

國立交通大學  
管理學院碩士在職專班  
運輸物流組

碩士論文

航空貨運承攬業者選擇國外合作模式之評估



研究 生：季善美

指導教授：馮正民 教授

中華民國九十三年六月

航空貨運承攬業者選擇國外合作模式之評估  
The Evaluation of Overseas Cooperation Model  
For Air Freight Forwarders

研究 生：季善美  
指導教授：馮正民教授

Student : Shan-Mei Chi  
Advisor : Dr. Cheng-Min Feng

國 立 交 通 大 學

碩 士 在 職 專 班 運 輸 物 流 組



Submitted to MBA Program of Transportation and Logistics  
College of Management

National Chiao Tung University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master

In

Transportation and Logistics

June 2004

Taipei Taiwan, Republic of China

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

# 航空貨運承攬業選擇國外合作模式之評估

學生：季善美

指導教授：馮正民 博士

國立交通大學管理學院碩士在職專班運輸物流組

## 摘要

航空貨運承攬業係屬國際之服務事業，其在成本、風險、當地市場及管理等各種外部環境及內部情況的考量下，以自行設立海外分公司或與海外同業或異業進行企業間併購、合資或簽訂雙方合作契約等方式，建立一完整且綿密的全球服務網路。

近來許多全球性的物流整合業者以併購的方式擴大其事業版圖，他們利用同業間的併購或結合物流產業內上、中、下游的方式來加強其服務的廣度及深度，成為世界級的整合型物流服務提供者。反觀以中小型企業為主的台灣的航空貨運承攬業，於面對國外各種不同的條件及本身有限的資源考量下，應該採取何種方式來構建自己的全球服務網絡，走出自己的路來呢？為此，本研究針對航空貨運承攬業的立場，試圖從建構國外合作模式開始，將航空貨運承攬業選擇國外合作模式的評估準則以成本面及效益面勾勒出基本模型後，套用多準則評估方法，將航空貨運承攬業於設立國外服務網絡時會考慮的外部環境因素設計出 8 種不同的情境，讓各航空貨運承攬公司之高階經理人藉由問卷填寫及深度訪談之方式，針對該公司於實際設立國外營業據點的經驗及專業觀點勾選出適合該公司的國外合作模式。

最後，本研究將綜合各受訪者的訪談內容及問卷分析結果，歸納出不同的外部環境、公司內部狀況、個人偏好等可能造成選擇不同國外合作模式的結果做為結論，供學術研究及業者於實際選擇國外模式時做參考。

關鍵字：航空貨運承攬業、國外合作模式、深度訪談

# The Evaluation of Overseas Cooperation Model For Air Freight Forwarders

Student : Shan-Mei Chi

Advisor : Dr. Cheng-Min Feng

MBA Program of Transportation and Logistics, College of Management  
National Chiao Tung University

## Abstract

The Air Freight Forwarding Company deals with the business of international service. Therefore, the international Air Freight Forwarding Company, should not only establish regional market competition ability, but also build a complete and global service network by establishing overseas branch office, Merger or Acquisition, Joint Venture and Non-equity Alliance, etc, under the consideration of cost, business risk, local market, management and all external and internal circumstance.



In recent years, many integrated of global logistics have expanded their business territory by merging others. They use the strategy of merging the logistics industries vertically and horizontally to enhance the service quality, and to become the worldwide integrated logistic service provider. On the contrary, facing the foreign different conditions and limited resources, small and medium Taiwan Air Freight Forwarding Companies should evaluate how to buildup their own global service network.

From the viewpoint of Air Freight Forwarding Company, this study starts from establishing overseas cooperation model, based on the criteria of cost and effectiveness analysis, and then applies the Methods of Multiple Criteria Decision Making (MCDM) to evaluate 5 alternatives and 8 different scenarios. The top managers of the Air Freight Forwarding Companies are selected to answer the questions through in depth interview.

Finally, this study has concluded that the different selection of overseas cooperation model was possibly caused by different external environments, company internal conditions and decision makers behavior.

Key words: Air Freight Forwarder, Overseas Cooperation Model, In Depth Interview

## 誌 謝

隨著完稿的來臨，兩年來無數個挑燈夜戰的夜晚成了我在交大的甜美回憶。

本論文得以順利完成，首先要感謝恩師 馮正民教授的悉心指導與教誨，每當遇到研究上的瓶頸時，與馮老師討論後，總是能找到解決的方法或是有另一番新的看法及發現，使得研究進度得以持續。對於馮老師的諄諄教誨，在此謹致上最誠摯的謝意與敬意，師恩浩瀚，永誌於心。

論文口試期間，承蒙 賈凱傑老師及公司長官 葉明智小姐的細心審閱，對有所缺失的地方不吝指教與斧正，並提供許多寶貴的意見及看法，使得本論文的內容更臻完備充實。此外，感謝接受我訪問並提供其實貴經驗的業界長官們，讓我能更進一步地了解這個研究領域，同樣也是造就這篇論文的幕後功臣。



在兩年的碩士生活中，還要感謝 黃台生老師的照顧及同學黃大哥、聯芳、Casper 及龍哥等的鼓勵及幫忙。謝謝你們，這一切都將留存在我心裡，成為寶貴的回憶。

以一個職業婦女要兼顧家庭、事業及學業，其實是相當困難的。由衷地感謝外子昌熠及婆婆在這段時間的全力支持及鼓勵，讓我能有動力去克服各種的困難，順利地完成這篇論文，取得碩士學位。

最後，再一次感謝所有關心我、鼓勵我與幫助我的師長、同學、同事及家人們。謝謝你們，謝謝！

研究生 季善美 于基隆家中

民國九十三年六月

## 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
誌謝	.....	iii
目錄	.....	iv
表目錄	.....	v
圖目錄	.....	vi
第一章	緒論.....	1
第一節	研究動機與目的.....	1
第二節	研究範疇.....	2
第三節	研究內容.....	4
第四節	研究流程及章節介紹.....	5
第二章	文獻回顧.....	7
第一節	策略聯盟的模式.....	7
第二節	策略聯盟模式設計的主要參數及基本原則.....	10
第三節	策略聯盟的評估指標.....	12
第三章	航空貨運承攬業之產業特性分析.....	15
第一節	航空貨運承攬業之定義、服務項目與特色.....	15
第二節	航空貨運承攬業之成本收入分析.....	19
第三節	產業發展現況.....	26
第四章	航空貨運承攬業選擇國外合作模式分析.....	34
第一節	模式介紹.....	34
第二節	模式分析.....	42
第五章	國外合作夥伴評估準則與評估方法之建立.....	47
第一節	合作模式評估準則.....	47
第二節	評估方法之建立.....	49
第三節	問卷設計及內容.....	53
第六章	實例分析.....	58
第一節	案例之問卷設計.....	58
第二節	問卷結果綜合分析.....	60
第三節	問卷結果分群分析.....	66
第七章	結論與建議.....	80
第一節	研究結論及管理意涵.....	80
第二節	後續研究之建議.....	82
參考文獻	.....	83
附錄一	問卷內容.....	85
附錄二	簡歷.....	94

## 表目錄

表 3.1 航空貨運承攬公司成本項目表.....	22
表 3.2 航空貨運承攬公司收入項目表.....	25
表 3.3 航空貨運承攬業歷年家數統計表.....	29
表 3.4 航空貨運承攬業者分佈狀況統計表.....	30
表 3.5 直接運送以及集運併裝比較表.....	31
表 4.1 航空貨運承攬業國外合作模式類別說明.....	34
表 4.2 收入項目分類分析.....	42
表 4.3 國外合作模式收入項目分析.....	43
表 4.4 成本項目分類分析.....	44
表 4.5 國外合作模式成本項目分析.....	45
表 5.1 各評估準則之權重得分說明.....	51
表 5.2 各方案於各各準則之績效值得分說明.....	52
表 5.3 各方案之方案得點說明.....	53
表 5.4 問卷情境之說明.....	55
表 6.1 受訪者個人及其公司的基本資料.....	59
表 6.2 問卷結果綜合分析 - 情境 1 .....	61
表 6.3 問卷結果綜合分析 - 情境 2 .....	61
表 6.4 問卷結果綜合分析 - 情境 3 .....	62
表 6.5 問卷結果綜合分析 - 情境 4 .....	63
表 6.6 問卷結果綜合分析 - 情境 5 .....	64
表 6.7 問卷結果綜合分析 - 情境 6 .....	64
表 6.8 問卷結果綜合分析 - 情境 7 .....	65
表 6.9 問卷結果綜合分析 - 情境 8 .....	66
表 6.10 問卷結果分群分析 1 .....	67
表 6.11 問卷結果分群分析 - 問卷說明 A1 .....	69
表 6.12 問卷結果分群分析 - 問卷說明 A2 .....	70
表 6.13 問卷結果分群分析 2 .....	71
表 6.14 問卷結果分群分析 - 問卷說明 B1 .....	74
表 6.15 問卷結果分群分析 - 問卷說明 B2 .....	74
表 6.16 問卷結果分群分析 3 .....	75
表 6.17 問卷結果分群分析 - 問卷說明 C1 .....	77
表 6.18 問卷結果分群分析 - 問卷說明 C2 .....	78

## 圖目錄

圖 1.1 研究範疇 1.....	3
圖 1.2 研究範疇 2.....	4
圖 1.3 研究流程.....	5
圖 2.1 策略聯盟的整合圖.....	10
圖 2.2 選擇模式的架構.....	12
圖 3.1 世界航空貨運成長趨勢[1].....	26
圖 3.2 各地區 2001-2021 年航空貨運成長趨勢比較[1] .....	27
圖 3.3 各地區 2021 年航空貨運預估佔有率比較[1].....	28
圖 4.1 航空貨運承攬業國外合作模式說明.....	35
圖 4.2 國外合作模式 1 圖示.....	36
圖 4.3 國外合作模式 2 圖示.....	37
圖 4.4 國外合作模式 3 圖示.....	38
圖 4.5 國外合作模式 4 圖示.....	40
圖 4.6 國外合作模式 5 圖示.....	41
圖 5.1 航空貨運承攬業的國外合作模式評估準則 .....	49
圖 5.2 多準則評估.....	50



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 一、研究動機

航空貨運承攬業係屬國際之服務事業，由於其本身業務和國際貿易關係密切，在世界各地經濟自由化、國際化的腳步下，航空貨物運輸和國際貿易更必須關係密切以發揮相輔相成的功能。因此，航空貨運承攬業者，除了建構區域性的競爭優勢、強化利基市場外，更在成本、風險、當地市場及管理等各種情況的考量下，以自行設立海外分公司或與海外同業進行企業間併購(Merger or Acquisition)、合資(Joint Venture)或簽訂雙方合作契約(Non-equity Alliance)等方式，來建立一完整且綿密的全球服務網路，擴大營運績效，進而達到規模經濟，降低單位貨載成本，滿足顧客推展跨國性或全球性市場的需求。



近來許多全球性的物流整合業者以併購的方式擴大其事業版圖，如 Eagle 合併了 Circle，Excel 併購了 MSAS，UPS 合併 Fritz，Deutsche Post 連續併購了 Danzas/AEI、DHL 及 Airborne。他們利用同業間的併購或結合物流產業內上、中、下游的方式來加強其服務的廣度及深度，成為世界級的整合型物流服務提供者。反觀以中小型企業為主的台灣的航空貨運承攬業，於面對國外各種不同的條件及本身有限的資源考量下，應該採取何種方式來構建自己的全球服務網絡，走出自己的路來呢？

再者，選擇一個正確且合適的國外合作模式，除了將帶給航空貨運承攬業者立即的營運績效外，其往往在相互合作的默契培養下，可以促進彼此企業經驗相互交流、學習，進而創造企業間雙贏的營運模式，增加企業的競爭力。反之，一個錯誤或不合適自己狀況的國外合作模式，除了可能會失去拓展當地業務的先機、亦可能因關係維護的困難

而導致將來的騎虎難下，造成企業形象及財務的重大損失了。

## 二、研究目的

基於以上所述，以下本論文研究的目的為：

1. 探討航空貨運承攬業的特性與市場發展現況。
2. 建構航空貨運承攬業選擇國外合作模式。
3. 評估國外合作模式，以作為航空貨運承攬業決策之參考。

## 第二節 研究範疇



航空貨運承攬的營運範圍從貨運承攬業者接受客戶運送指定貨物的委託開始，將貨物自出口地的指定地點提領後，經由機位安排、入倉、文件製作、報關、貼標、打盤、登機等動作完成後，迨貨物抵達進口地機場後的清關、拆盤、到府運送、最後送達指定地點的一連串物流相關服務。但本研究範圍僅針對出口地航空貨物承攬者與進口地同業之間的合作策略模式做進一步的探討，亦指企業對企業(Business-to-Business)的部分。如圖一所示，本研究的研究對象主要為：

1. 出口地承攬業。
2. 進口地承攬業。
3. 航空業者。

由上述 1、2、3 者之合作關係組合，可以建構不同的國外合作模式。

## 航空貨運之流程 (Air Cargo Delivery Flow)

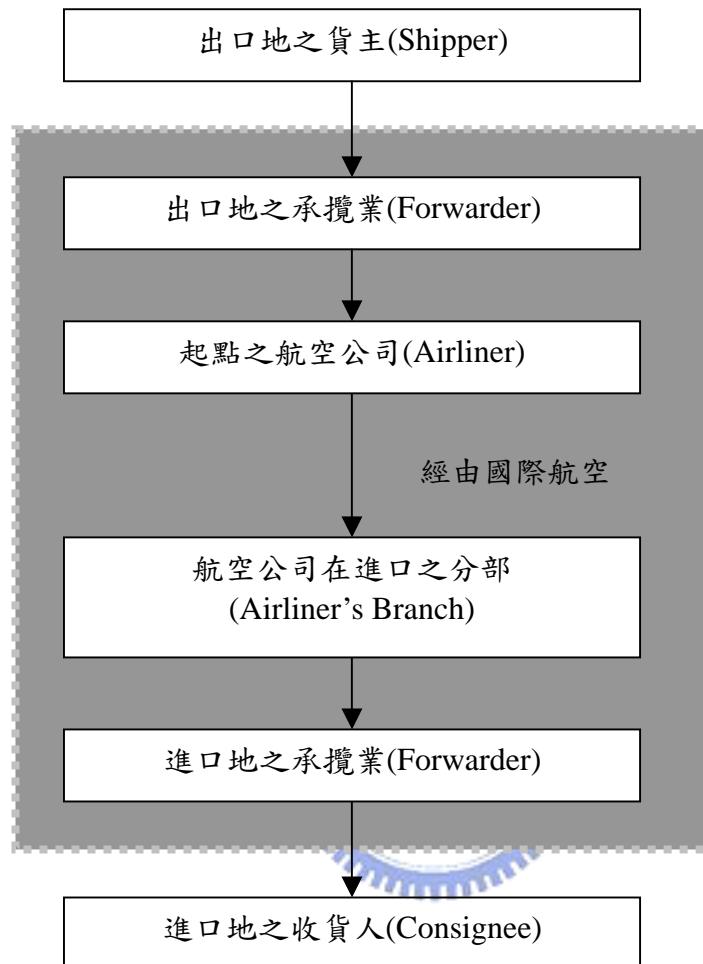
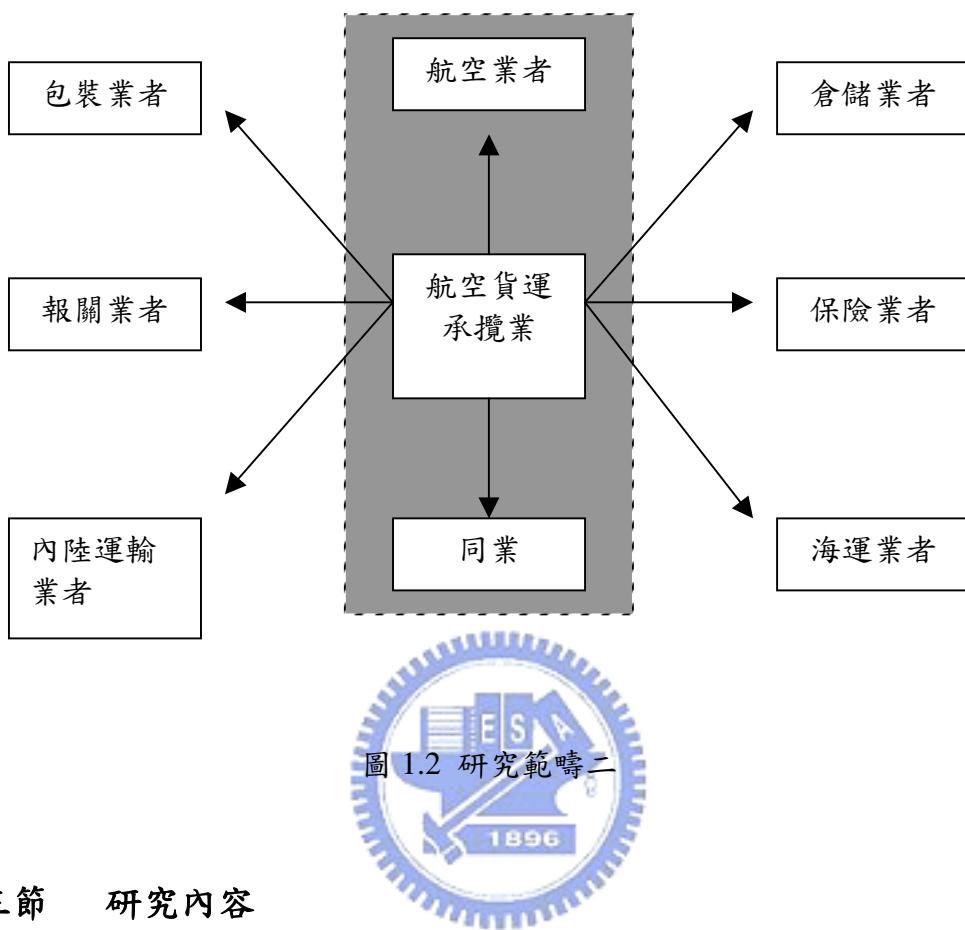


圖 1.1 研究範疇一

## 航空貨運承攬業策略聯盟對象圖



### 第三節 研究內容

基於本研究之研究目的，在於針對航空貨運承攬業選擇國外合作模式進行評估。因此，本研究內容將先從航空貨運承攬業的產業特性及其所面臨的產業發展趨勢進行剖析以了解其運用國外合作模式來建構其全球網絡之動機為出發點，並藉由實際國外合作模式之建構，找出航空貨運承攬業選擇合作夥伴之策略模式中的內生及外生變數。最後透過實際案例問卷訪查之方式，以驗證模式的可靠性並對其提出建議提供日後研究之參考。

