

編號：(101)056.610

# 傳統產業維新策略之研究

行政院經濟建設委員會

中華民國 101 年 10 月



編號：(101)056.610

# 傳統產業維新策略之研究

計畫主持人：王素彎

協同主持人：吳中書、王健全

研究人員：王素彎、蔡金宏、  
杜英儀、魏聰哲

研究助理：溫素真、葉素萍、  
王盈之

委託單位：行政院經濟建設委員會

執行單位：財團法人中華經濟研究院

本報告內容係研究單位之觀點，不代表委託機關之意見

行政院經濟建設委員會

中華民國 101 年 10 月



## 摘要

臺灣傳統產業在國際激烈競爭下，由於價值創造能力較為不足、產業鏈亟待重建、品牌通路開發不易以及政府相關的輔導資源有待整合與調整，使得傳統產業目前成長動能趨緩，繼而造成地方經濟逐漸沒落，人口外移，國內的結構性失業等等問題。

而在隨著全球化、國際化的發展趨勢下，傳統產業更進一步受到歐美日等先進國家再製造化風潮興起、中國大陸及新興國家經濟地位轉變、綠能與環境商機湧現、產業新秩序契機出現、消費者偏好瞬變等因素影響。

在上述內外環境變動之際，我國傳統產業仍具有堅強製造實力與營運彈性，文化、設計、創意等軟實力在大中華地區仍居領先地位，以及在利基型農業備受肯定之優勢。因此，推動傳統產業維新，賦予傳統產業新的活力動能，相信可為臺灣經濟發展帶來一番清新氣象，再造傳統產業蓬勃發展的動能。

職是之故，本計畫從界定傳統產業的定義與範疇、研析傳統產業面臨的挑戰、蒐集與探討國內協助傳統產業的相關措施、歸納國外傳統產業維新的相關政策以及統整國內外傳統產業維新案例等，再根據「六何法」，據以規劃出傳統產業的維新策略。

據此，本計畫提出驅動價值創新(Create)、建置維新環境(Rebuild)、設置協調機制(coOrdinate)及提升市場需求(Promote)四項策略(CROP)。希望透過5年50項傳統產業維新推動計畫，將維新元素及思維注入傳統產業，進而開創傳統產業新生命，期能達成發展5個國際

品牌、新增就業人數 2.5 萬人、出口金額累計增加 2,000 億元及促進民間投資 500 億元等目標。為傳統產業帶來擴大市場需求、提升附加價值、增加就業機會、強化地區凝聚等效益，以型塑創新高值、安全安心、永續生態的傳統產業願景。

除此之外，政府尚需「聚焦特定產業，統籌規劃推動」、「建立基礎傳產資料庫，長期追蹤研析」、「密切注意台商回流動態，審慎評估傳產維新鏈結項目」以及「鼓勵跨部會結合，擴大傳產維新的發展空間」，俾使傳統產業維新計畫更臻完善。

# Abstract

As Taiwan's traditional industries face fierce international competition, due to their relatively insufficient ability to create value, the industries are in urgent need of restructuring, and it is not easy for them to develop brands. In addition, government resources to provide guidance need to be integrated and adjusted. As a result, their growth has slowed down. Furthermore, this has led to a gradual decline in local economic activities, an outflow of population and the emergence of structural unemployment and other problems. As globalization and internationalization have developed, Taiwan's traditional industries have been even more affected by the resurgence of manufacturing in Europe, the U.S., Japan and other advanced countries. At the same time, the economic status of mainland China and the newly-industrializing countries has been transformed, new green energy and environmental business opportunities have sprung up, a new industrial order has emerged, and consumer preferences have become increasingly transient, all of which present serious challenges to these industries.

However, in spite of the dramatic changes to the environment taking place both locally and overseas, Taiwan's traditional industries are still strong in terms of their manufacturing competence and operational flexibility, as well as the soft power that they possess in culture, design, and innovation as they still maintain a leading position in the greater China region. In addition, they have also clearly recognized advantages in niche

markets such as in agriculture. If Taiwan is able to promote the modernization of its traditional industries, and give them new vigor and motivation, this could bring a new vitality to its economic development, and once again cause its traditional industries to flourish.

Therefore, by providing a definition and defining the scope of Taiwan's traditional industries, this study analyzes the challenges facing these industries. To this end, we collect data and discuss relevant policies implemented in Taiwan to assist traditional industries, and summarize the related strategies implemented to modernize traditional industries in foreign countries as well as consolidate case studies of traditional industries that have been reformed both in Taiwan and overseas. Then, in accordance with the 5W1H method, we map out the modernization strategy for Taiwan's traditional industries.

Accordingly, this study proposes four strategies which are to drive value innovation (Create), to restore the environment (Rebuild), to set up a coordination mechanism (coOrdinate), and to enhance market demand (Promote) (CROP). In addition, through a plan to promote the modernization of 50 traditional industries in five years, modernization concepts and thinking are to be instilled in traditional industries, thereby infusing new life into these industries, and achieve the objectives of developing five international brands, 25,000 new jobs, additional exports of NT\$200 billion, and NT\$50 billion in private investment. The traditional industries will benefit from the expansion in market demand, the increased



value-added, more employment opportunities, and the strengthening of regional cohesion. It is hoped that a vision for highly-innovative, secure, and ecologically sustainable traditional industries can be formed.

In addition, the government still needs to "focus on particular industries and promote them as part of a master plan," "build a basic traditional industry database for monitoring the industries over the longer term," "pay close attention to the dynamics of Taiwanese businessmen returning and prudentially assess the linkages to the modernization of these traditional industries," and "encourage government departments to cooperate with each other to give traditional industries more space in which to develop," in order that the plan to modernize traditional industries can be made all the more complete.



# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究目的 .....	1
第二節 研究內容 .....	3
第三節 研究方法 .....	5
第二章 傳統產業的定義範疇與重要性 .....	9
第一節 定義與範疇 .....	9
第二節 傳統產業發展重要性 .....	11
第三節 我國傳統產業發展課題 .....	19
第三章 政府對傳統產業既有的輔助措施 .....	27
第一節 傳統產業輔助計畫的盤點 .....	27
第二節 傳統產業相關輔助措施之檢討與未來方向 .....	54
第四章 主要國家促進傳統產業發展的相關政策 .....	59
第一節 創新方式分類 .....	59
第二節 日本有關傳統產業政策與創新案例 .....	63
第三節 荷蘭有關傳統產業政策與創新案例 .....	86
第四節 紐西蘭有關傳統產業政策與創新案例 .....	101
第五節 德國有關傳統產業政策與創新案例 .....	107
第六節 其他國家案例 .....	112
第七節 各國經驗給臺灣的啟示 .....	115

第五章	我國傳統產業創新案例與國內外政策啟示 .....	119
第一節	國內有關傳統產業研究相關文獻 .....	119
第二節	國內傳統產業創新案例 .....	121
第六章	傳統產業維新的策略 .....	145
第一節	傳產維新目的 .....	145
第二節	傳產維新產業篩選 .....	148
第三節	維新方向、願景、目標及推動架構與措施 .....	162
第七章	結論與建議 .....	175
第一節	結論 .....	175
第二節	建議 .....	179
參考文獻	.....	183
附件一	期中審查會議記錄 .....	187
附件二	「傳統產業維新策略之研究」產業座談會議 .....	197
附件三	「京都市傳統產業活性化推進計畫」之成果與課題 .....	201
附件四	期末審查會議記錄 .....	207

## 表次

表 2-1	傳統產業相關參考文獻之彙整 .....	9
表 2-2	傳統製造業的發展趨勢 .....	14
表 2-3	非知識密集服務業的發展趨勢 .....	17
表 2-4	農業的發展趨勢 .....	18
表 2-5	我國傳統服務業發展之 SWOT 分析 .....	21
表 3-1	經濟部有關傳統產業的輔導措施 .....	30
表 3-2	工業局之傳統產業輔助措施 .....	32
表 3-3	商業司之傳統產業政策 .....	40
表 3-4	國貿局之傳統輔助措施 .....	46
表 3-5	中部辦公室之傳統產業政策 .....	48
表 3-6	技術處之傳統產業輔助措施 .....	49
表 3-7	中小企業處之傳統產業政策 .....	51
表 3-8	環保署之傳統產業政策 .....	52
表 3-9	文建會之傳統產業政策 .....	53
表 3-10	產業輔導措施盤點 .....	54
表 4-1	京都產業維新計畫具體措施一覽表 .....	68
表 4-2	日本京都市活化傳統產業推動計畫內容 .....	69
表 4-3	日本重點發展服務業種概要 .....	73
表 4-4	服務業生產性協議會的政策執行內容 .....	75
表 4-5	東橫旅店維新要素分析 .....	85
表 4-6	紐西蘭奇異果產業轉型分析 政府面 .....	104
表 4-7	紐西蘭奇異果產業轉型分析 產業面 .....	106

表 5-1	A-TEAM 的歷年發展主軸.....	128
表 5-2	案例及其創新模式.....	139
表 5-3	產業創新模式綜整.....	142
表 5-4	產業創新模式投入產出及對企業影響.....	143
表 6-1	員工人數及生產毛額位居前 50 大之產業.....	150
表 6-2	員工人數與生產毛額皆位居前 50 大之產業.....	152
表 6-3	歷次維新產業篩選會議時程.....	154
表 6-4	維新產業篩選項目.....	155
表 6-5	維新產業發展瓶頸與維新方向.....	156
表 6-6	具體措施及跨部會分工.....	169

## 圖次

圖 1-1	計畫架構.....	6
圖 2-1	我國服務業發展所面臨的問題.....	22
圖 4-1	BILDERBEEK (1998)「服務創新」構面.....	61
圖 4-2	KOTELNIKOV (2004) 的系統化創新模.....	62
圖 4-3	BERRY ET AL (2006) 的創新構面組成模式.....	63
圖 4-4	日本擴大六大重點服務業市場規模的預期目標.....	74
圖 4-5	活用極薄染織技術的高質感披肩.....	79
圖 4-6	活用高性能蓄光材料技術的緊急出口誘導燈.....	81
圖 4-7	結合電腦控制技術拋光加工後的手錶外殼三次元曲面.....	82
圖 4-8	男前豆腐店的 LOGO.....	83
圖 4-9	紐西蘭奇異果產業轉型模式.....	107
圖 4-10	芬蘭的 MARIMEKKO 產品.....	113
圖 4-11	紐西蘭奇異果產業轉型之關鍵成功要素.....	118
圖 5-1	育品生技轉型模式.....	125
圖 5-3	美兆健康管理診所之四項行動架構.....	134
圖 5-4	價值鏈整合 (佳醫集團).....	135
圖 5-5	跨領域整合 (佳醫集團).....	135
圖 6-1	臺灣產業聚落分布圖.....	152
圖 6-2	傳統產業維新推動架構.....	164
圖 6-3	傳統產業維新協調機制.....	166
圖 6-4	傳統產業維新遴選流程.....	167





# 第一章 緒論

## 第一節 研究目的

產業是國家經濟發展的磐石，產業競爭力更是國家競爭優勢的體現，在臺灣經濟發展過程中，產業結構由農業、勞力密集工業、資本密集工業到知識密集的高科技產業及服務業，其中傳統產業在臺灣經貿發展與產業轉型歷程中，一直扮演舉足輕重的角色與地位，是穩定臺灣經濟社會不可忽視的力量。

過去對於傳統產業的範圍，一般限縮在製造業，通常係指產品生命週期中的成熟期或衰退期的產業，不過，除了製造業之外，農業與服務業也有成熟期或衰退期的產業，在國內，無論農業、製造業或服務業的傳統產業，多屬民生必需產業。隨著國內外經濟情勢的變化，特別是新興國家崛起，以及世界經濟自由化等因素，各國政府為維持經濟快速成長，多扶植新興產業或知識密集產業，對於傳統產業的相關協助措施相對偏少，已經導致傳統產業競爭力下滑。

根據工商普查的資料，1991年傳統製造業家數所占比重由91.09%，降為2006年的89.84%，從業員工人數占比也由81.21%，降為67.85%，生產總額所占比重也由80.68%降至63.25%，同樣地，服務業的傳統產業（下稱非知識密集服務業）在1991年時企業家數比重達91.82%，至2006年降為87.07%，從業員工人數占比也由77.24%降為70.14%，生產總額所占比重也由59.33%降為57.05%。至於農業部門雖然在工商普查中未提

供相關資料，不過，根據中小企業白皮書的資料，農業家數由 1991 年的 3,198 家，增加為 1998 年的 12,979 家，2010 年略降為 11,386 家，所占比重由 1991 年的 0.38%，提高至 1997 年的 1.24%，至 2010 年再降為 0.89%，而國民所得資料所呈現的國內生產總值所占比重，則由 1991 年的 3.68% 降為 2007 年的 1.48%，至 2010 年略升為 1.64%，就業人數所占比重則由 1991 年的 12.95% 降為 2010 年 5.24%。可見過去傳統產業在創造就業機會、平衡城鄉差距、穩定社會經濟與推動經濟發展上所具有的重要地位，已經逐漸弱化。

隨著全球化、國際化的發展趨勢盛行，臺灣的產業所面臨的國內外經濟影響因素也更為廣泛，例如在國際環境面，歐洲的債務危機對全球金融與財政產生深遠影響，政府部門更為重視金融紀律與財政穩健，而中國大陸崛起，加上新興市場快速發展，不但左右未來世界經濟成長動能，也可能成為國際經濟秩序新的主導者，中產階級也將成為經濟體系的重心；已生效的美韓 FTA、中日韓三國 FTA 談判、中韓 FTA 談判則可能不利我國產業在美國、中國大陸、日本的競爭，而中國大陸的十二五規劃，將其國內產業朝自主創新與產業標準制訂方向發展，並與國際同步發展新興產業，對我國產業發展也將產生一定的影響；隨著國際金融風暴、歐債危機的發生，促使各國更為重視政府財政穩健，對政府採購政策也更為重視對品質要求/標準的配套措施；氣候變遷與國際環保壓力，則帶來對節能減碳產品的需求與綠色產業商機的興起；另外，全球人口成長壓力和極端氣候的影響，使得國際資源和糧食價格波動大增並隱含長期上漲壓力。

就產業而言，全球將經歷第三次產業革命，其中智慧型軟體、擬人化生產技術、網路化、數位化與產業的結合，成為未來的發展趨勢，小

至助聽器、飛機零組件、紡織、印刷，大至家具、營建工程等的製作與推動，不但更為精緻，供應鏈也更不受時空限制，而技術的進步則使得即使小量生產，成本也可以大幅降低。新材料的開發與應用，更使得產品的體積、外觀、功能產生結構性的改變。隨著產業發展趨勢的演進，更多產業可能不再因為追求低成本而外移，反而會留在母國，以便就近迅速掌握消費者的需求與脈動，因此，充分瞭解客戶需求將主導未來的產業發展趨勢。

由於傳統產業在國內占有相當高的比重，面臨的國際競爭日益激烈，產業環境也可能遭遇結構轉變的衝擊，為加速國內傳統產業轉型，因此，有必要針對傳統產業所面臨的困境加以解決，並提出有效的維新方案，期能為傳統產業注入新的價值元素，再造傳統產業的春天，讓傳統產業蛻變為新興的明日之星，成為創造臺灣價值的典範。

## 第二節 研究內容

本計畫研究內容包括以下項目：

- 一、研析我國傳統產業範疇與分類，包括傳統產業定義，其中傳統產業涵蓋工業、服務業及農業，並分析傳統產業在整體產業的地位及就業人數等相關指標。
- 二、檢視我國傳統產業發展相關政策現況與課題
  - (一) 探討傳統產業所面臨的問題，將分別根據工業、服務業及農業就業產業結構問題、升級轉型困難、地方型企業需活化發展、新世代

創業需要鼓勵機制、資金取得不易、行銷能力不足、研發能量缺乏等加以討論。

(二) 政府對傳統產業既有的輔導措施。

(三) 分析傳統產業主要市場規模、技術能力、面臨問題、及其未來發展趨勢動向。

### 三、分析政府對傳統產業的相關政策與協助措施

(一) 現有補助措施與資源分析。

(二) 具維新意涵之產業或業者，須加強推動。

(三) 現行政策及需跨部會改進之處。

### 四、分析主要國家(包括日本、德國、紐西蘭、荷蘭、美國等)促進傳統產業發展的相關政策

(一) 歸納國外成功個案及可為我推動效法者。

(二) 歸納我國現有傳產成功個案及可為推動效法者。

### 五、研析我國傳統產業維新之具體方法與典範個案及實施方向(涵蓋範圍包括工業、服務業、農業)。

### 六、規劃我國傳統產業維新之策略、具體做法、經濟及社會效益。

七、辦理產業座談會，並整理各部會相關會議資料。

- (一) 協助盤點各部會現行政策及資源。
- (二) 協助經建會參加各主管部會舉辦產業座談會議，蒐集資料；並負責經建會召開產官學座談會幕僚工作，協助徵詢傳統產業業者及中小企業業界領袖與代表意見，探討目前產業現狀及新政策的適切性與可行性。
- (三) 提出傳統產業維新初步策略。
- (四) 協助整合各部會現行政策及資源與策略。
- (五) 協助研擬傳統產業維新方案草案(包括：背景說明、現狀分析、問題探討、傳統產業維新適用範圍、現行策略整合、因應措施等)。
- (六) 協助徵詢各界對傳統產業維新方案草案意見。

本計畫的研究架構，規劃如圖 1-1 所示。

### 第三節 研究方法

針對前述工作項目，本計畫採用的研究方法，分述於下：

#### 一、文獻探討

根據上述研究內容，本計畫將蒐集及整理有關傳統產業定義、範

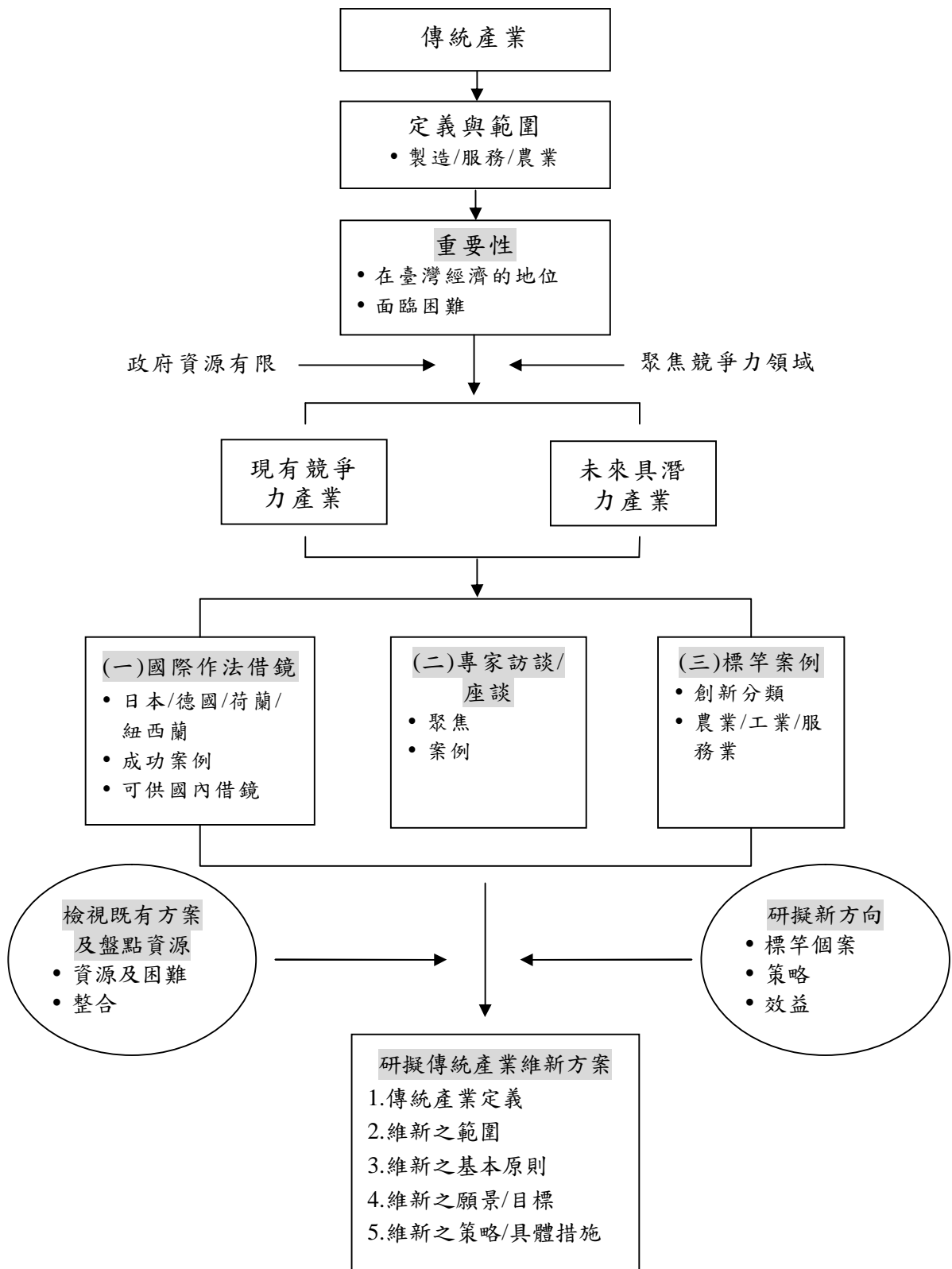


圖 1-1 計畫架構

疇、現況、面臨問題、政府相關政策等文獻資料為基礎，作為研析我國傳統產業範疇與分類，及檢視傳統產業發展政策的參考資料。

## 二、次級資料分析

為瞭解傳統產業的重要性，擬參考既有工商普查資料與人力資源調查報告，作為分析依據。另為進一步深入探討具潛力之傳統產業，擬以國民所得、產業關聯表、總要素生產力報告、人力資源調查報告、中小企業白皮書為基礎，分析農業、傳統製造業與非知識密集服務業中，表現較為突出或成長潛力大的細行業，作為篩選參考。

## 三、個案分析法

本計畫將分別根據下列原則加以篩選：

- (一) 屬於農業、製造業或服務業之傳統產業；
- (二) 就特定時點或特定事件之營運模式完整，且有具體創新亮點，可很清晰地作為參考的案例。

案例除本國企業外，也將蒐集日本、德國、荷蘭等國企業個案，為並以藍海策略方式分析案例。

## 四、舉辦座談會或公聽會

本計畫將研提初步的傳統產業維新策略建議，並將據此舉辦產官學專家座談會，藉此聽取專家學者對於傳統產業維新策略的意見，期使傳統產業維新策略之提出具實用性與關鍵性。





## 第二章 傳統產業的定義範疇與重要性

以下分別針對傳統產業的定義範疇與重要性、我國傳統產業發展相關政策現況與課題加以說明。

### 第一節 定義與範疇

根據行業的生命發展之周期，主要包括四個發展階段：導入期，成長期，成熟期，衰退期，就產業發展過程而言，傳統產業應屬於行業生命週期中的成熟期與衰退期，亦即是該產業在市場上面臨類似功能產品之價格競爭，或已逐漸被新產品所取代之產業。

為了深入了解傳統產業的範圍與定義，本計畫彙集了過去各研究主題對傳統產業的範圍與定義以及相關文獻，並將其整理於表 2-1，以了解傳統產業的範圍與定義，整理如下：

表 2-1 傳統產業相關參考文獻之彙整

作者	對傳統產業之定義	資料來源	時間
周濟、施俊吉、王素彎	傳統產業必須具備兩項特質：一是產業的產量、產值及利潤預期將長期持續遞減；二是衰退的原因與景氣循環或個別廠商的財務狀況無關。	短期紓困與傳統性產業結構調整政策之評估與改進建議	1989 年 7 月
朱正中	以勞力密集度高或技術密集度低的產業，找出學理上比較利益可能會下降的產業。再以其所設定的進出口比例標準，將其因其他因素未	傳統產業升級成效之評估－臺灣製造業發展升級策略長期研究第四年度工	1996 年

作者	對傳統產業之定義	資料來源	時間
	在國內有特別發展，乃至於需高度依賴進口，或未有某一程度出口的產業排除，剩下來的產業即是所定義的傳統產業。	作計畫	
蔡宏明	由產業演化來定義傳統產業。就產業演化過程而言，「傳統產業」應屬於「產品生命週期理論」中之「成熟期」與「衰退期」，亦即是產業市場與價格競爭，或是逐漸被新產品所取代的產業。	由產業演化看傳統產業競爭力的提升	2000年 3月
王詠心、 蕭巧玲	將電子工業、金融保險業、電機機械業及營建業以外之其他產業類別歸為傳統產業。	經濟情勢暨評論 季刊	2000年 3月
王健全等	以行政院主計處的分類為基準，以其行業分類的「傳統產業」為主要研究對象	再造傳統製造業 競爭優勢	2001年 7月

資料來源：王健全等(2001)。

依經濟部 2010 年制訂之「提升傳統產業競爭力方案」，將傳統產業定義為「新興重要策略性產業以外的其他產業」；換言之，除了經濟部根據 2009 年制訂的〈促進產業升級條例〉第 8 條所選定的「對經濟發展具有重大效益、風險性高且亟需扶植之新興重要策略性產業」外均屬傳統產業。而依據行政院主計總處的分類，傳統產業一般係指製造業而言，主要包括食品業、飲料業、菸草業、紡織業、成衣及服飾品業、皮革、毛皮及其製品業、木竹製品業、紙漿、紙及紙製品業、印刷及資料儲存媒體複製業、石油及煤製品業、化學材料業、化學製品業、藥品業、橡膠製品業、塑膠製品業、非金屬礦物製品業、基本金屬業、金屬製品業、機械設備業、汽車及其零件業、其他運輸工具業、家具業、其他製造業

與產業用機械設備維修及安裝業；非傳統產業則包括電子零組件、電腦電子產品及光學製品、電力設備製造業。

服務業雖不僅以傳統產業或非傳統產業區分，不過，從知識密集程度切入，可將其區分為知識密集型服務業與非知識密集型服務業，其中知識密集型服務業包括商品經紀業、郵政業、電信業、電腦系統設計服務業、入口網站經營、資料處理、網站代管及相關服務業、金融及保險業、專業科學及技術服務業(不含獸醫服務業)、支援服務業(不含旅行業)、教育服務業、醫療保健服務業；非知識密集型服務業主要指批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業、不動產業、藝術、娛樂及休閒服務業。

由於傳統產業多指技術密集度或資本密集度相對較低的產業，因此，本計畫將農業、工業部門中的傳統製造業與服務業部門中的非知識密集服務業，做為本章傳統產業探討範圍。

## 第二節 傳統產業發展重要性

以下分別就 1991 年至 2006 年歷次工商普查的傳統製造業與非知識密集服務業在企業單位數、從業員工數、生產總額與生產毛額、平均每員員工數、平均每員工生產毛額、附加價值率等加以說明(表 2-2、表 2-3)，並利用中小業白皮書資料，分析農業相關資料。

### 壹、傳統製造業

#### 一、企業單位數

根據工商普查的資料，國內傳統製造業企業單位數在 1991 年時為 127,936 家，比重達 91.09%，在 1996 年時，家數達到 139,573 家的高峰，不過，所占比重略降為 90.50%，之後，由於經濟不景氣，傳統製造業家數在 2001 年減少 13,306 家，相當於平均每年衰退 1.98%（以幾何平均成長率表示，以下同），所幸在 2006 年歷經產業結構調整後，增加 6 萬家以上，不過，相對比重 89.84%，仍未回復 1991 年的水準。

## 二、從業員工數

傳統製造業從業員工人數在 1991 年時達 2,164 千人，所占比重 81.21%，隨著經濟發展，傳產廠商家數與從業員工都呈現下滑的走勢，從業員工人數自 1991 年起持續下滑，至 2006 年傳統產業從業員工數僅為 1,829 千人，而所占比重也降為 67.85%，顯見傳統製造業朝向精簡員工的方向發展。

## 三、生產總額與生產毛額

1991 年國內傳統製造業的生產總額達 3.99 兆元，生產毛額為 1.34 兆元，所占比重分別為 80.68%、83.37%，除 2001 年之外，無論生產總額或生產毛額均有上升趨勢，至 2006 年已分別達 8.77 兆元、2.15 兆元，不過，相對比重卻降至 63.25%與 52.98%，相對於 1991 年，其中生產總額下降 17.43 個百分點，而生產毛額則減少高達 30.37 個百分點。就生產毛額的成長率來看，除了 1991 年生產毛額的每年平均成長率達 10% 以上之外，其餘年度的成長率均未超過 6%，2001 年平均每年還衰退 0.82%，而非傳統製造業每年平均成長率則最少 11%，兩相比較之下，傳統製造業的生產毛額提升速度遠較非傳統製造業為慢。

## 四、平均每家員工數

就平均每家員工數來看，平均每家員工人數自 1991 年起不斷下降，至 2006 年減為 13.75 人，長期呈現漸下降趨勢。而非傳統製造業平均每家的人數除 1996 年之外，則呈上升趨勢，從 1991 年的 40 人，增加至 2006 年的每家近 58 人。

#### 五、平均每員工生產毛額

由於平均每家員工人數逐漸減至 13.75 人，因此，傳統製造業每一員工的生產毛額逐漸上升，至 2006 年已經達到 1.17 百萬元。在 1991 年時傳統產業的員工生產力仍高於非傳統製造業，不過，自 1996 年起，此一現象已經逆轉，而且差距有逐漸擴大趨勢。

#### 六、附加價值率

2006 年以前，傳統製造業的附加價值率均可達到 3 成以上，但也有逐漸下降趨勢，至 2006 年已降至 24.51%，而非傳統製造業則漸趨上升，在 2006 年更大幅越過傳統製造業，可見傳統製造業的附加價值率有待提升。

表 2-2 傳統製造業的發展趨勢

項目		傳統製造業				非傳統製造業			
		1991	1996	2001	2006	1991	1996	2001	2006
企業單位數	實數	127,936	139,879	126,573	132,982	12,521	14,678	14,803	15,035
	比重	91.09	90.50	89.53	89.84	8.91	9.50	10.47	10.16
	成長率	4.11	1.80	-1.98	0.99	7.62	3.23	0.17	0.31
從業員工數 (千人)	實數	2,164	1,972	1,749	1,829	501	552	677	867
	比重	81.21	78.15	72.09	67.85	18.79	21.85	27.91	32.15
	成長率	-0.71	-1.84	-2.37	0.90	-0.04	1.96	4.17	5.07
生產總額(十億元)	實數	3,992	5,426	5,366	8,768	956	1,980	2,897	5,095
	比重	80.68	73.33	64.94	63.25	19.32	26.67	35.06	36.75
	成長率	-	6.33	-0.22	10.32	-	15.68	7.91	11.95
生產毛額(十億元)	實數	1,343	1,743	1,673	2,149	268	530	905	1,907
	比重	83.37	76.69	64.89	52.98	16.63	23.31	35.11	47.02
	成長率	10.68	5.35	-0.82	5.14	14.53	14.61	11.29	16.08
平均每家公司員工人數		1691	14.10	13.82	13.75	40.01	37.61	45.73	57.67
平均每員工生產毛額(百萬元)	實數	0.62	0.88	0.96	1.17	0.53	0.96	1.34	2.20
	成長率	-	7.33	1.59	4.20	-	12.41	6.84	10.47
附加價值率		33.64	32.12	31.18	24.51	28.03	26.77	31.26	37.43

資料說明：表中成長率為幾何平均成長率。

資料來源：行政院主計總處，1991-2006 中華民國臺灣地區工商普查報告。

## 貳、非知識密集型服務業

### 一、企業單位數

根據工商普查的資料，國內非知識密集服務業企業單位數在 1991 年時為 524,526 家，比重達 91.82%，隨著經濟邁向後工業化時代，非知識密集服務業家數也持續增加，至 2006 年已增加至 765,372 家，不過，

所占比重則逐漸降至 87.07% 的新低水準。

## 二、從業員工數

非知識密集服務業從業員工人數在 1991 年時達 2,062 千人，所占比重 77.24%，與家數的走勢一致，雖然從業員工數不斷增加，然相對比重卻節節下降，至 2006 年非知識密集服務業從業員工數增為 3,023 千人，但所占比重也降為 70.14%，顯見非知識密集服務業與傳統製造業一樣，也朝精簡員工的方向發展。

## 三、生產總額與生產毛額

1991 年國內非知識密集服務業的生產總額達 1.49 兆元，所占比重為 59.33%，2001 年時，所占比重曾降至 55.48%，不過，2006 年生產總額提高至 4.81 兆元，所占比重也回升至 57.05%。就生產總額的成長率來看，1996 年的每年平均成長率達 14.71%，與知識密集服務業相近，但 2001 年成長率僅 4.07%，2006 年成長率略微回升至 5.88%，超過知識密集服務業的成長率。至於生產毛額由於資料限制，僅有 2001 年與 2006 年的資料，非知識密集服務業的生產毛額分別為 2.2 兆元與 2.7 兆元，每年平均成長率為 4.61%，相較於知識密集服務業的成長率 6.02% 為低。

## 四、平均每家員工數

就平均每家員工數來看，自 1991 年起都維持在 3 人至 4 人左右，其中 1996 年至 2006 年，平均人數處於下降狀態，而知識密集服務業平均每家人數也長期處於下降趨勢，可見服務業部門雖然以服務為主，但在用人上則持續精簡。

## 五、平均每員工生產毛額

2006 年時，非知識密集服務業每一員工的生產毛額仍未達 100 萬元，成長率僅 2.55%，而知識密集服務業則有 12.17% 的成長。非知識密集服務業的平均每一員工的生產毛額相對低於傳統製造業，但知識密集服務業的員工生產力則高於非傳統產業，可見非知識密集服務業的員工生產力仍有待提升。

#### 六、附加價值率

服務業的中間投入相對較少，因此，附加價值率一般高於製造業，就服務業附加價值率來看，無論非知識密集服務業或知識密集服務業的附加價值率均可達到 5 成以上，不過，2006 年出現非知識密集服務業附加價值率略微下降，而知識密集服務業略微上升的變化，值得未來持續注意其變化。



表 2-3 非知識密集服務業的發展趨勢

項目		非知識密集服務業				知識密集服務業			
		1991	1996	2001	2006	1991	1996	2001	2006
企業單位數	實數	524,526	594,135	659,337	765,372	46,732	66,531	75,089	113,682
	比重	91.82	89.93	89.78	87.07	8.18	10.07	10.22	12.93
	成長率	-	2.52	2.10	3.03	-	7.32	2.45	8.65
從業員工數	實數	2,062	2,611	2,750	3,023	608	841	966	1,287
	比重	77.24	75.65	74.01	70.14	22.76	24.35	25.99	29.86
	成長率	-	4.83	1.04	1.91	-	6.70	2.81	5.91
生產總額(十億元)	實數	1,491	2,961	3,614	4,810	1,022	2,036	2,900	3,622
	比重	59.33	59.26	55.48	57.05	40.67	40.74	44.52	42.95
	成長率	-	14.71	4.07	5.88	-	14.78	7.33	4.55
生產毛額(十億元)	實數	-	-	2,158	2,704	-	-	1,528	2,047
	比重	-	-	0.59	0.57	-	-	0.41	0.43
	成長率	-	-	-	4.61	-	-	-	6.02
平均每 家員工數		3.93	4.39	4.17	3.95	13.01	12.64	12.86	11.32
平均每 員工 生產 毛額 (百 萬元)	實數	-	-	0.78	0.89	-	-	1.58	2.81
	成長率	-	-	-	2.55	-	-	-	12.17
附加價值率		-	-	59.72	56.23	-	-	52.70	56.53

資料說明：表中成長率為幾何平均成長率。

資料來源：同表 2-2。

## 參、農業

農業部門雖然在工商普查中未提供相關資料，不過，根據中小企業白皮書的資料，農業家數由 1991 年的 3,198 家，增加至 2010 年的 11,386 家，所占比重也由 0.38% 提高至 1997 年的 1.24% 的高峰，但之後則逐漸下降，至 2010 年降為 0.89%。

從銷售額、就業人數與生產毛額占全體產業的比重也是逐年下滑。農業銷售額占比從 1991 年的 0.27% 降至 2010 年的 0.11%；就業人數由 1991 年的 1,093 千人逐年減少至 2010 年的 550 千人，其占比從 2001 年的 12.95% 降至 2010 年的 5.24%；生產毛額也從 1991 年的 3.68% 降至 2010 年的 1.64%。雖然農業部門占全體產業比重呈現逐年負成長情形，但是農業部門的附加價值率歷年多介於 40% 至 50% 之間，雖然低於服務業，但高於工業部門(表 2-4)。

表 2-4 農業的發展趨勢

年別	農業水準值(家；千人；百萬元)				占全體產業比率(%)				附加價值率
	家數	人數	銷售額	生產毛額	家數	銷售額	人數	生產毛額	
1991	3,198	1,093	31,977	182,491	0.38	0.27	12.95	3.68	46.59
1992	3,208	1,065	37,366	192,893	0.36	0.28	12.34	3.49	48.20
1993	3,127	1,005	39,357	214,249	0.33	0.26	11.49	3.51	48.12
1994	7,015	976	39,515	225,762	0.72	0.23	10.92	3.38	48.89
1995	11,760	954	45,613	243,467	1.16	0.24	10.55	3.35	48.45
1996	11,503	918	47,511	242,266	1.12	0.24	10.12	3.06	46.90
1997	12,887	878	42,302	210,710	1.24	0.20	9.57	2.46	45.65
1998	12,979	822	39,051	219,118	1.21	0.17	8.85	2.38	49.09
1999	12,876	774	42,708	236,720	1.19	0.18	8.25	2.45	50.18
2000	10,722	738	39,580	205,434	0.98	0.15	7.78	2.02	46.12
2001	10,650	706	32,064	188,593	0.97	0.13	7.52	1.90	44.08
2002	10,677	709	29,419	188,436	0.94	0.12	7.50	1.81	44.82
2003	10,755	696	26,013	183,581	0.92	0.09	7.27	1.72	43.05
2004	10,802	642	33,510	190,733	0.91	0.11	6.56	1.68	41.50
2005	11,135	590	33,679	195,833	0.89	0.10	5.93	1.67	42.63
2006	10,989	554	33,005	197,589	0.86	0.10	5.48	1.61	43.73
2007	10,816	543	31,648	191,621	0.85	0.09	5.27	1.48	41.67
2008	11,004	535	30,574	201,799	0.87	0.09	5.14	1.60	41.02
2009	11,169	543	32,436	215,250	0.89	0.11	5.28	1.72	44.71
2010	11,386	550	38,884	223,659	0.89	0.11	5.24	1.64	44.08

資料來源：1. 行政院主計總處(2012)，總體統計資料庫。2. 中小企業處(2012)，2012 中小企業白皮書。

### 第三節 我國傳統產業發展課題

傳統產業所面臨的問題，以下分工業、服務業、農業等部門加以說明。

#### 壹、工業

根據相關文獻，國內傳統製造業所面臨的問題包括：

##### 一、開發國外市場不易

國內市場有限，造成多數台商必須不斷開發國外市場，但全球化運籌管理人才、行銷人才缺乏，無法拓展全球市場。

##### 二、人力供需失衡

由於服務業快速成長、教育水準提升、工作價值觀念改變、高科技產業鼓勵豐厚，以及人口成長趨緩等因素，造成傳統製造業勞工嚴重不足，招募人才不易。

##### 三、自有研發創新能力不足

學生只知道大量機械知識，但創新研發能力不足，也不具備設計簡單機器的能力，影響國內傳統製造業的紮根。

##### 四、資金流通不易造成經營困境

資金是企業的命脈，對於資金較不充裕的中小企業而言，資金能夠通暢、靈活週轉，是很重要的成功要素之一。

## 五、國際匯率變動大

國際匯率變動對傳統產業有直接的影響，會因為匯率的短期變動過大而改變其出口價格，造成差價損失。

## 六、政府缺乏專業輔導機構的整體規劃

政府的輔導機構對傳統產業的幫助有限，傳統產業常欠缺資金進行研究發展，這政府相對欠缺整體性規劃。

## 貳、非知識密集服務業

就整體服務業的優劣勢（SWOT）分析（見表 2-5），大體而言，國內的服務業普遍具有規模小，人才、資金、技術、管理不足等問題，對法規、資訊不夠了解，同時創新商業模式的掌握亦較缺乏，國際化亦不足。而政府則在法規、政策上較保守，過時、窒礙難行的規範不利服務業的發展，加速鬆綁才能推動服務業的發展（見圖 2-1），以下針對我國服務業發展所面臨的瓶頸進行說明。

### 一、研發投入能量不足

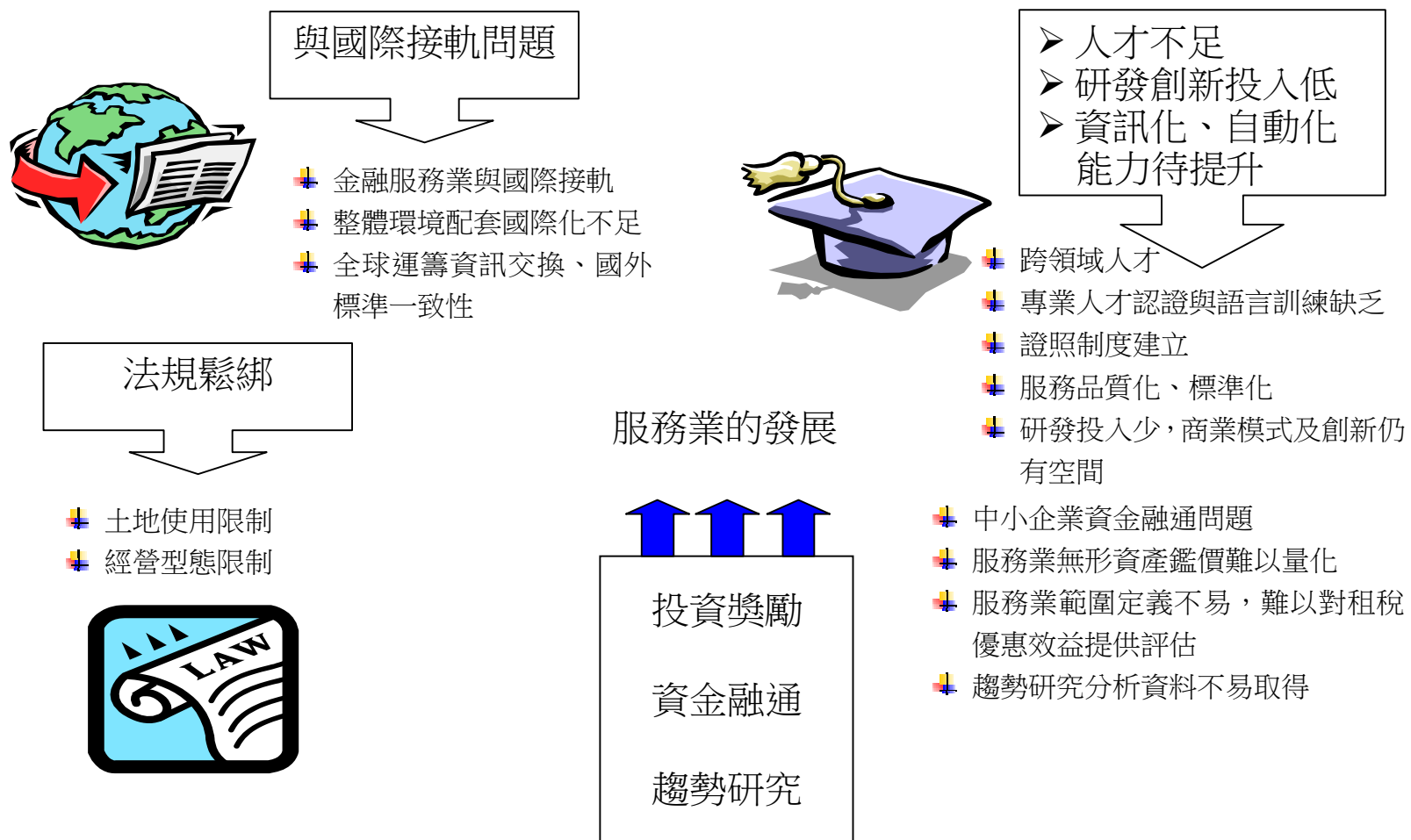
2010 年全國企業部門的研發經費支出為新台幣 2,825.46 億元，其中製造業為 2,611.88 億元，服務業僅 204.68 億元，以經費支出的比重觀察，2001~2009 年製造業占比皆維持在 92% 左右，而服務業研發支出占整體之比重則在 6.62~7.68% 間。就成長率來看，製造業部門對於研發經費的支出水準（除 2009 年偏低外）皆維持在一定的成長水準，自 2002~2010 年成長率維持在 7~11% 區間，而服務業

