

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組
碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

二十一世紀國際定期貨櫃船公司競爭策略之研究
-- 以前三大船公司為例

A Case Study on Competition Strategy
and Development for International Container Liner
Shipping Industry in the 21 Century -
Taking Top Three Carriers as an Example

郭連發

Lien-Fa Kuo

指導教授：黃崇興 博士

Advisor: Chung-Hsing Huang, Ph.D.

中華民國 98 年 6 月

June, 2009

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

二十一世紀國際定期貨櫃船公司競爭策略之研究-
以前三大船公司為例

A Case Study on Competition Strategy and Development for
International Container Liner Shipping Industry in the 21
Century – Taking Top Three Carriers as an example

本論文係郭連發君（學號 P95748027）在國立臺灣大學
管理學院碩士在職專班商學組所完成之碩士學位論文，於民
國九十八年六月二十九日承下列考試委員審查通過及口試
及格，特此證明

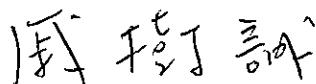
口試委員：



（指導教授）



系主任、所長



誌 謝

本論文能如期順利地完成，首先要感謝指導教授黃崇興老師細心的指導與包容。黃老師對於競爭策略方面的學術研究精深，從題目的選定，資料的搜集和研究方法的運用，使我獲益良多。也謝謝余峻瑜老師及葉明義老師擔任口試委員，愷切指正，並提供寶貴的意見，讓我能以更多元的方向與角度來探討這些議題。

在台大 EMBA 修習的兩年時間中，非常的感謝各位師長們傾囊相授及個案的教導，讓我能因此在學術理論的基礎上有所收穫，進而在管理實務上更能有效的發揮。同時也感謝同學們在個案討論中無私的爭辯與經驗分享，讓我體會到同學們的認真與用心。在工作多年後能有機會認識這群好友，並重拾「終身學習」的信念，是我個人在 EMBA 求學的這一段時間最大的收穫。

也謝謝公司的同仁及長官們，因為你們的體諒與鼓勵，讓我得以順利完成學業。

特別該感謝的是那一群隨時在旁指導，關懷和鼓勵我的好朋友们，讓我忘卻論文撰寫期間所有的困苦與疲憊。能和他們一起畢業，是最期待的，也將會成為我們一生中最溫馨，最難忘的回憶。

郭連發 謹識

于台大管理學院

民國 98 年 6 月

摘要

美國次貸危機引發全球的金融風暴迄今仍然未息，全球經濟不振，非但信貸能量急遽萎縮，海內外投資停頓、國內消費和公司與個人的資產更是大幅的衰退。前幾年因原油及天然物料暴漲而過度樂觀預期全球經濟成長的海運業者，終將因當時大量訂造新船所引爆供需嚴重的失衡，競相殺價而付出慘痛的代價。依英國德利理(Drewry)海運諮詢機構三月份發佈的研究報告中預測，若按目前的運價水平推算，全球貨櫃船公司今年的營收預計將減少 650-680 億美元 (約 30%)，總虧損金額約為 320 億美元，其中前十大船公司按其各自運量(Capacity)的市占率推論有可能約將虧損 9 億至 50 億美元不等。而國際貨幣基金(IMF)在今年四月二十二日公布最新「世界經濟展望」的報告中，再次的修正原先一月二十八日公布的預測，將今年全球經濟成長預估由 0.5% 下修為 -1.3%，明年的成長由 3% 下修為 1.9%，此舉非但突顯出全球經濟的衰退遠超過一般的想像，其復甦所需要的時間與強度更是較預期緩慢的很多。

面對此一危機，本研究想要探討的是在這個競爭激烈，又獨特的貨櫃運送產業中，哪些是構成競爭力的要素？這些要素能持續嗎？如果要在這個產業中勝出，目前持續領先的前三大貨櫃船公司與及那些落後，但又急切的想要有所突破的業者又該如何檢討各自目前的問題及其優劣點以創造「贏」的競爭策略。

本研究擬依據 Porter 的五力分析，作為分析本產業特性的方法。

以 Porter 的「策略定位」，藉由 SWOT 分析自我優劣所在，同時經由價值鏈(Value Chain)的分析，檢討並瞭解創造利潤之所在，以強化贏的策略之所以成功，關鍵在於策略活動之整合與有效地執行，從而創造出一個獨特又有價值的競爭優勢，並借此檢視何謂國際定期貨櫃運送產業中成功的關鍵因素及未來可能的發展。

由個案研究中歸納出本產業關鍵的成功因素(Key Success Factor)有：

- 
- 一、Best Practice 創新的能力。
 - 二、掌握低成本營運的能力。
 - 三、提供優異的財務與船隊(資產)組合的能力。
 - 四、提供全球運籌(Global Logistic Capability)的能力。
 - 五、掌握終端客戶需求，適時調整航線及服務的能力。

並推論本產業未來的發展方向與趨勢有：

- 一、供需失衡。
- 二、大者恆大、超大型船舶(7,000TEU 以上的貨櫃船)將躍為遠洋航線市場的主流。
- 三、垂直整合將更加擴大，以提供整合服務方案。

關鍵字： SWOT 分析、五力分析、策略定位、價值鏈、SAS。

ABSTRACT

The worldwide financial crisis triggered by the US sub-prime mortgage meltdown shows no sign of quick recovery within the short term. Not only has liquidity among financial institutions been reduced, but overseas investment, domestic consumption, corporate and individual assets anywhere have all taken a hit. Those container liner shipping companies who previously made a lot of newly built ship orders under the extremely optimistic assumption lured by the huge price increasing of natural resources in the past three years are finding times particularly tough. All of them are now facing a tremendous loss from its operation due to the fact that ocean freight rates in every liner service route has been driven down substantially followed by the huge supply of new tonnages into the liner market. According to a report published by Drewry Shipping Consultants Limited in March 2009 that all container liner shipping companies in the world, if based on the current ocean freight rates, would suffer a reduction in its total revenues of US\$ 65 – 68 billions which is about 30% cut than 2008, and cause a net loss of US\$32 billions. On April 22, 2009, the International Monetary Fund (IMF) revised its prediction of global GDP for 2009 from a previously optimistic 0.5% down to -1.3% and from 3% to 1.9% for 2010. All of such indicates that the current global economic recession is far deeper than expected and it will take a longer time and stronger measures for recovery to come about.

Facing such severe competition in the foreseeable future, we would like to discuss what are the key factors forming the capabilities of competence in this unique liner shipping industry? Are those factors sustainable? What should they do next, including the top three and their competitors, in order to win the battle? These answers are quite interesting to me.

Porter's "Five Forces of Competition" model, "Value Chain" and "SWOT"

concepts are used to evaluate the strategies and core competence of liner shipping companies, especially the top three, in order to know how the capabilities of competence being created. Further more, this study proves that the real reason why makes them so successful in its marketing and operation, it all thanks to the excellent and well integrated strategic operational system in each of the top liner companies.

According to the investigation, the following are key success factors:

1. The capability of innovation in “Best Practice”.
2. The capability of low cost operation.
3. Excellent portfolio in cash management and fleet.
4. The capability of providing global logistic services.
5. The capability of well catching the demands of the market and service/routing adjustments.

The possible trend and directions of future development in the container liner shipping industry:

1. Severe oversupply in the liner shipping market.
2. Mega containerships exceeding 7,000TEU and up becomes the main stream in long haul services.
3. Further vertical integration and investment in both the terminal and logistic facilities.

Key words: Five Force of Competition, Value Chain, SWOT and Strategic Activity System (SAS).

目 錄

口試委員會審定書	I
誌謝.....	II
摘要.....	III
ABSTRACT	VII
目錄	VII
圖目錄.....	IX
表目錄	X
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	3
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 研究重要性.....	6
第四節 研究範圍.....	7
第五節 論文架構.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 國際定期貨櫃航線市場現況.....	9
第二節 國際定期貨櫃航線市場未來發展趨勢	22
第三節 競爭策略 (SWOT、價值鏈、五力分析).....	26
第三章 研究方法	48
第一節 個案研究方法.....	48

第二節 個案標的公司的選取.....	48
第三節 資料來源.....	49
第四節 研究流程.....	49
第四章 個案分析.....	51
第一節 個案公司簡介.....	51
第二節 個案公司 SWOT 與競爭策略分析	62
第三節 優勢的競爭策略-策略活動系統(SAS).....	69
第五章 結論與建議.....	80
第一節 結論	80
第二節 建議.....	83
參考文獻.....	84
一、中文文獻.....	84
二、英文文獻.....	85
三、相關資料來源.....	86



圖目錄

圖 2-1	1993 – 2008 的船貨供需成長比較	23
圖 2-2	貨櫃運量與貿易成長預估(2009-2012)	23
圖 2-3	2000-2008 主要貨櫃船公司運量成長曲線	25
圖 2-4	SWOT 策略制定流程	31
圖 2-5	貨櫃運送產業的價值鏈	34
圖 2-6	價值/價格/成本關係	35
圖 2-7	Porter 的五力分析架構	36
圖 2-8	價值創新：藍海策略的基石	46
圖 2-9	藍海策略的四項行動架構	47
圖 3-1	研究流程	50
圖 4-1	維持競爭優勢策略	68
圖 4-2	優勢的策略活動系統	73

表目錄

表 1-1	2009-2013 全球貨櫃船舶新造船運量統計表	2
表 1-2	2009 年四月全球停航貨櫃船舶數量統計表	4
表 1-3	2009 年第一季各主要貨櫃船公司停航船舶統計表	5
表 1-4	論文架構	8
表 2-1	託運人選船的五大構面與要素	12
表 2-2	遠東/北美航線東向貨櫃船運量統計表	13
表 2-3	遠東/歐洲航線西向貨櫃船運量統計表	13
表 2-4	2008/03-2009/01 全球貨櫃市場統計表	14
表 2-5	國際定期貨櫃航線東西向每週運量統計表	14
表 2-6	主要貨櫃船公司 2009 年第一季營運虧損統計表	15
表 2-7	1998-2013 全球貨櫃船總運量統計表	16
表 2-8	2009 年四月前二十大國際定期貨櫃船公司	17
表 2-9	前三大船公司與前三大聯盟船公司運量與市占率比較表	19
表 2-10	2013 前二十大貨櫃船公司運量成長預估統計表	20
表 2-11	2009-2012 新造船舶完工交船統計表	24
表 2-12	產業結構的光譜	26
表 2-13	2002-2008 各國造船廠完工交船統計表	40
表 2-14	前二十大造船廠 2007 完工交船統計表	40
表 2-15	二十大貨櫃碼頭公司 2007-2013 作業能量成長預估統計	43

表 2-16 前二十大貨櫃碼頭公司 2007 年作業總量統計表(按股權比例)	44
表 2-17 國際定期貨櫃運送業五力分析各項競爭壓力之分析	45
表 2-18 紅海與藍海策略的對比	46
表 2-19 藍海策略的六個原則	47
表 4-1 Maersk 集團定期貨櫃相關事業單位 2009 第一季營運統計	52
表 4-2 Maersk 新造船交船(2009-2012)統計表.....	53
表 4-3 Maersk 自有/專用貨櫃碼頭統計表.....	53
表 4-4 MSC 2006-2008 營運統計	55
表 4-5 MSC 新造船交船(2009-2011)統計表.....	56
表 4-6 MSC 自有/專用貨櫃碼頭統計表.....	57
表 4-7 CMA/CGM 2007-2008 營運統計	59
表 4-8 CMA/CGM 新造船交船(2009-2010)統計表.....	60
表 4-9 CMA/CGM 自有/專用貨櫃碼頭統計表.....	61
表 4-10 Maersk SWOT 分析	63
表 4-11 MSC SWOT 分析	65
表 4-12 CMA/CGM SWOT 分析.....	66
表 4-13 貨櫃船公司聯盟發展沿革	78

第一章 緒論

自 2007 年 7 月美國次貸風波引爆全球金融危機以來，眾多跨國銀行與投資機構紛紛嚴重受創，股、匯市重挫，投資與消費需求凍結，其影響所及有如 1930 年代的[大蕭條]。面對此一全球性的危機，歐美各國的政府、財經官員與學者莫不一再地嘗試推出各種貨幣或財政政策，藉以擴大內需消費，降率降息刺激出口，金援疏困企業以期挽救日漸衰敗的經濟於萬一。

國際定期貨櫃運送既為國際貿易體系與價值網中有其不可或缺的地位，自然也深受全球經濟景氣好壞的影響。特別是過去這三、四年來(2005-2007)，因歐美經濟成長，金磚四國和其他亞非新興國家受益於原物料飆漲，全球經濟景氣一片看好，定期貨櫃運送業者和投資銀行競相搶先下單訂造新船，樂觀之程度塞爆各大造船廠的產能一直到 2013 年初，總計增加 5,885,327 TEU，屆時全球貨櫃船總運量將由 2009 年三月的 4,303 艘 12,260,237 TEU 擴充至 5,732 艘 18,145,564 TEU，約成長 48 % (表 1 - 1)。其中 7,000TEU 以上的大型船運量將由 2009 的 2,144,470TEU (17.5%)倍增至 2013 年的 5,407,077TEU (29.8%)，唯應特別注意的是，超過 10,000 TEU 以上的超大型貨櫃船的定單最多計 2,165,062TEU，約占定單總量 5,885,327TEU 的 36.8%，屆時 10,000TEU 的船舶總數將超過 220 艘，累計總運量 2,395,843 TEU，約占 2013 年全球貨櫃船總運量的 13.2%，就單一船型類別而言，位居第二，僅次 4,000 - 4,999 TEU 的 16.7%。

如今全球經濟遭逢巨變，景氣復甦之日遙遙無期。世界銀行在今年六月二十二日發表的報告中更悲觀的預測今年全球的 GDP 將自原三月份預估的-1.7%下調為-.29%，而明年的 GDP 由 2.3%下調為 2%。其中開發中國家 2009 年的 GDP 只有 1.2% (遠低於 2007 的 8.1%與 2008 的 5.9%)，美國-3%，歐元區 4.5%。面對著經濟衰退引致消費緊縮所帶來貨載的負成長，前些年過度樂觀追加新船定單的思維造成今日船運市場供需嚴重的失衡，在業者一片殺價取量的競爭思維下，船運市場的秩序早已蕩然無存。虧損、減班、停航、裁併航線，拆解舊船，甚或退出市場的情況已將是目前業者間非常普遍的現象。

表 1-1 2009-2013 全球貨櫃船舶新造船運量統計表

2009-2013 全球貨櫃船舶新造船運量統計表 (by size, by delivery date as of 2009/03/15)											
Capacity (TEU)	2009	2010	2011	2012	2013	Sub-Total	%	2009/03 (TEU)	%	Total (- 2013)	%
< 500	4,215	376	0	0	0	4,591	0.1	108,541	0.9	113,132	0.6
500 - 999	62,631	27,022	3,602	0	0	93,255	1.6	592,257	4.8	685,512	3.8
1,000 - 1,499	99,553	43,248	18,667	4,341	0	165,809	2.8	831,053	6.8	996,862	5.5
1,500 - 1,999	96,635	62,461	23,010	12,580	0	194,686	3.3	945,382	7.7	1,140,068	6.3
2,000 - 2,499	20,248	9,634	0	0	0	29,882	0.5	721,432	5.9	751,314	4.1
2,500 - 2,999	98,767	73,442	44,714	19,120	2,700	238,743	4.1	1,150,300	9.4	1,389,043	7.7
3,000 - 3,999	101,089	100,726	48,643	0	0	250,458	4.3	1,211,783	9.9	1,462,241	8.1
4,000 - 4,999	387,416	228,584	251,520	116,750	0	984,270	16.7	2,057,262	16.8	3,041,532	16.7
5,000 - 5,999	141,435	0	77,072	22,400	0	240,907	4.1	1,554,871	12.7	1,795,778	9.9
6,000 - 6,999	201,533	152,372	53,014	13,200	0	420,119	7.1	942,886	7.7	1,363,005	7.5
7,000 - 7,999	49,758	93,650	52,150	37,250	0	232,808	3.9	457,652	3.7	690,460	3.8
8,000 - 8,999	210,096	340,206	118,245	0	0	668,547	11.4	1,037,034	8.5	1,705,581	9.4
9,000 - 9,999	63,520	104,770	27,900	0	0	196,190	3.3	419,003	3.4	615,193	3.4
10,000 >	245,300	560,977	967,603	351,132	40,050	2,165,062	36.8	230,781	1.9	2,395,843	13.2
TOTAL	1,782,196	1,797,468	1,686,140	576,773	42,750	5,885,327	100.0	12,260,237	100.0	18,145,564	100.0

資料來源：Drewry Insight, March 2009

為因應此一嚴峻的挑戰，並為迎接未來的景氣回春作出最好的準備，本研究擬以全球前三大船公司(Maersk, MSC, CMA-CGM)為本論文研究的個案對象，參酌理論與實務，比較各自的核心能力與競爭策略，同時亦試圖藉由 SAS 的演繹，架構出最適合或具有優勢的競爭策略，供國內相關業界參考，以追求永續領先或開創出新的競爭優勢。

第一節 研究動機

在全球歡呼邁進二十一世紀的初期，幾次重大的政經事件嚴重的衝擊國際定期貨櫃航運市場的發展。網路科技泡沫、911、SARS 等等事件雖然都造成全球定期貨櫃運送業務的萎縮，但其影響層面之深、之遠卻都無法與此次美國次貸風暴所引起的全球信貸危機相比擬。IMF 自去年起即呼籲全球政經領袖應正視此問題的嚴重性，也一再的向下修正今年全球的 GDP 為負 1.3 %。世界貿易組織(WTO) 亦在三月份發表的世界貿易評估報告中預測，隨著經濟衰退的惡化，今年的全球貿易總額將負成長 9%。有鑑於此，包括歐、美在內的已開發中國家為挽救衰敗的國內經濟，相繼調降至零利率以刺激經濟成長。前幾年因原物料暴漲而過度樂觀預期全球經濟成長的國際定期貨櫃船運業者，爭相大量訂造新船所引爆供需嚴重的失衡，終將付出慘痛的代價。在貨量減少與價格下跌的雙重打擊下，競爭之慘烈，可謂空前。

本人有幸曾服務於國際定期貨櫃運送業多年，因而希望能在這詭譎多變、競爭激烈的產業中進一步的探討分析那些持續領先的公司，是因為運氣特別好？還是自有一套競爭策略，按照計畫一步步的實踐，才得以生存？本研究試擬以目前具有標竿地位的世界前三大船公司為例，就其各自發展的沿革，市場的動態，航線與船隊組合的布局，行銷的模式與重點來探討其競爭力優劣之所在，並試圖架構出以策略活動系統為基礎的營運模式，彙整出較具競爭優勢的策略以供國內相關業者參考，以提升自我競爭優勢，突破經營上的困境，創造永續領先的契機。

第二節 研究目的與問題

近年來正當全球貨櫃運送總量依隨著經濟的衰退而大幅萎縮的同時，國際定期貨櫃運送市場上充滿著因船噸過剩所引起的價格戰爭，停航、減班、裁併航線、巨額虧損、退出市場等消息時有所聞。據 Alphaliner 海運諮詢機構今年四月份之報導指出，迄今(2009/04/13)停航船舶超過 486 艘，累計運能高達 1,310,000 teu，約佔目前市場總運能的 10.4% (表 1-2)。應注意的是，5,000TEU 以上的大型船竟然有 63 艘之多，這象徵著遠洋市場(遠歐與泛太平洋航線)貨載需求與運費水平不如業者的預期，在入不敷出的情況下，為免淪落到多載多賠，也只有忍痛將這些高價建造的船舶暫時性的停航，減少虧損。

表 1-2 2009 年四月全球停航貨櫃船舶數量統計表

停航船舶統計表 (as of 2009/04/13)	
TEU Range	No. of Ships
7,500 & over	10
5,000 - 7,499	53
3,000 - 4,999	88
2,000 - 2,999	113
1,000 - 1,999	135
500 - 999	87
Total	486

資料來源：Alphaliner 2009-week 15

其中，前二十大船公司基於不同營運策略的考量而決定暫時停航的船舶數量不一，間或有現行運量 5-10%的(例如大陸的中遠集團(COSCO) 10%、Maersk 8%、台灣的陽明海運(Yang Ming) 8%、萬海航運(Wan Hai)6%等)，但亦有業者將近 1/4 的運量停航的(如日本的 K Line 22%、新加坡的 APL 23%、以色列的 ZIM 24%) (表 1-3)，由此可見今年第一季船運市場衰退之嚴重，速度之快遠遠超過業者們的預期，無法適時地採取應變之對策以減少損失，特別是在營運船隊的組合與航線的調整方面更是業者最難以承受的負擔。

表 1-3 2009 年第一季各主要貨櫃船公司停航船舶統計表

2009 年第一季累計停航船舶統計表 (by company)		
船公司	停航佔公司總運量(%)	超過 6,000TEU 的船舶數
Maersk	8%	14
APL	23%	8
CSAV	16%	5
CSCL	16%	3
OOCL	14%	22
MISC	32%	2
MOL	15%	1
MSC	1%	1
COSCO	10%	1
UASC	13%	1
CMA/CGM	2%	
EMC	0%	
NYK	11%	
Hanjin	14%	
Yang Ming	8%	
K Line	22%	
Zim Line	24%	
Wan Hai	6%	
Hyundai	15%	

本研究整理

參照目前累計的新造船訂單總量(詳如表 1 - 1)，雖然有部份訂單預期將會因為全球金融風暴導致信貸市場緊縮而最終被迫因無法取得相對應的貸款或其他財務安排而取消，但是考量未來全球經濟衰退下貨量的成長將遠不如預期，吾人不禁擔憂目前早已虧損累累的業者將何以生存下去，而位居領導地位的前三大船公司與其他的業者又該如何自省，重新審慎評估信貸風暴後景氣與市場環境的變化，檢討各自的競爭優勢，以期跳脫出競相殺價的紅海市場，創造持續領先的競爭優勢。

因此，本研究主要探討下列重點：

- 一、本產業的核心能力與關鍵成功因素；
- 二、以前三大船公司為研究個案標的，探討其各自的競爭策略；
- 三、因應產業未來發展區趨勢與挑戰

第三節 研究重要性

本研究從麥可·波特 (Michael E. Porter) 的“策略定位”出發，探討策略的本質及意涵，並試圖以前三大定期貨櫃船公司為本論文研究的個案對象，參酌理論與實務，分析與比較各自的核心能力與競爭策略，同時亦藉由價值鏈與策略活動系統的分析架構出優勢的競爭策略與及該產業未來可能的發展方向。在這過程中“Best Practice”的概念貫穿在探討的理論與個案中，對業界的重要性分述如下：

自西元 2000 年以來，全球定期貨櫃船運市場在過去短短不到的十年之間歷經如此諸多巨大的挑戰，部份海運業者 (players) 的消長與淘汰，巨額的盈虧互見，變動非常之大，競爭之激烈可謂空前。值此全球經濟衰竭，二次金融信貸風暴隱然即將再度來襲，未來三年全球 GDP 平均年成長預估只有 2% 的同時，面對新造船陸續完工交船後所導致供需嚴重的失衡，相信未來的競爭只會愈來愈加劇烈。本研究旨在就所挑選的標的個案公司，參照學者專家的理論與業界的實務以探討和分析其各自的因應之道，期望業界能因本研究而對他們的競爭策略與整體的市場環境有更深的體認，並就未來的發展趨勢與方向提供參考。值得一提的是，當絕大多數的業者依舊沉迷在「數大就是美」、「低船價是獲利的保證」等偏差的觀念之同時，他們往往忽視決定經營績效良好與否的基本關鍵因素的重要性，尤其是在營運流程的改造方面。這也是本研究努力的目標，藉由說明策略定位之重要，SWOT、價值鏈、五力分析等傳統學術理論之有所不足，擬仿照西南航空公司的策略活動系統，配合定期貨櫃運送業的市場特性與營運作業方式，架構出本產業優勢的策略活動系統，並說明以營運系統為主的競爭優勢才是企業永續經營的保障。

