

出國報告（出國類別：進修）

參加「行銷管理策略及海運貿易與港口 競爭課程」報告

服務機關：臺灣港務股份有限公司高雄港務分公司

姓名職稱：李科穎事務員

派赴國家：英國

出國期間：105年7月2日至105年7月17日

報告日期：105年10月3日

內容摘要

「行銷管理策略及海運貿易與港口競爭課程」是由英國 TTPM 顧問公司所舉辦之訓練課程，本次訓練課程所安排授課教師為 Dr. Fortune Laurence，上課訓練期間為期 12 天，授課形式採用 1 對 1 教學，透過理論講解、議題討論與交流、專業期刊文章研讀與討論等方式來進行。「行銷管理策略及海運貿易與港口競爭課程」主要教學課程包含：港口海運產業及世界貿易環境變遷、全球市場與策略、數位科技角色之變遷、透過整合港口管理系統管理策略性行銷及競爭、審辯式思維及推理於港口管理策略性行銷與競爭、分析性思維、團隊合作及決策於管理策略性行銷與競爭、港口管理策略行銷及競爭之市場發展智慧、透過管理策略性行銷及競爭傳遞競爭優勢、管理策略性行銷及競爭工具之品質管理、港口變革及管理工具。本報告將綜整授課內容，並將重點與心得摘錄於後。

目次

壹、 目的	4
貳、 行程及課程表	5
參、 課程內容及學習過程	6
肆、 心得與建議	33

壹、 目的

在過去臺灣的港口在貨櫃市場的競爭力在世界上的排名名列前茅，然而近年來隨著產業環境的變遷與中國市場的開放，世界各國人力密集的製造業為追求低廉的勞動力成本紛紛至中國市場投資設廠，使得中國成為「全球的製造工廠」，如此的產業轉移也帶動了中國大陸沿岸的上海、深圳等港口的發展而大幅提升其競爭力，相形之下臺灣近年來因產業型態轉變走向技術密集的高科技產業，使得勞力密集的製造業外移，而減少了許多製造零組件等原物料及成品的進出口貿易，使得航商將業務拓展重點逐漸從臺灣市場轉移到其他亞洲港口，在日趨嚴峻的經營環境之下如何透過港口競爭力的提升、有策略性行銷的思維擬定港口競爭策略將是在競爭激烈的港口產業勝出的關鍵，本課程授課重點在於港口的數位化、港口競爭力的提升、港口策略性行銷思惟與發展以及港口競爭策略等概念，對本公司業務發展有所助益，爰奉派參加本課程，並期望未來能將本課程習得之知識與技能加以運用。

貳、 行程及課程表

本次赴英國倫敦參加為期 12 天「行銷管理策略及海運貿易與港口競爭課程」，相關行程安排如下：

日期	地點	行程概述/課程主題
105 年 7 月 2~3 日	台灣/香港/倫敦	自台灣搭機經香港轉機至英國倫敦
105 年 7 月 4 日	倫敦	1. 港口海運產業及世界貿易環境變遷 2. 全球化市場與策略(一)
105 年 7 月 5 日	倫敦	1. 全球化市場與策略(二) 2. 數位科技角色之變遷
105 年 7 月 6 日	倫敦	1. 審辯式思維及推理於港口管理策略性行銷與競爭 2. 分析性思維、團隊合作及決策於管理策略性行銷與競爭(一)
105 年 7 月 7 日	倫敦	1. 分析思維、團隊合作及決策於管理策略性行銷與競爭(二) 2. 港口管理策略行銷及競爭市場發展智慧(一)
105 年 7 月 8 日	倫敦	1. 港口管理策略行銷及競爭市場發展智慧(二) 2. 透過管理策略性行銷及競爭傳遞競爭優勢(一)
105 年 7 月 11 日	倫敦	1. 透過管理策略性行銷及競爭傳遞競爭優勢(二) 2. 透過整合港口管理系統(IPMS)管理策略性行銷及競爭
105 年 7 月 12 日	倫敦	管理策略性行銷及競爭工具之品質管理
105 年 7 月 13 日	倫敦	港口變革及管理工具(一)
105 年 7 月 14 日	倫敦	港口變革及管理工具(二)
105 年 7 月 15 日	倫敦	分享與問題討論
105 年 7 月 16~17 日	倫敦/香港/台灣	自英國倫敦搭機經香港轉機返回台灣

參、課程內容及學習過程

一、訓練機構簡介—TTPM 顧問公司：

(一) TTPM顧問公司為國際港埠協會 (IAPH)之附屬培訓機構，長期與世界銀行、亞洲開發銀行、非洲開發銀行、聯合國貿易及發展會議、世界貿易組織及國際貨幣基金會等國際性組織合作，以促進區域經濟成長及建設發展為任務。

(二) 本次課程由Dr. Fortune Laurence擔任授課講師。



圖1-1 致贈TIPC高雄港DM給Dr. Fortune Laurence之留影



圖1-2 為課程結業的紀念留影

二、 港口海運產業及世界貿易環境變遷

(一) 港口的重要性：

1. 就產業面而言：

- (1) 港口是全球供應鏈以及全球安全最重要的一個環節。
- (2) 超過 60%的跨境貿易都是經由海路運輸。
- (3) 能夠支援原物料的取得、產品製造與完成品的配銷。
- (4) 能夠收斂與整合社群內關係人的利益以保證提供持續性的服務、可靠度與良好的生產水準。

2. 就航商而言：

- (1) 港口為戰略性中介渠道。
- (2) 在國際物流策略中港口選擇是很重要的部分。
- (3) 選擇錯誤的港口會造成航程與時間增加進而提高成本。
- (4) 整體而言港口對港口運輸時間及變異性是最重要的因素。

(二) 以供應鏈管理觀點看港口：

1. 根據供應鏈管理的觀點，港口被視為在供應鏈中與上、下游互相連結並藉由活動執行為最終客戶創造價值的一家公司。
2. 學者 Robinson 認為港口介入一連串不同公司的供應鏈，應被視為是第三方物流(TPL)的提供者，並將重點著重在提供航商公司商品多樣及複雜的聯運物流服務。
3. 港口傳統上節點整合的角色改變為與全球海運物流貿易與供應鏈的整合促使世界各地港口的進行重組，這些改變促原先的港務當局朝向公權力與港口營運分離的地主港(landlord)管理模式發展。
4. 港口單位在供應鏈管理的角色如下圖所示：

The role of port in the SCM

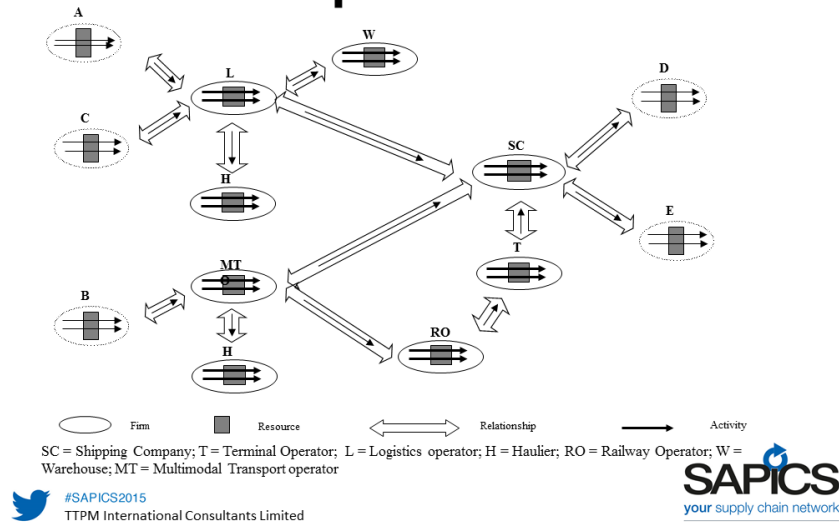


圖 2-1 港口在供應鏈管理的角色

5. 全球貿易物流與供應鏈網絡的主要挑戰：

- (1) 供應鏈長度變長。
- (2) 運輸執行的困難與成本不具效率。
- (3) 銷售流失或供給與需求無法搭配。
- (4) 進出口的履約程序。
- (5) 國際與國內的運輸沒有連結。
- (6) 缺乏強力的科技支援。
- (7) 缺乏經驗與技能組。

6. 策略性港口與海運物流架構的特色：

- (1) 最佳化的全球供應鏈設計。
- (2) 整合性的規劃與執行流程。
- (3) 整合性的國際與國內物流。
- (4) 全球物流可視化。
- (5) 動態的物流路徑。
- (6) 自動化的物流程序。
- (7) 與供應鏈夥伴的合作。
- (8) 法規變化與時俱進。
- (9) 使財務上的供應鏈做連結。

