

# 全球賽局下的台中市發展之競合策略

## Co-opetition Strategies of the Taichung Development – Global Games

莊翰華\*、何宸宇\*\*

Han-hwa Juang Chen-yu He

### 摘 要

近年來，全球都市(global city)議題如火如荼的在世界上各個國家展開討論，全球化使全球各地涵蓋於全球規模之生產、交易及消費之體系下，致使全球大部份地區(都市)難以獨立於世界經濟體系之外，現今的發展與脈動早已跨越行政區域的界線。在全球化浪潮與國際接軌下，台中市與台中縣合併為中部區域最主要的核心都會，面對此一競爭發展的新趨勢，新台中市須好好考慮未來都會之發展模式與全球化架構下之競爭優勢。台中都會區正面臨著「區域的整合與合作」之重要議題，唯有共同合作才能解決區域內各項因行政界線所產生之課題，提升政府效率，提出屬於自己都會發展的競合策略，如此才能因應全球經濟的激烈競爭，走出一條屬於台中自己的新道路。

**關鍵詞：**全球化、都市治理、競合策略

### Abstract

In recent years, the issue of global city, under the world's division of work, has been frequently discussed among all the nations. On the wave of globalization and internationalization, together with the new domestic borders, Taichung city & Taichung County merged to become the main core city in central Taiwan. Faced with this new competitive development, New Taichung City should ponder its future city development mode, as well as its strengths under the framework of globalization.

New Taichung City is also now encountering the important issue of

---

\* 國立金門大學都市計畫與景觀學系教授兼系主任

\*\* 台中市明德女子高級中學地理科老師(通訊作者)



“regional integration and cooperation.” Only with cooperation among regions can Taichung residents solve the problems caused by the new borderlines, increase governmental efficacy, and propose co-opetition strategies of their own, through which New Taichung City may respond to the competitive global economics, and pave its own way to its new development.

**Keywords** : Globalization, City Governance, Co-opetition Strategies

## 一、前言

近年來，全球都市(global city)的議題在世界的分工架構下，如火如荼的在世界上各個國家展開討論。全球化使全球各地涵蓋於全球規模之生產、交易及消費之體系下，致使全球大部份地區(都市)難以獨立於世界經濟體系之外(Clark,1996 Sassen,1995)。隨著全球化與世界產業分工的發展趨勢下，資本主義架構下的都市逐漸邁向區域空間分工、強調地方特色與多元價值感受的新都市時代。隨之而來的「全球治理」(global governance)和「城市治理」(city governance)理念不斷的在學術界、企業界、各級政府間廣泛着討論。顯示出全球化的效應，正衝擊著世界上傳統國際上關係、國家、乃至於都市的認知與定位；在全球化之帶動下，社會、政治、經濟乃至於文化與地方皆產生巨大改變。現今的發展與脈動早已跨越行政區域的界線，“都市”已然成為全球化之下的一個最基本競爭單元。如何透過區域內都市間不同的互補與合作，整合資源與共同共享與解決問題，積極主動的創造更大效能，為積極尋求發展的都市之發展核心。

未來都市的重要課題，為積極創造都市優勢條件及強化自身的環境定位，也是全球化議題與國際資本分工下，都市轉型所面對的重大挑戰(Harvey, 1989)。在此競爭態勢下，確定都市自我本身的優勢，都市內各區域間的合作，積極尋求核心定位與生存空間為一個刻不容緩的議題；能確立都市本身發展路線，都市本身才會有未來的希望與美好的生存願景。搭著目前新國土規劃下，台中市與台中縣合併為中部區域最主要的核心都會，面對此一競爭發展的新趨勢，新台中市必須好好考慮未來都會之發展模式與全球化架構下之競爭優勢。新台中市也正面臨「區域的整合與合作」之重要議題，唯有共同合作才能解決區域內各項因行政界線所產生之課題，提升政府效率，方能因應全球經濟的激烈競爭。



新台中市須積極主動催化各區域間的專業橫向聯繫，除累積與建立互信、互賴的夥伴關係外，並將新都會區內之不同優勢發揮出來，整合區域內資源，彼此合作提升本身都市的核心價值性，才有更大的動力與唯有這種發展的方向，讓新台中市在全球分工架構下，邁向更穩健、更富競爭力的利基位置。全球都市本身是一個轉型的歷程，主體就是提供全球經濟性的歷程，除在全球化架構下之分工議題，海峽對岸的中國大陸已是全球化架構不可或缺的重要部分，兩岸合作分工彼此有更緊密的聯繫。就地理區位，台中為台灣三大都會區中，與海峽西岸的大陸最靠近的區域；新台中市如何在此一地理優勢與全球發展趨勢下，靈活的展現其中優勢，以一個更宏觀的區域合作方式，增加都市的競爭優勢。

綜上所述，本研究探討新台中市在全球都市的競爭趨勢中，透過區域間內部合作，提升新台中市在全球都市的競爭力，以確定台中在全球都市與國際分工中之經營定位與未來發展方向。本研究採用文獻回顧、專家問卷調查、深度訪談等研究方法，研究目的如下：全球都市架構中的台中市定位、兩岸發展關係中的台中市定位、台灣都會區與台中市競合、台中市整合後之內部區域競合、競合策略架構下台中市未來發展方向等。

## 二、基本立論

本研究串聯全球都市、都市競爭力與市場競爭機制的競合策略，論述在迅速變遷的全球尺度中，都市應如何的運用都市自身優勢，以利世界高度競爭中競合策略之提出，達成長期優勢的永續發展遠景(表 1)。

### 一、打破都市的行政界限

全球化時代的世界本體，本身就是一個不確定的大混沌，此時都市的經營思想，應跳脫原先都市的行政疆界，將其都市的影響力擴展到世界上每一個角落。都市的精神能實踐到全球的每個角落，藉由流體空間的串聯，企業精神、品牌形象、或文化體驗能在不同的時空中，得到一樣的感受。在全球化的時代中，都市不應只是探討其本身的行政範圍，應將目光展望到都市本身以外的區域，如都市能藉由都市行銷，無國界分別的流體空間將把都市與世界相關區域連結起來。都市能跳脫原先在行政範圍內能夠取得的資源，都市資源將來自都市、國家以外的全球各地。在全球化時代下，不論都市規模大小，都應確實的探討如何將都市行銷出去，才是全球化時代都市所需面臨的重要議題。

