

出國報告（出國類別：進修）

英國 Seatrade 郵輪大師班研修報告

單位	職稱	姓名
基隆分公司	副理	魏碩良
臺灣港務公司	助理管理師	蘇寂菀
出國地點	英國劍橋	
出國期間	102年7月18日至102年07月26日	
報告日期	102年10月26日	

內容摘要：

Seatrade 從 1999 年起設立「郵輪大師班」課程，以其專業豐富業者聲望，邀請學界菁英專家及業界重量級人士擔任講師，藉以傳授業界實務經驗傳承交流。本次參加英國劍橋開設為期五天的「郵輪大師班」課程，主要針對新進入郵輪相關產業之工作者，透過系統性的課堂講授及來自多元專業背景的學員間，相互交流激盪，跨界經驗建構豐富課程樣貌。

因應亞洲郵輪旅遊市場興起，並為打造基高雙港為郵輪母港預作準備，臺灣港務公司派員參加此專業課程，期望吸收國外業界新知與觀點，帶回國內分享建立知識平台，提升相關從業人員產業視野。

內容大綱	頁次
壹、目的.....	3
貳、出國期間.....	3
參、研修行程.....	4
肆、研修內容摘要.....	5
一、研修重點.....	5
二、Seatrade 郵輪大師班	5
伍、課程議題.....	8
一、產業趨勢.....	8
二、郵輪市場概況.....	12
三、郵輪與港口關係管理.....	12
(一) 郵輪業者與港口合作關係類別.....	13
(二) 與郵輪業者合作之注意事項.....	14
四、區域性郵輪港口組織.....	14
陸、英國南安普敦港郵輪參訪.....	20
柒、綜合建議.....	23

壹、目的

Seatrade 從 1999 年起設立「郵輪大師班」課程，以其專業豐富業者聲望，邀請學界菁英專家及業界重量級人士擔任講師，藉以傳授業界實務經驗傳承交流。本次參加英國劍橋開設為期五天的的課程，主要針對新進入郵輪相關產業之工作者，透過系統性的課堂講授及來自多元專業背景的學員間，相互交流激盪，跨界經驗建構豐富課程樣貌。

因應亞洲郵輪旅遊市場興起，並為打造基高雙港為郵輪母港預作準備，臺灣港務公司派員參加此專業課程，期望吸收國外業界新知與觀點，帶回國內分享建立知識平台，提升相關從業人員素質。

貳、出國期間

102 年 7 月 18 日至 102 年 7 月 26 日，計 9 天

參、研修行程：

日期	地點	行程
7/18(四)	高雄-香港	自臺灣啟程前往倫敦
7/19(五)	香港/台北-倫敦	
7/20(六)	倫敦	抵達倫敦
7/21(日)	倫敦-劍橋	劍橋報到，歡迎晚會
7/22(一)	劍橋	郵輪大師班課程
7/23(二)	劍橋	郵輪大師班課程
7/24(三)	劍橋	郵輪大師班課程
7/25(四)	劍橋	郵輪大師班課程
7/26(五)	劍橋	郵輪大師班課程
7/27-28(六/日)	休假	
7/29(一)	南安普敦	(自費行程) 拜訪 ABP，實地勘查南安普敦郵輪碼頭
7/30(二)	倫敦-臺灣	自倫敦啟程返回臺灣
7/31(三)	臺灣	抵達臺灣

肆、研修內容摘要

一、研修重點

- (一) 參加郵輪大師班課程，透過系統性課程安排，綜觀了解整體郵輪產業運作模式，並從中了解郵輪業者思維，掌握未來產業動向及趨勢。
- (二) 建立郵輪業界、學界等人脈資源。
- (三) 參訪英國最大郵輪港-南安普敦港，實地走訪郵輪通關設施及動線安排。



二、 Seatrade 「郵輪大師班」

1. 全球知名海事媒體集團-英國海貿集團(Seatrade)，建立於 1970 年，從事於郵輪與海式出版、會議展覽、培訓、專業比賽，為海運業知名之專業媒體集團。
2. Seatrade 從 1999 年起設立「郵輪大師班」課程，以其專業豐富業界聲望，邀請學界菁英專家及郵輪業重量級人士擔任講師，藉以傳授業界實務經驗傳承交流。本次參加英國劍橋開設為期五天的課程，主要針對新進入郵輪相關產業之工作者(郵輪業、港口管理單位、觀光旅遊局、造船業、造船設計、銀行業、海事律師、旅行社…等)，透過系統性的課堂講授及來自多元專業背景的學員間，相互交流激盪，跨界經驗建構豐富課程樣貌。
3. 課程設計上，引導學員用整體觀點來進入郵輪產業知識，從造船設計結構、航程規畫、行銷、銷售、營運到產業運作等面向，同時設計案例實作課程，以分組討論作業形式，帶領學員進入案例角色，了解實際運作的困難面及思維觀點，有效期間內產出可行性的解決方案。
4. 人脈建立為課程外實質價值，緊密課程及精心安排的課外活動，增進學員與講師間互動機會，並交流業界操作經驗。

