

# 亞太地區主要國家推動營運總部之比較研究

黃重光、王學銘

E-mail: 9500906@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

新世紀開展，全球化與數位化潮流更加風起雲湧，台灣正面臨一個全新的政經局勢與國際競爭模式，挑戰雖然嚴峻，但亦充滿與蘊藏著無限發展機會，在全球化下，資金、人才、商品、資訊及技術等資源尋求最佳利基，勢必跨國流向投資環境好與獲利程度高之最具競爭力國家或地區移動，一個國家的生活環境、公共建設、人文素質等的優劣攸關企業運籌效率、人才培育與吸引，勢成為新世紀之一國競爭力的核心要素。台灣經濟發展，奠基於以製造為核心的競爭優勢產業基礎上，經由專業價值與價值鏈整合創造競爭優勢，順利成為全球分工網絡中先進國家的海外生產基地，以及對外貿易而得以躋身亞洲四小龍，在國際經濟活動上佔有一席之地。隨著國際經貿的遞移，國際與國內環境變化，台灣的區位優勢和企業的相對優勢也相對應發生變化，為了競爭於國際市場，企業營運必須不斷積極進行國際化佈局全球，海外生產規模的擴張逐漸大於台灣，尤其中國大陸經濟快速崛起並成為「世界製造工廠」及「世界市場」所在，於此一磁吸效應衝突下，在中國大陸投資的企業更有將營運重心同步移遷至對岸趨勢。新加坡自1994年開始以優惠條件吸引外資設立多元型態之營運總部（區域總部、商業總部、製造總部、全球總部及國際總部）；香港則挾『東方之珠』之國際金融中心優勢及其為中國大陸與國際經濟連接的橋樑，接近中國大陸市場等因素，自然吸引外資設立營運總部；上海亦挾市場優勢積極吸引外資設立區域（地區）營運總部以促進經濟繁榮。2002年2月，政府通過「推動企業營運總部行動方案」，將推動企業營運總部納入『挑戰2008：國家發展重點計畫』的架構中，窺視亞太地區之新加坡、香港、中國大陸上海等推動發展營運總部的主要競爭對手，台灣在營造、建設及推動在台設立營運總部並提昇國家競爭力與抵擋大陸磁吸效應同時，如何擺脫競爭對手脫穎而出，實為一極其重要課題。本研透過參酌新加坡、香港、中國大陸上海等國家或地區推動發展營運總部的模式經驗，以及針對彼等推動營運總部探討之國際比較分析，以為台灣推動營運總部，達成「深耕台灣，佈局全球，永續發展」之新世紀國家經濟發展願景，探尋出適合台灣發展營運總部的模式，將研究之成果提供政府推動發展營運總部之策略方向與政策建議參考。

關鍵詞：競爭力；競爭優勢；全球運籌管理；鑽石模型理論；營運總部

## 目錄

|                      |      |                             |
|----------------------|------|-----------------------------|
| 目錄 封面內頁 簽名頁 授權書..... | iii  | 中文摘                         |
| 要.....               | iv   | 英文摘要.....vi                 |
| 誌謝.....              | viii | 目                           |
| 錄.....               | ix   | 圖目                          |
| 錄.....               | xi   | 表目                          |
| 錄.....               | xii  | 第一章 緒                       |
| 論.....               | 1    | 1.1 研究背景與動機.....1           |
| 的.....               | 3    | 1.2 研究目                     |
| 程.....               | 6    | 1.3 研究範圍.....5              |
| 與管理.....             | 7    | 1.4 研究流                     |
| 勢.....               | 22   | 2.1 全球運籌                    |
| 論.....               | 30   | 2.2 營運總部.....13             |
| 法.....               | 39   | 2.3 競爭優                     |
| 構.....               | 40   | 2.4 五力分析模型理論.....27         |
| 推動營運總部發展調查.....      | 52   | 2.5 鑽石模型理                   |
| 發展.....              | 59   | 2.6 SWOT分析理論.....35         |
| 展.....               | 67   | 第三章 研究方                     |
| 分析.....              | 72   | 3.1 研究方法.....39             |
| 析.....               | 146  | 3.2 研究架                     |
| 析.....               | 205  | 3.3 研究限制.....51             |
| 論.....               | 228  | 第四章 亞太地區各國                  |
| 獻.....               | 239  | 4.1 新加坡推動營運總部發展.....52      |
|                      |      | 4.2 香港推動營運總部發               |
|                      |      | 4.3 中國大陸（上海）推動營運總部發展.....63 |
|                      |      | 4.4 台灣推動營運總部發               |
|                      |      | 5.1 亞太地區各國金流構面              |
|                      |      | 5.2 亞太地區各國物流構面分             |
|                      |      | 5.3 亞太地區各國資訊流構面分            |
|                      |      | 5.4 亞太地區各國人流構面分             |
|                      |      | 5.5 國家競爭力構面分                |
|                      |      | 6.1 研究結                     |
|                      |      | 6.2 研究建議.....232            |
|                      |      | 參考文                         |
|                      |      | 獻.....239                   |
|                      |      | 圖目錄 圖1-1 研究流程               |

