

第壹章 緒論

第一節 研究動機

台灣位居亞太地區中心，是東南亞與東北亞的航路要衝，也是遠東至北美、遠東至歐洲兩大主要航線的重要樞紐，具有極為優的地理位置，再加上近年來，由於國際經濟情勢的急遽變化，區域經濟整合之態勢日益明顯，北美、歐洲之外，亞太地區經濟的快整成長與整合更是世人矚目的焦點。行政院經濟建設委員會(民 84 年)指出：亞太地區尤其東亞地區已是當前全球經濟成長最快的地區，東亞地區生產毛額佔世界總生產毛額的比重，以及貿易額佔世界總貿易額之比重每年均有顯著成長，故東亞地區將成為世界經濟的新重心。

台灣經濟之發展雖然舉世聞名，但自民國七十年代中期以來，國內經濟結構開始產生明顯而快速的調整，產業環境亦有很大之轉變，高科技產業及服務業取代了傳統之勞力密集產業而成為經濟結構中的主力。加上近年來本國廠商對東南亞及大陸地區之投資與貿易量的增加，為加強與東亞各成員的經濟合作，發展更緊密之互補經濟關係，以進一步提昇我國在東亞以至亞太地區的重要地位，政府與民間學者便開始研究、構思在台灣成立亞太營運中心之可行性，並認為以台灣地區在亞太地區地理上、文化上以及經濟上所處的特殊地位，具有發展成為跨國公司營運及利潤中心的潛力。經國內外機構評估之後，由行政院經濟建設委員會於民國 84 年提出「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，以六種專業營運中心做為規劃發展重點，分別是製造、海運、空運、金融、電信及媒體中心，希望順應世界貿易自由化的趨勢，配合並利用台灣在亞洲樞紐的區位優勢，使我國在經濟發展上有所突破。

薛琦、徐小波等人(民 83)所指出：隨著交通、資訊科技的快速整合發展，以及自由化的趨勢之下，國際的投資活動更加蓬勃。這種企業全球化、自由化的現象，明顯地表現在跨國公司或多國籍企業的迅速興起。國內中小企業，在區域整合及跨國企業盛行的潮流之下，勢必要加強進行國際化以維持生機與本身之競爭力。

世界貨物之運輸多以海運為主要運輸途徑，台灣地區歷年進出口貨物量有 99%以上均以海運為運輸管道(民 86 年，翁偉翔)，顯示海運對於世界貿易之進行，經濟之發展至為重要。當此政府規劃、推動亞太營運中心之時，素以出口為導向的國內中小企業應善用它們的經濟實力經營技巧以及資金和區位優勢，配合亞太營運中心進行企業之國際化。故而本研究欲以此為動機，進行台灣地區「中小企業配合亞太海運中心國際化策略之研究」。

第二節 研究問題說明

海運中心的建立是國家邁向國際化的重要環節之一，其所涉及的相關單位與行業甚多，因此，港埠單位的營運效率與成本，成為海運中心是否成功的關鍵。而港埠的經營效率不僅與一般航運業者的經營成本息息相關，也牽涉到託運貨主、廠家的行銷、儲運及製造等的作業績效；進而影響到其營運成本及國際競爭力。

根據交通部「發展台灣成為亞太營運中心—海運轉運中心計畫」(民 83 年)所載，認為亞太海運中心對一般企業之意義包括以下幾點：

- 1、企業經營整體環境更為資訊化及國際化。
- 2、提高後勤效率及生產力。
 - (1) 降低後勤成本。
 - (2) 創造競爭優勢及新市場利基。
- 1、開拓新商機：
 - (1) 突破舊市場格局：
 - 1、更廣闊的市場縱深。
 - 2、更新的經營方式及更直接普及的行銷界面。
 - (1) 創造新行業：開發新生(製造/服務)機會及市場。

在一片國際化、自由化及區域整合的浪潮中，未來中小企業所面臨之競爭將更形劇烈，因此如何整合中小企業業者及港埠營運單位的力量，以產業聯盟生命共同體的理念互助合作，加速中小企業之國際化提昇國家競爭力，實為當務之急。

本研究的研究對象為中小企業，擬探討在政府積極籌設建立亞太海運中心的同時，中小企業如何與之配合進行國際化，而其進行國際化之策略有哪些？如何著手進行？進行的步驟為何？而對外進行投資或是合資生產製造時，對於使用國內港口進行轉運、裝配或是集貨的意願如何？

而對直接從事海上運輸的航運業者及其相關產業，海運中心的成立更是衷心期盼之事。海運中心的成立不但可使其營運成本降低，更可因港埠營運效率的提高，縮短船舶滯港的時間，進而提高其對託運人的服務品質，提高託運人的滿意水準。航運業者的配合實乃海運中心能否成功的關鍵，港埠營運單位不應像以往一樣被動的等待航商來靠港，而應主動的出擊，做好自我推銷的工作，增加港埠的使用率。因此，航商的建言，成為海運中心之建立不可或缺的寶貴意見，唯有港埠使用者（航商）的滿意，才能使海運中心的功能充分發揮。

基於以上的說明，本研究擬定以下幾個研究問題：

- 一、 發展台灣成為亞太海運中心之具體措施之決定因素構面為何？
- 二、 亞太海運中心的具體措施對中小企業國際化階段策略的重要性為何？
- 三、 亞太海運中心應如何配合中小企業之國際化策略？

第三節 研究架構

根據研究問題，本研究擬定的研究架構如圖 1-3-1 所示：

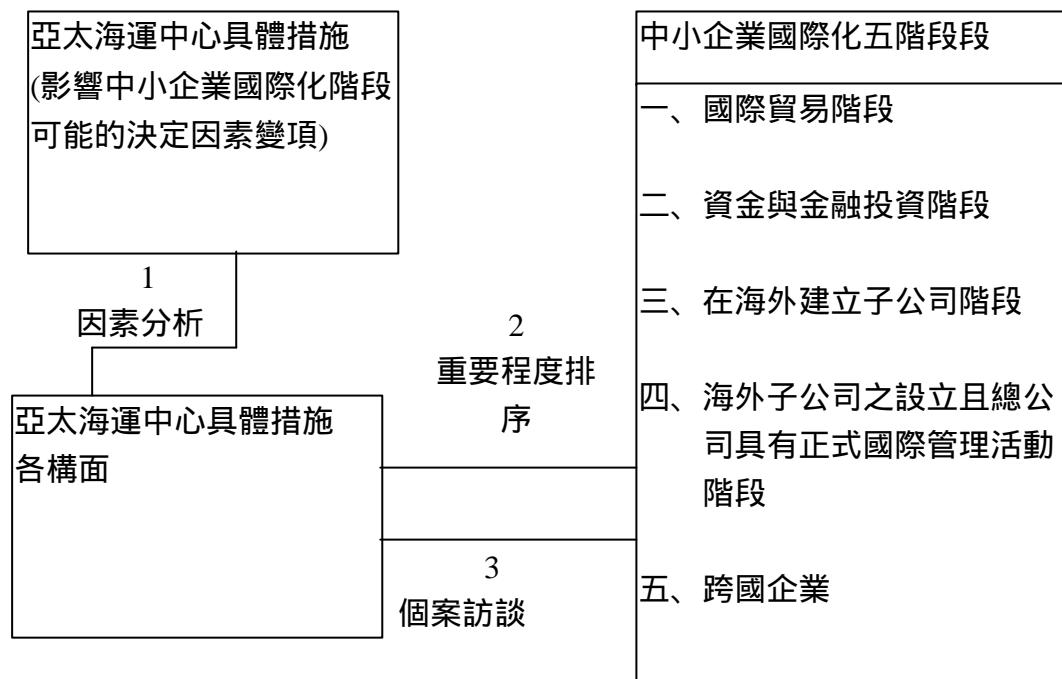


圖 1-3-1 研究架構圖

針對研究的問題，本研究根據行政院經濟建設委員會於中華民國八十四年一月五日所發行的「發展台灣成為亞太營運中心計畫」一書了解何謂海運中心，更進一步了解到亞太海運中心的具體措施，並參考相關文獻歸納出 25 個發展台灣成為海運中心的具體措施作為影響中小企業國際化階段可能的決定的因素變項。

有了影響中小企業國際化階段可能的決定的因素變項後，針業研究目的，以 25 個因素變項作為衡量海運中心的具體措構面與中小企業國際化策略的相關性研究。

亞太海運中心之具體措施之決定因素構面是由 25 個因素變項經由因素分析之方法淬取而來，以作為研究問題的第一個問題的解答。

經由問題一所得出來的亞太海運中心之具體措施之決定因素構面後，再以敘述統計之平均數法(means)配合中小企業國際化五階段之階段構面，將各國際化階段所重視之具體措施決定因素構面的重要性加以整理彙總，以作為本研究的研究問題二之解答。

因鑑於亞太海運中心只是由政府單方面所極力推行，但並不知民間之中小企業業者是否認同亞太海運中心，如果能讓中小企業業者對於海運中心有所了解及配合其需求，亞太海運中心才能順利的達成，所以本研究採用實際訪談，以了解中小企業業者對於亞太海運中心的實際需求，以提供主管單位作為在推行亞太海運中心時的參考，也以此訪談之資料作為本研究研究問題三的解答。

第四節 研究變數操作性定義

一、企業的國際化策略

本研究對中小企業的國際化策略所作的定義如下：

第一階段：國際貿易階段

所謂的國際貿易階段，就是企業只就其原料、成品或半成品對他國進行輸入或輸出的活動。

第二階段：資金與金融投資階段

當企業之進出口額達到相當的數量且與國外公司建立了相當

的關係後，本國企業開始對國外企業進行投資，但純粹只涉

及資金方面的投資，並無涉及海外企業的營運理活動，這階段

即稱之為資金與金融投資階段。

第三階段：在海外建立子公司階段

當企業資金投資於國外廠商之額度愈來愈大，而且達一定之

規模，而國外市場之謂納量也愈來愈大時，則本國公司則開

始在海外建立銷售聚點以及服務網，但是這些海外的銷售聚

點及服務網其所有的各項活動只是純粹配合總公司的需要，

而且公司內部之主要人員以及企業的決策仍然留在母公司，

所以，名義上雖然稱之為在「海外建立子公司」但此階段所

涉及之國際化管理活動仍然很有限，所以此階段亦可以稱之

為一般大眾所認定之國際化階段之「初期階段」。

第四階段：海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段

當海外銷售聚點之銷售量日益增加，子公司之營收對總公司

之影響力與日俱增時，則國際化階段則可說已到達了本階段，因為子公司之營收已足以影響總公司之財務狀況，所

以

企業介入海外公司之業務活動頻繁，為了加強協調和控制了

公司之各種活動，所以企業會開始重視國際企業活動的管理

問題。而其較具體的表現為，在總公司內設置國際部門，

以

統籌海外子公司及總公司之各項事宜，而且此國際部門人員

亦由總公司之核心人員（core）負責。

第五階段：跨國企業

當海外市場之銷售量大於或等於本國之銷售量時，公司之營運有半數或半數以上仰賴海外市場時，將本國以外的業務活

動集中於國際部門的管理方式，已不再適用了，而是必須打破本國和國外的界限，採取一種「全球導向」（Global Orientation）的資源調配經營方式，一切的營運皆須以「全球觀點」（Global Concept）出發，而不是以公司為導向。資源調配方式來經營企業，亦即是中國所謂之「商人無國界」，至此階段，就可謂國際化階段之完成期。

二、亞太海運中心具體措施（影響中小企業國際化階段可能的決定因素變項）

- 1、使用海運通關自動化連線作業。
- 2、利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境。
- 3、使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統。
- 4、利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統。
- 5、利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統。
- 6、規劃海運業界共用資料庫系統。
- 7、延長海關作業時間。
- 8、運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口。
- 9、受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制。
- 10、受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具。
- 11、釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練。
- 12、受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人。
- 13、受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續。

- 14、受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃。
- 15、受惠於檢討調整港埠費率及海關規費。
- 16、受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃。
- 17、利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證。
- 18、受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率。
- 19、運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化。
- 20、受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程。
- 21、受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性。
- 22、受惠於提高港區船舶管理功能。
- 23、利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能。
- 24、受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位。
- 25、受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭。

第貳章 文獻回顧

第一節 亞太海運中心之內容及功能

我國經濟發展正步入關鍵階段，國內經濟結構快速的調整，在國際經濟情勢急遽變化中，尤其以亞太地區經濟的快速成長及整合帶來最新的挑戰，加之兩岸經貿關係快速的發展，對台灣更具強大之衝擊力，政府為迎接這項二十一世的挑戰，於是擬將台灣規劃為亞太營運中心。

要發展台灣為亞太營運中心，交通中心(電信中心，空運(客/貨)中心)以及海運中心實為其他營運中心之基礎(發展台灣成為亞太營運中心-海運中心計劃，交通部，民 84 年)，而有鑑於台灣各國際港口(高雄、台中、基隆、花蓮)之貨櫃量逐年減少，故發展海運中心實為發展交通中心之首要任務之一環。

一、內容

1、海運轉運中心之定位(發展台灣成為亞太營運中心計劃-行政院經濟建設委員會民國 84 年一月五日)

發展海運中心係將台灣發展成為東亞地區貨櫃轉口及相關附加價值活動之集中地點，其目的在暢通台灣與東亞地區貨物運輸，增強台灣作為亞太地區商業中心的功能，並發揮支援製造中心發展的作用。

2、規劃重點

- (1)整體規劃既有國際港資源，高雄港定位為轉運港；台中港及基隆港定位為轉運中心之輔助港。
- (2)引進企業化之經營管理觀念，全面提升港埠營運績效，並規劃推動硬體建設，強化高雄港作為東亞地區轉運港之條件。
- (3)配合發展轉運業務之需要，規劃高雄港作為「境外航運中心」。

3 、具體做法

(1) 在港埠管理方面

- A、簡化海關作業並改善港埠管理，實施自動化通關系統，延長海關作業時間。
- B、放寬港區內貨物流通以及共用設施及碼頭之限制，賦予

業者高度自主經營的空間。

C 、釐清對碼頭工人之管理權責，健全管理；循序解決碼頭工會及

工人僱用問題，新建設施准由業者自行僱用碼頭工人。

(1) 在港埠硬體建設方面

A、短期內，積極推動興建高雄港第五貨櫃中心，並在港區內(第二、三貨櫃中心後方、第五貨櫃中心後方或加工出口區)增建大型附加價值作業設施。

B、規劃推動高雄港中、長期整體建設，大量擴充高雄港轉運能量。

(1) 發展環島海運系統，強化基隆港及台中港之輔助功能。

(2) 改變國際港管理架構，由中央統籌航運政策及國際商港整體建設與發展，同時依公司組織形態，改組高雄港務局，並將棧埠業務開放民間經營。

(3) 規劃設置「境外航運中心」。

4、海運中心之意義（發展台灣成為亞太營運中心-辦理情與成果-行政院經濟建設委員會 85 年十月）

(1) 使台灣成為東亞地區貨櫃轉口中心並發展相關附加價值活動。

(2) 增強台灣成為亞太地區商業中心的功能。

(3) 支援製造中心發展。

4、海運轉運中心之發展策略(發展台灣成為亞太營運中心-海運轉運中心計劃-交通部 84 年)

(1) 以境外航運中心帶動海運中心發展

以境外航運中心為先導，由運輸型轉運帶動加工型轉運，促成高附加價值之區域性物流及加工再出口之新興生產及服務業之發展。

(2) 以港際整合因應國際競爭

以環島航運、內陸複合運輸及電信埠(TelePort)整合台灣地區各國際商港，發揮多港一體功能。

(3) 以航港體制改革並鞏固海運中心基礎

改革現行航政及港埠管理之體制，建立現代化港埠系統。

第二節 轉運需求的形成原因

一、轉運中心的意義及成立條件

所謂「轉運中心」，意指貨物轉口(Transfer of goods)作業用以存儲轉運貨物的地方。(臺灣經濟研究月刊 民 83 年 6

月)

而在海運轉運方面，轉運即是將原船貨物及貨櫃於中途港卸下，再轉運至目的港，而直航即是將原船貨物及貨櫃直接運抵目的港。由上述可知，轉運不受歡迎，因為轉運不僅延遲運貨時間，而且在轉運的過程中，也增加了貨品壞損的機率。雖然，轉運具有如此多的缺點，但是為何託運人、運送人或貨主仍會以轉運來達到其運送的目的呢？

