

臺灣船務代理業經營實務問題探討

A Study on Current Problems Concerning Taiwan Shipping Agency Practices

廖德政 Victor, Te-Cheng Liao¹

張志清 Chih-Ching Chang²

摘要

本文論述臺灣定期貨櫃航線船務代理進出口業務，包括承攬、運務、客服、文件、載貨證券、人事、財務與會計實務。由於其實務專述文獻相當有限，本文以實務經驗紀錄為主軸，分析前述船務代理業務性質，並將所遭遇實務問題，予以分析、探討及建議。最後對二十一世紀，臺灣未來船務代理組織規劃與營運策略，提出展望，終於結論，進而研擬有效建議；期盼對海運業有實質助益。

關鍵字：貨運承攬業、船務代理、定期航線、運務、載貨證券

ABSTRACT

This article focuses on business relating to those daily works of shipping agency, those affairs of inbound and outbound shipment as well as container liner. It includes sales, operation, customer service, documents, bill of lading, personnel, finance and accounting in daily practices. In consideration of no many academic papers concerning Taiwan's shipping agents in container transport business, this article focuses on shipping practices and case study. It analyzes the aforementioned nature and routine operation of shipping agency. It explores, discusses, and recommends proposal for trouble shooting. At the final stage, this thesis proposes prospect, plan of organization and strategy of business for Taiwan's shipping agents. It aims to provide useful reference to Taiwan shipping industry in Twenty-First century

Keywords：freight forwarder, shipping agent, liner shipping, operation, bill of lading

¹ 海鋒公司航線經理、E-mail：victorliao@hotmail.com

² 國立台灣海洋大學航運管理學系教授兼系主任、E-mail：cchang@mail.ntou.edu.tw

壹、前言

船舶運送業若設立分公司或船務代理，須考量下列幾點因素：

1. 當地法規政令：如金融外匯、船運業務、航港業務、攬貨業務，是否管制。
2. 熟悉當地航運業務：政商關係是否良好，裝卸業務是否專業。
3. 業務量是否足夠：營業收入是否足以負擔總成本。
4. 人事管理：採以夷治夷政策，全球化同時考量當地自主化，惟有完整相關配套措施，方是最佳經營策略。

本文論述臺灣定期貨櫃航線船務代理進出口業務，包括承攬、運務、客服、文件、載貨證券、人事、財務與會計實務。本文以實務經驗紀錄為主軸，分析前述船務代理業務性質，分析實務問題，並提出建議。

貳、船務代理業務分析

2.1 船務代理之定義

船務代理業乃指受船舶運送業委託，在約定授權範圍內，以委託人名義代為處理船舶客貨運送及其有關業務而受報酬之事業。船務代理依照與委託人，所簽訂代理契約，行使約定代理業務範圍，並得以收取佣金作為報酬，是為有償契約型態。若行使未經委託人授權，或逾越代理契約規定範圍，任何損失須自行負責。反之，若依合法範圍，行使代理業務，若有損失，船東則須負責。實務上卻因商業環境有所差異，有些情況船東較強勢，有些又不得不委曲求全於船務代理之下。完全取決於當地商業環境。譬如，西非 WASA 同時代理兩家船東 A 和 B 之業務。A 與 B 兩船舶運送業，於該西非航線互為競爭者，礙於當地商業環境下，彼此都無所選擇。

2.2 船務代理之事務架構

一般船務代理業務約略分成 1、船舶業務：傭租、買賣、建造、租賃與文件申請。2、攬貨業務：包含進出口。3、港埠業務：船舶進出港口，人員簽證與船舶靠泊。而代理業務架構約略如圖一。