### 二、定位都市在全球與地區的獨特性

全球化時代下，流體空間能將都市與世界各個角落連接起來，但若都市本身



沒有獨特性，被取代性高，行銷成果將會付諸東流且毫無意義；須充分了解都市本身在全球體系的優勢與獨特性，才能在這個時代凸顯都市本身的地位。要使都市能在變動不居的環境中獲得更多的資本、產業、人口等，須塑造一個與眾不同的地方特質，使那些對這種地方特質有所需求的產業、居民、觀光客移入，進而強化一個都市在城際網絡上的戰略地位(藍逸之、莊翰華，2001)。都市的優勢特質能在廣大的全球中傳遞開來後，都市的名聲與影響力藉由流體空間擴散出去，並進入世界人的認知，都市將會有更大的資本資源移入與向外擴張影響力。釐清屬於都市本體的核心發展優勢與獨特價值，建構自己的都市競爭力指標，才是在全球化新時代提升都市價值的不二法門。

### 三、獨特利基取得主場優勢

賽局理論的 PARTS 分析中，絕對優勢的價值網將吸引著賽局中的參與者，能夠依附核心的優勢成員來進行：擁有賽局成員的主導性(P)，絕對的優勢當然就是代表著不可取代的價值(A)，當然核心優勢都市成員當然就主導著全體價值網規則與戰略的進行(R)(T)，在全球化的全球賽局中範圍中(S)，參與的都市成員皆能在此賽局中得到雙贏甚至多贏的局面(莊翰華，1998)。某些都市或許都市本身沒有上述這類的絕對優勢定位，但只要能知道優勢價值網絡的組成之趨勢關係，就能選取優質的合作夥伴，並提供都市本身在價值網中所能提供的獨特價值，就能在價值網中找出屬於都市本身的獨特競合策略，開創一個新的合作賽局，也能帶領著都市走向更好的未來發展。

要在全球競爭激烈的全球賽局中，取得競合策略制定的決定權或參與權，都市本身在全球中的能見度與獨特優勢是絕對重要的。要探討有關全球化架構下台中市發展的競合策略，就更應了解：台中本身的都市優勢與獨特性、台中市能提供甚麼樣的產品或服務，吸引全球目光並行銷世界。在縣市合併與兩岸舒緩之時，台中市提供何種更優勢的服務與更佳的产品，值得全球投資者或觀光客予以關注；在台灣、兩岸區域與全球的尺度下，有何獨特的利基，營造新世紀全球化時代的台中市永續新願景。

表 1. 基本立論彙整表

立論	歸納
全球型都市	目前全球化正劇烈地影響全球都市的形成，包括都市經濟基礎、空間組織與社會結構，並且控制了大部份的重要資源。在全球化的過程中，專業化服務業(special services)與金融業



	<p>(financial)更是重新建構了世界關鍵性都市之都市社會與經濟屬性。因此各國的重要都市為了成為全球都市，都竭盡所能的透過各種方式來提升其研發、科技技術、基礎建設、交通、人才培育、教育養成等各項措施，以爭取外資投資本國，吸引跨國企業及國際性銀行的進駐，來提升其全球競爭力</p>
<p>都市競爭力</p>	<p>都市想要提升其競爭力，應可朝向以下幾個面向去關注:傳統上經濟全球化下，都市在高商業資本發展下，所應注意的經濟資本優勢要素，由這些要素去評定都市之競爭力；資訊革命後，創意文化之概念在全球皆興起重大的迴響，能夠發展屬於都市本體的創意文化資源，也將決定都市在這個日新月異新時代中，是否擁有極高的優勢與競爭力；都市不只具有豐富的經濟資本，並有應該有大量的人居、社會、文化和環境資本，讓全體都市居民皆能夠安居在都市本地，讓都市內最寶貴的人力資產能夠長久的對都市競爭力提供最大的支援；面對新時代所面臨的全球問題，都市需用一個更開明的治理模式，讓政府部門與私營部門、民間社會和第三部門彼此是良好的夥伴關係，讓都市面對未來更大型的全球尺度問題時，有一個良好的解決策略與前進方向，以期達到都市永續發展目標</p>
<p>賽局理論</p>	<p>除定位其都市優勢競爭力外，在分析都市內部資料與外部關聯上，更需創造一個屬於都市的價值網，尋找都市自身的顧客、供應者、互補者與競爭者，進而全球化發展下彼此合作的契機與競爭成長的雙贏優勢，提出都市之競合策略。除確定整體價值網中的參賽者外(Players)，究竟對於都市自身，還有甚麼附加價值(Add values)、嶄新規則(Rules)與戰術(Tactics)，在永不止息的都市賽局範圍中(Scopes)，能夠脫穎而出，成為全球中重要的節點都市或是優勢都市，讓都市能夠持續發展，開創都市的優勢願景</p>



### 三、研究設計

都市競爭力發展的四大面向：高超的全球經濟資本、豐富的都市文化創新、優良的人居環境居住、優秀的政府治理能力等<sup>1</sup>。依此四大面向設計台中發展的競合策略問卷與深度訪談，納入台中與其他四都間的比較；以更宏觀的區域發展角度(全球、兩岸、台灣與中部區域)，納入台灣的主體都市，探究彼此間的競爭與合作議題。釐清出台中擁有的優勢，在強烈的全球競合賽局中，找出屬於台中的唯一(only)獨特且具競爭力特色。

#### 一、專家問卷調查法

本研究探討台中市在全球化浪潮下，都市定位與競合策略的研擬；問卷內容設計根據台中市在全球化的時代下，所應具備的各種優勢(如：產業優勢、都市獨特競爭力與競爭態勢、與其他都市的連結與交流度等)。針對台中目前的優劣勢，與台灣目前新的五個直轄市之競合，聚焦於不同面度，設計不同面度的題目。

