

國際定期航商於俄羅斯營運之政治風險分析

Political Risk Analyzing on the Operations of International Liner Shipping

楊雅玲

(長榮大學航運管理學系副教授)

李惠珠

(長榮大學航運管理學系助理教授)

摘要

俄羅斯貨櫃運輸市場規模不大，但由於擁有眾多的貨櫃港口，其發展前景特別引人關注，許多國際貨櫃航商看好俄羅斯廣大的市場潛力。但由於蘇聯才解體不久，國家的政治比不上已開發國家穩定，海運政策及管理規則亦不明確，國際航商在俄羅斯的營運可能會遭受到來自主要為政府方面之影響產生損失的不確定性，即產生政治風險。本文以國際定期航商為研究對象，透過文獻分析法及專家訪談方式，辨識出國際航商於俄羅斯設立營運據點所面臨政治風險之二大風險因素構面，七大風險主評估準則及二十九項風險次評估準則。經利用層級分析法進行風險衡量後，發現國際航商認為可能會產生最嚴重損失之風險因素為『貨物之海關通關政策』，其他依序為『碼頭作業時間管理政策』、『碼頭設備更新政策』、『加入世界貿易組織政策』、『碼頭船席政策』、『貨櫃場站的聯外交通建設政策』。最後，本文針對國際航商認為最重要的前六項風險因素提出風險管理策略，提供航商於俄羅斯設立營運據點時之風險管理參考，增加營運利潤。

關鍵詞：政治風險、國際定期航商、俄羅斯、層級分析法

壹、前言

俄羅斯幅員廣闊，擁有豐富天然資源，科學發達、人民教育程度高，為公認的明日經濟強國之一。隨著俄羅斯國內經濟轉好，需求增強後，西岸的聖彼得堡港口的進貨量大增，轉運一半以上的俄羅斯物貨運量，取代了芬蘭的地位，港口的貨櫃運輸量從 2002 年~2008 年已經成長三倍(中華航運學會及交通部高雄港務局，2007)。雖目前俄羅斯貨櫃運輸市場規模不大，但由於擁有眾多的貨櫃港口，其發展前景特別引人關注，許多國際貨櫃航商看好俄羅斯廣大的海運貨櫃市場潛力。國內龍頭航商之一的長榮海運已於 2005 年 10 月與俄羅斯的 Overseas Cargo International 合資成立船務代理公司—Global Marine Russia Limited (GMR)，設總部於聖彼得堡¹並在莫斯科設立辦事處，直接掌握俄羅斯進出口的海運業務，負責代理長榮集團旗下之長榮海運、榮昇海運、意郵輪船公司於當地之相關業務，為貨主提供了更直接、便捷的運送服務。

國際定期航商在俄羅斯設立營運據點，雖然可以增加服務項目及提升市場上的競爭力，但在取得優勢的同時，另一方面，則可能面臨到一些多國籍企業所特有的風險，如政治風險、匯兌風險、外匯管制風險、組織問題、法律問題與財政問題等(鄭燦堂，2008)。由於蘇聯剛於一九九二年隨著戈巴契夫的下台，蘇聯主體的架空，而宣告正式解體，由於才解體不久，國家的政治比不上先進國家穩定，且經濟制度從原來的共產主義轉變為採取經濟自由化政策，龐大的內需市場因此快速崛起，進出口的貨物量大增，引發海運需求大增。但是船舶停靠裝卸貨物的港口，其軟硬體設施甚待強化，港口的效率差，貨物到港後，先進國家兩、三天就被領走，這裡可能要八到十天²，而且海運相關政策亦不明朗。因此國際航商在俄羅斯的營運可能會遭受到來自主要為政府方面之影響產生損失的不確定性，即產生所謂政治風險。政治風險對於業者的營運有所影響，甚至妨礙了業者經營的目標，所以必須加強政治風險方面的管理，才能確保營運目標的達成。本研究著眼於此，欲試圖探討俄羅斯政治風險對於國際航商營運之影響，實際確認及評估國際航商之政治風險來源，探求問題點並加以突破改善，最後並提供業者因應策略和建議。

為達研究之目的，必須經由以下流程：為首先調查分析國際航商在俄羅斯的政治與政策環境與營運現況，然後對於國際企業政治風險管理相關議題作一文獻回顧。接下來對於國際航商的營運建立其結構完整性的政治風險評估模式，主要以個體政治風險與總體政治風險構面來確認其政治風險源。然後採用專家的意見以李克特五尺度法量度風險來源發生的機率與風險來源發生的影響程度，以衡量其政治風險的大小，並利用層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP) 法系統化地評估出國際航商主要的政治風險項目的相對嚴重程度，最後對於風險課題進行風險管理決策分析，並提供業者建議。

本文共分為五節，第一節為前言，說明本研究之背景、動機、目的；第二節為文獻回顧；第三節為研究方法，為辨識出來的政治風險提供風險衡量的分析方法；第四節為實證分析，包括資料收集過程、樣本資料分析、層級分析；最後則對研究結果進行總結與管理建議。

¹ 長榮海運 94 年年報，2006 年 4 月 28 日(頁 2)。

² 「前進新興市場 三部曲 莫斯科·聖彼得堡 造富雙城計—金色俄羅斯」，遠見雜誌，2008 年 5 月號，第 263 期。

貳、文獻回顧

本文研究重點在於國際航商於俄羅斯營運面臨之政治風險，而使定期航商產生損失的不確定性之風險來源、風險特性和管理策略，因此本節茲就俄羅斯貨櫃港航運現況、政治風險的意義及分類、俄羅斯整體的投資環境的評析、多國籍企業於俄羅斯應採取的公司治理策略、及政治風險管理策略之相關文獻進行介紹，最後根據文獻回顧結果建立國際定期航商於俄羅斯政治風險評估層級架構。

一、俄羅斯的貨櫃港航運現況

目前俄羅斯貨櫃運輸市場規模不大，但由於擁有眾多的貨櫃港口，其發展前景特別引人關注。俄羅斯較大規模的貨櫃運輸分別是西北區、黑海濱與遠東區，其相對應港口為聖彼得堡港（Морской Порт Санкт-Петербург）與加里寧格勒港（Калининградский Морской Торговый Порт）、新羅西斯克港（Новороссийский Морской Торговый Порт）與海蔘威港（Владивостокский Морской Торговый Порт）。³

聖彼得堡港（Морской Порт Санкт-Петербург）位於俄羅斯西部，是貨櫃海運的主要口岸，由於該港口航道比較狹窄，且鄰近聖彼得堡市中心，被市政建築包圍，再加上俄羅斯政府推出優惠政策，積極鼓勵本國的進出口商盡量利用自己國家的港口，進而導致聖彼得堡更加擁塞，俄羅斯解決之策是另於距聖彼得堡西南 110 公里處、面臨芬蘭灣的烏斯特盧嘎（Усть-Луга）附近改建原有的煤炭碼頭，成為烏斯特盧嘎港（Усть-Луга Морской Торговый Порт），該港口受波羅的海暖流影響，冰凍時間與冰層厚度皆低於聖彼得堡港。

加里寧格勒港（Калининградский Морской Торговый Порт）位於俄羅斯的最西邊鄰近歐洲國家，甚至位於波羅的海三小國的西邊，至今與聖彼得堡港仍是貨櫃樞紐港的主力。

位於黑海濱的新羅西斯克（Новороссийский Морской Торговый Порт）原本規模不大，但因交通便利，世界各地的貨櫃船舶可經蘇伊士運河進入地中海，轉經達達尼爾海峽與博斯普魯斯海峽進入黑海停靠，因比進入聖彼得堡港的航程短，漸受青睞。因此，近年來俄羅斯政府積極投資擴建新羅西斯克港的貨櫃碼頭與其聯繫之鐵、公路交通，希冀取代聖彼得堡港貨櫃樞紐地位。

而遠東的海蔘威港（Владивостокский Морской Торговый Порт）由於西伯利亞大鐵路的運輸能力，若能引進貨櫃軌道現代化運輸設備與進一步強化港口碼頭基礎設施，許多國際貨櫃運輸經濟學家推測，俄羅斯遠東地區貨櫃運輸市場的競爭力將不斷提高。

綜合而言，俄羅斯幅員廣大且三面臨海，波羅的海、黑海和遠東的太平洋讓俄羅斯在的貨櫃運輸上占盡地利便宜。一般說來，波羅的海的聖彼得堡港與加里寧格勒港之貨櫃吞吐量，至今仍占俄港口貨櫃年吞吐總量的 66%，黑海的新羅西斯克港占 8%，遠東地區的海蔘威港以進口服務為主，中國出口貨櫃貨物的增加

³ 整體交通網 «Единая транспортная система»，
<http://revolution.allbest.ru/geography/00069569_0.html> (2011 年 8 月 9 日)。

促使俄羅斯過境貨櫃運輸升溫，也亦顯海蔘威港及其鄰近西伯利亞大鐵路的角色。而在國際航商的航線配置方面，全球之前十大貨櫃航商 APM-Maersk、Mediterranean Shg Co、CMA CGM Group、Hapag-Lloyd、APL、COSCO Container L、Evergreen Line、CSCL、Hanjin Shipping、MOL 均有至俄羅斯的航線 (Alphaliner 及十大貨櫃航商網站，2012)。

