

我國國際港面臨的競爭與挑戰

——以基隆港為例

全球化的經濟發展趨勢及國際分工的區域經濟概念形成，國際物流、運籌等需求對航港經營產生相當大的影響。航運業的發展趨向船舶大型化、航線軸心化，以及近年來中國大陸國際商港的崛起，我國國際港面臨的競爭與挑戰必然更加激烈。基隆港必須在組織體制與人事結構上進行調整，妥善而有效地利用港區資源優勢，並結合民間業者共同開發，多角化經營，提高附加價值，因應挑戰。

● 王派峰（基隆港務局會計室主任）

壹、前言

面對全球化、自由化時代的來臨，產業國際分工的型態已逐漸形成，在這些大趨勢之下，國際物流、運籌等需求不僅改變了企業的經營模式，也對航港的經營產生相當大的影響。近年我國國際港面臨本地進出口貨量減少，兩岸海運直

航尚未實現，使轉口貨物（櫃）量之成長有限，加上大陸港口之崛起，其競爭力及貨量成長遠超過預期，已對我國國際港未來經營及發展形成威脅。此外，未來臺北港貨櫃中心投入營運，將會更進一步影響各港口間之營運與競爭。

從各種數據來看，亞洲地區在未來仍將是全球貨櫃裝卸

的主要市場，亞洲地區港埠發展與相關投資都呈現高度的熱絡，尤其是中國大陸近年來對於各個主要港埠的經營，不論在碼頭興建、效率、管理等各方面，都有長足的進步，使得各個主要港埠貨櫃裝卸量大幅成長（表1），大陸港口在充沛的貨源後盾下，將是亞洲太平洋地區港埠經營的強勢競爭者。

表 1 2006 年中國大陸各個主要港埠貨櫃港成長率

單位：萬TEU〔註〕

2006年 排名	港別	貨櫃裝卸量		成長率 (%)
		2006年	2005年	
15	廣州(Guangzhou)	660	468	41.0
13	寧波－舟山(Ningbo-Zhoushan)	707	524	34.9
17	天津(Tianjin)	595	480	24.0
11	青島(Qingdao)	770	631	22.0
26	大連(Dalian)	321	266	20.7
22	廈門(Xiamen)	402	334	20.4
3	上海(Shanghai)	2,171	1,808	20.1
4	深圳(Shenzhen)	1,847	1,620	14.0
2	香港(Hong Kong)	2,354	2,260	4.2

資料來源：國際貨櫃化雜誌 (Containerisation International) 2007年3月版。

貳、我國國際港面臨的 內外部環境變遷

全球化的經濟發展趨勢及國際分工的區域經濟概念形成，造就了太平洋沿岸國際商港欣欣向榮。一些以新興經濟地區為腹地的國際商港趁勢而起，例如中國大陸、馬來西亞、印度等國家莫不積極投入國際港埠的經營。我國目前有三個國際商港，隨著臺北港投入營運，以及麥寮港積極爭取成為國際商港，加上臺灣產業

外移，貨源不斷流失的情況之下，港埠之間也無法避免的面臨來自內外部的競爭。

一、港埠經營與產業發展趨勢

船舶大型化及航商策略聯盟的趨勢下，航商的營運方式也逐漸走向航線軸心化，航商將大型母船配置在航程較長的主航線，較短的支線航程則配置較小型的集貨船，將貨源集中到主航線的樞紐港，以達到經濟規模，有效降低營運成本。由於近幾年海運產業不斷併購，造成全球前五大航商市場占有率占全球的42%、前10大航商占60% (表2)。未來所

表 2 全球前10大航商市場占有率

排名	公 司	市場占有率 (%)	總計 (TEU)
1	A.P.Moller-Maersk (麥司克海陸)	18.2	1,665,272
2	MSC (地中海航運)	8.6	784,248
3	CMA CGM Group (達飛輪船)	5.6	507,954
4	Evergreen Group (長榮海運)	5.2	477,911
5	Hapag-Lloyd (赫伯羅特)	4.5	412,344
6	CSCCL (中海集運)	3.8	346,493
7	APL (美國總統)	3.6	331,437
8	Hanjin/Senator (韓進海運)	3.6	328,794
9	COSCO (中遠集運)	3.5	322,326
10	NYK (日本郵船)	3.3	302,213

