

臺僑商非洲投資策略與布局

—「臺灣經驗」的援引、應用和調適

陳德昇

(政治大學國際關係研究中心研究員)

摘要

在五〇至八〇年代，臺灣經濟發展經驗，無論是推動農業發展、「進口替代」、「出口導向」策略，或是強化基礎建設，皆奠定經濟發展的基礎，並成為開發中國家的典範。歸納成功原因包括：行政官員優秀、財經與外援政策得當、人民勤奮與社會保障日益完善。

非洲國家經濟環境與人民所得，與臺灣五〇至八〇年代相當。若能在政策運作與生產誘因改善，並結合臺灣農業專家、企業家參與和整廠輸出，其工匠與企業家精神，將有助非洲國家提高就業機會、所得增長與經濟可持續發展。

非洲國家在歐美長期剝削，以及中國掠奪式經營下，「去工業化」策略嚴重制約其經濟發展。「臺灣經驗」正足以補足其經濟發展缺失，並邁向發展與成長之路。不過，非洲國家如何懲治腐敗，提升人民勤奮程度，以及健全制度規範仍待改善。此外，「臺灣經驗」引用，如何結合規模化、科技化和市場化經營，並規避在地市場盲點與落差，亦是努力目標。

關鍵字：地緣政治、臺灣經驗、進口替代、出口導向、去工業化

The Investment Strategies and layout for Taiwanese Businesses in Africa: Transplantation Application and Adaption of “Taiwan Experiences”

Te-Sheng Chen

(Research Fellow, Institute of International Relations, NCCU)

Abstract

During 1950-1980, the experiences of Taiwan’s economy development had provided a good base for its agricultural development, the strategies such as “import substitution”, “export orientation” and the basic construction were being implemented. “Taiwan Experiences” actually became a model of the developing countries, and the successful factors include: good administrative officials, proper fiscal and foreign aid policy, hardworking people and social security improvement. African countries can partly adopt “Taiwan experiences” policies if they want to achieve a sustainable economic development goal.

The centuries-long exploitation of European countries and China, and their deindustrialize policy restrict African economic development severely. “Taiwan experiences” is just enough to fulfill the needs, and pave the way for modernization. Meanwhile, African countries should also combat and prevent corruption, provide production incentives, and improve institutional norms for their national development.

However, the early experiences of Taiwan economic development also have insufficient points, for example small-scale agriculture, lack of technology and marketing management. Hence, it is necessary to further promote large-scale operation in agriculture, support small and median-sized enterprises, and improve marketing strategies and technologies.

Keywords: geopolitics, Taiwan experiences, import substitution, export orientation, deindustrialization

目 錄

- 一、前言
- 二、理論基礎：新興市場與發展策略
- 三、「臺灣經驗」發展與政策導向
- 四、「臺灣經驗」援引與應用
- 五、非洲市場開拓案例、解讀與挑戰
- 六、「臺灣經驗」應用與調適
- 七、評估與展望
- 八、參考文獻

「針對新興國家的崛起，以臺灣的經驗來看，除了賣產品外，最適合的經營模式（business model）無疑是提供經驗及技術（know how）。臺灣有許多因成本提高而逐漸失去競爭力的中小企業。如果有人提出建議或協助，讓這些中小企業除了從事產品生產，還能把整套生產的制式及經驗包裝成『整廠輸出』，將技術及設備當成商品推銷出去，就能將經驗和至是等軟實力轉變成新的利潤來源。」¹

「新興國家的崛起絕對是臺灣的機會。新興國家市場普遍缺少的是品牌、產品品質，及反映在音樂、娛樂、餐飲、媒體、多元化宗教活動、教育活動、創意智識產權方面的文化創意，臺灣要了解自己的實力，並自己去凸顯。我期望會有另一波新興國家到臺灣來取經，除了來看我們的工廠，看我們的 life style，也看看其他東西。當然，政府的政策也要趕快出臺，把各式各樣的經驗活動帶到臺灣來，臺灣也才有機會『發』起來。」²

—徐小波

「閱讀李國鼎先生的一生，我們跨越超過半世紀，見證臺灣經濟發展史上由農業進入工業時代，人民由均貧轉為均富，產業型態由勞力密集提昇以高科技及知識產業為主的筆路藍縷，這其中點滴，不但可作為第三世界國家邁向已開發國家的範本，更可在臺灣自身面臨再次轉型的嚴峻考驗時，給每位有志領航的社會中堅人物，一面絕佳的借鏡。」³

—鄭崇華

¹徐小波：《臺灣軟實力：開放、穩定、國際化、創新的經濟新藍圖》（臺北：財信出版有限公司，2008年9月），頁15。

²同前註，頁21。

³鄭崇華：〈社會中堅人物的絕佳借鏡〉，收入劉素芬（編著）：《李國鼎：我的台灣經驗 a》（臺北：遠流出版社，2005年9月），頁26-27。

一、前言

政府執行「非洲計畫」，鼓勵臺商赴非洲投資和布局。一方面，非洲市場具發展潛力與商機；另一方面，臺商海外投資過度集中大陸市場，分散海外投資亦是安全策略考量（參見表 1）。然而，由於臺商對非洲貧窮、落後與偏遠的刻板印象，以及近年來政變、暴動、治安議題頻傳，皆影響其投資意願。儘管如此，隨著歐美對非洲國際地緣政治（geopolitics）張力升高，以及警覺中共「一帶一路」大幅擴張非洲影響力，皆激發歐美強國於新冠疫後擴大對非洲之投資。臺商作為跨界投資的參與者，如何在主客觀條件配合下，擴大非洲市場的功能和策略性布局，強化與歐美國家投資項目策略聯盟，從而落實在非洲市場和經濟發展的商機參與，應是值得努力之方向。

表 1：兩岸進出口貿易依存度（2000-2022 年）

（單位：%）

年別	臺灣對中國大陸（含香港）		中國大陸對臺灣	
	出口	進口	出口	進口
2000	24.4	6.1	2.0	11.3
2001	26.6	7.4	1.9	11.2
2002	32.2	8.5	2.0	12.9
2003	35.8	9.8	2.1	12.0
2004	38	11	2.3	11.5
2005	39.2	11.9	2.2	11.3
2006	39.9	12.9	2.1	11.0
2007	40.7	13.3	1.9	10.6
2008	39	13.5	1.8	9.1
2009	41.2	14.4	1.7	8.5
2010	41.8	14.7	1.9	8.3
2011	40.2	15.9	1.8	7.2
2012	39.7	15.9	1.8	7.3
2013	40.3	16.2	1.8	8.0
2014	40.2	18.1	2.0	7.8
2015	39.5	19.8	2.0	8.5
2016	40.1	19.8	1.9	8.8
2017	41.2	20.0	1.9	8.4
2018	41.3	19.4	2.0	8.3

年別	臺灣對中國大陸（含香港）		中國大陸對臺灣	
	出口	進口	出口	進口
2019	40.1	20.5	2.2	8.3
2020	43.9	22.6	2.3	9.7
2021	42.2	22.1	2.5	9.3
2022（4月）	40.5	20.5	2.5	9.4

資料來源：大陸委員會經濟處，兩岸經濟統計月報 246 期（民國 102 年）、350 期（民國 111 年）。

當前非洲國家經濟發展條件與所得，約與臺灣五〇至八〇年代相當。臺灣在欠缺自然資源背景下，依靠政策、外援和人民努力得以開創「臺灣經驗」的實務經驗和高度評價。本研究主要探討：（一）作為新興市場與開發中國家，經濟發展面臨的問題與挑戰；（二）探討臺灣經濟發展經驗，對比非洲國家發展是否有移植和借鏡意義；（三）針對臺商赴非投資個案，驗證臺灣在五〇至八〇年代經濟發展之經驗適用性與可操作性；（四）「臺灣經驗」援引存在制度、體制與條件差異，必須進行調適，以因應市場和獲利需求；（五）未來非洲市場商機與臺資企業參與評估和展望。

二、 理論基礎：新興市場與發展策略

諾貝爾經濟學獎得主顧志耐（Simon Kuznets）曾指出：初級產業、二級產業，以及三級產業相對順序地位的改變，乃是經濟成長過程中必然的現象。⁴現代國際貿易理論，不論是要素稟賦理論（factor endowment theory）或是技術創新觀點，亦顯示一國的貿易和產業結構，會隨其經濟發展提升而逐漸改變。⁵甚至經濟的快速成長與產業結構改變，存在某種程度的正相關。換言之，臺灣發展經驗中，不同時期，產業結構的調整與變遷。一方面，是基於其發展要素與條件配合與成長；另一方面，前瞻之政策導引，結合財經策略，以及企業家精神發揮，從而有利開創經濟發展與成長格局。

⁴ Simon Kuznets, *Modern Economic Growth* (New Haven :Yale University Press,1966) .

⁵ R. E. Caves and R. W. Jones, *world trade and Payment 4th ed.* (N.Y.: Little, Brown & Company, 1985) .

