

目錄

壹、聯邦政府與漢堡市政府管理漢堡港之分工	1
貳、政府單位與民間企業在漢堡港職能分工	3
參、港口發展法	7
肆、港口發展之行政指導原則	8
伍、港口發展計畫	10
陸、港區土地出租原則	12
柒：HHLA (Hamburger Hafen-und Lagerhause-AG) 簡介	13
捌、貨櫃碼頭設施	15
玖、漢堡港獨立行銷機構簡介	19
拾、結論與建議	
德國部分	22
荷蘭部分	27

壹、聯邦政府與漢堡市政府管理漢堡港之分工

- 一、漢堡市是德國十六州之一，也是兩個城市州之一，另一城市州為不來梅市。
- 二、依憲法港口事務屬地方政府權責。
- 三、聯邦政府負責易北河從漢堡市外到北海段約 100 公里之疏浚工程。
- 四、聯邦政府不負責港口事務但代表德國在歐盟爭取相關利益。
- 五、港口管理基本原則：
 - 1.市場自由化促進競爭
 - 2.環保公共安全須符合歐盟規定
 - 3.禁止貿易保護
- 六、漢堡港區係作為民間企業從事商業活動之區域，政府職能侷限於：
 1. 規範港口及相關活動之法令架構與港口發展指導原則。
 2. 基礎設施之規劃、興建、維護。
 3. 港區土地出租與管理。

4. 港區交通規則訂定與監管。
5. 政府不介入經營事務。

貳、政府單位與民間企業在漢堡港職能分工

項目	政府		民間企業	
	自辦	委外	有競爭	無競爭
進出港預報				
船舶管理				
船席安排				
內河引水				
港內引水				
拖船				
帶解纜				
機具供應				
船舶修理				
船舶清潔				
垃圾處理				

政府單位與民間企業在漢堡港職能分工（續）

項目	政府		民間企業	
	自辦	委外	有競爭	無競爭
工務				
疏浚				
助航				
設施規劃				
細部設計				
設施興建				
設施維修				
地面設施				
聯外鐵道				
鐵道營運				

政府單位與民間企業在漢堡港職能分工（續）

項目	政府		民間企業	
	自辦	委外	有競爭	無競爭
業務				
碼頭工人				
理貨				
裝卸				
港內交通				
倉儲				
電子資料處理				

政府單位與民間企業在漢堡港職能分工（續）

項目	政府		民間企業	
	自辦	委外	有競爭	無競爭
警務				
關務				
移民				
檢疫				
勞工安全				
發展法制				
土地使用				
港灣費用				
引水費				
勞動條件				
服務定價				

漢堡港各類貨物裝卸量統計

單位：百萬公噸 千艘

年度	1980	1990	1995	1997	1998	1999	2000
作業量	63,1	61,4	72,1	76,7	75,8	81,0	85,1
大宗貨	44,9	32,8	36,2	36,7	35,8	37,3	36,4
液態貨	19,3	15,3	13,1	15,1	13,7	13,0	11,6
吸取貨	10,9	4,9	6,7	4,6	5,7	7,0	7,8
抓抖貨	14,8	12,6	16,4	17,2	16,4	17,0	17,0
一般貨	18,1	28,6	35,9	40,0	40,0	43,7	48,7
貨櫃貨	6,9	20,3	30,3	35,2	36,1	40,0	45,3
1000TEU	783,3	1968,9	2894,9	3337,5	3546,9	3738,3	4248,3
貨櫃化	38.1%	71.1%	84.3%	88.1%	90.3%	91.5%	93.1%
轉口貨	16,8	10,7	10,4	11,0	12,8	12,3	11,9
進港船	15,6	12,9	11,6	11,7	11,8	11,6	11,3

參、港口發展法

- 一、漢堡市有立法權，市議會頒布「港口發展法」。
- 二、明定港區面積 75 平方公里或漢堡市面積十分之一，港區基本上係沿著易北河及其支流劃設。
- 三、明定港區內可從事之經濟活動，不可隨心所欲，因港區土地有限故僅能供港埠相關活動使用，如貨物裝卸儲轉運輸、輔助活動及港埠貿易等相關產業。居住不允許。
- 四、港區內大部分土地為公有且不讓售，只能出租，租期最多三十年，租期屆滿可續租。
- 五、港區土地稀有擴展不易，故土地使用相當謹慎，尤其避免落入投機客手中。
- 六、市府有義務取得港區內之私有土地，當該筆土地有意讓售時，市府依法有優先承購權。