二、政治風險的意義及分類

國內外有許多學者和研究機構對於政治風險下過定義，如 Simon(1982)將政治風險定義為地主國內在因素或外在因素所造成，且對特定的甚至大多數的外國企業營運及投資造成負面影響的政府的或社會的行動及政策。Fitzpatrick(1983)則認為由某一特定的政治事件所產生，或政治或社會連續變動的過程所產生企業難以預料之經營環境的受阻，並影響到企業的利潤與目標。Desta(1985)則定義為地主國政治或最高主權對外國企業營運的干涉，並且指出地主國政治情勢的不穩定也是造成政治風險發生的重要原因。徐守德(1996)則認為政治風險係由以預測的「非市場」因素所造成的政治改變，使企業環境出現中斷，由於這種中斷，因無法事先預估，而影響企業的經營。而多邊投資擔保機構(Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA)則認為廣義的政治風險是來自於地主國、母國或來自國際環境改變之政治力或政治事件，使得多國籍企業的營運產生損失的可能性。^{4,5}

政治風險若依涵蓋範圍來進行分類，Robock(1971)及 Kobrin(1982)將之分成兩類：總體政治風險和個體政治風險：所有外資企業的都會有影響的政治變革稱為「總體政治風險」，例如政權的更替、革命、戰爭等事件；而只影響部份企業的政治風險的政治變革則稱為「個體政治風險」。對後者而言，當地主國通過一項立法或改變一項經濟計畫時，有時反而較政治事件對企業的影響更大。而將政治風險分成總體、個體的優點在於提醒企業的決策者多注意個體風險，因為個體企業是無法規避總體風險的(Tsai and Su, 2002)。

本研究採用 Robock(1971)及 Kobrin(1982)的分類方式，將政治風險分為『總體風險』與『個體風險』之概念：總體政治風險（對所有外商皆有影響）是指當地政府對於其業者所在營運環境之間接政策，主要包括針對外商之一般政策、當地營運環境之政治體系、總體經濟與國際關係等，其改變對於外國企業在營運上所造成的影響。而個體政治風險（對特定外商有所影響），是來自地主國當地政府對於特定國外業者營運之直接政策，主要包括針對其業者之特定政策。

三、俄羅斯整體的投資環境評析

國外關於俄羅斯之地區投資環境的論述，文獻頗豐。有些學者使用質性研究方法或問卷調查方式，去探究俄國地區投資之因素，如俄國學者尼古拉耶夫(O. Nikolaev)認為外資是否到俄國地區投資之因素，分別為生產技術的水準、基

⁴ Multilateral Investment Guarantee Agency / **The World Bank, 2009 World Investment and Political Risk**, Washington, DC.

⁵ Multilateral Investment Guarantee Agency / **The World Bank, 2010 World Investment and Political Risk**, Washington, DC.

基礎建設、天然資源、勞動素質、以及相關的法規條例(魏百谷, 2003)。Ahrend (2000)則針對投資於莫斯科的歐洲企業,所做的問卷調查顯示,受訪者認為吸引他們前往莫斯科投資的關鍵因素,係莫市龐大的消費市場。然而,促使歐洲企業離開首都,選擇赴俄國其他地區投資的主要動機,係考量該地區的生產因素或配合自身的協力廠商。再者,該調查指出,當地所提供之租稅優惠或相關的獎勵措施,並非歐洲企業考量是否前往該地區投資的主要因素。而世界市場研究中心(World Market Research Centre)對此議題亦提出分析報告,該報告指出,俄羅斯的地區投資障礙,係因保護主義心態、當地緊密的「關係網路」、法治不彰、基礎建設老舊、以及地方與中央的關係不穩定。有些學者以台商為研究主體,探究至俄羅斯各地區之投資發展潛力與風險,如魏百谷(2003)認為莫斯科與聖彼得堡因基礎建設較其他地區完善、人口眾多與消費市場深具潛力而成為俄國最佳的投資地區。

四、多國籍企業於俄羅斯應採取的公司治理策略

Hagedoorn and Sedaitis(1997)認為像俄羅斯這種過度經濟體制(transition economies)的國家,正由共產主義之中央計畫經濟轉變成市場經濟,西方國家與俄羅斯公司或在俄羅斯的其他組織進行科技策略合作時,其合作方式是否應有差異。結果認為與先前社會主義下的企業合作時,應考慮不同的合作項目。Bevan *et al.* (2004)認為外國投資者在如俄羅斯這種政治法律不彰且過度經濟體制下,設立子公司時,應採正式組織。McCarthy and Puffer(1997)認為許多美國多國籍企業雖在俄羅斯的投資活動受到傳統的經濟體制之干擾影響,大部分企業採取長期投資策略,某些企業投入可觀的實體設備投資,有些卻採取謹慎可小獲利的策略,不管採取何種方式,投資彈性的策略是很重要的。Aleshin(2001)則將焦點放在與俄羅斯外國企業合資合作時的風險管理問題,作者利用因果關係法(cause-and-effect)去辨識、分類並衡量風險,發展一個適合在俄羅斯使用的風險管理支援系統(Risk Management Support System),以提高未來合作的可靠度。

五、政治風險管理策略與原則

風險管理乃是對其所可能會面臨到的風險做辨識、衡量並制訂出管理策略的一種過程(Dorfman, 1991),其定義為「一種用來控制風險水平,並減輕風險所帶來之影響的方法」(Uher and Toakley, 1999),目的是使風險之發生頻率以及所造成之損失幅度最小化。

政治風險管理的管理策略,依據賴麗華(2004)的分類方式,將政治風險管理分為兩大策略:整合性策略(integrative strategy),是指運用各種技術方法讓企業成為地主國社會和經濟的一部份,使地主國政府難以將外國企業單獨分離出來實行差別待遇;防禦性策略(defensive strategy)使指運用各種技術方法來減少地主國國內經濟要素的依靠,例如減稅、當地供貨商等,從而當公司被迫撤離地主國時能將撤離成本降到最低。採用何種策略取決於公司和地主國的特性,大多數公司一般會同時採用整合性策略和防禦性策略。而在執行時,必須依據不同的風險管理原則來執行,其中包括 1.風險降低原則,即為企業設法降低風

險的發生機率和衝擊，如藉由控制重要的環境情境以降低風險。2.風險自承原則，由企業自行承攬所有的風險，在政治風險小的國家適用，如企業界由積極參與公益活動以建立良好的形象，或對當地政府政策採取支持的態度，以降低風險，當因風險而產生損失時，則由企業自行承受損失。3.風險規避原則，針對特定的風險運用管理的手段去作事前的迴避與安排，當企業面臨無法接受之風險時，可採行此策略。例如：透過特定資產的撤離或延緩進入市場，或重新建立營運模式(如合資)之方式。4.風險分散原則，風險的拆散、分擔與相互抵銷，企業可採分擔策略(如合資、跨國聯盟等)以降低政治動盪所造成的影響，或藉由增加組織的彈性，來增加其應變能力，以分散風險。5.風險移轉原則，利用各類型代價的支付、以費用繳付的方式、或者是透過某種權力或利益的交換之協議，將自身特定的危險或風險，移轉到某一特定個人或組織的過程(鄧家駒，1998)，如藉由購買政治保險，來移轉政治風險。

六、小結

龐大的消費市場、廉價勞工、豐富的原料資源是多國籍企業搶進俄羅斯的主因，而基礎建設老舊、封閉保護主義心態、及法律政治不穩定等風險，是多國籍企業至俄羅斯投資時，應特別注意的。在 2009 年的一個全球性之政治風險調查報告 MIGA-EIU Political Risk Survey 中亦指出：在發展中國家的多國籍企業(Multinational Enterprise, MNE)認為政治風險是他們所關心的最高的前三名，有更高的受訪者(約 55%)認為在未來的三年政治風險是他們主要的投資限制。⁶

