

96-12-4210
MOTC-IOT-95-MBA009

定期航運策略聯盟之探討



交通部運輸研究所

中華民國 96 年 3 月

ISBN-13:978-986-00-9252-3

ISBN 條碼

GPN：1009600623

定價 100 元

96-12-4210
MOTC-IOT-95-MBA009

定期航運策略聯盟之探討

著者：張世龍、王穆衡、陳一平

交通部運輸研究所

中華民國 96 年 3 月

定期航運策略聯盟之探討 / 張世龍, 王穆衡,
陳一平著. -- 初版. -- 臺北市 : 交通部運
研所, 民96

面 ; 公分

參考書目:面

ISBN 978-986-00-9252-3(平裝)

1. 航運 - 管理 2. 航運 - 法規論述 3. 公
平交易法 - 法規論述

557.43

96006236

定期航運策略聯盟之探討

著 者：張世龍、王穆衡、陳一平

出版機關：交通部運輸研究所

地 址：臺北市敦化北路 240 號

網 址：www.iot.gov.tw (中文版>圖書服務>本所出版品)

電 話：(02)23496789

出版年月：中華民國 96 年 3 月

印 刷 者：承亞興企業有限公司

版(刷)次冊數：初版一刷 130 冊

本書同時登載於交通部運輸研究所網站

定 價：100 元

展 售 處：

交通部運輸研究所運輸資訊組・電話：(02)23496880

國家書坊台視總店：臺北市八德路 3 段 10 號 B1・電話：(02)25781515

五南文化廣場：臺中市中山路 6 號・電話：(04)22260330

GPN：1009600623 ISBN：978-986-00-9252-3 (平裝)

著作財產權人：中華民國（代表機關：交通部運輸研究所）

本著作保留所有權利，欲利用本著作全部或部分內容者，須徵求交通部運輸研究所書面授權。

交通部運輸研究所自行研究計畫出版品摘要表

出版品名稱：定期航運策略聯盟之探討			
國際標準書號（或叢刊號） ISBN 978-986-00-9252-3(平裝)	政府出版品統一編號 1009600623	運輸研究所出版品編號 96-12-4210	計畫編號 95-MBA009
主辦單位：運輸經營管理組 主管：王穆衡 計畫主持人：王穆衡 研究人員：張世龍、陳一平 聯絡電話：2349-6846 傳真號碼：2545-0431			研究期間 自 95 年 2 月 至 95 年 12 月
關鍵詞：策略聯盟，海運聯營，海運同盟			
摘要： <p>為積極求生存，持續擴充全球市場的佔有率，擴大對託運人的服務，定期航運業者藉由船舶大型化擴增營運規模，以求單位運輸成本的降低，在有限的市場運輸需求下，為防止因運輸供給大於需求，引發航商之間的惡性競爭，定期航運業者因此採取策略聯盟的方式經營。</p> <p>本研究除探討定期航運策略聯盟現況外，並探討我國航業法及公平交易法對此相關行為之規範等，以提供定期航運業者決定合作夥伴及政府相關單位未來對策略聯盟行為制定規範之參考。本研究發現海運聯營乃國際間企業的契約行為，其行為是以顧客服務為考量，以提供顧客更多元的服務為宗旨，故應無違反公平交易法之虞；然海運同盟亦是航商間的契約行為，其成立乃以限制競爭為目的，藉由彼此的協商、約束，舒緩會員間的激烈競爭，海運同盟相關之運價協定、公攤協定、延期回扣制、契約運價制、競爭船等行為，似已有違反我國公平交易法之虞。</p>			
出版日期	頁數	定價	本 出 版 品 取 得 方 式
96 年 3 月	118	100	凡屬機密性出版品均不對外公開。普通性出版品，公營、公益機關團體及學校可函洽本所免費贈閱；私人及私營機關團體可按定價價購。
機密等級： <input type="checkbox"/> 密 <input type="checkbox"/> 機密 <input type="checkbox"/> 極機密 <input type="checkbox"/> 絕對機密 （解密條件： <input type="checkbox"/> 年 <input type="checkbox"/> 月 <input type="checkbox"/> 日解密， <input type="checkbox"/> 公布後解密， <input type="checkbox"/> 附件抽存後解密， <input type="checkbox"/> 工作完成或會議終了時解密， <input type="checkbox"/> 另行檢討後辦理解密） <input checked="" type="checkbox"/> 普通			
備註：本研究之結論與建議不代表交通部之意見。			

**PUBLICATION ABSTRACTS OF RESEARCH PROJECTS
INSTITUTE OF TRANSPORTATION
MINISTRY OF TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS**

TITLE: Study on Strategic Alliances of Liner Shipping			
ISBN(OR ISSN) ISBN978-986-00-9252-3 (pbk)	GOVERNMENT PUBLICATIONS NUMBER 1009600623	IOT SERIAL NUMBER 96-12-4210	PROJECT NUMBER 95-MBA009
DIVISION: Operations and Management Division DIVISION DIRECTOR: Mu-Han Wang PRINCIPAL INVESTIGATOR: Mu-Han Wang PROJECT STAFF: Shyh-Long Chang, I-Ping Chen PHONE: 886-2-23496846 FAX: 886-2-25450431			PROJECT PERIOD FROM February 2006 TO December 2006
KEY WORDS: Strategic Alliances; Shipping Conference; Shipping Joint Service			
ABSTRACT: <p>A new business model, aiming at expanding the market, reducing costs and enhancing customer service, is important for the formulation of shipping strategies. The trend of strategic alliance is still an ongoing process as the growing number of alliances formed and the scope and the complexity of alliance operations.</p> <p>As the forming of strategic alliances become increasingly popular, the liner shipping industry is facing a keen competition. Thus cooperation among member carriers is required. In recent years, most of the liners have sought extensive cooperation with others, as reflected mainly by the formation of shipping alliances. Over years of development, many theories have been proved that strategic alliances are useful and prompt methods to broaden the scope of the liner services. In other words, they are analytically applicable in the market.</p> <p>This study reviews literatures relating to strategic alliances published during the past decade. This report first introduces the background of shipping cooperation and the reasons to form the strategic alliances. The types of shipping alliances and their effects are briefly described. Furthermore, the report also discusses the relation between shipping alliances and Fair Trade Act.</p> <p>Based on the above, this study analyzes the relationships between alliance members and the application of strategic alliances in the liner shipping sector in order to provide useful references for liner shipping industry.</p>			
DATE OF PUBLICATION March 2007	NUMBER OF PAGES 118	PRICE 100	CLASSIFICATION <input type="checkbox"/> RESTRICTED <input type="checkbox"/> CONFIDENTIAL <input type="checkbox"/> SECRET <input type="checkbox"/> TOP SECRET <input checked="" type="checkbox"/> UNCLASSIFIED
The views expressed in this publication are not necessarily those of the Ministry of Transportation and Communications.			

定期航運策略聯盟之探討

目 錄

目錄.....	III
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論	1
1.1 研究緣起與目的.....	1
1.2 研究範圍與內容.....	2
1.3 研究方法.....	3
1.4 研究架構與流程.....	3
 第二章 文獻回顧	 7
2.1 策略聯盟之定義.....	7
2.2 策略聯盟形成之動機.....	10
2.3 策略聯盟的型態.....	12
2.4 定期航運策略聯盟型式與構面.....	14
2.4.1 定期航運策略聯盟型式.....	14
2.4.2 定期航運策略聯盟之構面.....	20
 第三章 海運策略聯盟之發展趨勢	 23
3.1 船舶運送業之經營特性.....	23
3.2 船舶運送業之未來發展趨勢.....	27
3.3 航商參與策略聯盟之動機.....	34
3.4 海運策略聯盟成功關鍵因素.....	37
3.5 海運策略聯盟發展狀況.....	41
3.6 海運策略聯盟的優缺點.....	45

3.6.1 海運策略聯盟的優點.....	45
3.6.2 海運策略聯盟的缺點.....	47
第四章 海運聯營合約之探討.....	49
4.1 海運聯營合約之性質.....	49
4.2 海運聯營合約之內容.....	51
第五章 海運聯營與公平交易法.....	59
5.1 我國公平交易法之探討.....	59
5.1.1 立法背景.....	60
5.1.2 立法宗旨.....	61
5.1.3 管制對象.....	61
5.1.4 主管機關.....	62
5.2 公平交易法與船舶運送業之關係.....	63
5.2.1 航業法相關規定.....	63
5.2.2 船舶運送業聯營行為回歸公平交易法之規範.....	64
5.3 艙位互換、艙位互租於公平交易法之探討.....	66
5.4 艙位過剩協定於公平交易法之探討.....	68
第六章 海運同盟與公平交易法.....	73
6.1 海運同盟之定義與形成.....	73
6.1.1 海運同盟之定義.....	73
6.1.2 海運同盟之形成背景.....	75
6.2 海運同盟之法律性質.....	76
6.3 運費協定於公平交易法之探討.....	78
6.4 公攤協定於公平交易法之探討.....	79
6.5 延期回扣制於公平交易法之探討.....	81

6.6 契約運價制於公平交易法之探討.....	83
6.7 競爭船於公平交易法之探討.....	84
第七章 結論與建議.....	87
7.1 結論.....	87
7.2 建議.....	89
參考文獻.....	93
附錄 1 簡報資料.....	95

表 目 錄

表 2.1	航商合作策略之類型.....	14
表 2.2	定期航運週邊產業策略聯盟之方式.....	19
表 2.3	定期航運週邊產業採用策略聯盟之目標、方法及影響比較表.....	20
表 3.1	1996 年至 2005 年世界 3 大航線東西向運量統計表.....	26
表 3.2	2005 年 9 月全球 20 大貨櫃定期航商船舶數目及運能統計表.....	28
表 3.3	全球貨櫃作業地區分佈.....	29
表 3.4	主要航商航線營收分配.....	30
表 3.5	過去十年貨櫃航運主要併購案.....	31
表 3.6	主要貨櫃航商的物流事業.....	32
表 3.7	策略聯盟夥伴選擇之評估準則彙總表.....	39
表 3.8	各航運策略聯盟會員公司之比較表.....	41
表 3.9	三大海運聯營規模.....	43

圖 目 錄

圖 1.1 研究流程圖.....	5
------------------	---

定期航運策略聯盟之探討

目 錄

目錄.....	III
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論	1
1.1 研究緣起與目的.....	1
1.2 研究範圍與內容.....	2
1.3 研究方法.....	3
1.4 研究架構與流程.....	3
 第二章 文獻回顧	 7
2.1 策略聯盟之定義.....	7
2.2 策略聯盟形成之動機.....	10
2.3 策略聯盟的型態.....	12
2.4 定期航運策略聯盟型式與構面.....	14
2.4.1 定期航運策略聯盟型式.....	14
2.4.2 定期航運策略聯盟之構面.....	20
 第三章 海運策略聯盟之發展趨勢	 23
3.1 船舶運送業之經營特性.....	23
3.2 船舶運送業之未來發展趨勢.....	27
3.3 航商參與策略聯盟之動機.....	34
3.4 海運策略聯盟成功關鍵因素.....	37
3.5 海運策略聯盟發展狀況.....	41
3.6 海運策略聯盟的優缺點.....	45

3.6.1 海運策略聯盟的優點.....	45
3.6.2 海運策略聯盟的缺點.....	47
第四章 海運聯營合約之探討.....	49
4.1 海運聯營合約之性質.....	49
4.2 海運聯營合約之內容.....	51
第五章 海運聯營與公平交易法.....	59
5.1 我國公平交易法之探討.....	59
5.1.1 立法背景.....	60
5.1.2 立法宗旨.....	61
5.1.3 管制對象.....	61
5.1.4 主管機關.....	62
5.2 公平交易法與船舶運送業之關係.....	63
5.2.1 航業法相關規定.....	63
5.2.2 船舶運送業聯營行為回歸公平交易法之規範.....	64
5.3 艙位互換、艙位互租於公平交易法之探討.....	66
5.4 艙位過剩協定於公平交易法之探討.....	68
第六章 海運同盟與公平交易法.....	73
6.1 海運同盟之定義與形成.....	73
6.1.1 海運同盟之定義.....	73
6.1.2 海運同盟之形成背景.....	75
6.2 海運同盟之法律性質.....	76
6.3 運費協定於公平交易法之探討.....	78
6.4 公攤協定於公平交易法之探討.....	79
6.5 延期回扣制於公平交易法之探討.....	81

6.6 契約運價制於公平交易法之探討.....	83
6.7 競爭船於公平交易法之探討.....	84
第七章 結論與建議.....	87
7.1 結論.....	87
7.2 建議.....	89
參考文獻.....	93
附錄 1 簡報資料.....	95

表 目 錄

表 2.1	航商合作策略之類型.....	14
表 2.2	定期航運週邊產業策略聯盟之方式.....	19
表 2.3	定期航運週邊產業採用策略聯盟之目標、方法及影響比較表.....	20
表 3.1	1996 年至 2005 年世界 3 大航線東西向運量統計表.....	26
表 3.2	2005 年 9 月全球 20 大貨櫃定期航商船舶數目及運能統計表.....	28
表 3.3	全球貨櫃作業地區分佈.....	29
表 3.4	主要航商航線營收分配.....	30
表 3.5	過去十年貨櫃航運主要併購案.....	31
表 3.6	主要貨櫃航商的物流事業.....	32
表 3.7	策略聯盟夥伴選擇之評估準則彙總表.....	39
表 3.8	各航運策略聯盟會員公司之比較表.....	41
表 3.9	三大海運聯營規模.....	43

圖 目 錄

圖 1.1 研究流程圖.....	5
------------------	---

第一章 緒論

1.1 研究緣起與目的

貨櫃運輸自 1956 年問世，由於特有的運輸性能充分滿足安全、迅速、便利、經濟的運送要求，顛覆了傳統的海上運輸型態。在進入 21 世紀的今日，貨櫃運輸非但未因時代的演進而轉趨蕭條或被取代，相反的，在世界貨物運輸的角色與重要性正方興未艾、與日俱增。

經過近 50 年的發展，海上貨櫃運輸基本上已演變成一種定期航線(Liner Shipping)的模式，在定港、定船、定時、定線的服務型態下，充分發揮海上運輸功能，而由於造船科技的進步、世界貿易方式的演變及顧客(託運人)與日俱增的要求下，貨櫃定期航商的經營方式亦隨時代的步伐而調整因應，並朝船舶大型化、運送全球化、航線軸心化、航商聯營化及全球物流化等趨勢發展。

定期航運業者為積極追求生存空間，持續擴充全球市場的佔有率，提供經常及固定的靠泊頻率和船期，以擴大對託運人的服務，再加上船舶大型化的結果，在有限的市場運輸需求下，為防止因運輸供給大於需求，引發航商之間的惡性競爭，定期航運業者因此採取策略聯盟(Strategic Alliances)的方式經營，或組成海運同盟或海運聯營，其中最引人注目的是 1994 年美國 APL(American President Line)、香港 OOCL(Orient Overseas Container Line)、日本 MOL(Mitsui OSK Line)、荷蘭 Nedlloyd Lines 及馬來西亞 MISC(Malaysian International Shipping Corp)等 5 家世界級環球貨櫃定期航商，宣布合組「全球聯盟(Global Alliance)」，開啟了環球貨櫃定期航商跨國性合作的序幕，自此策略聯盟在今日之定期航運市場已是蓬勃發展。1994 年日本 MOL 年報中亦提及「未來，即便是最強大的航商也無法安然獨立生存」，而事實證明，全世界已經沒有任何一家只靠單打獨鬥、未有與任何其他航商策略合作而能生存的環球貨櫃定期

航商。

定期航運業者藉著策略聯盟以擴大並進入不同的航線經營，除了降低營運風險與成本外，亦達到提升市場佔有率之效果，然而，也正因為同為定期航運經營者之間的同業聯營，使用共同的船隊與服務，在相同海運航線及市場的經營下，若參與聯營的航商成員、公司的經營規模及營運能力相差懸殊，則原經營規模及營運能力較佳的航商極可能導致服務品質降低，所以，策略聯盟對定期航商而言，就如水能載舟，亦能覆舟。

定期航運策略聯盟競爭策略，初以防止同業間之不當競爭為目的，發展至今，已演變為聯盟會員利用此聯盟行為作為掌控市場之利器，消費者（託運人）權益受損，有鑒於定期航運策略聯盟行為似有違反公平競爭之嫌，世界各國開始作檢討、管制，並探討定期航運策略聯盟行為與其競爭方法間之關係。

本研究針對定期航運策略聯盟相關課題進行探討，包括：業者如何選擇適當的聯盟夥伴？其選擇要因為何？聯盟契約之性質、主要內容為何？如何訂定才能達到策略聯盟之效果？並探討我國航業法及公平交易法對此相關行為之規範等，以提供定期航運業者選擇合作夥伴及政府相關單位未來對策略聯盟行為制定規範之參考。

1.2 研究範圍與內容

林光、張志清(2002)認為海運業的策略聯盟方式包括：輪船公會、海運同盟(包含運費同盟協定、運費協定、公攤協定、聯營協定、航期協定、轉運協定、合作協定與混合協定)，運價穩定協議、海運聯營(共同派船、艙位互租/艙位租用與艙位互換)等。本研究將定期船策略聯盟方式分為海運聯營(艙位互換、艙位互租與艙位過剩協定)及海運同盟(運費協定、公攤協定、延期回扣、契約運價、競爭船)兩大類作為探討對象。而本研究之主要內容包括：

(1)策略聯盟及海運市場相關文獻分析與探討。

- (2)探討定期航運策略聯盟之背景與現況。
- (3)探討海運聯營合約之性質及其主要內容。
- (4)探討定期航商選擇聯營夥伴之要因。
- (5)探討海運同盟與海運聯營與航業法及公平交易法之關係。
- (6)結論與建議。

1.3 研究方法

本研究以靜態的次級資料(secondary data)蒐集與分析為主，並對航運策略聯盟相關行為與我國航業法、公平交易法之關係加以探討，蒐集的次級資料主要包括：

1. 國內政府出版品：包括行政院公平交易委員會官方有關公平交易法之沿革報告，行政院及所屬各機關因公出國人員出國報告書，本所相關之研究報告等官方資料。
2. 國內交通、運輸、經營管理、法律等相關科系研究所師生相關研究報告及論文。
3. 期刊、專著、報章雜誌等。
4. 相關網站。

1.4 研究架構與流程

本報告計分為七章，各章主要內容如下：

第一章為緒論，主要敘述研究緣起與目的、研究範圍與內容及研究架構與流程。

第二章則就策略聯盟(Strategic Alliance)之定義、型態與形成之動機、定期航運策略聯盟型式與構面等議題，以文獻回顧的方式，來探討策略聯盟與海運產業間之關係。

第三章則說明船舶運送業之經營特性及未來發展趨勢，其次探討航商參與海運聯營之動機、海運策略聯盟關鍵成功因素、海運策略聯盟發展狀況及參與海運策略聯盟之優缺點等。

第四章分別說明海運聯營合約之性質與其主要內容。

第五章首先說明我國訂定公平交易法的沿革及其與海運業之關係，並對海運聯營競爭策略中艙位互換、艙位互租及艙位過剩協定等與公平交易法競合時，產生何種關係，是否違反公平交易法之規定?加以分析探討。

第六章首先說明海運同盟之定義、形成背景及法律性質，並就海運同盟之運費協定、公攤協定、延期回扣、契約運價、競爭船等競爭策略與公平交易法競合時，產生何種關係，是否違反公平交易法之規定，加以分析探討。

第七章則提出研究結論、建議及後續研究。

本研究之流程，如圖 1.1 所示。

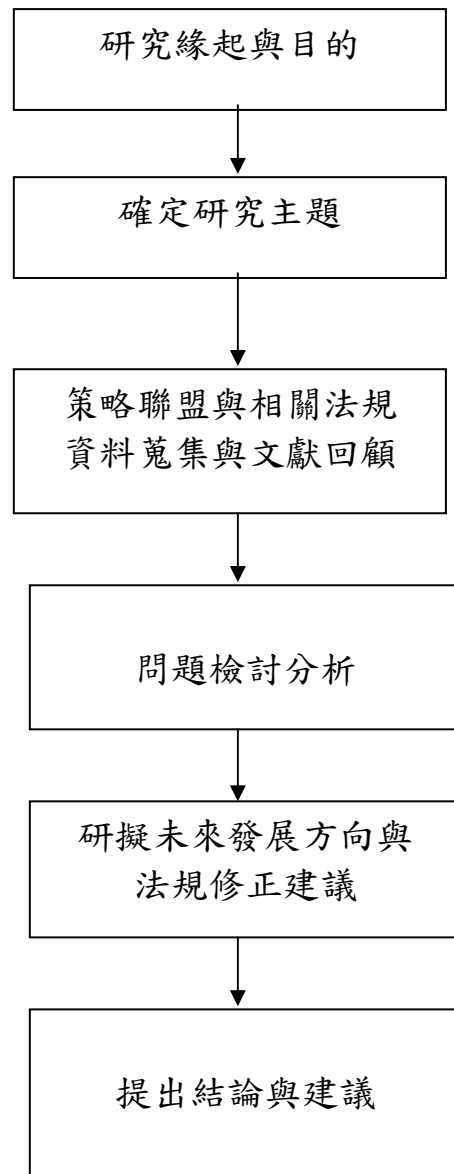


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻回顧

策略聯盟 (Strategic Alliance) 在 80 年代末暨 90 年代初蔚為風潮，乃因企業組織在面臨「4C」---變動 (chang)、複雜 (complex)、競爭 (competitive) 及挑戰 (challenged) 的環境時，為了解決技術人力、財力、生產力及行銷力等困窘情況，並提升組織競爭力，建立合作優勢 (Collaborative Advantage)，於是結合其他企業組織共同打拼的情況與行動。

