

109 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

多元國際鏈結轉型南臺灣產業的策略作法
—以臺南市為例

(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 109 年 12 月

109 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

多元國際鏈結轉型南臺灣產業的策略作法
—以臺南市為例

（本報告內容係受託單位之觀點，不代表委託單位之意見）

計畫主持人：劉孟俊

共同主持人：吳佳勳

協同主持人：吳若瑋

議題負責人：鍾富國

研究人員：王國臣、吳子涵、
林欣儀

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 109 年 12 月

中文摘要

本研究所稱之「國際鏈結」為運用政策：(1) 引導外商、臺商的海外投資或資源進駐臺灣，例如招商引資等「引進來」措施；(2) 協助與強化企業進行國際化、帶動中小企業串聯海外目標市場或供應鏈，達成開拓海外商機的目標，例如舉辦拓銷團、商洽會、媒合會等有助於企業「走出去」拓銷的措施。

長期以來臺南市本土企業與外商企業聚焦生產活動，並將產品內外銷售，其中本土廠商缺乏國際化的經驗與布局，而外商企業也較少從事高附加價值的研發活動。臺南市政府可運用臺商回流與全球供應鏈重組的機會，透過精進「招商引資」與輔導企業「國際化」之措施，搭配運用中央政府既有政策，增進在地廠商與產業的「國際鏈結」，以進一步增加產業升級或轉型的速度。

首先在「引進來」國際鏈結方面，本研究在盤點比較臺南市的招商引資與產業輔導政策、回流與進駐臺南市之臺商與外商情況、分析臺南市廠商參加中央政府對日本與對美國產業合作平臺的案例、檢視經濟部「僑外投資事業調查」臺南市廠商的國際鏈結情況、盤點臺南市政府專門針對日本的招商與產業交流活動之後，發現以下政策缺口或效益瓶頸：

1.獲得經濟部「營運總部認定」、「A+企業創新研發淬鍊計畫」之企業較少，有可能造成臺南市企業的國際布局弱化與接取外商研發成果外溢的機會降低；

2.臺南市吸引的臺商與外商類型多屬於「鄰近客戶」或「轉出口製造據點」，聚焦生產供應當地既有半導體、光電產業客戶，較少從事高價值研發活動；

3.大型、旗艦企業選擇進駐南部科學園區或工業局管轄的產業園區；臺南市政府管轄之產業園區則以吸引中小企業為主；

4.相較高雄市的僑外商，臺南市的僑外商，呈現較高的「當地化」傾向，特別是在接單出貨、研發對象、研發網絡、營運據點於亞太地區的地位等，跨國布局或合作的活動較少；

5.臺南市政府聚焦對日本的文創、觀光、姊妹市交流，相對缺乏促成雙邊製造業合作的案例。

其次在「走出去」國際鏈結方面，本研究檢視「臺南市全球經貿合作拓展計畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」等臺南市政府協助中小企業國際化的措施；分析臺灣證券交易所《上市櫃公司對外投資名錄》；運用「問卷調查」了解不同產業類別、進駐不同產業園區廠商的國際化行為，亦發現以下政策缺口或效益瓶頸：

1.帶領廠商參展、組織拓銷團、舉辦商洽會或媒合會等傳統拓銷模式，難以持續、常態性追蹤廠商實際獲得的海外訂單情況

2.「新南向政策」推動後，臺南市企業赴東南亞國家投資雖有增多，但仍著眼利用當地天然資源、廉價勞動力進行生產，並銷售當地或歐美市場；

3.「參與考察、展覽」、「輸出產品或服務」、「商業情報蒐集」、「設立海外據點」為不同產業類別、進駐不同產業園區廠商，主要採取的國際化方式；相對於位於經濟部或臺南市政府管轄產業園區的廠商，位於南部科學園區的廠商，有更高的比率以「研發合作」、「人才培訓與延攬」進行國際化。

依據上述政策缺口與效益瓶頸，本研究分別選定以下標竿案例，如南部科學園區帶領廠商從事拓銷與國際化；臺北市政府以智慧城市為題材，推廣城市交流；經濟部運用「基石者」共創跨國生態系、新北市政府輔導中小企業運用電子商務進行國際化；高雄市提供外籍移工創業培訓，藉此運用在地特色產品鏈結新南向市場等個案進行分析，希望提供臺南市政府施政參考。

最後，本研究提出對臺南市政府的政策建議：

1.「引進來」國際鏈結：(1)輔導在地企業取得工業局「營運總部認定」，或對已獲得認定的在地企業加碼補助；(2)輔導在地企業申請「A+企業創新研發淬鍊計畫」，或加碼補助入選的外商企業，以增進在地方的研發與價值擴散；(3)強化「臺南市招商網」的內容；(4)優先鎖定吸引定錨企業進駐臺南市政府管轄的產業園區；(5)運用「產業鏈招商」的思維，推動各類招商活動；

2.「走出去」國際鏈結：(1)臺南市政府推動城市交流的整體規劃；(2)鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺；(3)增加海外參展補助；(4)介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化；(5)運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示；(6)運用外籍移工增進與新南向國家的鏈結。

Abstract

The “international linkage” referred to in this research is the implementation of policy to: (1) introduce overseas investment or resources of foreign and Taiwanese businessmen into Taiwan, such as attracting investment and other “bring in” measures; (2) assist and strengthen the internationalization of enterprises, encourage SMEs to connect with overseas target markets or supply chains to achieve the goal of exploring overseas business opportunities, such as sales promotion groups, business fairs, matchmaking meetings and other measures that will help enterprises "go global" and expand sales.

Local and foreign companies in Tainan City focus on production activities and sell products internally and externally. Among them, local companies lack international experience and layout, and foreign companies are rarely engaged in high value-added R&D activities. The Tainan City Government can use the opportunity of Taiwanese business return and global supply chain reorganization to strengthen "investment" and "internationalization" of enterprises, and exploit the existing policies of the central government to enhance the "international linkage" of local manufacturers and industries to further increase the speed of industrial upgrading or transformation.

First of all, in terms of "bringing in" international links, this research compares Tainan's investment promotion and industrial guidance policies, returns and invests in Tainan's Taiwanese and foreign businesses, and analyzes Tainan's enterprises participating in industrial cooperation with Japan and the United States, reviewing the case of the platform, reviewing the "Survey of Overseas Chinese Investment Enterprises" by the MOEA, and analyzing the Tainan City Government's investment promotion and industrial exchange activities aimed at

Japan, the following policy gaps or bottlenecks were found:

1.Few companies have obtained the MOEA's "Operational Headquarters Certification" and "A+ Enterprise Innovative R&D Plan", which may weaken the international layout of Tainan's enterprises and reduce the chance of receiving foreign R&D results;

2.The types of Taiwanese and foreign businesses that Tainan attracts are mostly "neighbor customers" or "re-export manufacturing bases", focusing on the production and supply of existing local semiconductor and optoelectronic industry customers, and less engaging in high-value R&D activities;

3.Large and flagship enterprises choose to settle in Southern Taiwan Science Park or the industrial parks managed by the Industrial Development Bureau; the industrial parks managed by the Tainan City Government are mainly to attract SMEs;

4.Compared with Kaohsiung City, overseas Chinese and foreign businessmen in Tainan City have a higher tendency to "localize", especially in terms of orders and shipments, R&D partners, R&D networks, and the status of operating bases in the Asia-Pacific region;

5.The Tainan City Government focuses on cultural and creative, tourism, and sister-city exchanges with Japan, and relatively lacks cases that promote bilateral manufacturing cooperation.

Secondly, in terms of "going out" international linkages, this research examines the Tainan City Government's measures to assist SMEs in the internationalization of the "Tainan City Global Economic and Trade Cooperation Expansion Plan" and the "Tainan City Industrial Cluster Promotion Plan"; analyze Taiwan Securities Exchange's "List of Outbound Investment of

Companies Listed in the Counter"; use "questionnaire survey" to understand the internationalization behaviors of different industry types and manufacturers in different industrial parks, the following policy gaps or benefit bottlenecks were also found:

1.Traditional methods of overseas sales promotion (such as participating in exhibitions, organizing sales groups, holding trade fairs or matchmaking meetings) are difficult to continuously and routinely track the overseas orders actually obtained by the companies;

2.After the implementation of the "New Southbound Policy", Tainan companies have increased their investments in Southeast Asian countries, but they still focus on making use of local natural resources and cheap labor for production and selling to local or European and American markets;

3.Enterprises in different industry categories and belonging to different industrial parks all use "participation in investment surveys, exhibitions", "export of products or services", "business intelligence gathering", and "establishment of overseas bases" as their main internationalization methods; Enterprises entering Southern Taiwan Science Park have a higher rate of internationalization through "R&D cooperation" and "personnel training and recruitment."

Based on the above-mentioned policy gaps and benefit bottlenecks, this study has selected the following benchmark cases for case analysis, hoping to provide a reference for Tainan City Government. For example, the Southern Taiwan Science Park leads companies to expand sales and internationalization; the Taipei City Government uses smart cities as the theme to promote city exchanges; the MOEA uses "cornerstones" to co-create a transnational ecosystem, and the New Taipei City government counsels SMEs to use e-commerce to

enhance internationalization; Kaohsiung City Government provides foreign migrant workers with entrepreneurial training, so as to use local characteristic products to link the Southeast Asian market.

Finally, this study puts forward policy recommendations for Tainan City Government:

Inward international cooperation: (1) Provide subsidies to local companies that have obtained the "Operational Headquarters Certification" of the Industrial Development Bureau; (2) Provide subsidies to foreign companies that have obtained the "A+ Industrial Innovative R&D Program" to accelerate the localization and localization of foreign companies Value diffusion; (3) Priority is given to attracting anchor companies to settle in industrial parks under the jurisdiction of Tainan City.

Outward international cooperation: (1) Tainan City's overall planning recommendations for promoting urban exchanges; (2) Encourage Tainan City's industrial parks to participate in the "Taiwan EU Industrial Cluster Cooperation" platform; (3) Increase subsidies for companies participating in overseas exhibitions; (4) Intermediate manufacturers to participate in the "Promoting Cross-domain Innovation and Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises Value-added Program" by the Ministry of Economic Affairs, and use e-commerce to promote the internationalization of small and medium-sized enterprises with a more complete counseling program; (5) Use the procurement mechanism of start-ups to creat real results display for SMEs; (6) Use foreign migrant workers to export Tainan characteristic products to Southeast Asian countries.

目 錄

中文摘要	I
Abstract	V
目 錄	i
表 次	iii
圖 次	vii
第一章 緒論	1
第一節 計畫背景與目標	1
第二節 計畫架構、研究方法與效益	4
第三節 政府推動國際鏈結的主要類型	8
第二章 臺南市國際招商政策與成果分析	21
第一節 臺南市政府近期的招商措施	22
第二節 臺南市吸引海外投資的成果	63
第三節 臺南市對日招商與交流措施	90
第四節 本章小結	108
第三章 臺南市推動企業國際化的政策措施與成果	113
第一節 臺南市政府協助企業國際化的政策盤點	113
第二節 臺南市企業的國際化行為分析	143
第三節 本章小結	164
第四章 運用國際鏈結促進產業升級轉型的案例分析	169
第一節 運用產業聚落鏈結國際	170
第二節 運用城市交流促進鏈結國際	181
第三節 推動中小企業國際化	200
第四節 運用外籍移工鏈結國際	222
第五節 本章小結	234
第五章 結論與建議	239
第一節 結論	239
第二節 建議	243
參考文獻	267
附件 1 專家座談會議紀錄 1	271
附件 2 專家座談會議紀錄 2	277
附件 3 專家座談會議紀錄 3	281
附件 4 專家座談會議紀錄 4	291
附件 5 訪談記錄 1	299
附件 6 訪談記錄 2	303
附件 7 訪談記錄 3	307
附件 8 訪談記錄 4	311
附件 9 訪談記錄 5	315

附件 10	本研究問卷內容	321
附件 11	附表	327
附件 12	修正後期中報告審查意見回覆	331
附件 13	期末報告審查意見回覆	345

表 次

表 2-1-1	臺南市主要產業聚落例舉	25
表 2-1-2	臺南市主要產業園區營運與產業進駐狀況	28
表 2-1-3	臺南市主要產業園區之國際鏈結活動例舉	30
表 2-1-4	臺南市地方產業創新研發計畫申請類別	32
表 2-1-5	臺南市地方產業創新研發計畫執行成果	33
表 2-1-6	108 年度臺南市地方產業創新研發計畫亮點廠商	33
表 2-1-7	臺南市、高雄市、臺中市招商政策工具比較	39
表 2-1-8	桃園市、新北市、臺北市招商政策工具比較	42
表 2-1-9	企業申請「營運總部認定」資格門檻	46
表 2-1-10	企業申請「營運總部認定」有關「營運範圍」的規定	47
表 2-1-11	營運總部優惠措施一覽表.....	49
表 2-1-12	六都獲得「營運總部認定」之數量	50
表 2-1-13	臺南市獲得工業局「營運總部」認定之企業	50
表 2-1-14	「A+企業創新研發淬鍊計畫」種類	52
表 2-1-15	臺南市獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助之廠商	54
表 2-1-16	高雄市獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助之廠商	55
表 2-1-17	引導外商設立研發中心前、後之效益對比	56
表 2-1-18	應用材料公司產業夥伴合作說明	60
表 2-1-19	臺南市主要產業從業員工數、營收與研發經費	62
表 2-2-1	臺南市工業招商成果	64
表 2-2-2	通過「歡迎臺商回臺投資行動方案」審核回流臺南市之案例	70
表 2-2-3	艾司摩爾公司在全球的主要技術併購事件	78
表 2-2-4	艾司摩爾公司與臺灣供應鏈之合作案例	79
表 2-2-5	「僑外投資事業調查」內有關「國際鏈結」之題項	84
表 2-2-6	臺南市非服務業僑外資國際鏈結之概況	85
表 2-2-7	臺南市服務業僑外資國際鏈結之概況	86
表 2-3-1	「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」對日交流活動	93
表 2-3-2	「臺南市臺日友好交流協會」對日交流活動	96
表 2-3-3	臺南市政府表揚優良投資日商名單	97
表 2-3-4	臺日產業合作推動策略	99
表 2-3-5	「臺日產業合作推動辦公室」活動涉及臺南市廠商例舉	100
表 2-3-6	日資企業投資臺南市的類型與經營策略	104
表 2-3-7	進駐臺南市的日資企業營運狀況	105
表 3-1-1	臺南市政府高層參與增進企業國際化活動例舉	114
表 3-1-2	「臺南市全球經貿合作拓展計畫」參展機會與媒合服務	115
表 3-1-3	臺南市的姊妹市暨友誼市	123
表 3-1-4	臺南市對日本的友誼市列表	125

表 3-1-5	臺南市對日本的友誼市交流活動	126
表 3-1-6	臺南市高階官員對日參訪活動例舉	128
表 3-1-7	臺美產業合作推動辦公室交流涉及臺南之活動	135
表 3-1-8	臺南市與其他五都促進企業國際化的政策工具比較	141
表 3-2-1	臺南市上市櫃公司對外投資布局概況	144
表 3-2-2	本研究問卷調查樣本產業分布	149
表 3-2-3	受訪企業國外採購、產品服務外銷比率分布	150
表 3-2-4	受訪企業參與國際化的方式－依產業園區分類	152
表 3-2-5	受訪企業參與國際化的方式－依產業領域分類	153
表 3-2-6	受訪企業鏈結海外之國家/地區－依產業領域分類	154
表 3-2-7	受訪企業鏈結海外之國家/地區－依產業園區分類	154
表 3-2-8	受訪企業從事國際化的動機－依產業分類	155
表 3-2-9	受訪企業從事國際化的動機－依產業園區分類	156
表 3-2-10	受訪企業希望政府能加強提供的國際化方式－依產業分類	158
表 3-2-11	廠商認為推動國際化的障礙－依產業分類	160
表 3-2-12	受訪企業國際鏈結遭遇之障礙－依產業園區分類	161
表 3-2-13	美中貿易戰、新冠肺炎疫情對未來推動國際化意願的影響	161
表 3-2-14	本研究問卷調查結果彙整	166
表 4-0-1	本研究標竿案例與對應之政策缺口	169
表 4-0-2	本研究標竿案例與對應之政策缺口（續）	170
表 4-1-1	南科 TAIRA 加速器提供新創團隊之資源	179
表 4-2-1	臺北市獲得智慧城市相關獎項例舉	182
表 4-2-2	臺北市推動智慧城市的主要機制	184
表 4-2-3	「智慧城市論壇暨展覽」主要活動	186
表 4-2-4	獲工業局「系統整合輸出獎」之單位	188
表 4-2-5	臺北市國際行銷重點成果	190
表 4-2-6	「智慧城市論壇暨展覽」重點活動與成果	195
表 4-2-7	「2020 年智慧城市論壇暨展覽」轉型舉辦措施	196
表 4-2-8	103～108 年「智慧城市論壇暨展覽」成果摘要	197
表 4-2-9	「智慧城市論壇暨展覽」鏈結之國際城市	198
表 4-3-1	「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」重點與特色	202
表 4-3-2	「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」主要策略	203
表 4-3-3	「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」的輔導四項對策	204
表 4-3-4	「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」主要領域與比較	208
表 4-3-5	臺泰「優質新生活家居生態體系」推動工作重點	209
表 4-3-6	臺越「食品好禮生態系」推動工作重點	213
表 4-3-7	「新北電商學院」的輔導機制	218
表 4-3-8	109 年「國際視訊採購商洽會」主軸採購商品類別	221
表 4-4-1	六都外籍移工人數來源國統計	224

表 4-4-2	六都產業移工、社福移工人數統計	225
表 4-4-3	六都對外籍移工的輔導資源	227
表 4-4-4	「福爾摩沙雲創基地」輔導主軸	230
表 4-4-5	「福爾摩沙雲創基地」提供之電商課程	232
表 4-4-6	福爾摩沙雲創基地學員輔導成果	232
表 5-2-1	增進「引進來」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表	244
表 5-2-2	增進「走出去」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表	252
附表 1	參與「歐洲產業聚落合作平臺」的臺灣組織	327
附表 2	五都補助廠商海外參展比較	328
附表 3	新北市政府輔導中小企業電子商務轉型的措施總結	329
附表 4	新創採購政府出題內容	329
附表 5	建鏈、補鏈、強鏈之目的與作法	330
附表 6	輔導中小企業國際化可參考的標準作業程序	330

圖 次

圖 1-2-1	本計畫架構圖	5
圖 1-2-2	本研究歸納之常見政府國際鏈結政策工具	13
圖 3-2-1	臺南市上市櫃公司對外投資事業情況	143
圖 3-2-2	受訪企業產品或服務外銷國家/地區比率分布	151
圖 3-2-3	受訪企業參與國際化的方式	152
圖 3-2-4	受訪企業從事國際化的動機	155
圖 3-2-5	受訪企業參加的國際化活動的「主要」舉辦者	156
圖 3-2-6	受訪廠商對舉辦國際化活動「主要」單位的服務滿意度	157
圖 3-2-7	受訪廠商希望政府未來能加強提供的國際化方式	158
圖 3-2-8	受訪廠商認為推動國際化的障礙	160
圖 4-2-1	GO SMART 會員來源	192
圖 4-2-2	GO SMART 主要工作事項	193
圖 4-3-1	「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」輔導架構	206

第一章 緒論

第一節 計畫背景與目標

壹、計畫背景

經濟全球化趨勢下，資源向優勢地方城市集中，卻往往形成區域經濟失衡的問題，面對此困境，政府通常希望運用政策工具促進平衡區域發展。一方面，凝聚內部資源強化既有產業聚落優勢；另一方面，則試圖凸顯在地優勢，藉由引入海外資源逆轉地方發展格局。特別是當前美中貿易戰觸及供應鏈再布局，而新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情更可能加速此過程，面對國際新局勢正持續發酵，可能促使全球價值鏈在歷經多年的全球化後，轉向「再區域化」（溫蓓章，張乃瑄，2020）¹。

例如，美中貿易戰僵局持續且已擴大為科技戰，約有1/3的中國大陸臺商考慮遷移生產基地，加上對岸經商環境因疫情爆發更加惡化，中國大陸臺商為有效回應品牌客戶要求與分散風險，除轉往新南向國家投資外，在我國「加速投資臺灣三大方案」加持下，亦出現回臺投資的跡象。但當前臺商回臺仍有集中於北部的現象，為增進發展平衡，似有需要運用政策力量增進南部地區的「國際鏈結」，如：（1）引導外商、臺商的海外資源流入南部地區；（2）協助與強化臺灣南部地區的企業進行「國際化」、帶動中小企業串聯海外目標市場或供應鏈，開拓海外商機，進而增進產業競爭力，縮小臺灣南、北的經濟與產業實力差距。

目前可觀察到美商谷歌、微軟、荷蘭商艾司摩爾（ASML）等指標國際大廠先前在臺灣北部設立數據中心、研發中心或創新中心等多年後，近年進一步將觸角向南部延伸，帶有肯定我國南部產業實力、經濟活力的意味，有

¹ 資料來源：溫蓓章，張乃瑄（2020），再區域化趨勢下，協助廠商從技術面提昇製造供應鏈的韌性，經濟前瞻，第189期，109年5月

可能帶動額外國內外資源進入南部地區。此外，搭配觀察我國行之有年的「新南向政策」、近期推動之「加速投資臺灣三大方案」等，均為南部優化產業空間布局、醞釀新發展契機預做準備。

南部地區試圖引入國外資源或主動鏈結海外市場，進而達成產業再發展所設定目標，可進一步增加產業升級的意涵。因此，似有必要以增進地區「招商引資」與推動廠商「國際化」等多元手段，檢視與調整有限資源及政策誘因，聚焦槓桿海外資源，促進南部地區的產業升級，創造可持續的經濟動能。

換言之，在全球化過程中，企業雖嘗試由當地市場推動國際化而邁入全球市場，但臺灣企業由於規模限制，人力與財力較不足以支持國際化活動。因此，本研究延續以往三年檢視南部主要縣市經濟、產業、科技創新發展的研究議題為基礎，109年則聚焦臺南市，以盤點與考察地方政府、中央政府、產業園區管理單位等，增進地區「招商引資」與推動廠商「國際化」為切入點，探討如何在現行政策、機制下，靈活與擴大運用國際資源，以促進在地產業的升級與轉型。

目前，臺南市政府與當地的產業園區管理單位確實已運用自身力量或搭配中央政府資源，以有限的政策工具或優惠措施進行招商、推動在地企業的國際化與鏈結國際。但臺南市身為全臺灣的歷史古都之首，立足於傳統與高科技製造業融合發展的機會之窗，若能善用海外資源，搭配政府提供「臨門一腳」的政策協助，將更有可能加快轉型的步伐，將作為製造據點的臺南市，升級轉型為區域營運總部、研發中心、引入外人投資、鏈結海外市場，進而增進地區經濟發展的品質。

一般認為，擁有食品飲料、紡織、化學材料與製品、藥品及醫用化學製品業、電腦、電子產品及光學製品、電子零組件、汽車及其零件等完整、多元的產業聚落，是臺南市相對南部其他縣市的主要競爭優勢所在，而充足的土地供應，也是在北部產業園區逐漸飽和後，吸引國內外業者進駐時的優先

選擇之一。但由於地方政府資源有限，在推動產業發展、招商、拓銷業務、國際交流等，較為缺乏整合資源與綜整效益。爰此，本計畫希望研擬可行策略，促進臺南市的招商成果與企業鏈結海外，協助在地聚落和產業鏈優勢進行國際對接，強化參與全球價值鏈，運用內、外多重資源，凝聚與培養臺南市的特色群聚，促進在地產業升級，以吸引國際目光和拓展國際知名度。

貳、計畫目標

本研究將由兩個取徑（1）「引進來」（outside-in）：引導外商、臺商投資進駐南部地區；（2）「走出去」（inside-out）：協助與強化臺南市企業國際化、串聯海外目標市場，檢視與盤點臺南市政府的「國際招商」與「企業國際化」政策工具，試圖鑒別出促成產業鏈結國際的政策缺口。引進來與走出去兩個取徑看似獨立卻又部分重疊。對運用政策工具促進國際鏈結的而言，實務上常見兩類政策工具交互運用。例如地方政府表面上透過具備地方特色文化、觀光的海外行銷、高層參訪等「走出去」活動，兼顧鏈結海外相關產業，向海外潛在投資人推介地方產業優勢、投資優惠、具體商機，整合觀光文化推廣與招商引資活動；另外在以海外舉辦之跨國產業交流為主軸商展、採購會、論壇、交流會舉辦後，與會之政府或廠商也可能引入海外的潛在投資人實地參訪、考察，除投資優勢外，亦可呈現在地觀光價值。

依據前述，本研究主要目標說明如下：

第一，順應美中貿易戰/科技戰、新型冠狀病毒肺炎疫情，以及我國「新南向政策」、「加速投資臺灣三大方案」等內、外部影響因素，檢視臺南市近年對臺商、外商的招商成效，試圖了解海外企業投資進駐臺南市的成果。探討如何運用臺商、外商企業，作為搭橋牽線媒介，方便臺南市引進人才、資金等海外資源；

第二，嘗試盤點、說明與描繪臺南市政府、產業園區管理單位、中央政府，推動臺南市在地企業國際化、鏈結國際的政策措施；並與其他五都類似的政策進行對比研究，嘗試發掘「政策缺口」之所在，據以提出未來在地方政府與中央政府層次，得以思考精進國際鏈結之政策建議。

第三，蒐集、了解與分析臺南市企業目前從事國際化、國際鏈結的動機、態樣、障礙、未來布局，並進一步與政府、產業園區管理單位目前實施之政策工具進行比對，以求鑒別現行促進本地企業鏈結國際措施的缺漏、不足之處，呼應提出可再持續強化地政策建議方向；

第四，以標竿個案研究的方式，描繪與比較國內、外政府、產業園區管理單位，協助在地企業鏈結國際的內容、最佳實踐作法，以供政府、產業園區管理單位借鏡與參考。

總之，本研究目的在於透過盤點、尋找地方政府乃至於中央政府推動引進來、走出去國際鏈結的政策缺口，探討臺南市應如何修正、精進現行政策、機制，透過（1）強化政策吸引力與提供誘因，促使潛在投資者進駐、（2）協助與支持在地企業從事跨國拓銷、搜尋與接取海外研發、人力、通路等「槓桿國際資源」的作法，達成臺南市在地產業的升級與轉型。

第二節 計畫架構、研究方法與效益

壹、計畫架構

當前美中貿易戰與疫情惡化驅動臺商回流，以及國際大廠供應鏈向中國大陸以外國家遷徙，為臺南市的產業發展提供新契機。本研究希望探究如何運用多元國際鏈結、槓桿國際資源以支援臺南市的產業升級。

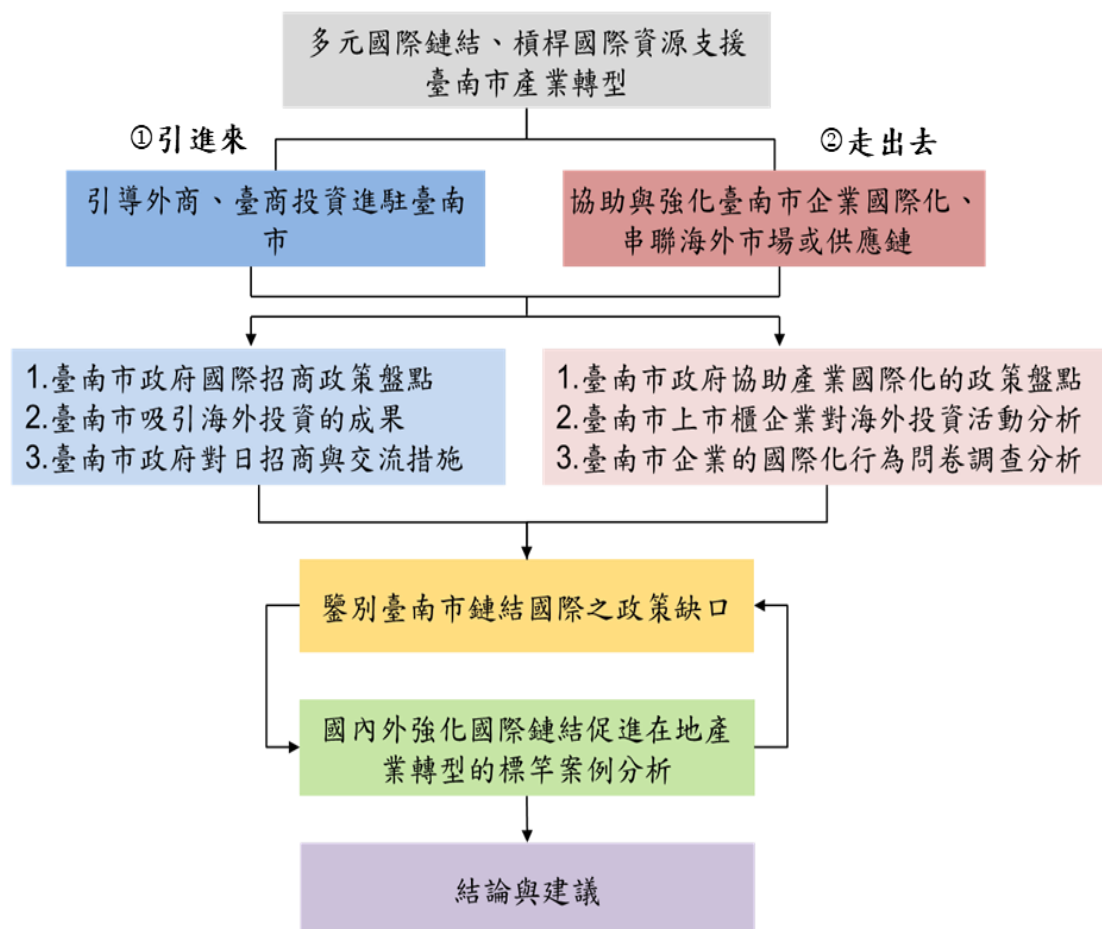


圖1-2-1 本計畫架構圖

在章節架構安排上，第二章聚焦「引進來」：引導外商、臺商投資進駐。內容包含盤點與分析臺南市政府近期的招商措施（涵蓋與其他五都的政策工具比較）；透過收集歷年工業招商成果、吸引臺商回流概況、基於「2019年僑外投資事業營運狀況調查」瞭解臺南市外商企業的國際化活動，以試圖瞭解臺南市吸引海外投資的成果；盤點與描繪臺南市政府對日招商與交流的主要6種措施，進而分析進駐臺南市日商的經營類型與活動；

第三章側重分析「走出去」：協助企業國際化、串聯海外目標市場或供應鏈。首先盤點與檢視臺南市政府、中央政府相關與「促進企業國際化」相關的6大類政策工具；其次透過檢視民國77年至107年，臺南市上市櫃公司的對海外投資，描繪其「走出去」目標國的分布、對外投資目的、海外子公司具備之功能；最後將經由問卷調查，掌握臺南市企業目前的國際化活動概況、

未來的國際化布局，問項涵蓋企業從事國際化動機、提供國際化管道的單位類型與對其滿意程度、推動國際鏈結遭遇之障礙、希望政府可加強提供的促進國際化類型等。

第四章總結與回應第二章、第三章初步發現之政策缺口，探討國內外其他政府相關單位如何運用產業園區、城市交流等作法，協助在地企業增進國際鏈結，並以「案例分析」的方式呈現。

總之，本研究試圖藉由文獻分析、問卷調查、訪談等方式，了解臺南市廠商目前的國際鏈結態樣、期盼未來能進一步增進國際交流的作法。依序盤點臺南市政府與主要產業園區管理單位提供的國際鏈結工具與管道，並調查廠商對相關作法的滿意度與意見；透過國內外地方政府促進本地產業進行國際交流的案例分析，解析如何多元化提供與運用國際鏈結管道。最後則研擬對相關政策推動單位之參考建議。

貳、研究方法

本研究擬透過相關文獻與資料之整理分析、研究團隊參與相關研討會與論壇、針對重要議題進行專家訪談與舉辦座談，最後再進行綜合歸納與分析等方式完成。主要預計採用的研究方法包括以下幾項：

1.文獻回顧：由報導、專家評論、統計資料與相關研究文獻所構成。有鑒於預定分析的政策內容可能將持續調整更新，研究團隊除整理既有政策內容與影響評論外，力求關注不定時發布之新政策作法、相關產業與重大政策等動向。參考之文獻來源主要包括（但不限於）：國內外中英文期刊、書籍、國內相關學位論文、政府文件、報章雜誌、資料庫統計數據、網路資料等。

2.問卷調查：本研究將透過電子網路問卷調查，掌握臺南市企業的國際鏈結狀況，主要調查：企業從事國際鏈結的目的、動機、主要態樣、由哪些外部單位提供國際鏈結的管道、企業對外部單位提供國際鏈結的作法與內容

滿意程度、未來希望從事國際鏈結的布局方向、中美貿易戰或新型冠狀病毒肺炎等時事，是否影響企業推展國際鏈結的意願。

3.參與相關的研討會/論壇：本研究團隊之參與人員參加與研究議題相關之研討會/論壇。透過參與相關活動，力求緊密掌握官方、產業界與學術界對臺南企業發展、區域創新、新興產業發展等相關政策的看法與評論，以豐富本研究的素材與完備即時資訊的追蹤。

4.舉辦座談會與進行專家訪談：本研究將對臺南市以多元國際鏈結帶動產業轉型的相關政策與議題，舉辦4場座談會並輔以專家訪談，以補充前述自行研究與參加外界研討會之不足。

5.綜合歸納：整合次級資料分析、參與研討會以及第一手蒐集訊息等，綜合分析中央政府、臺南市政府、重要產業園區管理單位提供之國際鏈結類型、可進一步與中央政府國際鏈結政策對接、在地企業希望獲得之國際鏈結輔導與協助作法，並輔以描述國內外促進廠商鏈結國際之借鏡，進而提出本研究的政策建議。

參、預期效益

依據上述，本研究擬分析目前中央政府、臺南市政府、主要產業園區管理單位推動臺南市企業從事國際鏈結的種類，了解在地企業從事國際鏈結的動機、類型、對現行政府相關單位促進企業國際化政策的滿意度，以及未來希望政府相關單位進一步採行哪些協助措施，以增進企業的對外鏈結。透過前述的盤點、調查與分析，進而鑒別現行政府相關單位所提供之國際鏈結措施與廠商實際需求之間的落差，並輔以標竿案例分析，探討國內外其他政府相關單位如何協助在地企業增進國際鏈結，據以提出政策具著力空間，增進臺南市廠商多元鏈結國際的建議。本研究之預期效益如下：

1. 盤點中央政府、地方政府、主要產業園區管理單位在臺南市推動企業鏈結國際的主要態樣；
2. 描繪與分析目前臺南市廠商國際化的形貌、動機、對政府相關單位推動國際鏈結活動的滿意程度、廠商對未來國際鏈結活動的布局，進而謀求以政策措施，提昇臺南市廠商鏈結國際的意願與成效；
3. 研析運用國際鏈結促進產業升級轉型的標竿個案，瞭解其如何促成產、官、學、研、中介機構等建立更緊密的合作關係，運用國際鏈結帶動在地產業升級；
4. 針對促進臺南市企業鏈結國際的作法，提出政策建議，以求善加運用外部資源，帶動本地產業轉型、提升地區競爭力。有效推動地方產業結構轉型，引進高值產業落戶，並強化在地廠商融入國際的產業價值鏈關係，進而拉升在跨國供應鏈的地位。

第三節 政府推動國際鏈結的主要類型

我國經濟發展歷程中，中小企業持續扮演主流地位，但隨經濟結構與全球市場變遷，帶動國際化、區域經濟整合風潮，搭配我國政府推動自由化、國際化以提升國家競爭力的政策脈絡，未來我國的企業發展應會走向資金、技術密集型態，且大型化、專業化或將蔚為主流。另一方面，企業為追求成長通常採取市場、產品或兩者兼具的擴張方向，特別是受前述國際化潮流影響，可實際觀察到企業布局顯現國際擴展與新事業多角化的取向。當企業面臨國內市場瓶頸時，國際化往往是突破經營障礙的選項之一。尤其，臺灣屬海島型國家，內部資源相對有限，若可充分通過各式國際鏈結管道，進而有效擷取與運用海外資源，是企業乃至縣市地區充分發揮自身比較優勢及競爭力，追求持續成長、應對全球競爭壓力的助力之一。

壹、政府推動企業鏈結國際的主要原因

區域經濟整合、跨國運輸、資通訊科技等促成無國界的競爭市場，使企業主動或被迫從事國際化布局，而政府基於促進國家競爭力、延續經濟成長動能等因素，也往往運用政策資源協助企業進行各種不同型式的國際鏈結，其中最常見的方式為：(1) 引導海外直接投資流入；(2) 協助與強化企業進行國際化，達到串聯海外目標市場、供應鏈，達成開拓國外商機的目標。

Dunning (1993)²認為企業國際化的動機可分為：資源導向 (resource seeking)，目的是從資源上獲取比較優勢或競爭優勢；客戶導向 (follow the customers)，即企業將隨著主要客戶之移動而跟隨在海外設立據點；市場導向 (market seeking)，當企業因受到母國市場規模太小的限制，為追求最適當營運規模及企業成長，因而選擇另一個海外市場增加銷售量。

此外，企業為了不讓對手於新興市場取得先機，當競爭對手採取海外擴展行動時，企業也會跟隨競爭對手採取國際市場布局，以防止對手在多個市場造成威脅。因此，企業在國際化過程中，除可能增加收益，亦可降低競爭對手在海外新興市場的先占優勢 (Kim, Hwang and Burgers, 1993)³。最後，由於不同的國家有各異的資源稟賦，企業可以透過國際多角化取得較有成本優勢的生產要素、降低成本 (Kogut, 1985)⁴。而 Dunning (1988)⁵透過折衷理論說明企業在所有權特定優勢和內部化優勢，兩個必要條件的前提下，又在某一海外市場獲得區位優勢時，企業即具備對外直接投資的必要條件和充分條件，對外直接投資成為企業的最佳選擇。

² Dunning, J. H. (1993) *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, England ; Reading, Mass, Addison-Wesley

³ Kim, W.C, Hwang, P., & Burgers W.P. (1989) Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance. *Strategic Management Journal*, 10, 45-57.

⁴ Kought, B., (1985) Designing Global Strategies: Comparative and Strategies Groups. *Journal of International Business Studies*, 15, 151-168

⁵ Dunning, J. H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension, *Journal of International Business Studies*, 9, 1-31

一般而言，國際化可透過下列途徑對企業的營運績效產生正面影響：國外潛在市場銷售營業額提高；不同市場間經濟環境變動之風險分散；規模經濟所導致在生產與製造成本的降低；範疇經濟所導致在研發、行銷、組織能力等方面的資源共享與成本降低；因跨國據點之間協調與整合所衍生的生產營運彈性。以上正面影響主要強調透過國際市場的多角化，提供企業規模經濟與範疇經濟的機會。另外，國際化歷程使企業受到各式刺激，不但增加學習的機會，更可能進一步激發企業潛能、促進持續創新（Ghoshal, 1987）⁶。

另一方面，企業國際化可讓經營、投資跨越兩國或兩國以上，但隨企業國際化的歷程拉長與互動轉趨頻繁，企業經營除受本身內部組織與產業特性影響之外，也必須面臨海外複雜外部環境的連帶影響。換言之，企業選擇不同國際化的模式，代表相異的國際化程度與涉入風險，進而可能對營運產生負面影響，例如跨國的管理與控制活動增加、文化差異、組織複雜度與惰性、企業核心能力跨國移轉的不確定性、國家間市場與生產要素之差異性。因此，企業各類營運活動之國際化應同時考量效益面與成本面之限制與影響。通常可將左右企業國際化的因素區分為外部因素和內部因素，前者指市場、生產、經濟、政治和社會文化等外部不確定性；後者則涵蓋公司自身條件與所處產業相關的事由，包括產品、資源和國際化經驗等。

首先就外部影響因素而言，市場、生產、經濟、政治和社會文化均構成進入海外市場的風險。其中，社會文化因素對企業選擇國際市場進入模式的影響往往不可忽視。尤其當海外國家在語言、價值觀、生活和做事模式等方面若和母國差異很大，企業勢必將花費更多的成本去適應文化距離。

其次，內部影響因素包括產品、資源及企業的國際化經驗，反映企業的競爭優勢所在。與外部因素不同，企業可以控制內部因素的變化。如果企業

⁶ Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440

產品所包含的技術含量和差異化程度高、產品很難被競爭對手模仿，或產品在海外容易被採用，企業傾向使用控制度強的進入模式，以確保優勢。此外，企業自身資源也是企業在選擇進入國際市場模式時需要考慮的內部因素。如果公司的規模大，願意為進入外國市場付出較多資源，能夠承受風險，企業就可採用資源承諾度高的進入模式，如直接設廠或設立海外子公司。但若企業缺乏資源，通常將尋求合資的模式，或採用許可經營等不需要太多資源投入的形式。

最後，當企業國際化經驗不足時，通常不會貿然採用投資的進入模式。隨國際化經驗積累，企業轉而傾向運用控制程度高，如全資子公司的進入模式。一般而言，中小企業國際化經驗少，在國際化的初級階段，多半會傾向採取涉入程度低的進入模式，如出口或許可經營，以利於在進行海外直接投資前，積累國際化經驗。

除了以上企業推動國際化可獲得的正、負面影響外，Johanson and Vahlne (1999)⁷指出企業國際化活動是由心理距離近的國家開始逐步發展，亦即國際化歷程為循序漸進。企業憑藉經驗和對市場的熟悉程度來選擇進入時機、進入地區和進入的方式與活動，而產品本身的特性也會影響企業國際化的行為。

產品創新初期，由於市場小、生產技術不穩定，因此以提供國內銷售為主，透過就近聽取消費者意見，以改進生產技術與穩定品質。當產品進入成熟期，品質穩定有利開拓國際市場，使產品生產進入大量標準化階段，以達規模經濟。

另外，近年政府政策鼓勵企業採取的國際化類型，更進一步由投資、生產活動，轉向研發活動的國際化。企業從事跨國研發的動機與前述企業從事

⁷ Johanson, J. & J.E. Vahlne. (1999). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In Buckley, P. J. & P. N. Ghauri, editors, *The internationalization of the firm*. 2nd ed. London: Clays Ltd., Suffolk

國際化的動機類似，包含：(1) 市場導向，支援地主國的生產、顧客與市場；(2) 技術導向，接近地主國優秀人才及技術、加入地主國之技術社群等；(3) 政府投資誘因，如租稅優惠、基礎建設與融資優惠等。例如，Liu and Chen (2003)⁸提及中國大陸與印度因為擁有龐大內需市場，故吸引先進國家來設立研發中心。而內需市場不大的臺灣，因為擁有許多優良的零組件供應商，也能吸引先進國家的跨國企業來設立研發中心，以便能就近快速地與供應商作密切地搭配。

企業從事研發國際化可獲得之效益上，胥智文 (2019)⁹以臺灣廠商參與歐盟研發計畫為例，列舉從事國際研發合作的效益：(1) 掌握歐盟前瞻研發趨勢，掌握歐盟地區未來科技應用與市場情報，例如法規、標準、技術之發展走向；(2) 建立多邊國際合作關係，透過要求至少3個不同會員國參與，構成多國籍、多構面的合作，衍生未來結盟潛力；(3) 吸收大型跨國、跨領域研發管理，藉由參與研發及工作會議建立跨國合作計畫之系統思維、培養國際級創新研發合作談判人才。

最後，在企業國際化程度的衡量上，文獻主要從國外銷售額占總銷售額之比例、國外資產占總資產比例、國外子公司數目、銷售國家數目、營運區域數目、高階管理者國際化經驗與國際多角化程度等 (Sullivan, 1994)¹⁰指標衡量國際化程度。

貳、我國政府推動國際鏈結的主要類型

實際觀察政府推動國際鏈結的作法，則主要分為兩大類：(1)「引進來」，引導海外直接投資流入；(2)「走出去」，輔導企業國際化，串聯海外目標市

⁸ Liu, M.C. and Chen, S.H. (2003) International R&D deployment and locational advantage: a case study of Taiwan, NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, December.

⁹ 胥智文 (2019)，歐洲地區未來發展趨勢與合作案例分享，工業技術研究院產業科技國際策略發展所

¹⁰ Sullivan, D. (1994) Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, Journal of International Business Studies, 2nd Quarter, 325-342

場或供應鏈，建構企業出口的關鍵鏈結，主要是以促進出口金額提高為目標，開拓海外商機。

首先在「引進來」國際鏈結上，主要以國際招商為主，吸引國外廠商進駐投資，政府透過辦理投資商機說明會、籌組投資考察團、編纂產業地圖、定期更新編印相關國家投資環境簡介、提供廠商海外布局諮詢服務等、設置招商單一服務窗口、投資會報等方式，協助企業排除投資障礙，活化招商動能，以對外招商加速國內企業鏈結國際。特別是近期中美貿易戰、新型冠狀病毒肺炎疫情引發之產業重組，讓臺灣成為企業優先投資選項。無論是回流臺商或國際大廠，多半著眼臺灣的人才與產業聚落，中央與地方政府也積極掌握產業供應鏈移動之契機，整合資源吸引投資招商。

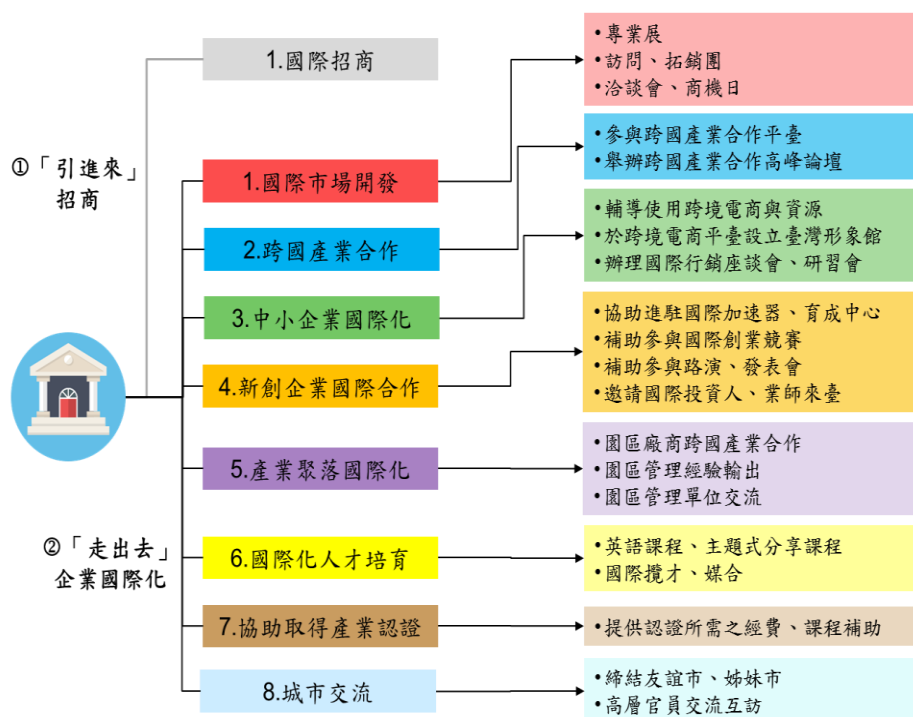


圖1-2-2 本研究歸納之常見政府國際鏈結政策工具

其次，政府也從增強產業競爭力、促進產業升級、帶動整體經濟發展的著眼點出發，嘗試運用政策資源輔導企業國際化，串聯海外目標市場或供應鏈。目前觀察到我國政策推動「走出去」國際鏈結的主要作法有：

一、國際市場開發

在企業發展過程中，技術與產品開發的問題可尋求學校或研究機構協助解決。但是部分企業卻在產品銷售面臨難題無法突破。政府政策針對國際市場開發主要是協助企業融合具在地特色的價值主張，塑造品牌意象，以提升產品的附加價值，搭配導入行銷與通路資源，協助企業創造商機。主要形式為辦理海外展、團活動；依個別或團體外商需求，洽邀國外買主來本國採購洽談；舉辦產品推介活動；由協駐外單位擔任業務代表，協助尋覓商機及媒合潛在買主，促成交易或建立代理合作關係，進而拓展全球市場。例如：

1.參加海外專業展覽，政府鼓勵並補助廠商積極參與國外工商展覽活動，行銷、推廣產品或服務，挑選全球具代表性之大型或重要產業國際專業展，帶領廠商參加；另則是在全球知名或重要產業國際展覽內，以設立形象館的方式，整合地方、中央政府及民間資源，結合辦理一系列周邊活動，推廣相關領域的解決方案與實力，行銷整體形象，吸引買主到場參觀採購。

藉海外參展進入國際市場增進產業出口與整體產業競爭力，特別適合受限於國內資源不足及內需市場規模較小的企業，在政府協助下赴海外參加展覽，拓展海外市場、透過海外參展爭取貿易訂單。

2.籌組貿易訪問團或產業拓銷團，赴海外或具拓銷潛力之重點市場，以辦理貿易洽談會、安排參訪行程等方式，徵集廠商共同組團前往開發商機。具體為邀請當地進口商、經銷商及工廠等業者前來與團員面對面洽談。另外，參與貿易訪問團/產業拓銷團的企業也可個別與買主進行後續洽談，或視需求安排考察當地銷售通路，以進一步瞭解當地市場通路及趨勢，爭取商機。

通常在政府以貿易訪問團/產業拓銷團的方式協助下，企業只需負擔交通及住宿費用，能在成本可控制的情況下，與海外買主洽談達成商機媒合的最大化。而同團參與之企業主，亦可跨業結盟，做為未來赴當地投資之重要夥伴，地方政府也可同時進行官方拜會，討論更適合之合作模式，共同促進

雙邊貿易投資。

3.辦理外商至本國之採購貿易洽談會/商機日，針對優勢產業舉辦採購貿易洽談會及商機媒合會等活動，促成國外買主來本國採購，協助企業爭取商機。例如針對特定市場、產業或配合政府政策，邀請外商來本國進行採購大會或針對特定市場舉辦商機日等活動。主要藉由產業鏈對接開發全球新興市場，以國際採購貿易洽談會、參訪考察當地經濟特區及與較具規模公協會簽署合作備忘錄等方式，促進國際間產業合作及提升競爭優勢。

4.輸出技術解決方案，各國政府為確保經濟發展並維持產業競爭力，一來不斷投入資源鼓勵創新研發，再則需因應產業全球化及國際市場競爭之趨勢，針對政府投入相當資源研發之相關技術尋求對外輸出，以便提升國內產業競爭能量。為了讓廠商科技系統的整合與建構能力被國際市場認可，政府除透過網路平臺、各領域國際研討會，協助國內系統廠商擴大能見度之外，也成立專責單位推動解決方案的輸出。

二、推動跨國產業合作

主要聯合研發法人、公協會等中介單位，以舉辦跨國產業合作高峰論壇等形式，進行國際產業趨勢主旨演講、我國與海外國家的政府高層對話、跨國產業合作議題障礙排除、國內外廠商的商機媒合等。政府推動跨國產業合作的重點包括搜尋調查企業需求，給予協助；尋找國外行銷、研發合作夥伴，協助我國企業橋接與布點；介紹國外法規與市場資訊，協助企業了解國外法規進而拓展海外市場；引介潛在投資對象、法規障礙協處等，促使臺灣與海外企業可快速適應兩地的產業、經濟等差異，增加跨國合作的成功機會。

實際執行上，透過與本國公協會合作的全球各地相關或友好協會合作，協助雙方業者達成實質合作。在搜尋合作對象的來源方面，在「國內」為(1)拜訪公協會、關鍵廠商、(2)舉辦媒合會、說明會、研討會等等推廣活動，

以吸引參與廠商、周知相關資訊、(3) 由相關網站、數位媒體獲得資訊，而主動洽詢之廠商、(4) 各研發法人熟悉或既有合作廠商；在「國外」則為(1) 原有廠商認識或合作對象、(2) 國外推廣單位提供廠商、(3) 各法人熟悉或既有合作對象、(4) 經參訪團拜訪機構所推薦之對象。媒合流程則為廠商填寫「合作需求表」，內容包含公司資料、產品、網站、預計合作內容、技術領域等，進而透過國內外公協會洽尋適合潛在對象並協助媒合。

三、運用數位科技協助中小企業進入國際市場

為因應全球趨勢潮流，傳統貿易機會流失（由傳統貿易模式轉移至電子商務平臺）以及傳統貿易技術變革（由傳統貿易流程轉變為網路平臺操作模式），政府逐漸重視協助中小企業經由數位科技與全球市場接軌。主要是運用數位科技建構產業跨域情資交流平臺，提供目標國家市場商機情資與創新模式研析、出口診斷與客製定向建議服務等，在一定程度上給予中小企業海外布局策略的建議；此外，也訴求運用政策資源帶動生態系成員串連海內外具影響力通路或供應鏈平臺，促進海內外商機交流媒合。例如引入跨境電商平臺，讓中小企業或個人接觸國際買家或消費者。政府則輔導中小企使用跨境電商進行行銷與販售物品，整合相關業者與資源，在全球知名跨境電商平臺打造形象館，提供全球跨境電商一站式解決方案，也搭配辦理研習會、座談會等方式，培育企業運用數位創新與進行國際行銷能力，協助中小企業國際化發展。

四、新創企業國際鏈結及媒合

近年興起創新創業風潮，以育成中心為核心的新創企業輔導課程，通常涉及下列內容：創業心理準備與機會搜尋；創業市場分析與方向選擇、創業標準作業程序與適性評估；尋找創業資金；產品資訊蒐集與創意啟發；商品概念規劃與導入；認識財務報表；工商登記與稅務解析；品牌思維；應用網

路資訊創造通路；廣告與公關；文創行銷；創業計畫書內容與架構；創業成功經驗分享等。

但隨新的新創企業服務平臺、商業模式陸續浮現，除持續加強業師制度的輔導功能外，也逐漸訴求本國創新生態系統的創建以及跨國創新生態系統的對接。對於新創團隊而言，能夠進駐國際知名的加速器，透過與來自全球各地的創業菁英互相交流經驗與實戰分享，通常有助於營運資金、業界人脈及技術、市場等資源的挹注與擴展。但事實上，新創企業與國際的鏈結通常相當薄弱，進而侷限新創產品/服務的國際能見度。尤其，缺乏與國外的資金、人才及技術之間的交流互動，新創企業的規模難以擴大與培養全球性的視野與格局。

目前觀察到的新創國際鏈結政策主要是輔導新創企業參與各項國際大展，以取得國外訂單，也協助廠商與國際大廠合作，促成廠商拓展國際知名度及通路。為鼓勵新創團隊拓展國際視野，強化與全球之資金、人才及技術進行鏈結，政府主導之新創企業國際鏈結及媒合活動主要為補助創業團隊機票、進駐費、學費等參與下列活動：

- 1.進駐國外加速器或育成中心培訓，透過與來自全球各地的創業菁英互相交流經驗與實戰分享，進而獲得創業知識、專業技能、資金、人脈、海外市場等資源的挹注；

- 2.補助新創團隊參加國際型創業競賽活動，以便拓展知名度，測試產品/服務的市場潛力價值；

- 3.帶領新創業者赴海外新創生態系發展的優勢城市、專業展的新創區、新創發表會等場合，尋覓商機及合作機會；邀請國際客座創業家演講等；

- 4.運用駐外據點開發國際創投投資案源、海外企業創新轉型需求，透過各種管道邀請至本國進行路演、媒合活動，並邀請本國新創企業參加，促成國際合作機會、搭建新創的海外國際鏈結。

就此而言，為支持創新創業發展、提升新創團隊的國際能見度，政府已積極運用政策，透過各種方式協助新創企業與國際接軌、促進跨國新創交流與合作，建立國際資源網絡，期望將新創企業的產品/服務推向國際市場。

五、產業聚落國際化

臺灣發展產業群聚類型相當多元，除臺南地區的食品業、紡織毛衣、眼鏡業、電線電纜之外，從北到南尚有臺北地區的數位內容、陶瓷、印刷、塑膠材業；新竹地區的電子業、汽車、玻璃；臺中地區的自行車、精密機械、樂器、食品包材、健身器材、行動輔具；彰化地區的織襪、自行車、車輛零組件、綠色能源；高雄地區的螺帽扣件、遊艇業、造船業、化學材料業等產業群聚。也因此，政策上常運用產業園區管理單位的能量，促使聚落內的產業升級、優化產業結構，計劃性地與海外產業聚落進行各種交流，中介聚落內廠商進行各式廠商層次的產業合作；此外，也推動園區管理單位之間的跨國交流互訪與觀摩學習，提高園區管理者的治理品質與能力。

六、國際化人才培育課程

企業的國際化布局中，對於優秀人才的培養相當重視，部分關鍵人才甚至需要海外「即戰力」，串聯研發、業務、生產及經營管理等職務，因此國際化人才必須具備更高專業、獨立自主人格、擅溝通協調、有國際移動力等能力與特質。

在運用政策資源推動企業國際化層面，以往強調企業員工的英語能力訓練、英語 DM 優化及英語網頁優化；如今則期望能以更加貼近廠商需求的方式，配合新形態行銷潮流，增加英語宣傳影片、產品目錄等更多元化的人才培訓。目前常見的國際化人才培育方式以開設有關經貿、語言課程、進出口實務、商務法律、國內外企業實習之課程，或由政府補助參加針對企業產品介紹、展場英語應用、優化企業既有外文網頁、DM、宣傳影片及商品型錄

書冊的語言課程，減低企業鏈結與開拓國際市場時的語言障礙。

七、協助企業取得清真認證

全球穆斯林商機人口數高達16億，約占全球人口25%，其中亞洲占60%，又以印尼、馬來西亞為最多。清真認證是為確保穆斯林消費權益而延伸發展的把關機制。清真產品範疇通常涵蓋肉品及相關製品、加工食品、醫藥美妝品及相關原物料。其中，肉品及相關製品是穆斯林食用之物，牽涉到屠宰過程是否符合伊斯蘭教法規定，為出口穆斯林國家時必須特別注意的認證。此外，由於加工食品使用之原物料與製造過程較為複雜，追溯源頭確保清真亦有其必要。以我國而言，在中央政府「新南向政策」鼓勵下，地方政府也協助在地業者經一定輔導程序後，取得清真認證，鏈結回教國家市場，拓展商機。

八、城市交流

根據聯合國於2018年5月發布統計，到2050年時全球城市人口將新增25億，且近7成人口居住在城市中。由於城市的空間和資源有限，所面臨困境亦略有不同，未來城市將面臨城市化帶來的各種經濟、社會議題。有鑒於城市交流可縮短與國際城市間的經濟、社會差距及文化隔閡，並可藉由實質的議題和技術援助之共同合作，促進市政進步，進而提升城市的治理能力及在國際的競爭力，故各地方政府也逐漸積極推動城市交流，藉由締結姊妹城市/友好城市、舉辦城市交流會議、組織經貿、文化參訪團等，試圖由多面向創造國際鏈結的機會，進而促進城市產業、經濟、治理經驗之交流與觀摩。

總結上述，政策引導企業參與國際鏈結的主要方式主要從產業知識服務、育成輔導能量、國際行銷、人才培訓著手，透過國內研發法人、公協會累積之國際服務能量，協助企業進行國際化。

第二章 臺南市國際招商政策與成果分析

鑒於地方政府資源有限，因此活絡地方經濟不能囿於既有資源優勢，而應透過鏈結國際多元發展。換言之，地方政府運用鏈結國際資源之目的為「借力使力」，尤其在美中貿易戰、新型冠狀病毒肺炎疫情的背景下，我國中央政府順勢推出「加速投資臺灣三大方案」，希望把握全球供應鏈轉移、洗牌之際，加速臺商、外商來臺投資。若臺南市可藉此機會，運用政策力量，透過「引進來」增進在地的「國際鏈結」，勢必可進一步促進地方就業、蓬勃地方經濟。

以下將依序針對臺南市政府近期的招商措施進行盤點與比較、描述臺南市吸引海外投資的成果，探討如何在現行政策、機制下，靈活與擴大運用國際招商，促進臺南市在地產業的升級；其中值得注意的是本研究所盤點之產業輔導措施，如臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等，為臺南市政府強化本地投資環境的一環，並希望藉此吸引臺商、外商進駐，故屬於本研究「引進來」國際鏈結的範疇。此外，觀察臺南市政府的招商文宣，均有針對臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等進行介紹與試圖彰顯相關輔導措施的成果。顯見對吸引投資正向、積極之意義。

此外，由於相對於其他外商，臺南市主要產業園區進駐較多日商，且為日商專門設置「臺日創新園區」，而盤點、檢視臺南市政府招商政策時，亦發現其特別針對日本進行招商、高層交流、簽訂友誼市等活動，因此本章第三節將獨立探討臺南市對日本的招商引資與產業交流措施。

第一節 臺南市政府近期的招商措施

壹、臺南市政府國際招商政策盤點

臺南市政府自黃偉哲市長上任後，以推動「產經重鎮」為施政主軸，經由「環境整備作為」、「產業措施」及「開發投資標的」等手段，吸引投資創造就業。臺南市政府與國際招商相關的投資促進措施主要有：

一、強化投資業務管理

臺南市政府首先透過中、英、日文版「臺南市招商網」，以招商單一窗口提供投資人即時資訊。網站內容除包含產業訊息、投資商機、投資環境、投資服務、產業聚落、相關法規等資訊，亦提供《臺南市招商手冊》、招商影片、產業介紹、《產業黃頁》等資訊供投資者下載。

其次，設置「工業區投資標的資料庫」，蒐集轄區內各投資標的資訊，落實服務科技化，達到服務廠商之目的。例如協助臺南紡織、官田鋼鐵、瓜瓜園、富士紡、龍盟、兆陽、亞果遊艇等公司排除投資障礙；對三井不動產、美商創世拜軒、官田鋼鐵公司、智邦、臺清公司、正新環保公司、華旭科技、臺螢公司、IKEA、慶洲、碁富食品、南山人壽、臺紙、富邦 momo、亞東氣體、碳佐麻里等廠商提供投資環境、投資標的、公司設立等資訊及諮詢服務。

第三，鑑於以往企業建廠，於購地後申請建造執照、消防圖說審查、申領使用執照、環保法規審查、工廠登記等行政審查程序，依作業方式係由廠商分別向臺南市府各相關主管單位申請。109年2月開始，為加速廠商設廠審查速度、協助早日完成設廠、投入生產，臺南市政府設置「工廠設廠馬上辦中心」，以聯合審查作業機制縮短審查作業時間。除經發局之外，也包含工務局、消防局、環境保護局、水利局，及納入衛生局輔導食品、藥物、化粧品等有設廠標準之工廠類別，試圖提供更快捷、完整的投資落地服務。

「工廠設廠馬上辦中心」審查對象為：(1) 轄內政府開發工業區，包含

柳營科技工業區暨環保園區等10處；(2) 配合政策需要等重大投資案件（如投資會報列管、臺商回臺投資）；(3)「工廠管理輔導法」修法，未登記工廠、臨時工廠申請納管並辦理特定工廠者為對象。

第四，在商業登記方面，經濟發展局分別於永華市政中心及民治市政中心設置「商業登記單一窗口」，受理商業名稱預查、商業登記、商業抄錄及證明等各項業務，使民眾可就近辦理，提升為民服務效能。於永華、民治市政中心與國稅單位組成聯合收件櫃臺，提供「一處送件、兩地服務」，減少民眾往返奔波，並強化收件櫃臺設備及改善收件作業流程，使收件服務品質更為優良；推動一站式線上申請作業、電子支付及行動支付等多元繳納規費，提供e化便民服務，增進民眾辦理登記與繳納規費之便利性，企業可透過網站辦理商業名稱預查以及商業、公司、動產擔保交易等登記業務，以縮短開辦時程。

由上可知，在強化投資業務管理方面，為使投資案能依廠商預定投資時程完成投資營運，臺南市政府推動簡政便民措施，就廠商設廠所涉及的各项行政流程，採取「優先排審」及「以抽換補正代替退件重審」等方式，加速行政審查程序。此外，亦視個案情況召開不同層級之跨局處部門處理投資障礙協調會，以便在法令規範內加速行政程序加速落實投資。

二、成立跨局處「投資會報」協處投資障礙

臺南市政府與中央相關部會、相關組織、協會與臺南市工業區廠商協進會，共同合作協助企業解決缺水、缺電、缺工、缺地、缺人才等「五缺問題」。針對廠商遭遇之投資障礙，召開跨局處會議解決問題。另針對2億元以上之重大投資案，由市長主持召開「投資會報」責成主辦機關限時處理或協調中央政府解決排除建照、土地變更期程、用地取得等障礙；最後，每半年召開一次「投資促進諮詢會」，針對國內外產業趨勢，廣納產業及學界之建言，也增加公部門與產官學互動。

三、成立「投資促進諮詢會」

為加強鏈結內、外部資源，擴大招商引資效益，臺南市政府成立每半年召開一次的「投資促進諮詢會」，聘請專家領袖、學界代表及大型指標企業負責人等各領域先進，針對國內外產業趨勢，廣納產業及學界卓見，瞭解企業投資實務上所面臨的問題及實際需要，並藉由諮詢請益提供前瞻性建議。

108年11月，臺南市長主持召開「投資促進諮詢會第一次會議」，邀請南寶樹脂化學工廠公司、泛科知識公司、凱鈿行動科技公司、茂鴻電力公司、臺灣穗高科技公司等負責人與經營高層，針對如何藉由南科及科學城形塑周邊半導體及綠能產業鏈、臺南市促進投資等議題，進行諮詢與討論。除增加公部門及產官學互動，亦可即時回應及解決招商投資所面臨的各項問題，修正未來招商策略與行動。

四、以「歡迎臺商投資臺南行動方案」吸引臺商回臺

在臺商回流與吸引優質廠商投資設廠方面，臺南市政府配合中央政府「歡迎臺商回臺投資行動方案」，設置「歡迎臺商投資臺南行動方案」以「單一窗口」專人專案的一站式整合服務，搭配跨局處投資會報、投資促進諮詢會等協助排除投資障礙。經由與中央政府、民間合作，統合各方資源，輔以《臺南市促進科技與新創產業發展自治條例》的補助誘因，以吸引臺商回臺南市投資。

此外，為協助受美中貿易戰影響之臺商，強化溝通交流與擴大招商效益，臺南市政府於108年6月，與海基會、經濟部、陸委會、工業總會及商業總會等單位共同舉辦「2019大陸臺商座談活動」，作為與中國大陸各地臺商會的溝通交流平臺，除向臺商介紹臺南的投資環境、產業優勢、重大建設等，並提供投資標的予臺商作為回流臺南市的參考，同時協助臺商解決回流投資經營所面臨的問題與困難。

五、老舊工業區基盤設施改善與形塑新興產業聚落

首先在老舊工業區基盤設施改善方面，臺南市雖擁有多元領域的產業聚落，涵蓋綠能、生技、汽車零組件、光電、半導體等。但早期編定之工業區往往存在公共設施老舊等問題，不僅影響舊有廠商營運生產，也降低新廠商進駐意願。

表2-1-1 臺南市主要產業聚落例舉

	綠能	生技	汽車零組件	光電	半導體
聚落特色	• 以太陽能、LED光電產業為主 • 涵蓋電動車輛、風力發電、氫能與燃料電池、能源資通訊等相關產業	• 擁有製藥、應用生技、醫療器材等三次產業	• 全臺最完善的汽車零組件產業聚落，廠商家數占全國20% • 上下游供應鏈完整，擁有運送時間短、高度互信及專業分工優勢	• 南部科學園區以光電、半導體產業群聚為大宗 • 群創光電、瀚宇彩晶等面板廠回臺投資	• 半導體產業占南部科學園區產值比重持續增加 • 產值超越光電產業，成為首位
代表廠商	晶元光電、臺達電、新世紀	臺灣神隆、生達製藥、臺鹽實業、港香蘭應用生技	東陽實業、堤維西交通、恆耀工業、大億交通	群創光電、友達光電、臺灣康寧、臺灣凸版、國際彩光、臺灣成膜光電、臺灣東洋彩光、統程科技	台積電、聯電、臺灣應用材料、家登精密、南茂科技

資料來源：大臺南投資招商手冊（2020），臺南市招商網

為改善及建構友善投資空間，臺南市政府與各區公所及各工業區廠協會合作，透過分析、盤點老舊工業區基盤設施改善需求，108年投入6,906萬元希望解決老舊工業區公共設施不佳、淹水、景觀再造、機能強化等。另也針對閒置用地進行招商，協助既有廠商擴廠、新廠商進駐，讓老舊工業區提供更友善投資環境，滿足產業用地需求、增加在地就業機會。

其次在形塑新興產業聚落方面，隨新興產業發展及優化投資環境，臺南市政府也著手推動形塑新興產業聚落。例如：

1.臺南市政府自104年底開始推動「臺南新吉工業區開發計畫」，並採公共工程與廠商建廠同步，108年10月，全區公共工程完工，是全國第一個污水零排放的工業區。區內已取得建照之廠商計91家、施工中65家、營運中20家，並透過設置工業區服務中心協助排除設廠所遭遇之問題。若未來可與周邊樹谷、南科、永康科等工業區形成高科技產業聚落，預計可為臺南市增加380億年產值、帶來9,935個工作機會。

2.為因應臺商回流及既有廠商擴廠投資之需求與日俱增，繼新吉工業區開發後，循其開發模式，臺南市政府於108年6月公告「七股科技工業區計畫」開發商甄選作業，採公共工程與廠商建廠同步進行，除縮短廠商建廠時程，兼顧解決沿海地區產業用地不足、提供在地工作機會。開發期程預計6年，總開發成本約82.8億元，開發完後預期可引進127家廠商、創造9,540個工作機會，可帶動周邊經濟發展，加速完善溪北的工業設施開發。

七股科技工業區位於臺糖三股農場，總面積達141.3公頃，可提供77.5公頃土地供廠商設廠使用，目標引進低汙染、低耗能之綠能產業、南科中下游支援產業及地方特色產業，以作為量產基地。

3.臺南市自100年起推動能源轉型，以達成低碳城市為願景。原訂110年達到1GW 太陽光電，已提前於108年6月底達標。106～108年連續獲得經濟部能源局評比為「再生能源推動績優縣市」。此外，臺南市於108年經國際綠色和平組織評比為六都中，再生能源治理成效冠軍，亦獲 APEC 能源智慧社區評選為低碳示範城鎮金質獎；而臺南市政府也宣布於108年啟動「陽光電城2.0計畫」，希望能於111年累計達成設置太陽光電裝置容量2GW 的目標。臺南市政府於太陽能發電的布局，也吸引谷歌於108年1月運用座落於臺南市的太陽能電廠完成亞洲首宗綠電交易，並於108年10月宣布於臺南科技工業園區興建第2座資料中心。

另，中央政府為協助臺南市建構完整的綠能相關產學研能量生態系，自

105年起建設「沙崙智慧綠能科學城」，作為我國綠能產業研發示範的核心聚落，而臺南市政府也搭配選定臺糖港墘農場約90公頃土地，申設綠能產業園區，作為製造量產之據點。此外，前述七股科技工業區也將結合「沙崙智慧綠能科學城」內之綠能科技聯合研究中心與高鐵特定區周邊交大臺南校區、成大歸仁校區等學術研究單位之產學研發能量，作為綠能產業兼顧七股地區農漁食品的製造基地。

表2-1-2 臺南市主要產業園區營運與產業進駐狀況

	南部科學園區臺南園區		安平工業區		臺南科技工業區			
工業區總家數（家）	136		473		184			
總員工人數（人）	63,160		15,371		19,957			
總營收（百萬元）	603,774		51,417		112,474			
主要行業別 （員工人數，人）	電子零組件	53,310	塑膠製品製造業	1,330	金屬製品	1,556		
	機械設備	3,749	金屬製品製造業	1,530	電子零組件	4,335		
	電腦、電子產品及光學製品	728	其他製造業	1,747	機械設備	1,385		
	永康工業區		永康科技工業區		官田工業區			
工業區總家數（家）	138		81		155			
總員工人數（人）	6,920		5,568		8,685			
總營收（百萬元）	27,284		22,979		55,037			
主要行業別 （員工人數，人）	金屬製品	1,189	金屬製品	833	金屬製品	1,487		
	塑膠製品	713	機械設備	724	食品及飼品	544		
	汽車及其零件	782	塑膠製品	1,446	紡織業	1,478		
	柳營科技暨環保工業區		樹谷園區工業區		新營工業區		保安工業區	
工業區總家數（家）	37		20		129		142	
總員工人數（人）	2,361		7,199		5,806		3,287	
總營收（百萬元）	15,928		64,122		37,875		15,828	
主要行業別 （員工人數，人）	基本金屬	693	電子零組件	5,355	金屬製品	1,581	塑膠製品	627
	金屬製品	221			食品及飼品	391	金屬製品	604
	塑膠製品	43			基本金屬	1,040	機械設備	357

資料來源：經濟地理圖資中心，本研究整理

由上可知，目前臺南市政府對轄內產業園區的發展朝「園區產業化」、「產業群聚化」概念，導引園區及產業的升級，具體為：(1) 園區產業化，協助園區管理單位轉型為開發、設計、管理與招商之機構，並逐步整合相關服務業者，如污水、廢棄物、能資源、倉儲、物流、金融、法律、醫療、餐旅與休閒等，增進園區服務之體驗；(2) 產業群聚化，各園區產業群聚朝「創新走廊」更進一步整合，提升附加價值、重塑產業群聚與價值鏈、耕耘智慧資本，把握知識與技術輸出契機，帶動區域創新生態體系的發展。

本研究觀察，臺南市現階段產業園區雖已具備相當的知識、技術、製造與人才優勢，但除科技部管理的南部科學園區，其餘臺南市政府（如永康科技工業區、柳營科技工業區、新吉工業區、仁德工業區、保安工業區）或經濟部工業局管理的產業園區（安平工業區、永康工業區、官田工業區、新營工業區、臺南科技工業區），較少由園區管理單位推動跨國合作。企業多憑藉自己力量向海外市場拓展，缺乏政策統籌所帶來的風險分擔與效益發揮。

尤其，在全球價值鏈的引導下，產品生產過程較過去更加複雜，促使國際產業分工體系逐漸形成，並藉由鏈結國際，將資金、技術與人力資源等配置至更具競爭優勢的產業聚落。因此，對肩負協助企業經營拓展事業版圖的政府與產業園區管理單位而言，雖然較難干預企業的國際化過程，但在提升整體區域競爭力的目標下，嘗試整合各方資源、協助園區內企業進行「群聚國際化」的作法，或許將是未來可運用加強政策資源給予協助的方向。亦即，臺南市的廠商雖透過對外投資或國際貿易活動，而與全球價值鏈接軌，但較少推動與扶持產業聚落的國際化活動。未來若可以產業園區為單位，與海外園區進行園區開發與管理經驗、產業情報、新興技術、關鍵人才的交流，透過與海外產業園區的鏈結，建立更具備區域影響力的臺南市產業園區¹¹。

¹¹ 資料來源：陳志綸（2013），產業空間布局的創新思惟—以「三化」理念同步升級園區與產業，思潮雜誌，2013 年

表2-1-3 臺南市主要產業園區之國際鏈結活動例舉

	招商	海外參展	拓銷	國際產業合作、簽署備忘錄
永康科技、柳營科技、新吉工業、仁德工業區、保安工業區				
安平、永康、官田、新營、新科技工業區	- 興建臺日創新園區 - 谷歌於臺南工業區興建資料中心		臺南科技工業區廠商協會與國際貿易協會洽談行銷諮詢	
南部科學園區臺南園區	- 谷歌於臺南工業區興建資料中心 - 美商應用材料製造中心	- 泰國曼谷醫療展 - 與臺灣國際暨生技工業公會參加泰國國際醫療展 - 中國華南口腔展 2018 英國 IADR 會展 2018 上海 DenTech China 口腔器材展覽會暨學術研討會 - 德國國際 3D 列印展 - 德國杜塞道夫國際醫材展	- 推動南部智慧生產聚落發展 - 推動計畫航太關鍵系統技術升級 - 與國立成功大學前瞻醫材中心合作 - 越南胡志明市「南科醫研」醫療器材海外研究中心 - 於馬來西亞吉隆坡設置「南科醫研」醫療器材產品推廣及營運中心 「泰陞國際」與「南科醫研」智慧生產聚落行銷至越南及西亞	- 南科美萌科技與 AI 智慧齒顎矯正軟體公司 uLab 簽署備忘錄 - 與中華民國牙醫聯合會組成「臺灣醫材國家隊」，與越南第一大城市胡志明市大醫院簽訂合作備忘錄 - 辦理南科醫療器材交流工作坊 - 與東南亞牙醫學會舉辦「2017 會員大會暨學術研討會暨全國牙科器材展

資料來源：本研究整理

特別是臺南市的產業群聚大多強調生產要素和效率、附加價值較低，多以中小企業組成為主，更需要藉由創新、掌握重要資訊，並透過生態系統發展群聚。未來應可透過產業園區管理單位及相關機構合作，加強推動「群聚國際化」，以提升臺南市的企業價值與運籌高度，進而利於新興產業招商與產業結構調整。

六、建立各工業區廠商之聯繫窗口

臺南市政府輔導各工業區成立廠商協進會作為臺南市政府與廠商之間橋樑，以掌握工業區廠商之經營需要、協助排除投資障礙。經濟發展局定期於每年1月及7月由市長親自主持召開「工業區理事長會議」，依各工業區提出各項問題及建議，邀集相關機關（單位）共同會商，協助解決排除工業區廠商投資障礙等問題。108年1月舉辦黃偉哲市長上任後第一次工業區理事長會議，討論包括道路開闢、自來水管線、排水系統、道路鋪設、交通等事項，並召集工務、水利、環保、地政、交通、都發與經發等局，協調各局處排除工業區理事長反應之設施不足、淹水、道路不平、交通等待加強之處，以提升各工業區公共設施機能，改善週邊環境及安全維護基盤設施，增加投資意願擴大生產及創造就業機會。

七、完善產業輔導機制，強化在地產業競爭力

除直接的招商措施之外，臺南市政府也持續透過完善產業輔導機制、建設場域設施等政策工具，以增進地方產業競爭力、凸顯地方產業優勢的方式，吸引外部投資。主要作法有：

（一）臺南中小企業服務團

臺南市政府自100年即成立「臺南中小企業服務團」主要運用學校資源進行輔導，但仍另外結合產、官、學、研界資源，透過諮詢訪視輔導、產官學合作及媒合相關政府資源方式協助企業，提供有技術、資金、自動化、節能、市場行銷、產品設計與品牌打造需求的企業，進行轉型升級、技術提升等。

為提高服務效能，「臺南中小企業服務團」採外包方式，由工研院南分院執行成立專案辦公室做為單一服務窗口受理廠商申請案件。針對傳統、觀光、創意設計、流行時尚、生物科技、綠色能源、工商業等7大重點產業以

產業「分團」的形式，提供綠色節能、財務融通、創業育成、經營管理、市場行銷、研發技術、污染防治、水資源等8大面向的免費諮詢服務、關懷訪視、診斷輔導、計畫書撰寫等輔導服務，轉介專家進行更進一步的診斷輔導，或進行跨分團會議進行協商會報，共同商議解決企業所面臨的問題。

此外，「臺南中小企業服務團」每年也搭配辦理「地方產業創新研發推動計畫」撰寫工作坊協助業者申請及撰寫計畫，以輔導廠商爭取中央或地方創新研發補助、選拔績優廠商，並進一步推薦申請中央 SBIR 及相關獎項。

（二）地方產業創新研發推動計畫

臺南市政府為鼓勵中小企業投入創新研發落地深根，推動「地方產業創新研發推動計畫」（地方型 SBIR），每年超過5,000萬元補助款，約可補助70家業者。受理申請類別包括新創事業、時尚自主（含設計與創意）、數位轉型及智駕漫遊、高質食藥、綠能科技、智慧製造、5G 領先（見表2-1-6）。

表2-1-4 臺南市地方產業創新研發計畫申請類別

領域	新創事業	時尚自主（含設計與創意）	數位轉型及智駕漫遊-創新資訊組	數位轉型及智駕漫遊-創新服務組
內容	設立登記5年內之新創事業，發展具商業化潛力之創新技術或營運模式	以國家、族群或個人等創意，結合設計及創新元素，賦予產業新價值，其中創新之範疇限於廣告、產品設計、視覺傳達設計、設計品牌時尚、數位內容與創意生活	有助於產業發展之具示範性知識創造、流通及加值等核心服務平臺、系統、模式等建立	以需求為導向，藉由導入資訊科技改變企業流程以創新產品服務及商業模式，或透過服務創新，創造產業價值活動
領域	高質食藥	綠能科技	智慧製造	5G 領先
內容	將不同食材融合轉化成創新並獨特性之商品，提高原先商品之附加價值；生技以化粧/保養品、藥品與醫療器材等	節能、省碳、環保、綠能等	一般機械、金屬製品、其他運輸工具、汽車及其零件或智慧製造技術發展	化學及橡膠製品與材料、紡織與成衣及服飾品、電腦與電子產品及光學製品、電子零組件、電力設備或相關5G裝置技術發展

資料來源：臺南市地方型 SBIR 申請說明

凡設籍於臺南市，並已辦理公司、商業或工廠登記且符合經濟部中小企業認定標準者，皆可提出申請；每家廠商補助上限最高可達100萬元，同時持續辦理聯合研發申請，最高可申請200萬補助款項，歡迎2家廠商共同提出創新研發計畫申請補助。臺南市政府希望藉由研發創新經費補助、整合輔導資源、降低研發風險，協助業者累積創新研發能量及強化競爭力為鼓勵創新研發。另針對各類組結案廠商計畫成果產出及產業效益，遴選執行績優廠商。

108年臺南市地方產業創新研發計畫結案件數共計68案，補助金額約過5,000萬元；100~108年累計共補助717家廠商、帶動產值超過70億。

表2-1-5 臺南市地方產業創新研發計畫執行成果

年度	通過件數 (案)	補助金額 (萬元)	產學合作 總金額 (萬元)	累計產值 (萬元)	累計增加 就業人數	成立新公司	促成投資額 (萬元)
100-107	649	45,375	11,082	673,888	2,208	71	308,160
108	68	5,270	1,170	36,651	81	2	8,000
合計	717	50,645	12,252	710,539	2,289	73	316,160

資料來源：臺南市地方型 SBIR 歷年執行成果，網址：
<http://invest.tainan.gov.tw/page.asp?nsub=A5A2A0&lang=>

108年計畫執行新增產值亮眼廠商計有聖鈺、虹彩光電及福安工業、計畫提升原有效率顯著廠商計有浴德科技及重安復康巴士。

表2-1-6 108年度臺南市地方產業創新研發計畫亮點廠商

企業名稱	計畫內容	預期效益
聖鈺	高硬度內鑽石貼片刀具開發，提高加工刀具之精度，亦帶動公司進入品牌消費性電子產業	新增產值超過 3,800 萬元
虹彩光電	多彩化手寫板整合多項專利，產品可提升小尺寸面板產能利用率	新增產值可達 2,150 萬元
福安工業	機車頭燈結構強度，將配合國內三大機車廠聯合開拓海外市場	新增產值約 2,500 萬元
浴德科技	開發多晶矽填料及篩料機構設備，提升入料篩選速度、優化製程參數	產能提升近 10 倍；檢測良率達 97%
重安復康巴士	巴士管理服務系統能	運載排程效率提升 20 倍；營收成長 1.1 倍

資料來源：臺南市政府（2019），創新研發新氣象 表揚本市亮眼廠商，網址：
https://www.tainan.gov.tw/News_Content.aspx?n=13371&s=4289378

另一方面，為加強協助投入創新研發的中小企業成功取得研發補助資源，也透過「臺南中小企業服務團」舉行「優質 SBIR 計畫書 DIY 三天實戰工作坊」，藉以提高中小企業申請提案的成功率。

（三）創新創意推動計畫及贏地創新育成基地

臺南市政府近年也相當重視青年創業議題，透過「臺南市創新創意推動計畫」及「贏地創新育成基地」，提供多面向創業輔導資源，扶植新創團隊於臺南發展，亦成立青年事務委員會且公開徵求青年委員，將創新概念與符合青年需求的意見導入公部門。

首先「臺南市創新創意推動計畫」從105至108年成功扶植24組團隊創建公司，並透過持續給予支持及協助輔導，部分公司也進一步的發展。例如105年輔導的翔安生醫科技獲得天使投資人投資逾700萬元、108年榮獲國家新創獎肯定；106年輔導的百兆鋁國際，以「智能迷你雲感測器裝置」參加108年InnoVEX 新創特展，獲選24國467組中的亮點新創團隊；107年團隊臺罡科技以解決環境污染整治設備，打入知名企業供應鏈。

其次「贏地創新育成基地」則藉由鏈結各育成中心、各領域專家及其他合作夥伴的資源，從諮詢、行銷、規劃、企業協作到資金及技術媒合等，建立服務生態系統、提供一站式的創業服務，再藉由各種管道挖掘潛在的新創團隊。至108年12月底，「贏地創新育成基地」所舉辦的各式活動參與人數共2,476人、協助14家新創團隊於臺南成立公司行號，並透過商品行銷及技術交流輔導創造逾9,000萬元商機、輔導爭取政府補助計畫共365萬元，並帶動地方經濟效益3,006萬元。

由上可知，在青年創新創業上，臺南市政府除運用「臺南市創新創意推動計畫」持續發掘新創團隊與挹注輔導資源之外，也連結「贏地創新育成基地」、「臺南市地方產業創新研發計畫」等創業資源，藉著技術、市場及經營不同面向的層面輔導，讓新創團隊能加速測試市場的需求，營造創業輔導系

統軟硬體的完備，吸引全國各地創業者赴臺南市創業。

（四）AI 發展計畫

109年2月，臺南市政府、資策會、微軟、美商 Linker Networks 四方合作推動「臺南市政府 AI 發展計畫」，將以「成立 AI 發展平臺，創造就業機會」與「培育 AI 人才，提升數位競爭力」兩大主軸，發展臺南市成為人才培育、技術研發、場域實證、產業鏈結及國際接軌的人工智慧基地。臺南市政府透過引進科技元素，建構完備的智慧城市生態系，經由四方合作，藉由人工智慧自動標註技術，率先加速在醫療、交通、公共衛生的應用發展，達成以人工智慧輔助城市生活的智慧城市發展願景。

微軟建構生態系統，將核心技術與產官學研各界分享，共同發展、推廣及落實人工智慧應用及服務。透過「臺南市政府 AI 發展計畫」引進全球資源、成功經驗與技術平臺落地臺南，同時推動人才培育、加速發展解決方案。

微軟的全球戰略合作夥伴－寶蘊凌科網路科技公司（Linker Networks）則投資6千萬進駐友愛市場成立「人工智慧發展中心」，並引進人工智慧自動標註（auto-labeling）技術。以往圖像識別標註相當耗費人力及時間，也因人工作業進而影響資料品質及處理效能，以及人工智慧應用的普及速度。寶蘊凌科網路科技公司運用人工智慧自動標註平臺，縮短影像標註所需的時間，提昇精準度及可靠性，並聚焦於交通、醫療、公共衛生及公共安全領域之應用。此外該公司也與國際大廠共同發展自駕領域，相關工作已開始執行；未來計劃與德國、美國、韓國、新加坡等的國際大廠共同發展數個跨領域人工智慧專案，也將國際專案引入臺南市，串聯在地人才、產業資源，讓其可直接參與跨國企業或政府單位合作計畫，強化臺南市的人才、技術與產業鏈結國際。此外，寶蘊凌科網路科技公司與資策會也合作開發資安人工智慧化的技術，透過培育在地資安人才，提升數位競爭力。

（五）協助企業取得清真認證

穆斯林人口約有18億、占全球總人口的25%，具備龐大商機潛力。但由於穆斯林的特殊餐飲需求，使得清真認證成為其選擇觀光旅遊地點的重要參考指標。取得認證的過程中，廚房須為專用獨立空間、食材和調味料需通過清真食品認證，料理過程禁用豬肉與酒類，並且注重環境衛生。

臺南市政府透過協助業者取得清真認證，希望達到拓展國內外清真市場的目標。為響應中央政府新南向政策及提升穆斯林遊客友善飲食環境，臺南市政府經濟發展局自106年起開始輔導業者申請通過穆斯林友善餐飲認證，目前在臺南共有22家餐飲業者取得清真認證。通過認證業者將刊登於「臺南市商業網穆斯林友善消費資訊平臺」，讓穆斯林人士及遊客方便上網查詢臺南市的穆斯林友善餐廳、旅館或提供販售清真認證商品之店家資訊，同時認證單位「臺灣伊斯蘭協會」也將協助登錄於交通部觀光局「接待穆斯林餐廳及旅館」網頁，增加穆斯林友善店家曝光度，拓展穆斯林客源。

由上可知，臺南市主要藉由協助在地餐飲店家逐步營造穆斯林友善生活飲食環境，讓臺南市成為接待穆斯林旅客的友善的城市，吸引更多穆斯林旅客造訪。除餐飲外，經發局也協助企業取得商品的清真認證，例如108年即聚焦在地化妝品廠商，以「東協化粧品出口法規要求及注意事項」、「印尼清真市場及 MUI 清真認證」、「清真市場商機及認證補助介紹」等為主題舉辦說明會，協助臺南市化妝品業者瞭解清真認證，進而提出認證申請，將東協市場成為臺南市內需市場的延伸。

總之，為增進在地投資環境，依地方特色與需求，以臺南市政府資源進行廠商輔導，提供包括資金、研發、行銷等面向提供多項經濟補助及輔導措施，協助企業永續經營、產業升級，也辦理產業新知研討會、協助群聚產業參加國內外展覽。此外也結合中央政府資源協助企業升級轉型，例如以臺南市地方產業創新研發計畫、中小企業服務團等措施，協助企業經營與創新研

發、強化在地產業競爭力，作為吸引臺商回流、招攬國外企業投資臺南市的籌碼。

貳、臺南市與其它五都的招商政策工具比較

觀察臺南市政府提供的招商政策工具，主要是依據107年發布的《臺南市促進科技與新創產業發展自治條例》，針對綠能、生技、數位科技、流行時尚、會展、其他文化創意和其他經主管機關認定之科技與新創事業等七大策略性產業，提供輔導及補助優惠措施。包括重點產業5,000萬以上新設投資或增設投資金額達3,000萬元投資案，給予房屋稅、地價稅、不動產租金及勞工職訓費用等補助：

1. 購置或新建供營運投資，年度房屋稅及地價稅應繳稅額，前2年全額補助、後3年最高補助50%。補助每一投資案以1次為限，每年補助金額上限為新臺幣120萬元，總金額不得逾新臺幣600萬元；
2. 租賃供營運投資案使用之租金補助，視投資金額及市場租金行情，最高為租賃契約所載每年租金金額50%，每一投資案以1次為限，補助期間最長5年，每年補助上限不得逾新臺幣60萬元，補助總金額不得逾新臺幣300萬元；
3. 僱用設籍於臺南市員工達一定標準並執行勞工職業訓練，得申請補助勞工職業訓練費用，每一投資案1年以一次為限，補助期間最長5年。
4. 設立於臺南市的中小企業從事技術開發或創新服務研發計畫所需費用，補助金額每一計畫以補助1次為限，於計畫總經費50%範圍內，最高單一廠商最高補助100萬、共同研發則最高補助200萬。類別包含新創事業、時尚自主、數位轉型及智駕漫遊、高質食藥、綠能科技、智慧製造、5G 領先。