■ 參與學員

本次課程共計有 16 名學員，其中有 8 位學員來自亞洲國家，佔全體人數 5 成，顯見亞洲港口對於人才養成訓練意識逐漸增高。從參與單位組成來看，學員分別港務局、旅遊局、郵輪業者、旅行社、船務公司等背景，其中港口管理單位從業人員約佔 4 成(亞洲、美洲、非洲)，港口對於發展郵輪業務及市場發展，有逐漸重視趨勢。郵輪業者主要來自英國及德國，一方面地緣接近因素，另一方面，對照歐洲郵輪市場成長區域，英德兩國近年郵輪市場穩定成長，也讓郵輪業者投入人才培訓課程。

姓名	公司	國家	洲別
Tui Rutten	First Travel	柬埔寨	亞洲
Dorothy Mak	香港旅發局	香港	亞洲
Charlotte	釜山港務局	韓國	亞洲
Kim	釜山港務局	韓國	亞洲
Ahmad	約旦旅遊局	約旦	亞洲
Sultan	阿曼旅遊局	阿曼	亞洲
Greer	TDC 旅遊發展公司	千里達與托巴哥共和國	美洲(加勒比海)
Balkaran	千里達與托巴哥港務局	千里達與托巴哥共和國	美洲(加勒比海)
Airam	特內裡費港務局	特內里費島	非洲
Samantha	Sullivan 船務公司	福克蘭群島	美洲
Emma	Thomson 郵輪	英國	歐洲
John	RCI 郵輪	英國	歐洲
Nina	Seatrade	英國	歐洲
Lennart	TUI 郵輪	德國	歐洲

伍、課程議題

一、產業趨勢

(一) 郵輪旅客年增 8% 穩定成長，產業前景看好

2013 年全球郵輪旅客人數預估可達 2400 萬人，隨著郵輪旅遊風氣盛行，旅客人數逐年攀升，從 1990 年起，郵輪旅客數每年以平均 8% 穩定增長(如圖 1)，郵輪產業前景一片看好。目前最大郵輪市場仍集中於北美及歐洲，其中北美旅客佔市場總數 6 成、歐洲旅客約 3 成，為主力客源市場。近年來，隨著歐洲金融風暴及美國經濟不景氣，郵輪業者將市場觸角延伸至亞洲，從市場滲透率來看(郵輪旅客人數除以當地人口數比率稱為滲透率)，相對於美國 3.4% 表現，亞洲僅有 0.05%(如圖 2)，加上近年中國旅客消費力攀升，亞洲郵輪市場發展潛力不容小覷，郵輪業者預期 2020 年亞洲旅客將可望達到 7000 萬人，成為全球第五大市場。

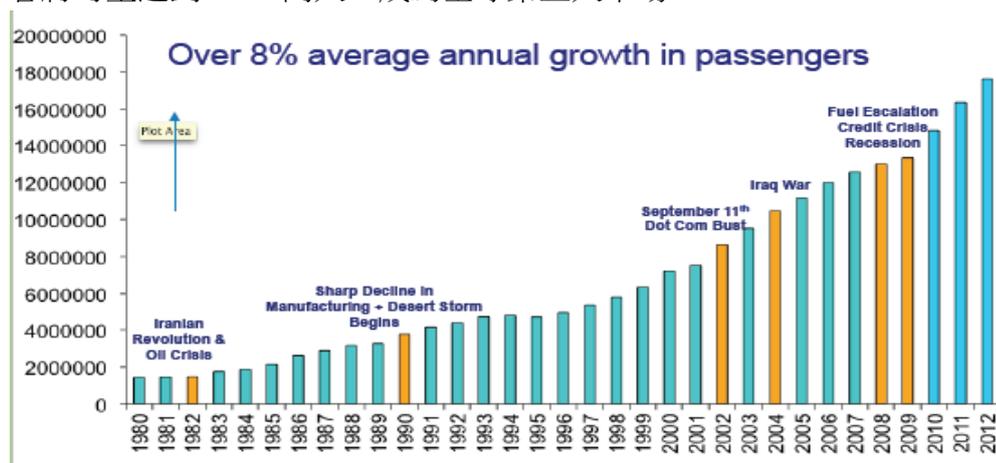


圖 1:全球郵輪旅客數趨勢圖

Country	Population (million)	million passengers	percentage of population
USA	308	10.5	3,4
Canada	33	0.8	2,4
UK	61	1.5	2,5
Germany	82	1.0	1,3
Italy	58	0.8	1,4
Spain	40	0.6	1,5
Australia	22	0.3	1,5
France	62	0.3	0,6
Japan	127	0.2	0,2
Asia	3000	1.5	0,05

圖 2:各國郵輪市場滲透率

(二) 郵輪大型化趨勢，帶動載客量增加，促使業者積極開拓新市場

2013 年，全球有 350 艘郵輪，2013~2016 年預計將有 19 艘新郵輪下水啟用，每年平均新增 4~6 艘新郵輪投入市場，其中 2/3 新船都將超過 12 萬噸。Seatrade 預估未來五年內船型規模不會再突破「最大」，但普遍來說，船型平均將會增大。考量現有港口設施條件有限、岸上操作困難度，以及高油價成本等，未來新造船將著重追求效能、安全及環保表等發展重點。

目前全球最大郵輪級數為 22.5 萬噸，分別為海洋綠洲號(2009)及海洋魅力號(2012)，以海洋綠洲號來說，該船造價約 14 億美元，可容納 5400 人，全船 16 層結構，排水量：225,000 噸、總長 361 公尺、寬度 66 公尺，吃水、深度： 9.15 公尺、平均航速：22 海里。為方便通過橋樑，而採用可伸縮烟囱，成了該船的特色設計之一。目前兩艘超大型郵輪皆航行於加勒比海區域(區域航程如圖 3)。

