

從實務角度探討高雄港的策略制定

Developing Strategic for Kaohsiung Port in Practice-Oriented Term

周明道 Ming-Tao Chou¹

摘要

規劃一項適合高雄港的營運策略是一項難度頗高的工作，尤其是在競爭日趨於白熱化的亞太地區，因為營運策略的擬定會依不同的訂定情形而有不同的定義。本文擬訂方針之準則主要由實務面切入輔以泛策略管理(Meta-strategic Management)方針對高雄港的未來發展做一質性規劃探討。文中提出四個策略依序為 1. 港口聯盟 2. 高雄港人力運用效能化 3. 建構以高雄港為中心之亞太物流中心 4. 海空複合運送機制等四項。本文從實務角度所考慮到的策略，希望能提供高雄港一些參考。

關鍵字：泛策略管理、高雄港、發展策略

Abstract

We must setup a good strategic for Kaohsiung port's operation management in strong completive Asia region; however it is hard to design. In this article, we will apply Meta-strategic Management to setup fitting strategic for Kaohsiung port. Propose in the article that four tactics are 1. Port alliance 2. The human resource applying efficiency in Kaohsiung harbor 3. Set up Distribution-Center in Asia Pacific Region 4. Sea and sky Intermodal. From the above strategies, we can revise step by step our administration procedure to further improve the Kaohsiung port's management's tactic in near future.

Key Words: Meta-strategic Management, Kaohsiung harbor, Developing Strategic

壹、前言

高雄港海運網遍及世界五大洲各著名港口，其所處位置區分為一港口與二港口兩個出口港口；一港口：22°37'01" N, 120°15'25" E，二港口：22°33'21" N, 120°18'26" E（以高雄燈塔位置為準）。近年來高雄港出口貨種以貨櫃為大宗，約 30~40%，一般雜貨則逐年降低中；國立台灣海洋大學海運學院（1998）[1]對高雄港進行十年間的分析，其中有關船舶艘數之成長比率與其相關分析比較，均顯示出進入高

¹長榮大學航運管理學系助理教授、 E-mail：mtchou@mail.cju.edu.tw

高雄港之船舶有大型化之趨勢。高雄港目前之陸域面積為 1,442.332 公頃、海域面積為 16,236.0834 公頃，前兩者總計可得高雄港港區面積共 17,678.4154 公頃。其中海域面積包括商港面積（16,202.3834 公頃）、漁港面積（33.7 公頃）。另外，高雄港航道全長 18 公里，水深為負 10.5 公尺至 16 公尺，寬 130 公尺至 300 公尺，可通行 10 萬噸級船舶，為世界級優良港口之一。由於上海港的興起，高雄港 2003 年吞吐量為 884 萬 TEU，居世界排名第 6，歷年貨櫃裝卸量如表 1 所示，1999 年高雄港貨櫃裝卸量成長率為 6.09%，2000 年成長率為 13.81%，2001 年成長率為 1.52%，2002 年成長率為 11.22%，2003 年成長率為 3.92%，顯示高雄港在亞太地區港口強勢競爭情況下，貨櫃裝卸量依舊維持穩定的成長。

由於高雄港所處的地位與貨物進出口量的優勢均屬台灣之冠，足以顯現其重要性，因此本文以高雄港為主要研究範圍，探討位於港區的各项實際的策略手段，並以「後現代主義」的本質「解構」為本研究的探討主題，用來檢驗高雄港未來發展的策略方針，並將所得的研究論點提供高雄港在策略管理面的參考。

在 1997 年東南亞金融風暴中，高雄港呈現著 16.05% 的高成長階段實屬不易，因為在此階段中企業歇業、倒閉者多不勝數，在此期間台幣貶值，美金相對升值，美國進口商向台灣購買貨物相對便宜故造成出超現象，高雄港也因為在此時期策略運用成功導致貨物裝卸成長驚人。然而在面臨二十一世紀更加複雜多變的競爭環境，高雄港世界貨櫃港排名年年下降，據國際貨櫃雜誌公佈的 2003 年世界貨櫃港排名資料分析，香港以唯一超過兩千萬 TEU 貨櫃裝卸量，蟬聯全球第一大貨櫃港，第二名仍為新加坡，上海及深圳兩港分居三、四位，釜山港則以些微之差落居第五，以上港口貨櫃裝卸量均逾千萬 TEU，我高雄港則屈居第六。交通部統計顯示，去年我高雄港裝卸量為 884 萬 TEU，與釜山港的差距已由前年落後 96 萬 TEU 擴大至去年的 152 萬 TEU，而高雄港與深圳港的差距，則由前年領先的 88 萬 TEU，反轉為去年落後 153 萬 TEU。由上述之數據可以知道高雄港所面臨的外在環境競爭可謂相當嚴峻。

