

# 臺灣港埠公司化後之未來經營理念

---

張志清 教授

國立台灣海洋大學副校長

余坤東 教授

國立台灣海洋大學航運管理系系主任

# 演講大綱

---

- 國際港埠產業的發展趨勢
- 標竿公司的營運現況
- 台灣港務公司的策略方針
- 營運模式的調整

# 國際港埠「產業」的發展趨勢

---

## ○ 產業成員方面

- 國際碼頭營運商(GTO)的角色日益重要
- 航商投入國際碼頭經營有增加的趨勢

## ○ 市場結構方面

- 環太平洋地區國際商港成長最快，競爭也最白熱化
  - 過度投資的現象(尤其是中國大陸)
- 幹線航道(東/西貿易航線)以外的新興港口崛起
  - 非洲、韓國、中南美洲和東歐

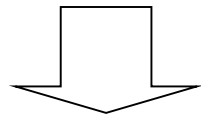
## ○ 運作體制方面

- 不同型式的地主港模式

# GTO的發展

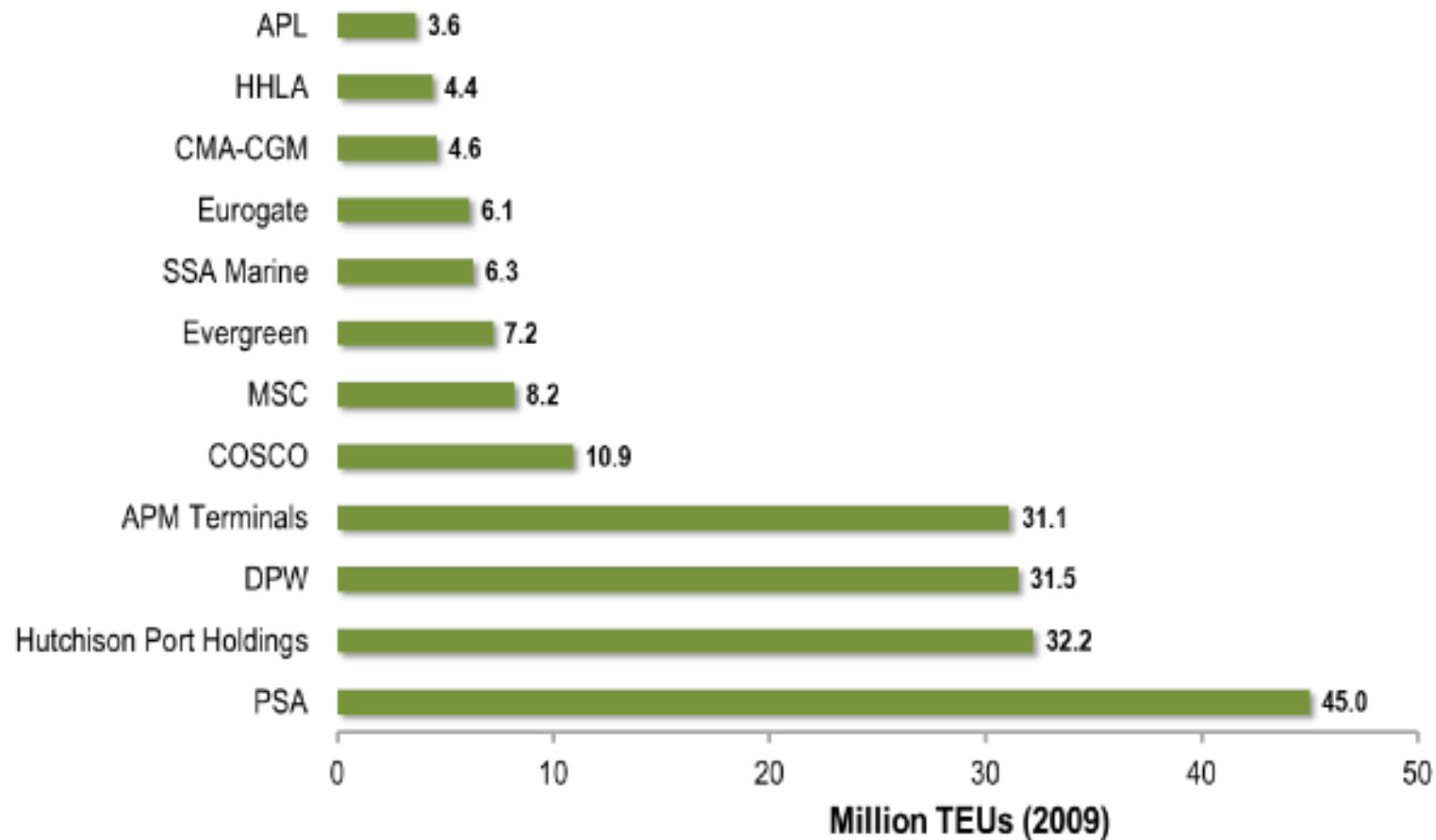
---

- 國際港埠產業最主要的成員
- 形成國際港埠的新經營模式
  - 整合資金與技術輸出的港口經營模式
  - 在航商港口選擇上扮演重要角色發揮



1. 新興碼頭的進入障礙降低
2. 國際港埠之間激烈的競爭

