

由上海港的發展看臺灣港口的競爭策略

Taiwan ports' Competitive Strategies based on the Development of Shanghai Port

蕭丁訓 Ding-Hsun Hsiao¹
林 光 Kuang Lin²
張志清 Chih-Ching Chang³
陳基國 Kee-Kuo Chen⁴

摘要

近年來中國大陸因採開放自由經濟之政策，其港口莫不致力於港埠相關設施之建設。尤其上海、寧波、深圳等重要港埠，其競爭實力遠超過各界預期，對臺灣港埠之競爭發展已形成威脅。面對中國大陸積極推動海運及港埠建設計畫，臺灣港埠發展如何突破困境迎接挑戰，實為當前亟待努力之課題。本文以區位、營運設施、營運表現、管理體制及重要建設計畫等五個構面分析上海港與臺灣港口之競爭條件，並以 SWOT 分析評述二者競爭力。面對未來政治經濟環境之變遷，本文並提出臺灣貨櫃港口如何整合資源強化競爭力之因應策略，期能提供政府及港埠當局之參考。

關鍵詞：港埠經營、上海港、臺灣港口、貨櫃運輸

ABSTRACT

Mainland China has adopted free economy policy in recent years enabling its ports to endeavor their efforts on the construction of port facilities and relevant infrastructure. Especially, the ports of Shanghai, Ningbo and Shenzhen have developed their competitiveness through foreign direct investment. Under such a circumstance, Taiwan ports faced increasing competition and therefore need to consider adopting more flexible strategies to cope with the change of external environment. This article analyzes the competitive situations through the five factors: location, port facilities, operation performance, administrative system, and future development plan. It also explores the competitiveness of both sides by virtue of SWOT in order to provide suggestions to Taiwan's government and those port authorities for reference.

¹ 局長，交通部基隆港務局

² 教授，國立臺灣海洋大學航運管理學系

³ 教授兼系主任，國立臺灣海洋大學航運管理學系

⁴ 副教授，國立臺灣海洋大學航運管理學系

Key Words : Port administration and management, Shanghai Port, Taiwan ports, Container transportation

壹、前言

中國大陸的港埠建設過程，從過去計畫經濟時代至近年來的經濟改革開放，約略可分為以下四個階段[1]：

1. 停滯階段 (1950年~1970年): 大部分運輸係利用鐵、公路，水運處於次要地位，且外貿業務量少，港埠發展也是以改造舊碼頭為主。
2. 起步階段 (1970年~1980年): 由於對外貿易日漸增加，使舊有碼頭裝卸設施的增建也相應擴展，以因應隨之而來的外貿海運成長。諸多新建船席對碼頭吞吐能力多所助益。
3. 發展階段 (1980年~1990年): 隨著對外開放政策的實施，對外經濟進入另一個世代，海運量成倍數成長，港埠亦開始出現擁塞現象，中國大陸政府將港埠建設作為「六五」⁵期間國民經濟發展的重點。
4. 躍進階段 (1990年~): 為加速港埠建設之步伐，但限於國家財力，乃借外資之力，鼓勵海外直接投資(Foreign Direct Investment, 以下簡稱FDI)。除陸續改造及擴建大連、天津、青島、上海、寧波等港口外，更積極開闢多個深水碼頭，使大陸貨櫃港埠的生態產生重大變化，且作業量大幅成長。

中國大陸除引進外資之外亦積極進行港埠體制之改革。1985 年以前，大陸主要港埠均由交通部直接管理。1987 年後則都改為「交通部與地方政府雙重領導，以地方自行管理為主」的體制。但在此種體制下卻存在許多如：政企不分、壟斷經營、國有資產產權不清等問題。為進一步促進港埠發展，中國大陸於 2004 年 1 月 1 日正式實施之港口法，使中國大陸港埠的行政管理有了全新的定義與依據，確立了大陸港口由地方政府直接管理並實行「政企分離」的行政管理方式。港埠企業脫離交通部的職能牽制，行政管理交給地方政府，使港埠企業真正成為自主經營、自負盈虧的經營主體。

⁵ 1979 年中國大陸第十一屆三中全會決定經濟改革方向，一方面是內部的鬆綁，由過去中央集權的計畫經濟，逐漸走向市場導向的經濟，對外方面，則以開放國內市場引進外資作為改革開放以的大政方針和基本國策。其計畫期程包括：

(1)1976 年開始實施之五五計畫(1976-1980 年)

(2)1981 年開始實施之六五計畫(1981-1985 年)

(3)1986 年開始實施之七五計畫(1986-1990 年)

(4)1991 年開始實施之八五計畫(1991-1995 年)

中國大陸沿海港埠經由前述 FDI 的投(融)資體制及港埠體制之改革[2]，所展現專業化、現代化及大型化之貨櫃船席大幅增加，裝卸效率亦明顯提升，使得彎靠其沿海主要港埠之船舶平均在港作業與等待時間逐漸接近國際水準。尤其上海、寧波、深圳等重要港埠，皆已具備一定之國際競爭力。

在另一方面，臺灣地區港埠貨櫃裝卸量於 2002 年之成長率雖達 11.3%，為過去 10 年的最高點。但中國大陸之上海港以 861 萬 TEU 首度超越高雄港。此後，在全球排名節節高升，顯示臺灣各主要貨櫃港埠已受到鄰近中國大陸港口嚴重之競爭威脅。面對中國大陸積極推動海運及港埠建設計畫，臺灣港埠發展如何突破經濟成長極限，發展亞太營運中心、運籌中心[3]，實為當前重要之課題。本文以上海港發展為例，分析其對臺灣西部貨櫃港口經營發展之影響，探索臺灣主要國際貨櫃港埠在臺海兩岸地區競爭下的利基何在以及未來的競爭發展策略為何。

貳、上海港的發展

2.1 區位

上海港在短短十年內躍居世界第三大貨櫃港，其經濟腹地包括安徽南部、江蘇南部及浙江北部的 16 個工業城市。而上海之總面積 6,341 平方公里，人口 1,600 多萬，地處中國大陸 1,800 公里的海岸線（被比喻為”弓”）與 6,300 公里長的長江（被比喻為”箭”）之交會點上，亦是中國大陸東海岸的中點，且為長江流域及「長三角」地區的門戶[4]。

上海港之港政管轄範圍包括長江口、黃埔江水域和杭州灣北岸水域，岸線 240 公里，港區總面積 3,620.2 平方公里，周邊鐵路公路系統四通八達，內陸運輸系統相當便捷，係長江流域的主要出海口，利用長江水運之便利，整個長江流域亦成為上海港之腹地。