根據安特衛普港的總經理 E.Bruykincky (1980) 說「這是一個成本問題，要看船期如何安排而定。」而 NYK 的執行副總裁高橋說「在港埠設施互不平衡及費率與服務各異的情況下，船公司為求達成迅速與經濟目標，須在少數幾個大港把貨運往他處轉口。」而臺灣經濟研究月刊民 83 年第六期中一文「台灣成為亞太轉運中心的瓶頸與作法」亦曾述及在現今日趨熱絡的國際貿易中，各項貿易物資大多藉由海運自原產地輸送至目的地。而由於船期安排與貨物數量及目的地配合考量的狀況頗多，由原產地將貨物一船直接運達目的地的方法往往不一定是最符合經濟效率的運輸方式，貨物通常得在某特定港口，自船卸下，再裝於其他船運往其目的地之港口。此外，在實際船運作業中，通常難以期望自一船卸下後，立即將貨物改裝至其他船，而多須暫行將貨物存儲於所轉運的港區，嗣後再轉裝他船運出。因此一個港口要能成為「轉運中心」便得提供國際貨物航運上一個較方便且具效率的轉運功能。

因為對於轉運的理由各專家學者的說法莫衷一是，而且有些貨主甚至對於貨物進行運送時為何需要轉運才能到達目的港

尚不能諒解，因此引用產業經濟第(153期)中一文「對台灣海運業發展之研究」所歸納的貨櫃需要轉口運輸的原因加以說明：

1、 時間因素

若直航靠泊港口多，為縮短運程時間，乃選擇以中途點轉運。

2、 航線因素

基於航線的限制，不能直航運送。

3、 班次因素

船期班次、時間及頻率之限制，無適當班次可資選擇。

4、 貨載因素

基於艙位利用率之考慮，於中途靠泊攬貨。

5、 終站因素

終點之實質條件，如航道、船席、水深等無法配合。

6、 設施因素

基於起運地或目的地機具設備不足，乃選擇有優良設施之轉運地進行改裝或加工。

二、 有關轉運之相關研究

國內外有許多研究機構或學者，曾就轉運中心的形成或擴展問題加以探索，以下所討論者為較具重要的論據：

1、 野村報告(1982)曾就高雄港與台中港建立成為國際轉運中心之可行性加以研究分析，依配船計劃與航運成本之比較，認定高雄港以發展貨櫃貨物之轉運作業為

主，大宗物資之轉運為輔，之後張隆憲(1985)以分析高雄港實際之轉運能量與轉運作業之現況，以探求其發展情況與績效。何森龍(1987)則就陸海空聯運轉運的發展觀點，認為台灣本島應以擴展高雄港與高雄機場的轉運系統為重點。

- 2、 Hayuth, Yehuda(1987)認為裝載中心(load center)，或稱轉運中心的形成，主因源於少數大型貨櫃港埠支配著附近區域內貨源的流通，而 UNCTAD(1990)的研究報告中亦指出轉運中心的形成可以增加航商的服務範圍，而非單一港埠的擴展，藉著轉運上下游範圍的擴張更可提供貨主與運送人在成本上的經濟性以及服務上的便利性。
- 3、 交通部運研所(1991)針對台灣地區發展海運貨物轉運中心的研究報告中，認定轉運中心為開發中國家期以帶動整體經濟發展之最愛，且發現亞太地區重要港口之貨櫃轉運總費用，台灣名列前茅。並且認為轉運中心之建立旨在充分發揮港埠吞吐能力、增加服務業之收益，並藉以帶動本土產業之發展。

第三節 企業的國際化策略

過去，業於企業國際化、策略以及企業的國際化策略，已有相當豐富的研究與探討，惟每一專家學者對於策略、國際化以及企業的國際化策略的切入點各有不同，以下就整理過去文獻中對於策略、企業國際化以及企業的國際化策略的相關文獻內容。

一、企業國際化

(一) 定義

雖然，過去，許多學者對於企業國際化探討的角度各有不同，以及切入之觀點不同，但仍然具有其共通性。

最早 Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) 認為國際化意指個別廠商或一群廠商在國際營運中的向外移動現象。而 Piercy (1981) 的見解也約略相同。Welch & Loustarinen (1988) 的定義為企業在國際營運中增加涉入的過程。

而國內的研究也有將國際化定義為企業將其經營活動的範圍擴張到國外的過程（蔡介士，1990），就是企業逐漸增加國際營運涉入程度或承諾的過程（陳明俊，1993）。

由這些定義可以看出國際化是以動態的觀點來觀察企業行為，以及視企業樣貌變化的方向與程度，在此綜合各家說法如下。

表 2-3-1 國際化定義彙總表

學者	年代	國際化定義
Johanson & Wiedersheim-Paul	1975	個別廠商或 一群廠商在國際營運中的向外移動的現象
Piercy	1981	企業在經營過程中向國外移動的現象
Welch & Loustarinen	1988	企業在國際營運中增加涉入的過程
蔡介士	1990	企業將其經營活動的範圍擴張到國外的過程
陳明俊	1993	企業逐漸增加國際營運涉入程度或承諾的過程

資料來源：黃仲豪 台商國際化策略與進入模式互動之研究 (民 86 年)p6

(二) 企業國際化原因

企業國際化之理由大致可區分為兩大類：

1、為了能掌握市場機會

- (1) 地主國市場開放或地主國市場極具潛力。
- (2) 地主國之政策鼓勵。
- (3) 掌握生產資源。
- (4) 善用母公司的競爭優勢。
- (5) 企業經營者的企圖心。

1、避免威脅

- (1) 為避免外來之競爭。
- (2) 地主國之保護政策。
- (3) 追隨領導者。
- (4) 營運成本居高不下。
- (5) 市場 (內銷市場) 胃納量太小。

一、 策略

在這詭譎多變的世界，企業面臨強大的競爭，所以企業不得不採取各種的策略加以應，一般而言企業所面臨的問題不外忽是「內在」及「外在」的管理問題，而策略正是一種解決企業「外在」管理問題的一種動態方法及途徑，以求為企業找出一良好的生存環境；而許多國內外的學者亦對策略作了各種不同的定義，將之彙總如下表：

表 2-3-2 策略定義彙總表

學者	年代	策略的定義
Von Newman , Morgenstern	1947	策略是廠商為因應某些特殊情勢，所採取一系列的行動。
Drucker	1954	策略是分析目前情勢，如有必要，則將情勢加以改變，並包括探尋企業現有的資源或應有的資源。
Chandler	1962	企業中長期目標的決定與為達成這些目標所須採行的行動方案及資源分配。
Tilles	1963	策略是一個組織的目標和主要政策的組合。
Ansoff	1965	企業與環境之間，由產品/市場領域、成長的方向、組織的競爭優勢和綜效等四要素所組織成的共同脈絡。
Andrews	1965	策略是目標、意向、或標的之型態和達到這些標的的主政策與計劃。
Kotler	1967	策略說明了如何達到組織目標，並擬定計劃方案。
Cannon	1968	策略為公司整體或任何經營功能範圍內具有方向性的決策。
Vancil	1970	策略是組織領導人明示或暗示的一種想像力，涉及組織的長期目標。
Glueck	1976	為了達成組織的目標而設計的一套協調一致，包含廣泛的整合型計劃
	1984	策略是為了達到組織的基本目標而設計的一套統一的、全面的及整合的計劃。
Newnam , Logan	1976	策略是公司未來目標的表徵，包括公司未來的任務及如何去做。
Rogers	1977	策略是分配有限資源的規劃行動。
McNichols	1977	策略由一系列的決策構成，存在於政策制定程序中，利用技術與資源來達成企業基本目標的科學與藝術。
Galbraith , Nathanson	1978	策略是企業基本標的與目標，以及為了達成目標所採取的特定行動方案。
Hofer , Schendel	1978	(一)Broad concept of strategy : 1、策略的內涵在明示企業所希望達成的目標 (goals) 和目的 (objective) 。 2、Corporate goal-setting process 。 (二)Narrow concept of strategy :

		1、策略的內容在規劃出達成目標的方法。 2、strategy-formulation process。
Quinn	1980	策略是一種計劃，用以整合組織的主要目標、政策如活動順序，使之結合成一體。
許士軍	1981	策略惟達成某一特定目的所採用的手段，表現對重要資源的調配方式。
大前研一	1984	企業家利用策略以使自己從眾多競爭者中脫穎而出。
Cool	1985	策略是一組活動及應用資源在組織活動上，以便使組織達成競爭優勢及其目標。
Thomas	1988	策略是組織的活動和計劃，使組織的目標能與它的使命相配合，並在有效的方式中，使組織使命能與其環境相配合。
Jauch , Glueck	1989	策略是一種一致的、綜合的和統整的計劃，它使公司的優勢與環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成。
Mintzberg	1991	策略是一種計劃-針業所處情境，將行動、指導方針之延伸過程做某種排序。 策略是一種謀略，可以僅僅是為了勝過競爭者或敵人的一種特定"作戰行動"。 策略是一種 "雛型"-特別是行動之傾向的"雛型"。
Aaker	1995	企業策略的組成是包括產品市場投資決策，功能性區域策略，並以有力之競爭優勢為基礎。
司徒達賢	民 84	策略代表經營重點之選擇。 策略是指企業的形貌(包括經營範圍與競爭優勢等)，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。

資料來源：本研究整理

綜合以上各學者對策略的看法，可以將策略的特性歸納為以下幾點：

- 1、策略是一種動態的手段(means)。
- 2、策略是隨環境而改變。
- 3、策略是對重要資源所進行的一種分配過程。

一、 企業國際化策略

對於企業國際化策略的內涵，許多學者提出各種的見解，雖然這些模式中對於國際化策略的定義並沒有提出明確的定義，但我們依然可以由各模式中找出企業國際化策略的內涵，以下就簡單的回顧國際化策略的內涵。

(一) Haynes, Massie, and Wallace (1975) 提出企業國際化策略可分為五個階段：

1、 第一個階段：國際經濟活動

所謂國際經濟活動，主要就是國際貿易，亦即將原
料及成品由一國輸出及輸入至他國。

2、 第二個階段：國際金融與投資

國際金融活動涉及金融與投資方面。廠家將其現金
投資海外，不過純粹自金融或財務觀點出發，而且
透過銀行、投資機構或政府進行，並不涉及海外事業
的營運管理活動。

3、第三個階段：海外子公司的設立

這些子公司的管理，純粹配合總公的需要，甚至主要

人員及決策仍然留在母國，只有倉庫、銷售處所、服

務站之類等單位設在地主國，所涉及的國際商業活動，在質與量兩方面，都很有限。

4、第四階段：正式國際管理活動

即廠家介入地主國業務活動之程度頻繁，為了加強協

調和控制這些活動，開始重視國際企業活動的管理問

題。具體表現之一，為在總公司內設置國際部門，

由副總經理階層人員負責，這時才算開始有了比較正式

的國際管理活動。

5、第五階段：多國公司（跨國企業）

自多國公司觀點，僅僅將本國以外的業務活動集中於

國際部門的管理方式，已經不適當了，而是打破本國

和國外的界限，採取一種「全球導向」的資源調配

經

營方式，一切營運管理活動皆以全球的觀點出發，並不以公司為導向，因此國際企業活動也跟著發展到一更完整、更複雜的境界。

(二) 李蘭甫(1984)的國際化策略

認為國際企業走向多國化的歷程可以區分為以下幾個階段，而且有些國際企業並不一定會走完全部的階段，而些則是呈現跳躍式的演進，下面我們就多國籍製造公司的經驗略加申述。

1、第一階段：

是從事進出口活動，至於公司組織管理以及產品線，則極少改變。在進口方面，可能是經由進口商買進若干供應品；在出口方面，此時所出口的尚屬完整產品（即刻可用），而且，由於出口量只佔總營業額的小部份，通常是由國內的代理人進行（如出口商，以國內為基地的國際代理批發商，或其他出口組織）。

2、第二階段：

當出口額達到相當數量且在國外建立相當關係後，公司開始直接銷售（direct selling）而不假手代理人：先是直接售與國外進口商或買主，繼而在國外設置銷售分店（sales branch）以處理銷售及展銷事宜，其後更進而成立銷售子公司（sales subsidiary）。子公

司須在當地註冊成立，在法律上為一獨立個體，享有遠較分店（或分公司）為大的自主權。此時公司總部可能已設置出口部（export department or division），專責處理出口。公司組織開始有了變動，想到培養國際經營所需的管理人材。

3、第三階段：

公司開始出口不完整產品至國外裝配（所謂 CKD units，即可以完全拆開的單位），或開始在國外製造一部份組件（經由當地的合約製造商），或開始出口一些成份至國外攬合（例如藥物）。此時，公司所出口的，不是完整產品；同時，公司在此階段也可能出口技術知識和資本，並進行業外技術授權。國外經營已開始對公司業務產生重大影響，公司漸漸轉變為國際性公司。

4、第四階段：

公司開始在國外建立製造設施（即生產單位），此時公司已將相當數量的資金、人力、技術投入國外經營之中，並開始發展國際經營所需的特殊技巧，但國內業務基本上仍未受到影響。

5、第五階段：

公司進而在國外設置研究與發展單位。這對某些公司說來，是一件頗吸引力的事，因為只要國外有勝任研究的人才，則大可以不必在高成本的國（如美國）集中研究與發展；而且亦可就近吸取外國技術創新。不過，即是美國的國際性公司，在國外建立 R&D 單位者也不到半數，所佔 R&D 總支出成數更只有 6%左右。

6. 第六階段：

當一家公司在數個國家內的企業活動都已經歷上述各個階段時，它的總公司就會採取統籌、連貫的政策，使母公司和散佈各國附屬公司的業務活動，成為一個能夠靈活運用的整體（但並非組織形式或具體操作內容必須到處相同），由母公司加以中央控制和全盤統籌。至此，公司已演變成一家多國籍公司，在世界各地進行各種企業活動，國內活動只不過是全球經營網（world-wide network）中的一部份而已。在母國如海外之間，以及海外各地區或國家之間，有不斷的人員、產品、資金以及技術知識的交流；組織結構和管理方法也在不放進以配合新的變化；計劃與控制愈來愈趨複雜，而對富有國際經驗，曾在公司總部工作的經理人員的需求，也愈來愈殷切。

（三）Kogut (1985)

認為國際化策略中最重要的決策乃是價值活動的分散與集中，分散的目的在於因應不同地區的需求，集中的目的則在於追求規模經濟。其以廠商競爭優勢及國家比較優勢兩構面將國際化策略分為三種模式，如架構如下圖：



資料來源：Kogut, B. (1985) , "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains" , Sloan Management Review , Summer 1985 , p.26.

圖 2-3-1 國際競爭模式

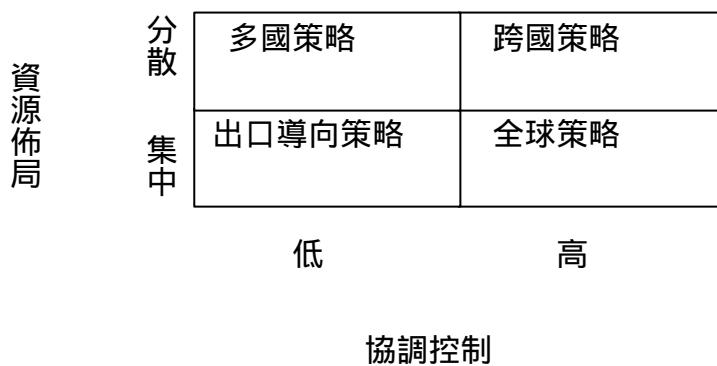
- 1、 垂直分工：具有相同比較優勢的國家，以相似生產要素所生產的產品互相競爭；不具相同比較優勢的國家，則為相關產業的產業間（inter-industry）貿易，企業對海外投資或尋求合作，基本上為垂直分工的關係。
- 2、 水平競爭：國家間為相似產品的產業內（intra-industry）貿易，企業對外投資的目的為進行市場滲透，以水平擴張或尋找相似之產業夥伴作合作對象。
- 3、 交互運用：具有不同競爭優勢的企業，在各國間尋求不同的垂直或水平合作關係，以交互運用垂直及水平兩種策略。

隨著國家比較優勢的變遷，廠商應以規模經濟、綜效、專

屬技術、經驗曲線等方式來創造自身的競爭優勢，同時利用海外投資來追求比較利益。

(四) Porter (1986)

以資源佈局 (configuration) 與協調控制 (coordination) 兩構面來分析企業所應採取的國際化策略。其觀念架構如下圖。



資料來源：Porter, M.E. ed. (1986), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, p.18.