7. 全球供應鏈中港口的競爭與行銷策略：

- (1) 價格(成本優勢)。
- (2) 品質。
- (3) 可靠度。
- (4) 客製化。

(5)需求探勘與回應。

8.全球貨櫃貿易市場的兩項主要趨勢變化：

(1)少數的主要航商聯盟目的在於控制完整的物流鏈。

(2)少數的獨立碼頭營運商只提供碼頭服務來賺取營利。

三、 港口體制與變革

(一)私部門參與及角色分工

1.私部門興起的原因：

(1)港口在供應配銷鏈的環節上成為瓶頸。

(2)在港口裝卸機具現代化的趨勢下工會無視於減少勞動力與勞工技能精進的需要。

(3)政府控管太過於僵硬以致於減緩規劃的進程而無法及時回應市場的需求。

(4)公部門在港口基礎建設的投資時常受限於政府預算而有不足或不當的情形。

2.公部門與私部門的責任分工：

(1)公部門：擔任規畫、促進與調節的角色。

(2)私部門：擔任服務提供、營運作業與開發的角色。

(二)港口營運管理者的角色與功能：

1.吸引外部投資。

2.促進內部創新。

3.創造內部現金流以重置與擴張基礎設施。

4.設定港口營運目標。

(三)航政機關的角色與功能：

1.船舶安全監督與管控。

2.環境汙染監督與處罰。

3.海運教育與訓練工作。

4.搜尋與搜救工作。

(四)交通部的角色與功能：

1.海運發展政策制訂。

2.法規制定。

3.國際關係與協議談判。

4.財務的規劃與提供。

5.稽核的工作。

(五)港口管理體制四種類型：

Type	Infrastructure	Superstructure	Port Labor	Other Functions
Public Service Port	Public	Public	Public	Majority Public
Tool Port	Public	Public	Private	Public/Private
Landlord Port	Public	Private	Private	Public/Private
Private Service Port	Private	Private	Private	Majority Private

圖 3-1 港口管理體制四類型比較

1. 公共服務港(Public Service Port)：由政府機關提供商港系統所有的功能服務。
2. 工具港(Tool Port)：港口的下層基礎設施(infrastructure)與上層基礎設施(superstructure)由政府機關所擁有並提供出租予民營業者，而由民營貨物裝卸公司來提供商業性的服務。
3. 地主港(Landlord Port)：政府機關擁有港口的下層基礎設施並且僅扮演調節管控的角色，而由民營業者擁有上層基礎設施並負責實行港口營運作業。
4. 民營服務港(Private Service Port)：港口上、下層設施為民營業者所擁有並執行營運。

(六)港口變革模式：

1. 現代化(modernization)：在現行官僚體制系統中的導入更多適合的系統與工作活動：
 - (1)採行企業化的規畫實務。
 - (2)人力資源發展規畫的應用。
 - (3)電腦、資訊管理系統與電子資料交換等資訊科技的應用。
2. 法規鬆綁(de-regulation)：改革或刪除部分政府法規，讓原先僅能由政府機關營運的業務範疇，開放給民營公司來營運。
3. 商業化(commercialization)：採行民營公司的會計制度原則，給予公營港口更多的自主性並且對於自身的決策與整體績效表現負責。
4. 企業化(corporatization)：給予公營港口一個如同民營公司的法律地位，但是政府公部門仍擁有港口的所有權。
5. 民營化(privatization)：透過港口資產重公部門移轉到民營公司的方式或是透過籌措民間資金來投資全部或部分的港口基礎設施、設備與系統的方式達成。

四、 全球市場與策略

(一)進入全球市場的理由：

1. 拓展新興市場的消費者。
2. 降低國與國之間的貿易障礙。
3. 提升對顧客的回應性，增加服務品質。

(二)進入全球市場的效益：

1. 開拓額外的營業收入。
2. 對各國的消費者行為產生新的洞見。
3. 能提早注意到新產品或服務之趨勢。
4. 增加多重的通路配銷管道。

(三)進入全球市場最主要的成功因素：

在於擁有調整產品與服務以符合當地消費者偏好與文化的能力。

(四)全球市場環境分析面向：

1. 經濟面向：決定一個國家作為發展國際事業地主國的前景要素，像是市場大小、人均收入、經濟發展階段與匯率皆為考量的因素，值得注意的是國家基礎設施的建設程度是規劃進入國外市場的重要考量因素之一。
2. 社會文化面向：為了要能有效率地將產品或服務行銷當地，行銷者必須了解當地該國的文化，其中語言在全球行銷扮演最重要的角色。
3. 科技環境面向：網際網路的應用超越了政治經濟與文化的障礙，讓企業能夠更容易地行銷世界各個角落，然而行銷者如何應用日新月異的網路與電信科技將成為一大挑戰。
4. 政治法律面向：各地主國在貿易法規與人力條件上都有所差異，像是：美國可能和某些特地國家政府有(FCN)條款協議、歐洲國家對於 ISO 認證的要求、中國對於網際網路內容的審查等等，是全球行銷者在競爭上所必須了解的課題，因此針對複雜多變的政治法律議題可以設立政治風險評估單位專責來處理。

(五)進入全球市場策略：

1. 進口與出口(Import and Export)：
 - (1)進口：決定採用進口引進國外商品在本國市場銷售或採用進口零組件的考量因素在於：供應商維持品質的能力、滿足多變的

訂單需求彈性、滿足訂單的反應時間與總成本。

(2)出口：第一次採用出口的方式可以透過以下方式去接近外國消費者：經由進口貿易商、出口管理公司、抵銷協定(Offset Agreement)。

2.特許經營(Franchising)：製造商或其他特許業主透過與經銷商或零售商簽訂特許經營契約，由該經銷商或零售商按照要求的作業標準營運，採用此種進入策略能降低在該市場經營風險、並擁有標準化的作業與更大識別度的效益。

3.國外許可(foreign licensing)：一種允許外國公司在特定的區域內配銷該公司產品或是使用商標、專利、製程的契約協定，採用此種進入方式具有快速導入產品到國外市場、取得當地夥伴的行銷資訊與配銷通路。

4.分包(Subcontracting)：一種將產品或服務的生產活動指定給當地廠商執行的契約協定，採用此種進入策略能避免犯有關文化及法規層面的錯誤與進口關稅。

5.直接投資(Direct investment)：主要的方式有合資(joint venture)與購併(acquisition)兩種方式，具有高投入與高風險兩項特質，通常是具有競爭優勢的廠商會採用的進入策略。

綜合上述所介紹的市場進入策略，如依照公司的控制程度(涉入程度)由低至高來劃分依序為進口與出口、契約協定(包含特許經營、國外許可、分包)與國外直接投資，同時所面對的經營風險亦與公司控制程度成正比，控制程度愈高所面臨的經營風險也越大(如下圖所示)，因此在進入全球市場時決策者必需審慎評估前述所介紹的各項環境風險與自身的風險承受能力，並選擇較適宜的進入市場策略以提升成功的機率。

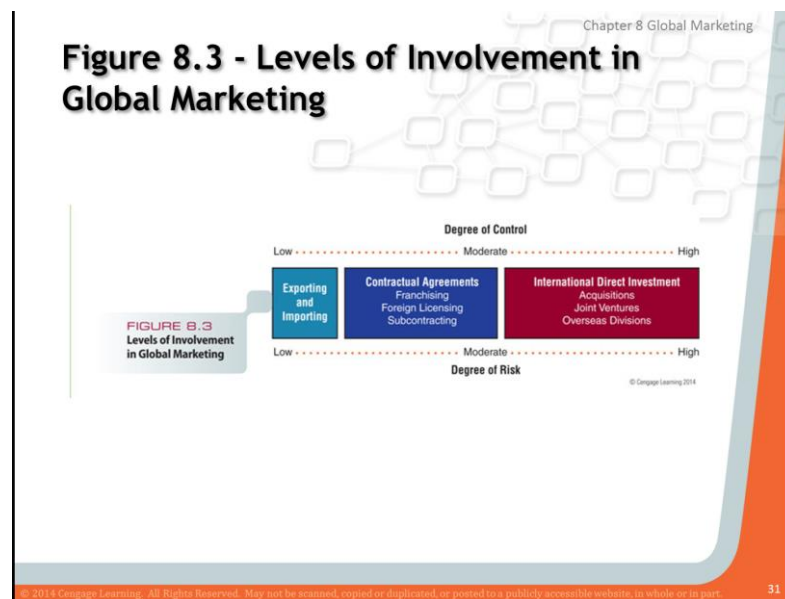


圖 4-1 全球行銷投入程度

(六)發展國際行銷策略：

- 1.全球行銷策略(Global marketing strategy)：在本國市場或是國外市場都是採用同一套標準或是微幅修改的行銷組合來行銷市場，此種行銷策略適合應用在不同市場之間擁有共享的文化及語言，或是針對目標客群為頂級消費者的奢侈品較能有效率。
- 2.多國籍行銷策略(Multi-domestic marketing strategy)：應用市場區隔的方式將國外市場區分成不同的目標市場，並針對不同目標市場調整行銷組合以滿足各個目標市場的偏好。

