

出國報告（出國類別：進修）

參加「行銷管理策略運用於海運貿易與 港口競爭」教育訓練報告

服務機關：臺灣港務股份有限公司臺中分公司

姓名職稱：李佳穎副管理師

派赴國家：英國

出國期間：107年7月1日至107年7月8日

報告日期：107年10月8日

摘要

由國際港埠協會(International Association of Ports and Harbors, IAPH)之附屬培訓機構(TTPM 國際顧問機構)舉辦之「行銷管理策略運用於海運貿易與港口競爭」教育訓練，由該國際顧問機構講師 Fortune Laurence 博士採一對一授課方式，分析現行全球經濟市場及海運產業環境，再配合策略行銷、供應鏈整合、批判性思維…等理論與實務，指導學員找出所屬港口如何在日益競爭的海運產業提高競爭力。

目次

壹、目的.....	3
貳、教育訓練課程重點.....	4
參、心得及建議.....	10

壹、 目的

由於全球市場日益複雜且變化多端，目前世界各個港口均面臨激烈競爭、智能導向的經營環境，爰唯有採策略為導向的行銷技巧方能贏得市場競爭力，以需求導向為主的港口將面臨更嚴竣的挑戰，同時面對艱困的經營環境，故本訓練計畫將先講授行銷策略相關理論，再將相關理論與技巧應用於不斷變動的港口與海運市場，以利能夠有效地在全球經營環境中提高競爭力。

本訓練計畫將始學員瞭解策略行銷相關技巧，以利能夠達到事前預測、掌握機會、研擬最適因應對策之目的，本訓練計畫亦讓學員應用批判性思考技巧，以利研擬學員所在港口之最適行銷策略，進而提高所屬港口在全球海運市場之競爭力。

貳、 教育訓練課程重點

一、 教育訓練機構介紹：

- (一) TTPM 國際顧問機構(TTPM International Consultants Limited)為國際港埠協會(International Association of Ports and Harbors, IAPH)之附屬培訓機構，主要開設供應鏈管理、物流管理、行銷管理…等相關課程。目前除提供一般學員運輸物流相關課程外，亦針對國際港埠協會開發中國家會員開設獎學金資助之相關課程。
- (二) TTPM 國際顧問機構長期與世界銀行(The World Bank)、亞洲開發銀行(ADB)、非洲開發銀行(AfDB)、聯合國貿易及發展會議(UNCTAD)、世界貿易組織(WTO)及國際貨幣基金會(IMF)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。
- (三) TTPM 國際顧問機構公司主要專長領域包含：世界貿易協議及談判策略、貿易政策與關鍵路徑分析、採購與供應鏈管理、運輸與物流管理及關稅改革與標準化等，機構內的專家學者具有超過 25 年在學術界或產業界服務之經驗，於課程中除講授定量、定性分析工具外，並將理論應用於相關實際案例。

二、 全球貿易與海運產業發展趨勢：

- (一) 海運產業發展趨勢：
 - 1. 基於全球經濟成長、跨國供應鏈成形、力求節省物流成本…等因素，造成市場對於貨櫃運輸之需求大幅提高。
 - 2. 航商為降低單位成本進而達到經濟規模，致發展貨櫃船大型化、航商併購與結盟，故航運樞紐系統之形成為現今全球海運發展趨勢。
- (二) 港口地位
 - 1. 航運樞紐系統的形成造成世界主要港口競爭白熱化，轉運交通的便

利性因而被視為決定港口地位重要性的一項主要因素。

2. 地理位置、服務品質、品牌價值與形象、效率高低以及航商配合度等亦被視為決定港口地位重要性的相關因素。
3. 港口不應只是強調硬體建設的完備性，也應注意港口營運的軟實力，例如：管理效率、服務品質，品牌形象以及行銷策略等。

(三) 港口管理機關的角色：

1. 配合經濟、社會、環境永續性等條件，以提升港埠作業效率以及維繫供應鏈之完整為目標，藉由提出具體政策推動一系列實質建設。
2. 為提升服務品質及作業效率，可開放港口予私人相關港口營運業者經營，並促進相關營運業者自由競爭。
3. 以持續提升服務品質及效率為目的，藉由推動一貫作業之資訊平台，讓港口相關利害關係人於同一資訊交流系統下作業。

