

行政院國家科學委員會大專青年專題研究計畫成果報告

我國國際貨櫃港埠行銷策略之研究

計畫類型：個別型計畫

計畫編號：89－2815－C－214－026－H

計畫主持人：楊鈺池

計畫研究員：林宜賢

執行單位：私立 義守大學 國貿系

中華民國 89 年 2 月 28 日

摘要

伴隨著世界第三代港埠演進趨勢與我國港埠民營化實施，逐漸揭開國內外港埠間熾烈競爭的序幕，為爭取貨源及建立競爭優勢，港埠行銷意識日益抬頭，惟國內有關研究仍屬方興未艾，所以港埠行銷策略的理論架構之建立仍未成形。

礙於國內出爐相關研究報告甚少，本文擬借由國內外學者近期研究來作學理性探討港埠使用者選擇港埠的要因所在，其次利用選擇港埠要因與 4P 的關聯性來推導出港埠行銷策略，最後再由國外港埠行銷案例加予實務性佐證，以建立可行性較高的港埠行銷策略之理論架構，供我國國際商港管理者擬邁向定 21 世紀港埠行銷策略之參考依據。

本文研究結果，簡要說明以下幾點：

- 一、航商選擇港埠的主要考量因素，依序為港埠費率 > 地理位置 > 服務品質 > 港埠設施 > 貨物流通量 > 海上運送距離。
- 二、為順應第三代港埠演進趨勢，港埠經營者應將港埠物流納入產品策略之範疇內。
- 三、國內外學者大多支持港埠費率的彈性化與費率結構的合理化策略。
- 四、UNCTAD 的「港埠的促銷工具」報告與比利時 Gent 大學 Somers 博士港埠行銷報告皆未論及通路策略，經本研究所得港埠通路概念，得分為國內通路及國外通路兩種，前者如海外主幹線與 Feeder 航線的開闢；後者則指港埠內物流設施、自由貿易區、背後腹地複合運輸網的設置而言。
- 五、對於港埠使用者應作積極持續性的促銷活動，特別是採取定期拜訪、電話銷售、港埠參觀、提供資訊、廣告等方法收效頗佳。
- 六、雖然船舶停靠次數與裝卸櫃量有顯著關聯性，但航線開闢有相輔相成的效果亦不容忽視。

關鍵詞：港埠行銷，物流，競爭優勢，港埠，航商

Abstract

As the emergence of third generation port and the implementation of port privatization on our international commerce ports, today inter-port competition on the traffic market is becoming serious. For capturing cargoes and securing competitive strength, port authorities has recognized the importance of port marketing gradually since port privatization being carried out in 1998.

Due to the port marketing research in the domestic being on the initial stage, its concrete framework still not yet formulated so far. Hence, the aim of this paper is to set up the conceptual framework of port marketing as a reference for our port authorities developing the port marketing strategies for 21st centuries.

The finding of this paper indicated as follows: 1. The main factors of port selection by carriers are port charges > geographical position > service quality > port facilities > traffic volumes > nautical distance. 2. To meet the tendency of third generation port the logistic function should be involved in the domain of product strategies. 3. Most of researchers support the perspective of alternative price policy and rational port tariff system. 4. Place strategies were composed of domestic place strategy and foreign place strategy including developing mainline /Feeder network, logistic center, free trade zone, hinterland intermeddle transportation connection and so on. 5. Although the interrelation between the frequency of port calling and the volumes of cargo handling is significant, the establishment of new shipping network is also of fatal important. 6. The effectiveness of promotion strategies for port users comprise personal selling, phones sale, port visits, information exchange, and advertising.

Keywords: Port Marketing, Logistics, Competitive Strength, Carrier

目 次

第一章 前言	
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法與結構	2
第二章 我國貨櫃港埠行銷之必要性	4
第一節 國際貨櫃港埠行銷之發展趨勢	4
第二節 我國貨櫃港埠行銷之必要性	6
第三章 貨櫃港埠行銷策略之概念與擬定	9
第一節 貨櫃港埠行銷之概念	9
第二節 貨櫃港埠行銷之對象	10
一、貨主	10
二、航商	11
第三節 貨櫃港埠行銷策略之擬定	14
一、產品策略	14
二、價格策略	18
三、促銷策略	20
四、通路策略	23
第四章 我國貨櫃港埠行銷策略之分析	30
第一節 我國貨櫃港埠之發展現況	30
第二節 我國貨櫃港埠之目標設定	31
第三節 我國貨櫃港埠之市場定位	32
第四節 我國貨櫃港埠行銷策略之分析	34
一、基隆港	35
二、台中港	36
三、高雄港	37
四、花蓮港	38
第五章 外國貨櫃港埠行銷策略之分析	40
一、新加坡港	40
二、鹿特丹港	42
三、安得衛普港	43
四、漢堡港	43
五、東京港	44

第六章	我國與外國貨櫃港埠行銷策略之比較分析	47
	一、產品策略之比較分析	47
	二、價格策略之比較分析	49
	三、促銷策略之比較分析	50
	四、通路策略之比較分析	53
第七章	結論與建議	55

表目錄

表1	港埠的發展階段與行銷趨勢	5
表2	貨櫃船席港埠軟體服務競爭力調查結果	7
表3	高雄港須改善之核心能力歸整表	8
表4	港埠指定權者	10
表5	航商選擇港埠的主要因素	11
表6	主要考量因素與行銷策略關聯表	13
表7	歸屬行銷策略的主要考量因素	13
表8	國內外學者的產品策略彙總	15
表9	主要產品策略變數	16
表10	韓國港埠物流系統的改善方案	17
表11	國內外學者的價格策略彙總	19
表12	主要價格策略變數	20
表13	國內外學者的促銷策略彙總	21
表14	主要促銷策略變數	22
表15	國內外學者的通路策略彙總	23
表16	主要通路策略變數	24
表17	全球30大貨櫃港口停靠船舶和貨櫃處理量排名	25
表18	相關分析	26
表19	中外學者港埠行銷策略之彙總表	27
表20	我國港埠貨櫃裝卸量	31
表21	我國貨櫃港埠之目標設定	32
表22	貨櫃港埠競爭策略地位的類型化	33
表23	我國貨櫃港埠之市場定位	33
表24	外國港埠行銷策略彙總	45
表25	國內外港埠行銷之產品策略比較表	47
表26	國內外港埠行銷之價格策略比較表	49
表27	國內外港埠行銷之促銷策略比較表	51
表28	國內外港埠行銷之通路策略比較表	54

圖目錄

圖1	研究步驟	3
圖2	貨櫃港埠行銷策略模式	9
圖3	港埠物流系統	17

第一章 前言

一、研究動機

過去港埠產業屬於政府掌管的獨佔事業所以較偏重以「生產者導向」的行銷策略，礙於組織體制僵化及公務員辦事心態對於如何進行港埠行銷及提高顧客服務認知態度仍較忽視。但鑑於國外港埠民營化趨勢及我國自 1998 年起陸續推動精省後省屬國際港埠之「港務局企業化政策」及「港埠作業民營化政策」，以降低政府補助支出及提高港埠競爭力，先後在 1998 年推動高雄港民營化與 1999 年基隆港、台中港、花蓮港民營化後，正式揭起港埠間競爭序幕，迫使各港埠當局不得不開始重視營利問題及研析「消費者導向」之港埠行銷策略，為鞏固老顧客開發新客源得為卯足全力，因此無論國內學術界或實務界開始關心港埠行銷課題。

此外，根據倪安順(1996)之「亞太海運中心港埠競爭策略探討」研究報告所列出軟體服務影響台灣地區港埠競爭力研之嚴重程度分析表中，若以指標線數從 0-10 為限，則發現我國港埠行銷評價指數分別為，高雄港是 3.25、基隆港是 4.25、台中港是 4.33，與香港之 9.00 與新加坡之 7.25 相較，足見我國在港埠行銷方面所做努力仍嫌不足。加之，林財源(1999)之「我國國際商港港埠未來競爭力分析及核心能力建立整體規劃之研究—高雄港部分」研究報告，亦將港埠行銷列為高雄港須改善之核心能力歸整表之列，皆足證港埠行銷的重要性所在。

港埠行銷概念自 1980 年代興起迄今只不過二十載，有關學術研究亦屬於方興未艾，雖然我國人開始意識港埠行銷之重要性，但卻與歐美日本為首先進國家之具體成形港埠行銷概念與活動相較，仍嫌不足實處於摸索階段。為建立我國港埠行銷之理論概念基礎，本文擬藉由近期國內外相關研究作為依據，並參考國外港埠之行銷策略精華，以作為建構我國國際貨櫃港之港埠行銷策略之依據。

二、研究目的

由於散裝碼頭與貨櫃港兩者之服務對象皆為航商，但因彼此經營航線、服務、範圍、特性不同，兩者對行銷方法有差異之處，不可混為一談，因此本文主要以定期船舶使用之貨櫃港為研究對象。

至於本研究之目的，則有以下幾點簡要說明之：

1. 瞭解國際貨櫃港埠行銷之發展趨勢。
2. 分析我國貨櫃港埠行銷之必要性與理由。
3. 從理論觀點來探討國內外學者對於貨櫃港埠行銷之概念與擬定之差異性
4. 所謂港埠行銷對象為何？港務局應採行何種行銷策略來吸引消費者使用港埠服務？

5. UNCTAD(1995)與比利時Gent大學的Somers博士(1997)的港埠行銷(Port Marketing)之內容如出一轍，皆言及港埠產業的行銷工具主要有產品(Product)、價格(Price)以及促銷(Promotion)三個方面，但兩者報告中獨缺通路策略(Place)，到底通路策略應為何物？
6. 我國與外國港口所採行港埠行銷實例，按照4P構面來逐項比較分析瞭解其差異性所在。

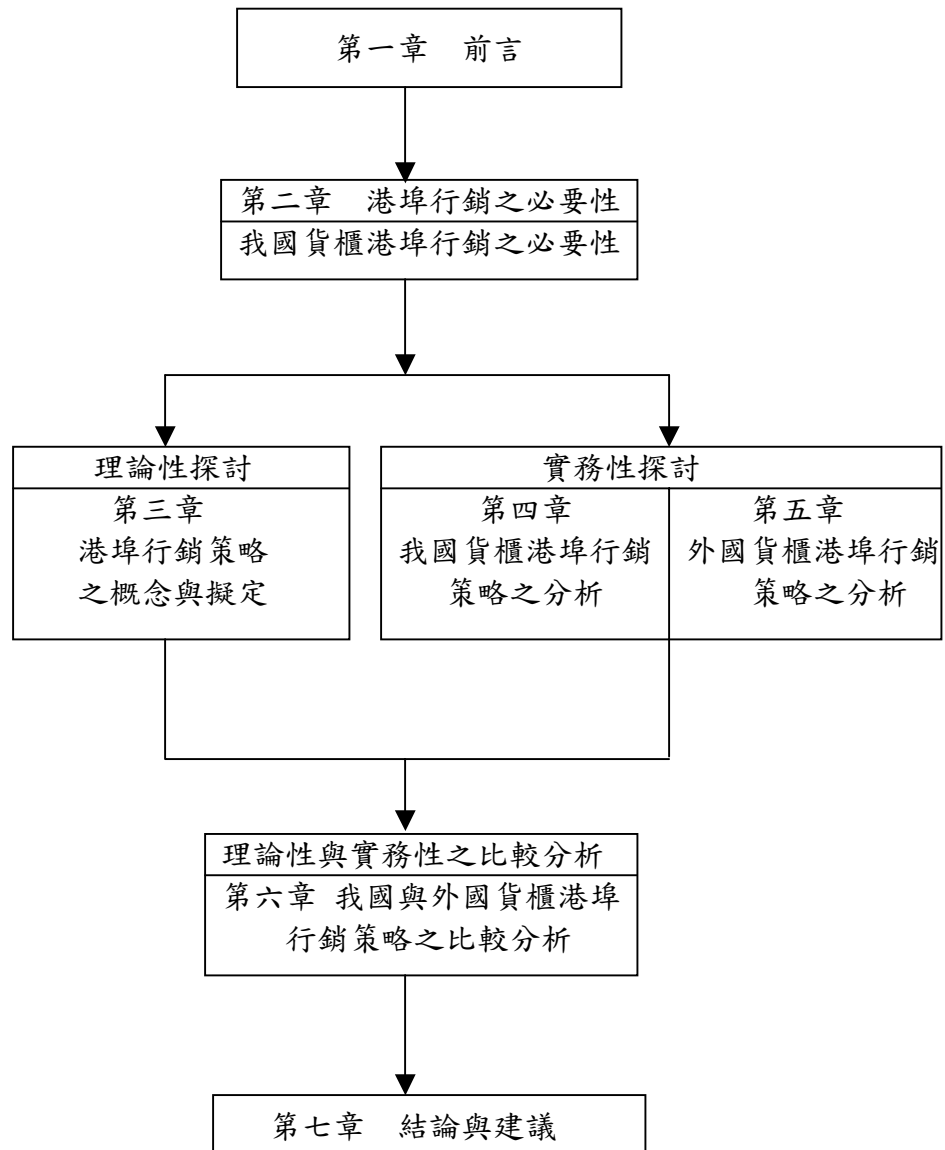
三、研究方法與步驟

本研究採用以下三種方式來進行研究，分別為：

1. 文獻調查法：蒐集國內外有關港埠行銷策略的相關文獻及資料，並加以整理分析。
2. 人物專訪法：分別訪問港務局的官員及學者專家，瞭解該單位所採行港務行銷策略為何。
3. 比較分析法：無論從理論性探討國內外學者對港埠行銷策略看法之差異性，並且透過比較分析法來探討我國基隆港、台中港、高雄港、花蓮港等四大國際商港所採行之4P與外國實例所採行之4P策略之差異處，以作為有關單位擬定港埠行銷策略之參考。

其次，論及研究步驟，從研究課題之必要性、理論性探討、實務性探討、以及理論與實務性比較分析等項目，分述如下：

圖 1 研究步驟



第二章 我國貨櫃港埠行銷之必要性

第一節 國際貨櫃港埠行銷之發展趨勢

根據UNCTAD在1992年出版的港埠行銷與第三代港埠的挑戰報告(Port Marketing and The Challenge of the Third Generation Port)中得悉，第一代港埠1960年以前的特徵：主要處理貨物是雜貨、保守型港埠開發態度、活動範圍限定貨物裝卸、保管以及航海輔助、組織的形成特性港埠與使用者之間維持非正式的關係、生產性的性格是低的附加價值、核心要素是勞動和資本、港埠行銷未能實施。

第二代港埠屬於1960~1980年代間的主要特徵：主要處理貨物是雜貨與散裝貨、擴張主義型港埠開發態度、活動範圍是貨物裝卸、保管以、航海輔助、流通加工以及船舶關聯產業、組織的形成特性是港埠與使用者間關係密切、生產性的性格是附加價值形成、核心要素是資本、港埠行銷是消極性行銷。

第三代港埠屬於1980年以後的主要特徵：主要處理貨物是散裝貨與貨櫃貨物、企業性原則型港埠開發態度、活動範圍是貨物裝卸、保管以、航海輔助、流通加工、船舶關聯產業、貨物情報、貨物配送及物流活動、組織的形成特性是港埠共同體的形成、生產性的性格是高附加價值、核心要素是技術和 Know-How、港埠行銷屬於積極性行銷。(參考表1)

英國海洋航運顧問(Ocean Shipping Consultants)在近期公布有關全世界貨櫃港口的最新調查報告顯示，全世界貨櫃量將從1998年的188百萬TEU分別預期成長到2000年的218百萬TEU及2012年的417~491百萬TEU，特別是在2000年~2012年間貨運量將增加2倍，足見各區域別貨櫃流通量將成穩定成長。

各區域別來分析其貨櫃流通量時，有若干差異性分述如下：

- 一、東南亞：貨櫃流通量預期到 2000年增加為33百萬TEU；2012年是85~105百萬TEU。
- 二、中國：貨物流通量將持續從2000年的38百萬TEU上升到2012年的84百萬TEU。
- 三、地中海沿岸區：從2000年22百萬TEU增加到2012年的37~44百萬TEU。
- 四、北歐：從2000年的33百萬TEU成長到2012年的53~57百萬TEU。
- 五、北美：從2000年的30百萬TEU增為2012年的50百萬TEU。

