

出國報告（出國類別：其他，業務接洽）

「拜訪福州、泉州、汕頭、東莞虎門  
港及拓展集貨航線」

服務機關：臺灣港務股份有限公司

姓名職稱：高雄分公司港務長王派峰等 6 人

出國地區：中國大陸

出國期間：104 年 12 月 21 日至 104 年 12 月 25 日

報告日期：105 年 2 月 17 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

頁數： 本文含附件：否

出國報告名稱：拜訪福州、泉州、汕頭、東莞虎門港務港及拓展集貨航線

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

臺灣港務股份有限公司(高雄分公司)/吳大維/07-5717848

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

王派峰/臺灣港務股份有限公司(高雄分公司)/港務長/ 07-5622100

魏福添/臺灣港務股份有限公司(基隆分公司)/業務處/處長/ 02-24206279

黃一民/臺灣港務股份有限公司(高雄分公司)/棧埠事業處/高級督導/  
07-5711225

王怡婷/臺灣港務股份有限公司(高雄分公司)/業務處/助理管理師/ 07-5622195

江宇平/臺灣港務股份有限公司(高雄分公司)/棧埠事業處/助理技術員  
/07- 5717658

<sup>1</sup>吳大維/臺灣港務股份有限公司(高雄分公司)/棧埠事業處/助理管理師  
/07-5717848

出國類別：1.考察2.進修3.研究4.實習5.其他：拜訪碼頭及航商

出國地區：中國大陸

出國期間：民國 104 年 12 月 21 日至 12 月 25 日

報告日期：民國 104 年 2 月 17 日

分類號/目：

關鍵詞：泉州港、福州港、汕頭港、虎門港、海西、海運快遞

內容摘要：

- 一、發展泉州至高雄自營櫃場的轉口貨載。
- 二、了解中國海西沿岸港口的競合關係。
- 三、推動安平-泉州之間的海運快遞業務。
- 四、學習珠三角駁船操作以發展藍色公路及港內駁運。
- 五、福州新港(江陰港)對高雄港的衝擊與影響。

---

<sup>1</sup>撰寫人

## 目 次

第一章	緣起及目的	
	第一節、背景說明	5
	第二節、參訪目的	5
第二章	行程	7
第三章	參訪及會談內容	
	第一節、福州	8
	第二節、泉州	11
	第三節、汕頭	12
	第四節、東莞虎門	
第四章	結論與建議	
	第一節、結論	17
	第二節、建議	18

# 第一章 緣起及目的

## 第一節、背景說明

我國航港管理係行政監理與經營合一，為提升港埠競爭力，並配合政府組織再造進程及將企業化精神導入港口之經營，故設立「航港局」，專責辦理航政及港政公權力事項；港務局則朝「公司化」方向改制為港務公司，業於 101 年 3 月 1 日成立臺灣港務股份有限公司，統轄基隆、台中、高雄及花蓮四個港務分公司，專營港埠經營業務，以期提升港埠經營效能及彈性。

本分公司於 103 年成立高雄港公用貨櫃碼頭營運中心，期望透過 120、121 號公用貨櫃碼頭，為航商與貨櫃碼頭業者提供壅塞時之紓解服務，同時因兩岸航運需求漸增，亦定位在拓展大陸二、三線港口 Feeder 業務，發揮集貨功能，除提升高雄港整體作業量，也期許吸引航商再帶入幹線母船、及區域航線的配置，達到成為國際主要中轉港口的目標。

面對航商聯盟的船隊大型化興起（如 G6、2M、O3、CYKHE 等），既有碼頭設施及設備，恐因船舶噸位、裝卸量之增加，造成作業上的限制。因此規劃高雄港第七貨櫃中心，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。為因應第七貨櫃中心聯外道路國道七號行駛限制及第四貨櫃中心過港隧道工程改善計畫後續所可能造成的交通壅塞問題，本分公司刻正研擬採用港內駁船方式紓解陸上交通運輸之壓力。

為因應拖車司機人力問題、提升道路安全、降低環境影響、減少航商營運障礙、充分利用港埠設施、提升裝卸作業量、創造航港產業市場效益，並落實交通部藍色公路與綠色港口之政策，本分公司針對藍色公路營運模式深入研究，以期建構藍色公路運輸網並吸引航商及業者使用。

另鑒於中國大陸現階段極力推動一帶一路政策，其中，一路涉及中國沿線海權之布局，將引起二線港口開發建設及航線規劃的調整。對於二線港口崛起，區域航線與母船介接的規劃及貨源流向，有必要先行瞭解，以為因應。

## 第二節、參訪目的

綜合上述幾點，本次參訪福州、泉州、汕頭、東莞虎門港務集團及 Feeder 航商目的為：

- 一、發展泉州至高雄自營櫃場的轉口貨載。
- 二、瞭解中國海西沿岸港口的競合關係。
- 三、推動安平－泉州之間的海運快遞業務。
- 四、學習珠三角駁船操作以發展藍色公路及港內駁運。
- 五、福州新港（江陰港）對高雄港的衝擊與影響。