先進國家發展成功之政策與經驗移植，學界有不同之觀點和解讀。Dolowitz 及 Marsh 提出「政策移植」(Policy transfer) 是指：某一時地所推動的政策、行政安排與機制的相關知識，為另一時地發展政策、行政安排及機制所應用的過程；⁶ Rose 則以「經驗吸取」(Lesson drawing) 指出：一個國家的方案與政策被其他國家模仿，並且擴散至全球的過程；⁷ Bennett 提出「政策趨同」(Policy convergence) 指涉政策在結構、過程與績效的發展愈來愈相似的傾向；Bennett 及 Howlett 則以「政策學習」(Policy learning) 觀點指出：某些政策決策的制定是建立在過去經驗，和以知識為基礎對未來期望所做的判斷。⁸儘管學人觀點與概念不盡相同，但作為優質、先進或行之有效之政策、經驗與作法，具有移植、學習與吸取之價值與意義。尤其是對新興市場和開發中國家而言，實具功能價值與現實意義。

非洲多為新興市場國家 (emerging market countries)，其國家特質主要是指：人均年收入處於中下等水平、資本市場不發達、工業化程度不高，但是這些國家卻具有成為成熟市場國家的條件和潛力。此外，非洲亦多為開發中國家 (developing country)，其特質包括：經濟、社會方面發展程度較低的國家，一般具有外貿的不均衡結構、缺乏外匯、起伏波動的出口所得、債務問題與經濟依賴性。另以人類發展指數 (Human Development Index) 評量 (2019) (參見圖 1) 亦顯示，非洲地區發展程度仍處於相對較低水平，僅北部和南部非洲發展程度相對較高。

⁶ Dolowitz, D. P., & D. Marsh, "Who learns what from whom? A review of the policy transfer literature," *Political Studies*, Vol.44, No.2 (1996), pp. 343-357.; Dolowitz, D. P., & D. Marsh, "Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making," *Governance: A International Journal of Policy and Administration*, Vol 13, No.1 (2000), pp. 5-24.

⁷Rose, R., "What is lesson-drawing?," *Journal of Public Policy*, Vol 11, No.1(1991), pp. 3-30;Rose, R. (ed.), "Lesson-drawing in public policy"(N.J.: Chatham House,1993).

⁸ Bennett, C. J., & M. Howlett, "The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change," *Policy Sciences*, Vol.25, No.3(1992), pp.275-294.

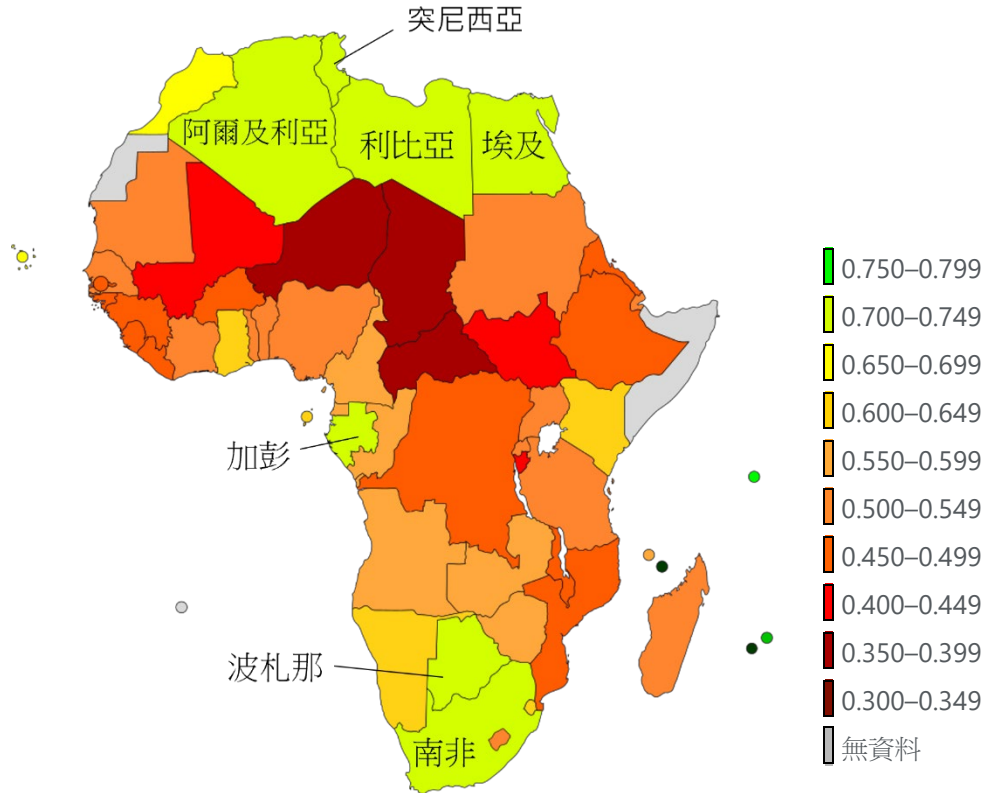


圖 1：非洲人類發展指數（2019）

近百年來歐美國家殖民，和中國近十餘年來執行非洲「一帶一路」政策掠奪式經營，採取「去工業化」⁹（deindustrialization）作為。亦即輕工業與民生工業產品直接由進口產品替代；中大型投資案工程不由當地廠商參與和承包，從而難以真正建立其自主之農業、工業體系，終使其國家現代化進程遙遙無期。儘管如此，貧窮、落後與腐敗不應是所有非洲國家的宿命，如何促進與推動國家經濟現代化，仍應是努力目標。

非洲經濟發展，雖具土地廣大、青壯人口眾多之優勢，但缺乏農工業基礎。尤其是仰賴出口農產品、礦產與原料的經濟模式，中長期難以促進國家經濟發展，亦是非洲長期陷於貧困之主因。因此，如何建構產業基礎，從而在人才培訓、政府施政和政策運作落實理念，實具關鍵影響力。臺灣發展經驗、歷程和策略，適足以提供非洲經濟發展參考和借鑑，並有利現代化目標實現。儘管如此，任何成功經濟發

⁹其內涵主要是：去工業化或產業空心化，是一種社會及經濟變化過程，指一個國家或地區的經濟活動中工業（特別是重工業）比例顯著下降的過程。

展經驗的「移植」(transplantation)不可能完全「照搬照抄」，而須根據主客觀與在地條件做調適。

非洲地區由於各國產業發展具差異性，但在農業、輕工業與民生工業基礎上，仍有許多市場空間待填補和充實。事實上，非洲農業不發展則難以擺脫「黑暗大陸」的挑戰；非洲國家不推動工業化進程，亦難以落實現代化目標。此外，產業與技術移植不僅需要在地生產要素的配合，亦須內外部市場需求與價值和文化連結認同。事實上，國家現代化所需的全球生產網路(global production network)連結、信任建構、金融操作、企業家刻苦、勤奮、耐勞之精神，以及人才在地化與在地共生機制，都是實現企業經營成功之要素。這其中涉及「臺灣經驗」之移植，部分內涵必須進行調整與修正，並整合企業經營與促成功能最大化，皆可透過實際案例做驗證。

三、「臺灣經驗」發展與政策取向

臺灣發展經驗，主要是指政府於一九四九年在國共內戰戰敗撤退至臺灣，在沒有天然資源和百廢待舉的條件下，運用人才、政策與外援得宜，創造經濟發展成就，為世人所讚許。

政府遷臺初期實行土地與金融改革(參見表2)，農民擁有土地所有權後，體現多勞多得原則，提升其生產意願。及至一九五三至一九五九年實行「進口替代策略」，農產品出口、發展勞力密集型輕工業，結合財經政策，扶植民營企業，替代進口商品，並實現以農業帶動工業發展；其後則採行「出口導向策略」(1959-1972年)，透過開發加工出口區、外資吸引與民營企業發展，獲取外匯和促進經濟成長(參見表2，圖2-6)；一九七三至一九七九年年則推動第二次「進口替代」，主要是化學產業和零組件。此外，強化經濟發展的基礎建設亦具關鍵性角色。明顯的，在五〇至八〇年代臺灣由落後經濟狀態，透過政府、人才與策略運作，得以改變經濟結構與面貌。

表 2：臺灣經濟發展史與經驗（1945-1989 年）

時期	經濟發展政策／措施／績效
戰 後 初 期 (1945-1953)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融幣制改革 ● 土地改革（三七五減租、公地放領等） ● 1950 年韓戰，美防堵共產勢力擴張，對臺灣展開援助。
進 口 替 代 時 期 (1953-1959)	<ul style="list-style-type: none"> ● 農產品佔出口比重八成，將農業所得引導到工業。 ● 第一期經濟建設計劃 <ol style="list-style-type: none"> (1) 發展勞力密集輕工業，替代進口商品 (2) 提高進口關稅與外匯管制等方式，扶植民營企業 (3) 1959 對生產過剩的紡織業採取促進出口政策 (4) 農業帶動工業發展時期
出 口 導 向 時 期 (1959-1972)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自由開放、鼓勵出口，由出口帶動生產。 ● 1959 年「19 點財經改革措施」降低關稅、放寬進口、單一匯率。 ● 1960 年「獎勵投資條例」。 ● 1966 年在高雄、臺中成立加工出口區，外資增加，臺灣成為美、日兩國加工基地，對日本入超及對美國出超。 ● 1963 年臺灣對外貿易首次出超，開始有外匯積累。
二 次 進 口 替 代 暨 基 礎 建 設 (1973-1979)	<ul style="list-style-type: none"> ● 推動第二次進口替代，替代化工原料及零組件進口。 ● 1974 年推動十大建設，使得臺灣晉身亞洲四小龍之列。 ● 1979 年「十年經濟建設計劃」
科 學 園 區 與 經 濟 自 由 化 (1980-1989)	<ul style="list-style-type: none"> ● 1980 年設立新竹科學工業園區，鼓勵投資高科技產業 ● 1983 年放寬進出口與投資限制 ● 1984 年的「十四項建設」 ● 1987 年新外匯條例實施，人民得以自由持有及運用外匯。 ● 1989 年開放民間設立新銀行，逐步推動公營企業民營化、自由化與國際化。

