

國合30 共創新局



Shaping
The Future
Together

20th Anniversary Celebration Ceremony and
International Symposium

國合30共創新局



目錄 Table of Contents

006 感動推薦

- 006 民主之光，共榮之路——開啟價值外交新時代 | 賴清德總統
- 008 總合外交就是跟世界做朋友！ | 行政院長卓榮泰
- 010 國合會 30 年：以臺灣模式為世界加值 | 國合會董事長林佳龍
- 012 在不確定的世界，保有選擇的能力 | 國合會秘書長黃玉霖

015 祝福的話

019 時光走廊

032 夥伴國光點地圖 Taiwan Can Help

034 卷一、初心 | 合作發展奠基 1959—1995

▶ ODA 篇

- 036 荒漠上的外交先鋒，在異鄉土地種下的臺灣傳奇
- 046 經典案例 1 西非荒漠上的臺灣奇蹟
- 048 經典案例 2 改變一個國家的稻米命運
- 050 經典案例 3 臺大醫院，從利比亞開展醫療外交的起點

▶ 經貿篇

- 052 從孤立中突圍，以經貿外交開闢新路
- 060 經典案例 1 打通越南發展命脈的一條路
- 062 經典案例 2 臺菲攜手 10 年，打造中小企業成長之路
- 064 經典案例 3 為巴紐，引一杯乾淨的水

066 卷二、開展 | 專業制度變革 1996—2009

▶ ODA 篇

- 068 臺灣經驗賦能友邦，開展專業援外旅程
- 076 經典案例 1 醫者無疆，行動醫療團走出援外新章
- 078 經典案例 2 北碇木瓜「蒂」造傳奇，荒煙漫草長出金黃果實
- 080 經典案例 3 臺灣經驗跨海扎根，替友邦按下數位轉型的啟動鍵

▶ 經貿篇

- 082 攜手多邊銀行，經貿槓桿撬動國際影響力
- 092 經典案例 1 從農夫變企業家：微額貸款的槓桿哲學
- 094 經典案例 2 167 公里碎石路，奠定國際區域開發銀行合作基礎
- 096 經典案例 3 借道歐銀，臺商叩關新興金融貿易市場
- 098 特別企畫 - 人才培育篇：讓知識如光照亮世界，讓世界看見臺灣

目錄 Table of Contents

IO4 卷三、升級 | 接軌國際脈動 2010—2019

▶ ODA 篇

- 106 法制接軌國際，永續舞台展現臺灣優勢
- 120 經典案例 1 三帖藥方，全面 E 護南美洲之心
- 122 經典案例 2 在動盪中扎根，遠渡重洋的臺中秈稻香
- 124 經典案例 3 換張駕照，助友邦搭上數位治理列車

▶ 經貿篇

- 126 站在巨人的肩膀，開創永續外交新紀元
- 134 經典案例 1 光纖到府，點亮貝里斯的數位未來
- 136 經典案例 2 降落曙光之國
- 138 經典案例 3 臺灣太陽能遠征緬甸異域

I40 卷四、重啟 | 經濟復甦與賦權 2020—2024

▶ ODA 篇

- 142 全球疫情衝擊下，援外行動的轉型與深化
- 152 經典案例 1 疫情來襲，提升印度醫療現場的數位免疫力
- 154 經典案例 2 為全球前 5 大脆弱國家，打造長久的緊急應變力
- 156 經典案例 3 年輕不留白，海外實習助人也助己

▶ 經貿篇

- 158 從紓困到賦權，疫情下經貿援外的轉型與深耕

- 166 經典案例 1 從資金到技術賦能，臺灣與貝里斯攜手翻轉女性命運
- 168 經典案例 2 一條電車線，串起臺立之間的跨國合作
- 170 經典案例 3 克國海淡廠成為第 3 個水龍頭，強化島嶼氣候韌性
- 172 特別企畫 - 從縮短數位落差到智慧化：智慧援外，國合會的科技長征之路

I76 卷五、新局 | 迎向未來新競界 2024—未來

- 178 從固邦到榮邦，國合會與世界同行
- 188 在不確定的世界，讓更多國家保有選擇未來的能力
- 196 傳遞臺灣援外共好的溫暖，國合會的公眾外交之路
- 198 案例 1 數位時代的國家安全與外交新格局
- 199 案例 2 技術為本、人才為橋，協助友邦厚植高科技底蘊
- 200 案例 3 一顆芋頭，翻轉一個村落
- 202 案例 4 多邊合作，解巴拉圭輸電的難
- 203 案例 5 臺灣產業實力閃耀國際的海外園地
- 204 案例 6 從罌粟田到數據雲，臺灣與泰北升級農業情緣
- 206 案例 7 醫療的痛，讓科技來開藥
- 208 案例 8 臺灣的綠色實力踏出援外新途徑

2IO 國合大事紀

2I6 版權頁



民主之光，共榮之路 開啟價值外交新時代

面對世界情勢快速變化、地緣政治重組、科技競爭加速，以及民主與威權體制間拉鋸，都讓國際社會走到新的歷史交叉口。在此時代，國家間真正能長久連結的，往往來自價值與信任。

1996 年，財團法人國際合作發展基金會（國合會）成立時，臺灣正走在歷史轉型道路上。我們從一個接受國際援助的國家，逐漸成為能向世界分享經驗、貢獻力量的重要夥伴；無論是協助友好或開發中國家經濟、社會、人力資源發展，或提供受災國家災後重建、國際難民人道協助，國合會始終站在臺灣援外工作最前線，為臺灣與世界同行。欣逢國合會成立 30 週年，出版本專書，不只是歷程回顧，更是向未來宣示——臺灣將以民主為核心，持續深化價值外交，與世界共同前進。

以民主為核心，與世界同行

民主是臺灣最珍貴的資產，也是與世界交往的共通語言。在我前往太平洋友邦展開「繁榮南島智慧永續」之旅，以及出訪非洲友邦史瓦帝尼王國的過程中，都深刻感受到臺灣與友邦情誼，不只建立在具體合作計畫，更深植於對自由、人權與法治的共同信念。

面對威權主義擴張的嚴峻挑戰，臺灣正站在守護民主價值的重要前線。國合會秉持「進步夥伴、永續發展」理念，透過臺灣經驗、專業技術傳承與能力建構，促進友邦繁榮發展，共同打造具「民主韌性」的堅實友誼，邁向國際共好目標。所謂「德不孤，必有鄰」，只要我們堅定捍衛民主，以普世價值與世界交往，臺灣必能獲得更多理解與支持。這不僅守護臺灣，也促進區域和平與全球穩定。

臺灣模式 2.0，從援助走向共榮

「榮邦計畫」是推動總合外交核心策略，其價值精神就是將傳統、單向援助模式，轉為「互惠互助」深度合作，透過臺灣優勢的經濟與科技實力、文化底蘊與民主社會發展經驗，與夥伴國家建立長期、穩定的繁榮共同體。

本專書從 1959 年開始闡述，農耕隊、技術團在世界各地筚路藍縷奮鬥，開拓臺灣外交空間，以及在 COVID-19 疫情期間，透過口罩外交與友邦共同對抗疫情的挑戰，都令人動容。近年來，國合會更將臺灣半導體優勢、智慧農業、醫療韌性以及數位治理等經驗，轉化為友邦在應對極端氣候變遷、經濟轉型時的重要助力。

今年 5 月，我在史瓦帝尼王國的訪問行程，親眼見證臺史兩國在能源安全、產業投資、農業合作、智慧醫療、婦女賦權、文化與教育等領域的交流成果。這些合作不只象徵兩國逾半世紀的堅定邦誼，更是臺灣與國際夥伴共同創造安全、繁榮與進步的實際行動，這就是「臺灣模式」最真實的寫照。

30 而立，肩負臺灣的世界責任

30 年，是值得驕傲的歷程，更是再攀高峰的起點。

藉此，要感謝國合會全體同仁、技術團成員，以及所有在第一線拼搏的外交夥伴。你們遠赴他鄉，用專業贏得敬重，用真誠拓展友誼，是臺灣最優秀的外交尖兵。

期許國合會持續深化「榮邦計畫」精神，除擔負友邦強大後盾，更要做全球進步的價值推手。面對全球局勢變動，臺灣不會缺席，我們將與世界民主陣營並肩同行，讓臺灣民主價值，照亮每一處需要我們的地方，結出豐盛果實。

中華民國總統

賴清德



總合外交就是跟世界做朋友！

國合會作為我國援外工作的專業機構，30 年來深耕友邦與友好國家，足跡遍及中南美洲、加勒比海、非洲、太平洋島國及新南向政策夥伴國家，在艱困環境中持續投入專業努力，成果卓著。

值此 30 週年之際，我謹代表行政院，向國合會全體同仁致上最誠摯的祝賀與敬意。

在賴清德總統的指示下，政府全面推動以「總合外交」為核心的外交路線，以「民主」、「和平」、「繁榮」三大支柱，拓展國際合作、深化夥伴關係。行政院成立「行政院經濟外交工作小組」，由我親自擔任召集人，外交部長林佳龍擔任策略召集人，整合跨部會資源，強化跨部會協作與全民外交能量，以一致行動走向世界。這不只是外交政策的升級，更是國家治理思維的重要提升。

從「固邦」到「榮邦」，以臺灣優勢創造夥伴繁榮

總合外交的核心精神，在於以鞏固邦誼為根基，進一步邁向共創繁榮。「固邦」是穩固與友邦間長期累積的互信與合作基礎；「榮邦」則是在此基礎上，深化合作、共創發展，「榮邦計畫」正是這一精神的具體實踐。透過半導體供應鏈韌性、可信賴網路與數位治理、新能源與碳權合作、智慧園區海外示範、智慧醫療與健康產業、智慧新農業、永續觀光、主權 AI 等八大旗艦項目，我們以科技、人才、資金三位一體，系統性輸出臺灣的成功經驗，讓友邦與夥伴國家的產業與人民真正受益。

賴總統提出「五大信賴產業」—半導體、人工智慧、軍工、安控、次世代通訊—並進一步擴展為 13 項重要國家戰略產業，這既是臺灣產業布局的重要核心，也是我們開展國際合作的重要基礎。行政院已於 2025 年核定「AI 新十大建設推動方案」，從半導體、人工智慧到生技醫療、智慧運動與創新服務，臺灣正以科技實

力結合民主價值，成為全球民主科技供應鏈中不可或缺的重要夥伴。政府也將持續擴充外交與國際合作相關資源配置，以具體行動支持國際合作深化，展現行動內閣的決心。

以行動落實總合外交，行政院將作堅實後盾

當前臺灣在全球供應鏈重組與民主合作深化的趨勢下，正迎來拓展國際合作的重要契機，我們將以更開闊的格局與世界交朋友。

我們深信，唯有以「互惠共榮」為基礎，才能將彼此關係提升為共享價值與責任的「民主生命共同體」，尤其，國際合作已從傳統的援助模式，邁向區域連結與多邊合作的新階段。真正長久的夥伴關係，必須建立在具永續性與在地發展能力的合作模式之上。

行政院的重要使命之一，就是將政策願景轉化為具體成果。「榮邦計畫」不只是一項政策名稱，更是一個跨部會、跨產業、跨國界的整合行動。其核心目標，是將臺灣的經濟實力轉化為外交實力，透過八大旗艦計畫，系統性輸出臺灣成功經驗，讓臺灣國家隊真正走向世界。

行政院對外交工作的承諾，體現在每一項具體行動，近來諸如深化臺日在 AI、數位貿易與防災韌性上的合作；出席歐盟創新週，期許臺歐以創新推動永續；透過亞非論壇，強化區域安全與跨境犯罪因應能量；深化友邦在性別平等、婦女賦權領域的交流合作；宣示協助臺商布局全球，廣設臺灣貿易投資中心。

未來，行政院也將持續扮演國合會最堅實的後盾，協調各部會打破制度藩籬，整合產官學研能量，讓國家隊真正攜手走向國際，共同開創合作新局。

中華民國行政院長



國合會 30 年 以臺灣模式為世界加值

2026 年，是臺灣總統直選 30 週年，也是國合會迎接 30 週年的重要時刻。30 年來，國合會跟著臺灣這片土地一起成長。這本書所書寫的，不僅是國合會的歷史，也是一部臺灣的成長史；它記錄臺灣人民如何胼手胝足，將太平洋上的蕞爾小島，打造成今天受人矚目的 AI（人工智慧）大國，也見證臺灣如何以專業與善意回應世界的需要，將自身發展經驗轉化為國際合作的力量。

追溯臺灣國際合作發展的源頭，我常想起外交部前政務次長楊西崑先生。1960 年代，臺灣外交處境十分艱辛，楊先生以「外交下鄉、農業出洋」推動「先鋒案」，帶領「農耕隊」將臺灣的農業技術帶往非洲，開啟國際合作的濫觴。透過改善當地民眾的生活，臺灣以專業贏得信任，以善意累積友誼，也在艱困的國際環境中，走出一條務實又溫暖的外交道路。

翻開這本書，透過一張張歷史照片和一段段來自友邦的文字，我們可以清晰看見國合會在海外的實際工作，從來不是單純的援助，而是以獨特而珍貴的「臺灣模式」與夥伴國打造互利共榮的合作關係。這套模式建立在四個關鍵支柱上：「能力建構」、「社會賦權」、「智慧解方」以及「共創繁榮」，我們追求命運與共、互惠互惠的合作模式，與夥伴並肩同行。這既是臺灣價值在海外的具體展現，也是臺灣作為良善力量最具體的象徵。

每次出訪友邦，從駐地技術團的分享中，我都更深刻感受到，外交不是抽象的名詞，而是人民生活中看得見的改變。我在聖文森，看見醫院與智慧門診系統，不只守護生命，也強化當地公共衛生體系；在史瓦帝尼王國，看見當地的農民透過一顆草莓、一粒芭樂與一尾臺灣鯛，逐漸改善自己的生活；在吐瓦魯，看見一份

份新鮮蔬果走進校園，成為營養午餐的一部分，讓當地孩童吃得更健康。

我們一同見證「以人為本」的精神，在外交中綻放最璀璨的人性光輝，也讓臺灣走進每一個友邦的家庭。

國合會成立至今不曾停下腳步，隨著臺灣的成長步伐，如今，已經將合作領域從農漁牧業、醫療服務，逐步擴展到基礎建設、資通訊服務與智慧解決方案；面對人工智慧時代的來臨，我們更與巴拉圭推動主權 AI 算力中心，讓臺灣的科技實力成為夥伴國家數位轉型的新動能。

展望下一個 30 年，國合會將再迎來一次轉型。對外，我們將持續深化與理念相近國家援助機構及多邊開發銀行的合作；對內，則同步推動組織與財務改革。除了充實國合會的資本外，也規劃發行我國首檔永續發展債券，並推動設立全球夥伴關係室與海外駐地辦公室，使國合會從援外合作的平台，進一步成為援外合作與發展投資並重的戰略平台，和世界主要國際合作機構接軌。

國合會的故事將會繼續書寫，而過去 30 年，無數海內外同仁、技術團、志工、專家與夥伴國朋友共同完成的故事，也將透過這本書記錄下來。我要向所有在第一線奉獻的夥伴們，致上最深的敬意。你們是臺灣最務實、也最珍貴的外交實踐者。

展望未來，我期許國合會持續以專業、自信與韌性，以「總合外交」的精神，結合「Team Taiwan」的整體國力，與全球夥伴穩健前行，成為把「價值外交」走向「加值外交」的先鋒。臺灣將繼續透過國合會，向世界傳遞價值、創造加值、實踐共榮，讓世界因為臺灣而更好。

財團法人國際合作發展基金會董事長

林佳龍



在不確定的世界 保有選擇的能力

從發展援助到能力建構

30 年前，國合會成立之際，世界關注的是如何促進經濟成長、改善人民生活，協助更多國家邁向發展。

30 年後，我們面對的，已是截然不同的世界。人工智慧重塑產業與治理，氣候變遷加劇全球風險，人口結構改變社會樣貌，供應鏈重組、地緣政治競爭與科技快速演進，使不確定性成為新的常態。

接任國合會秘書長後，我不斷思考一個問題：當未來愈來愈難以預測，一個國家真正需要累積的，究竟是什麼？是更多資源、更高的 GDP、更先進的科技，還是更龐大的基礎建設？這些固然重要，卻都不足以支撐一個國家度過每一次變局。

在走訪合作國家時，我多次深刻感受到，真正改變一個社會的，往往不是一次性的資源投入，而是一群因為獲得知識、技術與信任，開始有能力解決自己的問題。當一位農民將技術帶回社區，當一批醫護人員運用所學提升照護品質，當一群青年透過教育與科技創造新的可能，我知道，這些看來微小的改變，終將累積成一個國家面對未來的力量。而缺少持續學習、自我調整與韌性前行的能力，再豐富的資源，也可能在下一場危機中失去應對挑戰的能力。

臺灣一路走來的發展經驗告訴我們，真正值得累積的是「能力」，真正值得守護的是「選擇」。

能力，創造韌性；韌性，守護選擇；而選擇，決定未來。

這也是我們重新理解國際發展合作的起點。

合作的目的，不是創造依賴

過去，國際合作常被理解為資金援助、技術移轉或人道救援；但在充滿變局的年代，它的價值，不應只停留在回應眼前的需要，而是協助夥伴國累積面對未來變局的能力。

國際合作真正移轉的，不只是資金與技術，更是解決問題的能力，而這正是臺灣自身發展經驗帶給我們的重要啟示。

臺灣曾經接受國際社會的協助，也在發展過程中學習如何累積技術、制度與人才。今天，當我們有能力與國際夥伴同行時，我們希望分享的不只是如何解決今天的問題，而是與夥伴共同建構解決明天問題的能力。我們相信，真正成功的援助，不會讓夥伴更加依賴；真正成功的合作，應該讓彼此更加自主，也更有能力選擇自己的未來。

這種能力，不只屬於個人，也存在於制度、社會與國家之中。它可以展現在農業技術、公共衛生、教育、數位治理、金融制度、產業發展或人才培育，更重要的是，它能在制度中累積、在組織中傳承、在世代之間延續，成為一個社會最珍貴的資產。

在動盪中累積能力，臺灣走出自己的路

國合會成立 30 年來，最在意的從來不只是完成多少計畫，而是這些合作最終留下了什麼。

從許多合作國家中，我們看見的不只是計畫成果，更是如何奠定國家長遠發展的基礎。從 1960 年代「先鋒案」展開的專業技術援外，到農業技術團、公共衛生、醫療合作、職業訓練與教育發展，再到今日推動數位轉型、智慧醫療、人工智慧、淨零轉型及投融資合作，臺灣的國際合作一步步累積的不只是成果，而是一份跨越國界的信任，甚至是一個合作國家家庭為孩子取名為「臺灣」的感念，更是一套能夠持續創造能力的制度。

對民主價值的堅持，使我們在有限的條件下，逐步建立起制度、信任與韌性。自

李登輝總統時期開始，政府逐步建立國際發展援助與經貿外交並進的援外體系，將技術合作與金融工具相互結合，形成今日國合會兼具在地深耕與經貿連結能力的制度架構。

與價值夥伴並肩，共同創造選擇能力

近年來，在賴清德總統「經濟日不落國」願景，以及林佳龍董事長推動「總合外交」與「榮邦計畫」的政策引導下，我與國合會優秀的夥伴一同推動轉型。這兩年，我們推動組織改造與財務改革，藉此充實機構能量，深化雙邊與多邊合作，並擴大與友邦的連結；同時，也強化投融资業務，完備發展合作與經貿事務的協調機制，更進一步配合榮邦計畫，推動 AI 算力、育成與創新合作，為未來科技連結經貿、完善產業供應鏈布局奠定基礎。

我們希望串聯臺灣的科技、產業、金融與人才，讓分散的優勢形成完整的能力，成為支持夥伴國永續發展的重要力量。因為我們相信，未來真正重要的，不只是援助哪些項目，而是如何協助夥伴國強化整體社會的能力。每個國家都有自己的經驗、智慧與潛力；國際合作的價值，正是讓這些力量彼此連結，共同建立更具韌性的未來。

共同守護未來的選擇能力

回顧這 30 年，我們珍惜每一位投入國際合作的夥伴，也感謝每一個與臺灣並肩前行的合作國家。

下一個 30 年，世界仍將面臨許多未知與挑戰，如果臺灣的努力，能夠讓更多人多一分能力、多一分信任，也多一個選擇未來的機會；如果國際合作，能夠讓更多國家在面對未知時，仍然保有創造未來的能力，那麼，我們相信，我們就能一起創造一個更具韌性、更有希望的未來。這就是國合會 30 年來最重要的價值，也是我們邁向下一個 30 年的初心與使命。

讓我們一起，在變動的世界中，攜手理念相近國家與夥伴，共同創造未來的選擇能力。

財團法人國際合作發展基金會秘書長

黃玉霖



祝福的話



臺灣

蕭萬長

中華民國前副總統

希望國合 30 而立，站得更穩，也希望大家平安健康！

錢復

蔣經國國際學術交流基金會董事長、前監察院長

國合會 30 年來努力不懈，可以說為國家做了很多事情，希望未來還能繼續，百尺竿頭更進一步。



帛琉

Surangel S.
Whipps Jr.

總統

來自帛琉朋友們最誠摯的問候，衷心祝賀貴會成立 30 週年！30 年來，貴會與我國的合作夥伴關係有力地支持了帛琉的永續發展。從糧食安全到基礎建設，貴會的奉獻改變了帛琉無數人的生活。我們期待在未來的歲月與數十年間，雙方能持續創新、深化友誼，並共同發揮全球影響力。謝謝，Mesulang（帛琉語謝謝）！祝臺灣國合會 30 週年快樂！



巴拉圭

Santiago
Peña Palacios

總統

國合會一直以來都是巴拉圭發展的盟友，更是臺灣落實雙方在教育、發展以及共同成長願景承諾的可靠臂膀。就在幾週前，巴拉圭與臺灣邁出了歷史性的一步，雙方達成協議，將結合臺灣的科技技術與我國的乾淨再生能源，打造全球最大的資料中心之一。這項計畫再次展現了我們對科技發展的決心；在過程中，國合會憑藉其在人才培育方面的豐富經驗，扮演著重要的角色。因此在此謹向國合會表達：國合會，30 週年快樂！讓我們繼續攜手共創未來。

Marco Riquelme

工商部部長

巴拉圭工商部在此向國合會表達我們最誠摯的祝賀。30 年來，國合會與巴拉圭政府之間，建立了長達 30 年的合作關係。我們已推動許多非常成功的案例，例如紡織領域與乳業領域的貿易援助計畫，並與合作社及微中小企業共同合作，協助強化其能力，使其能夠走向世界、拓展出口。我們一直都在強調，工業革命的核心，就是把全球市場與在地能力連結起來。因此，我們再次向各位致上感謝，並祝賀 30 週年紀念快樂。敬祝未來的合作更長久，共創更多成就。



祝福的話



巴拉圭

Dr. Carlos
Giménez
農牧部部長

我們已推動許多非常成功的案例，例如紡織領域與乳業領域的貿易援助計畫，並始終與合作社及微中小企業共同合作，協助強化其能力，使其能夠走向世界、拓展出口。



吐瓦魯

Tofiga Vaevalu
Falani
總督

我謹代表吐瓦魯的人民與政府，以及來自 Nanumea、Nanumanga、Niutao、Nui、Vaitupu、Nukufetau、Funafuti、Nukulaelae 和 Niulakita 的人民，向國合會 30 週年致上我們的誠摯感謝。



史瓦帝尼

Thulisile Dladla
副總理

謹代表史瓦帝尼王國政府，祝賀國合會成立 30 週年，並讚揚貴會對婦女賦權和國際發展所做的重要貢獻。祝福國合會繼續成功，並祝福 30 週年快樂！

Mduduzi Matsebula
衛生部部長

史瓦帝尼與臺灣保持著長達 55 年的牢固外交聯盟。透過深厚的雙邊關係，我們在衛生領域受益匪淺，尤其是在國合會的支持下，從改善母嬰保健到加強代謝性慢性疾病的預防都得到了顯著成效。謹祝國合會成立 30 週年快樂。



馬紹爾群島共和國

Anthony
Muller
天然資源暨商業部
部長

謹代表馬紹爾群島共和國政府與人民，向國合會成立 30 週年表達感謝與祝賀。國合會對於我們對抗非傳染性疾病（NCD）以及糧食安全方面，一直具有難以估計的價值。我要感謝呂團長及其團隊以及大使館，感謝他們成為我們爭取健康的偉大夥伴。由於我們過度依賴進口，因此健康飲食成本極高，但在技術團和國合會的支持下，我們即將開展屠宰場計畫和家禽計畫，扭轉此局面。再次代表馬紹爾，祝賀國合會成立 30 週年。

Gerald Zackios
教育部部長

臺灣透過提供營養且有價值的膳食，對我們學校的資源強化付出了卓越的貢獻。祝賀國合會 30 週年快樂。Jerammon（祝福），Kommool tata（非常感謝）！



聖克里斯多福及尼維斯

范東亞
Donya L. Francis
大使

我想向臺灣國際合作發展基金會致上最誠摯的祝賀，30 年來，我國政府與國合會之間的互惠合作，使我們在教育、醫療衛生、農業、資通訊及人民賦權（人才培力）等多個領域深受其益。因此，我再次向國合會表達誠摯的祝賀。長期以來在協助臺灣友邦國家發展方面，始終展現卓越成果，並做出深遠貢獻，我相信，國合會在下一個 30 年仍將持續發揮重要影響力。



貝里斯

梅凱瑟
Katherine
Vanessa Meighan
大使

國合會 30 週年快樂！國合會長年來對貝里斯以及許多其他國家的投入與貢獻，都帶來了深遠影響。國合會整個合作生態系所匯聚的能量，不僅創造了實質效益，更帶來深刻、甚至令人驚嘆的改變。國合會持續推動的各項計畫多到幾乎讓人難以一一細數，但無論是在哪個領域，對貝里斯而言，都是極其珍貴的禮物。身為一位親身受益的貝里斯公民，我始終心懷感激。我衷心祝福國合會未來 30 年，甚至更長遠的歲月，都能持續成功。我們始終非常樂意與如此善良且慷慨的機構合作，也樂於與如此善良且慷慨的國家攜手同行。



瓜地馬拉

Donato Camey
衛生部初級照護次長

謹向國合會成立 30 週年致上誠摯的祝賀，感謝你們在醫療設備提供及醫護人員培訓方面所給予的寶貴支持，讓我們能攜手共同強化公共衛生體系。祝 30 週年快樂！



聖文森及格瑞那丁

Nerissa Gittens
衛生部次長

恭喜國合會成立 30 週年！願我們繼續攜手努力，為我們所有人的發展做出貢獻！謝謝！



海地

Jean Robert
Vladimir
Potgony
南部省農業局局長

我們誠摯的祝福國合會 30 週年紀念，臺灣在海地的合作計畫對農業領域有非常重要的意義，我們衷心祝願雙方維持良好的夥伴關係，並期待在未來能進一步強化這份合作，祝福國合會生日快樂。



祝福的話



索馬利蘭

**Dr. Hussein
Bashir Hirsi**

衛生發展部部長

謹向國合會成立 30 週年致上誠摯的祝賀，感謝長期以來對索馬利蘭衛生部門的協助，「Hambalyo Dhalashada 30」（30 週年生日快樂）。也感謝臺灣持續對索馬利蘭的支持，謝謝。



印尼

**Ade
Candradijay**

農業部國際合作司
司長

國合會在支持印尼農業發展方面扮演著重要角色，透過技術合作、能力建設以及對農民的支持，促進建立更具韌性與永續性的農業體系。我們高度讚賞雙方的合作關係，並期待未來進一步深化合作。再次致上誠摯的祝賀，並祝願貴會持續發展、再創佳績。謝謝。

Arif Sulistiyo

駐臺北印尼經濟
貿易代表處大使

在此恭賀國合會 30 週年快樂，感謝貴會一直以來的合作，並期待未來有更多的合作機會。再次祝賀臺灣國合會 30 週年紀念日快樂！



蓋亞那

**Dr. Muhammad
Ibrahim**

美洲農業合作組織
執行長 / 總裁

身為美洲農業合作組織的執行長，我非常榮幸能在此祝賀國合會成立 30 週年。美洲農業合作組織與國合會一直以來在農業發展的共同利益領域中緊密合作，我祝福在未來的各項工作中一切順利。



沙烏地阿拉伯王國

**Dr. Ali
Mohseen Al-Ali**

環境、水暨農業部
農業推廣司副司長

國合會 30 週年快樂，Team Taiwan，讚！



波蘭

Wojtek Wilk

波蘭國際援助中心
執行長

來自波蘭華沙的問候，我們在此也正一同慶祝國合會成立 30 週年。我們非常感謝臺灣以及國合會提供給波蘭境內的烏克蘭難民，以及正因俄羅斯入侵而奮鬥中的烏克蘭所提供的援助，而這場戰爭造成了自第二次世界大戰以來，東歐最大的人道危機。祝國合會生日快樂！



時光 走廊

每一段時光都見證邦誼

每一段旅程都寫滿感動

從先鋒案到榮邦計畫，從拓墾到永續未來

30 年，感謝有您一同見證

與世界共創新局的 10,950 個日子





以臺灣模式 跨域合作攜手傳承

「臺灣模式」與夥伴國打造互利共榮的合作關係，透過 4 個關鍵支柱：「能力建構」、「社會賦權」、「智慧解方」以及「共創繁榮」與夥伴國並肩同行。國合會也發揮整合平台的角色，匯聚政府、學界與企業資源，同時積極擴大青年參與援外工作，落實人人都是外交官的理念。



能力建構：學習就是建構能力的最佳途徑



社會賦權：協助巴拉圭皮革產業，推動巴國經濟



智慧解方：協助貝里斯建構水災預警系統



共創繁榮：呼應世界趨勢，參與 COP28 會議



國合會 30 週年慶，友邦齊聚祝福



以臺灣能幫忙

支持國際關懷工作

臺灣致力於為國際社會貢獻力量，整合資源，協助貧困和遭受天災、戰爭、疫情或種族衝突所影響的夥伴國國民度過危機，發揮善的力量。



臺灣光電供應鏈遠征緬甸，照亮偏鄉孩子的黑夜



布吉納法索民眾排隊等著看醫生



臺灣醫療團於聖多美普林西比進行瘧疾防治計畫



臺灣醫療團守護孩童口腔的健康



臺灣醫療團為孕婦作檢查



協助史瓦帝尼醫院強化醫療設備



以臺灣能賦權 建構多元教育願景

提升夥伴國的自主發展能力，積極輸出臺灣經驗，協助夥伴國發展人力資源，並透過各項教育計畫，為夥伴國培育多元人才。



婦女賦權，學會縫紉就有經濟自主的能力



對外華教宣傳，認識臺灣與剪紙文化體驗



海外會技術合作訓練班



聖克里斯多福及尼維斯學童學習中文與書法



透過獎學金計畫，協助友邦培育高階人才



尼加拉瓜技職教育授課畫面



以投融永續落實榮邦計畫願景

協助夥伴國邁向更具韌性與包容性的經濟發展模式，導入「榮邦計畫」的宏觀思維，技術與資金雙管齊下，為友邦的經濟發展提供支援。



2015 年參與亞銀年會於亞塞拜然會議中心的活動



2015 年出席於韓國釜山舉辦的美洲開發銀行年會



2015 年參與於喬治亞國家劇院舉辦的歐銀年會開幕式



與歐洲復興開發銀行簽署合作意向書



與中美洲銀行共同設立「技職教育優惠助學貸款基金」



在史瓦帝尼推動「臺灣產業創新園區」，協助史國產業升級，以達成臺史互利共贏

以總合外交 推動國際合作發展

國合會以「總合外交」為戰略，持續運用臺灣優勢經驗，透過「價值外交」、「同盟外交」、「經濟外交」3大支柱，廣結價值與理念相近的民主夥伴，推動國際合作發展。



發揮臺灣農業科技實力，幫助貝里斯等中美洲災區控制柑橘黃龍病，發揮區域同盟精神



運用臺灣優勢，協助聖克里斯多福及尼維斯開展智慧永續島智慧供水計畫



榮邦 X 價值 X 永續

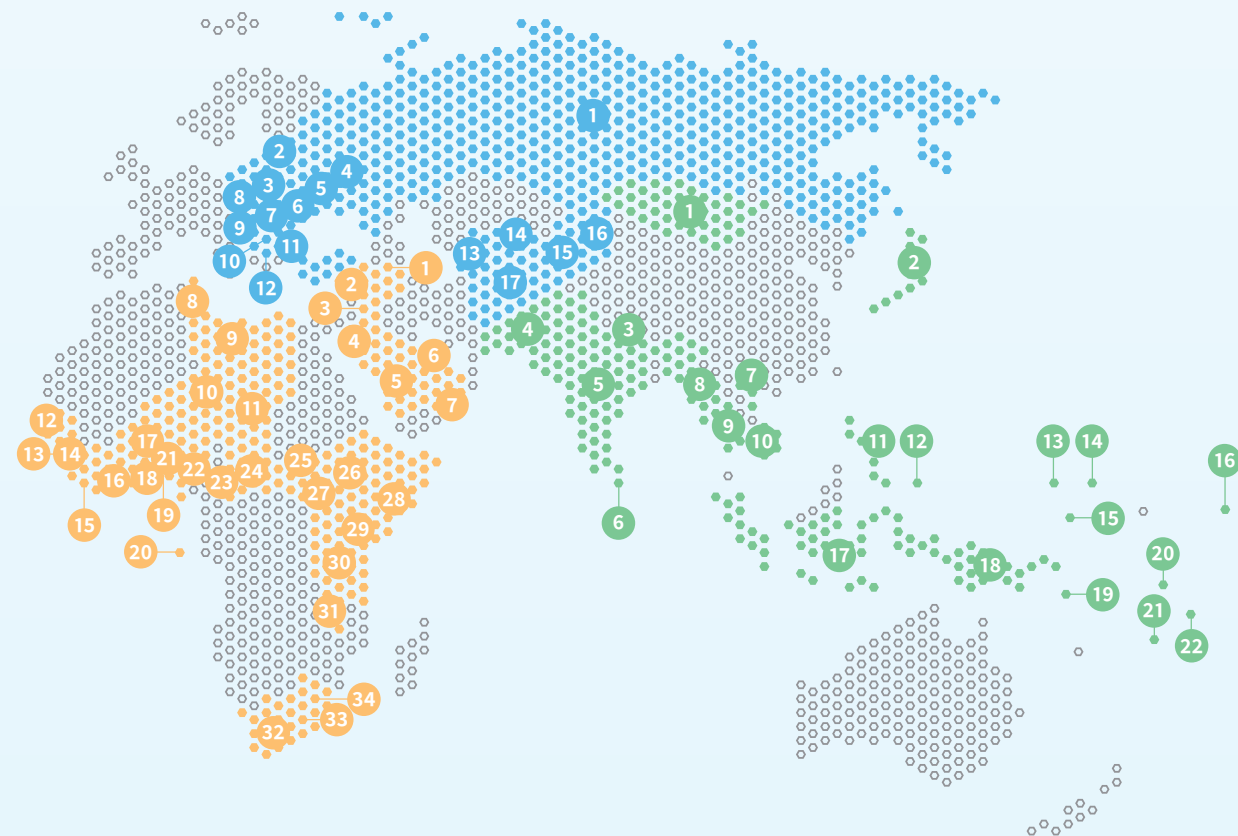
鏡頭前的一張張歡愉笑臉，是臺灣最溫暖的外交印記。

手牽手、肩並肩，同心協力創造包容、穩定，具有尊嚴與韌性的未來。



夥伴國光點地圖 Taiwan Can Help

地圖上的每一個光點，代表國合會這 30 年來點亮世界的足跡，透過技術合作、投融资、國際教育訓練及人道援助等方式，執行各項援外計畫，點亮了夥伴國，也點燃了希望，讓世界看見臺灣模式的精彩與臺灣人的良善！



初心

合作發展奠基

■ ODA 篇 |

本書所介紹的 ODA 單元內容，以分享國合會提供友邦技術合作、人道援助與國際教育訓練等相關援助計畫內容為報導核心。

■ 經貿篇 |

分享國合會如何以經貿實力為槓桿，透過投融資等方式奧援友邦，以及經由技術合作、人道援助等方式與夥伴國建立起互惠互惠的實質經濟合作關係，拓展臺灣在國際間立足的外交空間。



1959 年，從一把鋤頭、一粒稻種出發

1972 年海外會成立，1989 年海合會誕生
從技術援外到經貿外交，走出外交困局

以真誠與專業，回應世界的需要

奠定合作發展的基石

荒漠上的外交先鋒 在異鄉土地種下的臺灣傳奇



派駐越南的農業技術人員，分發玉米種子給農民

國際開發援助這條路是用愛與勇氣所鋪成。二次世界大戰後，歐洲百廢待舉，1947 年美國為重建戰後秩序啟動「馬歇爾計畫」（The Marshall Plan），這個大規模經濟援助的模式也成為國際開發援助的濫觴。在 1950 至 1980 年代間，臺灣也是這套全球援助體系下的「受援者」，仰賴國際物資挹注與全民努力，逐漸創造出舉世矚目的經濟

成就。當臺灣經濟起飛，步履漸穩，1960 年代，臺灣開始回饋國際社會，由受援國蛻變為「援助國」，成為國際間的佳話。

非洲解殖潮，一場攸關聯合國代表權的席位攻防戰

翻開臺灣的援外史，是一部充滿荊棘挑戰與勇敢拓墾的故事，更是在國際外交頻頻受挫的飄搖風雨中，晝夜匪懈勤奮深耕，所換得的信任與友誼。

臺灣的外交保衛戰，要從 1960 年代初期說起。現年 91 歲的蔣經國國際學術交流基金會董事長、前監察院長錢復，從事公職生涯逾四十載，從外交部基層專員做起，歷任新聞局長、駐美代表及外交部長，曾多次擔綱臺灣與國際接軌的重任。他娓娓道來當年見證的外交風雨：「1960 年代初期，聯合國託管理事會



楊西崑司長由馬拉威文化部長陪同步入杜馬西 賴索托總理（左）與楊西崑司長簽訂農技合作協定續約墾區

國際合作發展基金會前副秘書長李栢淳說：「建交是會傳染的，這些非洲國家知道跟臺灣建交就可以不用擔心吃飯的問題。」

讓大批非洲殖民地獨立……，當時聯合國原本只有 60 個會員，這一下加進來 27 個，投票結果沒有人敢確定。就在這個時候，外交部開始注意到非洲。」

錢復院長分析，投票結果為何如此重要，因為對當時在聯合國代表「中國」的中華民國而言，這是一場攸關生存的「席位攻防戰」，兩岸彼時正在國際上爭奪唯一的合法代表權，聯合國採「一國一票」制，這 27 個新興國家的選票，直接決定中華民國是否能留在聯合國。

■ 祕密合作的起點，開啟「臺灣出人、美國出錢」的援外模式

為爭取新興獨立國家支持，時任中華民國駐聯合國代表處專門助理楊西崑，敏銳地覺察到聯合國非洲獨立潮的動態。1960 年楊西崑受命回臺接掌外交部亞西司司長，他深知爭取這些新興國家不能僅靠辭令，必須解決非洲最迫切的糧食問題，因為當時非洲絕大多數人民都生活在貧窮線下，極需提升國內糧食安全與國民營養。

「當時楊西崑司長和新聞局國際宣傳處處長陸以正，每年都要去非洲，之後轉往美國找國務院非洲司司長大衛·紐森 (David Newsom)，兩人提出大膽構想：『臺灣出人，美國出錢』。」錢復院長指出這是攸關臺灣外交的重要策略，「先鋒案



赴非農耕隊儲訓班

（Operation Vanguard）就是兩位先生在美國談成的，當時國內我們這些外交部職員根本一無所知，後來才聽說有個先鋒案爭取到一筆數目可觀的美金。」正是這筆經費，開啟了臺灣的援外征程。

■ 外交下鄉、農業出洋，以技術援助換取外交鐵票

1961 年，政府正式成立「先鋒案執行小組」，這是一場國家級的資源總動員。為了建立一支能在異鄉拓荒的「技術精銳」，在時任臺大農學院院長馬保之與水稻專家趙連芳委員等人的協助下，開辦影響深遠的「赴非農耕隊儲訓班」。

這支隊伍的組成極為嚴謹：領導層級的隊長與技師，是從國內頂尖農業機構與校園中抽調的資深菁英；基層隊員則透過公開招考甄選，並需接受為期 8 週、近乎軍事化的職前訓練。錢復院長對此高度評價，認為這項計畫成功募集一批兼具外語溝通能力與卓越農藝專業的「民間外交官」。

同年底，首支農耕隊進駐賴比瑞亞（Liberia），開啟我國對非技術合作的先河。1962 年在利比亞（Libya）成功於沙漠中種稻，迅速打響名聲，國際合作發展基金會（簡稱國合會）前副秘書長李栢淳分析當時的局勢：「建交是會傳染的，這些非洲國家知道跟臺灣建交就可以不用擔心吃飯的問題」。一時之間布吉納法索（Burkina Faso，舊稱上伏塔）、象牙海岸（Côte d'Ivoire）、尼日（Niger）等國紛紛提出邀請，1962 年就有 12 個非洲國家與臺灣建交。這份「傳染力」背後，其實是臺灣以土地智慧解決生存難題的實力展現。

1962 年「先鋒案執行小組」更名為「中非技術合作委員會」，1963 年臺灣農耕隊首次踏上中南美洲與加勒比海地區，於多明尼加（Dominican Republic）從事稻作育種工作（詳見本卷 ODA 經典案例 2）；同一年，第 1 支由軍醫組成的常駐醫療團，遠征利比亞（詳見本卷 ODA 經典案例 3）。這就是「外交下鄉、農業出洋」政策的展現。

先鋒案成為臺灣外交突圍的關鍵破口，錢復指出，從 1960 年代一直到 1970 年代，

共締結 29 個非洲邦交國，這些非洲國家在聯合國的投票可說是我們的「鐵票」。先鋒案的計畫幫助極大，對於「排我納匪案」一定否決，對我國的重要議案則一定支持，幾乎無須協商。這對當時的中華民國外交，有著極具份量的具體貢獻。