的研發經費則相對不穩定，2007 年的研發經費支出甚至呈現衰退的情形。

表 2-5 我國傳統服務業發展之 SWOT 分析

優勢 (Strength)	機會 (Opportunity)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.人才素質高，可塑性強。</li> <li>2.電子化、資訊科技強，有利服務業發展。</li> <li>3.連鎖服務業已有相當根基。</li> <li>4.人文素養高，有利文創產業發展。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.我國目前正歷經產業結構轉型期，必須積極發展服務業並導入創新機制，以促進產業升級及創造就業機會。</li> <li>2.臺灣與外國製造、商業及服務業已有良好關係，易於爭取與國外廠商的合作。</li> <li>3.中國大陸目前仍處於製造業的發展階段，而我國產業則已轉型為發展服務業，我國應透過服務業貿易拉大此一領先差距。</li> </ol>
劣勢 (Weakness)	威脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.服務業創新研發投入不足。</li> <li>2.缺乏合理鑑價與融資管道。</li> <li>3.缺乏人才認證機制及引進跨國專業人才。</li> <li>4.缺乏專家研究機構協助規劃、研究。</li> <li>5.國際化能力仍有待加強。</li> <li>6.政府高度管制及部會的協調、橫向聯繫不足。</li> <li>7.土地使用分區及設立商業的嚴格管制，致喪失先機。</li> <li>8.統計分類、定義不明，不易取得且缺乏相關資料庫分析其發展趨勢及政策制定參考。</li> <li>9.智財權保障不足，不利國際化。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.新加坡、香港其服務業發展根基較深，不論是深度或廣度均較我國佳，對外人投資的吸引力優於我國。</li> <li>2.國際大廠在服務業標準制定上擁有主導權，對臺灣不利。</li> <li>4.缺乏品牌，對以中小企業為主的服務業較不利。</li> <li>5.國內市場不大，限制廠商國際化能力。</li> </ol>

資料來源：行政院經濟建設委員會(2004)，服務業發展綱領及行動方案；中經院整理。



資料來源：同表 2-5。

圖 2-1 我國服務業發展所面臨的問題

## 二、出口競爭力有待強化

我國服務業在國際貿易上的表現，向來不如我國於商品貿易般的亮眼，近年來更呈衰退跡象。根據 WTO 公布的國際貿易統計 (International Trade Statistics)，我國服務貿易出口全球排名已由 2000 年的第 18 名一路下滑至 2008 年的第 28 名，雖然 2010 年上升為第 24 名，占全球服務貿易出口比重為 1.1% (世界排名第一位的美國所占比重為 14.1%)，仍居亞洲四小龍之末，顯見我國服務業的國際競爭力薄弱，對我國服務業未來發展無疑是項警訊。

## 三、產業人才有待升級

服務業中除了教育服務業、資訊及通信傳播業、專業、科學及技術服務業、金融及保險業、公共行政及國防以及醫療保健及社會福利服務業，其就業者教育程度以大學及以上教育程度者比重居多外，多數服務業就業者的教育背景多為專科或高中職程度；再加上其職業分布多以低階之服務工作人員或銷售人員為主，與其他國家相較，前端的高階人才不足，後端在行政和顧客服務的事務人員亦分布較少，無形中將影響到產業的創新、升級與競爭力。

我國經濟結構已明顯從工業掛帥過度至以服務業為主的產業結構，根據行政院主計處的統計資料顯示，2009 年我國服務業名目 GDP 近新台幣 8.3 兆元 (不含加值型營業稅和進口稅)，占我國總 GDP 的 67.83%，整體服務業就業人數為 605 萬人，占總就業人數的 58.87%。另根據《2012 中小企業白皮書》數據顯示，2011 年企業總計約 131.1 萬家，其中小企業約 128.0 萬家，

占 97.63%，而中小型服務業約 102.5 萬多家，占中小企業總家數的 80.09%；顯示服務業中以中小企業居多。

臺灣因內需市場不大，服務業普遍規模小，受人才、資金、技術、管理不足等制約，使得服務業生產力相對較低，研發投入偏低，創新商業模式的掌握亦較缺乏，國際化能力不足；再加上政府在法規、政策上較趨保守，窒礙難行的規範不利服務業的發展，而服務業的發展起步較晚，所獲得的資源挹注相對較少，產業結構較為複雜、各細項產業特性迥異，在政策推動上更為不易。而我國服務業發展所面臨的瓶頸與挑戰包括研發投入量不足、出口競爭力弱、產業人才有待提升等。我國服務業為能永續發展，短期勢必達成升級轉型的目標，利用環境優勢並配合全球發展之趨勢，進一步跨出本土市場，朝向國際化發展。

## 參、農業部門

臺灣農業在 1950 年代，以改善生產環境、引進新技術等提高糧食為主要目標，1960 年代，國內農業生產已達自給自足階段，除了發展食品加工業，將鳳梨、洋菇、蘆筍等農產品製成罐頭外銷至歐美各地外，也開始種植經濟作物，並積極開拓國外市場。1968 年以後，為克服農業勞力不足問題，推動農業機械化，並開展國產農業機具的商機。1980 年代以後，國人對生活環境與生態保育日益重視，農產品進口量逐漸增加，農業經營壓力也愈來愈大。

尤其臺灣地狹人稠，每戶農民平均農田不超過 4 公頃，小農型家庭農場缺乏經濟規模效益，無法與國外高效率生產的農產品競爭，即使產銷班的組織可以擴大生產規模，但最多也不超過 50 公頃，因此我國小農低收入農家面臨生存問題。目前水稻依靠政策補貼勉強維



持，畜牧、養殖漁業，也存在同樣問題。

再者，小農型態的經營模式，轉型不易，行銷能力不足。而為推動小農經營型態轉型，農業產品保鮮相對重要，運銷方式成為主要障礙。而遠洋漁業則涉及世界各國捕撈管制的限制，以及我國捕撈漁業的科技多由國外引進，且依賴外籍船員提供基本人力問題，是長期發展的隱憂。農產品在知識經濟方面的附加價值不足，無法提升競爭力與農民所得。

另外，隨著國民所得提高及經濟結構轉型，臺灣農業除了因應內在產業結構與飲食習慣變化，也面臨 WTO 杜哈回合談判農產品貿易議題、「京都議定書」減碳協定、兩岸農業交流與競合、世界糧食供需及價格不穩定等全球化、區域結盟與氣候變遷等問題。事實上，傳統思維仍將農業定位在生產性產業，然而環境與生態逐漸受重視後，農業所具備的綠色功能亦趨彰顯。臺灣農業要因應上述環境變化進而轉型再成長，則必須建構一個有別於傳統農業生產模式的創新經營型態或機制。2009 年 5 月，農委會基於「健康、效率、永續經營」的施政理念，提出「精緻農業健康卓越方案」，獲行政院會通過，並遴選為行政院六大新興產業方案之一。「精緻農業健康卓越方案」由三大主軸計畫所構成，包括：(1)健康農業(深化安全驗證，打造健康無毒島)；(2)卓越農業(領先科技研發，打造卓越農科島)；(3)樂活農業(重塑農村風情，打造樂活休閒島)等。藉由這些主軸計畫之推動，擘劃更具前瞻性的農業願景，運用新技術、開發優質產品、開拓新市場，以吸引年輕一代加入，進而促進活化農村轉型與升級，更能與傳產維新之目標接軌。由此可知，臺灣農業欲進行傳產維新，如何融入「精緻農業健康卓越方案」內容來進行相關提案，亦將是重要課題。



### 第三章 政府對傳統產業既有的輔助措施

傳統產業的範圍廣泛，散佈在許多的部會管轄，如經濟部、農委會、交通部觀光局、文建會等，若從政府對傳統製造業提供的輔助措施來看，則以經濟部為最主要的協助單位。為了在有限的研究期間內探討政府對傳統產業的輔助措施以及成效，本章將以中華經濟研究院於 2011 年已盤點的產業輔助計畫之結果<sup>1</sup>為基礎（包括經濟部各局處、環保署、國科會、經建會及文建會），篩選其中有關傳統產業的部分進行整理與分析，期能歸納傳統產業可用的政府資源，以做為未來政策規劃參考。

#### 第一節 傳統產業輔助計畫的盤點

根據王健全等人（2011）所盤點的輔助計畫資料，進行傳統產業的篩選，結果整理於表 3-1，從計畫的項數來看，工業局以及商業司是最主要提供傳統產業輔助措施的單位，100 年度分別有 28 項與 20 項計畫是與傳統產業有關者；國貿局則只有 4 項，且都與紡織產業有關；而技術處、中小企業處以及中部辦公室的計畫多數非傳統產業專門適用，但部分計畫對傳統產業而言屬於重要協助工具（如技術處的業界科專計畫），或適用對象中可能有較高的比率是屬於傳統產業者（如地方特色產業相關者），本計畫均整理於表 3-1 中做為參考。經濟部之外的其他部會篩選的結果，環保署有一項節能減碳政策與車輛產業有關，另外，文建會有 2 項。整體而言，除了與產業有直接相關的工業局、商業司與文建會之外，其他單位因為功能別的分工，甚少

---

<sup>1</sup> 王健全等(2011)，產業政策工具研究計畫，中華經濟研究院，工業局委託研究計畫。該報告有完整盤點民國 100 年度經濟部的產業輔助計畫的主要內容與執行成效。

從特定產業的角度提供協助計畫，而是提供各業均能適用的輔助計畫。以下根據表 3-1 所列計畫，逐一整理其執行內容與成果示於表 3-2 至表 3-9。

#### 一、工業局關於傳統產業的輔助措施

工業局關於傳統產業的輔助措施共有 28 項，可分為研究發展類、技術升級類、人才培訓類、電子化/自動化類和污染防治/節能減碳類。涵蓋的傳統產業包含機械製造業、食品產業、金屬製品產業、自行車產業、塑膠製品產業、紡織產業、船舶工業、印刷業、石化工業、模具產業、汽機車工業等，各計畫內容與實施情形，詳見表 3-2。

#### 二、商業司關於傳統產業的輔助措施

商業司關於傳統產業的輔助措施共有 20 項，包括研究發展、人才培訓、電子化/自動化、品牌行銷、節能減碳、其他(產業推動、促進流通業創新發展、社會發展)等面向，透過補助/補貼、輔導、政府採購、管制/鬆綁、提供資訊平台的方式，帶動商業服務業升級轉型、強化核心競爭力。各計畫內容與實施情形，詳見表 3-3。

#### 三、國貿局關於傳統產業的輔助措施

國貿局關於傳統產業的輔助措施共有 4 項，分別為「捐助紡拓會辦理國內外紡織專業展等貿易推廣活動」、「捐助紡拓會辦理各項提升紡織業整體競爭力之專案計畫」、「捐助各紡織公會辦理各項提升紡織業整體競爭力之專案計畫」、「輔導紡織業專業貿易商計畫」，皆屬於品牌行銷(貿易推廣)類，以紡織業為主要輔助對象，各計畫內容與實施情形，詳見表 3-4。

#### 四、中部辦公室關於傳統產業的輔助措施

中部辦公室關於傳統產業的輔助措施共有 3 項，分屬技術升級、

群聚輔導(其他類)、基礎建設(其他類)，以補助/補貼、輔導、提供資訊平台的方式，提升冷凍空調工程服務業技術能力、推動水五金衛材群聚產業輔導、進行各地傳統公有零售市場與攤販集中場新建、改建、整修。各計畫內容與實施情形，詳見表 3-5。

#### 五、 技術處關於傳統產業的輔助措施

技術處關於傳統產業的輔助措施有 3 項，分別為「業界科技專案計畫—業界開發產業技術計畫(ITDP)」、「業界科技專案計畫—小型企業創新研發計畫(SBIR)」，和「傳統產業增值創新科技關懷計畫」，屬於研究發展、技術升級類，以補助和減免稅為主要協助方式，各計畫內容與實施情形，詳見表 3-6。

#### 六、 中小企業處關於傳統產業的輔助措施

中小企業處關於傳統產業的輔助措施共有 3 項，分屬品牌行銷類及其他(推廣服務類)，透過輔導及提供資訊平台的方式，協助行銷及推廣地方特色產品，形塑臺灣地方特色產品優質形象，提升商品能見度及商家營業額。各計畫內容與實施情形，詳見表 3-7。

#### 七、 環保署關於傳統產業的輔助措施

環保署關於傳統產業的輔助措施有 1 項，屬於節能減碳類，透過節能減碳管理制度的制定，如低碳政策的衡量指標、衡量準則、商品碳足跡標示的制定，進而影響產業（如車輛產業）的發展。計畫內容與實施情形，詳見表 3-8。

#### 八、 文建會關於傳統產業的輔助措施

文建會關於傳統產業的輔助措施共有 2 項，這兩項計畫都包含多元輔助措施，主要透過研發、人才培育、品牌行銷、推廣服務、產業推動來促進文創產業發展。各計畫內容與實施情形，詳見表 3-9。

表 3-1 經濟部有關傳統產業的輔導措施

單位	傳統產業相關的輔導計畫名稱	
工業局 (28)	協助傳統產業技術開發計畫 (CITD)	紡織相關產業技術與設計人才培訓計畫
	高品級工具機發展計畫	紡織及運動用品產業 ICT 應用加值計畫
	食品產業 ICT 應用加值計畫	傳統產業 ICT 共通性加值計畫
	金屬製品產業高值化推動計畫	製造業價值鏈資訊應用計畫
	自行車產業品級提升輔導推廣計畫	模具產業 ICT 應用加值計畫
	塑膠製品產業聚落高值化推動計畫	機械製造產業 ICT 應用加值計畫
	高值化紡織產業開發與輔導計畫	製造業節能減碳服務團計畫
	船舶工業輔導計畫	製造業產品碳足跡輔導與推廣計畫
	高值化印刷技術輔導與推廣計畫	汽機車工業技術輔導推廣計畫
	因應貿易自由化加強輔導型產業-紡織相關產業輔導計畫	因應貿易自由化加強產業輔導計畫-家電產業輔導計畫
	石化工業升級轉型計畫	食品工業優質化輔導與推廣計畫
	因應貿易自由化加強輔導型產業之智慧型自動化環境建構輔導計畫 (成衣、毛衣、內衣、泳裝、毛巾、寢具、織襪、製鞋、袋包箱)	因應貿易自由化加強產業輔導計畫-建材產業輔導推動計畫
	產業用紡織品產值倍增計畫	食品產業體系整合與加值推動計畫
	機械產業藍領及白領人才培訓計畫	化學工業科技人才培訓計畫
商業司 (20)	商業服務業發展研究能量計畫	廣告服務業發展計畫
	流通服務業智慧商店實驗推動計畫	臺灣美食科技化服務及發展計畫
	商業優質服務技術發展計畫	臺灣美食行銷推廣計畫
	臺灣服務業發展情勢分析及策略規劃	優化商業創新與網絡發展計畫
	協助服務業創新研究發展計畫	商業節能減碳輔導計畫
	物流利基化與供應鏈服務推動計畫	物流基磐整合與效率化推動計畫
	商業優化人才培訓計畫	產業運籌服務化推動計畫
	臺灣美食國際化人才培育計畫	促進物流產業發展計畫
	商業服務設計發展計畫	流通業創新服務推動暨人才引流計畫
	流行時尚產業科技應用與高值化輔導推動計畫	推動連鎖加盟業躍升發展計畫
國貿局 (4)	捐助紡拓會辦理國內外紡織專業展等貿易推廣活動	捐助各紡織公會辦理各項提升紡織業整體競爭力之專案計畫
	捐助紡拓會辦理各項提升紡織業整體競爭	輔導紡織業專業貿易商計畫

單位	傳統產業相關的輔導計畫名稱	
	爭力之專案計畫	
中部辦公室(3)	冷凍空調業管理及技術提升計畫 地方型群聚產業發展計畫	振興經濟擴大公共建設投資計畫—傳統零售市場更新改善計畫
技術處(3)	業界科技專案計畫—業界開發產業技術計畫 (ITDP) 傳統產業增值創新科技關懷計畫	業界科技專案計畫—小型企業創新研發計畫 (SBIR)
中小企業處(3)	臺灣 OTOP 館通路維運計畫 區域活化 ICT 增值計畫	地方特色產業輔導計畫
環保署(1)	施政主軸之一—節能減碳酷地球	
文建會(2)	創意臺灣—文化創意產業發展方案行動計畫	工藝產業旗艦計畫

資料說明：表中括弧內的數字為傳統產業相關計畫的個數。

資料來源：整理自王健全等(2011)。

表 3-2 工業局之傳統產業輔助措施

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
協助傳統產業技術開發計畫 (CITD)	本計畫屬研究發展類，透過提供研發補助經費，鼓勵傳統產業「產品開發」、「產品設計」及「研發聯盟」，促使業者自主研發，以厚植我國傳統產業之創新研發能力、加速升級轉型及提升競爭力。	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 140,000 萬元 (100 年度為 40,242 萬元)，執行情形如下： 核定補助 416 家業者；政府投入補助經費 3.96 億元，帶動業者相對投入研發經費 5.6 億元。
高品級工具機發展計畫	本計畫屬研究發展類，透過輔導廠商拓展新應用領域暨新機型開發、整機性能提升及發展智能化加值軟體，推動廠商發展旗艦型工具機企業，提升國產工具機設備品級及價值，進而提升產業競爭力。	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 18,479 萬元 (100 年度為 3,575 萬元)，執行情形如下： 1.完成技術服務推廣 61 案次。舉辦 12 場研討會，共計 379 人次參與。產出 10 份相關報告文件。 2.申請國內專利 2 件。促成產值增加 4.852 億元、投資額 2 億元。
食品產業 ICT 應用加值計畫	本計畫屬研究發展類，推動食品 GMP 產品結合 MIT 標章加入 ICT 服務平台。運用 ICT 加值促使食品 GMP 生產過程透明化，成為 Super GMP。聯結食品 GMP 上下游供應鏈，推動食品 GMP 產品與客戶間進貨免驗機制。共同創造具全球化及產品差異化之高附加價值食品產業體系。	計畫執行期間為為民國 100-103 年，總投入預算為 8,430 萬元 (100 年度為 1,992 萬元)，執行情形如下： 1.辦理 3 場次臺灣優質認證食品 ICT 服務平台業者說明會，共計 118 家廠商、163 人出席。 2.完成 200 家食品產業 ICT 諮詢訪視、50 家診斷服務、整合食品 GMP 認證體系既有之 27 大類食品認證資訊。 3.規劃食品 GMP 認證線上申請流程，完成食品 GMP 認證線上申請系統。
金屬製品產業高值化推動計畫	本計畫屬技術升級類，工業局輔導推動高值化-螺絲螺帽業、手工具業、表面處理與熱處理業、閥及五金製品業，建構金屬產業知識領航平台，整合上中下游技術，發展高值金屬產品。	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 113,408 萬元 (100 年度為 2,924 萬元)，執行情形如下： 1.完成輔導廠商開發高值化產品 11 件，計 13 家廠商參與，達成自籌款 1,380 萬元，促進投資約 3.649 億元，增加產值 6.19 億元。促進增聘員工達 63 人。 2.完成 258 項金屬產業資訊收集整理分析以及 1 場手工具業巔峰再造座談會。完成「鋼鐵政策評估說明書」。



計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
自行車產業品級提升輔導推廣計畫	本計畫屬技術升級類，工業局以輔導方式，協助業者建立創新導向產品及設計平台開發技術、強化檢測國際認證及供應鏈管理技術及導入先進材料運用，使臺灣自行車產業成為全球創意設計領導者、發展綠色永續經營策略及輸出臺灣自行車文化，擴大高級車使用市場占有率。	3.促成 10 家業者參與 2010 德國杜塞道夫國際醫療器材展。 計畫執行期間為民國 97-100 年，總投入預算為 8,800 萬元(100 年度為 1,293 萬元)，執行情形如下： 1.完成技術報告 6(含)份以上、舉辦技術說明會、座談會 7(含)場次以上。 2.技術轉移 8(含)家次以上廠商，並達成廠商配合款收入共計 394 萬元、衍生相關工業服務案 150 家次數以上，金額達 500 萬元以上。 3.協助我國自行車成車出口平均單價提升至 300 美金以上，促進投資達 2 億元以上。
塑膠製品產業聚落高值化推動計畫	本計畫屬技術升級類，以政府採購方式，藉由技術輔導與服務、創新設計與應用，強化技術與產品創新能量，發展高科技產業塑膠零組件聚落，並辦理產業技術與創新相關議題研討會、設計競賽、人才媒合等。協助中部地區塑膠製品相關產業轉型升級，促進產業高值化發展。	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 10,686 萬元(100 年度為 2,377 萬元)，執行情形如下： 1.輔導 16 家廠商建立關鍵技術及開發創新應用產品，並通過 4 項專利申請。 2.辦理人才媒合活動 4 場次、產業技術交流研討會 20 場次、產業創新研討會 4 場次、中部工業區交流座談會 10 場次、舉辦創意塑膠設計競賽 2 場。 3.技術輔導廠商 16 家，促成投資額 5.1 億元、節省成本 3.4 千萬元、增加產值 5.5 億元以上。增加就業人數達 40 人。
高值化紡織產業開發與輔導計畫	本計畫屬技術升級類，工業局將予以輔導，以「研究開發」、「輔導升級」及「策略聯盟」三大方向為主軸，包含創新與科技高值化紡織產業、人文與生活高值化紡織品及服務與傳承高值化紡織產業等 3 大開發與輔導，促進技術/產品研發時效性，落實機能性與產業用紡織品商品化及行銷推廣。	計畫執行期間為民國 97-101 年，總投入預算為 22,725 萬元(100 年度為 3,848 萬元)，執行情形如下： 1.累計輔導廠商 146 家次，透過 1,350 次技術訪視諮詢，累計建立 38 項創新技術、開發 286 項新產品或新式樣，並獲得發明專利 3 項、新型專利 7 項；促成投資 66,379 萬元、增加產值 100,332 萬元、成立新公司 3 家、創造就業機會 151 人次。
船舶工業輔導計畫	本計畫屬技術升級類，工業局將予以輔導、認證及提供資訊平台，規劃船舶產業發展策略、我國遊艇水上休閒產業發展	計畫執行期間為民國 97-100 年，總投入預算為 3,762 萬元(100 年度為 763 萬元)，執行情形如下：

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
	<p>方向、振興遊艇產業協助排除投資障礙，並舉辦遊艇設計比賽提升設計水準與國際化，協助推廣遊艇船級協會認證機制。提升產業競爭力、建立臺灣遊艇品牌形象、推動國內新興水上休閒產業之發展。</p>	<p>1.參與 5 次 OECD「造船工作小組」會議，了解各國發展現況及趨勢。 2.舉辦遊艇設計實務交流會 12 場次以上、輔導遊艇廠商 30 次(含)以上之案例。 3.規劃組成臺灣遊艇形象館專區參與國際遊艇展，並協助廠商促成 15 艘以上遊艇訂單之實績。</p>
<p>高值化印刷技術輔導與推廣計畫</p>	<p>本計畫屬技術升級類，工業局以政府採購方式，透過輔導與市場拓展，強化產業競爭優勢，朝向高附加價值的印刷產品路線發展。</p>	<p>計畫執行期間為民國 99-100 年，總投入預算為 1,668 萬元(100 年度為 718 萬元)，執行情形如下： 1.完成 10 家技術輔導，環保製程輔導 2 案，協助廠商建立符合 ISO 14000 環保管理之標準。 2.提升廠商整體作業效率 10% 以上，降低經營成本及不良率 5% 以上，帶動輔導廠商設備投資 92,050 千元。 3.促成輔導廠商產值提升約 15,117 千元，節省成本約 3,238 千元。 4.辦理跨領域印刷技術及印刷產業發展趨勢研討會 3 場次，共計 213 人參與。</p>
<p>因應貿易自由化加強輔導型產業-紡織相關產業輔導計畫</p>	<p>本計畫屬技術升級類，工業局將予以輔導，提供產業諮詢、訪視、診斷；MIT 微笑標章品質檢驗、抽驗、廠驗及標章發放審查、稽核、追蹤抽核；專業人才培育；辦理交叉設計營；建置時尚創作基地及時尚珠寶配飾創新中心。運用財團法人既有之技術能量，針對紡織相關產業適當輔導及支援，協助轉型升級。</p>	<p>計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 52,350 萬元(100 年度 12,450 萬元)。由於為新計畫，執行成效不明。</p>
<p>石化工業升級轉型計畫</p>	<p>本計畫屬技術升級類，因應全球石油資源的問題及環保趨勢嚴格要求，工業局將予以輔導，進行石化產業發展與經濟分析，推動與輔導石化工業升級轉型，規劃未來六年廠商轉型的方向並建立相關產業發展技術。</p>	<p>計畫執行期間為民國 99-100 年，總投入預算為 5,463 萬元(100 年度為 2,651 萬元)，執行情形如下： 1.完成主要應用產業供需供應鏈調查，藍圖產品評分基準，篩選出 10 項。完成推廣 1 家廠商投入產品開發意願。 2.完成 3 項高值化目標產品可行性製程驗證技術評估報告 3</p>

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
		份及推廣 3 家廠商引導投入產品開發意願，及推動成立 1 個產業聯盟。舉辦 1 場「石化工業安全與健康管理研討會」
產業用紡織品產值倍增計畫	本計畫屬技術升級類，工業局將予以輔導，成立推動辦公室，提供廠商投資諮詢與評估、國內外成熟技術移轉與輔導、提供租稅優惠及相關諮詢，提升產業用紡織品產值，促進產業結構改善。	計畫執行期間為民國 97-101 年，總投入預算為 10,519 萬元(100 年度為 1,398 萬元)，執行情形如下： 1.提出具有技術移轉價值之成熟技術 19 項、創新技術 3 項，促成技術引進 3 件。促成投資 268.71 億元。 2.完成新產品或新式樣開發 183 項，開發新技術 5 項，完成節能減碳技術 4 項，相關期刊或研討會論文發表 7 篇，技術報告 3 篇。
因應貿易自由化加強輔導型產業之智慧型自動化環境建構輔導計畫(成衣、毛衣、內衣、泳裝、毛裝、毛巾、寢具、織襪、製鞋、袋包箱)	本計畫屬技術升級、電子化/自動化、環境建構 <sup>i</sup> 等類別，工業局將予以輔導，透過科技化技術應用，建立國人足型與人體尺碼資料庫，研究分析流行與材料資訊，快速開發時尚創意設計，智慧型自動化快速成型，協助業者與設計師朝向自有品牌、少量多樣產業型態發展，促使產業具備全球競爭力。	計畫執行期間為民國 100-104 年，總投入預算為 45,455 萬元(100 年度為 9,091 萬元)，由於為新計畫，執行成效不明。
機械產業藍領及白	本計畫屬人才培訓類，工業局將予以補助，規劃符合機械產業需求之中高階課程，以在職人員為主要招生對象，並進行	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 9,793 萬元(100 年度為 2,106 萬元)，執行情形如下：

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
領人才培訓計畫	技術人才之需求調查。將人力素質快速提升至業界需求，加速產業結構轉型與升級。	1.完成短期單項課程 117 門課，系列課程 20 門課之人才培訓課程及學習成果評量規劃。 2.累計完成「短期單項課程班」53 班 1123 人次及「系列課程班」2 班 30 人次。 3.完成機械產業(工具機及機械零組件)技術人才之供需調查報告 1 份。
化學工業科技人才培訓計畫	本計畫屬人才培訓類，工業局以政府採購方式，推動化工產業專業職能基準及鑑別(認證)機制的發展，進行高分子類與特化及共通類技術人才培訓，並選定塑膠次產業為 100 年職能發展的範圍，協助業者進行培訓化學工業之生產製造、製程技術、研發管理技術及分析檢驗技術等方面之專業人才。	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 3,772 萬元(100 年度為 468 萬元)，執行情形如下： 99 年度共培訓 50 班，1,739 人次，並引導廠商投入人才培訓經費約新台幣 725 萬元。
紡織相關產業技術與設計人才培訓計畫	本計畫屬人才培訓類，工業局將予以輔導，辦理長期養成及在職人員之紡織，結合產學研機構相關課程，培育整合性高階專業人才，以利提升產業整體及技術與設計行銷水準。	計畫執行期間為民國 98-101 年，總投入預算為 5,149 萬元(100 年度為 921 萬元)，執行情形如下： 1.完成長期養成班國外組 10 名及國內組 12 名，並獲廠商認養，媒合率 100%。 2.中、短期在職班 247 班，協助業界培訓學員 4,579 人次。
紡織及運動用品產業 ICT 應用增值計畫	本計畫屬品牌行銷、電子化/自動化類，工業局將予以輔導，結合產學研組成 ICT 服務團，並輔導產業合作體系，建置供應鏈、設計鏈或客戶鏈之 ICT 增值應用，另舉辦紡織及運動用品新銳設計師選拔。整合政府及民間資源，藉由示範廠商推廣成效，達到加速傳統紡織及運動用品製造業能普及 ICT 增值應用。	計畫執行期間為民國 98-103 年，總投入預算為 16,352 萬元(100 年度為 3,252 萬元)，執行情形如下： 1.完成廠商諮詢訪視 130 家、診斷 25 家；輔導 4 家廠商申請「傳統製造業 ICT 共通性增值計畫」。 2.完成辦理超級設計師選拔暨競賽 18 場次，共計 203 位參賽者，媒合 10 位與產業結合，訂單增加 5%，產值增加 10%。 3.建置 ICT 影音平台，提供最新時尚訊息、超級設計師精華剪輯。
傳統產業 ICT 共通性增值計畫	本計畫屬電子化/自動化類，工業局將予以補助，推動傳統產業 ICT 增值體系輔導及個案輔導，並辦理傳統產業 ICT 服務團，提供訪視與深入診斷服務。藉 ICT 增值應用，強化傳統產業競爭能量，提升競爭力。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 26,000 萬元(100 年度為 6,323 萬元)。

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
製造業價值鏈資訊應用計畫	本計畫屬電子化/自動化類，工業局將予以補助，輔導製造業營運總部資訊應用與價值鏈資訊應用，進行企業電子化診斷服務、建立示範案例、擴散成功經驗。協助產業結構轉型升級及增加資訊服務業者商機，以達「產業知識化，知識產業化」目的。	計畫執行期間為民國 98-101 年，總投入預算為 24,840 萬元(100 年度為 4,843 萬元)，執行情形如下： 協助 30 個營運總部企業及中心廠商，整合 2,766 家集團成員及價值鏈上下游業者應用資訊科技，促成製造業民間投資 1.82 億餘元、節省成本及增加產值之效益達 46.5 餘億元、資訊服務業商機增加 1.92 億元。
模具產業 ICT 應用增值計畫	本計畫屬電子化/自動化類，工業局將予以輔導，建立 MVCP 模具價值創造平台，進行 ICT 增值應用輔導，協助模具產業升級轉型以健全產業發展。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 7,099 萬元(100 年度為 1,699 萬元)，執行情形如下： 1.完成建置 MVCP 營運管理免費服務模組含技術報告 1 份。 2.完成建置模具產業資源庫之免費服務功能模組含技術報告 1 份。 3.完成建置模具協同開發管理系統含技術報告 1 份。 4.完成 120 家次(含)以上 ICT 諮詢訪視服務，15 家次(含)以上 ICT 診斷服務。 5.促成投資 0.38 億元，增加產值 0.35 億元，增加就業人數 15 人。
機械製造產業 ICT 應用增值計畫	本計畫屬電子化/自動化類，工業局將予以輔導並提供資訊平台，建置 ICT 專業技術應用增值社群運作基礎、提供諮詢診斷服務，推動 ICT 應用輔導，協助機械產業結合 ICT 技術，創造更多增值服務與創新營運模式。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 11,768 萬元(100 年度為 2,768 萬元)，執行情形如下： 完成 60 家廠商之諮詢服務、4 家產業診斷服務，以及舉辦 3 場 ICT 應用交流、推廣說明會議，邀請共計 49 家廠商代表參與。
製造業節能減碳服務團計畫	本計畫屬污染防治/節能減碳類，工業局將予以輔導，推動製造業節能減碳服務與技術輔導，辦理輔導人才訓練與宣導推廣，協助產業減少能資源耗用與溫室氣體排放，以提升產業綠色競爭力。	計畫執行期間為民國 98-100 年，總投入預算為 15,535 萬元(100 年度為 4,119 萬元)，執行情形如下： 1.建立全台 53 個服務窗口，累計提供 3,523 件次廠商諮詢服務。 2.完成 1,227 廠次臨廠輔導，提出逾 4,200 項之節能減碳技術應用方案建議，預期每年減少 104.4 萬公噸二氧化碳，節省能源使用成本超過 15.5 億元。

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
		3.辦理 5 場次節能減碳輔導人才訓練活動，計 336 人次完成受訓。 4.辦理節能減碳宣導推廣，完成 2 場次成果發表活動。
製造業產品碳足跡輔導與推廣計畫	本計畫屬污染防治/節能減碳類，工業局將予以輔導，建構產品碳足跡基礎能力，建立基礎原物料碳足跡數據，並培訓人才，協助業界建構產品碳足跡分析之基本能力，並逐步落實產業減碳及生產低碳產品。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 10,200 萬元(100 年度為 2,705 萬元)。
汽機車工業技術輔導推廣計畫	本計畫屬產業輔導其他類，工業局將予以輔導，進行車輛產業推動與資訊收集、加強國際行銷與合作、探討法規與標準、取得國際驗證、強化車輛零組件競爭力，協助廠商提升產品開發、製程改善及產品驗證能力、增進國內廠商的生產管理及研發管理之績效、提昇廠商產品外銷實力。	計畫執行期間為民國 97-100 年，總投入預算為 16,083 萬元(100 年度為 2,821 萬元)，執行情形如下： 1.完成「全球電動車產業現況及推動分析」、「2009 年全球汽機車與零組件發展分析」、「臺灣車輛稅制之研究」研究報告；協助 6 場技術交流與研討會活動；強化電動機車推廣及充電設施建置與查核。 2.輔導廠商取得歐洲、美國與中國大陸驗證合計 150 件。輔導 23 家廠商進行產品改良，並舉辦期末成果發表會。 3.協助 18 家產業重點外銷或回銷之零件廠商進行管理、品質、生產等系統性改善、6 家國內汽車產業及其零組件廠商推動精實管理輔導，舉辦 4 場生產管理及成本管理體系觀摩活動及交流會。
因應貿易自由化加強產業輔導計畫-家電產業輔導計畫	本計畫屬產業輔導其他類，工業局將予以輔導、認證/標準等協助，推動家電產業臺灣製品 MIT 微笑標章制度、進行市場管理查核，推動家電產業振興輔導推及產業協同合作體系，訂定輔導方針並推動臺灣家電製品標章制度，降低產業在貿易自由化下之衝擊。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 9,600 萬元(100 年度為 1,996 萬元)，執行情形如下： 1.促成 56 家次提出 2,247 件產品申請 MIT 微笑標章，累計 1,168 件產品取得 MIT 微笑標章。 2.協助 55 家家電業者研提政府相關輔導計畫(1 家 SBIR、1 家 CITD、43 家中小即時輔導、中小企業處之飲水設備以及抽油煙機產業聚落 10 家)。 3.辦理 5 場次之家電 MIT 微笑標章推動共識會議及進口產品原產地標示討論會等產業架橋工作。

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
食品工業優質化輔導與推廣計畫	本計畫屬認證制度諮詢與輔導其他類，工業局將予以輔導、認證/標準i 等協助，進行食品工業人才培訓計畫。推動「食品 GMP 認證制度」，塑造我國優良食品之共同品牌，提升食品工業製程技術，改良產品品質，進而達成整體產業蓬勃發展之最終目標。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 8,000 萬元(100 年度為 1,587 萬元)，執行情形如下： 1.辦理食品 GMP 認證前之確認輔導 168 廠次、現場評核 100 廠次，新增產品 1,647 項、食品 GMP 認證工廠追蹤管理 4,660 廠次、研擬 22 項機能性食品品質規格基準。 2.舉辦食品工業人才培訓 34 班、培訓 633 人次。
因應貿易自由化加強產業輔導計畫-建材產業輔導推動計畫	本計畫屬產業輔導其他類，工業局將以政府採購方式，進行建材產業(包括石材、陶瓷、木竹製品與磚瓦等)諮詢診斷、執行 MIT 微笑標章、協助品質檢測能量與產業轉型相關事宜。以產品差異化及改善產業(企業)體質，協助增強建材產業之競爭力。	計畫執行期間為民國 100-103 年，總投入預算為 13,600 萬元(100 年度為 3,400 萬元)，由於為新計畫，執行成效不明。
食品產業體系整合與增值推動計畫	本計畫屬推廣服務其他類，工業局將予以輔導，使食品工廠原料優質化、製程整合及產品增值。提昇食品工廠之製程技術水準與提高產品附加價值。	計畫執行期間為民國 99-102 年，總投入預算為 22,828 萬元(100 年度為 3,064 萬元)，執行情形如下： 1.完成輔導 14 家廠商。製程諮詢服務累計 125 家次、個案訪談/諮詢診斷 40 家。 2.完成食品業具有特色之產品包裝圖騰與樣式報告 1 份、成果推廣說明會 3 場。 3.促使業者降低成本 0.1 億元，增加產值 1.3 億元，投資額 1.5 億元。

資料來源：整理自王健全等(2011)。

表 3-3 商業司之傳統產業政策

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
商業服務業發展研究能量計畫	本計畫屬研究發展類，政府提供資訊平台並進行環境優化作業，協助建構推動服務業創新及發展有利環境，建構商業服務業發展關鍵能量，以發現城市商機與提振地方經濟，掌握區域經濟整合契機，進而提升商業服務業國際競爭力。此外，進行前瞻研究，並將成果擴散與政策廣宣，建構服務業創新突破關鍵能量、探討提振地方經濟活絡內需市場要素、掌握產業國際拓展優勢及發展定位。	本計畫執行期間為 100-103 年，計畫總投入經費為 45,282 千元。目前執行成效為健全服務業基礎資訊、發展優質之基礎環境、協助企業創新研究、探討國際化策略發展、提升整體服務業與國家的研究發展強度、強化服務業核心競爭力。
流通服務業智慧商店實驗推動計畫	本計畫屬研究發展類，政府以補助/補貼及輔導方式，建立流通業科技化知識能量，提升流通業科技化服務設計與驗證能力。引導及協助我國流通業採取系統化之實證方法，投入智慧商店建置與科技應用驗證，促成服務導向、科技驅動之流通業智慧化服務模式，並進行服務模式之擴散，營造便利生活、智慧生活之消費環境。	本計畫執行期間為 99-102 年，計畫總投入經費為 11,453 千元。目前執行成效為引導產業投入資源能量，帶動流通業擴大科技化投資，累計促成 15 家以上業者投資，投資金額至少 1.5 億元；促進異業整合，建立流通業科技化創新服務價值鏈；提升流通業服務品質，營造豐富體驗之消費生活環境。
商業優質服務技術發展計畫	本計畫屬研究發展類，政府以補助/補貼方式，協助商業整合應用技術發展、應用模式發展與驗證，並將成果擴散與廣宣。針對產業發展與服務創新需求，發展 5 項跨領域整合之科技創新應用，帶動流通服務業於觀光旅遊、健康管理領域的優化升級；建立 6 個指標性創新應用驗證案例，結合媒體廣宣促進流通服務業學習仿效；完成 15 件技術移轉與擴散，並推動商業優化應用輔導提案廠商之應用擴散。	本計畫執行期間為 98-100 年，計畫總投入經費為 9,192 千元。目前執行成效為完成單車車隊管理、單車客製化、健康減重、三高保健等 4 項商業科技整合應用及創新服務發展；推動產業領導廠商導入驗證 12 家，建立指標性產業學習標竿，並推動技術移轉與成果擴散 18 件，帶動商業服務業升級轉型。
臺灣服務業發展情勢分析及策略規劃	本計畫屬研究發展類，政府以契約合作方式，監視與掌握臺灣商業服務業之發展現況，並以「拓展臺灣商業服務業新視野」為主軸進行專題研究，探討 ECFA 生效後對於臺灣服務業之機會與挑戰。同時配合經濟部政策指示事項，	本計畫執行期間為 100 年，計畫總投入經費為 356 千元。目前執行成效為彙整分析臺灣、英、美、日、韓、新、荷、德、法等 14 國服務業之發展情形；比較各國服務業發展經驗與推動政策，以供政府參考；完成 7 項專題研究及完成流行時尚



計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
	<p>建立全面且長期的觀測指標架構，持續監視我國整體服務業與商業司主管服務產業之發展現況與問題，進而協助政府隨時檢討產業發展方向與政策推動規劃。</p>	<p>產業、居家修繕服務業、複合式經營之初步輔導計畫書各 1 份；編撰商業服務業發展情勢年報；編撰我國商業服務業發展策略宣傳手冊；協助規劃 2009 年全國商業發展會議之議題內容；舉辦多場座談會、研討會。</p>
<p>協助服務業創新研究發展計畫</p>	<p>本計畫屬研究發展類，協助服務業研發創新與價值創造，透過部分補助方式，鼓勵企業積極投入新服務商品、新經營模式、新行銷模式及新商業應用技術之創新研發，結合國內、外商業據點之佈建、展銷通路之整合與開拓、顧客服務系統之維運、自有品牌之建立，以及跨國體系之營運等創新活動，協助服務業提升創新能力國際競爭力。凡依公司法設立之公司，從事批發、零售、物流、餐飲、管理顧問、國際貿易、電子商務、會議展覽、廣告、商業設計、商業連鎖加盟服務或其相關之業務，均具備申請資格。</p>	<p>本計畫執行期間為 100 年，計畫總投入經費為 125,030 千元，含委辦費 12,202 千元，代管補助款 112,828 千元。目前執行成效為受理研發個案計畫申請至少 325 案，辦理計畫審查會議至少 60 場；核定補助研發個案計畫至少 100 案，依個案契約時程，完成簽約、預算審查、撥款及結案作業；辦理計畫相關說明會 18 場次合計參與人數至少 1,500 人次；完成研發補助個案計畫期中查核至少 220 案（含跨年度補助個案計畫至少 120 案），完成本年度須執行完畢之研發補助個案計畫期末查核；配合計畫推動時程，運用文宣品、資料庫、網站、社群及電子報等多元推廣管道，宣導本計畫推動措施及執行成效等資訊；蒐集彙整本計畫相關統計資料，編製個案成果彙編 1 式 300 份。</p>
<p>物流利基化與供應鏈服務推動計畫</p>	<p>本計畫屬人才培訓類、電子化/自動化類，政府以補助/補貼及輔導方式，推動以策略聯盟方式發展大型化、國際化之整合型物流服務業者，朝供應鏈管理服務發展，鼓勵物流業發展專業度高、服務加值性大的利基化或創新物流服務，規劃物流人才培訓課程補助內涵，以政府資源補助參與培訓之學員，提升企業建立物流與運籌管理能力。強化國際交流合作，促成物流商機，協助我國企業運籌亞洲、布局全球。</p>	<p>本計畫執行期間為 98-101 年，計畫總投入經費為 21,626 千元。完成辦理物流輔導提案評選，預計帶動 277 家次物流服務業及 135 家次企業客戶。另完成辦理 1 場物流人才培訓提案課程。</p>
<p>商業優化人才培訓計畫</p>	<p>本計畫屬人才培訓類，政府以補助/補貼方式，建立商業優化學習環境、辦理商業優化混成學習培訓補助、協助商業優化顧問人才養成、蓄積商業優化知識資源。優化商業知</p>	<p>本計畫執行期間為 98-101 年，計畫總投入經費為 2,585 千元。目前執行成效為培訓商業優化人才 400 人次，提升商業服務業人</p>

