

港埠營運企業之多角化投資型態與策略

楊鈺池 義守大學國貿系副教授

一、多角化投資之模式

港埠營運企業從過去單純的貨物之質與量作業之傳統角色脫胎換骨，轉變成在供應鍊中具備重要份量的綜合物流服務，來強化期物流競爭力。所謂港埠營運業者轉變成爲綜合物流服務業者，係在爲港埠使用者之航商提高其服務品質之外，更爲因應國際物流需求建構一站式服務(One Stop Service)來確保安定的經營基礎。(朴泰元，2001)

世界主要港埠營運企業(如 HPH、PSA、P&O Port、HHLA、ICTSI)爲提昇其服務品質與全球化趨勢，除了爲客戶提供典型的港口營運核心事業之外，爲因應多元化的客戶需求，亦積極推動與港埠物流相關的多角化活動。

Hunger & Wheelen(1996)將企業策略之模式，有企業競爭優勢/競爭位置與產業吸引力兩大構面，在依照之強、中、弱不同組合而成九部分，其中成長策略則主要是四各部分，分別是垂直整合、水平整合、同心圓式多角化、複合式多角化等四種類型。

所謂垂直整合(vertical integration)，企業透過垂直整合方式來集中其事業發展，得經由垂直整合可分爲向後整合(Back integration)與向前整合(Forward integration)方式爲之，前者係取代供應商原先所執行的功能；後者是取代配銷者之功能。

水平整合(Horizontal integration)，企業藉由水平整合來集中其現行事業，得擴充企業活動到其他地理位置或增加提供現行市場之產品與服務之範疇。

同心圓式多角化(Concentric diversification)，當企業擁有較強的優勢競爭位置且產業吸引力低時，企業得透過多角化投資到相關產業而獲得成長。

複合式多角化(conglomerate diversification)，當企業競爭位置屬於中等且產業吸引力低時，企業得透過多角化投資到非相關產業而獲得成長。

企業策略之模式

		企業優勢/競爭位置		
		強	中	弱
產業 吸引 力	強	1. 成長 經垂直整合集中	2. 成長 經水平整合集中	3. 撤退 轉向
	中	4. 安定 審慎中斷或執行	5. 成長 集中與水平整合 安定 沒變化或利潤策略	6. 撤退 控制公司或出售
	弱	7. 成長 同心圓式多角化	8. 成長 複合式多角化	9. 撤退 破產或清算

資料來源：J.David Hunger & Thomas L.Wheelen(1996),Strategic Management, Addison-Wesley Publishing company.

此外，國內學者伍忠賢亦持相同論點，將多角化之種類區分為相關性多角化與非相關性多角化，前者又可分為水平多角化與垂直多角化；後者則可分為同心圓式多角化與複合式多角化。(張雅富，2001.6)

1. 相關性多角化

- (1) 水平多角化(horizontal diversification)，策略重點在於追求規模經濟。例如高雄港全力發展貨櫃運輸業務。
- (2) 垂直多角化(vertical diversification)，此成長方向的經濟效益為降低貨物在港口上中下游的作業總成本。例如發展物流中心、從事貨物運輸經營等。

2. 非相關性多角化

- (1) 同心圓式多角化(concentric diversification)，行業雖然不相同，但產業相同。其目的在求企業之綜效，但在財務操作上如各旗下事業過度交互投資、或財務資源不是依企業貢獻度來作分配時，很容易造成多角化的失敗。
- (2) 複合式多角化(conglomerate diversification)，從事不相干事業，策略著眼點在轉型(如從衰退行業中退出)、降低公司風險(如事業投資組合)和增加獲利。