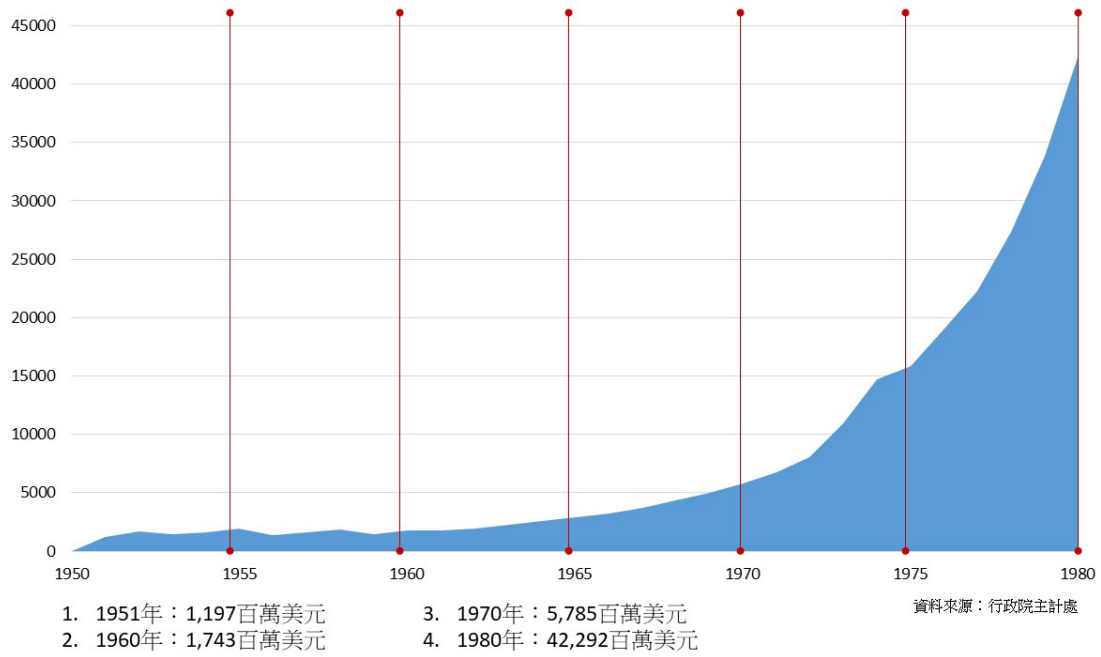


圖 2：臺灣名目 GDP 總量（1951-1980）

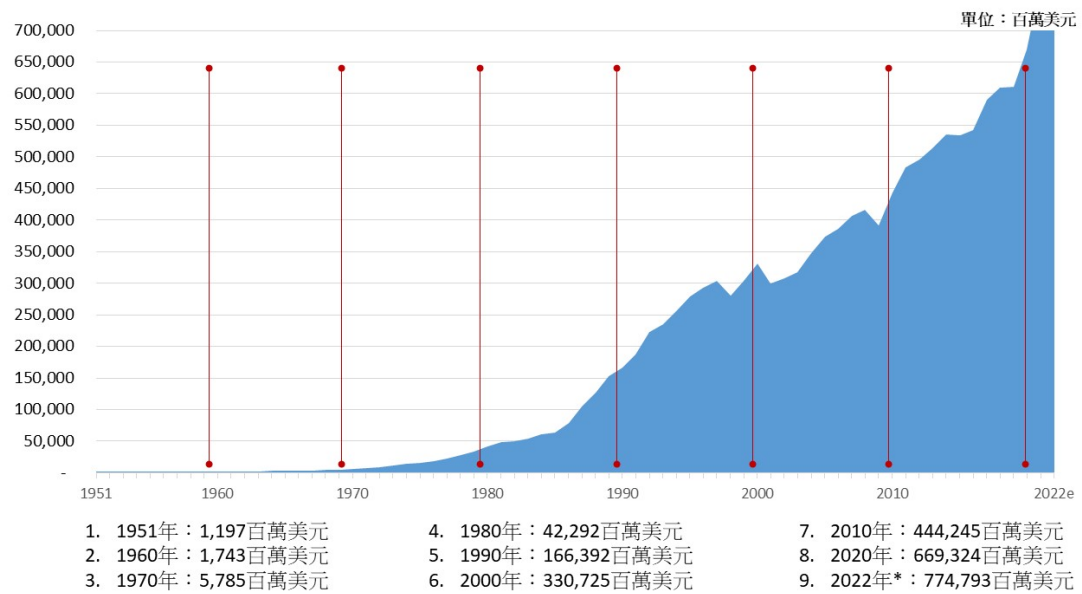


圖 3：臺灣名目 GDP 總量（1951-2022e）

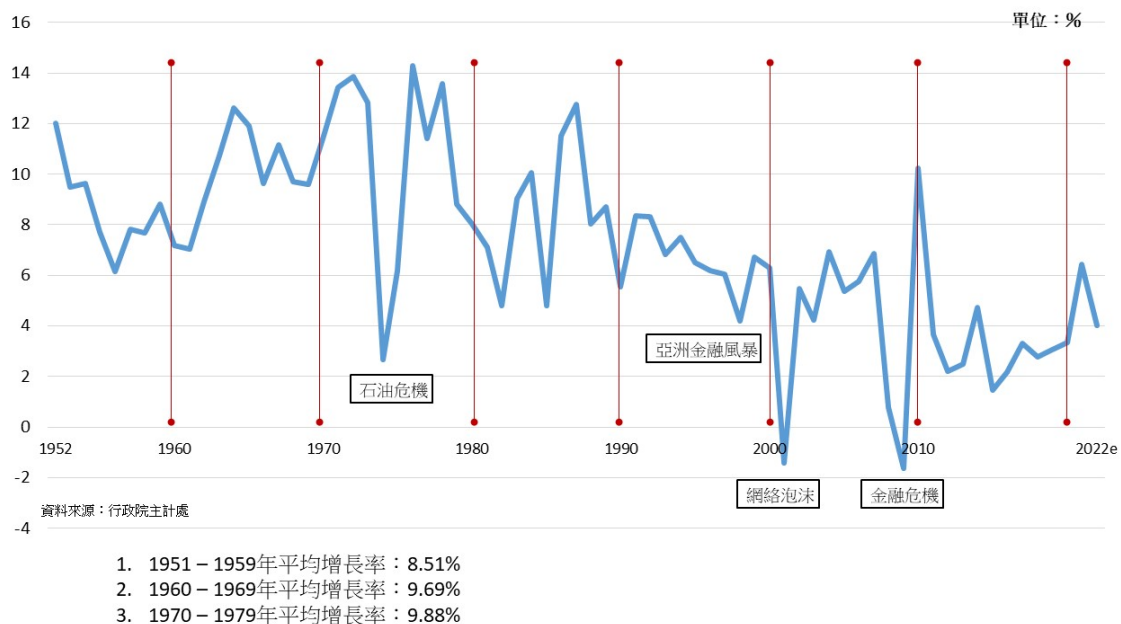


圖 4：臺灣實質 GDP 增長率（1952 - 2022e）

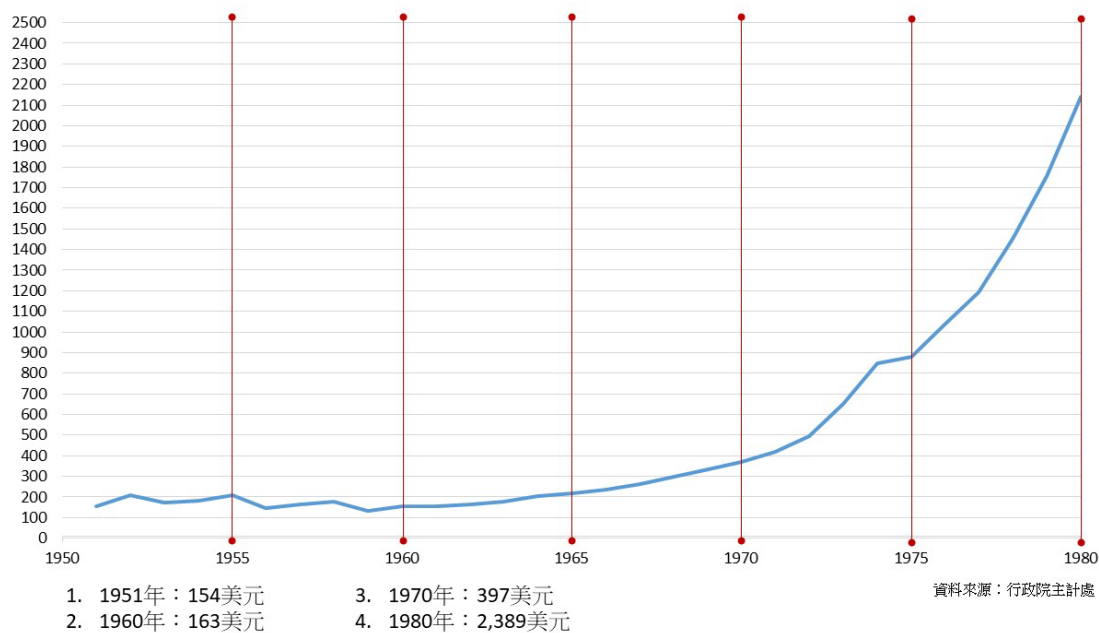


圖 5：臺灣每人平均 GDP（1951-1980）

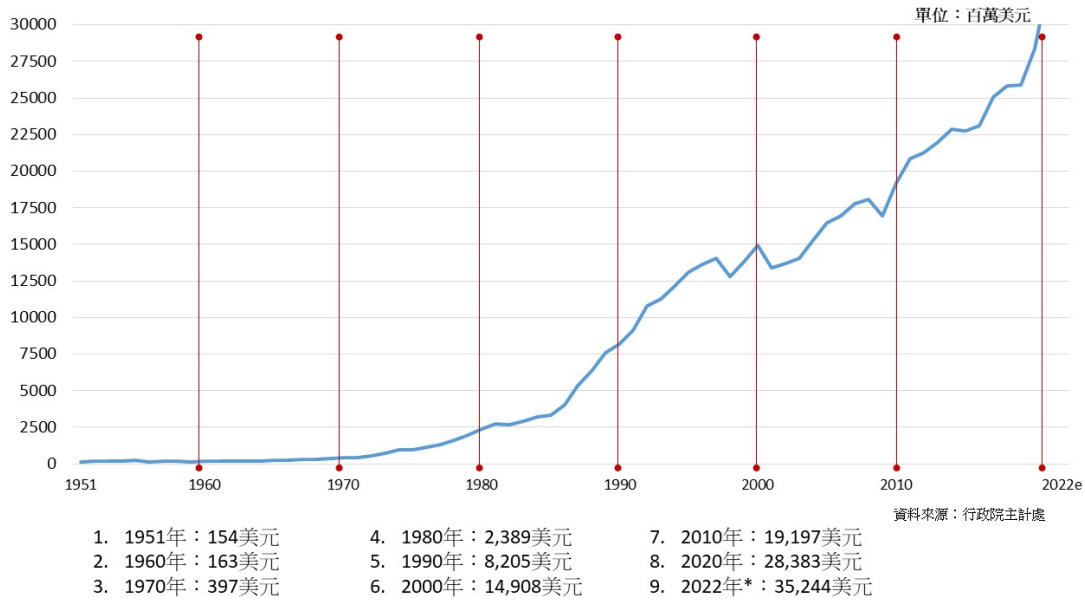


圖 6：臺灣每人平均 GDP（1951-2022e）

臺灣經濟發展為一海島型經濟，欠缺天然資源，在國共內戰後百廢待舉，但終能實現經濟穩定成長和社會發展之目標（參見圖 2-6），歸因於五大因素：

（一） 規劃完善之經濟政策

五〇年代以後，分別採取不同策略之政策，循序發展農業、輕工業和民生工業，並強化進口產品生產，以及出口創匯。此外，扶植民營企業發展、獎勵投資亦發揮效果。

（二） 優秀財經官員與人才

臺灣經濟發展，優質、專業、敬業財經官員與人才，是臺灣經濟發展的重要因素。嚴家淦、俞國華、孫運璿、李國鼎、蔣碩傑、王作榮、劉大中等人皆貢獻良多。

（三） 重視教育、培育人才

臺灣人一向重視教育，提升教育投資亦是政府施政重點，尤其是技職教育與科技人才培養，成為工業發展與現代化後盾。

（四） 穩定的政治與社會環境

在執政當局威權政治下，逐漸開放政治參與和重視所得分配，因此在相對穩定的政治、社會結構下，經濟亦穩定、持續發展。

(五) 人民勤奮與私營企業發展

臺灣人民一向具勤奮、努力之傳統，加之土地改革後，體現多勞多得的誘因，以及私營企業發展，鼓勵市場競爭與創新，皆有利於經濟成長表現。

四、「臺灣經驗」援引與應用

臺灣經濟發展經驗中，無論是農業、輕工業與民生工業循序漸進發展，或是政府運作與社會分配結構，皆發揮策略功能並建立厚實的基礎。此外，結合工匠精神與生產要素(參見圖7)，採行「進口替代」和出口導向策略，其後並在採行發展科技產業、服務業之產業升級¹⁰，造就「臺灣經驗」。此一發展經驗應用與人才參與，對新興市場國家之經濟發展和現代化具借鑒作用。此外，非洲諸國之體制、語言、文化、環境、員工素質，皆與臺灣有較大差異性。因此，即使「臺灣經驗」雖已有多元成功的實踐，但在非洲地區則須依不同國情、市場條件做調整和適應。



圖7：「臺灣經驗」運作與特質

10 瞿宛文、安士敦 (Alice H.Amsden)：《超越後進發展—臺灣的產業升級策略》(臺北：聯經出版事業股份有限公司，2003年9月)，頁36。

