



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략에
관한 연구

A Study on Competitive Strategies of Container
Shipping Companies in China



指導教授 辛 瀚 源

2018 年 8 月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

高 暉

本 論文을 高暉의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 趙誠哲



委員 安奇明



委員 辛瀚源



2018年 6月

韓國海洋大學校 大學院



< 목 차 >

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구배경과 목적	1
제2절 연구방법과 구성	4
제2장 경쟁전략에 관한 이론적 고찰	5
제1절 전략개념의 발전과정	5
1. 생산관리시대(1900~1919년)	5
2. 인사 및 조직관리시대(1919 ~ 1945년)	6
3. 마케팅관리시대(1945~1958년)	6
4. 기획관리시대(1959~1972년)	6
5. 전략경영시대(1973~1980년 중반):산업조직론 관점	7
6. 전략경영시대(1980년대 중반 이후):자원준거관점	7
제2절 경쟁우위의 개념	8
1. 자원관리이론	9
2. 경쟁 우위이론	10
3. 동력능력 이론	10
제3절 경쟁전략에 관한 연구방법	11
1. PEST분석방법	11
2. SWOT분석	12
3. "5 Forces" 분석 모델	12
제3장 세계 컨테이너 해운산업의 현황분석	14
제1절 세계 컨테이너 해운시장의 현황	14

제2절 주요 컨테이너 해운시장의 전체적 상황	20
1. 주요 컨테이너 해운기업의 경영상황	20
2. 2017년 글로벌 컨테이너 정기선 시장의 해운 물동량	22
3. 2017년 글로벌 컨테이너 운송 시장의 적재량	24
4. 2017년 글로벌 컨테이너 정기선 운송 시장의 운임	26
제3절 외국계 주요 컨테이너 선사의 현황과 전략	28
1. Maersk	26
2. MSC	34
3. CMA CGM	36
제4절 중국 컨테이너 선사의 현황과 전략	41
1. COSCO	41
2. SINOLINES	45
제5절 글로벌 컨테이너 선사의 비교분석	47
제4장 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 수립과 실행	53
제1절 주요 경쟁전략의 실행모델과 원칙	53
제2절 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략	56
제3절 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 실행방안	65
제4절 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 실행보장	68
제5장 결론	72
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	72
제2절 연구의 한계점과 향후 연구과제	73
참고 문헌	75

<표 목차>

<표 2-1> 기업자원의 유형	9
<표 3-2> Sub-route Spot Market Freight Rates (SCFI)	14
<표 3-3> Aviation Enterprise Background Terminal Operator List	19
<표 3-4> Major liner operating profit for 2010-2017 (millions of US dollars) ·	21
<표 3-5> Maersk Fleet Overview	29
<표 3-6> Maersk Line Financial Highlights(excluding Hamburg Sud)	31
<표 3-7> Container Shipped (TEU)	42
<표 3-8> Revenue from routes (million USD)	42
<표 3-9> 2013-2017년 COSCO의 매출액 및 화물 물동량	44
<표 3-10> 주요 컨테이너 해운기업의 비교분석	47



〈그림 목차〉

〈그림 2-1〉 기업자원의 유형	11
〈그림 3-2〉 2016 and 2017 Pacific Route Ship Structure According to Capacity · 16	16
〈그림 3-3〉 2016-2017 Asia-Europe Route Ship Structure According to Capacity · 16	16
〈그림 3-4〉 Concentration of comparison between shipping routes in 2017 and 2016 · 17	17
〈그림 3-5〉 Ranking of Transport Capacity of Top20 Large-Scale Liners in April · 20	20
〈그림 3-6〉 The Overall Operation of Major Liner Companies in 2015-2017 · 22	22
〈그림 3-7〉 Global Container Traffic Volume From 2007-2017	23
〈그림 3-8〉 Shipping Volume of Container Liners From 2007-2017	24
〈그림 3-9〉 Total Capacity of Global Container Market From 2010 to 2017 (Distribution by Ship)	25
〈그림 3-10〉 Global Container Market Supply and Demand Balance Index for 2011-2017(1996=100)	25
〈그림 3-11〉 Annual Container Freight Market Trends (CCFI), 2007-2017	26
〈그림 3-12〉 The Mean of CCFI, 2007-2017	27
〈그림 3-13〉 China Export Container Transport Market Price Trend in 2017 · 28	28
〈그림 3-14〉 Average Volumes, Freight Rates and Unit Cost (floating)	30
〈그림 3-15〉 MSC's Aumber of Ships as April 1, 2018	35
〈그림 3-16〉 CMA CGM의 서비스 최적화 모델	39

Abstract

A Study on Competitive Strategy of Container Shipping Companies in China

Gao Hui

Department of Shipping Management

The Graduate School of Korea Maritime and Ocean University

Container transport is a modern mode of transportation. After a long period of development, it has been a mature stage of development nowadays. At this stage, the container transportation technology has developed maturely, and the idea of transporting goods by means of containers has been widely recognized. On the one hand, identified and popularized containers become an important carrier for multimodal transport. It can be said that people's living is now inextricably linked to containers. On the other hand, the continued steady development of world economy depends on containers transport, and the role of containers is increasingly becoming more and more important. Simultaneously, we are also soberly aware that the container shipping market is a highly free competitive market, with the development of container transportation capacity and the slowdown of the global economy, the container shipping industry nowadays has become an extremely competitive period. The specific performance is as follows: Market concentration is getting higher and higher; Mergers and Acquisitions are developing into a frequent and common form; The scale of companies is getting bigger and bigger; The trend of ships is larger and larger; However the freight rate is absolutely low, so

what the container transport companies is under a high pressure. Therefore the container transport enterprises should face up to many opportunities and challenges. Container transport is really progressed and entered into a new period of development. How container companies can develop and grow based on the current market is an urgent issue of Chinese container transport enterprises.

The first part of this thesis introduces the research background, significance, research methods and theoretical review of the study; the second part briefly introduces the development status of the container shipping industry from both international and domestic perspectives. Through objective comparison, it is not difficult to analyze the competitive advantages and disadvantages of Chinese container shipping companies; meanwhile, it obviously formulates the development of Chinese container shipping company's competitive strategy, eventually the enhancement of Chinese container shipping company's competitive strategy, implementation of competitive strategy can promote the development of Chinese container shipping company.

Through concrete and specific research, Chinese container shipping companies should adopt and focus on the business strategies in order to achieve new competence due to the great the external environment. Under the guidance of the correct corporate strategy, it can be visual that Chinese container shipping companies can achieve the more significant accomplishments in a fiercely competitive marketing environment.

제1장 서론

제1절 연구배경과 목적

최근 수십 년간 국제 경제의 발전과 더불어 국제 무역이 변영하면서 국제 해운업은 신속하게 발전되어 왔다. 컨테이너는 컨테이너를 단위로 하는 화물을 운송하는 일종의 혁신적이고 현대화된 운송방식으로서 "안전, 신속, 간편, 저렴"이라는 특징을 가지고 있고 항구에서의 화물처리 속도를 높이고 화물의 훼손정도를 낮추며 다양한 운송 방식을 이용하여 복합운송을 진행하고 문전서비스(Door to Door)를 실현한다. 오늘날 5,000척을 초과하는 컨테이너선이 전 세계 해양에서 항해하고 있고, 전 세계 대부분 사람들이 필요로 하는 소비품을 제조업체로부터 목표시장까지 운송한다. 1956년 Malcolm McLean는 컨테이너 운송을 도입하는 아이디어를 실행하여 영원히 화물 운송업의 패턴을 바꿨다. 그 뒤로 대형 선박을 건조하고자 하는 경쟁이 지속되어 진행되고 있고 조선업의 발전을 이끌어 가고 있어 20,000TEU를 초과하는 거대 컨테이너선이 출현하고 있다. 오늘날 세계 최대의 컨테이너선이 쉽게 운항되며 이것은 아주 유용한 해상운송수단이 되고 있다. 현재 컨테이너선은 정식으로 2만 TEU 시대에 들어가 있고 전 세계 해상, 육로와 해운에 광범위하게 응용되고 있다. 즉, 국제 물류의 발전을 효과적으로 촉진하고 있으며 다른 나라, 다른 지역 간의 연락을 긴밀하게 하여 글로벌 경제의 발전을 이끌고 있다. 또한 국제 컨테이너 운송업이 신속하게 발전하고 있으며 성장세를 보이고 있다.¹⁾

20세기 중반 컨테이너 운송은 유럽과 미국 등 일부 선진국에서 일정한 정도 발전되고 있으며 컨테이너 운송의 우월성에 대한 인지도가 높아 사람들이 갈수록 국제무역 해운의 가장 중요한 운송 방식 중의 하나로 인식되고 있다. 중국의 컨테

1) 徐祖遠, “走向世界的中國海運”, 「中國水運」, Vol.52, July 2009, pp.4-7.

이너 운송업은 늦게 시작되어 1970년대 컨테이너로 화물을 운송하는 아이디어를 고려했지만 개혁개방 이래 중국 국민경제와 무역 사업이 신속히 발전하면서 컨테이너 운송업도 비약적으로 발전하고 있다. 중국은 이미 초보적인 단계를 지나 합리적으로 시설을 완비하고 현대화 정도가 상당히 높은 컨테이너 운송 체계를 형성하고 있다. 중국 경제가 신속하게 성장하면서 중국 컨테이너 운송은 한 단계 더 발전하였다.²⁾

2018년 1월, 국제통화기금(IMF)이 발표한 <세계경제전망>보고에서 전 세계 경제가 반등하고 있으며 향후 전 세계 경제는 성장세를 이어갈 것으로 전망하고 있다. 몇 년 전에 전 세계 경제위기의 영향에 따라 해운업도 큰 타격을 받았고 각 컨테이너 항로의 화물 운송량 급격히 하락하여 운임도 떨어졌다. 그 이후 전 세계 경제가 안정되고 성장하면서 전 세계 무역 환경도 개선되었으며 국제 컨테이너 시장 상황도 회복되어 주목을 받고 있다. 전 세계 주요 컨테이너 항구의 물동량 증가 속도가 빠르고 2017년 전 세계 상위20의 컨테이너 항만들은 컨테이너 물동량 3.35억 TEU를 처리하며 동기대비 5.6% 증가하였고, 작년의 1.7%보다 훨씬 더 빠른 증가세를 보이고 있다. 전 세계 해운 시장의 전체적인 상황이 좋아지고 있지만 전 세계 경제 발전의 불균형이 심해지고 자원 에너지 가격이 높으며 무역 장벽이 증가하여고 화폐정책 환경의 악화 등 문제와 도전에 직면하고 있다. 지역 핫 이슈 지속, 테러 활동, 지진 등 자연재해가 빈번하게 나타나는 것도 세계 경제를 운영하는 데 위험요소가 되고 있다.

해운은 국민경제의 한 명맥이고 상인들이 접촉하기 힘든 특정한 업종이다. 해운 물류와 관련된 이론적인 연구는 대부분 몇 개의 해운 기업에 집중되어 있다. 해운 기업의 경쟁전략 관리 측면에서 대부분의 해운 기업은 다른 회사를 모방하는 방식을 사용한다. 이런 방법은 빠르게 항로에 취향하여 현실 이윤을 초래할 수 있지만 회사의 장기적 발전을 만족시키지 못한다. 갈수록 경쟁이 치열해지고 있는 국제해운경영 환경하에서 중국 컨테이너 해운 기업들이 직면하고 있는 내, 외부 환경의

2) 김태일, “정기선 시장 경쟁 구도 변화와 전망”, KMI 현안 분석, No. 03, 2012.

압력을 무시할 수 없다. 중국 컨테이너 해운 기업들이 전략을 선택하는 중요한 요인을 분석해야 하고 이들 기업의 발전을 촉진하여야 한다.

컨테이너 운송 방식은 전통적 운송 방식을 바꾸어 상품 운송 원가를 크게 줄이고 국제무역의 발전을 촉진하여, 국제 물류시스템 범위를 확대시킨 신행, 고효율, 고수익의 운송방식이다. 불확실한 경제 상황에서 중국 컨테이너 해운 기업은 많은 기회와 엄격한 도전을 직면하고 있다. 그러므로 중국 컨테이너 해운 기업은 반드시 적극적으로 정확한 발전 전략을 세우고 대응조치를 적용하여 기업이 장기적으로 발전할 수 있도록 노력해야 한다.

중국의 컨테이너 해운 기업은 신속하게 발전하여 일정한 규모를 형성하고 있지만 아직까지 많은 문제를 지니고 있다.

첫째, 기업 발전 수준이 차이가 있고 대·중형 기업의 수가 적다.

둘째, 중국의 컨테이너 해운 기업은 대부분이 최근 십여 년에 발전한 기업이라 경영 경험이 부족하고 위험관리 의식이 약하여 경제 위기를 경험해본 적이 없어서 전 세계 경제 위기에 직면할 때 대응 조치가 부족하다.

셋째, 국내시장에 지나치게 의존한다.

마지막으로, 기업 경영 항목이 단일하고 위험을 저항하는 능력이 약하다.³⁾

중국 시장 규모가 확대되면서 중국은 더 넓은 범위, 더 깊은 단계에서 전 세계 분업 시스템에 참여하고 중국 컨테이너 물동량은 빠르게 증가할 것이다. 컨테이너 운송은 새롭고 넓게 응용되고 있는 운송방식으로서 특별한 관심을 줘야 한다. 국가 발전을 위하여 합리적인 기획과 의견을 해주고 정부 관련 부서 과학적 근거를 제공해주고 또한 중국 컨테이너 해운 기업을 발전하기 위하여 시사점을 제공해주어야 한다. 현재의 경제 국면에 컨테이너 해운 기업의 현황 및 전략을 분석하여 연구하는 것은 기업이 앞으로 발전하는 방향을 제시할 수 있고 기업 자신의 핵심 경쟁력을 제고하여 생산원가를 낮추고 더 많은 이윤을 얻을 수 있다.⁴⁾

3) 辛永娟, “我國大型航運企業現代物流服務戰略及實施中的挑戰與應對措施”, 上海海事大學碩士學位論文, 2004, pp.19-26.

4) 이영길, “중국정부 수립 이후 국제해운산업발전 연구”, 한국해양대학교 석사논문, 2012.

그러므로 이 연구의 목적은 세계 해운산업의 현황을 분석하고 주요 글로벌 컨테이너 선사들의 경쟁전략을 비교, 분석함으로써 중국 컨테이너 선사의 경쟁전략을 제시하는데 있다.

제 2 절 연구의 방법과 구성

중국 컨테이너 해운 산업의 발전 전략에 관한 연구와 정부의 해운산업 지원정책과 영향에 관한 기존연구를 중심으로, 중국 경제의 발전을 살펴보고 또한 해운산업의 발전을 살펴보았다. 본 논문은 문헌연구 방법과 인터넷, 각종 연구보고서, 국내외의 학위나 학술논문, 서적, 간행물 등을 참고로 하여 세계 컨테이너 시장의 현황을 분석하고, 주요 컨테이너 해운 기업의 상황 과 경쟁전략 및 중국 컨테이너 해운기업의 현황을 살펴봄으로써 중국 컨테이너 해운산업의 경쟁전략이 어떠한 방향으로 전개되어야 할지를 도출하였다.

본 논문의 구성은 총 5장으로 구성하였으며 각 장의 구성 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경, 목적, 방법 및 구성에 관하여 기술하였다.

제2장은 본 연구의 이론적 배경과 선행연구 고찰에 대해 기술하였다.

제3장은 세계 컨테이너 해운산업의 현황과 주요 컨테이너 해운 기업에 대해 기술하였다.

제4장은 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 수립과 실행에 관하여 기술하였다.

제5장은 결론으로 연구의 요약 및 연구의 한계와 추후과제에 관하여 기술하였다.

제2장 경쟁전략에 관한 이론적 고찰

제1절 전략개념의 발전과정

기업의 경영 전략은 자신의 내부조건 및 외부환경과 결합해야 하고 적당한 발전 방안을 세우고 미래 기업의 조직 활동을 지도하여 기업의 목표 및 기획을 실현할 수 있도록 도와준다. 과학기술이 신속하게 발전하면서 제품을 갱신하는 속도가 빨라지고 생산력을 높아지면서 고객의 수요도 갈수록 세분화되고 있고 필요한 제품이 더 다양해지고 있다. 회사의 상황에 따라 적당한 기업 발전 전략을 찾고 변화에 대응하여 전략 관리 이론을 실현함으로써 기업은 지속적으로 발전해 나간다.

지난 40여 년간 전략 관리 이론의 생성과 발전이 이루어져 왔다. 전략 관리 이론 진보 과정을 고찰해 보면 정확하게 시기를 나누는 것은 어렵다. 그러나 전략 관리 이론의 역사 실천 발전 법칙성을 고려하면 이론의 발전에는 일정한 논리가 있다. 전략 관리 이론의 진보에 대한 단계를 분석해보면, 조기 종합적 환경 분석, 포터 "5력" 산업 환경 분석, 그리고 다양한 경쟁 전략 시기로 나눌 수 있다.⁵⁾

1. 생산관리시대 (1900~1919년)

1900년대에 들어오면서 기업경영에서는 능률향상을 위한 획기적인 연구가 활발히 일어났는데, 그 가운데 하나가 테일러 (Frederic Taylor) 가 제안한 과학적 관리법이다. 과학적 관리법은 노동능률을 좌우하는 작업량, 작업속도, 작업동작, 작업방법 등을 과학적으로 분석하여 공장관리 및 작업관리 체계를 확립시켰으며 생산성의 향상을 실현하였다. 과학적 관리법은 경영관리에 커다란 변혁을 가져왔으며 이를 기점으로 대량생산 체계가 이룩되었다. 이의 대표적인 사례가 포드 (Henry Ford)에 의한 대량생산 체계로서 일명 "포드 시스템 (Ford System)" 이라고 불리우는 것이다 .

5) 조동성, "21세기를 위한 경영학", 제 3판, 서울경제경영 출판사, 2002.

2. 인사 및 조직관리시대 (1919~1945년)

그러나 테일러 시스템에서 포드 시스템에 이르는 과학적 관리체계는 기술적 접근 방법을 통해 일선 노무자의 능력을 향상시키는 데 초점을 두었으며, 그 결과 감정을 가진 동물로서의 인간이 지닌 심리적, 사회적 측면을 경시하였다. 이러한 관리방식의 한계는 제1차 세계대전 이후 두 가지 측면으로부터 도전을 받게 되었다. 첫째는 전후에 강력한 노동조합의 대두이며 둘째는 전후의 민주화 사조이다. 이러한 상황에서 경영자들은 단순한 생산성 향상보다도 기업의 구성원으로서 노동자를 인격적으로 대우하지 않을 수 없게 된 것이다.

3. 마케팅관리시대 (1945~1958년)

2차대전 종료 후 전시 수요의 종식은 생산시설의 유휴화를 초래하여 새로운 문제를 야기했다. 이런 상황에서 기업의 당면과제는 생산시설을 가동시키는 것이었고, 따라서 기업 경영자들은 소비자들의 잠재구매력을 실제의 구매행위로 나타나게 하는데 모든 관심을 집중하였다. 즉 단순한 판매활동을 넘어서 소비자가 원하는 상품이 무엇인가를 파악하고 이러한 요구에 부응하는 상품을 개발, 능동적으로 구매력을 창조해 나가는 마케팅 활동이 전개된 것이다.

4. 기획관리시대 (1959~1972년)

전후 순탄한 성장을 지속해 오던 미국경제는 경기순환 결과 나타난 구조적인 수급의 일시적 불균형으로 인하여 1959년에 불황국면에 들어서게 되었다. 이러한 경제적 불황기에서 기업들은 미래의 시장 경기 예측에 지대한 관심을 쏟지 않을 수 없게 되었고 이에 따라 이러한 역할을 담당하는 기획실 제도가 이후 많은 기업에 도입되었다.

