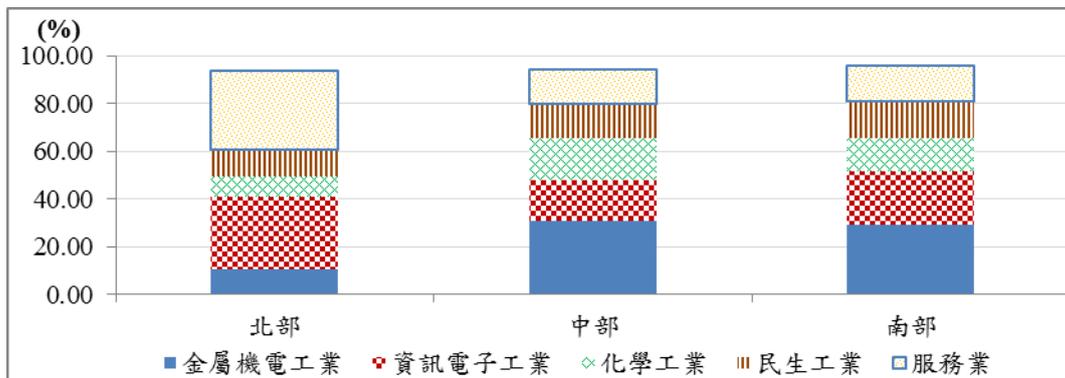
貳、受訪企業之背景與海外投資情況

一、南部地區國際布局之企業以金屬電機業為主，其次為資訊電子業，此二產業也是南部地區經濟支撐之主要產業

2017 年度《對海外投資事業營運狀況調查》中，北部地區受訪企業赴海外投資以服務業為最多，約有三分之一的調查樣本赴海外投資，而中南部地區僅不足一成五。在製造業赴海外投資的結構中，北部企業以資訊電子（30.4%）最多，中部與南部地區則以金屬電機工業為最多，分別占地區樣本比重為 31.0% 與 29.6%。中部次之的產業為資訊電子工業（17.5%）與化學工業（17.5%），而南部地區則是以資訊電子工業（22.2%）與民生工業（15.6%）為次之（見圖 2-2-1）。

臺灣企業有國際布局之產業分佈，充分反應地區產業聚集的特性與產業成熟度。北部地區有產業聚落密集且完整的資訊電子工業與食品加工業等，而中南部地區有半導體供應鏈後端產業聚落，以及各具區域特色之金屬製品

製造業完整的聚落，中部亦有完整的光學產業聚落聚集，這些地區特色產業聚落完整，技術成熟度高，也因此成為區域內較具有海外擴張能力之企業。



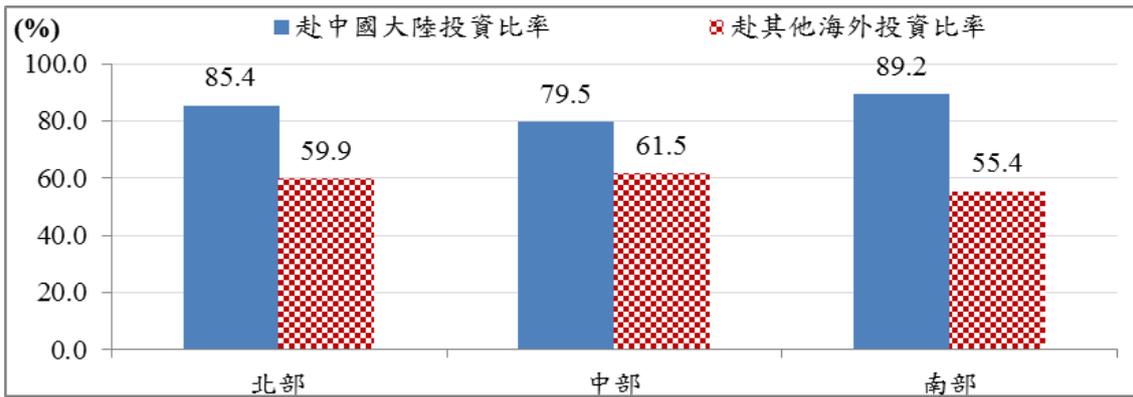
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-1 2017 年《對海外投資事業營運狀況調查》產業結構分佈

二、近九成南部受訪企業赴中國布局，在其他海外地區布局之南部企業有超過九成赴新南向國家投資，另有超過七成企業赴已開發國家布局

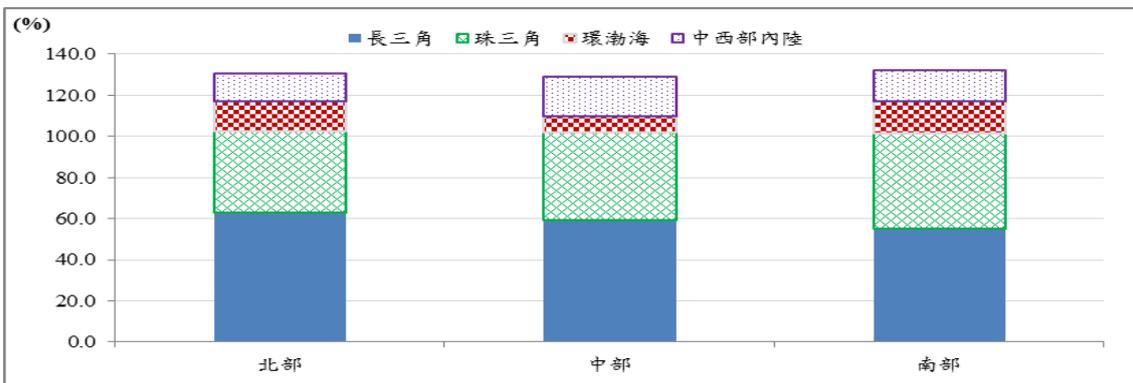
臺灣地區企業在國際布局的選址，可能因情感與文化上熟悉因素的影響，而有相當高比例的企業赴中國布局。事實上也因為中國曾經是一個相當具有生產要素優勢的生產基地，其擁有豐富的天然資源、低廉勞動力與工廠用地，以及寬鬆的環保法令，因此早期在臺灣逐漸喪失競爭優勢的產業多選擇轉往中國設置新的生產基地（見圖 2-2-2）。臺企業在中國的投資以沿海地區為主，首要集中在長三角地區，其次為珠三角地區（見圖 2-2-3）。

赴其他海外地區投資企業占比以中部企業最高超過六成（61.5%），其中赴日、美、歐已開發地區投資的企業比重約 69.3%，赴新南向國家投資的企業比重約 70.7%（見圖 2-2-4）。北部地區赴其他海外投資的企業中有超過七成五的企業赴日、美、歐已開發地區投資，另有近六成（57.9%）的北部企業赴新南向國家投資。南部企業赴其他海外投資的比重雖稍低，僅 55.4%，但其中有超過九成（91.7%）的南部企業有赴新南向國家投資，亦有超過七成（72.2%）的南部企業樣本表示有赴日、美、歐已開發地區投資。



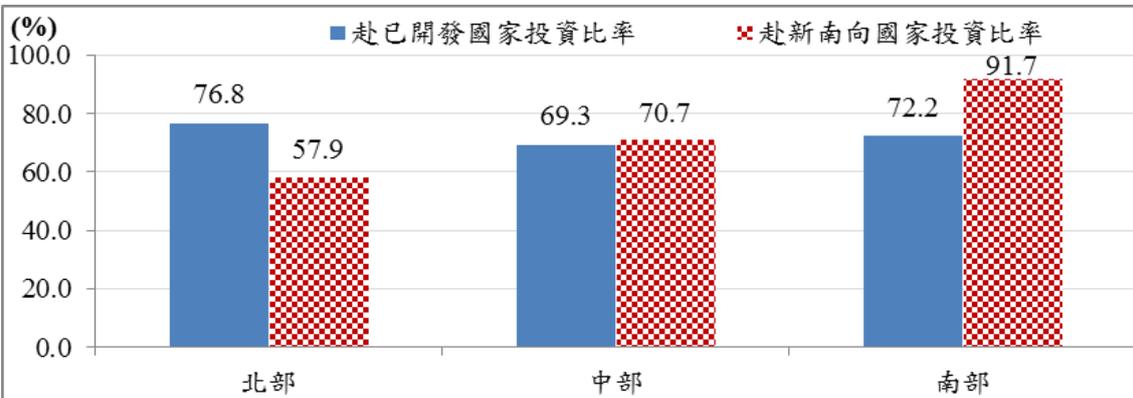
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-2 臺商海外投資地區結構分佈



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-3 臺商赴中國地區投資結構分佈



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

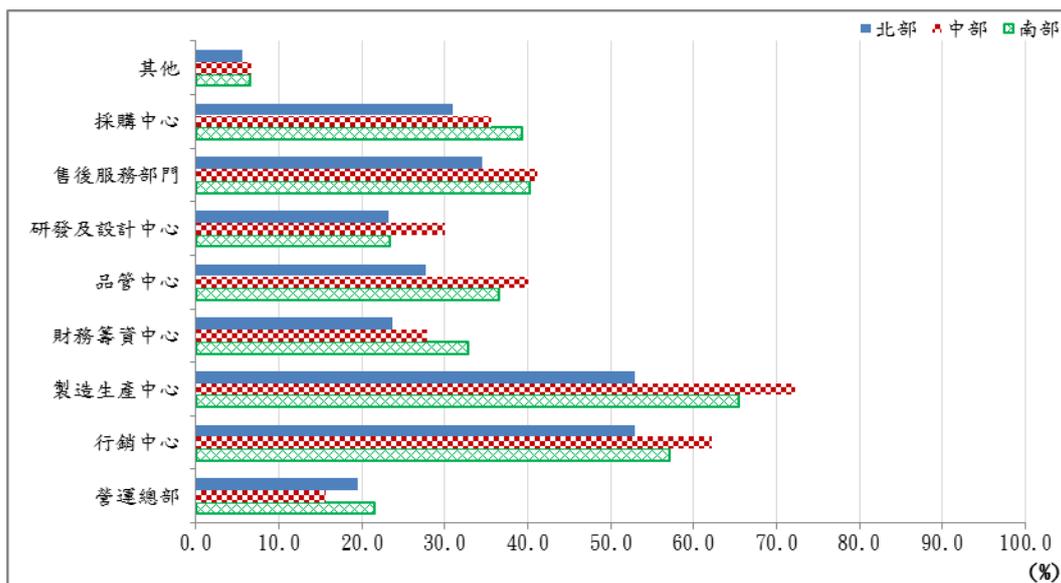
圖 2-2-4 臺商赴其他海外地區投資結構分佈

隨著中國經濟高速起飛，同時造就了龐大且具消費潛力的中產階級，中國的內需市場吸引國際企業爭相進入布局，只要能吸引中國中產階級消費，國際集團企業就能因此得利。另一方面，當中國的勞工保障與福利制度的調整，以及對環境的要求趨於嚴格後，對於那些僅是追求生產要素優勢的海外

布局將不再有利基，因此也有部分企業思考往東南亞布局。而在經濟成長動能往亞洲區移轉後，看好新興市場的年輕人口優勢與未來潛在消費力，原先以生產要素型的投資，也會擴大為市場擴張型的投資策略。

三、南部企業在國際布局以「製造生產中心」與「行銷中心」為最，與之相關的支援性部門「品管中心」與「售後服務部門」也有相當高的比重，顯見除應用地區生產要素優勢外，開拓市場也是南部企業國際布局的重要目的

首先，超過五成的臺商在中國布局以「製造生產中心」與「行銷中心」為主，中部與南部地區企業設置此二部門的比重皆較北部地區企業高。除了生產與銷售兩端，具有支援前述二功能性的部門——「品管中心」與「售後服務部門」，中南部企業的設置也有較北部地區高的比重（見圖 2-2-5）。



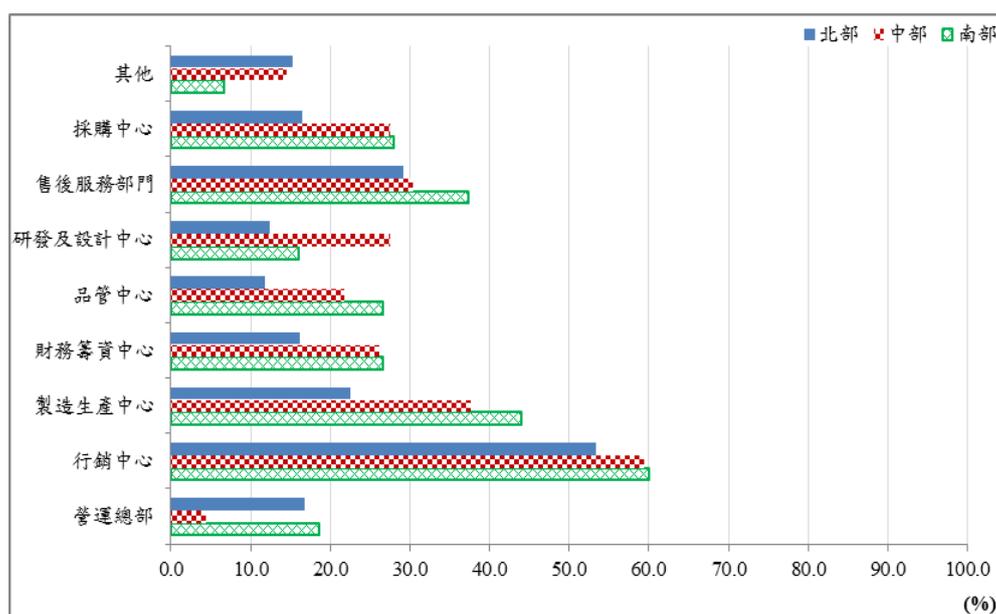
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-5 臺商在中國布局之功能性部門情況

以上顯示臺商，尤其是中南部臺商在中國所採行的策略，除了擴大產能與延伸市場的生產與行銷行為外，更著重在凸顯臺灣企業的差異性價值，透過嚴謹之品質檢測和管控，以及完善的售後服務，提供品質良好與貼心服務來增加企業和產品與在地顧客的黏著度，以在中國擴大產品的銷售市場。中國以享譽世界之世界工廠聞名，除了快速且大量地生產製造，更以價廉著

稱，因此亦有超過三成的臺商在中國設立「採購中心」，其中更以南部地區企業占比最高近四成。

在其他海外的布局中，超過五成的臺商以設立「行銷中心」為主，設立「製造生產中心」則以南部的臺商最為踴躍，因此與其後續支援功能有關之「品管中心」與「售後服務部門」也以南部地區臺商設置的比例最高。中南部地區企業在海外設置「採購中心」的比重也較北部地區高（見圖 2-2-6）。



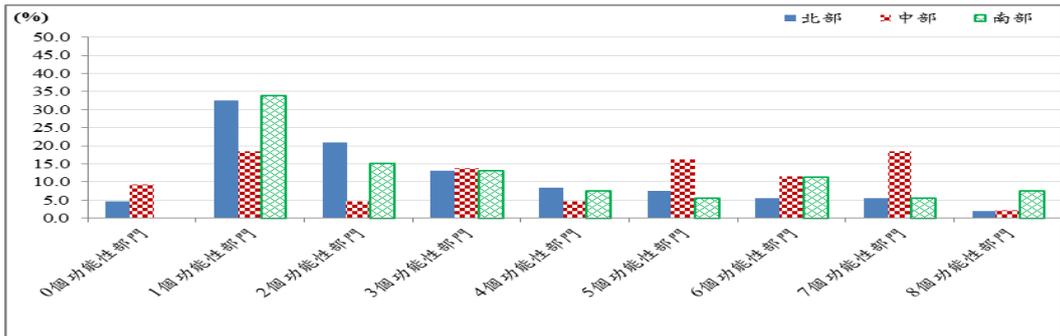
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-6 臺商在其他海外布局之功能性部門情況

在早先的研究中發現，外人在臺灣的投資，無論是僑資、外資或陸資，多集中在北部地區的投資為主，而中南部地區之中小企業之資金結構以自有資金為主。因此在企業規模有限與資金結構單一下，中南部企業在海外投資當地設置「財務籌資中心」的比重較北部地區高。中部地區企業在海外的布局中，較為特別的是在「研發及設計中心」的設置均較臺灣其他地區高；南部地區企業則是有較高的比例在海外設置「營運總部」。中南部地區的調查樣本相對較少，因此在海外有功能性部門布局之企業多為一時之選，其中更有具相當規模之企業，因此其在海外布局之重要功能性部門的比重較高。

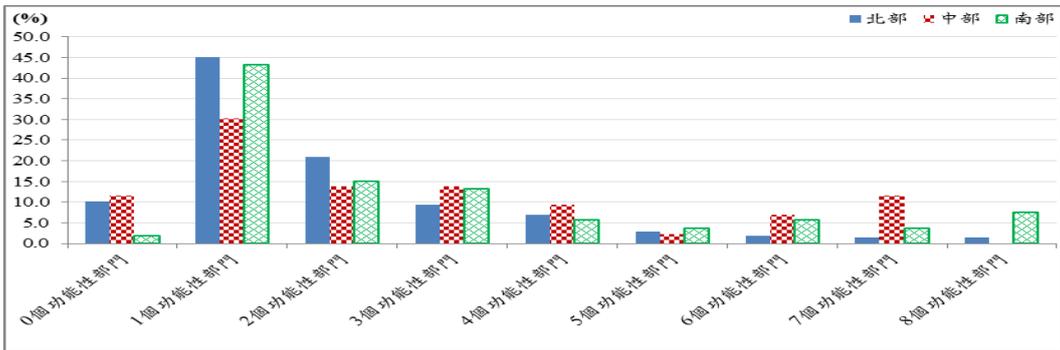
四、南部進行國際布局之企業以大型企業為主，其海外布局的部門功能性較為完整，且有高功能性部門的海外布局

由圖 2-2-7 與圖 2-2-8 可以觀察到，臺灣企業的海外布局多集中在海外設置 1 個功能性部門為主，但中南部地區的結果卻顯示，有較多比例的企業在海外設置多個功能性部門，尤其是 3 個以上的功能性部門，多以中部或南部企業占比較高。



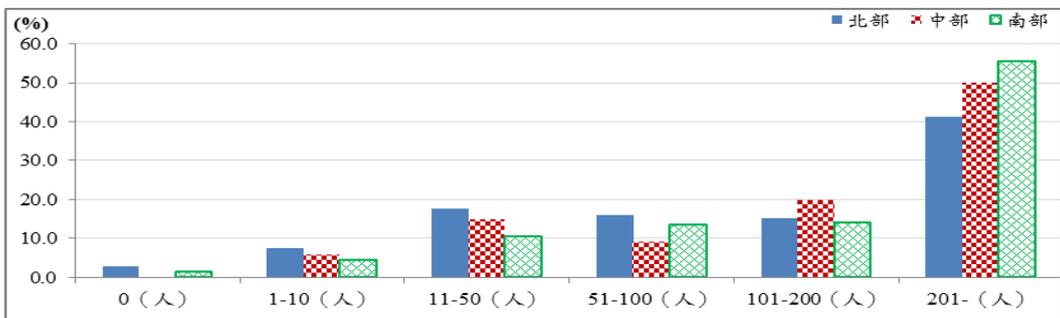
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-7 臺商在中國布局之功能性部門情況



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-8 臺商在其他海外布局之功能性部門情況



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-9 臺商在臺雇用人力情況

雖然北部地區企業的樣本較多，中南部企業樣本較有限下，受訪臺商依其在臺灣雇用人力的數量來看，多屬於規模較大之企業。雇用人數 200 以上之企業更以中南部地區占比較高，此表示中南部地區樣本中有較多的受訪企業為具有相當規模之大型企業，其在國際布局的功能性上較為完整，亦有較高功能性的部門在海外布局（見圖 2-2-9）。

參、南部企業國際布局對在臺母公司實際營運效果

企業在不斷向海外擴大事業版圖，由一般企業逐漸轉型成為國際集團企業時，對集團企業的觸角、版圖與永續有正面的影響。但由國家角度觀之，或許更加看重此類跨國集團對臺灣之影響為何？

臺灣集團企業之海外布局，透過母公司與母子公司之關聯，經由資金、貨物、人力與知識的移轉與流動，透過營收、功能性部門配置、資源使用情況等，對國內之稅收貢獻、吸納在地就業與人才培養、研發、製程與管理技術的經驗累積與學習效果之正向外溢，產生了對臺灣經濟體的影響與衝擊。

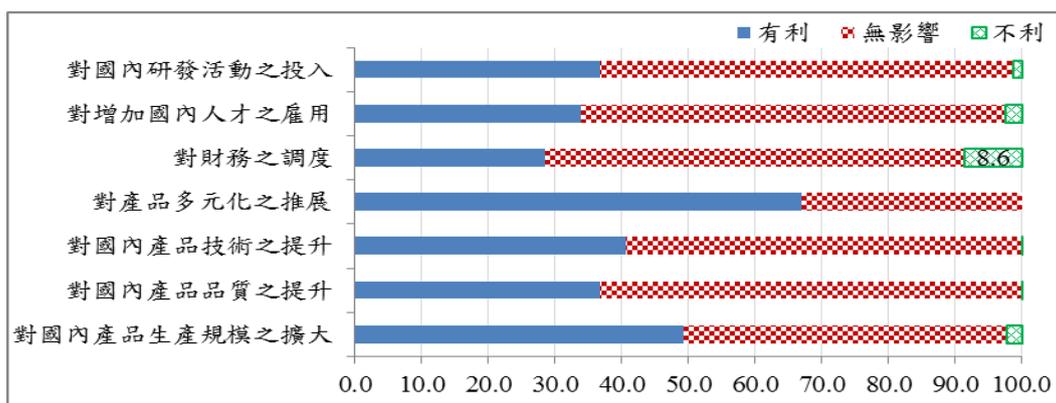
一、南部地區有超過七成的企業表示赴海外投資有助於產品多元化之推展，亦有五成以上之企業表示有助於擴大在臺母公司的生產規模

2017 年的調查結果顯示，有最多的企業表示拓展海外投資有助於在臺母公司「對產品多元化之推展」，其次有助於「對國內產品生產規模之擴大」。在南部地區的樣本中，有最高的企業比例表示海外投資有利於在臺母公司的產品多元化發展，占比高達 70.5%，北部與中部地區也分別有 66.8% 與 63.9%。中部地區的樣本中，有最高的企業比例表示海外投資有助於擴大國內產品生產規模，占比達 57.4%。南部地區亦有超過五成（53.8%）的企業認為開拓海外投資，有助於擴大在臺母公司的生產規模。但北部地區則有 49.2% 的企業認為赴海外投資有助於擴大母公司生產規模。

但也有多達六成以上的臺灣企業表示，赴海外投資對在臺母公司國內產品品質、技術、人才雇用、研發活動投入與財務調度無影響，認為有助益的企業占比稍低，僅約三至四成左右，此可能表示海外功能性子公司與國內母公司間關聯性稍弱，海外事業體較多使用當地之生產資源，當地化較為明顯，因而對國內之產品品質、技術、人力雇用、研發活動與財務調度較無影響，亦即海外功能性子公司屬較為獨立之事業體。

二、南部有超過一成的企業表示赴海外投資對自身之財務調度有不利影響，此可能與南部企業規模與資金結構有關

惟在財務調度上，有較高比例的企業反應對母公司會有不利的影響，其中以南部地區比例最高，達 11.4%，北部與中部地區企業亦分別有 8.6% 與 6.6% 的企業認為海外投資對母公司企業財務調度有不利的影響。

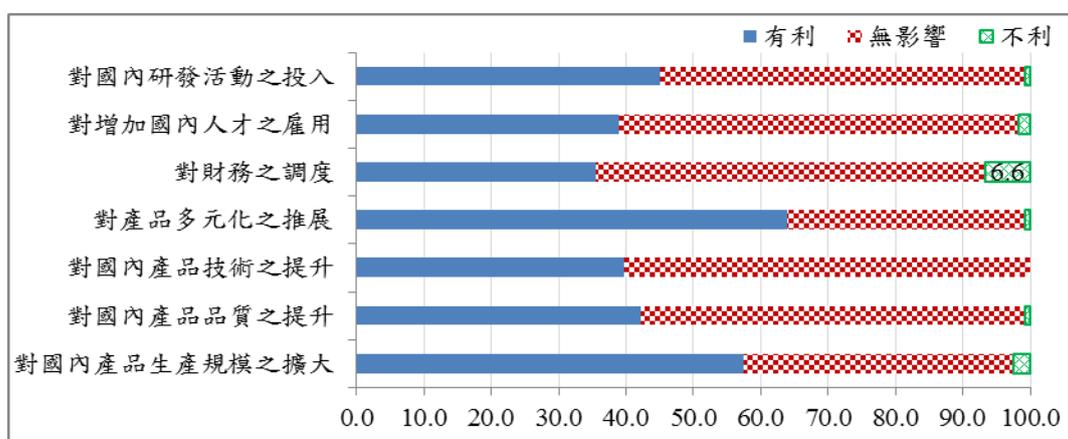


資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-10 北部地區企業海外投資對在臺母公司的影響

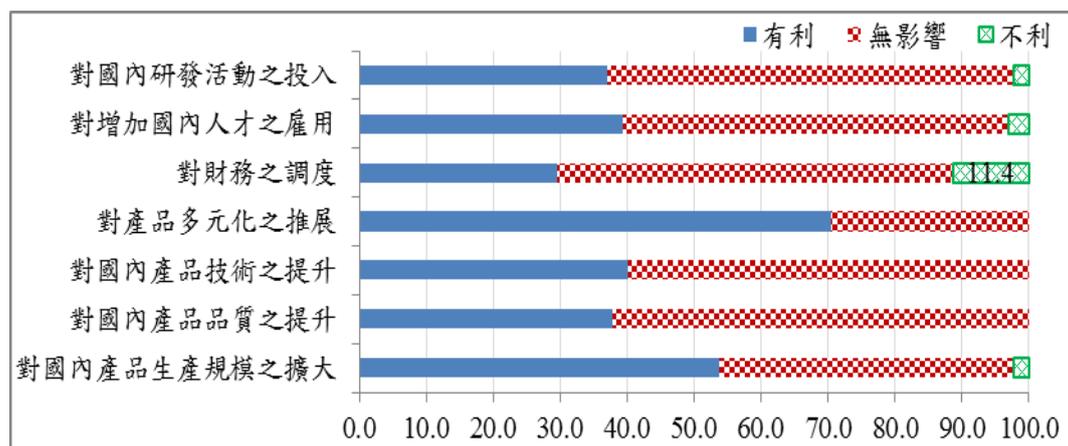
呈上所述，擴展海外投資對於市場規模相對小的臺灣而言為最佳因應策略之一，透過將產品市場由國內延伸至國際，擴大市場規模，有助於提升在臺母公司產品的生產規模。且為因應國際市場中各種消費族群因文化、習慣、政治等不同的背景因素，所產生的各種消費偏好與需求，更促使企業發展出更加多元化的產品，此也造就了臺灣企業在國際間富有彈性、靈活設計的製造好口碑。

臺灣企業中有為數眾多的中小企業，雖在國際市場中發光發熱，但因規模有限，且資金來源多以自有資金為主。因此當其有海外布局的規劃時，如無充足的自有資金來源，或適切、有效率的融資管道，可能會遭遇一定的財務調度的壓力，因此有較多的企業認為海外投資對母公司的財務調度有不利的影響性存在。為此或許在資金層面提供協助，無論是國內融資的規模與效率的提升，或投資當地融資的訊息與協助，可能有助於降低企業赴海外投資的障礙與風險。



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-11 中部地區企業海外投資對在臺母公司的影響



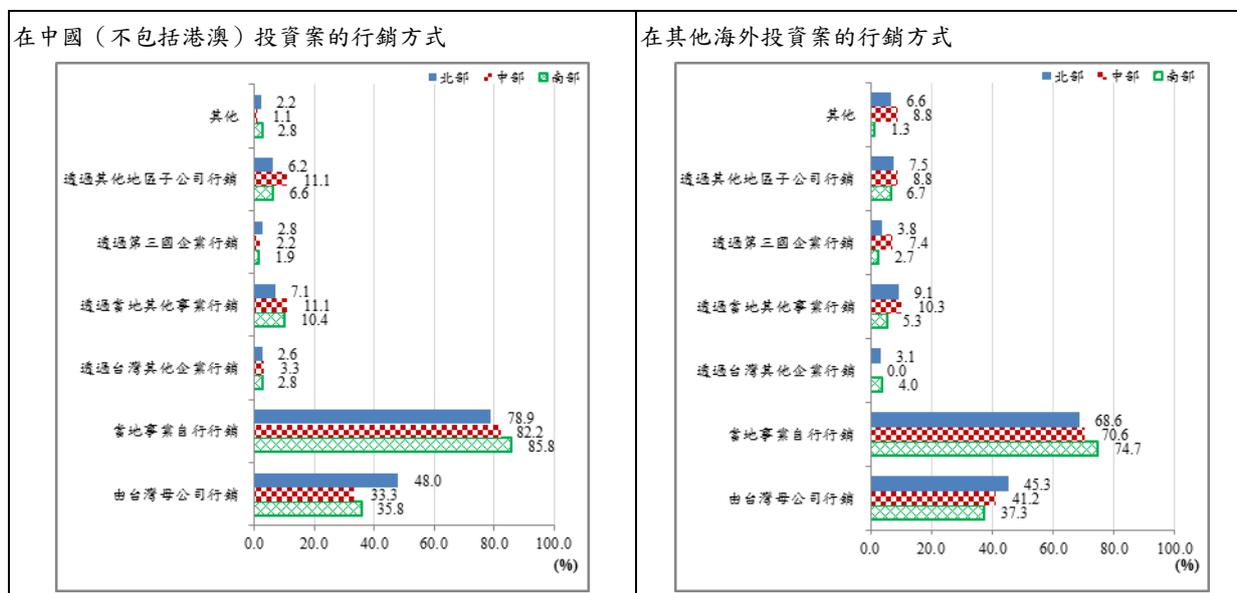
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-12 南部地區企業海外投資對在臺母公司的影響

肆、臺灣企業海外子公司與在臺企業總部的關聯性

一、臺灣企業海外子公司產品銷售或服務在地化雖逐漸提高

南部地區多以在當地事業自行行銷為主，產品銷售也以當地為主，與臺灣的企業總部關聯性較弱。企業銷售行為在地化程度可由產品行銷方式的轉變和其產品銷售的市場分佈來觀察。近八成在中國（不含港澳）有投資之臺灣企業，其主要之投資案以在中國產品或服務之行銷方式以「當地事業自行行銷」為主，北部、中部與南部地區的企業占比分別有 78.9%、82.2%與 85.8%（見圖 2-2-13）。



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-13 臺灣母公司之海外子公司的行銷方式

其次，北部地區有 48.0% 的企業「由臺灣母公司行銷」，此比例遠高於中部（33.3%）與南部（35.8%）地區的企業。而中部與南部地區企業亦有超過一成企業表示係透過當地其他事業行銷，此比例遠高於北部（7.1%）地區。此外，亦有一成以上之中部企業表示透過其他地區子公司進行行銷。

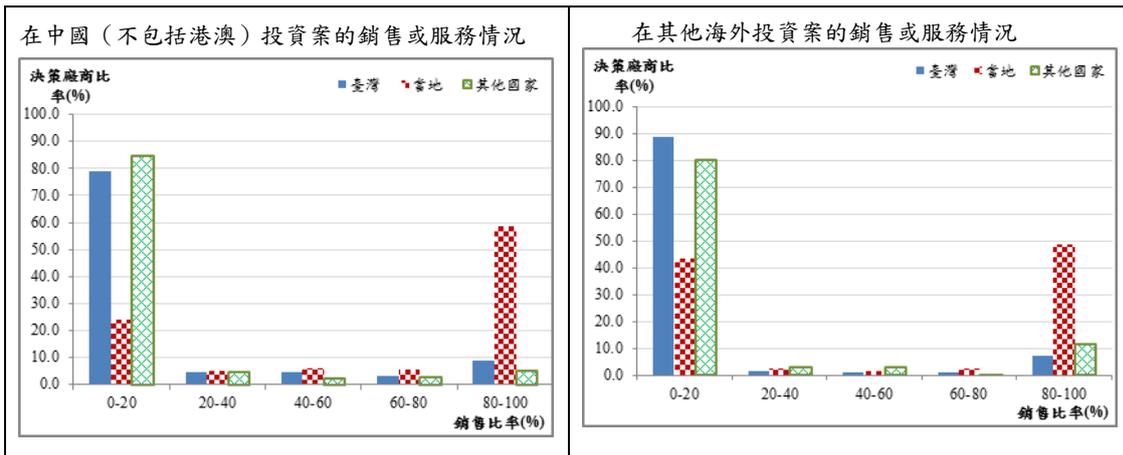
而在其他海外投資案中，透過當地事業自行行銷的比例約七成左右，北部、中部與南部地區占比分別為 68.6%、70.6%與 74.7%，此比例較在中國的投資案稍低。其次由臺灣母公司行銷的占比以北部地區最多，達 45.3%。

中南部地區之比重分別有 41.2%與 37.3%。北部地區企業海外投資由母公司負責行銷的比重高於中南部地區，而南部地區卻是主要透過當地事業自行行銷，以行銷模式來看，南部地區企業海外子公司功能性較為獨立，但北部地區企業海外子公司與母公司的連結較強。

比較多年投審會的對海外投資事業營運狀況調查分析報告，從對產品行銷方式轉變分析，2008 年度至 2016 年度臺灣母公司在中國投資事業的產品或服務之行銷方式以「當地事業自行行銷」為主的比例由 72.9%緩增至 80.8%，但以「由臺灣母公司行銷」的比例則由 57.5%緩降至 43.9%。此結果顯示受訪臺商是由當地子公司自行銷售，在中國地區投資事業已不在扮演單純的生產基地的腳色，而是隨著其自身行銷能力的增強，將逐漸擺脫臺灣母公司的營運掌控，子公司的獨立性漸增。

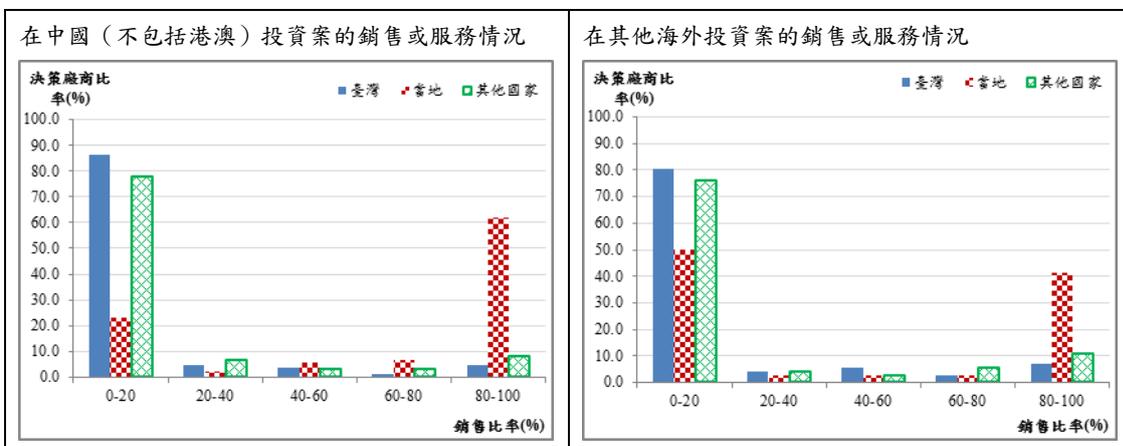
但臺商在其他海外地區的投資案中，「由臺灣母公司行銷」的比例雖由 45.8%緩降至 42.7%，但以「當地事業自行行銷」為主的比例卻緩減，呈現出與中國市場不同的行銷模式轉變。

臺商行銷方式係透過當地其他事業行銷比例也有較顯著的改變，2008 年度至 2017 年度臺灣母公司在中國的投資事業中，透過當地其他事業行銷比例由 4.7%增至 8.2%；在其他海外投資事業中，透過當地其他事業行銷比例由 6.5%增至 8.6%。在中國投資臺商之產品或服務行銷結構中，臺灣企業多以當地行銷為主，北部、中部與南部地區之銷售比例中，平均分別有 68.4%、78.1%與 68.0%的比例係於當地銷售，其次為銷回臺灣，占比平均分別有 19.6%、11.6%與 14.8%，而銷往海外其他國家的平均占比相對很低，僅約 8%。而由在地行銷比例的分佈中可以發現，中部地區當地銷售的比重最高，南部地區居次（見圖 2-2-14 至圖 2-2-16）。



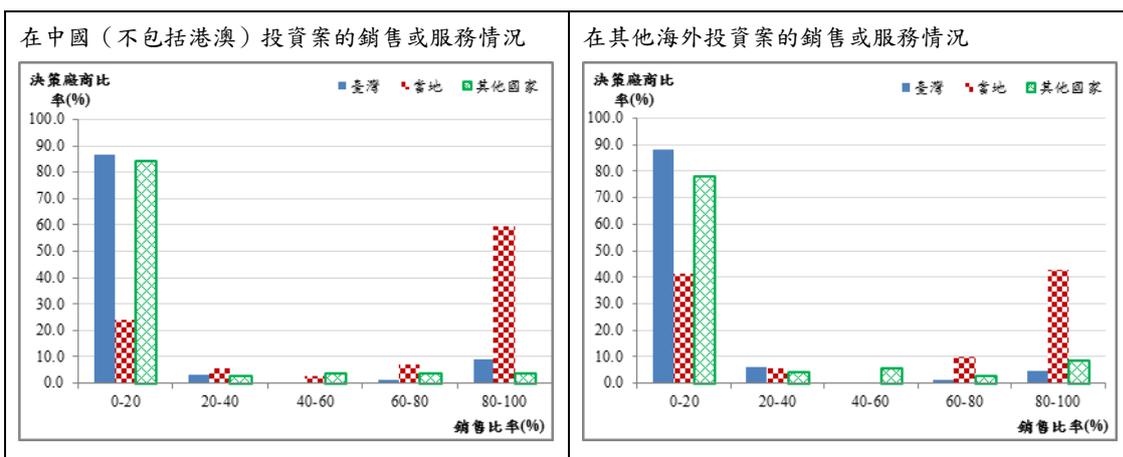
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-14 北部地區母公司之海外子公司產品銷售或服務情況



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-15 中部地區母公司之海外子公司產品銷售或服務情況



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-16 南部地區母公司之海外子公司產品銷售或服務情況

臺灣企業赴中國投資若為追求低廉勞動力，降低生產成本，以提高其價格競爭力，其商品市場定位一般會是在全球，因此當地市場銷售比例會明顯偏低。然而，隨著中國經濟崛起，國民所得提高，以及龐大具消費潛力的中產階級，使得內需市場需求擴大。隨著企業在當地市場銷售比例擴大，企業的當地化也會逐漸加深，企業會因應特定市場的偏好微幅調整產品，以更適合當地消費者的偏好。

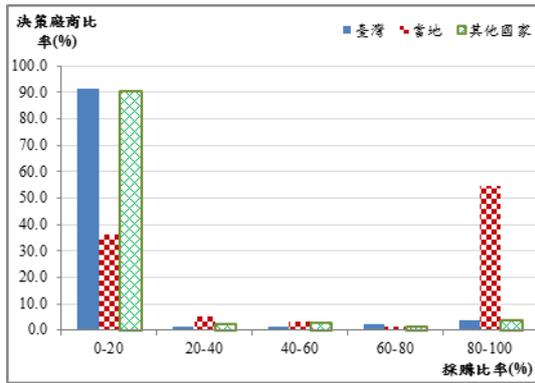
二、南部企業總部透過「原料零件及半成品」輸出海外子公司比例較高，可能隱含企業總部保留之研發與技術功能有關，但更有維持臺灣企業總部營運穩定的重要考量

由於臺商在移轉生產基地至相對有比較優勢之海外地區時，多選擇優先移轉技術含量較低之生產製程部門，而將技術含量較高、或研發與設計等功能性高的部分留在國內，並藉由技術輸出、人員派駐或訓練、原料零件與半成品提供等方式，將資源提供給子公司，一方面維持企業總部之核心功能，也對企業總部有實際營收的支持，另一方面也可由原料端開始掌握終端產品的品質。圖 2-2-17 至圖 2-2-19 呈現臺灣企業海外子公司在「機械設備」與「原料零件及半成品」的採購情況。此部分呈現的結果以有赴海外布局生產製造功能的企業，較能呈現其採購的特性。

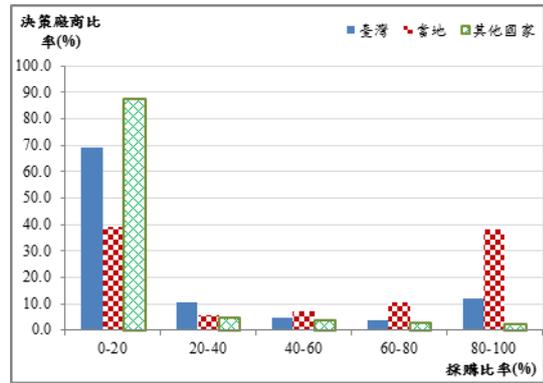
有超過五成之臺商表示，其在中國布局所需之機械設備有八成以上在地採購，僅有相當少的比例會向臺灣採購，向其他海外採購的比例更少。此顯示臺商在中國子公司生產製程所需之設備，在當地已有足夠的設備供應商，也有足夠等級的設備供應商可以支應地方生產所需。當然也因為中國世界工廠之姿，國際設備供應商也會將目標放在中國市場，致使臺商僅需就地採購，無須再由臺灣輸出。此外，臺灣所使用之生產設備也多由國外採購，國內設備製造業因內需市場規模小發展空間有侷限性。

在中國（不包括港、澳）投資案之採購情況

機械設備

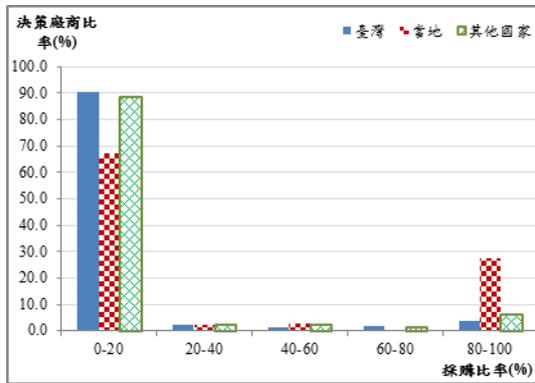


原料零件與半成品

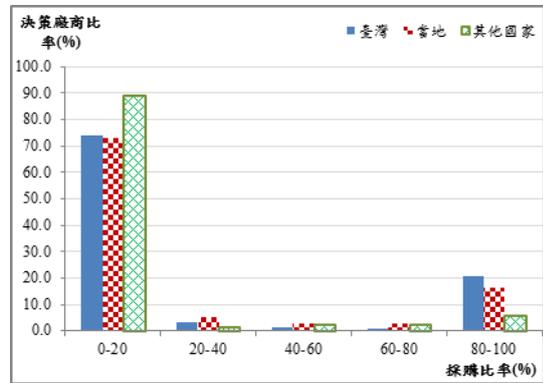


在其他海外投資案之採購情況

機械設備



原料零件與半成品

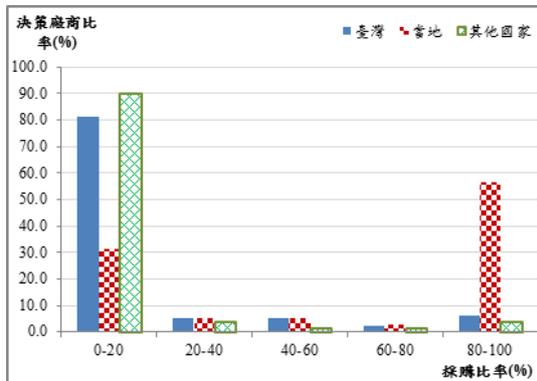


資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

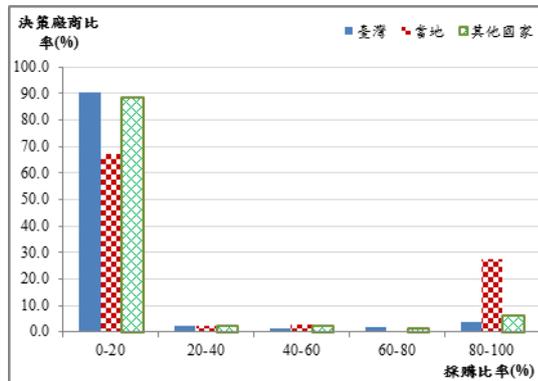
圖 2-2-17 北部地區臺商海外子公司採購情況

在中國（不包括港、澳）投資案之採購情況

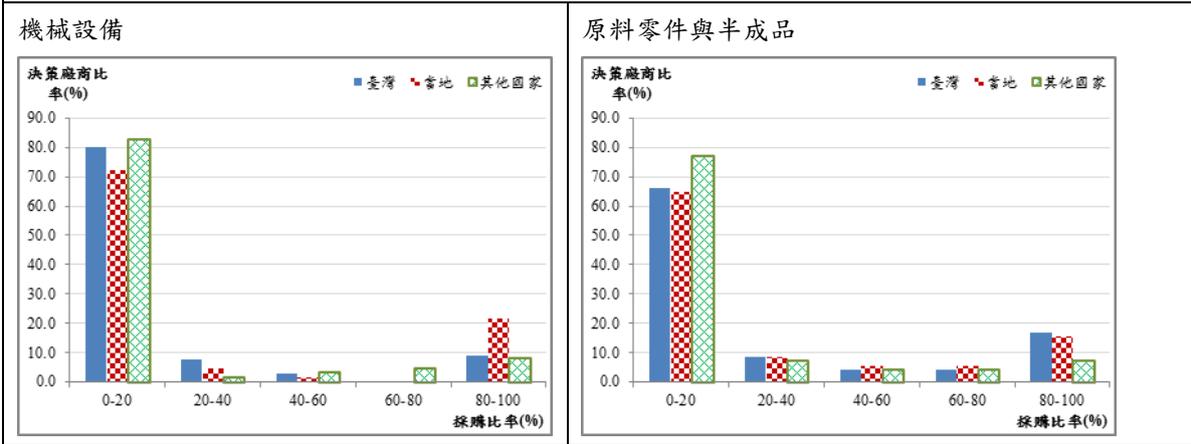
機械設備



原料零件與半成品



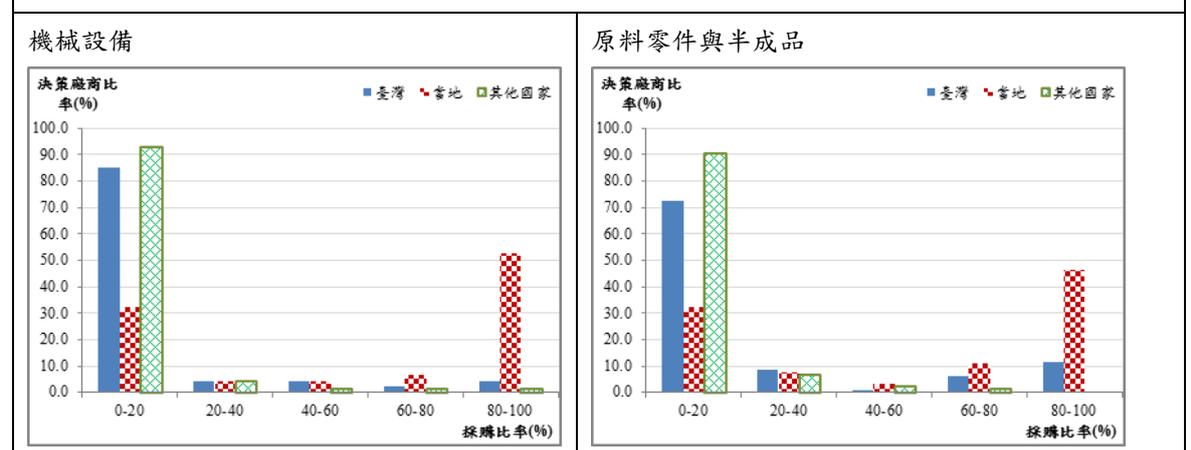
在其他海外投資案之採購情況



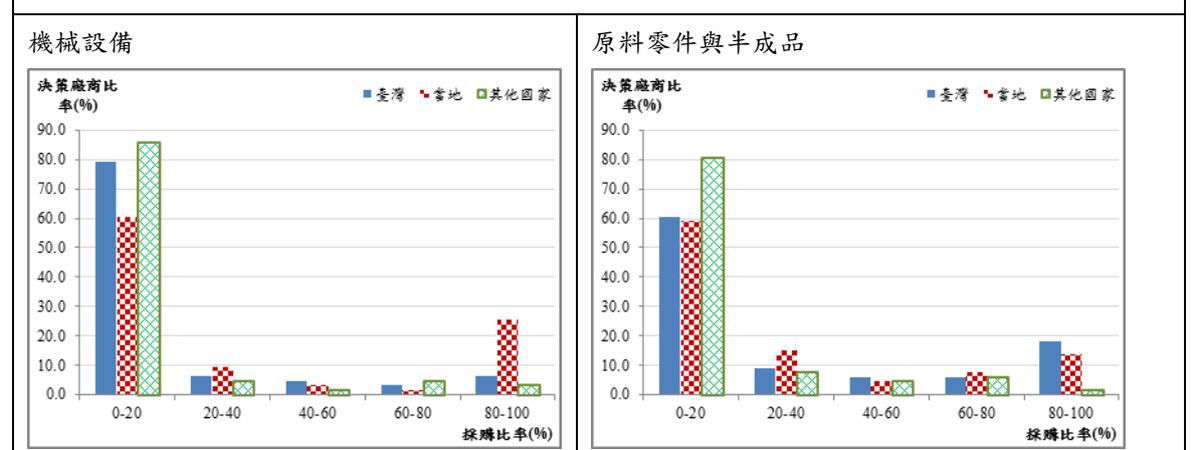
資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-18 中部地區臺商海外子公司採購情況

在中國（不包括港、澳）投資案之採購情況



在其他海外投資案之採購情況



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-19 南部地區臺商海外子公司採購情況

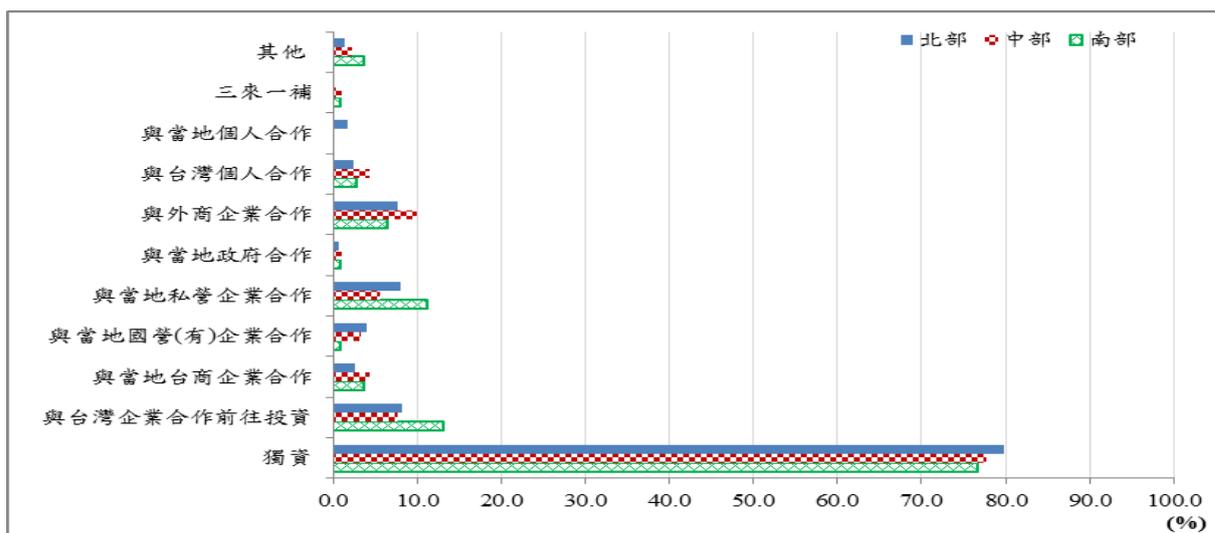
但在原料零件與半成品的採購有八成以上在地採購比例，以南部地區企業比例最高超過四成五，但中北部地區僅不足三成。但中南部地區卻有超過一成的企業其八成以上的原料零件與半成品係向國內採購。南部地區向臺灣採購原料零件與半成品的比例較高，一方面因為南部地區在中國設置較高比例的製造生產中心，另一方面顯示南部地區企業透過集團內部貿易將原料零件與半成品輸出中國子公司的比例較高。然此行為與企業總部所保留之研發與技術功能有關，但更有維持臺灣企業總部營運穩定的重要考量。

在其他海外布局中，僅有超過二成之臺商表示，其在外國海外布局所需之機械設備有八成以上在地採購，僅有少數比例會向其他海外地區採購，向臺灣採購的比例更少。此結果當然也與臺商海外布局的功能性部門有關，在其他海外的布局中以設立行銷中心的比重較高，因此採購機械設備的比例不高。另有近二成的臺商表示，其在原料零件與半成品的採購有八成以上在臺灣採購，此比例高過於在地採購的臺商比例。由於其他海外投資可粗略分為已開發國家與開發中國家的布局，而製造生產中心多屬在開發中國家的布局，相較於當地的技術能量，或許國內企業仍保有較高的水準，因此透過集團內部貿易將原料零件與半成品輸出其他海外子公司的比例較高。