# 2009年全球GTO排名



1. 營運量已將轉投資及相互控股的運量依照股權比例轉換

# 全球GTO的重要性提升

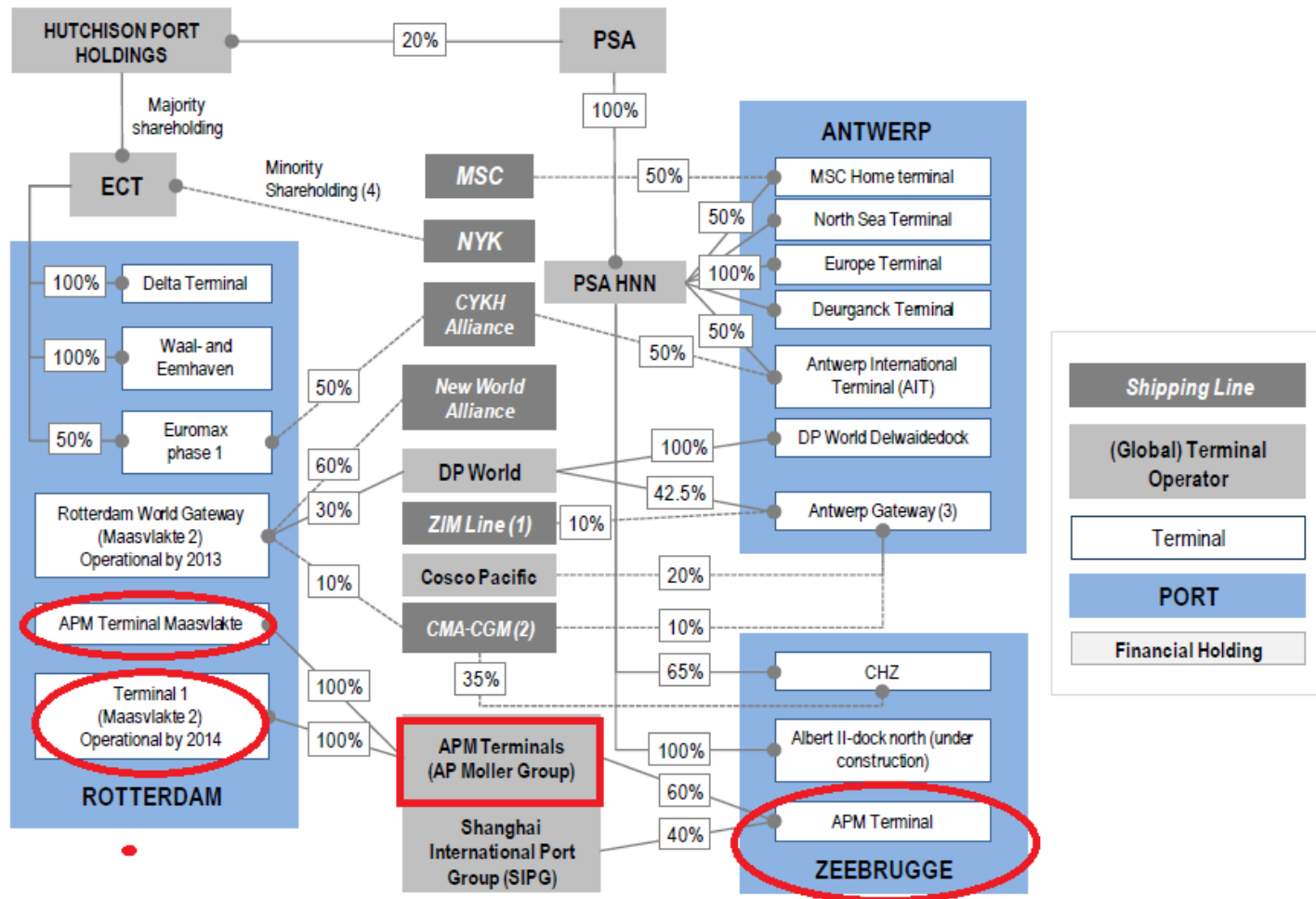
---

- 時間縱面市場佔有率
  - 1995年不到30%
  - 2000年53%
  - 2008年65%
- 2008年市場佔有率
  - GTO → 65%
  - 航商 → 10%-12%
  - 地方政府自營或私有 16%
    - 過去十年從25%降為16%

# 五大GTO的基本資料

	營運範疇	備註
PSA	以新加坡為基地，擁有54個貨櫃碼頭，貨櫃年吞吐總能力將達到3500萬TEU	國家資本
HPH	以香港國際貨櫃碼頭（HIT）為基地，投資營運全球47個貨櫃碼頭	私人資本
DPW	在全球22個國家擁有42個碼頭，4個自由貿易區和3個物流中心	國家資本輸出模式
APMT	1. 在全球擁有52個碼頭 2. 集團旗下還有航運、物流等成員	1. 私人資本 2. APM(A.P. Moller) 集團旗下的成員
COSCO	在全球投資經營24個碼頭專案，總泊位達115個，其中海外碼頭3個	1. 船運主業延伸 2. 中國最大、世界第二的遠洋運輸公司