60년대 초반 기획실에서 수행한 경기예측은 통계적 기법을 통한 계량적인 예측으로서 새로운 업종으로의 진출 및 기존업종의 폐쇄 등과 같은 질적, 전략적 성격의 것은 아니었다. 즉 단기적으로는 투하된 생산시설의 조업도를 경기예측에 따라

효율적으로 조절하고, 장기적으로 생산시설의 증설 및 감축과 이에 따른 자금수요를 예측하고 효율적인 자금 조달원을 선택하는데 초점을 맞춘 계획업무였다.

5. 전략경영시대 (1973~1980년 중반): 산업조직론 관점

기업 차원에서 성장을 위해 미래를 설계하는 경영 정책론에 기초한 전략 개념은 1970년대 이후 미국의 경제상황이 악화되기 시작하고, 특히 석유위기와 같이 예기치 못한 환경변화가 기업경영의 중요한 요소로 부각되면서 보다 환경 분석적이고 실천적인 연구로 전환되었다. 이에 따라 단순히 미래의 비전 및 성장과 관련된 전략의 유용성을 제시하던 차원에서 구체적인 기업행위를 결정하는 방향으로 연구의 축이 옮겨지게 되었다. 이러한 변화를 주도한 것은 경영학자가 아닌 경제학에 기초한 산업조직론자들이었다.

포터로 대표되는 산업조직론적 접근은 산업의 구조적 특성이 기업의 행동을 결정짓고, 이에 따라 그 기업의 성과가 결정된다는 논리이다. 이에 따르면 기업의 성공에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 산업구조 내에서의 기업의 위치이므로, 경영 전략은 산업의 구조적 특성을 분석해 어떤 산업에 기업을 위치시킬 것인가에 두어진다.

그러나 산업조직론적 접근은 80년대 초반부터 두드러지기 시작한 미국기업의 경쟁력 약화와 일본기업의 급속한 성장을 설명하는데 한계를 나타냈다. 게다가 경제학에서 도출된 변수들을 중심으로 대규모 자료를 수집하여 이를 통계적으로 처리하는데 치중했기 때문에 기업경영자들에게 규범적인 측면에서 많은 시사점을 제공하지는 못하였다.

6. 전략경영시대 (1980년대 중반 이후): 자원준거관점

기업이 보유한 자원에 근거하여 기업을 보는 시각 (Resource-based perspectives)인 자원준거관점은 1980년대 이후 부상하기 시작한 이론으로 전략경영의 새로운 분파로 자리 잡아 가고 있다. 이 관점에 의하면, 기업의 성공은 기업을 둘러싼 환

경요인이 아니라 기업이 보유하고 있는 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다. 동일한 산업에 속한 기업이라 할지라도 기업마다 환경변화에 대응하는 방식이 다른데, 그 이유는 바로 기업이 보유한 저마다의 자원이 다르기 때문이다. 따라서 기업이 성공하기 위해서는 환경변화를 빨리 파악하고 이에 적합한 전략을 수립하는 것도 중요하지만 이보다 더 중요한 것은 수립된 전략을 실행하는 것이다. 그리고 전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 이에 필요한 자원을 보유하고 있거나 창출해야만 한다는 주장이다.

이러한 보유자원에 근거한 전략 내지는 기업행동의 결정논리는 연구자에 따라 자원을 정의하는 방식이 다르고, 논리가 너무 추상적으로 전개되는 등 통일된 이론체계로 불리기에는 아직 어려움이 많다. 즉 자원준거관점도 나름대로의 문제점을 안고 있는 것이다. 기업에 경쟁우위를 가져다주는 자원은 모방도 불가능하고 이동하기도 쉽지 않다. 모방이나 거래가 불가능한 자원이라면 그러한 자원을 파악하는 것이 어렵거나, 혹은 그러한 성공적인 자원이 형성된 원인을 알기 어렵다는 뜻이 된다. 따라서 특정 자원이 경쟁우위를 가져다주는 자원이라는 것을 우리가 알게 되는 시점은 그러한 자원을 보유한 기업이 경쟁우위를 갖고 성공했을 때이다.

제2절 경쟁우위의 개념

경쟁우위는 기업의 경쟁상대가 없거나 경쟁자에 비하여 각종 유리한 조건을 지니고 있음을 의미한다. 예를 들면 기업이 산출규모, 조직구조, 제품품질, 신용, 브랜드, 관리와 마케팅 기술 및 관리와 마케팅 기술 등 쪽에 독특한 능력을 가지고 있어 경쟁자를 압도하는 경우이다. 그러므로 기업 경쟁우위는 기업 핵심경쟁력의 전제조건이며 토대가 되고 기업이 더 빨리 더 좋은 제품과 서비스를 제공할 수 있게 해준다. 경쟁우위와 관련된 이론들은 다음과 같이 3가지를 들 수 있다.

1. 자원관리이론

Wermerfelt, Rumelt와 같은 자원 관리 학과의 대표 학자들은 Penros가 주장하는 기업 내재 성장론에 기초한 자원을 기초로 하는 기업의 전략 이론을 발표했다. 이 이론에 의하면 기업에게 경쟁우위를 가져올 수 있는 것은 기업이 가지고 있는 자원이라고 한다. 기업은 개발이나 희소성, 독특성 혹은 모방 자원을 개발하거나 획득을 통하여 치열한 시장 경쟁에서 발전을 한다.”

포터의 5 Forces 모델은 결함에 있어서 전략 연구자들이 외부 환경에만 관심 갖지 않고 내부 자원에도 관심 갖기 시작했다. 학자들이 기업의 자원을 자산과 능력 2가지로 나누고 표1-1를 참조하면 된다.

<표 2-1> 기업자원의 유형⁶⁾

자원유형	정 의
기업자원	기업은 그의 전략을 실시할 때 투입된(자금, 물질과 인적 등) 것은 전략 전원(예: 차별화 자산과 능력) 혹은 일반자원(예: 투입 요소)이다.
일반자원	기업한테 정상수익을 초래할 수 있는 기업 자원이다.(예: 자산, 능력)
투입요소	시장에서 얻을 수 있는 단일 투입이나 일반자원을 의미한다. 투입요소는 개인의 능력 혹은 원자재를 포함되어 있다.
자 산	기업이 제어하거나 가지고 있는 이용 가능한 요소의 가시적 저장량을 의미한다. 유형적이나 무형적이고 지속적인 투자에 따라 누적을 통하여 혹은 어떤 경로를 통하여 획득할 수 있다.
능 력	조직 관례 혹은 조직 과정에 무형이나 복잡한 투입요소, 개인 기능과 누적 지식의 집합을 의미하고 기업이 이용하거나 기타 자원을 조화할 수 있다.
전략자원 (핵심능력, 차별화 능력)	가치가 있고 희소적이고 모방하기 힘든 기업 자원을 의미한다. 일정한 시간을 지속할 수 있고(예: 차별화 자산과 능력), 기업이 점유하고 이익을 생성할 수 있다. 그들은 더 우수한 성적의 출처고 또한 지속적인 경쟁우위다. 핵심능력은 광범위하게 변화하는 시장을 뛰어넘고 지지할 수 있는 특징을 가지고 있고 차별화 능력의 특수한 유형이다

6) Yang Lei, “Research on Competitive Strategy for China Ocean Shipping Container Lines Company,” Master Thesis, Hunan University, 2015.

2. 경쟁 우위이론

이 이론을 대표하는 것은 포터의 경쟁 전략 이론이다. 이 이론은 전략 관리의 주류이고 이 이론의 핵심은 한 업종의 경쟁은 원래 경쟁 상대를 대상으로 간에 진행할 뿐만 아니라 5가지 기본적 경쟁 역량에 존재되어 있다. 즉, 잠재 경쟁 상대, 현존 기업 간의 경쟁 유형, 대체품의 위협, 공급업자의 협상력과 구매자의 협상력이다. 기업의 경쟁우위는 저원가 혹은 차별화를 통하여 얻을 수 있다. 이 이론의 장점은 처음부터 외부 환경을 분석하는 것을 통하여 어떻게 경쟁우위를 얻을 수 있는지 알려주고 단점은 기업의 내부 환경을 고려하지 않았다는 것이다.

3. 동력능력 이론

자원 기초 이론에 존재하는 부족함을 채우기 위하여 Gary Hamel와 C. K. Prahalad 등 학자들이 동력 능력 이론을 제안했다. 이 이론은 기업의 자원을 4가지로 나눈다: 첫 번째는 기업이 획득한 공공지식 및 구매하는 생산 요소를 의미한다. 이런 자원은 기업이 전유하는 것이 아니라서 기업의 전략요소를 구성할 수 없다. 두 번째는, 기업의 전유 자산이다. 즉, 기업의 무형적 지식을 융합시키고 외계는 모방하거나 복제하기 힘든 것을 의미한다. 예를 들면 생산비결, 상업 비밀과 특수한 생산 공예 등이 있다. 세 번째, 기업의 능력이다. 즉 기업의 전유 자산과 생산요소를 결합하는 관리활동과 조직 관례를 의미한다. 네 번째, 혁신 능력이다. 현재 시장이 빠르게 변화하고 급속히 발전하고 있는 최신 과학기술 산업에서의 혁신 능력은 기업의 가장 관건적인 능력 중의 하나이고 필수적으로 갖춰야 하는 능력이기도 하다⁷⁾.

7) Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts*, 11th edition, Cengage Learning, 2012.

제3절 경쟁전략에 관한 연구방법

1. PEST분석방법

PEST분석법은 거시적 환경분석이라고 하기도 하고, 전략 외부 환경을 분석하는 기본적인 도구다. PEST의 의미: P 정치(Political), E 경제(Economic), S 사회(Social), T 기술(Technological). 그들은 고객의 전략을 결정에 영향을 미치는 요소다. PEST분석법은 분석 프레임을 제공하여 환경 지표와 결합한 후에 기업을 보조하여 장기적 변화 구동을 측정한다. 그리고 기업을 도와주고 외부 영향을 측정하는 역할도 있다.

<그림 2-1> 기업자원의 유형⁸⁾



8) 거시환경분석, <http://cafe.naver.com/ilovevalue/285>.

2. SWOT분석

유명한 경쟁 전략 전문가 마이클 포터가 제시한 경쟁이론: 산업구조를 분석하여 한 기업이 가능하거나 할 수 있는 것에 대한 철저한 분석으로 설명한다. SWOT분석방법은 기업의 내부 자원 분석과 산업 경쟁 환경의 외부 분석을 결합하여 구조화된 균형 시스템 분석 체계를 형성한다.

많은 기업들이 전략 분석하는 과정에 SWOT 분석방법을 적용한다. 이 분석방법은 전략 제정에 효과적인 도구로 활용할 수도 있다. SWOT는 4개 영어 단어(강점 Strengths, 약점 Weaknesses, 기회 Opportunities, 위협 Threats)의 첫 번째 글자로 구성되어 있다. 기업은 보통 전략을 세울 때 자신의 강점을 살리고 약점에 있어서는 부정적인 영향을 없애고 싶어 한다. 그러나 기업은 일정한 능력이 부족한 채로 기회를 직면할 때 위험을 피할 수 없으면 SWOT분석에서 필요한 자원을 식별하여 전략적 정합(즉 선택SO, ST, WO, WT)을 통하여 강점을 획득하여 약점을 감소시킬 수 있다.

SWOT분석법은 기업 전략 연구 및 경쟁 분석에 널리 응용되고 있고, 전략 관리와 경쟁정보의 중요한 분석 도구가 된다. 분석이 직관적이고 사용하기 간단한 것은 SWOT분석법의 중요한 강점이다. 정확한 데이터와 더 전문적 분석 도구가 없더라도 설득력이 있는 결론을 내릴 수 있다. 그러나 이런 직관적이고 간단한 특성이 있지만 SWOT은 정확도가 부족하다는 결함이 있다.

3. "5 Forces" 분석 모델

5 Forces 분석 모델은 Michael Porter가 80년대 초에 제시한 것이고, 기업 전략 제정에 전 세계적 영향을 미친다. 경쟁 전략에 대해 효과적인 경쟁 환경을 분석할 수 있다. 5 Forces는 공급업자의 협상력, 구매자의 협상력, 잠재 경쟁자가 진입하는 능력, 대체품의 대체능력, 업종 내 경쟁자 기존 경쟁능력이다. 5가지 능력을 다르게 조합함으로써 기업의 업종 이윤 잠재력 변화에 영향을 미치게 된다.

5 Forces 분석 모델 이론은 회사와 관련된 다양한 요소를 모아 다섯 가지 다른

능력을 귀납하여 업종의 기본적 경쟁상황을 분석한다. 5 Forces 분석 모델의 구성 요소는: 공급업자 협상력, 구매자의 협상력, 잠재적 진입자 위협, 대체품 위협, 현재 동업종 회사간의 경쟁 등이 포함되어 있다. 그러므로 기업은 반드시 업종의 5 가지 역량에 대한 종합적인 분석과 평가 후에 과학적 전략 방안을 세워야 한다. 특히 5가지 역량의 특징과 중요성은 다른 업종과 회사에 따라 변화한다. 그러므로 5가지 경쟁 역량의 영향이 정도에 따라 기업은 자신의 이익의 필요성에서 업계의 경쟁 규칙에 영향을 미치고, 유리한 시장 지위를 선점하고, 산업 장벽 및 기타 5 가지 경쟁 요구에 대응할 수 있는 다른 수단을 마련함으로써 자산의 시장 지위와 경쟁 실력을 강화한다.



제3장 세계 컨테이너 해운산업의 현황분석

제1절 세계 컨테이너 해운시장의 현황

1. 전 노선 운임의 대폭 상승과 남미 항로 운임의 고가 유지

2017년 좋은 시장 가격의 영향으로 전 노선의 항로 운임이 대폭 상승했다. 그 중 남미 항로의 목적지, 주요 경제권인 브라질의 경제 회복으로 공급과 수요 면에서 2016년 말의 좋은 추세를 이어가 운임이 상위권을 유지했고 SCFI평균치가 2656.13 달러/TEU에 달했다. 중국의 ‘일대일로’ 전략은 아시아 내의 산업사슬에 혜택을 주었고 인근 국가와 지역 기업 투자로 주민의 소득이 증가했다.

<표 3-2>는 2016~2017년을 기점으로 각 항로간의 운임 수준과 연간 성장률을 나타내고 있다.

<표 3-2> Sub-route Spot Market Freight Rates (SCFI)

Year s	China-Europe (Basic Port) (\$/TEU)		China-Mediterranean (Basic Port) (\$/TEU)		China-Western America (Basic Port) (\$/TEU)		China-Eastern America (Basic Port) (\$/TEU)		Taiwan, China (Kaohsiung) (\$/TEU)	
	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth
2016	705.33	13.34%	698.84	-3.87%	1274.39	-15.2%	2096.24	-34.0%	153.41	-21.0%
2017	879.50	24.69%	828.13	18.50%	1497.27	17.49%	2478.35	18.23%	156.68	1.48%
Year s	China-Southeast Asia (Singapore) (\$/TEU)		Kansai, Japan (Basic Port) (\$/TEU)		Kanto, Japan (Basic Port) (\$/TEU)		Hong Kong, China (Basic Port) (\$/TEU)		South Korea (Busan) (\$/TEU)	
	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth
2016	69.98	-63.28	186.65	57.43%	185.27	29.38%	57.00	-1.96%	103.35	-35.46
2017	148.10	111.6%	214.67	15.01%	215.02	16.06%	61.27	7.49%	139.71	35.18%
Year s	South America (Santos) (\$/TEU)		ANZ (Melbourne) (\$/TEU)		South Africa (Durban) (\$/TEU)		West Africa (Lagos) (\$/TEU)		Persian Gulf (Dubai) (\$/TEU)	
	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth	Freight Rate	YoY Growth
2016	1651.9	265.3%	528.43	7.79%	580.39	-17.8%	1190.63	-18.5%	405.33	-22.4%
2017	2675	60.79%	646.92	22.42%	1153.85	98.81%	1802.54	51.39%	634.77	56.60%

Source: Shanghai Shipping Exchange, Shanghai International Shipping Research Center

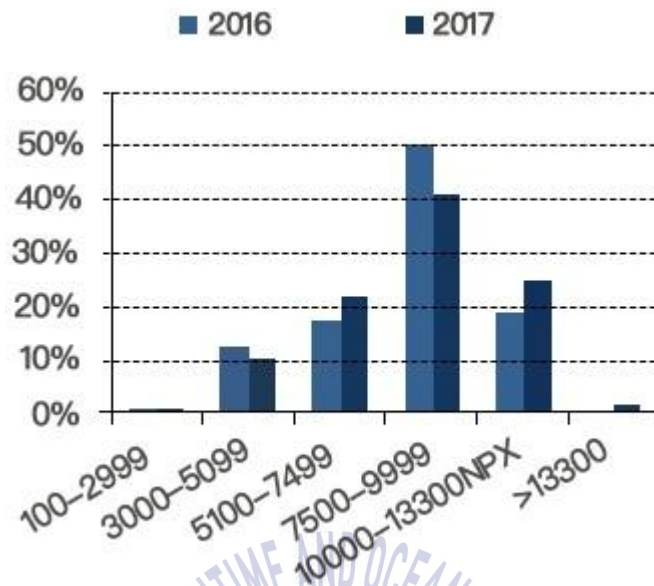
소비 수요가 늘어나면서 아시아 내의 항로 수송의 수요가 급증했고, 대만(가오슝), 동남아, 홍콩 등 단거리 노선의 운임이 하락을 멈추고 상승했다. 그 중 동남아 항로의 운임이 111.64%로 대폭 상승했다. 또한 아프리카 경제 상황이 개선되어 시장 수요가 살아났으며, 아프리카 항로의 적재량이 대폭 감소했다. 특히 적재량의 규모가 큰 편이었던 남아프리카와 서아프리카 노선의 운임은 각각 2017년 전년 동기 대비 다른 노선보다 대폭 상승했다.

2. 컨테이너 운송 3대 동맹의 정식 운항과 주요 항로 선박의 대형화 가속화

2017년 4월 1일, 국제 주요 정기선들의 거대 기업들을 주축으로 하는 3대 해운 동맹이 본격적인 운항을 시작했고, 대형 컨테이너선들이 주요 항로에 대거 투입되면서 주요 항로 선박의 대형화가 격화되었다. 컨테이너선들의 대형화는 특히 유라시아 노선에서 두드러지게 나타난다. 유라시아 항로의 선박 10,000-13,300TEU 컨테이너선은 2016년 25.62%에서 2017년 15.78%로 감소했고 대신 13300+TEU 컨테이너선이 71.63%까지 증가했다. 그리고 18,000+TEU형 컨테이너선이 총 63척 투입되었는데 이 선박은 적재량이 총 121.7만 TEU로 27.41%를 차지했다. 태평양 항로 선박의 크기의 증가는 작은 편이지만, 선박의 대형화 추세는 여전하다. 2017년 태평양 항로 13,300+TEU 컨테이너선이 적재량 합계 557,474TEU, 4척을 투입해 1.62%를 차지했고, 10,000-13,300TEU형 컨테이너선이 2016년 19.01%에서 2017년 24.53%로 증가했다. 3대 해운 동맹이 주요 노선의 적재량 증가에 힘을 쏟아 유라시아와 범태평양 지역의 효율적 운용이 가능해진 것이다. 이 중 유라시아 항로는 전년 동기 대비 2.96%, 범태평양 항로는 전년 동기 대비 5.85% 증가했다.

