

出國報告（出國類別：考察）

## 杜拜機場及自由貿易區 參訪行程

服務機關：交通部、桃園機場股份有限公司、交通部  
航港局、臺灣港務股份有限公司

姓名職稱：陳純敬政務次長等 7 人

出國地區：杜拜

出國期間：103 年 3 月 16 日至 103 年 3 月 19 日

報告日期：103 年 5 月 8 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：杜拜機場及自由貿易區參訪行程

頁數：33 頁，本文含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

交通部/航政司/王科長玉明/02-23492338

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

陳純敬/交通部/政務次長/02-23492010

王玉明/交通部/航政司/科長/02-23492338

費鴻鈞/桃園機場公司/總經理/03-2732002

劉志明/桃園機場公司/資深管理師/03-2735566

劉志鴻/交通部航港局/組長/02-89782551

陳榮聰/臺灣港務公司基隆分公司/資深處長/02-26196001

陳松造/遠雄自由貿易港區/協理/03-3992888\*5500

出國類別：1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.其他：\_\_\_\_\_

出國期間：103.03.16 至 103.03.19

出國地區：杜拜

報告日期：103.05.08

分類號/目：

關鍵詞：杜拜機場、杜拜機場自由貿易區、傑貝阿里自由貿易區、杜拜世界貿易中心、  
杜拜物流城

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

## 內容摘要

配合行政院會積極推動自由經濟示範區政策，由交通部陳政務次長純敬率航政司、桃園機場公司、航港局、臺灣港務公司及遠雄自由港區相關人員，一同赴阿拉伯聯合大公國杜拜機場、杜拜自由貿易區參訪，希進一步了解其推動經驗，考察其在機場建設、招商、旅客及貨物中轉及單一窗口服務方面之具體措施與執行成效，以做為示範區未來研訂相關子法及實務運作參考。

本次行程除考察杜拜機場、杜拜機場自由貿易區、傑貝阿里自由貿易區、杜拜世界貿易中心及杜拜物流城外，亦拜會阿赫邁德親王及杜拜自由貿易區管理單位，期能從更廣泛之角度，了解他國在機場及自由貿易區規劃時，如何在單一窗口、稅務優惠、招商引資等各面向互相配合，以達成政策目標。

# 目 次

壹 參訪背景與緣起 .....	4
貳 參與人員 .....	5
參 行程安排 .....	6
肆 拜會內容摘要 .....	7
一、阿赫邁德親王(杜拜民航局主席及阿聯酋航空主席)	
二、杜拜機場自由貿易區(DAFZA)	
三、杜拜機場相關建設(旅客出入境、貨運、物流設施)	
四、傑貝阿里自由貿易區(JAFZA)	
五、杜拜世界貿易中心(DWC)及杜拜物流城(DLC)	
伍 臺灣 FTZ 與杜拜 FZ 之比較.....	25
一、單一窗口制度	
二、招商引資措施	
三、海空聯運發展	
陸 桃園機場與杜拜機場建設之比較.....	29
柒 綜合心得與建議 .....	30
一、心得	
二、建議	

## 壹、參訪背景與緣起

杜拜是阿拉伯聯合大公國的第二大城市，地理位置優越，是中東的中心，位於波斯灣（Persian Gulf）入口，也是中東、非洲、印度的轉運點。目前杜拜的非石油工業，貢獻 9 成的 GDP（國內生產毛額），不再偏重石油產業。杜拜擁有穩定的匯率，無外匯管制、貨幣自由匯兌，資本和利潤可以百分之百匯出，擁有成熟的金融服務，進出口也沒有貨物配額限制。杜拜以開放的態度迎接外國投資者，借用外國人的智慧與力量共同發展經濟，同時吸引外資藉由杜拜打開通往中東市場的貿易大門。

我國自由經濟示範區(Free Economic Pilots Zones, FEPZ)為因應經貿自由化的挑戰而推動，藉由落實市場開放、法規鬆綁，來引進投資、提升產業技術水準，建構便利的經商環境。第一階段推動計畫係以六海一空自由港區為推動核心，期透過創新關務機制、雲端資訊平台，配合多國貨櫃物集併之轉口/轉運機能，藉由跨境合作加速物流作業效率，促進產業發展。

阿拉伯聯合大公國境內已開始運作之自由貿易區約 10 餘個，規劃中的自由貿易區亦約 10 個，其中在杜拜之傑貝阿里自由貿易區及機場自由貿易區，海陸空運輸中轉方便，為中東發展最佳的自由貿易區，目前已有來自 50 餘國近 1,000 家公司進駐，來自中東地區的業者占 6 成，亞洲占 2 成，歐洲 1 成，其他 1 成。我國業者華碩、鴻海、宏達電已於區內設立據點。

另杜拜機場 2013 年旅客量 6,643 萬人次、貨運量達 244 萬噸，為全球第 4 大國際機場，而阿聯酋航空自 103.2.10 提供桃園機場及杜拜機場間之直航航班，有利旅客透過杜拜機場中轉至歐洲各國，鑑於杜拜機場、自由貿易區建設發展讓其成為中東旅客及貨物轉運之樞紐，故其經營管理制度亦可作為我機場及自由港區提升競爭力之參考。

## 貳、參訪人員

	姓名	任職機關	職稱	電話
1	陳純敬	交通部	政務次長	02-23492010
2	王玉明	交通部	科長	02-23492338
3	費鴻鈞	桃園國際機場公司	總經理	03-2732002
4	劉志明	桃園國際機場公司	資深管理師	03-2735566
5	陳榮聰	臺灣港務公司	資深處長	02-26196001
6	劉志鴻	交通部航港局	組長	02-89782551
7	陳松造	遠雄航空自由港區	協理	03-3992888#5500

## 參、行程安排

時間		主要行程	備註
103/3/16 (星期日)	14:35-23:35	法國尼斯-杜拜	陳政務次長等 2 人
	23:15-05:10(17 日)	桃園機場-杜拜	桃機公司費總經理等 5 人
103/3/17 (星期一)	10:30-11:00	拜會謝阿赫邁德親王(杜拜民航局主席及阿聯酋航空主席)	
	11:00-12:45	參訪杜拜機場自由貿易區(DAFZA)	
	13:00-14:30	參訪杜拜機場第一航廈貨運及物流設施	
	14:30-16:00	參訪杜拜機場第三航廈旅客出入境	
103/3/18 (星期二)	10:00-11:30	參訪杜拜傑貝阿里自由貿易區(JAFZA)	
	12:00-14:00	參訪杜拜世界貿易中心(DWC)及聽取簡報	
	14:00-16:00	參訪杜拜物流城(DLC)及阿勒瑪克圖姆國際機場	
	19:00-21:00	會見杜拜外貿協會、僑界及航商	
103/3/19 (星期三)	02:45-14:30	杜拜機場-桃園機場	

## 肆、拜訪內容紀要

### 一、拜會謝阿赫邁德親王(HH Sheikh Ahmed Bin Saeed Al Maktoum)

時間：103年3月17日(星期一) 上午10:30-11:00

#### (一) 謝阿赫邁德親王(杜拜民航局主席、阿聯酋航空主席兼行政總裁)

杜拜航空業在過去二十五年締造亮麗表現，並帶動杜拜驚人的經濟成長。其航空業已貢獻杜拜28%的GDP。近年來謝阿赫邁德親王致力於制定經濟、投資、財政政策以及策略，進一步實現阿拉伯聯合大公國對未來的願景。

謝阿赫邁德親王於1985年受任命為杜拜民航局(Dubai Department of Civil Aviation)局長，從此投身航空產業。杜拜民航局負責管理杜拜國際機場(Dubai International)以及杜拜免稅店(Dubai Duty Free)等業務。同年，杜拜的國際航空公司—阿聯酋航空正式成立，並由謝阿赫邁德親王擔任主席。目前謝阿赫邁德親王為阿聯酋航空集團暨航空公司主席兼行政總裁，集團旗下包含杜拜地區首屈一指的旅遊暨地勤服務業者dnata與其他航空相關企業。在親王的帶領之下，杜拜民航局(DCA)於2007年4月進行組織改造，成立當地航空主管機關—杜拜民航組織(Dubai Civil Aviation Authority - DCAA)；杜拜機場公司(Dubai Airports)則為杜拜國際機場以及杜拜世界中心國際機場(Dubai World Central)的擁有者與經營單位。組織改造後，謝阿赫邁德親王亦擔任杜拜民航組織(DCAA)總裁以及杜拜機場公司主席。