2.2 營運設施

上海港目前有張華濱、軍工路、寶山、外高橋等四個貨櫃碼頭區。目前由上海港務局與和記黃埔合資的上海港集裝箱股份有限公司(Shanghai Port Container Co., Ltd, 以下簡稱 SPC)經營張華濱、軍工路、寶山貨櫃碼頭區，外高橋第一、二、三、四期貨櫃碼頭分別由上海浦東國際集裝箱碼頭有限公司(Shanghai Pudong International Container Terminals Co., Ltd, 以下簡稱 SPICT)、上港集箱外高橋碼頭分公司(Shanghai Port Container Co., Ltd Waigaoqiao Terminal Branch)以及上海滬東集

裝箱碼頭公司 (Shanghai East Container Terminal, 以下簡稱 SECT) 營運。上海港各貨櫃碼頭營運情況, 如表 1 所示。

表1 上海港各貨櫃碼頭資料

位置	外高橋一期	外高橋二期	外高橋三期	外高橋四期	外高橋五期	SCT張華濱(9區)	SCT軍工路(10區)	SCT寶山(14區)
碼頭(編號)	16 區	17 區		4 Berths	6 Berths	3 Berths	4 Berths	3 Berths
場站經營者	SPICT	SPCWT		SECT		上海港集裝箱股份有限公司		
經營起始時間	2000 July	-		2003 Feb.	2004 Oct.	-		
股東	上海港務局	上海港務局		上海國際港務(集團)有限公司 (SIPG; Shanghai International Port (Group) Co.,Ltd	上海國際港務(集團)有限公司 (SIPG; Shanghai International Port (Group) Co.,Ltd	上海港集裝箱股份有限公司		
	香港和記黃埔	中國上海外輪代理公司		AP Moller Terminals (China)Ltd	香港和記黃埔	香港和記黃埔上海港口投資股份有限公司		
	COSCO	上海交通投資(集團)		-	-	-		
	上實	中國外輪理貨-上海分公司						
		上海起航科技股份有限公司						
船席長度(公尺)	900	900	665	1,436	1,320	784	857	640
船席水深(公尺)	12	13.20	13.20	14.20	14.20	12.50	10.50	10.50
每年裝卸能量 (TEU)	2,160,000	3,610,000		2,700,000	2,500,000	1,293,196	1,224,367	840,020
2003年裝卸量	2,160,000	3,610,000		1,050,000		1,293,196	1,224,367	840,020

資料來源：本研究整理

其中, 外高橋保稅區是上海國際航運中心最為重要和最直接的貨物來源之一, 並為上海國際航運中心組合港⁶的發展提供重要的保稅貨物加工和處理場所。其提供了有力的物質支援, 可為上海國際航運中心吸引境內外資金, 並創造良好的經貿環境。從地理位置、業務範圍界定、發展階段等三個方面來看上海自由港發展的模式。其第一階段主要建設有形自由港為主, 即通過港區合一, 建立外高橋自由港區。第二階段則再進一步實行貿易自由化政策的基礎, 通過保稅運輸將保稅港區與保稅工廠和保稅倉庫聯接起來, 使整個浦東地區成為無形自由港。

⁶ 上海組合港是以上海為中心, 江蘇、浙江為兩翼, 將現有及正規劃中之貨櫃碼頭進行組合, 以利於港口的優勢互補, 合理佈局, 防止和避免重複建設, 做到資源的合理配置。上海組合港的範圍為上海市吳淞口以下, 江蘇省南京長江大橋以下的長江水域以及浙江省寧波、舟山地區水域內已建貨櫃泊位及規劃建設貨櫃泊位的深水岸線。

2.3 營運表現

目前於上海港之貨櫃航線 18 條，每月航班密度高達 1,716 班，航線涵蓋全球 500 多個港口，為中國大陸貨櫃航線最多、航班密度最高、涵蓋面最廣的港口，已具有成為貨櫃樞紐港的實力[5]。上海港吞吐量自 2000 年開始連續四年超過 2 億噸，其中貨櫃裝卸量在 1991 年時僅為 58 萬 TEU，到 2001 年達到 634 萬 TEU，位居世界第五。2004 年上海港的貨櫃裝卸量已高達 1,455 萬 TEU，較 2003 年的 1,128 萬 TEU，大幅成長了 28%。其排名僅次於香港及新加坡港，暫居世界第三大貨櫃港埠(如表 2 所示)。在過去的十餘年當中，上海港的年平均成長率約達三成，其歷年的成長情形如圖 1 所示。

表 2 2004 年世界前 10 大貨櫃港口排名一覽表

2004 排名	港口	2004 年(萬 TEU)	2003 年(萬 TEU)	增幅
1	香港	2193.20	2010.0	7.3
2	新加坡	2131.00	1810.0	17.7
3	上海	1455.72	1128.0	28.0
4	深圳	1365.54	1061.0	28.2
5	釜山	1140.36	1036.6	10.0
6	高雄	971.52	884.0	9.9
7	鹿特丹	840.78	718.0	17.1
8	洛杉磯	723.49	710.0	1.9
9	漢堡	700.35	613.8	14.1
10	安特衛普	599.54	544.5	1.0

資料來源：Containerisation International Yearbook 2005

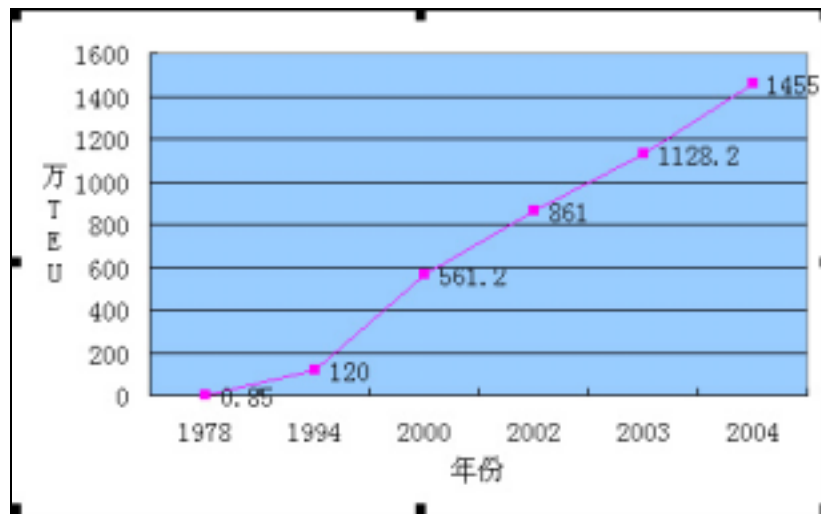


圖 1 上海港 1978 年至 2004 年貨櫃成長趨勢圖

2.4 管理體制

2.4.1 引進外資與技術及進行策略聯盟

在 2002 年 4 月 1 日起中國大陸政府廢止了合資公司外資所佔比例不得超過 49% 的限制，進一步地方便外資得以對上海港碼頭進行投資。上海港為擴展其經營版圖更與其他港口進行策略聯盟與合作開發，此包括：