## **第二章 參訪行程**

日期	地點	主題
12/21(一)	高雄－福州	1. 拜會福州港務集團有限公司 2. 參訪福港集箱(江陰港區)
12/22(二)	福州－泉州	1. 拜會泉州市副市長陳榮洲 2. 拜會豐澤船務 3. 拜會泉州海關石獅辦事處 4. 參訪泉州太平洋集裝箱碼頭 5. 參訪晉江陸地港
12/23(三)	泉州－汕頭	1. 與汕頭港口管理局、海事局、港務集團、中聯航運等進行座談 2. 拜會萬海航運汕頭代表 3. 參訪汕頭國際集裝箱碼頭
12/24(四)	汕頭－虎門	1. 與虎門港集團、萬海航運、中聯航運、台塑海運等進行座談 2. 參訪虎門港集裝箱碼頭
12/25(五)	虎門－香港	參訪虎門港澳客運碼頭及搭乘駁船至香港返臺

## **第三章 參訪及會談內容**

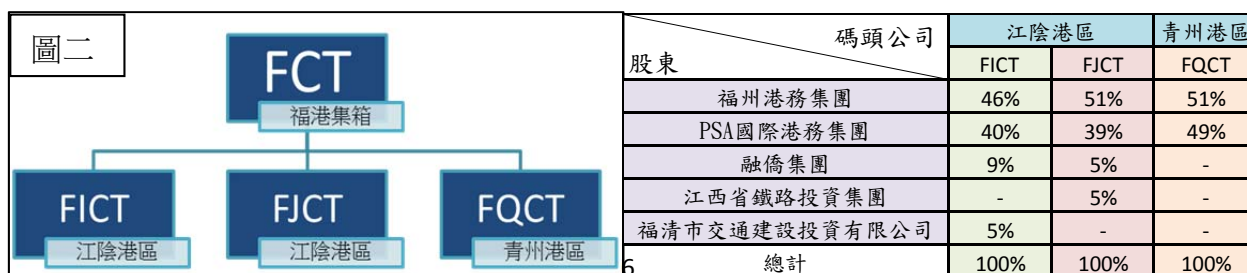
### 第一節、福州

福州港務集團有限公司是福建省交通運輸集團有限責任公司所屬全資子公司，於 2001 年 1 月隨著福州港政企分設改革，由原福州港務管理局重組而成，經營範圍包括碼頭營運、港區倉儲、物流服務、港口設施及相關產業投資、開發等。該集

團共擁有福州港閩江口內港區、江陰港區、羅源灣港區共 57 個泊位，其中萬噸級以上泊位 25 個。自成立以來，已從河口港朝向深水海港的發展之路。其 2013 年貨物吞吐量 7612 萬噸，佔全港 63.8%，貨櫃吞吐量達 174.5 萬 TEU，佔全港 88.3%。



福州港的貨櫃碼頭營運分為青州港區與江陰港區（如圖一），其經營模式主要由福港集箱(FCT)整合福州新港國際集裝箱碼頭有限公司(FICT)、福建江陰國際集裝箱碼頭有限公司(FJCT)和福州青州集裝箱碼頭有限公司(FQCT)於 2013 年 5 月 30 日開始一體化經營。2014 年 8 月，福建江陰國際集裝箱碼頭有限公司(FJCT)完成對華富江陰碼頭發展有限公司江陰港區之 6、7 泊位 100%股權收購，與 PSA<sup>\*備註一</sup>共同成為福港集箱最大兩個股東（股權分配如圖二）。（<sup>\*備註一</sup>新加坡國際港務集團有限公司（PSA International Pte Ltd））

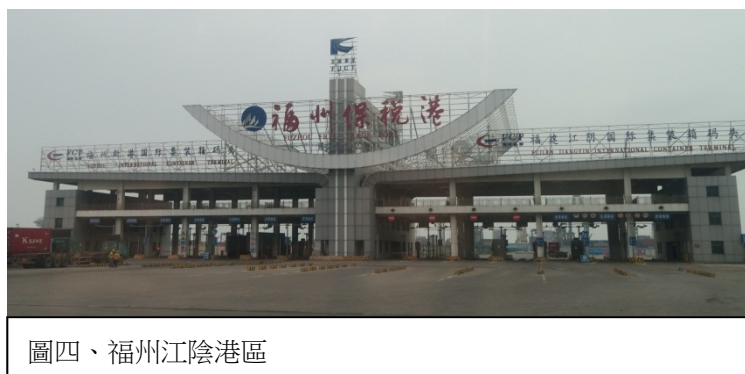


青州港區：福州青州集裝箱碼頭有限公司，位於閩江口，於 1998 年 5 月 1 日正式開業經營，配有 4 部橋式起重機，水深 11.5 公尺，設計容量為 55 萬 TEU，為福州首開對臺直航的貨櫃碼頭。