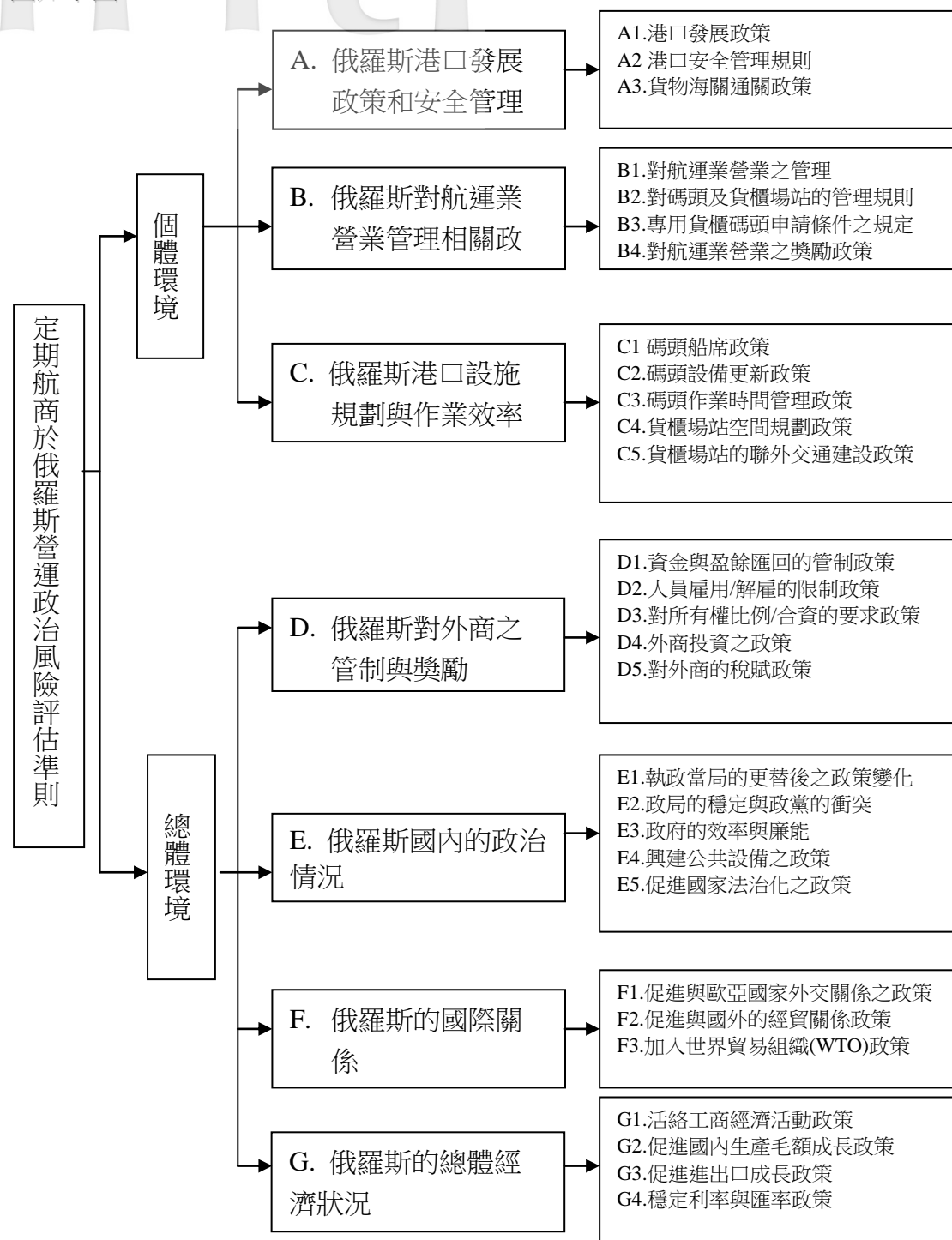
目前針對俄羅斯經貿投資議題所做的研究，主要的焦點大都以俄羅斯整體或地區的投資環境為探討對象，剖析該國投資環境的優劣條件，或進入俄羅斯的方式及設立子公司或營運據點時應有的公司結構或治理方式。鮮有單對針對俄國之政治風險而做的論述，尤其是在對海運業影響的研究更顯不足。因此，本文嘗試填補此部分空缺，分析定期航商在俄羅斯需面對的政治風險，期望能提供國際航商赴俄設立營運據點，進行風險管理時的參考，因此本研究有其重要性。

七、政治風險評估層級架構

以上述的文獻為基礎，並對國際航運業者、學者專家及政府相關人員的訪談，加上相關資料與報告的分析探討來訂定政治風險來源之主評估準則及次評估準則：首先，根據Robock(1971)及Kobrin(1982)對『個體政治風險』的定義及考量到港口發展政策和安全管理規則對國際航商的影響(謝慶中，2007年)與航商營運業務的性質(Tsai and Su, 2005)及對專家學者的訪談，在個體政治風險因素主評估準則方面，由大方向的港口發展政策至營運相關的航運業管理政策及港口的硬體設施空間規劃，依序分別由A.港口發展政策和安全管理政策、B.對航運業營業管理法令、及C.俄羅斯港口設施規劃與作業效率三個主評估準則所組成。接著，根據Robock(1971)及Kobrin(1982)對『總體政治風險』的定義及參考Tsai and Su(2002)、Alon and Martin(1998) 等研究及專家學者的訪談，而將『總體風險』

⁶ 同註 7。

的主評估準則分為D.俄羅斯對外商之管制與獎勵、E.俄羅斯國內的政治情況、F.俄羅斯的國際關係、及G.俄羅斯的總體經濟狀況，以表明俄羅斯對外國企業的總體風險因素構面。而每一個主評估準則，再由其次評估準則所組成，其層級架構圖如下圖一



圖一 航商於俄羅斯營運時面對之各項政治風險層級架構圖

以下分別針對個體政治風險和總體政治風險主評估準則之意義說明如下：

(一) 個體政治風險主評估準則

1. 港口發展政策和安全管理規則

港口在區域經濟是扮演貨物流通的節點的角色，⁷港口發展除了受到經濟、科技和社會變遷影響外，港口發展政策也會決定其發展方向，而由於港口不同之發展方向與被給定之不同角色定位，⁸也會影響港口周邊地區與其腹地地區之發展。而為了使港口發展配合國家經濟發展，決定每一港口應有之能量及決定港口不足能量的投資計畫，政府所以常會順應國家經濟發展需求、國際航運發展趨勢、港口區位條件、國際貿易優勢等因素，擬定國家港口發展政策，而這些港口發展政策會影響到外籍航商在俄羅斯的營運操作空間。

2. 對航運業營業管理相關政策

航運企業在世界各國受到不同國家或地區帶有本國保護主義色彩的公開性和隱蔽性的航運政策和管理措施的限制，屢見不鮮，例如諸多國家尚仍實行貨載保留政策（其中包括部分發達國家）、造船補貼政策、營運補貼政策，並通過各種稅收優惠對本國航運業實行間接保護。⁹這些對於國籍航商的保護及外籍航商的限制政策會造成外籍航商在俄羅斯設立營運據點的風險評估。

3. 港口設施規劃與作業效率

整個海運貨櫃之運輸過程中牽涉到許多不同環節之作業，各環節影響因素繁多，因而影響到整體運輸鏈的運輸效率，其中影響最大之因素為港埠作業效率，因此港埠作業績效是否良好，對整體運送效益影響頗大，¹⁰港埠或碼頭的經營如同航商一般，須持續投資建設才会有永續經營的機會，此亟需國家政策的指導與支持。各海運發達國家先後規劃新建港口或改善港埠設備，以適應貨櫃船之停靠。當港口的碼頭數量不足、現有裝卸設備老舊、貨櫃場站之空間太小和聯外交通不順暢，則貨櫃裝卸效率會受到限制，貨櫃船在港裝卸時間就會長，船舶滯港時間將增加從而影響船舶之營運效率，增加航次之營運成本。

(二) 總體政治風險主評估準則

由於航商是哪裡有貨哪裡去，是否要設立營運據點，地主國的貨源是考量的關鍵因素，而貨源是否充足，受到地主國的總體環境影響甚大。在辨識政治風險來源時，必須將總體環境一併進行考量，以下對總體政治風險因素構面之主評估

⁷ 廖嘉蓮，「台中港與中部區域產業發展關係之初探」，國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文 (2000 年)，頁 7。

⁸ 同註 9，頁 18。

⁹ 曾盛哲，陳俊宇，「各國政府航運獎勵政策」，基隆港務局，
< <http://www.klhb.gov.tw/Html/H01/H0108.aspx> > (2011 年 05 月 16 日)，頁 2-29。

¹⁰ 朱金元、謝幼屏、王克尹，「國內各國際港埠船舶進出港操作效率比較分析」(台北：交通部運輸研究所，2006年)，頁1。

準則之意義進行說明：

1. 俄羅斯對外商之管制與獎勵

除了俄羅斯本身有引進國外直接投資的急迫性外，對於國外直接投資者，俄羅斯也有許多吸引其來投資的原因，包括俄羅斯內需的廣大市場、其豐富的自然資源，大量且素質高的勞動力。然而俄羅斯一直缺乏對國外直接投資者的保障，也讓國外直接投資者缺乏安全感(陳榮，1993)。另一方面，俄羅斯規定的稅目繁多，且稅收複雜且繁重，以致國外直接投資者也不願意到俄羅斯投資。雖然設立經濟特區，但在給予特區內國外直接投資者優惠政策上，無法形成穩定的法制基礎和實質吸引外資政策，法令規定只是一些不切實際的規定，使這些政策無法貫徹與執行(王承宗，1998)，俄羅斯若不能提供對外商的管制與獎勵政策，將會增加外籍航商在俄羅斯設立營運據點的風險。

2. 俄羅斯國內的政治情況

1990年6月12日俄羅斯的第一屆人民代表大會中通過了俄羅斯國家主權宣言，國家元首是總統，總統由公民按照平等、直接的原則，以不記名的投票方式選舉產生，任期為4年。俄羅斯第一任總統為葉爾欽(Boris N. Yeltsin, Борис Н. Ельцин)，葉爾欽執政時期1991-1998，第二任總統為普欽(Владимир Владимирович Путин)，執政時期為1999-2008，目前總統為梅德維傑夫(Дмитрий Анатольевич Медведев)，普欽於總統大選後轉任總理，此舉讓整個俄羅斯政局從之前的「總統－國會制」邁向了「總理－總統制」。最近的議會選舉於2011年12月4日舉行，普欽領導的統一俄羅斯黨贏得49%的選票，仍為俄國議會第一大黨。但普欽的政黨雖贏得選舉，俄國反對黨支持者在莫斯科等多個城市舉行示威遊行，抗議議會選舉舞弊，造成政治不安。

3. 俄羅斯的總體經濟狀況

近年來，俄羅斯經濟成長率已日漸趨緩，2009年甚至呈現負成長，連帶的使進出口貨物成長亦受影響漸趨緩慢，致使進出口貨櫃貨物之成長日漸困難。在投資方面，尤其在金融海嘯的衝擊下，企業為求自保，紛紛緊縮、延緩及暫停諸多重大投資計畫。一向屬於落後指標的失業率創下最近幾年來的最大漲幅，勞動市場快速惡化。¹¹俄羅斯的國內的總體經濟狀況會影響外籍航商在俄羅斯設立營運據點的風險評估。