本章首先就策略聯盟之定義、型態與形成之動機、定期航運策略聯盟型式與構面等議題，以文獻回顧的方式，探討策略聯盟與海運產業間之關係。

2.1 策略聯盟之定義

企業間的合作聯盟自從被美國、日本及歐洲等先進國家採用後，已快速地成為世界性的企業經營模式，應用策略聯盟的產業更是廣泛，針對不同的產業與環境，學者所提出之策略聯盟定義，也有許多不同的說法。

在國外部份，學者對策略聯盟的定義包括：

1. 根據韋伯辭典的定義，策略(Strategic)是“重要的”(important)；聯盟(Alliance)是“共同利益的結合”(Associations to further the common interests of the members)。因此策略聯盟可定義為「為達成彼此共同的利益而形成的重要結合」。
2. Aelvinlin and Bleackley (1988)則指出策略聯盟與傳統的合作協定不同，策略聯盟是基於公司策略的考量，用來確保、維持或增進公司的競爭優勢。
3. Barney(1997)認為策略聯盟係兩家公司在研發、製造、銷售或服務上合作，以達到資源互補之綜效(Synergy)。

4. Howarth(1994)認為策略聯盟是兩個或更多組織間的合作協定，此協定形成部份或整個共同策略，且這些組織對完成主要的短期或長期目標有所貢獻。
5. Rigby and Buchanan (1994)認為不同公司為了達成相同的目標而共同投入資源，進而結合事業某些部份形成的夥伴關係，稱之為「策略聯盟」。

國內研究部份則包括：

1. 中華經濟研究院(1999)的研究指出，策略聯盟是廠商間透過合作關係，互補資源，以互惠互利為原則，達到廠商的策略目標。
2. 吳青松(1996)認為策略聯盟為一種公司間的契約，屬於關係契約的一種，介於市場交易與完全合併間的組織合作協定。亦即成員基於相互需求因而建立承諾，簽定協定，此需求可能包括資金、人力、技術或資訊等資源。
3. 邱柏松(1996)認為企業策略聯盟是指兩個或兩個以上的企業，為了某種策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為。
4. 林隆儀(2000)認為兩家或兩家以上的企業，為達成共同的策略目標，藉由資源共享，功能互補的手段，彼此降低成本與風險，提高競爭優勢，而締結合作的一種契約關係，稱之為策略聯盟。
5. 林光與張志清(2002)對策略聯盟的定義如下：
「策略聯盟係指兩個或兩個以上的企業相互合作的行為，是以策略性為目的，也就是聯盟的成員因利益而結合，分擔責任、報酬及風險，但各自保留企業獨立自主的特性。換言之，兩個或兩個以上的企業，基於彼此策略上的需要，為維持或提升競爭優勢，而共同形成的契約關係，且同時維持各企業的獨立性。」
6. 王克尹(2004)將策略聯盟定義為：「兩家或兩家以上的企業組織為達成

特定的策略目標及市場目標，彼此交換或提供所需資源，以增強企業組織本身的競爭優勢與競爭力。」

7. 侯淑滿(2005)將策略聯盟定義為：「兩個以上的組織，以利益為前提，或為降低成本、分散風險，以追求最高利潤為目的，或為破除行業進入障礙、門檻為依歸，而採取各種不同型式之合作，此合作模式建立於互惠原則下，以契約約定彼此間的權利與義務，並各自獨立經營，以達成各自預期的策略目標。」

由以上研究學者的定義，可歸納出策略聯盟應包括下列的特性：

1. 牽涉到兩個或兩個各以上的組織。
2. 策略聯盟的組成是基於契約關係，以規範成員之間的權責關係，其目的是為了達成策略性的共同目標。
3. 策略聯盟由於資源互補，相互需要而從事多方面的合作，以期產生綜效，提昇競爭優勢。
4. 策略聯盟的期間可為長期或短期。

企業間的合作協定(Collaborative Agreement)、聯盟(Alliance)及策略聯盟(Strategic Alliance)均是以合作為基礎，但是在決策層級、資源投入及影響範圍上，則合作協定、聯盟及策略聯盟三者之間具有漸進的關係。雙方可能先由一般的作業協定開始合作，此種合作可能僅侷限於日常營運的某一部分而已，決策層級不高，且普遍存在於產業競爭者之間，對企業的競爭地位並不會有太大影響，隨著合作效益的顯現及競爭環境的需要，雙方會進入營運層次較高的聯盟。此階段決策層次較高，合作範圍會較為廣泛，其影響亦會較為顯著。策略聯盟則是合作層次最高的，決策參與最深，資源投入最多，動基乃是基於某種策略的考量，例如降低風險、快速擴張市場、技術互補等，其目的在於強化競爭地位，因此會影響市場的競爭態勢。

2.2 策略聯盟形成之動機

學者對策略聯盟形成動機之研究結果，摘述如下：

1. 吳青松(1996)認為進入策略聯盟的動機，主要在增加企業本身之競爭優勢或尋求競爭性平衡，可歸納為下列四類：

- (1) 利潤導向：投資報酬率、現金流量、降低成本。
- (2) 市場導向：市場滲透、市場穩定、市場榨取。
- (3) 競爭導向：追隨競爭者、阻滯競爭者、創造競爭優勢、追隨客戶。
- (4) 策略導向：技術移轉、控制、產品多元化、地區多元化，

故策略聯盟之組織形成，是基於以下 3 種動機：

- (1) 經濟動機：其目的在使交易成本極小化。
- (2) 策略動機：欲結合聯盟夥伴之資源與能力，以與外在總體環境適當配合。
- (3) 市場力量動機：建立產品標準及壟斷市場。

要言之，策略聯盟之基本目的，主要在增強企業體本身之競爭優勢或尋求競爭性的平衡，可再細分為效率導向(如分擔成本與風險)、競爭導向(如強化現有市場地位)與策略導向(如現存策略地位)等 3 大類。

2. 盧振華(2003)依策略聯盟形成之理論，將策略聯盟形成之動機歸納為以下 3 種：

- (1) 策略行為理論：組織為能創造並維持競爭優勢，以追求利潤最大化為目的，即策略聯盟是組織取得差異化優勢的策略行為。
- (2) 交易成本理論：所謂交易成本是指在交易過程中所需承擔的所有成本，在此理論的觀念下，策略聯盟的實行，是為了降低組織運作成本與風險。
- (3) 資源依賴理論：藉著對聯盟夥伴的依賴關係，在市場的不確定性下，

用以彌補某項重要資源的競爭劣勢。

而業者之所以要加入聯盟的主要原因，共計有 8 個策略性因素：

- (1) 填補現有市場與技術的差距。
- (2) 將超額的產能轉變為利潤。
- (3) 降低進入新市場的成本與風險。
- (4) 加速產品的導入。
- (5) 產生規模經濟。
- (6) 克服法律與貿易障礙。
- (7) 延伸現有的營運範圍。
- (8) 當要退出營運時，可降低成本。

3. 王克尹(2004)認為企業組織形成策略聯盟的原因，主要是應用策略聯盟的方式，可以達到降低經濟風險、節省成本、資源互補、規模經濟與垂直整合等效益：

- (1) 降低經濟風險是指企業本身自行研發新技術或開發新型產品時，投資成本經營風險頗高，而透過策略聯盟可以經由合作夥伴之力，彼此分工，降低經營風險。
- (2) 節省成本是指企業組織本身投資新設備或新廠房時，投資成本與經營風險過高，而策略聯盟可以凝聚合作夥伴之財力，彼此分擔以節省成本，降低經營風險。
- (3) 資源互補是指每家企業組織本身競爭力都不相同，透過資源互補的方式，彼此各自貢獻本身所長，達到各取所需之目的。
- (4) 規模經濟是指企業本身不具備規模經濟，策略聯盟可以達到規模經濟的目標，透過經驗法則來降低相關成本。
- (5) 垂直整合是指企業本身可以憑自己本身力量進行垂直整合，也可藉由外援方式整合，而策略聯盟即為外援整合的方式之一。

4. Glaister and Buckley (1996)依據調查找出參與策略聯盟的主要因素，共有 5 大類：

- (1) 技術發展：分擔研發成本、技術互補支援和專利的交換。
- (2) 競爭力量：與共同對手競爭、維持市場地位、在低成本地區生產和減少競爭。
- (3) 市場發展：促進國際市場之擴展、快速進入市場、取得市場和符合當地政府規定。
- (4) 資源特殊性：集中在高獲利事業、規模經濟和快速投資回收。
- (5) 大型專案：分散大型專案風險和產品多樣化。

由以上學者的研究，可歸納出企業組織形成策略聯盟的主要動機包括：

1. 進入市場、增加競爭力。
2. 資源互補、換取彼此的專長。
3. 分擔成本與風險。
4. 滿足顧客需求。

2.3 策略聯盟的型態

Sierra(1995)認為若依照股權與合約目的，策略聯盟可分為：

1. 合資(Joint Venture)；
2. 股權投資(Equity Investment)；
3. 功能性協定(Functional)；
4. 混合性聯盟(Broad Framework Pacts)等四種模式。

Nueno and Osterveld(1998)提出策略聯盟型式說，認為垂直式策略聯盟主要目的是在取得技術能力，是屬於技術導向的聯盟型式，而水平式的策略聯盟主要目的是在建立與確保一特定市場，是屬於市場導向的聯盟型式，兩者都是策略聯盟的主要型式。

司徒達賢(1996)將策略聯盟型式區分為垂直式聯盟、水平式聯盟與不對稱聯盟等三種，分述如下：

1. 垂直式聯盟：

所謂垂直式聯盟是一種由上而下的垂直整合的聯盟方式，個別企業分別從事本身專長的價值活動，而透過聯盟的方式，連接這些不同的價值活動，以提供較為完整之產業價值鏈功能。其主要的整合觀念是以完整的系統方式來管理資訊、物料與服務的流程。自原料的供給廠商到生產廠商，最後銷售到顧客手中，一系列產銷過程作妥善的安排，目的是來滿足顧客的需求。在垂直式策略聯盟中，尚可依據聯盟所從事的價值活動，再細分為互補組合型、產銷分工型及私辦公用零件型等。

2. 水平式聯盟：

所謂水平式聯盟是整合類似的價值活動，以擴大營運的規模，水平式類聯盟可以降低固定成本投資比例，發揮規模經濟之優點。

此類聯盟又可分為產能互補型、研發主導型及財務互補型：

(1) 產能互補型

當某一企業組織獲得一批訂單，可能是一筆很大數量的訂單，也可能是小量的訂單，如超過企業本身產能最大上限，或不符合同工最低生產成本限度產能，此時即可透過策略聯盟的方式，轉包給中下游或同等級的廠商生產，例如鞋廠如有過多數量的製鞋訂單，可將其分包或轉包給其他策略聯盟的鞋廠製造。

(2) 研發主導型

因應公司本身規模及部門限制提出策略聯盟計畫，邀請其他具有生產能力的獨立廠商參與計畫，成立共同開發機構共同開發產品，如裕隆汽車公司委託日產汽車公司設計汽車藍圖後，交由裕隆汽車公司來製造。

(3) 財務互補型

企業組織營運上資金較不足時，使用以物易物之方式購買相互產品，用沖銷方式互相抵消、減少現金需求，降低現金流量產生財務互補之效用。

3. 不對稱聯盟：

不對稱聯盟又稱戰鬥品牌聯盟，某一品牌形象好、價位高之廠商，為打擊其他競爭者，避免潛在競爭者進入市場，又不願破壞原有品牌形象時，可與其他廠商聯盟，由另一廠商專供低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟，有效地阻止其他競爭廠商的進入。

2.4 定期航運策略聯盟型式與構面

2.4.1 定期航運策略聯盟型式

一、吳嘉豐(1999)依據合作涉入程度及合作期間長短兩構面，剖析貨櫃定期航商合作策略型態，並彙整出 4 種合作模式如表 2.1。

表 2.1 航商合作策略之類型

<div>程度</div> <div>期間</div>		合作涉入程度	
		高	低
合作期間	長	漸進合作策略	長期蛛網策略
	短	同行分手策略	短期蛛網策略

資料來源：吳嘉豐，資源特性對海運業合作型態之研究探討，國立台灣海洋大學碩士論文，1999 年。

二、林光、張志清(2002)基於我國航業法第 39 條規定：「加入為國際聯營組織會員之中華民國及外國籍船舶運送業，在中華民國有營業行為者，應將其所參加國際聯營組織之名稱、聯營協定內容及會員名錄報請當地航政機關轉請交通部備查。聯營組織變更或解散時，亦同」。因此認為對於定期船公司聯營之方式實有了解之必要，在定期航運市場上，航商實施聯營方式已存在多年，大致可分為下列幾種型式：

1. 輪船公會(Ship-owners' Association)

共同投資設立獨立的新營利法人團體，此種經營型態通常是

同一國家具規模之輪船公司共同組成，例如中華民國海運聯營總處。

2. 海運同盟(Shipping Conference)

是指在同一航線或地區內，經營定期船之運送人，為統一運價及其他營運條件，以期控制或避免同業競爭所成立的一種組織。

根據所訂協議之性質、內容不同，海運同盟之組織也因此不同。依所簽訂之契約來區分，大致可分為下列幾種：

(1)運費同盟協定(Freight Conference Agreement)

為二家以上從事海運之公共運送人間的共同協議或保證，在合理的範圍內，對於相互競爭的現象予以協調管制的同盟。目前遠洋航線主要的運費同盟有：

I. 北美東向運費協定(Asia North America Eastbound Rate Agreement, ANERA)。

II. 北美西向運費協定(Transpacific Westbound Rate Agreement, TWRA)。

III. 遠歐運費同盟(Far Europe Freight Conference, FEFC)。

IV. 越大西洋同盟協定(Trans-Atlantic Conference Agreement, TACA)。

目前國內業者所參加的大型運費同盟組織，計有遠歐運費同盟、越太平洋穩定協定、澳洲運費同盟、亞洲運費同盟等。

(2)運費協定(Rate Agreement)

此一協定所包含的條款與上述之運費同盟協定類似，但範圍、實施方法則有所不同，仍以訂定共同之運價為主。

(3)公攤協定(pooling Agreement)

營運於同一航線之二家以上船公司，共同派船營運，運價統一，依據固定的公式，對參與協定之成員，提供貨運量之盈利或虧損、費用之分攤。大致上可分為貨載公攤、運費收入公攤、

貨載及運費收入公攤、船噸公攤等。

(4)聯營協定(Joint Service Agreement)

二家以上之定期航運業者經共同之協議與保證，以開闢一條新的獨立航線。

(5)航期協定(Sailing Agreement)

二家以上之定期航運業者之間，簽訂一次序表，協定每艘船舶所服務的港口及泊靠港口船期之共同協定。

(6)轉運協定(Trans-shipment Agreement)

二家以上之定期航運業者間，簽訂聯合接駁的航線，此種協定為聯營提供統一之聯運運價並公佈之，希望會員彼此共同遵守。

(7)合作協定(Cooperative Working Agreement)

二家以上之定期航運業者間的共同協議或保證，以達成具有排他性及特惠性的合作關係，其本質為「反競爭」(Anti-Competition)。

(8)混合協定(Combined Agreement)

指同盟採用上述七種協定之任意二種或多種混合而成謂之。

3. 運價穩定協議(Rate Stabilization Agreement)

在各航線穩定協定中，最有效的武器是設定「運能上限」(capacity ceiling)，也就是俗稱的「艙位凍結」或「艙位管制」(capacity control)，是指各會員船公司在某一航線上船舶艙位過剩、貨源不足時，該航線之各會員船公司間會商如何調整艙位供需，設定某一最大的艙位載運比例，以減少艙位供給，避免削價競爭，進而提高運價。其中以凍結艙位或依淡旺季設定艙位上限(Slot Ceiling)方式最具成效，惟對美國航線而言，已被 FMC 認定違法。此外，亦可透過會員對話(Dialogue)，將運費費率控

制在一定範圍內。目前全球主要的運費穩定協定有：

- (1)越太平洋航線穩定協定 Transpacific Stabilization Agreement, TSA)。
- (2)西向越太平洋航線穩定協定(Westbound Transpacific Stabilization Agreement, WTSA)。
- (3)越大西洋航線穩定協定(Trans-Atlantic Agreement, TAA)。
- (4)歐亞航線穩定協定〈Europe Asia Trade Agreement, EATA〉。
- (5)亞洲區域內航線穩定協定(Intra-Asia Discussion Agreement, IADA)：

其中 TSA 是由 11 家川航於亞洲至美國各港口及內陸地區之貨櫃航商所組成之論壇，其會員包括：美國總統輪船，中國遠洋運輸集團，長榮海運，韓進海運，赫伯羅德貨櫃輪船，現代商船，川崎汽船，大阪商船三井，日本郵船，東方海外，陽明海運公司等。全球排名第三的貨櫃輪航商—法國達飛輪船公司，近日宣布自 2007 年 3 月 8 日起，重新加入泛太平洋穩定協會。WTSA 則是由中國遠洋運輸集團、東方海外、長榮海運、赫伯羅特航運、韓進海運、美國總統輪船、日本郵船、川崎汽船、陽明海運及現代商船等十家川航於美國各港口及內陸地區至亞洲之貨櫃航商所組成的論壇。

4. 共同派船(Vessel pooling Agreement)

由各成員公司共同派船經營某一航線，艙位依派船的比率分配，市場及財務獨立，運價、港埠費用及其他費用、貨櫃集散站也各負其責。藉此方式，業者可擴大服務範圍與降低航線之營運成本，其影響主要可分為單航線與多航線聯營方式。當兩家以上的定期船公司利用共同派船在單航線上聯營時，雙方對泊靠港埠之意見未必相同，可能須透過協商以取得共識。此外，單航線聯

營可能使船舶因為貨量提高而大型化，進而縮減航線上之泊靠港埠數量。至於兩家以上航商在不同航線間所採行的多航線聯營，航商服務範圍可因而擴大，理論上其泊靠之港埠數量將會因而增加，並由於新增之港口加入競爭轉運市場，造成原有之泊靠港埠轉運量下降。

5、艙位互租/艙位租用(slot charter)

二家或三家以上之公司經營類似航線或不同航線，相互簽訂租用艙位之契約，此為艙位互租，其目的是擴充雙方之服務領域，提升服務水準。對於貨源之招攬及船舶之營運，則由航運公司各自負責。當船公司在該航線上的營運規模未達自行派船的水準，或攬貨量突增而艙位不足時，可向同航線之其他船公司租用所需的艙位，此為艙位租用，其性質為公共運送人。實務上仍自行簽發載貨證券，負擔所有運送的責任。

6、艙位互換(Slot Exchange)

船公司藉自己所擁有之艙位去換取其他公司的艙位，可藉以增加船舶班次，以提高服務品質、降低營運成本、提高艙位利用率，並可增加第三國貿易間的承運機會，雙方各自攬貨及簽發載貨證券。

7、其他聯盟方式

除了航商間之聯營結盟外，不同之定期航運週邊產業類別中，其相互結盟、合作之可能方式如表 2.2 所示。

表 2.2 定期航運週邊產業策略聯盟之方式

產業別	船公司	裝卸公司	內陸運輸業	港埠當局
船公司	<ul style="list-style-type: none"> ◎共同派船 ◎合資 ◎運費同盟/ 卡特爾組織 (如:TSA) ◎策略聯盟 ◎合併 			
裝卸公司	<ul style="list-style-type: none"> ◎船公司財務 投資碼頭裝 卸公司 ◎合資 ◎專用碼頭 	◎資本參與		
內陸運輸業	<ul style="list-style-type: none"> ◎火車列車及 運量共享 ◎聯盟 	◎合資	◎鐵路公司間 之收購策 略	
港埠當局	◎專用碼頭	◎港務局之財 務投資	◎港務局之財 務投資	◎港埠聯盟

資料來源：T.Heaaver, “Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?” , Maritime Policy and Management, Vol. 27 No.4.

定期航運週邊產業採用策略聯盟之目的、方法及影響，如表 2.3 所示。

表 2.3 定期航運週邊產業採用策略聯盟之目標、方法及影響比較表

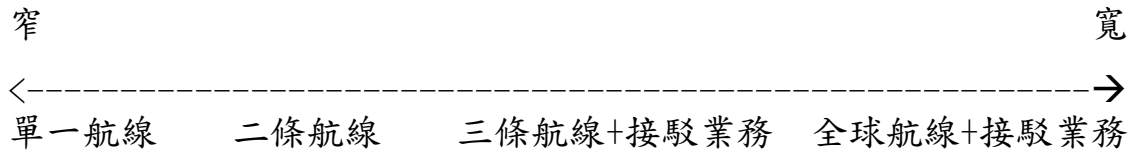
產業別	目標	方法	影響
船公司	1. 利潤最佳化 2. 市場佔有率 3. 儲運鏈之掌控	1. 運價表 2. 成本控制(運能、貨物數量/時間、合作等) 3. 行銷 4. 服務之水準與範圍	1. 船舶大型化 2. 航行班期之合理化 3. 航運聯盟及集團 4. 專用貨櫃場
港埠當局	1. 對儲運鏈成本(港埠費用及船舶時間成本)最小化之貢獻 2. 貨物裝卸量最大化 3. 利潤最大化	1. 與海運連接方式 2. 土地使用及土地移轉政策 3. 社會-經濟性協商 4. 價格設定	1. 與海運連接方式之更充分的資訊 2. 社會及經濟穩定性之保證 3. 土地移轉政策影響產業結構
裝卸公司	1. 利潤最大化 2. 客戶的長期忠誠度(經由儲運及加值服務,例如:裝拆櫃、儲存、交運前檢驗等)	1. 價格設定 2. 朝向高品質及快速之貨物處理技術 3. 服務之水準與範圍	1. 貨櫃場報酬率 2. 產業儲運 3. 行銷 4. 服務之水準與範圍
內陸運輸業	1. 利潤最大化 2. 市場佔有率	1. 運價表 2. 速度 3. 彈性 4. 作業能力	1. 各運具間激烈競爭
承攬運送人及船務代理行	1. 利潤最佳化 2. 客戶的長期忠誠度 3. 多角化(例如:加值之儲運服務)	1. 運價表 2. 服務之水準與範圍	1. 以單一總價承攬戶對戶運輸 2. 以運送人及客戶相戶依存度高
貨主	1. 整體儲運成本之最小化	1. 談判能力	1. 銷售量增加(可正面影響談判地位) 2. 變動性較高

資料來源：T.Heaaver, “Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?”, Maritime Policy and Management, Vol. 27 No.4.