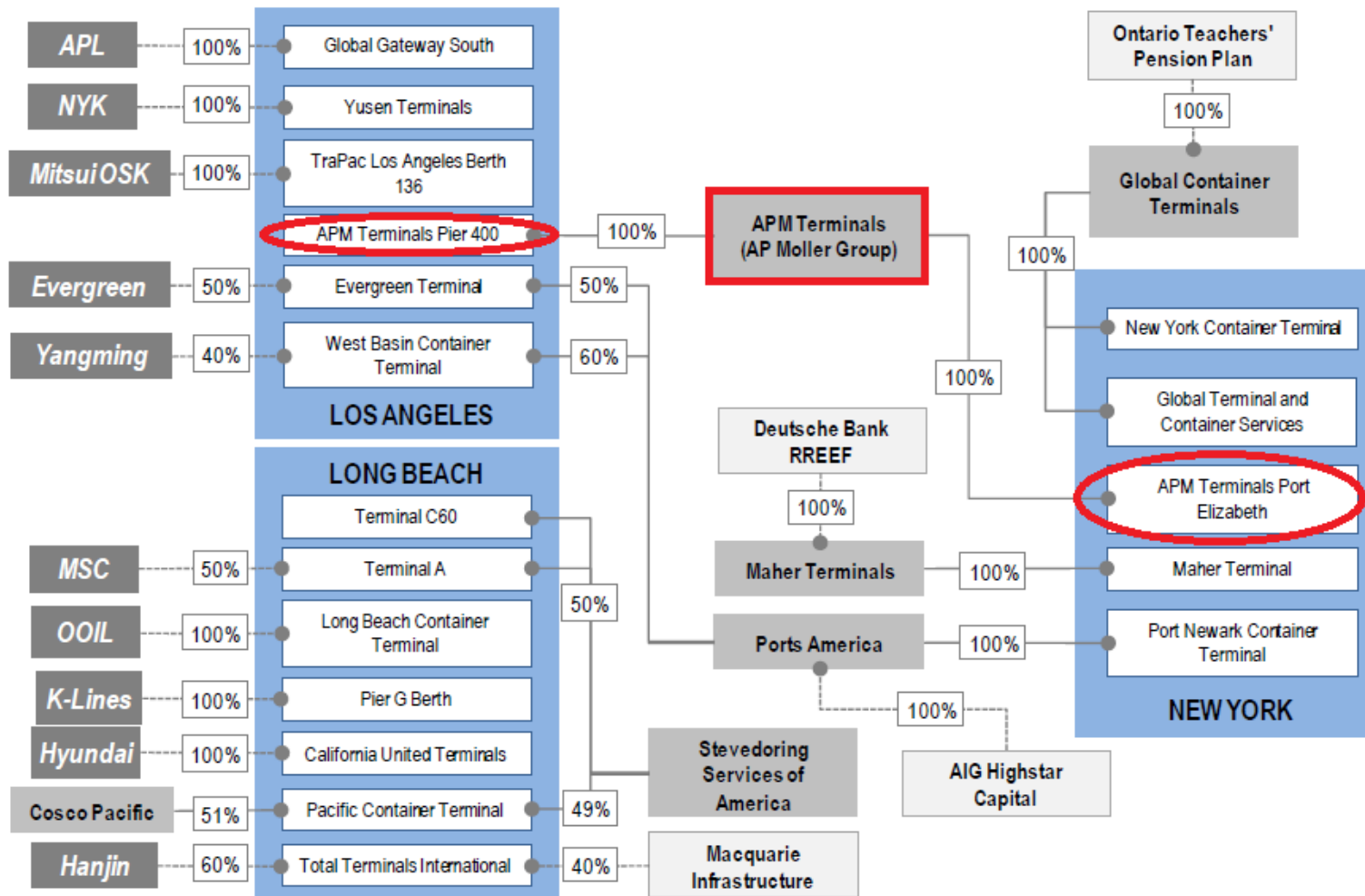
# 航商與GTO在歐洲主要港口的佈局(2010)



Notteboom, T. and Rodrigue, J.P. (2011), "The Corporate Geography of Global Terminal Operators: Rent-Seeking through Location Choice and Network Structures," submitted for publication to Maritime Policy and Management

