

## 出國報告（出國類別：其他）

# 參加第二屆釜山國際港口論壇報告

服務機關：臺灣港務股份有限公司  
姓名職稱：張國明副總經理等  
派赴國家：韓國  
出國期間：103.11.12 至 103.11.16  
報告日期：104.01.22

行政院及所屬各機關出國報告提要

頁數：10 含附件：■是 □否

出國報告名稱：參加第二屆釜山國際港口論壇報告

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

臺灣港務股份有限公司/陳俊銘/07-2851000#234

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

張國明/臺灣港務公司/業務副總經理室/業務副總經理/07-2136911

陳俊銘/臺灣港務公司/企劃處/高級管理師/07-2851000#234

出國類別：1.考察2.進修3.研究4.實習5.其他：參加論壇研討會

出國期間：民國 103 年 11 月 12 日至 11 月 16 日

出國地區：韓國

報告日期：民國 104 年 1 月 22 日

分類號/目：

關鍵詞：

內容摘要：

- 一、 本公司於本次論壇中發表演講，演講主題為「臺灣港口治理(Taiwan's Ports Governance)」。演講中分別針對臺灣港務公司基本資料、改制歷史背景及過程、臺灣港群港口治理模式(包含港口規劃與建設、土地權屬、組織架構、資金來源與盈餘分配)等內容進行介紹，透過演講向與會人士介紹臺灣港群及臺灣的港口治理型態，以提高本公司之國際知名度，為未來跨足國際市場奠基。
- 二、 觀察全球各港之港口治理趨勢，可發現我國目前所採行之政企分離方式符合全世界潮流，全球各大港口紛紛轉型，以地主港形式經營或是直接交由碼頭營運商(GTO)經營，以提供航商更彈性、有效率的服務。
- 三、 本次論壇與會人員包含歐亞各港口經營業者，分享了各國港口發展過程與舊港區再造經驗，從中可發現相同的發展脈絡。舊港口鄰近商業中心，因開發較早其設施不足以服務大型船舶，因此另闢新港區，並將舊港區轉型商業、遊憩用地以創造最大效益，兼具未來港口發展需求與帶動城市發展兩項目的。

## 目次

第一章	緣起與目的	3
第二章	行程安排	4
第三章	論壇過程	5
第四章	心得與建議	10
附件	本公司簡報	11

## 第一章 緣起與目的

BIPC 釜山國際港口論壇由釜山港口局(Busan Port Authority, BPA)所舉辦，邀請各國港口、碼頭營運商、航商等海運相關產業人士，針對航港業界趨勢與動態議題進行討論，BIPC 論壇自 2013 年開始舉辦，今(2014)年是第 2 屆論壇。釜山港口局(BPA)有感於亞洲地區缺少領導性的港口論壇會議，有意擴大推廣將 BIPC 定位成亞洲區港口領導論壇。

本次出國係 BIPC 論壇主辦單位來函邀請臺灣港務公司參與該論壇，並擔任分組座談「港口治理」主題之演講者，透過本次論壇活動促進與國際航港界人士之交流，除學習各港的港口治理、水岸開發等經驗外，並建立與國際航港界的連結關係。

綜上，本次行程目的如下：

- (一)、宣傳介紹臺灣港群，將臺灣港口治理、政企分離的經驗分享給與會各國航港同業，提升臺灣港群在國際上知名度。
- (二)、韓國釜山港近年的櫃量成長表現亮眼，藉由瞭解釜山港的最新發展動態及相關管理、行銷活動，作為未來本公司規劃行銷活動之參考。
- (三)、瞭解各國港口對於港口治理、碼頭工人組織與人力使用趨勢、舊港區水岸開發等議題發展動向。本公司刻正辦理水岸開發計畫，藉由學習國外水岸案例，將優點納入本公司未來開發計畫中。
- (四)、跟與會海運界專業人士建立聯繫窗口，加深彼此的連結關係，做為後續洽談合作機會之開端。

## 第二章 行程安排

本次行程詳列如下：

11月12日(星期三)

搭機前往韓國釜山

11月13日(星期四)

官方接待晚宴&海運業界人士交流

11月14日(星期五)

09:00-10:00 報到

10:00-10:40 開幕式暨演講

11:00-11:50 特別演講(全球航運業展望與挑戰)

11:50-13:00 歡迎午宴

13:00-14:50 論壇議題一：港口治理

15:10-16:30 論壇議題二：碼頭工人

16:50-18:10 論壇議題三：港市再造

18:30- 官方友誼晚宴

11月15日(星期六)

官方安排韓國文化之旅&海運業界人士交流

11月16日(星期日)