以「進口替代」為例，非洲各國不僅多為能源、礦產、原料出口國，但往往自身使用之能源、礦產和糧食卻不足，甚至許多農工產品皆須仰賴進口，耗損國家外匯和高昂成本。此顯然與非洲國家未具備農業、工業發展與規模經營之基礎有關。因此，建立農業與工業基礎所需之人才技術與經營條件齊備，包括引進外資與專業資源整合，才有利於奠定國家發展之基礎。因此，落實「進口替代」，從而能積累國家資源、提供就業機會，並有利於貧富差距縮小和社會穩定。明顯的，「臺灣經驗」已證明此一發展策略的功能性，以及其在非洲國家可資借鑒與參考之模式，並進而突破歐美和中國「去工業化」的國家發展陷阱。

臺灣經濟發展初期，農業與中小企業扮演重要角色。其中所有制的變革提供生產誘因(incentives)，以及工匠精神與勤勞習性亦是關鍵要素。不過，臺灣經濟發展初期經驗中，多是小農經濟、企業規模亦有限，且是仰賴傳統技藝與方法，恐不足以因應現代市場競爭與效益。因此，如何透過規模化經營，結合科技運用與整廠輸出，則有獲利和發揮的空間。明顯的，就非洲的現況而言，土地取得與成本控制較易解決、人民勤勞改善難度較高，需有更多培訓，但臺商工匠技藝與科技運用，並整合資本、市場、行銷與利益分配機制，將有利於實現農業和輕工業的發展。尤其是優質與高附加價值產品，或是跨國移植專業人才與整廠輸出，將具國際市場競爭力。

非洲國家除北非諸國和南非經濟發展條件較佳外(參見圖 1)，其餘各國多仍處於經濟發展滯後，每人平均國民所得相對偏低之狀態。其中不僅存在政局不穩、腐敗橫行、教育低落，此與歐美和中國長期剝削、掠奪經營和「去工業化」有關。換言之，缺乏優秀政治領袖、經濟政策規劃、官僚素質不佳，皆影響國家經濟發展績效和表現。儘管臺灣在五〇至八〇年代經濟發展策略，不必然適用每個非洲國家，但其農業、工業基礎奠定、人才培訓和運用，臺灣具實踐經驗、能力與成效，有利於建構發展典範。此一以市場為導向之運作，一旦獲得成效即可擴大參與，尤其臺灣企業家結合全球跨界資本和市場資源，應有更大的發揮空間。

「臺灣經驗」有其時代發展背景特殊性、政策性，也有市場法則的共通性，亦有其限制與不足之處，皆是在政策移植與應用必須認知和理解的要素。換言之，臺灣在五〇年代經濟發展初期面臨的內外環境交迫，因而優質的財經政策、官員、外援與人民勤奮，皆扮演重要角色。臺灣經濟發展經驗中「進口替代」、「出口導向」、強化基礎建設，以及民營經濟奠定臺灣中小企業發展基礎，有利於就業和所得分配，此皆具功能性角色。此外，美援亦在外匯、物價穩定和經濟成長亦產生實質效果。¹¹儘管如此，臺灣在經濟發展過程中未能重視環境議題、土地兼併與集中偏差、公共投資不足、民主決策效率低落¹²等，皆是必須改善與修正之內涵。

五、 非洲市場開拓案例、解讀與挑戰

本研究透過非洲臺商深度訪談，並針對臺灣經驗的適用性，區分為農業、輕工業、民生工業、服務業與公益參與(參見表3)，驗證「臺灣經驗」可操作性，以及可能衍生之問題和挑戰。

表3：非洲臺商發展與實踐經驗案例

主要產業	非洲臺商	主要案例
農業	施鴻森	咖啡生產/農民組織協會(馬拉威)
	陳加忠	農業/養殖(史瓦帝尼)
輕工業	江正國	鐵材鑄造業(南非)
	陳秀銀	紡織業(賴索托)
民生工業	王素英	三輪車(埃及有製造廠、西非迦納、東非衣索比亞組裝廠，行銷非洲9國)

