

出國報告（出國類別：其他）

赴新加坡拜會航商業者總部

服務機關：臺灣港務股份有限公司

姓名職稱：李泰興總經理

陳武藏研究委員

鄭淑惠資深處長

黃一民高級督導

張芸華高級管理師

派赴國家：新加坡

出國期間：104年9月15日至9月18日

報告日期：104年10月20日

摘要

- 一、本公司為因應全球船舶大型化之趨勢及提升港埠競爭力，已規劃興建高雄港第七貨櫃中心，為尋求國際性碼頭營運商等相關業者投資加入營運，及因應高雄港自營櫃場營運需求，積極爭取業者開闢新航線掛靠及吸引東南亞區間航線靠泊，以增裕貨量及轉口貨源，本次共密集拜會陽明、長榮、萬海 3 家國輪業者及 OOCL、RCL、PIL、MCC 等 4 家航商位於新加坡的總部。本次拜訪均向各航商說明目前推動之各項投資招商計畫及未來可能與航運業者合作的商業模式。
- 二、為協助貨櫃碼頭經營業者紓解船席、場地之壅塞，並尋求 FEEDER、大陸二、三線等新設航線靠泊高雄港並創造集貨之功能，增加高雄港貨櫃裝卸量，高雄港 120、121 號貨櫃碼頭轉型為自營公共貨櫃碼頭，自本年 8 月啟用迄今，裝卸量為 5,505TEU。航商對於高雄港公用貨櫃碼頭競爭力的費率表示贊同，惟兩岸直航限制外籍航商不得於高雄港轉運來自大陸、前往第三地的部分大幅降低外籍航商利用高雄港中轉的意願。
- 三、新加坡為搶食一帶一路所帶來的商機，新加坡淡馬錫控股與裕廊集團本(2015)年 2 月宣佈所屬 4 家子公司合併成 2 大集團，各名為「星橋騰飛」及「盛邦裕廊」。淡馬錫和裕廊集團將分別持有合併集團的 51% 和 49% 股權，提供城市化、工業與基礎設施發展服務。

目次

壹、目的

貳、行程安排

參、拜會重點

肆、心得與建議

伍、活動照片

壹、目的

一、了解一帶一路對東南亞市場影響

- (一) 新加坡位於東南亞的中心位置，地處麻六甲海峽的出入口，優越的地理位置使其發展成為亞太地區重要的港口，擁有約 200 條航線，連接 120 多個國家約 600 個港口。近年來，中國大陸企業十分關注新加坡對東南亞貿易的重要影響力，作為基礎設施以及物流產業的領先國家，新加坡持續推動其鄰國以及其他貿易合作國家的基礎設施建設。舉例來說，蘇州工業園區主要處理中國大陸產業升級的問題，要解決引進技術、吸引外資、解決就業、地方財政等問題；中新天津生態城要處理中國城鎮化發展遇到的生態瓶頸問題。新加坡利用本身現代化經驗提供中國城市發展。
- (二) 泰國南部的克拉地峽，是中南半島和馬來半島連接處，打通這條地峽，可縮短東亞到中東航線。而中國和泰國合作的克拉運河項目，新加坡了解港口建設不是新加坡的優勢，但港口管理與運營是其長項，因此新加坡也可能爭取營運此項目，將危機變為轉機。

二、推廣高雄港 120、121 號自營碼頭業務

高雄港多家貨櫃碼頭航商面臨因船席或場地雍塞，將部分櫃量委由其他碼頭經營業者操作甚或轉移至鄰近港口裝卸。本次拜訪便是爭取外籍航商 PIL、RCL 及 MCC 掛靠新航線，並宣傳說明本公司 105 年度客製化行銷獎勵措施，爭取更多轉口貨源。