1997 年所採取的策略至今已經面臨了轉換的考驗，高雄港如期望向上繼續攀升，進而成長發展，則需以全新姿態加速港埠策略與港埠組織變革，從根本改變，根本即是新的策略運用與實行。

表 1 高雄港歷年貨櫃裝卸量

單位：TEU

港口	1998 年裝卸量	1999 年裝卸量	2000 年裝卸量	2001 年裝卸量	2002 年裝卸量	2003 年裝卸量
高雄港	6,010,000(3)	6,400,000(4)	7,425,832(4)	7,540,524(4)	8,493,000(5)	8,840,000(6)
成長率	-	6.09%	13.81%	1.52%	11.22%	3.92%

資料來源：Containerisation International Yearbook, 1999-2004.

註：()表示世界排名

貳、高雄港在亞太地區目前所處於的競爭態勢

海運運輸因貨載量大、運費成本低及消耗能源少等特性，成為臺灣貨品進出口的主要運輸管道，占我國進出口運量的九成，海運貨物貨櫃化比例，更高達六成以上[2]，上述資料一再顯現出海洋貨櫃運輸對於台灣經濟發展的重要性，高雄港為我國國際貨櫃港埠中吞吐量最大的貨櫃港埠，因此先行了解高雄港面臨的外在環境競爭如各港埠效率的比較，將是分析策略前相當重要的前置工作，正所謂知己知彼百戰百勝。

港埠效率的比較可以評估港埠目前所處的競爭優勢，並有助於體認所處的港埠生產效率之位置，根據表 2 李選士、周明道、郭森桂(2003)[3]的研究，在亞太地區貨櫃港的生產效率上，目前高雄港在亞太地區被歸納為第二群別貨櫃港埠，位於此群的貨櫃港還有中國的青島港、天津港、大連港、廈門港、台灣的台中港、韓國的釜山港，如表 2 所示。目前高雄港的貨櫃數量呈現著穩定成長，在亞太地區十五座主要貨櫃港埠中其競爭力排序為第六，若由 Containerisation International Yearbook 可知目前高雄港於世界排名第六，而與高雄港所處於同一競爭區域的有上海港、鹽田港、廈門港與香港四大貨櫃港埠[4]。上海港(121°31'E,31°23'N)、鹽田港(114°15'E,22°34'N)、廈門港(118°04'E,24°27'N)，1997 年香港回歸中國後，香港成為中國與世界第一大貨櫃港，香港與上海港歷年貨櫃裝卸量分別如表 3 與表 4 所示，表中顯示出上海港貨櫃量每年均約 20%的成長率增加，令人印象相當深刻。廈門港、鹽田港與廣州港歷年貨櫃裝卸量如表 5 所示。

表 2 亞太地區貨櫃港埠群別與生產效率排序

DMU 號碼	港口名稱	群別 1	群別 2	群別 3	群別 4	排序
13	香港	Hong Kong	1.924826			1
14	廣州港	Guangzhou	1.48728			2
15	新加坡港	Singapore	1.370097			3
8	基隆港	Keelung	1.313921			4
7	上海港	Shanghai	1.254614			5
10	高雄港	Kaohsiung		1.659251		6
4	青島港	Qingdao		1.215092		7
9	台中港	Taichung		1.358754		8
5	釜山港	Pusan port		1.071458		9
6	天津港	Tianjin		1.059477		10
3	大連港	Dalian		1.039462		11
11	廈門港	Xiamen		1.036666		12
12	鹽田港	Yantian			2.918467	13
1	東京港	Tokyo			1.240075	14
2	橫濱港	Yokohama			0.512401	15

資料來源：李選士、周明道、郭森桂(2003)。

表 3 香港歷年貨櫃裝卸量

單位：TEU

港口	1998 年裝卸量	1999 年裝卸量	2000 年裝卸量	2001 年裝卸量	2002 年裝卸量
香港	14,582,000(2)	16,211,000(1)	18,100,000(1)	19,900,000(1)	19,140,000(1)
成長率		10.05%	10.43%	9.05%	-3.97%

資料來源：Containerisation International Yearbook, 1999-2004.