第四節 研究範圍

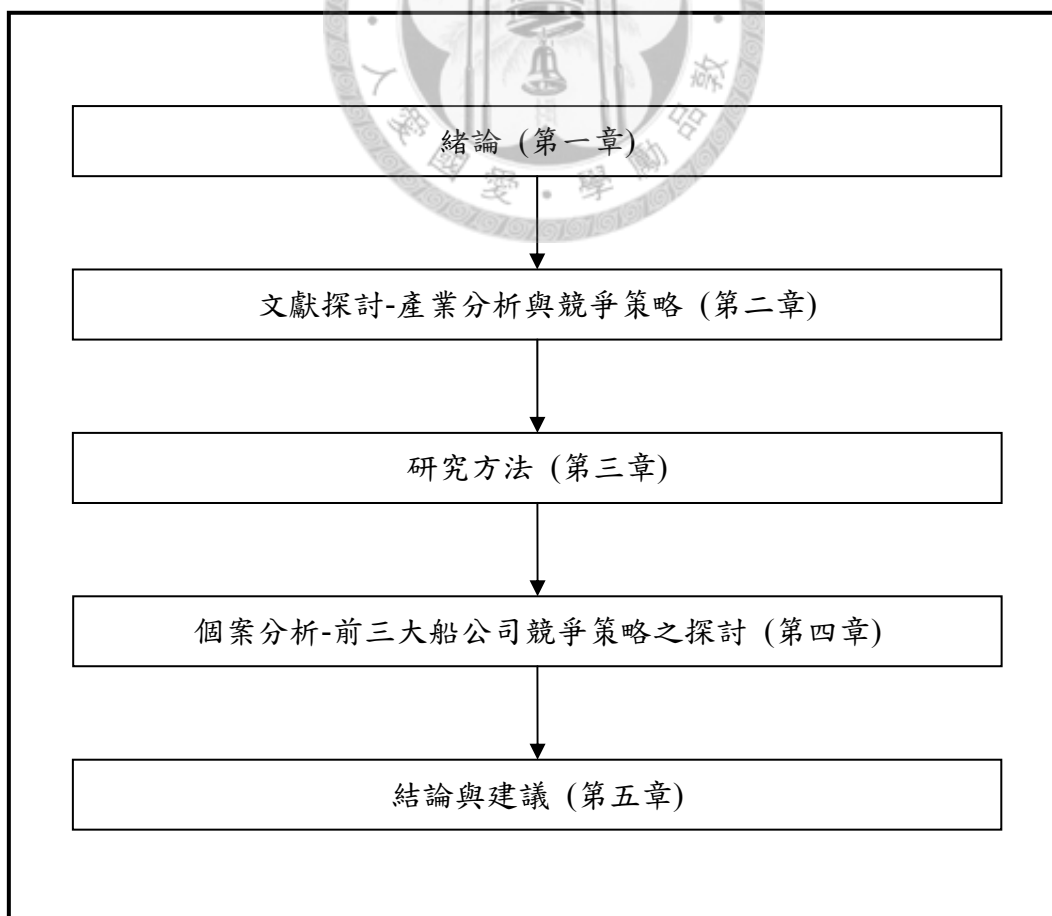
本研究主要以全球前三大定期貨櫃船公司(2009 年全球運能市佔率約 36.6%) 為個案研究的標的，以探討本產業的特性，其重要的核心能力、競爭策略和關鍵的成功因素(Key Success Factor)。透過從製造、供應鏈、客戶及競爭者之間的價值網分析，產業特質與競爭環境的五力分析，與及各標的個案公司的 SWOT 分析來探討其各自競爭策略的差異，並試圖以 SAS 分析架構出優勢的競爭策略應有的關鍵要素(Key Factor)。唯在這個資本密集的產業中，雖然人才及組織文化也是重要的核心能力的來源，但並不在本研究的討論範圍。



第五節 論文架構

本論文共分為五章，第一章為緒論，簡要的介紹產業的市場現況，再說明研究動機、研究目的及問題，並釐訂研究範圍及限制。第二章，針對市場現況、產業特性與未來發展趨勢作一深度的探討，並就競爭策略的理論基礎及所運用的分析方法做重點介紹 - 包含策略的意涵、策略定位、SWOT、五力分析、價值鏈與策略活動系統分析。第三章就本研究所運用的研究方法，標的個案公司的選取，資料來源及整理方式作一介紹。第四章，藉由個案公司發展沿革及現況、SWOT分析等，做為個案分析的基礎，其核心能力及競爭策略，並試圖以 SAS 架構出優勢的競爭策略，以供國內相關業者參考。第五章為結論與建議，就本研究的成果做一總結，並說明其中的意涵，同時針對如何因應產業未來的發展趨勢與挑戰，提出一些建議，包括未來研究的可行方向。

表 1-4 論文架構



資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 國際定期貨櫃航線市場現況

一、產業結構與特性分析

A. 固定資產投資大，回收期長：提供國際間定期貨櫃運送業務所需要的資金非常的龐大，其中包括至少一組船隊 4 - 8 艘船舶，2 倍運量的貨櫃，四至六個月的營運週轉金（油料、船員薪津、港埠碼頭作業費用、維修補給、管銷費用、代理傭金及貨主 Credit Line）。當然所需金額的多寡則依運務規模/遠近/大小而有所不同。以目前新造船價格為例，遠歐航線上 8,000TEU 的貨櫃船約每艘 1.2 億美元，外加貨櫃約 3,200 萬美元，若以航線規劃 56 天每週一航次約需 8 艘船舶來估算，總計 12.16 億美元。若是提供近洋航線的業者，其所需要的資金相對的會減少很多。以本研究的個案公司而言，其所經營管理的船舶高達數 400 - 500 艘，若全部都由自有資金支應，那將是一大筆天文數字。

以目前材料科技與造船技藝之先進，一般的貨櫃船的使用年限(Physical Life)約 30 年，依會計原則(GAAP)折舊攤提為 22 年(Accounting Life)，而在評估/決定投資報酬時，因考量風險系數在內，一般則以 15 年推論之(Commercial Life)。在所有成本中，裝卸兩地的港埠碼頭與物流作業費用約占 1/3，因此貨載的運費收入至少得大於這部份的成本才會有盈餘來 cover 其他的固定支出，例如船租、利息、傭金、船舶運營費用(船員、油料、補給)、攤提折舊與行政/管銷費用。由於本產業的特性，艙位無法儲存，運價高低完全依市場機制之運作而定，加上固定成本高，因此投資的回收期較長。以目前的運價水平對業者而言，實際上仍低於裝卸兩地的港埠碼頭與物流作業費用，也因此造成載愈多，虧愈多的表象。

B. 負債比率高，利息負擔重：如前所述，從事本產業所需的金額龐大，加上營運週轉的必要，大多數的航商都以低自備款的方式取得營運上所需之船舶與設備，同時船舶依各船籍國之規定亦可作為借款擔保或抵押登記之標的，因此以船舶抵押向銀行申請貸款是非常普及的作法。貸款成數一般約為船舶鑑價的 70% -

80%。利息計算部份，美元貸款一般以浮動機制，一個月或三個月的倫敦同業間拆款利率(London Inter Bank Offering Rate - LIBOR) + Margin + Risk Premium。

C. 燃油價格及匯率波動影響獲利：油料成本是營運作業費用的一大支出，其價格雖然隨加油的港口而有所不同，但差價不多。即便是與燃油供應商有長期的供油合約，折扣也不多，最主要的是牌價完全依原油的價格上下波動。在運價偏低的市場，任何原油價格上漲將帶動燃油價格的調高，進一步的侵蝕航商的獲利。在傳統貨載旺季的時候雖然可透過加收油料附加費(Bunker Adjustment factor - BAF)的方式來減輕負擔，但通常無法全數回收。原油期貨選擇權的操作也是航商慣用的避險手法。唯此部份風險偏高，對錯難以臆測，若是多空走向看錯，又無停損的機制，所造成的後果將是非常的嚴重。

幣值的部份，國際定期貨櫃運送通常以美元計收居多，而且在貨物裝船後發放拖運單據(提單)時即認列收入，但完成交貨與收款卻因航線遠近與 Credit Line 的關係而需耗費四到六個月才收齊，所以當入帳沖銷時若有匯率的漲貶，將會使航商原有的獲利大受影響。

D. 獲利易受世界經濟景氣好壞的影響：國際定期貨櫃運送產業所提供的均為跨國間的貨物運送服務，且為經濟產業的一部份，其獲利自然亦受世界經濟景氣好壞的影響。1998 的亞洲金融風暴、2000 年的科技泡沫、2003 的 SARS 等均嚴重的影響全球經濟的成長。綜觀自 2000 年以來航商的獲利來說，2004 與 2005 是非常不錯的兩年。2007 與 2008 也都很好，一直到 2008 第四季全球的貨櫃市場也因為世界各國因次貸風報所導致的信貸危機與經濟活動的萎縮而大幅度的下跌，此一情況與世界經濟成長的走向是一致的。

E. 固定成本高：從航商的角度來看，當決定提供並維持定期貨櫃運送服務時，油料、船員薪津、船租等都是固定的支出，並不會與承運的貨載有直接的關係。若是以船租市場高點的行情推算，8,000TEU 的船租約 50,000 美元，整個航次 56 天，一組提供每週一航次的船隊租金就高達 22.4 million 美元。如果連同自營專用的碼頭包括在內，不論是土建/作業設備等資金的投入或是與港務單位簽約的固定

租金，理論上都應列為營運的固定支出。

F. 單一航線進出口貨運不均造成空櫃搬運費用偏高：依目前國際經濟產業分工與各國經貿的發展可看出，歐美國家仍然為主要的消費地區，而遠東各國則是主要的地區，特別是中國大陸近十年來更是生產區域的重心，有「世界工廠」之美稱。也因此分工造成地區與地區間的貨櫃進出有供需失衡的現象。其中歐美地區進口大於出口是「多櫃區」，而遠東地區出口大於進口是為「缺櫃區」，大陸地區尤為嚴重。空櫃非但有搬回的作業費用，同時也會因堆放在櫃場或碼頭而產生相關的費用，若不搬回又會造成出口地區無空櫃可使用的現象。

G. 租船市場活躍，有助於業者進退出市場障礙的降低：基於下列理由，貨櫃船租用市場之活躍有效的降低航商進出市場的障礙，a. 因航線淡旺季調整而產生的供需。 b. 為處分資產降低負債比率或為增加業外營收，美化帳面數字所採用的[售後租回]。為減緩新造船自有資金的需求或降低負債比率，藉由各類融資安排所開創的租賃架構，讓借貸更加簡易可行。 c. 部份國家稅制鼓勵境內外租賃架構，讓原高所得之公司或個人在可享有投資抵減或遞延繳稅的誘因下，紛紛以相對於一般借貸較優惠的條件，吸引航商轉以租船為主。這一方面尤以德國的 KG system, 英國的 UK Lease 和日本的 Japan Operating Lease 最為普遍。

H. 市場公開透明，競爭非常激烈：由於各主要航商所提供的產品或服務差異不大，加上美國聯邦海事委員會(FMC)與歐盟反托辣斯委員會(EU Antitrust Commission)的監督，業者間以往以各式各樣的同盟、協會的名義進行產銷協調的機制早已式微。尤其是前三大船公司彼此間運量的市占率逐年的接近，外加 CKYH, Grand Alliance, New World Alliance 等三大聯盟有感於前三大擴張政策下所帶來的競爭壓力倍增，深恐危及其市場生機，更是賣力的緊追於後，如此等等更是讓原本競爭已非常激烈的定期貨櫃運送市場，在信貸風暴造成全球經貿嚴重衰退下，變成紅海一片。

I. 客戶需求：國際定期貨櫃運送所提供的服務對象為數上千，完全不同於散雜貨船的單一或少數。透過貿易流程而有需要跨國間貨載運送的基本上都是貨櫃

船公司服務的對象，不論其貨載或櫃量的多寡。即便是與航商彼此競爭的國際物流業者或是貨載承攬商(Freight Forwarder)也是航商的客戶。表 2-1 為一般客戶對航商服務需求的調查，其中可歸納出[快捷、安全、準時、超值]等客戶於選擇航商時的四大重點考量。

表 2-1 託運人選船的五大構面與要素

構面名稱	運價及服務的可靠性	船公司知名度與形象	服務的方便性	運送時間的快速與準確	船舶國籍與同盟背景
要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 運價 ● 業務人員素質及專業知識 ● 船舶安全與性能 ● 貨櫃櫃況好壞 ● 貨櫃運送過程的安全性 ● 貨損理賠速度 ● 航運文件的正確性 	船公司的知名度與形象	<ul style="list-style-type: none"> ● 託運手續簡繁 ● 交提櫃免費期 ● 提單發放的速度 ● 提交貨地點 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航次多寡 ● 運送時間的長短 ● 船期準確性 ● 艙位取得難易 ● 直達目的港不須在中途轉運 	<ul style="list-style-type: none"> ● 船舶國籍 ● 運費同盟

資料來源：張保隆、吳清泉，1988，交大管理學報，8(12)

二、市場現況

國際定期貨櫃航運市場按地域可區分為 1. 東西向航線，2. 南北向航線，3. 區域內航線。其中以東西向為主要市場，包括泛太平洋航線(遠東/北美)、遠歐航線(遠東/地中海/歐洲)、泛大西洋航線(歐洲/美東)。今年四月二日在英國倫敦為尋求解決全球信貸問題所舉行的 G20 高峰會，間接證實了東西向航線的重要性，因為獲邀參加的 20 個國家(美、加、中、日、英、德、法、義、歐盟、土耳其、沙烏地阿拉伯、墨西哥、南韓、印度、印尼、澳大利亞、阿根廷、南非、巴西、俄羅斯)總產值(GDP)合計約兆美元，占全球 GDP 的 85%，總人口數約 40 億人，占全球人口的 2/3。其中除澳大利亞、阿根廷、南非、巴西、俄羅斯外，其餘的 15 個主要國家全

都屬於東西向航線服務的範圍。也因此，世界各大貨櫃船公司莫不以此市場之需求規劃，全力投入營運(表 2-2)。

表 2-2 2009 年四月份遠東/北美航線東向運量統計表

公司/聯盟名稱	TEU/Week	%
CKYH : COSCO、K Line、Yang Ming、Hanjin	75,900	23.1
New World Alliance : NOL/APL、MOL、Hyundai	53,350	16.2
Grand Alliance : Hapag、OOCL、NYK、MISC	53,100	16.1
Maersk Line	50,400	15.3
Evergreen	36,500	11.1
MSC	16,800	5.1
CMA	16,300	5.0
China Shipping (CSCO)	14,150	4.3
ZIM Line	4,800	1.5
Others	7,200	2.2
Total	328,500	100.0

本研究整理

表 2-3 2009 年四月份遠東/北美航線西向運量統計表

公司/聯盟名稱	TEU/Week	%
Maersk Line	81,300	23.0
CKYH : COSCO、K Line、Yang Ming、Hanjin	56,300	15.9
MSC	46,500	13.2
Grand Alliance : Hapag Lloyd、OOCL、NYK、MISC	42,800	12.1
CMA/CGM	39,100	11.1
New World Alliance : NOL/APL、MOL、Hyundai	23,000	6.5
Evergreen	20,050	5.7
China Shipping (CSCO)	14,150	4.0
ZIM Line	7,750	2.2
Others	22,500	6.3
Total	353,450	100.0

本研究整理

另根據 2008/2009 年的貨載市場每月的統計(表 2-4)，可看出信貸風暴在各航線上所帶來的衝擊，貨載市場逐月的衰退，反映出經濟榮景泡沫化的結果，尤其是東西向的遠歐與遠東/北美航線市場因為超大型船舶與極富野心的新造船計劃推動下，更是有如自由落體般的加速惡化。

表 2-4 2008/03 – 2009/01 全球貨櫃市場貨載統計表

2008/03 - 2009/01 全球貨櫃市場統計一覽表(% Y-O-Y)											
AREA	03/2008	04/2008	05/2008	06/2008	07/2008	08/2008	09/2008	10/2008	11/2008	12/2008	01/2009
北美地區	-4.0	-1.7	-3.1	-6.2	-5.3	-4.5	-7.4	-3.5	-8.2	-16.8	-17.2
遠東地區	16.9	10.1	9.7	9.6	10.5	8.1	5.4	4.8	-0.3	-6.7	-16.6
西歐地區	0.3	5.6	5.4	4.2	4.6	1.8	3.0	-3.7	-3.6	-7.2	-15.1
東南亞	12.1	13.1	10.6	7.8	9.9	6.6	6.8	3.2	0.5	-14.6	-19.1
中東地區	6.5	16.2	11.4	12.9	7.3	7.8	7.5	14.0	7.9	14.0	12.1
拉丁美洲	6.6	2.5	5.5	6.1	4.5	9.6	9.7	12.6	11.6	0.1	-12.8
東歐地區	18.3	28.9	18.0	23.3	21.3	25.2	34.8	25.6	5.6	-4.6	-25.6
南亞地區	14.6	17.4	19.2	10.8	10.5	9.1	9.4	11.3	-9.4	-15.2	-18.2
Total	9.9	8.8	8.1	7.7	7.6	6.2	4.7	3.1	-0.9	-8.2	-16.8
大陸(香港除外)	21.9	14.0	15.4	15.0	15.2	10.8	5.6	7.5	4.3	0.4	-13.0

資料來源：Alphaliner 2009/04 report

為因應經濟衰退需求減少，運費低於成本等現象，經營各該航線市場的業者不斷的透過裁併航線、減班、船舶停航或出售拆解等手法以期將營運的損失降到最低。因此，原投入東西向航線每週船舶的總運量由 2008 年八月份的 915,500TEU 減少到今年四月份的 776,000TEU，約 15.3% (表 2-5)。

表 2-5 2009 年二月份國際定期貨櫃航線東西向每週運量統計表

國際定期貨櫃航線東西向每週運量投入統計表 (09/2008 - 02/2009/TEU)			
航線	08/2008	02/2009	Change (%)
遠東 / 地中海 / 歐洲	418,000	325,000	-22.2
遠東 / 北美東西岸	376,000	335,000	-10.9
歐洲 / 北美東岸	121,500	116,000	-4.5
Total	915,500	776,000	-15.3

資料來源：Alphaliner

其中泛太平洋航線由 376,000TEU 減少到 335,000TEU，約 10.9%；遠歐航線由 418,000 TEU 減少到 325,000TEU，減幅最大，約 22.2%；泛大西洋航線由 121,500 TEU，減少到 116,000TEU，約 4.5%)。

即便是如此，受困於金融風暴導致全球經濟景氣的衰退，貨載市場需求成長急遽趨緩，新造超大型船舶的投入讓原本已構成供過於求的現象更加惡化，據統計今年第一季各主要船公司無一不是慘澹經營，虧損累累(表 2-6)，紛紛冀望於傳統上第二季起的運費調漲。

表 2-6 2009 年第一季貨櫃船公司營運虧損統計表

貨櫃船公司2009年第一季營運虧損統計表		
船公司名稱	虧損金額	世界排名
馬士基(Maersk Line)*	5.59億美元	1
長榮海運/台灣(Evergreen)	0.82億美元	4
赫伯海運(Hapag Lloyd)	2.68億美元	7
中遠海運(COSCO)	4.90億美元	5
新加坡海皇(NOL/APL)	2.45億美元	6
中海集運(China Shipping)	1.77億美元	8
韓進海運(Hanjin)	1.94億美元	10
陽明海運(Yang Ming)	0.93億美元	14
萬海航運(Wan Hai)	0.04億美元	21
智利國家海運(CSAV)	2.65億美元	16
現代海運(HMM)	0.62億美元	17
*包括Safmarine及其他海運相關事業		

本研究整理

唯今年東西向主要航線的航運業者四、五月運費調漲的計劃仍然不如預期。其中，遠歐線原訂於四月份起每 20 呎櫃調漲 300 美元，但實際調幅只有 100 – 150 美元，主要原因是新造 10,000TEU 以上的超大型船舶陸續的投入此市場，造成供過於求的現象更加惡化。泛太平洋航線(遠東/美國)也因景氣復甦緩慢，貨量成長不如預期，在加上原配置於遠歐線的大船(5,000TEU – 8,000TEU)競相轉移到本航線的影響，原擬藉由利用每年五月份的與各大貨主換約議價之際，計劃每一大櫃調漲 300 美元，但因有少部份的業者提前降價爭搶貨載，反而造成未漲先跌的情況。此一情況充分反映出泛太平洋航線運費市場的疲弱，也因此大部份的業者在體會到此時點議價換約對其並非有利，紛紛採取拖延的戰術，期待傳統旺季(第三季)的到來，以增加談判的籌碼。

1. 1988 -2012 年全球貨櫃船運量(Capacity)成長預估統計

表 2-7 為自 1988 年起各年度全球貨櫃船舶運量的成長比較，總計 25 年期間 (1988 - 2012)，由 1,503,244TEU 增加至 1012 年的 17,923,422TEU，成長 1192%，平均每
年複成長 10.4%。

表 2-7 1988 -2012 年全球貨櫃船運量(Capacity)統計

全球貨櫃船運量統計 (1988/01 – 2012/01)			
Year	船舶數量	總運量(TEU)	Y/Y (%)
1988	1,153	1,503,244	
1989	1,186	1,609,498	7.1
1990	1,236	1,716,235	6.6
1991	1,308	1,855,371	8.1
1992	1,395	2,014,578	8.6
1993	1,486	2,210,876	9.7
1994	1,589	2,394,405	8.3
1995	1,735	2,660,629	11.1
1996	1,908	2,988,847	12.3
1997	2,103	3,367,133	12.7
1998	2,332	3,875,130	15.1
1999	2,512	4,296,511	10.9
2000	2,611	4,525,919	5.3
2001	2,735	4,936,737	9.1
2002	2,892	5,540,085	12.2
2003	3,033	6,125,493	10.6
2004	3,169	6,672,823	8.9
2005	3,337	7,316,969	9.7
2006	3,594	8,256,439	12.8
2007	3,932	9,585,530	16.1
2008	4,303	10,918,029	13.9
2009	4,658	12,360,942	13.2
2010	5,118	14,157,881	14.5
2011	5,500	16,155,828	14.1
2012	5,732	17,923,422	10.9

資料來源：Alphaliner 2008Annual Report

2. 2009 年四月前二十大國際定期貨櫃船公司

表 2-8 為 2009 年四月份世界前二十大貨櫃船公司統計表，其排名係以其集團所屬關係企業所有經營的船舶運量總計，不論是自有或承租均包括在內。

表 2-8 2009 年四月份世界前二十大貨櫃船公司統計表

世界前二十大貨櫃船公司營運船舶統計表 as of 2009/04/28											
Rank	公司	2007/May TOTAL		2009/April TOTAL			自有船舶		租用船舶		租用 比率%
		TEU	Ships	TEU	Ships	(%)	TEU	Ships	TEU	Ships	
1	Maersk	1,764,612	530	2,048,340	548	16.6%	1,158,886	214	889,454	334	43.4
2	MSC	1,109,453	343	1,515,567	428	12.3%	823,232	217	692,335	211	45.7
3	CMA/CG M	783,217	333	956,884	356	7.7%	322,904	92	633,980	264	66.3
4	Evergreen	582,833	169	622,695	174	5.0%	352,447	97	270,248	77	43.4
5	COSCO	402,576	135	499,232	149	4.0%	284,120	97	215,112	52	43.1
6	NOL/APL	360,229	112	489,343	131	4.0%	156,755	41	332,588	90	68.0
7	Hapag Lloyd	479,492	140	488,514	127	4.0%	265,331	62	223,183	65	45.7
8	CSCL	426,793	135	466,550	148	3.8%	288,060	90	178,490	58	38.3
9	NYK	352,898	125	413,876	115	3.3%	307,763	60	106,113	55	25.6
10	Hanjin	345,143	84	382,951	92	3.1%	152,471	30	230,480	62	60.2
11	MOL	287,517	96	378,551	103	3.1%	178,670	38	199,881	65	52.8
12	OOCL	307,812	74	350,965	80	2.8%	210,910	37	140,055	43	39.9
13	K Line	291,984	89	324,442	95	2.6%	173,368	33	151,074	62	46.6
14	Yang Ming	253,318	80	323,816	83	2.6%	201,969	48	121,847	35	37.6
15	Hamburg Sud	220,712	93	321,199	117	2.6%	138,219	38	182,980	79	57.0
16	CSAV	240,454	81	285,407	91	2.3%	21,208	4	264,199	87	92.6
17	Hyundai	171,551	41	282,521	58	2.3%	83,781	14	198,740	44	70.3
18	Zim	255,098	105	279,423	97	2.3%	109,762	31	169,661	66	60.7
19	PIL	153,834	105	186,452	107	1.5%	118,151	74	68,301	33	36.6
20	UASC	90,052	37	157,107	44	1.3%	113,596	27	43,511	17	27.7
Sub-Total		8,879,578		10,773,835	3143	87.2%	5,461,603	1344	5,312,232	1799	49.3
Global Total		9,585,530		12,360,942		100%					

資料來源：AXS-Alphaliner Top 100

其中 Maersk 以 548 艘，總計 2,048,340 TEU，較之 2007 年的 1,764,612 TEU 成長 16.1%，位居第一，約占世界貨櫃船總運量的 16.6% 第一。MSC 以 428 艘，總計 1,515,567 TEU，較之 2007 年的 1,109,453 TEU 成長 36.6%，居次，約占世界貨櫃船總運量的 12.3%。CMA/CGM 以 356 艘，總計 956,884 TEU，較之 2007 年的 783,217 TEU 成長 22.2%，位居第三，約占世界貨櫃船總運量的 7.7%。台灣的長榮海運 (Evergreen) 以 174 艘，總計 622,695 TEU，較之 2007 年的 582,833 TEU 成長 6.8%，位居第四，約占世界貨櫃船總運量的 5%。中國大陸的中國遠洋集團 (COSCO) 以 149 艘，總計 499,232 TEU，較之 2007 年的 402,576 TEU 成長 24%，位居第五，約占世界貨櫃船總運量的 4%。