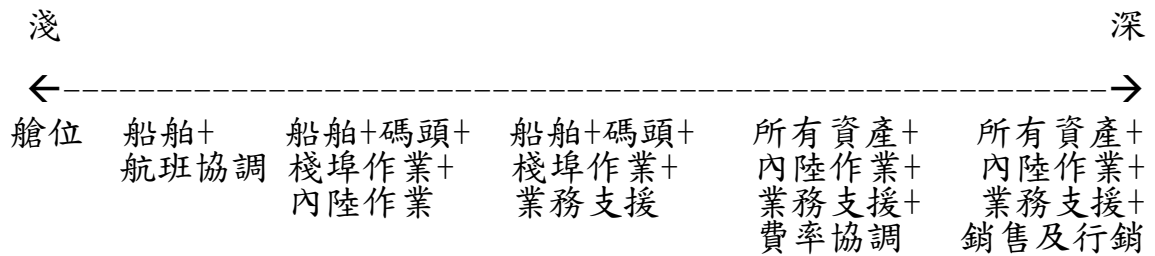
2.4.2 定期航運策略聯盟之構面

綜合上述有關航運策略聯盟諸多成因，其合作策略之構面歸納整理如下：

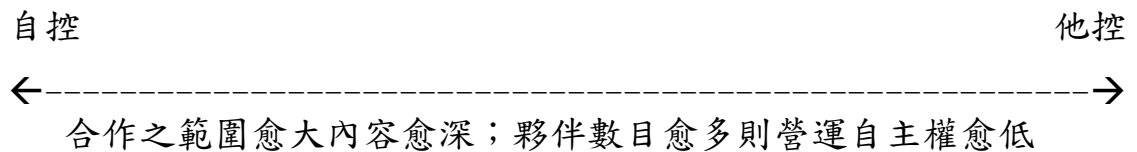
(1) 合作地理範疇



(2) 合作內容深度



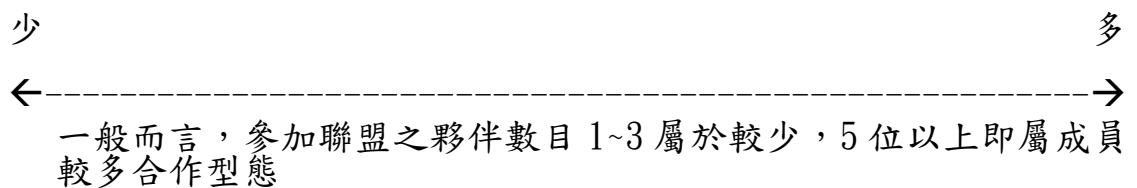
(3) 營運自主權



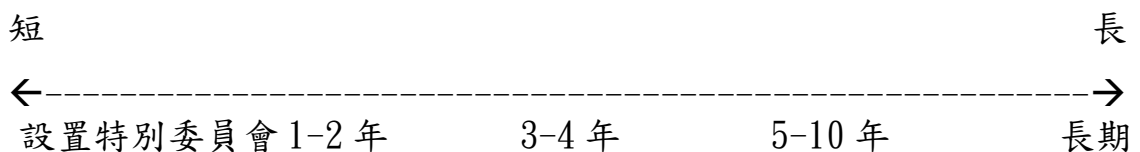
(4) 合約型式

契約方式或權益合資

(5) 合作夥伴數目



(6) 合作期間



第三章 海運策略聯盟之發展趨勢

在日趨激烈的國際航運市場競爭中，獨立的定期貨櫃船公司為了要達到「高運送頻次的服務品質」，必須在同一航線上配置多艘的同型船舶及多套的貨櫃，致使投資成本大增，對於要在保持成本優勢下，又能提供高服務品質是非常困難。為能同時兼顧這兩方面的問題，於是各種方式的「聯營」(Joint Venture)及「艙位互租」(Slot Charter)等策略聯盟型態紛紛因應而生。

本章首先說明船舶運送業之經營特性及未來發展趨勢，其次探討航商參與海運聯營之動機、海運策略聯盟成功的關鍵因素、海運策略聯盟發展狀況及海運策略聯盟的優缺點等。

3.1 船舶運送業之經營特性

船舶運送業主要具有下列特性：

一、財務營運風險大

船舶運送業投資金額龐大，如貨櫃船、貨櫃及車架等之購買，均需大量資金，且回收緩慢，運費收入及獲利率亦受景氣影響常有波動。如果財務結構及財務策略運用不當，將使營運成本(Running Cost)增加，甚至發生財務危機。所以，財務策略的運用與船舶運送業之營運有密不可分的關係。

二、易受世界經濟景氣波動影響

船舶運送業的運量是配合原料及生產製造業產能而來，若世界經濟景氣繁榮，必能帶動全球貿易量快速成長，在貿易量成長的驅動下，必能增加貨物的進出口量，也會進一步使海上運輸業務量同步成長，反之亦然。

三、航次收入不穩定

船舶運送業因運送貨物種類繁多與其運費計算方式的不同，導致每一航次收入均不同，其次因船舶艙位無法儲存之特性，在需求擴大時，無法在短期內增加艙位來挹注收入，而貨運量不足時，亦無法保留剩餘艙位，以致航次固定成本無法相對減少，造成航次收入及利潤的不穩定。

四、船舶供給彈性小

由於投資造船組成適當規模之船隊，所須資金相當龐大，而造船費時，使船隊規模無法隨市場供需立即調整，故就中短期而言，船舶運送業的船舶供給彈性小，經常造成供需失衡，增加其經營風險。故前瞻性船噸供需預測，成為船舶運送業經營者必須具備之能力，如此方能掌握市場經營的契機。

五、燃油價格、匯率及其他成本之波動影響獲利

燃油成本是船舶運送業的重要營運支出之一，因此航商對國際燃油價格之波動及各加油港口油品種類與其價格之差異相當重視，海運公司通常除買期貨避險，選擇低廉加油港外，也在船舶機械上強化省油設施，全力降低營運成本；另船舶運送業之運費收入與各項成本，如裝卸、港埠、代理佣金、船舶補給、維修等費用，常需在不同國家支出，且結算時間較久，故匯率之波動對其獲利有重大的影響，依陽明海運公司估計台幣每升值一元，公司將減少新台幣三億五千萬元利潤，因此該公司必須透過匯率操作，以減少匯兌損失。

六、受各國國輪政策的影響，業內競爭激烈

各國為因應經濟貿易所引申的海上運輸需求，或基於國防海權之考量，避免國家安全因商船數量不足而受到嚴重威脅，所以世界各國都會發展其國輪船隊。尤其近年來，不論已開發國家或是開發中國家，皆積極發展海運事業，全球船噸迅速增加，因此航運公司之間的競爭日益激烈。

七、大型船舶的出現，使運價不易提升

各航商為降低單位營運成本，不論是貨櫃船或散裝船均日趨大型化，其雖有助於因應國際貿易貨物數量增加之承載量，但全球貨源未必等量成長，各家公司船舶普遍大型化之結果，可能造成船噸供給大於貿易貨量成長，間接造成國際海運運價低迷不易提升。

八、空櫃調度不平衡

海上貨櫃運輸係以貨櫃裝運貨物輸送，但因貨物種類及質量輕重不同，及先進國家的貨櫃成長主要靠進口創造、落後國家的貨櫃量則主要靠出口創造等因素之影響，使遠洋洲際航線之貨櫃數量供需不平衡，（1996 年至 2005 年世界 3 大航線東西向運量統計表如表 3.1），增加空櫃調度作業與成本，間接造成收益減少，尤其 1997 年亞洲金融風暴，東南亞國家貨幣急遽貶值，使出口至北美之貨量大增，但進口量則因購買力降低而無明顯增加，據估計有近 50 萬至 100 萬個空貨櫃閒置於美國紐約州及紐澤西州周圍，使北美洲東岸成為世界最大的貨櫃墳場，使得航商空櫃調度成本增加，進而侵蝕利潤。

表 3.1 1996 年至 2005 年世界 3 大航線東西向運量統計表

單位：百萬 TEU

年 度	越太平洋航線		歐洲-亞洲航線		越大西洋航線	
東向/西向	東 向	西 向	東 向	西 向	東 向	西 向
1996	4.15	3.45	2.24	2.68	1.33	1.30
1997	4.76	3.52	2.36	2.95	1.51	1.52
1998	5.58	3.13	2.00	3.54	1.3	1.72
1999	6.29	3.45	2.42	3.85	1.51	1.89
2000	7.21	3.78	2.68	4.08	1.52	2.10
2001	7.35	3.65	2.82	4.08	1.54	2.12
2002	8.77	3.90	2.99	4.39	1.54	2.18
2003	9.63	4.36	3.21	5.17	1.58	2.21
2004	11.41	4.71	3.70	6.06	1.72	2.30
2005	12.78	5.16	3.86	6.69	1.83	2.41

資料來源：王棟華，「世界東西航運貨櫃貿易失衡下航商與港務局應有的對策」，
2006 年航港資訊系統建置研討會論文集，民國 95 年 12 月。

九、國際標準化之特性

貨櫃運輸業係跨國或洲際間之服務業，所載運之貨物種類繁多，舉凡船舶構造、逃生救火、通信、客貨艙位等設備及運送的權利義務等，均須遵循各港口國際標準或國際海事公約規定，取得合格證書，才被承認具有適航性、適載性，才可獲准承載客貨，保險公司也才願意承保。對於船員之訓練、發證與執勤標準，亦有於 1998 年生效的 STCW(Standard Training Certification Watchkeeping)國際公約加以規範。

3.2 船舶運送業之未來發展趨勢

自 1966 年 Sea Land 公司開拓洲際的貨櫃運輸業務後，即因貨櫃運輸效率高，且對貨品保護較以往雜貨運輸時代為佳，故近 40 年來其已成為海上運輸主流，現在除大宗散貨外，幾已全面採用貨櫃運輸，展望未來，在沒有更新穎、更安全技術出現前，貨櫃運輸仍是國際運輸的主流，但由於現今貨櫃船運市場競爭激烈，因此為適應環境的改變，該產業未來經營及發展趨勢亦有明顯的變化，陳述如下：

一、產業集中化並趨向寡占

由於產業進入成本愈來愈高，投資報酬率偏低，不易吸引資金投入，加上企業併購、合併風氣興盛，造成產業有日益集中化之趨勢。根據國際貨櫃運輸雜誌(Containerization International)截至 2005 年 9 月所作統計分析，全球 20 大貨櫃定期航商運能已達 664 萬 1,003TEU(全球 20 大貨櫃定期航商船舶數目及運能統計表如表 3.2)，佔全球貨櫃船噸總運能(935 萬 5,000TEU)的比率，由 1996 年(218 萬 TEU)的 45.1%逐年攀升至 70.99%，顯見世界運能已漸集中在少數大航商手中。

表 3.2 2005 年 9 月全球 20 大貨櫃定期航商船舶數目及運能統計表

排名	船公司	國籍	船舶數目	2005 年運能(TEU)	2004 年運能(TEU)
1	A.P.Moller Group	Denmark	399	1,005,554	900,509
2	MSC	Switzerland	264	713,808	618,025
3	P&O Nedlloyd	UK/Netherlands	165	490,435	426,996
4	Evergreen	Taiwan	150	450,927	437,618
5	CMA-CGM Group	France	192	426,994	373,191
6	NOL/APL	Singapore	106	322,520	295,321
7	China Shipping	China	108	304,788	236,079
8	COSCO	China	116	299,961	253,007
9	Hanjin/DSR-Senator	Korea/Germany	77	296,938	284,710
10	NYK	Japan	107	287,137	265,192
小計			1,684	4,599,062	4,090,648
11	OOCL	Hong Kong	68	236,018	216,527
12	CSAV	Chile	88	231,419	190,143
13	MOL	Japan	72	226,105	213,195
14	K Line	Japan	74	219,560	195,750
15	Hapag Lloyd	Germany	57	215,694	186,610
16	Zim	Israel	90	210,407	196,420
17	Hamburg-Sud	Germany	86	191,333	131,713
18	Yang Ming	Taiwan	68	189,939	168,006
19	CP Ships Group	Canada	76	179,209	196,317
20	Hyundai	Korea	37	142,257	139,243
全球 20 大合計			2400	6,641,003	5,924,572
全球船隊總運能				9,355,000	8,835,000

資料來源：UNCTAD secretariat, compiled from *Containerisation International*, November 2005, p. 65; *Containerisation International Yearbook*, p 8; and *Shipping Statistics and Market Review*, October 2005, p. 23.

備註：包含子公司資料。

二、亞洲成為全球貨櫃船運中心

海運具有量大、距離長、低成本的特性，由於國際貿易比較利益法則，亞洲地區（特別是遠東）因製造成本的優勢，已成為世界製造業的重心。由於已開發國家對遠東的直接投資增加，加上區域經貿分工體系的進展，使

得遠東地區的貨物流動更加蓬勃，再加上中國經貿持續的發展，預期遠東在全球物流市場的重要性會與日劇增。

從表 3.3 可看出，1990 年西北歐佔全球貨櫃作業量的四成以上，是世界的海運重心，在 2005 年比重降至三成，而遠東則由 1990 年的 26% 提高至 2005 年的 35%，若加計東南亞則提高至五成，已成為世界的海運重心。除遠東及東南亞之外，南亞/中東、拉丁美洲、加勒比海、中美洲、南美等新興市場，則表現出高成長潛力，為貨櫃航運提供貨源的動能。

表 3.3 全球貨櫃作業地區分佈

	1990 年	2001 年	2005 年	2005 年成長率
北美	18.95%	12.61%	11.10%	9.3%
西歐/北歐	13.82%	14.27%	10.51%	8.6%
南歐	7.46%	8.41%	7.71%	7.5%
遠東	26.17%	30.36%	35.18%	13.3%
東南亞	11.01%	14.91%	13.51%	10.3%
南亞/中東	6.11%	7.34%	8.13%	14.2%
拉丁美洲/加勒比海 /中美洲	9.49%	11.78%	10.41%	11.1%
南美	2.00%	3.40%	3.39%	15.6%
澳洲	2.65%	2.15%	1.88%	3.7%
其他	3.74%	3.70%	4.20%	15.2%
全球				11.4%

資料來源：Drewry Shipping Consultants

三、航商全球佈局，擴大市場規模

航商通常由其本土市場出發，隨著規模擴大，船隊增加，航線亦隨之擴散，由區間航線擴及遠洋航線、從東西航線擴及南北航線，構成綿密的航線服務網，走向全球運送人時代，管理的國際化程度提高。表 3.4 為主要航商之航線比重分配。

表 3.4 主要航商航線營收分配

航商	Asia/US	Asia/EU	Intra-Asia	Others
“K” Line	46%	29%	12%	13%
MOL	44%	27%	14%	15%
NYK	37%	20%	15%	28%
COSCON	40%	27%	24%	8%
CSCL	39%	35%	20%	7%
HHM	56%	29%	14%	2%
Maersk	20%	28%	4%	48%
NOL/APL	44%	20%	19%	17%
RCL	0%	0%	100%	0%
Hapag Lloyd	27%	41%	0%	32%

資料來源：楊正行，貨櫃航運發展的趨勢與展望，2006 年航運與港埠發展研討會，交通部運輸研究所，民國 95 年 9 月。

航商在全球化的過程中，會在重點市場建立起自有的灘頭堡，強化海外的自有代理體系，全力經營當地市場，提升服務品質，確保船東利益。隨著全球化佈局的層面愈深，所設立的自有代理體系愈綿密。比較特殊的是，兩岸由於特殊的環境與政治糾葛，兩岸航商至今仍不能在對方領域內建立 100% 自有代理體系，對照其他國家的航商，兩岸的業者在兩岸間面臨比較多的限制與不便。

代理體系是航商在全球的觸角、市場資訊的蒐集中心，航商透過中央資訊管理系統進行指揮，同時也強化企業文化及經營理念的一致性，形成所謂的集團管理。隨著代理體系的增加，航商也進一步設立區域總部或區域營運中心，形成區域責任制的管理，落實「全球佈局，地方責任」的戰略。

四、航線軸心化

由於船舶大型化的趨勢，航商對航線的設計，以經濟效益為主要考量，並選擇適當港口作為策略港口，投資碼頭設施，集中作業，並作為各航線貨載的轉運中心，遠東地區的新加坡、高雄、香港、釜山港均是著名的轉運港。1990 年代以後，馬來西亞的 Tanjung Pelepas、中國的深圳及其他新興港口的興起，衝擊新加坡、香港及高雄，前兩

者因海運腹地深廣，使得貨源仍有相當的成長，至於高雄則因各國港口的擴充加上兩岸無法直航的因素，面臨比較嚴峻的壓力，貨量成長有限，在航線設計趨向軸心化的趨勢下，港口選擇的重要性面臨挑戰。

五、併購盛行改變產業競爭生態

近年來的貨櫃航運併購活動一直持續進行未見歇息(如表 3.5)，也沒有因為策略合作的關係而有所舒緩，併購已成為企業快速擴增的手段之一。

表 3.5 過去十年貨櫃航運主要併購案

年度	併購案	年度	併購案
1997	Hanjin 買下 DSR Senator CP Ships 買下 Likes Lines 及 Contship NOL 買下 APL	1998	P&O 與 Nedlloyd 合併為 P&ON P&ON 買下 Blue Star Lines CP Ships 買下 Ivaran Lines 及 ANZDL Hamburg Sud 買下 Alianca 及 South Seas Steamship Evergreen 買下 Lloyd Triestino D'Amico 買下 Italia Line
1999	AP Moller 買下 Sea-Land 及 Safmarine P&ON 買下 Tasman Express CSAV 買下 Companhia Libra 及 Montemar Hamburg Sud 買下 Transroll Intem	2000	CP Ships 買下 Christensen Canadian African Lines CSAV 買下 Norasia P&ON 買下 Farrell Lines 及 Harrison Line Grimaldi 買入 ACL 40%股權
2001	Grimaldi 提高對 ACL 持股達 90% Tropical Shipping 買下 Kent Line CSAV 買入 CCNI 26%股權	2002	CP Ships 買下 Italia di Navigazione AP Moller 買下 Torm Lines Wan Hai 買下 Trans Pacific Lines
2003	AP Moller 買下 SCF Oriental Lines Hamburg Sud 買下 Kien Hung Shipping	2004	Castle Harlan 買下 Horizon Lines
2005	AP Moller 買下 P&ON Hapag-Lloyd 買下 CP Ships		

資料來源：楊正行，貨櫃航運發展的趨勢與展望，2006 年航運與港埠發展研討會，交通部運輸研究所，民國 95 年 9 月。

六、航商合作經營市場航線

由於航運業經營成本逐年上升，但運費水準無法有效提高，貨櫃航商為因應日益激烈的競爭環境，逐漸放棄以往的削價競爭方式，而採取聯營方式經營市場，合作對航運業者成本之降低，風險之規避及服務品質之提昇，均有極大助益，未來各航商之間的聯營合作必將持續擴大，以便能完整的提供全球服務，提高顧客滿意度及業者的營運績效。

七、海陸複合運輸的多角化發展

由於貨主要求一貫化運送服務之需求日殷，為獲取貨源及提升服務品質並控制營運成本，勢必結合內陸與海路運輸服務，各國之航運公司於是積極發展整體服務，而實現了國際綜合物流系統的立體機能，例如在各港口廣設貨櫃場、成立分公司、運輸倉儲公司，自營裝卸公司及提供拖車、火車等服務，以期提供戶對戶的服務來吸引客戶。2000 年後，主要的貨櫃航商成立之物流公司如表 3.6 所示。

表 3.6 主要貨櫃航商的物流事業

航商	物流事業	航商	物流事業
Maersk	Maersk Logistics	YML	Yes Logistics
Hanjin	Hanjin Logistics	Evergreen	RTW Logistics/Ever Reward Logistics
APL	APL Logistics Corp.	CMA-CGM	Logistics Link
COSCON	COSCO Logistics Co.	Hapag-Lloyd	Pracht Freight Forwarding/ALGECO
MOL	MOL Logistics	CSAV	Logistica Integral S.A.
NYK	NYK Logistics/New Wave		
“K” Line	KLAS Global Logistics		
ZIM	ZIM Logistics		
OOCL	OOCL Logistics		
CSCL	China Shipping Logistics Co., Ltd		
Hyundai	Hyundai Logistics Co Ltd		