雖然各區貨櫃流通量皆呈穩定成長，但部分開發中國家的港埠裝卸能力仍嫌不足，因此未來港埠擴充及新港建計劃將會成為各國提高貨櫃裝卸量的重點。然而隨著1980年以後的第三代港埠發展型態的誕生，港埠經營者為爭取市場競爭優勢，不僅需強化港埠裝卸能力及物流設施擴充，更要積極制定港埠行銷策略以因應之。

事實上，就港埠經營者而言，只要新建船席建設完成與現有碼頭發生閒置時，

就須善用港埠行銷策略來開闢新航線與招攬新船公司所謂碼頭使用者的必要。此外，對於現有使用者提供港內設施狀況與營運面改善的情報，使其能繼續使用港埠設施，因此定期對貨主、船公司、港埠關連企業進行活動與情報收集是非常重要的。換言之，港埠行銷得視為一種鞏固現有顧客並發展新顧客之不可忽視的工具。

表1 港埠的發展階段與行銷趨勢

	第一代	第二代	第三代
時期	1960年以前	1960~1980年	1980年以後
主要貨物	雜貨	雜貨與散裝貨	散裝貨與貨櫃貨物
港埠開發的態度與策略	保守型 海陸交通連接地點	擴張主義型 運送與工業中心	企業型原則型 國際交易的地點 運送工具的連接據點
活動範圍	(1) 貨物裝卸、保管、航海輔助 • 碼頭及船為中心	(1)+(2) 貨物形態改變 (流通加工), 船舶關聯產業 • 港埠區域擴張	(1)+(2)+(3) 貨物情報、貨物配送及物流活動 • Terminal、配送中心的形成
組織的形成與特性	• 港埠內各自活動 • 港埠與使用者之間維持非正式的關係	• 港埠與使用者之間關係密切 • 港埠內的活動相互間屬於成熟依賴關係 • 港埠與地方自治團體間屬於不定期的協力關係	• 港埠共同體的完成 • 交易與運送體系集中在港埠 • 港埠與地方自治團體間關係密切 • 港埠組織的擴大
生產性的性格	• 貨物流通作業 • 提供單純的個別性服務 • 低附加價值	• 貨物流通作業 • 貨物加工 • 複合性服務 • 附加價值形成	• 貨物與情報流通 • 貨物與情報配送 • 多樣化服務的結合與提供 • 高附加價值
核心要素	勞動/資本	資本	技術/know-how
港埠行銷	未能實施	• 強化客戶服務 • 消極性行銷	• 分析客戶需求，提供更高滿意度的服務 • 積極性行銷

資料來源：

1. 原資料來源：UNCTAD, Port Marketing and The Challenge of the Third Generation Port, 1992。
2. 本文翻譯資料來源：河東佑與韓廣錫，韓國貨櫃港灣行銷策略建立之有關研究，韓國海洋水產開發院，1998年12日。

譬如英國海洋航運顧問(Ocean Shipping Consultant)於1999年8月份出版報告中指出，未來五年內東南亞地區港口裝卸處理能力會出現過剩，除新加坡善用基礎

設施增加貨量之外，馬來西亞港口設施會出現嚴重能力過剩，並且預期明年東南亞地區利用率將會低於80.83%。以馬來西亞為例，1998年的裝卸能力利用率是70.25%，1999年將下跌至不滿50%，2000年則更下降到40.6%。全國裝卸能力市828萬TEU，但實際需求只有385萬 TEU，泊位利用率非常低。

馬國政府為解決此問題，動用政治公權力向馬國商人施壓並使用低價港埠費率遭招攬航商停靠，造成過去在新加坡轉口的馬國貨物改由該國港口來進行，因此造成原先在新加坡港轉運的馬國貨物大量流失，新加坡 1999 年上半年的貨櫃吞吐量為768萬3千多TEU，與去年同期相較增加了7%，但與前年的9.2%的增幅相比已明顯趨緩，迫使新加坡不得不調整港埠行銷策略如降低碼頭使用費20%、開闢新貨源(如中國、南美、印度航線)、參與海外貨櫃碼頭經營以及設立海外辦事處以資對抗。

第二節 我國貨櫃港埠行銷之必要性

交通部航政司於1999年8月報告指出，截至目前為止為配合亞太營運中心及港埠民營化的執行，該部已研修海運相關法規以達47%，處理長達30多年之碼頭工人問題、開放倉儲及裝卸作業民營化、並提昇港埠功能發展高效率附加價值轉運加工作業。以高雄港為例，民營化後的碼頭工人數較改制前減少了1/3，海關通關時間已由1995年的6.97小時下降到1999年的3.87小時，貨櫃裝卸費率比新加坡及香港便宜1/3，使得高雄港的貨櫃吞吐量亦從1994年的490萬TEU，增加到1998年的650萬TEU，並且帶動民間參與高雄港民營化建設投資金額達893億元。

然而港埠民營化政策實施，亦同時揭開各港為爭取貨源及殺價競爭之序幕，經營者逐漸意識到港埠行銷的重要性所在。以基隆港為例，1989年基隆港的貨櫃裝卸量已達177萬TEU，佔全國的34.5%，1998年貨櫃裝卸量則為171萬TEU，佔19.26%，反觀高雄港的進出港貨櫃量仍維持65%的市場佔有率，並無多大變化，而台中港的市場佔有率則大有斬獲直線上升，可見基隆港失去的貨櫃市場佔有率幾乎由台中港所取代，致使基隆港因貨運量降低逐漸失去競爭優勢。

迫使基隆港港務局不得不為鞏固老顧客及發展新顧客起見，推動一系列的港埠行銷改革措施如貨櫃基地的自動化、港埠費率自由化、善用現有港埠稀有資源、積極推動行銷活動、加強員工行銷觀念、設置專戶經理人、積極推動環島海上貨櫃轉運業務、推廣一般貨物物流中心、規劃港區親水空間、落實環保稽查、推動港埠群構想等措施，勵精圖治挽回頹勢。

為避免日益嚴重的各港間價格競爭問題，我國交通部航政司於1999年7月5日透露，計劃籌組「港埠費率審議委員會」，以審議港埠費率，統一項目港埠費率及處理民營化各港殺價競爭的課題。

此外，國內諸多港埠競爭力的研究報告中亦強調港埠行銷的重要性，例如倪安順(1996)之「亞太海運中心港埠競爭策略探討」研究報告所列出軟體服務影響台灣地區港埠競爭力之嚴重程度分析表中，若以指標線數從0-10為限，則發現我國港埠行銷評價指數分別為，高雄港是3.25、基隆港是4.25、台中港是4.33，與香港之9.00與新加坡之7.25相較，足見我國在港埠行銷方面所做努力仍嫌不足。(參考表2)

林財源(1999)之「我國國際商港港埠未來競爭力分析及核心能力建立整體規劃之研究-高雄港部分」研究報告，亦將港埠行銷列為高雄港須改善之核心能力歸整表之列，皆足證港埠行銷的重要性所在。(參考表3)

表2 貨櫃船席港埠軟體服務競爭力調查結果

	香港	新加坡	高雄港	釜山港	神戶港	基隆港	上海港	台中港
自由化國際化	9.75	8.75	6.25	5.00	5.25	5.50	3.33	5.00
客戶導向程度	9.00	7.75	3.25	4.00	7.00	4.25	1.67	5.00
業務處理能力	8.50	9.00	4.75	6.25	7.50	5.50	4.00	5.33
港灣作業效率	7.75	7.75	5.50	5.00	7.75	5.25	4.50	5.33
棧埠作業效率	8.00	7.67	3.33	3.67	7.67	4.67	3.00	5.50
管理效率	8.50	8.75	4.00	5.25	7.00	5.25	2.67	5.00
電腦化程度	8.25	9.00	4.50	5.00	7.25	5.25	2.33	5.00
費率制度	7.00	7.75	4.50	4.50	7.00	3.75	3.33	5.33
費率高低	-8.5	-5.75	-6.25	-4.75	-9.5	-6.25	-4	-7
不當收費	0	0	0	0	0	0	0	0
行銷推動	9.00	7.25	3.25	2.50	8.25	4.25	3.00	4.33
整體形象	8.50	9.50	4.00	5.50	8.00	5.00	3.00	6.00
綜合評比	6.31	6.45	3.09	3.49	5.26	3.53	2.24	3.74

資料來源:倪安順，1996

表 3 高雄港須改善之核心能力歸整表

核心能力項目		項目
資產	基礎建設	2. 港埠機具設備(港埠裝卸設備能量)
	資本形成與投入	無
	資料庫與聲譽	1.港埠聲譽 2.對消費者資料庫運用程度
核心資能	人力資源素質與市場	4. 棧埠人員業務處理能力 5. 港埠人員業務處理能力
	技術環境	1.電腦資訊化(電腦應用程度) 2.陸海空複合運送配合 4.港埠行銷推動 5.港埠整體形象
	管理能力	1.營收成長率 2.勞動生產力 3.高階核心經理人創新能力 4.高階核心經理人預測能力 5.勞資關係 6.港埠整體規劃能力
	政府政策效率	1. 港埠費率制度 2. 港埠營運相關法規修訂 5. 港埠自由化，國際化

資料來源：林財源，1999

第三章 貨櫃港埠行銷策略之概念與擬定

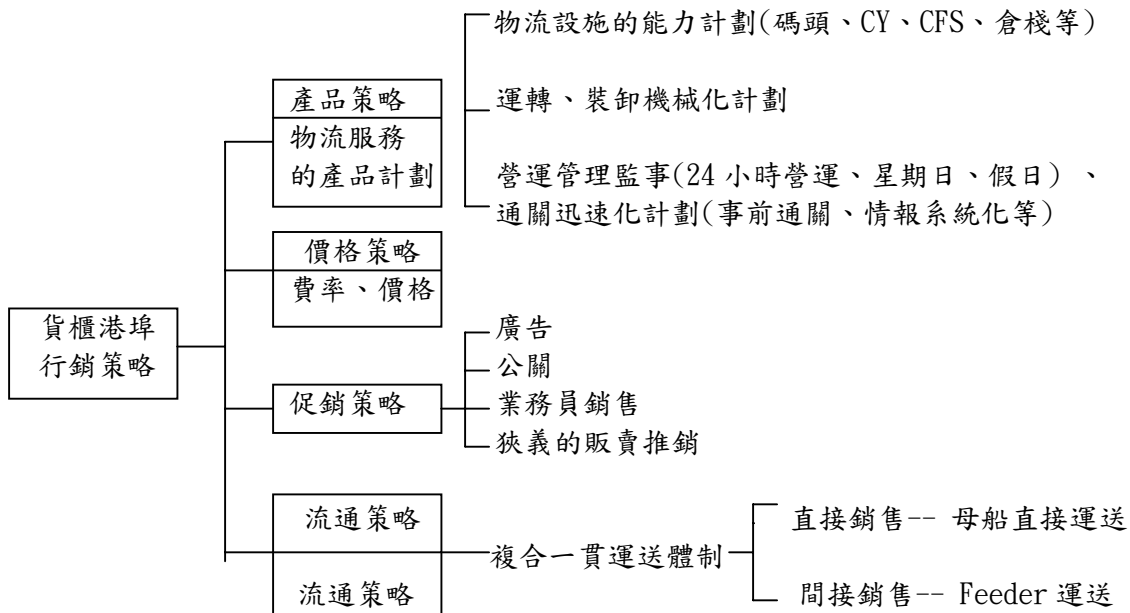
第一節 貨櫃港埠行銷策略之概念

隨著港埠經營環境日趨激烈，港埠行銷在港埠經營中亦相形重要，這種興起於1980年代的港埠行銷新名詞與港埠物流一樣，已逐漸被世人所熟悉接納。

所謂港埠行銷，係以全面顧客滿意度(Total Customer Satisfaction)為依據，規劃構思、價格、促銷及配銷產品及服務，以滿足個人或組織目的來創造交換價值的一種過程而言。(UNCTAD, 1995; Somers, 1997) 港埠行銷係由市場調查(Market Research)與行銷執行(Marketing Implementation)所組成，市場調查活動主要在於市場分析、目標設定、制定策略以及對象確認等事項。行銷執行，係指利用促銷工具搭配來達成預定活動目的而言。

所謂貨櫃港埠行銷策略之概念，根據日本學者山上 徹在其1991年所撰『國際物流網路與港埠』，提出之產品、價格、促銷、流通策略等4P策略模式，得藉以了解該港埠行銷策略之意義所在。

圖 2 貨櫃港埠行銷策略模式



資料來源：山上徹，國際物流網路與港埠，日本白桃書房，1991

第二節 貨櫃港埠行銷策略之對象

所謂港埠行銷對象，首先是以航商(大型航商、Feeder航商)、船務代理、複合運送業者、外國製造業者為主，其次是對定期船航線開闢有決定權的主要船東協會、託運人協會、運費同盟與策略聯盟航商，最後是對航商開闢新航線有間接影響力的各國港務局、相關團體、學述界以及輿論界皆是不忽視的行銷對象。

雖然港埠行銷對象的直接與間接對象較多，但主要行銷對象仍集中於港埠使用者身上，大抵可分為貨主與航商，依序分述之如下：

一、貨主

一般而言，貨主根據買賣雙方所締結契約來決定裝船港口及裝船日，在信用狀中皆會詳細載明貨物的裝卸港，因此有權指定裝卸港埠的貨主便成為為港埠行銷對象。按照Incoterms1990規定的13種定型化交易條件，得分為C、D、E、F等四種族群，貨主依據買賣雙方約定交易條件來負擔運輸費用及安排運輸工具的義務者理所當然成為港埠指定權者，自然也就為港埠行銷爭取的對象。

表4 港埠指定權者

群體	交易條件	港埠指定者	
		賣方	買方
E	EXW (EX Works)		○
F	FCA (Free Carrier)		○
	FAS (Free Alongside Ship)		○
	FOB (Free On Board)		○
C	CFR (Cost and Freight)	○	
	CIF (Cost Insurance and Freight)	○	
	CPT (Carriage Paid To)	○	
D	DAF (Delivered At Frontier)	○	
	DES (Delivered Ex Ship)	○	
	DEQ (Delivered Ex Quay)	○	
	DDU (Delivered Duty Unpaid)	○	
	DDP (Delivered Duty Paid)	○	

根據Slack(1985)研究報告發現，貨主選擇裝卸港的主要資訊來源，依其優先順序分別為：過去經驗(Past Experience) > 航商資料(Ocean Carrier Literature) > 電話銷售(Sale Call) > 建議(Recommendations) > 試用貨物裝船(Trial Shipment) > 港埠參觀(Port Visit) > 港埠資料(Port Literature) > 其它廣告(Other Advertising)。足證對港埠使用者如航商與貨主所推動持續性促銷技巧時，採取定期拜訪、電話銷售、港埠參觀、提供資訊、廣告等方法收效頗佳。

二、航商

航商開闢新航線及所停靠港埠，除了考慮市場需求與貨運量之外，港埠軟硬體設施亦成為很重要考量因素，諸如港埠費率、作業效率、裝卸設施、背候腹地以及連外交通建設等條件。如欲探索航商選擇港埠主要考量因素則可由近期國內外學術報告獲悉，茲將1982年~1999年的中、英、日、韓文所撰寫研究報告彙總之如下：