## 第四節 研究流程及章節介紹

### 一、研究流程

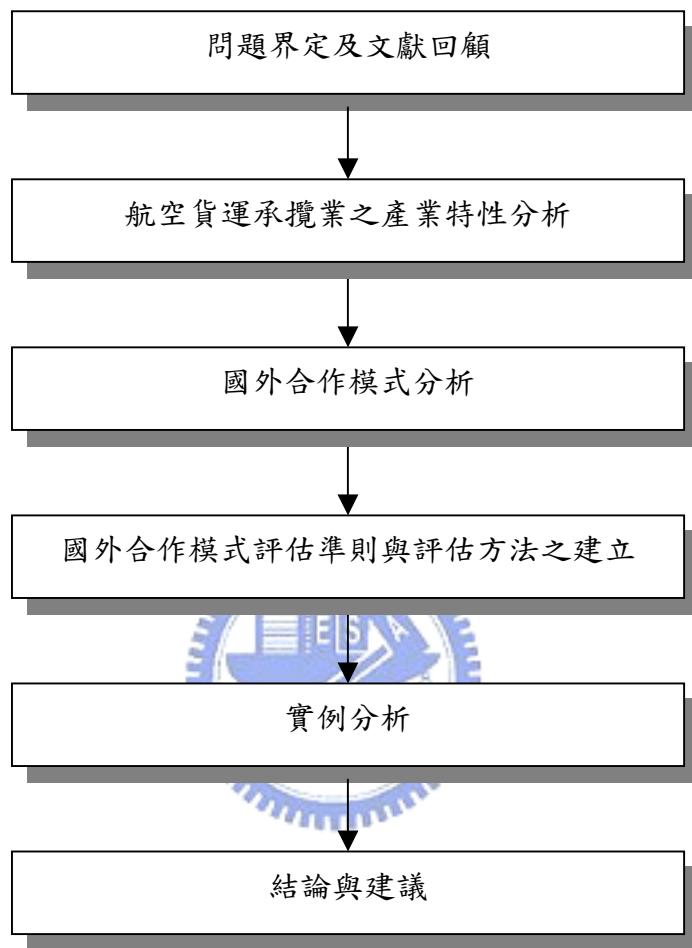


圖 1.3 研究流程

### 二、章節介紹

#### 第一章、緒論

說明研究動機、研究目的、研究範疇、研究內容及研究流程。

#### 第二章、問題界定及獻回顧

藉由策略聯盟的模式及策略聯盟評估方式等有關主題之文獻探索，將其內容

應用於日後建構及評估航空貨運承攬業在選擇國外合作模式內。

### 第三章、航空貨運承攬業之產業特性分析

藉由航空貨運承攬業的定義、服務項目、經營特色、產業成本收入結構、及產業發展現況等主題進行分析，以界定本研究的提出實證之理論基礎並找出航空貨運承攬業在建立全球營運網絡中相關國外合作模式之應用。

### 第四章、國外合作模式分析

應用文獻回顧中學者對於策略聯盟的模式及所列之變數，來建構航空貨運承攬業的選擇國外合作模式，並對所列之模式進行剖析。

### 第五章、國外合作模式評估準則與評估方法之建立

說明如何選定本研究的研究方法，同時提出研究假設及分析程序，並說明問卷設計的目的、研究對象、問卷內容及資料蒐集方法。



### 第六章、實例分析

說明問卷調查的結果，同時將回收的問卷資料進行分析，並將所得之研究結果加以說明，並給予合理之解釋。

### 第七章、結論與建議

說明本研究之所得結果、研究限制並提出可供日後業者使用及後續研究的參考。

## 第二章 文獻回顧

本章將針對和本論文議題相關的研究做一文獻回顧。第一節針對過去學者對於策略聯盟之模式做一闡述。第二節是針對策略聯盟模式設計的原則進行探討。第三節則是針對策略聯盟的評估方式有關的國內、外理論做一回顧。試圖藉由此三項主題之文獻探索，將其內容應用於日後建構及評估航空貨運承攬業在選擇合作夥伴的模式內。

### 第一節 策略聯盟的模式

許多學者皆提出對於策略聯盟的模式皆有詳細的見解，並認為策略聯盟模式不同往往會造成聯盟績效有不同的結果。茲將各個學者對於策略聯盟模式介紹如下：



一、司徒達賢（1996）將目前國內中小企業策略聯盟的模式區分為三大類，分別為水平式聯盟、垂直式聯盟及不對稱聯盟：

(一) 水平式聯盟：

透過水平整合的聯盟方式，整合類似的價值活動，以擴大營運之規模來降低固定成本投資之比例，發揮規模經濟之優點。

(二) 垂直式聯盟：

透過垂直整合的聯盟方式，將個別企業分別從事本身專長之價值活動連接起來以提供較完整的產業價值鏈功能。

(三) 不對稱聯盟：

產業內的高價廠商與低價廠商以聯盟之方式，形成戰鬥品牌聯盟，以打擊其他的競爭者，並避免潛在的競爭者進入市場之聯盟方式。

二、Yoshino & Rangan (1995) 將策略聯盟的模式分成契約協議及股權協定兩大類：

(一) 契約協議：夥伴間以訂立契約之方式達成策略聯盟的協議。又可分為以下類

別：

1. 共同研發
2. 設立標準規格之研發協定
3. 合作產品開發
4. 共同製造
5. 共同行銷
6. 共享配銷
7. 共享通路

(二) 股權協定：夥伴間以正式股權投資之方式進行策略聯盟之形式。其中又可分為”沒有新的股權產生”及”有新的股權產生”兩種：

1. 沒有新的股權產生：僅為少數股份投資或股權之交換。
2. 有新的股權產生：對等股權合資(持股比例相同)及不對等股權合資(持股比例不同)。



三、 Souder & Nassar (1990) 將策略聯盟的模式以”聯盟組織型態與股權之有無”來區分：

1. 成立聯合研究發展中心
2. 成立基礎研究合作組織
3. 有股權合資的共同經營模式
4. 無股權合資的共同經營模式
5. 成立大學研究中心
6. 成立產業研發中心
7. 成立產業同業公會
8. 成立產業合作發展組織
9. 以政府之名義，成立產業聯合專案

四、Lei & Slocum (1992) 將策略聯盟的模式以”合作密切程度”來區分：

1. 授權
2. 合作生產
3. 合資經營
4. 成立財團或集團

五、Sierra (1995) 將策略聯盟的模式以”股權及協約目的”區分為：

1. 合資 (Joint Venture)
2. 股權投資 (Equity Investment)
3. 功能性協定 (Functional)
4. 混合性的合作 (Broad-framework Pacts)



六、Nooteboom (1999)認為策略聯盟模式的區分應根據以下的 9 個向度(Dimension)：

1. 是否為合法的形式 (Legal form)
2. 參與聯盟的人數多寡 (Number of participants)
3. 策略聯盟的期間長短 (Duration)
4. 策略聯盟的資產聯盟範圍 (Range of joint assets)
5. 資產所有權的分配情形 (Distribution of asset ownership among the participants)
6. 策略聯盟的企業活動合作範圍 (Range of activities in which cooperation takes place)
7. 合作強度的深淺 (Intensity of cooperation)
8. 決定權的分配程度 (Distribution of decision rights)

9. 參與者間彼此的關連程度 ( Network pattern of relations between participants )

七、Huyzer (1992) 將策略聯盟模式以組織決定權集中度(Organizational Concentration of Decision)及財務所有權的集中度(Financial Concentration of Ownership)等 2 個向度 (Dimension)加以詮釋如下：

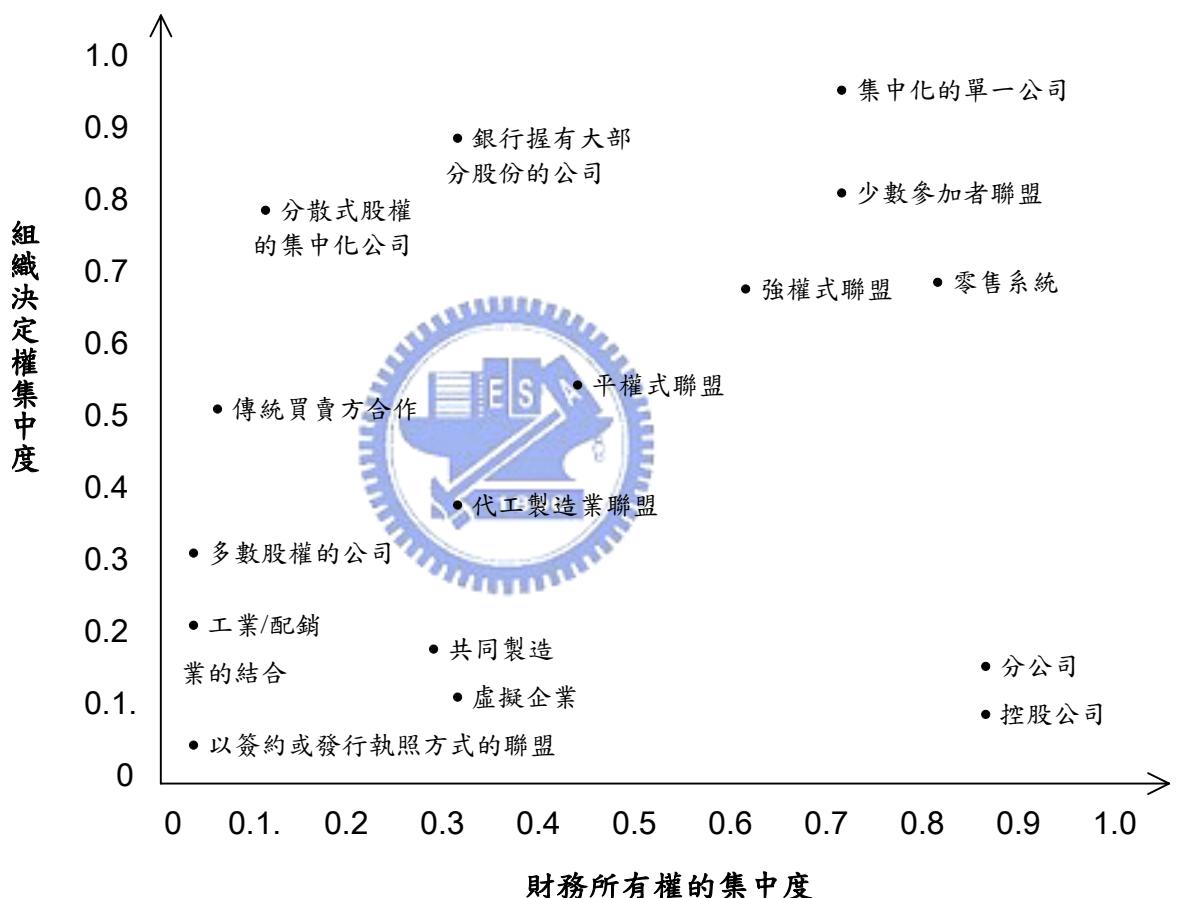


圖 2.1 策略聯盟的整合程度圖 資料來源 Nooteboom, 1999

## 第二節 策略聯盟的模式設計的主要參數及基本原則

### 一、策略聯盟模式設計的基本參數

Nooteboom (1999) 認為設計策略聯盟模式時應考慮以下四項基本參數 (Parameter)：

1. 整合程度 (Degree of integrations)
2. 參與人數 (Number of participants)
3. 預期的時間長短 (Time perspective)
4. 統馭模式 (Mode of governance)

## 二、策略聯盟設計的基本原則

Nooteboom (1999)學者並列出以下四項基本的策略模式設計原則：

1. 控制或統馭並不是完全以一方需要為目的，其必須有所限制並集中於真正需要控制或統馭的地方。
2. 整合(Integration)或分散(Disintegration)的優劣是有互有替代關係(Trade-off)的。
3. 決定參與者人數的多寡，必須在可能的最大資源取得(Maximum number of sources)與最小的溢出成本風險(Minimum risk of spillover)間取得妥協。
4. 對於未來市場擴展的期許。



Nooteboom (1999)將因果理論(Causality Theory)應用於策略聯盟的模式中：

1. 效率因素：夥伴的參與程度 (Partner involved)
2. 決定因素：策略聯盟的目的 (Their goal of the alliance)
3. 模式形成因素：模式的設計及有效性 (The form and design available)
4. 條件因素：模式的外在情況 (The outside conditions)

學者認為企業在設計一個策略聯盟模式時，應考慮上列之因素。亦及其策略模式應與產業外部環境，包括市場環境及科技技術環境、企業經營的意圖及其特殊企業型態息

息相關。選擇一個正確的策略聯盟的模式，將為企業帶來優良的營運績效。因此，策略聯盟模式的架構、導入與企業績效的表現三者息息相關。

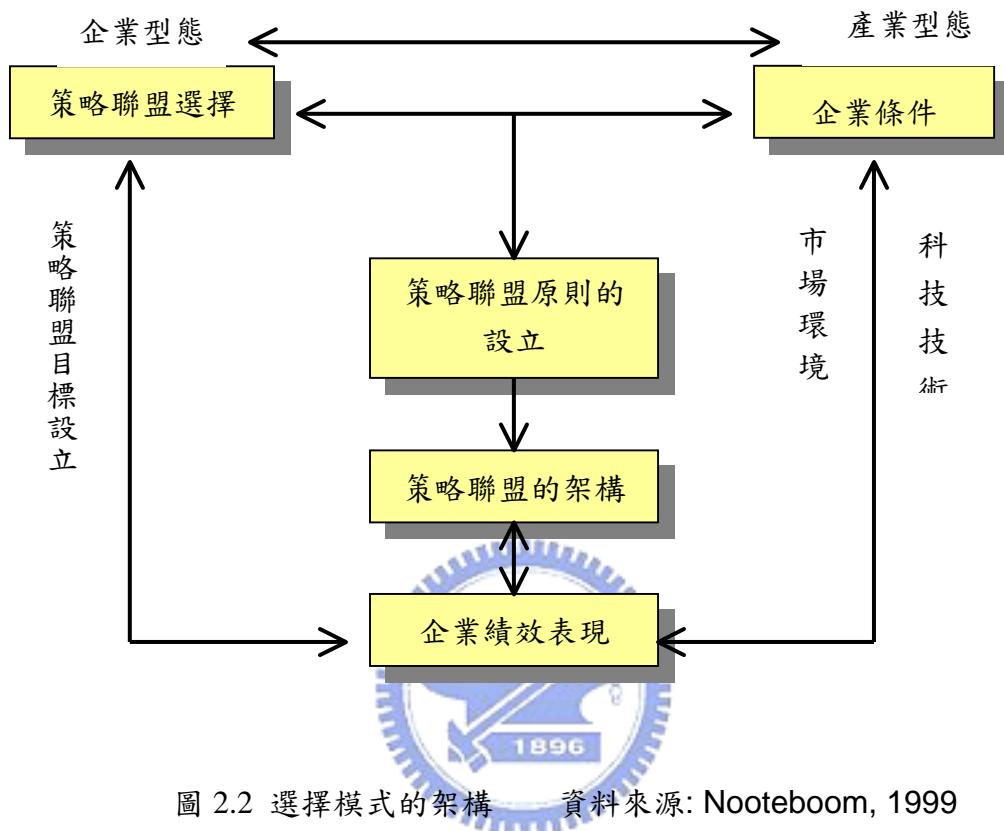


圖 2.2 選擇模式的架構 資料來源: Nootboom, 1999

### 第三節 策略聯盟的評估指標

在策略聯盟評估方式的探討方面，許多學者皆提出各種不同的看法。其大致可歸納為主觀性指標及客觀性指標兩大類。其客觀性指標乃者可以量化的參數，如企業的銷售成長率、市場佔有率；而主觀性指標則意指不可量化的參數，如聯盟成員的滿意度等。茲將各個學者對於策略聯盟評估指標介紹如下：

一、Anderson (1990) 認為客觀財務指標並不適合用來評估策略聯盟的績效，其困

難度有以下四點：

1. 各企業參與聯盟之目的與型態並不相同，不易以相同的客觀性指標加以衡量
2. 策略聯盟成果，有時屬於無形資產，很難量化
3. 各聯盟維續的時間 (duration) 有長有短
4. 各企業參與聯盟所投入的資源並不相同，很難以客觀的財務指標來衡量

二、吳青松 (1990) 以主觀性指標與客觀性指標共同列為策略聯盟的評估指標：

(一) 主觀性指標：

1. 聯盟目標的達成度
2. 聯盟運作的滿意度

(二) 客觀性指標：

1. 公司營運績效
2. 公司銷售成長率
3. 公司淨所得成長率
4. 公司每股盈餘成長率
5. 公司營收成長率



三、Mohr & Spekman (1994) 以主觀性指標與客觀性指標共同列為策略聯盟的評估方式：

1. 主觀性指標：聯盟滿意度
2. 客觀性指標：聯盟相度銷售額

四、李志斌 (1997) 以主觀性指標為策略聯盟的評估方式：

1. 聯盟目標達成滿意度
2. 聯盟表現滿意度

3. 聯盟管理運作滿意度
4. 聯盟整體滿意度

五、 Nooteboom, (1999) 亦認為利用投資報酬率(Return on investment (ROI)) 來評估聯盟表現的好壞是容易造成爭議的。並建議以主觀性指標－聯盟活動的目標達成滿意度來作為策略聯盟評估方式。其理由如下：

1. 由於許多出自於會計方面的問題，導致以投資報酬率(Return on investment)來評估策略聯盟的方式產生困難。
2. 許多的聯盟活動可能為某單一策略夥伴獨立完成，但其產生隻報酬卻須與他方分享。
3. 對於長期合作的聯盟方案而言，以財務相關的指標來衡量是有困難的。
4. 若聯盟方案的表現成效評估必須設定合作期間的長短，又對那些將非股份的聯盟方案以短期合作來看待也是有欠公正的。



Nooteboom, (1999)並建議策略聯盟成效的評估必須建立在各合作夥伴達成的共識下，以合作方案目的的達成與否，並用寬而延伸的角度來作為策略聯盟評估準則比起設定許多財務相關的衡量指標來衡量一合作方案的效果來的好得多。

## 小結：

根據以上所列之策略聯盟基本原則及設計策略模式的主要參數，將其應用於航空貨運承攬業於建構其全球服務網絡時所面對不同的內在及外在情況下，在非股權性質聯盟(Non-equity Alliance)、合資(Joint Venture)、併購(Merger or Acquisition)或選擇獨立設立分公司等國外合作模式間找到最適宜的國外合作模式，將為我論文研究的主要課題。

## 第三章 航空貨運承攬業之產業特性分析

本章將針對航空貨運承攬業之產業特性進行分析。首先，先對航空貨運承攬業之定義、服務項目與特色做一完整的探討，再針對航空貨運承攬業之整體的產業結構、成本與收入項目及產業的發展現況進行進一步的剖析，以了解航空貨運承攬業以各式不同的國外合作模式來擴展其全球服務網絡的動機及模式形成之原因。

### 第一節 航空貨運承攬業之定義、服務項目與特色

#### 一、 航空貨運承攬業之定義：



依據民用航空法第二條第十三款：航空貨運承攬業係以「自己之名義，為他人之計算，使民用航空運輸業運送航空貨物及兼營非集運之航空貨運業務而受報酬之事業」。簡言之，航空貨運承攬業乃受貨主之委託，以運送人或承攬人之身分替貨主完成所委託之各種與運輸有關之任務。貨主專事生產與銷售工作，然而與運輸有關之部分則交由航空貨運承攬運送人為之。各自專業分工，發揮經濟效益。（曾俊鵬, 2003）

#### 二、 服務項目介紹

航空貨運承攬業一向以「物流服務整合者」自居，意味其服務項目廣泛之程度。其主要營運方式係以集運併裝之方式，自行簽發小提單(House Air Waybill)予與貨主，並以本身為托運人之方式向航空公司或其代理領取空白主提單 (Master Air Waybill) 將貨物送至指定之機場或目的地。航空貨運承攬業主要是根據貨運銷售報告 (Airline Cargo Sales Report) 定期與航空公司結算運費。

一般而言，業者大多握有多張營運執照以利提供顧客整合性物流服務，以賺取運費收付差額、銷售佣金、材積及毛重之密度整合所產生的運量折扣及手續費為其主要收入來源。

主要營運部門分有空運部門、海運部門、報關部門、倉儲配送部門及其他客製化及加值性服務，依次將其服務項目敘述如下：

**1. 空運部門：**

- 貨物包裝(Packing)
- 文件製作(Documentation)
- 併貨安排(Consolidation)
- 即時提貨及運送(Just-in-Time Pickup and Delivery)
- 機場到機場(Port-to-Port)及戶對戶送貨服務(Door-to-Door)
- 空運轉海運配套服務(Air-Sea Transportation)
- 包機服務(Charter)



**2. 海運部門：**

- 散貨併裝及整櫃服務(LCL and FCL Service)
- 文件製作(Documentation)
- 併貨安排(Consolidation)
- 拆櫃服務(Container Breakdown)
- 報關服務(Brokerage)
- 倉儲配送(Warehousing and Distribution)
- 戶對戶送貨服務(Door-to-Door)
- 海運轉路運 (Sea-Rail Transportation)等配送服務