五、 數位科技角色之變遷


(一)電子化行銷(e-marketing)：

簡單來說就是將資訊科技運用在傳統行銷上，而能更準確有效地定位區隔目標市場以創造更多的顧客價值，並且在行銷概念的規劃及執行上能提升更高的效率。

(二)電子商務(e-business)：

運用資訊科技持續最佳化事業的各項活動。例如：港口事業推動單一窗口(single window)服務即是一例，透過資訊科技的應用與輔助使得顧客得以降低業務申辦的流程與時間成本，提升港口在效率上的競爭力。

(三)電子商務對港口行銷的效益：



Benefit	% Mentioning
Create better quality customer relationships	61
Create more business development opportunities	50
Create better brand visibility	50
Create effective port supply chain	42
Reduce turn around time of vessels	33
Increase ports marketshare & profit	25

The Most Important Benefits of E-Business to Ports
Source: "Key Port Business and Marketing..." (2016)

圖 5-1 電子商務對港口的最重要效益分析

依據課程教材中所引述的調查資料(如上圖)，有關電子商務對於港口行銷的最重要效益前三項分別為：

1. 創造品質更好的顧客關係。
2. 創造更多的事業發展機會。
3. 創造更好的品牌能見度。

(四)重要的網絡(networks)種類：

1. 網際網絡(Internet)：全球數以百萬計的企業、政府、組織與私人網絡彼此之間互相連結。
2. 內部網絡(Intranet)：採用網際網絡標準，但只限於企業內部的人員互相連結使用。
3. 外部網絡(Extranet)：同內部網絡的形式，但只限於和價值鏈中的合作夥伴互相連結，進行資料的部分存取。
4. 網際網路的特性與行銷意涵：網際網絡的應用除了接觸顧客的廣泛性相較於傳統的電話、電視、郵寄等溝通媒介更高，因而能創造出更多的商業機會之外，另外在行銷策略與戰術執行上也更有效率，並對傳統行銷特性造成以下幾點的改變：
 - (1)力量從賣方轉移到買方。
 - (2)零距離。
 - (3)時間壓縮。
 - (4)需聚焦於跨領域的學科。
 - (5)智慧資本法則與知識管理為主要重點。

(五)電子商務三種市場型態與特色：

1. 企業市場(Business)：龐大且對消費者的資訊公開相對透明，需要一些專用的網絡以共享資料庫與資訊，例如：物流廠商 FedEx 提供消費者於網站上安排包裹取貨、利用個人電腦或手持裝置追蹤包裹的動向與提供線上付款等服務。
2. 消費者市場(Customer)：國家的網際網絡普及率與使用程度的高低對於一般消費市場大小與潛力非常重要，因此行銷人員特別了解該地區的消費者習性，例如：冰島與丹麥在網際網絡的滲透率高達 60%，美國在 2001 年透過線上購物金額高達 530 億美元，皆是發展消費市場的兵家必爭之地。然而隨著網際網路的普及使用也衍生出一些問題是必需留意的，像是消費者個人資料保護的問題、網站內容的管制機等等隱私問題，是經營消費者市場必需面對的重要議題，在這個領域經營的成功代表為美國 Amazon 公司。
3. 政府市場(Government)：企業如要經營政府市場需面對一些獨特的挑戰，像是必需遵循一些資格文件的規定、爭取列名於核准

供應商名單中並參加投標程序以及以合理的價格在特地的時間內交付符合規格的产品等。

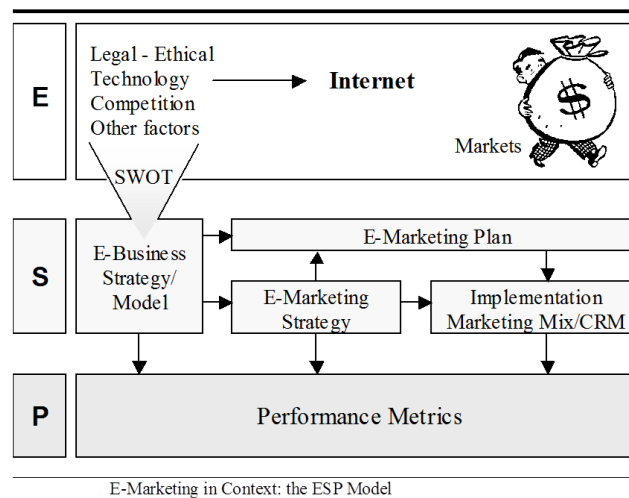


圖 5-2 港口電子化行銷的 ESP 模型

如上圖所示港口在推行電子化行銷時可以用環境(E)、策略(S)、績效(P)三大層面來區分，首先環境層面必須透過 SWOT 分析來檢視企業所面臨的外在環境如：法律、科技以及市場競爭相關的要素分辨出企業所面對的機會與威脅以及審視自身的強項與弱項，在策略層面則是搭配環境層面的分析來發展企業的電子商務模式與策略，進一步則是規劃電子化行銷計畫與策略，並依照規劃執行與之相應的行銷組合及顧客關係管理，最後在績效層面則是透過一些特定的績效指標來衡量最後的結果。

六、 透過整合港口管理系統管理策略性行銷及競爭

(一)策略性行銷目標：

1. 成為全球認可的貨櫃與重物拖曳服務的標竿企業。
2. 成為能提供端對端供應鏈解決方案的頂尖物流中心。
3. 透過作業營運效率提升釋放產能以符合市場需求。
4. 明顯的生產力與作業營運效率改善。
5. 從公路運輸移轉為鐵路運輸以降低成本與碳排放。

(二)策略性行銷 4 大策略進程：

1. 四點運轉(Four-Point turnaround)：
 - (1) 穩定核心事業。
 - (2) 重整資產負債。
 - (3) 重新設計與建構核心事業。
2. 成長策略(Growth Strategy)：
 - (1) 槓桿聯運事業的效益。
 - (2) 貨運網絡事業商業化管理。
 - (3) 作業營運改善。

3. 量子躍進策略(Quantum Leap Strategy)：
 - (1) 作業營運改善。
 - (2) 整合商業模式-端對端廊道策略(end-to-end corridor strategy)。
4. 市場需求策略(Market Demand Strategy)：
 - (1) 集中資本支出花費以符合市場需求。
 - (2) 促進量能(volume)成長。
 - (3) 改善作業營運績效。
 - (4) 改善服務可預測性與可靠度。
 - (5) 改善長期財務永續性以致於能夠推出資本支出方案。

(三)以整合高雄港物流作業為例：

1. 整合物流作業的概念性架構：
 - (1) 概念：以強調時間價值的觀點整合高雄港物流運輸鏈，並在主要服務使用者(利害關係人)之間創造一個的整體且即時的資訊交換機制。
 - (2) 策略性意圖(Strategic intent)：透過改善運輸鏈的效率與可靠度來降低運輸成本，使高雄港更有競爭力。
 - (3) 願景(Vision)：成為一個整合海運、港口、管線運輸、公路及鐵路運輸的世界級營運商。
 - (4) 使命(Mission)：引領高雄港口貨運的效率與可靠度。
 - (5) 價值主張(Value proposition)：藉由及時性的資訊整合作為決策上的依據，使臺灣物流運輸更具有效率與可靠性。
2. 高雄港物流系統整合：

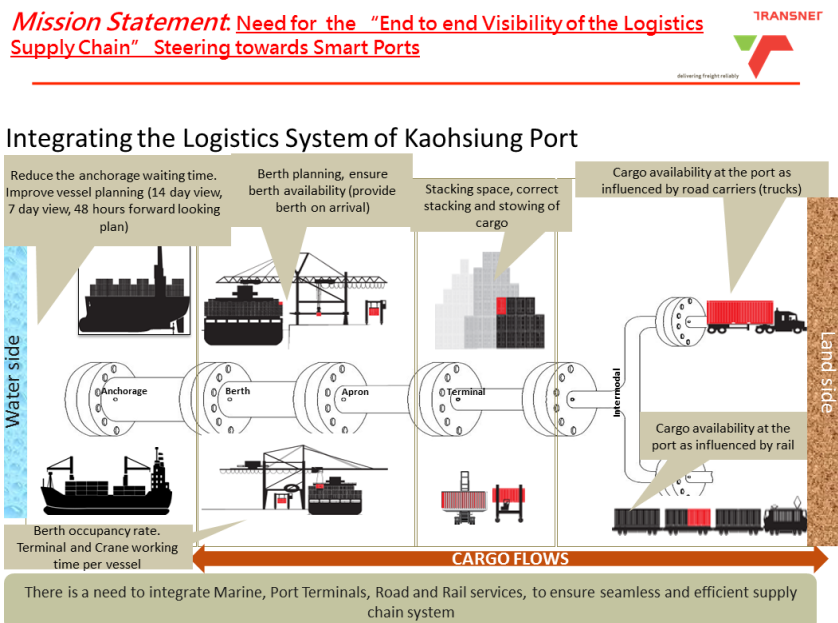


圖 6-1 高雄港物流系統作業整合

從上圖可以看到物流運輸作業需要整合海運、港口櫃場作業、公路與鐵路運輸服務以達到無縫接軌並具效率的供應鏈系統，各部作業重點分述如下：

- (1)貨船靠泊(Anchorage)：以 14 天、7 天、48 小時觀點進行前瞻性的船期規劃以降低貨船靠泊等候時間。
- (2)船席與船邊作業(Berth& Apron)：船席規劃確保能於抵港時提供可用的船席，並監控船席使用率與每艘貨船的船邊作業時間。
- (3)櫃場作業(Terminal)：確保貨櫃堆疊空間以及貨物堆疊的正確性。
- (4)聯運作業(Intermodal)：公路與鐵路運輸對港口貨物可獲取性的影響。

