



航运咨询机构SeaIntelligence在最近发布的一份报告中称，最近20年以来，集装箱运输市场中的班轮公司数量大幅减少，因申请破产、退出市场或被其他班轮公司收购的情况时而发生，以至于在这20年间，已有约60班轮公司消失于业界视野，并且，这种趋势很可能继续。“因此在2038年，当前全球排名前40位的班轮公司也许只有16家仍在列。” SeaIntelligence在报告中写道。

集装箱运输市场格局在20年间发生了翻天覆地的变化，不论是航运联盟的规模还是被投入运营的超大型集装箱船的体型和数量，亦或班轮公司的运营模式和经营理念，皆与二十世纪有很大不同。为此，本刊编辑部特别选择了几家有代表性的且已消失于人们视野中的班轮公司（2000年至2019年），以帮助读者回忆一下它们不再存在的原因，以及它们给予收购者的基因。

实现双赢双惠

事件：马士基海陆收购铁航渣华

2005年夏，马士基航运（当时为马士基海陆，Maersk Sealand）正式宣布以23亿欧元的价格，收购荷兰铁航渣华（P&O Nedlloyd，由英国铁行<P&O>和荷兰渣华<Royal Nedlloyd>合资组建）。

这一收购价格在当时，乃至此后很长一段时间里都称得上是高价，而如此之高的收购价格，则在于铁航渣华的市场排名及盈利能力。当时，铁航渣华运力排名第三位，在全球部署了70条主要航线，连接超过120个国家和地区的250余座港口。2004年，铁行渣华营运利润达4.01亿美元，其中，集装箱运输业务的营运利润更是同比增长了三倍，达到3.88亿美元。由此不难看出，强劲的盈利能力让马士基海陆发现了收购铁航渣华可为其带来的经济效益。

与此同时，铁航渣华似乎也希望如此。一些资深航运从业者认为，铁航渣华与马士基海陆之间的谈判历时两年之久，在它认为集装箱运输市场达到顶峰时将自身出售的做法不失为明智之举，毕竟股东们最先获益。随着铁航渣华彻底退出集装箱运输

领域，其在码头运营和渡轮业务方面取得了较大进展，不仅在欧洲占有相当多的码头市场份额，并且巩固了当时全球第二大渡轮公司的地位。由此可见，铁航渣华在航运业波动比较大的时期将更多的注意力集中在收益相对稳定的码头和渡轮行业，是比较明智的一个选择。

马士基海陆收购在特定的时间收购铁行渣华，则对欧洲大型班轮公司进而当时逐渐发展壮大的中国班轮公司（包括中远集运和中海集运）造成了一定的竞争压力，同时，马士基海陆在海运市场定价方面也有了更多的话语权。

更重要的一点是，马士基海陆在当时并未加入任何航运联盟，而正是其收购铁航渣华且在运力市场份额迅速领先于其他竞争对手之后，才渐渐发现了与规模对等的班轮公司建立联盟、共享运力的重要性。

被迫变卖资产

事件：伍逸松出售东方海皇

2015年12月7日，新加坡国有班轮公司正式归于法国萨德家族。当日，达飞集团（CMA CGM）确认以24亿美元（约合34亿新加坡元）的价格收购东方海皇（NOL），这标志着东方海皇旗下主要资产——美国总统轮船（APL）及其相关码头业务已为达飞轮船所有。

这是继马士基海陆收购铁航渣华之后，又一次轰动航运业界的大事件。只不过，东方海皇并非自愿被出售，而是决策层的经营失误导致。时任东方海皇首席执行官伍逸松（Ng Yat Chung）就此事接受《联合早报》记者采访时说：“我毕竟不是铁打的，东方海皇是一家历史悠久的公司，对新加坡海运事业的发展有着重要意义，从商业考量上，我知道出售海皇的决定是对的，从个人情感上，要做这个决定却非常艰难。这些责任由我承担，由我当历史罪人吧。但我个人的想法并不重要，重要的是，我向大家作出交代。”伍逸松的话尽显出遗憾与无奈，在他看来，将东方海皇出售给达飞集团是对公司及利益相关者的最好交代。

不过，熟悉当时历史背景人都知道，伍逸松入主东方海皇之后并没有如他承诺得那样将公司带向辉煌，反而始终无法扭转东方海皇的亏损状况，最后，竟变卖各种资产以求存生。先是变卖东方海皇大厦，后又出售美集物流（APL Logistics），最终，将新加坡的标志性品牌卖给了萨德家族，伍逸松及其经营手段引来了业界无数批评。在业界看来，行伍出身的伍逸松（曾担任新加坡武装部队总参谋长）没能深刻洞察到当时集装箱运输市场格局深藏的暗流，也没能拿出一系列的改革方案帮助东方海皇重铸辉煌，只是任性地通过售卖资产的方式让公司财务变得不那么难看。事与愿违，东方海皇连续五年亏损，伍逸松的经营理念最终导致了东方海皇的彻底崩