### **3. 報關部門:**

- 進口商到貨服務(Door Delivery to importer)
- 倉儲配送(Warehousing and Distribution services)
- 出口商運送到府完稅/未完稅服務(Delivered Duty Paid/Unpaid Services for Exporter)

### **4. 倉儲配送部門:**

- 捉貨分類配送(Pick and Pack)
- 轉倉處理(Transportation Handling)
- 即時出貨處理 (On-line Handling)
- 集散配送管理(Assembly and Distribution)
- 中轉併貨處理(Consolidation)



### **5. 其他客製化及加值性服務:**

- 貨物保險
- 證照申請及文件製作
- 信用狀押匯服務
- 供應鏈管理諮詢服務

## **二、 航空貨運承攬業的營運特色：**

航空貨運主要的運載對象乃針對單價高、生命週期短及機會成本高之產品，現尤以3C電子產品為主要大宗。現將其營運特色分述如下：

### **1. 時效性**

航空貨運主要的載運對象乃針對單價高、生命週期短及機會成本高的產品。因此，

如何在有限的時間內，迅速、確實、安全地將顧客的貨物運送至指定的地點以完成顧客所賦予的使命為航空貨運承攬業者的主要任務。

## **2. 信賴性**

航空貨運承攬業乃以提供顧客運輸相關的服務為其主要營運範疇。對於保證實現對顧客的承諾、確實實行顧客所委託的運輸服務的能力及從業人員於實施服務工作時的友善態度等皆是建立企業形象及維持顧客的忠誠度最重要的因素。

## **3. 便利性**

航空貨運承攬業所提供之服務範圍廣闊，從機場對機場(Port To Port)、戶對戶(Door To Door) 到架對架(Deck To Deck)，其中所包含的服務項目多至百項。強調就是對顧客服務的便利性，大到包機服務，小到代客包裝，顧客均無須多方求援，僅需一通電話，為顧客量身訂做的運輸服務，航空貨運承攬業便能達成。



## **4. 溝通能力**

航空貨運承攬業的從業人員為公司最大的資產。因此，培養具有良好的溝通能力、專業技術與知識，能為客戶問題提出客製化解決方案的優秀從業人員為航空貨運承攬業最大的生財器具。

## **5. 整合能力**

航空貨運承攬業者一向以「整合物流服務者」自稱。因此，整合內外資源、縮短總運輸時間 (Total Transit Time) 及保有高度的彈性，最終朝向全球性的整合型物流服務提供者 (Total Logistics Provider) 及供應鏈解決方案提供者的角色邁進，為業者企業之經營理念。

## 6. 資訊提供能力

如何利用現代化的資訊科技，將貨物運輸的相關資訊即時、正確、完整地提供予顧客。同時建立共同資訊平台，整合各方資訊以減少重複資料的繕打、改進內、外部作業流程，為現代航空貨運承攬業者用來提昇顧客服務水準，維續顧客忠誠度的唯一選擇。

根據 Laura Empson 在專業服務公司的啟示文章中對「專業服務公司」的定義，本研究認為亦能應用於航空貨運承攬業，其特性描述如下：

1. 專業服務公司是根據為客戶工作所耗費的時間來收取費用。
2. 專業服務公司的總潛在產出 (Total Potential Output) 取決於公司員工乘以工作時數 (Billable Hours) 而得的酬勞數值。
3. 專業服務公司最大的成本即是員工的薪資，廠房設備算是很有限的成本，而行銷專案的費用也都能轉嫁給客戶。
4. 與一般工業產業相較，專業服務公司的經濟與組織架構猶如一個硬幣的正反面，因為專業人士本身就是公司重要的生產工具。(許士軍, 2003)

## 第二節 航空貨運承攬業之成本收入分析

此小節首先探討航空貨運承攬公司的成本及收入組成項目及分類情形做進一步分析：

### 一、 航空貨運承攬公司之成本項目分類

由於航空貨運承攬業者本身並非航空運具之擁有者，故相對於航空公司的主要成本項目，如飛航營運成本、維修成本及固定資產折舊成本，航空貨運承攬業的主要成本項目則大多與為了提供貨運承攬服務所發生的成本有關。基本上可區分為與貨運承攬業務之行為發生的有直接關係的直接營運成本(Direct Operating Costs)及與貨運承攬業務之行為發生無直接關係的間接營運成本(Indirect Operating Costs)及非營運成本(Non-operating Costs)等三大類。

針對航空貨運承攬業的直接營運成本、間接營運成本與非營運成本分別依其成本項目之定義並分析如下：

### (一) 直接營運成本 (Direct Operating Costs)

直接營運成本係指與因貨運承攬業務之行為而發生之相關成本項目，包括支付航空公司運費、營運部門員工薪資、業務部門員工薪資及其他直接營運成本等。



1. **航空運費**：係指支付與航空公司之空運運費、空運燃料附加費及空運兵險之部分。航空公司通常依據每票貨物之主提單(Master Air Waybill)上的計價重量(Chargeable Weight)定期向貨運承攬業者結算運費。運費之費率依據貨物的所到路程(Route)、運量大小以提單之票面價(IATA Rate)、雙方契約之約定費率(Contractual Rate)或每票主提單的特殊費率(Spot Rate)為計價標準；空運燃料附加費則通常係指在空運運量大之旺季期間，航空業者所徵收的運費附加費；兵險則指當戰爭可能爆發或已發生之期間，航空業者對於貨物運送所征收的運費附加費。
2. **營運部門員工薪資**：係指航空貨運承攬業者營運部門員工相關支出部分。包括正職員工之固定薪資、正職員工之加班加給、兼職員工之薪資及員工保險費用等。

其中支付營運部門正職員工之薪資及員工保險費用之部分應屬固定營運成本；而支付營運部門正職員工隻加班加給及兼職員工之薪資應屬變動營運成本。

3. **業務部門員工薪資**：係指航空貨運承攬業者業務部門員工相關支出部分。包括業務部門員工固定薪資、業務加給及員工保險部分。其中支付業務部門業務人員之薪資及員工保險費用之支付應屬固定營運成本；而支付業務人員之業務加給則應屬變動營運成本。
4. **其他直接營運成本**：係指其他應提供貨運承攬服務而產生之直接營運成本之部分。包括支付國外代理商或分公司有關利潤分攤之費用(Profit Sharing)及支付予其他物流外包業者之內陸運輸費用(Trucking Costs)、貨物轉運相關費用(Transit Costs)、裝櫃(盤)/併櫃(盤)費>Loading (stuffing) /Unloading (Un-stuffing Costs)、倉儲及包裝相關費用 (Warehousing and Packing Costs) 及報關費(Customs Clearance Costs)等。上述成本係依據貨主要求或貨物運送方式不同而發生。



## (二) 間接營運成本 (Indirect Operating Costs)

間接營運成本係指與航空貨運承攬服務之提供無直接關係之成本項目，包括：

1. **辦公室及場站營運費用**：此項費用主要係指航空貨運承攬公司於其服務提供之場所所產生之各項費用支出，包括房租租金、辦公設備之採購及折舊費用及倉儲包裝設備之採購及折舊等。
2. **廣告與銷售費用**：乃指航空貨運承攬公司在廣告與各項銷售費用上之支出，包括廣告費（如報紙廣告、廣告看板及雜誌廣告等）、交際費與文宣用品等成本支出。

3. 管理及總務費用：係指於各分公司與總公司之行政及管理之相關費用支出，包含行政及管理人員薪資費用、電話及電腦通訊費用、資訊系統開發成本分攤及系統維護費用與其他總務相關費用之分攤等。

### (三) 非營運成本 (Non-Operating Costs)

非營運成本係為非因航空貨運承攬業務所產生之相關成本，由於航空貨運承攬市場競爭愈趨激烈，各業者紛紛提供各項服務項目，如貨運業、報關業及倉儲業等，或投資其他事業，朝向多元化的經營方式，故每家航空貨運承攬公司其非關航空貨運承攬之營運成本方面之非營運成本並不相同。

綜合以上所述，航空貨運承攬公司所產生之成本項目如表 3-1 所示。另外從航空貨運承攬公司對成本的管理角度而言，上述之各項成本項目又可分為航空貨運承攬公司可控制、無法控制及僅能控制一部份等三方面，如營運及業務部門員工薪資、廣告與銷售費用、管理及總務費用等屬於可控制之成本項目；空運運費、其他直接營運成本則屬於較無法控制之成本項目。

表 3.1 航空貨運承攬公司成本項目表

成 本 項 目	成 本 內 容
直接營運成本 空運運費	1. 空運運費 2. 空運燃料附加費 3. 空運兵險

營運成本	營運部門員工薪資	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 營運部門正職員工固定薪資</li> <li>2. 營運部門正職員工加班加給</li> <li>3. 營運部門兼職員工薪資</li> <li>4. 員工保險費用</li> </ol>
	業務部門員工薪資	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業務部門員工固定薪資</li> <li>2. 業務部門員工業務加給</li> <li>3. 員工保險費用</li> </ol>
	其他直接營運成本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利潤分攤費用</li> <li>2. 內陸運輸及貨運轉運相關費用</li> <li>3. 裝櫃(盤)/併櫃 (盤)費</li> <li>4. 倉儲及貨物包裝相關費用</li> <li>5. 貨物報關相關費用</li> </ol>
	辦公室及場站營運費用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 房屋租金</li> <li>2. 辦公設備及折舊</li> <li>3. 倉儲包裝設備及折舊</li> </ol>
間接營運成本	廣告與銷售費用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 廣告費用</li> </ol>
	管理及總務費用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政及管理人員薪資費用</li> <li>2. 電話及電腦通訊費用</li> <li>3. 資訊系統開發成本分攤及系統維護費用</li> <li>4. 其他總務費用</li> </ol>
	其他費用	
	非營運成本	非因航空貨運承攬業務所產生之相關成本

資料來源：本研究整理

## 二、航空貨運承攬公司之收入項目分類

如前言所述，航空貨運承攬業的收入，主要來自向託運人(Shipper)或收貨人(Consignee)收取運輸費用(Air Freight Charge)並收取於貨物運送過程中，提供其他貨物運輸相關服務有關的收入。基本上可區分為與空運運費有關的運輸收入 (Air Freight Charges)及提供其他貨物運輸相關服務之勞務收入 (Service Charges)。

針對航空貨運承攬業的運輸收入與勞務收入分別依其成本項目之定義並分析如下：

### (一) 運輸收入 (Air Freight Charges)

運輸收入係指航空貨運承攬業向貨主(Shipper)或收貨人(Consignee)收取與航空運輸相關之費用項目，包括空運運費、空運燃料附加費及空運兵險等。

航空運費計價的特性有兩項：一是同時考慮重量(Gross Weight)與體積(Volume Weight)；一是數量折扣(Volume Discount)。航空貨運承攬業基於此兩項特性，以併裝承攬貨物的方式來降低支付給航空公司的總運價，而承攬業向貨主收取的運費與此總運價之差價，即是航空貨運承攬業獲利的主要來源。

### (二) 勞務收入 (Service Charges)

勞務收入則指航空貨運業者向貨主或收貨人收取因提供貨物運輸所產生的相關服務費用，包括文件製作費 (Documentation Charge)、手續費(Handling Charge)、內陸運輸費用(Inland Trucking Charge)、貨物轉運相關費用(Transit Charge)、裝櫃(盤)/併櫃(盤)費用>Loading(Stuffing)/Unloading(Un-stuffing) Charge)、倉儲及包裝相關費用(Warehousing

and Packing Charges)、貨物報關費用(Customs Clearance Charge)等收入項目。

以上列舉之收入項目因各個航空貨運承攬業本身所涵蓋之業務範圍之不同而有所差異。文件製作費及手續費應屬航空貨運承攬業之純收入(Total Revenue)，其他各項收入則因業者將物流相關業務外包程度之不同而有所差異。一般而言，航空貨運承攬業者多握有多張營業執照，如報關執照、倉儲貨運執照等以利提供顧客全套服務並創造較佳的利潤。

綜合以上所述，航空貨運承攬公司所產生之收入項目如表 3-2 所示。

表 3.2 航空貨運承攬公司收入項目表

收入項目	收入內容
運輸收入	 <ul style="list-style-type: none"><li>1. 空運運費</li><li>2. 空運燃料附加費</li><li>3. 空運兵險</li></ul>
勞務收入	<ul style="list-style-type: none"><li>1. 文件製作費</li><li>2. 手續費</li><li>3. 利潤分攤費用</li><li>4. 內陸運輸及貨運轉運相關費用</li><li>5. 裝櫃(盤)/併櫃 (盤)費</li><li>6. 倉儲及貨物包裝相關費用</li><li>7. 貨物報關相關費用</li></ul>

資料來源：本研究整理

### 第三節 產業發展現況

#### 一、全球航空貨運業績穩定的成長

航空貨運在過去數十年間的成長非常迅速，其幅度遠超過在客運方面之成長，同時許多機構對航空貨運未來的發展也抱持著相當樂觀的預測。依據美國波音公司所發表的「世界航空貨運預測」(World Air Cargo Forecast)中的數據，估計從 2001 年至 2021 年廿年間，世界航空貨運每年平均將以 6.4% 的比率成長，運量從 2001 年的每年 1404 億延噸-公里(RTK – Revenue Tonne-Kilometer)，成長到 2021 年的每年 4835 億延噸-公里，也就是成長幅度將超過三倍，如圖 3.1 所示。(吳思賢, 2002) 在此前提之下，未來全球航空貨運承攬業的業績可望維持穩定的成長。

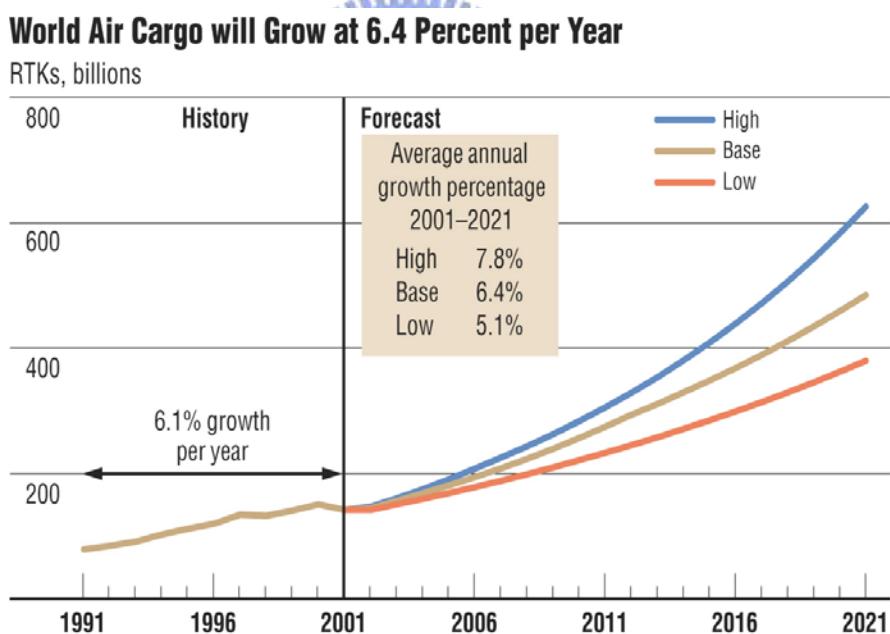


圖 3.1 世界航空貨運成長趨勢[1] 資料來源：吳思賢, 2002

#### 二、預期未來亞洲航空貨運成長率將高於世界其他地區

近年來，由於科技的進步及消費習慣的改變，造成全球的 3C 相關產業(電腦、通訊及消費性電子產品)的蓬勃發展。此類產品以體積小、單價高及產品生命週期短為其主要特色。因此，業者大多選擇航空貨運為主要的遞送模式。又由於近幾年來，許多 3C 品牌業者及其代工業者紛紛選擇亞洲地區為其全球主要製造中心。依據美國波音公司於「世界航空貨運預測」(World Air Cargo Forecast)中，預估未來亞洲區間的航空貨運成長率將高於世界的其他地區。而亞太地區成長量將最為突出，如中國內陸的航空貨運預計每年的成長率將超過 10%，亞太區域內貨運運量之年平均成長亦高達 8.4%，分別佔世界航空貨運量成長率第一、二位。而亞太-北美航線及亞太-歐洲航線，成長率亦可達到 7.5% 及 7.0%，如圖 3.2 所示。依據此成長率趨勢推算，到 2021 年時亞太相關的航線的航空貨運量，佔全球航空貨運量的比重將由 2001 年的 45% 成長到 55%，如圖 3.3 所示。(吳思賢, 2002)

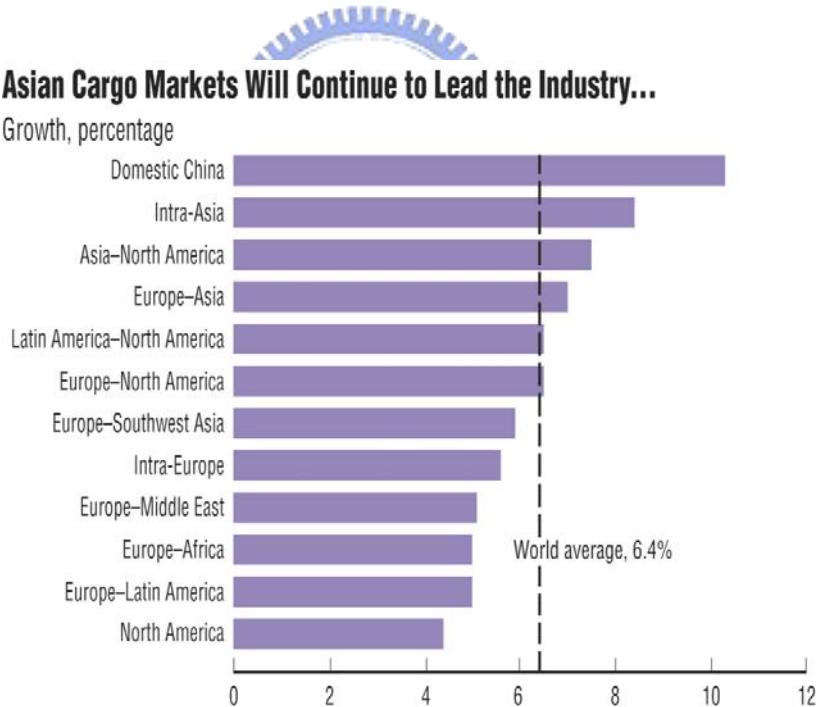


圖 3.2 各地區 2001-2021 年航空貨運成長趨勢比較[1] 資料來源 吳思賢, 2002

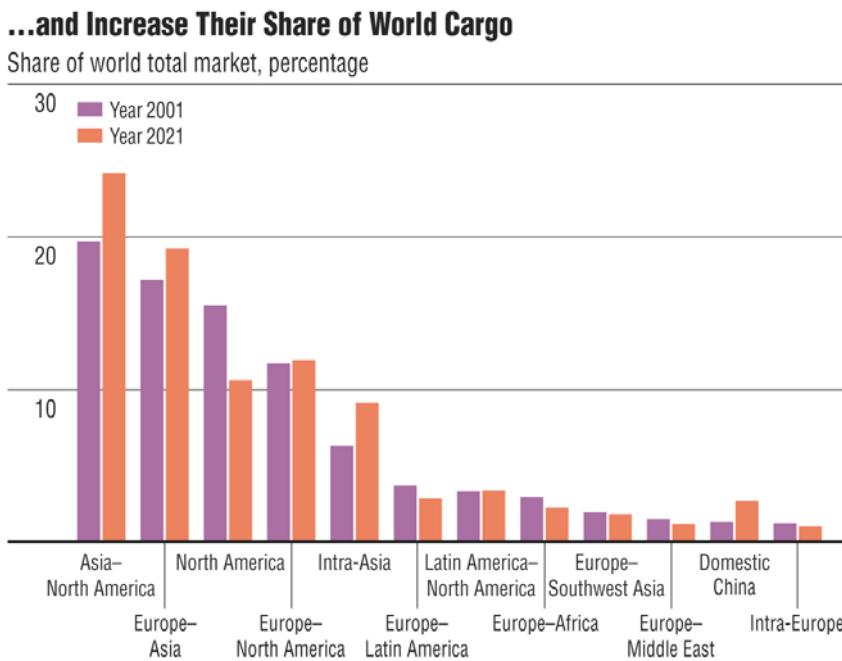


圖 3.3 各地區 2021 年航空貨運預估佔有率比較[1] 資料來源：吳思賢，2002



### 三、 國內空運承攬業小公司林立

國內航空貨運承攬業發展的情況可由下表 3.3 看出，我國航空貨運承攬業家數由 1986 年之 148 家日漸成長，至 1999 年已增加為 634 家。以國內航空貨運承攬業之情形和國外相比，我國的承攬業家數非常多，但相對大部份業者的經營規模也很小。