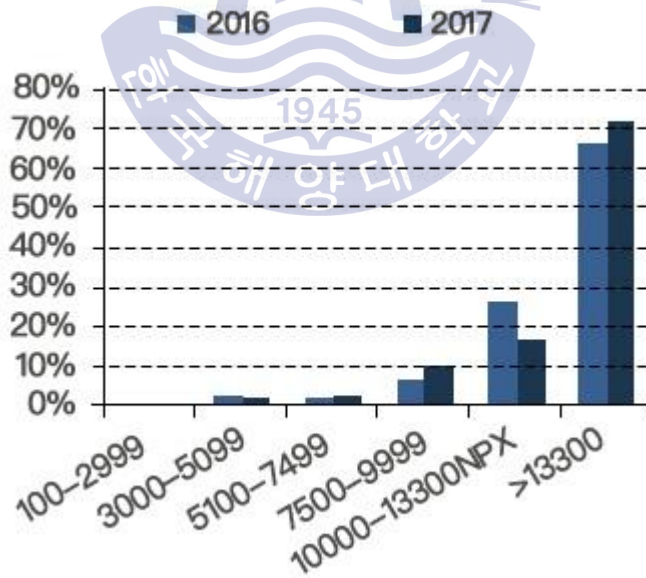
<그림 3-2>는 2016 및 2017년 태평양 항로 선형 구조(운동력)를 나타내고 있으며 <그림 3-3>은 2016 및 2017년 아시아 유럽 항로 항로 선형 구조(운동력)를 나타내고 있다.

<그림 3-2> 2016 and 2017 Pacific Route Ship Structure According to Capacity



Source: Alphaliner, Shanghai International Shipping Research Center

<그림 3-3> 2016-2017 Asia-Europe Route Ship Structure According to Capacity



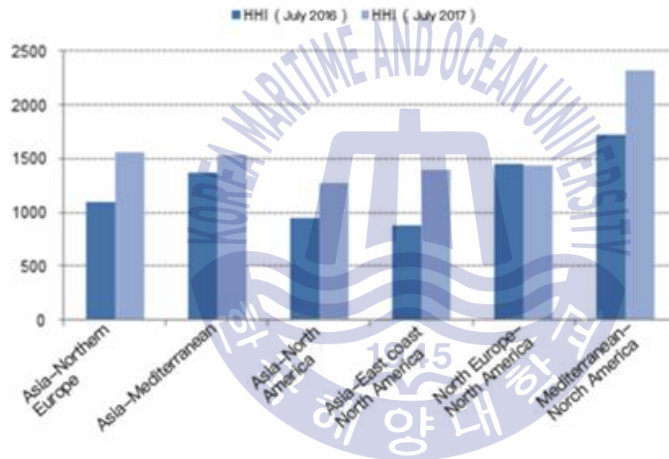
Source: Alphaliner, Shanghai International Shipping Research Center

3. 2018년 컨테이너선의 집중과 항로 적재량 구조의 심층 구성

2018년 1만 TEU이상의 선박이 총 89척으로 그 중 1만8000 TEU이상의 선박이 33척이 적재량 합계 68만TEU로 작년 동기 대비 66.3% 증가해 대형 선박의 필요성이 한층 커졌다. 컨테이너선의 대량 교부는 새로운 단계적 효과를 불러왔고 항로 적재량의 구조가 다시 구성되거나 지역 내 및 남북 항로의 경쟁을 심화시킬 것이다.

<그림 3-4>는 2016~2017년 2년간 의 항로별 컨테이너선의 집중도를 나타내고 있다.

<그림 3-4> Concentration of comparison between shipping routes in 2016 and 2017



Source: Shanghai Shipping Exchange, Shanghai International Shipping Research Center

4. 해운 자원의 집중화 가속과 과점 상태의 경향

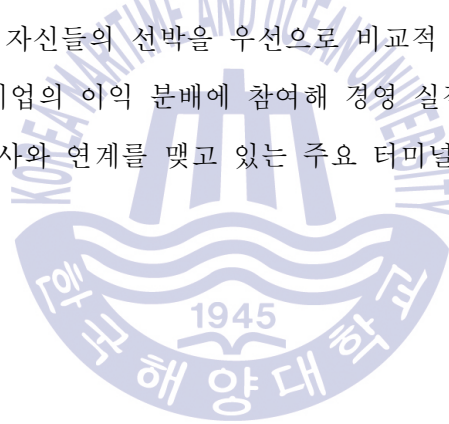
2017년 말, Maersk 라인이 함부르크 수드를 인수해 남미 항로를 완성시키고 COSCO 그룹의 OOCL를 인수 심의가 전면적으로 통과됨에 따라서 컨테이너 수송 시장이 점차 과점 체제로 변화하고 있다. 해운사의 발전 추세를 볼 때 집중도가 높아지는 속도가 대폭 빨라져 이전의 정기선 업계의 집중도 HHI지수는 913이었고, 2018년 기존 컨테이너 운송 업계의 인수 합병(COSCO 그룹은 OOCL를 인수함, 일본ONE의 조직편성)으로 HHI지수가 997까지 올라 컨테이너 운송 업계의 과

점 진입 최저점 1000점에 근접하겠다. 컨테이너선의 교부에 따라 유라시아 항로는 과점이 높은 수준으로 극동에서 북미 항로의 과점은 낮은 수준으로 발전할 것이다.

5. 항만 관리국의 연계 추세 강화와 제휴 업계의 최저점 동반

글로벌 경제 회복의 약세, 저속 성장의 배경 속에서 해운 시장은 새로운 발전 시기로 접어들었다. 해운 기업이 투자하는 부두가 산업 사슬과 상하 일체 및 상하류 관계에 속해있어 부두 자산 투자는 항구와 협력 관계를 밀접해 전반적인 물류 산업 사슬을 완비하고 주기적인 변동의 리스크를 억제하는데 유리하다. 미래 항로 네트워크 구성과 시장의 무역 과정에 많은 불확실성이 존재하고, 더욱이 올해 들어 화물 시장의 변동성이 잦아 부두 투자의 리스크가 높아지고 있기 때문에 앞으로 전문 부두 투자자 등의 방식을 통해 항만과의 협력과 새로운 추세를 꾀할 것으로 보인다. 해운사들은 자신들의 선박을 우선으로 비교적 적은 비용을 누릴 수 있을 뿐더러 항만 운영 기업의 이익 분배에 참여해 경영 실적을 개선할 수도 있다.

<표 3-3>은 주요 선사와 연계를 맺고 있는 주요 터미널 운영업자들의 시장점유율을 보여주고 있다.



<표 3-3> Aviation Enterprise Background Terminal Operator List

Shipping Company	Capacity (Million TEU)	Market Share (%)	Corresponding terminal operators	Equity throughput (Million TEU)	Market Share (%)
2M Alliance	703.0	32.7		57.0	8.3
Maerak	354.7	16.5	AP Moller Port	35.9	5.2
MSC	313.1	14.6	TIL	18.4	2.7
Hyundai M.M.	35.2	1.6	Hyundai M.M.*	2.7	0.4
OCEAN Alliance	606.3	28.2		46.5	6.8
COSCO	181.8	8.5	COSCO Port	29.4	4.3
EMC	107.0	5.0	EMC	7.5	1.1
CMA CGM	250.3	11.6	APL CMA CGM	3.7	0.5
				2.6	0.4
OOCL	67.2	3.1	OOCL	3.3	0.5
THE Alliance	202.9	9.5		10.0	1.3
NYK	53.8	2.5	NYK	3.0	0.4
YML	58.0	2.7	YML	2.4	0.3
MOL	56.9	2.7	MOL	2.4	0.3
K Line	34.2	1.6	K-Line	2.2	0.3
Hanjin	-	-	Hanjin	6.3	0.9
Total	1512.2	70.4	Total	119.8	17.3

자료 : Aphaliner、公司年報, 上海國際航運研究中心整理 (注: 權益吞吐量為2015年年度數據)

6. 업계의 창의력 증가와 디지털화 기술 응용의 증가

해운 시장의 지속적인 침체해 대응하기 위해 해운사들은 변화의 길을 걷기 시작했다. 해운사들과 전자 상거래 업체가 합작해 인터넷으로 선박을 예약하는 추세가 계속해서 늘어나고 있다. 예: 알리바바와 여러 해운 회사가 협력해 회사들이 전세계 여러 지역에 알리바바의 화물을 운송할 수 있다. Maersk 항로, 일본ONE, 태평양 선박, 현대 상선 등 해운사들이 블록체인 기술을 해운에 응용하기 시작했고, 이 기술을 통해 혁신적인 상업적 모델을 창출해 절차를 간소화하고 원가를 절감하고자 한다.

제2절 주요 컨테이너 해운시장의 전체적 상황

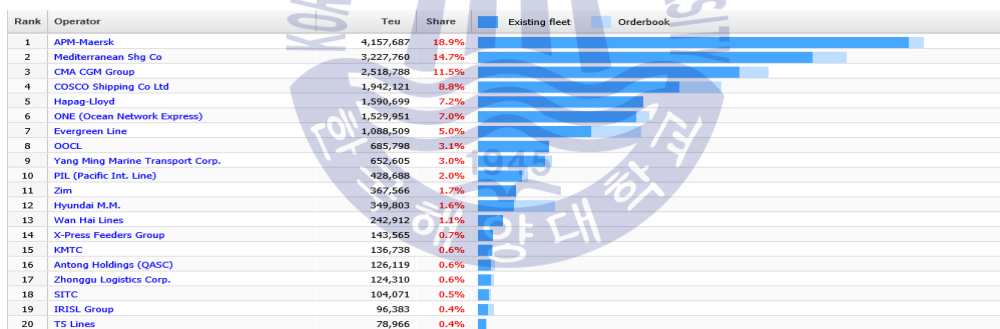
1. 주요 컨테이너 해운기업의 경영상황

1) TOP 20 컨테이너 해운기업 적재량 순위 변화

2018년 4월 Alphaliner에서 발표한 적재량 데이터는 <그림 3-3>과 같이 나타난다. 글로벌 TOP 20 정기선 회사 중 상위 3개의 위치한 회사는 여전히 Maersk, MSC, CMA CGM이고 이는 글로벌 시장의 45.1%를 차지하고 있다. 그리고 일부 중소형 회사, 예를 들면 安通控股海丰國際、中谷海運 등 회사는 처음으로 글로벌 TOP 20 순위에 진입하였다.

<그림 3-5>는 2018년 4월 현재 세계 상위 20위 내에 속하는 주요 컨테이너 선사들의 운송능력을 나타내고 있다.

<그림 3-5> Ranking of Transport Capacity of Top20 Large-Scale Liners in April 2018



Source: Alphaliner(Data of April 2018)

2) 컨테이너 해운기업의 전체적 경영 상황

2017년 정기선 업종 수익은 전체적으로 2016년 대비 대폭 개선되었다. 글로벌 TOP 20 정기선 회사 중에서 陽明海運만 1,2분기에 연속 적자를 보았고, 2분기에 는 기타 정기선 회사 모두 수익이 발생하기 시작했다. 그중 CMA CGM의 실적이 눈에 띄는데, 1,2,3분기 총 수익은 6.28억불에 달했다.

<표 3-4>는 2010~2017년 기간 동안 주요 컨테이너 선사들의 운영이익을 보여주고 있다.

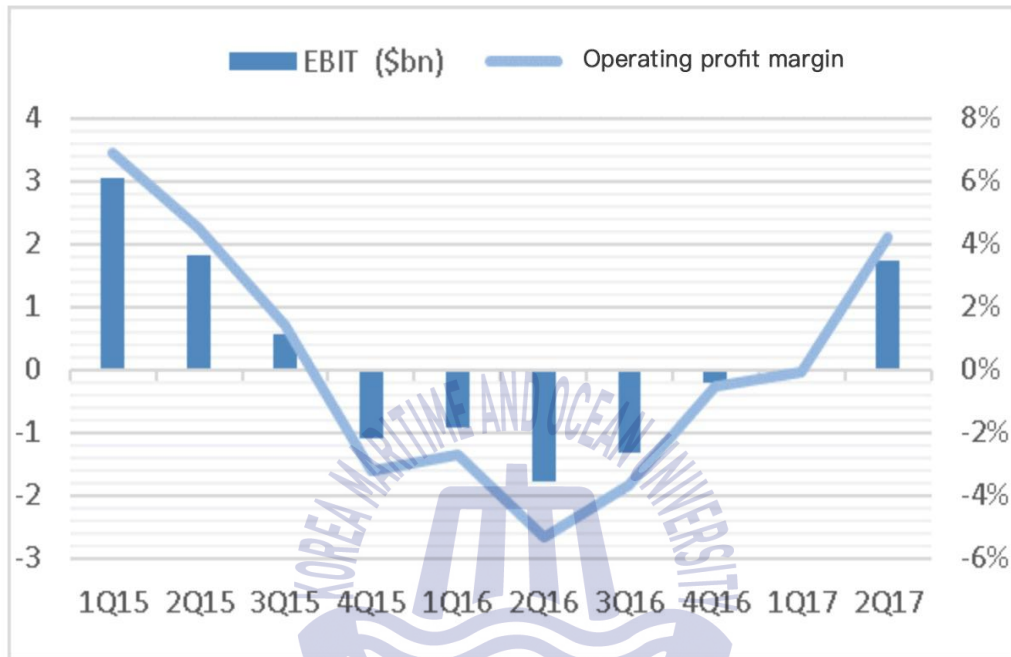
<표 3-4> Major liner operating profit for 2010-2017 (millions of US dollars)

Shipping Company	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010-2016 Total	The First Three Quarters of 2017
Maersk	2820	-482	525	1571	2504	1431	-376	7993	493
CMA CGM	---	---	---	708	956	894	-452	2106	629
OOCL	923	-118	229	57	230	276	-274	1323	---
Wan Hai Lines	343	-12	98	75	171	122	38	835	66
Hapag-Lloyd	779	131	34	92	-509	407	-115	819	6
EMC	436	-169	-37	-25	120	-117	-221	-13	229
K-Line	350	-465	64	-1	160	-15	---	93	---
NYK	402	-519	-24	-7	39	37	---	-72	---
YML	528	-363	-65	-293	88	-197	-499	-801	-3
Hyundai M.M.	580	-323	-226	-161	-215	-216	---	-561	---
COSCO	1211	-1433	-343	-562	152	-221	-1506	-2702	415
Zim	115	-259	-206	-161	-12	118	-168	-573	28
APL	492	-424	-250	-234	-139	-98	-1196	-1849	---
MOL	471	-361	-109	-1410	-204	-180	---	-1793	---
Total	9450	-4797	-310	-351	3341	2241	-4769	4805	1863

Source : Xu Jianhua, "2015 major transcripts and seven years cumulative report card", Alphaliner, Shanghai International Shipping Research Center

그리고 <그림 3-6>은 지난 2년간 주요 컨테이너 선사들의 운영 이익률을 나타내고 있다.

<그림 3-6> The Overall Operation of Major Liner Companies in 2015-2017



Source: Drewry, Shanghai International Shipping Research Center

2. 2017년 글로벌 컨테이너 정기선 시장의 해운 물동량

1) 글로벌 컨테이너 해운 물동량의 빠른 증가

2017년 글로벌 경제의 경기가 회복되면서 경제 추세는 좋아지기 시작하였고 유럽 경제의 경기도 좋아지기 시작하여 글로벌 무역 증가 속도는 가속화 되었다. 2017년 글로벌 컨테이너 해운 물동량은 1.91억TEU로써 동기 대비 5.12% 성장하여 빠른 성장을 실현하였다.(2016년은 동기 대비 3.77% 증가)

<그림 3-7>은 지난 10년간(2007~2017) 전세계 컨테이너 물동량의 추이를 보여주고 있다.

<그림 3-7> Global Container Traffic Volume From 2007-2017



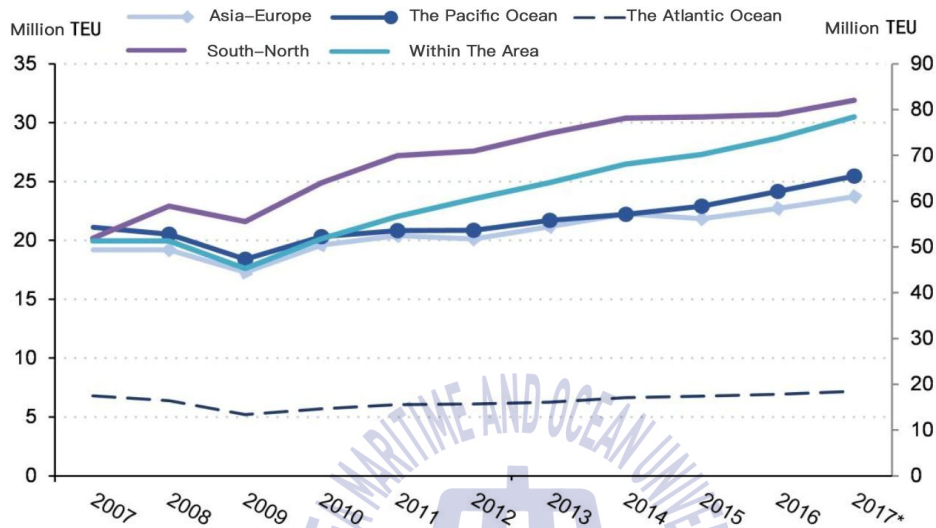
Source: Clarkson, Shanghai International Shipping Research Center

2) 각 항로 해운 물동량의 평균적인 증가세 유지와 남북 항로 해운 물동량의 증가 속도 가속화

2017년 각 주요 항로 해운 물동량은 비교적 높은 증가세를 보인다. 아시아-유럽 항로는 2015년 마이너스 성장을 경험하고 2016년에 다시 플러스 성장하기 시작하였으며, 2017년에는 증가 속도 4.50%를 실현하였다. 태평양항로 해운 물동량은 5.49%의 높은 증가 속도를 유지하였고, 2016년 동기 증가 속도와 비슷하다. 남북 항로 운송 수요는 2016년 대비 현저하게 상승하였고, 해운 물동량은 동기 대비 3.91% 증가하였으며, 증가 속도는 2016년 동기 대비 3.25%까지 도달하였다. 구역 내 항로 운송 물동량 증가율은 6.23%로써 운송 물동량의 증가폭이 제일 큰 구역으로 되었다.

<그림 3-8>은 주요 항로별 주요 컨테이너 선사들이 화물 수송량을 나타내고 있다.

<그림 3-8> Shipping Volume of Container Liners From 2007-2017



Source: Clarkson, Shanghai International Research Center

3. 2017년 글로벌 컨테이너 운송 시장의 적재량

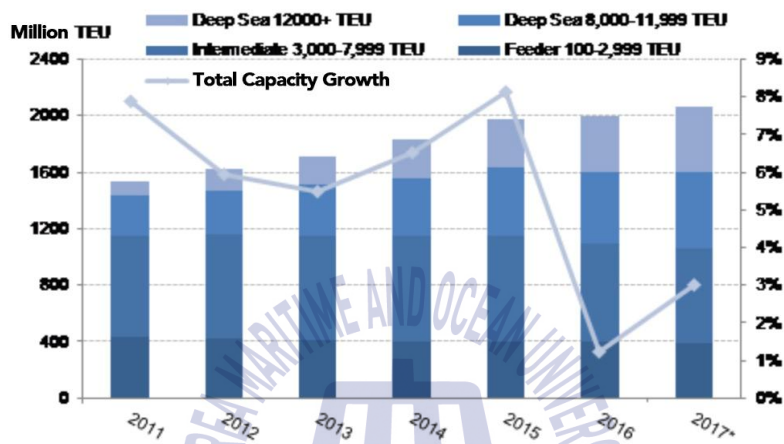
적재량 증가 속도는 비교적 낮은 수준을 유지하고 싱글 선박의 평균 규모는 지속적으로 증가하였다.