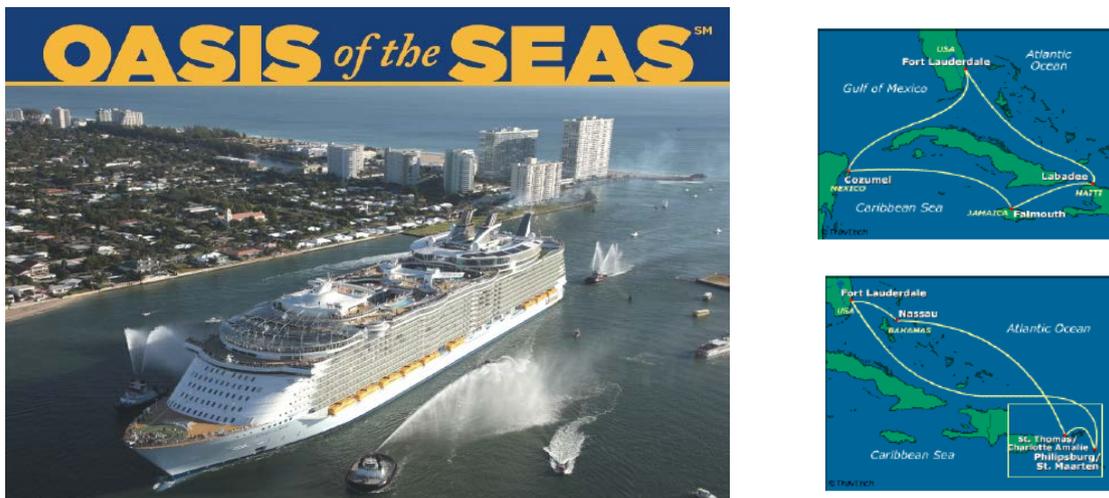


圖 3:海洋綠洲號外觀及區域航程圖

二、郵輪市場概況

(二) 郵輪四大主力船隊，分佔全球 8 成郵輪市場

全球郵輪航商前四大集團分別為:嘉年華郵輪集團、皇家加勒比郵輪集團、麗星郵輪(併購 NCL 持股 50%)、地中海郵輪，四大主力船隊主導全球 8 成市場，船隊規模組成如圖 4 所示，以下謹就前三大集團經營策略分述如下:

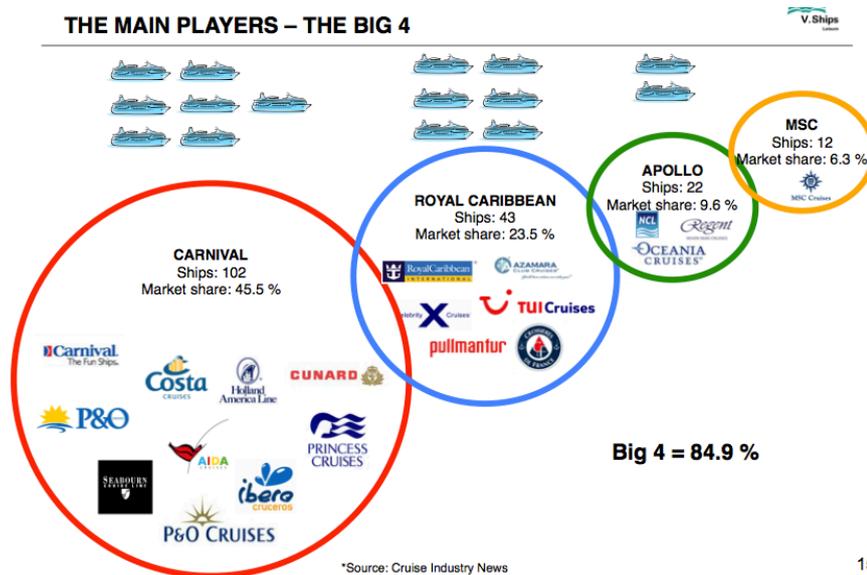


圖 4: 全球四大郵輪船隊

1. 嘉年華郵輪集團

嘉年華郵輪集團成立於 1972 年，旗下共有 10 個郵輪品牌，合計 102 艘郵輪，市佔率為全球 45%，是目前全世界最龐大且最成功之豪華郵輪集團。旗下品牌計有:

- (1) 公主郵輪(Princess Cruise)、
- (2) 歌詩達郵輪(Costa Cruise Line)、
- (3) 荷美郵輪(Holland America)、
- (4) 冠達郵輪(Cunard Line)、
- (5) 世朋郵輪(Seabourn)

(6) P&O

(7) 其他區域品牌

各個郵輪品牌定位明確，滿足多元客層需求，嘉年華郵輪集團目前以集團控股方式經營，善用規模化經營，整合旗下郵輪資源，統一採購有效控制成本，各品牌除資源共享外也相互良性競爭。船隊調配比例上，主力為北美市場約佔 60%，歐洲 35%、亞洲其他佔 4%。

從嘉年華郵輪集團船隊運力配置上，亞洲及其他市場僅佔 4%，該集團在面對亞洲市場上佈局相對保守，原因歸結如下：(1)亞洲度假風氣尚未盛行(2)郵輪普遍被視為載具(3)消費習性無法創造客源市場等因素；但隨著大陸航運政策開放以及市場潛力，近期嘉年華郵輪集團逐漸調整佈局，移至歐洲及亞澳市場。

