

## 台灣地區港埠經營策略規劃

# A Brief Study on the Strategy Planning of Ports Operation in Taiwan Area

陳基國 Kee-Kao Chen<sup>1</sup>

蕭丁訓 Ding-Hsun Hsiao<sup>2</sup>

### 摘要

從全球經濟觀點而言，北美、歐洲、亞太地區將是未來的三大區域性經濟體，而亞太地區更是最重要之經濟來源，尤其東北亞是世界經濟高速增長的地區，隨著大陸港口硬體設施日臻完善及經濟的活絡，原物料的需求與成品的輸出，洲際海運順勢而生，大陸沿海城市漸蛻化成為全球製造及銷售的重心，2003年已有七個港口擠入世界貨櫃排名三十大，相對的台灣港口優勢地位受到相當的撼動。因此檢討台灣地區國際商港之內外競爭環境，規劃港埠經營策略，開創適當利基，發揮核心競爭力，實為當急之務。

**關鍵字：**利基、競爭策略、波士頓顧問團成長分配矩陣

### ABSTRACT

From the global economical view point, North America, Europe, Asian Pacific are three main regional economic body to the coming years. Asian Pacific region will be the most essential source to the world economy, where North East Asia having a rapid growth. As the hardware getting more and more flawless at the ports and with fast economic development in mainland China, and as the international shipping developing because of the export requirement of products and resources, the China's most waterfront cities are becoming global manufacturing and marketing centers. Seven of them are among the first thirty ports in the world. Comparatively, the ports in Taiwan are going to lose their leading position. Therefore, it is urgent to study the striving condition, to plan for ports operation strategy, to found the niche and develop the core competitiveness.

**Key Words:** niche, competition strategy, BCG Growth-Share Matrix

---

<sup>1</sup>副教授，國立台灣海洋大學航運管理學系，E-mail：kkchen@mail.ntou.edu.tw

<sup>2</sup>局長，交通部花蓮港務局，E-mail：hsiao@mail.hlhb.gov.tw

## 壹、前言

2003 年世界貨櫃裝卸量前 30 名之貨櫃港，前 6 名是位處於亞洲地區，裝卸量成長率超過 20% 的 10 個港口均屬亞洲港口，其中以中國大陸成長最為快速，已經有上海、深圳、青島、天津、廣州、寧波及廈門等七個沿岸港口名列前 30 名，(如表 1 所示)。大陸港口成長快速雖然是拜大陸經濟發展之賜，但仍然有可資借鏡之處，例如上海港積極發展貨櫃裝卸，成為長江流域廣大腹地之出口港，並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，以提昇經營效率等。

表 1 2003 年貨櫃裝卸量前 30 名貨櫃港 (單位：萬 TEU)

| 排<br>名 | 港<br>別   | 國<br>別       | 裝卸量    |       |              | 排<br>名 | 港<br>別     | 國<br>別 | 裝卸量  |      |              |
|--------|----------|--------------|--------|-------|--------------|--------|------------|--------|------|------|--------------|
|        |          |              | 2003   | 2002  | 成<br>長<br>率% |        |            |        | 2003 | 2002 | 成<br>長<br>率% |
| 1      | 香港       | 中國大陸         | *2,045 | 1,914 | 6.8%         | 16     | 丹絨柏樂<br>巴斯 | 馬來西亞   | 349  | 266  | 31.1         |
| 2      | 新加坡      | 新加坡          | 1,841  | 1,694 | 8.7          | 17     | 東京         | 日本     | *328 | 271  | 20.9         |
| 3      | 上海       | 中國大陸         | 1,128  | 861   | 31.0         | 18     | 不來梅        | 德國     | 319  | 303  | 5.2          |
| 4      | 深圳       | 中國大陸         | 1,061  | 761   | 39.4         | 19     | 南查邦        | 泰國     | 318  | 266  | 19.7         |
| 5      | 釜山       | 韓國           | 1,037  | 945   | 9.7          | 20     | 吉歐陶絡       | 義大利    | 315  | 295  | 6.6          |
| 6      | 高雄       | 中華民國         | 884    | 849   | 4.1          | 21     | 天津         | 中國大陸   | 300  | 241  | 24.5         |
| 7      | 洛杉磯      | 美國           | 718    | 611   | 17.6         | 22     | 廣州         | 中國大陸   | 277  | 218  | 27.1         |
| 8      | 鹿特丹      | 荷蘭           | 710    | 652   | 9.0          | 23     | 丹絨不祿       | 印尼     | 276  | N/A  | N/A          |
| 9      | 漢堡       | 德國           | 614    | 537   | 14.2         | 24     | 寧波         | 中國大陸   | *275 | 186  | 47.8         |
| 10     | 安特威<br>普 | 比利時          | 545    | 478   | 14.0         | 25     | 佛里斯多       | 英國     | 270  | *275 | -1.8         |
| 11     | 杜拜       | 阿拉伯聯<br>合大公國 | 515    | 419   | 22.8         | 26     | 馬尼拉        | 菲律賓    | 255  | 246  | 3.7          |
| 12     | 巴生港      | 馬來西亞         | 480    | 453   | 5.9          | 27     | 阿爾及爾       | 西班牙    | 252  | 223  | 12.9         |
| 13     | 長堤       | 美國           | 466    | 453   | 2.9          | 28     | 橫濱         | 日本     | 247  | 236  | 4.4          |
| 14     | 青島       | 中國大陸         | 424    | 341   | 24.3         | 29     | 廈門         | 中國大陸   | 233  | 175  | 33.2         |
| 15     | 紐約       | 美國           | *415   | 375   | 10.6         | 30     | 迦哇內盧       | 印尼     | 217  | 185  | 17.5         |

資料來源：2004 年 3 月份國際貨櫃化雜誌(Containerisation International) (\*表估計值)

台灣地區，2003 年高雄港貨櫃裝卸量為 884 萬 TEU，世界排名退居第六，年成長率為 4.1%，成長幅度卻為前十名港口中最低者。基隆港、台中港之貨櫃裝卸年成長率雖然略高於高雄港，但也僅有 200 萬與 125 萬 TEU，已排除於前三十名之行列。三個港口貨櫃裝卸總量約為 1200 萬 TEU，只相當於中國大陸的上海或深圳之裝卸量，幸高雄港 2003 年的轉口貨櫃量 460 萬 TEU，佔裝卸量 52%之多，仍具 HUB 的地位。惟「船隨貨轉」是不變的經濟原則，如何面對中國大陸沿海諸多的港群，規劃台灣地區港埠經營策略，以開創台灣地區各國際商港之利基，發揮核心競爭力，實為嚴肅的課題。

台灣現有基隆、高雄、台中、花蓮、蘇澳等五個主要國際商港，但蘇澳港是基隆港的輔助港，而新興的台北港、安平港為基隆港與高雄港之輔助港，並有麥寮、和平兩個工業專用港。本研究以台灣地區四個國際商港為主要目標，以貨物、貨櫃、船舶三個主軸，觀察其發展歷程，依序從裝卸量、吞吐量、船舶種類、航線別、貨物別、目的港等構面進行探討。相關資料的蒐集，是彙整中華民國交通部統計要覽、中華民國海關統計資料、中華民國各個國際商港公務統計報表，年期從 1979 年~2003 年共 25 年。本研究除簡要說明各國際港過去的發展之外，並藉波士頓顧問團成長分配矩陣 (BCG Growth-Share Matrix) 分析各港目前的經營現況，進而提出可能的策略規畫方向，最後提出本研究的結論與建議。