與 2007 年比較，運量成長比率最大的是中東的 UASC，74.5%。MSC 以 36.6% 居第三，但絕對數字則以增加 406,114 TEU 位居第一。

值得注意的是，在此特定產業的發展沿革中，為追求共同的利益，部份的航商同業早已透過各式各樣的模式合作多年，彼此間共存共榮的利害關係非常的明確。經整理分析，目前市場上有三大策略聯盟組織，其成分別如下：

A. CKYH – COSCO (中)、K Line (日)、Yang Ming (台)、Hanjin (韓)。

B. Grand Alliance – Hapag Lloyd (德)、NYK Line (日)、OOCL (香港)、MISC (馬來西亞)。

C. New World Alliance – NOL/APL (新加坡)、MOL (日)、Hyundai (韓)。

其中 CKYH 四家航商 2009 年四月份合計總運量為 1,530,441 TEU，占全球貨櫃船總運量的 12.38% 位居第一。Grand Alliance 以 1,356,854 TEU，10.97% 位居第二，New World Alliance 在 P&O Nedlloyd 為 Maersk 所併購後退出聯盟協議，因此實力大受影響，以 1,150,415 TEU，9.30% 位居第三。

雖然本產業競爭激烈，但列名為前二十大中，總計前三大與及三大聯盟的會員船公司 (11 家)，共計 14 家才是目前國際定期貨櫃運送市場上主要的價格制定者，其理由如下：

- (1) 2009 年四月份上述 14 家航商的貨櫃船運量總合為 8,558,501 TEU (表 2-9)，約占全球貨櫃船總運量 69.22%，較之 2007 年五月份的 6,976,105 TEU 增加 1,582,396 TEU，成長 22.68%。若是加計目前將於 2013 年初完工交船的訂單，增加 5,885,327 TEU，合計 12,260,237 TEU，較之 2009 年成長 68.76%，約占 2013 年初全球貨櫃船總運量的 66.28%。
- (2) 近年來前三大船公司積極的擴充船隊，搶奪市占率的策略嚴重的威脅到三大聯盟會員的成長與獲利的空間。
- (3) 因信貸風暴所引發市場環境的惡化，原先所採用擴張的策略已造成會員們巨額的虧損，甚且威脅到各別會員船公司生存的空間，唯有彼此間加強合作，放棄過去偏私的成見，如此才能創造「共存共榮」的前景。

表 2-9 前三大船公司與三大聯盟船公司運量與市占率比較表

前三大船公司與三大聯盟船公司運量與市占率比較表								
Company/Alliance	2007/May TOTAL		2009/April TOTAL		新造船訂單(-2013)		TOTAL (含新造船)	
	Capacity/TEU	Share	Capacity/TEU	Share	TEU	Ships	Capacity/TEU	Share
Maersk	1,764,612	18.40%	2,048,340	16.57%	369,381	71	2,417,721	13.32%
MSC	1,109,453	11.57%	1,515,567	12.26%	656	58	2,179,823	12.01%
CMA/CGM	83,217	8.17%	956,884	7.74%	564,678	69	1,521,562	8.38%
CKYH = K Line + COSCO + Yang Ming + Hanjin	1,293,021	13.48%	1,530,441	12.38%	1,004,626	143	2,535,067	13.97%
Grand Alliance = Hapag + NYK + OOCL + MISC	1,206,505	12.58%	1,356,854	10.97%	403,900	59	1,760,754	9.70%
New World Alliance= NOL/APL+MOL+Hyundai	819,297	8.54%	1,150,415	9.30%	465,264	67	1,615,679	8.90%
Total Capacity/ Share	6,976,105	72.74%	8,558,501	69.22%	3,472,105		12,030,606	66.28%

資料來源：AXS-AlphaLiner Top 100

至於隸屬於前二十大的其他七家航商(Evergreen、CSCL、Hamburg Sud、CSAV、Zim Line、PIL、UASC)與諸多小型的業者只能依附市場機制的運作在邊緣求生存或是尋找利基市場(諸如南北航線或鮮菓、冷凍貨載市場)，提供較其他業者更有競爭優勢的產品或服務。

3. 2013 年全球與前二十大貨櫃船公司運量成長統計

依表 2-10，2009 年四月份全球貨櫃船總計 4,650 艘，12,360,942 TEU，較之 2007 年五月份的 9,585,530 TEU 成長 28.95%。其中前二十大船公司由 2007 年五月份的 8,879,578 TEU 提高到 10,773,835 TEU，成長 21.33%。而根據目前各大造船廠的訂單，在不考量未來可能的砍單與舊船出售拆解等調整因素下，2013 年全球的貨櫃船總運量將由 2009 年的 12,360,942 TEU 直接拉升到 18,145,564 TEU，成長 46.8%，其中前二十大船公司的總運量將會高達 15,186,265 TEU，較之 2009 年四月份的 10,733,835 TEU 成長 40.96%。就各別船公司而言，成長比率最大的是 UASC 的 96.71%，其次是 Zim(以色列)95.36%，COSCO(中)86.17%居第三，Hanjin(韓)71.74%第四，CSAV 以的 62.43%居第五，CMA/CGM 59.01%居第六。但就絕對數值而言，MSC 以成長 664,256 TEU 高居第一，CMA/CGM 以 564,678 居次，COSCO 以 430,202 TEU 居第三，Maersk 以 369,381 第四，Hanjin 以 274,723 TEU 第五。

表 2-10 2013 全球與前二十大貨櫃船公司運量成長預估統計表

2013 全球與前二十大貨櫃船公司運量成長預估統計表 as of 2009/04/28 by AXS-Alphaliner											
Rank	公司	2007/May TOTAL		2009/April TOTAL		新造船訂單(-2013)		TOTAL (含新造船)		Rank	較 2009 成長 (%)
		TEU	Ships	TEU	Ships	TEU	Ships	TEU	Ships		
1	Maersk	1,764,612	530	2,048,340	548	369,381	71	2,417,721	619	1	18.03%
2	MSC	1,109,453	343	1,515,567	428	664,256	58	2,179,823	486	2	43.83%
3	CMA/CGM	783,217	333	956,884	356	564,678	69	1,521,562	425	3	59.01%
4	Evergreen	582,833	169	622,695	174	-	0	622,695	174	7	0.00%
5	COSCO	402,576	135	499,232	149	430,202	57	929,434	206	4	86.17%
6	NOL/APL	360,229	112	489,343	131	182,458	25	671,801	156	5	37.29%
7	Hapag Lloyd	479,492	140	488,514	127	122,500	14	611,014	141	9	25.08%
8	CSCL	426,793	135	466,550	148	146,544	17	613,094	165	8	31.41%
9	NYK	352,898	125	413,876	115	156,346	26	570,222	141	10	37.78%
10	Hanjin	345,143	84	382,951	92	274,723	31	657,674	123	6	71.74%
11	MOL	287,517	96	378,551	103	189,396	33	567,947	136	11	50.03%
12	OOCL	307,812	74	350,965	80	125,054	19	476,019	99	14	35.63%
13	K Line	291,984	89	324,442	95	154,046	32	478,488	127	13	47.48%
14	Yang Ming	253,318	80	323,816	83	145,655	23	469,471	106	15	44.98%
15	Hamburg Sud	220,712	93	321,199	117	123,340	22	444,539	139	17	38.40%

16	CSAV	240,454	81	285,407	91	178,174	22	463,581	113	16	62.43%
17	Hyundai	171,551	41	282,521	58	93,410	9	375,931	67	18	33.06%
18	Zim	255,098	105	279,423	97	266,463	32	545,886	129	12	95.36%
19	PIL	153,834	105	186,452	107	73,872	19	260,324	126	20	39.62%
20	UASC	90,052	37	157,107	44	151,932	17	309,039	61	19	96.71%
Top 20 Sub-Total		8,879,578		10,773,835				15,186,265			40.96%
Golbal Total		9,585,530		12,360,942				18,145,564			46.80%
Top 20 Market Share		92.63%		87.16%				83.69%			

資料來源：AXS-Alphaliner Top 100



第二節 國際定期貨櫃航線市場未來發展趨勢

一、供需失衡

如前所述國際貨幣基金(IMF)在今年四月二十二日公布最新[世界經濟展望]的報告中，再次的修正原先一月二十八日公布的預測，將今年全球經濟成長預估由 0.5% 下修為-1.3%，明年的成長由 3%下修為 1.9%。而在一片悲觀的氣氛下，聯合國經社事務局(DESА)五月二十七日發布「世界經濟形勢與展望 2009 年度期中報告」，特別指出全球經濟正深陷二次大戰以來最嚴重的危機，並大幅下調今年全球經濟成長，從原先估計的下跌 0.5%調降至下挫 2.6%，主因是金融業受重創，拖累經濟；並預測今年全球貿易量將下滑 11%，為 1930 年代大蕭條以來最大跌幅 (2004 年至 2007 年全球經濟每年平均成長近 4%；2008 年情勢逆轉，仍成長 2.1%)。

2009 年第一季全球貿易量下降 40%，該報告預期全年將下挫 11%，為 70 多年來最大跌幅；金融、經濟危機起源於已開發國家，但發展中國家正成為最大受害者。資本逆轉、借貸成本增高、世界貿易和商品價格急劇下跌、家鄉匯款大幅下降，使許多發展中國家也陷入困境。

唯依據之前樂觀預期的造船計劃(表 2-10)，未來貨櫃船運量在將 2009-2011 年分別將成長 15.3%、14.2%、10.8%。雖然經部份退訂或砍單的調整，根據 Alphaliner 五月份的統計顯示，未來這三年(2009-2011)仍有 13%、13.2% 與 10.4%的成長。考量到世界貿易量與 GDP，GDP 與貨載量的正相關的關係，針對目前可預期船貨供需嚴重的落差，實在是沒有樂觀的理由。也因此租船市場的船租水平由 2008 年似自由落體般的墜落，出現有始以來的破盤價 - 每日的船租甚至低於每日的管理成本(船員薪津、補給維修、保險費等，不包括船舶折舊與利息)。

圖2-1 為1993 - 2008的船貨供需成長比較，其中1997 - 1998 與 2001是近年來航商經營上較為辛苦的年份，其他時間供需落差都在合理的範圍內。2006年起，落差逐漸擴大，尤其是2008以後。圖中年租金的均值為落後性的指標，其走勢相當

程度的反應出供需的落差。

圖 2-1 1993 – 2008 的船貨供需成長比較

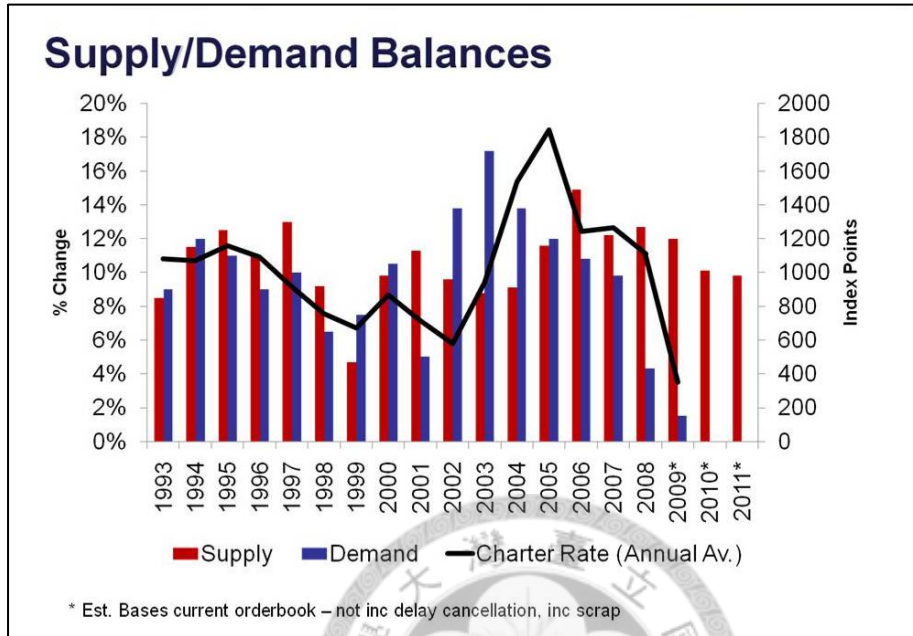
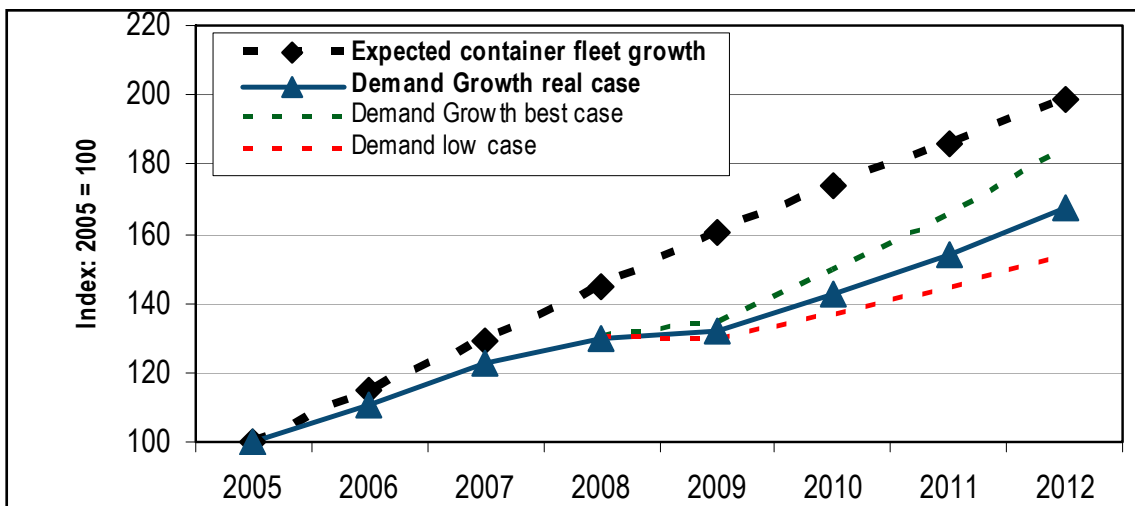


圖2-2 為德國驗船協會(Germanischer Lloyd)今年第一季的季報對於全球貨櫃船舶運量與世界貿易成長之預測(假設2005總運量與貿易量平衡)。該報告中亦指出未來三年貨櫃運量急遽的增加(每年都超過10%以上的成長)已經造成供需嚴重的失衡，除非世界貿易能從谷底快速的翻揚，否則在往後數年，市場無法消化新增的運量。

圖 2-2 貨櫃運量與貿易成長預估(2009-2012)



二、大者恆大

1. 船型極大化

表 2-11 為 2009-2012 年新造船完工交船統計，其中特別應注意的是 7,500TEU 以上的大船所占的比率，由 2009 年一月初的 239 艘倍增到 2012 年的 520 艘，總運量由 2,135,007 TEU 增加到 5,276,957 成長 147.2%，占 2012 年全球貨櫃船總運量的 29%。而原受限於巴拿馬運河長寬限制的航線，預計將於該運河拓寬工程於 2014 年完成後，可以調派更大型的船舶以取代現有的巴拿馬極限型(船寬 32.2m，4,500TEU 左右)，屆時全球東西向的貨櫃航線必將是這些超大型船舶的天下。

表 2-11 新造船預估完工交船統計表(2009-2012)

2009-2012新造船完工交船統計(2009/04/01)						
	Current as of 2009/01	2009 Delivery	2010 Delivery	2011 Delivery	2012 Delivery	Total
Capacity (TEU)	No. of Ships	No. of Ships	No. of Ships	No. of Ships	No. of Ships	No. of Ships
10,500 - 15,500	25	30	39	69	41	204
7,500 - 10,499	214	27	50	25	0	316
5,100 - 7,499	378	46	47	32	17	520
4,000 - 5,099	540	98	65	52	36	791
3,000 - 3,999	330	25	30	2	4	391
2,000 - 2,999	731	30	31	15	3	810
1,500 - 1,999	567	37	28	6	4	642
1,000 - 1,499	710	51	38	10	0	809
500 - 999	829	46	32	3	0	910
100 - 499	334	0	0	0	0	334
Total	4658	390	360	214	105	5727

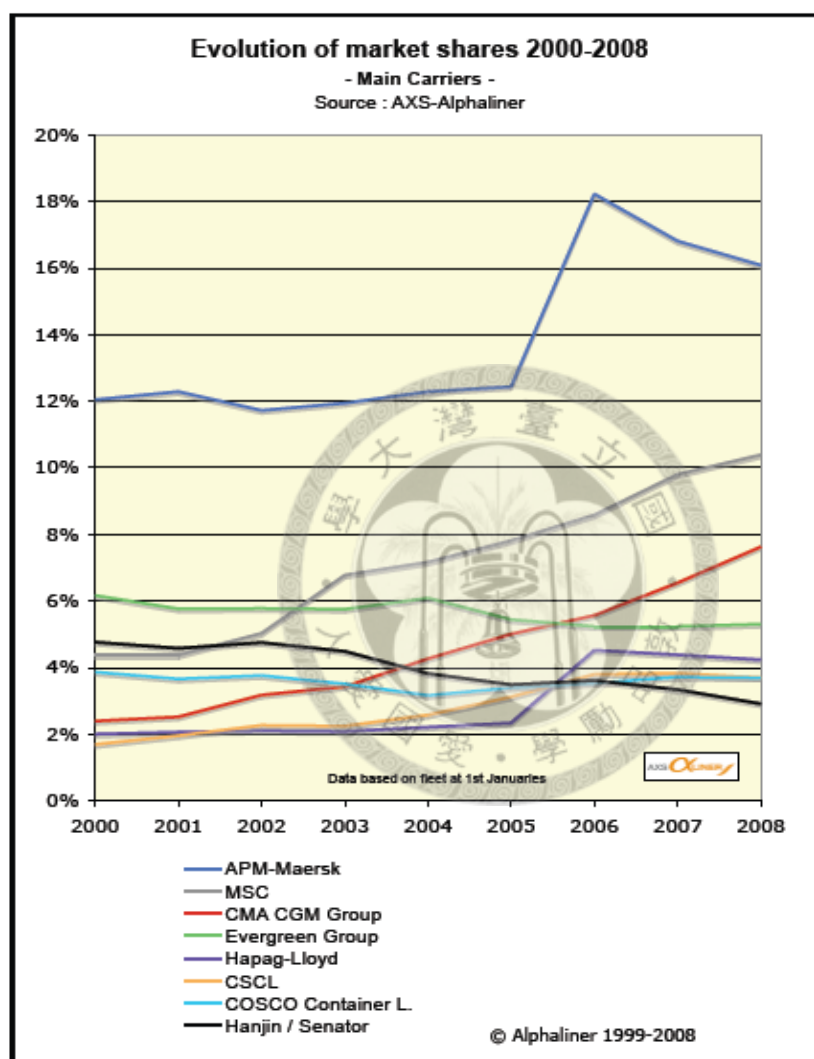
資料來源：Axs-Alphaliner 2009/04

2. 經營規模極大化

圖 2-3 為 2000 - 2008 年主要貨櫃船公司運量的成長曲線，其中仍以前三大船公司成長最快，其中 CMA 由 2.5%成長至 7.8%的比率最大，MSC 由 4.5%成長至 10.5%居次。Maersk 於 2005 年併購 Royal P&O Nedlloyd 因而由 12.5% 一度拉高超過 18%，又透過船隊進一步的汰舊而退回至 16%，其他的航商基本上成長的幅度很小。另在各大貨櫃船公司為因應航運景氣樂觀預估積極推動的新造船計劃下，假

若未有任何重大改變之前提下，就未來 2013 年的船隊規模上，前三大船公司預計將各自以超過 400 艘船，1,500,000TEU 以上的運量(表 2-10)倍數的領先其他同業，其策略性的拉高規模經濟的門檻將成為其他競爭者難以獨力超越的障礙。

圖 2-3 主要貨櫃船公司運量的成長曲線 (2000-2008)



三、垂直整合將更加擴大，以提供整合服務方案

為使服務達到一元化的作業，同時藉由作業系統的串聯，提高整體的競爭力，一直是前三大船公司近年來努力的方向。投資自營專用的櫃場、碼頭，或投資、整併物流公司，藉由 Best Practice 創造服務差異化，提升附加價值，追求「成本領導」與「差異化」雙策略的同步實施，彼此相互奧援以期擴大競爭策略的綜效。

第三節 競爭策略

一、產業結構與特性

在進一步探討企業應如何制定其競爭策略之前，必然要對其所處的產業結構與特性有所瞭解。實務上，現代產業中完全獨佔的事業已經幾乎不存在了，也就是說競爭是一個非常普遍的現象。就國際定期貨櫃海運業而言，本研究試圖以 Grant 的產業結構的光譜來分析此產業的特性。

表 2-12 產業結構的光譜

	完全競爭	寡佔	雙佔	獨佔
集中度	眾多廠商	少數廠商	兩個廠商	單一廠商
進入與退出障礙	無障礙	明顯的障礙		高障礙
產品差異程度	同質產品	產品有差異化的空間		
資訊	完全資訊	不完全資訊		

資料來源：Grant (2002) 謝凱宇·林舒柔 譯

1. 產業的集中度

學術上有以 CR4 的方法來評估產業的競爭態勢及集中的程度。依表 2-8 可得知，前四大船公司 2009 年四月份的 CR4 為 41.6%，表示集中程度低，競爭相對激烈。

2. 進入與退出市場障礙

* 規模經濟—船隊、貨櫃設備等原均需大量資金的投入，資本需求高，然活躍的租賃市場(租船、租櫃)卻能有效的降低部份資金的投入。

* 營運作業系統複雜—雖然貨櫃船公司間各家所提供的服務或產品差異不大，但要有效率的提供仍需要建制並熟悉這些作業系統的操作。唯藉由聯盟、艙位互租、簡化服務(port to port only)亦能降低進入或退出的障礙。

* 移轉成本漸次的升高，特別是針對業務行銷全球的大客戶在 global service

contract 架構下所提供的 total logistic service 已經演變成”partnership”的概念，有助於與客戶合作關係的穩定。然就一般客戶而言，移轉成本仍是相對的低。

* 產品差異化程度雖是不高，但除了運送的服務範圍略有因配合行銷重點區隔外(例如 Port to Port or IPI)，就貨物性質提供不同的貨櫃(一般櫃、特殊櫃與冷凍櫃)和專業上的照料已是目前業者為追求提高獲利極力提升的目標之一。

* 資訊透明度—原則上大部份的國家或政府都任由市場機制自由的運作，除美國市場方面，業者就其運價表，或與客戶簽訂的合約依規定均需向美國聯邦海事委員會(Federal Maritime Commission)核備外，少部份的國家或政府亦採用核備的方式處理。

綜合上述產業結構與特性之分析，國際定期貨櫃海運業屬於寡佔型競爭市場。

二、策略的定義

何謂「策略」？「策略」這個字眼對負責公司決策的經營者而言是非常的熟悉，但卻又陌生。在學術界方面對「策略」進行廣泛的研究，至今也有二十餘年。唯「策略」這個字眼具有如此深遠的影響，可是究竟「策略」的真正意義是什麼呢？

在所檢視的文獻中，對於「策略」的定義與解說，各有特點，但歸納之約可分為十個不同的觀點，各自在管理理論與實務產生一定的影響。但每個學派都各有其獨特的觀點，也都專注於策略形成過程中的某一個重要的面向。然這些觀點就某種意義來說，都難免有所狹隘不足之處，但從另一種意義來說，每個觀點卻也都有引人入勝又見解獨到之處：

- (一) 設計學派：策略形成是一種構想的過程
- (二) 規劃學派：策略形成是一種正式的過程
- (三) 定位學派：策略形成是一種解析的過程
- (四) 創新學派：策略形成是一種願景的過程

- (五) 認知學派：策略形成是一種心智的過程
- (六) 學習學派：策略形成是一種變通的過程
- (七) 權力學派：策略形成是一種談判的過程
- (八) 文化學派：策略形成是一種集體的過程
- (九) 環境學派：策略形成是一種反應的過程
- (十) 形構學派：策略形成是一種轉型的過程

在檢討上述各派理論與學說異同之時，更重要的是如何指引企業的經營者探求「策略」的真諦，並運用在其日常經營上。策略管理大師 麥克、波特於 1996 年在「哈佛商業評論」發表的「策略是什麼？」專論中指出，企業做的更好不能算是「策略」。2007 年三月，波特在該評論的「策略拼圖」中再次說明「策略是什麼？」。他認為：營運效能不等於策略：只注重營運效能會減弱企業長期的投資能力。