1. 上海港與武漢港合資

上海港務集團已與武漢港口集團在上海簽署協議，建立全面策略合作關係。新組建的武漢港口集團將成為長江主樞紐港，有漢陽、漢口、青山、陽邏、沌口、左嶺六大港區。上海港務集團計劃使武漢港變成上海港的「支線港」(feder port)，延伸其產業鏈。

2. 上海港與寧波港合作

上海與南京港、蕪湖港、重慶港合作。同時，利用資本的力量將勢力範圍擴張到寧波。上海港集箱與寧波大榭港務公司合資籌建的寧波大榭開發區集信物流有限公司就是一例。

2.4.2 經營與管理體制之變革

中國大陸進行港口管理體制改革，實行政企分離、一港一政。港口企業不再承擔行政管理職務，成為自主經營、自負盈虧的法人實體，取消財務「以港養港、以收抵支」的規定。港口企業雖不再定額上繳中央，但需依所得稅法向地方政府

繳交企業所得稅。目前中國大陸有三個港口試辦政企分離，上海港是其中之一[6]。

上海港務局於 2003 年 1 月實施「政企分離」，分別改制為上海國際港務集團 (Shanghai International Port Group, 以下簡稱 SIPG) 與上海市港口管理局。改制後的集團公司將朝向跨國碼頭經營公司發展為目標，實施國有資產授權經營，將投資主軸投向多角化發展。並將透過港埠的資源整合，將上海老港區相關功能進行轉型。上海國際港務集團屬國資授權經營公司，登記資本 50 億元人民幣。目前，該集團已形成包括碼頭、物流、航運、陸運、引水、拖帶、代理在內的港口服務產業鏈，承擔著上海港公共碼頭的裝卸任務。下屬三十家獨資企業，六家控股企業，均從事港口及相關配套服務業務。上海市港口管理局，將原屬上海市城市交通管理局的水路運輸管理、內河航道、內河港口管理等一併移轉至港口管理局。管理局代表國家執行公權力，負責港口總體規劃、港口基礎設施（公用之進出港航道、防波堤、錨地等）之建設、維護和管理，並向公共碼頭和私有碼頭代徵、代管港口建設費。各港除了保留適當比例港口建設費，以支應部分的港口建設維護之外，其他建設資金由地方人民政府自行籌措。

2.5 重要建設計畫

上海港務局為實現將上海港建成「國際航運中心」的目標，根據上海港總體布局，短期內以貨櫃主要航線樞紐港為目標，而貨櫃碼頭則集中在外高橋地區。繼外高橋港區第四、五期工程完成後，下一步上海港還要接續建設開發大小洋山深水港區，以因應港口腹地經濟的快速發展，與貨櫃吞吐量需求。茲就洋山深水港工程部分之具體施行建設介紹如下：

2.5.1 天然條件

大小洋山深水港區位於杭州灣口、長江及錢塘江入口交匯處外的浙江省嵊泗縣崎嶇列島，距上海蘆潮港最近僅 27.5 公里，是舟山港八大港區之一。該港區由大、小洋山等數十個島嶼組成，陸域面積 10.5 平方公里。港域水深負 20 60 公尺之間，常年不凍不淤，避風條件優良，可作業時間長達 315 天左右，故為最靠近上海的深水區。該港具備建設十五公尺水深港區和航道的優越條件，港區可形成深水岸線約十八公里，可佈置第五代、第六代貨櫃泊位五十多個。不僅能滿足 2020 年上海港貨櫃吞吐量的需求，也為爾後發展預留充分餘地。其年設計容量達 1,500 萬 TEU 以上，第二期工程、第三期工程計畫預計於 2006 年、2008 年完成，最後一期工程將於 2010 年全部完成，屆時將安置約 20 部超巴拿馬型碼頭起重機作業，使上海港成為全球最大的貨櫃港；第一期及東海大橋則都將於 2005 年底啟用。



圖 2 洋山深水港區計畫圖

2.5.2 營運目標

洋山碼頭的定位主要是在「中轉」，上海港 2003 年的貨櫃吞吐量為 1128 萬 TEU，其中國際中轉的貨載僅佔 1%，約 12 萬 TEU。究其原因，碼頭水深不足不但限制了上海港成為國際貨櫃轉運中心的可能性，也迫使其必須投下巨額的成本在浚深長江航道的工程上。其基本策略除了大肆加強對長江內支線諸多港口貨櫃貨物的攬收、與內河港口合作建立物流配套措施或開發航線外，長遠目標則冀望能將目前於華北進行國際中轉的貨物吸引至洋山深水港進行中轉。缺乏深水碼頭，成為上海港角逐東北亞國際貨櫃樞紐港地位的主要瓶頸。而大小洋山的選址與開發建設，正可滿足接納大型貨櫃船，特別是 8000 TEU 以上的超大型貨櫃船靠泊要求。

參、臺灣港口的發展

臺灣港埠發展的條件背景與中國大陸完全不同，不僅腹地小，政經方面的後援力亦相對有限，因此上海港的發展經驗未必可完全借鏡，以在兩岸港埠競爭情況下，就臺灣貨櫃港埠發展最關鍵的轉運貨源之維繫作相關背景的說明，並臺灣港埠競爭策略。

3.1 區位

臺灣地區的港口正是東南亞越太平洋航線以及越南、菲律賓與歐洲間兩航線重要的轉運港之一，為下列四種航線必經之地：

1. 東南亞諸國越太平洋航線。
2. 東北亞(南韓、日本)與東南亞諸國間航線。
3. 東北亞(南韓、日本)與、紐西蘭、澳洲間航線。
4. 東北亞(南韓、日本)與歐洲間航線。

臺灣地區國際商港進口貨櫃量之統計如表 3 所示，以亞洲航線的貨櫃量最大，約佔 65.9%；出口貨櫃亦以亞洲間線居首，此一情形與亞太地區之大陸及越南等國家是目前幾個主要生產國有關。臺灣地區平均每月有 2,912 航次進入各國際商港，其中高雄港之密度有 1,627 航次，比上海港的 1,716 航次略遜一籌。而從國際航線往來各港口的航線數比較可知，高雄港與上海港相近，但遠低於香港、新加坡與釜山港。近年來臺灣與大陸地區貿易往來日益增多，值得特別加強航線與此等地區之關係，而兩岸直航是目前首須關心的議題。

表3 台灣國際商港貨櫃進出口

地區	進口比例	出口比例
亞洲	65.90%	70.40%
美洲	18.20%	23.00%
歐洲	11.20%	11.00%
大洋洲	3.10%	2.60%
非洲	1.60%	1.90%

資料來源：財團法人中華顧問，2005

3.2 營運設施

由表 4 可知，就貨櫃的作業能力而言，臺灣地區的主要國際商港貨櫃船席數有 45 席，全長 13,344 公尺長，水深 14 公尺以上的船席有 27 席，而在 15 公尺以上的則有 3 席，相較於其他亞太地區的主要港口，如新加坡、上海、深圳等而言(如表 5 所示)，臺灣深水貨櫃船席數居於劣勢，面對船舶大型化的趨勢，可知臺灣港埠的競爭力不足。