(四)整合港口管理系統(IPMS)：

1. IPMS 是一個以網頁為基礎，能提供 TIPC 國際商港自動化海運與港口作業，以及提供客戶與相關利害關係人單一平台且即時性作業資料存取之整合性系統。

2. IPMS 範疇：

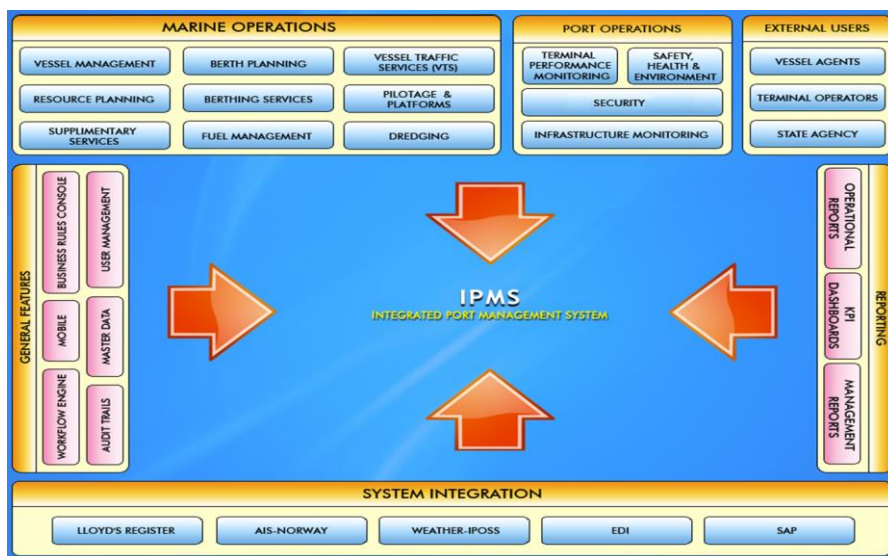


圖 6-2 港口管理系統整合架構圖

由上圖可以看到 IPMS 整合範疇包含海運作業、港作業、外部使用者、一般特色、報表與其他系統整合六大部分，各大部分則含括各式的子系統與細項分類。

3. 主要焦點區域：

(1)海運服務：

- ◎線上服務與補充服務之要求
- ◎航行管理(Voyage management)。
- ◎自動化船期規劃。
- ◎自動化船席規劃。

- ◎即時性靠泊動態與港口配置視覺化。
- ◎自動化資源部署。
- ◎燃料消耗管理。
- ◎自動化工作流程簽核。
- ◎短訊與電子郵件事件通知。

(2)港口作業：

- ◎每天、每周與每月港口關鍵績效指標。
- ◎自動化許可證的應用。
- ◎事件報告獲取。
- ◎櫃場績效。
- ◎基礎設施與船席監控。
- ◎港口許可證存取管理。
- ◎營運商執照管理。

(3)系統整合作業：

- ◎櫃場作業系統(TOS)。
- ◎鐵路運輸系統。
- ◎天氣與潮汐資訊。
- ◎AIS/VTMS。
- ◎ERP 系統。
- ◎行動裝置系統。

4.目標：

- (1)簡化、標準化與自動化港口作業流程以達到港口效率最大化。
- (2)改善資源使用率與週轉次數。
- (3)提供動態的資訊存取而能快速作決策。
- (4)改善港口的管理與生產力。
- (5)建立各作業系統之無縫式整合平台。

5.效益：

- (1)更好的整合平台。
- (2)資訊存取的便利性。
- (3)改善服務產能。
- (4)減少紙張的使用量。
- (5)自動化且精簡的流程。
- (6)改善競爭力。
- (7)24/7 線上存取服務。

七、 審辯式思維及推理於港口管理策略性行銷與競爭

(一)思想的要素：

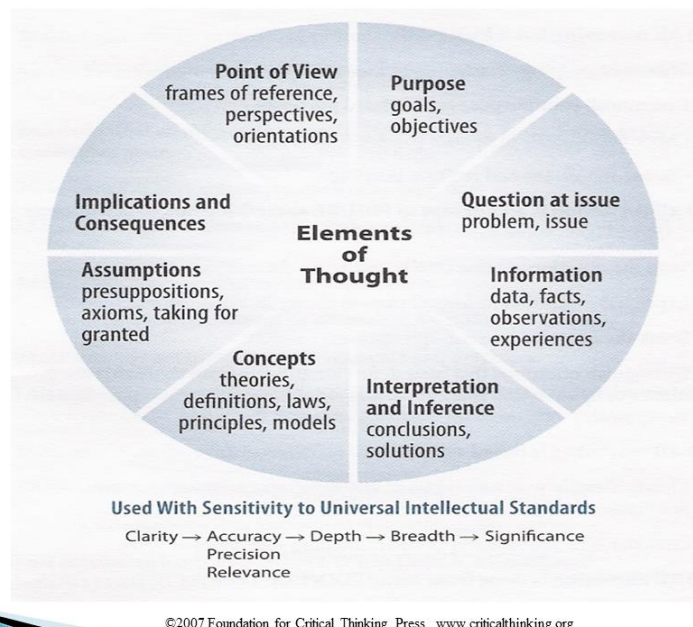


圖 7-1 思想的要素類別圖

從上圖可以看到思想的要素包含以下的八大類：

1. 目的(Purpose)。
2. 問題焦點(Question at issue)。
3. 資訊(Information)。
4. 詮釋與推論(Interpretation and Inference)。
5. 概念(Concepts)。
6. 假設(Assumptions)。
7. 意涵與結果(Implications and consequences)。
8. 觀點(Point of view)。

(二)智識的共同標準：

可用來檢驗對任何論題在推理上的品質，為一套衡量思考的標準，檢驗的細項有以下幾大類。

1. 清晰(Clarify)。
2. 正確(Accuracy)。
3. 精準(Precision)。
4. 相關(Relevance)。

- 5.深度(Depth)。
- 6.廣度(Breadth)。
- 7.重要性(Significance)。

(三)審辯式思維：

1. 審辯式思維：是一套分析與評估人類思想的技巧，大致的做法為藉由上述介紹之思想要素與智識的共同標準等原則，來檢驗議題、狀況、困難、問題或推論的合理性與邏輯性，透過資料蒐集、分析與評估的思維過程釐清關鍵性的癥結點。

2. 核心要素包含靜態與動態兩大類：

- (1)靜態：為一傳統的要素，是理論性的、狀態固定的。
- (2)動態：為一新興的要素，是應用性的、概念相依的。

3. 動態過程：

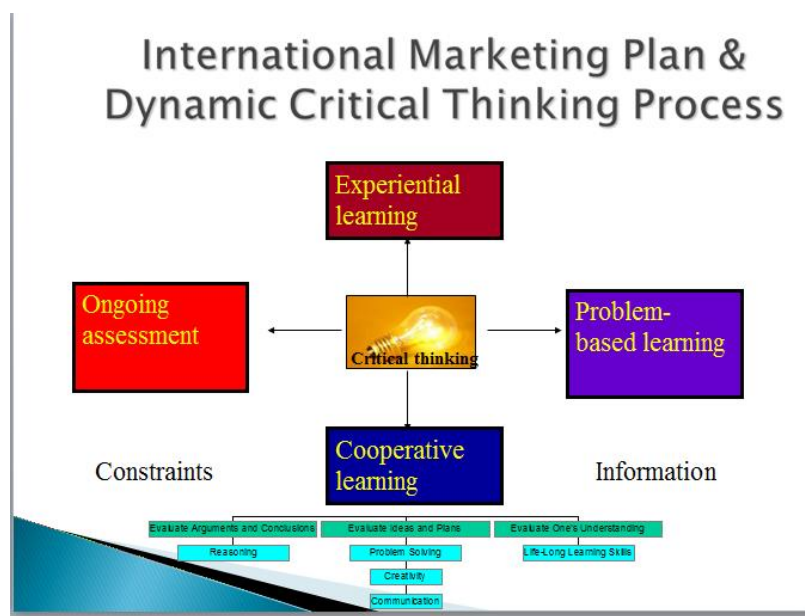


圖 7-1 國際行銷計畫與動態性審辯式思考過程

從上圖可以看出審辯式思考動態過程可應用於以下幾大面向

- (1)體驗式學習(Experiential learning)：透過親自體驗如實地參訪或操作的刺激而引起的一系列思維過程。
- (2)問題基礎學習(Problem-base learning)：透過解決特定問題如某一專案的規劃執行所需要的一系列思維過程。
- (3)協和式學習(Cooperativie learning)：透過團隊成員參與、彼此協助與溝通來學習特定主題，在成員互動的過程中常引發一系列的思維過程。
- (4)持續性評估(Ongoing assessment)：透過自己不斷地對現狀進行評估與方案比較所引發一系列的思維過程。

