



# 參訪新加坡自由經濟區 自由化、國際化、智慧化發展情形

服務機關：經濟部加工出口區管理處

姓名職稱：趙副處長建民

蔡副分處長春風

張科長秀貞

施專員家君

派赴國家：新加坡

出國期間：100年12月13日～100年12月16日

報告日期：100年12月31日

## 摘 要

隨著經濟全球化的快速發展及區域自由貿易協定的蓬勃發展，各國無不藉由簽署自由貿易協定，加強彼此經貿往來。而在自由貿易協定(FTA)架構下，各國(經濟體)無不善用自由貿易區(FTZ)為貿易工具，以發展為國際間貿易之樞紐、集散與交易中心，進而成為結合商業貿易、工業加工、科技開發於一體的綜合性經濟特區，因此在世界經貿的格局中，自由經濟區越來越占有舉足輕重的地位。

近年，歐美債務及經濟成長衰退問題，演變歐美衰落、亞洲崛起之新局面。而亞洲諸多崛起之新勢力中，又以屢在全球競爭力或經商環境評比中表現耀眼的新加坡，最受肯定，其幾乎已成為亞洲新競爭力的典範。本次參訪係為瞭解、學習新加坡自由經濟區之管理與營運模式，以及該國在物流、人流、金流、資訊流的自由化、國際化及智慧化之發展情形，以作為我國未來規劃及推動自由經濟示範區之參考。此外，本次活動也針對新加坡工業區規劃與管理進行瞭解，以作為未來產業園區管理局之借鏡。此行計參訪新加坡航空物流園區/航空貨運中心(自由貿易區)、經濟發展局、濱海灣金沙會議展覽中心、國際港務集團有限公司、城市規劃展覽館、當地台商(豐群新加坡私人有限公司)及 Jurong Point 等。各參訪行程主要關切議題如下：

- 一、新加坡航空物流園區/航空貨運中心(自由貿易區)：瞭解園區之管理模式、政府授權程度、特殊優惠及全球運籌之作法。
- 二、貿工部經濟發展局：瞭解該國發展重點產業之評估重點與相關服務支援措施。
- 三、城市規劃展覽館：瞭解新加坡政府發展親水、環保、綠美化、古蹟保存、水資源再生、都市更新與整體空間規劃之用心與努力。
- 四、國際港務集團有限公司：瞭解該港之優勢、關鍵成功因素及全球運籌之作法。
- 五、濱海灣金沙會議展覽中心：學習新加坡國際級會議展覽中心之卓越典範。
- 六、當地台商(豐群新加坡私人有限公司)：從廠商角度瞭解工業區管理的相關事宜。
- 七、Jurong Point：瞭解工業區生活機能規劃之參考作法。

## 目 次

壹、	目的.....	1
貳、	行程.....	1
參、	出國內容.....	3
肆、	心得與建議.....	19
伍、	結語.....	25
附錄-	活動照片 .....	錯誤! 尚未定義書籤。

## 壹、目的

為瞭解新加坡自由化、國際化、智慧化之推動情形，以及該國自由經濟區與工業區管理機構之單一窗口服務與授權內涵，例如物流、人流、金流、資訊流、外國人投資、關務、企業營運、創新科技發展及相關法規與制度等，加工處特辦理本次參訪活動，希望藉由考察交流，除學習、吸取新加坡園區經營管理及國際招商，並與受訪單位經驗交流並增進友誼與互動，以深入瞭解相關營運模式之精髓，俾供未來本部推動自由經濟示範區之參考。

## 貳、行程

日期	國家	參訪地點/機構名稱	工作事項
12/13 (二)	臺灣→ 新加坡	啟程：臺灣→新加坡	啟程
12/13 (二)	新加坡	Airport Logistics Park Singapore and Aircargo Freight Centre (FTZ) 新加坡航空物流園區/航空貨運中心(自由貿易區)	參觀/訪談/ 意見交流/ 參訪園區
12/14 (三)	新加坡	1. Singapore Economic Development Board(新加坡經濟發展局) 2. Singapore City Gallery(新加坡城市規劃展覽館) 3. Singapore Marina Bay Sands Expo and Convention Center(新加坡濱海灣金沙會議展覽中心)	參觀/訪談/ 意見交流

日期	國家	參訪地點/機構名稱	工作事項
12/15 (四)	新加坡	1. Port of Singapore Authority International Pte Ltd(新加坡國際港務集團有限公司) 2. F.C.S TRADING & FISHERY(PTE) LTD.(當地台商－豐群新加坡(私人)有限公司) 3. Jurong Point(大型多功能商城)	參觀/訪談/ 意見交流/ 參訪園區
12/16 (五)	新加坡→ 臺灣	返程：新加坡→臺灣	回程

## 參、出國內容

### 一、Airport Logistics Park Singapore and Aircargo Freight Centre(FTZ)新加坡航空物流園區/航空貨運中心(自由貿易區)

#### (一) 基本資料：

樟宜機場－亞太地區的門戶樞紐，其國際化程度：

- 每週 5,844 個定期航班
- 共有 101 家航空公司來往樟宜機場
- 連接 63 個國家
- 連接 206 個城市
- 17 個貨運直飛點
- 2010 年處理 1.81 百萬噸航空貨運

新加坡機場物流園區(ALPS)緊臨樟宜國際機場，由新加坡民航局與裕廊集團共同合作建立，於 2003 年啟用，占地 26 公頃，可供出租之專用設施面積達180,000 平方公尺，目前 80%場地已被租用。主要開發方式是將用地規劃為 20 塊，由物流公司租地自行建設開發，合約期限為 30 年。新加坡機場物流園區之競爭優勢在於航空貨物可以直接進入航空貨運中心，不須通關可降低作業時間，且ALPS全區皆是保稅區。

樟宜航空貨運中心(CAC)緊臨新加坡機場物流園區(ALPS)，占地 47 公頃，每年可處理 300 萬噸貨物，現有 12 個貨機停機位，是 24 小時運作之自由貿易區，在空運中心內有 2 個地勤服務公司（新加坡機場航站服務有限公司SATS、樟宜國際機場地勤服務公司 CIAS）、8 個空運裝卸站、4 座空運辦公大樓（包括樓地板面積超過 100,000 平方公尺之倉庫與辦公室空間），還有航空郵件轉運中心、航空快遞業者之區域總部（如TNT及DHL）等。