根據 91 年度的交通年鑑，我國國籍航空貨運承攬業共有 900 家（表 3.4），平均市場佔有率僅 0.17%。航空貨運承攬業家數的增加一方面反映了航空貨運事業的發達，另一方面也透露出此一行業因為進入障礙較低，經營的競爭也相當激烈。近年來，政府鼓勵民航相關產業進行合併，在民航運輸業方面，航空公司進行了部份的整合，初見合併的功效。在航空貨運承攬業方面，則較無顯著的變化，固然出現部份業務成長顯著且規

模較以往大的航空貨運承攬業者，但就國內整個產業來看航空貨運承攬業乃是以中小規模之業者為主的產業。

由於航空貨運承攬業主要是以提供運輸服務為主要業務且無須投資大型運具，故進入行業門檻與其他運輸業別相對較低。此外，在「戶對戶」的服務要求下，每家航空貨運承攬業者都有其個別地域性物流的利基，在目的地的獨特性以及市場規模考量之下，較不易為其他公司所取代，此為造成國內航空貨運業者小家林立且業績分布不均的主要原因。

表 3.3 航空貨運承攬業歷年家數統計表

年別	家數	成長率
75	148	-
76	238	60.8%
77	286	20.2%
78	313	9.4%
79	320	2.2%
80	330	3.1%
81	358	8.5%
82	390	8.9%
83	392	0.5%
84	462	17.9%
85	525	13.6%
86	546	4.0%
87	567	3.8%
88	634	11.8%

資料來源：台北市航空貨運承攬商業同業公會，民 89 年

表 3.4 航空貨運承攬業者分佈狀況統計表

縣、市別	家數
台北縣、市	794
桃園縣、市	30
新竹縣、市	4
苗栗縣、市	1
台中縣、市	20
彰化縣、市	1
南投縣、市	1
雲林縣、市	0
嘉義縣、市	2
臺南縣、市	10
高雄縣、市	37
屏東縣、市	0
宜蘭縣、市	0
花蓮縣、市	0
台東縣、市	0
澎湖縣、市	0
合計	900

資料來源：91 年度交通年鑑

在航空貨運承攬業小家林立，競爭激烈的市場上，造成產品的差異化、建立服務品牌甚而達到規模經濟，必須要具備以下條件：

## 1. 豐富的併裝經驗及滿足的載運量

國際航空運輸協會(IATA)對於國際上航空貨運承攬業者的佣金比率設有一定的規範，一般直接運送的固定一批物品在佣金比率上為 5%。但是，如果業者的規模夠大、併裝經驗豐富、貨源廣闊，則可以將不同客戶的貨品依照其材積以及毛重在限定的總體積及重量之下做拼裝整櫃，使毛利率可以提昇至 12~15% 的水準。因此，擁有經驗豐富拼裝的能力及貨源的多樣化，為航空貨運承攬業的主要獲利來源，亦能創造業界相對的競爭優勢。

表 3.5 直接運送以及集運併裝比較表

	主提單	小提單	佣金比例	獲利來源
直接運送	1	0	5%	IATA 規範之銷售佣金
集運拼裝	1	3~5	12~15%	銷售佣金+材積及毛重之密度整合

資料來源：中菲行



## 2. 建構綿密的全球運輸網路

面對「全球設計、全球工廠、全球市場」的時代來臨，航空貨運承攬業者無不竭力於建構其全球服務網路上，各個業者或採直接設立海外分公司、營業處；或於海外尋求當地的同業或異業以策略聯盟之方式；或採取與海外同業前訂合作契約的方式等以擴展業務版圖建立全球綿密的運輸網路，為顧客提供完善的貨物運輸服務。

## 3. 架設完善的全球運輸資訊系統

航空貨物運輸為全球化的服務事業，必須充分應用既有之資訊及通信科技，有效整合市場相關訊息及產業有關動態，全球化網際網路的建立，將能迅速及時提供客戶建議，並提供本身之作業效率，降低人力成本，發揮高度之競爭優勢，有效強化企業之競爭力。

#### **4. 培養全球的專業運籌人才**

航空貨運承攬業務是一個專業且複雜的作業過程，而專業的航空業務承攬人員，除了需掌握全球市場動態、了解各國相關法令限制或優惠外，更必須與航空公司、同業、異業及代理商之間建立良好的互動關係。此外，整合內、外資源及建立高度的標準化作業效率，更必須仰賴具備專業知識及豐富經驗的人員積極主動地提供解決方案。

因此，培養訓練純熟且聰敏、高技術的全球專業運籌人才，將深奧的知識轉化為創新增越的解決方案，提供給客戶取用，才能在航空貨運承攬業中享有盛名更是產業內的基本利基。

#### **5. 健全的財務規劃及嚴謹的風險控管**

航空貨運承攬業為一全球性產業，在全球化佈局之際，必須對有限財務資源做最佳的利用並建構一套嚴謹的風險評估方法，才能使公司於穩定中成長。



#### **四、 911 之後貨運市場的衝擊**

在 911 事件發生後，對航空產業最大的衝擊在於客運市場，而至於貨運方面，由於未牽扯到生命的考量，故 911 的衝擊主要僅為運費、燃料附加費以及保費的提高，貨量並不會受到直接的影響而減少。此外，在 911 事件發生後，美國海關加強了有關貨物安全檢查的相關規定。因此，所有進、出美國的貨物無論空運或海運，海關申報作業皆有更嚴格的要求，對於承攬業者在作業流程的改變，易造成不小的衝擊。

## **小結：**

航空貨運承攬業競爭激烈的主因乃因進入障礙小，業者數量多且其服務多半缺乏差異性，使顧客的忠誠度低。目前營運量較大的業者，其多採取以下策略：

### **1. 增加服務差異化：**

如何利用現代電腦科技，將與工作相關的作業流程導入電腦化以減少重複人為繕打之工作及提高資訊提供的正確性之外，提供顧客客製化物流服務並及時且主動回報顧客貨物運送的狀態，將是航空貨運承攬業者增加服務差異化的首要計劃。

### **2. 擴張服務的幅員：**

航空貨運承攬業為一全球運輸服務業，如何將地區性的競爭優勢，拓展至全球性的服務網絡，將為航空貨運承攬業者努力的目標。



有鑑於此，在內、外資源有限的情況下，航空貨運承攬業無不竭力所能地以併購(Merger or acquisition)、合資(Joint Venture)或簽訂合作契約等非股權性質聯盟之方式與他國同業進行合作等策略來拓展其服務的深度及廣度。這些國外合作模式的選擇除了組織決定權的整合程度及財務所有權集中程度有明顯之不同外，對於成本的運用、人員的掌控、合作崩離的可能性、當地政治、市場現況及未來市場的掌握等亦有所不同。因此，依據內、外的各項條件，選擇一個適當的國外合作模式以拓展全球服務網絡，增加其服務的差異化將是航空貨運承攬業在如此競爭的環境中能夠異軍突起、成功致勝的關鍵。

## 第四章 航空貨運承攬業選擇國外合作模式分析

本章將應用文獻回顧中學者對於策略聯盟的模式及所列之變數,來建構航空貨運承攬業的選擇國外合作之模式,並對所列之模式進行剖析。

### 第一節 模式介紹

根據 Huyzer (1992) 策略聯盟整合程度(Degree of Integration), 將策略聯盟模式以組織決定權集中度(Organizational Concentration of Decision)及財務所有權的集中度(Financial Concentration of Ownership)等 2 個向度(Dimension)由低到高將航空貨運承攬業合作夥伴策略聯盟方案之應用自非股權性質之聯盟(Non-equity Alliance(NEA)、合資(Joint Venture)、直接併購(Mergers or Acquisitions)到獨自設立分公司或辦事處等五種模式分述如下：



表 4.1 航空貨運承攬業國外合作模式類別說明

模式種類	模式名稱	定義
模式 1	委外且無設立業務處	與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人 (shipment's consolidator and de-consolidator)。
模式 2	委外但有設立業務處	與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人 (shipment's consolidator and de-consolidator) 外，對方同意我方在其公司設立自己的業務處。
模式 3	合資	尋求當地優異的物流業者以合資 (Joint Venture) 的方式，共同開發設定的市場目標。
模式 4	併購	直接併購 (Mergers or Acquisitions) 當地同業。
模式 5	獨自設立分公司	自行開發當地市場，在當地設立營運完整的分公司。

資料來源：本研究整理

如表 4.1 所示，其中模式 1 及模式 2 級指並未於國外當地設立新公司，而與國外同業非股權性質之合作；然而，模式 3、模式 4 及模式 5 級屬有於國外當地設立新公司，其中模式 3 及模式 4 級指與國外同業進行股權性質之合作，而模式 5 則為未與他人合作，獨立設立新公司。

依據成立新公司與否，將本研究的國外合作模式圖示如下：

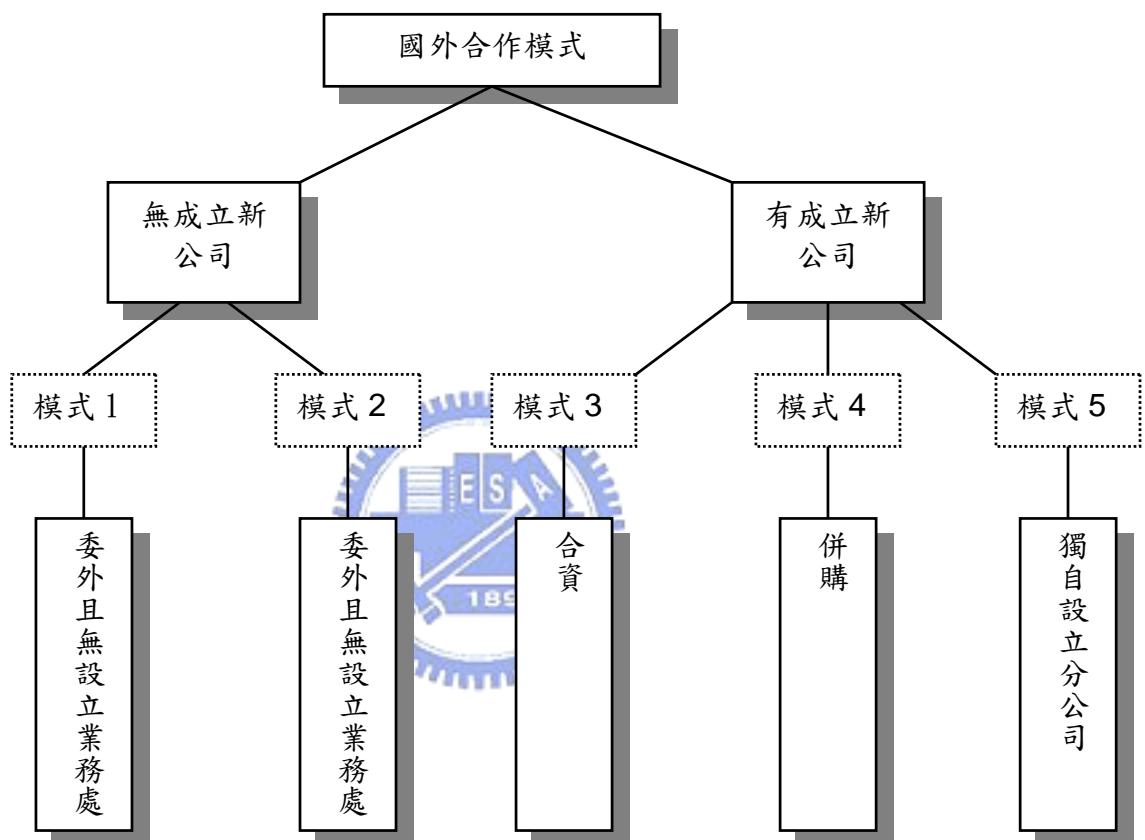


圖 4.1 航空貨運承攬業國外合作模式說明 資料來源：本研究整理

## 一、 模式 1 - 委外且無設立業務處

1. 模式 1 如圖 4.2 所示：

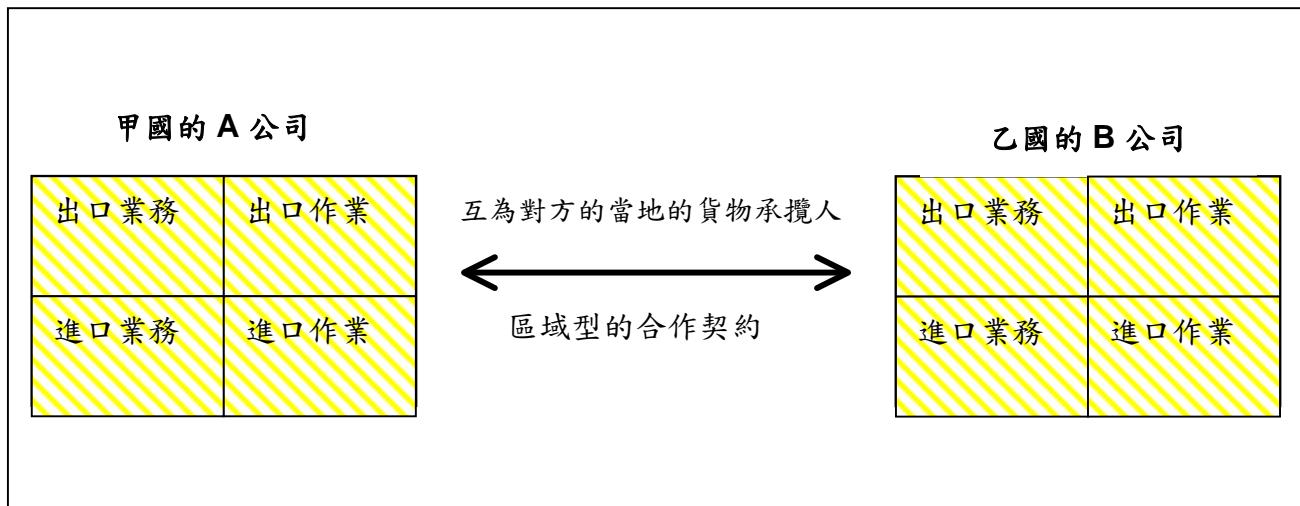


圖 4.2 國外合作模式 1 圖示

資料來源：本研究整理

## 2. 模式 1 解釋

**定義：**與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人 (shipment's consolidator and de-consolidator)。

**說明：**甲國的 A 公司在乙國並無設立分公司或業務處之打算，而以簽訂區域型合作契約之方式，將貨物到達乙國後，其後端所有貨物運送等相關業務及服務，委託予位於乙國同業- B 公司代為服務；反之，B 公司亦未在甲國設立分公司或業務處，而憑著合作契約之簽訂，將 B 公司到達甲國的所有貨物運送等相關業務及服務，委託予位於甲國的同業-A 公司代為服務。

**整合程度：**

- 組織決定權集中度 → 低  
財務所有權集中度 → 低

**優點：**

- 雙方以平等互惠為原則，為未來合作關係建立的基礎；
- 貨物送達進口地後的物流相關服務得以承接；
- 無設立分公司之成本負擔；
- 全球服務網絡得以連接。

**缺點：**

- 於對方領地上，無自己的營運團隊，業務難以拓展；
- 無法干涉對方營運，使得作業品質難以控制；
- 合作關係較淺，隨時有關係崩解的可能；
- 雙方的信賴程度有限，容易有欺騙的可能；
- 對於企業全球品牌的建立並無實質的幫助。

**適用狀況：**該公司預期其進口地的業務量無發展潛力，且在當地無足夠資源運用的情況下。

## 二、模式 2 - 委外但有設立業務處

### 1. 模式 2 如圖 4.3 所示

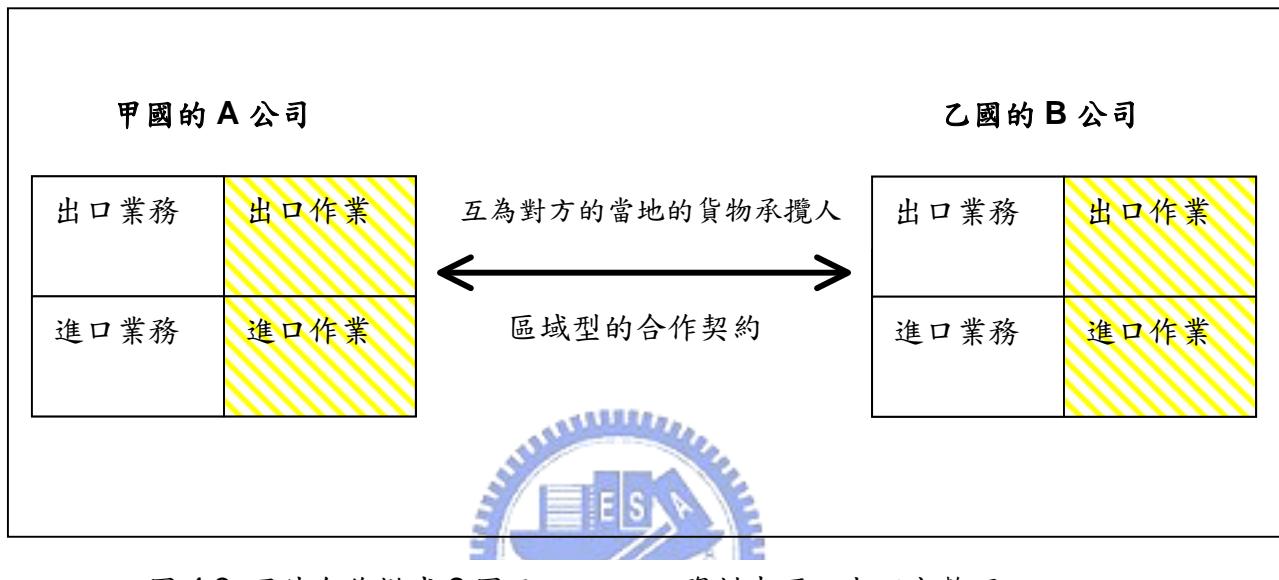


圖 4.3 國外合作模式 2 圖示

資料來源：本研究整理

### 2. 模式 2 解釋

**定義：**與他國同業簽訂區域型的合作契約(regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人(shipment's consolidator and de-consolidator)外，對方同意我方在其公司設立自己的業務處。

**說明：**甲國的 A 公司在乙國並無意圖設立完整營運中心，但仍有設立業務單位的打算。故雖仍以簽訂區域型合作契約之方式，將貨物到達乙國後，其後端所有貨物運送等相關作業委託予位於乙國同業- B 公司代為服務外，並在 B 公司的辦公處所內設立自己的業務單位，以服務自己客人為主，並以拓展當地的業務為輔；反之亦然。

### 整合程度：

組織決定權集中度→低  
財務所有權集中度→低

**優點：**

1. 雙方以平等互惠為原則，為未來合作關係建立進一步的關係；
2. 貨物送達進口地後的物流相關服務得以承接；
3. 藉由自己的業務團隊，除了發揮監督的功能外，尚能提供較好的業務服務予以自己的顧客；
4. 藉由有限成本的運用，對於當地未來市場的觀察及開發，做最好的貢獻；
5. 全球服務網絡得以連接。