此外，《臺南市低碳城市自治條例》與相關子法試圖引進低汙染、低耗能、高附加價值的產業投資，針對策略性重點產業提供租稅等相關補助，鼓

勵在地廠商擴大投資、外地業者赴臺南市投資。

但若進一步將臺南市政府的投資誘因與其他五都進行比較，觀察目前六都政府提供的招商政策工具主要有20種，涵蓋：(1)工商登記流程簡化、(2)招商機制、(3)臺商回流、(4)營運總部補助、(5)特定產業補助、(6)產業認證輔導補助、(7)引入創投/國際加速器、(8)青創基地建設、(9)雇用當地勞工補助、(10)研發補助、(11)創業補助及中小企業信用保證融資貸款、(12)地方產業創新研發推動計畫、(13)參展補助、(14)重點產業招商、(15)產業園區招商、(16)產業用地儲備與媒合、(17)針對特定國家招商、(18)海外宣傳/招商、(19)其他，如申請登錄創櫃板、促進民間參與公共建設。

橫向比較臺南市與其他五都的招商政策工具，本研究發現：(1)臺南市在工商登記流程簡化、招商機制、臺商回流、特定產業補助、創業補助及中小企業信用保證融資貸款、地方產業創新研發推動計畫、參展補助、重點產業招商、產業園區招商、產業用地儲備與媒合、海外宣傳/招商、其他等政策工具上，與其他五都提供的工具內容差異不大；(2)「針對特定國家招商」，六都中僅臺南市、高雄市、桃園市具備長期、系統性地針對日商進行招商引資，並搭配舉辦「日本日」、「優良日商表揚會」等類似活動，表彰日商在本地投資所帶來的經濟貢獻。

但另一方面，臺南市政府則無（或較少）提供有關營運總部補助、認證輔導協助、引入創投/國際加速器、青創基地建設、針對中大型企業的研發補助等政策工具。具體而言：

1. 六都中僅臺南市未提供營運總部補助；
2. 相較於高雄市針對中大型企業提供最高1,000萬元、每年研發獎勵總經費額度1億元之研發補助，臺南市僅運用「地方產業創新研發推動計畫」提供中小企業研發補助；

3. 高雄市政府、臺中市政府則提供轄區內航太業者取得相關航太認證的費用或課程補助；
4. 在青創基地建設上，臺南市政府108年於新營區的縣議會舊址成立「贏地創新育成基地」（另，南科管理局也於南部科學園區內設立青創基地）；相對而言，高雄市政府則相繼成立 DAKUO 數位內容創意中心、M.ZONE 大港自造特區、O6南臺灣產業跨領域中心、智慧高雄創新科技基地、KOSMOS HATCH 體感奇點艙等，具備青創基地功能的多元據點。

表2-1-7 臺南市、高雄市、臺中市招商政策工具比較

	臺南市	高雄市	臺中市
工商登記流程簡化	- 工商登記單一窗口 - 設置工廠單一窗口聯審作業	檢討工廠、公司與商業登記時效	創設「五層樓以下工廠倉儲/辦公服務類使用執照單一窗口」發照中心
招商機制	- 跨局處「投資會報」協處投資障礙 - 成立「投資促進諮詢會」	- 單一窗口專人服務 - 重大投資案件推動小組 - 成立「高雄市工商發展投資策進會」	
臺商回流	歡迎臺商投資臺南行動方案		於「投資臺中」設立「臺商專區」投資單一服務窗口
營運總部補助		- 雇用當地勞工每人每月最高補助 1 萬元 - 勞工職訓費用補助最高 30 萬元 - 每年最高得補助 600 萬元 - 補助利率 1.5%，最長補助 5 年每年最高 600 萬元 - 補助每年租金 50%，最長補助 5 年每年最高 40 萬元 - 補助每年應繳稅額 50%，最長補助 5 年每年最高 40 萬元 - 補助訓練費用 50%，最長補助 5 年，合計總金額最高 30 萬元	- 房地租金補助上限為年租金 50%，每年最高補助 450 萬元，並以 5 年為限 - 房屋稅及地價稅補助，前二年全額補助，第 3 年至第 5 年最高補助 50%，每年補助金額最高 100 萬元
特定產業補助	- 生物科技 - 綠能產業 - 流行時尚	- 體感科技園區計畫補助 - 體感科技產業國際參展補助	- 智慧機械軟體與 AI 軟體研發補助計畫 - 強化區域合作推動中南部智慧機械及航太產業升級（地方鏈結型）計畫

	臺南市	高雄市	臺中市
產業認證輔導補助	• 清真認證 • 辦理清真認證、清真市場商機及認證補助說明會	• 清真認證 • 輔導六合夜市商家取得全國清真標章 • 「航太 NADCAP 認證」系列課程	• 清真認證 • 由臺中市工商發展投資策進會舉辦「清真認證」說明會 • 舉辦旅宿業穆斯林友善環境認證輔導說明會 • 航太認證輔導計畫 (AS9100)
引入創投/國際加速器		• 與創新創業公司 Rainmaking Innovation 簽署引進海外新創團隊合作備忘錄	
青創基地建設	• 贏地創新育成基地	• 促進青年創業國際交流補助 • DAKUO 數位內容創意中心 • M.ZONE 大港自造特區 • O6 南臺灣產業跨領域中心 • 智慧高雄創新科技基地 • KOSMOS HATCH 體感奇點艙	• 臺中市青創夢想家計畫 • 臺中市創新創業募資培訓輔導計畫
雇用當地勞工補助	• 僱用設籍於臺南市員工達一定標準並執行勞工職業訓練，得申請補助勞工職業訓練費用，每 1 投資案 1 年以一次為限，補助期間最長 5 年	• 雇用當地勞工每人每月最高補助 1 萬元 • 勞工職訓費用補助最高 30 萬元 • 勞工具碩士以上學位，從事研發工作，且勞保投保薪資等級達前 35%，得再增加最高補助 50 人 • 補助期間以 12 個月為限，視情況同一投資計畫補助最高 200 人 • 新增進用勞工薪資 30% 範圍內，每人每月最高補助 1 萬元	• 勞工職業訓練費用補助，上限為訓練費用 50%，最高補助 80 萬元，並以 5 年為限，經臺中市公立就業服務機構推介，新增加僱用中高齡失業勞工者或新增加僱用身心障礙者，其補助得提高至 100 萬元 • 得於僱用當地勞工滿二年後申請勞工薪資補助，每人每月最高補助 5,000 元，並以二年為限，總補助金額每一家公司最高 100 萬元
研發補助		• 以中央政府補助金額之 20% 為限，最高為 1,000 萬元 • 研發獎勵總經費額度新臺幣 1 億元 • 引進 AR、VR、AI 等科技運用者，針對該技術或服務直接相關之設備，得再申請融資利息之補助 • 新增投資屬數位內容產業者，得再申請房	• 每一計畫以一次為限，並不得超過計畫總經費 50%，補助金額上限為 100 萬元 • 補助機械及航太業者研發費用上限 15 萬/案 • 107 年起補助智慧機械軟體與 AI 軟體研發費用上限 100 萬

	臺南市	高雄市	臺中市
		地租金、房屋稅之補助	
創業補助及中小企業信用融資款	- 貸款額度最高 500 萬元，還款期限 5 年，貸款利率按中華郵政二年定期儲金機動利率加年息 1.45% 機動計息 - 依情況不同分別為 50 萬（設籍臺南市國民經營免辦理商業登記之小規模商業，並有稅籍登記）、200 萬（設立於臺南市並有公司或商業登記之公司）與 500 萬（且為臺南市文化創意、流行時尚、綠能、生技重點策略性產業）及 100 萬（20 歲以上 45 歲以下，曾參與政府創業輔導相關之課程達 20 小時以上或相關計畫者）	- 青創投資最高為 500 萬元 - 創業補助每案最高補助 100 萬元	- 青年創業準備金貸款，額度最高 100 萬元 - 中小企業貸款累計貸款額度最高為 200 萬元
地方產業創新研發推動計畫	- 新創事業 - 時尚自主 - 數位轉型及智駕漫遊 - 高質食藥 - 綠能科技 - 智慧製造 5G 領先	具有「創新技術研發特質」重點領域： - 主題示範型：以「智慧城市」為研發主軸，聚焦於「智慧製造」、「智慧農業」、「智慧觀光」與「智慧照護」 - 創新研發型：分為「金屬機械」、「生技醫材」、「資通光電」、「生化工」與「文創及創新服務」等五大領域 - 新創事業型：以技術或服務創新為核心進行雛型試煉，發展具商業化潛力營運模式	- 創意與智慧生活 - 民生化工 - 食品與生技醫療 - 光電資通 - 運動產業
參展補助	可申請參加於臺南市舉辦會議、展覽或活動所需經費，補助金額最高為 80 萬元	- 體感科技產業類為參加國際性 AR、VR、XR、穿戴裝置、互動操控等體感科技相關議題之重要展會補助 - 公司登記需設籍於高雄（含分公司、研發中心或商業登記）產品需與金屬製品相關，同時展會資格為經濟部國際貿易局所	可申請參加於臺中市舉辦產業發展相關之會展所需經費，每一次計畫每年以補助一次為限，補助金額不得超過計畫總經費 50%，最高補助 100 萬元

	臺南市	高雄市	臺中市
		列 105 年度第 1、2 級補助市場，並屬航太、智慧自動化、精微模具或醫療器材產業相關國際展會者	
重點產業招商	• 生技 • 流行時尚 • 綠能科技 • 創新創業 • 觀光醫療 • 精緻農業和文化創意	• 人工智慧 • 體感科技 • 數位經濟	• 航太 • 智慧機械 • 會展產業附屬商業設施 • 企業總部、智慧機械發展中心 • 運動產業
產業園區招商	• 沙崙智慧綠能科學城 • 新吉工業區 • 七股科技工業區 • 麻豆工業區	• 仁武產業園區-航太產業 • 體感科技基地-體感園區 • 興達港-高雄海洋科技產業創新專區	• 太平產業園區 • 潭子聚興產業園區 • 豐洲科技工業園區第二期 • 大里夏田產業園區 • 精密機械科技創新園區二期標準廠房興建
產業用地儲備與媒合	• 老舊工業區基盤設施改善與形塑新興產業聚落 • 清查未強化利用產業用地 • 民間報編工業區	• 高雄市招商投資訊息資料庫 • 民間報編產業園區 • 毗連非都土地 • 興辦事業	
特定國家招商	• 優良日商表揚典禮 • 赴日本舉辦招商活動 • 舉辦「日本日」	• 優良日商表揚典禮 • 赴日本舉辦招商活動	
海外宣傳/招商	• 全球經貿合作拓展計畫	• 國外參展、商洽會、參訪	• 成立「臺中市政府經貿文化交流工作小組」 • 國外參展、商洽會、參訪
其他	• 申請登錄創櫃板 • 民間機構參與重大公共建設投資優惠	• 申請登錄創櫃板 • 民間機構參與重大公共建設投資優惠	• 申請登錄創櫃板 • 民間機構參與重大公共建設投資優惠

資料來源：本研究整理

表2-1-8 桃園市、新北市、臺北市招商政策工具比較

	桃園市	新北市	臺北市
工商登流程簡化	• 速件櫃臺受理公司登記 • 工廠登記單一服務窗口 • 行動工商臨櫃預約窗口 • 提供稅務法規等專業諮詢	• 新北投資服務快捷窗口 • 招商精英團診斷諮詢及預審作業 • 工商登記到府服務、隨到隨辦	• 公司、商業登記輕鬆辦
招商機制	• 投資服務中心	• 與港務公司建立聯合招商小組	• 設置臺北市投資服務辦公室
臺商回流	• 籌組「臺商回流小組」	• 臺商服務專案窗口	

	桃園市	新北市	臺北市
營運總部補助	- 地價稅、房屋稅每年最高補助 180 萬 - 房地租金每年最高補助 60 萬 - 地價稅、房屋稅前 2 年最高為全額補助；第 3 年至第 5 年最高為 50%。每年補助金額上限為 120 萬元 - 租金補助於公證租賃契約所載年租金 50% 範圍內，每年最高補助 40 萬元	- 提供營運總部基準容積 5% 獎勵 - 於都市計畫甲乙種工業區設置營運總部得以 6 年之預告登記方式取代繳交保證金 - 房屋稅及地價稅合計應繳稅額，前 2 年最高全額補助，第 3 年至第 5 年最高補助 50% - 租金最高補助 50%。	得進駐臺北市內湖科技園區及大彎南段工業區，並無需繳納回饋金
特定產業補助	豆製品產業輔導計畫	- 新北智慧城市 - 新北電商推動計畫	
產業認證輔導補助	清真認證	清真認證	清真認證
引入創投/加速器		- 創投在新北，引進國家發展基金 100 億及與該基金合作之創投公司資源，協助中小企業取得中期資金 - 新北市 - 亞馬遜 AWS 聯合創新中心	- 與荷蘭加速器 Rockstart 簽訂內湖科技園區育成中心發展國際化備忘錄 - 與馬來西亞雪蘭莪州政府 Startup 簽訂創新創業交流備忘錄
青創基地建設	- 促進青年創業國際交流補助 - 幼獅國際青年創業村 - 以物聯網為主之桃園市青年創業基地	- 新北創力坊 - 新北創業新天地 - 新北電競基地 - 新北社企・電商基地	「StartUP@Taipei」辦公室 - 臺北創新中心 - 臺北創新實驗室 - 臺北數位產業園區 - 臺北自造實驗室 - 臺北時尚新創中心 - 新創企業國際協力顧問團網絡服務案 - 創新創業國際交流計畫 - 補助新創團隊海外參與創業計畫
雇用當地勞工補助	- 雇用當地勞工補助額度每案最高為 500 萬元，每年每人最高補助新臺幣 5 萬至 6 萬 5,000 元 - 勞工職訓費用補助最高 30 萬元 - 雇用中高齡失業勞工總補助金額最高為 40 萬元 - 補助期間以 2 年為限	- 雇用當地勞工每人每月最高補助 1 萬元 - 勞工職訓費用補助最高 150 萬元 - 補助期間 2 年為限 - 於申請日前一年內新聘大學學歷以上之研發人員達三十人且持續在職，且經營生技醫療產業、文化創意產業者得申請之 - 雇用當地員工，且持續在職達 12 個月	- 經公立就服機構推介，新增雇用中高齡失業勞工逾原僱員工總數 1% 者，職訓費用補貼得提高至 100 萬元 - 每人每月最高 1 萬元，補貼期間不超過 1 年，總金額最高 500 萬元

	桃園市	新北市	臺北市
		者，每月薪資最高補助 30%	
研發補助			以不超過計畫總經費 50% 為限，最高補助 500 萬元
創業補助及業信用保貸款	- 依情況不同創業準備金貸放額度分別為 100 萬元及 250 萬元 - 依情況不同營運周轉金及廠設購置金貸放額度分別為 200 萬元及 500 萬元 - 青年創業貸款利息補貼最高 24 個月，貸款利息補貼之貸款金額以新臺幣 300 萬元為上限	- 依情況不同分別為 200 萬（於新北市辦理公司或商業登記）與 500 萬（綠色能源、文化創意、數位匯流、創新升級、雲端運算、生技醫療、國際物流或 ICT 等策略性產業），及 1,000 萬（購置智慧自動化生產之機器、設備及電腦軟體） - 貸款額度最高 200 萬元，新北市政府將補助 5 年利息	- 以不超過計畫總經費 50% 為限，最高補助 100 萬元 - 品牌建立補助以不超過計畫總經費 50% 為限，最高補助 500 萬元 - 育成補助最高補助 300 萬元 - 天使投資以不超過計畫總投資金額 10% 為限，最高補助 300 萬元 - 國際育成最高補助 300 萬元，補助金額至少 60% 需用於國際新創團隊 - 於年利率 2.5% 限度內，補貼利息 2 年，每 1 投資案以 1 次為限，總金額最高 5,000 萬元 - 補助創業團隊出國參與創業計畫最高 1 次補助 50 萬元
地方產業創新研發推動計畫	具有「創新技術研發特質」重點領域： - 電子資通領域、食品及生技製藥領域、金屬機械領域、民生化工領域、創新服務領域 - 重點推動產業/加分項目：流運輸、產業智慧化（物聯網）、智慧電動車、綠色環保、航空關聯等桃園市優先重點扶植產業申請進駐「虎頭山物聯網創新基地」者 - 單一提案補助金額上限 100 萬元 - 以共同研發形式補助金額上限 200 萬元	具有「創新技術研發特質」重點推動產業： - 傳統製造產業（金屬、機械、塑膠、印刷、陶瓷及紡織等指標性產業） - 屬乾淨能源、低碳且為加強發展綠能產業價值及關聯產業生技（銀髮）產業新創青創公司符合趨勢者	
參展補助	重點補助展會之產業為「5+2」底下之創新產業	重點補助展會之產業為傳統製造業或雲端運算、國際物	工商團體組團參展，每年度以申請 2 項展覽為限；單一廠商

	桃園市	新北市	臺北市
	重點補助市場為美國、德國、中國大陸、新南向政策下所提之國家	流、生技醫療、數位內容、綠色能源、資通訊等 - 補助市場為馬來西亞、泰國、菲律賓 - 新南向 18 國（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、澳大利亞、紐西蘭）、日本等重點拓銷市場為優先補助對象	最高補助 8 萬元，最高總補助金額 80 萬元 個別廠商參展，每年度以申請 1 項展覽為限，最高補助 6 萬元
重點產業招商	- 電子商務 - 數位經濟 - 創新創業 - 人工智慧、大數據、雲端運算 - 智慧自動駕駛車輛 - 國際物流、生態物流 - 生物醫療科技 - 航空輔助產業 - 綠色能源產業	- 豆製品 - 創新創業 - 智慧城市 - 智慧汽車 - 綠能科技 - 生醫樂齡 - 新能源 - 觀光文化 - 智慧製造 - 新商業 - 影視新媒體 - 創新創業 - AI 與科技應用	- 文創 - 生技 - 新能源 - 資訊科技 - 創新創業 - 智慧汽車 - 會展產業 - 觀光旅遊產業 - 國際醫療產業 - 國際美食產業 - 金融服務業 - 都市更新 - 綠色產業
產業園區招商	- 虎頭山物聯網創新基地 - 設立「亞洲·矽谷創新研發中心」 - 幼獅國際青年創業村暨馬達矽谷園區	- 新北影視城開發計畫 - 臺北港特定區娛樂專用區推動計畫 - 新店寶高智慧產業新園區 - 新莊國際創新研發園區	- 內科 2.0 計畫 - 南港生技產業聚落開發計畫 - 北投士林科技園區 - 臺北經貿參訪接待服務計畫
產業用地儲備與媒合	- 毗連非都市土地擴展計畫 - 土地招商企業聯繫會議 - 產業投資標的供需媒合平臺 - 召開工業區業務聯繫會報	用地計畫馬上辦計畫	
特定國家招商	日資企業聯繫會議		
海外宣傳/招商	舉辦招商說明會		
其他	- 申請登錄創櫃板 - 民間機構參與重大公共建設投資優惠	- 申請登錄創櫃板 - 民間機構參與重大公共建設投資優惠	- 申請登錄創櫃板 - 民間機構參與重大公共建設投資優惠

資料來源：本研究整理

參、臺南市招商政策工具與招商成效的初步觀察

在招商政策工具對招商成果的初步影響方面，以下分別初步針對臺南市獲得獲得「營運總部認定」之企業數量、獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助之企業數量、中小與新創企業輔導納入「國際化」元素、既有優勢與新興產業之間的輔導資源配置等議題，進行討論：

一、獲得工業局「營運總部認定」之企業數量

營運總部既為經營決策的中心及價值創造的基地，主要具備3項功能：研發設計、高附加價值生產與後勤支援。研發設計為價值創造的泉源，可使廠商由代工生產的角色升級為產品的創新者；製造生產雖然進行全球分工，但應保持核心的高價值生產能力於國內，才能免於空洞化；後勤支援包括經營策略、金融、運銷、接單、採購、售後服務等，是維持有效國際化運作不可或缺的一環。

表2-1-9 企業申請「營運總部認定」資格門檻

類別	門檻
營運活動	至少掌控下列十項營運範圍之三項： (1) 經營策略訂定 (2) 智慧財產管理 (3) 財務管理 (4) 國際採購 (5) 市場調查研究或行銷 (6) 資訊或共通性服務之後勤支援 (7) 人力資源管理 (8) 核心技術、製造工程技術、產品、勞務或服務之創新、改進、設計或其他研究開發 (9) 新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產 (10) 品牌商標或商業模式之營運管理或授權管理
僱用國內員工人數	每月至少達50人；其中大專以上畢業人員，月平均達25人
國內年營業收入淨額	淨額達新臺幣5億元
年營業費用	達新臺幣2,500萬元
佈局規模	國外關係企業至少於一個境外國家或地區設立登記，且具實質營運活動
國外關係企業之年營業收入淨額	合計達新臺幣5,000萬元

資料來源：經濟部工業局（2014），營運總部認定辦法，本研究整理

因此，經濟部制定「營運總部認定」資格門檻時，除僱用國內員工人數、國內年營業收入淨額等量化規範之外，《營運總部認定辦法》特別規定營運總部所具備的「營運活動」應符合經營策略訂定、智慧財產管理、財務管理、國際採購、市場調查研究或行銷業務活動等內容，並特別將有關國際化、境內外區別差異等條件納入審查。（見表2-1-11）

例如「經營策略訂定」敘明須統籌訂定公司全球或區域之經營願景及決策、訂定或核定國外關係企業及國外分支機構年度營運計畫；「國際採購」須訂定或核定國外關係企業及國外分支機構採購政策、採購程序、交易條件及其他相關活動；「新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產」則須訂定全球或區域生產製造分工策略，並在中華民國境內從事新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產。

表2-1-10 企業申請「營運總部認定」有關「營運範圍」的規定

營運活動	主要活動內容
經營策略訂定	- 須統籌訂定公司全球或區域之經營願景及決策 - 須依經營願景及決策，訂定或核定國外關係企業及國外分支機構年度營運計畫
智慧財產管理	- 須統籌訂定全球或區域智慧財產管理及營運策略 - 須依全球或區域智慧財產管理及營運策略，執行國外關係企業及國外分支機構智慧財產授權政策
財務管理	須訂定或核定國外關係企業及國外分支機構收支管理制度，並管理國外關係企業及國外分支機構之投資策略及籌資活動
國際採購	須訂定或核定國外關係企業及國外分支機構採購政策、採購程序、交易條件及其他相關活動
市場調查研究或行銷	須主導分配全球或區域接單事宜，且其直接接單金額達公司全部接單金額之50%以上，或提供國外關係企業市場調查研究資訊或行銷方案
資訊或共通性服務之後勤支援	須主導或協助規劃國外關係企業及國外分支機構之訂單處理、採購作業、存貨與物流管理、財務管控分析、客戶動態或其他行政與管理資訊
人力資源管理	- 須統籌訂定、執行或核定培育訓練人才之策略 - 須決定或核定國外關係企業及國外分支機構高階主管人員或經理人員，並派遣人員進駐國外關係企業等
核心技術、製造工程技術、產品、勞務	須統籌規劃研究開發核心技術、製造工程技術、產品、勞務或服務之創新、改進或設計之策略及方向，並提供國外關係企業

營運活動	主要活動內容
務或服務之創新、改進、設計或其他研究開發	及國外分支機構相關服務，收取技術服務費用、技術報酬金或授權金 • 須近3年於中華民國境內發生之研發經費，平均每年不低於新臺幣1000萬元，或近3年於中華民國境內發生之研發經費占該公司營業額比重平均至少1.3% • 須近3年於中華民國境內聘僱之研發設計人員數，平均不低於10人
新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產	• 須訂定全球或區域生產製造分工策略，並在中華民國境內從事新產品、高單價產品或高附加價值產品之生產
品牌商標或商業模式之營運管理或授權管理	• 須以訂定合約、收取服務費用或授權金之方式，提供其關係企業或其他企業使用品牌商標或商業模式

資料來源：經濟部工業局（2014），營運總部認定辦法，本研究整理

但事實上，國際化成功與否往往與進入國外市場的成本有關係，包括在當地建立配銷體系、法規遵從、品牌認同、專利或授權的成本，進而成為企業進入海外市場的能力門檻。也因此，只有生產力達到某些門檻的企業才能跨越市場進入成本並在海外市場立足。亦即，在國外立足所需的門檻會高於國內，而出口過程所累積的經驗與獲利會再進一步擴大企業的規模，因此規模不大的中小企業通常難以從事國際化（Melitz，2003）¹²。顯見鼓勵企業國際化，確實有可能經由正向循環帶動地方經濟發展的可能。

觀察六都獲得工業局「營運總部認定」之數量。行政院於民國91年公布「推動企業營運總部行動方案」，藉以推動國內產業發展環境再造，帶動企業以臺灣作為經營決策的中心及價值創造的基地、促進企業全球布局，達成「深耕臺灣、布局全球」的國家經濟發展願景；經濟部則於93年開始鼓勵企業在臺灣設立營運總部，以擺脫代工生產基地的角色，轉型為以創新與研發為導向、朝高附加價值產業發展，達成建設臺灣成為全球運籌重鎮的目標。而依據實務觀察，獲得經濟部工業局營運總部認定之規模較大企業，國際化、國際鏈結程度通常較高。

¹² Melitz, Marc J. (2003) "The Impact Of Trade On Intra-Industry Reallocations And Aggregate Industry Productivity," *Econometrica*, v71

依據經濟部工業局「營運總部認定辦法」規定，公司營運規模符合條件者，申請取得「營運總部認定函」(有效期3年)後，即可享有放寬企業營運總部累計投資大陸金額之上限、大陸關係企業之員工來臺限制放寬、研發替代役員額增加、租稅補貼等相關優惠措施。

表2-1-11 營運總部優惠措施一覽表

優惠	類別
對中國大陸投資	放寬累計投資中國大陸金額之上限
跨境人員往來	- 申請大陸人士來臺并簡便申請手續 - 提供企業營運總部大陸關係企業之員工來臺從事商務活動(包含研習)期間仍維持3個月及來臺研習人數不受總人數四分之一限制等2項優惠措施 - 在臺設有營運總部因增加投資、增購設備、開發新產品、新技術、新市場或增聘員工等相關營運需求者，經中央目的事業主管機關專案同意，其外籍員工來臺受訓得不受在臺訓練期間、人數及次數限制
人才聘用	- 聘雇專技領域外國人無需檢附營業額證明文件，且受聘雇之專業人員不受大學畢業需二年工作經驗之限制 - 增配研發替代役員額
旅行便利	檢具「營運總部認定函」，函請經濟部國際貿易局推薦申請外交部發行之亞太經濟合作商務旅行卡
進駐臺北市	提供企業營運總部及其關係企業得進駐臺北市內湖科技園區及大彎南段工業區，并無需繳納回饋金
進駐新北市	- 申請新北市都市計畫乙種工業區或產業專用區之開發建築(基準容積在240%(含)以下)，提供營運總部基準容積5%獎勵 - 於新北市都市計畫甲乙種工業區設置企業營運總部得以六年之預告登記方式取代繳交保證金
進駐高雄市	提供設立於高雄市之企業營運總部融資利息、承租本市房地租金、新進勞工薪資及勞工職業訓練費用之補貼
進駐桃園市	地價稅、房屋稅、房地租金、新增僱用設籍桃園市勞工及勞工職業訓練費用之補貼
進駐臺東縣	地價稅、房屋稅及勞工職業訓練費用之補貼

資料來源：經濟部工業局(2019)，營運總部優惠措施一覽表，本研究整理

由「營運總部認定」認定的門檻與優惠內容可知，中央政府提出鼓勵企業設置營運總部的構想，是希望營運總部扮演連結企業海內外研發、生產、銷售的決策，並將高附加價值生產、研發設計及後勤管理支援等功能留在國

內，以促進產業升級。

臺南市為六都之中，唯一未提供營運總部補助的城市，轄區內獲得「營運總部認定」的數量也為六都之末。數據顯示臺南市有15間企業獲「營運總部認定」，如宏遠興業股份有限公司、東陽實業股份有限公司、岱稜科技股份有限公司、康那香企業股份有限公司、統一企業股份有限公司、恒耀國際股份有限公司等。其中，106年取得資格者達7間，107年為5間、108年、109年則分別為2間與1間。

表2-1-12 六都獲得「營運總部認定」之數量

	臺北市	新北市	桃園市	臺中市	臺南市	高雄市
營運總部 數目	86	56	50	25	15	35

表2-1-13 臺南市獲得工業局「營運總部」認定之企業

公司名稱	認定函效期	產業別
皇田工業股份有限公司	1060427-1090426	金屬機電類
東陽實業股份有限公司	1060707-1090706	金屬機電類
宏遠興業股份有限公司	1060825-1090824	民生化工類
得力實業股份有限公司	1060828-1090827	民生化工類
岱稜科技股份有限公司	1061002-1091001	電子資訊類
日揚科技股份有限公司	1061122-1091121	金屬機電類
萬國通路股份有限公司	1061226-1091225	民生化工類
康那香企業股份有限公司	1070105-1100104	民生化工類
亞弘電科技股份有限公司	1070611-1100610	電子資訊類
森鉅科技材料股份有限公司	1070628-1100627	金屬機電類
南緯實業股份有限公司	1070802-1100801	民生化工類
三益制動科技股份有限公司	1070816-1100815	金屬機電類
統一企業股份有限公司	1080507-1110506	民生化工類
正道工業股份有限公司	1080912-1110911	金屬機電類
恒耀國際股份有限公司	1090206-1120205	民生化工類

資料來源：經濟工業局，營運總部認定函仍具效期之企業名單，本研究整理

表2-1-15呈現臺南市企業獲得工業局營運總部認定函仍具3年有效期的名單。而造成臺南市獲營運總部認定數量為六都之末的可能原因為：(1) 部分企業規模雖符合營運總部認定要件，但因個別經營規劃，未於3年有效期後，持續申請企業營運總部認定；(2) 《營運總部認定辦法》詳述雇用國內人員、營運範圍、國內營業費用、國外關係企業營業收入等門檻，並需提出各項具體證明文件，可能導致企業申請營運總部認定的意願減弱；(3) 營運總部認定的門檻如國內年營業收入淨額高於5億、年營業費用高於2,500萬、國外關係企業之年營業收入淨額合計達5,000萬等，設定的門檻稍高，加上配套措施不足（例如與我國簽署租稅協定的國家較少），遂造成我國營運總部的分佈主要集中在臺北市、新北市為主；(4) 臺南市政府並未提供搭配之取得營運總部認定獎勵措施。

本研究第三章第二節的問卷調查，將納入獲得經濟部營運總部認定之臺南市企業作為調查對象，以進一步瞭解其國際化樣態與積極度，是否異於未獲得營運總部認定之臺南市企業。

二、獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助之企業數量

臺南市政府也未將針對較大型企業的研發補助納入招商政策工具的一環，若以經濟部技術處資助的「A+企業創新研發淬鍊計畫」，觀察臺南市獲得補助的企業數量，似也稍遜於高雄市。

具體而言，中央政府持續透過補助計畫，協助企業強化研發能量與鏈結國際。以促進研發國際化而言，經濟部技術處資助的「A+企業創新研發淬鍊計畫」以補助不超過計畫總經費50%的企業創新研發專案計畫，推動與引導企業投入更具價值的前瞻產業技術開發、鼓勵進行垂直領域及跨領域整合，使創新成果發揮更大效益與完備產業生態發展。

表2-1-14 「A+企業創新研發淬鍊計畫」種類

計畫種類	前瞻技術研發計畫	整合型研發計畫	鼓勵國內企業在臺設立研發中心計畫	全球研發創新夥伴計畫	專案類計畫
內容	引導國內企業進行前瞻技術研發活動，開發未來三到五年後可符合市場需求的技術、產品或服務	鼓勵業者籌組聯盟，進行垂直整合、橫向連結或整合研發程序，帶動整體產業鏈發展，形成產業聚落	以「研發環境建構」為主要任務，協助廠商建立完善的研發組織與研發管理制度，發展核心技術能耐或有特色的營運模式，包括內部人員訓練與激勵制度、研發專案管理制度、外部研發資源整合機制、智慧財產管理制度及專案績效評估機制等	盤點我國產業研發能力升級之缺口與需求，連結我國業者與具有互補互利關係之外國企業建立合作夥伴關係，在國內共同研發	(1)國際創新研發合作補助計畫：建構國際策略夥伴創新合作關係，參與國際研發計畫，提升產業研發水準與核心競爭力，拓展國際市場商機 (2)快速審查臨床試驗計畫：鼓勵具醫藥研發團隊業者，執行查驗登記用之新藥或高風險醫療器材之國內外臨床試驗計畫

資料來源：經濟部技術處

「A+企業創新研發淬鍊計畫」下的計畫類型分別為：前瞻技術研發計畫、整合型研發計畫、鼓勵國內企業在臺設立研發中心計畫、全球研發創新夥伴計畫，以及專案類計畫。(見表2-1-16)

其中，成功獲得「鼓勵國內企業在臺設立研發中心計畫」補助者，可獲經費補助、研發替代役員額及接受相關輔導機制協助；此外，「A+企業創新研發淬鍊計畫」與促進企業進行研發活動國際鏈結直接相關的補助計畫則有：

1.全球研發創新夥伴計畫

可由單一國外企業申請，或由國外企業擔任主導企業結合本國公司聯合申請，鼓勵跨國企業在臺灣規劃與開發具下列特色之創新技術：(1)國內外尚未具體成熟之技術，可在未來產業發展中，產生策略性之產品、服務或產業；(2)具潛力可促使我國產生領導型技術或大幅提升重要產業競爭力及附加價值；(3)進行關鍵及共通性技術研發、上中下游技術整合或跨領域技術

整合，創造產業鏈價值。

2. 專案類計畫－國際創新研發合作補助計畫

由單一企業或多家企業聯合提出申請，參加歐盟多邊創新研發合作、臺灣-以色列、臺灣-德國、臺灣-西班牙、臺灣-捷克創新研發合作。

103年起執行的「A+企業創新研發淬鍊計畫」，截至109年3月，已受理254件「前瞻技術研發計畫」、237件「整合型研發計畫」及199件「專案型研發計畫」申請。自91年累積至109年3月，已累積促成2,756件「國內企業研發中心」之設立，47家跨國企業在臺設立65個研發中心，並於臺灣進行超過1,073件合作研究案，帶動研發投入金額達新臺幣603億元以上。

自103年，「鼓勵國內企業在臺設立研發中心計畫」調整為協助企業「研發環境建構」為主要任務後，累積至108年3月，已受理218件計畫申請。其中，高雄市、臺南市分別有10、8間企業獲得「鼓勵國內企業在臺設立研發中心計畫」補助；另外，有3間獲得「全球研發創新夥伴計畫」補助的與半導體、光電相關的外資企業於臺南市設立分支機構；最後有2間企業獲得「專案類計畫－國際創新研發合作補助計畫」補助。

其中，禾新國際公司主導的「高續航力燃料電池與智慧製造自動組裝技術開發計畫」，期程為30個月（109～111年），總計畫經費9,000萬臺幣，政府補助4,000萬），在國內將與億鴻科技、揚志科技、碳能科技及工研院合作開發智慧製造自動組裝之高功率金屬雙極板燃料電池；在國外則與捷克科學院、捷克企業合作，開發應用高性能低成本觸媒，結合國內外研發能量開發低成本，高效能的車用燃料電池。

總之，「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助部分經費以降低企業技術研發的風險與提高投入意願，藉由不同類型計畫引導企業投入前瞻產業技術開發及強化系統整合能量，將企業的發展策略由生產導向調整為創新科技應用與服務導向，並透過設立研發中心之能量挹注，希望強化科技創新的能耐。

表2-1-15 臺南市獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助之廠商

核定年月	計畫類別	公司	計畫名稱	計畫內容
108/2	國內研發中心	東和紡織股份有限公司	東和紡織研發中心計畫	•開發環保、複合機能短纖紗
108/1	國內研發中心	清河國際股份有限公司	清河國際創新研發中心計畫	-
107/4	國內研發中心	東豐纖維企業股份有限公司	東豐纖維創新研發中心計畫	•建置智慧驗布系統、生產線上智慧系統，自動搬運車 •加入智慧學習技術和大數據收集
106/8	國內研發中心	清豐企業股份有限公司	清豐企業創新研發中心計畫	-
105/2	國內研發中心	富強鑫精密工業股份有限公司	創鑫研發中心計畫	•計畫組裝現場導入MES(製造執行系統)，提升現場生產資訊透明度 •以「iMF4.0」為技術策略精心打造，結合IT連結與專業射出技術
104/4	國內研發中心	佳和實業股份有限公司	佳和永續創新研發中心計畫	-
103/12	國內研發中心	璨揚企業股份有限公司	前瞻性LED車燈研發中心發展計畫	-
103/8	國內研發中心	和明紡織股份有限公司	和明紡織創意商品研發中心計畫	•以家飾用紡織品及衣著用紡織品之前瞻創新技术/產品/製程開發為主
109/2	全球研發創新夥伴計畫	臺灣艾司摩爾股份有限公司	ASML 先進微影曝光機光罩傳輸模組在臺研發與價值創造計畫(價值創造階段)	-
107/2	全球研發創新夥伴計畫	臺灣艾司摩爾股份有限公司	ASML 先進微影曝光機光罩傳輸模組在臺研發與價值創造計畫	-
107/1	全球研發創新夥伴計畫	住華科技股份有限公司	捲軸式高耐熱透明混成光學級薄膜產品技術開發計畫	-
106/9	全球研發創新夥伴計畫	臺灣應用材料股份有限公司	臺灣應用材料顯示器設備先進系統研發及產業聯盟中心計畫	-
109/2	專案型計畫-國合	敦特科技股份有限公司	客製化支臺齒精準製造技術	-
109/1	專案型計畫-國合	禾新國際股份有限公司(主導)、億鴻系統科技股份有限公司	高續航力燃料電池製與智慧自動組裝製造技術開發計畫	•開發智慧製造自動組裝之高功率金屬雙極板燃料電池 •與捷克科學院等捷克公司合作，開發應用高性能低成本觸媒。

資料來源：「A+企業創新研發淬鍊計畫」，本研究整理

表2-1-16 高雄市獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助之廠商

核定年月	計畫類別	公司	計畫名稱	新聞內容
108/11	國內研發中心	南六企業股份有限公司	生技不織布研發中心計畫	• 加強純棉不織布、水針不織布品質與產值
108/1	國內研發中心	世德工業股份有限公司	世德工業高值扣件研發中心計畫	• 針對創新產品與改善現行產品的製程加強競爭力 • 強開發產品製程與生產自動化
106/12	國內研發中心	興勤電子工業股份有限公司	TKS 前瞻技術研發中心計畫	-
106/12	國內研發中心	生合生物科技股份有限公司	Microbiome 與乳酸菌應用研發中心計畫	• 菌種資源多元運用於產業，以獨創的 SYNTEK thorough 菌種優化製程整合技術為發展核心
106/2	國內研發中心	國精化學股份有限公司	高值化樹脂研發中心成立計畫	• 擴增研發人才以及研發資源 • 依循「環保訴求」、「替代能源」、「循環經濟」加速各項產品開發進度 • 將持續與外部研究單位合作，開發尖端產品
106/2	國內研發中心	東聯化學股份有限公司	東聯化學研發中心計畫	• 以連續製程生產低不飽和度、高分子量、高活性聚醚多元醇應用於特規 PU 產品。 • 建立 PO 自有技術。 • 開發高品質 EOD/POD 產品。
106/2	國內研發中心	明鴻工業股份有限公司	智慧煞車系統研發中心計畫	• 研發連動式煞車系統
105/2	國內研發中心	嘉鴻遊艇股份有限公司	嘉鴻遊艇研發中心計畫	-
104/5	國內研發中心	峰安車業股份有限公司	渦輪增壓器創新製造研發中心計畫	• 推出能節約使用資源、優化燃油效率和減少碳氣體排放量的高品質汽車渦輪增壓器
104/5	國內研發中心	旭坤科技股份有限公司	旭坤科技研發中心計畫	-

資料來源：「A+企業創新研發淬鍊計畫」，本研究整理

另一方面，本研究盤點參與經濟部技術處「A+企業創新研發淬鍊計畫」的外商企業，往往經由引入海外母公司先進技術、通過本土化製造、共同研發等過程，進而有利於引導臺灣本土廠商升級轉型。

觀察獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助，且在臺南市設廠的部份外商企業已出現帶動本地供應鏈升級的具體作為。因此，若臺南市政府未來若能輔導在地廠商申請「A+企業創新研發淬鍊計畫」或加碼補助已獲得「A+企業創新研發淬鍊計畫」的外商企業，鼓勵其加速或擴大進行技術轉移，應可進一步增進外商對地方的研發與價值擴散效益。

表2-1-17 引導外商設立研發中心前、後之效益對比

效益層面	研發中心設立前	研發中心設立後
臺灣營運據點之地位	• 聘僱製造現場與銷售人員 • 缺乏本地研發能量	• 與海外總公司協同分工，擴大供應全球市場所需產品 • 強化客戶支援及工廠生產能力 • 提升臺灣本土企業製造與生產高階產品、解決方案的能力 • 海外總公司更重視臺灣市場，提昇在集團終之地位，並與國際市場接軌 • 擴增臺灣供應鏈廠商、提高本地零組件採購
技術導入	• 無本土設計、研發能量	• 引入國外專家協助，從無到有累積研發設備的能量 • 除相關技術移轉之外，更獲得共同研發技術的機會，可取得海外母公司更先進的資源 • 於臺灣厚植對客戶技術支援及整合的能力
產業鏈融合	• 採用海外進口零組件 • 僅有本土組裝工廠 • 與本土產業鏈缺乏連結	• 擴增與臺灣產業鏈的合作，總產值、新增採購金額皆提高 • 臺灣業者逐漸具備機臺、零組件製造能力 • 經由與臺灣業者共同開發新產品，合作層次提昇至 know why，技術可更深入與擴展
競爭與合作	• 外商在臺灣販售之主要設備、解決方案較無本土競爭者	• 形成在臺灣的策略性合作夥伴，其自製機臺的能力提高，提高產值 • 縮短產品上市流程與時間 • 提昇臺灣產業競爭力，形成產業技術良性循環

資料來源：本研究整理

具體案例分述如下：

1. 日本「住友化學公司」

在顯示器產業領域，日本「住友化學公司」於90年於高雄市成立「住華科技公司」，93年起在南部科學工業區設立一期、二期與三期工廠，就近供應面板廠所需之偏光板、彩色濾光片、濺鍍靶材，97年進一步將總公司由高雄市遷移至臺南市。

105年，有鑑於有機發光二極體（OLED）具有自發光性、低耗能、高反應速率及高對比等優點，且 OLED 可列印於各類基板上，更可進一步延伸至柔性顯示應用，成為穿戴裝置、智慧手機、車載資通訊之關鍵零組件。住友化學公司、住華科技公司與工研院南分院簽署合約合作開發可通過光學級（高穿透度、低色偏、高撓曲度、霧度低）驗證規格的無色「聚醯亞胺」量產技術，以在臺灣開發 OLED 柔性顯示技術亟需的關鍵材料，發揮住友化學公司、住華科技公司在光學薄膜的製造技術，搭配工研院有機無機混成創新材料技術，共同開發出可取代硬式玻璃上板的軟性光學級無色「聚醯亞胺」薄膜。以掌握先機搶攻柔性顯示技術的市占率。

住友化學公司、住華科技公司與工研院合作開發次世代的光學級薄膜材料，將可扮演串連國內外 OLED 原料、材料、設備、元件模組、終端產品之角色。此外，也規劃與工研院在臺灣合資15億元、初期產值達30億元的新事業體量產無色「聚醯亞胺」薄膜。以臺灣為基地，生產新材料就近提供位於臺南的終端客戶共同驗證，加速先端應用產品驗證，結合與帶動設備廠、高階單體廠，擴大導入國內技術與相關材料族群，實際達成次世代軟性顯示材料生產的在臺落地。

2.美國「應用材料公司」

同樣在顯示器領域，鑑於全球對於應用於智慧型手機、平板電腦與個人電腦的先進高解析顯示面板，需求強烈，美國「應用材料公司」也在臺灣設立先進製造與技術研發中心，彰顯對服務亞洲顯示器產業上下游產業鏈的承諾。美國「應用材料公司」自78年於臺灣設立辦公室以來，在臺營運近31年，是我國顯示器與半導體產業重要的合作夥伴，也是外商企業在臺發展的代表案例。

美商應用材料公司於82年成立臺灣子公司，定名為「臺灣應用材料公司」，99年於臺南南部科學園區成立「顯示器製造中心」，生產與顯示器生產相關

的電漿強化化學氣相沈積設備與物理氣相沈積設備，投資金額約計新臺幣5.6億元，擴建後廠房總面積約4,200坪，新增就業投入為150人，相關設備的年產量可逾100臺，年產值將逾新臺幣200億元，並可望直接與間接創造國內上、中、下游平面顯示器的就業人口，並對我國設備零組件國產化及產業在地化有極大幫助。

104年再成立「顯示器研發中心」，自美國、德國引入尖端技術，目的在加速先進顯示器製造技術的開發，其中包括抗反射層、透明導電氧化物(TCO)薄膜與氧化金屬電晶體陣列。除了與臺灣多所大學強化長期合作關係，也已設定多項顯示器關鍵零組件在地供應的目標，以提高本地採購比例與全球化進程。具體而言，應用材料公司將對更多符合資格的本地供應商進行評估，以協助臺灣建構更完整的顯示器供應鏈，並全面提升臺灣的顯示器技術與體質。

「顯示器研發中心」營運後，將搭配「顯示器製造中心」為生產觸控面板與氧化金屬 TFT 背板必需之大面積物理氣相沉積與化學氣相沉積系統，提供關鍵製程、技術與工程方面的支援。此外，「顯示器研發中心」也落實本地人才培育與養成訓練，並加強與臺灣產學研各方面的合作，提昇臺灣的產品研發技術能量。

108年，美商應用材料公司選擇南科興建第二座顯示器設備製造中心與研發實驗室廠房，成為美商應用材料公司全球首座顯示器設備製造與研發合一的基地，將製造液晶顯示10代以上的大型面板生產設備與 OLED 設備，並引進先進研發的機臺製程技術的創新。

特別是面板設備龐大難以航空運送，若工廠設置於美國，船運又曠日費時，影響競爭力。目前全球的面板客戶主要集中於亞洲，因此美國應用材料公司選擇臺灣作為其研發與製造中心，就近服務亞洲客戶。

在大尺寸電視及手機 OLED 螢幕需求加速增溫下，樂觀預期未來顯示器

製造設備市場規模可觀，透過與臺灣應用材料公司在供應鏈的合作，結合其在臺灣培植的供應鏈夥伴，蓄積高階研發與製造能量與健全、完備本土供應鏈。借重臺灣的地理位置、豐沛人才及反應敏捷的供應鏈，並導入美國應用材料公司顯示器事業群主要產品的製造與研發能力，帶動本土供應鏈技術層次與品質的升級、對亞洲顯示器客戶提供更完善的服務，進而達成：

1.以臺灣為卓越中心，累積研發能量及現場工程能力，並加深與客戶的連結，以養成快速反應客戶服務的能力；

2.整合總部、臺南製造中心及臺灣產業的上中下游鏈結，加速創新產品的導入、開發與建構新產能。加強臺灣在顯示器從零組件到整機的設計、製造與研發能力；

3.啟動顯示事業群與臺灣產業界的合作，接收美國總部的研發能量，壯大產品研發與技術含量。

應用材料公司位於臺南的「顯示研發中心」位於整體產業鏈的中樞，上游與相關材料廠及學術研究單位合作，下游則結合產業夥伴與供應鏈支持，得到良好產業連鎖合作效果。

以「數位無光罩聚焦曝光顯影系統」為例，目前曝光設備為日本廠商寡占，其產能有限不符市場需求，而開發下世代顯示技術所需的超精細畫素所需的人力、物力龐大且曠日廢時，「數位無光罩聚焦曝光顯影系統」逐漸被各面板廠的研發單位重視，臺灣應用材料公司在臺南研發中心運用相關獨家技術與產業夥伴在硬體製造上尋求合作，並與當地面板廠進行元件開發驗證，以求逐漸取代傳統曝光設備。

此外，「電子束顯微儀設備」則是自應用材料公司半導體事業部轉移之技術，在面板設備業為首創，用以搭配電子束檢測儀的缺陷實測，並與面板廠客戶開發更新的應用，例如雷射退火檢測、OLED 缺陷檢測，以「看見」缺陷。

在以上與臺灣合作夥伴開發的案例，主要呈現的合作模式為：(1) 位於美國的應用材料總公司，切入關鍵核心技術，並與產業客戶密切合作，共同架構開發規劃與技術規格，滿足客戶對於生產速度、製程精度、產品價格與售後服務品質等條件的產業需求，進而研發關鍵核心模組；(2) 應用材料公司位於臺南的「顯示研發中心」將負擔起建立新製程技術，將設計好的設備與製程交予合適的研究單位或面板廠進行開發驗證後，再與產業夥伴合作移轉製工廠生產；(3) 臺灣廠商主要聚焦高精密硬體零組件製造。

換言之，美國「應用材料公司」希望在臺灣尋找能配合、支援其顯示器設備的廠商，臺灣產業夥伴則能由美商應用材料公司初步驗證過之步驟切入，並協助臺灣廠商提升技術能力已通過更高階的驗證，進而達成極大化本土化生產比率的最終目標。

表2-1-18 應用材料公司產業夥伴合作說明

產業夥伴	合作關係	目前合格供應之設備零組件	未來合作項目
千附實業	• 委託製造	• 不鏽鋼製及鋁製真空腔體設備合格供應商	• 超十代不鏽鋼製及鋁製真空腔體設備
靄歲科技	• 委託製造	• 電控面板設備合格供應商	• 超十代電控面板及變電箱
帆宣系統科技	• 委託製造 • 合作研發	• 管線及焊接	• 主結構製造
公準精密工業	• 委託製造 • 合作研發	• 鋁製反應腔	• 超十代鋁製反應腔 • 反應腔內上電極擴散板 • 反應腔內之熱板邊框
中興電工	• 委託製造 • 合作研發	• 不鏽鋼製反應腔體	•
日揚科技	• 委託製造 •	• 真空閥件	• 超十代「平臺」設備

資料來源：本研究整理

隨應用材料公司顯示器事業群與臺灣本土供應鏈的成功合作經驗，更可能進一步外溢至半導體事業群等，使臺灣廠商由顯示器事業群供應商晉升為半導體事業群的供應商，而成為半導體事業群供應商之後，除產值有望持續提升外，所獲得的高階製造技術亦可擴大範圍運用於航太、國防等精密工業，嘉惠整體臺灣高科技產業的永續發展。

特別是受美中貿易戰影響，美國應用材料公司甚至規劃最終將所有顯示器事業群的大部分設備產品集中於臺灣生產製造，以服務以亞洲為主體的顯示器產業，例如逐步轉移超10代及有機發光元件顯示器設備的製造與研發。但可能遭遇在臺合作夥伴企業產能不足、無能力或無意願擴大規模，以符合美國應用材料公司高門檻的品質需求。

三、中小企業、新創企業輔導納入「國際化」元素

本研究發現「臺南市中小企業服務團」目前已導入專業團隊輔導業者進行轉型或行銷推廣，未來可進一步納入或強化「國際行銷」的元素。事實上，臺灣自動化工業、機械產業及工具機產業，已為全世界第四大出口國，此成果即為以往工研院機械所籌組之輔導團，於北中南輔導業者、提昇其競爭力，進而有利我國自動化工業、機械產業、工具機產業向國際輸出、鏈結。此外，臺南市眾多大專院校，蘊藏眾多專業人才及產學合作機會，但尚缺乏相關平臺或管道鏈結國際，未來可思考如何嘗試運用學界能量進行鏈結。

觀察臺南市政府近期設立的「贏地創新育成基地」，進駐產業較偏重文創、文旅領域。未來可強化引入高科技、軟硬體創業新創公司，或強化與南部科學園區及其他工業區的整合¹³，以及與國外新創團隊交流、海外參賽、受訓落地等活動。

四、既有優勢產業與新興產業輔導資源之分配

依據臺南市政府發布的《臺南市促進科技與新創產業發展自治條例》、《臺南市低碳城市自治條例》，其針對綠能、生技、數位科技、流行時尚、會展、其他文化創意和其他經主管機關認定之科技與新創事業等七大策略性產業，提供輔導及補助優惠措施。但依據民國108年的資料顯示，臺南市目前的產業產值仍以半導體、光電、汽車零組件為主，綠能、生技、數位科技、

¹³ 資料來源：綜合整理自本研究專家座談會1與座談會2之發言記錄。

流行時尚、會展、文創等產業，無論在員工人數、營業收入、研發經費的金額與比率上均偏低。可能意謂臺南市政府雖有意拉抬與創造在地新興產業，但現階段仍以既有優勢產業佔據產業結構主導地位，未來有限政策資源應如何配置於優勢產業與新興產業，仍待商榷。

表2-1-19 臺南市主要產業從業員工數、營收與研發經費

產業	108 年底從業員工 人數		108 全年營業收入		108 全年研究發展 經費	
	人	比率	億元	比率	億元	比率
電子零組件業	65,776	21.0%	6,054.3	33.2%	453.9	73.1%
基本金屬業	17,347	5.5%	1,739.4	9.5%	8.6	1.4%
金屬製品業	40,170	12.8%	1,672.8	9.2%	5.5	0.9%
化學原材料、塑橡膠原料及 人纖業	5,845	1.9%	1,196.0	6.6%	14.3	2.3%
食品及飼品業	18,271	5.8%	1,189.1	6.5%	6.9	1.1%
機械設備業	24,113	7.7%	1,110.7	6.1%	39.6	6.4%
汽車及其零件業	24,899	8.0%	910.3	5.0%	21.3	3.4%
塑膠製品業	24,265	7.8%	736.2	4.0%	4.5	0.7%
電力設備及配備業	10,834	3.5%	526.6	2.9%	16.4	2.6%
飲料及菸草業	3,004	1.0%	522.7	2.9%	1.9	0.3%
紡織業	14,140	4.5%	414.4	2.3%	4.8	0.8%
其他化學製品業	5,803	1.9%	345.1	1.9%	5.0	0.8%
其他業	13,097	4.2%	313.5	1.7%	2.5	0.4%
非金屬礦物製品業	5,133	1.6%	277.7	1.5%	1.2	0.2%
電腦電子產品及光學製品業	8,711	2.8%	255.7	1.4%	13.2	2.1%
其他運輸工具及其零件業	6,850	2.2%	225.5	1.2%	2.5	0.4%
藥品及醫用化學製品業	5,848	1.9%	166.9	0.9%	11.2	1.8%
紙漿、紙及紙製品業	3,559	1.1%	142.6	0.8%	4.5	0.7%
成衣及服飾品業	2,872	0.9%	107.2	0.6%	-	0.0%
印刷及資料儲存媒體複製業	4,330	1.4%	90.8	0.5%	2.4	0.4%
皮革毛皮製品業	2,216	0.7%	64.4	0.4%	0.4	0.1%
家具業	2,065	0.7%	58.2	0.3%	-	0.0%
橡膠製品業	1,503	0.5%	40.4	0.2%	0.2	0.0%
產業用機械設備維修及安裝業	1,179	0.4%	29.4	0.2%	0.2	0.0%
木竹製品業	716	0.2%	20.9	0.1%	-	0.0%

資料來源：經濟地理圖資中心，本研究整理

肆、小結

本節主要盤點臺南市政府近期的招商引資措施，發現其使用之政策工具如設置「臺南市招商網」、「工業區投資標的資料庫」、「工廠設廠馬上辦中心」、「商業登記單一窗口」、成立跨局處「投資會報」、老舊工業區基盤設施改善、「地方產業創新研發推動計畫」、「贏地創新育成基地」等均與其他五都常見的投資促進、產業輔導工具差異不大。

另一方面，則可觀察到臺南市政府相對其他五都，尚未提供針對較大型企業的營運總部補助、研發補助，可能是造成臺南市企業獲得中央政府「營運總部認定」、「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助數量較低的原因之一；而針對中小、新創企業輔導的「臺南市中小企業服務團」、「贏地創新育成基地」未來亦可進一步強化、納入與「國際化」相關輔導議題或元素，以強化臺南市的投資環境競爭優勢。

第二節 臺南市吸引海外投資的成果

臺南市自詡為現代與歷史融合的都市，臺南市政府致力推動五項發展主軸，包括「文化首府」、「產經重鎮」、「智慧新都」、「創生城鄉」、「希望家園」，透過資源整合、創新服務加快都市建設，並以多元配套措施吸引各領域的產業龍頭廠商及專業人才赴臺南市投資及工作。臺南市內擁的眾多工業（園）區/科學工業園區，也正朝科技創新、高值化、智慧園區等方向推動產業升級轉型。特別是隨產業趨勢發展，臺南市儼然成為繼新竹之後，我國最重要的半導體產業重鎮。

壹、臺南市吸引臺商、外商投資的成果

臺南市政府108年吸引與帶動工商業發展表現成績不斐，尤其因中美貿易戰，臺商回流需求增加，更提升吸引投資的績效。而臺南市政府的施政主軸也依循打造「產經重鎮」搭配運用南部科學園區、沙崙智慧綠能科學城作

為雙引擎，帶動供應鏈、衛星工廠投資。同時，臺南市政府也持續整合產官學研各界資源，持續厚植產業基礎，完善投資環境，進而協助新興產業發展及傳統產業升級轉型。

表2-2-1 臺南市工業招商成果

年度	新增家數（家）	新增投資額（億）	新增年產值（億）	新增就業人數（人）
100 年	282	1,055.54	1,169.62	23,286
101 年	271	2,700.96	4,254.16	21,525
102 年	255	2,411.59	5,360.78	14,207
103 年	311	2,185.22	3,771.40	8,337
104 年	268	96.21	158.56	4,157
105 年	345	378.93	838.43	8,857
106 年	273	250.70	344.20	7,053
107 年	339	381.69	1,346.24	22,777
108 年	323	424.07	492.16	9,069
總計	2,667	9,885	17,736	119,268

資料來源：臺南市經發局（2020），投資商務科重大施政計畫及成果，網址：https://economic.tainan.gov.tw/News_Content.aspx?n=5149&s=7594359

第一，商業招商成果方面，截至108年12月底，公司登記家數38,290家，較107年同期成長2.49%；公司實收資本額9,378.98億元，與去年同期相比成長2.79%。商業登記家數68,829家，與去年同期相比成長2.66%；商業登記資本額135.06億元，與去年同期相比成長3.25%。

第二，工業招商投資成果上，自縣市合併升格起迄108年12月底，工業合計增加2,667件投資案，吸引9,885億元投資額，創造17,736億元產值及增加119,268個就業機會。其中，民國100年臺南縣市合併，101年則恰逢台積電、聯電、皇田等5大投資案進駐臺南市；台積電及聯電總投資額分別為3,600億元及2,400億元，分3年記入新增投資額、年產值、就業人數，造成相關數據呈現「前高後低」的現象。

近期，於臺南市具代表性之重大投資案有：

1.臺南市政府於107年12月核定通過由全程興業股份有限公司申請「全程興業產業園區」設置案。全程興業產業園區緊鄰新營工業區南側新圳路，

申請編定面積約為4.26公頃，預計投入17億元、創造20億元產值、增加100個就業機會。全程興業以生產高科技彈性不織布為核心，逐步發展成為一貫式整合產業供應鏈。生產產品涵蓋彈性不織布、複合彈性不織布、口罩等各式衛生用材料，產能5,000萬平方公尺彈性不織布，供衛生用品等耗材使用，為臺灣領導廠商。

2.大舜鈹金股份有限公司總部位於安平工業區，在安南區、永康區共有5間生產工廠，專精於工具機外罩鈹金設計、生產及製造。108年9月，大舜鈹金股份有限公司於臺南科技工業區舉行大舜形象會館動土大典，會館暨新設廠房占地超過2公頃，初期投資金額約新臺幣7億元，預估可創造60個就業機會。將結合綠能、科技及休閒，規劃興建會議室、展示中心、便利商店、餐飲及健身房等設立形象會館及廠房，提供給員工、周遭企業、勞工及社區居民的娛樂空間，連結工廠、行銷及休閒，不僅提升園區生活機能與工作品質，有助吸引人才。

3.群創光電深耕顯示器研發及自動化製造，於臺南科學園區內有多座廠房。由於看好 X 光影像檢測的需求將隨智能醫療及工業用檢測市場的發展而快速提昇，以原有的 X 光 FPD 產品團隊為基礎，於南科園區擴大投資設立睿生光電（股）公司，提供全球 X 光檢測用的感測器。108年9月睿生光電，於南科臺南園區舉行揭幕儀式。投資金額新臺幣2億元、創造250~300人之就業數。

4.台積電5奈米廠第一期廠房於108年第1季進行機臺安裝，預計109年量產；另3奈米廠預定109年開始興建，其中環差案已於107年12月環保署第345次審查委員會決議修正通過。兩項投資案預計可創造就業人數9,000人。

5.廈興國際股份有限公司投入4億元在仁德區新建廠房，結合智慧化之國產機械設備進行轉型升級，預計可創造97個就業機會。主要生產籬笆與戶外家俱，其中籬笆產品獲得多項專利，終端客戶包含零售業、連鎖餐飲業及

建材業等。此外，也為車用零組件、運動器材等業者提供客製化表面處理服務。透過核心生產能力、多元化產品運用，提升產品附加價值。

6.109年1月，璨揚企業於南部科技工業區舉行動土儀式，預計投入10億建造及擴建增設自動倉儲，新廠面積約22,700平方公尺，完成後可創造100個以上就業機會，以及每年增加5億元以上的產值。璨揚企業為臺灣最大的商用車燈製造廠，供多元化產品，包含 LED 燈、燈泡款、線組、反射片及相關配件，產品行銷遍及世界各地。

7.109年1月，家電大廠聲寶企業股份有限公司臺南廠舉行上樑典禮，該廠土地面積約8千坪，主要生產冷氣及電冰箱等，預計投資額26億，年產值70億、創造400個就業機會。聲寶企業臺南廠將做為南部集散地，將進行垂直或水平整合相關衛星工廠及運用雲端智慧化製造，成為創新、研發基地。

8.108年9月，Google 宣布於臺南科技工業園區設立資料中心；108年初 Google 也向座落於臺南市的太陽能電廠購買10MW 的再生能源電力，落實採用再生能源的承諾。隨著 Google 資料中心投資的逐漸增加，其也透過資料中心社區公益計畫（Data Center Community Grant Program）支持鄰近社區發展、支持 STEM（科學、技術、工程、數學）教育、協助弭平數位落差，以及發展維護區域生態。自104年至108年，已有超過40個包括公立學校和非營利組織等單位、超過50個幫助當地社區發展的專案，獲得總額約新臺幣1,350萬元的資助獎金。另107年起，Google 也在臺灣的資料中心招收實習生，後續則可能被心聘用為正職員工。

9.近年由於大數據、高畫質電視、行動裝置、自駕車、擴增與虛擬實境等應用，顯示器的未來需求可期。全球半導體與顯示器生產設備領導廠美商應用材料公司既有的臺南製造中心產能卻已滿載。為配合臺南顯示器大廠客戶的腳步，106年7月，美商應材於南部科學工業園區投資建造第二座顯示器設備製造中心，占地5.1公頃，以因應客戶對液晶顯示十代以上大型面板生

產設備及有機發光二極體設備的需求，並可以與在南科的顯示器研發實驗室與製造中心相互搭配。

10.暉盛科技為電漿設備的領導廠商，深耕臺灣及大中華地區半導體、印刷電路板及光電產業等領域。此外，暉盛科技的產品也與透過日本代理商（日立先端科技）的平臺，獲得日系軟板、IC 載板廠的訂單；日立先端科技也在108年底入股暉盛科技。109年4月，暉盛科技於臺南科技工業區內的「臺日創新園區」舉行新廠動土儀式。新廠面積約6,444平方公尺，預計投入10億，完成後可創造80個以上就業機會，以及每年增加7億元以上的產值。期待帶動電漿設備產業的發展及升級，並就近服務當地眾多科技大廠，用以提升電子產品生產之品質。

第三，在吸引臺商回臺成效上，近年臺商遭遇來自全球價值鏈與中國大陸政府推動產業升級、減排等多重壓力，而選擇關廠、內遷、外移與就地轉型等。而美中貿易戰、新型冠狀病毒肺炎疫情，更促使臺商加速轉移中國大陸而返回臺灣。進一步分析美國對中國大陸課稅清單共6,842項產品（301清單），以「電腦電子及光學製品業」，「電力設備及配備業」，「機械設備業」影響最大¹⁴，恰巧為臺商回臺投資的第二、三、四大產業，隨臺商回臺投資、產線移回，一般預期可挹注我國製造業生產、出口及就業，推升經濟成長動能¹⁵。

108年7月，中央政府實施「歡迎臺商回臺投資行動方案」，針對受中美貿易衝擊，赴中國大陸投資2年以上，回臺投資、擴廠之部分產線具備智慧技術元素或智慧化功能，提供土地租金優惠、專案貸款等協助措施。中美貿易戰讓臺商轉移生產線回臺南市，成為南部地區的受惠城市之一。截至109

¹⁴ 資料來源：江睿智（2019），「臺商回流發熱 將使這三產業轉單效應延燒」，經濟日報，2019年7月29日

¹⁵ 資料來源：廖禹揚（2019），「貿易戰轉單，臺電子產品對美出口增9成」，科技新報，2019年7月29日

年11月，臺南市臺商回流計有40案、預估創造10,330個就業機會。回流臺南市之代表性企業主要有：

1.群創光電股份有限公司之生產基地及銷售網絡遍佈全球，主要生產各式液晶面板及觸控模組，例如：電視用面板、筆記型電腦用面板、車用面板等，供應全球尖端資訊與消費電子客戶，為世界 TFT-LCD（薄膜電晶體液晶顯示器）領導廠商。受中美貿易戰波及，於臺南科學園區擴建及新建廠房以增加產能。群創光電股份有限公司投資額為537.12億元，可創造1,130個就業機會。主要生產各式液晶面板及觸控模組，例如：電視用面板、筆記型電腦用面板、車用面板等，供應全球尖端資訊與消費電子客戶，為世界 TFT-LCD（薄膜電晶體液晶顯示器）領導廠商。本次受中美貿易戰波及，於臺南科學園區擴建及新建廠房以增加產能。

2.國際地磚企業美喆國際有限公司為因應長期營運發展及分散產能，109年3月於臺南科技工業區舉行新廠動土大典，廠房預計面積4.3公頃，初期投資新額約新臺幣25億元，預估可創造245個就業機會、年產能約450萬坪、年產值約美金1.2億元。美喆專精於塑膠地磚製造，以往三個製造基地均位於中國大陸廣東省東莞市。臺南新廠採用環保製程及智慧製造來生產石塑地板，是美喆集團第四個廠，也是投資規模最大、自動化程度最高的生產基地。

3.液晶顯示器驅動 IC 封裝測試產能排名位居全世界第二位的南茂科技股份有限公司投資為151億元，預計擴充廠房以提升在臺南市的產能，並可創造391個就業機會。其主要測試與封裝設備機臺分別於新竹科學工業園區及南部科學工業園區，生產項目主要為個人用電腦、通訊設備、辦公室自動化及消費性電子產品等。

4.華新麗華集團旗下的中小尺寸面板廠瀚宇彩晶回臺投資南部科學園區79.1億元，設置生產線以因應國際品牌車載需求，並新增 Micro LED、可折疊觸控模組、電子標籤及高階應用模組產線，預計可新增935個就業機會。

5.「投資臺灣事務所」公布網路通訊設備領導商「啟基科技」曾於108年4月因應客戶需求、調整全球產能布局，經「歡迎臺商回臺投資行動方案」投資27億興建臺南廠，提供客戶更具彈性的產地選擇；109年6月，啟基科技再投資近55億元新建南科 S3廠，增設通訊產品產線，持續導入機器手臂和AI 影像辨識等高度自動化技術與相關製程，預估新增近2,000個本國就業機會。

截至109年11月26日，「投資臺灣三大方案」累計通過724家企業審核，總投資金額約1兆1,430億元，包括205家臺商回臺投資約7,886億元，帶來6.5萬個就業機會。六都中，桃園市、高雄市、臺中市及臺南市均獲得突破1,000億元的回流金額。科技業及製造業回流可能造成北部設廠成本進一步增加，未來在成本驅使下，廠商於南部新開發工業區設廠的意願應會增加。

表2-2-2 通過「歡迎臺商回臺投資行動方案」審核回流臺南市之案例

審查會議場次	廠商	產業別	金額(億)	預估就業機會	行政區	回臺動機	投資內容
5	歲立機電	高階工具機	12		永康區	• 美中貿易戰 • 中國大陸成本提高 • 訂單減少	• 於新竹縣新埔鎮購地新建廠房
11	得力實業	高機能梭織布料	5.7	50	新市區	• 美中貿易戰	• 更新臺南現有廠區機器設備 • 朝高值化與智慧製造
12	東陽實業	汽車零組件	40	163	安南區	• 增加臺灣市場佔有率	• 擴充臺南總部廠區 AM 塑膠與鈹金產品產能
13	堤維西交通	汽、機車車燈製造銷售	40	58	安南區 南區	• 確保長期競爭優勢	• 於臺南科技工業區建置第二座自動倉儲 • 擴建現有工廠，添購自動化機器設備
13	亞歲機電	CNC 加工中心機製造	23.5	142	總公司-新竹 分公司-安南區	• 美中貿易戰	• 擴大 CNC 工具機產線 • 導入智慧工廠關鍵技術與應用
14	啟碁科技	網路通訊設備	26.96	超過1000	總公司-新竹 廠區-南科	• 配合客戶需求與全球產能規劃 • 增加生產與供貨彈性	• 擴建現有新竹廠與新增產線 • 購置臺南科學園區既有廠房與設備 • 生產高附加價值的 5G、家用車用等系列產品
16	岱稜科技	燙金箔	8	35	麻豆區	• 美中貿易戰	• 於臺南麻豆新建高效能智慧化產線與倉庫開發節能環保材料
16	敬祐科技	窗簾	35	469	柳營區	• 美中貿易戰 • 客戶要求轉移生產基地	• 於柳營科技園區建置新廠與研發中心 • 投入環保材料與高附加價值窗簾產品開發
17	廣泰金屬	金屬加工用機械製造	24	50	官田區	• 美中貿易戰	• 擴充既有產能與擴大投入醫療用高附加價值產品。
18	凌華科技	電腦及其週邊設備製造			總公司-臺北 分公司-臺南永康	• 美中貿易戰	• 布局智慧工廠，提高製造與研發投資比重

審查會議 場次	廠商	產業別	金額 (億)	預估就 業機會	行政區	回臺動機	投資內容
21	不具名電子 零組件大廠	電子零組件	30	227		• 美中貿易戰 • 供應鏈重整	• 將南部科學園區原有廠房擴建為智慧化工廠，增設 7 條銅箔基板產線
21	某電池專業 製造廠商	電池相關專 業製造	6	200		• 客戶要求轉移生產基地	• 興建新廠
22	達邦蛋白股 份有限公司	生物科技	1	14	安南區	• 美中貿易戰 • 中國大陸需求減少	• 開發高機能、高附加價值產品 • 農業生技「綠色、智能、食安」高值化製造
23	期美科技	代工高階商 用健身器材	16	270	西港區	• 美中貿易戰	• 於新吉工業區建置新廠，導入智慧製造
23	不具名微型 線性滑軌龍 頭大廠	關鍵零組件	77	320		• 美中貿易戰 • 考量臺灣經濟面與政策面相對穩定	• 在臺南科學園區設立全球營運總部 • 於樹谷園區建立智慧化生產工廠，擴充高性能機電產品生產線
24	瀚宇彩晶	光電產業	79.1	935	總公司-臺北 分公司-臺南新市 區	• 美中貿易戰 • 客戶要求轉移生產基地	• 投資南科廠生產線，新增 Micro LED、可折疊觸控模組、電子標籤及高階應用模組等產線
25	緯穎科技	電腦及其週 邊設備製造	15	410	總公司-新北市 分公司-安定區	• 美中貿易戰	• 於南科臺南園區打造生產與創新研發基地 • 設置智慧化研發實驗室、全球產品失效分析實驗室、亞太區售後服務及維修中心
27	友達光電	光學器材製 造	407	600	總公司-新竹市 工廠-臺南科技工 業區	• 美中貿易戰	• 擴建桃園、臺中現有廠房，導入高階智慧化產線，生產電競顯示器、大尺寸面板等高附加價值產品 • 首度在臺灣建立高階車用面板產線，提供「臺灣製造」面板模組

審查會議場次	廠商	產業別	金額 (億)	預估就業機會	行政區	回臺動機	投資內容
27	友勁科技	網際網路	5.5	320	安南區	• 美中貿易戰 • 配合客戶需求	• 導入自動化生產提高轉廠及生產效率 • 生產雲端資料中心交換器等高單價、高值化產品
28	全一電子	電子零件	15	300	南區	• 美中貿易戰	• 建置全智慧化產線新廠，生產原中國銷美訂單
28	翔名科技	半導體設備及關鍵零組件之製造	15	38	總公司-新竹 分公司-臺南新市區	• 美中貿易戰	• 於新竹香山區建置新廠，導入智慧製造及工業機聯網 • 打造國際級生產基地，帶動其他中小型本土供應商升級轉型
30	康那香	藥品／化妝品及清潔用品零售業	17	87	將軍區	• 美中貿易戰	• 生產高附加價值不織布生產技術 • 開發更多元產品，將技術根留臺灣
31	南寶樹脂	化學原料製造業	18	30	西港區	• 美中貿易戰 • 客戶布局調整	• 興建總部大樓及廠房，增添自動化產線設備 • 因應接著劑功能創新與化學材料無毒環保趨勢
32	不具名臺灣線材製造龍頭大廠	汽車扣件廠商材料	9	46		• 美中貿易戰 • 客戶布局調整	• 建置2座新廠 • 於既有廠區擴充產線，導入智能化設備
34	永豐餘工業用紙	紙製品	14	62	總公司-臺北 分公司-臺南安平	• 中國大陸禁廢令 • 美中貿易戰 • 就近服務客戶 • 強化供應鏈	• 新增智慧化設備提升產能 • 因應綠色環保潮流，將提高排放標準，降低汙染，運用再生能源
34	恒耀工業	金屬製造加工	10	46	仁德區	• 美中貿易戰 • 配合客戶轉移供應鏈	• 在仁德區購置臺南六廠（前製程） • 永康科技園區新建永科廠（後製程）

審查會議 場次	廠商	產業別	金額 (億)	預估就 業機會	行政區	回臺動機	投資內容
36	南茂科技	半導體製造業	151	391	新市區	• 美中貿易戰 • 拉大與同業生產規模差距 • 維持技術領先優勢	• 於南科與竹北擴充顯示器面板驅動 IC 與記憶體封測產能 • 布局新業務與新產線
37	東佑達自動化科技	機械設備製造業	10	預估 100	安南區	• 配合客戶轉移供應鏈 • 提高產品自製能力 • 因應全球自動化生產趨勢	• 於新吉工業區新建廠房，擴增關鍵元件產線 • 運用機電整合能力開發多元客製化商品 • 推動產業鏈互利共生共創價值
42	群創光電	光電產業	537.12 (臺南)	1130 (臺南)	總公司-苗栗 分公司-臺南市新市區 A~C 廠-南科	• 美中貿易戰	• 在竹科(苗栗)、南科擴大智慧製造、自動化 ZERO TOUCH 關燈工廠產線 • 擴充新興領域、高附加價值產品 • 提升前瞻技術研發能量
44	美喆國際	塑膠製品製造業	25	245	總公司-新北 分公司-臺南安南區(臺南科技工業區)	• 美中貿易戰 • 中國大陸成本上升 • 分散產能	• 在臺南科技工業區採用環保製程及智慧製造，生產硬性塑膠地磚
49	臺灣穗高科技	鋁合金製品製造業	12	21	新市區	• 因應國防產業，支援「國機國造」	• 擴建南科臺南園區新廠、建置熱處理、CNC 加工、精密線材及陽極表面智慧化產線
51	閎康科技	半導體製造業	22	200	總公司-新竹 實驗室-南科	• 美中貿易戰 • 供應鏈自主化	• 為新竹、臺南實驗室添購先進製程檢測分析設備 • 以生產先進製程、車用電子及 5G 產品為主
52	梧濟工業	鋼鐵製造業	3	18	新吉	• 配合客戶轉移供應鏈 • 提供客戶本土化模具降低成本	• 在臺中、彰濱、臺南新吉廠既有產線導入數位控制設備、升級舊有產線

審查會議場次	廠商	產業別	金額 (億)	預估就業機會	行政區	回臺動機	投資內容
53	桂盟企業	自行車鏈條	8	30	永康區	• 美中貿易戰	• 於臺南新化廠增設智慧化產線，加強精密模具及特殊表處理核心技術開發 • 運用多地彈性製造策略降低衝擊，持續提升鏈條及零組件高值化，增加產品多元性
55	日揚科技	真空設備、零組件製造及技術服務	6	8	安南區	• 美中貿易戰	• 於新竹縣湖口工業區建廠投產，導入數位化管理系統 • 投入創新研發，達到製造、偵測智慧化的市場需求
55	誠毅紙器	紙相關製造	4	40	總公司-高雄 工廠-臺南歸仁	• 響應全球禁塑趨勢 • 掌握臺商回流商機	• 於高雄市二期廠房增設智慧化產線及防治污染設備 • 採用低汙染「食品級油墨」及相關原物料，針對可回收再製食用紙容器擴大產能 • 擴大永續產品影響力，杜絕製程中對石化能源的依賴
59	晶元光電	光電產業	54	150	總公司-新竹 H1 廠-新市區 S1 廠-善化區	• 美中貿易戰關拉抬成本，衝擊營收連帶受重創 • 考量未來 Mini-LED 新應用趨勢，及配合終端客戶要求	• 斥資 54 億元將大部分 Mini-LED 產能建置在臺灣 • 利用中科及南科現有廠房新建/改建高規格無塵室，以擴大智慧自動化產線，打造高階產品生產基地
-	啟碁科技	電子零組件	55	2,000	善化區	• 應客戶需求，調整全球產能布局	• 設立南科 S3 廠，增加通訊產品產線 • 導入機器手臂和 AI 影像辨識等高度自動化技術與相關製程
-	帝寶工業	汽車及其零	21	69	營運總部-彰化	• 面對中國大陸工資	• 擴大臺灣廠區營運與生產規

審查會議 場次	廠商	產業別	金額 (億)	預估就 業機會	行政區	回臺動機	投資內容
		件製造業			新營廠 新營模具廠	上揚、環保法規趨 於嚴格等投資環境 轉變，加上貿易戰 持續紛擾	模，往精緻化、高附加價值產 品發展 • 於臺南市新營工業區新建模具 技研廠，就近提供臺南新營廠 及第二研發中心所需
-	威技電器	家用電器製 造業	5	56	總公司-新北市 工廠-永康區	• 因應貿易戰高額課 稅衝擊與全球產業 供應鏈重組，將移 動式空調壓縮機自 中國廠移回臺灣生 產	• 於臺南廠新增壓縮機智慧化產 線與空調注塑線，提升移動式 空調產能

資料來源：投資臺灣事務所，本研究整理

此外，臺南市近年招商的最大亮點應屬台積電宣布在南部科學園區設立用以投產5奈米晶片的「晶圓18廠」，帶動周邊半導體外商、臺商供應鏈廠商的進駐，以及外商藉由生產製造本地化活動，與臺灣廠商形成夥伴關係，進而帶動臺灣廠商的升級與轉型。

具體而言，台積電於109年8月舉行「技術論壇」，揭露改良型7奈米是利用極紫外光（EUV）微影達成的第一個技術節點，且台積電目前擁有荷蘭商艾司摩爾（ASML）總生產量（70臺）一半的極紫外光微影曝光機，並生產整體半導體產業累計共60%的極紫外光晶圓產量。未來5奈米、3奈米等先進製程，將更依賴極紫外光微影曝光機。

在台積電持續向艾司摩爾採購大量極紫外光微影設備下，台積電在南部科學園區設立用以投產5奈米晶片的「晶圓18廠」，極紫外光微影設備就達18臺，台積電成為全球極紫外光微影設備最大買家。此外，興建中的「晶圓18廠」3奈米製程生產基地，也將於2022年量產。台積電5奈米進駐生產後，南部科學園區儼然成為全世界最先進半導體聚落，也是吸引相關業者進駐的最大原因，若非台積電在先進製程持續投資設廠與創新技術，對先進製程材料的要求愈來愈嚴苛，需要有多樣性，相關產業鏈也沒有持續投資臺灣的強烈必要性。

特別是作為旗艦廠商的台積電，在南部科學園區量產5/3奈米晶圓，直接吸引為就近服務客戶的極紫外光微影設備商艾司摩爾、德國半導體材料製造商默克等，擴大在南部科學園區的投資或升級原有研發或製造能量。此即吸引「定錨企業」進駐的群聚帶動效果。「定錨企業」（anchor firm）¹⁶指能誘發當地與該企業有關之供應商發展與創業的核心或主要企業，定錨企業發展能帶動鄰近地區經濟、產業與相關企業的擴張。因此，定錨企業可視為產

¹⁶ 資料來源：陳信宏、鍾富國、余佩儒、林葳均等（2018），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，經濟部委託研究，中華經濟研究院

業群聚、城市發展過程中，相當重要的成長動力。其不單對地方經濟發展、區域創新具貢獻，更對城市的興衰轉型有重要影響力。

為就近提供臺灣半導體客戶技術支援服務，荷蘭商艾司摩爾公司於92年在新竹成立臺灣總部辦公室，歷經多次擴大在臺營運，目前員工約2,800人。該公司於民國98年首次獲得經濟部支持成立「ASML 全球次微米曝光設備升級研發中心」，由海外導入半導體曝光技術之第一手資訊，並將製造開發整合技術移轉導入，提升臺灣本地廠商設計研發製造能力；後續再參加經濟部「鼓勵國外企業在臺設立全球訓練中心計畫」，於新北市林口成立「ASML 全球訓練中心」進行機臺翻新業務、光學量測設備模組整合設計及組裝、光罩傳輸模組（Reticle Handler）製造、YieldStar 光學量測設備生產、員工和客戶訓練，持續擴大在臺投資規模、強化在地供應商連結、技術訓練也留在臺灣。

表2-2-3 艾司摩爾公司在全球的主要技術併購事件

年度	併購或入股	內容
96	收購美國模擬運算軟體商 Brion	光刻模擬運算技術能降低晶片製造時產生偏差，增進良率
101	艾司摩爾客戶聯合投資專案	- 加速 18 吋晶圓及 EUV 微影技術開發，釋出最多 25% 股權讓客戶入股 - 英特爾、台積電和三星現金收購艾司摩爾共 23% 的少數股權，以提供 13.8 億歐元研發資金
101	收購美國準分子雷射源供應商 Cymer	- 雷射光源龍頭廠 - 逐步提昇光源功率至 250 瓦，滿足每小時 125 片晶圓生產量產門檻
104	入股德國 Carl Zeiss SMT	取得光學鏡片龍頭德國蔡司（ZEISS）旗下「蔡司半導體製造公司」24.9% 股權，取得超低誤差之光學反光鏡技術
105	收購臺灣漢微科	整合 EUV 微影設備與電子束檢測設備，開發「多重電子束圖案缺陷量測系統」，在晶片製造過程中，即時將檢測數據反饋給微影設備，確保穩定生產
107	收購荷蘭微影機製造商 Mapper	Mapper 宣布破產，艾司摩爾取得其智慧財產權及留任員工，讓其有機會參與 EUV 和次世代 EUV High-NA 技術製造

資料來源：本研究整理

事實上，觀察艾司摩爾公司的發展歷程，其擅用併購、入股和引入客戶作為公司股東等方式，在全球進行技術開發與零組件整合，推動零件外包與技術合作開發，以獲得最先進技術、回應客戶需求打造產業生態系；相較日本 Nikon、Canon 的內部研發模式，艾司摩爾以相對開放的態度獲取技術，具有更高的彈性與效率。例如，105年收購位於臺南市、當時臺灣的「股后」—漢微科技公司之後，接收其科電子束檢測研發與設備製造團隊，並協助其由既有的單一電子束技術開發進階的「多重電子束圖案缺陷量測系統」，成功整合艾司摩爾的極紫外光微影設備與漢微科技公司的電子束檢測技術，優化5奈米以下曝光精準度。艾司摩爾公司也藉此機會成立臺南廠，從事電子束（ebeam）和多光束（multi-beam）檢測設備製造。

109年，艾司摩爾公司於臺南科學園區成立占地1,625平方公尺、配備實機模組（live module）的「EUV（極紫外光）全球技術培訓中心」，提供技術理論課程和無塵室實機操作課程，協助台積電南科7奈米、5奈米以及未來3奈米製程。目前配置14位講師，估計每年可提供數千小時課程，為艾司摩爾公司和客戶培育技術工程師。

表2-2-4 艾司摩爾公司與臺灣供應鏈之合作案例

合作廠商	與臺灣供應鏈合作內容
信邦苗栗廠	• 委託製作用於浸潤式掃瞄機臺的真空控制設備，增加技術能力、擴大產品多樣性
帆宣頭份廠 帆宣臺南廠	• 純代工轉為共同參與開發，生產浸潤式掃瞄機臺模組，並獲其他半導體設備大廠訂單
APP 錐光金屬	• 合作研究製造用於前瞻量測設備的超潔淨設備模組，跨入半導體設備供應商，並獲其他半導體設備大廠訂單
公準	• 由一般機電廠商升級為半導體精密加工業者，具備整合測試能力、參與艾司摩爾新機設計
懷霖	• 原為航空包裝、包材，轉為微影曝光設備開發特製運送載具、箱具，並獲其他半導體設備大廠訂單
德商亞矽	• 應邀於「前瞻量測研發中心計畫」來臺設立據點
漢微科	• 併購後，將單一電子束提升為多重電子束技術，將半導體製造的圖案缺陷控制技術推向高峰

資料來源：本研究整理

事實上，艾司摩爾公司96年起即陸續透過參與經濟部主導的「ASML 全球研發中心及技術支援中心」、「ASML 全球次微米曝光設備升級研發中心」、「前瞻量測設備 Advanced Metrology 與製程技術研發中心」計畫，培養本土供應鏈。觀察艾司摩爾在臺灣的供應鏈本土化活動，顯示其技術創新理念為合作開放、模組化外包、協同聯合開發，構建以艾司摩爾為核心的產業生態系。目前進入艾司摩爾供應鏈的臺灣廠商包括光罩盒供應商家登、極紫外光設備模組代工廠帆宣；其餘則有研華、懷霖、公準、翔名、千附等，各模組系統在關鍵供應商內部完成，交由艾司摩爾組裝、進行整機安裝調試。

除艾司摩爾公司之外，德商默克向來將南部科學園區視為半導體先進製程沉積材料的研發與生產重鎮，自台積電宣布南部科學園區為5/3奈米生產基地之後，默克亦宣布109年加碼投資南科路竹廠，主要可區分為：(1) 原本在美國的生產線繼續生產外，還將在路竹廠設立全新的產線；(2) 在臺灣開發全新產品，並在地生產，供應臺灣的客戶。109年底，默克在路竹廠會建置全新的半導體先進製程 low-K（低介電）和 high-K（高介電）沉積材料產品線，110年1月將正式量產，可以提供樣品給客戶，未來將持續新增更多新產品線。

此外，為了讓臺灣與美國分析能力同步，默克也加碼擴大舊有實驗室與增設新的實驗室。以前這類實驗室都在美國設立，現在因為客戶有先進製程材料需求，為了能配合客戶對於研發、品管的要求，以及就近服務客戶，達成研發與製造在地化一條龍客戶服務，成為全球沉積材料很重要的研發與製造中心，並供應鄰近的南韓與日本。

由上可知，臺南市目前吸引海外投資的優勢主要在於半導體、光電、汽車零組件產業的聚落已成形，及鄰近高雄海空雙港的地理位置，再加上既有科學園區的加持與多個新興產業園區正待開發，產業用地供給仍有餘裕。進一步觀察近期臺南市所吸引的代表性重大投資案、回流臺南市之臺商企業案

例，也多半與在地既有之半導體、光電產業有關，顯見產業聚落之聚集效應明顯。尤其，半導體及面板產業產值占臺南市重要地位，面板產業雖稍為弱化，但應不至於左右整體招商成果。

另一方面，受「歡迎臺商回臺投資行動方案」吸引而回流臺南市投資之企業，在投資、擴廠活動上勢必具備智慧技術元素或智慧化功能，也因此可在一定程度上帶動產業升級轉型。但事實上，臺灣北部才是傳統、大宗的半導體、光電產業聚落，且多數政府計畫的推動辦公室亦位於北部，因此地方政府推動企業、產業國際化，若能加強協助將相關資訊轉知廠商，或可協助廠商爭取更多國際曝光及媒合機會。因此，若臺南市政府後續能加強挹注資源，扶持數個新興產業形成產業聚落或運用產業園區之能量，搭配其餘協助企業國際化的措施，更可提高企業拓銷海外之機會。

換言之，美中貿易戰、新型冠狀病毒肺炎促使全球產業鏈加快轉移至東南亞、印度，甚至回流臺南市。為把握此一大勢，臺南市政府在招商措施上，可更積極強化運用各式補助、輔導、基礎建設，以營造更優質、具競爭力的經商、設廠環境。特別是鎖定既有產業或欲進一步培植的新興產業內，生態鏈上的海內外旗艦企業、定錨企業，引導企業的關鍵部門（如營運總部、研發、採購、籌資）進駐臺南市，將低階生產及勞動力密集部門移往海外，引導在地企業提升國際競爭力。

貳、臺南市外商企業的國際化活動－基於「僑外投資事業營運狀況調查」的分析

我國近年持續鼓勵移轉先進產業技術、市場資訊以及經營方式、強化本國人力資本與產業聚落，以便持續爭取臺灣成為跨國企業區域營運總部與研發創新中心、戮力營造適合投資的環境以吸引國際企業前來投資經營，並確保外資能在臺永續經營。我國亦積極透過政策制定帶動產業發展，維持我國

產業及企業競爭力以因應國際經濟情勢變化。政策上如何持續吸引外資前來進行價值性活動，進而對我國經濟產生正向助益，成為我國經濟發展的重要考量。因此我國政府自民國59年起即進行「僑外投資事業營運狀況調查及對我國經濟貢獻分析」¹⁷，期望能掌握僑外資在臺經營情況與投資動向，有助於我國對於僑外資投資事業之管理。至今已進行50年，對於掌握僑外投資經營現況與提供政府施政與政策之擬定有其參考價值。透過彙整問卷調查分析後，冀能在幫助僑外投資事業廠商來臺投資，與政府擬定外資政策與相關法令之修正方面有所助益。

早期，我國經濟發展主要靠華僑投資挹注，華僑投資歷經民國86的高峰後，投資金額崩跌導致重要性不如以往。華僑投資占僑外資比例由65-59年的約40%，迅速滑落到民國70年代與80年代的10%左右；89年後隨著外資增加與僑資持續下降，106年僑資投資件數共28件、總金額940萬美金；107年僑資投資件數共31件、總金額1,177萬美金，華僑投資的金額與件數雖呈現微幅上升，但件數僅占全年僑外投資件數3,621件的0.85%、金額占全年僑外投資金額114.4億美元的0.10%。換言之，我國目前之僑外資組成絕大多數已為「外國人投資」。