圖 2-3-2 國際策略之型態

其中資源佈局意指各價值活動應在何處進行及分布情形；協調控制則是各價值活動之間的協調性。以此兩構面將國際化策略區分為四種情形：出口導向策略 (Export-based strategy) 、全球策略 (Pure global strategy) 、多國策略 (Country-centered/multidomestic strategy) 、跨國策略 (High FDI & Extensive) 。四種策略的意義為：

- 1、 多國策略：資源佈局分散，協調控制性低，各地做法具有獨特的特性，而彼此之間的互動相關性很低。

- 2、 跨國策略：資源佈局分散，協調控制性高，國外投資程度高，高度中央控制，各地機構間具高度協調。
- 3、 出口導向策略：資源佈局集中，協調控制性低，出口為導向。
- 4、 全球策略：資源佈局集中，協調控制性高，將價值活動盡量集中於一地進行。

(五) Wilhelm (1988)

認為全球化策略應該是策略與組織的相互配合，所考慮的策略內涵包括有：產業是否具有全球化的趨勢、企業是否有適合的產品作全球競爭、是否有一套能使競爭優勢維持不墜的策略。其以產業的市場生命週期與企業的優劣勢來作為分析構面，將產業之全球成長速度分為成長與成熟兩種程度，將企業本身的優劣勢劃分為企業具有優勢、企業居劣勢兩部分，其觀念及架構如下圖：

		企業居優勢		企業居劣勢	
				小	大
成長	攻擊性全球化	防禦性全球化	預防性利基策略		
	支配策略	跟隨策略	防禦性利基策略/ 撤資		

資料來源： Wilhelm R. (1988) , "Developing Superior Globalization Strategies, in Shaping Effective Response to the Globalization Challenge", A Conference for Danish Top Management, Mckinsey & Co., p.35.

圖 2-3-3 國際化策略方案

六種策略的內容為：

- 1、 攻擊性全球化 (offensive globalization)：在全球化的趨勢中始終居於領導地位。
- 2、 防禦性全球化 (defensive globalization)：加入全球化的過程，以維持過去既有的地位。
- 3、 預防性利基策略 (preventive niche strategy)：在成長中的市場，以利基尋求生存的空間。
- 4、 支配策略 (dominance strategy)：以具侵略性方式如價格競爭等，在產業內競爭。
- 5、 跟隨策略 (catching up strategy)：跟隨領導者的策略，但其無法維持長久。
- 6、 防禦性利基策略/撤資 (defensive niche strategy/withdrawal)：避免與競爭者作價格競爭，以高度顧客導向、高附加價值的區隔，或政府的規範來保護自己，若皆不可行則撤資。

綜合以上各學者的國際化策略內涵，加之以過去的研究中，所探討企業的國際化策略皆以企業競爭優勢以及國家競爭優勢來探討，但卻顯少以國際化演進的各種階段加以探討。

本研究所探討的為一產業，而產業內本就有存在於各種發展階段的廠商，而各廠商對於其所需要的環境，以及政府所賦予的基礎設施 (infrastructure) 及政令之所需也不盡相同，所以，以企業國際化演進的各個階段來探討本研究的主題，也不失是一個良好的方向。

一家國內企業或廠商演進成為一家跨國企業或多國藉企業，通常必須歷經各種不同的交替階段。有些公司能夠快速且短暫的完成

各階段，而有些企業則的逐步的演進，歷經多年才完成這些國際化的各個階段，同理，有些企業在走向國際化的階段，並沒有循這些階段一步步的走完，而是以跳躍式的前進方式，可能只走了階段

一、 階段二、階段三、階段五，即已經完成公司的國際化過程，

不論企業是如何走完這國際化的進程，在此本研究參酌

Haynes, Massie

and Wallace (1995)所提出的企業國際化各階段為本研究的國際化策略之主要架構，再加上李蘭甫 (1984) 年所提出的國際企業走向多國化的歷程之各階段和本研究的整理及修正，提出以下的中小企業國際化階段：

第一階段：國際貿易階段

所謂的國際貿易階段，就是企業只就其原料、成品或半成品對他國進行輸入或輸出的活動。

第二階段：資金與金融投資階段

當企業之進出口額達到相當的數量且與國外公司建立了相當

的關係後，本國企業開始對國外企業進行投資，但純粹只涉

及資金方面的投資，並無涉及海外企業的營運理活動，這階段

段即稱之為資金與金融投資階段。

第三階段：在海外建立子公司階段

當企業資金投資於國外廠商之額度愈來愈大，而且達一定之

規模，而國外市場之謂納量也愈來愈大時，則本國公司則
開

始在海外建立銷售聚點以及服務網，但是這些海外的銷售
聚

點及服務網其所有的各項活動只是純粹配合總公司的需
要，

而且公司內部之主要人員以及企業的決策仍然留在母公
司，

所以，名義上雖然稱之為在「海外建立子公司」但此階段
所

涉及之國際化管理活動仍然很有限，所以此階段亦可以稱
之

為一般大眾所認定之國際化階段之「初期階段」。

第四階段：海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段

當海外銷售聚點之銷售量日益增加，子公司之營收對總公
司

之影響力與日俱增時，則國際化階段則可說已到達了本階
段，因為子公司之營收已足以影響總公司之財務狀況，所
以

企業介入海外公司之業務活動頻繁，為了加強協調和控制
了

公司之各種活動，所以企業會開始重視國際企業活動的管
理

問題。而其較具體的表現為，在總公司內設置國際部門，
以

統籌海外子公司及總公司之各項事宜，而且此國際部門人員

亦由總公司之核心人員（core）負責。

第五階段：跨國企業

當海外市場之銷售量大於或原於本國之銷售量時，公司之營運有半數或半數以上仰賴海外市場時，將本國以外的業務活動集中於國際部門的管理方式，已不再適用了，而是必須打破本國和國外的界限，採取一種「全球導向」（Global Orientation）的資源調配經營方式，一切的營運皆須以

「全

球觀點」（Global Concept）出發，而不是以公司為導向

資源調配方式來經營企業，亦即是中國所謂之「商人無國界」，至此階段，就可謂國際化階段之完成期。

第參章 研究設計與方法

第一節 研究對象與資料蒐集

一、研究對象

本研究之研究對象為中小企業（包括海運產業、製造業以及服務業等），其中包括：

- 1、船舶運送業：指以船舶經營客貨運送而受報酬之事業。
- 2、船務代理業：指受船舶運送業或其他有權委託人之委託，在約定授權範圍內，以委託人名義代為處理船舶客貨運送及其有關業務而受

報酬之事業。

- 3、海運承攬運送業：指以自己之名義，為他人之計算，使船舶運送貨物而受報酬之事業。
- 4、貨櫃集散站經營業：指提供貨櫃集散航之場地及設備，經營貨櫃貨物集散而報酬之事業。
- 5、船舶出租業：指船舶所有人以船舶光船出租與船舶運送業營運而收取租金之事業。
- 6、製造業：將原料或半成品進行加工或改良以獲取報酬的事業稱之為製造業。
- 7、服務業：將產品進行展示或加以運送借此以收取報酬的事業稱為服務業。

二、資料蒐集

本研究所需之初級資料，將擬以下列方式來進行資料之蒐集，以下則為資料蒐集方法之介紹：

(一) 訪談

本研究除了以問卷調查方式外附加以親自拜訪各廠商，其主要原因為，政府在推行亞太海運中心時，成效並不顯著，為了解廠商間是否真正的明瞭政府所推行之亞太海運中心的真諦故先行造訪各廠商，以期了解各廠商對亞太海運中心之了解程度，並借此得以深入的了解各廠商認為政府之政策及具體措施應如何改進，更以此為了解各廠商之真正所需，也才不致於使亞太海運中心只是政府單方面一廂情願的進行改革，而忽略了民間業者之心聲。

本研究之訪談個案如下：

表 3-2-1 訪談個案表

公司名稱	受訪者	受訪者職稱	地點	時間
萬海海運股份有限公司	李長承先生	企劃室高級專員	公司內	85.11.29
長榮海運股份有限公司	林朝輝先生	企劃本部運營室副 理	公司內	86.02.22
陽明海運股份有限公司	楊正行先生	企劃部課長	公司內	86.02.27
遠東倉儲公司	王令麟先生	董事長	公司內	
宏毅貿易有限公司	黃炎先生	副總經理	公司內	86.04.11
天仁茶業股份有限公司	劉啟文先生	國貿部經理	公司內	86.04.12
台弟工業股份有限公司	總務部經理	小川和之先生	公司內	86.04.16
	總務部營業課	龔大喜先生		
高雄山葉股份有限公司	業務管理經理	張秀彬先生	公司內	86.04.17

資料來源：本研究整理

其中遠東倉儲公司並非本研究直接的訪談，而是採用臺灣經濟研究月刊第十七卷第六期(民國 83 年 6 月)中蔡宗羲先生及辜弘毅先生採訪遠東倉儲公司王董事長，因為有鑑於本篇採訪的內容及王董事長所發表的見解對於本研究及亞太海運中心甚為重要，所以在此特別將之列入為本研究之訪談內容，而其他三家國內的海運大廠、製造業廠家以及服務業廠家亦足以為業界之代表，所以本研究特此選取這八家廠家為受訪廠商。

(一) 郵寄問卷

以郵寄問卷方式進行，問卷(見附錄一)經預試(Pretest)，修正後正式使用。而蒐集的方式以事先電話逐一聯絡所有的研究對象，確認公司名稱及地址無誤，並於問卷寄發後一個星期始，再度以電話催收問卷，甚至以親自登門拜訪之方式回收問卷。而對於回收的問卷若發生漏填時，則再透過電話或傳真詢

問以提高有效問卷之回收率。

本研究問卷初稿於民國 86 年 12 月設計完成後，經業界人士及學者專家針對題目予以指正後，進一步進行問卷預試 (Pretest)，經預試後，再將問卷之各方缺失予以改進於是定稿。問卷寄發對象為台灣地區之中小企業之各廠商，由廠商內部之負責人或主管填答後寄回。經由以上之事前聯絡準備及事後對於問卷高度緊迫之追蹤，故本研究問卷之回收率達 52.7%。本研究共發 300 份問卷，回收問卷 158 份，故除漏填過多且無法追蹤之無效問卷份，有效問卷 153 份，故本研究有效問卷回收率達 51%。如表 3-2-2 所示：

表 3-2-2 問卷資料回收統計表

項目	數量	百分比
寄發問卷數	300	100%
回收問卷數	158	52.7%
無效問卷數	5	5%
有效問卷數	153	51%

資料來源：本研究整理

第二節 衡量工具

本研究採用問卷調查 (Questionnaire Survey) 的方式進行初級資料的蒐集，問卷內容分為三大部分：第一部為國際化策略之國際化五階段，共有五個國際化階段因素，第二部分則為亞太海運中心之具體措施部份，而第二部份共有 25 個變項，第三部分則為開放型之相關問題，其問題本身之最大用意在於對第一、二部份所分析出的結果作斧正之用。

一、中小企業的五個國際化階段因素量表

本研究參酌 Haynes , Massie and Wallace (1995) 所提出的企業國際化各階段以及李蘭甫 (1984) 所提出的國際企業走向多國化的歷程之各階段和本研究之整理及修正，提出中小企業的五個國際化階段因素，並以此五個國際化階段因素作為準則變數，整理如表 3 - 3 - 1。

表 3 - 3 - 1 中小企業的策略衡量項目

策略衡量項目
1、國際貿易階段
2、資金與金融投資階段
3、在海外建立子公司階段
4、海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段
5、跨國企業

資料來源：本研究整理

二、亞太海運中心之具體措施之決定因素變項

(一)衡量內容

本研究經由行政院經濟建設委員會於「發展台灣成為亞太營運中心計劃」(民國 84 年 1 月 5 日) 中所提出的亞太海運中心的各項具體措施中，所淬取出的 25 個變項，整理如表 3 - 3 - 2。

表 3 - 3 - 2 亞太海運中心之具體措施項目

海運中心具體措施之決定因素變項
1、使用海運通關自動化連線作業
2、利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境
3、使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統
4、利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統
5、利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統
6、規劃海運業界共用資料庫系統
7、延長海關作業時間
8、運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口

- | |
|--|
| 9、受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制 |
| 10、受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具 |
| 11、釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練 |
| 12、受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人 |
| 13、受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續 |
| 14、受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及檢查之規劃 |
| 15、受惠於檢討調整港埠費率及海關規費 |
| 16、受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃 |
| 17、利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證 |
| 18、利用於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率 |
| 19、運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化。 |
| 20、受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程 |
| 21、受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性 |
| 22、受惠於提高港區船舶管理功能 |
| 23、利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能 |
| 24、受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位 |
| 25、受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭 |

資料來源：本研究整理

根據上述 25 個衡量項目，本研究藉由項目分析 (Item Analysis) 及信度分析以獲致能鑑別不同廠商反應程度與具一致性、穩定性且能有效評估之準則。表 3-3-3 即為項目分析之結果。

由表 3-3-3 可知，二種衡量方式 (包含內部一致性效標法及與相關分析法) 此兩種方法所衡量出之結果皆很顯著，除了「V6 規劃海運業界共用資料庫系統」、「V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具」、「V12 受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人」、「V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費」、「V22 受惠於提高港區船舶管理功能」在採用相關分析方法時其相關性小於 0.3，呈現不顯著外，其餘變數皆表現顯著，雖然上述這些變數在相關分析法中呈現不顯著現象，但是若採用內部一致性效標法進行檢定，則上述五個變數除了「V6 規劃海運業界共用資料庫系統」、「V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具」二變數呈顯著外，其餘的

三個變數皆呈現非常顯著，所以在本研究中，並未捨棄任何一個變項。

表 3 - 3 - 3 “亞太海運中心之具體措施決定因素變項”之項目分析

海運中心具體措施之決定因素變項	決斷值(R)	與量表總分之相關
使用海運通關自動化連線作業	**6.7	**0.563559
利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境	**7.8	**0.635950
使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	**3.5	**0.462365
利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	**5.1	**0.472554
利用銀行會規劃設計海運相關電子收費系統	**5.1	**0.597162
規劃海運業界共用資料庫系統	*1.9	0.183501
延長海關作業時間	**15	**0.795738
運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	**5.1	**0.635593
受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	**5.3	**0.572134
受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	*2.3	0.227085
釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	**3.4	**0.327159
受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	**3.5	0.262935
受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	**3.8	**0.366588
受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及檢查之規劃	**4.7	**0.408845
受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	**2.7	0.240400
受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	**4.7	**0.539663
利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	**8.2	**0.596796
利用於加強港埠作業電腦化，提昇港埠營運效率	**7.2	**0.487386
運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化。	**4.2	**0.302428
受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程	**7.2	**0.662865
受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性	**7.4	**0.629016
受惠於提高港區船舶管理功能	**3.2	0.201795
利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	**6.8	**0.550722
受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	**6.4	**0.520336
受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	**6.4	**0.553659

*p<0.05 **p<0.01

資料來源：本研究整理

在信度分析方面，衡量項目之整體信度原始 Cronbach 值高達 0.889915 而標準化後之 Cronbach 值高達 0.89265，個別項目之信度

Cronbach 值整理如表 3-3-4。一般而言，基礎研究中，信度至少應達到 0.80 才可接受，在探索性研究中，信度只要達到 0.70 就可接受；另外有學者認為 Cronbach 係數介於 0.70 至 0.98 之間，都可算是高信度值，而若是低於 0.35 者，便必須予以拒絕。（黃俊英、林震岩民 83 年 4 月）由上述結果可知，此一問卷量表足可採信。在內容效度方面，本研究之問卷內容係由主辦單位行政院經濟建設委員會所研擬出亞太海運中心具體措施內容彙編而成，並經預試，故符合內容效度之定義。

表 3 - 3 - 4 “亞太海運中心之具體措施決定因素變項”之信度表

海運中心具體措施之決定因素變項	原始 值	標準化 值
使用海運通關自動化連線作業	0.886681	0.889110
利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境	0.883629	0.886062
使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	0.885874	0.888082
利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	0.887772	0.890586
利用銀行會規劃設計海運相關電子收費系統	0.883550	0.886303
規劃海運業界共用資料庫系統	0.888647	0.890800
延長海關作業時間	0.886744	0.889308
運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	0.883266	0.886295
受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	0.886936	0.889215
受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	0.889288	0.891652
釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	0.886404	0.888538
受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	0.889147	0.890806
受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	0.886071	0.888223
受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及檢查之規劃	0.886602	0.888674
受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	0.886318	0.888115
受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	0.881290	0.883769
利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	0.889078	0.890699
利用於加強港埠作業電腦化，提昇港埠營運效率	0.886942	0.888085
運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化。	0.886069	0.887350
受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程	0.880784	0.883342
受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性	0.881473	0.883294
受惠於提高港區船舶管理功能	0.887804	0.890308
利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	0.884742	0.886945

