

現階段基隆港業務轉型策略

Current Business Transformation Strategies for Keelung Port

葉淑華 (Shu-Hua Yeh)^①、張志清 (Chih-Ching Chang)^{②*}

摘要

基隆港近年來面臨全球航運不景氣、臺北港之競爭、東客西貨政策之推行。基隆港有必要思考其業務轉型如何突破目前困境，以積極改善經營環境、強化營運競爭力，帶來新契機，並因應未來之挑戰。本研究以目前基隆港經營所面臨之挑戰，包括：東客西貨之政策、臺北港之競爭、郵輪發展之挑戰及港市如何做協調合作等相關議題，經由文獻回顧、資料分析、SWOT 分析與專家訪談等方法，歸納整理出基隆港業務轉型之策略方案可行性建議。本研究建議基隆港可採行之業務轉型策略，包括：積極進行郵輪碼頭作業之整體規劃、加速促進西岸業者共同合作、加速拓展轉口貨櫃業務、發展旅客服務及後勤補給物流、開拓郵輪新航線、加速旅客與貨物通關作業流程及速度、加速都市更新計畫進行及建立多元溝通管道、力促相關法令鬆綁等。期望本研究之結果可以提供相關單位作為基隆港日後發展之參考。

關鍵字：基隆港、業務轉型策略、東客西貨、郵輪、港市合作

Abstract

In recent years, Keelung Port faces the competition from Taipei Port, the recession of shipping industry, as well as the government policy in developing its East Wharf into passenger and recreation areas. It needs to consider how to

① 國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士；E-mail: Growing.sara@hotmail.com。

②* 通訊作者，國立臺灣海洋大學航運管理學系教授；聯絡地址：202 基隆市北寧路 2 號，國立臺灣海洋大學航運管理學系；E-mail: cchang141@gmail.com。

transform the Port's business models in order to overcome the challenges and certain difficulties arising from the decrease of revenues and cargo throughput. Keelung Port also needs certain strategies for improving the business environment, enhancing its competitiveness, in order to introduce new business models and commercial opportunities. Therefore, it is necessary for Keelung Port to explore those strategies to deal with the future business transformation issues, as well as to cope with the relevant challenges. This study is based on the current challenges faced by Keelung Port for developing feasible solutions which can be adopted while doing its business transformation, including those issues of government policy relating to passenger terminal project in its East Wharf, the competition from Taipei Port, the challenges in cruise ship business, and the coordination issues relating to port-city interfaces. This study undertakes literature review, data analysis, SWOT analysis, and expert interviews for exploring those suggestions and feasible solutions connecting with Keelung Port's business transformation. This study suggests Keelung Port adopt comprehensive planning for cruise Terminals, the enhancement of cooperation among those operators in West Wharf, the encouragement of container transshipment businesses, the development of logistic and passenger services for cruise ships, the flight-cruise business, the improvement of those customs and immigration process for cargoes and passengers, the port-urban planning, the establishment of various communication channels among different players, as well as the deregulation of relevant laws and regulations. It aims to provide reference for competent authorities while undertaking future development plan and organizing business strategies for the Port.

Keywords: Keelung Port, Business transformation strategy, East passengers and west cargo policies, Cruise, Port-city cooperation.

壹、緒論

基隆港在碼頭後線土地狹小、船席及航道之吃水限制下，又因臺北港深水碼

頭營運，許多貨櫃船及散雜貨轉而停靠臺北港。面臨臺北港競爭之下，基隆港應思考如何定位其未來發展方向及策略？如何提升其競爭力？此外，亞洲郵輪觀光產業

興起，進而帶動港口蓬勃之發展。基隆港擁有來自大臺北地區廣大客源，在郵輪靠泊上具有地理位置優勢，可作為臺灣首都生活圈的海洋門戶，是目前臺灣港口中郵輪業務發展最迅速之港口。為提升基隆港客運之競爭優勢，並吸引國際郵輪來臺停靠，基隆港配合政府政策執行「軍港遷移」、「東客西貨」及「內客外貨」等相關政策。此等政策之衝擊及效益如何？以及應採何種配套措施，亦值得思考。

雖然郵輪旅客人數成長，但貨物吞

吐量停滯，基隆港面臨營收減少及未來之業務轉型之問題。本研究分析基隆港經營環境之現況，探討基隆港經營所面臨之挑戰，以 SWOT 分析，並於 2019 年上半年進行專家訪談，探討現階段基隆港業務轉型策略。

茲參考蘇育玲等人 (2003)、蕭丁訓 (2008)、郭維達 (2009) 及基隆市政府 2018 年出版之「基隆市都市再生策略計畫」，歸納現階段基隆港 SWOT 分析，如表 1 所示。

表 1 現階段基隆港 SWOT 分析表

優勢分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 位於東北亞與東南亞的海運要道上，國際地理位置優越。 2. 靠近大臺北都會區，並擁有優美的海岸景觀，國內地理條件優越。 3. 位於臺灣政經的核心。 4. 東、西岸聯外道路交通便利。 5. 鄰近臺北與新北，可就近共享首都生活圈的資源。 6. 以基隆港為郵輪母港，郵輪經濟雛型已形成。 7. 海洋意象強烈，加上海博館設於基隆，觀光旅遊行程與其他城市有所區隔。 8. 城際公路便捷，行駛國道系統 30~40 分鐘即可到達臺北與新北。 9. 基隆港區坐落於市中心，城市意象與空間特色與其他城市不同。
弱勢分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 港區用地不足，限制貨櫃集散站、物流中心的設置。 2. 貨櫃船席數及裝卸作業用地不足，無法提供大航商承租專用。 3. 港區航道、迴船水域狹小，水深不足，使得大型貨櫃船進港受限。 4. 人力老化或斷層。 5. 基隆港後線作業空間狹小，且土地成本偏高。 6. 缺乏遠洋航線及伴隨之支線服務，單一航線船公司貨源易受航商市場影響，穩定性不足。 7. 海岸和河谷重大廊帶為中央交通、經濟等部會權管。中央缺乏整合，地方缺乏向上治理能力。 8. 多處砲臺、史蹟維護管理不佳，且缺乏導覽解說輔助，不易彰顯基隆港的觀光價值。 9. 基隆缺乏工作機會，導致青壯年人口外流嚴重。 10. 基隆港貨運功能弱化，港口貨運投資近年來極少。 11. 面對郵輪經濟已形成，上下游產業、設施環境與周邊配套未能配合。 12. 郵輪旅遊與其他觀光旅遊景點欠缺整合，服務品質不佳，交通接駁不便，行銷宣傳也不足。 13. 觀光旅遊接待能力不足，餐廳、商店、飯店等服務機能不佳。 14. 基隆港區腹地小，設施環境與周邊配套不足，不及因應郵輪旅遊快速發展。

表 1 現階段基隆港 SWOT 分析表 (續)

機會分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國際港埠朝向多角化的經營體制。 2. 北部地區的貨櫃需求量達全省的 60%，理論上應屬於基隆港的潛在貨源。 3. 基隆作為臺灣頭與各重要海岸國家也歷史連接，故可重新整理聯繫。 4. 深度旅遊風潮日漸盛行，基隆獨特的歷史背景，有潛力吸引國際旅客到訪。 5. 郵輪旅遊市場重心逐漸向亞太地區移轉，快速成長加速基隆郵輪經濟發展的機會。 6. 基隆附近著名景點知名度漸開(金瓜石 / 萬里 / 金山)，成為亞太地區為全球旅遊人口增長最快速區域。 7. 基隆港為全臺進出旅客數最多的港口(國際線)，穩定成長趨勢有助於城市觀光旅遊發展。 8. 鄰近汐止、南港等創新研發重鎮，配合捷運延伸規劃，貨港功能下降、河谷廊帶低度利用倉儲區可釋出作發展腹地。
威脅分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 船舶大型化，軸心港的形成，加劇港埠營運所需的條件。 2. 亞太地區國際港埠的興起，航商的策略聯盟，造成港埠的激烈競爭。 3. 國內廠商外移，產品朝向「短、小、輕、薄」，直接影響港埠的營運量。 4. 租用高雄港專用貨櫃碼頭之航商，為降低營運成本，造成北櫃南運。 5. 臺北港營運的衝擊。 6. 大陸港埠興起所造成的間接衝擊。 7. 緊鄰臺北、新北與桃園升格直轄市，資源和話語權缺乏。 8. 常年多雨的天候，加上地處冬季東北季風首當其衝位置，城市活動受到限制。 9. 全市人口幾乎為零成長，幼年與青壯年人口減少，導致人口老化程度高。 10. 雪山隧道通車後，對於基隆觀光旅遊造成衝擊；而北宜直鐵之規劃，也將影響到訪基隆觀光旅遊人次。 11. 冬季受到東北季風影響，藍色公路不易發展。