三、臺灣企業的國際布局以獨資為主，但南部地區企業更積極與他人協同合作，集結資源與專長以團體之姿向外展開布局

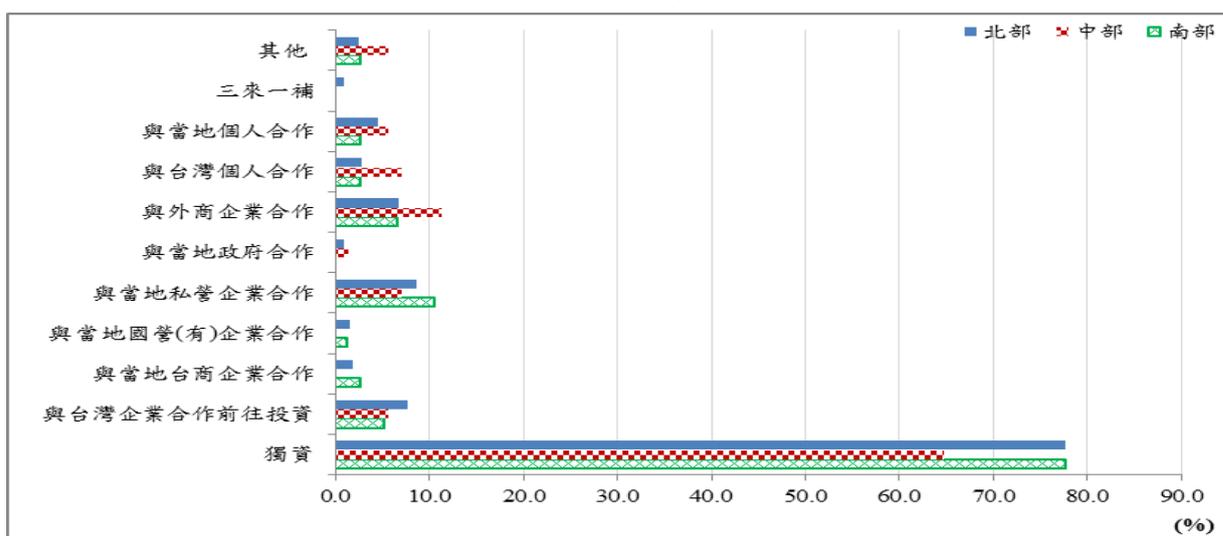
有超過七成的臺灣企業，其國際布局以「獨資」為主。但南部地區企業國際布局中「與當地私營企業合作」的結果明顯高於中北部地區，且在其他海外布局中，在「與臺灣企業合作前往投資」的調查結果亦明顯高於中北部地區。此似乎顯示南部企業除了靠自身能力向外擴張版圖外，更積極與他人協同合作，透過不同的結盟或聯盟的方式，眾志成城，結合各方資源與專長，用合作增加單一企業的能量，攜手向海外布局。

以知名的大成國際鋼鐵（簡稱大國鋼）為例，大成不銹鋼（簡稱大成鋼）於 2007 年收購美國合金鋼螺絲配銷商 Brighton-Best (BBI) 後，再複製其經營美國不銹鋼通路的成功經驗，展開扣件市場全球布局。大國鋼為大成鋼轉投資成立，其股東陣容堅強，包括鋼鐵業龍頭中鋼（中盈投資），螺絲大廠晉禾、芳生，及華威創投、國泰創投、中華開發、臺灣工銀、兆豐銀行等國內重量級投資法人。



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-20 臺商赴中國投資之經營型態



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-21 臺商赴其他海外投資之經營型態

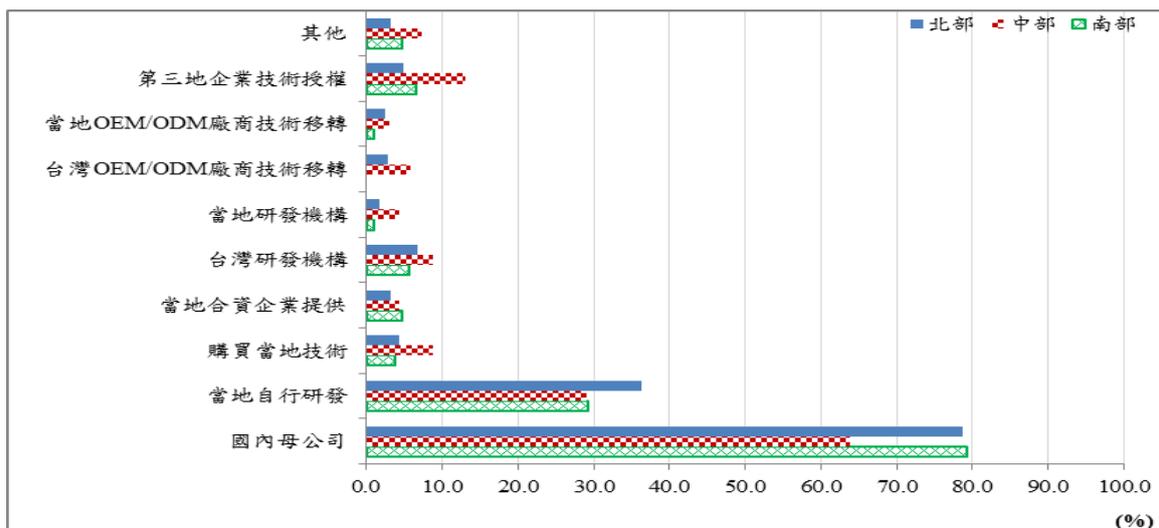
四、南部企業國際布局之技術來源主要為企業總部，其次為在地自行研發，但也有少數透過其協力廠商技術移轉與臺灣研發機構取得部分技術

前述提及由於臺商在移轉生產基地至相對有比較優勢之海外地區時，多選擇優先移轉技術含量較低之生產製程部門，而將技術含量較高、或研發與設計等功能性高的部分留在國內，並藉由技術輸出、人員派駐或訓練、原料零件與半成品提供等方式，將資源提供給子公司，一方面維持企業總部之核心功能，也對企業總部有實際營收的支持，另一方面也盡可能降低技術外流的可能性。

圖 2-2-22 與圖 2-2-23 顯示臺商的國際布局之技術來源國內母公司為主，北部與南部地區有近八成的企業表示海外布局之子公司的技術主要來自於臺灣企業總部。中部地區有超過六成的企業向中國的子公司提供技術支援，有超過八成的企業向其他海外的子公司提供技術援助。

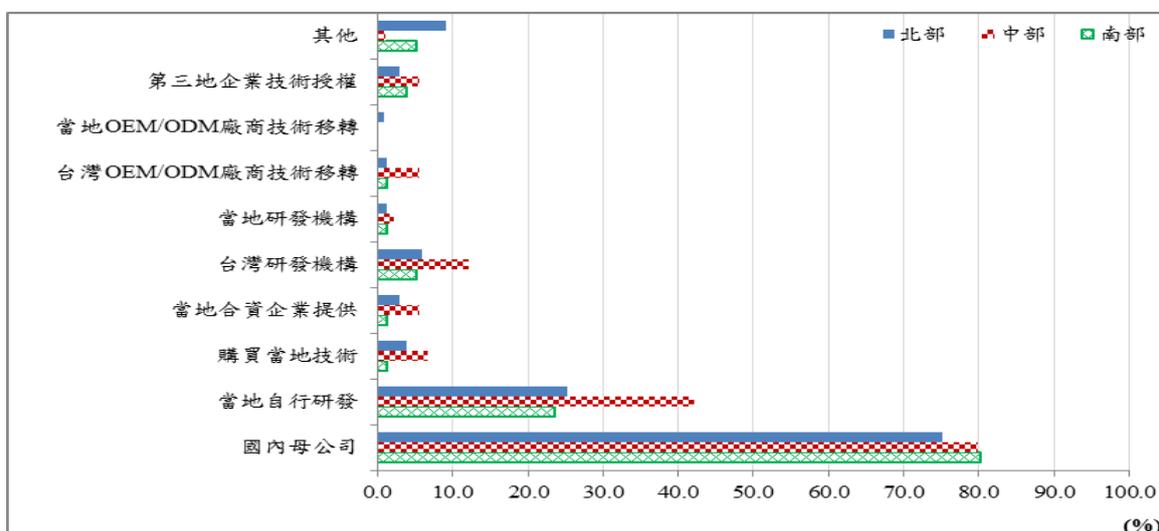
中部地區企業讓中國子公司自行研發的比例低於三成，但卻有較高的比例透過協力廠商技術移轉、臺灣企業技術移轉、仰賴臺灣與當地研發機構、購買當地技術。而在其他海外子公司的自行研發的比例超過四成，且其仰賴臺灣研發機構、臺灣企業技術移轉的比例也較高。顯示中部地區企業國際布局的技術來源管道較多，較不會受制於少數技術來源。

北部地區企業讓中國的子公司自行研發的比例較高，約三成五。但其在其他海外子公司的資自行研發比例僅約二成五。而南部地區企業讓中國的子公司自行研發的比例不足三成，但其在其他海外子公司的資自行研發比例僅約二成五。南部地區企業國際布局的關鍵技術主要掌握在企業總部，但也有透過協力廠商技術移轉與臺灣研發機構取得部分技術，但技術來源管道沒有中部地區企業豐富。



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

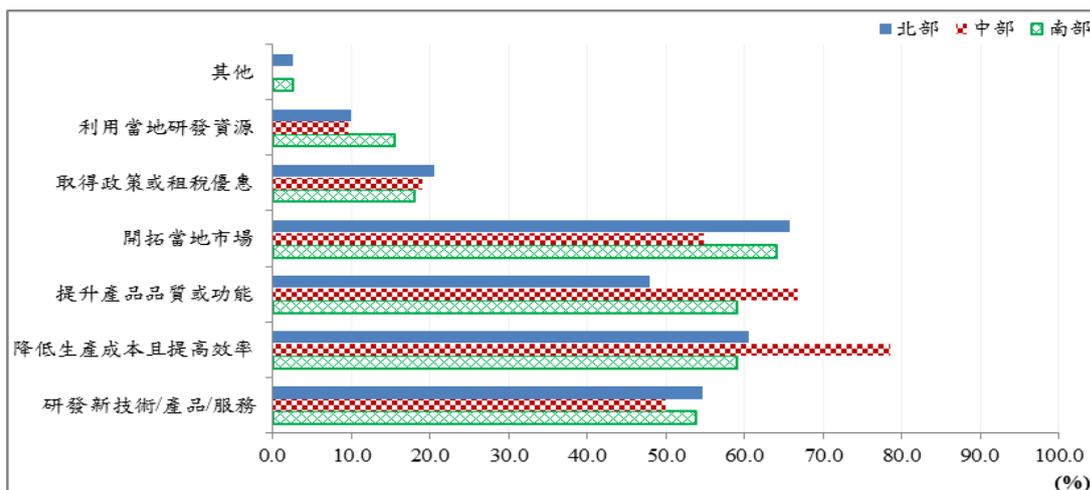
圖 2-2-22 臺商在中國投資之主要技術來源



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

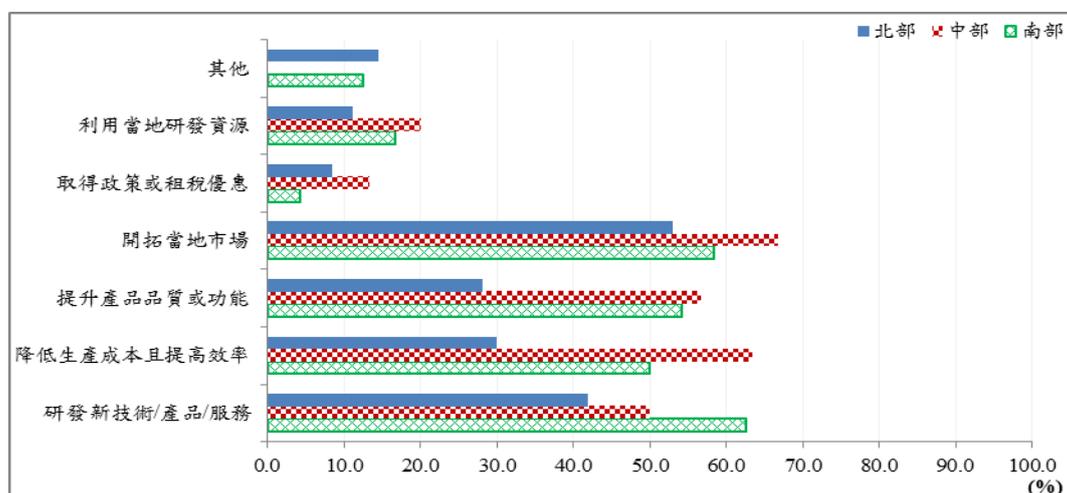
圖 2-2-23 臺商在其他海外投資之主要技術來源

臺灣企業在國際布局中主要的研發創新動機來自於為開拓當地市場、提升產品品質或功能、降低生產成本提高效率、研發新技術/產品/服務。顯見企業透過國際布局最終目的是創造更大營收。為增加創造營收的機會，透過市場開發、產品調整與創新、品質提升來增加產品或服務的價值，提高消費者對產品的黏著度，也透過降低成本來管控可能的支出。而中南部企業也有較高的比例利用當地研發資源（圖 2-2-24 和圖 2-2-25）。



資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-24 臺商在中國投資之進行研發創新活動的動機

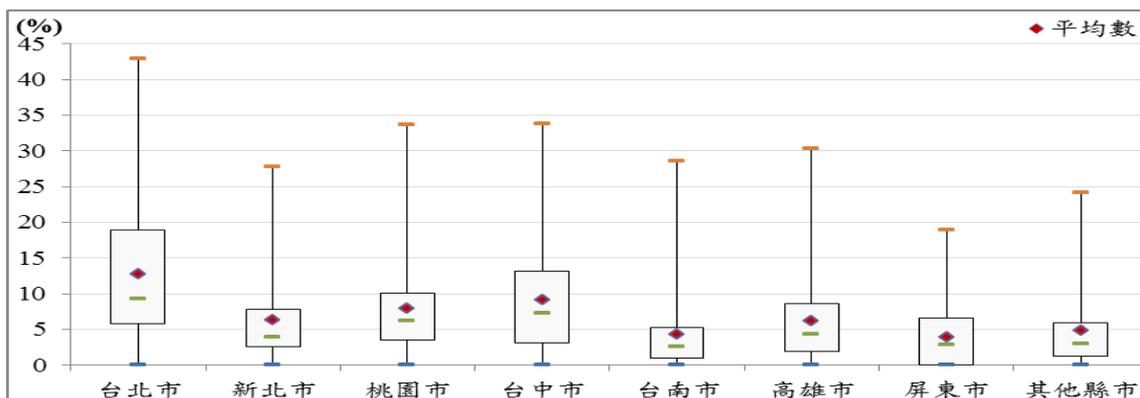


資料來源：經濟部，投資審議委員會，2017 年度對海外投資事業營運狀況調查分析資料。本研究整理。

圖 2-2-25 臺商在其他海外投資之進行研發創新活動的動機

五、南部地區工業部門外派員工洽公或訓練的企業比例偏低，而有外籍人士入境洽公或訓練比例更少，無法拓展人員移動可能產生的正向外溢效果

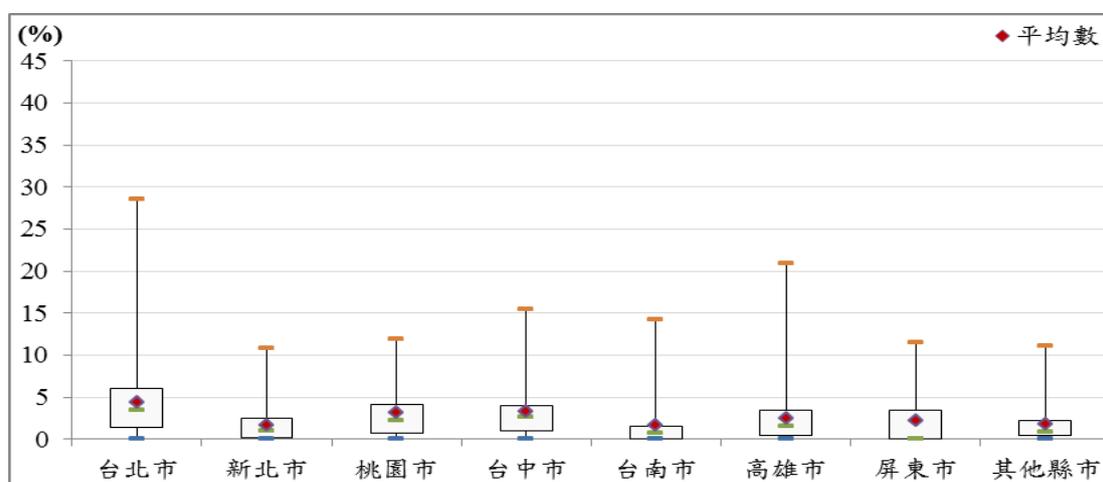
本研究同時利用行政院主計總處 2011 年普查資料中，國內企業人員往來的調查結果，觀察六都與南部三縣市在人員移動的國際鏈結情況。我國工業共計 47 個產業分項中，國內企業派任員工出國洽公或訓練的比重偏低，六都中以臺北市占比最高，臺中市次之。南部三縣市中則是以高雄市占比最高。但中南部地區縣市產業在人員外派洽公或訓練比重皆偏低(圖 2-2-26)。



註：表中各縣市統計量的分佈為工業中共計 47 中分類產業，各產業在各縣市有派任員工出國洽公、訓練的企業占比。

資料來源：行政院主計總處，民國 100 年之工商及服務業普查。

圖 2-2-26 國內企業派任員工出國洽公或訓練占比



註：表中各縣市統計量的分佈為工業中共計 47 中分類產業，各產業在各縣市有派任員工出國洽公、訓練的企業占比。

資料來源：行政院主計總處，民國 100 年之工商及服務業普查。

圖 2-2-27 國內企業有外籍人士入境洽公或訓練占比

國內企業有外籍人士入境洽公或訓練的比重相對更低，六都中以臺北市的占比最高，高雄市次之。中南部地區縣市產業在外籍人士入境洽公或訓練的比重皆偏低。

我國企業透過外派人員洽公或訓練，可藉此增加員工的國際視野、對當地市場與文化的熟悉度與掌握，有助於國內人才能力的提升，且直接赴當地親身體驗，對外派人員而言也會有更加深刻的實質效果。但在資源有限下，企業外派的人力通常相當有限，因此要提升整體企業的人力素質效果通常較為緩慢。如能透過外籍人士入境洽公或訓練的機會，亦可安排國內員工與之交流，透過交流產生的正向外溢效果，藉以提高在地人才的能力。但可能礙

於國內薪酬有限、相關員工訓練規劃不佳或無相關規劃等因素，致使外籍人士入境洽公或訓練的比例相當低（圖 2-2-27）。

第三節 南部企業於海外布局的型態分析

不同功能性的集團子公司，雖然透過了不同的管道—資金、人員、貨物與決策權等—與母公司保有連結，但對於仍留在臺灣的母公司而言，因功能移轉而使企業總部的功能性減弱了，亦或企業總部藉此轉型成為運籌帷幄的核心，此為本節欲探索的問題。為更深入探討臺灣企業在擴大海外事業功能性部門後，對臺灣企業總部的影響，本研究聚焦在企業總部的人員運用上，透過功能性部門的海外設置，來探討臺灣企業總部人力雇用情形與人力運用結構的影響。

本節之重點在由企業的角度並運用數量分析方法，評估海外功能性事業體對國內企業總部人員結構影響。研究將以臺灣母公司雇用員工規模做為評估準則，並將雇用員工依結構區分為三類——管理階層、技術及研發、業務行政，除了探討人力運用增減的情況外，亦納入人力結構的考量，以分別探討海外功能性事業體對國內企業總部用人結構的影響。

以下研究利用 2017 年度的《對海外投資事業營運狀況調查》資料，首先將臺灣企業企業總部依地理位置區劃為三個樣本群—北部、中部與南部地區，並利用三個關係式（模型 1 至模型 3）來探討臺灣企業總部在擴展海外功能性部門後，對在臺企業總部人員雇用與結構的影響效果。

為探討擴展海外功能性部門對臺灣企業總部人員雇用與結構的影響分析，本研究分別以母公司三類型—管理階層、技術及研發、業務行政及其他—人員雇用規模做為被解釋變數，以企業海外投資之八大功能性部門—營運總部、行銷中心、製造生產中心、財務籌資中心、品管中心、研發及設計中心、售後服務部門與採購中心—做為解釋變數，分別以北部、中部與南部地區之樣本進行迴歸分析，以觀察不同區位企業之特性。

此外，用人規模往往與企業規模有很大的關連性存在，企業的規模越大，結構分層越多，自然有更多的人力需求。不同的產業，因產業差異性，在人力應用與需求的結構上，也會有很大的差異性存在。因此本研究為讓分析結果更為謹慎，納入年營收與產業別虛擬變數兩組控制變數，其中年營收選用前一年度臺灣母公司的全年營收與集團企業國內外事業體全年營收，前一年度營收資料選用係避免模型設定有內生性問題的發生。產業虛擬變數共計有五個變數，分別代表金屬機電工業、資訊電子工業、化學工業、民生工業與服務業。

壹、海外布局功能多元性對企業總部人力運用影響

模型 1 設置為一嚴格限制之模型，將八大功能性部門的影響效果設為相同份量（權重），此設定隱含了集團企業在海外設立越多種類型的海外功能性部門，解釋變數的數值就越大，亦即集團企業的海外布局功能越具多元性與全面性。

$$\begin{aligned}
 & \text{模型 1： 臺灣母公司人力運用規模}_{i,j}^k \\
 & = \beta_1^k X_{8,i,j}^{\neq} + \beta_2^k X_{8,i,j}^{\text{其他}} + \beta_3^k \text{年營收}_{i,j} + \beta_4^k \text{產業別虛擬變數}_{i,j} + \varepsilon_{i,j}, \\
 & \text{其中 } X_{8,i,j}^{\neq} = \sum_{r=1}^8 x_{r,i,j}^{\neq} ; X_{8,i,j}^{\text{其他}} = \sum_{r=1}^8 x_{r,i,j}^{\text{其他}} ; \\
 & \{x_{1,i,j}, x_{2,i,j}, \dots, x_{8,i,j}\} = \\
 & \{\text{營運總部}_{i,j}, \text{行銷中心}_{i,j}, \text{製造生產中心}_{i,j}, \text{財務籌資中心}_{i,j}, \\
 & \text{品管中心}_{i,j}, \text{研發及設計中心}_{i,j}, \text{售後服務部門}_{i,j}, \text{採購中心}_{i,j}\}
 \end{aligned}$$

臺灣母公司人力運用規模以臺灣企業總部雇用人數表示。i 表個別企業；j 為區域變數，分別為北部、中部與南部地區；k 表人力結構變數，分別為「管理階層」、「技術及研發」與「業務行政」人員。上標「中」與「其他」分別表在中國與其他海外地區子公司的功能性部門類型。八大功能變數

分別為一虛擬變數，當企業有在海外設立該功能性部門時，該項變數為 1；反之，則該項變數為 0。X₈表八大功能性部門變數之總和。五大產業虛擬變數，當企業總部主要行業別分屬於該產業時，則該項產業別變數為 1；反之，其他四大產業變數則為 0。

企業海外布局的功能多元性對臺灣企業總部人力運用結構的估計結果於表 2-3-1 中。北部與中部地區企業的估計結果顯示，臺灣企業國際布局的功能性越多元或全面，對臺灣企業總部的「管理階層」、「技術及研發」與「業務行政」人員的雇用無統計上顯著之影響效果。然在北部地區的估計結果中，卻顯示臺灣企業總部的年營收有助於臺灣企業總部「管理階層」與「業務行政」的雇用。在此模型架構下，臺灣企業總部的各類人員運用與海外布局功能多元或全面無關，僅受臺灣企業總部的營運規模影響。

表 2-3-1 企業海外布局之功能多元性對臺灣企業總部人員雇用影響

北部地區	母公司人員雇用		
	管理階層	技術研發	業務行政
中國子公司功能性部門完整性	-8.34	-27.96	-33.04
其他海外子公司功能性部門完整性	15.27	66.71	40.71
臺灣母公司年營收	1026.36**	-56.61	3553.55**
集團事業體年營收	-121.60	320.96	376.52
估計樣本數	226	217	228
中部地區	管理階層	技術及研發	業務行政
中國子公司功能性部門完整性	-11.71	21.15	-64.28
其他海外子公司功能性部門完整性	-0.66	-16.88	50.24
臺灣母公司年營收	533.11	927.97	1783.5
集團事業體年營收	236.47**	-55.05	906.95**
估計樣本數	45	44	44
南部地區	管理階層	技術及研發	業務行政
中國子公司功能性部門完整性	-3.71	-28.50**	85.33
其他海外子公司功能性部門完整性	29.93	53.21*	-25.10
臺灣母公司年營收	-653.13	1670.63	-2716.36
集團事業體年營收	728.01*	-389.19	3183.98**
估計樣本數	58	54	59

註：1. **與*分別表 5%與 10%顯著水準。

2. 產業別虛擬變數估計結果未表列，如有需要可向研究團隊索取。

中部地區的估計結果卻顯示，整個集團的年營收有助於增加臺灣企業總部的「管理階層」與「業務行政」的人員雇用。此估計結果與北部地區明顯不同，中部地區呈現的是整個集團的規模越大，有助於臺灣母公司在「管理階層」與「業務行政」人員的雇用，而此擴增的需求可能為支應海外子公司的營運管理或人力支援。此結果也顯示中部地區母公司與子公司的連結度較北部地區高。

南部地區企業的估計結果主要與中北部不同的地方在於「技術及研發」人員雇用的影響上。在中國布局越多元或全面之功能性部門對臺灣企業總部之「技術及研發」人員雇用有顯著的負面效果，但在其他海外布局越多元或全面之功能性部門對臺灣企業總部之「技術及研發」人員雇用卻有顯著的正面效果。且集團營收規模越大，有助於增加臺灣企業總部「管理階層」與「業務行政」的人員雇用。

貳、海外布局營運總部與功能多元性對企業總部人力運用影響

上述模型任意將八大功能性部門的影響效果設為相同，但區域型的「營運總部」可能同時具有包含了行銷、籌資或採購等多種功能性，其所具備之決策能力可能也較其他功能性部門高，因此模型 2 先行放鬆「營運總部」的限制，將模型 1 稍微修改如下，以凸顯「營運總部」與其他功能性部門在其他條件不變下的可能影響效果。

<p>模型 2：臺灣母公司人力運用規模$_{i,j}^k$</p> $= \alpha_1^k \text{營運總部}_{i,j}^{\text{中}} + \alpha_2^k X_{7,i,j}^{\text{中}} + \alpha_3^k \text{營運總部}_{i,j}^{\text{其他}} + \alpha_4^k X_{7,i,j}^{\text{其他}} +$ $\alpha_5^k \text{年營收}_{i,j} + \alpha_6^k \text{產業別虛擬變數}_{i,j} + \varepsilon_{i,j},$ <p>其中 $X_{7,i,j}^{\text{中}} = \sum_{r=2}^8 x_{r,i,j}^{\text{中}}$; $X_{7,i,j}^{\text{其他}} = \sum_{r=2}^8 x_{r,i,j}^{\text{其他}}$; 其他符號說明參見模型 1。</p>

企業海外布局的在營運總部與其他功能多元性對臺灣企業總部人力運用結構的估計結果於表 2-3-2 中。在部分放鬆功能性部門的影響限制後，北部地區的估計結果顯示，在中國設置營運總部有助於增加臺灣企業總部的「業務行政」人員的雇用。而其他海外地區的七大功能性部門越多元，則有助於提升國內企業總部「技術及研發」人員的雇用。

表 2-3-2 企業海外布局之營運總部與其他功能多元性對臺灣企業總部人員雇用影響

北部地區	母公司人員雇用		
	管理階層	技術及研發	業務行政
中國營運總部	91.65	-131.21	607.46**
中國其他功能性部門完整性	-12.29	-29.02	-48.85
其他海外營運總部	14.21	-224.08	456.78
其他海外其他功能性部門完整性	14.22	85.30*	8.07
臺灣母公司年營收	1016.47**	-14.36	3442.51**
集團事業體年營收	-118.53	305.34	419.68
估計樣本數	226	217	228
中部地區	管理階層	技術及研發	業務行政
中國營運總部	-268.28	-203.90	-1115.28
中國其他功能性部門完整性	-2.10	27.75	-21.74
其他海外營運總部	-8.42	46.34	-186.85
其他海外其他功能性部門完整性	-8.10	-22.18	15.95
臺灣母公司年營收	780.69	1145.59	2771.98
集團事業體年營收	237.29	-55.85	914.98*
估計樣本數	45	44	44
南部地區	管理階層	技術及研發	業務行政
中國營運總部	5.29	101.12	-354.16
中國其他功能性部門完整性	-2.59	-39.59**	127.75
其他海外營運總部	160.98	95.02	274.94
其他海外其他功能性部門完整性	23.93	56.50*	-57.70
臺灣母公司年營收	-698.70	1600.70	-2627.14
集團事業體年營收	734.37**	-359.80	3096.37**
估計樣本數	58	54	59

註：1. **與*分別表 5%與 10%顯著水準。

2. 產業別虛擬變數估計結果未表列，如有需要可向研究團隊索取。

中部地區的估計結果與表 2-3-1 無太大差異。而南部地區的估計結果卻顯示，無論是在中國或其他海外設置營運總部，都無助於企業總部之「管理

階層」、「技術及研發」與「業務行政」人員的雇用，但其他七大功能性部門的多元性中，中國的布局越多元，對企業總部的「技術及研發」人員有顯著的負面影響，但在其他海外投資的布局越多元，則有助於增加企業總部的技術及研發」，與表 2-3-1 有相似的結論。

參、海外布局不同功能性部門對企業總部人力運用影響

為更細緻地釐清不同功能性海外部門對臺灣企業總部的影響，本研究進一步建置未受限制模型。模型 3 的設置放鬆八大功能性部門的影響效果一致的假設。此設定的優點可以凸顯不同功能性部門在其他條件不變下的個別影響效果，但卻因估計參數增加而喪失些許自由度，可能有影響估計檢定精確度的缺點。但為深入瞭解八大功能性變數對不同區域母公司的影響效果，本研究認為採用模型 3 的設定有重要的研究價值，模型設定參見如下：

模型 3：臺灣母公司人力運用規模 $_{i,j}^k$

$$= \sum_{r=1}^8 \alpha_r^k x_{r,i,j}^{\text{中}} + \sum_{r=1}^8 \beta_r^k x_{r,i,j}^{\text{其他}} + \gamma_5^k \text{年營收}_{i,j}$$

$+ \alpha \gamma_6^k \text{產業別虛擬變數}_{i,j} + \varepsilon_{i,j}$ ，其他符號說明參見模型 1。

北部地區企業海外布局不同功能性部門對臺灣企業總部人力運用結構的估計結果於表 2-3-3 中。在赴中國的投資案中，「財務籌資中心」的設置對臺灣企業總部「管理階層」人員的雇用有顯著的正面影響，但「研發及設計中心」的設置卻會對臺灣企業總部「管理階層」的人員雇用有負面影響。而在中國設置「營運總部」與「財務籌資中心」則對臺灣企業總部的「業務行政」人員雇用有顯著正面的影響，但「研發及設計中心」的設置卻會對臺灣企業總部「業務行政」的人員雇用產生顯著的負面影響。但在中國投資的八大功能性部門對臺灣母公司的「技術及研發」人力雇用皆沒有統計上顯著的影響效果。

在其他海外地區的投資案中，海外「品管中心」的設置對臺灣企業總部「管理階層」的人員雇用有顯著的正面影響，而海外「製造生產中心」的設置對臺灣企業總部「技術及研發」的人員雇用有顯著的正面影響，但海外「採購中心」的設置卻會對臺灣企業總部「業務行政及其他」的人員雇用有負面的影響效果。在年營收的表現上，臺灣企業總部的「管理階層」與「業務行政」的人力雇用僅受企業總部年營收的影響，集團營收卻無顯著的影響性。

表 2-3-3 北部地區企業海外布局之功能性對臺灣母公司人員雇用影響

北部地區	管理階層	技術及研發	業務行政	管理階層	技術及研發	業務行政
	赴中國投資			赴其他海外投資		
營運總部	96.32	44.55	567.02*	-12.90	-339.91	367.71
行銷中心	34.07	185.66	-236.87	-49.36	-98.22	-25.40
製造生產中心	29.14	158.06	157.12	16.24	426.79*	463.69
財務籌資中心	173.05*	-38.02	764.28**	166.12	-143.94	290.96
品管中心	-31.99	199.73	-183.74	126.68*	355.56	142.50
研發及設計中心	-106.26**	-168.84	-436.18**	8.17	475.52	-122.37
售後服務部門	-84.77	105.91	-126.45	49.60	153.84	229.95
採購中心	-72.34	-344.14	-101.18	-166.48	-355.38	-784.11**
母公司年營收	981.97**	-38.61	3381.33**			
集團年營收	-95.40	312.6	435.53			

註：1. **與*分別表 5%與 10%顯著水準。

2. 產業別虛擬變數估計結果未表列，如有需要可向研究團隊索取。

表 2-3-4 中部地區企業海外布局之功能性對臺灣母公司人員雇用影響

中部地區	管理階層	技術及研發	業務行政	管理階層	技術及研發	業務行政
	赴中國投資			赴其他海外投資		
營運總部	-315.22	-293.37	-1099.54	-307.02	-508.83	-540.30
行銷中心	-62.33	-115.00	-229.89	-123.96	-108.68	-499.36
製造生產中心	2.60	20.34	28.94	-159.87	-383.32	-255.22
財務籌資中心	-62.54	-88.00	-622.69	-271.69	-801.97*	242.18
品管中心	-78.86	-226.73	541.19	216.73	587.48	-277.29
研發及設計中心	-182.49*	-362.83	-41.43	-9.38	-67.73	560.77
售後服務部門	137.71	452.46*	92.59	-132.37	-313.67	203.25
採購中心	308.07	716.21	-170.87	209.90	474.65	381.33
母公司年營收	571.92	527.99	3546.19			
集團年營收	282.69**	116.74	569.29			

註：1. **與*分別表 5%與 10%顯著水準。

2. 產業別虛擬變數估計結果未表列，如有需要可向研究團隊索取。

中部地區企業海外布局不同功能性部門對臺灣企業總部人力運用結構的估計結果於表 2-3-4 中。在赴中國的投資案中，「研發及設計中心」對臺灣及其他「管理階層」人員的雇用有顯著的負面影響，但「售後服務部門」的設置卻會對臺灣及其他「技術及研發」的人員雇用有正面影響。但在中國投資的八大功能性部門對臺灣企業總部的「業務行政」人力雇用皆沒有統計上顯著的影響效果。

在其他海外地區投資案中，僅海外「財務籌資中心」的設置對臺灣企業總部「技術及研發」的人員雇用有顯著負面影響，但在其他海外投資的八大功能性部門對臺灣企業總部的「業務行政」人力雇用卻沒有顯著的影響效果。

在年營收的表現上，臺灣企業總部的「管理階層」的人力雇用僅受集團年營收的影響，與企業總部營收卻無顯著影響性。

表 2-3-5 南部地區企業海外布局之功能性對臺灣母公司人員雇用影響

南部地區	管理階層	技術及研發	業務行政	管理階層	技術及研發	業務行政
	赴中國投資			赴其他海外投資		
營運總部	-0.08	29.78	-405.90	156.27	-32.56	233.35
行銷中心	51.49	-60.61	79.50	-17.89	8.63	-64.48
製造生產中心	101.59	14.93	-144.08	59.58	-107.34	240.86
財務籌資中心	61.31	16.85	572.78	-13.41	69.98	-602.16
品管中心	155.45	-166.42	295.57	-292.25*	30.78	-480.58
研發及設計中心	7.03	-231.23	-67.16	254.08**	671.58**	408.98
售後服務部門	-111.39	64.32	-19.82	45.91	-84.79	72.18
採購中心	-182.19**	118.31	26.06	128.71	-23.88	184.05
母公司年營收	-746.95	1056.96	-3016.83			
集團年營收	684.25*	-236.96	3276.04*			

註：1. **與*分別表 5%與 10%顯著水準。

2. 產業別虛擬變數估計結果未表列，如有需要可向研究團隊索取。

南部地區企業海外布局不同功能性部門對臺灣企業總部人力運用結構的估計結果於表 2-3-5 中。在赴中國的投資案中，「採購中心」對臺灣企業總部「管理階層」人員的雇用有顯著的負面影響，但在中國投資的八大功能性部門對臺灣企業總部的「技術及研發」與「業務行政」人力雇用皆沒有統計上顯著的影響效果。

在其他海外地區的投資案中，海外「品管中心」的設置對臺灣企業總部「管理階層」的人員雇用有顯著的負面影響，但「研發及設計中心」的設置對臺灣企業總部「管理階層」與「技術及研發」的人員雇用有顯著的正面影響。然在其他海外投資的八大功能性部門對臺灣企業總部的「業務行政」人力雇用皆沒有統計上顯著的影響效果。

在年營收的表現上，臺灣企業總部的「管理階層」與「業務行政」的人力雇用僅受集團年營收的影響，與企業總部營收卻無顯著影響性。

肆、海外布局對企業總部人力運用影響總結

彙整前述模型 1 至 3 的估計結果如下，並對估計結果提出可能之意涵：

1. 北部地區企業總部營收規模越大，有助於提升企業總部「管理階層」與「業務行政」人力雇用。但中南部地區卻反應出集團企業營收規模越大有助於提升企業總部「管理階層」與「業務行政」人力雇用。

企業的營運規模越大，功能性分工與管理分層越多，因此需要更多的管理人員與相對應的支援型人力，也需要更多的業務人員協助拓展更大的市場。因此營收越多的企業其通常具有一定的規模。

觀察國內企業總部之營收占整個集團企業營收比例超過六成之企業，北部地區有超過六成之企業，中南部地區亦分別有超過五成之企業，亦即平均而言北部地區企業總部的營收占集團企業的營收比重較中南部企業高，因此北部地區企業總部相較於其海外子公司可能掌握更多的功能性人力配置權。

在前一節中發現，中南部企業的樣本數較少，但企業海外布局的功能多元性或全面性的比例較高，重要功能性部門設置的比例也較高而企業總部雇用人數超過 200 人之企業占比也以中南部比例較高。上述隱含了中南部企業樣本中，屬規模較大之企業者多，且其集團營收以國內企業總部為主要者（超過六成）雖較北部地區少，但其具有相對較多的資源與決策權，因此國際布局的情況較為多元或全面，也有能力展開高功能性的部門配置。

但因其產業屬性以金屬機械工業為主，其產品多為原料或中間投入型產品，屬工業應用中的必需品，價格成長空間有限，獲利率偏低，因此企業總部的營收可能占集團比重稍低，但具有主要核心運籌的功能，最明顯的例子為中鋼集團。

此外，前一小節在臺商背景觀察中發現，中南部地區相較於北部地區企業稍晚赴海外投資的地區。在海外布局的初期，企業總部多會派駐總部人員，一方面就近瞭解當地法令行政、就近蒐集市場狀況、瞭解子公司生活型態等細節，更能親自面試當地員工，瞭解當地員工背景資料、思想行為等，以盡可能降低子公司可能造成營運不穩定的因素，提高投資成功與獲益地可能性。此或許可部分反應出中南部地區企業之集團營收規模對企業總部在「管理階層」與「業務行政」的人員雇用的正面效果。而北部地區可能因投資時間相對久，海外子公司較為獨立，致使企業總部營收規模為主要影響「管理階層」與「業務行政」的人員雇用的因素。

2. 南部地區企業在中國布局越多元，對企業總部之「技術及研發」人員雇用有顯著的負面效果，但在其他海外布局越多元，對企業總部之「技術及研發」人員雇用卻有顯著的正面效果。

2014年至2016年間，臺灣企業主要在中國以設立「製造生產中心」為主，「行銷中心」次之，且以中南部地區的企業占比較高。此與臺灣產業發展歷程有很大的關聯性。在臺灣產業發展過程中，隨著勞動成本逐漸提高，依賴勞力密集的產業獲利空間逐漸消失，而土地的使用成本也因城市的發展變得越來越昂貴，在生產要素價格一直攀升下，擁有龐大勞動人口與低廉生產成本的中國，因語言與文化相近的驅使下，成為臺灣企業向外移轉的首選地之一。許多以勞力密集為主的臺灣產業逐漸將生產製造中心移往勞動成本相對低廉的中國移轉，因此製造生產中心為臺商最主要投資的功能性部門。

而隨著中國2001年加入世界貿易組織開始，也在積極開放的策略推動下，吸引全球製造業前往投資，生產力大增，成為世界工廠，在外貿帶動投

資、消費及公共建設下，使得中國總體經濟規模年年擴大，如今僅次於美國。13.9 億人口因經濟崛起造就了全球最龐大的中產階級，超過 1 億人次的中產階級，雖僅占中國全國成年人口的 11%，但卻有驚人的消費潛力，對中國的內需市場提供了強大支撐。因此早年前往中國以製造生產中心為主的臺商企業，也在內需市場的驅使下，進行結構上的調整，行銷中心也成為臺商主要投資的部門之一。

但南部地區在中國設置「採購中心」的比例偏高，遠高於中北部企業。雖子公司之技術來源主要來自於臺灣的企業總部，但「採購中心」的設置讓企業可以透過採購搜尋更合適之原物料、零組件或產品，此可能壓縮了母公司自行研發的必要性。且當地採購、當地銷售的比例逐漸提高，企業與當地關聯性逐漸提高。企業加深當地化後，反而會排擠掉國內研發設置的資源與功能性，因而對國內研發及技術人員的雇用有不良的影響。

南部地區企業在其他海外設置「採購中心」的比例雖偏高，其亦有相當高的比例在海外設置「品管中心」與「售後服務部門」，藉由提高產品品質與完善的服務系統進行市場區隔，且南部企業更善於應運用當地的研發資源，而其投資動機著重在研發新技術、新產品或新服務的面面向，再加上其技術來源超過八成來自母公司，皆有可能提高企業總部的技術服務或研發的能量，因而可能帶動一定的技術與研發人員需求。

3. 南部地區企業在中國設置「採購中心」對企業總部之「管理階層」人員雇用有顯著的負面效果；在其他海外布局「研發及設計中心」對企業總部之「管理階層」與「技術及研發」人員雇用有顯著的正面效果，但「品管中心」的設置卻會減少「管理階層」的人員雇用。

臺灣製造業往海外擴大生產規模，需要原生臺灣幹部建造生產線，這個生產線最重要就是要維持穩定供應，出貨準時，以及穩定品質。然面對區域化與全球化，牽涉企業的品牌、營銷貨開發市場、採購等高階管理與高技術職缺自然會放眼國際尋求專業的人才。

南部地區企業赴其他海外投資以「行銷中心」的布局為最，其研發與創新的動機更著重在研發新技術、新產品或新服務的面向，且更善於應運用當地的研發資源。但因南部地區產業特性，除主要巨型企業較具有豐沛之研發資源與能量外，為數眾多的中小企業皆因資源有限導致研發能量較為不足。致使地區企業向外移轉之功能雖多以製造生產與行銷為主，但也有高功能性的部門設置，此類在海外布局「研發及設計中心」更顯示有技術追求的考量在內。南部企業進行研發合作對象以「材料供應商」與「客戶」為主，具代表性的案例為中鋼公司為，其透過因應產業內的技術升級的需求，投入研發與技術移轉，藉此帶動整個產業的升級，如此有助於提升相關部門之管理與研發人才的需求。品管職位需具有專業的相關背景，但隨著科技改變，該職缺逐漸可以被科技取代。104 資訊科技在 2014 年的調查中，透過詢問各大企業的用人主管或人資部門：「在未來 10 年，有哪一些工作將被機器人取代？」有 31% 的主管認為「生產製造／品管／環境衛生類」部分工作將被機器人取代。⁷

第四節 南部企業國際鏈結模式發現

壹、南部企業國際鏈結模式

南部地區因產業特性以製造為強項，但在城市化的發展過程中，卻面臨了比較優勢的衰退、資源使用觀念的轉變與環境態度的提升，多將耗費生產資源的基礎生產往外移轉，此也反應了南部地區企業在中國與新南向國家的投資比例較中北部地區高。

但僅是追求壓低生產成本的生產方式，並無法提高產品的附加價值與國際競爭力，也無法保證企業收益。因此留在臺灣的企業根基多將資源朝更高質與高值的產品進行升級，開發出多元化的產品，並進行市場區隔與開發。

⁷ 資料來源：能力雜誌(2014)，5 年後你的工作還在嗎？10 大衰退 VS. 10 大成長職業，2014 年 12 月 5 日，網址：<https://www.inside.com.tw/2014/12/05/will-your-job-still-exist-in-five-years>。

因此也會看到南部地區有相當高的比例在已開發國家設立市場開拓有關之功能性部門。

在政府不遺餘力努力落實「布局全球，深耕臺灣」的政策目標下，臺灣企業雖積極向外布局，但仍將核心功能保留在企業總部。由經濟部投審會 2017 年度《對海外投資事業營運狀況調查》資料觀察南部企業國際布局的重點特徵如下：

1. 南部地區有國際布局之企業以金屬電機業為主，其次為資訊電子業，此二產業也是南部地區經濟支撐之主要產業。
2. 近九成南部受訪企業赴中國布局，在其他海外地區布局者有超過九成赴新南向國家投資，另有超過七成企業赴已開發國家布局。
3. 南部企業在國際布局以「製造生產中心」與「行銷中心」為最，與之相關的支援性部門「品管中心」與「售後服務部門」也有相當高的比重，顯見除了應用地區生產要素優勢外，開拓市場也是南部企業國際布局的重要目的。
4. 南部進行國際布局之企業以大型企業為主，其海外布局的部門功能性較為多元，且有高功能性部門的海外布局。

臺灣集團企業之海外布局，透過母公司，以及母子公司之關聯，經由資金、貨物、人力與知識的移轉與流動，透過營收、功能性部門配置、資源使用情況等，對國內之稅收貢獻、吸納在地就業與人才培養、研發、製程與管理技術的經驗累積與學習效果之正向外溢，產生了對臺灣經濟體的影響與衝擊。國際布局對企業總部而言有助於產品多元化之推展與擴大在臺母公司的生產規模，但南部企業因規模有限與資金結構單純，使企業向外布局時財務調度較容易受影響。

表 2-4-1 臺灣企業對外投資對企業總部之人力運用結構影響

	中國（不含港、澳地區）			其他海外		
	北部	中部	南部	北部	中部	南部
模型 1：海外布局功能多元性對企業總部人力運用影響						
國際布局多元性 (8 大功能)			技術研發 (-)			技術研發 (+)
模型 2：海外布局營運總部與功能多元性對企業總部人力運用影響						
營運總部	業務行政 (+)					
國際布局多元性 (7 大功能)			技術研發 (-)	技術研發 (-)		技術研發 (+)
模型 3：海外布局不同功能性部門對企業總部人力運用影響						
營運總部	業務行政 (+)					
行銷中心						
製造生產中心				技術研發 (+)		
財務籌資中心	管理階層 (+) 業務行政 (+)				技術研發 (-)	
品管中心				管理階層 (+)		管理階層 (-)
研發及設計中心	管理階層 (-) 業務行政 (-)	管理階層 (-)				管理階層 (+) 技術研發 (+)
售後服務部門		技術研發 (+)				
採購中心			管理階層 (-)	業務行政 (-)		

資料來源：本研究彙整第二章第三節之實證結果。

此外，不同功能性的集團子公司，雖然透過不同的管道與母公司保有連結，但為更深入探討臺灣企業在擴大海外事業功能性部門後，對臺灣企業總部的影響，本研究聚焦在企業總部的人員運用上，透過功能性部門的海外設置，探討臺灣企業總部人力雇用情形與人力運用結構的影響。主要結果如下：

1. 北部地區企業總部營收規模越大，有助於提升企業總部「管理階層」與「業務行政」人力雇用。但中南部地區卻反應出集團企業營收規模越大有助於提升企業總部「管理階層」與「業務行政」人力雇用。

企業的營運規模越大，功能分工與管理分層越多，因此需要更多的管理

人員與相對應的支援型人力，也需要更多的業務人員協助拓展更大的市場。南部企業的樣本數較少多屬大型企業，其海外布局的功能多元性或全面性的比例較高，亦有設置重要功能性部門設，隱含集團營收以國內企業總部且其具有相對較多的資源與決策權，因此國際布局的情況較為多元或全面，也有能力展開高功能性的部門配置，致使可能增加管理階層與支援人力需求。

2. 南部地區企業在中國布局越多元對企業總部之「技術及研發」人員雇用有顯著的負面效果，但在其他海外布局越多元對企業總部之「技術及研發」人員雇用卻有顯著的正面效果。

南部地區在中國設置「採購中心」的比例偏高，雖子公司之技術來源主要來自於臺灣的企業總部，但「採購中心」的設置讓企業可以透過採購搜尋更合適之原物料、零組件或產品，此可能壓縮了母公司自行研發的必要性。且當地採購、當地銷售的比例逐漸提高，企業與當地關聯性逐漸提高。企業加深當地化後，反而會排擠掉國內研發設置的資源與功能性，因而對國內研發及技術人員的雇用有不良的影響。

但南部地區企業在其他海外設置「採購中心」的比例雖偏高，其亦有相當高的比例在海外設置「品管中心」與「售後服務部門」，藉由提高產品品質與完善的服務系統進行市場區隔，且南部企業更善於應運用當地的研發資源，而其投資動機著重在研發新技術、新產品或新服務的面面向，再加上其技術來源超過八成來自母公司，此皆有可能提高企業總部的技術服務或研發的能量，因而可能帶動一定的技術與研發人員需求。

3. 南部地區企業在其他海外布局「研發及設計中心」對企業總部之「管理階層」與「技術及研發」人員雇用有顯著的正面效果，但「品管中心」的設置卻會減少「管理階層」的人員雇用。

因南部地區產業特性，產品多為原料或中間投入型產品，屬工業應用中的必需品，價格成長空間有限，獲利率偏低。國內除主要巨型企業較具有豐沛之研發資源與能量外，為數眾多的中小企業皆因資源有限導致研發能量較

為不足，但南部企業進行研發合作對象以「材料供應商」與「客戶」為主，其透過因應產業內的技術升級的需求，投入研發與技術移轉，藉此帶動整個產業的升級，如此有助於提升相關部門之管理與研發人才的需求。

貳、後續政策建議方向

南部企業赴海外布局之企業總部的規模較大，具有相對較多的資源與決策權，因此國際布局的情況較為多元或全面，也有能力展開高功能性的部門配置。但除此之外，南部地區有更多的中小企業，因資源有限研發動能不強，多透過與上游大型材料供應者的聯合開發，委由上游材料供應者研發，研發管道可能較為侷限。但特別是臺商在移轉生產基地至相對有比較優勢之海外地區時，多選擇優先移轉技術含量較低之生產製程部門，而將技術含量較高、或研發與設計等功能性高的部分留在國內。

未來或許可嘗試整合當前留在國內的核心研發部門，建立跨產業、跨領域、跨專業的交流的管道與機會，透過不斷的提問與策略交流，刺激跨領域研發、創新或其他解決方案的發生。

此外，南部地區企業內部，無論是外派人力的機會或是外籍人士來訪的機會都相對少，為增加國際間人才交流與對話可能，可嘗試由政府主導，結合資源，定期邀請各領域專業人士來臺與企業或學生交流，並在南部地區開設短期課程，以提升與培養南部地區人才之專業度與國際資訊。

第三章 南部企業總部在新南向國家的國際鏈結模式分析

第一節 問卷設計與調查樣本說明

壹、調查目的

隨著市場愈趨開放，資本及勞動等生產要素的移動更加自由。臺商在競爭環境的刺激下，海外布局也側重在生產要素或市場擴張兩個面向，我國企業除了選擇至具有生產優勢的國家投資設廠，以及至具有市場潛力的國家設立營銷據點外，也可能在其他國家籌措資本或是聘用人才等。

過去，受到成本優勢的吸引，中國為我國企業海外投資的首選之地。然而，近年來隨著中國生產成本逐漸攀升下，東南亞地區重新受到我國企業對外投資的青睞。隨著經濟全球化的程度加深，臺灣企業對海外市場的重視程度與日俱增。

國內外投資環境改變，伴隨政府大力推動新南向政策的同時，高雄因具有特殊的地緣戰略位置，更成為了政府新南向前進基地。然南部地區的產業特性與中北部地區不同，其參與國際鏈結的模式也與其他地區有所差異，因此本研究希望透過以下問卷，瞭解南部地區企業在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃，以做為後續政策研擬之參考。

有鑑於過往調查研究中，南部地區企業成功受訪的樣本數相對短少，為增加對南部地區企業在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃的瞭解，本次研究調查對象將鎖定在南部地區有赴海外投資之企業，其中南部地區具有赴海外投資能量之企業為多屬目前國際趨勢中具有成長動能之產業、營收有成長優勢之產業、且具規模優勢之企業，因此嘗試增加詢問相關產業業者，以期透過本調查以更加瞭解南部地區企業在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃。

貳、問卷設計重點

對應於以上的研究目的，本研究調查規劃重點在於掌握南部地區臺商在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃。本次問卷設計分為三大部分，包括：與新南向國家市場的鏈結情況、與新南向國家人才的鏈結情況、在新南向國家的投資展望。

調查問卷設計架構安排如下：首先，掌握受調臺商公司整體的基本資料。內容涵蓋：企業規模、員工人數、經營產業與資產總額與銷售情況等經營概況，更要瞭解其目前在新南向國家的布局情況。其次，進一步瞭解臺商與新南向國家經由貨物貿易、人才交流與人力運用結構、投資情況與動機考量等資訊，以分析南部企業總部在新南向國家的國際鏈結模式與其需要的協助。

第一部分「與新南向國家市場的鏈結情況」：針對企業調查其與新南向國家經由貨物貿易往來的鏈結情況。首先，調查臺灣企業在應用於生產製程所需之原物料或半成品上，是否有與新南向國家有所往來，並調查其占企業採購的比例。其次，調查企業所生產之產品或提供之服務是否有銷往新南向國家，並調查其占企業銷售的比例，以及重點銷售國家。第三，針對企業在新南向國家的銷售方式進行調查，以作為未來可能之行銷策略之參考。

第二部分「與新南向國家人才的鏈結情況」：針對企業調查其與新南向國家經由人才交流互動的情況。首先，調查臺灣企業雇用員工的結構是否有運用來自於新南向國家的員工，更進一步調查其在國內人力結構的運用情況。其次，調查企業外派新南向國家人員的情形，亦進一步調查其在人力結構的運用情況。。

第三部分「在新南向國家的投資展望」：針對企業投資新南向國家的產業特性、選擇投資區位特徵、經營策略與需要的協助進行調查。首先，調查臺灣企業在新南向國家投資的產業屬性與本業之關聯性，是否有展開新事業的可能性。其次，考量到新南向國家近年經濟結構的改變，調查臺灣企業赴

新南向國家投資的定位與目的，以瞭解企業赴新南向國家的投資動機是否與過往有異。第三，調查臺灣企業在新南向國家的經營策略。最後，調查臺灣企業赴新南向國家投資可能需要的協助項目，以作為後續擬定政策建議之參考。

參、電訪問卷內容

南部地區在新南向國家的國際鏈結模式調查

隨著國內外投資環境改變，政府在大力推動新南向政策的同時，也設定南部地區做為新南向政策的前進基地。本研究希望透過以下問卷，瞭解南部地區企業在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃，以做為後續施政之參考。

公司基本資訊（請鄧白氏協助填寫）

1. 貴公司主要行業分類_____（以主要經營的行業）
2. 2017年營收_____（百萬元新臺幣）、國內雇用員工人數_____人
3. 公司資本額_____（百萬元新臺幣）
4. 外銷金額占總銷售額比重_____。
5. 在新南向國家投資比重_____。於哪些國家投資：（勾選下列國家）
印尼 菲律賓 泰國 馬來西亞 新加坡 汶萊 越南 緬甸 柬埔寨
寮國 印度 巴基斯坦 孟加拉 尼泊爾 斯里蘭卡 不丹 澳洲 紐西蘭

電訪項目

一、與新南向國家市場的鏈結情況

1. 貴公司（2017年）是否有從新南向國家進口生產所需之原物料或半成品？
否； 是，占貴公司國內外原料採購比例_____。

2. 貴公司生產的產品或提供的服務是否有銷往新南向國家?