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
	識與人才，提升優質商業支援能量。	才資本價值。
臺灣美食國際化人才培育計畫	本計畫屬人才培訓類，政府以輔導方式，進行臺灣美食人才課程培訓，辦理臺灣美食名廚評選及表揚活動、協助辦理臺灣美食競賽，辦理連鎖餐飲人才供需調查、研擬海外參賽獎勵機制及國際廚藝競賽資料蒐集評估。深化美食產業國際競爭之實力，藉由國際活動的參與，提升從業人員之社會地位，為美食產業培育優秀人才。	本計畫執行期間為 100-103 年，計畫總投入經費為 2,268 千元。目前執行成效為進行臺灣美食人才課程培訓，培訓海外廚藝競賽選手至少 40 人次，國際化人才至少 200 人次，餐飲專業人才至少 200 人次，邀請國際名廚進行講座與交流，以及協助在海外獲獎之臺灣廚師至國內知名飯店、大專院校或海外地區，進行美食講座或客座表演；辦理臺灣美食名廚評選及表揚活動，並配合臺灣美食行銷推廣計畫辦理國際廚藝競賽；配合行政院經建會辦理連鎖餐飲「人才供需調查及推估」；研擬廚師海外參賽獎勵機制，蒐集評估國際廚藝競賽。
商業服務設計發展計畫	本計畫屬品牌行銷類，政府以輔導方式，協助整合設計創新服務，舉辦國際活動進行亞太交流，並鼓勵跨業學習，促進精英發展，以強化國內商業設計產業之國際服務能量。	本計畫執行期間為 97-100 年，計畫總投入經費為 5,062 千元。目前執行成效為完成設計輔導 8 案，促成輔導廠商新增產值達 1.5 億元及關聯產業衍生產值幣 15 億元以上；促進國際設計媒合至少 5 案；辦理國際平面設計競賽活動，鼓勵設計創作共計 800 件以上報名，以彰顯臺灣設計能量；協助國內優良作品參與國際設計競賽；辦理 2011 臺灣國際設計博覽會「國際平面設計展」活動，彰顯臺灣設計能量；培訓相關專業人才至少 300 人以上。
流行時尚產業科技應用與高值化輔導推動計畫	本計畫屬品牌行銷類，政府以輔導方式，結合資訊科技等知識或技術，進行流行時尚產品與服務的品牌、設計、行銷及通路之建立，以提高流行時尚產業附加價值。藉此提高臺灣自有品牌連鎖通路之平均客單價與市場佔有率，帶動自有品牌的連鎖通路輸出，並以流行時尚市場為基礎，兼顧臺灣自有品牌之連鎖加盟體系在國內與國外市場之經營。	本計畫執行期間為 100-103 年，計畫總投入經費為 5,013 千元。目前執行成效為選定至少 3 個目標市場進行消費分析、與全球流行趨勢情報資訊系統合作，並進行加值分析、建立計畫專屬網站及辦理趨勢發表及研討會；流行時尚品牌創新商業模式諮詢輔導：採分年分業別就個別品牌企業進行客製化診斷 60 案以上，並提供業者專業顧問群進行深度輔導 15 案以上；每年輔導 2 個以上產業聯盟（各 3 家業者以上），並產出各 15 款以上商品；流行時尚產業聚落行銷及整合推廣。

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
廣告服務業發展計畫	本計畫屬品牌行銷類，政府以輔導方式，誘發產業跨域合作、暢通產業跨域交流，並進行相關人才培訓。以強化廣告服務多元發展、促進廣告服務業相關產業商業價值提昇及發展。	本計畫執行期間為 97-100 年，計畫總投入經費為 5,062 千元。目前執行成效為觸動業者營業額提昇新台幣約 4.5 億元，可增加相關產業衍生價值 17 億元以上，帶動就業人口達 103 人；開辦國際種子教師營課程，有效培育跨領域專業人才與大專院校教授共計 270 人次以上；協助公協會進行傑出廣告人甄選及表揚活動，整合民間資源共同推動產業發展。預計參與人數可高達 1,800 人次以上。
臺灣美食科技化服務及發展計畫	本計畫屬品牌行銷類，政府以補助/補貼方式，提升美食科技應用能力、奠定國內外展店基礎與能量、提高美食餐飲服務品質、投資臺灣美食招商。輔導臺灣美食業導入科技應用，奠定臺灣美食業者國內外展店基礎；並透過各相關部會資源整合，以提升美食產業經營服務與價值，深化企業品質與管理，提高國際競爭力。	本計畫執行期間為 100-103 年，計畫總投入經費為 8,624 千元。目前執行成效為輔導國際化展店 5 家；補助臺灣美食業者建構供應鏈合作體系至少 2 案；針對臺灣美食業者進行諮詢診斷訪視 50 家廠商，以提升經營管理及服務環境等；利用 Gourmet TAIWAN 形象提升及推廣方案、中式菜餚翻譯及美食說帖各 1 式；研擬臺灣美食跨國營運科技應用模式及舉辦國內外美食招商活動。
臺灣美食行銷推廣計畫	本計畫屬品牌行銷類，政府以補助/補貼方式，舉辦美食嘉年華提升國際形象、推廣行銷國際交流、建立國際市場支援體系，以塑造臺灣美食國際形象，提升整體品牌價值，增加臺灣美食能見度及知名度，促進國際化展店及拓展國際市場。	本計畫執行期間為 100-103 年，計畫總投入經費為 9,880 千元。目前執行成效為舉辦臺灣打牙祭美食嘉年華主題活動；結合我國駐外單位、僑委會僑區或民間企業團體等，於國外辦理參訪交流活動；成立跨國跨區域之行銷諮詢顧問服務團；蒐集亞洲 4 個主要目標市場之相關資訊；研擬台商進入大陸市場之障礙與因應策略規劃、凝聚品牌於國外發展臺灣美食專區之策略方案、蒐集國際市場商情資料。
優化商業創新與網絡發展計畫	本計畫屬電子化/自動化類，政府以補助/補貼及輔導方式，鼓勵商業服務業者與其合作夥伴運用資通訊科技，共同發展具拓展新市場商機或提升對消費者服務價值之優質商業服務模式，並擴散創新科技應用服務，促進商業服務業網絡整合，強化優質商業服務能力。	本計畫執行期間為 98-101 年，計畫總投入經費為 24,044 千元。預計補助 7 個優化商業應用案例，帶動 2,000 家商業服務導入應用；並促成產業投資金額 4 億元及創造就業數達 175 人次。

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
商業節能減碳輔導計畫	本計畫屬節能減碳類，政府以輔導及採購方式，進行策略研究、輔導、廣宣服務。推動商業節能減碳輔導，以商圈、連鎖業為主，提供相關之節能技術輔導與宣導，以期獲得節能減碳成效，共同推動提高能源效率之目標。	本計畫執行期間為 100 年，計畫總投入經費為 500 千元。執行成效為輔導 5 處商圈，至少共 100 個商家之節能輔導，輔導 3 家主要類別連鎖集團進行節能檢測與輔導，分析所輔導連鎖集團用電現況與節能效益，並提供類連鎖集團節能改善方向；節能減碳廣宣服務：更新商業節能減碳網站內容與建立標準化店面節能改善模式、製作商業節能減碳廣告、提供商圈組織或連鎖集團宣導教育。
物流基磐整合與效率化推動計畫	本計畫屬其他類，政府以補助/補貼方式，建立製造業與上游供應商之供應鏈整合模式、供應商行銷物流整合模式、產業物流運籌知識服務平台，提供各項資訊/知識/技術服務。以推動具優勢產業根留臺灣之全球運籌服務模式，掌握全球具優勢產業之供應鏈，推動供應商型流通運籌整合模式，支援供應商品牌發展與通路營運布局，強化企業之運籌知識與管理能力，支援企業佈局與產業政策發展。	本計畫執行期間為 98-101 年，計畫總投入經費為 23,110 千元。目前執行成效為累計優化 5 個產業供應運籌模式，推動製造商與供應商間之整合模式與架構，及供應商觀點之流通運籌支援模式與機制；建立產業運籌知識服務平台，掌握 67 家業者發展歷程，彙集國內物流供給資源 8,000 家企業總部與據點，並提供資訊/知識/技術服務。
產業運籌服務化推動計畫	本計畫屬其他(產業推動)類，政府以採購方式，分析規劃產業運籌與運籌服務模式、輔導供應鏈體系建立或優化產業跨國運籌能量、推廣與兩岸物流合作交流。鞏固臺灣製造、品牌優勢，擴大國內物流業者商機，輔導台商海外佈局。	本計畫執行期間為 100-103 年，計畫總投入經費為 23,160 千元。目前執行成效為輔導至少 1 個體系建立全球成品或零組件發貨運籌系統優化模式，整合 60 家以上之供應鏈業者，促成物流外包服務規模達 10 億。輔導至少 2 處國際儲運中心建置跨國運籌管理與增值服務機能，促進物流業者營收提升 5%。進行兩岸物流合作之交流與規劃，為國內產業/物流業者爭取至大陸拓展商機。
促進物流產業發展計畫	本計畫屬其他(產業推動)類，政府以補助/補貼、輔導、管制/鬆綁方式，進行倉儲貨品分類存放管理制度可行性研究、推動設置都會物流園區構想可行性研究、推動民間物流業者用地合法化輔導作業、推動倉儲物流設施防火標章輔導作業、推動國內倉儲設施消防建築分級制度、法規研修、成果彙整、計畫廣宣與其他等。	本計畫執行期間為 97-100 年，計畫總投入經費為 2,665 千元。97-99 年物流倉儲用地輔導成果為協助企業用地變更申請並取得補助款、完成 11 家輔導諮詢，並推動倉儲物流設施防火標章，協助 8 家申請(通過)防火標章、20 家防火標章輔導諮詢。

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
	整合物流服務資源，強化物流發展基盤。	
流通業創新服務推動暨人才引流計畫	本計畫屬其他(促進流通業創新發展)類，政府以採購方式，協助流通創新服務、輔導流通業協同合作、建立流通業人才引流機制。	本計畫執行期間為 98-101 年，計畫總投入經費為 12,370 千元。透過競爭力報告、創新個案分析及創新服務競賽，提供流通業者拓展創新服務資訊，激勵創意創新服務能力，改善流通業者經營體質；建立協同平台，並輔導業者進行協同合作，提升其經營能力；發展職能專業系統化課程及教材開發，增進職能精進人力培育。
推動連鎖加盟業躍升發展計畫	本計畫屬其他(社會發展)類，政府以輔導方式，進行總部躍升輔導、精進門市服務、人力資源發展。協助並推動商業國際化、環境優質化、服務創新化以及資源系統化。	本計畫執行期間為 100-104 年，計畫總投入經費為 46,950 千元。預計四年期間，至少輔導連鎖總部營運 40 家、跨國營運與海外據點及通路行銷 16 家、單店轉連鎖 80 家、培訓 4000 人、國際認證菁英 100 人，受輔導業者整體營運提升 10% 等等。透過經由連鎖型態的協助來深化我國流通服務業的經驗及推廣其品牌。

資料來源：同表 3-2。

表 3-4 國貿局之傳統輔助措施

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
捐助紡拓會辦理國內外紡織專業展等貿易推廣活動	本計畫屬品牌行銷(貿易推廣)類，國貿局將予以補助，組團赴國外參加紡織專業展；辦理紡織品海外重點市場拓銷團；辦理「提升海外重點展示會臺灣館建館形象」、「紡織品國際買主來台採購洽談會及貿易合作」、「建立臺灣綠色紡織品國際形象」、「紡織品全球產銷策略聯盟推廣」、協助受 ECFA 衝擊產業拓展大陸市場計畫等。藉由舉辦及參與國際重要各紡織專業展覽、商洽會、拓銷團等拓銷活動，以塑造臺灣優質紡織品之形象，提升我國紡織產業之國際形象。	計畫執行期間為民國 84 年至今，總投入預算每年編列(7,259 萬元)，目前情形如下： 參加廠商 1,183 家次，總攤位數達 1,430 個；接單金額 2 億美元，吸引參觀買主達 9 萬人次。
捐助紡拓會各項提升紡織業整體競爭力之專案計畫	本計畫屬品牌行銷(貿易推廣)類，國貿局將予以補助，促進臺灣紡織業爭取 ECFA 商機(100 年)，提升臺灣紡織業綠色競爭力(100 年)，藉由推廣紡織品經貿環境分析暨產銷知識、紡織產業資訊網路及連線設備維護與資訊運用、機能性紡織品全球驗證、紡織設計整合，並蒐集、研析及發布流行訊息，協助業者洞察全球紡織業趨勢、爭取商機、拓銷海外市場及提升我紡織品國際形象。	計畫執行期間為民國 93 年至今，總投入預算為 1 億 7,530 萬元(100 年度為 2,060 萬元)，執行情形如下： 1.協助業者積極創新研發流行性、機能性及具環保材質新產品並推廣海外市場。 2.建構完整紡織產銷資訊網路系統，掌握市場發展資訊與產銷趨勢。
捐助各紡織公會辦理各	本計畫屬品牌行銷(貿易推廣)類，國貿局將予以補助，舉辦(限海外)國際展覽、參加國際展覽組團赴國外拓展貿易、參加與舉辦國際經貿會議、邀請接待國外貿易團體；、舉辦貿易人才訓練、編製國內外經貿資料、因應展品遭指控侵權之保護措施、	計畫執行期間為民國 93 年至今，總投入預算為 1 億 5,455 萬元(100 年度為 1,940 萬元)，目前情形如下： 99 年度共計補助辦理 61 項計畫，現場及後續 1 年成交金額計 4,216.1 萬美元。

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
項提升紡織業整體競爭力之專案計畫	辦理在臺灣舉辦國際展覽與舉辦國際會議之推廣、爭取階段或順道觀光業務、其他配合政策辦理或有助於貿易推廣之業務。協助業者洞察全球紡織業趨勢、爭取商機、拓銷海外市場及提升我紡織品國際形象，並蒐集、研析及發布流行訊息。	
輔導紡織業貿易計畫	本計畫屬品牌行銷類，國貿局將予以輔導，針對北美、歐洲等最終品牌市場及中國大陸市場，本計畫成立計畫專案辦公室，負責甄選受輔導廠商，以及協調管理與成果推廣，並依產業需求規劃「深化全球行銷夥伴關係」及「延伸海外供應鏈體系」(第3期修改為「提升紡織業國際形象」)兩項輔導措施，以及規劃由廠商依自身需求提案之輔導措施。協助我紡織業者與國際買家建構產銷夥伴合作關係，加強國際品牌商對臺灣優質紡織品之認知，深化臺灣在全球紡織品供銷體系關鍵地位。	計畫執行期間為民國 97- 101 年，總投入預算為 2 億 5,300 萬元(100 年度為 6,000 萬元)，目前情形如下： 1.99 年度甄選 17 案(18 家)受輔導廠商接受輔導。 2.受輔導廠商 99 年度平均出口成長率為 27.24%，較整體紡織業(20.95%)為佳。 3.協助每家受輔導廠商平均開發 23 家新客戶，並透過受輔導廠商群聚效嘉惠 276 家供應鏈廠商。 4. 99 年度共計爭取商機 5,042 萬美元。

資料來源：同表 3-2。

表 3-5 中部辦公室之傳統產業政策

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
冷凍空調業管理及技術提升計畫	本計畫屬技術升級類，政府以輔導方式，辦理 ECFA 時代對冷凍空調產業環境的影響研究、提供人力支援協助本計畫相關行政工作及計畫管理、研修編製冷凍空調產業設備(冷卻水塔、膨脹水箱及儲冰槽)規範、空調系統最佳化管理研究、開發空調設備(螺旋式冰水主機)的能源效率技術檢測設備、辦理冷凍空調業專任技術士之訓練講習。以健全冷凍空調工程服務業發展環境，提升冷凍空調工程服務業技術能力。	本計畫執行期間為 99-102 年，計畫總投入經費為 3,300 萬元。執行成效為舉辦冷凍空調業專任技術士之講習訓練 10 場次；辦理「開發空調設備(冰水機)的能源效率檢測設備」座談會 1 場次，並完成設備 1 套，供業者檢測及擬定節約能源的對策；辦理「空調系統最佳化管理研究」、「ECFA 時代對冷凍空調產業的影響研究座談會」、「空調系統護備規範」座談會各 1 場次，並各提出研究報告 1 份。
地方型群聚產業發展計畫	本計畫屬其他(群聚輔導)類，政府以輔導及資訊平台提供的方式，推動群聚產業輔導，規劃技術群組，整合群聚產業共同問題，導入共同關鍵技術，整合地方人文科技創新設計高值化特色產品；辦理產業聯誼成果發表活動；辦理計畫說明會，實質輔導工廠觀光化初、進階輔導、評鑑及到廠訪視診斷服務。	本計畫執行期間為 99-102 年，計畫總投入經費為 1 億 1,950 萬元。推動水五金衛材群聚產業輔導，規劃 3 個以上技術群組，整合群聚產業共同問題，導入 3 項以上共同關鍵技術，整合地方人文科技創新設計高值化特色產品 2 項以上；辦理產業聯誼成果發表活動 1 場次以上；辦理計畫說明會 1 場次以上、實質輔導工廠觀光化初、進階輔導、評鑑合計 16 家次以上及到廠訪視診斷服務 20 家次以上；預估整體效益可促進廠商投資 1 億元，提升產業產值 2 億元，創造就業機會 60 人，創造每年新增 100 萬人次之產業觀光人潮。
振興經濟擴大公共建設投資計畫—傳統零售市場更新改善計畫	本計畫屬其他(基礎建設)類，政府以補助方式，以「中央主導、地方執行」之原則，由下而上，輔導地方政府檢視各地傳統公有零售市場與攤販集中場，依實際需要提報新建、改建、整修計畫，報由中央核定，交由地方執行。在政策面上，提供消費者安全、衛生、整潔明亮的購物環境；激勵攤商投資經營之意願；帶動公共建設，提供就業機會。在策略面上，消除危險市場，維護公共安全；改善硬體設施，提升環境衛生；興建示範市場，建構舒適賣場。	本計畫執行期間為 98-101 年，計畫總投入經費為 40 億元。98 年度以實際執行 293 件市場整修工程，金額 14.6 億元；實際執行 8 件市場改建工程，金額 4.3 億元；已報院核定 4 件市場新建工程，金額約新台幣 1.6 億元；核定補助 104 攤禽肉攤商固定式冷凍(藏)櫃、展示櫃設施，金額約新台幣 1,093 萬元。

資料來源：同表 3-2。



表 3-6 技術處之傳統產業輔助措施

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
<p>業界科技專案計畫 — 業界開發產業技術計畫 (ITDP)</p>	<p>本計畫屬研究發展、技術升級類，簡稱「大業計畫」，藉由政府部分經費補助、減免稅等協助，降低企業研發創新之風險與成本，且研發成果歸廠商所有，以鼓勵業者投入產業技術研發；計畫補助廠商研究發展經費，總補助經費以計畫總經費 50% 為上限，鼓勵傳統產業業者開發新產品新技術，進而協助傳統產業提昇自主研發能力達到永續發展之總體目標。</p>	<p>計畫持續進行中，截至 99 年 6 月底，已核定 636 項計畫、1,029 家廠商簽約執行，引導廠商投入 376 億 1,100 萬元、近 1 萬 5,000 人之研發人力，平均政府每 1 元計畫補助可創造 9.32 元產值。本計畫屬研究發展、技術升級類，技術處將予以補助、減免稅等協助，積極投入地方特色產業之研發，以協助各直轄市、縣(市)政府，推動地方特色產業創新研發計畫，特匡列雙倍經費。針對具產業效益之創意或前瞻創新構想之先期研究，或是具產業效益及明確可行之創新技術研究開發，或是研發成果商品化所需之加值應用研究等，提供經費補助。總補助經費以總經費 50% 為上限。</p>
<p>業界科技專案計畫 — 小型企業創新研發計畫 (SBIR)</p>	<p>本計畫屬研究發展、技術升級類，技術處將予以補助、減免稅等協助，針對具產業效益之創意或前瞻創新構想之先期研究，或是具產業效益及明確可行之創新技術研究開發，或是研發成果商品化所需之加值應用研究等，提供經費補助。總補助經費以總經費 50% 為上限。積極投入地方特色產業之研發，以協助各直轄市、縣(市)政府，推動地方特色產業創新研發計畫，特匡列雙倍經費。</p>	<p>計畫持續進行中，已通過 3,621 件創新研究計畫，帶動中小企業再投入研究經費約達 139 億餘元；核定補助地方產業創新研發計畫計 349 案，帶動中小企業投入研發經費總計新台幣 4.26 億元以上。</p>
<p>傳統產業加值創新科技關懷計畫</p>	<p>本計畫將技術處目前三項與傳統產業創新升級相關之計畫，包括「傳統產業加值創新科技關懷計畫」(金屬中心負責執行)、「傳統產業技術整合應用加值計畫」(中科院負責執行)以及「傳統產業創新聯盟推動計畫」(傳統產業創新聯盟(簡稱 AITI)負責執行)，在共同產業資料庫、共同審議機制和跨法人技術合作的原則下加以整併，並</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 推動 65 項以上傳統產業研發聯盟，開發 50 項以上高值化產品，發揮整合加值效應，提升產品附加價值平均 10% 以上，預計 2015 年增加產值約新台幣 50 億元。</li> <li>2. 均衡臺灣各區域產業發展，藉由研發單位之研發團隊協助，協助傳統產業廠商建立研發能量及人力，有效運用政府研發補助資源，完成 50 件以上業界科專或 SBIR 等研發補助計畫提案。</li> <li>3. 產業根留臺灣，擴大對台投資，預計 2015 年間接促進廠商投</li> </ol>

計畫名稱	計畫內容	至 100 年受盤點時的計畫執行情形及成效
	<p>成立「傳統產業協同研發聯盟平台」(簡稱 PARTI)，由金屬中心統籌平台運作與管理，以整合計畫資源、發揮計畫綜效，共同促進國內傳統產業之技術升級與轉型，解決傳統產業大多為中小企業組成，人才取得不易、研發投入不足、科技應用與新產品開發能力弱之問題。</p>	<p>資 20 億元以上，進而增加就業人口 500 人次以上。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. 將國防科技導入產業，完成 24 項傳統產業系統化技術升級。</li> <li>5. 將協助 2 項(含)以上等群聚產業，彌補轉型升級所需人才，開創產業新局。</li> <li>6. 綜合整理各產業應具備之專業能力及共通性能力需求，與廠商討論後產出學程設計，完成 2 個發展學習地圖，亦可以回饋至學界，作為學校學程規劃標準。</li> <li>7. 全程完成材料產業或系統廠等 6 家以上主導廠商(規模為該產業前 3 大)，推動產業價值鏈活動，研提 9 件以上業界科專或 SBIR 研發聯盟等計畫，開發 9 項材料高值化關鍵產品。</li> </ol>

資料說明：\*整個科技專案總投入預算每約 180~190 餘億元；100 年度投入預算 19,014,279 千元。

資料來源：同表 3-2。

表 3-7 中小企業處之傳統產業政策

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
臺灣 OTOP 館通路維運計畫	本計畫屬品牌行銷類，政府以輔導方式，協助臺灣 OTOP 館台北 101 館、高鐵烏日站館、日月潭館及高雄夢時代館營運管理及 otop 產品行銷推廣，協助地方特色產品業者提升商機。	台北 101 館執行期間為 99-100 年，中臺灣兩館為 98-100 年，高雄夢時代為 99 年。計畫總投入經費共 848 萬元，協助 436 家地方特色產品業者提升營業收入 3,916 萬元。
地方特色產業輔導計畫	本計畫屬其他(推廣服務)類，由政府協助地方特色產業輔導協調行政工作、輔導 5 個潛力點及 2 個具國際市場發展潛力之主題產業，辦理 OTOP 設計大賞、OTOP 遊程大賞及海外伴手禮大賞，協助網站管理維護及行銷推廣等。透過輔導地方特色產業，建立 OTOP 優質產品形象，提升商家營業額。	本計畫執行期間為 97-100 年，計畫總投入經費為 21,221 萬元。累計輔導廠商 356 家，維持及創造 1,347 人在地就業機會，增加營業額 2.2 億元，並培育地方特色產業經營人才 1,174 人次，促進民間投資金額 0.74 億元。
區域活化 ICT 增值計畫	本計畫屬其他(推廣服務)類，由政府協助資訊平台，協助地方產業規劃、形塑、產品加值、行銷，建立創新驗證平台，輔導中小企業透過文化、設計、創意與 ICT 加值，轉化在地文化特色。	本計畫執行期間為 99-100 年，計畫總投入經費為 5,800 萬元。現已輔導完成 3 個地方主題聚落、400 家地方產業之微型/小型企業運用 ICT 蛻變加值及創新，並完成至少 2 項地方型企業 ICT 前瞻主題分析。

資料來源：同表 3-2。

表 3-8 環保署之傳統產業政策

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
施政主軸之一—節能減碳酷地球	本計畫主要為節能減碳管理制度制定，包括低碳政策的衡量指標、衡量準則等。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.推廣使用低碳運具(包含電動車、清潔燃料車)輛數如：訂定「油電混合動力車新增車輛數」、「推廣使用電動車輛數」衡量指標。</li> <li>2.為鼓勵並建立產業溫室氣體先期減量管理能力，對業者執行減量符合相關規範者，同意其取得減量額度，作為環境影響評估承諾之溫室氣體減量或企業推動碳中和等抵換。</li> <li>3.推動商品碳足跡標示，落實低碳消費。如：目前正進行碳足跡計算準則的研擬，查驗管理制度的規劃，以及示範案例的碳足跡計算。預計每年至少完成 10 項商品的碳足跡計算與標示。</li> </ol>

資料來源：同表 3-2。

表 3-9 文建會之傳統產業政策

計畫名稱	計畫內容	計畫執行情形及成效
創意臺灣—文化創意產業發展方案行動計畫	為使臺灣成為亞太文創產業匯流中心。本計畫策略分為「環境整備」及「旗艦計畫」二大主軸，前者為規劃推動多元資金挹注、產業研發及輔導、市場流通與拓展、人才培育及媒合等。後者由新聞局推動電視內容、電影及流行音樂產業計畫，經濟部推動數位內容與設計產業計畫，文建會推動工藝產業計畫。	5年(98-102年)總經費約262億元，由文建會、新聞局及經濟部循中長程個案計畫相關程序編列。預計提升家庭娛樂教育及文化服務支出比率至15%，六大旗艦產業之營業額至102年突破1兆元，累計創造約6萬7千個就業機會，培養約1萬人次之專業及中介人才。
工藝產業旗艦計畫	計畫目標：臺灣工藝文化在地化、社區化；工藝產業創新化、產值化；工藝品牌形象化、國際化；工藝美學打造美感生活新境界。執行策略包含軟體經營、硬體強化。前者分成：強化創新研發設計及拓展行銷通路二大策略、三大行動方案（卓越研發行動方案、產業跨業合作行動方案、「大品牌」形塑行動方案）之11項重點計畫，提昇工藝產業產能。硬體部分為創新育成中心基地硬體設施，發展國家級的工藝設計基地設施。	6年(97-102年)總經費共計新台幣3.7億元。預期可營造具臺灣特色創意與品味兼具的工藝中心，塑造臺灣工藝地標與國際接軌，預期每年與200個國際工藝、設計、文化創意產業團體交流。配合國家推動文化創意產業政策，輔導工藝產業開發產品，並透過各類銷售管道公開銷售，預期每年拓展5個國際行銷據點。

資料來源：同表3-2。

## 第二節 傳統產業相關輔助措施之檢討與未來方向

若從各部會的整體輔助措施來看，如表 3-8 所示，政策輔助工具並未出現嚴重缺口，若干計畫類別(如新能源/替代能源及投資促進)，僅集中由單一局處執行；各局處多數皆有投入的政策工類別，以人才培訓最多，但其政策強度也相對比較弱；其次是研究發展、技術升級及品牌行銷，其政策強度則是相對比較強。由於各局處的分工，各司其職所致，雖是實施同樣政策工具，但分屬不同階段(產業鏈之上、中、下游)，不致產生重複之處。

表 3-10 為產業輔導措施盤點的結果，其中，有底色的是傳統產業相關的輔助措施，可以發現傳統產業的輔助措施集中在研究發展、人才培訓與品牌行銷，其他部分也有涉及，但在無形資產、新能源替代、推廣服務、促進投資、貿易金融等方面則較少特別的輔助措施，惟這些措施亦不排除傳統產業適用，因此，整體而言，對傳統產業相關的輔助措施仍然相當完整。

表 3-10 產業輔導措施盤點

計畫類別	研究發展	技術升級	人才培訓	品牌行銷	無形資產	電子化/自動化	污染防治/節能減碳	新能源/替代能源	其他				
									推廣服務	產業推動	投資促進	貿易金融	其他
工業局	◎	※	※	○	※	※	※		※	※			※
國貿局	※	○	※	◎			○		◎			※	※
能源局	※	◎					◎	◎		※			
智財局			○		◎								
技術處	◎	◎											
中企處	○	※	※	※	○	※	○		※	※	○	◎	○
投資處			○								※		
商業司	◎		○	※		※	○			※			※
中辦		○											◎

計畫類別	研究發展	技術升級	人才培訓	品牌行銷	無形資產	電子化/自動化	污染防治/節能減碳	新能源/替代能源	其他					
									推廣服務	產業推動	投資促進	貿易金融	其他	
研發會														○
環保署							○							○
經建會			◎											
國科會	◎													
文建會	◎		※	※					※	◎				
勞委會			◎											

資料說明：○表示該計畫類別的投入金額未滿5千萬元；※表示該計畫的投入金額介於5千萬元（含）以上，但未滿5億元；◎表示該計畫的投入金額在5億元（含）以上（投入金額均為本年度）。表中有底色者為傳統產業相關計畫。

資料來源：王健全等(2011)。

## 一、問題檢討

雖然從政策輔助工具來看相當完整，但仍存在如下問題：

- （一）單一局處、部會所執行政策，因各部會分工與職掌，以致許多輔助措施分屬上中下游，缺乏配套整合，例如研發、創新、人才培育、推廣、行銷分散在不同的單位與計畫。換言之，輔助措施在上中下游、價值鏈的整合，有強化的空間；
- （二）製造／服務等新領域整合不足；
- （三）市場、行銷、品牌的政策工具較少；
- （四）研發、行銷功能上的互動應加強；
- （五）重點領域上不同政策工具組合、分工及分工後整合應加強；
- （六）補助計畫的行銷、市場規劃（business plan）有改進空間；
- （七）對新元素（如文化、綠色、設計、新社經趨勢等）的整合、獎勵有限。

長期以來，政府長於提出政策、願景，不斷「新」益求「新」，而非「精」益求「精」，缺乏聚焦及資源的協調整合，尤其在國家資源有限下，每推出一項新政策，即分掉一些政府資源，資源一再稀釋，產業政策的執行成效也大打折扣。

再者，績效指標（KPI）的建立很重要，許多計畫之管考，為遷就部會權責，將 KPI 切割至只能量化衡量，結果形成 KPI 都達到，卻見樹不見林，無法達成最原始規劃的目標（只輔助少數企業，卻無法帶動產業發展）。即使創造出若干效益，也缺乏故事行銷與推廣，多數以單純的數據來宣導，效果自然大打折扣，難以產生擴散效應。特別是近年來經濟部各局處推動的傳統產業研發與技術升級的相關計畫，多以單一法人智庫結合幾家企業組成研發聯盟，而且 KPI 之設定多以短期量化指標為主（一年至三年內），新技術研發有初步成果即結束計畫，使得研發成果侷限在研發聯盟內，無法對地區產業產生知識擴散的效果，亦無法真正提升產業技術水準；再加上技術研發成果無法真正落實到量產目標或行銷業績等層面，自然無法反應在提升就業與所得等國民經濟層面。

## 二、未來方向與契機

未來，政府傳統產業相關計畫的設計應以長期、產業面，或地方群聚的角度來考量，譬如：由熟知地區產業特色的地方政府產業發展單位協助成立具法人資格的傳統產業聯盟，結合至少三十家產業供應鏈廠商與不同性質的學研機構（包括：大學與法人智庫等），定期舉辦共同成果發表會，並且共同爭取研發補助計畫，以維持長期運作，才能貢獻地區經濟。此外，以三年至五年為期，訂定能夠連結社會經濟發展的長期性指標，才能真正檢視政府資源投入之成效。

另外，在政策輔助工具上亦可朝以下方向調整：



- (一) 製造、服務業的整合，尤其是商業服務業和製造業的合作；
- (二) 中央、地方的分工合作，特別是「產業創新條例」第四、五條賦予地方和中央合作的方向及獎勵機制；
- (三) 上/中/下游的整合，未來產業技術司和產業政策司的互動、協調應加以強化；
- (四) 能源與經濟的整合；綠色能源規範、規格判定，有助於經濟、產業的發展；
- (五) 整體投資的加強，尤其在製造服務化、文化產業化等領域；
- (六) 區域整合與合作招商等功能的強化。



## 第四章 主要國家促進傳統產業發展的 相關政策

以下首先說明創新方式的分類，之後分別就日本、德國、荷蘭、紐西蘭、芬蘭及美國等國的創新案例與政策，加以簡述，並提出各國經驗給臺灣的啟示。

### 第一節 創新方式分類

根據熊彼得對創新的定義，他認為可以五種評定基準，來檢測企業是否涉及創新。這五種評定的基準為：1.新產品（new product）；2.新生產方法（new method of production）；3.新市場之開拓（opening of new market）；4.為原料及半製品創造新的供給來源（new source of supply of raw materials or half-manufactured goods）；5.建立獨占與打破獨占。

Knight（1967）則將創新分為四類，分別是(1)產品或服務創新 $\hat{\circ}$ 新產品或服務的提供；(2)生產程序創新 $\hat{\circ}$ 組織的任務、決策、資訊系統或實體生產設備導入新的項目，或是公司技術的進步；(3)組織結構創新 $\hat{\circ}$ 包括不同的任務分配方式、職權關係、溝通系統或正式的獎罰系統；(4)人員創新 $\hat{\circ}$ 透過人事變動或改變組織內人員的行為或信念。

Daft（1978）認為在組織內，創新發生在兩種不同的領域內：一為技術領域，另一則為管理領域，可視為對創新的類型所做的概略性劃分。同時，Daft（1978）透過組織實證研究亦發現，創新在組織內的發生可以是「由上而下」 $\hat{\circ}$ 即由領導人所主導的，或是「由下而上」 $\hat{\circ}$

由員工所引發的。Kimberly (1981) 對於創新的分類亦同於 Daft (1978)，並進一步指出個人、組織以及情境的因素對於技術創新的採用，其影響大於對管理創新的影響。Damanpour & Evan (1984) 同樣將創新分為技術創新與管理創新，他們指出組織採用技術創新的速度遠快於採用管理創新。

Tushman & Nadler (1986) 則將創新的類型概分為兩種：(1)產品創新，即企業提供的產品或服務之改變，以及(2)製程創新，即產品或服務提供的過程之改變。他們並將創新的程度分為三種：(1)漸進式的創新 (incremental innovation)，(2)整合型的創新 (synthetic innovation)，以及(3)蛙跳型創新 (discontinuous innovation)，也就是不連續的創新。

Schumann, Prestwood, Tong & Vanston (1994) 認為組織中的創新可分為三種類別：(1)產品創新 (product innovation)，專指與提供給顧客的產品或服務有關的創新；(2)製程創新 (process innovation)，指產品研發或製造方法、製造程序的創新；以及(3)程序創新 (procedure innovation)，指組織運作方法或管理方法的創新。Schumann 等人更認為這三種創新的類別又可分別屬於三種不同程度的創新，即(1)漸進式創新 (incremental innovation)，(2)獨特性創新 (distinctive innovation)，以及(3)突破性創新 (breakthrough innovation)。此兩個創新類別以及創新程度的分類，可交互成一個九種創新型態的「創新矩陣」(innovation map)。

Higgins (1995) 認為一般接受的創新種類可分為四種，包括(1)產品創新 $\hat{=}$  實體的產品或服務，或是產品或服務的改善；(2)程序創新 $\hat{=}$  改善效率及效果的程序；(3)行銷創新 $\hat{=}$  新的行銷概念或行動；(4)管理創新 $\hat{=}$  新的管理方法。吳思華 (1998) 則認為，創新是指對企業

營運有具體影響的作為，可分為四類：(1)製程創新；(2)產品創新；(3)組織創新；以及(4)策略創新。

Bilderbeek (1998) 則針對「服務創新」的部分，以四個構面來分析創新的架構，這四個構面包括新服務觀念、新的顧客介面、服務傳送系統、技術選項等，其中新服務觀念只是非常抽象的想像，卻與其他三種構面明顯相關。與新的顧客介面則集中在服務創新的處理上，服務傳遞系統則是指內部組織的安排，以讓服務工作者發展與提供創新服務，使工作執行更順暢。技術創新雖然不是必要條件，但實務上，技術與服務創新的相關性很高。(圖 4-1)

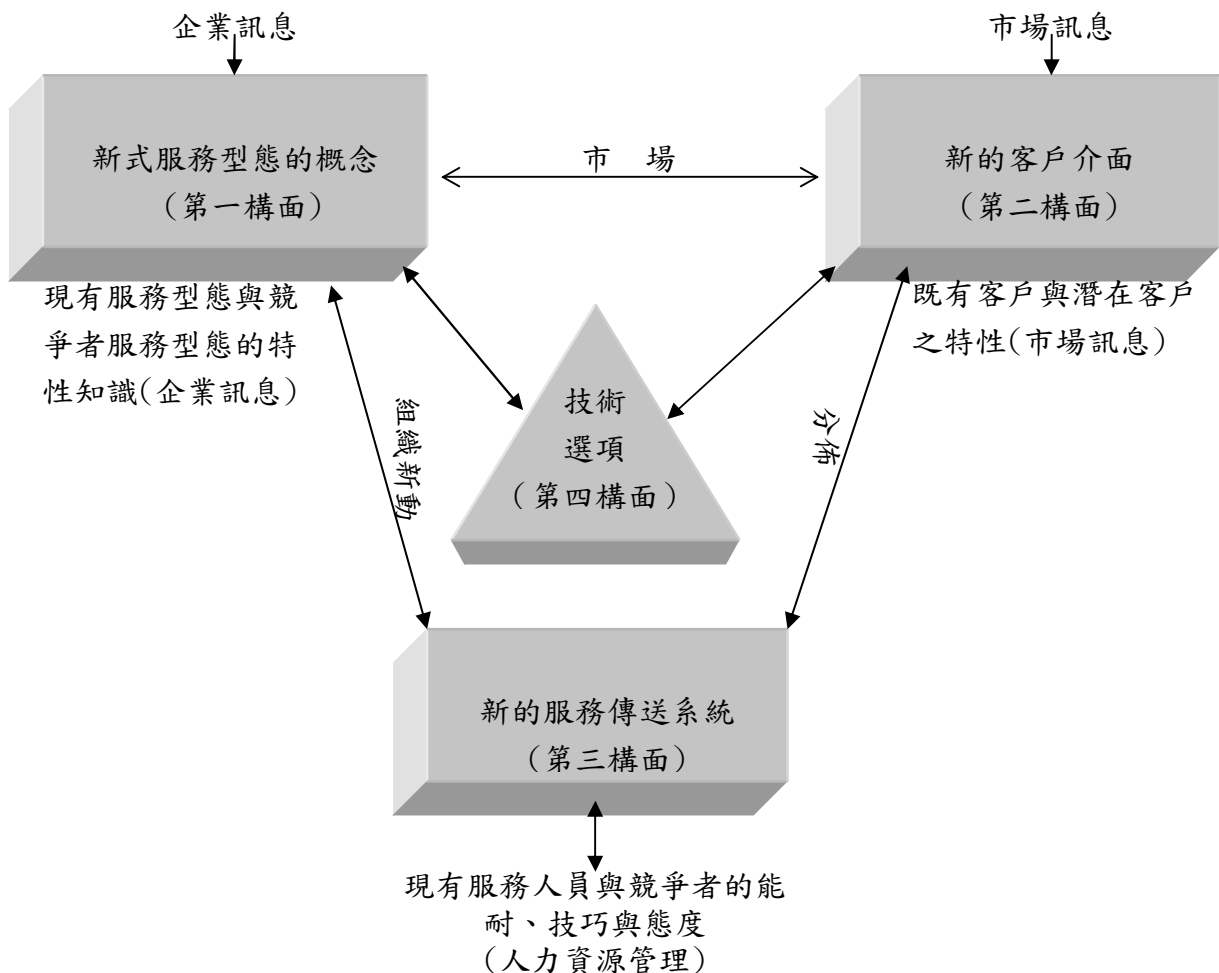


圖 4-1 Bilderbeek (1998)「服務創新」構面

資料來源：Berry et al (2006)。

Kotelnikov (2004) 更進一步提出「系統性創新」(Systemic Innovation) 的概念，認為創新在過去一直被視為是將研發成果轉換為商業上成功的產品，但是並非所有的研發都會導致創新，也非所有的創新都是來自於研發，因此他認為創新是系統化的，是來自於許多人、組織和其營運環境之間複雜的互動所產生的。因此，他認為創新是不可分割的，光是科技創新是不夠的，必須改變經營模式的方式才能因應快速變遷的全球化經濟環境。他所提出的系統化的創新模式，共包含有七個互相交錯的領域：(1)企業創新；(2)組織創新；(3)策略創新；(4)技術創新；(5)流程創新；(6)產品創新；以及(7)行銷創新。如圖 4-2 所示。