註：()表示世界排名

表 4 上海港歷年貨櫃裝卸量

單位：TEU

港口	1998 年裝卸量	1999 年裝卸量	2000 年裝卸量	2001 年裝卸量	2002 年裝卸量
上海	3,000,000(10)	4,200,000(6)	5,613,000(6)	6,340,000(5)	8,610,000(4)
成長率		28.57%	25.17%	11.47%	26.36%

資料來源：Containerisation International Yearbook, 1999-2004.

註：()表示世界排名

表 5 廈門港與鹽田港歷年貨櫃裝卸量

單位：TEU

港口	2000 年裝卸量	2001 年裝卸量	2002 年裝卸量
廈門港	1,084,700(51)	1,290,000(45)	1,750,000(36)
廣州港	1,429,900(38)	1,730,000(32)	2,180,000(28)
鹽田港	2,148,000(23)	2,700,000(17)	4,181,478(14)

資料來源：Containerisation International Yearbook, 1999-2004.

註：()表示世界排名

參、理論架構

本文分析方式依據實務角度輔以 David and Bert (1993) [5]的泛策略管理 (Meta-strategic Management) 為主要的文章架構，泛策略管理理論貢獻在於強調自我超越與轉換能力，其正面的目標為整合計畫與執行掌握漸進式及劇烈轉換的改變狀態，其基本問題主要強調權力的分配。泛策略管理主要有四個組成要素：1. 創立願景 2.定位 3.組織內涵設計 4.活動系統。

組織的生命週期是由一連串的短暫不連續改變所組合而成的，對於連續與不連續改變的議題中，泛策略管理模式根據上述的前因，產生了三個重要議題，說明分述如下：

一、適當的策略流程需跨越連續與不連續的情況。

策略的擬定須先發展出一套想達成的策略藍圖與策略方向，而策略藍圖與策略方向即為我們所稱的願景，因此在以泛策略管理的流程對高雄港提出適切的策略方案時，必須將願景與目前所面臨的整體市場狀態做妥善的評估，如高雄港在亞太地區生產力或競爭力為何？所以擬定適當的策略流程必須連接理論與事實的差距，如高雄港未來的願景與目前的競爭態勢相互結合，如此才能將原本模糊或不明確的願景一步一步的將其具體化與實際化。

Lee et al. (1993) [6]認為在不同聯盟的類型下，聯盟的成功與失敗會有所差異。本研究認為所謂「港口聯盟」，係指兩個以上之港口，基於成本收益之考量，以互利、互惠之策略合作關係，進一步交換互補性資源，結合彼此港埠之優勢，進而產生策略互補之價值。在此節的部分我們先擬定出三個高雄港願景設定目標：

- (一)高雄港、交通部主管機關之現任領導者，共同提出對高雄港的共識與未來所將達成的目標，港埠經營政策是必須橫跨不同的領導階層，並擁有相同的共識，例如設定「高雄港為亞太港埠營運中心」，如此方能提供高雄港未來明確的發展方針。
- (二)因應市港合一的制度，以高雄港目前的政策與實施介面相結合，使得未來的願景亦能與高雄現行的策略一致，使得策略施行得以連續，例如設定港市共榮之「海洋城市」。
- (三)在亞太地區的貨櫃港埠已處於全球的白熱化競爭狀態，各港對於其他港口之港區土地、港區勞力與港區資本的運用必須加以密切觀察，另外對於新興的競爭對手的加入、或參考競爭對手對於港區效率的提升方式與港區政策方案亦必須密切注意。港口願景與目前所實行之策略一定會有一定之落差存在，如何縮小此區的差異則可以從港埠組織著手，採用資源依賴或者變形蟲組織以因應亞太地區所面臨的「後現代主義」的衝擊，長期的願景可以將台灣三港設定為一港群組織，並以三港合一的台灣港群觀念正式進入亞太港埠的戰國年代。因此可以將高雄港設定為「三港合一之政策主導港」，統整台灣三大國際港埠。

港埠定位主要由兩個要素組成，分別為超越與延續港埠，定位必須超越本身之價值與組織經過環境而形成持續性願景，亦可稱為使命。定位表示即使外在改變，亦會維持不變，亦即指港埠未來發展設定必須有個長遠目標。定位並非一項具體實物，可能是一種表徵或理想，因此港埠策略的最高願景通常定位在所要達成的理想狀態。當高雄港有了願景或目標後，必須以簡單的表達方式來對願景敘述與說明。