港埠多角化的方向和理論上效益

大分類	中分類	定義和理論上效益
相關(related)多角化或稱集中策略(concentration strategy)	1. 水平(horizontal) 2. 垂直(vertical) (1) 前向垂直(forward)或前向整合 (2) 後向垂直(backward)或後向整合	在同一行業(產業下)擴充，追求規模經濟。例如至國內外港口投資營運。 在同一產業的上、中、下游發展，可分為順流、逆流二種方向，追求交易成本降低(透過內部化)。 向產業的下游發展。例如航運服務、碼頭營運、物流中心。 往產業的上游發展。例如公路運輸業、船機製造、港埠設施規劃等。
非相關(unrelated)多角化或稱多角化策略(diversification strategy)	1. 同心圓(concentric) 2. 複合，也有「集團」的意思(conglomerate)	主要為發揮範疇經濟效果。例如港埠資訊網路業、營建、環保工程等。 踏入不相干的事業以追求港埠營運風險降低、盈餘成長。例如旅遊服務業、出版業等。

資料來源：張雅富(2001.6)，「港埠多角化經營-以核心能力為基礎」，海運月刊。

二、 港埠營運企業之多角化投資型態與策略

港埠營運企業之多角化投資型態，大抵可分為諮詢、營運權接收、長期租賃、設施開發與營運、對既存企業之持股參與和接收等型態。所謂諮詢，則係對依照當地國需求對碼頭建設營運提供諮商服務與教育訓練活動；營運權接收，則係對現有港埠設施營運一定期間，並且對於原有的人、物、設施等承接配置；長期租賃，係指碼頭設施(下部設施)之長期租賃，上部設施則是新建造而言；設施開發與營運，係指透過 BOT 方式來開發港口設施，在一定時間保留與營運，俟契約終了後移轉所有權；對既存企業之持股參與和接收，係意味對現存企業參與一定持股，透過股份參與提供人力、裝備與資金，經過一定時間後接收該企業。

港埠營運企業之多角化投資型態

投資型態	內容
諮詢	◦ 按照當地國家要求對碼頭設施、建設、碼頭營運等事項，執行諮商業務 ◦ 對碼頭營運人力之教育訓練
營運權接收	◦ 租賃現存設施(下部設施與上部設施)營運一定期間 ◦ 對於現存人力之僱傭承接、設施擴充、新設備設置
長期租賃	◦ 碼頭設施(下部設施)之長期租賃 ◦ 上部設施之新建設
設施開發與營運	◦ BOT 方式來執行 ◦ 確保開發資金來開發設施 ◦ 開發設施在一定時間保留與營運，俟契約終了後移轉所有權。 ◦ 所有權移轉以後在簽約延長使用
對既存企業之持股 參與和接收	◦ 對現存企業參與一定持股 ◦ 透過股份參與提供人力、裝備與資金 ◦ 經過一定時間後接收該企業