**缺點：**

1. 對於當地的業務拓展程度仍然有限；
2. 因作業團隊仍屬他公司之管轄，故對於建立標準的作業流程的幫助仍然有限；
3. 合作關係仍淺，尚有關係崩解的可能；
4. 對於企業全球品牌的建立其幫助仍然有限。

**適用狀況：** 雖該公司預期其進口地的業務量仍有發展潛力，但在當地無足夠資源運用的情況下。

**三、模式 3 -合資**

**1. 模式 3 如圖 4.4 所示**

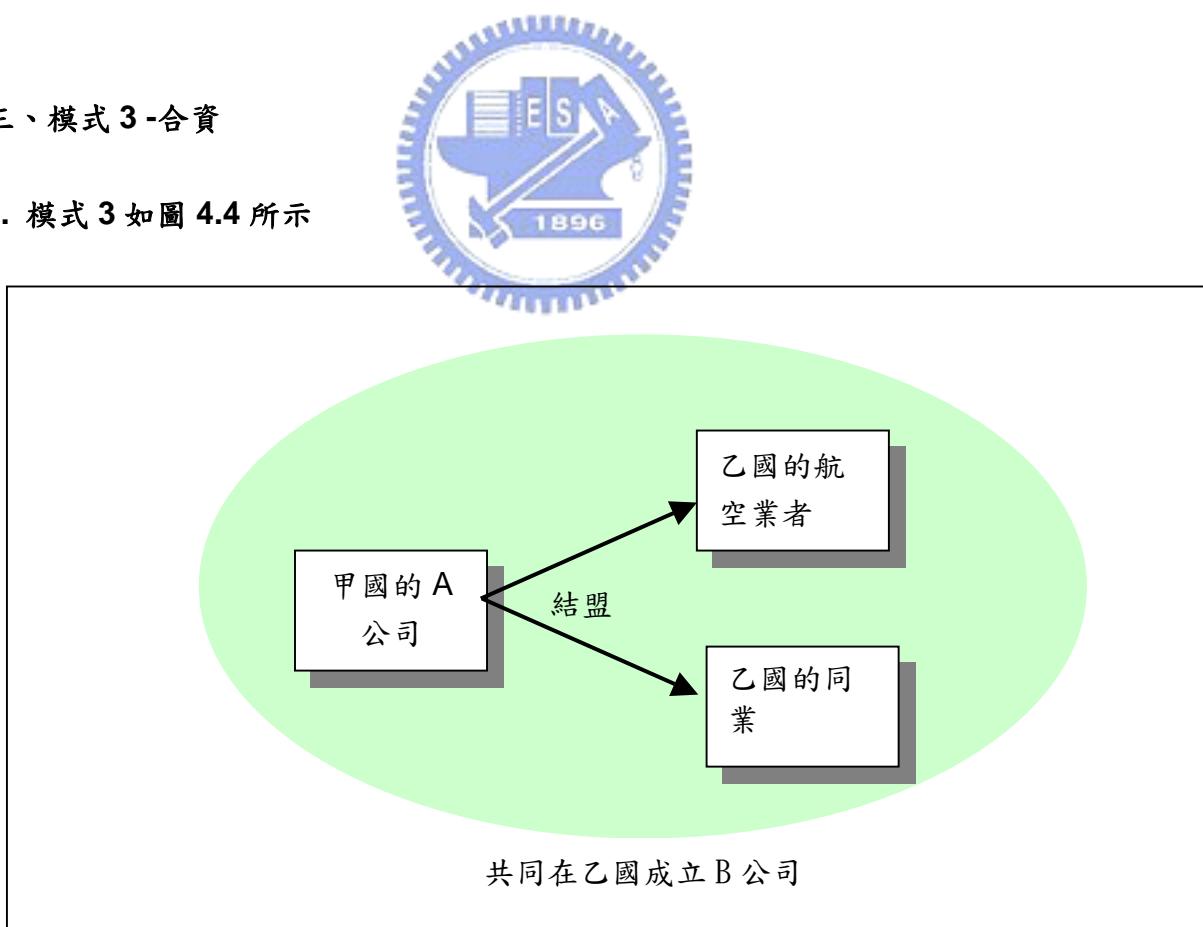


圖 4.4 國外合作模式 3 圖示

資料來源：本研究整理

## 2. 方案 3 解釋

**定義：**尋求當地優異的物流業者以合資(Joint Venture)的方式，共同開發設定的市場目標。

**說明：**基於資源互補的概念下，貨運承攬業者選擇在當地尋求優異且理念相同的同業或異業的物流業者，以共同投資之方式組成新的公司，期以結合雙方或多方面的資源，共同進行市場開發，創造產業規模經濟。

**整合程度：**

組織決定權集中度→高  
財務所有權集中度→高

**優點：**

1. 整合地方資源，業務拓展容易；
2. 學習夥伴的專業經驗；
3. 共同籌措資金並分擔營運風險；
4. 減少進入成本；

**缺點：**

1. 呈現非常複雜的互動關係，與一般企業的經營管理有很大的差異；對於企業標準作業流程的建立，意見分歧，不易建立；
2. 若夥伴間的對於共同願景的設立及新公司經營理念不同，容易造成多頭馬車的狀況，導致企業崩解的危險；
3. 邊伴各方有自己企業經理人，容易造成企業內派系滋生；
4. 結盟後的新公司，公司的名稱不同，對於企業全球形象的建立，影響有限；
5. 若夥伴關係不幸崩解，企業於當地的關係建立必須重新開始。

**適用狀況：**對當地的產品市場、文化、經濟、政府、及法律的資訊不易掌握的狀況下，特別是針對新興市場地開發，藉由與當地的企業在資源互補的概念下進行結盟，使得企業能在有限的資源投注下，快速地進入當地市場。

## 四、模式 4 -併購

### 1. 方案 4 如圖 4.5 所示

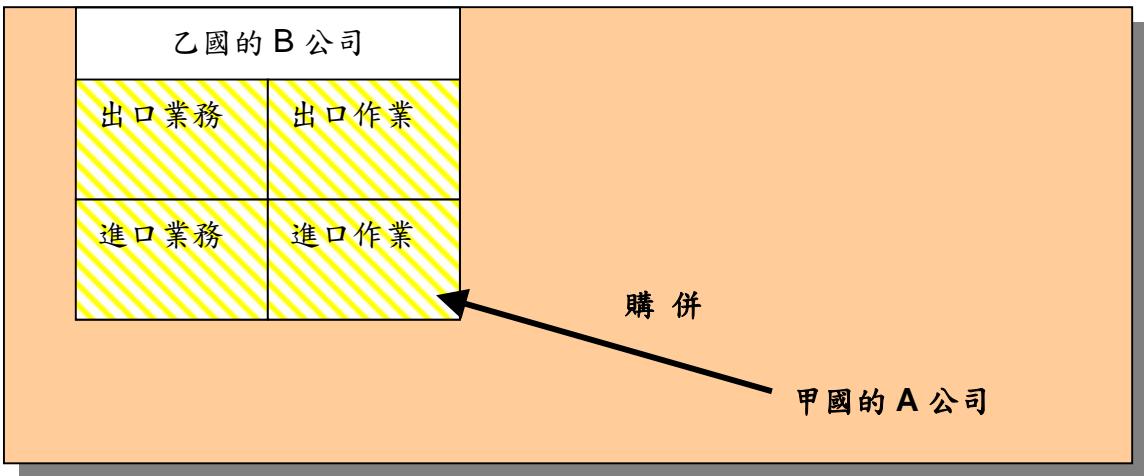


圖 4.5 國外合作模式 4 圖示

資料來源：本研究整理

## 2. 模式 4 解釋

**定義：**直接購併當地同業。

**說明：**購併方看好被購方較高經濟價值的特殊能力，如當地優越的市場定位、看好的成長前景、表現不錯的獲利能力等，而直接以購併的方式以吸收被購方的有形及無形資產。



**整合程度：**

組織決定權集中度→高  
財務所有權集中度→高

**優點：**

1. 接收被購方的當地有形及無形資源，業務拓展容易；
2. 學習被購方的專業經驗；
3. 貨物運送的全段服務過程及相關資訊能被有效地掌握；
4. 減少進入成本；
5. 對於企業全球形象的建立有相當的果效；

**缺點：**

1. 產生收購成本；
2. 接收被購方原先存在的管理、人事及財務的相關問題；
3. 購併可能造成企業的價值降低及管理層注意力分散；
4. 產生代理權問題 (agency problem)，假若經理人與股東利益未能密

- 切結合，則可能產生對股東不利的投資，但對經理人有利的代理權問題；
5. 若與被購方的員工溝通不良，容易造成管理上的斷層，使管理決策無法貫徹，或是反叛聲音不斷；

**適用狀況：** 對當地的產品市場、文化、經濟、政府、及法律的資訊不易掌握的狀況下，特別是針對新興市場地開發，藉由購併當地的同業，使得企業能迅速的進入當地市場。

## 五、模式 5 - 獨自設立分公司

### 1. 模式 5 如圖 4.6 所示

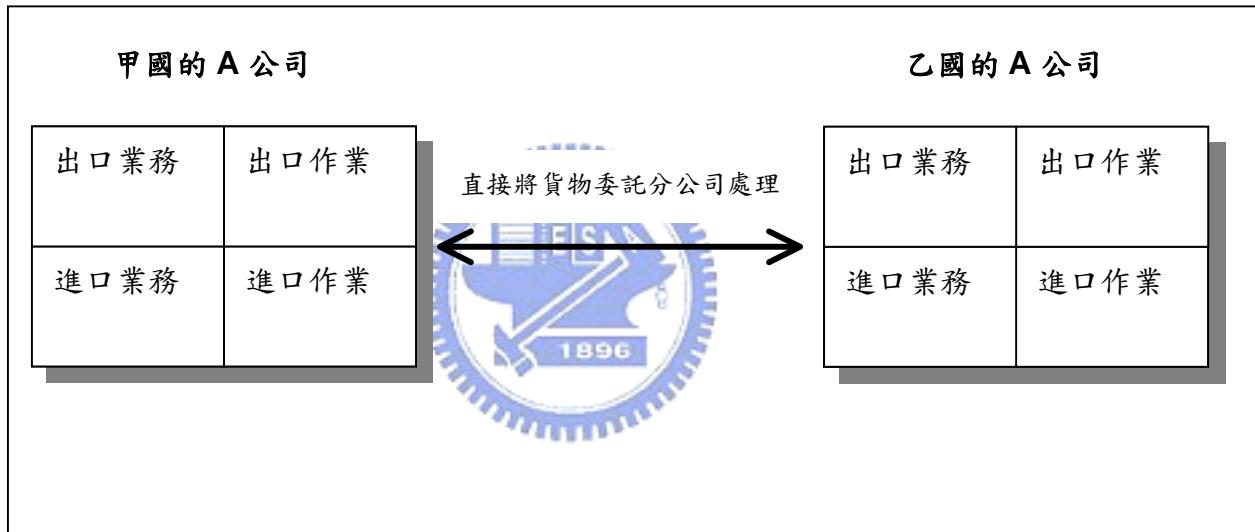


圖 4.6 國外合作模式 5 圖示

資料來源：本研究整理

### 2. 模式 5 解釋

**定義：** 自行開發當地市場，在當地設立營運完整的分公司。

**說明：** 貨運承攬業者選擇直接設立營運功能完整的分公司，在當地開發業務並進行營運。

**整合程度：**

組織決定權集中度→高  
財務所有權集中度→高

### **優點：**

1. 標準作業管理程序能被有效實行及運用；
2. 貨物運送的全段服務過程及相關資訊能被有效地掌握；
3. 對於企業全球形象的建立有相當的果效；

### **缺點：**

1. 產生高額的進入成本；
2. 開發當地的經驗不足，容易下錯決策；
3. 獨立開發市場，開發客源較為困難；

**適用狀況：**看好當地的市場未來開發的潛力，並對於該市場有足夠的資訊及經驗，且有穩定的客源足以維生下。

## **第二節 模式分析**

### **一、收入分析**

依據前章有關航空貨運承攬業的收入項目介紹，本研究試圖將收入分為貨幣化收入及非貨幣化收入兩類，並將其運用在前節所列之國外合作模式的收入來源分析如下：

#### **(一) 收入類別**

可以把收入類別整理如表 4.2 所示。

**表 4.2 收入項目分類分析**

<b>貨幣化</b>	<b>非貨幣化</b>
1. 運輸收入	1. 開發當地市場及客源的果效
2. 利潤分攤收入	2. 全球企業形象的建立
3. 服務收入	3. 全球運輸網絡的建立
裝櫃(盤)/併櫃(盤)費	4. 資源整合的程度
文件費	
報關費	
運輸/倉儲費	
手續費	

資料來源：本研究整理

## (二) 收入項目分析

依據表 4.2 所列之貨幣化及非貨幣化之收入，將各國外合作模式可能產生之收入整理如表 4.3。

表 4.3 國外合作模式收入項目分析

模式類別 效益項目 效益發生可能性	運輸收入	利潤分攤收入	服務收入	開發當地市場及客源的果效	全球企業形象的建立	全球運輸網絡的建立	資源整合的程度
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
模式 1 (A1)	N	Y	N	N	N	N	N
模式 2 (A2)	N	Y	N	Y	N	N	N
模式 3 (A3)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N
模式 4 (A4)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
模式 5 (A5)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

資料來源：本研究整理

## (三) 收入項目匯整

公式

$$A1 = R2 \quad \dots \quad (1)$$

$$A2 = R2 + R4 \quad \dots \quad (2)$$

$$A3 = (R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6) \div n \quad \dots \quad (3)$$

$$A4 = R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6 + R7 \quad \dots \quad (4)$$

$$A5 = R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6 + R7 \quad \dots \quad (5)$$

註  $n$  = 合作夥伴人數

## 二、成本分析

依據前章有關航空貨運承攬業的成本項目介紹，本研究試圖將成本項目分為直接營運成本及間接營運成本兩類，並將其運用在前節所列之國外合作模式的成本分析如下：

### (一) 成本類別

可以把成本類別整理如表 4.4 所示。

表 4.4 成本項目分類分析

<u>直接營運成本</u>	<u>間接營運成本</u>
1. 空運運費	1. 辦公室及場站設立費用
2. 營運部門員工薪資	2. 辦公室及場站營運費用
3. 營業部門員工薪資	3. 廣告與銷售費用
4. 其他直接營運成本	4. 管理及總務費用
	5. 其他費用

資料來源：本研究整理

### (二) 成本項目分析

依據表 4.4 所列之直接營運成本及非直接營運成本之項目，將各國外合作模式可能產生之成本整理如表 4.5。

表 4.5 國外合作模式成本項目分析

成本項目 成本發生與否 模式類別	空運費	營運部門員工薪資	營業部門員工薪資	其他直接營運成本	辦公室及場站設立費用	辦公室及場站營運費用	廣告與銷售費用	管理及總務費用	其他費用
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
模式 1 (A1)	N	N	N	N	N	N	N	N	N
模式 2 (A2)	Y	Y	Y	N	Y	Y	N	N	N
模式 3 (A3)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
模式 4 (A4)	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y
模式 5 (A5)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

備註：，

1. 假設營運部門及營業部門平均分攤場站及辦公室的設立及營運費用
2. 模式 3 之費用支出皆與結盟夥伴共同負擔<sup>96</sup>
3. 模式 4 及模式 5 之費用出則為業者自行負擔

資料來源：本研究整理

### (三) 成本項目匯整

$$A1 = 0 \quad \dots \dots \dots \quad (6)$$

$$A2 = C1 + C2 + C3 + (C5 + C6) \div 2 \quad \dots \dots \dots \quad (7)$$

$$A3 = (C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7 + C8 + C9 + C10 + C11 + C12) \div n \quad (8)$$

$$A4 = C1 + C2 + C3 + C4 + C6 + C7 + C8 + C9 + C10 + C11 + C12 \quad \dots \dots \dots \quad (9)$$

$$A5 = C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7 + C8 + C9 + C10 + C11 + C12 \quad \dots \dots \dots \quad (10)$$

\*\* n = 合作夥伴人數

## 小結：

本章試圖匯整參考之文獻及航空貨運承攬業的產業特性，將航空貨運承攬業的國外合作模式建構出來。並依據每一模式的特性及其優缺點進行剖析，以確實了解模式的意涵，預備將所建構出的模式運用於實際情境內供受訪者選擇之參考。



# 第五章 國外合作模式之評估準則與評估方法之建立

本章係根據文獻整理、航空貨運承攬業之產業特性分析及國外合作模式的分析，建立航空貨運承攬業選擇國外合作模式的評估準則與評估方法。

## 第一節 合作模式評估準則

本研究係根據回顧的文獻及航空貨運承攬業的產業特性，將國外合作模式的評估準則以效益面及成本面二大類分析如下：

### 一、 效益面準則

係指航空貨運承攬業者在選擇國外合作模式時，所預期獲得之效益。其效益將可區分為貨幣化及非貨幣化兩大類：



#### (一) 貨幣化準則

貨幣化準則係指夥伴關係模式建立後，所能帶給航空貨運承攬業者之主要效益，其效益能以貨幣化方式表達於公司的財務報表中。

1. 預期收入：係指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後所能獲得的收入。預期收入越高，效益越高；反之亦然。

#### (二) 非貨幣化準則

非貨幣化準則指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，所能帶給航空貨運承攬業者之附加效益，其效益不能以貨幣化方式表達者。

1. 業務拓展速度：係指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，對於當地業務拓展速度的期待。對於當地業務拓展的速度越快，效益越高；反之亦然。

為了簡化評估準則，本研究取其業界中具代表性的非貨幣化效益- 業務拓展速度為主要之評估準則並將第四章第二小節所提及之非貨幣化收入類別中的項目開發當地市場及客源的果效、全球運輸網絡建立及資源整合程度皆歸納於此類。

2. 全球品牌形象建立的影響：係指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，對於企業之全球品牌形象建立之影響。影響程度越高，效益越高；反之亦然。

## 二、成本面準則

係指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，所支付之成本。其成本亦可區分為貨幣化及非貨幣化兩大類：

### (一) 貨幣化準則

貨幣化準則係指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，將支付之成本，其成本能以貨幣化之方式表達於公司之財務報表中。

1. 預期成本：係指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，將支付之成本。預期成本越高，成本越高；反之亦然。為了簡化評估準則，本研究將第四章第二節所提及之成本項目中之直接營運成本及間接營運成本皆歸納於此類。

### (二) 非貨幣化準則

非貨幣化準則則指航空貨運承攬業者預期於國外合作模式建立後，帶來之附加成本，其效益不能以貨幣化方式表達者。

1. 溝通的困難程度：係指航空貨運承攬業者於國外合作模式建立後，與合作夥伴的相互溝通難易程度。越難與合作夥伴溝通，成本越高；反之亦然。
2. 可能崩解之機率：係指航空貨運承攬業者與國外夥伴之合作關係崩解之風險

