

## 出國報告（出國類別：國際會議）

### 北美郵輪業者招商會議

單位	職稱	姓名
臺灣港務公司高雄分公司	總工程司	王昱權
臺灣港務公司	研究員	林沛祥
臺灣港務公司	高級管理師	童大維
出國期間	102年09月07日至102年09月15日	
報告日期	102年12月12日	

## 內容摘要：

臺灣港務股份有限公司正與皇家加勒比郵輪集團(RCCL)共同籌畫金龍頭郵輪碼頭開發案。為促使 RCCL 加快來臺投資計畫，本公司遂拜訪 RCCL 邁阿密總部，共同研商郵輪碼頭開發形式及合資模式。此外，本公司並於此行程中，與啟德郵輪碼頭經營業者-環美航務共同拜訪位於美西之郵輪業者-公主郵輪及水晶郵輪，藉由宣導兩岸郵輪法規鬆綁及臺港兩地郵輪商機，以期吸引業者增設來臺航線，拓展臺灣郵輪產業發展。

內容大綱	頁次
壹、目的.....	4
貳、出國期間.....	4
參、考察行程.....	4
肆、會議內容摘要.....	5-8
伍、心得.....	8-13
陸、建議.....	13-14

## 壹、目的

臺灣港務股份有限公司(TIPC)正與皇家加勒比郵輪集團(RCCL)共同籌畫金龍頭郵輪碼頭開發案。為促使 RCCL 加快來臺投資計畫，本公司遂拜訪 RCCL 邁阿密總部，共同研商郵輪碼頭開發形式及合資模式。此外，本公司並於此行程中，與啟德郵輪碼頭經營業者-環美航務董事總經理 Jeff Bent 共同拜訪位於美西之郵輪業者-公主郵輪及水晶郵輪，藉由宣導兩岸郵輪法規鬆綁，及臺港兩地郵輪商機，以期吸引業者增設來臺航線，以拓展臺灣郵輪產業發展。

## 貳、出國期間：

邁阿密行程：102 年 09 月 07 日至 102 年 09 月 12 日，計 6 天。

洛杉磯行程：102 年 09 月 10 日至 102 年 09 月 15 日，計 6 天。

## 參、出差行程：

邁阿密部分(王昱權、林沛祥、童大維參加)

日期	地點	行程內容
09 月 7 日(六)	桃園-邁阿密	自臺灣啟程前往邁阿密。(中途於 L.A 轉機)
09 月 8 日(日)	邁阿密	抵達邁阿密。
09 月 9 日(一)	邁阿密	拜訪 RCCL 總部，與 Mr.Tercek 及 Land Design 水岸開發設計顧問公司開會討論金龍頭開發案郵輪碼頭設計規劃及合資模式。
09 月 10 日(二)	邁阿密-桃園	自邁阿密啟程回到臺灣(王昱權、童大維)
09 月 12 日(四)	高雄	抵達高雄

洛杉磯部分(僅林沛祥研究員參加)

日期	地點	行程內容
09月10日(二)	邁阿密-洛杉磯	自邁阿密前往洛杉磯(林沛祥)
09月11日(三)	洛杉磯	拜訪公主郵輪(PRINCESS CRUISES)
09月12日(四)	洛杉磯	拜訪水晶郵輪(CRYSTAL CRUISES)
09月13日(五)	洛杉磯-桃園	自洛杉磯啟程回到臺灣
09月15日(日)	高雄	抵達高雄

## 肆、會議內容摘要：

### 一、皇家加勒比郵輪集團

#### 1.與會人員：

代表單位	與會人員姓名	職稱
臺灣港務公司	王昱權	總工程司
臺灣港務公司	林沛祥	研究員
臺灣港務公司	童大維	高級管理師
皇家加勒比郵輪集團	John Tercek	副總裁
皇家加勒比郵輪集團	Christopher Allen	助理副總裁
皇家加勒比郵輪集團	Nikolaos Antalis	駐岸船長
皇家加勒比郵輪集團	Miguel Reyna	碼頭事務總監
皇家加勒比郵輪集團	Paul Loughrin	岸上行程規劃經理
皇家加勒比郵輪集團	Marc Miller	航線規劃經理
Land Design	Scott Lagueux	水岸開發設計顧問

RCCL 方共有 3 個單位與會，其中，商業開發部門的 John 以及岸上行程規畫的 Paul 皆有到過澎湖實地參訪。

## 2.會談紀要

### (1)合作模式：

此會議主要就下列合作模式進行討論:

- 1.專用碼頭：TIPC 興建郵輪碼頭、RCCL 承租經營
  - 2.合資經營：TIPC 與 RCCL 共同出資成立公司，興建並經營金龍頭開發區
- \*以上兩種合作模式，RCCL 傾向於與 TIPC 合組公司，共同開發、共同經營。

### (2) 郵輪碼頭工程

1. RCCL 對於郵輪碼頭的基本需求為長度 350 米/水深 10.5 米，以供航行者等級的船靠泊(船長 310 米/吃水 9.5 米)。
2. 考量馬公港水深、航道位置以及金龍頭開發案的碼頭長度限制，RCCL 將會以離岸式碼頭來進行設計(如下圖 1)。



圖 1:金龍頭郵輪碼頭示意圖

## 二、公主郵輪

### 1.與會人員:

代表單位	與會人員姓名	職稱
臺灣港務公司	林沛祥	研究員
環美航務	Jeff Bent	總經理
公主郵輪	Bruce Krumrine	副總裁
公主郵輪	Victoria	岸上行程規劃

## 2. 會談紀要

### (1) 與啟德郵輪碼頭聯合行銷

因應兩岸郵輪政策鬆綁，本公司與啟德郵輪碼頭共同行銷兩岸三地市場。兩岸郵輪政策鬆綁資訊如下：

- 外籍郵輪在國際航線上可直接掛靠兩岸港口，但不得作為兩岸間旅客運輸。  
(此政策開放將可使郵輪業者的航線設計更具多元化，如下圖 2)

### Loosening of Policy 1



圖 2: 外籍郵輪可同時掛靠兩岸港口

- 開放大陸旅行社組團，陸客可乘郵輪從香港到臺灣後，繼續乘坐該郵輪前往日本或韓國旅遊再返回大陸。(此政策開放將有利於串聯港臺兩地郵輪市場，並且能讓郵輪行程更豐富，如下圖 3)

### Loosening of Policy 2



圖 3: 郵輪旅客可經臺赴日韓

- 兩岸包船航線開放多航次審批。(此政策開放將使兩岸航線的申請更加便捷，有利於郵輪業者經營兩岸包船航線，如下圖 4)

### Loosening of Policy 3



圖 4:多航次審批

## 三、水晶郵輪

### 1.與會人員:

代表單位	與會人員姓名	職稱
臺灣港務公司	林沛祥	研究員
環美航務	Jeff Bent	總經理
CRYSTAL CRUISES	John Stoll	碼頭事務副總裁

### 2.會談紀要

與公主郵輪相同，宣導兩岸航線政策開放要點。

## 伍、心得

郵輪業者的營收主要來自於透過販售郵輪旅遊產品，來收取船票、旅客船上消費以及岸上行程觀光等收入，RCCL 為增加營運模式的多元性，涉足郵輪碼頭經營及水岸開發，把營運收入延伸至其他郵輪業者的碼頭靠泊費用以及旅客岸上消費，此外，還可收地產開發增值的效益。因此，有關 RCCL 之郵輪碼頭開發模式，經本公司觀察所得心得如下：

## 一、開發模式:

1. **配合船舶配置** : RCCL 所有的碼頭投資開發案皆以服務該集團的郵輪旅客作為首要考量，因此 RCCL 開發案只會針對該集團有配置船舶的區域進行開發。
2. **投資母港及掛靠港硬體設施** : RCCL 的郵輪近年來持續往船舶大型化發展藉以降低每艙房的單位成本，然而全球有許多港口的硬體設施(碼頭長度、水深)未能滿足 RCCL 的郵輪靠泊需求，因此 RCCL 亦會針對此類具觀光價值，但硬體設備不足的港口進行開發。
3. **投資港口商業設施** : 除了投資可供郵輪靠泊的硬體設備，RCCL 也會同時結合郵輪碼頭的開發，規劃商業區，結合酒店、餐飲、購物、濱海住宅等機能。

## 二、開發原則:

1. **開放式思考** : RCCL 興建郵輪碼頭的目的並非只供該集團之自有郵輪使用，而是開放給各家業者使用，除了可把市場做大之外，還可收取靠泊費用，創造收益。
2. **與當地政府、業者合作** : RCCL 之海外郵輪碼頭開發皆傾向於與當地政府或當地業者共同合作，除了投資者的資源可共享之外，也可降低進入障礙。
3. **外包** : RCCL 的郵輪碼頭投資部門僅有 6 名員工，所有設計規劃、施工、營運皆交由外包之專門業者執行。
4. **投資回收** : RCCL 所投資的郵輪碼頭開發案皆以碼頭使用費及商業區設施營收做為準則。