設計細項為：全球經濟資本(全球的影響力、整體產業發展適宜環境、吸引投資資金環境、跨國企業總部營運環境、交通上節點環境、商務與消費發展環境、輕型製造業(紡織、自行車)營運環境、重型製造業(鋼鐵、機械)營運環境、科技電子業(半導體、面板)營運環境、高階生產服務業(法律、廣告)營運環境、重要金融中心發展環境、重要資訊傳播媒體發整環境、觀光旅遊產業營運環境、休閒娛樂業營運環境等)、文化創意資本(產業研發部門發展環境、高等教育學校機構發展環境、人才方面吸引環境、居民的人力資本素質、文化意象營造環境、展演設施機構環境、空間建築中所呈現出多元獨特意識環境、多元民族文化下所展現的包容力等)、人居適宜環境(弱勢族群的照顧、飲水與飲食品質、醫療資源品質、居住空間品質、購屋難易度與物價水準、公園綠地環境、汙染防治努力程度、休閒運動設施數量、休閒運動設施的環境品質、天然災害發生情形、人為災害發生情形、災害應變能力等)、政府治理(政治開明程度、第三部門(非營利組織)發展環境、政府內部行政效率、縣市合併後的行政協調度、政府與私人機構配合度與效率、政府與第三部門間配合度與效率、第三部門能確實發揮功能、公私部門有良好夥伴關係等)間的優劣評量。

問卷的設計細項是整理現有的都市競爭力指標項目後，再詢問台中市發展熟

<sup>1</sup> 歸納自 Sassen, S.(1991)、Castells,M.(1996)、莊翰華(1998)、Dong-Wook Song (2002)、Iain Begg (2002)、吳松林(2006)、IMD(2007)、WEF(2007)、Alberto Vanolo (2008)等。



悉的產、官、學人士，根據其意見及看法加以修改呈現，成為本研究問卷第四面度的 42 細項競爭力呈現，藉由 1、2、3、4、5 的李克特層級量表，1 為台中非常劣勢(需要加強其劣勢)、2 為較劣勢、3 為無特別差異、4 為台中較優勢、5 為台中非常優勢(需要保持其優勢)的級距，藉以聚焦台中市的都市發展細項，面對台中本身的優劣勢，發揚擴大其強勢選項，改善其潛在缺點，擬出台中的競合策略。

問卷發放的對象選取對台中市發展熟悉的產、官、學術界及第三部門專家，如：建設開發公司員工、產業界主管、台中市政府都市發展相關人員、都市研究學者等；以其專業的角度，提供更廣泛的面向與更實際的都市情況，呈現出相關事實面相，方便研究者剖析與後續深度訪談議題之研擬。問卷發放方式以親自送達或電子郵件回覆為主，共計回收份數為 56 份，有效問卷為 53 份，有效問卷回收率為 95%。研究信度分析以 Cronbach's alpha 係數為依據，經 SPSS 軟體分析係數值為 0.884 屬高信度範圍；效度分析先採項目分析之遺漏值判斷法，各項遺漏值皆在 1.9% 以下，再採內部一致性效標法，所有問項皆小於 0.001 顯著水準，即 CR 值不小於 3.29；顯示各問項皆具有鑑別度，問項品質設計「良好」。

本問卷的受訪者皆屬於中壯年的年齡結構組成，30~39 歲(32%)、40~49 歲(34%) 者共占超過半數以上，對都市發展有一定程度的參與和感受，但年輕與較年長的人員也占一定比例(13%、21%)，在本問卷都市發展的議題中展現自己的立場與意見。學歷組成顯現本問卷的受訪者大皆屬較高學歷者，具碩士學歷者占 45%，大學專科者 25% 與博士學歷者 13%，占整體受訪者的八成強；顯示本專家問卷填答者有較高學歷背景，可利用本身學習專業的優勢，為本問卷提供一個更良好明確的結果。受訪者都在台中工作或居住一定時間以上，五年以上者占問卷的絕大部分(98%)，居住十五年以上者也占將近七成；可從一個較為宏觀的歷史角度，依台中市近年來的發展演變，自身的經驗填答出較符合台中現狀發展之感受。受訪者對於台中市近年來的發展，感受到進步者的比例占整體的 81%，認為台中市近年發展並無特別差異者占 19%；認為退步或大幅退步者皆為 0%，由他們的感受可知台中市近年來是呈現一個發展進步的現象。

## 二、深度訪談法

深度訪談除就問卷調查的項目進行更深入探討，另研擬半結構式的訪談大綱，以獲得更多關於台中市發展的競合策略資訊。訪談內容聚焦於五個向度：

1. 對台中市本身所呈現出來特色之看法：了解台中在一般人的心中，到底是呈現甚麼樣的感受？什麼是台中一般給人的都市意象？釐清為何呈現出此結果。
2. 台中市在台灣五都間的自明度議題：台中市在台灣直轄市間，有什麼發展的優



勢？透過專家看法來思考台中本身在台灣都會區所展現的優劣比較。

3. 台中市在不同尺度的競合面向間，呈現何種巧妙關係：在全球、兩岸、台中與中部區域內，台中與台灣其他直轄市間的競合關聯性。
4. 台中在不同發展面向所呈現的優劣關係：甚麼是台中本身所應持續保持的特色與優勢？什麼又是台中所應轉變的劣勢與缺失，影響因素與脈絡？
5. 台中市最聚焦的優劣勢項目：如何看待台中目前發展最相關聯的焦點議題？如只能選擇一項台中的優勢與劣勢。

各問項的相對重要性指標是透過對受訪者進行問卷調查得知，再結合半結構式的深度訪談(表 2)，研擬適合台中市的競合策略，塑造新全球化時代的台中市永續發展願景。

表 2. 深度訪談專家代號

訪談族群		代號	職務性質
A	市政府 (公部門)	A1	台中市都市發展局主管
		A2	台中市都市發展局技士
		A3	台中市地政局主管
		A4	台中市某里里長
B	產業界 (私部門)	B1	建設公司開發商主管
		B2	建築師事務所負責人
		B3	中小企業負責人
		B4	經濟日報記者
C	學者專家	C1	逢甲大學都市計畫系教授
		C2	逢甲大學土地管理系教授
		C3	國立自然科學博物館主管
D	NGO 代表 (第三部門)	D1	荒野保護協會台中分會秘書
		D2	荒野保護協會台中分會專職