資料來源：BRS-Alphaliner (2006)

有港口的發展，將受到主要航商區域布局的影響，如何吸引且長期留住主要航商，將成爲世界所有港口當務之急。

二、商港間的競爭與挑戰

臺灣南北只有400公里，其中西海岸計有基隆、臺中、高雄等三個國際商港，平均相距約只有110海浬，使臺灣西部三大國際商港間的經濟腹地有相當大程度的重疊。在船舶大型化、航線軸心化的趨勢下，船舶同時灣靠這三港似乎也不符合成本，因此我國各國際商港爲爭取航商，常引發激烈的競爭，各港貨櫃及貨物裝卸量如表3、表4。

又臺北港貨櫃碼頭公司預計於民國98年開始營運後，臺灣北部地區的貨源，將被臺北港所吸納，北櫃南運之現象必然會逐漸回流，同時轉口櫃亦會移轉，高雄港轉口櫃業務將

表3 國內三港貨櫃裝卸量

單位：TEU

		95年	94年	比較增減數	
				增減數	%
合計	基隆港	2,128,815	2,091,458	37,357	1.79
	臺中港	1,198,530	1,228,915	-30,385	-2.47
	高雄港	9,774,671	9,471,056	303,615	3.21
進口櫃	基隆港	1,014,758	1,026,361	-11,603	-1.13
	臺中港	458,006	448,180	9,826	2.19
	高雄港	2,314,087	2,375,211	-61,124	-2.57
出口櫃	基隆港	964,488	954,235	10,253	1.07
	臺中港	473,858	464,561	9,297	2.00
	高雄港	2,304,544	2,278,807	25,737	1.13
轉口櫃	基隆港	149,569	110,861	38,708	34.92
	臺中港	266,666	316,174	-49,508	-15.66
	高雄港	5,156,040	4,817,038	339,002	7.04

資料來源：基隆港務局統計手冊（民國96年1月）

表4 國內四港貨物裝卸量

單位：千計費噸

	95年	94年	比較增減數	
			增減數	%
基隆港	99,479	99,167	312	0.32
臺北港	13,994	9,732	4,262	43.79
臺中港	90,323	88,430	1,893	2.14
高雄港	464,884	455,426	9,458	2.08

資料來源：基隆港務局統計手冊（民國96年1月）

首當其衝，臺中港的貨櫃運量亦會受到波及。此外，在臺中港、高雄港之間還有一個營運極具效率的民營麥寮工業專業

港，也正積極朝工商綜合港的港口發展策略布局，這也將更加深基隆、臺北、臺中、麥寮、高雄等港口的競爭。

三、大陸港口的崛起

由於經貿形勢的變遷，中國大陸地區逐漸形成世界最大生產工廠，隨著中國大陸經濟的崛起，大量引進國際資金與經營技術從事港埠建設，積極吸引主要航商投資營運碼頭，以及開闢遠洋及近洋航線，各個主要港埠如上海、深圳、青

島、寧波、廣州等港口，貨櫃裝卸量均有顯著的增長（表5）。此一發展也相對衝擊與中國大陸鄰近的新加坡、香港、釜山、高雄、臺中、基隆港等港埠的營運。

參、基隆港的競爭力及未來的努力方向

一、現況

基隆港面積約為572公頃，其中陸域面積196公頃，海域面積376公頃，東西兩岸現有碼頭57座，其中營運碼頭41座，包括貨櫃碼頭15座、散雜貨碼頭24座、客貨碼頭2座，最大水深14.5公尺，進港最大船型為客輪108,806噸、貨櫃船5,771

