

國立高雄海洋科技大學航運管理研究所

期末報告

年級：一年級 班級：碩專班

姓名：謝忠潔、林辰吉

科目中文名稱：航業經營策略分析

科目英文名稱：Strategic Management for Shipping Business

兩岸直航後ABC公司產業競爭策略之分析報告

情境說明：

兩岸政府同意開放全面海空運直航後，對正利航業公司所處產業環境衝擊影響分析，其次，建議正利航業公司採取產業競爭策略為何？為本研究報告之重點所在。

一、正利航業股份有限公司之簡介

(一) 歷史沿革

正利航業成立於 1971 年，是台灣地區經營亞洲航線歷史最悠久的海運公司之一。CMA CGM 海運集團於 2007 年以高價收購公司股票，正利航業正式成為集團成員。

藉由結合 CMA CGM 集團的全球服務網路以及本公司在亞洲經營多年的專業與經驗，提供高效率的服務。整合的線上訂艙系統 (INTTRA) 及 Track and Trace packages 已經開始提供使用。本公司現代化的冷凍櫃服務，在嚴格控制的溫度及環境需求下，提供最新鮮的、最立即的運送服務。

正利航業總公司位於台北市中心，在亞洲各重要地區都有分公司提供服務。服務範圍涵蓋各國，包括台灣、香港、中國大陸、日本、韓國、新加坡、馬來西亞

亞、泰國、菲律賓、印尼、越南、孟加拉、柬埔寨、印度以及緬甸，提供快速以及綿密的服務網路。

隨著 2010 年大幅成長(+30%)，正利航業正持續擴大航線服務範圍和船隊規模。本公司相信唯有提供彈性且即時又優良的服務，才能維持與顧客長久的合作關係。

(二) 經營項目與規模

設立登記日期:中華民國六十年七月二十八日設立現有船隊及經營航線:截至九十一年六月卅日止，本公司各型營運船舶共計十九艘皆為1990年以後建造之全貨櫃輪，載重噸位超過二十九萬噸，艙位數超過二萬柒仟TEU。主要航線為日本(關東、關西)、韓國、台灣、香港、泰國、印尼、菲律賓、越南等全貨櫃運輸航線。在中國大陸北京、上海、青島、深圳、廈門等地設立代表處，經營大陸-香港-印尼-馬尼拉自營航線。

商品項目: 1.國內外輪船之航運 2.經營船舶及其附屬品之買賣及租賃 3.承攬國內外各項海上貨運業務 4.以上各項業務之投資 5.船務代理業務。

公司名稱：**正利航業股份有限公司**
地 址：**台北市中山區民生東路三段10號15樓**
資 本 額：**新台幣18億元**
員 工 數：**105人**

二、正利航業公司之經營理念與組織結構

(一) 經營理念

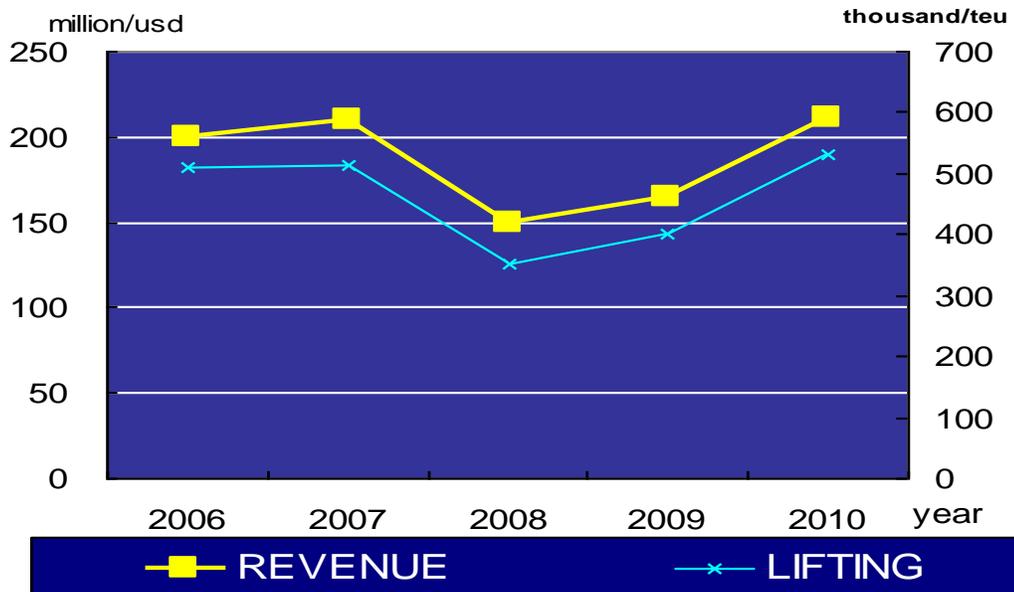
- 用心經營 HEART
- Honest / 誠信
- Efficient / 效率
- Aggressive / 積極
- Reliable / 可靠
- Teamwork / 團隊