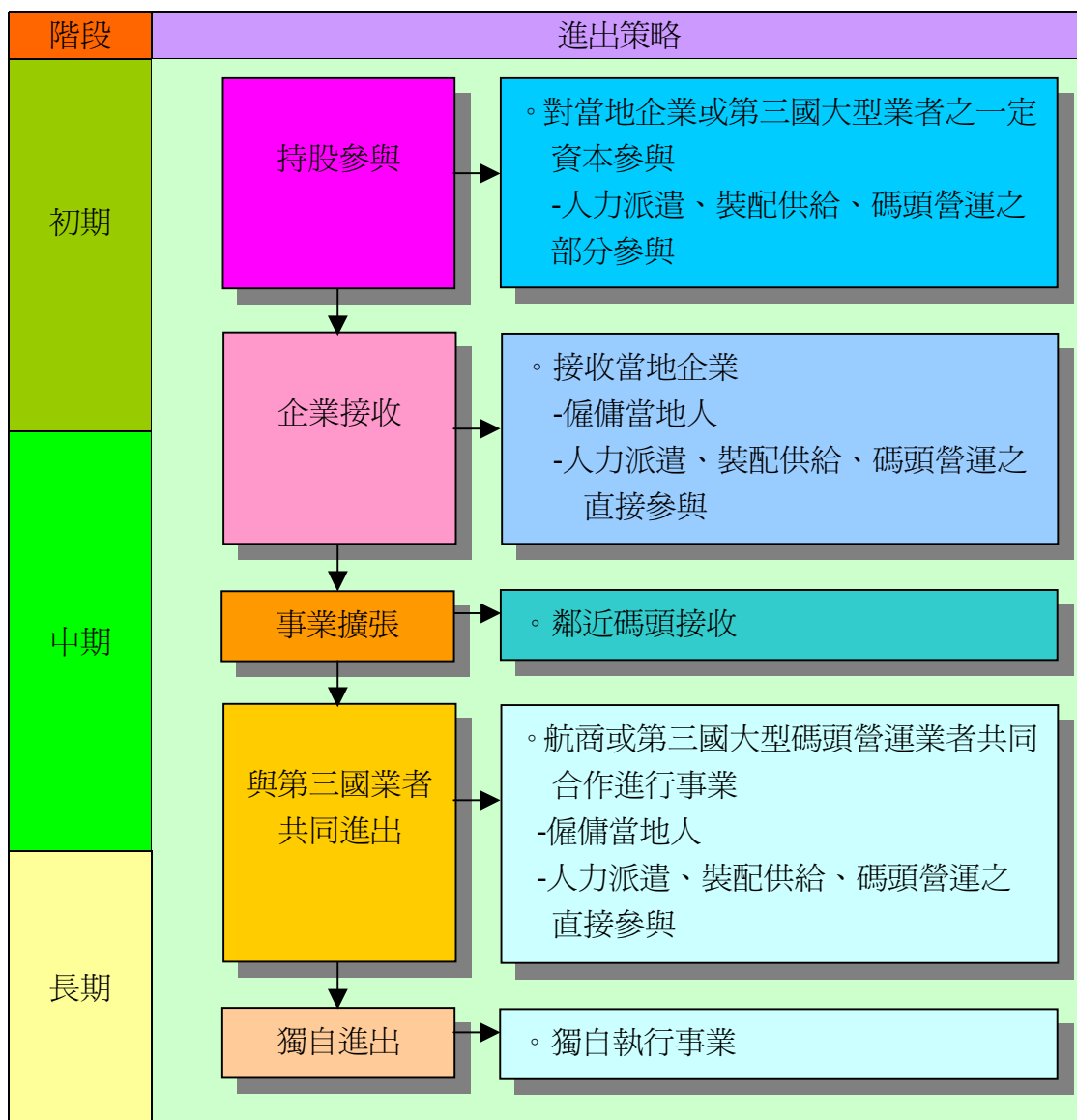
資料來源：金亨泰(2001.4)，「港埠營運事業者須規劃全球港灣網絡建構策略」，海洋水產動向，韓國海洋水產開發院。

港埠營運企業之海外多角化投資策略，得分為初期、中期、長期等三階段，進出策略，亦由持股參與、企業接收、事業擴張、與第三國業者共同進出、獨自進出等策略。所謂持股參與策略，係指對當地企業或第三國大型業者之一定資本參與而言。企業接收策略，係指接收當地企業而言。事業擴張策略，係指鄰近碼頭接收而言。與第三國業者共同進出策略，係指航商或第三國大型碼頭營運業者共同合作進行事業而言。獨自進出策略，係指企業單獨進入市場經營業務而言。

一般而言，港埠營運企業之多角化投資程序，主要有：(金亨泰，2001.4)

1. 資訊發掘與收集
2. 資訊確認與分析
3. 事前可行性分析
4. 可行性分析報告書作成
5. 事業準備計劃確立
6. 事業書(競標文件)提出
7. 資金籌湊
8. 工程動工與監督

港埠營運企業之階段性多角化投資策略



金亨泰(2001.4)，同揭書。

三、港埠營運企業之多角化投資案例

港埠營運企業之多角化投資案例，主要參考國外文獻與各案例企業之網頁資料撰寫而成，依照 Hutchison Whampoa、PSA、P&O Ports、HHLA、ICTSI 等公司之公司簡介與多角化投資項目，分述之如下：