溃。

通过收购东方海皇，达飞轮船在当时进一步缩小了与地中海航运之间的运力差距，更让赫伯罗特难以赶超。与此同时，集装箱运输市场也第一次出现了三家班轮公司运力市场份额均超过10%的场面。

南北航线“被攻破”

事件：“南美双雄”接连被收购

2014年1月22日，赫伯罗特与南美轮船（CSAV）合并。南美轮船在向智利证券监管部门递交的一份声明中表示，根据与赫伯罗特签订的非约束性谅解备忘录，南美轮船将拥有合并后新公司30%的股权。换句话说，全球运力排行榜中将不会再出现南美轮船的名字。

南美轮船解释称，由于需要努力解决因低运价和高油价而导致的公司严重亏损，南美轮船需要一种商业联合或其他形式的合作。同时，由于航运联盟不断扩大，船舶大型化趋势又导致了越来越明显的船舶替换效应，更具规模经济效益的运力被逐渐投放至南北航线，南美轮船的市场份额占有率和市场竞争力出现了较为明显的下降。不仅如此，高租金也阻碍了南美轮船的前进步伐。据公开资料显示，南美轮船在当时共有集装箱船54艘，其中租赁运力高达39艘。在低迷的市场环境中，大型班轮公司更具相对优势和主动权，南美轮船自然也需要通过合并或联盟的形式降低运营成本，扩充自身实力，只可惜，它没有能力选择后者而被迫加入赫伯罗特。

对赫伯罗特而言，与南美轮船集装箱运输业务的合并能够为其带来约3亿美元/年的成本节约，更为其搭建了一个更广阔的航线网络，显著改善了全球竞争力。赫伯罗特接手南美轮船集装箱业务后，成为了当时全球第四大班轮公司。

就在赫伯罗特收购南美轮船后不久，德国人再次与智利人携手。2014年7月25日，汉堡南美宣布已与拉丁美洲第二大班轮公司智利航运（CCNI）达成初步协议，收购其拥有的集装箱运输业务。智利航运选择被并购的原因与南美轮船类似。据公开资料显示，在之前的6年中，智利航运盈利水平逐年下降，2013年的营业收入已从前一年的9.1亿美元降至8.41亿美元。时任智利航运总裁兼董事会主席Beltran Urenda Salamanca就曾断言，如果不与其他公司进行业务合并，智利航运将不会再有发展，甚至会断送未来。其实，汉堡南美与智利航运在此前的15年间始终保持着较为密切的合作关系，对智利航运而言，这是一次难得的机会。

而汉堡南美联手智利航运的目的究竟何在？当时，马士基航运已经开始重启SeaLand品牌，这被视为其挖取美洲市场份额的利刃，加之赫伯罗特与南美轮船合并之后

对美洲市场的渗入，汉堡南美不可坐以待毙。

强调“联合作战”

事件：日本三大航企合并集运业务

在看清自身运力结构和市场行情后，日本三大航运企业果断合并旗下集装箱运输和相关业务。2016年10月31日，商船三井、日本邮船和川崎汽船联合发表声明，宣布合并三家公司的集装箱运输业务，以及除日本本国之外的全球码头运营业务，并为此成立Ocean Network Express（简称ONE）。同时，原有的商船三井、日本邮船和川崎汽船逐渐淡出了班轮公司运力排行榜。

日本三大航运企业合并集装箱运输业务是由共同思路引导的。首先，商船三井、日本邮船和川崎汽船在运力布局方面有相似性，但在当时分属不同的航运联盟，这在一定程度上加大了日本本国航运企业之间的竞争。其次，这三家航运企业都拥有很长的航运历史，而且有相近的企业文化，合理合并后产生的运营效率提升和规模经济能够抵消市场带来的不利因素。正如商船三井首席执行官池田润一郎所言，我们这三家班轮公司的运力规模非常接近，企业文化也相同，且有长期的合作经验，这是三方得以合并业务的思路之一。

此外，低迷的航运市场环境也促成了ONE的出现。根据上述三家航运企业在合并之前公布的数据（2016上半财年）显示，营收和净利水平均低于预期，而通过合并，可以为降本增效提供更多空间，以改善商船三井、日本邮船和川崎汽船的经营业绩。日本三大航企通过集运业务合并，在远东和欧洲航线上，周运力接近28000TEU，竞争力大增；而在重点布局的远东至北美航线上，周运力在当时接近69000TEU，超过马士基航运居第一位，这与中远集团和中海集团的合并可谓异曲同工。