(二) 組織結構



(三) 營業績效

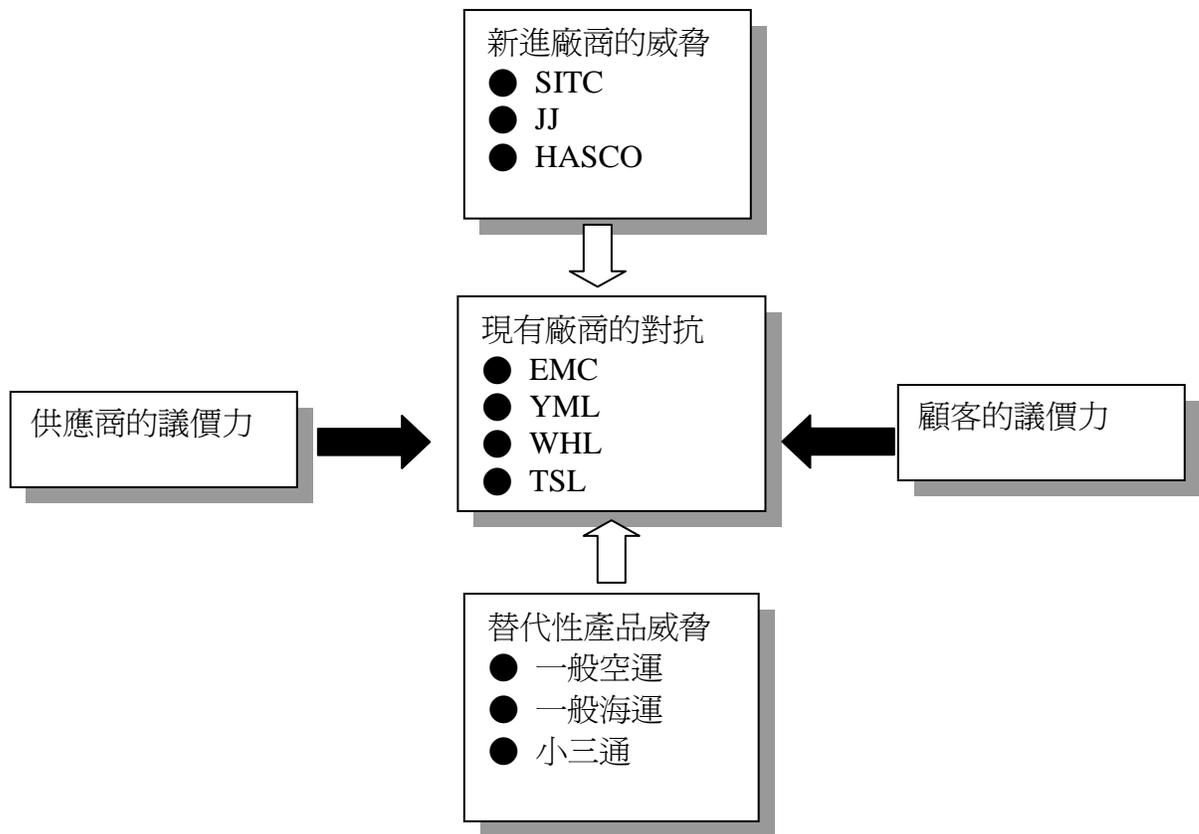
Containers fleet



2008年因受金融海嘯影響裝載量大幅減少, 2010年開闢7條近洋新航線共計21條Services裝載量為530,000TEUS, 較2009年裝載量, 增加13.5%,近5年營收與裝載量如上圖所示。

三、正利航業公司之競爭環境分析 (五力分析)

➤ 五力分析



(一)新加入者的威脅

除了在本國航商市場方面包括長榮、陽明、萬海、德翔等紛紛與開闢兩岸航線，瓜分市場。在大陸航商市場方面包括其他廉價海華、錦江、山東海豐加入營運，將影響整個海運業發展。

(二) 替代性產品或勞務的威脅

如果市場上有可以替代企業的產品或服務，那麼企業的產品或服務的價格就

會受到限制。例如小三通之加入競爭、產業外移、大陸低價勞動成本等因素均會影響裝載貨源。

(三)購買者的議價力量

如果客戶有議價的優勢，他們絕不會猶豫，造成利潤降低，企業獲利能力因而受影響。

四、兩岸直航後正利航業公司產業環境分析 (SWOT分析)