## 貳、台灣地區各主要國際商港的發展與分析

### 2.1 裝卸量(計費噸)

台灣地區國際商港的貨物裝卸量，從 1979 年的 9,935 萬噸，到 2003 年的 67,697 萬噸，年平均成長率為 8.92%。幾個主要國際港的年平均成長率，基隆港 6.05%、高雄港 8.93%、台中港 14.87%、花蓮港 9.31%、蘇澳港 10.98%。而在裝卸量的市場佔有率，高雄港歷年來穩定持平約佔 65%，穩居第一；基隆港居第二，1980 年代初期約佔 30%，但自 1988 年之後，因台中港的掘起，逐年下滑迄今只佔 15%，而同時期台中港逐年成長至

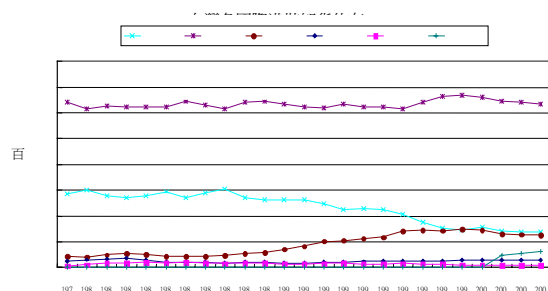


圖 1 台灣各國際商港裝卸貨佔有率

1999 年佔 15%，之後因麥寮港 2000 年開始營運後略有下滑，迄今只佔 12%，居第三。花蓮約佔 2.6%、蘇澳約佔 0.8%。(如圖 1 所示)

## 2.2 吞吐量(公噸)

台灣地區國際商港的貨物吞吐量，從 1979 年的 5,768 萬公噸，到 2003 年的 28,770 萬噸，年平均成長率為 7.12%。幾個主要國際港的年平均成長率，基隆 6.38%、高雄 5.37%、台中 12.50%、花蓮 9.86%、蘇澳 10.76%。吞吐量的市場佔有率，高雄港一直居首位，但隨著台中港的興起，大宗穀物、台電台中火力發電廠所需的煤由台中港進口，所以高雄港的市場佔有率，從 1979 年的 72% 逐年下滑迄今約為 48%。基隆港於 1980 年代初期居第二約佔 18%，同樣受到台中港的影響，逐年下滑迄今約只佔 12%，已落後台中港居第三；目前台中港居第二，其自 1988 年之後逐年成長最高佔 25%，但 2000 年麥寮港正式營運後開始下滑，目前佔 16%。花蓮港主要是水泥、礦石、砂石等貨物，約佔 6.5%；蘇澳約佔 1.8%。(如圖 2 所示)

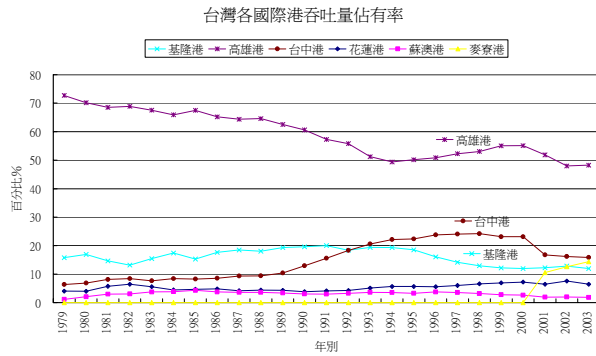


圖 2 台灣各國際商港吞吐量佔有率

## 2.3 進港船舶艘次

台灣國際港的進港船舶總艘次，從 1979 年的 25,315 艘次，到 2003 年的 45,940 艘次，年平均成長率 3.30%。幾個主要國際港的年平均成長率，基隆 2.29%、高雄 3.83%、台中 9.58%、花蓮 4.74%、蘇澳 8.32%。而進港船舶艘次的分配，高雄港最多且持平約佔 45%。基隆港從 1979 年的 34% 緩慢下滑，後來因受台中港建港完成與航道濬深影響，自 1990 年之後，逐年下滑迄今約佔 20%，而台中港現約佔 27%。花蓮港約佔 6.1%，蘇澳約佔 1.6%。(詳圖 3 所示)

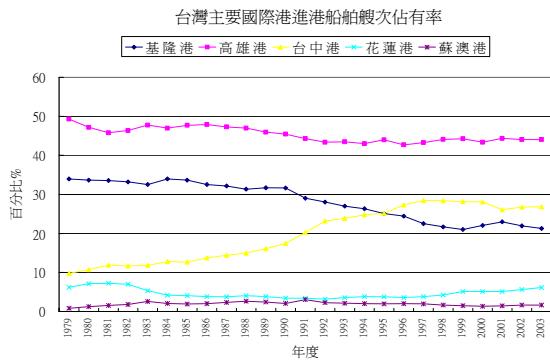


圖 3 台灣主要國際港進港船舶艘次佔有率

## 2.4 貨櫃船舶艘次

在貨櫃船方面，台灣以基隆港、高雄港、台中港為主要貨櫃港口。各港的貨櫃船佔有率，在 1988 年之前，由高雄港、基隆港均分，互有領先，惟在 1980 年代末期一些大型輪船公司如 Maersk Sealand 等，相繼在高雄租用專用貨櫃基地之後，高雄港的佔有率一直保持 50% 強；同樣的情形，台中港自立榮、萬海等專用碼頭成立之後，其貨櫃船艘次逐年上升，至今約佔 18%，基隆港只佔 30% 左右。（詳如圖 4 所示）

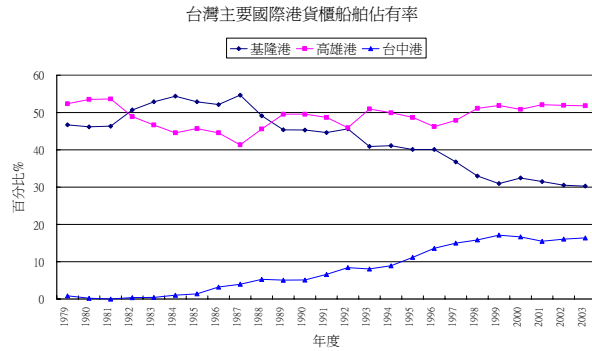


圖 4 台灣主要國際港貨櫃船舶佔有率

## 2.5 貨櫃船佔進港船舶之比重

台灣地區三個貨櫃港，歷年來貨櫃船佔進港船舶之比重逐年增加，雖然近年成長有趨緩的情形，但基隆港的比重已超過 50%，近幾年基隆港進港船舶每年約有 9,100 艘次，其中貨櫃船舶約有 4,800 艘次，比例約 53%，是三個港口中最高者；高雄港每年進港貨櫃船舶約有 8,300 艘次，佔所有進港船舶的比重約 44%；台中港每年進港貨櫃船舶約有 2,600 艘次，所佔比重約 23%。（詳如圖 5 所示）