三、商討高雄港第七貨櫃中心合作案

大型聯盟船隊的興起（G6、2M、O3、CYKHE），加上超大型船舶加入營運，原有碼頭設施及容量的條件恐因船舶噸位、裝卸量之增加，造成經營上的限制，因此本公司規劃之高雄港第七貨櫃中心，設計水深負 18 米可靠泊 22,000TEU 以上的大船，以符合海運市場需求，使航商可安排大型主力船舶航線掛靠高雄港，提升高雄港整體競爭力。本次拜訪向未來可能的合作對象進行說明合作模式，並回應各項疑問。

貳、行程安排

日期/時間	行程規劃
9/15 (二) 台北—新加坡	
08:35-13:15	飛行 中華航空 CI753
16:30-17:30	拜會 駐新加坡台北代表處經濟組
9/16 (三) 新加坡	
09:30-10:30	拜會 萬海國際有限公司
11:00-12:00	拜會 長榮海運新加坡公司
14:00-15:00	拜會 陽明海運新加坡公司
15:30-17:00	拜會 OOCL SINGAPORE PTE. LTD.
9/17 (四) 新加坡	
09:30-11:00	拜會 MCC TRANSPORT SINGAPORE PTE. LTD.
15:00-17:00	拜會 PIL 太平船務私人有限公司
9/18 (五) 新加坡—台北	
10:00-11:30	拜會 RCL 宏海箱運有限公司
14:15-19:00	飛行 中華航空 CI754

參、拜會重點

一、駐新加坡台北代表處經濟組

拜會對象：

代表	張大同	JACOB CHANG
經濟組組長	陳永乾	EUGENE CHEN
經濟組秘書	張旨華	HOLLY CHANG

- (一) 新加坡為爭取一帶一路商機，新加坡淡馬錫控股與裕廊集團本年 2 月宣佈所屬 4 家子公司，將以二加二方式合併成集團。目前淡馬錫所屬星橋集團 (SINGBRIDGE) 與裕廊集團所屬騰飛集團 (ASCENDAS) 已完成合併，名為星橋騰飛集團 (ASCENDAS-SINGBRIDGE GROUP)。淡馬錫另一子公司盛邦國際諮詢公司 (SURBANA INTERNATIONAL CONSULTANTS) 亦與裕廊國際 (JURONG INTERNATIONAL) 完成合併，名為盛邦裕廊國際。淡馬錫和裕廊集團將分別持有合併集團的 51% 和 49% 股權。
- (二) PSA 在 20 年前發現港口營運受限於貨源變化，因此轉型向外推廣港埠碼頭經營管理的經驗，以整合經驗輸出技術，賺取管理整合財，又新加坡以服務業和物流業為主，東協會員在新加坡轉口免關稅加上 PORTNET 的協助，電子商務發展迅速，目前新加坡郵政 (SINGPOST) 尋找東南亞和東北亞的電子商務業者，利用整合的平台與各國物流業者合作，舉例來說，臺灣 PCHOME 的產品可以送到新加坡，再利用新加坡建立好的平台送到馬來西亞，最後送到消費者手上。
- (三) 即便有鄰近港口如巴生港等競爭，但因新加坡港資訊整合程度高，海關清廉，稅負低廉，是其他國家無法競爭，目前新加坡未來擬創建 LNG 指數，也有探詢台灣中油股份有限公司的合作可能性。

二、 萬海國際有限公司

拜會對象：

區域總代表	黃健育	HAWK HUANG
財務總經理	張家銘	BRENT CHANG
資深經理	吳文傑	STEVEN NG
運力世界排名(2015.10.1)：第 20 名，運力達 20 萬 TEUS；自有船舶數：72 艘、租賃艘數：15 艘，共計 87 艘。		