## 四、投資模式:

RCCL 的投資模式主要分成 3 類:合資、承租專用碼頭以及購置(分類如下表)

投資模式	內容	案例
合資	當地政府/地產開發商/投資銀行 共同出資	宏都拉斯 Roatan Port
	當地政府/郵輪業者 共同出資	義大利 Ravenna Port
	碼頭營運商/商場經營 共同出資	香港 Kai Tak Terminal
承租專用碼頭	承租既有郵輪碼頭	美國 Miami Port
購置(商業設施)	100%持有·私有化資產	巴拿馬 Coco Cay

表 1:RCCL 投資模式

從分析多個 RCCL 的全球投資案例來看，RCCL 主要的投資模式分成下列：

1. 合資：合作對象主要是當地政府以及當地業者。
2. 承租專用碼頭：郵輪母港多採取承租方式經營。
3. 購置：像是巴拿馬的無人離島 Coco Cay，RCCL 自私人島主手中買下後，將其打造成該集團專屬的郵輪度假小島。

## 五、開發案例

RCCL 的郵輪碼頭投資案主要集中在加勒比海以及地中海地區。投資案主要分成母港及掛靠港兩類。其中，郵輪母港的投資案因需考量郵輪旅客的通關設施、行李運送、接駁交運等需求，因此必需建置功能完整的旅運大樓，所需投資金額較龐大，目前計有美國本土的紐澤西州的 Bayonne 港、邁阿密港、巴拿馬、波多黎各、義大利以及香港啟德郵輪碼頭等 6 處(如下圖 5)。

為搭配配置在各個母港的郵輪，RCCL 會在已投資母港的區域尋找開發標的，主要的目的就是為了要創造郵輪可以靠泊的掛靠港，進而提供豐富的港口組合，以供郵輪旅客選擇不同的航線產品，以加勒比海地區為例，RCCL 在此區域共配置了 21 條郵輪(旺季)，投資 3 個郵輪母港，8 個掛靠港(如下圖 6)，在此將以 RCCL 位於宏都拉斯 Roatan 島的開發案做案例說明。

## RCCL 全球投資母港布局



圖 5:RCCL 郵輪母港投資分布圖



圖 6:RCCL 加勒比海投資分布圖

Roatan 島位於宏都拉斯北方的小島(如下圖 7)，雖然在 RCCL 投資開發前，已有郵輪碼頭，但是水深過淺，不敷 RCCL 使用，RCCL 看好 Roatan 島的位置居於西加勒比海的中心位置，有利於做為自邁阿密及巴拿馬出發的 8 天 7 夜航線之掛靠港，因此，RCCL 在 2005 年開始參與該郵輪碼頭擴建計畫。

