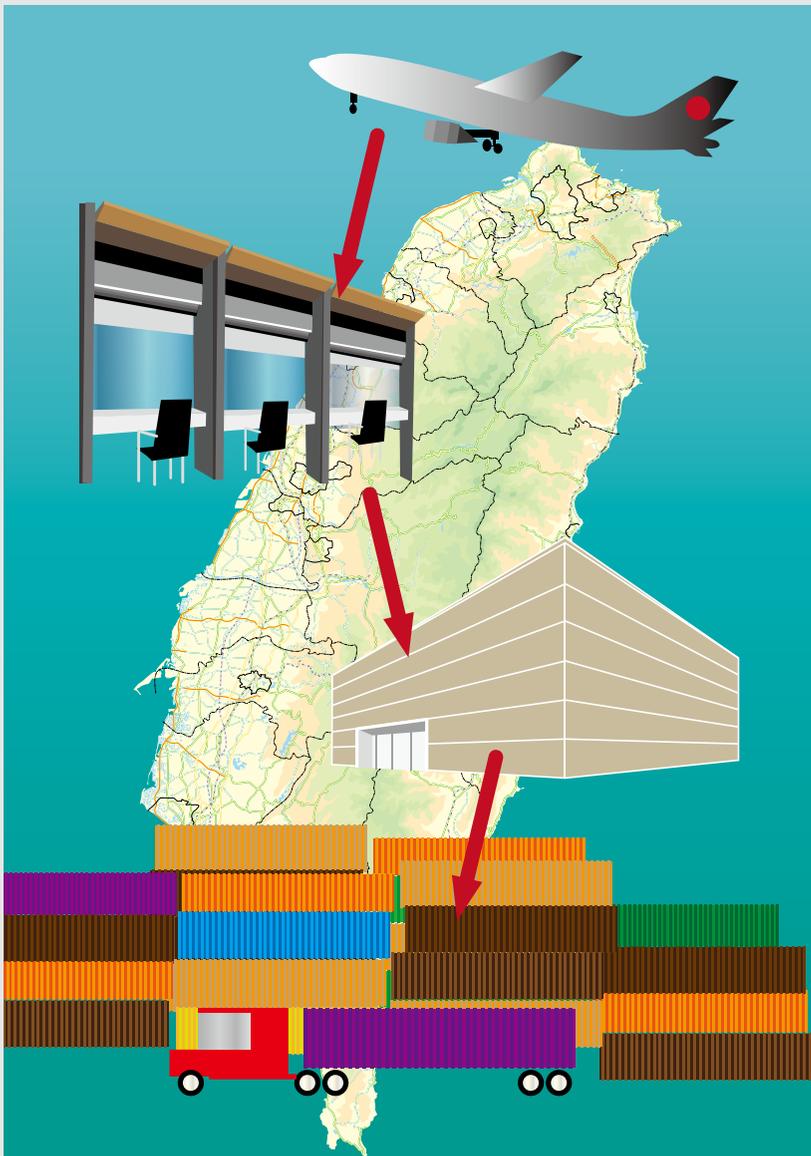


產業空間布局的創新思惟一

# 以「三化」理念 同步升級園區與產業

作者／臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 陳志綸 (MIC)



近年國內提出的重大經建計畫與產業發展政策，如「愛臺 12 建設」、「產業創新條例」、「國家建設計畫」及「國土空間發展策略計畫」等，皆涉及都市與工業區更新、創造產業新聚落，改善投資環境等主題，期能吸引外資進駐與臺商回流；但另一方面，隨著民眾對於生活環境的重視程度日益提高，政府為了順應地方民意，2011 年也提出了「原則不開發新工業區」之政策。在這樣的情勢下，欲針對目前土地已大多私有化的編定工業區，全面實現低碳化，群聚化與產業結構的調整，實有執行上的難度。因此，本文將探討在國土資源供給有限的前提下，鼓勵產業根留國內，同時協助企業打造無國界供應鏈運籌，進而達成促使園區及產業聯合升級的可行策略。