■ 農耕隊在田野間的扎實陪伴，贏得真誠的邦誼

然而，外交戰場上的信任，並非僅靠談判桌上的承諾，更多是源於田野間扎實的陪伴。當外交官在國際舞台上奔走斡旋時，有一群臺灣技術專家正深入異鄉荒野，克服文化與風土差異，用最務實的勞動，換取最真誠的邦誼。

1966 年在非洲多哥共和國（Togo）就是最好的證明。那是一個技術與物資皆匱乏的年代，臺灣農耕隊與當地農民同甘共苦，手把手地傳授臺灣先進的農作物栽培技術與精細的田間管理作業。這份並肩工作的誠意，換來扎實的數據。當時擔任隊長的施民男自豪分享：「原本一公頃稻穀產量收不到 800 公斤，我們管理後變 5,000 公斤，這就是農民願意跟著做的動機。」當技術團撤團的那一刻，那份革命情感化作了最動人的離別風景，「撤團離開時，農民是流著眼淚送我們的，那種情誼是這 40 年最深刻的感觸。」

1967 年，在地球另一隅的布吉納法索姑河（Vallée du Kou）墾區，農耕隊隊長侯新智正率領著農耕隊，與當地人民將上千公頃的荒野開闢成稻田。當時侯新智隊長曾對非洲朋友說：「我們為你們一年做工 364 天，目的是，只要你們在投票那一天把票投給我們，支持我們，保住我們在聯合國安理會的席位！」



外交部駐多哥共和國大使張平群視察農耕隊本部留影（施民男提供）

時任水利技師的方英彥自豪回憶：「我們在姑河源頭找到一處水源，只要開導水路，就可以自流灌溉 1,200 公頃的稻作墾區，成本比興建水庫便宜很多。」不只開渠，這更是一場龐大的造村計畫，每 100 公

布吉納法索農民那句：「上帝不在這裡，但臺灣人在。」不僅是對技術的肯定，更是對臺灣人「同甘共苦」回饋國際社會的核心價值，最動人的禮讚。



侯新智隊長向布吉納法索總統說明姑河墾區移民工作

頃規劃一個包含學校、衛生所的村莊。這項劃時代的成果，讓世界水利先進國家荷蘭的農業大學，特別在專刊中將「姑河墾區」列入「世界水利成功的墾區之一」的排行榜中，盛讚「臺灣技術團只花少許的錢，就把水給引過來，堪稱世界上的著名工程。」農耕隊就是這樣一步一腳印，用汗水為我國贏得鐵票。

從農耕到全方位輸出，海外會的技术外交與專業體系建立

儘管臺灣與友邦情誼深厚，農耕隊的成果輝煌，1970 年代臺灣面對退出聯合國後的嚴峻外交局勢，許多邦交國紛紛斷交。1972 年政府整合「中非技術合作委員會」與「外交部海外技術合作委員會」，成立「海外技術合作委員會」（簡稱海外會），這也意謂著臺灣援外工作的戰略轉型，援助範疇從非洲跨越至中南美洲、加勒比海及亞太地區；合作項目也由單一農業，大幅擴張至漁業、獸醫、醫療、手工藝乃至交通運輸。

此時期的海外會，成為臺灣展現跨域技術實力的調度中樞。1990 年林享能當時以農委會副主委的身分兼任海外會主委，林享能主委回憶，為了讓援外工作不只是「種田」，他充分發動農委會體系，協調各界專家資源。當時的最高記錄，每年約有 400 位頂尖技術人員派駐海外，除了透過公開招募充實人才庫，更由臺灣省政府農林廳、水利局、水產



海外會林享能主委率團拜會巴拿馬工商部（林享能提供）

試驗所、台糖公司、經濟部檢驗局及屏東縣家畜疾病防治所等六大機構作為後盾，借調精銳人才。這不僅是人力的派遣，更是臺灣集結全國農業與工程菁英的「團體戰」，展現國家級的高度重視。

因地制宜，客製化的精準援助

在強大的後援體系下，臺灣援外展現靈活的「因地制宜」與「精準援助」價值。海外會不再只是提供通用技術，而是依照友邦需求量身打造。服務有多客製化？國合會現任副秘書長史立軍印象深刻地笑著說：「當時還派遣專業的印製團隊，飛去幫沙烏地阿拉伯印鈔票呢！」

在馬拉威，除了教導提升玉米產量，當時已成為團長的施民男從臺灣引進磨粉機，推動成立「農民合作社」，建立一套「1/10 公積金」制度：農民每磨一袋玉米，僅需提撥 1/10 的費用作為維修基金。施民男團長自豪地說：「這項計畫不僅讓玉米產量翻倍，更讓產銷一體，減少中間剝削。很多家庭因為有了這份收入，茅草屋可以換成水泥屋，甚至有錢送孩子去上學。」這不只是產量的提升，更是一場關於農村脫貧的社會實驗。

除了脫貧，如何幫助友邦行銷升級也是計畫重點。在索羅門群島（Solomon Islands），陳義松團長為了打破島嶼隔絕地理限制，與南太平洋大學（University of the South Pacific, USP）合作，將臺灣的蔬菜栽培技術、病蟲害防治編寫成專



馬拉威農民贈送禮品感謝技術團的幫助（施民男提供）

布吉納法索巴格雷墾區的綠色奇蹟

業的「農業周刊」，發行至全國各島。陳義松團長堅定地說：「一定要透過學校和周刊把它擴散出去，讓全國的人都看到希望。」這樣的擴散，讓臺灣經驗從「勞動力」轉化為帶不走的知識財富與影響力。

■ 3 個稻米奇蹟，在布吉納法索展現臺灣技術

耕植於異鄉土地的影響力、昔日農耕隊並肩勤奮工作的身影，荒漠變良田的傳奇，在非洲大地廣為流傳，因此，從 1989 年開始，又迎來建交的春天，包含賴比瑞亞、賴索托（Lesotho）、布吉納法索在數年內陸續與臺灣重新建交。

1994 年，布吉納法索與中華民國復交時，時任海外會執行秘書、後任國合會副秘書長的謝順景與臺灣考察團到達昔日辛勤開墾的姑河時，謝順景副秘書長曾回憶那令人感動的畫面：「全姑河墾區的農民都出來迎接，縣長、地方官員、合作社主席、還有放下田間工作的農民，至少有 500 人以上，載歌載舞夾道歡迎。」

帶著只許成功不能失敗的決心，技術團再次將第 1 個成功經驗複製到巴格雷（Bagré）墾區（詳見本卷 ODA 經典案例 1）與第永格列（Dionkele）墾區，讓當地農民稻穀的收穫量比過去成長了 5 到 6 倍。

創造驚人數字的秘訣就在於臺灣技術團因地制宜的智慧和勇氣。親身參與所有墾區的布吉納法索技術團團長方英彥與團隊不斷思考如何突破困局：「我們因應 3 個墾區的不同條件，分別使用了 3 種灌溉工法，自流灌溉、重力灌溉和雨水灌溉。」例如，在西南部低窪地區的第永格列陸稻墾區，技術團展現高超技術解決排水問題，成功推廣陸稻計畫。

從姑河墾區、巴格雷墾區到第永格列墾區，3 個成功開拓經驗，不分晝夜與農民

同甘共苦，深深觸動當地民心。布吉納法索農民那句：「上帝不在這裡，但臺灣人在。」（法文原文：Dieu n'est pas ici, ce sont les Taïwanais qui sont là.）不僅是對技術的肯定，更是對臺灣人「同甘共苦」回饋國際社會的核心價值，最動人的禮讚。

布吉納法索的綠色奇蹟，讓 1994 年時任外交部長的錢復院長也印象深刻，他描述那幅連當地人都引以為傲、歷歷在目的畫面：「我們農耕隊的田地，那真是欣欣向榮，一片油綠。隔壁就是其他國家的田地，什麼都沒有，枯枯黃黃的。」事後，布吉納法索總統布萊斯·龔保雷（Blaise Compaoré）也笑著坦言，這就是他堅持要和臺灣二度建交的原因：「因為你們是真正在那裡做事的人，其他國家就只給我們一筆錢，然後就不管了。」

這席話道盡臺灣技術援助的核心價值：不是提供金錢援助，而是與友邦同在的實幹精神。臺灣農耕隊腳踏實地做事的精神，不只印刻在友邦的土地上，也在當地留下深厚的情誼。

■ 浪漫的玫瑰外交，用歌唱譜下國際友誼



錢復時任外交部長，前往探視巴格雷墾區



時任海外會執行秘書的謝順景（右 2）與方英彥團長（左 2）

然而，這份跨越國界的深厚情誼，並非僅建立在冷冰冰的工程與數據之上，更多時候源於技術專家們在艱難環境中展現的生命韌性。他們在對抗瘧疾與寂寞的同時，用智慧開創出一套靈活的外交軟實力，在苦幹實幹的援外現場，建立歡笑溫暖的交誼回憶。

深入異鄉，日夜匪懈、使命必達的技術團，只有生病時才會放慢工作腳步，幾乎所有人都曾經歷罹患瘧疾的慘痛故事。當年在布吉納法索醫療資源匱乏，臺灣還

沒有派駐醫療團，隊員生病就醫時，得跟著當地人排隊數小時。

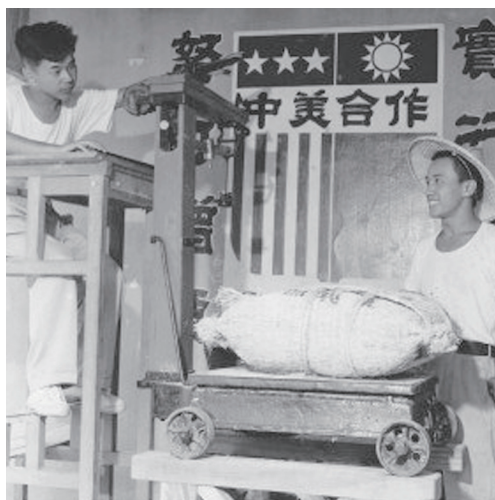
為了克服醫療困境，方英彥團長與夥伴謝其華、張聖雄發想了一場浪漫的戰略：「玫瑰外交」，請大使館從法國引進近百種玫瑰花苗到姑河園區種植。法國人熱愛玫瑰花，於是他們用親手栽種的玫瑰花與法國人建立人際關係，定期輪流舉辦交際活動（如跳舞與球類運動），與當地的法國駐西非洲熱帶病研究中心建立深厚友誼，解決團隊 40 多位團員的看病問題。這場「玫瑰外交」大獲成功，不僅讓法國醫師願意在公餘時間親自到姑河宿舍看診，更讓技術團隊員在醫院享有優先就醫 VIP 資格，在瘧疾與痢疾、河川盲及幾內亞線蟲等熱帶病盛行的地區，浪漫的玫瑰成為最溫柔的護身符。

臺灣人特有的親和力與溫暖性格，同樣體現在領導層級。海外會主委林亨能擁有一副著名的好歌喉，自稱在重大場合唱歌「前科累累」。他常在外交場合或晚宴中引吭高歌，曾將《望春風》與《高山青》翻譯成西班牙文歌唱。獨特的個人魅力與親和力，成了他在推動技術援外、甚至與各國高層協調資源時，最強的「隱形推手」。

從汗水到制度，援外伴隨臺灣發展與時俱進

回首這段跨越半世紀的援外歲月，臺灣從一個手心向上的受援國，憑藉著專業技術與「同甘共苦」的韌性，成功翻轉身分，成為國際發展合作中不可或缺的夥伴。

這段歷程，不只是地理上的遠征，更是一場援外模式的與時俱進，臺灣的援外型態，從「農耕隊」一路轉身為更具規模、專業分工的「技術團」，見證援外工作一路成長改變的史立軍副秘書長有感而發：



美援麵粉是許多長輩的回憶



從 1996 年啟動的稻作生產計畫，大幅提升海地的稻米產量

「臺灣援外工作就是一場不斷進化的過程。」

能夠不斷進化的關鍵，在於臺灣援外工作人員的扎實專業能力。史立軍副秘書長生動描述：「早期的專家，一到田裡就能觀察出土壤偏酸；後期除了現場專家的經驗判斷，還可以運用儀器或感測設備，測量出土壤的酸鹼值，調整栽種各類蔬果所需要達到的酸鹼值。」從早期憑藉直覺與汗水的「經驗導向方案」（Experience-based solution），演進到今日結合科學感測、大數據與事實基礎的「科學導向方案」（Scientific and evidence-based solution），臺灣援外的「基因」始終未變，但做法已隨著臺灣專業與科技力的提升而與時俱進。

「我們希望看到的是臺灣過去累積的發展經驗，讓友邦也能夠分享，並因為臺灣的加入，讓他們國家的社會發展與經濟成長可以逐步躍進。」史立軍副秘書長所描繪的「分享精神」，正是臺灣援外半世紀以來從未動搖的初心。

這種扎根土地的「臺灣模式」，在海外會時期的實踐中，凝聚成了一套系統化的專業體系。然而，隨著全球援助需求邁向多元化與法制化，臺灣意識到必須建立一個更具專業規模的法人組織。1996 年，「財團法人國際合作發展基金會」即將應運而生，傳承農耕隊的汗水與海外會的經驗，帶領臺灣走向下一個全球發展合作的輝煌時代。

巴格雷墾區稻作計畫

西非荒漠上的臺灣奇蹟



巴格雷墾區支渠開挖

轟～隆～巨大的爆破聲，打破布吉納法索巴格雷水庫的寧靜，隨後響起一陣熱烈的歡呼聲，為工程的成功關鍵喝采。

時隔 30 多年，當年參與工程的布吉納法索水利技師方英彥仍記憶猶新：「我們的電鑽大概能鑽 70 公分深，先鑽孔，再放入炸藥與引線；如果花崗岩厚達 2 公尺，就必須分 3 次爆破。」

創造第二次的奇蹟

布吉納法索與我國農業技術合作始於 1965 年，1967 年的姑河墾區，成功開墾出 1,260 公頃水稻田，後來成為人口高達 5 萬人的縣政府所在地，締造第一個綠色奇蹟。

1994 年，布吉納法索與臺灣 2 度建交。為協助提升農業生產能力，時任海外會執行秘書、後任國合會副秘書長謝順景率 5 人考察團赴當地評估合作可能。當他們造訪昔日由臺灣農耕隊開發的姑河墾區（Kou River Reclamation）時，受到 500 多名農民熱烈歡迎。這段跨越 20 餘年的情誼，使謝順景深受感動，他承諾：「我們會盡力而為，希望能在貴國土地創造第 2 次的奇蹟！」

要在半乾旱地區推動農業，首要關鍵在於水源。考察團最終選定 1990 年代初期完工的巴格雷水庫作為發展灌溉農業的核心。水庫具備大規模的蓄水能力，理論上可充分灌溉左右兩岸廣大農地，卻尚未全面開發。然而，條件較佳的左岸區域已被其他國際援助計畫優先投入，臺灣農技團只能分配到開發條件較差的右岸，這一區的地表下多為堅硬花崗岩，傳統開挖方式難以施作，工程困難度極高。

精湛的倒虹吸工法與渡槽工法

為攻克花崗岩盤，技術團決定採用爆破方式開闢灌溉主渠道。方英彥回憶，團隊找來曾參與水庫工程的當地工人，在接近攝氏 50 度的高溫下，一段一段炸開灌溉水路。爾後為避免渠道受雨季沖刷，並克服地形落差與穿越水庫洩洪道的限制，工程結合地下「倒虹吸工法」與地面「渡槽工法」，逐步建立起完整的灌溉系統。

歷經數年努力，水利工程於 1996 年完成，建成約 1,200 公尺長的關鍵渠道；至 2000 年前後，約 1,200 公頃農地完成開闢，形成穩定耕作的梯田區，水稻 1 年可兩收，每公頃產量約 10 公噸，年產量可達 12,000 公噸。

後來當謝順景副秘書長參與巴格雷墾區的驗收時，上千名墾區的村民夾道歡迎，村子裡的中學足球隊更穿上球衣迎賓。當地的中學校長感謝地說：「從前這裡是不毛之地，現在我們有學校，有機械修理廠、碾米廠，讓我們可以買腳踏車、摩托車，甚至學生們也組成球隊……」再一次，農耕隊在西非荒漠上創造出臺灣奇蹟。

臺灣技術團的傑出成果，讓全世界都驚豔，2002 年 8 月聯合國在南非召開的「永續發展高峰會」期間，法國電視臺 TV5 特別報導，將姑河及巴格雷墾區列為「永續發展的最佳典範」。



壯觀的灌溉渡槽

水稻育種計畫

改變一個國家的稻米命運

500 多年前，哥倫布抵達加勒比海的島嶼，多明尼加的歷史從此走入世界航海版圖。幾個世紀後，來自臺灣的農業技師跨越 15,000 公里，在這片土地上改寫多明尼加的稻米基因。

Juma、Prosequisa-4 品種，多明尼加的稻米奇蹟

多明尼加陽光充沛、土地肥沃。當地人以稻米為主食，但稻作受限於品種與耕作技術，單位產量偏低，國家長期仰賴進口糧食。如何提升稻米產量，成為當時農業發展的重要課題。

1963 年，臺灣農技團抵達多明尼加，首任團長趙連芳完成試驗場設置；2 年後，一位年輕的農藝學者謝英鐸博士也踏上這片土地，這位水稻育種與病蟲害防治專家，於 1967 年起擔任第 3 任團長，從最基礎的田間試驗開始，一步步摸索適合當地條件的稻作品種，同時創立位於 Bonao (博腦) 的 Juma (瑚瑪)、全國唯一的「多



駐多明尼加農技團人員指導農民稻作技術

明尼加水稻研究中心」(Centro de Investigaciones Arroceras, CEDIA)。

在這位水稻專家的主導下，1973 年起開始培育出數十個水稻新品種，其中尤以 1970 年代所推出的 Juma 57 及 Juma 58 最為優異。謝英鐸曾說：「從



多明尼加人以稻米為主食

從事育種工作，需要不斷推出新的、好的品種，提供此地農民良好的種子……」因此，稻米中心在中美洲及加勒比海地區頗富盛名，前來研修的外籍人士絡繹不絕。

即使退休之後，謝英鐸仍持續投入研究，1995 年，他培育出「Prosequisa-4 再生稻」，可在收割後再度萌芽，1 年可收 3 期，大幅提高土地利用效率。這一品種後來覆蓋全國近 9 成水稻種植面積，成為多明尼加稻作發展的重要基礎。

2000 年起多明尼加稻米生產已能滿足國內需求，更在 2003 年開始出口白米至委內瑞拉 (Venezuela) 與美國，從依賴進口的國家轉變為稻米出口國，即使在 2008 年全球糧食危機時，多明尼加還是中美洲及加勒比海地區唯一稻米供應足以自給自足的國家。

Pava Hsieh，成為稻米品牌名

為表彰謝英鐸的貢獻，多明尼加政府在 1982 年頒授最高榮譽之一的「哥倫布勳章」，並尊稱他為「多明尼加稻米之父」。當地甚至將一種稻米品牌命名為「Pava Hsieh」，意指「謝的帽子」，用以紀念這位總是戴著草帽奔走於農田、試驗田與研究中心的農業專家。

從一粒種子開始，謝英鐸用數十年的時間，讓多明尼加的稻田收穫倍增。他的故事不僅改變了一個國家的農業生產，也成為臺灣農技外交最具代表性的典範之一。

利比亞醫療服務隊

臺大醫院 從利比亞開展醫療外交的起點

1960 年代初，北非利比亞第 3 大城密蘇拉達（Misurata）的一所醫院裡，診間擠滿從各地趕來求診的病患。令人意外的是，忙碌的看診醫師們並不是利比亞人，而是遠從臺灣而來的醫師。

軍醫先鋒，臺灣醫療援外的開端

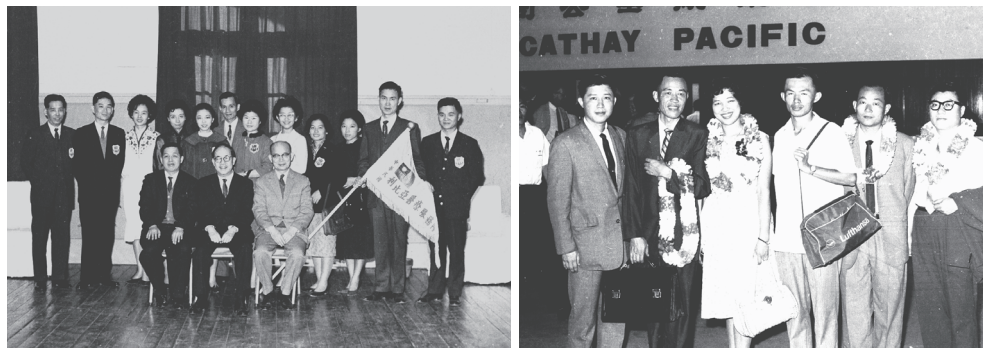
1959 年，利比亞與中華民國建立外交關係。當時正值冷戰年代，中華民國與中華人民共和國激烈爭奪聯合國代表權，臺灣必須積極拓展國際友邦。時任駐利比亞大使陳質平曾呼籲：「我國處境艱難，應多方爭取友誼，對各種可能機會，不能不設法抓緊。」

這個「機會」出現在醫療領域。當時利比亞人民求醫困難，陳質平大使因此建議政府以醫療援助深化兩國合作。1962 年在外交部協調下，國防醫學院遴選 6 名校級軍醫官組成醫療團，團員包括內科醫師胡希榮、滕永炎、陳典章以及外科醫師李提摩、范壽域與王竹林，由胡希榮上校領隊，派往利比亞首都的黎波里（Tripoli）的軍醫院。

這是臺灣歷史上第 1 支派遣海外服務的醫療團，由軍醫率先投入援外任務，軍醫醫療團的成果，逐漸帶動更多醫療機構參與。

臺大接棒，民間醫療團走向世界

1964 年元旦，臺大醫院受政府委託成立「利比亞醫療服務隊」，由內科醫師莊哲彥領軍，率領 11 人醫療團前往利比亞，這是臺灣醫療外交史上第 1 支由民間醫院組成的醫療援外團隊。第 2 批的醫療服務隊共 5 人，則在同年 7 月出發。



第 1 批利比亞醫療服務隊授旗儀式（臺大醫院提供）

在機場送行第 2 批醫療服務隊（臺大醫院提供）

在當地，臺灣醫療團面對的不只是醫療工作，更是一場跨文化與環境的挑戰：醫院設備不足、人手短缺、語言差異、立場不同……，但這些穿著白袍出使的醫護人員，不僅大幅改善當地醫療條件，更逐漸建立起臺灣在國際援助領域的聲譽，當時臺大醫院的代院長魏炳炎就曾在公文中自豪寫下：「當時本院奉令組隊，期間匆促……，遠赴異地，時時以國家令譽為重，於短短 1、2 個月中，即收宏效……」

回憶當時的工作情形，同時身兼醫療團團長、密蘇拉達醫院院長的莊哲彥醫師曾感慨：「那時忙啊！醫療團只有 5 名醫生要負責 200 張病床，沒有週末假期，也沒有白天黑夜。」在醫療人力極度不足的情況下，醫師往往必須兼任各科診療，就連護士與助產士也被訓練成醫療助手。

這些遠在北非沙漠中的醫療行動，從最初的軍醫醫療團，後來成為由大型醫院參與的民間醫療團；從外交部協調、跨部會合作的臨時模式，轉變成由海外會專門負責醫療團的派遣與醫療計畫的執行，1990 年起更在非洲成立醫療團。

1996 年國合會成立時，除受外交部委託接手常駐醫療團的派遣，更依過往執行經驗並呼應國際趨勢，自 2005 年起陸續推動「行動醫療團計畫」、「友好國家醫事人員訓練計畫」及「二手醫療儀器捐贈計畫」等計畫，期盼能造福更多友邦，守護更多人民的健康。

從孤立中突圍 以經貿外交開闢新路

蕭萬長前副總統始終堅信：「無論做外交或做貿易，臺灣最重要的就是要務實。當臺灣經濟實力逐漸壯大後，經貿本身便能成為新的外交後盾。」

1970年代後，隨著臺灣退出聯合國，並先後與日本、美國斷交，邦交國接連流失，許多國家也陸續轉與中國建交，臺灣的外交空間日益受限，國際處境愈發孤立。值此風雨飄搖之際，另一扇外交之窗卻悄然開啟。

當政治空間受阻，臺灣卻以勤懇踏實的作為，在全球經濟體系中逐步嶄露頭角。以出口為導向的中小企業如雨後春筍般崛起，「提著一卡皮箱」的臺商更寫下震撼世界的「經濟奇蹟」，並在1980年代讓臺灣的外匯存底躍居全球前列。

1990年代，臺灣從戒嚴走向民主，財團法人海峽交流基金會的成立，象徵兩岸關係由對峙逐步走向交流；與此同時，李登輝總統「務實外交」與「經貿外交」的思維也日益成熟。從海外經濟合作發展基金管理委員會的成立、海外工業區的開



1978年中美斷交民眾示威抗議（國家文化記憶庫提供）



1978年蕭萬長從蔣經國總統手上接獲最佳公務人員論文獎（蕭萬長提供）

發，到開發融資與中小企業制度的輸出，臺灣開始將累積的經濟實力與發展經驗，轉化為在國際間突圍的關鍵工具。

經貿先行，蕭萬長的務實外交體悟

臺灣外交該如何因應國際局勢、為國家爭取利益？在那個關鍵年代，有一批優秀的政經官員，持續為臺灣的出路殫精竭慮。

1971年臺灣退出聯合國後，原任職於外交部的蕭萬長（後任副總統），於1972年主動轉調經濟部國際貿易局。在他看來，當傳統外交逐漸受限，臺灣必須透過經濟與貿易，建立另一種對外關係。1979年美國與中華民國斷交時，他以國貿局副局長身分赴美談判，為中華民國爭取到「永久最惠國待遇」。多年後回顧這段職涯轉折，蕭萬長副總統始終堅信：「無論做外交或做貿易，臺灣最重要的就是務實。當臺灣經濟實力逐漸壯大後，經貿本身便能成為新的外交後盾。我很篤定，臺灣的出路非這樣走不可。」

富人不知窮人苦，匯率風暴下的外交攻防

1983年，時任外交部政務次長的錢復轉任北美事務協調委員會駐美代表，成為維繫臺美友好關係的關鍵角色。1985年「廣場協議」後，美國因貿易逆差嚴重，認定臺灣幣值過低造成不公平競爭，因而強力要求新臺幣升值。

面對美國財政部長貝克（James A. Baker III）頻頻約見，施以匯率需升至1:28的壓力，駐美代表錢復以「富人不知窮人苦」巧妙回應。他向美方說明，臺灣產業



1984年臺灣電子通訊公司代表到香港參加電子產品展覽（國家文化記憶庫提供）



蔣經國總統接見駐美代表錢復（國史館提供）



1989年，當時的財政部長郭婉容、經建會主委錢復與中央銀行總裁張繼正於立法院院會首長席間就臺幣匯率及金融政策交換意見（國史館提供）

多由中小企業支撐，勞資關係宛如家人，強調「升值不只是經濟問題，更是社會問題」；若大幅升值，將導致工廠倒閉，甚至引發社會動盪。儘管如此，迫於國際壓力，美元兌新臺幣最終仍從 1:40 急遽升值至 1:24。

匯率劇烈波動不僅對國內產業造成衝擊，更也讓政府意識到，單靠傳統外交管道，已不足以應對多變的國際政經局勢。面對正式外交身分受阻的年代，臺灣開始巧妙地將龐大的經濟實力轉化為國際連結的敲門磚。透過參與亞洲開發銀行（Asian Development Bank, ADB）與中美洲銀行（Central American Bank for Economic Integration, CABEL）等國際金融組織，以實質參與實踐「務實外交」精神，成功開闢出一條接軌全球發展體系的新路。

膠布下的抗議，亞銀年會的名實之爭

務實外交的精神，在 1988 年亞洲開發銀行（簡稱亞銀）馬尼拉年會中獲得最鮮明的體現。當時亞銀在中國入會後，擅自將我國名稱更改為「Taipei, China」，臺灣在 1986、1987 兩年因抗議更名而拒絕出席。然而，1988 年李登輝總統繼任後，採取截然不同的策略：「去參加，但表明我們是『Under Protest』。」

因為與其因名稱爭議而被排擠於國際組織之外，不如以「Presence（出席）」的方式聲明：我在這裡，而且我反對被改名。

於是，臺灣外交史上出現極具張力的一幕：時任財政部長的張繼正率團與會，胸前佩戴國旗章，卻以膠布遮住胸牌上遭更改的名稱，並在辦公桌前豎起抗議牌，全程以「Under Protest（抗議中）」的姿態參與年會。這場亞銀年會背後，反映的是臺灣政經官員的共同認知：對擁有經貿實力的臺灣而言，參與國際組織時，「實」往往重於「名」。

也正是在這次亞銀年會的斡旋中，政府內部開始積極研議，如何將龐大的經濟實力轉化為有系統的援外機制。年會結束後不久，政府即宣布編列 300 億元新臺幣成立「海外經濟合作發展基金」，正式開啟以經貿實力突圍的新路。

南向政策啟動，資金與技術的戰略布局

這筆高達 300 億元的基金，不僅是為了回應國際社會對臺灣分擔責任的期待，更是為正處轉型陣痛期的臺灣產業尋找新出路。

這條新出路直指南方。隨著新臺幣快速升值、勞動成本攀升，臺灣許多勞力密集產業開始面臨外移壓力；此時，中國正值改革開放，政府憂心資金與產業過度集中於中國市場，將增加經濟與政治風險，遂將目光轉向南方，透過投資、貿易與發展合作，加強臺灣與東南亞的連結。1980 年代末期，「南向政策」概念逐漸成形，並由李登輝總統於 1994 年正式宣告展開。

此後，援外政策與經貿戰略緊密結合，形成「技術與資金雙管齊下」的格局。1989 年 7 月，「海外經濟合作發展基金管理委員會」（簡稱海合會）正式成立，專責提供融資與技術協助。這也標誌著我國援外工作，從早期由海外會主導的單純技術援助，跨入「技術合作與經貿發展雙軌並進」的新時代。

受援國的需求轉變，從農田走向基礎建設

臺灣的援外模式隨時代演進，受援國的需求亦然。曾在海合會服務的史立軍副秘書長指出，臺灣援外推動數十年後，許多受援國的經濟逐漸成長。早期農技團協助農民提升產量，但隨後受援國開始面臨新的瓶頸：「農產品種出來了，可是道

路與運輸條件不好，因此希望臺灣能在基礎建設方面提供融資貸款。」這也點出了援外重點的轉變。

然而，隨著邦交國需求日益增加，臺灣也面臨資源限制。錢復院長回憶，1980 至 1990 年代，在外交壓力加劇的情況下，加上「臺灣錢淹腳目」的盛名，許多邦交國領袖訪臺時，幾乎都會向臺灣提出援助需求。「幾乎沒有例外，每一個外國元首到我們這裡來訪問，都是向我們伸手。」這句話，也點出了當時外交的現實面。

當時，李登輝總統對友邦提出的援助需求多半予以支持；而 1990 年出任外交部長的錢復，則常需向友邦說明我方資源上的限制。他曾向來訪元首表示：「我們這個國家，你們看起來很富，其實是『民富國窮』。」事實上，當時外交部能運用的資源極為有限，一年預算僅約新臺幣 30 億元，其中還包含分配給僑委會、新聞局等其他單位的經費。若平均分配給 30 多個邦交國，「每個國家大概只能分到 250 萬美金。」

儘管嘴上喊窮，錢復擔任外交部長期間的援外工作並未停歇。他積極舉辦民間投資說明會，動員工業總會與工商協進會的企業家參與，透過鼓勵臺灣紡織企業前往投資或組團考察，促進友邦經濟發展，也達成「雙方皆大歡喜」的務實外交成果。



海合會時期的越南 5 號公路計畫（台灣世曦工程顧問公司提供）

1989 年 7 月，「海外經濟合作發展基金管理委員會」正式成立，專責提供融資與技術協助。這標誌著我國援外工作從早期的單純技術援助，跨入「技術合作與經貿發展雙軌並進」的新時代。

從技術援助到產業開發融資

更具規模、也更具發展導向的合作模式，是 1980 年代後期的重要轉變。海合會所推動的開發融資、基礎建設與產業合作，正是希望讓援助不再只是一次性的資金提供，而能進一步轉化為長期的經濟合作與發展連結。

海合會成立後，首先擴大的，便是對基礎建設與產業發展的融資協助。史立軍副秘書長指出，當時海合會曾針對哥斯大黎加、巴拉圭 (Paraguay) 等友邦提供多項融資貸款計畫，協助當地推動基礎建設與經濟發展；例如連結越南首都河內與北部最大港口海防港的越南 5 號公路計畫（詳見本卷經貿案例 1），便是這段時期的重要案例之一。

另一方面，隨著新臺幣升值與勞動成本攀升，海合會也開始承擔另一項任務：協助臺灣企業赴海外建立新的生產基地。史立軍副秘書長回憶，過去臺商往往是「帶著一卡皮箱就出去做生意」，但若將整條生產鏈移往海外，便需要更大規模的制度與基礎建設支持。因此，海合會開始推動海外工業區開發，希望協助臺灣中小企業建立海外生產聚落。

1992 年，時任經濟部長的蕭萬長親自勘查蘇比克灣，促成臺菲合作開發「蘇比克灣工業區」。此後，更建立起一套由菲律賓提供土地、臺灣提供貸款的開發模式，共同開發高達 300 公頃的工業區，使原本蕭條的小鎮人口迅速成長。此外，在多明尼加共和國開發「鼎達工業區」、在巴拿馬推動鄰近運河的「大衛堡加工出口區」等，也都是結合外交與經濟的戰略布局。





巴拿馬大衛堡加工出口區的行政管理中心藍圖



1993 年海合會辦理哥斯大黎加中小企業轉融資貸款計畫，駐哥國大使邵學銳夫婦與國合會副秘書長史立軍（時任海合會研究員）合影

多邊合作與制度輸出，輸出臺灣成功經驗

海合會也積極與亞洲開發銀行、中美洲銀行等機構建立合作。臺灣憑藉外匯實力，與亞銀合作參與如巴布亞紐幾內亞（Papua New Guinea）供水計畫（詳見本卷經貿案例 3）等大型專案。海合會採取符合「政府發展援助」（ODA）精神的優惠貸款，貸款期長達 20 至 25 年，以避免受援國陷入債務危機。這套機制讓臺灣得以在非邦交框架下，透過功能性的專業參與，將我國援外模式正式對接國際開發援助的標準體系。

此外，臺灣最引以為傲的「中小企業輔導制度」，也成為強勢輸出的發展經驗。史立軍副秘書長自豪地說：「這個賣點非常、非常亮。」這套支撐中小企業發展的制度，包括中心衛星工廠體系（簡稱中衛體系）、信用保證（簡稱信保）制度、貿易推廣系統，以及中小企業輔導機制，不僅是臺灣產業發展的重要基礎，也成為許多開發中國家高度關注的發展模式。例如，1991 年蘇聯解體後，東歐國家急欲轉向市場經濟，海合會便多次組團前往波蘭、捷克等地介紹臺灣經驗。史立軍副秘書長笑稱，當年在機場領取百萬現金差旅費，浩浩蕩蕩帶領經濟部官員、工業區專家與民間工程顧問出訪，為的就是將臺灣的中衛體系與信保制度落實深耕異國。

又如 1995 年啟動的「菲律賓中小企業轉融資計畫」，即由海合會與財團法人中衛發展中心共同規劃，並以菲律賓開發銀行為執行機構。此計畫除透過轉融資機制將資金導入中小企業，也同步引導臺灣的「中衛體系」經驗在當地落地（詳見本卷經貿案例 2）。

海合會與海外會：雙軌並進的援外新高度

從 1972 年海外會主導的「技術合作」，到海合會推動的「經濟合作」，臺灣援外體系逐步形成穩固的雙軌模式，讓國合會秘書長黃玉霖也對此模式讚譽有加。史立軍副秘書長進一步說明：「兩者任務明確，海外會投入基層民生，海合會導向經濟合作。」這場雙軌並進的戰略轉型，不僅是為回應當時的外交困局，更是臺灣與世界對話方式的徹底蛻變，讓臺灣得以憑藉「技術實力」與「經貿後盾」兩條路徑，在國際體系中開闢一條生存之路。

蕭萬長前副總統精闢總結這段經貿外交的真諦：「政府要外交空間，民間要商業利益，兩者都想要的是實質關係。」回顧歷史，無論是以抗議之姿參與亞銀年會，或是深耕蘇比克灣工業區，用臺灣經驗連結中東歐平原的軌跡，共同鑄造了今日「國合會」制度化的基石。

即便身處國際邊緣，臺灣依然透過這套不可取代的經貿與技術連結，在世界的每一個角落，寫下最務實且堅韌的存在。



1993 年時任行政院經濟建設委員會主任委員的蕭萬長於西雅圖 APEC 與美國前總統柯林頓合照（蕭萬長提供）

越南 5 號公路計畫

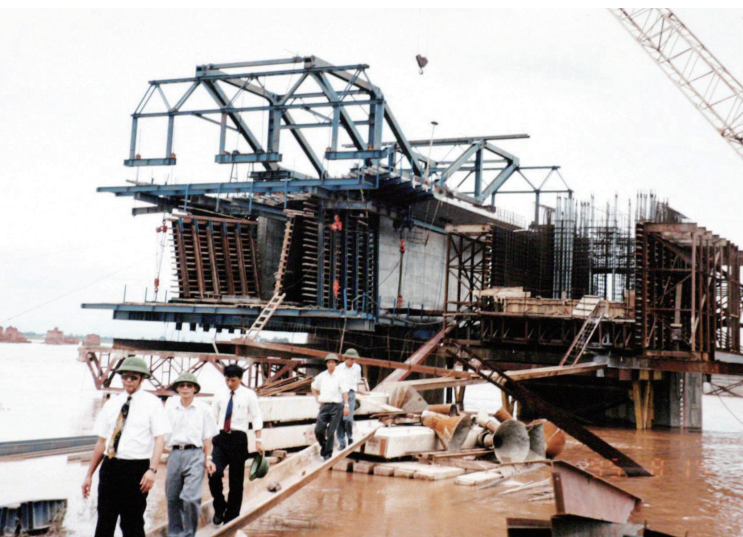
打通越南發展命脈的一條路

回顧 1990 年代初期的越南，連結首都河內與北方最大港口海防港的 5 號公路，曾是一條令人望而卻步的道路。

當年參與計畫的中華顧問工程司鄭國雄工程師回憶，初到越南時，映入眼簾的是一條「破破爛爛的泥巴路」。這段長達 106 公里的路線，不僅顛簸難行，更潛藏重重危險。負責設計的管長青工程師則形容，那是一條「非常可憐」的公路：其中一段仍是 Two-Way 鐵公路橋，火車與汽車必須輪流通行；當火車通過時，車輛只能在橋頭等待，再沿鐵軌顛簸前進，現場甚至沒有柵欄與安全設施，翻覆意外頻傳。

這條破敗的道路，不只掐住越南北部的交通動脈，也成為越南與世界接軌的一大瓶頸。

3,000 萬美元，花在刀口上的精準抉擇

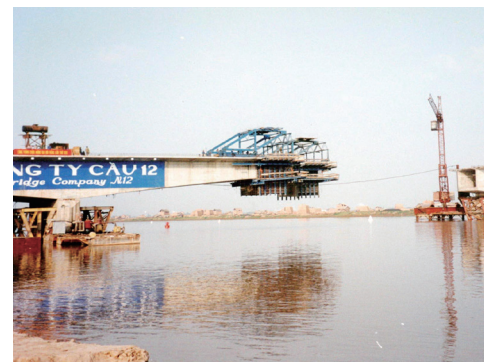


此時，臺灣來了。當時政府正推動南向政策，鼓勵產業與技術走向東南亞；1989 年成立的海合會，也開始將臺灣的經濟發展經驗帶往區域國家。越南 5 號公路的改善工程，正是在這樣的背景下展開。

工程初期先由中華顧問工程司負責評估與設計，再交由大陸工程承攬施工。對團隊

而言，「讓鐵公路分家」是整體重整的第一步。管長青從 1 公尺、5 公尺，一步一步勘查整條公路現況，再據此全面重作設計：先讓鐵路回歸鐵路本位，再將公路移離原線，使這條北越重要幹道重新恢復順暢。

然而，整體經費僅有海合會融資的 3,000 萬美元，團隊必須在極有限的資源下完成最關鍵的改善。最終，他們決定優先興建兩座關鍵橋梁，先打通最嚴重的交通瓶頸，再結合日本援助完成前後路段，讓整條公路得以順利開展。



左右圖 | 越南 5 號公路逐步完工，成為連結河內與海防港的重要交通命脈（台灣世曦工程顧問公司提供）

在最困難的時刻留下的人

更深刻的影響，體現在人與人之間留下的記憶。儘管日本也參與部分建設，但在許多越南人的印象中，卻是「只知道臺灣，不知有日本」。原因不在於投入金額，而在於臺灣團隊停留得更久、互動得更深。早在工程展開之前，臺灣農技團便已深入越南各地，從農業技術到生活支援，逐步建立起信任與情感。

這份信任，也來自工程師本身的投入與適應力。管長青直言：「沒有三兩三的工程師，在越南是混不下去的。」在語言與文化差異之中，他不僅運用國語與英語，也學習法語、俄語與越南拼音，與不同背景的人溝通。這種從專業走向在地的過程，讓臺灣的技術不只是被使用，更被理解與接受。

當 5 號公路逐步完工，這條曾經泥濘不堪、危機四伏的道路，終於成為連結河內與海防港的重要交通命脈。貨物流通得以加速，交通安全大幅提升，也為越南後續經濟發展奠定關鍵基礎。海合會對越南 5 號公路的融資案，不僅是臺灣官方開發援助與經貿外交結合的縮影，也成為南向政策的重要成功案例。

菲律賓中小企業轉融資計畫

臺菲攜手 10 年 打造中小企業成長之路

臺灣以中小企業起家，從代工製造到產業分工，逐步發展出靈活且具韌性的經濟體系，這樣的發展經驗，也成為海合會推動國際合作的重要基礎。

菲律賓的中小企業大憲章

1990 年代中期，菲律賓正處於經濟轉型的關鍵時期。當時的總統羅慕斯（Fidel V. Ramos）全力推動經濟自由化改革，金融市場逐步開放，並通過《中小企業大憲章》（Magna Carta for Small Enterprises, RA 6977），要求銀行提高對中小企業的放款比重。然而，多數銀行仍以抵押品作為主要授信標準，導致許多中小企業難以取得資金，金融體系與產業基層之間，仍存在一道難以跨越的鴻溝。

