經濟部 投資臺灣・布局全球

# 國際投資

No. 70 季刊

Invest in Taiwan www.dois.moea.gov.tw 105年12月26日出版
FB:https://www.facebook.com/investintaiwan1

五大創新產業

# 吸引投資臺灣 開拓全球市場

**新南向政策正式啟動**
及早搶進
穩固投資實力

**堅持打造高品質好車**
國瑞汽車搶進
整車外銷商機

**2016年全球招商論壇**
聚焦產業創新
商機無限

No.70 國際投資季刊
105年12月26日出刊

# 目錄 CONTENTS

編者的話
01 迎向國際 放眼未來
國際投資感謝一路相伴

▶ 封面故事

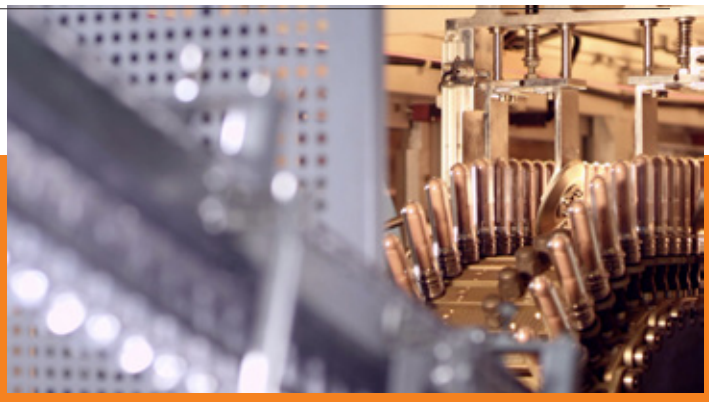
總論篇》
02 吸引投資、創造就業、開拓市場
**五大創新產業政策 全面啟航**

區域篇》
06 五大創新產業強調區域平衡
**集結中央資源 擴散整合地方經濟**

政策篇》
10 經濟部啟動跨部會資源
**政府火力全開 加速產業邁步向前**

產業篇》
14 IoT、綠色科技、生技醫療、智慧機械
**鏈結產業聚落 創新迎戰未來**

▶ 專題分析
18 臺日產業合作
**迎戰全球市場 攜手共創雙贏**
22 新南向政策正式啟動
**及早搶進 穩固投資實力**



▶ 外商觀點
26 堅持打造高品質好車
**國瑞汽車搶進整車外銷商機**
30 全球最大雲端儲存與資料管理大廠
**NetApp 協助企業啟動數位轉型**

▶ 臺商動態
34 從家庭式工廠到力爭亞洲第一
拚鬥半世紀
**宏全關關難過關關過**
38 本土藥廠放眼國際市場
杏輝穩扎穩打
**蓄積能量突圍創新局**

▶ 投資快遞
42 臺灣東協投資合作促進團×新南向投資策略及風險管理研討會
**臺商向南行 避風險、拓商機**
45 赴美攬才團×赴印度攬才團
**延攬國際人才 產業邁向世界**
47 2016年全球招商論壇
**聚焦產業創新 商機無限**

發 行 人：連玉蘋
編輯小組：簡良材、李鴻良、劉桐任、李曉芬
江騰輝、侯佳吟、游明輝
發行單位：經濟部投資業務處
地　　址：100台北市館前路71號8樓
電　　話：(02)2389-2111
網　　址：www.dois.moea.gov.tw
投稿信箱：wnlin@nm.moea.gov.tw
服務專線：(02)2389-2111轉117 劉桐任

編輯製作：商周編輯顧問股份有限公司
地　　址：104臺北市中山區
民生東路二段141號6樓
電　　話：(02)2505-6789轉5507
中華民國89年3月18日創刊

中華郵政台北誌字第780號
執照登記為雜誌交寄
台北郵局許可證北台字第1897號

經濟部投資業務處　廣告

# 迎向國際 放眼未來
# 國際投資感謝一路相伴

全球經濟歷經 2015 年下半年的低靡，2016 年雖然略有回溫，但是動能仍顯不足；放眼 2017 年，在貿易發展走向保守的態勢之下，國際經濟復甦仍有疑慮，臺灣經濟與產業的發展同樣充滿不確定性。

然而，面對此一詭譎多變的全球經濟情勢，臺灣必須站穩陣腳，在自有競爭優勢之中找出創新再造的路途，才能維持全球的產業地位，帶動投資與就業。

值此關鍵時刻，我國政府為驅動臺灣下一世代產業成長動能，蔡總統上任之後隨即積極籌劃五大創新產業計畫，分別為「生技醫藥」、「亞洲 • 矽谷」、「智慧機械」、「綠能科技」，以及「國防產業」，以「創新、就業、分配」為核心的經濟發展新模式，從北到南打造 5 個產業創新生態系，希望利用創新來帶動臺灣產業的升級與轉型，以及強化臺灣產業的競爭力，進而達到改善企業利潤、提高勞工薪資、增加工作機會的具體目標。

為配合中央政府總體政策方針，地方政府也如火如荼推動相關政策措施，如桃園作為亞洲 • 矽谷計畫的示範區，積極發展創新創業；臺中以精密機械產業的雄厚根基，攜手中央政府一同打造臺中成為智慧機械重鎮；此外，臺南的綠色科技及西部沿線的亞太生技中心等，都將透過中央與地方的連結，加速臺灣產業以創新邁向升級，進而創造整體國家經濟的發展。

經濟部投資業務處在舉辦招商活動、籌組海外投資考察團時，都聚焦五大創新產業，除了吸引外資、人才來臺之外，也協助五大創新產業的海外投資布局。透過跨部會整合及連結在地的全面性布局，可以預見，在各方資源匯集注入之下，臺灣經濟與產業的向上提升指日可待。

本季刊自 89 年創刊以來，在各位讀者的愛護及支持下，已歷 16 年。為響應節能減紙政策並搭上電子化潮流，本處已陸續完成投資臺灣入口網 (http://investtaiwan.nat.gov.tw)、全球臺商服務網 (http://twbusiness.nat.gov.tw) 及 Contact Taiwan(http://www.contacttaiwan.tw) 等專業網站及發行電子報，以提供企業來臺投資、全球布局及延攬海外人才所需資訊，並發布本處舉辦之活動、各國商情及政府投資政策等消息。本 (70) 期為最後一期出刊，感謝指教與支持，如需投資相關資訊，歡迎瀏覽上述網站並索取電子報。

## 吸引投資、創造就業、開拓市場

# 五大創新產業政策全面啟航

**全球經濟與產業競爭激烈，政府為驅動臺灣下一世代產業成長動能，積極籌劃五大創新產業計畫，希望藉此帶動更多投資，讓現有產業繼續創新往前走，並帶動新產業發展、創造新機會。**

撰文／劉家瑜

近年來全球經濟景氣狀況詭譎多變，包括國際貨幣基金（IMF）、經濟學人（EIU）、環球透視機構（GI）對於全球經濟景氣的看法，多持悲觀論調；其中IMF在 2016 年 10 月 4 日發布的《世界經濟展望》報告，維持對全球經濟成長疲弱的看法，並預警全球經濟將持續停滯，甚至進入增長低、投資低、貿易低、油價低、利率低的現象，呈現前所未見的低迷態勢。

我國政府為突圍瓶頸，陸續推動五大創新產業政策，包含「亞洲‧矽谷推動方案」、「生技醫藥」、「智慧機械」、「綠能科技」與「國防產業」，希望藉此創造商機，吸引臺商與外資在臺投資、帶動我國經濟成長、創造就業機會、提高勞工薪資水平。

行政院院長林全指出，過去經濟產業政策多由中央主導，如今五大創新產業政策將轉為中央與地方合作，促進跨領域創新與跨區域整合的機制，從過去生產與貿易的連結，轉向技術、人才、資金、市場的結合，實現臺灣以創新帶動既有產業升級與進化的目標。

### 亞洲 ‧ 矽谷推動方案》兼顧軟硬實力

為連結全球先進科技研發能量，搶進下一世代產業，行政院國發會正式啟動「亞洲‧矽谷推動方案」，將由「推動物聯網（IoT）產業創新研發」及「健全創新創業生態系」兩大主軸，輔以連結國際、連結未來及連結在地的三大連結，並透過四大策略來推動，希望以物聯網促進產業轉型升級，並以創新創業驅動經濟成長。

行政院國發會副主委龔明鑫指出，「亞洲‧矽谷推動方案」具體推動策略有四：第一，透過活絡創新人才、完善資金協助、優化法制環境等措施，完善創新創業環境；第二，設立一站式服務中心，整合矽谷等國際研發能量，並積極參與國際制定物聯網（Internet of Things，簡稱IoT）標準及認證機制；第三，引導國內硬實力跨入軟體應用，並積極促成學研機構研發成果產業化；第四，建置高品質網路環境，打造智慧化多元示範場

■政府推動五大創新產業政策，分別為「亞洲 · 矽谷推動方案」、「生技醫藥」、「智慧機械」、「綠能科技」與「國防產業」，結合中央與地方合作，促進跨領域創新與跨區域整合機制。

域，並優先發展智慧物流、智慧交通、智慧醫療等應用。

國發會期望透過「亞洲·矽谷推動方案」的執行，並結合其他數位經濟相關計畫，能使我國物聯網經濟商機，從 2015 年全球規模占比 3.8%，至 2020 年提升到 4.2%，並在 2025 年提升至 5%；另一方面，也預期能促成 100 家新創事業邁向成功，或在臺灣設立研發中心；培育成立 3 家臺灣國際級系統整合公司；促成 2 家國際級廠商在臺灣投資；並將建立 1 個物聯網產業虛擬教學平臺。

## 綠色科技》增加再生能源運用

從綠色科技創新產業來看，臺南市政府經濟發展局局長方進呈指出，臺灣 98%的能源依

賴進口，2015年總發電量為2,580億度，年平均成長率3.36%，燃煤火力占第一，其次為燃氣火力，其中再生能源發電結構僅4.06%，因此未來政府將全力發展風力與太陽能，增加我國再生能源的使用。

為達成目標，將在臺南沙崙成立「創新綠能園區」，作為綠色科技產業發展的樞紐，預估到2025年，將國內再生能源總發電量提高到20%，並藉此扶植國內綠能產業，包括離岸風場開發、太陽光電建設，以及綠色智慧電網等。

方進呈局長提到，從2004至2015年投資金額比例來看，目前主要投資項目為太陽能與風力發電，占潔淨科（clean technology）技近9成投資，金額大約為2,950億美元；未來臺灣如能在太陽能與風力發電建立完整產業鏈與技術優勢，勢必可以吸引更多投資進入，同時帶動臺灣再生能源科技的成長與競爭力。

## 生技醫藥》累積全球布局能量

為搶進下世代生技醫藥商機，我國政府也將推動「生技醫藥創新產業」政策，國家生技醫療產業策進會副執行長錢宗良指出，未來政府將結合我國醫療器材及資訊與通信科技（Information and Communication Technology，簡稱ICT）能量，整合臺北南港生物科技區、南港國家生技研究園區、新竹生物醫學園區、新竹科學工業園區、臺南蘭花生物科技園區、屏東農業生物科技園區等在地創新群聚，打造臺灣的「亞太生技醫藥研發產業中心」。

具體來看，「亞太生技醫藥研發產業中心」將推動六大行動策略：第一，人才方面將培育創新研發與產業所需的經營高階領導人；第二，資金方面將營造友善資本市場以及降低生技募資門檻；第三，智慧財產方面將強化智財保護以及提升技轉效能；第四，法規環境方面將推動國際法規標準協合，以及落實兩岸醫藥衛生合作協議；第五，整合資源，將整合生醫核心設施與資源中心，以及支援生技產業創新研發；第六，慎選醫藥研發主題，這部分將同時聚焦及掌握東亞疾病的特殊健康照護市場。

除此之外，政府未來將以「亞太生技醫藥研發產業中心」為基地，就人才、技術、法規、資金等面向，與美國、瑞士、比利時、瑞典、荷蘭等生技重鎮，進行全球連結，以提升臺

■政府未來將以「亞太生技醫藥研發產業中心」為基地，就人才、技術、法規、資金等面向與全球連結，提升臺灣生技產業在全球布局與投資的能量。

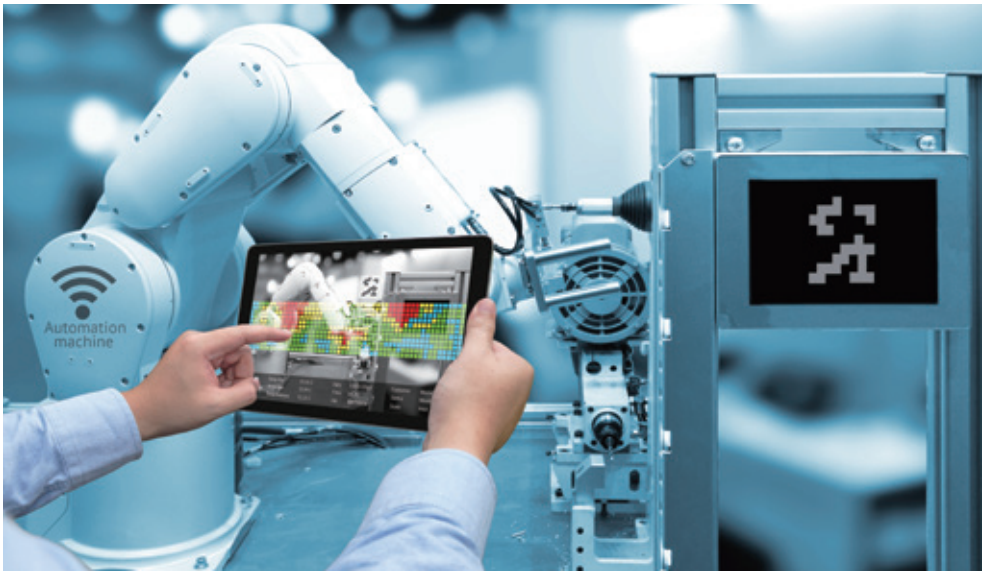
灣生技產業在全球布局與投資的能量。

## 智慧機械》打造全球智慧之都

再看智慧機械，為使臺灣機械產業從精密機械升級為智慧機械，並促使所有產業智慧化，進而升級轉型整體產業，行政院已正式啟動「智慧機械產業推動方案」。行政院國發會指出，未來此方案將運用雲端、大數據、物聯網、智慧機器人等生產力 4.0 技術，建構智慧機械產業生態體系，並以臺中市為發展基地，鏈結全世界。

智慧機械產業推動方案將以「打造智慧機械之都」、「深化智機產品與技術發展」、「加速產業導入智機化」及「推動國際鏈結」等四項策略來推動，建立智慧化系統解決方案，促成智慧機械產業化及所有產業智慧化。由於成功推動智慧機械產業的最大因素，在於我國能否掌握關鍵技術，未來將強化產官學研的資源整合，由業界提出需求，透過產學研合作研究機制，共同開發與試煉，將學研能量釋放到業界，協助產業升級。

再者，過去國內的機械產業出口多以零組件、單機銷售為主，缺乏整廠整線系統性整合，




■政府推出「智慧機械產業推動方案」，運用雲端、大數據、物聯網、智慧機器人等生產力 4.0 技術，建構智慧機械產業生態體系。

形成開拓國際市場的弱點；因此，未來將由政府帶頭示範，引領業界強化上、中、下游供應鏈整合及跨域合作，如籌組控制器國家隊、工具機與航空產業結盟等，並輔以優化相關融資機制，期以整廠服務輸出模式，共同進軍智慧化生產市場，提升我國機械產業競爭力。

## 國防產業》開拓龐大世界市場

在五大創新研發計畫的國防產業政策部分，總統蔡英文在競選期間就明白指出：「之所以把國防產業放在這裡面，就是要凸顯：國防不只是國家安全議題，更是國家重要的策略產業。我們要藉由發展國防，來提升臺灣的產業競爭力。」具體策略措施包括：穩健經營國內需求、鼓勵產業升級與系統整合能量，以及開拓國際市場，期望在 2016 至 2020 年期間，創造國內航太、造艦與資安新臺幣 2,500 億元的商機，增加 8,000 個就業機會，建立產業競爭力，進而開拓龐大的全球市場。