搭機返台

### 第三章 論壇過程

#### 一、臺灣港務公司發表演講

本次釜山港口局邀請本公司於「論壇議題一：港口治理」中發表演講，該場次由英國愛丁堡 Napier 大學 Dong-Wook, SONG 教授擔任主持人，簡介全球港口治理趨勢並負責主持演講後提問討論，該教授的趨勢研究中發現，20 年前全球前 30 大港口中，港口治理以 PUBLIC/private 類型(公部門為法規制定及土地擁有者，私部門負責營運)為主；20 年後 PRIVATE/public 類型 (公部門為法規制定者，私部門為土地擁有者且負責營運)的比例大幅增加，顯示港口業務偏向私人企業化的趨勢日益明顯。

該場次與談講者包含德國漢堡港口局 Jens Meier 先生、日本東京港碼頭公司 Yuji Hirano 先生、釜山港口局總裁 LIM Ki-tack 先生，各港分別介紹自身的港口治理模式及其歷史演進過程。

本公司由張業務副總經理代表發表演講，本公司演講主題為「臺灣港口治理 (Taiwan' s Ports Governance)」。演講中分別針對臺灣港務公司基本資料、改制歷史背景及過程、臺灣港群港口治理模式(包含港口規劃與建設、土地權屬、組織架構、資金來源與盈餘分配)等內容進行介紹，透過演講向與會人士介紹臺灣港群及臺灣的港口治理型態，以提高本公司之國際知名度，為未來跨足國際市場奠基。該場次演講後並安排互動討論，由與談人、與會聽眾針對各港港口治理模式與優劣比較等議題進行討論，幫助增進與會人士對港口治理的瞭解。



圖一、與會人士合照



圖二、議題一主持人 Dr. SONG



圖三、議題一主講者合照



圖四、本公司副總經理發表演講



圖五、本公司副總經理發表演講



圖六、Drewry Mr. Tim Power

## 二、其他港口經營者/海運業專業人士演講重點

### (一)、英國 Drewry Mr. Tim Power

1. 航運產業循環模式：運能最佳化→供給超過需求/貿易成長趨緩→多餘運能→運價下跌→船舶需求下跌→運能下滑→運價回穩上升→航商有新船舶訂單→運能重新回到最佳化。
2. 因為航運市場變動性大、各大航商紛紛推出一致化的商品服務，加上運能空間無法儲存，整體航運市場朝價格競爭走向，航商被迫以「成本領導」作為其競爭策略。
3. 以 Maersk Line 為例，其營運成本中，碼頭作業成本約為 26%，內陸運輸約佔 11%，船舶成本佔 27%，油料費用佔 21%，貨櫃及其他機具設備約 5%，其餘 10% 為行政

管理費用。由於成本導向的營運模式，Maersk 透過使用大型船舶來降低營運成本，使其成本較其他航商為低，以取得競爭優勢。

4. 船舶大型化對航商降低成本有極重大的影響，以歐亞航線(平均承載率 85%)為例，8,000 TEU 船舶的營運成本約為美金 1044 元/TEU，而 18,000 TEU 船舶的營運成本僅美金 736 元/TEU，單純升級船舶即可節省 3 成的成本。
5. 隨著靠泊的船舶變大，航商對於港口業者的要求日益嚴苛，航商們希望維持相同短暫的靠港時間、進出港時間準時可靠、相關陸運連結配套完善、港口硬體設施改善，因此港口經營者須投入更多的資源與成本來鞏固航商持續靠泊該港。

## (二)、德國漢堡港 Mr. Jens Meier

1. 漢堡港口局(Hamburg Port Authority)成立於 2005 年 10 月，上級機關包括財政部與經濟及勞工事務部。藉由港口局之成立，提供海運業者一站式的全包服務，並兼具公眾與私人利益。
2. 漢堡港採地主港模式經營，基礎設施、鐵路聯外交通由聯邦政府出資興建，港口地區的開發、碼頭興建由漢堡港口局出資，而倉庫、營運設施、機具設備等則由碼頭營運商(如 HHLA、Eurogate)自行投資。
3. 漢堡港開發一套智慧型資訊平臺，串連航商、貨運承攬業者、卡車業者、裝卸業者，業者透過電腦、手機等多重模式連結，將所有的貨物、船舶訊息提供給相關業者，打造高效率的智慧型港口。



圖七、漢堡港 Mr. Jens Meier



圖八、東京港 Mr. Yuji Hirano

### (三)、日本東京港碼頭公司 Mr. Yuji Hirano

1. 日本東京港碼頭公司與我國經營型態較為類似，成立一家港口公司來經營管理東京港，上級機關包含國土交通省港灣局及東京市政府港灣局。
2. 東京港主要以地主港形式經營，貨櫃碼頭大多租予航商經營，另有部分碼頭維持公用碼頭型態，詳列如下：大井區共 7 座碼頭，2 座租予川崎汽船、2 座租予商船三井、1 座租予萬海、另 2 座碼頭租予 NYK；品川區共 3 座碼頭，全部皆為公用碼頭；青海區共 5 座碼頭，其中 3 座為公用碼頭、1 座租予韓進海運、另 1 座租予長榮海運。
3. 目前日本政府計畫將整合東京港及鄰近的川崎港、橫濱港等 3 港資源，共同打造關東地區軸心港，期望以此計畫服務整個關東地區廣大的腹地，提供進出口商便捷的海運服務。