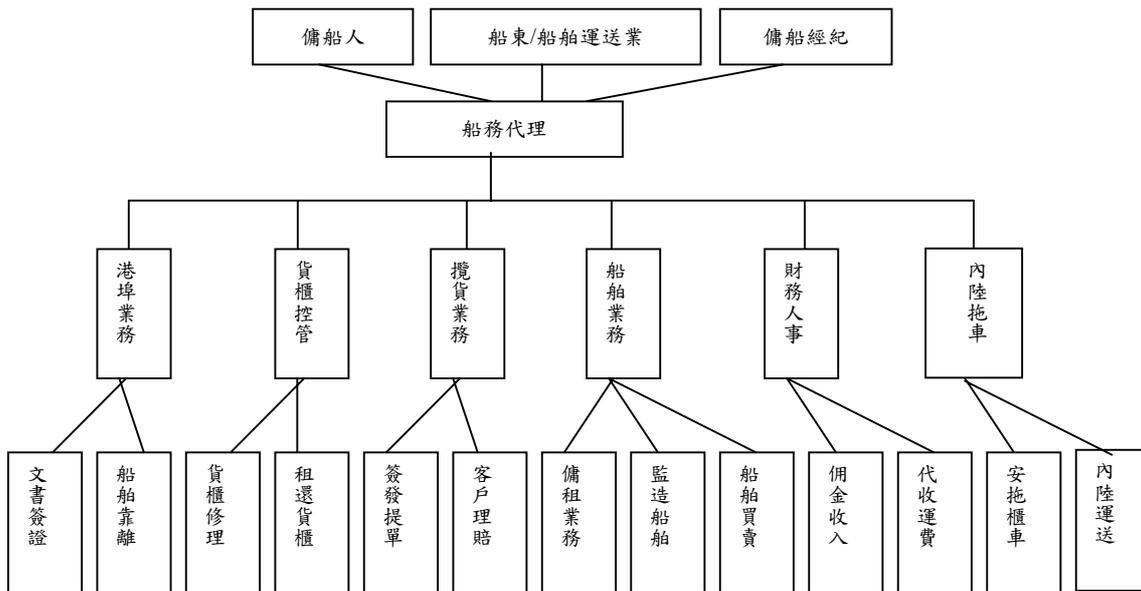


圖 1 船務代理業務圖

參、船務代理實務問題探討

船務代理業常面臨下列實務問題：

3.1 業務市場方面

2002 年全世界大航商營運均虧損。2003 年 4 月開始，世界航運景氣逐漸復甦，全球航線從遠東至北美、歐洲、南非、西非等。所有貨櫃船運送人均滿載無艙位，海運費持續調漲。例如 2003 年 3 月臺灣出口至南非海運費約美金 500 元，同年 9 月運費已達美金 1200 元，船舶所有人仍滿載無艙位。因此全世界經濟活動之未來性，的確不易預測，但可從國際貿易運輸活動，推測經濟是否復甦。

實例 1、滿載無艙位：船舶所有人虧損經營，不代表船務代理業營運也虧損，船務代理以收取代理費和運費佣金為主。全球艙位過剩，供過於求，運費持續下滑，對船東營運影響深遠；船務代理依簽訂契約收取佣金，一旦佣金扣除營運成本，即知盈餘或虧損。反之，2002 年底有船舶運送人為調整市場供需機制，穩定運價；於無法控制國際貿易成交量下，主動抽換調配船隊，減少艙位供給量，企圖穩住持續下滑之運費。外加建恆船公司被德商 Hambud Sud 購併，導致艙位嚴重缺乏，運費持續上揚，所有船舶所有人或運送人不論其營運規模，均滿載無艙位。2003 年 11 月船東限定船務代理，祇收取運費利潤較高貨物，拒絕承載無利潤之港口貨。此時船東營運利潤持續增加，而船務代理卻虧損經營；因船東滿艙嚴格控管，只選擇高利潤貨源。船務代理常因高運費，無適當市場貨源可承攬。船舶所有人滿載無艙位，獲利可觀，而代理商無佣金收入，營運收入反而下跌。

1. 滿載無艙位，多餘貨載須卸下轉船，船務代理所承攬之貨，常遭卸載。並無更好方法因應。畢竟代理行與船東關係不能輕易破壞，既使企圖與船東關係惡化也不能顯現出來。否則船東將採取預防措施，與船東正式交惡，對船務代理毫無益處。
2. 船舶所有人禁止承攬低利潤之貨載，因其海運成本較其它直航港口成本高。於滿載無艙位時，必將有限艙位提供利潤較高貨物。船東此措施，嚴重影響船務代理佣金收入。船務代理可採下列因應之策：
 - (1) 要求委託人、船舶所有人或運送人補貼佣金。惟在實務上，常須考量與委託人長期配合，而忍讓以取得長期配合優勢。
 - (2) 在決定拒絕代理業務前，必須考量以下幾點：①若委託人船東明確指責船務代理失職，似較易處理。②若委託人船東明確坦承對其本身之過失，此時船務代理仍須提高警覺意識。大多數船東不向受託人表示歉意。可注意船東採取之態度，再考慮是否拒絕與此委託人（船舶所有人或運送人）繼續代理契約。
3. 解決方案(1)最佳可行方案請求國外代理或分公司，指定 FOB 國外付款貨物。有些船務代理佣金並無 FOB 或 CIF 貿易條件之分。(2)若出口以 C&F 市場為主，則常忽略 FOB 市場，於此時期可深耕 FOB 市場，開發 FOB 客源，對業務深耕甚有助益。若為 FOB 市場特性，則反之。(3)於此過渡時期，可加強員工專業在職教育與訓練，重新調整提昇船務代理企業內部競爭力。

3.2 運務貨櫃方面

除船舶調度外，貨櫃運務控管與操作至為重要。貨櫃流通量與流動率大，可增加運費收入。在缺櫃區域，則應嚴格控管貨櫃延滯費與留置費免費期天數，以降低調度空櫃成本(Equipment Positioning Costs)與租櫃成本。同時，現今少有船舶運送人船隊，服務能涵蓋全球，因此有區域性接駁船(Feeder)營運必要性，相對其運務成本控管也相當重要。