二、在新的不連續改變出現上，策略管理必須能夠不斷地重新評估組織的使命與本質，所以其所需要的是不斷的自我超越的能力。

高雄港的管理當局與交通部的決策當局有責任去建立一個完整的策略循環，並確保高雄港內部價值與願景的一致性。例如：高雄港指揮、管理、通訊與情報活動系統策略結構與高雄港特有文化的一致性。泛策略循環是由願景激發出行動動機開始，而願景的行動是指高雄港必需要有願景的行動才能生存，並提供高雄港未來的發展藍圖。願景活動是從定位透過組織內涵到活動的核心，所以高雄港願景行動必需提供幾點重心：1. 高雄港未來方向；2. 高雄港使命與目標的全盤架構；3. 高雄港經營管理當局在員工的溝通、參考與承諾之過程。

由上便可引伸出高雄港主要特徵是追求願景的卓越，亦為高雄港的自我超越

能力，而高雄港基本核心則是藉著發展台灣港群整體性的發展願景進一步將高雄港的願景「三港合一之政策主導港」。遂而引導高雄市港合一或港埠民營化時，高雄港能於新的不連續的政經與人事環境改變出現時，在對實現該組織願景的策略管理上，能夠有更進一步的評估。例如：了解自身的核心競爭技術在哪？過渡性策略能有效實施願景？未來的高雄港危機與商機該如何判別與掌控？高雄港是否需要擁有洞悉超越自我的領導者之遠見，才能使港埠發展能力超越原有的枷鎖，而創造高雄港經營管理組織的再生與不斷的自我超越。

三、在面對不連續的改變時，策略管理必須學習去使用外部的資源，亦即去學習使用策略網路組織。

高雄港的管理當局與交通部的決策當局最困難也是最重要的差異在於定義高雄港的定位，因為要在不同港埠、不同國家下選一個核心價值是相當不容易的，這就是港埠管理者總是花很長的時間在選擇合作夥伴的原因。高雄港的管理當局與交通部的決策當局最重要的核心是信任、互惠與公平、共享與追求卓越的價值。高雄港的管理當局與交通部的決策當局必須著重在定義高雄港組織的範圍。

因此高雄港必須去學習使用外部的資源（例如：EDI、國際港埠聯盟、...）進而資源互相依賴。使用泛策略管理概念來運用到港務作業，例如：如何改良 EDI 網路組織、如何整合連續與不連續情況下的文書傳遞作業、...。經過前述的三項論述說明，可推出高雄港於未來策略方針上所著重的要點如下簡述：

- (一) 高雄港營運與管理之間：闡述自我超越的能力，那些具有不同能力的高雄港實際從事營運與管理者，開始去發展新的思維與能力。
- (二) 高雄港管理明確與泛策略之間：此期間的主要問題在管理泛策略的漸進流程與管理的意義對高雄港的影響。
- (三) 高雄港組織的調整：高雄港設定為「三港合一之政策主導港」，統整台灣三大國際港埠，因此當港群關係成立後，高雄港、台中港與基隆港將產生另一波的組織異動。高雄港明確的定位與實行策略的具體化，及高雄港組織面對穩定和連續性的情況是具有其他港埠間回饋性的關係，利用此回饋關係將會使高雄港經營管理組織更穩定。在明確與具體化實現時，會遇到一些抗拒，此種對變化的抗拒稱之為高雄港組織的「調整」與「再造」。

肆、實際採取的策略

一、港口聯盟

Badaracco (1991) [7]將產業分為同業與異業，分別了解產業別與聯盟型態對知識技術之影響，其結論為異業或者同業均擁有相關優勢存在。「港口聯盟」，是一種港口合作之方式，一方面提供自有資源及互惠合作之策略方案，以協助各港口間資金、人力與技術互相流用，進而使港口成長與提升競爭力的策略目標。因此港口聯盟的策略主要依泛策略理論可依序定義為：

- (一)創立港口聯盟的願景，將國內三大貨櫃港埠加以整合使其成為台灣港港群。並積極將高雄港行程「三港合一之政策主導港」。
- (二)定位：將台灣港港群定位為未來亞太地區最重要的轉運核心港。
- (三)組織內涵設計：將基隆港、台中港與高雄港三個港埠資源加以合併，並清楚區分各個負責的區域與依賴方式，將台灣港港群之相互影響組織做一分類與分群。
- (四)活動系統：將台灣港港群之指揮、管理、通訊與情報部門做一整合，在交通部直接成立航政局以作為統管台灣港港群之主管單位。