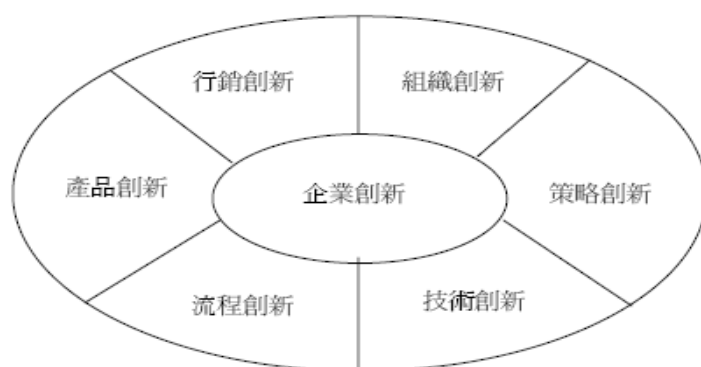


圖 4-2 Kotelnikov (2004) 的系統化創新模

資料來源：Berry et al (2006)。

Berry et al (2006) 針對「服務創新」，提出了四個不同型態的模式，他認為創新的方式有兩個主要的面向，第一面向係就「提供收益」的型態來看，可將價值的傳遞區分為「創造新的核心價值」或「新的服務傳遞方式」；第二面向則就「服務與消費的可分離程度」認定，主要著眼於「創新服務的提供是否與消費同時發生」。經由這兩個面向的交叉分類，共可導出四個型態的創新方式，其型態分別如下：(1) 彈性的解決方式 (Flexible Solution) 此類型的創新服務是創造一個

新的核心價值，且服務與消費是可以被分離的，在提供服務的同時，不管消費者在何時何地皆可享受；(2)可被管理的便利性 (Controllable Convenience) ∞ Google 提供使用者迅速且適切資訊搜尋，使得 Google 宛如就是一個資訊百貨公司一樣，且隨時隨地都可以被使用，但其獲益係來自於廣告收入。就 Google 的例子來看，其所提供資訊的方式並不是發明自己核心價值的服務，而是創新市場服務；(3)舒適的獲得服務 (Comfortable Gains) ∞ 這一類型只創造新的核心價值讓消費者在某個時點消費。這種創新是提供實質上的全新體驗，讓消費者的身心都能體驗這個價值；(4)受尊重的接觸 (Respectful Access) ∞ 這類型的服務創新者，提供新的傳遞利益 (benefit)，而且生產與消費無法分離，企業創造新的市場以造福消費者有尊嚴的接受他們所提供的服務。(請參閱圖 4-3)



圖 4-3 Berry et al (2006) 的創新構面組成模式

資料來源：Berry et al (2006)。

## 第二節 日本有關傳統產業政策與創新案例

日本對於傳統產業的保存不遺餘力，本計畫擬以日本京都市對於活化京都傳統產業以及服務業維新的做法，結合相關個案為探討對

象。

## 壹、政府輔導措施

### 一、「京都市活化傳統產業推動計畫」

京都市於平成 16 年(2004 年)設置「活化京都市傳統產業委員會」，並制定傳統產業活化的意義及方向。「活化京都市傳統產業委員會」認為活化京都傳統產業，應以促進經濟發展、建立朝氣蓬勃的地區社會、注入活力於傳統產業及日本文化向世界發聲為目標，因此於平成 17 年(2005)年 10 月施行〈活化京都市傳統產業推動條例〉。同年 12 月接受「活化京都傳統產業推廣審議會」之建議，自舊有的傳統產業再納入「京都料理」、「京都菓子」、「京都漬物」、「京都陀螺」、「京都念珠」等共計 72 項。基於〈活化京都市傳統產業推動條例〉，京都市開始執行「京都市活化傳統產業推動計畫」，落實傳統產業為新措施。

京都市依據〈活化京都市傳統產業推動條例〉，將京都市傳統產業定義為運用傳統技術及工法、結合日本傳統文化及生活型態，以及於京都市內舉辦的主要活動，京都市傳統產業共計 72 項。

「京都新願景」=4 個基本理念及目標×6 項相關措施

「京都市活化傳統產業推動計畫」的 4 大基本理念及目標如下。

#### (一) 促進京都經濟發展

活化京都傳統產業是指做為京都的中心產業，不僅增加工作機會、創造出新產業，更與活化京都整體產緊密結合。

#### (二) 打造朝氣蓬勃的地方社會



溫馨的工藝品、專業技術製造而成的衣服、道具、深根歷史及文化的京都料理等是京都市民生活的潤滑劑，也是超越世代傳承下來的京都傳統習俗的支柱。傳統產業的工匠及相關業者能大顯身手與活化京都密不可分。傳統產業使生活及城市充滿朝氣和活力。

### （三）為日本傳統產業注入生機

京都傳統產業蘊含傳統及現代風，其技術卓越、工匠超群。京都更是日本眾多傳統產業之發源地。活化以京都為據點之傳統產業勢必能替京都注入一股生機。

### （四）日本文化從京都向世界發聲

京都傳統產業，舉凡茶道、花道、能劇及狂言等傳統文化與日本長久以來的文化密不可分。藉由活化京都傳統產業，由日本文化的中心 京都進而發揚至全世界。

依據〈活化京都市傳統產業推動條例〉及「京都傳統產業推廣計畫」，推行京都產業維新計畫。具體目標係以業者為中心，加上市民、大學及 NPO 等協助而完成，政府從旁支援業者所提出的企劃，再依據市政整體問卷調查、業界問卷調查的結果及相關學者的看法，檢視目標實踐的程度。

#### （一）開拓市場

明定目標客群，藉由商品開發、販售、推廣以確保營業額並擴大市場。具體做法包括：

1. 擴大市場規模。
2. 替國際社會、「團塊世代」及年輕族群量身打造新產品，開拓市售銷路。

3.運用現有技術至新領域。

4.打造新名牌「京品」。

## (二) 強固基盤、銷路暢通、技術傳承與創新

為發揮京都的特色，積極推動業者與大學之交流、強化傳統產業之基盤、暢通銷路及技術傳承等。具體做法包括

1.與(當地)大學、財團法人京都高度技術研究所及京都市產業技術研究所合作，促進其他產業交流。

2.建置生產、流通量系統。

3.企業提供消費者諮詢服務。

4.提高銷售量。

5.維持並增加工匠、企業、新手的數量。

6.提升設計及企劃力。

7.確保、開發原物料及生產工具。

## (三) 「京」采無限、樂在古「都」

傳統產業的意義及價值非凡，可以將獨一無二的「京品」推廣到全世界，增添傳統產業之魅力。具體做法包括：

1.向世界發聲。

2.朝東京發聲。

3.由京都向世界發聲。

4.提高「京都傳統產業博物館」及「京都傳統產業振興館」參觀人數。

- 5.提高企業活動參與人數。
- 6.利用雜誌、報紙及網路加速訊息傳遞。
- 7.發揚傳統產業的價值－「優雅」、「品味」、「技術」、「行家」。

#### (四) 傳承日本特有傳統文化及文化創作

透過傳統產業傳承日本獨特之傳統文化並創造文化，由日本文化之中心 京都向全世界宣揚日本文化。具體做法包括：

- 1.在校學習傳統文化並體驗傳統產業之樂趣。
- 2.推廣文化講座。
- 3.推動「穿和服逛大街」、「與行家面對面」、「傳統民俗祭典知多少」等活動。
- 4.市民、企業及政府多加購買傳統製品。

依據〈活化京都市傳統產業推動條例〉，制定 4 大基本理念及 6 項相關措施，以期從多方面推廣傳統產業。為達成本計畫各項目標，京都市實行 6 個基本相關措施，包括：支援傳統產業相關之生產性活動；提供與傳統產業相關之教育、學習環境；提高對傳統產業之興趣並加深認識；技術傳承、培育繼承人；擴充據點設施、機能；表揚及獎勵。整體架構如下表所示。

該計畫根據預定規劃及現狀分析將今後具體執行細節依 6 大相關措施分為 40 個細項，內容如表 4-1、表 4-2 所示。該計畫之成果詳見附件三。

表 4-1 京都產業維新計畫具體措施一覽表

6 項基本措施	No.	內容
[1]支援傳統產業相關之生產性活動	1	創設「京品挑戰事業(暫定)」【重要】
	2	京品策略性行銷及研究
	3	確立諮詢及協調機制
	4	善用民間空置工廠、設立生產據點
	5	善用「京品製造企業 結緣企劃」
	6	與大學、財團法人京都高度技術研究所等研究單位、企業(不同類型)及 NPO 合作
	7	強化京都市產業技術研究所的機能
[2]提供與傳統產業相關之教育學習場所	8	開辦「京工」與文化學習事業(暫定)」【重要】
	9	能夠有系統學習傳統產業之措施
	10	• 完成「我們的傳統產業」
	11	• 舉辦「京「工」出細活，與行家面對面」
	12	開辦「從京都學歷史-JUNIOR 日本文化檢定」
	13	制定業主、市民及 NPO 等可學習傳統產業之基本方針
[3]提高對傳統產業之興趣並加深認識	14	「傳統產業日」集中相關產業【重要】
	15	開辦「京品共同展示會(暫定)」【重要】
	16	設立「京品博物館(暫定)」【重要】
	17	善用傳統產業製品
	18	設置消費者服務窗口
	19	• 提高銷售力
	20	實行「京品粉絲創造事業」
	21	豐富傳統產業之網站
	22	支援「京品」標示
	23	支援地方團體商標登錄之方針
	24	宣傳客製化商品之魅力
	25	與觀光產業結合
	26	與傳統文化結合
	27	利用「京都館」向首都圈發聲
[4]技術傳承、培育繼承人	28	依工程類別實施技術人員調查【重要】
	29	京都市傳統產業技術傳承
	30	調查原材料及道具並給予支援
	31	提供技術及工法研修課程與支援
	32	提供設計及企劃研修課程與支援
	33	多加支援小型產業

	34	與大學合作，培育傳統產業技術人才
[5]擴充據點設施、機能	35	活化「京都傳統產業博物館」及「京都傳統產業振興館」並擴充軟硬體機能
	36	強化京都市產業技術研究所的機能
[6]表揚及獎勵	37	創設「未來的名匠(暫定)」【重要】
	38	• 舉辦「京都市傳統產業技術貢獻獎」
	39	表揚食品產業者
	40	舉辦新人作品展和比賽等

資料說明：新添、調整、•維持。

資料來源：日本京都府(2006)。

表 4-2 日本京都市活化傳統產業推動計畫內容

基本理念	基本方針	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	目標	支援生產性活動	提供教育學習場所	提高興趣加深認識	技術傳承培育繼承人	擴充據點設施、機能	表揚獎勵
開拓市場	擴大市場規模						
	替國際社會、「團塊世代」及年輕族群量身打造新產品，開拓市售銷路						
	運用現有技術至新領域						
	打造新名牌「京品」						
強固基盤 銷路暢通 技術傳承 與創新	與(當地)大學、財團法人京都高度技術研究所及京都市產業技術研究所合作，促進其他產業交流						
	建置生產、流通量系統						
	企業提供消費者諮詢服務						
	提高銷售量						
	維持並增加行家、企業、新手的數量						
	提升設計及企劃力						
	確保、開發原物料及生產工具						
「京」采無限樂在古「都	向世界發聲						
	朝東京發聲						
	由京都向世界發聲						
	提高「京都傳統產業博物館」及「京都傳統產業振興館」參觀人數						
	提高企業活動參與人數						

」	利用雜誌、報紙及網路加速訊息傳遞						
	發揚傳統產業的價值「優雅」、「品味」、「技術」、「行家」						
傳承 日本 特有 傳統 文化 及文 化創 作	在校學習傳統文化並體驗傳統產業之樂趣						
	推廣文化講座						
	推動「穿和服逛大街」、「與行家面對面」、「傳統民俗祭典知多少」等活動						
	市民、企業及政府多加購買傳統製品						

資料來源：同表 4-1

## 二、日本服務業維新相關政策

基於高齡化社會的來臨、電子與資訊業外包業務範圍的擴大及國營事業民營化等環境因素的變化，使得日本國民對於服務性需求量逐步增加，進而促進服務業的急速發展。日本每單位家庭的整體商品財消費支出金額雖然呈現微幅下滑的狀況，然而服務性消費支出金額則在 1989 年到 2004 年之間呈現持續上升的趨勢，間接印證了日本國內服務性市場規模的擴大趨勢。就服務業的整體發展而言，日本服務業附加價值占實質 GDP 的比率，從 1980 年的 61.3% 上升至 2003 年的 66.6%，相較於美國從 71.7% 微降至 70.8% 的狀況，呈現相對成長的趨勢。另外，從服務業人力資源相關統計結果來看，日本服務業從業員工人數占整體產業從業員工人數的比率，從 1980 年的 54% 增加至 2003 年的 65.6%，每位服務業從業員工的附加價值則從 18,869 美元增加至 54,216 美元。由此可知，二十多年間，日本服務業勞動規模維持成長與發展的態勢，成為牽引日本整體經濟成長的火車頭，而服務業的盛衰也左右著日本整體經濟的發展。

另一方面，依據 OECD 的統計資料，2003 年日本服務業研發費

用占整體企業總研發費用比重為 9.1%，雖然遠不及歐美各國，但是其 5 年平均成長率卻達到 30%。這說明了 2000 年以後，日本服務業對於研發創新活動的投入，有越來越積極的趨勢。然而，長年以來，日本服務業研發費用仍然不及美國的 1/6，顯示日本服務業在創新研發方面，相對於主要已開發國家，仍然處於萌芽階段。

從 1995-2003 年間製造業與服務業的勞動生產力上升比率分別為 4.1%與 0.8%來看，兩者相差 3.3%，相較於美國的 1.0%、英國的 0.7%及德國的 1.2%，呈現相對高幅度的差距(OECD compendium of productivity indicator, 2005)。再者，依據日本經產省的統計資料指出，製造業中間投入金額之中，服務部門(研發、教育及製造活動相關支援服務等)所占比率，從 1980 年的 19.6%上升至 2004 年的 29.8%，這意味著日本製造業的未來發展亦不能忽視服務業的存在，兩者之間呈現相輔相成的緊密關係。因此，未來如何縮小製造業與服務業的生產力差距，以及如何將製造業的典範作法應用到服務業上，都是提升日本服務業創新研發效率的重要課題。

有鑑於此，自 2004 年以來，日本政府也加速推動服務業研發創新的相關政策，主要包括 2004 年 5 月由經濟產業省所擬定的「新產業創造策略」與 2006 年 6 月所擬定的「新經濟成長策略」，以及財政暨經濟一體改革會議於 2006 年 7 月擬定的「經濟成長策略大綱」等。以下就「新經濟成長策略」與「經濟成長策略大綱」加以說明。

#### (一) 「新經濟成長策略」的服務業維新相關政策

2004 年以後，日本政府開始正視服務業創新的議題。在 2006 年 6 月由經產省所擬定的「新經濟成長策略」報告書中，有關服務業創新政策部分主要針對服務業所亟待解決的課題進行討論，包括：

##### 1. 如何規範服務品質；

- 2.如何將製造管理思維及科學手法應用到服務業領域；

- 3.如何建構系統性的人才育成平台。

為了因應這些問題，該報告書中也論述了幾個政策方向，包括了推動異業橫向溝通體制、提升健康醫療服務品質、建構具有國際競爭力的觀光服務產業等。

首先，在異業橫向溝通體制的建構方面，催生「服務業生產性協議會」等支援服務創新的政策平台組織，成為最重要的任務。其次，在提升健康醫療服務品質方面的主要措施，包括：

- 1.充實健康資訊基礎設施及推動服務品質規範的透明化；

- 2.積極研發具備創新技術的醫療機器或福祉工具；

- 3.推動地區間醫療機關資訊系統的標準化等。

最後，在建構具有國際競爭力的觀光服務產業方面，主要措施包括：

- 1.支援地區具有特色的工廠與商店街建構本身的差異化優勢；

- 2.促進中小企業朝向觀光服務化發展，提升本身的附加價值；

- 3.促進地區經濟的活絡等。

另外，基於服務業各業種的所得彈性、少子高齡化的進展狀況、製造業與服務業的融合狀況及美國產業構造服務業化的經驗等衡量要項，在「新經濟成長策略」中，也將日本今後亟待發展的服務型態區分為兩大類，一為以對人服務為主要目標的「生活充實型服務」，二為以輔助製造業持續發展為目標的「事業充實型服務」。

隨著每人所得水準的提升與高齡化人口的增加，勢必擴大日本國



民對於個人支援服務的需求，因此，促進生活充實型服務的多樣化發展刻不容緩。其次，由於製造業中服務性質職位所占比率增加，以及服務性質中間投入占總中間投入比率也持續提升，因此，製造業與服務業的策略聯盟屢見不鮮。從強化製造業競爭力的觀點來看，事業充實型服務的發展也備受期待。依據「生活充實型服務」與「事業充實型服務」的意涵，經產省也更進一步選定六個服務業種作為未來發展重點(表 4-3)，而日本政府也期望在 2015 年之前，將這六個重點產業的市場規模擴大約 70 兆日圓(圖 4-4)。

表 4-3 日本重點發展服務業種概要

1.生活充實型服務	
(1)健康福祉相關產業	醫療服務業、醫療機器暨藥品業、體育暨健康維持增進服務業、看護服務業、美容業等。
(2)保育支援相關產業	保育業、就學前教育服務業、接送服務業、餐點製作服務等。
(3)旅遊觀光相關產業	旅行業、飯店業、交通運輸業、飲食業及娛樂服務業等。
(4)媒體內容相關產業 (製作、流通、傳播)	電影業、電視業、動畫業、音樂業、遊戲業、新聞出版業等。
2.事業充實型服務	
(5)商業諮詢相關產業	資訊服務業、勞動派遣業、租賃業、設計業等。
(6)物流服務相關產業	中盤商、零售業、交通運輸業等。

資料來源：日本經產省(2012)。

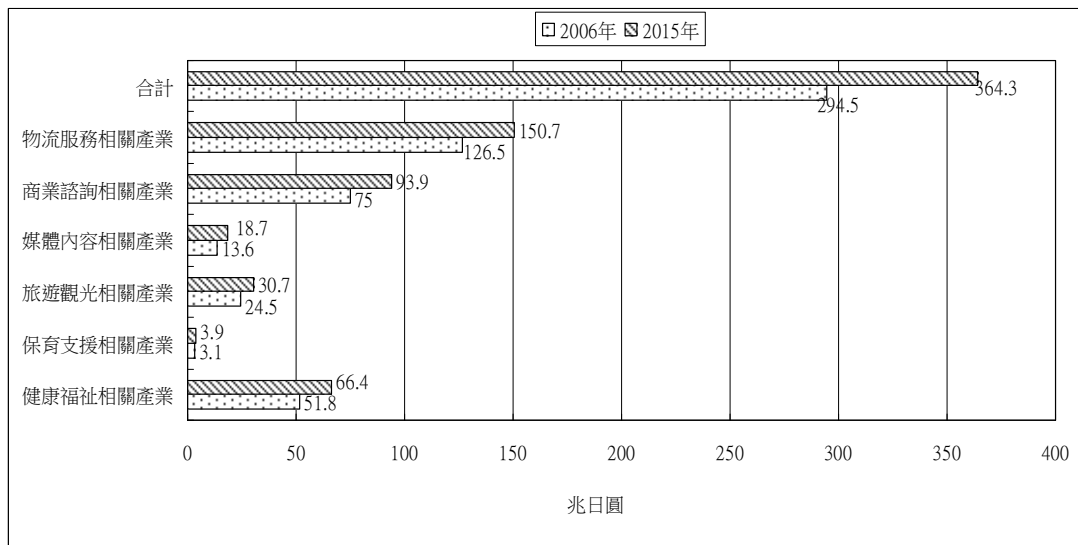


圖 4-4 日本擴大六大重點服務業市場規模的預期目標

資料來源：同表 4-3。

## (二) 「服務業生產性協議會」的功能角色

2006 年 7 月，財政暨經濟一體改革會議所訂定「經濟成長策略大綱」中，服務業創新相關政策的最重要議題即在於「服務業生產性協議會」的催生。2007 年 5 月，在日本產官學界各界人士共同參與之下，「服務業生產性協議會」(Service Productivity & Innovation for Growth)正式成立，其主要任務在於支援服務業提升創新能量及生產力，可謂為日本政府支援服務創新政策的主要產官學平台組織。

目前，該協議會支援的項目包括：

1. 擴大科學及工程相關知識在服務業的應用範圍；
2. 導入製造業的管理知識與改善方法；
3. 建立高信賴性的資訊提供架構；
4. 服務業的人才培育；
5. 建構服務品質衡量指標(JCSI：Japanese Customer Satisfaction

Index)；

6.強化 IT 技術的運用；

7.充實服務業統計資料庫。

詳細內容說明如表 4-4 所示。

表 4-4 服務業生產性協議會的政策執行內容

項目	執行方針
擴大科學及工程相關知識在服務業的應用範圍	<ol style="list-style-type: none"><li>1.訂定服務科學領域的技術或研究方向地圖(Road map)。</li><li>2.整頓服務科學的研究據點。</li><li>3.促進先端及創新領域的研發活動，提升顧客滿意度。</li><li>4.推動產學合作活動。</li><li>5.進行服務業應用科學及工程知識的實證實驗活動。</li><li>6.調查服務業廠商應用的成功案例，並將優良典範普及至各服務業種，藉此促進異業合作。</li></ol>
導入製造業的管理知識與改善方法	<ol style="list-style-type: none"><li>1.導入製造業的管理模式，包括製程合理化分析、工業工程知識、生產管理、庫存管理系統、自動化生產技術、品質管理系統、研發流程管理、設計品質管理及管理會計等。</li><li>2.探討活用製造管理知識的方法。</li><li>3.活用製造業的 OB 人材。</li><li>4.「中小企業機盤整備機構」等諮詢窗口的設立。</li><li>5.整理服務業廠商導入製造業管理模式的成功案例，並將優良典範普及至各服務業種，藉此促進異業合作。</li></ol>
建立高信賴性的資訊提供架構	<ol style="list-style-type: none"><li>1.業界自主性標準與第三者認證制度等服務品質認證制度的確立。</li><li>2.法院訴訟外替代性紛爭解決機制(ADR :Alternative Dispute Resolution)的確立。</li></ol>
服務業的人才培育	<ol style="list-style-type: none"><li>1.釐清服務業人才必須具備的條件，明確界定各服務業種人才需求的屬性。</li><li>2.促進產學間對話溝通機制的形成，強化人材培育體制。</li><li>3.建構人才能力認證制度(如考試、技能檢定及 Job Card 制度等)。</li><li>4.充實共通性的教育課程，提升人材培育效率。</li></ol>
建構服務品質衡量指標	<ol style="list-style-type: none"><li>1.開發日本版的 CSI(JCSI : Japanese Customer Satisfaction Index)。</li><li>2.中小企業使用日本版 CSI 的支援體制。</li></ol>

項 目	執 行 方 針
	3.透過各種教育課程促使讓企業了解日本版 CSI。
強化 IT 技術的運用	1.強化電子商務及電子裝置牌(Electronics Tags)等基礎設施。 2.促進服務業中小企業活用 IT 技術。 3.有效利用電腦軟體來提升投資效率、生產力及競爭力。 4.推動資訊檢索與解析技術的研發專案(如資訊大航海專案等)。
充實服務業統計資料庫	1.建構能夠反映產業真實現況的統計資料庫(雇用統計資料、家庭消費統計資料等)。 2.建構統計資料庫的即時更新機制。 3.檢討現行服務業生產力的計算方式，研發更精確的生產力計算方式。

資料來源：日本經濟省サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会(2012)。

### (三) 資金投入狀況與成果

依據經濟產業省商務情報政策局服務政策課的資料指出，日本政府為了執行上述政策性措施，於 2006 年度至 2009 年度之間所投入的金額分別為 34.1 億日圓、29.8 億日圓、24.2 億日圓及 23.2 億日圓。在資金投入方面，雖有逐年減少之趨勢，但績效成果卻也逐步浮現；目前的績效成果可分為下列六大項來說明。

#### 1. 建構日本版 CSI

目前已針對三個業種來進行日本版 CSI 實施的驗證作業。透過驗證的結果，開發中的日本版 CSI，其統計的信賴度已逐步獲得提升。

#### 2. 品質認證與建構支援 ADR 系統

在品質認證方面，目前已針對婚姻仲介服務業種進行服務品質標準規範的訂定；在 ADR 系統建構方面，以國內外 ADR 機關的實際狀況進行調查，並且編列整理了服務業領域的 ADR 系統設計方向性的相關基礎資料庫。

#### 3. 建構服務業能力評價系統

目前已執行 4 個專案，確立業種間共通人才培育體制的基礎；其執行內容主要透過研討會及座談會的方式，向服務業種說明共通人才培育體制的效益。

#### 4. 創造服務業活用製造業管理模式的案例

主要透過業界團體及中小企業基盤整備機構所舉辦的相關研討會活動，向服務業者進行宣導，目前服務業導入製造業管理模式案例已達到 10 件。

#### 5. 活用科學及工程手法

已針對服務業應用科學及工程知識的方法或技術進行調查，並整理成「技術策略地圖」手冊；同時，也實施 2 件服務工程研究案件及 5 件適用驗證專案，證明服務業應用科學及工程知識的有效性。

#### 6. 服務業典範模式的普及與啟發

於 2007 年舉辦「高品質服務、日本 300 選」之優秀服務業模式選拔活動，選定了 48 件服務業典範案例。同時，也在東京及四個地區場所舉辦多場研討會及研習課程，總共動員約 2,500 人，將這些案例作法廣為宣傳。

## 貳、傳統產業維新個案

以下說明板室溫泉大黑屋、齊榮織物株式會社、Kodomo Energy 公司、林精器製造株式會社、男前豆腐店及東橫旅店等案例之維新概況。

### 一、板室溫泉大黑屋

日本栃木縣（關東）擁有 450 年以上歷史的老字號溫泉旅館板室

溫泉大黑屋，以「保養與藝術之宿」的概念，與現代藝術融合的旅館經營方式，不僅在館內外展示現代藝術的作品，配合季節還會更換作品展現出獨特的活力。「倉庫美術館」則定期展出藝術家菅木志雄的大型作品集。

旅館的優勢在於利用溫泉與現代藝術的結合，達到溫泉療癒場（湯治場）與藝術這種肉體與精神方面的滿足（保養），在顧客可選擇的旅館當中進行轉型。另外，因為從業人員們擁有相同的理念，以此作為服務客人的動力，能更加提昇顧客滿意度，成功達到連結效果。

旅館考慮到使用者可選擇的旅館特徵與其對象之顧客群，創造了結合治癒心靈疲憊的「湯治場」與「現代藝術空間」兩者。並以自然的治癒力作為主題，餐飲方面採用胡麻·大豆·昆布（胡豆昆）為基底的保健餐點，所以使用者幾乎為個人顧客。

在行銷方面，利用網路、書籍、各大媒體的報導做為情報輸出與行銷，在電視台方面，會要求勿以表面情報報導，但在網路與書籍方面則鎖定目標，以專門客群作為對象發送對象。同時配合藝術家菅木志雄與世界溝通，蒐羅藝術作品，努力與當地溝通。

現在的從業人員多數為藝術行業相關之人士，因為擁有共同理念而一起工作，因此員工的離職率相對低，顧客回房率高，海外的顧客也有增加趨勢。

## 二、齊榮織物株式會社

由於現代日本人不常穿和服，以及大量之便宜絲織進口商品，日本紡織相關產業正面臨嚴苛考驗。位於福島縣伊達郡川俣町的齊榮織物株式會社，為了要突破困境，結合染織技術和薄紗織布技術進而開發出極薄染織技術，該技術未來能夠將該技術應用在衣物產品的開發

上，提升日本紡織產業的競爭力。

在開發過程中，因為絲線相當細，在加工染色後，其強韌度也會隨之下降，所以製作織布也相當困難。該公司持續改良幾項紡織技術以解決這些問題，包括「纏絲機械的超慢速化技術」（可調整紡織線軸的旋轉數）、「織布機馬達變頻器的控制技術」（可階段性的調整旋轉速度）、「輕量化的滴管針」（可檢測電源斷開）等，逐步建構極薄染織技術的基礎。該技術使用最細 1.6 丹的細絲，來製作 14 丹（直徑 0.1mm 以內）極細絲綢（一般是用 3 丹細絲製造 20 丹的絲綢），其完成品重量比目前最輕的 11 公克絲綢布還要少 7.5 公克。更進一步以極薄染織技術為基礎，開發出業界難度相當高的「條紋織布」（具有透明感的紡織布、在光線下忽綠忽紫的顏色），可應用到「和服」及「洋裝」等高附加值衣物產品。另外，藉由商品價值得提升（為從前的三倍），也能抵消因精細化製絲所造成的紡織時間及製造成本增加等負面因素。

（圖 4-5）

綜上所述，齊榮織物株式會社透過極薄染織技術的開發，完成世界極輕薄絲綢的商品化活動。該公司活用川俣町傳統的絲綢技術，開發出高質感婚紗禮服等高附加值產品，近來並與歐洲著名的服裝公司簽署採購合約，擴大海外市場。



圖 4-5 活用極薄染織技術的高質感披肩

資料來源：日本經產省(2012)，第 4 回「ものづくり日本大賞」。

### 三、Kodomo Energy 公司

Kodomo Energy 公司應用有田窯燒中傳統塗抹釉藥的技術，將能收集光線的蓄光顏料厚燒於瓷磚，開發出能夠長時間保持強烈明亮色彩的高性能蓄光材料技術，由於該技術具有耐摩耗性、耐水性、耐藥品性、強度、亮度，及半永久性保持光度功能，因此可應用在災害發生時的誘導設備使用。

約在 15 年前，有田地區約 30 家廠商導入蓄光顏料技術，嘗試將蓄光顏料厚燒至陶瓷器上，但大多數廠商皆在兩到三年間放棄。Kodomo Energy 公司卻仍持續研究有田燒的技法，花費七年終於開發出上釉添繪劑以及將蓄光顏料厚燒於瓷磚的技術。

2003 年韓國發生地下鐵火災，用合成樹脂所製造誘導標誌失效，造成多人喪生，於是「高亮度蓄光式誘導標誌」開始廣受注目。之後，該公司便開始思索如何將「高性能蓄光材料技術」應用至「高亮度蓄光式誘導標誌」的開發，最終開發成功，並取得消防局所制定蓄光式誘導標誌規格之最高等級 S-200 級認證，且運用於日本國內消防設備。Kodomo Energy 公司所開發出的「高亮度蓄光式誘導標誌」，即使在災害發生停電時，也能夠發出強烈的光，誘導人們安全避難。以前的誘導標誌必須要有電，但在誘導標誌產品上使用蓄光材料，能夠儲存太陽光和日光燈的光，在晚上或停電時便會自行發光。再者，此產品相當節能省電，在緊急狀況時也能夠長時間安心使用。目前，Kodomo Energy 公司所開發出的「高亮度蓄光式誘導標誌」已取得樓層指示牌使用安全認證，由於具有發亮度及耐久性的優點，可不局限於安裝場所，便能夠打造安全環境。（圖 4-6）





圖 4-6 活用高性能蓄光材料技術的緊急出口誘導燈

資料來源：日本經產省(2012)，第4回「ものづくり日本大賞」。

#### 四、林精器製造株式會社

日本「特殊 Zaratsu 手工拋光」技術，一直是製作高級手錶所必備的金屬拋光技術，是一種需要高熟練度及高技能的傳統拋光工法。一般技術人員必須要花費至少 10 年以上才能熟練此項技術，是一種需要長期經驗累積的傳統產業技術。然而，隨著熟練此項技術技師人員的高齡化與退休，相關人才也顯著減少。同時固屬手工作業，加工後形狀多少會因人而異，能符合需求規格的產品也因而限縮，也不得不增加製造成本費用。因此，這些都是傳統高級手錶產業所面臨到重要課題。

有鑑於此，位於福島縣須賀川市的林精器製造株式會社，開始積極摸索如何利用電腦控制技術來提升傳統高級手錶加工技術之效率。目前，該公司導入最先端的「5 軸同時控制 CAD/CAM 加工機」，使得熟練技術人員在進行拋光作業時，能夠使用電腦數位技術來進行拋光，透過符號化與數據化等手法，讓最高品質的鏡面拋光技術能夠世代傳承。此項「5 軸同時控制 CAD/CAM 加工」技術，是在複雜的三次元曲面，將表面平均磨平在 0.25  $\mu\text{m}$  以下，讓表面平滑；再加上電腦程式的數位補修技術，維持 2  $\mu\text{m}$  的形狀精度，達成品質穩定目標。就成效而言，加工後需要在修整的數目大幅減少，產品合格率達到 80%，

交貨所需時間也減少 30%，並有助於金屬材料費、拋光耗材費、電熱費及加工費的降低。另外，此項技術不但可以應用在高級手錶零組件加工上，還可應用在高級電子產品的外殼及高級裝飾品的加工等，進而提升傳統高級手錶加工技術的附加價值。（圖 4-7）



圖 4-7 結合電腦控制技術拋光加工後的手錶外殼三次元曲面

資料來源：日本經產省(2012)，第 4 回「ものづくり日本大賞」。

#### 五、日本夕陽工業乘風破浪的奇蹟-男前豆腐

2005 年 3 月，伊藤信吾接手父親的豆腐店後，不滿足於「三塊豆腐 100 日元」的賣法，打破幾十年做「規範豆腐」的傳統，和幾個華裔、歐美人士 開發一種全新概念的豆腐品牌ô ô 男前豆腐，伊藤信吾從改動豆腐傳統的四方外形著手，改進做成了水滴形等異形，將豆腐放入瘦長型或琵琶型的塑膠容器裡，並取了一個十分不像豆腐的名字：男前豆腐店，意即「男子氣概豆腐店」。軟軟的豆腐變成了男子漢，給消費者的認知和感官帶來了很大的衝擊，從眾多的日本豆腐品牌中鋒芒畢露，站在了時髦前衛潮流的前沿。

靠著社長伊藤信吾天馬行空的創造力，就是要挑戰別人沒做過的事。招牌圖騰為乘著風賣豆腐的強尼，發展出系列產品，包括豆類相關製品及品牌周邊商品。

創新重點在於設置「Design Room」進行新商品的創意發想，積極嘗試跨業合作，將創意具體化。商品名稱、LOGO 到插畫均呈現強烈的視覺風格，不斷研發新口味、容器及包裝型態，從命名到包裝甚至口味，都遠遠超越大眾對「豆腐」的認知。秉持著「要做一塊世界上從沒出現過的豆腐」的豪氣，拒絕遵循傳統行銷方式。(圖 4-8)



圖 4-8 男前豆腐店的 LOGO

資料來源：男前豆腐店(2012)。

## 六、東橫旅店

東橫旅店由西田憲正先生於 1986 年創立，以「車站前旅館簡約版、住宿專業旅館」概念，鎖定商務人士住宿需求，排除不必要的服務，提供價格合理、安心、清潔與便利的客房。其 2005 年住房率達到 83.1%，領先全國平均的 67.4%。在 2000 年以後，每年平均新增 20 家分店，預計至 2022 年達 1,045 家分店(目前 245 家)。

其特徵包括：

- (一)設店地點多鄰近車站，出站即可抵達；並使用特大型屋頂招牌，讓旅客一眼可見。
- (二)分店客房原則上使用相同設備，讓消費者很快習慣其他分店房間，而設備規格化也同時降低採購及維護成本。
- (三)旅館內除客房之外幾乎沒有其他多餘設施(如：餐廳、商店、健身房或豪華接待大廳等)，僅提供自助洗衣店，以降低營運成本。

- (四) 透過網際網路預約住宿，減少人力資源成本。
- (五) 在大廳設置免費撥打至全國各地之電話，及有連接印表機和網際網路的電腦，可免費使用或列印。
- (六) 住宿費用除用現金和信用卡支付外，也可用電話卡、禮券、圖書券等付款。
- (七) 旅館內設有自動販賣機，酒精飲料售價與市面相同，一般飲料售價則比市價便宜，與以往飯店內的自動販賣機價格較高的印象不同。
- (八) 土地與建築物的所有者是地權持有人，公司只負責設計、興建和維修，因而能夠專心進行旅館經營，也避免地價波動等影響資產價值問題。

東橫旅店的維新元素主要來自於新商業模式及組織管理，其維新項目及效果如表 4-5 所示：

表 4-5 東橫旅店維新要素分析

維新項目	維新前	維新後	維新效果
土地及建築物的長期共享模式	由旅館業者自行向銀行籌資購買土地，興建及營運旅館，須負擔龐大初期投資費用。	尋找車站附近有意願更新建物之地主，請地主向銀行融資將地上建築物改裝成東橫INN的標準規格設施後，與東橫INN訂定30年租借契約，租借期間的維修及改建更新等管理費用皆由東橫INN負擔。	旅館業者可減少投資負擔並提升收益；原有地主可有效活用土地，在不耗費管理成本下長期收取租金，創造雙贏。
低成本營運模式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.旅館內設有餐廳、商店、宴會廳、接待大廳等。</li> <li>2.旅館內多設豪華客房。</li> <li>3.旅館分店內裝各具地方特色。</li> <li>4.旅館人員專業分工(櫃台、泊車、客房服務、行李提運、修繕)。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.精簡客房外的公共設施。</li> <li>2.依土地地形、建地率及容積率等設計最多客房數量。</li> <li>3.各地分店內裝標準化。</li> <li>4.以中央統籌購買方式，提升交涉力，購買優質廉價客房用具。</li> <li>5.精簡旅館人員，一人多功能化，旅館修繕委由東橫INN電建公司。</li> </ol>	降低營運成本、達成規模經濟。
平價優質旅客服務模式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.提升住宿花費，包括：設定中高低級客房、飲料售價較市面高、早餐與網際網路需另行加價。</li> <li>2.僅能以現金或信用卡付費、每日清掃客房並更換盥洗用具。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.降低住宿花費，包括：平價住宿費、與便利商店相同的飲料售價、舒適大型床鋪、免費網際網路、免費報紙、免費健康早餐等。</li> <li>2.便利增值服務：以電話卡與禮券的付款方式、三天清掃客房一次可抵扣住宿費等。</li> </ol>	達成低價優質住宿服務目標、提升住房率。

資料來源：本計畫整理。

### 第三節 荷蘭有關傳統產業政策與創新案例

以商立國的荷蘭非常了解創造良好創業經商環境的重要性，因此，荷蘭的經濟、農業與創新部（Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation）的政策主軸是：取消不必要的管制、建立友善的財政政策，來創造具競爭力的商業環境，同時透過政府資訊的提供，以及在創新、出口以及融資的服務，來支持企業的創新與創業，以增進企業的全球競爭力。以下分別說明荷蘭的創新政策與創新案例。

#### 壹、政府輔導措施

針對荷蘭的創新政策，本計畫分別從強調建立良好的創業經商環境、支持「創新商業化」之租稅獎勵、重點研發領域之補助等三方面加以說明，另外也就荷蘭政府選定的重要領域政策方向，包括農業、園藝、物流等領域，加以簡述。

##### 一、強調建立良好的創業經商環境

荷蘭的經濟、農業與創新部（Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation）致力於建立良好的創業經商環境，提供企業創新與發展的空間，以支持企業的全球競爭力。其主要發展策略包括：

- （一）取消不必要的管制、建立友善的財政政策，以創造具競爭力的商業環境。
- （二）透過政府資訊的提供，以及在創新、出口以及融資的服務，來支持企業的創新與創業，並特別對於化學、水、能源領域，將

創造有利的條件。

- (三) 透過創新與永續的投資，來強化其世界一流的農業食品部門。
- (四) 透過經濟外交來協助企業拓展海外市場。
- (五) 發展潔淨、可靠的能源。
- (六) 注重經濟與生態的平衡。

為了提供具競爭力的商業環境，他們採取的策略是降低稅率以及減少補貼。因為減少補貼可以減少繁重的行政程序，而降低稅率則有助於整體投資與創新環境的改善。

## 二、支持「創新商業化」的租稅獎勵

根據 KPMG(安永會計師事務所)比較北美、日本、澳洲和一些歐洲國家之稅率，指出在實際進行「真正的經濟活動」，如生產、服務或研發等企業活動上，荷蘭擁有全歐洲最具競爭優勢的稅率政策，這主要歸因於 2010 年 1 月 1 日生效的新的研發與創新之租稅優惠政策，荷蘭稱之為 Innovation box，該獎勵政策除了針對企業投資在研發的費用享有租稅抵減之外，對於經由認可的相關創新與發明所產生的利潤，也可取得較低的優惠稅率。換言之，其租稅獎勵已經從過去支持研發投入，走向落實創新商業化並產生收益的獎勵。

Innovation Box 提供以下優惠租稅措施：

- (一) 符合 Innovation Box 規定的收入超過初期開發成本者，於荷蘭的有效稅率優惠稅率可由原本的 10% 降為 5%。
- (二) 由符合 Innovation Box 規定的無形資產所致之損失，在計算荷蘭企業所得稅時，可用於抵扣名目稅率 25.5% 之一般課稅所得。
- (三) 對於適用 Innovation Box 規定所提供的租稅優惠不設上限。

符合 Innovation Box 規定的所得，除包括取自己獲專利權之無形資產的所得外，也包括取自荷蘭企業經認可並獲相關證明之研發活動者（取得前述合格研發活動證明者另可享受薪資稅上的相關優惠）。前述所得不以權利金收入及資本利得為限，但原則上應與荷蘭企業本身主導並參與研發之無形資產相關。在有多數企業參與無形資產研發的情形下，可採利潤分割法以確定荷蘭企業應獲分配的合理收入。

### 三、「創新商業化」重點研發領域補助

為了支持創新轉化為具有商業價值的機會，從而提高荷蘭在全球市場的競爭力。荷蘭在 2005 至 2014 年提撥 11 億歐元推廣創新項目。這些方案成為創新網絡背後的驅動力，包括數以千計的公司和學術機構，並特別側重於中小型企業。有興趣的人士提交建議書申請撥款，並也獲得組織和指導的援助，使創新平台真正達到全面的商業價值。

荷蘭創新網絡最初集中在 6 個重點行業。這些產業包括：高科技系統和原物料、花卉和食品、水資源、化學工業、創意產業、養老金和社會保險。最近則擴大到物流和供應鏈，以及永續能源領域。每個領域皆有針對性的創新方案支持，以協助公司開發新產品和發展技術，使他們能更快速進入市場。該方案還協助創造就業機會，增加國際人才招聘策略，提升入學率和學生在目標領域的研究。

荷蘭創新網絡不斷進步並重新分配資源到新的項目。最新推出的措施是，2010 年 6 月荷蘭政府宣布額外提撥 6,700 萬歐元資助四個創新方案，目標是在減少二氧化碳排放量。其中荷蘭最大的創新方案-Energy Innovation Agenda，協助企業和學術機構開發可再生能源產品和流程。這四個項目包括：

- (一) 項目 1：開發世界上最大的試驗廠，以減少二氧化碳排放。該項目將測試從實驗室加速到工業規模。



(二) 項目 2：提高開發商、建築商和建築公司對節能建築的認識和做法。該計畫還要求 5,000 戶的住宅建造能源使用效率要比現行標準提高 80%。

(三) 項目 3：推動高耗能行業（如化學和鋼鐵廠）減少他們的整體能源使用並轉換成再生能源形式。該項目預計至 2030 年減少 50% 的能源消耗。

第一階段的 Far and Large Offshore Wind (FLOW) 專案，包括研究和開發在北海使用高效率的風力渦輪機、創新的基礎概念、維修策略和在離岸深水處安裝風力發電場技術。將這些發電廠連接到電網，也是項目的一部分。

(四) 項目 4：食品工業是最近另一個新增補助的受益者。The Food & Nutrition Delta (FND) 計畫已擴展至 2014 年，並將獲得 6,000 萬歐元的額外資助。

在 2006 年開始，FND 已著手部分食品和營養的創新方案，目的使荷蘭成為歐洲在食品技術最先進的國家。最近在某些領域已有所突破，如減少肉類和奶酪產品的鹽量而保持原口味，新的洗滌方法使用較少的化學品、能源和水來洗滌蔬菜。