資料來源：本研究整理。

基於以上之現階段 SWOT 分析，本研究將基隆港所面臨之挑戰，歸納成四大項構面：(1) 貨量下滑；(2) 東客西貨之政策；(3) 郵輪發展；(4) 港市合作協調，作為本研究探討之主題。

貳、貨運量下滑

經由資料分析及研究訪談，茲歸納基隆港在貨運量下滑所面臨之挑戰及因應對策如下：

2.1 貨量下滑之挑戰

2.1.1 面臨臺北港之營運

臺北港已發展成為遠洋貨櫃基地及砂石、水泥、成品油等大宗能源散雜貨集散中心。為因應北部地區之需求，另自由貿易港區已成功發展汽車零組件及石化原料等物流業務。臺北港之現行營運情況，已吸引許多仍在基隆港作業之臺灣北部貨源至臺北港作業。臺北港目前營運之碼頭及業者已較基隆港多元，包括：

1. 化油品液散碼頭：化油品液散碼頭現有三席，成品油主要為臺塑石化由 E15

碼頭卸運，其餘液散、油品則由 E3、E4、E5 採管道卸載運送，裝車運出或於後線油品儲運區儲放。

2. **砂石碼頭：**一散中心 E13、E16 作為砂石專用碼頭，優先供砂石船作業停靠。二散中心 E10 ~ E11 碼頭停靠之砂石船以自動化卸料設施，將砂石儲運至後線深層加工作業區內部砂石倉儲區。E12 碼頭後線設置大宗散貨儲轉系統及粉體貨儲轉系統，含三座儲量各為 15,000 噸儲庫之水泥及爐石粉庫、爐石倉、預拌廠及爐石研磨廠設備。
3. **水泥碼頭：**E12 碼頭現作為散雜貨碼頭，以分攤砂石運量為主，未來在水泥運量提升下，可作為水泥及散雜貨碼頭使用，配合其後線水泥粉庫、粉體貨儲轉系統。
4. **煤碼頭：**一散中心 E14 碼頭係作為卸煤專用碼頭使用，以自動化密閉輸煤系統進行卸煤。
5. **散雜貨碼頭：**臺北港目前各級散雜貨碼頭共六席，另汽車船停靠碼頭一席，共有七席。東立物流陸續於 E2 ~ E8 碼頭後線成立汽車物流區。E3、E4 雖定義為油品及散雜貨碼頭。因油品、液散貨

一般採管道輸送未設有大量岸肩作業設施，在液散船停靠空檔時，汽車船等可供其他散雜貨船停靠使用。

6. **貨櫃碼頭：**臺北港貨櫃碼頭之興建主要係依據「臺北港貨櫃儲運中心 BOT」計畫，規劃興建七座深水貨櫃碼頭（目前四座營運）。

2.1.2 基隆港貨運量下滑

1. 基隆港、臺北港貨櫃量之相互競爭

臺北港深水港灣設施及貨櫃碼頭逐漸完成後，已有效吸引北部地區遠洋貨櫃船停靠，故與基隆港在貨櫃海運市場互相競爭，造成基隆港每年約 40 ~ 50 萬 TEU 的貨量衝擊。未來兩港間競爭之問題主要在貨櫃運輸，此亦為基隆港目前主要營收貨種，故對基隆港之營運及基隆市相關業者有甚大之衝擊（王克尹，2011）。基隆港、臺北港進出口貨櫃裝卸量（如表 2 所示）。

臺北港規劃大宗散貨儲運區、寬闊後線、深水碼頭、與八里區居民有充裕之緩衝空間等條件，可能使基隆港將部分大宗散貨移轉至臺北港。基隆港與臺北港之上位計畫雖已有明確區隔兩港發展定位與

表 2 臺灣地區基隆港、臺北港進出口貨櫃裝卸量 (2014 ~ 2018 年) 單位：萬 TEU

港口	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
基隆港	169	145	139	142	147
臺北港	126	133	148	156	166

資料來源：本研究整理。

分工。惟重疊貨種受到經營型態不同、碼頭能量供給差異、裝卸作業效率等因素影響，仍難免產生競爭問題。基隆港、臺北港進出口貨物裝卸量如下（詳如表 3）。

表 3 臺灣地區基隆港、臺北港進出口貨物裝卸量 (2014 ~ 2018 年) 單位：計費噸

港口	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
基隆港	72,239	62,479	58,622	60,192	61,895
臺北港	66,004	67,997	75,157	71,808	75,424

資料來源：本研究整理。

2. 基隆港周邊產業業務量減少

基隆港受限於自然條件的不利大型貨櫃船進出港口，加上臺北港的啟用導致貨櫃量轉移至臺北港，連帶的影響到相關產業。與基隆港業務有關之行業包括碼頭工人搬運業、貨物承攬業、報關行、代理商、內陸運輸及倉儲業等相關行業，都可能受到衝擊而影響到業務收入。此種現象亦將影響基隆其他商業活動及就業人口。

2.2 因應對策

2.2.1 基隆港拓展貨櫃吞吐量策略

1. 臺北港與基隆港之定位及競合協調

臺北港及基隆港區位鄰近，在基隆港東客西貨、軍港遷移轉型過程中，貨櫃碼頭功能的調整勢必使得二港存在競合關係。須視市場需求及政府產業政策做妥適港埠資源安排，才會對於提升營運績效有所改善（臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄）。

2. 高附加價值

基隆港應該引進能夠帶來高附加價

值的廠商進駐，而不適合將後線多數空間使用來做傳統貨櫃併櫃、拆櫃、或者轉運的傳統港埠功能。可以將部分後線空間招標，或可藉由民間的創意，引進新的營運模式（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

3. 獎勵措施

持續推動各項獎勵及優惠、優化服務品質及效率等相關措施：

- (1) 自營櫃場優惠方案：提供優惠統包費率、快速裝卸優惠、從船優惠等方案，降低業者成本、增加航商靠泊意願。
- (2) 自營櫃場獎勵方案：推動「船舶到港艘次」、及「新航線」等多項獎勵方案，鼓勵航商開闢新航線及提高航商靠泊意願。
- (3) 優化自營櫃場服務：協助航商掌控船舶靠泊進度，並維持裝卸機具高妥善率；提高貨櫃進站、出站、裝船、卸船之 EDI 比率，減少人工作業，以提升作業效率。
- (4) 與民營貨櫃碼頭公司簽訂「貨櫃碼

頭支援協定費率協議書」：秉持與業者互惠互利原則，鼓勵基隆港貨櫃碼頭資源互補，彈性配合基隆港貨櫃裝卸需求，解決航商靠泊船席需求，增加貨櫃作業量。

- (5) 設置「專戶經理人」專責服務客戶，即時解決客戶需求，定期拜訪客戶，適時掌握海運市場資訊(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (6) 提供促進激勵港口使用者的措施，發展近洋線為主，遠洋線為輔，並加強近洋航線之市場行銷；以公司化型態組織再造(郭維達，2009)。

4. 供應鏈合作

- (1) 未來將於港口作業區內擇地興建公共倉庫，提供業者就近拆併，減少內陸運輸及不必要的人工成本，開創多國集併櫃業務(multi-country cargo consolidation, MCC)，提高市場競爭力(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (2) 基隆港之貨源主要來自進出口貨，故受本國產業、消費人口之限制。較可能成長之來源為轉口貨及加值作業，但仍有下列限制：
 - a. 自由貿易港區貨港，受限於土地、通關業務及程序、人工及其加工、加值型產業/廠商進駐之可能性，其成長空間不大。而運輸/倉儲型自由貿易港區業務，

所能創量之能力有限。運輸仍為引伸需求，若無貿易加值作業之需求，甚難有運輸/倉儲之延伸需求。

- b. MCC 之貨量不大，蓋因鄰近港口至歐美主要航線已直航靠港航線，不需在臺灣港口轉運 CFS 貨物。而基隆港航線密度不足，難以維持成長。在高雄港則較有機會，因其航線及船期密集，又有較大之倉儲區可供 MCC 作業(海洋大學 B 教授訪談紀錄)。
- (3) 基隆港未來在拓展貨櫃吞吐量，大概只能透過跟某些供應鏈的合作，例如自由貿易港區業務的拓展，讓一部的貨源繼續保有在基隆港(基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。
- (4) 基隆港要拓展貨櫃吞吐量，平日就要強化軟硬體設施及提高作業效率。在景氣好轉時，碼頭及貨櫃場就有充分能力可處理大量的貨櫃業務。景氣較差時亦可思考如何積極招商，例如拓展轉口貨櫃業務。另外也要充分運用港口優勢，吸引更多船舶於基隆港裝卸貨作業，例如：基隆港為臺灣北部重要的商港，配合周邊許多內陸貨櫃場，以及目前許多航港產業均設點於基隆，貨主及報關業者便於基隆港進出口貨物等(基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄)。