否(請跳至第 4 題);

有, 新南向國家銷售占公司總銷售比例_____ ,

主要銷往哪些新南向國家_____。

3. 請問貴公司在新南向國家主要採用哪些銷售方式? (可複選)

透過在地實體經銷商或通路商

透過電商平臺

自主開發通路

參加國內外展覽或行銷團

其他方式 _____

二、與新南向國家人才的鏈結情況

4. 請問貴公司(2017年)在臺雇用員工, 是否有來自新南向國家的員工?

否;

有, 管理階層約_____人, 技術及研發人員約_____人,
業務人員約_____人, 非技術勞工約_____人。

5. 請問貴公司(2017年)是否有派駐員工在新南向國家?

否;

有, 管理階層約_____人, 技術及研發人員約_____人,
業務人員約_____人, 非技術勞工約_____人。

三、在新南向國家的投資

6. 請問貴公司未來三年是否有增加海外或國內投資的規劃?

無, 理由_____

有, 投資地點_____;

投資型態_____ (例如: 生產、銷售、售後服務等)。

7. 請問貴公司在新南向國家投資的事業為何?

與本業相關之事業, 產業別: _____

新興產業投資, 產業別: _____

8. 請問貴公司在新南向地區投資的定位和目的為何（可複選）

- 基於成本優勢，設定為重要製造基地
- 看好當地經濟成長動能，設定為重要目標市場
- 看好當地區域經濟整合前景，有助進軍第三地市場
- 為引進當地勞工來臺，補充臺灣勞動力不足
- 配合供應鏈廠商與客戶移動，形成跨國生產分工網絡
- 前往設立產品研發基地，貼近當地市場需求

9. 請問貴公司在新南向國家經營之策略夥伴？（可複選）

- 企業獨資 與臺灣企業合作投資 與當地企業合作
- 與第三國企業合作投資：_____（哪些國家？）
- 其他方式：_____

10. 赴新南向國家投資需要政府協助的項目（可複選）

- 通路建立 取得融資
- 技術或經營升級轉型 糾紛協處
- 協助自創或推廣品牌 簽署經貿優惠協議
- 協助瞭解市場情資 協助瞭解當地相關法規
- 協助人才媒合 其他：_____

肆、調查對象描述

為增加對南部地區企業在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃的瞭解，本研究之調查除目前已有在海外投資之企業外，另考量到具有赴海外投資能量之企業，多屬目前國際趨勢中具有成長動能之產業、營收有成長優勢之產業、且具規模優勢之企業，因此本次調查之母體聚焦在南部三縣市中，已有在海外投資企業與潛力企業。

母體共計有 3,267 家企業，其中 929 家企業已有在海外進行投資，亦有 380 家企業在 2014-17 年間曾入選為臺灣 TOP 1000 中小企業菁英獎。此外，

屬於南部三大重點產業—電子零組件製造業、金屬製品製造業、與化學製品製造業，其具有很高的產業關聯性，且應用範圍廣泛，共計有 2,247 家企業。

本次調查以電話訪問的方式進行，成功完成訪問者有，成功完成訪問者有 225 家企業，成功訪問率為 12%。有 1,015 家企業經三次以上聯繫後，仍無法聯絡到主要可接受訪談的對象，但也未被該企業拒絕者，列為待追蹤名單。另計有 575 家企業直接表示拒絕接受電訪調查，而有 10 家企業已結束營業，79 家企業因資料異動無法聯繫上。此次調查期間有限，共計聯繫 1,905 家南部地區企業（見表 3-1-1）。

伍、調查資料時期與實施日期

電訪調查期間為 2018 年 07 月 01 日至 2018 年 08 月 08 日，期間逐案輸入電腦校正完成統計，並於 2018 年 08 月 14 日遞交問卷資料。

表 3-1-1 電話訪問紀錄說明

狀態	成功	失敗							待追蹤	小計
	完成問卷	拒絕	三次無人接聽	名單重複	號碼錯誤	無法聯繫決策者	結束營業	條件不符		
總計	225	575	0	0	79	1	10	0	1,015	1,905
百分比	12%	30%	0%	0%	4%	0%	1%	0%	53%	100%

資料來源：本研究整理。

陸、調查方法及整理工作

本次調查係針對南部三縣市中，已有在海外投資企業與潛力企業，共計 3,267 家企業進行調查。調查方法為電話訪問調查。電話訪問調查表收回後，將各企業所回應之內容，加以檢查覆核，再鍵入電腦整理分析。資料整理編製方法採電腦處理為主，人工整理為輔相互配合進行。資料處理的部分，則採電腦處理為主，人工整理為輔，配合進行。

1. 人工整理部分：調查表之註號、審核、檢誤更正及分析等工作。關於統

計結果表式，均事先設計後，撰寫電腦處理程式產生。

2. 電腦處理部分：調查表資料之登記輸入、檢誤修正、印製結果表及調查報告之編印等工作，均使用電腦為處理。

而本研究所使用的資料統計方法，以「樣本屬性分類」、「百分比分析法」為統計工具，並作交叉分析。

1. 樣本屬性分類：依受查之企業所設籍之地區作為分類分析之基礎。
2. 百分比分析法：係採用家數百分比分配法則，調查題目之選項的家數百分比係以選取該問項之樣本家數除以回答該題之全部有效樣本家數後，再乘以 100% 得之。

柒、研究限制與困難

針對本次調查執行過程，提出幾點研究限制與困難之處，以供未來調整之參考。首先，由於調查廠商家數眾多，且問卷涉及內容需要企業內部較高層人士才有足夠資訊可受訪，在有限時間內執行本調查，常常難以聯繫到企業內部高層人士，導致本次調查有超過五成的待追蹤企業清單。此外，有些企業分工較為複雜，雖同樣為高層人士，但資訊熟悉度與範圍可能僅侷限於自己的業務，因此提供之資訊可能與現況略有差異。

本次調查也發現南部企，可能因不願意揭露相關資訊或其他理由，聯繫過程中有三成的企業直接選擇拒絕接受訪問。

在上述情況下，實難達到較高的回收率。以此進行報告統計分析實屬不易，故分析報告撰寫時間有限，僅能力求資料正確並呈現重點訊息。未來可藉由增加聯繫次數與拉長調查時間，以提高成功訪問比率。

其次，有些問卷題目可能涉及經營層面資訊，部分企業拒絕或無法回應該題項問題，致使有些問卷完整性不足，考量本調查回收之成功問卷有限，部分題項進行統計分析時，使用之樣本會小於成功問卷樣本數。未來或許可考慮調整問題之問法以期提高企業回答的意願。

第二節 問卷調查結果分析

本次調查係針對南部三縣市中，已有在海外投資企業與潛力企業，共計3,267家企業進行調查，母體所涵蓋的產業除了製造業外，亦有農、漁業與服務業。三大重點產業電子零組件製造業、金屬製品製造業、化學製品製造業，因在地發展歷史悠久，且具產業發展的時代背景優勢，已擴張出許許多多的應用領域，在地聚集了不同規模且為數眾多的企業。此外，應運而生的工業、商業與電腦設備製造業、運輸工具製造業與批發業，也於當地聚集了相當多的企業。

壹、南部地區調查母體與受訪企業規模特徵

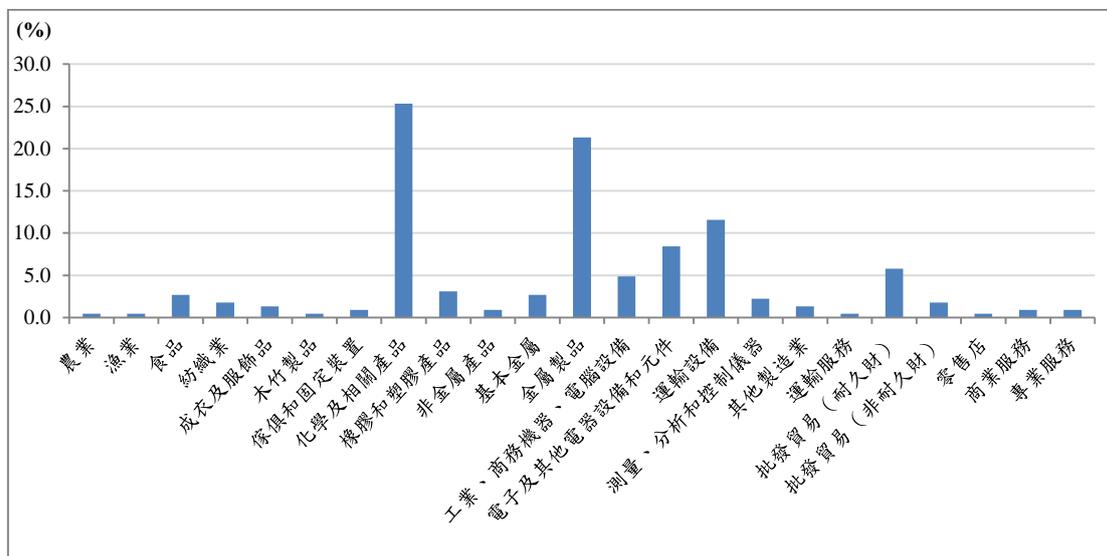
在南部三縣市已有在海外投資企業與潛力企業中，食品製造業、紡織業、成衣及服飾品製造業、傢俱和固定裝置製造業、橡膠和塑膠產品製造業、非金屬製品製造業、基本金屬製造業、工業、商務機器、電腦設備製造業、測量、分析和控制儀器製造業以31人至200人中型企業為主，中型企業的占比達該產業分項母體數的55.5%至75.0%。

而化學及相關產品製造業、金屬製品製造業、運輸設備製造業、批發貿易（耐久財）批發貿易（非耐久財）、商業服務業、專業服務則以30人以下的小型企業為主，小型企業的占比達該產業分項母體數的54.5%至80.0%。

電子及其他電器設備和元件製造業，則是以200人以下的中小企業為多數，占比達72.9%。但基本金屬製造業與電子及其他電器設備和元件製造業，前者為上游產業，具有資本密集產的特性；而後者則因南部為半導體產業供應鏈中，重要的一環，而存有大型企業的占比是最高的，達27%以上。

本次電訪調查共計回收225份成功的樣本，涵蓋的產業除了製造業外，亦有農、漁業與服務業的樣本。回收的製造業樣本以化學製品、金屬製品、運輸設備製造業的回收樣本較多，樣本占總回收樣本比例分別為25.3%、21.3%與11.6%。電子零組件製造業、工業、商務機器、電腦設備製造業與

批發業也有一定的樣本比重（見圖 3-2-1）。透過本次調查，或許可以瞭解南部地區企業在海外投資策略、新南向國家投資情況與考量，以及未來投資意願有一概括性的瞭解。以下將針對本次調查的重點問項進行統計分析。



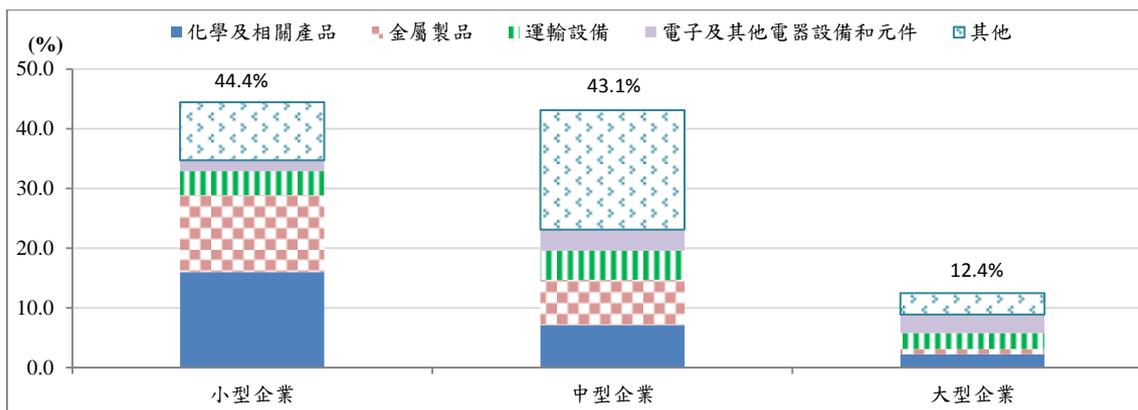
資料來源：本研究調查。

圖 3-2-1 南部受訪企業之產業分佈情形

在 225 件受訪企業的樣本中，南部企業在地廠區或營運據點雇用的員工人數最少有 1 人，最多超過三千人。南部受訪企業雇用人力規模以中小型企业居多，超過兩成的受訪企業雇用員工人數小於 10 人。

受訪企業雇用員工人數小於 30 人的小型企業占樣本比例逾 44.4%，超過 30 人但不足 200 人的中型企業占比約 43.1%，僅 12.4% 的受訪企業屬雇用員工人數超過 200 人的大型企業。而其中在化學製品、紡織業、食品、電子相關與運輸設備製造業中，有雇用員工人數超過千人之大型企業樣本（見圖 3-2-2）。

本次調查結果中，中小型企业以化學製品與金屬製品製造業占比較高，超過六成的企業雇用員工人數低於 30 人，而電子相關與運輸設備製造業則有超過三成五的企業雇用員工人數低於 30 人（見圖 3-2-2）。服務業中批發貿易業有少數中大型企業存在，但多數仍以中小型企业居多。本次抽樣調查的樣本可適度反應母體的特性，具有一定的參考價值。



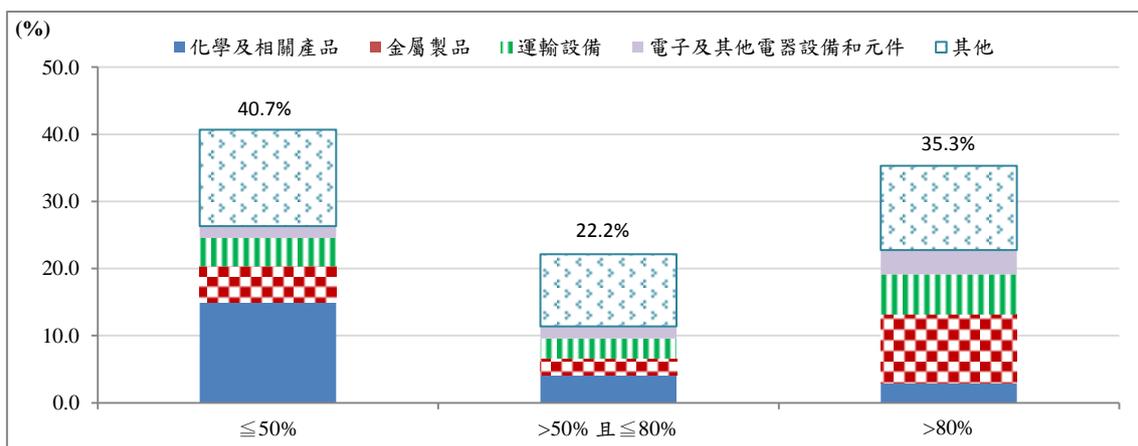
資料來源：本研究調查。

圖 3-2-2 南部受訪企業之員工雇用規模與產業結構

貳、南部受訪企業對內與對外銷售情況

由於本次調查取得了農業、漁業、製造業與服務業的樣本，因產業特性差異，以及產品或服務的提供方式不同，有近 3/4 的受訪企業表示其所生產之產品部份外銷至國際市場中。

在產品有外銷的受訪企業中，近六成的企業外銷金額占總銷售額比重超過 50%，超過 1/3 的企業外銷金額占總銷售額比重更高過 80%。亦有逾四成的企業銷售額超過半數來自於國內市場（見圖 3-2-3）。



資料來源：本研究調查。

圖 3-2-3 南部受訪企業外銷情形與產業結構

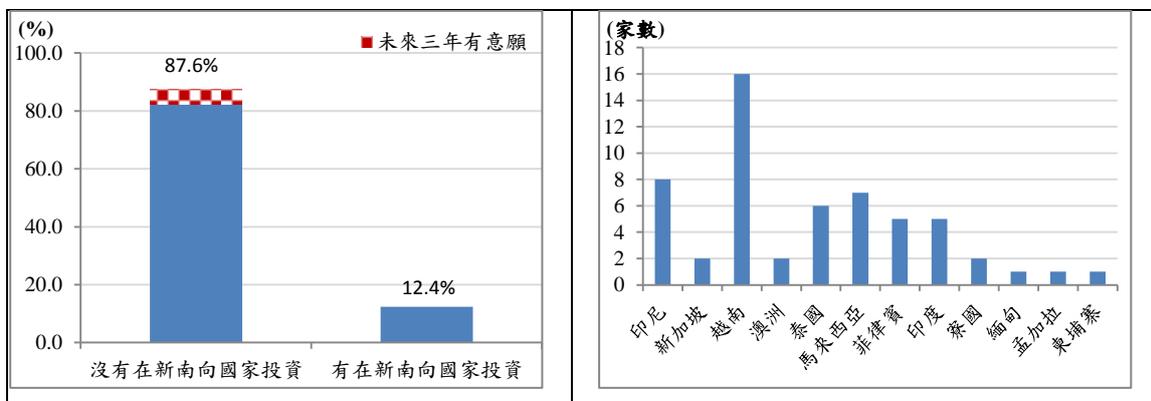
本次調查中，化學製品製造業以生活化學產品為主，且以小型企業居多，因此銷售市場多以國內市場為主，67.6%的化學製品製造業企業外銷金額超過五成來自於國內市場。金屬製品、電子相關與運輸設備製造業產品的銷售

市場則以國際市場為主，外銷金額占總銷售額比重超過五成者約有七成的企業。調查中有 26 家受訪企業的市場完全在國外，銷售額全都來自外銷，以雇用人員數劃分產業規模屬中小型企業，有 53.8% 的企業雇用人員數小於 30 人，僅有一家雇用人員數超過 200 人。以金屬製品與運輸設備製造業者居多，但亦有漁業、化學製品、基本金屬、電子零組件、批發貿易與商業服務業。

調查中亦有 58 家受訪企業的市場完全在國內，銷售額全都來自內銷，以雇用人員數劃分產業規模以小型企業居多，有 79.3% 的企業雇用人員數小於 30 人，但有僅有二家雇用人員數超過 200 人。以金屬製品與化學製品製造業居多，另有服務業與食品製造業、工業、商務機器、電腦設備製造業、電子零組件製造業、運輸設備製造業。

參、南部受訪企業在新南向國家投資與交流的現況

受訪企業中僅有 12.4% 的企業表示目前已有在新南向國家進行投資，投資國包含印尼、新加坡、越南、澳洲、馬來西亞、菲律賓、印度、寮國、緬甸、孟加拉與柬埔寨共計有 12 個新南向國家（見圖 3-2-4）。其中越南的投資最多，共計有 16 家企業在越南投資，包含有花卉栽培、食品、成衣及服飾品、金屬製品、化學及相關產品、貿易、人力仲介（專業服務）、運輸設備製造業等行業。受訪企業多以獨資為主，僅極少數企業在當地找企業合作或與第三國企業（日本、香港）在新南向投資。

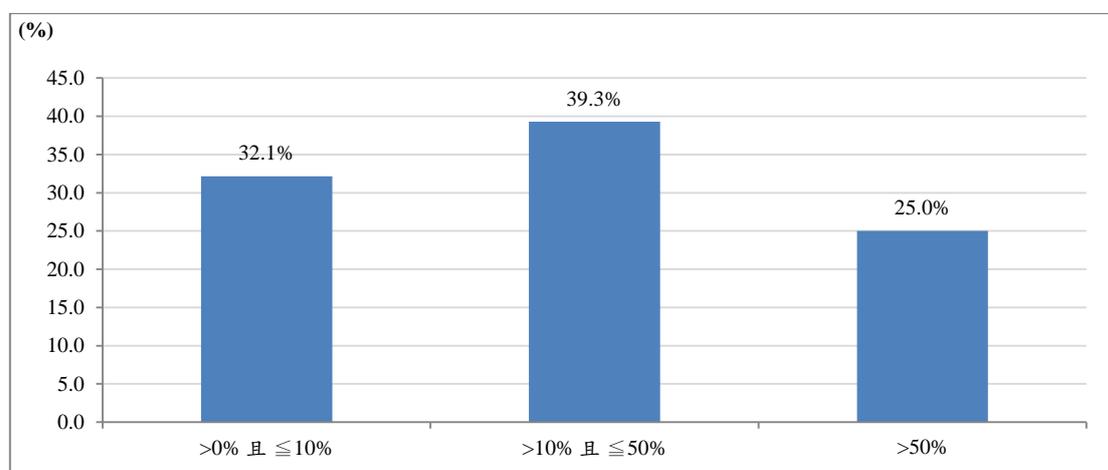


資料來源：本研究調查。

圖 3-2-4 南部受訪企業在新南向國家的投資現況

投資金額占比小於 10% 者有 32.1%，有農業、食品製造業、化學製品製造業、電子零組件製造業與運輸設備製造業。超過 50% 者亦有 25%，有成衣及服飾品製造業、金屬製品製造業、運輸設備製造業與批發貿易業（見圖 3-2-5）。服務業的投資金額占比介於 20% 至 60% 之間。

另有 5.3% 的企業目前雖沒有在新南向國家投資，但表示未來三年內有相關的投資規劃正在評估或進行中，有意願投資新南向地企業行業包含有食品、成衣及服飾品、化學及相關產品、橡膠和塑膠產品、工具機、測量、分析和控制儀器製造業。

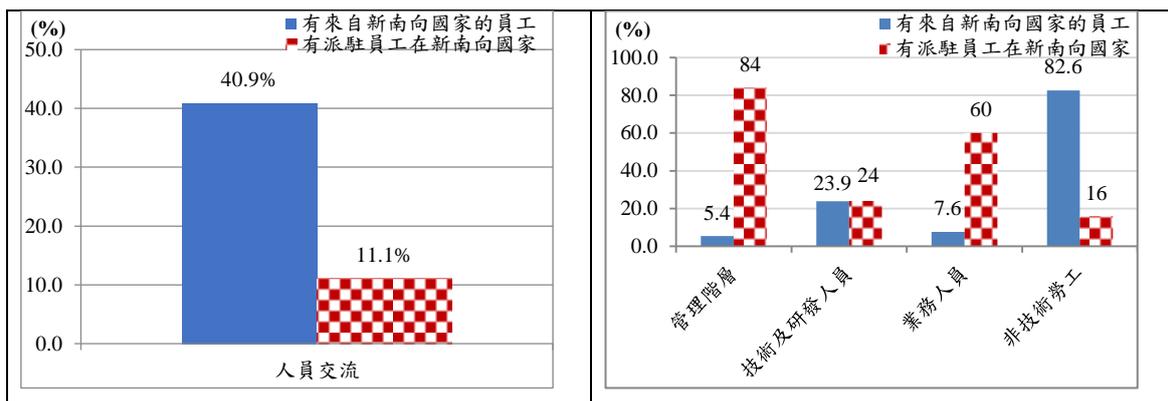


資料來源：本研究調查。

圖 3-2-5 南部受訪企業在新南向國家投資比重

在臺灣南部企業與新南向國家人員交流方面，有 40.9% 的受訪企業表示有聘僱來自新南向國家的員工，而其中超過八成的企業以雇用新南向國家之非技術勞工為主，但亦有 23.9% 的企業雇用新南向國家之技術及研發人員。南部受訪企業在新南向國家管理階層與業務人員的雇用相對較少，僅分別有 5.4% 與 7.6%（見圖 3-2-6）。

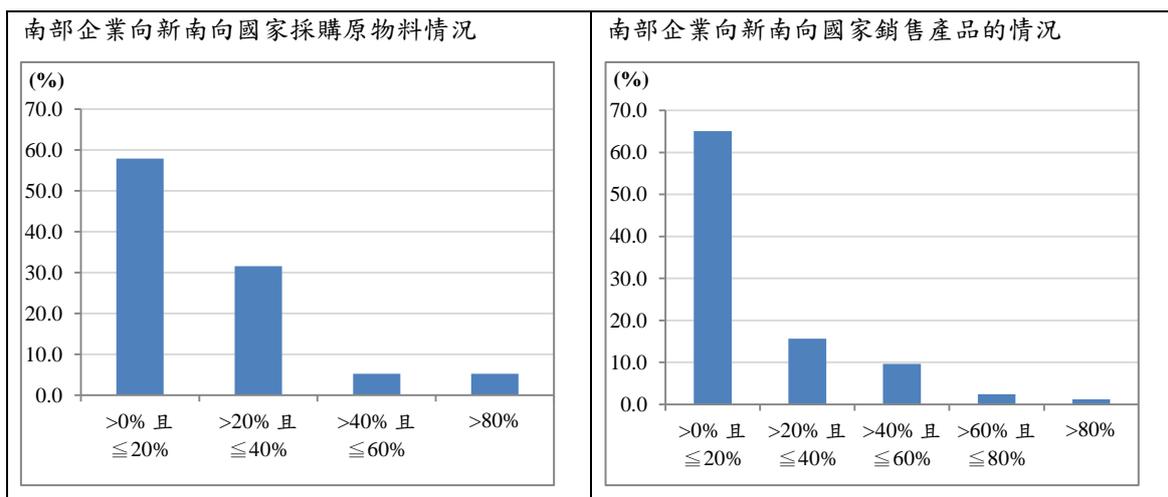
在派駐臺灣員工赴新南向國家的調查中，南部受訪企業僅 11.1% 的企業有派駐臺籍員工赴新南向國家，其中超過八成的受訪企業以派駐管理階層員工為主，另有高達六成的企業派駐業務人員在新南向國家中。此外，技術及研發人員與非技術勞工的派駐相對少，分別佔有 24% 與 16%（見圖 3-2-6）。



資料來源：本研究調查。

圖 3-2-6 南部受訪企業與新南向國家人員交流情況與人力結構

在貨品資源的交流上，僅不足一成的受訪企業表示有向新南向國家購買生產所需之原料或半成品。其中超過五成的企業，向新南向國家採購原料或半成品的比例少於 20%，另有三成的企業，向新南向國家採購原料或半成品的比例多於 20%，但不足 40%（見圖 3-2-7）。



資料來源：本研究調查。

圖 3-2-7 南部受訪企業與新南向國家貨物交流的情況

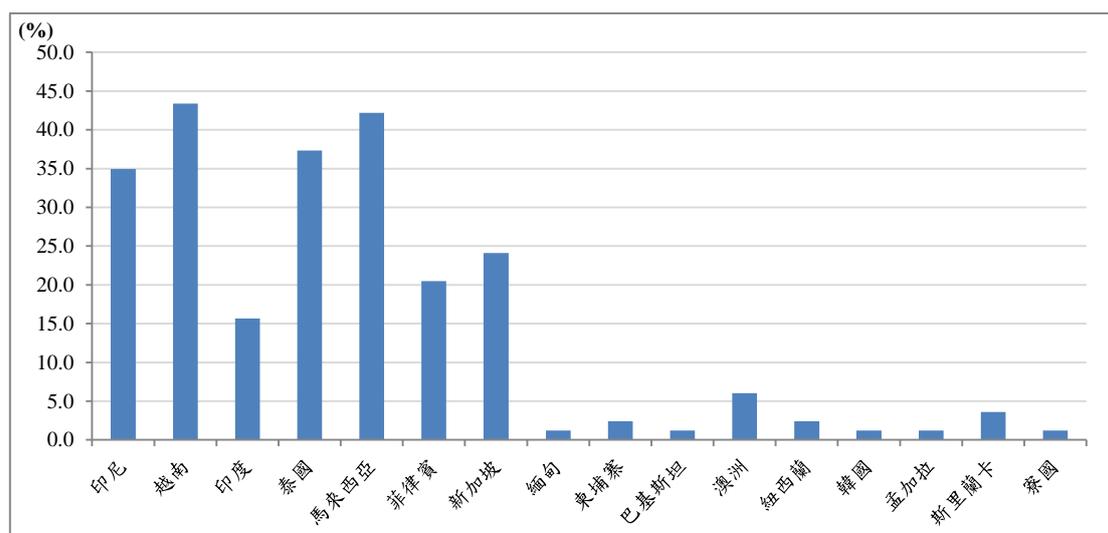
少數食品製造業受訪企業向新南向國家採購原料或半成品比例較高，介於 20% 至 80% 間。化學製品製造業、金屬製品製造業、塑橡膠製造業中，亦有極少數受訪企業向新南向國家採購原料或半成品比例達 30% 至 50% 間。

而臺灣產品輸出新南向國家方面，有 36.9% 的南部受訪企業將所生產之產品銷往新南向國家，但其中超過六成的受訪企業產品銷往新南向國家的比重低於 20%。另有 15.7% 的受訪企業產品銷往新南向國家的比重高於 20% 但

低於 40%（見圖 3-2-7）。南部受訪企業除商業服務業與專業服務業沒有將服務輸往新南向國家，其他受訪產業—農業、漁業、製造業、批發貿易業都有將產品輸出至新南向國家。

僅少數食品製造業與成衣製造業外銷新南向國家比重達 60%，亦有極少數化學製品製造業、塑橡膠製品製造業與基本金屬製造業外銷新南向國家比重達 50%。耐久財與非耐久財的批發貿易業中，亦有少數業者外銷新南向國家比重達 70%。然多數的受訪企業將產品銷售至新南向國家比重偏低。

所生產之產品銷往新南向國家——印尼、越南、印度、泰國、馬來西亞、菲律賓、新加坡、緬甸、柬埔寨、巴基斯坦、澳洲、紐西蘭、孟加拉、斯里蘭卡、寮國——共計 16 國，最多企業將產品銷往越南與馬來西亞，其次為泰國、印尼，再其次為新加坡、菲律賓與印度（見圖 3-2-8）。



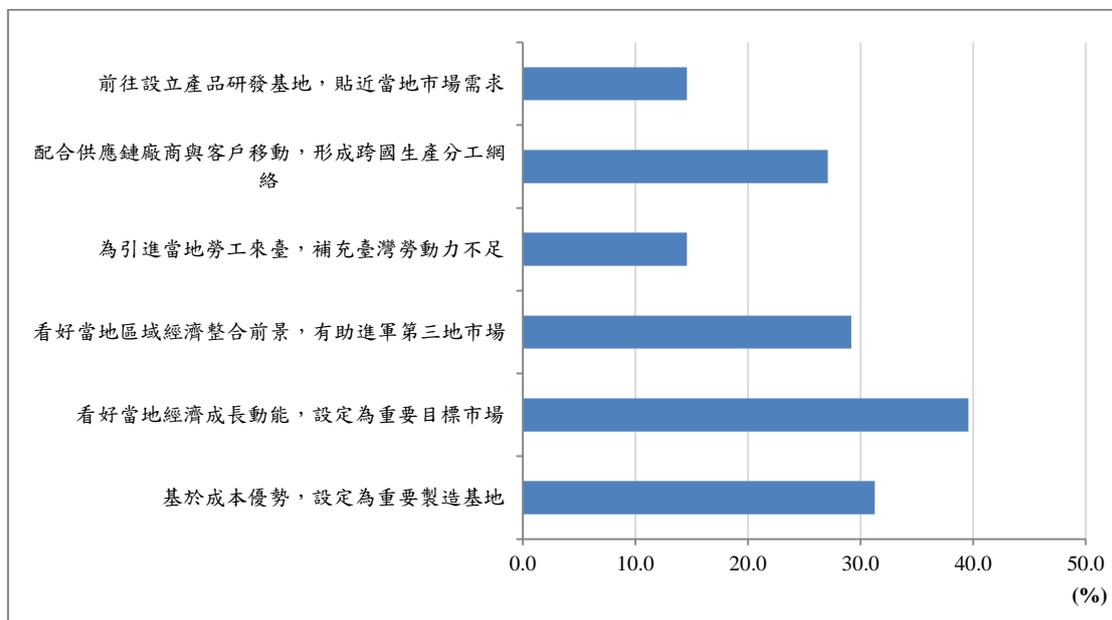
資料來源：本研究調查。

圖 3-2-8 臺灣南部企業產品銷往新南向國家分佈

此外，受訪企業在新南向國家主要的銷售模式，以參加國內外展覽或行銷團（14 家）、透過在地實體經銷商或通路商（13 家）、自主開發通路（13 家）為主。

在新南向國家的投資目的考量中，受訪企業擴張投資主要的動機以市場為首要考量，有近四成的企業選擇「看好當地經濟成長動能，設定為重要目標市場」，其次以製造基地為考量，有超過三成的企業選擇「基於成本優勢，

設定為重要的生產基地」。再者亦有近三成的企業選擇為「看好當地區域經濟整合前景，有助進軍第三地市場」與「配合供應鏈廠商與客戶移動，形成跨國生產分工網絡」。



資料來源：本研究調查。

圖 3-2-9 南部受訪企業對新南向地區投資的定位

呈上所述，本次調查結果顯示南部受訪企業赴新南向投資的情況相對少，依據目前南部地區產業的特性，其中金屬製品製造業與化學製品製造業，產業群聚的因素，屬早期南部重工業的延伸，除有技術上的外溢與延續外，也更接近原料供應端。這些產業確實在地區經濟發展的過程中，隨著成本、環境等生產條件的改變，而將部份產能或產線逐漸移轉到海外。

勞力密集的產業多以中國為首選的遷移地，因其具有語言與文化相近的優勢，企業主容易與在地溝通，管理也較為容易。此外，高瞻遠矚的企業主，也看重中國經濟起飛後龐大的內需市場，因此企業在中國是有目的性的布局。而早期的東南亞國家除基礎建設不足外，語言與文化差異過大，以及制度不健全，致使新南向國家投資較有限。

然隨著全球經濟重心往亞洲移動時，新南向國家基礎建設也逐漸在布建，人口紅利的優勢也讓經濟漸漸活絡。技術、生產要素與市場仍是企業投資的重要評估因素，若該地區的市場規模有限，既有產能仍足以應付，企業可能

採取的策略是將產品透過通路商、經銷商，或自行設立銷售據點銷往當地。也因如此，企業行銷策略以參展、經銷商或通路商、自行開發為主，企業也會派駐較多的業務型人員赴新南向國家進行業務與情商的蒐集。

而已在中國或新南向國家有布局的企業，則因生產技術與條件不同於臺灣，絕大多數企業都將核心技術保留在臺灣母公司，管理與接單的功能也由母公司決定。子公司所肩負的任務以完成母公司交付的生產要求為主，為能讓子公司順利運營，母公司會派駐管理階層赴當地，除傳達公司經營理念與管理策略外，更透過交流以蒐集當地員工與市場的資訊。

但在東南亞國家協會（Association of Southeast Asian Nations, ASEAN，下簡稱東協）與中國、韓國簽訂的自由貿易區協議，以及與日本簽訂的全面經濟夥伴協定逐漸落實後，彼此將享有大部分產品關稅減讓的優惠。臺灣並未加入東協區域整合，產品出口至東協面臨了5%至40%不等的關稅影響，赴新南向國家投資成為另一種選項。

此外，有海外布局的企業，其在產品與製程上也多有區隔。目前留在臺灣的製造產能中，絕大多數都屬於技術含量高、品質精良的產品，除少數自行銷售外，多仰賴通路商或經銷商銷售，產品外銷市場則多以歐、美為主。然新南向國家目前多數的通路或經銷商對產品的要求仍首重價格，品質差異不是首選，優質產品較難在目前的新南向國家市場獲得較大的市占率。

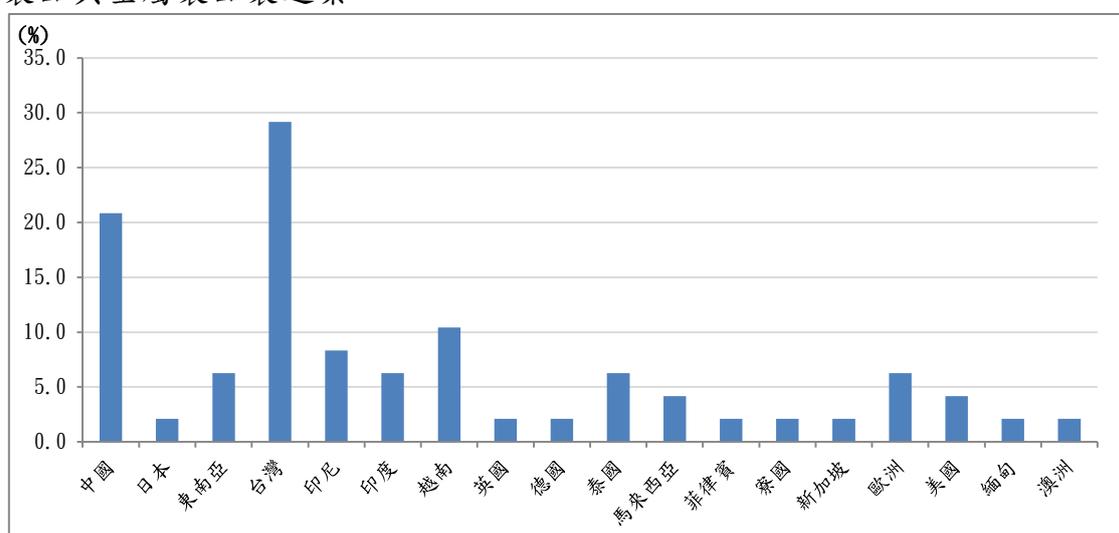
肆、南部受訪企業對未來的投資展望

在未來的投資展望中，僅有逾二成的受訪企業表示未來三年內有增加投資的規劃，且幾乎都是在本業上的投資擴張。在未來三年有投資規劃問項的回饋中，近三成的企業表示會在國內新增投資，其次為中國。亦有少部份企業表示可能往新南向國家擴張投資，以越南與印尼較為踴躍。另有少部分企業表示可能往歐洲、美國、日本等先進國家擴張投資。

未來三年考慮在臺灣擴大投資的產業以化學製品製造（民生化學）業最多，其次為金屬製品製造業，其他亦有木竹製品製造業、工業、商務與電腦

設備製造業、運輸設備製造業、批發業與商業服務業。考慮在歐洲擴大投資的產業以運輸設備製造業居多，而欲往歐美擴大投資之產業有化學製品與電子零組件製造業。

而欲在中國擴大投資的產業則主要為化學製品與運輸設備製造業，以及批發貿易為主，亦有金屬製品與測量儀器製造業、專業服務業的企業欲擴大投資。欲前往越南投資的產業有食品製造業、紡織業、化學製品與電子零組件製造業、專業服務業。而欲前往印尼投資的產業則有紡織與成衣業、化學製品與金屬製品製造業。



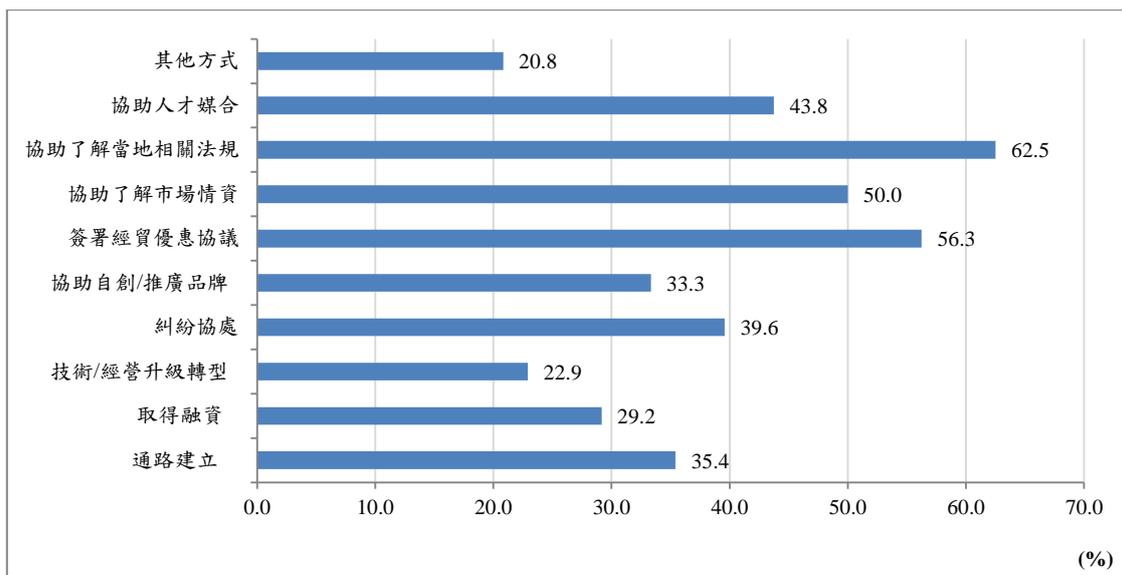
資料來源：本研究調查。

圖 3-2-10 南部受訪企業未來三年可能的投資規劃

三年內沒有擴大投資規劃的理由除了守成與專注現在的事業外，資金與人力短缺是無法在國內外擴大投資的主因。因應景氣波動與市場轉換，部分企業仍在觀望中。也有因產業所屬之供應鏈布局、或與產品市場關聯性而不選擇擴大海外投資。此外，亦有企業表示，技術是公司的核心價值，為確保技術不外流，而沒有海外投資的規劃。

伍、南部企業在考慮新南向國家投資時需要的協助

在赴新南向國家投資時，需政府提供的協助問項中，南部受訪企業最需要政府協助的部分是「協助瞭解當地相關法規」，有超過六成的受訪者表示因新南向國家差異大，當地經商所需的法規制度是最需要政府提供的協助。



資料來源：本研究調查。

圖 3-2-11 赴新南向國家投資需要政府協助的項目

其次是「簽署經貿優惠協議」，有 56% 以上的受訪者表示需要政府協助盡快促成雙邊或多邊經貿優惠協議的簽訂。當臺灣無法加入各區域組織享有關稅減讓的優惠下，臺灣產品與競爭對手很難於市場中公平競爭。因關稅的因素，讓臺灣企業產品或服務的價格喪失彈性調整的空間。

再其次是「協助瞭解市場情資」，有五成的受訪者表示需要政府協助提供當地市場的商情資訊。有鑑於南部企業的規模多以中小企業居多，產品雖多以外銷為主，但企業多無多餘資源主動開發較為不熟悉市場。

此外，也有超過四成的業者反映需要政府協助「人才的媒合」，由於新南向國家的語言與文化背景與我國差異太大，因此是否有合適的語言人才可用，對業者在當地的投資至關重要。另亦有近四成的受訪業者認為政府應協助「糾紛處理」。

第三節 南部企業總部在新南向國家的鏈結模式與新南向國家的投資吸引力

為增加對南部地區企業在新南向國家的鏈結模式及其未來規劃的瞭解，本研究針對南部地區有赴海外投資之企業與潛力企業進行調查，一方面期望瞭解南部地區企業與新南向國家的鏈結模式外，更期望透過調查，瞭解作為

新南向政策的前進基地，高雄或南部地區企業在新南向國家未來投資規劃。

本次調查共計回收225份樣本，涵蓋農漁業、製造業與服務業。企業規模由雇用人數觀察以中小企業居多，有87.5%的企業雇用人力小於200人，但也有12.4%的大型企業存在。主要的調查結果彙整如下：

1. 南部企業的產品多有行銷海外，但也有少部分企業僅經營國內市場

近75%的企業有開發海外市場，產品外銷金額占總營收超過五成(八成)的企業占57.5%(33.3%)，多數為金屬製品、電子相關與運輸設備製造業者。具完全外銷能力的企業，超過一半為雇用人數小於30以下的公司。也以中小型企業為主，金屬製品與運輸設備製造業者居多。在完全內銷的企業中，有近八成屬於中小企業，以金屬製品與化學製品製造業居多。

2. 南部企業在新南向國家投資布局少，但仍有少數企業表示近三年可能有規劃

受訪企業中僅有12.4%的企業表示目前已有在新南向國家進行投資，其中以越南的投資最多，包含有花卉栽培、食品、成衣及服飾品、金屬製品、化學及相關產品、貿易、人力仲介、運輸設備製造業等行業，投資模式以獨資為主，且投資比重低，有超過七成的企業投資比重低於50%。

5.3%的企業目前雖沒有在新南向國家投資，但表示未來三年內有相關的投資規劃正在評估或進行中，包含有食品、成衣及服飾品、化學及相關產品、橡膠和塑膠產品、工具機、測量、分析和控制儀器製造業。

3. 雙向人員交流，新南向國家以勞動力輸出為主，少數南部企業則有管理階層與業務的派駐

僅有四成的受訪企業表示有聘僱來自新南向國家的員工，且超過八成的企業以雇用非技術勞工為主。而南部受訪企業僅約一成的企業有派駐臺籍員工赴新南向國家，以管理階層與業務人員為主。

4. 自新南向國家採購原物料情況不多，我國產品輸出新南向國家的比例偏低

在貨品資源的交流上，僅不足一成的受訪企業表示有向新南向國家購買生產所需之原料或半成品，以食品製造業者，化學製品製造業、金屬製品製造業、塑橡膠製造業者居多。

有 36.9% 的南部受訪企業將所生產之產品銷往新南向國家，但其中超過六成的受訪企業產品銷往新南向國家的比重低於 20%。最多企業將產品銷往越南與馬來西亞，其次為泰國、印尼，再其次為新加坡、菲律賓與印度。

5. 新南向國家的投資目的首重當地經濟成長動能，其次為生產基地

在新南向國家的投資目的考量中，受訪企業擴張投資主要的動機以市場為首要考量，其次以製造基地為考量，再者亦有近三成的企業選擇為「看好當地區域經濟整合前景，有助進軍第三地市場」與「配合供應鏈廠商與客戶移動，形成跨國生產分工網絡」。

6. 未來三年內擴張投資的規劃意願偏低，以臺灣與中國為首選

僅有逾二成的受訪企業表示未來三年內有增加投資的規劃，近三成的企業表示會在國內新增投資，其次為中國。而新南向國家擴張投資，以越南與印尼較為踴躍。另有少部分企業表示可能往歐洲、美國、日本等先進國家擴張投資。

7. 人力與資金短缺是阻礙擴張的重要因素

三年內沒有擴大投資規劃的理由除了守成與專注現在的事業外，資金與人力短缺是無法在國內外擴大投資的主要因素。

綜上所述，南部企業雖積極將產品行銷海外，也有意識到新南向國家市場的興起，但受企業規模的限制，在人力與資金上的短缺，讓企業難進一步擴張，也較難進行海外布局。

此外，南部企業與新南向國家在人員交流上，仍屬傳統的勞動力引進與管理階層派駐為主，雖有一定業務人員的派駐外，可能與新南向國家市場的

興起有關係，但整體比例非常低。

南部企業的海外投資資金來源較為單一，幾乎都是以獨資為主，僅有少數與日本與香港企業合資。而在貨物的交流上，以新南向國家作為南部企業生產所需之原物料採購情況少。南部企業所生產的產品雖行銷國際，但是以歐美為主要市場，雖有部分產品銷往新南向國家，但比例偏低。

簡言之，南部產業與新南向國家的國際鏈結在人員與貨物交流上較為缺乏，南部產業的資金結構單一，目前在新南向國家的投資布局有限，未來的投資規劃重心在臺灣與中國。

南部企業雖現有在新南向國家的布局相對有限，但其中投資最多的是越南，其次為印尼與馬來西亞，再其次為印度、菲律賓與泰國。搭配圖 3-3-1 由德勤的東南亞投資報告擷取之投資吸引力分布圖，以經濟規模、消費與需求、投資、稅負、資金、勞動保障與成本六大指標所建構的投資吸引力指標，將東南亞國家區分為兩類，第一級較具吸引力的國家有新加坡、印度、越南、柬埔寨、馬爾地夫、馬來西亞；次一級則有汶萊、泰國、菲律賓、印尼、佬沃、巴基斯坦、斯里蘭卡、緬甸、孟加拉、不丹。南部企業所偏好的投資地同時遍及兩級間。

圖 3-3-1 同時展示了東南亞國家的投資吸引力指標、風險指標與該單位評估之合適的投資產業。其中除了受國際企業喜好的新加坡外，越南的投資風險適中，相對其他東南亞國家投資吸引力屬中上，我國也有較多的企業選擇在越南布局。

印尼有較高的外匯風險，且與馬來西亞同樣有營商環境不甚理想的情況，仍待政府持續加強改進當地的營商環境，但政治風險尚且適中，較多數東南亞國家穩定。然多數東南亞國家經濟規模有限，消費需求也有限，導致投資吸引力普遍偏低，唯印度有龐大的市場，也有不錯的營商環境，多有企業向印度布局，繼中國之後印度也成為的另一個國際經濟與國際政治聚焦的重點。



資料來源：德勤研究與分析

圖 3-3-1 東南亞國家的投資吸引力分布圖

此外，臺商布局較多的國家，也是金融市場也相對較開放的國家，本研究輔以金融開放指數說明之。⁸ 以新加坡為例，2016 年新加坡的金融開放指數為 1.00。而菲律賓同年的金融開放指數較高達 0.45，越南、印尼、馬來西亞為 0.42、泰國與印度稍低僅 0.17。

金融開放指數指數係衡量一個國家資本帳戶開放程度的指標，或可轉換為資本控制的程度。資本帳戶開放給發展中國家帶來許多潛在的經濟效益。越南、菲律賓、馬來西亞的金融開放程度由 2000 年至 2016 年的趨勢觀察來看，有逐步提升的現象，顯示當地政府有意透過資本市場的活絡，透過更開

⁸ 資本帳戶自由化通常是指一國允許其資本帳戶中的各種資本自由流動，即居民可以自由地進出國際金融市場進行投資和籌資，非居民也可以自由進出國內金融市場進行投資和籌資。資本帳戶自由化是發展中國家金融自由化中力度最大的開放措施。發展中國家為了更好地利用國際資本，彌補其工業化進程中的“資本短缺”，在實行利率自由化、金融業務和機構準入自由化的同時，也實行資本帳戶的自由化。資本帳戶開放給發展中國家帶來了許多潛在的經濟效益。

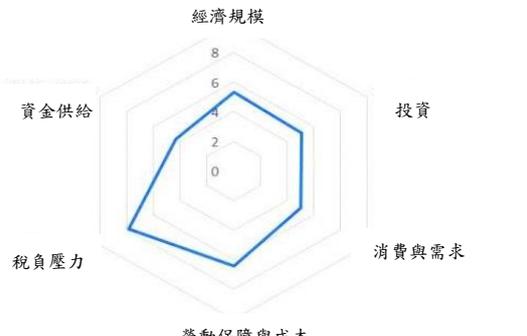
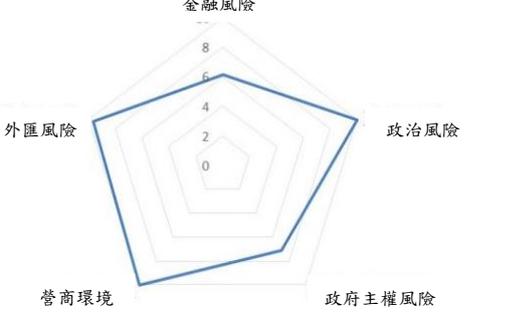
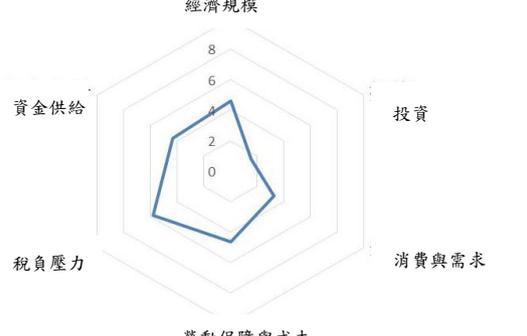
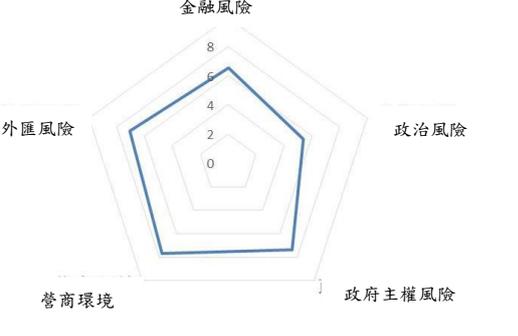
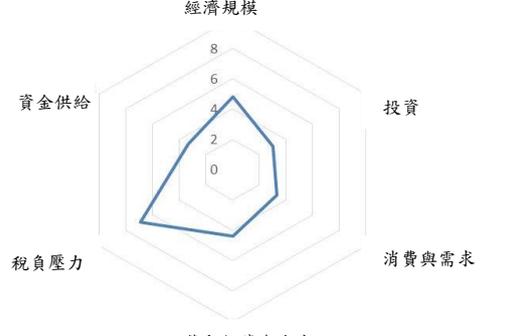
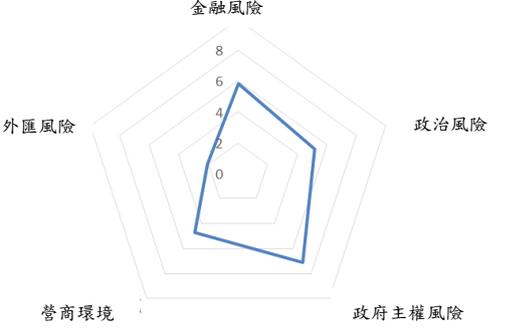
放的態度，讓資金進出時更加便利，以此吸引海外資金的進入，以彌補推動國內發展所不足的部分資金缺口。