實例 2、危險品運送申請程序：託運人聲稱所託運貨物，不具化學性或危險性，該產品非 IMCO Code、Class、Page No 和 Packing Group 等危險品申報必備項目。但運送人無法僅依據託運人口頭聲稱，必須有一定程序，判斷能否收取。倘若非直航船，必須獲得前段接駁船運送人同意，其次為轉口港母船同意。有運送人要求託運人除危險品申報書，須再請公正第三者貨物公證檢驗單位，公證託運人貨物如所申報內容。但若此措施過於嚴謹，除增加託運人成本，更是一種貿易障礙，影響貨物流通；雖為安全措施考量，亦不足取，也嚴重影響託運人作業程序與成本增加。而船舶運送人於滿載無艙位，儘可能不收危險品，雖其運價較高，也都避免收取。

3.3 客服與文件問題方面

提單同時具有收據、有價證券、押匯文件與提貨憑證之功能；若有海運糾紛或海上保險相關法律求償行為，提單也為必要文件。因此託運人、受貨人、保險人、運送人與其船務代理，甚至銀行均謹慎處理；客戶服務人員雖非文件部製單人員，但面對託運人與前述相關人士之詢問與要求，也須具備一定專業知識與態度，協助相關人士圓滿處理以保護運送人。

實例 3、B/L 特殊要求：有些市場特性，卻因目的港受貨人清關提貨考量，託運人常有額外文件要求。例如：

- 一、低報重量或材積：目的減少受貨人清關需繳交關稅金額。實際上船舶運送人為配合託運人文件要求，將此欄空白，不表示實際重量與材積數，因材積與重量須在艙單上表示。
- 二、品名類別表示：進口舊機車有一定稅則，若以汽機車零配件報關，有些國家稅則就不同。因此託運人常有品名標示與實際出口產品相異，除非託運人是以 CFS 進艙交貨予運送人，否則 CY 櫃品名標示運送人根本無法察覺。
- 三、交貨地：最常見為運送人將貨物運抵目的港，受貨人將貨物由目的港運送至內陸貨櫃站清關。然託運人要求運送人於提單標示，貨物交貨地(The Place of Delivery)為內陸貨櫃集散站，絕大多數運送人均拒絕，因牽涉內陸運費與運送責任歸屬認定問題。但依然有少數運送人，基於商業承攬競爭考量，願意配合託運人之要求標示。可見海運實務常與理論有一定程度之差異。例如：甲託運人從臺灣裝貨至目的港 Mombasa, Kenya, 運費裝貨港預付，受貨人自行安排運送，卻要求提單標示交貨地為 ECD Embakasi, 此種要求相當特別。大都數運送人都拒絕，但仍有運送人願意標示交貨地(Place of Delivery) ECD Embakasi 而成功承攬該貨。
- 四、裝貨港：託運人從臺灣裝貨至西非奈及利亞，要求提單裝貨港標示新加坡，理由乃文件必須配合受貨人要求，一般運送人都會因應託運人要求，發電文請示船東，可否將此貨櫃從臺灣裝貨到新加坡後，將此櫃卸下或轉船；再將此櫃從新加坡裝船，至於收貨地有時標示臺灣，有時會因應託運人需要與以空白表示。

肆、臺灣船務代理業經營之展望

二十一世紀今日產業型態、結構、交易與過程均隨科技演化(Evolution)產生巨大變革；學習曲線縮短、跳躍、改變與不規則，加速產業典範轉移(Paradigm Shift)，虛擬企業組織(Virtual Organization)、線上商業交易(On Line Business Transaction)、企業流程(Business Processing)及跨業經營(Industry Convergency)、策略聯盟(Strategy

Alliance)等。對此變革，身為船務代理業，須對未來營運發展，擘畫願景，予以規劃。

4.1 臺灣未來船務代理業之組織規劃

企業流程改造 BPR(Business Process Reengineer)廣泛存於現今企業。組織隨著業務型態有所調整，以因應市場變化。許多國際海運業，譬如；P&O Nedlloyd 與 MaerskSealand 都極力推展電子商務(E-Commerce)，線上定艙位(On Line Booking)、線上印製提單、貨櫃動態、船期、預計抵達時間 ETA(Estimated Time of Arrival)等資訊查詢。MaerskSealand 更於 2003 年底，刪除台灣海運船期刊登，欲知船期，則需登入 MaerskSealand 網站查詢。以歐洲國家體系為主船舶運送人組成 INTTRA 電子商務企業，由原先幾家船舶運送人集資創辦，包含 MaerskSealand、P&O Nedlloyd、Hapag-Lloyd、MSC 與 CMA-CGM 等，拓展迄今已有 13 家船舶運送人加入，提供海運界電子商務平台，其服務包含船期查詢、線上定艙位與貨櫃追蹤；透過此平台，可進入各船舶運送人獨立電子商務系統，而今加入成員已不限船舶運送人，國際性貨運承攬業也已有 29 家加入，成員也持續增加中。