資料來源：楊正行，貨櫃航運發展的趨勢與展望，2006 年航運與港埠發展研討會，交通部運輸研究所，民國 95 年 9 月。

八、航商合作經營市場航線

跨國海運公司為發揮其國際綜合物流系統的立體機能，積極在綜合物流所經過的各個環節，收購代理公司或建立自己能掌控的獨立公司，以致世界各地的獨立代理公司在受到此一強大壓力下，數目正不斷減少。

九、航商加強區域及遠洋航線的合作

亞洲、歐洲、美洲形成 3 大經濟主體，而各區域間遠洋及近洋航商若能採合作經營，則可形成完整綿密之區域網路，相互合作各取所需，可大幅降低航商成本，故以合作共創服務品質取代傳統競爭，在目前航運業間已逐漸形成共識。

十、港埠作業效率化

港埠賴以維生的就是航商進港泊靠船隻，而目前全球各區域港間的競爭日趨激烈，各大港若不能提供符合航商需求的港埠服務，其裝卸量將無法有效成長甚至衰退，所以各港口為提高港埠的競爭力，紛紛加強港口軟、硬體各項設施，用以提昇港埠效能以符合航商的需求，期以提供貨櫃航商更完整、有效率及低費率的服務，爭取貨櫃航商的支持。

十一、船舶大型化及自動化

由於海運貨櫃運輸之需求逐年增加，為滿足航運服務需求及積極擴充市場佔有率，並兼顧燃油、人力成本逐年上升的情況，未來貨櫃船舶的建造，將趨向大型化、快速化、省油化及設備自動化的方向發展，以謀求營運的規模經濟效益，降低營運成本，增加競爭力。

十二、海運資訊整合

資訊通訊網路設備與技術的日益更新，使客戶可透過網路的聯繫，精確地控制進貨與發貨流程，未來海運公司的週邊體系，如港務單位、代理行、報關行等單位，將普遍使用即時通訊網路的服務，朝

向共同使用、相互合作方式，將對資源使用效益、人力成本節省帶來莫大助益。

3.3 航商參與策略聯盟之動機

一、林光、張志清(2002)認為定期航運策略聯盟之主要原因，有組織引起的原因及環境衍生的原因兩部分，說明如下：

(1)組織引起的原因包括：

1. 成本高漲；
2. 為獲取技術、製造、經營知識；
3. 接近市場、開拓市場；
4. 財務、政治風險高；
5. 達到或確保競爭的同地位；
6. 組織複雜性的增加。

(2)環境衍生的原因包括：

1. 環境動盪和不確定；
2. 不穩定的環境變遷；
3. 技術變遷快速；
4. 資源分散及專業分工；
5. 重要財務風險；
6. 市場變遷快速；
7. 政治複雜度的增加；
8. 策略聯盟的規模和複雜度大；
9. 競爭的增加；
10. 區域經濟形成；
11. 市場全球化；
12. 保護主義盛行；

13. 經濟環境萬變；

14. 時間因素。

二、傅衡宇(1997)以台灣地區船舶運送業為例，藉由文獻整理及對國內長榮、萬海、南泰等 3 家著名航商之訪談，探討策略聯盟夥伴選擇之評估準則。研究中提出貨櫃定期航商聯盟之所以盛行，主要歸因於該產業在經營上具有下列之特質所致：

- (1) 資本密集度高，投資大，固定成本高；
- (2) 國際化經營，所提供之服務市場全球化；
- (3) 艙位無法儲存；
- (4) 所提供之服務差異性不大，替代性高。

而航商參與策略聯盟之主要動機在於：

- (1) 降低成本、分散風險；
- (2) 規模經濟；
- (3) 進入市場。

三、楊鈺池(2002)以「典型相關分析法」來檢定兩岸航商策略聯盟之形成動機與夥伴選擇要因之間有無顯著的相關性，將策略聯盟形成動機，按照其因子構面分為：

(1) 行銷動機：

包括擴大市場範圍、強化印象、達到規模經濟、潮流趨勢、顧客需求以及分散風險。

(2) 因子動機：

包括降低成本、提升服務品質、學習營運經驗、航線需求。

綜上所述，可歸納出定期航商參與策略聯盟之主要動機，包括成本考量、風險性考量、規模經濟、提昇顧客服務水準與提高市場進入障礙等 5 大因素，詳細說明如下：

1. 就成本而言：

航商在推動策略聯盟過程中，成本扮演極重要的角色，也是最先考量的主因，航商可以藉由策略聯盟來降低成本，創造更佳的公司獲利。

在整體航運市場中，單一航運公司獨自營運單一航線時，人員、機具、船舶、物料、燃油、工資等成本均高，為減輕營運成本負擔與降低投資風險，必須採行策略聯盟，以分擔營運成本。

另海運產業之主要特性之一，即是艙位無法儲存，也無法預先生產，定期船航線最常見到的無效率運輸，是離峰時空艙浪費與尖峰時的艙位不足之現象，如經由策略聯盟的手段，可以提高艙位利用率、船舶使用率、營運效率及共同營運績效，進而提升公司的投資報酬率。

2. 就風險性而言：

航運公司自己經營航線時，可能因天災、人禍、政府、經濟或是公司本身因素，影響整個公司的運作，個別船公司所負擔之風險極高，若經由航商策略聯盟，航商間的經營風險將會分散而減小，因為航商間的合作關係，使得艙位、航線等資源，獲得合理有效規劃及分配，雙方為了共同的利益，將盡其所能，把風險降至最低。

3. 就規模經濟而言：

當長期平均成本隨著產品或服務產量增加時而有減少的現象，稱為規模經濟(Economies of Scale)，規模經濟是一種特殊的生產現象，若廠商生產具有規模經濟特性時，可能會形成自然獨占的情況。航商透過策略聯盟的方式，使彼此間的專業與分工更加細膩，並可擴大航線規模，充分利用產能，使艙位浪費減少，擴展市場機能，降低平均成本，擁有更高市場佔有率，以增加競爭優勢，充分發揮規模經濟的效率。

4. 就提昇顧客服務水準而言：

顧客服務是行銷策略的一環，企業在推出一項產品時，亦須同時提供相關的服務，因此「顧客服務」可被定義為：企業為促進產品銷售，

而與顧客所發生之一切活動的總稱，其基本目的是在合理的成本下提供顧客滿意的服務，以促進整體績效。在競爭激烈的海運市場環境下，航班的密集度更顯重要，當一航商在其產品組合與行銷組合中，已無法顯著提供差異化服務時，透過策略聯盟增加航班服務水準，是可以提高獲利的重要方法，另外航線的高可靠度(或稱之為準點率)，亦是重要因素之一。

5. 就提高市場進入障礙而言：

航商可透過策略聯盟達到以下目的：

- (1)製造進入障礙，使其他潛在進入者(Potential entrant)無法進入市場。
- (2)藉著龐大的運能，以低運價搶佔市場，提高市場佔有率，使得無法與之競爭之小公司退出市場或接受合併。
- (3)使潛在的外部競爭者，不敢有心存僥倖的心理，進入市場投資，也藉由其市場上的利害關係，形成自然獨占之優勢。

3.4 海運策略聯盟成功關鍵因素

策略聯盟之成功關鍵因素可定義為：「為使聯盟成功所必備的資產或必須掌握之事項，這些事項可引導聯盟進行有效之規劃及執行」。

依據林光、張志清(2002)之研究，策略聯盟成功關鍵的因素，依優先次序排列包括：

一、在聯盟夥伴之文化結構方面

1. 聯盟夥伴有一致的組織文化；
2. 聯盟有合適的組織架構；
3. 聯盟的協議合理且具有彈性；
4. 聯盟須建立共同的文化；
5. 聯盟協議的內容完整且明確；

6. 聯盟夥伴間過去有良好的合作關係；
7. 聯盟夥伴的規模大小相當；
8. 聯盟夥伴的事業系統相同；
9. 聯盟對環境及市場的不確定性，具調整及反應能力；
10. 事先確定聯盟成果的移轉及分享因素。

二、在聯盟的目標承諾方面

1. 聯盟擁有公司高層管理者的承諾及參與；
2. 聯盟夥伴認同聯盟目標；
3. 聯盟夥伴彼此承諾且互相信任；
4. 成立聯盟之初有清楚的策略目標；
5. 聯盟管理者有足夠的領導能力及公信力；
6. 聯盟有跨組織的資訊交流及溝通機制；
7. 聯盟夥伴過去有良好的聯盟經驗與評價；
8. 聯盟夥伴具有互補性的資源。

三、在責任與公平方面

1. 聯盟夥伴有明確的責任及義務分配；
2. 聯盟夥伴彼此有公平及平衡的資源投入；
3. 聯盟夥伴能互相配合遵守聯盟的協議；
4. 聯盟夥伴的貢獻對聯盟的運作具有綜效；
5. 聯盟組織在決策上的獨立性。

至於策略聯盟夥伴選擇的評估，林光、張志清(2002)認為合作夥伴之選擇，對一個企業的策略聯盟政策之成功與否，具有決定性之作用，並將國內外有關策略聯盟夥伴選擇之評估準則，彙整詳如表 3.7。

表 3.7 策略聯盟夥伴選擇之評估準則彙總表

學者 評估準則	M. Cauley 1995	Keith 1995	柯惠玲 1996	Gora 1996	吳鴻德 1996	無思華 1996	劉宜萍 1996
技術資源之互補性	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
財務狀況				✓			✓
相對規模	✓					✓	✓
策略目標之互補性 /相似性/相容性		✓	✓	✓	✓		
營運政策之相容性			✓				
管理團隊相容性			✓		✓		✓
溝通協調能力					✓		
信任/承諾/誠意	✓						
投入資源		✓					✓
文化相容性			✓			✓	✓
風險考量			✓			✓	
可擴展性						✓	
尋求綜效						✓	
過去聯盟風評及聲 譽							✓

資料來源：林光、張志清，航運經營與管理 Shipping Management 二版(上冊)，航貿文化事業有限公司，2002 年 9 月 1 日

另傅衡宇(1997)認為策略聯盟夥伴必要評估準則可歸納成：

1. 互補性；
2. 相對規模；
3. 企業文化相容性；
4. 管理團隊相容性；
5. 夥伴運送彈性；

6. 健全的財務狀況、良好的設備、優良的聲譽與形象；
7. 夥伴策略目標之相似性；
8. 產業中之競爭性與利益衝突。

楊鈺池(2002)則認為航商在作策略聯盟夥伴之決策時，主要考慮因素可歸納為：

- (1) 夥伴相似性：航線重疊性、策略聯盟之目標、當地文化及風俗習慣、顧客重疊性、運費差距及夥伴評價程度。
- (2) 經營能力：經營方向、管理型態、人員的素質、雙方意願程度、雙方信賴程度及公司背景。
- (3) 企業能力：企業精神。
- (4) 需求能力：航線需求。

綜上所述，貨櫃船舶運送事業為一資本密集之行業，故其策略聯盟伙伴選擇之評估準則，應更有其獨特之處。由表 3.8(各航運策略聯盟會員公司之比較表)中得知，1997 年 P&O 與 Nedlloyd 合併，P&O 原隸屬於 Grand Alliance 聯盟，而 Nedlloyd 則為 Global Alliance 聯盟之成員，合併後更名為 P&ONL 並選擇留在 Global Alliance 聯盟內；OOCL 與 MISC 在 1998 年以前為 Global Alliance 聯盟之成員，而在 1998 年以後則加入 Grand Alliance 聯盟；至 1999 年 NOL 併購 APL，NOL 隸屬 Grand Alliance，APL 則為 Global Alliance 之成員，併購後 APL 仍選擇留在 Global Alliance；2000 年 OOCL 及 MISC 離開 Global Alliance，並轉而加入 Grand Alliance，此時，新成員 Hyundai 加入 Global Alliance，並改名稱為 New World Alliance。因此，各貨櫃航商選擇策略聯盟夥伴，可能因時空環境之變遷而有所改變，而導致聯盟成員之改組。

表 3.8 各航運策略聯盟會員公司之比較表

第一代聯盟(1996~1997)		第二代聯盟(1998~2000)		第三代聯盟(2001~2004)	
聯盟組織	聯盟會員	聯盟組織	聯盟會員	聯盟組織	聯盟會員
Global Alliance	APL MOL OOCL Nedlloyd MISC	New World Alliance	APL MOL Hyundai	The New World Alliance	APL MOL Hyundai
Grand Alliance	NYK NOL Hapag Lloyd P&OCL	Grand Alliance	NYK OOCL Hapag Lloyd P&ONL MISC	Grand Alliance	P&ONL NYK OOCL Hapag Lloyd MISC
Hanjin/Tricon	Hanjin DSR/Senator Cho Yang	Hanjin/Tricon	Hanjin DSR/Senator Cho Yang UASC	CKYH	COSCO K Line Yang Ming Hanjin/DSR
		K-Line/YML/COSCO	K-Line	EMC	Evergreen Hatsu Marine Lloyd Triestino
		Maersk/Sealand	Maersk Sealand	Maersk/Sealand	Maersk Sealand

資料來源：侯淑滿，「定期航運策略聯盟契約之探討」，國立臺灣海洋大學碩士論文，民國 94 年 6 月。

3.5 海運策略聯盟發展狀況

一、海運聯營型態的演變

在全球各主要航段(遠歐、太平洋、大西洋)的運費同盟日漸式微之際，而船公司間聯營型態卻正方興未艾，海運聯營型態的演變過程說明如下：

1. 全球聯盟/大聯盟時代

全球聯盟(Global Alliance)是由 5 家船公司(MOL, OOCL, APL, Nedlloyd, MISC)組成，以 56 艘船在太平洋及遠歐航線上，提供每週九條班期航線，分別以每年 115 萬 TEU 的運能及 67 萬 TEU 的運能在太平洋及遠歐航線營運。大聯盟(Grand Alliance)則由 NYK, NOL, Hapag Lloyd, P & OCL 等 4 家船公司所組成，以 63 艘船在太平洋及遠歐航段上提供每週條班期航線，分別以每年 56 萬 TEU 及 86 萬 TEU 的運能在太平洋及遠歐航線營運。

2. 競爭白熱化

由於競爭激烈，運價下跌，常使定期航商之利潤不如預期，其股東之持股意願不高，而為企圖成為全球化服務的大型船公司所併購(Merge and Acquisition, M&A)，造成各海運聯營的重組。例如：

- (1)一九九七年英國的 P&O 合併了荷蘭的 Nedlloyd，改以 P&O Nedlloyd 的名稱出現在市場上。
- (2)新加坡 NOL 併購美國 APL，從此 NOL 的所有貨櫃定期航線皆以 APL 名出現，而 NOL 則負責天然氣、散雜貨等不定期航線。此變化造成上述二大聯盟重新洗牌，此時馬來西亞 MISC 及香港 OOCL 脫離 Global Alliance 轉加入 Grand Alliance，從此 Grand Alliance 的會員就由 NYK, Hapag-Lloyd, P&O Nedlloyd, OOCLMISO 等五家組成，同時，剛併購 APL 的 NOL 也自 Grand Alliance 脫離。
- (3)中國大陸的中遠集團 COSCO 與 YML, K-Line 成為三家公司之聯盟。
- (4)買進 DSR/Senator 80%股權的韓進(Hanjin)，除了和另一韓國船公司朝陽海運(Cho Yang)聯營外，又加入阿拉伯聯合大公國的 ASC，組成了號稱「聯合同盟」的 The United Alliance。

(5) The United Alliance 解散後，Hanjin 與 K-Line/YML/COSCO 合組 CKYH，與 Grand Alliance、New World Alliance 形成現今三大海運聯營組織，其規模分別如表 3.9 所示。

表 3.9 三大海運聯營規模

Alliance	Member	Total TEUS	Total Ships
CKYH	COSCO/K Line/ Yang Ming/Hanjin	1, 208, 267	381
Grand Alliance	P&ONL/NYK/OOCL/ Hapag Lloyd/ MISC	1, 091, 084	346
New World Alliance	APL/MOL/ Hyundai	758, 081	233

資料來源：楊正行，貨櫃航運發展的趨勢與展望，2006 年航運與港埠發展研討會，交通部運輸研究所，民國 95 年 9 月。

二、運費同盟的演變

1. 越大西洋航線運費同盟 Trans-Atlantic Conference Agreement, TACA)

在此同盟全盛時期控制了越大西洋航線 75-80%的裝載量，讓 TACA 成了超級同盟，但經下列事件，運費同盟遭遇前所未有的變化：

- (1)1996 年遭歐盟(EC)負責督管公平競爭的第四理事會(DG IV)裁定，TACA 因設定共同內陸運送費率表和實施艙位限制而違反歐盟的反托拉斯法。1998 年 9 月被處以 US\$318, 000, 000 罰款，此為歐盟成立以來數目最高的罰款。
- (2)1998 年 10 月美國通過「1998 年美國海運改革法」，1999 年 5 月 1 日正式實施，此時運費同盟、運費協定、聯營/共同經營、聯盟集團、託運人、無船公共運送人、複合運送經營人等，都

受到影響。該項法案仍允許運費同盟保留先前所享有的反托拉斯豁免權，亦准許運費同盟會員可個別與客戶簽署祕密運送合約，並容許會員公司採取獨立行動(Independent Action)及在合理通知下退出該同盟而不受處罰，禁止同盟強制要求其會員公司而影響會員公司協商及簽署服務契約之權利，因而削弱同盟對會員公司之拘束力。

(3)1997 年受到亞洲金融風暴的影響，各船公司的營收受到衝擊，進出口貨櫃流量呈現失調；而幾年前看好市場的船公司所建造的新船，在景氣不好下造成艙位過剩，這些因素使託運人對一向強硬的運費同盟有談判的空間。美國海運改革法的產生，使運費同盟無法再以之前的模式繼續運作，否則將會失去更多影響力。

2. 運費同盟的蛻變

- (1)由 19 家經營越大西洋航線的船公司組成新運費同盟 North Atlantic Agreement (NAA)僅作會員間互換市場資訊與意見和實施艙位限制等方案，不再使用共同費率、共同合約。
- (2)越太平洋東向運費同盟 Asia North America Eastbound Rate Agreement (ANERA)和越太平洋西向運費同盟 Transpacific Westbound Rate Agreement (TWRA)都已在新海運法生效前一天(1999 年 4 月 20 日)正式解散，其會員日後僅透過運費穩定協定來對市場運價水準、艙位利用等事宜交換意見。

新運費同盟與運費穩定協定都希望以新的方式，來避免託運人和監管單位的注意和批評，以便能繼續掌握之前的優勢。相對地，託運人也希望從運費同盟的手中，取得運價和運送服務的主導權，託運人和船公司之間的互動關係，將變得更加微妙敏感，雙

方勢必採取各種手段來爭取最高的利益。

不論海運市場和國際局勢如何改變，各航運公司為滿足顧客的需求、提供高品質服務和公司的永續經營，應該不斷地追求新的經營方式與策略。而「策略聯盟」為目前經營者可行之途徑，因為策略聯盟可幫助業者擴大市場占有率、降低風險、產生規模經濟效益、綜效及分享新技術。

然而，值得我們注意的是，因法律制度、商業文化、政治經濟環境、社會背景、技術及經營管理方式的差異性，及策略聯盟內部之平等性問題，使得聯盟組織的發展，必須經過一段時間的整合，而多家聯盟組織在經營初期的管理、營運與控制會變得比較複雜。所以，航運公司在發展策略聯盟時，對於這些問題一定要謹慎處理，最好先在特定的航線上，找尋適當的策略夥伴並且進行協調，否則不僅無益反而會產生負效果。當取得一定的經濟規模後再擴大聯營範圍，且不會影響在不同航線與不同的船公司發展策略聯盟的夥伴關係。

國際航運公司應將「發展航運策略聯盟」納入經營發展的戰略，有效運用船隊資源，保持成本優勢和提高服務水準，以增強競爭優勢，得以在未來激烈的市場競爭中生存和發展。

3.6 海運策略聯盟的優缺點

3.6.1 海運策略聯盟的優點

一、林光、張志清(2002)認為各主要定期航運公司為解決如何提高服務品質須投入大量資金，須負擔較大風險的問題，「策略聯盟--全球性的聯營」已為各船公司共同經營的趨勢，其聯盟化的優點如下：

1. 可使個別船公司以較少的資本支出經營航線

尤其遠洋航線因航程長，船隊須配船 至少 7 艘以上，才能構

成每週固定一班次之航線，但若與其他公司聯盟，則可減少船隊之配置船舶數量。

2. 藉由航次的增加提升服務品質及水準

聯盟可以在不增加運能投入下，達到增加班期密度、滿足貨主要求的目的，是各種策略聯盟組成與發展的重要驅動力。

3. 有效地擴大服務範圍

服務範圍的擴大亦是衡量運送人服務品質與競爭能力的重要指標，透過策略聯盟，運送人可以較少的成本開闢新航線，建立和發展全球航運網路，從而擴大服務範圍和提高服務水準。定期航運公司可透過聯盟方式，實現成為全球運送人(Global Carrier)的目標。

4. 多家船公司聯合經營，可分散財務風險

航運事業是一個高投入、低利潤、回收期長的行業。船東投入大量的資金，但投資報酬率卻往往不如預期，其營運風險較大。然而，策略聯盟的發展在某種程度上降低這種風險。一方面，聯盟可以避免在某一航線上的運能過剩或耗用大量資金；另一方面，策略聯營可減少競爭對手，相對地降低競爭程度。