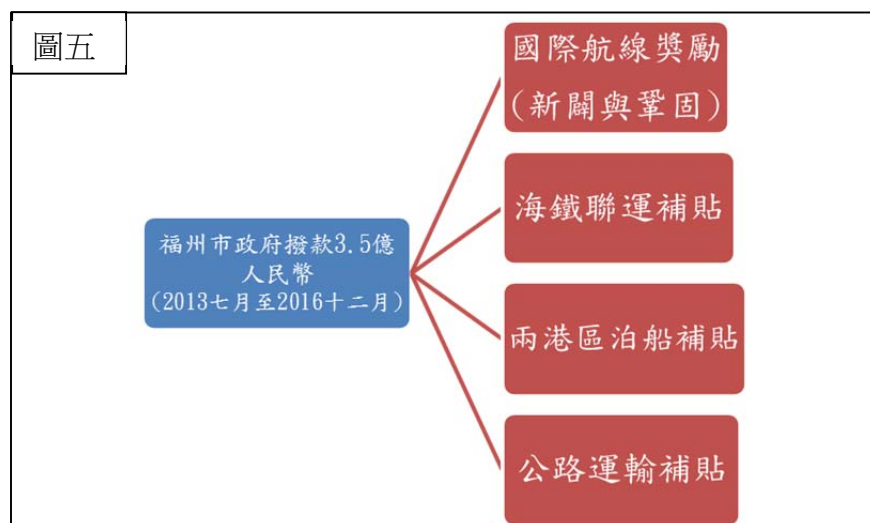
江陰港區（本次參訪行程）：位於福建省興化灣西北岸，是福州極力發展的深水碼頭。其配有 10 部橋式起重機，水深 14 至 17.5 公尺，設計容量為 300 萬 TEU。現有西非、南非、美西、南美等多條遠洋航線，也有直達韓國、東南亞、香港、臺灣等近洋航線及中國內貿航線。此外，為連接廣大的經濟腹地，福州江陰港區以海鐵聯運的方式，透過江陰鐵路支線場站連接鐵路至武夷山陸地港及江西的豐城陸地港，目標是成為福建省內鞋類、汽車、再生資源、紡織等工業製品之集散地。



馬尾港區周邊設有大型物流園區、進口再生資源集散中心、冷鏈專區、加工貿易區等。目前國際大型物流商如 APL 物流、丹馬士環球物流、德迅物流(Kuehne + Nagel)等已在江陰設立倉庫，再生資源的部分以玖龍廢紙進口為大宗。另有關冷鏈專區目前已配備專業的冷凍庫，為客戶提供冷藏、分發、配送等業務，是江陰港區極力推動的項目。



但由於江陰港區離舊港區及福州市區較遠，普遍接受度並不高，為此，福港集箱藉由福州市政府撥放的預算對江陰港區實施下列行銷策略（如圖五）：



除上述業務之外，福州江陰港區於 2011 年 12 月獲准成為中國大陸全國第六個整車進口港亦是海西地區唯一的整車進口港口。主要營運方式為：滾裝船作業、汽車櫃拆櫃作業，整車海鐵聯運。



圖五、整車進口海關監管場地共有 1096 個停車位



圖六、與福港集箱強曉劍經理合影



## 第二節、泉州

### 拜會泉州市副市長陳榮洲及豐澤船務

陳榮洲副市長除了肯定豐澤船務在兩岸航線的貢獻之外，也主張由豐澤船務作為對接單位，協同相關企業積極發展兩岸海運快遞，並表達與安平港簽署海運快遞合作意向書之意願。

### 泉州海關石獅辦事處

目前豐澤船務兩岸直航的靠泊碼頭為泉州石湖港區的太平洋碼頭，監管該港區海關為泉州海關石獅辦事處，在與泉州海關石獅辦事處的座談過程，該單位表示海運快遞須針對電子口岸及雙方海關訊息介接方面進行研討，避免申報不實影響通關。



圖七、與泉州海關石獅辦事處座談

### 晉江陸地港

泉州晉江陸地港是福建省的四大陸地港之一，地處海峽西岸的泉州市，總規劃面積 2,500 畝，總投資 70 億元人民幣，其中首期規劃面積 586 畝，啟動區 267 畝，循「政府支持、規劃先行、市場運作、企業主體」原則，由福建陸地港集團有限責任公司開發建設，泉州晉江陸地港港務有限公司營運。晉江陸地港規劃建設五大功能區域，包括通關監管區、公共服務區、綜合保稅區、商務配套區和採購交易區，後續將打造為集港口、保稅、快件、專業倉儲、信息服務、交易、金融、商業配套等現代化物流服務功能於一體的現代化內陸港口，即串連成為「四

位一體」(物流、金融、電子商務、專業市場)之公共服務體系。另有關倉儲部分，現主要儲放貨種為棉花、紅酒、電子產品、塑膠粒等，而在貨櫃儲放方面已有多家船公司進駐陸地港海豐倉堆場，如：CGM CMA、OOCL、MSC、APL、CSCL、PIL 等，俾利於泉州地區就近提領空櫃。

目前晉江路地港刻正積極發展「跨境電商」及「國際快件中心」，與我方推動的「海運快遞」及「海空聯運」業務，具有極大關聯性；其中「國際快件中心」作業場地已建置完成，並開始營運。