杜拜目前已躍身為中東地區主要旅遊景點以及商務、貿易與交通樞紐。在親王的領導下，原先簡易的杜拜國際機場已躍升為全球第四繁忙的客運與貨運機場。多達140家航空公司連接杜拜以及全球260個航點。阿聯酋航空於1985年成立，由原先僅租賃兩架飛機、飛往三個城市的區域型航空公司，蛻變為深獲肯定的國際航空公司，旗下擁有超過200架飛機，所營運的波音777以及空中巴士A380客機數量冠蓋全球。

阿聯酋航空營運超過140個航點，遍布六大洲，為全球成長速度最快的洲際航空公司。不僅如此，阿聯酋航空連續25年締造獲利，為航空業的奇葩。杜拜免稅店(Dubai Duty Free)則為全球最大獨立機場零售商，2011年營業額達14.6億美元。2009年6月，阿聯酋航空成立低成本航空公司flydubai，締造另一創舉。憑藉親王的領導，flydubai也創造佳績。在成立三年之後，flydubai已成為杜拜國際機場載客量第二大的航空公司，每週提供820個航班。

2013年初，杜拜國際機場候機大廳A正式啓用，成為全球第一個特別專為A380機型所打造的專屬候機大廳。候機大廳A隸屬於總價78億美元的杜拜國際



機場擴建計畫的其中一部分。該計畫旨在增加杜拜國際機場容量，期望於2018年前擴大至每年9000萬人次，以因應快速成長中的阿聯酋航空以及flydubai之需求。杜拜未來的航運中心－杜拜世界中心機場(Dubai World Central - DWC)於2010年6月27日竣工，成為杜拜邁向全球航空與物流樞紐的另一大里程碑。在此之前，杜拜國際機場第三航廈於2008年10月14日正式啓用，即被航空業界公認為同規模航廈中最成功的營運者。

## (二) 拜訪重點：

謝阿赫邁德親王於103年2月10日阿聯酋航空台北-杜拜客運航線首航時曾到訪我國，本次由本部陳政務次長純敬、桃機公司費總經理鴻鈞及外交部駐杜拜辦事處馬處長遠超等7人向謝阿赫邁德親王說明本次拜訪杜拜機場及相關自由貿易區行程之目的及對今(103)年2月阿聯酋航空開啓桃園機場及杜拜直航班機對兩國經貿發展、旅客觀光帶來之效益進行寒暄及問候，以加強我與杜拜航空業之交流。

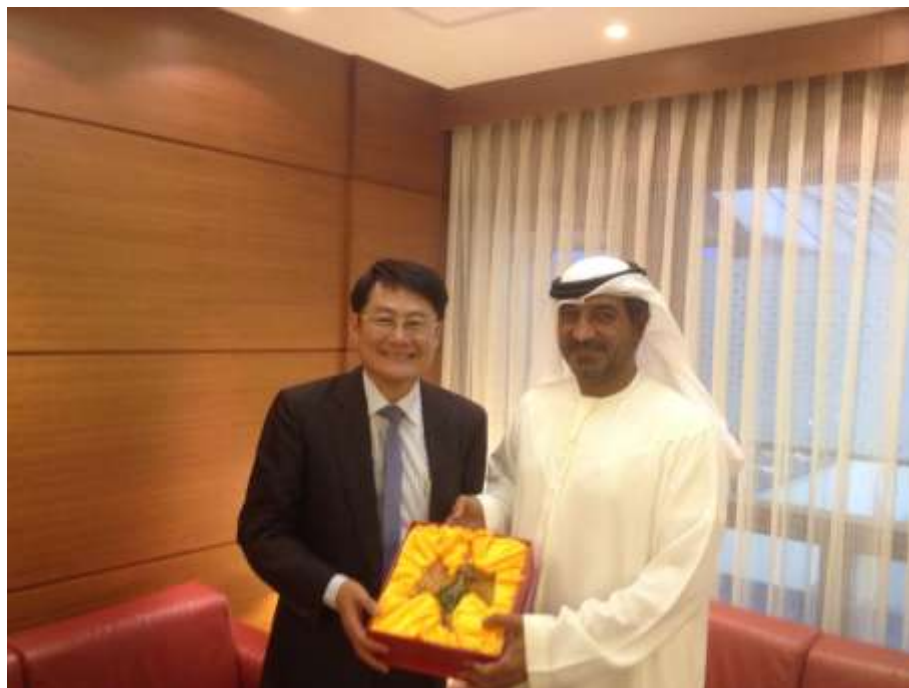


圖1. 致贈謝阿赫邁德親王紀念品

## 二、杜拜機場自由貿易區(Dubai Airport Free Zone ,DAFZ)

時間：103年3月17日(星期一) 上午11:00-12:45

杜拜自由貿易區採行開發許可制，個別投資案依其經濟貢獻度考量(如投資額、員工數、產業類型、產量等對杜拜的經濟貢獻度)，予以一般優惠措施及

彈性優惠措施。目前杜拜經營中之自由貿易區，總計超過20個，其中八區正在開發中。各區分別是杜拜機場自由貿易區，傑貝阿里自由貿易區，杜拜汽車和汽車自由自由區，杜拜國際金融中心，DMCC等。雖然，每個自由貿易有自己的規範，但是廠商可以透過諮詢，選擇最適合之營運營運型態，進駐營運，其型態茲說明如下：

- 1、分公司外國公司（境外阿聯酋）或離岸公司的一個分支
- 2、自由區企業/公司（FZE / FZC）

FZE或FZC是由個人或公司實體獨資的有限責任公司。有實體之間的細微差別。例如，於自由貿易區的建立只有單一股東。自由貿易區公司有2至5名股東。自由貿易區有限責任公司-自然人（FZ LLC）是一個由個人成立獨立的公司，即所有股東均為自然人。免稅區有限責任公司-企業（FZ LLC）是一家由公司註冊成立之公司，並且由此FZC的股東為一間公司。

表1 杜拜自由貿易區與一般區域營運機制比較表

區別	自由貿易區	非自由區
外國所有權	100%外資擁有權	所需的51%的本地合作夥伴
所得稅和公司稅	100%免稅	100%免稅
業務範圍	自由貿易區可以從事內外銷業務	銷售當地市場
關稅	外銷100%免稅	5%關稅
聘用外籍人士	沒有限制	適用當地勞動法律

#### (一) 背景資料：

杜拜機場自由貿易區(Dubai Airport Free Zone)位於杜拜市區東邊。於1996年由杜拜政府成立，通過ISO 9001:2000及ISO14001認證，佔杜拜8%的貿易值，自由貿易區亦於香港、東京、美國、英國、義大利等地設立連絡處。杜拜機場自由貿易區提供的辦公室空間達13萬2,000平方公尺。杜拜機場提供超過210個運輸航線和130個航班，位處於全世界最有錢的區域之一，是成長快速的區域，擁有廣大的貿易市場，並且是運輸密集的地區。以優勢面來說，杜拜機場自由貿易區擁有很多的租稅優惠，百分之百「免」營業稅，百分之百「免」個人所得稅，還能擁有百分之百的外商獨資經營權，並可以百分之百匯出資本和利潤，沒有外匯管制。

杜拜機場自由貿易區是經過策略性的設計規劃，把杜拜機場自由貿易區建

設在杜拜「市中心」的周邊，對於廠商間的貿易更自由彈性，交通設施和公共設施也很完善，並提供一步到位的諮詢和行政服務，尤其對大規模的運輸設備，也很貼心的規劃，還備有24小時的顧客服務中心。杜拜機場自由貿易區擁有貨物配銷中心，方便廠商將貨品配銷到中東鄰近國家，甚至是俄羅斯，運送貨品非常方便快速。加上沒有租稅成本障礙，增加貨品的價格競爭力。



我國業者華碩、鴻海、宏達電已於區內設立據點。機場自由貿易區內並提供會議室、演講廳等設施。杜拜機場自由貿易區發佈公告稱，2012 年該區共有超過1600 家企業，並被《金融時報》集團旗下的《外國直接投資（FDI）》雜誌評為2012~2013 年度全球自由貿易區獎第一名。