#### 四、結果討論

整合問卷調查與深度訪談之結果，加入競合分析概念，探討台中市在全球賽局下的都市發展競合態勢，歸納出改善之競合策略。





### 一、競爭態勢

全球尺度表格分數顯現：台灣五個直轄市在全球尺度下的競爭趨勢，Likert 量尺評分都沒有太高，皆為 3 附近的中度競爭關係；台中與台北的競爭分數最低(2.81 分)，與台南的競爭分數最高(3.25 分)，基本上各都市在全球尺度上競爭的態勢並不特別明顯。在兩岸的競爭尺度上，一樣是與台南的競爭分數最高，而與台北競爭分數最低的差異呈現。但與全球尺度不同的是，兩岸尺度的競爭分數較高一些，但還是落在 3 左右的分數，還是呈現在兩岸尺度下，各都市的競爭情況呈現中度競爭的情況(表 3)。

台灣尺度的競爭層面上，競爭尺度越來越小，競爭的位置落在島內的競爭，整體競爭的分數也越來越高；台中市競爭的順序還是與台南市競爭強度最高，其次是高雄市、新北市與台北市。最小的中部區域尺度下，即台灣三大區域：北部區域(台北、新北)、中部區域(台中)、南部區域(台南、高雄)間的區域比較，由於台中市為中部區域的核心區域，台中會有較佳的優勢可以與其他直轄市來競爭；分數都落在 3.5 分以上，代表台中市與台灣其他直轄市的競爭，在中部區域尺度內呈現是一種較為高度競爭的態勢。

台中市的競爭態勢顯示：在全球尺度上得分為 3.04 分，在兩岸尺度上得分 3.18 分，在台灣尺度上得分 3.42 分，在中部區域的小規模尺度上得分為 3.57 分，呈現出越小尺度競爭度越高的情形(圖 1)。

表 3. 台中市與其他直轄市尺度競爭平均分數

都市比較	台中-台北	台中-新北	台中-台南	台中-高雄
全球尺度分數	2.81	2.94	3.25	3.19
兩岸尺度分數	3	3.17	3.32	3.25
台灣尺度分數	3.28	3.34	3.51	3.46
中部尺度分數	3.55	3.55	3.60	3.56



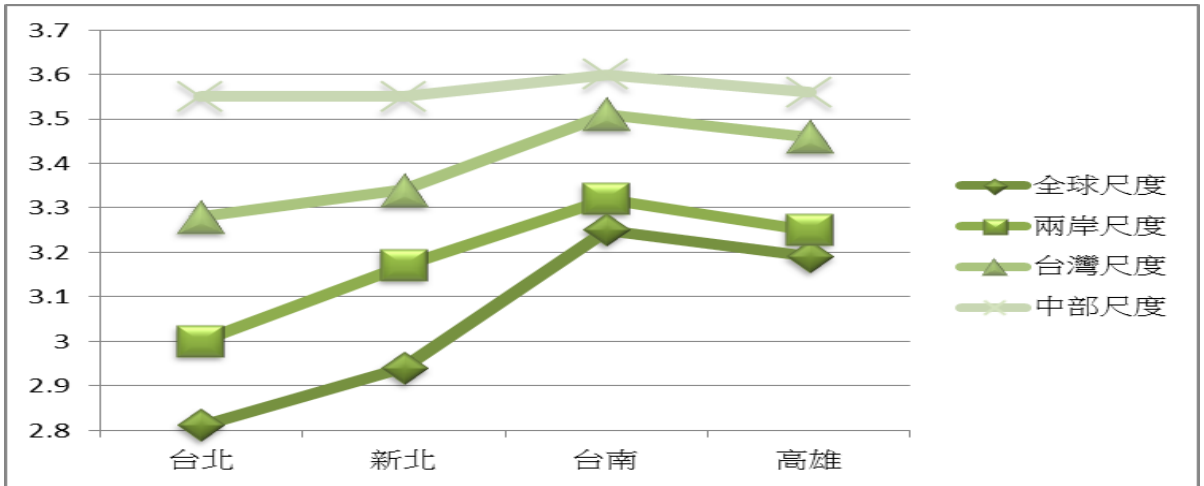


圖 1. 台中市各尺度之競爭趨勢圖

競爭趨勢清楚顯現；越小尺度的競爭度越高，台北與新北在越高尺度下的分數越低；在大尺度下，台北市與新北市的北部都會區和台中市的競爭情況是低的，惟台北市與新北市相對較具競爭力。台中市在大尺度規模下，與較大型的台北市加上新北市的北部都會區，比較沒有競爭力；在台灣或中部區域的小規模尺度下，台中的競爭力就大為提高。不論是哪種尺度下，都是台南的分數最高，依序是高雄、新北與台北，顯示：台中在五個直轄市中，競爭態勢的強度依序為台南、高雄、新北與台北等，在大尺度與北部區域皆屬「中等」。

在各尺度的合作面度上，台中市與其他四個直轄市的合作綜合分數，全球尺度得分為 3.29 分，兩岸尺度為 3.25 分，台灣尺度為 3.18 分，中部區域尺度為 3.17 分。與競爭面度的綜合比較相同，分數都很靠近 3 分，各尺度之下合作的綜合分數呈現出合作關係「中等」。