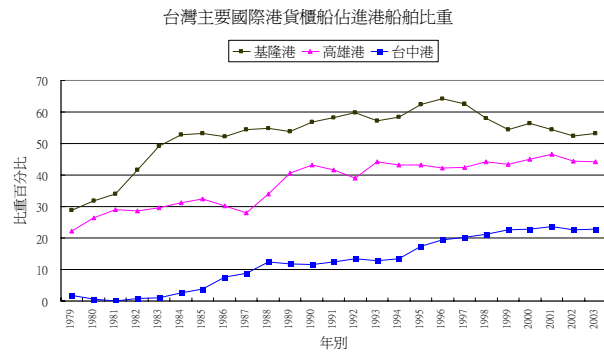


圖 5 台灣主要國際港貨櫃船佔進港船舶比重

## 2.6 貨櫃船舶噸位

各港進港貨櫃船在噸位等級的分佈，隨著船舶大型化的趨勢，基隆港 2003 年有 51.86% 是 1~2 萬噸級，5 千~1 萬噸級次之佔 24.80%，2~4 萬噸級隨著 Maersk、Sealand 等航商的轉移開始減少，目前只佔 12.20%。高雄港也是以 1~2 萬噸級為主，2003 年佔 34.11%，5 千~1 萬噸級次之佔 19.63%，但是自 1995 年開始，6 萬噸級貨櫃船快速增加，迄今佔有 14.41%，4~6 萬噸級也有 13.19%，5 千~1 萬噸級 10.70%。台中港以 5 千~1 萬及 1~2 萬噸級為主，2003 年的比例為 24.82% 與 66.30%。（如圖 6、圖 7、圖 8 所示）

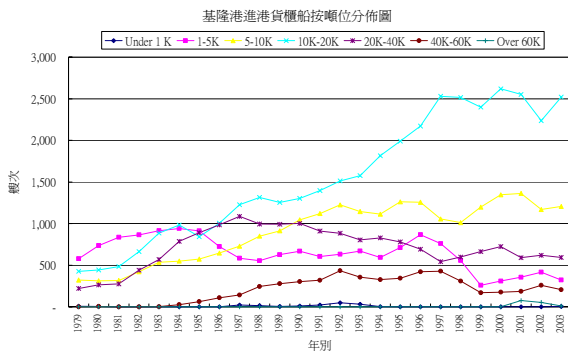


圖 6 基隆港進港貨櫃船按噸位分佈圖

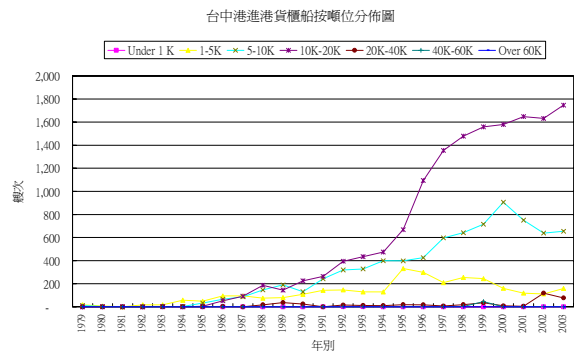
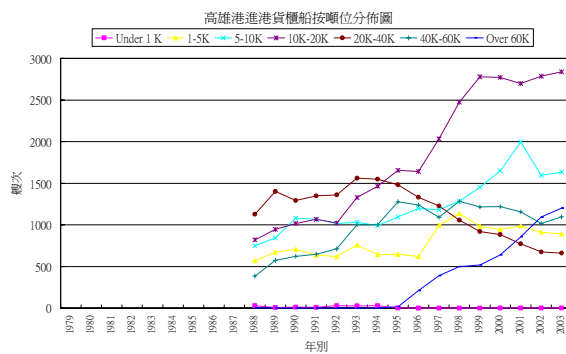


圖 7 台中港進港貨櫃船按噸位分佈圖

### 2.7 貨櫃航線

貨櫃量如以航線別分析，近年來香港、東南亞航線所佔比率最高，自 1990 年都維持在 30~40%，1995、1996 兩年高達 46.5%，顯見扮演兩岸 HUB 港之功能，但此後持續下降，至 2003 年佔 30.20%，但數量已萎縮至百萬個以下，此指標是否為警訊有待密切觀察，但這一區域對於我國而言是相當重要的市場，需要努力經營；美國與加拿大兩航線，數量於 2001 年大幅減少，美國成長率-56.27%，加拿大-45.95%，是否與恐怖攻擊事件影響導致全球經濟變異及中國大陸興起有關？加勒比海、中南美航線，在 2001 年突增 2 萬個貨櫃以來，數量呈現穩定，反應出政府推動與該區域之經貿外交、經濟合作協定的成效；日韓航線從 1989 年的 31.19%一路下滑迄今只佔 15%，這可能與日本泡沫經濟和中韓斷交有關；歐洲航線近幾年來都保持在 10%，這可印證歐洲與北美、亞太地區是未來的三大區域性經濟體的論述；印度、亞洲其他航線，最近三年成長快速相當亮麗，2003 年已達 17.51%，本地區將是本國航商可以全力開發的利基市場；東非、西南非與南太平洋、紐澳航線，雖然所佔比重不高，但近幾年數量有逐漸放大的跡象，2003 年分別為 5.5 萬與 8.8 萬個貨櫃，與中東、北非、地中海航線同樣是有待開發的市場。(詳附錄一)

圖 8 高雄港進港貨櫃船按噸位分佈圖



### 2.8 各港主要貨櫃航線

各港主要貨櫃航線如以全球五大洲區分，以 1999 年為例，亞洲航線是以高雄港為主要吞吐港，高雄佔有率為 44.%、台中 28.0%、基隆 27.5%；非洲航線以基

隆港為首要佔有率為 75.6%、高雄 22.6%；美洲、歐洲航線皆以高雄港為主要集散港佔有率分別為 87.3%、93.5%；澳洲航線以基隆港為主要港口佔有率為 52.7%、高雄 46.8%。(詳附錄二)

## 2.9 內陸貨櫃轉運

根據海關統計資料，1996 年台灣地區轉運櫃數為 80 萬個，佔當年進出口貨櫃總數的 21.68%，1998 年達 123 萬個（轉運比例為 32.99%），而後則下滑至 2001 年 81 萬個，2003 年約 85 萬個（進口櫃 35.94%、出口櫃 64.06%），佔 2003 年台灣地區進出口貨櫃總數之 18.30%。轉運方式有經海運與陸運兩個途徑，在 1996 年 99%強是經由陸運轉運，海運轉運不到 1%，隨著政府推動海上走廊政策，迄 2003 年達 11.41%。

以 2003 年的資料，進一步探討三個貨櫃之間的轉運方向，高雄⇌基隆 20 萬餘個，基隆⇌高雄 19 萬餘個；高雄⇌台中 15 萬餘個，台中⇌高雄 22 萬餘個；上述四者佔該年轉運個數之 91.65%，而基隆與高雄間之轉運數達 40 萬個，佔總數之 47.18%。如以海運或陸運分類，有 88.59%（約 75 萬餘個）是經由陸運轉運，其中基隆港與高雄港間佔陸運量之 50.10%，台中港與高雄港之間則佔 42.41%，這表示台中⇌高雄之間每年約有 32 萬個貨櫃可規劃以海運轉運，發展前景可期；而基隆⇌高雄每年 38 萬個貨櫃之中有部分的貨源在新竹、桃園，以海運轉運困難，但內湖、汐止等工業區的貨源仍然具有發展空間。而目前總數的 11.41%（約 10 萬個）是經由海運轉運，其中台中港與高雄港之間佔 60.46%，基隆港與高雄港之間的轉運量佔 24.50%。