#### (二) 參訪程序：

交換名片與成員介紹

樟宜機場與機場物流園簡介

實地參訪「機場物流園區」與「航空貨運中心」

(三) 受訪單位/人員

- FTZ Cargo / Cargo & Logistics Development Division, Senior Manager Mr. Damon Wong
- FTZ Cargo /Cargo & Logistics Development Division, Senior Associate ,Mr.Lim Shyan Jun
- FTZ Cargo / Cargo & Logistics Development Division, Senior Associate, Lindy Yeo

(四) 參訪內容

1. 基本建設：

新加坡內需市場小，物流業者需依賴轉口貨運才能達到具競爭力之經濟規模，新加坡政府為促進物流產業之發展，爰於樟宜機場旁設立機場物流園區(ALPS)。目前新加坡轉口貨運量約占整體 40%，若加計陸運與船運之轉口貨運量，則比重將提高至 60%，足見設置免稅區並吸引國際物流業者進駐從事轉口業務，對整體新加坡之發展影響頗大。由於新加坡政府的大力推展，目前新加坡已是亞洲第一大物流中心，全球前 25 大第三方物流商有 20 家在新加坡設立公司。

截至 2011 年 8 月，樟宜機場定期航班每週計有 5,844 班、往來航空公司 101 家、連接國家 63 個、連接城市 206 個、貨運直飛點共 17 個。目前樟宜機場貨運可處理之貨運量約 300 萬噸，實際處理量約 181 萬噸(2010 年)，惟目前新加坡航空貨運成長穩定，2011 年上半年加計轉口成長 9%，其中，與中國往來之貨運量 2010 年成長 53%，2011 年上半年又成長 10.8%，已取代美國成為樟宜機場最大之航空貨運市場；而台灣方面，2011 年 2 月 15 日台灣與新加坡簽訂開放天空協定，雙方航空貨運量大幅增加，2011 年上半年成長 11.7%，成為樟宜機場第十大航空貨運市場。從上述成長趨勢顯現，未來樟宜機場航空貨運量仍有繼續成長的空間。

為提升機場管理之競爭力，2009 年「樟宜機場集團」與「新加坡民航局」正式分家；前者在新加坡財政部海關授權下，負責機場之管理(含投資及相關服務)與營運發展(含行銷、推廣及商務活動)，後者則負責業務監管與民航事務(含航政管理、民航協定、民航學院等)。

## 2. 管理機制：

- (1) 土地：園區土地只租不售。以機場物流園區(ALPS)為例，該園區計 26 公頃分 20 個區塊出租，土地合約 30 年，每 10 年換約 1 次。目前ALPS面臨土地不足、廠房更新與容積利用率等問題，「樟宜機場集團」將透過換約要求廠商增改建，通常會在合約到期前 1 年告知，並經雙方長時間協議，完成更新或增建，以符經濟效益。因該地貨運量大，進駐營運良好，故廠商多會配合執行。
- (2) 土地租金：每塊地之租金依立約時間之地點不同而有所差異，通常由新加坡經濟發展局(EDB)依進駐廠商條件決定租稅優惠與土地租金；區內土地租金約比區外高約 15%，但因具高貨運量之優勢，爰招商不是問題。
- (3) 建管：區內建管未授權與區外無異，但樟宜機場集團會參與建案規劃與實地勘察評估。
- (4) 勞工：區內外勞限制與區外無異(白領無限制、藍領以 50% 為限)。
- (5) 投資審查：由新加坡經濟發展局(EDB)負責。
- (6) 工安與消防：區內所發生工安與消防問題均由「樟宜機場集團」依法處理並依規定通報。
- (7) 其他管制：新加坡罰則重，廠商多守法；故「樟宜機場集團」對第三方物流公司幾乎無任何管制，通常進駐廠商都會透過客戶間之供應鏈管理進行自主管理。

新加坡航空物流園區(ALPS)與航空貨運中心(CAC)距離約 15 分鐘車程，而與港口約距離 30 分鐘車程；新加坡海關為提高貨運流

通、便利業者作業，特容許僅需「一張報單」海空皆可通關之服務，這種「一證到底」之作法使業者可於一天內完成轉口出貨。另新加坡推行「先出口後報關」已行之有年（約十餘年），惟須於廠商需於貨物出口後 48 小時內完成報關作業。

### 3. 海關提供最佳服務：

新加坡海關服務心態非常好，常會深入了解業者之產業特性與營運模式，主動配合修正相關規定，使進駐業者享有更佳利基，謀求更好的發展。以飛機引擎製造商勞斯萊斯（Rolls-Royce）進駐投資為例，該公司產品售價約 5,000 萬坡幣（約新台幣 12 億元），零組件多進口，雖銷往新加坡國內，但因裝在飛機上，業者訴求可否不予課徵關稅。對此新加坡海關並非一味拒絕，而是積極檢討相關規定，並研議如何配合業者需求進行修法，目前本案之課稅方案雖尚未核定，但可看出新加坡海關會站在業者之立場，視其營運模式需要調整其規定，以扶植產業發展，故常被業者選為服務最佳的政府單位，也是投資者表示願進駐新加坡之主要原因之一。

此外，新加坡海關已成功建立「Trade Net」電子化申請平台，讓廠商透過E化平台快速完成報關、原產地證明、高科技產品管制…等申請作業；目前還將推動「Trade First」計畫，將廠商分等級，越高等級之廠商，則給予越快速之通關申請優惠。

## 二、 Singapore Economic Development Board(新加坡經濟發展局)

### (一) 基本資料

新加坡經濟發展局（EDB: Economic Development Board）成立於 1961 年，由該國商務主管部門－貿易與工業部（Ministry of Trade & Industry，簡稱貿工部或 MTI）所轄；其主要任務是把新加坡從一個傳統的轉口貿易國家轉變成一個現代多元化經濟體系的國家。它透過分佈世界各地的駐外辦事處為海外投資者提供一站式的服務，包括投資資訊、協助投資者取得工業土地及所需的營業設施與服務，使投資者能很快的在新加坡設立公司並開始營業。

### (二) 參訪程序

交換名片與成員介紹

EDB 簡介

意見交流

(三) 受訪單位/人員

- Deputy Director, Contact Singapore, Mr Koh Jin Hoe
- Head, Trade Management & Policy, Business Environment Division, Ms Mok Sze Xin
- Senior Officer, Energy & Chemicals, Ms Deng Shumin
- Senior Officer, Business Environment, Ms Chen Liyi