企業的主要目標是達成良好的績效，而營運效能和策略是達成良好績效的要件。問題是，兩者的運作方式並不相同。「營運效能」一般指的是，在進行相似的活動時，它的績效比競爭者的好。「營運效能」包括效率，但不限於此。它可包括任何能讓企業更充分利用所投入生產要素或資源的做法。「策略」是指企業執行與競爭者不同的活動，或以不同的方式執行與競爭者相似的活動。

策略必需仰賴獨特的活動：強調定位後才能談策略。

「取捨」才能維繫策略定位：選擇有價值的定位，才可確保優勢。

「契合」帶動永續競爭優勢：策略契合可讓企業活動成為勝出的關鍵。

國內的策略大師湯明哲教授在其著作「策略精論-基礎篇」一書中指出，「策略」就是企業決策體系上最高的決策，這個決策包含了策略定位、差異化，和競爭態勢三個要件，著重在企業的效能，而非企業的效率。另湯明哲教授亦呼應波特的觀點「定位優先」，因為「策略」最重要的是在市場追求獨特的策略定位，這獨特的策略定位又是數百個企業的作業活動所創造，這些重要的作業活動就構成了所謂

的「策略活動系統(Strategic Activity System –“SAS”)」。

三、策略定位

如前所述，企業的主要目標是達成良好的績效，確保公司價值，提供股東最大的投資收益，雖然經營效能和競爭策略是達成績效的要件。但經營效能並不等於經營策略，而且兩者運作方式亦大不相同。1980年代日本產品之所以能大舉取代美國生產的產品，主要是因為日本當時在生產技術上的超越，並且在全面品管和持續改善等提升效能上持續的努力以赴，所以經營效能比較好。可是，在沒有獨特的策略定位下，經營效能並非長久之計，或許你可以在短期內維持競爭優勢，但當大多數的競爭者彼此模仿，經營效能的差異縮小，必將產生競爭整合(Competitive Convergence)的現象(亦即大家朝相同的方向競爭)，最後的結果將會因大家所提供的產品或服務並無差異，消費者被迫在價格上做選擇，業者的利潤因此降低，甚且形成惡性競爭，加速互相毀滅。

波特強調，「策略」的核心思想就是要選擇做不一樣的事，創造一個別人無可取代的地位，並且懂得取捨(trade off)、設定限制(了解何者可為，或不可為)，根據自己在所屬產業的位置，規劃並執行一整套與競爭者不同的策略活動，或以不同的方式執行與競爭者類似的策略活動。「策略」優良的企業通常先行追求並確定其在該產業中獨特的定位，再以相互間緊密配合的策略活動系統來支持它，如此才能避免掉落在紅海的競爭中。波特亦指出，許多經理人的盲點是，逐漸讓經營效能取代了競爭策略，結果造成了「零和競賽」，產品價格因而持續下跌，再加上成本上漲的壓力，減弱企業常長期投資的能力。因此，企業想在競爭中勝出，就非靠策略不可。而研擬策略的第一步就是要有明確的目標，第二步則是充分瞭解該產業的生態，你在產業中的位置，競爭對手為誰，彼此的競爭優勢為何。西南航空即為一非常成功的範例，其針對市場上不同的需求，瞭解彼此競爭優勢上的差異，據此擬訂策略並設計了一連串彼此間能相輔相成，發揮綜效的作業活動，

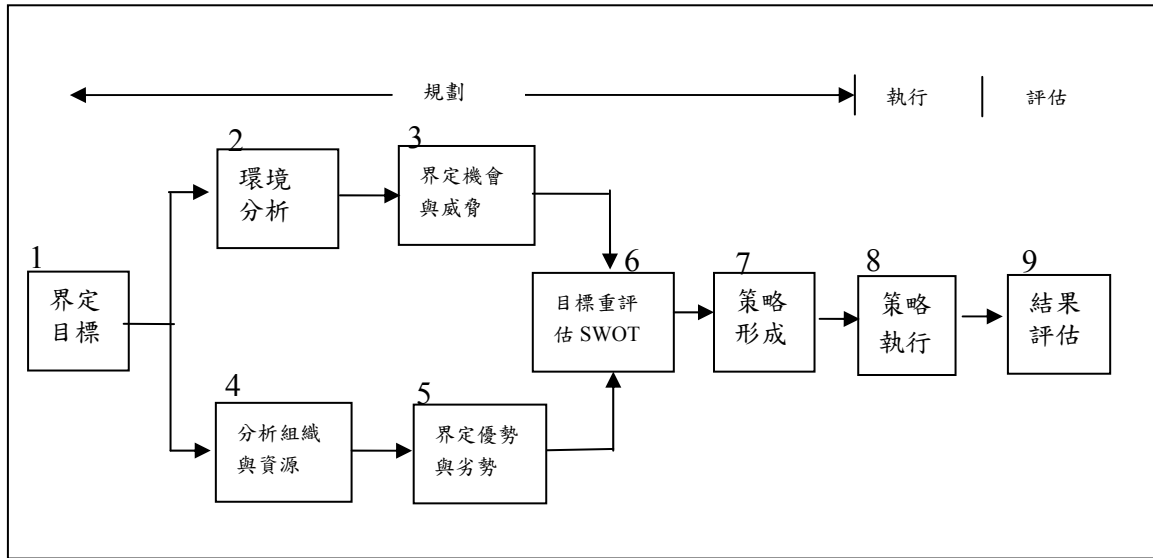
因而能夠發展出一個獨特又有價值的策略定位。

西南航空的成功雖亦引起其他航空公司的競相效尤，但失敗的例子卻彼彼皆是，大陸航空就是一個典型的例子。大陸航空特地為此成立一家公司(Continental Lite) 擬以提供相同的低票價、不劃位、不供餐的服務與西南航空直接競爭，而大陸航空則維持原來的營運模式與定位不變，結果以失敗收場。究其原因是兩種不同的策略定位同時存在於同一集團內，想要兩者兼顧，其複雜性遠超過一般的想像，尤其是管理文化與人事薪資獎賞方面未必能有滿意的區隔，如此必然使得經營效能變差。另外，表面上西南航空雖以低票價、不劃位、不供餐、以波音 737 為單一機種等為其特色，但其背後有些策略活動及條件並不如前述的特色一般的顯而易見。如地勤人員待遇優渥、比較有彈性的工會規則、有家庭氣氛的工作環境，員工不受教條式的工作職掌所限制，能為增加起降效率，而有彈性的工作，讓生產力大大提高。而這些活動及特色互相契合，每一項都重要，讓模仿者難以全面性的複製。這也就是波特解說的：取捨才能維繫策略定位；及「契合」(strategic fit) 方能帶動永續競爭優勢。

四、SWOT 分析

早期企業策略分析的基本方法是採用肯恩·安德魯(Ken Andrew)所發展的 SWOT 法。亦即分析企業本身內部組織/資源的優勢(strength)和劣勢(Weakness)，以及外部環境的機會(opportunity)和威脅(threat)，進而根據企業的內部資源和外部環境來制定策略，其策略制定流程如圖 2-4。

圖 2-4 SWOT 策略制定流程



本研究整理

SWOT 分析適合用在靜態環境中的長期策略，當環境變化快速時，企業應即檢討其原有的經營模式是否適合新的環境，亦即是環境的變化終將會逼迫企業面臨策略轉折點(strategic inflection point)的到來而做出根本的改變。SWOT 分析時應極力避免下列常見的錯誤：

1. 在整體目標尚未明確和獲得共識前，就進行 SWOT 分析，容易導致自以為是，各說各話，甚至互相矛盾對立的主張。
2. 將 SWOT 分析的結果直接當做可行的策略，而忽略了 SWOT 分析僅是現況，客觀的陳述。更重要的是，當完成 SWOT 分析後，經理人應多加思考，如何才能：
A. 充分利用每個優勢。
B. 減緩每個劣勢的衝擊。
C. 掌握住每個機會。
D. 消除每個可能的威脅。

五、價值鏈(Value Chain)

波特認為，企業競爭的基本原因是在於想辦法維持競爭優勢，據此發展出三種基本策略：「成本領導」、「差異化」、「集中化」。然企業又應如何落實其所釐訂的策略，波特於其後續出版的「競爭優勢」中，提出「價值鏈」的概念，並以此方法

作為企業競爭力與獲利來源的分析工具。

在藉由五力分析瞭解企業所面臨的外部競爭因素外，企業亦應就內部因素透過「價值鏈」的分析，全面檢視以瞭解企業自身的優劣，藉以尋求選定最適的競爭策略。波特認為企業的競爭優勢是源自於企業內部多項的獨立且有價值的活動(例如研發、創新、生產、行銷、服務)，而這些活動對企業的成本或獲利都有其相對應的貢獻。重要的是這些看似各別獨立的活動其實是相互依存的，透過聯結，產生聯繫的關係，充分的反映當企業考量整體的利益時，個別活動間優質的平衡與取捨導引出最佳的效益，就能獲得競爭優勢。

價值活動分為主要活動與補助活動：

「主要活動」一般包括進料、生產、行銷、物流、售後服務等活動，且依產業不同展現出不同的重要性。

「補助活動」則是藉由採購、IT 技術、組織資源分配與人力培訓，支援主要活動和整個價值鏈。

由於價值鏈中每一個活動都是構成企業獨特競爭優勢的基礎，每個活動的表現和其所產生的效益決定了企業的獲利，因而比較競爭者的價值鏈也就能從其中的差異看出彼此的競爭優勢如何。

檢視本產業的整個作業流程，並參考波特的論點，本研究將航商提供貨櫃運送的主要作業活動區分如下：

「主要活動」—

1. 營運資產/設備的採購/租用：包括船舶、貨櫃、油料、補給、維修備品等採購或租用。此活動部份決定航商 1/2 以上的成本，也是影響航商獲利與否和多寡的策略活動之一。
2. 前端運送服務作業：包括行銷、報價、定艙、領櫃、進倉、領取提單、

報關、裝貨港區作業。這部份以報價議約最為重要，除了參照市場供需外，如何確認或控管該批委託運送即將產生的相關成本才是獲利與否的重點。由於提單為拖運文件，亦是國際貿易法規中可轉讓的有價證券，因而提單及報關文件的制作、修正、換單的準確、快捷也是策略活動之一。

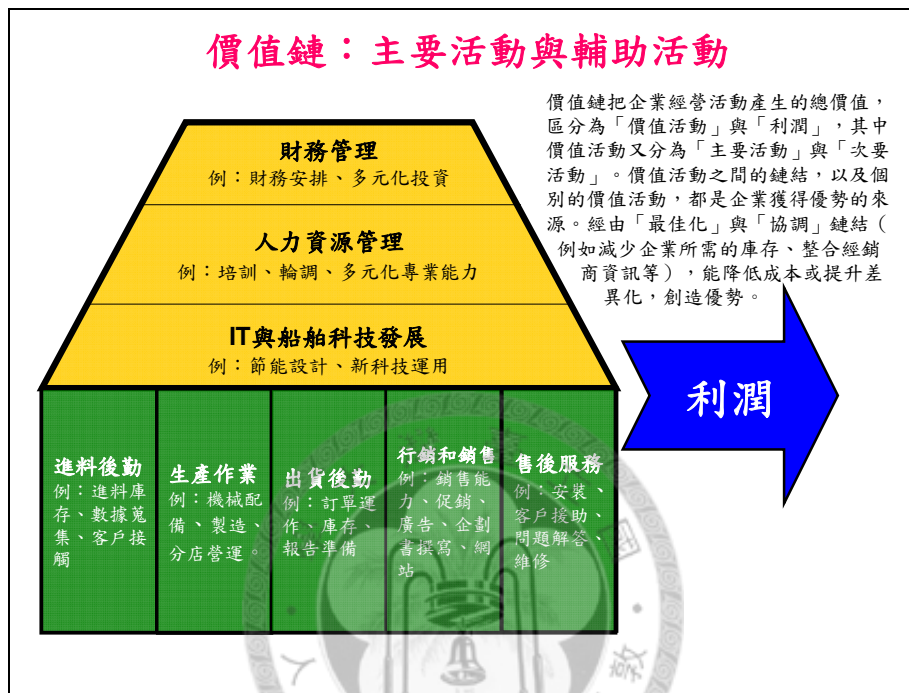
3. 主運送作業：包括前後端的轉船作業，要求的是快速、船貨的安全。在科技非常發達的今天，海上運送仍有其無可抗禦的自然風險，加上船舶運航作業上人為的疏失，往往導致巨大的損失。貨載的堆放、特殊貨品的照料(危險品櫃、冷凍/通風櫃等)也常造局部份的重大損失。
4. 後端運送服務作業：包括卸貨港區作業、提貨、領櫃、轉運、還櫃等客服作業。這部份作業與獲利與否較無關係，但卻是與客戶聯繫最為密切的時候，尤其是這段作業與客戶的生產或行銷作業息息相關。所以也是影響客戶決定其滿意度的關鍵時點，
5. 售後服務：這部份包括貨損理賠，協助區域內短程轉運。

「補助活動」一

1. 財務管理：船舶/貨櫃等機具設備的投資、客戶應收帳款與信用核定、匯率、利率與油料等衍生性商品(成本與風險)的控管在在影響到公司的經營成果，特別是現金流量控管不當將直接威脅到公司的營運。
2. 人力資源管理：船公司常因成本考量雇用菲律賓、越南、中國或東歐等新興國家的船員，如此跨文化的組合往往增加培訓與管理上的困難。另外基於本產業跨國作業需求的特性，高階經營與船隊運營人才的培訓是非常的重要，如何加強其實務經驗的累積與策略規劃的能力是公司經營成敗的關鍵因素。
3. IT 與船舶科技發展：船舶工業與技藝的精進讓本產業的發展有了重

大的突破，營運噸數/運量的擴大再度讓經濟效益充分的發揮。結合運送文件與管控作業系統的電子化，公司營運船隊規模較之早年更是倍數的成長。

圖 2-5 貨櫃運送產業的價值鏈



本研究整理

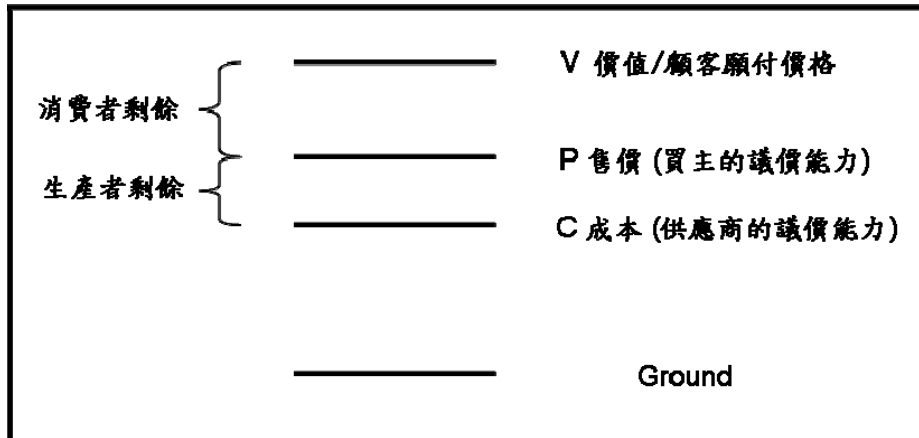
六、Porter 五力分析

由於商業活動的目的是為了創造利潤，這個利潤通常來自於企業為顧客所創造的價值，而顧客願意為這個價值付出一定的對價。如果把這個價值設定為顧客願意支付的價格，則實際支付的價格必定要低於或等於顧客願意支付的價格，而且要高於企業的生產成本或服務成本，如此企業才有獲利的可能。價值、價格與成本間的關係與連結如圖 2-6 所示。

$$\text{利潤} = \text{售價} - \text{成本}$$

$$\text{成本} = \text{固定成本} + \text{營運作業成本} + \text{銷管費用} + \text{利息} + \text{租金} + \text{税金}$$

圖 2-6 價值-價格-成本關係



資料來源：本研究整理

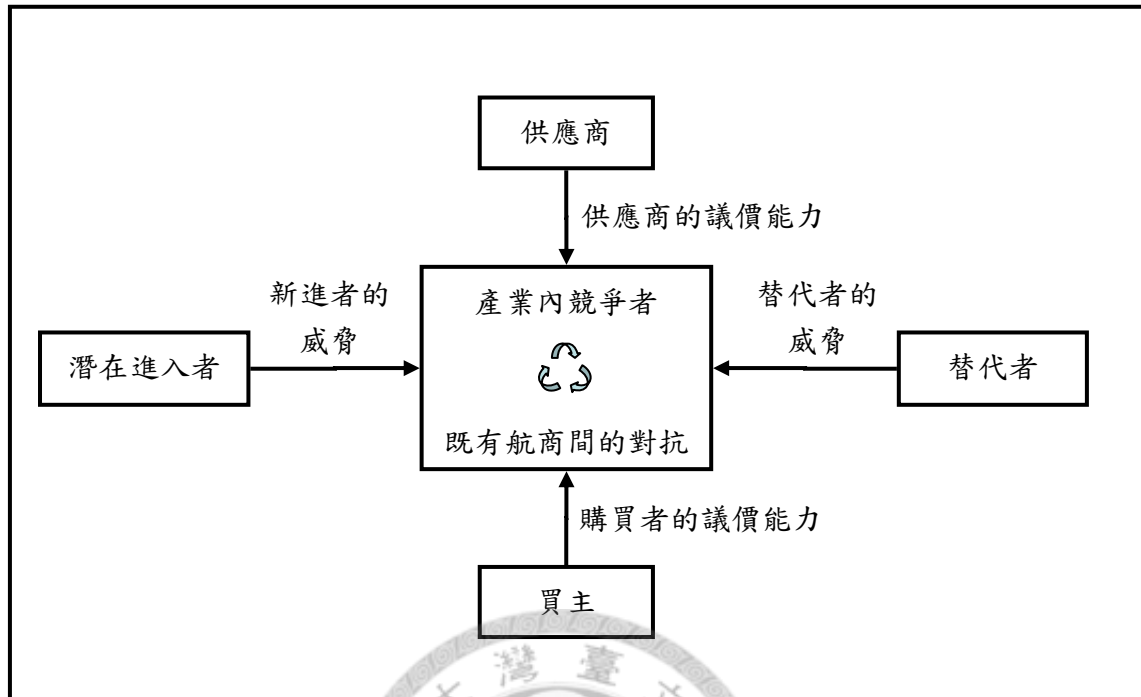
一般而言，產業獲利水準取決於三類因素：(Grant, 2002)

1. 產品為顧客所創造的價值
2. 競爭強度
3. 生產鏈上下游廠商的相對議價能力

而競爭強度影響了產品的售價，競爭強度愈強，則售價愈低。

分析影響產業競爭和獲利水準的方法，一般最為廣泛應用的方法是 Porter 於 1980 年起發展的五力分析架構 (Five Forces of Competition)。Porter 認為：企業在訂定策略之時，要對產業結構中五種競爭壓力來源加以分析，以建構企業的競爭策略及競爭優勢。這五種競爭壓力來源分別是：「水平競爭」－ 替代品的競爭、潛在進入者的競爭、現有產業內競爭對手的競爭；和「垂直競爭」－ 上游供應商和下游購買者的議價能力。如圖 2-7 所示。

圖 2-7 Porter 的五力分析架構



資料來源：Porter (1980)

1. 潛在進入者的威脅

因產業特性、資本需求與複雜的作業系統，本產業的潛在進入者有可能來自於：A. 造船廠或貨櫃碼頭經營者，B. 遠洋(跨洲)與近洋(區域性)的業者互替。前者或有可能因投資(或產能過剩)而擁有船舶，但在考量不與其客戶直接競爭的前提下，大都以現貨租船市場為主，而非提供某特定區域的定期航線服務。而後者，基本上雖只是規模與區域的差別而已，但也並非是輕而易舉的一件事，特別是想由近洋航線跨入遠洋航線。一般而言，如果某個產業有超額利潤存在，就會吸引許多廠商想要進入這個產業。除非有很大的進入障礙，否則一旦新的廠商加入，很快地這個產業將陷入完全競爭的態勢，造成獲利下降到接近資金成本。不過在多數的產業中，既有的廠商占有一些競爭條件優勢，而這些優勢差距，造成了後進者的進入障礙的強度。這些優勢差距包括「資本需求、規模經濟、成本優勢、產品差異化、通路優勢、政府或法規限制、專利，以及現有廠商的報復」。長榮海運在 1980 年代初期以獨立不加入同盟的策略想切入一向為遠歐運費聯盟(Far

Eastern Freight Conference-FEFC)所把持的市場，就是遇到過上述的進入障礙。當時的 FEFC 會員船公司藉由聯盟優勢操縱市場，享有超額的利潤，遠東地區的貨主，長期以來要仰人鼻息，直到長榮海運多年來的努力，穩健的突破此圍剿，市場的機制才得以發揮。但是經過這些年來的演變，遠歐市場雖然因歐盟的正式運作與新興東歐國家的興起，其在國際定期航線的重要性早已取代遠東/北美航線，成為船舶運量投入最多的地區，再加上蘇伊士運河較佳的通航條件，新進交船的超大型船舶莫不全數的投入此航線，競爭更加惡化，讓二、三年前因看好此商機而投入的新進業者紛紛撤離。

2. 替代者的威脅

有替代者的存在，消費者就會比較各種替代方案的「價格功能比」，在理性消費的前提下，消費者最後會選擇價格功能比較低的產品。所以，有替代品存在，消費者的價格彈性較高。以國際定期貨櫃運送的發展沿革來看，運送貨櫃化的創新，就是用來替代早期的雜貨船。當運送作業因貨櫃化而產生速捷、方便、安全、超值的優勢之後，幾乎所有的雜貨都改為貨櫃運送了。同時部份特殊貨品，諸如新鮮蔬果、肉品、化學品等也因特殊櫃的設計與普及改為貨櫃運送。原物料如黃豆、玉米、小麥等在 2007、2008 年散裝船運費偏高的情況下，也成了貨櫃運送的主要貨源之一，因此理論上當散裝船的運費大幅度的滑落下，部份的原物料自會回流，而其替代的效果完全決定在此方式可替代另一方式的程度。考量到貨櫃化的特性、優勢與散裝船運極大的不同，因此散裝船取代貨櫃運送是有限的，但在原物料價格飛漲，散裝運費倍數高漲的 2007 與 2008 年期間，運用貨櫃來承載前述的原物料卻是非常的普及，特別是急單、短單少量的部份，也因此讓貨櫃運送業者獲利豐厚，沉迷於一片榮景的假象中，而忽視了次貸危機的嚴重性。

3. 業內現有競爭者的競爭

一般而言，國際定期貨櫃運送業者間彼此的競爭是決定獲利水準的最主要因

素。在產業發展初期，各個競爭對手會以成本及效率為考量，但是當業界的效率水準已經接近生產力疆界線時，下一步又該如何制定策略？Porter 在 1985 發表的《競爭策略》(Competitive Strategy, 1985) 中提出「一般性策略」的概念，包括成本領導、差異化及目標集中，同時也談及企業應如何在產業內能有好的策略定位，以期能在現有的競爭中勝出。

這其中的幾個關鍵因素決定了產業內部的競爭強度：產業集中度、競爭者之間的差異、產品之間的差異化程度、超額產能與退出障礙及成本結構。如前所述，國際定期貨櫃運送現前的市況與 2013 年前的發展，正面臨十分嚴重的供需失衡的局勢。除非有部份業者因不堪虧損而退出市場，否則只能期盼全球經濟景氣在各國政府期齊心齊力的財政/貨幣政策激勵下，早日恢復往年的成長力道，加速縮短上述船貨供需失衡的差距。雖然各大主要船公司大都因為去年第四季與今年第一季的虧損而相繼的採用將航線裁併、減班、船舶停航、出售拆解、延後交船等等措施，來因應市場需求的衰退，但是仍然有部份業者採取危機入市的方法，藉機擴大其市占率，再加上許多停航閒置在新加坡外海的船舶隨時有可能因短期市況的好轉而再次的投入市場，如此都加深了達成業界共識以低姿態渡過難關的困難度。再者各家產品/服務之間的差異化 (除了少部份特殊櫃需求外) 並不大，超額產能及初期固定資產所需資金的投入非常高，造成高的退出障礙。目前對業者而言，唯一的路只有繼續投資，同時審慎的檢討其優劣點與流程改造，以期擬定新的競爭策略，重新建立更有效率的營運作業活動系統以降低成本，形成正向的競爭循環，否則選擇苦撐待變，殺價再殺價，將易使參與的業者彼此陷入囚犯的困境中。