¹¹ 劉素芬(編):《李國鼎:我的臺灣經驗:李國鼎談臺灣財經決策的制定與思考》(臺北:遠流出版社,2005年9月),頁316。

¹² 徐滇慶(編):《臺灣經驗與海峽兩岸發展策略》(北京:中國經濟出版社,1996年),頁4-50。

主要產業	非洲臺商	主要案例
	楊文裕	機械/麵包廠（剛果金夏沙）
服務業	簡湧杰	二手車銷售（南非德班、約翰尼斯堡）
	吳孟宗	正新瑪吉斯（MAXXIS）輪胎銷售（奈及利亞）
公益	陳阡蕙	「阿彌陀佛關懷中心」（Amitofo Care Center, ACC）公益參與（南部非洲6國7所孤兒院）
	張小惠	彰化鹿鐮國際同濟會（延伸成立迦納成功、特瑪、塔夸三分會）

在農業領域，臺灣援非農耕隊歷史素負盛名。其中，尤以農業稻米生產和糧食作物較具代表性。不過，也由於在外交導向的援助計畫，存在投入高、特定成果佳，但欠缺市場效益。事實上，臺灣農業發展經驗中，不僅在農業科技上具有優勢，且在組織運作與科技創新經驗，皆值得借鑑。

根據長期在馬拉威從事咖啡栽種與收購的施鴻森會長表示，其在組織當地農民種植咖啡豆，即引用臺灣農會運作模式，透過信任平臺和參與者溝通，連結組織性力量，實現生產經營獲利和改善農民收益的雙重目標。施會長指出：

「在馬拉威，過去農耕隊輔導幫助他們，以前種稻米，品質也不錯，也有產量。早期農耕隊在當地貢獻頗大，現在仍有生產稻米。我們當時農耕隊有團隊，即使斷交，農耕隊撤離5年仍表感謝。農技團基本上傾向技術指導，而非社會組織系統運作。」

「至於現階段在當地經營農業，凡事在人為，我們是私人企業，自己承擔成敗。大陸企業從事農業經營，資金不是他們自己的，規避風險能力也較差，一個閃失就可能賠錢。但是我們在成本控制、管理、人才與資源整合能力，則是農業經營成敗關鍵。此外，在臺灣農業經驗，運用組織力量分

層次，充分溝通，引用在地中介角色參與互動，表達希望能幫助他們的想法，當地農民也就比較認同我們臺灣的作法。」

在農業種植方面，臺灣的發展經驗，未然受到南北緯度的差異的限制。尤其是利用南北半球氣候反差，種植優質農產品，以及運用良好之冷鏈物流仍可成就事業，南非和莫三比克皆有臺商種植臺灣水果成功的案例。中興大學非洲研究中心主任陳加忠教授表示：

「我用一個簡單的成功例子舉例，我們在南非有一位臺灣過去的**石先生 (Mr. Stone)**，他在開普敦的農場就經營的不錯。他主要種植像橄欖樹，可以榨橄欖油。另，醃製橄欖也很受市場歡迎。第二個例子是在莫三比克，有一個姓羅的臺灣人，他去當地種火龍果，也是很成功，並沒有受到緯度限制的，二夫妻種，公頃可獲利 1.5 萬美金。」¹³

在農業經營方面，亦須擺脫小農經濟，或是技術示範援助導向，而應結合現代農業科技，建立系統化與完整化的整廠輸入方式始可能立足非洲。例如，在史瓦帝尼的蔬葉作物生產缺乏系統性連結，臺灣農業發展如科技則可協助包括：(一) 種苗溫室規劃與建設；(二) 種苗溫室維護人員培訓；(三) 灌溉、給肥系統；(四) 蔬菜栽培技術；(五) 蔬菜病蟲害結合管理技術；(六) 感測系統與生產數據的收集傳送和判別；(七) 資材（種子、肥料、化學藥劑、包裝材料）之選用技術；(八) 採後處理與冷鏈（Cold Chain）系統。¹⁴此外，臺灣農業發展經驗，在農產品加工、漁業養殖與加工皆有成熟之技術與經驗，有利於企業在非洲創造市場價值和經驗推廣。其中既有硬體的生產區位和廠房建立，亦在軟體面提供教育訓練和技術移轉等。¹⁵

在輕工業方面，南非「非洲臺商經貿協會聯合總會」前監事長江正國表示：當初來南非投資前亦曾評估過大陸、東南亞與非洲市場。從事工業製造的江董表示：最後不去大陸投資與當地惡質企業師徒文

¹³ 訪談陳加忠先生紀要。

¹⁴ 陳加忠：〈臺商非洲市場經略與佈局〉，收入陳德昇（編）：《臺商在非洲：政策、市場與挑戰》（臺北：印刻出版社，2022年5月），頁115。

¹⁵ 陳加忠：〈臺商非洲市場經略與佈局〉，收入陳德昇（編）：《臺商在非洲：政策、市場與挑戰》（臺北：印刻出版社，2022年5月），頁119。

化有關，一旦專業被學習就可能面臨淘汰。他在非洲經營數十年鑄鐵業，憑其專業技能、誠信交貨與內需市場需求穩定，終能立足非洲市場。儘管江董對當地工人素質不甚滿意，但提供就業機會、工作訓練和合理報酬仍對當地經濟社會有幫助。江總訪談中表示：

「當初是九〇年代開始西進潮、開放探親，當時我在臺灣的小工廠才十幾人，當初大家都去大陸，我也跟著去了越南、馬來西亞、南非，繞了一圈。我去大陸看，文化跟我們差不多，反正中國人就是『學徒想要拚上師傅，師傅想要拚上老闆』，幾個師傅湊一起就要拚倒老闆，之後又變成股東互相角力，因為這樣，我就不想在大陸，所以去了南非。到了南非，當時種族隔離被抵制，封鎖 20 年的國家，槍枝是開放的，92 年的時候買一顆子彈比一顆螺絲便宜，當時的大陸、越南評估不理想，我不如去南非。現在工人 120 人左右，已經都半機械、半自動了，當初最多又有到 200 多人，現在投資了設備，人工就減少。目前專門做公共工程的水溝蓋、運動器材（啞鈴、鉛球等等），鋁合金的桌椅。」

「我的產品都是生鐵產品，都是實心的，小的 2 公斤，大的到 35 公斤。去年大陸被封鎖，我這邊的工作都做不完，光內銷就吃不完。去年生意比較好。疫情全球運費提高、南非幣貶值，健身房沒開，大家的訂單都來排隊。家用和健身房的都有。但是我基本沒在零售，都是簽連鎖店。因為關稅提高，反而大陸進來的東西比較沒競爭力。基本上我在臺灣也是在做這行業的。我沒讀書，國中畢業就當學徒，就專門做這個。」¹⁶

在賴索托從事紡織業的陳秀銀董事長，年輕時期因家貧，從事紡織廠基層員工，並透過持續學習和歷練，精通紡織行業。由於賴索托享有輸往美國 AGOA（African Growth and Opportunity Act）優惠關鍵條件，因而在專業投入，以及廠商獲利條件下，得以成功移植臺灣紡織

¹⁶ 訪談南非臺商江正國先生紀要。

業發展技術與經驗。另提供就業機會與基層員工訓練和福利，皆有助於當地經濟之活絡和社會貢獻。陳董事長指出：

「我出生在臺北縣的三重(現新北市三重區)，由於家境貧窮，15歲進入針織成衣廠當操作員，白天做車縫工，晚上上課學習服裝設計，學成之後即自行開設成衣廠。21歲在當時的臺北縣三重自創業。¹⁷我在非洲創業成功的另一個關鍵因素，是始終堅持遵循高品質、價格合理，且交貨迅速的這個三個原則，因而能與美國客戶維持長期合作之良好關係，訂單穩定成長。以誠信與品質為經營導向的企業文化，才能讓我的公司在激烈的國際市場競爭中脫穎而出。」¹⁸

「我為順應當地風俗和文化，生產團隊皆由賴索托人擔任中階管理人員，以期達成人和的目標，因此才能從一個兩百人的工廠，迅速地擴展到擁有三千五百多名員工的工廠。在十幾年的成衣製作經驗下，舉凡睡衣、裙子、洋裝、背心、Polo衫、夾克、長短褲、運動套裝等等針織服飾，都成為工廠滿足許多國際知名牌客戶需求的產業經營特色。另外，工廠也提供員工在職教育訓練，藉由工作與訓練員工在品質及技術層次不斷提升，才能期待員工與企業業績實現成長的目標。」

「非洲經商幾十年，除擔任多年賴索托臺灣商會副會長，也在世界臺灣商會總會擔任顧問，投入僑界及各項社會公益工作，支持僑界各項活動。除僑社活動外，我也積極參與當地各項公益活動。像是提供資金整修賴索托當地小學、供應學生上課文具、捐款並參與募款、興建當地孤兒院之工程、供應孤兒院生活必需品、食物及衣物等，從未間斷，與當地賴索托人民建立深厚情誼。」¹⁹