表4 台灣各國際商港的貨櫃碼頭作業能量一覽表

港 設施	高雄港	基隆港	台中港
碼頭總長度(公尺)	7,791	3,516	2,037
貨櫃船席數	25	15	7
水深(最深公尺)	15	14.5	14
橋式機數	62	29	13
每日作業小時數	20	16	16
年作業天數	358	350	350
橋式機每小時裝卸TEU數	45	38.09	38.43
年貨櫃碼頭作業能量(TEU)	11,856,960	3,619,347	1,941,484
2004年貨櫃裝卸量	9,714,115	2,070,192	1,245,186

資料來源：各港務局統計要覽

表5 西太平洋地區主要港口之貨櫃碼頭設施一覽表

貨櫃碼頭	香港	新加坡	上海	深圳	釜山	高雄
船席數	22	37	24	17	18	25
水深(-15m)以上之船席數	14	11	5	11	4	3
碼頭長度(m)	8,532	10,314	6,787	6,663	6,199	7,791
水深(m)	12-15.5	11-16	9-15	14-17	12.5-14	10.5-15
碼頭貨櫃場面積(公頃)	285	339	242	303	306	275
橋式起重機(台)	67	112	63	71	55	62
航線(條)	215	336	106	112	130	109

資料來源:香港港口發展局、PSA Corporation Ltd. 網站、上海市港口管理局網站、深圳港信息網站、Containerisation International Yearbook2003。

註:深圳港水深(-15m)以上之船席數分別為:鹽田港7席, 蛇口港2席, 赤灣港2席

3.3 營運表現

近年來臺灣地區國際港埠進出口貨櫃成長趨緩。反觀中國大陸由於生產成本低廉, 貿易量持續高度成長, 港埠競爭更形激烈。從表 6 可知, 臺灣地區三大國際港埠高雄、基隆、台中港近十年來進出口貨櫃運量統計, 平均成長率為 3.41%, 其中前五年(1993-1997 年)成長率 4.22%, 後五年(1998-2002 年)降為 2.61%; 此與上海港的 28%(表 2)相較, 差距甚遠。

表6 國內三大貨櫃港歷年貨櫃裝卸量

單位：TEU

	年別	2000		2001		2002		2003		2004	
		港口別	TEU	比例	TEU	比例	TEU	比例	TEU	比例	TEU
進口	基隆港	997,254	32.91%	884,307	30.50%	924,762	27.73%	980,352	27.16%	1,029,400	26.59%
	高雄港	1,607,875	53.06%	1,616,895	55.76%	1,979,844	59.36%	2,194,445	60.80%	2,399,480	61.99%
	台中港	425,091	14.03%	398,315	13.74%	430,680	12.91%	434,594	12.04%	441,949	11.42%
	小計	3,030,220		2,899,517		3,335,286		3,609,391		3,870,829	
出口	基隆港	862,418	27.46%	808,692	26.84%	889,385	26.79%	903,891	26.50%	946,441	25.56%
	高雄港	1,852,342	58.98%	1,803,009	59.84%	1,994,489	60.07%	2,052,397	60.16%	2,279,956	61.58%
	台中港	426,074	13.57%	401,488	13.32%	436,365	13.14%	455,243	13.34%	476,047	12.86%
	小計	3,140,834		3,013,189		3,320,239		3,411,531		3,702,444	
轉口	基隆港	94,902	2.19%	122,855	2.72%	104,451	2.11%	116,463	2.30%	94,351	1.73%
	高雄港	3,965,614	91.38%	4,120,621	91.31%	4,518,719	91.29%	4,596,524	90.68%	5,034,680	92.27%
	台中港	279,192	6.43%	269,551	5.97%	326,612	6.60%	356,191	7.03%	327,190	6.00%
	小計	4,339,708		4,513,027		4,949,782		5,069,178		5,456,221	
總計	基隆港	1,954,574	18.60%	1,815,854	17.42%	1,918,598	16.53%	2,000,706	16.55%	2,070,192	15.89%
	高雄港	7,425,831	70.65%	7,540,525	72.33%	8,493,052	73.18%	8,843,366	73.15%	9,714,116	74.55%
	台中港	1,130,357	10.75%	1,069,354	10.26%	1,193,657	10.29%	1,246,028	10.31%	1,245,186	9.56%
	小計	10,510,762		10,425,733		11,605,307		12,090,100		13,029,494	

資料來源：基隆港務局統計手冊

依臺灣工業型態來看，外銷工廠的分佈為北重南輕，是北部地區在臺灣地區進出口貨源較高之主因。相對的在港埠建設方面，卻有南重北輕情形，使得基隆港在港埠硬體設備競爭上處於劣勢。在船舶日趨大型化之際，航運業者為節省支出成本，於臺灣地區採取僅彎靠單一港埠之措施，以致大量北、中部的貨源由南部港口進出國外，而造成南櫃北運或北櫃南運之轉運情形[7]。

全球轉口櫃市場相當活絡，因此佔全部貨櫃裝卸量之比例持續提升，這也是許多港埠貨櫃裝卸量不斷增加的原因。例如世界前五大貨櫃港貨櫃裝卸量尚能成長，全拜轉口櫃之賜。臺灣地區轉口量由 1995 年的 2,370,380 TEU，增加到 2004 年的 5,456,221 TEU，歷年均為正成長，且平均年成長率為 9.90%。就各港所佔比率來看，高雄港佔了全國九成以上，轉口量年年大幅成長。未來轉口櫃的市場發展，依聯合國亞太經濟社會委員會(Economic and Social Commission for Asia and the Pacific：ESCAP)預估，亞太區域內轉口櫃量將從 1999 年的 2,600 萬 TEU，增加到 2011 年的 6,400 萬 TEU，預期亞洲韓國光陽灣、馬來西亞 Port of Tanjung Pelepas (PTP)港以及上海港，將會有大量轉口櫃。高雄港自 1997 年成立境外航運中心以來，境外航運中心之轉口櫃量由 12 萬 7 千 TEU 激增到 2004 年的 63 萬餘 TEU，累積

運量達近 292 萬 TEU，但成長速率已有下降趨勢。

一般而言，進出口櫃多轉口櫃就多，樞紐港的地位可以保持。進出口櫃少轉口櫃就少，樞紐港的地位會不保，會淪為支線港(Feeder Port)。此等情況將使進出口運輸成本增加，而貨物運輸時間亦必延長。因此，為政策上必須發展轉運，力保高雄港為樞紐港之主因。

3.4 管理體制

港口之港埠組織及營運制度需具彈性，以期能適應瞬息變化的競爭環境，以及航商與港埠使用者的需求和地方的發展。其經營體制具有獨特性，且有多方面制度可供我們借鏡。臺灣港埠體制的變革計畫，從成立航港總局到港市合一及公法人化等政策草案，推動多年卻未見付諸實行，由表 7 可知，目前世界前十名的貨櫃港其經營體制除高雄港仍維持部份業務公營外，其餘港口均是在民營的基礎下運作。高雄港面臨世界各港的競爭，如何就各港管理體制儘快達成決策共識，實乃當務之急。