肆、港口發展之行政指導原則

除港口發展法外，市議會亦通過港口發展之行政指導原則：

- 一、確定漢堡港為一多功能港，可處理各種貨物，不受任何限制。
- 二、港口扮演當地、區域甚至國家之經濟成長引擎，提供就業稅收。漢堡港提供全市 15% 之就業機會即 14 萬個直接或間接與港口有關之工作。相對漢堡市失業率高達 9.8%，港口之效益尤顯難能可貴
- 三、1970 年漢堡市議會確立兩項基本原則
 1. 公有企業 HHLA 與民間企業間之公平競爭原則。
 2. 航道、船渠、新生地、道路、鐵道等基礎設施由市府出資興建，而地面設施如鋪面場地倉庫裝卸機具等則由承租經營者投資。在 1970 年以前市府負責投資興建前述基礎設施與地面設施。
- 四、碼頭岸壁由市府負責出資興建維護，出租時每年收取建造成本 3% 作為租金。碼頭則依業者需求設計。
- 五、承租者除付碼頭租金外另須負擔土地租金，費率視

區位及相關附屬設施而定，如水深、聯外交通等，大部分碼頭都有鐵路連接。

六、港口管理為市府行政之一環，並未設立港務局主其事，市府共有五個廳處負責相關業務，但主要業務如發展規劃、基礎設施興建、招商、費率等係由經濟廳負責。例行性業務由機成公務人員負擔，決策性案件須經經濟廳長核准，重大案件則經議會通過。

七、漢堡港並無獨立預算，但港口之稅收 港灣費收入、土地租金則列入市府預算收入，同樣的，基礎設施興建維護費用亦由市府預算支出。

伍、港口發展計畫

1997 年市議會通過「港口發展計畫」揭示未來 10 年港口發展目標及預計完成之計畫，主要目標是將漢堡港由轉運港往結合複合運送之物流港轉型，採取措施如下：

一、新開發港區 Altenwerder 面積 215 公頃，將發展為四個船席之貨櫃中心，第一期工程預計 2001 年完工。

二、舊港區再造 - internal port extension

將 50 年代修築而不再使用之船渠填築為新港區，透過這方式取得 218 公頃新生或稱再造港區土地，主要計畫如下：

1.西南印度港區 Southwest India Port

碼頭已不再使用，將船渠填土發展為發貨中心。

2.Tollerot 貨櫃中心擴建

填築船渠以取得碼頭線之延伸

3.Eurokai 貨櫃中心

該貨櫃中心西北方原為英國石油 BP 之煉油區，租期於 1995 年屆滿，BP 無意續租退還租地，正可作為 Eurokai 擴建之用，土地面積為 130 公頃。

三、西港區與易北河浚深以符合現代貨櫃船之吃水需求

四、港口市計畫 Port-City

位於易北河北岸最古老的港區約 110 公頃，因與市區相鄰，將作為親水、住宅休閒發展所需用地。未來除郵輪外所有港埠活動將退出此區域。

陸、港區土地出租原則

- 一、不採競標過程，全採協議方式辦理。
- 二、承租企業是否經營港埠相關事業。
- 三、承租企業需要何種區位條件及大小之土地，該筆土地可否出租？
- 四、承租企業可提供多少就業機會及附加價值，如處理大宗或如煤、鐵、廢鐵等通常需要大筆土地，但只提供相當少之就業機會及低附加價值。
- 五、市府尚須投入多少資金以提供該基礎設施。
- 六、承租企業將投資多少地面設施（superstructure）
- 七、承租企業對其客戶之收費完全基於市場機制，市府並無任何管制或行政指導，同樣的，工資也由雇主與勞工聯盟議價，市府不介入。
- 八、市府徵詢漢堡商務協會及攬貨公會意見後決定土地及碼頭租金水準。
- 九、市府按進港商船之淨噸位多寡收取港灣費用。
- 十、市府決定引水費率。

柒：HHLA (Hamburger Hafen-und Lagerhause-AG) 簡介
德國最大港埠業經營集團，提供各項港灣及棧埠等相關服務

成立時間：1885 年成立

股東：漢堡市政府百分之百持股

資本額：1.04 億馬克

子公司：50 家

業績：2000 年

	HHLA	HHLA-Group
營業額 (1999)	4.14 億馬克	8.11 億馬克
散雜貨	2320 萬噸	3160 萬噸
貨櫃貨	2270 萬噸	2970 萬噸
	213 萬 TEU	276 萬 TEU
員工數	1500	3600