- (一) 該公司因主要經營區域內航線，所以港口地理位置十分重要，不願意為節省成本而偏航，理想上希望轉口貨及進出口貨兼有之。
- (二) 該公司認為航商為了要遷就聯盟的關係選擇掛靠上海或香港，加上船隻大型化影響，港口競爭會更加激烈，針對兩岸三地航線的限制問題，該公司認為沒有開放兩岸中轉貨的情形下，不可能吸引 2M 或是 O3 的航商參與洲際貨櫃中心開發。
- (三) 針對本公司自營碼頭的優惠措施，該公司認為針對國籍航商、非國籍航商但有租賃碼頭業務者及單純掛靠港口航商三種業者模式應該有差別訂價。

三、 長榮海運新加坡公司

拜會對象：

總經理	李明哲	ADAM LEE
企劃室經理	邱士銘	PARIS CHIU
船務部經理	嚴立德	CLEMENT YAN
船務部課長	黃輝明	HUGO HUANG
運力世界排名(2015.10.1)：第 4 名，運力達 95 萬 TEUS；自有船舶數：106 艘、租賃艘數：94 艘，共計 200 艘。		

- (一) PSA 利用海外投資港口來分散經營風險，港口合作機會微乎其微，但碼頭之間合作則是很有可能，
- (二) 船隻大型化影響下，PSA 也每三個月檢視港口擴（新）建的 PASIR PANJANG 計畫，又目前鄰近市區的精華土地，例如 TANJONG PAGAR TERMINAL 也會逐漸轉型。
- (三) 新加坡物流產業發達，善用客戶資源可以有許多創新的商業模式。

四、 陽明海運新加坡公司

拜會對象：

總經理	楊正行	JAMES YANG
執行副總	謝勳銘	CHIA HERN MING
經理	廖翊涵	FLAVIA LIAO
經理	陳翔然	SHAWN CHEN
運力世界排名(2015.10.1)：第 13 名，運力達 52 萬 TEUS；自有船舶數：42 艘、租賃艘數：57 艘，共計 99 艘。		

- (一) 東南亞往美東的貨中轉台灣是高雄港的機會，未來越南的港口會逐漸改善，會發展直航。
- (二) 高雄港還是必須與香港競爭，希望藉由獎勵方案來降低轉口成本，對於港口經營者來說，拉高進出口價格，降低轉口成本才是正確的做法。

五、 OOCL SINGAPORE PTE. LTD.

拜會對象：

董事長	吳伯琦	P.C. WU
副總經理	EVELYN TEO	EVELYN TEO
運力世界排名(2015.10.1)：第 10 名，運力達 57 萬 TEUS；自有船舶數：49 艘、租賃艘數：59 艘，共計 108 艘。		

- (一) 該公司希望擁有自營碼頭以提高自主性，並認為目前第七洲際貨櫃中心的問題在於聯外交通必須解決，航商也會比較不同貨櫃中心的優劣，未來台灣第七貨櫃中心成熟後，也會逐漸取代第一到第三貨櫃中心。
- (二) 該公司認為轉口貨是機會財，任何國家只要經濟起飛一定會強化港口交通建設，未來直航可能性提高，特別是新加坡幣兌換馬幣匯率提高¹，貨櫃可能移置馬來西亞港口來處理。

六、 MCC TRANSPORT SINGAPORE PTE. LTD.

拜會對象：

¹2015 年 9 月 29 日新元兌令吉再創歷史新高，漲至 1 新元兌 3.1245 令吉。

CHIEF OPERATION OFFICER	CLIVE VAN ONSELEN
CHIEF LINE OFFICER	JESPER CLAUDI JOHANSEN
HEAD OF PROCUREMENT, CLAIMS AND SUSTAINABILITY OPERATION	CHIAM CHOY CHIN
MCC TRANSPORT 公司前身係新加坡 EAC TRANSPORT AGENCIES，於 1993 年售予馬士基集團(100%持股)後更名為 MCC TRANSPORT，營運總部並設於新加坡，專營馬士基集團於亞洲區間航線之 FEEDER 業務。旗下超過 80 艘現代化船舶，船型介於 1,100 至 3,500TEUS 間，航線 45 條。2007 年馬士基另設立 MCC 菲律賓分公司。	

