

邁向二十一世紀的港埠行銷策略

楊鈺池

義守大學國貿系副教授

一、前言

自 1980 年代所興起國外港埠民營化熱潮逐漸席捲我國後，1998 年起便陸續推動高雄港、基隆港、台中港及花蓮港等四大國際港埠之「港務局企業化政策」及「港埠作業民營化政策」，以提高經營自主權及港埠競爭力，已取得一定的效果。諸如碼頭工總人數精簡到改制前人數的 1/3、裝卸效率提高、通關時間由 1995 年的 6.96 小時縮減到 3.87 小時、發展高附加價值的轉口作業等。然而港埠民營化提高作業效率及降低港埠營運費用的同時，是否意謂著貨運量會相對增加？

1999 年上半年度基隆港、台中、高雄港貨櫃裝卸量總計 468.7 萬 TEU，比去年同期增幅 10.5%，除基隆港呈現連續四年來貨櫃量滑落之外，其他兩港均為兩位數成長，高雄港的貨櫃裝卸量是 334.9 萬 TEU，比去年同期增加 12.5%；台中港為 54.3 萬 TEU，比去年同期增加 31.45%；反觀基隆港自 1996 年貨櫃裝卸量開始逐年下滑，去年並降到 170.7 萬 TEU，在全球排名中首次被擠出 20 大貨櫃港之外，今年上半年是 79.4 萬 TEU，較去年同期仍下降 6.97%。基隆港不僅會面臨台中港急於直追不久可能取而代之成為台灣第二大港的威脅，並且會遭遇 2002 年便完工啓用的台北港所產生貨源分流替代效果，屆時基隆港的貨運量萎縮的情況亦會更趨嚴重。從上述數據來看，似乎顯示港埠民營化政策未非創造貨源的萬靈丹，仍須採取主動積極的港埠行銷態度，來掌握消費者的動態需求，制定彈性行銷策略，以吸引舊雨新知光顧，進而提高市場競爭優勢。

然而，過去我國港埠產業屬於政府掌管的獨佔事業所致，較偏重以「生產者導向」的消極性行銷策略，雖歷經港埠民營化洗禮改採「消費者導向」的行銷策略，但對於如何進行港埠行銷及提高顧客服務認知態度仍屬缺乏。此外，港埠行銷是 1980 年代起所誕生的新名詞，所以環顧國內有關港埠行銷仍屬方興未艾，擬根據國內外學者近期相關研究作學理探討，並從國外港埠行銷案例來加予實證，以探索港埠行銷的真正涵意所在。

伴隨著 1980 年以後的第三代港埠發展型態的誕生，我國港埠經營者為爭取市場競爭優勢，不僅需強化港埠服務品質及港埠物流建設之外，同時更需採取積極態度來制定邁向二十一世紀的港埠行銷策略，方符合時代的潮流。

二、 港埠行銷之必要性

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。

至於港埠行銷之必要性何在，可由國際港埠發展趨勢與我國港埠發展現況兩方面來所說明之。

(一) 國際港埠行銷發展趨勢

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：

1. 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。
2. 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。

- 3.地中海沿岸區: 從 2000 年 22 百萬 TEU 增加到 2012 年的 37~44 百萬 TEU。
- 4.北歐: 從 2000 年的 33 百萬 TEU 成長到 2012 年的 53~57 百萬 TEU。
- 5.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。

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。

(二) 我國港埠行銷發展現況

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 為限則發現港埠行銷評為 7.25。(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)

三、港埠行銷之對象

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：

1. 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。(參考表 4)

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。

2. 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、背後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：(參考表 5)

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。(參考表 6)

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。(參考表 7)

四、港埠行銷之策略

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 Implantations)、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：

1. 地理位置(Geographical Position)
2. 航道 (Nautical Approach)
3. 背後腹地連接(Hinterland Connection)
4. 附加價值物流(Value Added Logistics)
5. 碼頭與陸地的配置(Disposition of Quay & Land)

6. 服務 (Services)
7. 勞動力與社會風土(Labor Force & Social Climate)
8. Know-How
9. 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。(參考表 8)

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. 擴充港埠設施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。(參考表 9)

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。(參考圖 1)