HHLA 集團經營業務及子公司名稱一覽

港口營運	物流倉儲	港口土地開發	顧問業	聯外運輸
HHLA 母公司				
Businessfield 貨櫃 水果	物流倉儲	Businessfield 不動產業務		
HHLA 子公司				
<ul style="list-style-type: none"> • TCT • Unikai • CTA • Exolgan • Cellpap • Hansaport • HCCR, Conrepair • HCCR, Sopron • Cuxcargo / Cuxport • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • CPS • Cellpap • EWL • Exologistica • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • FMH • GH1 1 (SHARP Logistic Center Europe • GH1 2 (Globus Shed) • GH1 3 (Elbkai office block) 	<ul style="list-style-type: none"> • HPC • Uniconsult • HPTI • Logas 	<ul style="list-style-type: none"> • Polzug/PSC • Metrans • HHCE • ROeEE • HHIG • ctd • CP trucking • Unikai Wörth • Unikai Ottmarsheim • combisped • ...

捌、貨櫃碼頭設施

漢堡港共 5 座貨櫃中心 Burchardkai、TCT、Unikai、CTA Eurogate，總長度 7,933 公尺，分別由 HHLA（前四座貨櫃中心）及 Eurokai and Bremer Lagerhaus Gesellschaft 經營。各貨櫃中心基本資料如下：

貨櫃中心	碼頭長度	總面積	起重機數	倉儲面積	作業能量	碼頭水深
Eurogate	2100 m	85 公頃	12	64600m ²	1.6Mteu	15.5m
Burchardkai	2900m	150 公頃	18	65600m ²	2.2Mteu	16.5m
TCT	920m	31 公頃	6	500m ²	0.6Mteu	13.6m
Unikai	613m	16.5 公頃	5	15000m ²	0.2Mteu	13.6m
CTA	1400m	215 公頃	14		1.9Mteu	

目前 CTA 尚建造中，第一期工程預定年底完工，2002 年投產，各貨櫃中心分佈圖如下頁。

CTA 完工示意圖



TCT 鳥瞰圖



玖、漢堡港獨立行銷機構簡介

(Hafen Hamburg Marketing e.v. HHM)

該機構係由港內各企業代表組成，主要功能如下：

- 一、將漢堡港行銷全球，讓大眾了解其提供之多樣性服務。
- 二、蒐集分析市場發展趨勢及競爭港口狀況，並據以擬定行銷策略。
- 三、會同各會員共同發展物流解決方案。
- 四、港內專案執行時，負責會員間之協商。
- 五、支援港內各會員發展商業關係以增進貨物量。
- 六、代表漢堡港至國內國外重要組織進行遊說，如聯邦政府、歐盟等。
- 七、代表漢堡港從事公關活動。
- 八、每年拜訪全球 3000 餘位客戶，接待 1000 餘位訪客，舉辦國際航港研討會。

組織編制：

一、主席

二、財務管理

人員四名

三、客戶服務

人員六名

四、行銷/公共關係

人員十名

另該機構於海內外設立十四處代表處，負責行銷及業務促進，設置地點如下：

一、柏林 49-30-26553826

二、得列斯敦 49-351-4982167

三、杜塞道夫 49-211-4932620

四、慕尼黑 49-89-186097

五、維也納 43-1-7125484

六、布達佩斯 36-1-2662039

七、布拉格 420-2-66710327

八、華沙 48-22-6273647

九、紐約	1-973-4037828
十、香港	852-25265481
十一、漢城	82-2-5811569
十二、上海	86-21-50812266
十三、新加坡	65-324-6823
十四、東京	81-3-34434520

拾、結論與建議

德國部分

結論：

- 一、漢堡港並未設立專責之港務局，而是由市府經濟廳為主力與各相關單位兼辦港埠行政業務，仍可維持高績效之港埠運作，實屬難能可貴，就好比高雄市政府建設局兼辦港埠業務般，德國人辦事效率及合作精神令人佩服。
- 二、漢堡港為一典型之地主港，早在 1970 年代即已確立此項原則，這也是何以未設立港務局之原因，但它並未忽略行政體系對於行銷及商業事務之先天限制，另外成立 HHM 專責港埠行銷；轉投資成立專營港埠業務之 HHLA 集團，等於裡外兼顧利益共享亦照顧到漢堡市民之權利，非常聰明的做法。
- 三、本次交流活動所接觸到之相關人員，其專業素養外語能力與國際觀令人印象深刻。
- 四、CTA 貨櫃中心是漢堡港最新之貨櫃碼頭，其設計採最先進之作業系統，如全自動貨櫃運輸