FND 的未來計畫包括鼓勵更多企業在食品工業中追求創新的方法。除了加強食品工業在國際的競爭地位，FND 希望解決社會問題，例如如何藉由食品產業創新解決心臟和血管疾病，以及糖尿病。

#### 四、農業、園藝、物流等重要領域之政策方向

在創業與創新方面，荷蘭政府認為在水、食品、園藝、高科技、生命科學、化學、能源、物流、創意產業和總部等方面具有優勢，因此，荷蘭政府、企業家和研究人員將加強部門投資，以促進成長。本

計畫針對農業、園藝，以及物流領域，整理重要政策如次：

### （一）農業與食品

- 1.提供堅實的知識和創新的基地：透過公私部門的合作，如政府科研組織的技轉、合作，特別是對中小企業提供創新知識的應用。
- 2.提供可永續發展的機會：落實效率的持續性改進（如食品保鮮的體系結構）、開發有益健康的食物。
- 3.開發國際市場的新機會：政府將在這方面提供出口企業的支持以及經濟外交的使用，如農產品推薦使用、推動各國的市場准入。
- 4.政府將成立食品安全平台。
- 5.致力於保護自然資源。
- 6.實現可持續發展的創新國際化之「試驗場」。
- 7.加強教育和勞動之間的關係：改善年輕人對農業的印象、加強產學研的合作，強化綠色知識與發展。

### （二）園藝原材料

- 1.加強知識的導入與創新，如資助相關科研組織進行研究，再透過科研組織的合作研發、技術服務或知識推廣，加強園藝部門的知識導入與創新。
- 2.加強植物衛生的基礎設施，如植物病原菌的檢測與鑑定，透過相關科研機構的合作，使最終用戶導入創新的知識與管理，有效和高效地降低有害植物病原菌，減輕經濟損害的風險。強化荷蘭在植物衛生和植物材料領域中的領導地位。

- 3.政府投資於可持續發展的主題：如能源、水、植物健康、土壤、生物基礎的經濟等。
- 4.產業鏈與基礎設施的優化，如園藝產品的物流需要控制溫度，物流與港口的設施要能夠配合，以提高園藝產品的經濟價值。
- 5.平衡種植者與專利。政府的目標是育種者和專利法之間能夠獲得平衡，於是進行專利法的修正，政府將調查推行全面養殖豁免的可行性和可取得歐洲專利之水平，包括任何替代。

### (三) 物流

- 1.建立無縫的物流資訊系統：透過同業和科研機構的合作，建立開放資訊和通信技術平台，提供無縫的資訊，使靈活的運輸模式（海陸空複合運輸系統 synchromodaal transportsysteem）得以發展，大幅提高運輸效率與降低成本。其中，知識機構的導入有助於發展創新商業模式，如供應鏈的創新。因涉及不同系統之間的連結，需要長期合作與磨合。政府則致力於法規的鬆綁以及簡化物流在政府部門的行政手續。
- 2.物流涉及許多交通運輸的基礎設施與建設，因此國內核心網絡需要建立一個多元運輸的共同願景，並連結業者、港口以及政府，進行合作。
- 3.促進港口以及機場的各種合作與尋求各種創新模式，以提升國際競爭力。

## 貳、傳統產業維新個案

### 一、國際運輸物流業

荷蘭的經濟，長久以來皆屬於外向型的市場經濟，強調自由貿易及市場機能，由於荷蘭優越的地理環境，位居歐洲心臟地帶，產業結構以服務業為主(約占其國民生產毛額的 70%)，以貿易業及運輸業最為發達。鹿特丹港(Port of Rotterdam)為歐洲第一大港，素有「歐洲門戶」之稱，位於阿姆斯特丹的史基浦機場(Schiphol Airport) 則是歐洲第五大客運、第三大貨運機場。運抵鹿特丹港及史基浦機場的貨物，經由陸路或水路轉運到歐洲內陸各地。1985 年起，荷蘭貨物轉出口值即以平均每年 10%的速度成長，2006 年轉出口的貨物金額占荷蘭總出口的 40%以上，達 1,350 億歐元。目前設在歐洲的配銷中心集中在荷蘭，比率居歐洲之冠，因此，荷蘭的經濟與國際物流有著非常重要的依存關係。

#### (一) 史基浦機場

1958 年由荷蘭政府、阿姆斯特丹與鹿特丹市政府成立了史基浦機場管理公司，把經營權委託給專業團隊，政府只負責航空政策的制定，除了嚴守和國家安全有關的法令責任外，整個經營相當富彈性，是極具獲利導向。在 2011 年，史基浦機場集團 2,100 位員工創造營收 12.78 億歐元，較 2010 年成長 8.3%，稅前獲利達 2.49 億歐元。全年共有 45 萬航班進出，運輸乘客 5,300 萬人次、貨物 150 萬噸。

企業化管理超過 50 年的史基浦機場，不斷引進各種新科技滿足不同需求的旅客，每三個月都會進行機場設施的更新，因受到鄰近法蘭克福與希斯洛機場的威脅，更積極提升服務，包含：條碼行李牌、機器人裝卸行李貨櫃、無線 PDA 管理逾時停車、虹膜辨識通關、自動劃位報到機台、人體掃瞄器<sup>1</sup> 等設備皆為世界首創。

史基浦機場把服務做到最頂級，一切設計都從人性為考量。30 年內拿下 180 座國際大獎，旅客滿意度高達 93%。服務包含：在登

機的候機室前才檢查隨身行李，設置便捷的公共運輸系統，火車、公車與租車服務都在航站內即可完成，史基浦火車路網也與全歐洲路網連結，可以直接搭高鐵到比利時、巴黎。設置孩童遊戲間、宗教冥想室、心理醫師、圖書館。推出全球第一個機場貴賓級服務，針對每年使用超過十次機場的旅客發行貴賓卡。

史基浦機場也很重視現代化行銷，十多年來一直在全球各地行銷推廣機場與荷蘭觀光，並首創派駐各國的機場代表制度。機場的每一角落都是宣傳荷蘭觀光的舞台，就連機場航站外面的花台，也會依照季節變化，更換荷蘭盛產花卉；此外，也與阿姆斯特丹國立博物館合作，設立了全世界第一家機場內的博物館，展出主題都與史基浦的歷史有關。

## （二）鹿特丹港

鹿特丹港素有「歐洲門戶」之稱，為歐洲第一大港，也是亞洲貨物到達歐洲最重要的轉運港。於 2004 年，面對來自歐洲鄰近國家港口的競爭，以及港區陸路交通壅塞，貨櫃碼頭面積不足等問題，積極從事多項創新改革措施，不僅引進外資投資新碼頭開發建設，並且在港埠資訊系統整合，改善腹地交通問題，及提升物流服務上獲得顯著的成效，其經驗和諸多創新做法使之成為一個值得信賴的港口 (Reliable Port)。

組織創新上，鹿特丹港於 2004 年進行公司化及民營化，將原屬行政部門的鹿特丹港務管理局(RMPM)改制為公營股份有限公司法人組織，由被動的「地主」轉變為積極的「港口經理人」，並採「地主港」的模式經營，運用合資或其他方式參與或引導其他企業加入營運。

在程序創新上，則導入資訊化的技術，由專業的 Port Infolink 資訊系統公司，整合鹿特丹港所有業者的相關資訊至共用系統 Port

Community System，有效提高服務效率及提供船貨快速通關服務的功能，節省大量時間與成本。鹿特丹港口協調中心也透過整合性的大型監控系統提供港內全天候的交通資訊，甚至可預擬未來計畫，亦達成無紙化行政之目標。

在設備創新上，率先採用無人自動導引搬運車系統，以及全球規模最大的機械自動化碼頭，不僅可以提供超大型船舶 24 小時不間斷裝卸作業，且碼頭內的所有設施幾乎都是以電動方式操作，大幅降低燃料之使用。此外，也積極進行港區的更新擴充與腹地交通的改善，不僅持續擴建新碼頭，也在現有的公路基礎上擴大建設規模，增加鐵路運輸，並啟用內河駁船專用碼頭，提供遠洋貨櫃內河支線運輸接駁服務。

在產品創新上，鹿特丹港區集合倉儲、轉運、銷售的整合式物流服務，荷蘭配銷協會也提供免費的顧問、協調、聯繫，甚至向政府遊說的服務。鹿特丹港也積極拓展國際化市場，引進國際大航商合資或投資港埠建設，並投資外國碼頭。

### （三）TNT 國際物流

除上述史基浦機場及鹿特丹港提供了荷蘭便捷的海空運之外，荷蘭的路網亦相當健全，對於物流業者的發展相當有利，荷蘭的道路運貨量在 2006 年共計 5.4 億噸，里程達 70 億公里，貨物總值約 9,500 億歐元，其中有三分之一運往荷蘭境外。優越的地理位置、完整的交通建設、高效率的海關作業流程、健全的保稅倉庫制度使荷蘭享有「歐洲門戶」的美譽。此外，荷蘭亦提供稅賦優惠，將企業所得稅下調至歐盟平均以下。另外，荷蘭的增值稅制度，因政府建置的電子化稅務與報關系統，提供順暢的流程，對外商進駐或在荷蘭轉口貨物有很大吸引力。

荷蘭的物流業提供「一站式的物流服務」，單一物流商來統籌國際企業大部分的物流服務，一次滿足顧客的需求，服務包含：遠洋貨運、未完稅倉庫儲存、存貨管理、客戶聯絡、運輸及陸路貨運等多項服務，不僅可以降低存貨成本，更能提供有效率的運輸及完善的顧客服務，使得荷蘭的物流業在全球佔有一席之地。

TNT 集團成立於 1946 年，是世界頂級的快遞與物流公司，為企業和個人客戶提供全方位的快遞和郵政服務。TNT 積極地開發區隔化且附加價值高的服務和倉儲物流服務，專責處理具危險性商品（血清、器官í）及具時效性貨品（電腦、通訊基地台設備í）的遞送服務。TNT 也致力於推動運籌服務之電子商務及網路結合，節省可觀的倉租及人事成本費用，使用創新的顧客介面，導入 IT 及完善客服系統，讓客戶能直接利用網路，從事下提單、查詢價格、監控貨物全程的運送情形。提供顧客量身設計精心服務，提供一系列解決方案。並透過與異業結盟良性合作的模式，創造更大效益。

#### （四）荷蘭皇家航空(KLM)

荷蘭皇家航空(KLM)建立了統一的高績效電子訂票系統，讓客戶無論何時何地都能夠便捷的與荷蘭皇家航空進行交易，使得網路機票銷售額持續升高，至 2007 年已達 40%。提供清楚的價格標示，依艙等及位置提供透明化的價格選項，清楚的日曆範圍，並將所有優惠方案及折扣因素同時考慮，使客戶交易更加簡便靈活，並提供完整的員工訓練，大幅度的降低人力成本。2003 年，荷蘭皇家航空成為歐洲首家引入條碼登機牌的航空公司，並提供網路登機及快速提領行李的服務。

荷蘭皇家航空也利用創新的社群行銷模式，讓使用者可在荷蘭皇家航空的 Facebook 粉絲專業設計專屬的行李吊牌，並免費寄送至世

界各地，使得荷蘭皇家航空的粉絲數迅速增加，提升企業的曝光度，並連續舉辦行銷活動，吸引消費者注意，也利用塗鴉牆的功能進行即時的 Q&A，達成長期的互動，提高客戶對荷蘭皇家航空的依賴程度。此外，荷蘭皇家航空也架設部落格，為旅客解決旅行的疑難雜症，並邀請以寫作旅遊文章知名的自由部落客撰寫文章，使企業形象與旅行的連結更加強烈。相較於訊息流動速度快的社群網站，荷蘭皇家航空也經營官方網站，傳統網站較能夠提供常態資訊以及較高技術門檻的票務訂購程式供顧客使用，加強企業內部管理的強度。

綜合以上四個案例，可以發現他們都有多元的創新，包括史基浦機場在組織、設備、服務、行銷上的創新，鹿特丹港在組織、服務、設備、產品上的創新，TNT 集團在產品、服務上的創新，或是荷蘭皇家航空在服務、行銷上的創新，皆值得臺灣借鏡。另外，他們也積極利用 ICT 進行服務的創新（整合式物流監控、貨物全程運送）、流程的創新（條碼登機牌、網路下單、查詢價格、快速通關服務），以及行銷（與客戶溝通、主動傳遞訊息）。而史基浦機場更與荷蘭的觀光結合，不僅依照季節在機場佈置荷蘭盛產花卉，也與阿姆斯特丹國立博物館合作，設立了全世界第一家機場內的博物館。

## 二、自行車業

近年來主要受到綠色生活與永續概念的興起，復以石油價格高漲的刺激，使得具有節能環保與環境永續概念的自行車需求大幅推升，如今，騎乘自行車已不再與所得高低有關。然而若要扭轉自行車的功能定位，由過去的休閒運動功能轉為日常交通運具，那麼政府能否提供有利於自行車使用的基礎設施或友善環境成為關鍵。

歐洲許多都市因為面臨交通壅塞、空氣污染、都市生活品質下降等問題，而重新定位自行車為日常交通運具。為了達成該目標，於是



許多城市紛紛推出對自行車友善的建設與政策，大幅改善自行車的使用環境，包括有益於自行車騎乘、停放、道路使用的權利與規範等公共基礎建設之設備，對自行車產業的發展而言，無疑創造新的市場空間。以荷蘭阿姆斯特丹（Amsterdam）以及格羅寧根（Groningen）兩個城市為例，有益於自行車發展的相關政策包括：(Pucher and Buehler, 2007)

- (一) 在騎乘方面：增設自行車專用道（部分路段可雙向騎乘）、建立自行車網絡及導覽資訊、增設到市中心的捷徑（縮短騎乘距離以及減少須通過的號誌，以減少交通時間）、減少自行車等待交通號誌的時間（如行人與自行車可以提早通行，而汽車則較晚通行）、或准許自行車可紅燈右轉、可與其他運具整合（如可帶上火車、捷運或船）。
- (二) 在停放方面：增建自行車停車設施與停車場，自行車租金包含停車費用。
- (三) 在減少失竊方面：增加專人管理之停車場、推動自行車登記（如車主可以赴警局免費刻號與登錄車籍），警察則與車行合作，車行必須查核自行車所有權，並承諾不收購、不維修以及不轉售贓車。
- (四) 在安全方面：由學校教導自行車的騎乘以及安全教育、政府免費提供自行車讓學生練習騎自行車（學生不擁有自行車）、制定相關法規、交通法規傾向保護騎自行車的年輕人，除非他們刻意公然違規。至於是否要戴安全帽，則較具爭議，各城市規範不一。

(五) 部分都市為加速自行車運具的普遍使用，甚至對私人汽車採取限制，如不增設市區的汽車停車場或甚至減少（或在城市的外圍設置汽車停車場）、提高停車費、嚴格取締違規、汽車限速等。

阿姆斯特丹的自行車甚至成為城市的特色，並與城市觀光結合。而自行車產業則致力於產品的升級與創新。這種把自行車定位於日常交通運具的推廣，若能普及於更多的區域，將可大幅帶動自行車產業的發展。

### 三、農業

荷蘭全國約有 1/4 的國土面積低於平均海平面，是一個低地國家，從西元 13 世紀起荷蘭人就開始利用傳統風車作為排水動力，在天然淤積的濱海淺灘上圍海造田。有 58% 的土地用於農業，其中草場占 31%，耕地占 23.6%，農產品出口自 1989 年以來穩占世界第三，僅次於美國和法國，蔬菜出口居世界第一，鮮花占全球市場的 60%。由於荷蘭地勢平坦，降雨充足，但光照不足，全年光照時間只有 1,600 小時左右，因此大力開發適宜溫室生產的高產值作物品種，使園藝作物擺脫了自然氣候的影響，也使有限的土地產生了可觀的經濟效益。大多農業企業都採用集中化、規模化的生產方式。並有完整的銷售體系，集賣市場在這個體系中扮演了提供商品生產資訊及產品品質標準，調節市場供需，控制市場進程的重要角色。

#### (一) 花卉產業

荷蘭的花卉產業具有全球最高的花卉產值出口量。成功關鍵除因為荷蘭在四百多年前就開始培植鬱金香並開發溫室栽培技術，具有先

行進入市場之優勢外，還包含以下三個原因：1.荷蘭是歐盟國家裡平均個人消費最高的國家，同為主要生產者及消費者；2.供應鏈成員間密切合作，包含水平及垂直的合作，類型可分為：a.行銷合作 結合產品項目（例如：Bromelia Brigada）或促銷活動（例如：Promotion Orchidinfo.com）、b.生產合作 提供更好的運送速度及運送品質，或提供創新的產品(例如：Gro4U 聯盟)、c.物流合作 共同支配物流資源，提高對外包物流公司的議價能力及對顧客具競爭力的價格(例如：FloraHolland 拍賣市場)；3.荷蘭花卉公協會功能強大。

荷蘭近年也致力於花卉產業的創新以追求永續競爭力，包含推動花卉自願性環保生產認證 MPS，範圍涵蓋生產、拍賣及運銷，荷蘭業者也漸漸朝低耗能溫室系統發展，大量使用再生能源。另外，荷蘭政府規劃綠色港口，希望吸引業者共同物流配送、開拓新市場及創造就業機會，提升國際競爭力。

## （二）農業的創新仲介者

此外，自從知識經濟崛起，工業化國家的農業部門逐漸興起以需求驅動生產的風潮，農業研究以及推廣體系也朝向私有化發展以支援農業創新的服務市場。農業結構從同質性的大量製造，逐漸演變為產品的多樣化以及生產者的專業化，農業研究與推廣系統的私有化，則創造出「農業知識市場」(即農業研發服務市場)。荷蘭農業創新系統中產生所謂「創新仲介者」(innovation intermediaries)的組織，Bioconnect 知識網絡即為其中一例，藉由進行知識仲介、聯結並溝通不同認知者來引導應用性研究以支援農民之創新，亦作為將資訊引導至網絡內的把關者，具有研究顧問的功能，作為研究企劃、投資與監控的促進者，利用橋接這些相關利益團體之知識與意見並加整合，而將荷蘭有機農業之研究企劃轉型成為需求趨動模式。

### (三) 荷蘭羊角村

羊角村又有「綠色威尼斯」之稱（也有人稱「荷蘭威尼斯」），原本是一個土壤貧瘠的地方，泥碳沼澤遍佈。村民靠著挖掘地底下的泥煤外賣賺錢，漸漸的形成一道道狹窄的溝渠。後來，為了使船隻能夠通過方便運送物資，將原來的溝渠拓寬，便形成了今日水道交織的景象，如今，水面映射的都是一幢幢綠色小屋的倒影，羊角村內屋子的屋頂皆是由蘆葦鋪上的，據說從前蘆葦是窮苦人家買不起磚瓦而用來的替代品，現在的價格蘆葦可是有錢人家才買得起的建材。荷蘭政府為了維持羊角村的景觀，規定即使屋子轉賣，新的屋主也不能改變屋子的外觀，只能整修內部。當地的已成為高級住宅與觀光景點。

除了維持當地的文化景觀之外，在建構科技生態漁村的創新思維包括：從加高堤防、水圍堵思維，轉變成疏導的思維，將水道挖深，將挖出的土填高水道旁的土地，用於造景植林可避風砂、水深可行船培養魚蝦。

綜合荷蘭農業的案例，可以發現荷蘭農業在產銷合作與供應鏈的整合上，已經有很好的發展模式，但為了追求永續競爭力，不僅尋求應用性研究的創新，而衍生出創新仲介業（亦即農業的研發服務業），另外也追求環保節能的趨勢，包括推動花卉自願性環保生產認證MPS、發展低耗能溫室系統，大量使用再生能源、發展節能肥水回收的生態複合養殖，以及重視生態多樣性的羊角村發展模式。

我國農企業以中小型企業占多數，不論在研發人才、知識或是資金上，較需要外部的資源予以協助。而我國農業研究與推廣系統目前仍屬政府單位，農業科技之研發成果多數集中在試驗研究單位，因此，強化農業研究單位的技術移轉授權或產研合作，應能有效提升農業的技術與創新開發。另外，促進業者在行銷或物流之合作，及提高

公協會之行銷功能，更需持續鼓勵業者積極發展生產、環保、物流及行銷之創新，以進一步提昇臺灣農業競爭力。

## 第四節 紐西蘭有關傳統產業政策與創新案例

### 壹、發展歷程

1904 年伊莎貝爾女士把中國大陸的獼猴桃種子帶回紐西蘭，把種子轉送給當地的果樹專家，之後輾轉送到當地知名的園藝專家亞歷山大手中，培植出紐西蘭第一株奇異果樹。隨著種植技術提升，產量增加，農民開始拓展出口市場。國家農業研究機構也投入新品種的研究，同時產業也積極發展包裝、儲運技術。

1970 年代紐西蘭奇異果產業的出口穩定成長，農民也在 1977 年成立奇異果行銷授權局 (New Zealand Kiwifruit Marketing Licensing Authority)，負責奇異果的推廣與行銷業務。紐西蘭政府也於同年頒布《奇異果行銷法規》。1987 年紐西蘭奇異果產業遇到農民大量生產導致生產過剩，造成出口削價競爭，加上貸款利率上漲等因素，導致農民紛紛破產。為了解決產業問題，奇異果果農透過公投要求政府允許「出口專賣制度」(Single Desk Exporter)，並成立奇異果行銷委員會 (New Zealand Kiwifruit Marketing Board) 以統籌所有紐西蘭奇異果之出口訂價與行銷，政府也確立奇異果行銷委員會為紐西蘭奇異果產業的單一出口平台。

紐西蘭奇異果產業在 1992~1994 年遭遇一連串的出口外銷打擊，如美國在 1992 年實施反傾銷制裁以保護在地奇異果產業，歐洲本土奇異果盛產造成該年度進口量減少，日本市場銷售成績也下滑。加上紐西蘭政府於 1995 年加入 WTO，為了符合 WTO 的組織精神，政府取消原有的果農補貼政策，種種危機導致紐西蘭奇異果產業跌落

谷底。

奇異果推廣委員會在 1990 年代扮演推動紐西蘭奇異果產業發展與轉型的重要角色，不僅持續推動奇異果農安全種植制度，如要求所有奇異果果農通過 Growsafe 安全種植認證，同時在 1994 年因產業出口受挫，委員會決定將經營策略轉向為行銷導向，將市場反應與消費者需求作為推廣出口策略的重要方針。

此外，奇異果果農意識到產業轉型的必要性，乃透過奇異果推廣委員會凝聚產業轉型共識，於 1997~1999 年展開產業與政府之間的協調與溝通，在 1998 年產業界決定成立 Zespri International Ltd. 作為紐西蘭奇異果產業的專業行銷公司，並成立由果農當股東的紐西蘭奇異果果農有限公司以監督 Zespri International Ltd. 的營運，奇異果果農可由果量換取 Zespri 公司股權，藉此參予股東會。

## 貳、政府輔導措施

政府方面也對奇異果產業轉型提供強力的支持，包括要求產業提出振興計畫，通過《奇異果產業振興法案（Kiwifruit Industry Restructuring Act, 1999）》與《奇異果出口法規（Kiwifruit Export Regulations, 1999）》以提供成立 Zespri International Ltd. 與授權該公司出口專賣制度的重要法規依據，以及開放以 Zespri® 作為紐西蘭所生產的奇異果之單一品牌。同時政府亦協助奇異果產業消除國際貿易障礙，美國於 1999 年宣布同意取消進行長達 7 年的反傾銷制裁。

1999 年之後，紐西蘭奇異果產業在 Zespri International Ltd. 的行銷下，出口快速成長。主要策略包含投入資金於非基因改造的品種改良、種植、包裝與儲運技術的提升。另一方面對內導入產銷履歷制度、有機種植與 GAP 認證以提供消費者安心的奇異果產品，並建立自己的 Zespri® System 品質管理制度，透過 200 多項標準建立品牌形象。

在行銷方面，Zespri International Ltd.在主要市場成立分公司以強化在地市場的布局與掌握程度，同時透過各種貼近當地市場需求的行銷模式推廣產品。經過種種努力，Zespri International Ltd.的營收在 2011 年達到紐西蘭幣 15 億元，同時按 World Kiwi Review 估計，紐西蘭奇異果產量達到全球第三大，約 385,049 公噸，僅次於中國大陸(491,667 公噸)與義大利(429,885 公噸)，而奇異果出口金額也達到全球第一名。

### 一、政府面

從發展歷程來看，紐西蘭政府在奇異果產業轉型過程當中扮演重要的支援角色。在種種政策與相關措施當中，以 1999 年所頒布的《奇異果產業振興法案》與《奇異果出口法規》是確保紐西蘭奇異果產業後續 10 年榮景的關鍵要素。然而有趣的是，在整個產業轉型過程當中，政府為因應產業發展需求制定《奇異果產業振興法案》等相關法規，同時要求產業界提出振興方案 (Restructuring plan)，由產業主導整個轉型規劃與執行。政府在法案當中主要規範 Zespri International Ltd.公司成立之目標、任務與其他相關事項，並確保奇異果果農權益不受侵害。紐西蘭政府的產業轉型相關政策目標與政策內涵彙整如表 4-6。

紐西蘭政府除了法規制定之外，也提供國家研究資源與國家銀行體系的支援，例如全球暢銷的黃金奇異果便是紐西蘭國家農業研究所歷經 15 年所改良出來的品種。另一方面紐西蘭政府亦協助奇異果產業消除國際貿易障礙，尤其是美國在 1999 年取消對紐西蘭的反傾銷制裁，讓紐西蘭奇異果產業的美國市場恢復生機。按表 4-6 歸納出紐西蘭政府在奇異果產業轉型過程的角色包含下列三大重點：

表 4-6 紐西蘭奇異果產業轉型分析—政府面

項目	內涵
政策目標	解決生產過剩問題 改善農民生計 解決外銷困境，提升產業競爭力 促成產業轉型
主要產業政策/法規	《奇異果行銷法規》(1977): 確立「奇異果行銷委員會」組成法源，規範相關權利義務 《奇異果產業振興法案》(1999): 要求業界提出振興方案，並確立 Zespri International Ltd. 公司成立目標、任務與其他相關事項 《奇異果出口法規》(1999): 賦予 Zespri 專營紐西蘭奇異果出口的權利，並規範出口相關事項與限制
其他相關措施/策略	1970 年國家農業研究單位建立育種中心，投入奇異果品種研究 1988 年因應果農公投結果，決定由奇異果行銷委員會統籌經營奇異果出口 1990 年創立「年度奇異果最佳果農」競賽 1993 年國家銀行降低果農貸款利率並延長還款期限 1993 年針對部分農民提出取消出口專賣制度的意見，以公權力認定超過半數果農公投結果具法律效益，建議應繼續運作 1998 年要求產業提出振興方案，並監督方案執行以確保農民權利不受侵害 1999 年與美國交涉使其同意解除反傾銷制裁

資料來源：生物技術開發中心產業資訊組整理。

- 1 因應產業發展需求，制訂出口專賣制度與 Zespri International Ltd. 公司之相關法案/法規。
- 2 提供上游研究資源、國家獎勵制度、金融體系等支援活動。
- 3 協助解除國際貿易障礙（如反傾銷制裁）。

## 二、產業面

從產業面來看，紐西蘭奇異果產業是啟動整體產業轉型的重要推手。1988 年紐西蘭奇異果產業生產過剩導致出口商削價競爭，加上貸款利率上漲導致農民收益大幅減少，部分農民破產。因此產業界主動發起公投，希望成立出口專賣制度，農民自行掌握奇異果出口訂價，至此奇異果產業開始一連串的產業變革。



1994 年由於紐西蘭奇異果外銷市場受到眾多打擊，出口不振，奇異果推廣委員會的經營策略開始從銷售導向轉為行銷導向，不再只是重視將奇異果銷售出去，而是著重於顧客關係的經營，因此在 1998 年正式成立 Zespri International Ltd. 公司專責紐西蘭奇異果所有的出口及行銷活動，並經營品牌。結合品牌行銷與 Zespri® System 品質管理制度，將安全、高營養等形象打入消費市場，經過幾年發展終於獲得成功。另一方面，Zespri International Ltd. 成立的宗旨之一就是保障農民收益，因此奇異果果農可以果量換取 Zespri 公司股權，藉此參予股東會，並將公司利潤直接回饋給農民。農民每頃收益也在 1990~2011 年之間由紐西蘭幣 10,000 元增加為 41,830 元。

Zespri International Ltd. 代表紐西蘭奇異果產業的運籌者，除了專責出口貿易之外，也肩負創新技術開發、統一訂價、平衡產量與維護品質等重責大任，因此對產業內部也整合了種植者、包裝廠、出口商等資源，大幅提升經營效率。按表 4-7 歸納出紐西蘭奇異果產業在產業轉型的角色包含下列兩大重點：

- 1 透過協調與溝通凝聚產業轉型共識，對政府提出振興方案
- 2 自主性規劃執行轉型活動，並建立監督與回饋機制，達成政府與產業雙贏的局面

### 三、產業轉型模式

綜上所述，紐西蘭奇異果產業在總體環境變化與產業面臨發展瓶頸之後，轉型成為不可免的趨勢，因此由產業主動發起整體轉型活動，政府則透過法規與政策措施構成強力的支援。紐西蘭奇異果產業轉型模式彙整如圖 4-9。

表 4-7 紐西蘭奇異果產業轉型分析—產業面

項目	內涵
產業目標	解決削價競爭，改善農民收益 發揮整合效應，拓展外銷市場
振興方案 (1999 年)	制定品質規章並要求全體果農遵守 賦予紐西蘭奇異果獨有的品牌 Zespri® 在全球成立分公司以強化在地市場特色的掌握 深入的通路經營，確保奇異果的曝光能吸引消費者購買 由果農公司出資投入技術創新研究 要求 Zespri 行銷公司每年要達到果農利潤目標，以獲得公司經營資格
其他相關 措施/策略	1988 年透過公投促使政府確立「出口專賣制度」 1988 年成立奇異果行銷委員會負責統一訂價 1994 年奇異果行銷委員會經營重點轉為以市場與消費者為主的行銷導向 1998 年成立 Zespri International Ltd. 專業行銷公司 1998 年成立紐西蘭奇異果果農有限公司以監督 Zespri International Ltd. 公司運作 1999 年建立 Zespri® System 品質管理制度 1999 年整合各單位研究資源與資金投入創新技術開發 2003 年要求果農必須通過 EUREPGAP 之檢核才有出口資格

資料說明：EUREPGAP 為 Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practices 的縮寫，為歐洲優良種植規範的認證制度。

資料來源：生物技術開發中心產業資訊組整理。

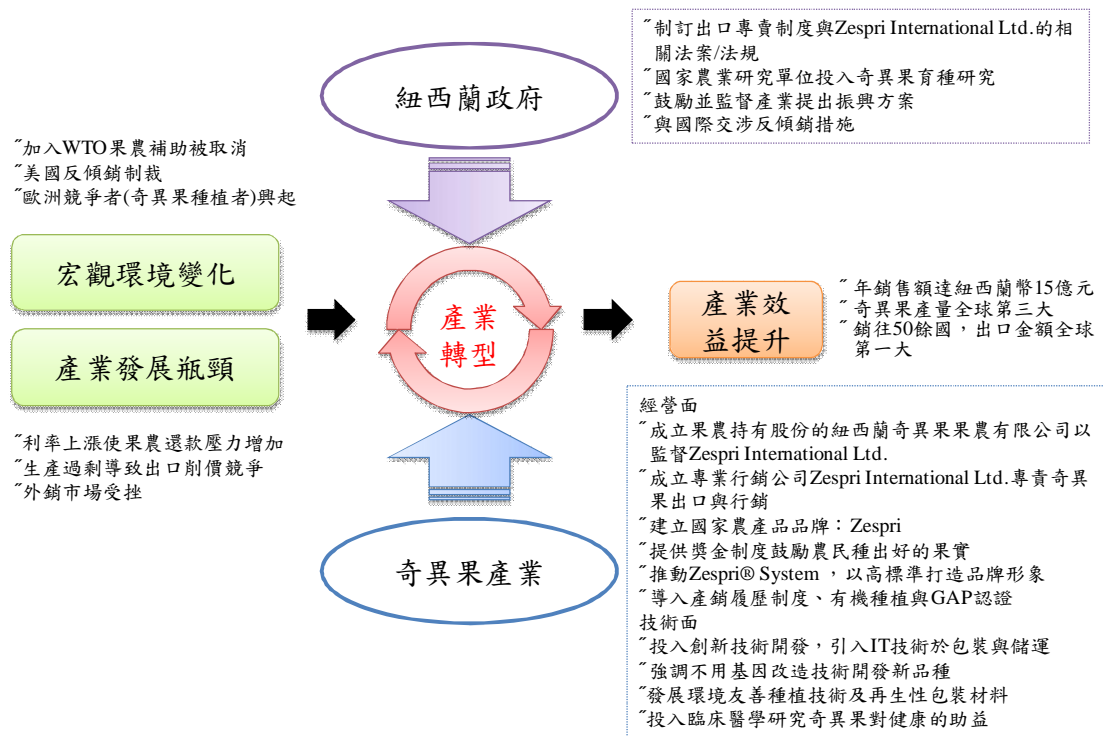


圖 4-9 紐西蘭奇異果產業轉型模式

資料來源：生物技術開發中心產業資訊組整理。

## 第五節 德國有關傳統產業政策與創新案例

金融海嘯後，以出口為主的德國，經濟快速復甦，2010 年經濟成長率達 3.7%，遠高於歐盟 27 國的平均 1.9%。「德國製造」已成為高品質、高單價的同義詞，即使勞動成本高且貨幣強勢，德國仍是世界上第二大出口國。陳冲院長在參訪企業過程中，多次提及德國中小企業的特色及在世界上的突出表現，因此，本計畫擬進一步瞭解德國傳統產業創新個案及政府的協助措施。

### 壹、政府輔導措施

德國鼓勵創新的相關政策，從法律體系、服務支撐體系、創新政

策到財政政策都有協助措施。以下分別說明之。

### 一、法律體系

德國聯邦和各州政府制定《提高中小企業的行動計畫》、〈中小企業促進法〉等，依法保護中小企業的自由競爭，並從稅收、經濟和社會政策等方面減輕中小企業的負擔。

### 二、服務支撐體系

德國政府對中小企業的創新支持體現在對職工技術教育方面的幫助，各地都有政府部門開辦的為當地中小企業培訓學徒工、對中小企業職工進行知識更新改行培訓的職業技術教育中心，經費由政府撥款。政府也幫助一些中小企業就近到有條件的大企業培訓職工，甚至在必要時提供資助。

### 三、創新政策

2007年德國實施「中小企業創新方案」(SME Initiative)，其目的係引導中小企業成為德國社會市場經濟的新動力，以便帶動經濟成長與增加新的工作機會，其設有八項核心方針 (BMW, 2007)：

- (一) 為中小企業建立良好的商業環境。
- (二) 降低官僚障礙。
- (三) 提倡創業。
- (四) 獎勵中小企業創新。

- (五) 推廣職業訓練與勞工技能教育。
- (六) 改善中小企業融資現況與投資。
- (七) 鼓勵風險基金對高科技產業與新興科技產業投資。
- (八) 提高中小企業國外市場占有率。

2008 年，德國聯邦經濟技術部啟動為期 6 年的中小企業「創新核心計畫」，長期為中小企業提供創新支援，借助合作研發專案、網路研發專案和獨立研發專案，提高企業自身的競爭力和過冬的能力。

#### 四、財政政策

##### (一) 補助

德國聯邦經濟技術部規定，中小企業開展技術創新活動可獲得政府補助，補助額可為項目總額的 25%。

##### (二) 低利貸款

由政府投資的復興開發銀行和平衡銀行，提供中小企業貸款。設立創業型自有資金援助貸款，以支援創辦高科技中小企業，每年由聯邦經濟部提撥預算。為鼓勵商業銀行提供中小企業融資，德國也設立中小企業信用保證機構。

##### (三) 租稅優惠

德國對中小企業的財政補貼，主要集中在創業、技術研究開發、地區機構改善以及利用外部經營諮詢服務所發生的費用方面，其補貼金額達到投資總額的 15%-23%。

## 貳、傳統產業維新個案

以下擬說明高壓清潔設備的世界冠軍—凱馳(Kärcher)、腳輪專家—騰德(TENTE)、自動門大廠—多瑪(DORMA)、鏈條系統領導者—路德(RUD)等四個案例的維新概況。

### 一、高壓清潔設備的世界冠軍—凱馳(Kärcher)

1935年創立，在超過190個國家中，擁有40,000個服務中心，是全球最大高壓清潔設備供應商；同業中第一個獲得ISO 9001(1991年)、ISO 14001(1996年)。凱馳提供家用、商用、工業用及其他特殊用途的全系列商品及售後服務給客戶；2008年起，以混和動力、四輪概念與最安靜的機型，創新高壓清洗機領域。

為了深化顧客關係，凱馳透過充份的溝通及協調與客戶建立良好的合作夥伴關係，1997年獲得「全德國最佳市場運作大獎」。在凱馳總部設立世界一流的產品研發中心，將傳統生產工藝與現代科技完美結合，每年不斷推出具有全新產品功能及超前市場理念的前衛產品。凱馳產品中最重要的關鍵組件—高壓噴嘴，完全自製，屬於垂直整合的生產方式。企業文化上致力於培養擁有豐富經驗、專業技術及工作熱情的員工，屬於家族企業。

### 二、腳輪專家—騰德(TENTE)

騰德—羅倫(TENTE-ROLLEN)創立於1923年，主要銷售滑動廚櫃門用的腳輪和輪子，自行生產腳輪，從製造商發展為世界性公司，著重產品的穩定性，可靠性，耐久性和功能的設計，擁有100多個國家的客戶。擁有一萬多種微妙細小差別的腳輪是其區隔市場的處方，著重於重點產品研究發展策略。騰德結合生產和銷售，既是製造

商，同時也是服務提供商，該公司所抱持的重要原則是親近客戶和適應客戶，快速和高效的回應顧客需求，並享受與客戶的合作關係，以深化顧客關係。

騰德運用自我發展的生產技術，自行生產製造創新的產品，結合高品質與完美設計的產品，獲得許多獎項。在經由現代化的生產工廠、合理的生產過程，還有完整的物流系統，以及3個巨型倉庫和子公司及代理商擁有的庫存，使得騰德可以在極短的時間內提供大量的優質產品。

### 三、自動門大廠∅ 多瑪 (DORMA)

1927年DORMA品牌正式成立，以生產自動門聞名於世。多瑪專攻建築材料上最小的門用五金系統，於豪宅、酒店、醫院、大專院校、宴會廳及辦公總部等建築上的應用等，目前的產品包括門控系統、玻璃五金、自動門系統及活動隔音牆等；每一項產品皆必須經過複雜的程序用心製程，並經過高達50萬次嚴峻的測試，是DORMA的品牌核心。多瑪堅持「以優惠的價格提供最好的產品品質，永不讓顧客失望」的經營理念，以此深化顧客關係。產品以功能與實用為最主要的取向，持續推展相關材質的研發應用，不斷創新，以完整呈現更貼近使用者思維的強大功能。迄今仍保持家族企業的模式。

### 四、鏈條系統領導者∅ 路德 (RUD)

路德於1875年創立，是鏈條與相關組件產業的領導者，業務範圍超過全球120個國家，名列德國官方版21世紀隱形冠軍名單，是第1家獲得ISO 9001的鏈條廠商(1992年)。路德為多種工業設備領域提供未來導向型的解決方案，產品包括起重鏈、吊裝產品、輸送系列、防滑鏈條、輪胎保護鏈、戶外傢俱等重點發展項目。

藉由客戶的滿意與信任而形成的長期客戶關係，是路德成功的基礎。堅持動態創新的傳統（Tradition in Dynamic Innovation），使其入選為德國百大創新中型企業。為培育人才，設有鏈條知識學院，採取開放和信任以及著重培訓和教育的企業文化。目前為第五代家族企業。

## 第六節 其他國家案例

### 壹、芬蘭經典傳奇—鎮國之寶

1949年創辦人買下一間小紡織工廠，專門生產紡織布料。因 Armi 委託藝術家設計圖案運用在服裝上，開啟了紡織業的新作法，Marimekko 因此而成立，專門設計圖樣運用在紡織類的產品上。1960年美國總統夫人賈桂琳甘乃迪買了大批的M牌的服裝，被媒體大肆報導，從此登上國際舞台。1991年面臨虧損，才由目前的總裁 Kiristi Paakkanen 收購，並持續以設計創造獨特品牌元素。

目前在 40 個國家銷售，年營業額高達 77 億歐元。2008 年時將 1950 年至今受歡迎的品牌圖案授權給國際知名流行服飾大廠 H&M。而由創辦人的兒子同時也是芬蘭知名設計師 Ristomatti Ratia 所設計的經典肩包，被芬蘭人稱為《芬蘭人的書包》，由此可見芬蘭人對於 Marimekko 的支持愛好程度。

兩位重要的靈魂人物的堅持—持續以設計創新經營，使品牌在國際舞台上屹立不搖，一位是創辦人 Viljo Ratia 的太太 Armi Ratia，一位是現任總裁 Kiristi Paakkanen。主要的品牌訴求：「為人們帶來喜悅」的生活態度，招牌圖騰：1960 年代設計的罌粟花 Unikko，開發出的系列產品包括布藝、毛巾、服飾、居家生活用品。創新重點在於與跨國設計師合作定期推出新設計，亦從經典設計重新注入新色彩，並且



投資先進的印刷技術，在染製過程上注重環保，注意品質，「讓春天的氣息一直長存下去」以永保品牌傳達的訊息。(圖 4-10)



圖 4-10 芬蘭的 Marimekko 產品

資料來源：marimekko(2012)。

## 貳、FedEx 重建服務設計

聯邦快遞自 1971 年成立以來，隨著競爭對手如美國郵政服務公司、UPS 等增加空中快線，及網路等新科技的發展，在 1994 年以全新品牌重新建立全球服務中心(WSC)，但原來的組織與服務並未做任何改變，使得 WSC 時常呈現一團混亂的情形。1998 年於是找來 ZIBA Design 進行形象重整，花了 4 年 400 萬美元。

FedEx 至今仍是全球最大的快遞運輸公司，在每天為 235 個國家提供便捷快速、可靠準時的運輸服務。FedEx 的整合式全球網路系統，與全球上百萬名顧客保持密切的電子連線。

創新關鍵在於相信專業重塑品牌，產品、服務從裡到外、持續創新及提升員工素質，品牌訴求為「速度、活力」，主要創新重點係根據顧客需求為導向，以 4 種圖像打造 FedEx 顧客專屬動線，包括丟了東西就跑的飛盤型；需要不斷保證的確認型；不願被打擾的自助型；

需要幫忙的噓寒問暖型，並依四型顧客設計服務動線，如一進門就有投送口供飛盤型顧客使用；針對確認型的顧客設計出分類的收件箱，使顧客感到安心。

為使顧客能體驗到 FedEx 一致性的品牌精神，重建全球服務中心原型，如在門口裝設橙色的立體時鐘，象徵 FedEx 的快速及準確兩種精神；桌子特別設計成 A 字型斜桌腳，接地處做出圓盤承受重量，顯示 FedEx 的動能活力及服務的穩定性；在服務台上方設置電子布告板，顯示顧客等待的時間，以示服務效率；改良收件服務員手持式掃描機 super tracker，以提升服務品質。