表5 航商選擇港埠的主要因素

Willingal (1982)	B. Slack (1985)	三木盾彥 (1985)	Murphy (1987)
• 航海距離 • 區域內市場位置 • 港埠背後地接近性 • 港埠接近性 • 裝船中心的可用性 • 貨櫃站營運 • 港埠費率 • 現存航線的形態 • 港務局的反應 • 港埠使用者協商 • 個人的接近度 • 港埠規模	• 船舶停靠頻率 • 內路運費 • 港埠間之接近度 • 滯船 • 複合連繫運送 • 港埠裝備設施 • 港埠費率 • 港埠安全度 • 港埠規模	• 運送距離 • 運送費用	• 港埠設施 • 損失及損傷的頻率 • 即時引導及處理 • 貨物處理費用 • 大型船入港可能 • 提供裝船的情報 • 大量、非規格化貨物的裝船處理能力 • 客訴支援力
Murphy (1992)	田一秀 (1993)	金學韶 (1993)	李石泰 (1993)
• 大量、非規格化貨物處理能力 • 大型貨物裝船可能性 • 小量貨物裝船可能性 • 低損害及損傷率 • 合適裝備保留 • 提供方便的取貨及交貨時間 • 客訴支援力 • 特殊貨物處理的彈性	• 航行設施及保有情況 • 港埠的生產性 • 價格競爭力 • 港埠服務品質	• 每年貨物流通量 • 每噸貨物價格 • 海上運送距離 • 內陸運送費用 • 裝船時間 • 平均滯船時間	• 地理位置 • 設施 • 貨物流通量 • 費用 • 服務 • 營運狀況
劉奇泰 (1996)	朱金元 (1996)	倪安順 (1996)	郭圭石 (1999)
• 安全性 • 正確性	• 港埠地理位置 • 直接貨運量	• 硬體設施 • 軟體設施	• 貨櫃港埠地理位置

• 迅速性 • 連繫性 • 潛在性 • 方便性	• 港埠效率 • 政治及社會安定 • 港埠費率 • 港埠發展計劃	• 港埠費率 • 服務品質 • 背後連繫運送系統 • 政府港埠政策
--	---	--

資料來源：

1. 田一秀，韓國貨櫃港埠的國際競爭力提高方案之研究，海運產業研究院，1993。
2. 河東佑與韓廣錫，韓國貨櫃港灣行銷策略建立之有關研究，韓國海洋水產開發院，1998年12日。
3. 金弘燮，“港灣服務的行銷組組合策略之建立方案”，韓國港灣經濟學會誌，14號，1998。
4. 朱金元，高雄港轉運業務行銷策略之探討，航運季刊，第五卷第四期，1996年12月。
5. 倪安順，亞太海運中心港埠競爭策略探討，交通部簡報，1996。
6. 郭圭石，貨櫃港埠的行銷策略研究，韓國海洋大學，1999。
7. Brian Slack, “Containerization, inter-port competition and port selection”, Maritime

Police and Management, Vol.12, No.4, 1985

雖然上述中外學者所作研究，航商選擇港埠的因素考量略有出入，但亦有些具有異曲同工之處，綜合分析後得歸納出幾點，分述如下：

1. 航商選擇轉運港的主要考量要素，雖分析結果有出入但卻亦有雷同之處，例如韓國海洋大學教授郭圭石(1999)，以複合運送業者、貨主、船公司等48個業者作為調查對象，從顧客滿意度來決定選擇中心港或樞紐港(Hub Port)或轉運(Transfer Port)的港埠選擇要素中發現，中心港的港埠選擇要素，依序為：設施 > 制度 > 地理位置 > 連繫運送 > 自由港 > 費用；轉運港則是地理位置 > 自由港 > 連繫運送 > 設施 > 制度 > 費用，從郭教授研究中可以發現航商或貨主選擇中心港或轉運港所考慮因素不同，中心港主要以設施為重，反之選運港是以地理位置為主要影響因素。

我國朱金元學者(1996)認為航商選擇轉運港的主要之考量因素：

- (1) 港埠地理位置。
- (2) 直接貨運量。
- (3) 港埠效率。
- (4) 社會及政治安定。
- (5) 港埠費率。
- (6) 港埠發展計劃。

(7) 談判較好作業條件之可行性。足證兩學者在對顧客選擇轉運港的考量要素，皆認同以地理位置為主，所持意見是相雷同的。

2. 航商選擇港埠的主要考量因素，按照其出現頻率來作歸納分析時，分別依序為：港埠費率 > 地理位置 > 服務品質 > 港埠設施 > 貨物流通量 > 海上運送距離 > 港埠效率 > 港埠規模 > 內陸運費 > 背後腹地連繫系統 > 滯船時間 > 滯船時間 > 損害及損傷的頻率 > 超大與非定型化貨物 > 客訴支援力。

表6 主要考量因素與行銷策略關聯表

主要考量因素	出現頻率	行銷策略歸類
1. 港埠費率	5	價格策略
2. 地理位置	3	通路策略
3. 服務品質	3	產品策略
4. 港埠設施	3	產品策略
5. 貨物流通量	3	通路策略
6. 海上運送距離	3	通路策略
7. 港埠效率	2	產品策略
8. 港埠規模	2	通路策略
9. 內陸運費	2	價格策略
10. 背後腹地連繫系統	2	通路策略
11. 滯船時間	2	產品策略
12. 損害及損傷的頻率	2	產品策略
13. 超大與非定型化貨物處理能力	2	產品策略
14. 客訴支援力	2	產品策略

3. 倘從航商選擇主要考量因素與行銷策略之間的關聯性來分析時，14 項主要考量因素分別可依產品策略、價格策略以及通路策略來歸屬分類。產品策略的主要考量因素：服務品質、港埠設施、港埠效率、港埠規模、滯船時間、損害及損傷的頻率、超大與非定型化貨物處理能力、客訴支援力；價格策略的主要考量因素：港埠費率、內陸運費；通路策略的主要考量因素：地理位置、貨物流通量、海上運送距離、港埠規模、背後腹地連繫系統。

表 7 歸屬行銷策略的主要考量因素

產品策略	價格策略	通路策略
• 服務品質 • 港埠設施 • 港埠效率 • 滯船時間 • 損害及損傷的頻率 • 超大與非定型化貨物處理能力 • 客訴支援力	• 港埠費率 • 內陸運費	• 地理位置 • 貨物流通量 • 海上運送距離 • 港埠規模 • 背後腹地連繫系統

第三節 貨櫃港埠行銷策略之擬定

UNCTAD在1995年所出版的「港埠的促銷工具」與比利時Gent大學的Somers博士在網路上刊登的1997年第2版的港埠行銷(Port Marketing)之內容如出一轍，皆言及港埠產業的行銷工具主要有產品(Product)、價格(Price)以及促銷(Promotion)三個方面，特別是對於促銷部份多加著墨。但兩者文章中對於通路策略(Place)卻是支字未提，到底是故意被忽略或是認為港務產業並非像其他產業需要流通管道來銷售產品或服務，無從了解其原委所在。

但近期日韓學者對於通路策略相關研究頗多，主要定位在於將貨物運送到最終貨主的流通管道而言，所以為應包括國內外進出航路與港埠本身基礎建設，如國外航線開闢、背後運輸網、Feeder運輸網、自由貿易區的設置等方面。

本文在探討港埠行銷策略，擬按產品策略、價格策略、促銷策略以及通路策略等四項，依序分述之如下：

一、 產品策略

比利時Gent大學的Somers博士(1997)認為從行銷觀點來看，所謂港埠產品實際上是一種服務，港埠如同一家公司生產不同服務來銷售，以獲取最大利潤與投資報酬率。而港埠服務的主要項目是包括港埠通道(The Port Passage)、產業移動(Industrial Implantation)、船舶維修(ship Repair)、港埠工程 (Engineering in the port field)、提供國際商務、海事活動、貿易有關的服務(Establishment of Services Related to the international commerce, to maritime activities and to trade)等。由於Somers博士所給予港埠服務的解釋頗為含糊，未能清楚知道港埠服務的真正涵意所在，為解此疑惑得藉由韓國金弘燮教授近期所作港埠服務產品種類之分類法來釐清之。

根據韓國金弘燮教授(1998)的研究報告，將港埠服務產品種類，得分為核心產品、期待產品、擴大產品等三種分類。所謂核心產品(Core Product)，係指本質的港埠活動，如船舶的入港、靠岸、裝卸、保管。所謂期待產品(Expected Product)，係指提示給顧客的港埠服務，如港埠費率表、指南書。所謂擴大產品(Augmented Product)，係指包含所有港埠有關服務，如引水、接駁、繫繩、通信、清潔、通關。

綜上所述，港埠服務得謂港埠經營者提供不同顧客所需的多元化產品，並為其創造時間及空間上的高附加價值出來。

UNCTAD研究報告中，顧客選擇港埠服務的主要因素，由下列幾種所組成：

- (一) 地理位置(Geographical Position)
- (二) 航道(Nautical Approach)
- (三) 背後腹地連接(Hinterland Connection)

- (四) 附加價值物流(Value Added Logistics)
- (五) 碼頭與陸地的配置(Disposition of Quay & Land)
- (六) 服務(Services)
- (七) 勞動力與社會風土(Labor Force & Social Climate)
- (八) Know-How
- (九) 財務環境(Fiscal Environment)

其次，關於產品策略方面，由於中、日、韓三國當時所面臨港埠課題不同，所以提出的港埠產品策略亦不相近，但皆強調擴充港埠設施及強化港埠物流的重要性。

表8 國內外學者的產品策略彙總

山上 徹 (1991)	朱金元 (1996)	河東佑, 韓廣錫 (1998)
1. 物流服務 (1) 運轉、裝卸機械化 (2) 營運管理監事(24小時營運、星期日、假日) (3) 通關迅速化計劃(事前通關、情報系統化等) 2. 物流設施的能力計劃 (碼頭、岸壁、CY、CFS、倉棧等)	1. 高效率、高品質之港埠設施 2. 提供產業所需之土地面積 3. 兩岸通航	1. 擴充港埠設施 2. 服務細分化 3. 改善港埠物流系統
金弘燮 (1998)	港灣技術研究所 (1999)	本文研究 (1999)
1. 產品改善策略 2. 產品混合策略 3. 市場區隔化策略 4. 產品差別化策略 5. 產品組合策略 6. 產品撤出策略	1. 專用碼頭、裝械機具、使用土地、物流交易、提貨倉儲等設施所需 2. 取得ISO系列國際品質認證 3. 強化人員的服務工作態度	1. 服務品質 2. 港埠設施 3. 港埠效率 4. 滯船時間 5. 損害及損傷的頻率 6. 超大與非定型化貨物處理能力 7. 客訴支援力

資料來源：

1. 中文資料：

(1) 工商日報。

(2) 朱金元，高雄港轉運業務行銷策略之探討，航運季刊，第五卷第四期，1996年12月。

2. 英文資料：UNCTAD, *Marketing Promotion Tools for Ports*, 1995.

3. 日文資料：山上徹，國際物流網路與港埠，日本白桃書房，1991。

4. 韓文資料：

(1) 河東佑與韓廣錫，韓國貨櫃港灣行銷策略建立之研究，韓國海洋水產開發院，1998。

(2) 金弘燮, “港灣服務的行銷組組合策略之建立方案”, 韓國港灣經濟學會誌, 14 號, 1998。

我國學者朱金元(1996)主張: 1. 高效率、高品質之港埠設施; 2. 提供產業所需之土地面積; 3. 兩岸通航。港灣技術研究所(1999)主張: 1. 專用碼頭、裝械機具、使用土地、物流交易、提貨倉儲等設施所需; 2. 取得ISO系列國際品質認證; 3. 強化人員的服務工作態度。本文研究(1999)主張: 1. 服務品質; 2. 港埠設施; 3. 港埠效率; 4. 滯船時間; 5. 損害及損傷的頻率; 6. 超大與非定型化貨物處理能力; 7. 客訴支援力。

日本學者山上徹(1991)主張: 1. 物流服務 2. 物流設施的能力計劃。

韓國學者河東佑, 韓廣錫(1998)主張: 1. 擴充港埠設; 2. 服務細分化; 3. 改善港埠物流系統。金弘燮(1998)主張: 1. 產品改善策略; 2. 產品混合策略; 3. 市場區隔化策略; 4. 產品差別化策略; 5. 產品組合策略; 6. 產品撤出策略。

表9 主要產品策略變數

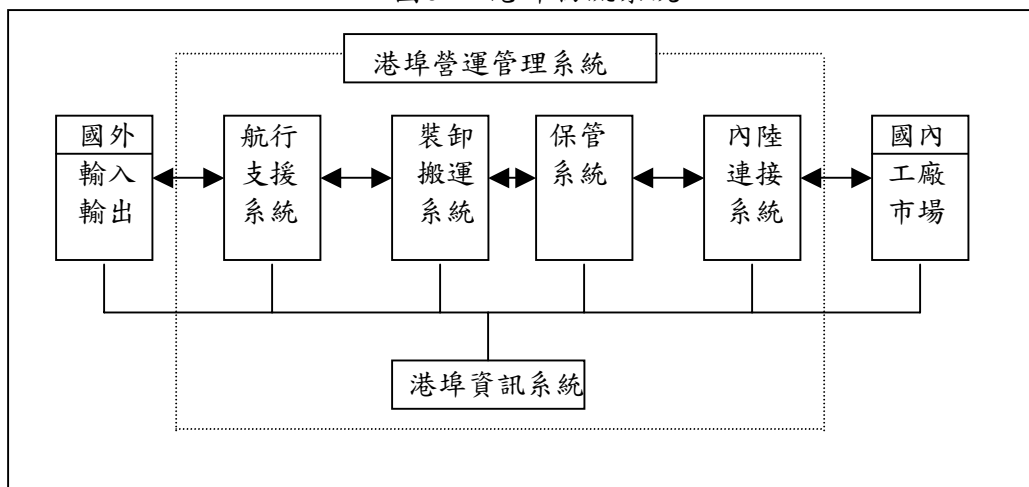
一次的策略變數	二次的策略變數	細部的策略變數
產品改善策略	• 港埠規模的大型化 • 設備的效率化 • 保管設施的改善 • 港埠的生產性 • 港埠服務品質	• 大型船舶入港的可能 • 船舶等待時間的減少 • 保管設施(倉庫、冷凍、散裝貨物)的確保 • marshale yard的確保 • 低的損失與毀損 • 貨櫃使用時間、EDI通關系統
產品混合策略	• 複合連繫運送 • 貨櫃處理設施	• 公路與鐵路服務 • LCL混載服務 • 方便的領貨、交貨時間 • 腹地的接近性 • 港埠的接近性
市場區隔化策略	• 貨物型態別區隔化 • 依追求方便的區隔化 • 利用頻率別的區隔化	• 處理貨櫃貨物、散裝貨、雜貨、Tank貨物設施的區隔化 • 高價迅速服務與緩慢的低廉服務 • 經常停靠船舶適用較低的價格
產品差別化策略	• 港埠安全性 • 大量、非定型貨物處理能力的擴大 • 提供小量貨物的裝船服務	• 即時交貨、處理 • 特別需要的融通性 • 客訴處理時的支援

產品多角化策略	• 提供通關服務	• 提供裝船情報
產品組合策略	• 善用BCG方法 • 善用GE方法	• 積極研發策略性的港埠服務 • 選定策略性的碼頭作為港埠服務的組合策略
產品撤出策略	• 退出產業性低的碼頭 • 按照市場條件變化從衰退的碼頭(港埠)中撤走	• 現有不善碼頭的處理貨品的轉換 • 作為港埠服務以外之觀光目的

資料來源：金弘燮，1998。

前項所述中外學者在港埠產品策略中皆言及港埠物流，事實上港埠物流被視為第三代港埠經營中不可忽視的重要機能。所謂港埠物流是財貨經由港埠基礎物流設施處理，有效的克服從供給者到消費者所存在的時間與空間隔之一種物理的經濟活動而言。為滿足顧客對綜合物流系統的最適當要求，港埠物流已超越過去僅單純處理裝卸、保管機能，將其範疇擴大囊括航海支援系統、內陸連接系統、港埠資訊系統。是故所謂港埠物流系統，係指航海支援系統、裝卸搬運系統、保管系統、內陸連接系統、港埠資訊系統等系統，方算完整的物流系統。

圖3 港埠物流系統



資料來源：韓國海洋水產開發院，巫山新港灣營運系統建立方案，1998。

至於目前韓國在推動港埠物流系統建設過程中所遭遇問題，海洋水產研究院從行銷觀點來分析時，所提出幾項改善方案可分述之如下：

表 10 韓國港埠物流系統的改善方案

項目	改善方案
航行支援系統	• VTS 系統的初期投入 • 管制系統整備與人力擴充 • 引水、駁船業的限制鬆綁
裝卸搬運系統	• 貨櫃裝卸設備的現代化 • 自動化系統的投入
保管系統	• ON-DOCK 服務系統的建立 • 貨櫃儲存許可時間增加 • 通關服務的提供
內陸連接系統	• 港埠背後地的物流中心化 • 內陸運送系統的效率化 • 港埠背後交通設施的擴充 • LCL 貨物有效的處理
港埠資訊系統	• Port-MIS 系統擴建 • EDI 服務的擴大