在此背景下，菲律賓貿工部於 1993 年亞太經濟合作會議（Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC）期間向我國提出合作構想，「菲律賓中小企業轉融資計畫」遂於 1995 年啟動。該計畫由海合會與財團法人中衛發展中心共同規劃，並以菲律賓開發銀行為執行機構，透過轉融資機制將資金導入中小企業。

計畫將 1,000 萬美元的額度分為 A、B 兩類貸款：A 貸款（950 萬美元）專門支援出口導向中小企業（Small and Medium Enterprises, SMEs）的資本投資與設備採購；B 貸款（50 萬美元）則用於支付中衛發展中心推廣「中衛體系」（Center-Satellite, CS System）所需的顧問諮詢與技術合作費用。史立軍副秘書長回顧說：「在提供菲律賓轉融資的同時，這筆資金也被視為一種『配套機制』，用以引導臺灣的『中衛體系』經驗在當地落地。」

導入中心衛星工廠體系思維

為了讓「中衛體系」順利落地，當時技術團隊根據菲律賓的產業特性，量身打造



1990 年代中期，中小企業發展成為菲律賓經濟轉型的關鍵（張庭維提供）

了三種轉移模式，協助當地企業建立穩定的合作體系：

- ▶ 第 1 類：組裝型（Assembly Type），以大型組裝工廠為「中心廠」，帶動周邊眾多提供零組件的專業供應商（衛星廠）。
- ▶ 第 2 類：原料型（Raw Material Type），由上游的原始材料供應商擔任「中心廠」，與下游負責材料加工的中小企業（衛星廠）結盟。
- ▶ 第 3 類：貿易型（Trading Type），以專業貿易商或具備整廠輸出能力的企業為「中心廠」，整合後端眾多受託製造的中小企業（衛星廠）。

海合會這項為期 10 年的轉融資計畫，透過「中衛體系」的推廣，臺灣將「資金援助」與「軟實力輔導」雙軌輸出，讓菲律賓中小企業不僅獲得財務挹注，更學習到供應鏈整合的專業知識，從根本提升生產效率與產業競爭力。

巴紐第三城市供水計畫

為巴紐，引一杯乾淨的水

巴布亞紐幾內亞，簡稱「巴紐」，位於南太平洋，國土約為臺灣 13 倍，人口約 1,180 萬，擁有超過 800 種語言，是全球語言與生物多樣性最豐富的國家之一。自 1975 年獨立以來，長期面臨政治與經濟發展挑戰，基礎建設不足，公共衛生條件不佳。瘧疾、肺結核等疾病盛行，而缺乏安全飲用水，更是傳染病擴散的重要原因。對許多居民而言，「乾淨的水」並非日常，而是一種夢想般的奢求。

有鑑於此，1994 年海合會與亞洲開發銀行合作推動「巴紐第三城市供水計畫」，由亞銀提供 1,130 萬美元貸款、海合會提供約 670 萬美元融資，巴紐政府也編列 940 萬美元的預算，協助改善馬當（Madang）等地供水系統，建置取水、淨水及儲水設施，提升供水穩定性與水質安全，以降低水媒疾病風險。



巴紐傳統民屋 (Image by Jonas KIM from Pixabay)

淨水儲水系統到位，提升居民健康

然而，工程推動並不順利。1994 年 9 月雷包（Rabaul）火山爆發，影響整體進度，加上長時間雨季、政府預算延宕與土地權屬爭議，計畫數度受阻。在新系統完成前，居民多仰賴雨水或往返水源取水，簡陋設備亦成為病媒滋生來源；即使在市區，老舊儲水設施一週僅能供水一至兩天，水質亦難確保。

從 1991 年巴紐政府向亞銀求援，到 1994 年簽定「巴紐第三城市供水計畫」，工程延宕至 1998 年才逐步完



遠眺雷包火山 (Image by Jules from Pixabay)

成，所幸抽水、淨水與儲水系統陸續到位，供水能力大幅提升。當清晨陽光灑落馬當城，穩定且潔淨的水源終於進入千家萬戶，這項計畫帶來的，不只是基礎建設的改善，更讓健康與尊嚴成為可以被實現的日常。

這個供水計畫不僅是一項成功改善當地基礎建設的融資專案，更印證臺灣援外資金如何透過與國際多邊發展銀行（如亞銀）合作，突破雙邊外交的侷限，並以務實、彈性的策略在國際社會中做出實質貢獻。

開展

專業制度變革



1996 年，立法院議事槌在劇變的全球局勢中敲響

國合會成立

千禧年的巨浪翻湧

引金融活水與微額貸款滋養拉美的田間

大吉嶺的行醫足跡，國境之南的全英課堂

讓知識化作照亮暗處的微光

臺灣經驗賦能友邦 開展專業援外旅程

若說 1990 年代前，臺灣的援外工作，是用雙手與汗水在異鄉土地扎根，1990 年代以後，我國便是在多變的全球局勢下，朝專業制度化邁進，以臺灣經驗協助友邦發展茁壯。

國合會的成立是經過多年耕耘，水到渠成的結果。1995 年 12 月 19 日，時任外交部經貿司（現國際合作及經濟事務司）副司長的賴建中接獲通知，匆匆趕往國會。踏入立法院那一刻，正好聽見當時的立法院副院長王金平宣布：「財團法人國際合作發展基金會設置條例，三讀通過！」隨後，議事槌在桌上一敲，就此宣告臺灣專業援外的開端。

援外專業制度化，接軌國際潮流

回顧 1991 年蘇聯瓦解，二戰後長達數十年的冷戰局勢崩壞；同年，臺灣在李登輝總統任內宣布終止動員戡亂時期，結束了長達 43 年的威權體制。全球局勢在劇變中重組，各國也在戰火下尋求喘息，此時，開發中國家的落後貧窮不再只是區域問題，而攸關著全球的未來走向。許多先進國家早年就以大量資源投入國際援助，並成立專責援外機構，如美國國際開發總署（United States Agency for International Development, USAID）及日本國際協力機構（Japan International Cooperation Agency, JICA）等。國際援外的趨勢也從早期帶有濃厚政治色彩的「單邊援助」，轉向以永續發展為導向的「發展合作」。

■ 國合會掛牌成立，朝國際水準前進！

在臺灣，過去援外事務由外交部主管的海外會負責技術援助，經濟部成立的海合



首任秘書長羅平章主持國合會成立記者會

會專責開發性貸款。兩會雙軌並行，卻因缺乏正式法源而顯得名不正言不順。1995 年《財團法人國際合作發展基金會設置條例》送立法院，當時賴建中與海外會的執行秘書長謝順景和立法委員前往友邦考察計畫，返臺便接到同事通知：「條例要通過了！」到了當年年底，條例果然三讀通過。

1996 年 7 月 1 日，財團法人國際合作發展基金會（國合會）正式成立，成為接軌國際之專業援外機構，而海外會與海合會於 1996 年陸續裁撤。為整併兩會資源，當時國合會的核心幹部皆由外交部、經濟部及行政院農業委員會（現農業部）長官兼任要職。賴建中大使在裁撤前兼任海合會的副執行秘書、整併後擔任國合會助理秘書長，他回憶，「每個禮拜由執行秘書主持開會，我主要負責協調牽涉到外交部的工作，讓計畫能夠順利開展。」

1990 至 1996 年擔任外交部長的錢復，在國合會成立之初也鼓勵同仁：「我們一定要做到國際水準！」為此，他延攬曾任世界銀行（World Bank, WB）拉丁美洲高級顧問的羅平章先生擔任首任秘書長。投入援外工作 30 年的史立軍副秘書長特別提到：「羅平章像一位老師，對非洲、拉丁美洲的貸款模式非常熟悉，除了引入世界銀行的計畫循環方法（Project Cycle Management, PCM）、取其精華，也參考國際援外機構之作法，親自帶國合會同仁練兵。」他表示，這套方



時任外交部長章孝嚴親自主持國合會成立酒會

11

1996 年 7 月 1 日，財團法人國際合作發展基金會正式成立，成為接軌國際之專業援外機構。

11



2007 年宏都拉斯的紅色吳郭魚箱網養殖魚池

”

時任秘書長楊子葆揭示：「國合會未來的工作方向，不僅是給一個人一條魚、也不僅是教一個人釣魚，而是協助他發掘出資源充沛的魚塘！」

”

法包含計畫界定、準備、評估、執行及評核，為臺灣的援外工作建立透明與責任度（Accountability），更成為內部沿用至今的作業制度。

技術團不只教釣魚，還協助發展魚塘

隨著援外骨架的確立，緊接著是內部資源的整併問題。我國於 1959 年首批農業技術人員赴越南援助，當時團隊的職責是教導農民種出品質好、產量高的作物；到了 1980 年代，海外會專責農漁技團派遣，開始輔導友邦進行作物試驗、研究、生產、加工及市場推廣。國合會成立之後，則因應聯合國於 2000 年頒布的「千禧年發展目標」（Millennium Development Goals, MDGs），包含「消除貧窮」、「普及基礎教育」等 8 大優先任務，於 1999 年將散落在友邦的農漁技、手工藝團等，正式整併為單一國家「技術團」，透過導入育苗、生產、包裝、品牌到行銷的完整價值鏈，讓友邦農民真正受益，永續經營。

「國合會未來的工作方向，不僅是給一個人一條魚、也不僅是教一個人釣魚，而是協助他發掘出資源充沛的魚塘！」2004 年，時任秘書長的楊子葆提出此一觀點，揭示技術團自 1990 年代以來的轉型方向，特別是引入臺灣引以為傲的中小企業經營模式。

■ 導入中小企業思維，實踐微笑曲線

臺灣的中小企業究竟有何過人之處？國合會技術合作處（簡稱技合處）處長顏銘宏指出，當時技術團的運作模式正如我國中小企業特有的「中心衛星體系」，「由技術團擔任中心廠的角色，掌握附加價值高且進入門檻較高的核心技術，如優良品種及銷售管道，再將生產製造的部分移轉給當地農民。」為此，當時亦派駐行銷技師進行市場調查，反向制定生產品項、數量、銷售通路等，建立了農企業經營概念。史立軍副秘書長分享：「透過補強技術與運銷兩端，達成微笑曲線，為友邦小農創造更高的附加價值。」

以 2000 年宏都拉斯（Honduras）的「紅色吳郭魚箱網養殖計畫」為例，當時我國與宏國漁業局攜手籌組產銷班，在時任團長黃天行的帶領下，導入臺灣的箱網養殖技術、設備及小額貸款，協助漁民建立生產能力，後來更擴大規模銷往美國，落實從生產到市場的微笑曲線。

當時，技術團除了組織木瓜產銷班，更成功讓北碇木瓜銷往美國（詳見本卷 ODA 案例 2）。除此之外，宏都拉斯的「繁殖優良種豬計畫」、「東方蔬果計畫」等，都是技術團將我國經驗移植友邦，促進夥伴國社經發展的具體成果。自此，國合會的援助版圖已由非洲移轉至中南美洲、加勒比海、亞太與亞西地區，樹立與歐美截然不同的臺灣援外典範。



2005 年宏國箱網漁民組織成員於吳郭魚簡易處理場進行加工（周俊賢提供）



宏都拉斯繁殖優良種豬計畫

■ 打造農企業中心，讓農夫成為企業家

為友邦建立農業產銷體系，並非援助的終點。若要讓臺灣農業經驗在異鄉發展茁壯，關鍵在於透過培訓輔導讓友邦農夫成為企業家，從此擁有維生的能力。

2007 年 10 月，位於印尼（Indonesia）茂物（Bogor）農業大學的西卡拉旺（Cikarawang）合作農場裡，一座具備示範推廣、集會訓練、產銷輔導、蔬果集貨貯運及觀光休閒功能的「茂物農企業經營推廣中心」落成了！臺灣駐印尼技術團在 3.5 公頃的生態蓮花池旁，斥資興建了辦公室、實驗室、會議廳，以及一座大型倉儲和產品調理包裝場、二棟育苗場與數棟有機栽培網室，吸引許多官員及眷屬慕名參訪！

與過去技術團在友邦建立的農業生產示範場不同，這是一座以「農企業」為計畫主軸的專業中心。時任印尼技術團團長李清水參考臺灣經驗，發現國內部分果園除了生產蔬果，更藉由採摘體驗和 DIY 教學活動活化農村經濟。他當時便想：「我們不只要幫印尼農民把產品賣到超市，還要發展休閒農業，開拓國際外銷市場。」

■ 從一片老舊荒地出發，開花結果

改變的過程，需要一點勇氣與毅力。計畫開始前，技術團已在印尼耕耘數十年，礙於印尼幅員遼闊，計畫分散，且合作多限於地方省級單位，難以形成結構性的



印尼農企業經營推廣中心落成開幕典禮
（李清水提供）



李清水團長（右 3）與臺灣駐印尼技術團合照
（李清水提供）



印尼農企業經營推廣中心（李清水提供）

李清水團長深思：「我們不只要幫印尼農民把產品賣到超市，還要發展休閒農業，開拓國際外銷市場。」

影響。2005 年，李清水團長初上任，便接手 7 個據點的計畫，初期除了面臨團員調派壓力，後續尋得基地後，還要突破整地規劃、產品品質管理、銷售通路等種種挑戰。

對此，技術團首先進行全區測量，拆除老舊硬體設施，再按坡度進行田區規劃；產銷方面，則無償提供種苗，指導育苗、栽培管理、產品調理等技術，甚至透過貸放肥料、農藥、套袋等生產資材，讓農民擁有謀生工具。當產品統一送至中心調理包裝場分級完，便協助銷往雅加達及附近城市的大型超市。

農企業經營推廣中心落成後，來參訪的來賓絡繹不絕，包含西爪哇省（Jawa Barat）及其他省縣的基層農業人員，皆來此辦理培訓輔導。技術團從「教釣魚」到協助友邦「發掘魚塘」，始終親力親為。李清水團長分享：「後續有愈來愈多農民主動要求加入產銷輔導班，還帶動許多民間企業仿效，投入農企業經營行列。」中心移轉後，該模式也在萬隆（Bandung）、卡拉旺（Karawang）等地被複製，證明了臺灣經驗不僅能在印尼種出碩果，更能持續擴散，在不同角落發芽茁壯。

田間、診間、雲端，臺灣援外的多元跨界

千禧年之際，網際網路浪潮席捲全球，數位科技重塑了人們的工作與生活；於此同時，SARS、愛滋病等跨國疫情的爆發，也讓國際社會意識到，除了農業之外，世界上還有許多事情，從不只是單一國家的問題。

在千禧年發展目標的推動下，國際社會重新審視發展定義。對此，我國的援外工作也開始向工業服務、資通訊、教育、環保及醫療等領域擴展，逐漸形成專業且多元化的援助體系。

■ 行動醫療團跨越國家藩籬

過去，臺灣的海外醫療工作多以常駐醫療團為主，長期在特定友邦提供臨床服務。然而，隨著國內醫師招募困難，加上友邦醫療人才匱乏、公衛體系薄弱，光靠義診難以根治。國合會副秘書長李志宏回憶，國合會自 2000 年開始，即與國內私立醫療院所建立「認養制」合作，並配置內、外、婦、兒、眼五大科別，以教學示範與行醫並行。直到 2002 年，時任秘書長的楊子葆大膽提議購置行動醫療車，第一批行動醫療團誕生，足跡遍及拉丁美洲、非洲及太平洋地區（詳見本卷 ODA 案例 1）。

同年，我國啟動「友好國家醫事人員訓練計畫」，開放友邦與友好國家醫事人員來臺訓練，從義診轉向強化該國的醫療服務品質。2006 年，國合會進一步成立「國際衛生醫療合作策略聯盟」，整合臺大、馬偕、長庚等醫學中心。2012 年，行動



2007 年國合會行動醫療團於諾魯進行診療情形



2008 年吉里巴斯醫療團義診情形

醫療團轉型為「臨床醫療小組」，針對特定疾病（如白內障）提供專科手術訓練；2016 年則進一步發揮我國優勢，與國內醫療院所合作，協助友邦強化公衛醫療體系，在巴拉圭建置醫療資訊系統（Health Information System, HIS），在聖文森及格瑞那丁引進緊急應變訓練（詳見卷 3 ODA 案例 1 與卷 4 ODA 案例 2），讓醫者大愛蛻變為衛生體系永續的守護力量。



馬紹爾教育訓練中心

■ 資通訊技師跨海助攻友邦

2005 年，我國首度派遣資通訊技師遠赴友邦。楊子葆以一個鮮明的例子形容當時開發中國家的數位程度：「電腦壞了他們不修，而是直接當廢棄物。其實關機再重開就好了！」資通訊科技的崛起，對開發中國家既是挑戰，也是千載難逢的機會，運用得當，或許能讓這些國家有機會實現跳躍式的社經發展。

2006 年，國合會陸續在中美洲、加勒比海地區推動資通訊計畫，此一階段主要是協助友邦建置國家級資通訊中心（Information and Communication Technology, ICT），作為電子化政府策略中心及電腦學習教室使用。財團法人臺灣網路資訊中心（Taiwan Network Information Center, TWNIC）董事長黃勝雄表示，當時並非每個友邦都有駐點資通訊技師，「計畫啟動前，國合會先派人員和顧問專家一起去友邦考察、確認需求，等到正式啟動計畫，才會正式編列資通訊技師的人事預算。」

而資通訊技師的任務除了培訓當地種子教師教導電腦專業技術，到 2007 年也開始與國內企業（如凌網科技）配合，實現客製化的系統開發，我國的數位足跡，也從中美洲橫跨至非洲、南太平洋等友邦（詳見卷 4 特別企畫）。

回顧國合會透過專業化與制度化改革，在國際變局中開拓了百花齊放的援助版圖，使臺灣從「被援助者」轉為「援助者」的角色，更呼應聯合國千禧年發展目標，成為與國際接軌的專業援外機構，為 2010 年後的援外法制化，打下了堅實根基。

大吉嶺行動醫療團

醫者無疆，行動醫療團走出援外新章

2005 年 12 月，一支 9 人醫療小組抵達海拔約 2,000 多公尺的印度大吉嶺（Darjeeling）山城。窗外茶園連綿，藏文幡旗隨風飄揚，這群醫護人員剛結束 3 小時飛行與 4 小時顛簸山路，才與當地居民見面，便迅速轉換身分投入義診。這是國合會「行動醫療團」的首航，此行嘉惠了 3,700 多名病患，也是臺灣呼應世界衛生組織（WHO）「醫療無國界」理念的關鍵一步。受惠病患迄今提到臺灣的醫護人員仍念念不忘，時常掛念地詢問：「臺灣的行動醫療團何時再來？」

行動醫療車跨越邦交藩籬

這場國際公衛醫療布局，始於兩輛大吉嶺山區的行動醫療車。2002 年擔任國合會

秘書長的楊子葆回憶，當時為援助西藏地區難民，卻面臨無邦交的現實掣肘，「我相信一定有解決的辦法！」他大膽提議，添購了兩輛配備 X 光機與藥品的行動醫療車，並代訓當地護理人員，診治難民間盛行的肺結核。自此，一間小型醫院從北印度開始巡迴義診，載著臺灣頂尖醫護人才，在拉丁美洲、非洲及太平洋島嶼地區留下杏林佳話。

然而，從過去的常駐醫療團轉型為行動醫療團，真正的痛點在於人才難尋。早期願意長駐非洲等艱苦地區的醫師，實在屈指可數！為此，國合會自 2000 年起與國內醫療院所建立「認養制」的夥伴關係，例如：馬偕醫院認養吉里巴斯（Kiribati）、斐濟（Fiji）；萬芳醫院認養馬紹爾群島共和國（Marshall Islands，簡稱馬紹爾）與帛琉（Palau）等國，配置內、外、婦、兒、眼科五大科別，以教學示範和行醫並行為策略，提供包含醫療設備、專業知識及人力培訓的系統性援助。

與死神同行的義診路

行動醫療團每次出動，都是體力與意志的拔河。2006 年，團隊曾為踏上南太平洋小島醫治皮膚病，搭乘小船在洶湧波濤中沉浮足足 2 小時！楊子葆大使也對大吉嶺九死一生的路途記憶猶新：「回程碰上土石流，兩輛車就在我們眼前被捲走，真不知道自己能否平安回去？」行過凶險，行動醫療團巡迴各國無私奉獻，用生命翻轉生命。曾於義診現場擔任翻譯的替代役男吳昭輝也感嘆，參與行動醫療團的 10 天，見到因發燒過度而變成中度智障的小女孩、因近視多年未曾看清世界的婦女……，「體驗到許多以前無法想像的生命經歷。」

截至 2007 年止，共有 22 家醫療院所響應，組織各科別的專科醫師、藥劑師及護理師，並派遣 19 支行動醫療團，嘉惠超過 3 萬名病患。這張亮眼的成績單並未讓國合會因此止步，行動醫療團也在 2012 年轉型為「臨床醫療小組」，針對特定疾病（如白內障、兔唇手術）進行專科診療與培訓，到 2013 年止，共派遣 17 支團隊，嘉惠超過 5 千名病患。2016 年後，隨著國際援外趨勢轉向公衛體系強化，我國更運用科技實力，協助巴拉圭建置醫療資訊系統、導入輔助診斷工具等，讓醫者大愛蛻變為衛生體系的守護力量。



北碇銷美計畫

北碇木瓜「蒂」造傳奇 荒煙漫草長出金黃果實

位於瓜地馬拉北邊的北碇省，曾是荒煙漫草的貧瘠之地。無水、無電，基礎設施極其匱乏，最終卻在臺灣技術團的援助下，成為每年出口 300 萬箱木瓜，總產值高達 2,000 萬美金的「木瓜王國」。提起臺灣，受惠的農民無比感恩：「臺灣技術團是我的老師！」

這段為人師的過程，是挑戰也是成就！木瓜性喜高溫，適合在熱帶地區種植，但，病蟲害問題卻令農民十分頭痛。放眼中美洲地區，唯一擁有「地中海果實蠅非疫區」優勢的北碇，正是種植木瓜的最佳場域。國合會早在 1998 年即透過技術團進行各品種的木瓜種植試驗，而非等到需要才啟動計畫。史立軍副秘書長以「雪球理論」分享援外初衷：「當雪球還小，滾不動的時候，國合會必須想辦法給出力量，讓它滾起來。」

從種植開始，建立產銷一條龍

北碇木瓜銷美計畫並非一蹴而就，2004 年時任國合會秘書長的陳正忠，具深厚商界背景，從與美國大華超市（99 Ranch Market）經營者的閒聊中，敏銳察覺到商機，於是選定此地栽種木瓜。2005 年，由時任瓜國團長的向水松帶領啟動計畫，經多方評估後引入臺農 1 號品種木瓜，國合會也派遣專家前往協助解決病蟲害，對抗炭疽病、輪點病與紅蜘蛛等問題。但一切不只是「種木瓜」那麼簡單，木瓜要休耕換地，換地又仰賴土地資源，因此向水松團長四處奔波，與北碇政府、當地商人談銷售利潤；技術人員則組織木瓜產銷班，輔導農民種木瓜；行銷人員負責和瓜地馬拉出口協會洽談出口問題……，從種植到銷售一顆木瓜，牽涉到無數利害關係人，技術團無畏困難，破框突圍。



北碇的木瓜包裝分級廠每年出口 300 萬箱木瓜，成為瓜國的木瓜重鎮

產銷也有大學問，「木瓜不會乖乖聽話，每顆都長得一樣大。」史立軍副秘書長笑著說。而且國情有別，臺灣偏好肉厚飽滿的「家庭號」木瓜，美國卻鍾情夏威夷 Sunrise Solo 品種的迷你木瓜。為此，技術團採取三路並進的分級策略：1 級品銷往美國大華超市等通路、2 級品供應中美洲市場，3 級品則提供當地學校作為營養午餐。為了分級，國合會更協助興建一座符合美國農業部規範的包裝分級廠，如此一來，北碇木瓜不須經過熱處理即可直接銷往美國，吸引眾多公司加入搶食大餅。

當北碇木瓜的「雪球」慢慢滾出商業機制、進入瓜熟蒂落的成熟期，2014 年，臺灣技術團功成身退。當地曾受益於技術團的木瓜推廣人員埃里克（Erick Flor）感念道：「謝謝臺灣讓木瓜在北碇發揚光大。」計畫移交時，共為當地創造出 4,000 個就業機會，更形成產業群聚效應，迄今北碇已成為瓜地馬拉的木瓜重鎮，一顆顆金黃飽滿的木瓜，是臺灣用專業與熱情灌溉，持續在友邦的土地上「蒂」造出共榮的傳奇。

加勒比海地區資訊技術合作計畫

臺灣經驗跨海扎根
替友邦按下數位轉型的啟動鍵

數位轉型起點，建構貝里斯國家檔案

當臺灣從 1998 年開始推動電子化政府（e-Government），享受著便捷的網路報稅及電子簽章等服務時，加勒比海友邦卻仍深陷紙本文本的泥淖，行政作業延誤與疏漏時有所聞。時任國合會諮詢委員的財團法人臺灣網路資訊中心（TWNIC）董事長黃勝雄分享：「當時友邦的公文檔案都仰賴書面作業，我們決定把臺灣的電子化政府經驗，因地制宜系統性地移植過去！」

2006 年，國合會首度與貝里斯（Belize，簡稱貝國）、聖露西亞（Saint Lucia，簡稱露國）、聖克里斯多福及尼維斯（Saint Kitts and Nevis，簡稱克國）三國啟動「加勒比海地區資訊技術合作計畫」，目標是協助友邦建置國家級資訊通訊（ICT）中心，作為電子化政府系統的開發平台，並設置電腦教室培育當地資訊通訊人才。當時，國合會整合臺灣產業能量，規劃出一套可靈活調配的套餐：貝里斯

先推行進出口貿易系統、露國則先建置交通管理系統等，各國依需求輪流導入，最終都能享有完整的數位治理基礎。

然而，想把成熟的經驗移植到萬里之外，困難重重。黃勝雄董事長坦言：「面對人口僅數萬、產業環境尚起步的小國，國合會團隊幾乎是在缺乏後援的狀態下，獨立完成從無到有的單兵作戰！」找不到當地軟硬體廠商、語言不通、稅務、設備通關等問題接踵而至。山不轉路轉，團隊改為在臺灣招標，整批人馬帶過去；面對最難掌控的政治風險，國合會則派駐專案經理進行計畫管考，時刻掌握友邦政治脈動；針對資安問題，我國專家亦提供電子公文政策與作業規範建議，並充分落實教育訓練，確保系統落地後能真正運轉。

用一座座 ICT 中心，為友邦按下數位轉型的啟動鍵

歷經多年耕耘，我國在 2012 年已協助 3 國落成 ICT 中心，並分別為貝里斯建置國家檔案局、標準局等電子化政府系統，為露國建置交通、犯罪及農情資訊等管理系統，大幅提升各國政府行政效率。計畫移交前，亦委託臺灣專業廠商每日派員駐點 76 人，提供超過 256 小時、涵蓋系統安裝及資料庫設計等教育訓練。對此，貝國中央資訊科技辦公室主任 Michelle Longsworth 讚嘆：「有了電子化政府的平台，我們能有效整合政府部門，為人民提供更好的服務！」

計畫也帶動了我國廠商（如資拓宏宇、凌網科技及資策會等單位）媒合出國際商機。黃勝雄董事長指出：「透過國合會這條經濟走廊，臺灣廠商可以航向不同賽道！」自此，我國開始將此模式延伸移植到非洲、南太平洋等國家，用一座座 ICT 中心，為友邦按下數位轉型的啟動鍵，使臺灣經驗跨海扎根。



2006 年貝里斯 ICT 先期評估

攜手多邊銀行 經貿槓桿撬動國際影響力

翻閱世界歷史，亞洲地圖在 1960 至 1990 年代間出現了 4 隻迅速崛起的小龍，當年美國經濟下滑，唯有臺灣、韓國、新加坡及香港逆向起飛。作為四小龍之一，我國從物資短缺、穿著麵粉袋改製內褲的「美援時代」，一躍成為工業化國家。然而，經濟起飛的奇蹟並非終點，1996 年國合會正式掛牌成立，旨在發揮臺灣中小企業「機動性高、彈性強」的發展優勢，化身專業國際合作發展機構，展開了多元的援外版圖。

從無償援助到國際經濟援助

邁入新世紀，聯合國於 2000 年頒布「千禧年發展目標」（MDGs），將消弭極度貧窮及促進人類發展視為全球首要任務。順應此潮流，國合會意識到，以往的「無償援助」雖協助友邦發展出資源充沛的魚塘，卻難以撼動結構性貧困；若想為魚塘



2009 年國合會於倫敦歐銀總部簽署合作備忘錄

引進循環不息的「金融活水」，必須同步搭配有借有還的「有償援助」，將單一國別計畫提升至區域性合作，讓經貿力量如同槓桿，成倍放大援外的效益。

除了協助開發中國家融入國際貿易體系，當時臺灣還運用到在亞洲四小龍中最獨具優勢的「中小企業運作模式」。



2001 年國合會與日本援外組織 JICA 簽約，開啟援外組織合作（楊子葆提供）

■ 媒合中小企業，航向經貿新賽道

臺灣的中小企業善於整合資源，能快速適應市場變化。隨著援外作業多元化，1999 年，國合會在馬其頓（Macedonia，今北馬其頓共和國）設立了當時歐洲地區唯一以「投資貿易」為核心的「駐馬其頓專家技術團」，史立軍副秘書長正是當時的團長。他形容，投資就像為友邦與臺商媒合婚姻，「從資金規模到股權比例，都必須談得清清楚楚。」

當時，技術團內的財務專家負責在第一線發掘商機，國合會則在國內媒合臺商前往投資。他舉例，歐洲國家廣種小麥，收成時需要大量農用麻布袋，紡織正是臺灣的拿手絕活。那時他們成功牽線一家在羅馬尼亞（Romania）投資有成的臺商，打算將其經驗移植到馬其頓的史高比耶（Skopje）加工出口區。儘管兩地只需 1 個多小時飛行時程，雙方在往返評估、協商股權和產品線等議題，卻磨合了將近 1 年。該計畫最終雖因政治情勢更迭而中止，那位臺商卻深耕東歐，再度轉往羅馬尼亞發展環境資源產業，史立軍副秘書長讚嘆有加：「如今他的公司已是東歐第一大資源回收公司！」

“ 中美洲銀行（CABEI）駐臺辦事處的柳世紘代表指出：「要達到想做的事情，就必須站在巨人的肩膀上！」 ”

另一條經貿賽道則是 1999 年國合會在瓜地馬拉設立的「駐中美洲投資貿易服務團」，首要任務是協助瓜國將咖啡、蔗糖等產品銷往臺灣，後來則漸漸轉向以產業輔導為主，協助當地中小企業提升產品技術，使臺灣開始在國際社會上嶄露頭角，從雙邊合作航向多邊經貿新賽道。

多邊金融合作，放大臺灣影響力

當我國在雙邊經貿合作上初試啼聲，真正的挑戰在於如何跨越國界的藩籬，與全球金融體系接軌。曾服務於國合會投融資處、現任中美洲銀行（CABEI）駐臺辦事處的柳世紘代表指出：「要達到想做的事情，就必須站在巨人的肩膀上！」為了靈活運用有限的資源，國合會從海合會時期便開始和國際多邊開發銀行展開合作，透過投融資與技術合作等方式，將援助的能量擴展至許多非邦交國。



2007 年國合會參與中美洲銀行年會

當時的國際多邊合作機構有兩大系統，首先是「聯合國體系」，包含世界銀行（簡稱世銀）及全球最大的技術援助多邊機構「聯合國開發計畫署」（United Nations Development Programme, UNDP）；第二種，則是更具地緣戰略意義的「區域性開發銀行」，包含亞洲開發銀行、美洲開發銀行（Inter-American Development Bank, IDB）、歐洲復興開發銀行（European Bank for Reconstruction and Development, EBRD）及中美洲銀行等。這些銀行通常深耕特定區域，是臺灣進入全球金融體系的重要通道。

■ 借力使力，成為多邊合作的關鍵齒輪

談及與多邊開發銀行（Multilateral Development Banks, MDBs）的合作脈絡，柳世紘代表點出一項關鍵：「在各個國際經貿組織中，臺灣所扮演的角色各有不同。」我們時而作為參與者，時而作為貢獻者，亦或作為與國際體系並肩合作的夥伴，逐步形塑出我國獨特的對外援助發展路徑。史立軍副秘書長進一步指出核心策略：「我們透過『技術先行、金融跟進』的援外模式，為臺商在海外開路，降低國際貿易風險，這就是跟多邊銀行合作的實質效益。」

我國自 1966 年即以創始會員國身份與亞洲開發銀行（簡稱亞銀）合作。當時仍是海合會時期的臺灣，運用亞銀 AAA 評級的償債能量在亞太地區布局，從提供越南北部運輸率極高的 5 號公路融資（詳見卷 1 經貿案例 2），到 1993 年臺菲攜手開發的「蘇比克灣工業區」計畫，不只提供金援、還帶動國際資金進入友邦，更用雙手改善人民的生活，成為推動當地經濟起飛的引擎。

■ 從東歐到非洲，多邊合作遍地生根

到了 1991 年，蘇聯鐵幕落下，許多中東歐及前蘇聯地區國家的民生經濟普遍落後，史立軍副秘書長傅神描述落差：「那裡的高速公路、港口等國家建設，都蓋得比臺灣還壯觀；走進百貨公司，卻比臺灣鄉下的小百貨還要匱乏。」為了協助獨立後的前蘇聯地區國家轉型市場經濟，歐洲復興開發銀行（簡稱歐銀）應運而生。



1999 年歐洲馬其頓專家技術團開幕，時任外交部常務次長歐鴻鍊、馬其頓發展部政府次長 Antonor Uone 與技術團團長史立軍合影（從左至右）

回顧歐銀與臺灣能維持堅定的夥伴關係，關鍵在於雙方都認同民主價值。臺灣在 1991 年便與歐銀成立技術合作基金，參與受援國的轉型合作計畫。1997 年，更受邀以特別觀察員（Special Observer）身分參與歐銀年會。史立軍副秘書長直言：「與歐銀的合作，一開始就有往經貿方面發展的想法。」

以 2006 年在歐銀擔保下啟動的「貿易促進計畫」（Trade Facilitation Program, TFP）為例，過去貨品出口到中東歐等新興市場，臺灣出口商最怕的無非是出貨後收不到貨款。針對此一顧慮，歐銀透過 TFP 提供信用狀保兌機制，由歐銀直接承擔受援國銀行的信用風險。柳世紘代表分析箇中優點：「此舉有助於我國出口商在新興市場交易中有效控管信用風險，消除跨境交易中的不確定性並提升接單機會，進一步拓展中東歐等重點市場。」我國廠商便能跨越非邦交障礙，成功將產品外銷至新興市場。

除此之外，歐洲人特別重視環境永續，史立軍副秘書長指出：「歐銀將自己定位為『綠色銀行』，是推動環境永續的標竿機構。」隨著全球發展焦點轉向永續，歐銀在 2006 年提出「能源永續倡議」（Sustainable Energy Initiative, SEI），與我國的合作也進一步延伸至綠色轉型（詳見卷 3），尤其是 2011 年國合會挹注 8,000 萬美金成立「歐銀綠色能源特別基金」（Green Energy Special Fund, GESF），史副秘書長稱許：「那是很好的起始點！」成為我國參與國際氣候行動的重要里程碑（詳見卷 3 經貿篇）。

站在巨人的肩膀上，臺灣走得更遠。2003 年，國合會接續投入 500 萬美元，與 6 個國際組織共同融資推動位於非洲的「烏蘇杜河下游小農灌溉計畫」（Lower Usuthu Smallholder Irrigation Project, LUSIP）。當灌溉渠道劃開史瓦帝尼

（Eswatini）的乾涸土地，小農轉型種出碩大的紅蘿蔔與大蒜時，連史國農業部長史黛拉（Stella Lukhele）也興高采烈領軍全員下田採收。她對臺灣先進的技術刮目相看：「這為我們帶來高產值的蔬菜及高土地利用，值得作為未來水資源利用的借鏡及參考！」國合會在友邦的心田，播下了希望的種子，從此大幅提升當地人民的生活品質。



烏蘇杜河下游小農灌溉計畫，為史瓦帝尼帶來水源與希望

■ 限制中突圍，以金融為中南美洲友邦開路

走進中南美洲發展現場，我國與美洲開發銀行（IDB）的緣分，可追溯至國合會成立之前。

早在 1991 年，臺灣即以觀察員身分加入美洲開發銀行，柳世紘代表回憶，海合會裁撤前，就已準備啟動「貝里斯南部公路整建計畫」，1997 年由國合會承接執行，成為第一宗具體合作案（詳見本卷經貿案例 2）。

與美洲開發銀行的合作，並非從此一帆風順，尤其我國在國際社會上立場特殊，又僅具觀察員身分，合作一度中斷，僅於 2006 年與美洲開發銀行實驗平台（IDB Lab）合作「金融機構發展基金」，以金融服務和科技新興工具，對友邦績效卓越

的金融機構進行投融資，進一步強化當地市場經濟。直到近年中美情勢轉變，雙方才逐步恢復並擴展合作。



美洲開發銀行總部

與此同時，另一條路徑則更為穩定展開。1992 年，臺灣成為中美洲銀行的區域外會員國，陸續推動多項融資與技術合作計畫，包含 1994 年協助私部門發展之「中小企業轉融資計畫」及 2004 年推動的「中美洲微中小型企業轉融資計畫」等，特別幫助一般商業銀行不願往來而成為金融弱勢族群的小型經濟個體及個人，協助取得資金，帶動友邦中小企業的整體發展。

到了 1997 年，李登輝總統推動「太平專案」並訪問中南美洲，「中美洲七國技術協助計畫」正式啟動，由我國派出大批專家深入各國產業提供技術輔導，同時為臺商探路投資機會。在許多沒有邦交的地方，臺灣用每一筆轉融資、每一次輔導中小企業，在政治地圖畫不出的地方，悄悄刻下經濟印記。

1992 年，臺灣成為中美洲銀行的區域外會員國，陸續推動多項融資與技術合作計畫，帶動友邦中小企業的整體發展。



卡車上載著不只是豬，更是農民一家溫飽的希望

■ 點石成金的微額貸款，養小豬也能致富

在發展多邊金融的過程中，全球微額金融體系同步在快速成長。隨著以拉丁美洲為首的微型金融機構（Microfinance Institutions, MFIs）成功發展出商業模式，聯合國將 2005 年訂為「國際微額貸款年」。所謂「微額」，通常是指從幾十美元到數百美元不等的小額貸款，看似微不足道，卻是無數人翻轉貧窮的第一桶金。

其實，臺灣的實踐走得更早更深，國合會從 1998 年開始辦理小農貸款。為何敢貸款給這些沒有抵押品的農民？史立軍副秘書長分享：「借款人互相都是鄰居，左鄰右舍的眼光，有時比銀行的催收更有效。」

例如時任宏都拉斯技術團團長黃天行帶領繁殖優良種豬計畫（暱稱「小豬貸款」），



宏國總統塞拉亞（戴帽者）出席豬舍竣工典禮，為嚴格遵守現代化畜牧防疫規範，全體貴賓均穿戴鞋套

便打破單純贈與的模式，首創「循環基金」機制，將農民透過貸款飼養豬隻所販售的資金，優先回流用於添購資材與設備，並將 30% 收入償還技術團。為了培養農民的儲蓄觀，還規定農民需將 7 成營收的 25% 存入專戶集中管理，為日後的微額貸款計畫奠定了堅實基礎。後來口碑一傳十、十傳百，連造訪宏都拉斯的遊客都認明這個豬場的豬肉才吃。

另外，在宏都拉斯推動的「吳郭魚箱網養殖小漁貸款」也是一例。最初，銀行認為漁民是「一盤散沙」，收入不穩定。黃天行團長引入小額貸款資金，並籌組產銷班、提供箱網養殖設備，幫助漁民自立。有漁民回想起第一次償還貸款的心情：「一直以來靠雙手勤勉打拼，銀行存款卻從未達到宏幣 1,000 元，這一天，我提領了宏幣 10 萬元還給臺灣技術團，心裡既驕傲又喜悅！」國合會提供的貸款，讓漁民看見一線生機，更有漁民將箱網養殖盈餘轉投資其他事業，打造出源源不絕的經濟魚塘。

投入援外工作 20 年、過去服務於駐尼加拉瓜（Nicaragua，簡稱尼國）團的王增瑞團長也指出：「資金與技術同時並進，才能發揮微額貸款的槓桿效應。」2001 年，他在「稻米小農貸款計畫」中，更善用國合會提供的 16 萬美元貸款，從作物生產、採收、行銷到販售全程指導，創造出超過 300 萬美元的產值，成功建立臺灣獨創

的微額貸款典範（詳見本卷經貿案例 1）。

回顧國合會在千禧年目標之下，歷經數十載的經貿長跑，靈活運用技術與資金聚焦多邊合作，展現了「以小博大」的援外效益。史立軍副秘書長自豪地說：「我們以經貿突破了外交藩籬！」國合會持續爭取將觸角擴展至非邦交國，目前在投融资布局上，邦交與非邦交國的比例已經趨近 1:1。柳世紘代表點出關鍵：「我們將 1 塊錢，發揮到了 20 塊錢的效果！」這意味著，多邊金融合作正重新定義臺灣在國際舞台上的地位。



「稻米小農貸款計畫」讓農民的合作社有錢購買收割機（王增瑞提供）

尼加拉瓜稻米小農貸款計畫

從農夫變企業家：微額貸款的槓桿哲學

對於世上數億貧困人口而言，一筆微不足道的貸款，往往是從谷底翻身的關鍵。聯合國於千禧年提出八大發展目標（MDGs），其中「消除貧窮」為重中之重，其後更將 2005 年訂為「國際微額貸款年」。國合會成立初期即響應此一趨勢，積極與全球區域性金融機構合作，以技術援助結合微額貸款，將「農企業」概念引入友邦，讓農夫變企業家。

這類計畫在中南美洲、加勒比海等區域遍地開花，如 1999 年由黃天行團長帶領執行的小豬貸款，養成小農的儲蓄習慣，也建立起周轉資金。2000 年巴拿馬（Panama）的漁村貸款計畫則是協助漁戶組織合作社，提供其購置生產資材從事捕撈活動所需資金並指導漁撈技術，幫助漁民建立永續生財工具。