綜觀五大創新產業政策的方向與策略，未來政府將以產業為根、技術為本，並且連結在地、國際與未來，打造臺灣新經濟的成功關鍵方程式。具體目標在於協助產業升級、帶動就業、吸引投資，以及區域平衡的總體政策方向，為我國產業及經濟注入新的成長動能。

## 五大創新產業強調區域平衡

# 集結中央資源 擴散整合地方經濟

**為兼顧地方經濟的發展，政府在推動五大創新產業時，特別強調連結在地，積極整合地方資源，帶動產業創新升級，進而創造國家整體的經濟發展。**

撰文／劉家瑜　資料來源／整理自 2016 投資臺灣商機研討會

觀察政府推動的五大創新產業政策，無論是「亞洲・矽谷」、「綠色科技」、「生技醫療」、「智慧機械」，都可看出中央政府高度強調在地鏈結，一方面希望善用地方既有的產業與人脈資源，促成地方經濟的躍升，也期待我國創新產業向上騰飛時，帶動國家整體區域經濟的平衡發展。

### 桃園 V.S 亞洲・矽谷推動方案

已經正式啟動的「亞洲・矽谷推動方案」，期程規劃為 2016 年至 2023 年。在整體計畫方案中，將以桃園市為首個示範區域，落實我國科技創新產業的發展。

行政院院長林全指出，桃園具備產業聚落與匯集人才等優勢，為發展「亞洲矽谷」最有潛力的區域，因此希望以桃園作為「亞洲•矽谷方案」的模範。桃園經驗如果能夠成功，將對聚落經濟的形成及地方留才等，有很大幫助，也可讓臺灣鏈結矽谷等全球科技核心聚落，成為亞太青年創新與創業發展基地，搶進下一世代的未來產業。

桃園市市長鄭文燦於 2016 年 9 月出席行政院院會時指出，政府選定桃園做為「亞洲・矽谷推動方案」的重心，是看重桃園在資訊與通信科技（ICT）產業的群聚效應，可以擴大連結臺北、新竹等地；因此，以桃園為試辦場域，發展產業聚落，強化在地與國際的合作，效益將不侷限於桃園。未來，桃園市政府也將全力以赴，與相關部會對接，讓桃園市所參與的近 20 項子計畫，都可以落實連接「亞洲・矽谷推動方案」。

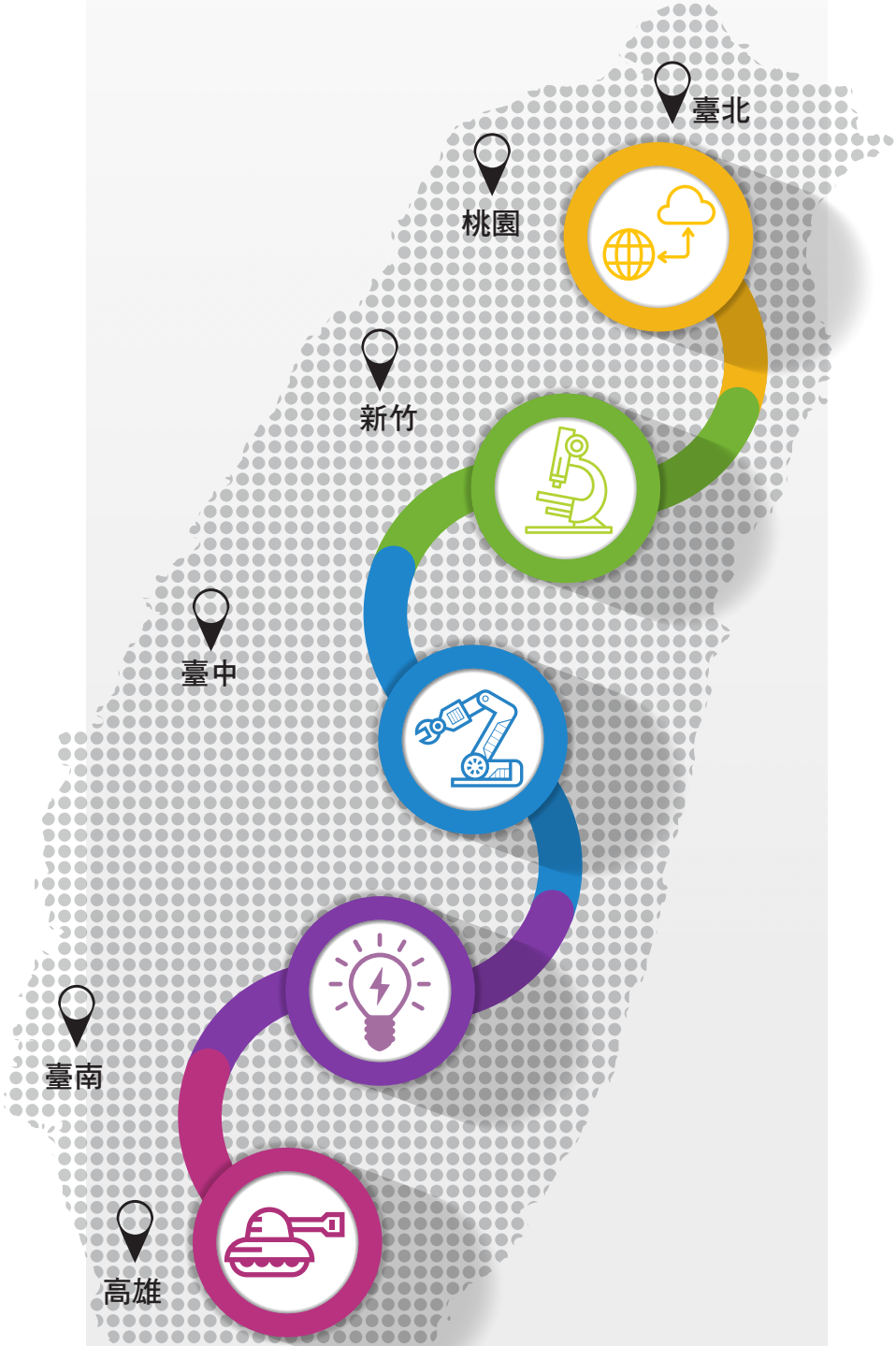
鄭文燦市長進一步強調，「亞洲・矽谷推動方案」園區或示範場域的開發適用《產業創新條例》，因此不需要特別著重園區開發；如果確有需要，產業自然會尋求投資與開發園區的設計。在招商上，硬體製造是桃園的優勢，若要結合軟體和雲端，則需要與創新中心合作，讓未來「亞洲・矽谷推

動方案」可以鏈結許多新的領域，例如工業 4.0、大數據、智慧電網、智慧交通、智慧醫療等，為我國電子產業找到新的出路。

## 臺南 V.S 綠能科技

再看以臺南為基地的綠能產業。在經濟部投資業務處於 2016 年 9 月 13 日舉辦的「2016 投資臺灣商機研討會」上，臺南市政府經濟發展局局長方進呈專題演講時指出，目前臺南市綠能產業家數約 192 家，占全國 14.07％，指標性廠商營收約新臺幣 1,281 億元，占全國 27.16％，因此臺南相當適合做為綠能科技創新產業的基地。

未來，臺南市政府將配合中央政府的「綠色科技創新產業生態系」推動計畫，連結指標性廠商，包括心日光能源、茂迪、台達電、晶元光電、新世紀光電、能源科技、聚衡科技、利佳興等，並規劃出「創能、節能、儲能與系統整合」四大構面，藉此建立臺南市涵蓋上中下游完整的綠能產業結構；此外，未來將以太陽光電、離岸風電、鋰電池、氫能與燃料電池、能源資訊通和 LED做為四大研究項目，希望可以突破瓶頸，提升原有技術。




CONNECTION

**在地・全球・未來**

政府在推動五大創新產業時，希望善用地方資源，帶動整體區域經濟的平衡發展。

在資源整合上，方進呈指出，未來臺南市將以沙崙作為南部綠能中心，涵蓋 13 所大專院校、20 個綠能相關科系、9 個相關法人研發單位的學術與研究機構能量，協助廠商發展綠能科技。在輔導綠能產業上，臺南市政府將積極推動「臺灣綠色科技產業聯盟」、產業創新研發補助，以及協助國內外參展、綠能產品發明得獎作品媒合等措施，協助廠商開拓綠色科技商機。

透過中央、地方政府、產業界與民間資源的整合，臺南沙崙也將進一步整合研發、技術、人才，並且透過我國「學術單位基礎研究」、「研究單位應用研究」、「產業技術開發」等資源，引進國際技術人才、導入國際大廠技術，如HITACHI、Tesla、Toyota、西門子等企業，鏈結拓展全球國際市場；預估 2018 年，達到太陽及風力發電需求 637GW，LED市場規模 1,113 億美元的目標。

方進呈局長最後強調，目前臺南如金屬製品、機械設備、汽機車零組件、電力設備製造業等產業能量充沛，未來這些產業如能轉型為綠能產業，成為太陽能、LED照明、智慧電動車的零組件供應商，將可成為我國綠能產業生態系的基礎，建立我國綠能科技產業的競爭力。

## 西部沿線 V.S 生技醫療

以西部沿線打造的「亞太生技醫藥研發產業中心」，將以南港生技園區為起點，串聯新竹竹北、中科，進而延伸至到臺南科學園區。由於臺北市此前已經如火如荼推動「臺北市生技產業聚落計畫」，剛好可配合生技醫療政策，再連結竹北醫材研究園區、中部科學園區與南部科學園

■臺南市政府將配合中央政府的「綠色科技創新產業生態系」推動計畫，連結指標性廠商，規劃出「創能、節能、儲能與系統整合」四大構面。

■「智慧機械產業推動方案」以臺中市為計畫的核心，發展智慧機械與國防航太工業，打造臺中成為「智慧機械之都」。

區的資源，持續帶動我國生技產業的發展。

臺北市政府產業發展局局長林崇傑指出，為掌握市場商機，「亞太生技醫藥研發產業中心」將鏈結西部沿線生技醫藥產業資源，以南港為軸心，育成以生技科技進行創新研發的新創公司，建立我國醫學研究與產業創新研發走廊，從事新藥、新疫苗、新試劑的醫學研究，以及善用竹北在高階醫材與生物製劑的創新研發，串連中部科學園區的精密儀器及檢驗醫材能量，再整合以骨材與牙科為醫材重點的南部科學園區，計畫在 2025 年前打造生技醫藥成為兆元產業，孵化 10 家生技健康品牌、80 種利基醫材，以及 20 項新藥開發。

## 臺中 V.S 智慧機械

「智慧機械產業推動方案」是蔡總統五大產業創新研發計畫射出的「第一支箭」，在 2016 年 7 月正式啟動，臺中市為計畫的核心，此前就已經積極串聯中部縣市，準備配合中央政府政策，發展智慧機械與國防航太工業，打造臺中成為「智慧機械之都」。

臺中市市長林佳龍表示，「智慧機械產業推動方案」通過以後，未來將有國家級的研究法人進駐臺中，並以中央力量帶動地方推動相關政策，包括產學合作、創新研發資源的投入等；此外，臺中市也將開闢一座以智慧機械為主的會議展覽中心，將機械、電子與光學產業都整合於大臺中，建立涵蓋產業上中下游的生產鏈。

為了吸引人才，臺中市政府也舉辦「智慧機械產學合作會議」，邀請機械公會、工具機公會、自動化協會、漢翔公司、德大機械、達梭系統、工研院、臺灣大學及中山大學等 16 所學校及單位參加，探討產學未來合作方向，盼為智慧機械產業注入人才。臺中市經發局表示，由工研院研發的「機聯網軟體（VMX）」，已與各種廠商機械設備整合完畢，將免費捐贈給學校，作為教育訓練及人才培育的整合平臺；此外，臺中市府後續也將在水湳經貿園區建立示範工廠，提供軟體實際應用場域，連結智慧機械教育與企業需求。

一個國家產業的政策推動，必須顧及各層面，在帶動產業成長的同時，也為地方經濟注如活水，讓地方具備吸引投資的誘因。政府推動五大創新產業的利基，即在於促成產業強化競爭力，並讓全民共享成果，這樣不僅能留住人才，繼續為產業所用，更能夠在正向循環下，讓臺灣經濟蛻變躍升。

## 經濟部啟動跨部會資源

# 政府火力全開 加速產業邁步向前

**配合行政院五大創新產業政策的推動，各部會陸續推動許多相關政策措施，作為促進五大創新產業成功往前推動的資源。目前經濟部相關政策已有許多資源可以善用，值得五大創新產業相關業者密切關注。**

撰文／劉家瑜　攝影／郭晉瑋　資料來源／整理自 2016 年全球招商論壇

當行政院積極鏈結地方政府與資源，全力推動五大創新產業政策之際，經濟部各單位也動起來，從投資業務處、技術處、工業局、國際貿易局、中小企業處等，共同扮演重要推手；在跨部會完整串連下，將使國內五大創新產業政策的推動更加順遂。

### 聚焦五大產業　吸引外資

為配合政府積極推動五大創新產業，經濟部投資業務處於 10 月 3 日舉辦「2016 年全球招商論壇」，聚焦五大創新產業的投資商機，引領擁有關鍵技術的外商來臺考察投資環境及洽談合作事宜，期藉由具前瞻性和創新性的產業政策，將國內的經濟成長形態從效率驅動模式轉型為創新驅動模式。

投資處指出，「2016 年全球招商論壇」共吸引 66 家外商表達投資意願，未來 3 年投資金額約新臺幣 1,660 億元，並邀請其中 20 家具指標性的外商代表，共同簽署投資意向書（Letter of Intent，LOI），未來 3 年預估對臺投資達新臺幣 1,050 億元。

在 66 家有意願投資的外商中，五大創新產業共 31 件，占所有件數的 47％，投資金額的 60％。例如，全球最大離岸電場經營者丹麥商Dong Energy，看好我國離岸風電市場發展前景，計畫在臺投資離岸風場；全球物聯網基地臺巨擘法商Sigfox，來臺設立技術及應用中心，以建立物聯網的測試場域；美商GE為全球醫療器材、航太及能源等產業的技術領導者，看好五大創新產業投資商機，將積極在臺布局。

### 招商投資單一窗口 服務無死角

促進投資、拚經濟，是當前政府最重要的政策目標之一；未來在五大創新產業的全面推動之下，將吸引外人及民間資金陸續湧入，引領臺灣另一波投資熱潮。因此行政院已責成投資處

■配合行政院五大創新產業政策，各部會陸續推動許多相關政策措施。

「招商投資服務中心」，作為招商投資的單一窗口，提供投資前中後完整的服務，並藉由專人專責專案列管方式，提供更優質的投資環境，以利於五大創新產業的推動。

投資處指出，配合行政院跨部會投資平臺會議的設置，以及強化投資單一窗口全程客製化服務，經濟部原成立的「行政院全球招商暨攬才聯合服務中心」，將轉型為「經濟部招商投資服務中心」，結合經濟部跨局處招商投資服務專業，擴大功能並強化與投資者的互動。具體而言，未來單一窗口將採取四大「拚投資精進作法」，加速招商投資。

### 作法1》全程暨專人專案專責投資服務

為促進投資，對於有投資服務需求的廠商，「招商投資服務中心」將提供單一窗口的全程投資協助服務，包括：投資前的資料蒐集、投資評估、合作廠商媒合、土地及水電等公共設施的取得等；投資中的證照申請、優惠申請等；投資後的營運障礙排除、協助擴大營運規模及協助進行新創投資等。在投資前、中、後期的完整服務下，企業在臺灣的投資及後續營運將能更快速進行。另外，對於新臺幣 5 億元以上且廠商有服務需求的重大投資計畫，也將以專案編號列管，依業別分案由專案經理專責提供服務，加速落實重大投資計畫。

### 作法2》24小時回覆網實合一機制

根據經濟部統計，廠商面臨投資障礙尋求投資協助的事項，以「土地廠辦取得」最多，占 36％；其次為「法規行政流

程」，占 35％。為協助廠商排除投資障礙，強化與投資者之間的互動，「招商投資服務中心」於收件後，將立即分析個案問題，於收件後的 24 小時內（工作天）回覆投資者，後續視個案問題提供廠商客製化服務與資訊，並啟動投資障礙協調程序，召開工作小組會議協助處理；未來還將提供廠商上網帳號密碼，俾利廠商查詢最新進度。