## 第七節 各國經驗給臺灣的啟示

### 一、日本經驗啟示

綜觀日本推動傳統產業維新相關政策內容，其重視制度基礎建構的特徵，值得我國推動服傳統產業維新政策參考。在製造業方面，傳統製造業的維新目標必須兼顧地區產業技術發展特性及文化歷史因素，才能真正找出傳統製造業發展上潛藏以久的問題。換言之，傳統製造業維新模式除必須建構各產業共通目標及基礎發展體制之外，亦須考量產業分布所在的地區人材與技術累積特色，置入能符合地區經濟發展特色的執行方針，才達到百花齊放之效果。

在服務業方面，日本服務業維新政策亦強調基礎制度面的改善，並輔以科學技術活用的觀點。具體而言，成立「服務業生產性協議會」等專責機構，以執行並推動具提升服務業創新能量及生產力的支援措施，包括擴大科學及工程相關知識在服務業的應用範圍、導入製造業的管理知識與改善方法、建立高信賴性的資訊提供架構、服務業的人材培育、建構服務品質衡量指標、強化 IT 技術的運用及充實服務業統計資料庫等。由於服務業範疇廣而雜，而服務維新模式更是繁不及備載，因此，找出阻礙服務業維新的共通問題，並建構問題解決的基礎性措施，乃為推動服務業維新政策的第一步。

### 二、荷蘭經驗啟示

#### (一)政府角色與政策工具：建立低成本與普遍獎勵創新的環境

以商立國的荷蘭，了解創造良好的創業經商環境之重要性，因此，政策上朝向取消不必要的管制、建立低稅賦的經營環境，以及強化國際物流的基礎設施與技術，這是其創造競爭力商業環境的重要基

礎。這與有些國家透過大量的政府補助與投資來主導或扭曲市場的發展路徑，明顯不同。

就政策工具而言，他們認為補助與投資會帶來繁重的行政成本，因此走向降低稅率，或者較廣義的定義創新，以鼓勵全面的創新。反觀我國則採取大量的補助政策，在租稅獎勵上卻嚴認定創新，荷蘭較具成本與效益之模式，非常值得我國思考。

## (二) 重視「創新商業化」結果的務實態度

荷蘭重視創新研發，但更重視有效的研發與創新，因此非常強調「創新商業化」的結果，故其租稅獎勵不僅獎勵研發的投入，也獎勵各種形式的研發與創新的獲利，這是其他國家少見者。對於科研組織之研發資助，也是強調產學研合作，將知識、技術與創新得以擴散至產業界。

這種務實的態度也展現在產業方面，例如農業、花卉與國際物流等領域是荷蘭長期具有競爭力的領域，從政策或創新案例來看，許多不見得有所謂之「亮點」或「創新高度」，但重點是能緊密配合實際營運的需求，持續改善效率與效益。

## (三) 重視永續發展的議題，並成為未來開發的價值

從政策與案例也可以發現荷蘭對於永續發展議題的重視與落實，例如在農業與園藝領域，均有綠色、再生能源、水、安全等與永續發展概念有關的創新研究與創新活動，使得生活、生態能夠和諧，同時又提高生產的效益，或開發其他的價值（如觀光、健康、安全），跳脫發展與環保衝突或兩難的模式，荷蘭甚至以環保、健康、節能、永續發展作為新價值開發的基礎，並發展可以實現商業化的模式。

## 三、紐西蘭經驗啟示

紐西蘭奇異果產業轉型結合了多項要素，若簡單歸納成四大構面，則分別為「創新的供應鏈模式」、「確保產品品質」、「建立單一品牌形象」與「因地制宜的行銷模式」。經前述分析結果，紐西蘭奇異果產業轉型的關鍵點便是其出口專賣制度的建立，以及成立專責機構整合所有資源。其中為了確保專責機構受到農民組織的監督，更透過政府政策工具強化兩者的連結，讓奇異果行銷單位 Zespri International 與奇異果農民形成所謂的生命共同體。

為強化外銷競爭力，Zespri International 訂定了多達 200 項的標準，包含甜度、農藥、病毒等各項不同項目，建立 Zespri® System 以掌控產品品質，並透過有機種植消除農藥殘留的疑慮，以及引進 IT 技術與自動化設備於包裝與儲運，降低運送過程中的損害。

因應出口專賣制度與行銷公司 Zespri International 的成立，紐西蘭奇異果也啟用 Zespri 做為國家單一品牌，對外進行銷售與推廣。品牌知名度包含三個層次，分別為品牌識別、品牌回想與第一印象知名度。第一個層次是品牌識別，乃指消費者記得某品牌為某類產品中的多種品牌之一。第二個層次是品牌回想，指消費者能記得某品牌為某類產品。第三個層次是第一印象知名度，指某品牌為該類產品中，消費者的第一優先印象。Zespri 透過單一品牌，將紐西蘭奇異果與 Zespri 畫上等號，該品牌也將環境永續發展與高品質產品納入品牌核心價值，一方面提高消費者對於紐西蘭奇異果的識別程度，一方面也對內要求紐西蘭奇異果果農採用有機農作方式進行種植。

此外，Zespri International 不僅在日本等主要市場擁有分公司以掌握市場動態，同時也順應市場特色擬定行銷策略與推廣產品，成功為紐西蘭奇異果提升品牌知名度，帶動銷售額穩定成長。

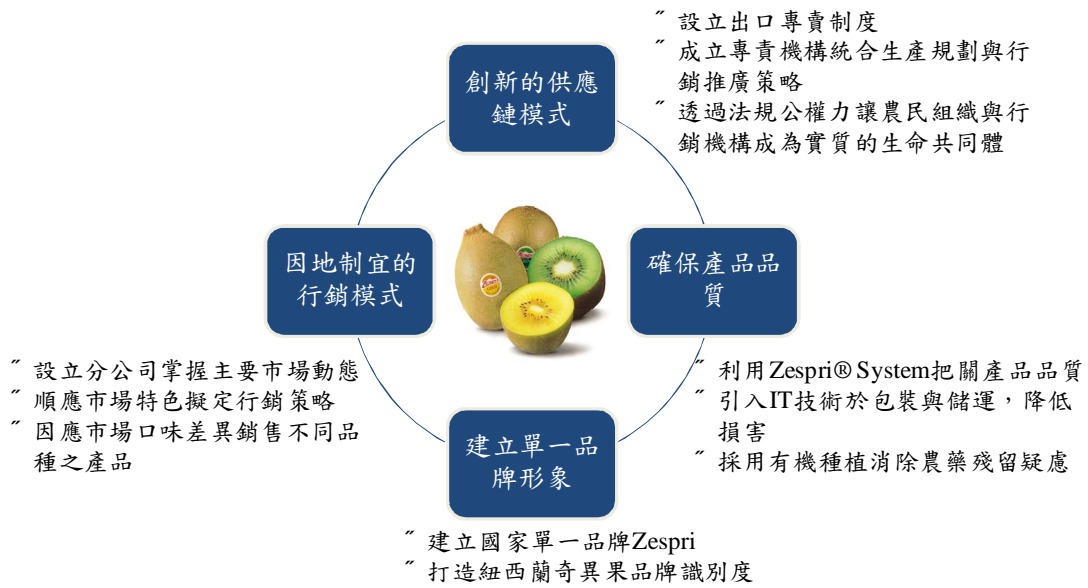


圖 4-11 紐西蘭奇異果產業轉型之關鍵成功要素

資料來源：生物技術開發中心產業資訊組整理。

## 第五章 我國傳統產業創新案例與國內外

### 政策啟示

本章先就國內相關文獻加以匯總，並整理國內有關傳統產業的創新案例，最後歸納國內外創新案例與政策的共通點，以作為規劃傳統產業維新策略的依據。首先就創新的分類加以說明。

#### 第一節 國內有關傳統產業研究相關文獻

根據 Philip Kotler(1999)的看法，大多數產品的生命週期會呈現鐘型曲線，通常可分為四個階段，分別是導入期、成長期、成熟期、衰退期。如同產品一樣，產業的演進分類方法也類似「產品生命週期理論」(Product Life-Cycle Theory)，歷經四個階段：導入期(Introduction)、成長期(Growth)、成熟期(Maturity)及衰退期(Decline)。就演化過程而言，傳統產業應屬「產品生命週期」中的「成熟期」與「衰退期」，除了需面對消費需求趨減之外，技術成熟度提高與技術普遍化特性，更是造成傳統產業競爭激烈的主要原因。

為了改善競爭力，國內有相當多的傳統產業，透過創新協助企業升級轉型成功，並有許多文獻加以探討，本節根據 Kotelnikov (2004)對創新的分類，包括企業創新、行銷創新、組織創新、策略創新、技術創新、流程創新、產品創新等，歸納國內有關傳統產業的相關文獻。

就蒐集到的相關文獻，傳統產業相當多元，除了製香產業、鹽業、棒球手套、漁業、運輸業、砂輪產業等，經由多元創新，不但可為企業帶來新的契機，也能帶動產業活化動能。例如謝事原(2010)觀察七股鹽業風華再現的方法，發現藉由以企業創新、行銷創新、策略創新的方式，整合鹽埕、鹽博、鹽山，完整記錄七股鹽業製鹽的產業資產的特點，並發展鹽業文化的創意優質旅遊。蔡佩芸(2010)剖析臺灣鯛養殖產業現況與弱勢與優勢特點，以掌握競爭優勢的特點，透過行銷創新、策略創新為個案建立與教育臺灣鯛產業品牌新文化，進而達到降低、消弭社會大眾對臺灣鯛前身(吳郭魚)的不良形象。

趙淑君(2011)探討國內製香產業經由行銷創新、策略創新，讓遊客以多重的感官體驗，增加產品的深度及廣度，帶動臺灣製香業奇蹟。鍾武堯(2006)觀察兩家生產棒球手套的企業，一者將產業重心轉往大陸，走的是低成本路線；而另一家案例則是採集中化、差異化的路線，經由策略創新、技術創新、產品創新，將自有品牌精緻化、專業化，更開拓了國外的外銷市場。

陳勝松(2005)以室內健身器材產業為例，探討臺灣傳統產業轉型採用創新設計的結果，發現傳統產業無論經營模式為 ODM 或 OBM，皆應執行創新設計，廠商可以在設計、製造、行銷上，扮演整合者的角色，由行銷創新、策略創新、技術創新、產品創新將設計位階提高，並由前端即行主導提案進行，以建立國際觀。林均政(2004)以國內最大的砂輪製造商為例，探討其如何突破傳產企業逐漸勢微的窘境，經由產品創新、技術創新、行銷創新等策略，再創傳產企業的新高峰。



潘旭璋(2004)以堤維西交通的創新過程為研究議題，發現創新過程中廠商保持成長的最佳模式，就是先建立核心優勢資源，創新過程與企業策略相互影響，產品、通路策略等創新可創造企業利潤，但以不同的創新策略，才能創造出較高的企業利潤。何清宇(2008)以實際從事傳統製造業的人員為主要的研究對象，發現傳統製造業的策略應以流程創新與產品創新為主，產品品質為第一優先發展項目，其次是生產成本的優勢，並加強產品製程及顧客服務，以提升產業競爭能力。

由於經濟快速發展，使得舊有傳統產業唯有轉型，持續技術創新，不斷擴充經營規模，不斷推出多樣化產品，獲利才能不斷增加。賴一江(2002)發現傳統產業應用策略創新、技術創新、流程創新、產品創新不斷提升產品附加價值，來增加市場競爭力，以延續產品生命週期，並透過垂直整合及策略聯盟方式建構出產品價值鏈，以增強競爭力。

胡皓智(2009)以捷盛運輸公司為研究對象，來探討運輸業者藉由模仿母公司加盟制度經營方式，採用組織創新、經營型態創新後，經營成本之差異及創新核心價值之落差。其主要成功因素可以歸納為二點，一是企業經營策略及運輸業加盟制度設計與運用的成功；二是員工態度的轉變及對加盟制度的正確認知。

## 第二節 國內傳統產業創新案例

本節針對我國傳統產業創新案例及其實施方式加以說明。

### 一、農業

#### (一) 時尚精緻農產品-東勢果菜



讓不敢吃紅蘿蔔的人，一口接一口吃個不停。

### 1.緣由

1994 年總經理王文星先生接續父親經營近 20 年的傳統產業 — 胡蘿蔔栽植，接續後便積極改由機械代替人力提昇為企業化管理，使得所生產的胡蘿蔔在國內的市場上備受好評，占我國市場近五分之一產量，經營至今已有十餘年歷史。在國際市場上，臺灣農產品受中國大陸低價影響，在市場上較為弱勢。決定以品牌面相經營，走出差異化。MIT 的產品品質不管在各方面都優於大陸製，以品牌力襯托出 100% 全果胡蘿蔔蔬果汁的原味，成功打入日本市場，訂單逐年快速成長。



### 2.關鍵：企業化管理品質，品牌化經營市場

### 3.品牌訴求： 安心的幸福味

### 4.系列產品：胡蘿蔔、大白菜、高麗菜及相關製品

### 5.創新重點

- (1) 由機械代替人力提昇為企業化管理，有效管理紅蘿蔔品質。
- (2) 以日本市場標準，嚴格執行藥檢與生產履歷管理
- (3) 運用設計力，帶出產品原始風貌與健康形象，簡單且系列化的設計，成功擄獲日本消費市場喜愛。





## (二) 育品生技應用 RFID 技術於蘭花生產

### 1. 緣由

育品生物科技股份有限公司成立於 1993 年，為一專業蝴蝶蘭生產廠商，在台員工約 250 人，溫室總面積達 35,000 坪，並於美國紐約、科羅拉多、維吉尼亞等州設有溫室，年生產大中小苗約 700 萬株。

由於蝴蝶蘭輸美之前，須在由我國農委會驗證合格溫室內連續栽培 4 個月以上，育品生技於 2004~2005 年建立通過查驗之「輸美溫室」，總面積已超過 9,000 平方公尺，2006 年更擴大生產規模，新建 10,200 平方公尺之輸美溫室投入運作，2007 年再新建通過查驗之輸美溫室 2 間，總面積達 35,000 平方公尺，生產規模為我國第一大。

2007 年農委會花卉中心委託 IEK 研究無線射頻辨識技術 (Radio Frequency Identification, RFID) 於蝴蝶蘭溫室盤床管理之應用，此時育品生技因年營業額快速成長，為提升蘭花管理，在 2008 年建置新溫室時，也參予花卉中心的委託研究，開始引入自動盤床設備與 RFID 整合應用。透過自動化系統培育並且管理，不僅減少人力介入，也可以隨時知道每個生長階段的蘭苗有

多少數量，有助於提升育品生物科技處理大宗訂單的能力，2008～2009 年育品生技營業額成長率達 30%，年營業額也達到新台幣 2 億元以上。

## 2. 企業轉型模式分析

歐洲市場原本是我國蝴蝶蘭廠商主要供應市場，由於荷蘭廠商挾帶規模化量產與高品質蘭苗加入歐洲市場競爭，我國廠商規模有限，逐漸面臨轉型壓力。正逢 2004 年我國政府與美國簽訂「臺灣輸美附帶栽培介質植物工作計畫」，允許我國蘭苗可附帶介質進入美國市場，大幅降低我國蘭苗在運輸過程中的損害，等於打開我國蝴蝶蘭進入美國市場之便道。我國廠商約在 2005 年之後逐一進入美國市場，2006～2009 年我國蝴蝶蘭銷美市場快速成長，到 2009 年美國更成為我國蝴蝶蘭外銷的第一大國，但荷蘭廠商在近 3 年大舉進入美國蝴蝶蘭市場，導致競爭趨於激烈。

育品生技發展策略主要採大量生產，低價銷售的模式，因此轉往美國市場發展之後，透過快速擴產與低價蘭苗搶得市場先機，然而蘭苗生長週期長，各個品種栽種條件不同，擴大生產增加了蘭苗培育及管理的複雜度。為了與臺灣其他廠商及荷蘭廠商互相競爭，2008 年開始參與農試所花卉中心的研究計畫，將 RFID 與自動化設備應用於溫室當中，希望能提升管理效率與降低蘭苗罹病率。同時也請資訊廠商配合開發管理軟體，將 IT 技術應用於蝴蝶蘭生產過程當中。

隨著設備建置趨於完成，以及低價策略奏效，2009 年育品生技營收快速成長，年營業額更達到 2 億元以上，並成為我國蝴蝶蘭生產規模最大的廠商。然而因大量生產且低價銷售，產品品

質不穩，因此未來發展仍有隱憂。

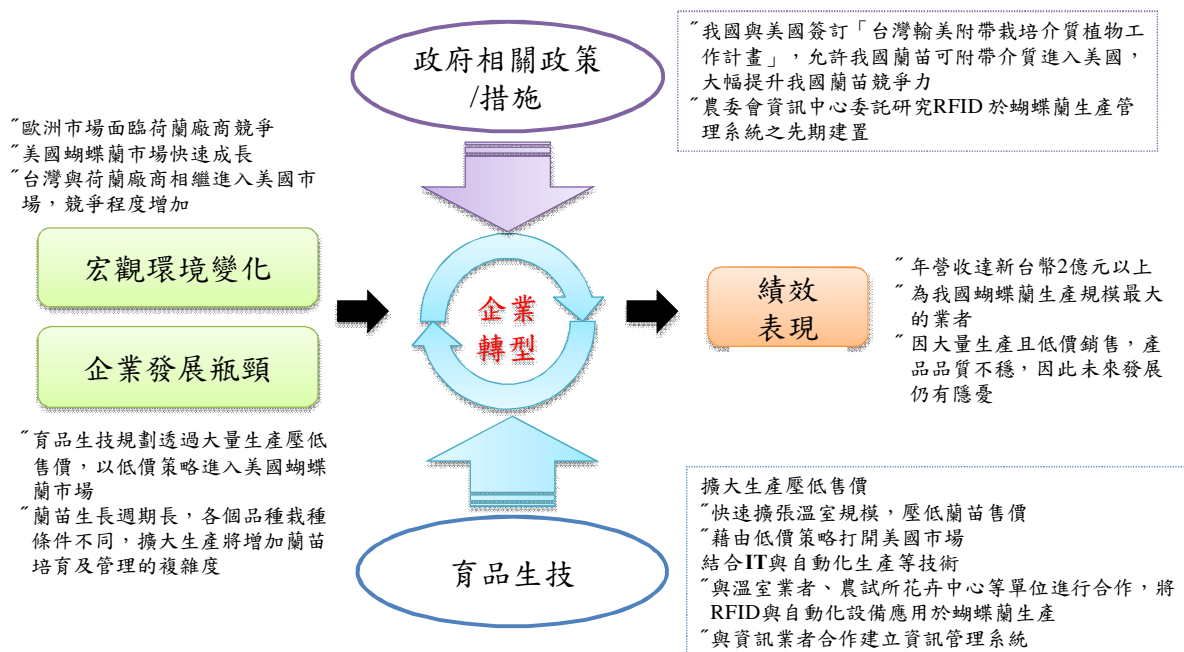


圖 5-1 育品生技轉型模式

資料來源：生物技術開發中心產業資訊組整理。

### (三) 永豐餘生技結合宅配與電子商務拓展有機農業業務

永豐餘生技股份有限公司是永豐餘造紙股份有限公司旗下關係企業，創立於 2000 年，主要從事有機農業、製造業與餐飲業等。該公司在宜蘭南澳擁有一座自營有機農場，並透過宅配與型錄推展有機農產品業務。除此之外，該公司也跨入餐飲業，經營「齊民有機養生鍋餐廳」。

永豐餘生技在發展之初便逐步建立以宅配、型錄購物的銷售體系，成功創下國內農產品宅配到府的先例，同時藉由農場參觀、產品試吃等活動建立自有品牌「GREEN & SAFE」的品牌形象。隨著業績逐漸拓展，該公司也切入電子商務，消費者可透過網站系統下單，再藉由宅配系統取得購買的產品。永豐餘生技銷

售品項除了有機農產品之外，也拓展到相關的加工食品，如果醬、料理包、零食等。

經過長久經營，永豐餘生技的營收從 2001 年的 759.5 萬元成長為 2010 年的 2.3 億元，其「GREEN & SAFE」品牌已經成為國內有機農產品的主要品牌之一。該公司於 2011 年 1 月以 105 萬美元買下中國上海東品生活用品公司，將開發中國大陸有機食品宅配與型錄購物市場。

#### （四）芝林企業有限公司與國內單位合作開發中型螢光魚

芝林企業有限公司成立於 1989 年，主要產品是觀賞魚與螢光魚，設有「螢光魚研發中心」、「觀賞魚繁/養殖場」及「觀賞魚出口中心」。目前外銷 400 多種觀賞魚至世界 26 個國家，是臺灣主要觀賞魚出口商與中盤商。

由於中大型螢光魚的開發難度非常高，芝林企業在 2005～2008 年與中研院、農委會等單位合作開發出中型螢光魚基因轉殖技術，主要應用於神仙魚、九間菠蘿等魚種。但由於基因轉殖水產藥上市要通過生物安全性等各項評估，其中不孕技術是相當重要的一環，因此芝林企業持續與中研院學者合作發展螢光中型魚的不孕技術，並進行田間試驗，確保螢光魚不會在野外繁殖和生存之後方能上市。

芝林企業的中型螢光魚技術已於 2010 年對外發表研究成果，並榮獲 2010 台北生技獎銀牌獎，與 2011 年「臺灣生醫暨生農產業選秀大賽」金牌獎。芝林企業透過新技術的運用，產品差異化並提升技術門檻，創造企業競爭優勢。

## 二、工業

### (一) 巨大機械(捷安特自行車): 科技創新／生活智慧創新／結合新元素

為了因應經營環境的惡化，巨大機械工業股份有限公司劉金標董事長打破「同業即冤家」的成見，主動號召其競爭對手美利達自行車公司與 11 家供應廠商，於 2003 年組成「社團法人臺灣自行車協進會」(A-team)，期望藉由整車廠與零組件廠商之間的緊密合作，促進零件創新升級，供應品質更高、更具創新設計的新產品，開創高附加價值市場，並與中國大陸生產的自行車產品形成市場區隔。A-Team 亦獲得經濟部工業局的支持，由中衛中心結合豐田國瑞汽車及慧國工業體系資源，協助導入「豐田生產方式」(TPS)，使庫存降低、生產效率提升，並由巨大、中衛、豐田派人組成輔導團隊，對零組件廠商進行教育訓練等。A-Team 成立的主要宗旨，乃是藉由產業上下游的合作與整合，使自行車廠與零組件供應商具有相同的目標與願景，彼此建立並維持緊密的夥伴關係，透過資源共享與相互觀摩，提升組織內成員公司價值及競爭力。A-Team 更期望與全球自行車業者結盟，發揮平台功能，產生群聚效果，塑造良性的競爭與互動，讓臺灣成為全球高級量產化自行車及零件的研發及供應重鎮。A-Team 成立之後，其發展主軸亦隨著環境變化及成員廠商能力提升而有所改變，如表 5-1 所述。

表 5-1 A-Team 的歷年發展主軸

時 間	發 展 主 軸
2003 年	強化所有成員的製造和運作能力，達成交貨及時化目標，並持續精進。
2004 年	強化所有成員新產品開發能力、工具及系統維護能力，並持續精進。
2005 年	1 與全球專賣零售業者共同努力，以合理的售價和利潤，開發具創新價值、高品質的商品。 2 透過緊密且高效率的供應服務體系運作，使得專賣零售商能超越其他通路，具有更大的競爭優勢。
2006-2008 年	及時交貨（JIT）、高品質（ Best Quality）、價值創新（ Value Innovation）
2009-2011 年	協同管理、協同開發、協同經營與行銷。
2012-2014 年	1 強化基本實力（Strength）：3T（TPS/TQM/TPM）管理的日常化、透過價值工程手法（VA/VE）達成優質平價目標。 2 提升形象（Image）：塑造品質、交期及流行的新典範（Quality, Delivery, Fashion）、響應碳足跡運動（Carbon Footprint）。 3 自行車樂活騎乘（Cycling LoHas）：建構臺灣成為自行車天堂，擴大推廣國內市場之自行車騎乘文化。

資料來源：本計畫依 A-Team 官方網站資料整理。

另外，巨大機械亦結合 A-Team 成員廠商，推動結合科技創新、生活智慧創新及結合網絡的傳產維新模式。其作法敘述如下：

1. 和供應鏈廠商組成 A-Team，導入汽車生產製程管理，大幅提升產品品質，生產效率。
2. 倡導環保、嶄新生活型態，多次舉辦環島自行車運動，成為新生活型態的擁護者。
3. 導入雲端科技，對消費者欣賞新型自行車進行記錄，透過雲端科技的分析，掌握消費者的特性，進而鎖定主力消費者，規劃行銷策略（見圖 5-1）。



- 4.複和式創新：結合腳踏車租借、維修、免費旅遊諮詢（包括路線安排、在地美食的選擇），並不定期舉辦「單車趴趴 GO」，提供車友網絡，共同出遊。

## （二）宏科公司：文化創意產品／自有品牌

- 1.產品為自有品牌的緊急充電器，與 HELLO KITTY 及 DISNEY 合作，推出相關卡通人物造型的電源充電器產品，因為融入文化創意形象，成為該公司的創新特色。
- 2.開發 APPLE 認證的充電器、耳麥、皮套等 IPOD、IPHONE、IPAD 周邊自有品牌產品，讓消費者知道此產品是「FOR APPLE」的「POLLEC」品牌產品。

## （三）成貫車燈：傳產價值化最佳典範

2004 年面臨大陸低價競爭，不是關廠就是外移的抉擇，員工才 34 人的成貫，決定「根留臺灣，永續經營」，不惜投入高達 200 萬元的設計費，係當時公司資本額的三分之一，推出自有品牌 INFINI，兼顧代工和品牌發展，以設計為自己的產品加值來擺脫困境，在自行車展上來自德國、美國、法國的廠商，駐足在成貫攤位前。策略上就是要創新，其中一款設計將鋁合金材質運用在產品設計上，外型轉為三角錐體，體積縮小為原尺寸的三分之一，並自 2005 年始陸續摘下日本 G-Mark 大獎、德國紅點最佳設計獎、德國 iF 設計金獎、美國 IDEA 金獎；此外，風力自行車燈也勇奪 2006 年德國紅點(red dot)最佳設計獎項(best of the best)的殊榮，堪稱臺灣中小企業轉型的最佳典範，展現出驚人的創新能量。

成貫的創新關鍵在於破斧沈舟的決心，願提高風險採納設計團隊的建議，貫徹到底。

1. 系列產品：自行車車燈

2. 品牌訴求：「無限、夢想」

3. 創新重點



(1) 使用市場上創新材質鋁合金，使體積縮小 1/3，成本增加 1 倍。

(2) 市場定價策略高於原來的 5 倍，卻使市場成長 1 倍，第 2 年營收破億元，日商的訂單量更提高 10 倍。

(3) 資本額在第 2 年獲股東同意由新台幣 600 萬增資至 2,900 萬。

(4) 採最精緻的行銷策略，連續 4 年榮獲國際設計大獎，號稱設計四冠王。

(四) 唯光科技：做設計師的老闆

向北歐學習，執著完美，決不妥協



1. 緣由

唯光成立之初以經銷廉價塑膠製充電器及手機週邊產品，在 2008 年參加 TDC 辦理的北歐國際標竿典範觀摩團中，發現 Tools Design 設計師的演說方式能為品牌及產品打動消費者，看到市場上充滿了極簡完美的動人產品，當下決定要做自己想要的產品。2009 年著手打造自有品牌 Just Mobile 的產品群，目標市場鎖定 Apple 消費族群，並以環保材-鋁開發產品，積極邀請極簡風格的設計師，不間斷的熱誠，終於展開與國際知名丹麥 Tools Design 及英國 Subkarma 兩家設計公司的合作。6 年級生的黃總表示，設計師常出大難題，他都尋遍各大代工廠努力達到設計師的要求，

甚至包裝，若不是最完美，寧可放棄不出貨，也因此成為國際獎賽常勝軍。至今獲獎超過 30 餘件，年營業額自 97 年約新台幣 2 千多萬元，至 99 年已超過上億元，成長超過 5 倍。

2. 關鍵：獨到的眼光，從裡到外落實品牌精神，堅持完美，永不妥協

3. 系列產品：Apple 週邊產品



4. 品牌訴求：「獨特、你的行動生活」

5. 創新重點

- (1) 明確設定發展目標，貫徹始終，包含品牌唯一、使用者至上、一定環保、絕對 MIT。
- (2) 改造工作場域具極簡之風格，與品牌、產品及服務呈現相同的識別體系。
- (3) 公司規模自 6 人擴增 30 餘人，並聘雇內部設計師，提升自主設計能力。
- (4) 行銷策略多元化，持續獲國際設計獎項，及透過傳播者媒體行銷。





## (五) 祥業工業：一把椅子闖天下

沒有螺絲的環保夢



### 1. 緣由：

自製研發各種金屬製椅，也承接國際大廠的 OEM 訂單。在紮實工法與堅持高品質的優良傳統下，33 年後已是本土傢俱界數一數二的大廠，旗下有 200 名員工、占地 6,000 坪的 3 座廠房，開發近百種自創座椅，遍佈全台學校、車站、機場、飯店，更外銷多達 89 個國家，可以說「即使你從未聽過祥業名號，也一定坐過來自祥業的椅子。」自製率高達 95%，是 100% 臺灣製造品牌。有了完善硬體做後盾，2008 年走向實踐友善地球的「環保夢」。董事長黃聰傑以「沒有永遠不壞的椅子，卻有永遠不腐的垃圾」為出發點，打造一把可以「回收再利用」的椅子。一張零螺絲的塑膠折合椅「NOVITE」奪下德國紅點大獎；今年再以輕薄折合椅「SLIM」首度挑戰德國 iF 設計競賽，奪下最高榮譽 iF 金獎。

### 2. 關鍵

2008 年成立設計部門，由畢業自義大利設計名校多莫斯學院的第二代黃涵宜接掌，以自身研發為基底，設計美學為主軸，成功打造明星商品。

### 3. 系列產品：折疊椅、鋼管辦公用椅

### 4. 創新重點



- (1) 成立設計部門，開發自有品牌商品，由 OEM 轉為 OBM
- (2) 打破重視耐用、質佳等功能導向的設計路線，回歸環保訴求與使用者需求。
- (3) 省略生產繁瑣步驟與工時，運用設計巧思與創新研發，開發功能性、外型與價格兼具的產品，將省下的工時成本，回饋給消費者。



### 三、服務業

#### (一) 美兆健康管理：商業模式創新／市場通路創新

美兆創新模式如下：(圖 5-3)

1. 導入 IT 生產管理至健檢流程，並結合健檢儀器與電腦系統。
2. 加強售後服務，提供客人更滿意、客製化服務。
3. 縮短健檢流程，把健檢市場從人口金字塔頂端，轉移至年輕、中產階級，改變消費市場結構。
4. 在臺灣訓練人才、Know-how，結合大陸廠商、土地、資金展店。
5. Know-how 留在臺灣，出口人才、設備。
6. 服務業整廠輸出模式。

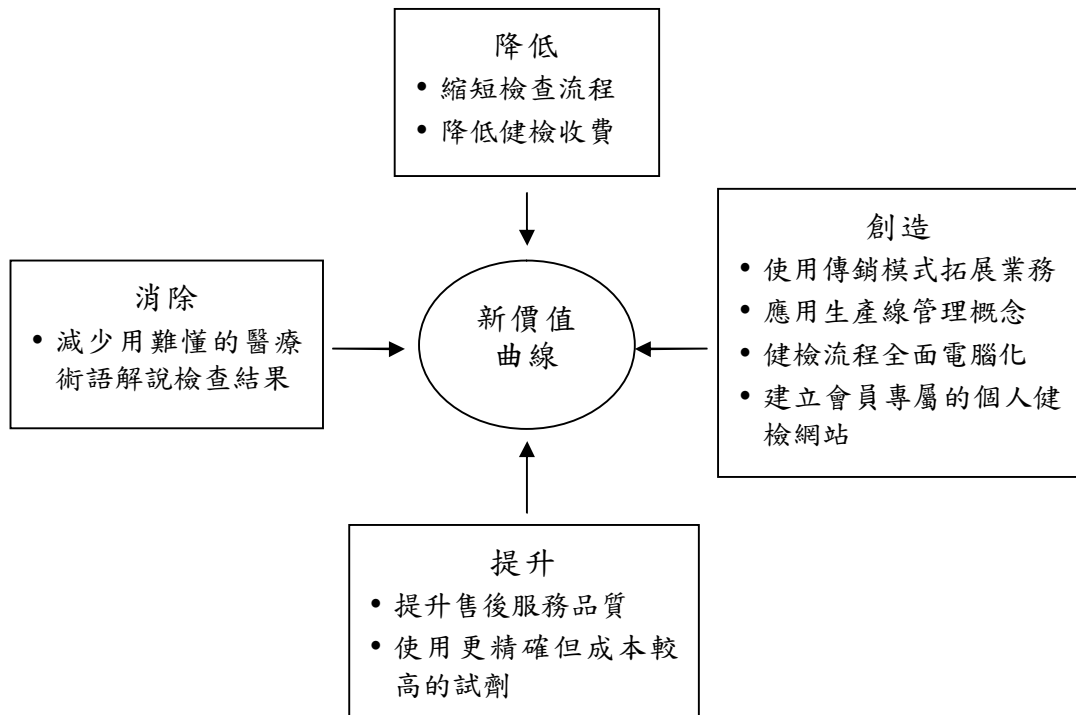


圖 5-2 美兆健康管理診所之四項行動架構

資料來源：天下文化(2007)。

## (二) 佳醫模式：供應鏈創新、市場通路創新

佳醫集團創立於 1980 年，初期以血液透析設備耗材的經營管理為主，逐步轉型為醫療服務整合通路商，並於 2002 年以「東貿國際股份有限公司」掛牌上櫃。主要創新如下：

1. 價值鏈整合：由保健產品的貿易代理，結合供應商，重整醫療保健通路以及維修，創造更大的附加價值（見圖 5-4）
2. 引進跨領域資金（包括龍巖、中華開發、永豐金控、台安生技、上海華威慧創等），擴大影響力，並跨足大陸醫療照護市場（圖 5-5）。

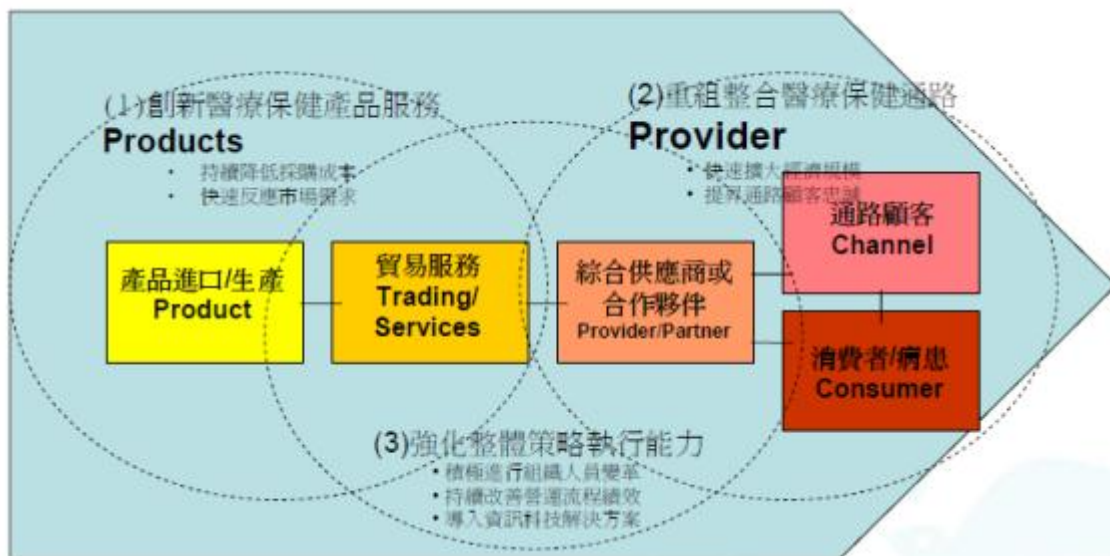


圖 5-3 價值鏈整合（佳醫集團）

資料來源：2011 年大中華生技醫療投資論壇\_佳醫集團，  
[http://www.excelsiormedical.com.tw/doc/20110707\\_2011大中華生技醫療投資論壇\\_佳醫集團%20\(CH\).pdf](http://www.excelsiormedical.com.tw/doc/20110707_2011大中華生技醫療投資論壇_佳醫集團%20(CH).pdf)。

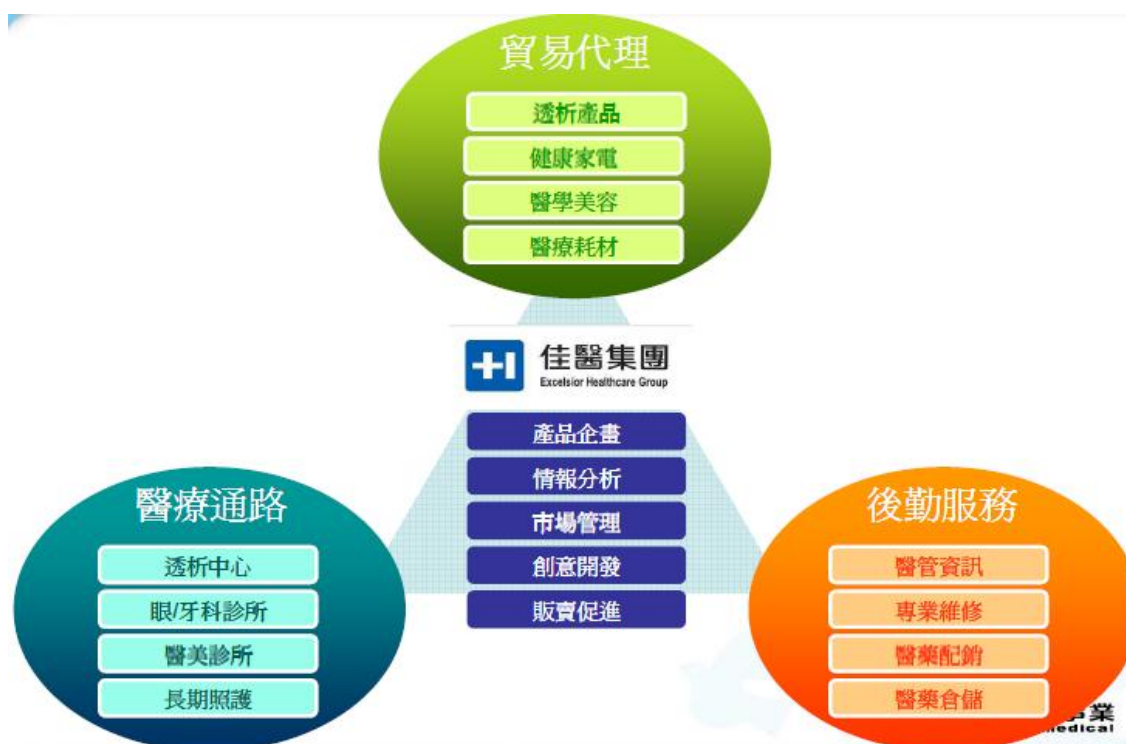


圖 5-4 跨領域整合（佳醫集團）

資料來源：2011 年大中華生技醫療投資論壇\_佳醫集團，  
[http://www.excelsiormedical.com.tw/doc/20110707\\_2011大中華生技醫療投資論壇\\_佳醫集團%20\(CH\).pdf](http://www.excelsiormedical.com.tw/doc/20110707_2011大中華生技醫療投資論壇_佳醫集團%20(CH).pdf)。

### (三) 唯美快速剪髮：平價／設計

- 1.快速剪髮店的概念，以滿足顧客便捷、美麗、平價的需求，創造物超所值的美髮服務。
- 2.除了大賣場外，也自拓通路，建立在住宅區，新增『剪髮＋快洗』及染髮服務。
- 3.堅持設計師品質的剪髮服務，與一般快剪店進行差異化的區隔。

### (四) 生態綠：文創＋新社經趨勢

- 1.融合社會公義與環境保育，為華文世界第一間獲得「公平貿易標籤組織認證」<sup>2</sup>的公司，主要業務以批發與零售咖啡豆、咖啡器材與輔導開業為主，販售公平貿易咖啡，並且推廣公平貿易的概念。
- 2.生態綠的創新特色在於導入「公平貿易標籤組織認證」，以價格與社會責任劃分市場區隔，為將商品融入文化教育的服務業典範。
- 3.生態綠店內的飲料都由客人來定價，讓客人自己決定『合理的價格』該支付多少，藉以教育消費者思考咖啡產銷過程的價格問題。

---

<sup>2</sup>所謂的公平貿易標籤組織認證，是國際公平貿易標籤組織(FLO) 於 2003 年完成的認證與授權標準，主要的特色是倡議消費者以一個『合理價格』向貧窮國家的生產者購買商品。公平貿易運作的機制則是向生產者承諾提供一個能維持生計與永續經營的「保證收購價格」，這個價格能讓農民免除價格波動的傷害，同時也要確保他們是以友善環境的方式進行耕種。透過直接收購，公平貿易組織(FLO) 免除了生產者時常遇到的層層剝削，另外一方面也向組織所認可的特許商收取年費與固定比例營收，成立「社會發展金」，幫這些助貧窮國家的生產組織建立水、電、教育、醫療等基礎設施，以求能助他們擺脫赤貧，踏上經濟發展的第一步。



## (五) 台北旅店：時尚、創意、優質與平價兼具

### 戮力形塑台北平價旅館的第一品牌

#### 1. 緣由

台北旅店集團自 2005 年起，在短短五年內，改造老舊飯店不僅將飯店外觀更新，更重要的是賦予它新的靈魂，並且繞台北火車站周邊及各重要觀光旅遊菁華地段開出九家平價旅館，有喜瑞、新驛、新尚和丹迪四個品牌。每家旅店各有不同風格定位，集聚不同國家藝術家的思想菁華，提供旅人獨一無二的五感經驗。台北旅店集團為改造臺灣傳統旅館的經營架構，將旅館作為文化創意的平台，除了賦予旅館新生命外，並推廣臺灣的文化與國際接軌，讓來自世界各地的旅客都能感受到臺灣的熱情與創意。因為經營概念創新，時至今日，住房率始終保持 75% 以上。

#### 2. 關鍵：結合文創產業特色，打造以平實價格享受到最優質的住宿環境與服務

#### 3. 系列產品：平價旅店

#### 4. 創新重點

- (1) 挑選台北市重要地段，重新改造老舊飯店，結合文創產業賦與新面貌，成功吸引消費者。
- (2) 與跨領域設計師合作，打造多樣主題風格房間，讓每次住房都有新的體驗，設施及硬體設備接考量到住客的使用需求來建置。
- (3) 提升服務品質及乾淨安全的客房作為旅館管理的基本要素，給予客戶平價超值的同時，透過異業結盟及網路行

銷提升顧客忠誠度並開發新客源。



本計畫根據創新、新市場、跨領域整合、新元素導入的分類，將案例帶入模式（見表 5-2）。

表 5-2 案例及其創新模式

國家	案例	創新 樣態	產品/ 製程	組織	商業 模式	新市場 通路 (社群網絡等)	跨領域整合			新元素				
							上中下 游整合	導入 ICT	跨業	文化	環保/ 綠色	設計	美學	新社經 趨勢
日本	板室溫泉大黑屋				V	V				V				
	齊榮織物株式會社		V						V					
	Kodomo Energy 公司		V							V				
	男前豆腐		V						V		V		V	
	林精器製造株式會社		V					V						
德國	高壓清潔設備的世界冠軍 凱馳(Kärcher)		V				V				V	V		
	腳輪專家 騰德(TENTE)		V			V						V		
	自動門大廠 多瑪(DORMA)		V		V				V					
	鏈條系統領導者 路德(RUD)		V	V						V				
荷蘭	史基浦機場		V		V			V		V				
	鹿特丹港		V	V	V			V					V	
	TNT		V		V			V					V	