企業將某些功能部門(Functional Department)或業務外包(Outsourcing)，給該項領域專業承包商經營，已普遍存於現今企業；此種商業模式類似海運業船舶運送人，委託外包業務予船務代理，該船務代理也可能因其業務或相關其它因素考量，再外包部分業務，給分代理(Sub-Agent)；如港口分代理。未來臺灣船務代理業可能經歷下列演化過程(Evolution)。

- (一) 船務代理業務萎縮。
- (二) 新船務代理產生：許多船務代理倒閉、慘澹經營或轉業經營。國際遠洋線船舶運送業基於業務考量，在臺灣設立分公司或自有代理行 (Self own Agent)。
- (三) 更專業且競爭性船務代理誕生：此時臺灣船務代理組織規劃及架構，勢必愈加精簡且更具競爭力與生產力，而產值與效率愈加提昇，方能獲得國際船東青睞。有可能演變成虛擬船務代理；惟必須全部相關船務代理業務，均能網路線上處理與整合，包含船舶抵港、申報、船席安排、貨物查驗、人員簽證等；可預期 3 年內，無法達到。有些局部船務理業務，可虛擬化，如文件製作，客服中心(Calling Center)包含運費報價、船期查詢與相關客服業務。

此種企業演化過程跟隨產業環境與經濟結構，有所更迭，逐漸成長、進而繁榮。亦將因市場過於飽和競爭，開始下滑、進而倒閉、再進而另一循環之開發。唯一差別者為企業經營型態與模式不同，因為經濟體系與產業結構，產生質變與典範轉移(Paradigm Shift)。

展望未來臺灣船務代理組織架構圖如下：

1. 未來臺灣船務代理可能為單存攬貨代理，其人員必須精簡，且具多功能用途。

2. 組織層級縮短成扁平狀。
3. IT 資訊科技產業成熟，會計、財務、文件及資訊部門專業外包。但對於有關商業機密外洩之虞者，可藉由外包契約規範，或自行控制。
4. 以下兩船務代理組織結構圖，每年營業額取決所代理業務量大小，連帶船務代理人員多寡，但明顯平均每人生產報酬率與現今相較，均有所提高。

依圖二，財務會計外包並非否定其功能與重要性。一般瑣粹繁雜，例行性會計財務作業，委託外包專業處理，將非核心營運單位委外，可加強專注核心業務。於此所謂財務外包，涵蓋一般會計作業、應收、應付、交易帳戶、稅務諮詢規範、財務報告分析、風險與管理。有關財務會計控管，仍為企業經營者掌控。受託外包專業會計財務人員，必須依其專業分析企業會計與財務，提供有效財務報表、分析與建議。其定位屬決策支援系統功能，並非取代委託企業經營者角色與決策權利。譬如：

- (1)受託人專業外包財務會計，從財務報表分析邊際貢獻(Contribution Marginal)、銷貨收入、變動成本、固定成本等。建議委託人企業，是否應購置新設備、裁廢虧損部門、降低或增加產品售價等，供企業營運者決策參考。有時虧損部門仍有正向邊際貢獻，分析乃因企業固定成本過高，裁廢該部門反而加劇虧損，不應被廢除；因此必須經由專業財務會計人士評估分析，提供企業營運決策者參考。
- (2)目前海運實務界僅有少數持正面肯定態度，絕大多數從業人員均持否定態度，質疑企業財務會計，不可輕易外包。實際上：①P&O NedlloydTaiwan 於 2001 年將財務會計，局部轉移至中國廣東，也因此台灣財務會計人員，局部分批資遣。此種全球性船舶運送人內部財務，轉移集中特屬區域，雖仍未外包，但已逐漸邁向專業外包之路②全球性船舶運送人 APL 於 2002 年，將財務會計局部外包。大中華區涵蓋香港、中國與臺灣，其財務會計均匯集中國上海處理；而 APLTaiwan 也於 2002 年，率先於臺灣海運界，實施部分財務會計外包本土性專業企業，引導臺灣市場未來走向。③有些未具營運規模中小型進出口商，考量營運成本，已將會計財務外包專業受託人或機構，每月只需支付新台幣 2,000 元，此實務已行之多年。

依此窺見財務會計外包，有其可能性，取決於企業經營者理念與營運規模。企業可評估財務會計外包，對其經營有否必要與助益。因此展望未來船務代理組織架構圖如圖二與圖三。組織架構：成扁平狀、機動彈性大、決策授權下放、反應快、效率佳。代理對象：代理單一船舶運送人。