不一樣的微額貸款策略，技術與資金雙槓桿效應

在眾多案例中，2001 年王增瑞團長主導的「稻米小農貸款計畫」，更讓尼加拉瓜一家負債 80 萬美元的合作社起死回生，連坊間都傳出讚語：「臺灣技術團一出手，便能點石成金！」



Omar Torrijos 合作社水稻種儲藏倉庫

微額貸款如何點石成金？王增瑞團長分析，若只提供資金，缺乏人才培訓，款項往往石沉大海；若只教導技術，農民沒錢購置農機具，技術再好也難發揮作用，「資金與技術同時並進，才能發揮微額貸款的槓桿效應。」

當王增瑞團長抵達尼國中部的 Sébaco 水稻專業區，接手眾人視為燙手山芋且負債累累的 Omar Torrijos 合作社後，考驗隨即而來：計畫執行首日農場即遭法院查封，債權人的威脅更接踵而至。面對險峻開局，王增瑞團長展現高超的應變力，他善用國合會提供的 16 萬美元貸款，從作物生產、採收、行銷到販售全程指導，同時引進鄉村信貸基金，引導農民將部分獲利資金循環運用；另一方面，更帶領技術團從 2002 年開始與尼國農業部農牧科技署（Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, INTA）合作選拔、改良稻作品種。



Omar Torrijos 合作社女性社員

在基礎穩固後，王增瑞團長進一步推動興建「臺尼稻作試驗研究暨訓練中心」，甚至與當地糧食局（Empresa Nicaragüense de Alimentos Básicos, ENABAS）談判建立「保證收購」機制，透過蒂皮塔帕（Tipitapa）市的新蔬果集貨中心，協助農民將作物銷往超市。透過這套完整的輔導體系，不僅確保了資助效益在當地不斷滾動，更實質造福了眾多社區與家庭。

在友邦土地種下永續繁花

「要深耕友邦，絕不能只關在門裡種田！」王增瑞團長自詡是 Omar Torrijos 合作社第 34 位成員，與農民同甘共苦。短短 4 年，他帶領合作社轉虧為盈，創造出超過 300 萬美元產值，讓合作社成為地區稻穀處理中心。此模式亦成功複製到當地 11 家合作社，總種植面積突破 2,000 公頃，讓貧瘠的土地開出永續繁花；隨後，更吸引海地（Haiti）、厄瓜多（Ecuador）等國及國際學術機構競相取經，建立臺灣技術團獨創的微額貸款模式，為我國在援外舞台贏得肯定和邦誼。

貝里斯南部公路整建計畫

167 公里碎石路 奠定國際區域開發銀行合作基礎

臺灣的援外工作在 1996 年國合會成立後，邁向專業化與制度化，並確立投融資為核心業務之一。1997 年啟動的「貝里斯南部公路整建計畫」，正是奠定我國與國際區域開發銀行合作融資之基礎。

貝里斯南部公路，這條重要交通動脈，昔日以碎石鋪就，每逢雨季便遭沖刷淹沒，嚴重阻礙當地農產品運輸與經濟發展。因此，計畫鎖定貝里斯南部自 Stann Creek 至 Punta Gorda 共計 167 公里的路段整建，採分段融資推進：前 3 段分別由科威特基金（Kuwait Fund for Arab Economic Development, KFAED）、石油輸出國組織基金（OPEC Fund for International Development, OPEC Fund）及英國國際發展部（Department for International Development, DFID）接力挹注，國合會則攜手美洲開發銀行（IDB）及加勒比開發銀行（Caribbean Development Bank, CDB）共同融資第 4、5 段道路工程。

「貝里斯南部公路整建計畫」是國合會與美洲開發銀行進行的第一宗合作案，亦是美洲開發銀行在貝里斯加入成為成員國後，於該國進行的第一項基礎建設貸款計畫。



通車暨紀念碑揭幕儀式

計畫評估初期，曾因計畫對環境生態及馬雅原住民土地、文化傳統的影響引發爭議，計畫一度因此擱置，但美洲開發銀行隨即啟動社會與環境影響調查，成功取得居民共識並完成安置規劃，同時邀請原住民參與工程建設。



南部公路的完工，讓當地對外交通的時間整整縮短一半



昔日的碎石子路，如今已是通往貝里斯比格克里克港的坦途

後續我國負責路段於 2002 年提前完工，歷時 5 年，不僅使當地對外通行時間縮短約 53%，大幅降低農產運銷損耗，更為貝國政府推動與瓜地馬拉公路接軌的願景，邁出關鍵一步。

時任貝里斯工務部長 Vildo Marin 大讚：「這個計畫若不現在實踐，10 年後成本將變成目前的兩倍！」那條曾由碎石鋪成、雨季時總沒入泥濘的路徑，如今已蛻變為車水馬龍的交通動脈，滿載著柑橘、香蕉與蔗糖的車流湧向鄰國瓜地馬拉，將這片土地的豐碩產出，轉化為安全與繁榮的堅實期盼。

對臺灣而言，此計畫也象徵我國援外模式從雙邊合作跨入多邊合作，以金融槓桿擴大援外影響力，展現出國合會在國際開發舞台上的高度專業。

貿易促進計畫

借道歐銀 臺商叩關新興金融貿易市場



臺灣歐銀業務發展辦事處成立大會

隨著 1991 年蘇聯解體，中東歐及前蘇聯地區由計畫經濟轉型為市場經濟，釋放龐大商機。為呼應世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）的貿易援助議題，國合會積極扮演引介平台，於 2006 年與歐洲復興開發銀行（EBRD）啟動「貿易促進計畫」（TFP），引領臺灣企業突破國際貿易浪潮中的金融藩籬，開拓互利成長的新商機。時任國合會秘書長的陳正忠曾表示：「歐銀過去向來是國合會在中東歐及前蘇聯地區的重要發展夥伴，未來歐銀將進一步成為臺灣企業前進中東歐的橋梁。」

歐銀背書，成為跨國貿易橋梁

歐亞新興市場的大門驟然敞開，卻有一道看不見的牆，擋住想進場的臺灣企業。時任國合會投融資處處長、現任中美洲銀行（CABEI）駐臺辦事處代表柳世紘說得直白：「臺灣出口商最怕兩件事，錢投下去了被倒帳，找誰賠？貨出去了收不到帳，怎麼辦？」加上當時受援國的開狀銀行常因信用體系不成熟，難以支付一般國際貿易所需的保證費。

有鑑於此，歐銀透過「貿易促進計畫」，負擔國際貿易保證費，扶植烏克蘭（Ukraine）、俄羅斯（Russia）、亞塞拜然（Azerbaijan）等受援國銀行成為「開狀行」，對其信用狀（L/C）提供擔保；同時邀請臺灣的公股行庫加入「保兌行」，臺商若要與歐銀受援國做生意，僅需提供正確的貿易單據，即可由保兌行先行撥款。時任國合會副秘書長的胡惇卜讚道：「有歐銀從中擔保，我國銀行更能放心為臺商提供保兌服務！」如此一來，有效消弭臺商進入新興市場貿易的不確定性，充分達到促進貿易關係的成效。

而歐銀提出的促進貿易機制有兩種做法，柳世紘代表進一步說明：「一種是真的出現狀況時才進行保兌賠付，另一種則是提供資金借貸給開狀行。」在雙重保證之下，風險分攤更為靈活。截至計畫結束時，臺銀、兆豐、第一及華南銀行等 10 餘家金融機構皆成為保兌行，並完成 19 筆總額約 780 萬歐元的出口保兌交易，協助臺商成功將產品外銷至克羅埃西亞（Croatia）、摩爾多瓦（Moldova）及塞爾維亞（Serbia）等國，進軍新興金融貿易市場。史立軍副秘書長為此肯定表示：「我國以經貿突破了政治藩籬！」



2006 年國合會與歐銀簽署 TFP 合約

讓知識如光照亮世界，讓世界看見臺灣



獎學金班學子研習我國專業農業種植知識

1990 年代後，冷戰的煙硝散去，取而代之的是全球知識經濟的崛起。世界銀行在 1998 年發表的《世界發展報告》中指出：「知識就像光線，沒有重量也沒有形體，但是，它能夠很輕易地環繞世界，照亮每一個地方人民的生活。」揭示全球化的衝擊下，「知識分享」可以達到消除貧窮與促進國家發展的關鍵作用。

臺灣在國際援助的藍圖上，已洞燭先機。早在該報告發布的兩年前，也就是

1996 年國合會成立之初，我國便展現了領先國際潮流的前瞻視野，逐步建構「國際高等人力培訓外籍生獎學金計畫」、「國際人力資源培訓研習班計畫」及各項技職教育專案，將臺灣的成功經驗轉化為照亮友邦發展的希望之光。

提煉臺灣經驗，培育友邦人才

於 2002 年到 2004 年擔任秘書長的楊子葆回顧國合會成立以來的育才之路時指出：「臺灣在國際合作發展中的比較優勢，是擁有高素質的人力資源！」國合會成立初期，便開辦以「臺灣經驗」為主軸的「國際人力資源培訓研習班」，類別涵蓋農業、公衛、教育、資通訊、環境及中小企業領域，邀請友邦菁英如政府官員、學者等在職人士來臺交流，為我國建立深遠的外交影響力。

這股培育能量也延伸至技職教育體系。1998 年開始，曾任教育部長、深諳臺灣技職發展的駐哥斯大黎加（Costa Rica）大使毛高文首度將臺灣技職體系引進友邦，

並在 2001 年的中美洲技職教育研討會上分享此案例，引起各國對中高等教育轉型的關注。有了成功經驗，國合會自 2002 年起陸續於瓜地馬拉、宏都拉斯、塞內加爾（Senegal）等國推動「技職教育計畫」，透過資金挹注職校設備、職訓軟體及教材；其中，瓜地馬拉的南方科技學院（Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur, ITUGS）對此表示：「學生都反應熱烈、踴躍報名呢！」

然而，改善了校園設備，接受中高等教育卻所費不貲。2008 年，國合會再度與中美洲銀行（CABEI）合作開辦「技職教育優惠助學貸款基金計畫」，讓有能力的友邦青年重返校園升學，並規劃創新職訓課助攻職場競爭力。截至 2016 年止，累計貸款金額已超過 560 萬美元，翻轉了無數友邦學子的命運！

大學國際化，奠定高等教育援外根基

若要協助友邦推動國家整體轉型，還需要高階的規劃與管理專才。這股對高等教育的需求，正好與 1990 年代末期國內大學的轉型潮接軌。當時我國各大專院校開始追求國際化，而校內外籍生的比例、來源國的多樣性等，都成為重要評鑑指標之一。

因應此趨勢，國合會於 1998 年啟動「國際高等人力培訓外籍生獎學金計畫」，沒想到過程卻非一帆風順。李志宏副秘書長提到，當時多數國立大學對國合會的業務尚感陌生，加上計畫要求全英語授課，校方合作意願普遍低落。所幸，「國合會首任秘書長羅平章採取『軸線翻轉』策略，將目光投向剛升格為科技大學的屏東科技大學。」當時校方展現極大意願，尤其許多友邦位處熱帶地區，對熱帶農業的需求迫切，而這正是屏科大的強項！對此，校方甚至將系所名改為「熱帶農業暨國際合作學系」，



李志宏副秘書長於 2025 年 TICA 盃運動會上致詞

開創全英語授課之先河，屏科大的海外學子迄今仍是國合會重要的即戰力！

全額獎學金開跑！友邦優秀人才來臺取經

自此之後，國合會接續於 2001 年和政治大學合作開設國際經營管理英語碩士學程（IMBA），並逐年與清華大學、陽明大學（現為陽明交通大學）、臺灣海洋大學及臺灣師範大學等校進行合作。2003 年開始，時任秘書長的楊子葆進一步推動與前述大學合作成立「國際合作策略聯盟」（Taiwan International Cooperation Alliance, TICA），將國際人力資源培訓業務帶入國內學術界，推動學術援外，同時協助提升我國大學的國際化。截至 2026 年，國合會已與國內 23 所大學、39 項學位學程合作，提供涵蓋農業、公衛醫療、商管及工程與科學等各項學位學程，吸引友邦優秀人才來臺取經。

為了讓外籍生安心求學，國合會建立獨特的「駐校經理制度」，從接機、生活到緊急救難，提供全面照護。曾是國合會受獎生、現任貝里斯駐臺大使的梅凱瑟（Katherine Vanessa Meighan）至今仍感念這樣的支持，她眼神發亮地回憶：「申請國合會的獎學金計畫，是一個我永遠銘記、永遠感激自己做出的美好決定！」

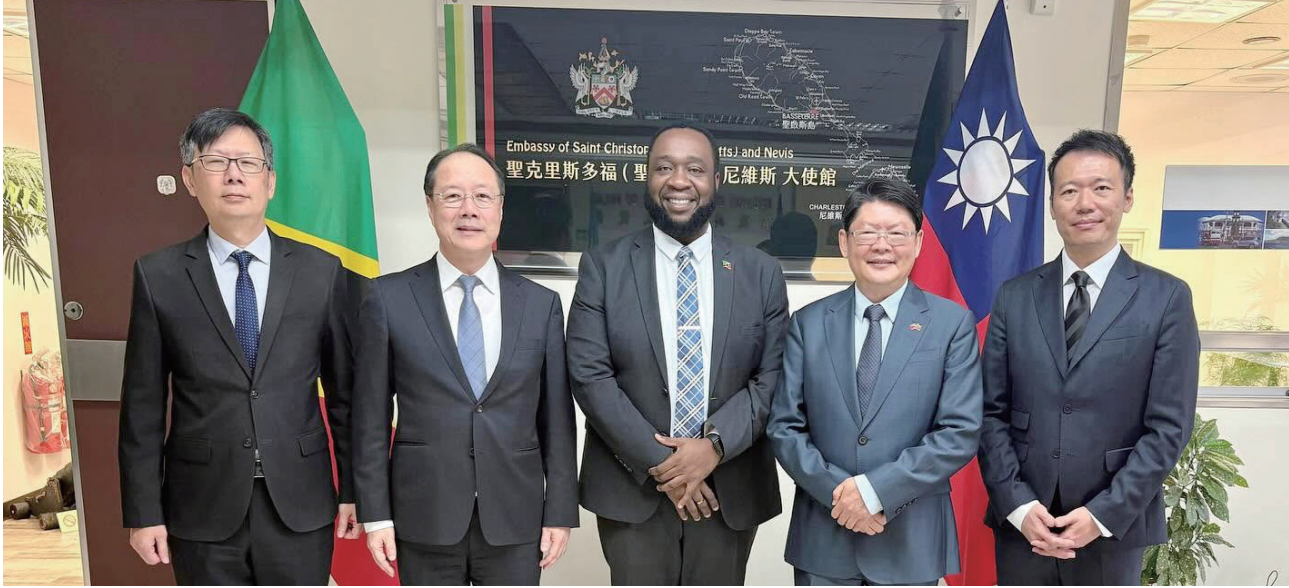
梅凱瑟大使原於貝里斯國貿局（Beltraide）任職，20 年前隻身來臺就讀政治大學國際經營管理碩士學程，大使驚豔表示：「臺灣高等教育的品質與班上國際化的程度，讓我受益良多。」這段珍貴的學習歷程也讓她培養出一種面對事物的態度：以開闊的視野面對未知的挑戰，同時保有勇氣與應變力，「無論是在生活、商業世界或國際關係……，都需要有計畫，但也要明白並非一切都可以如計畫進行，

要勇於承擔風險。」梅凱瑟大使充滿智慧的分析，「我在臺灣的經歷，就是這個過程的小小縮影。一旦你第一次體驗到風險可以帶來成功，你就會更願意繼續這樣走下去。」

這段歷程為她日後投身國際關係與國際商務領域奠定了堅實基礎。學成歸國後，梅凱瑟大使不僅在私部門任職，日後更出任貝里斯工商業總會（Belize Chamber of Commerce and Industry, BCCI）會長，與公部門洽談各項商業



申請國合會獎學金計畫，是貝里斯梅凱瑟大使永遠銘記的美好決定



聖克里斯多福及尼維斯駐臺大使范東亞致力於推動兩國關係

貝里斯大使梅凱瑟指出：「國合會對人才的投資，早已超越對職涯的投資，更是友邦彼此信任的具體體現！」

合作，如今出任貝里斯駐臺大使，她語帶榮耀地將這段經驗稱為「圓滿的回歸」：「如今我坐在辦公室的另一頭，以在公部門任職的身分為國家搭建橋梁到我的第二個家——臺灣。我熱愛這份工作，這真是完美的結合！」

高等教育獎學金除了肩負培育領袖的使命外，還有一條跨越時間與距離的隱形軸線，將兩國的未來緊緊相繫。梅凱瑟大使願作最真實的見證，她指出：「國合會對人才的投資，早已超越對職涯的投資，更是友邦彼此信任的具體體現！」

與梅凱瑟大使深有同感的，還有聖克里斯多福及尼維斯駐臺大使范東亞（Donya L. Francis）。身為首批銘傳大學國際學院傳播學程國合會獎學金受獎生之一，他原在克國總理辦公室的傳播部門工作，對教育有著深刻熱忱。2012 年來銘傳大學就讀，在不到 30 人的班級，范東亞大使發現有一半是臺灣學生，另一半則是來自奈及利亞（Nigeria）、聖露西亞、瓜地馬拉的各國菁英。他形容，教室就是一個微型世界，「我們來臺灣不僅是求學，更像各國的『文化小大使』，學習向不同人介紹自己的國家！」

畢業後，他繼續攻讀臺北醫學大學全球衛生與發展碩士。新聞、教育、公衛三個不同領域，在他手中自然地串成一條清晰的脈絡，這份能力與在克國組織裡的領導力，讓他在 32 歲就被遴選為最年輕的駐臺大使。如今，他發揮教育熱忱展開巡

楊子葆大使感性分享：「如果一個國家沒有一定比例的人，曾擁有開發中國家的經驗，就永遠無法成為具備宏觀視野的國家。」

迴演講，從臺大、銘傳、北醫到全臺各地的國中小學，都能見到他分享克國歷史與文化的身影；此外他也推動臺克姊妹校計畫、捐贈書籍，甚至親自撰寫兒童繪本鼓勵英語學習，對此，他自豪地表示：「外交不單單是政府對政府，更要深入人群，走進人心！」他透過文化軟實力推動兩國關係，讓教育成為臺克兩國之間最長遠的連結，也串起最深厚的友誼。

除了這兩位駐臺大使，所有曾來臺求學的年輕學子，最終帶著在地經驗與跨文化視野回家鄉，持續在不同領域發揮影響力。這種「利人利己」的高教援外價值，為臺灣與友邦種下了永續發展的根基。兩位大使激勵下一代優秀青年：「抓住獎學金機會，不要錯過了！」

外交替代役打開青年世界觀

國合會的人才培育除了「引進來」，2001 年也正式「走出去」。楊子葆大使感性分享：「如果一個國家沒有一定比例的人，曾擁有開發中國家的經驗，就永遠無法成為具備宏觀視野的國家。」在他的推動下，第一屆外交替代役正式啟動，30 位役男跨出國門，在加勒比海的艷陽下架設資料庫、在非洲的診間操作精密醫療設備，在一年多的青春淬鍊下，與技術團在友邦踏出多元的援外版圖。

這群役男在第一線的挑戰往往超乎想像。依據醫護、獸醫、農業等專長，由技術團長指派至各駐點，他們必須在簡陋的宿舍中獨當一面，在有限的資源下協助當地建設。正是這種孤軍奮戰的磨練，為我國儲備極為珍貴的高階技術骨幹。

如今，當年播下的種子，已長成各領域的中流砥柱，其中最著名的莫過於現任衛福部疾病管制署署長、曾深入馬拉威抗疫最前線的羅一鈞。他分享，在友邦面對傳染病時，最重要的任務是提供早期衛教與諮商，病患對此總是感激地說：「謝謝你讓我知道我得的是傳染病，而不是受到詛咒或得了怪病。」他在異國流下的汗水，不僅改善了友邦的公共衛生和生活品質，後來更成為我國應對全球新冠肺炎挑戰時的專業力量。

曾派駐布吉納法索（Burkina Faso）、以「垃圾換舊衣」義舉打動無數人的連加恩，如今已是宏碁智醫董事長，他提到：「學習新的語言、想法與文化，對人生有重大影響！」外交替代役成為他重新定義人生方向的起點，讓他披著白袍從臨床第一線走到智慧醫療最前沿。

海外服務工作團用愛在全球扎根

另一股青年援外的浪潮，則是由 1996 年開辦的「海外服務工作團」（TaiwanICDF Overseas Volunteers Service）所引領。當時，該計畫借鏡美國和平工作團（Peace Corps）等國際志願服務組織的概念，將服務範疇從早期海合會志工的經貿協助，大幅擴大至教育、資訊、公衛醫療等多元領域。

為了讓民間活力與志願服務精準銜接援助內容，國合會將海外志工體系建構為兩大制度化支柱。其中，「長期志工」以一至兩年為期，依據友邦需求深耕基層服務；「專案志工」則配合各項既定合作計畫，派遣具備相關專業背景的人才進駐協助。

自開辦以來，這條由熱血公民築起的志工之路，迄今已累計派遣超過 900 人次，足跡遍及全球 48 個友邦與友好國家，也成為許多臺灣青年跨入國際援外領域的最佳啟航點。

從短期的研習探路、中期的技職翻轉到長期的志工及獎學金深耕，國合會發揮臺灣的人才培育優勢，改變異鄉青年命運，更讓我國在世界的角落穩穩扎根。



海外志工團（楊子葆提供）



2001 年第一屆外交替代役正式啟動

升級

接軌國際脈動



2010 年，《國合法》通過，白皮書的墨跡
在國際舞台定錨

我們站在巨人的肩膀上

攜手世銀與多邊銀行共築太平洋的跑道

巴拉圭診間的數位螢幕

貝里斯的交通監理，陪伴友邦升級永續未來

以法規為基礎，以科技為引擎

讓臺灣的實力與全球發展的脈動深度共振

法制接軌國際 永續舞台展現臺灣優勢

11

《援外政策白皮書》的發表與《國際合作發展法》的制定兩大重要里程碑接續完成後，臺灣的援外工作從此有了清楚的政策論述和堅實的法源基石！

11

跨越千禧年，臺灣由受援者轉型為援助者的成功案例舉世聞名，國合會作為我國最重要的專業援外執行機構，筆路藍縷長期耕耘的援外成果，更在友邦和國際間被廣為傳頌與肯定。然而，回顧 1959 至 2009 年這漫長的 50 年，有關援外工作的法源，除了《中華民國憲法》第 141 條文提及《促進國際合作》以及《財團法人國際合作發展基金會設置條例》之外，一直未制定母法《國際合作發展法》（簡稱《國合法》）。

時任外交部經貿司司長、曾任駐聖文森全權大使並於 2014 年接任國合會秘書長的施文斌，不僅是推動援外法制化的關鍵舵手，更是臺灣首部《援外政策白皮書》的主稿人，他指出：「臺灣的援外工作雖然成果豐碩，但當時也遇到了瓶頸，甚至出現偏差現象，導致立法院、媒體及外界時有批評與誤解。因此，及早完成法源制訂、調整援外政策方向並建立政策論述，成為當務之急。」

《援外政策白皮書》的發表與《國際合作發展法》的制定兩大重要里程碑接續完成後，臺灣的援外工作從此有了清楚的政策論述和堅實的法源基石！

白皮書定錨，國合法為援外立下法制基石

追本溯源，一切皆來自一份援外工作全面檢討報告的撰寫。



《援外政策白皮書》書封



外交部召開《援外政策白皮書》發布記者會

施文斌大使回想當年和經貿司同仁為了這份報告的撰寫，除了整理經貿司業務管轄及曾參與的工作之外，並請國合會及外交部相關司處提供寶貴意見和重要案例，經過深入研析後撰擬初稿，再經反覆討論，歷時三個多月，終於完成一份全面性的援外工作檢討報告。

檢討報告提出後，外交部首長及府院高層均表認同。施大使心想：「檢討並非目的，若可以從中策定出未來，才是重點。」為了建立清晰的政策論述，以作為凝聚共識及對外溝通的基礎，於是主動向當時的外交部長歐鴻鍊提出撰寫《援外政策白皮書》的構想，「歐部長非常支持並立刻拍板同意！」

《援外政策白皮書》的撰擬是以檢討報告為基礎，除了揭示援外宗旨、臺灣由受援到援助的重要內涵，也介紹國際發展援助潮流及聯合國千禧年發展目標（MDGs），期盼繼續善用臺灣發展經驗及強項與 MDGs 接軌。為了確實提高援外計畫成效，當時曾參酌經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）於 2005 通過的《巴黎援助成效宣言》（Paris Declaration on Aid Effectiveness），並導入宣言中有關援助成效的五大行動準則，包含「在地化」（Ownership）、「一致性」（Alignment）、「諧和性」（Harmonization）、成果導向（Managing for Results）及相互負責（Mutual



2015 年 5 月，時任國合會秘書長施文斌（右 3）與約旦官員共同主持北約旦 Kufr Asad 7 號水井竣工典禮

外交各界人士的正面迴響，也讓美、日、歐盟駐臺機構與邦交國眼睛為之一亮。它除了有助於讓所有利害關係人針對相關議題達成共識，也使後續在立法院的預算審查及相關業務報告變得順暢許多。

施文斌大使接著表示，《國合法》的制定工作原已延宕數年，白皮書發表後，打鐵趁熱重新檢視條文草案，報請行政院核定並函請立法院審議。由於白皮書的發表已獲得朝野的正面迴響，《國合法》草案內容又與白皮書內容相呼應，在與立法院朝野黨團進行法案溝通時獲得一致支持，後來並在立法院院會中順利「照案通過」！施文斌大使回想，當時考量《國合法》制定並非一蹴可幾，白皮書的撰擬及發表時程較能掌握，所以先做後者。最後因白皮書的發表，順利催生了《國合法》，也算是美麗的巧合。

後續子法也依序順利誕生，史立軍副秘書長表示，大家發現「這些子法與國合會當時的各項處理辦法，內容其實已十分相近！」因此施行起來，與每天的業務可說是無痛、無縫對接。唯一不同的是，團隊現在可以在每一步的援外行動中，抬頭挺胸、放心前行！

隨著時代演進，《援外政策白皮書》也與時俱進，在 2023 年底更新為《國際合作

Accountability）。撰寫期間，有關大綱章節及論述內容均經過反覆討論確認，並旁徵博引相關史料及最新訊息，歷時半年的淬鍊，終於完成臺灣第一部《援外政策白皮書》。施大使表示，其實原始構想白皮書的名稱即為《國際合作發展政策白皮書》，考量到這是首次對外發表的援外政策溝通文件，最後決定採用國人及各界一看就能辨識的《援外政策白皮書》。

2009 年 5 月 7 日白皮書正式發表後，立刻受到國內立法院、媒體及關心外

發展政策白皮書》，刊名將援外改為更全面的「國際合作發展」，呼應「所有國家須藉共同合作以達成聯合國永續發展目標」的宗旨，內容則奠基於白皮書原有篤實的基礎，更全面彙整歷年秉持「踏實外交，互惠互助」原則，以臺灣獨特的援助模式，致力推動國際合作發展之貢獻與成果。

呼應聯合國 SDGs 目標，成為全球不可或缺的夥伴

與此同時，國際間正醞釀著一股新的趨勢。隨著全球暖化，過去專注千禧年 MDGs 的減貧目標已不足夠，全球都在思考：「該怎麼做，才能讓地球居住環境得以永續？」2015 年，聯合國通過永續發展目標（SDGs），訂出了 17 項全球邁向永續發展的核心目標。同年《巴黎協定》相繼通過，要求先進國家正視升溫與碳排問題，全球的援助體系也開始有了新的論述框架與行動指南。

海地原種稻作收穫



國合六子法

《國際合作發展法》	
1	《國際合作發展事務技術協助及能力建構處理辦法》
2	《國際合作發展事務貸款與投資及保證處理辦法》
3	《國際合作發展事務捐款及實物贈與處理辦法》
4	《國際合作發展事務人員派遣處理辦法》
5	《國際合作發展事務規劃評估執行監督及績效考核辦法》
6	《國際合作發展事務發展策略之諮商處理辦法》

11

聯合國的目標正好與國合會長期關注的六大業務優先領域不謀而合，「無論是農業、公衛醫療、教育、資通訊、環境及中小企業，當時我們內部進行審視，發現所做的每項計畫都和 SDGs 有關！」史立軍副秘書長分析。

11



2022 年國合會於第 75 屆世界衛生大會（WHA）期間與國際夥伴共同舉辦人道援助論壇，項恬毅時任秘書長，於會中發表演說

這六大領域不僅是臺灣的優勢領域，每一項也早已隱含永續的精神，唯一欠缺的，只是尚未使用與國際對話的新語言。舉例來說，「海地多爾貝克稻米產銷計畫」、「斐濟熱帶蔬果栽培推廣計畫」及「史瓦帝尼烏蘇杜河下游小農灌溉計畫」等農業計畫，都是 SDG 2（消除飢餓、促進永續農業）的最佳展現；早期的行動醫療團到後來的友好國家醫事人員訓練計畫，對接的是 SDG 3「公衛醫療與人道援助」；



2014 年海地 Les Cayes 河谷雜糧作物發展計畫計畫工作人員於全國農業展覽會上與計畫產品合影（王增瑞提供）

2017 年就任的國合會秘書長項恬毅指出，新的永續發展目標重點強調的是「全球公共利益」（global public goods），而臺灣扮演的，正是做一位國際上「負責任的利害關係人」（responsible stakeholder）。聯合國的目標正好與國合會長期關注的六大業務優先領域不謀而合，「無論是農業、公衛醫療、教育、資通訊、環境及中小企業，當時我們內部進行審視，發現所做的每項計畫都和 SDGs 有關！」史立軍副秘書長分析。

1998 年啟動的國際高等人力培訓外籍生獎學金計畫、2008 年底在瓜地馬拉與宏都拉斯的技職教育貸款計畫，直接扣接 SDG 4「優質教育」；2011 年啟動的綠色能源特別基金（GESF）、2006 年啟動的中美洲與加勒比海資通訊計



國合會透過六大領域協助友邦，呼應聯合國 SDGs 計畫目標

畫與貿易促進計畫（Trade Facilitation Programme, TFP），實現 SDG 8「就業與經濟成長」。族繁不及備載，國合會的夥伴忙著比對，將對應的 17 項 SDGs 與 169 項細項目標，一一補進計畫書。

■ 以 SDGs 目標作為通關密碼，連結國際社會

不只如此，「我們發現這是一個可以打通國際參與的通關密碼！」史立軍副秘書長笑著說。SDGs 不僅讓國合會內部在計畫執行上更聚焦，同時也找到了對外打破政治藩籬的方法——氣候外交。

長期擔任國合會諮詢委員、現任董事的臺大政治系教授林子倫指出，在 2015 年之前，臺灣的援外敘事多為脫貧、災後重建，「悲情」主調讓臺灣在國際能見度相對受限；SDGs 與《巴黎協定》通過後，國合會以「減碳」與「韌性」等語言與國際接軌，以對的論述為臺灣撥雲見日，開啟了「氣候外交」的一片天。

其中，年年舉辦的聯合國氣候變化綱要公約（United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC）締約方大會（Conference of the Parties, COP），是全球應對氣候變遷的最高決策與協商平台，每年聚集了 197 個締約方，展開為期兩週的熱烈對談。國合會長期代表臺灣出席，會議期間透過與世界農民組織（World Farmers' Organisation, WFO）、美國國際開發總署（USAID）、史汀生中心（Stimson Center）等國際智庫與組織合作，藉由舉辦周邊會議、論壇與雙邊會談等方式，向國際社會分享「臺灣模式」，成功拉近臺灣與世界的距離。



COP25 期間，國合會代表團透過舉辦周邊會議與多場雙邊會談，與國際社會分享臺灣的環境永續經驗



參與 COP27，積極與全球公私部門夥伴互動，展現守護地球的決心（柳世紘提供）

近年，國合會更以「氣候調適」、「氣候金融」、「能源轉型」、「科技運用」等主題，「讓國際社會年年看到臺灣具備的優勢領域，有助於促進全球 SDGs 的實現！」技合處處長顏銘宏指出。他多次參與 COP 會議，對 2021 年疫情尾聲在英國格拉斯哥（Glasgow）舉辦的 COP26 印象特別深刻。那一年，國合會的參與規模創下新高，與友邦及國際組織共同主辦了 11 場周邊會議。其中，中美洲統合體（Sistema de la Integración Centroamericana, SICA）轄下的中美洲環境與發展委員會（Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD）專程邀請國合會，分享臺灣如何以科技工具協助中美洲區域對抗香蕉葉斑病。顏處長回憶，當時正值中美洲友邦接連斷交的敏感時期，然而在那個場合，臺灣不僅與許多前友邦同台，「無論當時是否仍有邦交，會後許多國家都紛紛上前，我們也很開心可以和他們充分交流臺灣在中美洲的具體做法！」

■ 分享臺灣經驗，提供全球智慧韌性解方

國合會透過計畫策略性呼應 SDGs 參與國際議題，也持續輸出全球智慧韌性的解方。除了強化農業與城市韌性外，臺灣因應颱風、地震等複雜氣候與天災累積的經驗，讓臺灣「久病成良醫，在援外中扮演起智慧解決方案提供者（Smart Solution Provider）」，林子倫教授補充。

以「貝里斯河流域水災預警能力提升計畫」為例，在 2020 年颶風艾塔（Eta）、



協助尼加拉瓜建置「地理資訊系統（GIS）計畫」，作為天災監測與緊急災害防治的關鍵分析工具

約塔（Iota）以及 2022 年熱帶風暴茱莉亞（Julia）等極端氣候事件中，臺灣協助建置的預警系統，成功發揮出保護貝國人民與降低災損的成效（詳見卷 4 特別企畫）；同樣位於地震頻繁帶的印尼，亦借鏡臺灣在多次 7 級強震中運用科技展現出的強大韌性，逐漸完善當地的地震預警系統，防範未來可能的地震災情。

2025 年於巴西（Brazil）貝倫召開的 COP30 正式提出了 7 大領域、59 項全球調適目標（Global Goal on Adaptation, GAA），向全球大聲呼籲加快「調適」的腳步，才能保護人類在地球永續居住的機會。接下來，無論是農業韌性、防災預警、能源轉型還是公衛醫療，國合會將以國際即將啟動的新語言，繼續述說「Taiwan Can Help」的故事。

七國一心，搭建起區域防線

除了氣候變遷，友邦最擔心的衝擊，莫過於病蟲害！「牠們直接跨境飛過去，完全不用簽證！」黃天行團長指的是柑橘黃龍病的媒介蟲木蝨。無須護照、無關乎邦交，成為衝擊國境線的挑戰。

那一天，黃天行團長照例在巴拿馬忙於例行事務，突然一通電話找上了他。原來是時任中美洲農牧保健組織（The Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, OIRSA）執行長、也是過去在宏都拉斯的農業部長與老戰友 Quillermo Alvarado，要求派駐巴拿馬的檢疫官帶著檢疫司官員前來拜訪，直接點名希望黃團長一起與 OIRSA 對抗黃龍病這場戰役。接到電話的黃天行團長，於是在 2012 年扛起「加強中美洲農牧保健組織轄區柑橘黃龍病（Huanglongbing, HLB）防治及落實病蟲害綜合管理（Integrated Pest Management, IPM）」計畫的重責大任。



各界專家實地了解柑橘黃龍病的果樹狀態

這病到底有多可怕？黃龍病有柑橘界癌症之稱，一旦染病，便無法根治。柳橙樹被木蝨啃咬後，葉子會開始由綠轉黃，葉形捲曲如龍，接著果實變形、味道變得酸澀，最終導致整棵樹枯亡，種植多年的柑橘樹，只能痛心砍除。這場病蟲害在2009年開始跨越國界，橫掃多明尼加（Dominican Republic）、貝里斯、瓜地馬拉等國，中美洲鄉下地區只能用哀鴻遍野形容，僅剩薩爾瓦多（El Salvador）與巴拿馬兩國為非疫區。正是在這樣的危急時刻，防治技術領先全球的臺灣，成為OIRSA扭轉戰局的重要夥伴。

■ 跨洋診斷，小不「碘」立大功與病共存策略奏效

黃團長走進貝里斯的重災區，遇到了一位柑橘園園主瑪麗亞（Maria）。她倚著原本應該滿載甜橙、眼前卻收穫無幾的貨車，無奈說著這一年產量直接砍半，每況愈下，前景堪憂。

怎麼救？臺灣具有對抗黃龍病60年的豐富經驗，不過，樹木畢竟不會開口述說它的病情。黃天行團長找到國內臺大教授洪挺軒、農委會農試所副研究員黃阿賢、助理研究員洪土程等幾位學者跨洋遠征，知道此事刻不容緩，一降落後，立即緊鑼密鼓展開田間實地探查。這群專家們帶著滿腔熱情，完全不受遠渡重洋的時差困擾，一看到柑橘樹，立刻疾步上前，仔細觀察植株葉片、枝幹或果實，尋找破解之道。

事實上，包括美國、巴西、墨西哥等柑橘生產大國，都曾派遣專家前往指導，但是都無功而返。臺灣團隊逆向思考，黃天行團長指出：「我們的做法不是滅絕，而是教當地人學會控制病菌，與病和平共處。」當時國合會推出好攜帶、操作簡單且價格經濟的「碘」檢測，果農可以快速知道感染與否，臺灣的這項小不「碘」，至今仍讓中美洲友邦津津樂道。

接下來的5年，國合會透過病原檢測、媒介防治、健康種苗三管齊下，逐漸控制住疫情。「後來計畫推動的如火如荼，我再次見到瑪麗亞時，她的臉上少了驚恐，卻多了篤定。」黃天行團長運用長年派駐中美洲的豐富人脈與經驗，在7國之間穿梭協調，讓7個政治、社會背景各異的國家，達成防疫共識。不僅如此，各國為了學習臺灣在健康種苗上的生產技術與制度，也紛紛修正原有的苗圃認證與管理法規。

這一次，臺灣不再只是提供單一國家的「點狀」援助，而是直接扮演帶領區域建構起安全防線的「解方提供者」。退休後的黃團長近年舊地重遊，看到柑橘品質與產量依舊穩定，十分欣慰。國合會團隊保住了當地數10萬人的生計，拯救攸關每年10億美元產值的柑橘市場，更見證了臺灣成功主導及執行跨國區域型計畫的能力。

「臺灣在育種與病蟲害防治方面真的很強！」駐外長達37年，如今已卸下戰袍的黃天行團長自豪地說。



柑橘黃龍病嚴重影響中美洲農民經濟



黃天行團長接受當地媒體 CIMA TV 專訪，發表專業防治觀念與實務意見

數位治理「資」優生，攜手友邦數位轉型

另一項臺灣在國際間不可忽略的，是近幾 10 年來臺灣電子化政府的優異表現。

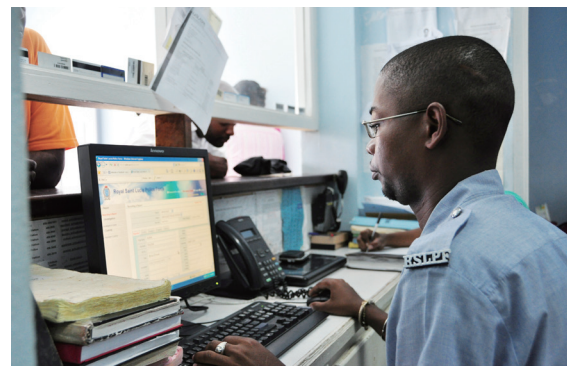
美國布朗大學於 2008 年 8 月針對全世界電子化政府進行調查與評比，臺灣電子化政府為全世界 198 國、1,667 個機關網站中的第 2 名。這個殊榮實至名歸，因為從 1990 年代起，臺灣民眾就可以開始在網路上使用各項便民服務，後續臺灣朝著數位政府一路挺進，穩健走到今天的數位治理。

依循相同的進化路徑，國合會開始將這一條路，以「臺灣模式」輸出到友邦。史立軍副秘書長指出，國合會在數位治理的援助上，歷經了 3 個階段的演進，第 1 階段在於協助友邦縮減數位落差，以援贈硬體電腦設備與提供資訊培訓為主；接著就是開始為各友邦建置「電子政府」（e-Government）與成立國家資通訊中心。

■ 從需求出發，轉變日常治理樣貌

不過每一個國家政府的行政項目多如牛毛，該從何開始是一大學問。「國合會根據友邦的『資通訊發展策略白皮書』，聆聽當地需求，並評估預算與技術成熟度，訂出適合在該國導入的計畫。」國合會多年的 ICT 諮詢顧問、同時擔任 TWNIC 董事長的黃勝雄解釋。

貝里斯曾是中美洲唯一的英國殖民地。拿著貝國駕照，可以一路北上通行入境美國，但是過去這張駕照是一張卡紙，而且 9 個監理站開出的罰單格式不一樣。透過「交通監理資訊服務系統計畫」，貝國全面換發防偽卡式駕照，交通監管資訊集中一致好管理（詳見本卷 ODA 案例 3）；另外，資通訊計畫中的「關貿便捷化」，讓位於加勒比海樞紐的貝國在進出口貿易上，可以透過單一系統完成跨機關線上申請、查詢及管理，「蝦子進口到美國



聖露西亞資通訊計畫，員警使用犯罪管理系統接受民眾報案

變得快多了！」當年與貝國部長徹夜開會討論的史副秘書長說。

如果換到了聖文森要搭公車，小巴隨招隨停看似方便，實際上卻讓等待成為無奈的島國浪漫，或是司機們爭著搶客險象環生。在導入臺灣的智慧公車管理系統後，聖文森街頭可以看到臺灣街頭熟悉的公車看板，重新找回時間與秩序感；在政府辦公室，過去每年超過 40 萬份的文件將公務員淹沒，如今取而代之的，是國合會與中華電信為聖文森打造的 EDRMS 電子化公文管理系統，安全、效率又環保。