2. 皇家加勒比郵輪集團

皇家加勒比郵輪集團創立於 1969 年，有 42 艘郵輪，旗下經營 6 個品牌：

(1) 皇家加勒比郵輪

(2) 精緻郵輪

(3) Azamara 郵輪

(4) Pullmantur 郵輪

(5) Crosleres de France 郵輪

(6) TUI 郵輪

皇家加勒比郵輪以創新服務概念、多元設施、超大噸位郵輪作為品牌訴求，也為市場注入新意，其中綠洲系列是目前全球最大的豪華郵輪。船隊調配比例上，北美市場佔 50%，歐亞澳市場分佔 50%。

因應北美及歐洲經濟衰退，影響旅遊需求，皇家加勒比郵輪集團除了積極推出創新郵輪商品，吸引旅客回流，另一方面也開闢更省油航線，以降低燃油成本，航線規劃也同步開發潛力市場，增加亞澳、歐洲冬季航程佈局。

3. 麗星郵輪

麗星郵輪成立於 1993 年，主力經營亞洲市場，以提供差異化品牌服務，彈性運力調度，滿足亞洲客源需求及多變的市場環境，差異化的定位也因而使得麗星郵輪位居亞洲郵輪市場龍頭。2000 年麗星郵輪併購 NCL，藉以進入歐美市場，擴大市佔版圖，船隊規模共達 20 艘。此外為拓展營收，麗星郵輪集團多角化經營創造收益、並發展陸上旅遊產業及博彩事業，其中博彩事業創造六成利潤，遠超過嘉年華及皇家加勒比郵輪兩大集團。

(三) 郵輪市場分類

郵輪市場因應旅遊天，旅客類型，船型大小,以及費用等差異，共可分別預算型,當代型,高價型,奢華型以及探險型五類(圖 5),其中當代型及高價型為市場主流形態，合計共佔 9 成市佔率，該類郵輪船型多屬於平價型大型郵輪，以合理價位滿足多元客層需求，一般熟悉的品牌如皇家加勒比郵輪，嘉年華，歌詩達等皆屬於此類型。

	預算型 (Budget)	當代型 (Contemporary)	高價型 (Premium)	奢華型 (Luxury)	利基/探險型 (Niche/ Expedition)
遊程天數	多種變化	7日內	7-14日	7天以上	7天以上
旅客型態	價格敏感度高	首次搭郵輪 各種年齡、收入 有小孩的家庭	更富裕且有 搭乘經驗	有經驗、年長、 富裕	富裕且旅遊經 驗豐富
船型	舊、小 (經典型)	新穎、 超大型	大型	新穎、小型 (逐漸大型化)	小型
		注重娛樂及 船上消費	較佳的餐飲、 娛樂設施	環球航程、費 用全包、較少 娛樂設施	人煙罕至
品牌	Louis, European tour operators 東方神龍	Carnival, Royal Caribbean, NCL, Costa, MSC	HAL, Celebrity, Oceania	Silversea, Seabourn, Regent, Crystal	Orion, Lindblad, G advanture
平均每日船 資(PER DIEM)	<100\$	<200\$	\$200-\$400	\$300-\$800	\$200-\$1000

圖 5 郵輪市場類型

三、郵輪與港口關係管理

(一) 郵輪業者與港口之間合作關係可歸結於五大類型，分述如下：

	單一季/年度配置	多季配置	中期協定	長期協定	大規模長期合約
期間	特定的某年或某季靠泊	未來2-3年(或更長)的部屬	最長達10年	10年以上	10年以上
合作內容	1.單純確認港埠費率、船席 2. 90%的母港及掛靠港皆如此	1.關心期間內的船席、費率 2.議定優惠費率，未達保證量優惠消除	1.價格協議 2.保證量 3.船席優先(非專屬)	1.同左 2.為特定郵輪升級特定設施	1.郵輪業者貸款給港口興建硬體，折抵未來靠泊費用 2.直接投資興建碼頭 3.投資娛樂設施
範例	Vancouver St. Thomas (美屬維京群島)	Ocho Rios(牙買加)	Miami	New York	Long beach Savona Barcelona

圖 6 郵輪業者與港口之間合作關係

1.單一季/年度配置：

郵輪公司與 90%的港口皆為一次性的關係，僅在有需要靠泊時向港口提出船席申請，依定價支付港口費用，彼此間亦無其他協定。

2.多季配置：

隨著郵輪業者靠泊頻率增加，為降低成本，郵輪業者會嘗試提出一定之保證運量(旅客人數)，要求港口提供費率上的優惠，若未達成，郵輪業者需補足費用之差額。

3.中期協定：

郵輪業者針對靠泊頻繁之港口，提出優先使用特定碼頭之申請，並如上述方式保證運量，港口依其所預報之船期提供優先使用特定碼頭之待遇，但於碼頭閒置時，得將碼頭調派供其他業者使用，簽約之郵輪業者不得異議。