4. 俄羅斯的國際關係

俄羅斯由於橫跨歐亞大陸，既不同於歐洲，也不同於亞洲，介於東西方之間的特殊地緣戰略位置，不可避免地經常與東西方國家發生程度不一的接觸與衝

¹¹ 經濟部投資業務處，〈<http://twbusiness.nat.gov.tw/countryPage.do?id=10&country=RU>〉(2010年12月22日)

突。而普欽於2000年擔任俄羅斯總統後，曾多次表示俄羅斯不僅在過去、現在和將來，仍然是一個大國。而其在外交上的作為，也一直表現出「大國」與強國的姿態。因此，在普欽任內，「實用歐亞主義」(Pragmatic Euroasianism)便成為俄羅斯歐洲與東亞外交的主要思維之一。「實用歐亞主義」最主要根植於俄羅斯的地緣政治與現實主義，其主要思想為俄羅斯位處歐亞交界，理當享有歐亞利益、制定平衡歐亞利益的外交政策，並從中去得到並保障俄羅斯的最佳利益。¹²當世界經濟愈趨全球化及地區經濟整合更加快腳步時，位處歐亞交界的俄羅斯面臨到選擇歐盟及獨立國協國家之外的優先整合區域。而學者建議俄羅斯另一個有利的經濟走向就是和亞太地區國家經濟合作，尤其是東亞國家。¹³因此，俄羅斯除和歐盟國家進行經濟合作外，亦積極地多方面參與APEC 組織工作並和亞太地區國家經濟合作。

而在上述7個主評估準則之下，分別建立次評估準則，每一個次準則的解釋與特徵描述彙整如下表一所示：

表一 定期航商於俄羅斯營運之風險評估準則

構面	主評估準則	次評估準則	解釋與特徵描述
個體	A.俄羅斯港口發展政策和安全管理規則	A1.港口發展政策	不良的港口發展政策會影響到港口的發展，間接影響航商在俄羅斯的營運操作空間，產生營運風險。
		A2.港口安全管理規則	港口為國家對外貿易門戶，確保港口安全運轉順暢是港口管理當局長期且持續的責任，因此制定港口安全法規以改善貨櫃及港口作業的安全是必要的。而國際航商必須遵守當地的港口安全管理相關政策，才能確保貨櫃船能安全抵港作業。
		A3.貨物海關通關政策	海關通關政策不良，會造成效率低落、通關速度緩慢、法令變動反覆無常、貪污或無故扣留貨櫃等問題，影響後續貨物的運送時程。
	B.俄羅斯對航運業營業管理相關政策	B1.對航運業營業之管理	俄羅斯對外國籍航運業管理之法令寬鬆與否，如分公司成立條件，這政策會影響外籍航商在俄羅斯設立營運據點的風險評估。
		B2.對碼頭及貨櫃場站的管理規則	俄羅斯之港口的貨櫃碼頭營運型態及管理規則會影響航商的裝卸成本與靠泊意願。
		B3.專用貨櫃碼頭申請條件之規定	俄羅斯之專用貨櫃碼頭申請條件會影響航商是否申請專用貨櫃碼頭的意願及申請通過率。航商承租貨櫃碼頭後擁有碼頭經營權，透過船舶航班規劃與裝卸機具安排，可有效縮短船舶等待時間。
	B4.對航運業營業之獎勵政策	多數國家會提供優惠租稅與條款，獎勵航運業者至當地註冊。由於俄羅斯仍是人治的國家，不確定性的因素太多，對航運業營業之獎勵政策若不明確，會增加航商設立營運	

¹² 許菁芸，「俄羅斯東向能源政策發展與俄中能源合作與競逐」，99年中國政治學會年會暨「能知的公民？民主的理想與實際」學術研討會，中山大學，2010年11月08日。

¹³ 同註14。

			據點的風險。
	C. 俄羅斯港口設施規劃與作業效率	C1.碼頭船席政策	碼頭的船席若不足會影響裝卸作業的效率而產生貨物無法被準時送達的風險。
		C2.碼頭設備更新政策	碼頭設備太老舊會影響裝卸作業的效率而產生貨物無法被準時送達的風險。
		C3.碼頭作業時間管理政策	碼頭人員的作業時間管理影響裝卸貨物的效率而產生貨物無法被準時送達的風險。
		C4.貨櫃場站的空間規劃政策	貨櫃場站的空間不足配置不當而影響貨物拆併櫃或裝卸貨物的效率或而產生貨物無法被準時送達的風險。
		C5.貨櫃場站的聯外交通建設政策	俄羅斯的交通系統未能成為真正統一的個體，各式運輸工具間彼此的整合度不足，且交通基礎設施改善步伐的緩慢，不但限制了俄羅斯的經濟發展，亦剝奪了許多地區的發展機會。不適當的聯外交通建設政策有助於貨物運入或運出貨櫃場站，增加貨物流動不良的風險。
總體	D.俄羅斯對外商之管制與獎勵	D1.資金與盈餘匯回的管制政策	資金與盈餘匯回的管制會影響多國籍企業財務規劃，會引發財務配置的風險。
		D2.人員雇用/解雇的限制政策	人員雇用/解雇的限制政策會影響國際企業人事的安排，會引發人力資源管理的風險。
		D3.對所有權比例/合資的要求政策	蘇聯剛解體時，雖鼓勵外資的投資，但國有化、徵用、沒收理由的不明確，因此造成國外直接投資者不敢輕易到俄羅斯投資，因此對於有權比例/合資的要求政策會影響多國籍企業對設立營運據點時採用何種型態進入的風險評估。
		D4.對外商投資之政策	俄羅斯擁有相當豐富的資源與礦產，並有蘇聯時期所遺留下來的重工業基礎與優良的技術人員，卻因生產設備過於老舊與政府缺乏資金更新軟硬體設施而大大阻礙了國家經濟的成長。因此，外國的直接投資對正在轉型中的俄羅斯而言具有關鍵性地位。因此俄羅斯對外商投資之政策會影響多國籍企業對設立營運據點的風險評估。
		D5.對外商的稅賦	在俄羅斯經營企業稅賦之繁重向來令外國投資者望之卻步，各項稅賦總計 200 餘項。為了加強吸引外資，俄國政府、國會仍持續修正各項稅法，期能以各項優惠措施，吸引外資投入，借重外資進一步發展俄國經濟。
	E.俄羅斯國內的政治情況	E1.執政當局更替後之政策變化	執政當局的更替會造成政策的空窗期或無法接軌的狀況，可能讓航商無所適從，增加營運風險。
		E2.政局的穩定與政黨的衝突	俄羅斯聯邦民主體制最大的缺口就是在於議會的弱勢與政黨的不穩固，這使得西方國家對於俄羅斯是否會走向獨裁之專制體制回頭路備感關注。
		E3.政府的效率與廉能	國際評級機構雖然，不斷調高俄羅斯主權信用評級，但俄羅斯實際的投資環境並未得到根本改善，主要在於俄羅斯對於外國投資法規經常變更，政府保護主義、過度干預市場，貪污、官僚主義和營私舞弊公然盛行，投資者權益無

		法有效保障。
	E4.興建公共設備之政策	俄羅斯未來興建公共設備之政策明確與否，對貨物的流動效率產生影響。
	E5.促進國家法治化政策之政策	近幾年俄羅斯的立法工作取得了長足進展，而且因議會中親政府黨團勢力大增，通過立法的速度也加快了許多，修改和完善了數以千計的法律法規，法律體系逐步完善有利於建立良好的經濟發展環境。
F.俄羅斯的國際關係	F1.促進與歐亞國家良好外交關係政策	俄羅斯由於橫跨歐亞大陸，既不同於歐洲，也不同於亞洲，介於東西方之間的特殊地緣戰略位置，不可避免地經常與東西方國家發生程度不一的接觸與衝突。若無法和歐亞國家良好外交關係，則影響國內的經濟成長甚大。
	F2.促進與國外經貿關係政策	蘇聯解體之後，與世界經濟體系的接軌和整合一直是俄羅斯國家發展的重要目標。俄羅斯若被排除在國際經貿協商機制的大門之外，對俄羅斯長期的經貿發展亦有相當不利的影響。
	F3.加入世界貿易組織政策	俄羅斯持續的在降低關稅和進行經貿體制的改革，以期望能夠儘早加入世貿組織。並希望藉由它的規範來減少國內產業不斷要求政府採取保護主義的壓力。它可以成為俄羅斯在全球經貿市場上確保國家利益的工具，俄羅斯若能加以善用便能變得更加強大。
G.俄羅斯的總體經濟狀況	G1.活絡工商經濟活動政策	俄羅斯工商經濟活動主要集中在聖彼得堡與莫斯科，其他地方甚少，不良的活絡工商經濟活動政策，會阻礙國內的經濟發展。
	G2.促進國內生產毛額成長政策	國內生產毛額是國家重要經貿指標之一，國內生產毛額成長表示經濟亦隨之成長，隨之就有貨物的交易而產生運輸需求，不良的國內生產毛額成長促進政策，會阻礙國內的經濟發展。
	G3.促進進出口成長政策	世界各國常因物資之過剩或不足，必須相互流通以互通有無；經濟的活絡會使貨物快速流通，不良的進出口成長促進政策，會阻礙國內的經濟發展。
	G4.穩定利率與匯率政策	利率與匯率向來與一國的投資、儲蓄、進出口、資本移動等經濟活動存在密切關係，穩定物價與協助經濟發展所動用之匯率與利率兩大貨幣工具，不良的利率與匯率政策，會阻礙國內的經濟發展。