圖八、晉江陸地港國際快件中心作業情況

針對我方推動的「海運快遞」及「海空聯運」，晉江陸地港李錦儀董事長表示若能透過豐澤船務的兩岸直航航線結合高雄小港機場發展海空聯運，對於跨境電商的業務應有發展空間。



圖九、與晉江陸地港李董事長、豐澤王董事長合影

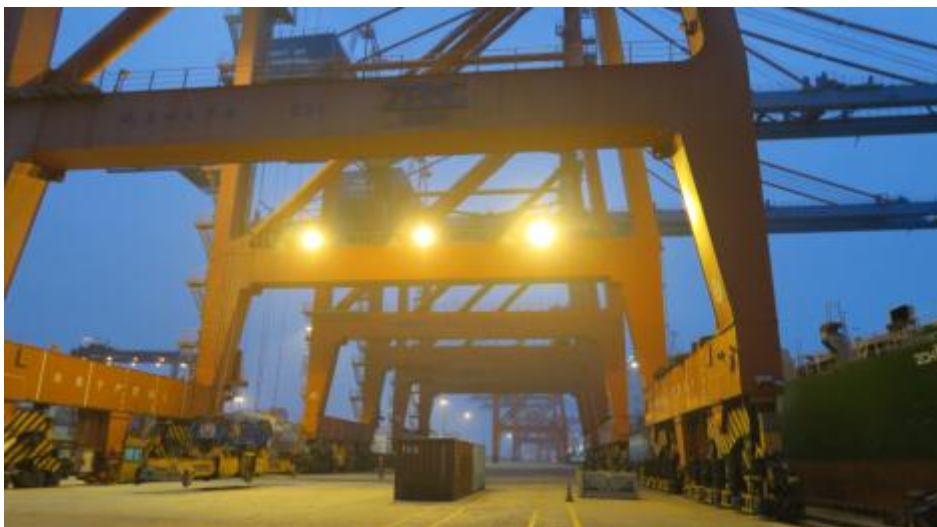
## 泉州太平洋集裝箱碼頭

中遠集團與泉州市政府合作後，中遠太平洋有限公司與泉州港務集團有限公司於 2006 年合資成立泉州太平洋集裝箱碼頭有限公司（中遠持股 82.35%、泉州持股 17.65%）。豐澤船務兩岸航線靠泊碼頭位於石湖港區；石湖港區，最大水深 15.1 公尺，現有 5 個泊位，總長度 1,325 公尺，備有橋式起重機 11 台，其中雙吊式橋式起重機，起重量為 65 噸，大樑外伸距 55 公尺，可滿足超巴拿馬型集裝箱船型的靠泊作業，門式起重機 4 台，其最大起重量為 60 噸，最大作業幅度為 35 公尺。

泉州太平洋集裝箱碼頭有限公司主營貨櫃船業務，兼營以荒料石為主的散雜貨業務（含保稅倉儲業務）。目前，在石湖港區以內貿貨櫃航線為主，約 20 組；國際航線僅有往來馬尼拉及臺灣的航線。



圖十、與泉州太平洋集裝箱碼頭王躍進副總經理合影



### 第三節、汕頭

本回交流座談會由汕頭市港口管理局鄭新局長與臺灣港務股份有限公司高雄分公司進行會談，除了雙方港口介紹，會中更邀請汕頭海事局、汕頭港務集團及中聯航運共同就兩岸直航航線發展進行研討。



圖十一、座談會剪影、王港務長與鄭局長交換禮物

### 汕頭港介紹

汕頭港是中國大陸沿海 25 個國家級主要港口之一，於 1860 年開埠，也是中國早期對外開放的港口之一。歷來是粵東、閩西、贛南物資的重要集散地和海上門戶，亦是中國大陸「推動共建絲綢之路經濟帶和 21 世紀海上絲綢之路的願景與行動」中，一帶一路裡沿海 15 個重要節點之一。汕頭港現有的 9 珠池、廣澳、馬山、礮石、老港區共五大港區中，萬噸級的深水泊位共有 19 個，在 2014 年貨物吞吐量達到 5,161 萬噸、貨櫃吞吐量 130 萬 TEU。

為因應船舶大型化，位於榕江出海口的珠池港區面臨水深不足的問題，因此汕頭港近年來積極推動位於廣澳灣的廣澳港區，除了現有深水貨櫃碼頭（華港集裝箱碼頭）外，現正進行的廣澳東港區（廣澳三期）開發計畫擬採用 BOT（建設、經營、移交）的模式吸引航商及港口經營業者進駐，並預計在建成後取代舊港區的營運功能。



圖十二、汕頭港區分布圖

### 拜訪萬海汕頭辦公室李翊帆代表

汕頭至臺灣的直航航權僅為中聯航運獨有，故萬海航運以換艙模式取得該航線的艙位運送兩岸貨載。汕頭港目前仍是出口導向，主要出口品項為玩具、衣服、防火板及陶瓷等。此外，萬海公司也表示，該港出口貨載受海關查驗影響甚多，若海關查驗較為嚴謹，貨載會移轉至廈門或蛇口出口。針對汕頭港近年來積極推廣位於廣澳港區的華港集裝箱碼頭，因地處位置偏遠，雖有拖車補貼，但貨主普遍反應不佳，大多數貨主仍偏好位於珠池港區的汕頭國際集裝箱碼頭。