影響產業布局的因素有很多，鄰近生產要素、市場、研發或學術重心、歷史背景、交通或地理區位等優勢，逐漸形成全球供應鏈在當今布局的情形。然 2016 年 6 月 15 日新南向政策發布後，各縣市在爭與新南向策略發展的施政重點時，南部地區因地理區位的優勢，爭相爭取新南向政策前進基地美名，蔡總統更於 2016 年 11 月正式點名以高雄做為新南向基地、關鍵的門戶。然迄今區位優勢或政策引導似乎對目前南部產業的海外布局的影響效果有限，可能區位優勢或政策引導不是影響產業布局的關鍵因素。

前述東南亞國家的金融開放程度、適合國際投資者參與的產業，以及各種投資風險（金融風險、外匯風險、政治風險、營商環境、政府主權債務風險）、投資吸引力（經濟規模、消費與需求、投資、稅負、資金、勞動保障與成本），可能更是企業海外布局會參考的因素（見表 3-3-1）。

南部企業在海外布局的考量為何？為何政策推動的效果尚未結合地利上優勢，而與新南向國家有緊密的互動？本研究將於下一章中，透過深入的企業訪談，瞭解南部企業海外投資的考量、企業總部海外布局中的角色、產業發展的困境與可能的因應對策，以期能在知曉因果關係下，針對南部企業的問題研擬合適之因應對策。

表 3-3-1 東南亞國家投資吸引力與風險指標

投資吸引力指標	風險指標
<p>新加坡 [1.00] (資通訊等技術含量高的產業、交通運輸具備獨特優勢的產業)</p>	
 <p>經濟規模 投資 消費與需求 勞動保障與成本 稅負壓力 資金供給</p>	 <p>金融風險 政治風險 政府主權風險 營商環境 外匯風險</p>
<p>越南 [0.42] (基礎設施、資通訊技術、交通運輸)</p>	
 <p>經濟規模 投資 消費與需求 勞動保障與成本 稅負壓力 資金供給</p>	 <p>金融風險 政治風險 政府主權風險 營商環境 外匯風險</p>
<p>印尼 [0.42] (在當底已成規模的製造業和交通運輸業進行產業整合)</p>	
 <p>經濟規模 投資 消費與需求 勞動保障與成本 稅負壓力 資金供給</p>	 <p>金融風險 政治風險 政府主權風險 營商環境 外匯風險</p>

註：中括號內的數字表金融開放程度的指數，係衡量一個國家資本帳戶開放程度的指標，數值越大表示資本帳戶越開放。缺孟加拉、汶萊、不丹的資料。

資料來源：德勤研究與分析；Chinn and Ito, 2006。

表 3-3-1 東南亞國家投資吸引力與風險指標 (續)

投資吸引力指標	風險指標
<p>馬 來 西 亞 [0.42] (石油化工業、機械製造業、IT 產業、生物科技)</p>	
<p>菲 律 賓 [0.45] (農業、能源、製造業、基礎設施建設、旅遊)</p>	
<p>印 度 [0.17] (建築、通訊、鐵路、電力、機械製造等勞力密集產業與服務業)</p>	

註：中括號內的數字表金融開放程度的指數 (Chinn-Ito Index)，係衡量一個國家資本帳戶開放程度的指標，數值越大表示資本帳戶越開放。缺孟加拉、汶萊、不丹的資料。

資料來源：德勤研究與分析；Chinn and Ito, 2006。

表 3-3-1 東南亞國家投資吸引力與風險指標 (續)

投資吸引力指標	風險指標
<p>泰 國 [0.17] (農業、交通運輸業、電子製造業、汽車製造業)</p>	
<p>尼 泊 爾 [0.17] (農業、水利、礦產、航空、旅遊)</p>	
<p>東 埔 寨 [1.00] (勞力密集製造業、農業技術、交通運輸業)</p>	

註：中括號內的數字表金融開放程度的指數 (Chinn-Ito Index)，係衡量一個國家資本帳戶開放程度的指標，數值越大表示資本帳戶越開放。缺孟加拉、汶萊、不丹的資料。

資料來源：德勤研究與分析；Chinn and Ito, 2006。

表 3-3-1 東南亞國家投資吸引力與風險指標 (續)

投資吸引力指標	風險指標
<p>巴 基 斯 坦 [0.17] (當地政府大力發展的產業)</p>	
<p>緬 甸 [0.00] (醫療、教育、基礎設施)</p>	
<p>不 丹 (燃料、穀物、汽車、機械、金屬、塑膠)</p>	

註：中括號內的數字表金融開放程度的指數 (Chinn-Ito Index)，係衡量一個國家資本帳戶開放程度的指標，數值越大表示資本帳戶越開放。缺孟加拉、汶萊、不丹的資料。
資料來源：德勤研究與分析；Chinn and Ito, 2006。

表 3-3-1 東南亞國家投資吸引力與風險指標 (續)

投資吸引力指標	風險指標
孟 加 拉 (勞力密集型產業)	
汶 萊 (能源、建築業、服務業、進出口貿易)	
斯 裡 蘭 卡 [0.17] (密集型且低技術產業)	

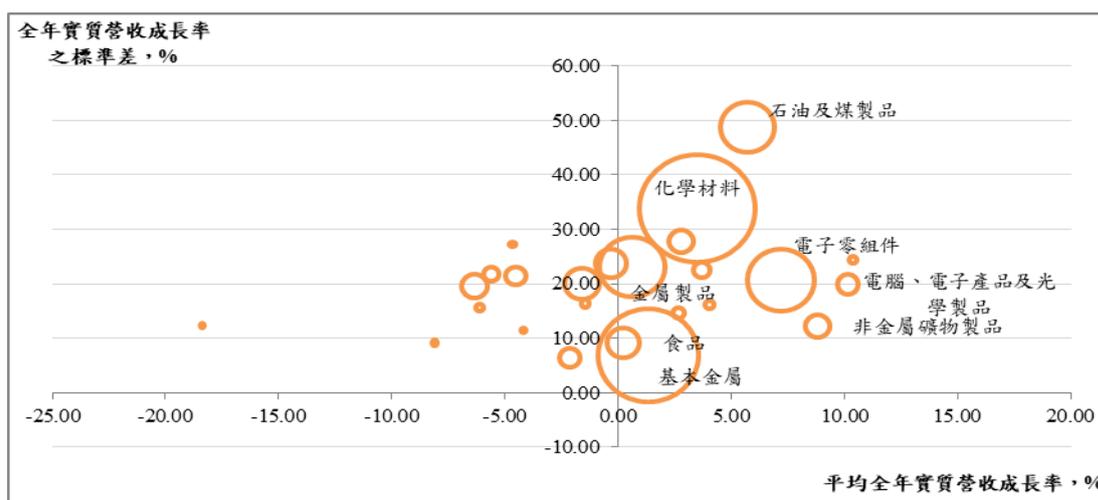
註：中括號內的數字表金融開放程度的指數 (Chinn-Ito Index)，係衡量一個國家資本帳戶開放程度的指標，數值越大表示資本帳戶越開放。缺孟加拉、汶萊、不丹的資料。

資料來源：德勤研究與分析；Chinn and Ito, 2006。

第四章 南部企業總部鏈結海外的現況與展望

本研究於第二章與第三章中運用不同的調查資料，由偏向總體的視野瞭解南部地區企業的海外投資策略與概況、與新南向國家交流的情形，以及未來投資展望等。初步發現南部企業在東南亞當地的投資相對保守，且無論貨物或人員交流均相對較少。本章則進一步彙整深度訪談的結果，探究南部企業進行海外投資的策略考量與臺灣總部的運作鏈結、遭遇的困難與挑戰、赴新南向國家經商的成功經驗或疑慮等議題，以便呼應與瞭解前兩章調查結果對南部企業海外布局的描述，甚至進而藉由新南向布局案例中提取精華，作為其他企業可持續精進的參考依據。

在進入正式討論前，本研究先輔以工廠校正及營運調查之工廠年營收資料大致觀察本研究進行深度訪談企業所屬的產業概況，主要包含電子零組件製造業、機械設備製造業、塑膠製品製造業、食品製造業、服務業等。圖 4-1-1 描繪 2007-15 年之實質年營收成長率的平均值與標準差，以便綜覽高雄市製造產業的發展情況，並以圓圈大小顯示 2015 年的實質年營收。



註：(1) 橫軸與縱軸分別表示樣本期間內實質年營收成長率之平均值與標準差。
(2) 圖中之統計量係利用 2007 年至 2015 年 (缺 2011 年) 之實質銷售額成長率計算之。
(3) 圓形圖示大小以 2015 年各產業之實質年營收 (億元) 表之。
資料來源：經濟部工廠校正及營運調查；行政院主計總處，統計專區，國民所得及經濟成長。

圖 4-1-1 高雄製造產業實質年營收成長率之平均與變異散佈圖

右下方產業表示實質年營收成長率平均值為正、成長波動較小，亦即成長相對穩定且風險較小之產業，有「基本金屬製造業」、「食品製造業」等產業，多屬於基本產業或上游產業。

右上方產業表示實質年營收成長率平均值為正、成長波動較大，亦即成長風險較大，但也屬於具發展潛力與活力之產業。其中，「石油及煤製品製造業」與「化學材料製造業」有最大幅的平均成長與波動；「電子零組件製造業」係屬於年營收平均成長高，但具中度風險的產業；「金屬製品製造業」，年營收平均成長因受景氣影響稍微偏弱，但亦屬於中度風險的產業（亦見表 4-1-1）。

表 4-1-1 高雄製造產業實質年營收成長率之平均與變異概況

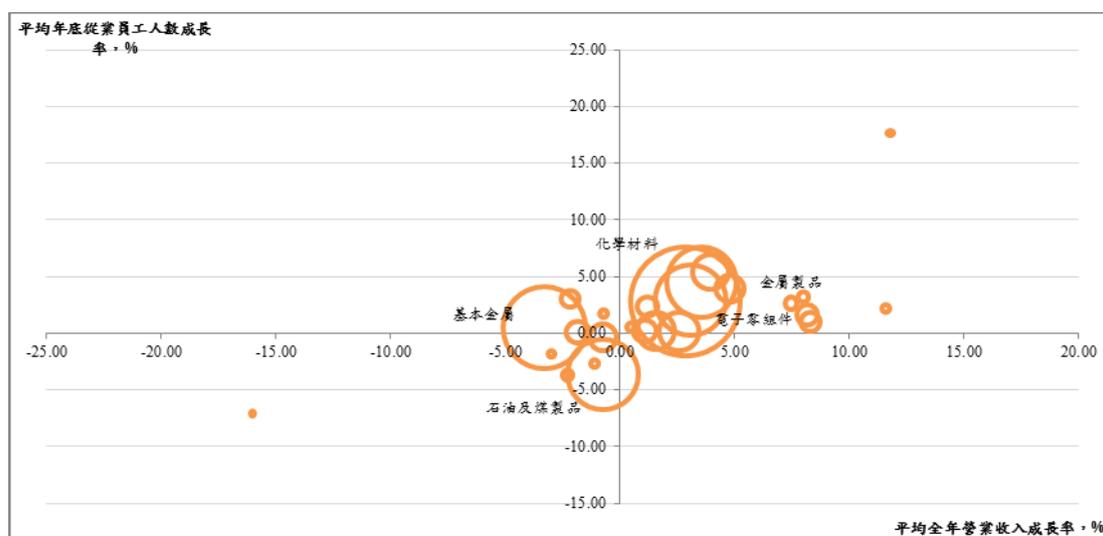
產業分類	成長率之平均數(%)	成長率標準差(%)	年營收(2015)(億元)	產業分類	成長率之平均數(%)	成長率標準差(%)	年營收(2015)(億元)
食品製造業	0.24	9.17	649.38	塑膠製品製造業	-6.35	19.60	392.35
飲料及菸草製造業	10.38	24.38	32.03	非金屬礦物製品製造業	8.80	12.23	375.47
紡織業	4.05	16.20	51.65	基本金屬製造業	1.35	6.81	6,395.50
成衣及服飾品製造業	-18.37	12.33	10.98	金屬製品製造業	0.62	23.12	2,630.06
皮革、毛皮及其製品製造業	-8.10	9.21	22.39	電子零組件製造業	7.20	20.66	2,775.48
木竹製品製造業	2.67	14.61	73.81	電腦、電子產品及光學製品製造業	10.16	19.97	300.43
紙漿、紙及紙製品製造業	-2.13	6.38	266.85	電力設備製造業	-4.49	21.43	263.64
印刷及資料儲存媒體複製業	-1.45	16.35	47.62	機械設備製造業	-0.31	23.70	627.91
石油及煤製品製造業	5.74	48.83	1,827.25	汽車及其零件製造業	3.69	22.56	166.17
化學材料製造業	3.49	33.84	8,552.35	其他運輸工具及其零件製造業	-1.60	20.00	731.11
化學製品製造業	2.78	27.79	367.88	傢俱製造業	-6.12	15.63	33.91
藥品及醫用化學製品製造業	-4.19	11.47	22.43	其他製造業	-5.62	21.71	152.66
橡膠製品製造業	-4.68	27.25	24.47				

註：表中之統計量係利用 2007 年至 2015 年（缺 2011 年）之產業實質年營收成長率計算之。
資料來源：經濟部工廠校正及營運調查。

圖 4-1-2 中同時呈現高雄製造產業年營收與從業員工人數平均成長率近年概況圖。右上方產業表近年年營收成長率平均值為正，且從業員工人數平均呈現擴張的態勢，顯示該產業屬於擴張中的產業，需增加人力投入，且有營收的成長。以「金屬製品製造業」、「化學材料製造業」與「電子零組件製造業」較具擴張動能。例如，展現品質優勢的高雄金屬扣件產業，近年即受惠於中國受反傾銷制裁的轉單效益，逐漸打開高規格扣件產品的國際市場；

而高雄市的半導體封測產業雖處於產業鏈末端，但亦受惠於近十年半導體國際市場的暢旺，成為高雄市近十年較具成長動能的代表性產業。

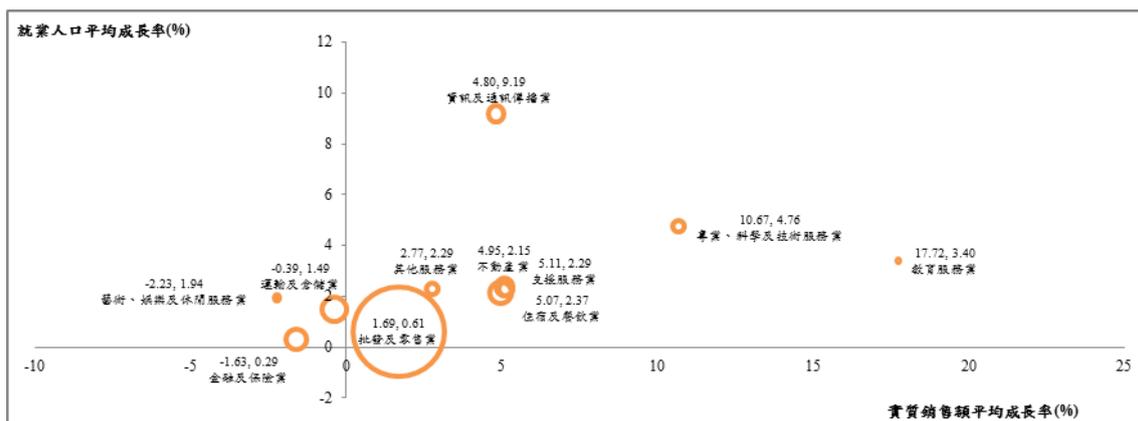
左下方產業表示近年年營收成長率平均值為負，且從業員工人數平均呈現萎縮的態勢，可能反應該產業近年因遭逢國際景氣衝擊，產業趨勢與價格下滑，或國內產業外移致使國內業務萎縮等因素，使得人力需求萎縮，營收表現不盡理想。例如，「石油及煤製品製造業」等屬基本產業或上游產業，營收深受國際價格影響。



註：(1) 橫軸與縱軸分別表示樣本期間內全年營收與年底從業員工人數成長率之平均值。
 (2) 圖中之統計量係利用 2007 年至 2015 年 (缺 2011 年) 之全年營收與年底從業員工人數計算之。
 (3) 圓形圖示大小以 2015 年各產業之全年營收 (億元) 表之。
 資料來源：經濟部工廠校正及營運調查；行政院主計總處，統計專區，國民所得及經濟成長。

圖 4-1-2 高雄製造產業全年營收與年底從業員工成長率之平均散佈圖

另於圖 4-1-3 中以實質銷售額成長率之平均值、就業人口成長率綜覽高雄地區服務業近十年的發展情況，圓圈大小表示 2016 年的實質銷售額。右方產業表示近十年實質銷售額成長率平均值為正，且就業人口平均有正向成長。離中心越遠者表示實質銷售額成長率平均值或就業人口平均成長率越高，顯示該產業較具成長動能與活力，有更多的服務需求，因此投入的人力也可能越多，有「資訊及通訊傳播業」、「專業、科學及技術服務業」與「教育服務業」等產業。



註：(1) 橫軸表示樣本期間內實質銷售額成長率之平均值；縱軸表示樣本期間內就業人口成長率之平均值。

(2) 圖中之統計量係利用 2008 年至 2017 年之實質銷售額成長率與就業人口成長率計算之。

(3) 圓形圖示大小以 2017 年各產業之實質銷售額（億元）表之。

資料來源：財政部財政統計資料；行政院主計總處，統計專區，國民所得及經濟成長；行政院主計總處，統計專區，就業、失業統計。

圖 4-1-3 高雄服務產之業實質銷售額與就業人口平均成長率散佈圖

左方產業表示近十年實質銷售額成長率平均值為負的產業，但就業人口成長持續擴大，離中心越遠者可能表示就業人口平均成長率越高，但實質銷售額成長率平均可能越差。例如「運輸及倉儲業」可能受制於製造業的景氣榮衰，而人員的運輸則與觀光業興衰有很重要的關聯性，也顯示該產業有擴增人力的需求，但可能受景氣影響而營收受到波及。

此外，「金融及保險業」在高雄的就業人口幾乎無成長，且實質銷售額平均成長率為負值。金融產業或保險產業係特許行業，受主管機關高度監理，設立公司有一定的進入障礙與規模要求。大型企業或國際企業之營利事業登記並非登錄於高雄，而高雄地區亦有區域型企業。金融產業或保險產業在國內屬於相當飽和的產業，業內亦相當競爭，地區型的企業可能有規模或制度等劣勢，致使競爭力不如大型企業或國際企業，因此呈現成長動能不足的情況。

依據上述，近十年高雄市較具成長動能的產業為金屬製品製造業、電子零組件製造業、化學製品製造業等，是維繫本地經濟的重要業別，也是高度外銷的產業。尤其隨國際景氣復甦、需求擴張，相關業者也一併受惠。但另一方面，高雄市的民生輕工業的表現卻不甚理想，甚至有萎縮的現象。

服務業則以教育服務業、專業服務業與資通訊服務業等，具備銷售額與就業人口雙成長現象；但運輸及倉儲業的就業人力雖呈現擴張，但實質銷售額卻不理想，可能是導因於製造業與觀光業的景氣榮衰；最後，金融及保險服務業的發展則不盡理想，不僅就業人力幾乎無擴張，平均銷售額更呈現負成長。臺南地區的產業也有相類似的特徵。

由上可知，本研究進行深入訪談的產業類別也多半以發展成熟、營收較穩定之製造業者居多，受訪企業普遍發揮在地生產優勢，生產品質精湛的產品，除規模大小的差異外，部分受訪企業則為上市/櫃公司、獲得經濟部「小巨人獎」、「營運總部認定」、鄧白氏頒發之「中小企業菁英獎」；而在海外布局方面，部分受訪公司在新南向國家已設立生產基地或銷售據點；另有部分受訪公司以國際貿易的方式向新南向國家販售產品。

受訪業者涵蓋南部地區重要的產業與特色產業，包含運用高壓低溫殺菌技術保留食材天然風味之食品製造業、創造 20 年無損紀錄之養殖箱網設備的塑膠製品製造業、工藝造詣與德國百年大廠媲美並超過歐盟節能要求之化學與金屬泵浦設備製造業、掌握國際需求與趨勢民生與工業淨水設備製造業、響應政府能源策略之太陽能光電設備製造業、隨著民眾對生活品味的需求持續擴張的真空蒸鍍薄膜化學製品製造業、在國際汽車售後市場中重要車燈製造龍頭的汽車及其零件製造業，以及享譽國際的封裝測試、二極體與電源轉換器電子零組件製造業。另有，兩家歸屬於服務業的餐飲連鎖業者和工業設計與品牌創造業者。

依據本次受訪企業的特性與規模，倘若其具有顯著營收或技術領先優勢者，亦即企業規模較大者，將於本章第一節討論之，此類型企業多為國內上市或上櫃公司；第二節則聚焦中小型企業，進而比較因資源豐厚程度不同，在營運策略與海外投資規劃考量上也有差異的兩類企業；第三節則綜合本研究第二、三章的調查結果與深度訪談所得，由整體南部企業的海外發展策略與個別企業的實際運作經驗與規劃中，擷取重要意涵，推敲南部地區藉由當

地企業從事新南向海外布局，進而帶動總部經濟發展的相關經驗與可能性。

表 4-1-2 本研究從事深度訪談之企業

名稱	產業類別	地區	海外布局	企業總部、獲獎概況	上市/櫃
大型製造業					
日月光半導體製造股份有限公司	電子零組件製造業	高雄市	生產基地遍佈於美國、中國、韓國、新加坡、馬來西亞等 16 國	經濟部營運總部認定	上市
強茂股份有限公司	電子零組件製造業	高雄市	生產基地於中國	經濟部營運總部認定	上市
岱稜科技股份有限公司	化學製品製造業	臺南市	生產基地於中國 子公司設於馬來西亞、美國	經濟部營運總部認定	上櫃
堤維西交通股份有限公司	汽車及其零件製造業	臺南市	生產基地布局於泰國、印尼、中國	經濟部營運總部認定	上市
中小型企業					
頻譜電子工業股份有限公司	電子零組件製造業	高雄市	產品行銷全球	企業總部 經濟部小巨人獎 鄧白氏中小企業菁英獎	-
般聖工程有限公司	機械設備製造業	屏東縣	產品行銷全球	企業總部	-
東福塑膠工業股份有限公司	塑膠製品製造業	屏東縣	產品行銷全球	企業總部	-
金利食安科技股份有限公司	食品製造業	屏東縣	產品行銷全球 接受日本、新加坡客戶的代工	企業總部	-
元晶太陽能科技股份有限公司	電子零組件製造業	屏東縣	子公司設於美國 銷售據點設於泰國	企業總部(新北市)	上市
晨間廚房	連鎖餐飲業	屏東縣	服務據點設於中國	企業總部	-

第一節 南部大型製造業總部的海外布局 與營運策略

本節依序匯整南部地區大型受訪企業的海外布局考量與區位選擇、不熱衷新南向國家布局的主因、在臺企業總部所扮演的功能現況與變遷、南部地區發展總部經濟的限制、面對在臺營業難題所採取的因應作法。大型企業訪談所涉及的產業包含半導體封裝測試、二極體電子零組件製造業、真空蒸鍍薄膜的化學製品製造業、車燈製造之汽車及其零件製造業。

壹、海外布局考量與區位選擇

我國內需市場的規模有限，具（國際）知名度的臺灣製造業者，皆屬於在全球市場銷售的外銷型企業。在供應鏈的全球布局策略中，根留臺灣的企業則靈活運用本地的製造與生產優勢。但依靠有限的企業資源要持續增加產能，或擴大全球服務的對象時，海外布局會是企業下一步思考的方向。南部地區的製造業發展較具規模，因此在海外有實體布局的企業，多為以製造生產為主體的投資，並連帶考量接近市場或供應鏈上、下游的關係。

一、半導體封測與二極體製造業—具消費力的市場、跟隨供應鏈與管理優勢

高雄市擁有國際首屈一指的半導體封測業者將集團總部設於楠梓加工出口區。目前全球布局共計有 16 個據點，遍及日本、韓國、歐美、新加坡與馬來西亞等國。早期，海外生產據點的設立係為了精準控制成本與就近服務當地重要客戶。然而，隨國際製造生產重心往亞洲移轉，帶動周邊國家經濟成長，近年亞洲遂成為諸多電子消費產品、車用產品等的終端市場。因應市場的移轉，半導體封裝業者既有的海外據點，如美國、日本、韓國、新加坡、馬來西亞等，多缺少持續擴張的動能，甚或呈現產能萎縮，因此海外投資多開始暫緩擴張。

反觀在中國與臺灣的布局則仍持續增加。近年在中國的投資以服務當地客戶為主要考量外，也是為滿足中國的「當地含量」規則才能於中國銷售；而不斷擴張的第三地需求則由位於高雄與中壢的生產據點支應。自 2008 年迄今，重大產能的投資皆集中在臺灣，現已累積 7 個生產廠房，另有 2 個新式廠房正在興建中。受訪企業肯定高雄市能在近年該公司的投資區位決策中脫穎而出，而非新南向國家雀屏中選的關鍵因素如下：

1. 半導體供應鏈的中游與下游製程向來以臺灣為首，深具國際領導地位，其他區域尚無更完整的聚落與發展利基；

2. 半導體產業的製程需仰賴穩定的水力與電力供應，新南向國家中基礎建設有優勢的新加坡卻有水資源匱乏的問題，馬來西亞則有電力不足的問題；而中國雖有強勢的政策引導產業發展，但人才嚴重不足，暫難成氣候；

3. 半導體供應鏈的下游產業，有嚴苛的產品品質與良率要求，而企業的管理與員工的素質是影響品質與良率的重要關鍵。綜合評估不同地區員工的管理策略與員工忠誠度的展現，唯臺灣最具有產業優勢。

另一家以二極體為主要產品的高雄半導體業者，海外實體布局亦聚焦在中國。受訪企業在 2000 年首次赴中國設廠，主要是考量其龐大市場，聚集許多國際重要的消費性電子產品企業，而二極體是當中不可或缺的零件。另一方面也為兼顧中國市場「當地含量」與適於「大量販售」的特性，因此結合自身累積的品質聲譽優勢與在地製造的成本優勢，決定於中國設廠，與各國競爭對手在中國市場競爭。

至於在「非中國市場」的發展策略則倚重臺灣的本地製造，主打高階產品市場。該公司的高雄總部負責有關產品設計、研發、生產與行銷策略規劃等，依各地不同的需求與偏好，進行產品特性調整與行銷策略規劃的擬定，進而銷售至歐、美、韓等地。此外，受訪企業表示海外布局中，屏除市場因素的考量，中國仍是首選。尤其相較於新南向政策所框定的 18 個國家，中國因文化背景與臺灣相似、溝通便利又具備市場需求，讓中國在企業的海外

布局中，具眾多優勢。

半導體供應鏈對產品品質與良率要求較嚴，尤其是依其運用的領域，越高階的應用領域，如車用、航太、醫療等，對產品品質的要求越高，為維持產品的安全性、客戶的信任與品牌在市場中的聲譽，企業不斷將製程的良率提高，甚或零瑕疵、零錯誤，亦即良率 100% 的標準。據此，半導體企業除完整掌握製程的技術外，更涉及人為因素的管控。尤其，管理與員工是其中的關鍵；文化背景相似與溝通便利可以減少資訊誤差的發生，也是讓管理效果得以發揮的重要因素，也因此，臺灣本地與中國遠較東南亞等國更具投資吸引力。

綜合上述，半導體業近年全球布局的考量，以具消費力的市場規模、緊密的供應鏈關係與管理優勢為考量，投資重心聚焦在臺灣與中國。在中國的布局除有具消費力的市場規模因素外，也因當地市場的偏好與歐美市場不同，更受限於中國「當地含量」的政策；臺灣的布局則為放眼國際各主要市場的需求，總部更是集合設計、研發、行銷等核心功能，靈活運用臺灣的生產優勢。

二、化學製品製造業—具消費力的市場與管理優勢

本化學製品製造業者主力產品為真空蒸鍍薄膜的製造。產品應用範圍廣，遍及各種類型的產品外包裝、廣告文宣品的設計等，且隨經濟發展水準提高，該產品的應用範圍將持續擴大。尤其，當消費者開始在意品味與質感時，真空蒸鍍薄膜產品的需求將更加顯現。尤其搭配高級禮盒、紙袋等，雖會稍微增加成本，但可顯著提升品味，有助於價值塑造、提升產品能見度。有鑑於此，受訪企業的海外布局以具消費力的市場規模為首要考量，因此美國、歐洲為其海外布局首選地。此外，隨著中國經濟的發展，帶動中產階級的消費力提升，中國亦是另一個重點投資地區。

然其在歐洲的布局幾經波折，主要歸咎為溝通與管理上的障礙，由於非英語系國家在語言溝通上有很大的障礙，文化背景差異也大，導致資訊傳遞

與解讀失真，讓管理備受挑戰，因此歐洲市場現以經銷或銷售據點為主。由於產品屬於供應鏈上游的產業，因此業務開發重點會聚焦在特定的大型客戶。

近年海外投資布局的重心轉向崛起後的中國。由於中國與歐美市場的消費習慣與偏好截然不同，中國從赤貧歷經高速的經濟成長到邁入「新常態」的歷程短暫，外顯性的奢華為目前市場的主要偏好，歐美則更喜低調奢華。因此會有因應中國偏好的產線與行銷作為。

換言之，該公司近年僅在中國與臺灣有擴大投資的規劃，以具消費力的市場規模與管理優勢為主要考量。中國設廠為因應中國的需求，並設立區域服務中心，中國子公司直接接單、製造與服務中國客戶。而臺灣的布局則為放眼國際各主要市場的需求，重要核心功能如國際行銷策略、技術開發、產品研發等皆保留於臺灣。

三、汽車零組件製造業—具消費力的市場、跟隨供應鏈上下游、迴避關稅障礙

汽車零組件製造業同樣是高度外銷型的產業，一般而言，汽車零組件製造業的海外布局，如以「獨立售後維修服務市場」(After Market, AM)為重，海外布局會著眼於具消費力的市場規模，才能有機會擴展產品的通路與市場；若以「原廠委託生產製造」(Original Equipment Manufacturer, OEM)為主，海外布局則會因應客戶要求，跟隨供應鏈的全球布局。

本受訪業者的營收有九成來自於外銷。營收中有八成是來自於獨立售後維修服務市場、二成來自於原廠委託生產製造。受訪企業早期便已赴新南向國家布局，目前主要的海外布局有中國、泰國與印尼。中國的布局乃因龐大內需市場吸引各國知名汽車大廠的進駐，也有積極培植的本土汽車產業，因此除了有各式原廠零組件的需求外，還有中國獨有的品項設計，帶動售後維修服務市場的興起。在中國的布局有因應供應鏈的 OEM 製造外，亦有 AM 市場的考量。

針對新南向國家的市場，受訪企業在泰國的布局同時有 AM 與 OEM 的製造規劃。此外，對東南亞國家的布局也是為因應高額的產品進口關稅而設置組裝據點與發貨中心。近年，泰國「東部經濟走廊」的規劃已納入具規模的汽車產業聚落，為滿足上游客戶的需求，也著手 OEM 的製造產線。而在印尼的布局也基於類似的考量。

受訪企業最主要的生產基地仍在臺灣臺南市，且為了保有技術與資本的優勢，海外布局僅以後段製程為主。臺南企業總部持續掌握所有製程、研發、產品設計、模具開發、接單與財務的核心功能。

貳、不熱衷新南向國家布局的主因

一、對新南向國家的投資布局仍以迴避關稅障礙為主要考量

受訪企業除已在新南向國家的布局外，對於新增或擴大新南向國家的投資意願有限。業者表示目前新南向國家新增投資的誘因不在當地市場。例如，當地中產階級仍待發展、消費習慣尚不足以支撐足夠的消費。因此多半仍以迴避關稅障礙為考量。

特別是由於我國尚未與東協國家簽屬的雙邊或多邊貿易協定，相較於中國、韓國或日本與東協國家因貿易協議，逐步減讓彼此的進口關稅。2018 年時已有超過九成的產品享有進口至東協國家的關稅減讓優惠，關稅幾乎為零。

但臺灣的產品出口至新南向國家卻面臨關稅障礙，且關稅壁壘似乎還有增加的趨勢。我國工具機在東協國家的進口關稅平均有 5% 至 10% 不等，但 2018 年起工具機在東協國家的進口關稅更由 5% 調升至 10%。部分食品的進口關稅高達 20%，而臺灣的強項面膜在泰國的進口關稅也高達 38%。

二、新南向國家的投資限制

受訪的南部領導企業現仍有新南國家的布局，但基於以下因素，暫不考慮在新南向國家進行實體投資規劃：

1. **欠缺支持企業發展所需的基礎設施與人才：**例如，半導體產業需要穩定且大量的水與電，以及足夠的技術人才。新南向國家中，即使有基礎建設優勢的新加坡卻有水資源匱乏的問題，而馬來西亞則有電力不足的問題。大致而言，新南向國家缺乏相關產業的供應鏈布局與大量技術人才支援，且勞工素質也較不適合半導體產業的需求、影響成品良率。
2. **各別國家市場規模小或過於分散：**印尼的國土島嶼多且分散，經濟核心集中在爪哇島，其他島嶼的經濟尚不夠活絡；泰國的經濟核心也集中在曼谷。市場規模小，商機顯現後很容易飽和，企業投資設廠難倚靠小規模的市場支撐其較長期的發展。若新南向國家確實有需求，僅可能做銷售規劃或通路的布局。
3. **政經結構不穩，人治優先於法治：**部分新南向國家的政經結構不穩，法治條件不健全、人治優先於法治。投資前有許多關卡，需要人脈疏通。官方與地方的誠信很容易因利益與壓力而轉換，多數國家也明顯的排外情況，非本地經營者經營難度很高。而印尼、越南更可能有排華疑慮存在。
4. **既無上游產業，亦無具規模之終端市場：**產業供應鏈尚未在新南向國家成形，如無供應鏈的整體布局，企業多不會提早前往布局。此外，高規格的产品主要客戶端為知名大廠，新南向國家尚無相關品牌廠的聚集。唯美中貿易紛擾持續，可能促使全球供應鏈重新布局，跟隨供應鏈的移動，或許有其他新可能。
5. **語言溝通有障礙，文化不熟悉：**不論是蒐集商情或是與員工溝通，往往因語言與文化隔閡而有溝通障礙。即使有翻譯，也會因文化背景的差異，造成翻譯或解讀錯誤而產生誤會。
6. **消費偏好與習慣仍以價格為主：**消費偏好與習慣仍以價格為首要考量，便宜可用即可，也缺乏認證制度與規格。但好品質的產品卻因價格限制，反而不容易找到市場，或市場規模仍有限。

總之，面對中、日、韓等國家的競爭，臺灣製造業的產品即使在品質上稍佔有優勢，關稅卻讓部分臺灣產品喪失價格競爭力與議價彈性。特別是當企業本身有能力迴避東南亞國家的關稅障礙後，在綜合考慮市場規模、文化差異、管理困難、法令遵循等門檻後，對新南向國家的投資意願顯得不高。

參、在臺企業總部所扮演的功能現況與變遷

由前述可知，大型製造企業多具備領導地位，在海外有實體投資，也在部分新南向國家布局，唯海外投資「重心」仍以中國為主，而企業總部仍設置於臺灣並操控制造、研發、行銷等全球的活動。相對而言，海外子公司若具備生產功能，無論布局的地區，主要功能均是回應企業總部的生產規劃，其次為蒐集當地客戶與市場的資訊。尤其是在海外子公司設置初期，可能因初期投資環境不佳、生產與資源尚未熟悉、在地員工技術不足、當地法規不清晰等因素，為讓海外子公司順利投產，並逐漸穩定與提升產能，企業總部會由臺灣挹注知識、原料或專業技術的支援。

半導體製造業者在子公司成立初期，由母公司組建多個專業團隊，如財務、報價、工程、技術等，陸續派往子公司進行技術指導與資訊交流，總部的各項專業支援期會達半年以上，以讓新廠房的產能提升至標準。

化學製品製造業、汽車零組件製造業等製造業者的企業總部則統籌管理國際訂單接洽、總體營運規劃、財務管理、核心技術、專利開發與申請、國際採購、研發方向或後勤等核心功能；部分海外的子公司也有研發的功能，但多聚焦在製程端的改善與提升，知識、技術與模具開發等核心研發能力保留在臺灣的企業總部。

此外，海外子公司在生產線建立初期，也會有臺籍幹部與技術人員派駐，進行管理與技術移轉。由臺灣的技術人員將後段製程所需之技術與知識，移轉給當地聘僱之技術人員。又由於各投資地的法律與規範不同，子公司在投資國當地會聘用當地的財務或稅務人員，以快速熟悉當地的法令規定。

以市場導向布局在中國的子公司通常也肩負在地行銷的功能，但核心行銷任務也由臺籍主管或臺灣總部訂定，執行的部分則由在地業務負責。如同華碩、廣達等知名臺廠，雖有將生產基地設於中國以貼近市場，但當地工廠與業務團隊僅單純執行臺灣企業總部的生產與行銷策略。

肆、南部地區發展總部經濟的限制

本節的受訪南部大型製造企業多為本業經營良好，且具備海外布局經驗，其表示南部地區距發展總部經濟的概念仍有一段距離，且必須優先跨越以下的限制。

一、水力與電力無法持續且穩定供應

1.水資源分配不均，以南部地區的半導體封裝業者為例，製程中需仰賴大量且穩定的水力與電力支持，二者缺一不可。然臺灣的水資源有先天條件上的缺陷，降雨過度集中且分佈不均，短時間大量的強降雨又會導致源水濁度過高，無法立即投入使用。半導體封裝需大量潔淨水源，資源有限的企業透過較低成本的投資規劃，在鄰近廠區的空間中設置大型儲水設施，藉由預存部分用水來因應短期（二天內）水資源的短缺問題。然倘若水資源短缺問題超過企業設定的保險期限，便會影響到製程，造成企業的損失。

具充沛資源可運用的領導企業，可自行建置高規格的污水處理設施，增加水資源的利用率，以自行因應用水不穩定的困境。污水處理設備可將半導體製程的下水回收處理，處理後的中水（RO 等級）再循環使用，以克服水資源耗用量大與供應不穩定的缺點。但與上水相比，中水的處理成本約增加40%。並非所有同業皆有可以負擔鉅額的投資與高昂的處理成本，因此水資源的穩定供應是影響該產業發展的重要限制因素之一。

2.電力供應不穩定，我國用電成本低廉、電網普及率高，是產業發展的一大優點。然半導體製造業或部分製造業者因製程的特性，對供電品質的要求更為嚴苛。尚且排除臺灣整體發電量是否充足的爭議，非計畫性造成的供電不穩定或壓降，可能讓企業整條生產線報廢，甚或工作機臺因此受到損

傷，企業恐需耗費加倍的金錢與時間才能恢復到原先的生產狀態。而電力供應不穩定，除了讓企業有立即性的短期損失外，若進一步影響到訂單的交期，更會有商譽減損的風險，也可能有轉單的風險，導致長期的損失。

非計畫性的供電不穩定，可能來自於供電站的地理位置易遭致雷擊、電力輸送過程中因電纜線裸露易遭致生物毀損、設備老舊自然損壞或饋線跳脫、天氣炎熱等種種因素。此外，部分製造生產的園區因建置年份過於久遠，早期的基礎建設已漸漸無法為新的產業或新的製程所用，導致部分園區的電力來源紛亂複雜，甚或混合了民生用電。

企業雖配合政府發展新能源的策略，每年編列預算採購綠電，但購買綠電無法解決供電不穩定的問題，綠電或再生能源也非穩定的電力來源。供電不穩定的問題長久無法獲得解決，企業雖持續加大在臺灣的投資力道，但卻也要承擔更大地供電不穩定的風險，實為阻礙產業發展的一大障礙。

相較於歐洲國家的高用電成本與電業自由化，我國因用電成本相對低廉且來源唯一，企業難以藉由市場機制另覓其他更穩定的電源供應來源。而在電力無法儲存的限制下，工業級的大容量儲能裝置成本非常昂貴。多數企業因臺灣的電力供應「優點」，無誘因對自身的能源使用情況進行通盤診斷，也無研擬提高能源管理的因應相關對策，也無完整能源管理系統（Energy Management System，EMS）的建置規劃。因此當供電不穩定時，目前的損失必然由企業承擔。

二、政府補助或獎勵過度集中，應用端或中小企業易被忽視

在地發展的企業皆逐步邁向國際化，政府為支持產業發展，也提出相關獎勵、補助或技術移轉策略，鼓勵企業投入技術的升級。但政府的美意往往因過多的限制，最終結果卻顯現多將資源集中在大型企業或亮點企業。同樣有發展需求的潛力應用端或中小企業，非常需要外在資源的協助，但往往難獲得補助。

如有關光源的光、熱與電的技術突破研究，政府會優先洽詢直接產業（LED 產業），而不會將資源投放至應用端如車燈產業。然產品在應用端才會因不同需要，延伸技術突破的需求。應用端企業或許有更強的立即性需要與動力進行技術突破，但因為位於產業應用端，幾乎無技術升級的相關補助或輔導資源的挹注。

三、南部地區較難吸引多元專業人才

半導體製造業、化學材料製造業、汽車零組件製造業與核心技術有關的研發或製程，需要材料、電機、機械、自動化、系統、設計、模具開發等專業人才；在國際業務推動上，需要語言、行銷人才，若要開展歐洲或新南向國家市場，更需要特殊語言專長的人才；在國際金融與稅務的處理上，亦須熟悉國際金融與風險管理的人才，南部地區通常難吸引上述專業人才。

此外，臺灣專業的外語大學或學系，語言訓練與栽培出的語言專才，多以歐、美、日語系為主。其他學校為因應特殊語系雖也有相關的課程規劃，但認識語言與靈活運用的程度完全不同，要應用到業界更需要專業的訓練，但國內目前語言訓練程度明顯不足，不足以靈活運用，也無法因應實務上的需求。

四、技術員工難尋且流動率高

政府積極推動工業4.0，試圖透過智慧製造來督促產業轉型升級，更冀望能取代部分人力，以因應人力短缺的問題。但並非所有的製造業或製程都適合以智慧製造取代既有製造。電子零組件中消費產品的應用產業，其具有大量生產且規格一致的特性，此種產業適合導入自動化製成，也可進一步升級到智慧製造的使用。

臺灣製造業以靈活富創造力的彈性生產聞名國際，部分困難產品也輾轉由臺灣製造業協力完成。雖可取得國際聲望，卻也因量少不具規模效益，很難導入智慧製造。有些產業的生產線偏向少量多樣的生產，為少數訂單進行生產自動化升級，不符合營運成本效益，導致難推動自動化生產線。

尤其因為製程的特性，許多企業非常仰賴產線人員，當面臨訂單與生產旺季，企業多會採取輪班制度。具專業技術的員工尚可透過與學校的合作，藉由實習或建教合作來增加未來員工的可能性。但需要輪班的產線員工，很難透過與學校合作增加求才機會，人員的流動率也高。

五、政府無法提供有力的後勤支援

企業海外發展多半倚靠自身與人脈資源，政府往往無法提供有力的後勤支援。企業雖可憑藉各自的本事發揮競爭力，但海外市場有時仍需要國家力量的介入。例如越南排華事件，當臺商的人身安全備受威脅時，我國政府能給予的協助有限。

此外，政府嘗試透過籌組國家隊或策略聯盟的方式，結合臺灣企業能量，攜手打開國際市場。然國際貿易不僅僅只是經濟考量，更有政治角力的因素。當一國的產品成為另一個國家主要的主力產品時，為保護在地業者的權利，往往會發生反傾銷控訴。倘若臺灣業者遭遇反傾銷控訴，我國政府難以提供協助。

六、土地問題浮現

若因美中貿易紛擾而有臺商回流，我國工業區土地問題有可能浮上檯面。尤其，南部企業在國內設廠的選址仍希望可以鄰近總部、供應鏈、高等院校或研發機構，以便利資源共享，增加管理的便利性與製程的要求，因此多半希望能在鄰近總部的區域有土地可以設廠。

伍、面對在臺營業難題所採取的因應作法

一、加強人才培養與訓練，將員工視為公司重要資產

無論是「專業人才」或「產線作業員」，皆是公司的重要資產。專業人才以研發技術、行銷為主，前者持續進行產品升級與開發，後者持續推進市場銷售，而產線工作人員則依規定讓產品生產過程順暢完成，公司仰賴所有員工的通力合作。

處於持續擴張的企業，願意也有能力以較優渥的薪資吸引求職者，再透過公司經營理念的傳達、不同的培訓計畫、養成課程等，加強員工的專業能力累積，也鼓勵員工主動提升能力，搭配適當的獎勵機制，增加員工對公司的忠誠度與向心力，增加留才的可能，也為公司累積人力資產。

此外，企業也開始重視適才適任的問題，依據不同的人格特質進行分類，依其特質觀察需要加強的方向，將人才依特性放在對的位置，增加留才的可能。

二、善用資訊科技讓管理更即時且有效

受訪企業在臺灣的企業總部，為掌握公司內部與海外公司的營運情況，多半表示有效且即時的管理相當重要。受訪企業歷經多年嘗試，開始運用資訊科技的高效率，拉近與海外子公司的距離，讓管理更即時且有效。其逐步將營運資訊、製程資訊、管理資訊、品管資訊等皆數據化，並將海內外公司管理系統統一，讓海外子公司的數據可與臺灣企業總部接軌，臺灣總部便可從蒐集的數據瞭解當地生產與營運的即時情況，並於定期會議中，及早做出因應與改善策略。

三、技術累積提升產量強化競爭力

因應客戶端不同的需求，製造業者會隨客戶的設備使用情況、客戶產品製程中的需求、或未來的趨勢，持續提升或修正自身產品的特性，增加產品的穩定度；也會透過計畫性生產，預估客戶訂單的週期，縮短下訂至取貨的等待時間，以增加客戶的黏著度與信賴感。

第二節 南部中小企業總部的海外布局與營運策略

臺灣的企業有超過 97% 為中小企業，本節中訪問本業表現良好的南部中小企業。其中製造業有蔬果汁食品製造業、養殖箱網設備之塑膠製品製造

業、化學與金屬泵浦設備製造業、淨水設備製造業、光電能源設備製造業、電源轉換器電子零組件製造業；服務業受訪業者則有連鎖餐飲服務業。

壹、海外布局考量與區位選擇

受訪之中小企業或具有中堅企業之潛力、或獲得國家獎項殊榮，或具有穩定外銷實力之企業，且皆為南部地區具製造優勢的業者，但囿於企業規模或資源，或目前尚不需要將生產線移至海外，因此較少赴海外進行投資。目前多半積極發展毛利較高的產品、擴大產品銷售的範圍，累積企業壯大後赴海外擴張的實力。

一、淨水設備製造業—具消費力的市場為主要考量

工業的發展支持人類的生活與經濟活動，但地球的水資源固定，當人口不斷增加，每人可使用的水會越來越少；而不同汙染物也讓乾淨的水資源快速減少。生產潔淨的水或如何讓水變乾淨的產業將隨人類發展日趨重要。

受訪企業同時有民生與工業淨水事業，其表示隨城鎮化程度提高，水資源漸漸被重視、並顯現需求。面對激烈的國際競爭環境，海外布局的唯一考量為是否具有消費力的市場。由於淨水設備產業成熟度高，設備的技術差異不大，為搶得市占率是必須往大型市場發展，只有大國（市場夠大）才握有規格的主導權，並享有內外兼顧的優勢，除靠龐大內需市場支持公司在地發展外，也有機會做為海外基地，拓展其他市場。

受訪企業曾於中國布局，但初次投資並未成功。待目前仍將中國、美國與印度為未來重點投資目標，除具有龐大市場的優勢，更具穩定的政治、單一市場與技術優勢，適合水設備市場的發展；歐洲大部分地區對生活品質要求高，但歐洲國家僅經濟藉由歐元整合，但各國有各自的政治體系與制度，運輸速度、成本與服務都相對不具競爭力，可藉由通路的布局開發市場，但不適合赴當地製造。

二、太陽能產業—具消費力的市場規模為主要考量

我國太陽能產業的發展立基於半導體技術的優勢，初期聚焦於太陽能電池的研發與製造，且產品以外銷為主。然隨著太陽能產業一度成為中國重點扶植的產業後，中國不僅製造太陽能電池，更以完整模組做為系統整合的切入口，在中國政府的大力扶植與補貼策略下，除規模生產外，更以價格破壞進行全球的市場滲透。造成我國業者在太陽能電池或後期開發的模組製造上，生產不具規模效益，且居於成本劣勢。

受訪企業曾於泰國設立辦公室，對新南向國家的市場進行摸索，但因能源產業的投資案，涉及層面過高，更有龐大的人脈需要疏通，最後評估裁撤據點，而在美國的子公司也面臨類似的情況。

目前太陽能產業的技術成熟度高，使用高轉換效率的新技術又暫不具經濟效益，導致我國的產品在國際市場無競爭優勢。所幸目前臺灣政府推動新能源政策，太陽光電布建是重要的能源政策目標，因此受訪企業的經營重心在致力開拓國內市場。

三、電子零組件製造業—布局海外高階應用市場

受訪企業專精於為世界第一級的電源品牌大廠設計與製造高階電源模組，只要是依靠電力驅動的產品或設計，電源模組是其中必須的零組件，產品應用範圍隨新產品開發持續擴大。除製造外外，受訪企業也可提供相關專業服務，進一步鞏固其在全球高階電源模組供應鏈的地位。產品主要應用在工業用機械手臂、醫療設備、鐵道及電動車等高階非消費性產品，並以生產專業客製化、少量多樣產品為主。

受訪企業的總部設於高雄市，目前並無海外布局。但企業重視研發與設計，也逐漸建置完整製程，包含有模型設計與開發的能力。產品類別現已累積超過 15,000 種以上，累積產品的廣度、製造實力，可將眾多品項的零組件共用程度提高與標準化，快速因應不同各種客戶的需求。由於高階電源模組的應用，仍集中在歐、美、日等先進國家，中國近期亦有快速的成長。受

訪企業表示未來的可能海外布局會評估歐、美、日相關應用的發展，倘若美國製造業回流有實際進展，將持續評估赴美國擴增後端製程產線的可能性。

四、塑膠製品製造業—跟隨供應鏈的布局為主

受訪企業為國內知名塑膠製品製造業，主力產品有聞名國際之養殖箱網設備，透過專業技術，以零組件組裝的方式增加產品尺寸的彈性，使用好的原料與紮實的施工品質，讓養殖箱網經得起風浪長期挑戰，在日本曾創下 20 年無損的實績。不僅只有硬體產品的製造外，也有完整的規劃、設計、施工、維修服務等。目前的海外布局有與日本、澳洲合作的經銷商，主要為海外客戶提供相關的服務為主，但仍依當地客戶需求，提供有關設計、施工、維修或零組件等不同的服務項目。

在新南向布局上，相關國家雖多有海岸線、湖泊，但水域環境相對穩定，造就養殖條件相對簡單的環境，甚至僅以浮筒與木條就可進行箱網養殖。因此使用高規格設備的潛力市場小。此外，新南向國家多無風險管控與分散風險的概念，產品仍以價格為考量。因此，除非是當地政策誘使供應鏈赴新南向國家布局，受訪企業以提供服務的方式參與合作。否則受限於我國與新南向國家的關稅障礙，實難將箱網養殖產品直接輸出。

五、食品製造業—聚焦產品市場的開發，考慮新南向國家為原料來源

臺灣在接連發生食品安全的事件後，讓國人漸漸重視吃的權利與安全，在食品安全越來越受重視下，臺灣南部大型食品集團於 2011 年利用生物科技與食品超高壓低溫殺菌技術（High Pressure Processing, HPP）轉投資成立受訪企業，成為國內第一家以「HPP 超高壓低溫食品加工技術」為主的食品專業加工廠，更榮獲瑞士 SGS 頒發全球首張 HPP 專業代工製程 ISO 22000 與 HACCP 雙認證。受訪企業現已擁有完整專業的研發團隊，並具有獨立精確的實驗室檢測能力，正積極開發在地食材，讓當地的農產品在盛產時，可以有更好的保存方式與高價值的產品。由於 HPP 技術的加工程式可以保留較多的營養成分與原食材的風味，成品無須再添加其他增味劑，唯因成本導

致價格偏高，因此目前僅為各大知名廠商的飲品做代工，國內鎖定領導品牌，如星巴克、長榮等；而國外現有日本與新加坡的客戶，拓穆斯林的市場也正在開發中。

目前海外的布局僅以產品市場的開發為主，欲逐步打開製造實力的知名度，待公司成長茁壯後，才能有海外布局的規劃。新南向國家陰地處熱帶，有許多特色熱帶水果，未來或可成為原料的來源，並以熱帶水果作為宣傳開拓溫帶國家市場。

六、設備製造業—聚焦產品市場開發

受訪企業為國內唯一具有設計、研發與製造能力的泵浦製造業者，可以依客戶需求進行客製化製造。主要產品為應用於工業領域的耐酸鹼特性之化學泵浦與金屬泵浦。此業者也是國內具較強自主研發能力的企業，2017 年為首家取得我國能源局高效率泵浦認證，2018 年取得歐盟 C80 最高標準能效泵浦規格認證。且因不斷投入研發與設計改善，產品能效已超越全球最高規格歐盟所制定的標準。