(5) 基隆港研擬符合客製化需求之港埠競爭策略，再審視航線組合，以近洋航線為主搭配少數之洲際航線，強化硬體設施，增加遠洋航線之彎靠機會。提高碼頭裝卸效率，並配合近洋航線滯港時間較短之特性，降低航商成本，減少北櫃南運之內陸拖運成本，機動調整轉口櫃費率等，以增加基隆港的競爭(張國中，2010)。

5. 拓建深水碼頭及改善港埠設施

- (1) 持續改善碼頭設備及增進人員相關能力培養，落實並加強機務人員對橋式機、門式機及跨載機之各級保養及作業中巡察，並強化機具故障排除能力，以提升修護速度，優化服務品質及效率(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (2) 轉口 CY 櫃，因後線場地不足，船席水深不足，基隆港已非主要航線之樞紐港。如何做國際行銷，找到轉運市場，應是關鍵。轉運貨櫃港互相競爭，其中，地理位置、作業能力、作業制度、港埠費用等為關鍵因素，基隆港西岸碼頭未必具備此等條件(海洋大學 B 教授訪談紀錄)。
- (3) 整個西岸貨櫃的願景，就是希望政府能夠投入西岸 34、35、36，三座深水碼頭，深水貨櫃集散中心，成

為基隆第三座貨櫃集散中心，讓基隆市能夠跟國際的貨櫃航運來接軌(前基隆市政府 E 主管訪談紀錄)。

- (4) 增加實質商流及服務，例如：拓展深水碼頭、改善硬體及不合時宜法規或收費標準，可參考國外崛起的貨櫃轉運方式(臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄)。

2.2.2 基隆港未來多角化經營策略

1. 旅客服務及後勤補給物流

- (1) 發展政策方面，以內客外貨為主，內港以發展客運觀光為主，外港以近洋貨櫃為主，將投資興建東西岸客運中心，同時藉基隆港鄰近重要觀光景點優勢，有利於兩岸海上旅遊之推展。未來將結合地方觀光資源，積極爭取國際觀光客輪來港，以帶動觀光人潮與商機(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (2) 基隆港分公司之本業，主要為貨運及郵輪旅客服務，而民間業者除碼頭經營業務，主要集中在港埠服務、周邊產業。多角化經營對港務公司而言，除為能增加營收、活化資產外，亦希能補助港埠本業，例如：郵輪後勤補給、觀光遊憩、土地開發等(海洋大學 B 教授訪談紀錄)。
- (3) 未來我們需要做的就是透過客運服務的一些補給、日用品的供應，是

不是能夠掌握一點，多的一些物流量（基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄）。

2. 散雜貨轉移臺北港

- (1) 砂石、煤炭這些在作業會產生污染的貨物，已大部分都移向往臺北港（基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄）。
- (2) 推動的基隆港轉型不應陷入口號，我認為應該加速將散雜貨物轉移至臺北港，充分發揮輔助港功能，讓基隆港可以依照政策大刀闊斧的進行改造（臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄）。

3. 民營化

- (1) 在資產活化部分，可積極規劃將現有之土地及設施出租，或與民間業者合作開發。在觀光遊憩方面，配合基隆市政府政策，研議發展港內水上運輸及觀光業務，以達到多角化經營目標（基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄）。
- (2) 如果西岸貨櫃碼頭與後線能夠朝民營化方向邁進，將會有助於基隆港業務的多角化發展（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

參、東客西貨政策

經由資料分析及研究訪談，茲歸納基

隆港東客西貨政策所面臨之挑戰及因應對策如下：

3.1 東客西貨政策之挑戰

3.1.1 東岸碼頭

基隆港東岸碼頭未來營運可能面臨挑戰，包括：

1. 如何掌握國際客輪發展趨勢，持續發展客運業務：東 2 ~ 東 4 碼頭南段，現為國際定期及不定期客輪之主要靠泊碼頭，可同時靠泊國際豪華客輪二艘，且經常有國內外郵輪、客貨輪在此靠泊，加上西岸碼頭亦可靠泊，基隆港目前已可同時段供五艘客輪停靠。未來軍用碼頭遷移之後可同時靠泊更多郵輪。惟若本國旅客搭乘郵輪之熱潮不再，而又缺乏外籍人士搭郵輪來臺觀光，則東岸碼頭之利用率可能不高。
2. 如何配合貨物裝卸功能移轉時程，漸次朝轉型目標發展：東岸碼頭區現有碼頭目前仍具有貨物裝卸功能，在尚有貨運需求之狀況下，似仍應繼續供貨物裝卸使用，俟貨物裝卸功能逐漸移轉至其他碼頭作業區時，再漸次朝轉型目標發展，以免造成港埠資源之浪費。
3. 如何提供具經濟規模之轉型發展環境，提高民間參與投資意願：未來東岸碼頭區之轉型發展，應依基隆港之發展策略，朝刺激民間投資開發意願發展。而欲吸引民間投資，財務可行性為主要考

量。由於東岸碼頭區之碼頭縱深有限，且呈長條形分布，在現有環境限制下，故仍須考量不同碼頭間如何形成群聚作用（或範疇經濟）、規模經濟及財務效益，使轉型計畫更具可行性及提高民間參與投資意願。

4. 如何掌握地理環境及歷史優勢，朝向獨具特色之港市大港：基隆港市緊鄰發展，關係十分密切，未來東岸碼頭區轉型發展應將港市發展同時納入考量，以港興市，以市援港，充分發揮地理環境優勢，故應有別於其他港埠，創造港市大港之策略。基隆港應優先執行的前五項策略方案依序為徵收民地增加儲位、調整各碼頭的使用功能、闢建聯外設施、形塑組織文化及培養種子員工（蕭丁訓，2008）。
5. 東岸碼頭在貨櫃場西遷後如何做轉型，在推動東客西貨之政策下，是否在東岸碼頭發展完善的客運大廈，以利觀光旅遊客？
6. 如何做土地開發及客運觀光，或吸引較高產值之財務、租賃、金融及資訊業者進駐（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。

3.1.2 西岸碼頭

基隆港西岸碼頭未來營運可能面臨挑戰，包括：

1. 西岸的貨櫃業者如何整合：西岸貨櫃場站目前一部分出租給中國貨櫃公司，其餘的部分由港務公司營運，未來將有新

的業者加入，西岸貨櫃場應如何整合並使業者良性競爭。

2. 西 2 ~ 西 6 的客輪碼頭部分如何改善，並與火車站結合：因應國際郵輪未來發展需要考量，同時提供完善大眾運輸工具及人行步道，西岸旅客大樓與火車站應如何做妥善規劃聯結。
3. 如何提升散雜貨及臺基國際物流之業務：基隆港散雜貨在面臨臺北港的競爭下，要如何取捨該項業務。基隆港西岸腹地有限，臺基國際物流之經營可以利用哪些業務創造更大商機。

3.2 因應對策

3.2.1 基隆港東岸碼頭轉型之發展策略

1. 軍港西遷，現有東岸碼頭如何利用

- (1) 配合國家發展政策，基隆港朝軍港遷移、內客外貨、東櫃西遷等方向轉型。中美貿易戰，許多臺商企業回流投資，預期將帶動出口與進口貿易量增加，未來使用碼頭卸裝貨物的機率比以往高。東岸碼頭空間仍可多元化發展，部分空間維持原有貨運作業的功能，部分空間發展休閒遊憩及郵輪觀光等，達到港市合作及港口的正常運作（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。
- (2) 東岸轉型應結合臨港市區土地及社區做整體規劃，包括威海營區及公

車總站停車塔、正濱漁港，以及由文化中心至東岸聯外道路一帶之街景。義一義二及中船路構成老街景點，才能有比較大的吸引力，可以招攬觀光客（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。

- (3) 軍港離開了那塊區塊，就以基隆港目前的客運業務的蓬勃發展來講，那個位置很適合讓郵輪業務一直往外再延伸，所以這個未來的前景是看好的。但是郵輪發展應該是階段性、一段一段的發展，絕對不可能突然爆發性發展。所以到了外港區的那一塊，特別是東櫃要不要西遷，或是東櫃要不要轉移、轉型的議題，可能須持保留態度，因為還沒發展到那邊（基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄）。
- (4) 依據基隆市港再生標竿計畫，基隆港東岸貨櫃場遷移至西岸後，將發展成新的國家級新創產業區，由中央向國際新創大廠招商，加碼投資臺灣、投資基隆（基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄）。
- (5) 東岸現在因為郵輪越來越多，東岸這邊因為比較適合發展整體的郵輪碼頭，因為它靠近市中心（前基隆市政府 E 主管訪談紀錄）。