(四) 參訪內容

新加坡經濟發展局(EDB)是該國策劃和實施經濟戰略的主要政府機構，其目的係為加強新加坡成為經商、投資及人才環球樞紐地位。該機構以「發展新加坡成為一個環球領袖、商貿、創新與人才聚集之家園」為願景，並致力達成「吸引海外投資」、「工業群聚的不斷增長」及「加強商業環境」等三大使命。

為營造高效率與現代化之氛圍，新加坡經濟發展局(EDB)將辦公環境佈置的非常具有現代感與設計感，在柔和的燈光、色彩艷麗的大沙發與咖啡機的襯托下，讓人宛如置身高級飯店的大廳。此外，該單位職員穿著亮眼正式，讓前往洽公或參訪者，感覺備受尊重與禮遇，也讓來自全球的投資者，在此優美舒適的洽公環境下，更快地作出投資的決定，新加坡經濟發展局(EDB)的作法，值得我國公務部門於佈置辦公環境時之參考。

新加坡經濟發展局(EDB)全力打造最優質之投資環境，做到國外投資一站式服務，並在全球多個主要國家設立服務據點(美國 7 個、中國 5 個、日本 5 個，連印度與印尼都有)，與國家重點發展產業廠商或全球前 500 大企業維持良好關係，故能吸引全球優質企業前來投資。

依據新加坡經濟發展局(EDB)分析，新加坡主要投資優勢如下：

1. 國際大都市:外來人口在 500 萬總人口中佔四分之一，國際學校

美世(Mercer)2009 全球城市生活質量排名，新加坡榮登亞洲最適合生活、工作和娛樂的城市。

2. 人才薈萃:精通英文和華文兩種語言，教育普及率達到 98%。
3. 技術驅動型社會：手機使用率達到 130%，家庭電腦普及率達到 80%。
4. 四通八達:與亞洲及世界其他國家和地區建立了良好的物流、通訊和貿易關係。
5. 值得信賴:贏得世界各地投資者的信賴，2010 年世界經濟論壇 (WEF)：在知識產權保護方面全球排名第一。
6. 具競爭力的租稅優惠：公司稅降為 17%、無資本利得稅、股息免稅、營運總部又可享 5 年 15%、無遺產稅。
7. 聘用外勞限制少：外商企業至新加坡投資使用白領外勞完全不受限，藍領則為 50%；另經濟發展局(EDB)與人力部合作成立人才媒介服務機構－「聯繫新加坡」，可全力為外商企業尋找合適之人才。
8. 完善的經貿協定：新加坡已簽訂下列經貿協定有助於吸引外國投資：(1) 66 個避免雙重課稅協議 (DTA):可避免重複課稅及減少預扣稅。(2) 39 個投資保證協議(IGA)：可保障及促進投資。(3) 18 個自由貿易協議 (FTA)：可協助企業拓展市場。
9. 無外匯管制。

另世界銀行於 2009 年經商環境調查，新加坡榮獲全球經營環境第一名，受調查者（多為外商）反映之理由主要如下：

1. 親商的經營環境(含可靠、賢能、效率高的政府與和諧的勞資關係)。
2. 謹慎宏觀的經濟政策及穩健之財政。
3. 良好的基礎設施。
4. 優越的教育與培訓制度。
5. 開放經濟體(含全盤國際化與大力吸引國際投資與人才)。

通常外商要到新加坡投資須先洽經濟發展局(EDB)，並提出投資申請書述明企業未來 5~10 年之發展願景，經濟發展局(EDB)將根

據相同產業之發展歷程進行分析比較，評估其合理性與發展前景，並決定是否核准此投資計畫及特別之優惠措施。外商投資一旦獲得核准，經濟發展局(EDB)就會與裕廊集團(JTC)合作，協助業者進行選地、租地及完成投資計畫。

因至新加坡投資多屬優質或大型企業，故新加坡經濟發展局(EDB)尚未碰到經營不善倒閉之案例，但有投資計畫未如預期者，只要投資者反映或提出需求，EDB就會介入輔導，其主要之輔導措施為人才培訓，其次才是研發補助。而融資協助方面，EDB僅協助引介業者與投資基金或銀行接洽，完全不會介入或干涉借貸與否與利息高底的問題。此外，新加坡產學合作均配合人才培訓課程之需求，政府不會為媒合績效而推動產學合作。

過去新加坡政府曾主導園區產業化，如蘇州工業區及天津中新園區等；但目前所採取的策略是輔導大企業至國外進行工業區開發，政府僅從旁協助，如蘇州智慧園及印度軟體園等。新加坡之國際發展局(IE Singapore)是協助新加坡企業進行國際化(國際合作、外銷與拓廠)而非協助其整廠輸出。

要取得「Made in Singapore」須達附加價值 25%(不含利潤)，但若自由貿易協定所稱之「原產地證明」則須視條約規定，一般通常為 40%(含利潤)。另新加坡對高科技產品之管制均依國際規範(歐盟清單)，無其他內部規範。

經濟發展局(EDB)會與裕廊集團(JTC)合作針對特定產業開發專屬產業園區，如石化產業專區或潔淨能源園區等，但不會特別主導園區之產業群聚發展，而是配合裕廊集團(JTC)與業者之需求進行土地核配。

新加坡整體國土規劃良好，除裕廊島外，其他工業區多鄰近市區，生活機能齊備，故工業區內通常僅須設置餐廳與醫療單位即可，無須設置其他與生活機能相關之公共設施，可節省開發資源，亦可避免設施閒置；此外，因工業區多鄰近市區，加上新加坡交通往便捷通達，故不會發生員工通勤之交通問題。

廠商進駐新加坡工業區的廠商無須繳交管理費，僅需交水電

費、土地租金及申請證照費用，裕廊集團（JTC）主要收入為土地租金及標準廠房租金。

### 三、 Singapore City Gallery(新加坡城市規劃展覽館)

#### (一) 基本資料

新加坡城市規劃展覽館是由新加坡市區重建局中心(The URA Centre)管理籌建，其主要任務是展示新加坡之都市規劃，讓參觀者體會新加坡政府發展親水、環保、綠美化、古蹟保存、水資源再生與都市更新之努力，瞭解新加坡從傳統小漁村逐步蛻變成為國際化之現代都市之發展歷程，進而創造便利又優雅之生活環境之用心。

#### (二) 參訪程序

成員介紹

參觀與簡介

意見交流

#### (三) 受訪單位/人員

- 駐新加坡台北代表處 經濟組唐秘書永興

#### (四) 參訪內容

新加坡城市規劃展覽館(Singapore City Gallery)共有三層樓，展示空間計有 2,400 平方米，內設有 10 個不同領域專題展覽和 50 多個影音互動多媒體展覽動畫，讓參訪民眾享受多感官的學習經驗。