二、高港人力運用效能化

Drucker (1969) [8]指出未來將是一個以知識技術經濟為主之社會，傳統生產要素如土地、勞力、資本將扮演次要之角色，而主要的關鍵要素為知識技術資本。因此港口聯盟與港埠人力資源的運用，將成為下一波港埠競爭力的主要因素，善用每一個港務人力使其發揮最大的人力效用。

Aulakh, Kotabe, and Sahay (1996) [9]的研究中指出，連續性的期望及其彈性與非正式的監督機制呈顯著的正向影響關係，但是其非正式的監督機制則與市場績效呈現負相關的結果，所以港口績效與監督機制的使用是非常重要的，因此必須建立合理的監督機制，對於人力之效率與績效做一合理化與標準化之設定。

- (一)建立合理的升遷願景，將高港的營運部分交予高港內部直接對未來成立的航政司負責，若港勤作業、儲運場作業與其他民營化業務則直接交由民營化公司管理，使內部人員之升遷暢通。
- (二)定位：以專業之經營來帶動高雄港的發展。
- (三)組織內涵設計：短期擬採用官僚組織配合組織生態的內涵將人力的設計做

一妥善的運用，藉由組織生態內涵的導入，如此將不至於導致官僚組織的僵化，亦能保持高雄港的人力運用彈性；長期將組織內的人員配置與流程管理視為高雄港的人力資源，最後將人力管理流程標準化，並依據標準化的人力資源視為高雄港的另外一項重要產出（資產），並針對此項知識資產作外銷的工作(台灣其他港埠)，對於外銷的知識則謀求其他港口夥伴共組碼頭經營業務與成立物流中心。

(四)活動系統：高雄港各個單位互相支援，彼此共生。

三、建構以高雄港為中心之亞太物流中心

目前高雄港進出口量與轉口量之比例約為一比一，依據交通統計要覽之相關資料，2003 年高雄港進出口量約為總量的 48%，而轉口貨櫃約占總量 52%，而且轉口量有逐年遞增的趨勢。

美國物流管理協會對於物流之定義全球運籌就是廣泛性的物流，物流業是一個與時間競賽的行業，因此區內之設計宜朝向簡化關稅干預的角度來從事此區域的活動系統，如此將能吸引更多轉口貨源於此區域從事簡單的加工製造。高雄港因基礎設施完善且為台灣第一大國際港埠，再加上優秀的地理區位，因此為建構以高雄港為中心之亞太物流中心，可以先提的是建立

- (一)願景：建立以高雄港為中心之亞太物流中心的願景，將高雄港的願景格局確定。
- (二)定位：將高雄港定位為台灣港群中的主要國際遠洋型兼具進口、出口與轉口之整合型之亞太物流中心[10]。
- (三)組織內涵設計：對於港區土地或物流中心的興建採用民營化的方式，由於亞太物流中心深具高度的自由化與國際化特性，因此市場相互的競爭相當激烈，其中與海運事業最息息相關的即是港埠相關業務，因此通關作業應持續進行簡化，目前貨物通關如國內貨物進出物流中心並不涉及通關之業務。國際港埠存在著相互競爭的關係，因此各國港務局無不思索如何提升港埠整體效率之方法，最後世界各國港務指導機關歸結出一個結論，港埠業務民營化將是提升港埠效率與加快港埠產業晉身國際一流港埠之捷徑。因此目前港埠指導機關無不積極推動民營化措施。依據民營化的概念，Cass 將港口的經營型態區分成公營、公私合營、民營等三大類，再依照其對於土地所有權、設施經營與管理權三大構面再分類成四個港埠經營矩陣，其中這四種港埠經營型態矩陣如表 6，因此對於物流中心組織內涵設計可以朝向 Cass[11]港口經營型態的 12 個方法著手計劃。

表 6 港埠經營矩陣

港埠功能			
港埠經營模式	土地所有權	設施經營	管理權
公營	公	公	公
公/民	公	私	公
民/公	私	公	公
民營	私	私	私

資料來源：Cass, S., World Port Privatization-Finance, Funding and Ownership, Cargo Systems, IIR Publication Ltd.,5th, London, 1996, p.43.