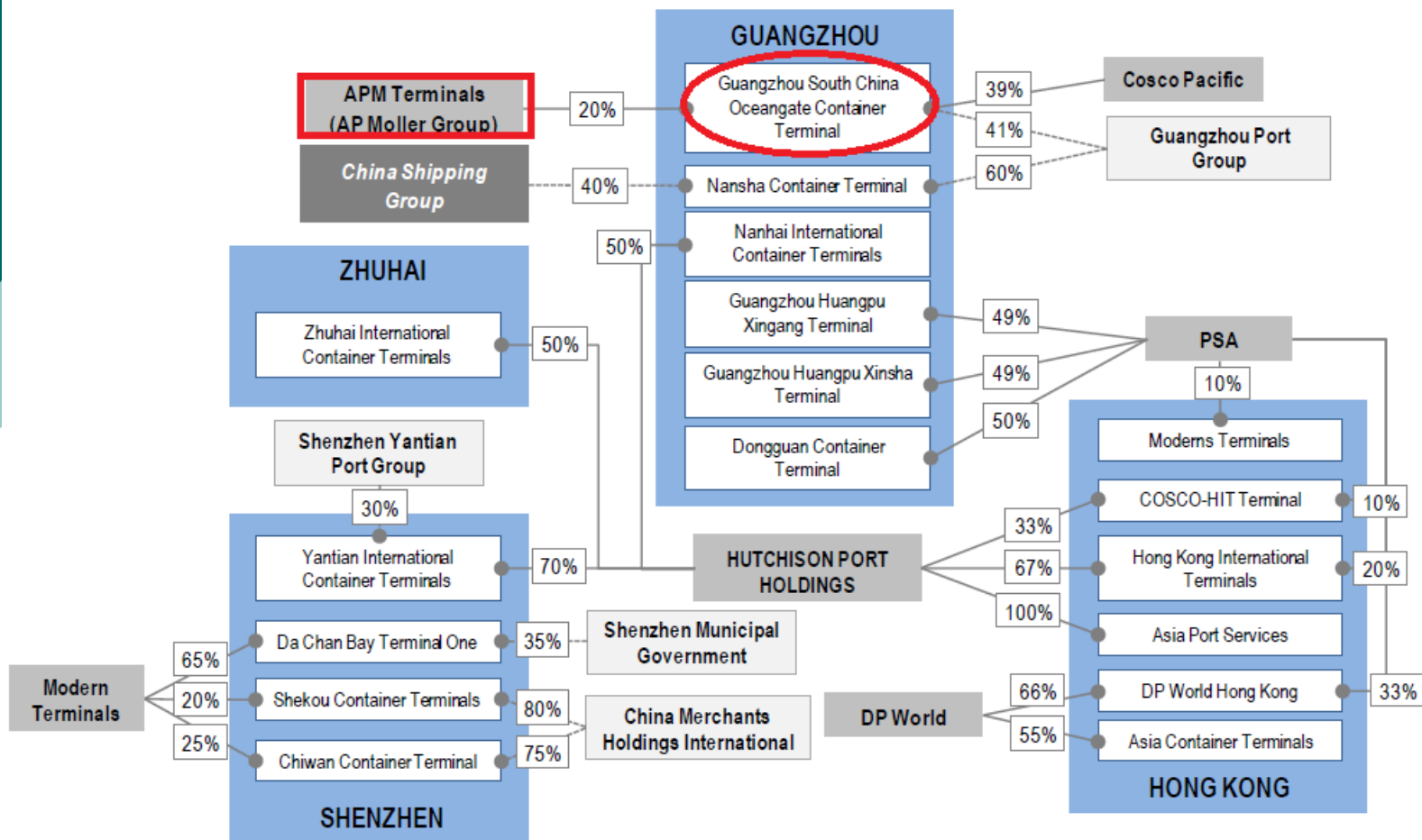


# 航商與GTO在北美主要港口的佈局(2010)



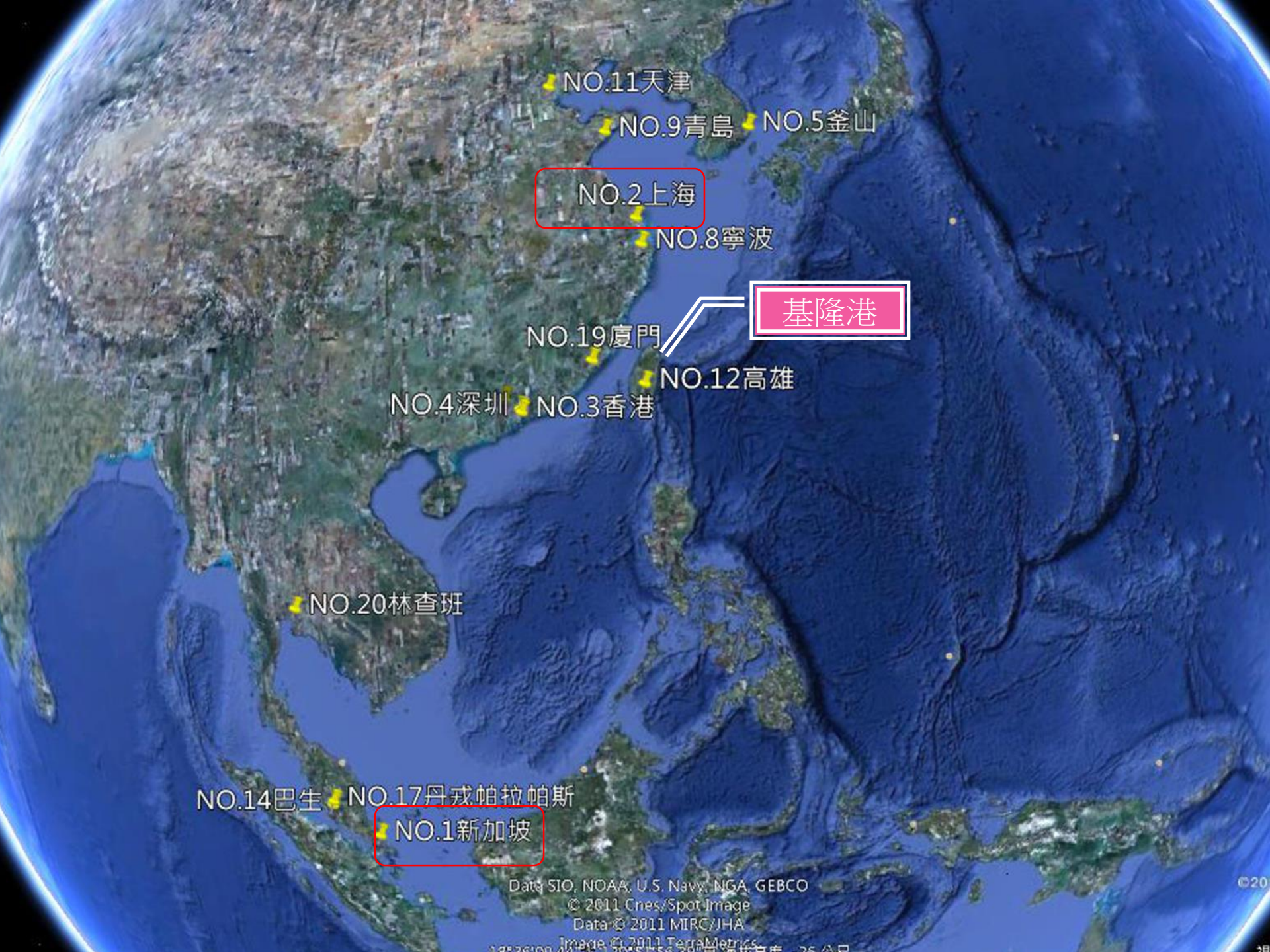
Notteboom, T. and Rodrigue, J.P. (2011), "The Corporate Geography of Global Terminal Operators: Rent-Seeking through Location Choice and Network Structures," submitted for publication to Maritime Policy and Management

# 航商與GTO在珠江三角洲的佈局(2010)



Notteboom, T. and Rodrigue, J.P. (2011), "The Corporate Geography of Global Terminal Operators: Rent-Seeking through Location Choice and Network Structures," submitted for publication to Maritime Policy and Management