### 汕頭國際集裝箱碼頭

汕頭國際集裝箱碼頭是和記黃埔三角洲港口及汕頭港務集團的合資公司，亦是汕頭經濟特區內的首座集裝箱專用碼頭，自 1997 年開始營運。碼頭位於汕頭

市珠池港區第 7 與第 8 泊位，是和記黃埔三角洲港口旗下四個沿海港口和三個內河港口的其中一個沿海港口。

汕頭國際集裝箱碼頭長度 460 公尺，前沿水深負 8.0 公尺，可滿足兩艘 2.5 萬噸級全貨櫃船同時進行靠泊作業。碼頭配置 3 台橋式起重機，櫃場配置 6 台 41 噸輪胎門型機。



圖十三、汕頭國際集裝箱碼頭位置圖

一、 主要航線：

航線	臺灣線	韓國線	日本線	馬尼拉航線
數量	2	1	1	1
航商	中聯(基隆:中櫃 高雄:韓進)	南星海運/現代航運/天 敬海運	中遠集運	中外運

二、 駁船支線：

汕頭<-->香港外貿支線；汕頭<-->廈門外貿內支線；汕頭<-->深圳外貿內支線



圖十四、於汕頭國際集裝箱碼頭合影及王港務長接受汕頭電視台採訪

## 汕頭海事局

負責行使國家水上安全監督和防止船舶污染、船舶及海上設施檢驗、航海保障管理和行政執法、船員行政管理、履行交通部安全生產等管理職能，也負責調查沉船事故。



圖十五、汕頭海事局參訪及座談



#### 第四節、東莞虎門

虎門港（目前擬更名為東莞港）地處東莞西部，位於珠江獅子洋航道東岸，規劃區域 111.5 平方公里，岸線總長 53 公里，規劃建設深水泊位 48 個，主航道水深-13.5 公尺，5 萬噸級船舶可全天通航。虎門港劃分為沙田港區、麻湧港區、沙角港區、長安港區和內河港區五大港區，由虎門港集團（擬更名為東莞港務集團）負責主導虎門港規劃區域內港口岸線和陸域資源的開發、建設和經營。



圖十六、與虎門港黎福慶董事長座談

虎門港的貨櫃裝卸作業位於沙田港區西大坦作業區岸線總長 4.2 公里，目前一期貨櫃碼頭—東莞虎門港國際集裝箱碼頭有限公司（5、6 號）由 PSA 經營（簡稱 PSA DGCT）、二期貨櫃碼頭—東莞市虎門港集裝箱港務有限公司（7、8 號）由中外運經營（簡稱 DHCT）。駁船碼頭及三期碼頭（9、10 號泊位）預計於 2016 年完成。目前已超過 20 家駁船公司進駐，透過駁船連接深圳、南沙及香港世界各地航線，平均每日操作內支線駁船超過 40 艘次。

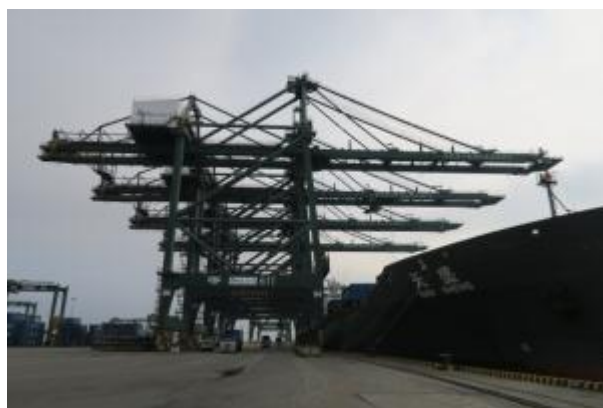


圖十七、沙田港區-西大坦貨櫃作業區



東莞虎門港國際集裝箱碼頭有限公司（簡稱 PSA DGCT）是由新加坡港務集團（PSA）出資 49%與虎門港集團出資 51%共同成立的合資企業，於 2008 年投入經營。該碼頭位於西大坦作業區 5、6 號泊位，岸線總長 678 公尺，配備 6 部橋式起重機，水深 14 公尺，現有 8 條固定內支線及台塑海運的兩岸直航航線靠泊。