車 (AGV) 可達 22 排之貨櫃起重機 (目前世界最大), 值得一提的是該起重機配置 Double Trolley, 先自船艙吊櫃至一平台再由另一吊車吊至無人駕駛之 AGV, 該系統係由中國大陸上海振華機械公司承製。整個 CTA 投資金額高達 15 億馬克。

五、漢堡港相當重視港航資訊之蒐集分析與業務推展, 除海內外設立十四個代表處負責行銷與業務推展, 也相當重視港埠間之交流, 其與全球十個港口訂有交流協議, 分別為馬賽、聖彼得堡、亞歷山卓、大阪、橫濱、芝加哥、里昂、巴西港、布宜諾斯艾利斯、高雄等, 另計畫與墨西哥某港口簽約。據稱該等交流計畫仍持續進行中, 如與日本港口隔年派員互訪, 已持續多年。

六、漢堡港每年收入約 3000 萬美元, 折合台幣 10 億元, 金額並不高, 其中土地租金 1000 萬美元, 港灣收入 2000 萬美元, 與本港收入比重相反, 除反映西歐各港競爭激烈外, 其採地主

港經營模式亦是主因，但該港創造 14 萬個工作機會，港埠創造之大部分利益由民間企業獲得，市府則從稅收中回收。

七、HHM 之會員每年繳交會費 40000 元馬克，但不足以維持其開銷，市府每年補助其年度預算 60%，雖然如此該機構仍維持獨立運作不受市府干預，顯示市府尊重專業之特色。

建議

- 一、市府轉投資之 HHLA 已發展成為一個大型綜合性之港埠經營集團，早期也曾面臨業務不足、人員過多且老化之局面，在採取對相關產業多角化經營後順利走出困境，成為擁有 50 家子公司之集團，其經驗值得本港學習。
- 二、該港經營除採地主港模式外，其相當強調公私合營之精神（Public-Private Partnership）即充分運用市場機能發揮民間力量，並藉由 HHLA 與 HHM 輔助其行政角色之不足，值得學習，尤其本局正值體制改革及業務轉型之際，完全從市場中退出採地主港

模式是否為最佳選擇，漢堡模式提供另類思考。

三、漢堡港土地出租完全採協議方式捨棄競標，主要是市場競爭激烈，業者可選擇之替代港口地點甚多，就歐洲市場而言基地不一定要設在那一國，採公開招標不但費時且不能掌握商機，嚴格說來不是一種有效率之方式，充其量只能符合行政機關對公平原則之要求而已，就本港立場仍應積極爭取交通部充分授權准予協議辦理各項租賃合建案。

四、所謂工欲善其事必先利其器，漢堡港以市府兼管之方式而能在競爭激烈之西歐港埠市場內取得一席之地，有一重要因素，即法制化工作做的非常完整，如前所述，漢堡市議會通過一系列港口發展法案，包括法制架構、經營模式、發展方向、預算金額等，充分支持漢堡港發展之所需，在此情況下港埠當局自然無後顧之憂而全力對外。

五、市府經濟廳下有兩個單位負責港埠事務，其中港埠服務與基礎設施部門下設港埠經濟課，職司市場分析與業務拓展且與工程單位之規劃部門密切合作，共同為漢堡港將業務落實於港埠空間之中。2000年

該港首次派員來本港交流即是由這兩位主管前來，其專業素養與涵養令人印象深刻。就本局而言，實有必要在業務單位設專人職司市場分析與行銷。

六、日耳曼民族之精確、效率、專業等民族性在此次交流過程中展露無遺，無論從行程之控制、議題之深入乃至場地之佈置等均可見其用心，如遊港時船內桌面擺設除精緻餐點外並放置中德雙方之小國旗，頗令訪客窩心，頗有畫龍點睛之效，且討論相關議題時陪同人員知無不言言無不盡，更是受益良多，或許是沒有競爭關係。大體而言，類此交流活動對培養國際觀及開拓視野增進業務了解大有助益。

荷蘭部分

一、西歐各大港務局普遍認為掌握一港腹地之 CARGO FLOW 與 CARGO FORCASTING 為最基本最重要之工作，以鹿特丹為例其發展運量預測模式已到第七代 (GSM7)，其預測值不但視為官方對未來之正式看法，相關之基礎設施、土地面積、腹地聯絡系統、配銷園區 (DISTRI PARK) 等實質設施在目標年之需求量均據以擬定。相關之研究不假他人之手，皆由專責機構 - 策略規劃單位負責，研究成果並非只是紙上談兵也非書生之見，而是可直接提供業務單位、行銷部門、工務部門實際操作或決策重要依據。