2017년 글로벌 컨테이너선 적재량의 증가율은 비교적 낮은 수준을 유지하지만, 수요와 공급은 2016년에 비해 조금 개선되었다. 2017년 글로벌 컨테이너선 총 적재량은 2059.1만TEU로써 2000만TEU의 큰 고비를 돌파하였고, 증가폭은 3.01%로써 2016년 동기 대비 1.25% 소폭 상승하였다. 하지만 2017년 시장이 기본적으로 안정되고 수요와 공급 수준은 2016년보다 조금 개선되었다. 2017년 공급과 수요 지수는 84.5이고 이는 2016년 동기 대비 2.55% 소폭 상승하였다. 2017년 컨테이너선 총수량은 2016년의 5193척에서 5156척으로 감소하였고, 컨테이너 선대의 평균 선박 크기는 100TEU로 증가하여 3942TEU로 되었다. 이는 2016년보다 2.47% 증

가한 것이다.

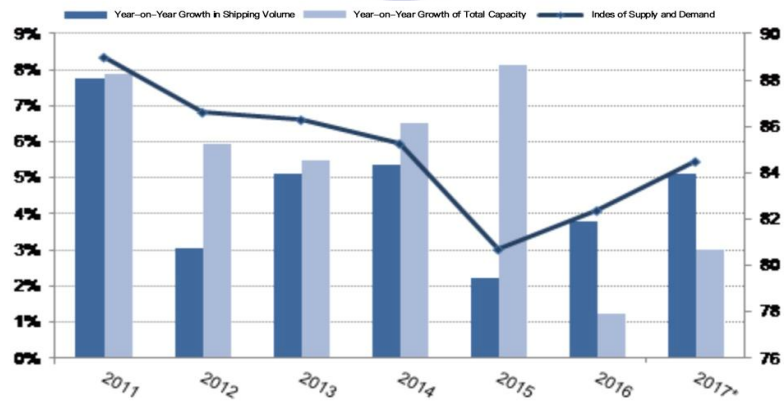
<그림 3-9>는 주요 컨테이너선의 적재량을 나타내고 있으며 <그림 3-10>은 2011~2017년 사이의 글로벌 컨테이너 시장의 수요와 공급지수를 나타내고 있다.

<그림 3-9> Total Capacity of Global Container Market From 2010 to 2017 (Distribution by Ship)



Source: Clarkson, Shanghai International Research Center

<그림 3-10> Global Container Market Supply and Demand Balance Index for 2011-2017(1996=100)



Source: Clarkson, Shanghai International Research Center

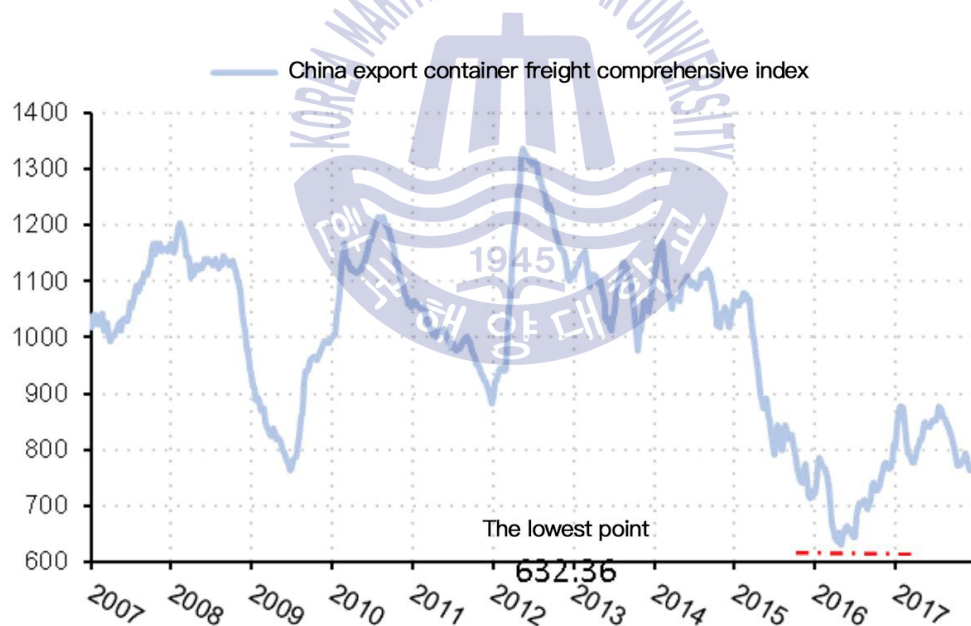
4. 2017년 글로벌 컨테이너 정기선 운송 시장의 운임

1) 국제 컨테이너 시장 운임의 반등

국제 컨테이너 정기선 운송시장 운임 가격은 2016년 역사적 최저치까지 떨어졌다. 하지만 글로벌 경제와 국제 무역의 안정된 회복은 해운 시장의 수요를 안정하게 증가시키는 동시에 새로운 시장이 추가되면서 시장의 수요와 공급 관계는 많이 개선되었다. 2017년 국제 컨테이너 시장 운임 가격은 최저치까지 떨어졌다가 다시 반등하여 2016년 운임 가격의 평균 수준보다 높아진다. 2017년 말까지 중국 수출 컨테이너 운임 가격 종합 평균 지수는 820.08로서 작년 동기 대비 15.3% 증가하였다.

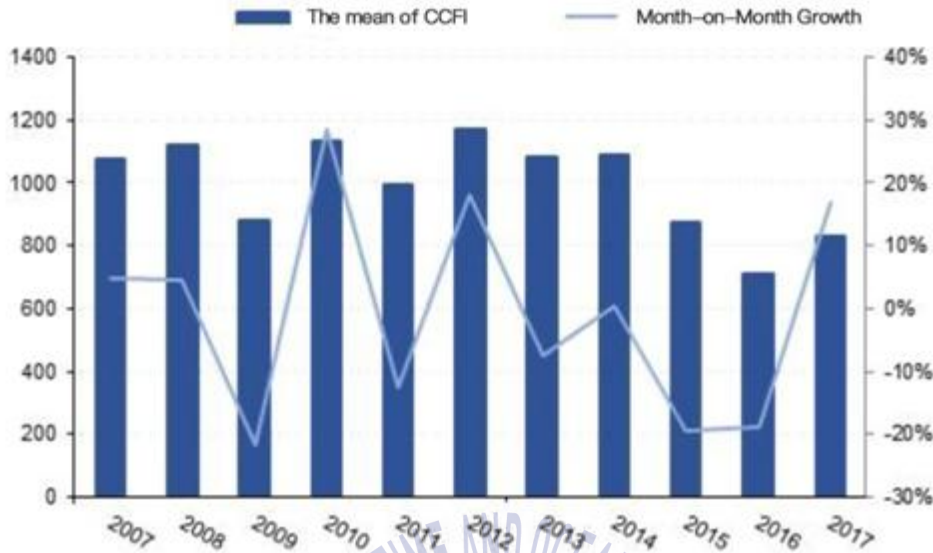
<그림 3-11>은 중국 수출 컨테이너 화물의 운임지수 추이를 보여주고 있다.

<그림 3-11> Annual Container Freight Market Trends (CCFI), 2007-2017



Source: Shanghai Shipping Exchange, Shanghai International Research Center

<그림 3-12> The Mean of CCFI, 2007-2017



Source: Shanghai Shipping Exchange, Shanghai International Research Center

2) 2017년 컨테이너 시장 운임의 <M>추세(짧은 주기)

2017년 CCFI 운임 가격 지수는 두 번 오르고 두 번 떨어져 <M>추세를 나타낸다. 가격 인상 기획 영향을 받아 1월 운임 가격은 대폭 상승했다. 최고치에 이룬 후 화물 물동량의 부족과 업종의 상승 후 다시 떨어지는 영향을 받아 운임 가격은 2월분부터 직선적으로 떨어져 3월말에는 778.15까지 떨어졌다. 그 후 시장 선박 이용률이 급속히 상승하여 여러 개 항로 운임 가격은 한차례 상승 추세를 나타냈다. 3분기는 운송 왕성기에 진입했고 시장 화물 물동량 표현은 양호하며, 운임 가격은 상승 추세를 나타냈다. 하지만 정기선 회사의 시장 기대치 증가의 예측영향을 받아 적재량 증가는 비교적 빠른 추세를 나타내고 각 주요 항로 경쟁력 정도는 심화 될 뿐만 아니라 시장 운임 가격도 떨어졌다. 운임 가격 지수 최저치 763.14는 2017년 연말에 나타났다. 2017년 12월 29일까지 중국 수출 컨테이너 운임 가격 종합 지수는 770.64이고 상해 수출 컨테이너 운임 가격 종합 지수는 824.18이다⁹⁾.

<그림 3-13>은 짧은 주기인 2017년도 분기별 중국수출 컨테이너 화물의 운임지수 추이를 보여주고 있다.

<그림 3-13> China Export Container Transport Market Price Trend in 2017



Source: Shanghai Shipping Exchange, Shanghai International Research Center

제3절 외국계 주요 컨테이너 선사의 현황과 전략

1. Maersk

Maersk Line사는 세계에서 제일 큰 컨테이너선회사이다. 이는 Maersk sealand사와 영국P&O Nedlloyd사가 합병 및 구조 구성 후 생긴 회사다. 현재 전 세계 컨테이너 해운시장의 19%를 차지하고 2017년 말까지 700여척의 선박을 소유하고 있

9) 国际集装箱班轮运输市场年度报告http://www.sohu.com/a/220642895_673751.

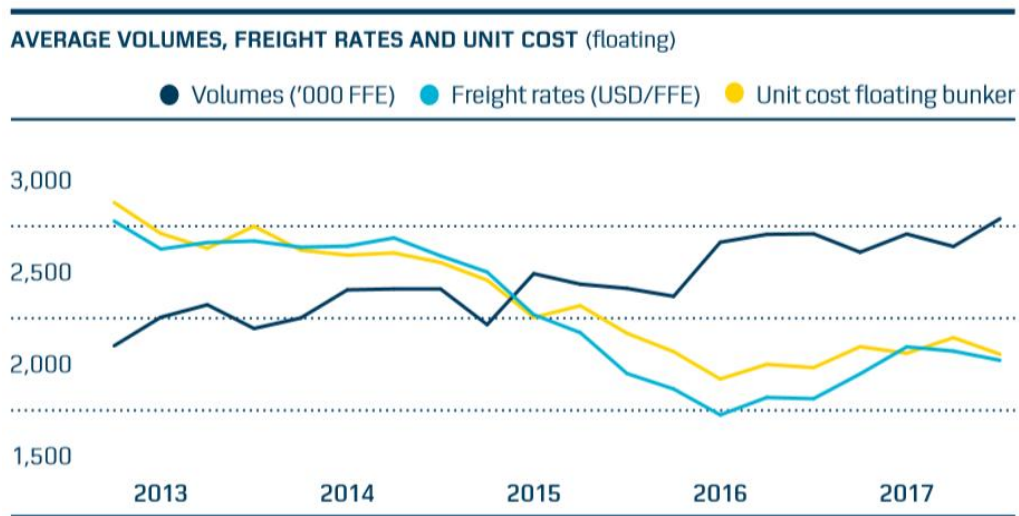
다. 그중에서 세상에서 제일 큰 3E급 컨테이너선과 두 번째로 큰 파나마급 컨테이너선 Emma Maersk를 포함하고 있다. Maersk 선박회사의 선대는 287 척의 자유선박 (2,054k TEU) 과 389척의 임대선박 (1,510k TEU) 이었다. 2017년 말까지 총 용량은 25.66만TEU에 달하였고 <표 3-5>에서 나타내는 것과 같이 2016년 말 대비 10.0% 인상 되었다.

<표 3-5> Maersk Fleet Overview

FLEET OVERVIEW				
	TEU		Number of vessels	
	2017	2016	2017	2016
Own container vessels				
0-2999 TEU	120217	127624	62	66
3000-4699 TEU	304029	343567	74	83
4700-7999 TEU	178522	241566	28	37
>8000 TEU	1451220	1216532	123	106
Total	2053988	1929289	287	292
Chartered container vessels				
0-2999 TEU	414729	383383	216	200
3000-4699 TEU	271116	197072	67	49
4700-7999 TEU	390463	425540	66	70
>8000 TEU	433262	304132	40	28
Total	1509570	1310127	389	347
Newbuilding programme (own vessels)				
3000-4699 TEU	25172	25172	7	7
>8000 TEU	229990	363282	13	20
Container vessels total	255162	388454	20	27

Source: Maersk 2017 Annual Report

<그림 3-14> Average Volumes, Freight Rates and Unit Cost (floating)



Source: Maersk 2017 Annual Report

Maersk그룹은 최대의 운송 규모와 풍부한 사업경력 및 강력한 수익능력을 가지고 있다. 하지만 기름값의 인상과 시장수요의 증가 부실 및 적재량 과잉, 그리고 두 번의 인터넷 바이러스 해킹 영향으로 인하여 2016년 평균 운임 비용은 지속적으로 추락하였다. 2017년 해운 운송업은 다시 살아나기 시작하였고 적재량도 안정되었으며, 운임 비용도 오르기 시작하였다. 이는 2016년 대비 시장수요는 5% 인상되었고, 적재량은 10.75만FFE, 2016년 적재량 10.415만FFE 대비 3% 인상되었으며, 평균 운임비용은 2,005 USD / FFE, 2016년 평균운임 1,795 USD / FFE 대비 11.7% 인상되었다.

Hamburg Sud 인수는 Maersk 발전 전략의 중요한 구성 부분이다. 두 선박회사는 공동으로 전 세계 19%의 시장 적재량을 소유하고 400만개가 넘는 20피트 표준 컨테이너 적재량도 소유하고 있으며, 탁월한 항로 인터넷 서비스를 진행한다. 비록 인터넷 해킹 공격을 당하고 일부 부두의 운영에 있어서 시련을 겪었지만, Maersk 선박회사는 신속히 회복하였고 그 물동량은 빠르게 증가되었다.

Maersk 선박회사 지난해 구체적 수익은 아래의 <표 3-6>에서 표시한 바와 같다. 2017년 회사 영업이익은 238억불에 달하였고, 2016년 영업이익 207억 대비 14.5% 증가하였다. 영업이익 증가는 11.7%의 평균 운임 가격 인상, 3%의 적재량 인상과 직접적으로 연관된다. 인터넷 바이러스 해킹 및 평균 기름 가격의 43% 인상 등 소극적인 영향을 감안하고 Maersk 회사의 실제 이윤은 2016년 대비 5.21억 불이 인상되어 9.05억불이 되었다.

<표 3-6> Maersk Line Financial Highlights(excluding Hamburg Sud)

Maersk LINE FINANCIAL HIGHLIGHTS(excluding Hamburg Sud)		
<USD million>	2017	2016
Revenue	23,793	20,715
Profit/loss before depreciation, amortisation and impairment losses, etc.(EBITDA)	2,631	1,525
Depreciation, amortisation impairment losses, net	1,997	1,946
Gain on sale of non-current assets, etc. net	110	25
Profit/loss before financial items(EBIT)	744	-396
Tax	160	+20
Net operating profit/loss after tax(NOPAT)	584	-376
Underlying profit/loss	521	-384
Cash flow from operating activities	2,389	1,060
Cash flow used for capital expenditure	-1,960	-586
Invested capital	20,530	20,082
ROIC, annualised	2.9%	-1.9%
Transported volumes(FFE in '000)	10,731	10,415
Average freight rate (USD per FFE)	2,005	1,795
Unit cost (USD per FFE incl. VSA income)	2,079	1,982
Average fuel price (USD per tonne)	320	223
Maersk Line fleet, owned	287	292
Maersk Line fleet, chartered	389	347
Fleet capacity (TEU in '000)	3,564	3,239

Source: Maersk 2017 Annual Report

Maersk의 탁월한 실적은 아래 좋은 전략에 덕분이다.

1) 고객 맞춤형 경영

모든 부분에서 바이어를 먼저 고려한다. 즉 바이어와의 관계에 전념하는 것이다. Maersk의 관리자 Smith Cable는 노선 성장을 가속화하고 고객과의 협조적 가치를 창출하여 고객에 대한 약속을 지킬 수 있는 세계 정상급 영업 조직을 설립한다고 해석했다. Maersk는 독창적인 관계 관리 시스템(SCV: Single Customer View)을 보유하고 있다. 방대한 데이터 베이스는 바이어와의 관계를 유지하는 중요한 부분이다. 본 프로그램은 임의의 검색을 통하여 기존에 Maersk와 협력했던 바이어 및 그들의 연락처를 찾아낼 수 있다. 만약 항로 변동이 업그레이드 된다면 회사는 전화 혹은 이메일의 거식으로 바이어와 연락하고 그 후, 판매 직원이 F/Up 하여 3개월 내에 출고 기록이 있는 회사에 상응한 견적을 제시한다. 동시에 Maersk는 또 Salesforce 프로그램으로 바이어 관리를 지지한다. SCV에 비해 Salesforce 프로그램은 더욱 편리하고 수시로 바이어의 연락처를 변경할 수 있다. 따라서 직원 내부에서는 <웨이보 발송>과 유사한 방식으로 업무 교류를 진행하여 1차 정보를 공유할 수 있다.

Maersk의 시장 개발 부분에도 주목할 필요가 있다. Maersk는 중국 화동지역에 전 세계 각 지역의 중고 아이스 박스를 조달하여 SCV를 이용하여 기존에 Maersk 냉동 컨테이너를 사용한 바이어 및 최근 몇 개월 기간에 냉동 제품을 수출한 회사 정보를 수집하였다. 그리고 시장팀은 SCV에서 제공한 정보에 근거하여 체계적인 방문을 진행하고 바이어의 수출 수요를 파악하고 분류하였다. 이로써 2~3일 내에 한 건의 무역 거래를 성사한다. 이런 업무 효율은 눈에 띄게 효율적이다.¹⁰⁾

2) 영역 시스템의 최적화

2013년 연말의 해운 직원 회의에서 Maersk는 3가지 부분에서 전망과 요구를 제시했다.

10) 海云, “丹麥馬士基集團實施新戰略化解航運業危機”, 「港口經濟」, Vol3, July 2012, pp.17-19.

(1) 수익할 수 있는 세분화된 시장 중에서 적재량을 배치한다.

Maersk는 바이어의 출하 수요를 파악하고, 바이어 자료를 총결 및 취합 후 상위계층과 판매팀에서 특정한 항로 및 항로 운임 가격 할인을 통해서 바이어들을 유인해야 한다. 절대로 준비 없는 싸움을 해서는 안 된다. 예를 들면 2014년에 이슈였던 서아프리카 항로에서 선박 회사로서 마땅히 바이어가 운송하고자 하는 화물의 종류 및 물동량을 확인한 다음 전체적 서아프리카 시장 영역을 파악하여 보다 효율적인 항로와 선박 배치를 진행하였다.

(2) 자산 관리를 최적화한다

Maersk는 공평, 공개, 공정의 관리 제도를 수립하여 고정자산 구매 부분에서 전문적 인원을 배치하고 책임을 할당함으로써 이들이 회사 내 고정자산 관리의 모든 부분을 제어 및 문제의 발생을 예방한다. 만약 문제가 발생한다면 책임 제도에 근거하여 대량의 시간을 절감한다.

(3) 3E급 컨테이너선을 투입한다.

규모적 운송은 미래의 해운 선박 회사의 발전 모델이다. 선박 대형화는 경제적 이익을 제고하고, 단위적 운송 원가와 건설비 절감의 결과를 가져온다. 삼성중공업 조선소의 계산에 따르면 동일한 물동량의 화물을 운송할 때 1척의 9000TEU 적재량급 컨테이너선은 2척의 4500TEU 적재량급 컨테이너선보다 원가를 17.7%이상이나 절감할 수 있다. 3E급 컨테이너선의 투입은 회사가 기존의 높은 시장 경쟁률의 아시아와 유럽 해운 시장에서 더욱 안정을 취할 수 있다.

3) 원가 절감 노력

최근 몇 년간 수익이 점차 감소됨에 따라 선박 회사들은 각종 방식을 통하여 원가를 절감하고 상업 수익을 증가시킨다. 대형 부두와 계약서를 체결하여 통관비용과 부두 정착 비용을 절감한다. 그리고 대형 선박 원료 회사와 가격 협상을 통하여 에너지 소모비용도 절감한다.