代理業務量規模大小：決定企業員工人數。其業務量因航線與運費不同決定其營業額。以 A 船務代理業為例，代理單一船舶運送人，非歐美航線，如每年營業額新台幣 9,000 萬元至 1 億 1,000 萬元，員工人數 4-7 人，再依代理佣金百分比，求得船務代理年度佣金收入。未來船務代理業組織架構圖，成扁平狀，代理業務量決定人數規模。如圖二。

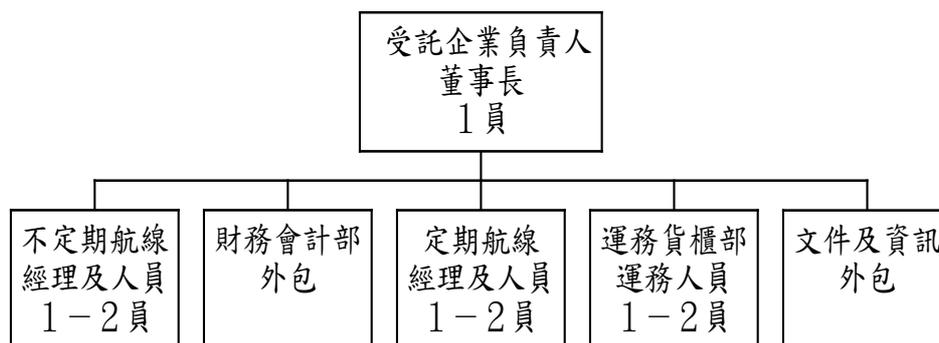


圖 2 展望未來船務代理組織架構圖

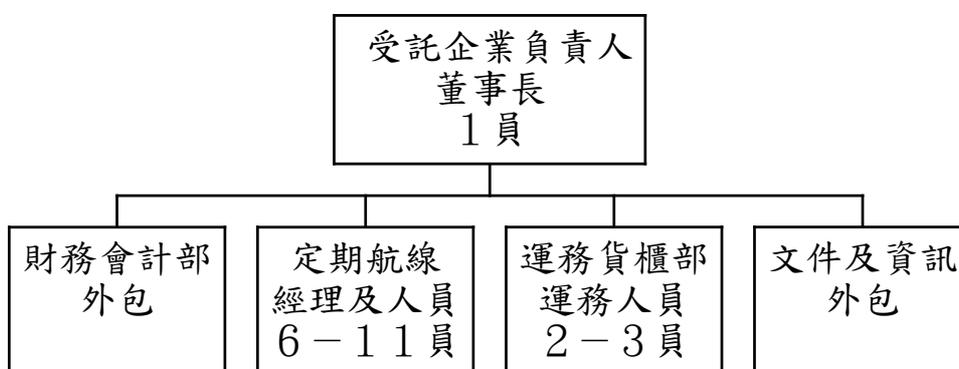


圖 3 展望未來船務代理組織架構圖

圖三之組織架構同圖二。為 C 船務代理單一船舶運送人，涵蓋全球航線，每年營業額 3 億 2,000 萬至 3 億 8,000 萬元，員工人數 9-15 人，再依代理佣金百分比，決定年度佣金收入。

4.2 未來船務代理業之營運策略

發掘企業關鍵成功因素 KSF(Key Success Factor)，有助於企業營運策略研擬。依據波特五力與 SWOT 分析架構模式，了解船務代理業關鍵成功因素，涵蓋企業經營理念、營運策略、產業內競爭者、潛在替代品、競爭者活動、內部優劣勢、外部環境機會與威脅互動情況，非單一構面能完成。

無夕陽工業只有夕陽心態，放眼世上海權國家英國、美國與日本，於海運實務界或貿易界仍深具影響力，甚至領導未來走勢。然事實上此種產業結構變化乃必然趨勢，放之四海皆準。早期臺灣海員深具競爭力，讓歐美日等海員失業轉行，而大陸與東南亞船員早也取代臺灣海員，畢竟潮流趨勢。

企業資源規劃 ERP(Enterprise Resource Planning)盛極一時，P&O Nedlloyd 於 2000

年也引進財務專業軟體，企圖整合企業資源。臺灣須強化海運業經營能力邁進，追趕歐、美及日本。目前交通部仍有股權掌控陽明海運，該船舶運送業人才濟濟，希望能更上層樓。

了解企業於產業中價值鏈(Value Chain)、供應鏈(Supply Chain)、需求鏈(Demand Chain)、與核心競爭能力(Core Competence)關係，清楚企業所處情況與位置、扮演角色與尋求利基市場(Niche Market)，為企業分析未來產業競爭優勢來源。由於船務代理業介於傳統商業交易推向式供應型經濟(Push Supply)，轉變成科技式引拉需求型態(Pull Demand)，因此未來船務代理必須更專業，否則可能無法生存。