表5 2006年世界排名前15名貨櫃港

單位：萬TEU

排 名		港 別	國 別	貨 櫃 裝 卸 量		成 長 率 (%)
2006年	2005年			2006年	2005年	
1	1	新加坡 (Singapore)	新 加 坡	2,479	2,319	6.9
2	2	香港 (Hong Kong)	中國大陸	2,354	2,260	4.2
3	3	上海 (Shanghai)	中國大陸	2,171	1,808	20.1
4	4	深圳 (Shenzhen)	中國大陸	1,847	1,620	14.0
5	5	釜山 (Busan)	韓 國	1,204	1,184	1.7
6	6	高雄 (Kaohsiung)	中華民國	977	947	3.2
7	7	鹿特丹 (Rotterdam)	荷 蘭	969	929	4.3
8	9	杜拜 (Dubai)	阿拉伯聯合大公國	892	762	17.1
9	8	漢堡 (Hamburg)	德 國	886	809	9.5
10	10	洛杉磯 (Los Angeles)	美 國	847	748	13.2
11	13	青島 (Qingdao)	中國大陸	770	631	22.0
12	11	長堤 (Long Beach)	美 國	721	671	7.5
13	15	寧波-舟山 (Ningbo-Zhoushan)	中國大陸	707	524	34.9
14	12	安特威普 (Antwerp)	比 利 時	702	648	8.3
15	18	廣州 (Guangzhou)	中國大陸	660	468	41.0

資料來源：國際貨櫃化雜誌 (Containerisation International) 2007年3月版。

TEU、散雜貨船55,790噸。有關基隆港經營環境分析如下：

(一) 優勢

- 1.基隆港位居東北亞與東南亞海運要道，且具兩岸直航之地理優勢，可促進兩岸產業分工與發展，國際地理位置優越。
- 2.基隆港歷史悠久，吞吐腹地涵蓋大臺北都會區，緊鄰臺灣北部重要政經區塊，經濟消費實力雄厚，為海運出入口之重要樞紐。
- 3.基隆港鄰近北部濱海風景區，亟富海港意象及景觀資源，適合發展海洋遊憩事業，具發展國際海上旅遊之優勢條件。

(二) 劣勢

- 1.基隆港、市發展緊鄰，港區作業之噪音、空污等環保問題，易招致基隆市政府及民眾反彈壓力。
- 2.基隆港區碼頭後線土地狹窄，港域及水深不足，且因鄰近市區，港埠設施增擴建不



- 易，以致發展受限，無法停靠大型貨櫃輪。
- 3.內港區道路與市區道路共用，東岸聯外道路系統尚未完工，不利市、港區之交通疏運。
 - 4.民營化程度低，人事包袱沉重，港埠設施長期維持公營方式，作業效率無法大幅提高。
- ## (三) 機會
- 1.基隆市政府目前推動環港核心商業都市更新，未來在環港地區硬體建設及實質環境改善後，可塑造特殊港市相

貌。

- 2.亞太地區已逐漸成為世界主要經濟區，區域內海運貨物成長快速，有利近洋貨櫃航線業務拓展。
- 3.政府若開放兩岸直航政策，基隆港成為指定通航港口後，可帶動觀光客運量增加，有機會發展為觀光港口。
- 4.政府積極推動組織變革，將港務局改制為公法人，放寬法令束縛，賦與港務局經營彈性。

(四) 威脅

- 1.臺北港相關建設完成及民營

化營運後，對基隆港各散雜貨及貨櫃運量，將承受市場競爭衝擊之壓力。

2. 中國大陸經貿持續快速成長，沿岸港口建設及航運的發展快速，成為國內港埠的強勢競爭者。
3. 國際間港埠競爭激烈，海運市場由大型航商所掌握，港埠經營已成為買方市場。

二、營運分析

基隆港因資源條件受限於

港域船池水深不足及腹地狹窄等問題，為降低外在環境所造成之衝擊，一方面藉由提升港埠經營的加值，諸如鼓勵既有租賃、倉儲業者轉型經營自由貿易港區事業；積極檢討港區土地使用情形，引進物流業務進駐；建構光纖電子商務，整合港務局、海關、航商、裝卸等港埠相關產業之資訊交流與運用，以強化供應鏈管理，來提升基隆港及航商貨主等交易夥伴的競爭力。另一方面，透

過新航線規劃，使基隆港可以成為一個完整的區域型港埠，確保北部地區的貨源可以完全經基隆港進出口。並逐步開放港區後線倉儲、帶解攬船、港勤拖船等業務民營化，多角化經營地磅、物流中心、修船、修櫃、進出口整裝櫃等業務，以有效增裕營收，健全財務結構，達到永續經營之目標。