性。崩解機率越高，風險越高，成本越高；反之亦然。

如圖 5.1 所示，本研究所擬定之國外合作模式評估準則如下：

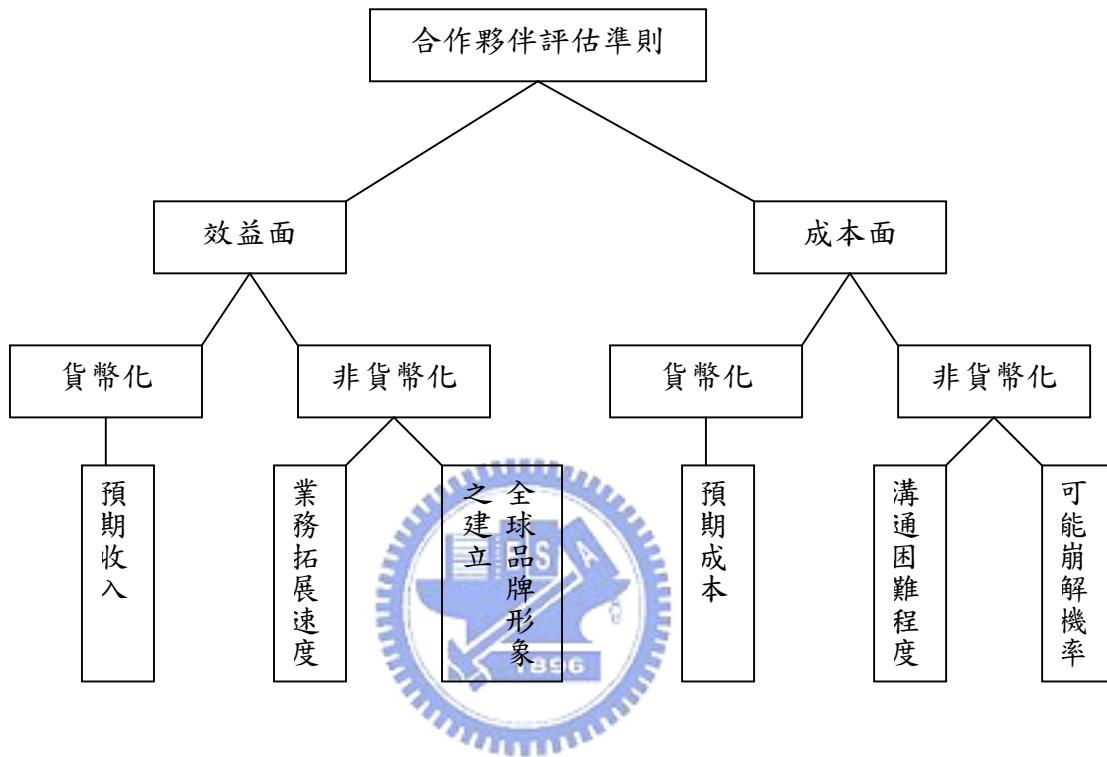


圖 5.1 航空貨運承攬業的國外合作模式評估準則 資料來源：本研究整理

## 第二節 評估方法之建立

本研究主要係利用多準則評估 (Methods of Multiple Criteria Decision Making(MCDM)) 對於前章所述之已知國外合作模式做一評估，現將多準則評估之內容依其可行方案(Alternatives)、評估準則(Criteria)、權重(Weight)、績效值(Performance Value)及方案得點(Target Score)如圖 5.2 所示並分述如下：

Weights	Criteria	Alternatives				
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>
W <sub>1</sub>	C <sub>1</sub>	e <sub>11</sub>	e <sub>12</sub>	e <sub>13</sub>	e <sub>14</sub>	e <sub>15</sub>
W <sub>2</sub>	C <sub>2</sub>	e <sub>21</sub>	e <sub>22</sub>	e <sub>23</sub>	e <sub>24</sub>	e <sub>25</sub>
W <sub>3</sub>	C <sub>3</sub>	e <sub>31</sub>	e <sub>32</sub>	e <sub>33</sub>	e <sub>34</sub>	e <sub>35</sub>
W <sub>4</sub>	C <sub>4</sub>	e <sub>41</sub>	e <sub>42</sub>	e <sub>43</sub>	e <sub>44</sub>	e <sub>45</sub>
W <sub>5</sub>	C <sub>5</sub>	e <sub>51</sub>	e <sub>52</sub>	e <sub>53</sub>	e <sub>54</sub>	e <sub>55</sub>
W <sub>6</sub>	C <sub>6</sub>	e <sub>61</sub>	e <sub>62</sub>	e <sub>63</sub>	e <sub>64</sub>	e <sub>65</sub>

S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>

圖 5.2 多準則評估 資料來源：馮正民多準則評估，本研究整理

一、可行方案 (Alternatives)：依據前章所述，共有以下五個不同方案供航空貨運承攬業者於拓展其全球服務網絡時作為參考：

1. 方案 1(A1)委外且無設立業務處：與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人 (shipment's consolidator and de-consolidator)。
2. 方案 2 (A2) 委外但有設立業務處：與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人 (shipment's consolidator and de-consolidator) 外，對方同意我方在其公司設立自己的業務處。
3. 方案 3 (A3) 合資：尋求當地優異的物流業者以合資 (Joint Venture) 的方式，共同開發設定的市場目標。

4. 方案 4 (A4) 併購：直接併購當地同業。
5. 方案 5 (A5) 獨自設立分公司：自行開發當地市場，在當地設立營運完整的分公司。

**二、評估準則(Criteria)**：依前節所述，共有以下六個準則供航空貨運承攬業者於拓展其全球服務網絡時作為評估方案之參考：

1. 準則 1(C1)：預期收入
2. 準則 2(C2)：預期成本投入
3. 準則 3(C3)：業務拓展速度
4. 準則 4(C4)：全球品牌形象建立的影響程度
5. 準則 5(C5)：與對方溝通難易度
6. 準則 6(C6)：可能崩解的機率



**三、權重(Weight)**：各評估準則之權重將依據各業者之意見，以問卷訪談之方式，請其站在該公司之立場，將該公司建構全球服務網絡模式時所考慮之項目，依照重要順序給予各評估準則適當的權重得分。圖表舉例說明如下：

表 5.1 各評估準則之權重得分說明

預期收入之大小 (C1)	30
成本投入之大小 (C2)	20
業務拓展之速度 (C3)	20
全球品牌形象建立之影響 (C4)	5
與對方的溝通難易 (C5)	20
合作方案可能崩解之機率 (C6)	5
總分	100

資料來源：本研究整理

**四、績效值(Performance Value)**：各方案於各個準則之績效值亦依據各業者之意見，

以問卷訪談之方式，針對設立的情境，蒐集各業者對於實際方案考慮各準則後所得之績效值。

其評分方法如下：

1. 每一評分項目總分為 5 分，請依照方案選擇的優劣程度給予得分
2. 每一方案最多得 5 分，最少得 0 分，方案間可以得同分。
3. 若評分項目並不作為該方案之考慮項目，則請給予 0 分。

圖表舉例說明如下：

表 5.2 各方案於各個準則之績效值得分說明

評分項目 得分	方案類別	方案 1 (A1)	方案 2 (A2)	方案 3 (A3)	方案 4 (A4)	方案 5 (A5)
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
成本投入之大小 (C1)	0	3	1	1	0	
預期收入之大小 (C2)	0	3	2	0	0	
業務拓展之速度 (C3)	0	2	3	0	0	
全球品牌形象建立之影響 (C4)	0	2	3	0	0	
與對方的溝通難易 (C5)	1	2	2	0	0	
合作方案可能崩解之機率 (C6)	0	1	1	1	2	

資料來源：本研究整理

五、 方案得點(Target Score)：將上述各方案所得之各績效值與各評分項目的權重乘數的加總。得分越高，代表選擇該方案的機率越高；反之，則越低。圖表舉例說明如下：

表 5.3 各方案之方案得點說明

評分項目	權重	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
C1	30	0	90	30	30	0
C2	20	0	60	40	0	0
C3	20	0	40	60	0	0
C4	5	0	10	15	0	0
C5	20	20	40	40	0	0
C6	5	0	5	5	5	10
方案得點		<b>25</b>	<b>240</b>	<b>190</b>	<b>35</b>	<b>10</b>

資料來源：本研究整理



### 第三節 問卷設計及內容

#### 一、 問卷目的

本次問卷主要係以實地拜訪航空貨運承攬公司之總經理或專案負責人，並以協助問卷填寫之方式，以確實瞭解該公司為拓展其全球服務網絡時，實際選擇的國外合作模式及所面臨的問題。

#### 二、 問卷對象

本研究將以台灣地區航空貨運承攬業者為主要問卷發放對象。

#### 三、 問卷內容

本研究將問卷內容分為三大部分：第一部份為公司基本資料，第二部分評估項目權

重，第三部份為情境探討。分述如下：

(一)、公司基本資料：此部份主要在於藉由業者基本資料之填寫，以瞭解業者營運的範疇及規模。包含主要營運項目、營運範圍、全球分公司設立總間數、分公司分布範圍、台灣公司資本額、全球公司員工總人數及其倉儲物流總面積等。

(二)、評估項目權重：此部份主要在藉由受訪者的實務經驗，以瞭解該公司於拓展其全球服務網絡時，選擇海外合作模式所設立的評估準則及各準則的相對重要性為何，以作為本研究於多準則評估時之權重之參考。

(三)、情境探討：本問卷將依據以下三種方案關鍵選擇因素，將航空貨運承攬業選擇建構公司全球服務網絡模式組合成 8 種不同的情境：



1. 對國外當地經營環境 了解 或 不了解

航空貨運承攬業對於國外當地經營環境了解與否非常重要。其主要原因為航空貨運承攬業乃屬物流服務整合業者，物流服務項目多且牽涉範圍業務廣且手續複雜。對於國外當地經營環境的熟悉與否，往往成為航空貨運承攬業者是否可以有效率地經營當地業務的關鍵。

因此，航空貨運業者對於當地經營環境及資訊的掌握的狀況的程度不同，如當地的產品市場、文化、經濟、政府、法律、陸地運輸及報關業務等，將影響業者選擇不同的國外合作模式拓展當地業務。

2. 預期未來國外當地的業務成長 好 或 不好

國外當地的業務成長的好與壞，與航空貨運承攬業當地經營績效有直接關係。如果預期國外未來當地的業務會持續成長，將誘使業者積極地投入當地市場的開發；反之，如果預期國外未來當地的業務不會成長，將使業者失去開發當地市場的誘因，可能導致國外合作模式的改變，甚至選擇撤離當地市場。

因此，對於預期未來國外當地的業務成長好壞與否，將直接影響業者選擇不同的國外合作模式拓展當地業務。

### 3. 對國外當地客源的掌握難易程度 容易 或 困難

國外當地客源的掌握程度，亦直接影響航空貨運承攬業當地業務的穩定程度。有固定的客源，當地的營運便穩定；相反地，若客源不穩定，當地的營運便受影響。



因次，對於國外當地客源的掌握難易程度，將直接影響航空貨運承攬業者選擇不同的國外合作模式拓長當地業務。

依據上列之方案關鍵選擇因素，將其組合成以下 8 種不同情境：

表 5.4 問卷情境之說明

情境類別	方案關鍵選擇因素	情境內容
1	不了解 不好 困難	對國外當地經營環境 不了解 預期未來國外當地的業務成長 不好 對國外當地客源的掌握 困難
2	不了解	對國外當地經營環境 不了解

	好 困難	預期未來國外當地的業務成長 好 對國外當地客源的掌握 困難
3	不了解	對國外當地經營環境 不了解
	好	預期未來國外當地的業務成長 好
	容易	對國外當地客源的掌握 容易
4	不了解	對國外當地經營環境 不了解
	不好	預期未來國外當地的業務成長 不好
	容易	對國外當地客源的掌握 容易
5	了解	對國外當地經營環境 了解
	不好	預期未來國外當地的業務成長 不好
	容易	對國外當地客源的掌握 容易
6	了解	對國外當地經營環境 了解
	不好	預期未來國外當地的業務成長 不好
	困難	對國外當地客源的掌握 困難
7	了解	對國外當地經營環境 了解
	好	預期未來國外當地的業務成長 好
	困難	對國外當地客源的掌握 困難
8	了解	對國外當地經營環境 了解
	好	預期未來國外當地的業務成長 好
	容易	對國外當地客源的掌握 容易

資料來源：本研究整理

此部份主要在藉由情境探討之方式，以瞭解業者在面對不同的外在及內在環境時，是否會選擇不同的方案來拓展該公司的服務網絡，其準則是否有所變更等，以作為本研究於多準則評估時之參考。有關問卷的內容請參閱附錄一。

#### 四、問卷取得方法

本次問卷調查採取深度訪談的方式。經由深度訪談的方式使我們可以更深入的了解問題的本質，經由訪員具彈性的敘述，使受訪者可以明白問題而不因個人知識領域範圍的受限而誤解題目。在訪談的過程當中，儘可能讓受訪者在沒有壓力且輕鬆的環境中，針對問卷設計的內容與受訪者做面對面、開放性的對談，從談話中來挖掘本研究所須資訊。

此外，因為是由受訪者的個人敘述，所以我們可以在協助受訪者在填寫問卷並解釋問卷內每一設立情境所代表之意義的同時，請問該公司於設立國外服務網絡時所考慮到的關鍵因素及其發生的實際案例作為相互驗證。

小結：



本研究試圖將航空貨運承攬業選擇國外合作模式的評估準則以成本面及效益面勾勒出基本模型後，套用多準則評估方法，將航空貨運承攬業於設立國外服務網絡時會考慮的外部環境因素設計出 8 種不同的情境，讓各航空貨運承攬公司之高階經理人藉由問卷填寫之方式，將該公司國外設點及與國外同業合作的實際經驗表現出來。

# 第六章 實例分析

本章旨在針對第五章所建立的問卷架構，將實際的採訪的對象、訪查的結果及對所蒐集的資料進行比較分析。

## 第一節 案例之問卷設計

### 一、研究對象

本研究經由初探性的調查中發現，對於尚未於國外設立分公司或辦事處的小型航空貨運承攬業者而言，其受限本身資源的不足，對於國外合作模式大多沒有選擇並且尚未有導入合作模式的經驗。



為此，為了深度了解航空貨運承攬業於國外合作模式應用的實際情況，本研究選擇以台北市航空貨運承攬公會所公佈，依照每月出貨的總運量為統計所排名之 2003 年全年台北航空貨運承攬業者前二十名單 (Top 20 TPE Air Freight Forwarder Ranking List in 2003) 內的台灣航空貨運承攬業者為主要的拜訪對象。其研究對象的共有特性有：

1. 豐富的併裝經驗及滿足的載運量
2. 架設全球的運輸網絡的能力
3. 先進完善的全球運輸系統
4. 培養全球的專業運籌人才能力
5. 健全的財務規劃
6. 嚴謹的風險控管能力

此外，為了求其研究的可信度，受訪者皆為該公司負責推展國外行銷業務的高階主管。其受訪者及其公司的基本資料如表 6-1 所示：

表 6.1 受訪者個人及其公司的基本資料

受訪者	填表人職稱	全球分公司設立總數	分公司設立處	公司員工總人數
1	亞太區總經理	30 家以上	台灣地區 中國大陸 亞太地區 美洲 歐洲	500 人以上
2	執行長	30 家以上	台灣地區 中國大陸 亞太地區 美洲 歐洲	500 人以上
3	副總經理	30 家以上	台灣地區 中國大陸 亞太地區 美洲 歐洲	500 人以上
4	董事長	10~30 家	台灣地區 中國大陸 亞太地區	100 ~ 500 人
5	董事長	10~30 家	台灣地區 中國大陸 亞太地區	100 ~ 500 人
6	總經理	10~30 家	台灣地區 中國大陸 亞太地區	100 ~ 500 人
7	國際行銷處處長	30 家以上	台灣地區 中國大陸 亞太地區 美洲 歐洲	500 人以上

8	亞太區總裁	30 家以上	台灣地區 中國大陸 亞太地區 美洲 歐洲	500 人以上
---	-------	--------	----------------------------------	---------

資料來源：本研究整理

在正式進行深度訪談之前，訪員會事先以電話告知其訪問的目的並將問卷的內容以傳真或網路郵件之方式給予受訪者預先過目其內容。在訪問的過程當中，除了與受訪者面對面地針對問卷內容一一詢問並協助作答外，對於該公司及其個人於拓展國外營運據點時所選擇的國外合作模式及實際導入國外合作模式的寶貴經驗進行了解，並據實一一紀錄下來，以作為本研究的實例分析的來源。各個受訪者的訪問時間從 40 分鐘到 2 小時不等。



## 第二節 問卷結果綜合分析

本節將針對問卷內所設立的 8 種情境，依據 8 位受訪者所填之各情境的方案得點分析如下：

### 1. 情境 1

- 對國外當地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 困難

表 6.2 問卷結果綜合分析 - 情境 1

情境設定內容 得分票數	模式種類	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 不了解	6	1	1	0	0	
預期未來國外當地的業務成長 不好						
對國外當地客源的掌握 困難						

資料來源：本研究整理

如表 6.2 所示，當國外當地經營環境、預期未來國外當地業務成長及對國外當地客源掌握程度等三項模式關鍵選擇因素皆不理想時，大多數的業者會選擇模式 1 - 委外且無設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式。



## 2. 情境 2

- 對國外當地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 困難

表 6.3 問卷結果綜合分析 - 情境 2

情境設定內容 得分票數	模式種類	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 不了解	4	3	2	0	1	
預期未來國外當地的業務成長 好						
對國外當地客源的掌握 困難						

資料來源：本研究整理

如表 6.3 所示，雖然看好國外當地未來的業務成長，但對國外當地經營環境不了解且對國外當地客源掌握困難時，仍有 4 家業者選擇模式 1 - 委外且無設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式；有 3 家業者選擇模式 2 - 委外但有設立業務處。其中 2 家業者同時選擇 2 項模式(得分相同)作為該公司於此設立之情境下之國外當地的業務運作模式。

### 3. 情境 3

- 對國外當地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

表 6.4 問卷結果綜合分析 - 情境 3



情境設定內容 得票數	模式種類	模式 1 1896				
		模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	
對國外當地經營環境 不了解	0	5	3	0	1	
預期未來國外當地的業務成長 好						
對國外當地客源的掌握 容易						

資料來源：本研究整理

如表 6.4 所示，雖然對國外當地經營環境尚不了解，但看好未來國外當地業務成長且對當地客源掌握容易時，有 5 家業者會選擇模式 2 - 委外但有設立業務處；有 3 家業者選擇模式 3 - 合資作為該公司於國外當地的業務運作模式。其中有 1 家業者同時選擇 2 項模式(得分相同)作為該公司於此設立之情境下之國外當地的業務運作模式。

#### 4. 情境 4

- 對國外當地地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

表 6.5 問卷結果綜合分析 – 情境 4

情境設定內容 得票數	模式種類	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 不了解		6	3	1	0	0
預期未來國外當地的業務成長 不好						
對國外當地客源的掌握 容易						

資料來源：本研究整理



如表 6.5 所示，雖然當地的客源容易掌握，但當國外當地經營環境不了解且預期未來國外當地業務成長不佳，則有 6 家業者選擇模式 1 - 委外且無設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式；另有 3 家業者選擇模式 2 - 委外但有設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式。其中有 2 家業者同時選擇 2 項模式(得分相同)作為該公司於此設立之情境下之國外當地的業務運作模式。

#### 5. 情境 5

- 對國外當地地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

表 6.6 問卷結果綜合分析 - 情境 5

情境設定內容 \ 得分票數	模式種類	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 了解		2	5	0	0	1
預期未來國外當地的業務成長 不好						
對國外當地客源的掌握 容易						

資料來源：本研究整理

如表 6.6 所示，雖然預期國外當地未來業務成長不佳，但了解國外當地經營環境且對容易掌握當地客源時，有 5 家業者選擇模式 2 - 委外但有設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式；另有 2 家業者選擇模式 1 - 委外且無設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式。



## 6. 情境 6

- 對國外當地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 困難

表 6.7 問卷結果綜合分析 - 情境 6

情境設定內容 \ 得分票數	模式種類	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 了解		6	3	0	0	0
預期未來國外當地的業務成長 不好						
對國外當地客源的掌握 困難						

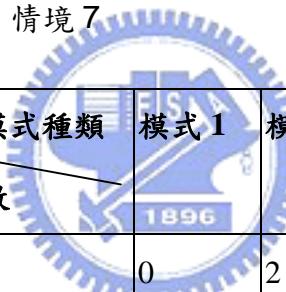
資料來源：本研究整理

如表 6.7 所示，雖然已了解國外當地的經營環境，但對國外當地業務成長不看好且對當地客源掌握困難時，大多數的業者會選擇模式 1 - 委外且無設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式；另有 3 家業者選擇模式 2 - 委外但有設立業務處作為該公司於國外當地的業務運作模式。其中有 1 家業者同時選擇 2 項模式(得分相同)作為該公司於此設立之情境下之國外當地的業務運作模式。