2. 周邊觀光產值開發

- (1) 行銷上的 8 P 在基隆港東岸轉型都用得上，包括：

- a. Product (產品、規劃、建設) 在這方面，港務公司與基隆市政府應有主導地位去整合各項資源，使東岸轉型成觀光遊憩上深具海港特色，這需要規劃力及執行力。
- b. Place (行銷通路) 上，則應先知道目標市場及客源在哪裡，採取多元有效方式，引起各式媒體注意。
- c. Promotion (促銷) 上則有賴各式之節慶活動，例如配合郵輪觀光、中元祭、九份金瓜石、東北角風景區之旅遊旺季，找出較佳之行銷方案。
- d. Price (定價)，未必以低價行銷。而應以 C/P 值高，讓旅客覺得不虛此行。還願常來，推薦親友來嘗試基隆之旅。
- e. 其餘之 4P：Policy (政策)、Physical facilities (實體設施)、Personnel (人員) 及 Process (過程) 皆可輔助行銷之進行，尤其人員，包括導遊人才、商店服務、餐飲。旅客在乎的再受尊重、人情味、人文導覽及熱情接待。事先觀光業之從業人員，如何挑選訓練及其服務心態應是關鍵（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。

- (2) 東岸碼頭除了當成客運郵輪碼頭專區及市民活動廣場外（東岸海軍威

海營區靠長榮桂冠飯店側的部分將變為廣場)，也有設計軟體科技園區。市政府的規劃考量觀光產業的發展，也可考慮到引進科技軟體產業，提供當地民眾優質就業機會，包括引進高品質的知名動漫公司（例如：宮崎駿曾任職於東映動畫公司，後來自己成立吉卜力美術館），如此可以結合軟體產業與觀光旅遊事業（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

- (3) 轉型對於一般業者與民眾要有感，軍港遷移、東貨西運對於一般會開車路過基隆東岸民眾，我想不會有太多感受。應該多開發周邊觀光產值，例如：現在的臺中港三井模式，會比較有前景（臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄）。

3.2.2 基隆港西岸貨櫃場站之營運策略

1. 調整碼頭及後線土地用途：為維持現有航線貨櫃場裝卸作業能量，可將北櫃場出租予民間公司經營，保留部分碼頭供服務現有客戶，以節省自營櫃場人力及機具相關作業成本、提升基隆港之國際競爭力。另將南櫃場轉型，西 16 至西 18、西 19 至西 21 分別維持自營及民營貨櫃碼頭，其中西 16 調整為多功能碼頭，彈性提供客、貨櫃船席調派所需，以補足作業能量，亦可避免船舶在港外滯港情形（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。
2. 西岸貨櫃場未來可能有四家業者，包括港務公司、陽明（CFS 場站）、中櫃及聯興。
 - (1) 但西岸之場地、碼頭有限，貨量亦面臨臺北港之競爭。如何提升生產力，留在基隆之進出口貨櫃，應是關鍵。中櫃及聯興為民營碼頭業者，未來如何良性競爭，不能以削價或用政治手段，做不利於基隆港貨源之事。
 - (2) 除碼頭業者外，尚需港埠周邊產業，包括理貨、裝卸、拖車、報關、倉儲、船務代理、內陸貨櫃場、船舶供應等業者之配合，才能提升服務品質及營運績效。對於西岸碼頭業務是否應整合及如何整合，應出於商業考量，而不應以政策、政治力介入整合。民間業者自己有其固定成本及營收考量，政治力介入常會扭曲商業機制及造成獨占、寡占現象，反而收無法達良性競爭之功效。
 - (3) 海關之通關及港務公司之行政措施則應公平、合法對待每一業者。簡政便民應為其行政之原則。西岸貨櫃場吞吐量要成長不易，除因臺北港之競爭外，亦受限於場地及吃水限制，而無法發展轉口貨源。而進出口貨源則呈穩定狀況。換言之，成長不易。臺灣碼頭業者在國際航運市場之轉口貨源之行銷能力仍有

- 待加強(海洋大學 B 教授訪談紀錄)。
3. 西岸貨櫃場未來的營運策略，基本上不管幾家經營者，一定要促成他們合作，也就是說大家共享資源(基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。
 4. 基隆港西岸貨櫃場分為北櫃場及南櫃場，目前均由港務公司經營，未來東岸貨櫃場規劃遷移至西岸北櫃場後，可帶入民間企業理念，包括積極招商、改善軟硬體設施或提高作業效率，以及與其他相關業者合作聯盟，以提升營運績效。至於西岸南櫃場部分，目前規劃仍由港務公司經營，未來亦將參考國內外貨櫃場經營方式，以提升營運績效(基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄)。
 5. 西岸碼頭後端的腹地有點小，希望發展外環五堵這邊的貨櫃場，重新整合，一下西岸後馬上拖到那邊做暫置、轉櫃、加工(前基隆市政府 E 主管訪談紀錄)。
 6. 基隆港西 29-32 號碼頭後線場地出租予臺基國際物流，臺基公司經營貨櫃集散站及國際物流業務(海洋大學 F 教授訪談紀錄)。

肆、郵輪發展

經由資料分析及研究訪談，茲歸納基隆港郵輪發展所面臨之挑戰及因應對策如下：

4.1 郵輪發展之挑戰

4.1.1 郵輪及客運之收入相較於貨運較少

基隆港郵輪業務每年已達成 600 多艘次，雖基隆港尚可對郵輪收取港灣業務費(碼頭碇泊費、垃圾清潔費)、棧埠業務費(旅客橋使用費、接駁車服務等)，但基隆港務分公司須增加許多相關人員之加班費用等。郵輪業務對基隆港營收及基隆市就業人口收入之貢獻，仍不及貨運。港埠在發展郵輪母港時，除著重在旅客上下船業務之外，仍應思考如何發展郵輪補給及後勤供應等業務事項。此外，對於空運郵輪接駁行程(flight-cruise)業務之拓展，應仍有改善之空間。

一般而言，貨運業務所帶來之收入，除了港灣業務費(碼頭碇泊費、曳船費、帶解纜費等)外，尚有裝卸、倉儲、報關、理貨、拖車、MCC 業務等港埠相關產業之收入。若基隆港之貨運量面臨臺北港之競爭而有減少之趨勢，上述貨運業務收入亦隨之減少。郵輪收入雖有增加，但不足以彌補貨運收入之減少(張志清，2018)。

4.1.2 郵輪母港效益之檢討

郵輪母港(home port)及停靠港(calling port)業務，何者較為重要？郵輪係由旅遊業延伸發展而出之國際旅遊形式，在船上提供舒適之住宿、餐飲及相關休閒娛樂設

施。郵輪航程之起始港稱之為郵輪母港，中間靠泊之港口則為停靠港。

1. 郵輪母港：停泊母港之時間較久，除上下旅客外，並進行後勤補給工作。大部分之旅客也在此登輪，與當地相關業者之互動較多，理論上對當地經濟活動之貢獻度較高，但對港埠及相關設施之要求也較多。

(1) 然而後勤補給則視當地之物料、食物、食材及用品之供應鏈可否配合。若仍需由國外運入，除成本較高外，仍有通關及檢疫、檢驗問題尚待克服。目前臺灣港口尚未具備郵輪母港供應鏈整合能力。

(2) 上下船旅客，若大都為本國旅客，換言之，係出境及上船消費之觀光行程，對本國觀光旅遊業之貢獻不大。惟若該郵輪航次，亦兼有載入外國觀光客，或以 flight-cruise 方式由空運接駁外國旅客，在臺灣港口上下船，對臺灣觀光業則有幫助，但此種模式之行銷重點在國外賣船票、機票之旅行社，國內業者較難以介入推廣(李泰興，2014)。

2. 停靠港：為郵輪行程中靠泊之港口。

(1) 郵輪在中間港之停留時間一般不會超過十小時，理論上，對當地之觀光經濟之貢獻度較低，但港口為了郵輪之靠泊須興建客運大廈及相關

配套所費不貲。郵輪靠泊時，該碼頭無法進行其他貨物裝卸，對港埠管理者或營運者之收入有限，對港埠營收助益不大。

(2) 對港埠周邊之經濟及相關業者則有相當大之商機，故可帶動觀光、運輸、購物等經濟活動。停靠港附近應有可進行一日遊之國際知名景點，除了冬季海象欠佳季節，基隆港鄰近大臺北地區，有故宮、101 大樓及中正紀念堂等景點，具成為停靠港之條件。一日遊之時間有限，亦無住宿旅店消費，故在經濟貢獻上仍不如一般以空運來臺觀光。惟若基於推廣高端旅遊行程，經濟考量則尚在其次。