為拓展產品的能見度，業者有發展出完整的全系統設備診斷服務，並已在國內取得節能實績。部分客戶的節能效果高達 60% 以上。唯客製化的臺灣設計產品，成本較低階產品高，採用的客戶多為對設備品質要求高、具節能壓力或重視環境的全球化國內、外企業，且屬於鋼鐵、電力、電子等領域，而一般業者採用的產品仍以價格為主要考量。

由於受訪企業規模較小，難自行開發海外業務，海外客戶皆為聞名而來或透過客戶介紹。現正積極開發異業通路結合，運用系統診斷技術開發新的可能。而中國近年的能源與環境要求漸趨嚴格，企業被迫找尋更節約能源的製造方式，已有中國經銷商洽詢合作的可能性。

綜上所述，中小企業因規模與資源有限，早期或有海外布局的投資，但如遭遇困境，較難在短時間內恢復生機。目前多聚焦在市場開發上，然因國內製造聚焦在高階產品的製造，市場以歐、美、日等先進國家為主，新南向

國家的市場規模仍小，且多以價格為首要考量，我優質產品較難在新南向開發市場。

七、連鎖餐飲服務業—聚焦產品市場開發

受訪企業是以早餐起家的連鎖餐飲服務業之後起之秀，於臺灣的早餐市場中，以清新明朗的用餐氛圍，在連鎖早餐店林立的國內市場異軍突起，快速展店。2014年全世界連鎖協會在臺灣舉辦的世界加盟展，該展覽成為企業拓展海外布局的契機。海外投資者看中企業的願景「建立永續高價值全球連鎖餐飲品牌」，以及所營造的清新明朗的用餐氛圍，促成企業海外布局的計劃。

初期的布局在中國，主要考量到中國市場的結構、經濟活力與語言優勢，以及龐大的人口，更有完整的物流與生產後勤支援，適合商業活動的發展。而中國投資者則看中臺灣企業所塑造的用餐氛圍，尚未在中國境內有如此優閒的用餐空間，因此雙方以合資的方式與一同開展中國市場。

目前與中國投資者合作的方式，由中國股東負責在中國營運的整體組織結構，包含當地政策補助、稅法補助、優惠補助等相關法律事宜，行銷由中國當地員工負責，也需要肩負當地員工聘僱與升遷考核的職能。此外，九成以上的原料皆自當地採購，但臺灣總公司掌握產品的核心配方。

臺灣總部僅外派一位臺灣籍的主管常駐，負責財務、瞭解當地營運情況與確保整體公司制度完整性。臺灣總公司提供管理知識與員工訓練規畫，並固定派人赴中國進行授課，導入工作上所需之專業技能。臺灣總公司負責決定一些核心營運管理方向，其他部分則由雙方討論決定。

自2015年8月於第一家店開幕至今，雙方在完整的合作架構下，雙方目前分工與合作愉快，中國投資者尊重臺灣企業的營運經驗與專業能力，中國投資者在解決當地事務非常有能力，且管理流暢。海外布局迄今逾三年，仍為海外事業開展的初期，再開拓新市場的意願不大。

在新南向國家的布局方面，受訪業者表示幾經評估唯一可能的潛力市場是馬來西亞。當地人口雖僅約2500萬人，而華人只佔了其中的20%，但卻掌握了80%的經濟命脈。亦即華人的經濟行為足以透過經濟的活絡擴及至全國。或許有機會可與當地華人合作，開發龐大的穆斯林市場。而馬來西亞的法律相對健全，如與華人合作，溝通上也較無認知的落差。

貳、不熱衷新南向國家布局的主因

受訪之中小企業因資金、人力、資訊等資源有限，較難獨自前往新南向國家進行實體投資規劃或通路布局，而偏好以合資或以服務取代當地製造。具體言而，若有其他合作夥伴的邀約，以整體供應鏈的形式一同開展新南向國家市場，是受訪中小型企業較願意參與新南向國家投資的方式。另，考量到新南向國家當地製造的條件可能不如臺灣的效率與優勢，受訪的製造業除製造能力之外，也發展出系統性的診斷或規劃服務，可透過服務輸出的方式將專業知識輸出新南向國家。

此外，新南向國家地處熱帶，農漁業物產豐饒，受訪的食品製造業者有專業的技術可以保留食物的風味與營養成分，也有打入國際高端消費市場的行銷能力。其認為可善用新南向國家的天然資源，運用專業之加工技術與行銷能力，將熱帶新南向國家農漁產加工、加值後，開拓溫帶高所得國家的新商機。但大致而言，受訪中小企業對投資新南向國家存有疑慮的主因可歸結為：

1. **欠缺外在持續資金的挹注，守成並積極爭取訂單，先穩步成長。**中小企業資金並不充裕，在無穩定外來資金持續挹注下，唯有鞏固現況，穩紮穩打讓企業慢慢茁壯，逐漸獲得國際客戶的青睞，讓產品可以賣出去。待企業壯大後，才有餘裕思考海外投資布局。
2. **關稅問題無法解決，且部分產業在當地難取得優質原料。**以箱網養殖設備為例，印尼雖有較大的養殖漁業市場，當地政府也在規劃與推動。因

此養殖設備在印尼可能有市場，但若設備由臺灣輸出至印尼則衍生關稅障礙；如欲在當地採購相關零組件，規格或品質可能不足，則需向其他國家尋覓好的原料來源自行製作。然在當地直接投資設備工廠，恐因政治、環境、文化、與研、民情等因素，導致失敗。新南向國家經營難度太高，中小企業很難有相關的投資生產規劃。

3. **亞洲市場或新南向國家市場風險大，多需借助人脈網絡，但中小企業難有資源與管道。**中國、東南亞與新興國家的法制與我國差異很大，而印度、印尼、馬來西亞等新南向國家，政治透明度不足，即使是日本，市場亦有層層傳銷網絡，經商環境皆需要找到對的人（地頭蛇）引路，否則無法打入核心。但人脈是中小企業最欠缺的，沒有找到對的人就無法打入市場。而很多投資也有官方或軍方的勢力，需要管道接觸，但規模小或知名度不足的企業，很難在當地找合作夥伴，也難直接與當地政府談條件。
4. **語言障礙與市場規模小或過於分散。**新南向國家因語言而有很大的溝通障礙，無論是否有合資夥伴，彼此的溝通會有問題。此外，新南向國家當地城市的特色、文化、人口結構、飲食習慣等與臺灣差異很大，不適合貿然前往布局。例如，新南向國家各別市場規模小或過於分散。印尼國土島嶼多且分散，經濟核心集中在爪哇島；泰國的經濟核心集中在曼谷。市場規模小，商機顯現後也很容易飽和，投資設廠難倚靠小規模市場支撐企業較長期的發展。若有新南向國家確實有需求，僅可能做銷售規劃或通路的布局。
5. **新南向國家非高階應用市場，品質亦非首要考量。**歐美市場有高階應用市場，例如鐵道、汽車、醫療等應用領域，且歐美國家重視安全性，因此產品品質與穩定性很重要。臺灣製造多能在品質上取得認可，且臺灣製造業者也願意投入取得相關的產品認證，來彰顯產品的品質與價值，增加開發高階市場的可能性，除可獲取較高的毛利外，也為公司產品累

積國際名聲。但新南向國家多尚未重視品質，而是以價格為首要考量，也未建立或採用相關的認證要求或規格，如此考量投資的效益，海外布局可能會聚焦在高階市場（歐美）的布局，而非新南向國家中。

參、南部地區發展總部經濟的限制

一、缺才、缺工問題嚴重

人才越多與越多樣化對公司的發展越有助益，然南部地區的中小企業多難找到所需的專業人才或技術人力。在地的優秀求職者，幾乎都往其他縣市或國外發展，來在地企業應徵的多有必須留下來的原因。具備專業知識的人才，如化學材料、流體力學、機械動力等，因學習偏好與教育制度而逐漸變少。除少子化導致學生人數萎縮外，當今的社會氛圍與觀感移轉下，願意選讀化學、物理、電機、機械或數學等基礎科學領域的學生越來越少，然產業就對相關基礎學科人才的需求並無明顯削減，南部地區則因區位、產業特徵、願景、國際化或薪資等因素，在搶人大戰中屈居弱勢。

此外，在長期偏重學歷重要的思維下，也讓專業技術人才越來越少。我國早期的技職教育與德國師徒制相近，技職體系的訓練方式同時有學理與實務上的搭配與連結。然現在的學習規劃卻在學理與技術上失衡了，讓應屬於技術的人才卻空有理論，沒有相關實作或實務經驗，也更難投入製造業中。

提高薪資吸引求職者，或許不失為一個可以改善求才困境的策略，受訪企業如有能力皆非常樂意將利潤與員工共用，然薪資水準也需要員工共同努力創造。製造業的工作技能須從職場中學習與累積，新人因技術含量有限，薪資也有限。如持續累積自身的技術含量或增加專業領域，薪資也會有相對的回應，唯依產業特性而有不同的薪資成長結構。但部分受訪者也憂心，部分臺灣員工，尤其是資歷尚淺者，對工作的積極度與學習意願不如外籍移工，如無法確實累積工作專業技能與知識，實難提升能力幫自己加值加薪。

自動化機臺的導入已行之多年，然因應不同的產品、產量、製程與營運規劃，並非所有製造業或全產線都能導入全自動化智慧製造，生產製造仍需

要一定的人力投入。且在少量多樣的訂單結構中，減少產線的轉換與停機為較具生產效能的生產策略，但如此就需要員工輪班工時的規劃。而新版勞基法的調整雖讓勞工保障增加，但卻讓大部份製造業人力調節更加艱困，部分員工也損失了加班以增加薪水的彈性，受訪企業也因此損失部分可輪班的員工。

此外，政府雖積極推動新南向政策，鼓勵企業赴海外投資或擴大海外市場，但全球布局中人才是關鍵。在不同文化的交流中，本位主義讓一般人會堅持自我理念，但未必能理解對方的想法與堅持。具備熟悉雙方文化背景的中間人，可以做為啟動雙邊溝通的橋樑，讓企業在海外布局時較能因地制宜，開發出符合當地法規或市場需求的產品。

目前在海外的臺灣人相對少，外派工作者也有限，如無在海外當地實際活動一段時間，實難瞭解當地的民情或商情，教育部雖也積極推動國際學生來臺，或嘗試培訓可以鏈結當地的人才，但適合產業應用的人僅是當中的少數，而且也需要經驗累積的時間。

二、產業上游供應鏈逐漸弱化

產業上游供應鏈價格漸無競爭力，技術提升亦趨於弱勢。國內製造業獨特的生產優勢——生產所需投入的資源取得方便、有效率，即使個別企業因規模有限，無法備齊所有的模具、設備或工具機，在臺灣的生產環境中，鄰近都有可以相互支援的好夥伴，可能是同業、協力廠、研究單位、學校等。但部分支撐臺灣製造業發展的上游產業卻正在弱化，如模具設計與開發、表面處理、熱處理、化學材料製造等。當上游供應鏈因國內產業重視程度、投入情況、環境衝突等因素，導致在地發展困難，企業規模有限下，越來越難持續精進或創新，成本管控也逐漸喪失競爭力。接班、併購或企業延續也會因上游產業規模小和臺灣產業環境而有困難，更難找到專業經理人願意延續公司價值。

上游產業弱化或消失對國內製造業者而言是一大困擾，國內製造業者不得不轉往鄰近國家找尋生產資源，致使國內生產資源取得便利的優勢漸漸消失，也增加了應用產業的生產成本，特別是時間成本。

三、臺灣企業多不瞭解市場運作，也欠缺市場資訊

臺灣製造業多以代工起家，營運至今或有一定規模、或已建立自有品牌、或已累積生產技術與研發能力，但卻對市場不熟悉。舉凡市場營造與開發、市場運作與競合、或市場機制的建立等，臺灣業者較欠缺國際市場運作經驗，與場發展的資訊。臺灣企業想往海外發展或布局，受限於公司規模與資源有限，難以依靠自身蒐集市場資訊，需各市場夥伴共同協助掌握市場資訊。

四、有製造實力，但欠缺行銷或通路資源

根留臺灣的中小企業雖累積豐厚的實力，但當企業規模太小，想要突破或升級，只能把資源集中發展，但聚焦在研發、設計與製程精進多已消耗掉絕大部分的資源，已無多餘能力與資源可再去參展或組建國際行銷業務部以開發行銷或通路，導致接單情況不理想。而通路商或經銷商多僅負責銷售產品，而非協助產品品質升級，也難以透過與上游或下游合作的方式，開創新的技術應用或市場開發可能性。

五、政策引導目標不明確，海外布局或遇國際爭端無後勤援助

政府於國內應營造適合經濟活動的環境，於國外應積極與他國建立暢通的管道，爭取與鞏固我國應有的權益，讓經濟活動得以在各地蓬勃發展。透過妥善的政策工具運用，可以引導產業生根、茁壯與永續發展，企業非常樂於共同參與和支持。然若政策目標非以提升經濟為標的，且無法提供相關後勤支援，實難讓企業在具高度風險或無利可圖下獨自承擔與涉險。

部分新南向國家有明顯的反中或排華的傾向，如遇當地抗爭激烈時，我政府能否居中協調或談判，保障國人的人身安全，加強我國在海外經商者的權益與地位。又或在國際談判中，爭取我國應有權益與地位，鞏固全體國民的利益。

六、政府補助效果有限

受訪企業表示若爭取到的政府補助有限，卻耗費很多的人力去執行其中的行政程序，重要工作進行時卻反而因人力限縮或遵循制度而綁手綁腳，導致整體效率降低。如改以提高企業的優惠貸款額度來替代補助，業者執行起來更能充分發揮，即由政府當成天使投資人的角色協助企業發展。

政府計畫的審查人或產業輔導顧問，應更尊重專業的價值。應找出同業間耕耘許久且經驗豐富的重要人士，企業也需要累積一定的經驗才能與理論相結合，過早或過多的學術理論，對年輕的公司幫助有限。

七、欠缺雙邊或多邊貿易協定，且臺灣經濟正逐漸被邊緣化

我國尚未與東協國家簽屬有關的貿易協定，不是東協區域貿易的夥伴，相較於中國、韓國或日本與東協國家因貿易協議，正逐步減讓彼此的進口關稅，2018年時已有超過九成的產品享有進口至東協國家零關稅減讓的優惠。而臺灣的產品出口至新南向國家，卻要面臨5%至40%不等的關稅障礙。

我國有優質的各式產品，部分產品的製造實力或許僅次於德國與日本，但卻優於中國與韓國。然在東協市場中卻因關稅的障礙讓我國產品喪失競爭優勢與市場。

食品製造業在拓展海外市場時，面臨到要把樣本先行寄到當地，但食品類或冷凍食品的保存條件較為嚴格，甚至需冷凍保存。但跨國運送過程繁雜且耗時，有繁複的申請資料要準備。企業主要花費比較長的時間才能將樣品從臺灣轉寄到當地業者手中。但日本政府在支持企業海外發展時，會到當地去設立小型企業，由政府出資承租辦公室或一棟樓，以服務日本企業，讓日本企業能依此為據點到當地去拓展市場。如果能在當地的據點進行冷凍或冷藏品轉運，或可增加企業開發市場的便利性與效率。

八、欠缺國際法律、國際商法、當地商法與合約之專業諮詢資源

受訪企業認為國內有關商標權的專家有足夠的專業度，臺灣在處理商標之相關工作相當完善，亦有許多公司協助業者代辦國外於申請商標之事項，

故商標問題不是業者在新南向國家會面臨到的門檻。但卻較欠缺國際法律、國際商法、當地商法與合約的專業協助。

九、工業產品行銷方式與消費品不同，行銷方式應依產品特性規劃

透過貿協可讓製造業產品有海外平面廣告宣傳的機會，然工業產品因客戶需要不同，平面廣告篇幅有限，較難以展現產品特性與優勢，實際與客戶接觸較能讓客戶獲得需要的資訊，增加獲取訂單的機會，效果可能比平面廣告好。

海外參展有機會直接與客戶面對面，然海外參展除人事費用外，產品運送費用更加高昂，但我國的主要競爭對手韓國與日本，官方會盡全力支援，企業負擔小。如無實際成果，中小企業很難持續參與維持曝光。而貿協帶團行銷，卻因展場規劃、規模受限，形象定位不明、成員產品相似度高等因素，讓行銷團成員的接單效果大打折扣，或因參展成員互為競爭對手，反而讓客戶有更多的議價空間。

十、臺灣形象塑造不明朗，無法凸顯臺灣特色

受訪企業分享近年隨貿協參展的經驗，表示臺灣沒有塑造屬於臺灣的形象或整體的形象，可能僅用黃色旗子寫上「臺灣」兩字即代表臺灣；也曾看過去參加漁產品展，就畫一隻魚代表臺灣；去參加食品展可能就用珍珠奶茶但表臺灣，沒有其他可以加強臺灣的意象與印象的國家行銷策略。

日本、加拿大等國有很好的直接意象，讓買家能一目了然，這個產品是日本製造或加拿大製造，但臺灣卻沒有提出屬於臺灣的代表意象，可以讓人一眼就知道是臺灣的產品。

此外，世界各地也都瞭解臺灣具有很好的技術、食品也算亞洲區可值得信賴的，農漁產品的品質亦有口碑。但這些優勢並沒有被展現出來，外國客戶無法一眼就看出來臺灣的特色產品為何？例如日本有和牛、抹茶，但臺灣的特色產品則付之闕如。

十一、政府採購法應修正，讓優秀企業參與累積實績

客戶也想買好的東西，但是採購方向若仍以價格為取向，很容易排擠掉品質精良的國內產品，而工業產品多為工程採購中的小部分元件，採購項目難一一羅列各種工業產品、零組件或原料，導致客戶即使想使用優質國內產品，實際上卻受制於採購法難採買到。

大型的工程採購多由少數北部大型公司承攬，承攬後再層層向下分包出去。南部企業難獨自承接到大型的工程案，但因技術或產業優勢，也會有機會參與，唯多為分包的最末端企業，致使南部企業僅能從中賺取最微薄利潤，而微薄的利潤也讓企業難以較高的薪資吸引優秀人才投入。

十二、產業過於單一，錯失發展利基

臺灣產業光環聚焦在電子零組件製造業及其延伸之資通訊產業，即使在工業、醫療或鐵道應用上，比較高端的應用也是以資通訊產業應用為主。即使是我國的太陽能產業，也因為半導體技術的優勢，集中發展太陽能電池，而忽略太陽能模組的發展。

當中國產業政策轉為全力支持太陽能產業的發展，從太陽能電池到太陽能模組化，規劃完整的產品線。為鼓勵產業發展，更透過補貼與保護策略，讓中國的太陽能產業快速發展，並以大量生產與價格優勢搶得市占率。

相對而言，臺灣的太陽能模組發展晚，且生產規模與成本都難以與中國競爭，致使臺灣生產的太陽能模組成本遠高於中國，也讓我國太陽能產業在國際上喪失競爭優勢。

適逢政府推動的新能源政策，並透過策略運用，讓臺灣太陽能產業在國內市場中得到緩衝，轉為聚焦在國內市場發展。也因為策略的保護，暫時讓臺灣太陽能模組的銷售勉強有市場與營收。然策略也會有執行時間與其他突破的方式，致使臺灣太陽能設備製造業者的訂單正逐漸被更低成本（非本地生產的太陽能電池）的產品瓜分。

肆、面對在臺營業難題所採取的因應作法

一、有餘裕的企業可藉政府補助等外部資源，提升的能見度與資源運用效益

政府補助或輔導資訊或許因距離而有落差，且申請流程繁雜，後續也有繁複的行政作業需定期繳交。但積極爭取相關的外部資源或榮耀，除了讓公司有機會可以在管理或技術上精進外，更重要的是可以提升公司在政府、智庫、法人、學校與社會中的能見度，對企業在未來有關計畫的爭取、融資時的評比都會有正向的幫助。更重要是可以讓潛在求職者看見，增加員工發展的可能性。如企業有餘裕的人力或資金，可以撥部分的人力或委託專業機構，積極爭取相關的政府資源。

二、為需求而製造、為市場而研發、為需要而智慧，並建立監督與評估機制

企業發揮所長，在有限的資源下，靈活運用企業家資質創造產值。既然資源有限，資源的投入就要有目的而為之，也要有相對應的監督管理機制，讓有限的資源可以發揮效益。無論是研發或製程的改善都應有目的而為，對企業來說，營收與獲利第一要務，因此隨時由市場端、客戶端、應用端，檢視市場在哪裡、市場的需要或客戶的需求，再回頭思索產品開發與設計能否回應市場需要。相似地，設備的升級或新投資也是有相同的準則，因為需要而將設備逐步升級或添加資訊蒐集與判斷的功能，而非為政策或其他因素而為之。

三、藉由國際認證開拓國際市場

產品製程或品質經不同的標準規範認可後，可作為買家採購參考的依據。國際認證或國內認證讓產品多了身份證明，也讓製造者的名聲得以彰顯，企業在進行採購時也可能會採用不同的標準去開規格，經過認證的廠商就有機會獲得國內外訂單。若臺灣廠商沒有取得相關認證，就無法參與投標與報價，失去可能的訂單機會。國際認證也是一個把商品銷往國際管道，目

前臺灣已有不同的認證機制與準則，臺灣的企業主也積極投入取得認證。

然依產品認證的需求不同，所需花費的時間長短與成本不等，導致取得認證的產品成本較高，倘若市場端不沒有要求認證或沒有要求品質，很難擴展市場，但適合開發高品質的市場。

四、外部結盟，創造功能互補與雙贏

許多國內製造業者除了有高質的製造能力外，也發展出系統規劃或系統診斷的服務，透過服務延伸專業度，也延伸出產品市場的可能性。系統規劃可以跟隨上游業者，以一條龍的模式，進行完整的海外布局。規模小的國內企業，難以僅靠自身的資源進行海外市場的商情蒐集與布局規劃。以合資與合作的方式跟隨上游大廠，風險評估已由上游企業負責評估，企業面臨的風險相對較低，也可以從中獲得海外營運的相關經驗。

而系統診斷服務可以對用戶既有系統進行整體評估檢視，並在既有系統尚進行微調改善計畫，以提升既有設備的效率與耗能。異業策略，將系統診斷服務傳授給應用端業者，應用端業者可為其客戶進行診斷與改善計畫，但其中的設備改善策略，可以製造業者負責客製的改善計畫。運用各方的資源與專長，功能與市場互補，共創雙贏的可能。

最後，中小企業資源有限，資訊的蒐集相對困難，應可嘗試透過貿協或其他協會，彌補資訊取得困難的問題、加強與當地業者資訊取得與媒合，企業可以在更充分的資訊下嘗試海外發展。

五、企業經營者與員工的思維需改變

臺灣的教育環境較難培養具拓荒者精神人格特質的人才，相較於溫州商人「沒成功三年不回家」的精神，留在南部地區的人態度更趨於保守。企業要跨出臺灣進行國際布局，也需要臺灣人力的支援，然願意外派赴海外拓荒的人難尋。

第三節 小結

第二章與第三章的調查結果顯示，南部地區企業海外布局的情況仍以臺灣與中國為重，新南向國家的布局相對較少，且在人員交流與貨物交流中，與新南向國家的往來都相對有限、投資資金的結構相對單純。本節綜整企業深度訪談的結果，瞭解南部大型與中小企業在海外投資的策略、其與子公司互動的情況，以思索透過新南向布局強化南部地區發展總部經濟，作為新南向基地的能量強弱。

壹、南部企業的海外布局情況與策略

大致而言，大型企業海外布局的動機主要為海外市場消費力、供應鏈轉移與維繫管理優勢，並主要赴海外建置通路、銷售據點、發貨倉庫或生產基地。近年，隨全球經濟重心與價值鏈轉移，南部大型製造企業的投資聚焦在臺灣與中國。中國市場除具消費力外，也因當地偏好與歐美市場不同，或受限於「當地含量」的政策，導致大型製造企業在中國設立生產據點；加碼臺灣的投資則著眼穩定的經商環境與靈活的生產優勢，以臺灣為製造據點滿足各主要市場的需求。

相對而言，中小企業受資源限制難以赴海外設立生產據點，其海外布局以通路或銷售據點為主。尤其，若曾有失敗經驗者，往往對未來再次的海外布局更加裹足不前。

在臺灣總部與海外子公司的互動與關係方面，臺灣的企業總部始終保有核心功能，如國際訂單接洽、總體營運規劃、財務管理、專利開發與申請、國際採購、國際行銷策略、技術研發等，並透過外派臺籍管理階層傳遞臺灣總部的核心價值與營運策略、掌握海外子公司的營運，並視各投資地的法律、稅務等規範，聘用當地法務、稅務等人員，以便快速熟悉與遵守當地規定。

海外的子公司則遵循總部的生產規劃，並兼具商情搜集的功能，將當地的生產資訊、市場資訊與管理資訊回傳臺灣總部。特別是在海外子公司設置

初期，可能因不熟悉當地環境、生產流程等，或因員工不足等因素，會由臺灣企業總部挹注知識、原料或專業技術等支援，讓海外子公司順利投產與進一步提升產能。

表 4-3-1 南部企業海外布局情況與策略

大型企業	中小型企業
海外布局模式	
通路、行銷據點 發貨倉庫、生產基地	通路、行銷據點
海外布局考量	
具消費力的市場規模 供應鏈關係 管理便利性	具消費力的市場規模 供應鏈關係 生產要素
臺灣企業總部的功能	
統籌管理國際訂單接洽、總體營運規劃、財務管理、核心技術、專利開發與申請、國際採購、研發方向或後勤等核心功能。並支援海外子公司相關知識、原料或專業技術。	
赴新南向國家的主要投資動機	
迴避關稅障礙	合資、服務輸出取代當地製造 原料來源國
不熱衷投資新南向國家的原因	
(1)基礎設施與人才不足 (2)市場規模小且分散 (3)政、經、法律制度不健全 (4)缺乏供應鏈與終端市場 (5)語言、文化障礙 (6)消費偏好仍以價格為重	(1)資源有限只能先壯大自己 (2)關稅問題降低產品競爭力 (3)缺少當地人脈網絡 (4)市場規模小且分散 (5)非高階應用市場，價格仍為首要

貳、海外布局考量與區位選擇

大型企業以迴避關稅為主要投資考量：由於難以加入自由貿易協定，海外關稅讓部分臺灣產品喪失價格競爭力。例如歐盟與越南正式簽署自由貿易協定後，產品自越南出口至歐盟將享有關稅減免的優惠。為迴避類似的關稅障礙，有能力與資源的大型企業即會赴東南亞國家設立生產據點。

中小型企業以合資、輸出服務取代當地製造，或進口原料：中小企業因資金、人力等資源有限，與以合資或與其他夥伴合作，以服務輸出的方式進

軍新南向國家。此外，東南亞的農漁物產豐富，我國食品業者有意願進口當地原料來臺加工後，在出口溫帶國家的高階消費市場。

參、臺灣的生產優勢與不熱衷新南向投資的主因

受訪企業表示臺灣具有其他國家所欠缺且難以模仿、複製的生產製造優勢。包括：

1. 持續優化的製造能力，並著手加強系統服務，進而保有競爭力與客戶；
2. 部分產業雖屬勞力密集的產業，但透過累積豐厚的資本、知識與技術，持續拉高國際競爭的門檻與進入障礙；
3. 生產幅員小，但資源集中、便利取得，又擁有完整的產業鏈，穩固與深耕的網絡關係，進而增進生產或行銷效率；
4. 臺灣企業主重誠信、穩紮穩打、越挫越勇的精神等特質，造就靈活、彈性、快速反應的臺灣製造特色。

相對而言，南部大型與中小企業則認為新南向國家普遍存有下列問題，導致持續在臺灣加碼投資。例如大型企業認為新南向國家主要的投資障礙：(1)基礎設施與人才不足；(2)新南向國家市場規模小且分散；(3)政、經、法律結構不健全；(4)不存在供應鏈與終端市場；(5)語言文化障礙；(6)消費偏好仍以價格為重。

中小型企業則反應新南向國家的投資障礙為：(1)資金有限僅能讓自身企業先壯大；(2)關稅問題讓企業難開拓海外市場；(3)中小企業難有豐厚的人脈網絡的資源；(4)新南向國家市場規模小且分散；(5)非高階應用市場，價格仍為首要。

顯見中小型企業因資源有限，致使其在海外布局時，考慮的層面與大型企業稍有不同。中小型企業可能只有銷售端的布局，大型企業則往往同時有生產與銷售端的投資。

此外，大型或中小企業雖同樣看重新南向國家市場的規模與消費能力。

卻又擔心其市場破碎、容易飽和，最終形成類似臺灣過度競爭的狀態，或實際上消費力道不足，讓臺灣價格稍高但品質優秀的產品很難開拓新南向國家的市場。

肆、南部地區發展總部經濟的困境與企業因應作法

由上可知，企業在嘗試擴張時必會面臨諸多困境，大型企業因資源相對充沛，會嘗試依靠己力克服；中小企業因資源與規模限制，往往需要產業龍頭居中串聯，或藉由行政力量協助處理。然部分問題則無論大型或中小企業均需政府協助處理，特別是(1)受制於企業資源，單一企業難獨自克服，如範圍過廣可能需要跨縣市、國的協商；(2)高層次，屬國與國之間的協商，更需由政府統籌處理；(3)長期策略失衡，使在地企業陷入發展困境。以下將總結受訪大型與中小企業所指出之南部地區發展總部經濟所面臨的困境與企業因應作為。

一、共通性困境與因應策略

依據訪談結果，南部大型與中型企業面臨的經營問題繁雜，其中共通性問題可歸結如下：

1. 人才聘僱與留任

臺灣南部地區的企業似乎在吸引人才上處於相對弱勢。除薪資受限外，地區產業前景、自我提升與精進管道等，均成為聘用人才與留任的限制。例如多數進修管道、國際研討會、訓練課程都集中於北部，南部企業主或員工參與北部活動的成本過於高昂。

我國勞動部委託各公協會、公立學校開設企業所需之專業訓練班，涵蓋國際供應鏈採購、自動化、人工智慧自動化控制、智慧機械、金融科技、特殊語言等，但課程結業後，留在南部就業者稀少，當前的人才培育訓練機制緩不濟急。

而在開發新南向所需的特殊語言人才方面，除專業外語大學或學系外，一般學校的課程規劃多以歐、美、日語系為主，欠缺東南亞語文。尤其，熟悉語言者又可能缺乏實務經驗，難以即刻為業界所用。

最後，少子化除影響國內學生人數減少之外，長久以來學校教育偏重學歷與學理，沒有落實適性教育、實作經驗與技職教育，使專業人才越來越少。具體而言，學習偏好與教育制度讓化學材料、流體力學、機械動力等科系，或化學、物理、電機、機械或數學等基礎科學領域招生困難，而技術的人才卻因 1996 年「專科學校改制為技術學院」的改制辦法正式上路後，短短七年內共有 60 餘所專科學校改制為技術學院、並且還有 14 所技術學院再度改名為科技大學。然真正影響到技職教育的技術體系是教育部放手讓具有博士學位的老師，大舉進入技職與專科教育體系內，更帶入大學化或論文化的氣氛。偏頗的教育空有理論，讓專業技術人才沒有相關實作或實務經驗，也更難投入製造業中。

專科學校改制辦法施行迄今已餘 20 年，具專業技術的師資已凋零，傳統科系也因招生困難被迫轉型，例如化工與材料工程系轉型為化妝品與時尚彩妝系所，或有順應潮流而生的多媒體、電競、烘培、生活創意、休閒運動等科系。但臺灣產業結構，在 20 年間既有製造產業持續深化外，而潮流所帶動的產業並沒有帶來足夠的就業量，就業市場的供需產生嚴重的失衡。

特別是大型製造業還面臨技術員工招募的問題，除電子零組件製造業外，臺灣製造業還以靈活富創造力的彈性生產聞名國際，許多困難的產品都輾轉由臺灣製造業協力完成，雖取得國際聲望，卻也因量少不具規模效益，難以導入智慧製造，導致需要一定數量的技術員工，而需要輪班的情況，也往往提高招募的難度。

為解決產業界用人缺口，大型企業積極開發求職管道，更透過與學校合作，以建教合作、實習制度、產學合作、產業專班等形式，從求學階段開始讓學生接觸業界，透過參與產業實際的工作情況，讓學生提前瞭解產業，以

增加成為未來員工的機會。然目前企業執行的成果不盡理想，實際留任的成果僅 20% 以下，亦即 5 位培訓的學生，畢業後可能僅留任 1 位。

具有一定規模的企業，為解決人才短缺的問題，已體認到員工是最重要的資產，透過薪資、舞臺與管理三管齊下，逐步建置完整的人員養成與訓練計畫以吸引求職者。例如在國際業務推動上，需要語言、行銷人才，若要開拓新南向國家市場，更需要特殊語言專長人才。大型企業或與南部學校合作規劃符合業者所需之產業專班，廣納各業師資，提供深入的訓練課程，並透過獎勵機制，鼓勵員工進修知識技能加值，也鼓勵員工多方面開發專長。

相較於大型企業，南部地區的中小企業更難透過薪資、舞臺找到所需的專業人才或技術人力。在地的優秀求職者，幾乎都往其他縣市或國外發展，來在地企業應徵者往往有必須留下來的原因。勞動部與勞工局也有因應產業用人需要，透過聯合徵才、委辦職業訓練、心理諮商等，增加在地求職者與產業的媒合機會，然目前中小企業用人缺口難解決。

2. 海外布局或遭遇國際爭端，缺乏政府協助

大型企業赴海外發展時，主要倚靠自身資源，政府通常難以提供有力的後勤支援。但海外商機或市場，例如大型工程或特殊產業，則需由政府出面洽談，「由上而下」協助企業；另如遵循政府政策赴越南、印尼投資卻遭遇排華事件，也欠缺可以獲得政府即時協助的管道；此外，政府往往鼓勵籌組國家隊或策略聯盟的方式，結合臺灣企業能量，進軍國際市場。然此舉又可能招致海外對我方的反傾銷控訴。此時，政府能提供的協助亦有限。

政府於國內應營造適合經濟活動的環境，於國外應積極與他國建立暢通的管道，爭取與鞏固我國應有的權益，讓經濟活動得以在各地蓬勃發展。透過妥善的政策工具運用，可以引導產業生根、茁壯與永續發展，企業非常樂於共同參與和支持。然若政策目標非以提升經濟為標的，且無法提供相關後勤支援，實難讓企業在具高度風險或無利可圖下獨自承擔與涉險。

3.政府補助、獎勵或採購的相關疑難

政府為支持產業發展，提出相關獎勵、補助或技術移轉策略，鼓勵企業投入技術的升級。但對受訪大型企業而言，其指出補助往往非面向應用端。例如與光源相關的光、熱與電技術研究，政府補助往往給予直接相關的廠商（LED 製造商），而車燈產業等應用端較難獲得青睞。但事實上，在應用端更會因不同需求而衍生技術突破。處於應用端的車燈企業有更強的立即需要獲得政府補助或輔導資源的挹注。

另一方面，受訪中小企業則表示政府資源往往投注大型企業，中小企業難以獲得補助；類似的情況也出現在政府採購方面，例如政府採購的方向若仍以價格為取向，很容易排擠品質精良的國內中小企業產品；而工業產品多為工程採購中的小部分元件，採購項目難羅列各種工業產品、零組件或原料，使得以供應零組件見長的中小企業難以躋身政府採購中。此等於變相限縮國內優秀中小企業累積實績的機會。

二、大型企業所面臨的困境與因應策略

1.水、電的持續與穩定供應

高雄市有鋼鐵、石化、半導體等大用水量的產業，工業用水僅靠鳳山水庫及澄清湖淨水廠供應。高雄市政府於 2018 年 9 月落成首座鳳山溪再生水廠，每天生產 2.5 萬噸再生水，供應中鋼及中鋼鋁使用。預計 2019 年 8 月，擴充日供水達 4.5 萬噸。另，2018 年 9 月已由工程公司取得臨海污水處理廠與再生水廠 BOT 案，預計於 2021 年正式供水，屆時每日可供應 3.3 萬噸的再生水，供給臨海工業區內中鋼、中油、李長榮化工、李長榮科技、中石化使用。然高雄半導體產業、液晶面板產業、積體電路產業的用水問題，似乎仍未有相關的策略規劃。

半導體產業所屬的電子零組件製造業，是支撐國內經濟的重要產業，2017 年占製造業 GDP 份額逾 35.9%，占全臺 GDP 份額逾 11.0%。南部地區

在半導體的發展中，因加工區的設立與相對較低廉的勞動力，讓南部地區發展封裝測試有生產成本上的利基，而形成現今南部地區半導體產業的聚落。

臺積電的 5 奈米晶圓廠（18 廠）於 2018 年 1 月 26 日於南科動土，而 3 奈米晶圓廠也宣告將於 3 或 4 年後落腳南科。10 月 3 日華邦電 12 吋晶圓廠也於南科高雄園區動土，南臺灣的半導體聚落儼然成形。但半導體產業需要使用大量的水、電資源來支持，不僅臺積電憂心，受訪的封裝測試業者也深感憂慮。

面對水資源短缺的問題，資源與規模較有限的企業，透過蓄水池來預先儲備水源，但多僅供短期（約 2 天的用量）因應。封裝測試業龍頭企業自行設有高規格的中水回收廠，可增加水資源的再利用率，但仍需仰賴乾淨的上水（如自來水），因對水的要求很高，也不能斷水太久。且中水處理成本高，多數企業尚無能力建置。

另一方面，我國用電成本低廉、電網普及率高，讓企業的能源管理出現弱勢。且臺積電、華邦電的新廠正式營運後，預計將增加 4% 以上的全臺用電量。受美中貿易紛擾而有意回臺增加投資的臺商也有大量用電的需求，我國目前或在新能源政策下，是否有能力即時因應企業的需求，並提供穩定的電力供應，不無疑慮。早年偶發性的非計畫性的供電不穩定較少發生，近年發生機率提高，再加上部分製造生產的園區因建置年份過於久遠，早期的基礎建設已漸漸無法為新的產業或新的製程所用，導致部分園區的電力來源紛亂複雜，甚或混合了民生用電。因此當供電不穩定時，目前的損失必然由企業承擔。

企業雖響應政府發展新能源的策略，每年也編列預算採購綠電，但購買綠電無法解決供電不穩定的問題，綠電或再生能源也非穩定的電力來源。供電不穩定的問題長久無法獲得解決。

2. 土地價格與區位

臺南縣市與高雄縣市合併後，以及屏東縣有較多的閒置土地或未開發的

土地，但並不一定是工業用地或適合產業發展土地。鄰近產業聚落的工業區用地往往價格昂貴。製造型的企業擴廠需要廠房建置、新型的機具設備添購、環保要求與規定等，需要投入大量資金。工業區用地昂貴將大增企業擴廠的資金壓力。尤其，因美中貿易的紛擾，對我國在中國布局的電子零組件製造業多有轉移投資重心的規劃，由全球供應鏈布局與生產優勢的評估，目前最有優勢的投資重心在臺灣。臺商若有意回南部擴大投資或新增投資，工業用地的問題可能加速浮現。

近年有擴張能力的南部大型企業接多將投資重心放在臺灣，若產線或產能擴充，首選是以鄰近現有廠房為主，此乃因：(1)管理上的優勢；(2)成本優勢；(3)認證規範的考量與限制。然鄰近既有廠房的多為歷經長久的發展，已難有多餘的工業用地可以使用。特別是部分廠房陳舊、空間與結構規劃老舊，能源規劃與效能也不佳，很難為新投資或新產業所運用。企業即使有建立新式廠房逐步汰除舊廠房的意願，也礙於土地取得困難，建照核可困難而窒礙難行。

截至 2018 年 7 月底，經濟部工業局的工業用地盤點，轄下工業區閒置土地共有 214.5 公頃，以中部最多。部份已售出的工業用地無實質生產行為，或許是企業為將來擴廠而準備的，或許是早先持有但已無力擴張，或許是持有土地待價而沽等，應思考土地持有者的退場機制、土地重新活化的運用方式。值得稱許的作法即如在高雄加工出口區內，著手在園區內進行老舊廠房的汰舊更新作業，新式廠房的規劃結合形象設計、綠建築、節能、容積獎勵等優勢，如能加速汰舊更新的速度，並擴及現有其他園區，能讓產業有向上提升的機會，也滿足集中用地需求。

三、中小型企業所面臨的困境與因應策略

1. 部分產業的上游供應鏈能力弱化

臺灣產業光環長期聚焦在半導體、電子零組件製造業及其延伸之資通訊產業。但其他傳統製造產業則出現上游（例如模具、原材料、零組件）供應

鏈能力的弱化，諸如價格漸無競爭力、技術提升趨於弱勢。此現象正逐漸侵蝕臺灣製造的優勢，也讓新興產業難發展。尤其臺灣製造業獨特的生產優勢——生產所需投入的資源取得方便、有效率，即使個別企業因規模有限，無法備齊所有的模具、設備或工具機，但在臺灣的生產環境中，鄰近即有可以相互支援的同業、協力廠、學研單位等。

然國內上游製造業者越來越少，生產壓力漸增，而人力短缺下生產成本與時間成本也不斷提高。中下游業者若因價格因素轉往鄰近國家找尋更經濟的生產資源，更只會惡化國內上游產業的環境。在惡性循環下，上游企業因資源越來越少，也會波及研發創新能力。最終將使國內生產資源取得便利性的優勢漸失，讓產業發展環境越加艱困。

2. 欠缺國際市場運作經驗與資訊

中小型製造業多以代工起家，即便有傲人的生產技術卻對國際市場不熟悉，舉凡市場開發、運作與商情等，不僅欠缺獲得海外市場資訊管道也少有國際市場運作的經驗。換言之，南部中小企業想往海外發展或布局，實難自行蒐集市場資訊。

目前雖可在一定程度上透過貿協與各研究單位提供相關資訊，為企業帶來海外商情。但因每個企業有其特殊需求，中小企業仍必須透過人脈口耳相傳、與人結緣、由各個市場的夥伴協助，分享與掌握市場資訊。

3. 欠缺行銷或通路資源，海外參展無法凸顯臺灣特色

受訪中小企業主要藉由參加國內外會展或透過自己的國際行銷業務部進行海外市場開發，但可能效果有限。具體而言，透過貿協的幫助，確實可讓製造業產品有海外平面廣告宣傳的機會，但工業產品因客戶需求不同，而平面廣告篇幅有限，較難以展現產品特性與優勢。若能實際與客戶接觸，更能讓客戶獲得需資訊，增加獲取訂單的機會，效果比平面廣告更佳。但海內外參展成本高，且常因展場規劃規模受限、形象定位不明、成員產品相似度高因素，讓行銷團成員的接單效果大打折扣，或因參展成員互為競爭對手，

反而讓客戶有更多的議價空間，海外參展所帶來的實際成果相當有限。

此外，受訪企業分享這幾年隨貿協參展經驗表示，臺灣尚未塑造一個屬於臺灣的整體形象，可能僅用黃色旗幟寫上臺灣兩個字就代表臺灣，或參加漁產品展，即在相關文宣上畫一條魚代表臺灣，進而缺乏其他可以加強臺灣意象與印象的國家行銷策略。

反觀日本、加拿大等國有很好的國家與特產連結意象，也有獨有的特色產品，具高度的辨識效果。但臺灣尚未提出屬於臺灣的意象，也缺乏具高辨識度的臺灣產品。

面對上述狀況，受訪的南部中小企業除持續提升製造技藝，更希望透過系統服務或診斷，提高產品附加價值，並嘗試以此做為跨業結合的突破點，借助彼此優勢增加通路，開發海外市場。

4. 欠缺雙邊或多邊貿易協定，無法迴避關稅障礙

我國尚未與東協國家簽屬貿易協定。我國雖有優質產品，且製造實力或品質僅次於德國與日本，而優於中國與韓國。然在東協市場中卻因關稅障礙讓我國產品喪失競爭優勢。相較於中國、韓國或日本與東協國家因貿易協議，正逐步減讓彼此的進口關稅，2018 年時已有超過九成的產品享有進口至東協國家零關稅減讓的優惠。而臺灣的產品出口至新南向國家，卻要面臨 5% 至 40% 不等的關稅障礙。

總之，企業的經營能力與國際競爭優勢是企業自身不斷努力的目標。然前述四項困境非企業憑己力可以克服，需政府予以協助。

四、受訪企業推薦可供其他企業借鏡的策略

南部地區企業在面對激烈的國際競爭時，有各自的因應策略，除不斷累積自身專業的能力與技術強化競爭力外，也不斷嘗試應用多種策略，以下為受訪企業認為應該及早導入的策略，以強化企業的發展。

1. 加強人才培養與訓練，將員工視為公司重要資產；

2. 善用資訊科技讓管理零距離，提高管理的即時性與效率性，不要讓潛在問題默默累積惡化，即時發現即時處理；
3. 有餘裕的企業可多爭取政府補助、獎勵或獎項等外部資源，有助於提升企業的能見度與資源的運用效益；
4. 為需求而製造、為市場而研發、為需要而智慧，並設立合宜的監督管理與評估機制，讓投入有實際成效；
5. 取得國際認證，獲取品質的證明，才有機會迎向國際；
6. 建立團隊，並以提升團隊能力為重，分散能力與技術集中的風險；
7. 異業結盟，增加資訊擴散或通路互補的可能，共創雙贏。

第五章 結論與策略建議

第一節 重要發現與結論

本研究利運用經濟部投審會 2017 年度《對海外投資事業營運狀況調查》資料，以及針對南部地區已從事海外投資或具海外投資潛力的企業進行電話訪談，綜合二種調查資料希望瞭解南部地區企業總部的海外布局模式與策略，其與新南向國家鏈結模式、未來投資規劃。

此外，本研究也透過深度訪談，瞭解南部代表性企業的經營現況、對經商環境的看法，進一步釐清南部企業的國際布局重心與決策考量，並從海外投資活動、企業總部與海外子公司的運作、公司海內外資源使用的情況與面臨的發展困境，推敲與思索南部地區透過海外布局發展總部經濟的可能性。主要的研究發現與結論如下：

壹、重要發現:臺灣企業總部的海外布局模式與策略

一、海外布局考量與區位選擇

依據本研究運用調查與深度訪談所分析整理而得的結果顯示，南部企業在新南向國家的投資目的首要為取得市場，其次以製造基地為考量，再者亦有「看好當地區域經濟整合前景，有助進軍第三地市場」與「配合供應鏈廠商與客戶移動，形成跨國生產分工網絡」。詳細海外布局考量如下：

1. 金屬電機業與資訊電子業較熱衷國際佈局，但近年海外投資重心在中國

南部地區有國際布局之企業以金屬電機業、資訊電子業為最，此二產業也是南部地區重要的經濟支撐產業。但南部地區企業主要的海外布局在中國。

《對海外投資事業營運狀況調查》中有 89.2% 的南部企業赴中國投資，僅 55.4% 赴其他海外地區投資，在 55.4% 的企業中有 91.7% 赴新南向國家投

資；72.2%赴歐、美、日已開發國投資。而經由電話或深度訪談獲悉南部企業近年海外的投資重心仍在有龐大內需市場的中國。

2.南部企業新南向國家的布局以金融自由化程度相對較高的越南、印尼、菲律賓、泰國較熱門

南部企業在新南向國家的布局，以越南為最，其次有印尼、菲律賓、泰國。研究也發現，除了投資風險與政局穩定的考量外，這些國家也是東南亞國家中，金融自由化程度相對較高，資本管制相對較鬆的國家。

3.國際布局「製造生產中心」與「行銷中心」為主，「品管中心」與「售後服務部門」等支援性部門為輔

南部企業的國際布局以「製造生產中心」與「行銷中心」為最，與之相關的支援性部門「品管中心」與「售後服務部門」也有相當高的比重，顯見除應用地區生產要素優勢外，開拓市場也是南部企業國際布局的重要目的。

一般而言，企業海外布局往往以生產製造為主，但也兼具當地市場資訊蒐集與預判市場的功能。而在特殊的單一大型市場中（如中國），除因應當地偏好的需求外，也需肩負起市場開發與行銷的功能。

4.南部大型企業海外布局著眼具消費力的市場、供應鏈關係與管理優勢、迴避關稅

大型企業的全球布局除了通路、銷售據點或發貨倉庫外，往往進一步設置生產基地。相關布局以具消費力的市場、供應鏈關係與發揮管理優勢為主。唯隨全球供應鏈與經濟重心的移轉，南部產業近年的投資重心都聚焦在臺灣與中國。

中國的布局除有消費力的大型市場外，也因中國市場的偏好與歐美市場不同，更受限於中國「當地含量」的在地製造與銷售政策限制，因此企業或供應鏈多會在中國布局。

面對中國、日本、韓國等國家的競爭，臺灣製造業的產品即使在品質上稍佔有優勢，關稅卻讓部分臺灣產品喪失價格競爭力與議價彈性。但若是在新南向國家投資，除可開拓東協國家市場外，可以當地作為對接國，橋接與之相對應較無關稅壁壘的第三地市場。例如歐盟與越南正式簽署自由貿易協定後，產品自越南出口至歐盟將享有關稅減免的優惠。

5. 南部中小型企業海外布局偏好通路、銷售據點或著眼原料取得

相反地，中小企業海外布局則多以通路或銷售據點為主，也因資源有限，中小企業多無法赴海外投資設廠，或曾經歷海外布局但終以失敗收場。但大致而言，中小企業如欲進行實體布局，也同樣會優先考量具消費力的市場、供應鏈關係與原料取得性。尤其新南向國家地處熱帶，農漁業物產豐饒，南部的食品製造業者有專業加工技術，也有打入國際高階消費市場的行銷能力，善用新南向國家的天然資源，將熱帶農漁產加工、加值後，可以開拓溫帶國家的新商機。

6. 南部企業資金結構單純，投資多以獨資為主

南部企業赴海外投資的資金結構單純，幾乎以獨資為主。僅有少數企業會與國內企業合資，或與海外(日本、香港或中國)企業合資開發海外市場。

7. 新南向國家以勞動力輸出為主，僅少數南部企業派駐管理階層與業務至新南向國家

受訪企業聘僱來自新南向國家的員工較少，其中多數為非技術勞工。而南部受訪企業派駐臺籍員工赴新南向國家者比例更低，且以管理階層與業務人員為主。

二、不熱衷新南向國家布局的主因

1. 雙向貨物交流不熱絡

在貨品資源的交流上，以新南向國家作為南部企業生產所需之原物料採購來源較少，僅不足一成的受訪企業表示有向新南向國家購買生產所需之原

料或半成品。其中以食品製造業、化學製品製造業、金屬製品製造業、塑橡膠製造業者居多。

南部企業所生產的產品雖行銷國際，但以歐、美為主；較少企業將所生產之產品銷往新南向國家，但其中超過六成的受訪企業表示產品銷往新南向國家的比重低於 20%；最多企業將產品銷往越南與馬來西亞，其次為泰國、印尼，再其次為新加坡、菲律賓與印度。

2. 南部大型企業赴新南向國家投資意願低落的原因

南部地區大型企業近年來的海外布局仍以中國為主，主要是因為新南向國家：(1)基礎設施與人才不足；(2)市場規模小且分散；(3)政、經、法律結構不健全；(4)不存在供應鏈與終端市場；(5)語言文化障礙；(6)消費偏好仍以價格為重。以上因素讓南部大型企業近年難在新南向國家新增或擴大投資。

3. 南部中小型企業赴新南向國家投資意願低落的原因

而南部中小型企業在新南向國家布局的考量上則受制於：(1)資金有限僅能讓自身企業先壯大；(2)關稅問題讓企業難開拓海外市場；(3)中小企業難有豐厚的人脈網絡的資源；(4)新南向國家市場規模小且分散；(5)新南向國家以非高階應用市場為主，仍以價格競爭為主。以上因素讓南部中小型企業難以向新南向國家發展。

三、在臺企業總部所扮演的功能現況與變遷

1. 臺灣的企業總部保有核心功能，並支援海外子公司發展

臺灣的企業總部保有重要的核心功能，但在海外子公司設置初期，可能因創業初期投資環境不佳、生產環境與資源尚未熟悉、在地員工技術不足等因素，企業總部會由臺灣挹注管理知識、原料或專業技術的支援，讓子公司能順利投產，甚或進一步提升產能。

2. 研發與專利留在臺灣總部，厚植在地研發能量與人才

南部企業為確實掌握核心競爭力，皆將研發與專利留在臺灣總部。海外子公司僅執行生產計畫與資訊蒐集，並交由企業總部進行新產品開發。最終再以技術或半成品輸出支持海外子公司的發展；而當企業要因應全球訂單與不同市場偏好時，企業也必須增加研發能量與具有差異化的行銷策略，進而帶動相應的研發、行銷與業務人力成長與需求。

四、南部地區發展總部經濟的限制

企業在尋求發展時必然會面臨到許多困難與挑戰，大部分的問題，可由企業本身逐步克服，但仍有部分問題，可能(1)受制於資源有限，單一企業實難獨自的力量克服；(2)層次過高，屬國與國之間的協商，非企業可以推動，需由政府統籌處理；(3)範圍過廣，如天然資源的限制，非僅依靠單一企業或地區的努力，可能需要跨縣市的統籌協商；(4)時間累積已久，長期的策略失衡，讓在地企業陷入發展困境。本研究經訪談歸納以下的南部大型與中小型企業面臨的困難點：

1.大型企業所面臨的困境

- (1) 水力與電力無法持續且穩定供應；
- (2) 土地問題在於價格與區位；
- (3) 南部地區較難吸引各種專業人才，而技術員工難尋且流動率高；
- (4) 政府補助或獎勵過度集中，應用端或中小企業易被忽視；
- (5) 政府無法提供有力的後勤支援。

2.中小型企業所面臨的困境

- (1) 缺才、缺工問題嚴重；
- (2) 產業過於單一，產業上游的供應鏈正逐漸在弱化，不但價格漸無競爭力，連技術提升都趨於弱勢，逐漸在侵蝕臺灣製造的優勢，也讓新興產業難發展；
- (3) 中小型企業多不瞭解海外市場運作，也欠缺市場端資訊；

- (4) 工業產品行銷方式與消費品不同，南部多數企業有製造實力，但欠缺海外行銷或通路資源；
- (5) 政府採購法內的「大量採購」規則，限制國內中小企業累積實績的機會；
- (6) 海外參展時臺灣形象不明確，無法凸顯臺灣特色；
- (7) 政策引導目標不明確，企業海外布局若遭遇爭端，政府難提供援助；
- (8) 欠缺雙邊或多邊貿易協定，導致國內企業難以獲得關稅減免。