表 7 世界前十大貨櫃港之管理經營體制一覽表

2004 排名	港口	2004 年(萬 TEU)	管理機關	經營體制
1	香港	2193.20	中央(市)政府	民營
2	新加坡	2131.00	中央(市)政府	民營
3	上海	1455.72	市政府	民營
4	深圳	1365.54	市政府	民營
5	釜山	1140.36	中央政府	民營
6	高雄	971.52	中央政府	公民營
7	鹿特丹	840.78	市政府	民營
8	洛杉磯	723.49	市政府	民營
9	漢堡	700.35	市政府	民營
10	安特衛普	599.54	市政府	民營

資料來源：本研究整理

3.5 重要建設計畫

西太平洋及大陸地區是目前世界最主要的生產地區，有大量的原料或初級品流入，更有龐大的出口成品或半成品流出銷往歐美地區。加上船舶大型化之趨勢，使亞太地區各主要港口均紛紛投資深水貨櫃碼頭(如表 8 所示)，企圖以更完善的設

施吸引航商使用。因此使此一地區的港口在轉運中心地位的爭取會更加激烈。鑑此，臺灣高雄港的洲際貨櫃碼頭興建計畫及台北港由 BOT 方式興建的貨櫃碼頭時程上應加快，並必須配合未來船舶的發展趨勢。

表8 西太平洋地區主要港口未來重要發展計畫一覽表

港口	未來發展計畫
香港	1.第9號碼頭共6個泊位，已於2004年底全部落成。 2.進行10號碼頭擴建之規劃，地點初步規劃於青衣西南部或大嶼山西北部，預計在2015年前增設3個長400m的泊位，後續再增設3個泊位，水深規劃為-17m。
新加坡	增建巴西班讓碼頭(第一期已完成6席，尚待興建5席，預計30年內共興建49席)。
上海	1.洋山港區一期及後續工程，預計2005年完成洋山港區一期工程，並積極爭取2010年使洋山港區形成碼頭總長10,000m左右，合計30席大、中、小型貨櫃碼頭泊位規模的港口。 2.長江口深水 航道治理二期及三期工程。3.外高橋港區五期及後續工程。
深圳	1.三期工程的四個泊位已分別於2003年10月16日、11月26日及2004年7月17日、9月24日完成，全部工程將於2005年底完工。 2.2006-2010年之重點工程包括:建設蛇口貨櫃碼頭三期工程、大鵬灣貨櫃碼頭一期工程及鹽田國際貨櫃碼頭三期擴建。
釜山	1釜山港第四期增建貨櫃碼頭。 2.光陽港增建貨櫃碼頭。
高雄	推動高雄港洲際貨櫃中心。

資料來源:香港港口發展局、PSA Corporation Ltd. 網站、上海市港口管理局網站、Busan Port Authority 網站、神戶 港埠頭公社網站、Containerisation International Yearbook2003。

肆、臺灣港口的 SWOT 分析

4.1 臺灣與亞洲臨近港埠競爭態勢分析—以高雄港為例

4.1.1 與亞太臨近主要港埠之競爭分析

從表 9 各港貨櫃裝卸量表現，進而分析其優劣勢原因。高雄港之貨櫃裝卸量雖然近五年來仍有成長。但由於受國內外主客觀環境影響，貨櫃裝卸量成長幅度不及釜山、深圳、上海等三港，以致世界排名持續下滑。如上述裝卸量比較之外，本文再針對臨近港埠現況整理比較如表 10 所示。

表9 亞洲臨近競爭港貨櫃裝卸量

單位：萬TEU

年別	高雄港	釜山港	深圳港	上海港
1999	698	631	298	420
2000	742	754	399	561
2001	754	807	507	633
2002	849	945	761	861
2003	884	1037	1061	1128

資料來源：Containerisation International Yearbook 2005

表10 亞太競爭港埠比較表

	高雄港	釜山港	深圳港	上海港
地理位置	美歐亞洲際航線 交匯點	華北樞紐 亞太 貿易東界	珠江出海口 華南 主要港口 臨近香 港貿易路線	長江出海口、 華中主要港 口、連接內河 港
腹地	臺灣傳統產業 逐漸外移	緊臨華北高成 長地區	擁有經濟高成長 之珠江三角洲	擁有經濟高成 長之長江三角 洲
增建計畫	第六貨櫃中心 正規劃招商中	釜山新港區開 發中	鹽田 蛇口繼續擴 建中	加強港埠擴 建、大小洋山 新建中
基礎建設投資	碼頭基礎設施 大皆自行投資 興建	股權讓售或碼 頭租予民間投 資經營	與外商合資投資	與外商合資投 資
營運方式	經營管理合一	經營管理分離	政企分離	政企分離

資料來源[8]

1. 地理位置：地理位置之優劣主要聚焦於港埠所在位置是否為國際主要貿易航線必經之處及其區域之壟斷性。雖然高雄、釜山、深圳、上海等四港之地理位置均相當優越，但由於釜山、深圳、上海等三港較接近貨源，略勝高雄港一籌。
2. 腹地：腹地之優劣勢主要是比較貨源是否足以支持港埠發展之業務量。由於中國大陸經濟正在起飛，有世界工廠之稱，尤其是長江流域及珠江三角洲更是製

造業匯集之處，因此深圳、上海港貨源均較高雄港充足，而釜山港也有大陸華北地區之貨源為其依靠，又略勝於高雄港。

3. 擴建計畫：擴建計畫在於評估是否能因應未來船舶大型化後之所需。由擴建進度顯示，釜山、深圳、上海等三港之擴建工程均已在進行，而高雄港尚在招商中，進度稍微落後其他三港。
4. 營運方式：涉及港埠之自由度與自主性。雖然高雄港是採地主港之經營方式，但管理與經營仍係合一，而深圳、上海港是採政企分離方式，釜山港亦採類似政企分離方式，其自由度與自主性均較高雄港為高。
5. 基礎建設投資：包括與航商建立聯繫關係程度，及國際投資的優勢程度。如果航商或碼頭經營業者直接投資基礎建設，將使顧客穩固，不易變動，投資者更會以該港埠為發展基地，而高雄港在此方面顯示較無法長期掌握主顧客。

綜上比較分析結果，高雄港埠之主客觀環境及影響因素均較臨近之上海、深圳、釜山等三港稍顯劣勢，而此亦普遍為臺灣西部各貨櫃港埠之一般態勢。

4.1.2 高雄港與中國大陸其他境外轉運港競爭分析

廈門、福州港之年運量約達 290 萬 TEU 及 90 萬 TEU 之多，但高雄港在多年前開放境外航運，允許掛外國旗的權宜輪直接航行廈門及福州，承載貨物前來高雄轉運，至今一年大約只有 60 萬個貨櫃來台。其主要原因係福廈港口條件改善，遠洋船隻已可抵達，無須在高雄港轉運，且由於不能通關入境，中國大陸方面不願開放其他港埠，亦為限制轉運櫃數量之重要原因。