与此同时，日本政府对于这三家航运企业的合并也持支持态度，并表示ONE的出现将激发日本航运业的潜能，在集装箱运输市场极度低迷、货运量减少及新运力不断投入导致市场供需情况持续恶化的情况下，提升日本航运企业的市场竞争力。

放弃是为了延续

事件：马士基快速收购汉堡南美

2016年12月1日，马士基集团发布公告称，马士基航运已经正式与德国欧特克集团（Oetker Group）达成协议，将收购后者经营了80年之久的航运企业汉堡南美。

“这是马士基集团航运历史上一个全新的里程碑。我非常高兴我们能够与欧特克集

团达成协议收购汉堡南美。”马士基集团兼马士基航运首席执行官施索仁表示，“汉堡南美是一家运营成功，且拥有良好声望和口碑的航运企业，拥有高知名度的品牌，高专业素质的和众多忠实客户。汉堡南美对马士基航运的集装箱运输业务是很好的补充，特别是在南北向航线上。依托汉堡南美，马士基航运今后将在东西向和南北向全航线上为客户提供更最优质的服务。”对于并入马士基航运，时任汉堡南美执行董事会主席Ottmar Gast表示：“我们非常骄傲可以加入马士基航运，希望通过使用马士基航运卓越的航线网络和运营系统，继续运营汉堡南美的品牌和业务模式，为我们的客户提供个性化的航运解决方案。”

在业界看来，马士基航运和汉堡南美的联手将完善产品组合，更好地控制成本，让客户受益。奥特克集团管理控股公司Dr.August Oetker KG的顾问委员会主席August Oetker强调：“我们相信找到并选择了最优秀的合作伙伴，马士基航运将根据协议保留并发展汉堡南美的品牌和汉堡总部，凭借品牌效应、组织架构和敬业的员工，为我们的客户提供更可靠的、更高效的海运物流服务。”

对于像汉堡南美这样一家主营南北向航线的班轮公司而言，在竞争激烈的东西向航线部署的运力十分有限，鲜有机会被其它联盟纳为成员。汉堡南美此前曾有意加入O3联盟，但最终因为种种原因未能如愿。如今，这家德国班轮公司带着优质的南北向航线资源，为马士基航运注入新的发展基因。如此看来，汉堡南美似乎并非“被收购”，反而像是为了延续市场和品牌而选择成为马士基航运的一部分。

换个角度来看，马士基航运一向非常看重市场份额，该公司高层人士曾明确表示，将有机地获得更多的市场占有率。从马士基航运历次收购案例中，可清晰地发现这一点。而马士基航运收购汉堡南美，则是前者全球战略发展体系的一部分，借此收购，增强南北航线市场。

资金链瞬间断裂

事件：韩进海运突然破产

2016年8月30日，韩进海运最大的债权人韩国产业银行（KDB）宣布，由于韩进集团（韩进海运母公司）对韩进海运债务重组计划缺乏足够资金，债权银行失去信心而终止对韩进海运的支持。韩国政府也明确，如果不能将到期债务延期，并降低付给外国船东的租船费用，韩进海运将由法院破产接管。一天后，韩进海运召开董事会，一致同意向首尔中央地方法院提交破产保护申请。

以运力规模计算的话，这是航运业历史上最大的一桩破产案。当时，韩进海运拥有船舶98艘，合计约609536TEU，运力份额占全球总运力的2.9%，是全球第七、韩

国第一大班轮公司。

资金链瞬间断裂是导致韩进海运破产的根本原因。此前，债权人一直要求韩进集团向韩进海运注资4000亿韩元以帮助其解决部分流动性问题。但这一请求没有得到支持。韩进集团认为，如果再对韩进海运追加4000亿韩元以上的资金投入，集团将陷入危机。2016年上半年，韩进海运累计负债42亿美元，负债率高达870%，而现金储备量仅1.565亿美元。这意味着韩进海运在当时面临超过10亿美元的流动资金短缺。

经营决策失误则是韩进海运资金链断裂的主要原因之一。2006~2007年，韩进海运看好大型船舶前景订造大船，资金成本压力加大，负债率大幅攀升，同一时期，韩进海运又向船东高价租赁了一批大型船舶，且租船合约长达十年。然而国际金融危机导致运费急速下滑，韩进海运背负的年租船费用达数千亿韩元，比市场价格高出近5倍。高价租船政策让韩进海运很难翻身，破产在所难免。

End

中国船检独家文章，欢迎转载或报道，转请注明出处“中国船检或国际船媒”，违者必究！