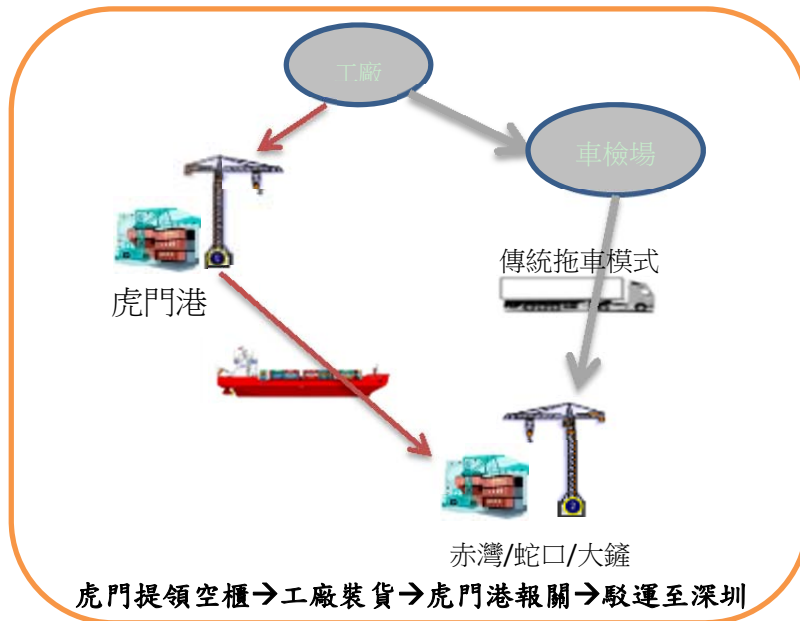
東莞市虎門港集裝箱港務有限公司（簡稱 DHCT）由中外運出資 49%與虎門港集團出資 51%共同成立的合資企業，於 2011 年投入經營。該碼頭位於西大坦作業區 7、8 號泊位，岸線總長 678 公尺，配備 6 部橋式起重機，水深 14 公尺。目前除了有中國大陸內支線外，也有中聯航運開闢的兩岸直航航線與海防直航航線靠泊。



圖十八、西大坦貨櫃作業區參訪(DGCT 賀新根總經理)

## 駁船經營

虎門港位於珠江獅子洋航道東岸，航道水深 13.5 公尺，主要定位於近洋航線、內貿線。受近年船舶大型化影響，主要幹線母船掛靠珠江西邊的南沙港、深圳西部的蛇口、赤灣、大鵬灣等，虎門港發揮其地理優勢，發展駁船航線取代傳統陸上拖車轉運，且此模式亦適合用於 FOB 或 CIF 條件下指定從深圳的出口貨物。



圖十九、駁船作業模式

虎門港的駁船經營至今已超過 20 家駁船公司進駐，透過駁船連接深圳、南沙及香港至世界各地航線，平均每日的內支線駁船超過 40 艘次，東莞與香港駁船間（外貿線）超過 30 艘次，目前駁船航線更拓展至珠西及廣西地區。

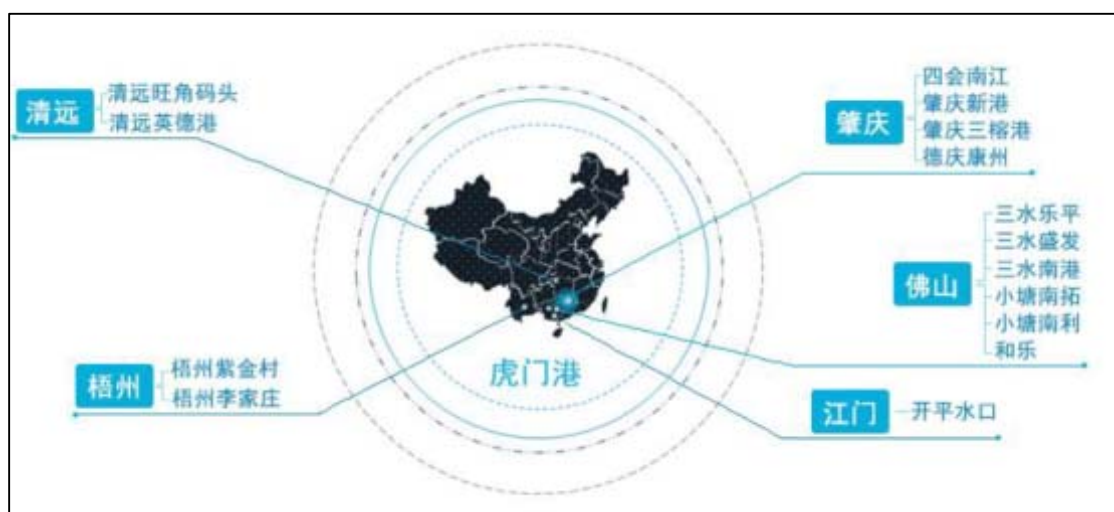


圖二十、駁船航線連接圖



圖二十一、駁船及裝卸作業

為加強虎門港的駁運功能，虎門港集團更與其他企業成立合資子公司—虎門港駿鵬物流，以虎門港為中心點與駁點之間開通公共駁運直航航線，其駁運點包括：清遠旺角碼頭、梧州紫金村、肇慶三榕港、三水區域碼頭、開平水口及欽州國際等碼頭。



圖二十二、虎門港駿鵬物流駁船點

## 海鐵聯運

為推動中國大陸「推動共建絲綢之路經濟帶和 21 世紀海上絲綢之路的願景與行動」之一帶一路政策，虎門港和石龍貨運站（已更名為“中國國際鐵路貨運基地”）聯合打造海鐵聯運模式，在虎門港中轉的貨物可以直接從石龍運往中亞地區，將較海運節省 1/3 時間。