八、 分析思維、團隊合作及決策於管理策略性行銷與競爭

(一)分析性思維流程：

如圖所示分析性思維流程依序為問題定義、提出假設、蒐集事實資料、資料分析與提出解決方案，針對各流程階段的介紹歸納成下表。

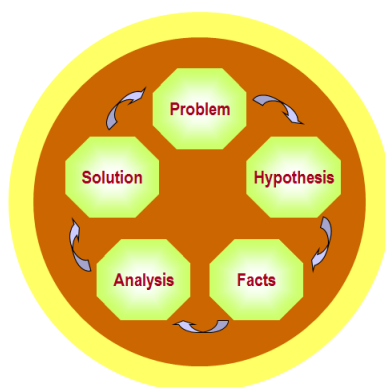


圖 8-1 分析性思考流程圖

階段	定義問題	假設	事實	分析	解決方案
定義	問題為一種需要被改正的情境。	假設為一種透過觀察而提出的暫時性解釋可作為後續調查與驗證的基準。	對決策有意義的資訊(可能為質化或是量化資料)。	應用知識與各種分析性技術將問題分解的過程	解決方案是建立在驗證假設的結果所提出的最後建議。
重要性	確保是在解決對的問題	判斷解決方案是否能切中問題	用以支援分析判斷假設是否被接受或不接受	提供對議題與問題背後驅力的了解	問題分析的最終目的，用以解決真正問題
基本概念	◎清楚的問題定義能使分析流程更為聚焦。 ◎真正的	◎可以用來表達可能的問題根源。 ◎將問題分拆成幾	◎知道在哪裡挖掘資訊。 ◎知道如何過濾資訊。	一般來說與其花更多時間來蒐集事實資料不如多花時間	需確保提出的方案符合顧客要求，不能執行的方案即是無

	問題是透過概念的定義與分析，不斷修正與型塑而得出。	個主要的驅力可以幫助建立假設。	◎知道如何去驗證。 ◎知道如何去應用。	來分析。	用的。
--	---------------------------	-----------------	------------------------	------	-----

(二)問題根源分析的技術：

1.五個為什麼法(Five Whys)：對問題為何存在的原因提出連續五次。

為什麼的質問，以逐步追究出問題的根本原因。

2.魚骨圖法(Fishbone Diagram)：以有系統的方式標示出某項問題或結果所有可能的肇因及相關細節。

3.力場分析法(Force Field Analysis)：用來分析解決方案的正面與反面兩股力量的驅動因子，通常會搭配腦力激盪法來羅列出各項驅動因素，並依照重要性將之區分為直接與間接兩大類。

4.分佈圖法(Scatter Diagrams)：以圖表的方式顯示出兩個主要變數之間的關係及相關程度，以助於瞭解變數如何影響另一個變數。

5.流程活動圖法(Process Mapping)：標示出流程中活動項目的流向，用以找出過多切換、重複的活動項目以及其他造成不效率的根本肇因。

6.標竿學習法(Benchmarking)：透過內部或外部的來源(如公司內部部門與部門之間，或不同公司之間)就某一項類似的流程或活動來進行衡量比較，通常會選擇該領域中的領導者做為比較的標準。

7.不論採用以上哪幾種問題分析方法，一定要對於問題提出 5W1H 基本問項(5W1H 為 Who、What、Where、When、Why 與 How)來幫助釐清問題。

(三)問題分解與發展假設：

議題圖示(Issues Diagram)：由問題(Problem)、議題(Issues)、假設(Hypotheses)與關鍵課題(Key questions)四個部分所構成，其發展步驟為針對問題以腦力激盪的方式將所有可能相關的議題列出，再刪除重覆的部分並挑出 2 到 5 個重要議題並提出與議題有關的各種假設，後續再針對每個假設提出一些能夠回答假設的關鍵課題，最後則是依據各項關鍵課題的問題性質去判斷與選擇合適的分析工具與資料收集，完成分析並得出結論後則以倒推的方式去回答所提出的關鍵課題。

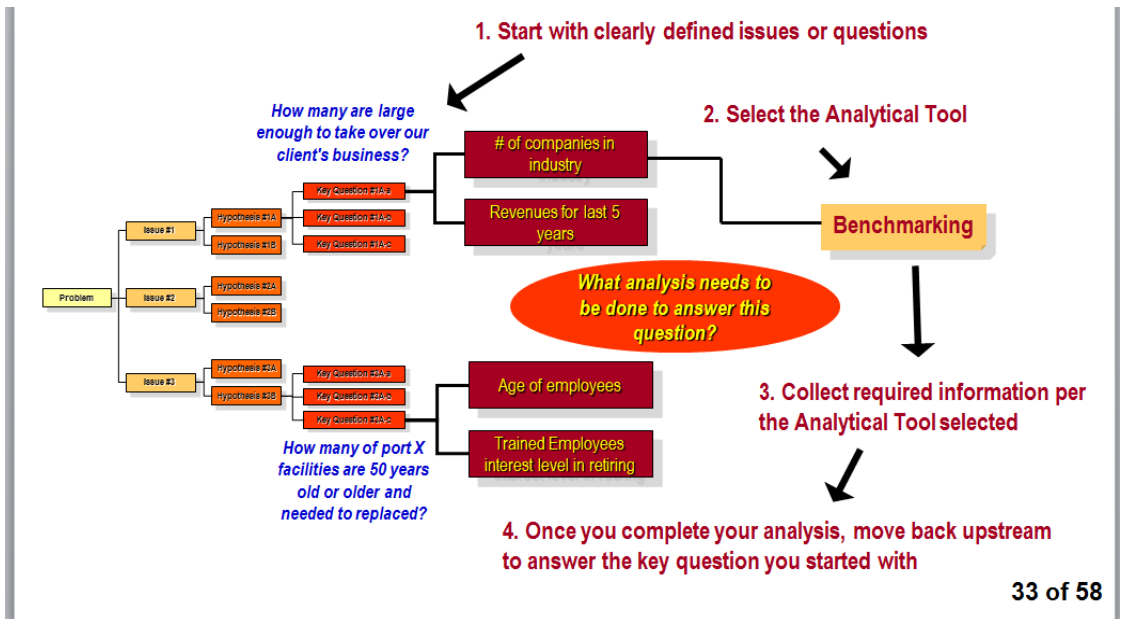


圖 8-2 議題圖示發展範例

(四)資料種類與蒐集技術：

1. 質化資料：通常是以文字敘述的方式來記錄資料，適合用在回答 Why、What、How 這一類的問題，常用的蒐集技術有以下幾種：
 - (1)開放式問題之問卷。
 - (2)觀察法。
 - (3)焦點團體討論法。
2. 量化資料：問卷調查法。

(五)資料分析技術：

1. SWOT 分析：策略性規劃中最常用的一種分析技術，藉由辨認企業內部能力的強項與弱項以及在外部環境中的機會與威脅，而研擬出一套策略執行方案。
2. 成本效益分析(Cost Benefit Analysis)：將不同方案所具有的有形或無形的成本與效益逐項列出予以量化計算，並依照特定的準則來進行比較與選擇。
3. 影響分析(Impact Analysis)：針對與問題或是提出的方案有關的多元效益或結果進行辨識與風險評估而達到風險最小化的目的，常用的評估工具包含情境分析、成本效益分析、決策樹分析、系統模擬與小規模的原型測試(Prototype Model)。
4. 柏拉圖分析法(Pareto Analysis)：將提出的問題與議題做類別上的區分，並依照其共通且可以量化的屬性作為衡量的尺度，以 80/20 的法則將問題的重要程度進行分類並以降冪的方式標示於二為圖表中，而有助於釐清問題解決的先後順序。