(四)活動系統：為利物流中心爭取商機、降低成本、拓展業務，相關不合時宜之法令必須修訂，方能使物流中心發揮其應有的功效。

四、海空複合運送機制

(一)願景之提出：亞太地區貨櫃港埠競爭日趨激烈，在經營複合運輸的服務時決不可失去其本業之「核心競爭力」以確保本業核心。尤其科技對於運輸業的影響相當深遠，故對於新科技的變動，更應隨時配合更新，對於貨物交寄零接點，運送過程透明化，高雄港港務局對於商業洽談網路化，應做到平穩一貫的動作，貨櫃的來源與流向應密切監控，讓航商或其他經營貨櫃業務的人隨時可查詢貨物之現況，以朝向貨櫃查詢零時差的境界。

(二)定位：收集亞太地區貨櫃港埠對於複合運送經營之相關資訊，並對本港實行此項服務時與其他貨櫃港埠之優劣做統整收集，時時檢討並確實對高雄港與高雄機場海空雙港服務在複合運送市場中所處的地位，加入回饋策略擬定，以適切運用 Porter (1985)[12]競爭策略提供三種從屬的策略：成本領導、差異化、集中化，並以此三種策略來做為決策的基礎。

(三)組織內涵：港埠在組織的環節大多使用繁雜的官僚主義層級，容易造成內部管理之指揮與領導控制之分散且無效率，故對於複合運送部門宜採用扁平化組織營運，如此將可大幅縮短運送。

(四)活動系統：港埠之經營活動系統與相關策略，應要求指揮、管理、情報、通訊之一致性，如此對於複合運送策略之擬定與執行才會產生時效性之連貫。

伍、結論與建議

為高雄港未來策略擬定或規劃未來發展策略，在不同的理論根據下自有不同的方案實施，因為依據不同決策的訂定情形會有不同的定義模式，本文採用泛策略管理考慮策略之觀點，並由實務角度中擬定相關參考策略以為高雄港運用，策略擬定常因為進行分析的理由與所做基本定義各不相同，因此本文可以說是另一種策略的思考模式。

本文的重點主要在於探討高雄港組織策略的四個要素：1.創立願景 2.定位 3.組織內涵設計 4.活動系統，並由實務角度重新定義出高雄港可施行的策略模式，本文中提出四個策略依序為 1.港口聯盟 2.高雄港人力運用效能化 3. 建構以高雄港為中心之亞太物流中心 4.海空複合運送機制等四項。本文所發展擬定出的策略架構，尚須深入數量的分析，故本文對於高雄港策略相關運用只有從實務面做初步的探討，並未進一步衡量實際福利報酬，此部分則留待將來的研究與配合計量方法的分析加以比較，最後本文所考慮的策略，希望能提供高雄港一些參考與應用。

陸、參考文獻

1. 國立台灣海洋大學海運學院，“促進海上航行安全對我轄海域分道航行必要性之研究”，交通部委託研究，1998年。
2. “運輸資料分析”，1989-2004年，交通部運輸研究所編印。
3. 李選士、周明道、郭森桂，“應用資料包絡分析評估亞太地區貨櫃港效率”，航運季刊，第12卷，第4期，頁81-105，2003年。
4. 交通部運輸研究所，“亞太地區國際港埠競爭力分析與趨勢研判”，財團法人中華顧問工程司合作辦理，2000年。
5. David, L. and Bert, C., “Managing The New Organization - A Blueprint for Networks and Strategic Alliances,” Jossey-Bass Publishers, San Francisco: 159-195, 1993.
6. Lee, U. O., J. Lee and Bobe, B., “Technology Cooperation between European and Korean small firm: the Patterns and Success Factors of Contracts.” *International Journal of Technology Management*, 8(6/7/8):764-781, 1993.
7. Badaracco, J., “The Knowledge Link : How Firms Competent through Strategic Alliances,” Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1991.
8. Drucker, P., “The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society,” *New*

- York: Harper & Row*, 1969.
9. Aulakh, P. S., Kotabe, M. and Sahay A., "Trust and Performance in Cross-Broder Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. " *Journal of International Business Studies*, special issue, 27(5):1005-1032, 1996.
 10. 王克伊, "建立我國港埠物流中心之研究", 航運季刊, 第 14 卷, 第 1 期, 頁 43-62, 2005 年。
 11. Cass, S., "World Port Privatization-Finance, Funding and Ownership, Cargo Systems," *IIR Publication Ltd.*, 5th, London, p.43, 1996.
 12. Porter, M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance," *New York: Free Press*, 1985.