(一) Hutchison Whampoa 集團

Hutchison Whampoa 集團是香港最大貨櫃碼頭的 HIT(Hong Kong International Terminals)之母公司，主要經營港口相關事業、資訊通訊與電子商務、不動產與飯店、零售業與製造業、能源與基礎設施等事業，屬於多國籍大型企業。

HW 在 1866 年主要從事船舶建造的香港與黃浦船塢公司發跡，其後多角化投資進入港埠裝卸業，1969 年主要業務轉換成碼頭營運事業成立 HIT。先後在 1974 年取得 Kwai Chung 地區之四座碼頭、1976 年 2 座碼頭、6 座碼頭之開發經營權，擴張成為貨櫃碼頭營運事業。1991 年與 COSCO-Pacific 公司共同投資 8 座碼頭，1996 年與 MTL 和 ACT 公司共同獲得 9 座碼頭開發經營權。

HPH 之核心事業是強調貨櫃港口之高效能管理與營運能力，目前在全球的 29 座港口營運 162 個船席，2000 年貨櫃處理量達 25 百萬 TEU。

1. 海運港埠相關事業

HW 集團透過傘下的 River Trade Terminal 公司經營與大陸連接水域的中流業務(Mid-Stream)。此外，Hong Kong United Dockyard 與 Hong Kong Salvage & Towage 經營船舶修理造船業、海難救助以及拖船業務。

2. 物流用地開發

(1) 1995 年取得 Grand Bahama Freeport 之港口、機場與港口背後地之開發權，參與背後腹地物流用地之開發事業。

(2) HW 集團之子公司 HPH(Hutchision International Port Holdings)公司與西班牙巴賽隆納港務局共同在大陸寧波港開發物流用地，以因應大陸加入 WTO 後，處理大陸與南歐間之交易貨物流動量。

(3) HPH 參與營運深圳貨櫃碼頭與物流中心提供綜合物流服務，同時未來會經營 Huangtian 機場物流事業，將會參與空運貨物處理與空運貨物承攬業務。由深圳地方政府所管理營運深圳機場集團保有深圳航空公司之 2/3 股份。HPH 收購深圳機場集團之部分股權，正式邁入空運物流事業。

(4) HPH 與 Yantian ports group 合資設立深圳 Yaintain Port Holdings 公司營運 Yaintain 貨櫃場。

(5) 現在 HPH 與深圳國際控股公司合作提供物流與電子商務服務，以支援全球運輸交換系統來提供綜合物流服務，深圳國際控股公司在大陸進行運輸、流通、製造、零售、建築材料、不動產開發事業等。

3. 綜合物流資訊網建立

(1) HPH 與陽明的子公司好好物流策略聯盟建構運送業者之全球線上交易網，為支援 HPH 之電子商務網中之全球運輸交換系統(Global Transport Exchange : GTE)，兩家企業協議提供綜合物流服務。藉由兩公司之策略聯盟共有客戶與服務，以擴大 GTE 系統專用的物流與運輸服務。

(2) 與 Oracle 合資成立 GTX 開發世界最初的運輸領域的 B2B 系統，GTX 得為貨主、貨運承攬業、製造業、物流業與其他願意使用電子商務交易之業者提供綜合物流服務，亦包括提供卡車、航空、鐵路、海運以及倉庫服務之資訊。

(二) PSA

PSA 因新加坡港務局之民營化自 1997 年 10 月從國營單位變更成為營利組織的港灣營運公司(PSA Corporation Ltd.)，以 Temasek 控股公司之子公司，成為最大的貨櫃營運業者。PSA 組織可分為策略事業群(Strategic Business Group)與策略開發群(Strategic development Group)。前者是由貨櫃中心部(CTD)、國際事業部(IBD)、物流部(WLD)所組成；後者則以綜合服務部、工程部、資金部、人力開發部、資訊技術部等單位所構成。

PSA 之經營目標是透過港口與物流相關事業之全球化網絡，企業定位從世界性的港埠營運企業發展到世界性的綜合物流集團。未來新的企業願景是從在服務品質與價格面具有競爭力的港口營運企業躍進到具有港口、物流與相關事業網絡之世界一流綜合物流業者。