展覽館一樓中庭設有栩栩如生的大型市中心規劃模型，為參觀者提供了鳥瞰新加坡市中心的獨特景觀，也讓參觀者可快速掌握新加坡之重要名勝(如牛車水、聖淘沙及魚尾獅公園)重大建設(如金沙會展中心、國家劇院)與市區整體規劃內容。同時還展示城市未來之發展藍圖，使參觀者可強烈感受到新加坡政府之遠見、決心與開創性。

本展覽館之管理單位－新加坡市區重建局中心(The URA Centre)是負

責新加坡國家土地利用總體規劃和保護管理之單位。主要使命是：「透過良好的城市設計與土地利用總體規劃，成功將新加坡轉化為一個結合生活、工作與休憩之偉大的城市」。而為實現經濟成長與優質生活環境之平衡，新加坡市區重建局每 10 年定期更新國土概念計畫(Concept Plan)，以廣泛及戰略性之思維，通盤檢討新加坡之土地使用和運輸計劃。

新加坡第一個概念計畫始於 1971 年，主要內容是落實新加坡樟宜國際機場及全國捷運系統 (MRT) 之指導發展工作。目前樟宜國際機場已成為全世界最好的機場之一，捷運系統也成為新加坡人日常生活不可或缺的交通運輸工具，顯示市區重建局之國土概念計畫確實以全面觀點進行規劃，實有助於新加坡之長期發展。新加坡最新一期的概念計劃自 2001 年開始，主要規劃重點有：

1. 預估未來新加坡人口將成長於 550 萬人(目前約為 500 萬)，故本次概念計畫需為未來更多新移民規劃新家園。
2. 建立一個全球性的商務中心與金融中心。
3. 擴大集水區，以確保淡水來源及穩定供水。
4. 擴大鐵路網與促進機場持續發展。
5. 增加生活休閒與綠地空間。

依據國際學校美世(Mercer)2009 年調查顯示，新加坡榮登亞洲最適合生活、工作和娛樂之城市，由此顯示，市區重建局之規劃與管理工作執行的相當成功。

#### 四、 Singapore Marina Bay Sands Expo and Convention Center(新加坡濱海灣金沙會議展覽中心)

新加坡濱海灣金沙會議展覽中心是新加坡的新地標，也是品牌曝光、產品展示的新天地，其位於新加坡濱海灣金沙(Marina Bay Sands Singapore)豪華娛樂城內，與賭場、酒店、大型劇院及精品購物商城相連，總樓地板面積超過 12 萬平方公尺，內有多達 2,000 個展示攤位及 250 個會議室，可容納 4 萬 5,000 人，是亞洲規模最大的會議與展覽中心。

新加坡濱海灣金沙(Marina Bay Sands Singapore)是美國拉斯維加斯金沙集團在新加坡斥鉅資打造的大型綜合豪華娛樂城，由三座樓高 55 層的平頂大廈組成，三棟大廈頂部由一條船型之建築物連接，此為號稱亞洲最大的空中花園(Sands SkyPark)。

步入金沙會議展覽中心，首先映入眼簾的是挑高的建築、寬廣的展示空間與金碧輝煌之裝潢，實在讓人印象深刻。而展覽中心內的每一個展示空間，在柔美的燈光、氣派的地毯與精美的裝飾藝術品輝映下，已成功營造尊貴之感；搭配齊全的設備與殷勤、親切的服務人員，更讓新加坡濱海灣金沙會議展覽中心成為國際級會展中心的卓越首選。

然而論及新加坡國際級之卓越典範，又何止金沙會議展覽中心。其他像是機場、賭場、酒店、購物中心與觀光名勝…等，新加坡都以過人的氣魄與決心，將這些公共設施打造成世界級的傲人水準，此一霸氣與遠見，實在值得我們學習。

#### 五、 Port of Singapore Authority International Pte Ltd(新加坡國際港務集團有限公司)

##### (一) 基本資料

新加坡國際港務集團有限公司 (PSA International Pte Ltd ) 簡稱 PSA，是世界第二大的港口經營管理公司，PSA 公司的旗鑑經營港口是新加坡港(PSA Singapore Terminals)，並轄有 PSA HNN 跟 PSA Marine 兩間子公司。目前 PSA 總共在 16 個國家經營 28 個港口，據

點遍及亞洲、歐洲跟美洲，擁有 66 公里的碼頭長度和全球 1 億 1,100 萬個 TEU（標準貨櫃）的處理量。

(二) 參訪程序

交換名片與成員介紹

PSA 簡介及意見交流

參觀碼頭

(三) 受訪單位/人員

- Senior Multi Purpose Manager, Mr. Phua Chan Seng
- Manager KD ,Mr. Koh Siong Pin

(四) 參訪內容

新加坡國際港務集團有限公司(PSA)服務 200 條國際海運航線(包含世界主要港口之每日海運航線)，聯繫全球 123 個國家與 600 個港口，每年服務超過 7,000 位貨主及處理 7,000 萬筆之交易量。

在新加坡國際港務集團有限公司(PSA)被授權管理 4 個貨櫃碼頭(Tanjung Pagar、Keppel、Brani、Pasir Panjang)及37 個錨位，該公司已充分展現其無縫之整合能力。其中最值得注意的是PSA所管理最先進的Pasir Panjang碼頭，此碼頭內配有 15 尺深的錨位及橫跨 18 排貨櫃之裝卸臂，可服務全世界最大的貨輪。此裝卸系統每位作業員可同時操作 6 個裝卸臂，平均每一個小時可裝卸 30 個貨櫃，與過去一人只能操作一台裝卸臂相較，效率不可同日而語。

目前新加坡之多功能碼頭有Pasir Panjang、Sembawang等，這些碼頭均提供許多港口相關之物流服務，從倉儲、露天放置場，到為各種不同型式之貨物，如貨櫃、重型機器、專案貨物、車輛、鋼品、傳統袋裝貨、上貨盤之日用商品等，提供各種附加價值的服務。碼頭一年處理超過 1,200 噸之零散貨物與特殊貨物，Pasir Panjang碼頭還為一年 530,000 之滾裝貨輪與車輛提供優質港口服務。Keppel Distripark物流園位於港內自由貿易區，可為貨主提供較佳的發貨設施，允許貨物可快速、直接地將貨物送到鄰近的港口。