5. 充分利用船舶艙位，避免船噸過剩，使海運市場運價穩定

由於近來船舶噸位追求規模經濟而愈趨大型化，然而單一大型貨櫃船舶之船東，如何將其載貨率保持穩定的水準，有賴於採用艙位互租、艙位互換等聯營方式，以減少船東間因互相競爭、建造新船致使運能過剩，以避免海運市場運價劇跌。

6. 提高設備利用率，進而實現資源利用合理化及降低成本

資源利用合理化是企業經營與管理的主要目的之一。透過聯盟，運送人提高效率與效益，從而提高競爭力，較能與非策略聯

盟之定期航商競爭。

7. 資源互補性

航商策略聯盟可擴大規模經營、合理分配與使用資金、設備、人才及訊息資源，降低營運成本，可使參與聯盟的船公司之服務品質、貨源、船隊、情報等相互交流，藉以發揮其優勢和彌補其缺點。正如日本的大阪商船三井公司(MOL)，在 1994 年度報告中所指出的：「在未來的輪船運輸市場中，即使是最大的航運公司也難以獨立經營，航運業正進入大型公司廣泛展開策略聯盟的時代，這正是大勢所趨」。

二、李高慶(1998)藉由文獻回顧及對國內知名大型定期船航商、散裝國輪公司之個案訪談，並從我國公平交易法之法律層面，來探討海運聯營競爭策略之適法性問題，研究提出貨櫃定期航運經營者策略聯盟有以下之優點：

1. 可降低營運成本、資源有效運用；
2. 享受資源經濟；
3. 降低風險；
4. 擴張市場；
5. 塑造競爭地位；
6. 技術及知識的獲得。

3.6.2 海運策略聯盟的缺點

一、林光、張志清(2002)認為策略聯盟在長期的營運下，可能會產生下列缺點：

1. 對託運人而言

(1)航商在長期缺乏競爭之下，是否能保持一定的服務水準，值得存疑。

(2)若各航商之間經由相互對話或整合，排除所有的競爭，可能會造成獨占或服務品質降低，而運費亦可能較高。

2. 對策略聯盟成員而言

(1)參與策略聯盟的成員，可從聯盟中學習到經營管理的技術和方法，等到時機成熟，再退出聯盟自行經營，如此可能增加新的競爭者。

(2)策略聯盟成員之間，若協調不當，將會造成內部不安定，進而瓦解。因此，用在協調、避免摩擦之人力亦較多。

二、李高慶(1998)則認為定期貨櫃航商合作的缺點有：

1. 船舶調配會受限制

航商為配合聯營而增加靠泊其他港口或加靠其他航商碼頭，造成增加額外的作業時間，而且聯營常造成自有船舶調配缺乏彈性的限制。

2. 易使公司喪失競爭優勢能力

雖然航商之合作可快速得到購併的優點，且無購併公司的缺點，但在合作過程中，可能發生洩漏知識與技術多於公司所得到的利潤，使對手學習到公司的核心能力，而強化對手的競爭優勢。

第四章 海運聯營合約之探討

海運聯營的成立、運作及其成員之間關係的建立，主要係以簽訂合約的方式來加以建構、維繫與履行。定期航運聯營之特質，係透過定期航運業者的共同參與，基於共用資產、降低營運成本、提昇全球化的服務為出發點，但又維持個自獨立經營的營運模式，一方面為營運夥伴，另一方面卻又是競爭對手，故海運聯營合約的訂定，實關係著航運聯營組織成員的利益及營運的成敗，其重要性可見一斑。

海運聯營合約雖以海上運送為其目的，但其合約當事人皆為運送人，且其目的係有效地運用各運送人之資產，包括船隊、場站及海洋運輸的各種操作技巧，使各參與者達到全球化的服務，故自然有別於一般的海上運送契約及租傭船契約。

本章分別就海運聯營合約之性質與其主要內容加以探討。

4.1 海運聯營合約之性質

定期航運運送契約為件貨運送契約，其對象為一般社會大眾(託運人)，運送人扮演公共運送人之角色，各國海上運送法律對於運送契約的訂定、運送條件、條款等，基於保護託運人的權益，均對運送契約之契約自由度(Freedom of Contract)予以約束，例如我國海商法第三章對運送契約及運送人之強制義務及責任有明確之規定，在美國則有 1936 年海上貨物運送法(Carriage of Goods by Sea Act, 1936)加以規範。

反觀海運聯營合約雖亦為件貨運送，但海運聯營合約的當事人皆為航運業者，其地位、財力相當且經營相同性質的業務，不但航行相同的路線及區域，甚至使用共同的船舶承運貨物，且海運聯營合約之精神為「相互合作，以航運策略及利益為目的，彼此之間分擔責任、成本及風險，但各自保留企業獨立自主的特性」，因此，海運聯營合約有別於海上運送法所

稱之海上運送契約，僅能將其歸納為私法上之契約。其合約條款之解釋、契約之履行，甚至損害賠償責任，應以一般契約法原則處理，畢竟加入海運聯營合約之當事人均為航運業者，不管債權人或是債務人都是航運業者，只是債權人與債務人角色經常會因時空的不同而有所改變。從聯營合約條款分析，判斷航運業者在何種狀況下為債權人/債務人的角色，僅能以「船舶經營者」及「艙位使用者」的角度來區分，如航運業者扮演著「船舶經營者」的角色，則該航運業者係為債務人，如航運業者扮演著「艙位使用者」的角色，則該航運業者係為債權人，因此契約當事人間若在合約上發生疑慮、爭執，契約當事人間可以透過直接協商的方式，尋求解決之道，使得合約能夠繼續維持，另就海運聯營合約內容加以探討，海運聯營合約亦僅涵蓋私人之間的權利義務，原則上契約當事人不涉及公法上的權利義務，故可確定海運聯營合約的性質係為私法上的契約。

另海運聯營合約亦不符合民法上運送契約構成要件，也不符合海商法的件貨運送契約構成要件，因為民法上運送契約與海商法的件貨運送契約，其契約當事人分別由運送人及託運人所構成，且運送契約之標的係為「運送物品或旅客為營業而受運費」，而海運聯營合約之契約當事人均為航運業者(運送人)所構成，且契約之標的係為「各航線艙位分配使用，並據以分攤使用艙位費用」，故可知海運聯營合約的性質，有別於民法上運送契約與海商法的件貨運送契約，似僅能歸納在民法非典型契約下，以一般契約之共同法理規範海運聯營合約。雖然合約是當事人彼此之間信賴關係的表徵，但必須建立在合約當事人地位平等的條件上，而海上運送法所稱之海上運送契約或者是民法上之運送契約，因當事人的地位不對等，特別是契約當事人所擁有的資源過於懸殊，因此才需法律的介入，借法律的力量保護經濟實力較弱的一方，藉以取得契約利益的平衡點。

另一項可以確定海運聯營合約應屬於私法上契約性質之理由，是海運聯營合約當事人均是民法上所謂的社團法人，或是公司法上所謂的公司，不論是社團法人或是公司，均屬於私法之範疇，理應受民法之約束，又海

運聯營合約之內容，僅涵蓋私人之間的權利義務，原則上合約當事人不涉及公法上的權利義務，故可確定海運聯營合約的性質係為私法之契約。

海運聯營合約的性質既已定位為私法上的契約，則基於私法自治的原則，合約當事人可以自由訂定合約內容，不受外界影響，只要雙方合意即可，此乃所謂「契約神聖原則」，雖然合約當事人在契約神聖原則之下，可以自由訂定合約內容，但合約內容並非漫無標準及範圍，還是必須受到法律之強制/禁止規定、公序良俗及依法定方式的限制。

契約訂定之主要目的在於確保契約目的的實現，而契約目的的實現則有賴於履行契約內容的訂定，履行契約內容首要在於債務人的給付。就海運聯營合約而言，航運業者訂定海運聯營合約之主要目的，係為實現降低海運成本、創造利潤、經營國際化、提供全球化之優質服務。如欲實現海運聯營合約之目的，則有賴船舶經營者(債務人)提供艙位予艙位使用人(債權人)，供艙位使用人(債權人)，以實現海運聯營合約之目的，而債權人為艙位使用人，船舶經營者為債務人，故船舶經營者負有給付艙位的義務，而艙位使用人則有支付艙位使用費給船舶經營者的義務。

4.2 海運聯營合約之內容

海運聯營合約內容依聯營特性及範圍，主要可分為主合約與附屬合約兩大部分，並以附錄型式對聯營航線船隊之配置及航線艙位分配等分別加以規定。一般而言，主合約內容係規範海運聯營合約內之主要條款，包括聯營範圍存續要件及管轄仲裁等相關法律條款，亦為海運聯營合約的至上條款，附屬合約則係為履行主合約而制定之輔助合約，通常包括船舶營運程序書(Vessel Operation Procedure)、艙位分配程序書(Allocation Procedure)、航運文件程序書(Shipping Document Procedure)及會計程序書(Accounting Procedure)等附屬合約。

海運聯營合約之主要內容包括下列各項：

1. 合約當事人：海運聯營合約之當事人為各航運業者，此為海運聯營的主要特色之一，因各海運聯營成員係以獨立經營模式參與聯營組織(Each party shall retain its separate identity and market its own service with its own independent marketing organization)，為維持企業個體的獨立、自主性，及避免因共用船隊、碼頭而產生權利義務的糾紛，因此各成員的關係自當明文規定劃分清楚，以免造成日後運作的困擾。
2. 合約緣由：明訂合約當事人經營之業務、訂約之目的，藉以瞭解當事人訂約之本意。(The purpose of the Agreement is to permit the Parties to achieve efficiencies and economies in their respective service offered in the Trade covered by the Agreement)
3. 合約名稱。
4. 合約標的：係藉由船舶、艙位的互用，提昇船隊營運效率及提高艙位使用率，進而創造更具競爭力的服務品質。(The Parties agree to obtain greater efficiency of fleet operation and to maximize Slot utilization through Vessel Sharing and Slot Allocation so as to offer improved services to the shipping public, with the terms and conditions herein contained)
5. 定義條款：定義船舶經營者、艙位使用者、合約當事人、船舶、艙位、艙位分配額等常用名詞之意義。
6. 聯營區域範圍及服務航線。
7. 保險：明訂每一契約當事人需提供及支付自有船舶之船體險及共同海損之保險，艙位使用者則需負擔其租賃之船舶、購得之艙位、貨櫃設備、第三責任險等防護與補償責任。
8. 營運成本：明訂船舶經營者、艙位使用者各自應負擔之費用及成本，通常船舶經營者應負擔所有船舶營運成本，如燃料、港口費用及運河通過費等，而重櫃及空櫃之裝卸費及場站費用則由艙位使用者負擔。

9. 有效期間及終止：明訂合約的有效期間，並規定合約之全部或部份終止的要件與程序。
10. 合約的變更：明訂合約變更之程序。
11. 不可抗力：明訂天災、戰爭行為、恐怖行動、暴動及民變、運河封閉、障礙或危險致無法通過者、港口或地區封鎖、禁止、限制及商業上限制致船舶無法靠泊者、政府管轄、罷工、停工或其他勞工糾紛等屬合約所稱不可抗力事件，除了上述不可抗力事件外，無適航性、船舶機械故障、船舶之瑕疵及事故(碰撞、擱淺、火災等)、及不可歸責於船員之行為或不行為所致之損害，均不得視為不可抗力事件。
12. 責任與義務：明訂船舶經營者、艙位使用者的責任與禁止條款。
13. 貨物限制：明訂除下列貨物項目依相關條款規定及程序，事先取得船舶經營者的同意，始予裝載外，其他貨物在可使用艙位範圍內，均應適當地包裝並裝載於具適航性質且國際標準組織所規定標準尺寸、規格之貨櫃：
- (1) 超過貨櫃容積(Over-dimension)之貨載；
 - (2) 特殊裝載(Special-stowage) 之貨載；
 - (3) 危險品(Hazardous goods)。
- 另基於簡化程序及安全理由，下列貨物應以裝載於各航商自營之船舶為限：
- (1) 散裝貨物(Break bulk cargo)；
 - (2) 鋼捲(Coil shipment)；
 - (3) 活體動物(Live stock)；
 - (4) 武器及軍火、彈藥(Arms and ammunition)；
 - (5) 放射性物質(Radioactive materials)。
14. 索賠程序。

15. 海難救助、走私、偷渡：明訂海難救助所得之利益分配方式及發生走私、偷渡事件時船舶經營者、艙位使用者的責任及罰款。
16. 共同海損、全損與推定全損：明訂發生共同海損、全損與推定全損時，船舶經營者、艙位使用者的責任與費用之負擔。
17. 準據法：明訂此份合約的所有權利及義務之闡釋是根據那一個國家之法律。
18. 仲裁：明訂此份合約的任何爭執及索賠案件，無法於合約當事人間取得一致協議時，應於那一城市法院仲裁。

另附屬合約係根據主合約之規定，為使海運聯營合約順利履行，由各合約當事人無異議制定之多種作業程序書(Working procedure)，以明確議定彼此間的權利、義務與責任，此一作業程序書係用以規定各合約當事人經常性的營運程序及資訊的溝通，以便此海運聯營合約得以順利執行，因此，作業程序書係依附於主合約的履行，其內容之修訂、增減需經由聯營各合約當事人所組成之中央營運委員會一致同意後實施。

海運聯營合約作業程序書通常包括下列各項：

1. 船舶操作程序書(Vessel Operation Procechure)：

船舶操作程序書規範之內容可分為船舶、船期兩部份。

有關船舶部分，首先明訂所有船舶經營者需依照主合約之規定，提供自有或租賃之船舶參與聯營，並提供具適航性之船舶，擔保船舶維持國際安全管理證書之有效性，且取得所規定之驗船協會所簽發之船級證書。

另其他有關船舶之內容包括：

(1)船舶置換：

明訂在共同派船營運的航線上，船舶經營者未經同一航線之其他共同派船合約當事人一致的同意，不得自該航線撤船，但船舶經營者

必要時得依程序書之作業之規定與程序要求替換船舶。

(2)塢修：

規定聯營船舶進塢維修時，船舶經營者需於進塢前一定時間內以書面通知艙位使用者之作業程序，及因船舶進塢維修所衍生之轉運費用之分擔方式。

(3)航程取消：

規定聯營船舶因船期嚴重延誤，致無法按預定之船期表營運時，取消航程之作業程序及因航程取消所衍生轉運費用之分擔方式。

至於船期的部份，船舶操作程序書規範事項通常包括：

(a)船期表：

明訂海運聯營合約當事人需藉由彼此的專業及海洋運輸的操作技巧，取得一致的同意，共同規劃預定之船期表，船舶經營者並需提供長期的船期表(至少應包括未來3個月)及船舶靠港時間表供合約當事人參考、使用。

(b)停靠港之變更：

規定若因為維護船期而導致靠泊港口的變更，船舶經營者應提供艙位使用者可供替代的措施，所有因變更停靠港口所衍生之費用，視其責任之歸屬，由應負責之合約當事人負擔之。

(c)艙位解租：

規定除不可抗力事件外，若船期延誤或預期將會延誤超過一定時間時，艙位使用者有權自行安排轉運，並將該未利用之艙位解租。

(d)截止收貨日期：

船舶經營者之代理行，應與其他合約當事人之代理行，根據長期船期表或靠港時間表，共同商議船舶的截止收貨日期，超過

截止收貨日期的貨物，船舶經營者之代理行有權決定是否收貨裝載。

(e)裝卸明細表：

船舶經營者之代理行應製作船舶抵港報告書、開航報告書、及裝卸明細表，提供給契約當事人之相關代理行。

2. 艙位分配程序書(Allocation Procurement)：

有關艙位分配規定，海運聯營合約規定所有合約當事人須一致同意出租及購買此合約各航線的艙位予此合約當事人，除非艙位使用者與船舶經營者取得一致同意限制，或在各別航線上的法律禁止下，否則在可用艙位/載重噸之範圍內，艙位使用者可以利用該可用之艙位裝載轉運貨物、近程貨物或空櫃調度，船舶經營者不得拒絕此類裝載之要求，並應盡其最大的可能使其順利裝載。

除以上艙位分配規定外，所有合約當事人應遵守作業程序，於規定時間提供下列文件作業程序，以利安排配艙事宜：

(1)裝櫃預報單(Booking Forecast)

每一艙位使用者之代理行，應依據靠港時間表上之船舶靠港時間，於船舶到達前，提報裝櫃預報單予船舶經營者之代理行，以便安排配艙事宜。

(2)超出之艙位/載重噸：

每一艙位使用者應確保其貨物總量，不超過主合約所分配之艙位/載重噸的總數量，兩者以其先到達可用範圍上限者計算之，在其可用之艙位使用範圍之裝載，船舶經營者並應盡其最大的可能配合裝載，不得向艙位使用者收取其他津貼。若有剩餘艙位或載重噸時，該剩餘艙位/載重噸由船舶經營者自由處置之，艙位使用者得依程序，事先向船舶經營者取得同意，以付費方式購買額外之艙位/載重噸。

(3)退關(Shut out)：

明訂發生退關情況時之標準作業程序，以顧及所有合約當事人共同利益的原則下，決定退關貨物的優先順序。

3. 航運文件程序書(Shipping Document Procurement)：

航運文件程序書主要規範海運聯營合約當事人應於規定期間提供航運貨載資料，以利及時正確向海關申報，尤其 911 事件後，美國海關「裝船前 24 小時申報艙單規則」的實施，海運聯營合約均會要求每一合約當事人應取得美國海關自動化報關(Automated Manifest System, AMS)的許可，並於合約有效期間內維持此一授權。每一合約當事人並應根據美國海關「裝船前 24 小時申報艙單規則」，向美國海關及時並正確地申報貨物資料，並有義務使其他合約當事人免於違反「裝船前 24 小時申報艙單規則」，而遭受退關、訟訴、海關罰款、延誤及損害。

4. 會計程序書(Accounting Procurement)：

規定合約當事人間有關拆帳相關事宜及標準作業程序。

除以上主合約、附屬合約主要內容外，對於場站(Terminals, CY,CFS)及設備(Equipment)等由合約當事人各自負責之事項，亦會於合約中加以說明，內容如下：

「依據主契約，所有合約當事人同意使用共同的海運碼頭及港區的貨櫃碼頭，但自行決定共同或各別使用港區外的貨櫃集散站辦理併櫃業務，並依此合約之精神，可聯合協商或簽訂海運碼頭的裝卸公司及港區的貨櫃場，但費用分別各自與碼頭、貨櫃場及裝卸公司結算，各合約當事人間互不相干。」

「每一合約當事人應自備、維修其自有或租賃之貨櫃設備，使其貨櫃達到適合裝載貨物及安全之狀況，並自行管理，除非同意共同使用者，不在此限。」

第五章 海運聯營與公平交易法

民國 84 年 9 月 14 日台北市進出口商業同業公會向行政院公平交易委員會檢舉航商聯合調漲「貨櫃場作業費」(Terminal Handling Charge, THC)，影響進出口貿易，違反公平交易法中有關聯合行為之規定。而公平交易委員會以航商聯合行為有航業法之規範為理由，並無公平交易法之適用問題，故依據公平交易法第 46 條第 1 項之規定，將其訴願駁回。又民國 85 年，美國總統輪船公司(APL)、海陸運輸公司(Sea Land)、丹麥快桅公司(Maersk)等公司因不滿基隆港務局對其調漲貨櫃場作業費所作處罰，故共同對基隆港務局提出行政訴訟，行政法院判決基隆港務局勝訴，惟原告不服，提起再審之訴，指稱不論受理備查或責令調整乃至暫停實施航商所申報之職權，依航業法之意旨應屬交通部，交通部自不得違反法律之明示規定，於無法令依據之情形下，授權基隆港務局執行該項職權，該案最後原告雖依然敗訴，但也凸顯海運業監督執法機關不明確的問題。

公平交易法第 46 條第 1 項指出，「事業依照其他法律規定之行為，不適用本法之規定」，海運業雖有航業法之規範，但綜觀航業法對海運聯營行為之規範，僅在第 19 條、第 21 條、第 25 條、第 39 條、第 40 條，以及船舶運送業及船舶出租業管理規則第 28 條作概括性規定，對多樣化的海運聯營行為，我國立法規範並不明確，以致港務局在缺乏航業法明確授權下，代替交通部行使裁判權，時常造成航商的不服，引起爭議。

本章首先說明我國公平交易法的沿革及其與海運業之關係，並對海運聯營競爭策略中艙位互換、艙位互租及艙位過剩等協定是否違反公平交易法之規定?加以分析探討，下一章再對運費同盟與公平交易法之關係加以說明。

5.1 我國公平交易法之探討

「公平交易法」是規範買賣雙方公平交易的法律，也就是為維持自由市場經濟的基本秩序而訂定活動規則，亦可稱之為經濟活動的基本法，該法主要內容包括界定獨占寡占之禁制行為，規範事業之結合與聯合行為、定義多層次傳銷行為、禁止不公平競爭行為及違反本法規定之各項罰責與損害賠償事宜，同時亦成立處理有關公平交易事項之專責行政機構及其行政處理程序，藉以促進經濟體系之安全與繁榮，因此「公平交易法」是一項經濟法，對於該法之條文內涵，有些學者以其規範所有市場交易之經濟行為，故有「經濟憲法」之稱，另學者曾巨威教授則稱「公平交易法」為國家規範市場結構之「根本大法」。