Maersk의 수익 추구 방식은 주로 업종 변동을 통해서다. 기존 Maersk의 각 항

로 (예를 들면 아프리카 항로, 라틴아메리카 항로, 대서양 항로 등)는 분산되어 있어서 조작이 번거롭고 상하급 사이의 관리가 부실하여 업무 효율이 비교적 낮았다. 현재 Maersk는 운영 방식을 변경하여 상하급 사이의 관리 직책을 명확히 하고 직원은 수시로 업무 상황을 보고할 수 있다. 이러한 권한과 책임이 명확한 관리는 업무에 극대의 편리를 주고 인원이 번잡함으로 인한 문제들을 감소시킬 수 있다.

4) 기본 충실

Maersk는 회담과 비공식 회의를 통하여 단체 협작 능력을 제고하기 위해 모든 직원들을 이해하고자 한다. 이런 인성화적인 교류 방식은 직원에게 하고 싶은 말을 마음껏 하게 하므로, 직원의 업무 적극성과 참여 의식을 대폭 제고하여 전체적인 단체 서비스를 실현하게 한다. 기초를 보완해야만 비로소 직원에게 최대의 보장을 제공할 수 있고 양호한 작업 환경을 조성할 수 있다. 바이어 체험 부분에서 Maersk는 더욱 잘하고자 한다. <모든 부분에서 바이어를 먼저 고려한다.> 원칙의 태도로 Maersk는 건당 수주를 열심히 완성하여 바쁜 업무로 인한 소규모 바이어와 새로운 바이어를 소홀히 하지 않으려고 노력한다.¹¹⁾

2. MSC

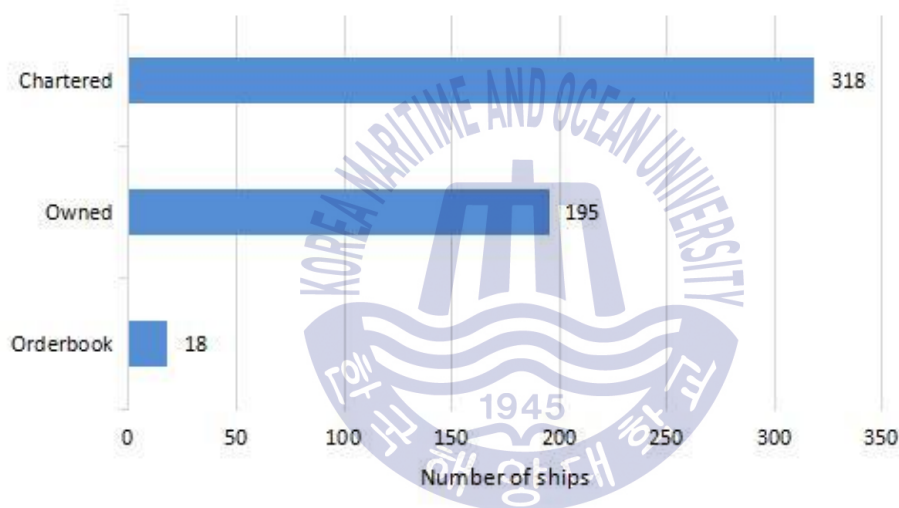
MSC 본사는 스위스의 제네바에 있고 1970년에 설립되었다. 2007년에는 컨테이너 적재량 및 컨테이너선 수량을 기본으로 세계에서 두 번째로 큰 선박회사가 되었고 업무 범위는 전 세계 각 지역에 분포되어 있다. 70년대 MSC는 전문적으로 아시아와 지중해 사이의 운송 서비스를 진행하였다. 1985년에 MSC는 유럽시장을 개척하였고 그 후 대서양 항로도 개척하였다. 최초로 MSC는 극동에서 유럽에 이르는 새로운 항로를 개설하였고 그 후, 호주에 이르는 다른 한 갈래 항로를 개설

11) 司遠，盧長利，趙剛，“從馬士基的必勝戰略看我國集裝箱航運市場”，「水運管理」，Vol. 37，No.1，pp.8-9，2015.

하였다. 1999년에 MSC는 범태평양 항로를 개척한 뒤 화주들로부터 환영을 받았다. Alphaliner에서 나타낸 최신 적재력 데이터에 따르면 2018년 4월 1일까지 MSC는 513척의 컨테이너선을 소유하고 있고, 전체적 적재량은 32만TEU로서 전 세계 적재량의 14.7%를 차지한다. 세계에서 2번째로 큰 선박회사가 되었다. 그러나 주식시장에 상장하지 않았고, 유관 전문가들이 인증한 예산을 발표할 의무가 없기에 MSC가 스스로 발표한 데이터는 검증할 수 없다.

<그림 3-15>는 2018년 4월 현재 MSC의 선대를 나타내고 있다.

<그림 3-15> MSC's Number of Ships as April 1, 2018



Source: The Statistics Portal.

MSC는 경쟁 업체가 많다. 중국 국내에만 해도 중국 원양, 중해 집운, 중해 발전 등 여러 해운 회사가 있다. 하지만 MSC는 여전히 글로벌 제 2위 자리를 유지하고 있다. 이는 MSC의 6가지 우위에서 표현된다.

1) 컨테이너의 높은 증가율과 높은 이용률 유지

2018년 5월과 2007년 1월의 컨테이너를 비교하면 Maersk는 24만TEU 증가하고 MSC는 25.3만TEU 증가했다. Maersk는 13.6% 증가했고 MSC 해상 운송은 24.6%

증가했다. MSC 증가율은 Maersk에 비해 훨씬 높다.

2) 해운 동맹 가입

MSC는 OCEAN Alliance에 가입하여 안정화를 유지한다.

3) 단독적인 운임제정

MSC는 유럽으로부터 북아메리카로 향하는 대서양 항로를 2007년 1월 1일 부터 컨테이너당 운임비용을 최소 300USD 인상했다. 이는 대서양 항로 공회에서 협의한 가격과 부동한 운임 가격을 채택한 것이고 2006년 11월 14일부터 Maersk가 채택한 운임가격 인상 방안과 동일하다.

4) 합작 전략의 실행

2000년에 진입한 후, 기본 항로와 구역 내 항로 및 발달한 나라와 연관되는 항로에 준하여 선박 회사 간의 업무 합작의 신속한 증가세를 나타낸다. MSC는 통상적으로 단독적 운영을 적극적으로 진행한다. 하지만 기타 대형 선박 회사와 마찬가지로 기본 항로와 구역 내 항로와의 합작을 바탕으로 진행한다.

5) 환적 부두 기지 구성

부두 부분에 있어서 통상적으로 기지의 선정은 주요한 관건이다. MSC는 2005년에 중국 동북의 화물 전환 기지인 부산항을 Ningbo항으로 바꿨다. 하지만 2007년 4월 5일 또 Ningbo항을 다시 부산항 컨테이너 부두로 바꿨다. 그 결과 부산항의 컨테이너 적재량은 1년에 40만TEU가 증가하는 결과를 가져왔다.

6) 컨테이너 터미널의 공동경영

MSC는 해외와 현지 업주 및 해외 부두에 적극적으로 진입하여 부두 업무를 강화한다. 이로써 경영의 다각화를 실현하고, 그 파트너는 대부분 글로벌급 대형 회사이다.

3. CMA CGM

CMA CGM그룹은 1978년에 설립되었고, 본사는 프랑스 마르세유에 있다. 경영 초기에는 주로 흑해지역의 업무만 수행했고, 90년대 후기가 되면서 CMA CGM그

룹은 지중해로부터 북유럽, 홍해, 동남아시아, 동아시아에 이르는 직행 항로를 개척하였을 뿐만 아니라 1996년과 1999년 두 차례에 걸쳐 프랑스 최대 국영 선박회사 - CGM선박회사와 호주 ANL선박회사를 성공적으로 인수하여 회사명칭을 정식으로 CMA CGM으로 변경하였다. 2005년에 CMA CGM그룹은 또 성공적으로 DELMAS, 安達西非航運, 森特馬를 인수하여 프랑스 내 No.1, 세계 랭킹 제3위인 컨테이너 글로벌 기업으로 성장하였다. 현재 CMA CGM그룹은 전 세계적으로 498척의 컨테이너선을 운영하고 있고, 그중 자유 선박은 122척이며, 총 적재량은 250만TEU이다. 이밖에 전 세계에 126개의 국가와 지역에 420개의 자회사와 사무소를 설립하여, 항로 궤적은 전 세계 216개 부두에 분포되어 있으며, 서비스 범위는 전 세계에 분포되어 있으며 글로벌 선박회사 업계에서 떠오르는 강자로 불려진다.

CMA CGM 중국지사는 <바이어가 항상 먼저>라는 경영이념으로 바이어의 수요를 충분히 파악하고 새로운 항로의 끊임없는 개척과 신설 부두를 통하여 기존시장을 공고히 하는 것을 기초로 새로운 업무 범위를 적극적으로 개척한다. 해운 발전을 돌파구로 간주하고 전면적으로 서비스 영역을 넓혀 새로운 도전 속에서 지속 가능한 발전의 전략적 목표를 실현하고자 한다.

CMA CGM의 전략은 시장 침투와 개발을 핵심으로 한다. 바이어를 위한 가치 증가 서비스와 차별화 서비스를 제공하여 바이어의 신뢰를 득한다. 대형 현대화 친환경 선박을 도입하고 소형 선박을 도태하여 규모의 경제 효익을 득하고 새로운 가격 우위를 창조하여 바이어와의 관계 부분에서의 정보 수집과 분석을 강화한다. 이로써 바이어의 수요를 발견 및 기회를 예측하여 시장 점유율을 증가시킨다.

1) 시장 침투

수출입 시장 마케팅을 확대하고 이미 확보한 시장과 기존 고객을 더욱 깊게 개발하여 새로운 합작 프로젝트와 기회를 발굴한다. 각 파트너와 심도 깊은 합작을 진행하여 전체적 합작 서비스 수준을 제고하고 바이어를 위한 더욱 좋은 서비스를 실현한다. 부두, 철로, 적장, 지선 등 자원 측과의 우호적 합작을 강화하여 서비

스 깊이와 범위를 최적화하고 바이어에게 더욱 종합적이고 전면적이며 세심한 서비스를 제공한다. 새로운 항로의 설계와 출시를 적극적인 추진하여 회사의 종합 경쟁력을 제고시킨다. 회사 브랜드 이미지를 구축하고 홍보를 강화하여 바이어의 브랜드 의식을 배양한다. 제품의 서비스 부가 가치에 대한 연구 개발과 제고를 통하여 제품과 서비스의 핵심 경쟁력을 제고시킨다.

2) 시장개발

내륙 도시를 증설한다. 예를 들면 길림과 연해 경제지역(금주, 경당등 부두) 대표처와 대리 합작을 진행하여 수출입 판매인원을 수송한다. 현지 시장 상황에 근거하여 신형 합작 모델을 수립하고 공동 발전과 새로운 시장과 강도를 개척하여 시장 범위를 넓힌다. 항로와 서비스를 추진하고 현지 상황과 배경을 결합하여 새로운 서비스 프로세스와 표준을 설계하고 이미 확보한 항로 시장 점유율을 확장하며 시장 발전의 새로운 항로와 서비스를 명확히 한다. 합작 동맹을 확대하고 바다와 대륙, 바다와 철로, 바다와 바다 등 다양한 연합 운영 플랫폼을 제정함으로써 바이어에게 경제적이고 효율적이며, 합리적인 전반적 물류 서비스 체계를 구축한다.

3) 서비스 차별화

(1) 전자 상거래 기술

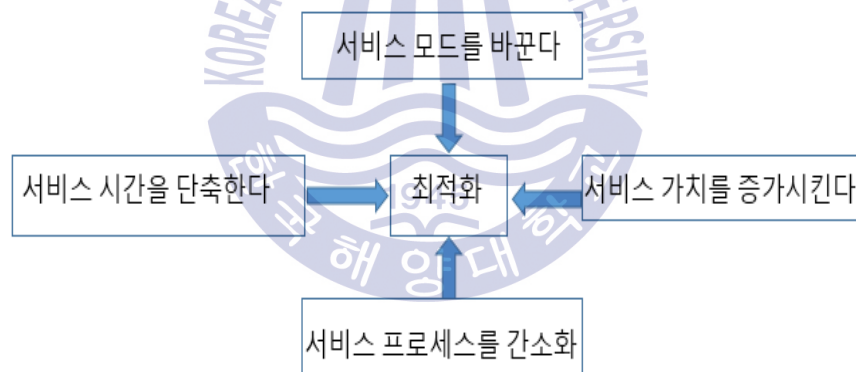
정보 기술 개발 온라인 응용 서비스 기능을 이용하여 수입 바이어와의 교류를 위한 온라인 서비스 플랫폼을 구축하여 공간과 시간의 제약을 받지 않고, 신속히 정보를 갱신하여 바이어가 신속히 출항일과 서비스 등 최신 동태를 접하도록 한다. 바이어의 의견 반영 경로를 수립하여 바이어의 서비스 의견과 건의를 접수하여 바이어가 원하는 수요를 파악하고 시장의 새로운 기회를 발견한다. 회사는 회사의 홈페이지에 공공 커뮤니티 플랫폼을 구축하고 CMA CGM 선박 온라인 가상 커뮤니티를 만들거나 혹은 회사 공공 커뮤니티 플랫폼(예를 들면 위챗)을 통하여

회사는 매일 수시로 선박의 출항과 상태를 갱신하여 바이어가 빠른 시간 내에 화물의 출입고 상황을 알아보도록 한다. 회사는 날씨 예보와 생활 팁 등 최신 정보를 추가하는 동시에 바이어를 격려하여 플랫폼을 통하여 새로운 서비스와 새로운 제품 수요를 발생시킨다. 이것이 바로 플랫폼 구축의 최종 목표이다. 바이어를 잘 이해해야만 수요가 있고, 시장이 있는 제품과 서비스를 만들어낼 수 있다. 동시에 온라인 정보 발표와 문제점 답변 인원 교육 작업을 진행 하여야 한다. 공공 플랫폼의 언행은 회사의 공공 이미지에 직접적인 영향을 주기 때문에 부적절한 언행은 회사에 커다란 문제와 불편을 초래한다. 따라서 회사는 이러한 대중에 접근하는 교류 방식을 진행하기 전에 반드시 사전 작업과 비상대책을 마련해야 한다.

(2) 서비스 프로세스 최적화

서비스 프로세스의 최적화를 도모한다.

<그림 3-16> CMA CGM의 서비스 최적화 모델



<그림 3-16>과 같이 편리하고 효율적인 수출입 서비스를 목적으로 각종 업무의 프로세스 최적화와 재건을 진행하고 CMA CGM는 시장의 대응 속도 우위를 이용하여 서비스 시간을 단축하고 서비스 가치를 증가시킨다. 서비스 모델을 새롭게 바꾸고 서비스 효율을 제고하여 서비스 프로세스를 간소화 통해 시간과 원가를 절감 및 문제점을 해결하며, 최종적으로 바이어의 만족도를 제고한다. 수출입 조작

모델을 바꾼다. 즉, 수출입 서류 업무는 아웃소싱을 하고 회사의 정력을 집중하여 더욱 중요한 가치 창조의 마케팅 업무에 투입하는 것이다. 아웃소싱의 방식을 통하여 회사는 충족한 자원을 통하여 서류 서비스의 세분화를 편성한다. 업무 프로세스를 간단화 한다. 즉, 개발과 시스템 업그레이드를 통하여 기존에 인력으로 진행하던 절차를 모두 시스템화로 완성하여 인적 결함을 감소하고 업무 효율을 제고한다. 또, 부가 가치를 증가시킨다. 즉, 전통적인 단순 기계적 선박 판매를 현대적 다원화로 전환하여 더욱 전면적이고 일체화의 물류 서비스를 제공하는 것이다. 시간적 원가 절감은 바이어에 있어서 아주 중요하다. 물류 시간이 짧으면 생산 주기는 짧아지고, 자금 조달이 빨라진다. 따라서 각 부서 간의 업무 협조 능력을 끊임없이 강화하고 바이어를 위하여 전반적 물류 효율을 제고해야 한다.

4) 구성원에 대한 지식의 보급과 학습 강화

시장과 바이어 관련 인원에 대한 교육 항목을 증가하고 국제 무력과 현대 물류 관련 지식의 보급과 학습을 강화해야 한다. 시장 바이어 관련 인원은 시장과 바이어 및 경쟁자 정보를 수집에 주의하고, 바이어의 잠재적 수요를 예견하고 미래의 시장 추세를 파악하여 새로운 항로 개척의 연구에 유효한 시장 정보를 제공하도록 한다.

5) 대형 현대화 친환경 선박 도입과 소형 선박 대체

점차 소형의 비 친환경 선박을 도태시키고 대형 컨테이너 선박의 수량을 증가시켜 컨테이너당 운영 원가를 인하하며 운임 가격의 비교적 높은 열위를 개선하여 친환경 사업을 위하여 공헌한다. 이러한 기초적인 서비스의 끊임없는 최적화는 바이어가 다른 경쟁자의 운임 가격에 비해 높은 부분의 인정에 도움을 주어 수입 수준을 제고시킨다¹²⁾.

12) Zhang mo, "The Study on CMA CGM Dalian Development Strategy in the Context to Foreign Trade Transformation, Master Thesis", Dalian University of Technology, pp.32-34, 2014.

제4절 중국 컨테이너 선사의 현황과 전략

1. COSCO

COSCO컨테이너해운운송유한공사(COSCO해운집운)은 중국원양해운그룹유한공사에 속한다. 기존 COSCO그룹 산하의 <COSCO집운>이 중국해운그룹 산하의 <중해집운>의 컨테이너 업무 및 기타 서비스 영업범위를 조합하여 재편성하여 설립되었다. 그리고 2016년 3월 1일에 정식으로 운영되었다.

재편성한 후의 COSCO는 경영 규모를 한층 더 확장하고 업종 지위를 한층 더 공고히 하여 서비스 범위 영역을 한층 더 보완한다. 2017년 12월 31일까지 회사 선대는 361척의 컨테이너선박을 보유하고 있고 적재량은 1,819,091표준 컨테이너이며 이는 2016년 동기 대비 10.3% 증가되는 동시에 컨테이너 선대는 전 세계 랭킹 4위에 이르렀다. 또한 항로 서비스 영역을 끊임없이 확장하여 2017년말에 이르기까지 경영하고 있는 항선은 총 90개 나라와 지역의 289개 부두에 부속하였다.

2017년 COSCO의 컨테이너 운송량과 수익은 모든 항로에서 증가하였다. <표 3-7>과 같이 태평양 항로의 물동량은 2,501,040TEU인데 이는 2016년의 3,093,349TEU와 비교하여 23.68% 증가한 수치이다. 아시아-유럽 항로의 물동량은 3,871,055TEU이었으며, 2016년의 3,608,717TEU에 비해 7.27% 증가하였다. 아시아 태평양항로의 물동량은 5,638,301TEU이었으며, 2016년의 4,427,274TEU에 비해 27.35% 증가하였다. 다른 국제 지역의 물동량은 1,899,040TEU이었으며, 2016년의 1,219,626TEU에 비해 55.71% 증가하였다. 중국 국내 항로의 물동량은 6,412,001TEU이었으며, 2016년의 5,146,133TEU에 비해 24.60% 증가하였다.

<표 3-8>과 같이 2017년에 태평양 항로의 수익은 2016년 272.65백만 달러에 비해 350.27백만 달러로 23.68% 증가하였다. 아시아-유럽 항로의 수익은 2016년 225.06백만 달러에 비해 292.24백만 달러로 29.85% 증가하였다. 아시아 태평양항로 항로의 수익은 2016년 186.50백만 달러에 비해 265.70백만 달러로 42.46% 증가하였다. 다른 국제 지역의 수익은 2016년 79.39백만 달러에 비해 147.46백만 달러로

85.74% 증가하였다. 중국 국내 항로의 수익은 2016년 157.58백만 달러에 비해 195.32백만 달러로 23.97% 증가하였다.