資料來源：本研究整理

參、研究方法

本文的研究目的在辨識及衡量出定期航商因俄羅斯政治不穩定而產生的風險來源及其特性。掌握了風險來源之後，接著必須進行風險衡量，風險衡量包括風險事件的影響結果以及這些結果發生的機率為何，將風險事件的影響結果及其發生的機率結合起來便是風險的等級。可以使用數據的分析及計算來決定事件的影響及機率，若沒有過去的資料可當參考時，則必須根據個人所認定一個事件或結果發生的可能性，來進行主觀的估計。由於政治風險的性質(nature)使得它很難預測和量化，要研究它們基本上是以知覺(perception)為基礎，這些知覺受到當地區域政治和經濟趨勢的影響。因此本文在收集損失數據時，是採用主觀的專家問卷。

本文依照風險管理流程來進行研究，在風險辨識之研究方法上，為了避免主觀上的偏見，必須使用相關資訊及技術來分析風險的影響及機率。資訊的來源包括過去的紀錄、航商的經驗、出版的文獻、具公信力之調查與研究、與專家的判斷等。藉由相關文獻以及次級資料之蒐集，和業界人士進行深度訪談來辨識出定期航商面臨之政治風險。在風險衡量的部分則是應用層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)來對已辨識出之風險進行嚴重程度的排序，以了解定期航商對各個風險因素之風險程度認知，以利後續風險管理策略之建議。

AHP 法為美國匹茲堡大學教授 Thomas. L. Saaty 於 1971 年所提出，為多準則決策法之一種，其理論簡單且實用性高，自提出以來，已成為各領域廣泛應用之研究方法。AHP 法能將複雜的問題系統化，由不同的層面加以層級分解，並透過量化的判斷，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當計畫的充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性(鄧振源，2005)。

Mustafa and Al-Bahar(1991)亦認為 AHP 法能提供一個靈活且易懂的方式來衡量風險，能使主觀意見如同客觀意見般被正確地在程序中考量歸納，因此，近年來在風險衡量之研究方法選擇上，多以 AHP 法為主。而在研究數據的取得方式上，AHP 法必須仰賴專家之專業判斷，透過問卷訪問以獲得研究數據，因此，本研究決定採用適合用來衡量風險，且屬於專家性質之 AHP 法做為分析資料的方法。

由於 AHP 問卷是屬於專家問卷，需要靠專家之專業知識及經驗來獲取衡量數據，故依直覺判斷所獲得之衡量數據較為不可靠，因此，以往傳統 AHP 問卷大多靠相對衡量法來獲得衡量數據。然而，Saaty(2006)後來從人類心理學的角度發現，雖然依直覺判斷所獲得之衡量數據較不可靠，但具有高度專業知識之專家，其依直覺所下之判斷是非常可信的，且對整體組織結構具有良好的整合能力，因而在 2006 年提出絕對衡量法之衡量數據取得方式。

相對衡量法與絕對衡量法之不同處除了問卷設計上不同外，相對衡量法之填答者在填答時已將各準則之間做兩兩比較後填入衡量數據，研究者可直接採用該數據進行分析，而絕對衡量法之填答者在填答時並不需要將各準則之間做兩兩比較，而是直接只對單一準則之看法及直覺來填入數據，研究者於問卷回收後則必須自行將各準則之數據做兩兩之間的比較以進行分析。

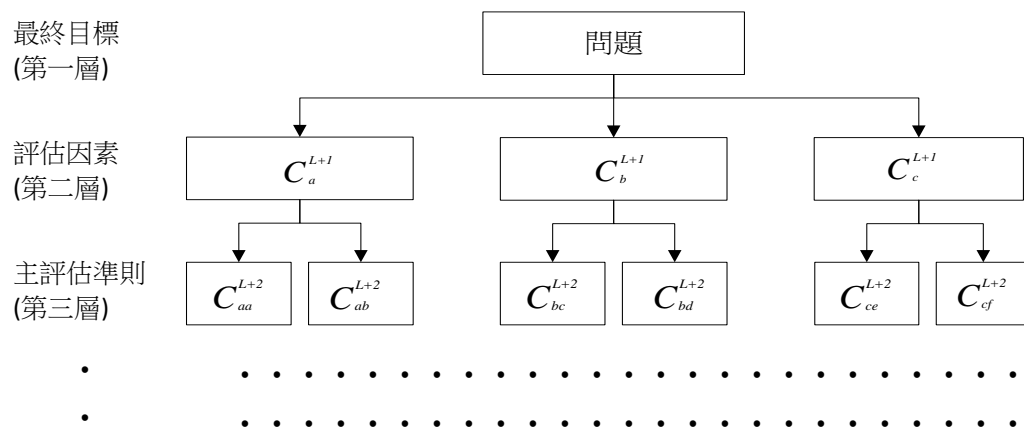
Tsai and Su(2002)認為雖然一般在 AHP 問卷設計上多採用相對衡量法，但在考慮到評估項目數量很多時，其相對衡量法之兩兩比較的方式就顯得較為耗時且複雜，亦會降低問卷回收率，因此在方便性及可行性而言，絕對衡量法較相對衡量法優越。本研究所設計之問卷，因所要探討的評選項目眾多，在考慮到問卷設計之便利性以及提高問卷之回收率，本研究採用絕對衡量法來設計問卷以獲得研究數據。

層級分析法之運算步驟

AHP 之運算步驟一共有六個，簡要說明如下：

步驟一：建立層級分析結構

根據第二節文獻回顧以及專家訪談所蒐集之資料來建立層級結構，將主要探討之問題放置最上層，再將影響問題之要素加以分解成數個準則構面，每個構面再區分成數個準則，逐級分解下去以建立全部的層級架構，其關係如圖二所示。第一層為主要探討的問題；第二層為評估問題之主要因素構面；第三層為各項主要因素構面之各評量準則；以下類推。



圖二 層級結構圖

步驟二：建立風險值

本研究採用 Woodruff (2005)以及 Roumboutsos *et al.*(2005)所提出之風險發生頻率及影響幅度之乘積來取得風險值。設 X_{ij}^k 表示風險值，其中， X 為各項風險項目， k 為專家， i 為風險構面， j 為各風險構面下之風險準則，接著以 α 表示各項風險之發生頻率，以 β 表示各項風險之影響幅度。

以上 α 與 β 均分別給予各受訪專家李克特五點尺度來衡量，然後計算每位專家所給之分數，將所獲得之風險發生頻率 α 與風險影響幅度 β 之分數相乘，以獲得各風險準則之風險值 γ ，其風險值之計算過程之公式可表示為：

$$\gamma_{x_{ij}}^k = \alpha_{x_{ij}}^k \times \beta_{x_{ij}}^k$$

當為群體時決策時，在計算時必須將個別決策群體成員的偏好加以整合，而 Satty 在 AHP 理論中，在一些合理的假設下利用幾何平均數作為整合多位專家意見之函數，所以 k 個評比者的判斷值 $\gamma_{x_{ij}}^k$ ，接著以幾何平均數來整合各項風險準則之風險值 $\gamma_{x_{ij}}$ ， $\gamma_{x_{ij}} = \sqrt[k]{\gamma_{x_{ij}}^1 * \gamma_{x_{ij}}^2 * \dots * \gamma_{x_{ij}}^k}$ 。

採用幾何平均數的原因之一是因為若所有的專家意見產生的成對比較矩陣均具有一致性的特性時，其以幾何平均數整合後的成對比較矩陣亦將具有一致性。

步驟三：建立成對比較矩陣之建立

以步驟二之風險值為基礎，建立成對比較矩陣，其矩陣型態如下：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ， $a_{ij} > 0$ ， $\forall i, j, i, j = 1, 2, \dots, n$ ，代表準則 i 相對於準則 j 之重要性。此成對比較矩陣 A 稱為正倒值矩陣 (positive reciprocal matrix)。若所有的比對衡量值合於遞移律 (transitivity)，即 $a_{ik} = a_{ij} \times a_{jk}$ ，對所有的 i, j, k 均成立，則稱 A 為一致性矩陣，而矩陣 A 是一致的一個明顯情況是 $a_{ij} = w_i / w_j$ ， $i = 1, 2, \dots, n$ ； $j = 1, 2, \dots, n$ 。式中， w_1, w_2, \dots, w_n ，代表層級 i 中隸屬於層級 $i-1$ 之某一要素下的 n 個評估準則的權重。

步驟四：特徵值與特徵向量之計算

對矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ ，可得

$$Aw = \begin{bmatrix} 1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & 1 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = nw \quad (2)$$

因為 a_{ij} 乃是決策者進行評估準則重要性之成對比較時主觀判斷所給予的評比，

其與真實的 w_i/w_j 值將存有某種程度上的差異，此時 $Aw = nw$ 便不成立。因此

Saaty 建議以相對矩陣 A 之最大的特徵值 λ_{\max} 來取代 n ，即 $Aw = \lambda_{\max} w$ 。

由於利用 $Aw = \lambda_{\max} w$ 求解評估準則之權重甚為複雜，為計算簡易之考量，本文採用 Saaty 所提出之列平均標準化法 (normalization of row average, NRA) 近似求取表徵 n 個評估準則重要性的特徵向量 $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ 。根據 NRA 法，只要將成對比較矩陣之各列元素加總，而後再予以標準化，即可求得各評估準則的權重，以數學式表示為：