## 2.10 貨物別

交通部統計要覽將台灣地區貨物分為十大類。貨櫃、穀類、原油（含天然氣）、煤、水泥（含熟料）、油品、液體散貨、非金屬礦產品、金屬礦砂、一般散雜貨。

根據 2004 年出版的交通部統計要覽資料顯示，貨櫃是國際間貨物往來之主要運輸方式。在 1977 年台灣地區的貨物以貨櫃形式進出口的裝卸量僅有 2 千 5 百餘萬噸，到 2003 年達到 4 億 3 千餘萬噸，佔該年總貨物裝卸量之 68%，平均年成長率 12.02%；如以吞吐量計算，從 1977 年的 3 百 80 萬公噸，平均每年有 10.9%的成長率，至 2003 年即達 4 千 9 百餘萬公噸，佔總貨物吞吐量之 17.2%，顯見除了大宗貨物之外，裝卸型態漸以貨櫃為主。

台灣地區的穀類只有進口，近年來每年進港數量維持在 800~900 萬公噸，主



要以高雄（53.03%）、台中為進口港（44.35%），只有少數由基隆（2.02%）進口。台灣地區的煤只有進口，近年來每年進港量維持在 4 千萬公噸，主要以高雄（45.95%）、台中為進口港（43.10%）。

原油（含天然氣）年進口量約 2 千萬公噸，全由高雄進口；金屬礦砂每年進港量約在 1,800 萬公噸，以高雄港（99.33%）為主要進口港，顯示高雄港除了是貨櫃運輸為重點之外，也擔負重工業腹地的原物料吞吐地位。

水泥（含熟料）每年維持在 700~900 萬公噸，由花蓮港、蘇澳港出口，台中為主要進口港。油品出港以高雄港為主，進口港以基隆港為主。液體散貨進出港量近五年來平均有 19%之年成長率，2003 年達到 8 百餘萬公噸，以高雄港(75%)、台中港(25%)為主要。非金屬礦產品以花蓮港出口之砂石為大宗，近四年來平均以 16%之年成長率成長，2003 年達到 1 千 5 百萬公噸，進港以基隆港、台中港為主；以上多屬環島運輸。

一般散雜貨每年進港量約在 2,800 萬公噸，以高雄港（71.64%）、台中港（13.81%）、基隆港（8.78%）為主要進口港。出港量約在 1,000 萬公噸，以高雄港（90.81%）為主要出口港。

### 參、台灣地區港埠經營策略分析

台灣地區各個國際商港都有其歷史特殊性，但隨著經濟發展、環境的改變，其時代的功能也隨之改變，換言之，港埠與其他產業一樣也有生命週期，而成長率最能反應生命週期的情況，其次港埠亦追求成長，最容易著手的途徑即是爭取市場佔有率。本研究既以生命週期理論，輔以波士頓顧問團開發之成長分配矩陣 (BCG Growth-share Matrix) 分析工具，分別就各國際港口主要裝卸貨物的成長率與相對佔有率，找出所處之週期曲線位置，進而找出因應對策。



成長分配矩陣根據成長率與佔有率，將事業所佔位置分成明星、金牛、狗、問題兒童等四個象限（如圖 9 所示）。分析成長率時，其測度標尺的中點，可以任意設定，一般以年成長率 10% 為準，大於 10% 即標示為高。而橫軸座標之佔有率，係以相對競爭定位為尺度，即事業本身所享有之市場佔有率，相對於業界中其餘的最大競爭同業所享有之市場佔有率的比率，並以對數標尺標示之；中點為 1.0，表示本事業與最大競爭對手的市場佔有率相等，因此中點左側的位置，表示本事業為同業中之領導者。

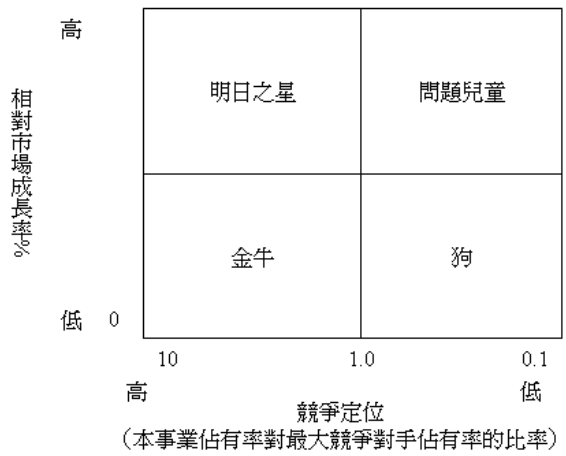


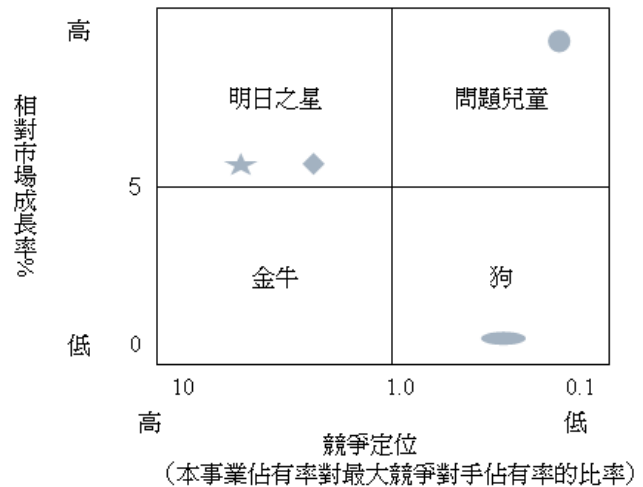
圖 9 BCG 矩陣圖

矩陣圖中之各象限事業單位各有特性，明星象限由於為了支持高成長率，對資金的需求殷切，但因高佔有率而具有極為強大的競爭定位，此象限之業者均處於經驗區線上最遠的位置，享有高度邊際效益，故能自行產生巨額資金，這些業者一方面是資金的使用者，一方面是資金的供應者，所以基本上對於資金的需求能自給自足，但如果為了維持其佔有率的地位，也必須能夠再支援資金，而且不宜取用其產生的資金，以免殺雞取卵，危害其領先的地位。金牛象限的特性是享有高市場佔有率，市場定位甚佳，但因市場已臻於成熟階段，資金需求通常較為有限，可以產生巨額資金提供其他投資用途的能力。而落在狗象限的特性是市場佔有率偏低，在生命週期曲線上的進展較為緩慢，其利潤亦偏低，如果要擴大市場佔有率，是需要不斷的投資，始能保持地位於不墜，即必須投入極大資金才能有功效，但可能成爲一個『資金的陷阱』。問題兒童事業或稱探油井事業，具有高成長率、低市場佔有率，但也是一個充滿不確定的事業，幾乎沒有自行產生資金的能力，但需要大量資金來維持高度成長，所以如果不能提高市場佔有率，則必然持續「吸金」，如果市場趨於成熟時，可能變成專門吸金的狗事業或資金的陷阱，但是如果可以提升市場佔有率，有可能成明星事業。