NO.11 天津

NO.9 青島 NO.5 釜山

NO.2 上海

NO.8 寧波

基隆港

NO.19 廈門

NO.12 高雄

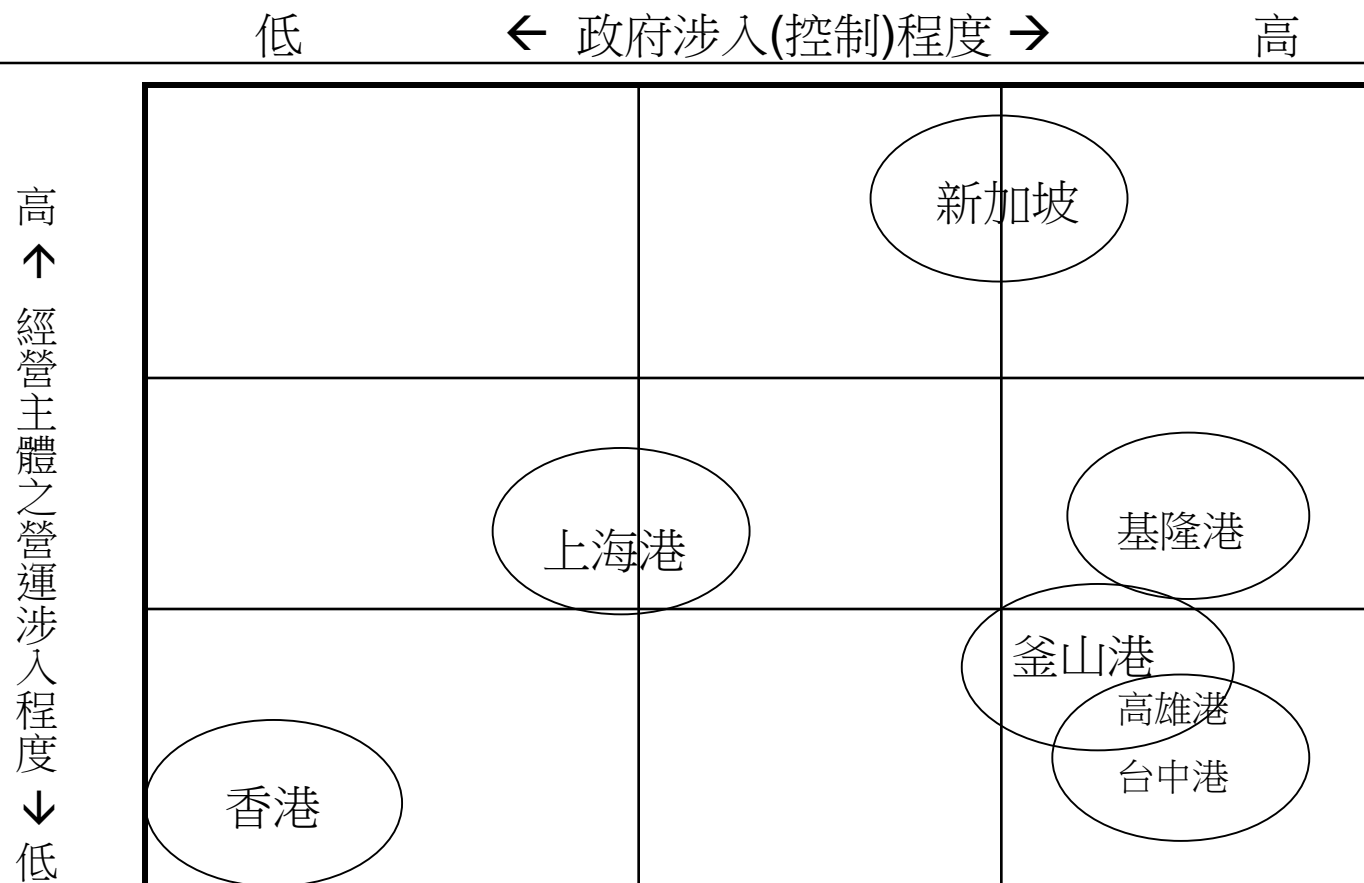
NO.4 深圳 NO.3 香港

NO.20 林查班

NO.14 巴生 NO.17 丹戎帕拉帕斯

NO.1 新加坡

# 不同的港口運作體制



1. 政府的涉入(控制)可以是行政控制或所有權控制
2. 營運主體的營運涉入可以是純地主港、工具港或營運港模式
3. 控股經營型態可以在營運涉入與吸引資源之間取得較佳的平衡

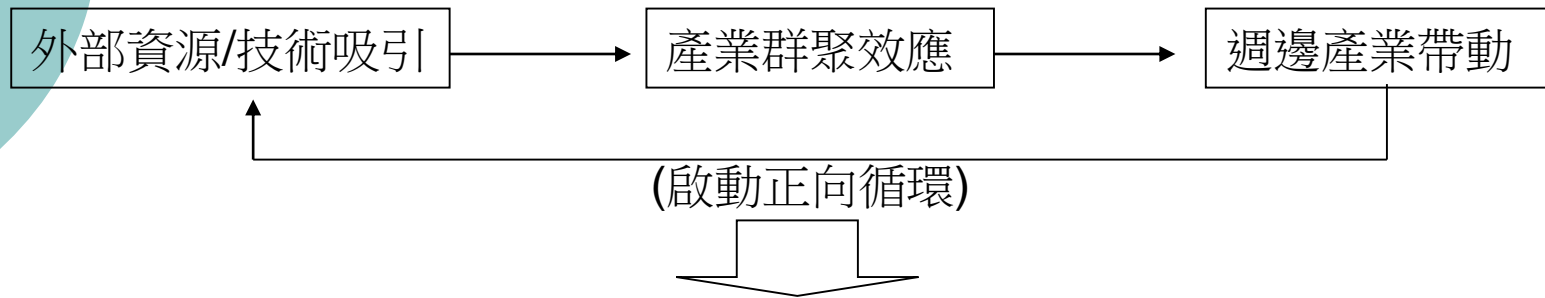
# 國際港埠產業吸引力評估

---

- 結合**GTO**快速跨越成本與技術障礙
  - 過度投資加上退出障礙高，價格競爭必然激烈
  - 對**GTO**而言，港埠經營的利潤仍高於航商
- 需求仍將溫和成長
- 潛在進入者
  - 航商的垂直整合
  - 新興國家

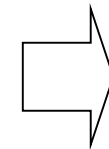
# 國際貨櫃港埠的關鍵成功因素

## ○ 吸引外部資源與技術的能力與條件



## ○ 形成關鍵成功因素的支援條件

- 位置
- 貨源(本身及轉口)
- 系統的整體績效(成本、效率、自由化)
- 週邊產業
  - 金融、法律、維修服務..等



- 營運模式
- 發展策略





# 標竿對象的營運方式

# 新加坡港的管理機構

---

- 1964年以前：Singapore Harbour Board
- 1964年：Port of Singapore Authority(政府組織)
- 1997年：PSA Corporation Ltd
  - 公司化(新加坡港務集團有限公司)
- 2003年：PSA International Pte Ltd
  - 重組為投資控股公司
  - PSA國際港務集團有限公司



# PSA的投資業務(1)

---

## ○ 子公司

- PSA Corporate Ltd
- PSA Marine Pte Ltd
- Hesse-Noord Natie N.V.(比利時)

## ○ Associates

- 香港HIT、和記黃埔港口投資控股公司..