|                                     |     |                                  |     |                                |     |
|-------------------------------------|-----|----------------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| 圖.....                              | 6   | 圖2-1 運籌管理三階段六類發展概念分析.....        | 12  | 圖2-2 亞太營運中心六大發展重點.....         | 14  |
| 圖2-3 亞太營運中心與全球運籌中心之關係.....          | 15  | 圖2-4 產業競爭之五力分析模型.....            | 30  | 圖2-5 Michael Porter鑽石模式(六構面)   |     |
| 圖2-6 SWOT分析-資源基礎模式與產業結構模式之間的關係..... | 37  | 圖2-7 SWOT矩陣策略分析.....             | 38  | 圖3-1 研究架構圖.....                | 41  |
| 圖3-2 營運總部的區位選擇.....                 | 43  | 圖3-3 金流流動效率分析因素構面.....           | 47  | 圖3-4 物流流動效率分析因素構面.....         | 48  |
| 圖3-5 訊流流動效率分析因素面.....               | 49  | 圖3-6 人流流動效率分析因素構面.....           | 50  | 表目錄                            |     |
| 表2-1 全球運籌管理定義彙整表.....               | 7   | 表2-2 亞太營運中心推動時程.....             | 14  | 表2-3 競爭優勢之相關文獻彙整表.....         | 25  |
| 表4-1 新加坡推動營運總部發展之型態歷程.....          | 53  | 表4-2 新加坡推動營運總部發展之優惠?勵.....       | 54  | 表4-3 新加坡吸引外資企業設立營運總部因素.....    | 56  |
| 表4-4 亞洲最具競爭力的政府.....                | 57  | 表4-5 新加坡與主要亞洲國家所得稅率之比較.....      | 58  | 表4-6 中國大陸上海推動地區總部之定義與優惠?勵..... | 64  |
| 表4-7 台灣推動營運總部之型態及定義.....            | 69  | 表4-8 台灣推動營運總部發展之相關獎勵優惠.....      | 70  | 表5-1 2003至2004台灣企業連網率.....     | 173 |
| 表5-2 對外連線頻寬統計表.....                 | 175 | 表5-3 各產業受僱員工每人每月平均薪資表.....       | 203 | 表5-4 新加坡之IMD國家競爭力細項排名.....     | 207 |
| 表5-5 香港之IMD國家競爭力細項排名.....           | 211 | 表5-6 中國大陸之IMD國家競爭力細項排名.....      | 216 | 表5-7 台灣之IMD國家競爭力細項排名.....      | 221 |
| 表5-8 亞太地區各國之國家整體競爭力比較.....          | 226 | 表6-1 亞太地區主要國家推動設立營運總部的模式及成效..... | 229 |                                |     |