<표 3-7> Container Shipped (TEU)

Routes	2017	2016	year-on-year increase(%)
Pacific routes	3,093,349	2,501,040	23.68
Asia and Europe (Mediterranean) routes	3,871,055	3,608,717	7.27
Asia Pacific Region routes	5,638,301	4,427,274	27.35
Other international regions	1,899,040	1,219,626	55.71
China domestic routes	6,412,001	5,146,133	24.60
Total	20,913,746	16,902,790	27.73

Source: COSCO Shipping Holding Co., Ltd. Annual Results for the Year Ended

<표 3-8> Revenue from routes (million USD)

	2017	2016	year-on-year increase(%)
Trans-Pacific	350.27	272.65	28.48
Asia and Europe(including the Mediterranean)	292.24	225.06	29.85
Asia Region(including Australia)	265.70	186.50	42.46
Other international region(including the Atlantic)	147.46	79.39	85.74
China	195.32	157.58	23.97
Offset of internal transactions among routes	299.38	32.81	--
Total	1221.22	888.45	37.45

Source: COSCO Shipping Holding Co., Ltd. Annual Results for the Year Ended

2017년 COSCO그룹은 국가의 <일대일로>의 방침을 심도 깊게 실천하면서 적극적으로 연로 물류 경로 건설을 추진하여 큰 효과를 거두었다. <일대일로>연로에는 총 180척의 컨테이너선(115만TEU)을 투입하였는데, 이는 회사에서 컨테이너선대 규모의 62%를 차지한다. 회사는 글로벌 항로 영역 취합을 통하여 <21세기 해상 비단의 길>의 항로 서비스를 안정화 하고 더욱이 <21세기 해상 비단의 길>의 항로와 아메리카, 서아프리카, 캐리비안, 북유럽 등 기타 중요하고 신흥 구역시장을 연결하여 보다 완벽한 글로벌 영역을 분포를 형성한다.

회사는 <일대일로> 건설에 적극적으로 뛰어들어 2017년까지 150여개 컨테이너 해운 노선을 개설하였고 국내에 27개 성, 자치구, 직할시에 100여개 주요 부두 및 주요 스테이션을 확보하였다.

COSCO그룹은 2017년 7월 9일 OOCL의 모든 주주에게 인수를 알리고, 순조롭게 인수를 마무리 한다면, COSCO컨테이너 선대의 적재량 규모(수주 포함)는 290만 표준 컨테이너를 초과하여 글로벌 컨테이너 해운 업계의 주도적 위치는 한층 더 강화되고 알려졌다. COSCO와 OOCL는 각자 자신의 브랜드로 글로벌 컨테이너 운송 서비스를 제공하고 각자의 우위를 최대한 발휘하여 시너지 효과와 쌍방의 적재량 자원 및 항로 영역, 그리고 관리 경험과 정보 기술을 발굴함으로써 서로의 단점을 개선 및 보완한다. 이로써 같은 시간 내에 운영 효율과 경쟁력을 한층 더 제고 하여 장기적인 지속 가능한 발전을 실현한다.

그리고 COSCO 주요 전략은 다음과 같다.

1) 선대 규모 확장

20세기 진입 이래 중국은 경제 고속 발전과 대규모 건설의 수요에 따라 점차 자원과 에너지 소비 대국으로 되었다. 이로써 중국의 수출입 무역은 빠른 발전을 가져왔다. 중국 원양은 발전 전략의 핵심을 선대 규모를 확장 발전과 해상 운송업 안정화에 두어한다. 선대 구조와 선대 경영 중에 존재하는 문제를 해결하기 위하여 COSCO는 선대 발전을 위해 자체 소유 선대의 기반으로 중·장기적 선박을 임대와 단기적 선박 임대를 동시에 도입하고, 원가가 대폭 증가되지 않은 상황에서

신속하게 선대 규모를 확장한다. 동시에 적재량 변동에 대한 유연성을 유지한다.
 <표 3-9>는 2013~2016년 중국 COSCO의 매출액과 물동량을 보여 주며, 중국 COSCO의 확장 속도와 규모를 분명하게 볼 수 있다.

<표 3-9> 2013-2017년 COSCO의 매출액 및 화물 물동량

	2013	2014	2015	2016	2017
매출액(억위안)	483	503	447	665	867
(US\$억)	(78)	(82)	(72)	(100)	(128)
물동량(TEU)	8,701	9,437	9,827	16,903	20,914

Source: China COSCO Shipping Corporation Limited

2) 서비스 차별화

해상 운송업의 경쟁은 날이 치열해 지고 국제 해운 시장은 점차 <구매자 시장>으로 되고 있으며 많은 해운 기업은 <대규모적 제도> 서비스 제공에 집중하고 있다. 화물 주인은 화물 운송자에게 보다 높고 차별화된 요구를 하고 있다. 예를 들면 신속한 운송, 부두 기항지 감소, 직항 항로 대폭 증가 등이다. 바이어한테 차별화된 서비스를 제공하고 또한 회사 자체의 규모 효익을 실현하기 위하여 COSCO는 이 두 가지 부분을 상호 결합할 수 있는 <대규모적 제도>서비스 실현에 신경을 쓴다.

3) 동맹 가입

현재 컨테이너 선대의 대형화, 동맹화의 배경 하에서 선박 회사의 합작 강화는 당연한 추세이다. 가격 전쟁에 저항하기 위하여 경영 원가를 분담하여 선박의 적재량을 제고하고 COSCO는 Ocean Alliance동맹에 가입한다. 이는 컨테이너 해상 운송업은 점차 2M+현대, Ocean Alliance와 THE Alliance 3대 동맹의 국면을 형성한다.

4) 선대의 업그레이드

국제 해운 시장의 발전과 40년 동안 선대 경영 및 발전모델의 통합 연구를 기반으로 COSCO 그룹은 <소유로부터 제어>의 선대 경영 이념을 제기하였다. 그 핵심 내용은 선대의 총체적 발전 구조 및 규모를 명확히 파악하는 것과 자체 소유 선박 경영을 잘 하는 것을 기본으로 하여 자체 적재량 수요보다 큰 화물 물동량을 파악하여 시장 변화에 따라 선박 임대 경영을 원활하게 진행해야 한다는 것이다. 그리고 수익 제고의 측면에서 임대 선박의 비율을 점차 제고하여 선대 임대 비율을 점차 제고하고 이로써 선대 경영의 전환을 실현하는 것이다. 이런 이념은 모두 소량의 국유자원으로 더욱 많은 사회 자원 제어를 추구하는 동시에 내재적 경영 품질 제고를 중시한다. 이러한 경영 이념에서 임대 경영, 동맹 경영 등 수단을 통하여 COSCO 그룹의 적재량과 항로 점유율은 신속히 확장되었다. 국내 무역 거래량이 년마다 증가되는 현상에 대하여 COSCO 그룹은 기존의 낡은 선박을 해안 운영에 투입하고 합리한 배치를 통하여 <효익 달성, 리스크 방지>의 목적을 이루었다.

차별화 전략을 더욱 잘 실현하기 위하여 바이어에게 더욱 전면적이고 신속하고 우수한 서비스를 제공하였다. COSCO 그룹은 회사의 규모 효용을 확장하고 수시로 시장 변화 정보를 파악하여 경영 관리를 끊임없이 개선하는 동시에 리스크 평가 분석 작업을 중시하고 회사 경영 전략 연구를 강화하였다. 또 외부 환경 변화에 따라 즉시 구성과 전환 작업을 진행하여 회사가 발전 변화중의 국제해운 시장에서 확고한 위치를 차지하도록 했다.

2. SINOTRANS

중국외항해운(SINOTRANS CONTAINER LINES CO.,LTD.)는 1998년 5월 28일 상해에서 설립되었다. 중국에서 주도적 지위에 있는 종합물류서비스 제공사이고 국무원 국가물자위원회에서 직접 관리하는 대형 국제화 현대 그룹 회사이다. 국제 컨테이너 정기선 운송 업무를 주로 취급하고 집중적으로 경영하는 동시에 통

일적으로 관리하는 회사이다.

중국외항해운의 컨테이너 운송 업무는 주요하게 아시아 구역의 시장에 전념하고 있다. 항로는 주요하게 국내, 일본, 호주, 중국 대만, 필리핀, 베트남 등 지역을 포함하고 있다. 아시아 구역의 컨테이너 운송 시장을 전념하는 회사는 주로 1000TEU 혹은 1800TEU급 소형 컨테이너의 선박을 채택하여 바이어한테 효율적인 door to door 서비스를 제공하고 있다. 현재 모든 항로의 경쟁 국면은 비교적 안정화 되었다. 회사의 탁월한 서비스 품질로 혜택을 받아 중국외항해운 해상 운송은 해협 항로에서 최대의 시장 점유율을 확보하고 있고 중일 항로에서도 2017년 상반기 기준 No.3의(2017년 상반기 데이터)점유율을 확보하고 있으며 양호한 바이어 토대를 구비하였다.

2017년 중국외항해운 해상 컨테이너 적재량은 컨테이너 해운의 물동량과 가격의 동시에 상승할 가능성이 있는 강력한 수요의 혜택을 받아 동기 대비 14% 증가하였고 지난 3년 중 최대 증가 속도이다. Clarkson은 2018-2019년 아시아 내부의 컨테이너 해운 수요는 동기 대비 6.3%와 6.1%를 증가 할 것임을 예측하는데 이는 글로벌 평균 수준의 5.0%와 4.8%에 보다 더 높다. 그래서 컨테이너 운임은 밀바닥까지 떨어졌다가 다시 상승한다고 여긴다. 연속 3년의 하락세를 보인 후, 2017년 표준 컨테이너당 수입은 329달러로서 이는 2016년과 거의 비슷하다. 사실상에서 2018년 1~2월, 일본, 호주, 동남아 항로 CCFI는 동기 대비 증가를 실현하였다. 특히 일본 항로는 1~2월에 동기 대비 7% 증가하였다. 일본, 호주, 동남아 항로는 중국외항해운 컨테이너 해상 운송업의 주요 수입원이다.

중국외항해운은 비교적 높은 시장경쟁력을 가지고 있다. 회사의 전략 방향은 투자와 선대 규모를 확대하여 자체의 시장 점유율을 안정화 하는 것이다. 현재 시장 불경기로 인하여 선박 가격 인하 및 동업자의 경영 부실은 다른 대규모 선사로 하여금 새로운 기회를 부여한다. 즉, 새로운 선박 제조와 중고 선박 구매 및 동업자 인수 등 방식을 통하여 중국외항해운 해상운송은 시장 불경기 때 다시 한 번 낮은 원가로 선대 규모를 확장하여 시장 점유율을 제고하여 주도적 위치를 확보한다.

제5절 글로벌 컨테이너 선사의 비교분석

주요 글로벌 컨테이너 선사들의 현황을 운임수준, 선대, 평균수익, 시장점유율, 항로, 동맹 등을 중심으로 비교, 분석하였다.

<표 3-10>은 이러한 분석결과를 요약한 것이다.

<표 3-10> 주요 컨테이너 해운기업의 비교분석

	Maersk	MSC	CMA CGM	COSCO	SINOTRANS
Freight rates	The Highest	lower	higher	higher	lower
Establish	1904	1970	1978	1961	1998
Container fleet	759	512	496	354	39
2010-2016 Revenue (USD million)	7993	2106	1323	-2702	--
Market share	18.9%	14.7%	11.5%	8.9%	0.3%
Alliance	2M	2M	Ocean Alliance	Ocean Alliance	--
Shipping Line	all shipping lines	all shipping lines	India Africa Mediterranean Europe America	Middle East. India Europe Mediterranean America Red Sea	Asian

<표 3-10>에서 볼 수 있는 바와 같이 Maersk의 운임 비용은 제일 높고 CMA CGM과 COSCO의 가격도 비교적 높은 편이며 MSC와 SINOLINES의 가격은 비교적 낮다. Maersk는 수백 년의 역사를 가지고 있고 MSC와 COSCO, 및 CMA CGM는 시작이 비교적 늦었으며 SINOLINES의 발전 경험은 20년밖에 되지 않는다. 5개 회사 중에서 Maersk는 759척의 컨테이너선을 소유하고 있고 제1위를 차지하고 있다. 다음은 순차적으로 MSC, CMA CGM, COSCO은 각각 512, 496, 354

척으로 2,3,4위를 차지하고 있다. SINOLINES은 마지막 자리를 차지하고 있고 39척의 컨테이너선만 소유하고 있다. 2010년부터 2016년까지, Maersk는 79.93억 달러의 수익을 얻었다. MSC는 21.06억 달러의 수익을 얻었고 CMA CGM은 13.23억 달러의 수익을 얻었으며 COSCO는 27.02억 달러의 수익을 얻었다. Maersk의 시장 점유율은 18.9%, MSC는 14.7%, CMA CGM은 11.5%, COSCO는 8.9%, SINOLINES는 0.3%를 차지한다. Maersk와 MSC는 2M동맹에 가입하였고 CMA CGM은 Ocean Alliance동맹에 가입하였으며 SINOLINES는 그 어느 동맹에도 가입하지 않았다. Maersk와 MSC의 항로는 전 세계를 확보하였고 CMA CGM의 항로는 인파, 아프리카, 아메리카, 구라파, 지중해 지역이다. COSCO 주요 항로는 중동, 인파, 홍해, 유럽, 지중해, 미국과 캐나다 등 지역이다. SINOLINES의 주요 항로는 아시아 지역이다.

1. 외국계 컨테이너 해운 기업의 순위와 열위 분석

중국 컨테이너선 업체들이 주로 중국 시장을 공략하고 있어서 중국의 컨테이너선 운항 업체와 외국 해운 업체들이 중국에서의 물류 서비스의 순위와 열위를 비교 분석한다.

1) 순위

(1) 글로벌 물류에서 비교적 높은 지명도를 향유하고 중국에서 물류를 발전하는 것은 비교적 선도적인 일이다. 많은 국제 대형 물류 회사의 업무는 이미 다국적 경영으로 발전하였고 국제적으로 일정한 지명도를 가지고 있고 일부 회사는 심지어 이미 중국 국내 운송업의 합작 업무를 진행하여 중국 바이어로부터 일정한 브랜드 파워를 얻었다. 중국 시장에 진입하기만 한다면 브랜드는 그 시장 경쟁의 강한 순위중 하나이다.

(2) 해외 물류 다년간의 물류 업무 실천에 근거하여 이미 풍부한 성공 경험과 많은 국제 물류 바이어를 확보하였다. 국외 대형 물류 회사는 발전 과정 중에서

각종 특색 있는 다양한 바이어 수요를 만족하는 물류 서비스를 제공하였다. 이런 경험은 중국 물류 시장을 개척하는데 있어서 큰 도움이 된다.

(3) 물류 컴퓨터 정보 관리 시스템이 비교적 완벽하다. 물류 작업 중에서 작업 정보를 신속하고 정확하게 전달하는 것은 물류 서비스 품질에 직접적인 영향을 준다. 국외 대형 물류 기업은 정보 관리 부분에서 이미 완전한 컴퓨터 관리 시스템을 구축하고 일련의 정보 관리 프로그램을 개발하였다. 이는 국외 물류 회사와 중국 컨테이너 해운 회사 대비 최대 우위 중 하나이다.

(4) 비교적 큰 자금과 인재 우위를 구비하고 있다. 국외 물류 회사의 자금은 비교적 충족하고 이는 중국 물류시장 부분에 있어서 유리한 요소이다. 동시에 국외 물류 회사는 경험이 풍부한 물류 관리 인재들을 소유하고 있다. 그들은 어떻게 바이어한테 완벽한 물류 서비스를 제공할지 숙지하고 있고 물류 작업 관리를 정통하고 있다. 이것도 물류 작업이 중국 시장 개발의 가속화 하는 데에 유리하다.

2) 열위

비록 국외 이런 해운 회사와 물류 회사는 수많은 우위를 가지고 있지만 중국 특유의 국정 특징으로 인하여 그들은 중국시장에서 자체의 열위도 가지고 있다.

(1) 중국 국내 물류시장과 국제 물류시장은 현저하게 다르다. 이는 그들이 국외에서 다년간 쌓았던 경험이 적용되지 않을 수 있고 반드시 처음부터 다시 경험을 축적해야 한다. 중국의 물류시장의 발전은 아직 성숙되지 않았고 바이어가 물류에 대한 인지도에 일정한 제약이 있다. 국외 발전 국가 시장수준에 도달하려면 아직도 장기적인 배양 과정이 필요하다.

(2) 중국에서 규모적인 물류 시스템이 아직 형성되지 않았고 국외 물류 회사가 중국에 진출한 시간은 짧은 편이다. 따라서 중국에서 물류 시스템을 형성하려면 하루에 완성되는 것이 아니다.¹³⁾

13) 김명선, “중국 해운업의 발전과 해운정책에 관한 연구”, 부경대학교 국제지역대학원 석사학위논문, 2005.

2. 현재 국제 정기선 시장에서 채택하는 주요 경쟁 전략

적재량 확장과 적재량 과잉 및 치열한 가격 경쟁으로 인하여 현재 국제 정기선 시장 경쟁은 치열하고 대부분 정기선 회사는 거대한 압력을 감당하고 있다. 현존하는 정기선 업종 중의 경쟁력 우위와 수익성의 높고 낮음은 업종 중의 각 회사 간 경쟁에 의해 결정됨을 알 수 있다. 따라서 대부분 컨테이너 해운기업은 새로운 항로를 적극적으로 찾아서 본 업종 경쟁자의 위협을 제압하고자 한다. 경쟁 동업자에 비해 경쟁력 우위를 차지하려면 반드시 실질적으로 적용가능한 경쟁 전략이 있어야 한다. 현재 국제 컨테이너 해운 시장의 경쟁전략은 전반적으로 2가지 유형으로 구분 할 수 있다. 즉 원가 선두전략과 차별화 전략이다. 국제 컨테이너 정기선 시장 중 선두적인 원가는 나날이 규모의 경제와 긴밀히 연관된다. 규모의 경제를 모색하기 위하여 정기선 회사는 주로 선박 대형화 전략(회사 내부에서 실현)과 인수합병전략(회사 외부에서 실현)전략을 채택한다. 차별화 전략은 주로 바이어를 위하여 더욱 고급화된 서비스를 제공하는 것이고, 현재 정기선 회사가 주요하게 통합 물류 서비스와 정보 서비스를 채택 및 진행하고 있다. 아래와 같이 별도로 논술한다.

1) 원가 우위 전략

(1) 선박 대형화 전략

규모의 경제 이론의 영향을 받아 컨테이너선의 규모는 지속적으로 증가하고 있다. 통상적으로 선박 자체 규모의 증가에 따라 단위 운송 서비스 원가는 인하된다. 한 가지 필연적인 결과는 만약 운임 비용이 변하지 않는다면 단위 운송 서비스의 수익은 선박 규모의 증가에 따라 증가한다. 이밖에 더욱 큰 대형 선박 제작 과정 중에도 규모의 경제가 존재한다. 제작원가는 선박 적재량 용량의 증가에 따라 정비례로 증가하는 것이 아니기 때문에 항로에서 경영하고 있는 주요 국제 해운 회사는 만약 경쟁력 우위를 유지하려고 한다면 더욱 경제성이 있는 대형화 선박의 운영 및 제작을 할 수밖에 없다. 하지만 소수의 해상 운송업자와 기타 정기선 회

사는 규모의 경제 획득을 위하여 초대형 선박을 채택하고 있다. 따라서 전체적 해운 시장에 적재량 과잉의 부담을 가져다주었다.