4.長期協定：

除上述條件外，碼頭經營者並針對特定業者之需求，在硬體上做出客製化之改善。

5. 大規模長期合約：

郵輪業者意圖在某港口長期經營時，將出資興建郵輪中心，並將獲得該碼頭的專屬使用權，港方若欲指泊其他郵輪至該碼頭，需經過簽約郵輪業者之同意。

(二) 與郵輪業者合作之注意事項

1. 簽訂長期合約時：

(1) 無新增外加項目(No leakage)：即長期價格合約訂定後，港口方面無法再以新增收費項目方式增加對郵輪業者之收費。

(2) 考量最惠國待遇(Most-Favored-Nation)：港口方面未來若有對一般業者實施新的優惠措施，若其優於已簽約之郵輪業者，則該業者應比照適用。

2. 傾聽業者意見：

本項被列為是郵輪業者過去經驗中，港口業者最難做到的一點。例如：政府官方興建之郵輪碼頭往往希望朝向多功能複合用途，如溫哥華郵輪中心上方即為觀光飯店、香港啟德碼頭規劃於淡季時將旅客中心當作展覽場使用，這些對郵輪業者操作而言均會造成不變，但政府單位往往無法採納郵輪業者之建議。

3. 選擇合作對象須考慮可能失去敵對郵輪業者之光顧：

香港啟德碼頭主要由環美航務經營，佔經營方股權 40%，皇家加勒比僅佔 20%，環美航務並稱皇家加勒比在靠泊營運上並無任何優先權，不會損及其他郵輪業者權益，然而，全球第一大之嘉年華集團仍表不滿，並懷疑日後預報船期可能因此洩漏予皇家加勒比郵輪，目前仍拒絕靠泊啟德郵輪中心，對碼頭經營者而言損失極大。

四、區域性郵輪港口組織

(一) 旅遊目的地對郵輪公司的重要性

1. 雖然郵輪本身也是一個極具吸引力的景點，但根據 PSA Cruise Review 的

調查，70%的旅客仍是以岸上觀光行程來選擇郵輪。

2. 岸上觀光行程佔郵輪公司的總收益仍高，以嘉年華集團為例，大約是總收益的 30%。
3. 郵輪公司持續在尋找新的、較少被拜訪的港口。
4. 燃料成本的增加，造成郵輪公司必須縮短每一航次的總航行距離，為維持航程的吸引力，必須尋找更多可供靠泊的港口。

(二) 郵輪公司尋找靠泊港口的重要因素：

1. 能夠容納適當大小的船型以及足夠的景點供旅客觀光。
2. 高附加價值、高旅客滿意的景點或活動，並具有獲利性。
3. 合理的成本支出。
4. 良好的靠泊設施。
5. 在有限的靠岸期間內可以輕鬆抵達各岸上景點。
6. 長期的可獲利性。

簡而言之，獲利性+操作流暢性+顧客滿意度=郵輪業者再訪的可能性

(三) 區域性郵輪港口組織之優勢-對港口而言

1. 共同的目標：
促進港口間的合作及溝通，化競爭為互相合作，畢竟郵輪業者所需要的是
一個具有吸引力的「航程(itinerary)」而非一個單一港口。
2. 曝光度增加：
尤其對於小型港口而言，知名度並不高，加入區域型組織可有效提升會員
在郵輪公司前的能見度。
3. 發揮綜效：
共同行銷能夠有效降低行銷成本，擴大行銷效益。
4. 形成產業網絡：
區域組織通常不只有港口管理者加入，周邊產業如船舶代理業者、旅行社、
裝卸承攬業者、顧問業者...等也蘊含其中，可以增加彼此間的溝通效率，
形成強大的產業網絡。

(四) 區域性郵輪港口組織之優勢-對郵輪業者而言

1. 簡化溝通管道：

郵輪業者可以透過區域組織的單一聯絡窗口獲取到全面性的資訊。

2. 主題分類：

郵輪業者必須針對目標顧客選定一系列適當的航程及岸上操作措施，區域型組織可以將成員港口的特色分門臚列，讓郵輪業者所需要的資訊一目了然。

3. 資訊利於比較：

比起郵輪業者逐一針對區域內的港口所蒐集到的資訊，由區域組織所提供的資訊將更有系統，這使郵輪業者可以立即比較出不同港口間的差異與特色。

4. 產業標準化：

成員經由經常性的交流、學習，慢慢將服務水準標準化、規格化，有利於郵輪業者進行操作。

(五) 西北歐地區主要的區域性組織

歐陸北部主要的郵輪區域性組織主要有 Cruise Britain、Cruise Norway、Cruise Baltic 等，近年來歐陸北部的郵輪產業興起，與這些組織的努力有密切的關係。



圖 7 歐陸北部主要郵輪區域型組織

茲以 Cruise Britain 為例說明：

1. Cruise Britain 成立於 2009 年，有 25 個會員，代表了 31 個港口及其他 9 個產業相關的服務提供者。
2. 願景：讓英國成為郵輪業者眼中歐洲第一首選的旅遊航程
3. 行銷文宣範例

(1)各港口基本資料介紹

圖 8 Cruise Britain 會員港基本資料範例

Cruise Britain 將所屬各港口基本資料依圖 8 格式臚列(範例為 Southampton 港及 Dover 港)，包括可容納最大船型、是否提供領港籍拖船服務、旅客中心是否搭配旅客橋及報到櫃台、廢棄物處理方式、周圍旅遊活動類型、港口聯絡窗口資料、聯外交通安排等訊息，一應俱全。