國家	案例	創新 樣態	產品/ 製程	組織	商業 模式	新市場 通路 (社群網絡等)	跨領域整合			新元素				
							上中下 游整合	導入 ICT	跨業	文化	環保/ 綠色	設計	美學	新社經 趨勢
	荷蘭皇家航空		V		V					V		V		
	阿姆斯特丹/格羅寧根									V	V			
	花卉產業		V		V	V					V			
	Bioconnect(創新仲介者)					V								
	羊角村									V	V			
	芬蘭	Marimekko		V								V	V	
美國	FedEx		V	V							V	V		
臺灣	捷安特自行車					V	V	V			V			V
	美兆健康管理				V	V	V	V						
	佳醫模式							V	V					V
	唯美快速剪髮				V	V								
	宏科公司									V		V		
	生態綠									V				V
	成貫車燈		V			V					V	V		

國家	案例	創新 樣態	產品/ 製程	組織	商業 模式	新市場 通路 (社群網絡等)	跨領域整合			新元素				
							上中下 游整合	導入 ICT	跨業	文化	環保/ 綠色	設計	美學	新社經 趨勢
	唯光科技										V	V	V	
	祥業工業								V		V	V	V	
	台北旅店											V	V	
	育品生技		V						V					
	東勢果菜		V			V	V				V			
	永豐餘生技					V					V			
	芝林企業有限公司		V								V			

資料來源：本計畫整理。

綜合前述案例，可歸納出農業以導入 ICT、結合環保綠色、加入美學與新社經趨勢較多；工業則以導入 ICT、結合環保綠色、加入設計、美學，新社經趨勢為主；服務業則係透過新市場通路、導入 ICT、加入文化、環保綠色、結合設計、美學，以及新社經趨勢等方式提升附加價值（表 5-3）。

表 5-3 產業創新模式綜整

業別	新市場通路(社群網絡等)	跨領域整合			新元素				
		上中下游整合	導入 ICT	跨業	文化	環保/綠色	設計	美學	新社經趨勢
農業	△	○	◎	○	○	◎	○	◎	△
工業	△	○	◎	○	○	◎	◎	◎	◎
服務業	◎	○	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎

資料說明：◎表成效最快顯現、○次之、△再次之。

資料來源：本計畫整理。

因此，傳統產業維新以聚焦於導入 ICT、加入新元素的效果在短期內較易呈現，投入資源相對較少，企業所需調整的變革也較小（表 5-4）。

表 5-4 產業創新模式投入產出及對企業影響

項目	產品 / 製程	組織	商業模式	新市場通路 (社群網絡等)	跨領域整合			新元素				
					上中下游整合	導入 ICT	跨業	文化	環保 / 綠色	設計	美學	新社經趨勢
成果呈現	慢	慢	慢	慢	慢	快	慢	快	快	快	快	快
資源投入	多	多	多	多	多	少	多	少	少	少	少	少
企業變革	大	大	大	大	大	小	大	小	小	小	小	小

資料來源：本計畫整理。





## 第六章 傳統產業維新的策略

在瞭解我國傳統產業現況、政府相關措施之檢視以及國內外傳統產業維新成功案例之後，本計畫根據六何法(5W1H)，除已知的何事(WHAT)及何地(WHERE)以及由主管機關制訂的何時(WHEN)外，逐一進行傳統產業維新策略之規劃，亦即傳產維新目的(WHY)、傳產維新產業篩選(WHO)以及傳產維新願景、目標及推動架構與措施(HOW)。除此之外，整體方案應進行滾動式檢討，以促使方案效益能達到最大化。

### 第一節 傳產維新目的

傳統產業通常係指產品生命週期中處於成熟期或衰退期之產業，除了製造業之外，農業與服務業也有成熟期或衰退期的產業，在國內，傳統產業多屬民生必需產業。在臺灣經貿發展與產業轉型歷程中，傳統產業一直扮演舉足輕重的角色與地位，是穩定臺灣經濟社會不可忽視的力量。隨著國內外經濟情勢的變化，特別是新興國家崛起，以及世界經濟自由化等因素，各國政府為維持經濟快速成長，多扶植新興產業或知識密集產業，對於傳統產業的相關協助措施相對偏少，使得傳統產業在全球化、國際化的趨勢中，產業競爭力逐漸下滑。

未來，傳統產業更面臨國際環境面、產業技術面、市場面的挑戰，分別說明如下：

#### 一、國際環境面

### (一)歐美日等先進國家再製造化風潮興起

在寬鬆貨幣政策影響下，美元弱勢，持有美元之資產吸引力低，資金動能少，失業率居高不下，消費實力走弱；全球金融風暴後，歐洲經濟呈現兩極化現象。上述種種，使得製造業回流歐美日等國的聲浪四起。

### (二)中國大陸及新興國家經濟地位轉變

全球三大引擎熄火，中國大陸、印度、新興市場成為新成長引擎；中國大陸勞動成本高漲，促使台商回流趨勢成形；全球經濟成長將由歐美主導模式，轉為工業國家與新興國家並重的雙元經濟發展模式。

### (三)FTA 談判將進一步帶動傳產及服務貿易

在 WTO 杜哈回合推動觸礁後，FTA 的簽署方興未艾，區域結盟加速發展，將使傳產及服務貿易市場更加擴大。

### (四)綠能與環境商機湧現

氣候變遷加劇，化石能源與自然資源稀缺，環境與生態影響人類發展；氣溫不斷上升，環境難民增加；節能、減碳意識高漲，促使綠色產業商機興起，而與生態保育有關的資源、安心、平價優質商品將是產業界的明日之星。

## 二、 產業技術面

全球將經歷第三次產業革命，其中智慧化、網路化、數位化、在地化、新材料開發應用、多元領域技術整合、環保與精敏彈性製

造將成為主流趨勢，任何產業在前述的國際趨勢下，針對利基市場，有效掌握客戶需求，運用新的產業技術，都有可能成為世界級產品的代名詞。

### 三、市場面

產品或服務具備平價優質、分眾（年齡、性別、虛實）、個人消費（不婚不生人口的增加）、行動通訊產品或通路、結合文化、文創、養生、涵養身心靈、具備品牌結合社群、電子商務行銷、因應“微”商機（不用花太多時間可完成）、無所不在或體驗經濟、或思維轉變特色者，都有可能將勞力產品、服務轉換為美力或腦力產品、服務，創造新的商機或市場。

除上述層面的挑戰外，我國傳統產業還面對下列問題，包括：

#### 一、創造價值能力有待加強

因傳統產業廠商規模與商品特性，致多未能從事創新，無法提升附加價值。

#### 二、國際競爭日趨激烈

傳統產業經營模式多以仰賴降低生產成本以維繫競爭力。惟近年來，新興國家以低廉勞動成本成為生產基地，傳統產業因而面臨激烈之國際競爭。

#### 三、傳統產業鏈有待重建

自 1980 年代中期起，臺灣傳統產業面臨生產成本日益升高、勞工短缺及環保意識迅速發展等挑戰，傳統產業部分供應鏈外移，面臨斷鏈危機，影響出口動能及經濟發展。

#### 四、通路開發不易

隨著經營型態的日新月異，商品銷售通路已成為產業價值鏈重要一環。但因傳統產業多元銷售管道不足，且通路開發不易，營收成長有限。

## 五、政府資源有待整合

各部會對傳統產業推動多項產業、資金、人才等輔導措施及方案，如：提升產業軟實力之傳統產業 ICT 加值應用計畫、協助產業升級轉型之協助傳統產業技術開發計畫以及協助產業技術研發之加速傳統產業技術升級計畫等，但這些措施分屬不同機關推動，且在市場、行銷、品牌的政策工具較少，有待整合。

上述種種發展，對我國傳統產業而言，不啻皆是嚴峻的挑戰，而在此浪潮之中，傳統產業也逐漸弱化產業競爭力，進而造成成長動能趨緩、受雇人員薪資停滯、結構性失業及地區沒落及人口外移等問題。

職是之故，為了協助傳統產業重拾成長動能，進而讓其恢復應有之功能，有必要針對傳統產業重新擬定價值創造的維新方案，期能為傳統產業注入新的成長驅動因素。

## 第二節 傳產維新產業篩選

### 一、篩選原則

由於資源有限，維新產業執行前應先進行產業篩選評估，其中本土既有產值及就業曾經或已有一定規模，且具有帶動產業關聯性，並具示範效果，或具備在地產業聚落特徵，且已建立產業分工體系者，同時可讓一般民眾感受維新意義者應優先推動，期在投入

資源相對較少，且企業所需調整變革較小的前提下，迅速獲得具體成效。亦即，符合下列篩選原則之傳統產業者，應優先推動維新計畫。

(一)本土既有產值及就業曾經或已有一定規模，且能帶動產業關聯性，並具示範效果者；符合產業如表 6-1 及 6-2 所示。

(二)具備在地產業聚落特徵或具豐富在地發展脈絡且已建立產業分工體系者；臺灣各產業聚落如圖 6-1 所示。

(三)具傳統文化或豐富人文色彩特性產業；

(四)貼近庶民感受者。

表 6-1 員工人數及生產毛額位居前 50 大之產業

從業人員 前 50 大	細業別	從業員工人數(人)	生產毛額 前 50 大	細業別	生產毛額(千元)
1	電腦製造業	867,687	1	積體電路製造業	599,272,582
2	餐館業	227,887	2	銀行業	294,224,454
3	醫院	179,591	3	液晶面板及其組件製造業	280,344,211
4	銀行業	146,837	4	中央銀行	233,416,083
5	其他食品及飲料、菸草製品零售業	128,233	5	電信業	210,162,032
6	液晶面板及其組件製造業	113,149	6	醫院	196,758,997
7	電子設備及其零組件批發業	111,659	7	電腦製造業	172,977,639
8	積體電路製造業	111,400	8	電子設備及其零組件批發業	165,676,284
9	食品飲料為主之綜合商品零售業	97,490	9	鋼鐵軋延及擠型業	162,852,955
10	人身保險業	94,534	10	電力供應業	151,350,084
11	診所	92,235	11	半導體封裝及測試業	141,908,293
12	計程車客運業	91,582	12	人身保險業	137,839,414
13	機電、電信及電路設備安裝業	87,282	13	餐館業	122,299,399
14	印刷電路板製造業	85,599	14	診所	113,761,719
15	金屬建材批發業	85,093	15	印刷電路板製造業	110,478,170
16	建築工程業	80,822	16	石油化工原料製造業	107,084,714
17	最後修整工程業	75,753	17	未分類其他金融中介業	95,863,634
18	汽車貨運業	75,714	18	不動產開發業	94,774,451
19	汽車零件製造業	75,365	19	證券商	93,201,874
20	服裝及其配件零售業	75,286	20	基本化學材料製造業	92,211,615
21	未分類其他電子零組件製造業	72,602	21	合成樹脂及塑膠製造業	84,580,073
22	半導體封裝及測試業	69,107	22	未分類其他電子零組件製造業	84,480,803
23	人力派遣業	67,044	23	食品飲料為主之綜合商品零售業	79,968,489
24	金屬模具製造業	65,876	24	其他食品及飲料、菸草製品零售業	77,255,064
25	保全服務業	61,616	25	建築工程業	75,569,195
26	其他專門營造業	57,554	26	金屬建材批發業	71,560,514
27	理髮及美容業	56,281	27	機電、電信及電路設備安裝業	68,795,202
28	清潔服務業	55,848	28	民用航空運輸業	68,012,182

從業人員 前 50 大	細業別	從業員工人數(人)	生產毛額 前 50 大	細業別	生產毛額(千元)
29	其他綜合商品零售業	55,313	29	汽車貨運業	65,886,445
30	短期住宿服務業	52,534	30	其他綜合商品零售業	62,802,190
31	電腦及其週邊設備、軟體批發業	49,008	31	汽車零件製造業	60,838,885
32	綜合商品批發業	47,895	32	電腦及其週邊設備、軟體批發業	60,795,110
33	未分類其他金屬製品製造業	47,170	33	綜合商品批發業	60,520,831
34	冷凍、空調及管道工程業	46,178	34	服裝及其配件零售業	55,203,700
35	道路工程業	46,137	35	電話及手機製造業	53,652,148
36	印刷業	44,329	36	最後修整工程業	53,261,243
37	服裝及其配件批發業	44,262	37	金融控股業	51,539,693
38	其他塑膠製品製造業	42,187	38	金屬模具製造業	50,009,392
39	螺絲、螺帽及鉚釘製造業	41,836	39	印刷電路板組件製造業	49,205,720
40	兒童及少年之社會工作服務業	41,081	40	汽車製造業	47,168,156
41	電信業	40,688	41	菸草製造業	44,951,489
42	金屬手工具製造業	40,596	42	道路工程業	42,420,130
43	未分類其他教育服務業	40,502	43	短期住宿服務業	41,654,739
44	汽車零售業	40,158	44	其他專門營造業	41,621,144
45	鋼鐵軋延及擠型業	40,116	45	其他電腦週邊設備製造業	40,918,635
46	金屬表面處理業	37,451	46	藥品及醫療用品批發業	39,071,020
47	其他食品批發業	37,211	47	汽機車及其零配件、用品零售業/汽車零售業	38,356,132
48	產業用機械設備維修及安裝業	36,967	48	其他通訊傳播設備製造業	37,808,461
49	汽機車零配件、用品批發業	36,935	49	發電、輸電、配電機械製造業	37,755,426
50	證券商	36,666	50	產業用機械設備維修及安裝業	37,647,552

資料來源:財稅資料中心(2012),中經院整理。

表 6-2 員工人數與生產毛額皆位居前 50 大之產業

編號	細業別	從業員工人數(人)	生產毛額(千元)
1	餐館業	227,887	122,299,399
2	其他食品及飲料、菸草製品零售業	128,233	77,255,064
3	食品飲料為主之綜合商品零售業	97,490	79,968,489
4	金屬建材批發業	85,093	71,560,514
5	建築工程業	80,822	75,569,195
6	最後修整工程業	75,753	53,261,243
7	汽車貨運業	75,714	65,886,445
8	汽車零件製造業	75,365	60,838,885
9	服裝及其配件零售業	75,286	55,203,700
10	金屬模具製造業	65,876	50,009,392
11	其他專門營造業	57,554	41,621,144
12	其他綜合商品零售業	55,313	62,802,190
13	短期住宿服務業	52,534	41,654,739
14	道路工程業	46,137	42,420,130
15	汽車零售業	40,158	38,356,132
16	鋼鐵軋延及擠型業	40,116	162,852,955
17	產業用機械設備維修及安裝業	36,967	37,647,552

資料來源:財稅資料中心(2012)，中經院整理。



圖 6-1 臺灣產業聚落分布圖

資料來源:全國中小企業總會，臺灣地區產業群聚分布，  
<http://www.nasme.org.tw/front/bin/ptdetail.phtml?Part=ray5>。



## 二、 篩選過程

然在根據上述原則，初步篩選出細業別的產業之後，為能更進一步遴選出更符合原則、具有維新特色的傳統產業之產品，本計畫自 101 年 6 月起，即參與了各次跨部會協商會議，並在會議中從維新方案與總體經濟目標的連結、現有措施改善以及維新項目可行性等，提出產業項目遴選的建議，從中協助各部會提出傳統產業維新項目。各座談會議時程與篩選後之項目如表 6-3 及 6-4 所示。表 6-5 則為各維新項目目前遭遇之瓶頸以及維新方向。

表 6-3 歷次維新產業篩選會議時程

時間	會議名稱	參與部會
101/05/04	研商傳統產業維新推動事宜	行政院經濟能源農業處、內政部、教育部、經濟部、交通部、文建會、主計總處、農委會、國科會、環保署、工程會、客委會
101/06/06	研商傳統產業維新方案(草案)	經建會
101/06/21	研商第 1 階段傳統產業維新推動計畫(草案)	經濟部、農委會、交通部觀光局、衛生署
101/07/04	研商第 1 階段傳統產業維新推動計畫(草案)	經濟部、農委會、交通部觀光局、衛生署
101/07/13	研商第 1 階段傳統產業維新推動計畫(草案)	經濟部、農委會、交通部觀光局、衛生署
101/07/19	研商第 1 階段傳統產業維新推動計畫(草案)	經濟部、農委會、交通部觀光局、衛生署
101/07/25	研商傳統產業維新推動方案(草案)規劃事宜	行政院經濟能源農業處、內政部、教育部、經濟部、交通部、文化部、主計總處、農委會、國科會、環保署、工程會、勞委會、客委會、原委會、國發基金
101/07/30	研商傳統產業維新推動方案(草案)報告會議	經建會、國發基金

資料說明：本計畫於 101 年 6 月起參加各次跨部會協商會議。

資料來源：歷次跨部會協商會議。

表 6-4 維新產業篩選項目

業別	單位	項目	本土既有產值及就業曾經或已有一定規模，且能帶動產業關聯性，並具示範效果者	具備在地產業聚落特徵或具豐富在地發展脈絡且已建立產業分工體系者	具傳統文化或豐富人文色彩特性產業	貼近庶民感受者
農業	農委會	1. 農遊國際化			√	√
服務業	交通部	2. 傳統旅館摘千星	√			√
	經濟部	3. 保鮮溯源物流服務	√			
		4. 餐飲老店故事行銷	√			√
工業	經濟部	5. MIT 品牌服飾	√	√	√	√
		6. 新穎時尚 LED 燈具	√	√		√
		7. 智慧小家電	√			√
		8. 安全智慧衛浴器材	√	√		√
		9. 數位手工具	√	√		
		10. 生質（安心）塑膠產品	√			
		11. 幸福點心	√	√	√	√
12. 精微金屬製品	√	√	√			

資料來源：歷次跨部會協商會議。

表 6-5 維新產業發展瓶頸與維新方向

業別	單位	項目	發展瓶頸	維新方向
農業	農委會	1. 農遊國際化	<p>1.休閒農業以農業為基礎，事業規模多屬小而美，服務量體有限，國際接待能力尚待提升。</p> <p>2.部分從業人員係由農民轉型，服務專業不足，且休閒農場平時、假日遊客數量差異甚大，服務品質有欠穩定。</p> <p>3.農業旅遊提供之農業體驗與旅遊商品，相對於其他觀光旅遊之成本較高、價格競爭力不足。</p> <p>4.休閒農場農業特色之複製門檻低，業者之創新力與客製化服務效能有必要提升。</p> <p>5.海洋漁業因資源日益稀減少，發展受限，而親海遊憩需求增加，帶動活化轉型傳統漁港。</p> <p>6.森林生態遊易受聯外交通影響，旅遊資源管理分屬不同部會，非特定單位可獨立完成，且遊憩特色缺乏橫向整合，致品質無法整體升級。</p> <p>7.臺灣山林環境變化多元，偶有遊客對環</p>	<p>1.特色化：以農業元素為主軸開發系統商品，滿足遊客食、遊、育、購之需求。</p> <p>2.科技化：加強參與國際認證制度，強化資訊平台之友善性與便捷性，利用資通訊科技整合資訊，行銷無國界。</p> <p>3.國際化：鞏固既有旅遊市場，開發新興國家市場，促進農遊國際化。</p>

業別	單位	項目	發展瓶頸	維新方向
			<p>境瞭解不足，復未能多加考量己身體能，意外事件偶有所聞。</p> <p>8.森林生態遊尖離峰差異大，供需面易生結構性失衡。且遊客對旅遊資源持消耗式心態，易降低環境品質。</p>	
服務業	交通部	2. 傳統旅館摘千星	<p>1.一般旅館業經營規模較小，房間數達50間以上者僅占約25%。</p> <p>2.旅館多老舊，且多屬家族自行經營管理，缺乏專業管理者及創新商業經營模式，無法與國際接軌。</p> <p>3.從業人員缺乏整體配套教育訓練，外語接待能力普遍不足，無法有效提供國外觀光客完善服務。</p> <p>4.旅館更新或改善硬體設施時，缺乏專業人士協助長遠規劃，造成投資浪費。</p>	星級旅館評鑑、獎勵星級旅館加入國際或國內品牌之升級轉型，導入維新商業模式，加入創新設計、文化創意、環保綠能及資通訊等新元素，並與其產業鏈結，使一般旅館服務品質優質化，以接待不同需求的旅客。
	經濟部	3. 保鮮溯源物流服務	因低溫品保存期短，多以少量多樣方式進行儲運與供銷，為了降低物流成本，業者常將不同溫度、濕度、環境需求之生鮮或加工食品一起儲存，或用同一溫度之冷凍車配送不同溫度需求之商品，導致商品品質降低，甚至壓縮使用期限。由於低溫作	優先鎖定「智慧化運輸服務模式」與「港區低溫品集運模式」兩模式發展，考量商流機會與低溫物流資源分布，規劃低溫生鮮蔬果與加工食品之城市儲運、國內港區集運之物流服務網絡，朝大區域、智慧化方向設計。

業別	單位	項目	發展瓶頸	維新方向
			業程序與控管環節多，目前尚缺乏有效、精確、與完整之管理，儲配過程發生緊急狀況致使商品報廢之狀況亦時有所聞。	
		4. 餐飲老店故事行銷	1.餐飲業年營業額低。 2.餐飲業者經營規模小。 3.餐飲產業為競爭激烈市場。	經營模式提升與故事化推廣來建立起標竿
工業	經濟部	5. MIT 品牌服飾	1.OEM代工模式業者逐年外移，產業聚落未能有效整合。 2.產品缺乏設計創新能量與文化內涵，附加價值低。 3.設計與行銷人才投入不足。 4.僅擅長研發生產，對時尚設計、品牌經營、市場行銷與通路據點拓展等能力均有待提升。 5.缺乏代表性國際品牌。	1.發展時尚美學、高附加價值創新品牌，帶動整體產業價值鏈發展。 2.促進地方產業聚落產銷合作，滿足產能需求與穩住就業人口。 3.推動國內外虛實通路發展，以終端消費品成長帶動中、上游共同產值成長，擴大內需與國際市場商機。
		6. 新穎時尚 LED 燈具	1.傳統照明光源色彩單調且耗能。 2.傳統燈具受限於光源不易創新。 3.照明燈具設計人才不足。 4.新型照明產品價格偏高。 5.傳統燈具受限規模缺乏品牌通路。 6.傳統燈具不易智能控制。	1.注入創新美學設計。 2.強化驗證品牌通路。 3.創新產品科技加值。 4.提升光源研發層次。

業別	單位	項目	發展瓶頸	維新方向
			7.部分傳統光源耗能且具有汞污染。	
		7. 智慧小家電	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.智慧、節能、養生與時尚外觀之產品開發能力不足，故以價格作為競爭策略。</li> <li>2.製造業服務化之執行能力不足，無法滿足智慧小家電消費者重視服務之需求。</li> <li>3.海外行銷、通路佈建能力不足，無法建立國際性品牌知名度。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.產品智慧化。</li> <li>2.服務創新化。</li> <li>3.行銷全球化。</li> </ul>
		8. 安全智慧衛浴器材	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.歐美國家之要求包括：材料上需要安全無毒之無鉛材料、設計上需符合綠色節能條件、使用時需人性智慧化之操控介面。</li> <li>2.外銷需通過北美、歐洲、澳洲與亞洲等區域之廚衛浴產品檢測驗證。</li> <li>3.缺乏關鍵元件與創新設計研發能量。</li> <li>4.綠色節能智慧化控制技術能量不足。</li> <li>5.各國法規差異大，國內檢測單位能量須持續擴增。</li> <li>6.缺少自主通路，品牌價值待提升。</li> </ul>	建立相關產品完整開發技術及資料庫，以協助提升國內衛浴產業的國際競爭力，加速升級轉型為創新型產業群聚，提高產業附加價值。
		9. 數位手工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.國內手工具業者以中小企業為主，產業資源有限，不易整合ICT、感測技術以及科技美學等領域，共同開發數位手工具。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.多樣化精緻化。</li> <li>2.科技美學設計。</li> <li>3.整合機電金屬材料。</li> </ul>

業別	單位	項目	發展瓶頸	維新方向
			<p>2. 個別業者生產型態多以開發單一類別產品為主軸，產品項目涵蓋面窄，無法建立國際性品牌知名度。</p> <p>3. 產業應用以DIY 市場為主，需提升產品精緻度進軍專業級市場，包括航空機、軌道車輛以及汽車引擎等產品組裝維修。</p> <p>4. 長期以OEM、ODM 為主，不易發展製造業服務化創新模式，產品價值無法進一步提升。</p>	<p>4. 應用ICT 加值產業服務化平台。</p> <p>5. 鼓勵國際合作品牌行銷。</p>
		10. 生質（安心）塑膠產品	<p>1. 生質價格高及改質新材料來源限制。</p> <p>2. 國內法規尚未健全。</p>	<p>1. 生質材料大量推廣應用、食品包材無塑化劑。</p> <p>2. 運用綠色行銷教育消費者安全環保的觀念。</p>
		11. 幸福點心	<p>1. 原料素材迷思。</p> <p>2. 技術設備製程缺乏創新。</p> <p>3. 市場競爭激烈。</p>	<p>1. 發展具在地特色之點心製品原料或素材，並整合產製銷資源。</p> <p>2. 創新加工技術及現有關鍵製程技術開發加值。</p> <p>3. 文化、製作、包裝創意加值，並推動優質管理機制。</p> <p>4. 形成幸福點心產業群聚，並建立MIT 點心王國。</p>



業別	單位	項目	發展瓶頸	維新方向
		12. 精微金屬製品	1.精密設備多半仰賴進口，關鍵技術受制於外。 2.精密關鍵元件須結合產品設計，否則難以介入主流市場。 3.產品開發費用極高與開發時程過長。	1.提高金屬質感(包含色彩、光澤、紋理、材質...等方面)。 2.外型精密微細化(包含較小尺寸、較輕重量、較多功能、較高精度需求..等方面)。 3.創造新服務模式(內部流程可服務化與客戶關係加強服務)。

資料來源：歷次跨部會協商會議。

### 第三節 維新方向、願景、目標及推動架構與措施

為協助傳統產業提升競爭力，改善產業結構，進行結構轉型，增加就業機會，賦予傳統產業新的生命。因此，我國傳統產業維新的具體方向，應針對具有維新意涵且具在地發展性、示範性的產業，朝創新高值、安全安心、永續生態的方式規劃，以為傳統產業注入新的成長驅動因素，使傳統產業成為明日之星。在與各部會研商及參考國內外案例之後，提出傳統產業維新建議方案（以下稱本方案）。

#### 一、維新方向

經由前述各章對國內外維新案例的分析，可發現無論農漁養殖、紡織、旅館、物流、精密機械、食品、花卉園藝、自行車、醫療美容、家具等產業，都可透過不同的維新驅動因素，再造新的商機。可見傳產維新的層面相當廣泛且維新層面不一而足，即便是同一產業，也可能因所處經營環境不同，選擇不同的維新方式，例如男前豆腐與東勢果菜雖皆屬食品業，但一者是以創新設計，一者是以品質認證為維新的驅動要素。因此，傳產維新驅動因素較難以某一特定的關鍵成功因素來涵蓋單一產業。

經由前章研析各產業維新的關鍵成長驅動因素歸納如下：

- (一) 導入 ICT 或其他領域新科技（如奈米、生質材料等）。
- (二) 導入綠能、生態與安全防災概念。
- (三) 既有技術持續深耕加值、新技術開發。

(四) 結合文化創意設計理念。

(五) 營運模式創新 ( 譬如推動品牌、製造業服務化等 ) 。

(六) 產業品質保證系統之建立 ( 如旅館星級、3C 產品、環保標章…等 ) 。

## 二、維新願景

型塑創新高值、安全安心、永續生態的傳統產業。

## 三、維新目標

(一) 透過 5 年 50 項傳統產業維新推動計畫，將維新元素及思維注入傳統產業，進而開創傳統產業新生命。

(二) 執行期間，除可維繫既有傳統產業就業人數之外，預計將發展 5 個國際品牌、新增就業人數 2.5 萬人、出口金額累計增加 2,000 億元及促進民間投資 500 億元。

## 四、推動架構與措施

根據前述願景與目標，傳統產業維新推動架構如圖 6-2 所示，擬透過協調機制之設置，經由驅動價值創新、建置維新環境以及提升市場需求，藉由注入創新元素，以提升傳統產業附加價值。



圖 6-2 傳統產業維新推動架構

資料來源：本計畫。

### (一) 驅動價值創新

本方案各項維新推動計畫之推動，將利用既有政府相關措施，集中資源，期於短期間，創造具體成效。同時，亦將打破農業、工業、服務業之傳統生產模式與界線，朝異業整合方向，利用 ICT、生產製程改善、文創和環保元素，進一步結合品牌、通路、行銷及創新商業模式等，具體做法包括：

1. 運用多元政策工具與計畫，協助傳統產業導入價值驅動因素，提升附加價值。
2. 擴大現有計畫能量（如經濟部業界科專），協助傳統產業強化品牌、通路、行銷及推動創新營運模式。

3. 建置與強化各項產業認證標準(MIT、公協會、衛生、防災等)，提升傳統產業安全安心形象。

## (二) 建置維新環境

1. 強化產學合作、優化在職訓練、舉辦及參與國際競賽等，培育及延攬傳統產業所需之跨領域、海外及專業人才。
2. 藉由產業群聚，提供傳統產業業者市場趨勢與消費者行為等資訊。
3. 透過各項政府基金與專案融資機制，提供傳統產業維新所需資金。
4. 營造傳統產業維新之健全法制環境，落實安全衛生與檢驗認證、服務業發展、節能減碳等相關法規調適機制。

## (三) 設置協調機制

鑒於傳統產業涵括各產業部門，且政府相關措施及推動計畫需各部會相互配合，爰成立「傳統產業維新政策協調小組」作為跨部會之協調、整合平台，「傳統產業維新工作小組」負責幕僚作業，其任務內容與成員如圖 6-3 所示：

### 1. 傳統產業維新政策協調小組

傳統產業維新政策協調小組由本方案主管部會首長擔任召集人，成員包含各相關部會，負責政策整合、擬訂、指導及跨部會協調事宜。

## 2. 傳統產業維新工作小組

傳統產業維新工作小組由本方案主管部會副首長擔任召集人，成員為各機關代表，必要時邀請學者專家、研究機構代表及產業公協會代表參加，主要任務為負責「傳統產業維新政策協調小組」之幕僚作業，包括：

- (1) 依據篩選原則遴選各年度傳統產業維新推動計畫之產業項目，俾供各部會研擬推動計畫。
- (2) 本方案之協調、推動、績效評估及相關事宜。
- (3) 檢討各年度推動計畫，參考國外傳產維新作法，研析傳產維新做法。
- (4) 傳統產業維新概念之宣導、溝通與產業交流。



圖 6-3 傳統產業維新協調機制

資料來源：本計畫。

而傳統產業遴選之流程如圖 6-4 所示：

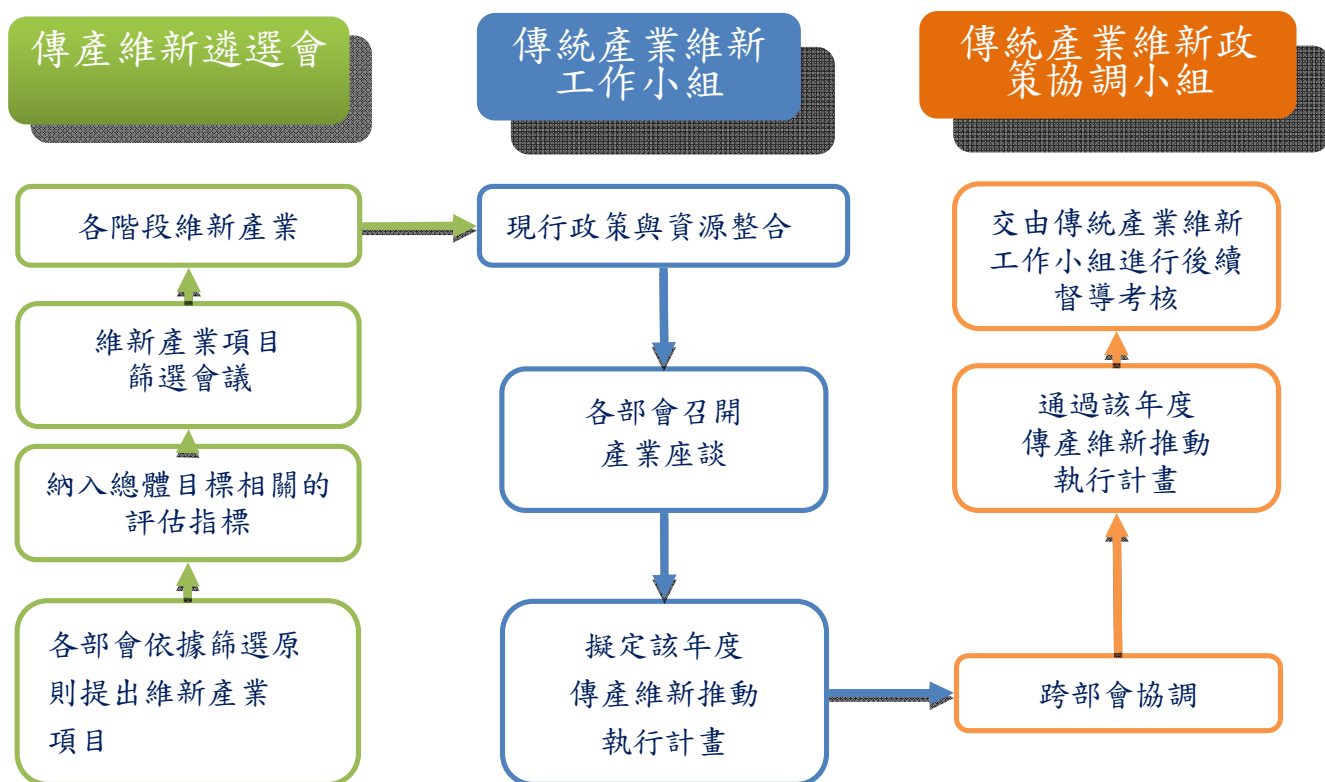


圖 6-4 傳統產業維新遴選流程

資料來源：本計畫。

#### (四) 擴大產業需求

1. 中央與地方合作再造地方傳統形象，導入智慧、未來生活模式，以提升臺灣印象，創造消費需求。
2. 透過政府採購，優先採購維新計畫相關產品，以擴大傳統產業需求。
3. 舉辦各式競賽或表彰傳統產業創新標竿案例，以提升傳統產業知名度。

4. 整合現有行銷計畫，協助傳統產業國際行銷，拓展海外市場。  
具體措施及跨部會分工如表 6-6 所示:



表 6-6 具體措施及跨部會分工

策略	項次	具體措施	細部規劃	內容	主辦機關	協辦機關
一、 驅動 價值 創新	1.1	透過多元政策工具與計畫運用，協助傳統產業導入價值驅動因素，創造傳產附加價值	1.1.1 技術應用增值	1. 透過業界科專與跨界價值鏈整合平台設置等，協助廠商進行關鍵技術的研發與推廣。 2. 整合跨業輔導資源，協助廠商應用新技術開發高值化、多樣性之創新應用產品。	各部會	各部會
			1.1.2 ICT 應用增值	1. 推動 ICT 知識服務平台，促成產業群聚效果 2. 加強運用 ICT 科技進行網絡行銷。 3. 協助廠商應用 ICT 科技，創新營運模式。		
			1.1.3 綠能環保概念增值	應用環保原料，賦予傳產產品新生命。		
			1.1.4 美學文化設計增值	1. 設置美學文化設計創作平台，跨界串連創意與商機。 2. 強化在地文化與原料、設計或包裝的鏈結。		
	1.2	擴大現有計畫能量（如經濟部業界科專），協助傳統產業強化品牌、通路、行銷及推動創新營運模式	1.2.1 品牌創新	1. 協助廠商導入 MIT 品牌或開創自有品牌，脫離純製造角色。 2. 透過異業結合，協助廠商進行行銷模式創新。 3. 協助廠商跨國進行品牌合作（連鎖品牌、國際品牌併購. . 等等），共同擴張全球市場。	各部會	各部會
			1.2.2 製造業服務化	1. 透過 ICT 科技協助廠商與知識服務業鏈結，以群聚方式發展製造業服務化之創新營運模式。 2. 建置產品快速試製中心，強化廠商客製化能		

策略	項次	具體措施	細部規劃	內容	主辦機關	協辦機關
				量，滿足消費者需求。 3. 協助廠商架設 E 化服務平台連結終端消費者。		
	1.3	建置與強化各項產業認證標準(MIT、公協會、衛生、防災等)，提升傳統產業安全安心形象	1.3.1 強化各項產業認證標準	1. 推動臺灣製 MIT 微笑產品驗證制度。 2. 推動安全、品質、環保等產品標章及法規驗證制度。 3. 協助廠商取得國內外市場相關認證(旅館星級、3C 產品、環保標章.. 等等)。	各部會	經濟部 內政部 環保署 衛生署
二、 建置 維新 環境	2.1	強化產學合作、優化在職訓練、舉辦及參與國際競賽等，培育及延攬傳統產業所需之跨領域、海外及專業人才	2.1.1 促進產學合作	1. 協調技職體系學校，針對維新計畫所涉及之人才，進行教育訓練及產學合作。 2. 引導技職體系學校，融合創新元素於課程設計中，以培育傳產維新所需的人才。	各部會	教育部 勞委會 經濟部 國科會
			2.1.2 支援與補助在職訓練	1. 協助規劃傳產維新活動所需之教育訓練活動。 2. 利用「產業人才投資方案」提供維新企業在職訓練的補助。 3. 開設「傳統產業維新學程」，由傳產維新標竿企業的經營者及學者擔任講師，以廠商從業人員為開班指導對象，培養傳產維新經營諮詢及行銷人材。		
			2.1.3 人才國際接軌	1. 延攬國外專家來台講習與指導。 2. 協助企業於海外召募當地人才進行推廣與行銷。		

策略	項次	具體措施	細部規劃	內容	主辦機關	協辦機關
				3. 補助傳產維新企業員工海外受訓、參與國際競賽。		
	2.2	藉由產業群聚，提供傳統產業業者市場趨勢與消費者行為等資訊	2.2.1 整合現有傳產群聚聯盟、擴大推動產業群聚計畫	配合本方案各項「傳產維新計畫」，檢討各部會現有產業群聚相關計畫，對相關傳產群聚聯盟進行「一條龍式」(研發、生產及行銷)輔導或補助。	各部會	各部會
			2.2.2 異業交流/外部專家引進指導	維新元素多來自於異業概念之結合。支援與引導產業公協會、中心、合作聯盟，進行異業交流、觀摩與協助媒合，或引介外部專家的協助，有助於創新、創意的合作與展現。		
			2.2.3 建立傳產維新示範聯盟	選定維新標竿企業，組成傳產維新菁英聯盟，扮演傳產維新示範角色。		
			2.2.4 建構傳產維新資訊交流平台	與各部會傳產相關計畫連結，建置「傳產維新資訊網」，匯集維新活動資訊、國外傳產維新資訊及政府補助案資訊等，並充實即時意見交流功能(Blog、臉書等)。		
			2.2.5 定期舉辦傳產維新交流活動	各項「傳產維新計畫」成果發表會、維新標竿企業觀摩、傳產維新合同研究會等。		

策略	項次	具體措施	細部規劃	內容	主辦機關	協辦機關
	2.3	透過各項政府基金與專案融資機制，提供傳統產業維新所需資金	2.3.1 提供傳產維新專案優惠融資與保證	支援維新活動所需的資本投資與週轉金之專案低利融資/信用保證。	經濟部 國發基金	各部會
			2.3.2 補助傳產維新活動，降低參與成本	補助對象是對於不涉及資本投資的傳產維新活動，如出國競賽、教育訓練、輔導認證、舉辦競賽、行銷推廣。		
			2.3.3 協助傳產維新企業改善資金取得能力	運用現有協助企業資金融通相關政策措施提供相關輔導，如：「中小企業財務融通體系」、「中小企業智財資金融通體系」、「智慧財產流通運用計畫」及「臺灣智財管理體系」等。		
	2.4	營造傳統產業維新之健全法制環境，落實安全衛生與檢驗認證、服務業發展、節能減碳等相關法規調適機制	2.4.1 落實法規調適機制	1.鬆綁服務業發展相關法規。 2.安全衛生相關法規與國際接軌。 3.儘速制訂符合產業發展之節能減碳相關法規。 4.善加利用產創條例，制訂中央與地方的傳統產業發展綱領及策略。 5.健全專利、智財產等法制保護措施。	各部會	環保署 衛生署 內政部 經建會
三、 設置 協調 機制	3.1	成立「傳統產業維新政策協調小組」，建構跨部會協調、整合平台	3.1.1 跨部會協調	1.任務包括政策指導及跨部會協調。 2.成員包括：業務相關各部會。	本方案 主管部會	各部會
	3.2	設置「傳統產業維新工作小組」，推動傳統產業	3.2.1 傳產維新方案推動	1.任務包括推動傳產維新方案、督導統籌考核、篩選維新產業及相關應變處理。	本方案 主管部會	各部會

策略	項次	具體措施	細部規劃	內容	主辦機關	協辦機關
		維新方案		2. 成員包括：各機關代表、學者專家、研究機構代表、產業公協會代表。		
四、 擴大 產業 需求	4.1	中央與地方合作再造地方傳統形象，導入智慧、未來生活模式，以提升臺灣印象，創造消費需求	4.1.1 地方傳產形象再造	連結傳產維新成果與地方產業發展政策，並透過與地方產官學界合作，建立地方傳產維新品牌。	各部會	地方政府
			4.1.2 智慧與未來生活模式建置體驗	透過讓民眾體驗由傳產創新應用產品建置的全新智慧生活模式，進而創造消費需求。		
	4.2	透過政府採購，優先採購維新計畫相關產品，以擴大傳統產業需求	4.2.1 政府採購法修正	增加政府採購法彈性，促成政府可優先採購具文化、創意設計、環保概念等傳產維新產品，階段性的支持傳產維新的初期發展。	各部會	工程會 經濟部 環保署 文化部
	4.3	舉辦各式競賽或表彰傳統產業創新標竿案例，以提升傳統產業知名度	4.3.1 標竿案例表揚	透過傳產標竿案例表揚，增進一般民眾對傳產維新產品的認同感與需求彈性。	各部會	地方政府
4.4	整合現有行銷計畫，協助傳統產業國際行銷，拓展海外市場	4.4.1 現有行銷計畫整合	整合現有行銷計畫，將計畫由功能別導向為產業別，以促使各產業能獲得更足夠的行銷資源。	各部會	各部會	

資料說明：各部會係指各年度推動計畫之主管部會，第1年為交通部、經濟部及農委會。

資料來源：本計畫。

傳統產業在我國經濟發展歷程，具有穩定就業、提升所得水準、縮減貧富差距之貢獻。值此全球經濟景氣持續低迷之際，若我國傳統產業能藉由文創設計軟實力、優質農業技術、ICT 或其他領域新科技及創新營運模式等新驅動成長因素，將可提升傳統產業成長動能，轉型為新的活力產業。

為使傳統產業繼續發光發熱，進而蛻變為具價值創新之中堅產業，政府將整合現有資源，推動傳統產業維新，透過驅動價值創新、建置維新環境及提升產業需求，及時注入傳統產業維新所需資源。