(2) 동맹 가입

현재 대부분 무역 화물은 글로벌 계약운송업자와 글로벌 전략 동맹에서 운송 업무를 맡고 있다. 동맹은 각 정기선 회사 간의 원가 절감과 서비스 품질 제고 및 경쟁력 강화를 추진하기 위하여 형성된 것이다. 동맹은 별도의 선박 추가가 필요하지 않고 정기선 회사의 운송 영역의 점유율을 증가할 수 있고 공용 항구와 부두 및 해상과 육상의 많은 협력 영역을 통하여 원가 절감이 가능하다. 글로벌 동맹의 추산에 따르면 매년 매TEU당 약 100달러의 원가를 절감할 수 있다고 한다. 하지만 동맹 회원의 문화, 관리방식, 경영목적이 서로 다르기 때문에 관리방식은 극히 복잡해지고 완전한 시너지효과를 얻을 수 없다. 경쟁 결과 일부 회사는 최종적으로 인수의 길로 향하고 말았다.

2) 차별화 서비스

(1) 통합 물류 서비스

현재 많은 회사들은 업무를 물류 쪽으로 확장하고 있다. 이는 이미 많은 선박 회사 경쟁의 새로운 영역이 되었다. 적지 않은 해운 회사는 이 과정에서 다음과 같은 부분을 인식하였다. 원양 해양 운송의 기초에서 전면적으로 물류 서비스에 개입하고 화주가 운송 서비스에 대한 더욱 높은 요구에 적극적으로 협조하여 화주를 핵심으로 door to door배송 서비스 수준을 전면적으로 제고하면 자신한테 다방면의 경쟁 우위를 가져올 수 있다. 이런 인식의 기초에서 적지 않은 국제 유명 해운 회사는 통합 물류 서비스를 적극적으로 진행하였다. 통합 물류 서비스의 발전은 최종적으로 회사에 새로운 발전공간과 풍성한 수익 원천을 가져다주었을 뿐만 아니라 이런 회사들의 해상 운송업 경쟁력 우위를 크게 안정화 및 강화시켰다. 이와 같은 사실이 증명한 바와 같이 통합 물류 서비스의 발전은 해운 회사에 또 한 차례의 발전 기회를 가져다주었다. 원양 운송으로부터 통합 물류 서비스로의 전환

은 이미 국제 해상 운송업 발전의 큰 방향이 되었다.

(2) 정보 서비스

미래의 시대는 정보화 시대이고 미래의 경쟁에서도 역시 정보 경쟁은 중요한 요소이다. 정보 서비스는 컨테이너 해운 회사 경영의 중요한 경로이고 경쟁의 중요한 수단이기도 하다. 왜냐하면 정보 서비스를 보완해야만 화주에게 편이하고 신속한 서비스를 제공할 수 있다. 신속히 화물의 위치 정보를 제공할 수 있으면 화주의 나날이 증가하는 화물 운송 수요를 만족한다. Maersk, MSC와 CMA CGM등 대표적 컨테이너 해운 회사는 거대한 자금을 기술과 개발에 투자하고 특히 정보 기술의 개발에 대한 투자한다. 이로써 회사는 현명한 경영 특색을 형성하고 서비스 품질을 제고하여 시장점유율을 확보할 수 있다¹⁴⁾.



14) Guo Zhang, "A Study on Competitive Strategy of COSCO Container Lines", Master Thesis, Fudan University, pp.22-28.

제4장 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 수립과 실행

경쟁 전략의 실시는 전략 기획을 구체적 행동으로 전환하는 과정이고 전략 기획과 내용을 실제로 구현하는데 그 목적이 있다. 중국 컨테이너 회사는 전체적 전략을 기획함에 있어 상하층의 협조 및 매개 부서와의 의사소통 및 직원들의 업무 인지도 파악을 고려하여 전략을 수립할 것인지의 여부는 전략 실행의 핵심 요소이다.

제1절 경쟁전략의 실행모델과 원칙

1. 경쟁 전략의 실행의 실천은 5가지의 전략 실행 모델이 있다.¹⁵⁾

1) 지휘형

회사 최고경영자가 어떻게 최적화한 전략을 제정할 것인가를 생각하는 것이다. 실행 과정에서 먼저 기획팀 직원이 최고경영자에게 회사의 경영전략 관련 보고서를 제출하고 최고경영자가 검토 후 확정한다. 다음 회사 고층 관리자한테 전략 방안을 공포하고 회사 고층 관리자가 기층 관리 인원한테 전달 및 집행하게 한다. 하지만 이런 모델의 단점은 전략 제정자와 집행자의 분열(고층 관리자가 전략을 제정하고, 하층 관리자가 수용하는 것)이다. 따라서 하층 관리자는 전략 집행 과정에서 동력과 창조 정신이 결핍되고 심지어 태업을 유발할 수 있다.

2) 개혁형

회사 최고경영자가 직접 회사의 전략 방안을 제정하여 실행하는 것이다. 전략 실행 과정에서 최고경영자는 직접 회사에 대한 일련의 개혁(예를 들면 조직기구 재편성, 새로운 정보 시스템 수립, 인력 자원 구조 구성 혹은 경영범위 인수 합병,

15) 許德音, 周長輝, “中國戰略管理學研究現狀評估.” 「管理世界」, Vol.42, May 2004, pp.76-87.

격려 수단과 제어 시스템 개혁을 통한 전략 실행 등)을 진행할 필요가 있다. 현재 사회 현실을 반영해 볼 때 개혁은 지휘보다 그 효과가 현저하다. 장기적인 부분으로부터 볼 때 경직되거나 혹은 유연성이 부족한 전략 조치를 피해야 한다.

3) 합작형

회사 최고경영자가 전략 실행 초기부터 어떻게 고층 관리자가 관련 전략 임무를 담당하고 여러 사람들의 지혜를 모아 발휘할 것인가를 핵심적으로 사고하는 것이다. 회사 최고경영자는 기타 고층 관리자와 함께 회사의 전략 문제를 충분히 검토하는 동시에 유효한 통일 결론을 형성하여 전략 제정 및 실행해야 한다. 이로써 한층 더 전략을 실행 및 관철하여 회사 고층 관리자가 전략 실행 과정 중에서 각자의 노력을 공헌하도록 한다.

4) 문화형

회사 최고경영자 및 고층 관리자는 어떻게 회사 직원들을 동원하여 모두 전략 제정 및 실행 과정에 적극적으로 참여할 것인가를 생각한다. 일반적으로 기업 문화의 수단으로 지속적으로 회사 전체 직원들한테 회사에 대한 주인 의식을 부여해야 하여 직원들이 공통된 가치관 및 직원들의 이익에 부합되는 준칙을 수립해야 한다. 이로써 모든 직원들이 기업 문화에서 전략 제정실행에 적극적으로 참여하여 회사 전략은 하층으로부터 상층에 이르기까지 자발적으로 진행할 수 있다.

(5) 성장형

회사 최고경영자가 회사의 이윤 증가를 목적으로 어떻게 하층 관리인원을 격려하여 적극적으로 전략을 제정하고 실행하는 모델이다. 최고경영자는 모든 하층 관리 직원들이 제기한 회사 발전에 유리한 방안을 검토하여 기타 관리인원과 구체적인 문제의 해결 방안 검토 시, 만약 방안 실행이 가능하고 회사전략 발전 방향에 부합되면 즉시 방안을 승인하여 직원의 노고를 격려해야 한다. 이런 모델은 문화

형 모델과 같다. 회사 전략은 상층에서 하층으로 실행하는 것이 아니라 하층에서 상층으로 실행하는 것이다.

위에 5가지 전략 실행 모델은 전략 제정과 실행의 핵심이 다르다. 지휘형 및 합작형은 전략의 제정을 더욱 중시하고 전략의 실행은 단지 사후 보충해도 되는 부분이다. 하지만 문화형과 성장형은 전략의 실행 부분을 더욱 주목하고 어떻게 전략을 실행의 실제 문제로 옮길 것인가에 더 초점을 둔다. 사실 많은 회사들은 5가지 모델을 교체 사용하고 있고 그 효과도 좋은 편이다¹⁶⁾.

2. 경쟁 전략의 실행 원칙

회사는 전략 실행 과정에서 생각 하지 못한 부분의 문제가 발생할 수 있다. 중국 컨테이너 회사는 전략 실행 과정에서 적절한 합리성, 통일적 리더, 통일적 지휘와 조건 적합의 원칙에 따라 진행한다.¹⁷⁾

1) 적절한 합리성의 원칙

회사의 경쟁전략과 발전전략 제정 과정에서 당사자는 현지 조건과 정보, 책략 기한, 조직 기구, 인지 능력 등 요소의 영향을 받아 미래에 대한 목표 예측이 완벽할 수 없고 제정한 기업 발전 전략은 최적화한 방안이 아닐 수 있다. 게다가 전략 실행 과정에서 회사 내부 자원 조건과 외부 환경의 영향이 클 수도 있다. 심지어 더욱 복잡한 상황이 나타날 수 있다. 따라서 전략 목표를 달성하고 회사 원칙과 장기적 목표에 손상을 주지 않는다면 전략은 성공적으로 제정 실행되었다고 볼 수 있다. 이것이 바로 회사가 전략 실행 중에서의 적절한 합리성의 원칙이다.

2) 통일적 지휘와 통일적 지휘자의 원칙

16) 洪麗君, “中國遠洋和馬士基的財務分析與發展戰略比較”, 碩士學位論文, 廈門大學, pp.67-70, 2014.

17) 劉宏, “競爭戰略評價與選擇研究.” 河北工業大學學報, Vol.7, pp.32-35.

통상적으로 회사의 고층 지휘자는, 특히 최고경영자는 회사의 경영 전략에 대한 파악도가 비교적 높다. 그들은 회사의 일반 직원 및 중하층 관리인원보다 전략 의도, 방향, 정보, 자원에 대한 이해가 깊고 전면적이다. 또한 회사의 전략 요구와 전략 의도에 대한 이해도 깊다. 따라서 중국 컨테이너 회사의 전략 실행은 회사의 최고경영자 및 각 핵심 고층 지휘자들의 통일적 지휘를 진행된다. 자원의 통일적 분배와 조직 기구의 통일적 협조를 통하여 회사의 문화 건설, 정보 교류 및 과정 제어 평가와 격려 조치의 수립은 각 부분에서의 협조와 평형을 더욱 잘 형성한다. 이러한 과정을 통해 회사는 전략 목표를 유효하게 달성할 수 있다.

3) 조건 적합의 원칙

회사 전략의 제정과 실행 과정 중에는 많은 불확실 요소가 있다. 즉 관리학중의 결정적 변수다. 회사는 이런 불확실 요소를 분석하고 최저 표준을 제정해야 한다. 만약 일부 결정적 변수의 변화 폭이 최저 표준을 초과하였을 경우 기존의 전략은 변화가 필요하다. 이 밖에 회사는 한 세트에 있는 서로 다른 프로세스의 개혁을 준비하였다. 즉 회사는 충분한 파악과 준비를 통하여 순발력을 충분히 갖추고 잠재적인 불확실 요소의 변화와 불리한 영향에 대응할 수 있는 능력이 있어야 한다. 그리고 프로세스에 근거하여 수시로 대책 방안을 마련해야 한다. 조건 적합의 원칙은 중국 원양 컨테이너선 회사의 전략을 일관되게 유지시켜야 한다.

회사의 실제 업무 중에서 불확실 요소 즉 결정적 변수를 식별하고 개혁 과정을 결정하는 한 세트의 프로세스와 표준이 있어야 한다.

제2절 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략

1. 중국 컨테이너 해운기업의 SWOT분석

1) 강점(Strengths)

- (1) 자원 요소의 공급이 풍족하여 원가가 상대적으로 저렴하다

컨테이너 해상 운송업의 기본 자원 요소는 해운 업종 발전에 필요한 각종 투입물을 가리키고 자본, 인력자원, 해운 관련 지식 및 기술 자원 등이 포함된다. 선진국에 비해 중국은 해운 원가 요소 부분에서 비교적 우위를 가진다. 은행 대출 이자가 비교적 낮고 자본시장 자금이 충족하여 운자 원가가 비교적 낮다. 상대적으로 저렴한 노동력 자원은 아주 큰 경쟁력을 가지고 있다. 다수의 해사학원을 포함한 해운 교육체계는 수많은 선원과 해운 관리인원을 양성하였고 해상운송 관련 지식과 기술을 습득토록 하였다. 중국은 풍부한 선원과 해운 관리인원 팀을 소유한 선원 대국이고 국제 선원 노무 파견의 주요 수출국 중 하나이다.

(2) 대, 중, 소 컨테이너 해운 기업등 기업의 종류가 다양하여 상호경쟁이 가능하다

현재 국가자원위원회의 4개 컨테이너 해운 기업인 COSCO그룹, 中海그룹, 중국의항해운그룹과 招商그룹은 대부분의 컨테이너 해운 시장을 점유하고 있다. 중국 컨테이너 해운 기업은 주로 소수의 중앙 대형 해운 그룹과 대량의 중소 해상운송 기업으로 구성되었다. 각 컨테이너 해운 기업은 자신의 실력과 특징에 따라 자신한테 부합되는 발전 전략을 추구하고 다른 회사 발전 전략을 빌어 조직 구조와 관리 방식을 관리하고 상대적으로 안정된 상호경쟁 추세를 형성한다. 대형 컨테이너 해운 기업은 VIP 화주와 장기적 운송 계약서와 전략적 협력을 체결하여 동맹 합작의 발전 전략을 실행한다. 이로써 발전 기회를 잡을 수 있을 뿐만 아니라 시장 불경기의 리스크도 감안한다. 그러나 중소 컨테이너 해운 기업은 조직 구조 관리에 평범하지만 빨리 결정하고 기회를 빨리 잡을 수 있어서 시장 호황기에 빨리 확장할 수 있다.

2) 단점(Weaknesses)

(1) 적재량 증가 과속으로 구조 불균형을 초래한다

최근 해운 시장의 호황을 맞아 국내외 많은 해운 회사는 컨테이너 운송의 발전을 항상 첫자리에 놓고 대량으로 선박을 건조하고 있다. 최근의 적재량과 곧 완성

될 선박 주문서로부터 글로벌 컨테이너선 주문서 물동량 대형화를 볼 수 있다. 4000TUE이상 선박이 전체적 적재량에서 차지하는 비중은 빠른 상승세를 보이고 있다. 통계에 따르면 2011년~2015년 해상 운송업의 매년 선박 제작비용은 1000억 달러를 초과하여 적재량의 증가는 시장수요의 증가를 현저하게 초과하였다. 적재량의 상대적 과잉은 시장의 심화를 초래하여 악성 경쟁 현상이 나타나 중국 전체적 해상 운송업에 불필요한 손실을 만들었다.

(2) 소수의 대형 해운 회사 외 많은 회사의 규모는 상대적으로 작다

현재 COSCO그룹, 중해그룹, 중국외항해운그룹 등 대형 회사를 제외하고 중국 많은 컨테이너 해운 기업은 그 규모가 상대적으로 작고 단일 선박 회사 역시 상당한 비중을 차지한다. 단일 선박 회사의 규모가 상대적으로 작고 관리 비용이 높아 경제 수익 취득이 어려워 날이 갈수록 치열해지는 경쟁력 압력 하에서 시장 리스크에 피하는 능력을 가지지 못한다. 중국 해운 시장의 개방에 따라 전체적 해운 시장의 경쟁력은 한층 더 심화 되었고 중소 컨테이너 해운 기업수의 과잉은 기업의 생존과 전체적 업종의 발전에 유리하지 못하다.

(3) 관리 수준이 낮고 경제 메커니즘이 떨어진다

역사적 원인으로 중국에서 하고 있는 수상 운송 관리 수단과 방법은 국제 해운 시장의 발전 변화에 완전히 적응되지 못한다. 수상 운송관리 체계는 사회주의 시장 경제 체계의 개혁 요구에 적응되지 않는다. 수상 운송 법률 제정 후 선박회사 관리 수준은 저하고 경영 메커니즘이 떨어졌다. 현재 중국 컨테이너 해운 기업은 소홀히 경영할 뿐만 아니라 해상 운송업에 종사하는 중소형 기업은 수천 개에 달하여 각 지방 해운 기업이 나타나고 있다. 이는 중국 해운 규모의 <양>은 증가하였지만 해운 수준의 <질>은 떨어졌다. 해운 시장에 대한 거시적 제어가 부족하여 각 계층 해운 회사는 서로 다른 정부 부문의 관리를 받는다. 이는 종적, 횡적으로 분할되는 해상 운송업 시장 관리 메커니즘을 형성하여 해운 업종 사이에는 무질서한 경쟁과 중복 건설을 초래한다.

(4) 진입과 탈퇴 장벽이 높다

컨테이너 해상 운송업은 고정자산 투자가 거대하고 경영 원가가 높다. 게다가 해상운송업 제품은 저장이 불가능하기 때문에 이러한 상황은 과잉 생산 능력 발생 시, 기업이 반드시 직면해야 하는 거액의 원가 압력을 초래한다. 따라서 해상 운송업의 진입 장벽은 비교적 높다. 동시에 컨테이너 해상 운송업 자산은 모두 전문성을 가지고 있고 회사는 퇴출 시 선박을 폐기물로 팔거나 기타 같은 업종 회사에 판매할 수밖에 없다. 그러나 전체적 컨테이너 해운 시장으로 볼 때 적재량은 아무런 변화가 없고 여전히 적재량 과잉의 문제가 존재하므로 치열한 경쟁의 근본적 원인은 결코 제거되지 않았다. 컨테이너 해상 운송업의 퇴출 장벽도 상당히 높다는 것을 볼 수 있다.¹⁸⁾

3) 기회(Opportunities)

(1) 해운 시장 수요의 왕성

국민 경제와 대외 무역의 고속 발전에 따라 중국 컨테이너 해상 운송량은 빠른 증가 추세를 나타냈고 국제, 국내 컨테이너 해운 수요는 왕성해졌다. 2017년 중국 표준 규모급 부두의 컨테이너 물동량은 2.27억TEU로서 동기 대비 8.3% 증가하였다. 중국은 글로벌 컨테이너 해운 시장에서 최고의 활력과 잠재력이 있는 시장중 하나로 되었을 뿐만 아니라 글로벌 해운 수요 증가와 글로벌 해운 시장의 장기적인 번영기를 추진하는 주요 동력이 되었다. 그리고 중국은 국내 수요가 끊임없이 확장하고 있고 국내 컨테이너 해운 시장도 신속히 발전중이며 하나의 거대한 국내 해운 시장은 이미 형성되었다.

(2) 정부 혜택지

해상 운송업은 국가 안전과 국민경제 명맥에 직접적으로 연관되는 기초적 산업으로서 항상 국가로부터 고도의 중시를 받는다. 국무원에서 발부한 <서비스 업종 발전 가속화에 대한 의견>중에서는 운송업을 우선적으로 발전시키고 상해, 천진, 대련 등 국제 해운 핵심 지역의 건설을 가속화해야 한다고 명확히 제기하였다. 같

18) 刘南, 张海建, “国际航运企业发展综合物流的SWOT分析.” Vol. 64, Jul 2007, pp. 94-96.

은 해에 국가자원위원회에서 발부한 <국유자본 구성과 국유기업 구조 구성에 대한 지도 의견>에서는 운송업은 국유 경제에서 제어하고 국가 관련 기관은 중앙 해운 회사의 절대적 지분 보유를 견지하며 부분적 핵심 회사를 발전시켜 세계 일류의 해운 기업으로 만드는 동시에 중국을 해운 대국으로부터 해운 강국으로 만들겠다고 강조하였다. 국가의 이런 혜택과 조치는 중국 해상 운송업의 국제 경쟁력 제고의 보장이 되었다.