### 作法3》提升層級跨部會排除投資障礙

投資處指出，對於投資案涉及其他部會或地方政府重大投資障礙者，將由經濟部部長召開跨部會的「協助民間投資案件排除投資障礙協調會」協助解決，如仍無法解決者，則由行政院跨部會投資平臺會議處理，以加速投資案件進行。

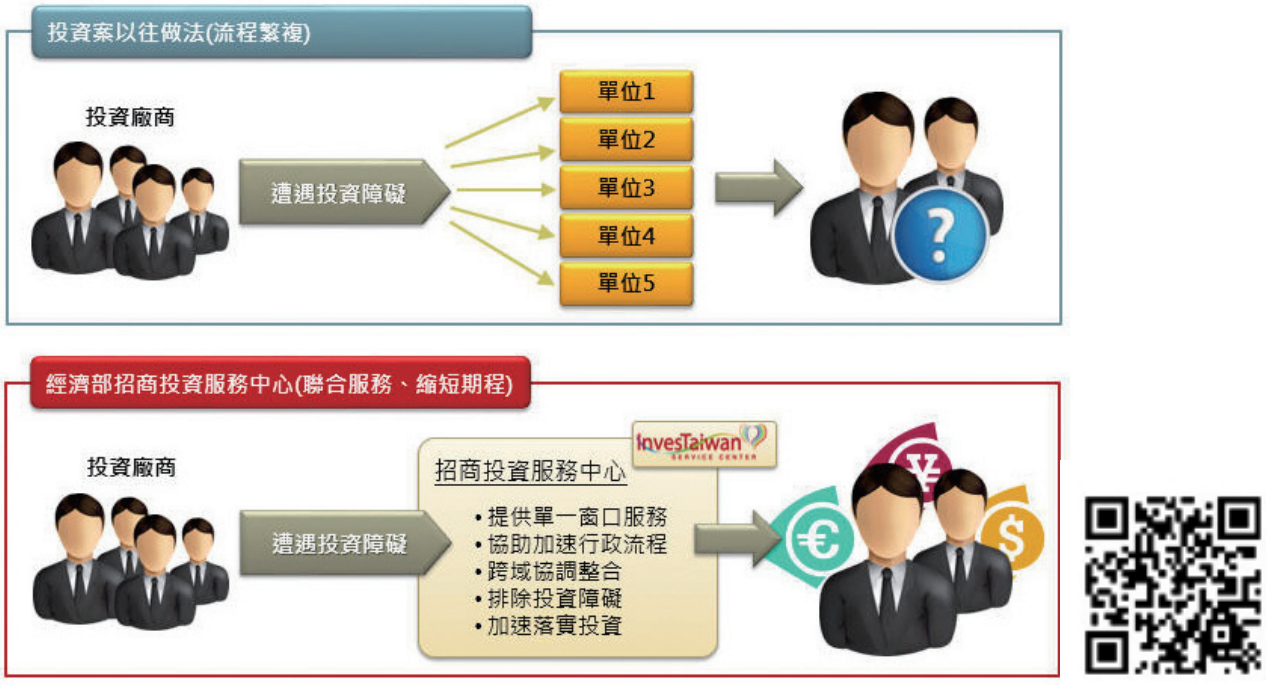
除此之外，未來招商投資的案源，除現有經濟部工業局、能源局等招商單位，也將擴大服務範圍，納入各招商主管部會，如交通部、科技部、國防部、衛福部、金管會等，以及地方政府相關招商案件進度統計，掌握國內招商投資現況，並強化跨部會間溝通協調，以增進執行效能。

### 作法4》協尋土地供給資訊強化媒合服務

在土地廠辦取得方面，經濟部也將協尋土地供給資訊，強化媒合服務，包括政府部門開發之各類型園區內可供租售用地資訊，或轉請縣市政府、中華民國不動產仲介經紀及商業同業公會全國聯合會等單位，協尋合宜用地，藉此提供廠商多元土地資訊媒合管道。

## 政策加碼助攻　鏈結全球

除了招商引資外，在海外市場拓展上，國際貿易局也順應政府政策，將綠色科技列為優先




■為促進投資，投資處特別設立「招商投資服務中心」，對於有投資服務需求的廠商提供單一窗口的全程投資協助服務。

推動產業。所屬的綠色貿易推動辦公室特別與國際知名潔淨能源暨碳市場研究機構「彭博新能源財經」合作，舉辦「新能源市場展望國際研討會」，邀請節能、儲能、創能及智慧系統整合等四大綠能科技主軸產業業者，從經濟與政策面剖析亞太地區的能源發展、分析全球太陽光電供給及價格變動因素，藉此引領產業未來的走向。

再者，配合「亞洲‧矽谷推動方案」，工業局長吳明機率領「臺美產業合作與商機訪問團」訪美，與美國紐約創業家圓桌加速器（Entrepreneurs Roundtable Accelerator，ERA）簽署臺美創新產業夥伴合作備忘錄，建構紐約ERA與臺灣產業合作夥伴關係，協助臺灣新創團隊走向美東矽谷，也吸引美東新創公司落腳臺灣。

「五大創新產業政策之中，物聯網已積極規劃布局，這次臺灣鏈結美東矽谷新創能量，對於協助國內產業升級，將帶來助益。」吳明機表示。在紐約 13 家加速器中，ERA是紐約第一家加速器，擁有超過 250 位業界指導專家、12 位創投夥伴、35 位以上贊助者，每期培訓都會收到超過 1,000 份申請，在一系列面試過程後，將範圍縮小至 10 家公司。創立至今，已培育超過 100 家新創團隊，輔導之新創團隊已募資超過 2 億美元，預估總市值超過 10 億美元，是美東地區極為亮眼的創新創業加速器。

■為配合政府積極推動五大創新產業，經濟部投資業務處於 2016 年 10 月 3 日舉辦「2016 年全球招商論壇」，特別聚焦在五大創新產業的投資商機。

另外，經濟部工業局有鑑於日本為製造業先進國家，其智慧機械技術領先全球，具備智慧機器人、智慧聯網及大數據分析等先進資訊應用，因此特別組團前往參訪三菱電機、CEC、CORE、橫河Solution Service等相關業者，以及導入智慧工廠解決方案的代表性企業，包括日產汽車、雅瑪多運輸等，促成臺日合作，加速我國推動智慧機械產業的發展，其中包括促成采威國際與CEC株式會社（Computer Engineering & Consulting, Ltd.）、羽冠電腦與三菱電機株式會社名古屋製作所兩項產業合作案，未來可望在此基礎上，陸續展開臺日智慧機械及開放資料領域業者合作交流。

五大創新產業的推動牽涉範圍甚廣，國家所需投入資源必須足夠全面，才能成功促成產業的升級轉型以及開拓國際市場；因此，除了中央與地方資源鏈結，經濟部跨部會資源也將全面投入，相信未來將能為國內產業升級轉型帶來源源不絕的動能，提升產業競爭力。

## IoT、綠色科技、生技醫療、智慧機械

# 鏈結產業聚落 創新迎戰未來

**全球經貿競爭異常激烈，各領域臺商無不面臨激烈的競爭壓力；因此，趁著政府加碼推動五大創新產業政策，各產業中的臺商們，也正卯足全力投入創新研發，為臺灣經濟與產業的向上提升，注入源源不絕的活水。**

撰文／劉家瑜　攝影／黃鼎翔　資料來源／整理自 2016 投資臺灣商機研討會

當政府如火如荼地推動五大創新產業政策之際，包括以物聯網（IoT）為基礎的智慧城市、綠色科技、生技醫藥與智慧製造等產業，都存在著龐大的商機；國內業者無不緊鑼密鼓準備，積極進行技術與產品創新，期望能夠搭上政策利多，為自己在各自領域的激烈爭戰中開創商機。

### 物聯網與創新創業商機可期

針對物聯網（IoT）趨勢，資策會產業情報研究所（MIC）所長詹文男指出，政府推動 5+2 產業政策中，包括亞洲・矽谷或智慧機械，都與物聯網IoT息息相關；而IoT是高度強調軟體與應用的領域，因此臺灣必須擺脫過去以硬體製造為主的思維，朝軟、硬整合之路邁進，才能打造具備競爭力的IoT應用，打開臺灣科技產業新的出口藍海。

另外，IoT趨勢也為創新創業帶來契機。事實上，過去臺灣不管是 1980 年代的台積電、聯電等高科技大廠，或是現在如雨後春筍般冒出的IoT新創公司，都證明臺灣創新創業能量依舊旺盛；因此，無論是大型企業或小型創業家，都必須掌握IoT即將帶來的翻轉機會，開啟更多可能性。

致力於發展IoT創新應用的研華總經理何春盛指出，物聯網自 2000 年網路興起開始，發展至今已超過 15 年，不管是最基本的 3I 概念發展——全面感知（Instrumented）、可靠傳遞（Interconnected）到智慧運算（Intelligent），或更進階的物聯網關鍵元素應用，如感測器、閘道器、雲端計算、巨量資料分析，以及各產業的雲端服務落地，在在顯示物聯網概念已更臻成熟。

「未來透過IoT科技，人們可以蒐集任何數據，然後傳送到雲端進行大數據分析，藉此達到預

■在政府積極推動五大創新產業之際，以物聯網（IoT）為基礎的產業具備龐大商機。

測分析的創新應用，進而採取更好的預防維護措施，讓生活各個環節都更為智慧化。」何春盛強調，物聯網運用的最終目的，是希望大幅提升營運效率，進而促成創新商業模式的轉型成功。因此研華正積極善用臺灣產業及研華既有的核心優勢，全力發展無線傳輸網絡（Wireless Sensor Network）範疇，建構完整物聯網智慧雲端平臺WISE-PaaS（Wireless IoT Solutions Embedded，WISE），並與生態夥伴合作雲端計算及巨量資料分析領域，共同發展創新智慧應用。

宏遠興業總經理葉清來則強調，面對智慧城市時代的來臨，臺灣必須投入更多的心力投資未來，因為沒有投資便無法創造，就不可能帶動產業轉型升級；如果自身缺乏競爭力，就算政府努力簽訂自由貿易協定（FTA），融入區域經濟體之中，也難以協助企業突圍市場。因此一直以來，宏遠興業都積極透過創新力與智慧力，打造企業的精實力與永續力，並且堅持深耕臺灣。葉清來呼籲同業也應該以臺灣為根基，發展智慧紡織，厚植自己與臺灣的競爭力。

## 全力迎合綠色科技趨勢

再看綠色科技產業現況，工研院綠能所所長胡耀祖指出，根據國際能源總署（IEA）的統計，2014 年全球初級能源消耗量中，高達 81%來自石化燃料，僅 4%來自再生能源，顯示人類能源使用方式對地球環境持續

造成衝擊，世界必須全力發展再生能源及提高能源效率。

為促進全球節能減碳，相關投資正大舉挹注，胡耀祖說：「從 2016 至 2050 年期間，全球在電力部門的投資可達 37.2 兆美元，其中投資於再生能源技術發展的資金，將達到 10.7 兆美元，投資領域涵蓋太陽能、儲能與風力等。」面對全球綠色科技趨勢，臺灣也正積極推動節能、減碳、再生能源政策，相信未來將吸引各界投資，促進臺灣朝綠色國家邁進。

多年來致力於推廣燃料電池的美菲德執行長徐志彬指出，回顧過去幾千年歷史，每當人類發現新能源，世界就會帶來改變，從早期火的發現改變飲食文化，未來具備環保且乾淨的氫氣能源的開發，也將全面改變世界的發展，臺灣應該迎合這股趨勢，打造臺灣建構成為氫經濟島，躍身為全球綠能產業的焦點。

聯嘉光電董事長黃昉鈺強調：「唯有落實節能減碳，人類才能生生不息；臺灣產業也唯有持續創新突破，才能對社會帶來貢獻。」由於LED具備高度省電節能效益，因此政府與產業界都積極投入。過去，聯嘉光電一直致力於開發高效能、高可靠度、新型LED元件，可為電動車、無人駕駛車，提供最佳節能零組件。

■工研院綠能所所長胡耀祖指出，人類能源使用方式對地球環境持續造成衝擊，世界必須全力發展再生能源及提高能源效率。

## 生技醫療商機龐大不容輕忽

根據世界衛生組織（WHO）的統計指出，2050 年全球 60 歲以上的人口比重增加至逾 20 億，約占總人口數的 23%，等於每 4 人就有 1 人是老人。臺灣地區的老人人口比重也持續攀升，銀髮社會的形成，促使老人醫療與照護需求激增，可望驅動全球生技市場的發展。在生技醫材領域，預估 2017 年市場規模將達到 4,000 億美元、數位化健康市場規模到 2020 年將達到 2,330 億美元，商機龐大不容忽視。

觀察臺灣生技產業的發展，國家生技醫療產業策進會副執行長錢宗良指出，過去臺灣生技三大產業包括「製藥開發」、「應用生技」、「醫療器材」，多年來一直呈現穩健成長的態勢，尤其近年來在醫材領域的表現更是明顯增加，2025 年可望發展成兆元產業，具備開拓未來全球市場的契機。

懷特生技新藥公司總經理鄭建新指出，2014 年全球藥品市場銷售額逾兆美元，預估 2017 年達到 1.25 兆美元，其中

以北美為最大市場，占比高達38.2%；亞洲、非洲與澳洲等市場持續成長，市占率為9.9%，未來將持續高度成長，值得關注。在產品趨勢上，由於專利藥受到專利屆滿的影響，市場成長趨緩，反倒是生技藥品與學名藥，正以飛快的速度成長。至於醫療器材產業方面，2015年醫療器材市場規模已經達到3,239億美元，其中以美洲為最大市場，其次為西歐；而受到人口高齡化影響，未來美歐市場將持續成長，不過新興市場包括中東、北非等地區的商機也相當可期，預估2015至2018年的成長率高達6.0%。

鄭建新強調，面對龐大的生技醫藥市場，因臺灣過去30年在生技醫藥產業已經建構完整的產業鏈，從新藥探索、臨床前試驗、臨床試驗再到製造與行銷，都有相關業者投入，目前上市櫃生技醫藥廠商更有161家，顯示臺灣具備搶攻全球生技醫藥商機的實力。

伊勒伯科技創辦人兼執行長熊樂昌則提到，以色列擁有很好的生技醫藥產業發展實力，未來臺灣可以尋求與以色列合作的機會，結合以色列科技創新與臺灣的硬體製造能力，共同布局全球生技醫藥與醫療器材市場。

## 生產力4.0由智慧機械開始

再看臺灣推動智慧機械的契機。臺灣機械工業同業公會榮譽理事長莊國欽認為，推動智慧機械是構成工業4.0起跳的基本動作，而ICT科技則是做好這個基本動作的根本，當中的關鍵字就是物聯網（IoT）。因此，臺灣必須從賣生財機具的角色，轉換成提供生產力的服務。此外，若要進行升級轉型，必須整合運用產官學研各方面的資源，建立臺灣的軟體創新能力。

台中精機董事長黃明和以該公司推動智慧機械的策略為例，他提到台中精機從1979年單機生產到1994引進第一套系統產品，再從2009年的自動化邁向智動化，預計2018年將成為名副其實的智慧機械廠商，提供客戶智慧自動化系統技術整合，並且以終為始，為客戶創造價值。德大機械董事長黃耀德也以自家自動化與智慧化的轉型經驗，呼籲其他業者應善用臺灣獨一無二的產業聚落效益與ICT人才，將研發中心設在臺灣，加速邁向智慧製造時代。

綜觀來看，包括IoT、綠色科技、生技醫藥與智慧機械都充滿商機，但競爭也十分激烈，臺灣必須吸引更多投資進入，才能建構更完整的產業鏈與創新力，成功打造強大的產業聚落，為我國經濟成長與繁榮帶來真正助益。