4. 買方(客戶)的議價能力

在產業價值鏈上利潤的分配，取決於兩類因素：買主對價格的敏感度和相對的議價能力。當這個產品的價格占買主總成本的比例越高，買主對其價格的敏感度也越高。上游產品的差異化程度越小，買主可以容易找到便宜的替代品，則業

者將面臨較大的議價壓力。而買主間彼此的競爭強度越強，買主更會向業者殺價以降低本身的成本，所以業者降價的壓力越大。

而相對議價能力取決於是否有拒絕和特定對象交易的能力。當買主對於供應商的相對委託運送的數量/規模越大及集中程度越高，則業者失去一個顧客的損失也越大，這時的顧客有相對的議價優勢。買方對業者所提供的產品/服務的資訊掌握的程度越高，其議價能力也越高。就本產業而言，雖然有些大客戶如全世界最大的零售商-美國的沃瑪公司(Walmart)等全球一年的拖運櫃量超過三、四十萬 TEU，但因風險分散與制衡的考量，通常會與數家資格審查合格的航商每年議價簽約。沃瑪雖亦曾策略性的支持某一新進業者提供特定的航線服務，但該業者仍在三、四年前因現貨租船市場好轉，不堪租金調漲，宣告退出市場。就業者而言，因為大客戶分散風險的考量，再加上每年競標亦希望維持抬面上的合理競爭，因此也都以分配的角度參加競標，以免反被客戶利用，造成彼此間的惡性殺價競爭。一方面是採取分散策略，避免因客戶抽單而陷入經營的困境，同時也因為貨載的多元化有助於航商利潤的極大化，據瞭解各大貨櫃船公司單一貨主的總託運量很少會超過該公司總承載貨量的 5%。

5. 賣方(供應商)的議價能力

對國際定期貨櫃運送產業而言，賣方(供應商)是指造船廠、造櫃廠、租船/租櫃業者、油料/耗材備品供應商、港埠/碼頭作業廠商、卡車/火車運送業者等等。

就造船廠發展的沿革而言，二次戰後，日本傾力政策性的發展重工業，一時成為造船王國多年，隨後才在 2000 初被韓國超越。中國雖為後起之秀，但在這倆兩年的成長非常可觀，這全是因為 2006/2007 各船公司過度樂觀的下單所造成上游船廠積極擴建的結果。表 2-13 為 2002 至 2008 年各國造船廠實際完工交船的數量與總噸數的統計，以 2008 為例，其中韓國以 38.9% 位居第一，日本以 27.8 % 第二，中國以 20.4 第三，合計占全世界的 87.1%。

表 2-13 2002-2008 各國造船廠完工交船統計表

國別	2002			2003			2004			2005		
	船隻數	總噸數(千)	百分比	船隻數	總噸數(千)	百分比	船隻數	總噸數(千)	百分比	船隻數	總噸數(千)	百分比
日本	397	11,957	35.8%	405	12,688	35.1%	430	14,515	36.1%	469	16,434	35.0%
韓國	237	12,967	38.8%	255	13,683	37.9%	282	14,768	36.8%	326	17,689	37.7%
中國	154	2,207	6.6%	203	3,763	10.4%	216	4,679	11.6%	420	6,466	13.8%
台灣	27	627	1.9%	16	698	1.9%	14	691	1.7%	19	629	1.3%
其他	724	5,625	16.9%	661	5,299	14.7%	787	5,518	13.8%	895	5,752	12.2%
總計	1,539	33,383	100.0%	1,540	36,131	100.0%	1,729	40,171	100.0%	2,129	46,970	100.0%

國別	2006			2007			2008		
	船隻數	總噸數(千)	百分比	船隻數	總噸數(千)	百分比	船隻數	總噸數(千)	百分比
日本	534	18,176	34.9%	543	17,525	30.6%	560	18,632	27.8%
韓國	377	18,717	35.9%	430	20,593	35.9%	518	26,106	38.9%
中國	493	7,665	14.7%	661	10,553	18.4%	836	13,714	20.4%
台灣	21	672	1.3%	16	671	1.2%	18	622	0.9%
其他	1,022	6,888	13.2%	1,132	7,978	13.9%	1,230	8,018	12.0%
總計	2,447	52,118	100.0%	2,782	57,320	100.0%	3,162	67,092	100.0%

資料來源：Lloyd's Register

表 2-14 係依 2007 年完工交船噸數(不分船舶種類)前二十大造船廠的排序，其中前十六名均屬於中、日、韓三國。其中韓國包辦前三大，中國分占四、六，日本排名五以外，可見其實力日漸式微。

表 2-14 前二十大造船廠 2007 完工交船統計表

Rank	公司	總噸位(萬)	市佔率
1	現代重工(韓)	468	14.3
2	三星重工(韓)	194	5.9
3	大宇重工(韓)	190	5.8
4	中國船舶工業(中)	169	5.2
5	今治造船(日)	159	4.9
6	中國船舶重工(中)	109	3.3
7	新來島造船(日)	90	2.8
8	AKER 造船(挪威)*	85	2.6
9	STX 造船(韓)	83	2.6
10	長石造船(日)	72	2.2
11	環球造船(日)	61	1.9

12	韓進重工(韓)	59	1.8
13	三井造船(日)	57	1.7
14	大島造船(日)	52	1.6
15	三菱重工(日)	50	1.5
16	川崎造船(日)	49	1.5
17	Fincantieri(義)	49	1.5
18	馬士基造船(丹)	46	1.4
19	名村造船(日)	39	1.2
20	台灣造船(台)	34	1

*為 STX 所併購

由於造船廠的價格取決於三大部份：鋼材、機件設備、人工時/行政研發。為強化報價競爭力與產能的充分利用，近年來在造船技術愈來愈成熟的條件下，大部份的船廠努力的鼓吹航商採用標準設計。雖然以現代材料科技與造船技術的發達而言，各船廠的設計均有一定的可接受度，但是船工藝技術與交船期的掌握仍有優劣之差別，外界對於造船廠成控與品質好壞的評價，自然也會反映在對方議價的壓力上。同時，因為下單到交船通常要二年，且鋼材與引擎主機全屬外購，成本上非造船廠所能掌握，這部份反而成為討價還價的重點，相對的議價的壓力應否歸屬於買賣的那一方，有時候也要參考當時的原物料價格、幣值/利息走向、訂單情況而定。貨櫃部分按一般供應系數約為船舶運量的兩倍，以目前的市價每 TEU2,000 美元推論，約為船舶造價的四分之一，其供應來源，中國的中集與勝獅合計超過 90% 的市占率，可堪稱具有相當的議價能力。唯新造櫃並非唯一的來源，透過租櫃方式，部份整修延長使用年限等也是可平衡一時供需的差異。

貨櫃碼頭設施與條件的優劣，作業效率與費率的高低直接影響到航商的經營成本與效能。目前貨櫃碼頭設施的經營可分為三大類：A. 由港務局興建營運，B. 由航商投資或租用，C. 非航商的其他專業貨櫃經營者。表 2-15 為世界前二十大貨櫃碼頭經營者 2007-2013 作業運量之統計。由該表可看出，前五大(除 Mersk 外)，均為第三類—專業的經營者。雖然碼頭設施有其地理條件的優劣而提高航商的移轉成本，但是因裝卸兩地的總作業費率的高低直接影響航商的獲利，加上新碼頭設施的興建，舊有設施的擴建與設備的改善，反導至近些年來貨櫃碼頭的作業運

能有超過需求的現象，同一區域內彼此競相提供優惠的條件以期吸引航商簽訂長期的使用合約。其實貨櫃碼頭的投資興建耗費匪淺，以目前的土木工程與櫃場作業機件設備成本，每座 330 公尺長的船席(包括作業場地)約需 1.2-1.5 億美元，但為何仍有部份船公司願意投資，其原因：A. 建立全球運籌中心，強化 Hub 作業系統，其對航商的重要性有如行銷通路般的重要。 B. 掌控成本，發揮經濟規模，降低每 TEU 作業成本。C. 透過優異作業系統與自營專用之彈性，掌控船期，避免船期進一部的延誤，與及為做好船期掌控可能的應變成本與收益的損失。D. 碼頭設施的投資，自償能力高，好的投資地點，更是獲利的保證。E. 強化空櫃調撥/存放作業彈性與成本控管。表 2-15 為世界前二十大貨櫃碼頭經營公司 2007 - 2013 年作業能量(Capacity)統計，其中 Maersk 以 2009 年 104.5 million TEU 的作業能量位居世界第一，而香港的 HIT 則以 90.1 million TEU 位居第二，新加坡的港務集團以 89.5 位居第三，MSC 以 22.8 million TEU 位居第六，CMA 以 12.8 位居 12。若以 2013 規劃中的作業能量而言，Maersk 仍以 120.7 million TEU 的作業能量位居世界第一，而香港的 HIT 則以 94.6 million TEU 位退居第三，新加坡的港務集團(PSA)以 102.4 位居第三，MSC 以 25.1 million TEU 位居第六，CMA 以 22.8million TEU 位居 8。

表 2-15 前二十大貨櫃碼頭公司 2007-2013 作業能量成長預估統計

世界前二十大貨櫃碼頭經營公司 2007 - 2013 作業能量(Capacity)*統計表 (million TEU)									
排名		公司	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
2007	2013								
1	1	Maersk**	94.6	96.3	104.5	110.9	116.8	118.3	120.7
2	3	HIT#	80.5	83.2	90.1	92.8	93.9	94.6	94.6
3	2	PSA#	78.6	84.9	89.5	96.1	98.9	102.4	102.4
4	5	DP World#	57.6	65.8	71.1	76.1	79.5	80.7	86.2
5	4	COSCO	54.8	66.5	76.3	81.1	82.8	85.9	88.9
6	6	MSC	19.6	21.5	22.8	23.8	24.3	24.8	25.1
7	7	Eurogate#	17.8	18.2	19.7	21.3	23.2	24.3	24.9
8	9	Evergreen	16.1	17.2	17.6	17.9	18.0	18.0	18.0
9	10	Hanjin	11.2	12.6	13.1	13.7	15.7	17.0	17.8
10	11	SSA Marine#	10.9	12.3	13.8	15.5	16.4	17.4	17.4
11	15	Dragados#	10.0	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5
12	8	CMA/CGM	9.4	9.4	12.8	16.2	17.6	19.5	22.8
13	13	HHLA#	9.3	10.0	10.8	11	11.6	11.8	11.8
14	12	NYK	8.4	10.3	10.9	11.5	12.1	13.6	13.6
15	14	APL	7.8	8.3	8.4	8.4	8.4	8.5	10.5
16	19	K Line	5.8	6.8	6.9	6.9	7.6	7.6	7.6
17	20	ICTSI#	5.6	6.5	6.6	7.0	7.0	7.0	7.0
18	18	MOL	5.1	5.7	6.0	6.1	6.1	6.2	6.2
19	16	Hyundai	4.2	4.2	4.7	5.2	5.7	6.9	9.4
20	22	TCB#	4.2	4.4	5.1	5.1	5.5	5.7	5.7

資料來源：Drewry Report - Annual Review of Global Container Terminal Operators -2008

*本統計依該公司持股有否為依據，並不依持股比例加權計算

#貨櫃碼頭專業經營者

**與 Maersk Line 同屬於 Maersk Group

但若按各公司 2007 年的持股比率計算各別的作業能量(表 2-16)，新加坡的 PSA 以 47.5 million TEU 位居世界第一，香港的 HIT 以 33.6 million TEU 位居第二，Maersk 以 31.6 位居第三，MSC 以 7 million TEU 位居第八，CMA 以 3.2 million TEU 位居第十五。

表 2-16 前二十大貨櫃碼頭公司 2007 年作業總量統計(按股權比例)

世界前二十大貨櫃碼頭經營公司 2007 作業總量統計表 (按持股加權計算/ million TEU)						
排名		公司	2007	% Share	2006	% Share
2007	2006					
1	1	PSA#**	47.5	9.6	41.2	9.3
2	3	HIT#	33.6	6.8	30.8	7.0
3	2	AMPT*	31.6	6.4	32.4	7.4
4	4	DP World#	28.9	5.8	26.2	5.9
5	6	COSCO	9.8	2.0	7.9	1.8
6	5	Evergreen	8.9	1.8	8.1	1.8
7	7	Eurogate#	7.4	1.5	6.6	1.5
8	12	MSC	7.0	1.4	4.0	0.9
9	8	HHLA#	6.7	1.4	6.0	1.4
10	10	NOL/APL	4.8	1.0	4.6	1.0
11	11	SSA#	4.7	0.9	4.5	1.0
12	15	Dragados#	3.9	0.8	3.3	0.7
13	14	NYK	3.9	0.8	3.4	0.8
14	13	Hanjin	3.8	0.8	3.5	0.8
15	16	CMA/CGM	3.2	0.6	2.8	0.6
16	19	ICTSI#	3.0	0.6	2.1	0.5
17	17	K Line	2.6	0.5	2.6	0.6
18	18	MOL	2.5	0.5	2.5	0.6
19	20	TCB#	2.5	0.5	1.9	0.4
20	9	OOCL	2.3	0.5	4.8	1.1

資料來源：Drewry Report - Annual Review of Global Container Terminal Operators -2008

#貨櫃碼頭專業經營者

*與 Maersk Line 同屬於 Maersk Group

**PSA 另擁有 HIT 20%的股權

前述五力分析中各項競爭壓力在各種因素下，其對應的強弱高低詳如表 2-17。

表 2-17 國際定期貨櫃運送業五力分析各項競爭壓力之分析

現有競爭者的對立	同業間競爭壓力強度	
	↑	現有航商數愈多，競爭壓力愈大
	↓	貨載市場成長率愈高，競爭壓力愈小
	↑	固定成本比率愈高，競爭壓力愈大
	↑	產品/服務差異化愈小，競爭壓力愈大
	↑	貨主的移轉成本愈低，競爭壓力愈大
	↑	營運的規模經濟門檻愈高，競爭壓力愈大
潛在進入者的威脅	潛在進入者競爭壓力強度	
	↓	營運的規模經濟愈高，進入障礙愈大，競爭壓力愈小
	↑	產品/服務差異性愈小，進入障礙愈小，競爭壓力愈大
	↓	營運資金需求愈高，進入障礙愈大，競爭壓力愈小
	↑	貨主的轉換成本愈低，進入障礙愈小，競爭壓力愈大
替代產品或服務的威脅	替代品競爭壓力強度	
	↑	替代品功能差異愈小，競爭壓力愈大
	↓	替代品價格愈高，競爭壓力愈小
買方(客戶)的談判力量	客戶議價能力的強度	
	↑	貨主的集中程度愈高，競爭壓力愈大
	↓	貨主在你這裡委託運送的比重愈高，競爭壓力愈小
	↓	貨主對產品/服務的要求差異化愈高，競爭壓力愈小
	↓	貨主的利潤高，對運費較不敏感，競爭壓力較小
	↓	貨主向後整合的力量愈強，競爭壓力愈大
賣方(供應商)的談判力量	供應商議價能力的強度	
	↑	供應商集中程度愈高，供應商議價能力愈高
	↓	替代品競爭程度愈高，供應商議價能力愈低
	↓	航商占供應商的比重愈高，供應商議價能力愈低
	↑	供應商的影響程度愈高，供應商議價能力愈高
	↑	提供的產品/服務差異化程度愈高，供應商議價能力愈高
↑	供應商向前整合的能力愈高，供應商議價能力愈高	

資料來源：經理人月刊，03/2009

七、藍海策略 (Blue Ocean Strategy) (以下引用書中內容)

前面討論的策略焦點多放在如何在現有的產業中贏過競爭對手，金偉燦和莫伯尼 (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005) 提出企業應該超越競爭，脫離血淚成紅海的殺戮競爭，應該以創新為中心找到一片藍海新市場。(表 2-18)

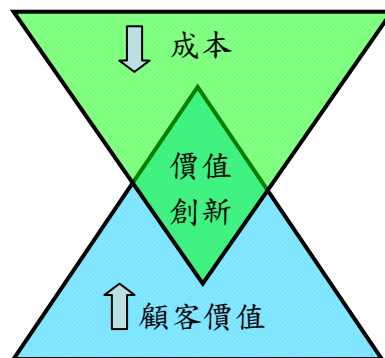
表 2-18 紅海與藍海策略的對比

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值-成本抵換
整個公司的活動系統配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統配合同時追求差異化和低成本

資料來源：Kim & Mauborgne (2005)

這和 Porter 所強調的策略定位有點類似，但是明確的點出這個定位是要以創新為重心，創造新的需求及價值創新所形成的差異化，讓競爭變得毫無意義。Kim & Mauborgne 舉了幾個研究的例子，像代表性的太陽馬戲、西南航空及帥奇表 (Swatch)，都是跳脫原來對產業的思維，創造出顧客新的需求，不但企業營收成長，獲利也跟著成長，重點為顧客創造價值，消費者也得到滿足。(如圖 2-8)

圖 2-8 價值創新：藍海策略的基石



同時追求差異化和低成本

資料來源：Kim & Mauborgne (2005)

如何辦到的呢？ Kim & Mauborgne 也提出藍海策略的六項原則（表 2-19）

表 2-19 藍海策略的六個原則

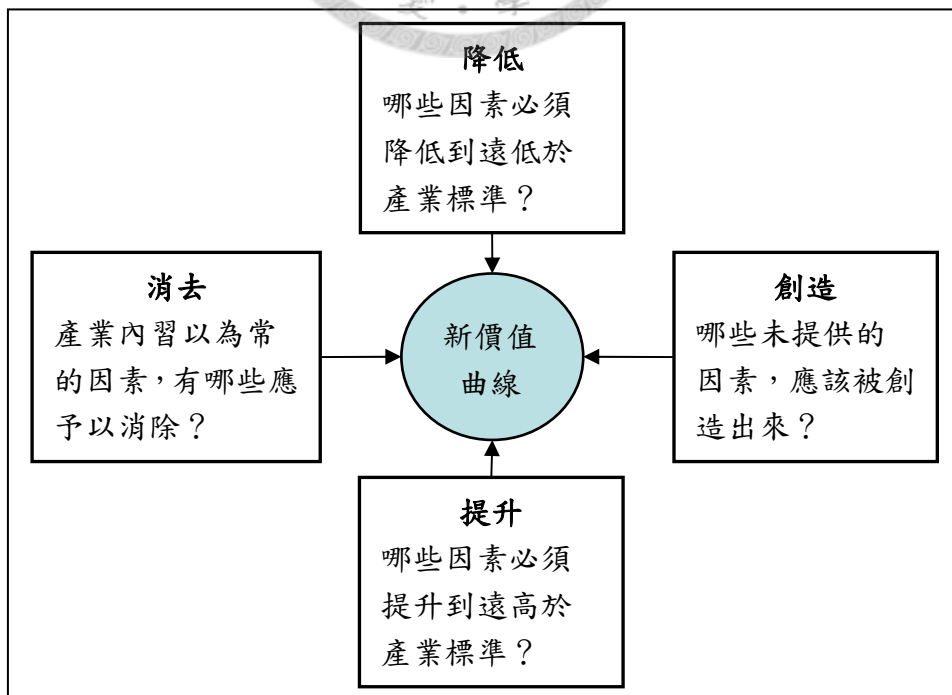
<p>擬定原則</p> <p>重建市場邊界 聚焦願景而非數字 超越現有需求 策略次序要正確</p>	<p>每一原則可以減少的風險因素</p> <p>降低搜尋風險 降低計畫風險 降低規模風險 降低經營模式風險</p>
<p>執行原則</p> <p>克服重大組織障礙 把執行納入策略</p>	<p>每一原則可以減少的風險因素</p> <p>降低組織風險 降低管理風險</p>

資料來源：Kim & Mauborgne (2005)

及四項行動架構（圖 2-9）

1. **消除**-產業內習以為常的因素，有哪些應予以消除 (eliminate)？
2. **降低**-哪些因素必須降低 (reduce) 到遠低於產業標準？
3. **提升**-哪些因素必須提升 (raise) 到遠高於產業標準？
4. **創造**-哪些未提供的因素，應該被創造 (create) 出來？

圖 2-9 藍海策略的四項行動架構



資料來源：Kim & Mauborgne (2005)

第三章 研究方法

第一節 個案研究方法

本論文是以個案研究，輔以小組訪談的方式進行。相對於其他社會科學的研究方法，個案研究是在探討同時期的社會科學所重視的現象，而且對研究對象沒有控制或只有少量的控制時所採用的方法，主要探討的問題是要回答什麼(What)、為何 (Why?) 及如何 (How?) 。

由於本論文想要探討的是國際定期貨櫃海運產業的競爭策略及未來發展方向，對於研究的對象無法控制，也發生在現在。所以採用個案研究的方式進行論文的研究。為了有系統的分析個案的競爭策略，參考了學者有關產業競爭力相關的研究論文與著作為架構，針對個案企業相關的營運活動及策略意圖加以類比，期望釐清關鍵活動與競爭力要素及企業績效的因果關係，並試圖找出企業因應未來產業變遷及市場狀態改變時，策略擬定的參考。

第二節 個案標的公司的選取

定期貨櫃運送是一個資本密集、產值大、競爭激烈，與全球經濟景氣循環息息相關的產業。海運業所提供的服務或產品並非是消費者直接使用的終端產品，但其所扮演的卻又是整個物流過程中不可或缺的一環。經由數十年來產業結構與市場的演變，大者恒大的趨勢非常的明顯，故本研究所選取的個案標的以位居領先地位的全球前三大貨櫃船公司(Maersk、MSC、CMA/CGM)為個案標的。

依表 2-8 公布全球前二十大貨櫃船公司的排序中，台灣上市的長榮海運位居第四，陽明海運位居 14，萬海航運在二十名之外。彼此等在本產業耕耘多年，經營成效頗受好評，尤其是長榮海運在 1990 年代初期曾位居世界第一多，以 24 艘 G、GX 型船領先同業，首度開創雙向環球定期貨櫃航線，此一壯舉至今仍然為世人津

津樂道。陽明海運為 CKYH 聯盟的會員船公司之一，與其他成員努力以赴，共同以非常積極的新造船計劃一舉將聯盟的總運量由 1,530,441 TEU 增加到 2013 年的 2,535,067 TEU，成長 65.64%，市占率 13.97%，超過 Maersk 的 13.32% 而躍居世界第一。船舶如前所述，本人曾任職於國內某海運公司多年，對資料來源的搜集、公開資訊的篩選與分析應能做到盡可能的還原，而且研究的結果亦可有助於國內相關業者擬定競爭策略上之參考，因此本論文選擇以前三大船公司為研究標的。

第三節 資料來源

本論文的資料來源包括：專業產業研究機構的報告、論文、書籍、新聞報導、及公司網站。所有資訊都是公開資訊，沒有涉及機密資料。

- 一、學術論文：全國博碩士論文資訊網
- 二、新聞及產業分析資料：Drewry Report、AXS-Alphaliner Report、經濟日報、工商時報、運輸計畫委員會、產業經濟與趨勢研究中心
- 三、個案公司基本資料：公司官方網站、公司新聞稿、財務報表