新加坡國際港務集團有限公司(PSA)為航運公司提供完全客製

化服務，包括領航、港口拖船，以及石化產業提供離岸支援船隻、重吊船、漏油搶救等服務。運用先進的E化操作系統應運於航運產業，如CITOS、PORTNET等系統，前者係管理 4 個貨櫃碼頭高度複查的傳送操作，後者則為貨主從航線、拖船及快遞等提供整合服務。

新加坡港口為政府所有，填海造港之工作亦由政府負責，國際港務集團有限公司(PSA)則負責碼頭營運設備之投資，並接受新加坡港口及海運管理局(MPA)委託管理港口，授權期間為 30 年，其管轄區域約為海岸線以內 50 米之範圍，主要功能係為貨主提供快速便捷之貨物裝卸與增值服務。而有關航政、安全規範、法令規則及業務監督等方面，則由海運管理局(MPA)負責。新加坡由於地狹人稠，目前已規劃繼續填海造港，目前之港口未來將改為住宅區。

為達貨暢其流之目的，國際港務集團有限公司(PSA)以無線射頻識別器(RFID)快速掌握進出自由貿易區(FTZ)之貨櫃拖車車號、櫃號、封條號碼等資訊，原則上進口貨品僅抽驗，而轉口貨品則以X掃瞄檢查。而違禁品與人員之管制，則由新加坡移民及檢查局(ICA)派員負責。此外，由國際港務集團有限公司(PSA)所管理之自由貿易區(FTZ)內均派駐警察負責安檢之工作，該批員警係由新加坡政府任命，但費用由國際港務集團有限公司(PSA)支付。

## 六、 F.C.S TRADING & FISHERY(PTE) LTD.(當地台商—豐群新加坡(私人)有限公司)

### (一) 基本資料

豐群新加坡(私人)有限公司成立於 1983 年，母公司設於高雄前鎮，主要從事船務代理、靠岸船隻之補給與修繕、鮪魚及水產貿易等業務。

### (二) 參訪程序

交換名片與成員介紹

豐群簡介及意見交流

### (三) 受訪單位/人員

- 豐群新加坡(私人)有限公司 陳明仁總經理
- 豐群新加坡(私人)有限公司 張素貞經理

#### (四) 參訪內容

該公司陳明仁總經理與張素貞經理對新加坡工業區管理與企業經營事宜提出諸多看法，摘要如下：

1. 新加坡政府對工業區提供完善之設施及良好的管理服務，故多數廠商對工業區管理單位均感滿意，較常聽到的抱怨反而是無法獲得租約展延。此係因新加坡工業區土地與我國加工出口區相同，都是只租不售，惟新加坡地狹人稠，該國政府為追求更好的發展，在產值與產業別的考量下，常要求營運正常但較不具發展性之廠商，於租約(30年)到期後，需拆屋還地或無償將建物贈予政府後(建物是否須拆除由政府決定)，搬遷他處，因而常有中小企業抱怨政府較不照顧弱勢產業。
2. 新加坡工業區內廠商將廠房轉租，政府會依產業別限制轉租面積之比例，並向廠房所有人抽取一定比例之管理費。
3. 新加坡雖無最低工資之限制(薪資水準由勞資雙方協議)，但政府會蒐集各學歷階層之平均待遇以供勞資雙方參考，平均中學學歷月薪約新加坡幣 1,300~1,500 元(約新台幣 3 萬~3 萬 6,000 元)，但男性員工會多領約 100~200 元坡幣；大學畢業生則遠高於台灣，薪資水準約新加坡幣 2,600~3,000 元(約新台幣 6 萬~7 萬元)。新加坡大學生高所得主要係因政府嚴格控制高等教育之品質與數量。目前新加坡只有 3 所大學，每 100 名小學生約只有 25%最後可以進入大學就讀；新加坡政府還會開放約 10%的大學名額，以提供獎學金之方式，鼓勵鄰近國家之資優生前來就讀，但畢業後須留在新加坡服務一段時間；目前此種獎學金多數被中國大陸學生申領。
4. 新加坡企業應負擔之本國籍勞工退休公基金之比重高達 16%，員工個人則負擔 20%，勞工退休金分下列三種帳戶：(1)普通帳戶：僅限購買國宅與政府所許可之股票或基金。(2)健保帳戶：僅於勞工住院時才可提領。(3)特別帳戶：勞工退休後才可提領。

5. 新加坡政府非常注重員工之職能培訓，規定企業須負擔部分培訓費用，其費用為 0.25% 之員工薪資(月薪 4,500 元新加坡幣以上者，仍以 4,500 元計)；訓練機構多為民營，且多設於市區內，以便利員工下班後前往受訓。通常若員工順利完成訓練課程之要求(如無缺課或通過測驗)，則可免支付費用，受訓經費由訓練機構向政府請領，若缺課或無法完成訓練之要求，則需自付 25% 之課程費用。
6. 新加坡政府對工業區內廠商之環保、公安、消防、勞工…等方面之要求相當嚴格，時常會派員檢查，但多會要求廠商限期改善，若複檢仍未通過才給予罰款處分。

## 七、 Jurong Point(大型多功能商城)

Jurong Point 是臨近裕廊工業區之大型多功能商城，計 75 萬平方英尺(約 7 萬平方公尺)，是新加坡最大的郊區購物中心。內除有大型購物中心可滿足工業區員工之購物需求外，還有超商、餐廳、理容、銀行、當舖、酒吧、電影院…等商店，附近更有新加坡西區公共圖書館，可滿足鄰近居民豐富多元之生活機能需求。

Jurong Point 緊鄰捷運站與巴士轉運站，可快速運送及紓解龐大之消費人潮；每天 Jurong Point 還配合工廠輪班時段派車至工業區內，進行定點接駁，以服務所有工業區內之員工。此外，Jurong Point 係以標售方式委由私人房地產開發營造商進行開發，如此不但可為工業區提供豐富之生活機能，政府還能獲得龐大之財源挹注。Jurong Point 是我國開發都會型工業區與規劃生活機能方面，提供最佳之典範。

(一) Jurong Point 簡介：(資料來源：Jurong point 網站

<http://www.jurongpoint.com.sg>、

[http://en.wikipedia.org/wiki/Jurong\\_Point\\_Shopping\\_Mall](http://en.wikipedia.org/wiki/Jurong_Point_Shopping_Mall))

1. 區位：坐落在新加坡西部郊區，臨近裕廊工業區。
2. 面積：6 萬 9,500 平方米 (75 萬平方英尺)
3. 營業：1995 年 12 月主樓開始營業，2000 年 12 月及 2008 年 12 月 2 次擴展。