(四) 航商的影響力

1. 港口的地位主要係由航商營運行為所決定。
2. 航商主要考量成本及作業時間分析，作為選擇轉運樞紐港口之依據。服務品質等其他定性分析，則會因航商的觀點不同，而有不同的分析結果。

(五) 全球化的影響：隨著產業全球化的發展以及跨國企業合作日益密切，終端客戶要求的是顧客導向的產品，產品需具差異性及客製化，且上市時間尤其為影響產品銷售量的重要因素。產品多元化且交期短已對於供應鏈管理產生重大挑戰。

(六) 海運產業之市場型態：

1. 船舶大型化以及航運樞紐系統的形成。
2. 港口為提升服務品質、提高作業效率，必須不斷投入大量資本於興建港埠相關基礎與營運設施及購置先進機具設備。
3. 轉運交通以及複式運輸在整體供應鏈中扮演重要角色。
4. 現今主要港口受制於後線土地有限以及轉運作業複雜化，面臨最主要的挑戰為精簡作業流程並提升港埠資源使用率，以確保其貨物吞

吐效率。

三、 行銷管理策略：

(一) 行銷管理：

1. 行銷是指個人或組織經由生產並與他人交換產品及價值，以獲得其所需及所想要的物品或服務的過程，意即透過交換過程，滿足人類需要與慾望的活動。
2. 行銷管理係指對行銷工作之計劃、執行與評估的過程，意即在有限的企業資源限制條件下，充分配置資源於各種行銷活動，並透過行銷計畫做分析、規劃、執行與控制，以產生、建立、並維繫與目標對象有利的交換，以達成企業行銷目標，其主要任務為選定目標市場，並透過創造、傳送和溝通顧客價值，以獲得及維繫顧客，同時培養顧客關係，包括目標市場、顧客需要、整合行銷、獲利目的等四大核心。

(二) 行銷策略：

1. 行銷策略係為有效分配有限的資源，以達成組織在特定市場之目標，故應先具體定義特定產品之目標市場，再透過行銷組合要素(包括產品、價格、通路、促銷)，以迎合目標市場中的潛在顧客需求與需要，以達到競爭優勢與綜效。

2. 步驟：

(1) 透過 SWOT 分析瞭解公司或產品在所屬產業或市場之狀況：

(a) 外部環境：

- 行銷機會：係指能使公司獲利所要的領域。
- 環境威脅：係指環境中不利的趨勢或發展而引起的挑戰，而這種威脅的存在將使得在缺乏有利因應的行銷策略活動下，導致公司的銷售與利潤受到侵蝕的危機。

(b) 內部環境：

- 優勢：係指公司或產品超越對手的能力。
- 劣勢：係指公司或產品較無競爭力的部分。

(2) 目標市場的選與市場定位(STP)：

- 市場區隔化 (segmentation)：

根據顧客或目標市場之某些差異化，將一個複雜的市場區隔成數個較具同質性的小市場，主要依據地理、人員、心理、行為等 4 個變數來區分。

- 選擇目標市場 (targeting)：

包括評估市場區隔(應用五力分析)、選場市場區隔(包括單一產品進入單一市場、多種產品進入數個區隔市場、特定市場推出多種產品、單一產品行銷至數個市場)。

- 發展定位策略 (positioning)：

產品在消費者心目中的地位，獨特的銷售訴求(USP)，包括屬性定位、利益定位、競爭者定位、使用者定位、使用用途定位、品質或價格定位、產品類別定位、個性定位、功能定位。

四、 行銷管理策略應用於港口競爭與海運貿易：

(一) 批判性思考：

1. 人類思考包括下列要素：
 1. 目的(Purpose)。
 2. 問題討論(Question at issue)。
 3. 資訊(Information)。
 4. 表達與推論(Interpretation and Inference)。
 5. 概念(Concepts)。
 6. 假設(Assumptions)。
 7. 含義與結果(Implications and consequences)。
 8. 觀點(Point of view)。

2. 批判性思考係為一套分析與評估人類思想的工具，藉由上述人類思想構成要素來檢驗議題、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。