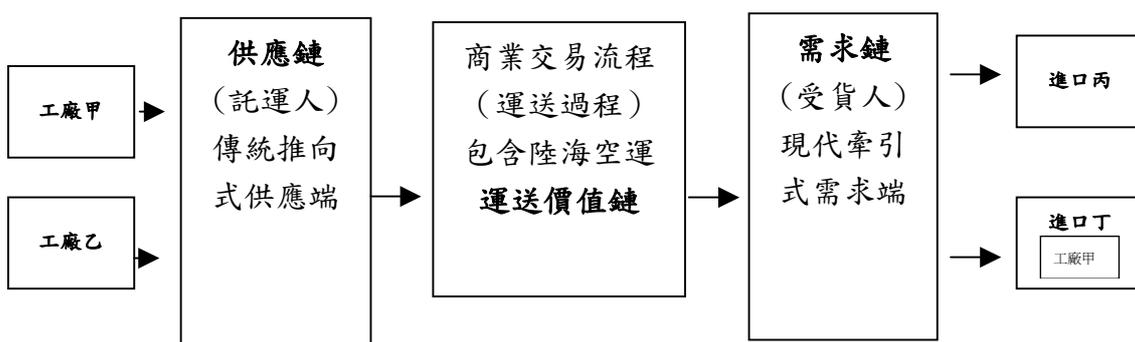


圖 4 船務代理業供應鏈、價值鏈與需求鏈之關係圖

由上所述，未來船務代理具備專業學職本能外，更必須有營運策略；

(一)經濟規模(Scale of Economic)：依據 3Com 公司創辦人梅特卡夫(Metcalf)所提定律，一旦營業規模突破關鍵多數(Critical Mass)臨界點，其營業效益將成級數增加，是為梅特卡夫定律(Metcalf's Law)。其所用為先佔取得策略(Pre-Emption)，快速累積吞併市場佔有率；Maersk 併美商船舶運送人 Sealand 成立 MaerskSealand 後，目的尋求經濟規模宏大效益，於市場實行先佔策略，率先引爆運費戰爭，主動下降運費，掃盡市場貨源，企圖大幅擴展市場佔有率。

(二)利基市場(Niche Market)：物流(Logistic)市場相當龐大且複雜，包含生產製造、金融、報關、倉儲、運送與庫存六大功能，每一功能又可細分很多分支，並非多數人所能完全涵蓋。物流市場已有多人進入，然品質方面仍待加強提昇，確實仍有成長空間；可預期未來物流市場勢必格外競爭，因此必須尋求利基市場，甚至跨業經營。既然利基市場如此重要，該如何尋求利基市場。

1. 擘畫願景(Vision)：經營者必須充分了解企業資源、優劣勢、未來市場動態與方向。絕不勉強企業，朝保守穩定踏實方向，持續經營。
2. 波特五力分析：現今產業內競爭者、潛在進入者、替代品、供應商與顧客議價能力。
3. SWOT 分析：就企業內在優劣勢、外在環境機會與威脅分析。
4. 深化核心競爭力(Core Competence)：充分運用核心競爭力且持續深化，正

如天生我才必有用，每人均有其特質與長處，須隨時加強，長期訓練才能深化踏實核心競爭力。

5. 充分利用既有資源(Resource)：每一企業體均有各方面人才，依企業規模與組織架構，安排擺置形成最大綜效(Synergy)，以最低成本達最大利潤，藉由科學數據方式評估績效。
6. 監督審視(Audit)：隨時檢測微調修正策略，以利目標方向迂迴前進。
7. 持續力：必須能長久輕鬆經營；「勉強」只能維持短暫，無法持續。

(三)策略聯盟報關行、拖車與通路商(Channel Improvement)：多數企業肯定成功物流作業，可提高運送效率，增加競爭力。目前尚無任一集團，可完全從供應鏈起始作業接單製造生產，經過中間運送價值鏈加值作用，至最後終端使用者需求鏈，全程掌控。由下列三種情況討論之：

1. 必要性分析

企業考量投入成本與產出效益；核心競爭力與產品研發實力，乃見仁見智。

- (1) 短期方面(1-5年)：實際上物流至少包含前所述六大功能。整體商業環境與交易模式未臻成熟；從投入經營成本與產出效益，短期無法有效整合供應鏈、價值鏈與需求鏈，須透過策略聯盟或協同商務(Collaborative Commerce)整合。若能有效整合且達到目的，並不一定需要全程掌控；可透過書面契約協定及規範，取代全程掌控過程與要求。
- (2) 長期方面(5-10年)：須衡量整體商業環境與交易模式變化，若無法形成趨勢與經濟規模效益，過度投資又無法有效提昇全體競爭力，所浪費經費勢必成爲企業另一種負擔。反之，若能提早規劃且採先佔策略(Pre-Emption)。