¹⁷ 陳德昇：〈陳秀銀：經商失利陷谷底，賴專與勤成贏家〉，收入陳德昇（編）：《非洲臺商群英錄》（臺北：印刻出版社，2022年7月），頁131。

¹⁸ 陳德昇：〈陳秀銀：經商失利陷谷底，賴專與勤成贏家〉，收入陳德昇（編）：《非洲臺商群英錄》（臺北：印刻出版社，2022年7月），頁132。

¹⁹ 陳德昇：〈陳秀銀：經商失利陷谷底，賴專與勤成贏家〉，收入陳德昇（編）：《非洲臺商群英錄》（臺北：印刻出版社，2022年7月），頁134-135。

在民生工業方面，臺灣六〇至七〇年代盛行之三輪車，作為代步、輸送物品，或是山區運送農產品，皆發揮機動和輸送功能，有利活絡在地經濟。臺商王素英組建之三輪車製造業和銷售點，包括埃及有製造廠、非洲迦納、東非衣索比亞組裝廠，產品行銷非洲 9 國。此外，隨著三輪車輕巧、靈活與多元實用性之特質，近來亦發展為救火、輸送安全飲水和防疫功能之用途，為交通、飲水機和救援困難地區提供即時性支持。王素英董事長即曾表示：

「九〇年代家族企業跟隨客戶前往對岸設廠，王素英決定走不一樣的路。她從臺灣發展經驗，認為人均所得接近 2,000 美元，廣泛用於食、衣、住、行、育樂等塑膠製品機具設備、民生產業需求的國家地區都是潛在市場。」

「二〇一一年北非茉莉花革命，王素英在埃及有一家通用汽車組裝廠客戶，因通用關閉當地產線等因素，要取消訂購的機臺。王素英反向說服這位埃及客戶到印度考察嘟嘟車供應鏈，生產切合非洲市場需求的三輪摩托車。此前王素英注意到非洲擁擠的都會與鄉鎮間，缺乏便捷的大眾運輸，農民為搬運生活所需糧食，往往得走 2 個小時。臺灣過去農用『鐵牛』——三輪摩托車，不僅合於當地路況，人民負擔得起，亦可為改善生活提升所得的重要生財器具。以臺灣供應鏈整合能力，當可開發性價比、符合非洲所需的功能性三輪摩托車。」

「王素英決定以『亞而特』為平臺，建立跨洲際整合。她向德國買設計圖，埃及組裝製造，臺灣專司關鍵零組件採購、市場行銷及供應鏈整合。建立東亞、北非、南歐區域整合的營運模式。王素英根據臺灣市集商務運營啟發，開發 11 種功能車款。從基本的載人、載貨（冷凍、保溫）、餐飲（咖啡、餐點販賣）、銷售（行動超市）、救護、消防等一應俱全。車價依實際需求，自 2 千美元、到 3.5 萬美元一輛的消防車。」

20

²⁰ 刁曼蓬：〈王素英以電動三輪車 從非洲進軍全球〉，《工商時報》，取自：<https://view.ctee.com.tw/economic/31457.html>。

常駐西非，現於剛果發展的楊文裕會長，長期追隨其父親從事機械修理、企業管理、市場評估，現從事麵包行業。尤其是臺灣經濟發展過程中在機械修理、培訓和鑽研培育之職業專技人才，確能在經濟開發中國家發揮作用。根據楊文裕的介紹，他父親是東勢高工畢業的，專業的職業教育和敏銳的工匠專業能力，因而當初在象牙海岸機械修護方面的專業口碑。他表示：

「因為這項專長和市場需求而闖出名號。當地的機器維修或是組裝都找上門，在當地有『機器醫生』的外號。他父親可閱讀日文原文的機械工具書，也可以用一根管子，像醫生聽診器一樣，放在機械引擎上聽聲音即可判斷哪邊壞了，或是齒輪有問題，都可很快掌握情況。臺灣機械設備廠整廠輸出專業和能力都不錯，但是若能考慮當地文化、語言、偏好，做更貼近顧客的功能性需求，並做好售後服務，臺灣產品應該會更有競爭力。」²¹

此外，近年亦擔任剛果臺商協會會長的楊文裕亦在金夏沙設立法國麵包生產廠，每日供應 40 萬條法國麵包。其在機械專業、自動化與企業內控機制，也都有臺灣發展經驗的內涵與軌跡。楊會長引述道：

「未來非洲市場的重點不在貿易，而是實業和維修領域。畢竟實體企業若有成本、市場與規模優勢，尤其是在電器、汽車維修領域掌握專業和國際品牌信任和授權，將在市場佔有一席之地。例如汽車，非洲多是歐美的二手車市場，肯定存在定期維修和零件更換的需求，一旦做得順手，世界名車廠牌就可能選擇跟你合作。而這些名牌汽車廠，也會挑選技師回母國受訓，皆是提升技術層次與市場機會的平臺。」

在服務業方面，擔任「非總」會長簡湧杰是臺商第二代較成功的創業家。他在從事地產業之前曾從事銷售行業，尤其是在二手車市場，由於當地人較懶散，但是他習自臺灣的良好銷售服務，包括二手車整

²¹ 陳德昇：〈楊文裕：西非旅居四十年，剛果麵包闖名號〉，收入陳德昇（編）：《非洲臺商群英錄》（臺北：印刻出版社，2022 年 7 月），頁 160、163。

修、清理和修繕，以及友善之顧客經營，都能獲致較佳之市場。簡會長表示：

「臺灣人做服務，不同於非洲人的懶惰，都會將欲銷售的汽車外觀先進行修補，內裝也加以整理，賣相會比較好，甚而提供汽車試駕服務，因而比較容易贏得顧客的認同和支持。」

換言之，在市場參與過程，在臺灣經驗中，優質之服務態度和敬業精神，有利於市場競爭中取得優勢和利益。

在奈及利亞從事輪胎行業銷售占 20%的吳孟宗前會長，主要是引介臺灣正新輪胎之次品牌 (MAXXIS)。一方面，在奈及利亞輪胎消耗量大，市場雖與國際品牌競爭，但終在品質、服務和制度運作勝出；另一方面，在跨界企業治理建構的規範和人才引用，皆是企業經營成敗之要素。換言之，會長在臺灣發展經驗歷練之經營管理，結合臺灣產業之優質產品引進，亦是產業結合服務成功的範例。吳會長表示：

「臺灣經驗在整個非洲來說是沒辦法完全適用的，但它有部分特質可以拿來使用。在產業發展部分，像農業，很多人都認為在非洲做不起來，但其實錯了，非洲的農業發展是很有潛力的，很多農業產業鏈已經開始崛起，所以臺灣農業的經驗真的很值得非洲參考。」

「輕工業部分，產業相對是比較容易進入的，像我最近要設汽車組裝廠，它就算是輕工業，雖然相較重工業發展比較簡單，只是組裝。但還是可以造就商機，所以輕工業會是有發展且成本不那麼高的。」

「而民生工業是非洲現在立即可以發展的，到非洲來可以往這方面去做，不要想高科技，因為對非洲來說真的還有點遙遠，但民生工業真的是最迫切的。因為各國發展比較不一致，如果發展比較好的國家，服務業就會比較有機會。」

在公益方面，臺資企業在非洲是有多元參與，臺灣佛光山、慈濟與「阿彌陀佛關懷中心(簡稱 ACC)」。長期以來，臺灣宗教推動善行、

濟弱扶傾，以及在地社會良性互動，皆有國際性影響力。擔任 ACC 創始人慧禮法師表示：

「五〇、六〇年代，臺灣正是貧困的時候，已開發國家如歐美各國約有一千兩百多名神職人員，如天主教神父、修女及基督教牧師來到臺灣，終生奉獻在臺灣，深入山林偏遠地區，創辦教堂、醫院、孤兒院、救濟院、安養院、學校、急難救助……，協助農業社會時期窮困的臺灣社會，四十年後的現在，臺灣經濟富裕，社會安定，有很大一部分須要感謝這些西方來的神職人員，而此刻受惠於當年西方宗教的臺灣人，已經有能力了，應該換我們回饋給苦難中的第三世界國家。」

「這樣一個單純的回饋信念，讓這個出生在臺灣屏東農村鄉下，與一般僧侶無異的出家人，遠離臺灣，奔走國際間；從三十歲的烏絲到滿頭白髮；從一個念頭到一所一所孤兒院的建立，全身心投入非洲慈善和愛滋遺孤的教養，終其一生並發願埋骨非洲，誓願讓黑暗大陸成為人間淨土。」²²

源自美國同濟會組織，在臺灣深耕數十年，積累臺灣企業界公益參與、關照兒童和社會網絡連結，得利臺灣社會菁英認同。來自彰化鹿鐮同濟會，在非洲迦納相繼開拓成功、特瑪、塔夸三個分會。承擔此一組織運作之張小惠會長指出：

「在二〇一九年時我與迦納友人本杰門溝通後，我便先回來臺灣，那也剛好因為新冠疫情爆發，便滯留在臺灣。在這段時間，我不經意去參加了臺灣的同濟會，在加入同濟會的第一年二〇二〇年便擔任了會長的重責。在我擔任會長的同時，我便與本杰門分享此事，協調後並在同年十月辦了第一個迦納的同濟會，叫做成功同濟會。」

「在這個同濟會裡也破了同濟會 47 年以來的紀錄，即新人創跨國分會。不僅如此，在第二年(2021 年 11 月 27 日)