1. 海外港口積極投資

PSA 是全球最大的貨櫃中心營運者與整合性港口與物流服務之領導提供者，在 2000 年貨櫃處理總量達 19.77 百萬 TEU，其中包括 17.04 百萬 TEU 為新加坡港貨櫃量，此數據代表著 7.4% 的全球貨櫃吞吐量與 25% 之世界貨櫃總轉口量。PSA 積極進行海外港口投資，先後參與全球 8 個國家的 13 座港口開發計劃，例如比利時的安得衛普港與 Zeebrugge 港、文萊的 Muara 貨櫃中心、大陸的大連、福州、廣州貨櫃中心、印度的 Tuticorin 貨櫃中心與 Pipavav 港、義大利的 Voltri 貨櫃中心與 Venice 貨櫃中心、韓國的仁川貨櫃中心、葡萄牙的 Sines 貨櫃中心與葉門的 Aden 貨櫃中心。

2. 綜合物流服務提供

- (1) 為開發綜合性的物流事業確立在倉庫業與庫存管理之專門性，該公司現擁有面積達 60 萬平方公尺之新加坡最大倉庫營運業者。PSA 在新加坡區域設置諸多物流園區，並且亦在碼頭設置物流中心，如 Pasir Panjang 與 Sembawang 碼頭。
- (2) PSA 與香港之 CMH(China Merchant Holding)公司共同投資 China Merchant PSA Logistics Network 公司，其主要事業範疇係以上海為主導，管理羅列在大陸之物流中心提供產品管理與配送等物流服務。該公司以全大陸為範疇，建構卡車運送業與海上運送業之運送網絡，為使用者提供有效率的物流管理與費用節省效果。
- (3) PSA Mosolf Automotive Pte Ltd 公司為汽車產業提供完整的物流與科技服務，該公司處理嶄新的車輛進入新加坡的一系列服務，從物流處理、裝設配件。
- (4) PSA-APP 配銷公司係從印尼 APP 工廠輸入紙漿與紙，然後再出口到亞洲與歐洲市場的配送業務。該公司為 APP 管理與營運 APP 產品在 Pasir Panjang 碼頭之物流業務。

3. 空運地勤業務

璋宜機場服務公司(Changi International Airport Services Pte Ltd: CIAS)是 PSA 的子公司為服務空運客戶，為其提供專業的物流解決方案。與 5 家航空公司合作提供空運貨運站之貨物處理、租賃與地勤裝卸服務，並且提供諮詢、機場保安、訓練與管理服務。

4. 物流資訊技術領域進出

PSA 為提高客戶的競爭力與全球化市場需求，積極投入與實施資訊技術(IT)。現在 PSA 所營運的 IT 技術分別有：

- (1) Portnet 處理船舶進出港申報與裝貨明細文件之事前審核、航行與船舶時間表之檢索、貨櫃中心內貨櫃明細檢索等功能。
- (2) Boxnet 處理貨櫃中心與運輸業者間之資訊交換服務。
- (3) CITOS(Computer Integrated Terminal Operation System)處理船席、CY、設備、人力等實用時，提供即時資訊交換之服務。
- (4) CICOS(Computer Integrated Conventional Operations System)處理船舶航行計劃與倉庫計劃所統合之電腦資訊系統。

(三) P& O Ports

P&O ports 是 P&O 集團的核心事業單位，屬於貨物處理服務與港口管理方面，在全球位居領導地位。P& O Ports 公司之總部設於英國倫敦，自 1980 年代起便積極進出海外市場，目前分別在英國、美國、義大利、大陸、泰國、俄國、阿根廷、澳洲等 19 個國家，管理營運 21 座貨櫃碼頭中心，2000 年在全球裝卸量達 8.3 百萬 TEU，代表 4%之全球貿易與僱傭 12,000 名就業人數。該公司多角化投資方式，主要係有兩種，一則為接收(Acquisition)，另一則為投資(Investment)。