資料來源：河東佑與韓廣錫，1998。

二、 價格策略

港埠價格不僅影響國民經濟發展，同時影響外貿產品的國際競爭力，所以在許多國家是由政府專責單位來規範管轄，但卻相對的缺乏因應市場變化的彈性反應能力。例如在韓國為減少港埠使用費波動造成國民經濟嚴重影響，所以一般採取較低的港埠費率。再者，港埠費率皆需經海洋水產部行政首長來同意方可實施，所以國內港埠間的裝卸價格皆屬固定，所以彈性價格策略較難被採行。

韓國政府為吸引航商使用韓國港口、發展區域經濟及賺取外匯，自1999年2月10日起規定，凡通過韓國港口作物品供給、船員交接、船舶修理以及中間停靠為目的之船舶，皆可用免征船舶進港費、停泊費。

倘若港埠經營者在制定港埠費率時，按照UNCTAD的建議應需考慮下列幾種因素，分別為：

- (一) 預估成本(Estimated Cost)
- (二) 競爭(Competition)
- (三) 通貨(Currency)
- (四) 給付條件(Payment Terms)
- (五) 市場變數(Market Variables)

此外，根據河東佑, 韓廣錫(1998)研究，將港埠價格策的種類，一般可分為：

- (一) 價格差別化策略：按照時間別價格差別化與顧客別、貨物別價格差別化來定價。
- (二) 高價策略：提供高服務品質及收取高價費用。
- (三) 低價策略：採取低價格及降低服務水平。
- (四) 總括價格策略：透過與複合運送業者策略聯盟，按港埠使用情況來徵收總括費率。
- (五) 長期契約：對於航行定期航的船公司或經常使用港口的貨主，簽定1年長期契約以確保穩定的客源。
- (六) 價格折扣策略：對於老客戶的船公司與貨主給一定比率的折扣優惠。

中、日、韓三國學者對於港埠價格策略，大部份支持港埠費率的彈性化與費率結構合理化。其中較為特殊的是韓國金弘燮教授，將內陸運輸費用和關聯服務費用納入總括價格策略，與本文研究主張強調的內陸運費的重要性相契合。

表11 國內外學者的價格策略彙總

山上 徹 (1991)	朱金元 (1996)	河東佑, 韓廣錫 (1998)
1. 費率 2. 價格	彈性價格	1. 裝卸費率的自由化 2. 港埠設施使用費 體制的再修正
金弘燮 (1998)	港灣技術研究所 (1999)	本文研究 (1999)
1. 價格差別化策略 2. 高價格策略 3. 低價格策略 4. 總括價格策略	彈性價格	1. 港埠費率 2. 內陸運費

事實上，內陸運費在價格策略中是不可忽略的課題，例如1997年日本運輸省研究報告得悉，西歐主要港口的20呎輸出費用分別是漢堡港的21,700日元、鹿特丹港的21,775日元、李哈維港的21,000日元、不萊梅港的19,600日元、南安普敦港的19,122日元，可見西歐國家港埠費率大抵相同，爭取貨源手段主要是強調內陸運費低廉、運送方式多元化以及運送方便性等競爭優勢而言。

我國學者朱金元(1996)與港灣技術研究所(1999)皆主張，須按數量、現金交易提貨地與交貨地價格、用途、淡旺季等因素來調整價格，所以採取彈性價格策略。

日本學者山上徹(1991)主張：1. 費率；2. 價格。

韓國學者河東佑、韓廣錫(1998)主張：1. 裝卸費率的自由化；2. 港埠設施使用費體制的再修正。金弘燮(1998)主張：1. 價格差別化策略；2. 高價格策；3. 低價格策略；

4. 總括價格策略。

表 12 主要價格策略變數

一次的策略變數	二次的策略變數	細部策略變數
價格差別化策略	• 按季節別、月別、周別來調整價格 • 一天時間的改善 • 貨物處理費用的改善	
高價格策略 低價格策略	• 適用港埠費率的高標準 • 適用港埠費率的低標準	• 高價、高服務碼頭營運 • 低價、低服務碼頭營運
總括價格策略	• 每噸貨物處理價格 • 連續服務運費	• 內陸運輸運費 • 關聯服務的總括運費

資料來源：金弘燮，1998。

日本運輸省在 1999 年 7 月中旬所發表的 1998 年版「日本海運現況白皮書」，北美和歐洲通往日本港口的國際航線逐年減少，1998 年為 82 條，比 1997 年度減少了 25 條，反觀亞洲其他主要港口中，香港的國際航線增加了 9 條，新加坡則增加 13 條，上海則增加 6 條國際航線。據該單位分析導致國際航數量銳減主要是港口入港費用過高，以東京港為例，港口每個泊位年入港費是 8.94 億日元，比韓國的釜山港高出 1.56 倍，東京港 20 呎貨櫃每個處理費用比釜山港高 2.24 倍，所以該白皮書呼籲日本政府應及早放寬港口管制，並降低港口各種使用費，足證港埠費用高低對國際航線多寡有很大影響，因應競爭壓力調整價格策略是勢在必行。

三、 促銷策略

所謂促銷活動是由溝通工具(Means of Communication)、公司產品(Company Goods)、以及觀眾(Audience)所構成三要素，公司利用溝通工具(Means of Communication)，將公司產品(Company Goods)告知觀眾(Audience)，並吸引顧客樂意來採購的一種行銷策略而言。而所謂港埠服務的促銷策略主要是將港埠服務產品的優良性、航行設施的安全性、現代化的裝卸設備、高效率的港埠作業生產力，透過溝通媒介讓現有或潛在港埠使用者來了解的作法而言。

至於港埠促銷策略的促銷工具，根據UNCTAD研究報告，可分類如下：

1. 廣告

- 港埠全面名聲擴大
- 促銷方法的強調
- 港埠形象提高
- 港埠認知提高
- 港埠質要素機能提高

2. 直接函寄

- 潛在客戶開發

3. 國際海運展示會

- 海運展示會/商品展示會

4. 港埠節日的組織化
 - 港灣設備/港灣區域介紹
 - 有關人士招待
5. 人員銷售/直接商業旅行
 - 港埠
6. 代理人
 - 當地代理人選定
7. 國內關係網
 - 港埠有關人士的關係網
8. 國內展示會
 - 港埠有關情報展示
9. 學校訪問
 - 推廣港埠的重要性
10. 組織會議
 - 學術研討會、會議等組織化
11. 國際會議演說
 - 國際會議演說專家活動
12. 國際新聞節日
 - 善用輿論宣傳優點
13. 其他手段
 - 專門研究機關等的港灣經濟效果研究

中日韓三國學者對於港埠促銷策略所提出的意見，大抵與 UNCTAD 的研究報告內容相若，除了日本學者山上徹(1991)的主張較早於 UNCTAD 的 1995 年出版期之外，其餘中、日、韓學者作品皆晚於 1995 年所以可能皆是參考 UNCTAD 報告之故，所以內容並無很大的差異之處，故本文不在此贅述，僅作彙總表供參考之。

表 13 國內外學者的促銷策略彙總

山上 徹 (1991)	朱金元 (1996)	河東佑, 韓廣錫 (1998)
1. 廣告 2. 公關 3. 業務員銷售 4. 狹義的販賣推銷	1. 廣告活動 (1) 刊登廣告 (2) 直接函寄 2. 人員推銷 (1) 拜訪航商 (2) 拜訪廠商 (3) 對既有航商、廠商之服務 (4) 邀請實地參觀 3. 促銷 (1) 加強港務局員工之教	1. 直接訪問 2. 透過媒體宣傳與廣告 (1) 刊物發行 (2) 透過大眾媒體宣傳與廣告 (3) 透過網際網路宣傳與廣告 3. 港埠相關 Event (1) 港埠開放參訪 (2) 舉辦研討會 (3) 會議與聚會

	育訓練 (2) 參與或舉辦航港會議 (3) 舉辦說明會 (4) 契約定價折扣 4. 加強公共關係 (1) 設立公關室或由民間負責 (2) 設置海外據點 5. 直銷	4. 貨櫃港埠的親水空間
金弘燮 (1998)	港灣技術研究所 (1999)	
1. 宣傳 2. 廣告 (1) 高壓廣告策略 (2) 低壓廣告策略 3. 人員銷售 4. 銷售促進	1. 廣告 2. 函寄 3. 駐外代表 4. 參與公益事業 5. 設立網路網站 6. 參與國際航運會議 7. 港口節慶 8. 國內展覽說明會 9. 港航學術會議	

表 14 主要促銷策略變數

一次的策略變數	二次的策略變數	細部策略變數
宣傳	- 港埠的親水空間化 - 強調港埠對區域經濟的影響	
廣告 1. 高壓廣告策略 2. 低壓廣告策略	- 中間商廣告 - 協會(託運人、船東)廣告與改善關係 - 大顧客廣告(雜誌、新聞、戶外看版) - 顧客(船東、貨主、貨運承攬人)對象廣告	
人員銷售	- 港埠交流擴大 - 港埠簡介手冊發行	- 姐妹港締結 - 海外協會(船東、貨主)訪問
銷售促進	銷售商品製作與活用	- 作成小冊子、指南書、統計 - 善用領帶、領帶夾等銷售

		商品活用
--	--	------

資料來源：金弘燮，1998。

四、 通路策略

UNCTAD的「港埠的促銷工具」報告與比利時Gent大學Somers博士港埠行銷報告皆未論及通路策略，雖無從考究其原委以了解真象。但日韓學者卻對此議題卻多加著墨，所謂港埠通路，係指將貨物運送到最終貨主的流通管道，所以應可分為國內通路及國外通路兩種，前者是指透過港埠背後腹地的交通運輸工具將貨物運送到內陸的貨主手中，其範圍包括港埠內的交通連外道路建設、物流中心建立、自由貿易區建立等流通設施及設備之建立等。後者則主要指對外航線開闢、港口間策略聯盟、母船與Feeder船的停靠等。

根據漢堡港營運管理協會主席於1997年5月在亞洲海運期刊(Asian Shipping)專訪指出，一個港口能否成為國際樞紐港(Hub Port)，很大程度取決於：

- (一) 從腹地到目的地的運輸需求；
- (二) 集散轉運條件—公路、鐵路、內河航運的密度、運輸能力和質量。所以樞紐港的投資除了港口本身的基礎設施外，還應包括集散轉運通道，以及複合運送的建設，可見通路策略中應包括背後運輸網及Feeder網建立是不容忽視的。

其次，關於港埠通路策略方面，日本與韓國學者皆以清楚將港埠通路範疇定位於涵括國內外進出航路與港埠本身基礎建設，而我國學者朱金元(1996)，偏重在於港埠物流系統的合理化，港灣技術研究所(1999)則強調國際港埠運銷中心的重要性，兩者皆言及港埠物流建設，確未明確言及國內外通道開闢之內容。

表15 國內外學者的通路策略彙總

山上 徹 (1991)	朱金元 (1996)	河東佑，韓廣錫 (1998)
流通經路 (複合一貫運送) 1. 直接通路：母船直接運送 2. 間接通路：Feeder間接運送	1. 縮短行政決策流程 2. 加速貨物進出港區 (1) 減少海關之干擾 (2) 加強港區運輸系統	1. 腹地運輸網與Feeder運送網的擴充 2. 關稅自由區域的投入
金弘燮 (1998)	港灣技術研究所 (1999)	本文研究 (1999)
1. Push策略 2. Pull 策略 3. 開放通路策略 4. 選擇通路策略 5. 專屬通路策略 6. 港埠的使用方便性	1. 顧客 2. 網際網路 3. 專戶管理 4. 港與港聯盟 5. 設立國際港埠運銷中心	1. 地理位置 2. 貨物流通量 3. 海上運送距離 4. 港埠規模 5. 背後腹地連繫系統

表16 主要通路策略變數

一次策略變數	二次策略變數	細部策略變數
Push策略 Pull策略	- 對中間商的協助與支援 - 海外港埠代表處的設置與營運 - 對港埠使用者的宣傳與廣告	通路的目標一致 通路障礙的解決
開放通路策略 選擇通路策略 專屬通路策略	- 港埠服務通路的完全開放 - 港埠服務通路的選擇開放 - 港埠服務通路的專屬開放	實質上有用的通路
港埠的使用方便性	為大消費者設定腹地範圍	

資料來源：金弘燮，1998。

我國學者朱金元(1996)主張:1. 縮短行政決策流程；2. 加速貨物進出港區。港灣技術研究所(1999)主張:1. 顧客；2. 網際網路；3. 專戶管理；4. 港與港聯盟；5. 設立國際港埠運銷中心。

日本學者山上徹(1991)主張:通路策略是指複合運送的流通經路，大抵區分為：1. 直接通路:母船直接運送；2. 間接通路:Feeder間接運送。

韓國學者河東佑, 韓廣錫(1998)主張:1. 腹地運輸網與Feeder運送網的擴充 2. 關稅自由區域的投入。金弘燮(1998)主張:1. Push策略；2. Pull策略；3. 開放通路策略；4. 選擇通路策略；5. 專屬通路策略；6. 港埠的使用方便性。

承前項所述，日本運輸省在1999年7月中旬所發表的1998年版「日本海運現況白皮書」，北美和歐洲通往日本港口的國際航線逐年減少，1998年為82條，比1997年度減少了25條，反觀亞洲其他主要港口中，香港的國際航線增加了9條，新加坡則增加13條，上海則增加6條國際航線。此外，1996年的過去10年中，日本橫濱港的貨櫃處理量僅增加約1.8倍，而香港增加約4.9倍，高雄港則增加2倍。

海外航線增闢是否意味者貨櫃裝卸量亦相對增加，兩者關聯性何在？本文擬利用相關分析法來研究全球30大貨櫃港口統計數據，來檢定船舶停靠次數、貨櫃裝卸量、航線數量、週平均裝卸量之間，是否有顯著相關性存在。(參考表17)

根據全球30大貨櫃港口停靠船舶和貨櫃處理量排名表的統計資料來作相關分析時，發現裝卸櫃量與週平均裝卸量的相關係數較高為0.84、其次是與船舶停靠次數是0.79，最後是與航線數量的相關係數為0.67。足見裝卸櫃量多寡與船舶停靠次數及航線數量有關，但其關係式又是如何，則利用迴歸分析法以解之。(參考表18)

表17 全球30大貨櫃港口停靠船舶和貨櫃處理量排名
(1999年1月1日~ 99年6月23日)

排名	港口	船舶 停靠次數	裝卸櫃量 (1000TEU)	航線數量	週平均裝卸量 (TEU)
1 (2)	香港	6,238	9,238	201	384,935
2 (1)	新加坡	6,194	9,113	200	379,694
3 (3)	釜山	3,164	3,543	125	147,627
4 (4)	鹿特丹	2,953	2,427	125	101,108
5 (5)	高雄	2,133	4,012	100	167,181
6 (6)	神戶	2,010	3,052	101	127,153
7 (7)	橫濱	2,002	2,712	103	112,989
8 (8)	可倫坡	1,835	2,308	88	96,187
9 (9)	名古屋	1,663	2,447	91	101,956
10 (10)	安得衛普	1,440	1,264	104	52,662
11 (11)	大阪	1,420	1,583	67	65,958
12 (12)	漢堡	1,307	1,235	82	51,441
13 (13)	東京	1,276	2,328	74	96,988
14 (14)	菲列斯特	1,178	1,315	94	54,797
15 (15)	紐約	958	2,292	58	95,521
16 (19)	基隆	957	1,109	69	46,224
17 (17)	上海	931	927	50	38,605
18 (16)	洛杉磯/長灘	926	2,654	6	110,597
19 (18)	倫敦	861	361	6	15,022
20 (20)	艾弗格拉德斯	824	528	23	21,982
21 (21)	不萊梅	800	881	49	36,706
22 (22)	邁阿密	771	786	44	32,770
23 (23)	拉姆恰班	748	836	30	34,823
24 (28)	查爾斯敦	694	1,735	29	72,311
25 (25)	曼谷	694	551	26	22,952
26 (26)	台中	691	607	19	25,311
27 (27)	奧克蘭/舊金山	691	1,954	0	81,408
28 (29)	休士頓	684	790	40	32,909
29 (24)	澤布臘赫	678	404	12	16,840
30 (30)	諾福克	627	2,341	0	60,664