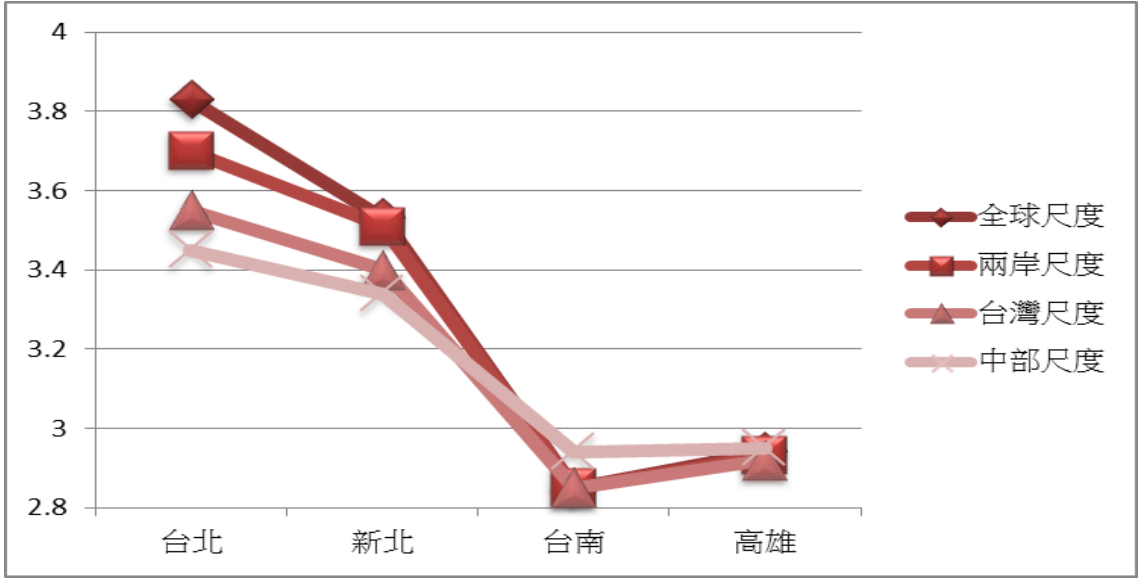


圖 2. 台中市各尺度之合作趨勢圖

觀察圖 2 合作趨勢圖，可明顯看出兩端的差異；與競爭情況相同，會有南二都(台南、高雄)與北二都(台北、新北)兩種不同的趨勢呈現；在合作面向更為明顯，呈現兩個不同的態勢。不論在何種尺度上，受訪者皆認為台中與北二都緊密合作，且越大尺度的合作度越高，尺度越低合作度就降低；南二都的情況，合作度就與北二都差異非常大，而且並無特別高的合作機會，各尺度都差不多。

綜合競爭與合作的面向，台中與其他四個直轄市在競爭面向上，小尺度範圍內有較高的競爭情況，小尺度下台中的競爭度較高，但大尺度對北二都的競爭度就降低；合作面向上，台中與北二都有較高的合作機會，與南二都的合作機會就較低。從競爭與合作兩個面向，都顯現出台中與南北兩個都會區的重大差異性；在全球或兩岸大尺度下，台中對於北二都是高合作低競爭，但對南二都卻是低合作高競爭；在台灣或中部區域的小尺度下，台中對北二都是處於高合作高競爭的情況，對於南二都依舊是處於低合作高競爭的型態。

## 二、競爭優劣勢

台中市與其他直轄市的經濟資本面比較，最具優勢的是與台南市之比較，依序是高雄市、新北市、台北市等；顯示台中在經濟資本面上，與台南有較佳的優勢，到達 4 分之優勢情況；但與台北在經濟資本面的比較上就呈現非常弱勢的情況，呈現低於 2 分(1.81 分)的絕對弱勢。在文化創意資本面比較，最優勢的是與台南市之比較，依序是高雄市、新北市、台北市等；除與台北市比較呈現較弱勢，



台中與新北、台南、高雄等的比較都呈現具優勢，惟未出現 4 分以上的絕對優勢(表 4)。

台中市與其他直轄市的人居適宜面比較，最具優勢的是與新北市之比較，依序是台北市、高雄市、台南市等。不論跟哪個直轄市比較，分數皆高於 4 分的優

表 4. 台中市與其他直轄市之都市發展面向平均分數

都市比較	台中-台北	台中-新北	台中-台南	台中-高雄
經濟資本分數	1.81	2.64	4.08	3.26
創意資本分數	2.13	3.09	3.67	3.49
人居適宜分數	4.19	4.30	3.79	4.15
政府治理分數	2.45	2.90	3.03	2.96

勢情況，僅與台南市之比較為 3.79 分；顯示台中在人居適宜的優勢上，是優於台北市、新北市與高雄市等。此面度顯現：在人居適宜面上，台中的表現是具絕對優勢與競爭力。在政府治理面比較，台中市最具優勢的是與台南市之比較，依序是高雄市、新北市、台北市等；與新北市、台南市、高雄市比較得分都非常接近 3 分，與台北市比較則呈現較為劣勢(2.45 分)。

台中與其他直轄市的比較優勢中，在經濟資本面的比較，台中市得分為 2.95 分，文化創意資本面為 3.10 分，人居適宜面為 4.11 分，政府治理面為 2.83 分；優勢依序為：人居適宜、文化創意資本、經濟資本、政府治理等。台中較具優勢的是高於 3 分的人居適宜面、文化創意資本面，較具劣勢的是低於 3 分的經濟資本面、政府治理面。在人居適宜面上，4.11 分顯示台中市與其他直轄市比較，擁有絕佳的人居適宜優勢；在經濟資本、創意資本與政府治理面上與其他直轄市比較互有優劣。

(一)優勢

在台中市府的「團隊強行行銷」上，文化意象確實是台中近年快速發展的優勢指標，許多進步的意象和大型的藝文建設有相當的關連性。「台中是一個宜居的都市，年輕人移入的多，年輕一代本來就很可能接受新的事物，像珍珠奶茶或大型休閒簡餐店，新式的創新產業能在此發展；如在台北嘗試，可能會有很高的風險性。比起台北，台中的投資成本相對的便宜很多。以都市性質來看，高雄與台中比起來，因都市性質的關係，如成功後要推展到台北或台灣其他地方，台中以一



個消費型都市來說是比較合適，高雄成功要推展到台北，或台中成功要推展到台北，相信後者的推展成功性會更大」(專家 A2)。

「台中有圓滿劇場、歌劇院，或很多嶄新造型的建築物，都朝向文化的意象推動；胡市長本身外交部長與新聞局長的背景，對外聯繫有很好的經驗與想法，大力推展與行銷文化，讓大家都感受到台中的文化與意象營造真的很優」(訪談者 C3)。「胡市長在競選時所提出的經濟文化國際城，一直強調文化這個介面，像台中州廳-舊台中市政府，要把它營造成歷史重要建築區域；像創意文化園區、圓滿戶外劇場、啤酒節或爵士節等，提供很多文化空間及演出機會。台中會獲選世界七大文化都市，應是台中提供比較多的世界型卡司與表演，像馬友友、世界男高音演唱、國際巨星 Lady GAGA 等，提升當地文化水準，這跟政府積極營造有很大的關係」(訪談者 A3)。面對創新的本質，一定要多方去嘗試，讓其正向多元的都市概念清楚呈現，這就是目前台中市散發出的獨特魅力。