2. 可能性分析

- (1) 短期方面(1-5年)：現今海運業尚無法達到掌控供應鏈全程。雖均能針對戶對戶運送，報價予託運人與受貨人，但仍未符合物流之需求，缺乏競爭性。目前尚於起步階段，尚未深化且有效整合。然可預期未來5年，雖有能者可整合全程，但是否能具市場競爭力與經濟效益，仍待觀察。
- (2) 長期方面(5-10年)：海運市場能否成熟，涉及整體商業環境、交易模式、政府政策與相關配套措施。此市場就是臺灣必須提高整合能力，達到客製化需求，維持一定利潤水平。

3. 掌控能力分析

- (1) 短期方面(1-5年)：目前臺灣有實力整合供應鏈、價值鏈與需求鏈之海運業者，爲幾家大型海運集團，但因牽涉範圍至廣，市場尚未成熟與利潤未如預期，至今尚無大張旗鼓籌設物流。未來1-5年內是否能完全掌控物流全部流程，仍有待觀察。
- (2) 長期方面(5-10年)：首要條件仍必須取決於市場，是否生產製造供應端與消費者末端需求鏈，有迫切需要物流全程整合；端賴市場趨向取決。

4.3 未來臺灣船務代理業之展望

凡涉勞力成本產品，勢必流向成本較低國度，此乃經濟學者 Heckscheer-Ohlin 之因素比例定理(Factor Proportions Theory)。P&O Nedlloyd Taiwan 於 2000 年已將文件製作，轉移至中國大陸廣東省，文件部人員即刻遭解聘，只留下 2-3 員以備系統轉換之需；船舶所有人 APL Taiwan 也已跟進，將文件部轉移至中國大陸；其它行業如，國際化金融業也已將客服中心外包(Call Center Outsourcing)，移至營運成本較低之印度（英語）或馬來西亞（英語及華語），企業全球化影響可謂超乎吾人想像力。因此差異化服務有可能超越差異化產品，充分顯示服務業也需要創新，有關傳統服務業則必須加值產品創新與研發。

(一)市場趨勢

在臺灣朝高科技產品研發創新時，觀察歐洲、美國及日本等先進國度產業，服務業均已達七成以上。因此臺灣船務代理業，勢必強化服務型態。由於面對商業交易型態轉變，未來船務代理業務型態，也可能走向異業策略聯盟(Industries Convergence)，事實上海運市場早已反應。譬如；Maersk 旗下貨運承攬業 Mercantile 早在 2000 年之前，就將企業名稱改成 Maersk Logistic；同時多家國際性船舶運送人也先後成立物流(Logistic)公司，例如 P&O Nedlloyd Logistic 於 2000 年成立、MOSK Logistic、NYK Logistic、APL Logistic 等，宛如雨後春筍般成立；甚至連貨運承攬業也跟隨。因此船務代理業可能必須提早，學習如何跨入物流業，尋找策略聯盟對象。

(二)客製化需求

所謂客製化(Customization)需求，是為客戶量身打造，針對客戶需求而提供服務。誠如前所言「差異化服務比差異化產品更為重要」，道盡服務業經營精髓。然因產品差異性有限，提供客戶基本功能需求，大致皆已包括。運價固然是一項策略因素，若能提供客製化量身定做服務，勢必獲得客戶青睞。若船務代理能有效，配合客製化量身服務，勢必增加其競爭生存能力。衍生出下列之額外要求：

- 1.文件製作：須配合託運人與受貨人要求，以便利貨物交付。
- 2.重量貨要求：要求運送人提供超重貨櫃，20 呎貨櫃可承受貨重達 27 噸。
- 3.裝貨港與卸貨港免貨櫃延滯費與櫃場倉租費。
- 4.針對客戶要求內陸運送，特殊櫃，進口櫃卸後再以原櫃出口，拓展戶對戶運送服務：傳統港對港並無差異性及利潤可言，必須延伸至內陸戶對戶運送，才能提高利潤。
- 5.戶對戶宅配運送，臺灣島內已至為盛行。

(三)更具競爭、專業化與多元化

更加競爭專業化為趨勢，尚需具備多元化整合功效；早期魚與熊掌無法兼得，將來則魚與熊掌必須兼得。更加競爭、專業與多元。

伍、結論與建議

臺灣船務代理經營實務範圍相當廣泛，已如前述。經營基本原則，一切以船舶運送業委託人爲依歸，雖保守(因代理佣金有限)，但安全(無須承擔不成比例之風險)；若無船舶運送業書面同意事項，避免處理，以免造成無權代理行爲，相當重要。由以上臺灣船務代理業經營展望，了解任何企業資源均有限，船務代理業經營者必須思索未來定位，願景與規劃。同時對未來臺灣船務代理業，提出下列幾點建議，供後續研究有關船務代理人士參考。