### Investments in Dubai Airport Freezone from Far East

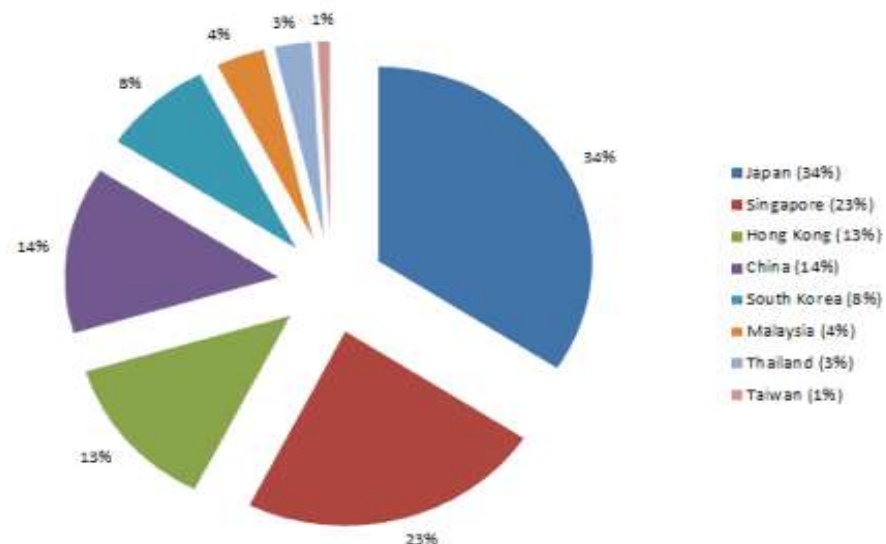


圖2. 杜拜 D A F Z 亞洲地區（遠東）企業投資分佈比率

#### (二) 杜拜機場自由貿易區DAFZ投資摘要：

##### 1、投資申請流程

(1) 公司型態及資本額，杜拜機場自由貿易區提供三種公司型態,投資者可依公司業務需求設立：

- A 自由貿易區行號(Free Zone Establishment，簡稱FZE)
- B 自由貿易區公司(Free Zone Company，簡稱FZCO)
- C 外國公司分公司(Branch Company)

(2) 執照種類：

- A 貿易執照(Trading)每年10,000杜幣(約2,725美元)，只能進出口執照上明列的相關商品。
- B 工業執照(Industrial)每年10,000杜幣(約2,725美元)，進口原料，製造及出口完成品。
- C 服務執照(Service)每年10,000杜幣(約2,725美元)，只能在貿易區內從事執照上明列的服務項目，且必須與阿聯大公國經濟部發出的母公司執照服務項目一致。

## 2、產業聚落及主要進駐業者

(1) 產業類別以物流服務、科技電子、一般貿易三大類為主

- A 物流服務，物流服務相關業者550家，包括ARAMEX、David Morris、GAC Shipping、UPS、DHL。
- B 科技電子，CASIO、NEC、MITSUBISHI、Cellucom、華碩、鴻海、宏達電。
- C 一般貿易，Exxon International、AUDI、PORSCHE等。

(2) 我科技業者多設立於貿易區內。產品交貨具高度時效性質者，例如電腦、主機板、手機、精密電子產品等，多利用空運設備的便利性，可迅速出貨轉口至其他國家，我國華碩、鴻海、宏達電已於機場貿易區內設立據點。

## 3、租稅及投資優惠等

阿聯大公國杜拜機場自由貿易區提供優惠條件，包括：

(1) 優惠

- 100%所有權
- 100%自由匯出資本及獲利
- 免公司稅
- 免個人所得稅
- 貨品暫存貿易區免進出口關稅
- 區內公司可24小時營業
- 行政單位元單一窗口服務區內廠商

- 8至24小時以內貨物通關
- 位於杜拜國際機場旁
- 顧客線上服務(e-services)

## (2) 進口關稅

除煙酒類等管制物品收取100%之關稅外，其他一般物品進口關稅稅率一律為5%，貨物轉口至海灣國家僅課徵一次關稅。

## (3) 貨物加值稅

目前無貨物加值稅，惟該國政府有意開始課稅，以取代進口關稅，因牽連層面頗廣，阿聯大公國政府仍在研議中。



圖3 參訪杜拜機場自由貿易區(DAFZA)並聽取簡報

### 三、杜拜機場相關建設(旅客出入境、貨運、物流設施)

時間：103年3月17日 下午1:00-4:00

#### (一)背景概況

杜拜機場公司持有並營運DXB和DWC兩個機場，是在2007年4月，將當時杜拜民航局部分重組之後而來。建設杜拜國際機場的設想於1959年提出，1960年舉行了落成典禮。杜拜機場DXB是阿拉伯聯合大公國杜拜邦的主要機場，也是阿聯酋航空公司的樞紐港，可起降目前所有的機型。是中東地區重要的航空中途站之一，許多來往於亞洲、歐洲及非洲間的飛機中停於此。因為機場內擁有眾多的商店，因此它成了在阿聯大公國購物免稅商品的主要場所。

杜拜機場DXB2012年客運量57百萬人次，同2011年增長約13.2%，全球排名



第10。預計2014年該機場旅客量將超過7000萬人次，而杜拜機場還在緊鑼密鼓地進行擴建，預計到2020年該機場旅客接待能力將超過9800萬人次。旅客中轉比例高達80%以上，所以對於轉機之頭等艙與商務艙旅客提供高度尊榮之服務，如整層樓之服務設施(餐飲、SPA、商務服務等)與專屬之免稅店等。



圖4 參訪杜拜機場第1航廈貨運及物流設施

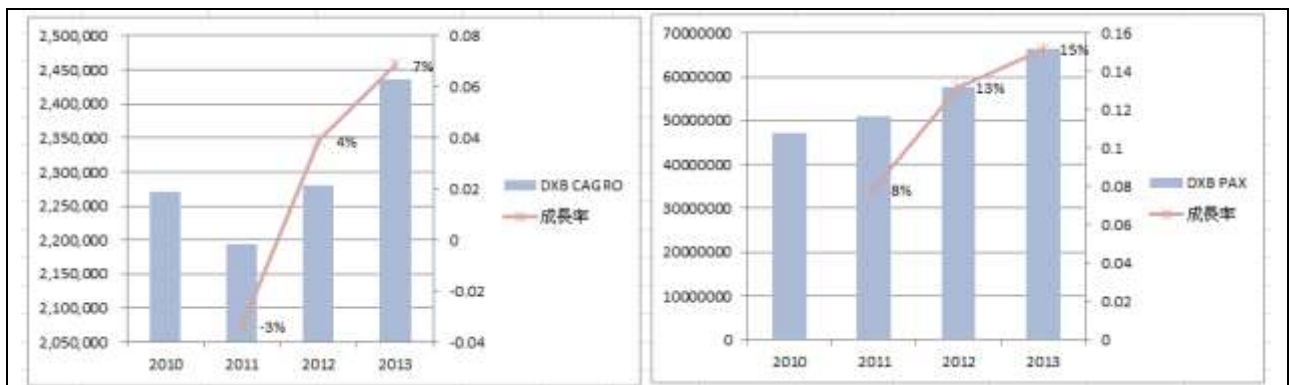


圖5. 杜拜機場DXB2010-2013年貨運量 (噸) 圖6. 杜拜機場DXB2010-2013年客運量 (人次)

2011和2012年經迪拜機場中轉客流情況一覽表

始發地區	2011年	2012年	同比增長
歐洲	2,888,943	3,562,331	23.31%
中東	1,585,735	1,842,282	16.18%
非洲	1,205,525	1,424,305	18.15%
南美	65,817	137,235	108.51%

(數據來源: IATA Paxis 區域客流數據, 均為單程客流量)

圖7. 杜拜機場2011、2012年旅客轉運量（人次）



圖8 參訪杜拜機場DXB第3航廈旅客出境設施並合影留念

## (二)發展計畫

阿聯酋航空目前已有153架的機隊，已訂購的則有200架，光是A380便訂購了90架，目標是成為世界最大的A380機隊。阿聯酋航空以杜拜機場DXB為營運基地，因此，杜拜機場DXB預估在2020年旅客量將達到98.5百萬旅客人次，貨運量則預估達到4.1百萬噸。

杜拜機場DXB 2020策略計畫將建設樓地板面積超過67.5萬平方公尺（兩倍英國希斯洛機場T5大）的新航廈，目前第2航廈的擴建工程和第3、4機坪都正建設中，貨運站也將擴建3萬平方公尺。