### 3.1 各國際港海運貨物結構 BCG 分析

#### 3.1.1 高雄港

探討最近 10 年(1994~2003)台灣地區的貨櫃裝卸量，此期間台灣地區整體貨櫃裝卸量(TEU)以 5.94%的年平均成長率成長，高雄港為 6.76%、基隆港 0.96%、台中港 16.28%。高雄港相對於台灣地區最大的競爭者—基隆港之相對市場佔有的比率約 4.4 倍，與第二大競爭者--台中港相較亦有 7.1 倍，可以看出高雄港在台灣整體貨櫃產業是坐落在明星象限（如圖 10 所示）。根據 2003 年交通部統計要覽顯示，高雄港除了具備貨櫃 HUB 港功能之外，也是唯一的原油進口港，並是南部地區的煤(45.95%)、液體散貨(75%)、穀類(53.03%)、金屬礦砂(99.33%)及一般散雜貨(71.64%)的進出港口，以上這些主要貨源都是高雄港必須鞏固的基本目標市場，其中以液體散貨平均年成長率 19%，根據 BCG 的分析可歸類為明星產業，是貨櫃之外可以全力發展之利基；與上位計劃中對於高雄港目標市場之選擇建議與發展定位建議不謀而合。



- ★ 高雄/台中：成長率6.76%，佔有率7.1倍
- ◆ 高雄/基隆：成長率6.76%，佔有率4.4倍
- 台中/高雄：成長率16.28%，佔有率0.14倍
- 基隆/高雄：成長率0.96%，佔有率0.23倍

圖 10 貨櫃 BCG 矩陣圖

#### 3.1.2 基隆港

根據 2003 年交通部統計要覽顯示，基隆港是北部地區的貨櫃(30.64%)的進口港，但與高雄港相較之下的 BCG 分析，其坐落在狗象限，其生命週期已趨緩，應避免落入資金的陷阱。也是北部的水泥（熟料）(25.57%)、油品(49.31%)及非金屬礦產品(66.53%)的進口港，惟基隆港受限於自然條件，無法擴建深水碼頭，發展受到限制，隨著台北港陸續擴建，應考慮以發展台北港為 HUB 之基調，重新定位有所取捨。如果以我國的貨櫃航線而言，1999 年基隆港佔澳洲航線之 52.7%、非洲航線的 75.6%，依照 BCG 分析這兩個航線是落在金牛象限，應全力拓展；其次應退出穀類(2.62%)、煤(4.73%)的經營，轉讓給台北港或台中港發展；至於水泥（熟料）、油品及非金屬礦產品等貨物，是進口以供應北部地區所需，但此類貨物之運輸易造成陸上交通壅塞，考量基隆腹地之人口稠密，亦可規劃漸漸轉移至台北港，

以全力發展自由貿易港區及高價值貨物為主，並結合觀光、親水性之港口。

### 3.1.3 台中港

根據 2003 年交通部統計要覽顯示，台中港是中部地區的水泥（熟料）(60.17%)、穀類(44.35%)、煤(43.10%)、油品(36.86%)及非金屬礦產品(23.63%)的進口港。也是中部地區的貨櫃(9.90%)的進口港，但與高雄港相較之下的 BCG 分析，則是坐落在問題兒童象限，要維持高度成長，則需要挹注大量資金，如果配合充裕的港埠用地，可以依照上位計劃，發展為環島航運中心主要據點、大宗散貨之進口港、中部貨櫃支線港(feeder port)，藍色公路主要之中據站。並佐以發展自由貿易港區，全力經營未來兩岸航運直航市場，吸納閩南地區（福州、廈門）之進出口貨物，增加競爭地位，朝「明星」產業轉進。

### 3.2.4 花蓮港

根據 2003 年交通部統計要覽顯示，花蓮港仍然是主要的水泥（熟料）(78.50%)、非金屬礦產品的輸出港(96.40%)，也是東部地區散雜貨物進出港；水泥與非金屬礦產品是花蓮港的金牛產業，未來依照上位計劃，除了持續目前優勢產業之外，並發展遊艇業務、國際郵輪以及結合觀光、親水性之港口。

## 肆、台灣地區港埠經營策略規劃方向

以上是靜態的分析觀點，但是如果將眼光放遠，且擴大尺度來看，將台灣看作是一個『台灣港』，以台灣南北雙 HUB 港為戰略目標，佐以藍色公路的計畫，並發展高雄為洲際貨櫃中心，繼續提高成長率與擴大佔有率，有效扭轉情勢，持續維持貨櫃運輸為台灣的明星產業。

各港經過外在環境的調適和內在環境的評估，找出自身最有可能成功之處，即特定的利基(niche)，依據組織的管理哲學與使命，訂定執行的策略計畫，進而建立實力，將弱勢賠本的項目放手，優勢成功的項目加強。當了解本身所能有效發揮的利基之後，依循杜拉克(Peter F. Drucker)「不要把範圍擴大的太廣」之觀點，找到一個適當的利基，就該徹底去發揮；根據其所提的觀點，各港只要針對主要貨種、主要航線及主要航商，集中火力發展，俾求其最大收益。

盱衡中國大陸地區港埠之發展，與台灣地區主要港埠發展歷程，並以波士頓顧問團成長分配矩陣分析工具探討台灣地區各港航線、貨種之利基，本節將以各種文獻之論述及前述分析數據為佐証，把握已趨成熟的藍色公路之有利條件，以

港埠供應鏈的整合理念，將台灣地區各港埠由傳統的分工，合作邁向成爲「台灣港」，提出台灣地區港埠經營策略規劃如下：

#### 4.1 台灣港埠供應鏈

基於前節之分析，各港並不須放棄現有之利基，而且隨著藍色公路的推動，將高雄港、台北港定位成爲台灣雙 HUB 港，並將高雄港發展成爲洲際貨櫃中心，各商港積極推動自由貿易港區業務，而且藉由這樣的定位，更可以進一步將台灣地區現有的分港、縣港、工業專用港，建構成爲環島海運運輸體系，聯繫各港之間的貨物、貨櫃轉運，減少社會成本，增加社會福利。

##### 一、支線港與南北雙 HUB -- 台灣港

不只國際商港的港埠設施要維護，像台北港、安平港均要投資巨額資金建設與維護，麥寮、和平港雖然是工業專用港，係由業者自行集資興建，但以國家整體資源的觀點視之，這些港埠都是社會的資源，需要良好的社會資源管理能力，提高港埠使用效率，來增加社會福利，但在實際營運上，現有港埠多未能充分發揮設計能量，例如貨櫃的南北轉運，捨海運而就陸運，增加了內陸拖運成本、公路建設維護成本以及環境污染等等。當今爲了企業、航商、各港口及國家利益，唯有將台灣各港口視爲台灣港，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，才能滿足客戶需求，提高競爭優勢達到企業營運的目標—獲利，才能有效增加社會福利。基於此項原則，建議應將高雄港與台北港定位爲南北雙 HUB，其他各港（包含工業港）爲支線港；高雄港可以將東南亞、中國大陸的華南、華東均納爲腹地，台北港的市場就可擴大到東北亞、中國大陸的華中、華北。