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3)$$

步驟五：一致性檢定

一致性的檢定涵蓋兩個層面，一為檢查決策者（或受試者）在評估過程中，回答問題所建構的成對比較矩陣是否為一致性矩陣，另一則為檢查整個層級結構是否具一致性。Saaty 建議一致性比率值應小於或等於 0.1，一致性才能獲得保證。

步驟六：層級串連下各評估準則之權重

設第 $L+1$ 層級、第 $L+2$ 層級之標準化後之明確權重值分別以 NW_i^{L+1} ($\forall i = 1, 2, \dots, k$), NW_u^{L+2} ($\forall u = 1, \dots, p, \dots, \forall u = 1, \dots, q, \dots; \forall u = 1, \dots, r$) 表示，則

1. 第 $L+1$ 層級各評估準則權重仍為 NW_i^{L+1} 本身，亦即 $HW_i^{L+1} = NW_i^{L+1}$, $\forall i = 1, 2, \dots, k$ 。
2. 第 $L+2$ 層級之各評估準則權重分別為 $HW_u^{L+2} = NW_i^{L+1} \times NW_u^{L+2}$, $\forall i = 1, 2, \dots, k, \forall u = 1, \dots, p, \dots, \forall u = 1, \dots, q, \dots, \forall u = 1, \dots, r$ 。

肆、實證分析

一、問卷設計

本研究之探討主題為國際航商受到來自在俄羅斯政府方面的影響而在營運上產生損失之不確定性，即產生政治風險。此政治風險會對於業者的營運有所影響，甚至妨礙了業者經營的目標。為使此政治風險對航商營運損失具體化，本研究定義國際航商營運的政治風險為『遭受到來自政府方面影響而使得未來年載運貨櫃量減少之不確定性』。另本研究經文獻分析，認為國際航商營運之政治風險的來源，包括來自政府對航商營運的直接政策和法令、和政府對其外商營運環境之政策。問卷即依上述之政治風險定義和風險來源為基礎而設計，以用來衡量每一風險來源對航商營運的影響程度。問卷內每一問項皆包含二部份：其一為列舉之政治風險項目對目前發生負面情況的可能性；其二為國際航運業之未來年載運貨櫃量受負面情況影響而減少的程度。

二、調查對象與資料收集

本文之問卷內容主要以圖2所列示之政治風險評估構面及準則為基礎，俾以調查各政治風險項目對於業者的影響程度。本問卷內容可分為三部份。第一部份為受訪者所服務公司之基本資料；第二部份為受訪者的個人基本資料；第三部份則為風險評估準則的設計說明及準則勾選之內容，問卷以二因素構面、七個主評估準則及二十九個次評估準則為主要勾選內容。

本研究於民國一十年一月針對定期航商主管進行問卷發放。本問卷的發放主要採郵寄與電子信箱寄送方式，因本文具有極端的專業性(航運產業)與區域性(俄羅斯)，受調查者限定為待過俄羅斯之定期航商高階主管，因此樣本取得有困難性，僅取得5個樣本。雖然樣本的取得僅有5份，但仍然符合Robins (1994)建議群體決策問題所需之專家人數應以5~7人為宜。本研究樣本為前全球十大貨櫃航商中的五個國際定期航商的高階管理人：1位總經理、1位副總經理、2位經理、及1位副理，全為男性，平均年紀約43歲，從事海運相關工作的時間約為15年。其樣本之基本敘述統計資料列示如下表二。

表二 樣本之基本敘述統計資料

樣本編號	所屬公司	職稱	年齡(歲) ^a	從事海運相關工作時間(年) ^b
1	Maersk	經理	在 31-40 之間	在 11-15 之間
2	Evergreen	總經理	在 41-50 之間	在 16-20 之間
3	Hyundai	經理	在 51-60 之間	在 21-25 之間
4	COSCO	副總經理	在 31-40 之間	在 6-10 之間
5	APL	副理	在 41-50 之間	在 16-20 之間

註：a,b 在問卷中以區間方式，讓受調查者勾選

三、層級分析結果

透過運算，其成對比較矩陣的一致性指標C.I. (Consistency Index) 與一致性比率C.R.(Consistency Ratio)皆為0.001，其值均小於0.1，表示整體層級架構的一致性達到滿意程度，因此本研究所建立之層級架構要素間符合關聯性。

經由統計資料的整理與分析，並利用Saaty所建議之NRA法進行相對權重之計算(鄧振源，2005)，本文得到二個構面與七項主評估準則，二十九項次評估準則之權重與整合權重及排序，如表三所示，茲分別說明如下。

(一) 第一層級結果分析

第一層級之分析結果由表1可以得知，本層級包含『個體環境風險』和『總體環境風險』二個主要構面，依權重大小排列依序：第一位為『個體環境風險』、第二位為『總體環境風險』，由此可見，影響國際定期航運業營運的政治風險來源以個體風險為多，其總共佔了所有風險值52.7%的比例；其次為而總體風險，但其重要性僅比個體環境風險小一些，兩者差距不大。

表三 評估構面與準則之權重與整合權重及排序

構面	權重 ①	主評估準則	權重 ②	權重 ③= ①*②	次評估準則	權重 ④	總權重⑤ ⑤=①*②*④	
個體	0.527 (1)	A.俄羅斯港口發展政策和安全管理規則	0.271(2)	0.144(2)	A1.港口發展政策	0.260(2)	0.0371(10)	
					A2.港口安全管理規則	0.221(3)	0.0316(12)	
					A3.貨物海關通關政策	0.519(1)	0.0741(01)	
	B.俄羅斯對航運業營業管理相關政策	0.238(3)	0.127(4)	B1.對航運業營業之管理	0.236(3)	0.0296(16)		
				B2.對碼頭及貨櫃場站的管理規則	0.250(2)	0.0314(13)		
				B3.專用貨櫃碼頭申請條件之規定	0.223(4)	0.0280(23)		
				B4.對航運業營業之獎勵政策	0.291(1)	0.0365(11)		
	C.俄羅斯港口設施規劃與作業效率	0.491(1)	0.259(1)	C1.碼頭現有之船席數	0.208(3)	0.0538(05)		
				C2.碼頭設備更新政策	0.209(2)	0.0541(03)		
				C3.碼頭作業時間管理政策	0.263(1)	0.0681(02)		
				C4.貨櫃場站的空間規劃政策	0.146(5)	0.0378(09)		
				C5.貨櫃場站的聯外交通建設政策	0.174(4)	0.0450(06)		
	總體	0.473 (2)	D.俄羅斯對外商之管制與獎勵	0.248(3)	0.117(6)	D1.資金與盈餘匯回的管制政策	0.249(1)	0.0292(18)

				D2.人員雇用/解雇的限制政策	0.241(3)	0.0283(21)
				D3.對所有權比例/合資的要求政策	0.143(4)	0.0168(26)
				D4.對外商投資之政策	0.132(5)	0.0155(27)
				D5.對外商的稅賦	0.245(2)	0.0287(20)
	E.俄羅斯國內的政治情況	0.213(4)	0.100(7)	E1.執政當局更替後之政策變化	0.108(4)	0.0109(28)
				E2.政局的穩定與政黨的衝突	0.064(5)	0.0064(29)
				E3.政府的效率與廉能	0.309(1)	0.0311(14)
				E4.興建公共設備之政策	0.299(2)	0.0301(15)
				E5.促進國家法治化政策之政策	0.220(3)	0.0222(25)
	F.俄羅斯的國際關係	0.260(2)	0.123(5)	F1.促進與歐亞國家良好外交關係政策	0.196(3)	0.0241(24)
				F2.促進與國外經貿關係政策	0.365(2)	0.0449(07)
				F3.加入世界貿易組織政策	0.439(1)	0.0540(04)
	G.俄羅斯的總體經濟狀況	0.279(1)	0.132(3)	G1.活絡工商經濟活動政策	0.220(3)	0.0290(19)
				G2.促進國內生產毛額成長政策	0.223(2)	0.0294(17)
				G3.促進進出口成長政策	0.213(4)	0.0281(22)
				G4.穩定利率與匯率政策	0.334(1)	0.0441(08)

註：權重數字後之括弧內的數字為排序

(二) 第二層級結果分析

第二層級為由第一層的二組個別層級之其下一層級要素構成，故需建立二個成對比較矩陣，以從事個別分析後，再將第一層和第二層的權重相乘後加以排序。第二層級要素分別由個體環境風險構面的項目A. 『俄羅斯港口發展政策和安全管理規則』、B. 『俄羅斯對航運業營業管理相關政策』、C. 『俄羅斯港口設施規劃與作業效率』，及總體環境風險構面的D. 『俄羅斯對外商之管制與獎勵』、E. 『俄羅斯國內的政治情況』、F. 『俄羅斯的國際關係』、G. 『俄羅斯的總體經濟狀況』等七項主評估準則組成。

進行相對權重之計算後，本層要素依權重大小排列依序：第一位為C. 『俄羅斯港口設施規劃與作業效率』、第二位為A. 『港口發展政策和安全管理規則』、第三位為G. 『俄羅斯的總體經濟狀況』、第四位為B. 『俄羅斯對航運業營業管理相關政策』、第五位為F. 『俄羅斯的國際關係』、第六位為D. 『對外商之管制與獎勵』、第七位為E. 『俄羅斯國內的政治情況』。

在此發現，風險權重排名前兩位的政治風險來源項目C. 『俄羅斯港口設施規劃與作業效率』與A. 『俄羅斯港口發展政策和安全管理規則』均屬於個體風險，兩者差距不大；而總體風險來源中，風險來源項目G. 『俄羅斯的總體經濟狀況』影響國際定期航運業營運較大；而最不影響國際定期航運業營運為風險來源項目E. 『俄羅斯國內的政治情況』。