3. 並非所有港口皆可成為郵輪之母港或停靠港。郵輪業者在選擇郵輪靠泊港口或航程安排時所考慮之因素(徐順憲等人，2017；張志清，2018)，包括：

(1) 當地潛在之客源量。

(2) 客運設施之舒適性。

(3) 附近之觀光或遊憩資源。

(4) 海氣象及港埠設施。

(5) 關務作業之便捷性。

(6) 交通便捷性(陸運及空運)。

(7) 政治安定性。

4. 潛在之客源及港埠設施為郵輪航商選定為母港與停靠港最主要因素。郵輪係以休憩活動為主，並非單純的運輸工具。

當啟運港(母港)人數不足時，很難在停靠港再大幅增加旅客數。當鄰近港口成為郵輪母港後，周遭港口成為母港之機會將受到壓縮，腹地客源量及配套設施之服務水準為業者選擇母港之最重要因素(李泰興，2014)。臺灣地區港口成為郵輪母港，仍面臨如表 4 所示。

5. 發展母港之挑戰

基隆港發展郵輪母港所面臨之挑戰如下：

(1) 應發展 flight-cruise：由國外搭飛機抵達，再從本國港口搭郵輪出發。因旅客來源廣泛，對航空運輸要求高，需要機場充足便捷的航班服務、郵輪港埠與機場間的交通。

並方便前往周邊旅遊景區，以發展 flight-cruise 行程。

(2) 應發展後勤補給業務：郵輪的補給服務，包括郵輪的日用品、食品、船舶維修、飲水、油料、房間衛生用品、洗滌等。有些補給品非本地所能供應，必須仰賴進口(例如特殊食材、船用品等)，故有賴供應商提供物流服務、便利的海關申報和補給品的通關程序。故有賴海關及檢疫、檢驗單位、相關法規對上述補給品作業之配合。郵輪停靠港埠後的機件維修保養也仰賴港埠代理提供服務。對國際郵輪母港提供的服務多寡和服務水準高低，會影響航商母港基地之選擇，例如：是否

表 4 發展母港與停靠港條件之比較

	母港	停靠港
客源及特性	出發港之腹地以本國客源為主；若利用 flight-cruise 行程則有國際客源。	原先已在郵輪上之旅客，客源為外國旅客，故行銷重點在起運港或母港。
港埠及客運設施	a. 須設置 CIQS 查驗設施及旅客候船之廣大空間。 b. 旅客攜帶行李，所需之活動空間較大。 c. 便捷之過關系統。	可採「前站查驗」方式，旅客下船前已完成 CIQS 作業，直接搭遊覽車前往觀光景點，對服務性設施之需求較低。
配套設施	a. 觀光飯店。 b. 餐廳及休憩設施。 c. 大小型車停車場。 d. 公共運輸系統。	a. 大型車輛停車場 b. 餐廳及休憩設施。
觀光景點或遊憩設施	若為 flight-cruise 行程，對套裝旅遊服務、遊樂園及遊憩設施之需求較為殷切。若為本國旅客入出境行程則否。	對一日遊行程來回 2 小時左右之觀光休憩景點之需求較為殷切。
聯外運輸系統	本國旅客大都以小型車或大眾運輸系統接駁。若為 flight-cruise 行程，須有海空聯運。	須有往返景點之內陸運輸系統，以及大型遊覽車。

資料來源：商港整體發展規劃(106~110年)及本研究整理。

能提供加油、廢棄物的卸載處理、一般物資補給、船員上下船安排、醫療服務。在物資運送、運補的時間和動線上與旅客上下船的路線是否能完善調度之安排，船務代理能否提供之額外服務等(魏珮如，2018)。

- (3) 應拓展客源及市場：母港本身也是提供郵輪靠泊的港埠，滿足旅客短暫停留、快速通關、等候休息、行李取送、驗票、安全、購物、上下船等多元的休憩活動服務之便利。決定郵輪是否來港停靠主要仍在母港城市旅遊資源豐富，具國際知名觀光點，是否為世界著名的旅遊城市等。
- (4) 政府與業者合作：
 - a. 扶植郵輪旅遊產業，提供獎勵或優惠措施、外語導覽人才、郵輪後勤補給行政配套措施。
 - b. 強化郵輪旅遊宣傳，提高城市旅遊知名度。
 - c. 對於郵輪母港行銷能力，除港埠當局改善港埠設施，提供郵輪航商便捷及優惠服務外，亦有賴旅行社招攬客源，確保有足夠的艙房利用率及票價收入。
 - d. 停靠港在地行程安排，使其具有國際級觀光旅遊吸引力，亦與郵輪行銷成果密切有關(張志清，2018)。

4.2 因應對策

4.2.1 發展郵輪母港策略

1. Flight-cruise

- (1) 國人搭郵輪出國旅行，對臺灣經濟及基隆市觀光產業之助力不大，未來似乎應朝 flight-cruise。透過郵輪公司與國外旅行社合作招攬外籍旅客搭船或以 flight-cruise 方式來臺觀光旅遊，提升臺灣國內觀光收入(海洋大學 B 教授訪談紀錄)。
- (2) 我們一直協助船公司要去發展其他不同的旅遊方式，包括就是讓外國人買飛機票進來到臺灣，在臺灣玩一天以後上船，那去日本玩，玩完以後再從這邊再回去，回去他們國家，亦即所謂 flight-cruise 的旅遊形式(基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。
- (3) 利用多母港的操作，也就是說，目前這單母港是以臺灣為主。未來，不排除慢慢的去找其他的鄰近的國家，甚至也有相當的客源，那可以形成一個 LOOP，然後每個點都有客人可以載(基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。

2. 行銷觀光品質控管

- (1) 拜訪國際郵輪業者 - 引進新郵輪品牌：港務公司剛轉型時，即前往美國拜訪皇家加勒比及公主郵輪等郵

輪公司，直接推銷臺灣，皇家加勒比也確實將海洋航行者等郵輪派至臺灣進行母港操作，也開啟了郵輪的戰國時代(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。

- (2) 國際宣傳，宣傳臺灣：港公司每年都派員參加邁阿密國際郵輪旅遊行銷展、濟州郵輪論壇及 SEATRADE 上海郵輪論壇增加國際曝光。對內則邀請國內外旅行社親臨踩線，如 2018 年 3 月曾邀請越南八家旅行社到基隆港踏勘。也針對郵輪散客舉辦過一系列旅遊活動，如元宵節邀請郵輪旅客到慶安宮搓湯圓、寫春聯，並見證御守開光大典，讓旅客們對臺灣在地習俗有更深一層的認識(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (3) 引進多家郵輪品牌公司(基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。
- (4) 若全部都仰賴旅行社去幫他賣票，但是旅行社到票賣不出去的時候，他會去殺價競爭，造成整個郵輪的價格會影響到很多航商，所以臺灣未來就是在觀光品質的控管上面，真的是要注意(基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。

3. 後勤補給

基隆港的郵輪業務，一如大家的感覺，都是遊客只出不進，如何永續發展仍

須依靠政策執行，例如連結有關鄰近國家，或是觸及郵輪相關產業，例如：補給、維修、採購，都是有機會永續發展的一種議題(臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄)。

4. 岸上行程

- (1) 推廣基隆在地觀光方面，基隆港公司正積極將郵輪觀光旅客導向基隆市特有的地方風光或傳統文化，例如：慶安宮、和平島、中正公園等，尤其是基隆市府規劃推動的新觀光區，如正濱漁港彩色屋和八斗子車站鐵道自行車等新興景點，也是基隆港會著重介紹給郵輪觀光旅客的重點項目(基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (2) 要安排把這些遊客怎麼來接送到我們鄰近的一個基隆市各觀光景點，這樣才能對基隆更有效的做經濟跟商業的發展(前基隆市政府 E 主管訪談紀錄)。
- (3) 郵輪除了地理位置良好位於主要的航道上、港口並與周遭的鄰國距離靠近外，重要的是要積極的發展岸上的行程景點(包括自然景點與歷史文物景點)。基隆的山坡平緩，很適合引進藝術家進駐，發展類似臺北市寶藏巖、巴黎蒙馬特等山丘藝術村聚落(海洋大學 F 教授訪談紀錄)。

4.2.2 基隆港優化旅客服務品質策略

1. 硬體建設

- (1) 亞洲盃的郵輪競賽：因應郵輪大型化的趨勢，兩座西班牙進口的新式旅客橋也已經於去年到港。未來更不惜砸下重金，斥資 5 億進行東岸旅客空間擴建、拉皮工程。西岸旅客中心則將花費 6 億元進行整建，搭配剛完成浚深至 -11 米的碼頭，預計可接待 22 萬噸級郵輪，成為世界上屈指可數，可停靠巨型郵輪，且出碼頭即見火車站的郵輪母港（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。
- (2) 據瞭解目前郵輪業者已積極拓展新的商機，並與旅行社及相關業務合作，在港務公司部分，最近已加強改善碼頭及旅運等軟硬體設施，以提高服務品質，並協調移民署、海關、防檢局及海巡署等 CIQS 單位，共同努力創造契機（基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄）。
- (3) 基隆港已在拓建旅客設施，使旅客能迅速通關上下船為重要任務。而市區聯絡、旅客上、下船接送、停車，行李上下船及網際網路服務亦屬重要（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。
- (4) 在旅客上下船設施方面，硬體部分，近來基隆港已積極改善東岸及西岸旅運設施，使旅客可以有較好