5.1.1 立法背景

近年來在世界各國追求企業自由競爭的風潮下，政府以往之公營事業及經濟管制政策備受爭議，經濟自由化的呼聲，日漸受到重視，並成為政府施政的主要目標。此種政策的落實，在於政府介入私經濟活動範圍的縮小或介入時改採間接、緩和之方式，亦即公營事業民營化、解除管制、擴大私經濟部門之自由，政府對經濟事務的處理比過去更加倚重私人活動所形成的市場機制，以因應工商業的蓬勃發展、經濟社會結構的改變，並配合經濟發展的自由化與國際化。為能將我國的交易秩序納入正軌，不再充斥不公平及投機取巧的交易型態，一個能維持市場機能的法律規範，為商業從事者所期待著。

以廠商而言，市場交易型態不斷變化，交易範圍及其層面，絕非以往農業社會所可比擬，在激烈競爭中，業者為了達到自身的最大利益，因此可能採取濫用獨占力、聯合報價、集體杯葛等限制競爭或不公平競爭方式，來打擊對手，借此排除其他競爭者的競爭，這不僅影響到從事合法公平競爭之業者生存，也使無謂、不法的競爭造成生產效能的浪費。

另在自由競爭市場環境下，消費者可能因為缺乏足夠資訊而與廠商形

成不對等的關係，因此政府期盼事業體能在法律規範下，從事公平自由競爭與經營，以達到保護消費者的目的。

公平交易法的制定即是在「解除管制」、「維持競爭秩序」、「保護消費者」的經濟背景下產生。該法係在民國 80 年 2 月 4 日制定公佈，全文 7 章 49 條，行政院公平交易委員會並於民國 81 年 6 月 24 日訂定公佈「公平交易法施行細則」。

5.1.2 立法宗旨

公平交易法第 1 條明確指出，其制定之目的在於：(1)維護交易秩序；(2)維護消費者利益；(3)確保公平競爭；(4)促進經濟之安定與繁榮。亦即藉由法律的規範、專責行政機構與合法之處理程序，促進市場的公平競爭，使事業經營者立於公平競爭的基礎上，方能促進經濟資源的合理分配、提高事業經營效率，並保護消費者，獲得真正符合需求之商品或服務，同時競爭會鼓勵生產者投入研發，以增加其產品之市場競爭力，亦可使消費者能享受到更完善之產品。由此可知，公平交易法所欲確保市場之自由競爭，實有保護消費者之意涵。

5.1.3 管制對象

「本法所稱交易相對人，係指與事業進行或成立交易之供給者或需求者」(公平交易法第 3 條)，而其所管制的對象，依公平交易法第 2 條、第 46 條的規定，可區分為 3 類：

一、適用管制者(公平交易法第 2 條)

1. 公司；
2. 獨資或合夥之工商行號；
3. 同業公會；
4. 其他提供商品或服務從事交易之人或團體。

二、例外排除適用管制者(公平交易法第 46 條)

事業關於競爭之行為，另有其他法律規定者，於不牴觸本法立法意旨之範圍內，優先適用該其他法律之規定。

三、完全排除適用者

國家、省(市)、縣(市)、鄉(鎮)、村(里)均為公法人，非公平交易法第 2 條所稱之事業。而政府機構如行政院公平交易委員會、台北市政府等，均為行使國家統治權之機關，亦非事業定義之範疇，故其行為不適用公平交易法，行政機關執行國家的經濟政策，調節經濟活動，即使國家行為與公平交易法的規範目的相左，該行為造成限制競爭(如政府促使業者發動聯合行為)或不公平競爭(如政府促使業者進行杯葛、差別待遇或經濟上強制)等行為，迫使其他業者退出市場者，該國家機關仍不受規範，但提供商品或服務從事交易之團體，若以公法組織型態從事運作者，則非在前述國家機關行為之列。

5.1.4 主管機關

「本法所稱主管機關：在中央為行政院公平交易委員會；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。」(公平交易法第 9 條第 1 項)，另依據公平交易法第 25 條及行政院公平交易委員會組織條例，賦予公平交易委員會處理關於公平交易政策及法規之擬訂事項、審議該法有關公平交易事項、事業活動及經濟情況之調查事項、違反該法案件之調查、處分事項之權。

依據公平交易法第 9 條第 2 項，公平交易法規定事項，涉及他部會之職掌者，由行政院公平交易委員會商同各該部會辦理之。

5.2 公平交易法與船舶運送業之關係

我國於民國 91 年 1 月 30 日公佈修正航業法，以健全航運業之制度規範，依據公平交易法第 46 條規定：「事業關於競爭之行為，另有其他法律規定者，於不牴觸本法立法意旨之範圍內，優先適用該其他法律之規定」，因此船舶運送業因有航業法之規範而排除公平交易法之適用，但是否真的完全排除適用？值得進一步探討。

5.2.1 航業法相關規定

「航業法」及其「船舶運送業及船舶出租業管理規則」中，對運費同盟及海運聯營之行為，大致可歸納出下列相關規定：

一、申請許可

依據航業法第 19 條規定：「船舶運送業非經許可不得實施聯營。船舶運送業申請實施聯營，應擬具聯營實施計畫書，並檢附有關文件，報請交通部許可；交通部許可聯營時，得附加條件、期限、限制或負擔」。同條第 3 項中規定，船舶運送業有下列情事之一者，交通部得廢止許可、變更許可內容、命令停止或改正聯營行為。

1. 不依核定之計畫實施聯營；
2. 許可聯營事由消滅；
3. 聯營事項有違公共利益或航業發展者。

二、報請備查

依據「航業法」及其「船舶運送業及船舶出租業管理規則」之相關規定，有兩種事項應報請備查。

第 1 項為船舶運送業、國際聯營組織經營固定航線之客、貨運價表，應報請當地航政機關核轉交通部備查。（航業法第 25 條第 1 項、第 3 項）。參加運費同盟或聯營組織之船舶運送業，其運價表得由該運費同盟或聯營組織或其在中華民國境內之機構集體申報（船舶運送

業及船舶出租業管理規則第 28 條第 2 項)。航業法第 39 條第 2 項亦規定，「前項國際聯營組織，以協商運費、票價為其聯營協定內容者，其會員公司之運價表，得由國際聯營組織代為申報」。

第 2 種應報請備查者為航業法第 39 條第 1 項：「加入為國際聯營組織會員之中華民國及外國籍船舶運送業，在中華民國有營業行為者，應將其所參加國際聯營組織之名稱、聯營協定內容及會員名錄報請當地航政機關轉請交通部備查。聯營組織變更或解散時，亦同」。

三、營業限制

依據「航業法」第 25 條第 2 項、第 3 項：對於國際聯營組織之「運價(表)，當地航政機關如認為顯有不當或不利於中華民國進出口貿易或航業發展者，得報請交通部責令其修正，必要時得暫停其全部或一部之實施。」，同法第 40 條亦規定「第 39 條國際聯營組織所訂協定內容有礙中華民國航運秩序或經濟發展者，航政機關得責令其限期改善；拒絕改善或改善無效者，航政機關得禁止或限制其全部或部分會員公司在我國營運」。

四、參考國際公約

「航業法」第 64 條規定：「本法未規定事項，涉及國際事務者，交通部得參照有關國際公約或協定及其附約所訂規則、辦法、標準、建議或程式，採用發布施行」。

另「航業法」第 21 條規定：「為發展國家整體經濟，有關政府機關及公營事業機構進口物資器材之運送辦法，交通部得會同其主管機關訂定之」。

5.2.2 船舶運送業聯營行為回歸公平交易法之規範

另查「航業法」及其「船舶運送業及船舶出租業管理規則」並未對運費同盟、海運聯營之型態、運作方式、許可業務範圍作出明確之規範，因

此在航業法及相關法規規範不完整的情況下，是否仍可使船舶運送業完全排除公平交易法之適用，尚有許多值得探討的地方。

首先，航業法允許船舶運送業在向交通部申請許可後，有聯盟、聯營之行為，但關於業者在何種條件下始可被允許聯盟、聯營？聯營目的、範圍、聯營行為之監督等對聯營影響極大之相關規定，均付之闕如。

再者，聯營之運價由業者透過當地航政機關向交通部報備，此行為源於航業法授予交通部之權限，但交通部對於聯營運價是採報備制，並經審核通過而後核可，給予聯營業者極大的定價自主權，交通部基於解除經濟管制的考量，而以航業法對聯營運價放寬管制，但放寬管制後，勢必對託運人之權益無法作最有效之保障。

綜上所述，航業法對聯營行為缺乏明確條文規範，又無明確之監督機關，基於以下二點考量，本研究認為船舶運送業似乎仍應受到公平交易法之規範。

- 一、儘管船舶運送業受航業法的管制，但並表示船舶運送業的一切行為即可不受公平交易法的規範，因為航業法的管制，有些屬經濟手段指導管理行為的範疇，這些雖是經濟監督行為，基於經濟政策對特定行為施以管制，但並不表示航業法的經濟管制可完全排除公平交易法的適用。換言之，航業法的經濟管制若涉及濫用市場獨占地位之各種行為以致於對其他事業產生不公平的阻礙或差別待遇，仍應受公平交易法的規範。
- 二、並非事業之特定行為已經有其他法律規定，就只適用該法律，而可完全排除公平交易法的適用，現代法治國家實施管制措施時，應尊重人民基本權力的保障、維護重大公共利益，才能追求國家整體經濟的均衡與繁榮，因此，經濟管制之專業法規，也就是航業法，應與國家之營業競爭法規——公平交易法併行應用，易言之，雖然船舶運送業可排除公平交易法的適用，但在航業法未作詳盡規範之部分，似仍應回歸公平交易法之規範。

5.3 艙位互換、艙位互租於公平交易法之探討

艙位互換係指船公司以自己所擁有之艙位去換取其他公司之艙位，此舉雖未必能增加承運量，但可增加船舶班次以提高服務品質、降低營運成本、提高艙位利用率，並可增加第3國貿易間的承運機會，一般而言，雙方交換之艙位數量相等，雙方各自攬貨及簽發提單，對顧客之服務亦各自負責，公司營運的自主性極高。

艙位互租契約則是兩家或兩家以上之公司經營類似航線或不同航線，相互簽訂租用艙位之契約，其目的是擴充雙方之服務範圍，提升服務水準，但對貨源之招攬及船舶之營運，則由航運公司各自負責。以上艙位互換與互租之聯營方式，在定期船貨櫃化營運後，廣為國際貨櫃船經營者所採用。

一般而言，船舶運送業在規劃新航線時，通常會先針對貨運量、貨物結構、航線上現有之經營者、服務型態、運費水準等基本資料作市場調查，並以成本、利潤估算營運之可行性，再根據調查結果，規劃應使用之適當船舶，考慮從現有其他航線調派，或從船舶租賃市場租船，抑或建造新船，硬體設施完備後，開始內部航線人力規劃及編組，尋找各港口代理行，洽商條件、報酬、簽訂合約，接著發佈船期，會同航線上各代理行發佈新聞，拜訪、開發潛力客戶，爭取支持，並在重要據點指派船東代表、職掌監督及協助代理行拓展業務，爭取公司最大利益，而後使得開航，如此繁複的程序，不僅費時且須耗費相當大成本，使得船舶運送業之航線開闢與規劃極不具彈性。

透過策略聯盟之交換、互租艙位，聯合經營航線，將促使「全球運送人」的時代來臨，全球運送人基本條件是必須同時擁有歐洲、北美及遠東這3個主要航運市場之航線，如遠東--北美--北歐的鐘擺式航線，因此將出現亞洲船公司經營大西洋航線，歐洲船公司經營太平洋航線，美國船公司經營遠東--歐洲航線的全新局面。全球運送人係透過航線協定、艙位互租、互換的聯合經營方式，在市場快速變遷的環境下，增加艙位使用的

靈活性，減少貨量不平衡對船公司造成的不利影響。

艙位互租、互換的聯合經營方式，確實帶給船公司極大的航線調度靈活性、成本節省及進入市場的機會，但此聯合行為是否違反公平交易法聯合行為之規定？本研究分別就艙位互租、互換的手段、結果、動機加以分析，認為其行為應無違反公平交易法中有關聯合行為之規定，說明如下：

一、不以約束為手段

根據公平交易法第7條第1項對聯合行為所下之定義：「本法所稱聯合行為，謂事業以契約、協議或其他方式之合意，與有競爭關係之他事業共同決定商品或服務之價格，或限制數量、技術、產品、設備、交易對象、交易地區等，相互約束事業活動之行為而言」，可以將聯合行為之構成要件解析如下：

1. 聯合行為主體：有競爭關係之事業。
2. 聯合行為方式：契約、協議或其他方式之合意。
3. 聯合行為內容：
 - (1) 共同決定商品或服務之價格；
 - (2) 限制數量、技術、產品、設備、交易對象、交易地區等。
4. 聯合目的：相互約束事業活動。
5. 實行聯合行為。

另根據公平交易法第7條第3項規定：聯合行為中「所稱其他方式之合意，指契約、協議以外之意思聯絡，不問有無法律拘束力，事實上可導致共同行為者」皆稱之。

艙位互租、互換雖是具競爭關係之船公司間的協定，亦有契約、協定等聯合行為之事實，但其目的是藉由自己所擁有之艙位，去換取其他公司的艙位，以擴展服務範圍，交換艙位之雙方公司各自攬貨及簽發提單，顧客服務仍各自負責，船公司本身並未因此協定而受約束，故艙位互租、互換之行為並不符合公平交易法第7條對聯合行為之定義。

二、不以限制競爭為結果

根據公平交易法第 7 條第 2 項對聯合行為作補充規定：「前項所稱聯合行為，以事業在同一產銷階段之水平聯合，足以影響生產、商品交易或服務供需之市場功能者為限」。綜觀船公司間艙位互租、互換的過程中，整個產業及個別公司的運能皆未增加，對市場的供需並無影響，而市場供給資源卻因此得到更合理的分配，就船公司間的競爭而言，簽此協定後，船公司彼此間的競爭並無削減，就如服飾零售業各店間彼此調貨一般，艙位互租、互換只是船公司間彼此調派服務以滿足託運人的需求，其對外的行銷策略、市場競爭依然存在。

三、以服務消費者為動機

就顧客服務方面，艙位互租、互換及航線合作經營不但提供定期船公司更寬廣的航線替代方案和更大、更靈活的經營空間，運輸服務的需求者（託運人）也受惠，跨國企業在許多國家或地區從事製造和產品裝配，他們需要的是，在所有主要航線上皆能提供完整運輸服務的定期船公司，以便原料、零件能在一次交運後，即可運往跨國企業在全球各地的工廠製造裝配，並直接在全球各地行銷，而船公司間艙位互租、互換的結果，使各船公司的船舶航次增加，航線遍佈全球各地，提高服務品質，也實質增加託運人的便利性，因此，推動船公司間艙位互租、互換及航線合作經營的主要動力，主要是由於顧客對服務的需求。

5.4 艙位過剩協定於公平交易法之探討

如 3.1.2 節定期航運策略聯盟型式所述，由於各主要航線多呈供過於求的現象，艙位過剩的結果使得運價難以維持穩定，航商獲利情況亦隨之減少，為避免這種供過於求的情況持續惡化，最早在太平洋航線成立越太平洋航線穩定協定(Transpacific Stabilization Agreement, TSA)，藉

由彼此在淡旺季艙位的凍結，使過剩的艙位獲得有效的管理，並避免彼此的惡性殺價競爭。繼 TSA 的有效運作之後，又成立了越太平洋西向的西向越太平洋航線穩定協定(Westbound Transpacific Stabilization Agreement, WTSA)，由於這兩項穩定協定對市場運價的穩定產生一定效果，因此，其他航線亦相繼成立類似組織，以求彼此的共存。

各航線穩定協定的最有效武器是設定運能上限(set capacity celling)，亦即艙位凍結或艙位管制(capacity control)，係指各會員船公司在某一航線上貨源不足，而船舶艙位過剩時，該航線之各會員船公司即開會會商如何調配艙位之供需，設定最大的艙位載運比例，以保持一定的運價與服務水準，避免船公司間彼此惡性削價競爭，而影響市場運價。

定期航線業者為避免船舶艙位供過於求，導致運價下跌，相互協定將一定比例過剩之艙位凍結不用，此行為明顯違反公平交易法第 7 條第 1 項：「以契約、協議或其他方式之合意，與有競爭關係之他事業共同決定商品或服務之價格，或限制數量」之規定。

另同法第 14 條規定事業不得為聯合行為，但第 14 條第 6 款亦規定企業於「經濟不景氣期間，商品市場價格低於平均生產成本，致該行業之事業，難以繼續維持或生產過剩，為有計畫適應需求而限制產銷數量」，其聯合行為如有益於整體經濟與公共利益，經申請中央主管機關許可者，不在此限。

欲申請此允許特例，應依公平交易法施行細則第 13 條之規定，由各參與聯合行為之事業共同向中央主管機關申請許可，並具備施行細則第 14 條所列之各項文件：

一、申請書，載明下列事項：

1. 申請聯合行為之商品或服務名稱；
2. 聯合行為之型態；
3. 聯合行為實施期間及地區；
4. 設有代理人者，其代理人之姓名及其證明文件；

5. 其他必要事項。

二、聯合行為之契約書、協議書或其他合意文件。

三、實施聯合行為之具體內容及實施方法。

四、參與事業之基本資料：

1. 參與事業之姓名、住居所或公司、行號、公會或團體之名稱、事務所或營業所。

2. 事業設有代表人或管理人者，其代表人或管理人之姓名及住居所。

3. 參與事業之營業項目、資本額及上一會計年度之營業額。

五、參與事業最近兩年與聯合行為有關之商品或服務價格及產銷值（量）之逐季資料。

六、參與事業上一會計年度之財務報表及營業報告書。

七、參與事業之水平競爭或其上下游事業之市場結構資料。

八、聯合行為評估報告書。

九、其他經中央主管機關指定之文件。

另依公平交易法施行細則第 20 條之規定，其聯合行為評估報告書應詳載下列事項：

一、參與事業最近三年每月特定商品之平均成本、平均變動成本與價格之比較資料。

二、參與事業最近三年每月之產能、設備利用率、產銷值（量）、輸出入值（量）及存貨量資料。

三、最近三年間該行業廠家數之變動狀況。

四、該行業之市場展望資料。

五、除聯合行為外，已採或擬採之自救措施。

六、實施聯合行為之預期效果。

除前項應載事項外，中央主管機關得要求提供其他相關資料。

此聯合行為之例外許可，乃考量保護體質尚佳之企業，於經濟不景氣時得以繼續維持營運，以促進產業景氣回升及減少失業，然而其也可能產

生其他負面效果，如邊際廠商未受淘汰、延緩產業結構之改善、侵害一般消費者權益，甚或使得事業因依賴不景氣之聯合行為以求生存，而不進行合理化之經營改善。

公平交易委員會於接受事業申請聯合行為例外許可時，除應審核上述文件外，更應考慮該行業之個別狀況是否有投資過度、缺乏效率或產能過剩之現象。以定期貨櫃運輸而言，根據日本海事新聞之研究，1995 年下半年世界兩大主要航線(北美航線、歐洲航線)的運價下跌，主要認為這是由於船舶價格下跌，很多船公司紛紛建造大型船舶，引起船噸過剩而造成的，根據統計資料顯示，1989 年至 1992 年間，世界商船船噸過剩比率由 9.8%持續升高至 10.3%，1993 年後雖有緩和趨勢，但仍有 6.4%的過剩比率。

一般而言，船公司建造新船，擴增運力投資計畫時，通常會依下列 7 個因素來考量，包括：

1. 市場行銷分析；
2. 時效分析；
3. 技術分析；
4. 經濟效益分析；
5. 財務分析；
6. 社會分析；
7. 管理分析。

船公司就公司內外環境狀況作以上分析，在確定有利潤可圖後，才下單建造新船，擴充運力。惟 1990 年後，船公司建造新船並未考量上述 7 個因素，大多數船公司主要是因為船舶建造技術進步、造船價格下跌，為利用大型船的經濟效益，競相建造大型船舶，以降低單位運輸成本，此種以降低供給面之營運成本為主，而忽視需求面的狀況，而增加運能供給，將導致產業市場陷入供過於求的惡性循環，最後必需以艙位管制來防止艙位過剩之現象。

而近年來貨櫃運輸市場亦有類似的情況，自 2002 年起，海運貨櫃市

場運價回升，世界各貨櫃船公司紛紛籌資建造 8,000TEU 以上船舶，並陸續於 2006 年交船加入營運行列，也造成貨櫃船噸過剩，運價下跌，貨櫃船公司獲利大不如前之局面。

這種船公司忽視市場供需狀況，建造新船投入市場之行為，與公平交易法施行細則第 20 條要求船公司提出載明事項內容有矛盾之處。故不應有公平交易法第 14 條第 6 款例外許可之適用。簡言之，此類艙位管制之行為明顯違反公平交易法第 7 條：「以契約、協議或其他方式之合意，與有競爭關係之他事業共同決定商品或服務之價格，或限制數量」之規定，且由於供過於求之現象是由於船公司不當之行為所造成，因此，其聯合行為不應有例外許可，以避免船公司因依賴不景氣採取聯合行為，而導致繼續不良之經營發展。

航線穩定協定為避免艙位過剩導致運價下跌，以艙位管制之方式，控制供給面，穩定運價，其結果可能由消費者(託運人)來承擔船公司過度擴張、產能過剩的負面成本，若船公司強調運用大型船舶、增加艙位供給，可降低營運成本、增加經營效能，則消費者(託運人)有權分享此一因運能提升而帶來的成本降低效益。