■臺灣機械工業同業公會榮譽理事長莊國欽認為ICT是推動智慧機械的根本，當中的關鍵是物聯網。

## 臺日產業合作

# 迎戰全球市場 攜手共創雙贏

**面對韓國、中國大陸產業的強勢崛起，臺灣與日本產業皆感到壓力；然而由於日本一直是我國重要的投資暨技術來源國，許多產業與我有上下游整合的關係，若兩國能攜手合作，對臺灣產業邁向國際勢必帶來幫助。**

撰文／劉家瑜　圖片來源／法新社、經濟部投資業務處

全球經貿競爭陷入激烈態勢，臺灣各產業在全球市場的布局，無不感到重重壓力；值此關鍵時刻，臺商必須透過不斷地產業升級再造、創新創業等策略措施，以尋求突破重圍。過程中，不少業者也透過攜手其他國家，進行合作聯盟，以達到產業創新升級的目標；而由於臺日產業關係向來淵源甚深，因此更具備攜手合作的契機。

事實上，臺日合作長期以來一直受到雙方政府與產業的肯定，過去成功合作案例也不在少數；然而，隨著全球產業脈動趨勢，臺日合作方向必須跟著轉移，尤其當我國政府擇定「亞洲・矽谷」、「智慧機械」、「綠能科技」、「生技醫藥」及「國防」五大創新產業作為驅動臺灣下世代產業成長的核心之時，臺灣亦可鎖定日本在這五大產業的關鍵技術擁有者，藉由駐外單位親洽、產業推動小組遊說、招商團及舉辦投資說明會等方式，積極洽推日商來臺投資、促成臺日合作，相信可對臺灣提升競爭力與帶動全球布局開闢新格局。

## 訪日招商團服務　成果顯著

響應行政院五大創新產業政策方向，經濟部投資業務處特別於2016年7月25日至7月29日，由經濟部政務次長沈榮津率領招商團隊，實地洽訪日商總部，瞭解外商來臺投資需求，藉以提供更好的投資服務，以落實日本廠商來臺投資的計畫。投資處指出，本次招商產業重點包括核心產業及五大創新產業，並配合能源轉型規劃進行相關參訪，預估此行至少帶來新臺幣60億元的投資，並帶動五大創新等產業，在臺往高值化及創新化發展。

投資處強調，由於臺灣半導體產業近年來持續擴大資本投資，日本廠商為就近供應臺灣客戶需求，掌握投資商機，具備高度來臺投資意願；因此本次招商團在核心產業部分，鎖定半導體先進製程，其中參訪日廠包括半導體材料大廠富士電子、JX金屬及三菱瓦斯化學等。另一方面，有鑑於我國政府積極推動五大創新產業，成為日商來臺投資或進行策略合作的契機，招商團也特別參訪與五大創新產業有關的日商，包括物聯網應

■為響應行政院五大創新產業政策，經濟部投資業務處特別籌組招商團，於2016年7月於東京霞山會館辦理「投資臺灣說明會」。

用大廠索尼（Sony）、離岸風電大廠日立（HITACHI）、能源技術服務大廠日本電氣（NEC），以及利基型醫材大廠佳能（Canon）等；另外，為配合能源轉型規劃，招商團亦參訪磯子火力電廠。

投資處表示，此招商團透過洽訪9家日商總部，順利與富士電子（FUJIFILM）及三菱瓦斯化學（MITSUBISHI GAS CHEMICAL）兩家日商簽訂投資意願書（LOI），其中富士電子在半導體關鍵材料如研磨液、光阻劑及顯影劑等半導體重要材料皆擁有關鍵技術，為就近供應客戶需要，將在臺生產研磨液及顯影劑等關鍵材料，並將強化在臺的研發機能，以因應半導體先進製程需要。

而三菱瓦斯化學在提供半導體製程用的超高純度過氧化氫、超高純度氨水、液晶顯示產業和半導體製造產業用的各種特殊藥劑等，一直為業界領導廠商；有鑑於半導體製程需要材料商的即時搭配，以研議製程解決方案，因此將在臺設立半導體材料製造工廠與研發中心，如「過氧化氫」以及「特殊藥劑」等材料。

■臺日共同開發的「高敏銳觸覺感知穿戴式輔具」，是一個具機器人創新概念的智慧穿戴輔具，有望共同搶進銀髮族市場。

## 投資者眾　臺日合作再寫新頁

隨著日商來臺投資者眾，臺日產業彼此之間的合作也更趨於緊密。以智慧精密機械為例，2016年8月26日工研院與日本菊池製作所在日本東京簽署合作備忘錄（Memorandum of Understanding，MOU），期能藉雙方技術優勢，加速抑制手部顫抖的「高敏銳觸覺感知穿戴式輔具」（Higher Sensitivity Tactile-film System for Wearable Orthosis，HSTS）模組化，共同打造次世代輕量穿戴式智慧輔具，預期最快將於2018年正式製造與販售商品，攜手搶攻全球龐大輔具市場商機。

經濟部技術處副處長羅達生指出，臺日之間在長期互信基礎下，已建立深厚的產業合作關係，尤其是在產業間分工互補上，不僅大企業具有創新技術，日本中小企業更擁有深厚技術實力。因此，經濟部長期透過各種管道積極推動我國與日本創新研發交流，促成優良技術的日本中小企業，連結國內研究機構與產業界，達成既深且廣的臺日合作模式。

工研院指出，高齡化已成為全球性議題，越來越多老化疾病受到關注，此次結合工研院及菊池製造所開發的「高敏銳觸覺感知穿戴式輔具」，是一個具機器人創新概念的智慧穿戴輔具，只要套上手臂，內建模仿人類真實觸覺的IC晶片，就可以幫助手抖的銀髮族或患者做好穩穩拿餐具吃飯、寫字等日常活動，改善患者的生活品質。

又或者，在綠色科技方面，臺日產業合作推動辦公室（TJPO）於2014年與松下電器公司（Panasonic）簽署「綠色科技領域合作意向書」，就綠色產業、智慧低碳城市等面向進行合作。之後在經濟部工業局的支持之下，TJPO積極促成松下電器以日本「藤澤永續發展城市（SST/Sustainable Smart Town）」為藍本，向台南市提供智慧低碳宜居城市具體規劃提案書，如今松下電子與台南市政府「Panasonic台南智慧低碳實證屋」已經逐漸完成，逐步建構臺日在智慧屋相關產業供應鏈體系的合作。

經濟部工業局指出，松下電子在台南市完成的「Panasonic台南智慧低碳實證屋」建置，以智慧科技達到節能低碳的目的，不僅解決臺灣目前面臨的能源問題，也將為發展綠能產業帶來幫助。在產業發展與環境永續經營並重的前提之下，本次臺日共同合作設置的實證屋，一方面提供我國累積建構智慧城市所需的產業能量，同時可將成功範例共同輸出到國際市場，開拓新商機。

## 臺日租稅協定 加速產業緊密合作

值得一提的是，臺日雙方為促進產業更緊密的合作，雙方政府也努力就法制面建立雙方企業前往兩國更好的投資環境。臺日之間除已簽署雙邊投資協議外，於2015年11月簽訂的臺日租稅協定，已於2016年6月生效，2017年（106課稅年度）開始適用，屆時日商在臺投資股利、技術授權金以及利息扣繳稅率都下降，且可避免日商在臺日兩地被雙重課稅的問題，對於促進日商來臺投資與臺商赴日投資，創造更好的投資環境，同樣有利於臺日產業的合作。

「臺日租稅協定生效之後，除了優惠稅率的影響，同時也將使臺灣成為日商前往中國大陸投資的跳板。」資誠聯合會計師事務所稅務法律服務副營運長林東翹指出，臺日租稅協定的內容主要是所得來源國針對另一方人民及企業所取得的各類所得，提供相當程度的租稅減免措施，即臺日間支付的股利、利息、權利金所得，在來源地的稅率均由20%降為10%，藉此達到消除重複課稅、減輕稅負等效果。

■臺日租稅協定即將適用，屆時將對兩國廠商創造更好的投資環境，有利於彼此產業合作。

至於在日商對中國大陸投資方面，林東翹分析，近年因中國大陸市場的蓬勃，原本於臺灣設有生產基地的部分日商轉遷移至中國大陸，但並不是很順利。由於臺日關係親近，臺籍管理階層素質佳，且臺灣具有進軍中國大陸市場的優良戰略位置，如今臺日租稅協定簽署，將使日商願意重新轉回以臺灣作為進軍中國大陸的跳板 ，增加在臺灣的投資及就業機會。

綜觀來看，過去臺日產業已培養出極為深厚的合作關係，未來雙方將在緊密的產業合作基礎上，從政府到業界都積極參與，加深雙方的產業合作與人才交流。相信在臺日雙方產業攜手下，不僅對我國廠商邁向亞洲及全球市場能夠帶來幫助，更能提升我國就業與經濟成長，創造多贏利基。

## 新南向政策正式啟動

# 及早搶進穩固投資實力

為重新定位我國在亞洲發展的角色，尋求新階段經濟發展的新方向與動能，政府正式推動新南向政策，鎖定東協、南亞、紐澳等18個國家地區，展開新戰略，為臺商南向布局，建立更扎實穩固的基礎與實力。

撰文／林馨恩

國際調查機構Global Insight預估，2017至2021年5年內，東協十國及南亞六國平均每年經濟成長率分別達4.9%及6.0%，遠高於全球經濟成長率3.1%，其中由東協十國共同成立的東協經濟共同體（AEC）已於2015年底正式成立，再加計南亞六國及紐澳兩國，整體國內生產毛額（GDP）占全球8.8%；除此之外，東協與南亞人口結構年輕，70%的人口年齡不滿40歲，勞動力充足且中產階級大量興起，內需消費潛力龐大。

從數據顯示來看，加強布局東協、南亞與紐澳等地區市場，對於臺灣提振出口競爭力與深化臺商全球布局意義非凡。有鑑於此，總統蔡英文在競選期間，就喊出新南向政策，2016年8月16日在召開的對外經貿戰略會談中，正式通過「新南向政策」政策綱領，2016年9月5日行政院接著正式提出「新南向政策推動計畫」，為臺商南向布局，帶來新的契機與方向。

## 四大面向啟動新南向政策

行政院指出，「新南向政策推動計畫」將秉持「長期深耕、多元開展、雙向互惠」核心理念，整合各部會、地方政府，以及民間企業與團體的資源與力量，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，建立「經濟共同體意識」。

### 經貿合作》單向出口轉為雙向交流

在「經貿合作」上，將改變過去以東協及南亞為出口代工基地的形態，具體策略措施有三。

第一、擴大與夥伴國產業供應鏈整合：針對當地產業能量與需求，強化具競爭優勢產業與各國供應鏈之結合，如由五大創新產業切入，輔導電子收費-ETC、智慧醫療、智慧校園等物聯網系統輸出；此外，將成立臺灣窗口（Taiwan Desk），連結在地資源，協助臺商在地群聚布局，成立新南向經貿拓展單一窗口，扮演「尋找、開創、整合、促成」雙邊貿易機會的平臺。

第二、內需市場連結：善用跨境電商搭配實體通路，拓銷優質平價消費商品，推動教育、健康、醫療、餐飲等新興服務產業輸出，並型塑臺灣產業品牌形象。

第三、基建工程合作成立基礎建設及整廠輸出的海外輸出協作平臺，籌組電廠、石化、環保等基礎建設輸出旗艦團隊，尋求與第三國廠商策略聯盟。

### 人才交流》以「人」為核心深化扎根

在「人才交流」方面，強調以「人」為核心，深化雙邊青年學者、學生、產業人力的交流與培育，促進與夥伴國人才資源的互補與共享，具體策略措施有三。

第一、教育深耕：擴編臺灣獎學金，吸引東協及南亞學生；配合國內產業需求，建立「產學合作專班」、「外國青年技術訓練班」，並提供學成後媒合就業；鼓勵大學校院赴海外開設分校或專班，或開辦先修銜接教育課程；推動國中小新住民語文教學，鼓勵大學校院強化東南亞語言及區域貿易人才培育。

第二、產業人力：針對來臺從事專門性或技術性工作的外籍移工，研議建立評點制度，符合條件者可延長居留年限，並鼓勵參與技職培訓與報考證照；強化雙向專業人力交流，確保赴外工作人員回臺社福保障之銜接，並簡化來臺申辦程序，強化人才供需媒合，協助國內企業尋才。

第三、新住民力量發揮：協助第一代新住民利用其語言及文化優勢，取得相關證照與就業，

如母語教學、觀光等；同時鼓勵大專院校開設南向專業科系或學程，給予具南向語言優勢的學生加分錄取機會，培育第二代新住民為南向種籽。

### 資源共享》凝聚各產業的軟實力連結

在「資源共享」部分，將運用文化、觀光、醫療、科技、農業、中小企業等軟實力，爭取雙邊及多邊合作機會，提升夥伴國的生活品質，並拓展我國經貿發展的縱深，具體策略措施可分成五種產業領域。

第一、醫療領域：可促進與東協、南亞及紐澳國家醫藥雙邊認證、新藥及醫材開發合作，以及協助東協及南亞國家培育醫療衛生人才。

第二、文化領域：可藉由影視、廣播、線上遊戲，行銷臺灣文化品牌，並鼓勵地方政府與東協、南亞及紐澳國家，進行城市交流與合作。

第三、觀光領域：可透過放寬東協及南亞國家來臺觀光簽證，以及多元宣傳觀光，提高導遊質量，建立穆斯林旅遊的友善環境。

第四、科技領域：可建置科技交流平臺，強化科學園區及法人跨國鏈結，推動智慧災防等技術交流。

第五、農業領域：將成立「臺灣國際農業開發（股）公司」，以國家品牌擴展海外市場，同時提供農技協助，推廣生物性資材及農機具，提升夥伴國的經營能力。

### 區域鏈結》擴大與夥伴國的協商對話

在區域鏈結方面，將擴大與夥伴國的多邊與雙邊制度化合作，加強協商及對話，並改變過去單打獨鬥模式，善用民間團體、僑民網絡及第三國力量，共同促進區域的安定與繁榮，具體策略措施有四。

第一、區域整合：積極和東協主要貿易夥伴與印度洽簽經濟合作協議（ECA）或個別經濟合作項目，以及更新及強化已簽訂的雙邊投資及租稅協定，並建立重大事件預警及應變機制，有效掌握可能風險。

第二、協商對話：推動與東協、南亞及紐澳進行多層次、全方位的協定與對話，並於適當時

■在「人才交流」方面，強調以「人」為核心，深化雙邊青年學者、學生、產業人力的交流與培育，促進與夥伴國人才資源的互補與共享。

■投資處將在每季發布「新南向國家投資環境安全報告」，讓臺商能更全面多元的評估投資風險。

機與對岸就相關議題及合作事項展開對話協商。

第三、策略聯盟：調整援外資源配置，完備援外推動機制，擴大業者參與當地國經建計畫，如與日本、新加坡等第三國協力進軍東協、南亞及紐澳市場，並強化與民間企業及NGO團體合作。

第四、僑民網絡：建立留臺畢業生、當地臺商、僑民在內的資料庫與交流平臺，善用在地僑商及臺商經貿網絡，強化與臺灣企業的連結。

## 定期發布風險報告　提供參考

為協助臺商更深入掌握南向投資布局的風險，投資處快馬加鞭依據世界主要風險評估報告，篩選與臺商海外投資評估相關的10項競爭力指標與10項風險指標，更新發布「新南向國家投資環境安全報告」，針對新南向政策的18個國家，分析各國的整體競爭力與風險差異，提供有意布局的廠商參考。

「臺商海外投資不能只專注於成本與獲利機會，亦應入境問法，留意當地投資環境的變化，提高風險意識。」投資處進一步表示，未來將每季更新「新南向國家投資環境安全報告」，並密切與我國外交部、經濟部駐外單位保持聯繫，透過經濟部駐外單位掌握海外國家最新政經情勢、環保法規等，以及透過投資處網站、全球臺商服務網、網路即時通訊「臺商小幫手」等，主動通知臺商南向國家的發展，以即時因應瞬息萬變的經貿局勢。

綜觀來看，當東南亞、南亞等國家逐漸成為全球經濟重心之一，臺灣在這些地區的布局必須跟著轉移，改變過去單向交流的形態，轉以雙向產業投資、貿易交流合作模式，將東協及南亞市場作為我國內需市場之延伸，藉此提升臺灣與全球更緊密的鏈結，開創新契機。