之候船及通關環境，亦購置新型旅客橋，使旅客上下船舒適安全，軟體部分，優化資訊系統及增派引導服務人力，都是非常重要的部分（基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄）。

- (5) 在西岸部分，港務公司已經準備要做大樓，高層的大樓的旅客服務中心。東岸這邊，現在東二到東六這部分，現在已經在用鋼架已經在改建了，希望很快的來完成，讓郵輪遊客來到了我們基隆港。感覺到這個港口是有現代化的一種服務品質，是有現代化的一個國際的一個港口（前基隆市政府 E 主管訪談紀錄）。
- (6) 基隆港在中正路頭的客運大廈設施擁擠老舊，即使西岸客運碼頭空間或許較大，但是設施仍然老舊，無法符合郵輪乘客的期待。建議港務分公司等行政單位不要占據中正路客運大廈若干樓層進行辦公，行政工作可以遷到市中心，空出的空間可以服務更多的旅客與提供更為寬廣舒適的候船空間（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

2. 通關、報到、開臺

- (1) 智慧港口，人力作業轉型自動化：過去的人力化也逐漸由自動化儀器所取代，整體朝著智慧化港口邁進：

- a. 外幣自動兌換機：與中國信託合作，2018 年引進全臺海空港首創之外幣自動兌換機，為亞洲第一臺雙向自動兌幣機器，滿足國內外旅客消費兌幣的需求。
 - b. 自動護照查驗系統：為增進旅客通關效率（國人原本最快要 30 秒，外籍旅客 72 秒；自動查驗機器只要 15 秒），港務公司編列 5,244 萬元預算，捐贈移民署建置新一代自動護照查驗系統，成為全世界第一座雙向通關，且可供本國及外籍人士使用之護照查驗系統，預計今年啟用。
 - c. 郵輪自動報到系統：港務公司與郵輪業者合作，將引進自動報到系統，優化效率，節省旅客候船時間，讓旅客能提早上船享受奢華（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。
- (2) 若對於由臺北前來之旅客，能否仿效機場捷運在臺北報到，交付行李，以輕裝搭大眾運輸系統前來基隆，並在基隆市區停留較長時間，一方面可增加基隆市區商機，另一方面亦可減少私人車輛之停車問題（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。
 - (3) 需應變調整場站、排隊的方式，要求船方提早開臺，讓旅客報到（基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄）。
 - (4) 加強有關基隆港的通關設施（臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄）。
- ### 3. CIQS 協助
- (1) 基隆港為臺灣海港之國門，涉及到的通關程序 CIQS，CIQS 人員數量及設備的增加及改進，都能提高通關效率，也是船方及旅客特別在意的項目，自然成為港口努力的目標（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。
 - (2) 目前前站證照查驗，因限於經費及人力有限尚未能形成經常性之機制，未來能否成為標準作業程序之一，則仍有待港務當局、移民署合作解決（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。
 - (3) 靠公部門的一些海關、防檢局或者是移民署這些官員，他們加派人員來協助完成（基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄）。
- ### 4. 親水環境
- (1) 基隆市政府對基隆景點及旅客之導覽亦可使基隆市區旅遊收入提升。對旅客而言，多元的旅遊目的亦可提升其滿意度（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。
 - (2) 碼頭區域的增值服務，例如購物、環境，好像你自己想逛街運動，也會找一個好的親水環境、堤岸那種感覺。整體來說，基隆港的環境我覺得太老舊（臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄）。

5. 文創產品

文化中心、文創商品也可以藉由郵輪旅客的進出，獲得較好的銷售契機（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

4.2.3 港灣城市環保及美學

基隆港為發展郵輪業務及港市觀光遊憩，應重視港灣城市、環保及城市美學。港務公司所推動綠色港口政策，已具相當之成效。惟基隆港港區與基隆市區緊鄰，基隆港三面環山，由海側看路側，其都市景觀相當特殊，可藉由此種特殊景觀，設計及發展港灣城市環保及美學。

1. 綠色港口

港務公司已在七個國際商港執行「臺灣港群綠色港口推動方案」，推動短、中、長期綠色港口策略，以改善港口環境為目標。希望透過方案內容的推動提升旅運品質以及貨運效率。長期則期望藉由優質的港口環境與建設，帶動當地城市發展。綠色港口的推動，需政府協助之事項，包括：激勵措施、政府政策、環保技術處理及管理部門協調（林素如，2014）。綠色港口推動方案包括四大構面，如表 5 所示。

表 5 「臺灣港群綠色港口推動方案」目標

旅運業務	減輕郵輪造成之環境衝擊（如：廢水、旅客廢棄物等） 建構符合綠建築規範及節能減碳之旅運中心
貨運業務	改善運輸貨物於海上及陸上產生之環境污染（空氣污染、噪音） 推動裝卸設備之汰舊更新及電氣化
港口環境	優化港區環境品質（空氣、水質、綠化空間） 建立公司永續營運之環保企業形象
城市 / 社區發展	發展港市水陸交界之親水遊憩空間 配合地方政府發展，推動港區業務及爭取支持港區建設

資料來源：臺灣港務股份有限公司。

2. 港灣城市美學

港埠、港口城市及其聯結之港埠腹地，具有依存關係。基隆港全臺聞名，港區範圍直入市中心區，是港灣城市中少見的特例。市港合一特色景象，具豐富自然資源以及熱鬧的中元祭典，精緻的廟口小吃、漁港和魚市等特色文化，透過環境教育，培養對生命、自然環境的尊重，積極保育與善用海洋資源，形塑環境素養，結

合在地人文歷史藝術的關懷，創造友善親海環境。

港灣城市美學內涵，港埠在面臨轉型時，除國際港埠競爭、吞吐量、綠色港埠發展等硬性議題，若能以遊客角度出發，可將港埠添加更多美學內涵，讓遊客體驗到美的感受，相信能夠為港埠發展帶來一番創新氣象，產生不同的回憶，增加港埠的價值。基隆港港市美學尚可改善。

伍、港市合作協調

經由資料分析及研究訪談，茲歸納基隆港港市合作協調所面臨之挑戰及因應對策如下：

5.1 港市合作協調之挑戰

1. 市港合作平臺

為有效利用市內公有土地，加強橫向整合各單位所屬土地，以「市港合作」來取代之前之「港市合一」。基隆市政府與港務公司簽署合作備忘錄，成立「市港平臺」，作為港市合作發展的溝通渠道。透過此平臺，可密切溝通合作，高效率的處理相關工作業務，一同解決問題。亦可盤點港區重大建設和資源，市政府、港務公司、臺鐵、國防部等多方單位共同合作，整頓港區環境，積極爭取中央資源，打造無縫接軌的大眾運輸路網與公共設施，整體規劃並管理港區廊帶周邊發展。

2. 都市計畫及東岸觀光廊帶之開發

基隆港提出了微笑港灣建置計畫，並開放港區之空間，增設「微笑步道」，也連接東西兩岸旅客中心以吸引觀光人潮的流動，有利於轉型成為結合觀光遊憩港的目標。東 5-8 碼頭可發展多功能商業中心，並配合海洋主題博物館等大型活動展覽空間設置，強化基隆港灣意象。

3. 交通建設

擬定總體運輸計畫，配合中央政府政

策，優先以臺鐵第三軌搭建輕軌系統，並同步辦理基隆交通總體檢，發展城際及城市等運輸接駁系統無縫接軌，形成海陸的交通模式。再將市區內各重要景點予以串接，提升旅遊交通便利性，促進基隆整體觀光更均衡發展。

5.2 因應對策

5.2.1 基隆港鄰港土地規劃與運用策略

1. 市港合作平臺

- (1) 由於基隆港緊鄰基隆市，在城市發展扮演重要角色。隨著生活品質提升，近年港市縫合一直是市府所關切，並期以基隆港悠久歷史、海港資源與美麗景觀，作為市、港再生之利基（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。
- (2) 大家都平常就是要坐下來談，現在我們有一些合作的機制是市港合作平臺，我們有一些建設案在上面報告。市政府如果不要再本位主義，也能夠用心的去審，把他們的訴求也很明確的講出來（基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄）。