經濟部投審會統計，107年核准僑外投資件數為3,621件，較去年同期的3,415件增加6.03%；投資總額為114.4億美元，較106年同期增加52.27%，是近10年最高（前次高點為105年的110.37億美元）。107年核准僑外投資金額的地區來源，以荷蘭的34.96億美元（30.56%）最多，其次為歐洲其他地區的19.33億美元（16.90%）、第3為日本的15.25億美元（13.33%）、第4為加勒比海英國屬地的14.87億美元（13.00%）、第5是德國的6.42億美元（5.61%）分居前5名，合計總金額約占核准僑外投資總額的79.40%。

¹⁷ 華僑係指經僑務主管機關或政府授權之駐外單位簽證而取得身份者，故僑資事業皆以個人名義投資，均屬自然人之投資；而外資事業不論來自何方，可以法人或自然人之名義投資；若兼具華僑投資人與外國投資人的事業，則稱僑外合資事業。

107年僑外資投資金額前5名的產業依序為電子零組件製造業36.43億美元（31.85%）、金融及保險業32.44億美元（28.36%）、化學材料製造業15.16億美元（13.26%）、批發及零售業8.94億美元（7.82%）、不動產業4.52億美元（3.96%）。相較之下106年僑外資投資金額前5名的產業依序為電子零組件製造業、資訊及通訊傳播業、金融及保險業、批發及零售業、不動產業。

「僑外投資事業營運狀況調查」的對象為凡在臺灣地區經經濟部（包括投資審議委員會、商業司、加工出口區及新竹、中部與南部科學工業園區）核准的僑外投資事業，且資金到位滿六個月以上之全體廠商，均為調查對象。107年「僑外投資事業調查」總共寄發問卷2,200份、成功回收共1,068份、回收率為48.5%。其中（1）僑外非服務業共寄發問卷660份，成功回收共329份，回收率為49.8%；（2）僑外服務業則寄發問卷共1,540份，成功回收共739份，回收率為47.9%。

在問卷設計上，對於僑外服務業及僑外非服務業，分別就以下六個層面進行調查：（1）投資事業營運概況；（2）營運本地化進程；（3）在臺的研發創新活動；（4）對我國經濟之影響與效益；（5）對於臺灣政府效能之評分；（6）對臺營運環境檢討與建議等。調查重點在於掌握僑外投資企業營運狀況與動向。

為了解在臺南市投資的僑外商國際鏈結狀況，本研究由「僑外投資事業調查」成功回收的1,068份服務業與非服務業問卷的廠商內，篩選投資於臺南市的廠商，其中服務業者12間、非服務業者16間，並檢視相關業者回答「僑外投資事業調查」問卷中，有關國際鏈結活動的情況。

表2-2-5 「僑外投資事業調查」內有關「國際鏈結」之題項

服務業	非服務業
添購辦公及機械（運輸）設備總計： 1.在臺灣購買比率 2.由國外進口比率	貴公司採購原料及零配件總額： 1.在臺灣購買比率 2.由國外進口比率
在臺主要營運模式、技術與 Know-how 來源： 1.海外母公司 2.在臺灣自行研發 3.購買國外技術 4.合資公司提供 5.委託母公司國家的機構研發 6.委託臺灣機構研發 7.當地外包業者 8.其他	在臺灣的主要技術來源為： 1.海外母公司 2.在臺灣自行研發 3.購買國外技術 4.合資公司提供 5.委託母公司國家的機構研發 6.委託臺灣機構研發 7.OEM、ODM 8.其他
在臺灣進行創新服務之內容： 1.開發新產品 2.提供新服務內容 3.開發新市場與新客層 4.其他	在臺灣進行研發創新活動之動機： 1.研發新技術、新材料或新產品 2.降低生產成本且提高效率 3.提升產品品質或功能 4.開拓新市場 5.取得政策或租稅優惠 6.利用本地研發資源 7.其他
在臺灣進行研發創新之合作對象： 1.客戶 2.材料供應商 3.協力廠商 4.顧問公司 5.科研機構或技術移轉單位 6.大專院校 7.其他	
臺灣營運據點在亞太地區市場策略地位： 1.目前母公司尚未在亞太其他地區投資營運 2.臺灣據點做為亞太地區的營運總部 3.臺灣據點受其他亞太區域總部節制 4.個別據點僅負責當地市場，直接由母公司管理 5.其他	
	外銷訂單之接單與出貨地區比重分別為： 1.海外母公司 2.臺灣貴公司 3.其他地區子公司
	目前在臺灣有設立之部門： 1.區域營運總部 2.製造生產部門 3.研發及設計部門 4.行銷部門 5.財務部門 6.企劃部門 7.採購部門 8.其他
未來三年在臺的營運規劃： 僱用臺籍員工，1.增加 2.不變 3.減少 在臺投資規模，1.增加 2.不變 3.減少	

資料來源：經濟部投資審議委員會（2019），「僑外投資事業調查」問卷，本研究整理

表2-2-6 臺南市非服務業僑外資國際鏈結之概況

非服務業 (臺南市 16 間、高雄市 18 間)	臺南市 (%)	高雄市 (%)
貴公司採購原料及零配件總額：		
1.在臺灣購買比率	79.2	69.86
2.由國外進口比率	20.8	31.91
在臺灣的主要技術來源為：		
1.海外母公司	20.8	13.8
2.在臺灣自行研發	55.5	30.5
3.購買國外技術	4.1	13.8
4.合資公司提供	2.7	5.5
5.委託母公司國家的機構研發	4.1	12.5
6.委託臺灣機構研發	5.5	13.8
7.OEM、ODM	6.9	4.1
在臺灣進行研發創新活動之動機：		
1.研發新技術、新材料或新產品	41.4	25.0
2.降低生產成本且提高效率	27.1	14.2
3.提升產品品質或功能	27.1	28.5
4.開拓新市場	1.4	21.4
5.取得政策或租稅優惠	0.0	10.7
6.利用本地研發資源	2.8	0.0
在臺灣進行研發創新之合作對象：		
1.客戶	21.5	8.3.0
2.材料供應商	15.6	20.8
3.協力廠商	13.7	16.6
4.顧問公司	0.0	25.0
5.科研機構或技術移轉單位	7.8	29.1
6.大專院校	5.8	
臺灣營運據點在亞太地區市場策略地位：		
1.母公司尚未在亞太其他地區投資營運	25.0	33.3
2.臺灣據點做為亞太地區的營運總部	31.3	27.7
3.臺灣據點受其他亞太區域總部節制	12.5	22.2
4.個別據點僅負責當地市場，直接由母公司管理	25.0	16.6
外銷訂單之接单地區比重分別為：		
1.海外母公司	0.0	0.00
2.臺灣貴公司	98.5	92.85
3.其他地區子公司	1.5	33.33
外銷訂單之出貨地區比重分別為：		
1.海外母公司	0.8	34.50
2.臺灣貴公司	99.2	95.07
3.其他地區子公司	0.0	0.00
目前在臺灣有設立之部門：		
1.區域營運總部	43.7	27.7
2.製造生產部門	87.5	83.3

3.研發及設計部門	75.0	33.3
4.行銷部門	75.0	72.2
5.財務部門	81.2	94.4
6.企劃部門	12.5	22.2
7.採購部門	75.0	88.8
未來三年在臺的營運規劃：		
僱用臺籍員工	增加 31.2、不變 68.7、減少 0.0	增加 33.3、不變 66.7、減少 0.0
在臺投資規模	增加 12.5、不變 87.5、減少 0.0	增加 0.0、不變 100.0、減少 0.0

資料來源：經濟部投資審議委員會（2019），「僑外投資事業調查」問卷，本研究整理

表2-2-7 臺南市服務業僑外資國際鏈結之概況

服務業 (臺南市 12 間、高雄市 44 間)	臺南市 (%)	高雄市 (%)
添購辦公及機械（運輸）設備總計：		
1.在臺灣購買比率	100	40.3
2.由國外進口比率	0.0	5.2
在臺主要營運模式、技術與 Know-how 來源：		
1.海外母公司	17.3	12.4
2.在臺灣自行研發	26.7	37.2
3.購買國外技術	1.7	7.4
4.合資公司提供	1.7	6.2
5.委託母公司國家的機構研發	7.0	3.1
6.委託臺灣機構研發	14.0	3.7
7.當地外包業者	12.2	13.0
在臺灣進行創新服務之內容：		
1.開發新產品	22.2	22.2
2.提供新服務內容	11.1	14.8
3.開發新市場與新客層	22.7	25.9
在臺灣進行研發創新之合作對象：		
1.客戶	21.5	24.2
2.材料供應商	15.6	7.1
3.協力廠商	13.7	28.5
4.顧問公司	0.0	1.4
5.科研機構或技術移轉單位	7.8	0.0
6.大專院校	5.8	0.0
未來三年在臺的營運規劃：		
僱用臺籍員工	增加 58.3、不變 41.6、減少 0.0	增加 29.5、不變 65.9、減少 4.5
在臺投資規模	增加 18.1、不變 81.8、減少 0.0	增加 6.8、不變 93.1、減少 0.0

資料來源：經濟部投資審議委員會（2019），「僑外投資事業調查」問卷，本研究整理

1.位於臺南市的受訪僑外資，107年採購原料及零配件總額中，服務業者「自臺灣採購」的比率為100%、由「國外進口」的比率為0%；非服務業者「自臺灣採購」的比率為79.2%、由「國外進口」的比率為20.8%。

2.臺南市的僑外投資事業主要技術來源，服務業「在臺灣自行研發」、「海外母公司」以加權比率計算的比率分別占26.74%、17.39%。臺灣自行研發的重要性超過海外母公司。

非服務業「在臺灣自行研發」的加權比率最高，達55.5%，且明顯高於「海外母公司」(20.8%)、「OEM、ODM」(6.9%)、「委託臺灣機構研發」(5.5%)、「購買國外技術」(4.1%)、「委託母公司國家的研發機構」(4.1%)、「合資企業提供」(2.7%)等其他來源。前述結果一定程度上表示非服務業與服務業僑外商關鍵技術來源，均以在臺南市研發為主、擁有自主創新能量。

3.非服務業僑外資在臺南市進行創新活動之動機在於「研發新技術或產品」(41.4%)、「提升產品品質或功能」(27.1%)、「降低生產成本且提高效率」(27.1%)、「利用本地研發資源」(2.8%)、「開拓新市場」(1.4%)、「取得政策或租稅優惠」(0%)；顯示臺南市非服務業僑外投資廠商進行研發創新主要聚焦產品開發、品質改善與製程創新等動機，目的是希望支援生產與營運，而非以利用本地研發資源、開拓新市場、取得政策或租稅優惠為主。

服務業僑外資在臺南市進行創新服務之比率，依序為「開發新市場與新客層」(22.7%)、「開發新產品」(22.2%)、「提供新服務內容」(11.1%)。

4.臺南市僑外資事業的研發創新合作網絡方面，其進行創新活動的合作對象，服務業從事創新活動的合作對象比率依序為「客戶」(21.5%)、「材料供應商」(15.6%)、「協力廠商」(13.7%)、「科研機構或技術移轉單位」(7.8%)、「大專院校」(5.8%)與「顧問公司」(0.00%)；非服務業依序為「客戶」(42.0%)、「材料供應商」(14.0%)、「科研機構或技術移轉單位」(18.0%)、「大專院校」(10.0%)、「協力廠商」(4.0%)與「技術顧問公司」(0.00%)。

5.由於非服務業僑外投資廠商生產的產品通常是附加價值較高的技術密集產品，在臺灣製造並外銷出貨的比率較高。臺南市非服務業僑外投資事業的接單地區以「臺灣為接單地區」約占98.5%；由「海外母公司」或「其

他地區子公司」接單的比率則分別為0%與1.5%。另外在出貨方面，以「臺灣出貨」比例最高，占99.2%；由「海外母公司」或「其他地區子公司」出貨的比率則分別為0.8%與0%。顯見臺南市僑外投資非服務業的外銷型態是以本地化的「臺灣接單、臺灣出貨」為主。

6.非服務業僑外商在臺南市設立的部門相當完備，但設立「區域營運總部」(43.7%)、「企劃部門」(12.5%)的比例，仍低於「研發及設計部門」(75.0%)、「採購部門」(75.0%)、「行銷部門」(75.0%)、「財務部門」(81.2%)和「製造生產部門」(87.5%)。

7.臺灣營運據點在亞太地區市場策略地位方面，顯示臺南市僑外投資事業，在臺灣與其他亞太地區據點之分工。首先，服務業僑外資廠商回答「目前母公司尚未在亞太其他地區投資營運」的比率為58.3%；答覆「臺灣據點作為亞太地區的營運總部」的比率為8.3%；回答「臺灣據點受其他亞太區域總部節制」的比率為8.3%；答覆「個別據點僅負責本地市場，直接由母公司管理」比率為25.0%。其次，非服務業僑外資廠商回答「目前母公司尚未在亞太其他地區投資營運」的比率為25.0%；答覆「臺灣據點作為亞太地區的營運總部」的比率為31.3%；回答「臺灣據點受其他亞太區域總部節制」的比率為12.5%；答覆「個別據點僅負責本地市場，直接由母公司管理」比率為25.0%。

8.關於僑外投資事業在「未來三年在臺營運規畫」，服務業在「僱用臺籍員工」方面，回答增加者占58.3%、不變者占41.6%；而回答將增加「在臺投資規模」的比率為18.1%、「在臺投資規模」不變者為81.8%。非服務業僑外資廠商回覆將增加「僱用臺籍員工」的比率為31.2%、不變為68.7%；此外，回答增加「在臺投資規模」的比率為12.5%、「在臺投資規模」不變者為87.5%。

9.針對中美經貿摩擦對僑外資在臺投資規模、在臺企業僱用員工人數、投資據點、投資研發創新規模之影響進行詢問。首先在臺南市的服務業僑外

商方面，表示在臺投資規模、雇用人數、投資據點將「不變」的比率達83.3%，而在臺研發創新規模「不變」的比率達75.0%；其次在僑外非服務業方面，表示在臺投資規模、雇用人數、投資據點、在臺研發創新規模「不變」的比率分別達75.0%、81.2%、100.0%、75.0%，而表示將「增加」在臺投資規模、雇用人數、投資據點、在臺研發創新規模的比率則分別為6.2%、12.5%、0%、6.2%。針對前述四項表示「難以判斷」或「減少」均較低。此反映僑外商在臺南市的布局偏向觀望。

參、小結

本節透過盤點臺南市的工業招商成果、「歡迎臺商回臺投資行動方案」回流臺南市之案例、基於「僑外投資事業營運狀況調查」瞭解臺南市外商企業的國際化活動等三個面向，試圖瞭解臺南市吸引外來投資的成果。首先，民國101年，恰逢台積電、聯電分別投資3,600億元及2,400億元，並分3年記入新增投資額、年產值、就業人數，導致工業招商數據呈現「前高後低」。

其次，截至109年7月24日，六都中，桃園市、高雄市、臺中市及臺南市均獲得突破1,000億元的臺商回臺投資金額，尤其受「歡迎臺商回臺投資行動方案」吸引而回流臺南市投資之企業，在投資、擴廠活動上往往具備智慧技術元素或智慧化功能，可在一定程度上帶動產業升級轉型，且回流之產業領域與具在地優勢之半導體、光電產業高度相關，顯見產業聚落之聚集效應明顯。

最後，本研究藉由檢視在臺南市的僑外投資業者，回答「僑外投資事業調查」問卷中，有關國際鏈結活動的狀況與動向。發現臺南市的僑外資，在採購原料及零配件、主要技術來源、研發創新動機、研發創新合作對象、臺灣營運據點在亞太地區市場策略地位、外銷訂單之接單地區比重、外銷訂單之出貨地區比重等問項上，均有更偏向「本地化」的傾向。

第三節 臺南市對日招商與交流措施

歷史上，臺南市為臺灣與日本淵源最深的城市之一，臺南市內留有許多日治時期建築，日籍觀光客也是國際觀光客源的主力、多達1/4的「友誼市」來自日本。除了傳產業如工具機、精密機械、汽車零件製造業之外，臺南市同時為農業重鎮，並擁有南部科學工業園區等重要科技聚落，匯集半導體、液晶螢幕、太陽能、LED 等製造商，尚有民生產業如餐飲業、服務業、金融業、旅遊業等，皆希望獲得與日本廠商合作的機會。因此，對日本的招商引資與產業交流，持續為臺南市政府推動的政策措施，而每年年底臺南市政府也會舉辦「日本日」、「臺日交流聯誼活動餐敘」活動，邀請投資臺南市的日商共聚交流，增進合作情誼與機會。

壹、臺南市政府對日招商政策盤點

日本企業在臺南市的營運據點應會逐漸與日本母公司形成夥伴關係，扮演母公司拓展華人市場的轉化角色。臺灣的從業人員能夠逐步累積不同於日本市場的生產或服務創新知識，透過與母公司的知識交流，達到彼此影響、修正的效果。因此，日本企業進駐臺南市，不僅能透過生產或商業模式的轉化過程提升營運、人才素質，更有助於在地產業提升創新能力，朝向高附加價值化發展。因此臺南市政府持續布建、維繫與運用日商的關係網絡，希望達到投資促進的成效，採取的政策工具主要有：

一、協助設置臺日創新園區

民國100年時，為因應歐債危機延燒、全球經濟下滑隱憂，行政院通過「經濟景氣因應方案」，分為「日資注臺」吸引日商來臺投資等七大策略，同時具體推動「臺日產業合作搭橋方案」及「臺日產業創新園區」。其中，為迎合日本企業的群聚習慣，衛星廠旁邊圍繞協力廠的體系，因此在臺南科技工業區以「區中區」模式設立 TJ Park（臺日產業創新園區），面積32公頃

可容納20幾家廠商。

102年日本熱交換器製造廠商「臺灣大吳股份有限公司」成為第一家進駐臺日創新園區的日商，土地面積佔地3,000坪、總投資金額約新臺幣3.5億元。亦是株式會社 Daikure 繼在泰國、越南投資排水用格柵板產業後，第三個海外據點。臺灣大吳公司以母公司獨家技術生產熱交換器核心組件鋁鰭管，可提高能源效率、補足我國高階熱交換器產品缺口，有助於交換器產業鏈整合，並作為中國大陸、東南亞等地的生產、研發、行銷、售後服務中心。

此外，臺日創新園區也連結日本「中小企業基盤整備機構」所製作的臺日合作商機網站「J-GoodTech」，內容包括日本當地優秀企業、國外企業，對於中小企業所需的技術合作或商品代理等，皆可透過此平臺與國外企業交流。另外，「J-GoodTech」還能提供臺灣中小企業將公司商品或技術，透過此網頁做國際性推廣。透過臺日合作商機網站，有助於工業區內中小企業，在技術、創新及產品的共同推展。

二、運用「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」增加對日本知名度

「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」期透過強化企業海外拓銷能量，藉由帶領中小企業參與國際知名展會，協助打開企業知名度並與國際買家接觸創造接單效益，希望透過安排潛在通路、買家之參訪與商品介紹、行銷手法並邀請潛在買家進行商洽媒合會等方式，打造公部門能用最少資源協助企業開拓市場的模式，以發揮擴大參與企業接單、拓展全球市場的目標。

105年7月由經濟發展局率團，整合臺南市12家廠商參加「GIFTEX 東京國際禮品展」，於臺灣館設置2個攤位，展出40多個品項。以參展、拓銷參訪和辦展商機媒合會之三合一方式，爭取廠商各自向日本公司之採購方進行產品簡介，強化成案機會；連結貿協臺灣貿易中心東京事務所和工研院日本辦事處，串連臺灣之海外資源擴展招商網絡，進而擴大臺南市政府日本拓銷整

合拓銷和招商的成效。

106年7月為突破商品行銷瓶頸，發展臺南城市特色商品，融入「臺南好禮」品牌概念，塑造臺南市產品形象，協助參展廠商增加商貿機會，臺南市經發局進一步整合21家拓展團廠商，於「GIFTEX 東京國際禮品展」設置4個攤位展出50多個品項，以一次購足之理念規劃共同展區，實踐「共同參展、各自接單」營運與服務模式，推出多項國際氛圍之臺南在地文創商品。此外也拜會川崎市政府、船橋森林城市、中小企業基盤整備機構、藤澤未來生活智慧社區、日產自動車、橫濱再生能源世界展示會和柏葉智慧城市等，了解產業技術發展概況、雙方產業特性與運作機制，並連結當地產業龍頭代表，促進臺日雙方產官研交流與強化招商。

107年7月，臺南市政府持續辦理「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」，並參加「GIFTTEX 2018東京國際禮品展」鏈結日本生活設計用品通路及禮品通路的 Today's special 自由之丘店與株式會社東急 Hands，進行交流與採購洽談；也拜會中介機構，主要目的是促進瞭解日本相關產業最新技術發展的概況，而透過雙方的交流，希冀可整合彼此產業特性，結識並持續鏈結當地知名產業代表，以促進臺日雙方產官研之永續交流。

另參訪川崎市與仙臺市。前者近年積極發展太陽能、氫能與生質能等綠色科技，進而可鏈結臺南市沙崙綠能科學城、成功大學等產官研單位，推動跨國媒合工作；後者則發展新創基地，包括育成加速器等，並與日本指標型企業 NTT 等共同開發無人機、自駕車與資通訊系統，另外與 NOKIA、飛利浦等合作推展高齡銀髮產業所需的技術，皆可作為臺南市推動地方產業鏈結國際、企業媒合交流等跨國合作的主題。

表2-3-1 「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」對日交流活動

時間	目的地	官員/局處	重點行程	成果
105/7	日本東京 （「105年度臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」參加亞洲日本展會）	• 經濟發展局 方進呈局長	• 參加東京禮品展 • 拜會株式會社 Loft、激安殿堂 • 拜會大阪市政府、大阪商工會議所、機械振興協會 • 拜訪貿協臺灣貿易中心東京事務所、工研院日本辦事處	• 以東京禮品展作為參展的展會 • 安排洽商媒合
106/7	日本東京 （「106年度臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」參加亞洲日本展會）	• 經濟發展局 方進呈局長	• 參加東京禮品展 • 參訪銀座・伊東屋、三越百貨 • 拜訪船橋森林city、中小企業基盤整備機構、川崎市政府經濟勞動局、松下電器等	• 鏈結日本知名文創產品與文具通路、百貨龍頭等通路 • 進行交流與採購洽談 • 依據臺南市政府政策，參訪日本智慧城市、綠能科技、無人車等設施與推動組織
107/7	日本東京 （「107年度臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」協助企業拓銷及招商）	• 經濟發展局 殷世熙代理局長	• 參加東京禮品展 • 拜會川崎市政府、川崎商工會議所、仙臺市政府 • 參訪 Today's special、株式會社東急 Hands • 考察三井不動產株式會社、JASFA 永續安心安全社會新能源活用推進協議會等	• 以東京禮品展作為參展展會 • 進行交流與採購洽談 • 結識日本知名產業代表和臺南市推動的綠能產業與創業輔導，促進臺日雙方產官研之永續交流

資料來源：臺南市全球經貿合作拓展推動計畫，本研究彙整

三、在臺南市舉辦日商媒合商洽會

臺南市政府經濟發展局與 JASFA(永續安心安全社會新能源活用推進協議會)於108年11月合作舉辦「臺日綠能環保企業媒合商談會」，配合全球環保、綠能趨勢，臺南市發展再生能源、創新節能科技及營造低碳社區，提升民眾響應再生能源政策的意願。邀請參與之日本企業包括：研發可淨化水質與消臭微生物的「株式會社 Ayamekai」；專精隔熱耐衝擊、複合多層玻璃開發與製造的「株式會社 Sanshiba 複層」；具備50年電力系統相關經驗的太陽能發電設備商「株式會社千代田 Energy」；開發 Mabuchi-Hybrid 多功能太陽能風力複合智慧系統的「株式會社馬淵工業所」；從事工業用軟體與醫學、齒科應用軟體開發與銷售的「株式會社 Rise」等，組成經貿團赴臺南市與在地業者進行商機媒合與洽談。透過安排日本企業分享自身技術與產品，並進行臺日雙方商機媒合，希望透過一對一個別深入洽談，尋求符合彼此需求的合作模式，促進雙方之互動交流，共創跨國合作商機。

「臺南-福井企業媒合商談會」，臺南市政府與福井商工會議所合作，邀請日本福井縣5家企業廠商代表，包括擁有超過百年歷史的電子材料與化學品商社「江守商事」公司；研發超硬切削工具、自動化去毛邊機器人、專精模具與零件加工的「株式會社 Seawave」公司；具備60年包裝資材開發製造、尋求 OEM、技術移轉夥伴的「株式會社 MIYAGEN」公司；從事鈦金屬產品製造、非鐵金屬加工的「Yamauchi Matex」公司以及創新木料防腐技術的「Marvel」公司等5家，與臺南市企業商洽交流，增進雙方產業合作機會。

「臺南-川崎企業媒合商談會」，106年以來，臺南市政府即與川崎市政府合作舉辦「臺南-川崎企業媒合商談會」，邀請專精分析檢測儀器、微型化學晶片開發並應用在農藥檢測上的「MICRO 化學技研株式會社」；生產排水管道軟性、伸縮耐震配件的「FKS 株式會社」；擁有精密機器、半導體製造裝置、零件加工技術的「早川製作所」；研發特殊建材、板金成型加工自由

空間製作模組的「株式會社 HIRAMIYA」；製造販售國宴級 Non-alcoholic sangria 及米醋飲料的「天然素材蔵」等分別與檢測儀器、橡塑膠、機械設備、金屬加工、非酒精飲料製造等相關技術之日本企業，組成經貿合作團前來臺南市。安排日本企業針對自身技術、產品進行簡報，並進行臺日雙方商機媒合，透過一對一個別深入洽談，尋求符合彼此需求的合作模式，促進雙方之互動交流。

四、透過「臺南市臺日友好交流協會」輔助與維繫日商關係網絡

「臺南市臺日友好交流協會」作為友好交流橋樑，長期協助和日本民間交流互動及有意來臺投資的日系企業瞭解臺南市在地投資環境，也幫助已在當地紮根的日商解決因語言和交通不便造成困擾。另也協助市政府辦理各種不同類型的活動，促進臺南市政府、民眾與日本之交流、認識，及陪同臺南市政府接待日本參訪團，如「2019臺南市產業政策及重大施政計畫說明會暨臺日交流聯誼活動餐敘」、「日本南宮城十二市町訪問團」、「石川縣加賀市宮元陸市長訪問團」、「日本東京都建築師事務所協會新宿分部臺灣研修訪問團」等。每年並搭配市政府或相關單位探訪日商加強溝通，促成多家日本企業赴臺南投資並開設分公司。

除舉辦對日多項的交流活動之外，「臺南市臺日友好交流協會」本身於106年入駐臺南市定古蹟，作為臺日文化藝術交流空間，定期舉辦導覽課程，以「日本文化村」概念營造部落社群，串聯臺南市各觀光歷史景點，讓更多日本遊客及臺南市民更了解文化資產獨特性，也可提供臺日藝術家聚集交流及創作發表場所。

表2-3-2 「臺南市臺日友好交流協會」對日交流活動

活動時間	活動名稱	活動內容
109/4	九谷燒作品募集 宣傳記者會	- 石川縣加賀市於103年7月與臺南市締結友好城市，於109年邁入第六週年 - 臺南市及加賀市共同舉辦「九谷燒繪皿原畫徵選比賽」 - 入選作品燒製成九谷燒繪皿，作品於10月下旬起於新營文化中心展出
108/11	「臺南市與山形市的『都市』魅力再發現」研討會	- 國立成功大學、日本國立山形大學都市・地域學研究所、社團法人臺南市臺日友好交流協會等舉行「臺南市與山形市的『都市』魅力再發現」研討會 - 從城下町的歷史特色出發，探討山形市觀光魅力，增進彼此學術、文化的了解、學習
108/10	「2019年總爺和風文化祭」	「總爺和風文化祭」藉由百年糖廠古蹟做為友誼橋樑，與日本各城市建立友善國際交流的舞臺 - 結合臺南在地業者與宮城縣團體共同辦理美食市集、浴衣、手作、吉祥物彩繪、和紙團製作、和太鼓、茶道、木芥子、盔甲體驗等
108/9	2019 總爺和風文化祭-宮城縣工藝品特展	邀請日本東北宮城縣傳統工藝「木芥子」、「玉蟲塗」、「白石和紙」、「堤燒」等日本國家、宮城縣指定傳統工藝品來臺南展出
108/9	2019 臺灣寄席-日本講談與落語-傳統說書會	此說書會專為通曉日語的臺灣朋友所設計，由正宗講談師與落語家呈現日本的傳統說話藝術
107/3	故鄉與春之慶典音樂會	107年之「故鄉與春祭」，是延續104年1月於臺北市、105年3月於仙臺市之「天祐臺灣感恩公演」的企劃 - 此次於臺北、臺中、臺南拓展文化交流的場地，期望未來能於兩國更多的地區公演
106/12	3年深度旅遊6次臺南，日本女插畫家愛上古都	日本女插畫家佐佐木千繪，於臺南市臺日友好交流協會發表出版以臺南為主題之旅遊插畫式導覽書《LOVE 臺南》
106/9	「千碗百歲」臺南公園百年紀念茶會明登場	- 長期推廣日本茶道的若山貴義，召集京都龍谷大學、光華女子大學及同志社大學3校的茶道部師生20人來訪臺南 - 與臺南民間團體舉辦「千碗百歲-臺南公園百年紀念茶會」，共同慶祝臺南公園百歲生日

資料來源：本研究整理

五、舉辦「臺日交流聯誼活動餐敘」暨表揚優良投資日商

為達「安商」、「留商」目標，臺南市政府透過單一窗口協助日商解決各項投資面臨的問題，並從居住、醫療到子女教育等提供協助與支持，使在臺

南的日商及人員，能夠安心進駐與投資。日商在遇到擴廠、經營時若發生任何困難，臺南市政府亦會協助解決；而針對2億元以上之投資案，則由市長每月召開投資會報，親自主持追蹤管考並協調相關單位以排除投資障礙。

表2-3-3 臺南市政府表揚優良投資日商名單

已投資時間(年)	公司名稱	資本額(億臺幣)	布局
40	臺灣多代精密	1.7	• 68年於臺南官田工業區設廠 • 主要業務為金屬製品加工業及電氣零件製造業
35	天田股份有限公司	0.8	• 73年於臺灣成立子公司，107年於臺南成立中心 • 生產金屬板雷射、沖孔、切斷或折曲等鈑金加工機械，省力化、自動化設備及軟體開發，模具製造、銷售及維護
30	嘉城工業	0.5	• 生產PVC押出製品與冷氣裝飾管槽、配件等 • 銷售日本、美國、歐洲等國
25	臺灣捷恩智	2.2	• 88年於臺北成立，95年於南部科學工業園區臺南園區設廠 • 生產新世代資訊媒介材料如液晶及LCD週邊材料、有機EL、精密電子元件、晶圓用工業高純度矽材
15	臺灣艾迪科精密化學	2.0	• 94年於臺南科技工業區設廠 • 主要業務為Wet process用藥劑、高折射率材料、接著劑、塗佈材料、重合開始劑、高散熱絕緣片、銅油墨
10	臺灣西鐵國際物流	0.1	• 97年於臺北設立總部辦公室，98年成立臺南營業所，與高雄事務所共同擴充南部地區服務 • 營業項目為海空運進出口、報關業務、物流
5	艾爾斯半導體	3.0	• 於103年進駐臺南科學工業園區投資設廠 • 回收晶圓廠使用過的監控片和測試片，進行研磨、清洗等工序的再生；擁有5吋~12吋的再生能力，並擁有業界唯一18吋再生晶圓產能，是全球最大晶圓再生公司
5	臺灣東特半導體	0.8	• 103年投資新臺幣1.6億元於臺南科技工業區設立公司，為全球投資的首站並提供40個工作機會 • 引進高平整度的研磨技術，生產光罩用青板、石英板玻璃基板，臺南分公司主攻生產液晶面板螢幕，及觸碰面板螢幕等元件

資料來源：本研究整理

此外，臺南市政府也舉辦「臺日交流聯誼活動餐敘」，會同日本臺灣交流協會高雄事務所、經濟部工業局南區工業區管理處、臺南市臺日友好交流協會、科技部南部科學工業園區管理局與日本企業在臺幹部等進行交流。透過交流餐敘，創造臺南市與日系企業間互動及未來合作商机，另也表揚投資臺南滿5年、10年、15年、20年、30年、35年、40年的日系企業，讓日商感受重視以增進雙方情誼，也期盼引領更多日商加碼投資、根留臺南市。

六、嫁接中央政府「臺日產業合作推動辦公室」，促進與日本產業合作

101年11月，我國經濟部與日本經濟產業省簽署「臺日產業合作搭橋計畫合作備忘錄」雙方政府選定合作產業包括風力發電、太陽能發電、電動車、LED 照明、五金設備、機械零件、電子設備、數位內容、生化醫藥、資訊服務、電子商務等11項特定產業，並將：

- 1.雙方秉持互惠、有效、務實、彈性及迅速等原則，尊重彼此的企業利益及市場機制，定期舉辦會議，針對如何將方案具體化致力交換意見；

- 2.強化中小企業及臺日的地方計畫合作關係；

- 3.不僅限於製造領域，同時強化服務領域等廣大產業領域的合作關係。

經濟部為落實臺日產業合作，於101年3月成立「臺日產業合作推動辦公室」建立完善推動體系及單一服務窗口，以加速推動臺日重點產業合作，擴大合作類別範疇。除在日本當地設立服務窗口、支援辦理產業合作活動之外，也經由：(1) 創造鏈結，協調整合對日產業交流合作管道、研擬臺日產業合作推動策略、開發臺日產業合作案源、維繫與日本相關單位公共關係；(2) 實際推動，舉辦臺日產業合作高峰論壇、建置資料庫及臺日合作宣導推廣活動、專案追蹤及轉介合作案件。

實際運作上，著重從多元化及多樣化推動產業合作，依據事業經營、研發設計、生產製造及市場行銷合作等類別，首先發掘及媒合相關案源，於引進臺日產業合作案件後，結合國內現有促進投資與招商機制提供服務。若屬外人投資性質案件，由「投資臺灣事務所」提供在臺投資服務；其餘形式之合作個案則由經濟部各產業推動小組協助合作案之推動及執行。

表2-3-4 臺日產業合作推動策略

策略	強化官方交流平臺	擴大對日地方合作	深化及擴增重點產業組織網絡交流	建構全方位臺日夥伴關係
內容	• 辦理臺日產業合作推動小組委員會會議 • 官方交流產業推動心得、法規制定及鬆綁等議題，並凝聚推動共識 • 透過經產省協協助對接地方產局	• 規劃以富山、大阪為起點，由單一縣、市、區合作，擴大至區域合作 • 同時與三重、香川、和歌山、愛媛、秋田、高知、鹿兒島等七個地方簽署 MOU 的地方政府，共同強化對日地方交流	• 推動地方推動組織及公會利隱對接，尋找企業及基型企業及冠軍 • 規劃鏈結如九州 K-RIP（循環相關）、JEITA（電機、電子相關）、ARIB（電機波）、JARA（機器人）等	• 藉由臺日企業、深布化及價值鏈對接、方案對接、地方對接、局等競爭及擴大出口 • 以東協及印度等新南向市場為導向，強化第三國合作

資料來源：2020臺日產業合作推動辦公室，網址：<https://www.tjpo.org.tw/dl/2020-tj-plan-cht.pdf>

觀察臺日產業合作推動辦公室的策略，可發現其試圖補強日商在臺投資三模式（鄰近臺灣客戶、轉出口製造據點、作為商業模式的測試市場）的不足，而意欲進一步深化臺日在技術合作、共同研發、生產製造、品牌行銷等價值鏈合作，最終進展到共組解決方案，建構全方位臺日夥伴關係。透過善用雙方資源，提升彼此獲利，加速掌握新興產業全球市場。

在「臺日產業合作推動辦公室」推動臺南市與日本各界的產業合作活動的類型上，則明顯多於「臺美產業合作推動辦公室」，除辦理雙方參訪交流外，也實際促成日商赴臺南市投資、簽署合作意向書、臺灣企業導入日方解決方案、日商在臺南建置實證場域等。具體如：

105年，為推動智慧綠能聯網共通平臺，將新興科技與智慧應用融入居家住宅，落實綠能科技運用，資策會臺日產業推動中心負責的「臺日產業合作推動辦公室」在經濟部工業局的支持下，促成日商 Panasonic 與臺南市政府合作建置「Panasonic 臺南智慧低碳實證屋」，實際驗證 Panasonic 智慧節能科技解決方案在南部的使用效益，選擇臺南市民居住的臺南厝作為範本，運用能源管理加上空氣品質、照明解決方案設置，經由「創能」、「蓄能」、「節能」，設置智慧低碳城市的參考示範場域，收集實證數據、提供全推廣智慧低碳宜居城市應用實證數據。落實運用再生能源，同時推動環保新概念。

108年康那香公司在「臺日產業合作推動辦公室」的協助下，與日本 Total care system 簽訂合作備忘錄，共同推廣廢棄紙尿布回收，減少紙尿布的焚燒和掩埋，轉而建立循環系統、朝「零廢棄」目標邁進。

108年「臺日產業合作推動辦公室」為擴大協助及交流，首度與「臺南市臺日友好交流協會」合作舉辦「臺南日商聯繫交流會」，並聘任自102年起即擔任「臺南市臺日友好交流協會」理事長的郭貞慧，作為資策會臺日產業推動中心顧問，透過關鍵人脈，深耕南部日系企業友好關係，期望未來臺灣和日本企業能有更多合作交流機會。

表2-3-5 「臺日產業合作推動辦公室」活動涉及臺南市廠商例舉

時間	活動	內容
109/3	聚焦 MaaS、AI、IoT 技術，辦理臺日創新技術交流	- 與 Panasonic 辦理臺日創新技術交流會，針對 AI、IoT 可衍生在 MaaS 的應用進行交流 - 邀請臺灣 6 家新創業者：馥鈺科技（一站式旅遊平臺：旅行蹤）；拉可有限（新型行李寄放服務：lalalocker）；司圖科技（自動化整合的室內定位系統）；見臻科技（微小化嵌入式視線追蹤模組）；艾歐資訊（AI 照護辨識服務系統）；以及洞見未來（多人聲分離引擎）
108/12	臺日簽訂合作備忘錄共推廢棄紙尿布回收體系	- 引介不織布產品製造商康那香企業公司與九州環境能源產業推進機構研討紙尿褲回收技術交流 - 共同推廣廢棄紙尿布回收計畫，確認合作模式、技術及經驗的分享
108/9	2019 推動日立先端與華創聚智合作在臺導入智慧製造解決方案	- 推動日立先端科技公司（分公司）與華創聚智智能科技公司簽署合作備忘錄 - 導入智慧製造解決方案，加速臺灣中堅企業發展工廠智慧自動化

時間	活動	內容
108/4	促成 DQ Solution 與長榮大學合作	• 引介日本餐飲企業 DQ Solution 與長榮大學合作，進入校園試營運 • 提供觀餐系、營養系及應日系等學生參與實習
108/3	協助籌組臺灣醫療器材產業赴日本關西考察團	• 與臺灣區模具工業同業公會合作，以醫療器材零組件製造商「穎佳企業」作團長，及其餘 9 間如龍德精密、臺灣生醫材料、明基透析等醫療領域企業，拜訪關西地區醫療器材企業
107/12	與 TEEMA 共同合作，籌組 IoT 產業赴日本秋田商機考察團	• 與臺灣區電機電子工業同業公會共同舉辦「臺灣 IoT 產業秋田縣商機考察訪問團」，率領軟體、自動化解決方案以及馬達等產業，包含均豪精密工業、士林電機等 5 家企業，前往日本秋田縣拜訪
107/7	率領臺灣儲能產業聯盟業者，赴日本香川、九州深耕綠能產業	• 率領臺灣區電機電子工業同業公會及 7 家臺儲能產業聯盟企業，如廣運工程、大亞電線電纜、太平洋電線電纜、協同能源等，洽訪日本香川縣、福岡縣與佐賀縣 • 針對自動化設備、太陽能面板檢測技術以及應用大數據管理分析，推動綠能產業與日本企業交流
107/4	臺日開創太陽能循環經濟國際合作商機	• 協助光宇材料股份有限公司、日本太陽能電廠檢測設備商 System JD 株式會社、正儀實業簽署臺日循環經濟技術合作備忘錄 • 提高太陽能電廠後端營運維護與發電獲利、擴展歐洲市場
107/2	協助臺日產業合作爭取第三國新商機	• 與日商日立集團辦理「臺日新南向商機與趨勢探討交流會」 • 由日立先端科技公司與其他業者分享東南亞市場投資環境概況與商機 • 交流未來臺日企業合作模式
106/10	日本秋田縣企業來臺商談會	• 促成秋田縣內七間電池模組系統、電子機械裝置，以及太陽能面板等電子業零組件等業者來臺參加「臺北國際電子產業科技展」 • 促進大同股份有限公司、東元電機（分公司）與臺灣骨王生技等臺灣業者，尋求產業供應鏈合作與技術合作商機
105/6	全球型臺日廠商合作實績-以 Panasonic 為例	• 臺南市規劃發展低碳綠能城市，協助臺灣松下電器於臺南市安南區完成建置「智慧低碳實證屋」 • 運用物聯網技術，透過創能、儲能、節能系統達到零碳排放 • 以家電設備結合智慧監控系統，提升室內空氣品質與舒適度
105/4	促進食品加工大廠日本食研擴大在臺投資	• 安排日本食研前往屏東農業生物科技園區、和發產業園區、<u>臺南科技園區</u>等地，進行擴大設廠用地視察行程
102/5	半導體關鍵材料日商日立化成擴大對臺投資	• 鑑於 5G、先進駕駛輔助系統、人工智慧等用途的 IC 基板材料需求提高 • 促成日立化成公司建立生產 PCB 用高性能積層材料工廠，及擴增半導體研磨材料「Nano Ceria Slurry」產能

資料來源：2020 臺日產業合作推動辦公室，網址：<https://www.tjpo.org.tw/dl/2020-tj-plan-cht.pdf>

貳、日本企業在臺南市的投資營運類型

目前在臺南市投資的日商已超過百家，如結進不鏽鋼公業、臺灣富士紡精密材料、臺灣東特及臺灣三浦鍋爐等。換言之，日本企業是臺南市重要的外資及技術引進來源，雙方可進一步互利互惠尋求產業共同發展。特別是面對臺南市產業升級的新需求，除建構優質及友善投資環境外，也需創造多元投資標的，建構更多產業聚落、促進產業多元性發展。例如日本知名企業三井不動產集團選定臺南高鐵車站特定區、南臺灣首座三井 Outlet Park 預計於110年秋季開幕，未來也將投入物流等產業。近年日商赴臺南市投資的重大案主要有：

- 1.東京特殊硝子株式會社於103年在臺南科技工業區投資1.6億元成立「臺灣東特股份有限公司」，提供40個工作機會。臺灣東特公司引進日本母公司的高平整度的研磨技術，生產光罩用青板、石英板玻璃基板，作為生產液晶面板螢幕及觸碰面板螢幕的主要元件。臺灣東特母公司—東京特殊硝子株式會社設立於26年，資本額3.3億日圓，年營業額60億日圓，產品領域從建築用玻璃、車用玻璃、光罩用玻璃到玻璃成膜加工，橫跨高科技與傳統產業，有助於臺南面板產業的技術提升。

- 2.東京電力近年拓展海外事業，透過與成大、工研院建立夥伴關係、參與沙崙智慧綠能科學城開發，包括建置區域能源管理系統，並就虛擬電廠、能源資訊運用、智慧城市、未來生活等，透過在沙崙智慧綠能科學城的計畫，在新場域與我國相關單位進行合作。107年6月成功大學和日本東京電力電網公司簽訂「跨國產學研發合作備忘錄」，將共同設立研發中心，以臺南沙崙為實驗場域，研發更具前瞻性的低碳生活智慧能源解決方案、建構高附加價值的能源服務創新模式。雙方合作內容包含能源政策設計、系統架構和數據後臺的管理，通訊技術發展、住宅物聯網服務等。成大和東京電力集團也將成立產學聯盟，邀請臺灣相關業界加入，將臺日能源產學創新研發成果，輸

向海外。

108年1月工研院、日本東京電力、東京瓦斯，共同簽訂「次世付能源儀表系統研究」合作協議書，預計民國109年於臺南沙崙智慧綠能科學城的「節能示範屋」建置次世付能源儀表系統，共同打造「虛擬電廠」示範場域。由：

(1) 工研院負責智慧能源管理系統、智慧家庭物聯網通訊協定標準(TaiSEIA)；透過家庭能源閘道器蒐集的大數據以人工智慧建立預測模型，依不同情境做最佳能源調度與控制。若預估明日太陽能發電量將超過用戶高峰使用電量，前一晚會優先使用儲能電力，預留儲能電池空間，藉此達到電力調度智慧化。(2) 日方負責建置「次世付能源儀表系統」，整合電表、水表、瓦斯氣表數據，透過無線通訊標準(Wi-SUN)傳輸到電表後，再傳送到家庭能源閘道器，家庭能源閘道器能用 TaiSEIA 標準連接，控制智慧家電。

108年完成「節能示範屋」軟硬體建置，109年底前完成系統驗證與資料收集分析，屆時將在地居民或研究員實際進駐「節能示範屋」，透過串連智慧電表及家電使用資訊，分析住戶的水、電、瓦斯、家電使用、發電與儲電等資料，除作為發展新智慧能源管理技術之外，也可讓電廠了解用戶的用電大數據，未來供電端需要使用更多的電力時，能藉由管控用戶端的能源使用情形，避免尖峰負載過高而跳電，實現「虛擬電廠」概念。打破實體電廠的限制，透過能源資通訊設備及技術，進行電力調度，提高能源使用效率。

3.日商東曹石英科技股份有限公司自88年即到臺南設廠。因應半導體需求增加，108年3月於南科臺南園區舉行第三期工廠竣工典禮，投資金額超過新臺幣3億元、新增30餘個就業機會。東曹石英科技股份有限公司是日本最早石英製造公司 Tosoh Quartz Corporation 的子公司，其母公司於民國25年在山形縣創立，資本額4.9億日圓，主要生產石英零組件，包含石英爐管、石英晶舟、保溫筒等，在日本有四個生產基地(包含臺南市的友誼市「山形市」)，

在臺灣、美國、英國等地有海外工廠。東曹石英公司擴大設廠，代表對臺南市投資環境的肯定，亦可帶動其他日商的長期投資，促進在地經濟發展。

表2-3-6 日資企業投資臺南市的類型與經營策略

類型	鄰近客戶	轉出口製造據點	商業模式測試
經營策略	1.在地生產與技術支援服務，就近滿足客戶即時需求 2.技術變化與客製化需求程度較高的產業 3.與客戶廠商合作研發新產品，協助客戶縮短研發	1.活用當地零組件供應廠之生產品質與人才素質優勢 2.讓在臺南市的據點茁壯成長，成為拓展海外市場的區域營運中心 3.透過臺日合作模式活用臺灣廠商在第三地市場累積的通路經驗與服務能力，開拓第三地市場	1.臺灣市場規模適中，初期投入資本不高、減少風險 2.作為日資服務業布局亞洲華人市場的測試市場 3.扮演日本母公司拓展其他華人市場的「商業模式轉化」角色

由上可知，日資企業進駐臺南市的類型分為三類：第一種投資類型為「鄰近客戶」投資類型。日資企業進駐臺南市目的多基於當地市場存在諸多客戶，必須就近提供客戶所需產品，並提供即時的售後服務，以確保長期交易關係。「鄰近客戶」的日資企業以半導體材料、液晶面板材料、光學鏡片、塑化材料、批發零售業等廠商為主。由於此類型投資案件多是在我國設立關鍵材料製造工廠，廠區規模與設備投資金額較大，對在地經濟與產業的影響主要在於增加雇用，以及帶動周邊相關零組件與維修服務產業發展。

第二種投資類型為「轉出口製造據點」，多以臺南市為供應海外市場的生產據點，活用地供應鏈能力與人才優勢，降低製造成本。訴求透過臺日合作模式，運用「優質平價」的競爭力，以臺灣廠商在第三地市場累積的通路經驗與服務能力，開拓亞洲新興市場。相關日資企業以工具機、熱交換器等成品或零組件廠商為主。著眼「轉出口製造據點」的日資企業多為到臺灣設立生產組裝或精密加工廠型態，對臺灣產業的影響主要在於提升臺灣製造業人才素質，以及誘導零組件供應廠持續改善品質及管理制度。

第三種投資類型屬「商業模式測試」，著眼臺灣風土民情以及法規制度與日本相近，且我國消費者對日本商品或服務接受度高，為日商拓展海外市場風險較低的市場。因此以臺灣作為布局亞洲華人市場的測試市場，成為其拓展海外市場信心的重要基地，且臺灣據點可成為日資企業拓展亞洲華人市場的人才支援與諮詢服務的重要營運中心。以電子商務、資訊服務、餐飲等服務業為主。將臺灣作為商業模式測試市場的日商著眼活用臺灣市場的測試功能，修正既有商業模式與產品內容，發展華人消費者可接受的服務，更進一步拓展華人市場。就日本服務業對臺投資過程而言，初期多以臺灣為主要市場，而在成功進入後，會逐步延伸擴展至中國大陸、東協等亞洲新興市場。

表2-3-7 進駐臺南市的日資企業營運狀況

企業	資本額 (億臺幣)	內容
東曹石英科技股份有限公司	1.5	• 1999 年於南部科學工業園區成立石英玻璃製品製造工廠，同時於新竹成立銷售處 • 向臺灣半導體業界持續提供半導體製程專用高階石英玻璃工程製品 • 已於臺灣、日本、美國等均設有生產基地，並成立中國大陸事務處 • 2019 年投資超過新臺幣 3 億元於南科臺南園區新增擴廠，新增 30 餘個就業機會
頂正科技股份有限公司	9.8	• 2002 年日本大型光罩廠 SK-Electronics 公司赴臺南設立精密光罩製造公司，並於 2014 年設立臺北分公司 • 產品主要使用於薄膜電晶體與彩色濾光片領域 • 於臺南製造之產品除供臺灣液晶面板製造商使用外，亦外銷中國大陸與新加坡
琳得科精密塗工股份有限公司	3.6	• 為日本上市公司 LINTEC Corporation 於臺南市設立製造工廠，生產液晶面板之偏光板精密塗工業務 • 2000 年於高雄市設立琳得科先進股份有限公司，銷售半導體封裝測試膠帶及機臺
臺灣大福高科技設備股份有限公司	2.0	• 日本大福株式會社子公司，1984 年於臺北設立第一家臺灣子公司，提供配送中心和製造商所用的自動搬運系統及自動化立體倉庫的銷售、工程、製造、安裝和服務等 • 2005 年著眼臺灣高科技產業前景，於臺南市設立工廠，生產平面顯示器及半導體產業無塵室之自動化倉儲運送機械設備

企業	資本額 (億臺幣)	內容
臺灣捷恩智股份有限公司	2.2	• 1999 年於臺北成立，2006 年於南部科學工業園區臺南園區設廠 • 生產項目包括：新世代資訊媒介材料如液晶及 LCD 週邊材料、有機 EL、精密電子元件、晶圓用工業高純度矽材；日常生活用品應用材料
住華科技股份有限公司	45	• 2001 年設立總公司於高雄市楠梓加工出口區，2003 年於南部科學工業園區設立臺南廠，同時於臺灣設置研發部門，2005 年於新竹科學園區設立新竹分公司，建置彩色濾光片廠 • 2008 年將總公司由高雄移至臺南，將中小型產品為主的高雄廠生產線遷移至南科廠生產 • 主要從事偏光板、彩色濾光片及鋁靶材的生產製造、研究開發及銷售，同時也以國際貿易方式進口銷售住友化學子公司所生產的擴散板、光阻劑、製程化學品等產品
優貝克科技南科分公司	49.8	• 1981 年於新竹成立臺灣日真股份有限公司，2005 年於南部科學工業園區設立大型設備製造工廠 • 生產製造平面顯示器、半導體、軟性電子、太陽能光電等設備及附屬真空元件的銷售組裝及後續維修服務
臺灣日立化成電子材料股份有限公司	7.2	• 於 2012 年進駐南部科學園區 • 產品主要用於 5G、先進駕駛輔助系統、人工智慧等用途應用 • 2018 年底於南科廠區內新建高機能銅箔基板製造工廠，規劃以臺灣做為全球的半導體的供應中心 • 南科廠為海外第一家技術轉移之工廠，主要營業產品為半導體用研磨材料
艾爾斯半導體股份有限公司	3.0	• 於 2014 年進駐臺南科學工業園區投資設廠 • 主要為回收晶圓廠使用過的監控片和測試片，進行研磨、清洗等工序的再生，除擁有 5 吋~12 吋的再生能力外，並擁有業界唯一 18 吋再生晶圓產能，更是全球最大晶圓再生公司
臺灣富士紡精密材料股份有限公司	1.0	• 2018 年投資新臺幣 3 億元，於臺南科學園區設廠，將投入半導體光電用研磨墊之研發、設計、生產及銷售 • 主要開發高附加價值的研磨材料及 CMP 製程中使用的研磨墊
臺灣東洋先端科技股份有限公司	4.5	• 2001 年於臺南科技工業區成立子公司 • 主要業務為專業 TFT-LCD 用彩色光阻劑製造、服務，並引進 TOYO INK SC Holding 集團廣泛的電子材料販賣
臺灣成膜光電股份有限公司	5.3	• 2001 年於臺南科技工業區成立，並投資四條鍍膜生產裝置設備，生產 LCD 用金屬鍍膜及 LCD 用大尺寸空白光罩 • 運用優貝克科技成膜株式會社擁有之真空成膜技術，搭配培訓臺灣技術人員，進行金屬鍍膜之量產，以提供國內光電產業之需求

企業	資本額 (億臺幣)	內容
安瀚視特股份有限公司	16	• 2000 年於臺南科技工業區成立公司 • 主要為 TFT 液晶玻璃基板之製造及販賣
昭和特殊氣體股份有限公司	0.52	• 2001 年於臺南科技工業區成立，2005 年成立二廠，2014 年成立三廠 • 主要銷售產品至 IC、LCD、LED 等產業，主要商品為電子級高純度特殊氣體、電子級高純度化學品及相關設備、製程廢氣處理設備
臺灣大陽日酸股份有限公司臺南廠	1.6	• 1996 年於臺灣成立 • 供應各種電子工業用的特殊氣體、氣體純化器、除害以及氣瓶櫃等相關氣體設備，領域有半導體 TFT-LCD、LED、LD、太陽能電池以及微波通訊等
臺灣東特股份有限公司	0.77	• 2014 年投資新臺幣 1.6 億元於臺南科技工業區設立公司，為全球投資的首站並提供 40 個工作機會 • 引進高平整度的研磨技術，生產光罩用青板、石英板玻璃基板，臺南分公司主攻生產液晶面板螢幕，及觸碰面板螢幕等元件
日煙國際製造股份有限公司	9.0	• 2015 年投資美金 3 億元於臺南科技工業區設廠 • 主要為香菸產品製造
臺灣多代精密股份有限公司	1.7	• 1979 年於臺南官田工業區設廠 • 主要業務為金屬製品加工業及電氣零件製造業
天田股份有限公司	0.82	• 1984 年於臺灣成立子公司，2016 年於臺南成立中心 • 金屬板雷射、沖孔、切斷或折曲等鈹金加工機械，省力化、自動化設備及軟體開發，模具製造、銷售及維護
嘉城工業股份有限公司	0.45	• 生產各種 PVC 壓出製品與冷氣裝飾管槽、配件等應用在各種不同場合，產品銷往日本、美國、歐洲等國家
臺灣艾迪科精密化學股份有限公司	2.0	• 2005 年於臺南科技工業區設廠 • 主要業務為 Wet process 用藥劑、高折射率材料、接著劑、塗佈材料、重合開始劑、高散熱絕緣片、銅油墨
臺灣西鐵國際物流股份有限公司	0.1	• 2008 年於臺北設立總部辦公室，2009 年成立臺南營業所，與高雄事務所共同擴充南部地區服務內容 • 主要營業項目為海空運進出口、報關業務、物流
樂華科技股份有限公司南科廠	1.6	• 2001 年於臺南設立辦事處 • 從事半導體晶圓、LCD 基板的 robot 傳送篩選機的開發製造、銷售、售後維修服務等
超淨精密科技股份有限公司	3.4	• 2006 年於南部科學工業園區設廠，後於桃園設廠、臺中設立分公司 • 在半導體、顯示器、LED、太陽能電池等主要領域引進日本超精密表面處理技術及精密機械加工等先端科技

企業	資本額 (億臺幣)	內容
臺灣大吳股份有限公司	1.0	• 2012 年進駐臺南科技工業區，2013 年進駐南科工臺日創新園區 • 主要產品為工業用精密熱交換器及高規格鰭管，用於石化廠、發電廠、煉油廠與其他大型重工業
臺灣富士電子材料股份有限公司南科分公司	1.0	• 1996 年於臺灣設立子公司，1997 年於新竹設廠，2014 年於南部科學園區設廠 • 主要生產半導體製程用顯影劑、光阻劑及化學機械平坦化

資料來源：本研究整理

參、小結

本節首先盤點諸如協助設置臺日創新園區、「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」、舉辦日商媒合商洽會、設立「臺南市臺日友好交流協會」、舉辦「臺日交流聯誼活動餐敘」與表揚優良投資日商、經中央政府「臺日產業合作推動計畫」促進與日本產業合作等，臺南市政府對日本的招商引資措施，發現內容較側重對日本之文創、觀光交流，而相對缺乏製造業產業合作的具體案例，原因可能為日本企業更偏向與我國大型企業合作，但臺南市主要廠商結構仍以中小企業為主。

其次，本研究歸納赴臺南市投資的日商類型可分為：(1) 鄰近客戶型、(2) 轉出口製造據點型、(3) 商業模式測試型，其中以追隨臺南市半導體、光電產業客戶的日商投資為大宗。

第四節 本章小結

本章從吸引直接投資的「引進來」觀點，試圖分析與描繪臺南市政府近期吸引外商直接投資的狀況，依序 (1) 盤點臺南市政府的招商措施，並與其他五個直轄市進行政策比較，希望藉由比較研究找出臺南市未來可進一步提供或強化的投資促進政策工具；(2) 聚焦臺南市近年的工業招商數據與盤點經「歡迎臺商回臺投資行動方案」回流投資臺南市廠商的實際布局內容，初步判讀臺商回臺投資對臺南市本地的產業升級轉型成效。此外，本研究也

透過經濟部「僑外投資事業調查」試圖由接單出貨、研發對象、研發網絡等面向，描繪僑外投資事業在臺南市從事的國際鏈結活動狀況；(3) 在與其他五都比較招商政策工具的過程中，發現臺南市政府特別針對日商進行招商安排，且全臺唯一的「臺日創新園區」也設置於臺南市，因此獨立討論臺南市對日本的投資促進措施，以及日商在臺南市設廠布局的狀況。

主要發現如下：

1.臺南市政府偏向使用傳統政策工具進行招商引資

臺南市政府以推動「產經重鎮」為施政主軸，經由「環境整備作為」、「產業措施」及「開發投資標的」等吸引投資創造就業。其提供之招商政策工具，主要是依據107年發布的《臺南市促進科技與新創產業發展自治條例》，針對綠能、生技、數位科技、流行時尚、會展、其他文化創意和其他經主管機關認定之科技與新創事業等七大策略性產業，提供輔導及補助優惠措施。此外，《臺南市低碳城市自治條例》與相關子法試圖引進低汙染、低耗能、高附加價值的產業投資，針對策略性重點產業提供租稅等相關補助，鼓勵在地廠商擴大投資、外地業者赴臺南市投資。

本研究盤點臺南市政府提供之投資促進政策工具，均為我國縣市政府常用之手段，主要有：(1) 強化投資業務管理、(2) 成立跨局處「投資會報」協助投資障礙、(3) 成立投資促進諮詢會、(4) 以歡迎臺商投資臺南行動方案吸引臺商回臺、(5) 老舊工業區基盤設施改善與形塑新興產業聚落、(6) 建立各工業區廠商之聯繫窗口、(7) 完善產業輔導機制，強化在地產業競爭力。

2.相對其他五都，臺南市政府招商工具凸顯「對日招商」意圖，但也缺乏提供營運總部補助、研發補助等政策工具

本研究初步發現臺南市在工商登記流程簡化、招商機制、臺商回流、特定產業補助、創業補助及中小企業信用保證融資貸款、地方產業創新研發推

動計畫、參展補助、重點產業招商、產業園區招商、產業用地儲備與媒合、針對特定國家招商、海外宣傳/招商、其他等政策工具上，與其他五都提供的工具內容差異不大。其中，「針對特定國家招商」，六都中僅臺南市、高雄市、桃園市具備長期、系統性地針對日商進行招商引資，並搭配舉辦「日本日」、「優良日商表揚會」等類似活動，表彰日商在本地投資所帶來的經濟貢獻。

另一方面，臺南市政府則無（或較少）提供有關營運總部補助、認證輔導協助、引入創投/國際加速器、青創基地建設、研發補助等政策工具，也尚未將研發補助作為招商政策工具的一環。一般認為，若能吸引規模較大、研發創新能力較強的營運總部、本土或外商高科技企業進駐地方，通常較可能使地方產業「借力使力」國際資源，帶動地方發展。也因此，若以完備、優化投資環境的角度而言，臺南市政府似有優先提供或補足其在營運總部補助、研發補助的空間。

3.臺南市主要藉助在地已深具規模的半導體、光電產業聚落吸引外商進駐、臺商回流

在檢視臺南市工業招商與吸引臺商投資的成果後發現，民國100年臺南縣市合併，101年則恰逢台積電、聯電、皇田等5大投資案進駐臺南市；台積電及聯電總投資額分別為3,600億元及2,400億元，分3年記入新增投資額、年產值、就業人數，造成相關數據呈現「前高後低」的現象。

截至109年11月26日，「投資臺灣三大方案」累計通過724家企業審核，總投資金額約1兆1,430億元，包括205家臺商回臺投資約7,886億元，帶來6.5萬個就業機會。六都中，桃園市、高雄市、臺中市及臺南市均獲得突破1,000億元的回流金額。但本研究盤點回流臺南市之「歡迎臺商回臺投資行動方案」代表性企業主要有：（1）群創光電股份有限公司、（2）美詒國際有限公司、（3）南茂科技股份有限公司、（4）瀚宇彩晶股份有限公司、（5）啟基科技

股份有限公司，多為臺南市既有具備半導體、光電產業鏈優勢之企業。

4.依據「僑外投資事業調查」顯示，進駐臺南市的非服務業僑外商，在接單出貨、研發對象、研發網絡、在臺南市營運據點在亞太地區的地位等，均呈現高度當地化傾向

為了解在臺南市投資的僑外商國際鏈結狀況，本研究由「僑外投資事業調查」成功回收的1,068份服務業與非服務業問卷的廠商內，篩選投資於臺南市的廠商，其中服務業者12間、非服務業者16間，並檢視相關業者回答「僑外投資事業調查」問卷中，有關國際鏈結活動的情況。發現：

(1)僑外商關鍵技術來源均以在臺南市研發為主、擁有自主創新能量；

(2)臺南市非服務業僑外投資廠商進行研發創新主要聚焦產品開發、品質改善與製程創新等動機，目的是希望支援生產與營運，而非以利用本地研發資源、開拓新市場、取得政策或租稅優惠為主；

(3)臺南市僑外資事業的研發創新合作網絡，非服務業依序為「客戶」、「材料供應商」、「科研機構或技術移轉單位」、「大專院校」；

(4)臺南市僑外投資非服務業的外銷型態是以本地化的「臺灣接單、臺灣出貨」為主；

(5)非服務業僑外商在臺南市設立「區域營運總部」、「企劃部門」的比例，低於「研發及設計部門」、「採購部門」。但另一方面，僑外商在臺南市的營運據點，在亞太地區市場策略地位又顯得相對獨立，主要顯現在廠商答覆「臺灣據點作為亞太地區的營運總部」的比率高於答覆「臺灣據點受其他亞太區域總部節制」、「目前母公司尚未在亞太其他地區投資營運」的比率；

(6)僑外投資事業在「未來三年在臺營運規畫」方面，非服務業僑外資廠商針對「在臺投資規模」、「僱用臺籍員工」答覆「不變」的比率最高。

5.臺南市政府側重對日本之文創、觀光交流，較少觸及製造業產業合作交流之元素，日商赴臺南市投資也以鎖定在地半導體、光電產業的「鄰近客戶」類型投資為主

目前在臺南市投資的日商已超過百家，日本企業是臺南市重要的外資及技術引進來源，雙方可進一步互利互惠尋求產業共同發展。臺南市政府持續布建、維繫與運用日商的關係網絡，希望達到投資促進的成效，採取的政策工具主要有：(1)協助設置臺日創新園區、(2)運用「臺南市全球經貿合作拓展推動計畫」增加對日本知名度、(3)在臺南市舉辦日商媒合商洽會、(4)透過「臺南市臺日友好交流協會」輔助與維繫日商關係網絡、(5)舉辦「臺日交流聯誼活動餐敘」暨表揚優良投資日商、(6)嫁接中央政府「臺日產業合作推動辦公室」，促進與日本產業合作。

本研究歸類日資企業進駐臺南市的類型分為三種：第一種為「鄰近客戶」投資類型。第二種「轉出口製造據點」，多以臺南市為供應海外市場的生產據點，活用在地供應鏈能力與人才優勢，降低製造成本。第三種屬「商業模式測試」，著眼臺灣及法規制度與日本相近，且我國消費者對日本商品或服務接受度高，為日商拓展海外市場風險較低的市場。

第三章 臺南市推動企業國際化的政策措施與成果

除前述以優化投資環境為主軸，強化對臺商、外資的招商引資以強化臺南市企業與本地對海外的「引進來」國際鏈結之外，本研究另一研究主軸為政府協助企業國際化、串聯海外目標市場或供應鏈的「走出去」國際鏈結措施。重點在於盤點與考察臺南市政府、中央政府的「促進企業國際化」的政策工具。本章將依序檢視臺南市政府協助企業國際化的政策、分析臺南市上市櫃企業的對外投資活動。

另一方面，有關企業從事國際化活動之研究，多半以個案研究方式為之，難以掌握廠商整體國際鏈結活動意向、判斷現有促進廠商國際化政策之缺口。因此，為瞭解臺南市企業的海外鏈結模式及未來規劃，本章第二節將針對臺南市企業的國際化活動進行問卷調查，主要調查內容為：(1) 企業目前的國際化活動概況，如國際鏈結類型、從事國際化動機、往來地區、提供國際化管道的單位與對其滿意程度、從事國際鏈結遭遇之障礙；(2) 企業未來的國際化布局，涵蓋希望政府可加強提供的促進國際化類型、美中貿易戰等時事發展影響企業國際化意願的狀況。

第一節 臺南市政府協助企業國際化的政策盤點

另一大類政府協助企業增進國際鏈結的政策工具則是試圖串聯企業與其海外目標市場或供應鏈，開拓海外商機，並進行資訊、知識、人才的跨境流動等，以加速企業國際化、降低阻力。而在臺南市政府的實施的政策範圍內，主要是透過「臺南市全球經貿合作拓展計畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」、舉辦展覽與採購商洽會、中央政府「新南向政策」等，搭配市政府高層帶領廠商參展、出訪等，試圖引導廠商國際化、協助其開拓海外商機。

表3-1-1 臺南市政府高層參與增進企業國際化活動例舉

時間	目的地	官員/局處	重點行程	成果
106/9	菲律賓馬尼拉 (參加「2017 菲律賓臺灣形象展」)	• 經濟發展局 王俊博主秘 • 農業局	• 參加「2017 菲律賓臺灣形象展」 • 拜訪菲律賓臺商中華豆花、高領企業	• 加強臺南市與菲律賓在教育、觀光旅遊、產業等連結、建立對外品牌形象
106/9	印尼雅加達 (「新南向搭橋合作交流推動計畫」帶領企業參訪及商洽)	• 經濟發展局 殷世熙局長	• 參訪印尼廠商 PT. YUJU INDONESIA、PT. Mah Sing Indonesia	• 以參訪及辦理座談會、商洽會為主 • 帶領塑膠射出、機械設備廠商，鏈結印尼雅加達產業界
107/8	泰國曼谷 (參加「2018 泰國臺灣形象展」)	• 經濟發展局 吳建德專門委員	• 參訪呵叻商業會、正大集團、南僑集團 • 考察泰國創意中心、曼谷藝術文化中心	• 行銷臺南市觀光資源與投資環境，擴大泰國民眾對臺南的認識 • 拜訪泰國當地著名企業、以建立品牌形象之臺商企業及相關通路，擴大延伸在新南向國家招商的觸角
107/10	馬來西亞古晉市 (參加「第八屆健康城市大研討會暨國際研討會」)	• 衛生局 陳怡怡局長 • 工務局 • 人事處	• 參加第八屆 WHO 西太平洋健康城市聯盟國際研討會暨會員大會	• 將臺南市推動健康城市的經驗向各會員城市代表分享與討論 • 將臺南市旅遊中英文簡介、臺南觀光醫療中英文摺頁與「公車輕旅行」行銷單張提供給大會貴賓
108/2	西班牙巴塞隆納 (參加「2019 世界行動通訊大會」)	• 研究發展考核委員會 趙卿惠主任委員 • 臺南市政府智慧發展中心	• 參加 2019 世界行動通訊大會 • 參訪 Media-TIC 媒體育成中心	• 汲取多元廣泛之尖端行動通訊技術、創新應用、發展趨勢及衍生議題等相關知識 • 與各城市及產業代表互相交流
108/4	義大利米蘭 (「2018 時尚產業國際推廣計畫」策展)	• 副市長 王時思 • 經濟發展局	• 策展 brain TAIWAN • 拜訪米蘭臺灣貿易中心 • 米蘭設計周會外展-米蘭國際家具展 • 義大利工業總會	• 「2018 時尚產業國際推廣計畫」策展 • 集結 15 家紡織及時尚相關廠商，前往米蘭策展 • 以臺南獨特意象 (文化、宗教等) 進行城市行銷
108/9	泰國曼谷 (「108 年度臺南市產業群聚推動計畫」推動產業生態系之國際鏈結)	• 經濟發展局 顏惠結科長	• 參加 Fi Asia Thailand 2019 泰國食品原料展 • 拜訪國家基因工程與生物技術中心、食品和飼料創新中心、泰國創意中心、泰國臺灣商會聯合總會	• 帶領業者參展並進行整合行銷，建立與泰國業者對接的管道 • 泰國創意中心的營運方式及功能，可做為臺南市「贏地」經營的標竿

資料來源：本研究整理

壹、推動「臺南市全球經貿合作拓展計畫」

為因應全球化之潮流趨勢，整合臺南在地特色產業，並協助臺南市中小企業拓展國際市場，臺南市政府自105年委託工業技術研究院執行「臺南市全球經貿合作拓展計畫」，帶領企業合力開拓海外市場，藉由貼近買家與商洽，擴大商機、接軌國際，以達產品外銷全球、透過優良企業吸引國際大廠至臺南合作與投資，形塑當地成為投資首選城市。

執行上主要為帶領中小企業參與國際知名展會，協助打開企業知名度並與國際買家接觸創造接單效益，透過安排潛在通路、買家之參訪與商品介紹、行銷手法、進行商洽媒合會等方式，讓公部門能用最少資源協助企業開拓市場，發揮擴大參與企業接單、拓展全球市場的目標。

表3-1-2 「臺南市全球經貿合作拓展計畫」參展機會與媒合服務

參展		技術合作	生產製造合作	市場行銷合作	資金合作
107年	108年				
- 英國伯明罕汽車零配件、維修工具及檢測設備展 - 日本國際禮品及雜貨展 - 泰國臺灣形象展臺南市主題館	- 日本東京設計展 - 法國國際建材五金展	- 技術引進 - 技術輸出 - 共同研發 - 製程設備供應 - 製程設備採購	- 材料與零組件供應 - 材料與零組件採購 - 接單生產、委託生產	- 尋求代理商 - 尋求通路商 - 尋求跨境物流商 - 尋找行銷標的	- 尋求投資者 - 尋求投資標的 - 合資成立新事業

資料來源：2019臺南市全球經貿合作拓展說明會

「臺南市全球經貿合作拓展計畫」採「共同參展」、「潛在買家商機媒合會」、「通路企業參訪」的三合一方式進行海外拓銷推廣活動。透過廠商配對找到合適買主，而為強化買主對參與計畫廠商之了解，將於事前製作共同型錄提供買主參考挑選，期待臺南市廠商與買主會面後可促成豐碩的商機及交易訂單。

2018年以英國伯明罕汽車零配件、維修工具及檢測設備展、日本國際禮品及雜貨展和泰國臺灣形象展臺南市主題館為主軸；2019年選定紡織業、成

衣及服飾品製造業、金屬製品製造業、汽車及其零件製造業等產業赴日本及歐洲進行「三合一」經貿拓展，邀約國際買主參與商洽媒合，並將安排拜訪2家以上廠商，每場次規劃邀約8至12家企業參加。在協助廠商參展的過程中，臺南市政府也透過展會行銷投資環境，並藉由與國際參展、觀展廠商的接觸過程中，選擇臺南市欲引進的優先產業類別，進行招商引資。

此外，海外行程也安排拜訪相關的國內外中介機構，除增加彼此的互動、介紹投資環境外，透過雙方的接觸能擴大海外招商觸角的延伸，協助引入企業赴臺南市投資。更可在訪問與經驗的交換過程中，取得當地企業相關投資資訊，作為臺南市招商策略與作法訂定、調整的參考。

貳、推動「臺南市產業群聚推動計畫」

「臺南市產業群聚推動計畫」的執行方式為串連在地重點產業之國際產業鏈、中介團體或官方單位，以策略聯盟、共同行銷或觀摩交流的方式，協助臺南市的在地產業國際拓展，強調厚植產業生態系廠商之加工技術、培養專業人才和資源整合；此外，也透過辦理國際產品發表會，鏈結群聚產業相關產品和聯盟成員之利基產品，以強化國際知識、人力與商機的串聯與交流，搭配整合性行銷服務和展場之規劃參加國際性展覽，以協助在地產業生態系建立國際合作網絡、與國際接軌。

108年9月經濟發展局運用「臺南市產業群聚推動計畫」，帶領臺南市生技食品和保健用品之廠商，結合「臺灣生技產業聯盟」的資源，以一次購足之理念規劃共同展區，於「2019 Fi Asia Thailand 泰國食品原料展」設置2個攤位展出嘉振企業、源富生物科技公司等6家臺南廠商的35個品項，達成「共同參展、各自接單」的營運與服務模式。此外，也見證「臺灣生技產業聯盟」與「泰國生物技術產業協會」簽署臺泰生技交流合作備忘錄。促進彼此之間生物技術信息和專業知識交流，合作進行 FDA 和 TFDA 的產品註冊以及雙

方的市場開發。透過本合作備忘錄簽署，臺泰雙方在生技產業的合作機制及平臺的建立，就產業、投資及技術合作領域建立緊密關係，有助於雙方產業鏈全系列之相關產品及既有的利基產品接取商機。

參、執行「時尚產業國際推廣計畫」

臺南市為紡織、成衣、製鞋重鎮，產業鏈建構完善，優越的機能性紗線布料與成熟的製衣技術，也受國際品牌肯定。但長年以紡織代工為主，對外輸出機能性布料、輔面料（鈕扣、水鑽等），受整體環境影響當地紡織業免不了面臨國際競爭及升級轉型壓力。為協助紡織產業找尋新商機及翻轉契機，臺南市政府與107年推動「時尚產業國際推廣計畫」以推動在地紡織產業、智慧型紡織布面料、創新技術為主軸，推動紡織產業升級轉型。針對大型廠商鼓勵其自創新品牌，並提供平臺進行新品展示；對中小型廠商，則輔導其進行異業合作，開發多元新產品。

108年4月首次由臺南市政府率隊集結臺灣（南）15家紡織及時尚相關參展廠商，前往義大利米蘭策展，期待藉由「國際靜態展」、「國際動態秀」及「國際交流」提升臺南市紡織及時尚相關產業品牌的國際能見度、強化競爭力。例如以「braIN TAIWAN」（遇見米蘭臺灣新時尚）為主題，將林百貨、臺南樹屋、臺南廟宇拜香爐抽籤文化等作為意象與創作靈感，展出25件風格藝術展品，並與5位臺灣設計師結合「海洋環保 永續時尚」議題，創作40套服裝展品於動態秀上展出，將臺南獨特意象（文化、宗教等）融入設計作品中呈現，以最直接的方式，讓外國人了解「臺南」，進而達到「城市行銷」之目的。此外，藉由帶領業者至米蘭設計週，連結義大利工業總會，針對彼此產業現況進行交流，透過實地參觀及交流，了解國外公司操作品牌的手法與行銷策略。後續將鼓勵廠商建立自有品牌，將臺灣紡織技術與設計師時尚設計創意進行結合推向國際，爭取國外市場曝光機會。

臺南市政府「時尚產業國際推廣計畫」透過推動「創新研發」，結合產、官、學、研等多方能量，協助產業升級轉型至品牌端，為傳統產業注入新動能，以因應科技及市場變動。希望藉由「臺南」城市品牌孵育在地時尚產業、提供有意赴海外開拓市場廠商各種協助，彰顯臺南所具備的科技布面料實力，帶動產業的經濟效益並提高市場佔有率。

肆、舉辦展覽與採購商洽會

一、舉辦「臺南國際生技綠能展」

臺南市政府經濟發展局已主辦多屆「臺南國際生技綠能展」，自105年的「臺南國際生技綠能展」起，即安排買主參加生技產業採購洽談會，邀請馬來西亞、越南、中國大陸等國買主採購包含保健食品、機能性食（飲）品、有機食（飲）品、健康食品、美容、保養產品（含原物料及代工）、孕婦化妝品、嬰兒護膚品、電子美容儀器、醫療儀器、中草藥原物料。

108年「臺南國際生技綠能展」規劃包含政府形象區、國際產業專區、創新產學研區、生物科技區以及綠色能源區等五大展區。其中，國際產業專區計有6國別、14攤位展出，攤位數為歷年之冠，且以國際業者展出為主，有促進臺南與國際廠商合作商机的機會；同時，「臺南市政府主題館」展示有臺南市府歷年辦理產業升級轉型輔導以及推動新興產業發展政策的成果。

二、「南部產業聚落-汽配 x 扣件 x 機械」採購大會

臺南市作為汽車零組件、扣件及機械產業重鎮，有汽車及其零件製造業546家、機械設備製造業1,315家及金屬製品製造業2,117家。108年為協助在地產業拓展國際市場，由國際貿易局主辦、外貿協會執行的「2019年南部產業聚落-汽配 x 扣件 x 機械」採購大會邀請伊拉克、保加利亞、烏克蘭、土耳其、印度、埃及、俄羅斯、美國、義大利、墨西哥、日本、澳大利亞、巴

西等超過40國100多家國際買主，與400多家臺南地區業者進行超過1,000場次商機洽談。採購會以國際買主與本地供應商一對一的方式，進行每場30分鐘的洽談，並於會後提供名片交換活動，讓未能參與商洽會之企業有機會與買家接觸，希望透過一對一個別深入洽談，尋求符合彼此需求的合作模式，促進雙方之互動交流。

三、舉辦「新興產業暨優勢產業採購洽談會」

臺南市政府經濟發展局自103年起陸續邀請國外買主赴臺南市與重要聚落產業的供應商進行貿易洽談。後續則持續擴大辦理，邀請美妝、流行時尚、汽機車零配件及生技等產業國外買主洽談。例如105年即曾舉辦「2016臺南流行時尚與汽機車零配件採購洽談會」、「2016臺南美妝產業採購洽談會」，請美國、英國、法國、日本、韓國、泰國、印尼、馬來西亞、印度、緬甸及中國大陸等國的買主來臺南市與相關業者進行一對一採購洽談。例如，日本網購平臺巨擘 Amazon Japan 採購棒球運動用太陽眼鏡及服飾；美國戶外用品大廠 The North Face 採購戶外服飾及戶外用品用機能性布料；汽機車零配件買主則為日本 HKS 株式會社採購成車零件、印尼 MILENIA MEGA MANDIRI 採購汽車防盜器、倒車雷達等車用電子產品等。

經由前述盤點，可知臺南市政府主要透過執行「臺南市全球經貿合作拓展計畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」、「時尚產業國際推廣計畫」、舉辦展覽與採購商洽會，試圖帶領在地的美妝、流行時尚、汽機車零配件及生技等產業，進行海外拓銷或邀請國際買家於臺南市進行展覽與採購會。但一般而言，政府直接或透過公協會協助企業鏈結國際，參展招商往往協助廠商簽署合作備忘錄、投資意向書，回臺後相關落實計畫與後續追蹤恐與實際成效不符。原因在於政府僅能於前半段媒合時期給予參展補助、初步介入協助廠商接觸海外對接企業，且在海外交流拜訪，通常也僅止於搜集商情跟商機，能獲得實際利益機會較少。媒合後的持續接洽仍需依靠企業自身能耐，自行追

蹤、落實、推廣。也因此，臺南市政府未來可嘗試加強藉由法人單位協助廠商之間的中繼撮合，並協助追蹤合作備忘錄、投資意向書的落實情況，以彰顯推動企業國際化的效益。

伍、國際化人才培養

一、英語能力培養

臺南市政府經濟發展局為培養臺南店家的英語力，透過「第二官方語言辦公室」自105年起推動英語友善店家標章認證輔導，協助取得「英語友善店家認證標章」，而具備口說能力的店家更可進一步取得「English Friendly+認證」。實際透過「迎賓送客」、「詢價說明」、「成交結帳」、「產品指引」與「接待禮儀」等五堂基礎英語課程，讓店家成為第一線面對外籍遊客的觀光大使。業者可藉參加英語標章輔導，經專業師資輔導，提升英語口語能力以及英語菜單標示等，建構低溝通障礙的服務環境。此外也透過計畫網站上傳英語輔導課程資料，使店家可自主學習。

此外，經濟發展局也推動「企業英語力提升計畫」以協助企業國際行銷為核心，從外國買家之觀點，輔導企業網頁、文宣、宣傳影片和既有英語商品型錄書冊的英文品質優化，並辦理英語培訓課程，協助應對國外買家之諮詢，希望可提升中小企業的國際接單力；「企業英語力提升計畫」委由南臺科技大學執行，針對企業進行訪談，再經由客製化互動設計，協助企業於拓展國際市場後能與國外客戶溝通流暢。從原先僅協助企業做DM及網頁的英語化，在106年增加英語教育訓練，又陸續增加宣傳影片及目錄的英語化服務，每年在拜訪廠商的過程中，了解廠商真正需求，並調整計畫服務項目。

二、主題式分享課程

「中高階經理人創新學院計畫」定期邀請國內外企業家及學者進行主題式分享，透過經驗與管理洞見交流，營造南部企業主與專業經理人學習交流

場域。此外，也辦理專家一對一諮詢、企業參訪、企業小聚等活動，進而鏈結中高階經理人彼此進行深度交流，促成商機自然媒合。

例如，108年「中高階經理人創新學院計畫」為協助企業中高階經理人與二代接班人掌握關鍵議題趨勢與核心能力，以「攜手迎接智能時代來臨」為年度主題，搭配「智能趨勢與商機探討」及「創意加值與策略規劃」為兩大主軸分享企業實務經驗。

三、行銷能力培養

Facebook 在臺推動「Made by Taiwan」品牌推廣計畫，提供欲進行跨境貿易的各種規模企業資源，協助臺灣品牌邁向全球。同時，將成功的臺灣品牌故事推廣至全球 Facebook 用戶。依據此目標，臺南市政府與 adHub 於108年合作辦理「Facebook 行銷論壇」，扶植在地中小企業與提供相關單位所需的數位行銷學習資源，達成數位轉型服務。由 Facebook 提供在地企業數位行銷的建議、進行跨境貿易面臨問題提供解決方案，並運用數位行銷工具與洞察報告資源，搭配線下課程輔助，運用線上和線下的資源整合，讓投入拓展跨境交易的臺南市企業以數位行銷進軍全球市場。

四、臺南億載人才橋接策略聯盟

「臺南億載會」由東陽事業集團董事長吳永豐及大億企業集團董事長吳俊億共同發起，邀集臺南市上市櫃公司企業主及傑出業界人士於民國92年3月成立，以「透過各式聯誼活動，促進會員合作交流，學習成長；交換產業資訊，分享彼此的經驗心得，創新求變」為宗旨，目前會員數75名，包括東陽、大億、臺南紡織、大亞、惠光、可成、恒耀、三星、大成鋼、青鋼、東臺精機等企業主或 CEO，會員企業資本總額超過5,000億臺幣。

有鑑於南部的傳統產業必須走向國際化，且臺南市政府爭取成為新南向政策的發展重地，然而產業國際化發展也引發若干人力缺口，為協助會員企

業，臺南億載會與國立成功大學、國立暨南國際大學合作，並藉重中衛發展中心能量架構產學合作及新興人才輸送管道，試圖降低學用落差，透過「臺南億載人才橋接策略聯盟」的方式就國際人才培育及臺商全球布局人力競爭優勢強化等議題，共創人才培育新模式以利臺南產業發展。

中衛發展中心提供串連供需兩端的「國際專業人才輸送平臺」，線上媒合優質國際實習職缺與有意國際實習之在校學生，進而協助臺商提升全球化競爭力。「國際專業人才輸送平臺」為免費連結「企業、學校、學生」的實習人才媒合平臺。企業會員可於平臺開放實習職缺，而學生登錄註冊成為會員後即可投遞履歷，尋找實習機會。企業可藉工作中觀察挖掘潛力新秀；學生則可透過畢業前的實習了解職場性向與自身需求。學生會員分為普通會員與進階會員。普通會員僅須先提供企業實習初步篩選所需的個人基本資料，並上傳成績單或證照或語言能力等相關的學力證明，即成為普通會員；普通會員經初篩，符合企業實習生資格，並能邀請原就讀學校教師成為「國際專業人才輸送平臺」導師會員，該名學生即可升格為進階會員。進階會員將可獲得海內外實習職缺優先媒合機會。目前平臺已有117家臺商與外國企業加入，協助國內22所大學、34個系所、368位學生至臺灣、義大利、印尼、越南、印度與中國大陸等地實習。換言之，「臺南億載會」透過中衛發展中心既有的平臺，加值、延伸應用，以了解會員企業的人力需求、建立內含國際移動力之僑生、新住民學生、本國學生、外籍生等儲備人才庫，協助億載會會員企業透過國際職場實習機制，媒合核心人力。

另一方面，國立成功大學透過相關學術活動，向來與東協各大學建立合作關係，並持續參與培訓優質且具國際移動力之人才；國立暨南國際大學為臺灣企業前進東南亞的重要人才庫，每年透過暨大海外聯招中心招募的僑生約1.5萬名。

臺南億載會串連三者，除能協助創造在地就業，更能兼顧臺商全球布局的能量，提升臺南市產業的國際化動能。尤其外籍僑生既具母國語言優勢，又因於臺灣就學，對臺灣語言及文化具一定之熟悉度及認同感，若願意回母國就業，將成為臺商企業於東南亞布局的策略人才。

人才培育是企業發展的重要根基，高等教育扮演著舉足輕重的角色，而產業國際人才的培育更應紮根校園。中衛中心規劃並推動「國際專業人才輸送平臺」，期待將人才培育與就業效益雙向提升，再逐年將成果拓展到全臺企業及學校，共同開拓企業全球人力佈局與就業市場的新興契機。

陸、城市交流

臺南市自民國54年首度與美國加州蒙特麗市締結姊妹市以來，至今共有43個姊妹市及友誼市，似可做為臺南市拓展城市交流的重要連結點。其中僅106年，臺南市即與日本富士宮市、青森縣、弘前市、山形市締結友誼市，總計與7個日本縣市簽署「友誼市」協議。另一方面，107年臺南市政府與馬紹爾群島共和國沃特傑環礁市（Wotje Atoll），舉行締結「姊妹市」儀式，為臺南市自民國94年以後，睽違13年後再度與國外城市成為姊妹市。

透過城市交流，臺南市可以根據自己的特色與需要，選擇更多合適的合作對象，開展廣泛的交流合作。但臺南市與姊妹市或友誼市的交流往來主要以農產品、文化、觀光的推廣為主，產業面向的合作行為明顯較少，而且相關政策規劃有限。

表3-1-3 臺南市的姊妹市暨友誼市

	締盟國	締盟城市/州	類別	締盟日
1	美國	蒙特麗市（加利福尼亞州） Monterey City, California State	姊妹市	54.2.8
2	韓國	光州廣域市 Gwangju Metropolitan City	姊妹市	57.9.17
3	美國	聖荷西市（加利福尼亞州） San Jose City, California State	姊妹市	66.4.12
4	美國	堪薩斯市（密蘇里州） Kansas City, Missouri State	姊妹市	53.4.10
5	美國	哥倫布市（俄亥俄州） Columbus City, Ohio State	姊妹市	69.10.7
6	菲律賓	加美地市 Cavite City	姊妹市	69.8.16

	締盟國	締盟城市/州	類別	締盟日
7	菲律賓	大谷地市 Tagaytay City	姊妹市	69.8.16
8	菲律賓	鐵斯馬帝市 Trece Martires City	姊妹市	69.8.16
9	菲律賓	巴賽市 Pasay City	姊妹市	69.9.10
10	中華民國	金門縣 Kinmen County	姊妹市	70.4.27
11	玻利維亞	聖泰克魯斯市 Santa Cruz City	姊妹市	70.6.5
12	南非	曼德拉都會市 Nelson Mandela Bay Municipality	姊妹市	71.3.11
13	美國	奧蘭多市（佛羅里達州） Orlando City, Florida State	姊妹市	71.6.24
14	澳洲	黃金海岸市（昆士蘭州） Gold Coast City, Queensland State	姊妹市	71.10.27
15	美國	費班克市（阿拉斯加州） Fairbanks City, Alaska State	姊妹市	72.5.16
16	美國	拉瑞都市（德克薩斯州） Laredo City, Texas State	姊妹市	74.10.12
17	美國	奧克拉荷馬市（奧克拉荷馬州） Oklahoma City, Oklahoma State	姊妹市	75.8.23
18	美國	亨茲威爾市（阿拉巴馬州） Huntsville City, Alabama State	姊妹市	75.8.25
19	美國	卡本德爾市（伊利諾州） Carbondale City, Illinois State	姊妹市	80.8.30
20	比利時	魯汶市 Leuven City	姊妹市	82.3.5
21	美國	史諾霍米須郡（華盛頓州） Snohomish County, Washington State	姊妹市	87.6.30
22	以色列	若那那市 Raanana City	姊妹市	88.10.26
23	瓜地馬拉	薩卡巴市 Zacapa City	姊妹市	92.3.18
24	波蘭	艾爾布蘭格市 Elblag City	姊妹市	93.4.29
25	中華民國	澎湖縣 Penghu County	姊妹市	93.7.7
26	土耳其	凱其歐倫市（安卡拉省） Keçiören City, Ankara Province	姊妹市	94.7.4
27	丹麥	埃斯比約市 Esbjerg Municipality	姊妹市	94.7.7
28	菲律賓	卡格楊迪歐市 Cagayan de Oro City	姊妹市	94.9.9
29	日本	仙臺市（宮城縣） Sendai City, Miyagi Prefecture	友誼市	95.1.20
30	日本	日光市（櫛木縣） Nikko City, Tochigi Prefecture	友誼市	95.1.16
31	荷蘭	阿梅爾市（弗萊福蘭省） Almere City, Flevoland Province	友誼市	98.6.20
32	美國	亞利桑納州 Arizona State	友誼市	102.11.12
33	日本	水上町（群馬縣） Minakami Town, Gunma Prefecture	友誼市	102.12.13
34	日本	滋賀縣 Shiga Prefecture	友誼市	102.12.19
35	澳洲	帕拉瑪塔市（新南威爾斯州） Parramatta City, New South Wales State	友誼市	103.6.5
36	日本	加賀市（石川縣） Kaga City, Ishikawa Prefecture	友誼市	103.7.7
37	奧地利	史泰利亞邦/史岱爾馬克邦 Styria State / Region of Steiermark	友誼市	104.10.5
38	美國	錢德勒市（亞利桑納州） Chandler City, Arizona State	友誼市	105.10.27
39	日本	富士宮市（靜岡縣） Fujinomiya City, Shizuoka Prefecture	友誼市	106.6.24
40	日本	青森縣 Aomori Prefecture	友誼市	106.12.4
41	日本	弘前市（青森縣） Hirosaki City, Aomori Prefecture	友誼市	106.12.4
42	日本	山形市（山形縣） Yamagata City, Yamagata Prefecture	友誼市	106.12.6
43	馬紹爾群島	沃特傑環礁市 Wotje Atoll	姊妹市	107.10.02