受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	0.886007	0.888359
受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	0.884140	0.887054
整體問卷	0.889915	0.892065

資料來源：本研究整理

(二)衡量方式

此一部份係採用李克特(Likert)量表區分為『很不重要』至『很重要』五個等級的衡量方式，並且給予1-5分，用以衡量各個變項的分數，用來作為亞太海運中心具體措之衡量。

第三節 資料分析方式

本研究資料分析所使用之統計方法如下：

一、項目分析

項目分析方法係用於量表預試；在本研究中採用內部一致性效

標法 (Criterion of Internal Consistency) 與相關分析法 (Correlation Analysis) 用以決定衡量變項是否能辨別出不同廠商之反應程度。

二、 信度效度檢定

本研究在項目分析之後，對保留之項目所構成的量表進行信度的計算，以得知量表的可靠程度，即一致性 (Consistency) 或穩定性 (Stability) 的指標。

效度分析方面，乃指問卷的內容是具有相當高的代表性，即包括被衡量建構所有層面的項目，若問卷內容係以理論為基礎，並參考以往學者類似研究之間卷內容加以修訂，並與實務或學術專家討論過，且進行過預測 (pretest)，即可認為具有相當的內容效度。

(黃俊英，林震岩，民 83)

三、 因素分析(Factor Analysis)

本研究以因素分析用來縮減亞太海運中心具體措施項目構面，將各個相似性高的項目縮少為少數的分析構面，以便於本研究之分析比較。

本研究之資料均以 SAS/PC 統計軟體進行分析處理，各項資料分析方式簡單表示如圖 3-1。

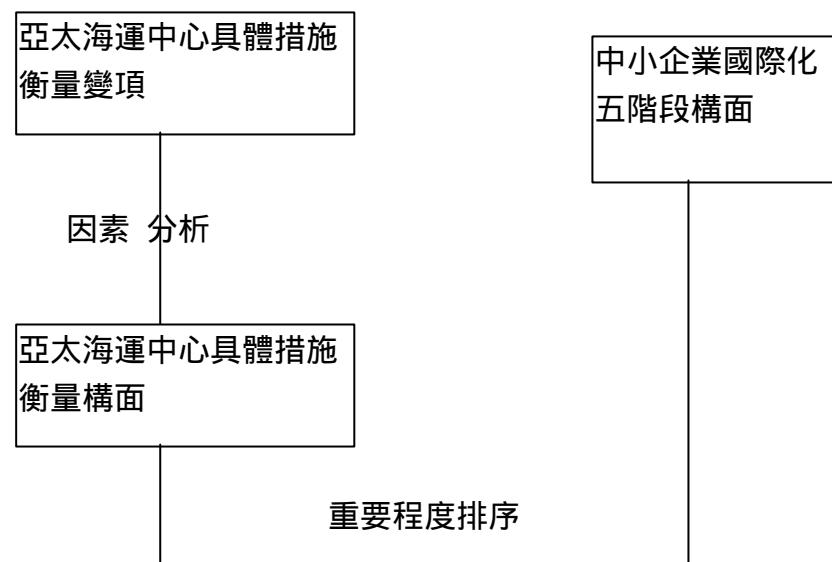


圖 3-4-1 分析流程圖

第肆章 研究結果

第一節 亞太海運中心具體措施之決定因素

經由問卷調查的結果發現，中小企業之各廠家對於亞太海運中心具體措施的 25 個決定因素變項皆有相當程度的重視，其各變項之平均得分介於 3.346405~4.490196 之間(表示皆介於普通~很重要之間)可見中小企業之各廠家對於亞太海運中心具體措施普遍認為是重要的，也會對於各層面加以考量。

由表 4-1-1 可發現，中小企業之各廠家對於亞太海運中心具體措施普遍認為是重要的，而各廠家最重視的前十個項目分別是：「V1 使用海運通關自動化連線作業」、「V11 釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練」、「V19 運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化」、「V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費」、「V18 利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統」、「V2 利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境」、「V13 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口」、「V22 受惠於提高港區船舶管理功能」、「V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具」。由此表我們不難發現，使用海運通關自動化連線作業在所有的變項中被中小企業視為最重視的項目，這表示中小企業中之各廠家希望能減化通關作業的程序，而且運用電腦化作業以減少「官樣文章」進而達到無紙化通關作業的程序，若通關作業的速度加快了，則貨物的流通性也因此而增加，如此才能提高競爭力。

釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業

訓練顯然是中小企業中各廠家認為亞太海運中心具體措施中次重視的一項變項，因為碼頭工人之管理權責若能釐清，則有助於碼頭裝卸作業效率的改善，而此更能提高各港及船舶貨運業者之國際競爭力。

而對於運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化以及利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境上，由於近年來，政府大力推行行政自動化，以及無窗口作業化等，使得網路之運用越來越廣泛，而且企業網路 (INTRA NET) 更廣泛為企業界所使用，更使得網路成為加速通關作業化的必備工具，也因此使得網路成為企業及個體獲得資訊的重要來源之一，所以政府為推行亞太營運中心網路之基礎設施 (INFRASTRUCTURE) 的架設更成為了重要的一環，而中小企業界所填寫的答案，也再次證明了資訊網路的重要性。

在檢討調整港埠費率及海關規費方面，由訪談個案中所彙總出來的表中可知，訪談的廠家共有四家，但其中就有三家廠家認為台灣國際港口之港埠費率偏高，其所佔的比率高達百分之七十五，這也是政府在於推行亞太海運中心方面，所極待解決的一個重要部份。

對於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具以及運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口，這是由於台灣各港口之港埠作業缺乏彈性，而且港埠硬體建設雖然採 BOT 方式來開發，但所訂之 BOT 條件不合 BOT 之精神而這也是近年來所討論的棧埠作業民營化問題的一環，在這之前已廣為各界所重視，所以在本研究討論中，亦廣為中小企業之各廠家所重視。

而對於提高港區船舶管理功能方面，對此一問題在本研究中亦為中小

企業之各廠家所重視。表 4-1-1 是 25 個變項之重要程度排序，包含所有變項之平均數及標準差。

表 4-1-1 海運中心具體措施各變項之重要程度排序

排序	海運中心具體措施之決定因素變項		平均數	標準差
1	V1	使用海運通關自動化連線作業	4.490196	0.574887
2	V11	釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	4.405229	0.747257
2	V19	運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化。	4.405229	0.567055
4	V15	受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	4.366013	0.685869
5	V18	利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	4.339869	0.527699
6	V2	利用關貿網路建置海運業界自動化通關全面連線作業環境	4.313725	0.773497
7	V13	運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	4.261438	0.817339
8	V22	受惠於提高港區船舶管理功能	4.065359	0.665634
9	V20	受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及檢查之規劃	4.058824	0.844762
9	V10	受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	4.058824	0.804881
11	V17	利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	4.032680	0.755840
12	V12	受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	3.993464	0.921217
13	V25	受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	3.967320	0.913483
14	V4	受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	3.954248	0.710262
15	V21	利用於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率	3.908497	0.710443
16	V23	利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	3.901961	0.825297
17	V16	檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	3.823529	0.836012
18	V7	延長海關作業時間	3.810458	0.930136
19	V6	規劃海運業界共用資料庫系統	3.797386	0.701122
19	V3	使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	3.797386	0.905825
21	V14	受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程	3.777778	0.620083
22	V24	受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	3.745089	0.928563
23	V5	利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統	3.653595	0.905540
24	V8	受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性	3.462687	1.172001
25	V9	受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	3.346405	0.961908
整體變項重視程度平均值			3.989488	

資料來源：本研究整理

對於「V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統」未受到中小企業界中各廠家之高度重視，這反應出這些海運中心的具體措並未直接對於中小企業界有顯著的影響，而且在順序(priority)也並非是迫在眉睫的事項，所以其重要性才會介於普通，但也並非就表示不重要。「V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位」最不受重視，可能是因為中小企業之各項產品之進出口可能由台灣的四大國際港口進出口，而只有改進高雄港之經營型態並不能實質的對於貨品並非由高雄港進出口的廠商有所影響，所以這一項具體措並不能獲得所有的廠商所認同。

第二節 決定因素構面之淬取

由於本研究的變項高達 25 個，故以因素分析將構面縮減。在因素分析中，又以主成份分析法較簡便且廣受學者採用，而且主成份分析是找出原始變數間的線性組合，它的功能在簡化原有的變數。因此本研究以因素分析方法中之主成份分析法估計各決策因素的共同性。而抽取因素的原則乃根據 H. Kaiser 所倡議之方法，以能解釋變異數達 1.0 為分野，解釋變異之能力小於 1.0 即不予選取。Kaiser 認為每一變數之分數標準化之後其變異數均為 1.0，則因分析所抽取之因素所能解釋的變異數便不能小於 1.0，否則它們解釋變數之數的效力便不如單一變數了。藉此原則淬取出 7 個特徵值大於 1.0 的因素構面，為便於因素的解釋，並使各因素間的意義較為清晰明顯以便於歸納各因素構面，進一步利用變異數最大法 (Varimax) 進行轉軸。

各因素構面的名稱、所包含的變項、因素負荷量、共同性、特徵值及可解釋變異能力等，將之列於表 4-1-2，該表指出亞太海運中心之具體措施之決定因素變項可以濃縮成 7 項解釋因素，各因素之命名，原則上以因素負荷量較高者優先考慮。

表 4-2-1 亞太海運中心具體措施之決定因素構面

因素構面名稱 及 所包含的變項	負荷量	共同性	特徵值	解釋變異
一、 通關作業之簡化自動化及改進港埠處理作業			7.1887	28.75%
V 2 利用關貿網路建置海運業界自動通關 全面連線作業環境				
V1 使用海運通關自動化連線作業	0.85	0.8409		
V9 受惠於放寬租賃設施不得越區作業之 限制	0.82	0.82		
V8 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改 裝、換櫃出口	0.74	0.7956		
	0.73	0.7177		

V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統 V3 使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	0.68 0.51	0.88421 0.7855		
二、採用港埠管理與營運分離原則 V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位 V25 受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭 V22 受惠於提高港區船舶管理功能 V23 利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能 V4 利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	0.89 0.83 0.65 0.60 0.54	0.8417 0.7576 0.9064 0.6564 0.7162	2.9993	12.00%
三、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備 V12 受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人 V13 受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續 V11釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練 V7 延長海關作業時間	0.91 0.74 0.73 0.48	0.8794 0.7058 0.8208 0.5365	2.400	9.60%
四、健全港口附加價值活動之營運環境 V14 受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃 V16 受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃 V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費 V6 規劃海運業界共用資料庫系統	0.83 0.67 0.64 0.58	0.8222 0.7514 0.7971 0.5365	2.3269	9.31%
五、加強自動化作業 V18 受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率 V17 利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	0.85 0.80	0.8247 0.699	1.7457	6.98%
六、加強港埠設施以擴充轉運能量 V21 受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性 V20 受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程 V19 運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化	0.74 0.69 0.60	0.8806 0.8007 0.6755	1.3180	5.27%
七、港埠硬體採BOT方式開發 V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	0.80	0.8381	1.0281	4.11%

資料來源：本研究整

第二節 具體措施各構面之重要性排列

為了探討亞太海運中心具體措施的各構面與中小企業國際化各階段之相關性，本研究採用各構面之平均數比較法來探討兩構面之間的關聯性，然而以平均數來探討具體措施對於國際化階段的重要性排序上有二種資料處理方法，茲分述如下：

一、以原始資料分析：此種探討方式是採用問卷回收後所建立之原始資料，而將這些原始資料檔依敘述性統計程序之算數平均數法(means)

加以分析排序，以求得中小企業各國際化階段對於具體措施構面之重要性排序。

二、以因素分數進行分析：此種探討方式，主要是將問卷回收後之資料進行統計之因素分析程序，以求得因素分數，之後再以所得到之因素分數進行敘述性統計程序之算數平均數法(means)加以分析排序，

以求得中小企業各國際化階段對於具體措施構面之重要性排序。

上述這兩種方式，其實各有優缺點，在此將此兩種方法之優缺點加以陳述，方法一優點為計算完各構面之平均分數後，我們仍可以了解到所有變數之平均分數，也就是除了能夠了解各構面之重要性排序外，尚可以從各變數之平均數之大小來了解變數之間對於構面之影響程度，而

缺點則是對於各構面之重要性進行排序時，並沒有考慮到是否應該對於構面賦予權重(Weight)；而方法二之優缺點正好與方法一相反，不再加以陳述，本研究決定採取方法一來分析問題，希望借此能了解到變數對於構面之影響程度。

以下則為中小企業國際化階段對於亞太海運中心具體措施各構面之重要性排序之排序量表，分述如下：

一、國際貿易階段對於亞太海運中心具體措施各構面之重要性排序

由表 4-3-1 可知，在中小企業中，處於「國際貿易階段」的廠家，廠家對於海運中心具體措施決定因素構面之重視程度排序分別為：

- 1、加強港埠措施以擴充轉運能量(決定因素六)。
- 2、加強自動化作業(決定因素五)。
- 3、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備(決定因素三)。
- 4、健全港口附加價值活動之營運環境(決定因素四)。
- 5、港埠硬體採 BOT 方式開發(決定因素七)。
- 6、採用港埠管理與營運分離原則(決定因素二)。
- 7、通關作業之簡化、自動化及改進港埠處理作業(決定因素一)。

表 4-3-1 國際貿易階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表

因素構面名稱 及 所包含的變項	平均數	排序
一、通關作業之簡化自動化及改進港埠處理作業	3.896	7
V2 利用關貿網路建置海運業界自動通關全面連線作業環境	7	
V1 使用海運通關自動化連線作業	4.22	
V9 受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	4.38	
V8 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	3.4	
V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統	3.62	
V3 使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	3.8	
	3.96	

二、採用港埠管理與營運分離原則		4.144	6
V24	受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	3.96	
V25	受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	4.34	
V22	受惠於提高港區船舶管理功能	4.16	
V23	利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	4.18	
V4	利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	4.08	
三、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備		4.255	3
V12	受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	4.16	
V13	受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	4.5	
V11	釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	4.52	
V7	延長海關作業時間	3.84	
四、健全港口附加價值活動之營運環境		4.22	4
V14	受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃	3.9	
V16	受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	4.2	
V15	受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	4.64	
V6	規劃海運業界共用資料庫系統	4.14	
五、加強自動化作業		4.26	2
V18	受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率	4.42	
V17	利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	4.1	
六、加強港埠設施以擴充轉運能量		4.32	1
V21	受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性	4.18	
V20	受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程	4.26	
V19	運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化	4.52	
七、港埠硬體採BOT方式開發		4.2	5
V10	受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	4.2	

資料來源：本研究整理

二、資金與金融投資階段對於亞太海運中心具體措施重要性排序

由表 4-3-2 可知，在中小企業中，處於，「資金與金融投資階段」的廠家，廠家對於海運中心具體措施決定因素構面之重視程度排序分別為：

- 1、加強港埠措施以擴充轉運能量(決定因素六)。
- 2、加強自動化作業(決定因素五)。

- 3、採用港埠管理與營運分離原則(決定因素二)。
- 4、港埠硬體採BOT方式開發(決定因素七)。
- 5、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備(決定因素三)。
- 6、通關作業之簡化、自動化及改進港埠處理作業(決定因素一)。
- 7、健全港口附加價值活動之營運環境(決定因素四)。