就基隆港務局最近3年財務狀況及經營效率分析，基隆港務局之經營績效仍有相當大的改善空間（如表6），總資產報酬率偏低，應審慎評估投資效率，設法提升營運績效，增加港埠經營的價值，有效率地充分利用港區資源，以創造更多的利潤；營業成本偏高、純益率低，應積極開源節流，提升服務品質，提供航商更多的附加價值以爭取貨源，提升管理績效，開辦新型業務，降低營運成本；平均每人淨利偏低，用人費用比率雖逐年減少但仍屬偏高，應重視人力資源之運

表 6 基隆港務局最近3年財務狀況及經營效率分析表

單位：新臺幣百萬元

年 度	93年度	94年度	95年度
營業收入	5,165	5,282	5,719
稅後純益	473	595	77
繳庫數	382	524	69
總資產報酬率(%)	0.44	0.54	0.07
營業成本率(%)	69.02	73.62	71.77
營業費用率(%)	12.25	14.07	13.62
純益率(%)	9.16	11.27	1.35
用人費占總支出比率(%)	53.29	48.87	39.65
平均每人每年用人費用 (不含退休及離職金)	1.27	1.33	1.38
平均每人淨利	0.3	0.4	0.05
固定資產投資	2,087	2,337	2,400

資料來源：基隆港務局。
註：表內資料為決算數。

用，積極規劃推動業務民營化，落實精簡政策，降低用人費，以提高員工生產力。

三、未來努力的方向

基隆港為因應內、外環境及海運市場之競爭，未來港埠經營方向必須有所調整，在港埠建設方面，短期內辦理航道與迴船池及船席浚深、改善東岸聯外道路交通建設、東岸防波堤延伸工程計畫等重大工程及西18與19貨櫃碼頭延伸改建，以符合貨櫃船舶大型化之趨勢，並使南北櫃場得以整體連接，進而吸引與爭取8,000TEU貨櫃船隊靠泊。遠期計畫則以擴大儲櫃容量，減少內陸貨櫃場作業需求及提高效率為目標，計畫將西20至23碼頭間水域填平，以增加碼頭後線面積，以利大型貨櫃船靠泊作業，並於98年1月起將西岸櫃場分區出租民營，以利於航商選擇本港作為主要根據地。

東岸碼頭以客為主，研擬

東岸港區轉型之規劃，並結合基隆市都市更新計畫，逐步騰出東岸港區用地進行港灣再開發，建立東岸國際客輪及商業購物中心，朝向親水、休閒、觀光、商業等功能發展，以帶動基隆市港之繁榮；西岸碼頭以貨為主，在維持港埠固有核心功能之前提下，適度改（擴）建港埠設施，進一步擴大自由貿易港區設置，逐步將碼頭後線及港勤作業民營化，提升港埠裝卸作業效率，降低航商經營成本，提高市場競爭力。

肆、結論

基隆港雖然有相當悠久的歷史及優越之地理位置等優勢，但卻受限於後線空間小、人力老化及公營體制欠缺彈性等問題。隨著未來臺北港營運，以及近年來中國大陸國際商港的崛起，必然對基隆港造成直接衝擊。在激烈的競爭環境中，除應積極開創出一套藍海

策略外，必須在組織體制與人事結構上進行調整，朝政企分離體制變革，以更有效率的組織體系，來因應競爭環境的挑戰，並應妥善有效開發利用港區的資源優勢，結合民間業者共同開發，多角化經營，積極建構本身的競爭策略，提升港口經營的附加價值，促進港市共榮，提升港市新形象，讓昔日港都的風華得以再現。

附註

註：TEU即Twenty-foot Equivalent Unit 20英尺標準貨櫃單位。

參考文獻

- 1.吳榮貴（2007），臺灣貨櫃港口面臨的競爭挑戰。
- 2.國立臺灣海洋大學（2007），從兩岸港口發展探討基隆港競爭策略。
- 3.陳榮聰（2006），基隆港未來營運發展計畫。
- 4.蕭丁訓（2007），創新管理下基隆港的競爭策略。
- 5.基隆港務局（2007），網址：<http://www.klhb.gov.tw>。
- 6.基隆港務局統計手冊。
- 7.BRS-Alphalinerreport, <http://www.brs-paris.com>。
- 8.Containerisation International（2007,3）。❖