資料來源：中國大陸海經日報，1999年8月。

為想瞭解船舶停靠次數和航線數量對裝卸貨櫃量的影響，則作以下之假設：

- (1). Y (應變數): 裝卸櫃量
- (2). X1 (自變數): 停靠次數
- (3). X2 (自變數): 航線數量

第一次關係式

$$Y=503.38+1.61*X1-9.41*X2 \text{ -----}(1)$$

由於X2 (航線數量)與Y (裝卸櫃量)為負相關係因證明兩者間關係相互影響不大，故予刪除，再作迴歸分析後得到第二關係式。

第二次關係式 (去除X2 後)

$$Y=362.72+1.30*X1 \text{ -----}(2)$$

經迴歸分析發現船舶停靠次數與裝卸櫃量有顯著關聯性，所以船舶停靠次數越多則其貨櫃裝卸量亦相對增加。

表18 相關分析

	停靠次數	裝卸櫃量	航線數量	週平均裝卸量
停靠次數	1.00	0.79	0.90	0.95
裝卸櫃量	0.79	1.00	0.67	0.84
航線數量	0.94	0.67	1.00	0.82
週平均裝卸量	0.95	0.84	0.82	1.00

p<0.05

雖然航線數量多寡未能表示貨櫃裝卸量會顯著的增加，但由於航線數量與船舶停靠次數的相關係數達0.90，所以航線增闢與船舶停靠次數多寡成為未來港務局在擬定港埠行銷通路策略之重要課題。

茲將前述有關國內外學者之港埠行銷策略彙總表，明列如下：(參考表 19)

表 19 中外學者港埠行銷策略之彙總表

	產品策略	價格策略	促銷策略	通路策略
山上 徹 (1991)	1. 物流服務 (1) 運轉、裝卸機械化 (2) 營運管理 監事(24 小時營運、星期日、假日) (3) 通關迅速化計劃 (事前通關、情報系統化等) 2. 物流設施的能力計劃(碼頭、岸壁、CY、CFS、倉棧等)	1. 費率 2. 價格	1. 廣告 2. 公關 3. 業務員銷售 4. 狹義的販賣推銷	流通經路(複合一貫運送) 1. 直接通路：母船直接運送 2. 間接通路：Feeder 間接運送
UNCTAD (1995)	1. 地理位置 2. 航道 3. 腹地連接 4. 碼頭與陸地的配置 5. 服務 6. 勞動力與社會風土 7. Know-How 8. 財務環境	1. 預估成本 2. 競爭 3. 通貨 4. 給付條件 5. 市場變數	1. 廣告 2. 直接函寄 3. 國際海運展示會 4. 組織港埠節日 5. 人員銷售/直接商業旅行 6. 代理人 7. 國內關係網 8. 國內展示會 9. 學校訪問 10. 組織會議 11. 國際會議演說 12. 國際新聞節日	

			13. 其他手段	
朱金元 (1996)	1. 高效率、高品質之港埠設施 2. 提供產業所需之土地面積 3. 兩岸通航	彈性價格	1. 廣告活動 (1) 刊登廣告 (2) 直接函寄 2. 人員推銷 (1) 拜訪航商 (2) 拜訪廠商 (3) 對既有航商、廠商之服務 (4) 邀請實地參觀 3. 促銷 (1) 加強港務局員工之教育訓練 (2) 參與或舉辦航港會議 (3) 舉辦說明會 (4) 契約定價折扣 4. 加強公共關係 (1) 設立公關室或由民間負責 (2) 設置海外據點 5. 直銷	1. 縮短行政決策流程 2. 加速貨物進出港區 (1) 減少海關之干擾 (2) 加強港區運輸系統
河東佑，韓廣錫 (1998)	1. 擴充港埠設施 2. 服務細分化 3. 改善港埠物流系統	1. 裝卸費率的自由化 2. 港埠設施使用費體制的再修正	1. 直接訪問 2. 透過媒體宣傳與廣告 (1) 刊物發行 (2) 透過大眾媒體宣傳與廣告 (3) 透過網際網路宣傳與廣告 3. 港埠相關Event	1. 腹地運輸網與Feeder 運送網的擴充 2. 關稅自由區域的投入

			(1)港埠開放參訪 (2)舉辦研討會 (3)會議與聚會 4. 貨櫃港埠的親水空間化	
港灣技術研究院 (1999)	1. 專用碼頭、裝械機具、使用土地、物流交易、提貨倉儲等設施所需 2. 取得ISO系列國際品質認證 3. 強化人員的服務工作態度	彈性價格 (就數量、現金交易提貨地與交貨地價格、用途、淡旺季等因素調整價格)	1. 廣告 2. 函寄 3. 駐外代表 4. 參與公益事業 5. 設立網路網站 6. 參與國際航運會議 7. 舉辦港口節慶 8. 舉辦國內展覽說明會 9. 舉辦港航學術會議	1. 顧客 2. 網際網路 3. 專戶管理 4. 港與港聯盟 5. 設立國際港埠運銷中心

第四章 我國貨櫃港埠行銷策略之分析

第一節 我國貨櫃港埠之發展現況

1999 年高雄港貨櫃裝卸量成績表現斐然，僅次於香港、新加坡以 699 萬 TEU 穩居的三位，尾隨在後的鹿特丹與釜山港差距卻日益縮小情況下，國人在自詡擁有世界第三貨櫃港的同時，亦要以如履薄冰的積極態度來共同建設二十一世紀的高雄港。

據交通部統計，1997 年台灣地區港埠貨櫃裝卸量增達 852 萬 TEU，1998 年基隆、台中、高雄港三港總貨櫃再創新高，係以 885 萬 8 千 TEU 實績，距離全年櫃量 900 萬 TEU 相差不到 15 萬 TEU。台中、高雄港兩港貨櫃量持續成長，其中高雄港的貨櫃量，1998 年的 627 萬 1 千 TEU 比 1997 年的 568 萬 3 千 TEU，成長率達 10.05%；台中港是 1998 年的 88 萬 TEU 比 1997 年的 84 萬 2 千 TEU 成長達 4.5%，惟其成長較前年之 21.14% 成長率呈現趨緩。基隆港則依舊不振，1998 年的 170 萬 7 千 TEU 比 1997 年的 198 萬 1 千 TEU，降幅達 6.07 負成長呈現降幅最大，且係該港 1996 年以來連續第三櫃量下滑以及十年來的新低。

若以三港櫃量的比重結構分析時發現，基隆港由 1996 年的 23.3% 下降到 1998 年的 19.3%；台中港為維持 9.9%；高雄港則由前年的 66.8% 升為 70.8%。1999 年我國貨櫃裝卸量是 976 萬 TEU，其中高雄港為 699 萬 TEU 較前年增加 11.4%；台中港是 111 萬 TEU 較前年上升 25.7%；基隆港則為 167 萬 TEU 比前年減少了 -2.4%，此數據顯示台中港成長迅速得謂具有發展潛力貨櫃港，反之基隆港貨櫃裝卸量逐年衰退，對該港務局而言未來如何規劃完備貨源開闢策略將成為極重要之課題。

基隆港在 1998 年與 1997 年相差所流失的 27 萬 4 千 TEU 貨櫃量加上高雄港境外航運中心櫃量合計 54 萬 7 千 TEU，與高雄當年度所增加 57 萬 8 千 TEU 相若，這些數據是否意謂著基隆港所流失的貨櫃港業務全被高雄港吸納。

1997 年世界貨櫃排名，高雄港在兩岸試點直航帶動下，貨櫃裝卸量達 568 萬 TEU，僅次於香港的 14,500 萬 TEU、新加坡的 14,120 萬 TEU 而位居第三位，特別是貨櫃裝卸量較前年增加 12.4%，更是自 1994 年以來最高增幅。雖然對此兩位數字的成長數據另人興慰，但若從過去發展來考量時，卻有許多值得深思之處，本文根據國際貨櫃統計所所作成表格得悉，1986 年高雄港貨櫃裝卸量為 2,779 萬 TEU 與新加坡港的 2,635 萬 TEU 和香港的 3,457 萬 TEU 彼此差距得謂伯仲之間，但自 1989 年起新加坡裝卸量以 4,364 萬 TEU 超越高雄港的 3,083 萬 TEU 後，便和香港成高度成長，1991 年起更是香港與新加坡兩港裝卸量更以比高雄港超過兩倍數字來成長，。1997 年香港貨櫃裝卸量為 14,500 萬 TEU、新加坡是 14,120 萬 TEU，而高雄港卻只達 5,693 萬 TEU，前兩港裝卸量分別差距達 2.55 與 2.48 倍的情境下，相對的高雄港與尾隨在後的鹿特丹港與釜山港的差距卻日益縮小成為 353 萬 TEU 與 461 萬 TEU 情況下，

高雄港在邁入二十一世紀除為保留永續性的競爭能力(Sustainable Competitive Capability)，未來如何突破現有發展瓶頸提高競爭力亦是值得研究的課題。

表 20 我國港埠貨櫃裝卸量

單位：千 TEU, %

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	98 與 99 變動率
基隆港	194	188	204	216	210	198	171	167	-2.4%
台中港	27	30	36	44	69	84	88	111	25.7%
高雄港	396	463	490	505	506	568	627	699	11.4%
花蓮港	0	0	0	0	0	2	0	0	0
合計	616	681	730	765	785	852	886	977	10.1%

資料來源：交通部統計處報表各年號。

第二節 我國貨櫃港埠之目標設定

台灣省交通處委託港灣技術研究所完成規劃訂出各港行銷目標、識別標誌及四個 P 行銷組合策略，各港如據以執行將有效提昇我國國際港埠競爭力。

省交通處指出基隆港短程行銷目標為 2000 年的散雜貨與貨櫃應各增加至 1,749 萬噸與 205 萬 TEU，長程行銷目標 2011 年時散雜貨與貨櫃營運量應各再提高至 2,813 萬噸與 439 萬 TEU，行銷重心應注重防禦既有市場，行銷策略則應進行差別訂價，提昇服務品質、鼓勵合作興建或承租品牌忠誠策略。

台中港 2000 年短程行銷目標散雜貨與貨櫃應各自為 4,254 萬噸與 100 萬 TEU，長程行銷目標 2011 年時散雜貨與貨櫃營運量應各再提高至 5,346 萬噸與 260 萬 TEU，行銷重心應加強滲透市場，行銷策略宜採增加新行銷通路與建立品牌知名度等方式進行。

高雄港 2000 年度短程行銷目標散雜貨與貨櫃應各自為 14,000 萬噸與 800 萬 TEU，長程 2011 年時散雜貨與貨櫃營運量應各再提高至 13,771 萬噸與 1,028 萬 TEU，行銷重心應加強滲透市場及新產品開發，行銷策略可採配銷中心與海運轉運中心等產品差異化策略。

花蓮港 2000 年度短程行銷目標散雜貨為 1,950 萬噸，長程 2011 年時散雜貨營運量應各再提高至 2,421 萬噸，行銷重心應注重擴展市場，行銷策略宜結合國際觀光遊憩業者擴展市場並鼓勵水泥、砂石業者承租設施。

表 21 我國貨櫃港埠之目標設定

		基隆港			台中港			高雄港			花蓮港		
年別		1997	2000	2011	1997	2000	2011	1997	2000	2011	1997	2000	2011
散雜貨 (萬噸)		1408	1749	2813	3947	4254	5346	10508	14000	13771	1146	1950	2421
貨櫃 (萬TEU)	進出口	187	0	378	69	0	156	319	0	463	0.4	0	0
	轉口	11	0	61	15	0	104	251	0	565	0	0	0
	小計	198	205	439	84	100	260	570	800	1028	0.4	0	0
旅客 (萬人)		10.3	0	11.2	0	0	3.2	12.6	0	24.0	0	0	0

資料來源：台灣省交通處港灣技術研究院，台灣地區各國際商港國際行銷策略規劃，台灣省交通處港灣技術研究院，1999 年 5 月。

第三節 我國貨櫃港埠之市場定位

日本鳩口充輝學者以質量觀點來分類經營資源，經營資源的量方面包括供給力、生產能力、投入資本力、營業所、營業員等有關「人、金、物」的事項而言。經營資源的質方面，係指服務品質、產業 Know-How、流通管理能力、港名和都市形象、技術水準、領導能力等事項為內容。若論及港埠的量的經營資源，須從硬體面來談是指碼頭能力、CY 與 CFS 能力、倉儲能力、貨物裝卸搬運能力等務處理能力為考量人、金、物之差異性；至於港埠的質的經營資源，則指軟體面而言，從港埠與都市的形象、地理位置的有利性、海運關聯產業的服務品質、配置、技術、管理營運體制、通關體制、情報化系統等之質的差異性來考量。

若根據日本鳩口充輝學者參酌 Kotler 的競爭策略理論，從貨櫃 TEU 為量的資源來嘗試將貨櫃港埠的競爭地位來作分類時，得分為下列四種型態：

- 一、領導者型港埠 (Leader)：全世界貨櫃港埠的第 1 位-2 位者。
- 二、挑戰者型港埠 (Challenger)：第 3 位到 19 位者或 100 萬 TEU 以上者。
- 三、利基者型港埠 (Nicher)：世界前 20 位到 130 位或 10 萬 TEU 以上者。
- 四、追隨者型港埠 (Follower)：130 位以下者或 10 萬 TEU 以下的港口。

表 22 貨櫃港埠競爭策略地位的類型化

		經營資源力	
		高	低
經營資源 獨立性	高	領導者 (Leader)	利基者 (Nicher)
	低	挑戰者 (Challenger)	追隨者 (Follower)

資料來源：山上徹，國際物流網路與港埠，白桃書房，1991

根據日本學者鳩口充輝從經營資源理論(Managerial Resource-Based View)方面來分類領導型、挑戰型、利基型與追隨型等四大貨櫃港埠策略族群(Strategic Groups)來定位我國的高雄港、基隆港、台中港、花蓮港，以 1998 年貨櫃裝卸量為依據，可將四個貨櫃港埠歸納分類為以下幾種類型：

- 一、挑戰者型港埠:高雄港、基隆港
- 二、利基者型港埠:台中港。
- 三、追隨者型港埠:花蓮港。

此外，根據交通部港灣技術研究院在 1999 年發表之『台灣地區各國際商港國際行銷策略規劃』研究報告，規劃出我國貨櫃港埠之目標市場與市場定位，按照基隆港、台中港、高雄港以及花蓮港，分述之如下：

表 23 我國貨櫃港埠之市場定位

	目標市場	市場定位
基隆港	1.台灣北部地區近洋貨櫃貨市場 2.台灣北部地區公民營油品市場 3.北部地區使用之水泥、煤等散雜貨市場 4.環島航運貨源市場 5.兩岸航運直航市場 6.國際豪華郵輪定期靠泊市場	1.承擔北部區域貨源之主要國際商港 2.海運轉運中心輔助港—高價值貨物進出港 3.以貨櫃為主、散貨為輔之港口 4.環島航運之主要樞紐港 5.結合觀光、清水性之港口 6.兩岸直航港口 7.獎勵民間投資港埠設施之港口