第六章 海運同盟與公平交易法

貿易商為符合國際貿易之需要，需要有固定的船期載運貨物，不論船舶是否滿載，至一定時間必須開航，以避免影響貨物的交貨日期，惟此船舶如有未使用之艙位即無法加以儲存再利用，造成資源浪費，亦增加業者成本。又船舶運送業易受同業惡性競爭之影響，運價波動劇烈，在同一航線內或同一地區各航線，無論經營者為本國船或外國船，每因招攬貨載關係，常有各種競爭情事發生，尤以降低運價以爭取貨源最為普遍，而惡性競爭的結果，業者並未受益，故為避免此種同業惡性競爭之情事發生，遂有海運同盟(Shipping Conference)之產生，此種運送人的聯合行為，使得同盟力量擴大，常可左右市場價格，相關問題因應而生。

雖然目前海運同盟之部分行為被某些國家之裁定為違法行為，使得部份海運同盟面臨解散，其會員僅能透過運費穩定協定，對市場運價水準、艙位利用等事宜表示意見形成共識，但海運同盟係為防止惡性運價競爭之較佳策略，仍值得加以研究探討。

本章首先說明海運同盟之定義、形成背景及其法律上之特性，並就海運同盟之運費協定、公攤協定、延期回扣、契約運價、競爭船等競爭策略，是否違反公平交易法之規定，加以分析探討。

6.1 海運同盟之定義與形成

6.1.1 海運同盟之定義

海運同盟是指在同一航線或地區，經營定期船之運送人，為統一彼此運價及其他營運條件，透過會議(Conference)協商方式解決問題，以期控制或避免同業競爭之一種組織。因其主要目的在決定一致性運費，故又名

「運費同盟」(Freight Conference)，更因其成員多為定期船運送人，故亦稱為「定期同盟」(Liner Conference)。因此，欲判定是否為海運同盟，需依據其構成要件而定，海運同盟之構成要件有以下 6 項：

- (1)其成員限於經營定期船業者；
- (2)於在同一地區內之同一航線上；
- (3)有一定之協議；
- (4)有統一運價表上各名目運費計算方式或其他營運條件之行為；
- (5)同盟之目的在於消弭彼此之競爭；
- (6)盟外船隻加入有限制。

而海運同盟的功能包括：

- (1) 限制或消除會員間之競爭；
- (2) 配合貿易之發展 並確保行業之生存；
- (3) 應付來自盟外船所產生之競爭。

海運同盟為一種「非法人」團體組織，可分為開放同盟(Open Conference)及封閉同盟(Closed Conference)兩種，前者對於希望加入同盟之船公司均無條件准許加入，但對於同盟所採取之競爭方式則有嚴格限制，後者對於希望加入同盟之船公司要求一定的資格與航行實績，並經同盟開會通過後，方准加入，但其對外之競爭方式並不受限制。在特定情況下，(如透過政府的管制或商業的操作)，一個封閉同盟仍有可能承載運送定期船貨物的全部數量，形成一封閉的貿易(Closed Trade)體系，幾乎沒有任何航商可參與和競爭。

海運同盟顯著之功能，在於其可提供維持穩定之服務及制定統一運價，同盟協定規定，不論託運人所提供船貨之多寡及頻率或其經濟力量、商業背景之強弱，對於所有託運人均不得有任何差別之待遇，故任一託運人均可確定該同盟內其他業者不會以較低之運價承運，若同盟定有回扣運價制，則任一託運人均可依特定之條件，承諾特定之義務而獲得優惠措

施，此種不受海運淡、旺季而浮動之運價制度，甚有利於託運人。

6.1.2 海運同盟之形成背景

海運同盟之形成，不論是外部環境或內部競爭的演變結果，均有下述形成之背景：

一、航運之需求問題

19 世紀以來，東西方國際貿易迅速成長。同時也促進海運業的發展，因此，航運需求快速成長為海運同盟形成之重要因素之一。

二、航運之供給問題

由於世界船舶噸位急遽增加，貨載並未能與同幅度之成長，因而產生船舶艙位過剩之情況，造成市場上價格紊亂，成為海運同盟誕生之另一主要因素。

三、運價問題

當船舶噸數成長率大於貿易貨運量時，容易造成船公司之惡性競爭，造成運價下跌，有鑑於此，在 1870 年間，各船公司即積極研擬因應對策，除互相協調外，亦有採合作經營或採航線重組方式，促使運價回穩，是以運價之下跌問題對海運同盟之形成頗具催生作用。

四、航線來回程之貨運量不平衡問題

一般而言，航線兩端之貨運量不論重量、容積、價值，很少是相等的，當某一航線之去(或回)程之貨運量不及回(或去)程之貨運量時，即會對航商產生空櫃調度之問題，迫使航商在貨運量較少的航程中，為儘可能攬載更多貨物，而把運價調降到最低程度，甚至所收運費只能回收其一小部分營運成本。此種貨運量不平衡的現象，將影響船公司之正常利潤，故產生維持同一航線最低運價之需求。亦促成海

運同盟之形成。

五、航運成本問題

定期航線之營運成本均有一定比率之固定成本，其不論船舶是否滿載均需支付，故當某一固定航線之貨運量逐漸減少時，船公司勢必降低運價以多承載貨物，以求減少損失。是故，為保有其在一特定航線之生存權，各國船公司不得不團結起來，協議訂立統一運價，而此種協議即是海運同盟之最基本型態。

海運同盟協定可分為反內部競爭協定與反外部競爭協定兩種：

- 一、反內部競爭協定，包括 1. 運費協定；2. 公攤協定。
- 二、反外部競爭協定，包括 1. 延期回扣制；2. 契約運價制；3. 競爭船。

基本上，海運同盟是一種違反競爭原則的機制，一直引起廣泛的爭議，而在實際的運作中也未順利，例如同盟內部競爭導致同盟本身的脆弱性，非同盟船舶的壯大所帶給同盟的壓力，陸橋運送的競爭，空運的競爭以及貨櫃船大型化及船速的改革等，都是造成海運同盟面臨危機的原因。

6.2 海運同盟之法律性質

由於海運同盟居形成海運市場之寡占地位，又經常運用各種手段限制同業競爭，因此引發是否違反各國「反托拉斯法」(Anti-trust Law)之疑義。

首先對海運同盟展開公開調查的是英國皇家航業委員會(The Royal Commission on Shipping Rings)，在該委員會 1906 年之調查報告中，認為海運同盟之組織雖未損及英國之經濟，無立法限制其權利之必要，但建議由託運人成立一個對等之組織，以便與其進行相關之溝通與諮詢。在 1912 年美國眾議院海運及漁業委員會也成立一個調查委員會，以調查海運同盟是否違反美國之反托拉斯法，其結論為：海運同盟雖未違背反托拉斯

法，其服務之規律與運價之穩定，有益於國際貿易之遂行，但為確保其能誠實且公平(honestly and fairly)之運作，美國政府必須採取相關措施加以管制。

在我國，海運同盟本身並無法律人格，至多只能視為准法人機構，而賦予民事訴訟法第 40 條第 3 項非法人團體之地位，僅具訴訟法之權能，無實體法上之地位。但海運同盟無法律人格，不受任何國內法律之規範，只能單獨立法規範本國之船、貨及海運業者，或是以集體力量簽署國際公約，方能對海運同盟產生直接或間接之約束。

依據法學及經濟學理論，寡占者之聯合行為，視其緊密程度可分為托拉斯(Trust)及卡特爾(Cartel)兩種。托拉斯是指數個企業之合併，包括水平之同一產銷流程中之企業或垂直之不同產銷流程中之企業，合併後個別企業不僅在經濟或法律上均喪失其獨立性，此時，個別企業之人格已不存在，成為托拉斯之一部分，而寡占市場即變為獨占市場。

所謂卡特爾，係指同一行業中，同一產銷流程之多數企業，基於共同之目的，以合意限制彼此間之營業競爭，避免影響生產、商品交易或服務供需之一種企業聯合。由於卡特爾發生於同一行業中、同一產銷流程之多數企業上，故又稱為「水平式限制營業競爭」，卡特爾係企業基於聯絡意思達成合意而成立(即需有卡特爾之合意存在)，故卡特爾之成立，首先須有企業，且企業須屬於同一產銷階段之企業而非上下游產業，在法律或經濟上係個別獨立，而不互相統屬者，無指揮及隸屬關係，此為卡特爾成立之主體。其次須有卡特爾合意，意即多數企業基於共同目的，使彼此間之營業競爭行為受到限制，以影響生產、商品交易或服務供需之市場關係所為之一種意思。

就上述卡特爾成立要件與海運同盟之特徵相比較顯示，海運同盟應即屬卡特爾組織，故則海運同盟應符合聯合行為之定義，應受公平交易法之規範，

6.3 運費協定於公平交易法之探討

運費協定(Fixed Rate Agreement)是海運同盟會員間就各種服務訂定或協議統一收費標準或費率，並據以作為運價表，屬於價格之協議行為，可分為最低運價、差別運價、開放運價 3 種。

此種行為原則上會構成公平交易法第 7 條所稱之「聯合行為」及所稱之「影響市場功能」，要適用聯合行為之例外許可，則須符合兩條件，(一)是否以消費者公眾利益為考量之行為；(二)是否為開放性聯合行為，以下分別討論之。

一、公眾利益考量

海運同盟之聯合運價，係以消除同盟內成員間彼此運費的競爭為最主要目的，海運同盟之聯合運價可造成海運市場運價穩定的效果，且便利託運人、貿易商估算其成本，故聯合運價的確具有穩定運價的效果。因此，各國放寬對同盟行為的管制；事實上，限制競爭是同盟聯合運價的理由，而運價穩定的益處則是此行為的附加效果。

一般而言，海運運價的持續下跌，將使船公司無法獲利，惟恐無貨承運，造成空艙損失，業者可能進行價格戰，其結果皆使各船公司蒙受損失，同業間遂有以聯合運價，來抑制彼此競爭的構想。探討海運市場運價持續下跌的主要原因，不外是新造船舶增加、平均船型增大、航商對市場供需判斷錯誤等，亦即運價之持續下跌，肇因於供給面的問題。如果是因為船公司的不當擴充規模，造成供給需求的差距過大，而要以限制運價來解決此因船公司策略失當所造成的問題，忽視消費者的權益，來為船公司的壯大付出代價，這種措施顯有失公平。

考量運價聯合帶給整體經濟的益處，依據公平交易法第 14 條規定允許事業「有益於整體經濟與公共利益，經申請中央主管機關許可

者」獲得聯合之例外許可，海運同盟之運價聯合行為所造成之公共利益，即為對穩定運價的效益，由於運價的穩定，使得貿易商在報價時得有一計算基礎，並免除其利潤為調漲之運價所侵蝕的風險，此一效益使得各國政府對海運同盟聯合運價行為進行解除，轉以其他方式管制同盟。

二、開放性聯合行為

聯合行為對於非同盟會員之船公司的影響，應從同盟之開放性或封閉性加以觀察，若具開放性者，則聯合行為對非同盟會員之船公司較為不利，可考慮加入同盟方式降低不利之影響，如此可視為不違反公平交易法有關聯合行為之禁止規定的意旨，進而排除在公平交易法第7條所規模聯合行為之外。

6.4 公攤協定於公平交易法之探討

公攤協定(Pooling Agreement)乃是消除海運同盟內部競爭之主要方法，海運同盟雖有各項統一規定，但各會員船公司仍有自由招攬貨載之權力，由於各會員船公司對貨載之有無並無保障，彼此間仍難免競爭攬貨之情形，為徹底避免競爭行為發生，造成船噸過剩(Over tonnage)及航程重疊(Duplication of sailing)之現象，同盟船公司之間乃成立公攤協定，以達到整合之目標。

為便利同盟之管理，會員船舶數目之調派、安排及掌握每一同盟會員之確實表現，海運同盟設有委員會(Pool Committee)，另外，總部設有仲裁機構，專司協定之解釋與運用，以及履行協定時所發生各種爭議之調解。

一般公攤協定可分為下列4種：運量(貨載)公攤(Cargo Pool)，運費公攤(Revenues Pool)，貨載兼運費公攤(Combined Cargo/Revenues Pool)，配額制(Quota System)。

上述 4 種公攤協定其成立之動機與目的一致，只是操作上的方式不同，以下針對此 4 種公攤協定與公平交易法之競合關係綜合探討之。

一、公攤協定影響市場供需

公攤協定被同盟視為一種自設限制(Self-imposed Restrictions)的協定，會員們同意提供適當數量之船舶去營運所預期的貨運量，關於對船舶數量之限制，是同盟會議所達成之決議，以避免造成船噸過剩，供過於求之現象，但其聯合行為已構成公平交易法第 7 條第 2 項對「足以影響生產、商品交易或服務供需之市場功能」行為之禁止。由於海運市場的供需不平衡，係因供過於求現象所致，而供過於求現象大部分是因船公司的過度擴張之結果，若欲以聯合協定來達成控制供給之目的，將造成市場失靈。

二、公攤協定限制競爭

公攤協定是要使同盟可供給一適當之船噸，以滿足貿易之正常需求量，並提供適當的服務次數，避免因不必要之靠泊及重複服務造成之資源浪費，最主要之目的乃為消除同盟內會員間相互之競爭，此行為不但違反了公平交易法第 7 條對聯合行為的禁止。另以協議方式約束交易相對人，並對違反協定之船公司給予處罰，此更違反公平交易法第 19 條第 4 項「以脅迫、利誘或其他不正當方法，使他事業不為價格之競爭、參與結合或聯合之行為」之規定。

限制競爭之結果，對託運人將造成權益之損失，同盟為達所謂船噸合理化之目標，通常會有減少航次之現象，使託運人選擇船舶的權力受到限制，此外當某一運送人即將超載時，該運送人會拒絕接受將造成超載之貨物，以防被罰款，是以託運人不得不將貨載移往下一航次，造成託運人許多額外之負擔，例如退關、倉儲等費用。

三、公攤協定有礙企業個別發展

公攤協定附帶對違反協定之處罰條款，常對違反規定之會員，科以罰金或利潤移轉之處罰，俾使會員能確實遵守簽定之約定，此種硬性管制之協定，阻礙會員個別發展之可能。另公攤協定固然消除所有會員間的競爭，但也可能造成會員所提供服務的變質，因為參與協定之船公司一旦獲得貨源之保障，可能對其託運人採取冷淡漠視之態度。

6.5 延期回扣制於公平交易法之探討

所謂延期回扣制 (Deferred Rebate System) 是指託運人於一定期間內(通常為 4~6 個月)將所有貨物交由海運同盟船舶承運，且經過另一段時間(其後 4~6 個月)仍將貨物交由同盟船舶運送，則同盟將貨物運費之一定比率退還給託運人。另有些海運同盟要求以 FOB 貿易條件交運之出口商其貨物仍應交由同盟承運始可適用此一回扣制度，引起相當大的爭議(託運人對以 FOB 條件出口之貨物交運並無支配權)，而且一旦託運人違反協定，海運同盟即可將其累積之回扣沒入，而舉證是否違反協定之責任在託運人，託運人實處於劣勢。故在協定的限制下，託運人為免失去巨額回扣而不得不將所有貨物交由海運同盟載運，以致海運同盟容易提高運價而無喪失貨源之虞，非同盟之船公司難與之競爭。

延期回扣制度向來備受爭議，此制度在美國屬於違法行為。就我國公平交易法內容觀之，此聯合行為已違反第 7 條對聯合行為之禁止，而妨礙公平競爭行為，有違公平交易法第 19 條之規定。

探究延期回扣制之市場行為及其動機，可從下列各觀點來探討：

一、以利誘妨礙消費者選擇

商業上之競爭行為固然為市場機能之發揮，惟若以違反正常商業習慣之方法，迫使或誘使競爭者之交易對象人與其交易，顯有失公平，運送人

以託運人先前託運支付總運費之特定比例，誘使託運人予一定時間內繼續交付貨物運送，已違反公平交易法第 19 條：「有下列各款行為之一，而有限制競爭或妨礙公平競爭之虞者，事業不得為之：

1. 以損害特定事業為目的，促使他事業對該特定事業斷絕供給、購買或其他交易之行為。
2. 無正當理由，對他事業給予差別待遇之行為。
3. 以脅迫、利誘或其他不正當方法，使競爭者之交易相對人與自己交易之行為。
4. 以脅迫、利誘或其他不正當方法，使他事業不為價格之競爭、參與結合或聯合之行為。
5. 以脅迫、利誘或其他不正當方法，獲取他事業之產銷機密、交易相對人資料或其他有關技術秘密之行為。
6. 以不正當限制交易相對人之事業活動為條件，而與其交易之行為。」之規定。

二、迫妨礙消費者選擇

延期回扣制要求託運人在裝船與延期期間均需履行忠實之義務，亦即不得在此期間選擇非同盟之船公司，否則將喪失累積之回扣，這使得託運人在交易對象之選擇上受到限制。

公平交易法第 19 條第 3 項規定，禁止事業以脅迫方式迫使競爭者之交易相對人與之交易，儘管同盟聲稱，沒有任何一個託運人被強迫支持同盟，託運人擁有選擇將貨物交付同盟船或非同盟船運送的權利，但在實際市場狀況下，託運人僅能在緊急情況下秘密地使用非同盟船，同時託運人尚需擔心延期回扣之喪失。

三、妨礙自由競爭

延期回扣制的目的，係利用回扣牽制託運人，使其貨載持續載裝於同盟船舶，進而減少非同盟船的攬貨量，達到排擠非同盟船之目的。

如果託運人所提供貨載之數量及次數很大，則託運人所能得到的回扣可能是一筆龐大的數目，這筆回扣使得託運人覺得使用非同盟船是一種不符合經濟效益之行為，進而不再選擇非同盟之船舶，這正是海運同盟透過延期回扣制所希望造成的市場現象，此一「以損害特定事業為目的，促使他事業對該特定事業斷絕供給、購買或其他交易之行為」，為公平交易法第 19 條第 3 項所禁止。

6.6 契約運價制於公平交易法之探討

契約運價制(Contract Rates System)又稱為雙重運價制(Dual Rates System)或優惠協約(Exclusive Patronage Agreement)，即託運人與運送人間訂立契約，承諾在同盟營運地區之港口間，將其能控制之貨物全部交由該同盟所轄之運送人承運，而得享有較低之運費，並可得到在一定期間內不調整運價的保證，而對未簽約之託運人則採普通運價或非契約運價(Non-contract Rate)。託運人在契約有效期間內，若將其部分貨物交由非同盟船承運，即需支付一定之違約金或空艙運費(Dead Freight)，作為同盟之損害賠償，但若該同盟所有會員公司無法提供足夠之艙位承運時，託運人才可將其貨物交由非同盟船運送，且應事先獲得同盟主席或代表之核准。此兩種運價間之差別，對簽訂優惠協定之託運人是一種折扣優待，對未簽約者而言，可視為一種處罰，其用意即在誘使託運人將貨物交由同盟之會員公司船舶承運，以加強其對外之競爭力。

相較於延期回扣制，契約運價制對託運人而言較有自主性，其與延期回扣制有下列幾點不同之處：

1. 契約與非契約託運人分別使用不同之特定運費，且為契約上之權利之一，延期回扣制則無契約之簽定。
2. 延期回扣制在裝船期間及延期期間，託運人皆有履行忠實之義務，契約運價制則只有在契約所訂定之期限內託運人需履行忠實之義務。

3. 延期回扣制證明忠實之責任係由託運人來承擔，契約運價制證明不忠實之責任則由海運同盟來承擔。
4. 託運人一旦違反延期回扣制即喪失累積之回扣，但若違反契約運價制，則託運人需支付之相關費用，如空艙運費及違約金，並暫時中止契約協定。
5. 延期回扣制即使託運人有事先告知海運同盟需使用非同盟船，託運人仍無法享有回扣之權利，因回扣之控制權操之於同盟船公司手上。而契約運價制任何一方可藉由適當之通知，終止契約協議，其後託運人得自由選擇非同盟船公司而不受處罰。

契約運價制之行為除違反公平交易法第 7 條對聯合行為之禁止外，其「無正當理由，對他事業給予差別待遇之行為」，將直接或間接造成有礙公平競爭之結果，為公平交易法第 19 條第 2 項所禁止，此所稱正當理由，依公平交易法施行細則第 26 條之規定，應審酌市場供需情況、成本差異、交易數額、信用風險、其他合理之事由。契約運價制在我國公平交易法規範下，就法條規定與市場行為來看，其無正當理由的差別待遇行為與妨礙自由競爭的事實，使契約運價制存有爭議。

6.7 競爭船於公平交易法之探討

競爭船(Fighting Ship)是當海運同盟遭遇到非同盟船公司激烈競爭時，同盟即以數艘噸位、性能相當之船舶，專對外來競爭者攬載之貨物，以此同一航線，同一船期、停靠港，更低的運價承攬貨載，迫使競爭者因攬貨不足、缺乏利潤，不堪虧損而自動退出該航線之營運，然後再恢復正常運價，該競爭船往往造成虧損，其所受損失，由全體同盟會員船公司分攤。

企業為進入市場或擴大其市場佔有率，以低於成本之價格銷售其產品，不受任何的禁止，反之，企業若以低價政策，作為排除特定競爭對象

的工具，則不被允許。企業若為新加入者，欲擴展其市場，於其能力所及的範圍內，以低價招徠顧客爭取交易機會，亦為一種商業經營策略，本無須加以干預，惟其不能作為排除特定競爭企業的手段。競爭船此種反外部競爭協定的手段，目前幾乎已遭到世界各國之全面禁止。