聖文森導入臺灣的智慧公車管理系統

如果轉到聖露西亞，國合會將資通訊技術帶入教室，協助教師將傳統的文化風俗轉化為生動的數位教材。「現在那些智慧教室很難預約！」李宜龍團長笑著描述當地熱門的情況。

畫面最後來到第 3 個島國聖克里斯多福及尼維斯。國合會在克國引進了醫療資訊系統，讓護理師不再因為堆積如山的紙本病歷疲於奔命；在地政辦公室，土地交易的時間從原本的 6 個月縮短至 3 個月，在 2018 年聯合國的電子化政府調查中，克國的全球排名暴衝 32 名，成為加勒比海地區成長最快的國家。

「我們看到情況開始逆轉了！」黃勝雄董事長指的是當地人民對數位科技的接納程度。「資」優生臺灣在三聖一貝推行多年的數位計畫，資通訊使用一普及，民間開始快速採用社群與第三方支付，推動政府加快追上數位化的腳步。「在這裡，政府都是用臉書向民眾發布重要消息！」近年派駐貝國執行防災計畫的段瑞君經理說。

黃董事長也補充，「臺灣在數位法規方面也提供了許多協助。」在弭除數位落差後，監管法規也必須跟上，其中的電子簽章法，是確保電子流程法律效力與身分驗證

的重要法規。近期臺灣通過的《人工智慧基本法》，也開始供作他國參考。另外，臺灣也曾代管過多個友邦的頂級網域，提供相關的技術與營運建議，等到友邦技術成熟後，再將營運交還。

「相較於來自其他國家的援助單位，臺灣提供的是『透明』、『可信賴』的資訊解決方案。」顏銘宏處長點出了臺灣在科技援外上的關鍵優勢，那就是技術背後，來自臺灣人無價的誠信與可靠。

世代交替，援外傳承

人，著著實實是計畫成功的關鍵。臺大園藝系畢業、當時以菜鳥技師身份遠赴吉里巴斯的李宜龍團長特別有感，「當時引進了約 20 多種臺灣蔬菜，用豬糞和椰子殼纖維製作有機堆肥來改良沙地種植。」說起這個在幾千公里外的南太平洋珊瑚礁島國，對一般人而言，這裡或許是全球每年看到第 1 道曙光的浪漫島嶼，但對他而言，感受到的卻是超市冰箱只看到兩顆柳丁的「世界盡頭」。

從外交替代役在瓜地馬拉腹痛搶馬桶、到菜鳥技師想方設法讓吉里巴斯大媽多煮些青菜、一路成為計畫經理，再到現在成為聖露西亞團長，李宜龍團長在越洋電話那頭爽朗笑著說：「這份工作會讓人『上癮』！」

不過來到海外，必須具備什麼特質？駐瓜地馬拉技術團的鄭坤木團長認為，「文化復原力」尤其關鍵，也就是遇到挫折時，要能快速調整與恢復；同時要有跨領域的「問題解決能力」，例如原本學的是農藝，但在當地可能要處理網路問題或

11

「有時雖然孤獨，但能親眼看到努力帶來的改變，並獲得當地人的感謝，內心非常富足。」李宜龍團長說。

11

協助翻譯，都是不可或缺的即戰力。此外，「溝通軟實力」和「敘事能力」也同樣重要，如何在不同的文化背景下，清楚表達想法，避免誤解，往往比單純具備語言能力更為關鍵。

「有時雖然孤獨，但能親眼看到努力帶來的改變，並獲得當地人的感謝，內心非常富足。」李宜龍團長說。其實，這也是派駐在世界各地的多位歷任團長，都曾說過的相同感動。團長這個角色背負著外人難以想像的責任：在工作上，需統籌協調駐在國所有計畫，同時也要擔任國合會、大使館及當地政府的主要溝通窗口；在生活上，還必須照顧團員、替代役、志工、大專實習生數十人的生活起居、安危甚至心理輔導。不過國合會經年累月的耕耘與陪伴，把經驗傳承給下一輩，也把熱情與使命感傳遞下去。



李宜龍團長表示臺灣技術就是「百寶箱」

黃天行團長當年秉持著「把國合會的招牌擦得更亮！」的使命、鄭坤木團長謙虛地把自己形容是小小螺絲釘，負責幫每件事情上好螺絲，再對著後輩稱呼「你們是發電機！」，如今到新一代如李宜龍團長所說的「我們是站在前人的肩膀上看見世界」，他們前仆後繼，在世界各個角落寫下無數精彩篇章。如今臺灣援外強項已與過去不同，展望未來，李宜龍團長形容臺灣的技術是「百寶箱」，「只要駐地團隊不斷嘗試，就能找出最符合當地需求且最適合的技術。」

一開始或許只是單純想到海外闖闖、開開眼界，數 10 年來，無數國合會的夥伴們從援外工作中輸出了國家經驗，也為自己注入了豐富人生的感動血液。而國合會傳承下來的，不僅是技術、知識、經驗的轉移，也傳遞了臺灣人引以為傲、跨越國界的「真」與「善」。



外交替代役農企行銷役男協助農產品出口工作



外交替代役醫學役男於內科診間看診

巴拉圭醫療資訊管理效能提升計畫

三帖藥方，全面 E 護南美洲之心

「……號請到診療室」叮咚一聲，起身走入診間，這是臺灣人司空見慣的就診秩序。不過遠在半個地球外的巴拉圭候診區，曾是截然不同的景象，「人滿為患，簡直像菜市場一樣！」當年實地考察的國泰醫院資訊部長曾景平回憶。診間外病患焦急等候、病歷室中紙張堆疊成山；由於當地習慣將全家人的紀錄綑綁成冊，醫生往往得在厚重雜亂的家族病歷中，為眼前的病人艱難翻找過往資訊；看完診，還可能面臨缺藥或藥品過期的風險。就醫雖然全程免費，卻是趟折騰的漫長路程。

悉心洞察民情，數位量身打造專屬 SOP

事實上，巴國早在 2004 年就曾向我國提出改善醫療管理效能的請求，後續許多國際組織也試著伸出援手，然而卻都水土不服，鎩羽而歸。不過在國合會與國泰醫院遠赴當地，深入了解現況後，他們眼中看到的是「這些問題都可以用科技解決！」曾景平說。

於是自 2016 年起，國合會攜手國泰綜合醫院與巴國合作「醫療資訊管理效能提升計畫」（HIS），吳原安計畫經理帶領臺巴技術團隊在各級醫院間穿梭，從三級醫院、省立醫院到衛生站，逐漸形塑出一套符合當地就醫習慣的 SOP，並以三帖藥方：資訊系統、人才培訓與管理制度，為巴國醫療系統全面整骨，強健體質。

漫長等待化作 30 分鐘的效率

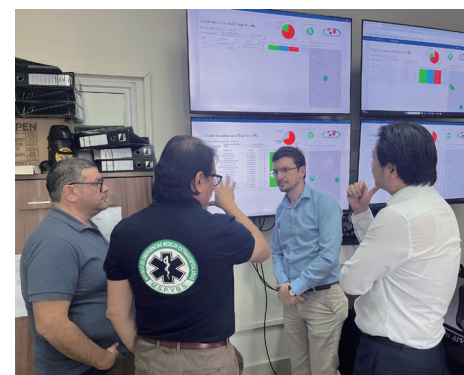
然而，改變難以一蹴可幾。數位轉型雖省去手寫麻煩，卻直接衝擊醫生原有的看診習慣。排班表、看診數，科技帶來的透明，直接稽核著醫師的診療效率；計畫另一項衝擊在於資訊人才養成。當時巴國技術人員來臺學習 3 個月，從系統建置到資料庫一路學起，原本期待這些種子學員結訓回巴國後，可以成為後續營運的能量，卻發生民營公司高薪挖角，人才流失的無預警陣痛。

所幸，隨著巴國政府的堅定支持與民眾的切身有感，變革的飛輪終於突破臨界點，加速轉動。如今，民眾只要拿著身分證插卡掛號，病史一目瞭然。李志宏副秘書長回憶起在偏鄉一間小診間與一位母親的對話，她感嘆說：「以前得清晨 5、6 點坐車來搶號碼牌，到了之後，醫生光找病歷就花半個小時。」如今相同的過程，只需要 30 分鐘。

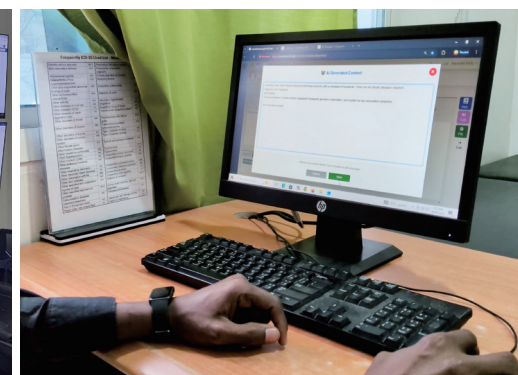
健康無價，資訊燃起醫療全面希望

過去，候診室的人們臉上寫滿「就醫免費，等待本是應該」的無奈；如今，隨著計畫階段性推展，民眾逐漸感受到醫療服務的提升與便利。對醫院管理者來說，轉型帶來更多的透明與進步；對政府部門來說，患者數據的蒐集也從過去的「半年」變成「1 天」，為公衛治理奠定穩固基礎。

在偏鄉試點成功後，巴拉圭政府在計畫末期發出行政命令，要求全國公立醫院全數配合導入。「巴國很幸福，一套系統，全國都適用！」李志宏副秘書長笑著說。走在當地，亞洲臉孔格外醒目，只要知道來自臺灣，「他們會對我們豎起大拇指，謝謝臺灣對他們國家的幫助。」



國合會與巴拉圭政府攜手推動 HIS，全面改善在地醫院的掛號與看診流程



巴拉圭醫事人員運用 HIS 進行病歷登錄，大幅縮短病患候診時間

海地強化稻種生產能力計畫

在動盪中扎根，遠渡重洋的臺中秈稻香

驅車進入海地中部的蓊鬱山谷，豔陽下漫無邊際的青翠稻浪，讓人誤以為置身嘉南平原。這裡是海地的重要糧倉阿迪波尼河谷（Artibonite Valley），供應海地全國約 8 成的稻作產量。

從貧瘠中種下改變契機

海地人吃米，然而在過去，稻作產量低迷且不穩定，政府每年得花 2 億美元外匯從國外進口。「許多農民使用的是自留種或來源不明的種子，發芽率低、品種退化。」海地技術團團長蔡明義點出了當年的關鍵問題。除此之外，進口肥料價格高昂、田區灌溉系統年久失修，加上多仰賴人力，效率低落，難以精準掌握農時。

國合會自 1996 年起即在阿迪波尼（Artibonite）省啟動稻作生產計畫，投入當地的農業發展與稻作生產輔導；2014 年起透過「海地強化稻種生產能力計畫」聚焦稻作種子生產，並訂出強化優良稻種檢驗、提升機構功能與規模以及改善稻種繁殖及採後處理體系三大主軸，陸續建立稻種檢驗室、成立國家級水稻研究中心、水稻種

原庫、稻種採後處理中心等，並同步強化農業機械中心，同時與海地農業、自然資源與農村發展部（Ministry of Agriculture, Natural Resources and Rural Development, MARNDR）人員推動「稻種預先登記制度」，系統性將問題逐步改善。

跨越內外挑戰，從修復中萌生自信

派駐非洲多年，蔡明義團長具有豐富的開拓經驗，曾在甘比亞（Gambia）等國以各式工法與渡槽引水開墾農地。不過同樣是面對土地與水源，相較於過去只要專注在如何「從無到有」，

他坦承「海地所面臨的挑戰顯得更複雜且多層次」。在海地，必須將破碎的體系整體串聯，讓原有資源重新運作；除此之外，當地治安嚴峻，主要道路遭武裝團夥控制，經常影響資材運輸與人員移動；位處大西洋颶風帶，頻繁天災更讓修復的設施屢屢受損。此外，來自美、越的廉價進口米供應穩定，售價僅約本地米的一半，這些林林總總，為海地農業帶來多重壓力。



黃金稻浪中，海地農民正以傳統方式手工打穀

面對這些挑戰，技術團調整策略：強化各區農民聯合服務中心的自主能力，降低對首都供應的依賴；培訓在地人員，使計畫在不穩定中仍能持續運作；建立緊急應變機制，在災後迅速修復與復耕。面對進口米，則是透過降低成本與提升品質，提高本地米的市場競爭力。如此的長期陪伴，逐漸孕育出一群自信的在地技術人員與農民。

新鮮 Q 彈迎賓，延續稻香韌性

透過計畫，農民開始穩定取得優質稻種，依需求規劃生產；而政府則能掌握實際數據，從憑藉經驗轉向數據管理。稻種更是致勝關鍵，單位產量從原本每公頃約 1.8 至 2 公噸，提升至 3.5 至 4.5 公噸。「從臺灣引進的『臺中秈 10 號』（TCS-10）長粒秈米表現最突出！不僅產量高，米質 Q 彈，符合當地消費者偏好的粒粒分明口感，又可以吸收豆汁，很適合傳統料理 Riz et Pois（豆子飯）。」蔡明義自豪分享：「在海地，如果在重要場合時端出本地生產、香氣足又粒粒分明的好米，代表主人對客人非常重視！」

粒粒皆辛苦，海地的糧食安全問題長年引起國際社會關注，聯合國等機構多次出手解決燃眉之急。相較於短期贈米，國合會駐海地技術團多年來與農民並肩耕耘，陪伴當地人累積韌性，期待改變從土壤裡萌芽，也讓海地的飯桌上，能夠常年飄出新鮮的白米香。



技術人員於實驗室中嚴謹篩選並檢驗優良稻種

貝里斯交通監理系統計畫

換張駕照，助友邦搭上數位治理列車

寫下姓名、貼上照片，再壓個鋼印後護貝即為證件，這是昔日貝里斯監理站裡的真實日常。時任國合會駐貝里斯技術團計畫經理彭靖婷在訪談中便回憶到，當她拿到貝國駕照的那一刻，忍不住愣住懷疑：「這 真的是駕照？」

紙卡背後的監理亂象

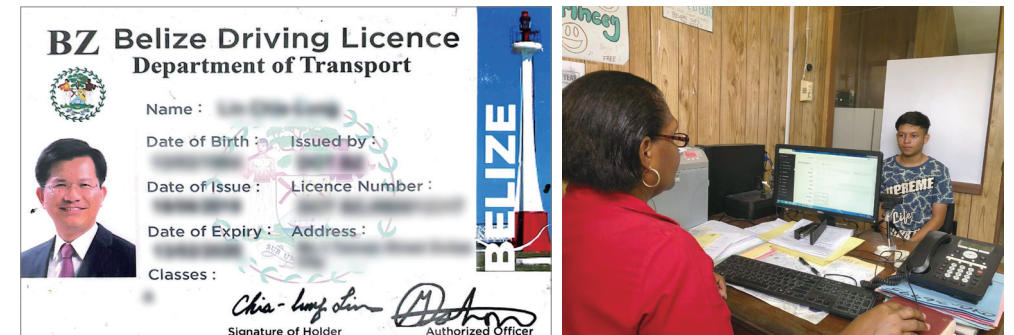
紙本印製的單薄卡片，簡陋到常被鄰國懷疑是偽造品，也反映出背後的監理亂象：貝里斯全國 9 個監理站彼此系統獨立、流程與規範各異，在資訊互不流通下，民眾若在某個監理站違規，只要跑到另一個監理站就可以重新領照，違規罰款未繳也無從查證，讓貝里斯交通局十分頭痛。

除了「人」的混亂，其實一開始讓貝國更頭疼的是「車」。車籍難以追溯與管理，甚至發生過鄰國不良分子利用邊境河床枯水期將贓車駛入，開到貝里斯登記車籍，再用新領的車契與貝里斯民眾進行車輛買賣交易，成功讓贓車洗白的投機案例。

邁向數位，監理體系全面升級

這一切在 2017 年出現改變契機。國合會與貝里斯交通局（Department of Transport, DOT）及中央資訊科技辦公室（Central information technology office, CITO）共同推動「貝里斯交通監理資訊服務系統計畫」。參與的臺灣業者凌網科技在當地了解狀況、找出問題癥結後，建議重新定義起跑線，將計畫從原有的行照車籍管理，改從駕照改版做起，將易折損的紙本進化成防偽卡式駕照。

時任國合會技術合作處何佳玲計畫經理指出，計畫於是改由「先將紙本轉成數位，將資料標準化」開始。資料規格一致，全國的交通監理資料就能統整匯入資料庫，讓資訊流通。「資料標準化、系統統一化，整體的服務效能就會提升！」貝里斯民眾開始驚奇地發現，他們竟然可以在跨城市之間，享受到相同的服務內容。



一張印有林佳龍董事長（時任交通部長）照片的貝里斯駕照樣本

貝里斯交通監理人員為民眾拍攝駕照照片

從援助到商機，友邦與臺灣業者共享育成雙贏

飛行上萬公里的顛沛，凌網科技仍不忘在這趟加勒比海的數位轉型之旅中，展現出臺灣的專業與溫情。駕照重新設計與印製不屬於計畫範疇，但是凌網科技卻主動撰寫核發駕照的系統、自費提供相機、印卡機等硬體耗材。最後，在計畫期間共發出了數位卡式駕照 55,000 張，不僅為貝國政府帶來可觀的換發收入，也讓凌網科技腳踏實地的表現，贏得後續商業合約。技合處顏銘宏處長說：「計畫不只育成了合作國家，也育成了國內廠商。」透過國合會的平台，臺灣中小企業得以跨越資本門檻，精準洞察陌生市場的脈動，昂首踏上國際舞台。

時任凌網科技資深經理的馬宜信曾在訪問中分享，待久了，會不由自主開始觀察起當地民眾的困擾，主動思考能用什麼科技工具去協助。這是臺灣人特有的溫潤與熱情，也正是援外工作中最具渲染力的外交能量。「他們對邦交國的現況比我還熟！」對於臺灣中小企業，史立軍副秘書長笑著稱讚。

站在巨人的肩膀 開創永續外交新紀元

11 透過與不同區域性多邊銀行的合作，臺灣完成從「經驗輸出」到「制度對接」的專業躍升。 11

面對國際永續發展議題，國合會在援外工作中除了持續深耕原有的技術合作，更在千禧年後，積極擴大與區域開發銀行等多邊組織的連結。透過參與國際投資計畫與開發基金，國合會將臺灣的發展經驗，轉化為銜接「綠色能源」與「氣候韌性」等國際議題的援助量能。透過跨國投資與融資計畫的推動，落實聯合國永續發展目標，同時提升臺灣在區域合作中的實質影響力。

多邊金融，國際援外工作的資金引擎

巧婦最怕無米可炊，援外工作除了技術、除了人才，背後還需要足夠的資金，以作為催生援外成功的關鍵火候。累積多年經驗，國合會透過與亞洲開發銀行（ADB）、美洲開發銀行（IDB）、中美洲銀行（CABEI）及歐洲復興開發銀行（EBRD）等多位「巨人級」國際多邊發展銀行合作，在經貿援助上運用的模式，更臻成熟與靈活（見 128 頁表格）。

在這些多邊銀行的合作中，首先值得一提的，莫過於創下多項第一的中美洲銀行。首先，該銀行是我國目前唯一以「中華民國」（臺灣）國家身份加入的國際金融組織；其次，2021 年，中美洲銀行在臺灣成立了第一個在中美洲地區以外的國家辦事處，為第一個在臺灣設立分支機構的政府間國際組織。除此之外，臺灣目前持股高達 11%，為最高持股會員國，雙方合作超過 30 年，情誼不言而喻。國合會與中美洲銀行在微小中型企業、基礎建設及社會發展等各領域長期合作，是國合會成功



臺灣透過經貿外交與投融资機制，攜手國際多邊開發銀行，將資金與技術引至最需要的友邦國家，擴大我國在世界的實質影響力

建立「多邊合作」模式以及引進「創新金融工具」的關鍵夥伴。

美洲開發銀行則是國合會尊敬的另一位「巨人」。與美洲開發銀行的合作雖然曾在 2009 年因中國介入一度中斷，所幸近年透過巴拉圭輸電案（詳見卷 5 案例 4）逐漸回溫，國合會十分珍惜能夠與這個大型國際機構繼續合作的機會。「IDB 對計畫的要求非常嚴謹與仔細！」投融资處組長曾薰慧說，在借款條件中，美洲開發銀行提出諸多計畫範疇外的條件，例如：內部女性主管的比例、計畫是否避開原住民與生態保育區、是否有配套的政府補償機制、是否選擇對環境衝擊最低的交通路徑等，這些要求，與當今的 SDGs 議題環環相扣，透過美洲開發銀行，國合會從中學到了國際級的規範與計畫管理，也從中窺見援外工作的國際高度。

透過與不同區域性多邊銀行的合作，臺灣完成從「經驗輸出」到「制度對接」的專業躍升。若說美洲開發銀行帶來的是嚴謹的國際級專案管理，以及將社會影響與環境評估納入標準作業的治理思維，那麼與歐銀的深度結盟，則是讓臺灣學習如何運用更靈活的金融工具，將環境永續與氣候變遷議題整合進區域轉型計畫之中。國合會與歐銀的合作，不僅讓臺灣的經貿援外觸角延伸至東半球的歐洲與中亞，更成為國合會從傳統援助轉型為「綠色金融」實踐者的關鍵分水嶺。



2011 年陶文隆秘書長（左 3）與歐銀簽署「歐銀綠色能源特別基金」與「歐銀特別投資基金小企業發展帳戶計畫第三階段」合約

■ 實踐綠色金融，推動綠能發電到永續轉型

臺灣與歐銀的合作契機可追溯至 1991 年（詳見卷 2）。隨著千禧年後頻繁的氣候異常催促全球覺醒，綠色金融的精神，其實早已內化為國合會許多經貿計畫的核心。

2011 年，國合會與歐銀合作成立了規模約 8,000 萬美元的指標性計畫——「綠色能源特別基金」（GESF）；2015 至 2017 年更進一步運用「小企業基金」、「農企業基金」資源投入綠色計畫。這些基金聚焦於「能源效率（EE）」與「再生能源（RE）」兩大領域，



2019 年「歐銀農企業帳戶計畫」執行現場，食品加工廠內的人員嚴謹進行分裝作業

國合會在援外工作中的投融類型

在投融計畫中，國合會靈活運用著股東（即投資）或債權人（即融資）兩種角色；針對不同的國家發展現況及需求，採以不同的投融設計。

	投資（國合會當股東）	融資（國合會當債權人）
直接投資	直接入股該國金融機構成為股東，可以緩解對方需立即償還利息給國合會的壓力，同時可強化該金融機構的體質。 計畫範例：海地商業金融機構	針對欠缺擔保品、難以從當地銀行取得貸款的對象，選擇由技術團評估合適的輔導對象，由國合會直接放款。 計畫範例：東加勒比海地區小農貸款計畫
間接投資	與歐銀等區域開發銀行合作設立特別投資基金，由開發銀行選擇投資標的。 計畫範例：永續農企業價值鏈計畫	由國合會先放款給該國財政部或國營開發銀行，由其轉貸給當地金融機構，再下放貸給終端的借款戶。 計畫範例：巴拉圭微額貸款促進計畫

鼓勵歐銀區域內會員國在市政建設中採用減碳技術，例如，在羅馬尼亞巴克烏市（Bacău）將路燈更換為 LED 燈、協助保加利亞（Bulgaria）首都索菲亞市（Sofia）購買電動巴士、在波赫（Bosnia and Herzegovina）的比耶利納（Bijeljina）與電力公司 Elektro-Bijeljina 安裝智慧電錶等。其中，最讓史立軍副秘書長津津樂道的一則小故事，是國合會帶給羅馬尼亞特蘭西瓦尼亞（Transilvania）這個城市的改變。

走在特蘭西瓦尼亞這個城市街道上，極簡風格的建築隨處可見，通透大窗雖映照出室內的窗明几淨，對當地年輕夫婦而言，卻也意謂著寒冬中驚人的暖氣負擔。當時國合會提供融資，由當地銀行放貸給當地的個人或團體、房屋協會與管理公司、相關服務公司與設備商，協助當地的住宅與建物進行能源效率改善。

在與住戶的分享會上，史立軍副秘書長忍不住調侃這些以「吸血鬼故鄉」聞名的居民，「吸血鬼不是不怕冷嗎？」如今住在這些冬暖夏涼綠建築裡的年輕人笑著回答：「我們雖然是吸血鬼後代，但是不保暖，還是會凍死啊！」國合會透過金融援助優化能源效率，為受援戶築起抵禦嚴寒的物理屏障；跨文化的風趣共鳴，則讓專業技術轉化為真摯情誼。當技術與人文在特蘭西瓦尼亞同步落實，也刻劃出最具溫度的臺灣足跡。

截至 2025 年止，國合會透過夥伴關係連結多邊及雙邊機構的財務資源與網路優勢，持續協助中亞及東歐地區共 11 家農企業及通路商進行綠色轉型並改善競爭力、支持 7 家金融機構強化體質推動綠色貸款，並進行 3 項氣候韌性計畫。

11

綠色能源的推動還不只電力，更在於如何讓資源循環，讓垃圾變黃金。中東約旦（Jordan）首都安曼（Amman）近年在敘利亞（Syria）難民的大量湧入下，人口急速膨脹，每日產生的廢棄物高達 4,300 噸，掩埋場不堪負荷，大量垃圾自然分解的沼氣，亦加劇全球氣候暖化。

2015 年起，國合會透過「綠色能源特別基金」階段性推動「約旦大安曼市固體廢棄物計畫」，由歐銀向大安曼市府提供 1,300 萬美元的貸款，在安曼的 Al-Ghabawi 垃圾掩埋場，建立首套完整的沼氣回收發電系統。這套系統將垃圾分解產生的甲烷氣體轉化為電力並併入國家電網，不僅讓棘手的廢棄物重獲新生，更為能源進口依賴度高達 96% 的約旦，開闢寶貴的本土綠色能源管道。在計畫協助下，大安曼市政府更成立廢棄物處理公司，將公共服務事業公司化；沼氣發電系統部分，則以 BOT 模式發包給民間企業設計、執行及維運，透過與私部門合作的方式，強化沼氣發電的營運效率，成為中東地區城市最好的綠能示範。

視線移向歐洲的新面孔——摩爾多瓦（Moldova），這是個 1991 年才獨立的年輕國家，但是卻擁有超過五千年的釀酒歷史。2016 年，國合會與歐銀攜手協助當地具指標性的玻璃瓶裝工廠進行設備更新，這項計畫不僅大幅提升能源效率、降低生產耗能，更藉由推廣玻璃容器的使用，達成減塑的目標。該廠生產的高品質玻璃瓶，直接支援當地葡萄酒產業的包裝需求，助攻摩國優質葡萄酒外銷全球。國合會在保留醇厚酒香的同時，也協助摩國接軌環保趨勢，在人類最古老的釀酒區，釀造出永續發展的新契機。

從綠色融資到永續韌性夥伴

藉由綠色能源特別基金、小企業基金以及農企業基金，國合會成功結合「金融服務」與「綠色永續」，也為後續臺灣參與國際氣候融資體系奠定穩健的基礎。

另一方面，隨著國際對氣候行動的需求增加，國合會與歐銀於 2021 年將綠色能源特別基金的合作模式「升格」為「氣候高影響力夥伴專案」（High Impact Partnership on Climate Action, HIPCA），以「槓桿型混合融資」模式，鼓勵私部門資金一起投入。

截至 2025 年止，國合會透過夥伴關係連結多邊及雙邊機構的財務資源與網路優勢，持續協助中亞及東歐地區共 11 家農企業及通路商進行綠色轉型並改善競爭力、支持 7 家金融機構強化體質推動綠色貸款，並進行 3 項氣候韌性計畫，包括協助立陶宛（Lithuania）首都維爾紐斯（Vilnius）升級綠色交通運輸、協助波蘭零售商導入永續投資架構、支援科索沃（Kosovo）企業擴增金屬廢棄物回收產能以及 8 項綠色能源計畫。綠色金融巨輪持續轉動，將滾動出更廣大長遠的永續效益。

技術、科技與經貿相輔相成，打造友邦貿易力量

隨著 2000 年前後全球化浪潮興起，WTO 提出了「貿易援助」（Aid for Trade）的概念，國合會對此領域的關注也日益明確。不過貿易要發生，需要先從建構貿易活動所需的基礎硬體開始。它需要路，讓貨物流通；需要港口與機場，讓商品抵達市場；需要穩定的電力，讓工廠得以運轉。國合會多年來深入多國，參與港口、機場的基礎建設計畫，投入電力與綠色能源基礎設施，為貿易活動奠定硬體根基。然而，硬體只是起點。當貿易瓶頸來自農業病蟲害、氣候災害、或是技術落差，需要的解方，就不再是資金帶來的鋼筋水泥，而是知識、技術，與跨境的共同防禦。

■ 技術守住出口活路、資通訊打通貿易經脈

2012 年「加強中美洲農牧保健組織（OIRSA）轄區柑橘黃龍病（HLB）防治及落實病蟲害綜合管理（IPM）」計畫就是技術解決貿易困境的最佳實例。當時國合會與 OIRSA 攜手阻絕柑橘黃龍病的威脅，看似對抗的是自然界帶來的病蟲害威脅，但是實際上，守住的是中美洲整體估計 10 億美元的柑橘產業產值，強化了區域防檢疫體系，進而保全柑橘順利出口至美國等地的貿易鏈。



除了柑橘，香蕉也是中美洲的經濟作物。2010 年，當時 Tomas 颶風襲捲加勒比海聖露西亞、聖文森、格瑞那達（Grenada）、多米尼克（Dominica）等國，颶風無情肆虐後，隨之而來的是路徑所及之處爆發黑葉斑病（Black sigatoka）大流行，各島國的香蕉產業幾乎摧毀殆盡，聖露西亞也不例外。香蕉產業是露國重要的外匯收入，也是鄉村人口就業保障的主要來源。然而當時爆發的疫情，造成了高達 1,800 萬美元的經濟損失。透過國合會「聖露西亞香蕉葉斑病防治計畫」的執行，引進抗病品種，更建立田間管理及病害防治標準作業程序，香蕉感染率從 70% 降至 20%，守住了露國蕉農生計，也成為該區域唯一每年持續出口香蕉至歐洲的國家。

這個計畫與其他如「海地多爾貝克 Torbeck 地區水稻生產暨行銷計畫」、「斐濟熱帶蔬果栽培推廣計畫」、「史瓦帝尼甘藷產銷計畫」等，陸續讓臺灣登上了 WTO 第 4、第 5、第 9 屆等多屆大會的舞台，向國際社會展現出臺灣在技術合作、區域聯防與價值鏈整合下，所建構出成功的「Aid for Trade」模式。這些計畫背後都有著共同的邏輯：透過技術合作建立完整的生產、處理包裝、物流與行銷價值鏈，讓友邦的農產品，真正具備進入外銷市場的條件。



堆成小山的黃龍病柑橘壞果



斐濟熱帶蔬果栽培推廣計畫種出大西瓜

國際貿易要成功，不可忽視的在於經濟活動的關鍵建設。過去，是港口、工業區，如今在科技時代，是科技網路，是資通訊。

2016 年 4 月，貝里斯的 BELAPS 系統啟用。這套系統整合貝里斯進出口貿易相關的 6 大政府機構：貝國林業局、漁業局、農業部、動植物檢疫局、標準局與海關，將資訊與服務流程加以整合。BELAPS 不僅讓民眾減少辦理手續的舟車勞頓、從此不再苦候政府機關發下手寫許可，它同時也代表著從紙本轉到電子化的數位轉型。

更重要的是，BELAPS 為貝國政府帶來了諸多管理決策上的效益，讓貝國政府官員洞悉完整的貿易樣貌，例如：農業部得以即時掌握馬鈴薯與玉米的國內產量與來自美國的進口量，在必要時調節價格政策以穩定國內物價；漁業局能夠依照漁船大小與季節，精準發放野生海螺與龍蝦的捕撈許可，避免船主私下販售許可給國外不肖漁船，讓貝國珍貴的海洋資源，不會在過度捕撈下衰竭；林業局則可以透過系統追蹤木材出口的審批軌跡，對桃花心木等珍貴保育木種的非法砍伐，建立起更有效的查核防線。BELAPS 的建立，不僅僅是架構起一套軟體，而是結合臺灣的資通訊專長與數位治理經驗，保護貝國貿易環境，協助貝國走向現代化貿易體系的起點，穩健成長。

伴隨著聯合國永續發展目標（SDGs）的指引，國合會在綠色金融與氣候行動成功發揮出「資源槓桿」的效益，讓援外工作兼顧「外交實益」與「商業永續」，與夥伴國在全球的永續版圖中，互利共贏。



貝里斯國家寬頻計畫

光纖到府，點亮貝里斯的數位未來

網速代表資訊取得的速度。在沒有寬頻網路前的貝里斯，當地上網曾經以 2Mbps/512Kbps 的 ADSL 為主流，可以瀏覽網頁、傳文字訊息，但是無法視訊會議、看串流影音。在 2010 年聯合國電子化政府調查中，貝里斯的開發指數在中美洲與加勒比海區域中敬陪末座。一般家庭上網的成本十分驚人，若要租用 2Mbps/512Kbps 的 ADSL，每月需付 250 美元，4Mbps/1M 更高達每月 425 美元，約占家戶年收入的 3/4，難以負擔。

另一方面，貝里斯當時甚至有超過 9 成的政府網站，選擇寄存在國外。然而當地轉售北美網頁寄存服務（Web Hosting）的廠商，每年向企業收取約 225 至 400



貝國政府將提升國家資通訊基礎設備列為發展重點

美元網頁寄存租用費，遠超過全球平均的資訊服務費用。昂貴的國內頻寬成本，限縮當地資通訊產業的發展。

光纖到府，國家級數位轉型全面啟動

為打破數位僵局，貝國政府於 2011 年提出「國家資通訊策略」（National ICT Strategy），將提升國家資通訊基礎設備列為發展重點。2017 年貝國時任總理巴洛（Dean Barrow）提出「光纖到府」（Fiber to the Home）的施政目標，國合會隨即響應此政策，以提供貸款的金融協助模式，協助國營「貝里斯電訊公司」（Belize Telemedia Limited, BTL）展開「貝里斯國家寬頻計畫」，由 BTL 負責網路建置規劃與佈建施工，從城市到鄉鎮，將原有的銅纜全面更換為光纖。

計畫完成後，最高網速從過去的 16Mbps 躍升至 120Mbps，整整提升了近 8 倍，企業級用戶的連線速度更躍升至原有的 30 倍。「夥伴說，過去真的很慢，智慧型手機不普及、電商根本不存在；網路速度顯著提升後，這裡的生活也開始與網路高度綁定。」2019 年底前往派駐貝國的段瑞君經理分享他的在地經驗。

2021 年時，光纖約已覆蓋全貝國 90% 的家戶及企業，全國超過 3 萬用戶享有高速上網體驗。網路速度及連線穩定改善，讓商業交易效率提升、遠距學習變成可能，更為後續貝國的資通訊發展打好底氣。「後來當地的各種訊息都在社群媒體上，連政府發布洪水避難等重要訊息，也全透過社群媒體！」段瑞君經理觀察。更關鍵的是，費用較以往大幅下降，不再讓人敬而遠之。

作為國合會的首宗資通訊基礎建設融資案，這項光纖工程讓貝國接軌全球數位世界，提升國家競爭力，也造就了臺灣、貝國、國合會與 BTL 之間的「智慧四贏」。



貝里斯 ICT 中心

吉里巴斯 Bonriki 國際機場整建計畫

降落曙光之國

想在新年迎接全球的第一道曙光，必須飛到吉里巴斯這個位於太平洋的國家，然而想要在此降落，卻曾是個棘手的問題。這個由 33 個絕美環礁島組成的島國，散落在遼闊的太平洋中，當地居民與觀光客進出國門，全仰賴位於南塔拉瓦（South Tarawa）的 Bonriki 機場。

從空中俯瞰，這條長約 2 公里的跑道，橫亙於勾狀島礁所處的海洋及潟湖之間。這一條在有限陸地上所能劃出的最長直線，是昔日二次世界大戰時美軍所建造的臨時跑道。戰後，跑道轉為民用，但基礎結構薄弱，加上當地工程物料全仰賴進口，長期下來僅能進行表面修補，加上豪雨頻繁，導致跑道積水、龜裂，對飛安構成極大的威脅。「好幾次斐濟航空的機長看到跑道狀況，認為實在太過危險，拒絕降落折返。」曾經親赴現場的投融资處組長曾薰慧回憶道。



2014 年吉里巴斯國際機場整建計畫貸款合約簽約典禮

攜手世銀，全面升等啟航

2014 年國合會回應吉里巴斯政府提出協助改建的需求，與世界銀行（WB）三方共同展開「吉里巴斯航空計畫」（Kiribati Aviation Investment Project, KAIP），其中國合會提供 2,022.8 萬澳幣貸款辦理「吉里巴斯 Bonriki 國際機場整建計畫」，由臺灣負責跑道鋪面重建與結構強化，世銀則主導航站設施與圍籬等其餘改善工程。相較於其他計畫由國合會自行派員駐點，這項計畫的施工承包商主要

來自澳洲，由紐西蘭 AECOM 公司監造，政府端的計畫管理，則由世銀聘請的國際顧問團隊（多為澳洲籍）負責協助。

然而，計畫在實際執行時，遠比想像艱鉅。曾薰慧組長回憶，施工期間機場白天持續有飛機起降，工程只能於晚間進行，加上當地頻繁降雨，對計畫推進帶來更大的挑戰。曾薰慧組長說，「這些太平洋島國長期接受國際援助，當地官員對於這些因雨導致工期延宕的成本協商與履約管理，實在沒什麼處理的能力。」



吉里巴斯機場空照圖

所幸有外籍團隊的採購顧問等從中提供技術協助，讓計畫能夠以國際級的高度持續推進，也降低臺灣後續回收貸款的風險。

整建完畢後，計畫成果不僅符合世銀的國際融資計畫要求，原本簡陋的機場跑道更達到國際民航組織（International Civil Aviation Organization, ICAO）的飛安標準，大幅提升機場運作的穩定度與安全性。曾薰慧組長分析，透過這次與世銀的共同合作，臺灣不僅為太平洋的曙光之國改善了關鍵交通設施，更展現出國合會在計畫執行上，符合國際級標準與要求的執行力。

緬甸鄉村微集中式供電站先鋒計畫

臺灣太陽能遠征緬甸異域

同樣身處亞熱帶，很難想像距離臺灣不過 4 個小時航程的緬甸（Myanmar），仍處於聯合國「最低度開發國家」之列。當地電氣化普及率低，許多地區在黑夜中仍長年依賴蠟燭、煤油燈和手電筒，讓「緬甸」成了「免電」的無奈雙關語。

以靈巧先鋒部隊，架起偏鄉綠能電網

蓋電廠是突破緬甸鄉村地區僅約 16% 供電率的最快解方，然而面對全國 6 萬多個仍未併入電網的偏遠村落，國合會選擇採取更靈巧且更符合經濟效益的離網太陽能系統作為先鋒計畫。因為，「與其耗資、耗時拉設長距離電網，不如從小區域試行，就可以先惠惠偏鄉居民。」擔任投融资處處長多年的柳世紘代表分析。

2016 年，「緬甸鄉村微集中式供電站先鋒計畫」啟動。經過與緬甸政府討論，國合會選定位於偏鄉的馬圭省（Magway Region）與實皆省（Sagaing Region）的村落試行，邀請工研院綠能所擔任顧問設計、由台邦公司負責硬體建置，將臺灣的太陽能產業鏈帶進緬甸中北部的層巒山谷之間。

這是一場橫跨 2,000 公里的臺灣光電遠征。高規格的臺灣製太陽能板、支架、變流器及蓄電池，在高雄港裝櫃啟航，經歷漫長海運抵達仰光港後，隨即面臨更嚴苛的考驗。「從大卡車分裝到小卡車，跋山涉水，總算順利把貨物運送到村莊。」台邦公司總經理傅錫禹回憶。而在這個「站著不動也出汗」的國度，從規劃、組裝到驗收，當時任職工研院綠能所的資深工程師蔡知達與工程團隊，展現出臺灣人踏實的水牛精神，以精細的硬功夫與軟實力，將這項結合綠色能源與環境永續的計畫，如期如質完成，將讓人揮汗的太陽，化成夜裡照亮了近 600 戶人家的光與電。

除了點亮一盞燈，更求留住永恆光明

電來了，光明與希望也來了。為了讓辛苦點起的燈能夠長長久久，計畫的核心，在於後續指導村民如何維護，同時建立起「使用者付費」的心態與營運機制。

因此，團隊從計畫起跑即讓村民一起參與及了解用電安全事項，並且深入瞭解在地組織與居民生活習慣，協助當地建構起「電力管理委員會」與「電費財務管理機制」。經得起驗證的營運，無疑為當時正推動全國供電普及計畫（National Electrification Project, NEP）的緬甸政府，點亮了一盞深具永續參考價值的技術明燈。

這一回，臺灣光電供應鏈遠征緬甸異域，以綠色能源點亮黑夜，為村民照亮回家的路，讓偏鄉的孩子們，實現在夜裡繼續閱讀的希望。



「緬甸鄉村微集中式供電站先鋒計畫」成功引進綠色光電，當地孩童終於能在明亮的電燈下安心上課（蔡知達提供）

重啟

經濟復甦與賦權



2020 年，世紀疫情突襲，跨國流動在危局中幾近停滯
遠距醫療技術突破空間藩籬
精準馳援萬里之外的疫情
協助友邦在後疫情時代重啟經濟
在最不確定的年代，用溫暖的科技與日常
擘畫永續深耕的韌性篇章

全球疫情衝擊下 援外行動的轉型與深化

2019 年底，COVID-19 疫情爆發，重創各國醫療系統，更讓跨國流動幾近停滯；在 2020 至 2024 這關鍵的 5 年間，世界共同面對公共衛生與社會經濟的雙重挑戰。在這樣的衝擊下，臺灣憑藉扎實的防疫經驗與制度韌性，堅定走向國際，具體展現「Taiwan Can Help」的行動力。

國合會也從長年累積的援外經驗出發，突破疫情的空間限制，第一時間啟動多元領域的防疫外交，傾聽友邦的需求，協助友邦掌控感染源，分別從人道援助、提供農民資材、醫療體系的數位轉型、線上學習、微型貸款與在地能力的長期培育等領域，多方面協助友邦降低疫情衝擊。臺灣的援外行動不僅回應時代需求，也逐步發展成跨區域、多層次的合作模式。在不確定的年代中，開啟國際合作的新典範。