資料來源：臺南市政府全球資訊網（2020），姊妹市暨友誼市，網址：
<https://www.tainan.gov.tw/cp.aspx?n=5032>

觀察臺南市政府的城市交流活動，相當注重對日「友誼市」與高階官員交流。具體而言，臺南市最早於95年首先與日本宮城縣的仙臺市締結友誼市，後續直至104年、108年才較密集與滋賀縣、山形市等締結友誼市，目前共擁有9個日本友誼市。

表3-1-4 臺南市對日本的友誼市列表

項次	締盟城市/州	締盟類別	締盟日期
1	仙臺市（宮城縣）	友誼市	95.1.20
2	日光市（櫛木縣）	友誼市	98.1.16
3	水上町（群馬縣）	友誼市	102.12.13
4	滋賀縣	友誼市	102.12.19
5	加賀市（石川縣）	友誼市	103.7.7
6	富士宮市（靜岡縣）	友誼市	106.6.24
7	青森縣	友誼市	106.12.4
8	弘前市（青森縣）	友誼市	106.12.4
9	山形市（山形縣）	友誼市	106.12.6

資料來源：臺南市政府姊妹市暨友誼市

觀察近年臺南市政府與日本的友誼市活動，如以106年與臺南市締結為友誼市的山形市為例，山形市政府於107年12月組團參加「大臺南國際旅展」，為山形市政府首次赴海外推銷；108年則由國立成功大學、日本國立山形大學都市・地域學研究所、社團法人日臺政策研究所、臺南市臺日友好交流協會共同舉辦「臺南市與山形市的『都市』魅力再發現」研討會。希望藉由兩都市的歷史價值觀查發掘兩都市的觀光魅力，以體驗活動讓民眾感受日本傳統文化，而透過成功大學協助，也可能兩市交流之外，進一步擴展在學術與文化等的相互了解、學習。另，位於日本大阪的新世界市場原為老舊商店街，因商圈沒落，當地協會決定以街區人情為主題舉辦海報展，後續社群效應明顯，吸引外地人前往當地拜訪海報中的店家。

此外，108年臺南市政府發起「Friendship Box 友誼交享閱計畫」，與日本21個城市的圖書館合作，將臺南市相關的日文書籍、文物裝於「臺南友誼箱」，贈送給日本（也納入友誼市所在地）的圖書館辦理特展。

表3-1-5 臺南市對日本的友誼市交流活動

活動時間	活動名稱	活動成果
108/12	日本姐妹會山形商工會議所蒞臺南市經貿交流	- 山形市政府組團參加「大臺南國際旅展」 - 山形市政府首次前往海外推銷山形
108/11	「臺南市與山形市的『都市』魅力再發現」研討會	- 國立成功大學、日本國立山形大學都市・地域學研究所、社團法人日臺政策研究所、社團法人臺南市臺日友好交流協會共同舉辦研討會 - 從城下町歷史特色出發，探討山形市的觀光魅力，在學術與文化等方面相互了解、學習
108/10	2019 總爺和風文化祭開跑，邀請日本宮城縣共同策展	- 臺南市政府文化局與社團法人臺南市臺日友好交流協會邀請宮城縣白石市、藏王町、南三陸町、丸森町攜手合作規劃展覽 - 舉辦「宮城縣工藝特展」、「日本無形文化財藝術演出」及「和風市集與日本文化體驗課程」等三大主題活動
108/10	慶賀臺南與日本日光市締盟十週年，日光市大嶋一生市長拜會黃偉哲市長	- 參與臺南市 Friendship Box 友誼交享閱計畫 - 於鹽埕圖書館舉辦日光展，慶祝締盟十週年
108/07	不只是雜誌封面，臺南城市身影成為日本日常風景	- 於群馬縣廳一樓廣場舉辦「2019 群馬臺灣日」設攤行銷臺南的觀光與芒果。 - 臺南市政府與群馬縣水上町政府合作，於新幹線上毛高原站設置「Friendship Box 友誼交享閱」臺南特展，創下日本關東地區新幹線車站展出外國城市形象展的首例
108/03	臺南正興街 PK 日本新世界市場，國際交流街區打前鋒	- 臺南市正興同協會組成「正興國」隊伍參加京都辦公椅競速大賽 - 與大阪「新世界市場」商店街締結為「姊妹街區」
107/11	2018 日本青森縣弘前市文化物產嘉年華今開幕，臺南市長李孟諺率隊相挺	- 來臺參加「2018 日本青森縣弘前市文化物產嘉年華」 - 臺南市及弘前市於 106 年一同邀請青森縣加入簽署三方友好交流備忘錄
106/12	臺南市與日本山形市締結友好城市，拓展臺南市府城城市外交	- 山形市近年推動青年返鄉創業及文創產業，與臺南市發展願景相似 - 臺南市與日本山形市締結「友好城市」，涉及觀光、經濟、文化、教育、體育等五大層面合作
106/12	臺南市與日本青森縣、弘前市簽署三方友好交流備忘錄，開啟互惠合作新頁	- 臺南市政府與日本青森縣弘前市藤田紀念庭園，跟青森縣三村申吾知事及弘前市葛西憲之市長共同簽署三方友好交流備忘錄 - 望奠定臺南市、青森縣以及弘前市在農業、觀光、文化、體育方面的實質交流基礎

資料來源：本研究整理

107年，臺南市正興街店家與大阪「新世界市場」商店街締結姊妹街區，透過雙方風格態度的近似性，吸引日本旅客進行深度旅遊。

108年恰逢臺南市與日本日光市締盟10周年，先前日光市長曾多次率領市民團赴臺南市參訪，臺南市政府新聞及國際關係處藉由慶祝10周年的關係於108年7月安排副市長王時思回訪，出訪群馬縣、水上町、埼玉縣大宮市、日光市等地，目的係提升臺南市在日本關東地區的能見度，規劃結合既有活動之場地，相互拉抬宣傳推廣，提升在日本關東地區的能見度，同時吸引媒體報導宣傳，促成更多日本民眾前來臺南市觀光或選購農產品。

臺南市政府也與日本友誼城市一群馬縣水上町政府合作，在新幹線的上毛高原站及埼玉縣大宮東日本連攜中心設置「Friendship Box 友誼交享閱」臺南特展，創下日本關東地區新幹線車站及觀光物產行銷據點展出外國城市形象展的首例，現場不僅展示豐富的圖書跟文物，還裝置了象徵臺南老街意象的紅燈籠，並以大型海報介紹愛文芒果、普濟殿燈會、大魚的祝福、鹽水蜂炮以及四草綠色隧道。

最後，臺南市政府高階官員也積極與日本的地方官員進行交流與互訪，主要聚焦於觀光旅遊、文化交流、農特產品行銷，而較少涉及臺南市投資環境介紹或對日招商引資議題。

例如，臺南市長黃偉哲於108年7月與日本沖繩琉貿百貨業者會面後，促成販售臺南風味特殊商品的林百貨受邀到琉貿百貨舉行主題展售會，推出林百貨限定商品，推廣臺南文化及好物。例如展出林百貨的限定商品，包含銷售人氣職人手作品帆布包、林娃娃系列設計品，也將吉祥物劍獅石敢當、蘭草工藝、林百貨館內限定絲巾、刺繡小物、筆記本、紙膠帶、便利貼等展售與交流。還展出林百貨館內「臺南好客廳」中的老沙發，花布椅、骨董燈；也介紹合作的臺南老店商品、精選文創品牌，開啟沖繩與臺南、林百貨的交流。

表3-1-6 臺南市高階官員對日參訪活動例舉

活動時間	活動名稱	雙方出席高層代表	活動內容
109/2	日本駐臺代表泉裕泰結束兩日行程，暢遊臺南，不捨	- 日本駐臺代表泉裕泰 - 臺交流協會高雄分會事務所加藤英次所長 - 臺南市長黃偉哲	- 臺南市政府以「了解臺灣，先從臺南開始」為由積極邀訪 - 參觀臺南美術館、林百貨、奇美博物館等景點 - 持續推動臺南與日本之間的經貿文化等各項交流
109/2	日本臺灣商會聯合會蒞府，強化臺日企業合作投資	- 日本臺灣商會聯合會會長河道臺 - 臺南市副市長王時思	- 介紹臺南投資環境 - 強化臺日企業間的合作投資獲共識討論企業發展、城市規劃等議題 - 推薦臺南國際蘭展
109/1	黃偉哲市長與藤枝日本新聞成功行銷臺南	- 日本靜岡縣藤枝市市長幸裕 - 臺南市市長黃偉哲	- 針對物產販售與觀光議題進行意見交流 - 期盼臺南的芒果與靜岡的茶葉等優質農特產品能互相流通 - 推進彼此觀光交流
109/1	日本眾議員山再信率領訪臺，黃偉哲市長期待升溫	- 日本眾議員山再信 - 臺南市市長黃偉哲	針對農業、汽車零組件產業聚落展開交流討論
109/12	黃偉哲市長親迎群馬縣教育交流團，日本國府中生體驗美食美景	- 日本群馬縣水上町教育課長杉木隆司 - 臺南市市長黃偉哲	- 水上町於 102 年與臺南締結友誼市 - 組成教育旅行團及町民團來訪，並響應臺南國際芒果節、國際旅展等各項大型活動
109/11	日本滋賀縣議會參加大臺南國際旅展，兩市長喜迎老友暢談交流點滴	- 日本滋賀縣議會訪正團副議長細江正人 - 臺南市副市長王時思	- 出席大臺南國際旅展 - 持續推廣滋賀縣琵琶湖之觀光活動及環湖自行車道、水上活動等 - 臺南市與滋賀縣於 102 年 12 月締結「經濟產業交流備忘錄」
108/11	日本弘前市市長赴臺，兩市攜手共進	- 日本青森縣弘前市市長鎌田雅人 - 臺南市副市長許育典	- 參加「日本青森弘前文化物產展」 - 臺南市於 106 年與弘前市、青森市締結「臺南市、弘前市、青森縣友好交流備忘錄」
108/11	日本專家學府維冠大樓倒塌，較日本進步	- 日本北海道大學吉田邦彥教授 - 臺南市副市長許育典	- 至臺南維冠大樓重建中之工地實地勘查 - 針對重大災難及救災演練舉辦座談會進行意見交流

活動時間	活動名稱	雙方出席高層代表	活動內容
108/10	臺南市城市外交顧問野崎孝男先生為日本山形市。臺南進顧問	- 野崎孝男顧問 - 臺南市長黃偉哲	續聘野崎孝男先生為城市外交顧問
108/05	日本石川縣金澤市市長宮元陸、日本加賀市市長黃偉哲	- 日本石川縣金澤市市長宮元陸 - 日本加賀市市長黃偉哲 - 臺南市長黃偉哲	- 與金澤市合作 Tainan Friendship Box 計畫 - 於鹽埕圖書館展出金澤圖書館，介紹金澤的文化與特色。 - 金澤市於 103 年與臺南市簽訂友好協定
108/01	日本秋田市長穗積志、日本秋田市長穗積志、日本秋田市長穗積志	- 日本秋田市長穗積志 - 臺南市長黃偉哲	- 推動觀光、教育等議題交流討論 - 秋田公立美術大學與臺南市應用大學於 106 年簽結學術交流協定
108/01	日本福井縣南越前町市長黃偉哲、日本福井縣南越前町市長黃偉哲	- 日本福井縣南越前町市長黃偉哲 - 臺南市長黃偉哲	- 期盼日後能有農業及教育方面機會合作及交流 - 臺南市與岩倉町 107 簽結友好協定
108/01	日本友誼城、日本友誼城、日本友誼城	- 日本群馬縣水上町市長黃偉哲 - 臺南市長黃偉哲	- 期望未來臺南市之中小學學生能至水上町短期學習，增加學生交流及協助農特產品行銷 - 未來歡迎臺南市利用水上町設置於東京銀座以及埼玉縣之「群馬縣綜合詢問中心」行銷臺南之農特產品 - 臺南市與水上町於 102 年締結友誼市
108/01	日本靜岡縣藤枝市市長黃偉哲、日本靜岡縣藤枝市市長黃偉哲	- 日本靜岡縣藤枝市市長黃偉哲 - 臺南市長黃偉哲	- 討論兩市未來觀光與商貿合作 - 臺南市受江崎新聞社採訪，採訪新聞將刊登於藤枝市雜誌「ふじえ〜ら」，宣傳臺南觀光資訊 - 除臺南市府與議會之官方交流，企業之間亦進行觀光、貿易及農產的合作計畫 - 簽署友好交流協定
107/11	日本宮城縣丸森町市長佐藤仁一郎、日本宮城縣丸森町市長佐藤仁一郎	- 日本宮城縣丸森町市長佐藤仁一郎 - 臺南市長李孟諺	- 針對觀光、學生教育旅行等交流交換想法並分享經驗 - 期望拓展到經貿等領域合作
107/11	日本山形市佐藤孝弘市長、日本山形市佐藤孝弘市長	- 日本山形市佐藤孝弘市長 - 臺南市長李孟諺	- 為了解臺南投資環境參訪臺南市日系企業 - 參加大臺南旅展及新光三越日本展

活動時間	活動名稱	雙方出席高層代表	活動內容
	拉開新序幕		臺南市與山形市於 106 年簽署「友好交流促進之協定書」
107/11	日本秋田市長周悅秋及國際友好交流聯盟市展，盼兩市友好交流	- 日本秋田市長周悅秋 - 臺南市副市長許漢卿	- 針對觀光、教育及農業交流方面交換意見，期望推動交流合作 - 期望之後能與臺南市締結友好協定
107/10	日本石川縣元宮市市長拜會，期地友好情誼	- 日本石川縣元宮市市長 - 臺南市副市長許漢卿	- 加賀市多次於臺南市舉辦工藝物產展 - 期盼加賀市的企業能來臺南投資 - 加賀市與臺南市於 103 年締結友好都市協定
107/09	日本沖繩縣宮古島市長張紹源，建立友好契機	- 日本沖繩縣宮古島市長張紹源 - 臺南市副市長張紹源	- 針對宮古島市及臺南市未來交流討論 - 宮古島市與長榮大學簽署交流合作計畫，進行雙方學生移地教育 - 宮古島新國際機場將落成，盼望兩地航班對飛，開啓文化、學術及物產交流
107/08	花火交流相見歡，日本豐橋市市長李市長	- 日本愛知縣豐橋市市長 - 臺南市市長李孟諤	- 針對觀光等事項進行交流 - 佐原市為日本蝴蝶蘭最大生產地，期許能引進臺南育苗技術，讓兩市之蝴蝶蘭產業能繼續進步 - 蘭花、花火是兩市的共通點，期許以此為基礎進行交流
107/06	日本東京都事務所新築分府，期雙方建築情緣	- 日本東京都建築師事務所新築分府 - 臺南市市長李孟諤	- 聽聞臺南重視保存日據時代留下之古蹟建築來訪 - 參訪林百貨、安平古堡、樹屋、臺南地方法院、愛國婦人館及臺灣文學館
107/07	日本關西學院大學校長李孟諤，帶動學術交流	- 日本關西學院大學校長李孟諤 - 臺南市市長李孟諤	- 代表關西學院大學與成功大學討論並簽訂社會科學院合作計畫 - 經由交換學生之田野調查，與教授的共同研究，促進兩校的國際學術交流 - 並藉由學術交流進一步推動城市交流
107/01	日本北海道市市長李孟諤，盼友好交流	- 日本北海道市市長李孟諤 - 臺南市市長李孟諤	期望兩市未來於港口、農漁產品、觀光、文化等層面有更實質的交流

活動時間	活動名稱	雙方出席高層代表	活動內容
	流		
106/12	日本群馬縣議會拜會，期望雙方關係	• 日本群馬縣議會自民黨日臺交流會議員 • 臺南市市長李孟諺	• 期盼未來臺南市跟群馬縣能有進一步包含溫泉、美食、農業、文化古蹟之交流合作 • 期盼能促成臺南市與群馬縣簽訂交流備忘錄
106/12	李孟諺市長赴日本宮城縣訪問，交換地震災後重建經驗	• 宮城縣議會中島源陽議長 • 仙臺市郡和子市長 • 仙臺市議會齋藤範夫議長 • 臺南市市長李孟諺	• 臺南市政府訪問團拜訪宮城縣仙臺市，學習仙臺市對於災後重建及災難教育
106/11	日本宮城縣三陸町聯合拜會，盼擴展多元交流	• 宮城縣經濟商工觀光部亞洲行銷課副參事大石雅邦 • 臺南市副市長張政源	• 期望雙方市民透過旅遊、觀光等開啟多元互動 • 仙臺觀光國際協會可作為臺南市與宮城縣的窗口，促進雙方更多合作交流 • 106 年締盟十週年時，民間團體簽署旅遊友好交流促進協議
106/5	日本全國農協連合會率領本團拜會	• 日本全國農業協同組合連合會山形縣本部長澤豐生 • 臺南市市長賴清德	• 針對農業經濟產銷交換意見，並期望後續推動山形縣與臺南市之農業合作交流
106/2	日本關西環境集團會長大森繁夫，期更進一步交流	• 日本關西環境集團會長大森繁夫 • 臺南市市長賴清德	• 針對日方導入各項資源擴大與臺南產業交流 • 期望日後能強化與臺南產學界的之合作
106/01	日本石川縣加賀市市長，以實質兩地交流，深化情感	• 日本石川縣加賀市宮元陸市長 • 臺南市市長賴清德	• 率領石川縣當地旅遊業者來臺拓展觀光 • 臺南市與石川縣於 103 年締結友好都市協定

資料來源：本研究整理

綜合比較本研究第二章第三節臺南市政府對日本招商引資之措施，與前述對日本之城市交流、臺南市高階官員對日參訪活動，可發現目前臺南市政府於促進對日交流方面，多為運用文創產業從事觀光鏈結為主；與日本的友誼市、姊妹市交流，也多為文化及旅遊觀光議題，較缺乏製造業國際鏈結案例。此外，經濟部「臺日產業合作推動辦公室」偏重綠能、循環經濟及工業 4.0 主題的產業合作，相對而言，「臺美產業合作推動辦公室」則偏重臺美之

間的高科技產業媒合、尖端技術交流。目前觀察，臺南市企業規模仍以中小企業為主，但日商、美商往往希望尋求與大企業進行合作，故未來可能需要另闢蹊徑，推廣跨國媒合。

除自行辦理海外城市交流之外，臺南市政府也運用加入國際特定領域的聯盟，運用其網絡，與海外城市進行特定議題的城市交流。例如，作為臺灣第一個推動「健康城市計畫」的地方政府，臺南市是臺灣第一個加入「西太平洋健康城市聯盟」會員的城市。「西太平洋健康城市聯盟」為 WHO 世界衛生組織於西太平洋區辦公室，民國92年10月於馬尼拉設立，由西太平洋地區的國家和城市組成，參加聯盟的城市運用世界衛生組織向全世界所推動「健康城市」的方式，完成國際健康城市聯盟的目標。西太平洋健康城市聯盟為促進各國會員間彼此的經驗交流，自民國81年起每2年舉辦一次健康城市聯盟會員大會及健康城市聯盟全球會議。

107年10月由衛生局局長率領代表團參加在馬來西亞古晉市（Borneo）召開舉辦的第八屆「西太平洋健康城市國際研討會」將臺南市健康城市及高齡友善城市推動成果，以口頭報告、獎項參賽及海報展出等方式與國際間各個健康城市的推動經驗進行相互交流，建立起合作與資訊網絡交流。其中，獎項評選4個類別中，臺南市消防局以「救災防災一手掌握」投稿第四類「韌性計畫與備災」而獲獎。內容介紹臺南市建置電子管理系統控制及調度防災物資，讓消防人員投入災害救人之餘，也要在完善的後勤及多人協助下才能發揮最高成效。臺南市的統一電子管理系統，除將非災時執行之業務整合並於災時提供救災所需掌握之車輛、水源、圖資、訓練證照及資訊提供災區之消防員掌握各項搶救必要資訊，消防員能掌握自身安全外，並讓指揮官發揮統籌及指揮調度的能力。

總之，臺灣每年舉行的國際論壇、展覽與參訪逾600次，去年會展產值逾460億元，吸引逾28萬外籍人士參訪。不同主題的國際論壇、展覽與參訪，不僅提升國際能見度，更是展現軟實力的場域。臺南市可藉主辦各類國際會議與展覽，邀請海外城市共襄盛舉，也藉此管道參與海外城市的國際會議與展覽，開拓臺南市整體國際觀與各項市政發展，也能擴大與國外城市的交流與鏈結廣度。

柒、搭配中央政府「新南向計畫」參與臺灣形象展

「新南向政策推動計畫」改變過去以單向在東協及南亞國家成立生產基地為代工廠的政策作法，全方位發展與東協、南亞及紐澳等國家的關係，促進區域交流發展與合作，從「經貿合作」、「人才交流」、「資源共享」與「區域鏈結」四大面向著手，期望與東協、南亞及紐澳等國家，創造互利共贏的新合作模式。106年9月，搭配中央政府新南向政策之「經貿合作」面向，臺南市政府經發局帶領塑膠射出及機械設備企業，以參訪及辦理座談會、商洽會之方式，赴印尼雅加達與當地企業媒合商機，並說明新南向政策，瞭解臺商對新南向政策的看法與建議；另拜會駐印尼臺北經濟貿易代表處、印尼工商聯誼總會、雅加達臺灣貿易中心，並參訪印尼廠商 PT. YUJU INDONESIA、PT. Mah Sing Indonesia，了解印尼未來經濟發展潛力、產業發展概況、雙方產業合作機制。主軸是藉由新南向國家經貿現況與產業商機論壇、新南向國家到臺南市企業參訪、臺南市企業到新南向國家經貿交流等活動，建立新南向國家與臺南市產業之連結與交流管道，讓臺南市廠商前往印尼投資或經貿合作時，能具備對口管道或整合平臺，實現企業前進印尼之商機。

除印尼之外，106年臺南市政府也與臺灣其他五都政府與廠商共同參加於菲律賓馬尼拉舉辦的「2017菲律賓臺灣形象展」。臺南市主要展出蘭花相關文創及生技產品（水凝膠蘭花芳香貼片、蘭花香水、蘭花眼鏡別針、絲巾

等)、農特產品(烏魚子、魚鬆、果乾)及關子嶺溫泉相關產品,希望在菲律賓民眾心中建立及深化臺南市的城市印象,加強臺南市在國際社會的對外行銷能力。其中也配合菲律賓經濟發展契機,結合臺南的綠能科技、觀光旅遊、教育、攬才等項目希望可吸引菲律賓人赴臺南觀光旅遊、升學、採購等,達到內需市場延伸的目標。

107年8月,臺南市府配合中央政策需要參加「2018泰國臺灣形象展」,以展現臺南市產業特色、形象及協助廠商拓展泰國市場為主軸,除提供臺南市文宣及播放招商、觀光等城市行銷影片外,經濟發展局也帶領臺南市生技食品製造業、醫藥化學製造業等11家企業參加「2018泰國臺灣形象展」展出企業產品、宣介臺南市投資環境現況及文化觀光資源等城市形象。藉由,連結當地產業龍頭代表,擴大臺南市在泰國拓銷整合拓銷和招商的成效、瞭解雙方產業特性與運作機制,促進臺泰雙方產學官研之交流與推動招商。拓銷行程安排對於臺南中小企業而言,可解決個別展出成本過高的問題,另透過團體戰的行銷策略,由公部門擔任牽線者的角色,引導企業共同開拓海外市場,增加中小企業廠商後續與國際買主商談合作之空間。

捌、運用中央政府「臺美產業合作推動辦公室」 拓展對美國合作

經濟部「臺美產業合作推動辦公室」(TUSA)旨在加速推動與深化臺美產業創新研發合作,將美國的創新能量及氛圍導引回臺灣。考量臺美產業的互補性與我國產業推展方向,主要鎖定智慧機械、綠能科技、亞洲•矽谷、生技醫藥、晶片與半導體領域,建立臺、美實質合作關係。相關交流活動推動主軸聚焦於:(1)「創新產業化」,帶動產業創新創意模式新動能;(2)「招商引資」,吸引美商與臺灣共創新興產業,以快速商品化的產業能力誘發臺美商機。其推動臺美合作的模式主要可分為:

1.創造鏈結：與美國在臺重要單位（如美國在臺協會、臺北市美國商會及美國各州駐臺代表處等）、臺灣相關產業公/協會及廠商、經濟部相關產業推動小組/辦公室等，建立連結管道與夥伴關係，協助開發臺美創新產業化合作案源與聯繫工作；

2.實際推動，開發並促成臺美創新技術產業化合作案、透過智權加值/交易/授權及國際通路合作，推動美創業創投業者與臺灣產業合作案件之媒合、轉介及追蹤、投資案件轉介全球招商聯合服務中心或經濟部相關產業推動小組/辦公室辦理。

由上可知，臺美產業合作推動辦公室作為整合對美交流管道，其協助產業鏈結美國的方式，除建立整合型服務窗口，蒐集美國產業技術市場資訊，供情報分析、決策參酌之外，也經由：(1)展覽/研討會、(2)產業合作、(3)招商引資等方式，鏈結美國國家實驗室及產、學、研之創新能量、新興產業聚落及育成中心，以增進雙方產業的實質合作。

表3-1-7 臺美產業合作推動辦公室交流涉及臺南之活動

時間	活動	內容
107/7	協助大億集團切入美商波音公司航電照明製造供應鏈（產業合作）	- 大億集團獲得波音通知取得 Level 3 技術服務廠商資格 - 列入波音認可之供應鏈廠商，共同開發航太級運用照明技術，應用於客機內外之照明燈具
107/6	加速廠商切入全球高端航太產業供應連（產業合作）	- 帶領工具機大廠包括永進機械工業、<u>崑山機電</u>、東臺、精鏤、工研院雷射中心及<u>成功大學</u>教授等前往美國 RPMI 公司總部考察 - 推動先進雷射熔覆機臺設備整合設計與製造合作夥伴關係，引進美國金屬積層製造技術
104/7	工業局局長見證榮剛集團與美商 Orchid Energy Group 簽署合作意向書（產業合作）	- 榮剛集團與美商 Orchid Energy Group 簽署合作意向書 - 協助精密機械廠商打入頁岩油氣設備產業鏈，共同爭取全球油氣鑽採設備與生產市場商機

註：標示底線為臺南市之廠商

資料來源：臺美產業合作推動辦公室，本研究彙整

實際觀察臺美產業合作推動辦公室推動的鏈結活動中，主要以產業合作項目涉及零星的臺南廠商參與其中。104～107年主要有協助大億集團獲得波音通知取得 Level 3技術服務廠商資格；工具機廠商永進機械工業公司、崑

立機電公司、成功大學教授前往美國 RPMI 公司總部考察；榮剛集團與美商 Orchid Energy Group 簽署合作意向書。

玖、企業國際鏈結轉型的關鍵要素與臺南市促進企業國際化政策工具的政策缺口初步觀察

臺南市擁有不同型態的產業園區以及完善的工業基礎條件，又可就近運用高雄市的海空雙港優勢，作為全球生產鏈重要的一環，臺南市可藉由城市交流，增強與國際接軌，讓當地企業以臺南市作為全球樞紐，進而在區域經濟競爭中脫穎而出。

一、企業國際鏈結轉型的關鍵要素

臺灣屬於島國，國內市場有限並日趨飽和、再加上追求規模經濟、降低生產成本與勞動工資等考量，企業為求生存，盼能拓展海外市場。也因此，國際化成為企業追求永續發展的重要途徑，而中央與地方政府也扮演協助企業的角色，試圖針對企業透過拓展海外市場、追求升級轉型過程中所面臨的關鍵要素予以協助與支援，以達到企業國際化的目的。而企業國際化過程的表現，往往是向海外投資與建立各種價值鏈活動（行銷、生產與研發），以強化其國際布局。

一般歸結，企業欲透過強化國際鏈結，進行升級轉型的關鍵要素包括：

（1）經費，我國企業以中小企業與代工生產為主，中小企業常出現資金困難，且代工製造的利潤也往往不及品牌賺取的利潤；（2）品牌，為進入新市場的重要指標，若企業本身非知名品牌，不僅較難進行國際化，更難以在海外布建通路。因為通路的成本及廣告費用往往較高，故經費與品牌是企業能否跨越國際化鴻溝轉型的關鍵要素；（3）人才，是臺灣企業愈來愈重視關鍵因素。但因為大部分就業者基於福利待遇、公司前景等因素，往往較欲進入大公司而非中小企業，以至於中小企業更是缺乏有能力協助其國際化的人才；

(4) 自由貿易協定，尤其政府希望協助企業打入外國市場，自由貿易協定便不可或缺。若無，則企業負擔的關稅可能較他國業者更多，整體競爭力恐難以與其他外國企業並駕齊驅。

另外，具備營運決策權也相當重要，以臺南市為例，當地雖進駐我國重要的支柱型半導體、光電產業，但相關產業的核心決策總部皆多數位於北部，臺南市可能僅為生產據點，故眾多營運、國際化策略決策多仍在北部總公司。

由上可知，為因應經營環境改變或搶佔海外市場等不同考量，前往東南亞、中國大陸等地直接投資或進行商機媒合、拓銷等活動為我國企業常見的國際化模式，但受限於規模、專業識能及行銷能力等，企業往往需要政府提供涵蓋研發、生產、行銷等層面的國際化輔導及協助。

二、臺南市促進企業國際化政策工具的政策缺口

本研究盤點發現臺南市政府協助推動企業國際化的多項政策工具，本質乃是透過不同產業領域的國際論壇、展覽，搭配市政府高階官員陪同廠商參展、出訪等模式，試圖提升臺南市廠商的國際能見度，爭取展現產業實力的場域，進而引導廠商國際化、協助開拓海外商機。但也初步發現若干政策缺口如下：

1. 相對企業而言，地方政府介入、推動企業與產業國際化所面對的障礙主要亦是本身經費及資源限制。因此，如何槓桿運用中央資源協助在地企業國際化為首要目標。中央政府各項政策計畫的推動目標、申請方法、補助內容等，直接關係地方政府如何將獲得的部會資源移轉予在地企業，又該如何加以爭取和分配。尤其，對中小企業國際化之初期而言，直接在海外從事併購或設廠有其困難，政府或許可嘗試鼓勵並協助企業爭取與跨國企業策略聯盟之機會（例如爭取代工機會，建立專業化聲譽），進而以較低成本之方式

協助中小企業進行國際化；

2.面對中央政府提供的「引進來」政策工具（如經濟部工業局營運總部資格認定、技術處 A+企業創新研發淬鍊推動與管理計畫等）、「走出去」政策工具（如臺灣形象展、臺日產業合作推動計畫、臺美產業合作推動計畫），臺南市政府應針對企業提供瞭解、申請、對接中央計畫的管道，以在最低耗用自身資源的前提下，盡量提供企業合宜的投資環境；此外，中小企業處亦有協助推動中小企業智慧製造數位轉型計畫；國際拓銷也可透過當地工協會向國貿局申請補助，搭配臺南市政府的補助，進而協助在地企業在國內外進行國際拓銷等活動。

換言之，地方政府必須強化掌握地方產業之問題，嘗試凝聚在地共識和行動力，熟捻中央政府國際化相關的資源提供、調度和整合應用，以提升地方產業的國際化。

3.臺南市產業雖各有特色及優勢，但觀察臺南市政府推動企業國際化著力甚深的領域，似主要以文創、觀光的國際鏈結為主，較缺乏帶領本地製造業國際化的元素。可選擇重點產業，舉辦不同主題之展覽及論壇。例如辦理城市首長論壇，除向國際推廣臺南市政績之外，亦可協助企業對外鏈結、帶動商機。

4.觀察目前臺南市對日本之姊妹市、友誼市的城市交流，由於需強調鏈結海外產業，故於邀約各城市首長時，可強化邀約海外城市產業、經濟發展部門的專責單位參與；而若安排海外採購團、廠商來臺參與展覽及論壇，則可適度增加參展、食宿補助的誘因。活動期間亦可增加安排參訪重要業者、產業聚落或產業園區的行程。

5.因臺南市當地的公協會規模較小，能掌握與運用之資源不如北部公協會，增加在本地籌辦國際大型展覽及論壇的困難度；而位於沙崙智慧綠能科學城的「大臺南會展中心」仍在建設中，短期內也較難覓得合適場地舉辦國

際展會。

6.觀察臺南市的姊妹市與友誼市，缺乏屬於新南向國家的城市。未來臺南市政府可考慮從經貿合作、人才交流、資源共享與區域鏈結著手，促進與東協、南亞及紐澳等國的城市交流合作。「南南合作」或許可成為臺南市發展與新南向國家的交流的起點，透過加強東南亞產業布局及連結，形成產業間的合作與互補。

實際作法上可主動向中央政府爭取新南向主題相關交流會議於臺南市舉辦。例如，民國106年第一屆「臺灣印尼產業鏈結高峰論壇」舉辦前，高雄市政府力極爭取至高雄市舉辦，故高雄市與新南向國家(印度、印尼、馬來西亞、泰國、越南、菲律賓、緬甸)的鏈結則較多，除爭取協辦產業鏈結高峰論壇之外，也多次參與海外「臺灣形象館」的展覽。同時，高雄市政府挹注資源，鼓勵在地企業參加新南向相關之論壇、交流會，進而協助高雄市廠商創造曝光與商機，高雄市也得以彰顯其投資優勢、觀光價值。但臺南市仍欠缺通曉新南向國家語言的人才，需加強吸引東南亞國家學生前來就讀或鼓勵已在臺南市的外籍移工接受新專長的培訓，以奠定深化城市交流發展的基礎。

7.企業對國際化的資訊來源主要是來自業主間口耳相傳、相關企業或分支機構或工商團體。據此，地方政府可研析其對有意進行國際化企業的協助措施，是否存在盲點，以致廠商感受不到政府的用心及美意。換言之，地方政府應更加綿密宣導、以更慎密的計畫使政府的提供的完整資訊內容可傳達至有國際化需求的個別廠商，並鼓勵企業與政府就其國際化工作進行對話或諮商，以便於政府精準給予協助。

總結上述，企業從事國際鏈結的成功與否，端視廠商本身的規劃與經營，政府的協助僅為基本、必要且入門的助力及適時的解決方案建議，實際攸關企業經營成功與否的商機與商訊仍有賴業者自行廣泛開拓及蒐集。

拾、小結

本節聚焦臺南市政府協助企業國際化的政策進行盤點與分析，發現主要是以市政府高層帶領廠商參展、出訪，配合運用「臺南市全球經貿合作拓展計畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」、舉辦展覽與採購商洽會、推動城市交流、參加中央政府「新南向政策」內的「臺灣形象展」等方式，引導廠商國際化與協助開拓海外商機。相關活動雖促成本土與海外廠商簽署合作意向書，但後續的實際成果追蹤等，由於政府不再方便深度介入，導致成果展現有其困難；而海外交流拜訪，也往往僅止於搜集商情，不一定能獲得實績。此外，臺南市與友誼市、姊妹市往來，也多偏向與日本進行文化及旅遊觀光議題的交流，較缺乏與新南向國家、在製造業領域的國際鏈結案例。

表3-1-8 臺南市與其他五都促進企業國際化的政策工具比較

	國際採購洽談會	國外參展	國際化人才培育	城市交流	跨境電子商務
臺南市	- 臺南市新興產業暨優勢產業商洽會推動計畫。 - 臺南市全球經貿合作拓展計畫	- 臺南市產業群聚推動計畫 - 臺南生技、綠能產業博覽會推動計畫	- 臺南市政府第二官方語言專案辦公室 - 推動企業英語力提升計畫 - 臺南億載人才橋接策略聯盟	- 泰國城市訪問團拜會臺南市進行臺南成功防治登革熱之經驗分享 - 與日本友誼市進行觀光、農業特產品行銷交流	舉辦Facebook行銷論壇
高雄市	臺灣國際扣件展	高雄金屬加值產業海外參展補助	與臺灣微軟攜手延續 AI 雙語合作計畫		2020 跨境電商淘寶平臺
臺中市	- 中部產業聚落採購大會 - 臺中市國際採購商洽會 - 創新產業出口拓銷計畫	- 臺中市政府經濟發展局獎勵會展及產業發展活動補助計畫 - 臺中市國際產業參展行銷活動		- 與阿梅爾市國際簽訂發展永續城市、清淨能源、創新、循環經濟、經貿投資等領域共享資訊交流合作備忘錄 - 與布里斯本市國際簽訂發展經貿投資、創新、運動、觀光、教育、災害管理等領域共享交流合作備忘錄 - 與奧尼奇蘇巴士簽訂發展綠色永續城市等領域共享合作備忘錄	臺中跨境電商媒合平臺－跨境體驗示範基地

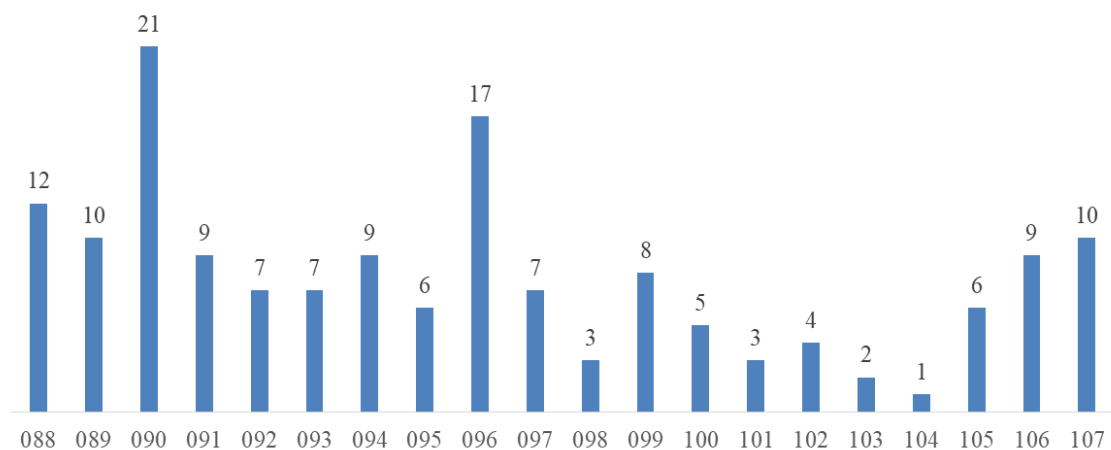
	國際採購洽談會	國外參展	國際化人才培育	城市交流	跨境電子商務
桃園市	• 2017 桃園產業展覽暨國際採購商洽會。 • 桃園「亞洲·矽谷」國際採購商機大會	• 獎勵中小企業參與工商展覽補助計畫		• 與奧爾環礁簽訂觀光、教育、經濟及文化交流備忘錄	• 舉辦桃園市 B2B 跨境電商論壇
臺北市	• 臺北市經貿拓銷計畫 • 北部產業聚落採購大會	• 補助工商團體及廠商海外參展計畫	• 產業投資暨人才交流計畫	• 與馬來西亞雪蘭莪州政府簽訂城市交通經驗合作備忘錄 • 與日本北海道札幌市簽訂經濟交流合作備忘錄 • 參與「全球智慧城市聯盟」	• 臺北市跨境電商平臺拓銷市場計畫
新北市	• 新北出口拓銷團 • 常態性舉辦國際採洽媒合會 • 新北市綠色能源產業聯盟與泰國臺灣商會聯合總會簽署綠色能源、智慧節電領域採購合作備忘錄 • 新北市綠色能源產業聯盟與菲律賓商工會馬卡蒂分會共同簽署綠色能源、智慧科技、技術及材料交易採購合作備忘錄	• 鼓勵廠商國外參展補助計畫			• 新北市全球跨境電子商務擴展計畫

資料來源：本研究整理

第二節 臺南市企業的國際化行為分析

壹、臺南市上市櫃企業的對外投資分析

觀察臺南市上市櫃公司自民國77年至107年的對外投資事業共180家。首先在對外投資的業別方面，除赴避稅天堂投資金融控股業、其他金融輔助業之外，臺南市上市櫃公司投資的領域以汽車零件製造業（13間）最多，其餘依序為未分類其他電子零組件製造業（5間）、家庭電器批發業（4間）、積體電路製造業（4間）、螺絲、螺帽及鉚釘製造業（4間）、藥品及醫療用品批發業（4間）、棉紡紗業（3間）、紡織製成品製造業（3間）辦公用機械器具批發業、（3間）、其他塑膠製品製造業（3間）。



資料來源：上市櫃公司對外投資名錄，本研究整理

圖3-2-1 臺南市上市櫃公司對外投資事業情況

其次在投資國別上，自民國77年至107年間，剔除英屬維京群島、薩摩亞、英屬開曼群島等赴避稅天堂的對外投資，臺南市上市櫃公司赴美國投資31間企業，其餘依序為香港（13間）、越南（9間）、泰國（9間）、日本（6間）、新加坡（6間）、史瓦濟蘭（6間）、馬來西亞（5間）、德國（5間）、義大利（3間）、印尼（3間）。但事實上，民國90年的高峰過後，臺南市上市櫃公司的對外投資活動似有出現緩步減少的趨勢，自104年甚至僅赴海外投資1

間公司。自105年起，可能受我國政府推動新南向政策影響，臺南市上市櫃公司對外投資活動轉趨積極。

其中民國88年至107年的20年間，共對外投資156間企業。民國90年赴海外投資21間企業，為近20年間的最高峰，其次為民國96年的17間與107年的10間。

最後，觀察時間順序影響投資國別方面，在民國98年至107年的10年間，在105年頒布新南向政策之前，總計臺南市上市櫃公司赴東南亞國家投資設立的事業體僅有4間；105年宣布新南向政策當年，投資越南、泰國的臺南市上市櫃公司分別有2、1間。106年則分別有1間公司赴越南、泰國、馬來西亞、印尼投資；107年對外投資新加坡2間，越南、泰國、印尼各為1間。105年至107年共有14間企業赴東南亞國家投資。但整體而言，在民國98年至107年的10年間，臺南市上市櫃公司仍以赴美國投資達13間最為積極。

表3-2-1 臺南市上市櫃公司對外投資布局概況

名稱	國內業別	國外業別	投資年度	投資國家	內容
大成長 城企業 公司	魚蝦等水產品 進出口、冷藏 冷凍加工	水產品 批發業	107	印尼	赴印尼塔拉干投資水產 養殖，育種、蝦苗、疾病 防疫、收蝦、加工、銷售、 通路等，朝「水產一條龍」 發展
恒耀國 際公司	倉儲業、物流 業（扣件之物 流作業與倉儲 服務）	普通倉 儲業	107	美國	取得俄亥俄州土地擴充 北美物流需求，將北美市 場直銷比重拉升
大成不 銹鋼工 業公司	鋁製品製造及 買賣	其他基 金屬 鑄造業	107	美國	投資3.5億美元收購美國 鋁業集團旗下子公司資 產，提供美國當地自行生 產鋁捲板產品產能
大成國 際鋼鐵 公司	鋁製品製造及 買賣	其他基 金屬 鑄造業	107	美國	於美國投資成立新公司 設立美商大成國際鋼鐵 投資公司，從事經營鋁製 品製造及買賣業務。
恒耀國 際公司	倉儲、物流及 理貨包裝	普通倉 儲業	107	美國	
恒耀國 際公司	投資控股	投資顧 問業	107	英屬 維京 群島	
惠光公 司	地工合成材料 製造業	人造纖 維製 造	107	泰國	投資公司 HUITEX Technology Inc.(英屬維

名稱	國內業別	國外業別	投資年度	投資國家	內容
		業			京群島)投資設立 HUITEX Limited
強新工業公司	冷打用碳鋼、合金、不銹鋼、線材、發貨倉庫、及冷用碳鋼、合金線材生產	鋼鐵伸線業	107	越南	擴增越南工廠空間，增加廠內生產應變能力
可成科技公司	投資	投資顧問業	107	新加坡	
富強鑫精密工業公司	塑膠棧板之生產製造與銷售	塑膠、板、管、材料製造業	107	新加坡	設立子公司新加坡鑫盛塑料有限公司
奇美材料科技公司	貿易業	普通倉儲業	106	日本	
富強鑫精密工業公司	塑膠製品、礦泉水瓶之瓶胚生產製造	其他塑膠製品製造業	106	印尼	投資新加坡鑫盛塑料有限公司專責巴淡島子公司 Shin Preform Plastic 生產塑膠棧板及大型容器的行銷工作案
大成不銹鋼工業公司	投資控股	投資顧問業	106	美國	投資6,000萬美元收購美國鋁板及鋁捲通路 Empire Resources，且將其兩家公司合併，存續公司為 Empire Resources, Inc，主要為銷售市場整合，藉此擴大營運規模
大億科技公司	汽、機車零件配備批發業	汽、機車零件製造業	106	美國	
富強鑫精密工業公司	射出機買賣及維修服務、塑膠製品、礦泉水瓶之瓶胚生產製造	其他塑膠製品製造業	106	泰國	投資富強鑫機械(泰國)公司以利進駐 Polaris 工廠利用 in-house 模式，生產 PET 瓶胚廠案
生展生物科技公司	人或動物用藥、生物產品、保健產品、抗生藥劑等	西藥製造業	106	馬來西亞	成立馬來西亞子公司，作為東南亞市場跳板，透過在地化服務，並連結集團生產及代理之國際產品，進入當地市場
南光化學製藥公司	西藥及醫療器材買賣	藥品及醫療批發業	106	馬來西亞	民國109年實施東協傳統藥品與保健品統一整合，區域內取得任一國家上市許可，有助於加速東協會員國審核，南光已取得馬來西亞3張許可證，因此選擇由當地切入東協市場
臺南紡織公司	織布染紡及成衣製造	印染整理業	106	越南	投資「太子龍責任有限公司(越南)」，約新臺幣6億元增設機器設備
萬國通	軟硬箱包袋、	其他服	106	德國	

名稱	國內業別	國外業別	投資年度	投資國家	內容
路公司	皮件及鞋類之進出口貿易	飾品批發業			
光洋應料 用材技公 科司		其他化學製品製造業	105	日本	
恒耀國 際公司	製造螺母及螺栓	螺絲、螺帽及螺釘製造業	105	泰國	
南緯實 業公司	針織服裝製造、生產手提箱，手提包，相當產品	行李箱製造及袋業	105	越南	因應區域整合與爭取較大訂單，新增越南隆安廠成衣生產線，員工人數約2,000~3,000人
得力實 業公司	各種紡織品之印染、整理加工業務，紗類之製造、加工、進出口貿易業務	紡織品製造業	105	越南	Under Armour 供應商投資1億美元於越南平陽設置布料、染整、成衣一條龍生產基地
得力實 業公司		投資顧問業	105	薩摩亞	
可成科 技公司	一般國際貿易及投資	投資顧問業	105	薩摩亞	

資料來源：經濟部投資審議委員會（2019），上市櫃公司對外投資事業名錄，本研究整理

觀察近年臺南上市櫃公司對外投資活動，以赴東南亞國家設立生產據點相對積極。以知名射出成型機大廠富強鑫公司為例，其對於海外通路據點的布建邏輯是依據出口金額分級，針對海外市場，先在當地尋覓區域代理商，當銷售金額持續增加則升級為分公司，進行分層管理。富強鑫目前已在中國大陸、印尼、泰國、印度、菲律賓、越南、緬甸設據點，馬來西亞、柬埔寨則有代理商。

換言之，富強鑫著眼於新南向國家市場潛力，僅依靠臺灣和中國大陸出口機臺等產品，不具成本競爭力，因此選擇精密加工、大型鑄造、板材、鋼鐵能量俱足的印度設立生產據點。但基於對印度市場不熟悉，富強鑫採與印度的同業公司以合資形式進行投資。富強鑫以高階技術優勢，結合印度合資夥伴在當地擁有的供應鏈、廠房、人才，富強鑫僅需出具圖面，即可於合資

企業內生產，縮短搶進印度國內市場的時程，甚至拓展進入中東等市場（陳玲君，2019）¹⁸。

本節觀察與對照中央與地方政府鼓勵企業國際化政策，對臺南市上市櫃企業赴海外投資布局的影響，發現：首先在中央政府政策效益部分，臺南市上市櫃企業早期以赴美國投資為主，近年中央政府推動「新南向政策」後，至東南亞國家投資的上市櫃企業有增多的趨勢。但在投資的類型上，多半為延續在臺灣的本業，而在東南亞投資生產據點，著眼利用當地廉價天然資源、勞動力從事生產，並行銷當地內需市場或運用當地的關稅優惠，對歐美進行外銷。整體而言，仍是聚焦價值鏈較低階的生產活動，尚未觀察到具體的研發設計或行銷通路布局。

其次，在地方政府鼓勵企業國際化效益方面，觀察臺南市政府所推出的鼓勵企業國際化政策工具，多半與海外市場拓銷、舉辦展覽、媒合本地廠商與國際買家。此外，臺南市政府與「新南向」國家相關之國際化活動主要為民國106年帶領塑膠射出及機械設備企業，赴印尼雅加達與當地企業媒合商機、參加於菲律賓馬尼拉舉辦的「2017菲律賓臺灣形象展」；107年則帶領生技食品製造業、醫藥化學製造業等企業參加「2018泰國臺灣形象展」，相關活動皆與引介本地廠商赴海外投資無關。顯見就鼓勵企業赴海外投資布局而言，應屬中央政府主責之新南向政策成效較為明顯。

貳、臺南市企業的國際化活動－基於本研究問卷調查的分析

一、問卷設計

企業從事國際化活動之研究，多半以個案研究方式為之，缺乏針對彌平政策缺口、掌握廠商整體國際鏈結活動意向的調查。為瞭解臺南市企業的海

¹⁸ 資料來源：陳玲君（2019），臺商南向市場進入模式與策略

外鏈結模式及未來規劃，經由美商鄧白氏公司協助使用問卷調查，運用「鄧白氏企業資料庫」以出口金額、海外投資金額/據點、國外營收比重/成長率等，篩選出具國際鏈結需求之440間企業，於109年8月至9月以「線上問卷」搭配「電話訪問」成功回收202份問卷，回收率約46%。

問卷架構主要分為：「壹、公司基本資訊」詢問受調查企業基本資料，涵蓋企業規模、員工人數、海外據點、海外研發、海外採購、外銷金額、外銷地區；

「貳、國際化概況」則詢問（1）企業目前的國際化活動概況，如國際鏈結類型、從事國際化動機、往來地區、提供國際化管道的單位與對其滿意程度、從事國際鏈結遭遇之障礙；（2）企業未來的國際化布局，涵蓋希望政府可加強提供的促進國際化類型、美中貿易戰等時事發展影響企業國際化意願的狀況，等共9題題目。

二、調查樣本說明

本研究問卷調查對象為企業，更容易受產業、員工人數等限制因素而影響回收的樣本數量；此外，本研究問卷調查設計初衷是希望比較分屬不同單位管轄之產業園區廠商，以及不同產業領域廠商的國際化方式差異，於是在調查初始，即針對不同工業區廠商進行優先調查。故本調查成功回覆之廠商已非屬隨機抽樣，難以呈現抽樣調查的信賴區間及誤差。

本調查共回收204個廠商的有效樣本，其中有128（62.75%）間來自科技部、經濟部、臺南市政府管轄的產業園區，其餘76間廠商則不屬於任何產業園區；樣本所屬產業分布方面，「批發業-耐久財」為24間、占11.76%最多、其餘依序為「除機器與運輸設備外的裝配金屬製品」為23間、「橡膠與各類塑膠產品」21間、「電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外」21間、「工商機器與電腦設備」21間。其中，平均實收資本額最高的產業為「金屬工業」，

達1,872百萬元、最低的產業為「企業服務」、「建材、五金、花園用品及活動房屋零售商」，平均實收資本額為5百萬元；平均員工人數最高的產業為「各類修理服務」，達1,080人、最低的產業為「建材、五金、花園用品及活動房屋零售商」，平均員工人數為5人。

表3-2-2 本研究問卷調查樣本產業分布

產業類別	樣本家數	樣本比率	平均實收資本額（百萬）	平均員工人數
批發業-耐久財	24	11.76%	283	146
除機器與運輸設備外的裝配金屬製品	23	11.27%	835	119
工商機器與電腦設備	21	10.29%	101	64
電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外	21	10.29%	207	104
橡膠與各類塑膠產品	21	10.29%	186	108
化學物與相關產物	17	8.33%	1,257	246
交通設備	17	8.33%	526	369
批發業-非耐久財	13	6.37%	173	69
金屬工業	9	4.41%	1,872	368
測量、分析、控制儀器；攝影、醫學、光學產品；鐘、錶	9	4.41%	91	94
食物與類似產品	7	3.43%	275	119
紡織廠產品	5	2.45%	643	153
紙類與相關產品	4	1.96%	1,005	61
石頭、黏土、玻璃與混凝土製品	3	1.47%	708	178
各類零售店	2	0.98%	10	17
各類製造工業	2	0.98%	226	185
企業服務	1	0.49%	5	25
各類修理服務	1	0.49%	1,201	1,080
建材、五金、花園用品及活動房屋零售商	1	0.49%	5	5
建築-特殊包商	1	0.49%	500	150

食品店	1	0.49%	15	15
農業產品-農作物	1	0.49%	279	190
總計	204	100%	10,405	3,866

資料來源：本研究調查

在受訪企業海外據點所在之國家或地區數目分布上，147間（占72.0%）受訪企業在海外無據點、26間企業（占12.7%）在海外僅有1個據點，而在海外設置最多據點的企業為以面膜著名的「國強生技公司」有30個海外據點；另僅有13間企業填答「海外研發支出占總研發支出之比率」，其中，海外研發支出占總研發支出比率的平均數為19%、中位數為10%。

受訪企業由國外進口、採購原料及零配件金額占總採購原料及零配件金額比率方面，100間（占23.5%）受訪企業答覆比率為「6%~10%」、8間（占3.9%）企業回答比率在「16%~20%」。產品或服務外銷金額占總營收比率，回答「81%以上」的廠商數為62間（占30.8%），回答「61%~80%」、「41%~60%」的廠商各有31間（占15.2%）。

表3-2-3 受訪企業國外採購、產品服務外銷比率分布

由國外進口、採購原料及零配件金額 占總採購原料及零配件金額比率			產品或服務外銷金額占總營收比率		
選項	家數	比率	選項	家數	比率
21%以上	48	14.22%	81%以上	63	30.88%
16%~20%	8	3.92%	61%~80%	31	15.20%
11%~15%	19	9.31%	41%~60%	31	15.20%
6%~10%	29	49.02%	21%~40%	38	18.63%
1%~5%	100	23.53%	1%~20%	41	20.10%

資料來源：本研究調查

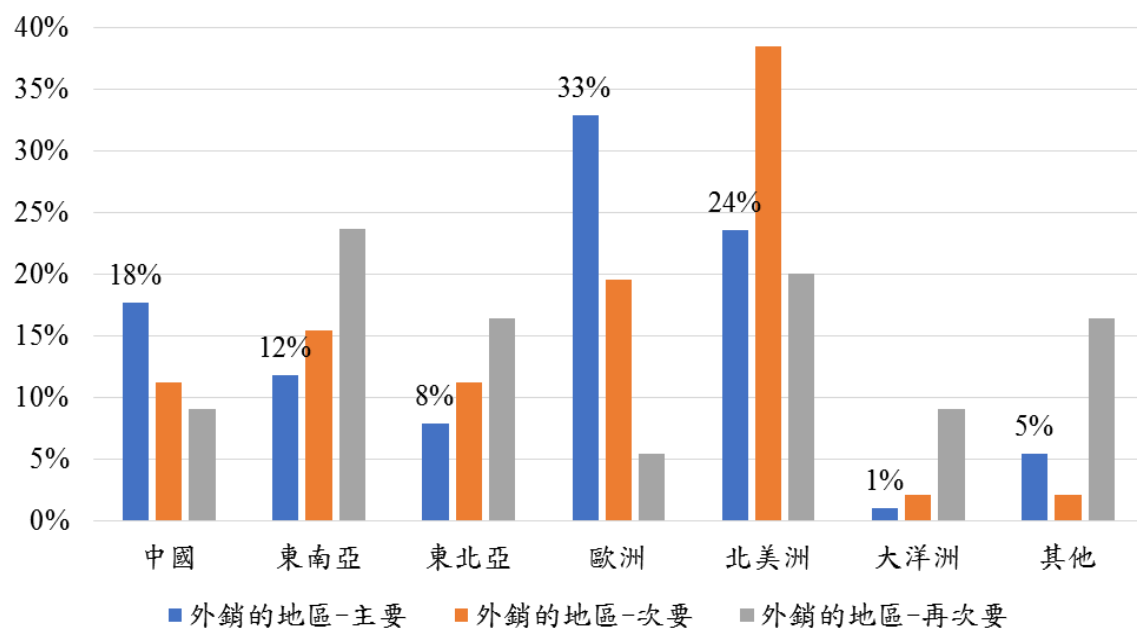


圖3-2-2 受訪企業產品或服務外銷國家/地區比率分布

最後，受訪企業產品或服務外銷的「主要」國家/地區比率依序為歐洲（32.8%）、北美洲（23.5%）、中國（17.6%）；「次要」國家/地區比率依序為北美洲（38.5%）、歐洲（19.6%）、東南亞（15.4%）。

四、問卷結果分析

第一，受訪企業參與國際化之方式依序為「參與考察、展覽」（36.2%）、「輸出產品或服務」（33.7%）、「商業情報蒐集」（21.7%）、「設立海外據點」（4.8%）、「研發合作」（2.4%）、「人才培訓與延攬」（0.9%）。顯見廠商展覽、拓銷團、產品出口、商情蒐集是廠商開拓或接觸境外市場的主要方式，而採取設立海外據點、研發合作、人才培訓與延攬等方式進行國際化的比率顯著較低。

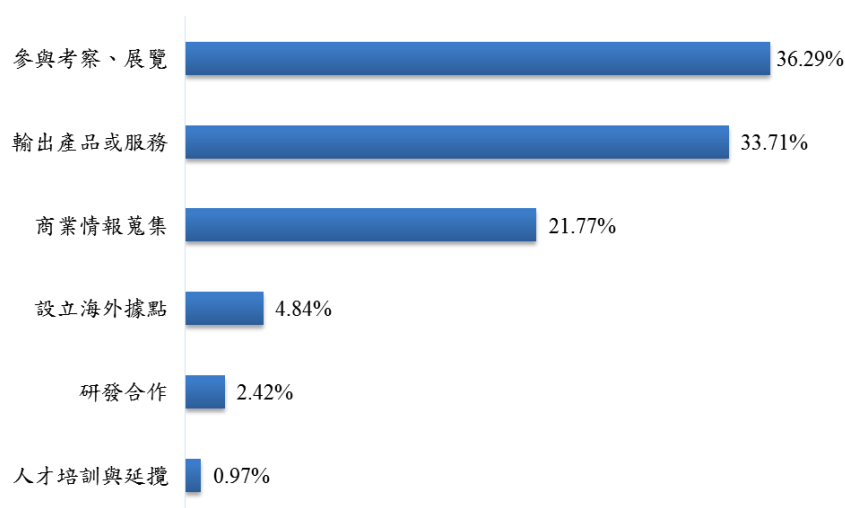


圖3-2-3 受訪企業參與國際化的方式

進一步將受訪企業依所屬位置分為經濟部管轄之產業園區、科技部管轄之產業園區、臺南市政府管轄之產業園區、以及其他，觀察坐落於不同管理單位產業園區內企業的國際化方式，顯示「參與考察、展覽」、「輸出產品或服務」、「商業情報蒐集」、「設立海外據點」仍是最主要的國際化方式；運用「研發合作」、「人才培訓與延攬」進行國際化比率較高的廠商則位於南部科學園區，「研發合作」的比率高於「設立海外據點」的比率。

表3-2-4 受訪企業參與國際化的方式—依產業園區分類

國際化方式	經濟部管轄	臺南市管轄	科技部管轄	其他
參與考察、展覽	36.78%	35.71%	35.71%	36.05%
輸出產品或服務	31.03%	33.33%	16.67%	39.91%
商業情報蒐集	21.07%	23.81%	28.57%	20.60%
設立海外據點	6.51%	5.95%	4.76%	2.58%
研發合作	3.07%	1.19%	9.52%	0.86%
人才培訓與延攬	1.53%	0.00%	4.76%	0.00%

資料來源：本研究調查

進一步挑選樣本數較多的產業廠商，檢視不同產業的國際化方式差異，顯示「參與考察、展覽」、「輸出產品或服務」、「商業情報蒐集」、「設立海外據點」仍是最主要的國際化方式；從事「研發合作」國際化的產業僅有「批

發業-耐久財」、「電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外」、「工商機器與電腦設備」、「交通設備」，且比率也遠低於前述4種國際化方式；採取「人才培訓與延攬」國際化的產業更僅有「電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外」與「工商機器與電腦設備」。

表3-2-5 受訪企業參與國際化的方式－依產業領域分類

國際化方式	批發業-耐久財	除機器與運輸設備外的裝配金屬製品	電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外	工商機器與電腦設備	交通設備	營運總部企業
參與考察、展覽	38.96%	33.33%	34.38%	42.19%	40.68%	26.92%
輸出產品或服務	27.27%	42.42%	28.13%	28.13%	25.42%	30.77%
商業情報蒐集	25.97%	18.18%	29.69%	15.63%	18.64%	19.23%
設立海外據點	5.19%	6.06%	0.00%	3.13%	13.56%	19.23%
研發合作	2.60%	0.00%	4.69%	9.38%	1.69%	0.00%
人才培訓與延攬	0.00%	0.00%	3.13%	1.56%	0.00%	0.00%

資料來源：本研究調查

第二，廠商運用前述方式鏈結海外之國家/地區，「主要」依序為「歐洲」（32.8%）、北美洲（24.0%）、中國（17.1%）、東南亞（12.2%）、東北亞（7.8%）、其他（4.9%）、大洋洲（0.9%）；「次要」依序為「北美洲」（39.3%）、歐洲（21.3%）、東南亞（14.4%）、中國（11.0%）、東北亞（11.0%）、其他（2.0%）、大洋洲（0.6%）。由前述可知，受訪廠商與歐洲、北美洲與中國的鏈結比率較高；東南亞、東北亞的比率次之。

不同產業鏈結的海外國家/地區的差異方面，批發業-耐久財、電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外、交通設備業者的「主要」鏈結國家/地區均為歐洲、北美洲；除機器與運輸設備外的裝配金屬製品業者的「主要」鏈結國家/地區為歐洲、東南亞；工商機器與電腦設備業者的「主要」鏈結國家/地區為中國與歐洲。顯見，歐洲與美國為臺南市產業從事國際化活動的重要夥伴國。

表3-2-6 受訪企業鏈結海外之國家/地區－依產業領域分類

	批發業-耐久財		除機器與運輸設備外的裝配金屬製品		電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外		工商機器與電腦設備		交通設備		營運總部企業	
鏈結海外	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要
歐洲	54.20%	31.60%	43.50%	6.70%	28.60%	7.10%	28.60%	33.30%	47.10%	33.30%	0.00%	100.00%
北美洲	29.20%	36.80%	13.00%	60.00%	38.10%	35.70%	14.30%	33.30%	29.40%	53.30%	100.00%	0.00%
中國	12.50%	5.30%	4.30%	6.70%	19.00%	7.10%	38.10%	13.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
其他	4.20%	5.30%	17.40%	6.70%	0.00%	0.00%	4.80%	0.00%	5.90%	0.00%	0.00%	0.00%
東南亞	0.00%	5.30%	17.40%	0.00%	0.00%	21.40%	14.30%	20.00%	0.00%	6.70%	0.00%	0.00%
東北亞	0.00%	15.80%	0.00%	20.00%	14.30%	28.60%	0.00%	0.00%	17.60%	6.70%	0.00%	0.00%
大洋洲	0.00%	0.00%	4.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

資料來源：本研究調查

表3-2-7 受訪企業鏈結海外之國家/地區－依產業園區分類

	經濟部管轄		臺南市管轄		科技部管轄		其他	
鏈結海外	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要
歐洲	28.74%	20.00%	16.90%	6.82%	27.27%	0.00%	38.03%	25.00%
北美洲	21.84%	30.77%	5.63%	31.82%	27.27%	30.00%	23.94%	45.45%
中國	19.54%	12.31%	7.04%	4.55%	36.36%	30.00%	12.68%	6.82%
東南亞	14.94%	18.46%	5.63%	6.82%	0.00%	20.00%	11.27%	9.09%
東北亞	6.90%	15.38%	1.41%	0.00%	9.09%	20.00%	11.27%	9.09%
其他	6.90%	1.54%	2.82%	0.00%	0.00%	0.00%	2.82%	4.55%
大洋洲	1.15%	1.54%	1.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

資料來源：本研究調查

進一步探討不同產業園區的企業，其鏈結的海外國家/地區差異，顯示經濟部管轄之產業園區、臺南市政府管轄之產業園區、其他，「主要」鏈結國家/地區依序為歐洲、北美洲、中國；科技部管轄之產業園區則以鏈結中國的比率最高，其次則為歐洲、北美洲。而在「次要」鏈結國家/地區方面，經濟部管轄之產業園區依序為北美洲、歐洲、東南亞、東北亞；臺南市政府管轄之產業園區依序為北美洲、歐洲、東南亞；科技部管轄之產業園區為北美洲與中國、東北亞與東南亞；其他則為北美洲、歐洲、東北亞與東南亞。

第三，廠商從事國際化的動機依序為「關係建立」(40.2%)、市場因素(34.3%)、資訊收集與擴散(18.6%)、擷取海外資源(5.3%)、政策因素

(1.3%)。

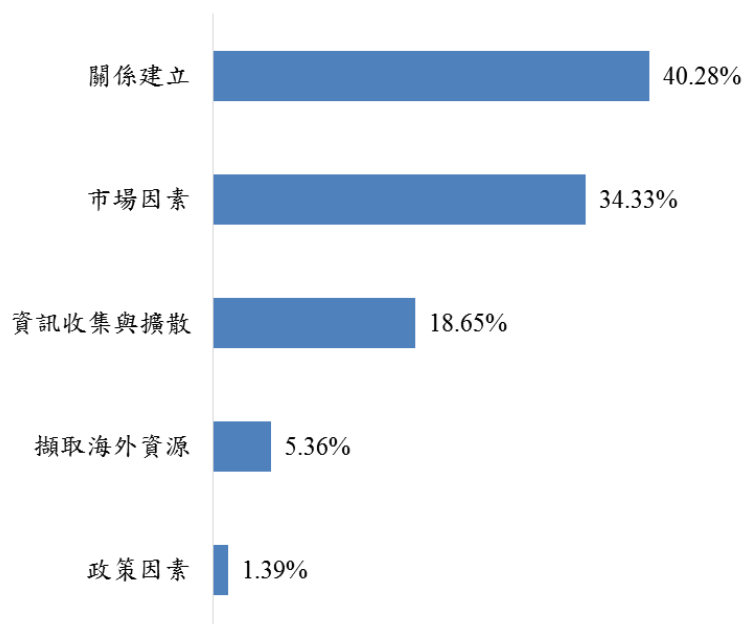


圖3-2-4 受訪企業從事國際化的動機

不同產業領域的業者，從事國際化的動機排序幾乎沒有差異，批發業-耐久財、電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外、工商機器與電腦設備、交通設備業者均是著眼市場因素、政策因素、關係建立從事國際化活動；除機器與運輸設備外的裝配金屬製品業者，則首重政策因素進行國際化，其次才為市場因素、關係建立。

表3-2-8 受訪企業從事國際化的動機—依產業分類

	批發業-耐久財	除機器與運輸設備外的裝配金屬製品	電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外	工商機器與電腦設備	交通設備	營運總部企業
關係建立	47.50%	35.00%	38.10%	40.80%	50.00%	37.50%
市場因素	23.70%	40.00%	28.60%	38.80%	18.00%	25.00%
資訊收集與擴散	16.90%	18.30%	19.00%	18.40%	18.00%	12.50%
擷取海外資源	11.90%	6.70%	9.50%	2.00%	8.00%	16.60%
政策因素	0.00%	0.00%	4.80%	0.00%	6.00%	8.30%

資料來源：本研究調查

進一步將受訪企業依所屬位置分為經濟部管轄之產業園區、科技部管轄

之產業園區、臺南市政府管轄之產業園區、以及其他，觀察國際化動機的比率，排序依舊為「關係建立」、市場因素、資訊收集與擴散、擷取海外資源、政策因素。顯見位於不同園區的企業，其從事國際化的動機雷同。

表3-2-9 受訪企業從事國際化的動機—依產業園區分類

	經濟部管轄	臺南市管轄	科技部管轄	其他
關係建立	37.74%	43.59%	34.38%	39.59%
市場因素	32.55%	28.21%	25.00%	37.56%
資訊收集與擴散	16.98%	21.79%	21.88%	17.26%
擷取海外資源	5.66%	5.13%	9.38%	4.06%
政策因素	0.00%	1.28%	9.38%	1.52%

資料來源：本研究調查

第四，廠商參加的國際化活動「主要」由「公協會」舉辦的比率最高，為71.9%，其餘依序為外國商會、投資促進機構（24.4%）、地方政府（1.4%）、其他（0.7%）、電子商務平臺業者（0.7%）、產業園區管理單位（0.7%）、學研機構（0%）、金融業者（0%）；「次要」由「公協會」舉辦的比率依舊最高，為57.8%，其餘依序為電子商務平臺業者（15.7%）、外國商會、投資促進機構（10.5%）、地方政府（10.5%）、學研機構（5.2%）、地方政府（0%）、產業園區管理單位（0%）、其他（0%）。顯見，「公協會」乃是廠商最依重的舉辦國際化活動單位。

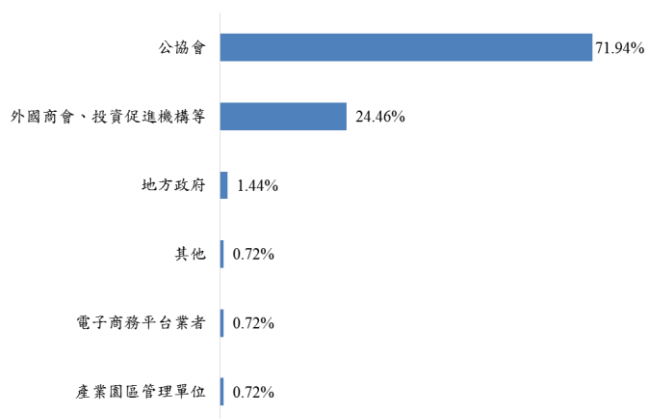


圖3-2-5 受訪企業參加的國際化活動的「主要」舉辦者

第五，對舉辦國際化活動「主要」單位的服務滿意度方面，若將「非常滿意」、「滿意」合稱為持「正向態度」；「不滿意」、「非常不滿意」合稱為持「負向態度」，則廠商對「主要」單位所提供的國際化服務偏「正向態度」的比率明顯較高。

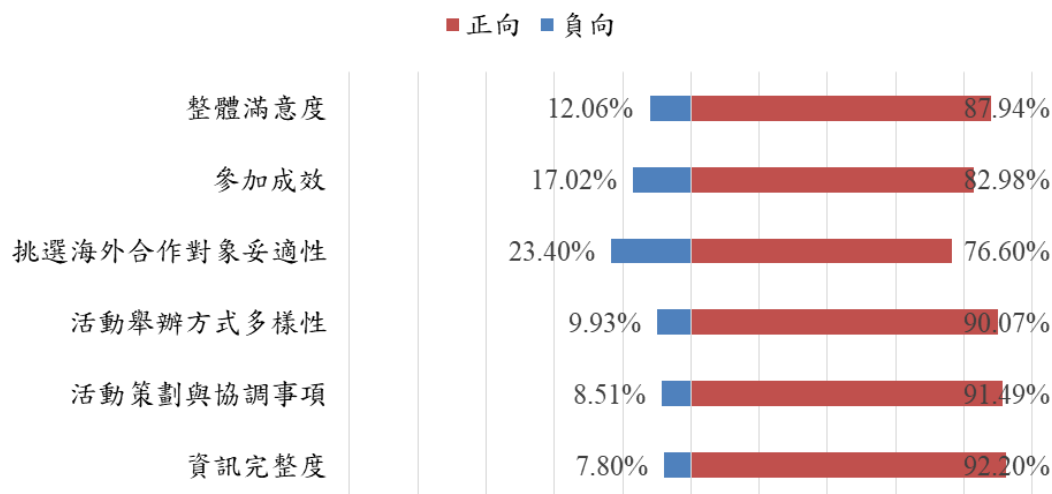


圖3-2-6 受訪廠商對舉辦國際化活動「主要」單位的服務滿意度

對「資訊完整度」持「正向態度」的廠商比率達92.2%，其餘依序為活動策劃與協調事項（91.4%）、活動舉辦方式多樣性（90.0%）、參加成效（82.9%）、挑選海外合作對象妥適性（76.6%），而整體滿意度偏「正向態度」的比率也達87.9%。上述結果顯示廠商對國際化活動舉辦單位表現相對肯定，而國際化活動舉辦單位也必須在挑選合適的海外合作方面，持續努力。

而廠商對「次要」單位所提供的國際化服務偏「正向態度」的比率依序是「資訊完整度」（100%）、活動策劃與協調事項（100%）、活動舉辦方式多樣性（89.4%）、參加成效（89.4%）、挑選海外合作對象妥適性（84.2%），而整體滿意度偏「正向態度」的比率達100%。

第七、廠商希望政府未來能加強提供的國際化方式依序為：商業情報蒐集（40.6%）、參與考察、展覽（19.3%）、輸出產品或服務（11.3%）、人才培訓與延攬（9.4%）、研發合作（7.6%）、海外參展補助提高（5.3%）、其他

(2.4%)、洽簽自由貿易協議(2.2%)、設立海外據點(1.4%)。

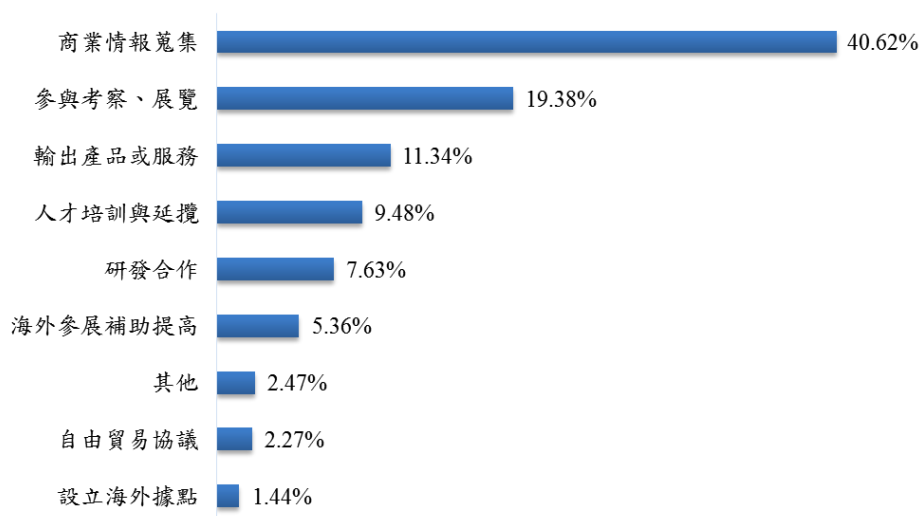


圖3-2-7 受訪廠商希望政府未來能加強提供的國際化方式

顯見廠商仍期待政府能依據其最常使用的國際化方式，如商業情報蒐集、參與考察或展覽、輸出產品或服務，進行政策強化與挹注資源。另廠商也希望海外參展補助提高、洽簽自由貿易協議，以協助廠商進一步降低成本、增加與他國的競爭優勢。

在不同產業受訪廠商希望政府未來能加強提供的國際化方式差異上，批發業-耐久財業者希望強化輸出產品或服務、人才培訓與延攬、海外參展補助提高；除機器與運輸設備外的裝配金屬製品、電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外、工商機器與電腦設備、交通設備業者則最希望政府強化商業情報蒐集、參與考察、展覽、輸出產品或服務。

表3-2-10 受訪企業希望政府能加強提供的國際化方式－依產業分類

	批發業-耐久財	除機器與運輸設備外的裝配金屬製品	電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外	工商機器與電腦設備	交通設備	營運總部企業
商業情報蒐集	9.52%	37.04%	43.90%	39.58%	34.78%	18.75%
輸出產品或服務	28.57%	18.52%	12.20%	14.58%	13.04%	12.50%
參與考察、展覽	4.76%	14.81%	17.07%	14.58%	19.57%	25.00%

研發合作	0.00%	12.96%	4.88%	8.33%	15.22%	18.75%
海外參展補助提高	16.67%	11.11%	7.32%	10.42%	8.70%	0.00%
其他	19.05%	5.56%	9.76%	6.25%	2.17%	18.75%
人才培訓與延攬	16.67%	0.00%	2.44%	2.08%	0.00%	0.00%
設立海外據點	4.76%	0.00%	0.00%	2.08%	4.35%	6.25%
簽署自由貿易協議	0.00%	0.00%	2.44%	2.08%	2.17%	0.00%

資料來源：本研究調查

觀察政府協助產業國際化的措施，中央政府往往投入大量資源於關稅、地理或政治障礙的突破，但是對於出口地區的文化，與出口市場的競爭環境的研究投入相對缺乏，中小企業也無力進行有效且準確的國外市場調查。為了克服出口障礙，中小企業運用電子商務平臺，進行出口應是較佳的選擇。因此，除提供多元國際拓銷管道之外，也應嘗試精進減少市場進入障礙並協助中小企業獲取相關訊息與支援。換言之，提升臺灣中小企業國際鏈結的要務上，對於國外市場競爭環境的研究、調查與傳遞，重要性不亞於關稅安排，可多著力。

第八，廠商認為推動國際化的障礙「主要」前5項障礙依序為：價格或技術競爭激烈（22.7%）、國際鏈結的風險與不確定性高（16.1%）、缺乏經費（14.3%）、缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織（10.1%）、關稅障礙（8.9%）；「次要」前5項障礙則為：缺乏人力（21.8%）、缺乏經費（16.3%）、國際鏈結的風險與不確定性高（14.5%）、疫情影響（7.2%）、缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織（7.2%）。

由上可知，除持續強化對廠商海外拓銷能力的建構外，仍應挹注資源針對廠商進行產品差異化與技術提昇進行輔導，以跳脫「價格或技術競爭激烈」。另可增加對廠商進行國際化活動的補助（例如提高海外參展補助金額），以協助企業解決「缺乏國際化經費」的障礙。最後，也應強化公協會對廠商提供海外商情、集合生態系多元廠商籌組如「國家隊」等型態，以「團體戰」形式從事拓銷，以「降低國際鏈結的風險與不確定性高」、「缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織」等障礙。

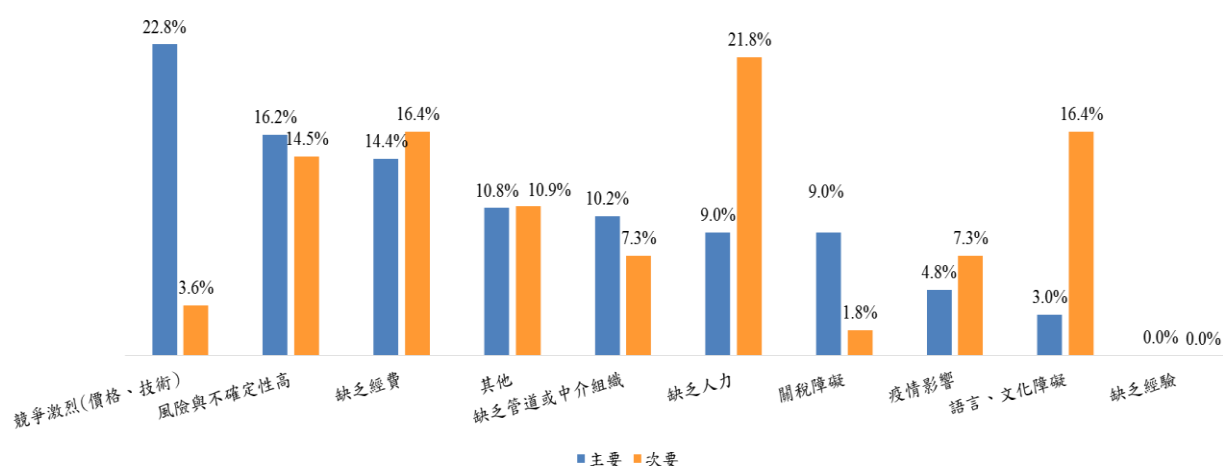


圖3-2-8 受訪廠商認為推動國際化的障礙

進一步檢視不同產業領域的企業所面對的國際鏈結障礙，批發業-耐久財、除機器與運輸設備外的裝配金屬製品、工商機器與電腦設備、交通設備業者的「主要」障礙的第一位仍是競爭激烈(價格、技術)，其次則大致為缺乏經費、國際鏈結的風險與不確定性高；電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外之業者則表示國際鏈結「主要」障礙第一位為國際鏈結的風險與不確定性高，其次為缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織。

表3-2-11 廠商認為推動國際化的障礙－依產業分類

	批發業-耐久財		除機器與運輸設備外的裝配金屬製品		電子与其它電力設備及組件，電腦設備除外		工商機器與電腦設備		交通設備		營運總部企業	
障礙類別	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要
競爭激烈(價格、技術)	30.0%	0.0%	26.3%	12.5%	0.0%	0.0%	27.8%	14.3%	21.4%	0.0%	0.0%	0.0%
其他	30.0%	20.0%	0.0%	0.0%	6.7%	25.0%	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%
缺乏經費	10.0%	40.0%	21.1%	0.0%	13.3%	0.0%	11.1%	0.0%	7.1%	20.0%	50.0%	0.0%
國際鏈結的風險與不確定性高	10.0%	0.0%	0.0%	25.0%	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	35.7%	0.0%	16.7%	50.0%
缺乏人力	5.0%	0.0%	0.0%	12.5%	13.3%	0.0%	22.2%	42.9%	14.3%	40.0%	0.0%	50.0%
語言、文化障礙	5.0%	20.0%	10.5%	25.0%	0.0%	0.0%	5.6%	28.6%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織	5.0%	0.0%	31.6%	12.5%	20.0%	25.0%	5.6%	0.0%	7.1%	20.0%	16.7%	0.0%
疫情影響	5.0%	0.0%	0.0%	12.5%	6.7%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

缺乏從事國際鏈結活動的經驗	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
關稅障礙	0.0%	20.0%	10.5%	0.0%	6.7%	0.0%	11.1%	0.0%	7.1%	0.0%	16.7	0.0%

資料來源：本研究調查

表3-2-12 受訪企業國際鏈結遭遇之障礙—依產業園區分類

	經濟部管轄		臺南市管轄		科技部管轄		其他	
障礙類別	主要	次要	主要	次要	主要	次要	主要	次要
競爭激烈(價格、技術)	28.99%	0.00%	4.55%	20.00%	27.27%	0.00%	18.64%	0.00%
國際鏈結的風險與不確定性高	13.04%	4.76%	22.73%	0.00%	36.36%	0.00%	13.56%	33.33%
其他	13.04%	9.52%	13.64%	10.00%	9.09%	25.00%	8.47%	11.11%
缺乏經費	11.59%	23.81%	13.64%	10.00%	9.09%	50.00%	20.34%	5.56%
缺乏人力	10.14%	28.57%	18.18%	10.00%	0.00%	25.00%	6.78%	16.67%
疫情影響	10.14%	19.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.69%	0.00%
關稅障礙	8.70%	0.00%	9.09%	0.00%	18.18%	0.00%	6.78%	5.56%
缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織	2.90%	4.76%	13.64%	10.00%	0.00%	0.00%	18.64%	11.11%
語言、文化障礙	1.45%	9.52%	4.55%	40.00%	0.00%	0.00%	5.08%	16.67%
缺乏從事國際鏈結活動的經驗	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

資料來源：本研究調查

而依據受訪企業所屬產業園區分類觀察(表3-2-12)，國際鏈結遭遇之「主要」障礙比率排序為競爭激烈(價格、技術)、國際鏈結的風險與不確定性高、缺乏經費；「次要」障礙比率較高的為「缺乏經費」、「缺乏人力」、「語言、文化障礙」。

表3-2-13 美中貿易戰、新冠肺炎疫情對未來推動國際化意願的影響

美中貿易戰、新冠肺炎疫情對未來推動國際化意願的影響	減少	不變	增加	難以判斷
商業情報蒐集	6.86%	75.98%	15.20%	1.96%
參與考察、展覽	33.82%	41.18%	2.94%	22.06%
輸出產品或服務	15.20%	76.47%	6.37%	1.96%
設立海外生產據點	3.43%	21.57%	0.49%	74.51%
人才培訓與延攬	3.92%	56.37%	8.82%	30.88%
研發合作	4.90%	51.47%	10.29%	33.33%
分散風險	1.96%	56.37%	29.90%	11.76%

資料來源：本研究調查

最後則詢問美中貿易戰、新冠肺炎疫情(COVID-19)，衍生供應鏈轉移等議題，是否影響廠商在未來運用「商業情報蒐集」、「參與考察、展覽」、「輸出產品或服務」、「設立海外生產據點」、「人才培訓與延攬」、「研發合作」、「分散風險」推動國際化的意願。廠商答覆「不變」的比率在7種國際化方式中皆最高，但另一方面：

1.回答「增加」的比率高於回答「減少」的比率者有：「商業情報蒐集」、「人才培訓與延攬」、「研發合作」、「分散風險」；

2.回答「減少」的比率高於回答「增加」的比率者有：「參與考察、展覽」、「輸出產品或服務」、「設立海外生產據點」；

3.回答「難以判斷」的比率由高至低依序為：「設立海外生產據點」、「研發合作」、「人才培訓與延攬」、「參與考察、展覽」、「分散風險」、「輸出產品或服務」、「商業情報蒐集」。

顯見，美中貿易戰、新冠肺炎疫情對於目前廠商常見的國際化方式（「參與考察、展覽」、「輸出產品或服務」、「設立海外生產據點」），產生較高比率的負面影響；但另一方面，則似乎有增加廠商對「商業情報蒐集」、「人才培訓與延攬」、「研發合作」、「分散風險」等國際化方式的需求。最後，美中貿易戰、新冠肺炎疫情明顯造成廠商對「設立海外生產據點」保持觀望的態度。

參、小結

本節藉由觀察臺南市上市櫃公司自民國77年至107年的180家對外投資事業，試圖描繪「走出去」的對外鏈結活動。就產業領域觀察，以「汽車零件製造業」（13間）最多，其次為「未分類其他電子零組件製造業」（5間）。

赴海外投資的目標國家以美國達31間企業最多，其餘依序為香港（13間）、越南（9間）。但事實上，臺南市上市櫃公司的對外投資活動自民國90年後出現減緩，104年曾出現僅1間公司赴海外投資。自105年起，可能受中

中央政府「新南向政策」影響，赴東南亞國家投資轉趨積極。但相關企業在東南亞的投資多半延續在臺灣的本業，著眼利用新南向國家廉價天然資源、勞動力從事生產，或行銷當地內需市場、運用關稅優惠轉銷歐美市場。整體仍聚焦生產活動，較少觀察到針對研發設計或行銷通路的布局。

另一方面，由於企業從事國際化活動之研究，多半以個案研究方式為之，為瞭解臺南市企業的海外鏈結模式及未來規劃，本研究透過問卷試圖掌握臺南市廠商從事國際鏈結活動的意向，以便從中探尋可能的政策缺口或效益瓶頸。調查結果發現：

1.展覽、拓銷團、產品出口、商情蒐集是廠商開拓境外市場的主要方式，而採取設立海外據點、研發合作、人才培訓與延攬等國際化方式的比率較低；但位於南部科學園區的廠商，進行研發合作、人才培訓與延攬的比率較高；

2.臺南市企業鏈結海外之國家/地區比率依序為歐洲、北美洲、中國、東南亞、東北亞、大洋洲；位於南部科學園區的廠商，鏈結中國的比率最高；位於經濟部、臺南市政府管轄產業園區的廠商，鏈結美國的比率最高；

3.廠商參加的國際化活動主要由公協會舉辦的比率最高；而廠商期待政府能強化資源挹注的國際化方式為商業情報蒐集、參與考察或展覽、輸出產品或服務。另廠商也希望政府增加對海外參展的補助，以協助廠商進一步降低成本、增加與他國的競爭優勢；

4.臺南市廠商面對的國際化障礙依序為「缺乏國際化經費」、「國際鏈結的風險與不確定性高」及「缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織」；而美中貿易戰、新冠肺炎疫情對於廠商運用展覽、拓銷團等常見的國際化方式產生較高比率的負面影響；但也增加對商業情報蒐集、人才培訓與延攬、研發合作等國際化需求。此外，廠商對設立海外生產據點呈現保持觀望的態度。

第三節 本章小結

有別於前章「引進來」的國際鏈結觀點，本章轉而探討以「走出去」鏈結國際的角度，聚焦研析臺南市推動企業國際化的政策工具與成果。首先盤點臺南市政府協助企業國際化的政策；其次則對臺南市企業的國際化行為進行分析，可再區分為兩項研究主軸，分別為（1）臺南上市櫃公司對外投資活動；（2）運用問卷調查，由研發、生產、供應鏈等角度，試圖運用第一手資料，瞭解與釐清臺南市企業對「國際化」的需求、動機、對政府或相關單位提供國際化協助的政策滿意度等。主要發現如下：

1.臺南市政府主要推動文創、觀光的國際鏈結，而缺乏帶領本地製造業國際化的政策元素。且市政府高階官員交流互訪、締結姊妹市、友誼市，主要以日本城市居多，缺乏新南向國家城市