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：(參考表 10)

(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：

- 1.預估成本(Estimated Cost)
- 2.競爭(Competition)
- 3.通貨(Currency)
- 4.給付條件(Payment Terms)
- 5.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：

- 1.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。
- 2.高價策略: 提供高服務品質及收取高價費用
- 3.低價策略: 採取低價格及降低服務水平。
- 4.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。
- 5.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。
- 6.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。(參考表 11)

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. 高價格策略 3. 低價格策略 4. 總括價格策略。(參考表 12)

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。(參考表 13,14)

(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：1.從腹地到目的地的運輸需求 2.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道開闢之內容。(參考表 15,16)

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. 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)

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). X_1 (自變數): 停靠次數

(3). X_2 (自變數): 航線數量

第一次關係式

$$Y=503.38+1.61*X_1-9.41*X_2\text{-----}(1)$$

由於 X_2 (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 X_2 後)

$$Y=362.72+1.30*X_1\text{-----}(2)$$

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。

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高達 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。

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)

五、港埠行銷之案例

(一)新加坡

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：

1.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。

2. 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。

3. 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。

4. 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。

5. 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: ASSIPORT)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：

1.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訓。至於分析資料則由 ASSIPORT 來作研究。

2.舉辦會議及活動

ASSIPORT 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。

3.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法規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。

4.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：

- 1.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。
- 2.進行港埠有關市場調查及市場策略
- 3.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)
- 4.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：

1. 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

2. 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
 - 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
 - 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
 - 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
 - 貨櫃場站租賃費用的降低
 - 進港費、港埠使用費的降低
 - 港埠設施用地使用費(倉庫用地等)的降低

- 港埠裝卸費的降低

六、結論

本文有關邁向二十一世紀的港埠行銷策之研究，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 > 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. 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。

7.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。

8. 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。

參考文獻

- 1.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.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
- 3.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
- 4.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。
- 5.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。
- 6.倪安順，亞太海運中心港埠競爭策略探討，交通部簡報，1996。
- 7.郭圭石，貨櫃港埠的行銷策略研究，韓國海洋大學，1999。
- 8.韓國海洋水產開發院，巫山新港灣營運系統建立方案，1998。
- 9.小宮三夫，有關東京港的振興活動，日本港灣月刊，1999 年 2 月。
10. 山上徹，國際物流網路與港埠，日本白桃書房，1991
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. Tammo H. A. ,Bijmolt, Ruud T. Frambach and Theo M.M. Verhallen, “Strategic Marketing Research”, Journal of Marketing, 1996.
14. Brian Slack, “Containerization, inter-port competition and port selection”, Maritime Policy and Management, Vol.12, No.4, 1985.
15. Eddy Somers and Capt Andre De Wilde, Port Marketing, Gent University, Version 2, 1997.<http://allserv.rug.ac.be/~ddsloo/portmaknew/cpright.htm>
16. UNCTAD, *Marketing Promotion Tools for Ports*, 1995.
17. UNCTAD, *Port Marketing and The Challenge of the Third Generation Port*, 1992.

(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	擴張主義型	企業性原則型
	海陸交通連接地點	運送與工業中心	國際交易的據點 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	• 港埠共同體的形成 • 交易與運送體系集中在港埠 • 港埠與自治團體間關係密切化 • 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 • 低的附加價值	• 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。

(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 知 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。

(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)		○
	FCA(Free Carrier)		○
F	FAS(Free Alongside Ship)		○
	FOB(Free on Board)		○
C	CFR(Cost and Freight)	○	
	CIF(Cost Insurance and Freight)	○	
	CPT(Carriage Paid to)	○	
	DAF(Delivered At Frontier)	○	
D	DES(Delivered Ex Ship)	○	
	DEQ(Delivered Ex Quay)	○	
	DDU(Delivered Duty Unpaid)	○	
	DDP(Delivered Duty Paid)	○	

(表 5)

航商選擇港埠的主要因素

Willingal(1982)	B.Slack(1985)	三木盾彦(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 • 內陸運費 • 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 • 損害及損傷的頻率 • 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 • 支援客訴處理
Murphy(1992)	田一秀(1993)	金學韶(1993)	李石泰(1993)
• 超大、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 • 支援客訴處理 • 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 • 迅速性 • 連繫性 • 潛在性 • 方便性	• 港埠地理位置 • 直接貨運量 • 港埠效率 • 政治及社會安定 • 港埠費率 • 港埠發展計劃	• 硬體設施 • 軟體設施	• 貨櫃港埠地理位置 • 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 Policy and Management, Vol.12, No.4, 1985.