# 國瑞汽車搶進整車外銷商機

## 堅持打造高品質好車

**豐田汽車看好臺灣市場商機，在投資日野自動車、和泰汽車後，合資成立國瑞汽車，並且持續提升產能。由於借重母集團資源豐田生產方式（TPS）、重視人才培育，成車品質深受國內市場肯定，更在中東創下佳績。**

撰文／林裕洋
攝影／邱如仁
圖片來源／法新社

儘管受到歐美國家經濟復甦趨緩的影響，2015 年世界整體經濟成長率不如預期，不過全球汽車市場銷售量仍然高達 8,728 萬輛，整體成長率約 2.3%，呈現緩步成長的趨勢。而在眾多汽車品牌中，來自日本的豐田汽車（Toyota）出貨量達到 1,015.1 萬輛，不僅領先其他競爭對手，更連續 4 年蟬聯全球汽車產業的銷售冠軍。

豐田汽車不僅在全球市場上獲得極大成功，在臺灣市場也頗受消費者所青睞，已連續 14 年取得銷售第一名的佳績。統計 2015 年臺灣整體新車銷售量約為 42 萬輛，豐田汽車（含國產與進口車）就占了 31.5%，約為 13.2 萬輛，顯見該品牌

的優異品質受到眾多消費者所肯定，在競爭激烈的臺灣市場中穩坐龍頭寶座。

國瑞汽車總經理李朝森說：「國瑞汽車負責豐田汽車在臺灣的製造工作，延續集團打造高品質好車的信念，希望讓每位消費者都能感到滿意。」隨著顧客對於車輛品質的要求越來越高，國瑞汽車不僅堅持精益求精的策略，更期待每位消費者都能享有最佳的用車體驗。

## 看好臺灣　豐田在臺成立國瑞汽車

以農業立國的臺灣，在 1980 年代整體經濟結構逐漸朝向工業化發展；於此之際，經濟部放寬進口車的限制，同時引進國外車廠資源，期透過與臺灣企業合資的方式，共同設立生產基地，帶動整體基礎工業發展。

豐田汽車當時正值積極拓展全球業務的階段，看好臺灣消費市場的強大潛力，決定於 1986 年投資日野自動車、和泰汽車，合資成立國瑞汽車，專門生產豐田、日野汽車品牌的車輛。至於原本的和泰汽車，則負責車輛銷售與售後服務業務，讓消費者能以更合理的價格，購買到品質媲美進口品牌的車輛。

國瑞汽車初期選定在桃園中壢設置生產線，當時員工數僅 160 人左右，爾後隨著臺灣汽車市場快速成長，該公司除了擴充中壢廠的產能以外，也於 1995 年增設觀音廠，以因應消費市場的需求。2014 年適逢國瑞汽車成立 30 周年，該年國瑞汽車整體生產量正好突破 20 萬臺大關，其中中壢廠約生產 14 萬輛、觀音廠約生產 6 萬輛。

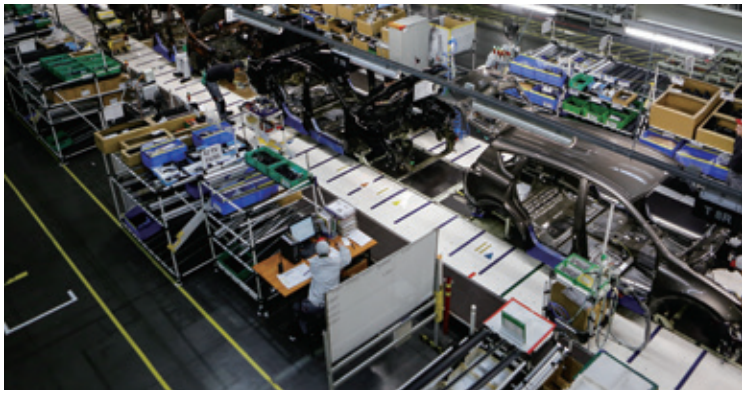
李朝森指出，國瑞汽車生產的車型除了取決於本身的產能，同時還得配合豐田集團的規劃及臺灣汽車市場的需求，如中壢廠專門生產小型車 Corolla Altis，觀音廠則生產 Camry、Yaris、Vios 等車系。另外，有鑑於臺灣市場對於商用車的需求擴大，亦同步生產日野汽車品牌的各類型貨車、大型巴士、低底盤巴士之底盤等。

李朝森補充說明：「一款車型要採進口或是國產化，考量的因素很多，除了集團的政策外，還得評估當地市場的銷售狀況，否則反而會發生國產車生產成本更高的問題。」因此，國瑞汽車與和泰汽車透過將生產與銷售業務的資訊共有化，以及每個月定期會議檢討，審視消費者的需求與回饋，納入後續新車型的開發、改款參考。

## 借重日技術　人才為最大資產

日本汽車發展時間晚於歐美品牌，然而卻能以後起之姿竄起，在全球市場取得主導地位，凸顯出日本企業的制度優勢，如 TPS（Toyota Production System）、TBP（Toyota Business Practices）等。這些制度如今已被多家公司奉為圭臬，期望透過學習該公司的制度，強化市場競爭力。

除了制度優勢外，豐田汽車更強調「造物之前、要先造人」，也就是在製造汽車之前，先培育公司的開發人才，藉此奠定未來基礎。為此，



■豐田的生產方式（TPS）專注於製程技術的流程改善，成為國際多家產業製造生產的圭臬。

■豐田與臺灣協力廠商攜手，提出以「Team Taiwan Toyota 30」策略，再次取得中東地區下一款 Toyota Altis 的出口訂單。

國瑞汽車承襲集團理念，經常派員到日本進行短期研修，甚至讓技術人員在母公司長駐達 1 至 3 年，除掌握專業技術外，亦學習日本企業的工作態度，提升競爭力。

李朝森指出，在技術交流之餘，國瑞汽車承襲日本豐田的理念，力行豐田生產方式，秉持著「沒有最好，只有更好」的營運宗旨，專注於製程技術的流程改善，期望能透過自動化及 Just In Time 的理念，讓國瑞汽車朝優質化與精緻化的目標邁進。另外，國瑞汽車也依照總公司政策，極力推動上下游整合，與供應商之間維持高度的整合關係，達成高效率生產目標。

## PROFILE

**豐田汽車（Toyota）**
成立時間：1937 年
全球總部：日本愛知縣豐田市
公司規模：（2015 年）全球員工人數約 348,877 人
國瑞汽車總經理：李朝森
主要營業項目：小型車、大中小型貨車、大型巴士及低底盤巴士底盤等生產

國瑞汽車重視人才價值，鼓勵員工利用工作之餘，思考各種可改善工作效能的方式，一旦有具體改善成效出現，便可提出改善報告與建議，作為其他部門的學習參考。根據該公司統計，2015 年每月平均提出約 4,000 件提案，當年度共降低約 1,200 萬元的成本，對提升商品品質與企業競爭力有莫大助益。

## 搶攻國際　國瑞研發能力不容小覷

臺灣 GDP 規模在全球排名屬前段班，不過受限於人口與土地面積，汽車銷售規模不大，儘管過去在經濟高度成長的帶動下，曾在 1994 年創下新車銷售量達到 57.5 萬臺的歷史新高；只是隨後在政府開放企業到中國大陸投資，導致許多中高階人才到對岸工作後，整體新車市場呈現逐年萎縮狀態；2008 年受到金融海嘯衝擊，當年度新車市場甚至僅剩下 22.9 萬臺；日後隨著經濟逐漸復甦，才逐步攀升到 40 萬臺左右的規模；而 2016 年，臺灣汽車市場在政府推動汰舊換新的政策下，讓包含國瑞汽車在內等眾多車廠，樂觀預估可達 43 萬臺水準。

實際上，臺灣國產車廠面臨的衝擊，除了民眾購買新車頻率低於歐美日等國家外，最大的挑戰莫過於臺灣自 2002 年加入 WTO 後，進口車關稅逐步調降，挾以匯率及配備優勢，讓進口車市占率從 2002 年的 12％，一路攀升到 2015 年的 36.8％，嚴重壓縮到國產車廠的生存空間。因此，不少業者在構思提升國產車的品質外，也積極尋求整車外銷的機會，以便能夠維持公司的整體產能。

李朝森說：「國瑞汽車自 2002 年設立研發中心（Kuozui R&D center，KRDC），主要透過與日本豐田汽車合作的方式，整合造型、設計、

測試等研發機能，開發適合本地消費市場的車款。」目前KRDC不僅具備相當成熟的技術能力，研發團隊人數也達到100人左右，並參與東南亞、中國大陸等國家的車輛研發專案，包含外觀設計、內外裝零件開發等。

不僅如此，KRDC也在2015年自主開發全新Corolla Altis X車系，帶給消費者截然不同的全新感受，成功搶占市場。此車款更進一步於2016年正式銷往中東，以平均每月輸出300臺左右佳績，展現亮眼成績，也證明國瑞汽車的研發能力不容小覷。

## 外銷中東市場　品質受國際肯定

有鑑於臺灣市場規模不大，經濟部自2007年起，輔導國產車廠推動整車外銷策略，帶動相關汽車零組件產業的發展。在眾多國產車廠中，國瑞汽車是成績最亮眼的業者，該公司自2009年開始進軍中東地區，光是2015年便有8.2萬輛的外銷成績，約占國瑞汽車總生產量18.8萬臺的40%以上，成功帶動產業上下游商機。除此之外，國瑞汽車也有少量Toyota Camry車型外銷到東南亞的寮國，以及日野大巴士的底盤輸出至澳洲，整體外銷成績非常亮眼，也證明國瑞汽車的生產品質已具國際水準。

■豐田汽車在臺灣市場相當受到消費者歡迎，已經連續14年取得銷售第一名的佳績。

李朝森指出：「回顧國瑞汽車爭取整車輸出海外的過程，除了製造品質須獲得母公司認可外，還須取得中東地區經銷商的認同。」為此，國瑞汽車不但早已通過豐田汽車集團的品質認證，更邀請中東地區經銷商親自來臺參觀生產線，讓客戶看見臺灣的品質。此縝密規劃的行銷策略，終於在2009年開啟整車外銷中東的契機，且外銷數量逐年創下新高。

由於中東地區的汽車商機驚人，但因豐田汽車採取全球最適化供貨政策，即由品質最優良、成本最低的國家出口，因此伴隨車輛大改款時，會重新評估生產出口國；對此，國瑞再度面臨母集團豐田汽車諸多優秀海外生產工廠的挑戰。

為提升產品競爭力，國瑞汽車決定與臺灣協力廠商攜手，提出以「Team Taiwan Toyota 30（TTT30）」為名，設定在5年內降低成本30%的目標，最終順利通過集團評鑑，再次取得中東地區下一款Toyota Altis的出口訂單。

李朝森表示：「要降低整體製造成本30%，乍看之下似乎是不可能的任務，但憑藉著豐田汽車在優化生產流程方面的豐富經驗，國瑞汽車與供應商共同檢視體質，陸續達成每年階段性目標。」此種合作關係，亦可提升臺灣汽車零件產業的競爭力，對拓展海外市場帶來不小幫助。

全球企業對豐田TPS甚感興趣，國瑞汽車也在經濟部的邀請下，將TPS生產理論與管理制度分享給臺灣工具機產業，並且協助優化生產線製造流程，最終在貨物準交率、品質、廠房空間等領域，獲得相當顯著的成效。國瑞汽車期待未來能與經濟部有更多合作機會，為提升臺灣產業競爭力盡一份心力。

# NetApp 協助企業啟動數位轉型

## 全球最大雲端儲存與資料管理大廠

**自 1992 年成立以來，NetApp 不斷以創新技術在資料管理與儲存市場獨占鰲頭。在一些儲存廠商相繼被併購後，NetApp 成為全球最大的雲端儲存與資料管理業者。在臺灣的分公司團隊不只是行銷業務，更有研發創新工程師，用行動證明對臺灣市場的重視程度。**

撰文／黃曉波
攝影／邱如仁
圖片來源／ NetApp

「臺灣雖然是分公司，對於 NetApp 的研發能量亦扮演舉足輕重的角色。」 NetApp 臺灣區總經理林松源表示，成為一家模範企業是我們自始至終所努力的目標。我們致力將最高的商業價值帶給我們所服務的每個社群，無論是客戶、員工或是合作夥伴。

### 深耕臺灣　在臺設立研發創新中心

NetApp 耕耘臺灣市場多年，市占率逐年攀升，根據 IDC APeJ 的外部儲存市場追蹤報告指出，NetApp 已連續 3 季[1] 榮獲臺灣外部企業儲存市場第一名的寶座。之所以能有如此卓越的表

現，在於 NetApp 不斷投入創新研發技術，積極與業界最頂尖的代理商、應用程式、基礎架構、顧問諮詢及雲端服務供應商合作，建立長久的策略合作關係，協助企業將其 IT 的商業價值發揮到極致。

近年來臺灣積極推動雲端產業發展，2010 年「臺灣雲端運算產業聯盟」正式成立，官方與民間攜手進軍雲端運算市場，希望以臺灣最具優勢的資通訊產業為基礎，透過推動軟硬體結合以及雲端運算系統平臺的發展，奠定雲端服務整案輸出的基礎。NetApp 不僅是聯盟成員，更憑著高效率、穩定、可靠的儲存應用技術，協助全臺各企業打造卓越的雲端營運及次世代資料中心。

除了積極參與臺灣官方雲端運算計畫外，NetApp 更在 2013 年底宣布在臺成立創新研發中心。林松源表示，這個動機讓原本就有生產硬體設備的 NetApp，除了可以發展更成熟的 OEM 業務，還能有效擴展資料管理的市場；除此之外，加上公司相當優秀的研發團隊，也讓 NetApp 在軟硬體整合開發上越來越積極。

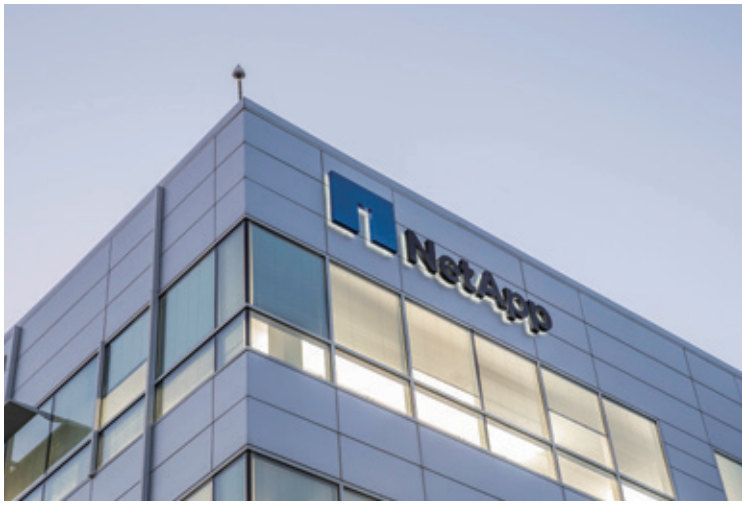
## 臺灣兼顧軟硬體整合開發優勢<br>打造產品競爭力

一方面看重臺灣為 ICT 產業重鎮，不但硬體製造能力強、科技人才素質優秀、潛在的客戶也多，再加上政府積極發展雲端運算產業，NetApp 與鴻海、英業達、捷普等科技大廠合作，共同培育軟硬體整合系統開發人才，尤其是在雲端儲存技術與測試領域。林松源表示，臺灣著重的是軟硬體整合系統開發，希望透過與合作夥伴生態系統模式，一方面將許多專利技術及自有研發與各個夥伴分享，攜手打造具有競爭力的產品服務；另一方面則藉此提高 NetApp 在臺的市占率。

「NetApp 與合作夥伴進行軟硬體整合系統開發採取 JDM 模式。」林松源進一步說明，JDM 指的是 Join Design Manufacturer 的縮寫，有別於 OEM 與 ODM，JDM 強調攜手合作，不是單純代工，也非委託設計，而是與夥伴一起從設計端開始合作開發與製造生產，把 NetApp 在儲存方面的專利技術與夥伴分享，協助其客製化開發出客戶所需要的雲端產品服務。