臺南市政府推動在地企業國際化之措施，採取的政策工具主要有：（1）推動臺南市全球經貿合作拓展計畫、（2）推動臺南市產業群聚推動計畫、（3）執行時尚產業國際推廣計畫、（4）舉辦展覽與採購商洽會、（5）國際化人才培養、（6）城市交流。上述作法也往往搭配臺南市政府高層共同與廠商參展、出訪等，試圖引導廠商國際化、協助開拓海外商機。觀察上述政策工具，主要是希望透過不同產業領域的國際論壇、展覽與參訪，試圖提升臺南市廠商的國際能見度，爭取展現產業實力的場域。

另一方面，臺南市政府也在臺南市舉辦各類國際會議與展覽，邀請海外廠商、城市領導高層共襄盛舉，擴大與國外的交流與鏈結，讓在地企業以較低的成本，以臺南市作為全球樞紐，鏈結國際經貿合作、人才交流、資源共享。但觀察臺南市的姊妹市與友誼市，明顯缺乏新南向國家城市，而以日本的城市居多。

2.臺南市政府也運用中央政府臺日產業合作、臺美產業合作管道拓展對日本、美國的產業合作。對日產業合作成果較對美合作豐碩

臺南市政府也搭配中央政府既有的國際產業合作管道鏈結海外。具體而言，臺南市廠商經由經濟部為落實臺日產業合作所成立的「臺日產業合作推動辦公室」，加速推動與日本的國際鏈結。透過「臺日產業合作推動辦公室」，可補強日商在臺南市投資三模式（鄰近客戶、轉出口製造據點、商業模式測試）的不足，深化雙方在技術合作、共同研發、生產製造、品牌行銷等全方位臺日夥伴關係，本研究發現：（1）參與「臺日產業合作推動辦公室」活動的臺南市企業明顯多於「臺美產業合作推動辦公室」的活動；（2）除參訪交流外，亦促成日商赴臺南市投資、簽署合作意向書、臺灣企業導入日方解決方案、日商建置實證場域等成果。

3.臺南市上市櫃企業追隨中央政府「新南向政策」赴東南亞國家投資趨勢明顯，但仍聚焦附加價值較低的生產活動；臺南市政府則主要透過鼓勵廠商參與「臺灣形象展」鏈結東南亞國家

觀察近年臺南上市櫃公司對外投資活動，以赴東南亞國家設立生產據點相對積極。臺南市上市櫃企業赴海外投資布局的情況，發現早期以赴美國投資為主，近年在政府推動「新南向政策」後，至東南亞國家投資的上市櫃企業有增多的趨勢。但在投資的類型上，多半為延續各企業在臺灣的本業，而至東南亞投資生產據點，著眼利用當地天然資源、廉價勞動力，進行生產，並行銷當地內需市場或運用當地的關稅優惠，對歐美進行外銷。

臺南市上市櫃公司自民國77年至107年的對外投資事業統計共180家。投資領域以汽車零件製造業（13間）最多，其餘依序為未分類其他電子零組件製造業（5間）、家庭電器批發業（4間）、積體電路製造業（4間）、螺絲、螺帽及鉚釘製造業（4間）、藥品及醫療用品批發業（4間）、棉紡紗業（3間）、

紡織製成品製造業（3間）辦公用機械器具批發業、（3間）、其他塑膠製品製造業（3間）。

在投資國別上，赴美國投資共31間，其餘依序為香港（13間）、越南（9間）、泰國（9間）、日本（6間）、新加坡（6間）、史瓦濟蘭（6間）、馬來西亞（5間）、德國（5間）、義大利（3間）、印尼（3間）。民國90年的高峰過後，臺南市上市櫃公司的對外投資活動似有出現緩步減少的趨勢，自104年甚至僅赴海外投資1間公司。但自105年起，受我國政府推動新南向政策影響，臺南市上市櫃公司對外投資活動轉趨積極。整體而言，仍是聚焦價值鏈較低階的生產活動，尚未觀察到具體的研發設計或行銷通路布局。

4.運用問卷調查掌握臺南市企業的國際化活動模式及未來規劃，涵蓋企業目前的國際化活動概況，如國際鏈結類型、從事國際化動機、往來地區、提供國際化管道的單位與對其滿意程度、從事國際鏈結遭遇之障礙等議題

本研究搭配使用問卷調查分析，由研發、生產、供應鏈等角度，分析臺南市企業如何運用各式「國際化」方式，達成增強競優勢、產業升級等目標，調查結果分析如下表。

表3-2-14 本研究問卷調查結果彙整

問項	主要發現
1.參與國際化之方式	參與考察與展覽、輸出產品或服務、商業情報蒐集是國際化比率最高的方式；設立海外據點、研發合作、人才培訓與延攬比率較低 - 不同產業採取的國際化方式並無明顯差異 - 南部科學園區廠商，進行研發合作、人才培訓與延攬的比率較高
2.鏈結海外之國家/地區	鏈結海外「主要」國家/地區比率依序為歐洲、北美洲、中國、東南亞、東北亞 南部科學園區廠商，鏈結中國比率最高；經濟部、臺南市政府管轄產業園區廠商，鏈結美國比率最高
3.國際化動機	關係建立、市場因素、資訊蒐集與擴散為前三項動機 - 擷取海外資源、政策因素的比率較低 - 營運總部企業、南部科學園區廠商因擷取海外資源、政策因素動機，從事國際化的比率較高

4.舉辦國際化活動「主要」單位	由公協會舉辦國際化活動的比率最高（71.9%），其次為外國商會與投資促進機構（24.4%）、地方政府（1.4%）
5.對「主要」單位提供的國際化服務滿意度	廠商的「整體滿意度」偏「正向態度」比率達 87.9%；其餘滿意度依序為「資訊完整度」（92.2%）、「活動策劃與協調事項」、「活動舉辦方式多樣性」、「參加成效」、「挑選海外合作對象妥適性」（76.6%）
6.希望政府加強提供的國際化方式	商業情報蒐集（40.6%）、參與考察與展覽（19.3%）、協助輸出產品或服務（11.3%）、研發合作（7.6%）、增加海外參展補助（5.3%）為廠商期待能強化提供的國際化方式 營運總部企業希望政府提供研發合作的比率較高
7.國際化障礙	國際化障礙依序為價格或技術競爭激烈（22.8%）、國際鏈結的風險與不確定性高（16.2%）、缺乏經費（14.3%）、缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織（10.1%）、關稅障礙（9.0%）、缺乏人力（9.0%） 不同產業、產業園區的國際化障礙無明顯差異
8.美中貿易戰、新冠肺炎疫情對未來推動國際化意願的影響	增加：商業情報蒐集、人才培訓與延攬、研發合作、分散風險 減少：參與考察與展覽、輸出產品或服務、設立海外生產據點

第四章 運用國際鏈結促進產業升級 轉型的案例分析

本章依據第二章、第三章盤點臺南市「引進來」與「走出去」的政策缺口與效益瓶頸，提出對應改善方向，並依序提出運用產業聚落、城市交流、中小企業、外籍移工鏈結國際的標竿案例，以供臺南市運用國際鏈結進行產業升級轉型的參考。標竿案例選擇緣由、特色及所對應的政策缺口，請見表4-0-1、表4-0-2。

表4-0-1 本研究標竿案例與對應之政策缺口

政策缺口與效益瓶頸	與科技部、經濟部管轄的產業園區相較，臺南市政府管轄的產業園區，相對缺乏引導園區企業國際化的措施。	臺南市的姊妹市、友誼市偏向以觀光、農業、文創為主的城市交流，似可運用特定產業主題或題材帶動產業輸出。
對應改善方向	1.強化運用產業聚落鏈結國際	2.運用常態、特定主題的城市交流鏈結國際
標竿案例深化方向	- 南部科學園區融合「國際招商」與「促進企業國際化」，在產業聚落構築與升級、創新創業場域與服務、人才培育等園區發展策略，均納入國際鏈結的活動或元素。 - 以半導體、航太、智慧生醫為主，透過海外招商、帶領業者參與海外專業展覽、邀集海外旗艦型業者參與「商機論壇及技術講座」、舉辦「人才媒合會」、設立「全球教育訓練中心」與「體驗診線示範中心」與海外醫學院合作交流、協助產業輸出。	- 臺北市政府以「智慧城市」為題材，推動城市交流、宣傳，展現其智慧城市發展經驗與成果。 - 每年常態性舉辦「智慧城市論壇暨展覽」，搭配智慧城市首長高峰論壇、全球系統整合商大會、永續城市論壇、全球電信商智慧城市大會、智慧城市專業論壇、頒發系統整合輸出獎等，進而接觸海外國家與城市的政府高層、產業經貿團等到訪臺北，進行智慧城市的經驗與產業交流。 - 聯合五都倡議發起「全球智慧城市聯盟」以非營利為目的之國際組織，打造讓全球智慧城市相關資訊、經驗、問題和解決方案自由交流的網絡平臺。

表4-0-2 本研究標竿案例與對應之政策缺口（續）

政策缺口與效益瓶頸	臺南市政府以舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外市場，可嘗試運用團體戰、培養跨國生態系、提供更完整輔導措施的思維，推動企業國際化。	臺南市城市交流聚焦日本城市，缺乏新南向國家城市，外籍移工或可作為強化當地特色產品輸出新南向國家的橋梁。
對應改善方向	3.以更完整的輔導方案推動中小企業國際化	4.透過教育使外籍移工接受諸如創業等第二專長培訓，待其返鄉創業即可促成具臺南特色元素的產品或服務在東南亞擴散，外籍移工轉化為臺南在海外的客戶與合作夥伴
標竿案例深化方向	• 中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」以篩選出「基石者」整合跨法人、跨領域資源及成員專長，以建立跨國生態系的思維，鏈結國內外資源，趨動跨域產業走向全球市場。 • 新北市政府以「全球跨境電子商務擴展計畫」設立新北電商專區、成立新北電商學院培育電子商務人才、舉辦電子商務媒合會、國際採購商洽會，以及與阿里巴巴、Ebay、亞馬遜等電商平臺、金流、物流業者辦理媒合會，協助轄區內業者對接電子商務平臺業者，協助中小企業以電子商務轉型。	• 高雄大學「菲律賓在臺公民學習中心」鎖定鄰近楠梓加工出口區的菲籍移工，開設「初階華語文」、「臺灣文化」、「非常跳有氧」、「健康按摩工作坊」、「基礎咖啡拉花」、「植物香氛手工皂」等推廣教育課程，鼓勵下班再進修，或培養第二專長。 • 臺北市 One-Forty（社團法人臺灣四十分之一移工教育文化協會）開設「移工人生學校」，提供免費創業育成課，並以有開店經驗的新住民、新住民二代擔任講師，以移工的母語開設課程。 • 臺中市東協廣場的「福爾摩沙雲創基地」運用外籍移工聚集的優勢，請創業者發放試驗品協助進行產品前測，從中挖掘東協各國的消費者需求與喜好。

資料來源：本研究整理

第一節 運用產業聚落鏈結國際

臺灣經濟形態主要以中小企業為主，向來以機動性與創造力著稱。但面對國際經貿情勢變化，中小企業的挑戰日益艱鉅。除了強化個體經營能力外，也必須融入全球價值鏈的整體網絡結構中，將單獨經營的「點」（企業）擴散到多數企業共同經營的「面」（群聚），以便更有效擷取、運用區域產業的

在地性特色，以群聚創新發展商機，促進產業國際化發展。依 OECD（Organization for Economic Co-operation and Development）及歐洲群聚觀測所（European Cluster Observatory）的研究指出，產業政策的重點在於透過產業群聚分析，找出在地的優勢或特色產業，適地、適性發展，以活絡產業群聚、強化創新能力。因此，目前歐洲各國政府對產業群聚的推動思維，已從領先區域到落後區域重分配的舊思維，轉變為結合地方利害關係人與地方資產，試圖進一步增加地方產業的附加價值。

對設立於產業園區的企業而言，由於具備有產業群聚的效果，在產業相關訊息的取得上，較園區外廠商來得更具即時性。同時，也因為群聚的效果，業者間多會採取專業垂直分工、建立緊密的策略聯盟關係來提昇競爭力、相互支援，機動性、整合性，均非一般園區之外的業者所能競爭、抗衡。故目前歐美及亞洲先進國家紛紛以產業群聚作為政策制定的核心，從「由下而上」及「微觀經濟」的角度，協助國家、區域及城市制定產業政策，並強化產業的「在地性」（localization），希望藉由產業群聚所引發的外部經濟、創新與合作競爭、對外連結等效果，以維持或增進國家、區域的競爭優勢。

壹、運用產業園區鏈結國際的目的

世界經濟論壇（World Economic Forum）108年度全球競爭力報告（The Global Competitiveness Report），臺灣在產業聚落發展的指標排名全球第3，由北到南，我國的新竹科學園區、臺中中部科學園區及臺南與高雄南部科學園區周邊，擁有完整的高科技產學網絡支援體系與發展相對完備的產業聚落，包括半導體、資訊硬體製造、資訊軟體及新興的生物科技等產業群聚效應顯著，連結上下游周邊廠商的群聚效應、具備健全的上中下游產業價值鏈，形成臺灣的高科技廊帶，成為我國產業的競爭優勢所在，也是企業投資選址、建立國際鏈結的重要節點。

我國中央政府向來主導推動建立產業聚落，近年持續針對南部的產業聚落挹注資源，強化基礎建設、財務支援、人才培育與技術研發，設法解決土地取得問題，以延續、擴大北部、中部的產業聚落經濟效應並平衡區域發展。

地方政府則希望協助在地企業發展技術、知識密集及高值化的產業聚落，並在一定程度上提供群聚廠商從技術研發、商品化、行銷服務及事業發展等輔導。而為了納入產業生態體系的更多參與者，近年更嘗試引導高科技產業或具地方特色的傳統產業加速形成產業聚落，以強化整合各方資源，讓各企業分散的力量凝聚團結、群聚合作。

貳、運用產業聚落鏈結國際的案例分析—以南部科學園區為例

南部科學園區範圍包括臺南園區與高雄園區，臺南園區位於臺南市新市、善化及安定三區之間，面積1,043公頃，主要產業為光電、積體電路、精密機械、生技及綠能等產業；高雄園區位於高雄市路竹、岡山及永安三區之間，面積約567公頃，主要產業為光電、精密機械及生技（醫療器材）等。至2018年底，南科就業人數已達74,351人，其中光電占49.9%、積體電路占29.6%、精密機械占11.1%。同時，臺南園區土地出租率97.51%、高雄園區出租率90.46%，南科總出租率95.57%。

南部科學園區增進園區內企業國際鏈結的措施方面，南科管理局依循新南向政策及科技部「科學園區海外延伸，帶動產業力量」的工作項目，在其（1）產業聚落構築、（2）創新創業場域與服務等增進園區發展策略內，納入「國際化」的元素，以協助園區內的廠商布局海外市場、增進產業園區管理經驗輸出。分述如下：

一、產業聚落構築

南部科學園區為延續與擴大產業的群聚效果，主要藉由招商等方式導入既有產業產業鏈的上游、下游廠商入駐，以「補鏈」為主軸，藉強化在地生產提升園區產業的生產效率。另搭配技術與人才媒合平臺、拓銷與展覽、設立海外行銷據點，增加南部科學園區的國際鏈結程度，其中在半導體、航太與智慧生醫的著力程度相對較大。

1. 半導體產業聚落

為擴大半導體產業鏈的群聚效應，南科管理局藉由國內招商導入半導體上游製程設備及材料供應鏈，搭配中游晶圓製造代工等企業，藉由在地化生產，提升園區內半導體產業的競爭力與群聚優勢。近年在臺南園區與高雄園區引入之代表性大廠有：

台積電5奈米先進製程晶圓十八廠一期新建工程已於107年1月舉辦動土典禮，晶圓十八廠將是全球第一個量產的5奈米製程晶圓工廠。此外，為滿足3奈米製程土地需求檢討園區土地使用分區計畫，已於107年12月經環評大會通過臺南園區環境影響差異分析、開始公共設施基礎建設，以滿足產業用地擴充需求；華邦電子高雄廠亦於107年10月舉行動土典禮，將導入25奈米製程技術，以生產「利基型隨機動態存取記憶體」和「快閃記憶體」為主，滿足物聯網、智慧系統及工業自動化領域等產業趨勢需求。

在國際招商方面，107年9月，南部科學園區管理局，會同新竹科學園區管理局、臺中科學園區管理局赴美國矽谷和波士頓招商，聚焦重點領域為 IT、生技醫藥、光電、半導體、精密機械、人工智能製造等。科學園區管理局招商團希望扮演臨門一腳，吸引海外公司到臺灣投資。特別是在半導體領域，由於未來晶圓製造技術的差異化逐漸顯現，處於初期研發階段或蘊藏在新創公司內，邀請有潛力的新創公司進駐南部科學園區，有利保持半導體產業優勢。

除吸引廠商進駐外，南科管理局設立「南科半導體產業聚落媒合平臺」，調查廠商在製程技術與人才的需求、建立園區半導體業者技術與人才需求資料庫，並搭配舉辦「南科半導體座談暨技術與人才媒合會」，透過客製化媒合具備相關技術之園區內外供應鏈廠商及南部大學半導體相關系所人才，依廠商需求，協助各項技術供應鏈廠商與學校人才的介接及媒合。

2.航太產業聚落

由於臺灣航空產業面對全球競爭，有低工資國家搶單與高自動化先進國家的技術差距需要追趕，南科管理局引導國內業者透過智慧製造技術以縮短工時，上、中、下游供應鏈整合分工、跨領域異業結盟等方式，提升整體國際競爭力。

南科管理局主要是鼓勵業者透過工業合作計畫，經技術移轉取得航太特殊製程技術或認證；另也邀集法國達梭系統公司、美國雷神公司、金屬中心、漢翔公司舉辦「航太商機論壇及技術講座」，傳遞航太產業最新國際商機訊息與技術，希望能協助業者切入更多國際飛機結構、發動機系統及關鍵零組件之市場。

3.智慧生醫產業聚落

醫療器材產業也是南部科學園區發展的主要領域，近年逐漸形塑南部科學園區為臺灣唯一以牙材為主的產業聚落，產品線從矯正系列、人工牙根系統到牙科材料、器材、設備等完整成熟。南科管理局推動「南部智慧生醫產業聚落推動計畫」，鼓勵產學研醫透過創新及技術研發，引領數位化及智慧化醫療器材製造能力，建構臨床信賴模式，提升國產品替代進口品比例，提供廠商建立整體系統解決方案，並擴大整場整案海外輸出與爭取國際商機。主要方式有：

(1) 結合教學醫院臨床量能與資源，帶領業者對外輸出

南科管理局目前主要是藉由建立「體驗診線」、促成醫院採購廠商產品或列入採購清單、鼓勵臨床醫師與園區產品結合，進行臨床研究及論文發表，進而讓大眾更加認識國產醫療器材、推廣國產品是專業且值得信賴，增加對國產品的信心。

首先搭配臺灣口腔生物科技暨醫療器材產業發展促進協會舉辦「南科牙科產品臨床試驗成果暨媒合會」，鼓勵園區廠商結合教學醫院臨床之量能與資源，進行產品臨床數據案例收集，提升產品信賴度與能見度，並展示執行南科臨床試驗計畫之成果。

其次，南科管理局補助高雄醫學大學附設中和紀念醫院成立「傷口照護暨高壓氧治療中心」、「組織再生及美容修復體驗診線示範中心」、「全球尖端牙科教育訓練中心」。前兩個中心以高壓氧治療中心為主、整形外科門診區為輔，希望透過整合治療照護及生醫衛材交流，達到最佳傷口療癒效果，帶動南科園區內廠商如雙美、惠合、喜樂、亞果、健鑫、儕陞與泰陞等7家公司產品進入體驗診線。

「全球尖端牙科教育訓練中心」則以臺灣製造的高階牙科產品搭配舉辦牙科教育訓練課程，以教育拓展牙科產品，並與泰國朱拉隆功大學牙醫學院合作交流，協助推動新南向政策相關的生技醫療政策措施。

(2) 帶領業者參與海外醫療專業展覽

呼應政府新南向政策，臺灣醫療器材產業未來開拓的方向之一即是將版圖擴及正值發展階段的東南亞及南亞地區。因此，南科管理局帶領南科廠商參與「泰國曼谷醫療展」(Medical Fair, Thailand)，以參展、觀展與企業參訪活動，進而與泰國醫療產業相關機構及重要買主交流，強化臺泰雙方的醫材產業合作機會與投資關係。例如，南科管理局帶領參展廠商前往參訪泰國臺灣商會聯合總會、泰國醫材公會及曼谷警察總醫院，希冀於泰國推廣能聚焦

南向國家爭取市場。

為強化潛在買主對南科廠商的印象，南科館攤位設計強調「聚落聯盟」的氛圍塑造，展館形式整合聚落產品，也希望增進與國外科技園區的合作機會；另也嘗試突破以往醫療展模式，首度新增「奉茶點」洽談區域，提供廠商、客戶進行一對一洽談與休憩。最後，南科管理局也與駐泰國代表處合作與參與，希望能透過駐館與駐地的關係，掌握泰國醫療市場趨勢及投資環境。

除常見的參訪、參展活動外，南科管理局於108年11月，進一步於馬來西亞首都吉隆坡建立「南科醫療器材產品推廣及營運中心」行銷據點，集展示、訓練、教學、業務、銷售及臨床等功能，作為臺灣醫材教育訓練、業務洽談與服務中心。希望透過南向海外營運據點的建立，將南科園區及臺灣的優質醫療器材產品帶入馬來西亞與東南亞市場。

（3）協助區內業者鏈結海外

南科管理局也協助園區內廠商透過舉辦學術論壇、簽署技術交流備忘錄等方式鏈結國際。例如，京達醫材科技公司於107年11月舉行「國際植體牙科學術論壇」，邀請60位來自波蘭、馬來西亞、印尼、菲律賓、埃及、俄羅斯、約旦、孟加拉、迦納、泰國及羅馬尼亞的醫師及教授參與，同時邀集普一、東昕、亞果、工研院3D 列印中心、上慶與博美等6家牙材廠商展示產品、進行產品介紹簡報。

另外，專門生產齒列矯正產品的美萌科技公司也與美國的人工智慧智慧齒顎矯正軟體開發公司 uLab(uLab Systems Inc)簽署技術交流合作備忘錄，未來美萌科技公司將以各種精微加工及材料特性作為基礎，尋找更多生醫領域之解決方案，並與 uLab 建立聯盟關係，提供醫療器材委外設計及材料精微加工之整體服務。

美萌科技公司主要從事齒顎矯正相關產品之設計及開發，並創設自有品牌「MEM」，為臺灣自製自鎖式齒顎矯正器廠商；產品已陸續取得臺灣、美國、中國大陸及歐盟等國之醫材認證；uLab 則是美國隱適美前研發團隊所設立之新創公司，核心技術在齒顎矯正軟體開發。運用人工智慧技術精準算出病患齒顎矯正方案，縮短矯正時程，提供醫師與病人精準的齒顎矯正方案。

由上可知，由於醫療器材的國際行銷及品牌建立所需投入資源，對南部科學院區內較小規模的醫療器材廠商而言負擔較大。因此，南科管理局持續運用政策工具帶領企業進行國際擴張，並實質透過扮演對接平臺的角色鼓勵廠商對外發展。

二、創新創業場域與服務

配合科技部創新創業政策，南部科學園區自104年起為南臺灣提供創新創業服務，其中與國際鏈結較相關者，主要有南科創業工坊、TAIRA 加速器、南科智慧機器人創新自造基地。

1. 南科創業工坊

配合科技部「創新創業激勵計畫」(From IP To IPO, FITI) 銜接「創新」和「創業」間斷層及落實推動創新經濟與科技轉型之目標，南科管理局設立「創業工坊」(Start-up Workshop)，導入一站式創業資源媒合平臺，提供創業團隊創業發展場域、配合廠商與業師、基本原型試作設備與資源、專屬保母與申請專案計畫補助。

「創業工坊」主要透過舉辦「國際創新嘉年華」(STSP Innovation Festival) 增進與國際新創團隊的對接，邀請新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、以色列等5個國家，共4個投資機構、12個加速器育成中心及14組新創團隊，鏈結國際市場之雙向投資與落地發展，並協助30家新創團隊成功與成熟企業對接，建立國際合作商機，協助臺灣智慧應用產業國際佈局，打造南科面向新市場

的全球化創業平臺。「國際創新嘉年華」除了邀請國內外新創團隊在臺上進行1分鐘英文電梯簡報外，並於攤位區展示創新產品，包括區塊鏈、AI 應用、物聯網、尖端生醫技術等領域應用，各國投資人透過向團隊投出籌碼來模擬實際投資；搭配舉辦的「國際創新嘉年華論壇」，則邀請 NVIDIA、東南亞最大新創媒體 e27、法人技術專家等，從成熟資源、主流媒體、早期投資基金、技術專家、創業團隊等不同角度切入，探討新創團隊在 AI 領域發展的契機。

2.TAIRA 加速器

107年南科管理局與創新加速器 StarFab Accelerator 合作打造「TAIRA (Taiwan AI Robotics Accelerator) 加速器」，是以 AI Robotics 技術為核心的加速器。特色為：

(1) 專注 AI Robotics，串聯智慧產業發展：以扶植 AI Robotics 技術新創，投入聚焦智慧製造、智慧醫療、智慧金融與智慧城市技術，協助新創團隊邁向國際舞臺；

(2) 運用以大帶小（大企業帶著新創團隊）創新模式，以南科為創新基地，串連南臺灣資源與企業提供的合作實驗場域，並提供研發獎勵、投資媒合、產品打造、商業模式輔導等。

TAIRA 加速器促成新創團隊海外鏈結的方式主要是與海內外標竿企業合作，藉由吸引海內外 AI 新創團隊進駐 TAIRA 加速器自造基地，並與海內外標竿企業共創，開發 AI 新創技術、獲得補助資源。使新創團隊有機會能在大型企業場域中，驗證創新技術、持續整合軟硬體環境。

具體方式為遴選國內外新創團隊，與海內外標竿企業進行簡報及一對一媒合，並媒合新創團隊與標竿企業進入共創輔導期，展開相關主題解決方案的深度合作，輔導期結束前舉辦投資媒合會（DemoDay），新創團隊將與標竿企業共同展示合作成果，透過「以大帶小」的共創輔導機制，使新創團隊

獲得場域驗證、商業訂單、募資等機會。

以109年舉辦的「TAIRA 企業共創 Demo Day」為例，鎖定智慧製造、智慧醫療、智慧城市、智慧農業領域，並有瑞穗銀行、住華科技、奇景光電、邁特電子、友達光電、聯電智慧製造處、凱馨實業、京城銀行、南科管理局、奇美醫院、義大醫院、臺灣受恩等標竿企業與組織進行「企業出題」，提供新創團隊與國內外企業深度合作的模式，加速新創取得訂單與投資。

表4-1-1 南科 TAIRA 加速器提供新創團隊之資源

資源種類	內容
研發補助	入選團隊可獲加速器輔導推薦，經南科管理局審核可獲得研發補助新臺幣50-200萬元（申請總經費50%）
商業合作	結合南部指標企業需求，以商業合作為出發，從產品共同研發、國際通路擴展、場域驗證、商業模式調整等
資金投資	輔導期結束前舉辦投資媒合會，匯集國內外創投、企業投資部門、天使投資人等，增加被投資機會
國際鏈結	透過合作網絡鏈結北美、日本、東南亞等地之伙伴，協助優秀新創團隊到當地落地發展
專職輔導	配置專屬的輔導師，協助與成熟企業爭取更多合作機會

資料來源：TAIRA 介紹網站，網址：<https://www.tairax.com.tw/AboutUs.aspx>

109年5月，TAIRA 加速器與日本瑞穗銀行、新創定向育成加速器 StarFab Accelerator 簽訂《日本瑞穗銀行 x 南科 xStarFab 臺日創新加速器》合作備忘錄，強化臺日雙方科技、創新、創業、資金、市場的連結，共同推動更多元的臺日企業交流，打造臺日智慧製造、智慧城市、智慧金融的專業開放式創新平臺，號召臺灣與日本創業團隊，以南科 TAIRA 作為場域驗證基地，運用南科旗艦型企業與日本市場驗證，落地臺灣與日本，擴大臺日創新創業的影響力，亦將南科的創新生態系拓展至國際。

在南科的外商企業有37家，其中有22家為日商企業，全部皆為瑞穗銀行的客戶，可見瑞穗銀行與南科早已具備較深之淵源。南科進駐臺灣許多旗艦型企業，擁有可觀技術能量，在雲端、人工智慧、物聯網與智慧工廠等技術應用具有相對優勢，且掌握關鍵專利。南科管理局串接瑞穗銀行、TAIRA

加速器與 StarFab 加速器，提供南科新創團隊被國際資本市場看見的平臺，進而導入國際市場對產品及服務的不同思維、提升新創團隊的價值與行銷效益，另也可藉瑞穗銀行的觸角，嘗試加深對於東亞的佈局，極大化新創團隊潛在商業價值。事實上，TAIRA 加速器與瑞穗銀行已促成運用高科技溫室農業種植的智慧農業新創公司「善農科技」、水質監測的物聯網方案解決商「通潤公司」與在臺灣之日商進行合作洽談。

由上可知，透過 TAIRA 加速器的平臺，可讓新創團隊運用其中的國際合作活動，對接需要外部創新的標竿企業、縮短企業研發時程，同時讓新創團隊能在南科創新生態系中實際取得訂單，並在業界導師及南科管理局的幫助下持續成長。透過南科創新生態系的資源，與億載會、瑞穗銀行臺日創新平臺合作，跨足國際市場。

3.南科智慧機器人創新自造基地

「南科智慧機器人創新自造基地」獲得科技部支持屬國家級創新自造基地，建構科研等級的自造設施與高階智慧機器人試作及訓練環境，涵蓋智慧機器人開發區及進駐團隊辦公室。為整合「南科智慧機器人創新自造基地」之場域設施與加速器資源，南科管理局推動「智慧機器人創新自造基地補助計畫」鼓勵學研機構及新創事業，投入智慧機器人相關之產品技術開發、自造、與創新創業活動，結合實踐大學、南臺科技大學、臺灣科技大學、高雄科技大學、雲林科技大學等，提供新創事業創業輔導、業師資源、產業鏈結以及資金媒合等資源，引進新創公司進駐園區、使技術根留園區。

為增進「南科智慧機器人創新自造基地」的國際鏈結，南部科學園區管理局邀請美國 TechShop（場域建置）、日本軟銀（服務機器人）、日本國外業師 Setsuko Ishii（智慧農業）、法國 INRIA-Saclay（智慧演算）、新加坡 NTU/IMI（VR 應用）等國際專家，來臺舉行公開演講並針對不同人工智慧應用技術領域演講交流。最後並透過參與國際大型機器人競賽，提升學生國

際視野。具體以世界最大的機器人賽事－「美國 FRC 高中機器人競賽」作為推廣南臺灣自造風潮、結合 STEM 教育的政策工具，在「南科自造者空間」舉辦三天「南科 FRC 機器人種子團隊及教師培訓營」，以臺南市、高雄市的高中職師生為主要培訓對象，嘗試讓南部高中職學生體驗全球機器人競賽與實作自造樂趣。

透過培訓營也促使南科實驗中學學生參加加拿大蒙特婁2018 RoboCup Junior 世界盃機器人大賽的「救援機器人大賽高級救援組」獲得冠軍；由南科實驗中學、北門高中、德光高中、建興國中組成的聯盟隊伍參加日本機器人大賽（RoboRAVE Kaga Japan 2017）獲得佳績，有利於凝聚社群力量、辦理後續培育課程、促成新創團隊自造專案開發、吸引廠商投入參與，又可將過程與經驗回饋至自造基地的未來規劃與執行。

參、小結

本節藉由觀察臺南市運用產業聚落鏈結國際的案例分析－以南部科學園區為例，在其（1）產業聚落構築、（2）創新創業場域與服務等增進園區發展策略內，納入「國際化」的元素，以協助園區內的廠商布局海外市場、增進產業園區管理經驗輸出。

其中，（1）產業聚落構築中，以半導體、航太與智慧生醫的產業聚落著力程度相對較大；在（2）創新創業場域與服務中，與國際鏈結較相關者，主要有南科創業工坊、TAIRA 加速器、南科智慧機器人創新自造基地。

第二節 運用城市交流促進鏈結國際

隨著科技的進步，推動與發展「智慧城市」已成為地方政府試圖解決城市人口過度擁擠所帶來的交通、醫療、教育、住宅、居住品質、環境保護、城市永續發展等問題的重要措施。此外，資通訊基礎建設較佳、匯集資通訊設備廠商、資通訊應用服務企業的地方政府，也透過城市外交的手法，運用

「智慧城市」為題材，將地方產業推向國際。

表4-2-1 臺北市獲得智慧城市相關獎項例舉

年度	獎項	頒獎單位
108	亞太區頂尖智慧城市大獎 Winner of Smart City Asia Pacific Awards-Transport Infrastructure- Transportation 2.0- AI Driven Transportation Management (交通運輸2.0 - AI 交通治理新模式)	國際數據資訊 (IDC, International Data Corporation)
108	2019 GO SMART Awards 示範獎 (2019 GO SMART Award)	GO SMART Secretariat
108	2019智慧城市創新應用獎 (縣市創新應用組-智慧環保) (Innovation Application Award)	臺北市電腦商業同業公會
108	2019智慧城市創新應用獎 (縣市創新應用組-智慧安全) (Innovation Application Award)	臺北市電腦商業同業公會
108	2019智慧城市創新應用獎 (縣市創新應用組-智慧政府) (Innovation Application Award)	臺北市電腦商業同業公會
107	全球智慧城市政府 TOP50 (No.16) World's Top 50 Smart City Governments-No.16	新加坡 Eden Strategy Institute
107	亞太區頂尖智慧城市大獎(Winner of Smart City Asia/ Pacific Awards-Transportation Category、Sustainable Infrastructure Category)	國際數據資訊 (IDC, International Data Corporation)
107	Award of Distinction 卓越獎	國際開放標準組織年度大會第二屆 (The Open Group Awards for Innovation and Excellence)
106	第一屆數位轉型領導者營運模式 轉型者大獎 (Winner of DX Leader-Operational Transformation Award)	國際數據資訊 (IDC, International Data Corporation)
106	合作城市金質獎 (Golden Award-Cooperative City)	世界電子化政府組織 (WeGO, World e-Governments Organization of Cities and Local Governments)
106	ITS 世界大會名人堂地方政府成就獎 (Winner of Local Government Awards)	智慧運輸系統世界大會(ITS, Intelligent Transportation System World Congress)
106	亞太優秀 PMO 獎 (Asia Pacific Excellent Project Management Award)	國際專案管理學會 (PMI, ProjectManagement Institute)
105	亞太區頂尖智慧城市大獎(Winner of Smart City Asia/Pacific Awards-Transportation Category)	國際數據資訊 (IDC, International Data Corporation)

資料來源：臺北市政府資訊局（2019），臺北智慧城市相關獲獎紀錄，本研究整理

以臺北市政府為例，其近年積極透過國際城市交流，宣傳、展現其智慧城市發展經驗與成果；而其推動智慧城市的成果也獲得國際組織初步肯定，例如：106年在「世界電子化城市與地方政府組」(World e-Governments Organization of Cities and Local Governments, WeGO)，臺北市政府以「打造智慧生活實驗室—政府扮演合作平臺」榮獲第三屆智慧永續城市獎「合作城市」金質獎；106年獲得世界智慧運輸協會(ITS World Congress)第24屆智慧運輸世界大會「名人堂大獎」(Hall of Fame)、亞洲區地方政府卓越獎。

臺北市近年則進一步以自身推動成果作為宣傳，搭配智慧城市為主軸進行城市交流，並協助與智慧城市有關的企業「走出去」。具體而言，臺北市政府運用每年舉辦的「智慧城市論壇暨展覽」，接觸許多國家與城市市長或副市長、產業經貿團，到訪臺北進行智慧城市的經驗與產業交流。經由「城市外交」促進地方產業鏈結國際、帶動臺北市智慧城市產業的發展，又可藉由與各國智慧城市應用經驗的交流，完善臺北市政府本身的城市治理能力。

壹、臺北市政府推動智慧城市發展的主要作為

臺北市政府自105年以資訊局為主責單位開始逐步推動智慧城市建設，起初重點為推動制度的建立，即成立「智慧城市委員會」，決議以「智慧公宅」、「智慧交通」、「智慧教育」、「智慧健康照護」及「智慧金融支付」作為智慧城市五大推動主軸。為更有效率推動智慧城市建設，兼顧降低市政府負擔，臺北市政府以臺北市電腦商業同業公會為主體，設置「智慧城市專案辦公室」負責媒合城市計畫及資通訊科技業界，「智慧城市專案辦公室」訴求運用更接近產業的公協會作為中介機構，盡量促成智慧城市推動過程中的公私協力及全民參與，以政府為平臺引進民間資源與創意，讓創新科技能在臺北市實證，讓市民接觸到更多的智慧化服務。

「智慧城市專案辦公室」目標是協助臺北市打造智慧城市創新媒合平臺，「由上而下」依據「臺北市智慧城市1+7領域推動小組」所設定的領域，訴求「由下而上」、「市民參與」以公私部門協力，開放都市場域作為「生活實驗室」，提供實驗場域予有興趣的業者進行智慧城市解決方案實驗，串聯運用創新科技與數據資料，嘗試解決城市治理與市民生活問題。

表4-2-2 臺北市推動智慧城市的主要機制

方式	內容
由上而下	臺北市府資訊局及「臺北智慧城市專案辦公室」依據市政府的策略地圖行動計劃或各局處的政策規劃，協助媒合各局處與相關業者，提出智慧城市解決方案
由下而上	推動全國首創「臺北市智慧城市產業場域實驗試辦計畫」，民間業者透過提案，經由資訊局與臺北智慧城市專案辦公室的評估及行政協調，可於臺北市場域進行實證
市民參與	- 為推動智慧城市的重要機制之一，市民透過參與式預算、i-Voting、工作坊或開放資料等針對市政進行提案 - 與大學課程合作，作為收集公民參與意見之管道，並將課程研究成果納為政策推動參考依據；分享智慧城市發展趨勢、相關研究成果，並與市政府交流

資料來源：臺北市智慧城市專案辦公室（2019），臺北市智慧城市推動成果手冊，本研究整理

貳、舉辦「智慧城市論壇暨展覽」推動產業對外鏈結

臺北市政府除透過上述措施持續推動與精進智慧城市的發展，亦積極與國際智慧城市連結、參加國際智慧城市相關論壇活動，尋求相互學習及分享經驗，並自103年起，在「智慧城市專案辦公室」與臺北市電腦商業同業公會的協助下，每年於臺北市主辦「智慧城市論壇暨展覽」，加深城市間的交流，連帶創造輸出產業的機會。

臺北市政府的智慧城市發展願景內，除對內的「宜居永續」之外，對外則希望兼顧「產業全球化」、「城市國際化」，以在地的智慧城市產業滿足全球發展智慧城市的市場需求趨勢、以「智慧城市」為主軸題材，透過經營城

市外交成為臺北市走出去的途徑。也因此在前述布局智慧城市實證及評估後，臺北市政府進一步希望推廣智慧城市成果，進而思考運用「國際推廣」擴大應用落地，推動策略涵蓋國際推廣行銷、商機擴大媒合、跨境實驗場域。

一、「智慧城市論壇暨展覽」的舉辦內容

102年6月由臺北市政府主導，搭配 IBM 臺灣公司、大同公司、中華電信、研華公司、臺灣地理資訊中心及資策會等單位共同發起「智慧城市論壇暨展覽」(Smart City Summit & Expo)，希望藉每年一度的大型活動凝聚發展智慧城市的共識，同時讓各界了解物聯網產業在智慧城市建設中的應用。「智慧城市論壇暨展覽」主要納入與智慧城市、物聯網相關的焦點活動、智慧獎項，並同時舉辦屬於智慧城市次領域的醫療、教育、交通、建築展覽。主要活動如下：

1.智慧城市首長高峰會，由臺北市政府主持的全球智慧城市發展經驗分享會，但只限於城市首長或代表參加，透過彼此間經驗的分享學習，加快各地智慧城市推進。每年設定的討論主題不同，108年主題為：善用科技讓城市永續發展、創新創業與城市再造；

2.全球系統整合商大會，系統整合商可將城市首長的概念性想法落實，因而在各個國家中他們總是建設智慧城市的重要團隊。邀請系統整合商參加，針對智慧城市發展經驗進行交流，安排參觀展覽、商業媒合及演講；

3.永續城市論壇，透過智慧科技達到城市的永續發展目標，每年議題不同，108年探討：綠色經濟發展、社會創新實踐及公民參與、循環經濟、綠色金融、創造能源服務新商機-儲能與需量反應整合應用；

4.全球電信商智慧城市大會，電信商是每個城市發展的最重要合作夥伴，隨著物聯網成為電信網路的一部分後，電信商在智慧城市中將扮演更為重要的角色。邀請全世界的電信商來臺分享各個城市智慧城市或者物聯網應用的

發展經驗、尋找創新的物聯網應用，輸出臺灣的智慧城市產品、服務、解決方案；

5.「次領域」展會，為提升展會專業度，延續舉辦智慧醫療展、智慧教育展、智慧建築展，並於108年新增智慧交通展；

6.智慧城市專業論壇，內容含括智慧城市所有重要的領域，並涵蓋一半以上的英文場次，搭配安排城市首長及技術長等，分享各地智慧城市發展現況，了解各國智慧城市建設。

表4-2-3 「智慧城市論壇暨展覽」主要活動

活動類型	次領域展會	智慧獎項	焦點活動
主要內容	• 智慧醫療展 • 智慧教育展 • 智慧交通展 • 智慧建築展	• 智慧城市創新應用獎 • 系統整合輸出獎 • AI 50	• 永續城市論壇 • 電信商大會 • 首長高峰會 • 智慧城市專業論壇 • 全球系統整合商大會 • 院長大會

資料來源：智慧城市與物聯網網站，本研究整理

主要舉辦內容如下所述：

1.智慧城市首長高峰論壇

全球有諸多性質類似的智慧成世展會、論壇，但「智慧城市論壇暨展覽」舉辦的初衷則瞄準現今城市生活中的交通、醫療、建築、教育或節能等問題，資通訊技術應該被用來解決這些問題，但重點應在於分享各種垂直行業中解決方案在生活應用情境上的使用經驗。特別是在完整智慧產業鏈和共同生態圈下，各個利害關係群體針對各國各城市現在和未來的需求，一起討論所需的整體方案和服務。

作為臺北市政府實施城市外交的場域之一——「智慧城市論壇暨展覽」向來熱衷邀請全球其他城市首長或代表來臺分享各城市發展智慧城市建置的經驗。其中，臺北市政府特別以「智慧城市首長高峰論壇」吸引海外城市首長參加，跟各國城市的首長們交流智慧城市發展經驗，經由大規模的首長年

度聚會，可擴散和分享智慧城市治理的理念，隨後又能在「智慧城市論壇暨展覽」中看到各式各樣的解決方案，特別是臺灣廠商提供的解決方案。

具體曾邀請歐美（美、英、法、捷克、塞爾維亞、匈牙利、多明尼加、巴拉圭、俄羅斯、薩爾瓦多、貝里斯）及鄰近（日、紐、菲、馬、印尼、新加坡、汶萊、柬埔寨、泰、緬甸、印度、中國大陸、香港及澳門）等國家與地區的城市首長、代表外，也邀請負責規劃或執行智慧城市建置的主管部門或單位，來臺交流考察臺灣發展智慧城市之經驗。

此外，也曾以「善用智慧科技讓城市永續發展」、「創新創業與智慧城市關係」二大議題為主軸，由各城市首長代表進行經驗分享，包括捷克布拉格市長、日本福岡市市長、札幌副市長、荷蘭烏特勒支市長、美國洛杉磯副市長，以及新北、桃園、高雄等國內城市代表，於會中分享城市智慧化與開放創新的經驗，而城市首長也期盼能深化各方合作，臺北市政府也順勢與各大城市首長簽署諸如「智慧城市臺北宣言」等，設定共同推動智慧城市之建設，運用資通訊技術提升城市治理等目標，為臺北市的城市外交提供助力。

2.舉辦「全球電信商智慧城市大會」

為進一步區別於全球其他類似的智慧城市展會，「2018年智慧城市論壇暨展覽」增加舉辦「全球電信商智慧城市大會」，擴大全球系統整合商的參與，包括整個智慧城市產業鏈中所有利害關係夥伴群體，從解決方案供應商、系統整合商、營運服務商、各國各地方政府均參與「智慧城市論壇暨展覽」。

「全球電信商智慧城市大會」，瞄準目前正積極於智慧城市建設的東協國家領導性電信商發表專題演講並觀展採購。例如邀請印尼、泰國、汶萊與柬埔寨等地的電信營運商與會；同時，以對接國內廠商進行拓銷布局：皇輝科技、神通科技、中美晶集團旗下旭鑫能源與慧誠智醫均籌組智慧醫療、交通、能源等不同應用領域的智慧城市應用整廠輸出團隊，以策略合作的模式向海外拓銷。顯示「智慧城市論壇暨展覽」確實具備帶動跨業整合與場域實

績整廠輸出的能量，成為智慧城市解決方案向海外拓銷整廠輸出的關鍵展出模式。

3.頒發「系統整合輸出獎」

過去產業優異的製造能力，讓臺灣在全球資通訊產業版圖中，佔據重要地位，中央政府的產業政策即希望以此產業基礎，進一步透過軟硬整合，促成臺灣成為全球系統整合供應重鎮。103年第一屆「智慧城市論壇暨展覽」所有發起廠商共同呼應提出「讓臺灣成為智慧城市供應重鎮」的願景。

臺北市政府與經濟部工業局「系統整合推動計畫辦公室」協商於「智慧城市論壇暨展覽」內設立「系統整合輸出獎」，鼓勵業者將臺灣成功的智慧系統整合應用案例複製到海外，「讓臺灣成為智慧城市供應重鎮」的願景逐步實現，並透過「系統整合輸出獎」導引產業界往更高附加價值的系統整合輸出的方向發展、促進出口轉型。

表4-2-4 獲工業局「系統整合輸出獎」之單位

單位	獲獎內容
105年	
神通資訊科技股份有限公司	邊境自動通關查驗系統
凌羣電腦股份有限公司	企業專屬雲端機房代管服務-PracLa
大同股份有限公司	智慧型 PV 空氣製水機
康訊科技股份有限公司	校園智慧巴士整合系統
106年	
神通資訊科技股份有限公司	Open Payment System for Rail Ticketing
艾迪訊科技股份有限公司	圖書館智慧應用系統
皇輝科技股份有限公司	軌道通訊系統規畫、設計、整合與設備採購
旭鑫能源股份有限公司	50百萬瓦太陽能電廠(50MW PV Power Plant)
107年	
艾陽科技股份有限公司	人工智慧影像安全應用－泰國航空機場「中央安控／AI 臉部辨識／門禁服務」
東元電機股份有限公司	智慧聯網電動三輪車
凌羣電腦股份有限公司	雲端機器人 Ayuda 智慧平臺
博辰科技股份有限公司	City Walk Mall & Residence Intelligent Car Parking project
108年	
大同股份有限公司	捷克皮塞克市中心巴士總站智慧建築應用
神通資訊科技股份有限公司	Electronic Gate(E-Gate) System for the Bureau of Immigration

資料來源：smarttaipei 網站，網址：https://smartcity.taipei/events/event_map?event_category_id=14，本研究整理

4.海外參展行銷臺北市智慧城市成果

臺北市政府106年首次參與西班牙巴塞隆納舉辦的「智慧城市展暨全球論壇」(Smart City Expo World Congress)，並由臺北市政府資訊局及臺北智慧城市專案辦公室共同規劃「臺北館」，呈現臺北市推動智慧城市五大面向，包括智慧交通、智慧公宅、智慧醫療、智慧教育及金融科技之理念與成果，吸引西班牙加泰隆尼亞、日本京都、義大利普拉托、丹麥哥本哈根、荷蘭阿姆斯特丹、莫斯科、新加坡等代表高度注目並表達合作意願。其中包括西班牙加泰隆尼亞、日本京都、義大利普拉托、丹麥哥本哈根、莫斯科、新加坡、韓國釜山、哥倫比亞布卡拉曼加等城市；荷蘭阿姆斯特丹 IoT Living Lab 更表示，希望與臺北市展開國際合作計畫，考慮兩市開放資料交換進行合作。

108年臺北市政府受邀至韓國「世界智慧城市展 World Smart City Expo」分享智慧城市發展經驗並展示專案成果。此次臺北市赴韓參展，由臺北智慧城市專案辦公室率領合作業者打造「臺北智慧城市主題館」，讓北市的智慧城市解決方案在國際上大放異彩，也協助合作業者與亞洲地區相關產業對接，拓展國際鏈結和海外商機。韓國「世界智慧城市展」為亞洲地區智慧城市盛會之一，吸引眾多來自全球政府公部門及知名廠商聚集。今年臺北智慧城市主題館除介紹「Smart Taipei」公私協力合作平臺外，也邀請合作廠商一同參展。例如透過物聯網整合平臺實現「智慧照護」的富欣實業、擁有美國及歐盟等16個技術專利以打造垃圾回收整合系統的皓揚環境科技、提供虛擬數位整合服務的海鷗博物館科技所展示的解決方案。赴展之臺灣業者們也分別與來自世界各地（如摩洛哥、南非、阿曼、澳洲和美國，以及韓國在地的京城如首爾與釜山）之政府、研究單位、智慧城市專案辦公室等進行對接。在產業界部分，臺灣業者亦與來自德國、英國、以色列以及韓國的 LG 和 SK Telecom 等大廠接洽。

臺北市政府身為「全球智慧城市聯盟」主席城市，也透過「世界智慧城市展」的機會，號召更多的城市以及產業加入，並拜訪南韓世界電子化組織（WeGO），共同研議兩個國際智慧城市平臺的合作機會。

除了運用「智慧城市論壇暨展覽」吸引海外廠商赴臺北市參展外，臺北市電腦公會也協助相關業者主動出擊，赴國外重要展會開拓商機與落地合作夥伴、與海外城市首長交換智慧城市發展經驗。

例如於108年8月舉行之「第33屆臺澳經濟聯席會議」上，在與澳洲陽光海岸（Sunshine Coast）、雷德蘭市（Redland City）、洛根市（Logan City）交流智慧城市的發展經驗後，即促成「全球智慧城市聯盟」的產業會員—神通資訊科技，與雷德蘭市及洛根市簽署三方智慧城市合作意向書，將分別與兩城市合作城市物聯網數據平臺與病蟲防治專案。透過參與在澳洲的交流論壇，向當地城市展現臺灣在智慧城市解決方案的成就，更肩負推廣國際合作的任務，宣傳臺北智慧城市的經驗。

表4-2-5 臺北市國際行銷重點成果

109年1月 （大阪府議會日華親善議員聯盟）	- 由臺北智慧城市專案辦公室介紹 Smart Taipei 機制與成果、全球智慧城市聯盟（GO SMART） - 介紹 iTrash 智慧垃圾回收服務系統、實地參訪執行中的實證案、參觀信義商圈 Kiosk 多媒體資訊站 - 探討日本採用 iTrash 及 Kiosk 機臺的可行性
108年9月 （第33屆臺澳經濟聯席會議）	- 由全球智慧城市聯盟宣傳臺北智慧城市的成果 - 與澳洲陽光海岸（Sunshine Coast）、雷德蘭市（Redland City）、洛根市（Logan City）交流交換經驗想法 - 全球智慧城市聯盟會員廠商-神通資訊科技公司與雷德蘭市、洛根市簽署三方智慧城市合作意向書
108年7月 （全球城市團隊挑戰計畫博覽會）	- 由國發會亞洲・矽谷計劃執行中心主辦，率團臺北市、桃園市、臺南市等組成「臺灣隊」，臺北市由資訊局帶領臺北智慧城市專案辦公室及新創業者 BiiLabs 一起參展 - 臺北市政府以「臺北智慧城市平臺」、「全球智慧城市聯盟」為題於分論壇成立「臺北智慧城市專案辦公室」，形成政府與產業間的溝通橋樑，共同推動智慧城市之概念 - 全球智慧城市聯盟宣傳交流「跨城市概念驗證計畫」，共享建置智慧城市過程中所遇及之挑戰與經驗

	• 跨國鏈結政府及產業，如美國商務部官員及加州聖安利卓市市長、美國華盛頓特區資訊長、菲律賓 Cauayan 市長等
108年7月 (亞太城市 高峰會)	• 臺北市政府參加亞太城市高峰會 (Asia Pacific Cities Summit, APCS) • 臺北市政府率團參與並針對大會主題「永續發展」發表「永續臺北-新開發的機會與挑戰」，說明臺北在韌性城市所做的規劃與成果 • 由臺北市發起之國際組織 GO SMART (Global Organization of Smart Cities) 與產業會員神通資訊拜訪三個昆士蘭城市：黃金海岸(Gold Coast)、雷德蘭市(Redland City)、洛根市(Logan City)，探討國際合作機會，並實地考察當地環境與基礎建設，預計8月底將簽署 MoU 合作意向書
107年11月 (西班牙巴塞隆納智慧 城市世界博覽會)	• 聚焦5個主要城市即將面臨的關鍵性問題：數位化轉型、城鎮環境、智慧交通、金融及管理、包容及共享城市 • 將臺北智慧城市展宣傳納入攤位中，讓國際城市及業者能預先了解並規劃明年臺北智慧城市展行程
107年10月 (京都智慧 城市展)	• 展示合作廠商在臺北市實證成效良好的解決方案，如「皓揚環境科技」的 iTrash 智慧城市垃圾回收整合系統、「建菱科技」的體感運動健身系統平臺、「群光電子」智慧建築管理系統與「潔能科技」的節能智慧燈控 • 臺北智慧城市專案辦公室李鎮宇主任擔任論壇講者，分享臺北智慧城市的成果 • 臺北市與日本政府單位展開智慧城市經驗交流與產業及學研單位分享應用及解決方案，未來可透過臺北市政府發起之「GO SMART 全球智慧城市聯盟」開放平臺促成 Inter-city PoC (跨城市的概念性驗證)
107年8月 (泰國臺灣 形象展－臺北 好物館)	• 為配合中央新南向政策及行銷城市特色，臺北市政府設置臺北主題館，以「智慧城市」為主題聚焦智慧商業（電子商務）及智慧城市（相關科技產品） • 邀請臺北市智慧城市專案辦公室（TPMO）合作實證計畫廠商分享臺北智慧城市專案辦公室協助政府政策施行與推動 PoC 專案的經驗與成果 • 派員參加由大會安排之參訪交流行程，分別前往 dtac Accelerate、泰國國家科學院(NSTDA)、Chilindo 進行交流，增進對於泰國新創、科技發展與電商市場之認識，並推廣 GO SMART 與臺北智慧城市展

資料來源：smarttaipei 網站，網址：https://smartcity.taipei/events/event_map?event_category_id=14，本研究整理

二、倡議組成「全球智慧城市聯盟」

為打造海內外城市、產業與學研的鏈結平臺，臺北市政府從107年3月起聯合新北市、桃園市、臺中市、臺南市及高雄市等五都倡議發起「全球智慧城市聯盟」(Global Organization of Smart Cities, GO SMART)，以非營利為目的之國際組織，旨在打造讓全球智慧城市相關資訊、經驗、問題和解決方案自由交流的網絡平臺，並致力突破城市疆界以推動智慧城市專案合作，建構全球智慧城市網絡及加速城市發展之交流平臺。

108年「智慧城市論壇暨展覽」期間，正式成立「全球智慧城市聯盟」，宗旨在於加強智慧城市發展經驗的交流，帶動政府與產業溝通，並積極促成「跨城市概念驗證」(Inter-City PoC)以增進國際城市間的合作，藉由城市互相提供場域進行創新技術的可行性驗證，使得廠商能夠提早在多個國家快速累積創新商業模式的應用經驗，為進入全球市場奠定良好的基礎。目前GO SMART 已有402名會員，包括93個城市會員、91個產業會員，以及8個學研法人會員、1名榮譽會員，分別來自澳大利亞、荷蘭、英國、捷克、巴西與日本等地方政府，以及國際的產業及學研單位。



資料來源：INSIDE 硬塞的網路趨勢觀察 (2018)，北市發起全球智慧城市聯盟，推動跨城市交流

圖4-2-1 GO SMART 會員來源

GO SMART核心工作

- 全球智慧城市聯盟 (Global Organization of Smart Cities) 由臺北市政府發起。
- 旨在結合國內外城市及產業力量與國際城市接軌，透過 Inter-City PoC (跨城市概念性驗證) 計畫促進國際城市合作，進一步將臺灣智慧城市產業輸出，打造全球城市交流網絡。



資料來源：INSIDE 硬塞的網路趨勢觀察 (2018)，北市發起全球智慧城市聯盟，推動跨城市交流

圖4-2-2 GO SMART 主要工作事項

臺北市政府經由籌組「全球智慧城市聯盟」，將應用過去推動智慧城市的經驗，打造未來國際各大城市參考的重要示範場域，成為以智慧城市交流為主體的國際倡議組織。聯盟會員之間除分享發展智慧城市的經驗，也可以做各種創新應用概念的實驗建置提案，加速推展全球智慧城市發展。「全球智慧城市聯盟」運用創新模式帶動政府及產業溝通，並透過 Inter-City POC 計畫促進國際城市合作，輸出臺灣智慧城市產業。重要活動涵蓋：

1. 會員分享會，以2020 GO SMART 活動為例，國際會員分享過去1年的國際交流合作成果，有17個國家、超過80人共同以線上參與的方式與會。當天邀請到與 GO SMART 合作國際組織，如南韓 WeGO (World Smart Sustainable Cities Organization)、匈牙利 Smart City Cluster 等，分享組織概況及合作模式。此外，也介紹2020年臺北市的亮點專案 (Best Practices)：為臺北市、福岡市與 Line Fukuoka 共同合作的 Line 官方帳號旅遊資訊交流。

2. 透過定期的國際競賽，鼓勵各城市之間的 Inter-City POC (跨城市概念驗證) 交流，並提高政府行政效率與引進創新、增加民間業者展現產品的機會，並分享智慧城市戰略的知識。例如 GO SMART Award 2019，共收到46件申請案件，涵蓋包括智慧交通、智慧路燈、AI 數據分析、智慧治理等應

用，從初選入圍的12件專案中，由英國米爾頓凱(Milton Keynes)、臺南市政府以及臺北市政府榮獲優勝獎；另外，臺北市與日本福岡市於2019年智慧城市展期間簽署「智慧城市交流合作備忘錄」，重要任務之一便是促進雙方智慧城市「跨城市概念驗證」計畫，藉此開展更多合作，推進產業的創新發展，並拓展海外市場。

3.實證場域參訪，則提供具體智慧城市成果展示活動。主要為海外城市首長安排市政實證參訪路線，涵蓋醫療、治理、交通、創新、安防、產業及防災等眾多實證場域，展現科技實力並推動體驗經濟，讓臺北市成為臺灣或亞洲智慧城市最大產業實證城市及出海口。

智慧城市論壇與展覽自103年正式舉辦至109年已舉辦六屆，目前已是全球了解與對外展示臺灣智慧城市產業與解決方案的窗口，活動規模亦躍升為亞洲最大的智慧城市、物聯網展覽活動，與西班牙「巴塞隆納智慧城市展」並列為全球最專業智慧城市相關專業兩大展會。來自全球各地城市首長聚集臺北交流智慧城市的發展經驗，供需多方務實溝通平臺，加速全球推進智慧城市發展的進程。

103年第一屆智慧城市論壇暨展覽舉辦過後，相關單位認為成效卓著，個主辦單位進一步集結成立「臺灣智慧城市產業聯盟」，擴大招募會員以匯集更多推動智慧城市暨物聯網發展的力量，以便長期推廣智慧城市與物聯網產業，並將原本「智慧城市論壇暨展覽」的展覽網站轉換為「智慧城市暨物聯網」的產業網站，希望藉此鏈結臺灣及全球共同、常態性推動物聯網應用及智慧城市發展。

從103年至107年的「智慧城市論壇暨展覽」的主題皆是「以物聯網建設智慧城市 Building Smart City on the IoT」，但隨著人工智慧技術逐漸成熟，其在智慧城市的應用也開始日漸增加，舉凡交通壅塞、空氣污染、醫療診斷、產品品質檢定及大型集會遊行人數的計算等問題都可以透過人工智慧來解

決。換言之，人工智慧與物聯網的結合應用將給民眾帶來更多便利的服務，也為智慧城市帶來新風貌。也因此，108年「智慧城市論壇暨展覽」改以「AIoT Invigorates Smart City 智慧物聯網引領智慧城市再升級」為展覽主題，藉由人工智慧與物聯網的整合應用推動 Smart City 2.0為願景，帶給民眾更好的生活福祉。

表4-2-6 「智慧城市論壇暨展覽」重點活動與成果

活動類型	107年	108年
攤位展覽	- 共有1,050個展示攤位 - 國內有包含六都等15個縣市參加城市主題館 - 海外包括英國、法國、日本、韓國、馬來西亞等12個國家設置城市主題館	1,250個展覽攤位，共有337個國內外廠商參展 - 參與人數比2018年成長30%
臺北市政府願景館	- 主題：智慧臺北 國際接軌 - 設置「智慧交通」、「智慧公宅」、「智慧醫療」、「智慧教育」、「智慧新創」、「智慧生態社區」、「智慧安防」七大展區	- 主題：智慧共享 宜居永續城市 - 規劃「智慧公宅」、「智慧交通」、「智慧醫療」、「智慧教育」、「智慧創新」、「智慧安防」，以及「智慧政府」七大展區
智慧城市創新應用獎	- 政府創新應用組(縣市政府) - 政府創新應用組(其他) - 企業創新應用組	- 縣市創新應用組 - 政府智慧治理組 - 企業創新應用組
智慧城市首長高峰會	- 主題：智慧城市暨創新創業、城市為實驗平臺：運作機制與城市經濟、鏈結產業力量發展永續城市 - 邀請33個國家、120個城市或政府首長代表，總計452位貴賓與會	- 主題：善用科技讓城市永續發展、創新創業與城市再造 - 來自45個國家、128位城市首長或首長代表
全球智慧城市聯盟	提出「全球智慧城市聯盟」(GO SMART)成立倡議，獲得來自歐美城市首長8個國家21城市、國內6都及17家企業支持	- 舉行「全球智慧城市聯盟」第一次會員大會 - 來自澳洲、日本、荷蘭、法國、巴西、英國等地方政府與產業單位共164名會員加入 - 頒發2019 GO SMART Award
國際城市雙邊交流	安排8場次交流會議，由臺北市政府18個局處共同參與，並與法國、印尼、希臘、澳洲、土耳其、捷克及波蘭等國進行實質智慧城市合作的討論	與昆士蘭地方政府聯盟(LGAQ)簽署合作備忘錄，加強雙方在智慧城市交流合作

資料來源：智慧城市與物聯網網站，本研究整理

109年「智慧城市論壇暨展覽」因受新型冠狀病毒疫情影響，北市政府、桃園市政府與臺北市電腦公會等主辦單位變通採取線上、數位化、虛實交錯

等方式持續舉辦，由以往的「線下」4天轉為「線上」半年（109年7月1日至12月31日）的智慧城市展涵蓋：

1.16個線上主題館：包括臺北市政府、桃園市政府、國發會亞洲矽谷、經濟部智慧城鄉、林口新創園、新創城市、AI50、科技部國研院國網中心、衛福部臺灣智慧醫療創新整合平臺、大同、中興保全科技、中華電信、臺灣大哥大、神通、遠傳電信及英國館等。

2.運用「主題月」方式進行展示：6-7月「智慧防疫」、8月「國際城市交流」、9月「5G 智慧城市」、10月「AI 與新創」、11月「智慧安防」、12月「智慧交通」，半年將在線上舉辦超過60場次的國際交流活動。線上論壇舉辦過後，影像內容持續置於網站上，以擴大、延續市場效益。

表4-2-7 「2020年智慧城市論壇暨展覽」轉型舉辦措施

代表性活動	內容
智慧城市(IoT)線上解決方案資料庫	蒐羅國內外450家廠商的1,000種物聯網解決方案，納入智慧醫療、防疫、交通、建築、節能、教育、製造、安控、辦公室、家庭、AI、5G 等，透過靜態的文字說明、動態影音方式呈現，如臨現場了解解決方案
跨領域線上論壇	- 運用「主題月」方式展示「智慧防疫」、「國際城市交流」、「5G 智慧城市」等主題 - 線上論壇影像內容持續置於網站上，延續效益
線上商機媒合會	- 搭配蒐集與建置的國內外城市首長暨買主資料庫，進行線上商務導購、線上商機媒合 - 一對一、團體媒合
國際5G 應用與智慧城市關鍵議題論壇	- 經濟部智慧城鄉辦公室邀請國際電信運營商與臺灣業者舉辦國際論壇 - 分享針對5G 產業發展趨勢、電信商與垂直市場商機、解決方案與創新應用情境 - 安排臺灣與國際業者線上媒合商談

資料來源：2020年智慧城市論壇暨展覽網站

展出內容包括：自103年首次舉辦以來所蒐集建置之「智慧城市(IoT)線上解決方案資料庫」、應用領域專業論壇、首長高峰會、商機媒合會等。臺北市政府預估半年線上展覽期間，將廣納全球450家1,000個智慧城市解決方

案在線上展示，舉辦60場線上專業論壇、逾800場商機媒合會，參展廠商及媒合場次將超過歷年的實體展覽；另外，自109年8月起由臺北市政府舉辦3場次的「智慧城市首長高峰會」、桃園市政府舉辦的2場次的「永續城市論壇」，預計將吸引逾50個國家350位城市首長及代表於線上參與，也將超過108年128位城市首長及代表來臺參與之紀錄，並將持續為「2021年智慧城市論壇暨展覽」進行宣傳及展覽效益延伸，爭取更多國內外資源與商機。

表4-2-8 103～108年「智慧城市論壇暨展覽」成果摘要

時間	內容
103年2月 第一屆	中國大陸城市副市長來訪兩岸智慧城市經驗交流
104年1月 第二屆	初次邀請其它國家城市首長來臺交流，包括荷蘭的恩荷芬市 Rob van Gizjel 市長、捷克的弗爾赫拉比市 Jan Sobotka 市長及韓國的大田廣域市 Ryu Soon-hyun 副市長等率團來訪
105年3月 第三屆	國外智慧城市首長與外籍貴賓來訪，包括荷蘭 Eindhoven 市 Rob van Gizjel 市長、美國 Orlando 市 John Hugh Dyer 市長、捷克 Pisek 市 Josef Knot 副市長及 Radovan Polansky 智慧城市協會處長、法國 Grenoble-Alpes 大都會區 Christophe Ferrari 主席及 Veronique Pequignat 國際處處長、以色列 Tel aviv 市 Asaf Zamir 副市長等
106年2月 第四屆	- 首次舉辦全球電信商智慧城市大會計有15位海外電信商參加，包括日本知名電信商軟體銀行技術長宮川潤一 - 首次舉辦「永續城市論壇」，與聯合國的永續環境諮議組織-地方政府環境永續行動理事會 ICLEI 簽屬合作備忘錄
107年3月 第五屆	首次舉辦次品牌展會，智慧醫療展（SHE）、智慧教育展（FutureED）、智慧建築展（IBE），分別與不同的專業行業組織合作，利於 IoT 的跨域合作
108年3月 第六屆	- 首度舉辦「全球系統整合商大會」，促成臺灣與泰國、越南、印尼與柬埔寨等國簽訂智慧城市方案合作備忘錄 - 舉辦第三屆全球電信商智慧城市大會，透過國際電信組織 GSMA 協助參觀展覽的海外電信商 - 臺灣氣象智庫 ICDI 與 WeGo、ICLEI、CityNet 國際城市組織於智慧城市展平臺上向全世界推介優質的智慧城市應用方案

資料來源：智慧城市展網站

綜合上述，臺北市政府主辦的「智慧城市論壇暨展覽」以城市交流的形式，邀約全球各地城市首長分享智慧城市發展經驗，也搭配各地廠商展示智慧城市解決方案，成為以科技方法處理城市治理難題的解決方案專業展會，並進而帶動具「地主國優勢」的我國廠商輸出解決方案。

表4-2-9 「智慧城市論壇暨展覽」鏈結之國際城市

國家	城市
歐洲	
荷蘭	恩荷芬、阿姆斯特丹、烏特勒支、阿爾梅爾
西班牙	巴塞隆納、馬德里
奧地利	維也納
英國	彼得勃勒、格林威治、米爾頓凱恩斯、倫敦
芬蘭	坦佩雷
捷克	布拉格、南波西米亞、利貝雷茲
比利時	布魯塞爾
波蘭	華沙
法國	巴黎、格蘭諾博
俄羅斯	烏里揚諾夫斯克、莫斯科
德國	柏林
美洲	
美國	紐約、波士頓、堪薩斯城、鳳凰城、愛達荷州
加拿大	艾德蒙特、蒙特婁、魁北克、旺市
哥倫比亞	波哥大
亞洲	
日本	大阪、京都、福岡
馬來西亞	雪蘭莪州
菲律賓	武端市
印度	新德里
阿拉伯聯合大公國	杜拜
新加坡	新加坡
澳洲	新南威爾斯州、昆士蘭州

資料來源：臺北市政府資訊局（2020），臺北智慧城 讓好市發生，本研究整理

換言之，臺北市政府運用「智慧城市論壇暨展覽」一方面作為推動城市外交的場域，一方面也試圖推動智慧產業的國際鏈結與產品、服務、解決方案的輸出。事實上，在智慧城市架構下若要解決未來城市化產生的難題，必須展現創意，利用大數據、物聯網、雲端運算、5G 等先進技術提出解決方

案；又若能串連全球各大城市，讓城市與城市間交流、分享、觀摩各種成功或失敗經驗，可望透過產業與城市間的多邊合作，縮短「試錯」的路徑，加速形成良好的智慧城市解決方案，以應對未來城市化挑戰。

目前，臺北市政府經由「智慧城市論壇暨展覽」與相關的附帶活動，鏈結歐洲（22座城市）、美洲（10座城市）、亞洲（10座城市）共42座城市，邀請當地官員、企業、學研機構等，來臺北市進行智慧城市相關的展覽、交流會、商洽會、參訪、加入臺北市主導的「全球智慧城市聯盟」等活動。

總之，臺北市政府透過「全球智慧城市聯盟」推動跨城市概念驗證的交流合作，將臺灣引以為傲的半導體製造產業技術和經驗，結合軟硬體整合和資料分析，垂直或跨域運用至智慧交通、智慧醫療、智慧支付等應用場域，起初以臺灣為核心示範場域，培養廠商在地化服務能力與實績，後續則成為加強國際鏈結、匯集各國能量的平臺，進行更多城市互訪、便利更多資通訊科技資源與能量的流通，不僅能夠促進國內相關廠商發展，更能將解決方案輸出國際，提高臺北市智慧城市知名度、成為全球各大城市的重要參考。總之，經過多年推動，「智慧城市論壇暨展覽」已成為亞洲地區最大規模的智慧城市與物聯網展覽，無論是參展規模、參觀人數，以及來訪的全球首長人數，每年均大幅成長，為智慧城市產業展示、品牌行銷與拓展商機的重要平臺。另一方面，臺北市政府也廣邀各城市加入「全球智慧城市聯盟」，透過「跨城市概念驗證」引領更多元的城市交流合作，致力打造讓所有智慧城市相關資訊、經驗、問題和解決方案都能自由交流的國際平臺，加速全球智慧城市發展的智慧城市常設國際組織。

展望未來，智慧城市發展能促進科技的多元應用，帶動相關產業的國際鏈結，臺北市政府長期與積極與全球各大城市進行智慧城市交流，共同推動智慧城市與科技創新，並協助本土業者行銷世界。臺北市政府將持續整合國內政府與地方資源建立共享平臺與創新模式，集結更多隸屬智慧城市生態系

統的廠商、參與者、研究單位，為跨國的智慧城市產業發展注入更多的創新動能。

參、小結

臺北市政府近年積極透過國際城市交流、宣傳，展現其智慧城市發展經驗與成果，將地方產業推向國際。其每年舉辦「智慧城市論壇暨展覽」，藉由相關活動（智慧城市首長高峰會、全球系統整合商大會、永續城市論壇、全球電信商智慧城市大會、智慧城市專業論壇）並同時舉辦屬於智慧城市次領域的醫療、教育、交通、建築展覽，接觸許多國家與城市市長或副市長、產業經貿團，到訪臺北進行智慧城市的經驗與產業交流。

此外，為打造海內外城市、產業與學研的鏈結平臺，臺北市政府從107年3月起聯合五都倡議發起「全球智慧城市聯盟」(Global Organization of Smart Cities, GO SMART)，以非營利為目的之國際組織，打造讓全球智慧城市相關資訊、經驗、問題和解決方案自由交流的網絡平臺，建構全球智慧城市網絡及加速城市發展之交流平臺。

第三節 推動中小企業國際化

對於中小企業而言，通常採取的國際化方式為直接出口與間接出口。直接出口相較於間接出口，需要更多的資源投入，例如中小企業需直接面對出口市場消費者辨認、契約談判等交易的成本；相對而言，透過出口中間商或新興的電子商務平臺業者協助中小企業完成間接出口，則可能弭補中小企業出口所需，但其本身所欠缺的能力，使間接出口成為中小企業風險與成本較低的國際化方式。

近年在網路與數位科技的輔助下，以往因缺乏資本、創新能力、國際經營能力的中小企業，獲得跨足國際市場、打入全球供應鏈，各國政府也多半希望藉由諸如大數據、電子商務、創新支付方式等，帶動中小企業國際化，

希望能因此挹注活力、升級轉型與創造就業。

中小企業雖難以像大型企業透過規模經濟，降低平均成本而獲得競爭力，但在其參與國際市場的過程中往往可加深對消費者與競爭環境的認識，領略或衍生新的生產技術或行銷手法，亦即「從出口中學」(learning by exporting)，重點在於由出口經驗綜合養成的學習與內化能力，並與是否具有高素質人力、進口規模與經驗等有關。「從出口中學」的效果會發生在出口傾向高、以已開發國家為主要出口對象、年輕（人力素質高、應變快）的企業（洪志銘，2017）¹⁹。

換言之，對於地方發展而言，若能培養有能力出口的中小企業，也往往意謂其具備交高的生產力或創新活動。因為出口市場的高度競爭會促使企業更希望瞭解消費者與競爭者的特質與技術，並藉由創新以超越既有的知識與技術。另外，出口會增強企業的生產力，進而可能增加獲利，於是加大對研發創新活動的力度，再擴大出口的成果，形成正向循環。由上可知，若能促成地方的中小企業國際化程度，對提升地方經濟應有所助益。

我國內部市場小，多數產業偏向以 OEM、OEM 模式將產品拓銷到海外市場，但前述本研究的問卷調查結果顯示，臺灣無法加入國際經貿協定，而近期發生的美中貿易戰、新型冠狀病毒肺炎疫情，對以往常見的拓銷方式造成顯著負面影響，許多展覽、媒合會等活動均轉往線上進行。此外，問卷調查結果也凸顯海外的價格與技術競爭更激烈，很多產品與服務不易靠單打獨鬥進入國際市場、單一企業已難以自身能量滿足海外消費者需求，特別是伴隨商業競爭愈加激烈，產業界線卻愈趨模糊。前述趨勢凸顯「生態系」搭配數位科技，進行產品拓銷的重要性，也提供地方政府進一步精進中小企業國際化措施的新思考方向。透過與「生態系」內成員共利共生，達到個體與總體利益發展的正向循環。有別於過往供給導向、上下游關係之供應鏈產業群

¹⁹ 資料來源：洪志銘（2020），臺灣中小企業出口樣貌分析，經濟前瞻，2020 年 3 月

聚，更重視跨產業合作，以及與消費市場的鏈結，創造高附加價值商品服務，進而活化在地經濟。

壹、中央政府推動中小企業國際化的輔導計畫案例

近年中央政府部門協助中小企業開拓國際市場，除以常見的海外展覽補助、帶領廠商參與海外專業展覽、籌組拓銷團、舉辦形象展、邀請海外買家進行媒合商洽會之外，也另行思考如何提高媒合效能鏈結參與成員，促進分工優化與資源共享，作為推動中小企業走出臺灣的新政策工具。

表4-3-1 「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」重點與特色

項目	說明
計畫目的	推動生態系/群聚，透過智慧應用、創新技術等，協助中小企業結合產業、學校，發展創新商業模式，強化國際化能量、提升中小企業競爭力
輔導內容	透過遴選具有發展生態系跨域創新潛力的案源，與促進媒合企業合作，提供專業研發服務及參與合作創新等輔導措施，累積生態系推動機制及輔導流程，讓業者可以快速開創建構一個跨域生態系，形成跨域生態系商業模式類型，並持續成長擴張以利業者可在後續進入自主營運的生態系領導階段
特色	- 由基石業者帶動，加上計畫協助與法人輔導，引進產業創新關鍵技術，並促進產業發展創新動能 - 對區域型企業依區域特性發展產業，帶領在地創新建立永續機制，以促成跨域合作 - 企業具出口潛力協助其對接目標市場網絡平臺，形成聯合團隊開拓海外市場，以強化國際鏈結 - 為參與計畫的業者夥伴建構跨域創新生態系服務平臺（ECO CLUB），提供有關數位應用、創新商模、專家知識、企業診斷與媒合活動等知識服務

資料來源：經濟部中小企業處（2020），推動中小企業跨域創新生態系發展計畫

經濟部中小企業處為促進中小企業在數位經濟浪潮中持續創新，並鏈結產業核心能量，轉而透過「生態系」群聚整合方式，經由跨業合作，希望協助中小企業拓展海外市場、接取國外商機。在輔導中小企業進軍國際的方式上，強調整合跨法人、跨領域資源及成員專長等，運用科技加值、服務創新與營運模式改變，建立中小企業跨域整合生態體系，並與國際新創聚落或產

業聯盟連結，建構關鍵鏈結，提升中小企業出口動能。主要透過「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，以臺灣具優勢地位的產業生態系結合產業聚落為基石，透過專業法人的協助，以「生態系」的拓銷思維，協助企業聯合關聯產業夥伴，鏈結國內外資源，形成實質合作，趨動跨域產業走向全球市場。

生態系有別於過往供給導向、上下游關係之供應鏈產業群聚，更重視跨產業合作，以及與消費市場的鏈結，創造高附加價值商品服務，帶動地方經濟，擴大社會影響力。在供需之間，透過基石者整合利基者、支援者等資源，進行跨域合作、建構網狀關係、鏈結在地產業。各角色如：(1) 基石者：價值整合者，維持成員間共生共榮；(2) 利基者：貢獻獨特資源或能力，創造價值效益；(3) 支援者：政府及法人相關部門，協助生態系強化關鍵能耐，促進自主創新（資料來源：經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新加值計畫」）。

表4-3-2 「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」主要策略

策略	內容	工作重點
提升出口定向發展能量引擎	- 過顧問服務團隊定向帶動國內具出口潛力中小企業於新南向市場創新經營，型塑與串聯海內外發展通路 - 協助中小企業建立海外適地之創 - 新商業模式	- 透過產業公協會推薦優質出口實力與潛力企業 - 運用企業出口能量評量系統，進行能量盤點 - 提供企業出口實力整備度診斷服務，深度客製市場拓銷與國際化經營管理建議
建構海外市場進入策略模式	- 依循目標市場發展趨勢、政策導引力度大、臺商發展基礎深且投資布局意願深等因素，連結關鍵情資以精準掌握海外出口市場之產業需求缺口 - 匯聚臺灣優質出口中小企業之創新產品與服務能量	- 研析新南向目標市場之總體經濟和投資政策、剖析產業與市場發展趨勢與需求，掌握出口目標市場之商機情資 - 針對目標出口市場進行企業需求調查，彙整並提供予國內企業相關市場需求資訊 - 專家顧問服務團隊客製出口定向診斷服務，並運用科技協助企業降低成本、提升產品服務價值、及探索商務機會
匯聚企業能量促成海外	鏈結海外出口市場之在地臺商、產業公協會、與商	介接海外官方單位、產業公協會、通路商貿機構，對接國際供應鏈之

輸出	貿單位，整合產、官、學、研等跨域資源 • 推動國內外相關產業之中小企業實質商務接軌 • 透過解決方案前測驗證，形塑跨境落地推廣行動方案	需求 • 辦理海內外交流會議，邀請國內出口潛力中小企業、海外代表性企業、商貿通路機構、相關產業公協會共同參與 • 對接海外策略夥伴、強化研發創新與品質提升、認證標章與智慧製造等能力，發展創新服務或商品

資料來源：經濟部中小企業處（2015），「推動中小企業跨域創新加值計畫」

實際輔導過程中，首先，透過選擇具有發展跨域生態體系潛力的基石者，做為價值整合的起點，以共利的商業模式，邀集其它利基者參與共創成長空間，而基石者也扮演維持生態系運作的核心角色；再者，由基石者或促進者（公協會或財團法人機構），協助鏈結周邊利基者，以利基者獨特的資源及能力，創造生態系的獨特價值；最後是鏈結支援者和促進者，共同協助有利於生態系運作的各項促進推動方案。

前述各階段皆涵蓋不同領域專家，以「匯商」、「賦能」、「創模」、「落地」四大對策，採用「顧問深度客製出口新動能諮詢輔導服務」，由「通路招商」、「企業招商」、「研究諮詢」、「轉型輔導」、「社群連結」、「商洽媒合」等層面，組建生態體系並建立國際化加值體系，協助中小企業國際化最後一哩路。

表4-3-3 「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」的輔導四項對策

對策	內容
匯商	陪伴業者匯聚商機，將市場商情作完善的研析
賦能	將品牌、產品、技術優勢進行完善的整備；強化業者團隊人力和國際化知能
創模	陪伴組成臺灣優勢的生態體系，創造符合當地需求的商業模式
落地	在營運模式、獲利設計、整體發展策略上，陪伴與當地的落地夥伴，共同創造具備臺灣優勢，又能夠國際化落地的重要發展策略

由上可知，「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」匯集國內具海外市場發展潛力且高度意願之中小企業，共同創新商業模式，發展高值化商品服務，並協助介接海內外優質關鍵策略合作夥伴。由市場通路、法人機構、產業公協會，搭配顧問能量、專業機構的陪伴，從國際市場的需求「串資源、補斷鏈」進行資源整合，協助企業與海外市場透過製造互補、科技加值、服

務創新與商模共創，鏈結國內外在地政府、產業公協會、商貿機構之出口平臺，共同建構國內外企業跨域整合「生態系」，使中小企業獲得創新力、數位力與商業力的專業支持。其實施與輔導步驟主要有：

1.國內出口能量整備

首先在國內透過專家顧問服務團隊或各產業公協會的建議，協助從以往獲得中小企業相關獎項（如：國品獎、磐石獎、創新研究獎、小巨人獎、青創楷模等）或具影響力之標竿示範企業，並彙集具出口實力或潛力、具高度出口意願之企業，建立合作網絡與媒合管道，共同拓展海外出口目標市場。建構「優質出口新動能平臺」，扮演產業跨域情資交流成長平臺，包含：

（1）商機情資創模，分析交流國家之總體經濟和投資政策、剖析產業與市場發展趨勢與需求，掌握出口目標市場之商機情資，提出產業競合與布局策略建議；

（2）出口潛能評量建構，推薦具出口實力或潛力企業轉介更多政府國際拓銷相關輔導資源；

（3）國際創價人才培育，藉由研習會的舉辦，培育中小企業運用物聯應用、數位創新與國際行銷之能力，協助國內業者整備出口能量，以利下一階段跨業、跨域出口潛力生態體系的發展與推動。

2.推動跨業跨域「出口潛力」生態體系

針對國內已獲國家獎項肯定、符合專家顧問服務團隊或各產業公協會推薦、產品具出口成長創價，以及具有海外市場發展潛力之中小企業，以「需求帶動合作」，彙整出各家廠商之需求條件，形塑出國際主題型產業生態體系，例如：臺泰「優質新生活家居生態體系」、臺越「食品好禮生態體系」、臺菲律賓「智慧生活 AIoT 生態體系」等，透過技術加值融合、市場商模創新、製造體系互補能量提升之諮詢診斷等模式，提供企業診斷服務，客製市

場拓銷建議，為生態系之發展提供規劃與校準。

3.鏈結國際資源

舉辦海外商機交流媒合活動、企業參訪商談或參與展會等，鏈結海外官方機構、臺商會、實體商貿通路與電商平臺等國際資源與優質關鍵策略合作夥伴，強化企業合作交流出口動能，並協助企業瞭解目標市場在地文化、法制及稅制，促進國內外相關產業之中小企業交流實質商務接軌，擴散國內優質出口中小企業之創新產品與服務能量。

數位經濟的趨勢正引領全球產業發展的潮流，亞太市場在世界版圖的位置成為新興力量，其中東南亞市場扮演舉足輕重的角色，拓展海外市場將是臺灣中小企業未來發展的重點方向。因此「中小企業跨域創新國際化增值計畫」嘗試協助中小企業組建生態系開拓東南亞市場、對於東南亞各地輪廓掌握更加深入，以提升臺灣品牌的能見度與競爭力，並解決過往中小企業想進入海外市場，只能單槍匹馬或是透過集團關係切入，無法進行全面性整合行銷或透過政府資源的帶來的障礙。



資料來源：管理知識中心（2018），認識 CPC》中小企業拓銷海外、奔向國際化的最後一哩

圖4-3-1 「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」輔導架構

但由於東南亞各國風情皆有不同，不管是投資設廠或貿易輸出，都須尊重在地觀點，掌握差異化行銷的要訣。尤其是中美貿易戰期間，臺商積極前往東南亞設廠，但除製造業之外，還有更有多商機來自於消費市場。因此，希望透過舉辦國際商情分享會，協助中小企業掌握到新訂單。

「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」彰顯的主要輔導特色包含：

(1) 整合跨部會、跨法人、跨領域資源及體系成員專長等，運用科技增值、服務創新與營運模式改變，建立中小企業跨域整合生態體系，協助中小企業善用技術、科技增值，發展創新營運模式，以期帶動未來新事業、國際新潛力、區域新經濟之中小企業持續成長；

(2) 推動「成長創價」生態體系：帶領中小企業與國際特定領域的學研機構或產業聯盟接軌，共同拓展新興市場，建立出海口模式。針對有志發展海外市場的企業主辦理國際商情分享會，邀請熟悉目標市場的講師，讓與會業者掌握海外市場脈動，涵蓋國際貿易、跨境電商、落地經銷、當地設廠，跨國銷售通路等經驗與實例分享；後續也搭配專案陪伴的方式，讓有商品又有意願的企業主，能夠藉此鏈結合作，建立品牌與前進國外。

以下擬描述與分析「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」如何在泰國、越南、菲律賓，透過籌組特定領域的「生態系」，串連臺灣相關業者（包括硬體設備、軟體系統等）、公協會等，完成結合跨域創新生態系且結合，並由臺灣輸出中小企業與新創企業的創新解決方案，達成跨域創新、知識交流及鏈結國際之目標。

表4-3-4 「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」主要領域與比較

國家	泰國	越南	菲律賓
生態體系	優質新生活家居	食品好禮	智慧生活 AIoT
基石業者	• 康築公司（臺灣） • 臺商勁捷營造公司（泰國）	• 大發食品公司（越南） • 美商國際公司（越南） • 臺商總會	• 歐加智能公司（臺灣）
主軸內容	• 創造規劃設計、材料應用、施工環境、完工驗收的認證標準	• 協助中小食品企業在前進國際的過程中完成第二次的產品加值（從加工品到品牌）	• 鎖定與智慧建築、智慧生活的市場需求相關之產品與技術，提供菲律賓更開放及全方位的智慧生活應用方案
生態系建設內容	• 創造「綠設計、綠工程、綠建材、綠設備」的跨國生態圈，涵蓋設計師、廠商及消費者 • 以「優質居家」為目標的軟硬體服務平臺，規劃 O2O 線上線下整合性解決方案，提供一站式整合性的綠裝修服務，推動臺泰新生活家居生態系	• 打造禮品美食文化生活提案，並介接臺灣優質食品業者與海外當地協力夥伴 • 打通海外市場最後一哩路，深耕海外市場發展。實踐臺灣研發創新，海外在地深耕佈局（生產、通路布局與行銷）	• 透過軟硬體整合建立專屬客戶需求的智慧生活應用 • 融合設計、科技、建材創造符合市場需求的產品 • 聚焦使用者的問題與習慣並加以改善，在不改變原有生活習慣的前提下，協助打造更美好的智慧生活
通路建立	• 以「0.08Green」建立綠裝修產業通路品牌，串聯泰國建築營造、家居內裝領域之臺商企業或實體通路平臺	• 透過虛擬通路（網紅、微商、跨境電商）、線下實體通路（百貨、商圈街邊店）進行市場前測 • 對接當地通路代理商，布建海外通路，內銷轉外銷	• 由歐加智能主導遴選20家中小企業夥伴，以「智慧生活 AIoT 臺灣隊」進軍菲律賓市場 • 與當地政府合作，嘗試創造互利共贏
驗證場域	• 於泰國曼谷興建養生宅 • 於泰國水晶設計中心籌設體驗館		• 複製現有成功案例，進行適地化調整 • 連結當地資源，建立示範性案例，提供體驗式行銷

資料來源：本研究整理

一、臺灣泰國「優質新生活家居生態體系」

「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」在泰國主要運用伴隨生態體系建立合作網絡促進創新事業、打造通路品牌體驗智慧家居、鏈結海外平臺打造實驗場域等3項輔導策略，在泰國尋找對接的營造商或實體通路平臺，作為生態系的海外實體展示場域，先從建材外銷的媒合開始，鏈結建築營造、設計裝修、家居內裝等領域之臺商企業，結合臺泰企業在產品、經營、市場的優勢與資源整合，帶動雙邊的人才交流與技術創新，再透過生態體系建立居家服務平臺，達到滲透進入泰國的民生居家市場為目標。

表4-3-5 臺泰「優質新生活家居生態體系」推動工作重點

工作項目	重點內容
組建臺泰優質新生活家居生態體系	針對中小企業進行出口潛能評量，並提供定向服務諮詢診斷服務 以綠建材協會與泰國勁捷營造對接新生活家居服務生態系外，並透過公協會、財團法人單位等，陸續吸引相關產業廠商加入
擘劃生態體系發展藍圖與商業模式創新	透過定向服務團隊顧問，與生態體系企業共同擬定規劃生態體系跨域海外發展模式，並以評估市場、行銷、營運等相關風險評估及執行策略
建構新生活家居實體體驗館	建置服務體驗館，進行家居品牌整合及品牌策略定位。融入科技裝置與系統平臺，用極簡的實體空間呈現多樣化的展示，以提升消費者體驗品質
擬訂整合行銷策略並舉辦推廣活動	帶動中小企業赴泰國市場洽接家居產業(建築、設計、營造、建材等)通路平臺，進行產業交流會，並推廣臺灣家居整體解決服務平臺

資料來源：中國生產力中心（2017），「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」專案計畫執行成果報告

輔導策略一：建立合作網絡促進創新事業

協助臺灣基石者康築公司建構「綠裝修共享經濟圈」，實現居住健康，重塑產業鏈，促成業者發展創新服務或商品，並推廣「綠裝修認證」觀念給予消費者，並同步利用平臺，將臺灣的優質建材產品與服務行銷海外。由基石者所擅長的「綠裝修認證」串連起綠建材設備供應商、加工業者、工程單位、設計師、周邊支援服務業者。