(三) 第三層級結果分析

第三層級為由第二層的七組個別層級之其下一層級要素構成，故需建立七個成對比較矩陣。將三層的權重相乘後，計算出所有第三層級要素之相對權重，並依其順位排列，故由此可得知，就最細項要素而言，風險值排名前十位的政治風險來源項目：第一位為A3. 『貨物海關通關政策』、第二位為C3. 『碼頭作業時間管理政策』、第三位為C2. 『碼頭設備更新政策』、第四位為F3. 『加入世界貿易組織政策』、第五位為C1. 『碼頭現有之船席數』、第六位為C5. 『貨櫃場站的聯外交通建設政策』、第七位為F2. 『促進與國外經貿關係政策』B4. 『對航運業營業之獎勵政策』、第八位為G4. 『促進利率與匯率穩定政策』、第九位為C4. 『貨櫃場站的空間規劃政策』、第十位A1. 『為港口發展政策』。

而風險性最低的五個風險事項分別為E2. 『政局的穩定與政黨的衝突』、E1. 『執政當局更替後之政策變化』、D4. 『對外商投資之政策』、D3. 『對所有權比例/合資的要求政策』、E5. 『促進國家法治化政策』，其中三項來自E. 『俄羅斯國內的政治情況』構面，由於目前俄羅斯國內的政局穩定，執政的政府是經由選舉出來的，現任總統梅德維傑夫獲多數人民的支持，社會秩序良好，人民獲得生

活基礎保障，無重大惡性事件，對定期航運業營運的影響最小。而另外兩項是來自 D.『俄羅斯對外商之管制與獎勵』構面，其對定期航運業營運的影響最小，主要是由於目前俄羅斯為了加強吸引外資，政府、國會仍持續修正各項稅法，期能以各項優惠措施，吸引外資投入，借重外資進一步發展俄國經濟。

在風險值最高的前五名中，個體風險就占了四個，前十名中，個體風險仍占多數，共有七個。綜合言之，在個體風險方面分成三項說明如下：第一，是源自政府風險因素，由於政府的效能與廉能令人擔憂，官員貪污嚴重，歐洲的中國大陸之稱，處處都要錢打通關，是錢在辦事，非人在辦事，「灰色通關」行為明顯，而由於清關能力差，對造成貨主很大的困擾，進口障礙很大，間接影響航商的設立營運據點的意願。雖然俄羅斯屬金磚四國之一，是投資者認為具高投資潛力的國家，但這個國家在還有很多地方，亟需轉變，尤其是人事、法令執行面好像並沒有如外表般的金碧輝煌。其次，是貨櫃場站的空間規劃和地點的設置，與碼頭的設備問題：因為影響到整體海上運輸鏈的運輸效率最大之因素為港埠作業效率，港埠作業績效是否良好，對整體運送效益影響頗大，同時對貨主之整體供應鏈也造成極大之衝擊，最後可能影響貨主之產品競爭力，而俄羅斯碼頭的機具設備老化，嚴重影響碼頭的作業效率，而目前的交通系統發展遠落後經濟成長的需求，交通基礎設施改善步伐的緩慢，不但限制了俄羅斯的經濟發展，亦剝奪了許多地區的發展機會，這些都有待俄羅斯政府，儘速制定相關的政策，解決這些阻礙航商進入港口或於俄羅斯設立營運據點的意願。作者們在本研究進行之初，曾到俄羅斯進行國際航商高階主管的訪談與第一大海港-彼得堡港的碼頭參觀，我們總覺得它沒有第一大港的氣派，也瞧不出那種大俄羅斯的光榮、或任何可以與“北方威尼斯”彼得堡城聯想的風華，俄國詩人裘契夫早就寫過『理智無法了解俄羅斯』（«Умом Россию не понять»）如今再添一樁，俄羅斯人的邏輯，恐怕只有俄羅斯人能懂，這麼重要的門面與建設，這麼多航商試圖叩關進來，所受到的接待常常是『有待改進』、『有苦難言』。第三，是對於航運業營業之獎勵政策，和港口安全管理規則。一套能夠遵循的有關港口發展政策、海上安全、海洋開發、海洋產業的交易協定與契約等的海洋法規制度的法律規範，一方面能夠強化俄羅斯經濟，二方面也可以健全投資背景以吸引外資進入。

而總體風險方面主要是在俄羅斯的國際關係方面的風險，而一國與國際間的經貿關係會影響其國經濟的榮衰，俄羅斯藉由參加 WTO，加強與其他國際組織之合作，使貿易自由化進一步深化，激勵俄羅斯加強競爭、提高效率，且透過世界貿易組織的運作，將使保護主義受到牽制，而自由貿易亦將促進國際間產品與勞務的自由移動，帶來互惠互利、分工專業化與大規模生產的效益，此對刺激景氣、帶動繁榮有正面的意義但俄羅斯自 1993 年 6 月正式申請加入 WTO，至今已有 17 個多年頭，尚未獲准加入¹⁴。俄國之入世進程雖因農業補貼、

¹⁴ 在本研究問卷調查期間，俄羅斯尚未獲准加入 WTO。但經過長達 18 年的“入世長跑”，在 2011 年 12 月 16 日於瑞士日內瓦舉行的 WTO 第八屆部長級會議上，俄羅斯正式成為 WTO 大家庭中的一員。

能源價格、開放服務業市場等議題爭辯，導致其入世延宕。然根據 SWOT 策略綜合分析，俄羅斯各產業優缺點及入世後所帶來的機遇與挑戰，入世之長期總體經濟效益仍將高過於其短期經濟衝擊(熊慧鵬，2006)。俄政府將此列為其核心任務之一，最近八大工業國家伙伴對俄羅斯在入世過程中取得的重大進展表示歡迎，並承諾將會與俄羅斯積極合作，幫助其在年內加入世界貿易組織¹⁵。由於航商的據點設置其考量的因素之一是貨物量的多寡，若俄羅斯能正式加入 WTO，由於貿易自由化，有助於支撐經濟成長，許多貨品開放進出口，這將使得航運市場更加開放。若一直無法進入 WTO，則實物市場仍無法國際化，對航運市場的影響不容小覷。最後，由於匯率與利率的穩定性有助於一個國家的經濟平穩成長，目前由於俄羅斯銀行利率高達 20%，俄商融資不易，影響俄羅斯的經濟繁榮。而盧布最近半年的匯率波動高達 10%，¹⁶亦對俄羅斯經濟產生不利影響，使得定期航商產生風險比較大之知覺。

伍、結論與建議

國際定期航商在俄羅斯設立營運據點，雖然可以增加服務項目及提升市場上的競爭力，但在取得優勢的同時，另一方面，則可能面臨到一些多國籍企業所特有的風險。由於俄羅斯才剛解體不久，國家的政治比不上先進國家穩定，且海運相關政策亦未明確，因此國際航商在俄羅斯的政治風險不容忽視。此政治風險可能對於業者的營運有所影響，甚至妨礙了業者經營的目標，所以必須加強政治風險方面的管理，才能確保營運目標的達成。本研究實際確認及評估國際航商之政治風險來源，探求問題點並加以突破改善，提供業者因應建議。

一、研究結論

本文所獲得之研究結論綜整如下：

1. 本文透過相關文獻及專家訪談所得之資訊，建構出航商於俄羅斯營運時之風險衡量構面及其準則，研擬出七大風險評估構面及二十九項風險評估準則。
2. 『個體環境風險』對於國際航商的營運影響比『總體環境風險』大。
3. 在航商認為對營運可能造成最嚴重影響的前十風險因素，分別為『貨物海關通關政策』、『碼頭作業管理政策』、『加入世界貿易組織政策』、『貨櫃場站的聯外交通建設政策』、及『港口發展政策』；而最不影響，分別為『執政當局更替後之政策變化』、『政局的穩定與政黨的衝突』、『對外商投資之政策』、『對外商的稅賦政策』、及『促進國家法治化政策』。

¹⁵ 俄新網，< http://big5.rusnews.cn/eguoxinwen/eluosi_duiwai/20110527/43056407.html > (2011 年 8 月 9 日)。

¹⁶ 國際貨幣基金，< <http://www.imf.org/external/index.htm> >，2010/10/29之匯率：1美元=30.78盧布，2011/04/28之匯率：1美元=27.45盧布。

上述的結果是在某些研究限制下所得，這些限制可能會對本研究的結果造成影響：第一，因為本文具有極端的專業性(航運產業)與區域性(俄羅斯)，因此受調查者必須待過俄羅斯，因此樣本的取得僅有 5 份，雖然符合 Robins (1994)建議群體決策問題所需之專家人數，但若能再多取得幾份樣本，所得結果應會更具周延性。第二，某些風險衡量問項可能存在不互斥性，亦為偏誤來源之一，未來建議以網路層級分析法(Analytic Network Process, ANP)進行分析。