(2) 主題活動分類介紹



圖 9 Cruise Britain 主題分類介紹

如圖 9 所示，郵輪業者會依據其目標顧客屬性挑選適當岸上休閒活動，再依據鎖定的休閒活動選擇適當靠泊港口，Cruise Britain 抓住此特性，推出主題式的文宣簡介，每一頁列出一項休閒主題(如高爾夫)，再將能提供該項主題之所有港口全部在地圖上列出，郵輪業者可按圖索驥找出適當港口，再回到前述各港基本資料裡詳查該港口之基本條件是否符合其作業上需求，如是，該港極有可能列入航程靠泊清單中。

(3) Cruise Britain 郵輪產業周邊服務提供者介紹



圖 10 Cruise Britain 周邊服務提供者介紹

有競爭力的區域組織除了港口以外，須將郵輪周邊服務提供者納入會員，以提供整體性資訊與服務。Cruise Britain 包含 Seatrade(產業研究)、InterCruise(岸上接待、報到)、Viking Crew Management(船員訓練、管理)等 9 個相關服務提供者納入，形成完整供應鏈群，供郵輪業者再尋找適當掛靠港時也能夠同時蒐集到周邊服務業者的資訊。

4. Cruise Britain 成效

(1) 英國掛靠港旅客人數 8 年來成長近 1 倍

表 11 英國掛靠港旅客人數

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
掛靠港旅客 人數(千人)	325	322	382	365	420	448	563	651	723
增幅(%)	41	-1	19	-4	15	7	26	16	11

(2) 經濟貢獻

郵輪對經濟直接貢獻的項目包含：就業率、交通運輸、旅行社佣金、旅客消費、郵輪船用品等，據估計英國 2012 年產值約 38 億美元，較 2011 年成長 11%，成長率在歐洲僅居德國之後，經濟產值在歐洲居第三位，僅次於義大利、德國。

陸、英國南安普敦港（port of Southampton）郵輪碼頭參訪

- 一、南安普敦港為英國最大之郵輪母港，2013 年預估有郵輪 400 航次，帶來 160 萬旅客，為歐洲僅次於巴塞隆納之重要郵輪母港。
- 二、南安普敦港的經營者為 Associated British Ports(ABP)，是英國最大的碼頭經營者，管理全英國 21 個港口，主要業務仍為貨櫃及雜貨。
- 三、南安普敦港擁有四座郵輪旅客中心，均為公用碼頭，港口經營者 ABP 會依各郵輪中心的大小及特性安排適當郵輪船型靠泊，ABP 擁有最終之船席指泊權。四座郵輪中心基本資料如表*。

表 12 南安普敦港各郵輪旅客中心基本資料

旅客中心名稱	City	Mayflower	Ocean	QE II
可靠泊船長	400m	400m	400m	360m
碼頭水深	-10.2m	-11.7m	-10.2m	-10.5m
報到櫃檯數	50	40	40	30
人身安檢用 X 光機數	6	4	5	3
入出境動線	分離	分離	未分離	未分離

專屬車輛接送 有 有 有 有
區域

由碼頭水深及長度等基本條件來看，僅 QEII 碼頭可能因碼頭長度不足無法靠泊 22 萬噸級郵輪，其餘皆可(雖然目前歐洲最大船型僅 16 萬噸級)。如同一般歐洲郵輪碼頭特色，每座郵輪碼頭均為服務郵輪專用，不考慮經營賣場及展場使用，同時一座旅客中心僅服務一艘郵輪，確保服務品質，故郵輪中心面積大小不若新加坡、香港、上海等郵輪中心龐大，碼頭長度亦可控制在 400 公尺以內即可。由於距離市區較遠，有廣大的腹地可作為臨時、長期停車場。