2015 年 11 月 13 日，從臺灣經「虎門港至石龍鐵路中心」到烏茲別克的跨境海鐵聯運順利試水成功，「虎門港—石龍」在 20 個小時內便可完成卸船、關務申報、鐵路發車等全部過境通關流程，意味虎門港與石龍鐵路中心已開始貫徹中國「一帶一路」戰略。該批貨物受惠於海關、檢驗檢疫部門「申報、查驗、放行一貫化」，相較與先前貨物須運至連雲港再經新歐亞大陸橋轉運中亞五國的方式，每櫃的物流費用平均可節省 200 美元。



## 獅子洋飛航

出境旅客可以直接至東莞市虎門鎮港澳客運碼頭辦理預先登機手續並託運行李，接著藉由水上航線至香港海天碼頭，再連接機場捷運到香港國際機場出境。每天固定航線五進五出共十班往返香港國際機場航班，是在東莞投資乃至珠三角地區廣大外商、旅客出入境、經貿往來便捷通途，拓寬了東莞市與世界各地的交通管道。



圖二十四、與港澳客運陳仲田總經理合影



圖二十五、吊運行李上岸至機場

## 第四章 心得與建議

全球航運市場競爭日益激烈，貨櫃船準時、安全、效率好、運送成本低等優勢，使其貨源不斷擴大，因此貨櫃船隊近年呈現快速成長趨勢，造成運能供給成長速度超過了世界經濟和貿易量的成長。為降低單位成本及增進作業效率，貨櫃船大型化的趨勢成為航商主流。船舶大型化間接發展出航線軸心化及航商聯盟化的趨勢，更直接衝擊到港埠設施。大型貨櫃母船將只靠泊少數樞紐港，透過區域航線轉駁至其他衛星港口，為爭取全球樞紐港的地位，多數港埠已開始積極籌劃新港區、航道浚深及設置大型機具，以便因應大型船舶的需求，避免落得邊緣化。本次參訪的福州江陰港區即為福州近年極力發展的深水港並規劃再生資源及冷鏈食品物流專區。汕頭港則是積極拓展位於廣澳灣的廣澳港區，並研擬在廣澳東港區（廣澳三期）開發計畫採用 BOT（建設、經營、移交）或地主港經營模式吸引航商及港口經營業者進駐。由此可見現代化的深水碼頭已是避免被大型船舶邊緣化的因應對策，然後在福州江陰港區、汕頭廣澳港區皆面臨與高雄港六、七櫃類似的問題：聯外交通及貨主接受度。早期港口發展皆是與工業區或商業區相鄰，客戶的接受度與習慣並非一朝一夕能夠改變，且新港區通常較為偏遠，對於拖車運輸的成本亦會提高。為因應鼓勵貨主使用新港區，福州江陰港區、汕頭廣澳港區皆編列預算對貨主發放拖車補貼。福州江陰港區因與青州港區距離較遠，福州市政府更編列預算補貼搭乘民營業者開闢駁船航線以駁運兩港區之間的貨物。新港區的發展多是要因應船舶大型化，但聯外交通及市場的接受度絕對是需要克服的課題。無論是任何補貼或獎勵措施，無非是要創造新港區產業的群聚效應，達到港埠轉型的目標。

中國交通運輸部於 2014 年 11 月 22 日發布交水發(2014)253 號「國家發展改革委關於放開港口競爭性服務收費有關問題的通知」中提到為發揮市場對資源配置的決定性作用，促進中國港口事業持續健康發展，決定進一步完善港口收費政策，對競爭性服務收費標準實行市場調節。並以「放開港口勞務性和船舶供應服務收費標準」、「規範勞務性收費計費方式」、「簡化港口收費專案」、「加強港口收費行為監管」、「完善港口收費規則」為原則進行港口費率改革。此舉嚴格

規定各港須以「中華人民共和國交通部港口收費規則」為基礎費率依各港口經營策略以折扣或加成與航商訂約，並加強各碼頭經營業者的合作、降低惡性競爭。針對本次參訪的福港集箱(FCT)就是整合福州新港國際集裝箱碼頭有限公司(FICT)、福建江陰國際集裝箱碼頭有限公司(FJCT)和福州青州集裝箱碼頭有限公司(FQCT)的一體化經營模式，降低各碼頭間的競爭並提升碼頭效率及船席利用率。虎門港雖有兩家碼頭裝卸業者，但是虎門港集團在這兩家公司的持股比例皆超過百分之五十，亦能有效執行整體營運政策、避免惡性低價競爭。