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部分
1. 上海市人民政府統計局,「上海統計年鑑2005」。2. 上海年鑑社,「上海年鑑2004」,上海,上海年鑑社,2004年。
  3. 上海證券交易所,「上海證券交易所2004年市場資料」,2004年。
  4. 工商時報,2005年7月8日,10版。
  5. 工商時報,2005年8月2日,4版。
  6. 工商時報,2005年9月3日,7版。
  7. 工商時報,2005年9月21日,A13版。
  8. 工商時報,2005年9月24日,A6版。
  9. 工商時報,2005年9月29日,A5版。
  10. 工商時報,2005年9月30日,A7版。
  11. 工商時報,2005年10月31日,A7版。
  12. 工商時報,2005年11月2日,A7版。
  13. 工商時報,2005年11月30日,A3版。
  14. 中時晚報,2005年10月12日,4版。
  15. 中國時報,2005年11月30日,A13版。
  16. 中華民國企業管理學會,「建構全球運籌中心之政策與法制研究」,行政院經濟建設委員會亞太營運協調服務中心委託,2000年。
  17. 中華顧問工程司,「台灣地區整體國際港埠發展相關課題之研究」,2000年。
  18. 孔愛國,『上海發展民營金融業設想』,上海經濟,第9/10期,PP36~38,2001年。
  19. 方世杰,『國家競爭力的探討』,科學發展月刊,第23卷第2期,PP.141~148,1995年。
  20. 王裕仁,『全球運籌對企業提昇競爭優勢之研究』,碩士論文,國立中興大學企業管理學系研究所,1999年。
  21. 司徒達賢,『策略管理』,台北:遠流出版社,1995年。
  22. 民眾郵電報,2005年10月19日。
  23. 交通部,『交通部政策白皮書-運輸』,2002年。
  24. 交通部統計處(2005a),『94年上半年我國各國際商港營運實績比較分析』。
  25. 交通部統計處(2005b),『我國機場營運量及2004年全球國際機場排名分析』。
  26. 交通部統計處(2005c),『2004年世界前30名貨櫃港及貨櫃能量國家概況』。
  27. 朱正中,『依比較利益強化產業競爭力』,台灣經濟月刊第199期,PP.23~28,1996年。
  28. 行政院主計處,『2004年電腦應用概況報告』,2004年。
  29. 行政院主計處,『薪資與生產力統計』,2005年。
  30. 行政院經濟建設委員會,『發展台灣成為亞太營運中心計畫第二階段辦理情形與成果』,2000年。
  31. 行政院經濟建設委員會,『全球運籌相關稅制制度跨國之研究及評估計劃』,2001年。
  32. 行政院經濟建設委員會,『我國科技人力供需問題研究』,2002年。
  33. 行政院經濟建設委員會,『全球運籌人力供需推估』,2003年。
  34. 行政院經濟建設委員會,『我國自由貿易港區之規劃及相關國家作法研析』,2004年。
  35. 行政院經濟建設委員會(2005a),『重點人才整體培育及運用規劃(簡報)』。
  36. 行政院經濟建設委員會(2005b),『自由貿易港區在台灣』。
  37. 行政院經濟建設委員會財法法制協調服務中心,『自由貿易港區運作業務之探討-以荷蘭、新加坡及香港為例』,2002年。
  38. 行政院經濟建設委員會財法法制協調服務中心,『海運轉運中心計畫執行成果之研究』,2003年。
  39. 吳人寬,『上海發展金融中心之研究-以新加坡金融中心為借鏡』,碩士論文,中國文化大學大陸研究所,2003年。
  40. 吳思華,『策略九:策略思考的本質』,麥田出版社,1996年。
  41. 吳鯤魯,『亞太區域金中心的形成與變遷-香港和新加坡金融中心政策的政經分析』,碩士論文,國立台灣大學政治學研究所,2001年。
  42. 呂志哲,『中國大陸經濟發展對亞洲主要港埠貨櫃量影響之分析與預測』,碩士論文,國立交通大學運輸科技與管理學系研究所,2004年。
  43. 李中文,『立足台灣放眼世界-打造台灣成為企業營運總部』,國際投資季刊,第23期,PP.3~6,2005年。
  44. 沈榮華,『十五期間上海人力國際化對策』,上海經濟研究,第12期,2001年。
  45. 林晉寬,『從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係』,碩士論文,國立政治大學企業管理研究所,1995年。
  46. 金融監督管理委員會銀行局,『2003年中文年報』,2004年。
  47. 阿保榮司,『物流的基隆』,白桃書房,1983年。
  48. 胡堅,『轉變中的金融中心-香港』,台北:大泰出版社,1996年。
  49. 香港特別行政區政府工商及科技局,『數碼21資訊科技政策』,2004年。
  50. 香港特別行政區政府新聞處,『香港年報2004』,2004年。
  51. 香港特別行政區政府新聞處(2005a),『亞洲國際都會-香港』7月刊。
  52. 香港特別行政區政府新聞處(2005b),『香港-營商之都』9月刊。
  53. 香港特別行政區政府經濟發展及勞工局,『國際和地區運輸及物流樞紐』,2004。
  54. 香港特別行政區政府電訊管理局,『香港年報2003』,2003年。
  55. 高汝熹、宋炳良,『國際航運中心建設與K字型發展軸』,上海經濟研究,第4期,PP.35~43,2001年。
  56. 高志慧,『模糊分析層