## 7. 情境 7

- 對國外當地地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 不容易

表 6.8 問卷結果綜合分析 - 情境 7



情境設定內容 得票數	模式種類	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 了解	0	2	2	1	5	
預期未來國外當地的業務成長 好						
對國外當地客源的掌握 困難						

資料來源：本研究整理

如表 6.8 所示，雖然對國外當地的客源掌握尚不容易，但對已了解國外當地經營環境且看好當地未來業務發展時，有 5 家業者選擇模式 5 - 獨自設立分公司作為該公司於國外當地的業務運作模式；另外各有 2 家業者選擇模式 2 - 委外但有設立業務處及模式 3 - 合資；有 1 家業者則選擇模式 4 - 併購當地同業作為該公司於國外當地的業務運作模式。其中有 2 家業者同時選擇 2 項模式(得分相同)作為該公司於此設立之情境下之國外當地的業務運作模式。

## 8. 情境 8

- 對國外當地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

表 6.9 問卷結果綜合分析 - 情境 8

情境設定內容	模式種類 得分票數	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
對國外當地經營環境 了解		0	0	0	0	8
預期未來國外當地的業務成長 好						
對國外當地客源的掌握 容易						

資料來源：本研究整理



如表 6.9 所示，當國外當地經營環境、預期未來國外當地業務成長及對國外當地客源掌握程度等三項模式關鍵選擇因素皆理想時，所有的業者會選擇模式 5 - 獨自設立分公司作為該公司於國外當地的業務運作模式。

## 第三節 問卷結果分群分析

航空貨運承攬業者在選擇其國外合作模式時，除了受到不同的外部環境的影響外，如前小節所述，當業者對於國外當地經營環境了解或不了解、預期未來國外當地的業務成長好或不好及對國外當地客源的掌握容易或困難時，其所選擇的國外合作模式皆有所不同，本研究亦於問卷調查的結果中發現，公司本身內部狀況也會影響該公司選擇不同的國外合作模式來擴張其國外營業版圖。

依據各個問卷填寫的結果及實際的採訪的內容，經過本研究的匯整後發現，即使所面臨的外部環境相同，但因業者本身公司內部狀況的差異而導致該業者在選擇國外合作模式有所不同，並依次分析如下：

**一、上市/上櫃公司或非上市/上櫃公司：考慮是否以”模式 4 - 併購當地同業”作為該公司建構全球服務網絡模式的關鍵因素。**

表 6.10 問卷結果分群分析 1

類別	受訪者	意含	調查結果
上市/上櫃公司	3 & 7	有足夠的財力以併購方式擴充其經營版圖	1. 在以下情況皆成立下，受訪人會考慮以併購方式來擴充其經營版圖： a. 預期當地未來業務成長 好 b. 目前對當地市場情況 不了解或 客源掌握 困難 c. 找到一適當的併購對象 d. 可以創造綜合效益
非上市/上櫃公司	1, 2, 4, 5, 6 & 8	較無足夠財力以併購方式擴充其經營版圖	受訪者大多不考慮以併購方式擴充其經營版圖

資料來源：本研究整理

經由受訪者的描述，本研究發現影響業者選擇 ”模式 4 - 併購當地同業” 的主要因素為業者本身擁有財力的大小。

如表 6.10 所示，受訪者 3 及受訪者 7 其所服務的單位皆屬台灣上市或上櫃的公司，其公司擁有的財力與其他非上市或上櫃公司的受訪者相比則屬資金相對充裕之業者。於

採訪過程中發現，當他們預期未來當地市場有發展潛力，但本身於當地市場不了解或客源掌握不易時，只要能找到好的併購對象並能夠創造綜合效益時，他們會選擇以併購方式作為拓展當地業務的模式。業者亦提及，由於併購牽涉甚廣，除了必須投入相當的成本外，亦面臨較大的管理上風險。因此，除了慎選體質優良、管理健全，經營績效好的公司外，應該對公司的原有人員進行妥善的安排。因此，在計劃以併購方式切入當地市場之際，業者應有一套完整的評估系統及導入計劃，按時與當地管理人員進行溝通，才不至於使發生業務推動上的困難，造成業者難以彌補的損失。

相反地，其他非上市或上櫃公司的受訪者，在詢問到選擇併購的可能性時，則不約而同地認為選擇併購的成本大，企業文化差異大，且事後管理不易。因此，較不會考慮選擇以併購作為該公司拓展海外營運的合作模式。



依據實際問卷填寫的結果，本研究也發現此二類的公司的受訪者在問卷的填寫上確有明顯的差異。上市或上櫃公司的受訪者，當預測國外當地的市場有發展，但某些國外的外部狀況上不易掌握時，他們皆有選擇模式 4 - 併購的可能。反之，其他非上市或上櫃公司的受訪者，無論所遇到的外部環境為何，其屬模式 4 - 併購的方案得點幾乎皆等於零。

其中又以情境 7 最為明顯。從問卷結果顯示，雖然對國外當地的客源掌握不易，但該業者預期未來國外當地的業務會成長且對於國外當地的經營環境了解時，上市或上櫃公司的 2 位受訪者皆有選擇模式 4 - 併購的可能；反之，其他非上市或上櫃公司的 6 位受訪者於同一設立的情境下，除了 1 位給予模式 4 - 併購少許的分數外，其他 5 位受訪者其模式 4 - 併購的方案得點皆等於零。

以情境 7 為例，本研究從此二類的受訪者中，以隨機的方式將該二類的受訪者中各選出一位，並將其問卷的實際填寫內容及問卷紀錄，舉例說明如下：

情境 7：

- 對國外當地的經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 不容易

受訪者 7- 屬上市或上櫃公司的受訪者，於情境 7 所設立的外在環境下，該受訪者所給予之各模式得點如下：

表 6.11 問卷結果分群分析-問卷說明 A1

評分項目 得分	模式類別	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
成本投入之大小		0.00	0.00	2.50	2.50	0.00
預期收入之大小		0.00	1.00	3.00	1.00	0.00
業務拓展之速度		0.00	0.00	2.00	3.00	0.00
全球品牌形象建立之影響		0.00	0.00	2.00	3.00	0.00
與對方的溝通難易		0.00	0.00	2.00	3.00	0.00
合作方案可能崩解之機率		0.00	0.00	2.00	3.00	0.00
方案得點		0.00	25.00	237.50	237.50	0.00

資料來源：本研究整理

受訪者 8 屬非上市或上櫃公司的受訪者，於情境 7 所設立的外在環境下，該受訪者所給予之各模式得點如下：

表 6.12 問卷結果分群分析-問卷說明 A2

評分項目 得分	模式類別	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
成本投入之大小	1.00	2.00	2.00	0.00	0.00	
預期收入之大小	1.00	2.00	2.00	0.00	0.00	
業務拓展之速度	1.00	2.00	2.00	0.00	0.00	
全球品牌形象建立之影響	1.00	2.00	2.00	0.00	0.00	
與對方的溝通難易	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
合作方案可能崩解之機率	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
方案得點	100.00	200.00	200.00	0.00	0.00	

資料來源：本研究整理

如表 6.11 所示，受訪者 7 其服務之公司該公司屬於上市或上櫃公司，雖然對於國外當地客源掌握不易，但預期未來國外當地業務有發展且對當地經營環境了解時，受訪者 7 其採取模式 4 - 併購當地同業的可能性高。



相反地，如表 6.12 所示，受訪者 8 其服務之公司屬於非上市或上櫃公司，於同樣設定的情境之下，其並無選擇模式 4 - 併購當地同業的可能性。

## 二、全球設立分公司總數達 30 家以上或 30 家以下：

1. 考慮是否選擇模式 2 - 委外但有設立業務處的業務處(取得獨家代理之契約)的關鍵成功因素
2. 在尋求當地優異的物流業者以合資方式，共同設立新企業 (模式 3) 中，取得新公司的經營主導權的關鍵成功因素

表 6.13 問卷結果分群分析 2

類別	受訪者	意含	調查結果
全球設立分 公司總數 30 家以上	1, 2, 3, 7 & 8	其代表意義為營業 具一定規模，如據 點設立之範圍除台 灣及亞太地區之外， 並延伸至歐美各國 之重要空、海及陸 地等據點，企業無 論於全球化佈局，企 業經營及管理等皆 具有一定之國際企 業規模。	與海外同業談合作時 1. 較可能與對方除簽訂區域型的合 作契約外並在對方公司設立自己 的業務處(取得獨家代理之契約) 2. 於合資方式中，較可能取得管理 新企業的經營主導權
全球設立分 公司總數 30 家以下	4, 5 & 6	其營業設立據點大 多集中於大陸及其 他亞太地區	1. 較無立場與對方簽訂獨家代理 僅為一般地合作契約 2. 於合資方式中，不易取得管理新 企業的主控權

資料來源：本研究整理



經受訪者的描述及本研究的整理後發現：

- (1) 公司規模的相對大的公司與他國同業採模式 2 - 委外但有設立業務處(取得獨家代理之契約)比公司規模相對小的公司機率大
- (2) 公司規模的相對大的公司於模式 3 - 合資方式，共同設立新企業中，取得新公司的經營主導權比公司規模相對小的公司機率大

本研究受限於實際受訪人數的數目，將受訪者所服務之公司的資料進行剖析後發現，以公司員工的總人數 500 人以上或以下 或 以全球分公司設立總數 30 家以上或以下 作為相對公司大或相對小者，結果相同，故取其中之一作為分群分析之比較。至於公司資本額大小，因其僅只台灣公司的投資資本額部分，相對於該公司於海外分公

司投資的總額，除了難以一一詢問外，亦較無相對之代表性。故最後採全球分公司設立總數 30 家以上或以下為分群分析的基礎。

如表 6.13 所示，受訪者 1, 2, 3, 7 及 8 其所服務之公司皆屬全球設立分公司總數達 30 家以上之公司，於採訪過程中，本研究發現屬於此類的公司其服務網絡遍及亞太地區、北美及歐洲各空港、海港及內陸等重要城市，其全球化之佈局、企業擁有之各項資源、企業經營及管理等皆具有一定之國際企業規模。因此，在詢問到有關是否採取模式 2 - 委外但有設立業務處的業務處時，皆表示由於本身已具備區域性規模經濟之優勢，在與他國同業談及國外合作模式時，較易取得互為其區域性獨家代理之優勢，互取所需，互蒙其利。甚至取得對方的同意於其所屬的營運據點內設立自己的業務處以就近服務自己的顧客亦及本研究所示之模式 2 - 委外但有設立業務處的業務處。另外，由於本身於航空貨運承攬業務已具有一定之經營規模，與他國同業談及以模式 3 - 合資之方式共同設立新企業時，其取得經營新公司之主權機會亦較規模相對小者之企業大。



相反地，受訪者 4, 5, 及 6 其所服務之公司皆屬全球設立分公司總數於 30 家以下之公司，其於採訪過程中，本研究發現屬於此類的公司其服務網絡設立地點大多僅集中於中國大陸及其他亞太地區的空港、海港及內陸的重要城市，其全球化之佈局、企業擁有之各項資源、企業經營及管理等皆較上列之受訪者 1, 2, 3, 7 及 8 全球設立分公司總數達 30 家以上之公司，屬相對規模小之企業。在詢問到有關是否採取模式 2 - 委外但有設立業務處的業務處時，皆表示目前大多與國外同業合作之模式大多採模式 1 - 委外且無設立業務處。亦及合作雙方僅將其進口相關之業務委託他方代為處理，但並未簽訂獨家代理之契約，亦未於他方營業處所設立業務處處理己方之業務。另外，由於本身之航空貨運承攬業務大多僅止於部分地區，與他國同業談及以模式 3 - 合資之方式共同設立新企業時，其取得經營新公司之主權機會亦較規模相對大者之企業小。

依據實際問卷填寫的結果，本研究也發現此二類的公司的受訪者在問卷的填寫上的

確有明顯的差異。全球設立分公司總數達 30 家以上公司的受訪者，當預測國外當地的市場有發展，但其他國外的外部狀況上不了解且不易掌握時，他們皆有選擇模式 2 - 委外但有設立業務處或模式 3 - 合資的可能性相對於全球設立分公司總數於 30 家以下公司的受訪者機率高。

以情境 2 為例，從問卷結果顯示，雖然該業者預期未來國外當地的業務會成長，但對於國外當地的經營環境尚不了解且國外當地的客源掌握不易時，全球設立分公司總數達 30 家以上公司的 5 位受訪者，其選擇模式 2 - 委外但有設立業務處或模式 3 - 合資的方案得點分數較其他 3 位全球設立分公司總數 30 家以下公司的受訪者的方案得點高。

以情境 2 為例，本研究從此二類的受訪者中，以隨機的方式將該二類的受訪者中各選出一位，並將其問卷的實際填寫內容及問卷紀錄，舉例說明如下：



情境 2：

- 對國外當地的經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 困難

受訪者 2 屬全球設立分公司總數達 30 家以上的受訪者，於情境 2 所設立的外在環境下，該受訪者所給予之各模式得點如下：

表 6.14 問卷結果分群分析-問卷說明 B1

評分項目 得分	模式類別	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
成本投入之大小		1.00	3.00	1.00	0.00	0.00
預期收入之大小		1.00	3.00	1.00	0.00	0.00
業務拓展之速度		1.00	3.00	1.00	0.00	0.00
全球品牌形象建立之影響		1.00	3.00	1.00	0.00	0.00
與對方的溝通難易		1.00	3.00	1.00	0.00	0.00
合作方案可能崩解之機率		1.00	3.00	1.00	0.00	0.00
方案得點		100.00	300.00	100.00	0.00	0.00

資料來源：本研究整理

受訪者 4 屬全球設立分公司總數達 30 家以下的受訪者，於情境 2 所設立的外在環境下，該受訪者所給予之各模式得點如下：



表 6.15 問卷結果分群分析-問卷說明 B2

評分項目 得分	模式類別	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
成本投入之大小		5.00	0.00	0.00	0.00	0.00
預期收入之大小		5.00	0.00	0.00	0.00	0.00
業務拓展之速度		5.00	0.00	0.00	0.00	0.00
全球品牌形象建立之影響		5.00	0.00	0.00	0.00	0.00
與對方的溝通難易		5.00	0.00	0.00	0.00	0.00
合作方案可能崩解之機率		5.00	0.00	0.00	0.00	0.00
方案得點		500.00	0.00	0.00	0.00	0.00

資料來源：本研究整理

如表 6.14 所示，受訪者 2 其所服務之公司屬全球設立分公司總數達 30 家以上者，雖然預期國外當地業務會成長，但對當地業務尚不了解且客源掌握困難時，其選擇模式

2 - 委外但有設立業務處之機率最大，其次為模式 3 - 合資及模式 1 - 委外且無設立業務處。

相反地，如表 6.15 所示，受訪者 4 其所服務之公司屬全球設立分公司總數達 30 家以下者，於同樣設定的情境之下，並無選擇模式 2 - 委外但有設立業務處及模式 3 - 合資的可能。

**三、成功導入聯盟經驗之有或無：考慮是否採取模式 3 - 合資，共同設立新企業之關鍵因素。**

表 6.16 問卷結果分群分析 3

類別	受訪者	意含	調查結果
有成功導入聯盟的經驗	3, 5 & 7	於訪談當中，受訪者曾提及該公司在於國外同業之成功的合資案的經驗	因有成功的案例，故在當地市場不了解或客源不易掌握的情況下會考慮以合資方式打入當地市場
沒有成功導入聯盟的經驗	1, 2, 4, 6 & 8	1.於訪談當中，受訪者未提及該公司在於國外同業之成功的合資案的經驗 2. 或直接分享該公司於合資案中的失敗經驗	除非必要，在當地市場不了解或客源不易掌握的情況下，不會考慮以合資方式打入當地市場

資料來源：本研究整理

經受訪者的描述及本研究的整理後發現，成功導入聯盟經驗之有無，為該公司是否選擇以模式 3 - 合資方式與他國同業共同合作設立新公司的關鍵因素。

如表 6.16 所示，在訪問的過程當中，受訪者 3, 5 及 7 皆提及該服務之公司有成功導入聯盟之經驗，亦即該公司於設立國外營業據點時，有採用模式 3 - 合資的方式與他

國之同業共同成立海外新公司之實際成功的經驗。受訪者提及，在國外人力、財力等資源不足且對國外市場不了解的情況下，利用模式 3 - 合資的方式與他國之同業合作，共同成立新公司。此種國外合作模式，除了可以分攤營運風險外，更可以結合彼此的優勢，擴大綜合效益，快速地進入當地市場。此外，受訪者亦提及，採用合資的方式，並不能保證一定成功，雙方必須能做適當地組織整合，融入共同的企業文化，以誠相待互蒙其利才能達到雙贏的效果，關係才能密切長久。若各營其私，互不信任，策略聯盟不但無法維持，反而製造更多糾紛，甚至最終影響到公司本身的整體營運，得不償失。(郭海山，2004)

相反地，其他的受訪者當中，有直接分享該公司於合資模式中的失敗案例者，亦有未曾有導入合資模式之經驗者，故本研究將此類受訪者歸納於沒有成功導入聯盟經驗類。在採訪的過程中本研究發現，當詢問及是否會選擇以模式 3 - 合資的方式作為該公司設立國外營業據點的方式時，受訪者大多表示，由於合作雙方公司的管理上的認知不同、企業文化的差異、合作意願的強度不同、雙方公司系統整合的困難度高等種種的問題，使得合資的困難度提高且關係難以維持。因此，除非當地法律限制限制外資投入外，不會選擇以模式 3 - 合資作為該公司設立國外營業據點的方式。

依據實際問卷填寫的結果，本研究也發現此二類的公司的受訪者在問卷的填寫上的確有明顯的差異。有成功導入聯盟經驗公司的受訪者，當預測國外當地的市場有發展且客源掌握容易，但國外的外部狀況尚不了解時，他們選擇模式 3 - 合資的可能性相對於沒有成功導入聯盟經驗公司的受訪者機率高。

以情境 3 為例，從問卷結果顯示，雖然該業者預期未來國外當地的業務會成長且對國外當地的客源容易掌握，但對於國外當地的經營環境尚不了解時，有成功導入聯盟經驗公司的 3 位受訪者，其選擇模式 3 - 合資的方案得點分數較其他 5 位全球設立分公司總數 30 家以下公司的受訪者的方案得點高。

以情境 3 為例，本研究從此二類的受訪者中，以隨機的方式將該二類的受訪者中各選出一位，並將其問卷的實際填寫內容及問卷紀錄，舉例說明如下：

情境 3：

- 對國外當地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

受訪者 3 屬有成功導入聯盟經驗公司的受訪者，於情境 3 所設立的外在環境下，該受訪者所給予之各模式得點如下：

表 6.17 問卷結果分群分析-問卷說明 C1

評分項目 得分	模式類別 模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
成本投入之大小	0.00	1.00	4.00	0.00	0.00
預期收入之大小	0.00	2.00	3.00	0.00	0.00
業務拓展之速度	0.00	1.00	4.00	0.00	0.00
全球品牌形象建立之影響	0.00	1.00	4.00	0.00	0.00
與對方的溝通難易	0.00	1.00	4.00	0.00	0.00
合作方案可能崩解之機率	0.00	1.00	4.00	0.00	0.00
方案得點	0.00	106.00	394.00	0.00	0.00

資料來源：本研究整理

受訪者 6 屬無成功導入聯盟經驗公司的受訪者，於情境 3 所設立的外在環境下，該受訪者所給予之各模式得點如下：

表 6.18 問卷結果分群分析-問卷說明 C2

評分項目	模式類別 得分	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
		2.00	3.00	0.00	0.00	0.00
成本投入之大小		2.00	3.00	0.00	0.00	0.00
預期收入之大小		3.00	3.00	0.00	0.00	0.00
業務拓展之速度		2.00	2.00	0.00	0.00	0.00
全球品牌形象建立之影響		3.00	2.00	0.00	0.00	0.00
與對方的溝通難易		3.00	2.00	0.00	0.00	0.00
合作方案可能崩解之機率		2.00	2.00	0.00	0.00	0.00
方案得點		240.00	260.00	0.00	0.00	0.00