##### 二、繼續推動藍色公路

政府自 1998 年推動，實施迄今效果不如預期，這個政策是對的，惟囿於配套措施以及客觀環境未臻成熟，但隨著時空背景的轉移，如今大環境已改變，例如碼頭工人改制，裝卸自由化，裝卸費用已經大幅降低；以及工業港的開闢，各縣市政府爭相要求設立的港口，如安平、布袋、台北港，間接增加藍色公路的中繼轉運點，加上各大航商分別在基隆、台中、高雄各港租用貨櫃專業碼頭，由這些公司在各港（包含麥寮港）自營的貨櫃基地，經營中轉原來基隆⇔高雄、台中⇔高雄、台中⇔基隆之陸上貨櫃，將使得這政策的推動相當的樂觀，如能水到渠成，其優點如下：

1. 解決貨櫃陸上運輸：2003 年台灣地區貨櫃經由陸運轉運個數有 75 萬餘個，不

僅增加航商轉運運費，也造成高速公路壅塞、空氣污染、交通事故，如果積極推動海上轉運，除了能大幅緩和此問題之外，在高速公路的興建與養護上也可節省國家預算。

2. 可以鞏固台灣 HUB 港的地位：藉由推動藍色公路，提升高雄港、台北港的區域轉運的功能，屆時不只台灣內部的貨櫃會經由南北雙 HUB 港出入，中轉的貨櫃亦可能回流。

但在推動藍色公路的政策配合上，保留原本的費用折扣策略之外，應該將經由藍色公路轉運的貨櫃視為港埠間之移轉，除了直接費用支出外，一切租稅、規費只能計收一次，例如商港服務費。

### 三、發展高雄洲際貨櫃中心

在海運的發展上，各國更是卯足全力競相擴建港口，希望能迎合船舶大型化的趨勢，目前的規劃大都以 9,000TEU 貨櫃船為目標，另有一些港口是以 12,000TEU 貨櫃船為建港目標，想成為貨櫃樞紐港(HUB)的企圖不言而喻。甚至高雄港目前規劃的紅毛港第六貨櫃中心，就以 BOT 且允許民營公用的方式辦理，交給航商去自由揮灑，才能維繫高雄港的貨櫃運輸「明星」地位於不墜。

#### 4.2 發展自由貿易港區

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，來作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，除了企業根留台灣、增加就業人口之外，所產生的附加價值也比較可觀。

#### 4.3 創造優質經營環境

台灣港埠必須保持優勢的領導，妥善運用資源與人才，配合適當的港埠軟、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，才能吸引航商擇優棲徙；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，提供一個優質的經營環境。

## 伍、結論與建議

根據交通部上位運輸政策，台灣地區國際港埠之發展，以海運轉運中心計畫及全球運籌管理中心計畫為藍圖，台灣地區各國際商港的發展定位主要項目(1)高雄港作為東亞地區的轉運港、(2)高雄港作為「境外航運中心」、(3)台中港及基隆港定位為轉運中心之輔助港、(4)發展為「全球運籌管理中心」。如果由海運航線區分，高雄港為我國最主要之遠洋航線國際港，基隆港及台中港則為亞洲近洋及國內航線之區域型港口。

台灣地區國際商港依循傳統的供應鏈思維，各港只追求個別的最大利益，而現代供應鏈是講求垂直整合、水平分工，追求夥伴間最大利益的做法，所以各港首先清楚的定位其功能，藉由資訊流、金流的整合，提供航商、貨主、港埠企業一個全新的供應鏈平台。

另外依照港口特性，找出各別的核心競爭能力、優勢項目，設定全力發展的目標，弱勢的業務就退場由其他優勢港口經營，或是藉由與週邊友港策略聯盟，進行合縱連橫、分攻合擊；甚至釋出閒置港埠用地或倉棧，配合週邊都市再造，進行多角經營。

根據以上的分析，本研究提出以下的建議：

- 一、全力鞏固高雄港 HUB 港的地位：台灣位居大中華圈主航道，在貨櫃運輸上，一直扮演著 HUB 的角色，如何發揮高雄港以及興建中的台北港功能，將是可否保住 HUB 地位的關鍵，如果有朝一日台灣地區的國際商港淪為支線港，屆時航商、貨主運輸成本勢必增加，其競爭力相對也就降低。
- 二、傳統優惠費率（降價）的措施，僅是消極的防禦型的經營策略，經過本文之分析與探討，南北雙 HUB 港，建立台灣港埠供應鏈，排除各港之間的避壘障礙（城牆），從以往的競爭轉化成分工合作，配合其他幾項相關措施，創建台灣港埠之優質經營環境，使各港埠不但可以在各自的利基上充分發揮，將使台灣港埠獲得十倍、百倍之整體利益。

本文建議之各項因應策略，事實上政府均已推行，但或許環境尚未塑造成型，從今開始凡是以上種種有利兩岸航運、有利台灣港埠群以及有利航商貨主的各項作為，均應積極去做，而且趕快做好，如此台灣港埠當可開創新局。

### 參考文獻

1. 中華企業管理發展中心，企業管理理論、方法、實務，台北，1981年9月。
2. 中華企業管理發展中心，企業策略管理，台北，1986年10月。
3. 台中港務局，公務報表，台中，2004年。
4. 交通部，台灣地區整體國際港埠發展規劃，台北，2001年。
5. 交通部，交通統計要覽，台北，2004年。
6. 交通部，兩岸港口競爭力分析，台北，2003年。
7. 交通部運輸研究所，亞太地區國際港埠競爭力分析與趨勢研判，台北，2000年2月。
8. 交通運輸研究所，台灣地區整體國際港埠發展再檢討之研究，台北，2000年12月。
9. 中華海運協會海峽兩岸航運研討會，台灣地區港埠經營策略規劃芻論，台北，2004年12月。
10. 東華書局，行銷管理學，台北，2000年8月。
11. 花蓮港務局，公務報表，花蓮，2004年。
12. 高雄港務局，公務報表，高雄，2004年。
13. 基隆港務局，公務報表，基隆，2004年。



附 錄 一 台 灣 地 區 各 航 線 別 貨 櫃 量 統 計 表 ( 單 位 : 個 )