二、西歐各港港區面積頗大，如鹿特丹港區面積約 10000 公頃，漢堡港區面積約 7500 公頃，阿姆斯特丹港區面積約 2500 公頃，一般而言港埠不僅提供海陸介面及儲運服務，並以港區之特殊區位條件提供設立工業區之功能，目的在吸引業者投資生根以確保港埠貨源。以鹿特丹為例，其招商以全球 500 大企業為對象，尤其是石化業幾乎各大石油公司均在

此設立基地，範圍涵蓋提煉與儲存轉運，面積廣達 2000 公頃，號稱世界最大石化專區。阿姆斯特丹港因處強大對手之旁，只能避開正面遭遇，發展鹿特丹專長以外之業務，如大宗農林貨、物流業、郵輪客運等。亦發展出世界最大可可亞進口港、馬鈴薯之出口港。

三、西歐是歐盟之精華區，每年進出口與轉運貨物不知凡幾，這一廣大腹地基本上是由漢堡到利哈佛(THE HAMBURG - LE HAVRE RANGE) 之間各港埠來服務，其距離不過 600 餘公里因此各港埠腹地重疊相當厲害，港埠間之競爭也由此產生，競爭之激烈已到不擇手段之程度，尤其是新興港口，如比利時之 ZEEBRUGE 為拉攏客戶不惜提供免費使用港埠設施一年並由該國政府提供低利貸款之優惠，又如阿姆斯特丹為留住日本日產汽車公司不惜將港區土地出售(港務當局已宣稱下不為例)，再如安特衛普其港埠費率並未充分反映其投資金額，企圖以此提高競爭力，此舉向為荷蘭人所詬病，甚至蒐集相關證據向歐盟投訴。鹿特丹是西歐市場之領導者，向

來不輕易以降低港埠費率為行銷手段，但在強大競爭壓力下，也不敢掉以輕心。大抵是從提高產品服務品質著手，除實質面如遠洋、近海轉運航線、裝卸、倉儲物流、海關服務等，尚包括行銷之配套服務 - 提供融資、保險工程顧問、法令諮詢、行政支援等。其次在基礎設施部分也一改以往只提供標準規格之方式，開始提供客戶規格即量身訂製方式，滿足個別需求之基礎設施以爭取客戶。此外，更極力加強該港與腹地之連結系統，包含內河運輸（駁船）、鐵路運輸、公路運輸、管道運輸等，尤其是鐵路運輸，荷蘭政府計劃修築一條貨運專用路線自鹿特丹向東直通該港最重要之腹地 - 德國，藉以貨暢其流提升港埠優勢。行銷人員平常不斷致力於港埠業與相關產業結構分析及市場情報蒐集等基本研究，更能掌握市場發展脈動，隨時調整適應。港埠行銷觀念在台灣地區各港已然成型，但做法上並沒有整體及配套措施，組織上亦無相對之專責單位，如何發展出一套本土性制度，此其時矣。

四、荷蘭各港港務局局長或主席底下設置兩大部門主管，依陸域（港區土地出租、工商業活動引進）水域（港勤服務提供、船舶航行安全管制）劃分為業務長與港務長，兩人在組織內地位平行，但業務之開拓則扮演關鍵角色，因來港船隻為港區與其腹地各項運輸倉儲及產業活動之引申需求，少了這些產業活動自然減少港勤服務之需求。一般而言各港均將拓展業務視為最重要之活動。以阿姆斯特丹為例，局長之下設二位副局長，一位兼任港務長，另一位負責港埠行銷拓展業務。

五、荷蘭各港均屬地方政府所有，地方議會負責監督，掌理年度預算、重大計畫審查、港埠費率及土地租金水準，港埠日常營運（DAY-TO-DAY MANAGEMENT）為港務局之權責，一般而言議會並不過問細節，充分尊重專業。港區土地出租時，無論租期長短（從一天到九十九年）租金水準（在議會核定範圍內），港務局可自行依市場供需狀況彈性運用，無須事先請示議會。此外，由於市場競爭激烈，出租不採招標方式而是直接與業者協商議

價，談判代表就可做主決定土地出租價格，事後陳報議會即可。我國商港法對國際商港經營規定頗多，但卻是基於防弊而非興利之本質，缺乏企業化經營之精神自然無法產生足以隨市場變化迅速因應之經營體，商機之流失在所難免。港埠間競爭為勢之所趨，尤其在對外招商或國際行銷方面，值此進行航港體制變革之際，如何在法律上賦予港埠更獨立自主之經營權，荷蘭之做法值得借鏡。