

建構亞太企業營運總部

發表人：台達電子鄭崇華

最近經濟部在大力推動企業在台設立營運總部，並透過提供租稅減免等誘因以吸引國內外企業的參與。我很高興能有此機會與在座各位就這個議題進行討論，並提供產業界之意見作為參考。

營業總部是企業運作的中樞神經，雖然各公司營運總部的功能不盡相同，但許多主要的經營活動與決策及必要的後勤支援服務等都是在營運總部中進行的。因此企業在選擇營運總部設立地點時，我個人認為最重要的考量因素不外下列四點：先進完備的基礎建設、充沛的高級人才供應與發展環境、健全而開放的資本市場、以及安定自由的社會與經濟環境。從這角度看來，今天台灣是否能成功地發展成為亞太營運中心，最主要的關鍵因素就在於政府能否持續地建設並提供一個極具吸引力的投資與經營環境，不僅讓國內企業願意根留台灣，更要能吸引外資企業進駐，以台灣作為拓展亞太市場之基地。

台達最近在歐洲的經驗剛好可以利用這個機會與在座各位分享。台達進入歐洲市場已經有十五年以上的歷史，並且在好幾個國家都設有辦事處或分公司。為了統合集中資源及管理及強化競爭力，去年底台達開始積極評估歐洲成立營運總部之必要性，並選定四個主要地點進行比較。我們最後選擇荷蘭作為歐洲營運總部的所在地，主要原因就在於荷蘭最具有整體吸引力：荷蘭史基浦機場連續 20 年被評為歐洲最佳的機場，客運量佔全球第三位；阿姆斯特丹及鹿特丹海港的海關以效率著稱，所處理的貨運量更佔整個歐洲一半以上的轉運總量；而四通八達的公路與鐵路設施可聯繫所有主要歐陸國家，加上全歐洲最先進的光纖網路資訊系統、可靠的電信通訊與金融體系，荷蘭可以提供我們最便利的交通、運輸、資訊交換、與金融等服務以滿足企業營運的基本需求；而荷蘭公認的高效率便民行政體系、國民優秀的外語能力(在荷蘭有 75% 的人口會說英語，更有高達 91% 的人口具備雙語以上的能力)、加上安定的社會與政治環境、和諧的勞資關係、優良的居住環境、低廉的生活成本、便利的簽證與居留申請、充足的國際教育設施等制度與環境更可以強化企業與國際人才進駐荷蘭之意願。此外，合理的租稅制度與綿密的國際租稅協定網亦是不可或缺的要素。在荷蘭，企業可以事前與當地的稅務機關進行稅務諮詢並在四十天內取得稅務協定以消除租稅方面的不確定性，而且荷蘭也是目前為止唯

一有與台灣簽訂並施行租稅協定的歐洲國家。

\

根據 Economist Intelligence Unit 今年第一季公佈之調查顯示，在全球主要的 60 個國家中，荷蘭被評為未來五年最具投資及經營吸引力的國家，第二名是美國，而香港則從去年的第三名掉到第十名去。在許多其他國際性的經濟及貿易等評量比較中，荷蘭也是經常名列前茅。荷蘭國土面積與台灣相當，人口不及一千六百萬，資源也相當有限，但荷蘭的平均國民所得卻高達二萬五千元美金，並能在眾多國家中脫穎而出，培育出許多如 Philips、Royal Dutch、ABN AMRO 等國際知名的一流企業是不爭的事實；而荷蘭人與海爭地的堅韌性格與世界一流的貿易經商能力也是舉世所公認。我個人對於荷蘭人的智慧與積極務實的精神是相當欽佩的。當然每個國家之發展有其歷史背景，無法一概而論，但我認為荷蘭是個非常值得我們參考的對象。

今天台灣要成為亞太營運中心，我們的競爭對手是新加坡、香港、日本、上海。我不是建議台灣要成為第二個荷蘭或新加坡，而是我們應該要深入了解究竟台灣與這些競爭者比起來的相對優勢在哪裡，以及如何在既有的基礎下強化並突顯我們的優勢，並改善我們的不足，將台灣建設成為亞太地區相對最具整體吸引力的投資與經營環境。

我個人認為台灣最珍貴的資產就在於過去這二、三十年來所累積的製造技術、專業人才及資訊相關產業上下游供應鏈之組織與管理能力。目前許多傳統產業及電子業將附加價值較低且勞力密集的生產作業轉移至大陸，對台灣而言未必是件壞事。事實上取得物美價廉的資源及開拓新市場是全世界的企業都在做的事，如果台灣企業不做，我們就會逐漸喪失全球競爭力。雖然現在社會上充滿反對產業外移的聲浪，我認為我們真正的挑戰在於如何藉由產業外移的過程來提高我們的競爭力及附加價值。假如我們一直繼續在只做五年前十年前就在做的事，只是將地點由台灣轉到大陸，那我們一點進步也不會有，而且未來一定會被淘汰掉；相反地，如果我們把已經做得很好但價值較低的工作外移，在台灣集中資源進行未來發展所需的開發工作，不斷的提昇競爭力，這樣企業與台灣才會有前途。大陸成本低廉的優勢一定會逐漸消失，而台商維持競爭力的關鍵就在於以過去所累積的知識與經驗，不斷開發出切合市場需求的新技術與新產品，並在最短的時間內以最具經濟效益的方式順利地將產品送到市場，而這正是我們政府應該協助產業升級之方向。唯有在產業升級往高附加價值方向的前提下，台灣才有可能成為亞太營運中心。

人才、資金與技術是產業升級不可或缺的要件，但也是國際間最具流動性的資源，哪裡的經營環境有吸引力，人才與資金自然會流向那裡集中，技術與 know-how 也就會跟著被開發出來，這不是法令或國家疆界所能限制的。我個人認為政府在營造良好的投資環境方面其實還有相當多的空間可以努力，例如水電供應、交通運輸等基礎建設的加強，金融體系及資本市場的健全與開放，乃至於最基本的維持社會穩定及政治安定等要素都是應該努力的目標，而這些就需要兼具前瞻性與國際化視野的政府團隊來規劃及執行。一旦國內將投資環境架構好後，不論是本國或是外資企業自然而然的就會將資金及人才與技術引進，同時引導更多的相關產業及服務業的發展，如此透過不斷的良性循環，我們才有成為亞太營運中心的機會。

現在國內在談營運總部時似乎焦點都集中在？賦的減免，我要特別強調的是，稅賦的優惠的確很重要，營運總部的相關新稅制也的確有助於提高企業將海外盈餘匯回台灣之意願，但若國內沒有具吸引力之投資環境與機會時，企業還是不會將資金匯回台灣的，即使匯回台灣，也只炒作股票與房地產，我想這也不是政府所樂見的。許多國內大型企業，包括台達在內，已經或即將正式提出申請在台設立營運總部之要求。事實上，絕大多數提出申請的企業我相信在實質上應該已經將台灣作為營運總部在運作，而申請設立營運總部之原因主要則在於取得稅賦之優惠。這並不是企業最需要的。我們今天真正需要的是一個能提供兼具先進完備的基礎建設、充沛的高級人才供應與發展環境、健全而開放的資本市場、以及安定自由的社會與經濟環境的投資環境，由具有前瞻性與國際視野的政府，以自由開放的精神來帶領產業共同達成建設台灣為亞太營運中心的目標。這是我們對產業界的期許，同時也是我們對政府的衷心期盼。

謝謝各位。