中國大陸華南沿海的港埠除了寧波、蛇口、鹽田外，並無深水港，無法通行大型貨櫃輪。反之，高雄港係水深達十六公尺之天然深水良港，因此極具條件吸引中國大陸華南各港的貨源前來高雄轉運，但高雄港之轉運有香港之強力對手，韓國釜山港以大陸華北的貨物前往轉運，而無如同香港之強力對手，因此在 2000 年超過高雄。

高雄港今日之困境，從客觀的事實顯示中國大陸的進出口貿易總額年年快速成長[9]，例如去年已達 6,200 億美元，而臺灣只有 2,400 億美元，貨源自然是以中國大陸為多。加上台海兩岸目前尚無法直航，航商在商言商，在考慮航行時間及營運成本後，自然優先選擇彎靠中國大陸港埠。鑑此，臺灣港口必須因應國際物流發展趨勢，及早轉型為國際物流港，方不致與此一國際趨勢脫軌，否則將失去與大陸甚至亞洲地區對手的競爭能力。

此外，一般而言港埠之進出口櫃量多寡將帶動其轉口櫃量之增減，並直接影

響其樞紐港地位。船隨貨走，若進出口櫃量萎縮，則極可能使其原有之樞紐港地位降為支線港(Feeder Port)，如此將造成運輸成本增加，間接增加託運人之託運成本及受貨人之時間成本。因此力保高雄港樞紐港地位之不墜，亦為保持島內進出口商競爭力之重要作為。

表11 臺灣港口SWOT分析

臺灣港口	
優勢	<ul style="list-style-type: none"> a. 臺灣地區港埠位處亞太地區的中央，具優勢地理區位。 b. 臺灣地區港埠定期航線密集，有利轉口業務發展。 c. 高雄港、台中港港區外圍地緣平坦遼闊，鄰近工業區，可搭配運用之土地充裕，有利於發展加工出口、倉儲轉運等提高產品附加價值的作業定位。 d. 裝卸作業民營化、碼頭工人僱傭問題的解決，航商普遍給予極大肯定，有助於臺灣成為東亞地區轉運中心地位。
弱勢	<ul style="list-style-type: none"> a. 引進民間資金投入港埠建設之程度，遠較上海港低。 b. 港埠作業資訊化、自動化程度相較香港、新加坡港落後。 c. 海關作業較繁複，致整體貨櫃作業流程延長。 d. 現行法規及行政效率反應不及香港、新加坡港迅速，企業經營理念。 e. 政府對各港的建設經費不如以往充裕
機會	<ul style="list-style-type: none"> a. 兩岸若全面直航，則大陸華中、華南省份之貨櫃如以臺灣為中轉港，將可吸引該區大量原由香港轉運之貨源。 b. 政府積極推動臺灣成為亞太海運轉運中心，增加港埠各項軟、硬體建設，增強其對外競爭能力。 c. 台北港之營運將減少航商島內轉運成本，將可提高臺灣地區港口整體貨櫃裝卸能量。 d. 「促進民間參與公共建設法」已完成立法，有利吸引民間資金投入。 e. 港埠加工出口區正進行轉型為倉儲轉運專區，即第二代加工出口區，其結合製造、研發、設計、組合、發貨等功能，有機會帶來更多貨源。
威脅	<ul style="list-style-type: none"> a. 中國大陸經貿持續上揚，上海港將是臺灣地區港埠強勢競爭者。 b. 因產業升級，出口產品朝向「短、小、輕、薄」發展，加上國內廠商外移等，皆直接影響出口貨櫃數量。 c. 亞太地區各港均相繼投資深水貨櫃碼頭，以爭取發展為轉運中心之機會，在貨源有限之下，必對臺灣的競爭造成激烈局面。 d. 目前海峽兩岸尚無法通航，致大陸華南、華中貨物無法藉由臺灣轉運，對於臺灣要成為海運轉運中心實為一關鍵難處。

4.2 臺灣港口SWOT分析

依據上述台灣港埠與亞太臨近港埠現況與比較分析，茲將其內部環境(優勢與弱勢)及外部環境(機會與威脅)，整理如表 11 所示。

伍、研擬臺灣港埠的競爭策略

面對中國大陸沿海港口之強烈競爭，臺灣港埠隨時有被取代之可能，再加上上海港近年來內需快速成長、營運設施改善、管理體制變革及重大建設計畫之快速發展，使得上海港在亞太地區競爭優勢不斷提昇，以至於臺灣港埠競爭威脅，有鑑於此，臺灣港口實有必要研擬一套具體可行且周延之競爭策略。本文擬從整體港埠層面及個別港埠層面二方面提出競爭策略。一方面將台灣港埠視為一區域性無差異個體，以巨觀角度研擬整體港埠競爭策略，另一方面再以微觀角度將台灣北、中、南三大港埠從個別差異提出具體競爭策略，其目的藉以強化台灣整體港埠及個別港埠之競爭優勢，以供相關單位參考[10]。茲將利用上述 SWOT 分析為研擬策略為基礎，將其整體港埠層面及個別港埠層面之競爭策略說明如下。

5.1 整體競爭策略研擬

5.1.1 強化強勢之策略

1.積極港口間策略聯盟發展台灣港埠供應鏈

在目前國際分工的新型轉型下，為發展臺灣港口成為海運轉運中心，提升臺灣港口在全球港埠供應鏈之價值，可將高雄港、台北港定位成為臺灣雙樞紐港，並將高雄港發展成為洲際貨櫃中心，藉由這樣的定位，進一步將臺灣地區現有的輔助港、縣港、工業專用港，建構成為環島海運運輸體系，聯繫各港之間的貨物、貨櫃轉運，建立具便捷快速之交通運輸配銷系統，減少社會成本，增加社會福利。

2 因應自由化、國際化，發展自由貿易港區，

臺灣正推行的自由貿易港區，與目前世界各主要國際港埠發展整合性物流之方向一致。自由貿易港區可分為運輸型及製造型。目前各港已成立之自由貿易港區大都屬於運輸型，只是藉由關稅追蹤系統，來做到貨櫃從園區到船邊之移轉、拆併櫃的功能，實際產生的附加價值有限。但是發展製造型自由貿易港區，是吸引廠商進駐自由貿易港區設廠，從事深層加工，除了企業根留臺灣、增加就業人