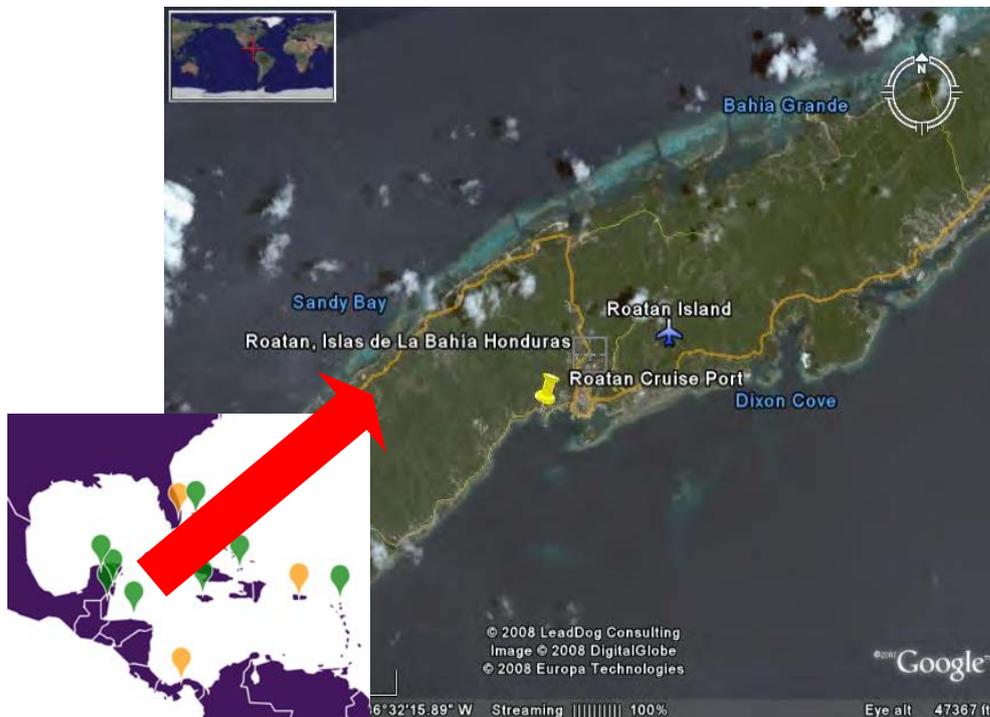


圖 7:Roatan 島位置圖

在 2005 年，ROATAN 只是水深 8.5 米，僅能供 6 萬噸郵輪靠泊的小碼頭，岸上無任何商業設施，只有規劃不完善的停車場(如下圖 8、9)，郵輪旅客一下船，就接駁到其他旅遊景點。經過了 4 年的建設與規劃，Roatan 目前已經是一個可以停靠大型郵輪，水深 11.5 米的郵輪碼頭，每年的郵輪旅客人數也從 2005 年的 8 萬成長至 2012 年的 80 萬，足足成長了 10 倍(如下圖 10)。



圖 8:Roatan 郵輪碼頭鳥瞰圖



圖 9:Roatan 郵輪碼頭 2005 年



圖 10:Roatan 郵輪碼頭 2012 年

Roatan 郵輪碼頭的開發案是由 RCCL 與地方政府還有當地地產業者合資所開發，開發區面積一共 11 公頃，特許經營權 30 年，當初的投資共分兩期，第一期的金額是新臺幣 4 千 5 百萬，第二期則是新臺幣 7 千 2 百萬。開發區除了有通關設施、餐飲、商店等商業設施，第二期還會有小型旅館及接駁船碼頭(如下圖 11)。



圖 11:Roatan 郵輪碼頭開發規模

Roatan 開發案的合作模式重點如下:

1. RCCL 負責設計規劃，出資讓當地政府來蓋。
2. 該郵輪碼頭的營運則由合資公司負責，RCCL 完全沒有派人實際經營，就只有掌握董事會的多數席次。
3. RCCL 從靠泊收入及商業區的營收來回收投資金額。
4. 當初洽談合作時，RCCL 承諾會投資一定金額以上的投資額，來抵減當時鉅額的投標保證金。
5. RCCL 當初與宏都拉斯政府協調此郵輪碼頭擁有調漲靠泊費用的自主權，宏國政府當初核准該項請求，然後來政權轉移，政治力介入導致該郵輪碼頭調漲費用的自主權無疾而終。

## 陸、建議

### 掌握郵輪業者開發亞洲市場之際，拓展本公司多角化經營

RCCL 為拓展亞洲市場，RCCL 目前該集團積極尋找亞洲地區之投資標的，背景說明如下:

- 一、 皇家加勒比郵輪集團 (RCCL) 未來將會在中國地區配置 5 條郵輪，其中將會規劃 2~3 條郵輪航線串連香港、上海、臺灣、日本沖繩等港口。(以海洋航行者及海洋水手號船型為主：均為 14 萬總噸、吃水-9.5 米、船長 311 米、載客數 3,200 人)
- 二、 RCCL 以香港作為該集團在亞洲的母港，並持有香港啟德郵輪碼頭 20% 的

股份，因此需開發鄰近港口的郵輪觀光價值，以增加啟德郵輪碼頭的營運量。

- 三、 RCCL 認為澎湖位置居中，觀光資源具有發展潛力，未來若香港、澎湖、臺灣各港以及上海等地的郵輪旅遊趨於成熟，此南北向航線將會成為各郵輪公司競相投入的熱門航線，若 RCCL 在澎湖營運郵輪碼頭，將可收投資效益。

綜上，若從 RCCL 的開發模式來推論，並比較 RCCL 在其他地區的開發案例，RCCL 投資金龍的具有高度可能性，TIPC 可掌握此機會，與 RCCL 合作，共同拓展臺灣郵輪產業，並可加深 TIPC 的多角化經營。