一、嚴格遵守契約

契約內容必須審慎簽訂，明確陳述，避免日後爭議。一般船務代理業能力、財務、專業、組織與相關行業之商業關係，均無法與船舶運送業相比擬，一但有所衝突，絕大多數對船務代理均較不利。因此盡量避免。處理任何代理業務，均需表明船務代理 As Agent 之角色，一切行爲均遵依契約內容，避免無權代理行爲發生與船舶運送業衝突；若有無權代理行爲，必須第一時間通報船舶運送業，尋求其認可(Approval)或追認，避免事後衝突加劇。

二、無夕陽產業，只有夕陽心態

任何產業隨經濟結構改變，均有其興衰史。臺灣海運業有其先天必要性，絕大多數進出口物資透過海運；臺灣海運並非沒落，而是國際經濟結構變化，中國大陸進出口大量成長，非可阻擋必然之勢。景氣再低靡，也有經營亮麗之企業，海內外與國際全球皆然。端賴臺灣船務代理業如何擘畫願景、定位未來、詳加規劃、策略運用、徹底執行、監督控管與回報修正。簡述如下：

- (一)擘畫願景：提供企業努力目標。如：擘畫願景成爲全球性舉足輕重最大船務代理業。
- (二)定位未來：依據願景定位未來。考量趨勢走向，配合內外整體環境變遷，階段性定位及任務完成。未來走向與定位不可模糊不清。一旦方向正確，目標必能抵達，時效長短，取決經營績效與整體環境。
- (三)詳加規劃：充分運用既有資源，避免過度投資，浪費企業有限資源，詳加規劃如何完成階段任務。可預期，必定面臨產業整體內外環境變遷，可順勢局部微調修正，穩定中求發展。詳加規劃必須考量其全體性與階段性，避免顧此失彼，造成組織功能性障礙。如，規劃如何達到臺灣最大船務代理業。
- (四)策略運用：運用槓桿作用原理(Leverage)，以最低經營成本，尋求最佳化績效。運用策略達成規劃階段性任務。如，運用既有資源與同業或異業策略聯盟或購併，以達到船務代理業爲目標。

- (五)徹底執行：繼前面願景、定位、規劃與策略運用，必須徹底執行，以免流於書面或口頭形式，功虧一匱。如，若策略運用不可行，必須微調修正策略，以達階段性規劃任務。例如是否實際採取策略聯盟，是否購併。
- (六)監督控管：目的控管所提願景、定位、規劃與實際策略運用，是否徹底執行，其差異性可否修正。例如策略聯盟與購併觸礁，無法達成。
- (七)回報修正：經由監督控管，了解執行狀況與問題，回溯至規劃與策略運用，檢討修正，再執行，如此循環直至抵達目標。例如分析研究策略聯盟與購併觸礁原因，如何克服，並修正規劃與策略運用，重新執行。

三、差異化服務優於差異化產品

已開發國家歐、美及日本服務業均超過 70%，臺灣目前服務業已成長，但依舊有空間成長。船務代理業為海運服務業，目前業務產品同質性過高，缺乏差異化服務；為求生存，致市場過度競爭與掠奪。建議船務代理業詳加規劃，利用既有營運規模，縱向深化競爭力創新服務，橫向多元化策略經營。目前企業領導界流行所謂破壞式創新(Disruptive Innovation)，其實內容與精神，無外乎市場區隔(Market Segmentation)，只是換了一個名詞。

參考文獻

1. 林光，張志清，航業經營與管理，二版，台北市：航貿文化事業有限公司，2002年8月。
2. 林東清，資訊管理 e 化企業的核心競爭能力，初版三刷，台北市：智勝文化，2003年9月。
3. 張見陸，亞洲地區定期船船務代理業經營策略之研究，海洋大學航運管理研究所碩士論文，2003年6月。
4. 陳正義，船舶運送業選擇船務代理業決策因素之研究，海洋大學航運管理研究所碩士論文，1993年6月。
5. 曾國雄，張志清，海商法，一版二刷，台北市：航貿文化事業有限公司，2001年8月。
6. 楊玉珊，代理人問題研究回顧及其在航運業應用之探討，海洋大學航運管理研究所碩士論文，1995年6月。
7. Krugman, Paul R. and Maurice Obstfeld, International Economics Theory and Policy, Sixth Edition, Addison Wesley World Student Series 2003.
8. Stock, R. and Douglas, M. Lambert, Strategic Logistics Management, 4th Edition International Edition 2001, McGraw Hill Higher Education.
9. Stokes, Peter, Ship Finance, Credit Expansion and The Boom-Bust Cycle, Lloyd's of London Press Ltd, 1992, pp. 139-147.