四、Ocean Terminal 動線參訪

因時間有限，ABP 本次僅安排參訪 Ocean Terminal(外觀如圖 13)，描繪旅客動線圖如圖 14。



圖 13 Ocean Terminal 外觀

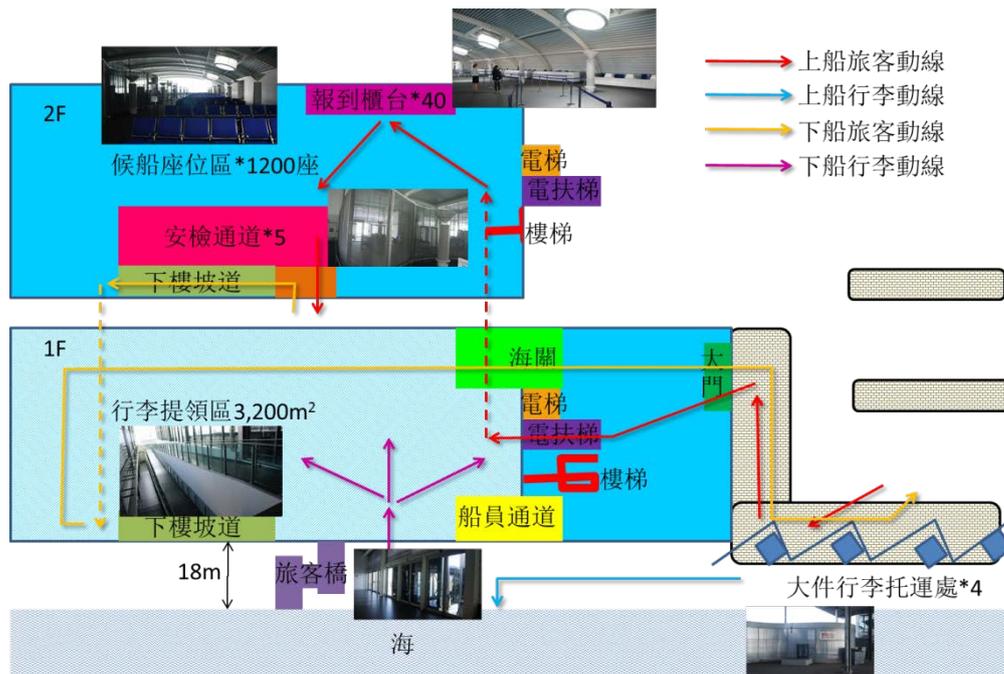


圖 14 Ocean Terminal 內部動線

五、茲就 Ocean Terminal 內部動線進行優缺點分析如下：

1. 優點：

- (1) 遊覽車停車位達 40 部，達香港啟德郵輪中心水準(然其設計為可同時靠泊 2 艘 22 萬噸級郵輪，故以服務單艘郵輪為設計之 Ocean Terminal 停車空間屬寬敞)
- (2) 候船座椅充足(1200 座，實務上辦理登船時間大約 5 小時以上，旅客將分批抵達港口，理論上座位數相當充足)
- (3) 託運行李可分 4 部大型 X 光檢查儀處理(以基隆港處理 14 萬噸級郵輪旅客 3000 餘人之行李而言，1 部 X 光儀免強足用，4 部將能提供高效服務)
- (4) 車輛可透過 6 線道進出(台灣地狹人稠，停車空間不足，實務上開車到港搭乘郵輪旅客比率相對較低，故在地基面積有限情況下，可考慮縮減車道數。)

2. 缺點：

- (1) 登船口固定，船舶靠泊位置須配合登船口始能順利接上旅客橋。
- (2) 報到櫃台 40 座稍嫌不足(基隆港處理 3000 人以上大型郵輪，設置 50 座臨時報到櫃台)。

柒、綜合建議

一、以總噸 22 萬之海洋綠洲號郵輪為目標進行港口設施改善

本次課程訪問郵輪業者、Myer 造船廠講師，均認為因油價上漲、經濟成長遲緩、新燃料限制政策、岸上景點無法容納更多旅客等限制因素，未來郵輪噸位難再成長，同時，素來追求推出世界最大郵輪的皇家加勒比公司所推出之新一代郵輪預計於明年下水，總噸僅 16 萬餘，不及現有 22 萬噸級海洋綠洲號，故無論從市場預測及現實情況來看，總噸 22 萬、載客 6000 人之海洋綠洲號郵輪似乎是極限，未來郵輪將朝節能環保、提供新潮娛樂設施等導向為主，不再追求大型化，故本公司未來興建碼頭及後線旅客中心時，應以現有最大船型 22 萬噸級郵輪為目標，提供可供水深-10 米、長 370 米之碼頭以及可供 6000 人作業之旅客中心為主要目標，將有限資源用於刀口，不必盲目投資。

二、吸引在亞洲營運卻未經營台灣市場之高檔郵輪來台

高價位郵輪通常具有船型小、旅客人數少、服務品質高等特性，基隆或高雄港發展郵輪母港的劣勢在於國際航空航線數及運能不若鄰近之香港、新加坡密集、龐大(高級郵輪通常以空運將旅客自歐美地區接駁至亞洲搭乘郵輪，結束後再搭機返鄉，故航空運能、票價與郵輪產業發展息息相關)，旅客中心硬體空間亦待擴充，因此，以服務高價位郵輪而言，臺灣港口上述劣勢相對不明顯，以基隆港為例，以現有設施即可達成國外先進郵輪碼頭之服務水準。

三、目前在東亞地區營運、卻未靠泊臺灣港口之高價位郵輪計有皇家加勒比集團旗下 Seabourn 以及母公司為日本 NYK 之 Crystal 郵輪。其中 Seabourn 在冬季時段經常以香港、新加坡為雙母港營運，可尋求其部分航次嘗試以臺灣、新加坡為雙母港營運；另 Crystal 部分航次以日本、香港為雙母港營運，途經大陸沿海各港，目前大陸已放寬外籍郵輪得以掛靠港模式直航兩岸，建議可針對該新政策向業者行銷，增加掛靠臺灣航次。

四、調高臺灣地區港口郵輪相關費率，並提供策略性優惠

現行港埠費率已沿用 30 餘年，時空環境與物價與現今均大相逕庭，即便在港埠費率相對低廉的亞洲地區，台灣港埠費率仍屬偏低。茲以載客 1500 人 5 萬噸級郵輪，靠泊 10 小時為例，亞洲鄰近各港收費如圖*所示，基隆僅能收取 10000 餘美元，遠低於香港、新加坡、上海、廈門、三亞等，低廉之收費衍生下列問題：