4. 開發：委由房地產開發私人有限公司

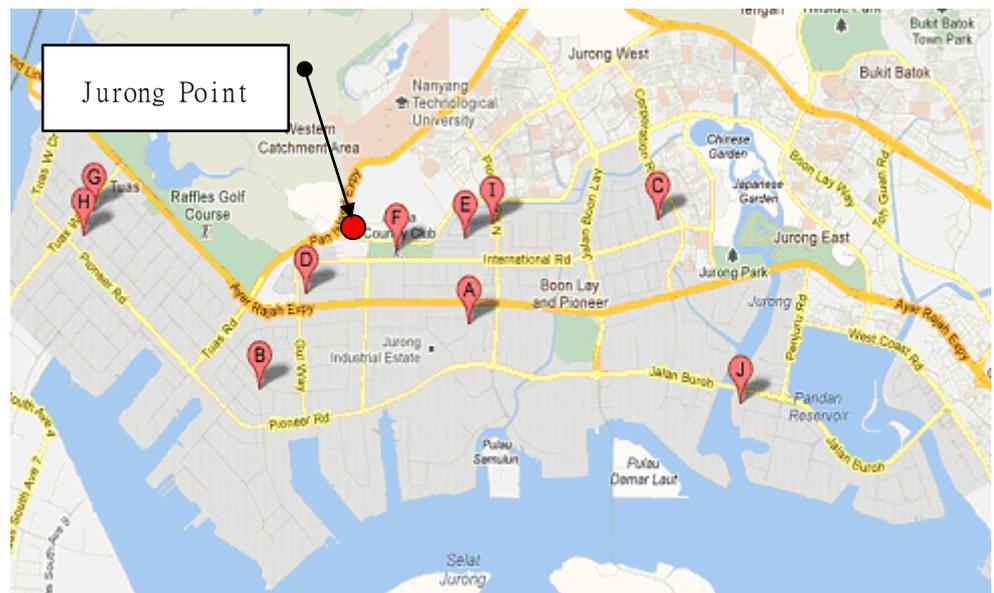
5. 商店和服務：450 家零售商

(二) 重要性：新加坡最大的城郊生活天堂

結合工、商、教育、社區等之豐富生活機能體，是一個領先的郊區購物商城，是Jurong Point西工業區、新加坡的主要教育機構，及新加坡西部居住人口的重要出入口及商業區，滿足食、衣、住、行、育、樂等各方面多元需求。

1. 工業區：緊鄰裕廊工業區（綜合型工業區）

(1) Jurong Point 與新加坡工業區之關係位置



(2) 定位：全面發展為綜合型工業區，根據自然、人文環境合理妥善規劃：

- 東北部：因近市區，劃為新興工業和無污染工業區，重點發展電子、電器及技術密集型產業。
- 西南部：沿海劃為港口和重工業區。
- 中部：為輕工業和一般工業區。
- 沿裕廊河兩岸：規劃為住宅區和各種生活設施。

- (3) 自由貿易、轉口貿易：為充分發揮裕廊工業區的綜合功能，新加坡政府於 1969 年 9 月在裕廊碼頭內設立自由貿易區，使裕廊工業區既是工業生產基地，同時也是轉口貿易的場所。
- (4) 重視環保：在整體發展建設過程中，環境保護問題也同時兼顧到，從一開始就有計劃地保留 10%的用地用作建設公園和風景區。現已建成 10 多個公園，其中有世界著名的飛禽公園、中國式公園、森林公園等，使裕廊成為風光別致的工業區兼旅遊區，被稱為“花園工業鎮”。
- (5) 基礎設施建設：裕廊工業區按照總體建設規劃的要求，先投入主要力量建成完善的基礎設施，為工業區的發展打下堅實基礎，也為後來的發展起到推動作用。
- (6) 社會服務設施與人才儲備：興建了學校、科學館、商場、體育館等，使裕廊工業區利於生產，方便生活，生產和生活相得益彰，對工業區的人才儲備起到了非常大的促進作用。

## 2. 商圈（食、衣、育、樂）：

Jurong Point 購物中心，提供廣泛複合式的購物、餐飲、娛樂和服務，吸引大量人潮，目前，是新加坡最大的郊區商場，一個月遊客超過 360 萬人。

改組後更富多元化，設有零售專區，包括外賣店、美食花園、24 小時大賣場、日本專用區及許多陽光露台。主要商店包括24 小時平價合作社、百貨、時尚商店、電影院、法院、新加坡電信、醫療及牙科中心…，和流行的品牌商店，如鼎泰豐、Zhou Kitchen、Dian Xiao Er、Bakerzin、Nike、adidas、星巴克、…等。

3. 住：緊鄰 2 個公民社區，計610 單位公寓（100%出售）。
4. 行：緊鄰 Boon Lay 捷運及大型空調巴士轉運站，便利交通服務網，及停車場（約 1467 個停車位），每月吸引汽車交通 20 萬輛，購物交通每月約 225 萬。

## 肆、心得與建議

本次活動之目的係為瞭解新加坡自由經濟區之管理與營運模式，以及該國在物流、人流、金流、資訊流的自由化、國際化及智慧化之發展情形，以作為我國未來規劃及推動自由經濟示範區之參考。此外，為因應未來產業園區管理局之成立，此行亦針對新加坡工業區規劃與管理進行瞭解，俾收借鏡與學習之效。謹綜整本次參訪所見新加坡關鍵成功因素與建議事項如下：

### (一)以擴大授權及客製化獎勵優惠，達成促進招商引資之目的：

1. **客製化獎勵優惠**：新加坡政府充分授權經濟發展局(EDB)，可根據產業未來發展性、企業規模大小、創造之整體經濟價值及國家未來發展政策與願景，決定特別之優惠與土地租金價格，有助於吸引國際優質企業進駐。
2. **最佳經營環境**：新加坡有具競爭力之租稅優惠(公司營業稅為 17%、免徵資本利得稅 (Capital Gains Tax)、無遺產稅、營運總部又可享 5 年公司稅 15%之優惠)；且與國際主要國家簽有完善的經貿協定，有利於吸引國際優質企業。
3. **資金進出自由**：新加坡無外匯管制，外國人在新加坡境內設立公司，將盈餘和資本匯回都不加限制。