## 因應客戶需求<br>透過創新資料管理方案助企業數位化轉型

隨著雲端運算與大數據的興起，全球儲存產業成長速度非常快。根據 IDC 調查報告顯示，全球數位資料量將於 2020 年達到 35ZB（Zettabyte）；這份報告同時指出，企業的數據資料是以 67 倍的速度增長，面對如此龐大的資料總量，企業在儲




■ NetApp 在 2013 年底宣布在臺成立創新研發中心，讓 NetApp 在軟硬體整合開發上越來越積極，協助全臺各企業打造卓越的雲端營運及資料中心。

註 [1]：根據 IDC APeJ（亞太區不含日本）2015 年第四季度、2016 年第一季度和第二季度的企業儲存市場追蹤報告指出，均位居臺灣外部企業儲存市場第一名。

■ NetApp 提出 Data Fabric 技術願景與服務，客戶可針對其業務需求進行調整，滿足客戶在處理跨平臺、雲端資料整合及統一化資料管理的需求。

存與資料管理上將面臨嚴苛的挑戰。舉例來說，越來越多人在電子商務上利用網路銀行轉帳或手機付款，各種轉帳資訊不管是銀行帳號、轉帳金額，或第三方支付等各種數字資料都必須要被儲存與保管，以便發生意外時可以在最快速的時間內調閱資料。

隨著各企業在資料儲存與保管的需求趨勢，NetApp 開發許多創新軟硬體技術的資料管理解決方案。林松源說明，在大數據時代下，幾乎所有的企業都將都因應趨勢轉型到數位企業（digital business），資料的重要性大增，資料幾乎等同於企業的貨幣或是資產，NetApp 不僅要協助企業儲存資料，更進一步保護資料與管理資料，讓這些資料成為企業的資產以增加競爭力。洞察到企業有大量資料儲存與管理的需求，在此同時又必須在最佳成本和最小風險間取得平衡，NetApp 提出 Data Fabric 技術願景與服務，客戶可針對其業務需求進行調整，滿足客戶在處理跨平臺、雲端資料整合及統一化資料管理的需求，強化企業創新部署的能力及加速商業決策的落實。

## 與企業夥伴合作 打造多贏生態圈

「雲端與 Flash 解決方案是當前企業轉型至數位企業的重要關鍵。」林松源表示，時間就是金錢，處理大量數據越快越好，企業採用 All Flash 儲存設備，能大幅縮短資訊處理時間與減輕伺服器硬體需求。Data Fabric 解決方案與服務即是利用 NetApp 獨創演算技術再整合固態硬碟（SSD），透過 ONTAP 軟體和 Flash 系統，讓資料可以在不同的混合雲之間流動，橫跨私有雲和公有雲的雲端運算基礎架構，不受制於某一個雲的服務商，企業可根據自身需求採用合適的雲端解決方案，實現全方位無縫資料管理的目標。

最近幾年來，因為臺灣大型企業外移，以及景氣緊縮等種種因素，環境相當艱困，但是 NetApp 卻仍然能夠創造高於產業的平均成長率，並連續 3 季榮獲臺灣外部企業儲存市場第一名的寶座。能有如此佳績，林松源歸功於 NetApp 創新的技術、解決方案和服務，加上與夥伴們合作打造多贏生態圈的策略，才是在競爭激烈市場中勝出的關鍵。

NetApp 的核心競爭力是儲存與管理資料，支援所有主要雲端操作環境、虛擬化框架、應用程式部署模式和雲端管理解決方案，目前 NetApp

**PROFILE**

**NetApp**

成立時間：1992 年
全球總部：美國 Sunnyvale
全球企業規模：全球超過 12,000 名員工
臺灣分公司總經理：林松源
主要營業項目：提供全球的企業組織有關雲端、大數據、Flash 解決方案及服務來管理和儲存他們的資料。

與雲端解決方案的合作夥伴包括 AWS、微軟、思科等。另一方面 NetApp 也與系統整合商積極合作，並透過更多的認證經銷商提供企業有關 NetApp 的雲端整合解決方案。

## 中華電信從客戶深化為合作夥伴

NetApp 在臺灣有許多標竿企業客戶，值得一提的是，中華電信原先是由客戶端開始的，然而藉由自身成功的使用經驗，進而深化為合作夥伴。目前與 NetApp 攜手合作，推廣 NetApp 解決方案至廣大的企業用戶，同時中華電信也利用 NetApp 資料管理解決方案，獲得更高效能的優質服務。

這次的合作，結合雙方在技術、通路與企業資訊委外管理服務的優勢，以 NetApp 儲存虛擬化、異地備援、巨量資料等資料管理解決方案為基礎，為中華電信的企業客戶建立完整、高效與彈性的跨平臺管理，達成簡化資料中心營運複雜度、提高生產力並加速服務交付，以最佳的安全性和自動快速部署，為企業經營帶來更高的效率。中華電信北區分公司資訊處長邱弘斌表示，多年前中華電信內部多項資訊系統與對外應用服務已採用 NetApp 所提供的高擴充儲存解決方案，期間經歷系統擴充與升級，NetApp 儲存解決方案的高擴充性、不中斷服務，及無痛移轉的升級能力讓人刮目相看，希望可把這樣的成功經驗快速複製至其他企業客戶。林松源認為，NetApp 雲端、Flash 和巨量資料解決方案結合中華電信在資訊委外管理服務的優勢，必定能為客戶簡化 IT 基礎架構、提升效率與靈活度，進而支援企業本身之各項業務目標，發揮一加一大於二的加乘效果。

■放眼全球，NetApp 的服務供應商已為全球超過 10 億個客戶提供以 NetApp 為骨幹的支援服務。

## 協助客戶夥伴獲致成功，征服現在與未來

「放眼全球，NetApp 的服務供應商已為全球超過 10 億個客戶提供以 NetApp 為骨幹的支援服務。」林松源表示，展望 2017 年，除了努力不懈持續專注於技術與解決方案的創新，實踐對企業用戶和合作夥伴的承諾外，在臺灣市場的目標即是增加 All Flash 及雲端儲存產品上的銷售率；NetApp 將與合作夥伴，為用戶提供卓越的資料管理與儲存解決方案的部署及支援服務。同時，NetApp 也會更積極與全球策略聯盟合作夥伴攜手，在業務上共同布局，持續擴大在高科技、製造和電信產業的領先優勢，同時搶進金融服務、醫療、政府公共部門和中小企業，持續坐穩臺灣企業外部儲存市場龍頭寶座。

NetApp 更是連續 13 年獲得 FORTUNE（財星）雜誌評選為 100 Best Companies to Work For®（100 大最佳就業公司）。近日，卓越職場研究院（Great Place to Work®）公布了「2016 年全球最佳跨國企業」(World's Best Multinational Workplaces) 榜單，NetApp 更榮獲 Great Place to Work 評選為全球 25 家最佳跨國企業職場第六名，這也是 NetApp 連續五年獲此殊榮。

# 宏全關關難過關關過

## 拚鬥半世紀

### 從家庭式工廠到力爭亞洲第一

**目前看似一帆風順的營運故事，背後其實是隱藏著許多化危機為轉機的奮鬥過程，宏全國際總裁曹世忠不諱言地表示，幾乎每隔 10 年都會遇到一次重大的危機。**

撰文／孫慶龍
攝影／蔡世豪

成立於 1969 年的宏全國際，原本只是一家位在彰化生產吸管，月營業額新臺幣 10 至 20 萬元的家庭式工廠，但透過成功的產品策略、創新商業模式以及客戶經營之道，如今的宏全，不僅已經發展成為月營業額超過新臺幣 15 至 18 億元的飲料包材及充填代工的領導廠商，在兩岸擁有 21 個生產基地，東南亞的生產據點也遍布在泰國、印尼、馬來西亞、越南、緬甸、柬埔寨等

國家。此外，2016 年第三季前往莫三比克設廠的投資決定，更開啟了進軍非洲市場總人口高達 10.7 億人的序曲。

回首宏全過去的發展歷程，集團核心領導人物總裁曹世忠表示，過程是經歷一次又一次的轉型，遭遇好幾次化危機為轉機的過程，一點一滴拚鬥而來的成果。「我在 27 歲時加入這家公司，當時身為董事長的姊夫，因為比較有興趣在土地投資，因此便將公司的營運交由我來接管。」1978 年，宏全歷經改組，重新開啟了新的事業版圖。

## 勇於冒險　唯一通過可口可樂認證的廠商

「前 10 年我都是騎摩托車拜訪客戶，一路從彰化到臺北、花蓮、臺東，每次出門都是一個禮拜，跑遍各地藥廠，推銷感冒藥水及口服液的包材。」曹世忠回憶在公司草創期，騎著機車南北奔波，親自拜訪客戶，才獲得少量試驗性訂單的艱辛過程，但也促使他認真踏實、不怕苦的態度，贏得客戶的信任。

本著服務客戶的精神，曹世忠可洞察客戶需求，從產品僅限於瓶蓋之內墊、吸管，透過提供整合服務，從玻璃瓶、金屬瓶蓋、瓶蓋內墊一次全部推銷給客戶，「第 1 年業績就做了 3,000 萬元，第 2 年更翻倍到 6、7,000 萬元，之後的 10 年，每年的成長為 50% ~100%。」

然而，進入第二個 10 年時，臺灣包材市場起了重大變化，當時寶特瓶在市場的反應熱絡，國內雖然有遠東與新光兩家公司生產，但瓶蓋卻仍仰賴國外進口，這讓曹世忠嗅到了商機，毅然投資了近 1,000 萬元購買機器設備，結果卻是做出來的瓶蓋，沒人願意買。

為了突破國內銷售的困境，他決定直接鎖定以國際大廠可口可樂作為爭取訂單的目標，積極多次拜訪客戶，「我還沒跟他們做生意前，就常常找各種機會見面，甚至自己跳下來幫忙開車當司機。我的想法是人家願意給你服務，是件光榮的事。」他一語道出自己在業務經營與開發的小撇步。除了努力開拓客戶，並積極提升包裝技術，符合國際標準，經過多次嘗試，突破瓶頸，並解決語言上的隔閡，終於成為國內第一家獲得可口可樂認證的優良供應商。

## 最好的產品 + 最便宜的價格<br>宏全國內市占率超過八成

除了成功的客戶經營策略之外，曹世忠認為，宏全能夠快速崛起成為臺灣最大的飲料包材公司，關鍵在於貫徹 3 個執著的理念：最好的產品、最有競爭力的價格，以及最好的服務。

「從經營宏全的第一天開始，我就認為企業要用最好的東西、最有競爭力的價格，才能夠長久經營。」他接著說，當取得國際大廠的認證之

■宏全經過多次嘗試並突破瓶頸，解決語言上的隔閡，終於成為國內第一家獲得可口可樂認證的優良供應商。

後，1991 年即砸下 3,000 萬元重金，以高出傳統機器設備 10 倍的價格，從義大利進口最先進、全球只有 3 套，每天可生產 200 萬個瓶蓋的機器設備，目的就是為了創造更好的品質，並且利用規模經濟，大幅降低成本，「傳統的機器，會產生 25%至 27%的邊料，但新的機器邊料只有 15%，不僅省下 10%的原料成本，連電力、工資、折舊都可以省下來，」他表示，比別人便宜 10%的優勢，就是宏全最後能夠從臺灣 30 幾家同業中，脫穎而出並拉開差距的關鍵。

「我的策略不是鄉村包圍城市，而是一開始就直接挑戰最難的。」曹世忠補充，經營公司初期就成功開拓藥廠、各大汽水廠如可口可樂、百事可樂、七喜、黑松、蘋果西打，以及公賣局等客戶供應鏈；第二階段朝往食品飲料業，開發新產品項目如塑蓋、標籤、PET 瓶到飲料充填代工業務，透過一步一腳印的深耕經營，獲得國內最大食品飲料龍頭統一企業認證通過，成為統一公司策略聯盟的長期合作夥伴，也是宏全的第一大客戶，宏全積極持續與國際飲料大廠策略聯盟與專業代工的戰略模式，是掌握市場主流趨勢及成長的契機。在臺灣塑膠瓶蓋的市占率達 70%、鋁蓋和爪蓋也有 80%的市場占有率，同時也將成功模式及豐富經驗複製到中國大陸、東南亞、非洲地區。

Profile

**宏全國際集團**

全球總部：臺灣臺中市
成立時間：1969 年
總裁：曹世忠
資本額：新臺幣 29.29 億元
主要業務：塑膠蓋（30.58%）、PET 瓶類（27.2%）、飲料充填類（24.7%）
2015 年營收：新臺幣 165.78 億元
產業地位：臺灣第一大飲料包材及充填代工廠商，市占率 80%

## 10 年一次的危機　關關難過關關過

看似一帆風順，背後其實隱藏著許多化危機為轉機的奮鬥過程，曹世忠說，宏全幾乎每隔 10 年都會遇到一次重大的危機。

第一次危機，是在取得各大汽水廠的訂單之後，當時不乏許多有政治背景的同業，競爭激烈且生存不易。某天，工廠突然遭到檢察官的搜索，有同業提告宏全侵犯產品智財權，並且要求巨額賠償，「後來我們用創新技術專利的鑑定，推翻前面的侵權專利，整個官司打了 5 年到最高法院才解決。」

第二次危機，是政府開放至中國大陸經商後，當時全世界華人市場中瓶蓋只有宏全取得可口可樂、百事可樂的授權認證，因此銷往中國大陸的瓶蓋，自然是由宏全生產，但臺灣海關卻以「簡體字」為由阻擋出口，甚至認為宏全有資匪嫌疑，「當時資匪是重罪，不僅全部財產充公，負責人還會被判無期徒刑或死刑。」他說，政府開放政策不能因產品印字問題導致臺商受傷害，所以當時為了解決問題，還找上時任的立法院長劉松藩來化解，重新修法，為臺商爭取權益，終於化險為夷。

第三次危機，是宏全到中國大陸設廠的第四年，突然被海關通知，從國外進口到蘇州、長沙、濟南與太原等 4 個廠區的機器設備，要補繳高達新臺幣 5 億元的稅金，「當初到中國大陸投資時，商務局有給我們免稅證明，但卻被其他單位推翻。」曹世忠無奈地表示，宏全在對岸投資了新臺幣 20 億元，還沒開始賺錢就要面對補稅的壓

力，「2004 年公司營收 35 億，獲利 4 億元，2005 年雖然營收成長到 41.8 億元，但獲利只有 2.5 億元，若一次要賠 5 億元，獲利都沒了。」曹世忠說。當時宏全已是上市公司，必須向外部股東交代營運成果，面臨的心理壓力頗大。

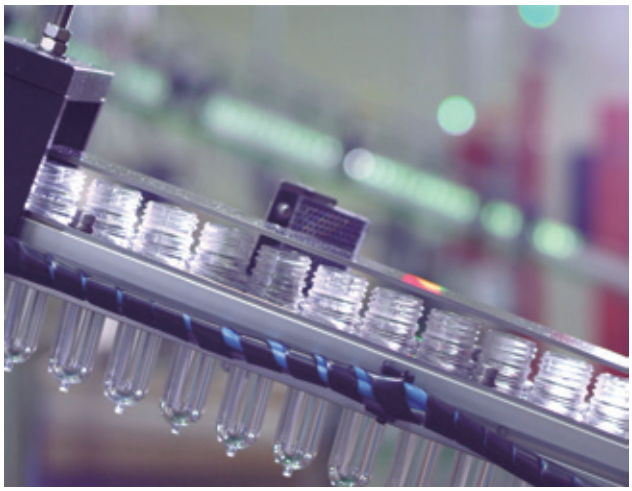
最後，整件事情雖然在海基會與海協會協調下圓滿結束，也付了些許學費，「經此經驗，宏全在中國大陸就比較上軌道了。」曹世忠說。集團的營收也自此一路走揚，2009 年翻倍成長到新臺幣 100 億元，2014 年再攀升到新臺幣 172 億元的高峰，並晉升為中國大陸前三大的飲料包材公司。

## 南向觸角積極<br>東南亞崛起為第三大經濟支柱

2012 至 2014 年期間，受到某大客戶策略改變，讓宏全因此減少大約新臺幣 50 億元的營收，但近幾年在開發新客戶與新市場的努力下，目前已成功填補所流失的訂單，也大幅改善與降低過去依賴單一客戶的營運風險。