第四節 研究流程

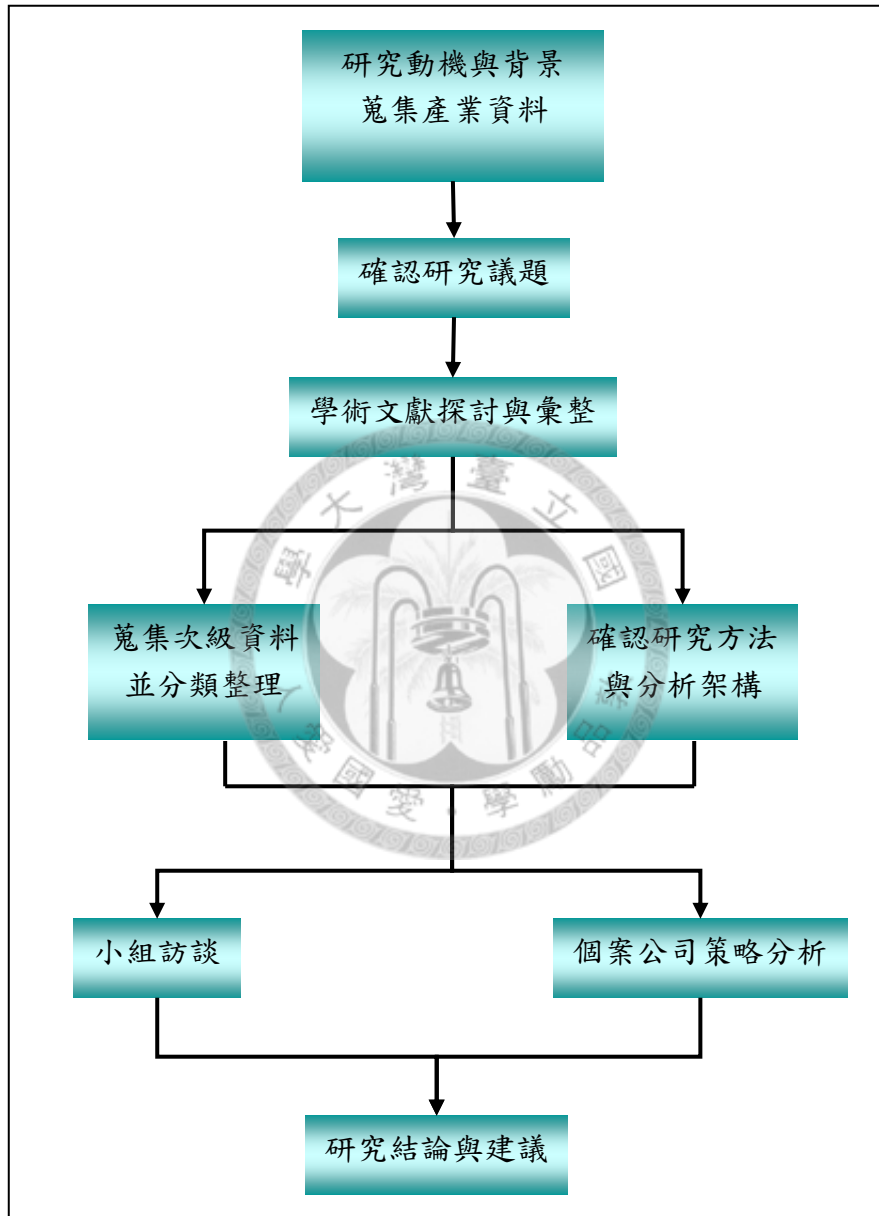
本研究流程主要分為六大步驟，如圖 3-1 所示，敘述如下：

- 一、依據研究動機與背景蒐集產業背景資料；
- 二、分析後定義研究議題；
- 三、之後進行學術文獻的探討與彙整，確認研究方式與分析架構；
- 四、進行個案公司次級資料的蒐集與分類；

五、進行個案公司策略分析與小組訪談；

六、最後做成研究結論與建議。

圖 3-1 研究流程



資料來源：本研究整理

第四章 前三大貨櫃船公司競爭策略分析

第一節 個案公司簡介

一、馬士基海運公司(Maersk)

公司發展沿革

總部位於丹麥歌本哈根，創立於 1928，隸屬於 A.P. Moller 集團之海運核心業務。1946 年首次開辦定期航線服務，1973 年成立新單位-Maersk Container Line 專司貨櫃運送服務。

1995 年與美國海陸輪船公司(Sea Land)策略聯盟，1999 年 12 月正式併購，成為當時世界最大的貨櫃船公司並將公司更名為 Maersk Sealand。

1999 年併購以非洲市場為主的南非海運(Safrmarine)。

2002 年併購 Torm Liner Service。

2005 年 8 月 11 日併購英國半島/皇家海運(Royal P&O Nedlloyd)。

據其網站公布資料得知，目前 Maersk Line 全球員工 22,000 名，自有代理行 325 家，目前其所提供的服務遍佈全球 125 個國家。依 AXS-Alphaliner 統計(表 2-8)，2009 年四月份其所經營的船舶共計 548 艘，2,048,340 TEU 占全球貨櫃船運量 16.6%，位居世界第一。其中自有船舶 214 艘 1,158,886 TEU，租用船舶 334 艘 889,454 TEU，占 43.4%，低於前二十大船公司租船比率的均值 50%。

雖然 Maersk Line 位居世界第一，且為 A.P. Moller 集團海運相關投資的核心業務。就其營收而言占集團總營收的 50% -60%，但其績效與該集團其他事業相比較，又似乎另人失望(表 4-1)，尤其 2006 與 2009 甚且是造成該集團獲利大幅下跌或是虧損的主要原因。

2008 年的第四季與 2009 年的第一季應該是所有從事海上國際定期貨櫃運送

業者有始以來最為慘痛、黑暗的日子。即便是擁有規模經濟優勢的市場領導者，依據 Lloyd List 5 月 12 日的報導，參照該集團公布的第一季財報中得知，Maersk 集團 2009 年第一季仍然虧損 3.73 億美元(其中包括馬士基海運、Safmarine 及其他海運相關投資，共計虧損 5.59 億美元)，較之去年同期的獲利近 10 億美元，更是令人難以想像。該財報中指出第一季國際定期貨櫃市場價量雙雙下跌應是虧損如此巨大的主因，其中平均運費較之去年同期下跌 24%，第一季貨載總量下跌 14%，只剩 260 萬 TEU (詳如表 4-1)。

表 4-1 Maersk 集團定期貨櫃相關事業單位 2009 第一季營運統計

Maersk Group - Container Shipping Activities 1Q/2009			
In US\$ million	1Q/2009	1Q/2008	% Change
Revenue	4,906	6,794	-28.0
EBITDA	-19	330	-106.0
Operating Profit	-436	-72	-506.0
Net Profit	-559	80	-799.0
Volume/Million TEU			
Maersk	2.6	3.0	-14.0
Safmarine	0.336	0.328	2.0
Total	2.936	3.328	-12.0

其中 Maersk 各主要航線 1Q/2009 的市場績效如下：

遠東/美國航線部份：平均運費下跌 5%，貨載總量下跌 14%。

遠東/歐洲航線部份：平均運費下跌 44%，貨載總量下跌 8%。

泛大西洋航線部份：平均運費持平，貨載總量下跌 21%。

非洲航線部分：平均運費下跌 12%，貨載總量下跌 17%。

拉丁美洲航線部份：平均運費下跌 15%，貨載總量下跌 25%。

為因應市場的變化，Maersk 計劃進行營運成本節省，目標十億美元，同時裁減人員(較之 2008 年初以來已減少 5,000 人，約 20%，其中 1Q/2009 約 800 人)，並將 18 艘船舶總計約 110,000TEU (約佔總運量的 6%)停航。但即便是如此，平均承

載率仍然低於去年同期。

在發布第一季營運結果的同時，該公司亦表示將努力維持現有的市占率，也強調其運費結構有相當的競爭力，因此不會以降價的方式來搶奪客戶。但據悉其與泛太平洋航線客戶在今年五月的運送契約協商時，仍以較低的價格搶單。

另依據 Alphaliner 週報(05/05/2009)統計，目前 Maersk 仍有 63 艘船舶，總計 361,733TEU(詳如表 4-2)陸續將分別於 2011-2012 交船。在考量市場供需與運費水平，該公司亦與船廠協商延後交船等應變事宜，務求減緩資金需求與營運虧損的壓力，以期待經濟景氣的好轉。

表 4-2 Maersk 新造船交船(2009-2012)統計表

Maersk 2009 - 2012交船統計表			
Year	Capacity(TEU)	No.	Sub-Total
2009	3,200	4	12,800
2009	1,802	4	7,208
2009	2,556	2	5,112
2010	1,713	5	8,565
2010	2,556	2	5,112
2010	13,092	4	52,368
2011	13,092	4	52,368
2011	7,450	8	59,600
2011	4,500	11	49,500
2012	7,450	8	59,600
2012	4,500	11	49,500
Total		63	361,733

資料來源:Alphaliner Report 2009/05

Maersk 在併購 Sea Land 時期早已體會到擁有專用自營貨櫃碼頭的重要性，因此在這方面的努力與佈局多年，其區域之廣、地點之優越遠超過其他同業的競爭者。並以作業運量（2008 年）總計 96,300,000TEU 位居世界第一(詳如表 2-15)，2007 年 Maersk 具體的投資內容詳如表 4-3。

表 4-3 Maersk 自有/專用貨櫃碼頭統計表

APMT Terminal Portfolio				
	Port	Terminal name	Nature of involvement	2007Capacity ('000teu)
Far East	Kobe	Rokko Island Terminal(RC 4/5)	Leased	461
	Yokohama	Minami Terminal (MC1/MC2)	Leased	1,100

	Kaohsiung	APM Terminal 4/5	Leased	2,600
	Qingdao	Qingdao Qianwan Container Terminal, China	JV/ 16.0%	10,000
	Shanghai	Shanghai East Container Terminal(Waigaoqiao Phase 4)	JV/ 49.0%	3,500
	Shanghai	Shanghai Shengdong International Container Terminal Phase2	JV/ 32.0%	2,100
	Dalian	Dalian International Cont Terminal(Ph1)	JV/ 4.9%	3,800
	Dalian	Dalian Port Container Terminal(Ph2)	JV/ 20.0%	4,200
	Shenzhen	Yantian International Container Terminal	JV/ 10.0%	10,500
	Xiamen	Xiamen Songyu Container Terminal	JV/ 50.0%	1,200
	Tianjin	Tianjin Port Alliance International Container Terminal Co(TACT)	JV/ 20.0%	1,000
	Guangzhou (Nansha)	Guangzhou South China Oceangate Terminal, Phase2	JV/ 20.0%	1,000
South East Asia	Tanjung Pelepas	Port of Tanjung Pelepas	JV/ 30.0%	6,750
	Laem Chabang	LCMT	JV/ 51.0%	200
	Laem Chabang	Terminal B1(LCB)	JV/ 35.0%	1,000
South Asia	Pipavav	Gujarat Pipavav Port Ltd	JV/ 52.6%	500
	Jawaharlal Nehru Port Trust	Gateway Terminals India Ltd	JV/ 74.0%	700
	Port Qasim	Qasim International Container Terminal*	JV/ 20.0%	800
	Colombo	South Asia Gateway Terminal	JV/ 10.0%	1,600
Middle East	Salalah	Salalah Port Services	JV/ 30.1%	3,400
	Mina Sulman	APM Terminal Bahrain	Leased	400
	Jordan	Aqaba Container Terminal	Leased	520
Europe	Aarhus	APM Terminal Aarhus	Leased	450
	Bremerhaven	North Sea Terminal	JV/ 50.0%	2,700
	Rotterdam	APM Terminal Rotterdam	Leased	2,500
	Antwerp	Antwerp Gateway*	JV/ 20.0%	1,200
	Zeebrugge	APM Terminals Zeebrugge	JV/ 60.0%	850
	Dunkirk	Dunkirk, France Container Terminal	JV/ 61.0%	760
	Le Havre	Port 2000-Terminal Porte Oceane(TPO)	JV/ 50.0%	200
	Gioia Tauro	Medcenter Container Terminal	JV/ 33.3%	5,000
	Algeciras	APM Terminal Algeciras	Leased	3,058
	Constanza	APM Terminal Constanza	Leased	100
	Cagliari	Cagliari International Container Terminal	JV/ 23.7%	988
North America	Charleston	APM Terminals Charleston		1,200
	Savannah	APM Terminals Savannah		2,500
	Hampton Roads	APM Terminals Portsmouth	Leased	500
	Hampton Roads	APM Terminals Virginia	Leased	250
	Jacksonville	APM Terminal Jacksonville	Leased	600
	Miami	APM Terminal Miami	Leased	800
	New York	APM Terminal Port Elizabeth	Leased	1,250
	Houston	APM Terminal Houston	Leased	600
	Los Angeles	APM Terminal Pier 400	Leased	2,575
	Oakland	APM Terminal Oakland	Leased	840
	Tacoma	APM Terminal Tacoma	Leased	700
Latin America & Caribbean	Kingston	Kingston Container Terminals	JV/ 80%	2,500
	Buenos Aires	Terminals 4 SA	Leased	150
	Itajai	Terminal de Containeres do Vale do Itajai S/A	JV/ 50%	600
Africa	Port Said	Suez Canal Container Terminal	JV/ 60.0%	2,000
	Abidjan	Vridi Container Terminal	JV/ 40.0%	600
	Tema	Meridian Port Services	JV/ 32.7%	400
	Douala	Douala International Container Terminal	JV/40.0%	250
	Lagos	Apapa container Terminal	JV/ 60.0%	400
	Onne	West Africa Container Terminal	JV/ 25.0%	87
	Tanger Med	APM Terminal Tangier-Med(Phase 1)	JV/ 90.0%	400
	Luanda	Luanda Container Terminal	JV/ 51.0%	300
Total('000teu)				94,639

資料來源：Drewry：Annual Review of Global Container Terminal Operators - 2008

二、地中海海運公司(MSC)

公司發展沿革

總部位於瑞士日內瓦的 MSC 係由該集團的總裁/創辦人 Capt. Gianluigi Aponte 於 1970 成立。初期經營以不定期雜貨船為主，1973 開始提供地中海/東非的定期航線。1986 方始以 3 艘 450TEU 的貨櫃船開創泛大西洋全貨櫃運送服務。嗣後相繼經由策略考量開創新的航線，包括南非、澳洲與遠歐市場，至 1999 航線遍佈全球各地。

1996 前，MSC 的經營多數以低價收購老舊耗油的船舶為主，少有新船訂造。其後雖有少數量的新造船，但 Capt. Aponte 依然衷情於舊船的買賣，甚且在 2003 總計買進 34 艘舊船(70,000TEU)，總運量躍居世界第二。自 2004 年起更因市場成長，積極的推動船隊擴建計劃，大量的租用或訂造新船以擴大船隊規模(圖 2-3)，目前以 428 艘船舶(表 2-8)總計約 1,515,567TEU，占全球貨櫃船運量總合的 12.26%，位居世界第二。其中自有船舶 217 艘 823,232 TEU，租用船舶 211 艘 692,335 TEU，占 45.7%，略低於前二十大船公司租船比率的均值 50%。

據其網站公布資料得知，目前 MSC 員工 30,000 名，自有代理行 390 家，目前其所提供的服務遍佈全球 146 個國家，約計 200 條航線，335 個港口。

MSC 股權集中，絕大部份為 Capt. Aponte 家族所擁有，財務資料匱乏，其 2006 - 2008 的經營規模與貨載表現如下：

表 4-4 MSC 2006-2008 營運統計

	2008	2007	2006
船隊規模(艘)	410	363	317
總運量(TEU)	1,420,000	1,220,000	1,013,000
總載貨量(TEU)	10,500,000	10,000,000	8,250,000

延續多年來市場擴張的策略，雖然這幾年全球經濟景氣將因次貸風暴衝擊急

遠衰退，復甦力道微弱且非常的緩慢，但 MSC 堅信：1. 經濟規模可以降低營運作業成本，危機入市，再次利用租船市場船舶嚴重過剩時，大量低價，短期的租用船舶，可以搶先拉高市占率，為 2010-2012 的擴張提前預作準備(pre-heating)。2. 利用運費低迷之際，可輕易的搶食其他同業因裁併航線或船舶停航閒置後所退讓出來的客源以擴大市占率。3. 在運費偏低，利用低價租用船舶擴大貨載，爭取現金流量，並進一步以量制價爭取相關港埠、物流作業費用的折扣，以形成正向循環的優勢效果。4. 搶進低價租用(First Mover Advantage)現貨市場上有限的船舶，拉高後進的租用成本和競爭的障礙，減少其他同業反撲，迎風再起的機會。此一擴張策略可由下列事證中證實：1. 當其他同業競相退租、停航之際，MSC 在最近半年內(2008/09 - 2009/03) 的船舶運量成長 11.6%，總運量增為 1.5million TEU，停航船舶只佔 1%，2. 今年三、四月再度陸續低價承租 6-8 艘 8,400 TEU (US\$10,000/day, 2 年+ Option 1 年)，4 艘 5,000 TEU (US\$7,000/day, 1 年+ Option 1 年)。MSC 目前預計於 2009 - 2013 年交船的新造船訂單總計還有 58 艘，總計 664,256 TEU，其中的 22 艘共計 247,008 TEU 將集中於 2009/03-2011/02 交船(明細詳如表 4-5)。

表 4-5 MSC 新造船交船(2009-2011)統計表

MSC 新造船交船日期一覽表 (2009/02-2011/02)		
交船日期	Capacity (TEU)	造船廠
Feb-09	11,600	Hyundai
Mar-09	13,798	Samsung
Mar-09	14,000	Daewoo
Mar-09	14,000	Daewoo
Mar-09	13,798	Samsung
Mar-09	4,254	Zhejiang
Jun-09	4,254	Zhejiang
Jun-09	13,798	Samsung
Jul-09	4,254	Zhejiang
Aug-09	13,798	Samsung
Oct-09	13,798	Samsung
Dec-09	13,798	Samsung
Jan-10	13,798	Samsung
Jan-10	14,000	Daewoo
Feb-10	14,000	Daewoo
Mar-10	14,000	Daewoo
May-10	14,000	Daewoo
Jul-10	14,000	Daewoo
Nov-10	14,000	Daewoo
Feb-11	14,000	Daewoo
Total 22艘	247,008TEU	

資料來源:Alphaliner Report 2009/05

由於 MSC 初始以船舶商品化的經營模式在主要的泛太平洋與遠歐兩大航線上，以 secondary player 的角色就其主要客源(Forwarder)提供較簡易的港到港服務(port to port service)，所以對於專用貨櫃碼頭等港埠設施的需求較不偏重。但隨著船隊與經營規模的擴大，MSC 才深刻的體認到該集團在港埠碼頭投資上嚴重的不足，為了配合未來運量的快速成長，近年來積極的爭取投資專用/自營碼頭，諸如大陸的天津、廈門，美國東南岸的休士頓、邁阿密、莫比爾，歐洲的坦吉亞、卡薩布蘭加、Ukraine、鹿特丹、馬爾他、Damietta，亞洲的釜山、Cai Mep。目前 MSC 以作業運量(2008 年)總計 21,500,000TEU，位居世界第六(表 2-15)，2007 年 MSC 具體的投資內容詳如表 4-6。

表 4-6 MSC 自有/專用貨櫃碼頭統計表

MSC Terminal Portfolio				
	Port	Terminal name	Nature of involvement	2007Capacity ('000teu)
Far East	Ningbo	Chuashan International Container Terminal	JV/ 50%	3,000
South East Asia	Singapore	Pasir Panjang Terminal	JV/ 50%	2,000
Europe	Bilbao	Outer Harbour Dock, Abra Terminals Maritimas	JV/ 10%	600
	Las Palmas	Leony Castillo Dock, OPC SA	JV/ 30%	1,600
	Valencia	MSC Teminal(Muelle De Fangos)	Leased	1,200
	La Spezia	La Spezia Container Terminal	JV/ 40%	1,400
	Revenna	Terminal Contentori Revenna	JV/ 12%	500
	Livomo	TDT	JV/ 20%	800
	Naples	Molo Bausan	JV/ 46.25%	500
	Venice	Terminal Intermodale Venezia	JV/ 50%	150
	Ambarli	Marport East and Main Terminal	JV/ 50%	900
	Le Hevre	Terminal de L'Ocean, Bougaineville Terminal	JV/ 50%	790
	Antwerp	MSC Home Terminal	JV/ 50%	3,600
	Bremerhaven	MSC-Gate	JV/ 50%	800
North America	Port Everglades	Southport	Leased	144
	Long Beach	Pier A	JV/ 50%	1,271
	Montreal	Maisonneuve Terminal	JV/ 33.3%	350
Total('000teu)				19,605

資料來源：Drewry：Annual Review of Global Container Terminal Operators – 2008

三、CMA/CGM 海運公司

公司發展沿革

總部位於法國馬賽的 CMA/CGM 係由該集團的總裁/創辦人 Mr. Jacques R. Saade 於 1978 成立的 Compagnie Maritime D' Affretement (CMA) 為主，嗣後相繼經由多次策略考量合併同業，詳述如下：

1. 1996 取得併購國營 CGM 的權利，1999 正式合併。
2. 1998 收購澳紐 ANL 的定期航線部份。
3. 2002 自 Andrew Weir 收購其 MacAndrews 航線。
4. 2005 收購兩家船公司 Delmas 及 SudCargos
5. 2007 收購台灣的正利航業及 CoMaNav，US Line 等三家公司

同時近三年來 CMA/CGM 積極的訂造新船以擴大市場與船隊規模。依 AXS-Alphaliner 統計(表 2-8)，2009 年四月份，其所經營的船舶總計 356 艘，956,884TEU，占全球貨櫃船運量總合的 7.74%，位居世界第三。

其中自有船舶 92 艘 322,904 TEU，租用船舶 264 艘 633,980 TEU，占 66.37%，遠高於前二十大船公司租船比率的均值 50%，是前三大船公司外租船比率最高的。

另外其所提供的服務含概 200 條航線，150 國家，403 個港口。

2008/2007 營收與獲利之比較: 2008 年 CMA 的總營收因新造船運量的投入，由 2007 的 US\$11.8billion 成長至 US\$15.1 billion，計約 28.2%，承運貨載總量由 2007 的 7.68 million TEU 成長至 8.88 million TEU，計 15.6%。但在淨利方面則因為同業殺價競爭反而由去年的 US\$966 million 驟減為 US\$124 million，計約-87% (表 4-7)。為此 S&P 再度調降 CMA/CGM 的 Debt on CreditWatch 為 negative implications due to the continued global economic downturn.

表 4-7 CMA/CGM 2007-2008 營運統計

Capacity (Million TEU)

(US\$ Million)	2008	2007	Change(%)
Revenue	15,100	11,800	28.2%
Net Profit	124	966	-87.2%
Volume (Million TEU)	8.88	7.68	15.6%

資料來源：CMA 公司網站

為延續多年來市場擴張的策略，因應今年經濟景氣衰退的衝擊，CMA/CGM 計劃經由多項成本控管以達成 US\$600 million 成本節省的目標。其方法包括 1. 航線合理化(合併、裁撤、減速、繞道等)，2. 退租或不再續租即將到期的船舶 (總運營船舶 395 艘中，租用船舶約計 297 艘，其中今年租約到期的有 182 艘)，3. 與各下包商重新議價，透過運量/貨載成長的承諾，爭取更優惠的價格，4. 協商新造船交船日期後延，降低財務/利息壓力。

CMA/CGM 目前預計於 2009 – 2013 年交船的新造船訂單總計還有 69 艘，總計 564,678 TEU，其中 2009/Feb – 2010/Jun 預定交船共 35 艘，319,608 TEU (交船明細詳如表 4-8)。

表 4-8 CMA/CGM 新造船交船(2009-2010)統計表

CMA/CGM 新造船交船日期一覽表 (2009/02-2010/06)		
交船日期	Capacity (TEU)	造船廠
Feb-09	11,356	Hyundai
Apr-09	10,960	Daewoo
Apr-09	10,960	Daewoo
May-09	11,356	Hyundai
May-09	11,356	Hyundai
May-09	8,465	Samsung
May-09	6,477	Hanjin
Jun-09	11,356	Hyundai
Jul-09	13,300	Daewoo
Jul-09	8,465	Samsung
Aug-09	11,356	Hyundai
Aug-09	6,477	Hanjin
Aug-09	11,356	Hyundai
Sep-09	13,300	Daewoo
Sep-09	11,356	Hyundai
Sep-09	6,477	Hanjin
Oct-09	11,356	Hyundai
Oct-09	3,600	Hanjin
Oct-09	3,600	Hanjin
Nov-09	13,300	Daewoo
Dec-09	3,600	Hanjin
Dec-09	3,600	Hanjin
Jan-10	11,356	Hyundai
Jan-10	13,300	Daewoo
Jan-10	8,465	Samsung
Feb-10	11,356	Hyundai
Feb-10	3,600	Hanjin
Mar-10	11,356	Hyundai
Apr-10	11,356	Hyundai
Apr-10	3,600	Hanjin
Apr-10	3,600	Hanjin
May-10	12,825	Hanjin
May-10	3,600	Hanjin
May-10	8,465	Samsung
Jun-10	13,300	Daewoo
Total 35艘	319,608TEU	

資料來源: Alphaliner Report 2009/05

配合運量的成長，CMA/CGM 亦在 2008 積極的爭取投資自營碼頭機會，諸如大陸的天津、廈門。目前 CMA/CGM 仍以歐洲為主，作業運量（2008 年）總計 9,400,000TEU，位居世界第十四(表 2-15)，2007 年其具體的投資內容詳如表 4-9：

表 4-9 CMA/CGM 自有/專用貨櫃碼頭統計表

CMA-CGM Terminal Portfolio				
Port		Terminal name	Nature of involvement	2007Capacity ('000teu)
Europe	Marseille-Fos	mourepiane container terminal, Merseille, France	JV/ 25.5%	350
	Marseille-Fos	Fos Container Terminal, Eurofos, Fos, France	JV/ 25.5%	600
	Marsaxlokk	Malta Freeport, Marsaxlokk, Malta	Leased	2500
	Nantes	MGA Terminal, Montoir, France	JV/ 39.6%	100
	Dunkirk	Western Port-Quai de Flandres/ Quai de Lorraine (Nord France Terminal), Dunkirk, France	JV/ 30.0%	760
	Le Havre	Terminal de France, Le Havre	JV/ 50.0%	700
	Le Havre	Le Havre North Terminal, Le Havre, France	JV/ 50.0%	770
	Antwerp	Antwerp Gateway	JV/ 10.0%	1200
	Zeebrugge	OCHZ Terminal, Zeebrugge, Belgium	JV/ 35.0%	900
North America	Houston	Bayport Container Terminal, Houston, Texas	JV/ 51.0%	850
Latin America& Caribbean	Guadeloupe	Pointe 'a Pitre Terminal, Guadeloupe	Leased	300
	Georgetown	French Guyana, Georgetown	Leased	50
	Fort de France(Martnique)	Container wharf, Fort de France, Martinique, Windward Island	Leased	308
Total('000teu)				9,388