| 年 別  |       | 合 計       | 1.美 國 航 線 | 2.加 拿 大 航 線 | 3.加 勒 比 海、中 南 美 洲 航 線 | 4.中 東、北 非、地 中 海 航 線 | 5.歐 洲 航 線 | 6.東 非、西 南 非 航 線 | 7.南 太 平 洋、澳 洲、紐 西 蘭 航 線 | 8.琉 球、日 本、韓 國 航 線 | 9.香 港、東 南 亞 航 線 | 10.印 度、亞 洲 其 它 航 線 |
|------|-------|-----------|-----------|-------------|-----------------------|---------------------|-----------|-----------------|-------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| 1984 | 總 量   | 1,172,014 | 447,172   | 20,421      | 14,479                | 48,507              | 116,272   | 26,067          | 60,402                  | 228,143           | 192,717         | 17,834             |
|      | 佔 有 率 | 100.00    | 38.15     | 1.74        | 1.24                  | 4.14                | 9.92      | 2.22            | 5.15                    | 19.47             | 16.44           | 1.52               |
|      | 成 長 率 | -         | -         | -           | -                     | -                   | -         | -               | -                       | -                 | -               | -                  |
| 1985 | 總 量   | 2,317,641 | 1,215,943 | 32,768      | 31,525                | 51,972              | 137,602   | 31,100          | 81,664                  | 341,877           | 351,513         | 41,677             |
|      | 佔 有 率 | 100.00    | 52.46     | 1.41        | 1.36                  | 2.24                | 5.94      | 1.34            | 3.52                    | 14.75             | 15.17           | 1.80               |
|      | 成 長 率 | 97.75     | 171.92    | 60.46       | 117.73                | 7.14                | 18.34     | 19.31           | 35.20                   | 49.85             | 82.40           | 133.69             |
| 1986 | 總 量   | 2,151,372 | 679,840   | 41,649      | 38,224                | 48,292              | 185,996   | 58,710          | 85,628                  | 521,840           | 419,660         | 71,533             |
|      | 佔 有 率 | 100.00    | 31.60     | 1.94        | 1.78                  | 2.24                | 8.65      | 2.73            | 3.98                    | 24.26             | 19.51           | 3.32               |
|      | 成 長 率 | (7.17)    | (44.09)   | 27.10       | 21.25                 | (7.08)              | 35.17     | 88.78           | 4.85                    | 52.64             | 19.39           | 71.64              |
| 1987 | 總 量   | 2,364,690 | 745,767   | 33,178      | 43,462                | 41,924              | 227,701   | 59,071          | 109,588                 | 550,201           | 487,841         | 65,957             |
|      | 佔 有 率 | 100.00    | 31.54     | 1.40        | 1.84                  | 1.77                | 9.63      | 2.50            | 4.63                    | 23.27             | 20.63           | 2.79               |
|      | 成 長 率 | 9.92      | 9.70      | (20.34)     | 13.70                 | (13.19)             | 22.42     | 0.61            | 27.98                   | 5.43              | 16.25           | (7.80)             |
| 1988 | 總 量   | 2,320,336 | 623,980   | 22,525      | 22,682                | 41,566              | 193,060   | 37,482          | 77,433                  | 669,491           | 594,756         | 37,361             |
|      | 佔 有 率 | 100.00    | 26.89     | 0.97        | 0.98                  | 1.79                | 8.32      | 1.62            | 3.34                    | 28.85             | 25.63           | 1.61               |
|      | 成 長 率 | (1.88)    | (16.33)   | (32.11)     | (47.81)               | (0.85)              | (15.21)   | (36.55)         | (29.34)                 | 21.68             | 21.92           | (43.36)            |

附錄一 台灣地區各航線別貨櫃量統計表(單位：個) (續)

|      |     |           |         |         |         |         |         |         |         |         |           |         |
|------|-----|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| 1989 | 總量  | 2,428,601 | 583,135 | 25,573  | 20,825  | 30,927  | 182,556 | 34,278  | 70,024  | 757,417 | 691,873   | 31,993  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 24.01   | 1.05    | 0.86    | 1.27    | 7.52    | 1.41    | 2.88    | 31.19   | 28.49     | 1.32    |
|      | 成長率 | 4.67      | (6.55)  | 13.53   | (8.19)  | (25.60) | (5.44)  | (8.55)  | (9.57)  | 13.13   | 16.33     | (14.37) |
| 1990 | 總量  | 2,635,022 | 627,085 | 29,585  | 25,700  | 31,490  | 205,498 | 49,256  | 81,792  | 712,630 | 821,113   | 50,873  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 23.80   | 1.12    | 0.98    | 1.20    | 7.80    | 1.87    | 3.10    | 27.04   | 31.16     | 1.93    |
|      | 成長率 | 8.50      | 7.54    | 15.69   | 23.41   | 1.82    | 12.57   | 43.70   | 16.81   | (5.91)  | 18.68     | 59.01   |
| 1991 | 總量  | 2,767,877 | 586,437 | 26,116  | 23,036  | 31,754  | 228,772 | 57,349  | 114,393 | 726,084 | 925,452   | 48,484  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 21.19   | 0.94    | 0.83    | 1.15    | 8.27    | 2.07    | 4.13    | 26.23   | 33.44     | 1.75    |
|      | 成長率 | 5.04      | (6.48)  | (11.73) | (10.37) | 0.84    | 11.33   | 16.43   | 39.86   | 1.89    | 12.71     | (4.70)  |
| 1992 | 總量  | 2,926,878 | 556,593 | 39,887  | 30,646  | 45,599  | 247,138 | 52,379  | 83,188  | 629,863 | 1,183,899 | 57,686  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 19.02   | 1.36    | 1.05    | 1.56    | 8.44    | 1.79    | 2.84    | 21.52   | 40.45     | 1.97    |
|      | 成長率 | 5.74      | (5.09)  | 52.73   | 33.04   | 43.60   | 8.03    | (8.67)  | (27.28) | (13.25) | 27.93     | 18.98   |
| 1993 | 總量  | 3,162,704 | 543,919 | 42,947  | 44,418  | 46,689  | 251,629 | 60,519  | 73,055  | 713,832 | 1,289,656 | 96,040  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 17.20   | 1.36    | 1.40    | 1.48    | 7.96    | 1.91    | 2.31    | 22.57   | 40.78     | 3.04    |
|      | 成長率 | 8.06      | (2.28)  | 7.67    | 44.94   | 2.39    | 1.82    | 15.54   | (12.18) | 13.33   | 8.93      | 66.49   |
| 1994 | 總量  | 3,249,106 | 562,317 | 36,658  | 40,397  | 48,853  | 259,654 | 54,252  | 66,410  | 655,196 | 1,404,541 | 120,828 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 17.31   | 1.13    | 1.24    | 1.50    | 7.99    | 1.67    | 2.04    | 20.17   | 43.23     | 3.72    |
|      | 成長率 | 2.73      | 3.38    | (14.64) | (9.05)  | 4.63    | 3.19    | (10.36) | (9.10)  | (8.21)  | 8.91      | 25.81   |
| 1995 | 總量  | 3,387,844 | 482,994 | 31,652  | 45,695  | 35,073  | 207,080 | 51,023  | 57,321  | 797,983 | 1,576,753 | 102,270 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 14.26   | 0.93    | 1.35    | 1.04    | 6.11    | 1.51    | 1.69    | 23.55   | 46.54     | 3.02    |
|      | 成長率 | 4.27      | (14.11) | (13.66) | 13.11   | (28.21) | (20.25) | (5.95)  | (13.69) | 21.79   | 12.26     | (15.36) |