²² 慧禮法師：《緣起，行腳非洲的和尚爸爸》（臺北：一家親文化有限公司，2009 年 12 月），頁 15。

成立了國際同濟會臺灣總會彰化 A 區鹿錦國際同濟會，並擔任第一屆創會長，且在非洲迦納成功同濟會之後，有創了兩個會，一個叫特瑪 (Tema)、一個叫塔夸 (Tarkwa)，總共三個會。其中一個是迦納成功本會，未來有可能成為迦納同濟會的總部，主要從事公益活動，迦納成功同濟會是由臺灣同濟會延伸出去的，所以將來我們到迦納也會以 NGO 的身分進入迦納，從事公益活動，向迦納宣揚臺灣的文化，這是我們未來要去做的。」²³

根據上述五大產業案例顯示，臺灣經濟發展，無論是農業、輕工業、民生工業與服務業所積累的經驗，或是市場實務運作，皆具可操作性。尤其是非洲多數國家仍停留在經濟發展初始階段，儘管人民惰性、政治紛擾與社會治安仍面臨挑戰，但是經濟發展與成長仍有其規律，可順勢而為。另生產環境、條件與資源整合，排除不利風險，易產生具體成效，與實現市場獲利之目標。儘管如此，如何在保持既有優勢與市場獲利的同時，亦能兼顧環境治理與在地共生之理念，則非洲投資可持續發展 (SDR) 便能得到鞏固。

六、「臺灣經驗」應用與調適

臺灣經濟發展經濟並非全然適用於非洲地區與國家。一方面，國情、氣候、文化與人民素質不同；另一方面，僅仰賴個別技術突破或是救濟作法，恐在中長期下皆難以為繼，而須以市場、行銷與企業導向為前提。唯有實現規模化、科技化、市場化與國際化之要件，初期以實現出口導向之競爭模式，應較能有發揮之空間。明顯的，儘管現階段非洲經濟發展條件與階段，可援引臺灣五〇至八〇年代之發展策略，但是在現今跨越 40-50 年時空落差下，經營模式調整、推陳出新的產業競爭力，以及持續研究和發展 (R & D) 競爭，皆仍是市場生存與競爭的不變法則。

²³ 張小惠：〈迦納投資策略、工藝發展與在地共生〉，收入陳德昇（編）：《非洲市場研究論壇實錄》（臺北：印刻出版社，2022 年 7 月），頁 163。

當一國家「進口替代」政策逐步實現後，則多強化出口導向策略。一方面，在進口替代時期積累的技術與能力，私營體制發展的民營企業家，以及結合歐美國家提供之關稅減免，應有助於外銷出口能力之提升，從而能促進經濟成長與發展。臺灣成熟之 ICT（Information and Communication Technology）產業，移植做簡易組裝外銷出口或開拓內需市場，即應具可操作性。熟悉臺灣電子產業發展，現擔任臺灣電子時報社長黃清勇即曾表示：

「我小時候就聽過非洲甘比亞這個國家，因為我姨丈曾在那擔任農耕隊員。像甘比亞這個國家原是英國殖民地，因此官方語言是英語。我們不少電子產業老闆，具有國際觀和英語溝通能力的。若是到這英語系國家，能降低語言障礙，又能將電子中低階簡易組裝產品輸往歐美，或銷售予鄰近國家，是有可能的。」

事實上，非洲位於全球中心位置（參見圖 8），無論是地理區位鄰近美歐先進國家市場銷售，或是非洲內需市場之開拓潛力，皆應有更前瞻之戰略價值和布局。



圖 8：非洲位於全球地理位置中心圖

農業科技應用與「反季節」果蔬生產，並結合冷鏈物流和行銷通路完善，將有助現代農業之發展和獲利空間之掌握。以臺灣花卉生產之專業能力，以及果蔬栽種，皆有數十年之專業能力積累，只要在市場通路和冷鏈物流能夠克服，以南部非洲與歐洲的空運距離，估計半天即可輸往目標市場。因此，從事中高端農業生產技能與市場運籌，是有可能實現市場獲利之可能性。此外，農產品在非洲內需市場亦有開拓之空間，關鍵仍在於品質、偏好、價格和通路行銷是否到位。儘管如此，臺灣之精緻農業恐不完全適用大陸型市場；部分產品也因非洲人民與市場缺乏認知，而難有銷路，皆是吾人必須服膺的市場法則。

臺灣能生產之農產品，在南半球同一緯度即有生產之可能，不致因南北緯度之差異而有障礙（參見圖 9）。換言之，南部非洲有成片土地荒蕪、失業人口加劇，若能有科學化、規模化土地開發，結合當地較具生產條件之區塊（例如：水源不缺、人民素樸與安全環境較佳），即有生產效益與績效發揮。一旦以民營、市場導向之農業生產做出典範性之產出，即易產生市場群聚效應與示範效果，此舉可望吸引鄰近地區或鄰國學習和參與協作，有利爭取臺非實質關係提升。

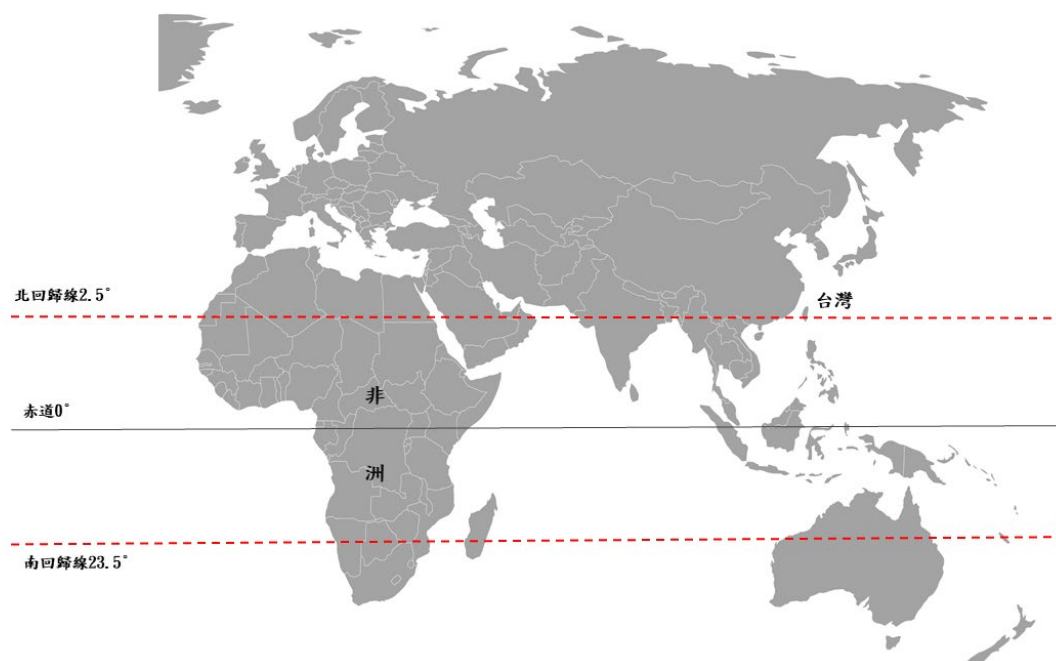


圖 9：臺灣與非洲緯度關係圖

任何產品生產與銷售，必須遵循市場法則，甚至須有引導、說服與溝通能力，才能在市場掌握主導權。換言之，歐美國家不熟悉之蔬

果產品貿然推廣，或是未能優先考慮通路端之需求，終將背離市場法則。任何經濟損失與耗損，皆不是投資的本質與市場訴求。因此，掌握歐美非消費市場不同之偏好，透過在地化經營與技術調整，從而享有中高端市場和通路優勢，將有利於臺灣農業與科技經驗的再發揮，從而爭取企業家獲利和在地就業機會提升。

七、 評估與展望

臺灣經濟發展經驗，在非洲新興市場國家現代化進程中，驗證有其功能與借鑑意義；臺商具備之專業技能、工匠技藝、行銷方法，或是組織運作和社會共生模式，亦有移植和實踐之可能，有助於擴大臺灣國際和經貿影響力。此外，臺灣不同產業發展成功之經驗，亦可在非洲國家模仿或移植。以農業為例，南北半球氣候與緯度差異，不同農作物栽種經品種改良和技術調整，皆有市場參與之可能。另以服務業為例，臺灣勤勞與優質的服務精神在非洲市場確具優勢，有助顧客爭取；製造業人才在地化仍有其限制性，中高階幹部恐仍須任用企業主信任之華人，或受過較佳教育之本地菁英。中下層幹部和員工皆由當地人擔任；社會公益與在地共生則有利臺資企業自我保護，以及提升社會形象和影響力。

新冠疫情終將要在人類社會逐漸降低威脅，疫後非洲市場勢必因其在地優勢與紅利，以及地緣政治面與中國深化競逐張力，歐美強權將在非洲各國強化投入基礎建設，以及市場資源和互動參與。近期 G7 諸國即將投入 6000 億美元促成非洲建設倡議，²⁴ 日本亦將挹注 300 億美元，落實非洲建設計畫。²⁵ 此一國際資源整合與參與，臺灣相關專業領域之競爭力與承載能量，勢必有發揮之空間。此不僅有利於臺灣產業之國際化，具相對優勢與強項之 NGO 組織亦能有效接軌，從而創造非洲國家的經濟福祉和社會融合。