## ○ Jointly Controlled Entities

- 大連貨櫃碼頭公司、International Trade Logistics...

# PSA的投資業務(2)

---

- 核心業務關聯之多角化
  - 有助於提升港埠競爭優勢
    - 海事、港口管理、港口營運諮詢與訓練、工程、港埠資訊公司訓練、物流
  - 地區多角化
    - 全球港埠經營
- 核心業務無關聯之多角化
  - 機場地勤、房地產、國際會議

# PSA在新加坡的營運方式評估

---

- 控股公司型態
  - 以所有權之涉入取代行政管理控制，提升營運彈性
  - 控股型態仍集中於政府主權基金
- 高度營運涉入
  - 港埠核心業務幾乎全數自營
    - 有助於形成核心能耐
    - 以高度整合提供良好的服務效能與品質
  - 配套條件
    - 需有足以吸引國際人才的環境條件
    - 政府行政體制與營運模式的配適
      - 自由化的支持
      - 競爭策略的支持而非營運的控制
- 地區多角化分散風險，提升集團的競爭力

# 上港集團設立過程

---

- 1995 上海港務局
- 2005 上海國際港務集團有限公司成立
- 2006 上海證券交易所上市

# 上港集團的投資業務(1)

貨櫃	散裝貨	港口物流	港口服務	其他
上海浦東國際集裝箱碼頭有限公司、上港集團振東集裝箱碼頭分公司、上海滬東集裝箱碼頭有限公司、上海明東集裝箱碼頭有限公司、上海盛東國際集裝箱碼頭有限公司、上海集裝箱碼頭有限公司、振東集裝箱碼頭分公司	民生分公司、高陽分公司、煤炭分公司、新華分公司、張華兵分公司、軍功路分公司、寶山分公司、龍吳分公司、羅涇分公司、客運分公司、上海海通國際汽車碼頭有限公司、上海羅涇礦石碼頭公司	上港集團物流有限公司、上海集海航運有限公司、上海華輪船有限公司、上海海通國際汽車物流有限公司、上海浦遠船舶有限公司	上海港引航管理站、上海港復興船務公司、上海遠東水運工程建設監理諮詢公司、上海港務工程公司、上海外輪理貨有限公司、上海深水港船務有限公司、中港疏浚股份有限公司、上海海勃物流軟體有限公司、上海億通國際股份有限公司、上海港國際客運中心開發中心、上海港技術勞務有限公司、上海集盛勞務服務有限公司	南浦分公司、輪駁分公司、海灣分公司、上海港灣實務總公司、上海東方飯店管理有限公司、上海盛港能源投資有限公司、上海新海龍餐飲管理有限公司、上海港國際航運服務中心開發有限公司、上海港房地產經營開發公司、上海銀匯房地產發展有限公司、上海東點企業發展有限公司

# 上港集團的投資業務(2)

---

- 核心業務
  - 貨櫃碼頭業務、大宗散貨裝卸服務
- 核心業務關聯之多角化
  - 有助於提升港埠競爭優勢
    - 物流、電子商務、郵輪碼頭
  - 地區多角化
    - 比利時澤布呂赫碼頭公司
- 核心業務無關聯之多角化
  - 飯店、餐飲、石油儲運、房地產開發

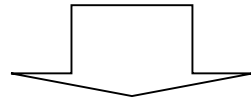
# 上港集團營運方式評估

---

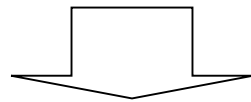
- 建構核心競爭力的作為
  - 與**GTO**合資採控股投資方式涉入上海六大貨櫃港區之營運
  - 控股型態，因此仍可以整合各港區不同營運商
  - 營造吸引外部技術與資金的环境條件
    - 貨源
    - 港埠控股公司 + 公開上市（宣示政府控制涉入程度低）
- 競爭策略
  - 以進出口貨源為主，競爭的主軸為國內的競爭對手
    - 投資內陸港口，穩固貨源
    - 利用產業地位的主導優勢，壓抑國內潛在競爭對手
- 地區多角化跨足國際碼頭營運
  - 分散經營風險/提升獲利