競爭船行為違反我國公平交易法之事實如下：

一、違法聯合

對同盟內部而言，競爭船之性質為同盟內各船公司所共同聯合經營，其數家彼此具有競爭關係之船公司不為事業應有之競爭，而有目的性地聯合經營某一航線之行為，有違公平交易法第7條對事業聯合之禁止。

二、妨礙自由競爭

就同盟外部而言，競爭船成立之目的是在對外打擊非同盟船，以低運價控制市場，迫使非同盟船退出市場。事業為阻擋其他事業進入市場而低價銷售，或其低價銷售，造成阻擋其他事業進入市場的結果，乃「以損害特定事業為目的，促使他事業對該特定事業斷絕供給、購買或其他交易之行為」，為公平交易法第7條第1項所禁止。

第七章 結論與建議

本研究針對定期航運策略聯盟之兩項主要制度「海運聯營」及「海運同盟」進行研究。除了第一章「緒論」，說明本研究之研究目的與分析架構外，第二章則就策略聯盟之定義、型態與形成之動機、定期航運策略聯盟型式與構面等議題，以文獻回顧的方式來瞭解策略聯盟與海運產業間之關係；第三章則說明船舶運送業之經營特性及未來發展趨勢，其次探討航商參與海運聯營之動機、海運策略聯盟關鍵成功因素、海運策略聯盟發展狀況及參與海運策略聯盟之優缺點等；第四章分別說明海運聯營合約之性質與其主要內容；第五章首先針對我國公平交易法的沿革及其與海運業之關係加以說明，並對海運聯營競爭策略之中的艙位互換、艙位互租及艙位過剩協定與公平交易法競合時，產生何種關係？是否違反公平交易法之規定？加以分析探討；第六章則說明海運同盟之定義、形成背景及法律性質，並就海運同盟之運費協定、公攤協定、延期回扣、契約運價、競爭船等競爭策略與公平交易法競合時，產生何種關係？是否違反公平交易法之規定？加以分析探討。

本章將分別就研究結論、未來之政策建議及後續研究之建議，總結歸納前述之研究內容，整理提出本研究的研究結果與檢討，並期能對定期航運策略聯盟制度未來的發展策略有所裨益。

7.1 結論

一、策略聯盟（Strategic Alliance）是兩個以上的組織，以利益為前提，或為降低成本、分散風險，以追求最高利潤為目的，或為破除行業進入障礙、門檻為依歸，而採取各種不同型式之合作，此合作模式建立於互惠原則下，以契約約定彼此間的權利與義務，並各自獨立經營，以

達成各自預期的策略目標。而其形成的主要動機包括：(1)進入市場，增加競爭力；(2)資源互補，換取彼此的專長；(3)分擔成本與風險；(4)滿足顧客需求。

二、海運業的策略聯盟方式包括：輪船公會、海運同盟(包含運費同盟協定、運費協定、公攤協定、聯營協定、航期協定、轉運協定、合作協定與混合協定)，運價穩定協議、海運聯營(共同派船、艙位互租/艙位租用與艙位互換)等，而定期航商參與策略聯盟之主要動機，包括成本考量、風險性考量、規模經濟、提昇顧客服務水準與提高市場進入門檻 5 大因素。

三、海運聯營的成立、運作及其成員之間關係的建立，主要係以簽訂合約的方式來加以建構、維繫與履行。海運聯營合約有別於海上運送法所稱之海上運送契約，因為海運聯營合約當事人均是民法上所謂的社團法人，或是公司法上所謂的公司，均屬於私法之範疇，且原則上契約當事人不涉及公法上的權利義務，其合約條款之解釋、契約之履行，甚至損害賠償責任，應以一般契約法原則處理，受民法之約束。故可確定海運聯營合約的性質係屬私法上的契約。海運聯營合約的性質既已定位為私法上的契約，則基於私法自治的原則，合約當事人可以自由訂定合約內容，不受外界影響，只要雙方合意即可，但合約內容並非漫無標準及範圍，還是必須受到相關法律之強制/禁止規定、公序良俗及依法定方式的限制。

四、海運聯營合約之內容，依聯營特性及範圍，主要可分為主合約與附屬合約兩大部分，並以附錄型態對聯營航線船隊之配置及航線艙位分配等分別加以規定。一般而言，主合約內容係規範海運聯營合約內之主要條款，包括聯營範圍存續要件及管轄仲裁等相關法律條款，亦為海運聯營合約的最高至上條款，附屬合約則係為履行主合約而制定之輔

助合約。

五、「航業法」及其「船舶運送業及船舶出租業管理規則」並未對運費同盟、海運聯營之型態、運作方式、許可業務範圍作出明確之規範，在航業法規範不完整的情況下，基於對託運人權益之保障、維護重大公共利益，以及追求國家整體經濟的均衡與繁榮，經濟管制之專業法規——航業法，應與國家之營業競爭法——公平交易法併行適用，亦即雖然船舶運送業之聯合行為可排除公平交易法的適用，但在航業法未詳盡規範之部分，應回歸公平交易法之適用。

六、在海運聯營部分，本研究分別就「艙位互租、艙位互換」的手段、結果、動機加以分析，認為其行為並不違反公平交易法中有關聯合行為之規定，至於航線穩定協定之「艙位管制」行為，可控制供給面，穩定運價，惟其結果是由消費者(託運人)來承擔船公司過度擴張、產能過剩的負面成本，則明顯違反公平交易法第 7 條：「以契約、協議或其他方式之合意，與有競爭關係之他事業共同決定商品或服務之價格，或限制數量」之規定。

七、海運同盟是指在同一航線或地區，經營定期船之運送人，為統一彼此運價及其他營運條件，以期控制或避免同業競爭，用會議(Conference)協商方式解決問題所成立之一種組織。依其特性，可謂海運同盟即屬卡特爾(Cartel)組織，其行為應符合聯合行為之定義而受公平交易法之規範。其行為構成公平交易法第 7 條所稱之聯合行為及所稱之影響市場功能，若遇有聯合之例外許可，須符合兩條件，第一是否以消費者公眾利益為考量之行為，第二是否為開放性聯盟。

7.2 建議

一、海運聯營合約有關海事國際公約與國內法適用及執行的問題

雖然海運聯營合約定位為私法上之一般契約，但其係屬跨國性之契約，因此在合約條款中，勢必涉及海事國際公約適用之問題，如合約條款中規定危險品之裝載，須符合 IMDG Code 之規定，此類的海事國際公約是否一體適用於海運聯營合約中所涵蓋之航線區域內所有國家？實值得進一步深入探討。另海事國際公約如何轉換為國內法並據以執行，亦將面臨國際法與國內法兩者關係調和之問題，亦值得進一步深入探討。

二、海運策略聯盟相關法規立法的問題

在公平交易法第 46 條第 1 項之除外適用範圍方面，「航業法」對海運策略聯盟行為僅在第 19 條、第 21 條、第 25 條、第 39 條、第 40 條，以及「船舶運送業及船舶出租業管理規則」第 28 條作概括性規定，其餘皆付之闕如，對於多樣化的海運策略聯盟行為，我國立法規範仍嫌不足，實有待立法補充。依本研究之分析，海運策略聯盟行為雖有部分違反公平交易法之規範，但聯營與同盟仍應具有存在之價值，除應透過立法規定，使其排除公平交易法適用之外，並應立法而對聯營與同盟部分行為加以規範。

三、建立海運策略聯盟監督機關

我國海運之中央主管機關為交通部，在地方則由各港務局負責監理業務，目前只對業者之申請作核准許可及彙存之工作，並未主動監督調查海運策略聯盟之行為，且航業法中亦未明文授權各港務局代表交通部行使裁量或處罰之權，以致於業者對於港務局之處分常有不服。故建議交通部應建立此一監督機關，調查聯盟行為對我國貿易及託運人之影響。

四、本研究建議後續研究之方向，包括：

1. 本研究受限時間及人力，僅針對海運策略聯盟之現況及存在之問題

加以探討，惟合作的模式及範圍將隨著時空背景之移轉而動態性的調整，此種策略聯盟之未來發展趨勢，值得後續研究者持續探討。

2. 海運聯營合約內容繁瑣，惟仍有不足之部分，如艙位使用者之貨物在船舶經營者的照料之下，發生可歸責船舶經營者事由的貨物損害，其賠償程序與金額為何？託運人誤用參與聯營航商之貨櫃或送錯收貨貨櫃場、碼頭之處理程序為何？在海運聯營合約上，並未加以規定，值得參與聯營之航商加以研究探討。
3. 海運同盟之部分行為被某些國家之裁定為違法行為，並紛紛製定法規加以約束，如歐盟已對遠歐運費同盟的托拉斯豁免訂有 2008 年的落日條款，而日本、新加坡、印度等國亦訂定相關之海運競爭法案，此一趨勢值得加以研究探討。

參考文獻

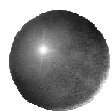
1. 林光、張志清，「航業經營與管理 Shipping Management（上冊）」，航貿文化事業有限公司，民國 91 年 9 月 1 日。
2. 曾國雄、張志清，「海商法」，航貿文化事業有限公司，民國 92 年。
3. 傅衡宇，「策略聯盟夥伴選擇評估準則之研究——以臺灣地區船舶運送業為例」，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，民國 86 年。
4. 李高慶，「我國公平交易法對海運聯營競爭策略（海運同盟、策略聯盟、海運聯營總處）之研究」，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，民國 87 年。
5. 陳銘章，「公平交易法聯合行為與其例外許可之研究——以海運同盟為例」，國立臺灣海洋大學海洋法律研究所碩士論文，民國 87 年。
6. 吳嘉豐，「資源特性對海運業合作型態之研究探討——以我國定期航運業為例」，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，民國 88 年。
7. 鄭正雄，「亞洲定期航商策略合作發展之研究」，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，民國 88 年。
8. 劉森榮，「貨櫃碼頭聯營模式之研究——以高雄港為例」，國立中山大學企業管理學系碩士論文，民國 92 年。
9. 侯淑滿，「定期航運策略聯盟契約之探討」，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，民國 94 年。
10. 楊正行，「貨櫃航運發展的趨勢與展望」，2006 年航運與港埠研討會論文集，交通部運輸研究所，民國 95 年。
11. 王克尹，「定期船公司策略聯盟之探討」，航貿週刊，第 200445/46/47 期，民國 93 年。
12. 司徒達賢，「中小企業之策略聯盟」，經濟情勢暨評論月刊，第 2 卷第 3 期，民國 85 年。
13. 吳青松，「策略聯盟之國際發展趨勢」，經濟情勢暨評論月刊，第 2 卷

第 3 期，民國 85 年。

14. 邱柏松，「國際策略聯盟在我國內的現況與績效」，經濟情勢暨評論月刊，第 2 卷第 3 期，民國 85 年。
15. 林隆儀，「策略聯盟創造新競爭優勢——清涼飲料產業突破傳統的策略」，經濟情勢暨評論月刊，第 5 卷第 4 期，民國 89 年。
16. 饒瑞鄭，「海上貨櫃運送策略聯盟合約下法律關係之研究」，月旦法學雜誌，第 66 期，民國 89 年。
17. 楊鈺池，「兩岸航商策略聯盟動機與夥伴選擇要因之相關研究」，航運季刊，第 11 卷第 2 期，民國 91 年 6 月。
18. 張有恆、陳方元，「航空策略聯盟之探討」，民航季刊，第 4 卷第 3 期，民國 91 年 9 月。
19. 「公平交易法論述系列第 2 輯」，行政院公平交易委員會，民國 82 年 11 月。
20. 行政院公平交易委員會網站，網址：<http://www.ftc.gov.tw/>。
21. 中華日報航運版相關報導。
22. 臺灣新生報航運版相關報導。
23. T.Heaaver, Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?, Maritime Policy and Management, Vol. 27 No.4.
24. Containerisation International, November 2005, p. 65.
25. Containerisation International Yearbook 2005, p 8.
26. Shipping Statistics and Market Review, October 2005, p. 23.

附 錄 1

簡 報 資 料



定期航運策略聯盟之探討

交通部運輸研究所
中華民國96年3月



大綱

- 壹、緒論
- 貳、文獻回顧
- 參、海運策略聯盟之發展趨勢
- 肆、海運聯營合約之探討
- 伍、海運聯營與公平交易法
- 陸、海運同盟與公平交易法
- 柒、結論與建議



壹、緒 論 (1/4)

一、研究緣起

1. 策略聯盟除了降低營運風險與成本外，亦達到提昇市場佔有率之效果。
2. 若參與聯營的航商成員，其經營規模及營運能力若相差懸殊，則原經營規模及營運能力較佳的航商極可能使服務品質降低。
3. 如何選擇適當的聯盟夥伴？其選擇要因為何？聯盟契約之性質、主要內容為何？如何訂定才能達到策略聯盟之效果？及我國航業法及公平交易法對此相關行為之規範等，都值得加以評估與研究。



壹、緒 論 (2/4)

二、研究範圍與內容

主要研究內容包括：

- (1) 策略聯盟及海運市場相關文獻分析與探討。
- (2) 探討定期航運策略聯盟之背景與現況。
- (3) 探討海運聯營合約之性質及其主要內容。
- (4) 探討定期航商選擇聯營夥伴之要因。
- (5) 探討海運同盟與海運聯營與航業法及公平交易法之關係。
- (6) 結論與建議。

壹、緒 論 (3/4)

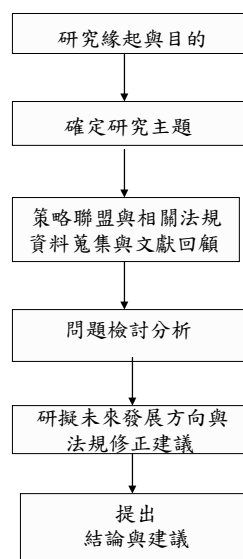
三、研究方法

以靜態的次級資料(secondary data)蒐集與分析為主

1. 國內政府出版品：國內政府出版品：包括行政院公平交易委員會官方有關公平交易法之沿革，行政院及所屬各機關因公出國人員出國報告書，本所相關之研究報告等官方資料。
2. 國內交通、運輸、經營管理等相關科系研究所師生相關研究報告及論文。
3. 期刊、專著、報章雜誌等。
4. 相關網站。

壹、緒 論 (4/4)

四、研究步驟





貳、文獻回顧 (1/2)

一、策略聯盟定義

「兩個以上的組織，以利益為前提，或為降低成本、分散風險，以追求最高利潤為目的，或為破除行業進入障礙、門檻為依歸，而採取各種不同型式之合作，此合作模式建立於互惠原則下，以契約約定彼此間的權利與義務，並各自獨立經營，以達成各自預期的策略目標。」



貳、文獻回顧 (2/2)

二、策略聯盟的主要動機

1. 進入市場、增加競爭力。
2. 資源互補、換取彼此的專長。
3. 分擔成本與風險。
4. 滿足顧客需求。

三、定期航運策略聯盟型式

1. 海運聯營(艙位互換、艙位互租與艙位過剩協定)
2. 海運同盟(運費協定、公攤協定、延期回扣、契約運價、競爭船)



參、海運策略聯盟之發展趨勢 (1/3)

一、航商參與策略聯盟之動機

- (1)組織引起的原因
- (2)環境衍生的原因

二、海運策略聯盟成功關鍵因素

- (1)在聯盟夥伴之文化結構方面
- (2)在聯盟的目標承諾方面
- (3)在責任與公平方面



參、海運策略聯盟之發展趨勢 (2/3)

三、海運策略聯盟發展狀況

(一)三大海運聯營規模

Alliance	Member	Total TEUS	Total Ships
CKYH	COSCO/K Line/ Yang Ming/ Hanjin	1,208,267	381
Grand Alliance	P&ONL/NYK/OO CL/ Hapag Lloyd/ MISC	1,091,084	346
New World Alliance	APL/MOL/ Hyundai	758,081	233



參、海運策略聯盟之發展趨勢 (3/3)

(二)運費同盟

- 1. 越大西洋航線運費同盟 TACA
- 2. 越太平洋東向運費同盟 ANERA
- 3. 越太平洋西向運費同盟 TWRA



肆、海運聯營合約之探討(1/2)

一、海運聯營合約之性質

海運聯營合約當事人均是民法上的社團法人或是公司法上的公司，不論是社團法人或是公司，均屬於私法之範疇，原則上契約當事人不涉及公法上的權利義務，其契約條款之解釋、契約之履行，甚至損害賠償責任，應以一般契約法原則處理，應受民法之約束，故可確定海運聯營合約的性質係為私法上的契約。



肆、海運聯營合約之探討(2/2)

二、海運聯營合約之內容

(1)主合約：

規範海運聯營合約內之主要條款

(2)附屬合約：

係為履行主合約而制定之輔助合約



伍、海運聯營與公平交易法(1/2)

一、我國公平交易法之探討

1. 立法背景
2. 立法宗旨
3. 管制對象
4. 主管機關

二、公平交易法與船舶運送業之關係

1. 航業法之規定
2. 船舶運送業聯營行為回歸公平交易法之規範



伍、海運聯營與公平交易法 (1/2)

三、艙位互換、艙位互租於公平交易法之探討
其行為並不違反公平交易法中有關聯合行為之規定

四、艙位過剩協定於公平交易法之探討
其行為之結果是由託運人來承擔船公司過度擴張、
產能過剩的負面成本，則明顯違反公平交易法第7條
之規定。



陸、海運同盟與公平交易法 (1/6)

- 一、海運同盟之定義
- 二、海運同盟之形成背景
- 三、海運同盟協定之種類

(一) 反內部競爭協定

- 1. 運費協定
- 2. 公攤協定


(二) 反外部競爭協定

- 1. 延期回扣制
- 2. 契約運價制
- 3. 競爭船

- 四、海運同盟之法律性質
- 五、運費協定於公平交易法之探討
- 六、公攤協定於公平交易法之探討
- 七、延期回扣制於公平交易法之探討
- 八、契約運價制於公平交易法之探討
- 九、競爭船於公平交易法之探討


一、結論

1. 策略聯盟 (Strategic Alliance) 是兩個以上的組織，以利益為前提，或為降低成本、分散風險，以追求最高利潤為目的，或為破除行業進入障礙、門檻為依歸，而採取各種不同型式之合作，此合作模式建立於互惠原則下，以契約約定彼此間的權利與義務，並各自獨立經營，以達成各自預期的策略目標。
2. 海運聯營合約的性質係為私法上的契約。合約當事人可以自由訂定合約內容，不受外界影響，只要雙方合意即可，但合約內容並非漫無標準及範圍，還是必須受到法律之強制/禁止規定、公序良俗及依法定方式的限制。



柒、結論與建議 (2/4)

3. 航業法及船舶運送業及船舶出租業管理規則並未對運費同盟、海運聯營之型態、運作方式、許可業務範圍作出明確之規範，在航業法規範不完整的情況下，基於對託運人權益之保障、維護重大公共利益、進而追求國家整體經濟的均衡與繁榮，因此，雖然船舶運送業可排除公平交易法的適用，但在航業法未作詳盡規範之部分，仍應回歸公平交易法之適用。
4. 艙位互租、艙位互換之其行為並不違反公平交易法中有關聯合行為之規定，至於航線穩定協定之「艙位管制」行為，控制供給面，穩定運價，其結果是由託運人來承擔船公司過度擴張、產能過剩的負面成本，則明顯違反公平交易法之規定。




柒、結論與建議 (2/4)

5. 海運同盟即屬卡特爾(Cartel)組織，應該符合聯合行為之定義而受公平交易法之規範。

其行為構成公平交易法第7條所稱之聯合行為及所稱之影響市場功能，若遇有聯合之例外許可，須符合兩條件，

第一是否以消費者公眾利益為考量之行為

第二是否為開放性聯盟




柒、結論與建議 (3/4)

二、建議

(一)海運聯營合約定位為私法上之一般契約，但其係屬一跨國性之契約，因此在合約條款中勢必涉及海事國際公約適用之問題，海事國際公約是否一體適用在海運聯營合約所涵蓋之航線區域之所有國家，實值得進一步深入探討。

另海事國際公約如何轉變為國內法並據以執行，亦將面臨國際法與國內法兩者關係調和之問題，亦值得進一步深入探討。

(二)海運策略聯盟行為雖有部分違反公平交易法之規範，但聯營與同盟仍應具有存在之價值，實應透過立法規定，使其排除公平交易法適用之外，並經由此立法而對聯營與同盟集團加以規範。



柒、結論與建議 (4/4)

(三)港務局負責監理業務，目前只對業者之申請、備查作核准許可及彙存之工作，並未主動監督調查海運策略聯盟之行為，且航業法中亦未明確授權港務局代表交通部行使裁量、處罰之權，以致於業者對於港務局之處分每有不服。建議建立一專屬監督機關，以隨時調查聯盟行為對我國貿易及託運人之影響。

(四)後續研究之方向：

1. 本研究僅針對海運策略聯盟之現況及存在之問題加以探討，然合作的模式、範圍將隨著時空背景之移轉而動態性的調整，此種策略聯盟之未來發展趨勢，值得後續研究者持續探討。
2. 海運聯營合約內容繁瑣，然仍有不足之部分，如貨物損害其賠償程序與金額為何？託運人誤用參與聯營航商之貨櫃或送錯收貨貨櫃場、碼頭之處理程序等，在海運聯營合約上，並未加以規定，值得參與聯營之航商研究探討。

簡 報 結 束