### (二)整合政府服務資源，落實單一服務窗口：

1. **整合政府資源**：新加坡政府充分授權經濟發展局(EDB)整合政府各單位之資源，並擔任投資廠商之單一服務窗口，可有效減少機關本位主義及跨部會協商之問題，亦可避免廠商需四處奔波；新加坡推動整合服務之目的，就是要以最高行政效率，全力為投資廠商提供一站式全程解決服務。
2. **以企業化經營**：以成立民營「樟宜機場集團」為例。新加坡為提升機場管理之競爭力，2009 年「樟宜機場集團」在財政部海關授權下，負責機場之管理(含投資及相關服務)與營運發展(含行銷、推廣及商務活動)。以企業化經營方式，更有助於提升經營效率，故樟宜機場才會年年獲獎，成為全球最佳機場之一。

### (三)發展區域營運中心、聯結國際市場：

1. **區域營運中心**：新加坡乃係屬國小民寡也，其內需市場甚小，故發展經貿僅能憑藉該國自由化與國際化之優勢，因此外商普遍利用此一優勢，在新加坡建立區域營業中心，配合該國營運總部計畫（例如營運總部可享 5 年公司稅 15% 之優惠或其他客製化獎勵措施），逐步向外擴展業務，進而聯結國際市場，以服務全球客戶。爰我國推動自由經濟示範區實，可效法相關作法。
2. **強化經貿整合**：新加坡積極與各國洽簽FTA，並加入區域經濟整合，藉以提升經貿發展動能，亦可有效擴大國際市場的深度與廣度，並可強化與美、歐、日等先進國家及主要外資之聯結；另新加坡與 61 個國家簽訂避免雙重課稅協定，均有助於新加坡企業擴大對外貿易。

### (四)國土整體規劃、追求效益極大化：

1. **國土整體規劃**：新加坡 9 成以上土地屬國有，立國時無法強制徵收之私有土地，亦須於 99 年後收回國有，故政府可以全面性及戰略性之角度，強制執行國土概念計畫(Concept Plan)，每 10 年檢討更新，以確保國土利用綜效最大化。
2. **提升土地效益**：新加坡乃一彈丸之地，發展受限於國土面積不足，新加坡政府為因應投資者用地需求，不斷構思如何增加國土面積與土地使用效益，因而推出填海造地、租約期滿拆屋還地、定期換約要求廠商逐步更新及擴建廠房等措施，以達增加國土發展潛能、持續刺激經濟發展之目的。
3. **善用地下空間**：為進一步提高土地使用效益，新加坡充分利用地下空間，市區內建築物幾乎都有 1 層以上之地下室，以感應計費方式開放作為公共停車場，如此可有效解決停車問題，對於交通順暢及市容環境亦頗有貢獻。此外，新加坡政府也積極評估將物流業移至地下樓層之可行性，不但可提升土地利用效益，亦能支援產業發展，可收一石二鳥之效。
4. **依政策核配土地**：新加坡政府依產業發展政策、產業類別與經濟價值來核配設廠土地區位，例如將東北部劃為新興工業和無污染工業

區，重點發展電子、電器及技術密集型產業；沿海的西南部劃為港口和重工業區；中部地區為輕工業和一般工業區；沿裕廊河兩岸則規劃為住宅區和各種生活設施；另依據產業別設置專屬園區，如生物科技園區；然非屬國家重點產業者，則要求遷出於合約期滿後遷出區位較佳之地點，如此可達發展產業聚落及扶植重點產業之效。

5. 可供參考之作法：目前我國老舊工業區或高雄、楠梓、台中等加工出口區，都面臨土地不足及廠房更新之問題。新加坡政府落實租約期滿拆屋還地、定期換約要求廠商逐步更新及擴建廠房及充分利用地下空間等作法值得參考。

#### (五)解除外勞資薪比重以增加招商誘因：

1. 聘僱外勞限制少：外國人在新加坡境內設立公司，雇用外籍員工須先經批准，但其外勞政策非常寬鬆－白領外勞完全不受限，藍領則為 50%。
2. 依需求彈性調整：新加坡政府依產業別核配外勞上限，並依外勞類別（技術、非技術）課外籍勞工稅，另也會視廠商需求進行彈性調整，可有效解決企業之人員需求。
3. 成立專門服務機構：為外商企業尋找合適之人才，經濟發展局(EDB)也與人力部合作成立人才媒合服務機構－「聯繫新加坡」。未來自由經濟示範區如解除外勞方面之限制，相信將有助於園區之招商。

#### (六)法規與時俱進、有口皆碑之通關效率與服務品質：

1. 先出口後報關：為達貿易便捷、通關快速之目的，新加坡海關允許廠商可將貨物出口後 48 小時內報關，此有助於新加坡轉口貿易之發展，亦為吸引外資之原因之一。
2. 法規與時俱進：政府專責法規修訂，服務委託民營公司提供相關服務予企業，並依企業 Business Model 不斷研議修法建議予海關，海關則配合企業營運需求，不斷修法以滿足廠商需求，且言行一致、確實執行。不會發生因不同部會或承辦人，對法規解釋不一，令廠商却步之現象。
3. 推行一證到底：新加坡海關為提高貨運流通、便利業者作業，特容

許「一張報單」海空皆可通關之服務，使轉口貨物可於一天內完成出貨。建議未來我國可先於「自由經濟示範區」內試行此作法，並逐步推展至全國，期能透過減少作業手續，提高廠商投資台灣之意願。

4. **海關服務效率佳**：新加坡投資者對海關服務效率及品質，皆頗為讚賞，並為投資新加坡主要原因之一；且依據 2010 世界銀行物流績效指標，新加坡海關效率世界評比第 2 名（台灣第 25 名；資料來源：Trade logistics in the global economy, World Bank）。

#### (七)重視提供完善之人才培育與延攬：

1. **採用國際化語言**：新加坡雙語教育徹底，於教育、生活、工作及媒體全面實行，雙語無所不在，另廣泛國際新聞充斥，使國人瞭解國際各方面情勢發展，更具國際觀。
2. **完整職能培訓**：依據國際知名管顧公司－AECOM副總裁吉井貴思於 100 年 11 月 4 日「高雄臨港型產業再發展國際研討會」上表示：「完整的職能培訓是新加坡產業持續高值化之關鍵」。新加坡政府規定企業須負擔員工薪資 0.25% 之培訓費用（月薪 4,500 元新加坡幣以上者，仍以 4,500 元計），並委託民間廣泛設立訓練機構。此項作法值得我國推動產業高值化之參考。
3. **吸引國際人才**：自 2005 年起推行「人力擴大計畫（Manpower Augmentation Programme）」，擴大吸引國際人才、管理及控制外籍人士入出境等相關事務，由新加坡人力部（Ministry of Manpower）主政。另新加坡政府也會提供獎學金供優秀陸生來星就學，以契約留住人才，有助於新加坡經濟發展。