# 台灣港務公司的定位與發展策略

- 
- 依循產業關鍵成功因素的思維，台灣港務公司的發展重點



- 系統整體效能 → 運作體制的優化
- 貨源開拓
- 群聚/週邊產業建構



- 營運模式的調整
  - 組織模式
  - 資源模式
  - 產品模式



# 運作體制的優化

---

- 運作體制與組織條件的配適
  - 新加坡、香港、上海各有其特色與配適
- 台灣港埠公司在運作體制配適上的考量
  - 政府涉入程度高
    - 過去
      - 外部資源模式：BOT、純地主港
      - 內部營運模式：港務局為營運主體
    - 港務公司
      - 外部資源模式：合資
        - 善用政府涉入在招商引資方面發揮背書的效果(如釜山港)
      - 內部營運模式：港務公司為營運主體
  - 營運主體在營運上涉入程度較低
    - 除了善盡房東的責任外，考量在營運上發揮影響力
      - 提升「房客」努力的誘因 → 成本、利潤
      - 主航道稀有資源的價值
      - 解決房客太多的整合問題

# 貨源開拓：轉口貨源

---

## ○ 標竿

- 上海港：投資長江沿岸內陸港以掌握貨源
- 廈門港的東出西進策略
  - 「東出」利用國際海上運輸網絡方便的優勢，增加航線密度，開闢廈門至高雄班輪和至福州、汕頭內支線航線
  - 「西進」開展海鐵聯運，西進江西、安徽、湖南、湖北等地，爭取貨源

## ○ 行動方案

- 投資東南亞的二線碼頭，建構**Feeder-Hub**的架構
  - 海外投資的動機與新加坡不同
- 分析市場貨源，主導集貨航線之開闢

# 貨源開拓：自由貿易港區之經營

---

- 全球已有**700**多個自貿區，不容易以傳統的招商方式來發展
- 建構有獨特性的物流營運模式
  - 以兩岸**ECFA**為利基的營運模式
    - 機械、汽車產業的增值國際物流模式
  - 能發揮台灣代工優勢的營運模式
    - 地方產業群聚的國際物流模式
      - 台中光電產業之兩岸分工模式
  - 以國際物流的增值切入國際大廠的供應鏈管理
  - 以**MIT**為產地之增值訴求的營運模式
    - 食品或民生用品的物流整合

# 群聚/週邊產業之建構

---

## ○ 港務公司層次

- 以核心業務需求為誘因，採內部創業模式
  - 資訊服務公司
  - 船舶維修與配件供應

## ○ 政府層次

- 港埠城市之概念
  - 區域創新系統的發展

# 營運模式的調整：組織模式

---

- 總公司整合四國際港的組織結構
  - 總公司
    - 擘劃未來
    - 提升競爭力
      - 提升營運效能
      - 整合四港的資源發揮綜效
    - 現有業務之行銷拓展
    - 多角化之推動(中長期)
  - 四國際港
    - 港群/責任中心的運作型態

# 營運模式的調整：資源模式

---

## ○ 資源發展/取得模式

### ● 策略聯盟

- 東南亞二線港的聯盟關係
- GTO的合作與聯盟
- 本國航商的合作聯盟

### ● 合資/共同開發

- 市場需求/資產開發為誘因之合作案
  - 例如：兩岸合資的郵輪公司

## ○ 多元化的人力資源發展

# 營運模式的調整—產品模式

---


- 由核心而週邊的產品擴張模式
  - 支援港埠競爭的產品模式
    - 效率的、自由的、方便的港埠核心功能
    - 建立具有競爭優勢的國際港埠基本價值
  - 支援港埠綜效的產品模式
    - 相關及支援產業
    - 發展臨港產業
  - 支援永續發展的產品模式
    - 域外經營管理服務

# 面臨的問題

---

- 營運模式轉型
- 業務導向的營運價值
- 人才的問題
  - 人力結構老化的問題
  - 人才吸引的問題
- 外部利害關係人利益衝突問題





---

報告完畢  
敬請指教



# 附錄

---

# 上港的碼頭股權結構(1)

---

- **寶山港區**：上海貨櫃碼頭有限公司經營，公司由和記黃埔(HPH) 37%、上海港貨櫃有限公司63%所組成。
- **軍工路港區**：上海集裝箱碼頭有限公司經營，公司由和記黃埔(HPH) 37%、上海港貨櫃有限公司63%所組成。
- **外高橋港區四期貨櫃碼頭**：上海滬東集裝箱碼頭有限公司所經營，公司由上海國際港務有限公司與馬士基集團旗下的碼頭公司在中國上海共同組建的合資公司，管理經營。

## 上港的碼頭股權結構(2)

---

- **明東貨櫃碼頭**：上海明東集裝箱碼頭所經營，由和記黃埔與上港集團所組成，主要服務外高橋港區。
- **上海浦東國際貨櫃頭**：在2003建立了為HPH、上港集團和COSCO太平洋合資企業。
- **外高橋碼頭**：上海外高橋第一期，HPH 40%、上海港30%、COSCO Pacific 20%、上海 Shiny 10%
- **洋山港區**：上海盛東國際集裝箱碼頭有限公司（簡稱SSICT）由上海國際港務（集團）股份有限公司投資建立。公司於2005年5月31日正式成立，負責經營管理洋山深水港區一、二期碼頭。