表 4-3-2 資金與金融投資階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表

因素構面名稱 及 所包含的變項	平均數	排序
一、通關作業之簡化自動化及改進港埠處理作業	3.636	6
V2 利用關貿網路建置海運業界自動通關全面連線作業環境	4	
V1 使用海運通關自動化連線作業	4.00	
V9 受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	4.545	
V8 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	2.545	
V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統	4.00	
V3 使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	3.00	
	3.727	
二、採用港埠管理與營運分離原則	3.836	3
V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	4	
V25 受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	4.182	
V22 受惠於提高港區船舶管理功能	4.182	
V23 利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	3.727	
V4 利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	3.455	
	3.636	
三、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備	3.681	5
V12 受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	8	
V13 受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	3.901	
V11釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	3.636	
V7 延長海關作業時間	4.273	
	2.91	
四、健全港口附加價值活動之營運環境	3.477	7
V14 受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃	3	
V16 受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	3.1818	
V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	3.727	
V6 規劃海運業界共用資料庫系統	3.727	
	3.273	
五、加強自動化作業	4.00	1
V18 受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率	4.273	
V17 利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	3.727	
六、加強港埠設施以擴充轉運能量	4.00	1
V21 受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活	3.727	

性 V20 受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程 V19 運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化	4.00 4.273	
七、港埠硬體採 BOT 方式開發 V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	3.727 3.727	4

資料來源：本研究整理

三、在海外建立子公司階段於亞太海運中心具體措施重要性排序

由表 4-3-3 可知，在中小企業中，處於「在海外建立子公司階段」的廠家，廠家對於海運中心具體措施決定因素構面之重視程度排序分別為：

- 1、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備(決定因素三)。
- 2、港埠硬體採 BOT 方式開發(決定因素七)。
- 3、加強自動化作業(決定因素五)。
- 4、加強港埠措施以擴充轉運能量(決定因素六)。
- 5、健全港口附加價值活動之營運環境(決定因素四)。
- 6、採用港埠管理與營運分離原則(決定因素二)。
- 7、通關作業之簡化、自動化及改進港埠處理作業(決定因素一)。

表 4-3-3 海外建立子公司階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表

因素構面名稱 及 所包含的變項	平均數	排序
一、通關作業之簡化自動化及改進港埠處理作業	3.829	7
V2 利用關貿網路建置海運業界自動通關全面連線作業環境	3	
V1 使用海運通關自動化連線作業	4.341	
V9 受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	4.415	
V8 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	3.634	
V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統	3.414	
V3 使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	3.512	
V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	3.659	
二、採用港埠管理與營運分離原則	3.878	6
V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	3.707	
	3.805	

V25 受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭 V22 受惠於提高港區船舶管理功能 V23 利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能 V4 利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	4.146 3.732 4.00	
三、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備	4.28	1
V12 受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人 V13 受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續 V11 蘆洲對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練 V7 延長海關作業時間	4.122 4.512 4.415 4.073	
四、健全港口附加價值活動之營運環境	3.902	5
V14 受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃 V16 受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃 V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費 V6 規劃海運業界共用資料庫系統	3.927 3.829 4.268 3.585	
五、加強自動化作業	4.012	3
V18 受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率 V17 利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	4.122 3.902	
六、加強港埠設施以擴充轉運能量	3.992	4
V21 受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性 V20 受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程 V19 運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化	3.902 3.805 4.268	
七、港埠硬體採BOT方式開發	4.098	2
V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	4.098	

資料來源：本研究整理

四、海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段於亞太海運中心具體

措施重要性排序

由表 4-3-4 可知，在中小企業中，處於「海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段」的廠家，廠家對於海運中心具體措施決定因素構面之重視程度排序分別為：

- 1、加強自動化作業(決定因素五)。
- 2、港埠硬體採BOT方式開發(決定因素七)。

- 3、加強港埠措施以擴充轉運能量(決定因素六)。
- 4、通關作業之簡化、自動化及改進港埠處理作業(決定因素一)。
- 5、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備(決定因素三)。
- 6、採用港埠管理與營運分離原則(決定因素二)。
- 7、健全港口附加價值活動之營運環境(決定因素四)。

表 4-3-4 海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表

因素構面名稱 及 所包含的變項	平均數	排序
一、通關作業之簡化自動化及改進港埠處理作業	4.083	3
V2 利用關貿網路建置海運業界自動通關全面連線作業環境	4.85	
V1 使用海運通關自動化連線作業	3.2	
V9 受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	3.9	
V8 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	3.85	
V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統	3.85	
V3 使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統		
二、採用港埠管理與營運分離原則	4.144	6
V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	3.5	
V25 受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	3.8	
V22 受惠於提高港區船舶管理功能	4.05	
V23 利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	4.00	
V4 利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統	3.65	
三、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備	4.00	5
V12 受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	3.6	
V13 受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	4.15	
V11 蘆洲對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	4.35	
V7 延長海關作業時間	3.9	
四、健全港口附加價值活動之營運環境	3.725	7
V14 受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃	3.45	
V16 受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	3.2	
V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	4.2	
V6 規劃海運業界共用資料庫系統	4.05	
五、加強自動化作業	4.40	1
V18 受惠於加強港埠作業電腦化，提昇港埠營運效率	4.45	
V17 利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	4.35	

六、加強港埠設施以擴充轉運能量	4.083	3
V21 受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性	3.65	
V20 受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程	4.35	
V19 運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化	4.25	
七、港埠硬體採BOT方式開發	4.35	2
V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	4.35	

資料來源：本研究整理

五、跨國企業階段於亞太海運中心具體措施重要性排序

由表 4-3-5 可知，在中小企業中，處於「跨國企業階段」的廠家，廠家對於海運中心具體措施決定因素構面之重視程度排序分別為：

- 1、加強自動化作業(決定因素五)。
- 2、加強港埠措施以擴充轉運能量(決定因素六)。
- 3、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備(決定因素三)。
- 4、健全港口附加價值活動之營運環境(決定因素四)。
- 5、通關作業之簡化、自動化及改進港埠處理作業(決定因素一)。
- 6、採用港埠管理與營運分離原則(決定因素二)。
- 7、港埠硬體採BOT方式開發(決定因素七)。

表 4-3-5 跨國企業階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表

因素構面名稱 及 所包含的變項	平均數	排序
一、通關作業之簡化自動化及改進港埠處理作業	3.796	5
V2 利用關貿網路建置海運業界自動通關全面連線作業環境	4.194	
V1 使用海運通關自動化連線作業	4.516	
V9 受惠於放寬租賃設施不得越區作業之限制	3.258	
V8 運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口	3.387	
V5 利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統	3.71	
V3 使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統	3.71	
二、採用港埠管理與營運分離原則	3.755	6
V24 受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位	3.452	
V25 受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭	3.613	
V22 受惠於提高港區船舶管理功能	3.935	
	3.774	

V23 利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能	4.00	
V4 利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統		
三、健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備	3.911	3
V12 受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人	3.839	
V13 受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續	3.839	
V11 整清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練	4.29	
V7 延長海關作業時間	3.677	
四、健全港口附加價值活動之營運環境	3.847	4
V14 受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃	3.806	
V16 受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃	3.645	
V15 受惠於檢討調整港埠費率及海關規費	4.387	
V6 規劃海運業界共用資料庫系統	3.548	
五、加強自動化作業	4.226	1
V18 受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率	4.452	
V17 利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證	4.00	
六、加強港埠設施以擴充轉運能量	4.054	2
V21 受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性	3.71	
V20 受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程	3.903	
V19 運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化	4.548	
七、港埠硬體採BOT方式開發	3.71	7
V10 受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具	3.71	

資料來源：本研究整理

我們可以將表 4-3-1 至 4-3-5 彙總如下表 4-3-6，其中重要性部份，以 1 表示此項目之亞太海運中心決定因素構面對於中小企業國際化階段最為重要，而 7 則表示最不重要，而由表 5-1-3 可以約略的看出中小企業國際化五階段對於亞太海運中心具體措施七構面的重要性排序並不相同。

表 4-3-6 中亞太海運中心具體措施所代表的因素項目其意義如下：

因素一：通關作業之簡化、自動化及改進港埠處理作業。

因素二：採用港埠管理與營運分離原則。

因素三：健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備。

因素四：健全港口附加價值活動之營運環境。

因素五：加強自動化作業。

因素六：加強港埠措施以擴充轉運能量。

因素七：港埠硬體採BOT方式開發。

表 4-3-6 亞太海運中心具體措施對於國際化階段之重要性排序彙總表

國際化階段 重要性	國際貿易階段	資金與金融投資階段	在海外建立子公司階段	海外子公司設立且總公司具有正式國際管理階段	跨國企業階段
1	因素六	因素六	因素三	因素五	因素五
2	因素五	因素五	因素七	因素七	因素六
3	因素三	因素二	因素五	因素六	因素三
4	因素四	因素七	因素六	因素一	因素四
5	因素七	因素三	因素四	因素三	因素一
6	因素二	因素一	因素二	因素二	因素二
7	因素一	因素四	因素一	因素四	因素七

1:最重要 7:最不重要

資料來源：本研究整理

第四節 訪談摘要與分析

一、訪談摘要

訪談對象：萬海海運股份有限公司

受訪者：企劃室高級專員-李長承先生

訪談時間：民國八十五年十一月二十一日

訪談地點：公司內部

訪談問題及記錄：

1、 政府當前推展亞太海運中心及境外航運中心極待解

決之問題有哪些？

答：目前政府推展亞太海運中心及境外航運中心業務關鍵問題在於兩岸直接通航，兩岸若能直航，對於貨運業務量的擴張成長具有正面之影響，唯兩岸官方對於核准航商之家數亦有所限制，（外傳僅有三家），如此一來，境外航運中心業務之開展必定具有相當之困難。另外台灣各國際港口之費率偏高且缺乏彈性，在效率無明顯高於其他港口，且面臨大陸直接對外開放的情況下，外輪願意繼續灣靠台灣是一日益突顯之問題。因此，各港費率及效率問題亦須加以檢討。

2、 航商為因應亞太海運中心之推展，在經營策略上如何規劃調整？

答：萬海為一以近洋航線為主的航商，目前除大陸航線是透過設立於香港之子公司負責外，其餘航線皆由母公司出面經營，轉往大陸之貨物大都經香港轉運。亞太海運中心的推展。本公司仍將延續目前作風，大陸部分之業務仍由子公司航線負責提供服務。

3、 政府推動亞太海運中心，站在航商立場，您認為港務局在港務、業務及棧埠等方面應做何種調整改革？

答：目前港務局之營運，無論在費率、效率上都有很多地方極待改進。就費率方面，三港目前的費率統一規定，無法依各港

的特性自行調整，以發揮相互競爭互補的功能，而費率過高也使得航商經營成本大大地增加。就效率而言，與主要的競爭者-香港、新加坡相較之下，裝卸效率明顯落後，這對航商無論在船期的準確性及成本上有相當大的影響。在碼頭的使用上，基隆港目前並無專用碼頭可供出租，而台中及高雄港雖有專用碼頭，但其使用的相關限制過多，航商無法充份的運用其碼頭，這對航商的經營業者而言諸多不便，影響航商承租灣靠之意願。

訪談對象：長榮海運股份有限公司

受訪者：企劃本部運營室副理-林朝輝先生

訪談時間：民國八十六年二月二十二日

訪談地點：公司內部

訪談問題及記錄：

1、 貴集團對台灣成為亞太海運中心的評估如何？台灣和其他亞洲國家比起來，競爭優勢如尚待加強之處是麼？

答：「亞太海運轉運中心」是政府面臨 21 世紀海運挑戰的因應策略，成功與否對台灣海運未來的發展有決定性的影響。以目前台灣各港口的條件來看，高雄港要發展成為「亞太海運轉運中心」，則勢必與香港（華中、華南）、釜山、神戶（華北、東北）競爭，甚至將來與大陸港口（深水港）競爭。

其中以香港的競爭最值得注意，以全年貨櫃進出口量分析，香港 1994 年已超過 1100 萬 TEU，而高雄港僅為香港的 46% 相差 635 萬 TEU，此一差距已有擴大的趨勢。究其原因，大陸的轉口貨依賴香港的程度不減反增（大陸 60% 轉口貨是經由香港轉運，華南貨櫃進出口量又佔中國總量的 40%），而高雄港卻未能分享因中國大陸經濟快速成長所帶動的海運成長。由此可見，大陸市場對台灣海運發展之重要性。另一個潛在的重要對手是中國大陸的深水港，大陸地區缺乏主要深水港，是其發展經貿與航運最不利的因素，由於船舶大型化的時代即將來臨，中短期內高雄港有機會與大陸港口競爭。但將來大陸深水港興建完成，且區域貨量成長到某一程度時，母船或大型船直靠大陸的時機成熟時，大陸進出口貨櫃就不須經由其他港口轉運。

屆時包括香港、台灣、韓國、日本的港口都將遭受極大的衝擊。除此之外，我國的海運政策、港口作業效率、碼頭工人問題，海關作業程序、港埠費率結構等問題（請參閱下表），影響我國海運發展至鉅。

總而言之，「亞太海運轉運中心」的成功與否將視政府策略規劃、政策執行、法規修定、管理與經營的績效而定，其發展

與規劃則與兩岸關係的進展密不可分。同時我們必須與時間競爭，「亞太海運轉運中心」的目標愈早達成，愈能發揮其預期的功能。

台灣和其他亞洲國家比起來，競爭優勢如尚待加強之處是什麼呢？請看表 4-5-1 之比較：

表 4-5-1 各港口之比較

	優勢	尚待加強之處
中國大陸 港口	<ul style="list-style-type: none"> - 經濟發展，進出口貿易成長迅速 - 腹地廣大 - 工人勞力低廉，港埠費用較低 	<ul style="list-style-type: none"> - 基礎建設落後。 - 深水港與相關碼頭設施不足。 - 海關限制繁多。 - 行政體系未改，效率不彰。 - 內陸運輸系統亟待加強。
香港	<ul style="list-style-type: none"> - 有廣大的中國華南地區為腹地。 - 與中國大陸的特殊文化與歷史關係，長久以來即為華南地區的進出口門戶。 - 位置優越，鄰接中國大陸經濟較發達的珠江三角洲。 - 對轉運貨櫃優惠較多(免租期長，轉運費率)且海關方面無任何限制。 - 特殊的「中流作業」方式，降低轉運成本，增加貨櫃轉運的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> - 碼頭逐漸呈現擁擠，船隻等待船席時間加長。 - 港區附近交通情況日益惡化。 - 「中流作業」易受天候與海象的影響。 - 港埠作業費率偏高。
新加坡	<ul style="list-style-type: none"> - 位於歐亞/美亞國際航線母船的主航線上，成為轉運/接駁之樞紐。 - 鄰近腹地(東南亞等國)經濟成長迅速。 - 集貨船航線密集。 - 港埠服務水準高，效率高。 - EDI 使用廣，增進行政與管理效率。 	<ul style="list-style-type: none"> - 近兩年持續性費率的調漲，及對轉船櫃之優惠減少，已造成長遠的負面影響。
高雄	<ul style="list-style-type: none"> - 各主要航商在高雄港擁有專用碼頭，轉運成本較低。 - 位於國際航線母船的主航線上。 - 港口天然條件優良，有足夠的水深以容納新一代的貨櫃船。 	<ul style="list-style-type: none"> - 通關手續繁瑣，轉運櫃尚須押運。 - 機具採購與更新受預算及報廢年限之限制無法因應日趨增長的作業需求。 - 直接腹地有限，間接腹地廣大(大陸)但無法通航。

	<ul style="list-style-type: none">-法令規章繁多，影響行政效率。-港務費率較高且項目繁多。-工人雇佣問題，影響作業效率。-尚未能廣泛使用 EDI。
--	---

資料來源：本研究整理

訪談對象：陽明海運股份有限公司

受訪者：企劃部課長-楊正行先生

訪談時間：民國八十六年二月二十七日

訪談地點：公司內部

1、 政府當前推展亞太海運中心及境外航運中心極待解決之問題有哪些？

答：政府當前推展亞太海運中心及境外航運中心待解決的問題可分軟體與硬體二方面。在軟體方面，諸如費率、碼頭工人、作業效率等問題皆已討論多年，而政府雖然已擬妥相關改善方案，但各項措施、辦法推展速度慢，淪為紙上談兵。在硬體方面，第五貨櫃中心的開發係為亞太海運中心中重要之硬體建設之一，政府擬以 BOT 之方式來開發，但所訂定之 BOT 條件並不符合 BOT 之實際精神，航商可能在投資尚未完全回收時，便須將經營權交還政府，投資風險高，投資報酬過低，影響航商投標意願。綜合軟硬體而言，政府在推展亞太海運中心及境外航運中心上的問題，主要在於行政效率低落，法令限制過多。另外、高雄港之規劃不應著眼於本島三大國際港之競爭，而應注意與其他地區如香港、新加坡，尤其特定大陸港口競爭能力之消長。