台中港	1.環島大宗散貨市場 2.中部地區進口大宗散雜貨市場 3.台灣中部地區近洋貨櫃貨市場 4.兩岸航運直航市場 5.一般散雜貨市場 6.倉儲物流市場 7.開放承租專用貨櫃碼頭市場 8.開放民間 BOT 投資港埠設施市場	1.承擔中部地區貨源之主要港口 2.大宗散貨之主要進口港 3.海運轉運中心輔助港，區域加工再出口及物流之後勤網路中心 4.環島航運之主要樞紐港 5.兩岸直航港口 6.獎勵民間投資港埠設施之港口
高雄港	1.台灣地區進出口貨櫃市場 2.台灣南部地區大宗液、散貨市場 3.台灣南部地區一般散雜貨市場 4.國際轉運市場 5.加工再出口之製造與配銷物流市場 6.國際多功能經貿市場 7.兩岸航運直航市場 8.開放民間 BOT 投資港埠設施市場	1.台灣地區貨櫃運輸之主要進出港埠 2.台灣南部地區大宗液、散貨之進口港 3.台灣南部地區一般散雜貨市場之進出港 4.為具國際轉運中心功能之樞紐港埠 5.為加工再出口提高附加價值之製造與配銷物流基地 6.提供多功能經貿機能之國際綜合性港埠 7.兩岸直航港口 8.獎勵民間投資港埠設施之港口
花蓮港	1.東部水泥、砂石、礦石貨市場 2.一般散雜貨市場 3.環島航運貨源市場 4.遊艇業市場 5.國際豪華郵輪定期靠泊市場	1.為台灣東部地區主要國際港 2.台灣東部水泥、礦石、石灰石之主要進出港 3.環島航運之主要港口 4.結合觀光、親水性之港口 5.兩岸直航港口 6.獎勵民間投資港埠設施之港口

資料來源：台灣省交通處港灣技術研究院，台灣地區各國際商港國際行銷策略規劃，台灣省交通處港灣技術研究院，1999 年 5 月。

第四節 我國貨櫃港埠行銷策略之分析

台灣省交通處委託港灣技術研究所(1999)完成規劃訂出各港行銷目標、識別標誌及四個 P 行銷組合策略，各港如據以執行將有效提昇我國國際港埠競爭力。各國際港的行銷組合策略，在產品策略上將要求各港滿足顧客在專用碼頭、裝械機具、使用土地與物流倉儲等設施所需，並應取得 ISO 系列國際品質認證，及強化人員的服務工作；價格策略則就數量、現金交易、提貨地與交貨地價格、用途、淡旺季等因素採取不同的價格；通路策略則涵括顧客、網際網路、專戶管理、港與港聯盟、設立國際港埠運銷中心等項目；推廣策略則循廣告、函寄、參與國際航運會議、舉辦

港口節慶、駐外代表、舉辦國內展覽說明會、舉辦港航學術會議、設立網路網站、參與公益事業等途徑進行。

本研究參考台灣省交通處港灣技術研究院分別所作 1999 年之台灣地區各國際商港國際行銷策略規劃與 1998 年之八十八年度港埠經營管理及國際港埠行銷研討會論文集、高雄港高雄港務局在 1998 年所舉辦二一世紀航運發展與港口管理國際研討會論文集以及訪問各高雄港、基隆港務局企畫組人物專訪結果，按照基隆港、台中港、高雄港、以及花蓮港之 4P，依序說明之如下：

一、 基隆港

（一）產品策略

1. 於第三貨櫃場設立整裝貨櫃驗放區以服務港商，並希望透過本行行銷規劃，吸引航商貨主將貨櫃進儲本港，進而增加場站使用率、提高船邊裝卸效率及改善航商、貨主服務品質。
2. 為促使港區土地及空間之合理運用、建立流暢之交通路動線、提供充分之停車、創造理想之港市地標景象，提升周遭之環境品質，因此規劃興建「西二～四號碼頭國際海運貿易中心大樓」。
3. 為提供到港船舶更高品質的服務，特耗費鉅資架設船舶交通管理系統，整合雷達、VHF 探向器、無線電通話器、電腦設備以及氣象設備等相關硬體設施於基隆港務局管制中心，使操作人員能透過本系統，對港口、錨泊區與港區附近等地之船舶實施連續性偵測。
4. 船舶進出港作業通過 ISO-9002 國際品保認證。
5. 碼頭工人僱傭制度合理化。
6. 推動貨櫃基地自動化。

（二）價格策略

1. 目前本港港埠費率係依據交通部核定之「臺灣省國際港港埠業務費費率表」收取費用。
2. 船舶交通管理系統是採非價格性的競爭，借助航商港灣成本的降低，以增加航商到港次數，進而增加船舶貨物之裝卸量。
3. 調降貨櫃船優先靠泊費用。

（三）促銷策略

1. 舉辦國際性促銷會議：邀請國外船東、國際性再保協會、船長工會、不定期航運業者及貨主。
2. 定期召開港區水域航行安全研討會，藉以傳達基隆港高品質的航行服務。
3. 提供詢問產品的免費電話服務。
4. 開放產品之周邊設施（如海上船員與家屬或公司等非航行需要之服務）。
5. 於主要進出口貨源國，派駐或委任基隆港代表，定期拜訪主要或潛在的使用者。
6. 定期召開記者會，與雜誌、報紙、廣播電台及電視台保持密切連繫，傳達一些值得稱揚的案例。
7. 於國內外著名雜誌，如；Port & Harbor； Maritime Policy & Management； Containerization International；海運月刊；航運與貿雜誌等，刊登重要訊息。

（四）通路策略

1. 設立專案經理人，定期拜訪貨櫃進出口的主要航商或潛在的使用者。
2. 陸上交通有中山高速公路、北部第二高速路、北基公路及鐵路通往台北，並有濱海公路通往東部蘭陽平原到蘇澳港，由於台灣地區位處泛太平洋海運必經航路，復加上本港臨近政經中心之台灣都會區，因此吸引許多國際定期商輪彎靠本港，成為亞太地區重要之貨櫃港埠。

二、 台中港

（一）產品策略

1. 提升港埠服務品質，提供航商便捷高效率之服務—設立單一窗口、港埠業務民營化、提升引水服務、簡化海關作業、以及港埠資訊化等。
2. 增設導航設施，增進船舶操航安全—擴建港口與航道設施，增進船舶進港條件；設置船舶交通管理系統（VTMS），經由電子導航、增進船舶進港及靠泊碼頭安全。

3. 增建港埠設施，促進港埠現代化—因應船舶大型化、深水化之趨勢、港池航道全面浚深拓寬、並增建港埠碼頭設施，增添大型化、高效率之營運設施，以因應船舶停泊碼頭裝卸之需求。
4. 妥善規劃使用港區新生地，開發各種專業區，提供廠商、航商作為高附加價值之產業用地，以活絡台中港之港埠需求。
5. 改善港埠聯外運輸系統，確保台中港港區聯外交通順暢，提高港埠作業效能。

（二）價格策略

1. 鑑於具有低廉租金之利基及民營化之時代趨勢，開放專用貨櫃碼頭及後線櫃廠出租，並向承租航商計收各項租金及管理費。
2. 隨時依照航運趨勢提出各項優惠措施。

（三）促銷策略

1. 選任訓練優秀的行銷代表，使港務局擁有具誠實、可信賴、知識豐富、強烈使命感、關懷顧客、解決問題傾向特質的行銷人員，逐漸達到人人行銷、時時行銷之目標。
2. 行銷代表作多層次的訪問，訪問對象除機關決策者外，營運、業務經理、規劃人員亦包括。
3. 適時邀集投資業者、航商、貨主及相關單位共同參與營運發展研討，以增加意見交流。
4. 透過廣告、刊物、舉辦活動、參與國際港埠會議或展場，行銷台中港創造商機。
5. 利用公共關係部門與新聞界建立之關係，透過媒體報導以吸引大眾注意台中港之行銷目標。
6. 建立全球網際網路資訊站，提供各界查詢台中港港埠設施設備、營運業務實績及投資佈告、重要工程計畫、工程招標、船舶動態、船舶定期航線等資訊，以利廠商掌握投資契機。
7. 推動水平行銷系統，促使兩家或兩家以上不相關的公司共同結合資源或計

畫，以開拓新興的行銷機會。

三、 高雄港

(一) 產品策略

1. 港埠的主要客戶是世界上主要的輪船公司與國內外貨主等，這些客戶的營運量，可能佔港口業務量的主要部分。為了使這些主要的客戶能在高雄港長期投資經營，拓展其業務，因此推動單一窗口的作業服務，針對承租貨櫃碼頭的航商設置專人服務（服務專員）。
2. 提供高雄市民一個親水性的活動空間，故計畫將本港蓬萊、鹽埕、苓雅商港區之貨物裝卸功能移轉，重新規劃開發為一具有親水性文化、休閒、商業區，並結合愛河、壽山、旗津海岸公園等據點串聯為一完整、多功能之遊憩區系統。
3. 為提升管理行政效率，方便港航相關業者洽詢辦業務，決定興建港務大樓，除可容納各業務單位外，並提供港航相關業者與必要之金融等服務業進駐，提供完整的服務。
4. 已在民國 1998 年 3 月完成 ISO9002 的認證。
5. 完成碼頭工人僱用制度。
6. 推動港埠作業民營化，開放裝卸承攬業。
7. 解除航商營運限制。

(二) 價格策略

1. 採取商港棧埠設施租金的彈性化辦理。即針對商港棧埠設施出租及合作興建案，採以商港棧埠設施年總租金公開標租的方式予以決標，可適時反應市場需求。

(三) 促銷策略

1. 刊登工商、航運與地方版報紙報導及廣告。
2. 地方及全國電視台報導及廣告。
3. 國際航線港埠期刊及廣告。

4. 提供免費的服務項目。如免付費電話查詢服務、免費參選與導覽服務等。

四、 花蓮港

(一) 產品策略

1. 發展港埠經營與觀光遊憩結合之服務。
2. 規劃親水設施，提供市民休閒去處，增進港埠睦鄰機能，有利於港埠充分發展。
3. 配合地區陸上觀光活動，協助業者將港區與海上觀光旅遊納入旅程中，使海、陸旅遊活動緊密結合。
4. 港口加強組織規劃、人員教育訓練，提供快速、簡便、安全、效率及完善之軟、硬體旅客服務設施及資訊交換系統。
5. 規劃設置觀光遊憩景觀帶。利用港口非管制區土地規劃設置觀光遊憩景觀帶，包括：旅客活動中心、海洋博物館、眺望燈塔等設施。
6. 預估於民國 2001 年 6 月完成 ISO 認證。

(二) 價格策略

1. 因應實際狀況給予適當之優惠，依各種產品之層次配合目標市場之經濟能力，給予不同但穩定之物價水準。

(三) 促銷策略

1. 包括宣傳廣告、直接函寄、網際網路 Internet 應用國內外報章雜誌之媒體報導。

第五章 外國貨櫃港埠行銷策略之分析

一、新加坡港

新加坡港埠集團(Singapore Port Authority: PSA)是以滿足顧客之動態需求，即時調整其經營策略，以創造高附加價值服務品質出來為其主要奮鬥目標。

茲將新加坡港的港埠行銷的策略，簡述之如下：

(一) 顧客關係增進

為縮短港埠管理者與顧客間的意見差距，並強調合作夥伴關係，特別設立重要顧客經理人(Key Customers Managers)制度來了解客戶需求。所謂顧客經理人是有 30 個船公司代表所組成，港埠公司透過這種管道了解客戶心聲，可以對不合理的服務品質作即時修正改善之。

(二) 顧客服務差別化

1. 共同品質小組(Joint Quality Circle: JQC)

所謂共同品質小組是為建立特定顧客間的合作關係，所制定的一種保障該顧客利益的制度。例如新加坡港與 Maersk 公司建立共同品質小組，提供該公司的貨物可儲存在特定區域內，可減少船舶滯港時間及貨櫃轉運時間，對於降低 Maersk 公司的物流費用頗有助益。

2. 實質貨櫃場協定(Virtual Terminal Agreement: VAT)

實質貨櫃場協定，係以特定船公司締結長期契約，給於該航商得享受使用專用碼頭待遇之制度。透過這種制度，船公司不僅可以確保其穩定的港埠費率，同時可以自己來配置 CY 與船舶計劃，幾乎類似使用專用碼頭機能。例如港埠公司與環球聯盟(Global Alliance Group of Carrier)所簽定上述協定後，聯盟內成員如中遠公司與現代商船得適用實質貨櫃場協定的優惠措施。

3. 船席優先使用權

PSA 自 1987 年以後，便採取按照每年契約處理保證數量協定，給於特定航商有優先使用權的制度(Time Slot Scheme /Appropriated Berth Scheme)。該制度是裝船中一部份作為保證最低處理保證個數(以轉運貨物為例，單獨船公司需保證 22 萬 5 千 TEU，策略聯盟則須保證 30 萬 TEU)，許可船公司得船席優先使用與數量折扣，例如 APL、Sea-Land、Maersk、NYK、MOL、Evergreen 等主要船公司皆採行此制度。

4. Feeder 服務

PSA 與 Regional Container Lines(RCL)和 Pacific International Lines(PIL)簽定使用於 2 個 Feeder 船席的專用協定，此外航商亦可使用港埠內一部分的 CFS 作為專門處理 Feeder 貨物裝卸之用。目前 Feeder 碼頭有 12 個船席，足見該港 Feeder 貨運量頗多。

5. 新市場開發計劃

對於須保證每年貨運量的特定船公司，如能從新市場(如印度、中國大陸、菲律賓等國家)承運許多貨物時，得享受數量折扣制度(Volume Rebate Scheme)給予降低其保證數量額度。

(三) 服務品質改善努力

1. 貨櫃場營運的電腦化

PSA 負責貨櫃場站的開發、建設、推廣、宣傳與營運等一元化業務，船舶及貨物進出港的有關業務則全部由電腦化來支援處理。港埠營運則完全仰賴電腦來處理，自 1989 年起動的 PortNet 系統使 PSA 先後與船公司、陸上運送業者、貨運承攬人等 1000 多家的公司電腦化聯網，所以 CY 及 Gate 通關的大部分業務已成為無紙化作業(Paperless)。此外，貿易通關則由新加坡貿易發展局(Singapore Trade Development Board)主導的 TradeNet 處理進出口有關業務，大幅度減少進出口作業流程。

2. 設施擴充

為因應多樣化的港埠需求，躍升為 21 世紀中心港或稱樞紐港，除了需要擴充現有港埠設施如 Tanjong Pagar Terminal、Keppel Terminal、Brani Terminal 之外，亦要建設新碼頭如 Pasir Panjang 開發計劃從 1993 年~2027 年共計四階段，屆時貨貴裝卸能力將從原先 8 個船席的 540 萬 TEU，增加到 2027 年的 23 個船席地 3600 萬 TEU。

(四) 費率降低政策

1. 轉運貨物費率優待措施

新加坡港積極利用設施使用費率來吸引轉運貨物，為減少轉運時間，船舶停靠時間可分為 24 小時、48 小時、72 小時為基準，船舶停靠作業時間愈短則，每只貨櫃的作業費用便低廉，其目的在於提高營運效率。

再者，貨櫃保管費率方面亦對轉運貨物採用優待措施，進出口實櫃為 72 小時、空櫃是 48 小時為免費保管，相對的轉運/再出口貨櫃(無論空/實櫃)則有 168 小時的免費保管，並且倉庫保管的基本費亦可獲得優待。

2. 費率降低措施

新加坡港務單位自 1996 年中半期以後，對貨櫃船採取 20%折扣的港埠費率制度。該制度原本只適用到 1998 年底，惟因亞洲金融危機影響所以延長到 1999 年底為止。據悉船公司因費率降低所獲得利益將達 1,300 萬新加坡幣。

3. 費率單純化

新加坡港自 1999 年 1 月起調整港埠費率體制成為單純化，如 9 天免費保管期限後，除了危險品之外，只徵收統一的費用，此外為貨櫃檢查所需移動或追加移動費用，為單純化起見皆合併成為一種費用。

(五) 其他貨物吸引策略

1. 自由貿易區的設置與物流倉庫營運

新加坡港的背後腹地為促進貨物流通，在許多貨櫃場站被指定為自由貿易區(Free Trade Zone: FTZ)，凡在此區內物流設施處理的貨物皆可享受免稅的待遇，例如：Keppel、Alexandria、Pasir Panjang、Tanjong Pagar 配銷園區(Distriparks)。

2. 多國籍企業的區域總部的留住

凡符合 1967 年所頒布經濟擴大獎勵法條件的外國製造業者，在特定期間內得免繳法人稅，對於如欲在新加坡內設立營運總部的多國籍企業，依照營運總部制度得享受一定期間免納法人稅優惠。

二、 鹿特丹港

鹿特丹港的港埠行銷活動，主要派遣港埠促銷團(Port Sales Mission)為其主要活動，該團組成員是有港埠相關業者(如裝卸公司、海運仲介業者、貨物運送承攬業者、顧問公司、銀行等)與地方自治團體相關者(如市政府、港埠管理者、港埠開發機構)來混合組成。海外港埠促銷團是以航商及大貨主為其行銷對象，舉凡鹿特丹港有關的港埠、貨物、運送、保管、物流配送、貿易、通關、稅制、金融等，皆網羅在說明會之議題內。