- (一) 該公司航線規劃以直航為主，亞洲區間最大的競爭者是萬海，該公司客戶多半在越南跟菲律賓，最重要的考量是成本，特別是由韓進經營的 76、77、78 號碼頭價格非常具有競爭力，目前不考慮轉移至本公司高雄港自營碼頭。
- (二) 目前該公司主要經營泰國－中國－菲律賓－中國－俄羅斯的航線，並不會因為 MAERSK 港口配置而調整，仍是以貨源考量優先。
- (三) 外籍航商受兩岸中轉限制對高雄港發展成為轉運市場有極大影響。

七、PIL 太平船務私人有限公司

拜會對象：

總經理	許莉莎	ELIZA KOH
助理總經理	蔡紹榮	CHUAH SEOW YONG
經理	李秀云	LEE SAW HOON
執行員	周莉鈴	AMELIA CHIEW LI LING
運力世界排名(2015.10.1)：第 18 名，運力達 36 萬 TEUS；自有船舶數：120 艘、租賃艘數：31 艘，共計 151 艘。		

- (一) 該公司西非航線市佔率第三名，成本是決定因素，只要整體物流成本拉低，就會考慮使用自營碼頭，目前該公司先考量是否有進出口貨源，才會考量轉口貨，但因為目前至台灣貨很少，所以並無掛靠高雄港的計畫，但會考慮加開台灣至南美西岸的航線。
- (二) 外籍航商受兩岸中轉限制對高雄港發展成為轉運市場有極大影響。

八、RCL 宏海箱運有限公司

拜會對象：

副總	何春暉	CHARLES HO
資深經理	符俐敏	FOO LI MIN
運力世界排名(2015.10.1)：第 30 名，運力達 4 萬 TEUS；自有船舶數：17 艘、租賃艘數：10 艘，共計 27 艘。		

(一) 以考量不會影響現有客戶及成本後才會使用高雄港 120、121 號自營碼頭。

(二) 目前同行競爭者若單純經營東南亞區間轉運，因和兩岸中轉限制無關，比較有發展機會。

肆、心得與建議

一、心得

- (一) 中國大陸海上絲綢之路旨在串連東南亞乃至中東印巴之海上運輸與港口發展，東協各國與中國大陸之經貿關係將更加緊密，而東協快速之經濟發展亦將牽動國際航商航線布局。然而國際航商目前仍囿於兩岸海運直航之經營限制，臺灣港口自東南亞經太平洋至美東之航線及中轉貨源將成為未來首要衝擊目標。
- (二) 新加坡 2014 年轉口貿易達 1937 億美元，占出口 47%，物流績效指標(LPI) 全球第一，全球經濟論壇 WEF 最新公布之全球競爭力報告²將競爭力指出，新加坡國家競爭力全球第二，僅次於瑞士。在電子商務衍生的物流將會有爆炸性成長。
- (三) 新加坡港為了強化港口競爭力，特別是新一代在 TUAS 的港口，新加坡港與 IBM 簽訂 MOU，擬定兩年內開發資訊平台來預測船舶抵港時間、塞港可能性、偵測船舶異常情形，以數據方式分析預測港口可能潛在危機，是港口業界首創。