資料來源：Drewry：Annual Review of Global Container Terminal Operators - 2008

第二節 個案公司 SWOT 與競爭策略分析

一、SWOT 分析

世界前三大貨櫃船公司(Maersk、MSC、CMA) 相對於市場上其他主要競爭者的 SWOT 分析：

1. 馬士基海運公司(Maersk)

優點

- (1)集團財力雄厚：事業版圖跨及石油探勘與開採、油品運輸、貨櫃航運、汽車航運(Norfolkline)、碼頭營運、造船業(Odense shipyard)、金融業(Danske Bank)、零售業(遍及丹麥、瑞典、英國、德國、波蘭)等等。
- (2)縱向整合優勢：在船舶的取得上，除了自有的造船廠之外，Maersk 還成立租船仲介機構(Maersk Broker)。在貨載的攬收方面，除了 Maersk Line 的營業單位，另有貨運承攬商(Maersk Logistics)。雖然該二家分支機構是獨立營運的公司，但有助於 Maersk Line 深入掌握上游租船市場與下游貨載市場的脈動。
- (3)橫向整合優勢：配合其航線發展策略，大規模投資碼頭。其碼頭營運分支機構 APM Terminals 在全球經營 50 多座碼頭。自有碼頭的優勢使 Maersk 更能有效控管船期與作業效率，降低裝卸成本，並作為發展棋盤式航運網路的基礎。
- (4)營運推陳出新：
 - a. 在船舶設計上，首先推出 8,000 TEU 以上的 VLCS (Very Large Container Ships)，其後更進一步發展 10,000 TEU 以上超大型船舶，以降低單位成本(slot cost)。
 - b. 在航線規劃上，率先以加船減速的節能措施，降低油價高漲的衝擊。另外，因應蘇伊士運河居高不下的通行費，提出遠歐航線東向不經該運河，改繞行南非好望角的權宜作法(必須配合燃油成本的降低)。
 - c. 在行銷策略上，取法航空業的作法與網購的行銷模式，首創 Youship.com 的網路行銷平台。

缺點

- (1) 併購成效不佳：P&O Nedlloyd 與 Maersk 的市場重疊度高，依原先的評估，預期可以產生擴充市場佔有率與精簡人力成本的效益。但是配合整併同步實施的新系統錯誤不斷，造成客訴案件持續增加。另外，P&O 的品牌消失與人員離職也使 Maersk 無力維繫 P&O 的客群，加速貨載流失，導致鉅額虧損。
- (2) 零售業的影響：Maersk 在貨櫃航運的發展策略受到其零售業的影響，力求作業流程標準化，藉由經濟規模的擴充降低單位成本，試圖將成本優勢與競爭優勢畫上等號。但過度倚賴系統，反而忽略了客戶所需的人性化服務。
另外，值得注意的是，貨櫃航運的作業流程繁瑣且具時效性，無法比照零售業，以「更換新品」的方式解決問題。
- (3) 創新的迷思：Maersk 在許多方面都有創新的作法。但是這些改革方案若不是以客戶需求為基礎，很可能造成客戶適應不良，反而帶來「擾民」的反效果。尤其是歷經數次的併購整合與人事調整上的困擾，加上以 Forwarder 為主客戶群之導向，所用的專職業務人員愈來愈少，電腦化的報價與管理缺少船貨雙方的互動與協調，難以進一步提升服務的品質。

表 4-10 Maersk SWOT 分析

Strength (優勢)	Weakness (劣勢)
1. 世界第一大貨櫃航運公司，市佔率 16.67%，擁有經濟規模優勢，船運單位成本較低。	1. 於短期間內併購多家航運公司，部份市場重疊性高，不易發揮 1+1>2 的綜效。難以產生綜效。
2. 航線遍及全球，橫跨東西，連貫南北，服務點、線、面齊全。	2. 併購後內部組織文化融合、人員精簡不易，各方面的整合成效不佳，造成士氣低落。
3. 集團事業版圖廣大且多元，經濟優勢互補，經營風險易分散。	3. 資訊系統、作業流程整合耗費時力，整體服務水平降低，客戶流失不少。
4. 整合貨櫃航運業上下游，橫跨貨櫃碼頭經營、造船業、物流承攬。	4. 併購中所接收船型不一，船隻年齡、大小不一，非但增加維修保養成本，管理上也是一大難題。
5. 船公司中自營(租用)碼頭的作業能量最高(2007年佔全球港口貨櫃吞吐量的 12.1%)，對於集貨分流、碼頭作業成本控管、船期配合有極大的助益。	5. 占集團營收比率大，但淨利偏低，成為集團財務負擔，甚至造成集團虧損的主要來源。
6. 多年前退出運費聯盟，獨立性和應變能力強，政策制定和實施靈活，非常有彈性。	

Opportunity (機會)	Threats (威脅)
<p>1. 集團財力雄厚，事業多元化，當同業為因應景氣衰退而漸次降低或退出市場時，有利於強化其市佔率與服務。</p> <p>2. 景氣復甦之際，可望取得先機，利用為數頗多之新造船舶，獲取可觀利潤。</p> <p>3. 公司策略推陳出新，如：新一代船舶設計、航線規劃...等方面，往往領先業界，可得商業上之先機。</p>	<p>1. MSC, CMA 急起直追，威脅原有的地位，特別是 CKYH 聯盟的擴張將在 2013 年取代之而成為世界第一。</p> <p>2. 預計 2013 年前交船的新造船部份約將使現有船噸增加 XX%，雖較 MSC, CMA 還少，但若全球經濟景氣持續低迷，營運資金的壓力必將是一大問題。</p> <p>3. 雖為集團核心事業之一，但獲利能力在受到併購整合的阻礙下，一直難以提升。2009 第一季 5.59 億美元的虧損將加重集團欲將海運事業切割出售的謠傳。</p>

2. 地中海海運公司(MSC)

優點

- (1) 船舶成本優勢：在發展初期，利用景氣低點，以低價大肆收購二手船，快速擴充運能，例如 MSC 在 2003 年買下 34 艘二手船(運能總量約 70,000 TEU)，同年躍居全球第二大貨櫃船公司。2004 年又再買下 34 艘二手船(約 63,000 TEU)。
- (2) 財務操作靈活：經常在市場衰退之際，以低價收購舊船，於市場好轉時出售或拆解，資產處分利得豐厚，加上掌握低價租船的時點，2007 與 2008 營運獲利較之同業亮麗不少。
- (3) 行銷策略靈活：客戶方面以 Forwarder 為主，一般客戶較少，價格策略簡單明確，以追求成長及市佔率為最高指導原則。
- (4) 船舶資產產品化：專注於成本領導模式，低價掛帥，不著重於規格、新舊、船廠、耗油、船速等差異，一切以營運獲利為目的並以此作為資產管理的最高指導原則。

缺點

市場佈局不均：雖然營運船隊位居全球第二，但是因為缺乏美國的碼頭佈局，未能有效拓展太平洋市場。

表 4-11 MSC SWOT 分析

Strength (優勢)	Weakness (劣勢)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 現為世界第二大航運公司，加計 2013 年前交船的新造船部份，市佔率高達 12.01%，擁有經濟規模的優勢。 2. 運價與同級別的船公司相比最低或偏低，非常有競爭力。 3. 客戶目標明確，以 Forwarder 為主，Direct account(BCO)較少。各代理行以三、四家 Forwarder 為核心客戶。 4. 全球 390 家自有代理機構，充分授權，績效掛帥。 5. 自主經營，未參加任何運費同盟或聯營組織。 6. 股權集中，Mr. Aponte 親力親為，決策獨立性和應變能力強，政策制定和執行靈活，非常有彈性。 7. 跳脫船公司傳統的營運模式，將船舶視為生財器具與投資標的。低價買進二手船於船價高檔時可出售謀利。 8. 在擴充策略上維持船隊的自我成長。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國外和國內代理的某些操作不一致，造成誤解混淆，容易引起客戶投訴，破壞與客戶的關係。 2. 中轉服務有待提高，滯留時間過長。 3. 專一經營貨櫃運送，無集團多元化投資互補或政府資源奧援，風險集中。 4. 家族事業，財務透明度不高，借貸成本較高。 5. 偏重歐地與南北航線，遠東/北美航線市占率偏低將成為未來全球發展的隱憂。 6. 亞洲進出以遠洋航線為主，近洋 (Regional)航線市占率偏低。
Opportunity (機會)	Threats (威脅)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2011 年景氣復甦之際，可望取得先機，利用為數頗多之新造船舶，擴大市占率，拉高規模經濟以獲取可觀利潤。 2. 若 Maersk 因獲利萎縮或造成重大虧損，有可能為其集團拆解分批出售，MSC 將有機會成為世界最大的單一船公司，提高它的運價制定與擴大獲利的能力。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新船(尤其是 10,000 TEU 以上)頗多，陸續交船後，若市場景氣恢復較預期的慢，將造成船隊大量閒置，資金壓力將是一大考驗。 2. 三大聯盟會員船公司的實力與威脅日增，恐無法維持原擴建計劃下預期領先的優勢。

3.CMA/CGM 海運公司

優點

- (1) 資金來源充裕：CMA CGM 為中東裔航商，獲得中東油商支持，因此能夠隨著市場貨量的成長時機，快速擴充運能，搶攻市場佔有率。
- (2) 併購策略成功：在併購標的選擇上，CMA 偏好與其既有航運網路互補的區域性船公司 (Niche Carrier)，藉由併購的模式進軍新市場。例如，2006 年併購 Delmas，以拓展西非市場。2007 年併購正利航運，以拓展亞洲近洋市場。
值得注意的是，CMA 保留被併購公司的品牌，不但可維繫原有的客群，減少整併的問題，還有助於維持該區域市場的競爭生態與運價穩定。

缺點

- (1) 市場佈局不均：雖然營運船隊位居全球第三，但與 MSC 同樣缺乏美國的碼頭佈局，所以目前在太平洋市場的市佔率依然偏低。
- (2) 運能過度擴充：依據航運研究機構 Alphaliner 至 Mar/09 的統計，CMA 新船訂單的總艙位相當於現有運能的 59.3%。反觀 MSC 的運能成長比率為 40.2%，Maersk 更只有 19.1%。在市場前景不佳的情形下，CMA 未來將承受更大的營運壓力。

表 4-12 CMA/CGM SWOT 分析

Strength (優勢)	Weakness (劣勢)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 現為世界第三大航運公司，市占率 7.74%。 2. 前三大中新造船定單最大，若加計 2013 年前交船的新造船部份，市佔率高達 8.38%，擁有經濟規模的優勢。 3. 運價與同級別的船公司相比偏低，非常有競爭力。 4. 客戶目標明確，以 Forwarder 為主，Direct account(BCO)較少。各代理行以三、四家 Forwarder 為核心客戶。 5. 自主經營，未參加任何運費同盟或聯營組織。 6. 船隊擴張以外租船為主，比率超過 2/3，是前三大中最高，最靈活運用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中轉服務有待提高，滯留時間過長。 2. 專一經營貨櫃運送，無集團多元化投資互補，風險集中。 3. 偏重歐地與南北航線，遠東/北美航線市占率偏低將成為未來全球發展的隱憂。

的。 7.決策獨立性和應變能力強，政策制定和執行靈活，非常有彈性。	
Opportunity (機會)	Threats (威脅)
1.2011 年景氣復甦之際，可望取得先機，利用為數頗多之新造船舶，擴大市占率，拉高規模經濟以獲取可觀利潤。 2.亞洲進出以遠洋航線為主，2007 併購正利海運，有機會擴大近洋航線的市占率。	1.2013 年前新造船最多，陸續交船後，若市場景氣恢復較預期的慢，將造成船隊大量閒置，資金壓力將是一大考驗。 2.三大聯盟會員船公司總體的實力與威脅日增，尤其是來自 COSCO 的威脅，在中國政策扶持下威脅到 CMA 世界第三大的地位。

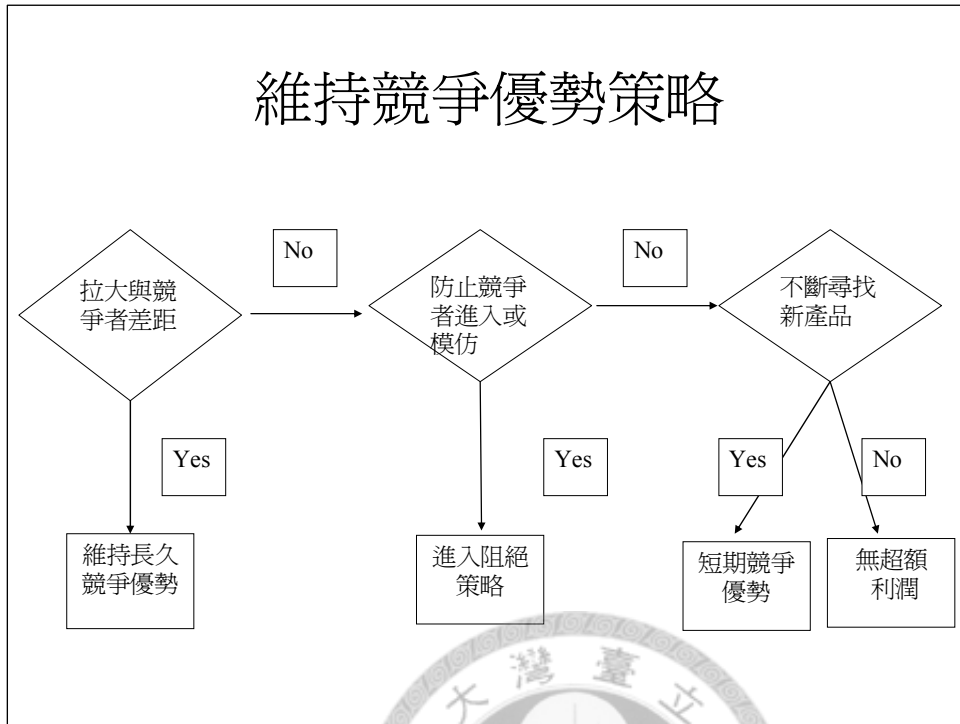
二、前三大貨櫃船公司的競爭策略分析

如眾所知，競爭優勢大多是短期的，而企業競爭卻是長期的，因此要如何維持原有的競爭優勢是非常的重要，也是企業永續經營的前提要件。

一般擁有競爭優勢的企業常常採用的方法，分析如圖 4-1:

1. 拉大與競爭者的差距：積極的攻擊→維持長久的競爭優勢
2. 防止競爭者進入或模仿：消極的防守→(A)實施阻絕策略：先占策略、限制價格、超額產能、品牌擴散、提高對手成本。(B)建制多重或提高模仿障礙：法律限制、控制關鍵性資源、因果模糊性、策略活動系統複雜性、經驗曲線與經濟規模。
3. 不斷創新或尋找新產品/服務：再度取得短期競爭優勢。

圖 4-1 維持競爭優勢策略



資料來源：湯明哲-“策略精論-基礎篇” 2003 年 1 月

依世界前二十大貨櫃船公司統計表(表 2-8)可得知，各船公司現有與規劃中(2009-2012)的總運量，除了 COSCO 以外，其餘的各別均與前三大的實力相去甚遠。部份的競爭者以策略結盟(詳如表 2-9)，共同派船的方式形成獨特又強大的營運單位，自成一體以維持它的競爭力和前三大相抗衡。剩餘的多以自營或艙位互租的方式，勉力的在市場上尋求生存的空間。就前述三大船公司現況的說明，參照本節攸關一般領先者如何維持其競爭優勢的手法，推測目前前三大船公司所採取的手法分述如下：

1. 「高築牆」：A. 積極擴建船隊規模，拉大與其他競爭者的差距。B. 提高經濟規模門檻，擴大其他競爭者模仿的障礙(包括資金需求的壓力)。C. 推動船舶大型化，快速降低港埠與物流設施的單位作業成本，D. 擴大船隊優勢與市占率，將自身的存續與銀行和貨主的利益掛鉤，創造[too big too fail]的迷思。
2. 「廣積糧」：A. 在現貨租船市場上，搶先以低價租用船舶，採用以量制價的策略要求上下游廠商降價，以減少虧損的擴大。B. 利用其他同業裁併航線、船舶

停航之空檔，積極搶進對手讓出的客源，非但藉此擴大市占率，增加現金營收與流量，同時為配合擴張策略中的新造船計劃的到來，預作準備。

3. 「緩稱王」：此次金融信貸風暴所造成全球經濟景氣衰敗之程度，其深度與廣度遠超過一般人的想像。依表 2-6 可得知，在已公告今年第一季營收的船公司中無一不是虧損累累。即便是營運規模全球第一的 Maersk，包括其他相關海運事業的虧損在內，也公告虧損 US\$ 559million。雖然 MSC 與 CMA 第一季的虧損金額難以查知，但參酌其他業者的表現，推測 MSC 與 CMA 應該也是「赤字營運」，營運毛利(gross margin)是負數的。為此，在瞭解到 A. 三大船公司間各家船舶總運量的差距日漸縮小。B. 各家的市占率都超過 10% (too big to fail)，單方面啟動價格戰亦無把握能逼迫對方退出市場，C. 全球經濟景氣預估將在兩、三年內才會緩慢回升，目前運費收入偏低，不敷 cover 港埠碼頭與物流的作業成本，殺價搶貨雖然有助於拉高船舶的承載率，但反過來卻會讓虧損更加的惡化，進而危及公司的生存。有鑒於此，原本應該相互對立的三大船公司，為免虧損的惡化，自去年第四季以來，即陸續的加強彼此間航線與船舶調派的合作(階段性的共同派船、艙位互租)，希望藉此相互取暖，一起等待春天的到來，同時藉由此合作的優勢，排擠其他目前尚未有策略聯合的同業，藉此孤立並希望因此能擴大市場的擠壓，逼迫部份業者退出市場。

第三節 優勢的競爭策略

SWOT 分析固然可以導引出策略定位和差異化的基礎，但過於粗糙，只能當為策略規劃的第一步，而且亦必須瞭解 SWOT 分析的盲點。首先，SWOT 分析語意不清。大環境或經濟景氣的好壞對個別業者而言仍需更客觀、更細密的分析來區分它是個優勢還是缺點，是個機會還是威脅。再者，優點、缺點、機會或是威脅的論斷往往因人而異，既無客觀的標準，也常因短視近利或偏見而難以形成共識，此外 SWOT 強調追逐成長機會，容易掉入以機會為成長策略的陷阱中。原物

料狂飆所引發新興國家經濟成長一片看漲的假象造成船東過度樂觀的推測，大量訂造新船，導致市場供需嚴重失衡即為其現象之一。再者 SWOT 導出的策略，一般的競爭者大概也可以推測出，容易又將回到策略同質化的惡性循環。因此在完成 SWOT 分析後，如何有效的制定各該企業的競爭策略仍需吾人進一步的探討。

五力分析所提供的僅是一個策略分析的架構和方法，讓我們看清楚每一個要素的面向以供判斷與參考。而隨著產業環境的改變，架構當中某些因素相對應的重要性也會有所改變。如前所述，依據本產業特質所做的五力分析中可看出[同業競爭]才是重點。因而為了能在世界經濟景氣衰退之際，持續或超越領先同業的優勢，對於各自擁有核心能力的前四大船公司如何制定出一套整合自己優勢的競爭策略，已經到了刻不容緩的關頭。

策略活動系統(SAS)

如前所述，競爭策略（Competitive Strategy）就是在於創造別人無可取代的地位，有正確的目標、取捨及自我設限。而企業的競爭優勢，主要有兩種：一是低成本，二是產品的差異性。各企業可以根據自己的產業特色、公司體質，選擇成本競爭或特色競爭。不論其各自的競爭策略如何，不斷創新、持續提高生產力，是企業維持競爭優勢的不二法門。

策略就是要創造出一個獨特而有價值的位置，而且這個位置需有一套與眾不同的活動。波特強調，單單追求營運效益，也就是執行相同活動的效果比對手好，很難能維持長期的成功，因為最佳實行模範（best practice）常有迅速的擴散效果，競爭者可以很快模仿。競爭策略講究的既是與眾不同，選擇一套不同活動的組合，創造出對手難以追趕或模仿的策略活動系統(SAS)，必將是企業勝出，永續維持競爭優勢的不二法門。

本質上，企業無法避開經營環境變遷之衝擊，但卻可以藉由獨特而鮮明的「策略定位、營運模式、策略活動系統」之整合，創造出獨特、可持久、又難以被競

爭對手模仿的競爭優勢。然而，如何有效的界定「策略定位」，建構優質的「營運模式」，彙整各項關鍵性的作業活動以形成優勢的「策略活動系統」，則應確實探討並掌握下列的關鍵要素，分述如下：

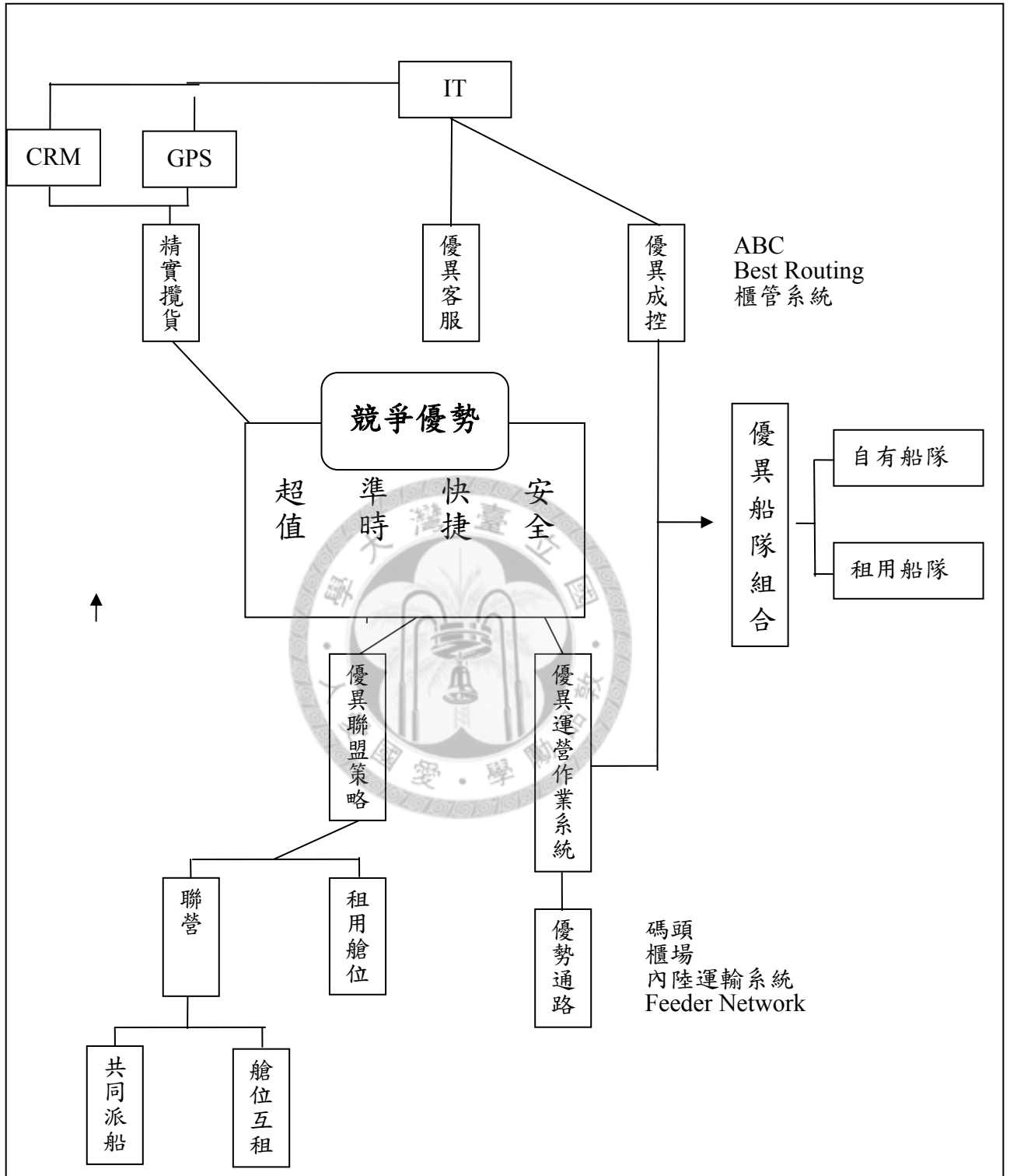
- 策略制定之基本思維：策略制訂，係指廠商未來發展之目標選擇、資源配置、與行動展開的系統化思維過程。此一思維的主軸，是企業創造價值之目的與途徑。在策略制訂的過程中，自然不能忽略此一基本思維。策略制訂的過程，涉及策略制定目標的形成(無論是由上而下或由下而上，都應形成共識)、執行上資源配置與績效的掌控；策略制訂的過程中亦需要同時考慮企業內、外部環境因素之變遷與可能之影響。
- 優勢競爭之基礎：企業面對激烈的競爭情勢，建立與維繫競爭優勢之基礎在於企業所擁有的獨特優勢資源與能力。企業憑藉其所擁有的資源之價值性、稀有性、不可模仿性、不可移動性等四項特質，是構成其與同業間績效差異的主要原因。然而，企業獨特的資源與能力，係從何而來？如何影響企業的經營與績效？即使投入相當類似的資源，何以企業與同業間在績效上依然會出現顯著的落差？因而，深入的剖析企業的資源與能力的來源與特性，掌握資源能力對企業優勢競爭的形成與維繫的影響因素，以及與環境變遷之互動等，都需要深入的瞭解，並成為策略規劃的基礎。
- 策略定位：企業因創造利潤與價值而存在。策略定位就是選定服務對象與創造的價值內涵。任一企業都無法脫離市場環境之外而存在，而且任何有利可圖的機會，必然會引來許多競爭者的參與；因而，唯有策略定位，並且循之發展出獨特的競爭優勢，才是最關鍵的策略思維。策略定位，需要考慮企業自身的優劣、資源能力之支持、市場需求、競爭者參與之空間與動向等；正確而鮮明的策略定位選擇，是決定企業整體發展成敗的關鍵因素。