九、 港口管理策略行銷及競爭之市場發展智慧

本課程議題重點在於說明競爭智慧(CI, Competitive Intelligence)對於策略性行銷與競爭的重要性，以下針對競爭智慧(CI)的概念及實務上的做法來進行介紹：

(一)競爭智慧(CI)的概念可分為以下兩類：

1. 攻擊性競爭智慧(Aggressive CI): 收集競爭者的商業智慧並了解他們的能力、策略與意圖。
2. 防禦性競爭智慧(Defensive CI): 避免競爭者了解到你的初步行銷舉措以及公司員工洩漏機密資訊。

(二)競爭智慧(CI)與間諜活動(Espionage)的區別：

1. 競爭智慧: 以合法且符合倫理的方式於公開領域收集相關的競爭訊息。(例如: 參加產業研討會並從相關的演講中了解到競爭公司的最新行銷策略)。
2. 間諜活動: 以非法的方式去收集競爭對手的機密。(例如: 潛入競爭公司辦公大樓設置竊聽裝置監聽相關商業機密。)
3. 在執行攻擊性競爭智慧收集相關資訊時必需留意，隨著所需資訊越敏感，在收集資料的手段上越有可能會違反倫理道德的要求。

(三)攻擊性競爭智慧的資料收集來源：

1. 競爭者：競爭者之投資人關係、供應商、銷售業務以及競爭者的競爭者。
2. 第三方：顧客、記者、股票分析師、政府與協會。
3. 聯盟夥伴：供應商、共同行銷本公司產品的廠商。
4. 次級資料：公司年報、宣傳手冊、市場研究報告、專書出版品、新聞稿及產業報告。
5. 內部解讀：會計解讀競爭公司的財務報表資料、客服每天去接觸那些會聽到競爭公司資訊的顧客、人資幫忙建構競爭對手的組織圖、法務解讀競爭對手的專利資料以及可能的商標侵權、銷售業務與競爭公司的業務代表接觸。

(四)資料收集的訣竅：

1. 不要要求太多人幫忙你，否則你可能會被許多互相衝突的資訊搞得不堪負荷。
2. 銷售業務代表所提供的競爭智慧常常會參雜一些主觀意見或是猜想，因此不要過度依賴銷售業務代表所提供的訊息。

3.對於研究的發現最好經過三種不同資料來源交叉驗證。

(五)資料分析過程、分析重點即預測的技術：

1.資料分析過程：先閱讀所蒐集到的資料 2 次或以上，再將所發現的事實透過不同的方式進行組合以呈現邏輯上的關聯，透過持續不斷的資料研讀以及對想回答的問題進行反思，答案會越來越清楚地浮現，最後步驟則是用事實對於所提出的結論或方案進行驗證。

2.注意應避免落入以下幾種狀況：

(1)團體迷思(Group Think)：受到壓力而跟隨眾人的意見，而不壓抑了組織中其他多樣性的看法。

(2)想法過度樂觀(Rosy Scenario)：用過度樂觀的心態去看一件事，而將其他不利的事實給篩選掉。

(3)宣威威廉斯心態(Sherwin Williams Mentality)：為了預測競爭者每一個可能的行動，而想提供所有面向的分析。

(六)資料分析要點：

1.資料單元篩選(data cell screening)：問自己在有關所有資料種類清單中，那些是需要特別專注投入的，並依據要調查的問題將資料單元縮小到 5 至 6 個，最後以圖像化的方式(如表格矩陣)將資料標示整理以凸顯出有哪些落差可以去改善。

2.盲點分析(Blind spot analysis)：從競爭者的決策過程中下手，看他們是否有犯了像是勝利者的詛咒(Winners Curse)或是擴大承諾(Escalating Commitment)的缺失。

3.備註：

(1)勝利者的詛咒(Winners Curse)：會導致競標者在拍賣會中付出過高價錢的一種心理狀態，同樣地在企業進行購併或是區域擴張時，有些競爭者會錯(2)誤地假設長期的優勢會遠高過於所付出的成本。

擴大承諾(Escalating Commitment)：當競爭者的行動未達預期，可能會因為專業上的自尊或是害怕擔負責任而不願意去承認該行動是個錯誤，並中斷行動計畫以減少損失，反而是投入更多的資源去解決問題。

4.預測技術：

(1)歷史回顧(Historical Review)：從歷史資料找出競爭者過去在相同的情境是如何因應。

(2)全球戰略(Global Strategy)：參考競爭者在其他國家的作法，以延伸套用在適合自己的情境。

(3)禁令(Veto)：分析競爭者是否有明顯的限制(例如:產能規

模、法令限制、人力)，以判斷是否能夠將他們從威脅清單中排除。

(4)戰爭遊戲(War Gaming)：模擬企業情境將人員分成幾個團隊扮演競爭者的角色，以幫助指出主要競爭者最有可能採取的攻擊或防禦行動。

十、 透過管理策略性行銷傳遞競爭優勢

(一)設計與管理優越之價值傳遞系統：

- 1.顧客傳遞價值定義：顧客利益總和減去顧客成本總和。
- 2.價值鏈分析：公司可以使用價值鏈分析架構來檢視企業內部各項價值活動，藉以了解應該將如何投入能力與資源並為顧客創造價值，架構中的活動可以概括為以下兩類：
 - (1)支援活動要素：港口基礎設施、人力資源管理、科技發展、採購供應鏈。
 - (2)主要活動要素：進貨物流、作業執行、出貨物流、行銷與銷售、服務。

(二)獲取並維持競爭優勢：

- 1.競爭優勢定義：能提供比競爭者所能提供給顧客更大價值之優勢。
- 2.競爭者分析步驟：

(1)辨識競爭者：辨識出那些是公司的主要競爭者。

現今之公司面臨到範圍廣泛之競爭，在分析辨認競爭者時必須特別小心”競爭者近視症(competitor myopia)”，老師於課堂上舉例說明：在做競爭者分析時常會只看鄰近的競爭港口，以台灣為例可能會只分析香港、上海、深圳、釜山等鄰近競爭港口，而忽略了新加坡、馬來西亞等地區之港口，而使得後續分析所得導之競爭因應策略不夠完善。

(2)辨識競爭者之方法：

◎產業別觀點(industry point- of- view):以公司所屬之產業別來進行劃分。

◎市場別觀點(market point- of- view) :以公司所經營之市場來進行劃分。

◎策略群組(strategic group)：可用來辨識競爭者策略的一種方法，以兩個重要的策略構面(例如:策略定位、公司規模等等產業關鍵成功因素)，將市場上競爭者進行分析、依照各屬性程度歸類成各個群組並標示於二維象限圖。

◎標竿法(benchmarking)：透過對照分析競爭者之間的差

異性，而能辨別與競爭者之間的強項與弱項。

(3)評估競爭者：評估競爭者的目標、策略、強項與弱項及可能的反應模式。

(4)選擇競爭者採取攻擊或迴避：

◎判斷是強或弱的競爭者：可採用顧客價值分析法來判斷，透過辨識顧客價值屬性、評估屬性的重要性、檢視以屬性之間所劃分之區隔市場來進行公司與競爭者之間的績效評估。

◎判斷是親近或遠離的競爭者：大部分的公司會與距離較近的競爭者競爭。

◎判斷是好或壞的競爭者：現存的競爭者可能會提供許多策略上的利益。

(三)波特競爭策略：

- 1.全面成本領導策略：最低廉的服務與配銷成本。
- 2.差異化策略：創造並提供高度差異化之服務與行銷活動。
- 3.專注策略：將所有精力專注於服務少數區隔市場。

(四)波特五力分析：

藉由分析產業內現有競爭者競爭程度、潛在進入者威脅程度、客戶議價能力、替代品威脅及供應商議價能力等五股力量之強弱，來評估該產業的市場吸引力。

(五)基本競爭策略價值原則：

- 1.營運卓越(operational excellence)：藉由價格競爭力與滿意度提供優越的價值。
- 2.親近顧客(customer intimacy)：藉由與顧客建立牢固的關係並滿足其需求之方式提供優越的價值。
- 3.產品領導(product leadership)：藉由產品創新提供優越的價值。

(六)競爭地位與因應策略：

假定市佔率	40%	30%	20%	10%
競爭地位	市場領導者	市場挑戰者	市場追隨者	市場利基者
因應策略	1. 擴大整體需求。 (1) 尋找新使用者。 (2) 發現並推廣產品新用途。 (3) 鼓勵更大的產品用量。 2. 保護市場需求：持續產品創新。 3. 擴大市佔率：獲利率隨著市占率提升。	1. 挑戰市場領導者。 (1) 高風險高報酬。 (2) 優於領導者之持續性競爭優勢為成功關鍵。 2. 挑戰規模大小相當或更小、區域性之廠商。 3. 採取正面迎擊或間接攻擊。	1. 追隨市場領導者 (1) 聚焦於改善獲利率而非市場占有率。 2. 各項優勢： (1) 學習領導者之經驗。 (2) 複製或改善領導者之產品服務。 (3) 高獲利率。	1. 對於規模小資源有限的公司是個好的策略。 2. 在市場、顧客、產品或行銷組合之專業化為其關鍵。