資料來源：本研究整理

如表 6.17 所示，受訪者 3 其所服務之公司有成功導入聯盟之經驗。因此，在對國外經營環境不了解但預期當地未來市場會成長且目前客源穩定的情況下，其選擇模式 3 - 合資的方式作為該公司於國外設立營業據點的機率最大，其次為模式 2 - 委外但有設立業務處。



相反地，如表 6.18 所示，受訪者 6 其所服務之公司無成功導入聯盟之經驗。於同樣設立的情境下，該公司並無選擇模式 3 - 合資的方式作為該公司於國外設立營業據點的可能。

### 小結：

綜合上列分析之結果，以下為本研究的發現：

1. 國外合作模式的選擇，與國外當地的外部情況相關。其外部情況包括對國外當地的經營環境了解與否、預期未來國外當地的業務成長好壞及對國外當地客源的掌握難易程度等。

2. 國外合作模式的選擇，會依據所面臨不同的外部情況而有所改變。
3. 只要預期未來國外當地業務市場會成長，大多業者都會以模式 5 - 獨自設立分公司為最終目標。
4. 國外合作模式的選擇，與該公司的能力及財力相關。
5. 國外合作模式的選擇，會依據該公司內部掌握情況的好壞而改變。
6. 財力及能力相對小的公司，除了模式 1 - 委外且無設立業務處及模式 2 - 委外但有設立業務處外，較不會考慮其他的國外合作模式。
7. 公司規模的相對大的公司與他國同業採模式 2 - 委外但有設立業務處(取得獨家代理之契約)比公司規模相對小的公司機率大
8. 公司規模的相對大的公司於模式 3 - 合資方式，共同設立新企業中，取得新公司的經營主導權比公司規模相對小的公司機率大
9. 有成功導入模式 3 - 合資的經驗的公司，再度選擇模式 3 - 合資的機率越大。
10. 財力雄厚的公司其選擇模式 4 - 併購國外同業的機率越大。



## 第七章 結論與建議

根據第六章的實例分析與研究發現，本章先對本研究的研究發現做一歸納整理。其次再針對研究發現賦予管理上的意涵，並冀望能提供航空貨運承攬業者於選擇國外合作模式之參考。最後在針對研究方向、研究設計上說明本研究之限制，並提供後續研究之建議。

### 第一節 研究結論及管理意涵

#### 一、研究結論



本研究從建構國外合作模式開始，再將航空貨運承攬業選擇國外合作模式的評估準則以成本面及效益面勾勒出基本模型後，套用多準則評估方法，將航空貨運承攬業於設立國外服務網絡時會考慮的外部環境因素設計出 8 種不同的情境，讓各航空貨運承攬公司之高階經理人藉由問卷填寫及深度訪談之方式，針對該公司於實際設立國外營業據點的經驗及專業觀點勾選出適合該公司的國外合作模式。

藉由實際採訪的內容及問卷填寫的結果，本研究歸納出以下結論：

1. 國外合作模式的選擇，與國外當地的外部情況相關，其外部情況包括對國外當地的經營環境了解與否、預期未來國外當地的業務成長好壞及對國外當地客源的掌握難易程度等。
2. 國外合作模式的選擇，會依據所面臨不同的外部情況而有所改變。
3. 只要預期未來國外當地業務市場會成長，大多業者都會以模式 5 - 獨自設立分公司為最終目標。

4. 國外合作模式的選擇，與該公司的能力及財力相關。
5. 國外合作模式的選擇，會依據該公司內部掌握情況的好壞而改變。
6. 財力及能力相對小的公司，除了模式 1 - 委外且無設立業務處及模式 2 - 委外但有設立業務處外，較不會考慮其他的國外合作模式。
7. 財力雄厚的公司其選擇模式 4 - 併購國外同業的機率越大。
8. 公司規模的相對大的公司與他國同業採模式 2 - 委外但有設立業務處(取得獨家代理之契約)比公司規模相對小的公司機率大。
9. 公司規模的相對大的公司於模式 3 - 合資方式，共同設立新企業中，取得新公司的經營主導權比公司規模相對小的公司機率大。
10. 有成功導入模式 3 - 合資的經驗的公司，再度選擇模式 3 - 合資的機率越大。

## 二、 管理意涵



根據上列之研究結果顯示，航空貨運承攬業於選擇國外合作模式時，不僅須考慮國外當地的外部環境的狀況，亦須衡量公司內部的能力及財力。當國外的外部環境或公司本身內部狀況改變時，該公司的國外合作模式亦可能需要加以調整。

因此，仔細審查國外當地的外部環境並評估業者本身所擁有的財力及能力，找出對業者本身最有利且適當的國外合作模式以拓展全球服務網絡，增加其服務的差異化將是航空貨運承攬業在如此競爭的環境中能夠異軍突起、成功致勝的關鍵。

此外，採用與國外同業間的聯盟以合資的方式於海外創立新公司，固然可以加速當地市場開發，共同分擔營運成本及設立風險。然而，業者必須注意的是，除了慎選合作夥伴外，建立一套完整的聯盟架構，將合作的內容，夥伴間的權責項目及財力、權利及人力的分配等事項仔細的規劃清楚，並適時地與夥伴溝通，審視營運的情況，才能真正的達到雙贏的目標，擴大綜合效益。

## 第二節 後續研究之建議

本研究受限於時間及人力之限制，建議可以基於本研究之結果進行下列的後續研究項目：

1. 由於本研究僅對航空貨運承攬業之國外同業間的合作模式進行分析，對於國外物流異業間的合作模式並未做出整理，但航空貨運承攬業可謂物流整合業者，對於物流異業間的合作亦為重要。因此，建議後續研究者可針對此進行剖析以供業者參考。
2. 由於本研究僅對少數幾家國內表現優異的航空貨運承攬業進行深度訪談，相對於國內總數 800 家的航空貨運承攬業而言，僅為相對少數業者。因此，建議後續研究者可考慮擴大研究樣本數進行深度訪談，以臻週延。
3. 如結論所述，選擇適合業者本身的國外合作模式固然重要，然而如何研擬一套健全且適當的國外合作導入及維護模式更為重要。因此，建議後續研究者可針對此研究以供業者參考。



## 參考文獻

1. 吳思賢(民 91)，「航空貨運承攬業貨物併裝決策問題之研究」，國立交通大學，碩士論文。
2. 高秀如(民 89)，「以資源基礎觀點探討航空貨運承攬業核心能力及其對營運績效影響之研究」，國立海洋大學，碩士論文。
3. 王鼎欽(民 89)，「航空貨運承攬業建構電子商務及其對經營績效影響之研究」，國立海洋大學，碩士論文。
4. 羅光聖(民 89)，「策略聯盟型態，管理作為與績效之關係」，私立中國文化大學，碩士論文。
5. 林嘉銘（民 91），「企業專屬特質、合資任務特質、企業間關係特質對夥伴相關準則影響之研究」，國立成功大學，碩士論文。
6. 許士軍(民 92)，企業策略，普林斯頓出版社。
7. 司徒達賢(民 90)，策略管理個案集 2001，智勝出版社。
8. 張功達(民 90)，中菲行財務報告。
9. 郭海山(民 93)，「善用策略聯盟建立全球服務網」。
10. 曾俊鵬，「從整合物流資源的觀點談承攬運送業，兼談大陸的貨代業」，交通大學碩士運輸物流在職專班簡報資料，民國 92 年 9 月 27 日。
11. 馮正民，「多準則評估方法」，交通大學碩士運輸物流在職專班簡報資料，民國 92 年 3 月 22 日。
12. 吳青松(民 95)，國際企業管理理論與實務，華太書局, pg. 277 ~ 278。
13. Geringer, J. Michael and Herbert, Louis, “Control and Performance of International Joint Ventures” *Journal of International Business Studies*, Summer 1989, Vol.20 No. 1, pg.235
14. Rai, Arun, Borah, Santanu and Ramaprasad, Arkalgud “Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study”,

*Decision Sciences*, Winter 1996, Vol. 27 No. 1, pg 141

15. Ring, Peter Smith and Van De Ven, Andrew H. "Structuring Cooperative Relationship Between Organizations, *Strategic Management Journal*, Oct. 1992, Vol 13, No. 7, pg. 483
16. Mohr, Jakki and Spekman, Robert E. "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, pg. 135 ~ 152.
17. Tuten, Tracy L. and Urban, David J. "An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success" *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol 30 pg. 149 ~ 164.
18. Anderson, E, "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review*, Vo. 31, No. 2, pg. 19 ~30.
19. Nooteboom, Bart, Inter-firm Alliances, Routledge, London, 1999, pg. 65 ~ 107.
20. Steward, Chris, Developing Strategic Partnerships, Gower, 1999, pg. 163 ~ 185.
21. Sierra, C. M., Managing Global Alliance-Key Steps for Successful Collaboration, Wesley, New York, 1995.
22. 鴻霖全球運輸網站 , <http://morrisonexpress.com>
23. 中菲行網站 , <http://dimerco.com.tw>
24. Boeing, World Air Cargo Forecast 2002-2003,  
<http://www.boeing.com/commercial/cargo>

編號：

## 航空貨運承攬業者在建構全球營運網絡時，選擇策略聯盟夥伴之模式調查

### 航空貨運承攬業界先進勘鑒：

我是交通大學交通運輸研究所運輸物流組碩士在職專班的研究生。這是一份純學術性的研究問卷，目的是針對航空貨運承攬業於面對全球化的壓力時，選擇建構公司全球服務網絡模式之學術研究。本問卷將以情境探討之方式，針對設定的標準，依照不同的情況，誠懇邀請您能撥空幫忙填寫問卷，貴公司所提供的資料僅供本研究進行統計分析之用，保證絕不做為其他用途，敬請安心依據您的專業及貴公司之情況填答。謹再次誠摯地請您幫忙，並致上十二萬分的謝意。

順頌

商祺

國立交通大學交通運輸研究所 運輸物流組

指導教授：馮正民 博士

研究生：季善美

中華民國九十三年二月二十二日

台北市忠孝西路一段 114 號 4 樓

電話:02-23494951



### 一、填表人之服務單位基本資料

#### 主要營運項目(可複選)：

- 空運貨運承攬  海運貨運承攬  陸地運輸  空運報關  海運報關  
 倉儲配送  包裝理貨  國際貿易  其他 \_\_\_\_\_

#### 公司主要營運範圍：

- 亞洲  歐、亞  美、亞  歐、美、亞  全球

#### 全球分公司設立總數

- 5 家以下  5 ~ 10 家  10 ~ 30 家  30 家以上

#### 分公司分布範圍(可複選)：

- 台灣地區  中國大陸  亞太地區  美洲  歐洲  非洲  其他 \_\_\_\_\_

公司資本額（設立在台灣的公司）(幣值：新台幣)：

五百萬 五百萬~一千萬 一千萬~五千萬 五千萬~一億元 一億元以上

公司員工總人數：

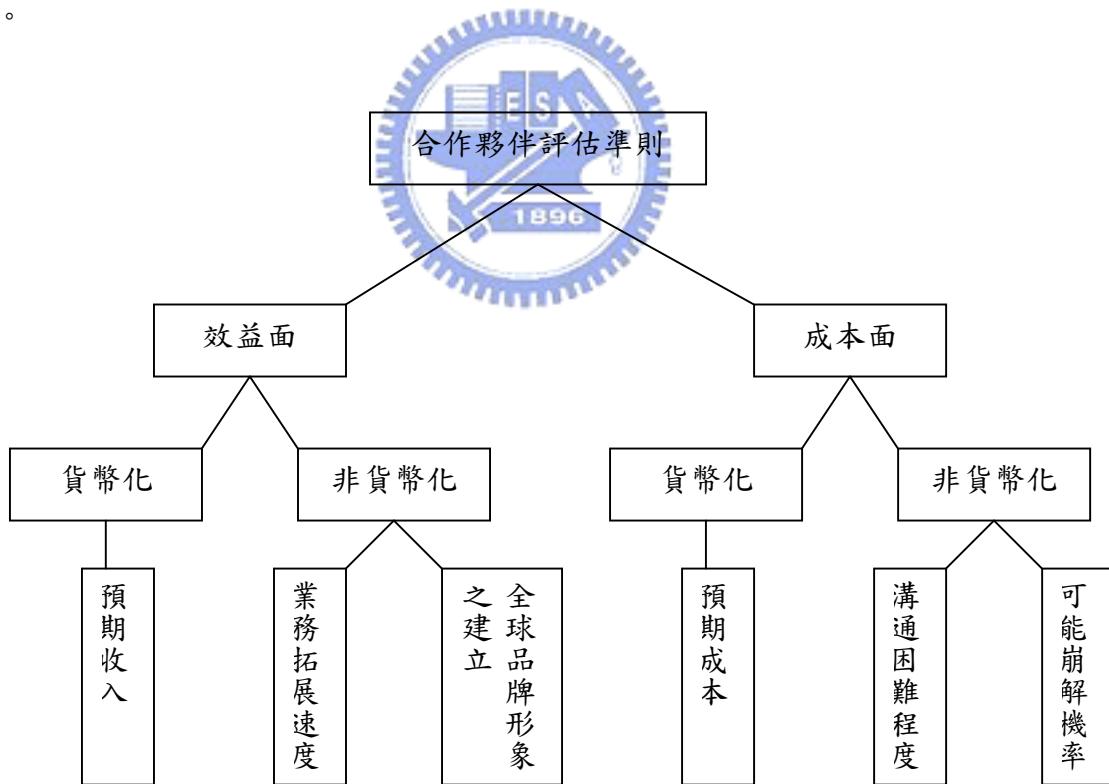
20人以下 20~50人 50~100人 100~500人 500人以上

公司倉儲物流公司總面積：

5,000 平方呎以下 5,000 ~ 10,000 平方呎 10,000 ~ 20,000 平方呎   
20,000 平方呎以上

## 二、問卷內容

本問卷係根據效益面及成本面的角度，將航空貨運承攬業選擇建構公司全球服務網絡模式時所考慮之項目細分如下。其所列之相關評估項目將作為以下問卷內容的基本準則。



### (一) 評估項目權重：

### 填表說明

下表是建構公司全球服務網絡模式時的評估項目，請您站在貴公司的立場，依照重要順序給予各評估項目適當的權重得分，權重得分總和為 100 分。

評估項目	權重得分
預期收入之大小	
成本投入之大小	
業務拓展之速度	
全球品牌形象建立之影響	
與對方的溝通難易	
合作方案可能崩解之機率	

總分： 100 分



### (二) 情境探討

本問卷將依據以下三種方案關鍵選擇因素，將航空貨運承攬業選擇建構公司全球服務網絡模式組合成不同的情境：

1. 對國外當地經營環境 了解 或 不了解
2. 預期未來國外當地的業務成長 好 或 不好
3. 對國外當地客源的掌握難易程度 容易 或 困難

### 填表說明

以下有五種不同方案，請您依據以下所列之不同情況，依據上列之評估項目，給予每一方案適當的得分，其評分方式如下：

1. 情況內的每一評分項目總分為 5 分，請依照方案選擇的優劣程度給予得分，每一個方案最多得 5 分，最少得 0 分，方案間可以得同分。
2. 若評分項目並不作為該方案之考慮項目，則請給予 0 分。
3. 若該方案於某情況下完全不予考慮，則請於給予此方案內的各評分項目 0 分。

**方案 1：**與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人(shipment's consolidator and de-consolidator)。

**方案 2：**與他國同業簽訂區域型的合作契約 (regional contracted agent)，互為對方的貨物承攬人(shipment's consolidator and de-consolidator)外，對方同意我方在其公司設立自己的業務處。

**方案 3：**尋求當地優異的物流業者以合資(Joint Venture)的方式，共同開發設定的市場目標。

**方案 4：**直接併購當地同業。

**方案 5：**自行開發當地市場，在當地設立營運完整的分公司。

---

**情境 1：**

- 對國外當地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 困難

此時，您會考慮的評分項目

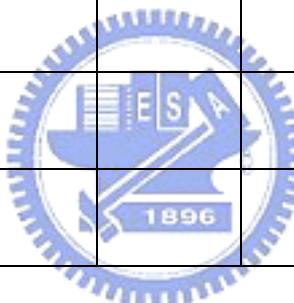
評分項目 得分	方案類別	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)						
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)						
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)						
全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)						
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)						
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)						

## 情況 2：

- 對國外當地地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 困難

此時，您會考慮的評分項目

評分項目 得分	方案類別	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)						
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)						
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)						
全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)						
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)						
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)						



## 情況 3：

- 對國外當地地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

此時，您會考慮的評分項目

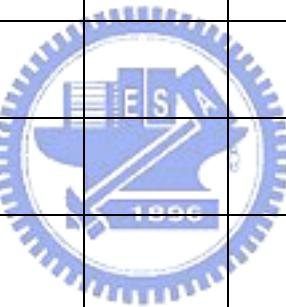
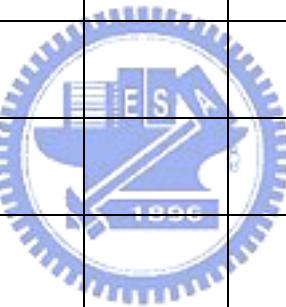
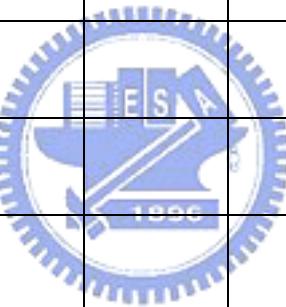
評分項目 得分	方案類別	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)						
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)						
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)						

全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)					
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)					
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)					

#### 情況 4：

- 對國外當地地經營環境 不了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

此時，您會考慮的評分項目

評分項目 得分	方案類別	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)						
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)						
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)						
全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)						
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)						
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)						

#### 情況 5：

- 對國外當地地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

此時，您會考慮的評分項目

方案類別 評分項目 得分	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)					
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)					
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)					
全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)					
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)					
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)					

#### 情況 6：

- 對國外當地地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 不好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 不容易

此時，您會考慮的評分項目

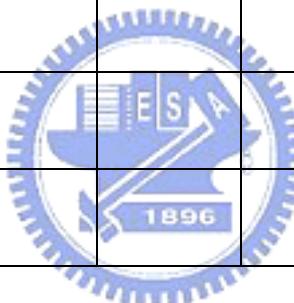
方案類別 評分項目 得分	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)					
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)					
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)					
全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)					
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)					
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)					

### 情況 7：

- 對國外當地地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 不容易

此時，您會考慮的評分項目

評分項目 得分	方案類別	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)						
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)						
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)						
全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)						
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)						
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)						



### 情況 8：

- 對國外當地地經營環境 了解
- 預期未來國外當地的業務成長 好
- 對國外當地客源的掌握難易程度 容易

此時，您會考慮的評分項目

評分項目 得分	方案類別	方案 1	方案 2	方案 3	方案 4	方案 5
預期成本投入 (成本投入越多，得分越低)						
預期收入的多寡 (收入越多，得分越高)						
業務拓展的速度 (速度越快，得分越高)						

全球品牌建立的影響程度 (影響越深，得分越高)				
與對方的溝通難易 (越難溝通，得分越低)				
可能崩解的機率大小 (崩解機率越大，得分越低)				

\*\* 問卷到此全部結束，請您檢查一下是否有所遺漏！再次由衷地感謝 您的鼎力相助，並請不吝賜教。



## 簡歷



姓名：季善美

學歷：



國立交通大學管理學院碩士在職專班運輸物流組畢業 民國 93 年 6 月

國立台北商專電子資料處理科畢業 民國 80 年 6 月

工作資歷：

現任鴻霖全球運輸台北總公司流程規劃處主任

電子郵件信箱：[tracy\\_tc46@hotmail.com](mailto:tracy_tc46@hotmail.com)