新加坡由於擁有簡便的進駐流程與完善的基礎建設、入駐支援與公共管理措施等配套，加以對於國內人力資源培育的重視，要吸引附加價值較高之國內外精英企業與人才進駐，相對的可能性便提高，進一步則可在國內累積起產業園區的群聚效應，帶動技術研究的升級轉型、新興技術生成或稅收增加。

## SINGAPORE

### 他山之石—新加坡輸出「園區服務產業」的國家發展戰略構想

面向 2020 年，臺灣欲以軟性知識經濟能力之建構，幫助產業與企業掌握更多全球重要經營資源，並帶動全球化與技術層次進一步發展。在政策擬定上或可參考新加坡一直以來所擅長的知識與經營管理模式複製與輸出，以提升其國家中長期競爭實力之經驗。

觀察新加坡國內的規劃，可以發現其將自有國土視之為「園區產業的示範點」，除了運用良好的地緣位置與行政效率吸引外商進駐，新加坡政府更賦予其經濟發展局 (EDB) 高度的自主權，使其擁有相當的權力，得依企業條件自行決定土地的價格與稅收的調整，並統籌安排進駐企業所需設施的規劃與勞力供給，同時辦理相關落地簽證與財務信貸作業，欲入駐的企業只要利用此「單一窗口」，便可有效率地解決所有法令體制上的需求。由於擁有簡便的進駐流程與完善的基礎建設、入駐支援與公共管理措施等配套，加以星國本身對於國內人力資源培育的重視，要吸引附加價值較高之國內外精英企業與人才進駐，相對的可能性便提高，進一步則可在國內累積起產業園區的群聚效應，帶動技術研究的升級轉型、新興技術生成或稅收增加。

在前述新加坡本國園區經營管理模式成熟之後，星國政府更開始以「園區服務產業」與他國合作進行園區開發，等同於是一種無形的知識模式輸出。由「國際企業發展局」領軍，整合一系列包含裕廊集團、淡馬錫控股公司、星展銀行、勝科工程等國營事業先行進駐國外合作開發之園區，提供各項專業園區服務。

一旦在他國建置園區的體制與相關建設完備至與星國相當之程度，便開始鼓勵或優惠原本在新加坡經營的製造與相關生產性服務業，前往該海外園區拓點。一方面可增加企業收益，並支援同為星國之企業在海外的發展，使其在海外仍可享有如同在本國內的便捷服務，且合作的企業也同為本國籍，降低海外經營可能受制於法規 (如融資貸款) 與企業文化風格迥異的種種不便；另一方面更可透過與其他國籍之進駐企業交流，強化人際關係及商情蒐集，進而藉由擴大全球商貿網絡，以壯大新加坡在本國之外的資源匯聚與調度能力，完成發展為全球運籌中心的目標。

新加坡將「園區規劃與建構」視為「產業」去經營發展並輸出國外，近年來不斷於亞洲各國擴張其園區版圖。盤點新加坡近年的園區產業輸出，除了與中國在 1994 年合作建造的蘇州工業區已成為全球電子製造的重點聚落之外；近年以實現綠色治理為目標，且引進更多元業種的中新天津生態城，以及印度、越南、菲律賓等地，處處皆可見新加坡園區的開發足跡，儼然將「海外國土」視為本國土地的延伸，藉由土地資產的取得、相關運作配套措施的完善導入，以主動介入他國經營發展脈絡的方式，從而汲取其中的新興技術與產業情報、關鍵人才，並透過與他國在地群聚與就業人口緊密的生存關係，建立起難以被取代，亦具有影響力的重要角色。更值得關注的是，除了新加坡外，韓國也已採用相似的模式，於重慶兩江新區布局中韓產業園合作計畫，臺灣當持續觀察並及早因應。

## TAIWAN

### 臺灣當以「三化」策略全方位布局產業與園區的升級

新加坡與臺灣同屬面積狹小與資源缺乏的島國，透過國際貿易網絡建立起與國際價值鏈接軌的產業群聚，對於一個島國來說是至關重要的發展資源。但與新加坡不同的是，臺灣並未真正將園區的運作模式視為一個「產業」而加以規劃培植，或思考輸出的可能，使得聚集於各區域中的公民營單位多數因缺乏新的經營知識、人才活水缺乏流動，漸漸失去突破創新的刺激來源。