級程序法應用於接單後生產 (BTO) 之運作模式研究』, 碩士論文, 元智大學管理研究所, 1998年。 57. 常玉娟, 『以台商的觀點分析比較岸物流發展之現況與展望』, 碩士論文, 國立交通大學交通運輸研究所, 2003年。 58. 張卓寰, 『加工出口區發展全球運籌應有策略作為之研究』, 碩士論文, 國立高雄第一科技大學運輸與倉儲營運系研究所, 2002年。 59. 張福榮, 『新加坡自由貿易港運作之實務』。加工出口區月刊, 第28期, PP.33~41, 2003年。 60. 許士軍, 『贏得市場的企業特色』, 世界經理文摘, 第96期, PP.38~50, 1994年。 61. 許士軍, 『掌握競爭優勢的策略思考』新競爭時代的經營策略』, 天下雜誌, 1995年。 62. 許神縣, 『台灣國際商港改制對競爭力提昇的探討』, 碩士論文, 國立海洋大學航運管理學系研究所, 2002年。 63. 郭榮蘭, 『我國自由貿易港區貨物通關制度之研究』, 碩士論文, 長榮大學經營管理研究所, 2004年。 64. 陳邵鋒、楊多貴、牛文元, 『人力資源能力建設與可持續發展』, 上海經濟研究, 第6期, 2002年。 65. 陳榮信, 『高雄港務局推動自由貿港區成功關鍵因素之研究』, 碩士論文, 國立中山大學企業管理系研究所, 2003年。 66. 賀桂芬、陳瑋詒, 『中國-全球網路業者必爭之地』, 商業周刊, 第926期, PP.64~65, 2005年。 67. 黃文吉, 『台灣自由島、東方瑞士論』, 國際物流、自由貿易港與產業發展研討會, 台北:中華經濟研究院, 2003年。 68. 黃昌宏, 『全球運籌管理發展趨勢的策略定位』, 南台灣對全球運籌之未來發展研討會, PP.1~5, 2000年。 69. 黃俊英, 『行銷學』, 華泰文化事業股份有限公司, PP.30~31, 1997年。 70. 黃敏雯, 『台、港、星、荷營運總部計畫租稅優惠之比較分析』, 碩士論文, 中原大學國際貿易學系研究所, 2004年。 71. 黃鈺茹, 『推動全球運籌發展計相關所得稅制研究』, 行政院經濟建設委員會, 2002年。 72. 黃維德, 『上海人力資本基累現狀分析』, 上海經濟研究, 第9期, 2001年。 73. 新加坡經濟發展局 (2005a), 『新加坡投資季刊』4月刊。 74. 新加坡經濟發展局 (2005b), 『新加坡投資季刊』7月刊。 75. 新加坡聯合早報, 2005年3月26日。 76. 新加坡聯合早報, 2004年9月29日。 77. 新加坡聯合早報, 2004年11月3日。 78. 新加坡聯合早報, 2004年12月23日。 79. 楊少強, 『繁文縟節, 台灣創業大不易』, 商業周刊, 第926期, PP.138, 2005年。 80. 經濟部工業局, 『推動企業營運總部人力需求調查分析』, 2004年。 81. 經濟部工業局, 『亞洲主要國家產業政策及競爭力分析』, 2005年。 82. 經濟部技術處 (2004a), 『2004資訊工業年鑑』。 83. 經濟部技術處 (2004b), 『2004網際網路應用及發展年鑑』。 84. 經濟部技術處, 『2004產業電子化白皮書』, 2005年。 85. 經濟部商業司, 『2003~2004中華民國電子商務年鑑』, 2004年。 86. 劉其昌, 『促進產業升級條例稅捐減免條文剖析』, 中國稅務旬刊, 第1817期, PP.20~29, 2002年。 87. 聯合報, 2005年8月24日, A13版。 88. 鍾文諺, 『全球運籌模式中委外作業之研究-以台灣個人電腦產業為例』, 碩士論文, 國立東華大學企業管理研究所, 1997年。 89. 譚商, 『全球運籌管理系統之探討』, 中衛簡訊145, 2000年。 90. 蘇隆德、黃旭男、張保隆, 『建構全球運籌中心之政策與法制研究』, 行政院經濟建設委員會亞太營運協調服務中心委託, 2000年。 91. 蘇義雄, 『物流與運籌管理-觀念?機能?整合』, 華泰文化事業股份有限公司, 2000年。 92. Harold Koontz, Heinz Weihrich, 曾光榮譯, 黃金印譯, 『管理學』, 大揚發行, pp.104~105。 二、英文部分 1. Aaker, D.A., "Strategic Market Management", Humanities, New York, 1984. 2. Balassa, B., "Tariff Reductions and Trade in Manufactures among Industrial Countries", American Economics Review, Vo1.56, No.3, pp.466~473, 1966. 3. Barney, D.F., Time Paths in the Diffusion of Product Innovation, Macmillan, London, 1991. 4. Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management Science, Vo1.17, pp.99~120, 1991. 5. Bowersox, D.J. and Daugherty P. J., "Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology", Journal of Business Logistics, Vo1.16, No.1, pp.65~80, 1995. 6. Cooper, J.C., "Logistics and Distribution Planning-Strategies for Management", CRC Press, pp.98~121, 1994. 7. David Young, J., "Benchmarking Corporate Headquarters", Long Range Planning, Vo1.31, No.6, pp.933~936, 1998. 8. Development Bank of Japan (DBJ), "Singapore appeal as a RHQ location and the impact of the recent tax changes", 2002. 9. Dick Locke, "Global Supply Management: A Guide to International Purchasing", Irwin Professional, 1996. 10. Francis, A. and P.K. Tharakan, "The Competitiveness of European Industry", Routledge, London and New York, 1989. 