另外台中市最具優勢的條件就是「區位」，「台中市最大的優勢當然就是位置，其交通樞紐位置，不管是中部也好，台灣西部走廊也好，甚至兩岸也好，都是一個最好的樞紐位置」(專家 C2)。「台中最佳的優勢就是地理位置適中，西部走廊中央，南來北往的交通又方便，所以為何全台灣最漂亮的高鐵站就在台中，因為本站就是台灣西部走廊的樞紐」(專家 B4)。因樞紐的條件，全台的交通資源都可為台中市運用，帶來絕佳的消費潛力；交通樞紐讓居民走向多元與創新，發展「獨特的文化」。「台中人相對於南部與北部人，個性較溫和，台灣有很多的創新都從台中出來，常說的南北情節，台中人是一個包容性較高的性格，較為理性、創新與包容的性格」(專家 C2)。台中這個西部走廊的樞紐位置，某種程度上造就了台中多元軟實力的興起，讓台中發展出許多能夠代表台灣走出去的獨特文化意象。

位於台灣中央的位置條件，也給台中市提供絕佳的「人居環境」，「台中最大的優勢為氣候好，本身原來的自然條件與優勢，位置好、環境好、氣候好，很多外地的人來台中參觀時都會這樣說」(專家 D1)。「台中的在地宜居性非常的高，有非常好的居住與氣候自然條件，這是最大的優勢。這也是對抗全球化一個最大的資產，回歸到文化面、生活面，找出都市的本質特性」(專家 C1)。

台中的都市競爭之優勢特性，就是優勢的區位讓台中有豐富的宜居條件、文化創新、西部走廊的樞紐等。

## (二)劣勢

台中市在縣市合併後本身的「內部交通」問題，「台中市目前最居劣勢的是縣市合併後，新台中市的硬體和交通需好好的規劃與改善；整個屬於同都市的整體



交通網絡還沒完全建立，整個都會區還不像是一個都會區，交通動線是較為破碎的」(專家 C3)。交通方便才能帶動整個經濟、文化、產業的發展，建立都市整體的認同感。「台中市的大眾運輸(公車系統)很優，政府試著去改變台中人搭車的習慣，台中居民原本習慣以汽機車代步，自免費公車路線推廣後，慢慢在改善。如能堅持下去，捷運不太需要蓋，把建設捷運的經費，去改善台中市公車的軟硬體，讓大家習慣去坐公車；用補貼方式讓民眾減少開車，建構完整的運輸網絡」(專家 D1)。

政府治理團隊需好好檢討其「治理方式」，台中市發展最居劣勢的就是政府治理；政府治理當然不只是市政府本身，與中央的資源提供也是具關聯性。「最核心的問題在於台中資源不足，導致許多該發展的建設無法進行」(專家 B4)，「最居劣勢的部分，就是缺乏行政自主性，被中央還有台北拉著跑。如五個直轄市都要發展的很好，就要有自己的空間與資源自主性、獨立的財政貨幣與發展觀點。為何台北發展的很好，因台北以首都之姿，掌控了這些發展的關鍵優勢」(專家 C2)。「台中市發展最居劣勢的方面，是整個市府的經營團隊不能去掌握整個大台中市；原先的台中縣人口較多、行政人員較多，如不聽從核心行政團隊的指揮，可能會有問題。目前市府行政團隊還處於磨合期，產生空轉與內耗，行政效率變得較差，是目前台中最大的危機與隱憂」(專家 B1)。

綜合各個設計細項之競爭力(表 5，表 6，表 7，表 8)，台中與其他四個直轄市的優勢與劣勢，歸納如下：

1. 台中與其他四個直轄市在經濟資本面、文化創意資本面、政府治理面等皆呈現各有優劣的情況，在人居適宜面則具絕對的優勢，為台中市在五個直轄市發展的最優條件。
2. 全球化經濟資本面上，優勢項目為製造產業相關發展項目，而世界都市之傳統指標(全球節點、跨國企業、金融媒體等)顯示台中市需再加強。全球化經濟資本面是台中市都市發展較為弱勢的項目，不過在製造業的強力細項優勢上，可凸顯台中在全球經濟地位的價值。
3. 文化創意資本面上，台中與其他四個直轄市間並無特別明顯劣勢，但台中市文化意象營造的環境與多元文化包容力上呈現較優的表現，為台中市最具優勢的發展面度。
4. 人居適宜面上，台中市在公園綠地環境、居住空間品質、購屋難易度與物價水準、還有醫療資源品質上都具優勢，惟在人為災害、治安的處理、災害處理應變等細項應再強化。



5.政府治理面度上，此構面沒有特別具優勢的細項，但在政府內部行政效率、政府在縣市合併後的行政協調度、政府與第三部門間的配合度與效率等居劣勢，政府治理面是台中市四個構面中最居劣勢的項目。

表 5. 台中市都市發展整體 Z 分數表

分項指標	原始分數	整體 Z 分數	優劣評比	符號註記
經濟資本 01	1.62	-2.7	劣	-
經濟資本 02	2.64	0	普	
經濟資本 03	2.32	-0.8	普	
經濟資本 04	2.06	-1.6	劣	-
經濟資本 05	2.32	-0.8	普	
經濟資本 06	2.6	0	普	
經濟資本 07	3.32	1.8	優	+
經濟資本 08	3	1	優	+
經濟資本 09	2.89	0.7	普	
經濟資本 10	2.53	-0.3	普	
經濟資本 11	2.25	-1	劣	-
經濟資本 12	2.21	-1.4	劣	-
經濟資本 13	2.53	-0.3	普	
經濟資本 14	2.72	0.2	普	
文化創意 01	2.32	-0.8	普	
文化創意 02	2.62	0	普	
文化創意 03	2.6	0	普	
文化創意 04	2.83	0.5	普	
文化創意 05	3.18	1.5	優	+
文化創意 06	2.7	0.2	普	
文化創意 07	2.95	0.9	普	
文化創意 08	3.11	1.3	優	+
人居適宜 01	2.38	-0.7	普	
人居適宜 02	2.96	0.9	普	