此次參訪中亦發現中國大陸二線港口對於其港口經營定位相當明確，泉州港在福州與廈門的夾擊中，積極發展對臺航線，以高雄作為轉運母港並規劃全方位發展。泉州市陳榮洲副市長亦有意促成臺灣港務公司、豐澤及晉江陸地港在同一框架下簽署海運快遞合作意向書。晉江陸地港亦希望能在對臺貿易上發展併櫃業務，並有意在臺找尋物流業者合作海空聯運，在兩岸相關單位皆釋出合作意願的情況下，若海關在訊息交換、資料對接上沒有太大問題，此業務應具有極大合作潛力。而虎門東莞港利用其位於珠三角經濟群（A字型）的幾何中心，背靠珠東貨源腹地（廣一莞一深），透過虎門大橋（一橋、二橋）聯通珠西番禺、佛山、中山等粵西經濟區港口並以公共駁船輻射連接西江、東江等粵北及廣西等內河駁點，積極發展駁船營運並與深圳蛇口港、香港等國際大港介接。

在港口經營集團方面，此次參訪的港口皆是當地港務集團與港口專業經營企業或航商共同投資營運。新加坡港務集團在福州及虎門皆有投資－汕頭是由和記黃埔集團投資，中國籍航商中外運投資虎門，中遠太平洋投資泉州。在整個廣東省的布局，和記黃埔(HPH)集團體系有汕頭、惠州、鹽田、及香港國際貨櫃碼頭；招商局(CMCS)體系下有蛇口、赤灣、媽灣港區；香港現代貨櫃(MTL)則是投資大鵬灣及香港現代貨櫃。在關區整合及港口統一名稱後，深圳的轉口功能將會更加順暢，間接吸引其他二線港口貨載到深圳轉運。在此次與中聯航運的座談中瞭解到，該公司在汕頭兩岸航線「基隆－台中－高雄－汕頭－蛇口－赤灣」及「高雄－台中－汕頭－鹽田－惠州－汕頭」的布局已將深圳的蛇口與鹽田定位為國際中轉港，而非高雄。其主因為蛇口已是航商在國際航線的樞紐，次因是高雄港為眾

多個航商專用碼頭組成，在不同碼頭的轉口操作成本較高，若高雄港欲發展成為汕頭連接遠洋航線的中轉港須克服上述兩項因素。而在高雄港須多次移泊不同航商碼頭的問題，對此高雄港 121 號公用碼頭應可發揮功能協助航商解決。

虎門港的海鐵聯運除了物流成本的降低，運輸的效率更是受到客戶青睞。現行虎門港與石龍鐵路中心合作的模式，欲打造廣東省成為「一帶一路」複合運送的重要樞紐，可以滿足附加值高、具時效性的貨物運輸需求。目前虎門港的海鐵聯運主要模式有兩種：

1. 透過現有中國國內航線，為中國廣東、廣西等港口提供透過虎門港中轉至中亞及歐洲內陸的海鐵聯運運輸服務。
2. 結合現有的臺灣航線及越南海防航線，吸引國際轉口貨源。

但海鐵聯運並非想像中的美好，其潛在風險及時間延誤因素即為跨國的車軌寬度並非一致，透過此次參訪瞭解由福州江陰港轉運至歐洲的列車，雖能一次託運，但要穿越數個國家並非一車到底。為因應中國與西伯利亞地區兩地不同的鐵軌寬度「1,435mm」和「1,520mm」，在新疆阿拉山通關口，除了辦理通關手續，還須進行第一次換車。在波蘭東部與白俄羅斯西部的邊境交界附近，則須在波蘭境內的馬拉舍維奇貨運站，進行第二次換車。因中國、歐洲採用標準軌與西伯利亞區域採用的寬軌不同，所產生的額外吊掛成本及運輸時間，仍是中國海鐵聯運普遍化所須克服的難題。

**綜合以上心得，具體建議如下：**

1. 每年定期拜訪航商總部：外國籍航商的臺灣代理或分公司未必會將港務公司的業務推廣訊息傳達至總部，如定期安排拜訪，便可貫徹招商策略、縮短與航商總部之間的距離。
2. 設定碼頭營運定位、設計客制化行銷專案：針對自身碼頭定位，鎖定航商並對其個別需求設計各項獎勵及行銷措施。
3. 提升轉口裝卸費用競爭力：高雄港轉口整體裝卸成本高於中國華南地區碼頭，為使高雄港成為中轉中心，須降低航商轉口營運成本。



4. 新港區的拖車補貼：未來洲際碼頭第二期第 7 貨櫃中心營運後，因地理位置較為偏遠，貨主拖車運輸成本提高，可制定補貼方法，提高貨主使用第 7 貨櫃中心的意願。
5. 高雄港港內貨櫃駁運：為因應過港隧道工程改善影響及突破國道七號政策懸而未決的限制，確有在高雄港港內利用駁船轉運貨櫃之必要性。在參考虎門港的駁船營運後，對於投入的船舶以及吊掛的機具，已有較為清晰的概念。因港內水域較為平穩，若能採用平底駁船，減少貨櫃的繫固，便能節省裝卸作業時間，提高作業效率。
6. 連接中國大陸海鐵聯運：雖然中國大陸的海鐵聯運因軌道寬度不同而受到阻礙，但仍可持續且深入探討如何透過現有的兩岸直航航線與中國海鐵聯運串接，將高雄港發展為跨太平洋航線連結中國海鐵聯運的樞紐港。