在新市場的開發上，總人口數高達 6 億的東協市場，是宏全近幾年的發展重心。宏全分別在泰國、印尼、越南、馬來西亞、緬甸、柬埔寨等地設立生產基地，與各國飲料大廠結為合作夥伴，直接帶動宏全東南亞的營收，從 2007 年的新臺幣 4.5 億元，跳升到 2012 年新臺幣 28.1 億元，以及 2015 年的新臺幣 34.9 億元，占集團營收 21%，走向快速發展軌道，儼然成為繼臺灣、中國大陸之後，第三個撐起宏全營運成長的重要支柱。

然而，曹世忠提及這段東南亞市場的南向經歷，有感而發，臺商想要進入市場，其實沒有想像中簡單，「當地供應商幾十年來與客戶的關係，很難一時被打破，品質好，價格便宜只是誘因，鍥而不捨的精神才是關鍵。」宏全藉由在各國設廠，同時積極開拓其他國家市場，並培養一批各國語言的外貿人員開拓市場，如日本、澳洲、紐西蘭、美國、加拿大、巴基斯坦等，因此每年有 20%以上的成長。



■宏全積極持續與國際飲料大廠策略聯盟與專業代工的戰略模式，是掌握市場主流趨勢及成長的契機。

展望未來，宏全公司專注本業，重視市場、客戶、人才，如今積極開拓國際版圖，跨出亞洲，前進非洲，今年已成功至莫三比克插旗設廠，就是著眼於 10.7 億人口的非洲市場，現在也與北非阿爾及利亞與客戶洽談合作，中東市場、伊朗都是宏全積極拓展市場的重點區域。

近年來，宏全公司成立「宏全學院」，全力投入人才培育計畫，並與大專院校合作，透過多元化的訓練管道來發展員工管理、通識、專業及語文的能力，預計將培育 30 位總經理及高階主管，以及數十位財務、業務、管理人員，以應付在海外市場的快速發展及人才需求之規畫。曹世忠有信心在未來 10 年內將集團營收規模成長至新臺幣 300 至 500 億元，將帶領宏全從目前的臺灣第一，持續朝向中國大陸第一，以及亞洲第一的目標前進。

# 蓄積能量突圍創新局

## 杏輝穩扎穩打

### 本土藥廠放眼國際市場

**國內老牌製藥廠杏輝，堅持「沒有新藥就沒有未來」的理念，從軟膏、眼藥水起家，並接受美日製藥大廠委託代工，30 多年來自成一格，打破「本土藥廠走不出國際」的迷思，成功布局海外市場，也寫下國際性植物新藥研發的新樂章。**

撰文／陳宗琳　攝影／邱如仁

新藥研發往往是一筆大投資，至少需要花費十餘年以上的時間才能看到成果；過去，臺灣本土藥廠礙於資本額不大，大多以生產專利權過期的學名藥當作進入製藥領域的敲門磚，無力或無心投入技術研發與開發新藥。

但在國內藥品市場規模小、學名藥藥價低廉獲利空間受壓縮、國際大藥廠強敵環伺等種種因素下，常令多數傳統藥廠不得不另謀生路；其中，

不乏有本土藥廠成功轉型為生技製藥的案例，杏輝醫藥集團就是其一，如今研發新藥的成果備受矚目，前景看好。

## 播下研發種籽　蓄積能量等待收成

成立超過 30 年的杏輝，早期以生產軟膏、眼藥水起家，曾歷經美、日等製藥大廠委託代工階段，但董事長李志文在看到國內製藥廠產業面臨升級挑戰下，很早就將精準的眼光放在國際，著手布局全球的事業版圖。杏輝醫藥集團副董事長李易達表示：「董事長心中始終有個信念，杏輝一定能走進國際，同時也要讓世界看到臺灣也有相當優秀的新藥研發人才。」

杏輝花了多年的時間進行海外布局，從 1997 年起，先於加拿大設立子公司「中加康普製藥」，建立美加產銷架構；2001 年進軍中國大陸，投資杭州「天力藥業」，隨後於新疆成立「和田天力沙生藥物公司」，種植「管花肉蓯蓉」；2008 年更進一步創立「杏國新藥」，與國內外大型研究機構策略聯盟，致力新藥開發；2012 年鑑於對藥材製劑安全的觀念，併購「杏力醫材」，完成了集團從藥品研發、生產、藥包材供應及銷售，上、中、下游的整合；至此，杏輝的布局策略已初步完成。

李易達進一步說明，杏輝的布局策略基本上是從服務面、品牌面及技術面各面向作全方位的規劃，「以服務面來說，無論中國大陸、加拿大，甚至是與德國的合作，都以提供全球各地的客戶所需為前提；若從品牌通路方面來看，杏輝也相當注重在臺灣本土的品牌經營策略，積極與屈臣氏、診所、賣場等通路推出保健食品及醫美保養品，更於全臺藥局成立 1,300 個杏輝專櫃據點；而在技術方面，持續與國際研究機構進行新藥研發，期望能在全球生技產業發展上占有一席之地。」

## 眼光獨特　投資植物新藥受矚目

杏輝在中國大陸的投資項目，以「管花肉蓯蓉」最為亮眼，這也是杏輝借力使力的研發成果。

眼光獨特的李志文，18 年前與北京大學合作研發有「沙漠人參」之稱的管花肉蓯蓉，在買下杭州天力藥業後，致力管花肉蓯蓉的研發，並於 2005 年成功取得中國大陸藥證，登上《中國藥典》且獲得中國大陸新藥上市資格；現在，管花肉蓯蓉已可使用治療血管性癡呆症，成為市場上受矚目的中藥植物新藥。更特別的是，管花肉蓯蓉的研發經營模式是從上游栽種到中游的原料提取，以及下游的銷售通路等一條龍的運作方式，採垂直供應鏈生產，已經成為杏輝在中國大陸植物新藥開發的成功範本。

在新疆和田的 GAP 種植基地，有機認證的管花肉蓯蓉自有耕種面積達 5,000 畝，另有與當地農民簽訂契作的面積超過 8 萬畝，目前除了自己用以生產健康食品外，也接獲全球首大直銷商簽署全球供應合約，前景可期。

除了管花肉蓯蓉外，杏輝也在中國大陸雲南簽訂了另一項開發項目，重點產品則為「茯苓」，李易達說，杏輝在中國大陸的布局以植物營養素為軸，慢慢朝往新藥開發的路線走，「許多國際大廠也看重杏輝的生產與研發的能量，紛紛尋求合作機會，也讓杏輝有機會向國際市場邁進。」

## 小分子藥物開發　進入臨床試驗成果可期

杏輝在中國大陸杭州天力率先研發出治療血管性癡呆症新藥「管花肉蓯蓉」，在華人世界的中藥史上添了一頁新章，李易達說，在植物新藥

■副董事長李易達（圖中）指出，杏輝的布局策略基本上是從服務面、品牌面及技術面作全盤規劃，要讓世界看到臺灣也有相當優秀的新藥研發人才。（圖左二：杏國總經理蘇慕寰；圖右三：杏輝臺灣區總經理白友娘）

的開發上，雖然思維與西藥相同，但中醫用藥更講究君臣佐使，對於藥材的研發上更必須講究定量、定性，也增加了不少的困難度。「不過杏輝的優勢就在於團隊組織具有彈性，容易動員往共同目標修正或前行，這對研發工作的進展很有幫助。」

也由於杏輝最先接觸的是植物新藥，相對來說可進可退，「因為我們已經在植物新藥累積有十多年的國際臨床試驗，也讓董事長更有信心進入小分子新藥的開發。」李易達說。植物新藥已經看到成果，更希望透過這樣的模式經驗複製，將杏輝帶往更宏大的目標前進。

在西藥新藥研發上，重責大任則是在杏輝集團的子公司杏國新藥身上，研發主力除了癌症藥物外，抗癌製劑適應症更涵括頭頸癌、乳癌、大腸癌、直腸癌、胰臟癌及三陰性乳癌等。杏國新藥總經理蘇慕寰指出，「目前杏國新藥部分，仍以小分子藥物為新藥開發的主軸，其他包括癌症用藥、乾式老年性黃斑部病變藥物、抗病毒藥物等，都已進入臨床試驗階段。」

Profile

**杏輝醫藥集團**

全球總部：臺灣
成立時間：1977 年
董事長：李志文
公司規模：1,086 人（2016 年 10 月）
資本額：16.77 億（2016 年 9 月）
主要業務：藥品、保健食品、醫美保養品、醫療器材等研發、生產及銷售，新藥研發、生物技術與藥品檢驗等服務
2015 年營收：新臺幣 21.87 億元
產業地位：杏輝為少數擁有藥品、保健食品之產銷研能力且布局中、加、德的臺灣藥廠

## 投資癌症製劑廠房無上限　誓言臺灣第一

在宜蘭冬山鄉內，杏輝的新藥研發工廠就矗立於山陵綠地之中，本身也是宜蘭子弟的李志文，選擇宜蘭當作杏輝的總部並不意外。一棟棟廠房中，座落著 2009 年落成啟用並已投入生產的首座癌症製藥工廠，以及 2014 年正式投產的癌症

針劑二廠。

癌症針劑二廠是座全自動化隔離廠房，每年產量高達 500 萬支針劑藥品，整廠採用歐洲最頂尖的設備，全套水系統提供自動監測紀錄及全線熱消毒系統，已通過臺灣 PIC/S GMP 認證及日本 PMDA 的查廠，該廠房也遵循 WHO GMP 高活性生產廠房的規範，符合美國 FDA 及歐盟標準。臺灣區總經理白友娘指出，「杏輝的癌症工廠一天的產能是全臺最大的，而癌症固型製劑工廠更是臺灣第一家通過 TFDA 細胞毒殺劑工廠。」

在宜蘭的廠區內，光是研發人員具博士背景就有 30 位、碩士 100 餘位，研究室設備媲美國家級，更有些儀器是買在中研院之前。「杏輝為了新藥的研發，董事長不惜下重成本！」蘇慕寰指出，不但癌症製藥廠房的機器每臺都有破千萬的價值，更巨額投資細胞培養實驗室，可篩選新藥研發過程是否具抗藥性，未來有機會可提供國內外有需要的機構進行相關的檢驗。

這幾年來，杏輝持續專注於生產品質的管控，不僅多年與日本大東（DAITO）藥廠進行策略聯盟，協助共同開發癌症新藥，現今也將生產的癌症藥品回銷日本，「由杏輝與大東合作生產的荷爾蒙製劑，杏輝不但提供研發、製造，並協助外銷到東南亞。」白友娘說。

## 灌溉人才　開辦生技營挖掘跨領域人才

研發需要人才，杏輝對於人才的培育上顯得相當重視，宜蘭園區內有斥資上億、耗時兩年興建人才訓練中心，訓練中心的規模更媲美五星級設施；另一方面，對於所需的具特殊技術專才，也不定期從學校端、市場端進行招募，甚至與中國醫藥大學簽訂博士學程，讓取得博士候選人資格者，得以先進入杏輝執行研發工作。

此外，每年固定開辦的生物科技研習營也持續進行了六期，邀請包括藥學、醫學、生科、食品、企管、法律等不同領域的大專學子，與產業界的學者專家共同發揮研發創意，藉此從中找出適合的人才，同時也可因此孕育許多生技產業跨領域專才，為臺灣製藥工業挖掘好的人才，善盡企業社會責任。

## 立足臺灣　研發觸角向國際延伸

從本土製藥廠晉升為如今員工超過千餘人的杏輝醫藥集團，先後布局加拿大、中國大陸等地，李易達說，「臺灣仍是杏輝集團最重要的神經系統，也是業務拓展的中心。」他指出，杏輝在全球各地布局超過 10 年以上，現在正是積極讓種籽發芽、開花的階段，包括加拿大子公司、杏輝天力杭州公司、杏國新藥、杏力醫材等也各司其職，並連成一個綿密的新藥研發、製造與行銷網絡，彼此間在資源互補與研發整合上，都已逐漸發揮效應。

對於未來臺灣生技產業的前景，李易達直言，臺灣的科學研發人才並不輸國際，執行臨床的醫療人員專業也是世界級，「但臺灣唯一缺乏的是良性的環境，少了市場規模及來自國際投資的資金流。此外，如果生技產業也能像科技產業般，發揮群體戰，由政府做整合，將臺灣的優良產品輸出到國際，才能讓本土的製藥產業有力量與國際大廠較勁。」

套句董事長李志文的話：「開發新藥，不但要有信心，還要有面對失敗的勇氣。」如今，杏輝在新藥研發上已經開創了臺灣傳統製藥廠的新格局，也有信心走出國際，更堅信臺灣的研發人員不輸國外，只要穩扎穩打、堅持下去，必能看到豐碩成果。

## 臺灣東協投資合作促進團╳新南向投資策略及風險管理研討會

# 臺商向南行 避風險、拓商機

**經濟部投資業務處為協助臺商順利南向布局，於 2016 年 9 月籌組「2016 臺灣－東協投資合作促進團」，前往東協四國協助業者掌握新南向商機；接著舉辦「新南向投資策略及風險管理研討會」，呼籲海外投資應注意風險評估。**

撰文／廖宜君　圖片提供／經濟部投資業務處

「新南向政策」的啟動，揭示我國在亞洲國家發展中的重要地位。經濟部跨部會積極推動各項活動，以協助臺商南向布局。向來持續協助臺商開拓海外市場以及降低投資風險的投資處指出，為落實新南向政策並深化臺灣與東協國家雙邊投資合作關係，於 2016 年起開始推動「東協策略夥伴計畫」，透過辦理投資策略夥伴論壇、籌組投資合作促進團、強化與東南亞人才交流等，協助廠商「走出去」海外市場、「帶進來」出口商機，期能達到鏈結東協共創商機的目標。

### 2016 臺灣－東協投資合作促進團

在「東協策略夥伴計畫」的推動下，投資處繼 4 月籌組「臺灣與泰國投資合作促進團」、7 月 13 日辦理「臺灣－東協投資策略夥伴論壇」之後，為持續落實新南向政策並深化臺灣與東協國家雙邊投資合作關係，再籌組「2016 臺灣－東協投資合作促進團」，由投資處處長連玉蘋親自率團，前往菲律賓、印尼、馬來西亞及新加坡等 4 國，協助業者策略性布局，擴展市場能量，並帶進人才、投資及出口商機。

連玉蘋指出，「2016 臺灣－東協投資合作促進團」共計有 25 家 41 位廠商代表參團，業別包括：輪胎模具、紡織業、機械五金、自行車座墊、運動器材、食品、金屬加工等，此行主要目標為拓商機、建網絡、促投資等三大主軸。

### 拓商機》菲律賓、印尼可期

在協助廠商拓展市場部分，參訪目標國家為同樣具有人口紅利及內需市場龐大的菲律賓及印尼。前往菲律賓的行程，除了拜會投資主管機關貿工部及該部加工出口區管理署（PEZA）、參訪當地臺商工廠並與臺商座談，最後綜合歸納出菲國投資環境優勢，包括具年輕充沛勞動力、為英語系國家、享有歐盟 GSP Plus 以及美國普遍化優惠關稅計畫（GSP）的免稅待遇，適合投資項目包括節能節電產業、電機、電子及周邊產

■投資業務處組「2016 臺灣－東協投資合作促進團」，由處長連玉蘋率團前往菲律賓、印尼、馬來西亞及新加坡。（圖為連處長與印尼留臺校友會簽署攬才 MOU）

業、電子商務平臺業者，拓銷市場則以美國及歐盟為主。

在印尼行程上，印尼無論在人口、勞動力、中產階級人數及國內生產毛額都為東協市場中的領頭羊，外來直接投資率逐年增長，尤其隨著印尼政府針對 9 項優先發展策略性產業與投資金額在 8 千萬美元以上的投資，提供 5 至 15 年免稅措施，優惠產業範疇包括基本金屬製造業、煉油產業、取自天然石油與天然氣的基本有機化學品、機械產業、通訊裝置產業、農產加工、航運、特別經濟區製造業、基礎建設等，值得相關業者緊密注意。