(七)顧客導向與競爭導向之平衡：

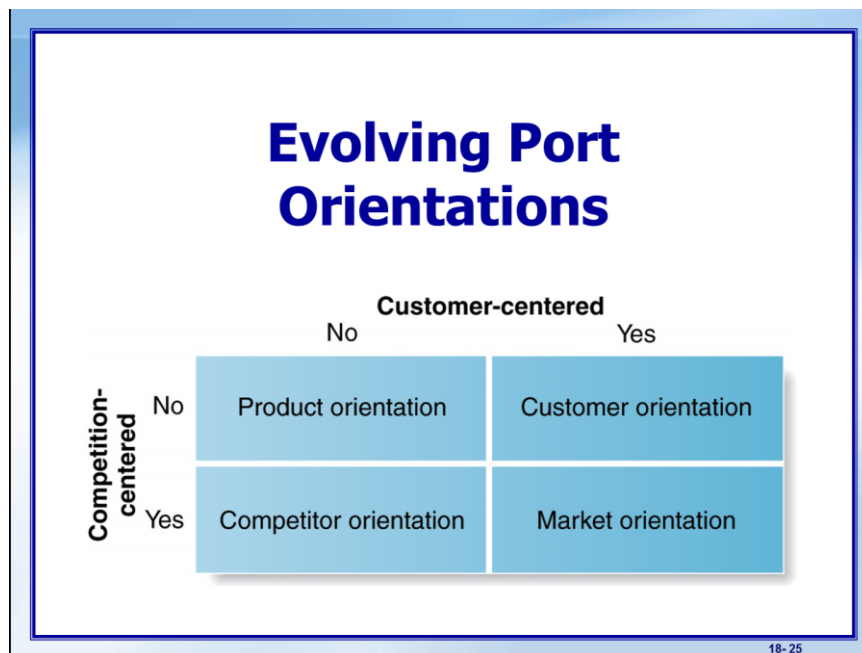


圖 10-1 港口競爭思維演進

以競爭中心與顧客中心為之涉入為構面可以區分出四種思維導向分別為：產品導向、顧客導向、競爭者導向與市場導向，如本章重點主要是在強調如何進行競爭者分析並提出因應競爭者之競爭策略，整體思維比較偏重於以競爭者為中心，然而若是過分執著於對競爭者的回應，往往會忽略掉如何去滿足顧客的需求，因此以一個理想的港口經營思維應該朝向兼顧以競爭為中心及以顧客為中心之市場導向為發展目標。

十一、 管理策略性行銷及競爭工具之品質管理

(一)策略：配合企業所擁有的核心能力來設計一連串整合且互相搭配的活動以獲取競爭優勢。

(二)事業層級策略：配合企業所擁有的核心能力於特定個別產品市場，來設計一連串整合且互相搭配的活動，用以提供顧客價值而獲取競爭優勢。

(三)策略性定位：

- 1.是港口進入市場的方式。
- 2.是港口為顧客創造價值的基本方式。
- 3.是港口的熱情所在。
- 4.是驅策港口資源投資決策的根本。
- 5.是建立在環顧港口的核心能耐、主要的技術與資源的競爭優勢。

(四)港口供應鏈架構中可能的策略性定位範例：

- 1.低成本：散貨與貨櫃的生產商。
- 2.顧客導向：特殊品的製造。
- 3.全方位服務：以消費者為中心的客製化港口作業。
- 4.效率：以契約合作為中心之多式聯運。
- 5.科技導向：尖端科技之多式聯運。

(五)整體策略性導向架構：

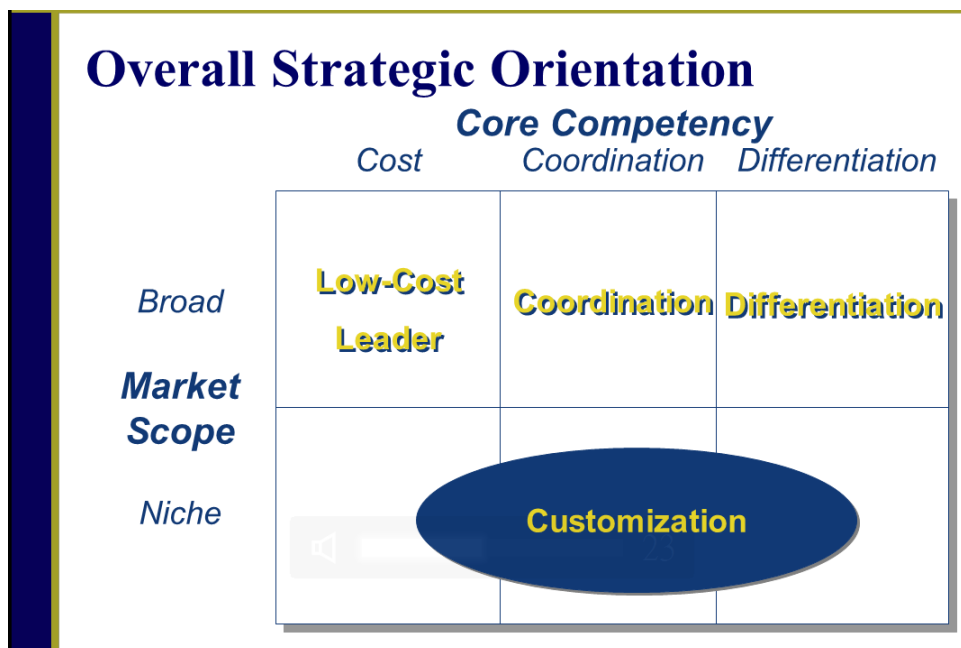


圖 11-1 整體策略性導向分析架構

如上圖所示依照市場範疇的廣度與企業所擁有之核心能耐兩項構面可以劃分出四項不同的整體策略性導向，各項策略性導向所具有的特色以及價值鏈活動搭配與在產業環境中的優勢，各項策略性導向分述如下。

(六) 低成本領導導向：

1. 特色：

- (1) 港口企圖盡一切所能以比競爭對手低的成本來提供服務。
- (2) 著重在作業上的效率。
- (3) 通常可以透過沒過多裝飾的標準品與服務來達成。
- (4) 可能透過流程創新來達到。

2. 適用情況：市場範疇廣/低成本能力。

3. 價值鏈活動搭配：

- (1) 港口基礎設施：
 - ◎ 成本效益管理資訊系統。
 - ◎ 少的管理階層。
 - ◎ 簡化的規劃實務。
- (2) 人力資源：
 - ◎ 一貫的人事政策以減少員工流動。
 - ◎ 聚焦於訓練員工提升效率與多能工。
- (3) 科技：
 - ◎ 易於使用的生產技術。
 - ◎ 投資能改善生產效率的技術。
- (4) 採購：

- ◎找尋最低成本的投入要素。
- ◎經常地評價供應商績效。
- (5)進貨物流:採用有效率的系統連結供應商產品與生產流程。
- (6)作業:
 - ◎利用規模經濟優勢。
 - ◎興建具有效率規模的設施。
- (7)出貨物流:
 - ◎利用出貨排程降低成本。
 - ◎選擇低成本地運送商。
- (8)行銷與銷售:
 - ◎數量少且訓練精良的銷售人力。
 - ◎運用產品定價來創造銷售量。
- (9)服務:在效率品質上控管以減少顧客抱怨。
- 4.五力分析優勢:
 - (1)內部競爭:可以維持比競爭者更低的價格。
 - (2)顧客議價能力:優越的低成本領導得以支撐買家價格壓力。
 - (3)供應商議價能力:相較競爭者能夠吸收價格上漲。
 - (4)潛在競爭者:持續的改進效率與降低成本將創造進入障礙。
 - (5)替代品:能有更多的降價彈性,阻撓顧客移轉。

(七)差異化導向:

- 1.特色:
 - (1)整合設計一系列的行動讓顧客知覺到所提供的服務是不同的且對他們是重要的。
 - (2)港口產品的差異化可以透過以下方式來達成:
 - ◎不尋常的特色。
 - ◎即時回應顧客。
 - ◎快速的產品創新。
 - ◎科技技術領導。
 - ◎聲譽與名氣的覺知。
 - (3)心態著重在顧客需求,並在價值溝通上做努力。
 - (4)適用於企業型組織結構,獎勵創意與創新。
- 2.適用情況:市場範疇廣/差異化能力。
- 3.價值鏈活動搭配:
 - (1)港口基礎設施:
 - ◎採用高性能管理資訊系統收集顧客偏好。