五、面對在臺營業難題所採取的因應作法

1. 整體擴張投資意願偏低，以臺灣與中國布局為重

僅有逾二成的受訪企業表示未來三年內有增加投資的規劃，且以在國內擴張投資為首選，其次為中國；赴新南向國家的投資意願相對低，僅以越南與印尼較踴躍。另有少部分企業表示可能往歐洲、美國、日本等先進國家擴張投資。三年內沒有擴大投資規劃的理由除守成與專注現有事業外，資金與人力短缺是無法在國內外擴大投資的兩大因素。

2. 臺灣的製造優勢成為近期南部企業擴張投資的重心

基於下列的臺灣製造業優勢，南部企業表示將以臺灣做為近年投資發展的重心：

優勢 1：製造能力不斷優化，品質與製程不斷改善，並加強系統性的服務，以保有競爭力與客戶；

優勢 2：即使部分產業勞動力的需求較多，但經年累月累積豐厚的資本、知識與技術優勢，拉高國際競爭同業的競爭門檻；

優勢 3：生產資源集中或生產資源取得便利、完整的產業鏈，以及通力合作的人脈網絡關係，讓企業的生產或行銷都有高效率；

優勢 4：雖然靈活、彈性、變通是臺灣製造業的特色，但乃因大部分臺灣企業主有更優秀特質—重諾誠信、穩紮穩打、越挫越勇的精神，才能從不斷地失敗中累積豐厚的經驗，造就出臺灣製造業靈活、彈性、快速的做出反應的特色。

3. 南部企業值得借鏡的關鍵策略與作法

- (1) 加強人才培養與訓練，將員工視為公司重要資產；
- (2) 善用資訊科技讓管理零距離，提高管理的即時性與效率性，不要讓潛在問題默默累積惡化，即時發現即時處理；
- (3) 有餘裕的企業可多爭取政府補助、獎勵或獎項等外部資源，有助於提升企業的能見度與資源的運用效益；
- (4) 為需求而製造、為市場而研發、為需要而智慧，並設立合宜的監督管理與評估機制，讓投入有實際成效；
- (5) 取得國際認證，獲取品質的證明，才有機會迎向國際。
- (6) 建立團隊，並以提升團隊能力為重，分散能力與技術集中的風險；
- (7) 異業結盟，增加資訊擴散或通路互補的可能，共創雙贏。

貳、結論

總部經濟乃經由企業總部的群聚，吸引高階人才匯聚，再透過高功能性的決策與互動、快速且大量的資訊交流，使得有限範圍內的人才與資訊有密度高與質量高的特徵，進而享有知識擴散與外溢效果的效果。進一步因高階人才的匯聚，延伸出相關專業服務業的需求，得以借機培植地方的專業服務產業。

表 1-3-7 呈現 2017 年 3 月 8 日仍具經濟部工業局核定之企業營運總部之企業分布情形，南部地區的企業具工業局核准之營運總部僅 43 家，企業總部數量相對少（見頁 20）。南部三縣市中，以高雄市聚集較多核准之企業營

運總部。

表 5-1-1 呈現 2011 年至 2018 年高雄市經工業局核准之企業營運總部的數量變化的情況，2015 年與 2016 年曾一度低至 24 家，但隨後逐年增加，2018 年 10 月時已有 35 家核准之企業營運總部的設立。近兩年高雄市有較多初次向工業局申請企業營運總部之企業，其中有金屬製品之製造與貿易商，以及塑橡膠、化學材料與化學製品製造商。此也反應出在國際市場暢旺的帶動下，近年南部地區金屬製品產業與化學相關產業因製造實力受到國際認可，許多業者紛紛打入國際知名大廠之供應鏈，穩定的訂單讓企業有能力與資源可以持續強化自身的國際競爭力，而申請工業局之企業營運總部也有助於企業增加外部資源與聲望。

表 5-1-1 高雄市企業營運總部近年核准數

高雄市產經情勢 分析出刊別	2011 年 第四季	2012 年 第四季	2013 年 第四季	2014 年 第四季
高雄市總部數 / 臺灣總部數	27 / 344	30 / 303	28 / 313	26 / 348
資料取得時間	2011 年 12 月 31 日	2012 年 12 月 31 日	2014 年 2 月 1 日	2014 年 12 月 31 日
高雄市產經情勢 分析出刊別	2015 年 第四季	2016 年 第四季	2017 年 第四季	2018 年 第三季
高雄市 / 臺灣	24 / 350	24 / 340	29 / 315	35 / 316
資料取得時間	2016 年 1 月 8 日	2017 年 2 月 6 日	2017 年 9 月 28 日	2018 年 10 月 3 日

註：高雄市總部數與臺灣總部數分別表示查詢時間內仍有效之經濟部工業局核准的企業營運總部在高雄與臺灣的企業數。

資料來源：高雄市產經情勢分析 2011 年至 2017 年第四季，以及 2018 年第三季。

一、南部地區發展總部經濟的障礙

南部地區有少數大型領導企業，也有多種特色產業的群聚。但僅少數產業有領導型的龍頭企業的存在，絕大多數產業內以中小型企業為主，或有隱形冠軍，或有具營收、規模之企業，但因產業或企業特性，尚未形成具引領整個產業發展的龍頭企業。

南部地區有發展悠久之產業—金屬與石化產業，也是地區產業發展的核

心，且已形成完整供應鏈與聚落，也為地區帶來豐厚的營收，對地方就業與經濟起到穩定的作用。此二產業的上游企業多屬大型企業，而中下游則有為數眾多的中小型企業，在地區更已形成產業聚落。此二產業雖有為數眾多的企業，但以中小企業居多，營運結構與策略相對單純，高階人力需求有限，目前更面臨嚴重的人才短缺問題。此外，石化產業目前於國內受到政策不明確或環境等因素的限制，產業發展相對保守，發展總部經濟尚未成氣候。

南部地區製造業多同時具有生產基地與研發的功能性，部分企業的總部落戶於南部者，更同時具有營運規劃、行銷與業務開發、國際採購、財務管理等核心功能。本研究目前研究結果發現，南部企業經由資訊、知識、技術、半成品或員工與海外子公司進行交流，或在供應鏈中的上、下游的合作夥伴間交流。亦即南部企業之間有垂直的外溢效果存在，企業間可能透過以下的方式，提升供應鏈中部分環節的能量：

1. 經銷商的管理與訓練，加強經銷商對公司能力與產品特徵的瞭解，有助於進行市場行銷與未來市場資訊的蒐集。
2. 下游產業資源有限難進行研發時，可能透過上游產業從原料端進行研發，以供下游產業開拓新的應用可能性。
3. 個別企業生產能量有限，發展較好的企業會透過扶植協力廠的方式，擴張自身的生產規模，而有知識外溢的效果存在。

另一方面，企業可能受限於市場規模與激烈的競爭，知識與訂單間有高度的相關性，致使各企業選擇將核心知識保留在自己手中，導致技術、製程或研發等知識，較難透過研發或策略聯盟的方式，促進知識的橫向擴散。此外，南部地區缺人、缺才情況嚴重，資訊與精進的進修管道與資源相對稀少，難攬才也難留才。在人才密度難提高下，很難藉由人員互起到知識擴散的外溢效果。

基於以上現況，目前南部地區除尚未有具規模的國內外企業總部群聚外，既有的企業互動方式與人才密度，亦難起到知識橫向外溢、資訊大量且快速的效果。發展總部經濟的充分條件—（1）發達的關聯產業；（2）豐富的專

業人才；(3) 便捷的訊息獲取；(4) 良好的市場條件——皆尚未形成，因此很難與中國所興起總部經濟之發展策略可能帶來的外溢效果。

二、服務業發展的可能性

大型企業為掌握所有營運資訊，也為精簡各種可能的開銷，更有要維持企業形象的需求，多將經營公司所需之各項功能，靠自己培養所需人力或由轉投資的公司來負責。中小型企業則因企業規模小，財務結構單純，難有足夠的需求，致使專業服務業難在南部發展。

但因中小型企業的資源有限，其中有關產品外在形象的塑造、設計、廣告、包裝與行銷策略等，雖屬於產品非核心技術，卻也是另一門專業知識，涉及專業領域廣泛，難僅依靠一己之力掌握精髓。且在商業環境丕變的國際競爭下，僅靠企業自行栽培的人力，難敵當今瞬息萬變的行銷策略與消費者偏好轉變。因此讓企業開始轉由向外尋求協專業的工業設計、廣告設計、品牌形象塑造、行銷、顧問等協助。

在該產業的協助下，製造業者至少可以從中獲得：

1. 不同市場的資訊獲取，包括消費者習性與偏好、競爭者的情況、設計取向等。
2. 產品品牌的創造，以及與之相關的法律、專利、商標權的協助。
3. 品牌行銷與行銷策略的擬定。
4. 產業發展趨勢觀察。

以上可以協助廠商針對不同市場進行產品區隔與行銷策略規劃，也可以有助於新產品的開發。該項專業服務業則依組建的團隊專長與特質，可承攬的產業專案而有差異。然該項專業服務業在臺灣的發展也存在許多隱憂，正阻礙產業的成長：

1. 設計價值難被承認與尊重，客戶觀念需要改變。
2. 複合材料（金屬、塑料、玻璃纖維等）、技術與知識（行銷、設計、藝

術等)的交互運用，但人才稀缺。

3. 上游製造產業弱化，讓模具開發耗時且燒錢。

4. 營運資金有限，容易有資金斷鏈的危機。

除上述的隱憂外，因資訊具有高度敏感性，因此難大鳴大放地彰顯實績，多依靠口耳相傳被動曝光。

三、南部地區發展總部經濟的可能型態

南部地區若要發展出如中國模式般的總部經濟，因產業特性、人力資源、市場規模、吸引國際投資的能力、政府的力道等因素，實難有複製出相似的發展可能性。

然現盛行之總部經濟理論實可以算是產業群聚理論的中國發展特例。產業群聚是提高區域經濟競爭力的有效途徑，中國所發展之總部經濟，透過企業總部向區域中心城市遷移，以及企業總部的群聚與張顯實力，達到吸納人才及品牌推廣的效應。

歐美國家的產業群聚發展史中，因不同的歷史因素，促成了現今知名產業群聚地，如美國的矽谷、華爾街、曼哈頓、英國的倫敦等。小型經濟體中則有香港發展出了金融、運輸與資訊中心；新加坡則是全球貿易和國際金融業務，日內瓦則是以會議、展覽和慶祝活動等有 200 多個國際組織與人道主義機構的設置。這些地區都發展出不同的特色總部經濟與效益，發展形成皆有脈絡可循，且幾乎無法複製。或許臺灣也可以發展出自己獨特的產業群聚效益。

本研究觀察到近年在永續的理念驅動下，在地龍頭企業以資源永續作為引子，串聯在地重點產業的知名企業（鋼鐵、石油、化學、半導體、塑膠等產業），透過定期的聚會與交流，齊聚一堂分享與共思如何讓資源更有效的運用。冀望從企業高層的匯聚，亦即專業人才群聚，與資訊分享與交流，讓跨產業的企業可以憑藉各自的專長，對其他產業的發展問題激盪出其他更好的解決對策，並邀請相關部會共同參與協商，大家一起探尋更好的、更節省

資源、更經濟的跨產業解決策略。

目前南部企業資訊外溢的效果，有從個別企業不同部門間的擴散，也有從供應鏈上下游跨企業的擴散，但這些企業正嘗試進一步將資訊擴散推向跨產業與跨供應鏈的方向，亦即這些企業嘗試推動橫向的知識外溢效果，最終期望可以帶動整個地區的產業都可以共同發展、共同提升、共同成長。

在地龍頭企業在面臨國際競爭的挑戰時，深深體認到僅靠自己或集團單打獨鬥是不夠的，如果臺灣整體產業無法一同提升，可以靈活運用的資源只會越來越少，因此跨業合作勢在必行。但企業因各自掌握獨門資訊，才能稱霸市場。要促成跨業合作最難的地方在於要如何合作又不損及雙方利益。而資源循環再利用因為敏感度稍低，成為南部企業合作的突破口。在地企業正嘗試透過永續循環串聯跨業合作的機會，也正逐漸累積合作的默契與信任感。

由發展總部經濟的充分條件觀察，南部地區企業透過永續循環跨產業的聯盟，正嘗試透過發達的關聯產業，群聚豐富的專業且有決策權的人員，並透過定期聚會與交流，讓資訊更加暢通，大家合力解決問題，攜手朝向新的成長路徑。若這種運作模式得以繼續深化，可能有機會發展出具有南部地區特色的產業群聚效益，亦即臺灣南部地區獨有的總部經濟效果。

第二節 政策建議

南部地區的產業環境面臨根本性的問題，國際資源不足，人才與人力短缺；對製造業而言，更有重要的生產資源有限或不穩定、地方政府政策不明確、環團與居民訴求不同的問題；對服務業而言，則因地需求有限、多數消費力偏低，難以支撐服務業的發展。最終導致產業發展環境的不確定，讓在地企業難以放心投資與發展，而外來投資者也多有疑慮。

以下政策建議分為兩部分闡述之，第一部分聚焦在因應南部地區產業發展需求之相關建議；第二部分政策建議雖源自南部企業端，但也普遍存在於臺灣企業間。

壹、改善南部地區投資環境，讓經濟活動更活絡

一、政策手段引導資源移動

我國過去曾於 1991 年至 2009 年施行的促進產業升級條例，其中對於公司投資於資源貧瘠或發展遲緩地區之一定產業，將享有投資抵減之租稅獎勵，以引導企業投資並協助地方發展。

為引導資源支持特定產業或地區產業的發展，在既有的政府獎勵與補貼政策中，建議調整獎勵與補貼的彈性，以增加政策引導的力道來針對特定的產業或地區發展。

例如在鼓勵國內外企業在臺設置研發中心或人力培訓中心的獎勵條件中，加入區域別或產業別引導策略，若將研發中心或人力培訓中心設在南部地區將給予企業更多的優惠條件，利用政策手段引導資源往南部發展。

二、水電資源與空污排放量應依產業發展規劃加速進行通盤調整

增加資源使用的效率是企業應該持續努力追求的方向，但資源供給充足是政府營造優良投資環境的基本要件。當前支持地方產業發展所需的生產資源與空污總量管制，隨著新臺積電的 5 奈米晶圓廠與華

邦電的 12 吋晶圓廠正式動土，在沒有突發意外下，生產能資源使用空間尚且充足，也尚在環評核定量容許範圍內。⁹

但新的半導體產業將逐漸在南部地區發展與成形，預計未來 3 年將帶動全球半導體供應鏈在南部地區的新布局。臺積電與華邦電建廠若順利，預計將於 3 至 4 年後正式運轉。此外，臺積電另有 3 奈米廠正在規劃中。

臺灣目前是全球半導體產業的最重要的供應鏈，但先進的製程需要耗費相當的能資源，面對興達電廠老舊的問題、空污總量的限制與空污法的加強管制等是南部地區產業發展的限制，短期內很難讓既有企業快速釋放資源使用的空間。

產業政策的制定與施政方向所依循的目標應明確且有持續性，相較於廣泛多元發展目標，建議宜在地方既有產業的利基上，一方面持續提升既有產業的能量與競爭力，另一方面發展可靈活利用該基礎的新興產業，以集中有限的發展資源與火力。如欲思考發展全新產業，則更需優先儲備可供產業發展所需的人力資源。

此外，透過如投資抵減獎勵的引導，鼓勵企業加速老舊設備的汰換，或增加誘因讓企業選擇不同的能資源應用方式，以期在較短的時間內將產業的製造能量與效率提升，也可以節約能資源的使用，為欲在南部建立新廠的企業釋放出更多的能資源。

既有製程中排放物檢驗方式與標準，也應隨著新設備與製程而調整，為因應未來新增的新設備與製程的需要，應積極加速廢水、廢氣等工業排放物的檢測機制制定。

⁹ 賴品瑀，「南科高雄園區擬騰地再設廠恐空污大增需補件再審」，2018 年 07 月 24 日，環境資訊中心，<https://e-info.org.tw/node/212962>。

三、引進國際資金或投資者，創造機會、促進國際資源在地媒合

南部地區較缺乏國際投資者進駐，資金結構也較為簡單。部分企業主年齡漸長，可能要面臨無人接班的情況。建議地方政府可優先盤點在地企業發展的情況，統計有意願轉讓經營權的企業，建立資料庫，並由中央政府建立國際投資者的宣傳與媒合平臺，向國際投資者行銷臺灣企業與促進媒合。

此外也可提供新創企業更好的投資環境與曝光平臺，並引進國際創投基金、海外私募基金，在新創團隊不同的發展階段，挹注國際資源，支持新創團隊的發展或併購的機會。以上皆有助於國內企業增加國際曝光的機會，並吸引國際投資者青睞，引領本地企業躍升為國際企業。

四、資源集中，集中專業處理，以啟規模經濟之效益

集中專業的終端處理，讓產業發展無後顧之憂。例如為增加金屬扣件產品更高的品質與價值，需要不同的製程與表面處理技術，但此卻會產生高濃度氮氮廢汙水。南部地區僅兩家（鋼廠與封測廠）企業有能力自行設置汙水處理廠將中水循環再利用，其他個別企業皆無此能量。工業區設置的汙水廠也僅有最低處理標準，為提高資源有效運用，鼓勵產業發展，建議可積極督促廢棄物清理法的重新調整，並將地方相關廢汙水依內容物加以區隔，統一交由專業的終端處理業者，透過處理量的增加，起到規模經濟之成效，也讓資源有機會活化運用。

五、強化雙港的機能，讓交通更加順暢

小港機場因友善周邊環境的考量而有宵禁管制，無法 24 小時起降，導致貨運功能低落。此外航站用地有限，也阻礙發展的可能性。除航班少之外，對於分秒必爭的高科技產業發展更加不利，大多數有時效性的產品都需繞經桃園空港出關。

倘若南部地區半導體聚落確實發展成形，國際空港的運輸需求量一定會大幅增加，應立即思考是否有宵禁管制的解套可能性，或謹慎

思考另覓他處設立國際機場的規劃，搭配長期產業的發展，須盡早規劃可 24 小時起降的國際空港，讓科技產業成為帶動南部地區產業發展的火車頭。

尤其，當鄰近國家的國際港口運量與國際地位不斷提升，曾經作為高雄重要門戶的高雄港，面臨地區產業的轉型，如何再次成為引領在地產業的啟動點，應積極推動智慧化提升港口效能，並加強與在地產業的串聯，擴大自由貿易港區的功能。

六、善用科技、暢通進修管道，讓知識傳播更便利

目前專業訓練或進修課程、研討會、座談會等多集中在北部，特別是實際考量師資資源、學員來源、報名情況等因素，無論官方或民間活動，仍多選擇以臺北市做為主要舉辦地點。未來應進一步由政府帶動將有關政令宣導或委託計畫等資源引進南部地區、增加南部地區的場次與參與程度，以便讓關鍵資訊得以擴及其他地區。

參與專業課程、研討會、座談會等，除知識成長與累積外，又可引入人際互動與交流，並有可能進一步成為企業經營重要的資源與人脈。隨資通訊科技的進步與普及，許多國際會議、展覽等已善用網路設備等即時視訊技術，嘉惠全球的潛在參與者。有鑑於此，在促進知識的提升與交流上，建議可透過多重會場設置，以茲通訊科技降低南部企業赴北部參與的各式成本。北部主會場設置可與講者直接面對面互動，南部子會場則透過網路即時影音資訊傳遞，讓南部參與者也可有發言提問交流的機會。進一步甚或可以不用設置子會場，如同線上課程一般，其他地區參與者透過個人的終端裝置即可線上與會；更可設計合適的與會者資訊揭露方式，在保護個人隱私安全的前提下，促進其他地區與會者建立人脈資源的可能性。

七、串聯在地學校與學習資源，讓求學與工作的距離更近、更安全

在地企業會與鄰近的學校進行建教合作、產學合作或提供實習機會，期能提早與學子培養良好的默契，增加成為未來員工的可能性。

與鄰近學校合作也是考量到學生在學校與工作場所之間往返的距離與時間。然工作場所多位於工業區，遠離城市的中心，而地處偏遠的學校在教學資源上也有限。

學校與學校之間可以透過圖書資源的跨校借閱、課程跨校選修來彌補單一學校教學資源有限的弱勢。然事實上，學生跨校選修的情形相當有限，主因為原縣區地域廣闊，學生在不同學校間移轉耗時且不安全，但地區的公共運輸卻因普及率差、班次頻率低，致使學生仍多以機車作為代步工具。在此基礎下，除積極爭取公共運輸路線規劃外，各校與企業間或許可建立合作機制，設置專屬的跨校移動專車，讓學子求學與工作之路更近也更安全。

八、推動國際語言與程式語言學習，讓城市可與國際環境接軌

為從在地出發放眼國際，不能再以本土化自居而限制了國際化的發展。為要與國際接軌，應積極提高城市的國際化程度，語言是其中一個重要的關鍵，建議以國際知名城市如新加坡、紐約或香港為借鏡，積極營造雙語環境，以及國際城市應有的市容與規矩。

此外，除實體交流所使用的語言之外，隨科技應用的廣度與深度擴大，產業升級時，可能需要結合資通訊技術的新運用，因此會更加依賴程式語言。程式語言是人與電腦溝通的語言，是讓工具機具有智能的關鍵，建議將程式語言作為基礎的學科，為未來的產業發展慢慢奠基人的基本能力。

九、規劃空間騰換機制，鼓勵廠房汰舊換新

南部地區歷史悠久的工業區都已年逾 50 歲，老舊廠房生產效能較低、空間規劃與能源規劃陳舊沒有效率，為吸引企業第二代願意投入接班，或延續企業價值，部分業者有意願藉由汰舊換新改善整體企業形象與工作環境，更可以透過引進新的設備，提高生產效率與產品品質再升級。但在新廠房建設完成前，舊廠房仍需持續營運以維持訂單與員工的生計。然企業多面臨了工業用地難取得的問題，無轉換產能

的空間，或受限於建照難發放，新廠房的投資規劃受阻。建議可與有意願進行汰舊換新的業者共同商討空間騰換機制，提供容積獎勵，並鼓勵企業朝綠建築、節能、有效的新式工廠規畫。

此外，土地是有限的資源也是重要的生產要素與資本，當土地越稀缺時價格只會不斷抬高。為避免以炒作土地做為投資手段，建議新規畫的工業區土地使用方式可參考加工出口管理區「只租不賣」的土地使用規範。

貳、中小企業需要更多的政府資源協助

一、強化南部企業赴東南亞投資的措施

(一) 以集團帶動產業群聚的發展

對進軍東協內需市場的臺灣中小企業而言，可能較欠對當地市場的了解；如過去印尼政府將資源集中在爪哇島，隨雅加達市區的飽和與民眾經濟條件的改善，平均勞工成本與土地價格高漲，並帶動外圍二級城市，例如井里汶、三寶壟、日惹等的成長。以服務業為例，泰國「PARAGON 集團」利用本身擅長經營的百貨業進入印尼市場，與當地房地產商合作建造商場與住宅混合大樓，商場由「PARAGON 集團」經營，並引進泰國知名品牌打入地方市場，避開雅加達的一級戰區。泰國透過產業領頭羊打「團體戰」的方式，帶動周邊產業赴印尼發展的方式，可供臺商借鏡。

(二) 借鏡日本促成國內企業赴海外投資的模式

觀察日本企業投資東南亞的方式，以主要產業為主、周邊服務業為輔，整合成旗艦，以團體戰的方式集體進駐投資當地國。在政府協助方面，上層由日本中央經濟產業省（METI）負責與投資國洽簽投資保障協定、避免雙重課稅、融資優惠與協助技術合作等；下層則由獨立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）在母國向各公協會介紹海外

設立製造基地的相關事宜，召開投資實務的講座會，帶領企業到投資國場勘，以及安排廠商與當地日商進行交流，聽取投資顧問建議等。

換言之，經產省在上層協助在發展中國家當地整合協調雙方政府與民間資源，在下層藉由日本貿易振興機構的全球網絡除提供商務情報與諮詢等基本服務外，更進一步針對特定當地內需產業如農林水產/食品、文化生活/服務、機械等特定產業提供市場制度調查、派遣專家或媒合活動；日本貿易振興機構也提供個別支援服務，協助當地市場諮詢、縣地調查、企業經營所需的事前研究，包含會計、法務、勞動規定等。在實際操作上，日本政府機構輔導企業海外發展的主要模式如下：

日本貿易振興機構與產業公協會召開說明會，招募有意願前往海外的廠商，並與銀行團進行溝通資金事宜，確定後向經產省報名；由本貿易振興機構與經產省以各公會提出的投資需求，向投資國洽談進駐的投資的相關事宜，例如洽談合資入股方式，投資既有的工業區或經濟特區，或與當地國合建經濟特區；經產省再邀集餐飲業、金融業、服務業、教育業等公會，請其向有意願前往投資的業者通知，由日本貿易振興機構召開說明。

此外，以日本貿易振興機構在曼谷設置的海外據點為例，即匯聚服務日商的產官研機構於同一棟大樓內，作為支援中心與企業海外活動的據點，也媒介與當地產學界間的合作與訪問等。

除傳統的海外服務諮詢、舉辦會展外，日本政府也藉由「酷日本機構」的風險投資方式，協助本國企業赴海外投資。「酷日本機構」成立於 2013 年 11 月，結合官民資金，提供風險投資於海外需求相關領域，如媒體/數位內容、食品、服務業、時尚/生活產業等。營運基金規模達 407 億日圓，政府與民間分別出資 300 億與 107 億，並搭配政府保證 300 億，除出資協助外，亦提供企業營運協助。採用民間互補的概念，對民間投入不足以拓展海外市場的領域提供協助，進而發會引導能力提升日本品牌整體形象與影響力。

酷日本機構是日本經產省協助企業海外拓展的主要機制之一，支援日本魅力商品的海外拓展需求，任務是將日本魅力予以產業化、創造海外需求，以提供風險資金為主要策略。因此，協助民間企業能持續拓展業務、擴大海外市場，協助跨越產業區隔、建立橫向拓展連結，以協助日本企業拓展新興市場、新營運模式等。

酷日本機構明訂投資對象的判斷基準有：（1）政策意義，運用日本魅力有助於海外企業推展；（2）確保收益，經營體制、投資回報、退場等可能性；（3）波及效果，對國內產業效益、相關企業合作、宣傳效果、市場拓展之引導，提供共同基礎。而酷日本機構投資計畫的類型可分為（1）建立平臺型計畫，例如拓建商場或零售店、取得海外播放權等；（2）建立供應鏈型計畫，整合上下游與周邊產業共同合作，進行海外市場行銷，提供日本優質商品服務、維繫當地市場競爭力的重點投資計畫；（3）協助當地企業之計畫，涵蓋以上兩類，有助於日本地區性魅力商品服務之全球拓展行銷。

（三）持續推動雙邊或多邊貿易協定，減低企業受關稅障礙的影響

許多國家在各自經濟利益考量下，透過簽署雙、多邊自由貿易協定，設置區域性關稅同盟或成立自由貿易區。臺灣卻有被邊緣化的跡象。大企業或許尚可自行吸收或轉嫁關稅的影響，但中小企業，尤其是南部地區的製造業，受關稅的影響使產品出口競爭力下降，限縮市場的可能性。貿易協定與關稅層面的問題，仍完全需仰賴政府積極協助企業突破相關障礙。

二、攬才與留才策略

（一）多方面培育新南向人才專長，評估辦理「跨國產業學院」的可行性

南部地區在地產業的發展困境中，人才缺乏是相當嚴峻的問題。即使南部企業欲赴海外發展，也因缺乏人才而窒礙難行。高雄市要做為「新南向基地」，應先解決地方產業發展與就業問題，優先投入臺

灣的人才培育上，待地方的產業與人才成熟後，才有可能成為布局海外的重要戰力，讓本國的人才赴海外拓展。

目前高雄市在五輕舊址正規劃設立新材料循環園區，將以高階人才訓練優先策略。其人才培育方式即直接針對地方產業研發需求，由企業出資，學校與政府共同協助培育具高度專業之企業所需人才，學成後直接投入企業內。另有勞動部針對待業者、求職者、青年、企業雇主規劃不同的訓練課程。

另就新南向國家之間人才交流、培育的議題，對臺灣而言，雖然產業對於進軍東南亞躍躍欲試，但我國年輕人對於東南亞的經商環境、消費文化與購物習性認知有限，臺商也表示缺乏有東南亞實戰經驗的外派人才。雖然目前國內部分學校與機構已開設相關語言課程，但南向人才不可僅強調語言、淪為翻譯，將難以與當地人競爭，尚需具備其他東南亞商務知識等，更有利於新市場開拓的領域知識；此外，應思考是否可放寬相關法規從境外尋找短期的服務人才，以填補國內在新南向政策推動下，急需的勞動缺口；甚至鼓勵國內所培育出來的專業人才，前進東南亞或南亞發展、發揮所長。

另一方面，回應企業對東南亞人才的需求，我國政府已相當重視對新南向國家人才的培養。從學生實習到產業發展，或許可思考成立「跨國產業學院」的可行性。尤其，東南亞政府也關注本國學生的就業問題，臺商在新南向國家發展也需要熟悉當地與臺灣的人才。由我國政府與試圖開發東南亞市場的臺商，合作開設「政府+企業」模式的產業學院，贊助培訓的企業即可藉機尋找在當地發展所需的人才。由企業提出客制化培訓需求與教材，培訓當地人才，並進一步搭配當地的認證機制。「跨國產業學院」可提供的服務大致包含（1）協助在東南亞布局的臺商提供人才培訓；（2）對欲拓展東南亞市場的臺商從事加盟訓練；（3）與東南亞當地學校的課程串接，赴臺商企業實習。在國家別的選擇上，可優先考慮與我國以較多實質經貿交流的國家，例如越南、泰國、菲律賓、馬來西亞。

總之，不論透過新住民、移工、提供東協學生就讀機會、派遣臺灣學生海外實習等，均為推動新南向經貿活動的必要基礎。

(二) 吸引海外退休專家，透過多元交流增加技術外溢的可能

「競業禁止條款」保護各事業單位之營業秘密與其他合法之利益，限制勞工於離職後一段時間內，不得在一定之區域從事與原僱主相同或類似之工作。企業即便知曉哪裡有國內外專才，也受限於「競業禁止條款」而無法順利延攬。

相對而言，臺灣部份製造業的技術承襲自日本與德國，其對專業知識精益求精的態度，以及尊重專業的精神，深受全球認同。其中，日本的專家由於資歷的豐厚，見證許多企業的崛起和興衰，同時對臺灣又有獨特的親切感。臺灣物價較日本便宜，也有一定的生活品質，部分退休日本人選擇臺灣做為長宿（Long Stay）的地點。此外，香港有金融、保險、貿易的專業優勢，在香港不斷高漲的生活成本與逐漸限縮的自由氛圍下，臺灣也成為港人移居的熱點。

建議得以南臺灣舒適的生活環境，加上提供優良的居住空間與住宿優惠，吸引具專業知識的退休外籍人士來臺長宿，並趁機安排在地相關企業與之交流的場合，創造可能的知識外溢與合作可能。中國與韓國也紛以此模式在積極爭取日本具專業知識的退休族，藉由開創其事業第二春的機會再次提升國內技術。據此，臺灣南部地區實可善用環境與民情優勢，並由政府提供優惠獎勵，加強海外退休專業人士的引進。

(三) 加快新經濟移民法的立法，增加引進國際各級專業人才

臺灣在建築產業、長照體系以及高度專業的知識經濟領域非常需要引進外籍人才；此外，在高科技產業、金融業及學術業，為維持臺灣的產業競爭力，在某種程度上也應爭取國際專業人士來臺工作。但在國際搶人大戰中，我國卻因薪資及法規限制，難以吸引專業人才。政府也意識到國內人才問題的迫切性，為增加吸引海外專業人士的力

道，開始鬆綁我國的移民政策。具體而言，臺灣的國籍法近期已逐步調整為更具包容性的法規，例如合法居留的外籍人士在臺灣生孩子，小孩自出生開始即可有醫療補助；外籍人士也可先申請歸化中華民國籍，獲得國籍後再於一年內提出放棄本國籍的證明。2017年3月也允許六個特定的專業領域的專家（科技、經濟、教育、文化藝術、體育及其他（民主、人權、宗教）具有雙重國籍。

但在人力成長遲緩的臺灣，面對國際人才的移動，臺灣的中階技術人力萎縮得相當嚴重，目前政府正推動的新經濟移民法增加中階技術人力引進的規劃，進而彌補中階技術人力的不足外，也有助維持競爭力、改善人口結構¹⁰。但此作法也衍生爭議，新經濟移民法草案中引入中階外籍技術人力的三種管道分別是：（1）留用具技術能力僑外生；（2）留用具中階技術基層外籍人員；（3）直接引進中階外籍技術人力。為減緩對國內衝擊，第三種管道只訂辦法而暫不執行，且各方對草案內容多有疑慮，致使該法目前仍在擱置中。

（四）落實適性教育，從小瞭解百工百業，並不可偏廢技職教育

在中長期的策略上，教育教養的關鍵是讓孩子發現與發揮其天賦。但在現有的教育制度下，部分學子忽略生活中的感受與發現，僅專注於學業、忽略百工百業的樣貌與需求。雖有部分課程規畫一日便利商店店長、列車長、郵務員等體驗，讓學生瞭解各行各業的工作樣態，或透過短期的職場實習，提早接觸職場與職場需要。但在課程規劃時，建議可更加多元，讓下一代從小就認識各具專長的百工百業、學習尊重專業，不進行貴賤的價值評斷，以培養下一代以「專業為榮」的價值觀。

此外，也應積極尋找專業技職教育師資，不可偏廢技職教育。拋棄以大學教育為導向的教學規劃與評鑑準則，重新建立完整的人才訓

¹⁰ 新經濟移民法草案可參見：

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=23A01384BEEFEBAA。

練規劃。落實適性教育、因材施教，讓學生可以作為助益企業發展的有利資源。

三、明確臺灣形象建立，協助企業行銷與創造實績

(一) 積極塑造「我國」形象

臺灣的國際地位艱困，無論是以「臺灣」或是「中華民國」在國際間活動，都可能遭遇到困難。我國有優秀的企業與製造能力，生產具有品質的產品與服務，但在組團參加國際展覽時，常因各種外在干預，讓我國形象無法充分展現，形成難以識別的情況。建議可塑造除「國旗」以外的代表圖騰，並於各展覽中使用，以加強國際的識別度。

(二) 調整採購法，讓更多企業透過政府採購累積實績

現行政府採購法將所有類型的採購都放在一起，建築、設計、藝術文化和採購都放在一起，大型採購案對內容的規範較為不清楚，優質價高的產品也很難因此被採購。而大規模的集中採購，卻讓很多中小企業因規模有限無法參與，限縮了中小企業參與的可能性。

建議可透過行政命令來為微調採購法的限制，放寬採購金額的限制，讓各單位可依需求自行採購，也讓中小企業有機會參與，累積實績，活絡市場。此外，除價格考量外，更要鼓勵採購單位納入其他條件，如節能效益、能效規格認證等，讓採購單位可以選擇價錢稍高，但更有更好品質或節能效果的品項或工程，讓臺灣產品有更多被使用到的機會。

(三) 新南向國家設立服務據點，做為我國產品拓銷的窗口

規模有限的中小企業，非常需要外界資源協助將產品行銷出去。貿協每年定期規劃的海外參展團，有助於中小型企業在海外拓銷的初期，得以先熟悉環境、模式與市場是相當重要的協助。然參展僅是一次曝光的機會，企業進一步要持續開發在地客戶，讓在地客戶瞭解自家的產品的特色。但不同的產品有不同的行政手續與運送難度，例如冷凍食品或新鮮食品，有檢疫、保存、運送等問題。

建議可仿照鄰近國家在支持企業布局海外時，由政府投資組建成立海外服務公司，做為國內企業與海外市場的中間機構，提供企業拓展市場所需要的資訊蒐集、市場評估、收發貨、人脈網絡串連等可能協助。

參考文獻

- 王浩 (2005)，跨國公司地區總部與國際金融中心互動研究—兼論跨國公司在上海設立地區總部的吸引力營造，上海金融，45(7)
- 中央大學 (2007)，「上市公司海外投資對我國經濟的影響與對策」，行政院經濟建設委員會委託研究報告。
- 中華經濟研究院 (2017)，對海外投資事業營運狀況調查，經濟部投資審議委員會委託研究報告。
- 毛翔宇、高展、王振 (2013)，基於總部經濟的服務業集聚動力機制探討，上海經濟研究
- 哈佛商業評論 (2017)，企業研發為何移往海外，2017年3月，網址：
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0006819.html
- 高緯環球 (2016)，《亞太區域總部》，高緯環球。
- 李羿欣 (2015)，海外投資對公司市場價值之影響：傳統及核心代理問題之調節效果，中原大學。
- 彭羽、沈玉良 (2012)，上海、香港、新加坡吸引跨國公司地區總部的綜合環境比較，國際商務研究，第33卷第4期，2012年7月
- 徐惠蓉 (2007)，總部經濟與城市現代服務業互動，現代經濟探討，第12期，59-61。
- 德勤 (2017)，亞太區成本改進實務與發展趨勢，雙年成本調查報告，德勤有限公司。
- 劉碧珍 (2005)，對外投資、海外生產對國內研發、勞工僱用與薪資的影響，經濟部委託研究報告。
- 顧瑩華 (1998)，對外投資與產業結構調整：臺灣電子業的實證研究，經濟論文叢刊，26(4)，459-486。

姚恒美 (2012), 香港總部經濟發展的經驗啟示, 網址:

<http://www.libnet.sh.cn:82/gate/big5/www.istis.sh.cn/list/list.aspx?id=7509>

能力雜誌(2014), 5 年後你的工作還在嗎? 10 大衰退 VS. 10 大成長職業,

2014年12月5日, 網址:

<https://www.inside.com.tw/2014/12/05/will-your-job-still-exist-in-five-years>

。

德勤 (2018), 投資指數報告—東南亞國家投資吸引力分析篇 (一), 2018

年7月27日, 網址:

<https://www.xuehua.us/2018/07/27/%E3%80%90%E6%8A%A5%E5%91%8A%E7%B3%BB%E5%88%97%E3%80%91%E4%B8%80%E5%B8%A6%E4%B8%80%E8%B7%AF%E6%8A%95%E8%B5%84%E6%8C%87%E6%95%B0%E6%8A%A5%E5%91%8A-%E4%B8%9C%E5%8D%97/zh-tw/>。

德勤 (2018), 投資指數報告—東南亞國家投資吸引力分析篇 (二), 2018

年7月31日, 網址:

<https://www.xuehua.us/2018/07/31/%E3%80%90%E6%8A%A5%E5%91%8A%E7%B3%BB%E5%88%97%E3%80%91%E4%B8%80%E5%B8%A6%E4%B8%80%E8%B7%AF%E6%8A%95%E8%B5%84%E6%8C%87%E6%95%B0%E6%8A%A5%E5%91%8A-%E4%B8%9C%E5%8D%97-2/zh-tw/>。

德勤 (2018), 投資指數報告—東南亞國家投資吸引力分析篇 (三), 2018

年8月4日, 網址:

<https://www.xuehua.us/2018/08/04/%E3%80%90%E6%8A%A5%E5%91%8A%E7%B3%BB%E5%88%97%E3%80%91%E4%B8%80%E5%B8%A6%E4%B8%80%E8%B7%AF%E6%8A%95%E8%B5%84%E6%8C%87%E6%95%B0%E6%8A%A5%E5%91%8A-%E4%B8%9C%E5%8D%97-3/>。

德勤 (2018), 投資指數報告—東南亞國家投資吸引力分析篇 (四), 2018

年8月7日, 網址:

<https://www.xuehua.us/2018/08/07/%E3%80%90%E6%8A%A5%E5%91%8A%E7%B3%BB%E5%88%97%E3%80%91%E4%B8%80%E5%B8%A6%E4%B8%80%E8%B7%AF%E6%8A%95%E8%B5%84%E6%8C%87%E6%95%B0%E6%8A%A5%E5%91%8A-%E4%B8%9C%E5%8D%97-4/> ◦

Asian Development Bank (2015), Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia, 網址 :

<https://www.adb.org/publications/integrating-smes-global-value-chains>

A. Rugman and A. Verbeke(1992), A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management, Journal of International Business Studies, 1992, 23

Brookings Institution (2010), The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East, 22 March.

Bloom, M., and Grant, M., (2011), Valuing Headquarters (HQs): Analysis of the Role, Value and Benefit of HQs in Global Value Chains. The Conference Board of Canada

Blomstrom, M., G. Fors, and R.E., Lipsey (1997), Foreign Direct Investment and Employment: Home Country Experience in the United States and Sweden, Economic Journal, 107, 17871797.

Bluestone, B., and B. Harrison (1982), The Deindustrialization of America, New York: Basic Books.

Ciabuschi, F., Dellestrand H., and Holm U. (2012), The role of headquarters in the contemporary MNC, Journal of International Management, 18

Chen, TainJy, and YingHua Ku (2000), The Effect of Foreign Direct Investment on Firm Growth: The Case of Taiwan's Manufacturers, Japan and the World Economy, 12, 153172

Chang, H., A. Ma and A. Van Assche (2008), Global Production Networks and China's Processing Trade, mimeo

Collins, J. M. (1990), A market performancecomparison of US firms active in

domestic, developed and developing countries. *Journal of International business studies*, 271-287

- Dellestrand, H., and Kappen, P. (2012), The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries, *Journal of International Business Studies*, 43
- Duncan, J. L. (1982), Impacts of new entry and horizontal joint ventures on industrial rates of return, *The Review of Economics and Statistics*, 339-342.
- Frank, R.H., and R.T. Freeman (1978), *Distributional Consequences of Direct Foreign Investment*, New York: Academic Press.
- Glickman, N.J., and D.P. Woodward (1989), *The New Competitors: How Foreign Investors are changing the U.S. Economy*, New York: Basic Books.
- Henderson, J. Vernon and Ono, Yukako (2008), Where do manufacturing firms locate their headquarters? *Journal of Urban Economics*, 63 (2).
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of management*, 20(2)
- Jiraporn, P., Kim, Y. S., & Mathur, I. (2008). Does corporate diversification exacerbate or mitigate earnings management?: An empirical analysis. *International Review of Financial Analysis*, 17(5)
- Julian Birkinshaw and Neil Hood (2001), *Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries*, *Harvard Business Review*, March 2001
- J. Brkinshaw (1997), Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, 1997, 18(3)
- Jr. Alfred D. Chandler (1996), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Lightning Source Inc.
- Kaplinsky, R., A. Terheggen and J. Tijaja (2011), China as a Final Market: The Gabon Timber and Thai Cassava Value Chains, *World Development*, Vol. 39,

No. 7

Koopman, R., Z. Wang and S.-J. Wei (2008), How Much of Chinese Exports is Really Made in China? Assessing Domestic Value-Added When Processing Trade Is Pervasive, NBER Working Paper Series No. 14109, Cambridge, MA.

Koh, J., & Venkatraman, N. (1991). Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, 34(4)

Kogut, B. (1983) Foreign Direct Investment as a Sequential Process. In C. Kindleberger and D. Andretsch (eds.), *The Multinational Corporation in the 1980s*, Cambridge, MA: The MIT Press, 38 – 56.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004) International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of management journal*, 47(4), 598-609.

Lipsey, R.E., (1994) *Outward Direct Investment and the US Economy*, NBER Working Paper No. 4691.

Michael E. Porter (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Palgrave Macmillan UK.

Mucchielli, JeanLouis, and P. Saucier, (1997) European Industrial Relocations in Low Wage Countries: Policy and Theory Debates, In *Multinational Firms and International Relocation* (ed. by Buckley P.J., Mucchielli J.L.), Cheltenham, Edward Elgar, 533.

Michael E. Porter (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

M. Ando and F. Kimura (2010), The Spatial Pattern of Production and Distribution Networks in East Asia in P.- chandra Athukorala (ed.), *The Rise of Asia: Trade and Investment in Global Perspective*, Landon UK and NY, Rotuledge.

Morrison, A.J. and K. Roth (1992), *The regional solution: an alternative to*

globalization, *Transnational Corporations*, 1(2).

OECD(2013), *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*,

網址：

<http://www.oecd.org/publications/interconnected-economies-9789264189560-en.htm>

OECD (2010), *OECD Information Technology Outlook 2010*, 網址：

<http://www.oecd.org/sti/information-technology-outlook-19991444.htm>

Pilat, D., N. Yamano and N. and Yashiro (2012), *Moving up the Value Chain: China's Experience and Future Prospects in OECD (2012) China in Focus: Lessons and Challenges*, OECD, Paris

Qian, G., Li, L., Li, J., & Qian, Z. (2008) Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 39(2)

Richard Baldwin(2017), *200 years after Ricardo: What is the outlook for economic globalisation?*, 網址：

https://www.cesifo-group.de/ifoHome/events/individual-events/Archive/2017/ricardo-2017-05/Programm/main/0/text_files/file0/document/20170505_Ricardo_Baldwin.pdf

Sven Kunisch、G. Müller-Stewens、A. Campbell (2014), *Why Corporate Functions Stumble*, *Harvard Business Review*, December, 2014.

Song, L. (2007), *Modularisation, Modularity Traps and Competitiveness: Towards an Architecture Analysis of China's AV Industry*, ITEC Workshop presentation.

T.J. Hannigan(2015), *Local R&D Won't Help You Go Global*, *Harvard Business Review*, June 2015

Takahashi ,H.(1998), *Organization of International Business and the Real*. Doubunkan Tokyo.

World Bank Group (2018), *Global Economic Prospects Broad-Based Upturn, but for How Long?*, World Bank Group.

Walter Frick (2014), Research: Don't Offshore Your R&D, 網址：

<https://hbr.org/2014/01/research-dont-offshore-your-rd>

Walter Kuemmerle (1997), Building Effective R&D Capabilities Abroad,

Harvard Business Review, March 1997, 網址：

<https://hbr.org/1997/03/building-effective-rd-capabilities-abroad>

附件 1 專家座談會議記錄

第一次座談會

壹、時間：106 年 06 月 27 日（三）10:00~12:00

貳、地點：中華經濟研究院南部辦公室

參、引言人：吳若瑋助研究員

肆、與談人：

- | | |
|---------------|---------|
| 1. 高雄師範大學 | 吳○賞校長 |
| 2. 高雄市立空中大學 | 胡○祥處長 |
| 3. 金屬工業研究發展中心 | 紀○瀛分析師 |
| 4. 外貿協會高雄辦事處 | 劉○瑋專員 |
| 5. 商業發展研究院 | 林○宇助管理師 |

陸、重點摘要：

研究發現臺灣企業總部的海外布局功能性越多元，為因應企業總部在全球布局與運籌帷幄的決策，亦或技術與研發之掌握等，有助於提升國內企業總部的人員雇用，除了基礎支援人力的增加外，更有助提高高階人力的運用。而此正向的影響效果是否能進一步提升企業總部的功能性，或進一步對地方經濟產生助益，將是後續研究探討的重點。

第一場座談會先聚焦在向當地專家請益南部企業國際鏈結成功的樣態或商業模式，以讓後進業者參考與借鑒外，更要發覺南部企業擴大國際鏈結時需要的協助，以作為後續的政策建議之參考。

為較廣泛地蒐集南部成功企業的國際鏈結模式，本次邀請在地多年第一線協助與輔導當地企業的專家，以及長期研究在地產業發展的學者，其擁有豐富的南部企業成功案例與模式，讓研究團隊可以較全面蒐集多產業面資訊，並可直接瞭解產業再拓展國際鏈結的需要與人才問題。

備註：

1. 本研究所指之企業總部泛指母公司在臺灣，且具有海外布局之企業。一般而言，企業擬採取何種國際鏈結模式，其決策中心均由母公司或企業總部掌握，因此本研究範圍並不僅侷限於具經濟部工業局認定營運總部之企業。
2. 南部地區大型企業總部拓展國際鏈結將會以個案討論之。
3. 以下的會議中討論的重點皆係針對南部企業進行討論。

一、南部企業總部海外布局之策略與需要

(一) 南部中小企業總部海外布局策略

南部中小企業在新南向國家的製造生產與銷售布局，主要策略為：(i)企業自身為供應鏈的一環，跟隨領導企業一起赴海外布局。(ii)企業先行找到當地經銷商或代理商。在確保產品有去化的管道與市場規模後，南部臺商會將生產製造中心移往當地，就地生產並擴大銷售市場。

需要協助部分

1. 資訊蒐集與分享:投資環境的情資與商機為評估是否赴海外擴展的重要指標，但企業自身蒐集情資的能力與資源有限，如能透過定期的商情分析與交流，或許可讓企業更瞭解新南向國家的投資環境與商機缺口，也可藉機建立當地人脈網絡。
2. 當地人脈網絡建立與引薦:新南向國家的法律制度與遵法態度尚未健全，仍相當需要仰賴在地人脈與資源，為提高新進投資者的意願，降低新市場投資的困境與障礙，需要建立當地的人脈網絡，讓有意赴新南向國家的投資者能找到合適的關係人。

(二) 以金屬扣件產業為例，探究其擴展市場的模式

南部金屬扣件產業因在地產業群聚的製造優勢，透過優質產品、國際會展與臺灣特色協作模式，獲得歐美中高端客戶的青睞。

需要協助部分

1. **建立特色產業的專屬展場**：金屬扣件產業在南部形成的特色協作模式，讓國際潛在客戶甘願花費時間在製造基地與製造者溝通與交流。雖然臺灣業者有很高的效率，但設計與試作仍需等待時間，製造基地周邊並無相關具規模且舒適的展示空間，也無相關之食宿或觀光等資源，在國際曝光日增下，或許可藉由特色產業的專屬展示空間，延伸二年一度國際會展的能量。
2. **人才斷層與製造生產履歷漸受重視，智慧製造勢在必行**：金屬扣件產業技術員工因新血短少，技術斷層隱憂逐漸擴大。透過智慧感測裝置的增設運用，可將製程完整監控與紀錄，將員工導向更高品質的研發設計，相關紀錄可作為製造產品的生產履歷，亦有機會大幅改善作業環境的噪音污染問題。新設廠房可朝智慧工廠方向獎勵，既有廠房可增加補助或優惠貸款，並加強其與學校和法人團體的互動，鼓勵企業將既有設備微調升級，逐漸朝智慧製造轉型。
3. **集中專業的終端處理，讓產業發展無後顧之憂**：為增加金屬扣件產品更高的品質與價值，需要不同的製程與表面處理技術，但此卻會產生高濃度氮氮廢汙水。南部地區僅兩家（鋼廠與封測廠）企業有能力自行設置汙水處理廠將中水循環再利用，其他個別企業皆無此能量。工業區設置的汙水廠也僅有最低處理標準，為提高資源有效運用，鼓勵產業發展，建議可積極督促廢棄物清理法的重新調整，並將地方相關廢汙水依內容物區隔，統一交由專業終端處理業者，透過處理量的增加，達規模經濟之成效，也讓資源有效活化。

(三) 探討南部餐飲服務業深植品牌策略

餐飲服務業藉由加強管理與服務制度，藉由二策略：(i) 臺籍主管核心價值輸出；(ii) 善用榮譽和獎勵機制，提高品牌價值，以與當地競爭者區隔。

需要協助部分

1. **管理策略與商業模式的再精進**：為因應不同的市場習慣與消費者偏好，除外派臺籍主管掌握當地情資外，更要肩負企業核心價值與管理之責，因此需要不斷精進不同的管理策略。而科技運用也增加商業服務的樣態與可能性，吸取同業或跨業的經驗，可增加企業管理者之運籌帷幄的策略工具。
2. **國際金融與稅務服務或人才的需求**：臺商於海外投資因使用的貨幣種類增加而提高匯兌的風險，且海外投資獲利回臺管道多有障礙，隨著臺商海外布局增加，地方業者有國際金融工具與稅務相關人才的需求。

二、人才培育與促進地方產業發展之可行策略

(一)爭取南部多國語言聯合（電話）客服中心的設立，為在新南向國家布局之製造產業，建立完善後端服務系統

製造產業後端的售後服務能激勵企業研發更符合消費者期待的產品，搭配地方製造業在新南向國家之布局，爭取在南部設立多國語言聯合（電話）客服中心，鼓勵聘請新南向國家俱語言優勢之中高學歷人才，強化當地客戶之問題處理與服務的功能性，協助廠商深耕，也可透過語言優勢之人員交流互動，增進地方人才之外語能力。

(二)成立專業團隊研擬與協商海外資金匯回臺的方法與管道

臺商海外投資之獲利很難匯回臺灣，而企業也多有落葉歸根想為臺灣做些貢獻的想法。日資在撤出中國時，曾傳出透過更高層級的代表團，要求中國政府設立專門視窗，簡化日企（資）撤出手

續。為此或許可嘗試成立專業團隊，研擬與協商可能的資金匯出方法與管道，並引導資金往特定的產業或地區進行實體的投資。

專業團隊的組成也可協助國內專業人才的栽培。

(三)加速推動新材料循環園區跨領域人才培訓

直接針對地方產業研發需求培育具高度專業之人才。目前在五輕舊址正規劃設立新材料循環園區，將以人才訓練優先策略。現規劃化學材料與金屬材料並併行，應積極建立跨領域材料的對話與應用，加強跨領域應用人才的培養，提高國內材料專門人才的素質，並建立國際人才訓練語認證機制。

附件 2 專家座談會議記錄

第二次專家座談會

壹、時間：107 年 10 月 26 日（五）14:00~16:00

貳、地點：中華經濟研究院南部院區會議室

參、主持人：中華經濟研究院 南部院區 鍾富國 副主任

肆、引言人：中華經濟研究院 南部院區 吳若璋 助研究員

與談人：

- | | |
|----------------|---------|
| 1. 節能屋能源科技 | 楊○坤董事長 |
| 2. 南臺灣玉山科技協會 | 許○齊執行長 |
| 3. 高雄市電腦商業同業公會 | 陳○新常務監事 |
| 4. 前行政院顧問 | 黃○雄先生 |

重點摘要：

主題一：南部企業在邁向國際化（產品行銷、人才、投資、資金、管理等）時所面臨的困境、挑戰與成功經驗啟示；新南向發展的可能性。

- (一) 重新思考公共支出策略：公共政策與支出須與產業做鏈結才能帶來經濟效益，例如鐵路、高速公路、港口等建設即是扶持產業的公共政策；其次是中鋼、中船等國營事業，國營事業可以成為在地指標，提升在地就業率。必須長期規劃並以「建立完整產業鏈」的目標作為發展策略；即規劃友善的投資環境供周邊產業進行發展。近年高雄的公共支出並沒有著重在經濟效益上，錢要花在正確的地方，如目前輕軌四周的產業帶動效果並不顯著。

需要協助的部分

1. 高雄機場 2.0：小港機場因宵禁管制沒有可以 24 小時起降的班次，對分秒必爭的高科技產業發展並不利，大多產品都需要繞經桃園出關。無論是大林浦南星計畫或是路竹科學園區，都可以考量在飛航的區域內，規劃 24 小時的空港結合科技園區將有利帶動高雄的高科技產業發展，需謹慎重新思考與產業搭配的長期的配套措施。

2. **政策方向性要明確：**地方產業發展重點須明確，產業發展策略太過廣泛，沒有焦點，難將資源集中發展。而目前的計畫都沒有延續性的規劃，新產業很難以僅靠短期的計畫就可以成功扶植，前期的技術移轉，還需要後期的市場創造或開發，要有完整且持續的扶植規劃。
3. **扶持產業打出國際品牌：**政府可以思考國家品牌策略，如何把產業的品牌打出國際。曾經的臺灣品牌包括裕隆集團的納智捷、HTC 等，需要重新檢視品牌策略。減稅是企業很好的動力，但並不是一個完善的規劃。MIT 產品要先讓國人買得起，並讓產品在臺灣就具有競爭力。

(二) **採購法的招標限制：**近年南部產業停滯，製造業有能力製造與生產，但沒有足夠的市場，獲利有限下也沒有資源再做行銷。採購法原先的規劃，可以讓臺灣優秀的企業透過政府採購累積實績，但現行採購法的限制，卻讓很多中小企業無法參與、優質價高的產品也很難透過採購添購。

需要協助的部分

1. **放寬採購金額的限制：**透過行政命令來為微調採購法的限制，放寬採購金額的限制，讓各單位可依需求自行採購，可以讓中小企業有機會參與，讓市場活絡。而不要以大規模的集中採購，限縮了中小企業參與的可能性。
 2. **明確落實節能、效率目標：**除了價格考量外，更要鼓勵採購單位納入其他條件，如節能效益、能效規格認證等，讓採購單位可以選擇價錢稍高但更有更好品質或節能效果的品項或工程，讓臺灣產品有更多被使用到的機會。
- (三) **新南向發展的可能性——必須重新思考新南向政策的用意：**發展新南向的用意應該是要思考因臺灣沒有充足資源，因而需要到新南向國家去開拓資源，而不是拿錢去挹注在新南向國家，還要期望能有所利益?!