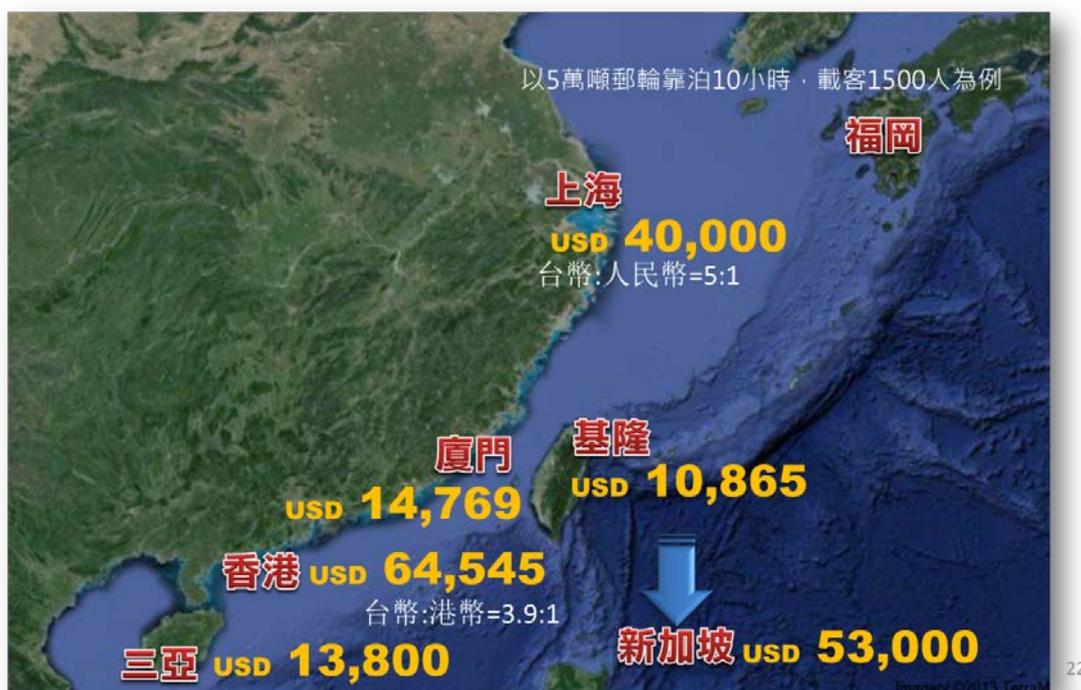


圖 15 亞洲鄰近各港郵輪收費比較

- (一) 利潤中心原則下，郵輪事業長期虧損，營收無法補足支出，無法投入更多硬體建設，服務水準亦無法提升。
- (二) 費率已達低限，無法與業者簽訂彈性費率合約，無論負擔能力高低、靠泊頻率多寡均適用固定費率表，缺乏刺激業績之策略定價空間，造成少數郵輪負擔沉重、遺漏多數負擔能力較佳之郵輪可能貢獻之營收。

綜上，建議參考亞洲鄰近各港訂價，鎖定一目標港口(如上海)，取其訂價 9 成為本公司訂價，重新議定本公司港灣、棧埠、旅客服務等費用，全面提高訂價後，再針對對本公司有策略性意義之郵輪業者提供不同之優惠，並可附帶要求業者保證年載客量，藉以刺激業者深耕台灣市場；另針對高價市場定位且靠泊次數少之郵輪(通常為歐洲小型郵輪)，由於其價格敏感度較低，一律按定價收費。不同業者間之優惠合約應予保密，避免業者間比較衍生後續問題。

五、與鄰近港口合作聯合行銷

郵輪業者需要的是一個具有吸引力的「航程(itinerary)」而非一個單一港口，故郵輪產業與貨運產業不同，港口無法獨善其身、自掃門前雪，鄰近港口間的合作大於競爭。本公司雖已加入亞洲郵輪碼頭協會(Asia Cruise Terminal Association, ACTA)，然其成員除上海吳淞口外，其餘如神戶、新加坡、吉隆坡…等與台灣在郵輪航線安排上的關聯性相對較低，反觀鄰近台灣並常為台灣上、下一港的香港及博多均選擇參加亞洲郵輪協會(Asia Cruise Association, ACA)，兩區域組織在地理區域上重疊性高，且少有交流合作，時而隱含有較勁意味(上海之吳淞口、外灘國際客運中心分即屬兩陣營)，未來本公司除應極力促成兩大區域組織交流合作外，亦可不受既有組織侷限，與鄰近的香港、博多、上海、廈門、即將興建的舟山等港口密切合作行銷，吸引更多郵輪造訪東北亞區域。

六、以郵輪業者觀點出發，提供 Total Solution

郵輪是會移動的資產，有別於華爾街金童僅需以電話或網路即可輕易改變資產配置，郵輪業者決定其資產配置時即會產生龐大的燃料、岸上操作、補給系統及行銷通路改變之成本，過去本公司向業者行銷台灣港口時，多著眼於港口基本硬體資料、週遭景點，未來建議進一步擴展至岸上操作(如遊覽車、CIQS 通關、代售或包船旅行社資訊、裝卸補給、機場航班)、燃料成本、預期獲利等全面性資料，便利業者進行航線規劃，也讓行銷手法更顯細膩，創造能見度。

郵輪業者在規劃航程中需蒐集、分析大量且凌亂之港口資訊，往往需要派員親臨前往並費時整理，本公司須能夠提供 Total Solution 與郵輪業者，除了港口基本資訊及周邊旅遊景點外，也必須將各港口之裝卸補給服務、岸上交通資訊、簽證及通關政策、航空班機狀況等訊息一併系統性整理交給郵輪業者，並扮演樞紐位置，為郵輪業者與公權力單位、國內業者溝通，提供優質、具有競爭力的郵輪市場環境。