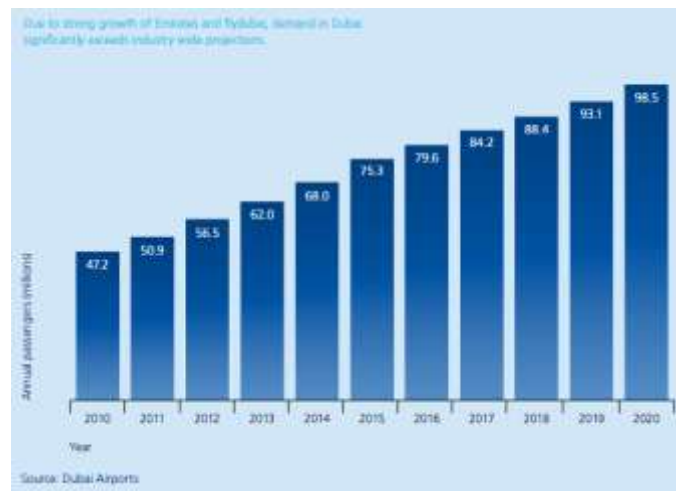


圖9. 杜拜機場DXB2020年旅客量預估圖（人次）

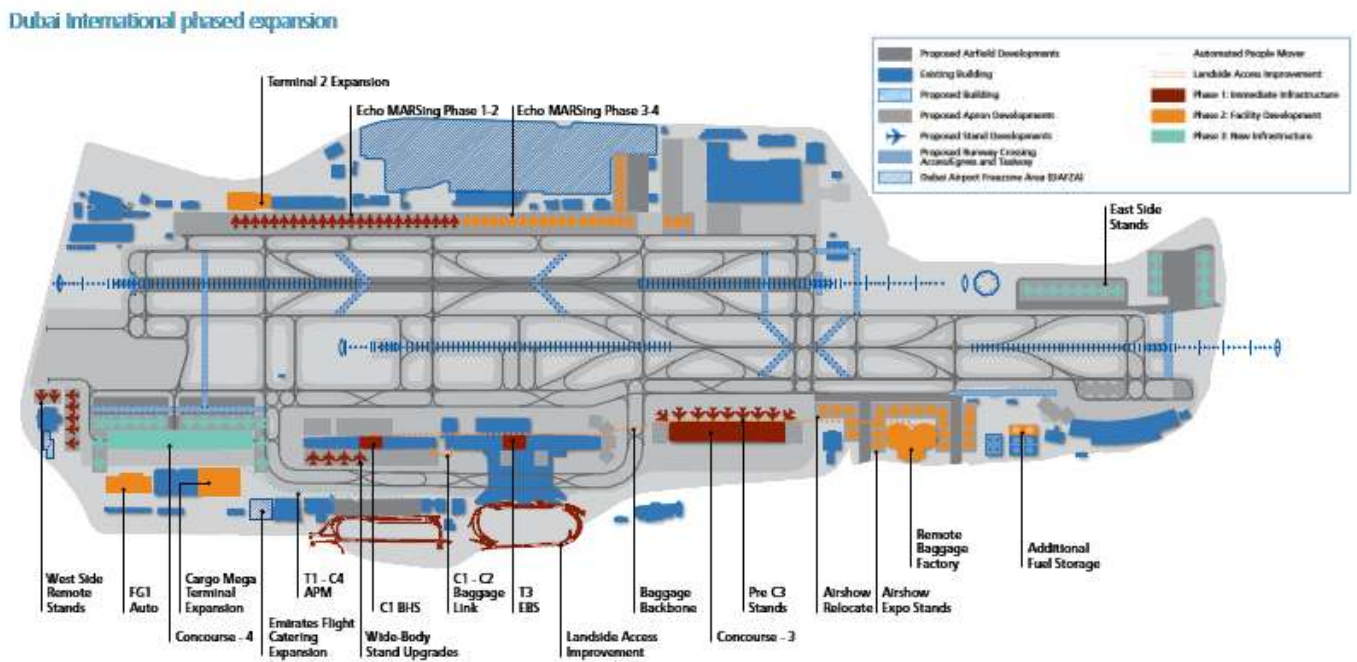


圖 10. 杜拜機場 DXB2020 年擴建計畫圖

#### 四、傑貝阿里自由貿易區

時間：103年3月18日 上午10:00-11:30

##### (一)背景概況

傑貝阿里自由區（JAFZ；Jebel Ali Free Zone）位於杜拜西南50公里處（如圖 11），自1985年建立以來，已有28年的歷史。目前隸屬於Dubai World集團下 Economic Zones World (EZW) 的一項業務，並由EZW 旗下JAFZA(Jebel Ali Free Zone Authority) 管理，是中東地區最大的自由貿易區，也是杜拜最受歡迎的投資目的地之一。





圖 11 JAFZ 位置圖

JAFZ毗鄰傑貝阿里港，該港擁有170條航線，每週98班定期航線，可連結全世界115個主要港口，平均每月港口作業量達110萬TEU，2013年傑貝阿里港全年貨櫃作業量達1364萬TEU，為全世界第9大貨櫃港（如表2）。該港Terminal 3於2014年6月完工啓用後，全港作業能量可達1900萬TEU。

距離杜拜機場僅約30分鐘的車程，又可透過杜拜物流走廊（DLC；Dubai Logistics Corridor）與毗鄰的阿勒瑪克圖姆國際機場（Al Maktoum International Airport）相連結成爲單一海關保稅區，號稱3小時以內完成通關轉運手續，同時搭配即將開通的艾提哈德鐵路（Etihad Railway），與綿密的公路路網，不僅可連接至阿拉伯半島各地，更有利於中轉至歐、亞、非洲等地區。因此，就地理位置而言，有處於東西方交界的十字路口的優勢，可以提供無縫連接的物流網路。

## （二）發展現況

入區家數於1985年僅19家，2013年已成長至7300家。比較2013年與2012年的實績，1年當中大幅增加了613家跨國企業，同比成長28%。就2013年的營收而言，亦比2012年成長7%，稅前盈餘成長12%，成長主因來自土地租賃增加19%，倉庫租賃增加6%所致。

Fortune排名全球500大企業當中，就有120家進駐傑貝阿里自由貿易區。臺灣產業目前僅有14家入區投資，仍屬市場探索階段，相對之下，大陸則已有174家業者入區投資。

阿拉伯國家對於外資通常必須有當地人合夥擔保，但本區開始營運日起，就允許100%外資控股，故具有鼓勵外資入區投資的誘因。

表 2 全球主要貨櫃港運量

2013年1-12月全球主要貨櫃港運量

單位：萬 TEU；%

2013年 名次	2012年 名次	港口別	年別	2012年	2013年	同比 增幅
1	1	上海(中國)		3,252.90	3,361.70	3.3
2	2	新加坡(新加坡)		3,164.94	3,257.87	2.9
3	4	深圳(中國)		2,294.13	2,327.80	1.5
4	3	香港(中國)		2,311.70	2,228.80	-3.6
5	5	釜山(韓國)		1,704.05	1,767.50	3.8
6	6	寧波-舟山(中國)		1,617.50	1,732.68	7.1
7	8	青島(中國)		1,450.00	1,552.00	7.0
8	7	廣州(中國)		1,474.36	1,530.92	3.8
9	9	杜拜(阿拉伯聯合大公國)		1,330.00	1,364.10	2.7
10	10	天津(中國)		1,230.00	1,300.00	5.7
11	11	鹿特丹(荷蘭)		1,186.59	1,162.12	-2.1
12	12	巴生(馬來西亞)		1,000.10	1,035.04	3.5
13	13	高雄(台灣)		978.12	993.77	1.6
14	17	大連(中國)		806.40	991.20	23.0
15	14	漢堡(德國)		886.08	930.00	5.0
16	15	安特衛普(比利時)		863.52	857.83	-0.7
17	19	廈門(中國)		720.17	800.80	11.2
18	16	洛杉磯(美國)		807.77	786.86	-2.6
19	18	丹絨帕拉帕斯(馬來西亞)		772.00	762.00	-1.3
20	22	長堤(美國)		604.56	673.06	11.3

註：新加坡港含裕廊港貨櫃量

資料來源：各港口當局資料



圖 12 參訪傑貝阿里自貿區(JAFZA)並合影留念

### (三) 營運優勢

#### 1、化繁為簡的營運一站式服務

從企業構建、領取執照、取得簽證、商業設施及人員配置等作業所涉及的單位，諸如海關、衛生局、貿易局、移民局、道路及交通局、法院、警察局、水電局、環保局、土地部門、醫院、郵局、電信局、阿聯酋國家身份管理局、快捷酒店等，均成為自由區主要的合作夥伴，提供程序簡便的服務。