(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

(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

(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 2.物流設施的能力計劃 (事前通關、情報系統 化等) (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)
產品改善策略 產品混合策略 市場區隔化策略 產品差別化策略 產品組合策略 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	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

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。

(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。

(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。

(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)
價格差別化策略 高價格策略 低價格策略 總括價格策略	彈性價格	港埠費率 內陸運費

(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	• 適用港埠費率的高標準	• 高價、高服務碼頭營運
低價格策略	• 適用港埠費率的低標準	• 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。

(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.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
金弘燮 (1998)	港灣技術研究所 (1999)	
宣傳 廣告 1. 高壓廣告策略 2. 低壓廣告策略 人員銷售 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。

(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)	港灣技術港灣技術 (1999)	本文研究 (1999)
Push 策略 Pull 策略 開放通路策略 選擇通路策略 專屬通路策略 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	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 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。

(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	6238	9,238	201	384,935
2(1)	新加坡	6194	9,113	200	379,694
3(3)	釜山	3164	3,543	125	147,627
4(4)	鹿特丹	2953	2,427	125	101,108
5(5)	高雄	2133	4,012	100	167,181
6(6)	神戶	2010	3,052	101	127,153
7(7)	橫濱	2002	2,712	103	112,989
8(8)	可倫坡	1835	2,308	88	96,187
9(9)	名古屋	1663	2,447	91	101,956
10(10)	安得衛普	1440	1,264	104	52,662
11(11)	大阪	1420	1,583	67	65,958
12(12)	漢堡	1307	1,235	82	51,441
13(13)	東京	1276	2,328	74	96,988
14(14)	菲列斯特	1178	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。

(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)

(表 19)

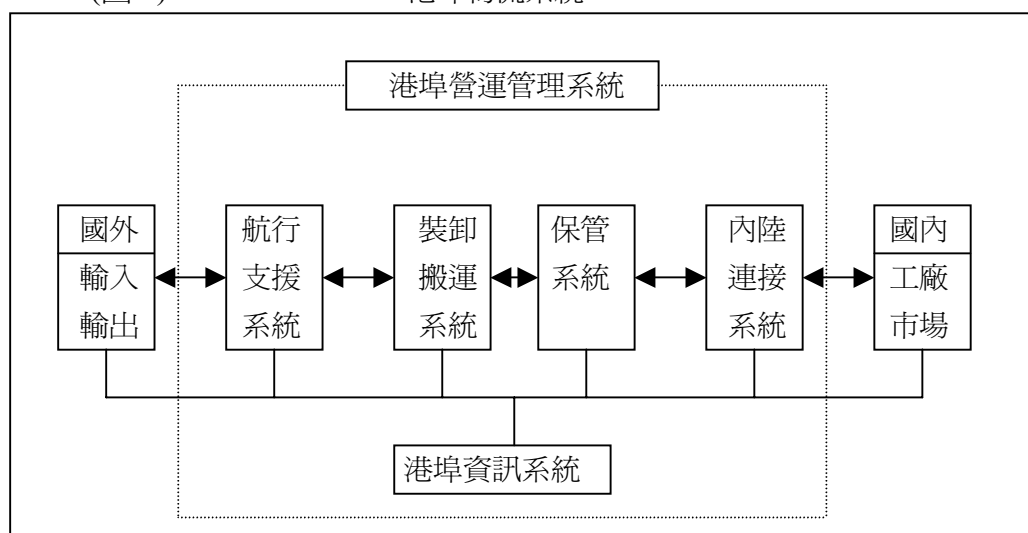
中外學者港埠行銷策略之彙總表

	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) 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	1.腹地運輸網與 Feeder 運送網的擴充 2.關稅自由區域的投入

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	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
--------------------------	--	---	--	--

(圖 1) 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。