韓國、日本等國都是報團在走發展新南向國家，臺灣卻是靠企業單打獨鬥，要發展新南向前政府可能要先思考下的問題：

- (i) 我國與多數新南向國家之自由貿易協定、經濟夥伴協議等相關貿易協議仍待洽簽或更新。
- (ii) 政府對於排華事件並沒有妥善處置，回教國家尤其印尼對華人具有排斥性。
- (iii) 投資並不是問題所在，唯缺乏海外管理人才。

需要協助的部分

1. 臺灣與南向國家當地政府要有所配合，關稅協定需要政府的協助。
2. **新南向政策的資金應先投入在培育人才上，會比補助在南向國家來的實際：**因應新南向政策，其實最缺乏的是人才的問題。既然要以高雄做為新南向基地，應先解決高雄產業與就業問題，待高雄的產業與人才成熟後才有可能成為一跳板，讓高雄的人才至東南亞發展。業界認為要去東南亞國家投資並不難，問題出在人才缺乏。如果沒有相關的人員可以外派。政府資金就應該先挹注到自己人民的身上而不是往外推，如要往外推也應該先解決貿易協定等問題。

主題二：南部地區製造業人才流失，致使產業難深耕研發；服務業則因缺乏需求與消費力支撐，導致高階服務業難發展。「尋人不易，留人難」面對人才供需失衡有何因應策略。

- (一) **建立友善的就業環境—薪資與舞臺：**臺灣北部的科技業被認為是科技帝寶，南部學生會認為到北部發展比較有名氣，導致南部業者吸引不到長期人才；人才北移的情況下廣告產業、硬體產業也都會跟著前往北部發展。人會隨著薪資流動，最優秀的人才跑國外、其次跑到北部，留在南部的求職者屬性大部分為中年返鄉，可能需要照顧家人，無法常派出差。

需要協助的部分

1. **提升良好的就業薪資：**政府的補助在大專院校主要是以教育經費為主，然而南部學生畢業後卻是北漂其他城市，外來的學生也不會留在南部工作；市政府可以編列預算給在高雄畢業的學生，如果留在高雄當地就業，由政府予以補助如住宿津貼或薪資補助。以減少南部缺人才的窘境；增加高雄大專院校的排名與競爭力、亦能將外來的資源導入高雄。
2. **建立良好的就業舞臺：**高雄沒有所謂的「科學園區」，工作者不願入進工業區、加工區；而想進入科學園區，目前外在名稱效果並不佳。市政府可以協助科學園區的建置、打造優質的就業環境、解決食膳與交通等問題，廠商甚至外國廠商自然會有意願進駐。科技廠商認為高雄需要著名資通訊公司在南部帶動產業發展，政府應致力於協助招商，給予友善的投資環境。

(二) 建立友善的學習環境

1. **工程與技術類人才供需脫節，企業招募不易：**有觀察到廠商刊登的求才廣告，助理或會計月薪僅\$22,000~\$25,000，但一天都有 20 至 30 位求職者投履歷。工程師職缺的求才往往要三個月才會有一個求職者來投履歷，顯現國內教育現況與產業所需脫節。
2. **南北進修成本結構差異太大：**中小企業進修管道仍以北部較暢通，很多大型的研討會幾乎都在臺北，就算往南大概也只到臺南不會到高雄，有業者反映公司每年花費在員工訓練的高鐵金額超過 50 萬。進修管道包含讀書會或研討會等，在北部的企業使用資源都會相對簡單，如有較長期的訓練課程，例如 12 週的進修課程如在臺北舉辦，南部企業光來回的費用就高達六萬元，成本結構差太大。

需要協助的部分

暢通進修管道：研討會與進修課程在南北部參與的積極度本身就有差異，一樣的課程在南部的報名人數顯然遠低於北部，政府在這方面可以建立適合的

進修平臺，妥善利用各園區空間如高雄軟體園區、衛武營國家藝術文化中心等場地作為學術交流空間，並建立完善的審核機制，在產業學術發表與非學術(如宗教)要有不同的審核機制與地點，以提升研討會品質。

- (三) **南部高科技產業外流**：臺灣的技術人員與高科技人員很多都往國外跑導致臺灣人才欠缺，其主要是薪資流動。
- (四) **新創產業在高雄推廣接受度不高**：南部缺乏科技產業與新創產業，創新、創業在臺中如逢甲大學在這部分做得非常積極，但南部對於新創產業的接受度相對保守、不易推廣。
- (五) **培養程式語言的人才**：年輕人在上學前就已接觸電腦，對電腦的應用都已非常瞭解，因此問題在於要如何培育電腦領域人才，科技廠商認為未來的趨勢在程式語言人才。目前程式的部分需要被扶持起來，程式語言產業並非僅資工科系可以受惠，其中還包括行銷企劃、設計廣告，是一個很大的市場。

需要協助的部分

1. **打造高雄科技村**：高雄很適合打造像美國矽穀這種科技村，政府可以在高雄的一區域規劃成科技村模式，培養技術、硬體及電腦方面的科技人才。運用科技村模式讓新創產業在此區域形成聚落；政府則負責進行推廣，把高雄的小地方推廣至國際化。
2. **科技村教室**：目前臺灣的教育缺乏程式語言教學，缺少適合的產業讓人才去專精成長，政府可以扶持程式語言相關產業並進行產學合作，例如新創產業在前期就很需要資金，即可進行產學的合作，讓人才在實際的產業內直接被帶動起來。此外，目前學校單位已具有教導程式語言的課程，但學生在畢業後的學習並沒有持續性，亦可利用此種模式去加強人才的培育。

3. **程式與城市交流：**新創產業與新科技資訊的傳遞力度要加強，對學校及教師而言，新的產業技術出來並不一定能立即做調整，南部民眾對於新創產業的接受度也普遍不高。如區塊鏈技術，大部分的人聽到區塊鏈就會聯想到比特幣，而想到比特幣就會聯想到金融炒作，進而認為是詐騙集團，但大部分民眾並不知道區塊鏈是由多項舊有技術所結合出來的新應用。政府其實只需要扮演推廣的角色讓人民瞭解新知即可，例如建立起學校與新創產業間的橋樑，帶領新創產業進入校園做巡迴演講；在觀光區例如駁二藝術中心開辦新創展覽或與文藝活動作結合，讓新創產業在演講或展覽的過程中獲得資金的挹注，也讓市民從中學到新創知識。

附件 3 企業訪談紀錄

企業訪談 1

壹、時間：2018 年 9 月 21 日

貳、企業：半導體製造業

參、受訪者：公司高層

肆、研究團隊：吳若瑋、鍾富國、李冠樺、郭信鴻（職稱省略）

伍、紀錄：郭信鴻

陸、重點摘錄：

一、公司的海外布局現況概覽

目前在全球共設有 16 個據點，國外據點多採取併購或合資的投資模式。海外布局設廠主要目的是為了就近服務當地客戶。目前在日本、韓國與歐美等地有設廠，就是為了就近服務當地客戶而設置的。

當初在美國投資的選址鄰近矽穀，為的是可就近服務矽穀區的客戶。唯隨國際供應鏈布局轉變，矽穀的客戶也逐漸在調整與移轉，致使美國廠目前雖仍在運轉，但已暫緩擴充產能。

馬來西亞的布局是為了就近服務新加坡的客戶，但因新加坡非產品的終端市場，產能規模持續縮減中。新加坡廠也是因應當地客戶需求而設置，且新加坡有投資稅減的政策（15%），但考量到新加坡其他的生產成本偏高，讓投資減免的利多幾乎消失，因此也無擴增投資的規劃。

而在中國設廠除就近服務當地客戶外，還受到當地政策的規範。為了能在中國出貨與銷售，政策規定製程中需有一定的比例要在中國當地執行。伴隨中國的需求增加，在中國的營運占集團營收一定的分量。唯中國在十三五政策規劃中，雖載明要發展記憶體與面板產業，要達到在地製造的能力。然此二產業與公司主要業務的關聯性不大，公司的營運較不受中國當前產業政策的影響。

基於以上海外部布局歷程，2014 年迄今，公司主要的重大投資皆集中在臺灣，現有與地方政府申請的第二園區投資案正在進行中，同時因應全球產業趨勢，亦有第三園區在規劃中。

二、受海外風險與供應鏈國際布局影響，近十年投資聚焦高雄

近十年來公司實際的投資規劃——增資或新投資案——皆在臺灣進行，主要投資核心聚焦在高雄。自 2008 年起，已累積興建 7 個生產廠房，另有 2 個新式廠房正在興建中，此 9 個廠區的投資皆在高雄。

近十年沒在增加海外實體投資的原因如下：

1. 中國因市場誘因與政策推動，雖帶動半導體產業聚落逐漸成形，但卻有人才不足的問題。中國既有人才在半導體相關技術尚未成熟，難達公司要求的水準，若貿然新增投資，將會面臨人才技術銜接的問題，有產品品質、企業聲譽與營收不穩等風險。
2. 半導體產業主要且具領導地位的產業鏈在臺灣，其他海外地區暫無更好的發展利基。
3. 半導體產業需要一定的資源投入，水力與電力的穩定供應對製程影響非常大，但新加坡水資源較為匱乏，而馬來西亞有電力不足的問題。
4. 海外投資會有因人而生的管理問題，因文化背景等因素的差異，海外員工對公司的忠誠度與臺灣公司內部不同，在管理上也有相當的挑戰。
5. 臺灣設廠有生產利基，更可厚植在地的生產實力，透過兩岸民間單位相互交流，仍可就近服務中國市場，而其他海外地區可透過服務據點設置增加服務的可能。

三、在臺母公司如何協助海外子公司發展

引用上海發展策略為例說明之。公司在上海廠發展的初期，因上海的創業環境對新創公司不友善，但為提升當地的產能，更要提升上海廠的競爭

力，最終得以壯大以自給自足，由母公司組建多個專業團隊，如財務、報價、工程等，陸續派往上海進行技術指導與交流，派駐時間長達半年以上。

四、新南向國家投資的可能性

目前幾乎沒有考慮對新南向國家進行投資，理由如下：

1. 欠缺支持企業發展所需的水、電與人才。
2. 新南向國家目前沒有與企業相關之源頭市場和終端市場。產業的上游為積體電路設計，目前主要的積體電路設計公司分佈在美國、歐洲與臺灣地。而終端市場以中國為主，印度有少部分終端市場。考量整個產業鏈的關係，若在其他地方設置生產單位，有本末倒置之現象。
3. 早期雖有在馬來西亞與新加坡設廠，但因產品終端市場不在該國，兩廠的產能規模逐漸萎縮，沒有擴張或新增投資的規劃。

五、發展過程的三大難題與因應策略

水力、電力與人才是公司發展的三大難題。半導體產業需要一定的資源投入，水力與電力的穩定供應對製程影響非常大。而人才的問題是每個國家都面臨的問題。相較於國內投資而言，海外投資中當地員工對公司的忠誠度與養成較無法掌控，管理上也有相當的挑戰。

1. 水問題的因應策略

為解決製程所需之充足用水的問題，公司投入了汙水處理的規畫，將製程的下水回收處理，處理後的中水再循環使用。但與上水相比，中水的成本增加約 40%。

2. 電問題的因應策略

為解決製程所需之穩定供電的問題，公司內部持續進行可能的節能策略，亦積極找解方。同時與國內多家研究機構合作，積極探尋當前因國內供電吃緊對產業衝擊的解方。

3. 人才問題的因應策略

南部學校優秀的不多，後期又受少子化的影響，沒辦法挹注足夠的產業人才。為積極面對人才短缺的問題，公司採取以下策略：

(1) 與學校合作設立專屬的培訓課程

目前與高雄和臺南知名大學合作，在校內規劃功能性學程（類似企業大學的設置），規劃企業與產業所需之特定專業課程，而由企業提供專業技能與在職訓練，除培養所需之人才外，更為員工知識與技能增值升級。目前藉由此方式訓練的人才約有八成可留任。

延攬各界專業師資，除在地學校專業師資支援課程外，更主動邀集各界專業師資開授課程，課程規劃以產業需求為主，相關領域包括 AI、資料科學、統計、自動化、機械等。

相關學分亦可與學校相互承認，增加學生修習的誘因，也可提早與實務工作銜接，公司同時也透過補助方案激勵員工參與。此外，每年也與大學有多項專案在合作，透過提供經費或獎學金的方式，為產業升級紮實根基。未來將持續擴展使此機制更加完善。

(2) 人才培育運算中心專案規劃中

依據人格的特質進行分析，依其特質觀察需要加強的方向，將人才依特性放在對的位置，增加留才的可能。

六、政府吸引投資的建議

新加坡在吸引投資，尤其是海外投資時，祭出優渥優惠條件與獎勵策略，建議我國可參考之。

企業訪談 2

壹、時 間：2018 年 09 月 28 日

貳、企 業：真空蒸鍍薄膜及電子材料製造業

參、受 訪 者：公司高層

肆、研究團隊：劉孟俊、吳佳勳、吳若瑋、鍾富國（職稱省略）

伍、紀 錄：郭信鴻

陸、重點摘錄：

一、全球化浪潮下企業維持競爭力策略

生產部分，公司業務營收主力有兩種，一種為塗膜（燙金）行業，一種為電子行業，其生產模式為透過利潤規畫生產線可擴充的數量，前幾年為擴展客群，故跨足進入電子用周邊產品領域，執行一段時間後發現電子業產品平均壽命不長，為其經營模式帶來許多變數，因此現下專注於塗膜產品，朝向客製化產品進行開發，並配置七成生產線生產與其相關產品。

銷售部分，客戶來源大多依賴經銷商體系前去尋找，若客戶購買產品數量基數到達一定程度，則由公司對其直接販售與出貨，受訪者分析其兩種主力產品，認為電子產品景氣好時可佔整體營收的 30~40%，壞處為市場削價競爭明顯；而塗膜產品有上百多種品項，再加上顏色與產量，可以其吸引全世界的訂單，另外公司之塗膜產品相較於其他業者少量生產即能生存的情況，因其有自身之銷售管道，故有多種選擇，並可挑中高階的產品進行生產，近年因冷燙塗膜之市場較有獨佔性，故以其為主力進行推銷。

總之，其認為產品若穩定，技術服務不因服務地點而有所落差，那麼公司整體在全世界市場皆能保持競爭力。

二、公司全球布局

公司海外投資於中國無錫部分因較無語言及文化障礙，故投資金額較多，並複製母公司一部分功能使其為公司海外最大工廠，業務包含生產、研發、行銷，管理人員皆由臺灣外派。其他行銷據點或行銷副點，投入金額皆不多，大多以選擇經銷商為主。

目前投入資源最多之處為中國，而為瞭解終端使用者問題，亦長期於歐洲經營，歐洲之經營相較於中國困難重重，但受訪者指出為有如此才能明白後續產品研發如何修正，並完善其資料庫。

經銷商布局方面，在美國設有子公司與孫公司，母、子、孫公司於美國皆有合作經銷商，因岱稜公司認為若由子公司少數人負責整個美國經銷體系將造成經營上的困擾，亦規劃除以經銷商招攬客戶，更希望直接打入終端使用者，欲將重要客戶由母公司這邊直接服務，指出其主要對手德國廠商與美國廠商皆在美國布局多年，故公司必須以此作法滲入美國市場。

全球客戶分佈方面，臺灣客戶占約 10%，西歐占約 30%，東歐占約 15% 中國占約 55%，指出雖中國市場基數最大，但中國局勢目前不穩定，加以其市場變化太大，故由無錫子公司直接接單，並設定無錫廠為區域服務中心，以中國市場為主。

換言之，公司全球營運據點分工明確，除在中國有併購美國做雷射技術的工廠，其它國家比較傾向設置營業據點並駐點技術人員，少數例外設有子公司的地區是為服務當地重要客戶。重要核心功能皆保留於臺灣，岱稜公司設定臺灣總公司為研發與行銷業務中心，除邀請經銷商每年來臺灣討論行銷事宜，國外營業據點之技術人員，亦保持與臺灣的密切聯繫與合作，並隨時傳回問題以求迅速解決客戶疑難雜症並改善現有製程。

三、技術累積提升產量強化競爭力

客戶端使用之燙印機越來越先進，對其金箔產品需求亦不同，故公司會隨著印刷設備技術進步修正其產品。公司董事長本身為化工底，自完成學業起就在相關行業從事研發工作累積實力與相關技術，故公司塗膜產品配方皆自行開發，而公司執行長最初於機械公司設計與改良設備，所以其亦有針對研發設備改善製程並使其量產之能力，並經由多年經驗累積慢慢調整設備以使設備搭配自有研發配方能順利生產。

因其客戶遍及全球，倘若將產品自臺灣生產算起，生產至客戶所需的量約兩個月，船期約一個月，交單至客戶手上約一個多月，合計約四個月，若屆時產品不能為客戶所用將會產生許多問題，因此穩定產品品質為其首要任務，之中眉角則為靠多年來的技術累積以穩定產品品質，並使客戶對產品產生信賴感。

四、人才為公司重要資產

公司重要人才分為兩種：「專業人才」與「現場人才」，專業人才以研發技術人員與行銷等專業人員為主，前述兩者做產品開發與持續改善市場銷售，現場人員以照表操課為主，在工業 4.0 的浪潮下，公司自動化程度並不高，因其訓練出之現場人才即可做出大量生產，故其認為生產人才與專業人才一樣重要，而人才皆由自己培養。

其培養出人才除協助公司運作，對外亦可協助客戶改善其最終產品，讓下游設計師跟印刷廠去明白產品特色與其可以如何設計與應用於何處，分享燙印知識與技術。

總之，對其來說，人均產值相較於薪水，薪水不為其所在意重點，只要人工可以訓練至其廠內目前人均產出，無論從臺灣、中國、越南、菲律賓生產皆可接受，目前公司許多高端產品皆用人力生產，相對於產品售價，人力成本皆不算高，最主要還是供應鏈對於其成本會增加多少。

五、公司對龐大的海外公司管理技術

公司認為若公司欲對龐大海外公司進行管理，其他業者常忽略 IT 資訊的重要性，指出海外投資的工廠或營運據點各式資訊與數據皆須與臺灣資料庫接軌，使臺灣管理單位可從不同的參數與數據瞭解當地情況，如臺灣這邊廠務可以看出良率產出等，IT 若不到位，將無法有效掌握海外情況。人員管理方面，海外投資的顧問有些為臺灣外派，有些為當地尋找，歐洲部份因為國際管理人才不到位與語言問題不通故皆由經銷商自行處理。

換言之，其認為欲建立好管理基礎，就須將整體規劃行銷、經銷體制、海外設點等、供應商資料、競爭對手資料、產品價格等資訊做一全盤考量，並作為內部產品改善的依據，以保有產品在終端使用者上的競爭力，受訪者認為產品為貫穿整個管理體系最重要的一部分。

六、公司於前進東南亞投資之看法

受訪者指出東南亞市場與中國市場最主要不同之處在於除中國與臺灣同文同種，此外其亦為最大市場，若臺商前往東南亞設廠其考量大多不為市場而以外交為主，如越南對接 A 國產品較無關稅壁壘問題，出口 A 國的產品就由越南生產，受訪者再次強調當作考量市場角度而在東南亞投資設廠機會遠小於考量避稅中心而在東南亞投資設廠。

而除前述提及東南亞於印刷產業領域較為薄弱原因外，此外亦要考量當地生產所需原料之問題，故儘管生產低價產品出售於東南亞亦無法賺取高額毛利，因此公司在東南亞策略以打入幾家大廠為主，為此有在馬來西亞設置未具有生產功能的銷售型工廠，若考量避稅避險功能，受訪者認為馬來西亞經銷據點有可能成為下一座無錫廠。將來若前往東南亞進一步設廠發展，考慮生產人力問題，越南設廠機會或大於馬來西亞，管理層面，幹部將由臺灣外派，惟其擔心語言障礙將導致管理效能會降低。

七、臺灣目前於投資上之優勢與未來可能遇到之困境

受訪者指出以製造業來說，唯有不斷發展好產品，除使其不易被模仿、有競爭力外，還得結合配方、設備等，持續優化產品，在這產業才有競爭優勢，當完善產品後要思量之事即為降低成本。其認為資源大多集中臺灣，無論從事生產或行銷開發，在臺灣做還是最有效率。

臺灣為化工王國，主要需要的原物料或溶劑臺灣都有提供，比較特殊的部分就直接進口，亦與中國進口相對便宜的材料，故臺灣整體產業鏈完整，若需前往海外投資，要考慮設廠成本、土地成本、排華、環保、關稅問題等事宜，整體效益全盤比較下，臺灣投資效益遠大於海外投資。

困境部分，受訪者認為在臺投資部分，五缺問題有被誇大之虞，無論土地、水資源、用電等，其目前感受不到任何阻礙，認為電子大廠較有可能受其影響的，若之後臺商大量回流，土地問題才有可能慢慢浮上檯面。而北部廠商不願來南部投資原因大部分為管理問題，中小型工廠還是希望能夠集中所有工廠一起管理。

企業訪談 3

壹、時間：2018 年 9 月 19 日

貳、企業：半導體製造業

參、受訪者：公司高層

肆、研究團隊：劉孟俊、吳佳勳、吳若瑋、鍾富國、郭信鴻

伍、紀錄：郭信鴻

陸、重點摘錄：

一、海外布局與行銷策略

目前的重心在中國，經銷商的布局也以中國市場為主，其他國家（如韓國、美國、德國、香港等地）則有銷售據點的設置，透過銷售據點將產品銷售至歐、美、韓，並依據客戶需求，修正的產品特性與行銷規劃。

如韓國市場聚焦 LG、三星等品牌大廠；歐洲則專注於品牌車之車用電子；中國則以大量生產與對手比拚品質與成本；美國則多透過經銷商銷售產品，故較無特殊行銷策略。此外與其他臺廠行銷模式並無二致，產品會依產地分區販售，中國製造於中國販售，臺灣製造則於臺灣出貨，但將產品研發功能掌握在臺灣總公司手中。

首次海外投資於 2000 年時在中國無錫設生產廠房，目的為熟悉中國經銷體系，初期營運戰略為提升公司在中國的品牌知名度，爾後逐漸轉型為以業務開發市場，而非仰賴經銷商。

雖中國有許多地區以優渥補助政策吸引其他地區廠商進駐，但設廠容易員工難尋，無論藍領、白領員工皆無意跟隨工廠四處遷移，此外工廠遷移也衍生出新客戶培養、場地驗證、產品認證等問題，因此暫不考慮在中國境內

移轉生產基地。另有深圳廠，原有生產與營運雙重功能，但現僅剩營運據點之功能。

看重中國的內需市場，目前還不會將投資移出中國，但未來在中國投資方式會有所調整，著重在品牌與據點的拓展。工廠產能因生產成本逐漸攀高，擴大產品的策略將有所調整，若延續既有的行銷策略亦將無以維繫。產品結構需要調整，往毛利較高的產品開發，如車用、電動車等，產品品質結構也需調整，要提升產品的品質。

目前的投資決策都要先想好退場機制，在外國投資的情況都相同，沒有哪個國家特別不同，初期要將資金投入非常容易，各國都歡迎，但後續若欲將資金移出，會變得非常困難。因此新的投資案規劃時，都先規劃好退場機制。

二、公司未來的發展方向

1. 開發新領域，發展高毛利的產品

近年同業都專注往車用電子領域開發，汽車的面板、可電動操作之設備等，電信類產品越來越多，這些都需要用到二極管。而隨著電動車的發展與市場逐漸成長，二極管逐年快速攀升。車用產品也是毛利較高的品項，車用高端二極管原以歐、美、日等大廠為主，公司正積極在車用電子領域打出華人品牌。

車用所需之二極管不似手機、筆記型電腦等常駐於室內之產品，車用品受外在環境影響更深，如溫差、風刮、雨打等考驗，品質要求更為嚴格。所謂的優良品質需經由車廠認定，一般車廠認證約需耗時五至十年，但若通過認證，打入大型車廠供應鏈，車廠不會因他牌產品較為便宜而任意更換供應商，企業獲利可較為穩定。

2. 幫品牌大廠代工較為困難的品項

品牌大廠代工其不願意生產的如充電器、個人電腦、筆記型電腦等產品，由於是品牌大廠，對產品有一定的要求與水準，毛利也較高。

三、在臺母公司發展策略與協助海外子公司之策略

公司若有全球營運總部之規劃，僅以在臺母公司(高雄總公司)為核心，上市地區也僅僅只考慮臺灣，不做他想。除對土地與地區的情感因素外，也想維繫在臺灣上市的地位。董事長這一輩的企業主皆認為，在其他國家(如中國)上市會造成社會觀感不佳，也是自身對高雄這塊土地的社會責任。

公司的業務由總公司統籌管理，決策權也大多留在臺灣。每月一次的經營會議，都是在臺灣檢討，高階主管也都在臺灣辦公。中國廠沒有太多的業務，僅為代工廠。而負責中國內需的業務，則是透過深圳的業務團隊，但該團隊多數由臺資企業組成，與現行公司模式並無二致，高階決策權都在臺灣。如同華碩、廣達等知名臺廠，雖有將工廠設於中國以貼近市場，但中國工廠與業務團隊僅單純執行臺灣總公司的生產與行銷策略。

臺灣廠與中國的無錫廠皆設有研發團隊，但核心的研發仍留在臺灣，中國的研發更聚焦在製程改善。

若有採購、後勤或專利申請的需求，外部廠商與自己的公司即可滿足部份需求。例如：晶片的需求，可自國內許多大廠採購外，公司自身也有從事研發，若無法研發就可找協力廠供給。另，封裝的需求，原材料也都來自臺灣廠商生產，部分由自家公司供應，部分在臺灣採購。

四、新南向國家投資的可能性

目前幾乎沒有考慮對新南向國家進行投資，理由如下：

1. **市場獲利仍為主要考量**。新南向政策是一優良策略，但廠商不會因為政策而貿然前往投資。廠考量還是以市場的獲利為主，此係指該市場是否為目前或未來為有利可圖之市場，而不是指該市場具有高成長性的市

場。例如印度，印度的經濟體目前有很高的成長性，但卻因投資環境不佳，導致投資風險過大，對企業來說虧損的機率比較高。

2. 看重價格而不重品質。東南亞國家對於產品的需求，不看品質，單純比價格，價低者得訂單。此情況前去設廠將無法獲利，且與二、三線品牌群聚，與其殺價競爭，反而有損自身品牌價值。
3. 市場規模不足且無相關資源支持。印尼、印度目前僅透過經銷商販售，除設廠不易外，要能獲利須有一定的市場規模，目前當地市場仍相當有限，且無符合高科技要求的人力資源（人才）。曼谷雖欲發展汽車聚落，但與中國相比，市場規模仍不足。
4. 無品牌廠聚集。公司屬零組件製造廠，產品的下游是各大知名品牌廠。若品牌廠前往東南亞設廠，為服務客戶才有跟進的可能。現因中國吸納許多國際品牌大廠前往設廠，客戶群聚與市場規模大，因而中國是目前的重心。

五、產業發展困境

1. 補助分配不均，中小企業更值得被鼓勵

在高雄發展的總公司，正逐漸邁向國際化。臺灣為法治健全之國家，尚未遇到難以解決之困境。但我國政府的政策限制太多，如經濟部的產業創新條例，比起之前產業升級條例，條件更為限縮，目前的補助大多落在大企業上。中小企業應該被多加鼓勵，即便是一個小小的技術突破也可接受補助，但現況是中小企業反而都得不到政府補助。

2. 臺商僅能靠自己在國際打拼

臺灣企業在海外發展時，遇到最大的問題是沒有政府支援，需要靠自己打拼。而中國正積極招攬外資，除有豐厚的補助措施外，產業發展策略更具彈性。

3. 人才短缺問題

公司目前的核心競爭力聚焦在臺灣，但人才短缺是一大挑戰。一般人不太有意願到高雄求職，現只能透過成功大學或人力仲介公司來找尋，或透過技術單位，如與工研院或海外研究機構進行專案合作，初期合作方式為勞務契約性質，若有合作默契，可進一步延攬個人或團隊。

企業訪談 4

- 壹、時間：2018 年 10 月 08 日
- 貳、企業：車用元件製造業
- 參、受訪者：公司高層
- 肆、研究團隊：吳若瑋、鍾富國、李冠樺（職稱省略）
- 伍、紀錄：李冠樺
- 陸、重點摘錄：

一、企業人力配置特性

產品 90% 為外銷，營業額中 80% 來自售後市場，20% 來自 OEM。OEM 多為因應歐美或中國車廠要求，而赴海外投資設組裝廠。海外組裝廠管理階層人力較少，以技術人員居多。

海外設廠會派臺籍幹部與技術人員過去支援，部分技術人員會在當地聘僱，並由臺灣的技術人員進行技術訓練與移轉。但當地的財務、稅務需要當地人負責，臺灣的稅務人員不見得懂當地的稅法。在美國、泰國、荷蘭公司的財務基本都是當地人，但是上面的主管是臺籍幹部，如果做久了，主管也有可能是由當地的財務主管來擔任。

員工中間接人員（指 HR、財務、IT、SALES、採購、研發等）較少，大部分屬生產製造的直接人員居多，因產業自動化的需求與比例不高，因此產線人員的比重很高。

二、技術掌握情況

海外公司著重在技術組裝，母公司會提供基本的技術支援，但臺灣的研發中心主要負責產品前期設計、功能性、核心技術。

三、公司的競爭優勢

1. 公司已從勞力密集產業轉向資本密集產業，以提升競爭門檻

東南亞的車子是走 AM 市場，仍以價格取勝，在東南亞市場中一定會面臨價格上的競爭，但公司的優勢在於已由高度勞力密集的產業轉向資本密集的產業，長年積累出豐厚的模具與產品群，提高了競爭的門檻。

2. 與經銷商維持密切關係，設立發貨倉庫減少經銷商的庫存壓力

與經銷商維持關係就是靠死纏爛打，除定期服務與拜訪外，在美國、歐洲、泰國設有倉庫，以快速交貨，減少經銷商的庫存壓力。

3. 設有模具廠，可以自主開發

公司有自己的模具廠，模具的開發技術關鍵在經驗傳承，模具廠現已累積豐富的資料庫，可以靈活運用。

4. 建立自己的品牌，產品出廠皆經過認證，有品質與口碑

各地區銷售的產品都有不同的認證機制，產品出關前都已經取得認證。唯東南亞國家市場沒有認證機制，只要能裝、會亮、不會漏水就可以了，消費者較不在意產品品質。

5. 與學校和工研院技術合作，進行新技術突破的研發

近幾年新技術涉及到光、電、熱的應用與突破，積極與工研院和大學進行技術合作。公司要的不是產品，而是技術問題解決與應用，例如光學有問題該怎麼解決、熱傳導的技術要如何突破、LED 的散熱問題要怎麼解決。

6. 因應市場需要，廣搜情資

因應不同市場需要，透過搜集市場資訊、與經銷商開發、參展、各海外公司的營業據點蒐集資訊等不同資訊搜集方式，將搜集的資訊與子公司建議回傳到母公司，由母公司決定產品開發方向。

四、海外投資情況與困境

1. 東南亞已有布局，以客戶和關稅為考量

泰國以獨資的方式有設廠，主攻售後市場，另臺灣的子公司有赴印尼設廠，與上遊客戶合作以 OEM 為主。新南向國家布局以客戶和關稅為考

量，成品由臺灣出口至泰國至少有 14% 的關稅，但以零件進口則沒有關稅，為服務泰國的國際車廠，而赴泰設置組裝廠。

2. 因語言與文化形成的溝通障礙

不論是跟市場溝通，或是與內部員工溝通，都會因語言與文化而有溝通障礙，即使有翻譯，也會因文化背景的差異，而有翻譯錯誤或解讀錯誤而產生的誤會。

3. 法律與稅法制度互異

各國稅則都很複雜，臺灣的財務主管也不懂不同國家的稅法，勢必要找當地專家。泰國工廠是適用泰國投資優惠政策，稅則很複雜，有哪些東西可以退稅、有哪些出口到印尼的產品免稅，這些都需要申請，也只有當地人才會比較懂。

五、產業發展困境

1. 產業目前不適合發展全自動化生產線，致使仍仰賴產線人員，但產線人員流動率高

公司產品的特性並不像電子業，公司的生產線曾經只生產 30 樣或 50 樣產品。為了少數的訂單去做生產自動化產線，並不符合公司營運的成本效益，因此公司目前有半自動化的產線，但尚未有全自動化的規劃。除非是單純為了 OEM 車廠生產製造，此會帶來量大且穩定的訂單，才有可能發展自動化產線。

生產旺季時會採兩班制，一般情況採三班制，產線員工需要輪班，此很難透過實習或建教合作找人，人員的流動率也高。研發中心有跟南臺科技大學、成大、高應大機械相關或模具相關科系做建教合作。

2. 技術輔導、技術突破不會想到該產業

光、熱、電的技術突破，政府可能會優先找 LED 產業，而不會直接找到車燈產業，但其也會有同樣的技術面的問題需要突破，由於屬於應用端，較沒有技術層面的補助或輔導。

3. 組國家對打市場，下場誰來擔

汽車零組件曾歷經反傾銷的控訴，雖然業務各自開展，但組了國家隊後，被國外指控傾銷時，政府有沒有能力給予任何協助？

4. 特殊語言人才嚴重不足

臺灣只有一間外語大學，但也是以歐、美、日語為主，特殊語系明顯不足。雖有相關課程規劃，但語言訓練程度不足以靈活運用。

企業訪談 5

- 壹、時 間：2018 年 9 月 27 日
- 貳、企 業：水設備製造業
- 參、受 訪 者：公司高層
- 肆、研究團隊：吳若瑋、鍾富國、李冠樺（職稱省略）
- 伍、紀 錄：李冠樺
- 陸、重點摘錄：

一、企業經營策略

1. 積極爭取政府補助善用外部資源，提升能見度與資源運用效益（南部企業在申請政府資源較不活躍）

- (1) 距離讓資訊獲取有落差，且複雜的申請流程，繁複的行政作業，讓南部中小企業較不願意申請政府補助或獎勵。
- (2) 公司是自發性申請政府資源，多申請幾次，熟悉度增加，成功機會與補助也會變得比較多，且公家單位或法人也會主動與公司接觸。
- (3) 中南部是工業重鎮，應多鼓勵中南部做產官學的對接，拉近南北資訊的落差，避免北部企業大者恆大的不均衡現象。

2. 同時發展家用水與工業用水雙市場策略，避免受單一市場興衰的影響

任何國家的發展過程中，初期都是倚靠犧牲大量的社會成本換得成長，隨之而起的是中產階級的崛起與城鎮化程度提高，也讓家用水有了市場。工業用水的市場因產業特性與發展程度，有不同的標準與要求，只要仍有工業的存在，工業用水都有一定的市場，只是會隨著不同國家城鎮化程度而有不同的需求。工業需求量會因城鎮化程度提高而趨緩，但處理水的品質卻有不同的標準。

3. 乾淨的水資源越來越稀缺，水事業只會越來越重要，透過垂直整合發揮效益

工業的發展支持了人類的生活與經濟活動，也讓地球上的人口越來越多。但地球的水資源是固定的，當人口不斷增加，每人可使用的水只會越來越少，而不同的汙染物也讓乾淨的水資源快速減少。乾淨的水或如何讓水變乾淨的事業，只會隨著發展越來越重要，需求也逐漸擴大。

但國內淨水相關產業，因技術門檻不高，導致產業較為分散，正嘗試透過應用結盟等策略，把產業鏈垂直整合，試圖讓產業的發展更具效益。

4. 以智慧製造提高競爭門檻

智慧製造的成本會因產業發展與應用普及慢慢下降，但越早引入先進製造的資本投資，可以拉高產業的競爭門檻。公司現在正逐步導入智慧製造，並在臺灣的全製程中，嘗試新製造流程調校與規劃，最終可將部分製程知識移轉海外子公司，以智慧製造彌補人力與技術上的缺口。

5. 綜觀全球局勢，靜心等待轉折契機

要打入既有的供應鏈或布局，或從既得利益者手中瓜分市場相當困難。但新規劃、新投資的最佳時機是遇到重大轉折契機，轉折契機雖無法製造，但可以等待，例如美中貿易戰所迫使的供應鏈重新布局就是一個重要的契機。

唯有累積實力，並培養綜觀全球局勢判斷未來走勢的基本能力，靜心等待轉折契機，透過即時的新規劃以搶得先機。

二、海外布局的策略

1. 長期成長策略要做到全球布局

全球經濟重心不斷移動，過去的美國製造，現在的中國製造，未來可能是東南亞製造或是印度製造。長遠來看最保險的方式是全球布局。例如仁寶，早期就有在越南做過布局，雖停產已久，但當國際情勢變動時可以快速轉移。

2. 具焦結構單一的大型市場，以掌握規格主導權與內外兼顧優勢

公司目前 90% 產品都是外銷，如果未來要再持續成長，全球布局是長期的策略。海外布局以市場規模為首要考量，乃因只有大國（市場夠大）才有規格主導權，也可以有內外兼顧的優勢，除靠龐大內需市場支持子公司的在地發展外，也有機會可以當地為基地，往其他市場發展。

目前評估中國、美國與印度有龐大市場的優勢，且其具有單一政治體系、單一市場或技術優勢。美國有技術、原物料基礎研究與品牌優勢。中國則因政策引導，要讓人民富裕起來，積極推動城鎮化，具有大量製造、降低成本、高度成長的內需市場優勢。

印度是繼中國之後，另一個人口龐大的經濟體，待其城鎮化程度逐漸提高與中產階級結構改變，將會是另一個極具潛力的市場。但目前因環境與吃住條件相對較差、地下經濟不活絡等因素，臺灣員工外派意願偏低。

3. 歐洲地區因國家特性，布局以通路為主

歐洲地區大部分國家經濟上雖藉由歐元統一，但各國有各自的政治體系，運輸速度、成本與服務都相對不具競爭力，雖歐洲地區注重生活品質，但家用水與工業用水的集中需求相對低，不適合在地製造，但可藉由通路的布局開發市場。

三、新南向國家投資的可能性

1. 越南、馬來西亞市場不大，泰國的市場規模也有限，且主要經濟活動在曼谷，即使有需求，但皆因市場小很快會飽和，不能支撐公司營收太久，僅可能做通路布局，不可能設廠投資。
2. 印尼因國土分散而導致市場分散，且主要經濟活動仍聚集在爪哇島，市場規模小，且非本地經營者經營難度很高。
3. 印度在現代領導者領導下，經濟逐漸統一，投資環境會持續改善，且有龐大的人口，會是未來極具發展潛力的市場。

四、產業發展困境與建議

1. 缺才問題嚴重

(1) 國人外派少，難享有資訊擴散的效果

前進具未來性的前瞻市場，人才是一個重要關鍵，需要有人實際上到當地待上一陣子，才有機會摸清楚當地的狀況。但臺灣企業目前多有缺人的情況，實難還有足夠外派人力，且臺灣人目前在海外重要市場算少數，人單勢薄下，難享有資訊擴散的效果。

(2) 學校人才交流與培訓策略緩不濟急，難快速投入業界因應產業需要

政府正積極透過教育部推動國際學生來臺學習，連結當地人才，或嘗試培訓可以鏈結當地的人才，但是速度太慢了。適合產業發展的人僅是當中的少數，而且也需要經驗累積的時間，從中低階開始累積經歷，需耗時五年至十年，累積到高階經歷更需耗時十幾年。應進一步擴大人才庫的建置，加快腳步，讓企業發展的機會更加提高。

(3) 技術人才與實作經驗在萎縮中

我國早期的技職教育與德國相近，建教生的訓練方式同時有學理與實務上的連結。但現在的學習氛圍，重學歷輕技術（實作），讓學歷與技術失衡，應屬於技術的人才卻空有理論，沒有相關實作或實務經驗。有些早期建教生都懂的知識，可能即使現在念到博士的人都不見得懂。

(4) 欠缺瞭解雙邊文化的人才

全球布局首重因地制宜，要開發出符合當地法規或需求的產品，需要本地與當地的人才之外，更需要瞭解雙邊文化的中間人才。在不同的文化交流中，我們都比較堅持自我的理念，未必能理解對方的想法與堅持，中間人才熟悉雙方文化背景，可以做為啟動雙邊溝通的橋樑。

(5) 專才易有，但欠缺多種專長或系統性思考的人才

人才越多與多樣化，公司的發展會不一樣。公司需要很多不同領域的專業人才，具備單一專長的人才容易養成，但具備多種專長或系統性的思考的

人才難尋也難養成，但公司營運需要專才與具綜觀系統性思考的人才共同合作。

2. 中小企業規模小，需要異業整合加強中小企業的能量

臺灣沒辦法仿照中國透過補貼、退稅來扶持產業發展，日本模式或可參考，由政府聚焦少數大企業來引導發展，但臺灣產業中的大企業又多與日韓的規模不同。

產業聚落應由政府主導，並以生態系的方式規劃，而非同樣的業者聚集就能形成產業聚落的外溢效果，應透過異業整合讓企業有雙贏的機會，才能持續有動力共同推動。

(1) 有製造實力，但欠缺行銷策略，增加與異業通路商的結合

異業整合並不是跟同業一樣去不同地區展店或找通路商，而是需要與異業通路商的結合。例如電子產業有既有的通路，能否應用該產業的通路資源打開異業市場？

(2) 法人有資訊匯集與交流的優勢，協助商情與資訊分享有助企業開拓應用端與市場端

有些公司只有能力聚焦在產品或製成的精進，已無多餘資源可再去做行銷端，導致接單情況不理想。而通路商或經銷商多隻負責賣產品，很難協助產品品質的升級。

當企業規模太小，想要升級只能把資源集中發展，導致其難以透過與上游或下游合作的方式，去開創新的技術應用或市場開發可能性。但法人透過研究的累積，擁有資訊匯集與交流的優勢，如能協助商情與資訊分享，讓企業可以透過法人的協助，有機會拓展應用端與市場端。

3. 創造良好的環境，讓創新或創業變得更容易

4. 目前規模有限，逐步從 OEM 發展到 ODM，最終要建立品牌

目前慢慢在開發國內的通路與市場，等做出一定規模後，才能嘗試建立自己的品牌，此時會需要關於國際品牌建立的政府協助。

企業訪談 6

壹、時間：2018 年 10 月 02 日

貳、企業：太陽能產業

參、受訪者：公司高層

肆、研究團隊：吳若瑋、鍾富國（職稱省略）

伍、紀錄：郭信鴻

陸、重點摘錄：

一、公司選址南部設廠的原因與海外布局

由於太陽能模組廠需要較大且完整的用地，且獲利微薄，在考量土地取得成本、屏東縣日照充足應用市場較大，而縣政府也積極促成，選址於屏東，本地員工約 400 名。此外，公司於臺灣北部設廠於新竹湖口。屏東的工程師較難招募，湖口則是作業員較難招募，兩個廠區的薪資與福利差異不大。

公司目前並未在臺灣以外地區設廠。以往曾在泰國設辦公室，但屬探路、摸索性質，並未投入過多資源，且從事的投資案涉及泰國軍方，需疏通人脈、較為複雜，旋即裁撤；此外也曾在美國設立子公司，也因各種困難而關閉。

二、臺灣太陽能產業的發展困境

臺灣太陽能產業發展不佳的主因是以往並無專注於發展太陽能模組，而是因為半導體技術的原因，聚焦於太陽能電池的研發與製造並全部外銷。專注製造太陽能電池，優勢在生產製造，但成本在國際上無競爭力，因此開拓海外與全球市場有其困難；目前諸多生產原物料由中國進口，納入運費等額外花費後，臺灣廠商仍處於成本劣勢；其次，為臺灣人力問題，中國工資雖

高，但監督法規較寬鬆，仍可超時加班。因此臺灣的人力成本難以與中國競爭，造成臺灣在成本競爭力無法比較。

但另一方面，臺灣由於認證的緣故，目前國內的模組價格高於國際市場價格，通過認證的模組價格可高出 6%；因為有這層保護，臺灣太陽能模組的銷售勉強可獲利，但也不確定是否可持續。也因為如此，轉做臺灣內銷，臺灣的太陽能產業方能生存。臺灣生產的太陽能電池成本高，導致難以將太陽能模組進行全球市場的銷售。有部分輿論主張臺灣與新南向國家可優先於太陽能產業或應用上進行合作，但事實上以臺灣生產的高成本太陽能模組，欲在東南亞市場販售有其困難。

最後，由於太陽能產業前景出現疑慮，銀行對業者的生產製造、擴廠的放貸較為謹慎保守；僅部分銀行願意針對特定的太陽能發電廠融資進行貸放，且需經過嚴密的評估；另外，建置類似校園屋頂的太陽能板也可獲得融資。

臺灣相關認證的標準僅要求「模組」必須在臺灣生產製造，而內含的「太陽能電池」則可以進口。換言之，若模組業者進口東南亞或中國製的電池來臺灣組裝為模組，亦可取得臺灣認證；目前部分中國業者即來臺設立模組廠而使用中國製的低成本太陽能電池。臺灣大量的太陽能電池皆由中國、東南亞進口而非臺灣本地生產，而由於數量龐大，甚至進口價格比在中國、東南亞當地更低，並在臺灣組裝，造成「比價效應」，使得臺灣電池與模組廠商也必須降價因應，造成臺灣太陽能模組業者的經營壓力。

另一方面在技術上，目前全球擁有高轉換效率的太陽能技術差距不大，但皆面對成本過高而難以量產的問題、缺乏成本效益。臺灣的業者在技術上，也遭遇類似的難題，部分產品的成本高，實在難以獲利。

總之，臺灣的整體太陽能產業發展目前皆有困難，以生產製造端而言主要是在臺灣生產的太陽能模組成本遠高於中國。現階段欲由臺灣生產製造太陽能電池模組並跨足全球市場應無機會，且國內外成本差距越來越大。太陽

能模組的唯一機會全賴臺灣內需市場；近年絕大多數業者皆在賠錢，未來必會發生太陽能產業的整併淘汰，此外相關業者也缺乏資金赴海外設廠。

三、中國太陽能產業的現況

中國以國家能源政策扶植太陽能產業，故事實上太陽能產業在中國曾一度屬於非常成功的產業，並在全世界推廣太陽能發電的過程中扮演舉足輕重的角色。事實上，太陽能的技術門檻遠低於半導體，而中國自 20 多年前即開始推動半導體，卻因技術複雜與人員素質低落，導致半導體產業發展不順利。太陽能產業的進入與技術門檻恰適合中國，加上政府政策強力扶植，並用內需帶動產業成長，營造目前世界的領先地位。

中國發展太陽能產業的策略是以販售太陽能模組進而衍生為「平臺」，進行垂直與水準整合，越下游規模越大。當中國太陽能電池企業竄起之時，正面競爭的對象即時臺灣同業；以往中國生產的太陽能電池技術不如臺灣，而向臺灣採購電池；目前大量中國太陽能電池企業誕生、除挖角臺灣人外，亦自行培養，中國人力成本雖越來越高，因此產品的良率、生產效率等剛開始可能較差，但一、兩年後即可追平臺灣產品的品質。但因中國政府大量補助太陽能產業，以致以往市況好時眾多業者加入。時至今日，由於過度競爭，太陽能產品價格下跌至以往價格的 1/20，導致太陽能產業的經營面臨困難。

但中國的太陽能產業的發展路徑也付出眾多代價，以內需、補助推動裝置容量，造成財政負擔。此外，中國的新業者的競爭優勢也高於舊業者，特別是因為新設備產能高、價格低、效率高，不只造成中國國內舊業者的壓力，也造成臺灣業者的障礙；目前中國的太陽能產業多半採取部份自行生產、部份向外採購的策略。其脈絡如下：若太陽能電池生產過剩，則可對外採購高轉換效率的電池組裝為太陽能模

組，並以「高轉換效率」為號召，建立品牌與知名度。反之，若太陽能電池供不應求，則有中國生產的一般轉換效率產品可供給，而不會造成下游的太陽能模組缺貨。

近年，中國的太陽能相關產品的價格非常低，使得臺灣同業不得不轉型。幸而臺灣的太陽能內需市場提升，因此國內廠商趁勢轉往太陽能模組發展。但依舊面臨電池產能大，目前雖向模組發展，但太陽能電池的高生產成本仍舊造成負擔。若未生產太陽能電池，而轉往中國、東南亞購買電池製作為模組，將更具成本優勢。

四、臺灣太陽能產業的未來契機

臺灣太陽能產業的未來發展契機應是在設立太陽能電廠上。但若要設立電廠，操作上必須有足夠的資金支援。臺灣太陽能業者欲「走出去」從事太陽能電廠建設，必須結合國際化的大型投資機構等，以免遭遇資金風險。事實上，目前已有外資進入臺灣投資風力發電或太陽能發電電廠，外資除了在全球其他地方的營運經驗外，也往往顯示出其資金的優勢。

臺灣與新南向國家合作的可能機會在於投資當地的太陽能電廠，但蓋電廠需要大量融資、克服東南亞的法規不完善等。因此臺灣廠商的融資需求必須依靠東南亞的金融機構或與國際投機構合作、找尋當地合作夥伴，否則赴海外投資太陽能電廠的變數仍多，反而臺灣經商環境相對單純。

目前雖有少數幾間臺灣廠商投資海外太陽能電廠，但規模均不大，如中美晶、國碩在日本、菲律賓等的投資。但東南亞環境與政治複雜，太陽能電廠投資屬 20~30 年的長期投資，特別注重長期的穩定性。

換言之，近年臺灣廠商多半專注國內市場、調養企業體質，且沒有考慮對外投資，主要依靠我國政府推動的能源政策，以內需市場支持產業發展，未來才有機會投資國外的太陽能電廠。

總之，未來臺灣太陽能業者的轉型方向應是朝太陽能電廠發展，跳脫低價產能競賽的太陽能電池、模組的生產，聚焦高效能產品。

五、臺灣優先推動屋頂型太陽能設備的難點與後續推動地面型太陽能設備的方式

在臺灣裝設太陽能板，工業區較市區適合。特別是廠房屋頂面積大，反觀住家屋頂面積小、都市建築高低落差有遮蔽的疑慮、太陽能板裝設亦較分散，單位面積發電量不高與管理成本居高不下，欲依靠住宅屋頂發展太陽能發電有其先天的限制。

其他國家如日本、中國、德國等，由於地面型太陽能板裝置比例高於臺灣，方能快速累積裝置量，而唯有當土地取得發生困難時，才轉往屋頂設置，但裝置量勢必快速下降。換言之，僅臺灣在初期即推動屋頂式太陽能板，導致多年來裝置容量有限；未來應嘗試積極推廣往地面型太陽能板。其中，又以全光譜吸收的太陽能板的轉換效率較高，宜多推廣之。

六、臺灣政府如何進一步協助太陽能產業發展

目前，臺灣雖具備充足的休、廢耕地，但由於產權分散難以整合，欲有所地主同意裝設太陽能發電設備有其困難。目前已有私人業者從事土地整合的工作，但可供應於發電設施布建的量體仍不足。此外，政府透過國營事業所釋放的土地標案，往往環境較險惡以避免圖利財團或得罪環保團體，但由於裝置環境不佳，導致設置門檻提高，如技術或建置成本等，進而壓縮廠商承作意願與可持續獲利能力。