#### 2、提供一系列滿足各種需求而特別設計的產品

- (1) 土地：可提供現成5000平方公尺或以上不等的土地供產業長短期租用。
- (2) 臨時物流設施：為動態企業專門設計隨時可投入使用，且租期在3~12個月的土地。
- (3) 預建倉庫：以特製隔熱單元組成，配辦公室，面積313~619平方公尺不等，有齊全的電信、消防、保全及水電系統。
- (4) 展示廳：配有專用倉庫及2層以上的辦公室，每個單元包括後方倉庫、臨街玻璃幕牆展示廳。面積為展示廳264平方公尺、倉庫348平方公尺及辦公室158~277平方公尺。
- (5) 定制開發方案：包括網路規劃、廠房選址、項目設計及開發客戶特定需要的基礎設施等，可以依客戶需求採取長期租賃或開發管理或所有權制。
- (6) 辦公室：每一間可租賃辦公室可依客戶自己風格裝修布置，辦公室群交通便利，有全天候網路通暢工作站，同時配有商務休息室及專業的後勤行政秘書服務，並提供24小時保全服務。

- (7) 商業園區：可享有傑貝阿里自由區的行政快速支援通道，及選擇預核准的活動列表。園區內有設備齊全的辦公室，可以長短期租賃立即使用。
- (8) 零售店面：提供各種零售店面，並有美食店面面積20~120平方公尺可供租賃。
- (9) 住宅：傑貝阿里自由區北邊有4850個房間、南邊有4600個房間可供從業人員租用。區內有食堂、清真寺、商店、超商、洗衣店、各式球場，並有24小時保全服務。

### 3、充滿誘因的投資激勵政策

- (1) 允許100%外資所有權。
- (2) 保證至少50年免徵公司稅。
- (3) 免徵個人所得稅。
- (4) 免徵進口或轉出口關稅。
- (5) 資金匯回本國無限制。
- (6) 無幣別兌換限制。
- (7) 無外國人才或雇員限制。
- (8) 可將經營場所抵押給銀行或融資公司。

## (四) 營運許可

區內從事業務經營必須取得許可，許可證可分成3類如下：

### 1、貿易許可證

允許持有者進口、出口、分銷、儲存許可證上規定的貨物，至於一般貿易許可證則可進行更大範圍的活動，所對應處理的貨物範圍也更大。總計貿易活動計有農業貿易、香水藥品珠寶、電子電器、飛機火車貿易、石油化學品、食品、建材、金屬製品.....等27項。

### 2、服務許可證

允許持有者在區內從事許可證上規定的服務，分公司之經營類型必須與阿聯酋國相關經濟部門或市政當局簽發給母公司的許可證相一致。服務活動包括廣告、汽修與汽車租賃、電子電器維修、交通運輸與儲存、外匯金融銀行與會計、建築維護監視、諮詢與節目策劃.....等20項。

### 3、工業許可證

- (1) 允許進口原材料，生產特定產品並對外出口成品。
- (2) 簽發給擁有至少51%阿拉伯灣合作委員會（AGCC）所有權的製造公司的國家工業許可證（即原產地證明），其條件是自由區產品的附加價值至少

達40%。

(3) 許可證賦予持有者等同於本地企業或阿聯酋內部AGCC的地位。

(4) 工業活動包括建築用石、引擎機械、服裝地毯與紡織品製造、玻璃與瓷器製造、輕型飛機製造、眼鏡輪胎與橡膠品製造、電池與電器電子製造、石油與化學品製造、船舶製造、汽車與摩托車製造……等29項。

## 五、杜拜世界中心(DWC)及物流城(DLC)

時間：103年3月18日 下午12:00-4:00

### (一)背景概況

爲了杜拜未來經濟的發展，杜拜於2005年成立杜拜航空城有限公司(Dubai Aviation City Corporation)，積極發展建設杜拜世界中心(DWC，Dubai World Central)，杜拜世界中心(DWC)位於傑貝阿里的南部，土地面積達140平方公里，自成一個多面向發展的經濟區，可支持包括物流、航空、商業、展覽、住宅及休閒相關產業等多種經濟活動，其中還包括一個世界級的機場，整個計畫年產能12萬噸貨物和160萬人次。

杜拜世界中心(DWC)的總體規劃核心是阿勒馬克圖姆國際機場(AMIA，Al Maktoum International Airport)，企業可利用其靠近機場的優勢，來創造他們的價值。其中物流區、航空區、展覽區也因為它靠近機場，可以提高它的效率和節約成本；住宅區、商業區和休閒區爲需要經常在杜拜世界中心(DWC)出差的人和企業提供優良的住宿、辦公、娛樂的選擇。另外杜拜世界中心(DWC)距離以五星級酒店、公共海灘、世界級的高爾夫球場、購物中心和各種高端與實惠住宅區的“新杜拜”約15至30分鐘車程，交通十分便利。

杜拜將舉辦2020年世博會。展覽會場的地點將會是杜拜世界中心(DWC)展示區，並與杜拜世界中心(DWC)的大航空城概念做一整合，使世博會能夠連接阿勒馬克圖姆國際機場(AMIA)，並且利用其物流、航空、住宅和商業設施。

### (二) 杜拜世界中心(DWC)規劃及發展現況

杜拜世界中心(DWC)係依航空城模式，經精心設計且具前瞻性的總體規劃。其總體規劃是由杜拜物流城(DLC，Dubai Logistics City)、航空(Aviation City)、阿勒馬克圖姆國際機場(AMIA)、國際人道主義市(IHC，International Humanitarian City)、住宅(Residential City)、休閒(Golf City)、會展(Exhibition City)和商業(Commercial City)等8個區所組成，如圖13。



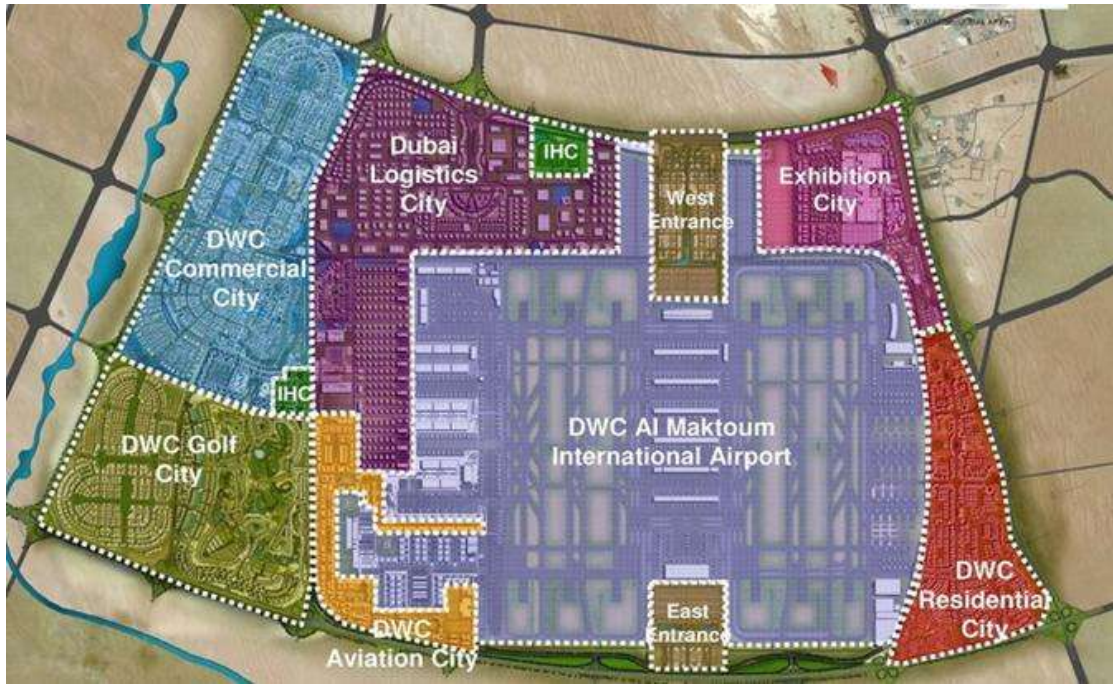


圖13 杜拜世界中心(DWC)總體規劃圖

杜拜世界中心(DWC)透過物流通道連接到傑貝阿里港(Jebel Ali Port)，並且利用兩個國道路網與其他酋長國聯絡。為了進一步鞏固了杜拜之物流和貿易中心的領先地位，杜拜世界中心利用傑貝阿里港（新加坡和鹿特丹之間的最大的集裝箱港口）的優勢，將傑貝阿里港物流通道無縫地連接到阿勒馬克圖姆國際機場，並建立成單一的保稅區域，以減少貨物在地面上所浪費的時間，加快推進海對空/空對海貨流。