防疫外交，從口罩出發的國際連結

當疫情初起，全球供應鏈陷入混亂與斷裂，「口罩」成為臺灣與世界重啟連結的第一道橋梁。國合會首先發起口罩募集行動，將臺灣社會的暖流，送往遠方的友邦，號召全民「罩」亮史瓦帝尼。

得知友邦史瓦帝尼技職學校因缺乏防疫物資而停課，師生無法安心回到教室，為了讓學習不中斷，國合會隨即展開「曙光計畫：臺灣，挺『罩』的」計畫，集結臺灣各界的愛心，透過群眾募資平台迅速獲得 10 家企業與 181 位民眾的支持，募得總價值約 40 萬元資金，不僅超過原預定金額，達成率更高達 196%。這筆善款也轉換為守護史國技職師生健康的防潑水布口罩與醫療口罩。臺灣的善意，獲得史瓦帝



2020 年新冠疫情期間，我國協助友邦推動「曙光計畫：臺灣，挺『罩』的」

臺灣的善意，獲得史瓦帝尼班希王子溫暖的回應，他不僅親自拍攝宣傳影片，更在每張寄回給捐贈者的明信片上親筆簽名，表達對臺灣民眾的感謝。

尼班希王子（Prince Buhlebenkhosi Dlamini）溫暖的回應，他不僅親自拍攝宣傳影片，更在每張寄回給捐贈者的明信片上親筆簽名，表達對臺灣民眾的感謝。

過程還發生一段有趣的插曲：當時負責製作這批口罩的伸仁紡織公司董事長白璨榮表示，當初接到國合會的電話，還以為是詐騙集團，結果一講完電話，國合會的同仁馬上坐高鐵南下與他洽談，「這是我看過最積極的公務人員。」他笑著稱許。

數位賦能，把臺灣的科技防疫移植全世界

口罩外交解決了燃眉之急，但是，國合會想得更深遠。除了物資援助，更進一步將防疫經驗轉化為可分享的方法，發揮臺灣優勢，結合臺灣健保資料的運作經驗與 ICT 資通訊技術，將實名制、口罩地圖、分配邏輯、疫調技術等防疫經驗，轉化為國際援助，幫助友邦建立醫療物資管理系統。

然而，在交流受阻的情況下，如何傳遞臺灣的防疫經驗？「視訊會議起了關鍵作用！」史立軍副秘書長指出，疫情期間，最大的挑戰就是人員流動受阻，因為援



瓜地馬拉領取由臺灣援助的防疫面罩，具體落實「Taiwan Can Help」的國際人道精神

外工作高度依賴專家與當地政府及合作單位的現場交流。「雖然國合會在 2000 年開始導入視訊會議，但直到疫情期間，才全面落實數位化，這讓我們也深刻體會到『數位韌性』在未來外交工作中的關鍵地位。」史副秘書長分析。

危機就是契機，於是，國合會將會議搬進螢幕裡。從追蹤接觸史的科技，到疫後復甦的經驗分享，一場場遠距研討會，讓原本需要跨越國界的人員移動，變成在數位空間中相遇。無論是華語教學計畫、慢性腎臟病線上課程還是強化 COVID-19 疫後復甦的視訊研討會，國合會用新方式拉近了臺灣與友邦的「心」距離。防疫不再只是封鎖與隔離，而是在網際網路中，開啟交流，達成共識。

對高度仰賴農耕的友邦來說，當世界因疫情而停滯，土地上的勞動卻不能停止。為此，國合會與世界農民組織共同舉辦區域線上工作坊，同時邀請瓜地馬拉、尼加拉瓜、宏都拉斯、貝里斯、巴拉圭及厄瓜多等國農民代表參與。疫情也加速了友邦智慧化的進程，透過一場場跨越距離的連線，農民分享生產管理與產銷調度的經驗，在交流中重新連結彼此，讓農民在後疫情時期，能一步步恢復生計，站穩在土地之上。

當世界因疫情而停滯，國合會與世界農民組織共同舉辦區域線上工作坊，同時邀請瓜地馬拉、尼加拉瓜、宏都拉斯、貝里斯、巴拉圭及厄瓜多等國農民代表參與。

從口罩外交到醫療援外，從農業到經濟復甦，國合會不僅分享經驗，更在這場全球挑戰中，陪伴友邦走過逆境，邁向數位轉型之路。

人道援助，跨越危機的即時行動

疫情無國界，有需要的地方，國合會當仁不讓。2020 年，印度疫情嚴峻，醫護人力吃緊，國合會與世界兒童權利組織（Terre des hommes Foundation, Tdh）合作，推動「印度新冠肺炎數位健康創新回應計畫」，透過提供平板電腦及使用 COVID-19 訓練 APP 與 WhatsApp 聊天機器人，強化基層醫護的篩檢、病例登記與管理和資訊判讀能力。這項計畫不僅緩解了醫護壓力，更讓數位科技成為第一線抗疫的重要支持（詳見本卷 ODA 案例 1）。

2022 年年底，聯合國發表《全球人道主義年度概覽報告》（Global Humanitarian Overview），指出在 COVID-19 疫情、俄烏戰爭與自然災害交織下，讓許多人籠罩在疫情與戰火之中。

2023 年 2 月 6 日，土耳其（Türkiye）同時遭逢規模 7.8 與 7.6 級強震，災情最為嚴重的哈泰（Hatay）省，超過 2 萬人死亡，約 77 萬居民流離失所，大批災民安置於貨櫃屋城市（container city）。國合會與土耳其當地非政府組織社會發展與援助動員協會（Association for Social Development and Aid Mobilization, ASAM）合作人道援助計畫，將 2,250 份衛生包與 450 份新生兒照護物資送進災區，並協助修繕貨櫃屋城市裡的廁所、浴室等設施。那些看似日常的需求，是在失去家園後，維持人性尊嚴及健康的重要基礎。



「土耳其 Hatay 省地震災後 WASH 與健康照護服務可近性提升計畫」培訓貨櫃屋城市居民學習維護貨櫃屋居住品質

■ 擁抱烏克蘭，驅散戰爭陰影

疫後百廢待舉，烏克蘭卻在 2022 年 2 月起頻繁遭受俄國的飛彈、無人機與砲擊攻擊。面對俄烏戰爭，國合會跨越國境藩籬，提出多項烏克蘭人道援助計畫，從緊急應變、生計與婦女賦權，到兒童、青少年與其家庭的心理健康都提供支持。

回想起俄烏戰爭，曾經親自踏上烏克蘭土地的國合會人道援助處處長王宏慈回憶，當地有一個「兩牆理論」，就是一聽到砲彈聲，如果來不及躲到防空洞，一定要躲到室內與外牆有兩道牆壁防護的空間，例如飯店房間裡的廁所。經歷幾次砲彈聲帶來的驚嚇與恐懼，讓她深刻感受到「心理援助」是當地民眾最迫切的內在需求。

根據統計，烏克蘭有超過 1,000 萬人需要心理健康和心理社會支持服務（Mental Health and Psycho-Social Support, MHPSS）來應對壓力、焦慮等各種心理需求，其中，兒童和青少年的占比相當高。國合會看見這份說不出口的不安，於是，透過「強化烏克蘭受戰爭影響之兒童、青少年及其家庭心理健康及心理社會支持計畫」設置兒童友善空間（Child Friendly Space, CFS），內部放置鬆軟的懶骨頭，為的就是讓孩子們有「被溫暖擁抱的感覺」，能在 CFS 裡安心地進行 MHPSS 課程與活動。

除此之外，國合會也透過「烏克蘭西部受戰爭影響兒少心理健康及數位賦能提升計畫」訓練 CFS 協調員，提供兒童與青少年參與 Move ON & Engage、Game and

「烏克蘭西部受戰爭影響兒少心理健康及數位賦能提升計畫」設置數位韌性創新設施，讓受益兒少既學習數位技能，也提升心理韌性



Sport and Creativity 等 MHPSS 課程，也讓父母或照顧者參加正向教養課程；另外也成立 6 個數位韌性創新設施（Resilience Innovation Facilities），教導學童各種資訊技能，希望透過數位教育賦能與心理重建，淡化他們心中的恐懼感，強化心理韌性，王宏慈處長娓娓細數。

從印度疫情中的醫療數位創新、土耳其地震的多元援助，以及對烏克蘭提供的數位賦權與心理支持，國合會讓援助更適切回應各國的需求，發揮人飢己飢，人溺己溺的大愛精神。

公衛醫療，建構國家級智慧醫療體系

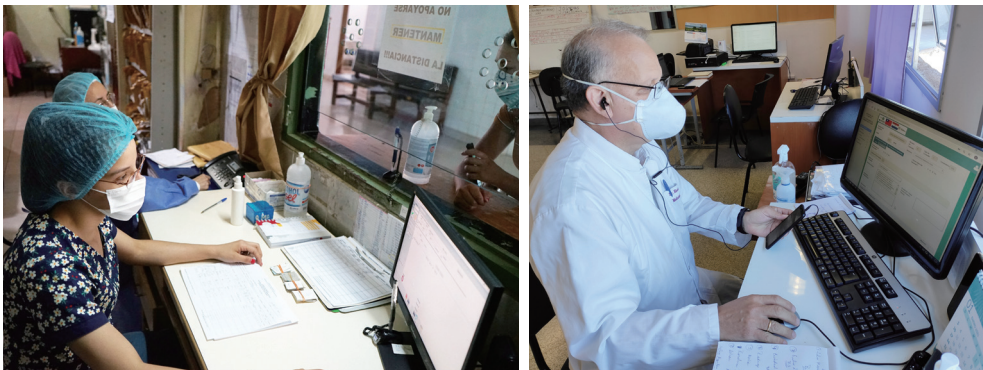
在疫情與後疫情時期，全球公衛體系經歷劇烈的考驗。國合會的援助方式也持續轉向——從醫療服務的支援，進一步協助友邦深耕醫療體系，國合會和 8 家國內合作醫院以主題方式，推動 3 到 5 年的公衛醫療計畫（包括臺大體系、馬偕、國泰、高醫、北榮、亞東等），以因地制宜，量身訂做的方式進行援助。

如何讓臺灣成熟的醫療經驗落地？以索馬利蘭（Somaliland，簡稱索國）來說，為了深入了解索國的使用習慣及需要，國合會與高雄醫學大學附設中和紀念醫院在 2022 年攜手，根據醫院看診與工作流程，設計出一套在地的醫療資訊系統（HIS）。人道處王宏慈處長分享國合會客製化的作法，可讓索國醫生一覽病患病史、檢驗資料，特別是協助醫師做出 AI 生成式病歷，可完善手寫不清或語句不順，現已成為醫師看診時的輔助利器，國際組織也認可 HIS 資料是正確的資料，是索國衛生發展部重要的數據來源（詳見卷 5 案例 7）。

另為協助索國強化防疫能力，國合會還透過「公衛醫療緊急應變體系建構計畫」，協助建立防疫標準作業流程以及人才培訓機制，讓制度能在第一線真正運作。而飽受極端氣候與天災之苦的聖文森及格瑞那丁，也透過國合會的「公衛醫療緊急應變體系強化計畫」，讓警消與醫護能同步協作，使醫療體系在緊急危難發生時，能快速、正確運作（詳見本卷 ODA 案例 2）。

■ 巴拉圭 HIS 第 2 期計畫，從單點推進到全國

另一個指標型的計畫首推巴拉圭 HIS 計畫。由於 2016 年起執行的第 1 期計畫成效顯著（詳見卷 3 ODA 案例 1），深獲巴國政府與民眾肯定，國合會遂於 2021 年至



「巴拉圭醫療資訊效能提升計畫」全面升級，透過科技創新推動遠距問診系統，大幅提升偏鄉醫療的可近性

2023 年，展開第 2 期計畫，至計畫結束，共導入巴國 302 家醫療機構。疫情橫掃時，更進一步設置戰情室儀表板，讓所有就診人數、等候時間、藥庫存藥、空床等，都能一覽無遺，成為醫護人員提供援助的及時雨。

有了這套系統，疫情期間，巴拉圭醫生甚至可以在診間透過電話遠距問診，直接在電腦中輸入病歷。巴拉圭政府也准許，只要醫師將資料登錄在 HIS 系統，就視為正式醫療紀錄，病人可以拿處方在住家附近領藥。這樣的轉變，遠遠超出巴國政府與人民的想像。

對於這項成果，巴拉圭衛生福利部長芭蘭（María Teresa Barán Wasilchuk）感謝地說：「HIS 讓我們從紙本走向數位管理，讓整個醫療系統變得更透明有效率，而且能即時掌握病人的狀況，就有機會多救一條人命。」

疫情無情，國合有情。感人的公衛醫療故事不可勝數，肯亞（Kenya）加里薩縣（Garissa）長期缺水，國合會就啟動供水與衛生（Water, Sanitation and Hygiene, WASH）計畫；斐濟需要幫忙，國合會就找來新竹臺大分院與臺灣業者新誼整合科技一起公私協力，推動數位健康強化計畫。

站在生命存續的當前，國合會看重的是生命的價值。從協助友邦建立全國醫療資訊系統，到專家親赴現場的投入，國合會在公衛醫療領域的努力，也從技術協助，一步步走向制度扎根。

人才培育，讓援助力量永續傳承

在國際合作的藍圖中，硬體可以建設，軟體可以複製，但是，「人」才是維繫制度運行的核心。因此，國合會的青年人才培育，也成為援外工作中最安靜、也最深遠的一環。

人才的影響，未必是在當下顯現。

李志宏副秘書長指出，在友邦人才培育方面，無論是獎學金班、研習班、技職訓練，或派遣華語教師赴友邦與友好國家，其核心精神都在於讓知識與技能真正被運用、被延續。許多學員返國後進入政府部門，成為政策推動者，讓在臺所學得以在制度體系中發揮影響力（詳見卷 2 特別企畫）。

尤其研習班學員多為政府官員、學者、教師等在職人士，2026 年規劃 13 班，計畫培訓來自 62 國 296 人。李副秘書長提到，巴拉圭總統貝尼亞（Santiago Peña）與史瓦帝尼總理戴羅素（Russell Dlamini）都曾是研習班學員及獎學金生，分別於 1999 年與 2022 年相繼來臺參與研討與交流。「研習班不只是傳授專業知識，也安排與業界交流，讓學員了解實務運作方式，並在互動中促成國際合作，甚至帶動後續商機。」

相較之下，職訓班更貼近現場。國合會透過與勞動力發展署、職業訓練局及國內數個科技大學等單位合作，培訓內容從冷凍空調、醫護長照到食品加工等，甚至還有半導體職訓班，目標在於協助各國「擠進供應鏈的一環」，而非複製臺灣長期發展的路徑。

因疫情而無法來臺，研習班與職訓班一度改為線上進行，反而讓培育量能進一步擴大。「在這過程中，有一位女士用西語寫信給我們，說



大專實習生在瓜地馬拉與技術團、在地農民合影

” 國際教育處處長蔡祥吾分享，線上課程不僅解鎖了身體與距離限制，更大幅增加參與人數，無形中擴大了培訓量能與社會影響力。 ”

自己從來沒想過能參加臺灣國合會的職訓班，因為她是身障人士，怎麼可能搭機來臺？但是疫情時的線上課程，卻讓她達成夢想！」國合會國際教育訓練處處長蔡祥吾分享，線上課程不僅解鎖了身體與距離限制，更大幅增加參與人數，無形中擴大了培訓量能與社會影響力。

■ 臺灣青年出航，種下國際實戰力

在對外培育友邦人才的同時，國合會也長期培養臺灣青年的國際實戰能力，從外交替代役、海外志工、實習華師到大專實習生，讓青年在第一線歷練中成長，也將援助動能轉化為國際合作的永續根基。

在瓜地馬拉，技術團鄭坤木團長的歷程，正是國合會人才培育的完整縮影——從巴拿馬農業志工出發，歷經技師、計畫經理，到成為瓜地馬拉技術團的團長。

「研究所剛畢業時，剛好看到國合會海外志工的甄選廣告，我當下覺得太棒了，不用花錢就可以出國！」鄭團長在電話那頭聲音爽朗地笑著說：「我們當時是一群一起出來，大家都志同道合，國合會也幫我們精心設計許多職前訓練，像是學西班牙文、國際禮儀和體適能等課程，讓我們一到國外就有很好的基礎。」

當時，臺灣除了派遣志工，也透過外交替代役制度，讓年輕人提早接觸國際事務，並逐步培育出一批優秀的駐外人才。到了 2019 年，國合會更進一步推動「大專青年海外技術協助服務計畫」（詳見本卷 ODA 案例 3），服務期間為當年度 8 月起至隔年度的 1 月底，讓青年走入國際第一線。

鄭團長舉例，他曾帶過一位屏科大農藝系的實習生張謀睿，當時因為語言不通，不知該如何融入當地，感到有些挫折。但是，他很快找到方法——在得知瓜地馬拉技術團在當地的一所農業學校設有組織培養實驗室後，他立刻藉這個機會申請到此實習，每天跟學生住在一起，5 點半起床，入境隨俗吃紅豆泥、玉米餅，一起作息下田，一起洗冷水澡並交流所學，甘之如飴。最後，他還參與香蕉國際論壇，與許多國際專家交流，獲得滿滿的成就感和自信心。鄭團長肯定地說：「我很鼓



海地的第一堂華語課，在加勒比海地區建構雙邊文化交流的全新橋梁

勵青年勇於出走，到海外開拓視野、接觸不同文化，提升自己的思考力、判斷力和實作能力，也替未來奠定扎實的基礎。」

2025 年，第 7 屆大專青年海外技術協助服務計畫與臺灣大學、臺北大學、屏東科技大學、陽明交通大學、中山大學、中興大學、中正大學、東華大學與嘉義大學等 9 所國內大學合作，於 8 月共派遣 30 名學生至帛琉、斐濟、馬紹爾、菲律賓、史瓦帝尼、瓜地馬拉、聖文森及格瑞那丁、聖露西亞及聖克里斯多福及尼維斯等國實習。

除此之外，中文已是全球顯學，許多國家都希望有學習華語的管道。因此，國合會除了長期派遣華語教師之外，也招收實習華語教師，如同實習生的角色，跟著華語教師一起配合當地政府和教育單位，開設進階式的華語課程。多位華語實習教師分享，實習經驗讓他們學以致用、實現夢想，也更瞭解臺灣在國際合作中的角色，是一生難得的回憶。

2020 年到 2024 年，全球歷經疫情蔓延與戰火動盪，臺灣不斷在變動中協助友邦與友好國家重新出發，從即時援助到制度建構，從經濟復甦到能力培養，彼此都在不確定中累積韌性，也形塑出更深更廣的合作關係。而這段重啟之路，正是邁向下一階段國際合作與共同發展的嶄新起點。

印度新冠肺炎數位健康創新回應計畫

疫情來襲 提升印度醫療現場的數位抗疫力



國合會推動「印度新冠肺炎數位健康創新回應計畫」，結合資通訊強項，運用 COVID-19 訓練與管理 App，協助在地醫護管控疫情

2020 年，新冠疫情在全球快速蔓延，全球人口密度極高、受疫情衝擊最劇烈的國家之一的印度，成為亞洲確診數最高、全球第三高的國家，急需世界各國的援助。

得知印度疫情之嚴峻，國合會與世界兒童權利組織（Terre des hommes Foundation, Tdh）決定展開合作，共同執行「印度新冠肺炎數位健康創新回應計畫」，選定在印度東部的賈坎德邦（Jharkhand）蘭契縣（Ranchi）開始執行。

人道處王宏慈處長指出：「COVID-19 爆發後，印度疫情急速升溫，許多外出的移工都返回家鄉，尤其集中在這一地區，讓當地有限的醫療量能更加吃緊，成為極需援助的地方。」

運用數位科技，提升抗疫力

2020 年 9 月，計畫正式啟動，主要目標是協助當地 75 家醫療院所提高數位抗疫能力。首先，為醫護人員配發平板電腦，並透過 COVID-19 線上訓練與個案管理 APP，提升醫護人員因應新冠肺炎的專業能力，其中包括：症狀辨識、個案管理、感染管控、疑似病例追蹤等，逐步建立系統化資訊，以提昇醫療服務品質。

在診間裡，以 WhatsApp 為基礎的聊天機器人（Chatbot）成為醫護人員的得力助手。在疫情初期，醫護人員透過聊天機器人，能即時查閱正確資訊，將數位工具轉化為破除錯誤防疫資訊、穩定人心的利器。

雖然疫情阻斷了實體往來，但臺灣的防疫經驗卻未曾缺席。透過國合會 IT 專家與國泰醫院的跨海支援，協助檢視 APP 的功能，讓醫療服務在最艱困的時刻依然精準運作。

從防疫到接種，數位轉型的持續深耕

隨著疫情持續演變，2021 年 7 月，計畫延伸到第 2 期。此時，運用數位科技的醫院擴增到 120 家，APP 也新增疫苗施打與追蹤功能，建立完整的接種紀錄。

合計兩期計畫成果顯示，該區共有 232 位醫護人員使用線上訓練 APP，其中 80% 的醫護人員，每週至少使用一次聊天機器人以取得新冠肺炎相關資訊，並累積超過 10 萬筆疑似個案的登記與管理。此外，超過 80% 醫護人員表示計畫 APP 提高了他們的工作效率，也提升回應新冠肺炎的能力，這份極高比例的正面肯定，證實數位科技已成功深耕於第一線醫療現場，成為醫護人員最堅實的科技後盾。

在最艱辛的時期，一位印度助產士沙布拉·卡頓（Shabra Khatoon）說道：「謝謝這些軟體的協助，讓我們減輕了很多負擔。」這句樸實而真誠的感謝，成為疫情期間最動人的回饋。

聖文森國公衛醫療緊急應變體系強化計畫

為全球前 5 大脆弱國家 打造長久的緊急應變力

位於加勒比海的聖文森及格瑞那丁（簡稱聖國），是一個與災害共存的國家，颶風、洪水與火山噴發總是反覆來襲，讓它在 2006 年被世銀（WB）評為「全球前 5 大天然災害脆弱國家」。

當颶風橫掃聖國，現場往往一片狼藉，第一線人員的判斷多半來自經驗，而非一套共同的應變流程，讓黃金搶救時間在一分一秒中流失。

2021 年，聖國衛生部主動提出合作需求，希望引進臺灣在公衛醫療緊急應變的經驗。國合會攜手擁有豐富災難救助經驗的馬偕紀念醫院與聖國衛生部合作，展開為期 4 年的「公衛醫療緊急應變體系強化計畫」。

「醫療緊急應變不是短期救援，」人道處王宏慈處長說，「這是長期的體系建構，是一套能持續運作的公衛醫療系統。」

種子教師來臺，培育專業能力

改變，從「人」開始。

聖國首先選派 16 位警消與醫事人員種子教師來臺，接受 3 個月臨床實習。從院前救護到分秒必爭的急救過程，他們反覆練習，只為能在返國後的關鍵時刻，守護更多同胞。

第一批種子教師回國後，成為聖國公衛體系的推動者。他們將所學轉化成教案，讓原本零散的急救能力，逐步成為一套可傳承的訓練機制。2024 年，聖國再派 3 位種子教師來臺參加急重症照護進階訓練，強化後疫情時代的醫療防線。累計至



捐贈支票儀式，該款項用來購買火山監測設備

2025 年 11 月計畫結束時，已有超過 200 名第一線人員接受培訓。

為了讓這股專業能量與國際接軌，國合會透過馬偕醫院進一步與美國心臟協會（AHA）合作，協助 105 位及 60 位醫護人員分別取得「基本救命術」（BLS）及「高級心臟救命術」（ACLS）國際證照，讓聖國的急救品質與全球醫療體系接軌。

從個人操作，擴大至系統運作

隨著人力到位，體系也開始成形。計畫協助聖國在一次次模擬大量傷病患的情境演練中，培養出應變能力。隨著硬體設備的補強——嶄新的救護車穿梭其間，急診設備與防護裝備到位，更讓醫護人員多了一分底氣，知道每次踏入災區，團隊都是有備而來。

對於這個計畫，時任聖文森衛生部長卜瑞斯（St. Clair Prince）肯定地表示：「計畫培育出許多種子教師，全面提升緊急醫療效能，讓我國在面對疫情、颶風及火山爆發的威脅時，展現出更高的韌性與自我保護力。」

這股醫療量能，也在國際舞台發揮作用。例如在加勒比海共同體峰會以及 2024 年的世界盃男子 T20 板球賽中，聖國設立醫療站，這是聖國首次具備承接大型國際賽事醫療支援的能力，為各國元首與民眾提供支援，展現出專業的緊急醫療應變能力。



「聖文森及格瑞那丁公衛醫療緊急應變體系強化計畫」協助友邦提升急重症照護與緊急救護能量

災難仍會發生，但聖國的應對方式已然不同。國合會的奧援，就像一雙隱形的手，幫助聖國在危難中托住人民，也支撐起國家的未來。

大專青年海外技術協助服務計畫

年輕不留白，海外實習助人也助己

在地球的另一端，就讀東華大學自然資源與環境學系的楊靜如，在瓜地馬拉揮灑自身才華，在國合會的防災預警系統計畫中協助瓜國繪製圖資，並製作出互動地圖網站，成功把自己發想的產品製作出來。不僅實際幫助到當地，也讓她欣喜地看見不一樣的自己。

她的身影，正是來自外交部委託國合會辦理「大專青年海外技術協助服務計畫」的縮影。

青年實習，建立援外培訓體系

這項計畫的發起背景，緣起於外交替代役逐步縮減。為了銜接未來外交與技術援助人才斷層，國合會自 2019 年起開始與大專院校合作，讓年輕學子走進國際開發援助的第一現場。這個向下扎根的計畫，參與對象需年滿 20 歲，在校學習領域涵蓋農藝、園藝、畜牧、水產養殖、資通訊、公共衛生、電機工程、行銷管理等學科，每次實習時間為半年至 1 年，可抵免學校學分。



大專青年綁髮辮與當地人合影，與友邦居民熱情互動並合影留念（周威貞提供）

參與「大專青年海外技術協助服務計畫」的臺灣實習生，於瓜地馬拉田間合影

技合處處長顏銘宏指出，過去女性無法參與替代役，隨著替代役制度變更，部分的海外人力將由大專實習生補充，也有助於女性參與者的比例提高。他認為，青年實習生要具備 3 大能力：調適力、溝通力與耐力，像是在物資缺乏時可以怎麼做，遇到停水停電時如何危機處理，以及不同的文化認知下，學習「大事小辦、急事緩辦」，沈穩應對，彈性處理。

為了讓這些「外交新兵」能快速調適，國合會在派遣前會先安排訓練課程，包含參與的計畫內容、培養生活技能、理解文化差異等等。青年實習生們笑稱，那一週的密集訓練宛如「人生速成班」，不僅要學會專業援外知識，就連修馬桶、維修電器的生活技能都一併解鎖。抵達駐地後，技術團還會提供長達 30 小時的當地語言課程，確保大家能跨越語言藩籬，融入當地。

把專業帶出國，一邊學習一邊助人

這些獲得實習機會的學生們，主要派遣前往設有臺灣技術團的國家，包含：史瓦帝尼、瓜地馬拉、貝里斯、巴拉圭、帛琉、聖露西亞、聖文森、斐濟等。在史瓦帝尼參與果樹產銷計畫的紀珮存（屏東科技大學農園生產系）說，「援外工作需要高度的跨領域整合，從果樹生長到市場銷售缺一不可，這種實戰經驗讓我學到更全面的邏輯思考。」

透過大專青年海外技術協助服務計畫，這些青年走出臺灣的舒適圈，在充滿挑戰的開發中國家開拓視野，不僅為友邦帶來實質幫助，也成為具備國際觀的種子，讓臺灣的援外精神，持續在世界發光。

2026 年計畫走入第 8 屆，持續為臺灣儲備國際事務人才。這些實習生的故事，呈現臺灣在全球援助體系中的能量，也體現當代青年如何以個人力量，在國際舞台上發揮出關鍵影響力。

從紓困到賦權 疫情下經貿援外的轉型與深耕

“ 從疫情到後疫情時代，國合會以「金融紓困」、「婦女賦權」、「中小企業數位轉型」三大方向，展開一場深刻而務實的經貿外交行動。

2020 年，COVID-19 疫情以迅雷不及掩耳之勢席捲全球，醫療體系瞬間承受巨大壓力。隨著疫情從初期的急劇衝擊逐步趨緩，另一個更深沉的危機也開始浮現——經濟停擺。觀光業首當其衝，旅客人數驟減，中小企業現金流斷鏈，失業問題迅速擴散。在臺灣的邦交國中，許多婦女原本是家庭經濟的重要支柱，卻在這波衝擊中頓失生計。當生存危機暫時緩解，下一個問題隨之而來：如何重新開始生活？

透過長年深耕友邦的實戰經驗，國合會覺察到，此時援外的重心，必須從緊急醫療延伸到經濟層面。因此，從疫情到後疫情時代，國合會以「金融紓困」、「婦女賦權」、「中小企業數位轉型」三大方向，展開一場深刻而務實的經貿外交行動。



瓜地馬拉青創計畫把握防疫商機

金融紓困，穩住經濟與社會

「當疫情重創各國，很多企業撐不下去，失業問題也跟著湧現，這很容易從家庭問題，演變成社會治安問題。」史立軍副秘書長表示，此時金融紓困已成首要行動，透過金融機制與資金挹注，才能真正穩住危局。



國合會與中美洲銀行（CABEI）攜手合作「新型冠狀病毒肺炎及經濟復甦緊急援助專案」，協助瓜地馬拉等區域內友邦對抗疫情並復甦經濟

■ 攜手多邊銀行，簽署緊急貸款復甦專案

2020 年，國合會與中美洲銀行（CABEI）合作推動「新型冠狀病毒肺炎及經濟復甦緊急援助及準備專案」，透過「公部門運作貸款機制」及「金融部門支持微小中型企業機制」兩項貸款案，一方面協助中美洲銀行會員國提升疫情時的防控能力，保護弱勢族群，一方面協助當地微中小型企業，獲得借款資金度過難關，並從疫情衝擊中逐漸復原。透過此專案，中美洲當時實際受惠的友邦包括宏都拉斯、瓜地馬拉及尼加拉瓜等國。

當時，中美洲許多微中小型企業都被迫停業，2020 年該區域失業率更上揚至 11.5%。尼加拉瓜的一家香氛公司的負責人辛西婭（Cinthia）表示，透過中美洲銀行和當地銀行的資金協助，公司才能持續運作並積極轉型，用資金來採購機器設備，甚至透過併購擴大經營規模，可謂逆境成長的奇蹟。

對此，時任中美洲銀行總裁的丹堤・摩西（Dr. Dante Mossi）特別感謝臺灣在國際衛生緊急情勢期間提供的支持，並稱許臺灣在疫情防控及促進經濟復甦的相關作為堪為典範。



國合會為友邦基層護理幹部開辦系統化講習



在「史瓦帝尼孕產婦及嬰兒保健功能提升計畫」架構下，提供基層婦幼最實質的生計支持與健康守護

■ 精準現金挹注：支援脆弱家戶度過衝擊

除了政府層級的金融介入，國合會也將眼光投向受災最嚴峻之一的角落。回到2020年8月4日這天，黎巴嫩（Lebanon）的貝魯特（Beirut）港口發生一場大爆炸，城市日常在震天巨響中瞬間崩解，民眾慌亂無措。這個計畫就像一場及時雨，讓受災戶在動盪中，得到急難金與房租援助，度過最艱難的時光。

該年國合會與波蘭國際援助中心（Polish Center for International Aid, PCPM）合作推動「黎巴嫩境內弱勢族群新冠肺炎及經濟危機回應計畫」。這是國合會第一個以現金援助為主要介入方式的計畫，以房租援助（Cash for Rent）及緊急現金援助（Emergency Cash Assistance）協助黎巴嫩境內402戶脆弱家庭，度過貝魯特大爆炸與疫情雙重衝擊所帶來的經濟危機，因應緊急所需。

此外，國合會為了讓疫情期間技術團的發展型計畫也能持續運作，針對受影響的脆弱家戶提供「人道援助現金援助基金」。例如在「史瓦帝尼孕產婦及嬰兒保健功能提升計畫」之下執行現金援助子計畫，幫助脆弱孕產婦完成產檢、購買營養品，有效降低新生兒的死亡率，亦同步提升了母計畫的整體成效。

婦女賦權，重建家庭與社會動能

當疫情重創中美洲與加勒比海地區的就業市場，最受衝擊的，往往是在非正式經濟中、獨撐家庭的婦女。觀光業停擺、餐廳歇業、小攤收起，她們在一夕之間失

”

「重點不是幫他們做，而是讓他們學會自己做。」史立軍副秘書長強調，扶持中小企業的核心在於「賦能」，當疫情切斷實體交易，數位化就成為企業生存的必備條件。

”

去收入，卻仍肩負著照顧孩子與維持家計的重擔。面對這場危機，國合會在2020至2024年間推動了具規模與系統化的「後疫情時期拉丁美洲及加勒比海地區婦女賦權計畫」，透過計畫協助友邦婦女與微中小企業，涵蓋的友邦包括：巴拉圭、宏都拉斯、瓜地馬拉、貝里斯、海地、聖國、露國與克國等八個國家。

一位貝里斯婦女說，在疫情期間，自己的世界崩塌了！丈夫染疫離世，原來經營的餐廳無法維持……就在無助之時，她想到可以做「家庭外燴」養活自己也幫助他人。此時，透過婦女賦權計畫，協助她購買烤箱與餐盒，讓外燴事業順利起步。隨著生意日漸起色，她也聘僱同樣遭遇困境的婦女，一起點燃生命的希望。

■ 跨部門合作，打造支援一條龍

婦女賦權計畫的執行，對國合會而言，是一個創舉。

「這是國合會第一次系統性地整合不同部門的專業工具。」李志宏副秘書長肯定讚許，包括負責教育培訓的國教處、負責企業輔導的技合處，而最關鍵的資金推力則來自投融資處。除了提供貸款，計畫更引入「信用保證機制」，與多邊、雙邊開發金融機構及國際非政府組織合作，協助解決拉美婦女因缺乏土地或資產擔保而無法進入金融體系的長年痛點。

在這過程中，國合會輔導當地職訓與育成機構，並合辦各種課程，包括：食品餐飲、觀光旅遊、經營管理、傳統技術、美容美妝、家事清潔、照護醫療、電腦資訊等課程，並提供天使資金和辦理相關競賽，鼓勵婦女投入微小中型企業，進而擴大創業規模。

技合處處長顏銘宏也從第一線視角說明這套機制如何運作，「我們想像一位因疫情失業的拉美婦女，該怎麼幫她？首先，國教處先培訓她的專業技能，結訓後，由投融資處協助她取得一小筆種子基金，協助她重啟小型事業；接著技合處再進來，提供輔導並陪伴成長。」這條「訓練→資金→輔導」的陪伴之路，讓婦女從1人公司出發，逐漸發展成具備經營韌性的微型企業。

過去，許多婦女有手藝、有熱情，但卻因為沒有銀行認可的擔保品而被擋在門外，透過國合會為她們在銀行面前提供「信用」，讓一筆幾百美金的微額貸款，成為她們翻轉命運的槓桿。

當事業規模擴大，第二輪培訓隨即啟動，內容從個人技能升級為財務管理、人事作業等中小企業經營能力，資金也從最初的250至500美元種子基金，成長為1,000至2,000美元的創業基金。這種疊加式的支援機制，讓援助效果持續深化。

■ 創新美業培訓，導入專業技術點亮希望

在婦女賦權的計畫中，「美業」可說是最大亮點。

國教處處長蔡祥吾表示，剛開始只開設了電修、電工課程，但是，女性喜歡美容、美甲，國合會乾脆把美容材料包直接寄到海外，裡頭有非常實用的捲髮棒、美甲片，協助女性學員快速上手。

線上課程從美甲、美睫、美容到美髮，極其豐富。國合會甚至找來蔡依林御用造型團隊，透過數位教學，在疫情期間跨越地理限制，將臺灣的美妝技術帶入友邦，另外還引進「新娘祕書」的整合服務概念，讓婦女可以帶著一只美容工具箱走進不同場域，提供到府服務、婚慶妝容，甚至延伸到影視、媒體、時尚產業，讓學員對美業有全面性的思考。此外，國合會也與長庚科技大學美妝系合作，導入ESG與面部平權概念——透過陽光基金會示範傷疤修復妝容，讓培訓不只停留在技能層面，也承載了社會包容的意義。



「後疫情時期拉丁美洲及加勒比海地區婦女賦權計畫」中，臺灣駐聖露西亞團隊辦理「臺露廚藝競賽」



婦女賦權計畫開設創新的美髮造型與美甲美妝培訓班，為日後就業與創業奠定一技之長



巴拉圭婦女學有所成，婦女賦權點亮未來

婦女賦權計畫最終從拉美邦交國，擴展至友好國共14國，展現高度的可複製性。如同顏銘宏處長所說：「這個計畫的外溢效果非常大！」因為，婦女都很願意把經濟上的所得，投資到下一代教育、家庭健康和改善生活環境，在無形中滾動出一種正向的迴圈，為社會帶來更深遠的影響。根據統計，截至2025年底，國合會在這段期間累計透過65家金融中介機構，為近4,000家女性領導的微中小型企業提供包容性金融服務，為這股翻轉命運的能量提供最堅實的後盾。

這場歷時4到5年的婦女賦權行動，培育出許多堅強的女性，她們從個人創業者起步發展為具規模的微型企业，也帶動更多女性進入就業市場，成為穩定社會的重要力量。

數位轉型，強化微中小企業韌性

在我們的友邦國家中，微中小型企業是國家經濟的骨幹，提供當地絕大部分的就業機會。然而，隨著疫情與全球數位化浪潮的雙重夾擊，這些企業正面臨前所未



職訓學員思考如何將臺灣優質的機能型布料有效融入當地的服裝設計



巴拉圭婦女學習製作瑪黛茶蛋糕

有的生存考驗。國合會意識到，除了技術與資金的挹注，必須將臺灣引以為傲的數位經驗轉為援外資產，協助友邦從「在地經營」，跨越到「數位競爭」，才能在動盪的全球市場中，站穩腳跟。

■ 科技賦能，引領傳統產業跨越邊境

「重點不是幫他們做，而是讓他們學會自己做。」史立軍副秘書長強調，扶持微中小企業的核心在於「賦能」，當疫情切斷實體交易，數位化就成為企業生存的必備條件。

在南美洲的友邦巴拉圭，服飾、乳製品、瑪黛茶及皮革皮飾是當地的四大重點產業，也是無數家庭的主要生計。國合會透過「巴拉圭微中小企業輔導體系能力建構計畫」，在紡織業中導入 3D 數位設計與模擬工具的培訓，不僅改善生產流程、縮短開發時間，更提升企業進入高端市場的競爭力。

一位巴拉圭的新創企業家表示，在巴拉圭技術團的陪伴下，企業導入紡織 3D 技術，讓設計師得以站上符合國際標準的設計平台，也讓企業從 OEM 純代工，走向 ODM 設計代工的模式。

除了軟硬體的升級，數位轉型更讓傳統產業學會如何用數位語言與市場溝通。在巴拉圭的瑪黛茶田間，一場數位轉型也在悄悄發生——原本在路邊販售散裝瑪黛茶的茶農，在計畫的輔導下，學習用電腦軟體建立品牌識別與包裝圖檔，並導入數位追溯系統，再透過數位行銷與電子商務課程，成為具備電商競爭力的品牌，進而上架超市、遠銷海外。

”

巴拉圭工商部長西梅內斯肯定地說：「臺灣對巴拉圭微中小企業帶來重要的貢獻。尤其是知識與方法論的移轉，不僅促進企業管理與生產現代化，更加速技術、數位工具與創新生產模式的導入。」

”

在乳製品領域，臺灣技術團協助導入數位工具與 IoT 感測器，提升產品追溯、品質控管及生產管理能力。目前已連結 24 家合作社，直接受益的乳牛生產戶高達 362 戶，成為更具組織化、可追溯性與市場連結能力的產業鏈。

巴拉圭工商部長西梅內斯（Javier Giménez）肯定地說：「臺灣對巴拉圭微中小企業帶來重要的貢獻。尤其是知識與方法論的移轉，不僅促進企業管理與生產現代化，更加速技術、數位工具與創新生產模式的導入。」

從 3D 設計到 IoT 感測，臺灣帶去的不只是技術，更讓巴拉圭的傳統產業，一步步建立與世界接軌的數位競爭力。

■ 數位翻轉傳統工藝，助攻青創轉型電商

當數位科技的種子撒下，一場結合馬雅傳統與現代科技的轉型也悄然發生。國合會透過「瓜地馬拉安提瓜（Antigua）及薩卡特佩克斯（Sacatepéquez）周邊鄉鎮中小企業青創新藝特色產業發展計畫」，引導在地青年工藝業者將精湛的馬雅編織織造與手工藝技術，轉化為具備市場需求的商品。

在疫情最嚴峻的時刻，這些古老紋飾被賦予新生命，轉換為日常配戴的手工口罩與乾洗手套，讓傳統美學在日常防護中找到新出口。更深層的變革則發生在通路，這群傳統職人開始用數位工具描述文化故事，並開啟線上銷售通路，讓文化產值能跨越地理限制，在數位浪潮中找到新的定位與發展。

回顧 2020 至 2024 年這段歷程，疫情從未阻礙臺灣援助友邦的信念，即使在最艱困的時刻，我們始終與盟友並肩，穩住生計、重建經濟，在變動中累積韌性，面對更具挑戰的未來。

後疫情時期協助拉丁美洲及加勒比海經濟復甦暨婦女賦權計畫
— 婦女就業創業及包容性金融技術協助

從資金到技術賦能 臺灣與貝里斯攜手翻轉女性命運



「貝里斯婦女賦權計畫」駐貝里斯大使館徐儷文大使親自到場頒發結業證書

2020 年，COVID-19 疫情開始席捲全球，對於極度仰賴觀光的中美洲國家貝里斯而言，這不僅是公衛危機，更是一場生存挑戰。在各類受衝擊族群中，身處服務業前線或從事非正式工作的女性首當其衝。為此，國合會隨即啟動「後疫情時期協助拉丁美洲及加勒比海經濟復甦暨婦女賦權計畫」，協助包含海地、巴拉圭、貝里斯、聖露西亞、聖文森、聖克里斯多福及尼維斯、瓜地馬拉、宏都拉斯等 8 個國家在疫情中突破困境！