**建網絡》成功搭建人才網絡平臺**

為協助國內企業延攬未來布局東協人才，本次訪團也拜會印尼、馬來西亞及新加坡等知名大學或科技社團，積極與各單位簽署攬才合作備忘錄，搭建人才交流聯繫網絡，增進雙方合作的機會。連玉蘋指出，過去東南亞已有相當多來臺留學僑生，例如印尼留臺校友會目前會員人數已超過 5 千人、馬來西亞留臺校友會會員則已達 6 萬人，尤以留臺校友會僑生對臺灣有感情、懂中文且瞭解臺灣當地文化、多數事業經營有成，是臺商拓展東南亞市場延攬人才可以藉助的力量。

**促投資》引進新加坡商來臺投資**

在促進來臺投資部分，此行特別拜會新加坡商永記物流公司洽談來臺投資計畫，規劃於桃園投資強化合約物流（contract logistics）方面的服務，初步估計來臺投資金額約 3,000 萬美元。

## 新南向投資策略及風險管理研討會

除了加強臺商海外拓銷並促進投資，由於每家廠商類型皆不同，應根據自身情形掌握相關投資風險訊息；因此，投資處接續舉辦「新南向投資策略及風險管理」研討會，期望讓臺商在進行

■「新南向投資策略及風險管理」研討會，提供臺商海外投資時的策略與風險評估建議，強化海外臺商緊急應變處理能力。

海外投資布局時，以更全面多元的方式評估獲利機會與潛在風險，並強化海外臺商聯繫網絡及緊急應變處理能力。

**建置臺灣窗口協助布局**

會議中，投資處先就東南亞投資現況與新南向政策進行說明，並進一步剖析臺商新南向的優劣勢所在，包括相關機會與威脅點。透過「新南向投資策略夥伴計畫」，可協助臺商解決南向布局，可能面臨的進入障礙或單打獨鬥困境；未來，投資處將建置「臺灣窗口」（Taiwan Desk），以鏈結在地資源，協助臺商群聚投資布局。

除此之外，投資處還將建構投資安全網絡，協助國內企業延攬布局東協、南亞及紐澳等國家的人才，藉此建立我國與東協國家官方及民間的多元夥伴關係，提高我國廠商在東協與南亞國家的能見度，同時提供臺商新南向各國的最新投資環境資訊。

**投資布局宜提高風險意識**

該會特別邀請到協合國際法律事務所資深顧問吳必然，他以「臺商海外投資之企業社會責任」為題進行演說。吳必然指出，國際投資可能發生的風險難以預測，企業如果能夠善盡投資時的社會責任，如維護人權與勞工權益，並對環境永續、消費者保護、反貪腐賄賂等多所著墨，不僅可以規避風險，還能受到投資國的客戶與消費者喜愛，有利於在激烈競爭的大環境中勝出。

會中還邀請簡任秘書張煜霖以「新南向國家投資風險評估」為題，進行詳細論述。張煜霖強調，臺商海外投資時，不能只專注於成本考量及獲利機會，亦應留意當地投資環境的變化，提高風險意識，並妥善建立風險管理制度，特別是在越南 513 事件、台塑越南河靜環保事件、中鋼印度電磁鋼片廠遭印度調高進口原料關稅等事件後，更應注意海外投資的風險管理。

研討會最後，投資處特別邀請在印尼、菲律賓、泰國、越南等地投資的臺商，從業界實務的角度，分享海外投資經營的經驗與想法，讓與會企業代表們能進一步瞭解當地投資經營相關資訊，作為海外投資布局時的參考。

臺商海外投資可以開拓龐大商機，然而過程中必然存在風險；因此，臺商除了要掌握投資資訊，找到可行且具商機的投資地，在當地投資之後，更應遵守投資地的法規，注意環境、勞工、企業社會責任等議題，以利企業永續經營。

## 赴美攬才團╳赴印度攬才團

# 延攬國際人才 產業邁向世界

**臺灣企業要走向國際化，人才是一大關鍵；為協助企業營運及攬才，經濟部於今年 9 月、10 月，率產業界前往美國及印度分別進行攬才訪問活動，期能為國內產業引進不同領域的專業人才，協助拓展海外市場，達到雙贏局面。**

撰文／陳宗琳　圖片提供／經濟部投資業務處

企業要發展，人才是核心，更是提升國際競爭力的關鍵。經濟部每年率企業前往海外攬才，成果備受各界矚目。今年 9 月籌組的「2016 年臺灣赴美攬才訪問團」，赴美國矽谷及波士頓兩地訪問；10 月再度籌組「2016 年臺灣赴印度攬才訪問團」，前往印度新德里、孟買與清奈，協助企業延攬專業人才並加強經貿交流，以打通企業邁向國際化的任督二脈。

### 赴美攬才團》吸引高階人才目光

美國矽谷是全球新創事業的孕育發祥地，更是全球人才的匯集之地，該區匯集了許多知名學府，人才濟濟，也是各國大廠爭取人才的首選之地。

由經濟部率領的「2016 年臺灣赴美攬才訪問團」於 9 月 23 日展開，包括國內重要的研究機構如工研院、資策會，以及台積電、聯傑國際、聯發科技、信邦電子、鈺創科技、鈺立微電子、鴻海精密、廣達電腦、益邦製藥、漢霖生技、台新銀行、元太科技、美超微電腦、金石娛樂等共 39 家企業與研究機構，一同前往美國矽谷及波士頓兩地訪問。

本次訪問團在矽谷、波士頓等兩個北美科技及生技人才匯集重鎮，各舉辦一場企業與人才一對一媒合洽談會，並與科技社團交流座談，拜會哈佛大學、麻省理工學院、布蘭代斯大學等知名學府學生職涯發展中心，共同討論人才交流及研習等事宜，進一步促進優秀人才來臺工作。

■經濟部率領的「2016 年臺灣赴美攬才訪問團」前進美國於矽谷，提供企業與人才一對一媒合並參與交流座談，成果斐然。

■因應新南向政策，由投資處副處長王劍平領軍的「2016年臺灣赴印度攬才訪問團」，前往印度新德里、孟買及清奈，積極延攬人才。

經濟部指出，赴美攬才活動促成了許多人才返臺工作，包括工研院延攬了 6 位資訊工程師、軟體工程師及化工人才；資策會也預估延攬了 5 位資訊工程及軟體工程師；其他企業則有將進 46 位人才加入，涵括領域包括電機、軟體工程師、研發人員及國外業務等，成果相當豐碩。

綜觀此次訪問團效益，除促成人才媒合外，也增進海外留學生及外籍人士對臺灣的瞭解，提升海外人才返國就業或創業的高度興趣，且對有意願至臺灣發展的創業家及有興趣來臺工作的海外人士，提供互動交流的機會。於訪問期間，經濟部同時積極推廣政府單一網絡平臺「Contact TAIWAN」網站，藉此讓國際人士可透過平臺多方瞭解臺灣投資及工作環境，達到互惠交流的目的。

## 赴印攬才團》深入 IT 人才基地

為因應政府推動創新產業及新南向政策，讓國內新創企業有機會接觸到東南亞人才，並提供企業日後布局新興市場的人才需求，投資處於今年 10 月特別組團前往印度新德里、孟買及清奈，由投資處副處長王劍平領軍，積極拓展臺灣投資環境。

由於印度為全球軟體 IT 人才的重要搖籃，美國矽谷及全球 IT 人才大都來自於印度；其中，新德里、孟買與清奈，更是印度 IT 人才的匯集之地，成為國際科技大廠積極前往延攬人才的精華地區。

此次訪問團特別拜會當地知名學府及留臺校友會組織，期能建立臺印產學合作管道，為國內產業引進不同領域的專業人才，協助企業升級轉型及拓展海外市場所需，以達互惠雙贏的局面。

投資處表示，本次攬才團與孟買大學、IES 管理學院、印度理工學院 Madras 分校、Tagore Group of Institutions 及 B.S.Abdur Rahman University、電信業技能委員會及印度留臺學生校友等 7 個學校及社團，共同簽署攬才合作備忘錄，透過締約建立長期合作夥伴關係，共同推動日後人才媒合工作；雙方也就攬才資訊交流、協助提供人才與企業的媒合商談會等對談，並針對如何加入 Contact TAIWAN 媒合人才就業等溝通交流，為日後臺灣廠商赴印度投資延攬人才奠定良好的基礎。

## 因應新南向政策　攬才全面啟動

經濟部自 2003 年啟動與攬才活動以來，已經協助延攬共 7,001 位海外人士來（返）臺工作；加上由經濟部建置的臺灣延攬海外人才單一入口網站「Contact TAIWAN」（http://www.contacttaiwan.tw）的自動媒合功能，已經成為如今國內產學研各界及海外科技人才於「求才」、「求職」的重要平臺與管道。目前透過 Contact TAIWAN 網站登錄的求才單位已達 878 家，人才會員數共 3,988 人。

新政府成立後，已積極推動新南向政策，主張並提出許多寬鬆政策協助產業進軍東南亞。本次攬才團，為首度因應新南向政策所組團，印方相關大學與團體皆熱誠接待，並期盼未來能與我方有更進一步的合作，也企盼可由攬才業務與臺灣建立更長遠的合作關係。

## 2016 年全球招商論壇

# 聚焦產業創新　商機無限

**經濟部於 2016 年 10 月 3 日舉辦「2016 年全球招商論壇」，透過頂尖跨國企業高階經理人的分享，提供國內外企業決策者、產業專業人士及創投業者認識臺灣投資環境、掌握產業政策動向，以及尋找合作夥伴之理想平臺。**

撰文／李寶怡、陳宗琳　攝影／黃鼎翔　圖片提供／經濟部投資業務處

「全球招商論壇」是臺灣最具盛名的投資推廣活動，今年已邁入第 13 年，成為臺灣向國際展現創新動能與投資邀請的重要盛事。總統蔡英文出席「2016 年全球招商論壇」致詞時表示，政府團隊如今正積極發展綠能科技、亞洲・矽谷（物聯網）、生技醫藥、智慧機械及國防產業等「創新產業」；期盼透過連結臺灣在地需求與優勢條件，以吸引國際資金、人才與新創團隊攜手外商，共同拓展新興產業與營運模式商機。

過去幾十年來，臺灣在全球產業鏈中以高效率製造業擁一席之地，隨著大環境的脈動與變遷，政府將政策重心轉移至推動以創新、就業與收入公平分配為核心價值的經濟發展新模式；而這些計畫的核心在於建構一個有助產業發展的生態體系，並聯結全球資源、在地能量與未來產業的商機。

對於外在投資環境，蔡英文表示，為強化臺灣與國際經貿的連結，除努力尋求與其他國家簽署《雙邊自由貿易協定》（FTA）外，亦爭取臺灣參與區域經濟協定。此外，政府也於日前公布「新南向政策綱領」，建立臺灣與東南亞、南亞、澳洲及紐西蘭等國家更緊密的合作關係，產業涵蓋貿易、投資、教育、農業、科技、工業、觀光及文化等領域。

■總統蔡英文日前出席「2016 年全球招商論壇」致詞時表示，臺灣在全球產業鏈中以高效率製造業擁一席之地，未來政府的計畫核心在於建構一個有助產業發展的生態體系。

### 3 年預計創造千億投資商機

經濟部部長李世光指出，臺灣擁有高科技工業聚落、研發能力、人力素質精良、頂尖居住生活環境等條件，近年來吸引許多國際企業進駐臺灣、深耕國內市場，並將臺灣當作進入其他亞洲市場門戶。尤其今年全球招商論壇成果良好，經盤點臺灣重大經建計畫投資商機與產業發展缺口，選定國際關鍵技術廠商，透過海內外招商單

■本次論壇共吸引 66 家廠商表明投資意願，其中有 20 家外商代表簽署投資意向書，預計 66 家廠商未來 3 年會為臺灣投資帶來約新臺幣 1,660 億元投資，創造 15,458 個就業機會。

位積極執行，此次論壇共吸引 66 家廠商表明投資意願，並邀請其中 20 家具代表性之外商代表簽署投資意向書（Letter of Intent，LOI），期盼藉由國際級外商現身說法，為合作關係背書，鼓勵更多外商來臺投資。

另外，經濟部也公布今年度招商案件的五大創新產業共 31 件，占所有件數 47%，投資金額的 60%。預計今年度所簽署 LOI 廠商，在未來 3 年會為臺灣帶來約新臺幣 1,050 億元的投資，並創造 15,458 個就業機會，收穫頗豐。

## 臺灣創新產業政策與投資機會

經濟部工業局副局長呂正華就「臺灣創新產業政策與投資機會」發表演說，報告目前五大政策推動情形：「智慧機械與亞洲 • 矽谷政策已擬好提交行政院，很快就可以執行，其他國防、航太與綠能產業也會盡快著手規劃。」一直以來，臺灣皆以製造能量與技術優異、擅長製程創新與變化、有效控制成本等為優勢，在平面顯示器、半導體等產業為全球領導者，過去已吸引相關產業外商前來投資，就近供應需求；未來，若產業聚落更趨完整，提供外商極佳支援，將能吸引更多外商來臺投資。

在專題論壇方面，邀請到清華大學教授史欽泰主持「臺灣新興產業之發展與投資機會」，並由美商伊頓飛瑞慕品總經理宮鴻華、德商戴樂格半導體臺灣分公司副總經理劉彥劭，以及工研院機械與機電系統研究所所長胡竹生等不同領域專

家擔任與談人，針對議題進行討論。

首先伊頓飛瑞慕品總經理宮鴻華表示，在全球化浪潮下，要向外開拓市場主要需突破兩個面向：資源與時間限制。他進一步解釋，伊頓選擇在臺投資原因，主要考量到臺灣的地理環境優勢、高科技發展，加上政局穩定，因此很早就在臺設立區域研發中心，並和工研院合作進行相關研發；由於在臺基礎打得好，得以將高階元件供應給全球，使伊頓目前為全球前三大不斷電系統供應商。

接著，戴樂格半導體臺灣分公司副總經理劉彥劭提到，臺灣在全球布局應達到在地化與全球化的最佳整合，積極拓展市場規模，同時加強行銷能力，讓產品可以銷往全世界。未來如何讓ICT與物聯網結合，發展出更加完善的產品線，是目前最重要的目標。

工研院機械與機電系統研究所所長胡竹生則站在研發角度說：「臺灣IoT產業在工業領域中耕耘已久，也掌握許多關鍵技術及專業製造廠商，對臺有興趣的外資不能放過臺灣這個優勢。」另外，工研院另有開放實驗室計畫，若能善加利用設備與技術，吸引跨國企業合作，便可帶來新的收入來源。

■本次專題論壇特別邀請清華大學教授史欽泰主持，並由美商伊頓飛瑞慕品總經理宮鴻華、德商戴樂格半導體臺灣分公司副總經理劉彥劭，以及工研院機械與機電系統研究所所長胡竹生擔任與談人。

## 歐洲招商團
## 推動歐洲創新產業來臺投資

因應國際產業環境的快速變化，臺灣經濟發展模式已從「效率驅動」轉型「創新驅動」。為加速我國產業升級及推動臺灣創新創業，經濟部盤點國內創新及半導體等重點產業發展的需求，鎖定德國、荷蘭及法國等國家填補產業鏈缺口之關鍵技術擁有者，由經濟部次長王美花，於2016年10月率領「2016年經濟部歐洲招商暨攬才團」出訪歐洲，期藉由親洽廠商，實地瞭解外商來臺投資需求，以提供更精實的投資服務，加速外商來臺投資意願。

經濟部表示，德國除了具備科技創新力外，也是生醫製藥、智慧機械及半導體材料相關製造業的重要生產據點及營運總部；此外，荷蘭在物聯網應用及半導體設備等發展具領先地位；法國在創新及設計能力、影音數位內容服務、軟體應用服務、風場發電及太陽能發電等具創新應用優勢。

本次歐洲招商有成，簽署了多項投資意向書，王美花指出，臺灣可以做為進軍亞洲的起點，擁有好的商機、好的投資環境及空間，且正發展太陽能及風力等再生能源，可吸引相關外資企業到臺灣投資或合作，達成雙贏。

# Contact TAIWAN

www.contacttaiwan.tw

JOiN US