人居適宜 03	3.04	1	優	+
人居適宜 04	3.42	2	優	+
人居適宜 05	2.98	1	普	
人居適宜 06	3.33	1.9	優	+
人居適宜 07	2.58	-0.1	普	
人居適宜 08	2.58	-0.1	普	
人居適宜 09	2.55	-0.2	普	
人居適宜 10	3.06	1.1	優	+
人居適宜 11	2.23	-1.1	劣	-
人居適宜 12	2.28	-1	劣	-
政府治理 01	2.83	0.5	普	
政府治理 02	2.63	0	普	
政府治理 03	2.27	-1	劣	-
政府治理 04	2.26	-1	劣	-
政府治理 05	2.51	-0.3	普	
政府治理 06	2.28	-1	劣	-
政府治理 07	2.53	-0.3	普	
政府治理 08	2.51	-0.3	普	

表 6. 台中市都市發展整體優劣數量指標表

項目	經濟資本	文化創意	人居適宜	政府治理
優勢	2	2	4	0
普通	8	6	6	5
劣勢	4	0	2	3

表 7. 台中市都市優勢發展項目表

優勢項目	分	整	皆
------	---	---	---





經濟資本 07~台中市重型製造業(鋼鐵、機械)的營運環境			~
經濟資本 08~台中市輕型製造業(紡織、自行車)的營運環境			~
文化創意 05~台中市文化意象營造的環境			~
文化創意 08~台中市多元民族文化下所展現的包容力			~
人居適宜 03~台中市醫療資源品質		~	
人居適宜 04~台中市居住空間品質			~
人居適宜 05~台中市購屋難易度與物價水準		~	
人居適宜 06~台中市公園綠地的呈現環境			~
政府治理 01~台中市政治開明程度	~		

註：「分」為細項具優劣勢，「整」為整體具優劣勢，「皆」為兩者具優劣勢。

表 8. 台中市都市劣勢發展項目表

劣勢項目	分	整	皆
經濟資本 01~台中市在全球的影響力			~
經濟資本 04~台中市跨國企業總部的營運環境			~
經濟資本 11 台中市重要金融中心之發展環境		~	
經濟資本 12~台中市重要資訊傳播媒體的發展環境		~	
文化創意 01~台中市產業研發部門的發展環境	~		
人居適宜 11~台中市人為災害與治安問題發生情形			~
人居適宜 12~台中市對災害之應變能力			~
政府治理 03~台中市政府內部的行政效率			~
政府治理 04~台中市政府在縣市合併後的行政協調度			~



### 三、競合價值網

都市競合價值網賽局的構成要素為：顧客、供應商、競爭者與互補者，由問卷與訪談結果構思出台中的競合價值網(圖 3)。

#### (一) 顧客部分

台中市的顧客是台中市內部的居民，因台中市為整體中部區域的核心都市，還有來台中工作與消費的中部區域之居民；台中市不僅是台中人的台中市，更是整個中部區域居民的台中市。深層而言，台中有許多優勢的產業，只要是來台中從事觀光消費的旅客，或購買台中市製造產品的消費者，也是台中市應吸引的「顧客」。

#### (二) 供應商部分

台中的優勢條件與優勢產業，為優質的氣候環境條件所構成的極具優勢的人居環境，積極的都市行銷、厚實的文化意象讓顧客感受到台中特殊的魅力；台中擁有精密工業的優勢產業，且為中部地區的消費中心，消費性格非常強烈；台中市與其周邊縣市擁有很知名的觀光景點與區域，如能加以妥善整合，打造出一處優質的「供應商」。

#### (三) 競爭者部分

台中的競爭都市是有尺度的差異，在小尺度的範圍下，台中與台灣四個直轄市皆具競爭性；全球大尺度下，五個直轄市間彼此的競爭性較低，偏向於彼此間的合作性；全球與台中市類似產業結構類型的都市，也是台中市的競爭者。台灣西部走廊若統合成一個大都會區，藉由五個直轄市間的彼此競爭拉抬，發揮都市價值網中的競合重要性。

#### (四) 互補者部分

台中市在大尺度架構下，五個直轄市應是一個相互合作的整體，與資源豐富的北二都更應緊密結合。台中都市價值網的互補者為：台北、新北、台南、高雄等都會區，甚至是台灣其他區域都應該設為一個合作的整體，藉由台中在西部走廊中樞的強烈優勢條件，與北二都與南二都藉由密切合作，讓台中市發展得到更優質的機會與條件。



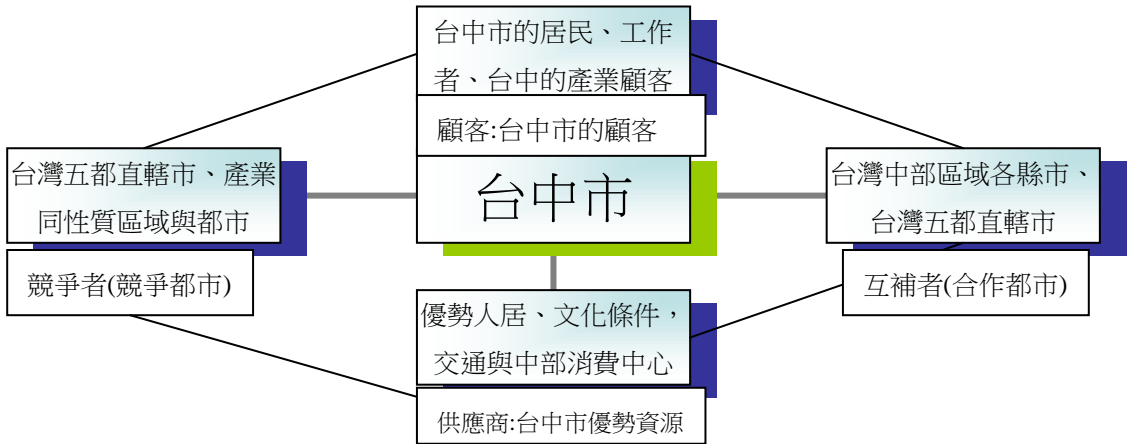


圖 3. 台中市都市價值網圖

#### 四、賽局要素

競合價值網的確立，簡化全球賽局的複雜性與混沌感，構成賽局的五項基本要素：參賽者(P)、附加價值(A)、規則(R)、戰術(T)、賽局範圍(S)等。

##### (一) P(Players)

在這個虛擬空間鏈結且實體交通便利的今日，全球賽局下的都市競爭者都串在一起。與台中市具高度競爭的都市，為在產業優勢面疊合或區域位置較近，產生資源排擠投資排擠者為主。參與台中市的全球賽局之參賽者，應鎖定在縣市合併後的另外四個直轄市：台北、新北、台南、高雄等。