2、 航商為因應亞太海運中心之推展，在經營策略上如何規劃調整？

答：陽明目前是台灣第二大，全球第十六大貨櫃船公司，在經營上一向以台灣為基地，近年來雖大力擴展全球航線，並進行全球性的策略聯盟，此一方針仍未改變，去年高雄之貨櫃處理量達 33 萬 TEU，在陽明全球據點中僅次於香港居第二位，未來因應亞太海運中心，境外航運中心的推展成立，高雄港的策略地位將更形重要，所以陽明除了目前在第三貨櫃中心租用 70 號

專用碼頭，更積極爭取第五貨櫃中心承租碼頭的機會，以因應日益增加的船舶靠港次數及貨櫃處理。至於基隆，由於基隆腹地狹小，發展受限，基於船舶大型化，與高雄之距離，以及最重要的成本考量，選擇靠泊高港是必然的趨勢。而台中港則完全不同的考量，台中為兩岸間最短距離之港口，未來規劃發展兩岸間之航線，亦可成為近洋航線之靠泊港口。

3、政府推動亞太海運中心，站在航商立場，您認為港務局在港務、業務及棧埠等方面應做何種調整改革？

答：雖港務局在行政歸屬上疊床架屋，公婆太多，但由於一些問題已討論多年，也已有明確之改革調整方向，諸如行政歸行政(航政局及海運發展委員會的籌設)，業務歸業務(棧埠民營化)，因此、所研擬的政策、措施之方向皆屬正確，只是推展施行的速度太慢。

4、對於 1997 年初兩岸在香港所簽署之民間航運協定貴公司目前的具體作法有哪些？

答：兩岸民間所簽署之航運協定內容並未見報，但應是以 1996 年兩岸各自發表之規定內容為基礎。陽明日前為符合兩岸對經營兩岸間航線之限制，採取租用權宜船之方式提出申請，同時亦不排除以策略聯盟的方式與其他航商合作經營此一航線。

受訪者：王令麟董事長

採訪、整理：蔡宗義先生、辜弘毅先生

備註：本訪談對象並非本研究親自採訪，而是採用臺灣經濟研究月刊第十七卷第六期(民 83 年 6 月) p.15-17

1、目前政府正積極推動亞太營運中心計劃，您有何看法？貴公司在亞太營運中心將扮演何種角色？

答：亞太營運中心是一個極佳的構想，對台灣未來長遠經濟發展與定位佔有舉足輕重地位，我個人是非常支持的。

根據行政院經建會的規劃顯示，台灣將以製造業、轉運、金融及傳播資訊等列為亞太營運中心的優勢在於：

1：是台灣製造業已有堅實發展基礎。

2：是台灣有優越地理條件。

3：是具吸引力的國內及大陸市場。

4：是國內企業具有良好的經營能力與產業網路。

本公司擁有台中及高雄港多個穀倉碼頭據點並有四艘散裝自組船隊及多艘租傭船隊的規模及海運經驗，因此本公司將在轉運功能上扮演推動角色。特別是在政府若進入國統綱領中程階段並開兩岸定點直航後，本公司的功能與效益將會更加顯著。

2、在將我國發展成為亞太營運中心之海運貨物轉運中心構想上，您認為有哪劇困難亟待突破？

答：港務與海運是亞太營運中心重要的一環，我個人認為有幾個方向值得研討：

第一是港務作業如涉及營利事務，依全世界先進國家的發

展經驗來看，宜開放民營，透過公平競爭來達到提高效率之目的，從而提高外商及外輪公司把台灣視為轉運中心的誘因。

其次各港埠費率宜視個港口機能及效率制定不同的費率，以符合經濟效率及資源合理配置。

第三：可考慮適度開放外國人投資貨櫃集散站經營業及船舶貨運承攬業之出資額及股東比例之限制。

第四：除東南亞外，中國大陸未來也是台灣海運貨物轉運的一大市場，但兩岸直接轉運仍受到限制。

3、兩岸直航問題，是否會對我國成為亞太地區之海運貨物轉運中心產生影響，請問您個人的看法如何？

答：兩岸直航是政府大陸政策的重要一環，也是國統綱領中程階段的目標，目前似乎仍無開放的跡象，從政府角度看，這當然是可以理解的。

邁入二十一世紀後，中國大陸終將會是一個全球極大的經濟體與消費市場，這是各先進國家共同的研究討論，我們不能加以漠視，因為台灣經濟腹地規模太小，勢必須靠對外貿易來支撐台灣的經濟成長，而中國大陸亦可能會成為台灣出口的主力市場，這是一股無法違逆的經濟原則與大趨勢。

所以，今天政府的外貿與投資政策宜朝南向與西向兩頭並進為佳。未來政府若有條件開放兩岸直航後，就本公司所經營的散裝貨物運輸而言，業務發展的空間就會加大。不僅可以從事大型船舶兩岸轉運業務，更可擴張到大陸長江內河運輸業務，美景是可期的。

而對跨國際大型外商企業而言，由於兩岸直航開放，亦可使他們會以台灣為其亞太地區居中據點，在台灣從事製造，並

透過快速的兩岸海運運輸，而以廣大的中國大陸為其銷售市場。如此，政府的亞太營運中心構想就更可快速落實，而大大有助於台灣長程經濟的發展。

4、為促成我國成為亞太營運中心海運貨物轉運中心，我國成為亞太營運中心海運貨物轉運中心，我國有否必要開放外人投資貨櫃集散站經營及海運承攬運送業嗎？

答：就發展國際轉口運輸而言，外國海運業來台投資發展，雖不免對國內業者造成競爭壓力，但卻有助於運輸能量的提供，尤其是在轉口貨量方面。再者，吸引外人投資亦可因技術及人才引進而有助於服務品質的提升。今天，要讓亞太營運中心的構想活絡起來，應儘量朝國際化及自由化運作機能建構體系出來。

5、我國港埠業務費，依「台灣省國際港埠業務費費率表」一制定，是否合理？

答：目前台灣各國際港口之設施及其作業環境優劣並不盡相同，如統一制定費率，從經濟學理論上來，可能會造成市場資源的扭曲。例如，日本的收費標準也是將港口區分等級而做不同的收費。因此，研究各港口可依市場機能之優劣，自行訂價，並由主管機關審核，以提高設施使用率及營運績效。

6、目前兩岸未能直航，對海運界與產業界而言，可能會造成那些損失？

答：目前政府的政策仍未開放兩岸定點直航，這是從國家整體政策與安全角度做考量，當然是可以理解的。

不過，目前兩岸未能定點直航，也對業界造成頗大的損失。

就海運界來講：

台灣廠商在中國大陸設廠情形日益普遍，如果航商不能跟著配合，貨物都讓外國輪船公司運走，對於台灣航商相當不利。因為航商是跟著廠商走，台灣傳統產品出口市場已在衰退，而整個亞洲市場的重心是在中國大陸，因此產業與航商要生存發展就不可避免要往中國大陸佔有據點。

就散裝航商而言，目前只有大陸浙江的北崙港具有深水港功能，能停泊大型船舶；正在開發中的福建漳州港也是深水港。將來若兩岸能直航後，散裝貨海運公司可用大型船舶從美加兩地載運大宗穀物，而在台灣及大陸兩岸深水碼頭進行兩岸卸貨，如此有助於海運業者業務發展及降低大陸船運成本。

就產業界來講：

目前兩岸貿易熱絡，台灣出口到大陸的主要商品是原物料、零組件及半成品，但由於無法直航，使運輸成本大增，這將促使大陸台商轉向大陸當地購貨。相對的，台灣零組件、半成品及原物料業者，為滿足大陸台商需求，也將加速赴大陸投資。此將更不利於企業根留台灣。

根據估計，問前經由香港轉口的兩岸貿易，一個貨櫃的平均運輸成本將增加 300 美元，運輸時間也多出一週，對台灣廠商而言，成本增加很多，競爭力也相對喪失。

訪談對象：宏毅貿易有限公司

受訪者：副總經理-黃炎先生

訪談時間：民國 86 年 4 月 11 日

訪談地點：公司內部

1、對於政府推動亞太海運中心，貴公司的了解與看法

如何？

答：宏毅貿易有限公司成立於 1977 年，主要業務為出口商品展示架、禮品、贈品等至世界各地，以及進口各地產品，所以本公司只針對全球各地之需求來從事貨物流通的工作。

行政院對亞太海運中心的定義為：「發展海運轉運中心，係將台灣發展成為東亞地區貨櫃轉運及相關附加活動之集中地點，其目的在暢通台灣與東亞地區貨物運送，增強台灣作為亞太地區商業中心的功能，並發揮支援製造中心發展的作用。」由此可見，亞太海運中心應該就是以台灣為轉運中心，即一般所稱的 HUB，來轉運東亞地區各港的貨載。所謂 HUB，在航空界是較為盛行的，以美國國內航線為例，每個地區的航空站不可能有那麼多飛機、那麼多航線飛往美國各城市，所以地方的航空公司會將所有旅客先載往 HUB，再從 HUB 分別轉機至各個目的地。

而成立海運 HUB 的條件必須考慮到：A、貨運量是否大到有如此之「需求」。B、當地主管機關是否訂定了「相關辦法」來支援 HUB 的成立。C、HUB 是否能達到預期的「流通量」。

我個人認為台灣想成立海運中心是蠻困難的，因為相對於航空業而言，海運業所承載的「貨物」要比航空業所承的「人」所能容忍的等待時間長很多，只要在貿易公司可以忍耐的情況下，船延個幾天是可以的，所以海運界對 HUB 的需求並不是那

麼大。

2、 針對台灣地區各國際港之天然條件及各港發展之定位，業界的看法如何？業界認為應如何配合？

答：行政院所定義之國際港發展定位如下：

(1)高雄港：由於地理條件優越，已具海運轉運中心之雛型，且腹地廣大，擴建彈性高，因此定位如下：

- 1、全國性綜合國際商港。
- 2、海運轉運中心-遠洋航線轉運中心。
- 3、境外營運中心，以服務大陸地區之轉口貨櫃。
- 4、結合海運轉運中心、商業特區與港埠資源設備，發展成為高附加價值營運特區。

(2)基隆港：基隆港為貨櫃主要輸入港，但港區發展空間有限，且內陸運輸限制其發展，故將其定義為：

- 1、承擔北部地區貨源之主要國際港口。
- 2、海運轉運中心輔助港-高附加價值進出港。
- 3、以貨櫃為主，散貨為輔。
- 4、環島航運之主要樞紐港。

(3)台中港：台中港受冬季季風的影響，自然條件稍差，目前主要為大宗散貨進口港，產業南移，成長潛力高，其定位為：

- 1、承擔中部地區貨源之主要進口港。
- 2、大宗散貨之主要進口港。
- 3、海運轉運中心之輔助港區域性加工再出口及流之後勤網路中心。

(4)花蓮港：花蓮港為一天然條件不佳之人工港，但在環島航運

之推動下具有相當之潛力，故將其定位為：

- 1、東部地區的散雜貨進出口港。
- 2、環島航運之散裝港。

雖然國內各國際港各有其優點，成立海運中心也有其天然條件，但要注意到是否有此需求。因為國際上幾個轉運中心，像荷蘭的鹿特丹，是歐陸國家進出口貨必經之地，人口眾多，內陸交通發達，且鹿特丹港口設備優良，政府法令優厚，所以有成立海運中心之需求。

但在東亞地區，各地的港口可直接將其貨物運往世界各地，實不需經過台灣轉運，況且台灣地區各國際港口並無優厚條件吸引他國船舶靠泊，無論加油加水、吊上吊下等費用均比新加坡、香港貴，內陸運輸的費用也沒有比較便宜，所以台灣地區的港口恐怕沒有成立轉運中心的條件。

港口的天然條件及設備大概只會影響船公司，貿易商只需把貨交給船公司運輸，並不需要注意港的相關問題，所以對於港口的設施良窳及定位問題較沒感覺，故不需要刻意去配合。

1、 貴公司目前有無擴充之計劃？有無發展成為跨國企業之目標？

對外投資產業利用本地港口轉運之必要性及意願如何？

答：本公司以「小而美，小而精緻」為經營目標，故以維持目前業務狀況為原則，並無擴充規模的打算。因本公司為貿易公司，所以當地分公司，以處理當地發生的問題。但外國分公司為了節省成本，均直接由當地港口運送產品至世界各地，所有對台灣轉運中心的需求可以說並沒有。

至於投資於中國大陸廠商部份，因為大陸的貨物一般均由香港直接轉運，所以不會多付一段海運費將貨物運至台灣轉運。大陸的

經貿漸漸改善，貨物越來越多，貨主為節省時間與金錢，能不轉運就不轉運，能不吊上吊下就不不吊上吊下，故預期大陸會花更多預算去擴建沿海各大港，故對台灣的依賴程度不會增加。

2、 在亞太營運中心的規劃中，業界認為製造中心應如何與海運中心做適當的連結？對於加值型加工出口區及物流中心之前景看法如何？

答：國內產業已慢慢轉型為高科技產業，經由海運出口的貨物有逐年遞減的驅勢。民國六、七 年代，基、高兩港出口盛況空前，由世界各地進口的原物料，經過加工出口區的加工製作再出口，使台灣創造了經濟奇蹟。以當時本公司為例，一個規模不大的公司每年可以出幾百個櫃子。

但目前台灣已不再出口笨重、體積大、價值低、屬於勞力導向的產品了，這種產品漸漸轉往東南亞、中國大陸等地製造，台灣的加工出口業已轉為有附加價值、高科技的產品。另外，台灣已經失去作轉運中心的利基了。因為台灣人口越來越多，土地取得不易，或雖可取得但價格昂貴，此固定成本勢必轉嫁至轉運中心使用者身上，使得轉運中心更難推動。

故台灣的經濟、出口量有可能繼續增加，但已不需要那麼多船來運，為因應台灣的經濟趨勢，政府應積極規劃航空轉運中心，因為空運 HUB 的土地不需要太大，而且台灣距東南亞各大城市的距離短，並且台灣亦有此需求，成立空運轉運中心，才是台灣指日可待的目標。

訪談對象：天仁茶業股份有限公司

受訪者：國貿部經理-劉啟文先生

訪談時間：民國 86 年 4 月 12 日

訪談地點：公司內部

1、 對於政府推動亞太海運中心，貴公司的了解與看法
如何？

答：地理位置不錯，但因為國家(政府)制度以及效率上的問題，以致於無法推動亞太海運中心，所以使亞太海運中心變成是一種口號(空談)。

由東北亞航線(包含日本、台灣、越南、菲律賓、新加坡、馬來西亞)觀之，則新加坡之轉運地位可能不保，而且若假設所有的政府效率都是一樣的良好，因為越南有足夠的腹地，但新加坡只有二百多萬人口，加之以西馬也只有一千多萬人口，其腹地並不大，而胡志明市所控制的市場較大，越南公及寮國和高棉皆可由胡志明市進出口，所以，純以地理位置的眼光觀之，則胡志明市之位置優於新加坡。

但現在為什麼會是如此呢？胡志明市的此種地位被新加坡取代，使新加坡看似東南亞之營運中心，因而海空運的轉口皆在新加坡，這是因為新加坡政府的行政"效率"良好觀念佳。

然而，台灣本身的缺點則包含第一是關稅高、第二是貪污嚴重、第三是基礎建設不足。如網際網路，則台灣之電話線(網路線)品質不良，速度較外國為慢，這即是基礎建設不足的例子。

台灣拿來與新加坡以及香港比較，觀念以及做法上則已不如新加坡、香港，新加坡與香港皆為免稅港，為何免稅港較好呢？因為免稅港不至於扭曲經濟活動，而且不但要免稅，更應該

自由化，台灣自由化不足，所以限制了許多商品的進口，如此很多經濟活動將被扭曲，如：洋煙，洋酒之走私嚴重，即是因為高關稅，使不法之商人有利可圖，才會進行走私，以獲取暴利。

所以我個人認為亞太營運中心是空談，除非政府能下定決心整體研究。

2、 針對台灣地區各國際港之自然條件及各港發展之定位，業界看法如何？業界認為應如何配合？

答：我個人認為要成為亞太轉運中心是不可能的，但若將台灣各港口定位為大陸各港之轉運中心（因大陸各港口之基本設施不足），如此或許可行。

但轉運貨櫃只對於船公司（例如陽明、長榮等等）有利，對民間業者沒有任何利益，而且以台灣各港之條件，亦無法取代新加坡港口，成為亞太轉運中心（新加坡目前的地位是將歐洲、日本等地之貨櫃轉運至東南亞各國（如汶萊），而台灣只能當做上海以南的港口之母船的轉運中心，而且台灣各港若與香港競爭，也只能取得福建與浙江之貨運，當做他們的轉口港，而廣東之貨則會由香港進出。而大陸近年來，經濟快速起飛，香港港口容納不下了，所以貨運轉運部份將移至台灣也成自然之現象。若高雄港增加這些轉運作業，對其他之國內企業並沒有助益，而反而可能使原本享有的低運費被取消。而至於在高雄港或基隆港結關，則並非貨主考慮之因素，而是由船公司負責，所以，對於在哪裏結關，其對貨主言，成本皆相同。