11. Grant, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, 1991. 12. Grant, R.M., "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publishers, Massachusetts, 1995. 13. Grant, R.M., "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publish Inc, 2002. 14. Herbert, Theodore T., "Multinational Strategic Planning: Matching Central Expectations to Local Realities", Long Rang Planning, Vo1.32, No.1, pp.81~87, 1991. 15. International Institute for Management Development (IMD), "The World Competitiveness Yearbook", 2005. 16. Julian Birkinshaw, Peter Thilenius and Niklas Arvidsson, "Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship", International Business Review, Vo1.9, Issue 3, pp.321~344, 2001. 17. Kevin desouza and Roberto Evaristo, "Global Knowledge Management Strategies, European Management Journal", Vo1.21, No.1, pp.62~67, 2003. 18. Lambert, D.M. and J. R. Stock, "Strategic Logistics Management", Boston, Irwin 3rededition, pp.31~67, 1993. 19. Michael Gould, David Pettifer and David Young, "Redesigning the Corporate Centre", European Management Journal, Vo1.19, No.1, pp.83~91, 2001. 20. Ministry of Trade and Industry, 2002, Economic Surrey of Singapore 2001, "Singapore: Ministry of Trade and Industry". 21. Morrison, R. S., "Handbook for manufacturing entrepreneurs, Ohio: Kinsport", 1973. 22. Nelson, R., "Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass", California Management Review, Vo1.34, pp.127~137, 1992. 23. Novack, R.A., Rinehart, L.M. and Wells, M.V., "Rethinking Concept Foundations in Logistics Management", Journal of Business Logistics, Vo1.13, No.2, pp.233~246, 1992. 24. Perry, M., "Promoting Corporate Control in Singapore, Regional Studies", 26, pp.181~196, 1992. 25. Peteraf, M.A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vo1.14, pp.179~191, 1993. 26. Porter, M.E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors", New York, The free Press, 1980. 27. Porter, M.E., "Competitive Advantage", New York, The free Press, 1985. 28. Porter, M.E., "Competitive Advantage of Nations", New York, The free Press, 1990. 29. Tan, C.H., "Financial Markets and Institutions in Singapore, Singapore: Singapore University Press", 1999. 30. Toyohiro Kono, "A Strong Head Office Makes a Strong Company", Long Rang lanning, Vo1.32, No.2, pp.225~236, 1999. 31. Waston Wyatt Singapore Quarterly, "Foreign Talent Have I All or do They", 2001. 三、網站部分 1. 上海證券交易所網站, Http://www.sse.com.cn 2. 中國上海網網站, http://www.shanghai.gov.cn 3. 中華人

民共和國信息產業部網站， <http://www.mii.gov.cn> 4. 台灣銀行網站， <http://www.bot.com.tw> 5. 交通部民用航空局網站，  
<http://www.caa.gov.tw> 6. 交通部電信總局網站， <http://www.dgt.gov.tw> 7. 行政院國家資訊通訊發展推動小組網站，  
<http://www.ninc.nat.gov.tw> 9. 香港特別行政區政府金融管理局網站， <http://www.info.gov.hk>。 10. 香港特別行政區政府統計處網站，  
<http://www.info.gov.hk> 11. 香港特別行政區政府貿易發展局網站， <http://www.tdc.ctrade.com> 12. Waston Wyatt Singapore Quarterly,  
<http://www.wastonwyatt.com/>