另外杜拜世界中心(DWC)也致力於幫助客戶發展業務，並且提供了基礎設施和方便營商法規方面的服務，此外，也提供自由區貿易許可證申請的一站式服務，縮短及簡化投資人所面臨行政流程，降低投資人所耗費的作業成本，提高投資意願。

杜拜世界中心(DWC)也為迎合來自不同行業的特殊需求，配合提供客戶的特殊需求建設和裝修的服務。這包括特殊且配套齊全的辦公室，例如中型和小型企業也可以依照其自己需求來設計辦公室並進行裝修，讓企業立即回歸後即可開始營業。

杜拜世界中心(DWC) 整體發展藍圖以五十年為規畫期程，其開發現況如下：  
(1) 土地開發方式:免稅商店營運由政府成立專門公司營運，土地開發採取政府投資、土地租賃與土地銷售等，如航空城規劃中之Residential City即可開放購置土地(Free Hold)開發平價住宅。Golf City屬高級住宅區。

- (2) 發展重點主要以航空(全球第三大航空器市場，含快遞、貨運、維修與私人飛機服務等)與物流專區(Logistics City)為主。
- (3) 自由貿易區商務園區(Free Zone Business Park)：提供的免費區環境，享受的優勢，如100%的免稅業務; 100%的外國所有權; 沒有公司稅; 靈活的商業租賃條款; 競爭力的價格; 國家的最先進的設施; 並直接進入阿勒馬克圖姆國際機場。
- (4) 設置國際人道救援中心(IHC)，提供相關單位如國際紅十字會等作為人道救援物資運送之樞紐與備援中心。
- (5) 區內阿勒馬克圖姆國際機場(AMIA，規劃五條跑道(總容量:兩億旅客量，一千兩百萬噸貨運量，計畫首先採用A380全貨機)。目前仍屬初期開發階段，運量不大，每周約40航班。現有相關設施及現況如下:
  - A 第一期航站採取臨時建物方式(未來將拆除作為其他用途)，目前僅有六家航空公司營運，未來將大幅增加包機業務。
  - B 航站內共提供2,800座位數。
  - C 提供免費接駁公車(含廁所)至杜拜
  - D 目前正建置身分識別系統，尚未到達海關時即可透過系統辨識，以便盡早採取相關措施。
  - E ITS(智慧交通系統)提供聯外交通工具抵機場時間表等。
  - F 特別設置管制區外之商店與餐飲設施供接機旅客使用。
  - G 未來Dubai Metro(地鐵)將連接至本機場。
  - H 聯外交通之綠美化仍積極建置中，相關成本高。

### (三) 杜拜物流城規劃及發展現況

杜拜物流城(DLC) 位於阿勒馬克圖姆國際機場旁，為杜拜世界中心(DWC)內的一個專用物流園區，這個物流園區佔地25平方公里，已於2007年正式啓用，可容納超過6400家公司，杜拜物流城運作模式很簡單，對所有投資廠商只抽取5%的單一稅，國際知名廠商幾乎都有進駐，目前進駐的企業中有120家是全球財富前500大企業。整個杜拜物流城的規劃遠景是由瑞士的管理顧問公司ADI Services FZE歷時1年半的規劃成果，這項規模龐大的開發計畫集合了機場、物流倉儲設備以及空運中心，每年貨物吞吐量高達一千兩百萬噸。

杜拜物流城在規劃時參考了許多供應鏈專家的意見，因此知道供應鏈的問題所在，也清楚了解現代企業所面臨的競爭環境、成本、前置時間、服務水準等問題，更知道在這個全球分工的時代，由於生產地與需求地的地理位置不

同，所以解決供應鏈的重點是運輸與關務問題，因此杜拜物流城的建立將使杜拜成爲本世紀全球供應鏈管理的重鎮。

杜拜物流城是全球第一個完全整合陸、海、空運輸模式的專業物流園區，廠商可以進行物流加工，而且無論使用海運或是空運，都只需要面對單一的關務與關稅制度。該物流區可直接連結空運、海運及公路運輸，其中包括一個專門的機場海港(阿勒馬克圖姆國際機場-傑貝阿里港)物流走廊，使貨物從港口轉移到機場只須20分鐘。最主要是它提供了簡化流程、最小的官僚作風及極具競爭力的價格，貨物可在極短時間完成空港與海港之間的轉運，再運送至中東各國與世界各地，許多人稱杜拜爲世界上第一個真正的綜合型物流平台。

杜拜物流城服務的範圍涵蓋中東、非洲、印度與東歐，這幾個區域共有20幾億的消費人口，有了這個複合式轉運中心，因爲操作成本比歐洲其他的轉運中心便宜了60%，造成許多原本設在歐洲的物流中心或轉運中心被取代。以電子業爲例，在杜拜物流城設立組裝工廠，新的產品就可以比以往提早了3至4個月上市，而創造更多的商業利基。

杜拜物流城能夠順利推動，確實能夠以天時地利來形容，在現今的商務環境中，可以找到同時具備陸、海、空聯運的地點及周邊腹地，而且能同時作爲歐洲、非洲及亞洲三個區域的轉運中心的地點，實在寥寥可數。再加上杜拜政府卓越的遠見與決心，杜拜已經是全球成長最快的轉運中心之一。

國際上一些龍頭企業，如Aramex，德迅(Kuehne + Nagel)，汎亞班拿(Panalpina)，INL，RSA和Hellmann – Calipar都進駐物流園區，利用物流園區的優勢，積極發展其業務。

目前杜拜物流城(DLC)提供：

- 共享倉庫和貨運代理的區劃土地
- 物流企業的區劃土地
- 複合設施(包括輕工製造)的區劃土地
- 租賃的辦公室及商業建物
- 有100%的所有權、資本自由轉移和零稅率自由貿易區

在物流園區可使用的許可證類別包括：

- 物流許可證：允許持有人進行指定物流服務。
- 工業許可證：允許持有人進行指定的輕工製造業活動。
- 一般貿易許可證：允許持有人進口，在許可證規定的出口和商品，並通過當地的分銷商僅在阿聯酋市場銷售這些產品。



- 服務許可證：允許持有人開展DWC自由貿易區域內和其他地方在阿聯酋的授權指定的服務。
- 教育許可證：允許持有人進行教育和社會服務，教育援助培訓和教育諮詢服務。



圖14 參訪杜拜世界中心(DWC)全體合影留念



圖15 參訪杜拜世界中心(DWC) 阿勒馬克圖姆國際機場

## 伍、臺灣FTZ與杜拜FZ之比較

有關臺灣自由貿易港區與杜拜JAFZ之比較，詳如表3 所示。並另針對單一窗口、招商引資及海空聯運發展加以說明。

表3 臺灣自由貿易港區與杜拜JAFZ之比較

項目	臺灣自由貿易港區	杜拜JAFZ
區位	位於國際海空港管制區內	鄰近國際海空港
運輸	位於國際機場及港口，毋須以保稅車運送貨物，大幅降低運輸成本；不同自由貿易港區內以經認證之車隊運輸，並對人、車、貨進行控管。	距離杜拜機場僅約30分鐘的車程，又可透過杜拜物流走廊（DLC）與毗鄰的阿勒瑪克圖姆國際機場（AMIA）相連結，運輸時間短。
單一窗口	單一窗口仍著重於主管機關或招商機關的出面協調，至於法定委託委辦事項，大部份中央及地方機關皆未能授權。	從企業構建→領取執照→取得簽證→商業設施及人員配置等作業所涉及的單位，諸如海關、衛生局、貿易局、移民局、道路及交通局、法院、警察局、水電局、環保局、土地部門、醫院、郵局、電信局、阿聯酋國家身份管理局、快捷酒店等，成為自由區主要的合作夥伴，提供程序簡便的服務。
稅負優惠	免徵關稅、貨物稅、營業稅、菸酒稅、菸品健康福利捐、推廣貿易服務費、商港服務費	允許100%外資所有權。保證至少50年免徵公司稅。免徵個人所得稅。免徵進口或轉出口關稅。
外勞僱用比例	達員工總數40%	無外國人才或雇員限制。
境外控股公司	外國人得設立對外投資之控股公司	可以設置有限責任的離岸（offshore）公司。
國際金融業務	銀行得申設分行經營國際金融業務，從事押、換匯	資金匯回本國無限制。無幣別兌換限制。可將經營場所抵押給銀行或融資公司。
業務種類	轉口轉運、倉儲、加工、重整等19種業態。	依所申請的許可證不同，而可經營貿易、服務或工業等數十種產業。