²⁴ 聯合新聞網〈拜登：G7 全球基建計畫籌 6000 億美元 抗衡一帶一路〉，《聯合新聞網》，<https://udn.com/news/story/6809/6417431>，檢索日期：2022 年 08 月 31 日。

²⁵ 聯合新聞網〈對抗中國影響力 日本宣布向非洲提供 300 億美元金援〉，《聯合新聞網》，<https://udn.com/news/story/6809/6569172>，檢索日期：2022 年 08 月 30 日。

臺灣經濟發展與歷練的臺灣農業專業人才與中小企業，多具工匠精神與市場敏銳觀察力，其中亦不乏國際市場行銷、開發與客戶經營能力。面對非洲地區與跨界投資，土地利用、人力資源充沛、外銷關稅優惠，以及內需市場廣拓之機會，將有較佳之成功機會。換言之，企業在臺灣現階段面臨之發展瓶頸（目前臺灣缺土地與人工），透過跨界投資經營不僅具互補效應，且有利於透過非洲平臺跨入歐美市場，有利實現獲利目標。事實上，臺灣數十年來積累之經驗、能力與企業家精神，皆是促進非洲經濟發展的助力。一旦在投資與生產面積累成果，諒能產生擴散效應和學習認同，有助於我國在經貿面提升實質影響力。

對非洲國家而言，當前對政策與經驗移植，尚未有政策層面之高度與戰略布局，此為對非洲政策較大之缺憾與不足，錯失非洲國家發展與互惠之契機。另一方面，對後進國家推動經濟發展，亦須在其企業組織、技術、能力和生產規模進行改善，才能產生效果。此外，在實務層面，民營企業家在產業和市場獲利，則為具體之實踐檢測。換言之，臺商善於製造與生產，但在市場運作中對在地市場、行銷、通路或資本運籌，較缺乏認知和風險意識，仍可能面臨失敗之挑戰；另一方面，在不同國情、文化與法制條件下，如何與在地適應與結合在地化運作（例如在地具影響力財經決策系統與人脈），始能規避風險，並增加勝算之可能。

「臺灣經驗」非一成不變的經濟發展經驗，也不是政治教條，而是在既有經濟專業基礎下，不斷創新、融入科技與管理元素，從而在跨界治理和市場競爭中取得優勢和市場獲利機會。尤其是在全球化變局和地緣政治挑戰下，具「臺灣經驗」的農工業企業家，若能結合政府資源、跨界策略聯盟，或是爭取國際標案，未來皆有更多機會和參與空間。可以預期的是，由於兩岸交惡難解，在外交領域勢必局限我政府在非洲市場參與，市場參與有其局限性。因此，作為跨界投資非洲之團隊建設、經營與國際化能力、專業素質、在地認知與共生能力，以及市場競爭力，都將是跨界投資成敗的要素。

八、參考文獻

1.中文專書

H. R. H. Prince Buhlebenkhosi Dlamini、陳瑩峰：《Yes·史瓦帝尼》，（臺北：秀威資訊公司，2022年）。

二十一世紀基金會、時報文教基金會（編）：《「臺灣經驗」新階段：持續與創新》（臺北：編著，1990年）。

中華民國團結自強協會（編）：《兩岸交流共創未來：臺灣經驗研習會實錄》（臺北：中華民國團結自強協會，1993年1月）。

石齊平：《富裕中的貧窮》（臺北：社會大學文教基金會，1990年6月）。

胡偉（編）：《「一帶一路」：打造中國與世界命運共同體》（北京：人民出版社，2016年）。

徐小波：《臺灣軟實力：開放、穩定、國際化、創新的經濟新藍圖》（臺北：財信出版有限公司，2008年9月）。

徐滇慶（編）：《臺灣經驗與海峽兩岸發展策略》（北京：中國經濟出版社，1996年）。

高希均、李誠：《臺灣經驗四十年：一九四九-一九八九》（臺北：天下文化，1991年）。

陳德昇（編）：《臺商在非洲：政策、市場與挑戰》（臺北：印刻文學生活出版股份有限公司，2022年4月）。

陳德昇（編）：《非洲市場研究論壇實錄》（臺北：印刻文學生活出版股份有限公司，2022年7月）。

陳德昇：《非洲臺商群英錄》（臺北：印刻文學生活出版股份有限公司，2022年7月）。

葉萬安：《臺灣經濟再奮發之路：擷取過去70年發展經驗》（臺北：遠見天下文化出版股份有限公司，2020年）。

劉素芬（編）：《李國鼎：我的臺灣經驗：李國鼎談臺灣財經決策的制

- 定與思考》(臺北：遠流，2005年9月)。
- 慧禮法師手稿，張融琳撰稿，《行腳非洲的和尚爸爸》(臺北：一家親文化有限公司，2009年12月)。
- 蕭新煌、王宏仁、龔宜君：《臺商在東南亞：網絡、認同與全球化》(臺北：中央研究院亞太研究計畫，2002)。
- 瞿宛文、安士敦(Alice H.Amsden)：《超越後進發展—臺灣的產業升級策略》(臺北：聯經出版事業股份有限公司，2003年9月)。
- 龐建國：《臺灣經驗的理論與實際》(臺北：幼獅文化事業公司，1993年2月)。

2.英文文獻

- Bennett, C. J., & M. Howlett, “The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change,” *Policy Sciences*, Vol.25, No.3(1992), pp.275-294.
- Dolowitz, D. P., & D. Marsh, “Who learns what from whom? A review of the policy transfer literature,” *Political Studies*, Vol.44, No.2 (1996) , pp 343-357.
- Dolowitz, D. P., & D. Marsh , “Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making,” *Governance: A International Journal of Policy and Administration*, Vol 13, No.1 (2000), pp 5-24.
- Jan Johanson and Vahlne Jn-Erik, 1997, “The Internationalization Process of the Firm : A Model of Knowledge-Development and Incensing Foreign Market commitments, ” *Journal of International Business Studies*, 8(1997), pp.23-32
- Ku, Ying-Hua, 1999, “Economic Effects of Taiwanese FDI on Host Countries,” in Tain-Jy Chen (ed.) *Taiwanese Firms in Southeast Asia*, Cheltenham, UK : Edward Elgar.

Philip Cooke and Peter Wells, 1992, “Globalization and its Management in Computing and Communications” in Philip Cooke et al., eds., *Toward Global Localization : The Computing and Telecommunications Industries in British and France*, London : UCL press, pp.61-78.

Rose, R., “ What is lesson-drawing? ,” *Journal of Public Policy*, Vol 11, No.1(1991), pp. 3-30

Rose, R. (ed.), “*Lesson-drawing in public policy*” (N.J.: Chatham House,1993)

3.期刊論文

方文章：〈從養殖吳郭魚開始 善用非洲資源〉；陳加忠，〈精準把脈開發市場〉，《經貿透視》，第 558 期（2020 年），頁 8-12。

李綱信：〈非洲新興市場商機及臺灣拓銷策略之研究〉，《經濟研究》第 10 期（2010 年），頁 163-194。

劉曉鵬：〈回顧一九六零年代中華民國農技外交〉，《問題與研究》第 44 卷第 2 期（2005 年），頁 131-146。

4.網路資訊

刁曼蓬：〈屯墾非洲的 8,000 臺商傳奇〉，《工商時報》，取自：<https://www.chinatimes.com/newspapers/20190522000281-260210?chdtv>。

刁曼蓬：〈王素英以電動三輪車 從非洲進軍全球〉，《工商時報》，取自：<https://view.ctee.com.tw/economic/31457.html>。

刁曼蓬：〈非洲臺商海外布局的新藍海〉，《工商時報》，取自：<https://view.ctee.com.tw/economic/8296.html>。

王穎芝：〈「骯髒」的一帶一路？中國自詡環保領頭羊 卻在非洲大推燃煤發電〉，《風傳媒》，取自：<https://www.storm.mg/article/3288534?page=1>。

自由時報：〈抗衡中國一帶一路！ 歐盟擬投入近 9.5 兆幫助發展中國

家〉，〈《自由時報》〉，
<https://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/375370-0>，檢索日期：
2021年12月7日。

李言：〈布林肯：現在該轉變對非洲的看法了〉，《大紀元》，
<https://www.epochtimes.com/b5/21/11/19/n13386869.htm>，檢索日期：
2021年12月1日。

聯合新聞網〈拜登：G7 全球基建計畫籌 6000 億美元 抗衡一帶一路〉，
《聯合新聞網》，<https://udn.com/news/story/6809/6569172>，檢索日期：
2022年08月31日。

聯合新聞網〈對抗中國影響力 日本宣布向非洲提供 300 億美元金援〉，
《聯合新聞網》，<https://udn.com/news/story/6809/6569172>，檢索日期：
2022年08月30日。

嚴震生：〈中國在非洲，中國人在非洲〉，《風傳媒》，取自：<https://www.storm.mg/article/69186?page=1>。

嚴震生：〈非洲希望不再被美國視為茅坑〉，《聯合報》，取自：<https://udn.com/news/story/7340/5055798>