該公司營運範疇，除了專精於貨櫃中心、散裝、雜貨裝卸作業與管理業務之外，對於電子化港口管理系統與其他支援性服務，滿足客戶廣泛利益與需求。特別值得一提的是科技在現代化管理佔有其重要之地位，所以該公司在開發 ePort 電子化報告服務堪稱在全球首座先進海運資訊系統，透過網際網路將作業狀況即時傳送給客戶，目前此系統僅在澳洲港口實用之。

P& O Ports 與 PSA 共同利用網際網路提供專門的貨物追蹤服務，預定將會收購物流資訊服務業者。此外，兩家公司已經共同收購新加坡的 P-Serve Technologies Ptes 公司得提供門到門之海上與陸上貨物追蹤服務。其次共同開發 e-logicity 符合海運業者之經營環境，提供資源共享費用節省之綜合供應鍊系統。

(四) HHLA

HHLA 創設於 1885 年是德國最大的海上運輸事業，在漢堡港之營運業務具領導地位。該公司資本額為 104.2 百萬馬克，僱傭員工有 3,300，在 1999 年貨櫃裝卸量達 2.5 百萬 TEU。

HHLA 的多角化投資關係企業，主要有：

2. 港口貨物處理與相關服務
 - (1) 貨櫃與 RoRo 貨物處理
 - (2) 阿根廷的貨櫃處理
 - (3) 林木、紙漿、纖維
 - (4) 散裝貨物處理
 - (5) 雜貨處理
 - (6) Cuxhaven 的車輛與雜貨處理
 - (7) 附帶服務與貨櫃處理
 - (8) 漢堡機場的航空貨物處理
 - (9) 雜貨與水果之裝卸、貨櫃固定與維修業務
3. 港口不動產
4. 顧問
 - (1) 港口與運輸管理之計劃諮商、規劃、教育訓練。
 - (2) 海運業的物流應用軟體之發展與運作。
5. 背後腹地運輸
 - (1) 德國之國內貨運站
 - (2) 鐵路貨運站之營運
 - (3) 波蘭之鐵路貨運站

(五) ICTSI

ICTSI(International Container Terminal Services Inc.)總部設於菲律賓為世界級的港口開發與營運業者，主要核心業務在港口管理、營運與發展。目前在 7 個國家 10 個港口營運其港埠業務。該公司係由經營港口與相關事業的 Razon Group of Companies 與經營金融、製造業與一次加工事業之 Andres Scorian Corporation 共同投資而成立的。

ICTSI 之事業營運目標係為謀求股票價值極大化發展成為全球性的港埠營運企業，為此提出運輸與物流部門之有效率的統合系統，維繫市場競爭優勢，為提高組織、人力與資訊技術(IT)堅持持續投資之理念。

現在 ICTSI 之傘下子公司有 ICTSI 國際控股公司、ICTSI 馬尼拉控股公司、ICTSI 倉庫、Titan 保險經紀人、ICX 公司、Cebu 國際貨櫃中心、South Cotabato 整合港口服務公司、Subic Bay 國際貨運站公司、AG&P 港口服務公司。

參考文獻

1. 金亨泰(2001.4)，「港埠營運事業者須規劃全球港灣網絡建構策略」，海洋水產動向，韓國海洋水產開發院。
2. 金字鎬(1999.7)，「貨櫃碼頭中心因應全球網絡戰略」，海洋水產動向，韓國海洋水產開發院。
3. 朴泰元(2001)，「港埠營運業者之事業多角化動向」，海洋水產動向，韓國海洋水產開發院。
4. 張雅富(2001.6)，「港埠多角化經營-以核心能力為基礎」，海運月刊。
5. J.David Hunger & Thomas L.Wheelen(1996),Strategic Management, Addison-Wesley Publishing company.
6. HPH, www.hph.com.hk.
7. HHLA, www.hhla.com.de
8. ICTSI, www.ictsi.com.
9. P&O Ports, www.poport.com.au.
10. PSA, www.psa.com.sg.