移動式育成中心，打造創業超能力

以貝里斯為例，為了協助當地度過經濟困境，2021 年，國合會與貝里斯政府合作

推動「後疫情時期經濟復甦暨婦女賦權計畫—婦女就業創業及包容性金融技術協助」，計畫整合臺灣駐貝里斯大使館、貝里斯外交暨外貿部、婦幼特使辦公室、人力發展部等單位，訂出 15 項訓練育成計畫，以確保資源貼近在地需求。從強化職訓機構功能、擴大輔導據點到培育種子教師，一步步將培訓量能極大化。

為打破距離限制，計畫特地設立「移動育成中心」，將原本集中在城市的專業資源帶入偏鄉。計畫期間已累計辦理 43 班次婦女職訓，培育 1,017 名婦女，並透過 20 班次育成輔導，培育 364 家新創企業及 55 家中小微型企業（MSMEs），強化其經營能力與商業思維。

貝里斯外交暨外貿部執行長麥伊（Amalia Mai）表示，「在這個創新計畫中，臺灣扮演非常重要的角色，幫助我國婦女得到更多的機會。」

降低門檻，打開資金入口

在金融服務與信用保證方面，國合會與美洲開發銀行（IDB）合作，支持在地金融機構提供微小中型婦女企業所需的基金。

除了金融工具外，這項計畫更與許多單位合作，包括與美洲國家組織（Organization of American States, OAS）合作執行「邊界婦女經濟賦權和平文化計畫」、與貝里斯扶輪社攜手推動「讓女孩們學習吧」（She's the First）及「偉大抱負之女企業家」（Female Entrepreneurs with Great Ambitions, FEAGA）課程，並與國際非營利組織 Peacework Belize 合作執行「女性賦權與韌性培訓計畫」。

在當地開設餐廳的女性創業家艾蜜拉（Amira）感性地說：「這項計畫讓我的人生看見希望。女性是社會的引擎，只要幫助女性，整個經濟都會動起來。」

這段培力之路，不僅讓貝國的經濟開始復甦，也讓女性從受助者，轉變為經濟成長的貢獻者。

立陶宛無軌電車計畫

一條電車線 串起臺立之間的跨國合作

位於歐洲東北部，屬於波羅的海三國之一的立陶宛，是許多人聽過、卻很不熟悉的國度。在歷史上，它曾遭受蘇聯多次入侵併吞，走過漫漫長路，終於在 1991 年正式獨立。

立陶宛的首都維爾紐斯（Vilnius）有一道獨特的風景線——無軌電車，它最有趣的地方就是下無軌道、上有纜線，車頂延伸出兩根細長的集電桿來連接電網，造就極為特殊的城市街景。然而，隨著車輛老化，服務品質與運輸效率都面臨挑戰，立陶宛政府希望能推動城市交通轉型，以更環保、可靠的公共運輸系統，提升城市的生活品質。

在這樣的背景下，2023 年由國合會與歐洲復興開發銀行（EBRD）合作推動的「氣候高影響力特別基金」（HIPCA）提出融資合作計畫，協助當地的市營電車公司，採購新一代的電動無軌電車，推動城市交通現代化。



我國駐立陶宛臺灣代表處王雪虹大使與維爾紐斯市 Valdas Benkunskas 市長偕同出席新車啟動儀式

雖然臺、立兩國並無邦交，但是，柳世紘代表（計畫執行期間時任國合會投融資處處長）指出，這項計畫在外交上極具意義，不僅展現了國際金融的合作，更是兩大民主國家突破外交形式的實質合作。

打造綠色且可靠的城市交通

這項計畫仍在執行中，截至 2026 年，維爾紐斯市已汰換共 91 輛車齡 20 年以上、不符合現代標準的車輛，引進全電氣化的新型無軌電車，讓維



「立陶宛無軌電車計畫」協助中東歐夥伴推動城市綠能轉型

爾紐斯都會區的 59 萬民眾（與鄰近郊區約 81 萬民眾）能享有更潔淨、現代化的通勤體驗，也讓整個城市的樣貌煥然一新。

新車輛採用現代化電動技術，預計每年能有效減少 2,240 噸的二氧化碳排放量，同時提升運輸效率與服務品質。對市民而言，最直觀的感受就是班次準點率提高、可精準掌控時間，而且行駛噪音明顯降低，舒適度也大幅提升。

國際合作帶來的城市改變

這項合作案屬於歐銀的旗艦型計畫，在相關評估中，計畫整體表現獲得 10 分中的 8 分高度肯定，顯示在城市交通改善與環境效益方面具有顯著成果，同時符合聯合國永續發展目標（SDGs）中的第 11 項「永續城市與社區」、第 13 項「氣候行動」與第 17 項「多元夥伴關係」，意味著這不僅是一項交通建設，更是城市邁向永續發展的重要指標。

當電車穿梭於維爾紐斯街道之間，載運的不只是日常乘客，更裝載著遠方民主夥伴的堅定支持。

聖克里斯多福及尼維斯智慧永續島—智慧供水計畫

克國海淡廠成為第 3 個水龍頭 強化島嶼氣候韌性



巴士底海水淡化廠外觀

郵輪緩緩駛進港灣，甲板上的旅客舉起相機，爭相捕捉眼前這片加勒比海的碧藍，當他們上岸穿梭在克國如明信片般的彩色街道間時，鮮少人知道島上約 75% 的居民，常常無水可用。

對克國人民來說，極端氣候導致長期缺水，這是居民過去難以想像的乾涸。過去 10 年，降雨變得不穩定，降雨量減少了 20%，境內原本高度仰賴雨水補注的地下水與地表水，也隨之日益枯竭。

協同長期夥伴，強化水資源安全

為了開發多元水資源來解決缺水的困境，克國政府將海水淡化列入國家永續發展策略，並與國合會簽署 1,300 萬美元的優惠貸款協議，共同推動巴士底海水淡化廠（Basse Terre Desalination Plant）的興建。為求審慎，簽約前，國合會特別請臺灣經濟部水利署的專家前往評估合作的細節。

貸款簽署儀式中，克國總理德魯（Dr. Terrance Drew）感謝臺灣長期協助克國在各領域發展的夥伴情誼，並感性地說：「臺灣扮演著真正的發展夥伴角色，不將我們視為受援方，而是平等相待的夥伴。」

向海洋借水，化解島國困境

這座被克國官員譽為「第 3 個水龍頭」的現代化水廠，是克國「智慧永續島」整

體計畫的重要環節。建置時導入了先進的逆滲透薄膜技術（Reverse Osmosis），並配備自動化水質偵測系統，提供符合世界衛生組織（WHO）標準的飲用水；此外，場內裝設能源回收裝置，能在高壓淡化過程中，循環利用能源，兼顧節能與效率。該廠每日可穩定生產 200 萬英制加侖（約 9,000 公噸）的水，預計全島全天候供水，是克國基礎建設中重要的里程碑。

國合會在克國海淡廠的貸款案中，明確納入技術移轉的要求，安排簽訂為期 12 個月的操作與訓練合約，針對克國水務局技術人員進行薄膜系統、儀控、製程控制與預防性維護等專業訓練，確保技術移交後，在地團隊能夠自主且穩定營運。

2026 年初，首都巴士底（Basse Terre）海風依舊，但海灣旁多了一座改變生活的圓形建築物——巴士底海水淡化廠。啟用典禮上，從總理到學童，大家一起圍繞著廠裡的水龍頭，當清澈的水流嘩啦落下，每個人接起滿滿一杯，映著陽光齊聲舉杯，開心的揮別入夜即斷水、靠蓄水桶維持生活的日子，迎接全天候 24 小時穩定供水的嶄新起點。

透過臺克的合作，四面環海的克國，得以從湛藍的海洋中汲取永續清泉，強化克國的供水韌性，更見證了臺灣以資金、技術與人本精神，與友邦並肩應對氣候變遷挑戰的深厚專業底蘊。

數位智慧管理系統即時監測水資源，協助克國建立因應氣候變遷的環境韌性



智慧援外，國合會的科技長征之路

“史立軍副秘書長強調，「智慧化不是一個好聽的名詞而已，而是可以利用臺灣強大的資通訊技術與感測設施，去解決實際問題。」”

在加勒比海的貝里斯河畔，預警系統正與極端氣候賽跑，為下游村落爭取關鍵的3小時逃生時間；在拉丁美洲的技職訓練教室裡，青年學員正操作著手機維修設備，測試自己開發的應用程式；在聖克里斯多福及尼維斯，一張張符合國際最高安全標準的數位身分證正陸續核發，宣告克國正式跨入智慧治理新紀元。

這些場景的背後，是國合會深耕友邦數位轉型20餘年的成果，更是一場關於治理能力、區域安全與生活型態的全面革命。

「貝里斯城市韌性防災計畫」推動現場，臺灣駐外技術團專家與友邦工作團隊在全新裝設的水文觀測站前共同合影



縮短數位落差，從基礎培力到產業應用

國合會的數位援助故事，早在2000年代初期便已開啟。當時，臺灣是網路撥接尚未遠去的時代，但對許多友邦而言，「數位」卻是遙不可及的名詞，他們需要的，是一個從無到有的起點。

「當時臺灣的數位評比是全球第一！」史立軍副秘書長語氣中帶著自信，「有些資訊處理，臺灣只要1分鐘，但在友邦可能需要一整天。」

這種時間與效率的巨大鴻溝，正是鼓勵友邦踏出第一步的契機。因此，國合會採取了最務實的作法——到當地設置數位教室，從基礎能力開始培養，避免開發中國家因為數位落差導致更加落後。

當數位能力不再是門檻，國合會的援助也隨之推進——從基礎培力出發，逐步延伸至數位醫療、數位農業，以及環境與基礎設施的數位化，讓科技走進產業現場與政府治理。

2018年國合會辦理「拉美地區青年技職訓練計畫」，例如透過「手機維修與APP程式設計班」，學員開發出可以結合防盜功能的居家模型APP；經歷「電腦輔助機械製造班」的洗禮後，學員能夠運用電腦數值控制（Computer Numerical Control, CNC）工具機的3D零件加工技巧，做出各類新穎的金屬造型成品。這象徵著數位援助不只是螢幕上的畫面，而是能握在手上，轉化成產值的技藝。

智慧防災，與洪水賽跑的超前感測

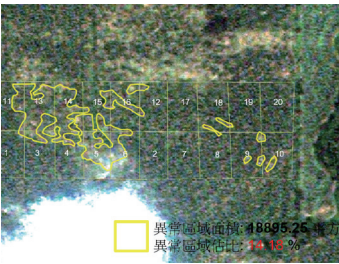
隨著基本設施到位，國合會也開始思考，如何讓數位化不只是資訊的累積，而是能轉化成即時應變的智慧治理。史副秘書長強調，「智慧化不是一個好聽的名詞而已，而是可以利用臺灣強大的資通訊技術與感測設施，去解決實際問題。」



2018年拉美地區友邦青年技職訓練計畫成果發表會



「貝里斯城市韌性防災計畫」全方位強化友邦調適極端氣候的能力，圖為技術人員實地安裝氣象感測設備與水利防汛工程施工



臺灣福衛五號衛星監測瓜地馬拉香蕉園風災損害情況及面積

例如，位於加勒比海的貝里斯，長期遭受颶風、暴雨和洪水侵襲，當地居民苦不堪言，政府也束手無策。因此，貝國政府尋求國合會的協助，在2019年開啟了「貝里斯城市韌性防災計畫」。

駐派當地的段瑞君計畫經理表示，貝里斯欠缺早期的氣候記錄，只有少數手寫資料，很難精準進行預測。計畫從當地第二大城聖伊格納西奧（San Ignacio）做起，首先協助施作排水涵洞和排水溝，並建立氣象、氣候與水文資料，接著導入地理資訊系統（GIS）與全球定位系統（GPS），一步步建置出水災預警系統。當監測到水位異常，就可立即通報當地防災單位，為居民爭取更多疏散時間。2022年，更進一步擴展至貝里斯河流域的各個城市，推動「貝里斯河流域水災預警能力提升計畫」，透過排水系統與工程的改善，大幅提升貝里斯的城市韌性。

2020年11月，2場強烈颶風侵襲中美洲，貝里斯連降豪雨引發洪水，由於預警平台發揮出即時效果，讓居民能及時接獲通知並撤離，成功爭取3小時的黃金避難時間，大幅減少傷亡與財產損失。

數位治理，從電子政府到數位身份證

智慧化的觸角，同樣延伸到民生服務。早在2021年，聖克里斯多福及尼維斯即通過國家長期電子化政府發展藍圖，將數位身分認證系統列為首要目標，並希望借助臺灣資訊技術的優勢，加速制度的建構。

2023年，國合會展開「聖克里斯多福及尼維斯數

位身分認證計畫」，導入與國際護照同等級的ICAO與ISO標準，透過「公開金鑰」（PKI）與「數位簽章」技術，為克國人民建造出一張可多重防偽、連駭客都無法破解的數位身分證。



計畫經理於國家英雄紀念公園向克國民眾介紹數位身份證計畫



克國身份證比賽第1名 Jenne Bass 的作品

不妨想像一下，這張高度防偽的數位身份證，就像擁有一張臺灣的身份證、同時已整合醫療資訊的健保卡，另外還可以完成報稅、申請社會福利等。這也意味著，在臺灣資通訊強項的援助下，克國已經直接跳過傳統紙本，採用系統治理，穩健地走入智慧國家新紀元。

國合會的智慧援外不只在產業應用、智慧防災與數位化治理，也同時在其他面向展開——在醫療領域，國合會與國內各大醫學中心合作，在巴拉圭、斐濟、瓜地馬拉與聖露西亞推行數位健康與醫療資訊計畫，讓數據成為守護生命的防線；在農業領域，國合會將病蟲害監測與智慧管理技術導入聖文森香蕉復育計畫、在聖露西亞建置蔬果產銷供應鏈資訊系統等，讓農民得以在氣候變遷的挑戰下，精準掌握收成。

「隨著數位化程度加深，地緣政治下的資安防禦也是當務之急！」史副秘書長指出，「臺灣的專家每天要面對上百萬次的假訊息和資安漏洞，這種實戰經驗，讓我們有更多資安策略可以與其他國家分享。」

2023年，國合會與美國國際開發總署（USAID）攜手，舉辦太平洋區域「國家資通安全策略」訓練班。這場培力，不僅是技術與策略的傳承，更顯示臺灣已成為美國在太平洋地區推動數位安全不可或缺的重要夥伴。

這是一場「科技賦能」的長征之路。國合會從20年前的「數位教室」出發，一路見證友邦跨越數位落差，讓科技真正走進生活與政府運作。在AI浪潮與全球變局下，這些累積將轉化為強化國家韌性的基礎，開啟下一階段更深層的合作與布局。

新局

迎向未來新競界



2024 年，「臺灣模式 2.0」再啟新篇

戰火與關稅陰影重寫世界秩序

以榮邦計畫為策略，編織合作的共榮網絡

八大旗艦計畫化作溫柔而堅韌的力量

與夥伴國攜手迎向挑戰

用信任與科技書寫共享共好的新競界

從固邦到榮邦 國合會與世界同行

自 1960 年代「先鋒案」開啟援外篇章以來，臺灣農耕隊的足跡便成為我們參與國際合作的起點。即便走過一甲子，臺灣推動國際合作的腳步未曾停歇，在當前全球動盪、民主與威權拉鋸以及地緣政治衝突升溫的時刻，這份使命更顯珍貴。

面對中國日益加劇的威脅與全球科技競爭，臺灣以生產全球 9 成先進晶片、臺灣海峽承載過半國際貨運航道的關鍵地位，重新定義自身在國際安全與繁榮中的角色。臺海和平已非區域議題，而是全球穩定之所繫。

站在國合會邁向 30 週年的里程碑，外交部長兼國合會董事長林佳龍深感身負重任，不僅以更宏觀的視野與主動作為回應變局，更積極貫徹賴清德總統「價值外交」與「經濟日不落國」的願景，依循「總合外交」的戰略，從民主、和平、繁

榮 3 大面向深耕。國合會將立於援外第一線，透過「榮邦計畫」展現務實與韌性，整合臺灣的科技、人才與資金，將臺灣的能量轉化為與世界共榮的具體貢獻。

總合外交 — 臺灣與世界結盟的關鍵戰略

「總合外交」的理念以價值外交、同盟外交、經濟外交 3 大主軸為核心，猶如鼎之三足，穩固地支撐臺灣對外戰略。

首先，是啟動以民主價值深化國際連結的



林佳龍董事長強調，援外模式應運用臺灣優勢升級為互惠的「榮邦」新局

「價值外交」；其次，是透過雙邊與多邊合作，強化區域安全的「同盟外交」；最後，則是「經濟外交」，領航臺灣產業「立足臺灣、布局全球、行銷全世界」，實現「經濟日不落國」的繁榮願景。「如果說理念相近的『價值外交』是愛情，那『經濟外交』就是麵包。兩者兼顧，關係就能長久。」儘管外交理念嚴肅，林董事長卻輕鬆詮釋，讓大家能頓時理解。

他分析「總合外交」的 3 大支柱並非各自運作，而是形成一套完整的循環戰略：廣結價值與理念相近的民主夥伴，一同建立穩固的同盟關係、強化經貿實力，再以「全球民主價值鏈」、「印太地區第一島鏈」、「非紅供應鏈」等「三鏈戰略」，建構出臺灣與世界共榮的連結，同時也讓民主臺灣成為世界值得信賴的力量。

而在「總合外交雙 12」的戰略布局下，臺灣一方面鞏固與 12 個邦交國的長期夥伴關係，另一方面深化與理念相近民主國家的實質合作，持續拓展臺灣與世界的連結。

因此，自接任外交部長與接掌國合會以來，林董事長積極走訪友邦及美、歐等重要夥伴國家，兩年來，足跡遍及各大洲、超過 20 個國家。箇中艱辛，正如他引用的海地諺語所言：「Beyond mountains, there are mountains.」翻越一座高山，前方仍有高山。這句話是臺灣外交處境的縮影，也是前線的真實寫照。

面對國際政治的重重限制，臺灣必須主動創造空間，展現韌性，透過多元且務實的外交方式走向世界。



外交部於紐約街頭投放電子廣告

從人本精神出發，建構臺灣模式的 4 個支柱

臺灣發展務實外交的步履穩定而誠懇，臺灣人常說：「吃人一口，還人一斗。」林董事長表示：「正因為我們本著自己走過的初心，才凝聚成臺灣外交最核心的『人本精神』，也讓我們深刻理解，真正有價值的援助，是與夥伴一起成長，讓當地人民擁有改變的希望。」他進一步指出，這套獨特而珍貴的「臺灣模式」，主要建立在 4 個關鍵支柱上：第 1 是「能力建構」，不只給予資金，也毫無保留地分享經驗、培養在地人才，實現真正的永續發展；第 2 是「社會賦權」，走入社群，提升公民社會與弱勢群體的力量，讓發展成果由下而上、普及每一個人；第 3 是「智慧解方」，導入臺灣引以為傲的科技與數位創新，面對農業、醫療及淨零轉型等挑戰，提供精準而高效的在地化策略；最後則是「共創繁榮」，追求命運與共、互利互惠的合作模式，與夥伴並肩同行。林董事長說：「我們不靠控制去建立影響力，而是以信任陪伴夥伴國家。這種基於民主與共榮的精神，正是臺灣外交最真實、最堅韌的力量。」

從固邦到榮邦，與民主夥伴共創產業生態系

臺灣的對外關係正由「固邦」邁向「榮邦」。林董事長巧妙比喻「榮邦」的概念：「我們不只是給魚，也不只是教釣魚，而是要和世界一起養魚，讓產業生態系能夠生生不息。」為了和世界共同打造可持續發展的「漁場」，國合會的援外模式

正經歷「轉骨期」，從單向的援助者，轉型為「國際發展合作平台」，協助夥伴國建立能夠自我運作、持續成長的產業生態系。

這樣的理念，已經在不少友邦土地上生根。2026 年 4 月，林董事長訪問史瓦帝尼王國，見證臺史共創產業生態系的階段性成果。臺灣技術團除協助當地農民栽種芭樂，更進一步媒合大型零售通路，讓農產品進入連鎖超市販售；水產團隊則結合太陽能與智慧養殖技術，推動臺灣鯛商業化生產逐步成形。

當這些成果和發展能夠在當地扎根，實質改善當地人民的生活時，就真正展現了「榮邦」精神，也呼應「Taiwan Can Help, Partner Can Lead」的目標。

林董事長也提起一則讓他印象深刻的故事。有一位史瓦帝尼婦女，受惠於國合會婦女創業小額信貸，得以購入優良種子、擴大栽培面積。收入增加後，她不僅還清貸款，還翻轉了人生和改善生活；感念之下，她將自己剛出生的女兒命名為「臺灣」（Taiwan）。林董事長感性地說：「當我知道這個名字命名的過程，充分感受到這位母親給女兒的深情祝福，這也是榮邦精神在異鄉土地上真實的印證。」

30 年來，國合會以「專業」和「信賴」奠定穩固根基。未來，榮邦計畫將持續深化與夥伴國的產業連結、技術合作與人才培育，讓合作成果成為支撐雙邊關係的堅實骨幹。透過這樣的合作，臺灣得以在政治限制之外開創更寬廣的國際參與路徑及模式，除了與世界民主夥伴共同累積經濟利益與信任，也讓民主價值成為推動發展的力量。

援外小字典

臺灣 12 個邦交國

- 中美洲：貝里斯、瓜地馬拉
- 加勒比海：海地、聖克裡斯多福及尼維斯、聖露西亞、聖文森及格瑞那丁
- 太平洋島國：馬紹爾群島共和國、帛琉、吐瓦魯
- 南美洲：巴拉圭
- 非洲：史瓦帝尼
- 歐洲：梵蒂岡（教廷）

總合外交雙 12

- 總合外交雙 12 的戰略框架
- 第一個 12：鞏固與現有 12 個邦交國的關係
- 第二個 12：拓展與其他戰略重要的夥伴國連結。這 12 國指的是 G7 會員國，美國、日本、加拿大、英國、法國、德國、義大利共 7 國，外加印太地區重要夥伴國：韓國、菲律賓、澳洲、紐西蘭與印度



民間響應攜手榮邦，共同開啟臺史（史瓦帝尼）經貿合作全新里程碑



外交部成立「Team of Teams」跨界協作聯隊，林佳龍董事長凝聚民間力量攜手推動榮邦

榮邦雁行艦隊出海，公私協力轉動外交引擎

「榮邦計畫」不是單一領域的工作，而是臺灣整體國力的展現。國合會扮演平台角色，結合民間企業的行動力與政府戰略以及臺灣在產業、技術與人才的優勢，組成「新國際雁行聯合艦隊」，讓臺灣產業有組織、有目標地在全球布局。在具體方法上，林董事長提出「新 DIMEs 模式」，從外交（D）、情報安全（I）、製造（M）、經濟（E）到軟實力（S），五個面向同步開展，讓外交、經貿與產業合作，形成一體推進的力量，共同拓展臺灣的國際空間。

在這套運作體系中，外交部與國合會依循「以大帶小、公私協力、軟硬兼施、內外循環」的原則，扮演分工互補的角色。

新 DIMEs 模式

DIMEs 模式的「D」是以聯合艦隊經貿實力強化實質外交（diplomacy）關係；「I」是以聯合艦隊科技商品建立與各國間情報（intelligence）安全；「M」是以聯合艦隊的多國籍企業海外製造（manufacture）契機，鏈結與各國間建立國際產業軍團；「E」是聯合艦隊以雙螺旋機制，建立與各國的經濟（economy）發展關係；「S」是以聯合艦隊推動「包容性」人本主義價值的軟實力（soft power），並與當地企業和勞動者建立合作夥伴關係，延續「Taiwan Can Help, and Taiwan is Helping！」的人道關懷。

摘錄自第五章，《經濟日不落國：新國際雁行聯合艦隊》，林佳龍著，2024

身為外交部長，林董事長指出，外交部是「戰略指揮」，從宏觀層面定調政策方向，與夥伴國家建立「G to G」政府對政府間的溝通。同時，外交部透過跨部會資源協調，將經濟、文化、教育、勞動、運動、數發、環境、農業、衛福等領域的專業結合起來，轉化為 Team Taiwan 國際合作的後盾。外交部也推動跨部會雙部長會議機制，整合資源，讓臺灣不同領域的專業實力真正融入外交工作，達成「部部都是外交部」的願景。

相較之下，國合會則是「執行引擎」，以國際發展合作平台的角色，串聯政府、



林佳龍董事長與馬紹爾海妮總統（中）共同切蛋糕，祝福兩國邦誼永固

「國合 30 共創新局」30 週年會慶大會暨國際研討會

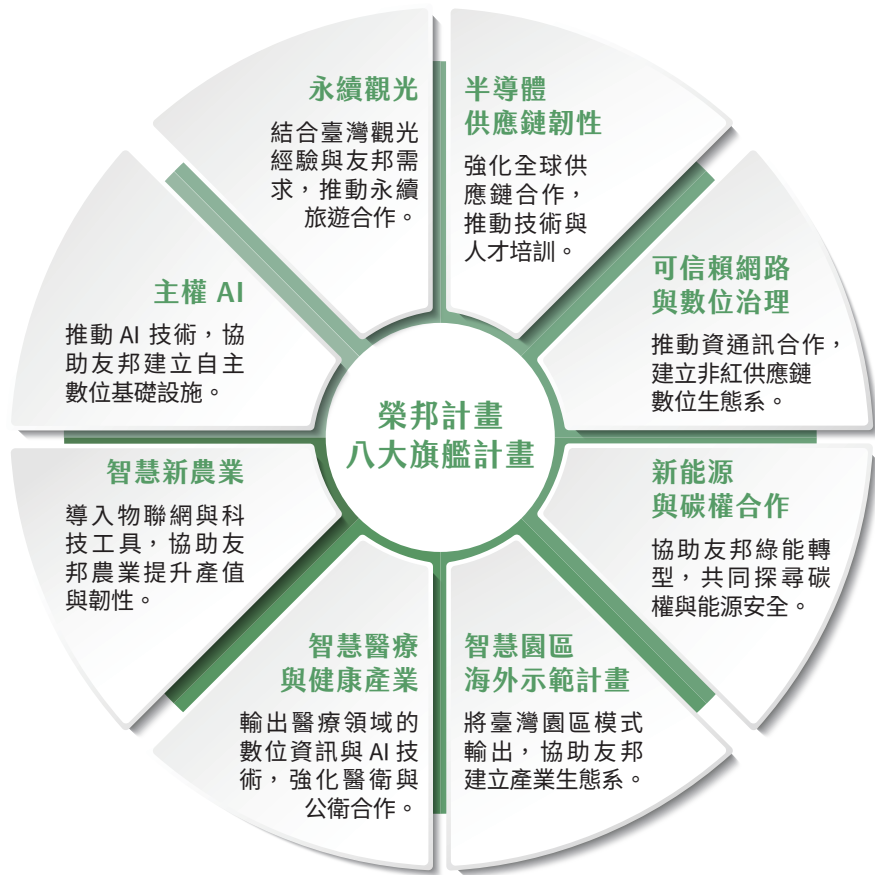
國內產業與國際夥伴，把外交的目標轉化為看得見、感受得到的行動，從半導體、人工智慧、軍工、安控、次世代通訊「五大信賴產業」，再到數位、健康、綠色與韌性等核心價值，國合會透過「八大旗艦計畫」，讓臺灣產業的優勢與友邦需求接軌。

「新國際雁行聯合艦隊」鮮活地描繪出團隊分工的意象。領頭的雁破風前行，後方雁群順勢跟進，整個隊形朝同一方向穩定推進。對林董事長而言：「人人都是外交官，部部都是外交部」，從政府部門到國合會，企業和民間各自發揮所長，這正是「總合外交」的具體樣貌，大家分工合作，整合臺灣產業的「非紅供應鏈」，攜手布局全球。

回到國內，公私協力的動能也在擴大。2026 年 3 月宣布成立的「榮邦經貿辦事處」，在 12 家企業響應下，推動臺灣與邦交國在政務、觀光與經貿上的合作。我國與史瓦帝尼王國共同推動的「臺灣產業創新園區」（Taiwan Industry Innovation Park, TIIP），也持續廣邀更多國內外臺灣企業加入，讓臺灣的經濟實力與產業能量在非洲落地生根。

計畫為經，共榮為緯，織出臺灣與友邦的新未來

要讓「榮邦」從理念走向落地，關鍵在於建立一套能夠持續運作的架構。國合會據此提出明確方向，結合臺灣深厚的技術實力與豐富經驗，透過「八大旗艦計畫」



展開系統性布局，橫跨基礎建設、產業發展與制度建構，逐步將理念轉化為夥伴國土地上看得到的改變。

林董事長以巴拉圭為例，國合會透過與美洲開發銀行（IDB）合作融資，協助巴國升級電力輸送基礎建設。當電力穩定，可靠的網路、數位治理與 AI 產業才有發展基礎。即將覆蓋全國的 HIS 醫療資訊系統，正是巴國掌握數位主權的最佳實踐，也代表臺灣在國際上協助友邦發展「主權 AI」的條件，已逐步成熟。

有些計畫，更見證了臺灣與友邦長期合作的年輪。國合會與瓜地馬拉推動的「竹碳權」申請就是最好的例子。30 年前臺灣開始輔導瓜國竹產業，從改善農村生計、推動婦女賦權做起；此後逐步設立竹材研發中心、引進臺灣設備，提升產業價值

鏈。如今，更進一步將竹林的固碳能力轉化為可交易的碳權。臺瓜兩國攜手共進，在聯合國永續發展目標（SDGs）架構下，讓一片竹林從生計產業，走向氣候外交的創新突破。

林董事長強調，臺灣擁有多項關鍵優勢，例如具全球競爭力的半導體產業、資通訊與醫療。透過國合會平台的整合，在多元領域縮短摸索時間，協助夥伴國後來居上。隨著「八大旗艦計畫」的逐步落實，計畫之間連動的效益將隨時間持續深化，進一步帶動友邦經濟升級，同時穩固邦交關係。

國合會組織再造，從執行單位到發展平台

國合會作為臺灣對外發展合作的專責機構，在 2025 年也深化自身角色。從技術援助執行者，轉型為結合投資、產業、人才與制度建構的平台。為了肩負此重任，國合會已啟動全方位的策略轉型，致力於組織的重塑。

林董事長指出，國合會未來要扮演連結全球發展網絡的樞紐，因此新設「全球夥伴發展室」，並借鏡日本國際協力機構（JICA）經驗，規劃增設國內區域訓練中心；



林佳龍董事長赴史瓦帝尼視察新興果樹產銷計畫，展示成功培育的芭樂與火龍果

同時，也將推動技術團升級為多功能的「駐地辦公室」，提升政府發展海外援助的執行力。

在財務方面，國合會也正強化籌資能力，分階段將國合會基金回補至最初成立時規劃的 300 億元，並積極籌劃發行首檔「永續發展債券」，建立更多元的外部資金來源，引導更多公私部門資金投入夥伴國關鍵基礎建設，放大國合會金融資源的槓桿效果，將國合會從側重援外，轉為援外與投資並重的國際合作模式。

給下一代的邀請：人人都是外交官

所有的改變，最終都需要人來承載。林董事長認為，人才是國合會所有計畫的靈魂，也是影響最深遠、最重要的投資。

為此，國合會正建置「潛力人才資料庫」，將過往參與各類計畫、實習、志工與海外服務的人才納入追蹤，作為未來主動媒合的基礎。同時，也將規劃更系統性的招募方式，拓展不同專業領域的人力來源。國合會所需的人才，早已不限於大家印象中的農業與醫療專業，現在更需要懂科技、資訊、教育、行銷、媒體、金融與企管等領域的人才，因為臺灣走向世界的方式已經比過去更加多元。

在國合會邁向 30 週年的重要時刻，林董事長想和年輕人分享，每個人都是臺灣走



林佳龍董事長與來訪年輕學子進行世代對話，勉勵青年拓展國際視野



林佳龍董事長與國合會全體同仁大合照

向世界的橋梁，當你走得遠，也把臺灣帶向更遠的地方。他也鼓勵所有年輕朋友勇敢走向世界，他說：「每個人都像一艘帆船，雖然在港口很安全，只有走向大海，乘風破浪、迎風向前，才能讓自己在挑戰中成長。」

「我在出訪期間，見到許多年輕人的身影。無論是實習生、替代役或參與合作計畫的青年，他們選擇走出舒適圈，在友邦的田間、醫院、教室各自發揮專長，把臺灣的專業轉化為當地真正的需要，他們正是人人都是外交官的最佳實踐者。」當每個臺灣人帶著自信、創意與同理心走向國際，就是在為臺灣開創更大的格局。

最後，他提醒所有準備勇闖世界的年輕人，「先認識自己，再認識臺灣，然後帶著這份對土地的理解與對世界的好奇，勇敢走向國際，最後讓世界認識臺灣。」

國合會邁向下一個 30 年，將隨時代與時俱進，與夥伴並肩而行。透過「總合外交」的推動，整合價值、同盟與經濟的能量，以「榮邦計畫」與「八大旗艦計畫」的落實，臺灣將把技術、產業、人才與價值帶到世界不同角落。

臺灣的外交之路儘管充滿挑戰，但林董事長相信，只要齊心協力，臺灣的「良善力量」將持續綻放，也能在全球發展合作中，成為不可或缺、值得信賴的關鍵夥伴。



臺灣輔導的優質優芭樂成功進駐史瓦帝尼主流超市，舉辦試吃推廣活動

在不確定的世界 讓更多國家保有選擇未來的能力

世界改變了，國際合作也必須重新定義。

從疫情、人工智慧、氣候變遷、人口結構到地緣政治競爭，現今世界最大的挑戰，已不再只是發展落差，而是不確定性成為新的常態。

30 年前，國際發展合作主要聚焦於提升農業生產、改善基礎建設、促進經濟成長，協助更多國家走向現代化；然而今天，即使擁有更多資源、更大的市場或更先進的科技，也未必足以因應快速變化的國際環境。

「我常思考，當未來愈來愈難以預測，一個國家真正需要累積的，到底是什麼？」黃玉霖秘書長在接受專訪時拋出這個提問。他認為，答案並不是更多資金，也不是更大的基礎建設，而是具備面對變局、持續學習、調整與解決問題的能力。

「真正重要的，不只是今天如何解決問題，而是當下一次危機來臨時，一個國家是否仍然有能力自己找到答案。」他說。因此，在他眼中，國際合作真正的目的，也必須重新定義。

「今天的國際合作，不能只停留在傳統援助的想像。」黃秘書長指出，面對氣候變遷、供應鏈重組、數位落差、地緣政治競爭與人工智慧治理等跨領域挑戰，單一資金、技術或專案已不足以回應複雜的變局。

「國際發展合作不只是提供援助，而是協助夥伴國建立能力；因為能力將累積成韌性，而韌性，才能守護一個國家選擇未來的自由。」黃秘書長說。

在他看來，國合會下一個 30 年的任務，不只是整合臺灣的科技、產業、金融與人才，更重要的是，把這些力量轉化為協助夥伴國建立能力的合作體系。



林佳龍董事長與黃玉霖秘書長視察瓜地馬拉技術園竹林場域，見證臺灣綠色經驗在友邦深耕發芽

在賴清德總統「經濟日不落國」願景，以及外交部長、國合會董事長林佳龍推動「總合外交」與「榮邦計畫」的引領下，國合會正從技術合作執行機構，轉型為串聯政府、企業、金融機構、國際組織與夥伴國需求的平台。

黃秘書長強調：「國合會要做的，不只是把臺灣的經驗帶出去，而是把臺灣的可信任、可執行、可合作，轉化為國際夥伴願意一起投入的行動架構。」

國際合作真正留下的，是能力

回顧臺灣 70 年的國際合作歷程，黃秘書長認為，改變的是合作工具，不變的是合作的初心。

1960 年代，「先鋒案」開啟臺灣對外技術合作的起點。當年農業技術人員遠赴海外，與當地農民一起解決最實際的問題；沒有龐大資金或複雜的制度設計，有的是專業、耐心與長期陪伴。

「先鋒案真正留下來的，不只是成功的農業技術，而是一種相信人可以成長、能力可以累積的合作精神。」這種精神包含 3 個特質：回應在地需求、以專業解決具體困難，以及長期陪伴，與夥伴一起累積經驗。

談起多年走訪合作國家的經驗，黃秘書長沒有先談計畫規模或成果數字，讓他銘記在心的，往往是某個人開始有能力改變自己的生活，或是一個地方開始用自己的方式解決問題。



黃玉霖秘書長、李志宏副秘書長、謝佩芬副秘書長與 AIT 谷立言處長 (左 3) 合影



黃玉霖秘書長與「婦女創業小額信貸循環基金」受益戶瑪布札和她被命名為「Taiwan」的女兒相見歡

2021 年疫情最嚴峻時，瓜地馬拉小鎮藥局經營者 Maviz Martínez 正面對物流中斷、成本上升與連鎖藥局競爭的壓力。透過「後疫情時期協助拉丁美洲及加勒比海經濟復甦暨婦女賦權計畫」，她獲得經營輔導與資金支持，不只守住自己的藥局「Farmacia La Ermita」，也學會重新調整經營方式。對黃秘書長來說，這樣的改變，比一份漂亮的成果報告更能說明合作的價值。

另一個故事，發生在幾千公里外的巴拉圭。巴國婦女 Mariela Natalia Morínigo Toledo 透過計畫，以巴拉圭傳統手工藝「蜘蛛繡」創作藝品，撐起一家人的生活。黃秘書長說，這些女性的故事提醒他，援助真正的價值，不在於一次性的資源投入，而是讓人有能力繼續往前走。

同樣的改變，也出現在巴拉圭的醫療現場。巴國 Guairá 省衛生局長 Dr. Elias Benitez 在代表醫護人員受訪時表示，「巴拉圭醫療資訊管理效能提升計畫」導入後，地方政府與醫護人員開始能即時掌握看診量、病患追蹤與資源配置情形。醫療資訊系統（HIS）不再只是外部導入的技術工具，而成為當地團隊用自己的資料發現問題、調整流程、改善服務的能力。

黃秘書長停了一下，接著說：一位瓜地馬拉藥局經營者、一位巴拉圭母親、一群巴拉圭醫護人員，三個故事，看似來自不同國家、不同領域，卻都說明了同一件事：真正成功的合作，不是完成一個計畫，而是留下持續解決問題的能力。

臺灣的優勢，是創造能力的方法

談到臺灣的國際合作優勢，外界往往先想到半導體與科技產業。但黃秘書長認為，若只看到單一產業或技術，就容易低估臺灣真正的價值。

「臺灣最難被複製的，不只是某一項技術，而是支撐技術長期運作的整體環境。」他指出，法治、契約精神、工程文化、技職體系、中小企業網絡、供應鏈協作與社會信任，共同形成臺灣面對外部壓力時快速調整的能力。

他以供應鏈為例指出，供應鏈表面上是經濟問題，深層其實是治理問題。「科技可以被學習、設備可以被採購，但一個社會如何培養人才、建立制度、形成信任，卻沒有捷徑。」臺灣是在有限條件下累積人才、制度、產業與社會協作能力，進而形成面對不確定性的韌性。

民主社會需要更多溝通，但因為開放、多元與信任，得以激發更多創新與協作的力量。當制度能夠保障公平、社會願意彼此合作，每一個人、每一家企業、每一個組織，都有機會成為推動改變的力量。因此，臺灣能分享的，不只是科技成果，而是在有限資源下累積能力、建立韌性，並保有發展選擇的方法。

「我們希望分享的，不是一個必須複製的臺灣模式，而是一種相信能力可以累積、韌性可以建立的發展經驗。」黃秘書長強調。

保有選擇，比擁有資源更重要

當能力決定一個國家的韌性，真正值得思考的，就是一個國家是否仍然保有選擇。

隨著全球南方的重要性提升，大國透過基礎建設、數位科技、金融合作與制度倡議擴大影響力，國際合作已與地緣政治、科技標準及供應鏈布局緊密交織。

黃秘書長認為，在這樣的環境下，真正值得關注的，不是哪一個國家投入了多少資金，而是合作是否讓夥伴國擁有更多選擇，而非被迫走向與自己理念不符的道路。「一個國家真正的韌性，不是在任何情況下都不受影響，而是在面對不同挑戰時，仍然保有選擇自己發展道路的能力。」

許多開發中國家需要的，不只是更多資源，而是持續提升制度、人才與產業能力。若合作形成對單一資金、技術或市場的高度依賴，即使短期能帶來機會，也可能削弱長期自主發展與政策調整的空間。

臺灣希望提供的合作模式，是從當地需求出發，透過人才培育、制度建構、技術合作與產業連結，陪伴夥伴逐步建構自己的能力。「真正好的合作，不是替夥伴

做選擇，而是陪伴他們建立做選擇的能力。」

這也是臺灣一路走來最深刻的體會：曾受協助，也在學習與調整中累積面對挑戰的能力。今天臺灣投入國際合作，希望分享的不只是成果，更是能力建構的歷程。

在黃秘書長看來，臺灣不需要成為另一個大國，也無須複製任何國家的發展模式。真正的價值，在於以專業、透明與互信，成為一個值得信賴、願意長期陪伴夥伴共同成長的合作夥伴。

「如果透過合作，能讓夥伴國在面對未來時，多一分能力、多一分信任，也多一個選擇未來的機會，那就是國際合作最重要的意義。」

擴大理念相近夥伴網絡，共同創造能力

如果能力是一個國家面對未來最重要的資產，能力的累積也不可能由任何一個國家單獨完成。黃秘書長認為，面對氣候變遷、數位轉型、人工智慧、公共衛生與能源安全等跨國挑戰，今天的國際合作已經不再只是援助者與受援者之間的關係，而是一個共同解決問題的夥伴網絡。他強調：「沒有任何一個國家擁有所有答案，也沒有任何一個機構能夠獨自回應所有挑戰。」

因此，國合會近年來深化與理念相近國家、多邊開發金融機構及國際組織合作，把臺灣的人才、技術、制度經驗與在地執行能力，放進更大的國際合作體系。

臺灣長期深耕合作國家，熟悉在地需求，也具備技術落實、人才培育與專案執行能力；美國、日本、歐洲及多邊開發金融機構則擁有全球網絡、金融工具與制度

平台。彼此優勢結合，能讓合作從單一計畫擴展為長期能力建構。

透過深化並擴大與美國、日本、歐洲夥伴，以及美洲開發銀行（IDB）、中美洲銀行（CABEI）、歐洲復興開發銀行（EBRD）等機構合作，臺灣在農業、公共衛生、數位治理、中小企業、女性賦權與能源轉型等領域的