## 一、單一窗口制度

杜拜自由貿易區也透過單一窗口提供一站式服務，以簡化業者進駐自由貿易區營運之行政流程，降低其投資作業成本，提升其投資意願，並提高自由貿易區的營運績效。以傑貝阿里自由貿易區（JAFZ）為例，其提供一站式服務的內容如下：

- 設施租賃(辦公室、輕工業單元)
- 簽發營業執照
- 全面的政策支持
- 杜拜住宅和員工宿舍
- 餐館、娛樂中心、健身俱樂部、銀行及零售商店
- 駐地海關、醫院、電信公司、郵局、交通局、水電局

傑貝阿里自由貿易區管理局爲了提供上述服務內容一個完善的一站式服務，從企業構建、投資申請、領取執照、取得簽證、商業設施及人員配置等作業所涉及的單位，都成爲自由貿易區主要的合作夥伴，以縮短及簡化行政流程。這些關鍵的合作夥伴包括：

- 杜拜海關
- 杜拜衛生局
- 國土部
- 杜拜貿易局
- 阿聯酋國民身份管理局
- 出入境管理局
- 杜拜商會
- 公路和運輸管理局
- 傑貝阿里醫院、旅館
- 杜拜法院
- 阿聯酋郵局，Zajel郵局
- 杜拜警察局
- 電信公司
- 杜拜水電局
- 消防局
- 環境、健康與安全管理局

## 二、招商引資措施

### (一) 行政面

- 1、透過單一窗口提供一站式服務，縮短投資人可能面臨的行政流程不確定性及伴隨增加的作業成本。從心理層面讓投資人安心。
- 2、提供各種客製化的產品，滿足各類投資人的需求，從需求面的靈活彈性吸引投資人。
- 3、構建滿足員工衣、食、住、行的居住與工作環境，從人性面使得雇主與員工皆無後顧之憂。
- 4、於全世界設有30個代理，其中有2個在大陸（臺灣尚無），這些代理負責收集市場情報與辦理各項行銷業務，並就近爭取產業入區投資。以2013年而言，於全球共計舉辦20場行銷會，透過面對面拉近與顧客的距離，成效斐然。

### (二) 實質面

- 1、除了貨物來自以色列、伊朗或北韓等國必須全部查驗之外，其餘貨品皆依HS code隨機抽驗。
- 2、地理區位優勢，再加上海空運輸建立單一保稅區域，方便關務運作與節省成本。
- 3、於自由區成立公司（FZCO），投資人個人資產受保護，為有限責任合夥企業，資產若受損，僅限投入FZCO中的部份。若欲成為自由區機構（FZE），則允許1個股東。
- 4、外資100%所有權、免公司稅與個人所得稅、免徵進口或轉出口關稅、資金匯回本國無限制、無幣別兌換限制、無外國人才或雇員限制、可將經營場所抵押給銀行或融資公司等投資激勵政策實質且奏效，此反映於入區投資家數的持續成長上。

## 三、海空聯運發展

傑貝阿里自由貿易區（JAFZ）位於杜拜西南50公里處，總面積達48平方公里，毗鄰世界最大的人工港—傑貝阿里港，距離杜拜機場約30分鐘的車程，海陸空運輸中轉方便，能夠快速將貨品運送至西亞、南亞與非洲及獨立國家聯合體（CIS –Commonwealth of Independent States）約20 億人口的消費市場；而四通八達的高速公路網絡促使JAFZ 能提供有效率的商業活動。

杜拜邦營航空公司阿聯酋航空(Emirates Airlines)，正不停的大手筆購買最新客機建立機隊，在現今油價高漲與經濟不穩定的環境中，阿聯酋航空的豪氣更是讓許多競爭對手望塵莫及。杜拜政府為了應付未來可能攀升的航空運輸需求，已在杜拜離市中心約30分車程的東南角著手建立一座未來全世界最大的機場阿勒馬克圖姆國際

機場(AI Maktoum International Airport)，完工後每年處理的旅客可以達到1.2億人次，2011年阿勒馬克圖姆機場已經開始承擔貨運航班的業務，由該機場到中東最大自由貿易港區傑貝阿里(Jebel Ali Freezone)僅約須半小時，更加強化杜拜海空聯運的發展潛力，但是杜拜不僅擁有機場，它還是一個『航空城』(Aerotropolis)，像杜拜這樣優秀的航空樞紐將在下一階段的全球化中佔據核心地位。航空運輸的連通性對國際貿易具有重大影響，這些龐大的物流中心不僅僅服務地方經濟，更能實現其經濟轉變。

杜拜海空聯運發展發展蓬勃，創設了一個在世界上最好的貿易樞紐。它匯集了海，陸，空物流平台，創造了附加價值，為共同的客戶和利益合作，也促進了傑貝阿里港，DWC阿勒馬克圖姆國際機場和傑貝阿里自由貿易區業務的增長。

## 陸、桃園機場與杜拜機場之比較

桃園機場與杜拜機場同為國家對外之主要門戶機場，並均與周邊區域聯合發展，強化城市機場的功能。阿聯酋航空公司並於今(103)年2月開闢桃園杜拜間直航之客運航線，茲就兩機場基本資料及未來建設發展列表說明。

表4 桃園機場與杜拜機場建設之比較表

比較項目	桃園機場	杜拜機場
目前客運量	約三千萬旅客	約六千萬旅客
目前貨運量	約兩百萬噸	約兩百五十萬噸
未來建設	第三航廈(容量4300萬旅客)與第三跑道	擴建第二機場(AMIA) 5條4.5公里長的平行跑道(總容量:一億兩千萬旅客量，一千兩百萬噸貨運量)
主要服務地區	東亞地區國家	南美、歐洲、北非、中東國家
國際航點	164(含客貨運)	284(含客貨運)
航空公司	70家	125家
觀光客	八百萬(大陸、日本、港澳、東南亞國家等)	一千萬(沙烏地阿拉伯、印度、美國、俄羅斯、中國等)
聯外交通	高速公司、機場捷運線、高速鐵路、台北港海空聯營	高速公路、鐵道運輸(最遠至歐洲)、傑貝阿裡港(世界第三大碼頭)之海空聯營
相關重大建設	桃園航空城計畫	以第二機場(AI Maktoum International Airport)為核心之Dubai World Central(航空城計畫)

## 柒、心得與建議

### 一、心得

- (一) 長達734公里的海岸線為杜拜提供了豐富的港口資源，使杜拜成為世界最繁忙的貨物集散地之一。除了優越的地理位置外，為形成海陸空全方位的優勢，杜拜政府還盡力打造「4小時經濟圈」和「8小時經濟圈」的航空航線，將杜拜和世界主要中心城市緊密連接。杜拜於日常工作時間，早上和亞洲國家聯繫，下午和歐美國家聯繫，資訊傳遞與處理效率高。杜拜政治安定、政府效率高且治安良好。在阿聯大公國居住，不僅生活機能方便，由於外籍人口遠多於本國籍人口，在大家都是外國人的情況下，較不易有種族歧視的感覺（雖然仍有少許相關事件發生，如印度與中國員工之爭執等）。
- (二) 杜拜邦係阿聯大公國第二大邦，面積約380平方公里，僅占全國之5%，但進出口貿易額卻占全阿聯的80%，而且其石油儲量不到全國5%。因此杜拜政府深謀遠慮積極發展非石油經濟，對外採取開放的國際貿易政策，並提供安全的生活環境以及較海灣地區內其他國家更為有效率的政府。杜拜在成功的城市行銷與議題操作下，吸引大批國際熱錢湧入並大肆擴張。但是，2008年9月15日華爾街雷曼兄弟宣告破產，其引發的金融風暴席捲全球，也嚴重衝擊靠熱錢撐起榮景的杜拜，其房地產業泡沫終於宣告破滅，也終結過去幾年來杜拜國際投機潮。杜拜所欠的債務為800億美金左右，其中約600億美元是由國營的杜拜世界（Dubai World）所欠下的，負債總額相當於杜拜全年的GDP。但是「夢想沒有極限、持續往前」與哈里發塔（Burj Khalifa；原名杜拜塔Dubai Tower）內所揭櫫的目標—「from vision to reality」一樣，杜拜正在繼續創造沙漠歷史，10年來以約23兆新臺幣（伊拉克重建費用的10倍）實現杜拜的雄心—「創造世界第一、打造人類的奢華夢」。
- (三) 杜拜雖仍高度舉債，但如今原本之石油經濟已成功轉換成商貿與金融樞紐之定位。2013年之非石油GDP產值更創新高，達三千六百億美金，成功佐證國家領導人當初定義之國家發展方向與策略。杜拜除了已確定主辦2020年世界博覽會外，尚進行各項為成為自由貿易中心之大型建設，以創意、開發、執行力，將杜拜推上世界舞台佔有一席之地，從都市建設、港口、機場、自由貿易區到物流城，永不止歇、沒有止盡。進而創造世界第一，打造人類奢華夢，已成為杜拜領導人的發展哲學，值得借鏡。