#### (八)深化及整合 E 化服務：

本次考察活動，諸多單位均表示，新加坡海關推動「Trade Net」或「Trade First」相當成功。另新加坡國際港務集團有限公司(PSA)運用先進的E化操作系統如CITOS、PORTNET等系統，進行航運服務管理，也能達到御繁化簡之效。

#### (九)視產業別需求彈性限制轉租比例並收取轉租佣金：

新加坡工業廠商將廠房轉租，政府會依產業別限制可轉租面積之比例，並會向廠房所有人抽取一定比例之管理費；此作法較有彈性，且可增加管理單位之財政收入，值得未來產業園區管理局參考。

(十) **整合公共建設以達國際化之水準：**

「新加坡什麼都大」是本參訪團最深刻的感受。新加坡雖地小人稠，惟不論是機場、港口、遊樂區、國際會展中心或是工業區之生活機能設施等，都比台灣更具規模與國際化水準。此可看出新加坡政府之決心，將各項公共建設予以整合，以達世界級之水準，有助於吸引國際觀光客或投資者。

(十一) **徹底維護整潔、綠美化與景觀：**

1. **用心打造花園城市：**新加坡素有花園城市之美名，此係來自首任總理李光耀之遠見，其認為整潔綠美化之環境，有助於吸引國外投資，故目前新加坡內不論是分隔島、公園、綠地均是古木參天，建築物之陽台、綠帶或造景也是充分綠化；但美麗的代價不菲，新國政府每年須編列 2 億新幣之預算(約台幣 48 億元)進行樹木整修與維持。
2. **洽公環境舒適優美：**在洽公環境方面，為營造高效率與現代化之氛圍，新加坡經濟發展局(EDB)將辦公環境佈置的非常具有現代感與設計感，在柔和的燈光、色彩艷麗的大沙發與咖啡機的襯托下，讓人宛如置身高級飯店的大廳。此外，職員穿著亮眼正式，讓前往洽公或參訪者，感覺備受尊重與禮遇，此作法值得我國公務部門於佈置辦公環境時之參考。
3. **落實工業區綠美化：**新加坡政府也規範開發商或工業區廠商，要求需對一定比例之承租土地進行綠美化；另要求建物 4~5 年強制粉刷，以維持市容景觀、俾利招商。

(十二) **整合社區資源、永續發展：**

1. **整體規劃良好：**新加坡整體國土規劃良好，除裕廊島外，其他工業區多鄰近市區，生活機能齊備，故工業區內通常僅須設置餐廳與醫療單位即可，無須設置其他與生活機能相關之公共設施，可節省開發資源，亦可避免設施閒置；此外，因工業區多鄰近市區，加上新加坡交通往便捷通達，故不會發生員工通勤之交通問題。

2. **周邊生活機能完善**：新加坡工業區周邊生活機能規劃完善，以臨近裕廊工業區Jurong Point大型多功能商城為例，內設有超市、娛樂、精品、醫藥、當舖、銀行、郵局、捷運、接駁車、巴士轉運站．．．等設施，可為工業區內員工提供多元、便利之生活機能服務。
3. **整合發揮永續綜效**：新加坡工業區整合境內鄰近社區社會服務、生活機能，與工業區生產相得益彰，達成「生活、生態、生產、生存」之永續發展，值得我們做為重要的借鏡，即將工業區與鄰近社區各項社會服務與生活機能設施予以整合，例如學校、研究機構、科學館、體育館、醫療、法院、金融、購物、餐飲、娛樂、商場、安全．．．，並加強相關交通建設與配套措施(例如接駁車)，以提供園區員工複合式最佳生活機能。

## 伍、結語

新加坡扼守麻六甲海峽之咽喉，戰略位置極佳，在發展海空航運及轉口貿易方面，具有先天之優勢。而在自然環境方面，新加坡位處赤道無風帶，故享有得天獨厚之氣候條件，該國終年日照充足、四季溫暖宜人，加上無颱風、地震等天災，有助於發展觀光及吸引外國人投資。

然而正所謂「天助自助」，新加坡的成功絕非天賜，更多是在人為方面的努力。首先，在政府治理方面，新加坡獨創「集選區制」，有助於維持一黨獨大與政治穩定，故該國政府可強勢推動諸多具爭議性之政策，如國土國有、英文官方語言、彈性決定優惠措施、嚴刑峻罰及調高間接稅（如消費稅由 3% 逐步調高為 7%、擁車證高達 7 萬坡幣）...等，然新加坡多能確實執行，竟其全功，故該國治安良好，國家發展穩健規律。

本次參訪過程中，常遇到新加坡官員與民眾，主動關切台灣大選，然我國熱鬧精采選舉的背後，卻隱藏著過於民粹，導致重大政策，如開放陸生來台、國光石化、國家重大建設...等，常因有反對雜音就停滯不前。

此外，相對於多數極權國家的貪腐與顛預，新加坡政府卻非常重視廉能與績效，故不論是機場、港口、海關、企業經營環境與全球競爭力等評比，新加坡多可在全球名列前茅，甚至取得獨占鰲頭之佳績。

更令人佩服的是新加坡政府的霸氣與遠見。在新加坡不論是機場、賭場、酒店、購物城、會展中心與觀光名勝...等，處處可見國際級之卓越典範，這是新加坡政府以過人的氣魄與決心，以及高度的執行效率，所創造的世界級傲人成績。

新加坡以企業經營理念治國，有效整合各項資源與發揮行銷優勢，故能維持其競爭力不墜，又能展現觀光魅力與招商吸引力。新加坡以「有限的土地，創造無限的機會」之精神，值得我國規劃自由經濟示範區時參採學習。

題名：參訪新加坡自由經濟區自由化、國際化、智慧化發展情形

出版機關：經濟部加工出口區管理處

地址：811 高雄市楠梓區加昌路 600 號

網址：<http://www.epza.gov.tw>

承辦單位電話：(07)3611212 轉 122

製作單位：企劃管考科

資料維護單位：企劃管考科

出版年月：101 年 7 月

檔案格式：PDF

系統需求設備：可上網

GPN：4710101487

著作權管理訊息：聯絡人：施家君

聯絡電話：(07)3611212 轉 123

聯絡地址：811 高雄市楠梓區加昌路 600 號