口之外，所產生的附加價值也比較可觀。

在第三代港埠國際分工合作之新型轉型方式下，貨品進入某一地區之港埠後，並不供該地區消費者使用，而作為再加工之原料。因此必須取消非必要之關稅障礙及其他限制，以加速貨品之流通。由於利用港埠流通之貨物量大，且跨國公司可能選擇港區附近之地點設置倉儲專運專區及物流中心，而港埠之使用者並非限定本國人士，大部份使用者(包括船公司、跨國企業)皆可能為外籍人士，因此港埠之作業必須國際化、自由化，對所有使用者皆提供同樣之服務水準，不能有差別待遇。使自由貿易港區成為自由之區域，而不因外籍人士而更不自由，才是發展自由貿易港區之真正目的。

5.1.2 減輕弱勢之策略

1. 加速港埠的建設並建立便捷路網

在海運的發展上，各國無不卯足全力競相擴建港口，以上海港積極開發大小洋山深山港區即是一例，故台灣港埠應積極投入加速港埠建設，如高雄港發展國際貨櫃中心之計畫、台北港 BOT 貨櫃儲運中心之計畫以及基隆港西 18-19 碼頭延伸案、東防波堤延伸案及東岸聯外道路之興建等計畫均應加速進行。

2. 港埠體制之變革

臺灣航港體制改革之方向，應本著國家整體利益、符合世界潮流趨勢、適應地方發展需要及重視航港專業等之全面性考量，研擬出臺灣未來航港管理體制改革規劃，以實現建立符合現代化之國際港埠。目前世界上大多數已開發國家或開發中國家之港埠管理當局，均不兼管航政業務，而純粹從事港埠之管理、經營。而臺灣現行港務局組織體制常被評為港務、棧埠及航政三機一體，及球員兼裁判。其在經營型態上屬於公營事業單位，受「商港法」及相關法令限制並受交通部之監管。反觀上海港之港埠體制改革可謂其業務得以大幅擴展之利器。上海港務局如同新加坡港務局一樣，自從改制成上海國際港務集團後，其公司的運作更彈性化。可與其他港口策略聯盟、與航商共同出資興建碼頭、並與其他運送輔助業進行上下游的整合(如拖車、理貨、領港等)，如此發揮了整個產業的綜效，亦為其發展國際物流打下了良好的基礎。這是臺灣港口值得借鏡之處。

3. 創造優質經營環境

目前世界新進港口如新加坡港、阿姆斯特丹港等之貨櫃裝卸及進儲作業已有

電腦化及自動化無人操作系統作業。港埠相關機關及週邊事業如海關、檢驗局、檢疫局、輪船公司、集散站、報關行、拖車行等，均與港務局建立一完整之電腦網路(Portnet)，貨櫃通過管制站只需不到 10 秒鐘。此外各先進港口亦已建立完善安全之船舶交通管制系統。未來臺灣港埠若要與中國大陸沿海之港口競爭，提升自我之競爭優勢，必須妥善運用資源與人才。並配合適當之港埠軟、硬設施，加上便捷的通關及 IT 系統、優惠的租稅、合理的法令制度，才能有效吸引航商擇優棲息，充分發揮競爭優勢，利用充沛的資金、先進的資訊技術、優秀的經營管理，構建航港 EDI 系統、貨櫃管理追蹤系統等，以建置完整開放平台，整合港口、機場、陸上運輸系統。俾能達到港埠作業 e 化、自動化，並簡化行政作業流程，在各項軟、硬體措施上做廣度及深度的持續改善，以創造一個優質的港埠經營環境。

5.1.3 掌握機會之策略

1. 成為國際海運轉運中心

唯有將臺灣的各港口視為臺灣港，現有港口分工合作，對待特定客戶專業化、地理區域專業化等利基原則，才能爭取時效滿足客戶需求，降低服務成本，提高競爭優勢達到企業營運的目標—獲利，有效增加社會福利。基於此項原則，高雄港可以東南亞、中國大陸的華南、華東均納為腹地，台北港的市場就可擴大到東北亞、中國大陸的華中、華北。其他各港（包含工業港）為支線港形成港埠供應鏈，進行港口策略聯盟，確實成為國際海運轉運中心。

5.1.4 規避威脅之策略

1. 整合轉運功能，提供整體服務

由於全球的營運對企業生存的重要性，多國籍企業擁有較高的獲利及成長空間，發展整合性之國際物流已是世界各大國際港埠之發展方向。而港埠必須在此國際物流之盛行風潮下從扮演服務功能的起迄港與轉口港的角色轉變為提供包括運輸型、物流配送型與加工型轉運功能之全方位、整合性物流港，期能提供貨主較為整體的服務，發展國際物流中心為達成此一目的的方法之一。

2. 提昇港埠吸引力

由於大部份之臺灣港埠的興建年期已久，且以往港埠作業型態所需之碼頭後線土地面積不大。當運輸型態由以往散裝或雜貨方式運輸原料或成品之形式，轉變為以貨櫃輸運半成品或成品時，港埠內之土地利用型態也應隨著改變。例如，

若能同時在自由貿易港區內設立裝配製造中心(即商業特區與倉儲轉運專區),將可增加產品之競爭力,同時亦可降低運輸成本負擔。亦即台灣港埠應積極從第一代的運輸型港埠,轉型為第二代國際物流型港埠並發展為第三代加工製造型港埠。

5.2 個別港埠競爭策略

5.2.1 基隆港營運策略建議

1. 配合其區位之優勢,發展為環島航運樞紐港。
2. 民間資金投入港埠建設之程度,遠較上海港為低,應積極招商,推動其西岸 18 號、19 號碼頭延伸案及東防波堤延伸計畫。
3. 港埠作業資訊化、自動化程度相對較香港、新加坡港落後,其港埠相關機關及週邊事業如海關、檢驗局、檢疫局、輪船公司、集散站、報關行、拖車行等,應與港務局建立完整電腦網路,提升港埠作業資訊化、減少貨物通關時間,以提升整體作業績效。
4. 配合其貨船多及密集航班之特性,發展為區域性轉運港及近洋航線增值型港埠,提供全方位及多功能性服務。
5. 鄰近大台北都會區、中正機場、桃園航空貨運園區,以及五股、林口、桃園及新竹等工業區,貨源充沛,可以貨櫃為主、散貨為輔,利用其區位之優勢,積極推動自由貿易港區相關業務,針對其港埠資源特性,發展運輸型及物流配送型自由貿易港區事業。

5.2.2 台北港營運策略建議

1. 配合其港埠條件及營運設施,可與高雄港相輔相成,發展為雙樞紐港。
2. 由於產業外移使得出口量減少以及中國大陸港埠自行承擔進出口重責而無需依賴臺灣港口轉運的內外夾擊之下,台北港的興建時程必須加快,否則其 BOT 案之利益將會大打折扣。
3. 港埠作業資訊化、自動化程度相對較香港、新加坡港落後,其港埠相關機關及週邊事業如海關、檢驗局、檢疫局、輪船公司、集散站、報關行、拖車行等,應與港務局建立完整電腦網路,提升港埠作業資訊化、減少貨物通關時間,以提升整體作業績效。