附錄一 台灣地區各航線別貨櫃量統計表(單位：個) (續)

|      |     |           |         |         |         |         |         |         |        |         |           |         |
|------|-----|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|-----------|---------|
| 1996 | 總量  | 3,459,316 | 549,025 | 26,981  | 48,968  | 50,066  | 190,200 | 50,079  | 63,559 | 757,493 | 1,603,976 | 118,969 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 15.87   | 0.78    | 1.42    | 1.45    | 5.50    | 1.45    | 1.84   | 21.90   | 46.37     | 3.44    |
|      | 成長率 | 2.11      | 13.67   | (14.76) | 7.16    | 42.75   | (8.15)  | (1.85)  | 10.88  | (5.07)  | 1.73      | 16.33   |
| 1997 | 總量  | 3,586,894 | 745,879 | 59,967  | 41,931  | 61,039  | 395,963 | 27,387  | 57,458 | 692,862 | 1,434,242 | 70,166  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 20.79   | 1.67    | 1.17    | 1.70    | 11.04   | 0.76    | 1.60   | 19.32   | 39.99     | 1.96    |
|      | 成長率 | 3.69      | 35.86   | 122.26  | (14.37) | 21.92   | 108.18  | (45.31) | (9.60) | (8.53)  | (10.58)   | (41.02) |
| 1998 | 總量  | 3,403,804 | 761,457 | 81,617  | 31,397  | 80,758  | 437,846 | 20,907  | 65,116 | 592,484 | 1,232,301 | 99,921  |
|      | 佔有率 | 100.00    | 22.37   | 2.40    | 0.92    | 2.37    | 12.86   | 0.61    | 1.91   | 17.41   | 36.20     | 2.94    |
|      | 成長率 | (5.10)    | 2.09    | 36.10   | (25.12) | 32.31   | 10.58   | (23.66) | 13.33  | (14.49) | (14.08)   | 42.41   |
| 1999 | 總量  | 3,618,639 | 870,363 | 108,809 | 54,672  | 134,870 | 403,783 | 26,008  | 84,250 | 615,390 | 1,179,350 | 141,144 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 24.05   | 3.01    | 1.51    | 3.73    | 11.16   | 0.72    | 2.33   | 17.01   | 32.59     | 3.90    |
|      | 成長率 | 6.31      | 14.30   | 33.32   | 74.13   | 67.01   | (7.78)  | 24.40   | 29.38  | 3.87    | (4.30)    | 41.26   |
| 2000 | 總量  | 3,704,084 | 869,356 | 123,066 | 68,205  | 97,438  | 383,955 | 17,302  | 81,920 | 636,859 | 1,280,349 | 145,634 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 23.47   | 3.32    | 1.84    | 2.63    | 10.37   | 0.47    | 2.21   | 17.19   | 34.57     | 3.93    |
|      | 成長率 | 2.36      | (0.12)  | 13.10   | 24.75   | (27.75) | (4.91)  | (33.47) | (2.77) | 3.49    | 8.56      | 3.18    |
| 2001 | 總量  | 3,043,537 | 469,868 | 53,811  | 90,517  | 56,666  | 318,315 | 56,824  | 78,426 | 505,549 | 1,056,335 | 357,226 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 15.44   | 1.77    | 2.97    | 1.86    | 10.46   | 1.87    | 2.58   | 16.61   | 34.71     | 11.74   |
|      | 成長率 | (17.83)   | (45.95) | (56.27) | 32.71   | (41.84) | (17.10) | 228.42  | (4.27) | (20.62) | (17.50)   | 145.29  |

附錄一 台灣地區各航線別貨櫃量統計表(單位：個) (續)

|      |     |           |         |        |        |         |         |        |        |         |           |         |
|------|-----|-----------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|-----------|---------|
| 2002 | 總量  | 3,236,944 | 508,250 | 58,430 | 91,712 | 49,180  | 325,097 | 57,127 | 86,004 | 518,444 | 1,116,235 | 426,465 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 15.70   | 1.81   | 2.83   | 1.52    | 10.04   | 1.76   | 2.66   | 16.02   | 34.48     | 13.17   |
|      | 成長率 | 6.35      | 8.17    | 8.58   | 1.32   | (13.21) | 2.13    | 0.53   | 9.66   | 2.55    | 5.67      | 19.38   |
| 2003 | 總量  | 3,248,070 | 484,827 | 62,211 | 94,075 | 52,796  | 345,640 | 54,713 | 87,823 | 516,372 | 980,953   | 568,660 |
|      | 佔有率 | 100.00    | 14.93   | 1.92   | 2.90   | 1.63    | 10.64   | 1.68   | 2.70   | 15.90   | 30.20     | 17.51   |
|      | 成長率 | 0.34      | (4.61)  | 6.47   | 2.58   | 7.35    | 6.32    | (4.23) | 2.12   | (0.40)  | (12.12)   | 33.34   |

附 錄 二、各 港 各 航 線 貨 櫃 量 佔 有 率 分 析 表

單 位：個

| 地 區     | 年 別   | 1995      | 1996      | 1997      | 1998      | 1999      |
|---------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 亞 洲 地 區 | 櫃 數   | 2,512,079 | 2,530,504 | 2,258,309 | 2,005,464 | 2,070,754 |
|         | 基 隆 港 | 38.1%     | 35.9%     | 37.5%     | 34.5%     | 27.5%     |
|         | 台 中 港 | 12.0%     | 14.6%     | 21.2%     | 24.9%     | 28.0%     |
|         | 高 雄 港 | 49.9%     | 49.4%     | 41.3%     | 40.6%     | 44.5%     |
| 非 洲 地 區 | 櫃 數   | 51,011    | 50,079    | 27,387    | 20,907    | 26,008    |
|         | 基 隆 港 | 47.1%     | 42.6%     | 45.0%     | 38.0%     | 75.6%     |
|         | 台 中 港 | 4.7%      | 6.5%      | 13.2%     | 7.4%      | 1.9%      |
|         | 高 雄 港 | 48.2%     | 50.8%     | 41.7%     | 54.7%     | 22.6%     |
| 美 洲 地 區 | 櫃 數   | 560,353   | 624,974   | 847,777   | 874,472   | 1,034,374 |
|         | 基 隆 港 | 25.0%     | 22.0%     | 9.9%      | 7.8%      | 10.6%     |
|         | 台 中 港 | 0.5%      | 1.0%      | 0.2%      | 0.7%      | 2.1%      |
|         | 高 雄 港 | 74.5%     | 77.1%     | 89.9%     | 91.5%     | 87.3%     |
| 澳 洲 地 區 | 櫃 數   | 57,321    | 63,559    | 57,458    | 65,116    | 84,252    |
|         | 基 隆 港 | 73.0%     | 56.8%     | 52.7%     | 38.8%     | 52.7%     |
|         | 台 中 港 | 1.1%      | 1.2%      | 0.9%      | 1.0%      | 0.5%      |
|         | 高 雄 港 | 26.0%     | 42.0%     | 46.4%     | 60.2%     | 46.8%     |
| 歐 洲 地 區 | 櫃 數   | 207,080   | 190,200   | 395,963   | 437,846   | 403,783   |
|         | 基 隆 港 | 22.2%     | 24.6%     | 8.4%      | 2.0%      | 6.5%      |
|         | 台 中 港 | 0.1%      | 0.4%      | 0.3%      | 0.0%      | 0.0%      |
|         | 高 雄 港 | 77.7%     | 75.0%     | 91.3%     | 98.0%     | 93.5%     |
| 國 內 地 區 | 櫃 數   | 85,579    | 103,431   | 54,996    | 35,252    | 9,184     |
|         | 基 隆 港 | 90.5%     | 77.7%     | 99.0%     | 98.1%     | 91.3%     |
|         | 台 中 港 | 4.9%      | 2.6%      | 0.9%      | 1.6%      | 7.3%      |
|         | 高 雄 港 | 4.5%      | 19.7%     | 0.1%      | 0.2%      | 1.4%      |