三、 安得衛普港

安得衛普港的港埠行銷是由安得衛普港促銷協會(Port of Antwerp Promotion Association: ASSIPOINT)負責，該協會是由 12 名非常任理事(港埠有關的 12 個團體中各推派一名作代表)、參與團體(銀行、商工會議所、海運關聯團體、船舶修理業者、船務代理業者、船東、貨主、裝卸公司)等成員所組成。

安得衛普港促銷協會的港埠行銷業務大抵可簡述之如下：

(一) 情報收集與研究活動

透過不同管道來蒐集所需之資料，如利用訪問港埠使用者、政府的外交管道、比利時商工會議所的海外辦事處、安得衛普港在海外辦事處來收集資訊。至於分析資料則由 ASSIPOINT 來作研究。

(二) 舉辦會議及活動

ASSIPOINT 一旦將行銷對象鎖定後，為引起對方興趣而舉辦說明會、研討會、會議等方法，說服到對方能欣然接受為止，例如利用港埠推廣節日來邀請港埠使用者與港埠相關的政府機關出席綜合研討會後，再參觀港口設施。

(三) 發行刊物

安得衛普港為促銷港埠宣傳活動，定期以季刊方式發行“Hinterland”專刊，並以四國語文向全世界配送，該刊物內容從載有安得衛普港的基本資訊的專門文章到港埠規法則及費率皆囊括在內。此外，安得衛普港更利用新聞報章雜誌等各種傳媒保持密切關係，刊登廣告及發佈消息。

(四) 情報服務

安得衛普港對於港埠相關企業、協會、政府關聯機關、研究機構、教育機構等單位，適時提供港埠相關資訊。此外，定期舉辦港埠有關教育及學術研討會活動，以加強國人對港埠學習與認知。

四、 漢堡港

德國漢堡港是由漢堡市所管轄，港埠行銷業務是由漢堡市所屬內部機構的漢堡宣傳部來負責，在推動對外港埠促銷活動時，則是由漢堡宣傳部規劃，與漢堡市政府、港務局、以及民間關聯業者共同參與執行之。

漢堡港宣傳部的組織結構，是由 1 名會長，委員會 11 名所組成，在國內有 3 個辦事處，在國外則有 11 個分會，漢堡港宣傳部的主要業務，簡要說明之如下：

- (一) 提供漢堡港的一般顧客、關聯機關、團體或媒體有關港埠方面的情報資訊。
- (二) 進行港埠有關市場調查及市場策略。
- (三) 對於港埠使用者提供各種港埠關聯的各種服務、對潛在港埠使用者的促銷活動(如國內外港埠訪問及港埠推銷活動)。
- (四) 港埠有關糾紛發生時，主動協助調解紛爭。

五、東京港

東京港的振興活動目的，在於為招攬船公司與貨物的宣傳(Event)與為開闢航線所舉辦的港埠促銷(Port Sale)活動，例如直接為國內外的船公司與貨主進行直接訪問的招攬活動、派遣國內與國外貿易訪問團、以在東京的貨主為對象的東京港的港埠推廣活動(Port Promotion: PR)等方式來進行。

1997 年由港埠管理者、相關政府機構、民間業者、工會等組成「東京港振興促進協議會」，來進行港埠行銷活動。該組織為招攬船舶與貨物，與東京港船舶貨物招攬團合作，每年一次派遣到國內及國外，對貨主與船公司進行東京港的 PR 活動。此外，以貨主企業為對象所舉辦東京港聚會，提供有關東京港現況與未來計劃介紹等情報資訊。

東京港的港埠行銷策略的重點，可分為硬體方面與軟體方面兩種，分述如下：

(一) 硬體方面(邁向 21 世紀的東京港的建設)：

- 1. 為因應急速增加貨櫃貨物整備碼頭：大井貨櫃碼頭再整備、青海船席的整備等。
- 2. CY 的背後設施：貨櫃場站的物流設施與冷藏倉庫的整備。
- 3. 國內貿易碼頭機能強化：複合運送的促進、國內外貿易 Terminal 的有效運送。
- 4. 港埠關聯道路與航道的整備。

(二) 軟體設施(以具有國際競爭力使用方便的港口作為目標)：

1. 充實港埠服務

- (1) 行政手續的簡化、效率化與港埠物流系統的確立。
申請書的 FAX 化與新一代的 SEA-NACCS、港埠 EDI 的導入。
- (2) 港埠裝卸作業的提高。
星期日裝卸作業正常實施、貨櫃場站大門開放時間的彈性化。
- (3) 為改善碼頭管理的諸多方案。
CY 營運的共同協力化作業、貨櫃場站的管理營運新方式、福利厚生設施的充實。

2. 總成本的降低

- (1) 貨櫃場站租賃費用的降低。
- (2) 進港費、港埠使用費的降低。
- (3) 港埠設施用地使用費(倉庫用地等)的降低。
- (4) 港埠裝卸費的降低。

表 24 外國港埠行銷策略彙總

港埠	行銷策略內容
新加坡	港埠行銷由新加坡港埠集團負責進行。 1.增進顧客關係：設立顧客經理人制度，瞭解顧客需求。 2.顧客服務差別化： (1) 共同品質小組制度 (JQC)，以保障顧客利益。 (2) 實質貨櫃場協定 (VAT)，給予航商得享有專用碼頭。 (3) 船席優先使用權，給予特定航商船席優先使用權。 (4) Feeder 服務 (5) 新市場開發計畫，給予能從新市場承運許多貨物的特定船公司，享有數量折扣制度給予降低其保證數量額度。 3.服務品質改善努力： (1) 貨櫃場營運的電腦化，港埠營運完全仰賴電腦，與船公司、路上業者、貨運承攬等電腦化聯網，無紙化作業及貿易通關 TrandNet 處理，大幅度減少作業流程。 (2) 擴充現有港埠設施，建設新碼頭。 4.費率降低政策 (1) 轉運貨物費率優待措施，對於轉運貨物，船舶停靠作業時間愈短作業費用愈低，以提高營運效率，減少轉運時間，且貨櫃保管費率有較長之免費保管時間 (168 小時)，在倉庫保管基本費也享有優待。 (2) 費率降低措施，至 1999 年底貨櫃享有 20%之折扣。 (3) 費率單純化，貨櫃檢查所需移動或追加移動費用合併成衣種費用等。 5.其他貨物吸引策略 (1) 設置自由貿易區與物流倉庫營運區，於區內享受免稅待遇。 (2) 免納法人稅優惠吸引多國籍企業設立營運總部。
鹿特丹港	由港埠促銷團 (port Sales Mission) 進行港埠行銷，以航商及大貨主為行銷對象，將鹿特丹港埠資訊、活動，於說明會中推廣。
安得衛譜港	港埠行銷由安得衛港埠促銷協會 (ASSIPORT) 負責。 1.情報收集與研究活動

	2.舉辦會議及活動 3.以四國語言向全世界發行刊物 4.提供情報服務於相關單位。 5.定期舉辦港埠有關教育及學術研討會，加強國人對港埠之認知。
漢堡港	港埠行銷由漢堡市內部機構漢堡宣傳部負責。 1.提供一般顧客、相關機構、團體或媒體有關港埠情報。 2.進行港埠有關市場調查及市場策略。 3.對港埠使用者提供各種服務，對潛在顧客進行訪問及推銷活動。 4.港埠有糾紛發生，主動協助調解紛爭。
東京港	由東京港振興促進協會進行港埠行銷活動。 1.每年一次派遣國內國外進行東京港推廣活動。 2.以貨主企業為對象舉辦東京港聚會，提供現況與未來計畫資訊。 3.加強硬體及軟體設施 （1）增加貨櫃貨物整備碼頭。 （2）貨櫃場站的物流設施與冷藏倉庫的整備。 （3）強化國內貿易碼頭機能，包括複合運送、國內外場站有效運送。 （4）港埠關連道路與航道的整備。 （5）充實港埠服務，包括行政手簡化、效率化、港埠物流系統的確立、申請書的 FAX、SEA-NACCS 及 EDI 的導入、提高裝卸效率、改善碼頭管理等。 （6）總成本的降低，包括貨櫃場站租賃費用、進港費、港埠使用費、設施用地使用費、港埠裝卸費等。

資料來源：楊鈺池，邁向二十一世紀的港埠行銷策略，航貿週刊，1999 年 10 月。

第六章 我國與外國貨櫃港埠行銷策略之比較分析

本章節擬綜合國內外理論性與實務性之研究心得，按照產品策略、價格策略、促銷策略、通路策略為主之 4P 行銷策略，依序分析說明之。

一、產品策略之比較分析

關於產品策略方面，由於中、日、韓三國當時所面臨港埠課題不同，所以提出的港埠產品策略亦不相近，但皆強調擴充港埠設施及強化港埠物流的重要性。我國對於港埠物流概念仍屬於萌芽階段，無論學術界或實務界皆屬於探索期間，未來對於港埠物流課題之研究應多加著墨。例如物流中心、自由貿易區、兩岸直航特區等。

港灣技術研究所以及四大國際商港將取得ISO系列認證列入產品策略範疇內是否得宜，因為品質認證是該公司為導入正常業務、服務或產品能夠符合標準化與規格化，而引進品質認證機能以證明該公司之經營能力已符合世界水平，實屬企業本身業務內容，是否可列入港務局對外提供港埠使用者之產品策略範疇有待商榷。

此外，基隆港物局所推動專戶經理人與高雄港服務專員是否與新加坡顧客經理人制，皆是屬於為客戶解決問題與定期意見交流溝通之單一窗口服務制度，在功能與業務方面是否有差異性，待未來進一步查證。加之，前述業務內容而觀，在民間企業皆屬於業務部門或顧客服務部門之業務項目，未來港務局民營化後為降低營運成本及擴大部門業務職能作考量時，是否仍須獨立於行銷部門之外，另設專戶經理人或服務專員制度有斟酌。

表 25 國內外港埠行銷之產品策略比較表

		產品策略
理論性 研究		一、山上 徹(1991) 1. 物流服務 (1) 運轉、裝卸機械化 (2) 營運管理監事(24小時營運、星期日、假日) (3) 通關迅速化計劃(事前通關、情報系統化等) 2. 物流設施的能力計劃(碼頭、岸壁、CY、CFS、倉棧等) 二、朱金元(1996) 1. 高效率、高品質之港埠設施 2. 提供產業所需之土地面積 3. 兩岸通航 三、河東佑, 韓廣錫(1998) 1. 擴充港埠設施 2. 服務細分化 3. 改善港埠物流系統 四、金弘燮(1998) 1. 產品改善策略 2. 產品混合策略 3. 市場區隔化策略 4. 產品差別化策略 5. 產品組合策略 6. 產品撤出策略 五、港灣技術研究所(1999) 1. 專用碼頭、裝械機具、使用土地、物流交易、提貨倉儲等設施所需 2. 取得ISO系列國際品質認證 3. 強化人員的服務工作態度

實務性 研究	我國	基隆港： 1. 於第三貨櫃場設立整裝貨櫃驗放區以服務港商。 2. 為促使港區土地及空間之合理運用，因此規劃興建「西二～四號碼頭國際海運貿易中心大樓」。 3. 為提供到港船舶更高品質的服務，架設船舶交通管理系統。 4. 船舶進出港作業通過 ISO-9002 國際品保認證。 5. 碼頭工人僱傭制度合理化。 台中港： 1. 設立單一窗口、埠業務民營化、提升引水服務、簡化海關作業、以及港埠資訊化等。 2. 增設導航設施，增進船舶操航安全—擴建港口與航道設施，增進船舶進港條件；設置船舶交通管理系統（VTMS）。 3. 因應船舶大型化、深水化之趨勢、港池航道全面浚深拓寬、並增建港埠碼頭設施，增添大型化、高效率之營運設施。 4. 妥善規劃使用港區新生地，開發各種專業區。 5. 改善港埠聯外運輸系統，確保台中港港區聯外交通順暢。 高雄港： 1. 推動單一窗口的作業服務，針對承租貨櫃碼頭的航商設置專人服務（服務專員）。 2. 提供高雄市民一個親水性的活動空間。 3. 興建港務大樓，除可容納各業務單位外，並提供港航相關業者與必要之金融等服務業進駐，提供完整的服務。 4. 已在民國 87 年 3 月完成 ISO9002 的認證。 5. 完成碼頭工人僱傭制度。 6. 推動港埠作業民營化，開放裝卸承攬業。 7. 解除航商營運限制。 花蓮港： 1. 發展港埠經營與觀光遊憩結合之服務。 2. 規劃親水設施，增進港埠睦鄰機能。 3. 協助業者將港區與海上觀光旅遊納入旅程中，使海、陸旅遊活動緊密結合。 4. 港口加強組織規劃、人員教育訓練，提供快速、簡便、安全、效率及完善之軟、硬體旅客服務設施及資訊交換系統。 5. 規劃設置觀光遊憩景觀帶。 6. 預估於民國 90 年 6 月完成 ISO 認證。
-----------	----	--

	外國	新加坡： 1. 設立重要顧客經理人制度。 2. 提供共同品質小組、實質貨櫃場協定、船席優先使用權、Feeder 服務。 3. 貨櫃場營運的電腦化。 4. 擴充設施。 東京： 1. 因應急速增加貨櫃貨物的整備碼頭。 2. CY 的背後設施：貨櫃場站的物流設施與冷藏倉庫的整備。 3. 國內貿易碼頭機能強化。 5. 港埠關聯道路與航道的整備。 6. 行政手續的簡化、效率化與港埠物流系統的確立 7. 港埠裝卸作業的提高 8. 為改善碼頭管理的諸多方案
--	----	--

二、 價格策略之比較分析

論理論性或實務性研究對於港埠價格策略，大部份支持港埠費率的彈性化與費率結構合理化。其中較為特殊的是韓國金弘燮教授，將內陸運輸費用和關聯服務費用納入總括價格策略，與本文研究主張強調的內陸運費的重要性相契合。

此外，新加坡港所採取費率單純化，亦是值得我國仿效之部份，例如我國港埠裝卸費用項目中，將海上裝卸與陸上裝卸加以區分，且價格互異造成裝卸業者不滿，因為在國外係將此費用統籌變成單一收費項目，值得我國未來簡化港埠費率之參考。

表 26 國內外港埠行銷之價格策略比較表

		價格策略
理論性研究		一、山上 徹(1991) 1. 費率 2. 價格 二、朱金元(1996) 1. 彈性價格 三、河東佑, 韓廣錫(1998) 1. 裝卸費率的自由化 2. 港埠設施使用費 四、金弘燮(1998)

		1. 價格差別化策略 2. 高價格策略 3. 低價格策略 4. 總括價格策略 五、港灣技術研究所(1999) 1. 彈性價格
實務性 研究	我國	基隆港： 1. 目前本港港埠費率係依據交通部核定之「臺灣省國際港港埠業務費費率表」收取費用。 2. 船舶交通管理系統是採非價格性的競爭，借助航商港灣成本的降低，以增加航商到港次數，進而增加船舶貨物之裝卸量。 台中港： 1. 隨時依照航運趨勢提出各項優惠措施。 高雄港： 1. 採取商港棧埠設施租金的彈性化辦理。 花蓮港： 1. 因應實際狀況給予適當之優惠，依各種產品之層次配合目標市場之經濟能力，給予不同但穩定之物價水準。
	外國	新加坡： 1. 轉運貨物費率優待措施。 2. 費率降低措施。 3. 費率單純化。 東京： 1. 貨櫃場站租賃費用降低。 2. 進港費、港埠使用費降低。 3. 港埠裝卸費降低。 4. 港埠設施使用費降低。