3、 貴以司目前有無擴充規模的計劃？有無發展成跨國企業之目標？對外投資產業利用本地港口轉運之必要性及意願如何？

答：天仁公司在民國 86 年才成為上櫃公司。所以，本公司也具有擴充規模的計劃，但因為法律等相關規定，則以在美國等其他國家，本公司僅具有加盟站，而無分公司。從民國 68 年起，本公司即已在限國設立天仁公司之加盟聯鎖門市部，但因當時外匯管制嚴格，所以採取台灣大股東出資投資在美國及日本等地之加盟站，而並非以公司之資本至外地設置分公司，而出口主要的地點為美國、加拿大、日本、大陸，而大陸的經營方式是設一經銷商統管，但天仁公司本身之出口櫃一年只有 40 幾個貨櫃而已，如此的貨櫃量並不多。

4、在亞太營運中心的規劃中，業界認為製造中心應如何與海運中心做適當連結？對於加值加工出口區及物流中心之前景看法如何？

答：加值型出口區不可行之原因則是因為台灣之工資大高，所以使台灣已喪失其基本的地位。

而物流中心亦不可能，因為第一則是成本高，第二則是地價高，第三則是工人的薪資高，所以目前若要當加值型出口區，則美國或許還能成功，這是因美國雖然工人薪高，但其地價卻很便宜，而台灣已是不可行了。

訪談對象：台弟工業股份有限公司

受訪者：總務部經理-小川和之先生、總務部營業課-龔大喜先生

訪談時間：民國 86 年 4 月 16 日

訪談地點：公司內部

1. 對於推動亞太海運中心，貴公司的了解與看法？

答：政府推動亞太海運中心，以台弟的看法，認為一定要把大陸地區包含進去，否則一定不可行。因為目前台商有 80% 以上皆向外投資，包括有：泰國、菲律賓、馬來西亞、印尼、越南及中國大陸等等。但其中泰國因語言問題，菲律賓政局及治安動蕩，唯有大陸因為屬於同文同種，反而是最適當的投資地點區，所以如果兩岸之間無法直接往來，將會使得企業運作不便，從而增加成本，削弱企業的競爭力。另一方面，政府各部門對於亞太海運中心的推展配合不一，形成多頭馬車，加以亞太營運中心的規劃不夠具體，各使得民間無所適從。

2. 針對台灣地區各港埠之自然條件及各港發展定位，業界看法如何？業界認為應如何配合？

答：台灣地區的港口地理位置相當不錯，確實有發展成為海運中心的利基，在港口硬體建設仍有不足有待加強仍多，例如：碼頭裝卸的設備不足。在軟體設備部份，碼頭工人及費率等更是長久以來的問題，報載（聯合報 86, 4, 16）高雄港在東南亞各港之競爭地位以落居第五，且高雄近年之進出口貨運量直逐年下滑，值得政府單位加以警惕。

費率問題一直困擾著廠商，不只使得成本提高，同時也可能造成成本計算的誤差，因為港口的稅捐規費龐雜，如：商港

建設費、海關關稅以及加工出口區的管理費等，都會導致廠商產品利潤的下降，甚至競爭力削減的結果，影響廠商使用本國國際港埠的意願。

3、 貴公司目前有無擴充的計畫？有無發展成為跨國企業之目標？對外投資產業利用本地港口轉運之必要性及意願如何？

答：台弟係為一國際性的跨國日系公司，在台灣、大陸、及韓國皆有設廠，而其中大陸珠海廠的位置乃是因為台灣廠無法應付生產所需，原因在於人力不足，現在社會人人追求高學歷、好逸惡勞、勞工缺乏、外勞之申請又受到配額的限制，使得產業界普遍受到勞力不足之苦，更加速了產業的外移（薪資高漲）。在利用本港口轉運方面，產業基於某些考量，如產品形象等，會選擇將大陸製造的半成品運至台灣做小部份的加工，以“Made In Taiwan”的名義出口至世界各地，但因現行政策之限制，使企業需經過香港運送至台灣，徒增成本與不便。另外，定期直航後所衍生出來的貨物通關問題，政府並沒有明顯的政策宣示，對於利用本地港務局轉運之意願有相當大的影響。

4、 在亞太營運中心的規劃中，業界認為製造中心應如何與海運中心做適當的連結？對於加值型出口專區及物流中心之前景看法如何？

答：製造中心目前並沒有具體的成形，且缺乏一定的誘因，個人認為政府的限制太多，法令規範不合時宜，使得整個台灣的自由化程度無法大幅提昇，以境外轉運中心及加值型加工出口區為例，加工出口區管理條例及海關方面的法令，以及位於境內境外的定義不夠明確，沒有加以修訂或明確的宣示，如此，製造中心和海運中心的連結，會有相當的困難。因此，政府必

須提供必要的誘因。例如，使廠商來自大陸的半成品或原料能入境加工，明確劃分境外的範圍，掃除政府各部門各自為政，多一事不如少一事的鴕鳥心態，提供產業所需要的相關服務，而並非對企業處處設限。簡言之，就是使台灣成為一個真正的自由貿易區，如此，不須高喊亞太營運中心的口號，亞太營運中心以自然水到渠成。

訪談對象高雄山葉股份有限公司

受訪者：業務管理經理-張秀彬先生

訪談時間：民國 86 年 4 月 17 日

訪談地點：公司內部

1. 對於推動亞太海運中心，貴公司的了解與看法？

答：對於政府推動亞太海運中心的作法，個人並不甚了解，而且感覺好像只是一個口號，並未見到具體之落實措施，而且亞太海運中心並非僅有台灣在做，面對香港以及星馬的強烈競爭，前景並不見得樂觀。現階段台灣的主要國際港口為高雄港與基隆港，雖然高雄港的條件不錯，但行政及碼頭的工作效率太差，使本地進出口廠商備受困擾，也可能使船公司降低在台灣設立海運轉運中心，進行轉口櫃運送工作的意願，不利於亞太海運中心的發展。

2. 針對台灣地區各港埠之自然條件及各港發展定位，業界看法如何？業界認為應如何配合？

答：台灣各國際港的條件基本上還算不錯，以高雄港而言，算是不錯的天然港口，港區夠大、水也夠深；而基隆港的天然條件也還可以，就是港區後線的面積太小，顯得不足；而台中港則因泥沙淤積，在自然條件上顯得先天失調，雖然其距離大陸沿海最近，但兩岸迄今尚未真正的直接通航，因此無法發揮其效益；而花蓮港姑且不論其天然條件如何，但因產業多數位於西部地區，故難有實質的效益。

以高雄港而言，港口的天然條件雖然不差，但因種種各種費率過高，影響航商在此投資靠港的意願，間接的使得運送成本提高，不利於託運人。以「高雄山葉股份有限公司」來說，

原則上當然是希望貨物就近由高雄港出貨，盡量配合高雄港的運作，但是尚得考慮到大環境是否能配合，因為對企業來說，在商言商是天經地義的事。

3、 貴公司目前有無擴充計劃？有無發展成為跨國企業之目標？對外投資產業利用本地港口轉運之必要性及意願如何？

答：YAMAHA 在世界各地都設有據點及工廠，是一備跨國性的大企業，台灣只是其中的一個廠而已，訂單是由日本總公司分派，「高雄山葉股份有限公司」僅負責生產並出口至世界各地，並不從事實際的接單業。目前 YAMAHA 並沒有成品在台灣進行轉運，只有部份的零組件利用台灣的港口進出，基本上各廠皆由所在當地直接出口至目的地，而各廠的原物料也很少流通。所以基本上，到目前為止，YAMAHA 僅利用本地港口進出口，並沒有以台灣的港口進行轉運的業務。

4、 在亞太營中心的規劃中，業界認為製造中心應如何與海運中心做事當的連結？對於加值型出口專區及物流中心之前景看法如何？

答：以業者的看法，製造中心的設立較可行，但也同樣面臨了土地問題及勞工成本的攀升，若能將這些問題一一的克服，則製造中心的設立將有較佳的前景，海運中心的設立也較有其發展性，但是諸如兩岸關係、公共建設不足及港埠費率等問題的存在，將使得製造中心與海運中心的連結發生困難。

而加工出口區若能轉型成功，將會有不錯的發展，但這多半是民間廠商努力的成果，政府只是扮演著管理者的角色，直接坐享業者的努力成果。政府應當扮演更積極的輔導幫忙的角色，使加直型出口區發揮其最大的效益。

二、訪談發現及分析

因為有鑑於中小企業內各廠商對於政府成立亞太海運中心之可行性提出了各種看法，而亞太海運中心之成敗與否關係著台灣未來在國經濟舞台上的國家競爭力，所以亞太海運中心的成敗至為重要，而亞太海運中心是否能夠順利的如期完成，也受各企業界所注目，而這也攸關著中小企業在進行國際化策略時對公司的整體戰力的考量，所以在此將業界的看法彙總如下：

表 4-5-2 訪談問題彙總表

公司名稱 完成海 運中心 尚待加 強之處	萬海 航運 股份 有限 公司	長榮 海運 股份 有限 公司	陽明 海運 股份 有限 公司	遠東 倉儲 股份 有限 公司	宏毅 貿易 有限 公司	天仁 茶業 股份 有限 公司	台弟 工業 股份 有限 公司	高雄 山葉 股份 有限 公司
兩岸直航問題	ˇ	ˇ		ˇ		ˇ	ˇ	ˇ
台灣國際港口 之費率偏高	ˇ	ˇ	ˇ		ˇ		ˇ	ˇ
港埠作業效率 低落	ˇ		ˇ					ˇ
各港埠費率統 一規定，缺乏彈 性	ˇ			ˇ				
出租專用碼頭 上所制定的限 制太多	ˇ							
通關手續繁 瑣，轉運尚需押 運		ˇ					ˇ	
港埠機具採購 更新限於報廢 年限之限制		ˇ					ˇ	
法令規章繁多 影響行政效率		ˇ	ˇ			ˇ	ˇ	ˇ

碼頭工人雇傭問題影響作業效率		ˇ	ˇ			ˇ	
尚未能廣泛使用 EDI		ˇ					
港埠硬體建設採 BOT 方式來開發，但所訂之 BOT 條件不合 BOT 之實際精神			ˇ				
棧埠作業民營化問題			ˇ	ˇ			
開放外人投資貨櫃集散站經營業及貨運承攬業				ˇ			
台灣地區的基礎設施不足					ˇ		ˇ
非自由免稅港					ˇ	ˇ	
關稅太高					ˇ		

資料來源：本研究整理

綜合表 4-5-2 及本研究探討的研究問題一~二可得知，若推行亞太海運中心主管單位已經推行的部份及中小企業廠家認為主管單位尚待加強之部份有其共同性，但亦有主管單位尚未注意到且需加強的部份，本研究將主管單位與廠家所一致認同推行亞太海運中心之具體措施的項目以及主管單位尚未推行而廠家所認為重要的措施項目將之彙總於表 4-5-3。

表 4-5-3 海運中心主管單位及中小企業廠家所認同之海運中心具體措施項目異同表

完成海	主管單位與廠家認為之	主管單位尚未注意到的部
-----	------------	-------------

運中心 尚待加 強之處	一致性	份而廠家認為重要的部份
兩岸直航問題		
台灣國際港口之費率偏 高		
港埠作業效率低落	√	
各港埠費率統一規定，缺 乏彈性	√	
出租專用碼頭上所制定 的限制太多	√	
通關手續繁瑣，轉運尚需 押運	√	
港埠機具採購更新限於 報廢年限之限制		√
法令規章繁多影響行政 效率	√	
碼頭工人雇傭問題影響 作業效率	√	
尚未能廣泛使用 EDI	√	
港埠硬體建設採 BOT 方式 來開發，但所訂之 BOT 條 件不合 BOT 之實際精神		√
棧埠作業民營化問題	√	
開放外人投資貨櫃集散 站經營業及貨運承攬業		√
台灣地區的基礎設施不 足	√	
非自由免稅港	√	
關稅太高	√	

資料來源：本研究整理

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

本研究以台灣地區中小企業為研究對象，試圖找出中小企業處在不同國際化階段對於亞太海運中心具體措施的認知重要性為何，並且探討其所認知的重要性是否有所差異，最後並加以探討當政府在建立亞太海運中心之同時，如何來配合中小企業之國際化。本研究之研究發現如下：

一、發展台灣成為亞太海運中心之具體措施的決定因素構面為何？

中小企業對於亞太海運中心之具體措施之決定因素構面共有七種構面，在此不以中小企業國際化階段來區分比較各構面之重要性，而就整體中小企業對於具體措施各構面進行排序比較，可以發現中小企業最重視的構面為「加強自動化作業」，可見中小企業隨著資訊化時代的來臨，也相對的重視以電腦化來處理例行性的功作，而且也強調以腦化直接連線至港務局以排定船舶之進出港時間的重要性等等，而「健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備」部份則顯現出中小企業對於爭議已久的碼頭工人管理權責問題仍希望政府能盡快的尋求出解決之道，「加強

港埠設施以擴充轉運能量」以及「港埠硬體採BOT方式開發」則顯示，中小企業之期待台灣各個港口之港埠機具以及港埠相關的所有的基礎設施(*infra-structure*)能盡快的加以汰舊換新，或開放給民間業者經營，以加強港埠作業效率，而對於「健全港口附加價值活動之營運環境」、「採用港埠管理與營運分離原則」以及「通關作業之自動化及改進港埠處理作業」這三項決定因素構面較為不受整體中小企業重視，可能是因這三項決定因素構面可能只和中小企業中之某些特定群體較有密切相關，而並非與所有之中小企業之所有業者皆有密切相關。

二、建立亞太海運中心對中小企業各國際化階段策略的重要性為何？

亞太海運中心具體措施的決定因素對於處於不同之國際化階段的廠家對於亞太海運中心具體措施之各構面認知的重要性似乎有所不同，而其中我們不難看出隨著國際化程度愈高，則愈重視「加強自動化作業」，這或許是因為國際化程度高的廠家所必須處理之貨櫃數量也愈多，所以必須港埠作業之自動化程度高，才有可能加速貨櫃之週轉率以增加其運作效率。

三、如何建立亞太海運中心以配合中小企業之國際化策略？

若政府要建立亞太海運中心以配合中小企業之國際化策略，其中中小企業廠家認為政府若想要建立海運中心以下幾點為尚待加強的部份包括：

- 1、兩岸直航問題。
- 2、台灣國際港口之費率偏高。
- 3、港埠作業效率低落。
- 4、港埠作業效率一規定，缺乏彈性。
- 5、出租專用碼頭上所制定的限制太多。

- 6、通關手續繁瑣，轉運尚需押運。
- 7、港埠機具採購更新限於報廢年限之限制。
- 8、法令規章繁多影響行政效率。
- 9、尚未能廣泛使用 EDI。
- 10、碼頭工人僱傭問題影響作業效率。
- 11、港埠硬體建設採 BOT 方式來開發，但所訂之 BOT 條件不合 BOT 之實際精神。
- 12、棧埠作業民營化問題。
- 13、開放外人投資貨櫃集散站經營業及貨運承攬業。
- 14、台灣地區基礎設施設不足。
- 15、非自由免稅港。
- 16、關稅太高。

若推行亞太海運中心主管單位已經推行的部份及中小企業廠家認為主管單位尚待加強之部份有其共同性，但亦有主管單位尚未注意到且需加強的部份，本研究將主管單位與廠家所一致認同推行亞太海運中心之具體措施的項目以及主管單位尚未推行而廠家所認為重要的措施項目將之彙總如下：

海運中心推行之主管單位所推行之海運中心具體措施各構面與廠家所認為完成海運中心尚待加強之具體措施部份意義相通的部份包含以下點：

- 3、港埠作業效率低落。
- 4、港埠作業效率一規定，缺乏彈性。
- 5、出租專用碼頭上所制定的限制太多。
- 6、通關手續繁瑣，轉運尚需押運。
- 8、法令規章繁多影響行政效率。
- 9、尚未能廣泛使用 EDI。