### (四)、韓國釜山港 Mr. LIM, Ki-tack

1. 韓國釜山港原為公部門經營，1990 年成立韓國貨櫃碼頭管理局，1997 年開始開放部分業務由民間經營，2004 年成立釜山港口局，開啟了彈性化經營時代。中央政府將港口經營權交給釜山港口局，同時指派港口局的總經理及委員會成員，委員會成員共 7 人，是港口局的最高決策單位。
2. 改制後優點是港口財務自主、兼具公私部門利益、同時以專業化管理手段經營港口，總經理下設行政、營運、工程、北港再造等 4 個部門，各自單獨運作。
3. 釜山港口局的治理使命包含：(1) 引入企業管理系統，提升港口營運績效。(2) 加強港口行銷計畫以增加貿易量。(3) 藉由多元資金來源完成港口擴張計畫。(4) 兼顧港口與城市利益發展。



圖九、釜山港 Mr. LIM, Ki-tack

(五)、韓國海事大學教授 Dr. LEE, Joongwoo

- 1.李教授於「議題三：港市再造」中發表釜山港的舊港區再造計畫，本計畫位於釜山港北港區#1~#4 碼頭，計畫期程 2008~2019 年，計畫內容包含一座郵輪旅客中心、遊艇學院&俱樂部、水岸公園等設施。
- 2.以韓國為例，其港口發展的主要目標包含：打造高附加價值的物流中心、帶動區域經濟發展的動力來源、發展海洋觀光、吸引外資投資、建立永續發展的綠色港埠。
- 3.全球舊港區再造計畫起源於 1960 年代的北美港口，包含紐約、巴爾的摩、西雅圖；1980 年代轉移至歐洲及日本，包含倫敦、巴薩隆納、里斯本、東京及橫濱；1990 年代的港口再造趨勢，由原本的商業導向轉型為考量區域發展，包含雪梨、利物浦；2000 年後再次進化，規劃時將整體港市平衡及公眾利益納入考量，著名的案例如杜拜、漢堡港、南非開普敦。

(六)、日本訪問教授 Dr.Satoshi Inoue

- 1.隨著市場的改變及科技日新月異，港口也需要透過新開發及再造等方式來符合新市場需求，也就是所謂的港口進化(Port Evolution)，透過港口進化改變整個港口的空間結構，使有限的土地、空間獲得最大的使用效益。
- 2.一般而言，內港區(Inner Port)屬於較早開發的區域，鄰近中心商業區，其土地價值高，可透過舊港區再造將土地作最大效益的開發，並將原貨運功能轉往硬體設施較好、水深足夠之新港區，提升貨運功能之效率，兼具土地開發及發展貨運業務兩項功效。

#### 第四章 心得與建議

- 一、從本次論壇中可觀察到釜山港對於主導亞洲港口趨勢議題的企圖心，釜山港口局投入許多人力物力舉辦 BIPC 論壇，邀集東西方航港界業者及學術界對主題進行討論，以此為釜山港作宣傳，加強釜山港與各航商之連結，並鞏固該港在東北亞轉運港的地位。我國未來可參考釜山港行銷手法，提升我國港口在國際上之知名度。
- 二、觀察全球各港之港口治理趨勢，可發現我國目前所採行之政企分離方式符合全世界潮流，全球各大港口紛紛轉型，以地主港形式經營或是直接交由碼頭營運商(GTO)經營，以提供航商更彈性、有效率的服務。未來本公司將再持續關注國外港口治理發展，作為我國改善之參考。
- 三、本次論壇與會人員包含歐亞各港口經營業者，分享了各國港口發展過程與舊港區再造經驗，從中可發現相同的發展脈絡。舊港口鄰近商業中心，因開發較早其設施不足以服務大型船舶，因此另闢新港區，並將舊港區轉型商業、遊憩用地以創造最大效益，兼具未來港口發展需求與帶動城市發展兩項目的。
- 四、船舶大型化與四大航商聯盟兩議題對航運業者及港口業者造成重大影響，航商致力於降低營運成本以提升競爭力，方能在現今這激烈競爭的環境下存活。對我國港口而言，除須加快改善硬體設施以滿足大型船舶靠泊需求外，更須改善服務品質與經營效率，加強與航商的連結，鞏固我國港口在航線軸幅網路上的地位。