- ◎聚焦於高品質產品。
- (2)人力資源：
 - ◎利用獎勵機制鼓勵創造性。
 - ◎採用主觀績效指標。
 - ◎卓越的員工訓練。
- (3)科技：
 - ◎很強的基礎研究能力。
 - ◎投資能夠生產高度差異化產品的技術。
- (4)採購：
 - ◎找尋最高品質的投入要素。
 - ◎購買最高品質的替換零件。
 - ◎對供應商高標準要求且條件嚴格。
- (5)進貨物流：優越的處理能力將損壞降到最低並提升品質。
- (6)作業：
 - ◎生產具有吸引力之產品。
 - ◎對顧客的生產要求能及時回應。
- (7)出貨物流：
 - ◎精準且即時的訂單處理。
 - ◎快速與準時地交貨。
- (8)行銷與銷售：
 - ◎給予較大的信用購買額度。
 - ◎與買家建立較深的關係。
- (9)服務：對買家投入訓練以確保能發揮產品的最大功能。
- 4.五力分析優勢：
 - (1)內部競爭：創造顧客忠誠而降低價格敏感度。
 - (2)顧客議價能力：產品服務獨特性降低供應商數量並提高轉換成本。
 - (3)供應商議價能力：產品高利潤與顧客價格敏感度低得以因應價格上漲。
 - (4)潛在競爭者：顧客忠誠與差異化產品將墊高競爭者成本投入。
 - (5)替代品：顧客忠誠與高的移轉成本。

(八)協調導向：

1.特色：

- (1)著重在扮演供應商及消費者之間鏈結促進者的角色。
- (2)競爭優勢建立在創新的關係/鏈結。
- (3)主要的強項為在沒有擁有權的情況下能夠控制對方，並且具有辨別市場機會的能力。

- (4)透過供應鏈的重新建構可能會增加大量的價值。
- (5)相較實體資產更注重在軟性資產(soft assets)、資訊與人的發展。
- (6)聚焦在建立與通路之間的信賴關係，並發展獎勵措施與付款機制吸引夥伴的投入。

2. 適用情況：市場範疇廣/協調能力。

(九)客製化導向：

1. 特色：

- (1)著重在發展高度量身訂製的解決方案以滿足某部分區隔市場的顧客們。
- (2)可和差異化、成本最小化與協調能力結合運用。
- (3)在漸增分散的市場上，不論大港或小港都在追求客製化。

2. 適用情況：利基市場/客製化能力。

肆、心得與建議

本次赴英國倫敦課程研習依主題分類可概括分成四項：經營環境議題、港口行銷人才應具備的素質特色、港口競爭力提升方式、競爭策略戰術概念的介紹，針對各項主題之學習心得如下所述：

(一)經營環境議題：

課程主題包含港口海運產業及世界貿易環境變遷與港口管理體制，分別介紹港口營運所面對的一般外部產業環境以及企業內部經營體制對於經營上的管理限制，從外部產業發展的趨勢來看，可以看出隨著近年來全球化與科技的高度發展，港口的角色已經從傳統處理單純貨物進出口、裝卸、倉儲的功能角色，轉變成居於全球供應鏈中重要的一環，為滿足整體供應鏈的速度與服務品質並維持供應鏈的競爭力，港口營運的功能則逐漸朝向物流整合中心發展，世界各地的港口管理當局面臨如此的角色變遷與營運挑戰在管理體制上則紛紛從原本的政府體制朝向企業化的體制發展，透過相關法規限制的鬆綁提升營運手段的彈性來提升經營效率。

(二)港口行銷人才應具備的素質特色：

課程主題包含市場競爭智慧發展、審辯式思考與分析性思考三部份，身為一位傑出的港口行銷人才需具備有攻擊性競爭智慧與防衛性競爭智慧兩種心態來進行競爭情報的處理，分別以居於積極性角色透過不同的資料收集管道如：產業研討會、報章文宣、實地向服務使用者進行訪問與調查蒐集原始資料進行分析，以及在消極性的角色上則需對公司即將推出

的行銷競爭行動之相關敏感性資料進行保密防護，以免被競爭者事先了解而採取模仿或其他因應策略而失去了策略方案推行的先進者優勢，而導致策略效果大打折扣，另外在問題或方案推行的過程中人員必須以審辯式思考與分析性思考的技巧逐一審視問題或方案的合理性與邏輯性，並透過一些分析工具將問題進行拆解找出問題現象背後的真正根源所在，並提出相應的假設、蒐集相關資料並進行分析與驗證而提出有效的處方對症下藥，綜上所述，港口行銷人才應具備特質積極謹慎、多方位思考與實事求是的態度才足以勝任。

(三)港口競爭力提升方式：

課程主題包含數位科技變遷與港口管理系統整合，這部分的重點在如何運用數位資訊科技與作業管理流程整合的方式提升港口的經營效率進而增加港口競爭力，在數位科技的部分可看到網際網路的普及運用造成了消費者行為轉變，使得消費者變得更強調時間與速度的價值，權力的重心也因資訊的透明性逐漸從生產者轉移到消費者的手中，對於企業經營而言既是一項機會亦是一項挑戰，雖然數位科技的便利性提供了更大且無距離性的行銷管道而得以接觸到世界各地的消費者，然而在採用新的數位科技亦會造成經營成本的提升以及內部作業流程重組等議題，另外在港口管理系統整合的部分，誠如先前所介紹港口競爭已經提升到全球供應鏈競爭的層次，港口產業群落在透過不同營運主體專業分工(如：碼頭營運商、航商、海運承攬業、海關、專港口管理當局、民營業者等)追求效率的同時，亦為組織間與各作業流程間帶來協調上的問題與挑戰，如何將各不同系統之間進行單一平台的整合，提供港群產業內利害關係人更通透與快速的資訊分享平台，進而提升決策的精準度與時效性，將是發展成專業國際物流港口的重點要項。

(四)競爭策略戰術概念的介紹：

課程主題包含全球化市場與行銷策略、競爭優勢的傳遞與競爭品質管理工具三部分，在全球市場與行銷策略部分主要的重點在介紹進入全球市場的行銷方式與特色，依照公司投入的程度與承擔的風險狀況可分為進出口、特許經營、國外許可、分包與直接投資的方式進入全球市場行銷產品與服務，在經營決策的考量重點在於風險控管、資源多寡以及服務品質上的考量。在競爭優勢傳遞與競爭品質管理工具的介紹，主要是講授管理學界麥克波特教授的競爭策略的概念為骨幹，擬定競爭策略的步驟為：進行企業經營環境 SWOT 分析找出外部環境中的機會與威脅與企業內部所具備的資源及能力的強項與弱項、以企業的核心能力為基礎建立獨特的策略性定位與競爭策略方針，再依據所擬定的競爭策略方針設計價值活動鍊中的細部活動，以求活動執行與策略方針一致而得以將核心能力所提供的競爭優勢與價值定位傳達給顧客並為顧客創造價值，此部

分最主要的議題是強調競爭策略的發展必須建立在資源與能力的基礎上，從「大處著眼、小處著手」方針與活動執行的配合才得以發揮競爭策略的效益。

(五)依據本次課程所研習的心得提出以下建議做為參考：

1.就港口行銷與競爭人才的培養與甄選：對於現今競爭激烈的港口產業相關專業領域的行銷與競爭人才培養愈趨重要，除了在人才招募階段初步篩選出具有積極謹慎、多方位思考與實事求是等心態的員工之外，平時專業的訓練課程亦是不可或缺的，在訓練課程的設計上可以導入協和式學習法的方式，將有經驗的員工與新進員工進行分組並賦予特定的主題進行研究，透過新舊世代分組學習，以「教學相長」的方式培養新進員工的思考面向，另一種方式則是透過專案主導的方式讓承辦人得以從創發到實際執行階段全程參與在做中學的過程中激發全面性的思考。

2.就未來發展策略與方向而言：於課程分享討論過程中授課老師有提到為高雄港開發新客源的大方向，第一種方式是開發內蒙古等內陸港(Dry Port)市場，雖然內蒙古為四面不環海的內陸國家，然而對於物品運輸流通的需求亦跟一般國家一樣，如果雙方政府能簽訂相關的協定將貨品的轉運經由高雄港運輸至中國沿岸港口再透過陸運將貨物運輸內蒙古，將有助於提升高雄港的轉運量。第二種方式則是以姊妹港－策略聯盟的手段與開發中國家如南非國家，一方面給予開發中國家港口發展上的指導建立友誼與信賴關係，另一方面基於彼此聯盟合作關係可吸引一些停靠南非港口的航商前來停靠高雄港，藉由同時停靠兩港所體驗到的效率差距，將有機會留住停靠高雄港的航商。