4. 台北港的優勢包括腹地廣大、港池水深足夠、鄰近北部主要貨源供應區，可發展為深層加值型之自由貿易港。

5.2.3 台中港營運策略建議

1. 港埠作業資訊化、自動化程度相對較香港、新加坡港落後，其港埠相關機關及週邊事業如海關、檢驗局、檢疫局、輪船公司、集散站、報關行、拖車行等，應與港務局建立完整電腦網路，提升港埠作業資訊化、減少貨物通關時間，以提升整體作業績效。
2. 台中港地理位置適中，可利用其區位之優勢，配合未來兩岸通航港口之開放，定位並發展為兩岸直航港口。
3. 積極發展自由貿易港區事業，配合其港內廣大之腹地，發展為物流配送型及加工型之自由貿易港區，於自由貿易港區內設立裝配製造中心(即商業特區與倉儲轉運專區，增加產品競爭力及降低運輸成本負擔。。

5.2.4 高雄港營運策略建議

1. 港埠作業資訊化、自動化程度相對較香港、新加坡港落後，其港埠相關機關及週邊事業如海關、檢驗局、檢疫局、輪船公司、集散站、報關行、拖車行等，應與港務局建立完整電腦網路，提升港埠作業資訊化、減少貨物通關時間，以提升整體作業績效。
2. 高雄港為強化發展洲際貨櫃轉運中心競爭優勢，除應加速港埠建設外，亦應積極建立港區聯外便捷路網。目前高雄港藉由紅毛港遷村計畫，規劃辦理「高雄港洲際貨櫃中心第一期工程」，以及遠程計畫於第二港口北防波堤北側之海域填築約 322 公頃新生地，作為貨櫃業務長程發展基地之計畫，均可力保維繫高雄港的貨櫃運輸地位於不墜。另在聯外交通路網規劃上，高雄港亦計劃興建第二過港聯外道路，以建立更便捷快速之路網。
3. 配合政府發展海運轉運中心之政策，提升臺灣港口在全球港埠供應鏈之價值，高雄港可積極發展為遠洋轉運中心。
4. 配合高雄港內廣大的腹地面積，高雄港可積極設立港區立自由貿易港區事業，，相關產業可於港內進行二次深層加工，發展加工型自由貿易港區事業，進一步提升產業體質及突破其營運瓶頸。

陸、結論與建議

從上海港及其他中國大陸沿海主要港口近年來的成長表現可知，兩岸港埠功能與地位已明顯消長。加上東亞各國也積極建設其港埠設施，使得海運市場的競爭日趨激烈，臺灣主要競爭區域港群以中國大陸華中的上海港、寧波港、華南的廈門港、深圳港（含鹽田、赤灣、蛇口）以及香港的威脅最為直接。上海港為大陸主要經濟貿易區域進出門戶，擁有廣大本地貨源腹地的競爭優勢，已漸具區域性樞紐港型態。在兩岸未能直航的市場障礙下，部分人士認為臺灣的高雄港將有邊陲化之虞。但未來兩岸直航後，大陸競爭港埠發展亦可能產生替代威脅，甚至對原有轉口貨源產生掠劫效應，導致未來高雄貨櫃樞紐港地位的變化。一旦樞紐港之地位消失，轉變為支線港，則對台灣進出口貨物的運輸時效、成本均屬不利，廠商的競爭能力必然消失，後果相當嚴重，政府當局當應提早重視[11]。

上海港的快速成長，雖是拜大陸經濟發展之賜，但其積極發展貨櫃裝卸，成為長江流域廣大腹地之出口港；藉由與外商合組公司，學習經營管理技術；採政企分離，大幅變革體制，授權地方事權統一，提昇經營效率，確為其成功因素。但近年來又因船舶大型化的趨勢，航道水深不夠之瓶頸，上海港隨即將發展重心從長江移到海上，加速推動建設洋山深水港區的各期工程，使其逐漸往航運中心的方向邁進。

從全球航運發展趨勢來看，未來區域性轉口作業將集中在少數條件優良的深水港。雖臺灣位居西太平洋地理中心的位置，其國際貨櫃港埠仍極具機會發展為東亞地區的海運轉運樞紐中心。不僅可以暢通臺灣以及東亞地區甚至全球的貨物運輸，還可增強臺灣成為全球運籌中心的條件。但現階段臺灣地區未來最強大之競爭對手，應為鄰近之中國大陸港埠尤以上海港為首要。

臺灣內在經貿環境及各貨櫃港埠經營基礎雖日趨改善，並漸入佳境，惟對比鄰之中國大陸各國際貨櫃港埠之急速興起與大幅增長情形，外在競爭環境相較往昔更顯艱困許多。因此對臺灣西部三大貨櫃港埠經營定位與分工，及如何有效增強臺灣整體貨櫃港埠的競爭力，亦屬刻不容緩。

從上海港發展成功的經驗中，我們應分析其成功的關鍵，政府有必要擬訂一套整體的競爭策略。臺灣與中國大陸的經濟水準不一。我們已不可能再以低價取勝，而是應該以更有效率的通關作業、港埠作業、裝卸作業來吸引航商貨主。同時，應加速港口經營體制的改革，以使港口能更有彈性地研擬競爭策略。而在這

微利的時代，不應以賺取微薄的轉口櫃裝卸收入而滿足，反而是要進一步發揮自由貿易港區的功能，引進深層或簡易加工業務，使得本國港埠得以於全球供應鏈體系上取得關鍵位置，才能提升港埠的競爭力。

參考文獻

1. 王乾勇，“中共經濟改革與財政變遷之研究”，國立中山大學中山學術研究所碩士論文，2000。
2. 張企申，“兩岸外人直接投資趨勢與相關性分析”，世新大學經濟學系碩士論文，2002。
3. 施振榮，“臺灣要突破成長極限”，第 197 期遠見雜誌，2002 年 11 月號。
4. 農用新，“港埠競爭力之研究 - 以高雄港與上海港為例”，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，2002。
5. 黃清藤，“國際港口營運功能之發展”，*海運月刊*，第 211 期：45-50，2003。
6. 鄭念福，“中國大陸貨櫃港埠發展對台灣西部三大貨櫃港埠經營之影響-以上海港為例”，國立中山大學大陸研究所碩士論文，2003。
7. 王鐘雄，“台灣地區國際商港發展轉口櫃與海上轉運櫃之研究”，*海運月刊*，第 211 期：14-28，2003。
8. 高雄港務局，高雄港貨櫃運輸發展當前面臨之挑戰座談會專題報告，2003。
9. 林書霏，“兩岸政治關係對兩岸經貿交流之影響”，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，2002。
10. 陳基國、蕭丁訓，“台灣地區港埠經營策略規劃”，*航運季刊*，創新刊第四十卷第二期，2005。
11. 蕭丁訓、謝明輝、陳基國，“以上海港變革論我國港埠經營之因應策略”，第一屆十校聯盟航運研討會論文集，2003。