泰國基石者為臺商勁捷營造公司，專精於承建各行各業之工程，包括：電子工廠、紡織廠、化學纖維廠、染料廠、公寓大樓、學校學生活動中心、

行政大樓、倉庫、冷卻水塔、廢水處理場、景觀、馬路、新廠擴建等工程。由其協助臺灣掌握東南亞國家需求，爭取臺灣業者在東南亞國家參與建設機會。透過工程營造起家的泰國基石者，串連臺泰營造裝修相關產業（建材設備、設計裝修、家居用品等）之生態共生通路，降低國內中小企業海外行銷成本，並共同營造創新行銷通路。

輔導策略二：打造通路品牌體驗智慧家居

在海內外推展的綠裝修實體體驗館及認證系統之品牌定位重塑，建立綠裝修服務通路品牌「0.08Green」，以7大區塊包含品牌理念、綠認證、綠建材、綠設計、綠裝修、綠加盟、線上諮詢等內容，開發中文/泰文版語系，供海內外顧客認識綠裝修。嘗試以 O2O 線上線下整合性的綠裝修服務平臺，提供予消費者輕（重）裝修產品服務，並運用數位科技體驗家居空間規劃與設計。重整產業內角色，提供消費者全新認證裝修服務，將認證服務落地臺灣，輸往泰國。

匯聚臺灣優質新生活家居之中小企業創新產品與服務能量（如：綠建材、系統家具、創意家具、智慧照明、特色櫥飾、水五金等），建立跨業跨域生態體系，鏈結泰國建築營造、家居內裝等領域之臺商企業，以「打造健康裝修整合平臺」為生態體系的第一步，共創綠裝修、綠工班、綠建材，未來將導入智能家居與環保家具家飾，拓展泰國「優質新生活家居」產業發展商機。

輔導策略3：鏈結海外基石者打造驗證場域

以勁捷營造在泰國曼谷興建的養生宅作為海外「驗證場域」，促進臺泰家居、營造相關企業深度交流與共創實驗場域，搭配設計師建立施工標準規範，尤其鎖定健康居住生活環境之族群（銀髮/女性/兒童）為目標的建案，如：安寧病房、養生住宅、長照中心、月子中心、SPA 旗艦館、貴族幼兒園、及以健康訴求之建案等；另一方面也（1）於泰國水晶設計中心籌設體驗館，共同推動綠裝修認證；（2）辦理泰國訪問交流活動，促成企業介接泰國合作

網絡，開創跨域雙邊市場商機。

總之，臺泰「優質新生活家居生態體系」結合海內外優質新生活家居之企業創新產品與服務能量（如：綠建材/系統家具/創意家具/綠設計師/智慧設備/塗料/戶外地坪等），以「優質新生活家居」為目標的軟硬體服務平臺，推動國際主題型市場應用生態系，帶動中小企業串連海內外具影響力通路或供應鏈平臺，運用技術增值融合、市場商模共創、製造體系互補等合作模式，發展創新服務或商品，建立國際輸出個案、提升整體出口貢獻營業額或市場商機。

二、臺灣越南「食品好禮生態系」

越南經濟成長，不過由於當地食材和食品安全問題層出不窮，環保問題日益嚴重，如何保護自己及家人的健康仍是越南民眾日常生活重要課題。當地保健食品市場四大發展原動力：（1）越南病疫防治不力及環境污染問題嚴重；（2）越南消費者日益重視身體健康；（3）越南消費者日益瞭解飲食習慣、營養、健康三者的連帶關係；（4）越南消費者深信草本植物的療效。因此以食品為主軸，形塑臺越食品贈禮生態體系。

基於臺灣優良的食品技術及農藥殘留控制，越南「食品好禮生態系」選擇優先針對通過國際標準 ISO 22000、HACCP 等認證之臺灣中小企業，協助媒合越南食品大廠—大發食品股份有限公司實體門市，及利用東南亞電商平臺設立「臺灣好物」電商平臺，協助業者串聯關鍵伙伴，建構雙邊跨域體系互補，實踐在臺灣研發創新，在越南進行生產、通路與行銷布局，並依目標消費客群導向、市場環境差異，設計品牌國際經營與行銷策略，進行產品越南市場測試與媒合。

輔導策略 1：建立合作網絡促進創新事業

安排長期接觸越南的專業顧問，推廣越南整體經濟發展說明介紹，讓有

意願加入「臺灣越南食品好禮生態系計畫」的優質中小企業，了解臺灣與全球目前經濟狀況，並深入了解越南投資環境、稅務、聘顧制度說明與市場。

結合越南大發食品公司（基石者）、美商國際公司（基石者）及臺商總會，擔任生態系在地資源媒合者。協助整合臺灣優質好物產品曝光或媒合，並融入越南消費者習性，加值臺灣健康及特色產品，運用技術加值融合、市場商模共創、製造體系互補等合作模式，建立國際輸出個案，提升整體出口貢獻營業額或市場商機。

大發食品集團成立為100%臺資的越南食品公司，以烘培為基礎到食品加工內外銷，並在越南發展通路品牌，產品外銷日本、臺灣、新加坡、美國、澳洲及歐洲。其於胡志明市有7個實體門市，擔任在地資源媒合者，於自身門市開闢臺灣優良產品區，透過生態系運作，認識結盟臺灣在地優良產品業者。

美商國際股份有限公司為臺商背景，由越南電視購物市場起家，對於當地媒體公關與行銷有所著墨，協助臺灣優質業者了解越南消費者習慣與文化差異，擔任臺灣與越南市場橋樑，協助開拓東南亞電商平臺，並利用現地訪視「臺越優質好物跨域合作與創新訪問團」協助業者初探市場，與當地臺商、代理商等媒合互動，了解東南亞市場能量與可拓展性。

輔導策略 2：串接東南亞電子商務平臺

利用胡志明實體店面及東南亞電商平臺，協助臺灣產品越南化，上架至東南亞電商平臺 Lazada 及 Coolmall，測試越南市場反應，協助業者搭上新南向電商平臺潮流，以欲參加越南食品參訪團之食品廠商為對象開發，打通臺灣新南向電商市場前哨。由於越南消費者不清楚臺灣與中國的關係，受輔導產品的標示全面英文或越南文，以避免消費者誤認為是中國製品。

輔導策略 3：鎖定海外單一城市舉辦雙邊產業交流

胡志明臺商眾多，以胡志明市為試點，透過越南核心基石者—美商國際

股份有限公司舉辦「臺越優質好物跨域合作與創新訪問團」引導中小企業派員到現地開發市場，主動赴越南拜訪潛在客戶，至第一線培養人脈及了解市場。

表4-3-6 臺越「食品好禮生態系」推動工作重點

工作項目	重點內容
出口潛能評量	1.以欲參加越南食品參訪團之食品廠商為對象開發 2.以能參與越南食品生態系廠商為對象開發
定向服務	以能參與越南食品參訪團及生態系廠商為對象，協助廠商產品能介接越南市場： 1.海外市場商機分析 2.新商業模式規劃 3.通路規劃與合作
推廣食品好禮生態系	店鋪專櫃規劃及行銷活動企劃商品設計、轉換及展示企劃「臺灣好物」行銷活動 1.商品出口合作模式討論 2.臺灣合適商品挑選與轉換(越南語言與貨幣轉換) 3.臺灣研選商品以越南文上架東南亞電商平臺 Lazada、Coolmall、蝦皮 4.臺灣研選商品以越南文進行臉書行銷 5.實體行銷媒合活動，於越南舉辦「臺越優質好物跨域合作與創新訪問團」

資料來源：中國生產力中心(2017)，「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」專案計畫執行成果報告

三、臺灣菲律賓「智慧生活 AIoT 生態體系」

「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」在菲律賓則鎖定與智慧建築、智慧工廠、智慧生活等需求相關之產品與技術，進行生態體系建設以輸出臺灣的解決方案。具體而言，「智慧生活 AIoT 生態體系」以臺灣衛浴龍頭和成集團於96年所成立的智能家居科技公司—歐加智能公司為基石廠商，藉由和成集團原已投入的國內外銷售體系，結合臺灣軟體實力與硬體優異品質，透過以軟帶硬、軟硬體整合，建立能迎合客戶需求的智慧生活應用，提供菲律賓開放及全方位的智慧生活應用方案。

和成集團於菲律賓數十年的深耕，在市場及客戶關係的掌握上有一定成果；菲律賓近年經濟發展，當地消費水準以及相關需求都獲得提升，並主動向外尋求更好更優質的商品及解決方案。在 AIoT 帶動下，智慧生活的樣貌漸趨多元，不只提升生活的效率及舒適度，也創造更好的生活品質。

但智慧居家、智慧建築在臺灣推行已久，始終難以獲得普及，主要的關鍵問題便是使用體驗感差，使用者要學習新的習慣、新的生活方式，才能進入智慧居家系統搭建的使用行為，特別是大部分的居家／建築智慧化以設備、環控或技術為核心，生活其中的「人」卻淪為配角。

另一項原因則是智慧系統大多先行建置完成，使用者若想做變更，須由系統商再進行客製化服務收取費用，使用者備受掣肘，無法自己作主；此外，眾多周邊智慧裝置皆有各自獨立的 App，難以整合在單一平臺上，徒增使用困擾。

「智慧生活 AIoT 生態體系」有別於當前 AIoT 市場產品多由資通訊業者製造、偏向消費性電子產品的屬性，歐加智能公司的股東結構包含科技、建材與建商背景，走向專業建築空間的取向。透過「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」的協助，組建智慧生活 AIoT「臺灣隊」進行落地耕耘，明確市場方向及穩定訂單，以免各自行銷方式，造成力量分散，失去「群戰」效果。由歐加智能主導遴選20家中小企業夥伴，以「智慧生活 AIoT 臺灣隊」進軍菲律賓市場。

歐加智能公司融合設計、科技、建材創造符合市場需求的產品。此外，拋棄 App 思維，直接使用智慧手機內建的 Apple HomeKit / Google Home 操控、語音聲控。例如，聲控電燈不須更換成智慧燈管或智慧插座，僅需將原本的開關改成雙切配線連至 E-BOX 內，對手機喊「Hi, Siri」或「Okay, Google」都可控制燈光明滅；而家中現有的燈與迴路即可量測耗電量達到節能管理。

特別是相較於市面上傾向封閉式系統的做法，歐加智能公司的主要產品—E-BOX 為全開放式的 AIoT 應用系統，其全球通用標準能輕易實現不同品牌間產品的互聯互通。尤其，考量 E-BOX 應用於建築工程市場，因此按建材標準打造，產品耐用度至少10年以上，系統的全開放性亦能因應未來10年汰換或增加智慧裝置的需求，在 E-BOX 中整合強電、弱電、網路、雲端等系統，成為耐用度、穩定度、擴充性兼具的產品。

歐加智能公司以下列4項主軸為核心，並依產業應用場域進行解決方案，提供客戶更開放、完整的智慧生活應用：

- 1.複製現有成功案例，進行適地化調整；
- 2.連結當地資源，建立示範性案例；
- 3.爭取建立示範場域，提供體驗式行銷；
- 4.創造與當地政府互利共贏的機會。

歐加智能公司獲得青睞主要是透過自主研發建立能與 Apple、Google、Amazon 三大平臺完全接軌的專利技術，是臺灣同時擁有上述平臺認證的系統，亦提供三大語音聲控系統（Apple Siri、Google Assistant、Amazon Alexa）同步混用的功能。透過和 E-BOX 連接就可以自動納入在這三大平臺中，使傳統家電直接升級為智慧家電，滿足消費者的各種生活需求。」意即，以 E-BOX 為核心，串接周邊 AIoT 生態系中的不同品牌設備，即可打破消費者被品牌綁架的疑慮。

此外，E-BOX 屬於開放系統，歐加智能公司也不製造家電設備，反而結合熱水器、瓦斯爐、抽油煙機、掃地機器人、除濕機等智慧家電產品，以及空氣品質偵測、智慧監控（影像辨識）、智慧社區（軟體）、機頂盒等企業，試圖整合智慧建築、智慧生活相關的產品與技術範疇。具體而言，E-BOX 開放性系統能夠對接傳統家電，並將其整合進三大生態系統（Apple HomeKit,

Google Home, Amazon Alexa) 之中，讓使用者享受三大生態系的聲控體驗，並體驗智慧沐浴、智慧家務、智慧節能等智慧生活全方面應用；例如，運用「智能小精靈」提供的全新智能解決方案，搭配「智慧守護者」，使用者在家即能享有健康、舒適、安心的智慧空間。尤其，「智慧守護者」是與夥伴宏碁共同合作，以 E-BOX 為主軸，結合宏碁的智能安防系統進行人臉辨識，再搭配 Air Monitor Pro 空氣品質偵測器，為「空間」增添健康與智慧，提供客戶多場景應用服務。

以歐加智能公司為基石，組建進軍菲律賓 AIoT 市場國家隊的挑選標準，主要需符合三項條件：(1) 符合經濟部中小企業認定標準；(2) 掌握臺灣自主技術的原廠，並且以 AIoT 下游應用產品為主；(3) 具備進軍海外市場的決心和準備。而後續也將透過招商會、國內參展、線上展覽、定向對接等方式，推進生態系的遴選組建，並與菲律賓當地的潛在夥伴洽商，在政府的資源下借力使力、拓展新南向產業商機。

由上可知，「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」在菲律賓組建的「智慧生活 AIoT 生態體系」，訴求生活中仍有許多痛點有待發掘並提出解決之道，在推動數位應用的同時，以「人」為核心解決生活裡的不方便、不舒服之處，聚焦使用者的問題與習慣並加以改善，在不改變原有生活習慣的前提下，協助打造更美好的智慧生活。

貳、地方政府推動中小企業國際化的輔導計畫案例

新北市為全臺灣人口數最多的直轄市，擁有約27萬家公司行號及2萬多家工廠，可提供充足市場機會與貨源，而地理區位又鄰近雙空港、雙海港，新北市本身或臺北市也進駐眾多電商平臺業者、電子商務第三方服務商、物流及金流業者等，具備完善的電子商務產業聚落，適合發展跨境電子商務。

為協助境內企業運用電子商務進行升級轉型，新北市經發局自104年起建立「新北全球商貿網」，提供免費電商型錄空間與金流交易功能，並開設

「跨境電商學院」，幫助企業培育所需的電商人才；107年則進一步啟動「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」，邀集電商平臺、跨境電商專家、大專院校與企業，推出「新北新電商 X 電商新外貿」產業政策，運用「企業培訓」、「產學合作」、「基地回訓」、「市場媒合」等四大策略協助轄區內企業迎向電商新時代，並於三重中央市場建立實體的「新北社企・電商基地」，提供免費空間場域、電商工具應用、直播設備、課程培育、業師陪伴輔導及鏈結業界資源，以協助培育電商人才。另與阿里巴巴、Ebay 及亞馬遜等電商平臺、金流、物流業者合作辦理媒合會，協助中小企業轉型為電子商務企業。

此外，因應行動服務日漸普及，新北市府也整合歐付寶、橘子支及 Pi 行動錢包等行動支付業者，推出「新北 e 起 Pay」整合型 QR Code 支付服務，也與資策會合作以「新北電商 Go・EC 作頭家」專案，協助新北企業便捷線上開店。以下擬簡述新北市政府提供的電子商務輔導措施。

1. 「新北全球商貿網」(New Taipei Global Exzone)

協助新北市企業進軍國際市場，從實體行銷走向網路行銷，建置「新北全球商貿網」電商平臺統一入口網，鼓勵企業加入「新北全球商貿網」，整合重量級電商平臺行銷，供全球買家查詢，拓展海外市場、增加曝光機會。

「新北全球商貿網」結合臺灣經貿網、阿里巴巴國際站以及 Qtrade 臺灣集品網等重量級跨境電子商務平臺資源，整合平臺內新北企業及產品資訊，增加新北企業在電子商務平臺的曝光機會，並提供新北企業專屬優惠或加值方案，協助新北企業透過各電子商務平臺的金、物流機制，協助買賣雙方於網路上直接進行資訊交流或下單，提高企業及產品知名度與海外商機。

此外，「新北全球商貿網」下設「新北型錄中心」，凡登記設立於新北市之公司、工廠或商號，經過線上申請並審核通過，享有五張產品照片免費上架服務。未來新北市政府將透過各項經貿與行銷活動，共同行銷新北全球商貿網，讓新北市的好產品，被全世界買家看見，再透過網站交流與詢價機制，

促成海外商機。

2.洽接電商平臺業者設立「新北電商專區」

新北市政府與電商、購物平臺業者合作設立「新北專區」，協助新北市業者搶攻「宅經濟」商機。特別受新冠肺炎疫情影響，民眾減少或避免外出消費，導致實體店面來客數及營業額受到衝擊。新北市府與東森得易購公司合作，在東森購物平臺推出專屬新北市商家的「新北專區」，協助實體店家將商品上架虛擬通路，透過線上販售刺激買氣。後續也將持續鼓勵飯店、觀光工廠、商圈店家及市場攤商參與，拓展電子商務新通路。

3.成立「新北電商學院」

「新北電商學院」，透過 E-A-S-Y 輔導模組，以8堂免費系列課程的「教育訓練」(Education)、一對一專業顧問解答的「諮詢服務」(Advisory)、邊做邊學的「企業輔導」(Support)，以及成功案例分享的「世代轉型」(Youth)四大主軸，為企業找方案、學技術、上架銷售等的輔導服務，系統性協助新北企業應用電商拓展虛擬通路。

表4-3-7 「新北電商學院」的輔導機制

E-Education	提供專題培訓課
A-Advisory	一對一專業諮詢（90 分鐘免費顧問諮詢）
S-Support	行銷補助及線上輔導（電商補助最高 1 萬元）
Y-Youth	企業營運模式年輕化

資料來源：新北市商業會網站，本研究整理

「新北電商學院」以「企業鐵軍 X 校園尖兵」雙引擎人才培育策略，同時與 B2B 電商平臺阿里巴巴合作，協助企業及學生藉實戰操練累積電商經驗，對接媒合受訓學生與企業，除補足企業電商人才缺口，亦可兼顧解決學生就業問題。

首先在培育「校園尖兵」方面，新北市府聯合致理科大、醒吾科大、輔仁大學、真理大學、景文科大以及聖約翰科大等6所大學開設「新北鐵軍培

訓營」，培訓大學生成為電商專才協助企業發掘電商商機。例如，聖約翰科技大學學員協助傳統食品廠卡滋爆米花於電商平臺獲得首張訂單；真理大學學員協助瑞克儀錶有限公司拓展土耳其新市場；致理科技大學學員幫助黏土製造商立鑫企業，將外銷國家數從3國提升至13國。受訓學生主要透過精進網路行銷與大數據分析，協助企業開拓外銷新市場，甚至涵蓋非臺灣傳統貿易國。

其次在「企業鐵軍」養成上，除（1）招集亞馬遜全球開店、eBay、SHOPLINE、PChome 商店街等國內外電商業者組成「新北電商顧問團」，透過E-A-S-Y輔導模組，提供金流、平臺、行銷、公關、物流等經營電商所需資源的媒合與發展策略建議，提升企業數位與電商銷售能力、將商品上架虛擬通路；（2）於108年推動「新北電商二代星」針對企業接班人開立課程，以產官學專家協助未來企業接班人提昇「數位力」、「策略力」、「行銷力」及「溝通力」，例如實際電商平臺上架改善、產品頁面優化、設定商品定位及行銷策略、數據分析工具運用、投放廣告與促銷活動以增加觸及曝光等。

另於「新北電商二代星」課程結束後2個月舉辦成果分享會，展現參訓企業於「訂單增長」、「流量引客」及「通路拓展」之成果，以工作坊形式共同分享學習經驗，並安排設攤展示成果，透過進一步交流及意見，促使更多企業強化電商經營技巧。

4.電子商務媒合會

新北市有27萬中小企業商家，但部分業主仍不熟悉跨境電子商務，因此新北市政府舉辦「新北電商說明暨媒合會」，透過說明暨媒合會與讓業主與電商生態系有機會接觸，提供「電商平臺」、「代營運商」、「金流」及「物流」業者一對一媒合，藉由一站式服務協助企業跨足電商領域。其中，電商平臺如「臺灣經貿網」、「阿里巴巴」、「ebay」、「Amazon」及「哈臺灣」等知名業者外，還包含貨物運送的物流，以及價金結算的金流，讓不論是 B2B 或

B2C 模式經營的企業，都能獲得完整的資訊；現場也設置電商相關業者及新北市電商資源展示攤位，供企業諮詢與洽談交流。

5.國際視訊採購商洽會

新北市政府自104年起開辦國際採洽媒合會，為轄內產業媒合國際買主，產業涵蓋資通訊、陶瓷、紡織、生技、傳產、綠能、文創及數位內容、機械、金屬、精密電子及車載等產業，累計至108年共舉辦27場國際採洽媒合會，邀請約480位國際買家，洽談場次逾6,165場，帶動超過新臺幣848億元商機，對於協助廠商拓展市場有正面助益。

109年因疫情影響，多數國家仍進行國境封關管制，使得國際商貿展會活動幾乎全被取消或延期。但臺灣適逢防疫成效受矚目，連帶促成在地防疫、健康及醫療等相關產品能見度提高，7月新北市順勢為業者以全視訊方式舉辦「國際視訊採購商洽會」，主題鎖定「防疫產品 x 健康產業」，整合5G、人工智慧、物聯網、新興醫療科技，以便為疫情期間提供防疫產品的新北市業者拓展因當地疫情尚未趨緩而對防疫相關產品迫切需求的歐美地區買主外銷商機。

109年「國際視訊採購商洽會」的拓銷主軸為「防疫產品」、「健康促進與保健」、「智慧醫療」、「智慧居家與照護」，邀請美國各州政府辦事處協會、馬來西亞友誼及貿易中心、歐洲在臺商務協會、臺日產業技術合作促進會等協助，匯集義大利、美國、希臘、日本、韓國、新加坡、越南、泰國、印度、斯里蘭卡及中國大陸等11國、40家國際買家，與190家新北市業者商洽交流。在會議開始前，根據邀約買家提交之細部採購商品項目，不定期更新至「新北市產業媒合平臺」的「買主列表—採購項目清單」內。

實際會議則以視訊方式透過視訊軟體搭配翻譯人員，讓新北市業者與潛在買家進行交流與進行一對一洽談採購，運用數位工具協助廠商在疫情期間快速反應市場需求，締結跨國合作關係。另外，「國際視訊採購商洽會」特

別邀請7家日本具代表性養護機構及醫療器材製造販售通路商等參與，日方買家與新北市的高齡者介護設施、老齡醫療用品、輔具設備供應商，以及智慧醫療服務相關領域企業建立合作夥伴關係。

表4-3-8 109年「國際視訊採購商洽會」主軸採購商品類別

主題	採購商品項目
防疫產品	不織布、口罩、呼吸治療產品、防護箱、個人及居家環境清潔用品、監測體溫的額溫槍、耳溫槍、紅外線感測儀、快篩檢測產品、噴霧器、隔離服、醫用手套、抗菌除菌相關產品等
健康促進與保健	個人健康保養、監控相關屬性之產品，包含保健食品、運動健身器材、醫美產品、醫用耗材與穿戴式科技等
智慧醫療	智慧醫院相關的產品，包含：智慧掛號系統、智慧病歷、智慧醫療車、智慧護理站、智慧手術管理、智慧病房、智慧診間、遠距醫療等
智慧居家與照護	安全監控、居家照護、智慧家電及家庭娛樂等相關的產業產品參與活動，包含：輔具、遠端監控系統、智能調節、聲控家庭、監控安全（煙霧感測器、水滴感測器及門窗開闔感測器）、智慧門鎖、各類型居家感知設備、照護型機器人等

資料來源：新北市政府經濟發展局，本研究整理

109年受疫情影響，海外訂單及商業活動受到衝擊，新北市政府採取快速應變的作法，將實體採購商洽會改為視訊媒合，雖然買家無法與賣家直接接觸，但透過數位科技輔助，依舊可運用簡報及影片向買主解說產品，讓新北市企業獲得接單機會。

總之，地方政府為協助中小企業提升競爭力與跨境拓銷，主要協助介接相關資源或整合顧問服務團，推動國內具海外市場發展潛力之中小企業串聯海外目標市場或供應鏈、創新商業模式、媒合海內外關鍵策略合作夥伴，進而減少市場進入障礙並獲取相關訊息與支援。

參、小結

本結透過中央政府及新北市政府推動中小企業國際化的輔導計畫案例，提供臺南市政府進一步精進中小企業國際化措施的新思考方向。

在中央政府的部分，經由經濟部中小企業處透過「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」，鏈結產業核心能量，整合跨法人、跨領域資源及成員專長等，運用科技增值、服務創新與營運模式改變，經由跨業合作，希望協助中小企業拓展海外市場、接取國外商機。

新北市政府運用完善的電子商務產業聚落，發展跨境電子商務，透過建立「新北全球商貿網」、設立「新北電商專區」、開設「跨境電商學院」、舉辦「新北電商說明暨媒合會」、「開辦國際採洽媒合會」、啟動「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」、建立「新北社企·電商基地」、推出「新北 e 起 Pay」整合型支付服務，介接相關資源或整合顧問服務團，推動國內具海外市場發展潛力之中小企業串聯海外目標市場或供應鏈、創新商業模式、媒合海內外關鍵策略合作夥伴，進而減少市場進入障礙並獲取相關訊息與支援。

第四節 運用外籍移工鏈結國際

目前我國政府的國際人才留臺政策強調外籍高階專業人才留在臺灣，但雖然可加強運用外籍高階專業人才的專業知識、技術，強化我國企業及經濟成長之能量，但人力資源市場往往具有替代性，外籍人才在一定程度上仍會擠壓我國人才市場並排擠青年就業機會。

全球化使得國與國之間的人力流動變得更頻繁且更便利，勞工跨國從事勞動成為普遍現象。臺灣自78年起開始正式引進外籍移工，改善勞力密集產業的缺工狀況。目前東南亞移工來臺所從事多屬於勞力密集性工作，但另一方面，東南亞近年來經濟成長迅速，創新創業能量也充足豐沛，臺灣若是能透過教育或有針對性的連串活動，在外籍移工短暫留臺工作的時間內對其進

行諸如創業等第二專長的培訓，並順帶介紹推廣具有臺灣特色元素的產品或服務予外籍移工，待其返回家鄉後創業，亦可能帶動臺灣產品或服務在東南亞的擴散，由原本的外籍移工轉化為臺灣在東南亞的客戶與合作夥伴；再者，透過與東南亞外籍移工深度互動交流，也能提升國人尊重不同文化與相異族群共事。

壹、提供外籍移工第二專長、創業培訓等機會

換言之，大量外籍移工在臺灣工作一定時間後返鄉，若善用其對臺灣產品使用的經驗，回鄉後能以創業方式，將我國產品輸出母國。讓外籍移工在臺灣時協助生產，離開臺灣時亦能持續促進臺灣產品的出口，形成「魚幫水，水幫魚」的良性互動模式，無疑是中央政府「新南向政策」訴求以人為本的雙向交流的最佳展現。尤其，多數在臺外勞是認同臺灣品牌，而且回國後可繼續使用臺灣品牌的商品，進而有助於我國品牌之東南亞行銷。

事實上，國際也開始關注外籍移工創業培力，為協助移工歸國發展國際勞工組織（ILO）推動移工的相關創業培力教育。此外，臺灣的外籍移工主要來自印尼、菲律賓、泰國、越南，因為母國產業快速發展，相關國家的政府也關注勞工在海外工作時，能否同時提升其職場技能或回國所需之創業者技能，返國時可成為補充國內優質人力、提升國內技術水準，甚或投入創業的另一個主力。因此，菲律賓針對移工有中小企業貸款協助、印尼政府也有相關的創業培力課程規劃。印尼海外勞工安置暨保護局（BNP2TKI）經由外勞返鄉創業培訓計畫，提供課程及訓練，教育返鄉外勞及其家人如何創業。換言之，國際組織與輸出外籍移工的國家政府，均認為更多專業技能或創業的學習，不僅幫助移工提升自我的能力，也能因為對返鄉後的發展有所期待，而願意利用在海外工作之餘學習，有助穩定其在臺灣工作的情緒、提升其工作品質。

外籍移工欲從社會底層，擺脫貧窮的循環，創業可能是其翻轉人生的選擇之一；特別是外籍移工來臺灣工作存了「第一桶金」後，也夢想能回國創業、開設自己的小店。但一方面由於移工年輕即赴臺灣工作，在母國就缺乏完整的教育機會；另一方面由於我國法規限制，移工在臺灣只能從事申請來臺的勞力密集工作，難以在工作生涯順帶培養創業技能、累積未來創業所需的知識。導致移工返鄉之後創業的失敗機率極高。而部份有企圖心的外籍移工，雖有心創業，惟在無資金、無經驗、無有力的系統支持下，成功者聊可數、令後繼者卻步。

在臺灣工作的移工所具有的優勢在於熟悉中文和臺灣產業文化，有跨國工作與商業管道的經驗與知識；有些移工擔任工廠關鍵技術的工程師，也具有大型機構的管理經驗，而成為移工創業較易成功的籌碼、能善用的獨特優勢。此外，外籍移工在我國工作時形成的特有資源人脈與管道，移工確實有可能成為臺灣企業在東南亞發展的伙伴。

2019年在臺灣的外籍移工人數已突破70萬人；在臺灣的每33人中，就有1個是外籍移工。目前臺灣外籍移工主要來源國為印尼、越南、菲律賓及泰國，多集中於六都工作。截至109年8月底，桃園市擁有超過11萬名移工為最多，其餘依序為臺中市（102,059人）、新北市（96,097人）、高雄市（60,597人）、臺南市（59,931）、臺北市（45,435）。

表4-4-1 六都外籍移工人數來源國統計

	印尼	馬來西亞	菲律賓	泰國	越南	其他	總計
臺南市	18,758	0	15,088	5,039	21,046		59,931
高雄市	23,133	0	15,658	2,767	19,039		60,597
臺中市	32,403	4	17,420	9,358	42,874		102,059
桃園市	28,280	0	33,913	15,947	35,432		113,572
臺北市	33,540	0	6,928	1,377	3,589	1	45,435
新北市	41,649	1	13,846	6,890	33,711		96,097

資料來源：勞動查詢統計網 <https://statfy.mol.gov.tw/map02.aspx?cid=17&xFunc=109>

以從事的工作區分：外籍移工可進一步分為產業移工、社福移工；產業移工人數已達30.5萬人，從事製造、營建、農林漁牧等工作，社福移工人數達17.1萬人，從事看護和家庭幫傭工作。臺南市外籍移工人數達6.0萬人，雖僅是全臺第5大移工輸入城市，但若依據移工性質分類為產業移工及社福移工，臺南市是全臺灣產業移工排名第4多的城市，且臺南市外籍移工中，7成為產業移工、3成為社福移工。尤其，永康、保安、官田、麻豆、仁德、安平、安南均設有進駐勞力密集產業的工業區，主要依靠外籍移工填補勞力缺口。

表4-4-2 六都產業移工、社福移工人數統計

	產業移工合計	社福移工合計	總計
臺南市	43,278	16,653	59,931
高雄市	38,424	22,173	60,597
臺中市	75,241	26,818	102,059
桃園市	92,168	21,404	113,572
臺北市	2,931	42,504	45,435
新北市	53,843	42,254	96,097
總計	305,885	171,806	-

資料來源：勞動統計查詢網 <https://statfy.mol.gov.tw/map02.aspx?cid=17&xFunc=109>

桃園市為全臺移工人數最大之縣市，也首創「東南亞移工休閒育樂參與式預算計畫」下放一部份的權力給移工，透過公民審議及溝通協調方式，將政府公共資源做有效合理分配的決策程序，更因此獲得國際參與式民主觀察組織 IOPD「公民參與最佳實踐獎」第一名首獎肯定。

臺南市移工總人數約為61,605人，但觀察臺南市政府提供之移工相關政策皆為向移工與雇主宣導我國相關法令規定及文化相關活動，教育培訓課程則對較少，外籍移工來臺服務期滿後即回鄉難以延伸創造與臺南市的在地連結。反觀高雄市、桃園市、新北市、臺北市則挹注資源，以開設「移工學苑」的方式，提供外籍移工多元的學習課程，除加強中文之外，更可學習第二專長，供其回國後運用。事實上，欲藉由外籍移工返鄉後創業，並藉由以往使

用臺灣產品的優良體驗，促成臺灣產品輸出東南亞的作法，也正在高雄市、臺北市進行推動。

例如，高雄大學接受教育部補助，於107年11月成立全臺第1所「菲律賓在臺公民學習中心」，藉此展現大學社會責任、響應政府新南向政策。主要將執行中的「高教深耕計畫」接軌聯合國永續發展目標，確保有教無類、公平以及高品質教育、終身學習等目標。「菲律賓在臺公民學習中心」成立初期以開設「初階華語文」課程，鎖定鄰近楠梓加工出口區的7,000名菲籍移工，鼓勵下班再進修，或培養第二專長。考量學員工作輪班特性，課程進行方式為網路結合面授，各教學單元於「1Know」學習平臺上線，打破時空限制，兼顧彈性與教學品質；此外也安排面授上課，增加師生互動、掌握學員學習成效。後續也增加開設「臺灣文化」、「非常跳有氧」、「健康按摩工作坊」、「基礎咖啡拉花」、「植物香氛手工皂」等推廣教育課程，供菲籍移工學習。開設課程經事先調查，符合菲籍移工興趣、需求與實用性，可培養第二專長，達成對企業主、勞工、臺灣、菲律賓多贏的局面。而為配合菲籍移工工作上的輪班特性，課程可透過電腦、手機、平板等載具線上學習，實作單元則以面授形式教學。另一方面，高雄大學也與「菲律賓國立大學系統（University of the Philippines, UP）」締結姊妹校，並與「菲律賓國立空中大學（University of the Philippines Open University, OPOU）」共組教學聯盟，建置遠距教學平臺，共推符合菲國教育部認可的網路視訊課程，線上學習和面授相互結合，確保教學品質兼顧菲籍移工工作輪班特性。

表4-4-3 六都對外籍移工的輔導資源

	政策計畫	教育培訓課程	外籍移工多元服務	文化休閒活動
臺南市			- 樂活在臺南工作與休閒平衡手冊 - 照護好 easy 訓練手冊	臺南市國際勞動力一家親聯誼活動
高雄市		- 高雄市北高雄社區大學開設移工學中文相關課程 - 國立高雄大學成立全臺第一所「菲律賓在臺公民學習中心」 - 高雄大學開設相關移工推廣教育課程		高雄市勞工局辦理模範移工表揚活動
臺中市		- 開辦東協四國移工中文班 - 臺中市勞工局持續開辦中文課程	設置「國際移工生活照顧服務中心」、「東協廣場溝通互動平臺」、「東協四國駐臺辦事處巡迴服務中心」	
桃園市	- 桃園群眾服務協會成立移工服務庇護中心，促進移工多元文化交流 - 桃園市政府外籍勞工慰問金補助實施計畫 - 首創「東南亞移工休閒育樂參與式預算計畫」 - 法令講習宣導會	桃園市勞動局開設「移工學苑」	設置外籍勞工諮詢服務中心	- 桃園市政府勞動局辦理模範移工表揚活動 - 辦理泰國、印尼及越南文化展 - 規劃東南亞四國文化藝術表演及抽獎等活動 - 桃園首間建置新住民、移工主體當代藝文交流場域 - 桃園市舉辦泰拳大賽
臺北市	臺北市國際移工職業穩定計畫專區	- 舉辦「臺北市移工學習課程」多元職能培訓 - 臺灣外籍工作者發展協會與臺北市開南商工合辦「移工翻轉學苑」	- 設置菲、印、越、泰四國雙語移工諮詢服務中心 - 非營利組織陪同外國人接受詢問	每年均配合辦理外籍移工母親國文化節慶
新北市		設置「新住民好學平臺」	新北首創通譯人才心理諮商課程	

資料來源：本研究整理

此外，108年高雄市東南亞教育交流協會與馬尼拉經濟文化辦事處、旅行社共同建置「亞洲訓練產業新樞紐」。將在馬尼拉聘任專業人士，協助馬尼拉經濟文化辦事處的學術及教育部門和南臺灣大學社群共創知識管理產業鏈，加速菲國大學、企業組織、創業社群、地方政府和國際組織與南臺灣連結，開發城市治理、科技發展、中小企業、社會創業、農漁產業、智慧農業、公共衛生等領域的教育訓練，吸引團體赴臺灣或菲律賓受訓學習²⁰。

另一方面，近年社會上也出現以東南亞外籍移工為主的人民團體，例如由《四方報》前編輯團隊成立的《移人》、關注東南亞移工議題的《One-Forty》、燦爛時光創辦人張正發起的移民工文學獎，以及為移工發聲的非營利組織南洋臺灣姐妹會、臺灣國際勞工協會等，其本質均是希望能更深入地串聯東南亞與臺灣之間的橋樑。

104年7月在臺北市成立的 One-Forty（社團法人臺灣四十分之一移工教育文化協會），即是關注東南亞移工議題的新創非營利組織，由於平均在臺灣每40個人就有1位東南亞移工，因此取名為 One-Forty(四十分之一)。

One-Forty 致力於東南亞移工的教育，透過系列語言、商管等課程，讓移工透過在臺工作期間習得實用的知識技能，打破貧窮的惡性循環，並為自己、家人、下一代創造更好的生活，也增進移工對於自我價值的認知，創造更好的生活，有助於回國後找到更好的工作或開店成功。One-Forty 也定期籌劃各式文化交流活動或展覽，讓臺灣人與東南亞移工接觸、交流，進而同理。而在交流過程中，One-Forty 發起人發現不少外籍移工反應回國後想做小本生意，卻不得其門而入。

104年 One-Forty 舉辦第一屆「移工商學院」，設計免費創業育成課，安排八個周日上基礎財務、營運、行銷、文化體驗等課程，協助移工降低創業失敗風險，邀請有開店經驗的新住民、新住民二代擔任講師，以移工的母語

²⁰ 資料來源：中央社（2019），南臺灣大學與菲國合作 打造訓練產業新樞紐，2019年6月10日

開設各種實體課程、拍攝線上教學影片，也舉辦各式臺灣人與移工的交流活動，讓移工「不只帶血汗錢回家」。後續「移工商學院」改名為「移工人生學校」以半年為一期，透過一系列語言、理財、創業等實體課程，讓東南亞到臺灣的移工能更快適應新環境，並期許其在返鄉後運用所學，改善貧困循環；「移工人生學校」畢業生總計約有800多位，每一學期的學生人數也從最初的20人到現在超過250人，顯示 One-Forty 逐漸打開在臺灣移工圈的知名度。而部分移工返國後也確實開設服飾店、洗衣店、雜貨店、小吃店、香雞排店。

另位於臺中市的非營利組織—「1095文史工作室」，1095名稱的由來代表外籍移工在過去法規的規範下，每三年必須返回家鄉一次，這三年時間的總和就是1095個日子。「1095文史工作室」辦理各項活動推廣東南亞文化交流，主要提供讓移工學習中文課，以及行動圖書館、帶著東南亞的書籍到處去跟移工做交流或講座，以及每個月所舉辦的移民工私房料理以及移工人生桌遊。提供讓移工推廣自己文化的平臺，也讓臺灣人能感受到身為移工的生活，並嘗試串連北中南各地的高中與當地的移工團體成立工作坊，讓高中學生透過角色扮演可以試著體會移工在臺灣的人生和生活經歷。期許透過相關活動讓臺灣的勞動環境變得更有同理心。

此外，基於多數外勞，偏愛臺灣產品又具信任感，108年9月「臺灣移工光榮返鄉輔導協會」成立²¹，集結金融科技、超融媒體、具經驗開店專家，協助其解決資金、創店建置、經營技能、進出貨及倉儲管理、財務管理等開店必備知能，輔導即將屆期返鄉之移工，於越南、印尼、菲律賓、泰國、馬來西亞等國家開設「臺灣商品專賣店」行銷東南亞市場。「臺灣移工光榮返鄉輔導協會」藉此協助欲創業之移工，於返鄉成立「臺灣商品專賣店」，經由培訓輔導其開店技能創業，光榮返鄉，由勞工變老板，訴求翻轉移工人生，

²¹ 資料來源:大成報(2019)，臺灣移工光榮返鄉輔導協會成立 首屆理事長黃喜惠：將推移工返鄉開設「臺灣商品專賣店」，2019年9月2日

亦將成為臺灣產品拚外銷的助力。

建議臺南市政府可以「菲律賓在臺公民學習中心」、「臺灣移工光榮返鄉輔導協會」、One-Forty 等為參考，進行相關模式之據點複製與擴散，同時也作為行銷臺南市的據點，透過提供空間、補助、講座、訓練等方式，搭配運用民間團體的資源與力量協助輔導在臺南市從業的外籍移工培養第二專長，並在輔導課程內容的安排上刻意鏈結臺南市的特色或優勢產品、產業，待外籍移工返鄉後，自然也能成為向東南亞輸出臺南市特色產品的管道之一。

貳、針對外籍移工需求扶植新創企業

另一方面，臺南市也可運用其外籍移工聚集的優勢，針對衍生的相關需求培養具在地特色的新創企業。具體做法可參考進駐臺中市東協廣場的「福爾摩沙雲創基地」。

表4-4-4 「福爾摩沙雲創基地」輔導主軸

孵化企業類型	臺灣新創團隊、東協新創團隊、臺灣+東協新創混血團隊、臺灣成熟團隊、東協成熟團隊	
輔導主軸	主軸1-新南向跨境育成	主軸2-新南向跨境電商
內容	「For More 國際孵化合作機制」：建立基地與東協各國孵化器合作	打造電商平臺：提供基地輔導的新創公司，上架、代操等服務
	跨國整合：將為新創公司提供人才、資金、行銷、市場前測等各項直線營運協助	跨國行銷：電商平臺服務也會針對移工、新住民朋友以及其原鄉國家銷售產品，協助廠商設計並翻譯 DM，及請外國朋友介紹產品，做行銷宣傳
	六大面向輔導：國際新創團隊聯合孵化、東協各國商務據點、國際創新團隊種子基金、Kidoidea 國際交流活動與平臺、東協銷售通路孵化、東協網紅行銷與培訓等	

資料來源：福爾摩沙雲創基地，本研究整理

「福爾摩沙雲創基地」於105年創立，其思維為臺灣的東南亞移工與新住民，均是臺灣青年或中小企業前進東協的跳板。目標為串連東協人才與文化，協助臺灣新創及中小企業前進東南亞市場。運用聚集於臺中市區東協廣場的移工，請創業者於東協廣場廣發試驗品、協助做產品前測，從中挖掘東

協各國的消費者需求與喜好，讓移工們體驗並將使用心得錄製成影音，當成產品南向行銷測試。最終將相關資訊與經驗，轉化為臺灣中小企業佈局東協市場的商情前測站，輔以鏈結東協各國創業孵化器，作為臺灣新創與中小企業跨境東協市場的基地。藉此提升臺灣新創與中小企業南向佈局的成功機會。

具體而言，福爾摩沙雲創基地以國際育成為方向，聚焦「新南向跨境育成」與「新南向跨境電商」兩大主軸輔導創業團隊。主要是透過跨國整合，為新創公司提供人才、資金、行銷、市場前測等各項營運協助，並以自己的電商平臺，培植具發展潛力的國際創新創業團隊，運用「品牌孵化」的概念協助臺灣新創產品進入東協市場，服務對象已從新創團隊擴張至中小企業。

福爾摩沙雲創基地本身提供實務課程，以符合學員的需求。例如跨境電商學員為精通中文、越語的外籍配偶，福爾摩沙雲創基地輔導其透過低成本電商平臺，將臺灣的商品販售給越南人，並引進越南食品，販售給在臺的移工、新住民或臺灣消費者。

此外，福爾摩沙雲創基地也於105年與僑光科大共同建置「僑家大院 O2O 網路商城」，是臺灣第一個業界與大學合作專屬的 O2O 網路商城，也獨家提供 O2O 電商實作課程，讓校內線上平臺與線下實習商店串聯，未來也將與逢甲大學、臺中科大等中部大學院校合作，建構人才培育的合作平臺；初期將以經營對印尼、越南、泰國、菲律賓等國家跨境電商為主力，鼓勵年輕創業者至上述國家創業或就業。

福爾摩沙雲創基地也開設教學外籍移工更換蘋果手機螢幕課程，期望經由福爾摩沙雲創基地學習的不同技能，在回國後從事更高階的職業或創業。

表4-4-5 「福爾摩沙雲創基地」提供之電商課程

課程名稱	課程內容
新南向創業落地：前進印尼市場覓商機	• 認識印尼文化 • 熱門印尼電商平臺與操作建議 • 媒體影響力 • 印尼創業設立公司
七年級生勇闖東協：東協創業、人才招募、商機交流	• 東協人才招募 • 東協商機分享 • 東協創業 • 東協文化與觀察分享
東協跨境銷售超加速系列- 越南銷售渠道實戰大解析	• 面對越南市場，如何挑選產品實體與虛擬通路並透過線上線下的虛實整合，開拓越南近1億人的消費市場。
新南向市場與創業資源補助論壇	• 福爾摩沙雲創基地將最新政府資源計畫內容、計畫申請方式及新南向相關政策規劃，分享給有需要、有興趣的企業及創業者。希望大家能接收到政府第一手相關資訊，並且善用其資源。
打破你對越南手搖茶飲的刻板印象：Bear Tea 越南市場大解析	• 活動邀請已在越南深耕多年的 Bear tea 林永祥老闆分享在綜觀市場後的實戰經驗，由業界行情到企業糾紛，再從員工培訓到文化差異，以自身經驗解決學員的疑問，讓更多有興趣在越南創業及工作的朋友更瞭解越南的市場概況，如何選擇廣告行銷、經營方式、風險管理等 • 也鼓勵有志於赴海外市場工作的朋友們，先培養自己在語言、跨文化適應、整合與變通等方面的能力
決戰東南亞跨境電商論壇	• 分享東南亞生態圈以及介紹政府相關補助計畫，並協助規劃、申請、評估等 • 邀請 DHL 物流顧問從貨物種類分析到當地顧客的應對，從經驗中所遇的問題與學員們分享、解惑 • E-Services Group 跨境電商顧問，帶領學員進入全球電商平臺跨境與學員細說不同網路平臺的特性及如何配合五花八門的促銷活動，以最省力的方式來達到最大效益 • 分享物流進出口及配送時常遇到的問題及解決方案，並與學員們分享東南亞地區收領貨物的習慣及差異性
越南電商市場實戰分享	• 越南電商概況分享、越南移工在臺電子購物市場分析 • 越南電商實戰解析、爆品實戰分享、網紅導流分享 • 越南公司設立、化妝品/保養品認證、越南跨境正貿 • 越南線上品牌、線下通路操作
越南文化與在地媒體操作	• 在飛速成長中的越南不如想像的落後，蔡宇傑老師以獨特見解，帶大家運用品牌的經驗與優勢在越南當地操作 • 若想進軍東南亞市場，必須因應當地消費者習慣，尋找合適在地人才，符合當地法規最難才能馬上接地氣

資料來源：福爾摩沙雲創基地，本研究整理

表4-4-6 福爾摩沙雲創基地學員輔導成果

Kingsman 男士香水	• 研發香水的學員，針對在臺移工做市調，了解東南亞男士偏好度 • 印尼男士喜歡濃郁的香水味，外型包裝最好有金箔 • 透過試用影片分享，並在印尼雅加達展店
質璞創新生技	• 將臺灣原生植物特有成分開發成保健食品 • 與寶信生醫團隊研發璞桂肉桂茶與璞芝牛樟芝，獲 2019 世界品質評鑑大賞雙獎（Monde Selection） • 藉福爾摩沙雲創基地的 KIDOBUY 國際商城，推廣至越南與印尼等市場

資料來源：遠見雜誌（2019），移工大軍變身行銷大使 臺灣青創團隊百花齊放，本研究整理

媒合投資方面，透過案源篩選進駐團隊，在雲創基地進行 Demo Show，並於會議中針對財務規劃、商業模式、資金缺口等多面向，進行解析；此外，每月會向配合的投資基金，進行新創團隊扶植報告，推薦具投資潛力的相關新創團隊，及進行資金媒合 Road Show 等活動。

在跨境輔導上，福爾摩沙雲創基地已與越南、印尼等5家跨境電商孵化器合作，建構在地育成、跨境孵化合作機制，可協助入駐團隊從產品東協市場測試、實體展示、東協行銷策略規劃、越南與印尼實體進駐等面向，進行具體輔導措施，協助臺灣新創團隊往新南向發展。除既有輔導資源福爾摩沙雲創基地也與胡志明農林大學，西貢創新中心等10家創新孵化單位達成合作協議，依據雙方新創團隊需要，提供協助，讓臺灣與東協新創公司串連介接。

除了位於臺灣的創育基地，福爾摩沙雲創基地也將透過母公司—慶璉集團在越南擁有的土地，為在臺灣孵化的企業作為在越南市場的落地據點。

總之，在臺灣工作多年的外籍移工，是我國在東南亞發展應予投入資源的伙伴，協助其返家後運用在我國習得的技能與資源，建立鏈結、開創下階段生活。外籍移工熟悉臺灣語言與管理模式，可以讓懂中文的返鄉移工變成行銷大使，一起開發東南亞市場，尤其，越南、印尼移工偏愛創業，又喜歡臺灣的飲食、美妝與母嬰等用品，不妨將移工與臺灣的商業、產業串連起來，創造臺灣青年、企業、移工多贏的局面（遠見，2019）²²。

參、小結

本結透過相關地方政府及以東南亞外籍移工培訓或創業為主軸的人民團體或孵化器，以社會企業、社團法人等力量，提供外籍移工再進修與培養第二專長的機會，待其返鄉創業成為採購臺南特產的機會，培養面向東南亞市場的新創企業。

²² 資料來源：遠見雜誌（2019），移工大軍變身行銷大使，臺灣青創團隊百花齊放，2019年6月。

桃園市為全臺移工人數最大之縣市，首創「東南亞移工休閒育樂參與式預算計畫」下放一部份的權力給移工，因此獲得國際參與式民主觀察組織IOPD「公民參與最佳實踐獎」第一名首獎肯定；高雄大學接受教育部補助，成立全臺第1所「菲律賓在臺公民學習中心」，展現大學社會責任、響應政府新南向政策。

而近年社會興起輔助外籍移工在臺進修技能、返鄉轉職創業之人民團體或育成中心，例如位於臺北市的 One-Forty（社團法人臺灣四十分之一移工教育文化協會）開設「移工人生學校」、進駐臺中市東協廣場的「福爾摩沙雲創基地」、辦理各項活動推廣東南亞文化交流的「1095文史工作室」、成立「臺灣移工光榮返鄉輔導協會」，協助其返家後運用在我國習得的技能與資源，建立鏈結、開創下階段生活。

第五節 本章小結

依據第二章、第三章盤點而得之臺南市「引進來」、「走出去」的政策缺口，例如（1）與科技部、經濟部管轄的產業園區相較，臺南市政府管轄的產業園區，相對缺乏引導園區企業國際化的措施；（2）臺南市的姊妹市、友誼市偏向以觀光、農業、文創為主的城市交流，似可運用特定產業主題或題材帶動產業輸出；（3）臺南市政府以舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外市場，可嘗試運用團體戰、培養跨國生態系、提供更完整輔導措施的思維，推動企業國際化；（4）臺南市城市交流聚焦日本城市，缺乏新南向國家城市，外籍移工或可作為強化當地特色產品輸出新南向國家的橋梁，進而提出運用可對應之國際鏈結措施促進產業升級轉型的案例。

首先以南部科學園區為例分析由推動建立產業聚落，建立緊密的策略聯盟關係來提昇競爭力；其次則藉由臺北市政府運用推動智慧城市發展交流促進鏈結國際；接續以經濟部中小企業處及新北市地方政府推動中小企業國際

化之措施進行案例研析；最後運用外籍移工做為鏈結臺南市特色產品的輸出道。主要發現如下：

1.南部科學園區以產業聚落與創新創業場域構築等園區發展策略納入「國際化」元素，舉辦諸如技術與人才媒合平臺、拓銷與展覽、設立海外行銷據點等，增加南部科學園區廠商的國際鏈結程度

南部科學園區目前的產業聚落輔導領域以半導體、航太、智慧生醫為主，並透過海外招商、帶領業者參與海外專業展覽、邀集海外旗艦型業者參與「商機論壇及技術講座」、舉辦「人才媒合會」、設立「全球教育訓練中心」與「體驗診線示範中心」，進而與海外醫學院合作交流、協助產業輸出。

2.臺北市運用智慧城市為主題，搭配展覽與論壇，更進一步聯合五都發起「全球智慧城市聯盟」，以促成「跨城市概念驗證」經國際城市合作，輸出智慧城市產業

由於臺南市的姊妹市、友誼市偏向以觀光、農業、文創為主的城市交流，較缺乏產業的交流合作。未來可運用特定產業主題或題材帶動產業輸出。運用常態、特定主題的城市交流鏈結國際。例如，臺北市政府透過國際城市交流，宣傳、展現在地智慧城市發展經驗與成果；特別是透過經常性地舉辦「智慧城市論壇暨展覽」，並涵蓋次論壇如智慧城市首長高峰論壇、全球系統整合商大會、永續城市論壇、全球電信商智慧城市大會、智慧城市專業論壇、頒發系統整合輸出獎等，邀請跨國城市首長或代表參加，透過彼此間經驗的分享學習，推動臺北市本身與智慧城市產業的對外鏈結。

為加強運用智慧城市促成跨國合作以推動產業輸出，臺北市政府於2018年聯合我國五都與海外城市發起「全球智慧城市聯盟」，構築全球智慧城市的相關資訊、經驗、問題和解決方案交流網路平臺，透過會員分享會、實證場域參訪等，運用城市交流的機會創造我國智慧城市產業輸出的管道。

3.中央政府的「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」以篩選出「基石者」建立跨國生態系的思維，鏈結國內外資源，趨動跨域產業走向全球市場；新北市政府則以「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」涵蓋完整人才培訓、電子商務媒合會、採購商洽會等，協助轄區內業者對接電子商務平臺業者，協助中小企業轉型為電子商務企業

臺南市政府以舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外市場，而「臺南市中小企業服務團」的輔導內容也相對缺乏輔導企業國際化。因此，可嘗試介接中央政府資源，運用團體戰、培養跨國生態系，以及效法其他縣市的作法，以提供更完整輔導方案的思維，推動中小企業國際化。具體如：

經濟部中小企業處透過生態系群聚整合方式，由跨業合作希望協助中小企業拓展海外市場、接取國外商機。另在輔導中小企業進軍國際的方式上，強調以臺灣具優勢地位的產業生態系，運用「基石者」整合跨法人、跨領域資源及成員專長等，運用科技加值、服務創新與營運模式改變，並與國際新創聚落或產業聯盟連結，建構關鍵鏈結，以「生態系」的拓銷思維，協助中小企業拓展國際市場。

新北市自2015年起即開始輔導轄區內企業運用電子商務升級轉型，陸續建立新北全球商貿網、開設跨境電商學院，2018年則進一步啟動「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」以整合資源，同時設立新北電商專區、成立新北電商學院培育電子商務人才、舉辦電子商務媒合會、國際採購商洽會，以及與阿里巴巴、Ebay、亞馬遜等電商平臺、金流、物流業者辦理媒合會，協助中小企業轉型為電子商務企業。

4.近年社會興起輔助外籍移工在臺進修技能、返鄉轉職創業之人民團體或育成中心，若善加利用或許可成為臺南市特色產品鏈結東南亞的管道

臺南市聚集數量較多的外籍移工，若是能透過教育或有針對性的連串，使其在短暫留臺的工作期間接受諸如創業等第二專長培訓，待其返鄉創業即

可促成具臺南特色元素的產品或服務在東南亞擴散，原本的外籍移工則轉化為臺南在海外的客戶與合作夥伴。

事實上，近年我國已出現以東南亞外籍移工培訓或創業為主軸的人民團體或孵化器。例如位於臺北市的 One-Forty（社團法人臺灣四十分之一移工教育文化協會）開設「移工人生學校」，提供免費創業育成課，涵蓋基礎財務、營運、行銷、文化體驗等課程，並以有開店經驗的新住民、新住民二代擔任講師，以移工的母語開設課程、拍攝線上教學影片、舉辦臺灣人與移工的交流活動，讓移工「不只帶血汗錢回家」。

另一方面，進駐臺中市東協廣場的「福爾摩沙雲創基地」則特色在於運用外籍移工聚集所衍生的相關需求，培養新創企業。例如請創業者於東協廣場廣發試驗品，請外籍移工協助進行產品前測，從中挖掘東協各國的消費者需求與喜好，讓移工們體驗並將使用心得錄製成影音，當成產品南向行銷測試。最終將相關資訊與經驗，轉化為臺灣中小企業佈局東協市場的商情前測站，輔以鏈結束協各國創業孵化器，作為臺灣新創與中小企業跨境東協市場的基地。

總之，外籍移工熟悉臺灣語言與管理模式，可讓懂中文的返鄉移工轉變為跨國鏈結的夥伴，開發東南亞市場。尤其，越南、印尼移工偏愛創業，若可串接返鄉移工與臺灣的產品、產業，應是開拓東南亞市場的另一種機會。

第五章 結論與建議

第一節 結論：研究發現

一般認為，臺灣南部對外資吸引力不足，即便外資進駐也以生產產品供內外銷為主，較缺乏高附加價值的研發活動；而本土廠商也可能因為規模偏小等因素，相對北部企業缺乏國際化的經驗與布局。為把握近期的臺商回流與全球供應鏈重組契機，臺南市政府可運用自身能量或順勢中央政府資源，增進「國際鏈結」：(1)「引進來」，引導外商、臺商的海外投資或資源進駐臺灣；(2)「走出去」，協助與強化企業進行國際化、帶動中小企業串聯海外目標市場或供應鏈，達成開拓海外商機的目標。未來可透過增加「招商引資」與相關優惠的強度或推動在地企業「國際化」，運用「國際鏈結」進一步帶動臺南市的產業升級或轉型。

本研究綜觀台南市回流臺商或已進駐日商之產業領域，其具有的多元國際鏈結優勢，為當地已形成優勢之半導體、光電產業，並屬於「鄰近客戶」或「轉出口製造據點」的投資類型，仍訴求運用在地供應鏈能力降低製造成本、供應海外市場，而涉及較少的高價值研發活動。其中，位於南部科學園區的廠商，有更高的比率以「研發合作」、「人才培訓與延攬」進行國際化。

南部科學園區綜合運用海外招商、帶領業者參與海外專業展覽、邀集海外旗艦型業者參與「商機論壇及技術講座」、舉辦「人才媒合會」、設立「全球教育訓練中心」與「體驗診線示範中心」與海外醫學院合作交流等措施，融合「國際招商」與「促進企業國際化」作為園區發展策略。

另一方面，在臺南市從事多元國際鏈結的劣勢方面：本研究問卷調查顯示在地企業國際鏈結的目標地區為以歐洲、北美洲比率最高，而臺南市政府的城市交流與招商對象則偏向日本，可能出現政策著力點與廠商需求落差的情況；此外，目前已進駐臺南市的僑外商企業聚焦於生產活動，而較少從事

更高附加價值的在地研發活動。

首先，本研究歸結目前可提升「引進來」國際鏈結方面的政策契機如下：

1.尚未加強鼓勵吸引企業設立營運總部或從事研發活動

相對於其他五都招商與產業輔導措施，臺南市尚未提供針對較大型企業的營運總部補助或研發補助，可能是在地企業獲得中央「營運總部認定」、「A+企業創新研發淬鍊計畫」補助數量較低的原因之一，應有空間提升當地企業全球運籌與鏈結海外研發的資源。

2.臺南市政府管轄的產業園區較少實施國際化輔導措施

相對於當地科學園區，臺南市政府管轄的產業園區，較缺乏增進園區內企業國際鏈結的輔導措施。市政府管轄的產業園區輔導廠商國際化，或可參考借鏡，抑或鏈結當地科學園區的相關活動。

3.對日本產業、姊妹市交流內容側重文創、觀光領域

臺南市政府已具體應用如協助設置臺日創新園區、舉辦日商媒合商洽會、舉辦「臺日交流聯誼活動餐敘」暨表揚優良投資日商、締結姊妹市等，促進與日本的交流合作，但整體內容側重文創、觀光領域，較少對應《臺南市促進科技與新創產業發展自治條例》內，有關綠能、生技、數位科技、流行時尚、會展、科技與新創事業等「七大策略性產業」。

其次，本研究歸結目前可提升「走出去」國際鏈結方面的政策契機如下：

1.推動企業國際化措施可藉廠商獲得海外訂單情況，輔導中小企業國際化

臺南市政府運用「臺南市全球經貿合作拓展計畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」、舉辦展覽與採購商洽會、搭配中央政府「新南向政策」等協助中小企業國際化、開拓海外商機。但相關作法需突破限制，持續追蹤廠商實際獲得的海外訂單情況。此外，目前臺南市政府推出的中小企業輔導專案「臺南市中小企業服務團」主要聚焦技術輔導議題，需擴及輔導企業國際化。

2.臺南企業赴東南亞投資生產多著眼利用當地天然資源，應可帶動雙向貿易

2016年隨中央政府推動「新南向政策」，臺南市企業赴東南亞國家投資有明顯增多趨勢，目前多半為延續在臺南的本業，至東南亞投資為著眼利用當地天然資源、廉價勞動力進行生產，並行銷當地內需市場或運用當地關稅協議行銷歐美市場。應可衍生出以投資帶動貿易，輸出臺南特色產品或服務至東南亞國家的商機。

3.展覽與拓銷團為在地廠商常用的國際商情蒐集方式，可多元化相關模式

本研究問卷調查顯示展覽、拓銷團、商情蒐集為臺南市廠商開拓境外市場的主要方式，而設立海外據點、研發合作、人才培訓與延攬等國際化方式的比率較低。缺乏國際化經費為廠商從事國際化活動時的最大障礙，廠商也希望整合與補助資源挹注多元化商業情報蒐集、舉辦考察或展覽活動。

最後，依據前述結論與發現，本研究選定產業聚落國際化、以城市交流帶動產業輸出、中小企業國際化輔導、外籍移工創業引導特色產品出出等議題，進行標竿案例分析，希望提供臺南市政府未來施政參考。分述如下：

1.南部科學園區由產業聚落構築與創新創業場域服務等切入，引導園區企業國際化

在增進臺南市政府管轄的產業園區從事國際化輔導方面，可參考南部科學園區的案例，其於產業聚落構築與升級、創新創業場域與服務建設、人才培育等方面，均特別納入協助園區廠商進行「國際化」的輔導元素，例如除常見的海外招商、海外展覽之外，也進一步引入國外加速器搭配園區內廠商，「以大帶小」的方式，促成新創企業的國際化與對接海外投資人；此外，也帶領園區廠商透過設立「全球教育訓練中心」、「體驗診線示範中心」等方式，海外高等院校進行合作交流，以增加園區內廠商的國際鏈結程度。

2.臺北市政府以「智慧城市」作為推動產業拓銷與城市交流的「常態性」題

材，鏈結國外城市首長、電信商、系統整合商，以等促進產業合作

在運用城市交流帶領產業輸出方面，臺北市政府運用「智慧城市」為交流題材的案例顯示，其推動特色在於以常態舉辦的「智慧城市論壇暨展覽」，搭配如智慧城市首長高峰會、全球系統整合商大會、全球電信商智慧城市大會等，強化接觸國外城市（副）市長、產業經貿團等，促進地方產業鏈結國際、帶動臺北市智慧城市產業的發展。另臺北市政府也聯合其他五都發起「全球智慧城市聯盟」，打造全球智慧城市相關資訊、經驗、問題和解決方案自由交流的網絡平臺，推動跨城市的智慧城市專案合作。

3.中央政策主軸推動跨境「生態系」拓銷、新北市政府提供完整的中小企業國際化輔導措施

在增進中小企業國際化議題方面，跨境「生態系」拓銷以及提供完整輔導套案之方式，值得臺南市政府介接資源或參考相關作法。具體而言，目前中央政府的政策主軸是透過跨國「生態系」群聚整合方式，經由跨業合作協助中小企業拓展海外市場、接取國外商機。例如中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」，即以臺灣具優勢地位的產業生態系結合產業聚落為基石，透過專業法人的協助，以「生態系」的拓銷思維，協助企業聯合關聯產業夥伴，鏈結國內外資源形成實質合作，趨動跨域產業走向全球市場。

此外，新北市政府透過「新北全球商貿網」、「跨境電商學院」、「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」，以完整涵蓋電商平臺、跨境電商專家、媒合大專院校與企業、人才培訓等方式，協助轄區內中小企業以跨境電子商務提升競爭力、接取海外市場。

4.外籍移工回鄉創業或可作為臺南市特色產品輸出的橋樑

強化臺南市特色產品輸出東南亞上，則可思考運用臺南市擁有為數不少的外籍移工，並參考「One-Forty」、「福爾摩沙雲創基地」等，提供語言、商

管等課程，或針對移工、新住民的原鄉國家銷售產品，協助我國廠商設計並翻譯 DM，再透過東南亞網紅介紹臺灣特色產品等方式，讓移工在臺南工作期間接受實用、有利於創業、培養第二專長之課程，並在課程中加強介紹與推廣具有臺南市特色元素的產品或服務，待移工返回家鄉創業後，可進一步帶動臺南市特色產品或服務在東南亞的擴散。

第二節 建議

依據本研究前述之文獻論證、數據呈現、問卷調查與座談會與訪談所綜合之研究成果，以下將呼應本研究「引進來」與「走出去」的國際鏈結取徑提出政策建議。

壹、增進「引進來」的國際鏈結建議

近期臺南市受惠於美中貿易戰的臺商回臺趨勢與台積電宣布赴南部科學園區生產5奈米先進製程，確實帶動諸多臺商、外商的新增投資或升級既有廠房設備。換言之，未來臺南市可充分運用進駐的投資強化與海外的鏈結，而相關回流的臺商與外商主要以大型企業為主，後續的政策著力點當屬強化大企業在臺南當地帶動產業鏈升級轉型或從事由製造轉為更高附加價值的研發活動。此外，本研究觀察到臺南市廠商在獲得「營運總部認定」、參與「A+企業創新研發淬鍊計畫」的數量上均有再提升的空間。

本研究建議臺南市政府在增進「引進來」的國際鏈結方面，可順勢對接中央政府政策，針對獲得中央政府「營運總部認定」、「A+企業創新研發淬鍊計畫」的本土與外商企業，加碼補助。著眼透過提昇本地企業能量加速鏈結國際、聚焦鼓勵海外企業在臺南市將製造據點升級為研發中心，並透過製造與研發的本土化過程，帶動本地企業的升級與轉型，運用海外資源強化臺南市製造與研發創新能量。

另外，未來臺南市應優先鎖定吸引「定錨企業」進駐。定錨企業因自身

對人才、技術的需求，除成為產業知識、經驗的分享源頭，也透過群聚內、外部廣泛外部廠商、學研單位的網路聯繫，獲得來自其他來源的能力和知識，通過不同的合作方式進行轉移，形成人才、技術、廠商、資金的良好循環，進而有利於地方政府「藉力使力」，增進地方產業的製造與研發能量。

表5-2-1 增進「引進來」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表

重要發現	營運總部可扮演連結海內外研發、生產、銷售的決策，並將高附加價值的生產、研發設計及後勤管理等功能，留在國內、促進產業升級。	外商以臺南作為「鄰近客戶」的生產據點而非研發中心。若可吸引外商設立研發中心或從事更多研發活動，應有利於升級轉型在地產業。	「臺南市招商網」內容可增加諸如未來規劃、在地商機或商情資訊分享、產業經營與即時更新等城市發展與產業概況。	「定錨企業」能誘發關連供應商進駐，帶動周邊經濟、產業擴張。	目前招商偏向「部分產業鏈」招商，造成單一企業、單一產業進駐，但缺乏上下游企業或配套產業投資。
對應本研究建議項目	一、輔導在地企業取得工業局「營運總部認定」，或對已獲得認定的在地企業加碼補助。	二、輔導在地企業申請「A+企業創新研發淬鍊計畫」，或加碼補助入選的外商企業，以增進在地方的研發與價值擴散。	三、強化「臺南市招商網」的內容。	四、優先鎖定吸引定錨企業進駐臺南市政府管轄的產業園區。	五、運用「產業鏈招商」的思維，推動各類招商活動。
建議內容	1.強化輔導在地企業申請營運總部認定或進行營運總部招商； 2.針對設立營運總部提供額外補助、人才媒合聘僱、土地取得、研發補助、融資補助等措施。	輔導在地廠商申請「A+企業創新研發淬鍊計畫」，或加碼補助入選的外商廠商，透過外商力量提升本土廠商的自主研發與精進製造能力，形成成本策略夥伴關係。	「臺南市招商網」內容可強化臺南市政府如何在廠商投資前、中、後以一條龍或專人服務等方式，協處企業遭遇的各種障礙、提供相關輔導資源等。	地方政府招商資源有限，應優先集中資源爭取「定錨企業」進駐，滿足其各式需求，自然能帶動更多、更廣泛的產業生態系關聯企業進駐。	以「全產業鏈招商」概念聚焦南部科學園區既有的半導體產業鏈基礎，招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區。

資料來源：本研究整理

首先在短期建議方面：

一、輔導在地企業取得工業局「營運總部認定」，或對已獲得認定的在地企業加碼補助

「營運總部」為企業經營之全方位決策中心與價值創造基地，進行研發、生產、行銷、財務、後勤支援等多功能運作機能，運籌帷幄全球佈局地點。經濟部因應全球化趨勢，鼓勵企業運用全球資源，進行國際布局之同時，在臺灣進行經營決策、創新研發及品牌營運等高附加價值活動，並透過提供放寬累計投資大陸金額之上限、增配研發替代役員額、放寬大陸關係企業員工來臺從事商務活動期限，此外也搭配地方政府，提供進駐臺北市內湖科技園區及大彎南段工業區無需繳納回饋金及高雄市政府融資利息與租金費用補貼等優惠措施，以吸引企業以臺灣作為運籌區域或全球之營運總部。

觀察「營運總部認定」認定的門檻與優惠內容可知，中央政府提出鼓勵企業設置營運總部的構想，是希望營運總部扮演連結企業海內外研發、生產、銷售的決策，並將高附加價值生產、研發設計及後勤管理支援等功能留在國內，以促進產業升級。也因此，只有生產力達到某些門檻的企業才能跨越市場進入成本並在海外市場立足。顯見鼓勵企業國際化，確實有可能經由正向循環帶動地方經濟發展的可能。建議臺南市政府：

強化輔導在地企業申請營運總部認定的力道或進行營運總部招商，在既有的招商一站式服務外，可特別針對在臺南市設立營運總部提供額外補助、人才媒合聘僱、土地取得、研發補助、融資補助等支援措施，並整備城市經商與生活環境。

總之，目前臺南市政府在爭取臺商回臺、外商投資已見成效，但除協助廠商分散供應鏈風險之外，不妨趁此供應鏈重組的時機，善用優勢條件進一步鼓勵與輔導外地與在地企業設立或升級為營運總部，以吸引多元產業投資、強化在地與全球產業鏈的鏈結並與創造就業機會。

二、輔導在地企業申請「A+企業創新研發淬鍊計畫」，或加碼補助入選的外商企業，以增進在地方的研發與價值擴散

由於產業用地逐漸減少，開發新的產業園區也往往曠日費時，在政策引導上應以「坪效」的概念鼓勵企業在單位土地面積上創造最高附加價值，而研發活動通常較製造活動更能創造高價值。本研究觀察外商多半以臺南市作為鄰近客戶的生產據點而非研發中心。若可進一步運用政策誘因吸引外商至臺南設立研發中心或從事更多研發活動，應有利於持續升級轉型臺南的在地產業。以往外商在臺灣的經營方式主要為引入國外現有機臺，以支援本土客戶需求，並在一定程度上協助精進本土工廠的組裝能力，但事實上對外商而言，短期內找到兼具研發能力及規模量產能力的臺灣廠商有其困難。建議臺南市政府：

1.與經濟部「A+企業創新研發淬鍊計畫」加強合作

「A+企業創新研發淬鍊計畫」有助於串接外商設立研發中心，經由海外專家來臺培訓在地工程師，引入海外更先進技術、模組，進而（1）協助在臺灣尋找能參與由初步規劃設計至完成生產準備再到顧客現場驗收的設備生產新產業夥伴；（2）透過鼓勵供應鏈本地化，提升臺灣本地廠商的設備或零組件製造能力，厚植對客戶技術支援及整合，進而培養「從無到有」累積研發設備的能量，讓海外總公司更看重臺灣市場，並擴增臺灣供應鏈廠商、提供零組件採購。

2.輔導在地廠商申請「A+企業創新研發淬鍊計畫」，或加碼補助入選「A+企業創新研發淬鍊計畫」的廠商

透過搭配經濟部引導外商企業與本地企業形成聯盟及建立產業夥伴關係為主「A+企業創新研發淬鍊計畫」，除延續以往引入外國既有機臺的作法，更進一步鼓勵在臺灣完成第一臺模型機，從機臺製造測試、製程應用研發，

與產業夥伴合作至引入工廠裝配，發展以臺灣為主的供應鏈，使臺灣廠商具有主要模組、套件之設計與製造能力。透過外商力量，將有能力轉為「聯盟關係」之臺灣企業，經由設立研發中心引入海外母公司先進技術、本土化製造、共同研發等過程，提升為具有自主研發製造能力之策略夥伴。

三、豐富「臺南市招商網」的內容

相較於「走出去」的國際鏈結，「引進來」的國際鏈結則更加強調臺南的城市意象特色、吸引潛在目標市場，重點在衡酌國際產業的發展態勢，突出臺南在地優勢與特色、歸納臺南市能滿足國際通用之投資需求的資訊，吸引海外潛在投資者的目光，例如臺南市的發展現況、未來規劃、在地商機商情資訊分享、產業經營與城市經濟發展概況、投資優惠措施、電子報等。實務上可透過設立網頁、粉絲頁、服務專線等措施提供城市發展現況、產業優勢、重點招商領域、優惠措施、產業輔導、產業新聞、引資成功案例、人才供應、商會展等資訊。建議除讓廠商在統一的招商入口網頁獲得有效資訊與訂閱服務之外，可進一步：

1.強化「臺南市招商網」內容提供更多投資成功案例

臺南市政府就如何吸引台積電等相關半導體業者投資，針對提供產業用地資訊、加快圖說審查與申設廠房之便捷度、協助供水供電等行政作業流程，進行說明。內容凸顯臺南市政府如何在廠商投資前、中、後以一條龍或專人服務等方式，協處企業遭遇的各種障礙、提供相關輔導資源等，使潛在投資者瞭解臺南市政府可給予之協助、提供哪些便捷措施，輔助業者的投資成功落地。

2.新增協助業者尋覓產品出海口、高值化發展、鏈結國際等資訊

經濟部提供諸多產業輔導、出口拓銷、研發補助、人才培訓等資源，均可於「臺南市招商網」上加以更詳盡地介紹、精準串連。

3.運用多元管道，提供廠商政府輔導資源與補助資訊

除網站形式外，可使用通訊軟體帳號（例如 LINE 官方帳號）提供廠商臺南市政府的資源與補助。

其次，中長期建議方面：

四、優先鎖定吸引定錨企業進駐臺南市政府管轄的產業園區

由前述台積電進入南部科學園區的案例可知「定錨企業」能誘發與該企業有關之供應商進駐，進而帶動鄰近地區經濟、產業與相關企業的擴張。臺南市在招商的過程中，可優先鎖定吸引定錨企業進駐臺南市，達成協助地方發展、轉型、創新、創生，持續創造經濟動能。因台積電而陸續進駐南部科學園區的外商（例如荷蘭商艾司摩爾、美商應用材料、德商默克），即充分展現「定錨企業」作為形塑產業群聚、城市發展中，相當重要的成長動力。

建議臺南市政府應優先集中資源爭取「定錨企業」進駐，滿足其各式需求，自然能帶動更多、更廣泛的產業生態系關聯企業進駐。在前述過程中，不單對地方經濟發展、區域創新具貢獻，更對城市的興衰轉型有重要影響力。特別是與「定錨企業」台積電緊密合作的荷蘭商艾司摩爾，除併購原初具技術實力的本土臺南企業漢微科之外，更挹注母公司資源，進一步提昇其技術能耐並開發出新產品。此外，艾司摩爾、應用材料、默克等企業均開始推動本土化策略，並逐漸在臺南市形成完整的半導體生態系統。

五、運用「產業鏈招商」的思維，推動各類招商活動

就我國招商事務而言，主責單位仍以中央政府為主，如「投資臺灣事務所」，而我國主要的產業園區也多為經濟部、科技部管轄，地方政府管轄的產業園區多半規模較小，或為輔導違章工廠轉型而設立，因此進駐的廠商領域較繁雜。此外，地方政府招商主要考量為創造就業數量、提昇當地所得，一般而言只要進駐非高污染、容易引起民眾抗爭的企業/產業，地方政府往

往保持樂觀其成的態度，而不會嚴格鎖定僅招募哪類廠商/產業。但此種招商作法或許僅能在當地引入部分產業鏈或造成單一企業、單一產業進駐，但缺乏上下游企業或配套產業進駐。亦即，目前地方政府的招商作法偏向「部分產業鏈」招商的思維。

相對而言，「產業鏈招商」²³指以某產業的主導產品及配套的原材料、輔料、零組件等吸引投資，以增強產品、企業、產業乃至整個地區綜合競爭力的招商方式。其主要以政府的產業政策為引導，凸顯招商城市的優勢產業或具備形成產業的資源優勢。目標是吸引境內、外業界的定錨企業進駐，進而與衛星、配套企業相輔相成，衍生除投資進駐以外的多重效益，例如培養專業化供應商、產業聚落內的企業有可能共享培養勞動力的資源、較容易產生知識外溢等綜效，因產業鏈招商而進駐的企業，可能更具當地的根植性。

換言之，「產業鏈招商」與吸引「定錨企業」進駐相得益彰，若欲落實、發揮產業鏈招商的成效，則必須鎖定招攬定錨企業；若已獲得定錨企業青睞投資，則更有可能順帶引入周邊衛星企業，完成產業鏈招商。透過產業鏈招商，有可能淡化地價、稅收減免、投資抵減、勞動補助等優惠政策的角色，轉以強調產業鏈的完整度為訴求，滿足構建產業鏈的需要、尋找和彌補產業鏈的脆弱之處，鎖定目標企業建構產業聚落，有目的、針對性地進行招商。也因此，從事產業鏈招商除需強化宣傳強度、營造氛圍，讓國內外投資商明瞭產業政策、特色和走向之外，需進一步：(1) 促進與既有產業的鏈結。招商策略重點在推動地方產業網路整合，提高企業產品、技術的關聯度；(2) 著重營造示範、帶動案例。針對性地規劃、建設、形塑據代表、示範意義的招商案件，且必須考量產業鏈未來的伸展、擴散空間，展現代表性企業進駐的帶動效果，提升區域能見度和產業集聚程度；(3) 提升產業配套銜接。多

²³ 資料來源：鍾富國、劉孟俊、吳佳勳等（2019），南部地區增進投資吸引力之策略研究——以高雄為例，經濟部委託研究，中華經濟研究院

管道促成產業鏈代表性企業與周邊企業的串接，促進核心企業與產業鏈的其餘企業建立緊密聯繫，發揮其在招商、技術創新、市場開創的引導，以提升產業聚落的競爭力、延伸價值鏈，促使品牌企業轉為「品牌產業」，達成各種規模的企業相互協助共存的生態系統。例如，強化物流與資訊網路基礎建設、整合科研機構及相關資源構建產業可共用的技術創新平臺、協助成立以園區企業為主的協會、引進協力廠商認證機構、發展能與產業鏈需求相搭配的人才培育體系。建議臺南市政府：

1.以「建鏈、補鏈、強鏈」落實「產業鏈招商」思維

透過追蹤國家整體產業策略、對接本地比較優勢、調整招商工具等，結合既有的實際或潛在需求、產業在人才、技術、投資、管理等所需要的基礎條件，以及地方政府在財務、配套、服務等的支援能力，制定具備可操作性的產業鏈招商機制及措施（附表5）。

2.優先招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區

未來應摒除傳統碎片、零散式的招商，轉而由產業鏈招商布局、由產業供應鏈進行招商，特別聚焦在南部科學園區既有的半導體產業鏈基礎上，搭配運用中央政府、其他企業、科研機構、大學等的資源，招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區，即能完成臺南市的半導體「產業鏈招商」，進一步完善產業配套、整合上下游資源，達成由招「企業」轉為招「產業」的效益。

實際作法上，觀察目前南部科學園區臺南園區內的半導體產業聚落已具備我國南部地區相對完整半導體產業鏈，但仍屬於「部分產業鏈招商」的概念。若進一步以「建鏈、補鏈、強鏈」的概念檢視未來可強化的招商引資對象，可發現：(1)在「建鏈」階段，南部科學園區臺南園區引入「定錨企業」台積電之後，也吸引跟隨台積電的上游材料廠、設備供應商進駐「補鏈」。現階段，南部科學園區臺南園區的半導體產業鏈完整度雖不及新竹科學園區，

但確實也已獲得改善；(2) 未來的「補鏈」階段，則可聚焦吸引下游半導體封測公司投資設廠，以進一步強化臺南市在南部的半導體製造地位。而在「強鏈」方面，由於目前無論臺南市或高雄市均缺乏據代表性的半導體設計業者進駐，相關業者仍以臺灣北部為據點。

貳、增進「走出去」的國際鏈結建議

本研究觀察臺南市在運用「城市交流」協助「走出去」方面，較偏重姊妹市、友誼市之間的觀光、農產交流，而相對缺乏城市間的經濟、產業交流元素。因此提出對臺南市政府推動城市交流的整體規劃建議；另也可參考臺北市政府以本身推動智慧城市的階段性成果為題材，在臺北市舉辦跨國「智慧城市展」邀請海內外城市首長、智慧城市解決方案供應商、營運商、新創企業，搭配舉辦智慧城市獎項，表彰特定企業或機構在智慧城市領域的作為，並進而輔以籌組「全球智慧城市聯盟」，推動跨城市概念驗證、協助廠商輸出解決方案以及便利各城市政府交換智慧城市推廣與治理經驗；

此外，本研究問卷調查發現臺南市企業的「走出去」的國際鏈結與歐洲較為緊密，且提供臺南市企業國際鏈結管道的機構以公協會為。因此，建議臺南市政府可鼓勵其管轄的產業聚落、公協會參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺，強化對歐洲的交流與合作、協助本地廠商找尋在歐洲的潛在商業夥伴。

目前臺南市政府主要視透過「中小企業輔服務團」的輔導機制與資源，引導中小企業進行海外拓銷，但其納入7大「重點服務產業」與8項「服務功能範疇」，實際能給予中小企業用於拓展海外市場的資源可能流於碎片化與不足。建議參考中小企業處運用「基石者」以大帶小，創造生態系統的方式，協助企業進行海外鏈結；此外也可參考新北市「跨境電子商務擴展計畫」，提供進駐空間、人才培訓課程、輔導資源、國際視訊採購商洽會等「一條龍」

式的輔導方案，增進在地中小企業在海外的競爭力；最後，臺南市政府也可在現有市政府網頁基礎上，建置或疊加與拓銷資訊相關的網頁，詳述中央政府和臺南市政府提供的拓銷資源與補助項目、國際商情與焦點議題等，讓廠商瀏覽經發局網頁即可獲得拓銷資訊。

新創企業或中小企業常因規模有限或資源不足限無法參與跨國競爭，尤其出國拓銷往往更需要第一項「實績」或政府背書，方能順利取得海外訂單。建議臺南市政府可參考高雄市政府的作法運用中小企業處的「新創採購機制」為平臺，透過「政府出題，新創解題」協助在地企業獲得有政府背書的「實績」，發揮政府「臨門一腳」的助攻作用，協助企業以跨足海外市場。

本研究問卷調查結果呈現廠商希望政府能提高海外參展補助，在檢視六都提供的海外參展補助金額後，發現臺中市並未提供相關補助，但臺南市給予單一廠商的補助確實為五都之中墊底。因此建議建議臺南市除增加海外參展補助之外，為因應疫情影響，亦可加碼針對「線上拓銷」進行補助。

最後在國際鏈結的人才議題上，由於高階人才的培訓與延攬，經濟部、科技部、教育部、勞委會等中央部會與已深度參與，地方政府可著墨之處不多。建議臺南市政府可轉而思考運用轄區內數量較多的外籍移工，搭配運用社會企業等力量，提供外籍移工再進修與培養第二專長，並向其介紹具備臺南市在地元素的特色產品或服務，待其返鄉後進行創業，帶動臺南市產品的輸出。

表5-2-2 增進「走出去」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表

重要發現	臺南市政府城市交流作法已可凸顯文化、觀光、生活的特色，並讓地方轉化、蛻	1. 呼應中央政府以「產業聚落對產業聚落」推動廠商與產業整體的國際化；	1. 本研究問卷調查顯示廠商仍希望政府增加海外參展補助； 2. 臺南市	臺南市政府舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外，但因資源有限，能提供	缺乏第一項「實績」的新創或中小企業，難以擴張國內或海外市場。	高階人力的培養與招攬，經濟部、勞動部、教育部、科技部均有相對應政策支

	變為國際知名景點。	2. 本研究問卷調查顯示臺南市企業外銷歐洲比率第二。	提供的參展補助為五都中最低(臺中市無提供補助)。	的產業領域亦受限制。		援。地方政府能著力之處有限。
對應本研究建議項目	一、臺南市政府推動城市交流的整體規劃	二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺	三、增加海外參展補助	四、介接廠商參與經濟部「推動中小企業跨域創新國際化計畫」，並完善輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化	五、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供的輸出前「實績」展示	六、運用外籍移工增進與南國的鏈結
建議內容	未來活動設計以「城市交流」為包裝，結合招商引資與推動企業國際化；運用「臺日產業合作推動辦公室」或「臺日產業技術合作促進會」等工商團體，拓展對日本的產業合作。	鼓勵廠商參加「歐洲產業聚落合作平臺」尋找夥伴，擴展對歐洲的貿易；關注「臺歐盟產業對話」的政策重點、參加「產業聚落合作研討會」、訪問團、商洽會等，以鏈結歐盟企業。	臺南市政府可提高參展補助，搭配開設免費課程教授品牌行銷、補強參展實務與技巧等，提昇廠商實質競爭力。	臺南市政府可引導中小企業參加中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化計畫」，透過遴選「基石者」，整合跨法人、跨領域資源及成員專長，對接海外市場的電子商務平臺與海外「基石者」，以強化國際鏈結。	臺南市政府可介接經濟部中小企業處「新創採購機制」獲得中央政府補助，促進在地新創或中小企業成果市場化、實現首筆訂單。	以在臺南的外籍移工作為增進國際鏈結橋樑，提供外籍移工再進修與培養第二專長的機會，待其返鄉後以具備在地元素或服務於家鄉創業，帶動臺南市特色產品輸出。

資料來源：本研究整理

首先在短期建議方面：

一、臺南市政府推動城市交流的整體規劃

城市交流指都市之間的國際合作，兩個或兩個以上的城市透過正式的安排，從事互相協助交換經驗與知識，並締結伙伴關係。推動城市交流的目的不僅是單純的締結姊妹市、文化經貿交流、市政觀摩或技術切磋等活動，更包含讓該城市藉由城市外交而更具國際視野，積極融入國際網絡當中。地方政府推動城市交流的內容約略涵蓋：(1)招商引資；(2)農特產品推廣；(3)觀光旅遊行銷；(4)市政參訪與考察；(5)城市交流論壇、座談會、研討會。期望經由雙方地方政府的協助，更能使得廠商彼此「精準對接」，比零星業者自行赴海外交流的成效更為可觀。

由上可知，城市交流即以城市為主體從事城市間的交流合作，以正式的締結、國際組織、會議、民間團體合作等方式進行交流以解決自身或共同問題，提升該都市的國際聲望及地位，並與外國或多國的國家機關或非政府組織協調合作。

觀察地方政府推動國際鏈結，主要是訴求將本土優勢產業延伸向外，特別是強調以區域合作的方式，促成人盡其才、貨暢其流。特別是對於地方政府而言，雖然可以自創新平臺進行交流，但可能緩不濟急，尤其大型、跨國的城市合作，又涉及中長期的產業對接議題，通常需要較長期的醞釀，經營關鍵人物及關係企業，以獲得實質進展。例如，「臺北上海城市論壇」開始舉辦時，經濟議題比率不高，而是更多聚焦於校園、社區、體育、市民交流項目，後續才逐步擴及經濟、產業、人才、新創交流。建議臺南市政府：

1.參考下述增強地方政府跨境鏈結策略的設計原則：

(1) 從城市整體²⁴，而非僅限經發局的觀點出發，盡量強化運用現有交

²⁴ 資料來源：陳信宏、歐宜佩、鍾富國、余佩儒、林葳均（2019），「高雄招商策略、高雄特色城市產業目標市場調研及產品或服務拓銷機制可行性評估」策略研析，中華經濟研究院，高雄市政府委託

流平臺，促成可能的產業對接機會；

(2) 推動多管道、多目標的交流與合作模式，將單點拜訪、參展的交流，延伸擴大為常態/長期的鏈結型態；而不同的交流型態也隱含不同的成果效益。例如，若欲強化產業/研發效益，可選擇加強鏈結既有跨國產、學、研交流合作平臺；若採行姐妹市、友誼市、特定主題論壇等，多半強調城市行銷與品牌形象建立，期待出現能跳脫資訊交換、商品展示與輸出之外的效益，相對有限；

(3) 依據中央政策動向順勢而為、多方鏈結可用資源，並盡可能針對全球不同區域或城市提出差異化國際鏈結策略。例如，在東南亞合作方面，可順勢運用中央政府「新南向政策」搭建的平臺，切入特定產業或地點。

以109年「臺北上海城市論壇」為例，為因應後疫情時代經濟模式的改變與對策，定調為相互分享城市防疫作為與治理經驗，論壇主題訂為「城市防疫交流與經濟合作」，並規劃四大領域，分別就衛生醫療、產業經濟、智慧交通、區域合作等議題，辦理主論壇及分論壇，同時邀請兩市產官學界代表參加，以視訊方式交流討論。換言之，「臺北上海城市論壇」所探討議題符合當前需要，在防疫上兩岸有共同借鑑與討論的必要；另外，經濟議題與城市發展中關於數位科技及醫療衛生等，既非逾越地方政府權限，更無觸及敏感議題。因此，透過常態性地舉辦城市交流，能逐漸縮小與收斂交流議題的廣度並增進深度，進而顯現更多的實際交流成效。

2.臺南市政府與海外城市進行城市交流合作，也需要建構以民間力量為主的對接機制與協商平臺，進而促成共識、達成採取一致行動

以本研究前述臺北市政府運用智慧城市作為跨國城市交流的標竿案例而言，臺北市政府考量臺灣受限於特殊的國際外交處境，為智慧城市產業發展上相對不利之課題，轉而籌組「全球智慧城市聯盟」，建構跨城市的需求導向試點，實質是作為跨國多元產業整合交流平臺，提供相關業者相互合作