##### (二) A(Added values)

台中市最大的資源附加價值，有對台灣內部的優質宜居、文化創意資本、對世界優異的精工產業等，及市府團隊對議題極為優秀的行銷能力。台中市如能好好發揮這些附加價值，重新定位「產品」將可大幅提升都市的競爭價值。使台中市得到台灣對世界開展的窗口與南北兩極的優勢補足，讓台中市的都市價值，透過互補者的供應，提升到一個更美好更優質的利基。

##### (三) R(Rules)

全球賽局的都市間競爭日益激烈，台中市參與競賽的規則為確實認清自身的優勢與劣勢，積極區隔本身的利基市場與了解顧客屬性，將台中市本身的優勢行銷推展，才能在目前全球都市賽局紅海中，開拓出屬於自己的一片新藍海、新大陸。

##### (四) T(Tactics)

台中市的賽局戰術為保持優勢(保持原有的優良條件)、持續創新(文化與



產業的優質新元素)、都市行銷(將對的事物行銷給對的顧客),是台中市參與全球賽局發展的三大主軸戰略;三大戰術彼此間應互相配合且相互支持,不可互相牴觸。在舊有的優勢基礎條件下,去做可理解且有助益的新路線開展,再藉著台中市政府的優質行銷,將其成果「賣」出去。

#### (五)S(Scopes)

台中市的發展議題,在不同尺度下,會有不一樣的思考方向,不同的定位與不同的優勢。在不同尺度(世界、兩岸、台灣、中部區域)的參與議題下,將台中市清楚的定位與具體發展,研擬可行的戰略;考量不同尺度下的各種競合強度,為台中市能否在全球賽局取得「入場券」的不二法門。

#### 五、競合策略

不同尺度所面臨的競合議題各異,針對台中市未來的發展亮點,研擬發展策略如下:

##### (一)全球與兩岸大尺度

###### 1.精工產業競爭升級

台中市在全球經濟資本的發展,精密工業擁有很強的競爭優勢,藉由本身優質精工產業的不斷提升與創新,可提升台中市精工產業的世界競爭力;透過台中市政府的強力行銷,向世界推展優質的精工產品。

###### 2.整體合作開創多贏

台中應發揮在台灣西部走廊中樞位置的優勢,善用島內南北所有對外交通資源,與世界接軌的交通劣勢項目也就趨弱;台灣南北的國際交通資源為台中所用,各都市間緊密結合且扮演好自己角色,創造多贏之局面。

##### (二)台灣與中部區域小尺度

###### 1.良性競爭創造多元

小尺度的思維下,台中市與其他直轄市彼此間具競爭性,彼此間對外應共同合作,對內應有好的良性競爭機制;都市本身的特性發揮凸顯出來,把優勢發展的更好,如:良好人居適宜、優質文化意象、強烈商業消費等。

###### 2.區域整合共創未來

在區域治理上,應更加積極增強本身的實力,才能成功的在中部區域整合的構想上,做個稱職的引領者。優質的區域整合,將台灣中部整體提升為亮點,方能在競爭激烈的全球賽局中,引領風騷。



## 五、結論

在目前變動快速且競爭激烈的現代社會中，各種局勢的發展詭譎多變；當都市發展遇到瓶頸、都市競爭對手改變、國家或世界發展的潮流與目標改變時，都市本身需要重新再定位，檢討舊有的發展策略是否能符合新世界的需求。都市發展要在競爭激烈的全球賽局中，取得持續的競爭能量，才能在變動不停的全球都市競爭中，取得較佳的利基。台中市未來的發展，應強化本身具有的優勢，弱化自身的劣勢，透過區域整合創造自身利基，共創多營的局面。台中市在全球與兩岸大尺度下的策略為：精工產業競爭升級，整體合作開創多贏；在台灣與中部區域小尺度下策略為：都市競爭創造多元，區域整合迎接光明；未來都市持續發展的嶄新策略為：產業優勢邁向新局，台中發展永續豐盈。依此策略去發展，台中市方能站穩自己的優勢，提升優勢的品質與格局；在這永不停歇的激烈全球賽局中，走出自己的一條優質道路，為都市的永續發展引出一個美麗的未來。

## 參考文獻

- 1.吳松林(2006)，全球化下的城市競爭策略，研考雙月刊，30：5，頁 3-12。
- 2.莊翰華(1998)，都市行銷理論與實務，新竹：建都文化。
- 3.Alberto Vanolo (2008), The Image of The Creative City : Some Reflections on Urban Branding in Turin, Cities vol.25, pp. 370-382
- 4.Castells,M.(1996), The Informational City: Informational Technology,Economic Restructuring and the Urban-Regional Process,Oxford:Blackwell.
- 5.IMD(2007), IMD World Competitiveness Yearbook 2007. Lausanne, Switzerland:
- 6.Dong-Wook Song (2002), Regional Container Port Competition and Co-operation: The Case of Hong Kong and South China, Journal of Transport Geography vol.10, pp.99-110
- 7.Iain Begg (2002), Cities and Competitiveness, Urban Studies vol.36 , pp. 795-809
- 8.Sassen, S.(1991), The Global City:New York,London, Tokyo,NJ :Princeton University Press.
- 9.WEF(2007), The Global Competitiveness Report 2007-2008, Basingstoke : Palgrave Macmillan.