經驗，得以結合國際資源與專業標準。

「當每一位夥伴都願意分享自己的優勢，我們共同創造的，不只是更大的能力，而是更多面對未來的選擇。」

榮邦計畫，讓臺灣的能力成為夥伴國的選擇

在「經濟日不落國」、「總合外交」與「榮邦計畫」架構下，國合會正重新思考自己的定位。

黃秘書長認為，國合會未來不應只是援外計畫的執行者，更應成為整合臺灣科技、產業、金融、人才與國際合作資源的平台；榮邦計畫的重要意義，也在於把分散於政府、企業、學界、金融機構與民間團體的力量，轉化為支持夥伴國發展的完整系統。

從智慧醫療、數位治理、人工智慧、淨零轉型，到中小企業輔導、金融合作及產業升級，臺灣都有可分享的經驗；但重點不是複製臺灣模式，而是從夥伴國需求出發，共同設計適合當地制度、文化與產業環境的方案。

林佳龍董事長常以「一起養魚」形容臺灣與友邦的共生關係。黃秘書長認為，關鍵不是單向給予，而是共同投入、共同經營、共同創造利益，讓臺灣企業、技術與制度方案也找到長期國際布局空間。

未來國合會將配合榮邦計畫，推動人工智慧、數位創新及投融資合作，串聯臺灣企業與國際夥伴，讓科技與產業合作同步發展。黃秘書長指出，配合榮邦計畫，國合會將把臺灣在半導體、人工智慧、軍工、安控、次世代通訊五大信賴產業上的能量，轉化為夥伴國推動數位轉型、淨零轉型與產業升級的選項。

對黃秘書長而言，榮邦計畫最重要的價值，不只是讓臺灣走向世界，更是讓臺灣累積的能力，成為夥伴國面對未來時的一種選擇。

「我們希望分享的，不只是臺灣今天的成功經驗，而是陪伴夥伴建立面向未來的能力。唯有讓能力真正留在當地，合作才會持續，信任才能延續。」



左右圖 | 2024 年林佳龍董事長與黃玉霖秘書長連袂出席「臺灣 - 聖露西亞市集」活動，與當地民眾熱切互動



黃玉霖秘書長出訪中美洲友邦貝里斯簽署合作協定

技術合作與投融资並進，讓國合會成為創造能力的平台

若未來國際合作的核心是能力建構，國合會本身也必須具備持續整合與創造能力。因此，近年來，國合會同步推動組織改造與財務改革，希望讓機構更能回應下一個30年的挑戰。改革的目的，不只是增加部門、制度或金融工具，而是讓國合會更能整合資源、串聯夥伴，共同回應複雜的全球發展議題。

近年國合會成立全球夥伴發展室，強化國際合作網絡；提升投融资與財務功能，也逐步建立發展合作與經貿協調機制，讓政府、企業、金融機構及國際組織形成更完整的合作架構。

在財務制度上，國合會除了擴充自有基金，也研擬發行債券機制，聚集國內私部門資金，共同走向國際合作，讓投入能透過投融资合作循環，放大長期影響力。

「真正的改革，不是讓國合會做更多事情，而是讓國合會更有能力創造更多合作。」黃秘書長說。未來駐外技術團也將朝「駐地辦公室」發展，除技術合作外，兼具政策對話、國際協調、產業媒合及區域合作等功能，成為串聯臺灣與夥伴國的重要節點。

他以 Team Taiwan + N 描述未來的合作模式。其中，「Team Taiwan」代表臺灣整體能力，「N」則代表理念相近國家、多邊開發金融機構、企業、學界與公民社會等共同投入的夥伴。「未來最重要的，不是國合會獨力做多少，而是能不能把更多人的能力串連起來。」黃秘書長指出，轉型關鍵在於推動技術合作與投融资並進，讓合作從單點計畫提升為長期布局。

「真正穩固的合作，不能只靠政治情勢維繫，而要建立在共同發展利益上。」這樣的轉型，也能使臺灣企業更有機會參與友邦與夥伴國的產業發展，同時讓夥伴國獲得更完整的技術、資金與制度支持。

下一個30年，共同守護未來的選擇能力

回顧30年，國合會累積的不只是數百項合作計畫，更是一套相信能力可以改變未

來的合作理念。

從農業技術團在田間陪伴農民，到醫療團隊改善公共衛生；從人才培育到制度建構；從技術合作到投融资並進，國合會始終相信，真正能留下來的，不是一次性資源，而是可以持續累積的能力。

展望下一個30年，人工智慧、氣候變遷、人口結構、供應鏈重組及地緣政治，都將持續重新定義國際合作。

「能力，創造韌性；韌性，守護選擇。」黃秘書長強調，真正值得珍惜的，不只是完成多少合作，而是每一次合作是否讓夥伴國多一分能力、多一分信任，也多一個選擇未來的機會。

因此，國合會下一個30年的目標，是成為連結能力、創造能力、分享能力的平台，與更多理念相近夥伴共同投入發展合作。

因為真正成功的國際合作，不會讓夥伴更加依賴，而是讓彼此都更有能力面對未知、更有信心迎向未來。「如果臺灣的努力，能讓更多人因為能力而擁有選擇，因為合作而累積信任，因為共同成長而看見更多可能，那就是國合會下一個30年最重要的使命。」

「臺灣的價值，不只是科技能力，也不只是地緣位置。」黃秘書長說，臺灣正在嘗試證明，一個民主社會可以同時維持效率、韌性、創新與自由。如果這條路能夠成立，它代表的，或許就是21世紀中型民主國家參與世界的一種新模式。

黃秘書長最後表示，真正重要的，不只是臺灣被世界看見，而是透過每一次合作，讓更多國家在面對未知時，仍然保有選擇未來的能力。如果臺灣能因此成為值得信任、願意同行的合作夥伴，那就是國合會下一個30年最重要的價值。



黃玉霖秘書長與歐銀代表簽署合作備忘錄

傳遞臺灣援外共好的溫暖 國合會的公眾外交之路

30年來，國合會的技術人員帶著專業與韌性，腳踏異邦土地，在照亮世界的同時，也將寶貴經驗回饋臺灣。在臺灣，則有另一群同仁，認真動筆桿、錄製影片、舉辦活動，努力透過不同的公眾外交管道呈現這些故事，希望援外的點滴能被更多人聽見、看見與理解，進而轉化為共好的影響力，照亮彼此的未來。

秉持著林佳龍董事長提出的「務實進取、科技導向、公眾參與」方針，在黃玉霖秘書長的領導下，國合會進一步強化內部制度與外部合作的整合，已轉型為全通路（Omnichannel）的公眾外交。

一步一腳印，從影音自製到新媒體經營

順應網路影音發展潮流，為了以更貼近大眾的方式分享援外工作，談起當時的起心動念，國合會公共關係室主任吳台生表示：「我們不斷思考如何使用文宣素材，讓文字在網路裡『站起來』，立體地呈現在觀眾面前。」這個信念，讓自製影音開始萌芽。

在公關室的引領下，國合會2014年推出第1部自製計畫影片，從腳本到剪輯、從旁白到配樂，全由同仁一手包辦。吳台生主任指出，這樣的嘗試源於一個簡單的信念：援外工作者才是真正理解每個計畫背後希望傳遞的內涵與感動的人。自此，影片產量逐年成長，至近年已達每年70餘部，題材涵蓋技術合作、人道援助、青年志工與援外成果等主題，深獲各界好評。

2019年起，國合會積極提升自媒體的角色，推出《阿兜仔老師 in 教室》等系列節目；2022與2023年間則以報導型的《援外現場》、知識性的《援外聊天室》等不同形式的節目陸續上線，協助國人系統性了解臺灣的援外工作。近期，國合會



謝佩芬副秘書長參加全球衛峰會

謝佩芬副秘書長接受快樂聯播網專訪

與大學合作推出《我的國合會見習日記》，讓學生親赴國合會技術團援外現場，以第一視角將援外溫度直接傳遞給年輕世代。

形塑 Team Taiwan，多元管道放大援外能見度

2025年開始，國合會的公眾外交以「放大臺灣援外能見度、形塑 Team Taiwan 品牌」為主軸，由副秘書長謝佩芬領軍推出短影音《國合會吉霸芬》，採訪國合會海內外同仁、計畫夥伴及外籍獎學金生，輕鬆有趣的節目型態，一上線即廣獲迴響。謝副秘書長親自主持的 Team Taiwan 系列，包括訪談型的《闖世界》、紀錄型的《挺世界》、播報型的《看世界》等，每個節目各司其職，構成完整的品牌影音傳播架構。國合會多部自製紀錄影片更陸續在2024、2025年榮獲臺北金鵬微電影展銀獎及銅獎。

在擴大公眾參與方面，謝佩芬副秘書長分享，國合會透過教育、出版、實體論壇及國際圖書館體系交流等管道，讓援外故事觸及更多不同受眾。2025年，公關室將自2020年開始發行的季刊內容實體化，首辦「國際開發援助現場論壇」，為國際發展援助社群建立意見交流的平台，吸引逾百人與會；每年1次的高中教師研習營擴大為北中南3場，並首度開放國中小教師參與；持續與政大社科院合作的「校園大使海外見習計畫」移師馬紹爾，呼應「人人都是外交官」理念。國合會也與國家圖書館合作，將出版品送至全球17國25館典藏，並串聯《換日線》、《關鍵評論網》等重要媒體平台建立專欄。

「傳播形式會隨時代演進，但核心精神始終如一。」謝佩芬副秘書長說，期待臺灣援外價值深入人心，構築通往實踐的橋梁，讓臺灣的援外精神在國際間發揮更深遠的影響力。

案例 1 Project 01

主權 AI

數位時代的國家安全與外交新格局

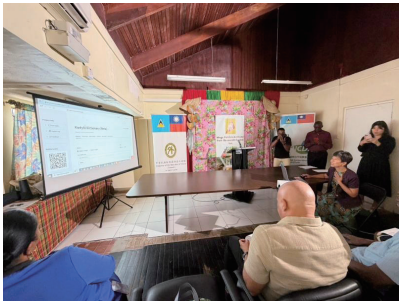
在人工智慧快速發展的時代，「主權 AI」已成為各國高度關注的新興議題。2024 年的世界政府高峰會上，輝達（NVIDIA）執行長黃仁勳詮釋了主權 AI（Sovereign AI）的定義，強調國家應自主掌控數據、算力與演算法，因為「數據承載了你的文化、社會智慧與歷史，不能假手於人」。主權 AI 與國家安全無法分割，因此世界各國紛紛將主權 AI 提升到國家戰略層級，臺灣也不例外。

建置克里奧語數位字典，建構露國主權 AI

如何協助友邦掌握自身的主權 AI，也是國合會念茲在茲的事。母語是主權的表徵，我國駐聖露西亞大使館鼓勵國合會的大專實習生發揮臺灣的科技力，沒想到，實習生邱子銘只花了半年時間，即運用 AI 工具建立語料庫與翻譯系統，成功協助聖露西亞建置「克里奧語 (Kwéyòl) 數位字典」，透過將當地融合非洲與法國的特有語言文化，轉化為可延續的數位資產，並完成完整的技術移轉，讓當地夥伴得以自主維護運作。這不僅是文化保存，更是主權 AI 在語言文化層面的落地實驗。

露國成功的經驗振奮人心，國合會未來也預計將更系統性的發展相關計畫。目前規劃推動「巴拉圭 AI 應用育成加速技術合作計畫」，透過建設主權 AI 基礎設施、培育在地人才與扶植新創，期待協助巴國建構完整的主權 AI 與產業生態鏈。

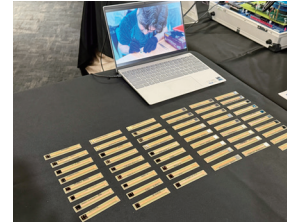
未來，臺灣將持續發揮科技的軟、硬實力，透過主權 AI 的合作模式，落實「Taiwan Can Help、友邦 Can Lead」的精神，協助夥伴國家在數位時代站穩腳跟，掌握專屬的 AI 未來。



聖露西亞建置「克里奧語 (Kwéyòl) 數位字典」，成為主權 AI 在語言文化保存層面的成功範例

案例 2 Project 02

半導體供應鏈韌性

技術為本、人才為橋
協助友邦厚植高科技底蘊

學員半導體課程實作成品

2025 年的 5 月天，新竹科學園區管理局參訪結束後，55 位來自巴拉圭與瓜地馬拉の教職人員與技術專才，說著西班牙語，熱烈討論著在這座驅動全球半導體供應鏈科技重鎮的見聞。這是國合會首屆「半導體技職訓練班」，也是臺灣以產業優勢協助友邦的具體行動。

為期 3 週的密集課程，由明新科技大學與陽明交通大學負責理論講授與實作訓練。在課程中，學員有機會接觸封裝與測試產線操作，親身體驗生產流程。課程期間亦安排參訪臺灣電路板協會、群翊、掌宇、汎銓及三聯科技等多家半導體相關企業，讓學員親身感受臺灣供應鏈的精細分工與產業脈動。

「這不只是一場技術教學，更是一場大開眼界的產業全貌巡禮。」國教處蔡祥吾處長指出，臺灣擁有全世界最完整的產官學半導體集群（Cluster），這是其他國家難以複製的優勢。學員之一的瓜地馬拉谷地大學（Universidad del Valle de Guatemala）電機工程系主任艾斯奎特（Carlos Esquit）表示，此培訓計畫可讓瓜國對半導體產業有更深入的認識，也對政府與產業之間的合作帶來新的推進力。

學員回國後成為「種子教官」，效益已逐步發酵：來自瓜地馬拉的學員將 IC 設計知識融入學術研究，另有人參與臺瓜「晶片之路」（La ruta del chip）合作計畫；巴拉圭則有學員促成兩國企業之間的實質經貿往來。

在全球半導體產業鏈中，人才始終是各國競逐的關鍵資源。臺灣在全球供應鏈中扮演關鍵角色，如何讓臺灣優勢為夥伴國加值，國合會正積極串聯產官學研專家，以技術為本、人才為橋，從培育半導體人才著手，協助友邦在複雜的產業版圖中，因地制宜，找到屬於自己的高科技定位。

案例 3

Project 03

永續觀光

一顆芋頭，翻轉一個村落

聖露西亞多年蟬聯全球最佳蜜月勝地，碧海白沙固然迷人，卻也像一道隱形的牆，把每年百萬遊客牢牢留在海岸線上。偏鄉村落，只有與觀光客擦身而過的份。想改變這情況，不是去海邊，而是從村子開始。

「永續觀光，藏在文化和社群裡！」派駐露國的李宜龍團長語氣篤定。於是，國合會選擇走一條與過往截然不同的路，不從觀光端切入，而是先鑽進社區，從產業基層開始培育，再由下而上與觀光產業接軌。這套方法，在馮聖雅克（Fond St. Jacques）社區，看見令人驚艷的成果。

沒想到，答案藏在主食裡

馮聖雅克地處偏遠，位於土壤肥沃、素有露國「糧倉」之稱的蘇弗里耶爾（Soufrière）區。村子就位在聯合國教科文組織（UNESCO）世界遺產皮桶山（Pitons）山腳下，觀光客總是看完雙峰奇景、上車、走人，鮮少有人走進村。如何讓這些遊客願意走進來？居民想到的是瀑布與露營，臺灣技術團卻看上那顆家家戶戶每天當成主食的芋頭。

一顆再平凡不過的芋頭，在國合會手中搖身一變，成為承載文化力量的觀光資產。技術團借鏡臺灣「地方創生」的經驗，協助社區發掘地方特色，設計專屬 logo，優化產品包裝。當建立起信任、時機成熟時，一場融合克里奧文化風情的「芋頭節」（Dasheen Festival）就此熱鬧展開。

芋頭節現場人聲鼎沸，芋頭美食攤位、栽種競賽、搗芋頭比賽、現場音樂表演輪番登場，把一個每月遊客不到 50 人的寧靜村落，翻轉為單日吸引逾 200 人造訪的深度觀光熱點，更有旅客特地從全包式度假村自己搭公車過來，感受不同的聖露西亞文化。

社區的事，臺露青年一起做

芋頭節也成為臺露美食的交流平台。芋頭在當地是鹹食主食，臺灣實習生與在地青年攜手，將臺灣芋頭甜點的概念融入當地口味，共同研發出芋泥麵包、芋泥鹹派等特色食譜，讓當地人大為驚艷，也讓來訪的遊客領略到臺露兩國交織的獨特滋味。



時任計畫經理李宜龍於聖露西亞地方產業專案成果展上，頒發培訓證書予結業學員

Logo 的誕生也是一段跨海故事，與國合會攜手執行大學社會責任計畫（University Social Responsibility, USR）的國立臺中科技大學師生，克服臺露兩地 12 小時的時差，歷經 8 次線上會議，設計出融入國鳥鸚鵡色彩、山川輪廓與居民互助精神的社區 logo，讓社區有了認同的符號。

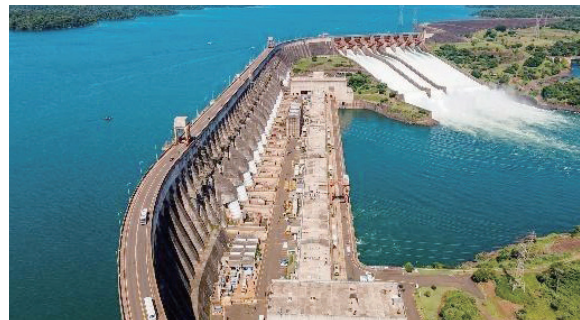
準備好了，才推開觀光那扇門

這股由節慶凝聚的社區能量，隨後在技術團的引導下，正式轉化為深耕品牌的實力。品牌站穩、商業能力到位，技術團便主動出擊，串聯當地大型飯店業者，進社區踩線，共同設計深度套裝遊程。現在，參加行程的旅客，看完皮桶山後便搭車進村品嚐美食，再滿載感動地離去。這套行程已上架至國際旅遊平台，讓全球旅人可以輕鬆邂逅這座偏鄉村落的美好。

國合會在永續觀光的努力，從來不侷限於一個面向。在露國，技術團從芋頭裡挖出了文化底蘊；在帛琉導入電動車，替觀光客的碳足跡踩下煞車；在克國建立資源回收體系，以循環經濟解決觀光帶來的龐大垃圾量。2025 年，更邀集 20 國觀光領域專家齊聚臺灣，討論生態觀光、文化傳承與地方發展之間難解的平衡。環境永續守住了大地，人文永續則守住了靈魂，唯有兩者兼顧，方能織就永續觀光最動人的圖譜。

案例 4 ——— Project 04

可信賴網路與數位治理

多邊合作
解巴拉圭輸電的難

巴拉圭水資源得天獨厚，境內遊客如織的伊泰普水壩（Itaipú）是全世界發電量第2大的水壩，加上亞西雷大水壩（Yacyretá），兩壩供應了全國99%的用電，而且尚有逾半的電力可出口到鄰國，其綠能比例與出口規模在全球極為罕見。

然而2026年2月一場大停電，為巴國發電充裕、輸電卻脆弱的結構性矛盾，再度發出警訊。一個熱浪來襲的午後，唯一的輸電主幹線脫落，在沒有備用幹線的情況下，瞬間全國近8成人口在40度高溫中失去電力。首都亞松森（Asunción）燈火全滅、交通號誌應聲暗下、飲用水供應系統停擺，甚至迫使內陸醫院必須在黑暗中仰賴手機燈光完成手術。雖然數小時後供電漸漸恢復，卻凸顯出巴拉圭輸電系統需要升級的迫切性。

巴拉圭不缺電，問題在於輸電受到侷限。電廠離都會區甚遠，輸電損耗率高達26.1%，遠高於拉丁美洲的17%平均值。隨著用電需求持續攀升，現有系統下，無預警停電的機率也隨之增加。巴拉圭國家電力公司（ANDE）評估，整體供電能力將於2036年觸及上限。有鑑於此，巴國近年持續積極尋求國際資金挹注，來提升輸電基礎建設，解決長期以來的隱憂。

國合會於2023年與美洲開發銀行（IDB）啟動共同融資，推動輸電主幹系統擴建的大規模計畫。IDB負責興建橫跨東部全長300多公里的超高壓輸電線路，國合會則聚焦亞松森都會區，建置兩段合計約17公里的220千伏地下輸電線路，預計2027年完工後，將更穩定地輸電至需求量高的都會區。

展望未來，穩定的輸電基礎不僅守護友邦民生與數位生活，更著眼產業長遠布局，朝「電力轉化為算力」的願景邁進，並為臺巴智慧產業合作奠定基礎，引領能源運用走向數位轉型的新階段。

案例 5 ——— Project 05

智慧園區海外示範計畫

臺灣產業實力閃耀國際的海外園地

臺灣從「固邦」邁向「榮邦」之際，國合會積極發揮臺灣在科技與產業上的優勢，以「公私協力」的創新模式，與友邦政府、產業、在地社群攜手規劃海外示範智慧園區。

與臺灣深交近一甲子的史瓦帝尼，提供「南部非洲關稅同盟」與「非洲大陸自由貿易區」等關稅優勢，成為臺灣企業布局非洲市場的戰略據點。在國王恩史瓦帝三世（King Mswati III）的高度支持下，過去一年，國合會已數度籌組考察團與史瓦帝尼密切對接。迄今，史國已授權158公頃土地規劃設立「臺灣產業創新園區」（Taiwan Industrial Innovation Park, TIIP）。未來，期待透過集中資源、降低成本、產業鏈整合與專屬政策法規等，吸引廠商進駐並促進技術升級與產業創新，不僅為臺商打開國際市場，也為史國創造更多就業機會，深化雙邊經貿夥伴關係。

另一方面，在太平洋地區，國合會則推動「臺帛智慧永續示範區」，協助帛琉降低對化石燃料的依賴，以智慧能源為核心，勾勒出海島國家淨零轉型的藍圖。除了推動交通電動化、智慧電力監控與綠能儲能管理外，近期於帛琉國家水產中心，成功啟用來自臺灣的太陽能光電系統作為示範，將綠能科技融入水產養殖與環境教育，穩步落實智慧永續的願景。

透過這些園區的落地，臺灣將持續展現產業與科技實力，更以實質的經貿連結與友邦共榮，向國際社會展現共好的溫暖助力。



賴清德總統與國合會夥伴一同視察史瓦帝尼工業區與科技園區

智慧新農業

從罌粟田到數據雲 臺灣與泰北升級農業情緣

1970 年代，臺灣農業專家透過「泰王山地計畫」走進泰北，把罌粟田變成果園。一場「以果樹替代鴉片」的奇蹟，讓泰北山區的農民第一次嚐到桃、梨、柿等溫帶水果的滋味，也種下了臺泰農業合作的情緣。

50 多年後，臺灣帶來科技與數據，悄悄改寫農民的生活日常。極端氣候讓泰北的雨季愈來愈難捉摸，乾旱與暴雨交替來襲，農民憑經驗耕作的準則正逐漸失效。2023 年，國合會與泰國皇家計畫基金會（Royal Project Foundation）再度攜手，將臺灣的智慧農業技術帶入山區，為這段跨越半世紀的情誼，開啟數位新篇章。

微感測器下田，讓農民看著手機種菜

這次合作，是皇家計畫基金會首次大規模引入臺灣的智慧農業技術。國合會整合慶奇科技、智食良果與安吉氣象三家廠商的軟硬體，在泰北建立 10 處智慧農業示範場域，選定洋香瓜、小番茄、菊花與食用晚香玉 4 種高經濟作物試行。

走進清邁的示範溫室，看不到農民彎腰巡田，只見土壤裡藏著微型感測器，物聯網系統全天候記錄溫濕度、光照與土壤水分，數據即時上傳雲端，再由系統判斷何時灌溉、何時開風扇。農場管理者不論身處何處，只需打開手機螢幕，看 LINE 或 Telegram 傳來的警示，便能從容應對一場突如其來的午後雷陣雨。

不再看天吃飯，在科技精準照顧下成長

成果最直接地展現在洋香瓜上。導入土壤濕度感測與自動給水系統後，水肥用量減少了 20% 到 30%，而甜度卻反而提升到 16 度（16° Brix），高於一般市售標準，口味香甜飽滿，因為每一顆都是在科技的精準照顧下成長。



泰王山地計畫把罌粟田變成果園



2024 年泰國甜瓜溫室訪視輔導及交流

菊花在自動補光控制下，花期變得穩定可期；種植在戶外的晚香玉有了雨天自動停灌機制，產量較傳統人工栽培提升約 15%。數字背後的訊息是，農民不再戰戰兢兢靠天吃飯，他們開始有了與天氣談判的籌碼。

智農合作，是一個共學共構的歷程

臺灣與泰國合作的計畫共為期 3 年，分階段推動，每一步都不容易。從系統安裝、數據解讀到栽培模式建立，臺泰兩方人員全程並肩工作，一起克服山區斷電、網路不穩與語言隔閡等諸多困難。泰國技術團團長洪訢睿就從合作過程中體認到：「智慧農業唯一能達到在地深化的關鍵，就是建立一場橫跨認知、制度與文化的共同學習與共構歷程。」一套系統、兩支團隊，展現彈性與耐性，共同把智慧農業內化為泰北山區日常管理的一部分。

半世紀前種下的情誼，如今結出了不同的果實。臺灣智農團隊帶來的，是一套能讓泰北農業扎根在地、達成技術自主的知識體系。氣候會變，數據會更新，泰北農業也持續進化開創出足以應對未來挑選的新面貌。

案例 7

Project 07

智慧醫療與健康產業

醫療的痛，讓科技來開藥

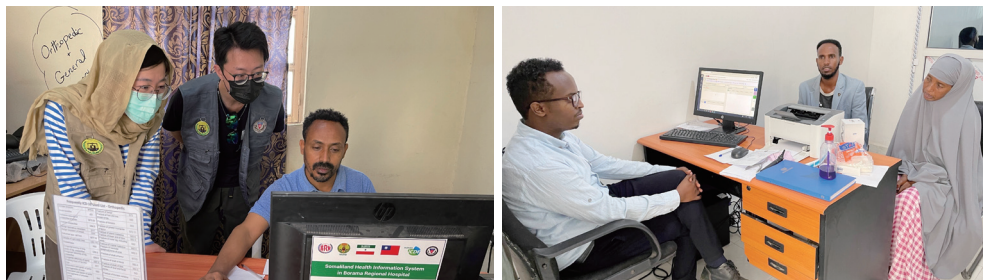
臺灣的健保制度享譽國際，憑藉數十年健保與資訊整合的經驗積累，臺灣以客製化的方式，分別在巴拉圭與索馬利蘭建置了醫療資訊系統（HIS）。兩國因國情、需求不同，在臺灣 HIS 基礎上，走出了不太一樣的路。

戰情室裡，一眼看見全國需求

巴拉圭 HIS 計畫在 2026 年邁入第 10 個年頭，迄今已順利導入 HIS 逾 1,200 家醫療機構，覆蓋全國超過 75% 民眾。規模逐漸擴大，系統也從原有的 HIS 管理單一醫院，升級為國家公衛管理的層級。全國 104 處戰情室的儀表板上，藥品流動、疫情熱點、病床使用，每一筆數據即時可見。

人道處處長王宏慈回想，早年在推廣 HIS 時，當地團隊屢遭醫療機構拒絕，夥伴們常因挫折流淚，但還是堅持信念繼續往前走。苦盡甘來，如今辦公室常接到醫院主動來電：「我們也想導入 HIS！」案件多到巴拉圭的負責團隊應接不暇。

在危急時刻，HIS 系統展現關鍵的價值。2025 年，巴拉圭接連發生重症病患因無法即時調度加護病床，錯過搶救時機而不幸喪命的憾事。臺灣 HIS 駐巴團隊緊急應變，在既有平台上，一個月內完成全國加護病房 ICU 床位即時監控系統，並導



索馬利蘭 HIS 系統導入 AI 電子病歷模組，優化醫事人員跨語言問診及病歷紀錄流程，協助強化衛生資訊系統效能

入全國 36 間公立醫院，讓衛生部可隨時掌握空床動態，病患轉院不再落入無止盡的等待，在關鍵時刻搶救寶貴生命。

科技來幫忙，不再為病歷傷腦筋

另一方面，在東非索馬利蘭醫院的診間裡，有個長年的困境，醫師習慣用母語索馬利語問診，卻必須用英文書寫正式病歷，語言的落差，讓病歷常常潦草難辨、語意不清，不完整的病歷，加上國際疾病分類標準（ICD-10）在當地尚未普及，缺乏統一的診斷規範，讓治療蒙上一層不確定的風險，也讓政府無從監測疾病、制定政策。

李志宏副秘書長語帶榮耀地說，2024 年國合會接到美國賓州大學華頓商學院（The Wharton School, University of Pennsylvania）主動邀約合作，共同協助索國將 AI 電子病歷生成模組導入 HIS。由醫師先從系統中選取診斷與治療方案、AI 自動整合成結構化的英文病歷，確認送出隨即完成，讓語言切換不再是挑戰。目前索京總院（Hargeisa Group Hospital）逾 81% 的門急診病歷是透過 AI 協助完成，疾病監測報告彙整時間從 3 天縮短為 2 小時。

另一方面，英國 Pharo Foundation 原預計為索馬利蘭的慢性病專診自建管理系統，在接觸到該國的 HIS 後，決定與國合會攜手，共同開發涵蓋糖尿病、高血壓、心臟衰竭的慢性病模組，滿足當地的醫療需求。

發展型的智慧醫療援外並不容易，這條路雖崎嶇，但國合會這 10 年的路卻走得穩健。在巴拉圭 HIS 第 2 期計畫的結案研討會上，衛福部長芭蘭特別邀請臺灣計畫經理站起身接受表揚。當她由衷感謝臺灣團隊為巴拉圭醫療帶來的質變時，在場貴賓紛紛起立，報以長達數分鐘的熱烈掌聲。親歷那一幕的王宏慈處長感性地說：「看著夥伴們被肯定，我真的與有榮焉。」

一套 HIS 系統，在巴拉圭找到了生死關頭的那張空床；在索馬利蘭，讓醫師不再為語言切換苦惱。國合會智慧醫療援外的背後，守護每個人安心就醫的權利，讓一張張電子病歷，轉換為國家對人民健康的照護。

新能源與碳權合作

臺灣的綠色實力踏出援外新途徑

加勒比海的綠電革命

聖克里斯多福及尼維斯（簡稱克國）長期仰賴進口燃油發電。多年來，克國對再生能源的理想與現實出現極大落差，政府原訂在 2020 年達到全國 100% 使用再生能源的目標，但截至 2021 年，再生能源使用率占比僅約 5%。為了解決這項轉型缺口，國合會與克國攜手擘劃「綠色能源轉型示範計畫」，並於 2026 年 3 月初開始執行，為能源轉型踏出關鍵的一步。

走進克國國家電力公司（The St. Kitts Electricity Company, SKELEC）的場域，國合會技術團與來自臺灣的協力廠商大同智能正忙著示範案場的建置工程，整齊鋪設的太陽能板吸收著加勒比海的陽光。這座地面型示範案場，是大同智能與盛達電等臺灣廠商攜手交出的成績單。透過智慧微電網（Smart Microgrid）即時監測與調控發電與用電的效率，讓再生能源穩定地融入現有的電力系統中。

除了軟硬體建置外，國合會參考臺灣現行電業制度，即將於當地首度試行「再生能源躉購制度」（Feed-in Tariff, FIT），以優惠的政策鼓勵民間與社區投入綠能發展。未來，民眾不僅能自發自用太陽能電力，還能將多餘綠電賣回給電力公司，化綠電為收入，進而帶動再生能源比例持續提升。

技合處顏銘宏處長表示，國合會的角色不只是興建光電廠，更在於「協助當地建立一套包含合約制定、電價評量與營運機制的完整商業模式」。臺灣正以實質的技術與制度經驗，協助克國創造能源自主與低碳排放的綠色奇蹟。

瓜地馬拉竹林成為自然碳匯工具

另一個動人的畫面轉往中美洲。清晨的瓜地馬拉高地霧氣瀰漫，新筍在大雨過後悄然竄高數尺。竹子生長迅速、固碳能力優於一般林木，成為淨零路徑中備受矚



國合會團隊與友邦人員實地視察「聖克里斯多福及尼維斯綠色能源轉型示範計畫」

目的「自然碳匯」工具。

國合會在瓜國深耕竹產業近 30 年，已協助建立 300 公頃商業竹林及改良 1,000 公頃的既有竹林，從早期的竹工藝推廣，到設立中美洲首座竹材處理及研發中心，運用「以竹代木」模式生產精緻板材與生活用品，每一步都是附加價值的再提升。

隨著全球淨零碳排趨勢，雙方合作再度創新升級。2025 年聯合國氣候峰會（COP30）期間，臺瓜聯手發表「竹子產業永續管理與強化計畫」，並於 2026 年正式啟動全球首項竹子碳驗證標準（Verified Carbon Standard, VCS）試行計畫。國合會與瓜國的農牧局攜手，公開徵選民間合作夥伴，試行 100 公頃竹林碳匯計畫。國合會提供竹苗與技術輔導，從種植端開始，建立一套符合國際標準的碳匯計算與驗證機制，並聘請獨立第三方查驗機構到場核實數據，最終向 VCS 國際認證機構 Verra 遞件申請碳權立案，整個流程預計 4 年完成。

這項前瞻性計畫不僅讓當地農民同時獲得竹材再利用與碳權的雙重收入，未來更期盼將這套自然碳匯模式複製到其他地區，甚而將取得的碳權引回臺灣上架，與友邦共同創造出永續多贏的智慧出路。



國合大事紀

初心 1959

首批農業技術人員抵達越南，
開啟我國對外技術援助先河



1960
與賴比瑞亞簽訂技術合作協
定，為我國首份技術合作協定

1961 成立「先鋒案」執行
小組統籌對非洲之農
業技術合作



1988

駐泰國農技團參與「泰王山地計畫」
榮獲 1988 年國際瞭解類「麥格塞塞
獎」(Magsaysay Award)

1989

「海外經濟合作發展基金管理委員
會」(海合會)成立，專責提供各項
金融援助

1972 「中非技術合作委員
會」及「外交部海外
技術合作委員會」正
式合併為「海外技術
合作委員會」(海外會)

1979 派遣首個駐沙烏地阿拉
伯醫療團

1994

• 與中美洲銀行 (CABEI) 首開合作融
資案：「基礎建設融資」及「中小
企業轉融資」
• 與亞洲開發銀行 (ADB) 首開合作融
資案：「巴紐第三城市供水計畫」



1995 立法院三讀通過「國際合作發展基金
會設置條例」

開展 1996

- 「財團法人國際合作發展基
金會」於 7 月 1 日成立
- 成立「海外服務工作團」，
首次派遣志工赴非洲（史瓦
濟蘭）服務



1997 與美洲開發銀行
(IDB) 首開合作
融資「貝里斯南部
公路整建計畫」



1998 設立外籍生碩博士
獎學金計畫，首屆
4 名學生來臺研讀
熱帶農業學程

2000

與國際金融公司
(IFC) 合作投資
設立海地微額貸
款金融機構，並
與歐洲投資銀行
(EIB) 合作融資
「海地供水計畫」



2001

- 首次派遣外交替代役男赴各駐外技
術團服務
- 開辦人道援助業務，並與國際非政
府組織美慈組織 (Mercy Corps) 首
次合作

2003

成立「國際合作策略聯盟」(Taiwan
International Cooperation Alliance,
TICA)，與國內大學共同推動國際高等
人力教育培訓計畫

2005

- 首次籌組「行動醫療團」（印度大吉嶺），提供海外醫療服務
- 首次開辦「友好國家醫事人員訓練計畫」提供在臺之臨床專業訓練

2006



成立「國際衛生醫療合作策略聯盟」，與國內 28 所私立醫療機構合作推動醫療團及友好國家醫事人員訓練

2008

「瓜地馬拉木瓜出口計畫」及「巴拿馬安全蔬菜計畫」獲 WTO 及 OECD 認定為全球貿易援助之成功案例之一

升級
2010

《國際合作發展法》公告施行

2011



公布「國際合作發展法」六子法，並依此首次進行計畫事後評核



2012

- 與中美洲農牧保健組織（OIRSA）合作推動區域型「加強 OIRSA 轄區柑橘黃龍病防治及落實病蟲害綜合管理計畫」
- 首度與聯合國兒童基金會（UNICEF）、Terre des Hommes 洛桑（瑞士）分會合作推動「布吉納法索初級教育扶貧獎學金計畫」

2015

國合會獎學金計畫政治大學受獎生榮獲 2015 年全球最大學生社會企業創業競賽「霍特獎」（Hult Prize）首獎

2017

2017 年本會以科學化方式推動計畫事後評核，且相關成果於 2021 年首度獲國際社會科學引文索引（SSCI）Q1 級別頂尖期刊《Marine Policy》刊登

2018

- 國合會首度於 WHA 期間在日內瓦辦理分享會，主題為「建立夥伴關係強化健康照護體系」
- 推動「募集我國援外計畫贊助人」勸募活動
- 首度系統性參與國家代表團共同出席 COP24



2019

- 成功加入「里山倡議國際夥伴關係」（IPSI），接軌生物多樣性國際趨勢
- 與國內院校合作，開辦「大專青年海外技術協助服務計畫」

重啟 2020

- 臺灣援外 60 年，創刊發行我國第一本援外議題專業期刊《國際開發援助現場季刊》
- 推動「曙光計畫：臺灣，挺『罩』的」群眾募資案
- 與國研院、災防科技中心及設研院簽署 MoU，將國內頂尖的科技研究與設計創新動能跨界導入國際援助實務中
- 公佈國合會「2030 策略規劃」
- 與中美洲銀行（CABEI）合作「新冠病毒肺炎及經濟復甦緊急援助及準備專案」
- 與美國國際開發金融公司（DFC）及新加坡社會效益投資公司（IIX）合作「婦女生計債券」，提升東南亞及南亞婦女經濟賦權



2021

- 開辦全臺首項創新援外行動加速器「影響力先行者計畫」（IF Lab）

2021

- 與美國國際開發總署（USAID）首度合辦太平洋島國衛生人力及數位安全線上訓練
- 與玉山銀行首度合作外籍生產學實習計畫



2022

- 推出我國首款「對外援助」主題桌遊《臺灣出任務 Mission Taiwan, Go!》

未來
2024

- 與加拿大加鼎國際開發（DID）簽署協議，促進海地婦女微小企業成長
- 投資日本 Gojo 微型金融控股公司，共同推動東南亞與中亞地區之包容性金融



2025

- 首度串聯臺灣 AI 產業資源與援外體系，與臺灣人工智慧協會 (TAIA) 簽署合作備忘錄，開啟科技援外新布局
- 首度於史瓦帝尼推動「臺灣產業創新園區」，促進我國廠商赴友邦投資，強化臺史經貿合作鏈結
- 強化國內民眾對我國官方開發援助之參與，首度與國內大專院校合作，於北、中、南、東設立四大區域訓練中心
- 協助友邦（巴拉圭）建構全國性醫療資訊系統，提升該國衛生醫療管理能力，並成功輸出我國數位治理經驗
- 配合政府推動「青年百億海外圓夢基金計畫 - 邦交國青年來臺圓夢」，協助友邦青年人才能力建構，奠定國家發展基石

- 推動理念相近國家發展合作對話，首度促成機構首長訪問日本 (JICA、JBIC)、德國 (GIZ)、法國 (AFD) 等 G7 國家，以及歐盟 (DG ECHO、DG INTPA) 官方開發援助機構
- 與亞銀 (ADB) 簽署借調合作備忘錄，強化與多邊開發銀行專業人才交流制度化機制，深化雙方實質合作關係



2026

- 推動基金增資新臺幣 30 億元，並推動會本部組織改革，強化財務運作能力、擴大計畫規模，並拓展我國官方開發援助能量與全球布局
- 推動駐外技術團升級為「駐地辦公室」，強化海外協調與在地執行能力
- 首度於歐洲（波蘭、德國、捷克）設置臺灣（語言）中心，以華語教學為媒介、導入 AI 華語拍檔、K12 AI 科普教學，建立雙邊科技人才交流據點
- 首度與波羅地海國家（愛沙尼亞）官方開發援助機構簽署合作備忘錄 (MoU)，聚焦民主治理、數位轉型、能力建構，共同投入烏克蘭長期韌性與復原工作
- 首度與美洲開發銀行簽署借調協議派遣專家進駐其駐巴拉圭辦公室，促進雙方高層參與並深化數位策略對話



- 首度與友邦投入國家級數位創新合作與產業升級規劃，推動臺巴主權 AI 算力中心計畫
- 首度推動計畫導入國際 VCS 碳權核發標準機制，開拓國合會綠色轉型合作新路徑



國合30共創新局

發行人 | 林佳龍

總編輯 | 黃玉霖

編輯委員 | 史立軍、李志宏、謝佩芬、藍宵聖、王宏慈、顏銘宏、蔡祥吾
郭美雲、曾筠清、陳曉彧、吳台生、周竹君、溫璽臻、黃碧雲

執行編輯 | 梁嘉桓、祝康偉

企畫製作 | 寬璞有限公司

專案總編 | 蘇于修

專案主編 | 翁舒玫

專案核稿 | 張嘉麟

專案翻譯 | 蔡宜真、張嘉麟

撰文 | 蘇于修、翁舒玫、詹玟諭、張嘉麟、夏凡玉、蔡宜真

美術設計 | 左角設計有限公司

照片提供 | 外交部、國合會各駐外技術團、計畫經理、合作機構人員、國家文化記憶庫
國史館、臺大醫院、台灣世曦工程顧問公司、王增瑞、李清水、周咸貞
周俊賢、林亨能、施民男、柳世紘、張庭維、楊子葆、蕭萬長、蔡知達
Stanislaus Bishop（依姓氏筆畫排序）

出版 | 財團法人國際合作發展基金會

地址 | 111047 臺北市士林區天母西路 62 巷 9 號 12-15 樓

電話 | 886-2-2873-2323

傳真 | 886-2-2876-6475

網址 | www.icdf.org.tw

初版日期 | 2026 年 7 月出版

定價 | 500 元

I S B N | 978-986-893-987-5

本書採用 FSC 認證紙張印製