二、管理建議

對於政治風險來源項目進行評估與衡量後，針對最嚴重的前六項風險因素提出風險管理策略，以利航商於俄羅斯設立營運據點時之風險管理參考。

(一)、貨物海關通關政策

貨物海關通關的順利與否牽涉到貨物海關政策和繁瑣的人事問題，對於這些問題，俄羅斯當地人會比較知道如何去解決，建議採用與地主國公司成立合資公司或是全部委託當地船務代理，以降低灰色通關所造成的損失，若代理熟知一切有關貨物通關的內容，不僅能即時有效掌握貨物通關資訊(包括進倉、收單、銷艙、分估、驗貨、繳稅、放行、結關、審核等)，還能免除因貨物被查扣或延誤出口所發生的罰款與任何費用。目前有一些航商，如台灣的長榮海運和中國的中國遠洋海運採取的以俄制俄方式，以合資的方式設海運船務股份有限公司來處理航商的船務事宜。而對於可能因灰色通關造成貨主損失而此損失為船東依法應負之責任，則建議利用運送人責任保險進行風險移轉。

(二)、碼頭作業時間管理政策、碼頭設備更新政策與碼頭現有船席數

碼頭作業時間管理政策、碼頭設備更新政策與碼頭現有船席數產生的風險是與碼頭硬體設備的不足或老舊有關，即航商相當重視碼頭硬體設備問題產生的風險。因為蘇聯解體後，採用地方分權制，而由於地方分權，地方政府是被賦與提供基本建設的期望，但往往這些地方政府沒有辦法滿足需求。因此建議航商可與當地的港口管理單位租用專用碼頭，或是與政府進行異業間的策略聯盟並爭取政府提供擔保，以更新或增加碼頭設備，降低因碼頭設備不足或效率不佳而拉長碼頭作業的時間所造成的損失。

(三)、加入世界貿易組織政策

在俄羅斯尚未入WTO前若貨源不足，建議航商可以採防禦性策略中的管理方法，利用航運業間的聯盟關係，亦即與多個國家的合作夥伴共同參與的多樣化策略。進行聯營合作，艙位互換，利用其他航商的船運送貨物，船務則委託當地

船務代理，處理船務事宜，而不另營運據點。或將營運據點設於臨近國家的港口，貨物以駁船卸收或用陸運方式轉送。

(四)、貨櫃場站的聯外交通建設政策

交通建設是屬地方政府的應提供基礎建設之一，建議航商可拓展與當地政府交流的管道，或與當地企業合資公司，多提供工作機會，建立良好的形象，讓政府注意到航商的需求。另若政府在進行基礎建設時，因財政問題而無法建設，航商亦可為當地交通運輸公共工程項目提供適度的援助、技術和資本。

三、後續研究建議

基於本文研究結果與建議，提供後續研究者可再進一步深入探討之議題：

1. 在研究主體方面，本文只針對金磚四國(簡稱 BRICs) -巴西(Brazil)、俄羅斯(Russia)、印度(India)、中國(China)中的俄羅斯之政治風險進行研究。因巴西為現今全世界主要的原物料供應者；而印度以及中國則挾帶著其龐大的生產力為當今全球製成品和服務的主要出口國，這個現象促使全球物流配送對於海運業的需求大幅提升，其海上航運發展前景特別引人關注。建議後續研究者可將研究目標擴展到金磚四國中的巴西、印度、中國之風險的比較。
2. 在面臨之風險的種類方面，除政治風險外，建議可將組織風險及財務風險納入探討，讓整體風險評估架構能更為完整及全面。
3. 在研究方法方面，建議後續研究者可使用比層級分析法更完善的網路層級分析法進行分析。
4. 最後，使用風險管理策略和方法，不免需要投入成本，建議後續研究者可加入成本效益分析，以達風險管理之目標。

誌 謝

本文係行政院國科會補助專題研究計畫(編號：NSC 99-2410-H-309 -004 -)之部分研究成果，承蒙國科會支持使本研究得以順利完成，謹致謝忱。
作者亦感謝匿名評審委員對於本論文所提出的寶貴意見。

參考文獻

- 王承宗，「俄羅斯經濟概況與發展前景」，*問題與研究*，第37卷第2期(1998)，頁47-48。
- 中華航運學會及交通部高雄港務局，「俄羅斯運輸市場的基本狀況：貨櫃運輸部分」，*航港新知簡訊*，第99期 (2007)，頁36-39。
- 徐守德，「多國籍企業政治風險的評估與管理」，*台北市銀行月刊*，第26卷第7期 (1996)，頁21-37。
- 陳榮，「今日俄羅斯」，*世界知識*，第1期 (1993)，頁55-56。
- 熊慧鵬，「俄羅斯加入世貿組織之進程與影響」，政治大學俄羅斯研究所碩士論文 (2006)。
- 鄭燦堂，*風險管理理論與實務* (台北：五南圖書，初版六刷，2008)。
- 鄧振源，*計畫評估：方法與應用* (基隆：海洋大學運籌規劃中心，二版，2005)。
- 鄧家駒，*風險管理* (台北：華泰文化事業股份有限公司，二版，1998)。
- 賴麗華，*風險管理國際觀—並論保險產業定位* (台北：智勝文化事業有限公司，2004)。
- 魏百谷，「俄國地區之投資環境與外國直接投資分析」，*俄羅斯學報*，第3期 (2003)，頁47-72。
- Ahrend, R., "Foreign Direct Investment into Russia- Pain without Gain? - A survey of Foreign Direct Investors," *Russia Economic Trends*, Vol. 9, No. 2 (2000), pp. 26-33.
- Aleshin, A., "Risk Management of International Projects in Russia," *International Journal of Project Management*, Vol. 19, No. 4 (2001), pp. 207-222.
- Alon, I. and Martin, M. A. "A Normative Model of Macro Political Risk Assessment," *Multinational Business Review*, Vol. 6 (1998), pp. 10-19.
- Desta, A., "Assessing Political Risk in Less Developed Countries", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 5, No. 4 (1985), pp. 40-53.
- Bevan, A., Estrin, S., and Meyer, K., "Foreign Investment Location and Institutional Development in Transition Economies," *International Business Review*, Vol. 13, No.1 (2004), pp. 43-64.
- Dorfman, M. S., *Introduction to Risk Management and Insurance* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991)
- Fitzpatrick, M., "The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A Review of the Literature", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2 (1983), pp. 249-255.
- Hagedoorn, J. and Sedaitis, J. B., "Partnerships in Transition Economies: International Strategic Technology Alliances in Russia", *Research Policy*, Vol. 27, No. 2 (1998), pp. 177-185.
- Kobrin, S. J., *Managing Political Risk Assessment: Strategic Response to Environmental Change* (Berkeley Calif.: University of California Press, 1982).
- McCarthy, D. J. and Puffer, S. M., "Strategic Investment Flexibility for MNE Success in Russia: Evolving beyond Entry Modes," *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 4 (1997), pp. 293-319.
- Mustafa, M. A., and Al-Bahar, J. F., "Project Risk Assessment Using the Analytic

Hierarchy Process,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, **Vol. 38, No. 1 (1991)**, pp. 46-52.

Robins, C., *Management* (4 th ed., NJ: Prentice-Hall, Inc., 1994).

Robock, S. H., “Political Risk: Identification and Assessment,” *Columbia Journal of World Business*, **Vol. 1, No. 4 (1971)**, pp. 9-10.

Roumboutsos, A., Nikitakos, N., and Gritzalis, S., “Information Technology Network Security Risk Assessment and Management Framework for Shipping Companies,” *Maritime Policy Management*, **Vol. 32, No. 4 (2005)**, pp. 421-432.

Saaty, T. L., “Rank from Comparisons and from Ratings in the Analytic Hierarchy/Network Processes,” *European Journal of Operational Research*, **Vol. 168, No. 2 (2006)**, pp. 557-570.

Simon, J. D., “Strategy for Defending the Subsidiary”, *Columbia Journal of World Business*, **Vol. 17, No. 3 (1982)**, pp. 62-70.

Tsai, M. C. and Su, C. H., “Political Risk Assessment of Five East Asian Ports—the Viewpoints of Global Carriers,” *Marine Policy*, **Vol. 29 (2005)**, pp. 291-298.

Tsai, M. C. and Su, Y. S., “Political Risk Assessment on Air Logistics Hub Developments in Taiwan,” *Journal of Air Transport Management*, **Vol. 8, No. 6 (2002)**, pp. 373-380.

Uher, T. E. and Toakley, A. R., “Risk Management in the Conceptual Phase of a Project,” *International Journal of Project Management*, **Vol. 17, No. 3 (1999)**, pp. 161-169.

Woodruff, J. M. (2005), “Consequence and Likelihood in Risk Estimation: A Matter of Balance in UK Health and Safety Risk Assessment Practice,” *Safety Science*, **Vol. 43, No. 5-6 (2005)**, pp. 345-353.

Political Risk Analyzing on the Operations of International Liner Shipping

Yang, Ya-Ling

(Associate Professor, Department of Aviation and Maritime Transportation Management, Chang Jung Christian University)

Li, Hui-Chu

(Assistant Professor, Department of Aviation and Maritime Transportation Management, Chang Jung Christian University)

Abstract

The purpose of this research is to identify the political risks of international liner shipping while they set up operation site in Russia, and apply the Analytic Hierarchy Process (AHP) model to evaluate the risk extent of these risks. According to historical literatures and expert interview, the risk hierarchical structures of the international liner shipping were constructed. This paper identified two risk factors, seven main criteria, and twenty-nine sub-criteria. This research further applies AHP model to measure the risk extent of these risks by the survey of the experts' questionnaires. After investigating and analyzing, this research found out: "the policy of customs clearance" is the most importance risk of the international liner shipping. Finally, the research proposes the risk management strategies against more severe risks. The result of this study would contribute strategic references to international liner shipping.

Keywords: Political Risk, International Liner Shipping, Russia, Analytic Hierarchy Process (AHP)