本方案預估在實施期間維新 50 項傳統產業，未來將協助各部會整合推動相關措施及計畫，期營造創新高值、安全安心、永續生態的傳統產業新面貌，再造傳統產業榮景。並達成促進民間投資、增加出口及提升就業水準等經濟發展目標。

## 第七章 結論與建議

### 第一節 結論

本計畫根據主計處之調查，發現至 2006 年傳統產業家數所占比重雖達 88% 以上，從業員工人數占比也近 7 成，生產毛額占約 55%，但自 1991 年至 2006 年，傳統產業無論在家數、從業員工人數或生產毛額所占比重均有下滑趨勢，且附加價值率低於非傳統產業，具有濃厚的地方聚落色彩。臺灣傳統產業在國際激烈競爭下，由於價值創造能力較為不足、產業鏈亟待重建、品牌通路開發不易以及政府相關的輔導資源有待整合與調整等因素，使得傳統產業目前成長動能趨緩，繼而造成地方經濟逐漸沒落，人口外移，國內的結構性失業等等現象叢生。

未來隨著全球化、國際化的發展趨勢，傳統產業所面臨的影響因素也更為廣泛，例如在國際環境面的歐美日等先進國家再製造化風潮興起，帶動全球產業結構重新洗牌，中國大陸及新興國家經濟地位轉變，將形成工業國家與新興國家並重的雙元經濟發展模式，而無論已生效的 FTA 或談判中的 FTA 都將進一步帶動傳產及服務貿易，對未能加入 FTA 的國家產生邊緣化效應，另一方面，氣候變遷加劇，化石能源與自然資源稀缺，綠能與環境商機無限，以及產業技術面的第三次產業革命，可能再造產業新秩序的契機出現，市場面則因為消費者偏好瞬變，而逐漸朝向優質、平價、個人化的產品或服務發展。

在上述內外環境變動之際，我國傳統產業仍具有堅強製造實力與營運彈性，文化、設計、創意等軟實力在大中華地區仍居領先

地位，以及在利基型農業備受肯定之優勢。因此，推動傳統產業維新，賦予傳統產業新的活力動能，相信可為臺灣經濟發展帶來一番清新氣象，再造傳統產業蓬勃發展的動能。

職是之故，本計畫從界定傳統產業的定義與範疇、研析傳統產業面臨的挑戰、蒐集與探討國內協助傳統產業的相關措施、歸納國外傳統產業維新的相關政策以及統整國內外傳統產業維新案例等，再根據「六何法」，據以規劃出傳統產業的維新策略。

在傳統產業的定義與範疇部分，本計畫根據相關文獻及彙整產官學意見後，將傳統產業定義為：「〈促進產業升級條例〉新興重要策略性產業及知識密集產業以外的產業，涵蓋農業、工業、服務業均屬之。」而傳統產業維新的範疇則為：「凡具豐富在地發展脈絡(context)之非高科技產業，涵蓋農業、工業、服務業均適用。」

在此範疇之下，本計畫歸納國內外相關措施與維新案例，發現傳統產業可藉由下列維新要素的導入，促使傳統產業進行維新。簡而言之，就是要型塑一個創新高值、安全安心、永續生態的傳統產業願景。

- 一、 導入 ICT 或其他領域新科技（如奈米、生質材料等）。
- 二、 導入綠能、生態與安全防災概念。
- 三、 既有技術持續深耕加值、新技術開發。
- 四、 結合文化創意設計理念。
- 五、 營運模式創新（譬如推動品牌、製造業服務化等）。



六、 產業品質保證系統之建立(如旅館星級、3C 產品、環保標章…等)。

不過，由於政府資源有限，維新產業執行前應先進行產業篩選評估，篩選準則應兼顧本土既有產值及就業曾經或已有一定規模，且能帶動產業關聯性，並具示範效果，或具備在地產業聚落特徵，且已建立產業分工體系者，或具有傳統文化或豐富人文色彩特性，同時可讓一般民眾感受維新意義等幾項標準的產品應優先推動，以期在投入資源相對較少，且企業所需調整變革較小的前提下，使資源集中針對已具基礎的產業或產品，注入創新技術、模式與元素，儘速發揮最大效益。更進一步來說，傳統產業維新的目標，應縮小範圍至具有維新特色的傳統產業的產品。

據此，本計畫提出驅動價值創新(Create)、建置維新環境(Rebuild)、設置協調機制(coOrdinate)及提升市場需求(Promote)四項策略(CROP)，希望透過 5 年 50 項傳統產業維新推動計畫，將維新元素及思維注入傳統產業，進而開創傳統產業新生命，期能達成發展 5 個國際品牌、新增就業人數 2.5 萬人、出口金額累計增加 2,000 億元及促進民間投資 500 億元等目標，為傳統產業帶來擴大市場需求、提升附加價值、增加就業機會、強化地區凝聚等效益，以型塑創新高值、安全安心、永續生態的傳統產業願景。

針對傳統產業維新的推動架構，本計畫建議在傳統產業維新政策協調小組下的傳統產業維新工作小組，應設立一傳產維新遴選會，負責將各部會依據篩選原則提出的維新產業項目，在考慮納入總體目標相關評估指標後，召開維新產業項目篩選會議，以選取各階段的維新產業，再提給傳統產業維新工作小組，由小組評估政策與資源結合，並由各部會召開產業座談，再擬定各該年度的傳產維

新推動執行計畫，經由傳統產業維新政策協調小組，進行跨部會協調與通過程序，最後回歸工作小組進行後續追蹤工作，使計畫推動形成良好的迴圈，進而落實各項推動措施。

## 第二節 建議

雖然本計畫已提出傳統產業維新之策略，但除此之外，政府若欲使傳統產業維新計畫更臻完善，仍有以下幾點有待強化：

### 一、 聚焦特定產業，統籌規劃推動

為了促進產業發展，政府提出相當多的產業政策，如六大新興產業、四大智慧型產業、十大重點服務業、中堅企業、三業四化中的傳統產業特色化等，如再加上傳統產業維新，則要發展的項目不斷增加，幾已涵蓋全部產業，在資源有限的情況下，每一產業能獲得的協助相當有限。另一方面，也容易產生政策失焦或資源過於分散的問題，以致混淆民眾對政府施政的理解，並有多部會同時提出類似規劃，資源重複配置的疑慮，而對於過去政策的推動成效，鮮少加以檢討並作為退場機制的依據，也影響資源運用的有效性。

因此，為避免政策重疊，並使推動措施效果顯著，除由單一部會統籌規劃，以區隔各部會的施政特色外，也應檢討歷來政策成效，做為未來政策規劃的參考，並建立退場機制，以集中資源聚焦重點產業，必要時利用科技預算的重分配加碼推動，以深化政策落實程度，擴大施政效益，減少資源無謂的浪費。

### 二、 建立基礎傳產資料庫，長期追蹤研析

根據本計畫的研究，傳統產業可定義為：「〈促進產業升級條例〉新興重要策略性產業及知識密集產業以外的產業，涵蓋農業、工業、服務業均屬之。」因此，傳統產業涵蓋的範圍相當廣，各主管機關均可能涉及傳統產業的業務，建議各目的事業主管機關均應自行檢

視傳統產業涵蓋範圍，並持續針對業管之傳統產業加以關注。

若考慮傳統產業因涵蓋層面廣，而部分部會對於產業推動未盡嫻熟，建議可在各部會界定傳統產業範疇後，由行政院主計總處或傳統產業維新方案主管機關建立長期產業資料庫，供相關部會在推動傳產維新時參考，亦可作為協調小組在進行滾動式檢討及考核之依據。

### 三、密切注意台商回流動態，審慎評估傳產維新鏈結項目

在中國大陸生產成本高漲之際，台商回流已成國內投資的重要來源之一。尤其行政院將於今（2012）年 10 月 31 日正式公布「加強推動台商回台投資方案」，預計吸引發展自有品牌、在國際供應鏈居關鍵地位、具高附加價值、擬在台設立研發中心及營運總部的台資企業返台投資，其在 2014 年 12 月 31 日前完成申請回台設廠者，均可享有外勞聘用比率放寬優惠。凡符合條件的製造業回台投資，在適用「加強推動台商回台投資方案」時，也可獲得解決人力問題、土地資訊取得、設備進口、強化輔導服務、加速 ECFA 協商及提供專案貸款等措施之協助。

由於回台投資台商可能包括傳統產業，也可能符合傳產維新的範疇，因此，在後續的滾動式檢討時，應關注如何將傳產維新與台商回流相互結合，以達事半功倍之效，並讓政府資源利用效益極大化。

### 四、鼓勵跨部會結合，擴大傳產維新的發展空間

傳統產業維新方案的設計係透過各部會自行提案的方式，由傳產維新遴選會透過篩選會議選取，由於部分部會對於產業化的業務

較少接觸，或尚無法具體掌握傳產維新意涵，但卻深具傳統文化或豐富人文色彩特性，在目前既有施政體系下，鮮少跨部會合作的輔導案例出現，建議未來應鼓勵跨部會合作，使文化或人文與產業結合，無論朝產業文化化或文化產業化結合，都能使傳統產業維新激盪出更燦爛的火花，為傳統產業開創新頁，創造更大的發展空間，成為世界潮流的領航。



## 參考文獻

1. 2011 年大中華生技醫療投資論壇\_佳醫集團 (2011), 網址：  
[http://www.excelsiormedical.com.tw/doc/20110707\\_2011大中華生技醫療投資論壇\\_佳醫集團%20\(CH\).pdf](http://www.excelsiormedical.com.tw/doc/20110707_2011大中華生技醫療投資論壇_佳醫集團%20(CH).pdf)。
2. BerryL., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, TL. (2006), Creating new markets through service innovation, MIT Sloan Management Review, 47(2), 56-63.
3. marimekko(2012), 網址：<http://www.marimekko.com/>。
4. 天下文化(2007), 藍海策略 (臺灣版), 台北。
5. 日本京都府(2006), 「京もの」のある暮らし 京都発スローライフ～真に豊かな文化的な生活～の提案 京都市伝統産業活性化推進計画。
6. 日本經產省(2012), サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会, 網址：  
[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/mono\\_info\\_service.html](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/mono_info_service.html)。
7. 日本經產省(2012), 第4回「ものづくり日本大賞」, 網址：  
[http://www.monodzukuri.meti.go.jp/award04/04/01\\_03\\_01.html](http://www.monodzukuri.meti.go.jp/award04/04/01_03_01.html)。
8. 日本經產省(2012), 網址：<http://www.meti.go.jp/>。
9. 王健全等(2001), 再造傳統製造業競爭優勢, 台北:中華經濟研究院。
10. 王健全等(2011), 產業整策工具研究計畫, 台北:中華經濟研究院。
11. 主計總處(1991-2006), 工商普查。
12. 主計總處(2012), 總體統計資料庫, 網址：

<http://ebas1.ebas.gov.tw/pxweb/Dialog/statfile9L.asp>。

13. 行政院經濟建設委員會(2004)，服務業發展綱領及行動方案。
14. 何清宇 (2008)，合型傳統產業製造策略之研究，南大學企業與創業管理學系碩士論文。
15. 男前豆腐店(2012)，網址：[http://www.otokomae.jp/index\\_jpn.html](http://www.otokomae.jp/index_jpn.html)。
16. 林均政(2004)，臺灣傳統產業成功升級之競爭策略研究—以中國砂輪為例，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
17. 陳良政 (2004)，臺灣傳統產業升級與創新模型之研究---以明安國際新產品研發為例，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。
18. 陳勝松 (2005)，臺灣傳統產業轉型採用創新設計的探討--以室內健身器材產業為例，東海大學管理碩士學程在職進修專班碩士論文。
19. 單亦東 (2003)，奈米科技之應用對傳統產業競爭力之研究—以紡織業為例，元智大學管理研究所碩士論文。
20. 經濟部工業局(2011)，協助傳統產業技術開發計畫之成效。
21. 經濟部中小企業處(2012)，網址：  
<http://www.moeasmea.gov.tw/np.asp?ctNode=673&mp=1>。
22. 趙淑君 (2011)，文化創意導入傳統產業行銷策略之研究—以新港香藝文化園區為例，康寧大學資訊傳播研究所碩士論文。
23. 劉興台 (2001)，傳統產業轉型關鍵成功因素之探討--以臺灣鹽業為例，中華大學／經營管理研究所碩士論文。
24. 潘旭璋 (2004)，臺灣傳統產業升級與創新模型研究---以汽車零組件堤維西公司為例，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。
25. 蔡佩芸 (2010)，傳統產業自有品牌形象之創作—以巧匠舞音為例，朝陽科技大學工業設計系碩士論文。
26. 賴一江 (2002)，傳統產業轉型之研究 - 以 C 公司為例，義守大



學管理科學研究所碩士論文。

27. 謝事原 (2011), 傳統產業數位創意與加值之研究, 南榮技術學院工程科技研究所碩士論文。
28. 鍾武堯 (2006), 傳統產業在危機下之生存策略-以臺灣棒壘球手套產業為例, 國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文。



## 附件一 期中審查會議記錄

壹、日期:101年8月1日(星期三)上午9時30分

貳、地點:行政院經建會 B136 會議室

參、主席:陳處長寶瑞 紀錄:李奇

肆、出(列)席人員:如後附簽名單(附件)

伍、研究單位報告(略)

陸、主席裁示

一、本案研究團隊在研究過程中，與本會密切合作。從維新個案蒐集，方案研擬，到個別推動計劃篩選，投入甚多。所擬期中報告經審查，已符合原規劃需求，請研究團隊依與會各單位意見修正，並辦理後續研究及相關行政作業。

二、本案未來研究重點包括:召開座談會、建立後續績效評估機制及建議第2接段推動計畫產業項目等。因本案研究期程僅3個月(至8月15日)，請研究團隊評估時程安排。

三、請盤點各部會所採取之傳產措施，並加以檢核其績效，可作為本案建議採取措施之參考。

四、本案維新具體措施部分，應強化品牌、行銷、通路及商業模式等，建請研究團隊補充。

五、請研究團隊參考王委員意見，儘速規劃辦理後續座談會及研究事宜。

柒、散會(11 時 00 分)

捌、與會代表提供參考意見

一、中國科技大學企業管理研究所王教授弓

(一)建議強化現有政策之檢討，並分析具成效之政策，加碼推動，成效較差之政策即應立即停止。

(二)建議研究團隊可考量由 12 項推動計劃篩選 3 項，從計畫篩選機制、推動措施、績效評核及成果驗證等，分析建立完整體系，再據以全面推動。

(三)本案之推動應多徵詢各領域具想法與成功經驗之業者及公協會先進意見，以便釐清問題，找出解決方向。

(四)本案建議先明確定義「傳統產業維新」後，再從策略規劃角度，「由上而下」定出規劃推動架構，訂出願景、目標、策略、推動措施及績效評估方式，最後訂出推動計

劃篩選原則與目標，再分配至各部會，據以研擬達成目標及推動計劃。

(五)有關傳統產業面臨之問題，包括：「製造業海外生產比重過高」、「成長動能過度集中」等，與傳統產業發展關係不大，建議修正。

(六)有關本案「傳統產業發展契機」、「維新因素萃取」與「國內外成功案例研析」等，過於粗略，建議再行深入分析。

(七)本案執行時，應發揮整合功能，衡酌各部會創新策略、維新方式、應用之政策工具、市場推廣情形、人力培訓、基礎設施整編等，依執行績效，篩選過濾。

(八)建議政府應增加經費推動本案 50 項維新計劃，如無新資源挹注，各部會配合意願勢必不高。

(九)經建會之委託研究特性為：預算不多、問題困難、要求複雜。建議研究團隊可先依「80-20 法則」選擇重點，聚焦某些產業，例如自行車，研究德國、日本或其他國家自行車產業之優劣勢，以引進維新策略。

## 二、經濟部工業局產業政策組邱組長求慧

- (一)有關簡報所列發展問題之「成長動能過度集中」，因瑞士等工業基礎深厚國家，都有產業集中之現象，但仍可找出產業生機，故建議修正為「市場與產品不夠多元」。
- (二)有關報告第 15 頁「傳統產業發展契機」之第 3 點「利基型農業備受肯定」部分，稍嫌空洞，建議修正。
- (三)有關第 23 頁「維新因素萃取」，其成效快慢，常因各行業與產品而有所差異，較難一概而論。故建議以無涉價值判斷方式表達，利如何種產業適合何種維新方式。另，有關計劃書第 64、65 頁，德國案例應更深入分析，把成功之維新元素萃取出來，建議再行深入研析所有案例。
- (四)有關第 29 頁「傳產維新遴選會」與 30 頁「傳產維新篩選小組」，是否為同一組織，建請釐清。
- (五)部會分工似嫌空洞，例如「4-2 透過政府採購優先採購維新產品」即不夠具體，部會執行效果勢必受限。另，有關整體 KPI 部分，建議摘錄於簡報中。

### 三、經濟部商業司許技士勝發

- (一)有關「服務業行銷及出口不足」部分，主要系因服務業多屬中小型企業所致，短期似無法做結構性改變。

(二)有關服務業之 SWOT 分析，雖以分析出優勢、機會、劣勢和威脅，惟未針對外在和內在因素，研析策略，建請補充。

(三)有關「服務業智財保護不足」部分，究指 Business Model、抑或產品，建請敘明。

#### 四、文化部李專門委員建立

有關第 35 頁「4-4 之傳統產業擴及國際行銷」部分，建議在進行國際行銷之前，應有擴大國內市場或維持市場需求之策略，再進行下一步國際行銷。

#### 五、行政院衛生署王科長玲紅

(一)建議針對目標訂出明確之績效評核機制與重要查核點，執行績效並應以民眾有感的方式呈現。

(二)衛生署業務目前主要以服務廣大民眾為主，有關醫美及觀光醫療產業，因大部分民眾認知，將與現有醫療體系競爭資源，以至現階段無法大規模推動。

#### 六、行政院國家發展基金管理會施副組長明山

(一)本報告提及透過各項政府基金與專案融資機制，提供傳

統產業維新所需資金部分，目前國內相關措施已屬完整，建議研究團隊增列。

- (二)有關「協助傳統產業資金需求」之主辦單位建議增列金管會。另請研究團隊，蒐集、研析「加強投資中小企業實施方案」(列於金管會網站)。

#### 七、經建會財務處何專員昇融

- (一)本案目標設定原則、估算方法及評核方式等，建請研究團隊加以敘明。
- (二)有關所列5個傳統產業面臨之問題，與所提策略之間似無法搭配，建請補強其連結性。
- (三)本案各階段傳統維新推動計劃如何篩選?經費分配原則為何?推動策略及工作項目為何?建請研究團隊補充。

#### 八、經建會部門處陳寶瑞處長

- (一)王委員意見十分深入，請研究團隊參考王委員意見，盡速規劃辦理後續座談會及研究事宜，並邀請王委員參加座談會。
- (二)請盤點各部會所採取之傳產措施，並加以檢核其績效，



可作為本案建議採取措施之參考。

(三) 本案維新具體措施部分，應強化品牌、行銷、通路及商業模式等，建請研究團隊補充。

### 出席簽名單

會議名稱：本會「傳統產業維新策略之研究」委託研究計畫期中報告審查會議  
 主席：陳處長寶瑞 聯絡人：李奇  
 時間：101年8月1日(星期三)上午9時30分  
 地點：經建會B136會議室

單位	簽名欄		簽名欄	
	職稱	姓名	職稱	姓名
中國科技大學 企業管理研究所 王教授 弓				王弓
台灣服務業發展協會 李秘書長 培芬		<請假>		
經濟部工業局 產業政策組 邱組長 求慧				邱求慧
經濟部商業司	技士	洪騰漢	專員	鍾信蓉
經濟部工業局				邱求慧
交通部觀光局	科員	譚和君		
行政院農業委員會		<請假>		
文 化 部	科員	李建立		
行政院衛生署	科長	王玲芬	副科長	蔡倫凱
行政院國家發展 基金管理會	副組長	施明山		

單位	簽名欄		簽名欄	
	職稱	姓名	職稱	姓名
財團法人 中華經濟研究院		王壽寧		
		杜英傑		
行政院經建會 人力規劃處				吳知微
行政院經建會 都市及住宅發展處		<請做>		
行政院經建會 財務處		何昇能		
財經法制協調 服務中心		謝德既		
行政院經建會 部門計劃處				李昇



## 附件二 「傳統產業維新策略之研究」產業

### 座談會議

一、開會時間：101年10月9(星期二)上午9時30分

二、開會地點：中華經濟研究院204會議室

三、主 席：中華經濟研究院王素彎副所長

#### 四、出席者

中華民國旅館商業同業公會全國聯合會 (全聯會)/理事長	徐銀樹
中華民國物流協會/秘書長	鍾榮欽
中華民國紡織業拓展會/科長	王冀霞
臺灣區照明燈具輸出業同業公會/專員	黃盈榮

#### 五、列席人員

中華經濟研究院/副所長	王素彎
中華經濟研究院/副研究員	杜英儀
中華經濟研究院/分析師	蔡金宏

## 六、會議記錄摘要：

徐銀樹理事長：

- 一、在政府相關措施下，傳統旅館進行安全與硬體設施的強化，確實能有效提升營收，也是就是說政府相關措施大致與業界期待相符，只是有時候問題在於傳統旅館業者的思維較難以轉變，將影響維新成效。
- 二、傳統旅館業尚面對人才缺乏的困境，現有技職體系與業界的需  
求，還有一些落差，有待政府相關部分共同協助解決。
- 三、在法規層面，應考慮旅館行業的特性，如勞基法的適用性可再  
檢討。

鍾榮欽秘書長：

- 一、政府政策方向是對的，只是物流業範圍廣大，在選擇傳統產業  
維新項目時，可考慮優先選擇績優廠商，建立起標竿，然後就  
可有帶動效果。
- 二、物流業目前面臨最大的問題在於兩岸檢疫的問題，如果能將標  
準相互適用，可以節省物流過程中很多的時間人力。
- 三、物流業與一般運輸業的概念不同，核心概念是提供服務，所以  
如果能再結合食品認證機制，在生鮮物流這部分將會有很大的  
助益。

王冀霞科長：

- 一、臺灣紡織業十分發達，只是在產業鏈中缺乏的是下游的國際品  
牌部分，政府推動 MIT 品牌服飾符合業者的期待。
- 二、雖然目前已有相關的協助業者品牌行銷計畫，但由於產業眾  
多，紡織業能受惠有限，如果政府在紡織相關計畫中，能將資  
源重新分配到品牌行銷這部分，對於紡織業而言將十分受用。

黃盈榮專員：

- 一、公會這邊是認為政府要發展 LED 燈的方向是對的，只是可能要先統一 LDE 燈的規格標準，不然現在業者面臨到由於消費者對於產品維修的疑慮，而導致需求無法有效提升的問題。
- 二、固然產品應強化設計來提升附加價值，只是由於燈光在使用空間中，還需考慮使用者的需求特性，因此有時因為消費者無法自行規劃使用空間，而導致 LED 燈具雖然設計感十足，但還是無法滿足消費者的需求。
- 三、由於傳統燈具業者大多為中小企業，以往都是將產品直接銷往大廠，因此在轉型為 LED 燈具時，最大的困難在於不知道需求者是誰，銷售通路無法打開的問題，有賴政府協助解決。





## 附件三 「京都市傳統產業活性化推進計畫」之成果與課題

### (1) 「京都市傳統產業活性化推進計畫」第一期計畫之成果與課題

本市有鑒於生活型態變化及景氣低迷等因素，為促使京都傳統產業能在如此嚴峻情況下再度活化，於 2006 年 11 月首度規劃「京都市傳統產業活性化推進計畫」。

前揭計畫為期自 2006 年起至 2011 年為止，依據「京都市傳統產業活性化推進條例」所揭示之「四個基本理念」與「六項基本措施」展開各類推動方案。

截至 2010 年為止，計畫期間預計實施共計 40 項具體對策，其中正在實施中或是已結案者達到 39 項，為促進傳統產業之活化，開拓新市場實為不可或缺之工作，因此除了參與東京「Girls Colletion」等活動，積極向以東京為主的首都圈伸展觸角之外，更舉辦工匠現場實作及體驗教室等活動，藉以宣傳京都傳統產業的價值與魅力。

其次，雖然由於協助業者準確掌握消費者需求、並促進傳統文化與觀光產業從事積極結合，因而培養出市場範圍擴及海外的業界及業者，但總的來說，整體傳統產業的出貨金額仍舊呈現持續減少之情形，同時隨之所產生的後繼乏人問題也愈益明顯。

針對這些問題，除了應該澈底消除供給與需求之間的錯誤組合之外，還應該嘗試包括繼首都圈之後，應該拓展海外市場或是異業結合等各種擴大銷售領域的方法，同時亦有必要增進傳統產業與文化或觀光等領域之間的連結，積極從事有利於宣揚傳統產業價值及

魅力的活動。

## (2) 量化成果

有關量化目標之達成情況，列舉 2010 年度之成果如下。惟，四條京町家由於已於 2009 年末結束營運，因此所記載為該年度之成果。

### a. 出貨金額：

2,477 億日圓 (【目標】 2,730 億日圓)

※ 京都市製造業由於受景氣低迷影響，整體出貨金額呈現減少情形，而傳統產業之表現亦由計畫開始時(2006 年度)之 2,703 億日圓下滑。

### b. 接觸傳統產業之機會：

186.6% (【目標】 220%)

※ 由於在日常生活或休閒場域利用的機會減少，導致相較前次調查(2005 年度)時的 200.5% 呈現下降情形。

### c. 「傳統產業日」活動的參觀人數：

220,650 人 (【目標】 300,000 人)

※ 由於傳統產業相關活動之集中化，以及運用網際網路擴大宣傳之方式奏效，相較計畫開始時的 210,806 人呈現增加情形。

### d. 京都傳統產業體驗館的到館人數：

213,395 人 (【目標】 250,000 人)

※由於規劃工匠現場實作及舞妓現場表演等各式吸引參觀者的新活動，相較計畫開始時的 134,457 人呈現增加情形。

e.四條京町家的參觀人數（除祇園祭期間以外）：

31,519 人（【目標】40,000 人）

※由於延長開放時間，以及實施各式活用京町家空間的傳統產業相關活動，相較計畫開始時的 29,605 人呈現增加情形（2009 年末結束營運）。

### (3) 具體活動成果

有關具體業務，整理主要活動之成果及其課題如下：

#### a.創設「京品挑戰事業」

活動概要：為了支援業者積極開拓市場，創設於 2008 年。以首都圈、嬰兒潮世代及海外為目標，設定開發新商品等主題，依據主題針對各事業計畫之發表內容進行審查，並給予獲選計畫補助金之援助。

成果：參與歐洲最大展示會「法國巴黎家居裝飾博覽會 (Maison & Objet)」等，自 2008 年度起至 2010 年度為止，其間 3 年內共補助 18 件計畫。

課題：將業者所從事各項領先性活動之相關資訊廣泛回饋予業界周知，同時有必要針對企圖開拓銷路的業者，提供直接協助。

#### b.強化京都市產業技術研究所之機能

活動概要：基於「京都市產業技術研究所整備基本構想」所揭諸為建立更便於利用的「開放型設施」之目標，從事傳統產業之技術諮商及指導、測試分析，設置培養技術傳承者的「京技塾」。

成果：自 2006 年至 2010 年為止的 5 年間，共計從事 61,238 件的技術諮商與指導，以及測試分析案件，至於「京技塾」則計有受講者 1,982 人。此外，2010 年 10 月合併纖維技術中心與工業技術中心用地，新成立京都市產業技術研究所（別稱：京都製作未來館），同年 11 月於該研究所成立智慧產業融合中心，建立融合傳統產業與尖端產業以從事新技術及新商品的開發體制。

課題：除了技術面之支援以外，亦有必要聯合其他支援機關，共同建立更進一步的，含括開發新商品與開拓市場等領域之全面性支援體制。

#### c. 開辦「京「工」與文化學習事業」

活動概要：作為「傳統產業日」相關活動之一，讓國中生穿著和服體驗製作京料理，或是以國中生為對象的「日本紙牌大會」。始自平成 20 年度。

成果：自 2008 年度至 2010 年度為止的 3 年內，共計 520 名參加者，且每年報名人數皆超過預定人數，足見其頗受好評。

課題：有必要增加以「在娛樂之中親近傳統產業」為出發點的企畫活動。

#### d. 相關活動集中於「傳統產業日」舉行

活動概要：將春分日訂為「傳統產業日」，並自 2003 年起將傳統產業之相關活動集中於其間舉行。

成果：由第一次(2003 年)參觀人數為 38,000 人，共計 15 組活動，至第九次(2011 年)參觀人數達 220,650 人，共計 63 組活動，無論是參觀人數或活動組數，均可見提升。

課題：為使更多人有機會感受到傳統產業製品的魅力，除了需要統一相關活動的主題之外，亦有必要將其內容持續予以充實並延續。

e. 依工程類別實施技術人員調查

活動概要：於 2010 年度進行調查，內容針對由於產業規模縮小導致產生難以維持多階段分工體制之業界現況。

成果：針對 14 種有可能產生技術人士不足之工程進行調查。

課題：根據調查結果，有必要實施具體對策，以建構跨越業種或地區之承攬網絡。

f. 活化「京都傳統產業體驗館」之運用及其機能之再建構

活動概要：「京都傳統產業體驗館」是惟一處有系統地介紹京都各項優秀傳統產業的設施，本市除了於該館展示傳統產業製品，更舉辦工匠現場實作以及體驗教室等活動。

成果：開館至今，雖呈現到館人數逐年減少之傾向，但透過舉辦工匠現場實作及舞妓現場演出的「匠與舞」活動，努力提升本館的魅力，促使 2010 年達成該年度到館人數 213,395 人的佳績，僅次於開館當年的到館人數。

課題：到館人數雖見增長，卻無法帶動觀光客前往鄰近之京都市勸業館或岡崎地區周邊。本館作為傳統產業的資訊散播據點，有必要在吸引來客方面更下功夫。

g. 創設「未來的名匠」

活動概要：針對今後將引領傳統產業業界的中堅技術人員(工匠)，提升其意識，並以培育人才為目的，所進行之表彰活動等事業。

成果：2010 年度認定 10 名「未來的名匠」，並於首都圈與京都舉行

其作品展示會。

課題：有必要繼續標榜優秀技術人士，並培養肩負下一個世代的人才群。

#### (4) 其他成果

##### a. 規劃並推動和裝產業活性化戰略計畫

活動概要：為提高消費者對於「京都產和服」的關注，甚至促使其自行購入並穿著，於 2008 年度制定活化和裝產業戰略計畫。依據該計畫，於首都圈展開以 25 歲至 40 歲女性為標的的宣傳活動。

成果：共計實施 18 項事業，包括：開設京都和服特產直銷店「白鳥」（2010 年 3 月）及參與第 10 屆東京 Girls Collection，自 2008 年度起至 2010 年度的 3 年間，總計達成 211 次公開曝光。

課題：必須針對標的階層的資訊提供方式及設計開發等各種有助於販售之事務，更下功夫。

##### b. 「京品」全國普及事業

活動概要：由主要從事工藝領域的業者或工匠，協同顧問共同開發符合消費者需求的商品，並期許能將需求面擴及全國，而與首都圈的百貨公司等從事合作並舉辦展售會。

成果：共計實施 8 項事業，包括：與日本橋三越百貨公司本店合作舉辦「京都・雅好道具展計畫」展售會，2009 年度及 2010 年度的 2 年間，總計開發 556 件新商品。

課題：有必要針對包括以海外市場為對象的資訊散播，以及設計適合現代生活型態的商品等各種與實際販售相結合的事務再作努力。

## 附件四 期末審查會議記錄

壹、日期：101年10月29日(星期一)上午9時30分

貳、地點：行政院經建會B136會議室

參、主席：詹副處長方冠 紀錄：李 奇

肆、出(列)席人員：如后附簽名單(附件)

伍、研究單位報告(略)

陸、會議結論

一、本案研究團隊於研究過程中，與本會密切合作，從維新個案蒐集、方案研擬、到個別推動計畫篩選，投入甚多。所擬期末報告經審查，已符原規劃需求，請研究團隊儘速參考與會各單位意見，研議修正後，送本會辦理後續相關行政作業。

二、有關強化本案技職人才培育與產研合作策略、技術性勞工缺工問題之分析、探討新的維新方向及後續研究方向等，請研究團隊儘速研析納入期末報告。

三、有關各委員對本會未來推動「傳統產業維新方案」之建議，包括：增加資源配置、第2階段推動計畫之篩選、與「三業四化」所推動產業之區隔及未來推動方向等，本會將參考辦理。

四、鑒於研究團隊對本案投入甚深，本會於推動「傳統產業維新方案」時，舉凡廣宣、協助產業界瞭解方案核心、及回應各界所提問題等事宜，歡迎繼續協助本會處理。

柒、散會(11時20分)

捌、與會代表提供參考意見

一、台北科技大學區域產學合作中心曲主任立全

- (一)傳統產業之範疇宜朝向寬鬆解釋，凡非屬未來發展之策略性產業，生命週期屬成熟期，經濟低迷景氣時可利用政策工具立即展現成效者，均可考量列入。
- (二)傳統產業之維新，建議以訂出「產業領域」為推動標的，目前所訂50項維新產業似屬太多、太細，產業界恐無法配合；且第1階段所選定之12項推動計畫欠缺與健康相關產業，似應在後續階段補強。
- (三)目前投入高教與技職體系研發工作之教育資源極端不平衡，本研究已在傳產維新推動策略中訂有「強化產學合作、優化在職訓練、舉辦及參與國際競賽等，培育及延攬傳統產業所需之跨領域、海外及專業人才」之措施，建議可再針對技職體系所涉及之傳產維新人才教育訓練及產學合作部分，加以深入探討。
- (四)建議經建會應由國家總資源分配角度，妥為研析國家公共建設、科技預算之配置機制，必要時編列專款，俾有效推動「傳統產業維新方案」。
- (五)建議研究團隊將本案之產業篩選與推動過程及維新方向，做成宣傳小冊子，便於向企業廣宣，以吸引更多之維新動能。



## 二、中研院經濟所詹副研究員維玲

- (一)本報告將服務業分為知識密集及非知識密集兩部分，而後續之研析服務業之傳統產業發展及維新建議時，均以整體服務業為範圍，例如本報告第 20 及 21 頁對非知識服務業之描述，既涵蓋整體服務業，建議可適度檢討放寬傳統服務業維新之範圍，例如醫療保健產業雖屬知識密集服務業，惟仍具維新之可行性，應可納入。
- (二)本報告第 12 頁表 2-4 等統計表所估算之 5 年成長率，建議改以年成長率估算；表 2-3 平均每員工生產總額，建議改為平均每員工生產毛額，更可呈現生產力之概念；建議增加估算表 2-3 之 1991 及 1996 年附加價值率，以與表 2-2 一致；第 16 頁第 1 段倒數第 3 行後段，應為「非」知識密集服務業。
- (三)本報告第 18 頁對農業發展之描述，可利用現有統計資料，分析歷年來政府政策作為及環境變化趨勢。
- (四)本報告第 19 頁技術性勞工缺乏之描述，因現階段多家企業非技術性勞工亦已呈缺乏，建議可參考現狀修正；第 50 頁底色部分所代表意義應加以說明；第 60 頁建議研析日本京都傳產維新自 2004 年迄今執行成效；第 112 頁「一、我國傳統產業維新案例」應係贅句，所例案例建議以農業、工業、服務業之順序加以區分列示，並增加第 113 頁之文字描述；第 160 頁表 6-1 涵括多項非傳統產業，建議適度修正。
- (五)本報告第 135 至 138 頁推動策略部分，建議增加台商回台與傳統產業維新之鏈結，並建議增加提升人力質、量之策略分析。

### 三、經濟部工業局邱主任秘書求慧

- (一)傳產維新應奠基於現有工作項目下、注入維新元素，建議應增加預算及人力等資源，以加強推動力道。
- (二)第1階段12項推動計畫中，工業局即提出8項，恐過於集中，建議研究團隊由上而下提出未來維新產業，以多元方式推動，效果較佳。
- (三)有關傳產維新之範疇，原以「行業別」規劃，但實際推動時，則以「產品別」較易聚集，建議可於報告中增加維新範疇之說明，例如：具有維新特色的傳統產業之產品類型。
- (四)本案與「三業四化」之「傳統產業特色化」具高度重疊性，政府準備於下年度全面推動「三業四化」，屆時如何區隔各部會提案，避免「一案兩提」之情形，建議經建會及早因應。

### 四、經濟部中小企業處政策規劃組陳組長國樑

- (一)傳產維新之核心元素不易掌握，建議參考日本成功案例及維新的精神，如萃取 ICT、文創、商業模式等維新元素融入傳統產業，把我國傳統產業帶入新的境界，而非僅為公司或企業改造。
- (二)本案推動應避免外界「舊酒新裝」之疑慮，建議研究團隊研析在現有機制下，找出維新元素及模式，供各部會參考，例如荷蘭花藝成功案例，已有多篇研究分析，應著眼於找出適合我國產業援引之維新重點。
- (三)本案應集中資源、統籌推動，誘使產業注入新的動能；例如香港及新加坡政府有感於大陸未來海運之發展，即集中資源全力強化海運及陸運。

(四)本案維新目標、資源配置與推動策略等應保持滾動檢討之空間。同時，各產業間具關聯性與系統性，應互相搭配，以發揮綜效。

(五)建議本案應有後續研究，建立長期資料庫，俾供各部會及產業界參考。

#### 五、原民會羅科長美菁

(一)本會已多次參與第 1 階段推動計畫篩選會議，因而已初步瞭解傳產維新之意涵，經由本次會議及報告對維新範圍及元素有更深入體認，並預計於第 2 階段提出「傳統原住民服飾維新推動計畫」。

(二)本會因缺乏推動產業之經驗，未來在推動維新計畫時，仍須借重工業局等機關協助，特別在建立營運模式及開創品牌等方面。

#### 六、經濟部商業司許專門委員福添

(一)本報告第 38、39 頁所列商業司相關計畫經費有誤，建議查明修正。

(二)商業司負責之兩項第 1 階段推動計畫，包括「保鮮溯源物流」及「服務餐飲老店故事行銷」，將依原規劃時程推動。

(三)商業司近期研究瑞士依存在大國邊之成功發展產業案例，其出口關鍵產品為機械及鐘錶，成功關鍵為技術、專利及品牌三大要素，其核心為智慧財產權，建議本案可研究加入相關維新要素。

七、行政院國家發展基金管理會施副組長明山

本報告第 11 及 139 頁所列產業有不一致之情形，例如銀行、保險屬知識密集產業，電子零組件、央行等似非傳統產業，建議再行檢視。

八、經建會人力處黃組長舜卿

(一)本處所計算表 2-2 之資料，與本報告不符，可與研究團隊於會後再行探討。

(二)本報告 24 頁所引用之中小企業白皮書 2010 年版建議改採最新之版本。

九、經建會都住處吳專員晉光

(一)有關本案簡報 24 頁所列傳統產業維新項目之選取，建議補充文字敘述。

(二)有關本案之推動效益，建議可針對分別企業、社會等分析。

十、經建會部門處詹副處長方冠、李專門委員奇

(一)本案研究團隊在研究過程中，與本會密切合作，從維新個案蒐集，方案研擬，到個別推動計畫篩選，投入甚多。所擬期末報告經審查，已符合原規劃需求，請研究團隊依與會各單位意見修正後，送本會辦理後續相關行政作業。

(二)有關本案期中報告請研究單位盤點各部會所採取之傳產措施，並加以檢核其績效一節，本次報告雖已檢核經濟部所屬各單位措施，惟仍欠缺其他部會資料，建議研究單位將期中報告已列入之國科會、環保署等部會措施列入，並加以分析。

- (三)有關本案期中報告建議篩選 3 項計畫，從計畫篩選機制、推動措施、績效評核及成果驗證等，分析建立完整體系，再據以全面推動部分，建議研究團隊可研議選擇 1~2 項推動計畫，進行詳細分析。
- (四)有關本報告第四章第六節各國經驗給台灣的啟示部分(第 105 頁)，建議區分為政府政策及企業自發性維新作為，並分析國內外維新案例中，政府對鏈結兩者之作為，以規劃可作我國參考借鏡之政策。
- (五)有關本報告所列之國內外案例，建議增加德國案例及日本東橫旅店之案例分析。
- (六)有關本報告第 106 頁荷蘭政策工具分析部分，建議更深入分析荷蘭模式如何運用於我國現有機制。
- (七)有關本報告第 112 頁捷安特案例，建議更細緻分析工業局(技術處)所扮演之角色，並研析其他產業參考之模式。(如創新策略、維新方式、應用之政策工具、市場推廣情形、人力培訓、基礎設施配合及執行績效等)
- (八)本案應強化執行能力，規劃完成之執行策略亦請研究單位分析案例，研議具體可行之策略。
- (九)有關本報告第 109 頁傳產創新文獻回顧部分，建議重點摘要部分應有更深入介紹與分析，並將重點置於本文，詳細分析置於附錄。
- (十)有關所舉辦之座談會應有產官學人士與會，建議將邀請之官方人員列入。
- (十一)本報告第 17 頁之表 2-4 與說明文字不符，建議更正。
- (十二)本報告多處有錯漏字及誤植情形，建請更正。

出席簽名單

會議名稱：本會「傳統產業維新策略之研究」委託研究計畫期末報告審查會議  
 主席：陳處長寶瑞(詹副處長方冠代) 聯絡人：李奇  
 時間：101年10月29日(星期一)上午9時30分  
 地點：經建會B136會議室

單位	簽名欄		簽名欄	
	職稱	姓名	職稱	姓名
台北科技大學區域 產學合作中心 曲主任立全		曲立全		
中研院經濟所 詹副研究員維玲		詹維玲		
經濟部工業局 邱主任秘書求慧		邱求慧		
經濟部中小企業處 政策規劃組 陳組長國樑		陳國樑		
經濟部商業司		許福修		
經濟部工業局				
交通部觀光局		<請假>		
行政院農業委員會		<請假>		
文 化 部		<請假>		
行政院衛生署		<請假>		

單 位	簽 名 欄		簽 名 欄	
	職 稱	姓 名	職 稱	姓 名
行政院體育委員會		<請假>		
行政院 原住民族委員會	科長	何美芳		
客家委員會		<請假>		
行政院國家發展 基金管理會		詹明山		
財團法人 中華經濟研究院		王壽欒 魏 昭		林黃傑 蔡金宏
行政院經建會 人力規劃處		黃新卿		
行政院經建會 都市及住宅發展處		吳育忠		
行政院經建會 財 務 處		何維融		
財經法制協調 服 務 中 心		胡應秋		
行政院經建會 部 門 計 劃 處				
	副處長	詹 子 奇		
	副處長	李 奇		

行政院經建會傳統產業維新策略之研究/王素鸞計  
畫主持;吳中書、王健全協同主持. —初版. —台  
北市：行政院經建會，民 101  
面：表，公分  
編號：(101)056.610  
委託單位：行政院經建會  
受託單位：財團法人中華經濟研究院

產業  
497.3

行政院經建會傳統產業維新策略之研究  
計畫主持人：王素鸞  
協同主持人：吳中書、王健全  
委託單位：行政院經建會  
受託單位：財團法人中華經濟研究院  
出版機關：行政院經建會  
電話：02-23165300  
地址：臺北市寶慶路 3 號  
網址：<http://www.cepd.gov.tw/>

出版年月：中華民國 101 年 12 月  
版次：初版 刷次：第 1 刷

編號：(101)056.610 (平裝)