二、建議

- (一) 實施客製化行銷獎勵措施，穩定國際轉口貨源
本公司客製化行銷獎勵措施係以國際轉口貨源為主要獎勵標的，期可透過獎勵措施的實施，提高吸引國際大型航商承運國際中轉貨源來臺作業之誘因。自 101 年 9 月實施迄今，確有助於提升我國籍航商及承租專用貨櫃碼頭外籍航商轉口貨櫃量。
- (二) 建立國際航線資料庫
本公司自 104 年起著手建立國際航線資料庫，除健全臺灣港務基本統計資料外，亦以進一步掌握國際幹線航商於亞洲主要港口之航線布局為目標，期可透過航商及港口航線資料之蒐集與相關數據解讀，培養統計分析與政策應用人力，並作為本公司貨櫃碼頭自營招商、租賃規劃、主航線（越太平洋及亞歐）彎靠爭取及行銷獎勵專案制定等決策參考。
- (三) 與航商合作開發商機
國際商機瞬息萬變，不可僅止於紙上談兵，應實地進入海外市場逐步蒐集所需資訊；此外，繁瑣的投資法令規定及語言隔閡亦為主要的投資障礙。因此，為有效縮短進入海外市場適應期，建議可由本公司與陽明海運建立合作機制，藉由該公司東南亞據點所在國作為優先評估市場，進而掌握潛在投資地區之國情、商情、競爭威脅、投資需求及可能獲利空間。
- (四) 順應電子商務市場擴大，積極爭取衍生之物流商機
根據市場分析機構 TRANSPORT INTELLIGENCE (TI)的統計指出，大型國際物流公司的貨量雖有波動，但收益呈現穩定向上的趨勢，顯示客戶願意為全

² 指標分為制度建設、基礎設施、宏觀經濟環境、商品市場效率等 12 個方面，以此衡量全球 140 個經濟體在促進生產力發展和社會繁榮方面的能力。

面性的物流解決方案及客製化服務付出更高的費用。未來，跨境電子商務的發展可望為國際物流業帶來新的成長契機。舉例來說，電子商務平台為促進企業之間的線上交易，向買方提供交易保證(TRADE ASSURANCE)服務。電商平台透過物流公司掌握供應商出貨訊息，並給予信用擔保認證，以縮短買方下單的決策時間。物流業者藉由與電商平台合作，將能夠掌握網路交易的龐大運送商機。

本公司投資之臺灣港務國際物流股份有限公司應利用和電子商務平台合作來積極爭取跨境電子商務市場所衍生之物流商機，提供商品的搜尋、通關業務、運籌配送、交易結算等服務。

(五) 建議相關單位就下列議題爭取我方權益

1. 鬆綁兩岸港口承運限制

依中國大陸現行規定，在華北至臺灣航線上，經交通運輸部批准兩岸資本並在兩岸登記的幹線班輪可捎帶兩岸中轉貨，每航次裝載量不得超過 400TEU；經特別許可兩岸資本的方便旗幹線班輪可捎帶兩岸自有中轉貨，每航次裝載量不得超過 400TEU。建議應爭取放寬兩岸中轉貨限制，開放華北以外地區，並使聯營、中轉船等均可操作，且將目前審批制改為報備制，同時取消 400TEU 限制。如此一來不僅可節省船公司營運成本，靈活充分運用營運船隻，同時可增加臺灣港口整體貨量，航商及港務公司雙方互蒙其利。

2. 放寬 SOC 與外籍航商租用兩岸直航艙位限制

根據《關於公佈進一步促進海峽兩岸海上直航政策措施的公告》，未經交通運輸部批准，取得兩岸直航集裝箱班輪運輸資格的經營者，不得向不具備經營兩岸直航集裝箱班輪運輸資格的經營者出租艙位，或者用兩岸直航班輪航線的艙位與其他航線的艙位進行互換；也不得以任何方式將其經營資格轉讓他人使用。因此，目前兩岸直航限制僅能運載以自己名義所承攬之中轉櫃，無法承運其他外商航運公司中轉櫃，若能盡速解除有關限制，預期可擴大營運範圍、增裕兩岸航商及航港體系營收。

伍、活動照片



拜會台北代表處經濟組陳永乾組長



拜會萬海國際有限公司黃健育代表



拜會長榮海運新加坡公司李明哲總經理



拜會陽明海運新加坡公司楊正行總經理



拜會 OOCL SINGAPORE 吳伯琦董事長



拜會 MCC TRANSPORT MR. VAN
ONSELEN



拜會 PIL 太平船務私人公司許莉莎總經理



拜會 RCL 宏海箱運有限公司何春暉副總