➤ SWOT分析

優 勢(S):

- S1.航次密集、服務品質佳。
- S2.擁有兩岸航權。
- S3.有效控管船舶艙位及貨櫃利用率，追求營運最大效益。
- S4.實施策略聯盟，降低營運成本長期忠誠客戶比例多。

劣 勢(W):

- W1.航線經營偏重近洋地區。
- W2.貨櫃裝卸頻繁，貨櫃維修費用偏高。

機 會(O):

- O1.亞洲地區航運市場持續成長。
- O2.貿易自由化，跨國運輸增加。
- O3.貨物貨櫃化，貨櫃運量持續增加。
- O4.連結 CMA CGM 遠洋航線。

威 脅(T):

- T1.油價及匯率變動。
- T2.船舶租金波動。
- T3.大陸航商。

<p style="text-align: center;">內部因素 外部因素</p>	<p><u>劣勢 (W):</u> W1.航線經營偏重近洋地區。 W2.貨櫃裝卸頻繁，貨櫃維修費用偏高。</p>
<p><u>機會 (O):</u> O1.亞洲地區航運市場持續成長。 O2.貿易自由化，跨國運輸增加。 O3.貨物貨櫃化，貨櫃運量持續增加。 O4.連結 CMA CGM 遠洋航線。</p>	<p>WO 策略：(W1.W2.+O1.O2.O3.O4) 要求營業單位確實開發遠洋客戶、追蹤不確實等缺點；以專業的業務員，對有群聚現象的近洋客戶，主動提供報價，並以輕貨為承攬目標降低維修費用，爭取遠洋業務。</p>
<p><u>威脅 (T):</u> T1.油價及匯率變動。 T2.船舶租金波動。 T3.大陸航商。</p>	<p>WT 策略：(W1.W2.+T3) 積極改善作業缺點，選擇有發展潛力的產業，如電子廠與原物料為市場區隔，提供差異化的服務，並與本土航商作市場區隔；此外可針對台港線客戶加強媒行銷，爭取兩岸台商的認同，提升市場知名度及佔有率。</p>

五、正利航業公司之產業競爭策略分析

(一) 成本領導策略(Cost Leadership)

指從規模、效率及經驗等方面努力，追求成本降低，加強成本的控制，使企業在不忽略品質、服務之下相對於其他競爭者花較低成本，以獲得高於產業之平均報酬。

正利航業宜採取調整組織架構、建立績效獎金與員工分紅制度、提昇內部作業效率、有效利用CMA CGM LARA 系統整合的線上訂艙系統 (INTTRA) 及 Track and Trace packages。現代化的冷凍櫃服務，在嚴格控制的溫度及、以降低成本及提昇作業效率。

(二) 差異化策略(Differentiation)

指提供具獨特性之產品與服務為目標，並提供給對價格不敏感之消費者。企業可透過差異化為顧客創造更高的附加價值，因此售價也能提高，進而獲得高於產業之平均報酬。

海運功能主要為低成本運送吸引更多顧客，此可透過合理費率結構來達成將貨物送交目的地，正利航業未來可採取獎勵方式或差別訂價、適度調降港口使用費、彎靠費、Depot櫃廠使用費等策略，吸引更多海運承攬業者使用併櫃服務(CFS to CY)。

(三) 集中化策略(Focus)

指事業專注於特定的市場區隔，提供特定的產品服務，也因為企業對市場區隔有深入的瞭解，能比其他廣泛的競爭者更有效率，同時也達到差異化的效果，獲得高於產業之平均報酬。亦即專注於特定的顧客群、航線、地域市場。例如：香港HIT碼頭利用珠江三角洲發展優勢，發展華南內陸市場擴展至東莞及內地其他地區。如此不僅可繁榮香港貨量，更可讓更多貨主利用通關暢順的海陸聯運服務，前往華南各大城市。

(四) 多角化策略(Diversification)

指為現有客戶增加新的，但不相關之產品或服務，可分為水平多角化與複合多角化。例如上海港務集團轉投資長江鄰近小港並進行運能分派改善基礎設施外，正積極與南京有關業者商討，希望結合陽子江內支線，為內河港帶來更多貨源與轉運貨載。

六、結論與建議

中國大陸崛起：中國大陸成長極為快速，過去20年其GDP成長了4倍，未來20年預測會有同樣之成長。政府應加速高雄港碼頭擴建計畫發展自由貿易港區，展望ECFA推動，未來將有更大成長空間此一商機不可忽視。