此外，政府各部會之間也面臨跨部會整合問題，如何更有效率且一致地協調各部會，肯定是政府進一步協助太陽能產業發展必須解決的問題；例如當裝置案場遭遇群眾抗爭或必須等選舉結束方能動工，此類問題要求業者面對似乎過於複雜，政府須從旁協助。

企業訪談 7

柒、時間：2018 年 9 月 20 日

壹、企業：塑膠製品製造業

貳、受訪者：公司高層

參、研究團隊：吳若瑋、鍾富國、李冠樺（職稱省略）

肆、紀錄：李冠樺

伍、重點摘錄：

一、產品與技術優勢

1. 靈活運用射出成型與熔融對接技術，創造產品的靈活性與營收

塑膠的射出成型與熔融對接技術各有優缺點：

- (1) 射出成型：製程較簡單，但受模具限制，模具昂貴。
- (2) 熔融對接：不受模具限制，僅需準備少數基本規格，經過裁切組裝成型，組合產品尺寸靈活有彈性，可依客戶需求來改變。但因客戶需求不同，從設計端開始，製作手續較為繁雜。

2. 原料在地採購，向臺塑購買高品質塑膠

(1) 維護工作環境品質、產品品質與聲譽

只使用優質且符合認證之塑膠原料，原料品質單純且無雜質，加工過程異味低，維護工作環境的品質。以此生產之產品品質穩定，不易損壞或碎裂，維護公司產品品質與聲譽。

(2) 締造海上養殖箱網設備使用 20 年不壞的驚人實績

HDPE 的材質較 PVC 柔軟，不易脆裂。但如果製程中加入回收料，可能會導致產品結構出問題，成品易碎裂或崩裂。海上養殖箱網設備在海上會隨波浪搖動，好的材料（無雜質）與施工方式和施工品質是關鍵，才有辦法讓產品有很久的使用壽命。

3. 管件之對接技術讓產品不受尺寸限制外，也增加產品耐用度

應用對接技術使產品不受尺寸限制，適合用來做高品質的養殖箱網設備。此外，對接技術在接縫處與轉角處較不易損壞，也增加產品的耐用性。

4. 地區產業技術成熟，相互支援協作

因地區產業發展基礎，塑膠射出技術早已成熟，部分較小型的成品，由公司負責開發模具，委託鄰近廠商代為製造。

5. 產品製造外，也提供其他服務項目

除產品製造外，還有服務的提供，如場域評估、設計規劃、系統、設備與組裝服務等。

6. 和日本與加拿大合作，提供高規格的完整服務

箱網養殖還需要大配錨定設備與系統的支持，但此二項非臺灣強項。錨定系統非常重要，不好的錨定設備會損害箱框，或讓整個箱網流掉，造造成業主漁獲的損失，但好的錨定系統除非遇百年一次的大風浪才有可能造成損毀。日本有優質的技術，故與日本進行技術或系統支援的合作。加拿大則有設計上的優勢，部分設計會與加拿大工程師合作。

7. 研發策略與新科技的使用

- (1) 主要聚焦在製程上的研發，並與原料廠配合，請原料廠依需求調整調配方。
- (2) 依不同的箱網設計，找不同的機構做配合，例如委託成大做結構分析，取得客戶所需的數據佐證。
- (3) 新科技應用可以在海上做水質偵測，也可以做攝影機觀察魚的生長狀況。有在規劃中，但尚未執行。但物聯網的水質偵測，目前大部分應用在陸上的養殖場，海上的比較少。

二、海外僅經銷商的規劃

1. 日本、澳洲以服務提供為主

海外（日本、澳洲）有配合的經銷商，目前海外主要以服務為主，依案子做不同的處理，全做、部分做、維修或純粹賣零件，也有外包。

2. 新南向國家水域環境穩定，價格幾乎是為唯一考量

新南向國家雖多有海岸線，境內也有湖泊，但水域環境相對穩定，水域養殖不需要高規格的設備，有些地區僅以浮筒與木條就可養殖。也無風險管控與分散的概念，產品仍僅以價格為考量。

3. 主要客源都在亞洲

4. 對中國信譽存有疑慮，暫不接中國訂單

- (1) 對中國客戶會較為謹慎。因為對方可能居心不良，要騙政府補助或騙錢。
- (2) 中國境內已有很多廠商，且價格競爭激烈，而買家也只重價格輕品質，高品質商品難開展市場，沒有必要去淌渾水。
- (3) 中國內需市場龐大，同業中能做到外銷的少之又少。要開拓歐美市場，有一定的品質要求，如使用通過 NSF 或 FDA 認證的原料。但目前中國的現況，大部分業者所使用的當地原料都尚未符合認證標準。若使用從新加坡、日本或美國進口的原料來做，在中國很難生存。
- (4) 海南島有養殖箱網設備的需求，但幾經評估，仍因當地信譽疑慮，暫不考慮。

5. 美國市場因效率高、價格低，難與其競爭

美國製造雖人工成本高，但製程與人工效率非常高，且買家開價往往壓得非常低，唯有美國當地製造還有競爭力。如透過進口，國際運費已將微薄利潤消耗殆盡，不適合投入。

三、新南向國家投資的可能性

1. 設廠的前提要先找到優質的原料來源

鄰近新南向國家優質塑膠的來源是新加坡，而 PE 材料則有中東、杜拜或伊朗。雖然也可以考慮從臺灣進口，但會面臨關稅的問題。

2. 關稅問題若無法解決，當地製程有難度，但可轉為設計、施工服務。

印尼漁業的養殖市場較大，政府也有目的在規劃與推動。目前有廠商在邀約，可能可慮以合資的方式去投資。但關稅是一個大問題，若關稅問題無法克服，管材可考慮在當地採購，或轉為以設計、施工服務為主。直接蓋工廠經營會很辛苦，也要承擔很大的風險，故不會投資生產基地。

3. 如要赴印尼投資，會善用目前的外籍員工，以維持服務水準。

如果要去印尼投資，會提供與臺灣相當的薪水把目前的外籍員工帶過去，也會找在臺灣待過的幹部與人員。這些人對公司與技術的熟悉度高，可以維持公司的品質與技術。

四、產業發展困境

1. 缺人情況嚴重

(1) 留在當地的年輕人很少了，剩下來的都是「戀家」的人

當地的人才幾乎都往其他縣市或國外謀生了，目前會來應徵的幾乎都是要找離家近一點，或是有其他家庭因素的員工，有些人是為了回鄉照顧年事已高的長輩而來應徵的。

(2) 輪班工作年輕人投入的意願低

現在的訂單都是少量多樣，產線需要經常調整。為管控成本，原則上以投料後不停機為主，如此就需採輪班制。現在年輕人較不願意輪班，女性員工雖有較高的輪班意願，但依據勞基法規定，女性員工輪班條件較為嚴格。目前除班長（本國籍員工）外，輪班工作都由外籍勞工負責。

(3) 不強留員工，如有公司來挖角，表示公司員工訓練有素

如果說今天有人要來挖角，表示公司做對了一些事，員工訓練得還不錯，也表示公司在市場上仍有競爭力。如果員工都走不掉，這樣的問題會比較大。

(4) 勞基法修改後，流失部分外籍員工

新版的勞基法限制了加班時數，讓想多賺錢的外籍員工無法透過加班增加收入，因而離開另謀出路。

(5) 有訂單時，會增聘臨時工或提供學生暑期打工，以暫時彌補人力缺口

2. 無多餘人力分神申請政府補助

政府獎勵優惠或補助補助金額有限，但文書作業耗時繁雜，需要一組人全力配合執行，但公司人力吃緊，申請的意願不高。

五、政府可以協助的地方

臺灣政府能做事情其實並不多。若能加入東協，關稅減免對企業的影響會很大，除品質有競爭力外，價格也比較容易有空間。例如箱網設備或管材，進口到東協國家，關稅高達 25%。

企業訪談 8

- 壹、時間：2018年9月12日
- 貳、企業：設備製造業
- 參、受訪者：公司高層
- 肆、研究團隊：吳若瑋、李冠樺（職稱省略）
- 伍、紀錄：李冠樺
- 陸、重點摘錄：

「泵」是一種用以增加液體或氣體的壓力，使加壓過的氣體或液體產生比平常狀況下更大的推進力量，用於推進某些機械裝置、氣體或液體，使其產生巨大的力量，有多項用途。「泵浦」簡單來說是可以用來移動液體、氣體或特殊流體介質的裝置，即對流體作功的機械。人類及動物的心臟即是天然的泵浦，可將血液輸送到身體各個部分。

該公司主力產品是具耐酸鹼特性之化學泵浦，另有金屬泵浦，主要應用於工業。

一、國內產業現況

1. 國內市場規模太小，缺乏研發精進產品的誘因

臺灣早期自歐洲與日本進口工業用泵浦，在進口替代策略下，國內業者藉由模仿學習，逐漸以自製取代進口。但因國內泵浦市場規模太小，製造業者缺乏研發精進的誘因。

2. 缺乏專業人才

泵浦設計因作用介質涉及了空氣動力學與流體力學等專業知識，但因就業市場有限，具備相關知識技術專業人才不會投入。一般學校雖有相關課程，但因專業度不足，無法為業界所用。

3. 短視近利，忽略環境的真實成本

工業產品使用年限長，泵浦僅為其中一個元素。國內買主仍多以產品的成本為首要考量，但卻是短視近利的思維，忽略了整體環境的真實成本。

提升產品的效率與節能設計，長期而言可以讓使用者節約更多環境資源。研發是不斷地錯誤與修正的累積，可能會創造出優質產品，但卻也會墊高生產成本，致使價格偏高。相較於歐洲與日本知名品牌大廠，公司自行設計之泵浦具有優異的效能與節能效果，且價格實惠，雖已有廠商採用，但多數企業仍以價格作為首選。

4. 泵浦是文化復興後的科技產物，持續進化中

泵浦的發展歷史悠久，隨時代演進與進步，現代化的泵浦設計是高科技知識集合的產物，且製程需仰賴多種高精密工具機的協助，例如五軸加工工具機、3D 列印機等，可以為使用者帶來優異的高效率與節能效果。泵浦是老東西，但卻有新的世代技術知識與價值。

二、產學合作創造機會、互利共存

1. 知識與技術資源的交流，亦可對學校提供研究資金上的支援

在技術開發過程與製程中產生的問題，求教於各專業領域教授，善用學界掌握之領先技術與知識的資源，以加強產品競爭力的提升。亦與多所大學進行產學合作，包括高應大、屏科大、第一科大、正修科大、金屬中心與工研院，讓學校有機會針對產業問題進行研究，亦有資金上的支持，對企業來說則有機會可以讓技術升級。

2. 學校有精良的大型機具設備，彌補小企業設備上的匱乏

學校因教學與研究的需求會有一些大型機具設備的建置。製程越複雜需仰賴的機具設備越多，但小企業難以全部自行添購，藉由與學校的合作，可以彌補資源匱乏的窘境，使產品開發過程更為順利。

三、提升產品競爭優勢的策略

1. 公司獨有製程上的優勢

(1) 公司掌握設計與製程的完整知識與技術

(2) 長期投入研發與製程改良，已累積豐厚的經驗

化學泵浦是以塑膠製成，製程中力學設計與塑膠成型是重要關鍵。

由於長期投入研發、設計與製程改良，已突破尺寸限制，製程與加工也具有獨門優勢，領先全球。

(3) 具備模具與設備的設計與開發能力，可開發客製化的產品

特殊的設備與模具市面上難尋，委託開發價格高昂，但因產品市場有限，不具效益。公司具備模具與設備的設計與開發能力，亦有生產的能力，可因應不同客戶的需求。

(4) 逐漸累積產品規格，朝完整產品線邁進

公司為客戶提供客製化的服務，累積每一個客製化的製程，逐漸累積產品規格，更朝完整產品線邁進，未來將較同業更具資本上的優勢。

(5) 技術門檻高，難以仿製

技術門檻高於業界第一的德國品牌，國內尚未有該品牌的仿製品，自然難以仿製公司產品。

2. 與學校及研究單位合作

3. 由國內大企業累積實績

高效能與節能產品因價格較高，因此有能力使用者多屬大型企業，也因有完整服務與系統診斷，國內鋼鐵業為主要客戶。

4. 提高產品附加價值，進行完整系統診斷使節能效果最大化

5. 臺灣獨有的生產優勢

(1) 企業互通有無，相互支援與合作

臺灣獨有的生產優勢—企業互助合作，個別廠商不用投資很多的設備，方圓五公里內有很多廠商，可以相互支援與合作。

(2) 高效率—找東西方便，造就了快速生產

為什麼臺灣生產的速度會那麼快？為什麼中國難以模仿？因為臺灣找東西都很好找。如果所有東西都要自己來，除成本會加高外，生產既無效率。但臺灣四處都是生產資源，具有很好的競爭優勢。

四、產業發展困境

1. 大部分同業業者無心投入研發

臺灣的泵浦產業因國內市場規模太小，製造業者缺乏研發精進的誘因，欠缺「研究精神」。但如果要在這個市場活下來，一定要跟人家不一樣，不然沒有可與他人競爭的能力。

3. 高技術與效能產品知名度尚不足

高技術與效能產品，好但曝光度不足，國內部分同業甚至會認為效能造假。不親自訪廠看實績，很難讓人認同技術價值。

4. 臺灣與中國的市場普遍以低價產品為主要銷售，讓好產品價格受拖累

外國企業也曾慕名而來，雖誇讚產品精良，但卻以中國低價產品的價格出價。

5. 缺乏國際銷售管道

效能與品質與世界第一的德國品牌不相上下，產品精良已被部分國外廠商注意到，但目前無外銷的通路、管道，亦無多餘資源可以開發國際市場。

6. 專注於產品研發與製造，已無力參展或組建國際行銷業務部

研發、設計與製程已消耗掉絕大部分的資源，已無多餘資金可以參展或組建國際行銷業務部。

7. 人才短缺、人力素質低落

- (1) 社會氛圍與觀感導致幾乎沒有人要投入「傳統」製造業，擁有專業知識者更不會選擇該產業。
- (2) 目前銷售情況與獲利有限，暫無法提高薪資增加誘因。但不論背景，只要肯學、肯吃苦，願意傾囊相授，學成後也非常樂見員工出去闖。
- (3) 臺灣員工學習態度與意願不佳，沒有累積就沒有實力，難以幫自己加值。部分外籍員工的學習態度反而很積極，一個越南人來臺灣工作4年多就可以抵掉4個臺灣員工的工作量與能力。

8. 產學脫節

- (1) 萬般皆下品，唯有讀書高——重學歷、輕技能。
- (2) 因材施教教育方向，但僅只有學術理論，無法直接在產業應用。很多問題唯有透過親自執行、不斷試誤，從失敗中累積經驗，才有機會離成功近一點。

9. 沒有通路的時候參展是一個曝光的方式，但花費高昂且成效有限

(1) 平面廣告不適合製造業，參展較直接瞭解產品與其優勢

加入貿協會員雖可增加廣告機會，但始終沒有正面成效。產品需要被比較與實際瞭解，參展比平面廣告好。

(2) 參展費用高昂，若無實際成果，中小企業很難維持參與持續曝光

參展費用除了人員費用外，還有設備與產品的運送，成本高昂。但我國的主要競爭對手韓國與日本，則是由官方全力支援，不用花到半毛錢，我們卻必須靠自己。

例：公司要參加德國的工業展光設備與產品的運送至少耗資 200 萬元，尚未含人員、攤位租金與其他支出，實難從中獲得正面的經濟效益。東南亞參展的花費雖較低（約 50 萬至 100 萬），但對小企業而言是吃重的負擔，且價格是當地市場的重點，而非品質與服務。

(3) 團體參展，難凸顯產品特色，接單困難

例：南部一間做漁網的廠商，產品在市場上有競爭力，跟貿協去日本參展十幾年了，但卻從沒有爭取到一張訂單。

10. 政策引導乃政治目的，而非商業目的

(1) 無資源、無後勤支援，難有競爭優勢

有些新南向國家有排華的傾向，當地人的抗爭太過險峻。遇到事情政府卻無法協助處理，僅靠廠商單打獨鬥，很難在當地佔有競爭優勢。

(2) 要有目的與推動策略，而非僅只提供當地臺商辦或臺商會資訊

為推動新南向政策，鼓勵臺商一個一個去投資，一廂情願地提供當地臺商辦或臺商會資訊，但僅只是這種資源，遠遠不足以讓企業可以配合政策就去投資。

五、產業經濟策略與政府協助

1. 異業結盟，行銷由應用端業者協同推廣，自己持續精進本業

公司除產品製造外，也有系統整體規劃的能力，因此延伸出系統診斷服務。系統診斷服務可以對用戶既有系統進行整體評估檢視，並在既有系統尚進行微調改善計畫，以提升既有設備的效率與耗能。

公司目前就系統診斷服務開展異業結盟策略，將系統診斷服務傳授給應用端業者，應用端業者可為其客戶進行診斷與改善計畫，但其中的泵浦改善策略由公司負責客製的改善計畫。

例：冰水主機的業者想要申請節能績效保證，初期委託公司進行系統診斷。但該冰水主機的業者現與公司結盟，由公司傳授相關診斷技術，由冰水主機廠商開發市場。

2. 加強認證標準的制定與落實，才能迎向國際

泵浦的國內市場雖小，但沒有認證就沒有辦法把商品銷往國際。目前臺灣已有認證，生產出來的產品可以送到金屬中心去做檢測，但臺灣多數的傳統產業並沒有這個觀念，導致難以擴展產品市場。

(1) 有認證多了機會—內銷訂單

歐洲有泵浦的認證制度，企業在進行採購時可能會採用歐洲所規定的標準去開規格，有經過認證的歐洲廠商就有機會獲得訂單，若臺灣廠商沒有取得該項認證，無法投標與報價，失去可能的訂單機會。

(2) 有任認可以行銷國際—外銷訂單

沒有經過認證的臺灣產品，沒有辦法證明有做到歐洲的標準，也失去把產品銷往歐洲的機會，導致難以擴展產品市場。

3. 調整採購法，讓企業可以選購優質產品，而非價格取勝

(1) 採購法的局限性，排擠品質精良的產品，且難單獨列入採購項目

其實客戶也想買好的東西，但是受採購法的局限性，很容易排擠品質精良的產品，且公司產品不會單獨列入採購項目，多為工程採購中的一個元素，也難以單獨採購。

(2) 由高效率與節能特性引導採購方向

公司產品具有高效率與節能的優勢，客戶也希望可以使用高效能產品，除節約資源外，更是競爭力與聲譽的展現，建議可以在採購時，規劃限制與條件，增加企業採購的可能。

4. 政府入股，扶植優質企業壯大、或協助行銷，但不能雨露均霑

政府可以診斷臺灣傳統產業，把優質的產品區分出來，找出臺灣真正值得培植的公司，再形成一個團隊。依不同產業適合的展覽，由政府來分配並給予資源，由政府當領頭羊，出錢帶這些企業去國外展覽。長年實施下，漸漸能打出知名度，也因產品具有競爭優勢，就不用去擔心中國紅色供應鏈的問題。

政府其實也可以考慮投資入股一陣子，將資金挹注，待中小企業扶植到一定規模後，再放手讓企業自己發展。

5. 新南向造鎮計畫

可以考慮在新南向國家找（買或租）一塊土地，進行造鎮計畫，以科技為主軸，讓臺灣企業進駐協助造鎮，進駐的廠商都是臺商，可避免單打獨鬥的情況，也較不容易受到抗爭的侵擾。

企業訪談 9

- 壹、時間：2018 年 10 月 5 日
- 貳、企業：電子零組件製造業
- 參、受訪者：公司高層
- 肆、研究團隊：吳若瑋、鍾富國、李冠樺（職稱省略）
- 伍、紀錄：李冠樺
- 陸、重點摘錄：

公司專精於為世界第一級的電源品牌大廠設計與製造高端的電源模組，為電源領域中少數可提供專業服務的公司，在全球高端電源模組共應鏈佔有一席之地。產品主要應用在工業用機械手臂、醫療設備、鐵道及電動車，以專業客製化、少量多樣產品為主，產品類別超過 15,000 樣以上。

一、企業維持競爭力的策略

1. 專注非消費性產品並持續進行產品研發

消費性產品具有單一規格大量且生命週期短的特性，例如手機、平板電腦等行動裝置。如果該產品今年度賣不好，不但今年無法支撐公司盈餘，該產品明年也不能再賣了。

非消費性產品因產品生命週期較長且明確，每年還可投入固定比例盈餘做產品升級研發，以及開創新產品，維持持續創新的能量。

2. 掌握專利與技術，也不斷由市場端思考新產品的方向

公司有承做 ODM，規格、專利與技術皆掌握在公司手中，在協助客戶增加競爭力的思維下進行產品開發。也會從市場應用端回頭思考產品的研發方向，以及主動觀察下一代產品應該具備的特徵，讓研發不斷精進。

3. 從上到下落實企業文化—當責、合作、創新、正直誠信

4. 定期的經銷商訓練，確保公司產品特性可以完整被展現

5. 少量多樣客製化生產

營運模式著重在少量多樣客製化生產，已累積非常多元的產品品項，產品類別已超過 15,000 種。如何將眾多品項的零組件共用程度提高與標準化，是公司長期累積的製造實力，產品具有廣度，也能因應各種客戶的需求。

6. 小巨人獎增加曝光機會

初次申請該獎項，因獲獎讓公司多了曝光機會，找人也變得容易些。

7. 分散採購風險，保有臺灣供應商以穩定貨源

為分散集中採購的風險，會同時向多家供應商採購原料。供應商的選擇以品質好、就近為首要考量，且至少要有一家臺灣供應商，以確保穩定的原料來源。

8. 與學校產學合作，共創雙贏

主要與學校進行產學合作，電力與電子產品須不斷測試與試作，很適合讓學生實作，也可以藉機培養學生，有利於公司的徵才。而學校老師有較新穎的技術，公司有將新技術商品化的能力，相互合作共創雙贏。

9. 瞭解產業發展的資訊，為開發下一代新產品找方向

為瞭解客戶端應用情形，主要透過與客戶互動、新品發表會或主題研討會、客戶的報告、上游廠商與市場報告來瞭解未來市場的需要，並為開發下一代新產品找尋發展方向。

二、海外投資策略與新南向投資的可能性

1. 核心製程留在國內，僅會將後段製程移到海外去

若要在海外設立生產據點，核心製程會由臺灣負責，並將產品在臺灣組裝到某一程度後，將後段製程移到海外去組裝，以確保技術的掌握與安全。

2. 歐美有高端應用市場，重視產品品質，不排除有擴大投資的可能

(1) 公司產品屬較高階應用，例如鐵道、汽車、醫療的應用。目前鐵道產業以歐、日兩大系統為主，而電動車雖以中國發展最熱絡，但歐美也有發展。考量投資的機會成本與產品銷售結構，仍以歐美市場為首選。公司

也在評估美國製造業回流的成效，如確實有對產業加值的可能性，未來不排除在美國設廠，以服務美國客戶。

- (2) 歐美比較重視產品的效益評估。如果產品的品質好，會有採購的可能，唯美國買家在開價上會比較無情一點。

3. 亞洲市場或新南向市場風險大，多需借助人脈網絡，但中小企業難有資源，暫無相關規劃

- (1) 中國、東南亞與新興國家的法制與我國差異很大，而印度、印尼、馬來西亞等新南向國家，政治透明度不足，即使是日本，市場亦有層層傳銷網絡，經商環境皆需要找到對的人（地頭蛇）引路，否則無法打入核心。但人脈是中小企業最欠缺的，沒有找到對的人就無法打入市場。
- (2) 雖然公司對印度市場有興趣，但有太多失敗的投資案例，即使是跟政府合作的案子，也有因訂單取消而血本無歸的案例。
- (3) 東南亞地區確實蓬勃發展，但公司規模小，知名度亦不如臺達電或鴻海，很難在當地找合作夥伴，或難直接與當地政府談條件。

三、產業發展困境

1. 臺灣企業的困境

- (1) 臺灣產業較單一，以資通訊產業為主，即使在工業、醫療或鐵道應用上，比較高端的應用也是以資通訊產業應用為主。
- (2) 臺灣廠商規模大的幾乎都是做代工，可能有很強的生產技術和 R&D，但對市場不瞭解，也比較沒有市場端資訊。臺灣廠商想往國外發展，但受限於公司規模與資源，難以僅靠自己蒐集市場資訊，需要各個市場的夥伴，協助掌握市場資訊。

2. 中小型企業的困境

- (1) 與各個地區或國家之間沒有很深入的貿易協定。
- (2) 上游供應鏈正逐漸在弱化，不但價格漸無競爭力，連技術提升都趨於弱勢。

臺灣的上游供應鏈變弱後，不得不轉往中國找資源，例如生產模具的能力已逐漸被中國取代。臺灣企業生產規模小，中小企業如果沒有找到對的人去傳承，或找到對的時機去投資，就會面臨沒有資金的窘境，導致臺灣的產品最終可能會變得貴一些，但品質卻又比不上競爭對手。**上游產業規模小，難找到專業經理人延續公司價值**

對廠商來說上游產業消失也是一種困擾，臺灣模具產業弱化，模具師傅多年事已高，以前高職體系還有模具科，現在很少人願意投入了，且公司規模又小的情況下，也很難找到專業經理人延續公司價值。

四、政府協助的方向與建議

1. 市政府有資金或獎勵措施補助，但與政府合作會有運作彈性問題，政府的案子要交的資料和紀錄，需要一定的人力投入。唯技術性的提升，否則參與意願有限。
2. 要開拓新市場時需要如何開拓市場、如何搜尋市場資訊、如何橋接客人，這方面政府可能可以提供協助。
3. 臺灣可以強化中國在快速發展下的缺口—重諾誠信、紮實累積實力
 - (1) 中國業者可能滿口答應可以，但最後不一定遵守。
 - (2) 中國人太多、資源少、位子少，大家都想往上爬，不太願意蹲苦工、練技術。如果一個技術要磨五年才會成形，多數中國企業不太願意紮實累積五年，多以賺快錢為主要量。

企業訪談 10

柒、時 間：2018 年 9 月 26 日

捌、企 業：食品製造業

玖、受 訪 者：公司高層

壹拾、 研究團隊：吳若瑋、鍾富國、李冠樺（職稱省略）

壹拾壹、 紀 錄：李冠樺

壹拾貳、 重點摘錄：

一、借助統一企業的經驗塑造公司氣象

總經理曾在統一企業任職，歷經了統一企業的興衰與再起。過去認為企業經營要多元化，統一企業因資本雄厚，曾經也朝多元化發展，但既非本業，也欠缺專注發展，投資成效低落，幾經嘗試，最後保留四個核心企業，聚焦在自己的長項上。

1. 企業的經營是在不斷的試誤中成長

企業的經營是在不斷的試誤中成長，例如統一企業引進 7-11 後，初期營運績效不佳賠錢居多，幾經嘗試不同的改善策略，都無法改善營運績效，最後是移到三角窗開店才開始賺錢。

2. 提供員工可以發揮的舞臺，讓員工可以盡情施展抱負

統一企業非常願意提供員工發揮的舞臺，每個策略都希望有能力的員工參與，激發決策的多元性，也讓員工有機會施展抱負。

3. 沒有個人英雄，但有堅強的團隊

統一企業一開始在做化妝品市場，良率是 0%。後來為了想要蛻變，咬緊牙關以打入日本領導品牌為目標，從最高的規格開始建立標準，連包裝模具都找瑞士開模，最終成功打入資生堂。除業績大幅成長外，整個團隊歷經磨練與磨合，團隊的處理經驗與態度都有大幅躍進，實績也讓潛在客戶的開發更加順利。

4. 新的領域沒有舊包袱與既定觀念的束縛

投入新領域不會受既定觀念束縛，反而能創造出新的可能。現投入飲品製造，從國外買進高規格設備，由總經理引導建立生產線與團隊運作模式，善用資源，開發新市場。

5. 擁抱品牌是一個很奢侈的夢

臺灣市場規模太小了，僅靠國內市場無法支撐品牌。從行銷學的角度來看，要做到一個世界性的品牌格局不夠。現在因中國的龐大市場可以醞釀或造就品牌，要不然做品牌通常不是東方人擅長的策略。統一企業即使有知名品牌，如星巴克、7-11，也都只是美國的品牌。

二、企業發展策略

1. 要在市場基礎上有目的性的研發

(1) 企業的經營與做基礎研究不同，研發部門所開發出來的成果需具有市場性。研發部門必須留在總公司或管理者旁就近監管，管控研究成效和資源使用情況，以符合企業經營所需。研發部門與管理分隔太遠時，如有過度資源耗損時較難以早期發現。

(2) 市場開發由業務與行銷人員觀察，因應市場需要才投入產品開發，以精準研發來提升研發效率，沒有結合市場的研發只是燒錢的行為。

2. 依據產品特性海外參展與行銷

海外參展以自行規劃為主，較能依據產品特性與市場需求，進行策略參展與行銷。

3. 選訓用留培養人才

目前公司規模與聲望有限，尚無法吸引很強的人才主動加入，只能透過選訓用留慢慢訓練。

4. 市場行銷與團隊磨練

(1) 鎖定領導品牌，以高規格標準督促團隊成長，並建立名聲

國內鎖定領導品牌的生意，如星巴克、長榮等；國外鎖定日本，係因為領導品牌有較高的品質標準要求。倘若開發成功，較具有後續的廣告效果，也會帶給外界品質不錯的印象。

打入領導品牌很辛苦，有很多品管標準與流程需管控，一但經過磨合建立標準後，團隊處理經驗與態度都會大幅躍進，開發其他市場也都能遊刃有餘。此外，專業領導客戶除了讓團隊進步外，還有足夠的銷售量，有助於以實績讓潛在客戶的開發更加順利。

(2) 要建立堅強的團隊，讓專業團隊去開發市場，不能只依靠領導者引領

市場端由行銷團隊與業務團隊去開發，企業不能都只靠經理跟董事長決策，要讓團隊成長，幫企業把訂單帶進來。

5. 重視食品安全之特色產品

水果以當地現採最好吃，若經高溫殺菌後，風味減損與營養成分耗損。公司的技術可不經高溫殺菌處理，營養成分保留多，且保有水果原有風味，更不須因此添加其他增味成分，唯成本墊高，無法走低價格行銷，但適合走高端市場如星巴克、長榮等。

6. 產學研發，讓技術可以融入市場

目前有跟學校協同合作研究克服水果處理與保質的問題，這個問題解決了，才能在有水果供給過剩時，提供延長加工時間與應用廣度策略的研擬。

三、海外投資與新南向發展可能性

1. 先讓公司賺錢，才能有資金考慮海外投資

先將公司製作的好果汁經由一些領導品牌的通路曝光，最終要走向國際性的代工。先讓企業本身變成賺錢的企業，讓老闆可以累積足夠的資金池，才有機會赴海外投資。

2. 產品定位高，開拓高端市場

目前已將部分產品銷往日本，正積極開發具國際性的新加坡市場，與穆斯林商機的杜拜市場，最終要將產品往歐洲市場開發。

3. 新南向國家將來可以成為原料的來源

目前以臺灣在地的水果為主要原料，將來考慮自新南向國家尋找可以成為原料的來源，再將品質好的果汁銷往高端市場。

4. 新南向政策推動可以更具體，並提供資金上的支援

聚焦特定產業，結合產業的上下游關係，策略性地在特定國家發展該產業，並提供企業融資管道，形成一個有供應鏈，有資金、有團隊、有技術、有人才的團隊，協力開發當地市場。

四、政府可以協助的地方

1. 海外市場商情資訊的提供

例如公司需要新南向國家特色水果定期的價格資訊、農產品的生產狀態、或那個區域有大量的農產與產出。

2. 新南向國家的法令與經商注意事項

3. 加強臺灣形象的塑造，近年參展臺灣形象模糊弱化

這幾年觀察貿協辦的展覽中，臺灣沒有塑造一個臺灣的形象與整體的形象，僅用一個黃色旗子寫上臺灣兩個字就代表臺灣，沒有其他可以加強臺灣的意象與印象的塑造策略。

也曾看過去參加漁產品展，就畫一隻魚代表臺灣；去參加食品展可能就用珍珠奶茶但表臺灣。

日本、加拿大等國有很好很直接的意象，讓買家能一目了然，這個產品是日本製造或加拿大製造。但臺灣一直沒有找出一個屬於臺灣的代表，可以讓人一眼就知道是臺灣的產品。

4. 臺灣的特色產品是？

其實世界各地一直都瞭解臺灣具有很好的技術、食品也算亞洲區可值得信賴的，農產品的品質也做得還不錯，各國都有人知道臺灣，也喜歡臺灣的產品，但這些優勢都沒有被展現出來。

外國人沒辦法一眼就看出來臺灣的特色在哪裡，例如日本有和牛、抹茶，但臺灣的特色產品是？

5. 海外當地的在地支援

企業在拓展市場時，需要把樣本先行寄到當地，但食品類或冷凍食品類保存條件嚴格，跨國運送過程繁雜耗時，且有繁複的申請資料要準備。企業主要花費比較長的時間才能將樣品從臺灣轉寄到當地業者手中。但如果在當地進行冷凍或冷藏運送，手續相對簡便有效率。建議可參考日本模式，協助企業在海外更有效率的拓展市場。

日本要推動外銷，政府會到當地去設立小型企業，承租辦公室或一棟樓，以服務日本企業，讓日本企業能依此為據點到當地去拓展市場。

臺灣企業赴海外投資初期，不容易在當地承租辦公室，或許貿協可以仿照日本政府的模式，到當地去承租一個辦公室，雇用少數人，讓臺灣企業在當地有任何問題、需求、需要資源協助時，可以有地方去尋求協助。

食品製造業者常有樣品寄送的需求，該辦公室可採取收費服務的方式，代收與轉寄食品製造業者樣品，協助企業開展當地市場。

6. 隱形兆元產業值得更加重視

臺灣未來另一個兆元產業—手搖杯飲品市場，現已舉世聞名。臺灣目前產值約 500 億，再將中國、東南亞，美國，日本的臺灣手搖杯產值加總起來，產值相當可觀，且持續快速成長中。應好好的將優質產品推廣行銷至各處。

7. 文化傳承延伸特色觀光

把具代表性的宗教文化發展成觀光，如佛光山、中臺禪寺，其規劃有格局與世界觀，可推動特色文化觀光產業。

企業訪談 11

壹、 時 間：2018 年 09 月 27 日

貳、 企 業：餐飲服務業

參、 受 訪 者：公司高層

肆、 研究團隊：吳若瑋、鍾富國（職稱省略）

伍、 紀 錄：郭信鴻

陸、 重點摘錄：

一、海外投資動機

公司海外發展動機為結合公司願景，欲建立永續高價值全球連鎖餐飲品牌，期望達成此目標以對員工負責，團結內部向心力。

起初公司海外投資的國家設定為中國，尋求中國原因為市場結構、人口、GDP、語言等都佔優勢，但如需深入瞭解當地城市特色、意涵、人口結構等還需下功夫進行研究，認為若能搞定當地十幾億的人口，相當於搞定約 1/4 的國家，。

二、公司於中國投資現況

2014 全世界連鎖協會在臺灣舉辦全世界的加盟展為公司前往中國投資之一大契機，受訪者指出臺灣辦展品質以全球來說只輸中國，領先日本、新加坡、馬來西亞等，而臺北國際展更為從事餐飲加盟業者有極大興趣的展覽，也因此受訪者在當時因緣際會認識目前中國的合作股東。

公司是以法人身分去投審會申請中國投資，在中國的股東約有七位，這七位先於當地成立一家新公司，使與公司合作關係成為法人與法人之間的合作，變成合資公司。自 2015 年 8 月於當地開設第一家店到現在三年，除認為當地股東合作架構完整結實，亦尊重臺灣這邊的營運經驗跟專業能力，在

解決當地事務非常流暢，故其認為公司整體南進意願不大，因在中國當地物流、生產、整個總部建構皆為完整狀態。

三、公司於中國投資困境

受訪者指出目前於中國投資之障礙主要為當地店鋪租金為臺灣 8~10 倍，發展比較好的城市要 10~15 萬，此外工資、稅務、原物料等皆較臺灣為高，故需調整當地公司的產品。導致中國公司整體視覺氛圍一樣，產品大致雷同，但本質上與臺灣有落差，乃因中國租金高，必須經營晚餐市場，也因此修正本來早餐店的定位。

原料來源部分，除自產秘方與配方，比較大眾的原料還是會跟當地工廠合作，回到當地採購，但因當地原物料價格相較於臺灣較為高價，因此匯差部分讓每年財務計畫較難規劃。

融入當地居民生活部分，因當地居民生活已習慣外送平臺 APP，故不與外送 APP 合作則無法在中國生存，目前外送 APP 平臺上營收共占公司整體營收 1/3 營業額，而其帶來主要困境為外送 APP 廠商對公司抽成為總營業額的 18%，另還要求線上價格需比店內價格為低，此外外送 APP 設置還有評價系統讓各線上商店競爭。

公司在中國第一家店成立時，此時外送平臺系統亦剛成立，其對當時公司與其他餐飲業者是為一方便的工具，除讓民眾知道有新店剛成立，一開始亦由平臺廠商補貼業者，也因如此，吸引越來越多業者及民眾使用，導致現在若不用此平臺，業者可能無法生存，折扣也除由一開始平臺補貼商家轉成商家自行吸收，要在平臺上曝光，亦須花錢提升排名，

此外中國民眾消費注重評論，評論往往需花錢購買，若得到當地富人與天使融資認可之新創企業，投入資金皆以億起跳，與臺灣有基礎才投入廣告的情況相反，故相較從外部打入之臺灣企業，一開始起跑點就不同。

四、公司母公司提供海外公司協助之部分

公司與中國股東合作方式為法人對法人兩岸合資，而公司目前只派一位同仁前往中國與當地股東合作，由中國股東介入公司管理，

分工部分由中國公司提供整體組織結構，處理當地政策補助、稅法補助、優惠補助等相關事宜，行銷面亦由當地員工負責。母公司這邊提供管理知識並固定派人前往中國進行授課，並使派過去的同仁可以完全掌握財務，瞭解真實情況與整體公司制度完整性。公司管理則是兩邊討論，並由臺灣母公司決定一些核心營運管理方向。

人力部分，初期對當地員工管理，由中國股東出力協助訓練，待基礎穩固後才在當地逐漸招人。人員培訓由臺灣總部派人過去支援，導入工作上所需之專業技能，而人員升遷考核部分由中國股東進行規劃，完善員工作業心態。

五、公司投資馬來西亞的動機

前往東南亞這些國家設點，光語言即為一大障礙，遑論探討當地城市特色、文化、人口結構等，故公司較不考慮前往東南亞進行投資，但當中有一例外即為馬來西亞。

馬來西亞共約 2500 萬人口，其中 20% 是華人，選擇華人族群多的馬來西亞投資理由與投資中國理由一樣，此外馬來西亞 20% 的華人掌控 80% 的經濟亦為其選擇投資馬來西亞的原因，代表其經濟行為的活絡是可影響到全國性的事務。此外馬來西亞的餐飲在全球回教人士心中佔有極重要之地位亦為其考量重點，期望藉由馬來西亞投資打入回教市場，認為若能順利做起，將可切入的另一塊 10 幾億人口的回教市場。故目前與當地一位想切進餐飲、打入回教國家的華僑洽談中，與公司意願不謀而合。至於法律部分馬來西亞由股東幫忙協助法律問題，因其認為找當地專家較清楚當地法律情況，於溝通上亦較不會有障礙。

六、公司於政府補助之建議

公司指出若與政府領稀少的補助，卻得花更大成本去使用（如行政成本等），進行工作時反而綁手綁腳，將導致整體效率降低。若能以提供優惠貸款方式替代補助，將政府當成天使投資人腳色協助業者，由業者提出計畫案，政府只要評斷計畫書合不合理即可，這種方式以餐飲業來說最為合適。

此外受訪者認為無論是評論計畫書或是前往輔導業者的顧問，應尊重專業，找出與業者本業耕耘已久相關人士前往協助會較恰當，此外顧問若欲導入理論協助業者，應等公司實戰經驗完善再行導入會較合適

七、公司於政府協助業者前往國外投資機構之建議

受訪者認為目前貿協或其他相關協會主要能提供之協助還是對接於國外業者，其它事項還得靠商家自行努力。如受訪者曾參與越南參訪團，並媒合到一位在當地做茶葉越南華僑，目前正與其洽談合作中。

法律部分或可由政府提供法律顧問的協助，如國際商法、當地商法與合約之部分，至於商標權的部分受訪者認為問題不大，乃因臺灣在處理商標之相關工作相當完善，亦有許多公司協助業者代辦國外於申請商標之事項，故商標相關事項不為業者前往東南亞的門檻。

八、南部國際化資源少且國際化程度相對北部較為薄弱之原因

受訪者指出留在南部打拼之人才大多為熟悉當地環境，前往北部發展之人才則為有拓荒精神，其認為這與學校教育、社會教育、家庭教育等較有關聯，相較於溫州社會氛圍為「沒成功三年不回家」的氣氛，臺灣這邊還需由公司外派才前往異地打拼，其外派時間亦不長，與國際化相差甚遠，故南部國際化資源少且國際化程度相對北部為薄弱是南部整體氛圍問題。

附錄 1 期中審查意見回覆

計畫名稱：107 年度「國際經濟整合趨勢下，南部產業的衝擊、商機及升級轉型研究」委辦計畫專題研究案-「南部地區發展總部經濟拓展國際鏈結之策略研究」

執行單位：中華經濟研究院

審查意見	中經院回覆
(一) 研究方法與進度	
1.電訪問卷內容目前僅針對投資新南向國家之廠商，建議擴大討論範圍。	感謝委員意見，目前已有放寬未來投資的調查問項，使調查更有彈性。但考量樣本數、時間與經費等限制，本年度計畫仍主要聚焦在新南向國家議題之討論。
2.建議可重新調整計畫研究架構與章節規劃以符合研究方向，精簡第二章內容，增加說明運用過去統計資料分析之目的，其與研究策略與後續政策建議之關聯性，以及定調定義統一相關說明，以更加明確未來可提供具體且落實之處。	感謝委員意見，謹遵辦理。
3.迴歸分析以北中南進行分組迴歸，建議進行整體迴歸，並與個別迴歸進行檢定與比較分析。	感謝委員意見，謹遵辦理。
4.工業局核定臺灣在南部地區的企業總部，未來請務必納入調查樣本，擇具代表性廠商進行個案研析，另亦可由小巨人獎或國家磐石獎得主挑選合適之借鏡研究對象。建議也可探討食品工業之食品加工技術與新南向國家發展的潛力。另可拜會南部產業聯盟，瞭解對此議題之看法。	感謝委員意見，謹遵辦理。
(二) 內容資料	
1.本研究的總部經濟發展方向為何？是僅針對臺商投資海外，母公司升級為總部，亦或吸引外資在臺成立總部？建議需先定義清楚，再探討其類型、成因、效益等面向，以利後續相關政策研析。	感謝委員意見，本研究關注的總部經濟發展方向主要針對「臺商投資海外，母公司升級為總部」。相關定義與研究範圍，將敘明於修正報告內。
2.研究內容聚焦於高雄市，而題目則為「南部地區」，建議研究範圍應擴大為南部地區。而南部軟體數位服務為亮點產業，建議可導入南部高值服務業的研析。	感謝委員意見，謹遵辦理。

審查意見	中經院回覆
3.企業前往海外拓展版圖後，多將研發中心留於臺灣，建議可對此多所瞭解，非僅侷限企業總部。	感謝委員意見，後續將運用問卷調查、訪談、座談會、文獻分析等方式，瞭解南部地區發展研發中心的概況。
4.中鋼集結許多條件才有今日成就，目前尚未有第二家類似企業，需思考是否適合作為個案研究的對象？篩選個案的標準為何？另中鋼案例與其他子計畫重複，建議可望選擇其他案例來源，而中小企業的問題則更需仰賴產官學研界共商與解決。	感謝委員意見，為探討南部地區發展總部經濟的議題，本研究在個案研究部份將以下兩大主軸探討之： （1）本研究目前的內容主要探究中鋼集團的多角化、國際化歷程，後續則希望分析其國際化如何增進總部的升級、如何帶動下游產業進行國際化；另一子計畫—《運用高雄地區定錨企業優勢，協助提升區域創新之策略研究》主要探討中鋼集團與相關產業的研發鏈結與合作。兩計畫之間探討的層面並不相同。 （2）本研究另一主軸將關注於循環經濟與在地製造業跨業合作之議題，因循環永續觀念備受國際重視，地區大型製造業者開始有跨業交流的契機，後續希望分析藉由企業總部串聯與資訊擴散之效益，探討總部經濟在南部特色發展之跨業合作的可能性與限制。 透過上述兩大主軸之研究，期望可以從中探討關於新南向國家投資與服務輸出的機會。 本研究將於後續的訪談、座談會、文獻分析等，探究如何透過產官學研合作，帶動總部經濟發展的相關議題。
5.新南向國家很多，各具特色，建議可聚焦分析適合南部產業前往拓展的國家。	感謝委員意見，將於個案研析中將適合之發展方向納入討論。
6.專家座談會之結論可跟新南向政策相應納入期末報告中。	感謝委員意見，謹遵辦理。
7.後續如要研究「新材料循環經濟產業研發專區」，建議補充與研究主題相關論述及鋪陳。	感謝委員意見，謹遵辦理。
(三) 研究發現	
1.本案最大的問題是不清晰計畫做完後能得到什麼？數據資料整理得很客觀，惟尚未看到未來要研析的方向？	感謝委員意見，研究團隊將與委辦單位針對後續研究方向進行溝通。
2.企業海外布局需要特殊人力資源，可針對南部地區，研析未來人力需求之變化，進而做為企業海外拓展之後盾。建議可論述或預測那些產業適合發展總部經濟、南部地區可提供的人力資源。	感謝委員意見，謹遵辦理。後續將運用問卷調查、訪談、座談會、文獻分析等方式，論述南部地區哪些產業適合發展總部經濟、南部地區可提供的人力資源。

審查意見	中經院回覆
<p>濟、南部地區可提供何種類型人力資源協助企業拓展海外。例如，盤點目前學校開設東南亞語言學系或相關課程等。</p>	
<p>3.南部地區有法人進駐，建議可盤點進駐情形、能量、功能性，是否能補強南部產業於南向之劣勢。</p>	<p>感謝委員意見，本計畫2017年的成果—《優化南部區域創新系統策略研究—以高雄市為例謹遵辦理》，已針對高雄市包含法人在內的創新資源進行盤點；但若欲進一步瞭解各法人在南向議題的能量、功能性等，在相關資訊的取得上恐有其困難。</p>
<p>4.南部地區設立總部目前遭遇許多困難，建議探討此議題之發展困境、解決策略，以在期末時研擬出南部企業總部發展整體性策略，使廠商不僅可前往海外拓展市場，亦可協助海外企業回臺設立總部。</p>	<p>感謝委員意見，謹遵辦理。</p>
<p>(四) 結論建議</p>	
<p>1.企業總部會對當地帶來影響，如人力需求增加等，但也可能造成國內人才外移。未來希望看到此研究提出具體數據，以預測未來人才運用的變化。</p>	<p>感謝委員意見，謹遵辦理。後續將運用問卷調查、訪談、座談會、文獻分析等方式，瞭解企業總部對南部地區人力運用的影響。</p>
<p>2.建議可再強化大型企業如何支援地區中小型國際企業，特別是在研發與採購方面，也可以結合或配合南部地區的產業(如金屬)或園區(如材料園區)特性，給予更加具體的政策建議。</p>	<p>感謝委員意見，謹遵辦理。</p>
<p>3.建議增加瞭解地方政府產業發展規劃方向，使最終報告建議方向與之相結合，以符合地方實際發展需求。</p>	<p>感謝委員意見，謹遵辦理。</p>

附錄 2 期末審查意見回覆

計畫名稱：107 年度「國際經濟整合趨勢下，南部產業的衝擊、商機及升級轉型研究」委辦計畫專題研究案-「南部地區發展總部經濟拓展國際鏈結之策略研究」

執行單位：中華經濟研究院

審查意見	中經院回覆
(一) 內容資料	
<p>1. 建議未來在執行類似計畫時應先訂定目標是什麼？依計畫的標題來看，是要在南部發展總部經濟，但大部分的篇幅都在談企業南向的問題，好像南向就可以發展總部經濟，事實上是不同的。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。</p> <p>2. 本案以強化南部地區國際鏈結，發展總部經濟為研究主題。然對應當前新南向的政策主軸，因此較為著重南部地區企業南向的問題。</p> <p>3. 其次，本案經調查與資料分析後發現，現有條件與總部經濟可能形成契機仍有相當的距離。考量南部地區無論在國際資金或核心企業的引入相對弱勢，部分研究方向遂轉往思考國內在地企業壯大後進而形成總部經濟一途。</p> <p>4. 另，本案經過深入訪查後發現，在地企業透過海外布局確實有強化在地母公司的能量，但多侷限於集團內部，其外溢效益偏低，人才匯聚的情況仍待發展中，南部地區總部經濟的效益仍有待發酵。</p>
<p>2. p.182 專家座談會議紀錄勿照錄與談人錯誤的發言內容，請妥慎處理，例如 p.184「(i)政府對於新南向國家沒有簽訂任何協定」是很明顯的錯誤。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。</p> <p>2. 內容修正為「我國與多數新南向國家之自由貿易協定、經濟夥伴協議等相關貿易協議仍待洽簽或更新。」請參見頁 188。</p>

審查意見	中經院回覆
(二) 研究發現	
<p>1. 臺灣的服務業較新南向國家有優勢，人力供給相對較製造業充沛，可借鏡國外有成功的總部經濟例子，研究具臺灣特色總部經濟，以及評估產業適合性以作為政府協助的依據。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 本年度研究中亦有業者觀察到服務業-餐飲業的能量與全球市場規模的可能性，建議可作為未來研究方向。本研究持續關注服務業發展的條件與可能性，有機會將在合適的場合提出相關研究論述。</p>
<p>2. 建議從地方現有的基礎與聚落，如金屬、石化產業在地區有聚落與資源，可以由此思考發展總部經濟的可能性。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 金屬與石化產業確實為南部地區核心且發展悠久之產業，已形成完整供應鏈與聚落，為地區帶來豐厚的營收，對地方就業與經濟起到穩定的作用。此二產業的上游企業多屬大型企業，而中下游則有為數眾多的中小型企業，在地區更已形成產業聚落。此二產業雖有為數眾多的企業，但以中小企業居多，營運結構與策略相對單純，高階人力需求有限，目前更面臨嚴重的人才短缺問題，發展總部經濟尚未成氣候。 3. 此外，石化產業目前於國內受到環境等因素的限制，產業發展相對保守。請參見頁 154-155。</p>
<p>3. p.150「在臺企業總部所扮演的功能現況與變遷」部分，建議補充針對南部地區企業總部發展現況與變遷內容。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 相關內容的強化請參見頁 153-154。</p>
<p>4. 期中報告原規劃「潛力個案研析」，但在期末報告置換為簡要的企業訪談(共 11 家)，似未針對具潛力的企業進行深入研析，形成示範案例。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 本年度研究中，受訪企業皆為在地海外布局優秀企業，其面對外在局勢轉變而能調整營運策略。</p>

審查意見	中經院回覆
<p>後續計畫希望能多以成功案例說明差異與可提供中小企業參採重點。</p>	<p>3.本研究雖未研析具潛力的企業，但已能提出幾點關鍵策略，供其他業者借鏡之參考。此部分內容可見報告內文頁 144-145。</p>
<p>(三) 結論建議</p>	
<p>1. 從企業總部角度思考，南部有何優勢或扮演的角色，鼓勵分攤中北部總部的負荷，並可建議政策資源鼓勵到南部發展，例如鼓勵設置 R&D 中心或人培中心等，或依發展需求情況，將資源配置給地方政府彈性應用。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 臺灣過去曾於 1991 年至 2009 年施行的促進產業升級條例，其中對於公司投資於資源貧瘠或發展遲緩地區之一定產業，將享有投資抵減之租稅獎勵，以引導企業投資並協助地方發展。或在既有政策上稍微調整改以差別獎勵或輔導策略，由政策引導投資資源往南部地區發展。此部分內容已增補進報告內文頁 159。</p>
<p>2. 南部發展企業總部即是行銷南部，若要吸引臺商回流，應訪問臺商了解需求。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 本研究今年度聚焦在根留臺灣的企業，關於臺商回流的需求，可作為未來研究方向的重點。</p>
<p>3. 往新南向發展的南部中小企業需領頭羊的帶領，或可藉助在地臺商協會的功能，或借鏡先進國家南向投資經驗，以薪資、市場、附加價值、品牌、成本等因素，進行利弊選擇。</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 本研究深入訪談所蒐集到的資訊，中小企業製造業海外布局，多是跟隨型 FDI。乃因中小企業受限於資源，難對新的投資環境進行完整評估，但跟隨供應鏈領導企業，在生產資源、通路與風險上相對可控，因此以此模式開展海外布局的可能性較高。相關政策建議在頁 164 中亦有著墨。</p>
<p>4. 工業局已建立一個六國產業平臺，包含菲律賓、馬來西亞、印尼、印度、越南、泰國，會定期舉辦大型產業活動，建議可將相關資訊提供給南部企</p>	<p>1. 感謝審查委員意見。 2. 可在適當場合及管道，將相關資訊提供給在地企業參考。</p>

審查意見	中經院回覆
業，讓其擁有更多的資訊來源。	
5. 政策建議含對外及對內投資布局內容，目前所提多數與五缺(如人才、投資環境、土地等)解決方式雷同，建議篩選出真正有助於南部地區發展總部經濟拓展國際鏈結之可行策略，以符合本研究需求。	1.感謝審查委員意見。 2.第五章第二節政策建議中以稍作調整請參考報告內文頁 159-171。
6. 後續研究可針對不同的產業或不同規模聚焦討論，較能提出更具體的發展策略，並落實執行即可創造效益。或納入時間因素、一帶一路與重要國際趨勢等因素，擴大討論與預測未來新南向投資的高峰期和經濟發展關聯性。	1.感謝審查委員意見。 2.納入重要國際因素分析，將可做為未來研究方向的參考。