之機會。「全球智慧城市聯盟」除了促進該智慧城市業者合作之外，亦創造跨聯盟合作機會，整合不同領域之專業技術、擴大參與。因此，不同產業的業者可藉由跨城市試點驗證解決方案之可行性。透過都市所面臨的問題，串聯多元產業之廠商，整合各產業技術，形成新型態智慧城市服務模式，引導臺北市的智慧城市廠商國際化。亦即，臺北市政府經由「全球智慧城市聯盟」串聯跨國城市的政府單位、學術機構、法人機構以及國內外智慧城市相關產業廠商，推動與促成產政學研共同合作，協力發展智慧城市所需之應用技術。我國企業亦可藉在臺北市驗證產品與服務之可行性，透過產生的亮點成果開拓國際市場。

類似地，但另一方面，未來的活動設計上也可嘗試如台北市政府的作法，「城市交流」為包裝，結合招商引資，推動跨國產業交流、企業國際化。

3.擴大運用如經濟部「臺日產業合作推動辦公室」、工商團體如「臺日產業技術合作促進會」等臺日聯繫管道，作為臺南市拓展對日本經濟、產業議題合作的溝通對話與協商機制

目前臺南市政府在城市交流的作法，主要是試圖延伸「文化」的國際化。例如，將相關的特色的文創、觀光活動特色（如鹽田文化等），推向以日本為主的國際夥伴，這類以地方創生引發的產業效益可能不高，但卻更能凸顯文化、觀光、生活的特色，而讓地方轉化、蛻變為國際知名景點，作法值得肯定。未來可加強「產業」的國際化，新增透過「臺日產業合作推動辦公室」、「臺日產業技術合作促進會」等官民或民間對日本交流平臺，協助開拓對日本的產業與科技交流，應可對本地企業的全球化經營更有直接效益。

二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺

歐盟於108年已躍升為我國第5大貿易夥伴，次於中國大陸、美國、日本及東協，另歐盟亦為我第1大外人投資來源地，雙邊經貿關係日趨緊密。而

本研究問卷調查的結果亦顯示，歐洲是臺南市企業推動國際化的主要國家/地區。

產業聚落除吸引廠商進駐之外，政府也可經由政策引導，促進產業聚落的國際化，特別是強化及整合聚落內的企業，以「團體戰」的方式進軍國際市場。也因此近年我國中央政府提倡以「產業聚落對產業聚落」的方式，推動廠商與產業整體的國際化，尤以藉由引導我國產業聚落加入歐盟本身既有的產業聚落合作平臺為主，並訴求歐洲是創新科技及永續概念的領先者，臺灣則擅於生產製造，雙方在產業合作方面可優勢互補。建議臺南市政府：

鼓勵管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺。107年6月，經濟部與歐盟執委會負責歐盟產業、創新研發、中小企業及衛星導航等政策的「內部市場、產業、企業和中小企業總署」(Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, DG GROW)舉辦「第4屆臺歐盟產業對話會議」，並簽署「臺歐盟產業聚落合作協議」盼透過資訊交換及辦理研討會等活動，持續深化雙邊產業聚落合作。並匯集全國工業總會、電電公會等13個公協會登錄於「歐洲產業聚落合作平臺」(European Cluster Collaboration Platform)，並希望推動更多的臺灣公協會團體參與(附表1)。「歐洲產業聚落合作平臺」主要以網頁介面提供產業聚落地圖、產業聚落媒合活動、夥伴搜尋、國際合作等功能：

1.產業聚落地圖：提供多項標準提供搜索，例如產業領域、技術領域、國家別等。目前平臺有超過1,100個產業聚落，其中有35個臺灣的產業聚落(公協會)，是全世界非歐盟地區登錄最多單位的國家，包含全國工業總會、臺灣創新快製中心、系統整合推動辦公室等。

2.夥伴搜尋：廠商免費加入會員會後，可依合作方式、國家、產業等條件搜尋潛在合作夥伴，並提出要求(Open Call)。「歐洲產業聚落合作平臺」提供給全球產業聚落合作夥伴搜尋機制，介面設有篩選工具，讓產業聚落能

儘速尋找到潛在合作夥伴。

3.產業聚落媒合活動：在全世界主要大城市定期舉辦產業聚落媒合活動，包含產業聚落對產業聚落媒合（C2C）、產業聚落對廠商媒合（C2B），增加一對一會面交流的機會；在臺灣則於「歐盟創新週」期間，搭配舉辦「臺歐盟產業聚落交流媒合會」（EU-Taiwan Clusters Matchmaking Event），促進雙方產業聚落認識、建立關係，進而創造實質合作機會。

4.發行電子報與傳播會員消息：每週發行電子週報，提供最新最即時的產業動態及活動資訊，期望會員透過多方的交流，共同發掘商機、進行合作交流。此外，會員本身也可在平臺上發布產業及相關活動訊息，亦或提供成功合作案例，除增加在國際場合的能見度外，也可成為其他聚落學習的對象。

5.國際合作：提供整個產業聚落的資訊，對接國際技術、產業和市場資源，透過線上、線下方式建立實質合作關係，透過整合資源的方式加速產業聚落內參與者的發展。

除此之外，產業聚落也可經由「歐洲產業聚落合作平臺」，與平臺上的其他會員互相學習，促使知識與技術在平臺內快速流動擴散，提高聚落的發展力。在全球化的驅使下，積極協助聚落會員與國外連結，引薦關鍵技術，拓展海外市場，結合臺灣的資源，讓產業聚落間更能涉足跨領域跨區域的合作，提升國際競爭力。而外貿協會（2019）歸結臺灣廠商參加「臺歐盟產業聚落活動」可獲得的成效為：

1.於展會中找到潛在的合作對象並初步建立商業關係，對雙方未來合作的可能性態度樂觀；

2.展覽內容非常豐富，能更了解歐洲的產業現況，並進一步激發公司內部對於未來工廠轉型或新產品構想；除開發新商機外，並與既有客戶洽談未來更多之合作機會。

總之，經濟部鼓勵與協助我國業者透過「歐洲產業聚落合作平臺」建立合作關係，主要是看重「產業聚落對產業聚落」的合作形式，可在不同層級（跨國企業、中小企業、研究中心與大學等）藉由雙邊交換派遣本地產業代表作為溝通橋梁，促成各產業聚落間的技術合作。尤其，「歐洲產業聚落合作平臺」擁有多元化的產業聚落，包含公協會、智庫、大學、研究中心等，加入後，產業聚落將接觸到更廣泛國際組織，利用平臺尋找其他合作夥伴，提供會員更多元的產業訊息與服務，擴大業務範圍。透過「歐洲產業聚落合作平臺」，產業聚落之間的交流，參與對方辦理的相關活動，相互推廣雙方需求之業務，共同建立合作夥伴關係。

透過「歐洲產業聚落合作平臺」可取得各種資訊來源，如技術與專業化資訊，進而增加創新的可能性與市場需求趨勢。具體而言，可在「歐洲產業聚落合作平臺」網站查找歐盟參加的產業聚落相關資訊，並與對方進行聯繫，提出相關背景、技術經驗、預計合作模式等資訊，若對方有興趣，將得到回覆並同意媒合商洽。透過數位化的媒合方式，搭配臺灣、歐盟成員在生產與行銷等互補互惠的情形下，獲得更有效率拓銷模式，利用群聚的力量驅動產業發展，加強創新與生產合作、極大化產業效益（林明哲，2019）²⁵。

三、增加海外參展補助

為鼓勵廠商積極參與國際展覽，爭取海外訂單，除臺中市以外的五都市政府皆提供補助轄區內工商團體組團或個別廠商海外參展費用，協助廠商拓展對外貿易商機。隨著展覽型態的演變及參展商的逐漸成熟，參展的目標亦發生變化，從早期以銷售成果為目標，到現在以形象塑造成為參展的重要目的，更顯示中小型參展商在專業領域參加重要展會的必要性。本研究問卷調查結果呈現廠商希望政府能提高海外參展補助，而在檢視六都提供的海外參展補助金額後，發現臺中市並未提供相關補助，因此臺南市給予單一廠商的

²⁵林明哲（2019），臺歐盟產業聚落合作案例分享

補助金額於五都中墊底。建議臺南市政府：

1.增加對本地廠商的海外參展補助

觀察五都的補助金額（附表2），以臺北市最高。個別廠商每年度以申請一項展覽為限，單一展覽、每一廠商最高補助新臺幣6萬元；若是參與國際重要展覽，每一廠商最高補助新臺幣8萬元。相對而言，臺南市對廠商參加單一展覽，每個攤位僅補助3萬元，每增加1個攤位增加補助5千元，最高補助額度不得超過攤位費用50%。

另一方面，補助廠商參展後，地方政府多半運用問卷進行成效追蹤，詢問事項涵蓋諸如買主家數、洽談買主類型、場成交金額、預估後續1年成交金額，但可能發生受補助者配合辦理該計畫成效追蹤意願低落的情況。

2.臺南市政府在給予參展補助時，可搭配下列配套措施以強化政策效益

（1）於申請階段相關文件即要求廠商須提報參展後預期效益，且就連續、跨年申請之廠商增加提供以往年度的成效追蹤表，以提高回饋資料充分及完整性，以落實計畫成效追蹤；

（2）應搭配開設免費課程教授品牌行銷、補強參展實務與技巧等，透過提昇廠商實質競爭力以爭取國際訂單；

（3）因疫情影響，國際展會於2020年紛紛延遲或取消，因應數位轉型趨勢，未來「線上拓銷」可能將成為趨勢，除國外參展補助外，也可考慮提供線上拓銷補助，針對廠商設計、製作 EDM 或影片的費用進行補助。

其次，在長期建議方面：

四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化

為協助本土業者爭取商機，「拓銷團」已是中央與地方政府推動企業國

際化的政策主軸。但對於地方政府而言，「拓銷團」較偏向「由下而上」的需求導向政策，根據在地公協會、產業協會當年提出的需求，進行審核與選擇性補助；此外，在地廠商雖可主動參與外貿協會海外拓銷活動，但涵蓋的產業範圍可能與在地優勢產業不相符。本研究發現，臺南市政府以舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外市場，且本研究問卷調查結果也顯示，臺南市廠商對計有的國際鏈結活動的整體滿意度偏「正向態度」的比例達87.9%。為持續精進政策、提高效益，建議臺南市政府：

1.順勢介接引導轄區內的中小企業參加中小企業處的「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」

透過遴選具有發展生態系跨域創新潛力的案源作為國內「基石者」整合跨法人、跨領域資源及成員專長，促進媒合企業合作，提供專業研發服務及參與合作創新等輔導措施，經由生態系推動及輔導，讓中小企業可以開創建構跨域生態系、形成跨域生態系商業模式類型，再進一步協助形成聯合團隊，對接海外市場的電子商務平臺與海外「基石者」，以強化國際鏈結。

「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，動員法人機構、產業公協會，搭配顧問輔導能量，選擇具有發展跨域生態體系潛力的國內外「基石者」作為整合推動中小企業國際化起點，以基石者協助其他參與的中小企業聯合關聯產業夥伴、國內外資源，對準國際市場需求，透過「串資源、補斷鏈」的方式，帶領中小企業與國際特定領域的學研機構或產業聯盟接軌，並辦理國際商情分享會，邀請熟悉目標市場的講師說明國際貿易、跨境電商、落地經銷、當地設廠，跨國銷售通路等經驗與實例分享；另也搭配出口諮詢輔導服務，綜合通路招商、企業招商、研究諮詢、轉型輔導、社群連結、商洽媒合等層面，中小企業建立品牌、組建生態體系，進而協助中小企業完成國際化。

2.參考新北市政府的「跨境電子商務擴展計畫」作法

自行推出中小企業國際化輔導方案，輔導不易連接出口市場的中小企業廠商，尤其是生產製造中間產品類型的廠商，希望藉以協助廠商開發分散、碎片化客戶的市場。特色是經由設立新北電商專區、成立新北電商學院培育電子商務人才、舉辦電子商務媒合會、國際採購商洽會，以及與阿里巴巴、Ebay、亞馬遜等電商平臺、金流、物流業者辦理媒合會等完整涵蓋人才訓練、產學合作、媒合等措施，協助轄區內業者對接電子商務平臺業者、以電子商務進行轉型。作法聚焦於（附表3）：

（1）舉辦說明會讓國際知名電商平臺認識新北市特色產業與產品，建立在地廠商與國際電商的彼此信任感；

（2）邀請國際知名電商平臺提供新北廠商上架優惠與配套方案，進而連接全球主要區域的電子商務平臺：例如東南亞Lazada、日本Yahoo與樂天、美國則是Amazon和ebay、中國大陸為阿里巴巴和蝦皮。

新北市協助廠商連接跨境電商平臺的作法是在東南亞、日本、美國和中國大陸為直接連接區域最大的跨境電商平臺，但在歐州則為透過代理商或貿易商連接在地重點電商平臺，主因是歐洲國家多元、語系複雜，新北市廠商透過和代理商/貿易商合作，更能善用其長期經營在地市場優勢，以因應歐洲多元化跨境電商平臺的需求。

換言之，有鑑於電子商務平臺將成為中小企業國際化的主要管道，建議臺南市政府可投注更多資源關注如何運用跨境電商平臺協助產業拓展國際市場、打入電商生態圈，拓展新市場商機和新通路。參考新北市推動電子商務拓銷的作法可分為：

第一階段「串接跨境電商平臺」，市政府的角色為搭橋，重點在於舉辦說明會讓國際電商認識臺南市特色產業與產品、逐步建立廠商對電子商務平臺的熟悉度、信任感；

第二階段則可提供「誘因機制」，市府的角色在於積極為廠商爭取優優

惠上架條件、爭取跨境電商提供全球或在地市場資訊與銷售數據給在地企業；相對地，亦可回饋電子商務平臺臺南市在地廠商名單，協助平臺商豐富平臺商的 B2B 供應商種類數量。另對於疫情期間的國際採購商洽會舉辦而言，亦可參考新北市109年舉辦的「國際視訊採購商洽會」。

綜合上述，建議臺南市政府可在既有的時尚流行、紡織、文化創意、汽車零組件、扣件等基礎上，遴選可共同進行跨域行銷的產業，並參考「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」的輔導策略與工作重點，作為臺南市政府往後輔導中小企業國際化，可參照的「標準作業程序」（附表6），搭配提供如新北市政府「跨境電子商務擴展計畫」的完整輔導方案。

最後，相較於拓銷團、採購商洽會、串接電子商務平臺等動態式拓銷，「靜態式拓銷，則可由臺南市政府委由相關單位蒐集來自國貿局、國內公協會、外貿協會、海外政府、公協會地方提供的資訊，作為臺南市廠商研擬自身拓銷策略與活動決策時的參考。例如，在既有經濟發展局的網頁基礎上，建置或疊加與拓銷資訊相關的網頁，提供中央政府和臺南市政府分別提供哪些拓銷資源與補助、近期的國際商情與焦點議題等，讓廠商瀏覽經發局網頁即可獲得拓銷資訊；而在新增拓銷資訊，而獲得更多廠商瀏覽的經發局網站，也增加政策傳播的管道與效率。

五、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示

現行政府採購法涵蓋所有類型的採購，包含科技、服務、軟硬體、建築、設計、藝術與文化起，衍伸對內容規範的疑義與優質、價高的產品難以脫穎而出。此外，大規模集中採購，也讓新創企業或中小企業因規模有限無法參與，限縮其展現實力的可能性。而缺乏第一項「實績」的新創或中小企業，無論欲擴張國內或海外市場，均面臨更多障礙與難以突破的門檻。

為帶動更多新創業者加入政府採購市場，經濟部中小企業處2018年首度

開辦「新創採購」，提供新創業者市場試煉機會，期望誘發供應創新產品或服務的潛在市場。主要透過「新創產品及服務採購補助試行作業要點」以補助地方政府作為誘因，透過中央與地方政府共同編列經費的方式，運用「新創共同供應契約」（成熟型）及「政府出題・新創解題」（研發型）機制，促成政府與新創合作可能（附表4）。建議臺南市政府：

藉由「政府採購」的市場拉力，促進新創或中小企業成果市場化。實際執行則可運用經濟部中小企業處「新創採購機制」一方面協同尋求新創育成體系，挖掘新創產品服務，另一方面依據地方政府需求擬定採購規格。透過新創採購機制，臺南市政府可獲得中央政府補助，又可針對地方創新應用提出需求，運用新創或中小企業協助尋找解決方案或規劃未來採購品項，並可針對新創研發產品提供客製需求建議。特點在於融入地方發展主軸、打通市場最後一哩、實現首筆訂單。亦即透過採取新創採購的機制讓新創或中小企業有機會參與，累積實績，活絡市場。

相關作法的重點在於協助新創業者開發、實證以形塑符合政府需求的產品或服務。運用新創採購機制對當地新創或中小企業最直接效益是透過遴選機制，讓入選企業實質獲得政府「認證」，對外拓銷洽談過程更有效率，並更可能獲得與大型企業合作的機會。此外，經由新創採購機制與某一政府單位合作後，未來其他機構有需求時，除可提供具體成功案例之外，亦可展示、推薦更深入的產品應用模組，進而拓展業績並提升銷售規模。

事實上，在臺北市政府以智慧城市為題材推動城市交流的活動中，也可發現運用類似「新創採購」的概念。具體而言，與新創公司的產品或服務類似，智慧城市相關的產品或服務往往缺乏商業模式之設計，以致通過「概念驗證」後的產品或服務仍缺少實際販售市場。因此，臺北市政府須與業者共同思考如何規劃都市需求解決方案，尋求雙方可接受的商業模式，方能使智慧城市產業與服務得以永續運作。因此，新創企業的交易對象已不限「B2C」

或「B2B」的關係，企業和政府的「B2G」或政府間「G2G」之鏈結關係，亦為獲取海外市場的「加分」關鍵。

由上可知「政府出題、新創解題」為向政府機關徵題，接續以新創業者解題，促成機關與新創業者合作，使產品或服務藉由試作或小規模實證更加優化，形塑產品或服務進入政府市場所需功能規格。

六、運用外籍移工增進與新南向國家的鏈結

人才是地方產業發展的基石，高階人力的培養與招攬，經濟部、勞動部、教育部、科技部均有相對應的政策支援。地方政府著力之處有限，常見之作法為結合企業與學校，增強相關科系與實習制度，並加強外國語言能力，以便符合地方接軌海外市場的人才需求。建議臺南市政府：

嘗試運用在臺南市的外籍移工，提供其再進修與培養第二專長的機會，作為增進國際鏈結的橋樑。臺南市的工作人口結構主要偏向製造生產，且一般認為相對缺乏具專業與國際化能力兼備的人才。為加強與新南向國家的鏈結，可參考本研究第四章第四節的作法，運用社會企業等社會力量，提供外籍移工再進修與培養第二專長的管道，透過課程更加瞭解、喜愛具臺南在地元素的產品或服務，待其返鄉創業，仍可進口臺南特色產品至家鄉推廣。

參考文獻

中文

2020年智慧城市論壇暨展覽網站，網址：

<http://smartcity.org.tw/2020smartcity.php>

2020臺日產業合作推動辦公室，網址：

<https://www.tjpo.org.tw/dl/2020-tj-plan-cht.pdf>

INSIDE 硬塞的網路趨勢觀察（2018），北市發起全球智慧城市聯盟，推動跨城市交流

smarttaipei網站，網址：

https://smartcity.taipei/events/event_map?event_category_id=14

TAIRA介紹網站，網址：<https://www.tairax.com.tw/AboutUs.aspx>

上市櫃公司對外投資名錄，網址：

https://www.moeaic.gov.tw/news.view?do=data&id=976&lang=ch&type=business_ann

大成報（2019），臺灣移工光榮返鄉輔導協會成立 首屆理事長黃喜惠：將推移工返鄉開設「臺灣商品專賣店」

大臺南投資招商手冊（2020），臺南市招商網，網址：

<http://invest.tainan.gov.tw/page.asp?nsub=C20000>

中央社（2019），南臺灣大學與菲國合作 打造訓練產業新樞紐

中國生產力中心（2017），「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」專案計畫執行成果報告

外貿協會（2019），經濟部王次長率領歐洲經貿網（EEN Taiwan）臺灣企業進軍法國工業展收獲豐碩

江睿智（2019），臺商回流發熱 將使這三產業轉單效應延燒，經濟日報

投資臺灣事務所，網址：

<https://investtaiwan.nat.gov.tw/threeMajorNewsPageList>

林明哲（2019），臺歐盟產業聚落合作案例分享，產業雜誌

洪志銘（2020），臺灣中小企業出口樣貌分析，經濟前瞻

胥智文（2019），歐洲地區未來發展趨勢與合作案例分享，工業技術研究院
產業科技國際策略發展所

陳志綸（2013），產業空間布局的創新思惟—以「三化」理念同步升級園區
與產業，思潮雜誌

陳信宏、歐宜佩、鍾富國、余佩儒、林葳均（2019），「高雄招商策略、高雄
特色城市產業目標市場調研及產品或服務拓銷機制可行性評估」策略研
析，高雄市政府委託，中華經濟研究院

陳信宏、鍾富國、余佩儒、林葳均等（2018），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，經濟部委託研究，中華經濟研究院

陳玲君（2019），臺商南向市場進入模式與策略，IEK產業情報網
勞動查詢統計網，網址：
<https://statfy.mol.gov.tw/map02.aspx?cid=17&xFunc=109>

智慧城市與物聯網網站，網址：<https://smartcity.org.tw/index.php>

新北市政府經濟發展局，網址：<https://www.economic.ntpc.gov.tw/>

新北市商業會網站，網址：<http://www.tcoc.net.tw/>

溫蓓章、張乃瑄（2020），再區域化趨勢下，協助廠商從技術面提昇製造供
應鏈的韌性，經濟前瞻，第189期

經濟工業局，營運總部認定函仍具效期之企業名單，網址：
<https://data.gov.tw/dataset/8289>

經濟地理圖資中心，網址：<https://egis.moea.gov.tw/MoeaEGPortal/>

經濟部工業局（2014），營運總部認定辦法，網址：
[file:///C:/Users/hsin/Downloads/%E7%87%9F%E9%81%8B%E7%B8%BD%E9%83%A8%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E8%BE%A6%E6%B3%95\(1030418%E7%99%BC%E5%B8%83%E4%BF%AE%E6%AD%A3\).pdf](file:///C:/Users/hsin/Downloads/%E7%87%9F%E9%81%8B%E7%B8%BD%E9%83%A8%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E8%BE%A6%E6%B3%95(1030418%E7%99%BC%E5%B8%83%E4%BF%AE%E6%AD%A3).pdf)

經濟部工業局（2019），營運總部優惠措施一覽表，網址：
[file:///C:/Users/hsin/Downloads/%E7%87%9F%E9%81%8B%E7%B8%BD%E9%83%A8%E5%84%AA%E6%83%A0%E6%8E%AA%E6%96%BD%E8%A1%A8\(%E5%85%AC%E5%91%8A\)1081008.pdf](file:///C:/Users/hsin/Downloads/%E7%87%9F%E9%81%8B%E7%B8%BD%E9%83%A8%E5%84%AA%E6%83%A0%E6%8E%AA%E6%96%BD%E8%A1%A8(%E5%85%AC%E5%91%8A)1081008.pdf)

經濟部中小企業處（2015），「推動中小企業跨域創新加值計畫」，網址：

<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL3JlbGZpbGUvMC8xMjU0OS9lOTE2ZTNlNC03ZWl5LTRkNmMtODQ1Yy1lYjIwZDM2YjRlZTAucGRm&n=57aT5r%2Bf6YOo44CM5o6o5YuV5Lit5bCP5LyB5qWt6Leo5Z%2Bf5Ym15paw5Yqg5YC86KiI55Wr44CNLnBkZg%3D%3D&icon=..pdf>

經濟部中小企業處（2020），推動中小企業跨域創新生態系發展計畫，網址：

<https://smefuture.org.tw/masterpage-smeeecosystem>

經濟部中小企業處新創採購網，網址：<https://www.spp.org.tw/spp/>

經濟部技術處A+企業創新研發淬鍊計畫」種類，網址：

<https://aiip.tdp.org.tw/index.php>

經濟部投資審議委員會（2019），上市櫃公司對外投資事業名錄，網址：

https://www.moeaic.gov.tw/news.view?do=data&id=976&lang=ch&type=business_ann

廖禹揚（2019），「貿易戰轉單，臺電子產品對美出口增9成」，科技新報

福爾摩沙雲創基地，網址：<http://www.formore-maker.com/>

管理知識中心（2018），認識CPC》中小企業拓銷海外、奔向國際化的最後一哩

臺北市政府資訊局（2019），臺北智慧城市相關獲獎紀錄，網址：

<https://doit.gov.taipei/cp.aspx?n=2C0294FC4A31E034>

臺北市政府資訊局（2020），臺北智慧城 讓好市發生，網址：

<https://smartcity.taipei/docs/zh/Presentation.pdf>

臺北市智慧城市專案辦公室（2019），臺北市智慧城市推動成果手冊

臺南市全球經貿合作拓展推動計畫，網址：

<http://www.getcp.tw/edm/01/index.php>

臺南市地方型SBIR申請說明，網址：<https://www.tainan-sbir.org.tw/index.aspx>

臺南市地方型SBIR歷年執行成果，網址：

<http://invest.tainan.gov.tw/page.asp?nsub=A5A2A0&lang=>

臺南市政府（2019），創新研發新氣象 表揚本市亮眼廠商，網址：

https://www.tainan.gov.tw/News_Content.aspx?n=13371&s=4289378

臺南市政府全球資訊網 (2020)，姊妹市暨友誼市，網址：

<https://www.tainan.gov.tw/cp.aspx?n=5032>

臺南市經發局 (2020)，投資商務科重大施政計畫及成果，網址：

https://economic.tainan.gov.tw/News_Content.aspx?n=5149&s=7594359

臺美產業合作推動辦公室，網址：<https://www.tusa.org.tw/chi/index.aspx>

遠見雜誌 (2019)，移工大軍變身行銷大使 臺灣青創團隊百花齊放，網址：

https://event.gvm.com.tw/201906_migrant-worker/16.html

鍾富國、劉孟俊、吳佳勳等 (2019)，南部地區增進投資吸引力之策略研究——以高雄為例，經濟部委託研究，中華經濟研究院

英文

Dunning, J. H. (1993) *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, England ; Reading, Mass, Addison-Wesley

Dunning, J. H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension, *Journal of International Business Studies*, 9,1-31

Ghoshal, S. (1987) .Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440

Johanson, J. & J.E. Vahlne. (1999). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In Buckley, P. J. & P. N. Ghauri, editors, *The internationalization of the firm*. 2nd ed. London: Clays Ltd., Suffolk

Kought, B., (1985) Designing Global Strategies: Comparative and Strategies Groups. *Journal of International Business Studies*, 15,151-168

Kim, W.C, Hwang, P.,& Burgers W.P. (1989) Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance. *Strategic Management Journal*, 10,45-57.

Liu, M.C. and Chen, S.H. (2003) International R&D deployment and locational advantage: a case study of Taiwan, NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, December.

Melitz, Marc J. (2003) "The Impact Of Trade On Intra-Industry Reallocations And Aggregate Industry Productivity," *Econometrica*, v71

Sullivan, D, (1994) Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter, 325-342

附件1 專家座談會議紀錄1

壹、時 間：109 年 5 月 19 日

貳、地 點：財團法人中華經濟研究院

參、主持人：財團法人中華經濟研究院 劉○俊 所長

肆、與談人：中華民國工商協進會 梁○隆 秘書長

財團法人資訊工業策進會 陳○昂 資深總監

中國生產力中心 吳○龍 經理

財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、重點摘錄

一、臺灣企業國際鏈結之現況

臺灣企業目前外資部分仍以美國為大宗，因中美貿易戰臺商回臺設廠投資，資金雖多但尚有些投資為臺灣母公司與臺灣銀行貸款設廠，故此類則不歸類為臺商回臺投資之效益；另政府跟新南向國家並無正式之外交關係，故無法實際介入企業媒合推廣，雖新竹科學工業園區與南部科學園區於新創產業皆有對接國際加速器之國際鏈結部分，成效雖佳但皆無法協助輸出，故受限國際限制無外部機會能製造予臺灣中小企業。

新竹以北以新竹科學工業園區及內湖科技園區為例幾乎皆為大型上市公司，園區內公司高達90%之營收皆以外銷為主，故北部縣市之企業較無缺乏國際鏈結動力之情形。中南部因高雄有螺絲螺帽產業，此產業別幾乎皆以外銷居多，皆有國際鏈結動力，若以內需為主之產業別，如造船、鋼鐵、中油、中鋼、臺船則尚不需要相關國際鏈結之協助及資源，故需看區域別及產業別。

另工協會及外貿協會協助中小企業鏈結國際化前往參展招商時皆會協助廠商簽署眾多 MOU，但回臺後相關落實計畫與後續追蹤也稍與實際數字不符，因政府只能於前半段媒合時期給予參展補助及協助廠商初步介入接觸，工協會於海外交流拜訪時也止於截取商情跟商機，但能獲得實際利益機會較少，以及媒合後之後續接洽仍需靠廠商是否有能力自行積極落實追蹤與整合推廣。

在城市發展國際鏈結交流部分多為文化及旅遊觀光較多，但其資金、品牌、人才、技術皆國際化不足，而品牌為進到新市場之重要指標，若本身企業不是國際知名品牌則較難導入，不僅做不了相關通路，因通路產生之成本及廣告費用也會較高，故品牌是限制企業推廣至國際化之困難點。

而現今臺南於推動國際化方面多用於文創園區及文創產業觀光之鏈結，製造業部分則較無相關案例，但臺南成功大學有眾多優秀專業之人才及產學合作，相關研究技術與基礎皆有，只是尚缺乏相關平臺或機會與國際機會有所鏈結，建議地方政府可盤點此區域之能量做鏈結。

二、運用研發法人、公協會資源促進地方產業國際化

臺灣目前財團法人單位於北中南皆設有總部及分院，臺北有資策會、新竹有工研院、高雄有金屬中心，而工研院於臺南設有南分院，建議在地法人單位可扮演協助國際化之角色，把影響力擴大至整個臺南與高雄。

而臺南目前推廣之贏地創新育成基地，其內容及產業皆偏於文創及文旅古都，較無科技業及軟硬體創業，也無與南部科學園區及臺南工業區整合，但目前臺灣推廣文旅古都城市已較多，例如苗栗及宜蘭。

建議可藉助工研院南部分院、南部科學園區及臺南工業區相關科技能量及資源，引領科技產業創新創業。例如桃園市採公開招標之方式來規劃智慧城市，高雄市則為地方政府自行規劃執行，臺北市一開始則外包給臺北市電

腦工會，其由資策會長期派駐4名同仁與臺北市電腦工會10名同仁一同於智慧城市專案辦公室推動，而此團隊由副局長主導，協調跨局處人員及整合技術相關部分，若有鎖碎之問題則轉給智慧城市辦公室處理；若以此方式分包專案計畫，市政府則有幕僚團隊可以協助不必負擔眾多公務，故臺北市規劃了整個臺北之智慧城市，成效也顯著；桃園市智慧城市部分也採公開招標方式，後由資策會得標將研發能量跟資源導入；故建議高雄與臺南應可將此工務給予專業單位規劃，對於國際化及智慧城市亦或對接國際鏈結皆是，建議需有當地研發法人單位帶頭單位執行。

另因相關文獻及訪談皆指出，國際鏈結部分幾乎尚缺經費及人才，但這部分仍需導入專業團隊去輔導業者做轉型亦或推廣，臺灣自動工業產業、機械產業及工具機產業現已為全世界第四大出口國，伴隨 IC 帶動自動化，此成績為當初工研院機械所籌組輔導團於北中南協助業者輔導近20年，將自動化案例概念鏈結於國際。

而數位轉型部分資策會現仍持續推動，政府一開始無編列相關預算，故資策會先行用自有預算協助少數企業轉型，現較多已導入區塊鏈，但數位轉型不只數位化及數位優化，連商業模式都得改變，區塊鏈亦會改變商業模式，近年來資策會已培育約80位輔導人員智庫團，若發展國際化鏈結則亦同，建議可與工研院國際中心國際處及資策會國際策略發展所運用團隊輔導團及拓銷團模式帶領協助輔導廠商鏈結國際。

三、中美貿易戰對臺商於中國大陸布局之影響及新南向政策成效

因應中美貿易戰引發之美國宣佈對近半中國大陸進口產品實施關稅後，多數臺商已考慮甚至已將產線遷移至東南亞國家，但經各方面研究調查顯示，產線留於中國大陸之比例為70%（工業總會、工研院、北京清華大學之研究）與50%（中經院之研究），遷移至東南亞比例為20%（工業總會、工研院、北京清華大學之研究）與40%（中經院之研究），遷移回臺灣比例為10%（工業

總會、工研院、北京清華大學之研究)與10%(中經院之研究)。

至於為何與中國大陸搭橋比對鏈結新南向有強烈優勢在於普遍若將產線移至新南向國家會額外產生出相關交通、在地發電力、及群聚問題，即使語言問題尚不是問題，但新南向國家薪資雖低，生產之效率及良率皆不高此情形會影響到原物料之成本，中國大陸雖薪資較新南向國家較高，但生產之產品效率及良率皆較好，中國大陸語言也相通；另中國大陸當地政府為了吸引企業留產線於中國大陸，相繼出產線使用地政策，皆協助已將廠房用地整地處理好，若至新南向國家需再自行整地、及處理相關事項；但若無法移廠之企業則會選擇將關稅高之訂單擴廠至新南向國家，對於中國大陸市場部分不會移出亦或撤出，但仍有部分反應若與中國大陸搭橋媒合後會因語言相通則有較多人才被挖角，新南向國家則較無此情形。

而現因政府或地方政府雖與外貿協會接連舉辦相關高雄形象展，但因成效皆不彰，而形成不辦不行，辦了也無實質成效之政策。

四、臺南市企業參與臺日產業合作、臺美產業合作以強化國際鏈結之作法

臺美及臺歐產業合作推動辦公室著重方向較多皆為高科技產業，及尖端產業技術交流，而臺北本身也較多半導體及 IC 設計產業，臺日產業合作推動辦公室則較推廣綠能、循環經濟及工業4.0部分，但基於推動辦公室皆位於北部，較不易把活動與媒合訊息轉發至地方政府，若地方政府能協助將訊息轉知給廠商知道，則可協助廠商有較多曝光及媒合機會。

因南部地區皆以中小企業為主，前往參展亦或拓銷團之廠商亦皆為中小企業，但日商欲想媒合之企業皆為大企業，故無法適當媒合需政府協助整合，希望政府能打出國家代表隊協助取得商機，並爭取國家隊研發。例如新加坡政府較少有公協會之單位，故都是國家帶領規劃專案計畫，再由專業法人單位協助執行。假設臺灣之科技園區想與國外媒合合作，地方政府可借助法人

單位協助廠商之間當中繼撮合，以及若有簽署相關 MOU 後由搭橋辦公室整合並追蹤；以往新南向相關政策皆在簽署 MOU 後會再去追蹤後續效益，但現今追蹤頻率已無以往頻繁。

五、加強臺南市企業鏈結國際的建議

政府需先於欲規劃區域盤點週遭能量及優勢，可找尋專家一同盤點規劃後再執行招商程序，並公開招標交付予專業單位招商，政府部分只需擔任最上級指導員即可，規劃與執行部分則交予專業法人或其他單位執行，另規劃時需知自行之優弱勢，找到優弱勢後再尋找國外技術較不足亦或無生產然而臺灣有之產業亦或技術。

國際化現有做法必須將資源增多才有機會，國際化概念未必是產業國際化，可分為產業國際化及文化國際化，例如地方創生引發之產業效益雖不高但文化觀光生活效益卻很高能讓該地區轉變為國際知名景點，若可將臺南鹽田之相關文創、觀光活動文化推向國際結合地方招商把觀光活動與招商活動結合，地方政府就能運用文化力量做企業之國際鏈結；另中央亦可實際政策補貼，因若要靠地方政府力量帶動國際化及地方經濟發展，則品牌國際化、海外生產基地、靠併購取得國際化這三項指標跟地方要推廣國際化之目標則需相同一致。

對南部而言，日商跟半導體較有關，因面板原物料皆是來自日本，而因半導體及面板產業佔臺灣產值較高，面板產業部分雖有稍為弱化，但不至於影響至整個招商。

對於外籍移工鏈結國際合作部分，可運用社會企業協助外籍移工加強語言課程亦或培養第二專長，期望回鄉後能運用相關資源繼續與臺灣創造連結。

若臺灣國內廠商欲至海外推廣參展，相關單位皆可申請給予補貼，故若

邀請海外廠商至臺灣參展或交流，也可考慮協助補助來鼓勵國際廠商點亮地方企業至臺灣採購供應鏈；舉辦展覽之效益需地方政府投入相關資源，建議地方政府可整合局處資源，把文化與觀光結合吸引外商，讓有實力之相關業者得以前進國際化，再者若經濟部能與地方政府簽訂相關合作協議，例如推動國際採購節，中央能連續支持保證往後幾年皆有資金及資源，應可大量提升地方產能及推動成果。以及後續要如何運用政府資源帶動產業持續熱度亦為一大考題。

建議中央把地方招商成績列為 KPI 或獎勵機制制度，中央可利用招商收到之稅金獎勵回返予地方政府，以往每幾年皆有地方招商成績評比，有分級但獎金較少，若要刺激地方政府協助招商，則可提升招商獎金，至於政府如何用獎勵機制讓地方政府促進招商，可參考若是邀請世界五百強企業前來參展則獎勵多少補助，若後續有投資在地產業又能獎勵多少補助。亦可結合其他縣市，由南部縣市政府之力量一起共同策劃國際會展並規劃一連串活動於每年特定時間舉辦，往後固定於每年該段時間舉行，形成在地政府亦或南部大型國際節活動，辦出國際化招商展覽。

附件2 專家座談會議紀錄2

壹、時 間：109 年 6 月 9 日

貳、地 點：財團法人中華經濟研究院

參、主持人：財團法人中華經濟研究院 劉○俊 所長

肆、與談人：財團法人工業技術研究院 徐○生 主任

臺北市電腦商業同業公會 黃○鉞 副總幹事

國立中央大學 單 ○ 榮譽教授

財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、重點摘錄

一、臺南市國際鏈結現況

中南部有國際性之重要產業，但產業總部皆多數位於北部，中南部僅為設廠，故眾多營運決策大多在仍在總公司，而南部大多傳統產業其良好之產品、行銷能力、代工能力、業務力皆數一數二，但此能力往後多將被東南亞國家亦或中國大陸取代。

國立成功大學裡有眾多相關人才為臺南市之優勢，有如竹科協助清大及交大之人才培育及與企業間之產學合作以利招攬各領域之人才，而中南部之中小企業雖各有特色及優勢但仍因工協會規模較小，所掌握之資源不如北部，故難以靠工協會協助籌辦相關展覽及論壇，也因臺南無建設之大型展覽館，故該如何將臺南城市曝光與現有資源鏈結國際為現有之問題。

此外，現今傳統產業出現二代接班之問題導致產業更加難以升級轉型，故臺南市政府需協助找尋與地方產業有關之資源，並整合協助中小企業。

二、運用研發法人、公協會資源促進地方產業國際化

臺北市政府運用臺北市電腦商業同業公會舉辦智慧城市展及相關論壇，於臺北市推動智慧城市辦公室時曾鏈結第六屆2019智慧城市展舉辦，邀請到52個國家及128位市長共襄盛舉，以及辦理首長論壇推動臺北市政府政績協助臺北市中小企業並帶動商機，而因要鏈結當地產業政策，故於邀約各城市首長時，必定一同邀約當地之資訊長及規劃該城市之相關專責單位，而參與此展覽論壇之廠商工會則協助補助食宿，首長部分則補助來回機票及食宿，於活動舉辦期間若首長有提出想於其他地區亦或產業聚落參訪也會一同安排前往。

因工業局系統整合推動辦公室每年皆會帶領臺灣系統整合商至海外拓銷，目前鎖定國為印度、泰國、越南、印尼，而工協會只能與海外當地工協會簽署相關合約；去年2019全球系統整合商大會活動共邀請到150位海外廠商及臺灣中小企業共100位廠商進行媒合交流。另臺北市電腦商業同業公會亦舉辦線上媒合會，此媒合會有特定對象，地點則位於臺視電影攝影棚舉辦，現場為虛實整合之現場直播畫面，並於結束後再剪輯回放。

往後智慧城鄉時代將變成未來的獲利，近日臺北市電腦商業同業公會邀請70位電信影印商舉辦聯誼會，因智慧城市時代於營運上扮演之角色則為系統解決購買方案之購買者，該聯誼會則會提出有關未來於智慧城鄉時代數位科技會面臨之問題及提供對應之方法；另也舉辦智慧醫療-智慧醫院院長大會，共邀請到50位院長一同交流，透過醫院本身有眾多合作夥伴一起相互參觀當地之醫院及參加論壇交流；臺北市電腦商業同業公會持續於輔助外交部及經濟部舉辦相關國際鏈結活動及論壇，更於今年8月將於臺北市舉辦智慧防疫應用論壇探討疫情過後如何讓城市經濟復甦，幫助臺北市廠商帶來商機也推動城市國際鏈結。

由於臺北成效漸佳，桃園市也跟循一同參與共同主辦永續發展首長論壇，但因桃園市無相關展覽館，故先行於臺北市展出展覽，論壇部分則回桃園市

舉辦。

因印尼第一屆論壇當時高雄市政府力極爭取至高雄市舉辦，故高雄與新南向國家(印度、印尼、馬來西亞、泰國、越南、菲律賓、緬甸)鏈結則較多，而高雄市政府也將資源導入，鼓勵在地企業參加論壇交流，此論壇活動協助高雄創造許多優勢及商機，協助高雄市曝光於國際及廣宣各相關活動及觀光。

臺北市電腦商業同業公會亦有與臺南智慧城市推動中心接洽談此活動，後因無經費故且暫延，期盼有望可推動沙崙智慧綠能科學城專區；臺南市有許多特色之產業如眾多紡織大廠皆設於臺南，及食品加工農業大廠、藝文古都、文創、傳統工藝，建議可選重要領域產業仿效桃園市之鏈結模式，創造不同主題舉辦相關展覽及論壇，如臺北市選定主題為智慧城市及智慧醫療，高雄則可選擇綠色能源、循環經濟及智慧農漁業。

三、強化靈活運用中央政府政策協助在地中小企業發展

地方政府雖仍有經費及資源限制，但適度運用中央資源協助在地中小企業為首要目標，中央政府各項政策計畫的推動目標、申請方法、補助內容等，直接關係著地方如何思考將哪些機會獲得部會資源補助予企業，又該如何加以爭取和配置。如經濟部工業局之智慧城鄉生活應用發展計畫、經濟部技術處 A+企業創新研發淬鍊推動與管理計畫，此類中央計畫資源臺南市政府應協助企業去瞭解並申請亦或協助對接此領域之相關產業；另經濟部中小企業處亦有協助推動中小企業智慧製造數位轉型計畫，有關智慧旅遊、智慧觀光、促進商機怎麼運用智慧應用協助中小企業，地方應推動企業轉型升級，國際拓銷部分也可透過當地工協會與國貿局申請加上市政府預算研擬籌備舉辦相關國際鏈結活動。地方政府若能掌握地方產業之問題面向、凝聚在地共識和行動力，進而熟捻中央與縣市各相關資源的調度和整合應用，將能大幅提升地方產業活化。

四、加強臺南市企業鏈結國際的建議

臺南市可仿效桃園市之方式串連國際鏈結，舉辦相關展覽及論壇邀請世界各國首長來到臺灣與全世界首長做交流，若能借由工協會協助線上資訊掌握買主名單，則亦能於疫情期間舉行線上媒合會以供中小企業媒合。

於學界對接方面，臺科大與北科大經常與當地工協會交流促進產學合作及人才培育與媒合，中南部部分則較少，建議可運用建立產學鏈結平臺，由成功大學帶動臨近之學校促進產學合作，列舉在地臺南市之產業轉型甚至可與高雄中山大學一同建立產學合作跨聯盟培訓人才，強化當地之人力。

現今大多傳統中小企業產業，若由第二代接手要轉型國際化可能性較高，但卻面臨許多二代不接班，或是招不到年輕新血，因此產業出現世代斷層的問題，若產業要永續經營基本上考量還是得留於臺灣或海外，建議可先行詢問在地廠商是否有想往海外拓銷亦或轉型國際化，但若 ECFA 協議結束後之影響對產業供應鏈及生態將會產生較大之變化。

南部地區若善用資源及產業腹地與善用地理優勢，扶持數個成功之產業形成產業聚落，若能與日本密切結合或與其他活動結合，則拓銷之海外機會較大。臺灣廠商目前缺少 ODA，日本及韓國國家皆會協助補助廠商導入 ODA，臺灣大型專案不多且現導入數位科技皆可解決國際化之相關問題，廣泛行銷及語言皆不是問題，建議可由研發單位與法人單位共同協助執行。

最後，若是良好之產品與製造力及行銷能力皆會被取代，現今企業移廠至東南亞中美大戰雖是主因，但仍需了解廠商生態鏈，思考未來東南亞及臺灣皆需使用數位科技升級轉型，並將關鍵企業留至臺灣，將生產及人力移至海外投資，投資之資金可回流臺灣升級轉型，讓企業提升國際競爭力。

附件3 專家座談會議紀錄3

壹、時 間：109 年 9 月 8 日

貳、地 點：財團法人中華經濟研究院

參、主持人：財團法人中華經濟研究院 劉○俊 所長

肆、與談人：社團法人臺灣防災產業協會 黃○薇 秘書長

社團法人臺灣防災產業協會 蘇○宇 專案經理

財團法人中華經濟研究院日本中心 魏○哲 主任

財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、重點摘錄

一、日本企業赴臺灣投資的主要變化

日商投資趨勢於 2006 年面板投資金額最高，2008 年金融海嘯後較少大型製造業投資，件數也不多；現今投資服務業較多但投資金額較少。

製造業投資則不僅是在生產工廠量產，而往往是於既有工廠附加研發功能或設立研發中心，但目前也較少日商建置大型工廠，主因是生產工廠大多已建置完成，例如製作活性碳的日華化學公司轉移部份研發功能至臺灣，目的是將最基礎的配方運來臺灣，加入臺灣新的配方後再運至泰國或越南生產，臺灣作為第二研發中心，而基礎配方均於日本調配製作。

半導體產業主要是化學藥劑與設備，通常設備跟研發不會再臺灣生產，臺灣主要業務為銷售與服務，機臺與模組從日本運來後到台積電組裝做調機，與台積電合作會帶動臨近客戶產業轉型成長互相發展，臺灣做客製化整線，智慧製造生產線，帶動臺灣客戶進步與帶動日本

廠商轉型。尤其，半導體設備與機臺皆使用客製化，與工具機相同，在臺灣只做客製化，不做入門型與標準型的基礎工具機。成本較低之商品則赴中國大陸生產組裝，臺灣只做客製化的生產線與智慧製造生產線，要帶動臺灣客戶進步也須帶動日本設備廠商轉型。化學藥品大多仍是會使用臺灣光阻劑，裝的容器原是日本廠商提供並且從日本運來臺灣，後因成本太高故轉移給臺灣製作。

松下電腦機殼機構件是金屬製品，有些是找臺灣製作，以前還是委託給日本，現有慢慢在地化。

換言之，許多電子業日商會來設廠投資是因友達與台積電，皆是面板關鍵材料，例如臺灣 NEC 以前做伺服器，現在改做監測系統在海底與海底地震一整套系統，伺服器則減少製作，逐步轉型類似 IBM 的模式。

日本現今放棄核能想發展再生能源，氫能源即是未來日本的重點，川崎市、福島市皆有研發基地，但推動不易，主要是因為搬運有安全性考量。臺日氫能源合作不易成功，初期僅能運用於家用用途，無法運用之大型工廠使廢氣還原。

二、日本企業赴臺灣投資的主要類型

第一種為設備廠來臺灣設廠，只設銷售與維修據點，半導體類組裝皆在台積電與世界先進裡完成，雖製程標準化但會因廠商不同而有不同的客製化，尤其是關鍵材料光阻劑與化學洗劑）與電子設備業。

第二種以臺灣為出口加工再外銷，例如大吳工具機廠從事水溝蓋加工於臺南設廠覆地較大，主要設廠原因於當時臨近皆為鑄造模具廠與工具機廠產業群聚，後與臺灣友嘉實業合作做模床與工具機，但日本售價太高故與臺灣合作，因友嘉實業全球銷售據點多，故在臺灣做，但在臺灣因量太少、製程手續繁複約一個月只能製成 1 至 2 臺，因製

程手續繁複花費較多人力與物力故週邊廠商不願配合，現今仍於臺灣做無法做到整臺產品，需將半完成品運回日本，但成本仍較便宜。

臺灣松下電器為臺日合資企業公司，董事長為臺灣人代理 Panasonic 家電，而松下電腦於松下電器內設有工廠，此則為完全日系只屬於日本 Panasonic 無在臺灣販售，於臺灣完成後外銷至歐美國家給瓦斯公司或軍事使用，此種類為在臺灣加工組裝商品，原因為臺灣有產業群聚及人才，是臺灣既有的生產群聚優勢。

第三種是服務業可用來做測試市場，像是許多連鎖品牌拉麵店皆以此行式來拓展據點，例如臺灣樂天則是將臺灣設為第一個海外測試據點再延伸中國，因來臺灣較容易成功，臺灣與日本之臺日親和性較高，臺灣人也較喜愛日本，故許多服務業者會先以臺灣設為海外第一拓展據點。

另一種更多為臺灣貿易商請連鎖品牌來設據點，像是摩斯漢堡此類大型企業；另也有許多微型企業如九州鬆餅 Café，它位於九州是間較小型的麵包店，臺灣貿易商則將它引進臺灣，此類則算臺日合資企業，位於臺中臺北皆有設分店，以及連鎖品牌拉麵店及知名天婦羅品牌店（金子半之助）亦是臺灣貿易商引進之品牌，經費由臺灣出資請它來技術指導，此種合作模式現今越來越多，皆不是先開直營店，如像較微型之企業則是臺灣貿易商與它合作，大型企業則是引進來開直營店。

三、不同產業領域、地域之企業，在對日產業合作的需求或政府可協助的環節與差異

基本上大型餐飲業企業會先於南部開設據點，小型企業則皆會於北部成功後才會往中部及南部拓展。

南部臺日合資部分應屬上題種類裡第二種類較多，而臺南還有南部科學工業園區，南科若動力化則會去與廠商反應問題點，若像第一

種類此類型需佔地較大之空間，北部已無覆地，而半導體部分大型企業皆位於新竹較多再來為中部。主要因為面板產業於南科有發展才會慢慢往中部發展，關鍵材料中科有發展到雲林因為覆地夠大，許多關鍵材料廠商皆會至雲林設廠，也可就近提供給中科及南科，因中科與南科皆有面板產出，如友達光電位於中科，群創光電位於南科。

現今日商於臺南投資時會優先鞏固日商客戶，倘若南科引進相關面板廠商則會帶動許多日商來臺設廠，南科未來鎖定之方向應是光電產業，因台積電能帶動半導體產業產值超越面板許多。

日本大型企業無需政府協助合作，因大型企業自身會尋找合作資源。

工研院現今協助臺日中小企業媒合、臺南市政府也持續跟進；中小企業處仍有臺日中小企業合作型態介於大企業與政府之間。中小企業現今規範為 200 人以下、服務業 50 人、製造業 200 人，現在則統一為 200 人。中小企業合作樣態較多，日本產業現今已飽和，故有許多企業需往外拓展市場，特別是從中國大陸轉向東協市場，現今已有許多大企業轉至東協佈局，把原中國大陸與東南亞當生產基地後再銷至歐美國家。此外，內需企業也慢慢走出，例如豐田汽車原在泰國組裝後銷至歐美，現在也把泰國當銷售市場，將一階、二階之零件組裝移至東南亞生產（包括緬甸）。

中小企業合作不太需要簽合約，但臺日商之第二代互信關係不強，或自己至當地找日商協會建立人脈，臺灣不能只有協助銷售或生產亦或只有代工關係，更要自行技術研發或是拓展新市場。二代接班問題則要想辦法促成二代經營者聯誼使其交流，目前臺灣當地中小企業則有此部分聯誼會，希望日後能有促進臺日二代經營者之聯誼會。

大多日本地方縣市皆來臺從事觀光與農產品交流，仍有少數其他產業領域交流但不多，皆有舉辦媒合會與交易，而日本中小企業廳也

有放置相關資訊希望臺灣企業能申請為會員，即可於線上交流，若臺灣中小企業有申請部分，其資料也會轉知臺灣。

中央及地區政府政策面部分負責較多單位為臺日經貿會議，產業面部分為財團法人資訊工業策進會、臺日產業合作推動辦公室、工業技術研究院促進會、臺日產業策進會、臺日商務協會（中小型）、三三企業交流會、臺灣區電機電子工業同業公會、經濟部中小企業處，資金面與創投部分為中國信託商業銀行、日本都市銀行與臺日創投基金等。

四、政府可進一步調整促進臺日產業合作的政策作法

製造業投資太多年，臺灣已快沒土地，現今則為服務業投資較多，臺南要促成大型投資案因需要資金，若大型企業想來投資需有優勢才會引進；中小企業則需誘因，但日本中小企業尚缺乏資金，除非臺灣貿易商願意補助資金或中間有銀行體系之橋樑願意提供資金，而日本地方銀行也有來臺灣設據點，欲媒合仍需要有銀行體系協助故現今媒合方向應將地方銀行體系納入。

臺日合作方面，地方政府角色應促進中小企業合作，以及重視二代接班危機。可請法人單位協助盤點此類面臨危機之中小企業，不論是海外拓展的危機、市場飽和危機、二代接班危機，亦可運用併購方式讓公司得以生存，員工也不會被資遣，也可指派予專業經理人經營。

沒有危機的中小企業可協助媒合商務交流，原本各中小企業之緊密度不高故要促進二代聯誼會來促使產業活絡，日本之地方銀行也可於臺南地方縣市設營業據點或服務據點，運用此方式則會帶動一些日本企業來臺。

五、廠商偏愛跨領域交流或舉辦產業主題式論壇

防災屬民生救助類，但日本防災產業產值很高，臺灣則是近幾年才有國家防災月，其中與民生公共物聯網相關的廠商種類多，若不侷

限團體會員，廠商多半希望能透過平臺找到媒合商機或介紹人脈，不論國內還是國外，有鏈結才有生意發現的可能。希望協會能協助之外，也期盼政府可以透過交流活動協助及建立合作平臺。

此外，廠商越來越專業化，故會較侷限在自己的專業領域，所以也希望能交流到其他領域或產業的廠商，也表達希望能有較小型的、性質類似的產業主題式論壇。

六、透過公部門拜訪當地廠商或舉辦媒合會，較有利促成產業國際合作或拓銷

第一種是跨域，第二種是透過僑委會，假設無管道的話就無法鏈結關係，以前本來預定採訪皆是拜訪公部門，但今年正好碰到國際情勢緊張造成原定拜訪都關閉，若是要帶出去媒合的話，需先協助廠商鏈結哪些廠商可一起進入媒合。

展會模式擺設攤位效益較小，如先前帶領從事水源相關之廠商去泰國媒合，一開始會想對接與水有關的去拜訪水資源局或廢水處理機構，後來拜訪到從事蔬果的廠房，需要水質管理與水流量的數據，廠商則對此結果表達滿意。廠商也表達要有互補才不會帶到同領域產業，現今較多使用團隊方式到海外拓銷。

前端如何實施推動讓廠商滿意，要先透過各種人脈找尋當地廠商，廠商皆先詢問有什麼類型的對接廠商，以及提供想找尋的類型廠商，若當地與臺灣廠商有興趣則會互相提供資料選擇廠商，再由協會媒合安排，最後於展會當天見面洽談，此為人工方式較為複雜。臺北市電腦公會智慧城市展或電腦展能自行設計電腦網路系統，廠商可上線填寫資料後選擇有興趣媒合之廠商，後續則再由臺北市電腦公會做安排。

外貿協會先前有想與菲律賓簽署消防協議，在臺亞會議邀請關鍵人士希望可推動 2018 年相關安全設備協會、消防工會、防災產業，後

來定期於會後安排擺設 3-5 家小型展會交流，最後也促成實質訂單，像是 NFA 訓練中心與臺灣有 3 年協議，就先行派人到臺灣訓練，若訓練途中使用到效果良好之消防產品，則回國後就可提議購買，故要有人跟團了解臺灣廠商的專業與特色。

因異質性很大需求皆不同才能提供相對應的海外廠商，要找尋當地廠商需先找到破口，例如當地公協會或臺商，可先行接洽後由協會提供有哪些種類的廠商再請它提供當地廠商，再自行研究配對，若是廣發團體會員，團體會員皆會先行整合後再與協會提出申請，但利益衝突太多較難配合到小型廠商搭配大型企業。

與國外對接也是找尋當地大型公司做媒合，臺商也會一同接觸，但不會一直找尋臺商媒合，因臺商大多皆是傳產，發展會有局限，因此更會希望能與當地公司接觸。

參訪團的話語言差距問題不大，但若要設廠或於當地經營的話言差異就有一定的影響，政治與文化差異也是問題，像是東南亞處理事務步調較慢，故來往接觸則會較久，若是想靠高層單次交流則需一段時間的交流才會有成果。

七、新南向國家的採購過程、文化與科技基礎差距甚大，造成當地交流阻礙

新南向雖有市場但較需要依靠人脈資源，像亞而特科技股份有限公司之市場已自行耕耘至非洲及中南美洲，雖母公司上市股價沒有很高但公司本身整合能力很好，有自行輸出國外之能力並自行整合 16 家上市公司跟聯合國提案。若企業規模較小之公司則會希望政府與協會協助開發海外市場與拓展人脈部分。

新南向市場大多也都只到馬來西亞、泰國、越南，其他新南向國家像是寮國、柬埔寨則較無太多商機，因生活水平及消費能力也是問題，若無法消費廠商自然則不會前往，有廠商想朝新南向走而做過市

場研究調查，以經濟層面來說要在年收入 3,000 美金以上才會想關注人命，故朝向所得較高之國家先篩選進入之市場，當初柬埔寨也有找公部門與協會成立救災單位，但無相關經費可購買設備。

廠商大多反饋不是商品銷售及語言能力阻礙，而是文化部分能不能與當地融入，政府皆希望找當地潛在客戶，但卻容易忽略文化這部分。有廠商在越南做山洪暴發，上面有太陽能板，底下有放置可監測山洪的設備，設備放在那可以隨時監控很方便，但卻怕東西被偷零件被盜賣，以及當地效率無法與臺灣相比，雖然防災災害部分不盡相同但設置組裝部分設備安裝效率與政府的採購過程文化與科技面差距甚大。

日本目前把臺灣當作新南向的第一站，希望把日本跟臺灣結合產品一同輸往東南亞。日本知高縣因災害多而有許多相關經驗，2015 年與協會簽署 MOU 時提供之型錄皆是日文產品說明，但現已進階到有中文及災害前中後之準備與設施在場域如何應用之說明、夜間避難怎麼使用與在避難場所該怎麼應用之相關指南。

八、希望地方政府能釋出相關示範場域讓廠商測試及展示相關商品

示範場域很重要，研發之所以沒有量因為每間公司要求不一樣，研發可能需工研院亦或是有政府強力資源之相關法人單位才能做到研發，以協會的角度要協助研發則較困難，但許多廠商皆有提出希望透過協會向政府提出示範場域的建言與需求建議，像較多高端科技類服務產品需場域驗證，若私下有與公部門交流之場合也會積極提出相關建議，但仍希望透過協會與政府提出正式會議上建議。

例如臺北市之管理單位為智慧城市辦公室，廠商若需做場域驗證則會到智慧城市辦公室尋求協助，智慧城市辦公室就會協助搜尋場地及與單位協調，臺南沙崙雖有自駕車場域，但此為中央政府控管。

但現今問題則為政府願不願意開放，因架放商品之產權不在廠商身上，如要做監測則產權皆在政府身上，若政府願意開放應會吸引到其他縣市之廠商前往，成本皆不會太高只要政府願意開放讓廠商測試場域，假設能測試成果可行，後續帶來之經濟效益會比去測試所繳交的費用來的更多也會較願意投資。

像是新加坡是採用競賽方式，由政府公開提供場域讓大家驗證，競賽方式則為前來簡報，由評委選出三間廠商讓他們驗證，選出來之三間廠商可選擇想架的感測器（但此場域為私人公司故僅供參考）假設臺灣願意開放需先釐清由哪個單位來訂定相關規格與規定。

亞洲矽谷也有競賽，一樣請參賽廠商簡報，勝出之廠商可得到實驗場域去驗證，倘若不能全部開放驗證，那建議可參考競賽方式，廠商意願會較高，因廠商會接受參賽是因為採買方皆是政府端，但若已經有廠商連續勝出，後續小型廠商則會很難脫穎而出，相對會較有壓力。

附件4 專家座談會議紀錄4

壹、時 間：109 年 9 月 10 日

貳、地 點：財團法人中華經濟研究院南部院區

參、主持人：財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

肆、與談人：財團法人金屬工業研究發展中心 林○全 處長

財團法人金屬工業研究發展中心 林○誌 組長

國立高雄大學 楊○博 教授

伍、重點摘錄

一、臺灣產業幾乎 60-70%皆是產業外銷

臺灣是島國國家幾乎皆靠外銷，定義若是海外市場大型企業與中小企業幾乎皆有串接，產業幾乎 60-70%是產業外銷，例如水五金產業每年產值 500 億 7 成是外銷、手工具產業產值 1,200 億 8 成外銷、扣件螺絲螺帽產值 1,400 億 9 成外銷皆是中小企業，中小企業靈活度夠，能自行尋找國外廠商做品牌代工。

但國內企業型態能做到產品端外銷至國外市場的不多，能至國際市場掛上自家品牌僅有巨大機械工業與美利達工業能行銷至歐洲美國，自行車產業傳統幾乎沒利潤，近幾年因電動輔助自行車在歐洲的市場美利達就佔 6 成，現今接著要去美國找電動輔助自行車轉型，臺灣企業做到產品系統不多，皆為零組件加工與 OEM 跟 ODM 較多。

二、跨國產業合作推動、產業聚落合作平臺、採購大會、形象展、商洽會、拓銷團、投資考察團等，效益值得肯定且可減輕業者經費負擔

經濟部國際貿易局有相關國際行銷補助計畫可以申請，有分為個別型約 500 萬，廠商可單一發展國際行銷，也有聯盟型補助型計畫可申請補助。

經濟部管理之工業區目前多推動聚落輔導開發，依照每個產業聚落執行帶動特定產業做為亮點示範；縣市政府管理之工業區則較無相關預算。以政府機關帶隊至國外參展為例，南科醫療展有設定重點市場，單一產業園區聚焦單一市場拓展；加工區則因為產業多元難以聚焦，但專注於宣傳 MIT 出口意象與優質臺灣製造。

醫材是臺灣新興產業，南科有重點設定市場-醫材專區與南科醫療展，故政府有計畫在推動，從單一產業園區縮減到單一市場拓展，金屬中心每年會帶領醫材廠商至國外設置臺灣館展覽，拓展有無機會爭取到訂單，而加工出口區部分，政府雖也補助計畫執行給予經費，但因產業較多較不聚焦，但近幾年政府較偏新南向政策有資源計畫補助，目前也已有廠商透過新南向計畫輔導至到越南當地開設診所。

此外，南科管理局在醫療領域即有相關跨國行銷計畫，因製做完之產品需醫生使用測試過才能購買，故鏈結醫生使用之教育平臺，線上有數位及課程可透過醫生回饋使用報告或分享會再販售臺灣優質醫療產品整合供應鏈，供應鏈應在臺灣整合後再供應至海外，因個別銷售有門檻較不易推廣，但若是以醫療類型來看應要有更多的行銷策略於此計畫裡，展銷類型的話則不用。

會展拓銷也可呈現效果並減輕業者經費負擔。金屬中心有與日本地方政府之振興協會在週圍縣市舉辦展覽，爭取到攤位帶領機械加工廠商赴展，也有爭取到訂單，此為政府補助計畫資源讓法人協助廠商至國外參展。然而因日本機械加工成本太高，若臺灣廠商至當地展覽則較容易拿到訂單，亦或找尋日本當地廠商前來舉辦媒合會。單一次

至國外參展 10 個攤位，若可進一步細分為 2-3 個產業，則回頭率會較高。

跨國研發則較難推動，因要研發則需技轉，若是技術合作例如氣壓閥，模式為由國內廠商在合作，廠商開出規格後後續做加工跟設計，因為臺灣較無品牌，故大多為國際大廠授權臺灣做 OEM 代工與 ODM，把規格需求給予廠商後製作出來再販售，但需技術授權金。

三、地方政府資源有限，可運用法人單位協助及引導在地企業更有效擴展國際市場與串接中央政府政策

日商近幾年投資金額下滑，但一直以投資高雄最多，地方政府會請投審會告知日商一年投資高雄的金額，招商成績好壞主要是檢視 KPI 及有無持續投資，若協會或工會持續與地方產業交流則較有機會衍生大型投資案。

日商於高雄投資較多，故高雄市舉辦較多之活動為日商表揚，邀請近期投資金額最高前幾家，若用投資額看外商績效指標要看投資金額，除了日商近期也聚焦看香港商，希望在香港移民及香港歷年投資一定的比例鏈結其他的產業。除了舉辦頒獎活動，商會與在臺商皆會舉行相關活動及交流論壇，也會帶醫材廠商至國外參展，扣件展及其他相關專業展覽，此活動高雄在地廠商與政府官員皆會一同參與。

臺日創新技術媒合交流由法人單位找尋合適之廠商，因臺灣機械加工技術能量高，日本廠商會比在日本當地協尋場所成本較低。也因此，金屬中心有協助高雄市政府串連日商，但若是工協會介入，則力量可能會更放大，例如扣件工協會先前有四國五岸會議（中國大陸、香港、臺灣、韓國、日本）透過工會每年輪流至不同國家做產業技術交流、整體發展、參展，例如形象展及設立醫療器材臺灣館。

金屬中心帶領廠商至國外參展皆有整合性，展會展期是三天，前置作業兩天，前兩天會先行拜訪對接之產業協會，串聯工協會帶領 2

至 5 個廠商前去拜訪。透過金屬中心與協會串聯與訂單，通常在廠商需產出第一筆訂單時較困難，但若在展示會有樣品，能販售成功後續效益則會接踵而來。

因縣市政府無法投入產業輔導限制較大原因為財源不足與政府單位人員皆大多為行政類別之人員，故需法人單位專業協助，地方政府經費若不夠則無法推動中小企業輔導，廠商希望能有場域展出，若有經費可推動，地方政府即能主導吸引在地業者進註，場域由地方政府做資源鏈結。地方政府過去相對協助較少，近年經費規模屬體感與海洋專區與綠能產業居多，未來有橋頭科學園區。但在地企業進駐意願有待提昇，建議成立產業推動輔導團，瞭解中央資源及地方企業需求則，並可建立平臺媒合。

因地方可辨識性產業與在地較弱勢產業如農業與製造業皆需軟體協助，電商現今要轉型國際，則於加工出口區平臺裡架構電商，此平臺裡全世界之買單皆會直接尋找有關 MIT 之相關關鍵字，加工區也會持續協助推單，產業及廠商就會有感，展銷會之媒合若能馬上變訂單此方式也會有感。

四、政府推動企業國際鏈結的建議

1.政府應提供企業拓展國際市場之充分資訊

在欲進入目標國家市場時，臺灣需先自行檢視自身之優勢，與其他國家相較之下有哪些優勢能足以吸引外國企業進來投資，及目標國家或新南向國家間之租稅、文化及各方面之差異，妥善分析後企業則會自行去選擇。特別是企業往往依尋中央政府政策調整營運，倘若政府資訊不夠充分政策傳達不到廠商端，相關政策恐無法發揮作用。因此，中央政府對於拓展國際市場的資訊提供是否充分及研究目標市場時有無大數據可佐證驗證相對重要。建議政府可嘗試提供讓企業知道海外買家或賣家之大數據資訊。

例如欲拓展新南向國家時，國家與國家間之相對政策、人力資源與對臺灣友善程度等有無整體分析，政府角色是協助提供資訊讓企業自行選擇要往哪個方向發展，企業對於自身領域也相對熟悉，故建議中央政府長期而言應扮演搜集大數據及相關資訊之角色。特別是產業要對接國際產業鏈會遭遇認證、標準等門檻要求；產品外銷也須考慮到文化與接受度的問題，最好能先進行先市場調查比較利益法則。

地方政府則應協助提供地方特色並將它發展出來，中央也應引導地方政府將特色發展出來，企業需有差異性才會增加消費。像是美國飯店從高端到低端皆是連鎖店，發展出連鎖模式型態，市場規模夠大發現品牌就顯得容易，有企業形象才能建立品牌。

駐外單位也應選派幕僚或研究人員至當地了解現況，調查後不止需要相關數據，也需了解當地文化與習慣，讓臺商到當地的時可省略許多前置作業。更需協助臺商解決在外之缺地相關問題與是否可談到租稅優惠或其他條件。成效之動態管考機制在於每幾年投入多少經費後需檢視有多少成果做實質檢討，若此政策成效未達預期時，則應迅速改善或剷除。

2.輔導企業運用電子商務進行拓銷與營運轉型

中國大陸較熟悉電子商務，如阿里巴巴平臺裡有相關之大數據可應用，於此平臺上產品供給位於何處及動態資訊皆有大數據，雖然平臺上架需付費、改變網頁排序也需付費，但對於會使用到大數據的企業而言有其效益，能得知在哪些目標市場的賣家類型是哪些來分析自身優勢。

例如赴印尼拓展市場，可運用上述服務先分析同業賣家哪些客群，若都是臺灣或中國大陸賣家的話就得考慮自身優勢為何再前往發展較妥當，這正是大數據的用處。相關平臺的使用或多或少皆能帶動傳統產業轉型。

此外，阿里巴巴也會尋找企業模範生舉辦競賽，評選條件為產品上架後成交量改變多少，會依此數據排名，比賽優勝也有提供誘因，如競賽成功後可成為受聘講師。

透過電子商務平臺成功轉型之案例如，在臺南從事水鑽買賣的傳統產業，老闆為鑽研文學之女性，運用電子商務服務後，除順利將產品外銷全世界，同時也領略企業轉型的重要，開始著手優化自身商品網頁、拍攝漂亮的產品照片、改進產品製程成為環境友善，買家看完則會了解其製作過程後就放心下訂單。

許多公家機關單位有各式資源可供企業選擇或諮詢，若能將此資源整合將更有效率，雖對企業來說單位越多代表資源越多，但對政府而言也意謂資源分散。中小企業的傳統產業如要轉型一定得靠平臺，但平臺要經營就得需特定人才，此類人才若不是自家人會較難留任，大型企業要轉型則需靠技術人才。尤其，創新離不開優化現有的東西與解決目前的商業模式及問題，政府與企業若能往此方向培訓人才，創新才會呈現。

3.尋找典範或標竿企業需深入探究原因，仔細探究自身條件等限制

訂定政策需找出原因而不是僅看結果，要找典範或標竿企業皆需深入探究原因。尤其，地理位置與自身條件不相同，更需考慮政策及模式是否適用。基本上，產業競爭力強，則政策也能順利推動，目前觀察到的均是個別國家的成果跟結果，政府的幕僚單位應思考探究其原因是什麼，才不會制定出成效不彰的政策。

迪士尼因市場夠大消費夠多所以才能成功，要提出標竿案例前需找原因而不要看結果，要有長遠的政策，頻繁更換政策會找尋不到竅門，建議有固定一群團隊慢慢搜集資料摸索才會成功。

此外，如臺灣 ArT SPORT 為從事健身器材之廠商，售價較 johnson 健身器材貴 2-3 倍，但在德國與奧地利市佔率很高，所有產品皆是綠色商品，材質等各方面品質均佳、夠耐用。

文創產業雖需要拓展國際化，但文創商品往往更具有特色跟地區性，各個地方都會有不同特色，國外有許多城市案例，城市與城市之間不會做相同的行銷模式與販售相同的商品。例如電影花木蘭是在行銷中國大陸，韓劇行銷韓國、日劇行銷日本，要看政府是否有經費能夠補助推動，也可參考其他國家是否有政府協助推動以及如何推動。

4.政府網頁、網頁導覽及語言需再加強優化，且地方政府必定得與中央資源整合串接

政府之網頁、網頁導覽及語言需再加強優化，需強化更加友善軟硬體設施，硬體為交通，軟體則為網頁，若是軟體能夠配合就足夠提升國外投資者之意願，相關政策或資訊應清楚的給予外國或是外來投資者諮詢。

地方政府必定得與中央資源整合串接，若有大數據在做資源整合時訂定之政策會較清楚，訂定政策時也需分析國家與國家間之相對競爭力，找尋國外標竿成功案例時，就管理層面分析、相對競爭力、SWOT 分析皆需全盤考量妥善分析後提供給地方政府與企業。

5.培養符合企業國際化需求之人才

企業國際化的人力資源問題亦相對重要，人力資源培養應從大學開始，現今臺灣各所大學皆有新南向外籍生入境臺灣就讀，可適時應用外籍生之協助：

第一為外籍生回國後可讓當地臺商找尋來過臺灣學過中文能應用於當地選派幹部；

第二是企業欲想至新南向或目標國家發展前，可建立平臺聚集外籍生交流讓政府或企業了解目標國家當地現況。在此方式中，地方政府、學校、中央政府皆有角色可扮演，讓企業能對未來目標市場資訊更加明瞭。

大企業較有能力從事相關人力培養或商業模式變更，科技業因要與其他相同產業競爭故除外，中小企業則需對現有基層人材培養較重要，投資多少資源意義則不大。小型企業之人才與資源較少，建議可試驗補貼中小企業國際化效果是否有資料呈現；大企業也能輪流給予補助，用數據評估、瞭解政策及補助之經費是否有成效。

附件5 訪談記錄1

壹、時 間：2020 年 9 月 1 日

貳、地 點：中華經濟研究院南部院區

參、受訪者：高雄市立空中大學-胡○祥 副教授

肆、訪談人：財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、重點摘錄

一、未來政府應鼓勵企業成立海外營運分部，並給予租稅優惠，同時建議政府應輔導相關法人單位分析專家，長期於海外深耕研究進行廠商佈局與對接

臺灣企業無「世代」經營海外市場之想法，故往往是由企業選派優秀幹部至海外開拓市場，待一定時間後則選擇回臺灣。所以產生經驗斷層及無法深入結合海外市場之結果。

臺灣企業也不同于日韓商社與財團，並非是複合式經營。故投注海外市場開拓的人力，無法產生綜效。韓國企業往往會選派區域專家（REGIONAL SPECIALIST），深入分析當地經貿社會，例如韓國商社培養二代方式為選派海外之專家一同將家人帶至越南居住於其社區，仍會給予補貼，二代部分則選念中文學校在學校學習中英文，在家時則與父母學習韓文，外出時與社區小孩學習日文。故對於海外市場敏感性較高。如於當地選聘當地人士分析研究市場，則往往有企業忠誠度之問題或是對臺灣產業不熟悉的狀況。

過去，臺灣鼓勵企業於臺灣成立區域營運總部。未來，政府應鼓勵企業成立海外營運分部，並給予海外營運分部一定的租稅優惠，如費用抵減。同時，建議政府應輔導工研院、商研院、中經院，前往海

外成立研究中心，選派優秀市場分析專家，長期於海外深耕研究。結合原外貿協會，進行廠商佈局與對接。

政府也應規劃大型國際會展活動。並應有長期展售的外貿商場會館，類似義烏的商展會館。

臺灣對外語人才（英、日語以外）相當短缺，應研擬如何於當地徵選口譯人才庫，提供各企業使用。

二、中央與地方政府應補助支持地方商業社團至國外參展或考察，推動跨國產業合作、產業聚落合作平臺、採購大會、形象展、商洽會、拓銷團、投資考察團等

南臺灣產業平時與海外市場即欠缺連繫，以致於當政府舉辦此類大型活動時，企業本身無法對接。因此，建議中央與地方政府應補助支持地方商業社團到國外參展或考察的行程，並補助雙邊商貿論壇經費。或提供公有閒置空間，鼓勵外國商於高雄/臺南成立分會，有如美僑商會高雄分會一樣。成為外國與南臺灣對接的橋樑。

義烏模式，成立長期的商展會館。廣交會模式，定期舉行大型商展。特區模式，給予外國經貿人士商務簽證免簽優惠，並且政策鼓勵外國企業來臺成立採買中心或營運中心。

三、企業應長期培養人才與準備使其更為容易融入當地並與臺灣商業界聯繫

人才是全球化佈局最重要的因素。企業若無長期培養人才的意願與準備，往往會自由流動，而人才本是公共財，因此需由政府協力培養。目前外貿協會有開設國貿人才培訓班，建議在南臺灣擴大規模，並增加海外國貿人才培訓專案，給予獎學金，就讀海外非中文的 EMBA 或 MBA 課程，使其更為容易融入當地。並聘請海外的企管、國貿專家，來臺授課，以建立這些專家與臺灣商業界的聯繫。

企業國際化部分，建議改為企業全球化。國際化是與國際接軌，是化異為同。全球化是佈局全球，因地制宜，化同為異。建議補助學者或智庫，深入研究各個城市的文化與社會習慣，提供企業海外佈局之參考。

四、建議地方政府可研擬開發產業園區，成立地方貿易展覽館、協助培養地方產業人才，並爭取中央大型建設舉辦大型展銷與國際化招商展覽

地方政府之經費與資源有限，官員國際接觸的機會平均上遠低於中央政府，南臺灣則平均上低於中北部。因此，對地方政府來說，最重要的就是整備自我條件，譬如開設產業園區，成立地方貿易展覽館、協助培養地方產業人才，並爭取中央大型建設，落地於該縣市，亦或可結合高雄及屏東舉辦大型展銷，國際化招商展覽。

地方政府可進一步協助地方商會舉辦各種國際經貿論壇，培訓在地外語翻譯人才，拜訪姐妹市之出國經費，可轉化為在姐妹市舉辦商展的經費。地方政府所在地之產業園區，往往是中央各部會所主管，地方政府較無主導招商的能力。所謂之招商通常也只於市政府業務委託民間辦理或各種 BOT。

綜上，地方政府的功能，第一在於有效的都市規劃，闢建各種新園區，第二在於協助培養在地經貿與外語人才，第三在於興建外貿展覽館與舉辦定期產業商展，第四在於規劃雙語學習，便於國際人才家庭定居或工作，第五在於營造國際城市的城市意象，有助於在地產品的國際識別性，增加產品附加價值。

附件6 訪談記錄2

壹、時 間：2020 年 9 月 10 日

貳、地 點：臺南市政府永華市政中心

參、受訪者：臺南市工商發展投資策進會 李○道 總幹事

肆、訪談人：財團法人中華經濟研究院 林○儀 輔佐研究員

伍、重點摘錄

一、工策會近期業務重點

工策會服務方式為舉辦說明會或到工廠協助輔導，過往之工策會屬政治任命，現今已改聘用專業人員協助輔導，對廠商端部分也有用於視訊會議專案討論。工策會也將相關政府資源整理濃縮成資源簡冊，每頁皆有 QR-Code 可直接掃描進中央政府網頁觀看詳細內容，每個計畫都有，亦可直接下載計畫書格式。工策會得以從經發局得知企業欲建廠或拜訪廠商聯誼會後透過官網發佈資訊，因臺南市有 6,000 多筆廠商資料，會將相關資訊製成懶人包後，再協助散發給廠商瞭解。

今年因新冠肺炎疫情，更加著重引導企業紓困或轉型，針對疫情補助部分目前已舉辦 56 場說明會，受理 2,000 多件案件，協助辦理 1,000 多件，薪資補助部分截至 7 月底協助金額已達到 3 億 5,000 萬，推廣方式為一間一間至廠商端訪廠或做說明會協助輔導與申請作業；紓困部分也已協助將近 7 億之金額。

目前較著重於小商家輔導，特別是此類商家較無資源。補助小規模失業也已協助 303 件，紓困方案截至 8 月底共開設 60 場說明會，申請約 2,012 件案件，受理 1,193 件。

二、工策會進行輔導內容與招商業務

以往工策會大多舉辦相關課程與講座，並同步進行政策宣導，現今多使用專案小組的方式協助廠商，中央資源也可串接地方政府讓廠商知道，並針對各項問題點邀請政府官員陪同開會，協助廠商一併解決。

臺南現今招商不易，故會接觸較多臺商會長媒合臺商回臺。也會固定進行例行性訪廠。截止目前訪廠次數已達 1,200 人次，在欲推廣紓困案資訊時，工策會會先行製作紓困懶人包，發佈至官網或各個工廠，組織內也有編制美工與數位行銷組，會拍攝短片與美工設計協助中小企業做數位行銷，也會盤點政府資源如 SBIR、SIIR 以及 A+淬鍊計畫等相關計畫。

但廠商對中央或地方政府之相關計畫或方案不太了解，故工策會舉辦說明會告知計畫與內容，而廠商較不擅長撰寫計畫書，也由工策會協助輔導。會先請投資臺灣辦公室人員前來做內訓後再協助廠商撰寫。產創平臺計畫因有複雜度，故一樣會由臺灣中小企業聯合輔導基金會先做內訓，因工策會專案內人員皆有一定之專業度，故在推動政策與相關計畫或是營運計畫撰寫皆無太大之問題。

此外，工策會每個月皆會與政府官員定期開會，協助將相關專業問題向各長官請益以互橫與政府間資源。因工策會不屬政府體系故彈性較大可協助輔導較多事項，對原公務體系也有相對刺激。過往廠商往往反應中央資源無法傳遞至地方政府與廠商端，故工策會依序拜訪經濟部、中小企業處、工業局、商業司、生產力中心、資策會與工研院，並成為合作夥伴。如臺灣中小企業聯合輔導基金會主推產創平臺，但臺南市無人申請，後由工策會積極媒合將南部服務中心設置臺南。

因科技專案補助資源或 SBIR 計畫皆是評審制有一定金額限制，中央型計畫通過率僅有 20%，南部人才與資源及資訊理解度與掌握度皆較不如北部，故建議政府需再加強宣傳。

外資招商則透過臺灣投資事務所協助工策會媒合，例如美超微電腦股份有限公司原要至嘉義投資，後由臺灣投資辦公室協助媒合給工策會引進臺南。臺灣投資服務辦公室也會媒合許多案件給予工策會，廠商回臺投資若不熟悉相關法令也會轉予工策會協助，在協調服務案件時，相關政府單位事務官也會一同與會給予問題協助，採用跨局處協助廠商處理投資障礙，除了協助投資障礙排除之外，還會協助討論營運計畫於決策部分給予廠商商業模式的建議，也會有企業帶著二代前來尋求協助，若是訪廠模式的話投資臺灣辦公室也會派員一同前往。

三、招商面臨土地不足之障礙；未來欲與雲林、嘉義、高雄、屏東組成雲嘉南高屏地區策略聯盟

臺南市目前招商面臨之障礙為土地不足，麻豆工業區需等到 2021 年才可使用，目前主要媒合廠商至新吉工業區，但因廠商不想使用租地方式，故尚需等待空地，事實上土地較便宜即是誘因。此外，未來工策會也希望串聯雲林、嘉義、高雄、屏東的在地資源，組成雲嘉南高屏地區策略聯盟帶動整個南部產業發展。

四、新冠肺炎疫情導致國際化活動難以推動，而蘭花也面臨較大競爭

原本 2020 年有規劃協助政府推動新南向媒合，但遭遇新冠肺炎疫情，國際化活動暫停。

在蝴蝶蘭輸出方面，臺灣本為蝴蝶蘭王國，有育種優勢與品種更新，每年皆會推陳出新品種，但較多品種都被荷蘭人購買回當地，荷蘭人會至民間搜集品種，把蘭花當工業化經營，荷蘭當地之溫室自動化程度涵蓋機械控制包裝、低水灌溉、影像識別到包裝。因此蝴蝶蘭現今面臨到荷蘭較大的競爭壓力。

荷蘭現今已準備進入美國市場，日本目前對於臺灣壓力較小是因與臺友善，尚願意使用較高之價格購買品種；現今越南經濟在興起，

中國大陸地理位置也離越南較近，蝴蝶蘭等花卉也打進越南市場，越南市場本來有 7-8 成是臺灣銷售的，現已剩下一半。雖臺灣有品質優勢，但此優勢則會維持不久，若業者再不向外發展就會遭遇更大瓶頸。

現今蘭花外銷模式則為種苗於臺灣種植，採接力式生產，在臺灣開花到一半後再到海外種植，較有競爭優勢。現已有規模較大之 2-3 間公司以海外作為轉運站，苗種輸出後直接進入海外溫室。此外臺灣業者赴海外也遭遇融資問題，要在當地購買土地必須商請農業金庫協助，

總之，臺灣雖已走到環控模式，但資訊及科技業者較少涉足農業，若未來能使用 AIoT 透過大數據管理，導入生產管理與智慧化農業就有機會能轉型。工策會也於沙崙智慧綠能科學城協助推動 4-50 公頃的智慧農業園區，採用科技養植、引入相關產業群聚推動智慧農業產業。

附件7 訪談記錄3

壹、 時 間：2020 年 9 月 22 日

貳、 地 點：臺南市政府永華市政中心

參、 受訪者：經濟發展局產業發展科-顏○結 科長

肆、 訪談人：財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、 重點摘錄

一、臺南市政府運用全球經貿合作拓展計畫、產業群聚推動計畫、時尚設計產業推動計畫之效益

全球經貿合作拓展計畫有專屬目標市場日本去拓展，其他仍有對於不特定之產業與國家別做拓展，美國歐洲亞洲皆有設立，需看當年度欲針對哪些產業別做國際合作與拓展，拓銷方式主要透過參展，例如德國汽配展與汽機車零組件、自動化機械等指標性產業及展覽，評估考量指標第一為當年度重點規劃之拓展產業與國別，第二因計畫為一年一標案，標案發包後欲執行之得標廠商會先盤點當年度幾項較指標性之產業展覽與國家別，再透過與經發局報告由主席裁示想拓展之產業與展覽。產業技術推廣與國際技術引進屬產業發展科專則，全球經貿合作拓展計畫相關部分則為屬投資商務科負責。

臺南與日本交流方面不論是產業或商機亦或觀光皆有不同作法，以經貿拓展方面，近幾年皆鎖定日本禮品展，產業拓銷方面會與在臺南之日本廠商每年約 11 月舉辦日本日活動，主要針對在臺南的日本廠商，舉辦簡易之產業介紹與交流，觀光部分則有交流團，往年皆會推銷農產品至日本運用主題式市場產業拓銷。

時尚設計產業推動計畫現今已結合成衣、紡織加上設計與在地學研能量組成時尚產業，推動時尚產業會透過三個方向，第一是設計競

賽找出潛在設計師，得獎之參賽者有作品，會找尋產業界之專家來評估作品是否有製成商品化的可能，也會鼓勵得獎者走入產業界或走向設計師發展，第二是透過靜態展，可以是布料或產品的展示，第三是動態秀包含展示新品發表，論計畫效益部分則是計算參與人數，動態展計算則是廠商參與跟現場參觀人數，估算方式為展出完預估一年後接單效益有多少，此方式皆只能預估，基準大多為展期間之潛在客戶與詢問問題之深入程度訂定標準，若是有機會成單則會預估進去，但後續較難再追蹤。

許多廠商參與參展時要在展場下訂單會產生猶豫，因自身皆有原供應商，到展場參與只是想知道有無新產品亦或有無新技術可請原供應商改良，因此商業信任感較重要，若想與日商做生意對方會觀察三年，若廠商連續三年皆有參展則代表企業有穩定經營，就會考慮下小產量試單，而首次參展廠商會感受到有商機皆是因初次參展商品較新鮮感會聚集較多焦點，但後續轉成訂單部分則較少。

臺南對於產業發展輔導或產業發展政策措施為在廠商變成公司之前是新創公司，再之前則是團隊模式，政府於團隊與新創時期，皆有新創基地可協助包括商業模式、財務會計及法律等基本諮詢模式協助新創公司成立，而後續之輔導措施要等企業成長後需打造品牌開拓則是需參展、自己辦展亦或舉辦商洽會。

二、政府只需協助大型企業建立形象、品質、認證或背書，協助大型企業申請中央政府計畫；中小企業則配合政策補助經費及協助申請地方政府計畫

資源分配永遠不夠需決擇要協助指標性廠商還是中小企業，但大部分大企業公司資源較多，政府只需協助將形象建立或認證背書，若有此認證到國外拓展客戶接受度則會較高，大企業可減少補助經費部分，需於形象、品質或認證部分給予協助或背書就好，而中小企業不

論經費或人脈皆不足需協助較多資源，不論是行銷方面或設計人才方面，政府皆會有政策補助針對中小企業企業進行補貼，但企業仍需撥予部分公司自籌款支應，政府對於大型企業與中小企業協助方法不一樣，市府會依尋當時在任首長評估後決擇希望協助指標性廠商還是中小企業。

因中央補助金額通常較高，政府則會協助大型企業申請中央政府計畫，中小企業則多協助申請地方政府計畫，而因研發中心此類政策會影響到公司營運模式，公司需考慮的面向很多，如較注重研發這部分則會放置較多資源及會考量到是否能招募到人才，現在市府會協助媒合學校開設產業學院相關課程以培育企業所需人才後就近就業。

若是以產業發展形態，公司能於地方設立總部對地方政府有益，但舉例若是像台積電之大型企業至地方設廠的話，其上下供應鏈皆會一同前往為就近供應，市府只需協助企業供應電水與人才媒合或土地工廠相關問題就好。

要讓廠商或產業能發展就得給明確方向，例如產業要升級轉型需給予方法及建議作法像協助申請 SBIR 計畫，如同觀光工廠也是轉型的一種，政府會依廠商提出之問題協助找尋輔導團隊給予廠商輔導。

三、因應新型冠狀病毒疫情與中美貿易戰，政府需針對受衝擊之產業市場有市場開拓或專案性轉型相關輔導

中小企業輔導團因囊括各種企業故有設立不同分團來輔導不同產業需求，因工研院人力尚不足故結合大專院校老師能量，輔導團裡成員皆是學校老師組成，而技職科技大學老師因執行較多產學合作計畫故與廠商接觸較多，較能知道廠商之需求與問題，基本上給予輔導團老師之訪視與診段費會由計畫部分支出，若有其他協助到撰寫計畫部分則需編進申請計畫裡支應。

政策工具基本上大多不會改變，只是作法上會不一樣，現今因應新型冠狀病毒疫情與中美貿易戰，針對受衝擊之產業市場會有分割及變動，政府對於受衝擊之業者目前僅有資金補貼尚不太夠，後續需有單獨之市場開拓或專案性轉型相關輔導。

臺南市工商發展投資策進會是政府與廠商之間的溝通橋樑，相關輔導計畫或補助可透過工策會轉知給廠商，若廠商有問題或需求也以透過工策會反應給政府。

現今因應新型冠狀病毒疫情舉辦展覽或參展皆較困難，故現今大多採用線上模式，此部分則有外貿協會協助，但線上交易較為買賣，親臨現場面對面洽談較有溫度對後續效益較為有效。