2. 都市計畫更新、加速都市更新、市區景點規劃

- (1) 基隆港近年因應都市發展，已於 98 年提供內港部分海域，配合市府打造海洋廣場，又於 105 年完成微笑

步道，串聯東西岸內港區，讓人流連貫。雖然前面二項均為非營利設施，但我們相信提供友善環境，對基隆港的形象是正面的，也是一個企業所需肩負的社會責任（基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄）。

(2) 基隆港區土地目前尚未開發，而甚具開發價值者，包括和平島、八尺門港區、西岸西二至西六、東岸及微笑港灣。

a. 可配合漁港、軍港及周邊土地之活化、市容美化、大眾之運輸系統改善、停車場建置，將基隆港及鄰港商圈之開發與金瓜石、九份、東北角觀光景點、基隆市本身景點串連，共同招商或行銷。部分土地可在妥為規劃後，加速行銷，招商引資。

b. 目前基隆市之土地開發似乎卡在基隆市都市計畫及招商時程，未能形成一個觀光廊帶。若市政府所要求之土地開發之回饋太高，會降低港務公司之意願，並可能加重民間業者之負擔，而不利招商。

c. 基隆市政府似乎應考慮成功招商可帶來之商機及繁榮，而非僅限於向港務公司要求回饋金，使港區土地開發受阻（海洋大學 B 教授訪談紀錄）。

(3) 目前港區土地開發與利用均應符合

都市計畫，並需經過都市計畫審議通過，由於基隆港鄰近基隆市區，故事前均先與基隆市充分溝通協調，以兼顧港區及市區發展（基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄）。

(4) 東岸目前靠近八尺門這部分，怎麼來做整體的規劃，讓他能夠配合漁港的發展，配合基隆港商業的發展。西岸部分 15-17 號碼頭，因為過去還是屬於散裝跟砂石輪停泊的地方，也好好的來規劃，讓貨櫃輪是否能夠過來停泊，把貨櫃集散場延伸（前基隆市政府 E 主管訪談紀錄）。

(5) 建議基隆市政府對於面港的老舊華廈及公寓進行改造，除了鼓勵進行門面拉皮外，也可藉由都市計畫容積獎勵，促使房屋所有權人願意改建為超高樓層大樓。建物於面臨港口側進行大幅度的退縮與開放空間美化與綠化，這樣郵輪乘客抵達港口時候就會發現基隆市城市建物具有美學。可讓郵輪乘客更加樂於使用基隆港來搭乘郵輪出國旅遊。土地的規劃需要優先顧及城市美學（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

(6) 基隆港是三面環山、一面臨海的天然良港，也是國際郵輪最愛的臺灣停泊港口，這座口袋型的港口，分為東、西兩岸，一些著名景觀包括：中正公園龍頭山、十八羅漢

洞、四面佛，甚至和平島公園等處。而西岸山頭的基隆地標觀景臺 (KEELUNG 地標公園)、仙洞山頂的聖安宮、白米甕砲臺、外木山等地，可規劃出一日遊的相關景點。其次有關舊城區內的老式建築，因面臨人口外移的影響，應加速都市更新讓其他外觀改造 (臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄)。

5.2.2 基隆港市共同協調合作策略

1. 對話管道

- (1) 藉市港平臺開啟良性溝通，加速取得共識，推動各項事務。合作的前提在於信任，為此雙方首長定期召開市港平臺會議，開啟對話機制。城市體會港埠營運需要，港口瞭解城市發展願景，以良性溝通，取得共識加速推動，迄今成果豐碩 (取得三張建照，通過文資審議一件) (基隆港務分公司 A 主管訪談紀錄)。
- (2) 港市合作之方式甚多，但應有定期溝通平臺及機制，雙方放下不同立場。在觀光旅遊方面，並非港務公司之專長，而土地開發亦大都掌握在基隆市政府。雙方若無法達成共識，未來往前邁進之機會及力量恐不足 (海洋大學 B 教授訪談紀錄)。
- (3) 港務公司與基隆市政府同仁平日均有溝通互動，一般性業務均可透過協商或開會完成，遇有政策性或重

大議題，可於市港平臺會議充分討論溝通並做成決議。最近基隆市推動的「基隆市港再生標竿計畫」就是透過市港平臺會議協調討論，我覺得最重要就是雙方都要同時考慮港口及市區的發展。一切作為都是為了美好的港市未來而努力，不要全然站在個別立場堅持己見，才能創造雙贏多贏趨勢 (基隆港務分公司 D 主管訪談紀錄)。

- (4) 我時常提到港、市是一家的，有港才有市的發展，有市才能夠讓港去更有效的使用。市政府在整個市政規劃，尤其在擴大都市計畫，尤其是在這個都市更新，還有整個市區的發展，我們就要跟基隆港好好的來做配合 (前基隆市政府 E 主管訪談紀錄)。

2. 交通衝擊、環境改善提升

- (1) 有一些建設可能會對市區的民眾造成不便，或者交通發生衝擊的，可能就要想辦法去避免，或者是找一些替代的措施，讓它的衝擊降到最低，基本上是要雙贏 (基隆港務分公司 C 主管訪談紀錄)。
- (2) 港口客運碼頭開放廊帶空間的建立，除了有利於吸引更多的郵輪旅客來使用基港登輪，也可吸引臺北都會區與基隆市的民眾來此散步健行放鬆身心，具有吸引郵輪乘客、

吸引臺北都會區民眾來拜訪基隆，並可服務基隆市民的三合一好處（海洋大學 F 教授訪談紀錄）。

3. 法令鬆綁

海運業及公共建設的投資特性之一，投資金額龐大且回收慢。但因其寡占特性，長期投資下，仍具備吸引民間參與投資的興趣，前提是必須配合相關法令限制鬆綁、特許經營等軟性條件，以及公共設施如聯外道路、防波堤、航道、水深、碼頭、拖船等硬體條件都必須配合規劃下，才能吸引國內外民間業者投入資金長期經營（臺北港埠通商股份有限公司 G 主管訪談紀錄）。

陸、結論與建議

6.1 結論

6.1.1 基隆港未來發展策略綜合分析

在進行 SWOT 分析以後，可採用 Wehrich 所提出的矩陣之策略配對 (Matching) 方法，SO 代表以本身強勢爭取機會；ST 代表以本身強勢克服威脅；WO 代表改善本身弱勢以爭取機會；WT 改善本身弱勢以克服威脅 (林光、張志清，2018)。如圖 1 所示。

	機會 (O)	威脅 (T)
強勢 (S)	SO	ST
弱勢 (W)	WO	WT

圖 1 SWOT 矩陣策略圖

本研究將研究訪談所得之相關結果，採用矩陣之策略配對，歸納如表 6 所示代表可採行之策略。

6.1.2 研究訪談結論

本研究對上述問題之結論如下：

1. 郵輪碼頭作業之整體規劃應積極進行，以利爭取周邊觀光產值開發。
2. 發展高附加價值及加速促進西岸業者共同合作刻不容緩，否則亦面臨臺北港之威脅競爭。
3. 目前基隆港貨櫃轉口櫃裝卸量占基隆港全體裝卸量極少，如目前申請 MCC 業者，包括臺基、中央、環球、中華與亞太等業者能加強合作，提升 MCC 作業，則可提高基隆港的加值作業及併櫃貨物之貨量。
4. 基隆港散雜貨業務大部分已移至臺北港，為減輕營運損失，故有必要發展旅客服務及後勤補給物流。

表 6 訪談結果歸納

	訪談問題	訪談結果歸納	SO	ST	WO	WT
1	基隆東岸碼頭轉型之未來發展前景？	郵輪碼頭作業尚待整體規劃以及進行周邊觀光產值開發，故雖有弱勢，但亦有機會。			◎	
2	基隆港西岸貨櫃場站，應採何種營運策略，以提升營運績效？	有待發展高附加價值及西岸業者共同合作，有此弱勢，亦面臨臺北港之競爭。				◎
3	基隆港如何拓展其貨櫃吞吐量？	有待拓展轉口貨櫃業務，以提升供應鏈合作，例如：自由港區業務及 MCC，故為弱勢但有機會。			◎	
4	基隆港未來如何做多角化經營？	因散雜貨移至臺北港，故有必要發展旅客服務及後勤補給物流。			◎	
5	基隆港如何永續發展郵輪業務？	因現行郵輪業務相當盛行，亦有機會開發新的航線，並提高行銷觀光品質控管。	◎			
6	如何優化基隆港旅客服務品質？	目前硬體設施有待改進，並須加速 CIQS 流程及速度，若能改善將更具競爭力。				
7	鄰近基隆港港區土地的規劃與運用之策略為何？	目前都市計畫更新緩慢，市港合作平臺應加速運作。				
8	基隆港市如何共同協調合作，追求雙贏、多贏趨勢？	建立多元溝通管道及法令鬆綁，可提升基隆港業務轉型之效益。				