對應新加坡與韓國之發展經驗，建議臺灣可以以「園區產業化」、「產業群聚化」、「群聚國際化」等「三化」概念，導引國內園區及產業的升級轉型，並維繫企業的生意與生存 (參見圖 1)：

#### 1. 園區產業化

政府宜協助各園區服務中心轉型為開發、設計、管理與招商之專業機構，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，投入園區服務之商品化，進而發展為富臺灣科文共裕特色之「園區產業」。

#### 2. 產業群聚化

各園區產業群聚應朝「創新走廊」的方向，進行更進一步之整合。由軟實力活化製造硬實力，提升附加價值；以設計概念重塑產業群聚與價值鏈，深耕智慧資本，掌握知識與技術輸出新契機，進而帶動區域創新體系的發展。

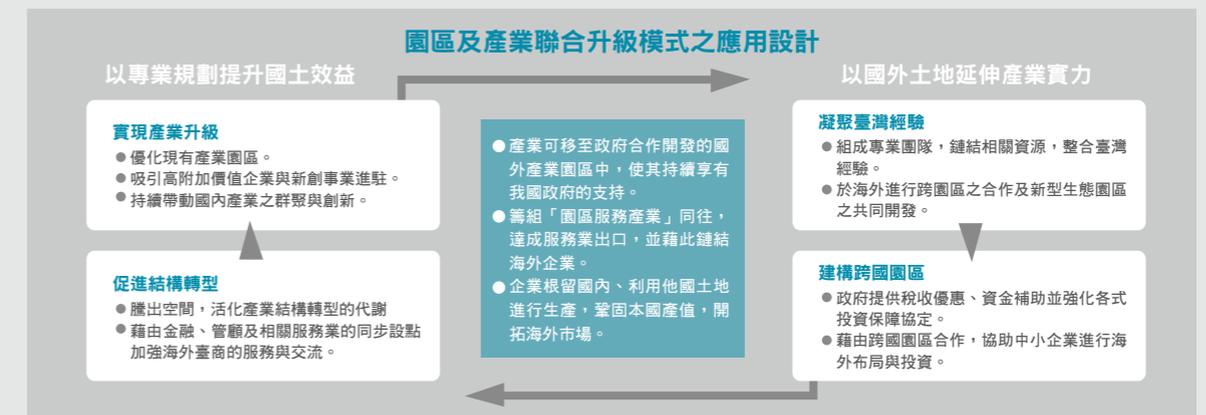
#### 3. 群聚國際化

透過園區產業及專業機構之合作，將國內有必要或有潛力國際布局之產業，導引至跨國合作之海外新建園區，並帶動周邊服務業者開展國際化服務，以提升國內企業價值與運籌高度，並騰出所留空間，進行新興產業招商與產業結構調整。

臺灣現階段在製程、軟硬體設備、成本品質、財務制度往來、行銷公關、物流配送與企業管理等各領域，已具備相當的知識能量與人才，但目前仍多各自散落在其所屬的專業領域中，鮮少有成功的跨領域合作。而民間企業在與時間和營收壓力賽跑之下，亦多憑藉自己的力量向全球各地市場拓展，成功與否則取決於本身的資金能耐與機運，缺乏統籌合作所帶來的風險分擔與最佳效益發揮。

另一方面，對於肩負著協助企業經營拓展事業版圖的政府單位而言，實際上在企業經營過程中能夠著力的部分較少，而國營事業的資源亦經常缺乏有效的發揮與利用。換言之，在提升國家創新競爭力的前提下，能夠整合各方資源、協助園區與產業同時升級的「三化」模式，將是政府在增加國家財政營收、導引產業發展上，可供參考與評估的概念。

圖 1. 「三化」理念下之園區及產業聯合升級概念



資料來源：資策會 MIC，2013 年