附件8 訪談記錄4

壹、時 間：2020 年 10 月 14 日

貳、地 點：中華經濟研究院

參、受訪者：臺灣青年智庫負責人-張○鈞 博士

肆、訪談人：財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、重點摘錄

一、政府推廣青年創業之意義

天下雜誌有則調查報導為臺灣青年想創業之比率，此報導評估調查對象為臺灣青年於臺灣社會環境下想創業之平均高達 75%，但真正投入的不到 20%，而這 20%裡只有 10%是成功創業，由此數據可得知臺灣青年想創業但只有少部分的團隊有機會成功，而現今政府為何持續鼓勵青年創業，第一是解決就業問題，因創業失敗較不會則怪太多外在之原因，也較不會責怪政府，如發生大公司倒閉問題就會影響到青年，若快速解決尤其是青年就業問題讓社會能變穩定。

另青年較有衝勁，若引導青年直接就業人才相關技術則無法疏發，因青年若穩定了則不會有太多想法，但若引導至創業，青年們會持續苦腦想著該如何創新與成功，能用何種方式與政府合作拿到較多資源，相對與政府關係將會更緊密。但臺灣就業環境相對較穩定，要鼓勵臺灣青年創業會較為困難。

二、南部應快速移植北部發展經驗，而南部雖整體資源不如北部豐富，但單一創業團隊可獲得的資源可能較北部更多

中國大陸推廣青年創業會結合地方政府相關特色，此部分臺灣較缺乏，像臺北與高雄皆有自身之特色，但至南部的孵化器觀察較類似像綜合孵化器，綜合孵化器會較難打造自身之地方特色，因臺北各方

面政策資源較多，配合臺北市長從 2016 年開始打造創新團隊較早，臺北現已開始在打造特色孵化器，如於萬華地區結合地方裁縫成衣，於大同地區結合內科優勢數位產業園，要能展現出地方特色孵化器才能維持的長久。

類似地，中國大陸從 2016 年開始推廣孵化器，但一開始是為先有數量不管質量，先大量推出孵化器，每個城市有多少 KPI 多少指標孵化器存在，再利用市場淘汰機制篩選，此用意為先補助新創團隊成立一年後，團隊若能持續生存則代表是有特色性的，於是運用此方式篩選出優秀之孵化器。

臺灣可參考此模式讓青年創業園區發展的更完善，目前臺灣青年創業園區較無太多特色，政府政策也無太多傾斜，中國大陸在給予創業補助較直接，但臺灣會牽涉到媒體或民意代表監督相對會怕獨厚企業，故需更加謹慎，此則與國家政情有關。

而臺灣南北差異在創業領域也有較大的差異性，北部的年輕人與南部年輕人也不相同，南部創業的氛圍無北部強，而南部的創團隊較多以農業、物聯網為主；北部以數位、IC 較多，又因北部政策資源較多是因為較早開始推廣。若南部能快速將近幾年北部發展經驗移植應會較有優勢。

再者因北部創團隊較多故能分配到之資源也較少，南部創團隊現雖較少但以目前平均單一團隊可取之政策資源相對會較高，故南部優勢因團隊少較可協助的完善，在人事成本上可得到較大優勢，又若是能將創團隊結合當地製造業隱形冠軍或是結合當地二代企業家，因二代本身已有既定的方向，但若可找到新的出路與創團隊合作就相對可以激發更多創意與技術。

三、現今南部創新創業機會較多，但需培育地方特色以吸引國際創投及育成加速器進駐

臺灣人才流動性高，北漂較多但之後南漂也會慢慢增多，重要的是以目前整個部分北部感受到已經快到飽和的狀態，公司裡中高階位流動率降低，創業機會跟團隊生存空間會壓縮，例如臺北數位園區從2016開始已有4年，這4年間已培育不少優秀企業，但又因臺北產發局之企業進駐標準較高，故相對而言越來越多團隊無法入選到臺北市創新創業。以目前飽和度觀察，南部機會較多，高雄與臺南以創業圈來說有較大的空間，若是要創業可以南部為主，北部競爭壓力較大。

而創業要成功有要點，需能快速找到可切入之議題，而臺北目前較難找到可再切入之問題點，南部機會應較多，現今南部需找出強烈特色優勢，例如結合高雄遊艇產業打造海上生活生態圈，此方向則能與在地相關資源做結合。

但要如何培育這些地方特色，不是地方政府自行定義，非得是結合數十年累積地方特色與文化經驗，但只要訂出後則很難再改變，例如海洋是否為高雄特色所在，要再如何往下吸引更多國際創投及育成加速器往此地方投資，地方產業政策除要吸引創業團隊培育更多青年之外，最重要為讓當地原本之產業要能更加精進。

尤其，南部GDP大多依靠製造業為主，所以要如何將製造業更精進，北部是以科技業為主，而創業圈跟園區氛圍較著重科技也會結合當地產業，地方政府也會思考此創業團隊是否可為政府帶來效益才會考慮協助給予資源及合作，或是可參照中國大陸模式，地方政府將出資引導資金30%做管理，而團隊提供私資基金70%一同合作。

觀察南部的地方特色創新園區，概念需像GOOGLE企業的氛圍，要能讓青年有在家工作的概念，所以要留住創業團隊一開始則不能將條件設的太差，臺北雖沒有執行到非常完善，但人才非常多，創業團隊會想要創業本身是想讓生活過的更好與完善的辦工環境跟居住條件。若南部要從較簡單的部分執行起就是先建立一個園區，像臺北市運用

舊有的勞工中心快速建立，政府無投入太多經費因企業進駐會帶動相關流量與資源；若南部可利用閒置之土地在附近配置青年公寓只租借給進駐之團隊居住，臨近之生活配套若也便利，便會吸引更多青年進駐黏著度才會高。

但不能使用綜合孵化器模式會變得較複雜，孵化器裡的團隊則無法橫向整合，在中國大陸綜合孵化器皆無法生存長久的比例較高，若能持續經營往往為專業領域孵化器。南部可分偏遠人較不多與市區人較多的兩塊方向執行，人較不多之地區可用專精孵化器打造結合當地又可與當地跟青年合作之議題，而像人潮較多之市區或觀光地區附近，綜合孵化器存活率會較高，但就無需安排相關住宿問題，只需交通方便樞紐便利，硬體設施完善即可。

提供免費辦公室對新創團隊來說較無太大吸引力，要能吸引團隊需有賣點，如邀請引進國際創投公司可帶領團隊進入國際市場，政府需盡量避免與地方創投業者合作，要能協助團隊拓展與國際創投業者鏈結，地方政府要能與國際創投接洽讓團隊一進駐時就可直接接觸到國際創投業者，盡量避免以 KPI 方式訂定，若數量太多則較難兼顧。

政府要能結合各局處資源協助，或讓新創團隊拿取標案源存活，不是提供免費的辦公空間或資金補貼，打造品牌為期重要要先成功，若有 1-2 家孵化器有指標性成功此模式就算成功。

附件9 訪談記錄5

壹、 時 間：2020 年 10 月 20 日

貳、 地 點：中華經濟研究院南部院區

參、 受訪者：亞太資本創速科技股份有限公司-宋○宇 執行長

肆、 訪談人：財團法人中華經濟研究院 鍾○國 分析師

伍、 重點摘錄

一、中國大陸給予的優惠是針對全世界吸引人才的計畫，主要透過補助資金、融資，給予住房專案等吸引人才的誘因，較容易吸引優秀人才；臺灣青年在對中國大陸之認同態度跟接受程度與相關評價較兩極化，稍有大部分為政治性認同感，對於兩岸想法較不認同

這幾年在兩岸投資部分，因自身投資與生活大多於上海、廣州、廣西與海南，從中國東部沿岸皆有接觸，中國大陸在近 10 年內有非常大的變化與變革，有關投資、創業補助、新創、住房租金等部分，2016 年中國大陸提出大眾創業萬眾創新政策，一直到十三五、19 大、兩岸大融合、就發展力度上中國大陸給予的優惠是針對全世界吸引人才的計畫，不止針對臺灣，全世界都有，中國大陸國際化的路程力度很強大，在一帶一路的輔助下，不止是給予資金，主要透過補助資金、融資，給予住房專案等吸引人才的誘因，則較容易吸引到優秀人才。

在發展進程上，中國大陸力度很大，如千人計畫與萬人計畫，已有配房者雖需再自備自籌款，但其餘仍為國家補助，其房產就是自己的，若不想置產租金補貼也有，幾乎食衣住行皆有補助，若此為國家要的人才，中國大陸會不手軟的補助，此競爭力則較為廣大。

而臺灣青年在對中國大陸之認同態度跟接受程度與相關評價較兩極化，稍有大部分為政治性認同感，對於兩岸想法較不認同，相較第二代或第三代會有緣故因素，新一代青年在天然自我意識想法對中國較無認同感，聽到相關較科技性議題（如行動支付或電玩相關）及經濟性議題方面能感受，但與自身關係鏈結最大的不是政治上因素，而是自身本身就對中國沒有認同感，以往過去在招商創業，臺商年輕人大多以 45 歲以下，其最大的問題點是資金不夠，若條件夠優握就有誘因，評價也是現實因素與實質因素，其接受度像談條件，例如曾經有輔導過半導體的廠商，在眾多考量下本可以去矽谷，但最後為何選擇中國大陸之誘因就是除了利益關係外，當地也已有朋友群，因曾經於當地唸書，所以在當地社群有環境跟氛圍，加上政府給予之待遇較好，所以以現在青年的認同感與接受度，如當地已社會社群化的話，有在地經驗，加上接納度可吸引強化過去的加值與誘因，若又於當地結婚生子會加深想到當地之意圖，所以可從經濟面、交友面、社會議題面向、政治議題面向多種交叉複雜影響因素，影響最大的就是情感因素與經濟因素，會取決於認同接受跟評價。

二、中國大陸政府給予之條件或審核手續可在三天內完成一條龍通道作業非常有積極作為；也希望臺灣可帶領或交流新一代的臺商甚至大學生做兩岸交流針對項目特殊性給予實質輔導內容

在中國大陸稱孵化器，臺灣稱為育成中心，中國大陸有創業園，在廣州也有成立臺灣資本創業園，創業這部分中國大陸執行的較完整，因是國家政策方案，孵化器是國家給予補助，一整年度大約從 200-500 萬人民幣間，假設經營園區的話國家政府會給予 200-500 的補助，看規模大小與條件，土地皆是，因中國大陸地大，故在土地給予部分也較大方，這幾年一帶一路跟大眾創業部分蓬勃發展，本就有政策與方案實際上給予園區補助，如若想要經營園區，政府給予之條件、利益跟土地，如審批程序可在三天內完成一條龍通道作業，以往過去落地較

繁複的作業手續現都直接簡化窗口，利用當地臺辦或當地專人或專車協助陪同所有流程，此模式會增加吸引力，不論是園區或臺商落地皆非常有積極作為。

租稅補助像科技小巨人計畫，此計畫與臺灣之 CITD 或 SBIR 計畫有較大的不同，若在臺灣如果沒送 2-3 次計畫不太可能會過案，但在中國大陸審核的是項目與人才，早期在中國大陸資訊不透明時，會先透過各種系統瞭解是否是真的想落地創業，若確認為是的話除窗口之外，政府公部分會直接給予的補助非常強大，會派車至飯店說明或接送，一樣不限於臺灣青年，全世界青年皆是。

至於延伸租稅與輔導跟當地兩岸的青年創業，約為 45 歲以下之青年以新創項目為主，中國大陸也希望臺灣可帶領或交流新一代的臺商甚至大學生做兩岸交流，其行程裡會有座談會與論壇，運用保母式帶領輔導針對項目特殊性給予實質輔導內容。

三、在南北資訊及資源不對稱之下，南部需打造自身誘因因素引發投資，是未來施政上或供應新創資源非常特殊的議題

在差異之下臺灣與中國分別做比較較不對等，臺灣從南北就不對等，資源也較不對稱，例如高雄 KO-IN 主打四大項目，但這四個項目在高雄皆執行的大不確實，團隊裡有做 IOT 的輔導但不願意至高雄比較想去臺北。因大眾皆會到臺北交流觀光與國際化，但不會到高雄做生意。

南北是本質上的問題，南部的誘因可能是傳產、工業、河港，沒有其他誘因可跟臺北類比，這是臺灣本身的因素但兩岸的因素更是如此，北上廣州深圳，現今這幾個所在地包含省市 GDP 加起來已超過中國的一半，光是這幾個城市的市區單一人口數皆超越臺灣，所以在不同地方跟資源比較是不能比較的，以差異性與優勢而言，臺灣質小量精，產業與高科技產業特殊，中國大陸較以業績與績效取向，而公務

員相對更積極，書記會直接訂定新創部分，會與領導針對此項目做單一計畫，如之前有會臺政策 31 項或 72 項，地方可延伸發展到 100 多項，中央有中央政策，但地方可在中央基礎之下加進其他政策，因內部本身有積極作為，而為了要突顯在某個所在區工作積極，所以會在青創與新創項目獨立給予更多優惠，有地方財政跟預算的話亮點跟密度則相對較大，在中國大陸計畫案件在不抵觸之下可重複申請除特殊案例之外，專案經費針對一個項目或一個案子從小至約 5-8 萬人民幣到大型專案可到上百萬人民幣。

南北資訊不對稱與現實上團隊不來南部，是因南部本身在地性氛圍不夠國際化，雖是國際海港城，但是為物流貨物港不是人流港，對外的貨櫃物流都沒有問題，問題是人才無法進來，進來的只來觀光，以及高雄展覽館辦的國際型展覽越來越少，現今舉辦較多消費性展覽，故要如何從根本的資源與常態性去加深對高雄的意象，是在未來施政上或給新創資源上非常特殊的議題。

臺北現今有非常多園區，若與中國大陸相比也許是二級，但與南部相比卻是一級，其所在的園區與參與包含新創園區、孵化園區、創業育成中心、有體感 IOT 等，到底有沒有孵化出地方政府真的想推廣的，政府力度跟現實團隊無法拿到資金與夠多的生意，所以報表數字不亮眼要維持生計就有問題，所有從事商務生意的人都會遇到此問題，雖現今很努力想嫁接資源到南部，但參與完後後續就停止了沒辦法落地，政府不可能永遠給予補助。

四、在思考要用何種誘因吸引團隊進駐，給予資金跟租稅減免與房租優惠時，政府需思考如何給予團隊帶來生意；建議考慮園區整合計畫並運用現有的館再利用而不建置新的建設

南部現有體感科技、數位內容、區塊鏈、文創領域等，近幾年數量很多，此些園區提供硬體將人才會集，但為何沒有類似獨角獸之團

隊竄出，及沒辦法做到 IPO，因南部目前資源較不及臺北，故到底要用何種誘因吸引團隊進駐，在給予資金跟租稅減免與房租優惠，大家都在執行的同時，本體還是得回到生意，政府如何給予團隊帶來生意，如設法邀請國際團隊來臺交流，請對方帶三個項目交流討論，若此三類項目在引薦與未來績效有分潤，較直接與實在，在交換與交流部分民間商務近幾年已開始在推動，項目交換是較實質的交流，倘若加入政治思維就會變得較複雜。

實務部分要有交換才會產生金流與條件及要如何洽談，在框架上兩岸關係緊繃，兩岸共榮經濟與育成中心加速器如何精進與規劃，可考慮將格局拉高落在未來可能性的自貿港或自貿區，此區域產出之產品與技術可能是免稅的，在價格上就扶值新創會有條件在全世界銷售。

也可建議考慮園區整合計畫，因現有學校裡育成中心的團隊可能已被企業認養或投資，實際上的功能不清楚為何，故若能將南部的育成中心整合於一個園區，南部現有的館皆可再利用而不是建置新的，沒有利基分散作戰，若在園區裡分各部門才会有生意跟交流，而園區裡的輔導業師大多為專精輔導，其技術股或顧問費之回饋在新創團隊部分建議承諾要在幾年內回饋與條件給予輔導顧問。

以及建議市政府需要有強化政策之效果，如拍攝政策短片宣導，不止舉辦論壇，在此活動前即有互動式活動會激勵許多人去瞭解政策與相關活動。

今年因新冠疫情遇到較多募資與經營之困難，在不確定因素之下投資者要看營運狀況決定是否要進來投資，在經濟與未來變局上，從疫情可感覺到若在不接觸下可產生哪些經濟實質效益，如中國大陸支付寶相關行動支付、刷點效益、掃碼經濟、不再使用傳統交易下產生之經濟效益，而臺灣老年化嚴重，大多數老人家不會使用智慧型手機，

故如何因應，臺灣需要有幾個議題主軸能帶進生意，在新冠疫情下臺灣疫情控制有感與口罩出口部分產生許多經濟效益，現今臺灣口罩出口生產線的量與機器出口量都是世界第一，但為何在疫情下才能看到臺灣的優勢，故臺灣需建立自身之特殊價值，如大家都在從事半導體，可培養更多與台積電一條龍之相同產業鏈，不用佈局做大求廣，要精益求精，異中求同。

附件10 本研究問卷內容

敬啟者

敝團隊執行經濟部委託研究計畫「多元國際鏈結轉型南臺灣產業的策略作法－以臺南市為例」，擬由研發、生產、供應鏈等角度，分析企業如何運用各式「國際化」方式，達成增強競爭優勢、產業升級等目標。希望透過此問卷調查，作為本研究多方徵詢產學研界意見的一環，交流彙整所得共識，供政府做為後續強化、精進在地產業政策參考。

財團法人中華經濟研究院南部院區 謹上

壹、公司基本資訊

- 一、公司所屬產業類別：_____
 - 二、2019 年實收資本額：_____ 元
 - 三、公司成立年度：西元 _____ 年
 - 四、貴公司雇用員工總人數：_____ 人
 - 五、貴公司海外據點所在之國家或地區數目：_____ 個
 - 六、貴公司海外研發支出占總研發支出之比率：_____ %
 - 七、2019 年貴公司由國外進口，採購原料及零配件金額比率：
☐1%~5% ☐6%~10% ☐11%~20% ☐21%~30% ☐31%以上
 - 八、2019 年貴公司產品或服務外銷金額占總營收比率：
☐1%~20%以下 ☐21%~40% ☐41%~60% ☐61%~80% ☐81%以上
 - 九、貴公司產品或服務外銷的地區（請依外銷金額比率，最多選擇 3 項代碼）：
 主要國家/地區：_____ 次要：_____ 再次要：_____
- 代碼：1 中國 2 東南亞 3 東北亞 4 歐洲 5 北美洲 6 大洋洲 7 其他

貳、國際化概況

一、貴公司目前以何種方式進行國際化（請依參與之頻率、重要性，最多選擇 3 種類型）

國際鏈結類型	樣態
1.商業情報蒐集	☐ 蒐集海外商情資訊 ☐ 參加海外商情介紹座談會、講座 ☐ 經第三人媒合海外潛在合作對象 ☐ 其他，請說明：_____
2.參與考察、展覽	☐ 參加海外考察團、拓銷團 ☐ 在臺灣參加國際專業展覽或國際採購洽談會 ☐ 其他，請說明：_____
3.輸出產品或服務	☐ 經由電子商務平臺 ☐ 經海外實體通路業者

	☐ 經海外分/子公司銷售產品 ☐ 其他，請說明：_____
4.設立海外據點	☐ 蒐集海外投資相關訊息 ☐ 接受海外直接投資諮詢服務 ☐ 參與海外投資環境介紹座談會、講座 ☐ 參與海外潛在投資人媒合活動 ☐ 設立海外分/子公司 ☐ 其他，請說明：_____
5.人才培訓與延攬	☐ 參加海外語言課程 ☐ 參加國際業務人才培訓 ☐ 延攬、參與媒合僑生、海外人才 ☐ 其他，請說明：_____
6.研發合作	☐ 接收海外研發趨勢等資訊 ☐ 搜尋海外研發合作對象 ☐ 與海外合作對象進行共同研發 ☐ 參與政府提供之國際研發合作計畫 ☐ 其他，請說明：_____
7.其他	☐ 請說明：_____

二、貴公司運用上述方式鏈結哪些國家或地區（請依參與之頻率、重要性最多選擇3項代碼）：

主要國家/地區：_____ 次要：_____ 再次要：_____

代碼：1 中國 2 東南亞 3 東北亞 4 歐洲 5 北美洲 6 大洋洲 7 其他

三、貴公司從事國際化的動機為何（請依重要性最多勾選5項）

動機類型	樣態
資訊收集與擴散	☐ 獲得海外市場商情資訊 ☐ 增加海外曝光度、知名度 ☐ 其他，請說明：_____
關係建立	☐ 接近主要客戶、供應商 ☐ 建立、擴大與海外的關係網絡 ☐ 其他，請說明：_____
政策因素	☐ 取得海外政策或租稅優惠 ☐ 避免關稅、非關稅貿易障礙 ☐ 其他，請說明：_____
擷取海外資源	☐ 運用海外低廉土地與勞動 ☐ 獲得海外技術/特殊產品 ☐ 利用海外高技術、專業人才 ☐ 運用海外產業聚落的綜合資源 ☐ 其他，請說明：_____
市場因素	☐ 開發新興海外市場

	☐ 分散供應鏈風險 ☐ 赴海外設立據點有利產品或服務銷售 ☐ 來自競爭對手的壓力 ☐ 其他，請說明：_____

四、貴公司參與國際化活動，由何單位舉辦（請依參與之頻率、重要性，由代碼中分別填寫主要單位、次要單位。若無「次要單位」，可不填答第六題）
 主要單位：_____ 次要單位：_____

代碼：1 公協會 2 地方政府 3 產業園區管理單位 4 外國商會、投資促進機構等 5 學研機構 6 電子商務平臺業者 7 金融業者 8 其他：

五、貴公司對第四題中之「主要」單位，提供的國際化服務滿意度

項目	非常 不滿意	不滿意	滿意	非常 滿意
1.資訊完整度	☐	☐	☐	☐
2.活動策劃與協調事項	☐	☐	☐	☐
3.活動舉辦方式多樣性	☐	☐	☐	☐
4.挑選海外合作對象妥適性	☐	☐	☐	☐
5.參加成效	☐	☐	☐	☐
6.整體滿意度	☐	☐	☐	☐

六、貴公司對第四題中之「次要」單位，提供的國際化服務滿意度（若第四題無填答「次要單位」，請直接跳答第七題）

項目	非常 不滿意	不滿意	滿意	非常 滿意
1.資訊完整度	☐	☐	☐	☐
2.活動策劃與協調事項	☐	☐	☐	☐
3.活動舉辦方式多樣性	☐	☐	☐	☐
4.挑選海外合作對象妥適性	☐	☐	☐	☐
5.參加成效	☐	☐	☐	☐
6.整體滿意度	☐	☐	☐	☐

七、貴公司希望政府未來能加強提供哪些國際化方式（依重要性，最多選擇5項）

國際鏈結類型	樣態
1.商業情報蒐集	☐ 提供海外商情資訊 ☐ 提供海外投資諮詢 ☐ 舉辦海外商情介紹座談會、講座

	☐ 協助媒合海外潛在合作對象 ☐ 其他，請說明：_____
2.參與考察、展覽	☐ 組織海外考察團、拓銷團 ☐ 在臺灣舉辦國際專業展覽或國際採購洽談會 ☐ 其他，請 明：_____
3.輸出產品或服務	☐ 推介電子商務平臺 ☐ 協助媒合海外通路業者 ☐ 其他，請說明：_____
4.設立海外據點	☐ 提供海外投資相關訊息 ☐ 提供海外直接投資諮詢服務 ☐ 舉辦海外投資環境介紹座談會、講座 ☐ 媒合海外潛在投資人 ☐ 其他，請說明：_____
5.人才培訓與延攬	☐ 提供海外語言課程 ☐ 提供國際業務人才培訓 ☐ 協助延攬、媒合僑外生、海外人才 ☐ 其他，請說明：_____
6.研發合作	☐ 提供海外研發趨勢等資訊 ☐ 協助媒合海外研發合作對象 ☐ 提供適合本國、外商共同參與的研發計畫 ☐ 獎勵本國企業參與海外研發計畫 ☐ 其他，請說明：_____
7.其他	☐ 請說明：_____

八、貴公司認為推動國際化的主要障礙為何（請依參與之頻率、重要性，由代碼中選擇主要與次要障礙）

主要障礙：_____ 次要障礙：_____

代碼：1 缺乏經費 2 缺乏人力 3 語言、文化障礙 4 缺乏建立國際鏈結的管道或中介組織 5 國際鏈結的風險與不確定性高 6 缺乏從事國際鏈結活動的經驗 7 其他：_____

九、美中貿易戰、新冠肺炎疫情(COVID-19)，衍生供應鏈轉移等議題，是否影響貴公司未來推動國際化的意願？

國際鏈結類型	減少	不變	增加	難以判斷
1.商業情報蒐集	☐	☐	☐	☐
2.參與考察、展覽	☐	☐	☐	☐
3.輸出產品或服務	☐	☐	☐	☐
4.設立海外生產據點	☐	☐	☐	☐
5.設立海外生產據點	☐	☐	☐	☐

6.人才培訓與延攬	☐	☐	☐	☐
7.研發合作	☐	☐	☐	☐
8.分散風險	☐	☐	☐	☐
9.其他，請說明：	☐	☐	☐	☐

附件11 附表

附表1 參與「歐洲產業聚落合作平臺」的臺灣組織

廠商參與「歐洲產業聚落合作平臺」之效益	• 尋找國際合作夥伴 • 獲得會員更多元產業資訊與服務 • 參與平臺辦理的相關活動 • 即時獲得商機資訊 • 與平臺其他會員相互交流學習 • 透過電子報提高知名度	
臺灣參與之組織		
• 中華民國全國工業總會 • 臺灣區電機電子工業同業公會 • 臺灣區航太工業同業公會 • 臺北市電腦公會 • 新北市電腦公會 • 中華民國尖端材料科技協會系統整合推動辦公室 • 臺灣區冷凍水產工業同業公會 • 臺灣物聯網產業技術協會 • 臺灣醫療暨生技器材工業同業公會 • 臺灣創新快製中心	• 臺灣麗谷產業創新聯盟 • 中華民國國際經濟合作協會 • 臺灣區模具工業同業公會 • 臺灣區黏性膠帶工業同業公會 • 臺灣區不織布工業同業公會 • 臺灣塗料工業同業公會 • 臺灣區工具機暨零組件工業同業公會 • 臺灣區塑膠製品工業同業公會 • 臺灣車聯網產業協會 • 臺灣電路板協會 • 中華民國製造發展協會 • 臺灣區體育用品公會 • 臺灣雷射科技應用協會	• 臺灣機械工業同業公會 • 臺灣化粧品工業同業公會 • 南臺灣紡織研發聯盟 • 臺灣太空產業發展協會 • 臺灣物聯網協會 • 中華民國物流協會 • 臺灣智慧自動化與機器人協會 • 臺灣區車輛工業同業公會 • 臺灣橡膠暨彈性體工業同業公會 • 臺灣木工機械工業同業公會 • 臺灣離岸風機基礎暨海事工程協會

資料來源：林明哲（2019），臺歐盟產業聚落合作案例分享

附表2 五都補助廠商海外參展比較

地區	臺北市	新北市	桃園市
補助名稱	臺北市補助工商團體及廠商海外參展計畫	新北市政府經濟發展局鼓勵廠商國外參展補助計畫	桃園市政府經濟發展局獎勵中小企業參與工商展覽補助計畫
補助金額(廠商個別參展)	每一攤位(至少九平方公尺)最高補助新臺幣6萬元;每年度以申請一項展覽為限,最高補助新臺幣12萬元	每一參展,最高補助新臺幣5萬元	每一展覽每一攤位(至少九平方公尺)最高補助新臺幣4萬元。
形象建置		個別參展之受補助單位需以新北產業形象方式呈現	
限制	申請單位同一展覽項目已獲其他政府機關補助者,不得依本須知申請補助	同一廠商同一年度至多補助2個展售活動為原則 同一展售活動已申請或獲得其他政府機關參展補助者,不得再依本計畫申請補助	同一年度申請補助,以二項展覽為限 同一展覽項目已獲其他政府機關補助者,不得申請補助
地區	臺南市	高雄市	
補助名稱	臺南市政府經濟發展局獎勵廠商國外參展申請補助要點	高雄體感科技產業國際參展補助	
補助金額(廠商個別參展)	使用攤位之標準展格面積至少需8.1平方公尺以上 每個攤位補助3萬元,每增加1個攤位增加補助5千元,最高補助額度不得超過攤位費用50%;每一參展廠商年度補助上限10萬元整	每件申請案補助額度上限為新臺幣5萬元,每間廠商以申請1件為原則	
形象建置	應於攤位明顯處揭示臺南市政府識別標誌	應於參展攤位明顯使用高雄識別標誌	
限制	同一申請廠商同一年度向本局提出申請補助以申請二項展覽為限 同一展覽項目已申請或獲得政府機關其他補助者,不得再申請本補助(包括已參加公協會籌組之參展團且獲其他政府機關參展補助者,或參加之展覽係接受政府機關、公立學校或公營事業委辦者,如國貿局委託外貿協會辦理之參展團)	篩選國際性 AR、VR、XR、穿戴裝置、互動操控等體感科技相關議題之重要展會(含線上及線下展會)	

資料來源：本研究整理

附表3 新北市政府輔導中小企業電子商務轉型的措施總結

「特色產業」採購會	串接跨境電子商務平臺	電子商務拓銷輔導
- 鎖定國外廠商必須來臺南市採購的特色產業、產品，舉辦採購會 - 鎖定國際重量級買家提供誘因，促成參與採購會	- 邀請電子商務平臺業者對企業提供教育訓練 - 舉辦說明會讓國際電商業者了解與認識臺南市的特色產業與產品	- 對中小企業進行國際化相關培訓 - 市政府出面協助接洽優惠上架條件 - 電子商務平臺業者提供全球或特定市場資訊與銷售數據

資料來源：本研究整理

附表4 新創採購政府出題內容

年度	地方政府	出題內容
107	高雄市	地政機關實價登錄資料智慧化審視系統
		消防人員於火場即時定位及資訊整合服務
	基隆市	望海巷潮境海灣資源保育區潮間帶遊憩壓力監測管理
	嘉義市	雲端智慧用藥追蹤暨健康管理系統
108	高雄市	消防人員於火場即時定位及生命徵象量測整合資訊服務
	臺南市	臺南市源頭減量無包裝販賣機設置
	臺北市	高齡者智慧安全偵測裝置及健康管理
	新北市	無線電通訊暨4G 整合系統
	新竹市	空氣鹽度感測器
109	高雄市	智慧消防提供消防人員救災之整合性資訊服務
	新北市	無線數位整合系統
	新竹市	空氣鹽度感測器
		高精確度即時人、車流統計及計算
	嘉義市	裸露地揚塵抑制-穩定劑之無人機應用實務

資料來源：經濟部中小企業處新創採購網，本研究整理

附表5 建鏈、補鏈、強鏈之目的與作法

	建鏈	補鏈	強鏈
目的	屬於「定位」過程	聚焦既有產業鏈的缺失、薄弱處，進行招商	針對具一定基礎卻偏向低附加價值的製造基地，引入配套產業
作法	主動搜尋重點發展的產業鏈，並優先引入具核心地位的代表性企業，進而以之為基礎，推動延伸、建立新產業鏈	由產業鏈上、下游的角度，進行補充式招商，以建構更完整的產業聚落	協助引入缺少的高附加價值、微笑曲線兩端的企業；加強研發設計、品牌行銷、金融、物流、資訊等配套服務

資料來源：本研究整理

附表6 輔導中小企業國際化可參考的標準作業程序

策略	輔導與工作重點
提升企業出口能量	1.透過產業公協會推薦優質出口實力與潛力企業，進行能量盤點 2.進行企業出口實力整備度診斷服務，客製市場拓銷與國際化經營管理建議 3.彙整出各家廠商之需求條件，形塑出國際主題型產業生態體系
建構海外市場進入策略	1.依循目標市場發展趨勢、政策導引力度大、臺商發展基礎深且投資布局意願深等因素，連結關鍵情資以精準掌握海外出口市場之產業需求缺口 2.研析目標市場之總體經濟和投資政策、剖析產業與市場發展趨勢與需求，掌握出口目標市場之商機情資 3.針對目標出口市場進行企業需求調查，彙整並提供予國內企業相關市場需求資訊 4.進行出口診斷服務，並運用電子商務、大數據分析等科技協助企業降低營運成本、提升產品服務價值及探索商務機會
統整企業能量，促成海外輸出	1.辦理海內外交流會議，邀請國內出口潛力中小企業、海外代表性企業、商貿通路機構、相關產業公協會共同參與 2.鏈結海外出口市場之在地臺商、產業公協會、與商貿單位，整合產、官、學、研等跨域資源，以介接海外官方單位、產業公協會、通路商貿機構，對接國際供應鏈之需求 3.透過解決方案前測驗證，形塑跨境落地推廣行動方案 4.對接海外策略夥伴、強化研發創新與品質提升、認證標章與智慧製造等能力，發展創新服務或商品

資料來源：經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，本研究整理

附件12 修正後期中報告審查意見回覆

評審意見	中經究院回覆及本會意見
(一) 第二章	
1、有一些政策工具是否對產業鏈結國際化有關係，例如中小企業服務團、臺南市地方型 SBIR 計畫及贏地育成創業基地等，請補充說明這些與國際鏈結關鍵要素引進來與走出去的關聯性。	臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及營地育成基地等，屬於本研究「引進來」招商政策中，強化臺南市投資環境的一環。此外，觀察臺南市政府的招商文宣，均有針對臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等進行介紹與彰顯歷年施政成果。顯見相關政策對吸引投資有其正向、積極之意義。 【本會前次意見】 <u>相關回應說明請補充於報告，並請再強化本項審查意見之研析內容。</u> 【第二次回覆】 第 21 頁第二段新增「其中值得注意的是本研究所盤點之產業輔導措施，如臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等，為臺南市政府強化本地投資環境的一環，並希望藉此吸引臺商、外商進駐，故屬於本研究「引進來」國際鏈結的範疇。此外，觀察臺南市政府的招商文宣，均有針對臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等進行介紹與試圖彰顯相關輔導措施的成果，顯見對吸引投資正向、積極之意義。」 【本會意見】 擬同意。
2、臺南市政府轄區內的工業區管理單位鮮少推動跨國合作部分，可能需仰賴中央政府與地方政府的共同努力，請提出具體建議及做法。	第 170 頁「第四章第一節 運用產業聚落鏈結國際」以南部科學園區為標竿案例，分析其在產業聚落構築、創新創業場域與服務兩方面，藉由舉辦專業論壇、帶領廠商參加專業展覽、舉辦媒合會、設立教育訓練中心與海外醫學院交流、設立海外產品推廣及營運中心、人才招募、推動新創企業國際化等方式，鏈結國際。 第 259 頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺」，可透過其產業聚落

	地圖、夥伴搜尋、產業聚落媒合活動、發行電子報與傳播會員消息、國際合作等，促成臺南市政府管轄之產業園區，快速進行國際鏈結。 【本會意見】 擬同意。
3、報告提及目前六都僅臺南市無(或較少)提供有關營運總部的補助，是否影響臺南市產業無法引進國際資源之關鍵要素，建議補充營運總部對於引進國際資源之關鍵性與必要性，<u>並提出市政府未來政策方向之建議。</u>	於第 46 頁起重新論述工業局「營運總部認定」的門檻、優惠措施，以及營運總部可扮演鏈結企業海內外研發、生產、銷售決策，並將高附加價值生產、研發設計及後勤管理支援等功能留在國內，以促進產業升級。 【本會前次意見】 <u>請再強化本項審查意見之研析內容。</u> 【第二次回覆】 第 247 頁建議「一、輔導在地企業取得工業局「營運總部認定」，或對已獲得認定的在地企業加碼補助」，已提及「建議臺南市可強化輔導在地企業申請營運總部認定的力道或進行營運總部招商，在既有的招商一站式服務外，可特別針對在臺南市設立營運總部提供額外補助、人才媒合聘僱、土地取得、研發補助、融資補助等支援措施，並整備城市經商與生活環境。」 【本會意見】 擬同意。
(二) 第三章	
1、臺南市企業的國際化活動問卷調查分析部分，P140~P144 問卷內容建議移置附錄；P146~P158 問卷結果分析內容多屬調查結果敘述，建議進一步綜整分析，另請補充本次抽樣調查的信賴區間及誤差。並請就問卷調查結果，針對企業期望政府協助部分，提出相對應的建議。	問卷調查分析已將樣本區分為（1）科技部管轄的產業園區、經濟部管轄的產業園區、臺南市政府管轄的產業園區、其他，進行比較；（2）針對回收問卷數量最多的前 5 大產業，「批發業-耐久財」、「除機器與運輸設備外的裝配金屬製品」、「橡膠與各類塑膠產品」、「電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外」、「工商機器與電腦設備」、「營運總部企業」進行比較，但結果顯示臺南市的廠商在參與國際化之方式、鏈結海外之國家/地區、國際化動機等 8 項問題，均差異不大。第 166 頁新增表 3-2-14 問卷調查結果彙整。 本研究問卷調查對象為企業，更容易受產業、員工人數等限制因素而影響回收的樣

	本數量；此外，本研究問卷調查設計初衷是希望比較分屬不同單位管轄之產業園區廠商，以及不同產業領域廠商的國際化方式差異，於是在調查初始，即針對不同工業區廠商進行優先調查。故本調查成功回覆之廠商已非屬隨機抽樣，難以呈現抽樣調查的信賴區間及誤差。 調查結果顯示廠商對國際化服務的「整體滿意度」偏「正向態度」比率達 87.9%，而希望政府加強提供的國際化方式，如參與考察與展覽、協助輸出產品或服務、增加海外參展補助等，已分別於第 181 頁「第四章第二節運用城市交流促進鏈結國際」、第 200 頁「第四章第三節推動中小企業國際化」、第 262 頁「三、增加海外參展補助」，提出相對應之標竿案例與建議； 已將本研究問卷內容移至第 323 頁「附件 10」。 【本會前次意見】 調查非屬隨機抽樣部分，請補充於第 148 頁調查樣本說明。 【第二次回覆】 第 148 頁第四段新增說明「本研究問卷調查對象為企業，更容易受產業、員工人數等限制因素而影響回收的樣本數量；此外，本研究問卷調查設計初衷是希望比較分屬不同單位管轄之產業園區廠商，以及不同產業領域廠商的國際化方式差異，於是在調查初始，即針對不同工業區廠商進行優先調查。故本調查成功回覆之廠商已非屬隨機抽樣，難以呈現抽樣調查的信賴區間及誤差。」 【本會意見】 擬同意。
2、P147 表 3-2-4 與 P148 表 3-2-5 中，參展是國際化的方式或是手段。企業國際化的模式有出口、銷售服務設點、直接投資、購併、商標授權、技術授權，參展為出口的手段之一，宜分析政府在這些企業國際化模式的手段中，找出可幫助業者的施力點，並提出建議。	本研究問卷調查顯示，臺南市企業最常運用的國際化方式即為參與考察展覽、輸出產品或服務，其餘國際化方式的比例極低。因此本研究於第 181 頁第四章第二節、第 200 頁第三節分別以城市交流、中小企業國際化為標竿案例；第 253 頁「貳、增進走出去的國際鏈結建議」的內容也以

	展覽、拓銷為主軸，提出政府可施力之處，協助業者國際化。 【本會意見】 擬同意。
3、P.156~158 中，新冠肺炎疫情若是影響企業國際化的短期因素，而企業國際化是企業的長期考量，則短期衝擊是否影響長期決策。	本研究於 6 月舉行期中報告並供審查委員檢視問卷內容，當時全球新冠肺炎疫情仍處於高峰，且無疫苗進入人體實驗，難以判斷新冠肺炎疫情為長期或短期之議題。本研究於 8 月至 9 月進行問卷調查，廠商針對各種國際化方式，回答「不變」的比例最高，回答「難以判斷」的比例亦不低，顯示廠商的觀望態度，補充於第 162 頁。 【本會意見】 擬同意。
4、是否要有一套企業國際化路徑的 SOP，從企業國際化可行性的診斷、建議、執行到完成的環節中，請補充那些是政府可以使力的。	於第 263 頁「四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化」建議，以經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、新北市政府「全球跨境電子商務擴展計畫」為例，說明臺南市政府可使力輔導中小企業國際化的環節； 第 266 頁新增「表 5-2-4 輔導中小企業國際化可參考的標準作業程序」作為政府輔導企業國際化的標準作業程序參考。 【本會意見】 擬同意。
5、臺南市的產業結構，中小企業仍是主要的構成，請以專節討論臺南市中小企業在國際鏈結與國際產業聚落或串連國際產業生態系相關議題。在走出去部分，報告提及臺南市目前主要聚焦在文化創意與觀光產業，是否可進一步擴大臺南市其他中小企業，亦請補充說明。	第 200 頁「第四章第三節推動中小企業國際化」已以經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、新北市政府「全球跨境電子商務擴展計畫」作為標竿案例，研析兩者之特色與實際推動中小企業國際化之作法，供臺南市政府參考； 第 123 頁「陸、城市交流」經由完整盤點臺南市政府政策後指出，臺南市對日本交流主要著重文化創意與觀光產業，較缺乏製造業國際鏈結案例； 第 113 頁至第 117 頁說明臺南市政府目前已透過「臺南市全球經貿合作拓展計

	畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」、「時尚產業國際推廣計畫」、舉辦「新興產業暨優勢產業採購洽談會」，進一步引導在地美妝、流行時尚、汽機車零配件及生技等產業，進行國際化。 【本會意見】 擬同意。
6、本章小結部分，提出 4 點主要發現，其中 P161 第 4 點運用問卷調查掌握臺南市企業的國際化活動模式及未來規劃……之論述為研究方法說明，非主要發現，建議修正。	於第 166 頁第 4 點新增「表 3-2-14 本研究問卷調查結果彙整」，呈現本研究問卷調查結果。 【本會意見】 擬同意。
(三) 第四章	
1、請於本章節前補充該章之緣由、研析重點，並於各節之末綜整歸納該節重點。	於第 169 頁表 4-0-1、第 170 頁表 4-0-2 補充第四章之緣由與研析重點。 於第 181 頁、第 200 頁、第 222 頁、第 233 頁新增各節之小結。 【本會意見】 擬同意。
2、請於章前補充說明本章篩選產業聚落、城市交流、中小企業及外籍移工鏈結國際等案例，作為臺南促進產業升級轉型參考的緣由，以及是否對應其政策缺口。第二節「運用城市交流促進鏈結國際」及第三節「推動中小企業國際化」部分，請就臺南面臨的問題、政策缺口或利基對應找出問題改善或轉型的方向等補充研究團隊觀點，而非僅侷限於資料整理。	於第 169 頁表 4-0-1、第 170 頁表 4-0-2 補充第四章之緣由與研析重點。 第 181 頁第二節「運用城市交流促進鏈結國際」即針對「臺南市的姊妹市、友誼市偏向以觀光、農業、文創為主的城市交流，建議可運用特定產業主題或題材帶動產業輸出」的政策缺口，建議其可效法臺北市政府以「智慧城市」為題材，運用常態、特定主題的「智慧城市論壇暨展覽」，作為鏈結國際、推動城市交流，以及宣傳，展現治理成果的平臺。 第 200 頁第三節「推動中小企業國際化」亦針對「臺南市政府以舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外市場，建議運用團體戰、培養跨國生態系、提供更完整輔導措施的思維，推動企業國際化」的政策缺口，以中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、新北市政府「全球跨境電子商務擴展計畫」為標竿案例，建議臺南市可介接中小企業處輔導資源或仿效新北市以更完整的輔導方案推動轄區內的中小企業國際化。 【本會意見】

3、第五節「本章小結」主要發現部分，第2點說明臺北市運用智慧城市輸出智慧城市產業，第3點說明經濟部中小企業處的「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」及新北市政府「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」，請補充該案例與臺南市的聯結或可供其借鏡之處。	擬同意。 於第169、170頁以表4-0-1、表4-0-2說明第四章之緣由與研析重點；於第234頁「第五節 本章小節」亦已再次敘述標竿案例與臺南市的聯結或可供其借鏡之處。 【本會前次意見】 請再強化本項審查意見之研析內容。 【第二次回覆】 第235頁第五段、第236頁第二段已新增說明案例與臺南市的聯結。 【本會意見】 擬同意。
4、臺南市轄區產業類型多樣，不同政策工具對於不同產業類型也不同，可聚焦特定產業聚落，如轄區工業區之產業如何仿造科學園區模式，提升工業區廠商鏈結國際之資源，或許可由進一步產生牽引效益，帶動其他中小企業升級轉型。	第170頁「第四章 第一節 運用產業聚落鏈結國際」的內容即是提供臺南市政府管轄之產業園區，學習南部科學園區（1）融合「國際招商」與「促進企業國際化」，在產業聚落構築與升級、創新創業場域與服務、人才培育等園區發展策略，均納入國際鏈結的活動或元素；（2）赴海外招商、帶領業者參與海外專業展覽、邀集海外旗艦型業者參與「商機論壇及技術講座」、舉辦「人才媒合會」、設立「全球教育訓練中心」與「體驗診線示範中心」與海外醫學院合作交流等作法，協助園區內企業鏈結國際。 第259頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺，則為順勢利用中央政府資源協助廠商鏈結國際之建議。 【本會意見】 擬同意。
(四) 第五章	
1、<u>結論宜精簡，不宜做太詳細的分析，請綜整本研究研析過程具意涵之重要發現或提出研究團隊的觀點或見解，並以小標分點呈現，以利閱讀，而非再次介紹研究方法或羅列盤點項目。</u>	已將「引進來」與「走出去」的國際鏈結建議，分別再區分為短中期建議、長期建議，並精簡陳述內容。 【本會前次意見】 請再強化本項審查意見之研析內容。 【第二次回覆】 已重新改寫建議之論述結構，並於每項建議下新增小標分點呈現。 【本會意見】

	請再強化本項審查意見(結論部分)之研析內容。 【第三次回覆】 已精簡結論內容，並以小標分點呈現。
2、目前結論與建議撰寫的內容方向仍略顯籠統，未見鏈結中央與地方間的合作，亦未見提出「核心的建議」，各項建議內容前後之間並無呼應，建議針對發現的問題提出解決建議，各項問題、瓶頸及建議應相對應，強化各章之連結，並就鏈結中央與地方間的合作提出明確、具體的內容。	本研究所提出之建議類型分為(1)「短中期建議」聚焦在既有的推動措施或計畫架構內的延伸與強化；(2)「長期建議」主要涉及整體系統性的規劃與跨政府部門合作。惟出發點均著眼於地方政府資源有限，應「順勢對接中央政府政策」以促進引進來與走出去國際鏈結，也因此提出，諸如針對獲得中央政府「營運總部認定」、「A+企業創新研發淬鍊計畫」的本土或外商企業加碼補助；鼓勵臺南市政府管轄的產業聚落參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示等建議，均為強化中央與地方間合作的內容。 【本會前次意見】 <u>請就各政策建議對應重要發現列表補充說明。</u> 【第二次回覆】 第 246 頁新增「表 5-2-1 增進「引進來」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表」； 第 255 頁新增「表 5-2-3 增進「走出去」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表」。 【本會意見】 1、表 5-2-1 及表 5-2-2 內容之格式、段落及標點符號請重新檢視並修正。 2、表 5-2-1 建議項目二中加碼補助入選的外商企業與建議內容加碼補助入選的在地廠商不一致，請確認。 【第三次回覆】 已修正表 5-2-1 及表 5-2-2 (已移至第 330 頁附表 5) 內容之格式、段落及標點符號。已修正表 5-2-1 建議項目二之內容。
3、P.252「產業鏈招商」的具體建議為何？	第 251 頁「運用產業鏈招商的思維，推動

「全產業鏈 VS 部分產業鏈」的招商策略與建構國際產業生態系鏈結之建議為何？P.253 提出「建鏈、補鏈、強鏈」的作法，缺乏具體的說明，建議補充。P256「短中期建議：臺南市政府推動城市交流的整體規劃建議」，請聚焦並明確。	各類招商活動」建議，強調地方政府的招商「思維」，應盡量通盤考量在地產業鏈的發展狀況，除無中生有的「建鏈」之外，「補鏈」聚焦既有產業鏈的缺失、薄弱處，進行補充式招商，以建構更完整的產業聚落；「強鏈」則希望引入高附加價值的研發設計、品牌行銷、金融、物流、資訊等配套服務企業； 「建鏈、補鏈、強鏈」的具體說明已於第 252 頁第五段，並搭配第 253 頁表 5-2-2 論述之； 重新改寫第 252 頁「2.優先招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區」，說明台積電帶動相關上下游供應鏈廠商進駐南部科學園區。因此建議未來臺南市政府在其管轄的產業園區招商，應摒除傳統碎片、零散式的招商，轉而由產業鏈招商布局，從產業供應鏈著手進行招商，特別是若能吸引如台積電之類的「定錨企業」進駐，更可達成由招「企業」轉為招「產業」。 【本會前次意見】 「全產業鏈 VS 部分產業鏈」的招商策略與建構國際產業生態系鏈結之建議部分，請再強化研析內容。 【第二次回覆】 第 253 頁新增「表 5-2-2 建鏈、補鏈、強鏈之目的與作法」進一步說明建鏈、補鏈、強鏈的概念與作法； 第 252 頁新增「1.以「建鏈、補鏈、強鏈」落實「產業鏈招商」思維」、「2.優先招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區」，論述南部科學園區半導體產業鏈目前的「部分產業鏈招商」作法，未來可搭配建鏈、補鏈、強鏈的概念，論述臺南市政府未來可聚焦招攬半導體封裝與設計廠商進駐，以達成「全產業鏈招商」。 【本會意見】 第 253 頁表 5-2-2 調整至附件 11。 【第三次回覆】 已將表 5-2-2 移至第 330 頁附表 5。

4、市政府在引進外資方面扮演極重要的角色，宜建議市政府多提供有用的行政服務及產業資訊，以增加臺南市的曝光度。	第 22 頁至 45 頁已詳細盤點臺南市政府的目前的招商引資措施，涵蓋強化投資管理業務、建立跨局處投資會報、成立投資促進諮詢會、老舊工業區基盤設施改善等，並與其他五都進行比較。本研究發現臺南市政府在招商相關的行政服務提供上，並無明顯遜色之處； 第 247 頁提出「強化臺南市招商網內容」之建議，並於第 247 頁第三段指出「除網站形式外，也可考慮使用通訊軟體帳號（例如 LINE 官方帳號），提供廠商了解臺南市政府即時的資源與補助」。以上建議均能多提供有用的行政服務及產業資訊，以增加臺南市的曝光度。 【本會意見】 擬同意。
5、結論與建議所提內容明顯偏向於「蒐集彙整其他都市的作法提供給臺南市府參考」，臺北、新北、高雄等市的作法多有其背景，請補充說明其作為臺南市參考引用之優先順序及緣由。另對於臺南市基於其獨特的條件（如深厚的文化元素與底韻）、弱點（如多屬既有傳統產業聚落）、機會（如台積電 5/3 奈米製程設廠帶動科技產業聚落是匯聚的機會..等等），則缺乏具體、明確的建議，建議強化論述。	第 245 頁第三段至第 246 頁第二段為說明「壹、增進「引進來」的國際鏈結建議」作為臺南市參考引用的緣由； 第 253 頁第五段至第 255 頁第三段為說明「貳、增進「走出去」的國際鏈結建議」作為臺南市參考引用的緣由； 第 259 頁第四段針對臺南市基於其獨特的條件（如深厚的文化元素與底韻）；第 250 頁「四、優先鎖定吸引定錨企業進駐臺南市政府管轄的產業園區」針對機會（台積電 5/3 奈米製程設廠帶動科技產業聚落衍生之機會）； 第 200 頁「第四章 第三節 推動中小企業國際化」、第 259 頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業聚落參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺、第 262 頁「三、增加海外參展補助」、第 263 頁「四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化」、第 267 頁「五、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示」則是針對弱點（如多屬中小企業或既有傳統產業聚落）提出之明確建議。 【本會意見】

	擬同意。
6、所使用的名詞應有明確的定義，例如「國際鏈結」vs「海外拓銷」、「跨國產業生態系」、「國際產業聚落」等。以 inside-out 和 outside-in 作為界定是好的方式，但解析有些雜亂；定義不夠明確，各項建議容易顯得不夠具體、周延，應該是造成結論與建議撰寫內容顯得雜論的主要原因之一，如結論與建議中對「透過國際化鏈結帶動臺南產業升級」的建議顯得薄弱，請補充相關論述。	第 13 頁新增「圖 1-2-2 本研究歸納之常見政府國際鏈結政策工具」，以便說明說明本研究所謂「引進來」(outside-in)、「走出去」(inside-out)涉及的政策工具種類；第 14 頁至第 19 頁依序說明國際市場開發、推動跨國產業合作、運用數位科技協助中小企業進入國際市場、新創企業國際鏈結及媒合等「走出去」國際鏈結政策工具的定義與介紹；已精簡與重述第 245 頁「第五章第二節建議」的內容。 【本會意見】 擬同意。
7、依本計畫名稱與重點訴求之一「以聚落帶動產業發展」，與「鏈結國際產業生態系統」十分吻合。報告中提到「基石者」，惟未見系統性的論述，亦未串連形成具體的建議項目，請補充說明。	第 199 頁以附註 20 說明「基石者」等生態系統常見的參與者； 第 263 頁修正建議為「四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化」 第 264 頁最後一段新增敘述：「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」，動員法人機構、產業公協會，搭配顧問輔導能量，選擇具有發展跨域生態體系潛力的國內外「基石者」作為整合推動中小企業國際化起點，以基石者協助其他參與的中小企業聯合關聯產業夥伴、國內外資源，對準國際市場需求，透過「串資源、補斷鏈」的方式，帶領中小企業與國際特定領域的學研機構或產業聯盟接軌，並辦理國際商情分享會，邀請熟悉目標市場的講師說明國際貿易、跨境電商、落地經銷、當地設廠，跨國銷售通路等經驗與實例分享。 【本會前次意見】 1. 擬同意。 2. 附註 20 說明內容，請調整至同一頁。 【第二次回覆】 第 203 頁第二段新增原附註 20 之內容，並刪除原附註 20。 【本會意見】 擬同意。
8、 <u>參考措施之規範、作法、效益及建議</u>	已將工業局「營運總部認定」的相關認定

內容案例說明等，請調整至前面章節敘述(例如 P237~239 營運總部的認定及優惠措施；P241~245 的引導外商設立研發中心前、後之效益對比及應用材料公司產業夥伴合作說明；P249~251 艾司摩爾公司在全球的併購及與臺灣供應鏈合作案例；P260~264、臺歐盟產業對話交流及歐洲產業聚落合作平臺介紹；P267~268 五都補助廠商海外參展比較；P271 新創採購政府出題內容等)，本節應聚焦於改善對策。	門檻、優惠措施等移至第 49 頁表 2-1-13；已將獲得經濟部技術處「A+企業創新研發淬鍊計畫」的外商企業，經由引入海外母公司先進技術、通過本土化製造、共同研發等過程，引導臺南當地廠商升級轉型的案例移至第 51 頁；已將艾司摩爾公司案例移至第 78 頁，說明臺南市吸引「定錨企業」進駐的群聚帶動效果；已精簡第 259 頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺之內容；由於「三、增加海外參展補助」、「五、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示」皆為第二、三、四章完全未提及之內容，為保留論述完整性，仍維持原內容。 【本會前次意見】 1. <u>擬同意。</u> 2. <u>第 255 頁表 5-2-1、第 259 頁表 5-2-2、第 262 頁表 5-2-4 及第 264 頁表 5-2-6，請調整至附錄。</u> 【第二次回覆】 第 341 頁新增「附件 12 附表」新增附表 1、附表 2、附表 3、附表 4，取代原表 5-2-1、表 5-2-2、表 5-2-4、表 5-2-6。 【本會意見】 1、附件 12 附表，請調整至附件 11(原附件 11 順移至附件 12)。 2、第 266 頁表 5-2-4 調整至附件 11。 3、第 341 頁附表 2 移至次頁，附表 3 順移勿跨頁。 【第三次回覆】 已將原「附件 12 附表」，調整至第 327 頁「附件 11 附表」。 已將表 5-2-4 移至第 330 頁附表 6。 已重新完成所有附表之排版，無跨頁。
9、臺南規模的半導體、光電產業聚落吸引外商進駐，較缺乏生技、數位科技、流行時尚、會展等七大策略性產業投資案例，可能是產業聚落的特性造成，宜避免「別人有，我們也要有」的迷失，有些是	感謝委員建議，已刪除或修正七大策略性產業相關論述。 【本會意見】 擬同意。

地方與地方區隔特性，下結論時要加以考慮。不要像文創一樣，到處都是一樣的東西，互相競爭。	
(五) 其他	
1、附件座談會及訪談紀錄，請補充主持人或中經院參與人員。	已補充中經院主持人、訪談人。 【本會意見】 擬同意。
2、建議未來專家會議除法人、政府單位及協會等專家外，應邀請廠商代表，提高專家學者的多元性。	感謝委員建議，未來將增加邀請廠商代表參加專家會議，以提高多元性。 【本會意見】 擬同意。
(六) 報告撰寫格式、資料更新及誤植部分，請全文檢視並修正。	
1、P.1 第 1 次出現新型冠狀病毒肺炎 (COVID-19)，請標示英文簡稱。	第 1 頁已更正。 【本會意見】 擬同意。
2、部分論述過於瑣碎，建議精簡或置於附錄，如 P.8~P.10，多國籍企業進入模式的樣態；P.25，投資管理大部分是國內投資，不是吸引外資，建議省略。	已刪除第 9 頁第二、三段；第 10 頁第一至四段；第 13 頁第四段至第 15 頁第一段、第 15 頁第四段之內容。 第 22 頁「壹、臺南市政府國際招商政策盤點」屬於本研究「引進來」招商政策中，強化臺南市投資環境的一環。臺南市政府的招商文宣、業務報告也強調相關投資服務、管理措施對臺南市整體「投資環境」之優化有所助益，進而有助於增進對外商的投資吸引力。 【本會意見】 擬同意。
3、P.35 表 2-1-6 與表 2-1-7 建議整合。	第 32 頁整合為「表 2-1-4 臺南市地方產業創新研發計畫申請類別」。 【本會意見】 擬同意。
4、P.45~48 表 2-1-11 桃園市、新北市、臺北市招商政策工具比較第 1 欄格式與其他表不一致。	第 42 頁更新表 2-1-8 桃園市、新北市、臺北市招商政策工具比較。 【本會意見】 擬同意。
5、P.56 表 2-1-17，請補充資料的年份。	已新增說明資料為民國 108 年數據(因部分資料調整，表 2-1-17 已改為表 2-1-15)。 【本會意見】 擬同意。
6、P.63 第 2 段投資臺灣三大方案成果、P.64 表 2-2-2 通過「歡迎臺商回臺投資行動方	第 67 頁最後一段至第 68 頁第一段更新「歡迎臺商回臺投資行動方案」回流臺南

案」審核回流臺南市之案例，建議更至最新數據，相關研析內容同步調整。	市的數據； 第 69 頁第二段更新「投資臺灣三大方案」數據及臺商回臺投資最新數據及研析內容； 第 70 頁「表 2-2-2 通過「歡迎臺商回臺投資行動方案」審核回流臺南市之案例」新增回流臺南市案例共 2 案。 【本會意見】 擬同意。
7、P.148 表 3-2-5 與 P154 表 3-2-10，最左邊的欄位應項目相同且順序一致。	第 153 頁表 3-2-5 受訪企業參與國際化的方式—依產業領域分類、第 158 頁表 3-2-10 受訪企業希望政府能加強提供的國際化方式—依產業分類，兩者詢問之問題不同，因此最左側欄位項目不同。 【本會意見】 擬同意。
8、P.153~154 中，是輔助提高？還是補助提高？另外圖 3-2-7 及表 3-2-10，輔助提高或補助提高之前要加入「海外參展」字眼。	第 154 頁「輔助」已修正為「補助」； 第 158 頁「圖 3-2-7 受訪廠商希望政府未來能加強提供的國際化方式」、第 158 頁「表 3-2-10 受訪企業希望政府能加強提供的國際化方式—依產業分類」已統一更正為「海外參展補助提高」。 【本會意見】 擬同意。
9、P.205 第 1 行，意願加入「本計畫」的優質中小企業。	第 212 頁第一行修正為：意願加入「臺灣越南食品好禮生態系計畫」的優質中小企業。 【本會意見】 擬同意。
10、P.266 表 5-2-10 及 5-2-11「六都補助廠商海外參展比較」，配合內文說明應為五都。	第 328 頁更正為附表 2 五都補助廠商海外參展比較。 【本會意見】 擬同意。
11、用詞前後應一致，如臺南市「轄下」VS 臺南市「管轄」等。	已全文檢視並統一修正為「臺南市政府管轄」。 【本會意見】 擬同意。
12、請補充參考文獻並依照正式論文格式增列；另內文中多處有引用部分，亦請補列。	第 267 頁新增「參考文獻」，並補列內文中引用部分。 【本會意見】 擬同意。
13、誤植部分，請全文檢視並修正。	已全文檢視並修正：

• 第 243 頁倒數第 6 行，帶動臺北智慧城市產業的發展。「；」 • 第 245 頁倒數第 4 行，均有可再提「昇」的空間「，」 • 第 248 頁倒數第 9 行，以往「在」外商在臺灣的經營方式.....	第 242 頁第 2 段第 4 行。 第 243 頁第 2 段第 7 行。 第 246 頁第 1 段第 5 行。
14、內文標題的編碼原則不一致，如第 252 頁第 2、3、4 段之編碼，請全文檢視並修正。	第 249 頁已全文檢視並修正。

附件13 期末報告審查意見回覆

評審意見	中經究院回覆及本會意見
(一) 第二章	
1、有一些政策工具是否對產業鏈結國際化有關係，例如中小企業服務團、臺南市地方型 SBIR 計畫及贏地育成創業基地等，請補充說明這些與國際鏈結關鍵要素引進來與走出去的關聯性。	臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及營地育成基地等，屬於本研究「引進來」招商政策中，強化臺南市投資環境的一環。此外，觀察臺南市政府的招商文宣，均有針對臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等進行介紹與彰顯歷年施政成果。顯見相關政策對吸引投資有其正向、積極之意義。 【本會第 1 次意見】 相關回應說明請補充於報告，並請再強化本項審查意見之研析內容。 【第 2 次回覆】 第 21 頁第二段新增「其中值得注意的是本研究所盤點之產業輔導措施，如臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等，為臺南市政府強化本地投資環境的一環，並希望藉此吸引臺商、外商進駐，故屬於本研究「引進來」國際鏈結的範疇。此外，觀察臺南市政府的招商文宣，均有針對臺南中小企業服務團、地方型 SBIR 及贏地育成基地等進行介紹與試圖彰顯相關輔導措施的成果，顯見對吸引投資正向、積極之意義。」 【本會意見】 擬同意。
2、臺南市政府轄區內的工業區管理單位鮮少推動跨國合作部分，可能需仰賴中央政府與地方政府的共同努力，請提出具體建議及做法。	第 170 頁「第四章第一節 運用產業聚落鏈結國際」以南部科學園區為標竿案例，分析其在產業聚落構築、創新創業場域與服務兩方面，藉由舉辦專業論壇、帶領廠商參加專業展覽、舉辦媒合會、設立教育訓練中心與海外醫學院交流、設立海外產品推廣及營運中心、人才招募、推動新創企業國際化等方式，鏈結國際。 第 256 頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺」，可透過其產業聚落地圖、夥伴搜尋、產業聚落媒合活動、發行電子報與傳播會員消息、國際合作等，

	促成臺南市政府管轄之產業園區，快速進行國際鏈結。 【本會意見】 擬同意。
3、報告提及目前六都僅臺南市無(或較少)提供有關營運總部的補助，是否影響臺南市產業無法引進國際資源之關鍵要素，建議補充營運總部對於引進國際資源之關鍵性與必要性，<u>並提出市政府未來政策方向之建議</u>。	於第 46 頁起重新論述工業局「營運總部認定」的門檻、優惠措施，以及營運總部可扮演鏈結企業海內外研發、生產、銷售決策，並將高附加價值生產、研發設計及後勤管理支援等功能留在國內，以促進產業升級。 【本會第 1 次意見】 請再強化本項審查意見之研析內容。 【第 2 次回覆】 第 247 頁建議「一、輔導在地企業取得工業局「營運總部認定」，或對已獲得認定的在地企業加碼補助」，已提及「建議臺南市可強化輔導在地企業申請營運總部認定的力道或進行營運總部招商，在既有的招商一站式服務外，可特別針對在臺南市設立營運總部提供額外補助、人才媒合聘僱、土地取得、研發補助、融資補助等支援措施，並整備城市經商與生活環境。」 【本會意見】 擬同意。
(二) 第三章	
1、臺南市企業的國際化活動問卷調查分析部分，P140~P144 問卷內容建議移置附錄；P146~P158 問卷結果分析內容多屬調查結果敘述，建議進一步綜整分析，另請補充本次抽樣調查的信賴區間及誤差。並請就問卷調查結果，針對企業期望政府協助部分，提出相對應的建議。	問卷調查分析已將樣本區分為（1）科技部管轄的產業園區、經濟部管轄的產業園區、臺南市政府管轄的產業園區、其他，進行比較；（2）針對回收問卷數量最多的前 5 大產業，「批發業-耐久財」、「除機器與運輸設備外的裝配金屬製品」、「橡膠與各類塑膠產品」、「電子與其它電力設備及組件，電腦設備除外」、「工商機器與電腦設備」、「營運總部企業」進行比較，但結果顯示臺南市的廠商在參與國際化之方式、鏈結海外之國家/地區、國際化動機等 8 項問題，均差異不大。第 166 頁新增表 3-2-14 問卷調查結果彙整。 本研究問卷調查對象為企業，更容易受產業、員工人數等限制因素而影響回收的樣本數量；此外，本研究問卷調查設計初衷是希望比較分屬不同單位管轄之產業園

	區廠商，以及不同產業領域廠商的國際化方式差異，於是在調查初始，即針對不同工業區廠商進行優先調查。故本調查成功回覆之廠商已非屬隨機抽樣，難以呈現抽樣調查的信賴區間及誤差。 調查結果顯示廠商對國際化服務的「整體滿意度」偏「正向態度」比率達 87.9%，而希望政府加強提供的國際化方式，如參與考察與展覽、協助輸出產品或服務、增加海外參展補助等，已分別於第 181 頁「第四章第二節運用城市交流促進鏈結國際」、第 200 頁「第四章第三節推動中小企業國際化」、第 259 頁「三、增加海外參展補助」，提出相對應之標竿案例與建議； 已將本研究問卷內容移至第 321 頁「附件 10」。 【本會第 1 次意見】 調查非屬隨機抽樣部分，請補充於第 148 頁調查樣本說明。 【第 2 次回覆】 第 148 頁第四段新增說明「本研究問卷調查對象為企業，更容易受產業、員工人數等限制因素而影響回收的樣本數量；此外，本研究問卷調查設計初衷是希望比較分屬不同單位管轄之產業園區廠商，以及不同產業領域廠商的國際化方式差異，於是在調查初始，即針對不同工業區廠商進行優先調查。故本調查成功回覆之廠商已非屬隨機抽樣，難以呈現抽樣調查的信賴區間及誤差。」 【本會意見】 擬同意。
2、P147 表 3-2-4 與 P148 表 3-2-5 中，參展是國際化的方式或是手段。企業國際化的模式有出口、銷售服務設點、直接投資、購併、商標授權、技術授權，參展為出口的手段之一，宜分析政府在這些企業國際化模式的手段中，找出可幫助業者的施力點，並提出建議。	本研究問卷調查顯示，臺南市企業最常運用的國際化方式即為參與考察展覽、輸出產品或服務，其餘國際化方式的比例極低。因此本研究於第 181 頁第四章第二節、第 200 頁第三節分別以城市交流、中小企業國際化為標竿案例；第 253 頁「貳、增進走出去的國際鏈結建議」的內容也以展覽、拓銷為主軸，提出政府可施力之處，協助業者國際化。

	【本會意見】 擬同意。
3、P.156~158 中，新冠肺炎疫情若是影響企業國際化的短期因素，而企業國際化是企業的長期考量，則短期衝擊是否影響長期決策。	本研究於 6 月舉行期中報告並供審查委員檢視問卷內容，當時全球新冠肺炎疫情仍處於高峰，且無疫苗進入人體實驗，難以判斷新冠肺炎疫情為長期或短期之議題。本研究於 8 月至 9 月進行問卷調查，廠商針對各種國際化方式，回答「不變」的比例最高，回答「難以判斷」的比例亦不低，顯示廠商的觀望態度，補充於第 162 頁。 【本會意見】 擬同意。
4、是否要有一套企業國際化路徑的 SOP，從企業國際化可行性的診斷、建議、執行到完成的環節中，請補充那些是政府可以使力的。	於第 260 頁「四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化」建議，以經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、新北市政府「全球跨境電子商務擴展計畫」為例，說明臺南市政府可使力輔導中小企業國際化的環節； 第 266 頁新增「表 5-2-4 輔導中小企業國際化可參考的標準作業程序」作為政府輔導企業國際化的標準作業程序參考。 【本會意見】 擬同意。
5、臺南市的產業結構，中小企業仍是主要的構成，請以專節討論臺南市中小企業在國際鏈結與國際產業聚落或串連國際產業生態系相關議題。在走出去部分，報告提及臺南市目前主要聚焦在文化創意與觀光產業，是否可進一步擴大臺南市其他中小企業，亦請補充說明。	第 200 頁「第四章第三節推動中小企業國際化」已以經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、新北市政府「全球跨境電子商務擴展計畫」作為標竿案例，研析兩者之特色與實際推動中小企業國際化之作法，供臺南市政府參考； 第 123 頁「陸、城市交流」經由完整盤點臺南市政府政策後指出，臺南市對日本交流主要著重文化創意與觀光產業，較缺乏製造業國際鏈結案例； 第 113 頁至第 117 頁說明臺南市政府目前已透過「臺南市全球經貿合作拓展計畫」、「臺南市產業群聚推動計畫」、「時尚產業國際推廣計畫」、舉辦「新興產業暨

	優勢產業採購洽談會」，進一步引導在地美妝、流行時尚、汽機車零配件及生技等產業，進行國際化。 【本會意見】 擬同意。
6、本章小結部分，提出 4 點主要發現，其中 P161 第 4 點運用問卷調查掌握臺南市企業的國際化活動模式及未來規劃……之論述為研究方法說明，非主要發現，建議修正。	於第 166 頁第 4 點新增「表 3-2-14 本研究問卷調查結果彙整」，呈現本研究問卷調查結果。 【本會意見】 擬同意。
(三) 第四章	
1、請於本章節前補充該章之緣由、研析重點，並於各節之末綜整歸納該節重點。	於第 169 頁表 4-0-1、第 170 頁表 4-0-2 補充第四章之緣由與研析重點。 於第 181 頁、第 200 頁、第 222 頁、第 233 頁新增各節之小結。 【本會意見】 擬同意。
2、請於章前補充說明本章節選產業聚落、城市交流、中小企業及外籍移工鏈結國際等案例，作為臺南促進產業升級轉型參考的緣由，以及是否對應其政策缺口。第二節「運用城市交流促進鏈結國際」及第三節「推動中小企業國際化」部分，請就臺南面臨的問題、政策缺口或利基對應找出問題改善或轉型的方向等補充研究團隊觀點，而非僅侷限於資料整理。	於第 169 頁表 4-0-1、第 170 頁表 4-0-2 補充第四章之緣由與研析重點。 第 181 頁第二節「運用城市交流促進鏈結國際」即針對「臺南市的姊妹市、友誼市偏向以觀光、農業、文創為主的城市交流，建議可運用特定產業主題或題材帶動產業輸出」的政策缺口，建議其可效法臺北市政府以「智慧城市」為題材，運用常態、特定主題的「智慧城市論壇暨展覽」，作為鏈結國際、推動城市交流，以及宣傳，展現治理成果的平臺。 第 200 頁第三節「推動中小企業國際化」亦針對「臺南市政府以舉辦展覽、拓銷團協助中小企業拓展海外市場，建議運用團體戰、培養跨國生態系、提供更完整輔導措施的思維，推動企業國際化」的政策缺口，以中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、新北市政府「全球跨境電子商務擴展計畫」為標竿案例，建議臺南市可介接中小企業處輔導資源或仿效新北市以更完整的輔導方案推動轄區內的中小企業國際化。 【本會意見】 擬同意。
3、第五節「本章小結」主要發現部分，	於第 169、170 頁以表 4-0-1、表 4-0-2 說

第2點說明臺北市運用智慧城市輸出智慧城市產業，第3點說明經濟部中小企業處的「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」及新北市政府「新北市全球跨境電子商務擴展計畫」，請補充該案例與臺南市的聯結或可供其借鏡之處。	明第四章之緣由與研析重點；於第234頁「第五節 本章小節」亦已再次敘述標竿案例與臺南市的聯結或可供其借鏡之處。 【本會第1次意見】 請再強化本項審查意見之研析內容。 【第2次回覆】 第235頁第五段、第236頁第二段已新增說明案例與臺南市的聯結。 【本會意見】 擬同意。
4、臺南市轄區產業類型多樣，不同政策工具對於不同產業類型也不同，可聚焦特定產業聚落，如轄區工業區之產業如何仿造科學園區模式，提升工業區廠商鏈結國際之資源，或許可由進一步產生牽引效益，帶動其他中小企業升級轉型。	第170頁「第四章 第一節 運用產業聚落鏈結國際」的內容即是提供臺南市政府管轄之產業園區，學習南部科學園區（1）融合「國際招商」與「促進企業國際化」，在產業聚落構築與升級、創新創業場域與服務、人才培育等園區發展策略，均納入國際鏈結的活動或元素；（2）赴海外招商、帶領業者參與海外專業展覽、邀集海外旗艦型業者參與「商機論壇及技術講座」、舉辦「人才媒合會」、設立「全球教育訓練中心」與「體驗診線示範中心」與海外醫學院合作交流等作法，協助園區內企業鏈結國際。 第259頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺，則為順勢利用中央政府資源協助廠商鏈結國際之建議。 【本會意見】 擬同意。
(四) 第五章	
1、結論宜精簡，不宜做太詳細的分析，請綜整本研究研析過程具意涵之重要發現或提出研究團隊的觀點或見解，並以小標分點呈現，以利閱讀，而非再次介紹研究方法或羅列盤點項目。	已將「引進來」與「走出去」的國際鏈結建議，分別再區分為短中期建議、長期建議，並精簡陳述內容。 【本會第1次意見】 請再強化本項審查意見之研析內容。 【第2次回覆】 已重新改寫建議之論述結構，並於每項建議下新增小標分點呈現。 【本會第2次意見】 請再強化本項審查意見(結論部分)之研析內容。

	【第3次回覆】 第239~243頁已精簡結論內容，並以小標分點呈現。 【本會意見】 擬同意。
2、目前結論與建議撰寫的內容方向仍略顯籠統，未見鏈結中央與地方間的合作，亦未見提出「核心的建議」，各項建議內容前後之間並無呼應，建議針對發現的問題提出解決建議，各項問題、瓶頸及建議應相對應，強化各章之連結，並就鏈結中央與地方間的合作提出明確、具體的內容。	本研究所提出之建議類型分為(1)「短中期建議」聚焦在既有的推動措施或計畫架構內的延伸與強化；(2)「長期建議」主要涉及整體系統性的規劃與跨政府部門合作。惟出發點均著眼於地方政府資源有限，應「順勢對接中央政府政策」以促進引進來與走出去國際鏈結，也因此提出，諸如針對獲得中央政府「營運總部認定」、「A+企業創新研發淬鍊計畫」的本土或外商企業加碼補助；鼓勵臺南市政府管轄的產業聚落參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化增值計畫」、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示等建議，均為強化中央與地方間合作的內容。 【本會第1次意見】 請就各政策建議對應重要發現列表補充說明。 【第2次回覆】 第246頁新增「表5-2-1 增進「引進來」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表」； 第255頁新增「表5-2-3 增進「走出去」的國際鏈結建議與對應重要發現對照表」。 【本會第2次意見】 3、<u>表5-2-1及表5-2-3內容之格式、段落及標點符號請重新檢視並修正。</u> 4、<u>表5-2-1建議項目二中之加碼補助入選的外商企業與建議內容加碼補助入選的在地廠商不一致，請確認。</u> 【第3次回覆】 已修正表5-2-1內容之格式、段落及標點符號，及建議項目二之內容(第244頁)。 已修正原表5-2-3內容之格式、段落及標

	點符號(第 252 頁)，並改為表 5-2-2 (原表 5-2-2 移至附件 11，改為附表 5)。 【本會意見】 擬同意。
3、P.252「產業鏈招商」的具體建議為何？「全產業鏈 VS 部分產業鏈」的招商策略與建構國際產業生態系鏈結之建議為何？P.253 提出「建鏈、補鏈、強鏈」的作法，缺乏具體的說明，建議補充。P.256「短中期建議：臺南市政府推動城市交流的整體規劃建議」，請聚焦並明確。	第 251 頁「運用產業鏈招商的思維，推動各類招商活動」建議，強調地方政府的招商「思維」，應盡量通盤考量在地產業鏈的發展狀況，除無中生有的「建鏈」之外，「補鏈」聚焦既有產業鏈的缺失、薄弱處，進行補充式招商，以建構更完整的產業聚落；「強鏈」則希望引入高附加價值的研發設計、品牌行銷、金融、物流、資訊等配套服務企業； 「建鏈、補鏈、強鏈」的具體說明已於第 252 頁第五段，並搭配第 253 頁表 5-2-2 論述之； 重新改寫第 252 頁「2.優先招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區」，說明台積電帶動相關上下游供應鏈廠商進駐南部科學園區。因此建議未來臺南市政府在其管轄的產業園區招商，應摒除傳統碎片、零散式的招商，轉而由產業鏈招商布局，從產業供應鏈著手進行招商，特別是若能吸引如台積電之類的「定錨企業」進駐，更可達成由招「企業」轉為招「產業」。 【本會第 1 次意見】 「全產業鏈 VS 部分產業鏈」的招商策略與建構國際產業生態系鏈結之建議部分，請再強化研析內容。 【第 2 次回覆】 第 253 頁新增「表 5-2-2 建鏈、補鏈、強鏈之目的與作法」進一步說明建鏈、補鏈、強鏈的概念與作法； 第 252 頁新增「1.以「建鏈、補鏈、強鏈」落實「產業鏈招商」思維」、「2.優先招攬半導體封裝、設計業者進駐臺南市政府管轄的產業園區」，論述南部科學院區半導體產業鏈目前的「部分產業鏈招商」作法，未來可搭配建鏈、補鏈、強鏈的概念，論述臺南市政府未來可聚焦招攬半導體封裝與設計廠商進駐，以達成「全產業鏈

	招商」。 【本會第 2 次意見】 第 253 頁表 5-2-2 調整至附件 11。 【第 3 次回覆】 已將原「表 5-2-2 建鏈、補鏈、強鏈之目的與作法」移至附件 11 改為附表 5(第 330 頁)。 【本會意見】 擬同意。
4、市政府在引進外資方面扮演極重要的角色，宜建議市政府多提供有用的行政服務及產業資訊，以增加臺南市的曝光度。	第 22 頁至 45 頁已詳細盤點臺南市政府的目前的招商引資措施，涵蓋強化投資管理業務、建立跨局處投資會報、成立投資促進諮詢會、老舊工業區基盤設施改善等，並與其他五都進行比較。本研究發現臺南市政府在招商相關的行政服務提供上，並無明顯遜色之處； 第 249 頁提出「強化臺南市招商網內容」之建議，並於第 250 頁第三段指出「除網站形式外，也可考慮使用通訊軟體帳號（例如 LINE 官方帳號），提供廠商了解臺南市政府即時的資源與補助」。以上建議均能多提供有用的行政服務及產業資訊，以增加臺南市的曝光度。 【本會意見】 擬同意。
5、結論與建議所提內容明顯偏向於「蒐集彙整其他都市的作法提供給臺南市府參考」，臺北、新北、高雄等市的作法多有其背景，請補充說明其作為臺南市參考引用之優先順序及緣由。另對於臺南市基於其獨特的條件（如深厚的文化元素與底韻）、弱點（如多屬既有傳統產業聚落）、機會（如台積電 5/3 奈米製程設廠帶動科技產業聚落是匯聚的機會..等等），則缺乏具體、明確的建議，建議強化論述。	第 245 頁第三段至第 246 頁第二段為說明「壹、增進「引進來」的國際鏈結建議」作為臺南市參考引用的緣由； 第 253 頁第五段至第 255 頁第三段為說明「貳、增進「走出去」的國際鏈結建議」作為臺南市參考引用的緣由； 第 259 頁第四段針對臺南市基於其獨特的條件（如深厚的文化元素與底韻）；第 250 頁「四、優先鎖定吸引定錨企業進駐臺南市政府管轄的產業園區」針對機會（台積電 5/3 奈米製程設廠帶動科技產業聚落衍生之機會）； 第 200 頁「第四章 第三節 推動中小企業國際化」、第 259 頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業聚落參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺、第 262 頁「三、增加海外參展補助」、第 263 頁

	「四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化」、第 267 頁「五、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示」則是針對弱點（如多屬中小企業或既有傳統產業聚落）提出之明確建議。 【本會意見】 擬同意。
6、所使用的名詞應有明確的定義，例如「國際鏈結」vs「海外拓銷」、「跨國產業生態系」、「國際產業聚落」等。以 inside-out 和 outside-in 作為界定是好的方式，但解析有些雜亂；定義不夠明確，各項建議容易顯得不夠具體、周延，應該是造成結論與建議撰寫內容顯得雜論的主要原因之一，如結論與建議中對「透過國際化鏈結帶動臺南產業升級」的建議顯得薄弱，請補充相關論述。	第 13 頁新增「圖 1-2-2 本研究歸納之常見政府國際鏈結政策工具」，以便說明說明本研究所謂「引進來」(outside-in)、「走出去」(inside-out) 涉及的政策工具種類；第 14 頁至第 19 頁依序說明國際市場開發、推動跨國產業合作、運用數位科技協助中小企業進入國際市場、新創企業國際鏈結及媒合等「走出去」國際鏈結政策工具的定義與介紹； 已精簡與重述第 245 頁「第五章第二節建議」的內容。 【本會意見】 擬同意。
7、依本計畫名稱與重點訴求之一「以聚落帶動產業發展」，與「鏈結國際產業生態系統」十分吻合。報告中提到「基石者」，惟未見系統性的論述，亦未串連形成具體的建議項目，請補充說明。	第 199 頁以附註 20 說明「基石者」等生態系統常見的參與者； 第 263 頁修正建議為「四、介接廠商參與經濟部中小企業處「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，並以更完整的輔導方案運用電子商務推動中小企業國際化」 第 264 頁最後一段新增敘述：「推動中小企業跨域創新國際化加值計畫」，動員法人機構、產業公協會，搭配顧問輔導能量，選擇具有發展跨域生態體系潛力的國內外「基石者」作為整合推動中小企業國際化起點，以基石者協助其他參與的中小企業聯合關聯產業夥伴、國內外資源，對準國際市場需求，透過「串資源、補斷鏈」的方式，帶領中小企業與國際特定領域的學研機構或產業聯盟接軌，並辦理國際商情分享會，邀請熟悉目標市場的講師說明國際貿易、跨境電商、落地經銷、當地設廠，跨國銷售通路等經驗與實例分享。

	【本會第 1 次意見】 3. 擬同意。 4. 附註 20 說明內容，請調整至同一頁。 【第 2 次回覆】 第 203 頁第二段新增原附註 20 之內容，並刪除原附註 20。 【本會意見】 擬同意。
8、參考措施之規範、作法、效益及建議內容案例說明等，請調整至前面章節敘述(例如 P237~239 營運總部的認定及優惠措施；P241~245 的引導外商設立研發中心前、後之效益對比及應用材料公司產業夥伴合作說明；P249~251 艾司摩爾公司在全球的併購及與臺灣供應鏈合作案例；P260~264、臺歐盟產業對話交流及歐洲產業聚落合作平臺介紹；P267~268 五都補助廠商海外參展比較；P271 新創採購政府出題內容等)，本節應聚焦於改善對策。	已將工業局「營運總部認定」的相關認定門檻、優惠措施等移至第 49 頁表 2-1-13；已將獲得經濟部技術處「A+企業創新研發淬鍊計畫」的外商企業，經由引入海外母公司先進技術、通過本土化製造、共同研發等過程，引導臺南當地廠商升級轉型的案例移至第 51 頁； 已將艾司摩爾公司案例移至第 78 頁，說明臺南市吸引「定錨企業」進駐的群聚帶動效果； 已精簡第 259 頁「二、鼓勵臺南市政府管轄的產業園區參與中央政府搭建之「臺灣歐盟產業聚落合作」平臺之內容；由於「三、增加海外參展補助」、「五、運用經濟部中小企業處「新創採購機制」為中小企業提供輸出前的「實績」展示」皆為第二、三、四章完全未提及之內容，為保留論述完整性，仍維持原內容。 【本會第 1 次意見】 3. 擬同意。 4. 第 255 頁表 5-2-1、第 259 頁表 5-2-2、第 262 頁表 5-2-4 及第 264 頁表 5-2-6，請調整至附錄。 【第 2 次回覆】 第 341 頁新增「附件 12 附表」新增附表 1、附表 2、附表 3、附表 4，取代原表 5-2-1、表 5-2-2、表 5-2-4、表 5-2-6。 【本會第 2 次意見】 1、<u>附件 12 附表，請調整至附件 11(原附件 11 順移至附件 12)。</u> 2、<u>第 266 頁表 5-2-4 調整至附件 11。</u> 3、<u>第 341 頁附表 2 移至次頁，附表 3 順移勿跨頁。</u> 【第 3 次回覆】

	已將原「附件 12 附表」，調整至「附件 11 附表」(詳目錄及第 327 頁)。 已將原「表 5-2-4 輔導中小企業國際化可參考的標準作業程序」移至附件 11，改為附表 6 (第 330 頁)。 已重新完成所有附表之排版，無跨頁。 【本會意見】 擬同意。
9、臺南規模的半導體、光電產業聚落吸引外商進駐，較缺乏生技、數位科技、流行時尚、會展等七大策略性產業投資案例，可能是產業聚落的特性造成，宜避免「別人有，我們也要有」的迷失，有些是地方與地方區隔特性，下結論時要加以考慮。不要像文創一樣，到處都是一樣的東西，互相競爭。	感謝委員建議，已刪除或修正七大策略性產業相關論述。 【本會意見】 擬同意。
(五) 其他	
1、附件座談會及訪談紀錄，請補充主持人或中經院參與人員。	已補充中經院主持人、訪談人。 【本會意見】 擬同意。
2、建議未來專家會議除法人、政府單位及協會等專家外，應邀請廠商代表，提高專家學者的多元性。	感謝委員建議，未來將增加邀請廠商代表參加專家會議，以提高多元性。 【本會意見】 擬同意。
(六) 報告撰寫格式、資料更新及誤植部分，請全文檢視並修正。	
1、P.1 第 1 次出現新型冠狀病毒肺炎 (COVID-19)，請標示英文簡稱。	第 1 頁已更正。 【本會意見】 擬同意。
2、部分論述過於瑣碎，建議精簡或置於附錄，如 P.8~P.10，多國籍企業進入模式的樣態；P.25，投資管理大部分是國內投資，不是吸引外資，建議省略。	已刪除第 9 頁第二、三段；第 10 頁第一至四段；第 13 頁第四段至第 15 頁第一段、第 15 頁第四段之內容。 第 22 頁「壹、臺南市政府國際招商政策盤點」屬於本研究「引進來」招商政策中，強化臺南市投資環境的一環。臺南市政府的招商文宣、業務報告也強調相關投資服務、管理措施對臺南市整體「投資環境」之優化有所助益，進而有助於增進對外商的投資吸引力。 【本會意見】 擬同意。
3、P.35 表 2-1-6 與表 2-1-7 建議整合。	第 32 頁整合為「表 2-1-4 臺南市地方產業

	創新研發計畫申請類別」。 【本會意見】 擬同意。
4、P.45~48 表 2-1-11 桃園市、新北市、臺北市招商政策工具比較第 1 欄格式與其他表不一致。	第 42 頁更新表 2-1-8 桃園市、新北市、臺北市招商政策工具比較。 【本會意見】 擬同意。
5、P.56 表 2-1-17，請補充資料的年份。	已新增說明資料為民國 108 年數據(因部分資料調整，表 2-1-17 已改為表 2-1-15)。 【本會意見】 擬同意。
6、P.63 第 2 段投資臺灣三大方案成果、P.64 表 2-2-2 通過「歡迎臺商回臺投資行動方案」審核回流臺南市之案例，建議更至最新數據，相關研析內容同步調整。	第 67 頁最後一段至第 68 頁第一段更新「歡迎臺商回臺投資行動方案」回流臺南市的數據； 第 69 頁第二段更新「投資臺灣三大方案」數據及臺商回臺投資最新數據及研析內容； 第 70 頁「表 2-2-2 通過「歡迎臺商回臺投資行動方案」審核回流臺南市之案例」新增回流臺南市案例共 2 案。 【本會意見】 擬同意。
7、P.148 表 3-2-5 與 P154 表 3-2-10，最左邊的欄位應項目相同且順序一致。	第 153 頁表 3-2-5 受訪企業參與國際化的方式—依產業領域分類、第 158 頁表 3-2-10 受訪企業希望政府能加強提供的國際化方式—依產業分類，兩者詢問之問題不同，因此最左側欄位項目不同。 【本會意見】 擬同意。
8、P.153~154 中，是輔助提高？還是補助提高？另外圖 3-2-7 及表 3-2-10，輔助提高或補助提高之前要加入「海外參展」字眼。	第 154 頁「輔助」已修正為「補助」； 第 158 頁「圖 3-2-7 受訪廠商希望政府未來能加強提供的國際化方式」、第 158 頁「表 3-2-10 受訪企業希望政府能加強提供的國際化方式—依產業分類」已統一更正為「海外參展補助提高」。 【本會意見】 擬同意。
9、P.205 第 1 行，意願加入「本計畫」的優質中小企業。	第 212 頁第一行修正為：意願加入「臺灣越南食品好禮生態系計畫」的優質中小企業。 【本會意見】 擬同意。

10、P.266 表 5-2-10 及 5-2-11 「六都補助廠商海外參展比較」，配合內文說明應為五都。	第 328 頁更正為附表 2 五都補助廠商海外參展比較。 【本會意見】 擬同意。
11、用詞前後應一致，如臺南市「轄下」VS 臺南市「管轄」等。	已全文檢視並統一修正為「臺南市政府管轄」。 【本會意見】 擬同意。
12、請補充參考文獻並依照正式論文格式增列；另內文中多處有引用部分，亦請補列。	第 267 頁新增「參考文獻」，並補列內文中引用部分。 【本會意見】 擬同意。
【本會第 2 次意見】 <u>13、誤植部分，請全文檢視並修正。</u> - 第 243 頁倒數第 6 行，帶動臺北智慧城市產業的發展。「；」 - 第 245 頁倒數第 4 行，均有可再提「昇」的空間「，」 - 第 248 頁倒數第 9 行，以往「在」外商在臺灣的經營方式……	【第 3 次回覆】 修正第 242 頁、243 頁及 246 頁，已全文檢視並修正。 【本會意見】 擬同意。
【本會第 2 次意見】 <u>14、內文標題的編碼原則不一致，如第 252 頁第 2、3、4 段之編碼，請全文檢視並修正。</u>	【第 3 次回覆】 已全文檢視並修正於第 249 頁最後一段。 【本會意見】 擬同意。