資料來源：本研究整理。

5. 基隆港郵輪業務居臺灣港口之冠，相關作業已趨成熟。

- (1) 應利用此一優勢爭取新航線來港靠泊或增加 flight-cruise 操作方式，並持續提高行銷觀光品質控管。
- (2) 日後基隆港亦可繼續世界夢號郵輪操作模式爭取更多郵輪來港靠泊。雲頂郵輪集團旗下最大艘的 15 萬噸星夢郵輪「世界夢號」108 年 7 月 8 日首航基隆港，成為灣靠基隆港最大噸位的母港郵輪，更首創「母港兼掛靠港」全新營運模式經營，由香港出發的大批旅客至基隆港停靠後，留在臺灣進行四天的深度觀光旅遊。同一天，「世界夢號」再由基

隆港原船搭載臺灣旅客至日本觀光四天，待行程結束返回基隆港後，來自香港的遊客則可以再選擇搭乘原船或搭機離臺的運輸工具。此一創新的操作模式讓旅客能擁有更長的時間體驗臺灣文化與景觀，同時更大幅增加在地的觀光消費，進而強化本地觀光產業

- (3) 旅客通關硬體設施有待改進，且須加速 CIQS 作業流程及速度，俾便提高競爭力。目前基隆都市更新計畫雖已進行，惟實施進度緩慢，目前所建立之市港合作平臺應協同運作，加速更新計畫進行。此外，港務公司每年均有盈餘分配給市政

府，應善加利用，以作為未來市政規劃更新所需。

6. 在市府與港務公司均對基隆港轉型成長擁有相當之共識下，雙方建立多元溝通管道及力促相關法令鬆綁，方可共享基隆港業務轉型之效益。

6.2 建議

本研究對上述之問題及建議如下：

1. 東客西貨，軍港西遷後東岸碼頭的發展

- (1) 基隆港東岸地理位置靠近市中心，在軍港西遷後應做整體規劃。
- (2) 發展周邊觀光產值。
- (3) 設計國家級新創產業區或是軟體科技園區。

2. 基隆港西岸貨櫃場提升營運績效之方式

- (1) 未來將有四家業者，包括港務公司、陽明(CFS 場站)、中櫃及聯興，但西岸之場地、碼頭有限，貨量亦面臨臺北港之競爭，其中，中櫃及聯興為民營碼頭業者，未來應採良性競爭彼此合作的方式，共享資源。
- (2) 提供獎勵措施。
- (3) 臺北港與基隆港之分工、定位及競合協調。
- (4) 發展高附加價值產業。

3. 基隆港貨櫃吞吐量之優化

- (1) 若能加強業者合作，提升 MCC 作業，可提高基隆港的轉口貨量。

- (2) 拓展深水碼頭及改善硬體設施。

- (3) 加強與供應鏈合作發展貿易加值作業，進而帶動相關產業，例如運輸、倉儲之需求。

4. 基隆港朝向多角化經營

- (1) 郵輪相關後勤補給，例如：日用品的供應、船舶設備及維修業者。
- (2) 觀光休憩方面，與基隆市政府配合，發展港內水上運輸及觀光業務。
- (3) 推動自由貿易港區，創造加值物流環境、鼓勵民間參與投資與經營、持續充實各項營運設備與港埠建設之興建，優化港市環境等(蔡宛真，2013)。

5. 基隆港永續發展郵輪業務之策略

- (1) 郵輪業者要推出新的航線並與鄰近的國家共同發展多母港、共同操作郵輪。
- (2) 引進新郵輪品牌。
- (3) 積極推廣行銷工作，並做好監督品質控管，讓更多外國旅客願意以 flight-cruise 方式來臺觀光旅遊。
- (4) 推廣基隆在地觀光景點。

6. 優化基隆港旅客服務品質之策略

- (1) 軟、硬體設施的全面改善。
- (2) CIQS 共同協助。
- (3) 親水環境。

7. 鄰近基隆港港區土地的規劃與運用

- (1) 基隆港及鄰港商圈之開發。
- (2) 景點串連，共同招商或行銷。

- (3) 加速都市更新。
8. 基隆港、市共同協調合作，追求雙贏、多贏趨勢

(2) 交通、環境改善提升。

(3) 法令鬆綁。

茲將上述建議彙整如表 7 所示。

表 7 現階段基隆港業務轉型策略之建議

	議題	結論	現階段基隆港業務轉型策略之建議
1	基隆東岸碼頭轉型之發展策略	郵輪碼頭作業尚待整體規劃以及進行周邊觀光產值開發，故雖有弱勢但亦有機會。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將鄰近的街道，規劃成老街景點。 2. 港口與購物商場的結合。 3. 引進高品質的知名動漫公司，結合軟體產業與觀光旅遊事業。
2	基隆港西岸貨櫃場站之營運策略	有待發展高附加價值及西岸業者共同合作，有此弱勢亦面臨臺北港之競爭。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動船舶到港航次，達一定航次就給予稅率優惠，或是開闢新航線就給予獎勵等方式。 2. 業者良性競爭彼此合作。 3. 將部分後線空間對外招標，藉由民間的創意引進新的營運模式。
3	基隆港拓展貨櫃吞吐量策略	有待拓展轉口貨櫃業務，以提升供應鏈合作，例如：自由港區業務及 MCC，故為弱勢但有機會。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 若能加強業者合作，提升 MCC 作業，則可提高基隆港的轉口貨量。 2. 拓建深水碼頭。 3. 加強與供應鏈合作發展貿易加值作業，進而帶動相關產業，例如：運輸、倉儲之需。
4	基隆港未來多角化經營策略	因散雜貨移至臺北港，故有必要發展旅客服務及後勤補給物流。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 郵輪相關後勤補給，例如：日用品的供應、船舶設備及維修業者。 2. 發展港內水上運輸及觀光業務。
5	基隆港永續發展郵輪業務策略	因現行郵輪業務相當盛行，亦有機會開發新的航線，並提高行銷觀光品質控管。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 讓郵輪航線可以形成一個 loop，每個點都有客人可以上船，以維持旅客量。 2. 引進新郵輪品牌。 3. 推廣基隆在地觀光景點。
6	基隆港優化旅客服務品質策略	目前硬體設施有待改進，並須加速 CIQS 流程及速度，若能改善將更具競爭力。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 東岸旅客大樓的擴建讓前來搭船的旅客能有更完善的空間。 2. 透過加派人員及設備的增加，都能提高通關效率。
7	基隆港鄰港土地規劃與運用策略	目前都市計畫更新緩慢，市港合作平臺應加速運作。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基隆港及鄰港商圈之開發。 2. 景點串連，共同招商或行銷。
8	基隆港市共同協調合作策略	建立多元溝通管道及法令鬆綁，可提升基隆港業務轉型之效益。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立港、市溝通管道，取得共識加速推動各項事務。 2. 透過法令鬆綁，才能吸引國內外民間業者投入資金長期經營。

資料來源：本研究整理。

參考文獻

王克尹，2011，基隆港貨櫃營運之創新管理研究，交通部運輸研究所。臺北市。

朱金元、王克尹、謝幼屏、林玲煥，2011，國際港埠之創新管理研究，交通部運輸研究所，臺北市。

李泰興，2014，現階段臺灣港埠營運與發展策略，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。

林光、張志清，2018，*航業經營與管理*，第 10 版，航貿文化，臺北市。

林素如，2014，綠色港口推動策略，國立交通大學博士論文，新竹市。

徐順憲、鄭樂堯、蕭清木、吳國綸、劉仔芝、覃炳皓、張淑滿、蔡瑞鉉、許書耕、賴威伸、邱雅莉，2017，商港整體發展規劃 (106 ~ 110 年)，交通部運輸研究所，臺北市。

基隆市政府，2018，基隆市都市再生策略計畫，<http://art2go.com.tw/demo/KURP/7.html#p7>。

張志清，2018，*港埠經營與管理*，初版，國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。

張國中，2010，提升基隆港競爭力之策略探討，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。

張通榮，2010，基隆港市共同發展策略，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。

郭維達，2009，基隆港貨櫃碼頭經營策略之研究，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。

曾志煌、陳一昌、林美霞、徐順憲、陳素惠、蕭清木、鄭國璘、鄭樂堯、蔡瑞鉉、沈世婷、王世俠、張淑滿，2011，臺灣地區商港整體發展規劃，101 ~ 105 年，交通部運輸研究所。

蔡宛真，2013，港務公司化後之經營策略，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。

蕭丁訓，2008，基隆港創新管理與競爭策略之研究，國立臺灣海洋大學航運管理學系博士論文，基隆市。

魏珮如，2018，探討郵輪港口永續發展，東吳大學碩士論文，臺北市。

蘇育玲、劉金鳳、梁金樹，2003，基隆港提昇港埠競爭力之經營策略規劃研究，*海運學報*，第 12 期，219-233。