- 市場與環境變遷：鮮明的策略定位，是建構高效能營運模式的起點；唯須注意的是，產業環境與市場生態因諸多因素間互動而變化，因而配合產業分析所釐訂的競爭策略亦須適時的修正調整，原所規劃、執行的活動項目亦需從新檢討，有所取捨。
- 產品與服務的迷思；如前所述，企業的「策略定位」為規劃作業的前提，有了明確的定位，規劃作業才不會失焦。不論是「成本領導」、「差異化」、「目標集中」都應該運用藍海策略中的「加減乘除」針對所提供的產品/服務審慎的評估其必要性。

高效能的企業，必然是依循其獨特的策略定位所釐訂的營運模式發展出一套緊密連結的策略活動系統，藉由活動的展開，創造與傳遞特定產品或服務價值給特定的對象。因而，規劃與建置企業的策略活動系統，需要依循一定的決策準則，有所堅持、也要有所取捨。如此，企業外在顯現出來的是高效能的經營形象，而隱藏於內的是彼此間環環相扣，相互奧援的策略活動系統所構築而成的競爭優勢。

在考量市場特性與產業未來的發展，參酌上述客戶對本產業的需求與訪談的整理，對照前述有關 SWOT 分析、五力分析與價值鏈的論述，藉由藍海策略中「加減乘除」的方法，本研究認為要享有永續經營的競爭優勢，必須要以提供「安全、快捷、準時、超值」為其策略定位，並據此研擬關鍵性的作業活動以形成無可仿制的策略活動系統，扼要說明如圖 4-2：

圖 4-2 優勢的策略活動系統



一、優異的船隊組合

規劃國際性的定期貨櫃運送服務，雖然可依規劃航線的遠近、多寡，服務據點與範圍的廣度、深遠，船隻的大小，航次的密集與否而有所不同，但相同的是建制海運業務所需的船舶與貨櫃，無論是自購或是租用，都是一組船舶及與其相配套的各型貨櫃(貨櫃數量約為各該船舶運量的二倍)。如前所述，目前前三大貨櫃船公司各別所經營的船舶運量介於 1,200,000TEU - 2,000,000TEU，所控管的貨櫃總量介於 2,400,000 - 4,000,000TEU 之間，所構成的進入障礙非常的高。相對的，如何有效的規劃和管理這些昂貴資產取得或處分的時點，據此架構出比其他競爭者更低的成本優勢是一個非常重要的關鍵因素，特別是船舶的使用年限，無論大小，都可以超過 25 年。

為因應每 3 - 5 年經濟景氣的變化，採用定期檢討的方式，保持合理的作業彈性空間，以配合市場機制調整船隊規模應該是較為可行的。比較目前自有(owned and operated)與租用比率(charter in / TC+BBC) 1:1 的情況，理想中的船舶資產配置比率應為 4:6，詳細如下：

1. 30% 短期外租 (其中 1/3 - TC One year, 1/3 - TC 3 years, 1/3 - 5 years)
2. 30% 中長期外租(其中 1/2 TC/BBC 5-7 years, 1/2 TC/BBC 7-12 years)
3. 40% 自有 (其中 1/5 every 5 years)

優點：

1. 配合財務結構，降低自有資金需求與負債比率，外租比率應可由目前均值(50%)再拉高為 60%。市場短期的榮景，可提高短期外租比率因應或透過中長期外租期滿購回。
2. 理論上，每年至少有 14.5%運量的調整空間，配合市場衰退，期滿可解約。若市場好轉亦不至於有太多的比率同時到期而面臨租金上漲的窘境。
3. 每五年至少有 14%的新造船計劃(包括中長租期滿購回的船舶)，可分散風險，避免集中在船價高點時定船。

貨櫃配置方面：配合船舶更新計劃，靈活購置或租用，規劃使用年限七年，船舶運量與貨櫃間的供應系數一般推論以低於運量的 2 倍為準，自有與租用貨櫃間的比率參照船舶的 4:6，詳細分配如下：

1. 30% 短期外租 (其中 1/3 - TC One year, 1/3 - TC 2 years, 1/3 - 3 years)
2. 30% 中長期外租(其中 1/2 TC/BBC 5 years, 1/2 TC/BBC 7 years)
3. 40% 自有 (其中 1/5 every year)

二、優異的營運系統

優異的營運系統是架構優勢策略活動系統不可或缺的一部份，它包括船隊調派、航線安排、港口選擇與中轉系統的建立等。其中船期、櫃場與碼頭作業效率的監控是最重要的，若是一個港口/碼頭的作業有疏失或效率不彰，除了直接影響船期的掌控與下個港口作業的安排外，因延宕造成為追趕落後的船期所增加耗油的成本或日夜班趕工的加班費，都將會降低航商的獲利。特別是碼頭作業效率與收費決定了航商獲利與否的最大因素，因為作業效率低，停泊的時間拉長不但是會造成船舶租金的浪費，也會直接影響到船舶運航的次數，使整年度該船應有的收益減少。為此，前三大積極的布建自營碼頭，除了降低作業成本，避免租金調漲風險的考量外，提高船舶整年度運航的次數才是主要的因素。

三、優異的成控作業系統

(一) 運航作業成本的管理：

1. 航線與靠港之安排除市場因素考量外，應追求耗油與船速最佳的經濟效益，爭取碼頭船席最佳時段的安排，以免偏高耗油造成浪費，偏低船舶閒置應考量加靠港口。
2. 貨載/油料補給最佳效益的控管，慎選加油港，力求該航次貨載重量、耗油量與油價的平衡。

3. 注意排艙(Stowage Plan)，避免因前後航段貨櫃裝卸造成不必要的翻艙動作，浪費作業時間與費用。

(二) 積極有效的貨櫃管理：

1. 加強 depot 空櫃管理能力，減少不必要的搬運與閒置。
2. 降低 one way cargo 比率，避免空櫃調撥成本。
3. 提高空櫃在地處分、出售或退租的能力，減少空櫃回運的成本。
4. 加強特殊櫃管理，其特點為季節性、特殊照料、運費高、造價貴、one way cargo 居多、操作應多注意，貨損理賠金額較高。
5. 充分利用自營/專用碼頭作為空櫃集散中心，有效控管外櫃場或碼頭空櫃閒置堆放的成本。

四、優異的攬貨策略

- (一) 藉由報價管理系統(GPS)與 Best Routing 的合理化，控管報價與淨收益的相對關係，充分反映運費收入與成本支出的聯結。
- (二) 加強客戶關係管理(CRM)，提供客戶超值的服務，提高各該客戶對公司淨收益的貢獻度。
- (三) 配合貨櫃動態控管，適時調整市場策略，減少因進出口不平衡所造成空櫃的堆積和搬運費用。
- (四) 整合集團資源，提供全球運籌服務，擴大前後端服務的收益，創造附加價值，架構出其他競爭者不易模仿的障礙。

五、優異的航線佈局

航線的規劃與佈局，除了考量市場供需外，應就各該航商所有提供的航線，


從通盤考量的角度切入，並且在功能上為各別航線所扮演的角色定位，以便讓各航線能在明確的定位下發揮原先預期的功能。主航線與輔助航線的功能是有所不同的，但往往何為「主」，何為「輔」亦並非是簡單的劃分，在角度轉換下，「主」、「輔」常常互調，因此明確的策略定位就顯得更重要了。

另外，各貨櫃船公司在整合其各別航線的規劃中，中轉樞紐/港口(Hub Center)扮演非常吃重的角色。或以市場考量，或以 Home Course 優勢考量，各自在不同的區域選定一、二個中轉樞紐，將所提供的航線在服務範圍與營運成本的考量下，透過 operational integration(運務整合)，發揮最大的經濟效益。

原偏重於特定利基市場(近洋、南北航線)的業者，在考量前三大貨櫃船公司競爭全球化的威脅下，亦應即早思考因應對策。

六、優異的聯盟策略

聯盟策略的利基在於

- 
- (一) 舒緩運量集中的壓力。
 - (二) 有助於市場策略性的擴張。
 - (三) 集中貨載，以量議價，降低作業成本。
 - (四) 資金需求較少，有效分配與降低營運規模所需的資金投入。

對各參與的會員船公司間產生下列互惠互利的效果：

- (一) 資源互補。
- (二) 營運目標相容。
- (三) 組織文化學習。
- (四) 營運風險分攤。

主要聯盟的發展沿革及其會員船公司詳如表 4-13。

表 4-13 貨櫃船公司聯盟發展沿革

貨櫃船公司聯盟發展沿革				
1996 - 1997	1998 - 2000	2001 - 2004	2005 - 2008	2009 -
Global Alliance : APL, MOL, OOCL, Nedlloyd, MISC ◦	New World Alliance : APL, NOL, Hyundai ◦	New World Alliance : APL, NOL, Hyundai ◦	New World Alliance : APL, NOL, Hyundai ◦	New World Alliance : APL, NOL, Hyundai ◦
Grand Alliance : NYK, NOL, Hapag-Lloyd, P&O	Grand Alliance : NYK, OOCL, Hapag-Lloyd, P&O, MISC ◦	Grand Alliance : NYK, OOCL, Hapag-Lloyd, P&O, MISC ◦	Grand Alliance : NYK, OOCL, Hapag-Lloyd, MISC ◦	Grand Alliance : NYK, OOCL, Hapag-Lloyd, MISC ◦
Hanjin/Tricon : Hanjin, DSR/Senator, Cho-Yang ◦	Hanjin/Tricon : Hanjin, DSR/Senator, UASC ◦			
	K Line/YML /COSCO	CKYH : COSCO, K Line, YML, Hanjin ◦	CKYH : COSCO, K Line, YML, Hanjin ◦	CKYH : COSCO, K Line, YML, Hanjin ◦
Maersk/Sea Land	Maersk/Sea Land	Maersk - Sealand	Maersk - Sea Land	Maersk - Sea Land
Evergreen	Evergreen	Evergreen	Evergreen	Evergreen/CSCL
本研究整理				

七、優異的 IT 與客服作業系統：

(一) IT 系統：優異的 IT 系統是支援整個策略活動系統的骨幹，負責串聯各策略活動有效的運作，連結海上/陸上作業，甚而延伸至前端與後端服務。藉由串聯各別獨立作業系統的電腦化管理，諸如船舶運航與碼頭作業系統、貨櫃進出追蹤與空重櫃管理、營收分析與資金管理、油料與備品管理、航線市場與全球經濟景氣分析等，強化整個策略活動系統的優勢互動的效果，亦即經由資料彙整→管理資訊系統(MIS)→Best Routing/Practice→報價管理系統(GPS)→決策管理系統(DPS)的流程，追求獲利的極大化。

(二) 客服作業：

1. 電子化作業，確保資料正確，充分與即時。

2. 電子化 cargo tracking system，對船期、貨櫃運送動態隨時更新追蹤與掌握。
3. 電子化 depot clearance，物流/金流同步作業。
4. 客訴處理

雖然波特亦特別強調，單單追求營運效益，也就是執行相同活動的效果比對手好，很難能維持長期的成功，因為最佳實行模範（best practice）常有迅速的擴散效果，競爭者可以很快模仿。但是曾經擁有競爭優勢的大公司，為何一再出現因未能即使順應市場的變化與對手的威脅，終至落敗而退出領先地位的例子卻又一再的重演。其關鍵在於採用的手法是否係以營運作業為基礎的策略活動系統 (Operations-Based Strategy)，此一方法非但可以強化既有的優勢，同時架構出支援企業策略目標的活動系統，形成並強化它的獨特價值(Unique Value)，更重要的是難以被競爭對手超越，運其原因有二：

1. 藉由 SAS 所規劃各項策略活動的串聯，演變成一複雜的營運作業系統，彼此間連動性高，相輔相成，如果要模仿，也一定要模仿全部的策略活動，因而構成了被模仿或複製的障礙。
2. 單一策略活動的推進，通常難以看出全貌及綜效，初期易讓對手忽略其存在及威脅性，直到反應不及。

第五章 結論與建議

第一節 結論

回顧國際定期貨櫃運送業的發展沿革及市場特性，參照國內幾家知名的貨櫃航商如長榮海運、陽明海運、萬海航運等演變與成長，即可看出相同的軌跡。早期本產業持續穩健的成長和演變和國內此三大航商的成長有些類似，但 1984 起長榮海運以策略性大規模的新造船計劃，創新的以 23 艘 2,800TEU 的貨櫃船提供每週各一航次雙向(東向與西向)全貨櫃的環球航線，不但讓它一舉攀登世界第一，引領業界十數年，同時也刺激此一產業在其發展的速度與變化的幅度上較之以前加快了許多。早期大多數的航商偏重以[成本領導]為其核心能力來驗證與架構它的競爭優勢，而競爭優勢的認知又往往與核心能力畫上等號，諸如：

- **低成本的運航資產(船舶、貨櫃)的取得**，一定是業者競爭力的來源之一。
- **掌握低營運成本及配合需求，創新提供全球運籌，物流整合的能力**。航商間的競爭已經由早期的港對港(port to port)服務，擴大到全球運籌服務的提供，包括裝船前的簡易加工包裝、分櫃/拆併櫃、內路運送、報關等前端作業以及相類似的後端作業。為增強此物流整合，提供 total solution 的能力，各家航商也都在進行不同程度的垂直整合，投資物流公司、內陸櫃場、貨櫃碼頭等或與之進行策略合作。

事實上，上述的論點雖然仍有其一定的重要性，但不是唯一的，況且在這個供需嚴重失衡的產業，面對未來二、三年全球經濟景氣復甦將較預期的緩慢，經貿活動成長遠遠不如新造船運量的增加，各航商，無論規模的大小，都將受到營運巨額虧損的拖累，甚而被迫將退出市場。國內的相關業者或因策略的差異，營運方針的不同多年來在此產業的發展各有千秋，但受到全球信貸風暴衍生本產業經營環境急遽惡化的衝擊卻是相同的。因此在運營條件非常苛刻與艱辛的情況下，國內航商應考量任何各種可能採行的策略或手法，穩定現金流量與營運風險

的控管，並且進一步檢視並精實現有的策略活動系統，以求渡過景氣的寒冬，同時為春天的到來做好最佳的準備：

一、策略方面：

- (一) 強化聯盟的綜效：整合各會員船公司的資源，集中總運量的優勢，與上下游廠商洽商更優惠的作業費率與條件。以往各自為政，各行其事的作法應在同「船」共濟的原則下，重新加以檢討，特別是過去各懷鬼胎，相互殺價搶貨的習性將在「共存共榮」的前提下漸次的修正，改以優勢互補的競合方式，架構出以「互惠互利」為指導原則的策略聯盟，提升整體的競爭優勢。
- (二) 策略合作：對於非屬於前三大船公司與三大聯盟的其他前二十大船公司（如長榮海運(Evergreen)、ZIM Line、中海集團(CSCO)、UASC、CSAV 等）而言，單打獨鬥已經難以在目前的主流航線上生存(指東西向的遠東/北美、遠東/地中海/歐洲航線)。特別是前者運量總計高達 66%的市占率，擁有一定程度的定價優勢，將會嚴重的威脅到後者獲利的空間，再加上前者嚴重過剩的運量，也會不計利害的掃貨以求承載率的提高，而後者因運量的相對萎縮亦將提高每 TEU 的作業成本，恐將形成逆向循環，虧損日愈擴大，等不及市場的回春而退出市場。彼此間的策略合作，無論是正式的聯盟、共同派船、艙位互租、分享/共用自營或專用的碼頭等，都有助於提高各自的競爭力。(附註：長榮海運與中海集團於 6 月 2 日正式對外宣佈將自 6 月中起就東西向的遠東/歐洲與遠東/北美的航線進行策略合作，共同派船、艙位互租，以達到[雙贏]的效果。
- (三) 追求利基市場，拋棄主要航線市占率的迷思：貨櫃運送業與市場環境和國際經貿分工習習相關，終端客戶的需求或有增減變化，掌握終端客戶的需求，適時推出新產品/服務的能力，貼近市場，甚至要領先或預測市場走向，以市場行銷的角度出發，這樣才可領先對手搶攻市場佔有率，

並享受一段時間的超額利潤。以經營南北向為主的德國 Hamburg Sud 船公司即為追求利基市場的典範，其深根此一獨特的市場多年，營運良好，總運量由 2009 年 4 月的 321,199 TEU 成長 38.4% 至 2013 年的 444,539 TEU，位居第十七。

根據英國經濟暨商業研究中心(CEBR)6 月 2 日公布的[全球展望]季報中指出，由於經濟衰退加速財富流向中國大陸與其他新興國家的結果，美、加、歐洲等三大經濟體 2009 僅占全球經濟的 49.4%，遠低於 1995 與 2004 年之間所占的比重(60% - 64%)，該報告中預期到 2012 年，此三大經濟體的比重將會下滑到 45%。此報告證實了新興國家在未來所扮演的角色與重要性，從而為因應市場環境的變化，國際定期貨櫃運送業者應拋開過去的迷思，不要過份偏重在某單一市場或航線上，反而要全面性的規劃自有的核心資產與能力，重新釐訂有相對優勢的競爭策略，以達成永續經營的目標。

二、策略活動系統方面：

- (一) 整合營運資產，提高船舶資產商品化的能力
 - A. 檢視租船結構，調整租期與租金，藉由延長租期降低租金支出的現金壓力與帳面虧損的減少。
 - B. 加速過剩舊船的销售或拆解，增加現金流入。
 - C. 啟動新造船砍單或延後交船協商，減少損失及交船資金的壓力，有效的舒緩交船集中所帶來船噸過剩的情況。
- (二) 資源集中，有效運用
 - A. 航線合理化 - 裁併不經濟的航線，以大換小(合併航線)或減速航行，節省耗油，增加靠港，消耗多餘的船舶，加強重點區域服務，減少 common feeder 的作業成本。
 - B. 充分利用自有投資，提高自營或專用港埠設施的使用率。
- (三) 加強 IT 管理
 - A. 藉由 IT 系統作好客戶與利潤關係的聯結。
 - B. 強化 best routing 作業系統的準確與即使。
 - C. 加強運營作業成本控管，特別是空重櫃與業務行銷策略的聯結。

第二節 建議

由於國際定期貨櫃運送業的特性及大環境的迅速變化，加上有限的研究時間等限制，所收集到的資料無法代表所有的事實，及最新的狀態。即使如此，仍然必須從大量的資料中篩選出與研究主題相關且重要的資訊，其中難免有遺珠之憾，也會有主觀判斷所造成的誤差。由於本研究以個案為重點，雖然儘量將企業關鍵活動及策略規劃以定性論述來一般化，仍然受到各別企業思維及領導人或經營團隊價值觀的影響。在推論或擴大應用時，必須依當時的產業背景、環境因素等主、客觀條件加以類比。加上產業是動態的，研究分析是以某個時間點將影像凍結，如同照片一般來分析，期望經由一連串的時間影像，湊出軌跡，成為下一步解讀上的參考。

本研究主要是從定性解析，去探討國際定期貨櫃運送產業的競爭策略，且著重於世界前三大船公司的歷史沿革，過去的發展和現在正在進行的策略活動，試圖尋求在如此供過於求，殺價競爭非常激烈的產業中，如何架構出具有優勢的競爭策略，以掌握與創立藍海市場之契機。如果未來有意願對此一產業競爭策略進行相關之研究，擬建議或許可以考慮：

- 一、以賽局理論的方法來分析國際定期貨櫃運送產業中各主要船公司之間的競爭、供應鏈的整合等議題。
- 二、依競爭動態(Competitive Dynamic)的理論來研究各主要船公司同業間的競爭關係，強調一連串的互動與回應才是競爭的本質。
- 三、以定量的方式，分析關鍵性策略活動，對企業價值和獲利的影響。
- 四、以藍海策略中[加、減、乘、除]來分析波特三種基本策略(成本領導、差異化、目標集中)的運用，以實際的案例分析證實[低成本]與[差異化]是可行且互補的。
- 五、藉由各類問卷或市場調查進一步分析客戶群組合的變化，或許能觀察到消費或託運模式的轉變，從而推測出貨櫃船公司營運或行銷策略的改變。

參考文獻

一、中文文獻

1. 經理人月刊，2009年三月(No. 52)，巨思文化公司出版。
2. 林舒柔、謝凱宇譯，李吉仁審訂，Grant, R.M. (2002)，現代策略管理，科大文化，2003年。
3. 麥可·波特，”策略是什麼”，HBR全球繁體中文版，新版第7期，天下遠見，2007年3月。
4. 麥可·波特，”波特新論競爭五力”，HBR全球繁體中文版，新版第17期，天下遠見，2008年1月。
5. 湯明哲，”策略精論”，天下遠見，2003年。
6. 普哈拉和哈默爾，企業核心能力，HBR全球繁體中文版，新版第7期，天下遠見，2007年3月。
7. 天下編輯，”活用波特的競爭策略”，天下雜誌，2001年7月。
8. 黃秀媛譯，W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2005)，”藍海策略”，天下遠見，2005年。
9. 周旭華譯，麥可·波特，”競爭策略 – Competitive Strategy”，天下遠見，2008年5月。
10. 葉君寧(2007)，[國際貿易中海上運送人面對競爭因應策略之研究 – 以國輪雙雄(陽明、長榮海運)為例]，大葉大學國際企業管理系碩士班碩士論文。
11. 蔡朝祿(2005)，[定期貨櫃航運公司經營策略之研究]，國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。

二、英文文獻

1. Porter, E. Michael. 1980, *Competitive Advantage – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: The Free Press.
2. Porter, E. Michael, 1985, *Competitive Advantage – Creating & Sustaining Superior Performance*, New York, NY: The Free Press.
3. Porter, E. Michael, 1987, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, May/June
4. Grant, R., 2002, *Contemporary Strategy Analysis : Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed., Oxford, UK : Blackwell Publishers Ltd.
5. Hill, W.L. and Jones, G. R., 1995, *Strategic Management: An Integrated Approach* (3rd ed.), Boston, MA: Houghton Mifflin.
6. *Global Shipping Markets Review 2009*, HSBC Shipping Services Limited.
7. *Annual Review of Global Container Terminal Operators – 2008*, Drewry Shipping Consultants Ltd.
8. *World Shipping & Shipbuilding Outlook*, Spring 2008, American Bureau of Shipping.
9. *Quarterly Trend Report Q1 2009*, Germanischer Lloyd.
10. *Drewry Insight*, Drewry Shipping Consultants Ltd.
11. *AXS-Alphaliner Weekly Newsletter 2009*.
12. *Shipping Monitor Monthly*, March 2009, Macquarie Research Equities (USA).
13. *Container Shipping*, March 2009, Credit Suisse.

三、相關資料來源

1. Maersk Line 網站 <http://www.maerskline.com/>
2. Mediterrean Shipping Company 網站 <http://www.msc.com/>
3. CMA/CGM 網站 <http://cma-cgm.com/>
4. 電子時報 <http://www.digitimes.com.tw/>
5. 聯合新聞網 <http://udn.com/>
6. 全球華文行銷知識庫 <http://www.cyberone.tw/>
7. 全國博碩士論文資訊網 <http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.html>