- 10、碼頭工人雇傭問題影響作業效率。
- 12、棧埠作業民營化問題。
- 14、台灣地區基礎設施設不足。
- 15、非自由免稅港。
- 16、關稅太高。

而至於廠家所認為應加強之部份而主管單位尚未注意到的部份包含以下幾點：

- 1、兩岸直航問題。
- 2、台灣國際港口之費率偏高。
- 7、港埠機具採購更新限於報廢年限之限制。
- 11、港埠硬體建設採 BOT 方式來開發，但所訂之 BOT 條件不合 BOT 之實際精神。
- 13、開放外人投資貨櫃集散站經營業及貨運承攬業。

第二節 研究建議與限制

一、研究建議

本研究找出了亞太海運中心具體措施七個決定因素構面，這使得一般對於亞太海運中心是否尚在進行提出了部份的解說，也更具體的指出政府在推行亞太海運中心時，是如何落實亞太海運中心的推展以及進程。

由於亞太海運中心推行時，政府單位和海運業者似乎並沒有進行任何溝通，具體的說，也就是中小企業之業者不了解政府推行亞太海運中心是否真的能帶給業者實質上的利益，而政府方面也並不了解中小企業內廠家所需要的為何？

由本研究中可以獲知就整體中小企業而言，目前海運中心已著手進行的具體措施上，可由重要性之先後順序來對海運中心具體措施之進行負予必要的權重，或是針對不同國際化階段的中小企業廠家所重視的部份負予權重；較為顯著的具體措施為「加強自化作業」、「健全碼頭工人管理問題及擴充輔助性設備」以及「加強港埠設施以擴充轉運能量」都是在進行海運中心時可以多加留意的部份。而最後由訪談這部份所彙總出來的中小企業的廠家意見，更是值得注意，因為，想要亞太海運中心能落實台灣，必需是政府及民間業者相互扶持，才能得到真正的成功。

二、研究限制

- 1、本研究所探討的是中小企業因應亞太海運中心國際化策略問題之研究，基本上是以公司中具有決定權的高階經理人員為調查的對象，雖然已事前經過聯繫確認相關的填答人員，但因高階經理人員多數公事繁忙，故仍然無法保證問題是由該相關人員所填寫，影響其可信度，此仍使用郵寄問卷調查所不足之處。
- 2、礙於時間及財力等因素，本研究所訪談的廠商家數實際上只有七家，而要以這七家廠家來代表中小企業業界的心聲，是不足夠的。
- 3、礙於時間及財力等因素，問卷回收的寄發數目亦有所不足，而且問卷所回收之中小企業之廠家群體並不是非常的平均，其中在海運產業方面船舶運送業者以及船舶貨物承攬運送業佔了較大部份，而製造業與務業方面則是製造業之回收高於服務業，這部分亦有失公平性。

綜合上述限制之說明建議國科會或政府其他單位能在財力上給予更多的支持，以擴大研究廠家對象，將可得到更多寶貴的資料以供參考。

參考文獻

中文部份

王傳芳(民 83) ,「發展台灣成為亞太營運中心所面臨之運輸課題」, 交通運輸雜誌。

日本野村綜合研究所(民 71) ,「建立高及臺中兩港為國際轉運中心可行性研究報告」, 交通部運委會。

台灣省交通處基隆港務局(民 86) ,「基隆港四年發展計劃」

台灣省政府交通處港灣技術研究所(民 84) ,「基隆、台中、高雄、花蓮港整體規劃及未來發展計劃-第階段：台灣地區整體國際埠發展規劃」, 期末報告。

交通部(民 84) ,「發展台灣成為亞太營運中心-海運中心計劃」。

行政院經濟建設委員會(民 84) ,「發展台灣成為亞太營運中心計劃」司徒達賢(民 84) ,「策略管理」, 第二版三刷, 台北：遠流出版公司。

行政院經濟建設委員會(民 85) ,「發展台灣成為亞太營運中心-辦理情形與成果」。

朱永荃(民 80) ,「落實航港建設六年計劃，建立我國成為亞太地區海運轉運中心」, 工程月刊, 頁 4-13。

李蘭甫(民 73) ,「國際企業論」, 台北：三民書局。

林光(民 85) ,「海運學」, 第二版, 台北：三民書局。

林彩梅(民 80) ,「多國籍企業論」, 三版二刷, 台北：五南圖書出版公司，

- 林錦堂(民 71) ,「國際貿易經營學」,修訂八版,台北:文笙書局。
- 周振三(民 86) ,「台灣地區貨櫃船運業網路夥伴決定因素及其績效滿意度之相關研究」,國立台灣海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 林政憲(民 83) ,「臺灣成為亞太轉運中心的瓶頸與做法」,臺灣經濟研究月刊,頁 37-40。
- 吳若予(民 84) ,「境外轉運中心的目標及其問題」,國家政策(動態分析)雙週刊。
- 徐小波、薛琦(民 83)「在台灣設立亞太營運中心可行性研究」,經濟部投資業務處。
- 翁偉翔(民 86) ,「台灣地區貨櫃船運業策略群組與顧客滿意度關係之研究」,國立台灣海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 黃冠智(民 85) ,「在轉運中心之建構下臺灣貨櫃航商的策略研究」,國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。
- 港灣技術研究所(民 85) ,「基隆港整體規劃及未來發展計劃」,期末報告,基隆港務局。
- 黃俊英、林震岩(民 83) ,「SAS 精析與實例」,初版,台北:華泰書局。
- 黃俊英(民 84) ,「多變量分析」,五版,台北:中國經濟企業研究所。
- 黃仲豪(民 86) ,「台商國際化策略與進入模式互動之研究」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃祥官(民 85) ,「亞太海運中心成立之關鍵成功因素探討-高雄港貨櫃運輸業的觀點」,國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 總統華總(一)義字第五八九二號令修正公布(民 84) ,「航業法」。
- 顏月珠(民 82) ,「應用數理統計學」,修訂五版,台北:三民書局。

西文部份

Aaker .D. (1995) ,Strategic Marker Management , John Wiley & Sons ,INC..

Hill C.W.L. /Gareth R. Jones(1995) ,Strategic Management Theory-An Integrated Approach,Houghton Mifflin.

Kogut. B. (1985),"Designing Global Strategies : Comparative and Competitive Value-Added Chains",Sloan ManagementReview,Summer 1985, P26

Neter Kutner Nachtsheim Wasserman (1996), Applied Linear Regression Models , IRWIN.

Porter.M. E. ed. (1986), Competition in Global Industries , Harvard Bussiness School Press , p.18.

Ricklefs J.E., (1994) ,A Competitive Strategy For the Ports of Taiwan.

Wilhelm R. (1988) , "Developing Superior Globalization Strategies, in Shaping Effective Response to the Globalization Challenge", A Conference for Danish Top Management, Mckinsey & Co.,p.35.

附錄 問卷

您好，我是國立台灣海洋大學航運管理研究所二年級研究生，目前正著手於有關「中小企業因應亞太轉運中心國際化問題」研究。

因此，本研究懇切盼望能藉重您的協助，深入瞭解亞太轉運中心之具體措施對於台灣各中小企業國際化策略的影響，也希望能此研究將中小企業對於台灣港務局的各項建議提供給港務局寶貴的建議。

填寫本問卷約需佔用您二十分鐘，請您能撥冗填寫。由衷的感謝您於百忙之中能撥冗填寫本問卷，使得本研究得以順利進行。而本研究所取得的資料，保證僅供研究使用，未來將以整體的方式分析表現，不會單獨發表或外流的情形發生，您可以放心做答。

填寫的綱要列於次頁。如果貴公司需要研究結論，我們會將結果摘要寄送於您並請能在最短時間內填答後儘速寄回。由於您的參與，是對本研究最大的鼓勵，也只有您的填寫才能使本研究論文完成，再一次衷心希望您的協助並不吝提攜後進，至為感激並祝事業成功、闔府平安。

國立台灣海洋大學航運管理研究所

指導教授 陳義勝博士

助理研究生 陳啟榮 敬

上

中華民國八十六年十一月

以下是國際化五階段的定義，煩請貴公司先看完這五個國際化階段再回答以下問卷的問題。

第一階段：國際貿易階段

所謂的國際貿易階段，就是指中小企業業者在國外並沒有子公司，而是採用與國外的海運業者策略聯盟的方式來進行業者進軍國市場的第一步。

第二階段：資金與金融投資階段

當中小企業業者的國外業務總額達到一定的數額且與國外公司建立了相當的關係後，本國企業開始對國外企業進行投資，但純粹只涉及資金方面的投資，並無涉及海外企業的營運管理活動，這階段即稱之為資金與金融投資階段。

第三階段：在海外建立子公司階段

當海運業者投資於國外業者的額度愈來愈大，而且達一定之規模，當國外市場謂納量也愈來愈大時，本國業者就開始在海外建立行銷點以及服務網，但是這些海外的行銷點及服務網其所有的各項活動只是純粹配合總公司的需要，而且公司內部之主要人員以及企業的決策仍然留在母公司，所以，名義上雖然稱之為在「海外建立子公司」但此階段所涉及之國際化管理活動仍然很有限，所以此階段亦可以稱之為一般大眾所認定之國際化階段之「初期階段」。

第四階段：海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段

當海外行銷點與服務網的業務量日益增加，子公司之營收對總公

司之影響力與日俱增時，則國際化階段則可說已到達了本階段，因為子公司之營收已足以影響總公司之財務狀況，所以業者介入海外公司之業務活動頻繁，為了加強協調和控制子公司之各種活動，所以業者會開始重視國際企業活動的管理問題。而其較具體的表現為，在總公司內設置國際部門，以統籌海外子公司及總公司之各項事宜，而且此國際部門人員亦由總公司之核心人員（core）負責。

第五階段：跨國企業

當海外市場之營運收入大於本國市場之營運收入，或公司營運有半數或半數以上仰賴海外市場時，將本國以外的業務活動集中於國際部門的管理方式，已不再適用了，而是必須打破本國和國外的界限，採取一種「全球導向」（Global Orientation）的資源調配經營方式，一切的營運皆須以「全球觀點」（Global Concept）出發，而不是以公司為導向資源調配方式來經營企業，亦即是中國所謂之「商人無國界」，至此階段，就可謂國際化階段之完成期。

壹、國際化階段鉤選題：

貴公司所處的國際化階段是處於以下五階段中的那一個階段，煩請鉤選。

國際化五階段	鉤選處
? 國際經濟活動 (進出口貿易)	_____
? 國際金融與投資 (只有資金上的投資，無管理上的活動)	_____
? 設立海外子公司 (主要人員及決策仍留在母國)	_____
? 正式國際管理活動 (在總公司設置國際部門)	_____
? 多國公司 (跨國企業)	_____

貳、海運中心具體措施鉤選題：

以下為海運中心具體措(共 26 項)，煩請貴公司依其對於貴公司進行國際化階段時所認為之重要程度填寫，而其重要程度之填寫方式如下：

重要程度： 1：很不重要 2：不重要 3：普通 4：重要 5：很重要。

海運中心的具體措施	重要程度
1、使用海運通關自動化連線作業。	_____
2、利用 <u>關貿網路</u> 建置海運業界自動化通關全面連線作業環境。	_____
3、使用海關發展進口貨櫃追蹤管理系統。	_____
4、利用海運業者規劃設計國際連線傳輸單作業系統。	_____
5、利用銀行公會規劃設計海運相關電子收費系統。	_____
6、規劃海運業界共用資料庫系統。	_____
7、延長海關作業時間。	_____
8、運用轉口貨櫃在指定區內自由拆拼、改裝、換櫃出口。	_____
9、受惠於放寬租賃設施不得越區作業	_____

- 之限制。
- 10、受惠於擴大碼頭設施、准許航商或碼頭業者經營及自備機具。

重要程度 : 1 : 很不重要 2 : 不重要 3 : 普通 4 : 重要 5 : 很重要。

海運中心的具體措施	重要程度
11、釐清對碼頭工人之管理權責；改善碼頭工人作業管理，加強工人調派及作業訓練。	_____
12、受惠於新建設施准由業者自行僱用碼頭工人。	_____
13、受惠於簡化聯檢作業及港區安全檢查手續。	_____
14、受惠於放寬附加價值活動作業之限制，並取消保稅倉庫內貨物改裝之預先申請及監查之規劃。	_____
15、受惠於檢討調整港埠費率及海關規費。	_____
16、受惠於檢討改進業者訂定廠站租賃、工人薪資及設備使用及租賃等合約之方式、以利業者進行長期成本規劃。	_____
17、利用進出港連線作業，航商可經由電腦申請進出港證。	_____
18、受惠於加強港灣作業電腦化，提昇港埠營運效率。	_____
19、運用港埠資訊網路，實施港埠作業自動化。	_____
20、受惠於各國際商港港區及聯外道的興建改善工程。	_____
21、受惠於加強港勤船舶汰舊換新及管理，提高調度靈活性。	_____
22、受惠於提高港區船舶管理功能。	_____
23、利用環島海運體系，連結各國際港，發揮整合功能。	_____
24、受惠於以公司形態經營高雄港，而且以董事會為決策單位。	_____
25、受惠於棧埠有關業務鼓勵民間投資經營，並開放競爭。	_____

參、公司的基本資料

- 1、公司性質(請鉤選)： 海運承攬運送業、 船舶代理業、 船舶運送業
貨櫃集散站。
- 2、公司名稱：_____。
- 2、資本額：新台幣_____元。
- 3、員工人數：_____人。
- 4、去年營業額：新台幣_____元。
今年預估營業額：新台幣_____元。

(謝謝您答完本問卷，請將問卷放入所附的回郵信封中寄回，不必貼郵票)
若貴公司欲瞭解本研究之結論，請寫下姓名與地址，俟本研究完成後，定將研究
結論摘要儘速寄至您手中。

姓名：_____。

地址：_____。

目 錄

第壹章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的與問題說明	3
第三節 研究架構	5
第四節 研究變數操作性定義	7
第貳章 文獻回顧	10
第一節 亞太海運中心之內容及功能	10
第二節 轉運需求的形成原因	13
第三節 企業的國際化策略	17
第參章 研究設計與方法	32
第一節 研究對象與資料蒐集	32
第二節 衡量工具	35
第三節 資料分析方式	40
第肆章 研究結果	43
第一節 亞太海運中心具體措施之決定因素	43
第二節 決定因素構面之淬取	47
第三節 具體措施各構面之重要性排列	49
第四節 訪談摘要與分析	58
第伍章 研究結論與建議	85
第一節 研究結論	85
第二節 研究建議與限制	90
參考文獻	92

中文部份.....	92
西文部份.....	94
附錄 問卷.....	95

表 目 錄

表 2-3-1 國際化定義彙總表.....	18
表 2-3-2 策略定義彙總表.....	19
表 3-2-1 訪談個案表.....	33
表 3-2-2 問卷資料回收統計表.....	35
表 3 - 3 - 1 中小企業的策略衡量項目.....	36
表 3 - 3 - 2 亞太海運中心之具體措施之決定因素變項.....	36
表 3 - 3 - 3 “亞太海運中心之具體措施決定因素變項”之項目分析.....	38
表 3 - 3 - 4 “亞太海運中心之具體措施決定因素變項”之信度表.....	39
表 4-1-1 海運中心具體措施各變項之重要程度排序.....	45
表 4-2-1 亞太海運中心具體措施之決定因素構面.....	47
表 4-3-1 國際貿易階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表.....	50
表 4-3-2 資金與金融投資階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表 ..	52
表 4-3-3 海外建立子公司階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表 ..	53
表 4-3-4 海外子公司之設立且總公司具有正式國際管理活動階段對於海運中心 具體措施構面之重要性排序表.....	55
表 4-3-5 跨國企業階段對於海運中心具體措施構面之重要性排序表 ..	56
表 4-3-6 亞太海運中心具體措施對於國際化階段之重要性排序彙總表.....	58
表 4-5-1 各港口之比較.....	62
表 4-5-2 訪談問題彙總表.....	82
表 4-5-3 海運中心主管單位及中小企業廠家所認同之海運中心具體措施項目異 同表.....	83

圖 目 錄

圖 2-3-1 國際競爭模式.....	26
圖 2-3-2 國際策略之型態.....	27
圖 2-3-3 國際化策略方案.....	28
圖 3-4-1 分析流程圖.....	42