三、 促銷策略之比較分析

中日韓三國學者對於港埠促銷策略所提出的意見，大抵與 UNCTAD 的研究報告內容相若，除了日本學者山上徹(1991)的主張較早於 UNCTAD 的 1995 年出版期之外，其餘中、日、韓學者作品皆晚於 1995 年所以可能皆是參考 UNCTAD 報告之故，所以內容並無很大的差異之處，故本文不在此贅述，僅作彙總表供參考之。其中在實務性研究中較值得學習之部門，是外國港口為進行海外航商或大貨主所港埠行銷所派遣之港埠促銷團，例如鹿特丹港物局配合當地經貿團體在國外定期舉行研討會方式來進行港埠行銷。然而目前我國並無專責機構來規劃與負責此業務，因此我政府未來是否需設立專責機構來進行或是港務局自行與民間工商團體來負責，值得進一步斟酌。

表 27 國內外港埠行銷之促銷策略比較表

		促銷策略
理論性 研究		一、山上 徹(1991) 1. 廣告 2. 公關 3. 業務員銷售 4. 狹義的販賣推銷 二、朱金元(1996) 1. 廣告活動 (1) 刊登廣告 (2) 直接函寄 2. 人員推銷 (1) 拜訪航商 (2) 拜訪廠商 (3) 對既有航商、廠商之服務 (4) 邀請實地參觀 3. 促銷 (1) 加強港務局員工之教育訓練 (2) 參與或舉辦航港會議 (3) 舉辦說明會 (4) 契約定價折扣 4. 加強公共關係 (1) 設立公關室或由民間負責 (2) 設置海外據點 5. 直銷 三、河東佑, 韓廣錫(1998) 1. 直接訪問 2. 透過媒體宣傳與廣告 (1) 刊物發行 (2) 透過大眾媒體宣傳與廣告 (3) 透過網際網路宣傳與廣告 3. 港埠相關 Event (1) 港埠開放參訪 (2) 舉辦研討會 (3) 會議與聚會 4. 貨櫃港埠的親水空間 四、金弘燮(1998) 1. 宣傳 2. 廣告

		(1) 高壓廣告策略 (2) 低壓廣告策略 3. 人員銷售 4. 銷售促進 五、港灣技術研究所(1999) 1. 廣告 2. 函寄 3. 駐外代表 4. 參與公益事業 5. 設立網路網站 6. 參與國際航運會議 7. 港口節慶 8. 國內展覽說明會 9. 港航學術會議
實務性 研究	我國	基隆港： 1. 舉辦國際性促銷會議。 2. 定期召開港區水域航行安全研討會。 3. 提供詢問產品的免費電話服務。 4. 開放產品之周邊設施。 5. 於進出口貨源國，派駐或委任基隆港代表，定期拜訪主要或潛在的使用者。 6. 定期召開記者會，與雜誌、報紙、廣播電台及電視台保持密切連繫。 7. 於國內外著名雜誌刊登重要訊息。 台中港： 1. 選任訓練優秀的行銷代表。 2. 行銷代表作多層次的訪問。 3. 適時邀集投資業者、航商、貨主及相關單位共同參與營運發展研討。 4. 透過廣告、刊物、舉辦活動、參與國際港埠會議或展場，行銷台中港創造商機。 5. 利用公共關係部門與新聞界建立之關係，透過媒體報導以吸引大眾注意台中港之行銷目標。 6. 建立全球網際網路資訊站，提供各界查詢台中港相關資料。 7. 推動水平行銷系統，促使兩家或兩家以上不相關的公司共同結合資源或計畫，以開拓新興的行銷機會。 高雄港： 1. 刊登工商、航運與地方版報紙報導及廣告。 2. 地方及全國電視台報導及廣告。 3. 國際航線港埠期刊及廣告。 4. 提供免費的服務項目。 花蓮港： 1. 包括宣傳廣告、直接函寄、網際網路 Internet 應用國內外報章雜誌之媒體報導。

	外國	鹿特丹： 1. 主要由港埠促銷團為其行動。 安得衛普： 1. 舉辦會議與活動。 2. 發行刊物。 3. 透過不同管道來搜集資料。
--	----	---

四、 通路策略之比較分析

UNCTAD的「港埠的促銷工具」報告與比利時Gent大學Somers博士港埠行銷報告皆未論及通路策略，雖無從考究其原委以了解真象。但日韓學者卻對此議題卻多加著墨，所謂港埠通路，係指將貨物運送到最終貨主的流通管道，所以應可分為國內通路及國外通路兩種，前者是指透過港埠背後腹地的交通運輸工具將貨物運送到內陸的貨主手中，其範圍包括港埠內的交通連外道路建設、物流中心建立、自由貿易區建立等流通設施及設備之建立等。後者則主要指對外航線開闢、港口間策略聯盟、母船與Feeder船的停靠等。

其次，關於港埠通路策略方面，日本與韓國學者皆以清楚將港埠通路範疇定位於函括國內外進出航路與港埠本身基礎建設，而我國學者朱金元(1996)，偏重在於港埠物流系統的合理化，港灣技術研究所(1999)則強調國際港埠運銷中心的重要性，兩者皆言及港埠物流建設，確未明確言及國內外通路開闢之內容。根據本研究所得，雖然航線數量多寡未能表示貨櫃裝卸量會顯著的增加，但由於航線數量與船舶停靠次數的相關係數達0.90，所以航線增闢與船舶停靠次數多寡成為港埠行銷通路策略極力爭取的課題。換言之，航線增闢亦是成為港務局未來擬定通路策略之重要課題，例如物流中心、境外航運中心功能擴大、兩岸直航特區之設置、國外港埠間之策略聯盟等皆有助於航線開闢與增加貨源。

表 28 國內外港埠行銷之通路策略比較表

		通路策略
理論性 研究		一、山上 徹(1991) 流通經路（複合一貫運送） 1. 直接通路：母船直接運送 2. 間接通路：Feeder 間接運送 二、朱金元(1996) 1. 縮短行政決策流程 2. 加速貨物進出港區 （1）減少海關之干擾 （2）加強港區運輸系統 三、河東佑, 韓廣錫(1998) 1. 腹地運輸網與Feeder運送網的擴充 2. 關稅自由區域的投入 四、金弘燮(1998) 1. Push策略 2. Pull策略 3. 開放通路策略 4. 選擇通路策略 5. 專屬通路策略 6. 港埠的使用方便性 五、港灣技術研究所(1999) 1. 顧客 2. 網際網路 3. 專戶管理 4. 港與港聯盟 5. 設立國際港埠運銷中心
實務性 研究	我國	基隆港： 1. 設立專案經理人，定期拜訪貨櫃進出口的主要航商或潛在的使用者。 2. 陸上交通有高速公路、濱海公路。
	外國	新加坡 1. 為縮短港埠管理者與顧客間的意見差距，特別設立重要顧客經理人制度來了解客戶需求。 2. 新市場的開發計畫。

第七章 結論與建議

一、結論

在本文我國際貨櫃港埠的行銷策略之研究中，得以下幾點結論供參考：

1. 我國政府在推動高雄港成為二十一世紀的亞太航運中心政策時，首先需揚棄過去自詡擁有優越地理位置的轉運港陳舊意識，而應加強港埠設施之現代化建設，以早日躍升為亞太地區的中心港(Hub Port)。特別是在港埠物流設施及基地方面的建設，如貨物與情報流通、貨物與情報配送、多樣化服務的提供與高附加價值，以期能符合第三代港埠的世界趨勢。

2. 航商選擇港埠的主要考量因素，根據中外學者近期研究報告彙總分析結果，按其出現頻率多寡來判定依序為：港埠費率 > 地理位置 > 服務品質 > 港埠設施 > 貨物流通量 > 海上運送距離 > 港埠效率 > 港埠規模 > 內陸運費 > 背後腹地連繫系統 > 滯船時間 > 損害及損傷的頻率 > 超大與非定型化貨物 > 客訴支援力。

3. 從航商選擇主要考量因素與行銷策略之間的關聯性來分析時，14 項主要考量因素分別可依產品策略、價格策略以及通路策略來歸屬分類。產品策略的主要考量因素：服務品質、港埠設施、港埠效率、港埠規模、滯船時間、損害及損傷的頻率、超大與非定型化貨物處理能力、客訴支援力；價格策略的主要考量因素：港埠費率、內陸運費；通路策略的主要考量因素：地理位置、貨物流通量、海上運送距離、港埠規模、背後腹地連繫系統。

4. 為順應第三代港埠演進趨勢，港埠經營者需須將港埠物流納入產品策略之範疇內。所謂港埠物流是財貨經由港埠基礎物流設施處理，有效的克服從供給者到消費者所存在的時間與空間隔之一種物理的經濟活動而言。為滿足顧客對綜合物流系統的最適當要求，港埠物流已超越過去僅單純處理裝卸、保管機能，將其範疇擴大囊括航海支援系統、內陸連接系統、港埠資訊系統。是故所謂港埠物流系統，係指航海支援系統、裝卸搬運系統、保管系統、內陸連接系統、港埠資訊系統等系統，方算完整的物流系統。

5. 中、日、韓三國學者對於港埠價格策略，大部份支持港埠費率的彈性化與費率結構合理化。其中較為特殊的是韓國金弘燮教授，將內陸運輸費用和關聯服務費用納入總括價格策略，與本文研究主張強調內陸運費的重要性不謀而和。事實上，內陸運費在價格策略中是不可忽略的課題，西歐國家港埠費率大抵相同，爭取貨源手段主要是強調內陸運費低廉、運送方式多元化以及運送方便性等競爭優勢。

6. 貨主選擇裝卸港的主要資訊來源，依其優先順序分別為：過去經驗(Past Experience) > 航商資料(Ocean Carrier Literature) > 電話銷售(Sale Call) > 建議(Recommendations) > 試用貨物裝船(Trial Shipment) > 港埠參觀(Port Visit) > 港埠資料(Port Literature) > 其它廣告(Other Advertising)。足證對港埠使用者如航商與貨主做積極持續促銷活動時，特別是定期拜訪、電話銷售、港埠參觀、提供資訊、廣告等方法，收效頗佳。

7. UNCTAD 的「港埠的促銷工具」報告與比利時Gent大學 Somers 博士港埠行銷報告皆未論及通路策略，經本研所得定義為，所謂通路策略係指將貨物運送到最終貨主的流通管道，所以應可分為國內通路及國外通路兩種，前者是指透過港埠背後腹地的交通運輸工具將貨物運送到內陸的貨主手中，其範圍包括港埠內的交通連外道路建設、物流中心建立、自由貿易區建立等流通設施及設備之建立等。後者則主要指對外航線開闢、港口間策略聯盟、母船與 Feeder 船的停靠等。

二、建議

根據本文的研究結果，所得有以下幾點建議：

1. 設置專責的港埠行銷單位，負責企劃與行銷業務。

未來港務局民營化後，為降低營運成本及擴大部門業務職能作考量時，建議將現行所採取之專戶經理人或服務專員制度，統籌納入行銷部門之顧客服務範疇之內。另外，對於目前散落在港務局各部門之港埠行銷業務，未來應設置專責港埠行銷單位負責企劃與行銷業務。

2. 建立專責培訓機構，培養港埠行銷人員。

港務局民營化後所發生港埠間競爭機制，方造成實務界與學術界之重視，而我國對於港埠行銷研究仍屬於啟蒙階段，為提升港務局業務單位之港埠行銷能力，政府需設立專責機構透過產官學交流來培養行銷人員。

3. 採取彈性制度與規劃合理費率結構

無論國內外學術界或實務界皆認為價格策略應採行彈性價格制度，而非固定價格制度，此外，港埠價格與費率結構合理化與簡單化，亦是成為我國未來修正港埠費率制度之目標。

4. 建構物流中心，並強化基礎建設。

歐美日先進國家港口為擴大港埠服務項目與生產效率提高，設置物流專區或物流中心，我國近期所推動亞太營運中心亦將倉儲轉運特區納入重要發展政策之列，然而我國對於港埠物流研究仍屬於摸索階段，未來物流中心與基礎建設強化皆可謂

重要課題。

5.增闢國內外航線與提高船舶停靠次數

經迴歸分析發現船舶停靠次數與裝卸櫃量有顯著關聯性，所以船舶停靠次數越多則其貨櫃裝卸量亦相對增加。雖然航線數量多寡未能表示貨櫃裝卸量會顯著的增加，但由於航線數量與船舶停靠次數的相關係數達0.90，所以航線增闢與船舶停靠次數多寡成為港埠行銷通路策略極力爭取的課題，例如物流中心、境外航運中心功能擴大、兩岸直航特區之設置、國外港埠間之策略聯盟等皆有助於航線開闢與增加貨源。

6. 設置專責機構或與民間經貿團體合作進行海內外港埠促銷活動

在外國港口為進行海外航商或大貨主所港埠行銷所派遣之港埠促銷團，例如鹿特丹港物局配合當地經貿團體在國外定期舉行研討會方式來進行港埠行銷。然而目前我國並無專責機構來規劃與負責此業務，因此我政府未來是否需設立專責機構來進行或是港務局自行與民間工商團體來負責海外促銷活動。

參考文獻

1. 倪安順，亞太海運中心港埠競爭策略探討，交通部研討會，1996。
2. 林財源，我國國際商港未來競爭力分析及核心能力建立整體規劃之研究-高雄港部分，台灣省交通處高雄港務局委託專題研究計劃，1999年1月。
3. 朱金元，高雄港轉運業務行銷策略之探討，航運季刊，第五卷第四期，1996年12月。
4. 楊鈺池，邁向二十一世紀的港埠行銷策略，航貿週刊，1999年10月。
5. 金弘燮，“港灣服務的行銷組組合策略之建立方案”，韓國港灣經濟學會誌，14號，1998。
6. 田一秀，韓國貨櫃港埠的國際競爭力提高方案之研究，韓國海運產業研究院，1993。
7. 河東佑與韓廣錫，韓國貨櫃港灣行銷策略建立之有關研究，韓國海洋水產開發院，1998年12日。
8. 郭圭石，貨櫃港埠的行銷策略研究，韓國海洋大學，1999。
9. 韓國海洋水產開發院，巫山新港灣營運系統建立方案，1998。
10. 小宮三夫，有關東京港的振興活動，日本港灣月刊，1999年2月。
11. 田中誠夫，神戶港的利用促進，日本港灣月刊，1999年2月。
12. 鈴木曉，日本港運業行銷思考的必要性之考察，日本海運產業研究所報，No. 363，1996。
13. 國立交通大學運輸工程與管理學系，台中港未來競爭力分析及核心能力建立整體規劃分析研究，台灣省交通處台中港務局委託研究計劃，1998年10月。
14. 山上徹，國際物流網路與港埠，日本白桃書房，1991
15. 台灣省交通處港灣技術研究院，台灣地區各國際商港國際行銷策略規劃，台灣省交通處港灣技術研究院，1999年5月。

16. 八十八年度港埠經營管理及國際港埠行銷研討會論文集，港灣技術研究所，1998年9~10月。
17. 高雄港務局，二一世紀航運發展與港口管理國際研討會論文集，1998。
18. 山上徹，國際物流網路與港埠，日本白桃書房，1991。
19. 鳩口充輝，綜合行銷，日本經濟新聞社，1989。
20. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Strategy”, Journal of Marketing, Vol.92, April.
21. Vithala R. Rao and Joel H. Steckel, Analysis for Strategic Marketing, Addison-Wesley Longman, 1998.
22. Richard Hall, A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal Vol.14, 1993.
23. Ken G and Greg Young, Strategic Groups and rivalous firm behavior: Towards a reconciliation, Strategic Management Journal Vol.18, 1997.
24. David, Margaret and mark, Do Strategic Groups Exit? An Economic Framework for Analysis, Strategic Management Journal Vol.19, 1998.
25. Avi and Howard , Stratetic Groups as Reference Groups: theory, Modeling and Emprical Examination of Industry and Competitive Strategy, Strategic Management Journal Vol.16, 1995.
26. Tammo H. A. , Bijmolt, Ruud T. Frambach and Theo M.M. Verhallen, “Strategic Marketing Research”, Journal of Marketing, 1996.
27. Brian Slack, “Containerization, inter-port competition and port selection”, Maritime Policy and Management, Vol.12, No.4, 1985.
28. Eddy Somers and Capt Andre De Wilde, Port Marketing, Gent University, Version 2, 1997.
29. UNCTAD, *Marketing Promotion Tools for Ports*, 1995
30. UNCTAD, *Port Marketing and The Challenge of the Third Generation Port*, 1992.