- (四) 中國大陸目前是傑貝阿里自由區 (JAFZ) 第一大貿易夥伴，貿易總額達100億美金，進駐企業達174家，雇員有1553人。反觀台灣貿易總額僅5.74億美金，進駐企業為14家，雇員有8人。由於大陸的開放且廠商數量快速增加，阿聯大公國境內之中國大陸人口目前估計近20萬人。大多數公司從事商品貿易，杜拜許多消費性展覽都可看到中國大陸以國家館組團參加，取代原先的打游擊戰方式，現在這些大陸企業相繼在杜拜建立長久基地，並以杜拜適當的地理戰略位置與繁密的空運及海運路網，作為向中東、北非及歐洲市場進軍的跳板，此值得國內企業廠商之借鏡。
- (五) 不管是帆船飯店(老虎伍茲揮桿及阿格西、費德勒友誼賽)、哈里發塔或A380機隊，杜拜政府都深具前瞻性的眼光，懂得利用事件創造話題，集中焦點包裝行銷，都成功地塑造杜拜品牌，這也是值得我們學習的地方。
- (六) 杜拜政府積極發展航空城，阿聯政府已開始於臨近傑貝阿里港建構比現有杜拜國際機場更大更新的傑貝阿里國際機場，每年運送旅客目標量約2,000萬人次，可望成為中東最大空運中心。機場周邊結合住宅區、商務辦公大樓、購物中心、展覽中心、旅館等功能將同時成立一大型綜合航空城。
- (七) 杜拜政府提供單一諮詢、服務及招商窗口。自由貿易區管理機關為協助其客戶選擇理想的站點或位置，進行投資以及在確定操作要求，會先行進行商業配對服務：企業可以先行之詢，藉以探索合資企業及其它可能之合作機會。另管理機關並經常舉辦招商活動和商業媒合會議，並組成商務代表團赴海外舉辦國際招商活動，亦常設保稅業務諮詢單位，隨時為客戶釋疑。
- (八) 杜拜JAFZ單一窗口的運作模式與功能值得學習，國內自由港區業務涉及相當多主管機關，在法定的委託委辦業務皆無法授權自貿管理機關處理之情形下，國內自貿單一窗口的功能只是擔任申請案移轉各主管機關的功能。相對之下，杜拜或許因為政府的管理體制與招商決心，故JAFZ單一窗口就比較具有整合各單位的功能。
- (九) 杜拜先進的電子商務平台(Calogi)，提供周延電子貨運業務的解決方案，值得仿效。提供航空貨運供應鏈與國家最先進的綜合性航空貨運門戶網站開展網上業務，簡化了航空貨運供應鏈使業務更具效率與產出，供應鏈相關單位都能夠無縫交互和共享數據。Calogi可為貨主、貨代、航空公司、一般的銷售代理、



貨運站，收貨人和第三方物流供應商的解決方案，其中包括預訂及終端到終端的出貨管理，電子航空貨運單，電子托運保安聲明等資訊分享平台。

- (十) 敢作夢與高度企圖心是本次參訪團成員之主要感受、對於官方與民間企業人員之積極與親和態度更是印象深刻，杜拜明確之國家發展方向、企圖心與行政效率等實在是台灣政府應該認真思考並學習的對象。與杜拜機場導覽人員交流過程中，針對國家政策，他舉”智慧政府”為例，政府邀請國外頂級專業顧問群並統籌33個相關智慧運籌部門(橫跨商務、科技、觀光、機場營運、自貿港區、物流等)，透過經常性的開會、計畫、執行、檢討、修正等過程，將智慧化措施真正落實到政府部門之效率、公共設施之營運如機場(通關、行李分檢、免稅商店等)、海港、自由港區等。所以杜拜政府真正可以落實效率與品質，這點實在值得我們用心體會與學習。

## 二、 建議

- (一) 杜拜等阿聯大公國與華人之政商關係良好，我們應該更主動積極互動，藉由今(103)年2月首航之杜拜-臺北航線，爭取更多來自南美、歐洲、北非、中東國家等商機。
- (二) 目前交通部配合推動國家旗艦型計畫—桃園航空城，杜拜的成功定位與組織運作相信對於桃園航空城之開發願景與策略思維應有重要的啓示。當然臺灣不同於杜拜，各地市場有其特殊政商屬性、地理條件與自然資源等，推動單位應能深切思考出桃園航空城之成功商業本質(Niche)、商業模式(Model)與開發策略(Stratgy)，才能成功展開開發步驟與行動方案，不致浪費國家資源。
- (三) 加速建構海空聯運機制與環境，杜拜在既有的地理優勢上，將海港、物流走廊與空港相互聯結，再搭配相關優惠及簡便的通關作業，自然而然創造出一個成本合理甚至低廉、作業簡化更有效率的經營與作業環境。杜拜世界中心(DWC)將傑貝阿里港物流通道無縫地連接到阿勒馬克圖姆國際機場(AMIA)，並建立成單一的海關保稅區域，以減少貨物在地面上所浪費的時間，加快推進海對空/空對海貨流，且只要3小時就可完成通關轉運。臺灣正在推展海運快遞專區，未來甚至可利用RoRo船將大陸貨物海運至臺北港再經桃園機場以海空聯運的方式轉運，因此杜拜此一作法可以做為我們學習的借鏡，甚至未來高雄港與鄰近的高雄機場要發展海空聯運亦可作為參考。國內在航空城的土地徵收到招商

興建、海港快遞模式機制的建立等皆耗費相當多的時間，在商機稍縱即逝的情形下，海空港應加速完成相關機制與環境的締造，以利招商。

- (四) 傑貝阿里自由區管理局爲了完善的一站式服務，從企業構建、投資申請、領取執照、取得簽證、商業設施及人員配置等作業所涉及的單位，都成爲自由貿易區主要的合作夥伴，甚至包括公路和運輸管理局、杜拜法院、郵局、電信公司、杜拜水電局等。觀之國內自由港區的單一窗口功能，目前大部分的業務仍只是由管理機關的單一窗口受理後再轉其他權責機關辦理，尙無法真正落實單一窗口簡便省時的目的，更與傑貝阿里自由區(JAFZ)的單一窗口功能相去甚遠，此點值得我國自由港區管理機關及各權責機關省思，並可強化相關委託或授權業務，積極改善單一窗口功能及效率。
- (五) 國際行銷必須積極與拓展駐點，爲成就杜拜成爲區域增值與轉運中心，其除廣設自由區之外，更積極於目標市場舉辦各種行銷推廣會，同時於各國設置代理收集情報。國內相關單位可以瞭解駐點行銷及舉辦行銷推廣會之效益，就增加與投資人近距離溝通機會及能見度提升等層面，考量增設國外駐點及增加辦理國外行銷之經費。
- (六) 國際化人才必須培養與徵求，杜拜是一個高度國際化的都市，而開發過程中所需白領與藍領人力皆向外招募，對照臺灣對於人才的進用的限制，相當迥異。因此，國內海空港高階管理人才除了必須積極有計劃的培育之外，或許可以透過國際徵才方式，引進新血與專業技能。