(二) 港口的內外部競爭：

1. 內部競爭目的：
 - (1) 確保所轄港口間保持競爭，以提升營運績效。
 - (2) 控制壟斷及併購。
 - (3) 避免反競爭情事。
2. 外部競爭項目：
 - (1) 地理位置。
 - (2) 財務資源。
 - (3) 社會經濟環境。
 - (4) 品牌形象。

(三) 藉由批判性思考分析個別港口在海運產業所扮演的角色，其所面臨外部環境的機會與威脅，以及其所具備的優勢與劣勢，得以找出個別港口在競爭激烈的海運產業中的定位，以利積極投入改善不足的地方並強化各項優勢，以利港口永續成長。

五、 如何提升臺灣港口在全球市場的競爭力：

(一) 世界經濟成長之因素：

1. 平均所得增加。
2. 創新回收時間縮短。
3. 消費品單價降低。
4. 先進購買行為。
5. 購買新品取代維修。

(二) 臺灣海運市場與全球經濟的關聯性：

1. 臺灣為地小人稠的經濟體。

2. 位處亞洲邊緣及太平洋區域市場。
3. 較少的直接運輸服務。
4. 主要的運輸樞紐為定期航線和空運。

(三) 若成為轉運樞紐中心，則需付出較高的資本支出及營運成本，若改發展中轉站，可降低資本支出，營運風險亦較低，同時也可提高臺灣港口在全球的競爭力，惟可能因為擁塞致增加延遲成本，而帶來額外的風險，進而造成經濟不規模。另由於臺灣港口沒有實質的全球競爭優勢，故較難成為亞洲區域樞紐港。

參、心得及建議：

一、心得：

授課講師因應全球海運產業快速變遷及競爭激烈的環境，將策略行銷與港口經營結合，由於本課程係採一對一的教學模式，講師將全部心力集中於分析臺灣港口所面臨之問題，學員亦得以瞭解外國學者對臺灣港口之看法，並由學員分享港口營運實務經驗與面臨處境，再由講師回饋改善建議。此外，跳脫往例一對多的教學方式，針對每項議題，學員均得充分且即時地與授課講師討論，即時互動與回饋之學習成效顯著。惟倘若本訓練得再增加國外港口參訪之相關實務課程，除能獲得如何提升臺灣港口競爭力之建言外，亦得透過實際參訪與當地港口經營者之經驗交流，習得對臺灣港口有益之作法，訓練效益將更高。

二、建議：

(一) 以顧客導向強化港口基礎設施，以利提升臺中港競爭力：

由於港務公司係扮演港口管理機構之角色，過去與目前臺中港定位係為地主港，港務公司未實際參與港口營運，唯有透過航商與貨主選擇彎靠臺中港，始能增裕臺中港之貨櫃(物)裝卸量，故港口基礎建設應以航商貨主之需求為導向，各項基礎設施規格與標準均需符合航商貨主需求，以利提升航商貨主彎靠臺中港之意願。例如，由於臺中港鄰近離岸風電風場，又政府刻正推動能源轉型，離岸風電風場開發商及相關關鍵零組件製造商紛紛進駐臺中港，故港務公司為配合離岸風電業者需求，投資興建重件碼頭、運維碼頭…等基礎公共設施。

(二) 透過垂直供應鏈整合，創造更多貨源帶動臺中港成長動能：

由於目前港務公司受限於改制公司承諾之三不原則(不與民爭利、不對外競爭、不收回已開放民營之業務)，惟改制公司的主要目的係為提升經營彈性，以利臺灣港口在全球海運市場更具競爭力，爰長期將思考在不違背既有廠商之期待下，透過垂直供應鏈整合，經營一條龍業務，為航商貨主提供更具效率服務，亦可大幅降低航商貨主相關費用。

(三) 臺灣國際商港相互合作支援，以提升臺灣港口整體競爭力：

臺灣 7 大國際商港之碼頭使用率尚有餘裕，惟仍有船舶港外等候之問題，甚或部分貨主認為於單一港口等候時間較長，而降低彎靠之意願，爰若能透過國際商港間相互合作支援，再透過藍色公路或陸路運輸運送貨物，將能提高臺灣國際商港整體碼頭使用率，亦能增加航商貨主彎靠臺灣港口的誘因，進而提升臺灣港口整體競爭力。