(3) 해운관련 산업의 신속한 발전

중국 해상 운송업은 조선업종과 상호 촉진, 양성 작용, 공동 번영의 양호한 발전 추세를 드러냈고 조선 능력과 물동량 및 기술 수준의 제고를 가속화 하였으며 이는 조선 주기를 대폭으로 단축하였다. 현재 중국 조선 기술은 끊임없이 발전하고 있고 자주적 지식소유권이 있는 선박 타입이 국제 조선 주류시장에 진출하기 시작하였다. 해운 대리, 정보, 무력, 문의와 법률 등 서비스 기능의 보완은 해운 발전에 중요한 작용을 한다. 항만 업종과 해운 업종의 상호 합작은 두 업종의 WIN-WIN 과 지속가능한 발전에 유리하다. 중국 부두 규모는 전 세계에서 1위이다. 실력이 튼튼한 항만 그룹과 경쟁력 있는 국제 컨테이너 항만 경영주를 보유하고 있다. 따라서 항만 회사와 해운 회사의 합작은 갈수록 긴밀해지고 있다.

4) 위협(Threats)

(1) 치열한 경쟁과 과소 운임 비용

중국이 WTO에 가입 한 후, 중국 해상 운송업은 점차 대외개방을 실시하고 해외 유명 해운 회사들은 계속하여 중국에 진출하였다. 이는 원래 치열했던 해운 시장의 경쟁을 더욱 절정에 이르게 하였다. 외국의 컨테이너 해운 회사는 그 자체의 선진적인 기술과 설비 및 고효율적 관리 수단, 그리고 풍부한 공동 경영 경험을 벌여 국내 회사와 치열한 경쟁을 벌인다. 이러한 새로운 상황에서 국내 회사는 일부분의 기존 자아 소유의 국내시장을 잃어버리게 된다. 전 세계의 정기선 운임 가격은 최근 몇 년 동안 지속적으로 하락세이고 정기선 운송 시장의 나날이 치열한

경쟁으로 정기선 운송업 이윤은 더욱 적어진다. 과소 운임 비용과 나날이 심화되는 내외 경쟁은 중국 해상 운송업의 발전에 유례없는 충격을 준다.¹⁹⁾

(2) 운영 원가의 지속적인 상승

중국 해상 운송 연료비는 일반적으로 총 원가의 20%를 차지한다. 최근 몇 년에 국제원유 가격이 높아짐에 따라 국제유류 가격 역시 끊임없이 상승하고 있다. 가격의 최고 상승 폭은 50%에 도달하여 정기선 회사에 거대한 원가 상승 부담을 주었다. 동시에 철강 가격의 인상은 컨테이너 제작 및 임대 가격을 증가시켜 정기선 회사에 컨테이너 사용 원가 부담을 주었다. 부두 작업 비용 및 내륙 운송 서비스 비용의 증가도 해운 회사에 원가 부담을 줄 수 있다. 이밖에 물가 상승 압력과 새로운 노동법과 관련 규정은 해운 기업에 운영 원가 상승이라는 시련을 준다.

(3) 해운 기초시설의 제약

중국은 국제 해운 부두 등 기초 시설 건설에서 중대한 성과를 거두었다. 상해, 천진, 대련 등 현대화 유명 부두를 형성하였다. 하지만 해상 운송업의 끊임없는 해외 개방과 국제 해운 관리의 현대화, 선박 대형화, 법률 법규의 투명화 등 추세의 발전에 따라 많은 문제들이 점차 노출되었다. 부두의 심수화로 국제 해상 운송업의 동력 제고 수요에 따라 선박의 대형화 추세는 이미 형성되었다. 특히 대형 파나마 컨테이너선의 광범한 응용은 부두 기초시설에 있어서 특별한 요구를 필요로 한다. 하지만 중국의 대부분 부두는 수심이 부실하여 아예 적용할 수가 없다.

(4) 해외 해운 보호 정책의 압력

개방되고 있는 중국의 해운 정책과 대비하여 많은 해운선진 국가는 여전히 본국의 국제 해상 운송업에 대하여 보호 정책을 실행한다. 예를 들면 미국은 여전히 본국의 해상 운송업에 대하여 현금 수당과 특수한 세무혜택 및 대출 보증 등 보조 정책을 실행한다. 이는 미국의 국제 해상 운송업의 경쟁력을 증가시킬 수밖에 없다. 비록 최근 몇 년에 해외 해운 대국들은 표면상에서는 그 보조 수당을 감소하

19) 최영란, “중국물류산업의 현황과 한국물류기업의 진출전략에 관한 연구”, 인천대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 2007.

였지만 사실 간접적인 보조 혜택은 나날이 늘리고 있다. 이는 중국 국제 해운 회사, 특히 중소 해운 회사가 경쟁에서 열위에 처하게 되고 시장 점유율은 점차 축소되며 경제 효익이 떨어져 그 손실이 막대하여 당연히 중소 해운회사들의 장기적 발전과 글로벌 경영에 불리하게 작용한다.

2. 중국 컨테이너 해운기업에 대한 시사점

해운 업종은 국민경제의 기초성 산업으로서 국가 안전과 국민 경제 명맥에 직접적으로 연관되는 업종일 뿐만 아니라 나날이 국가의 관심이 높아진다. 세계 주요 해상 운송이 발달한 나라는 모두 해운 업종을 중시하고 일련의 해상 운송업 발전에 대한 장려 정책과 조치를 제정하여 본국 해상 운송업의 국제 경쟁력을 제고한다. 중국 해상 운송업의 건강한 발전을 확보하고 중국 국민경제의 중요한 명맥을 보호하기 위하여 중국 정부는 현 상황에 대하여 아래와 같은 조치를 취할 수 있다.²⁰⁾

1) 거시적 제어를 통하여 각종 해운 회사를 인도하여 상호 협조적인 경쟁을 벌인다

현재 중국의 해상 운송은 회사 수가 너무 많고 경영을 잘하는 회사와 잘 하지 못하는 회사가 섞여 있다. 그리고 해운 회사 간의 무질서한 경쟁이 존재하여 전반적 해운 시장의 거시적 제어가 필요하고 각 회사는 회사 자체의 다른 특징에 따른 교합 경쟁을 격려하고 인도할 필요가 있다. 이로써 과도한 <내부 손실>로 인한 중복 건설을 면하고 업종 조직이 해운 시장에서의 인도 작용을 적극적으로 발휘하여 시장 정보를 제때에 전달하여야 한다. 또한 회사에서는 합리적인 발전 전략을 수립하여 중국의 해상 운송업의 규범 및 건강한 발전을 확보하여야 한다.

2) 원활한 운영 메커니즘을 수립하고 과학적 관리를 진행한다

해운 기업은 물류 서비스 진행 과정 중에서 자체의 핵심 경쟁력을 발휘하는 것

20) 曹玮, “新形勢下我國航運企業核心競爭力研究.” 上海海事大學碩士學位論文, 2006, pp.60-62.

외에 기타 물류 회사와 파트너 관계를 맺고 외부 협상의 형식으로 기타 기업과 유무상통하는 동시에 장점을 취하고 단점을 보완하여 원활한 운영 메커니즘을 수립할 수 있다. 이렇게 같은 업종의 유관 회사의 협조를 빌어 복잡하고 다변화한 시장 수요에 대응할 수 있다. 현재 해운 시장의 치열한 경쟁과 미약한 수익 현황에 근거하여 허심탄회하게 해외 선진 회사의 경험을 배우고 새로운 관리 이념을 흡수함으로써 새로운 관리방법과 수단으로 과학적 관리를 진행하는 동시에 한층 더 높은 비전을 세우고 수준을 제고할 수 있다.

3) 업종 조합을 추진하고 해운 산업 집단을 구축한다

<국유자본 구성과 국유회사 구조 구성의 의견>중에서 중국 국유경제는 해상 운송업 등 7가지 중요 항업에 대한 절대적인 제어력을 명확히 하는 동시에 중앙회사 조합을 거쳐 국제성 대형 그룹으로 만든다. 국가 측면에서 해운 발전 전략을 수립하여 업종을 정돈하고 해운 산업 집단을 세우는 것은 중국 해상 운송업 발전의 전체적 환경에 유리할 뿐만 아니라 해운 회사 국제적 경쟁력을 대폭 향상시킬 수 있다. 또한 글로벌 해상 운송업의 핵심이 아시아 쪽으로 이전하는 발전 전략에도 유리하고 중국 글로벌 해상 운송업 핵심의 지위를 확보할 수 있다. 동시에 중국의 수많은 중소 해운 회사들이 공동 경영, 합병, 겸병, 주식 제어 등 방식으로 집약화 경영의 길로 나아가 규모 경제의 우위를 적당히 발휘하여 시장 규제에 따라 전략적 자산 구성을 진행하고 해운 자원의 우수한 배치를 실현할 수 있다.

4) 해운 기업의 다원화 발전 방향을 격려하고 부가 가치 서비스를 제공한다

해운 회사는 기회를 잘 포착하여 적절하게 다원화 발전의 길로 나아가야 한다. 이른바 다원화 방식은 주로 대형 해운 회사가 운송을 근본으로 하는 다원화 전환을 가리킨다. 운송 본업으로부터 출발하여 경영범위를 구성하고 서비스 영역을 확장한다. 실시간 정보 시스템, GPS시스템, 재고 관리 시스템, 전자 데이터 교환 시스템 등을 수립하여 점차 바이어한테 대부분 혹은 전체적 물류 서비스를 제공한다

다. 동시에 바이어와 장기적 합작관계를 수립하고 회사 공급사슬 관리에 참여한다. 해운 시장의 서비스 기능을 개척하여 해운 무역, 해운 경영, 해운 정보 문의, 선박 관리, 선원 관리, 해사 충재, 해사 법률 등 해운 서비스업을 신속히 발전한다. 국제 해상 운송업이 수요하는 고품질 종합 서비스를 제공하여 국내외 해운 자원을 흡수한다.²¹⁾

5) 적절한 해운 보호 정책을 실시한다

국제 경험에서 밝혔듯이 정부의 지원 정책과 조치는 해상 운송업의 국제적 경쟁력 제고에 없어서는 안 되는 사항들이다. 적절하게 국내 해운 시장을 보호하는 정책은 중국 해운 기업이 국제, 국내 두개의 해상 운송시장의 독립적 우위를 충분히 발휘할 수 있고 국제 해운 시장의 리스크를 감소하는 동시에 중국 해운 회사가 화주 회사를 위하여 더욱 완벽하고 고효율적인 국제, 국내 해운 일체화 공급사슬을 수립 할 수 있다.

6) 해운 기초시설 건설을 강화한다

해운 기초시설의 보완은 해상 운송업 신속한 발전의 기본 보증이다. 중국은 해운 대국으로서 해외 무역의 90%이상이 해상 운송으로 이루어지고 해상 운송은 이미 중국의 전략적 자원 수출입의 중요한 통로가 되었다. 현재 신속한 경제 발전과 거대한 해운 수요량의 전제하에서 상대한 해운 사업의 발전을 고도로 중시하여야 한다. 적극적인 정책과 조치를 채택하여 해운인프라 시설의 건설을 강화하여 발해, 장강삼각주, 주강삼각주 등 지리 조건이 탁월하고 경제가 발달한 연해 도시를 중심으로 세계급 해운 센터를 건설하여야 한다.

7) 해운 물류 정보 플랫폼을 적극적으로 수립하여야 한다

현재 중국 해상 운송업은 규범이 통일화 된 해운 물류 공공 정보 시스템이 결핍되어 있다. 각 지역, 각 부서, 각 회사 간의 정보 시스템은 연결되어 있지 않아서

21) 만준빈, “중국해운산업의 국제경쟁력 강화방안에 대한 연구”, 중앙대학교 대학원, 2008.

정보 공유 실현이 어렵다. 컴퓨터 인터넷 기술과 정보 시스템 기술의 발전과 응용은 해상 운송에 전략을 제공할 수 있을 뿐만 아니라 서비스 수준도 제고할 수 있고 회사 간의 정보 공유 실현도 가능하여 해상 운송업의 전체적 경쟁력을 제고할 수 있다. 해상 운송업은 목표가 정확하고 상당한 발전 전략을 수립하여 인터넷 정보 시스템을 보완하여야 한다. 운송 인터넷 시스템 구성과 전략 분석 관리를 최적화 하여 통합 물류의 재건설을 완성하고 회사의 경쟁력을 강화하여야 한다.

제3절 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 실행방안

1. 저원가의 첨단 기술 전략의 실행방안

1) 저원가의 공급자

저원가 공급자의 전략은 가격 부분에서 경쟁 우위를 차지하기 위해서다. 중국 컨테이너 해운 회사는 가능한 공급자에게 지불해야 하는 각종 비용을 인하하여 회사의 경영 원가를 낮추어야 한다. 해마다 공급자와 계약서를 체결하여 각종 업무 비용을 확정하는데 이는 비즈니스 협상을 통하여 계약서중의 각종 비용을 인하거나 더욱 많은 비용을 면제 받을 수 있는 혜택 정책을 획득하여 최대한 업무 원가를 낮추어야 한다. 트레일러 업무 원가를 절감하기 위하여 트레일러 회사와 더욱 낮은 트레일러 운임 비용을 획득할 수 있다. 컨테이너 수출입 업무 원가의 절감은 부두회사와 상하차 요금, 저장 비용, 계선료 등 업무의 요금률을 낮추거나 감면해 줄 것을 협의하여 실현할 수 있다.²²⁾

2) 저원가의 내부 경영

새로운 경제 상황에서 회사의 발전 전략 핵심 중 하나는 내부 원가 제어와 장기적 기획을 수립하여야 한다. 중국 컨테이너 회사는 실제 상황 수요에 따라 치밀한 비용관리와 과학적인 재정 관리를 통하여 절감이 가능한 금전은 반드시 절감해야

22) 潘江, “馬士基航運集裝箱經營戰略研究.” 現代商業, Vol.58, Mar 2013, pp.199-200

한다. 불필요한 전화비, 접대비 및 고정자산 구매 등을 감소하고 회사 경영 원가의 최소화와 회사 수익의 최대를 위하여 보장을 제공해야 한다.

3) 첨단 기술을 통한 저원가 경쟁력 확보

경제의 글로벌화에 따라 세계 범위 내 중국 컨테이너 운송 업무는 발전 전망이 밝다. 하지만 우리는 이런 국제와 국내 원양 운송업 간의 경쟁은 더욱 치열해질 것이라는 것을 숙지해야 한다. 정보 기술의 응용과 보완은 업무 증가를 추진하는 중요한 경로이자 회사 핵심 경쟁력을 제고하는 중요한 수단 중 하나이기도 하다. 이는 이미 수많은 국내외 운송 회사에서 주목하는 이슈가 되었다. 첨단 과학 기술을 통하여 회사의 경영 원가를 절감하여 경쟁력 우위를 확보한다. 중국 컨테이너 해운 회사는 첨단 기술을 채택해서 회사 정보화 건설을 추진하여 인터넷 및 정보 시스템의 사용을 권고하고 컨테이너 업무의 고효율과 저원가를 추진한다.

2. 서비스 차별화 전략의 실행방안

1) 바지선 운송과 인터넷 서비스의 차별화

중국 컨테이너 회사는 지속적으로 프로젝트와 인터넷 서비스를 보완하는 것을 기본으로 하여 시장 수요와 내외 무역 화물의 특징으로부터 출발하여 부두 건설 작업을 증가시키고 향후 일정한 시간 내에 서비스 일체화와 현대화 부두를 만들기 위해 노력할 필요가 있다. 내륙 항만의 건설을 추진한다. 내륙 항만의 막힘을 어느 정도 완화 시킬 수 있고 컨테이너선의 조달을 가속화하며 운송의 속도를 향상하여 바지선 서비스 영역을 보충 할 수 있다. 항로의 개설을 넓히고 바이어의 화물이 어디에 있으면 중국 컨테이너 해운 회사의 서비스도 거기까지 확장하는 차별화 서비스는 바이어 확보뿐만 아니라 시장 점유율도 제고한다.²³⁾

2) 선박 예약 서비스의 차별화

선박 예약 서비스는 바이어한테 특별한 서비스 체험을 하도록 한다. 이는 바이

23) 胡勇, “中小型集裝箱碼頭的設備選型配套.”港口裝卸, Mar 2000, pp.24-26

어 충성도 제고의 중요한 경로이다. 중국 컨테이너 해운 회사는 선대부 대외 창구의 고품질 서비스에 전념하고 바이어의 수요에 원활하게 대응하며 대외 창구의 서비스 시간을 연장하여 바이어한테서 선박 예약을 받는데 부응한다. 끊임없이 변화하고 있는 부두의 환경을 빌어 바이어의 수요에 따라 선대, 부두, 바지선, 세관 등 유관 부문과의 협상을 통하여 바이어를 위한 특별 운송 서비스 능력을 한층 더 강화한다. 업무의 발전을 확대, 강화하고 통관, 트레일러 및 보험 업무의 우위를 이용하여 바이어한테 차별화된 서비스를 제공한다.

3. 국내 무역의 초점전략

1) 국내 무역 화물 공급원의 공고화와 지속적 개척

국제적 분야에서 시작이 비교적 늦어서 전체적으로 보았을 때 중국 컨테이너 해운 회사는 국제 컨테이너 해운 브랜드보다 그 지명도가 떨어진다. 중국 컨테이너 해상 운송회사는 더욱 많이 노력을 하는 동시에 먼저 주요 화물 공급원을 내수 무역의 연동 개발과 판매 기획을 핵심적으로 강화하고 항구 연동과 구역 판매를 강화하여 회사의 국내시장 확보 능력을 향상시킨다. 다음 현재 보유하고 있는 화물 공급원을 주축으로 하여 해안의 마케팅 역량을 추가하여 시장을 한층 더 확보한다.²⁴⁾

2) 국내 무역 항로 구조의 최적화

매개의 국내 무역 항로의 특징을 발굴하여 원활한 운임 가격 정책으로 시장 변화를 충분히 감안한다. 신규 바이어와 신규 화물 공급자를 개발하여 적재량을 충분히 채우고 기타 선박 회사와의 경쟁을 진행한다. 특히 VIP 대형 화물 공급원 시장을 개발하여 현유의 시장 점유율을 제고한다. 동시에 선박회사와의 항로 합작을 강화하여 <합선공항>의 우위를 공유하고 공동으로 국내 무역 항로를 경영하여 운

24)范保群, 王毅, “戰略管理新趨勢：基于商業生態系統的競爭戰略.”商業經濟与管理, Vol.6, Mar 2006, pp.3-10

송 스케줄 밀도를 확보한다.

제4절 중국 컨테이너 해운기업의 경쟁전략 실행보장

전략 실행의 보장이 주로 언급되는 문제점은 다음과 같다. 조직 기구는 어떤 구성으로 조직 목표를 실현하는가? 회사의 목표를 실현하기 위하여 어떻게 회사 각 부서 지간에 현유의 화물 공급자를 분배할 것인가? 회사 수익은 어떻게 분배할 것인가? 이러한 문제점의 해결은 회사 전략 성공적 실행의 관건이다.

1. 조직 보장

1) 건전한 경영 메커니즘을 수립한다

현대 회사의 요구에 따라 점차 과학적이고 엄밀하며 유효한 집행 메커니즘, 경쟁 메커니즘, 결재 메커니즘 및 내부 제어 메커니즘을 수립하여 집행 능력을 강화하고 결재 메커니즘을 규범화 한다. 건전한 내부 제어 메커니즘을 수립하고 책임 추구 메커니즘을 수립한다. 경쟁 재직제도를 보완하고 과학적 심사 평가 체계를 수립하여 건전한 우승열패의 경쟁 메커니즘을 수립한다. 이로써 중국 컨테이너 해운 회사는 내부 제어가 엄격하고 운영이 안전적이며 자본이 충족할 뿐만 아니라 품질과 서비스가 뛰어난 부두 회사가 된다.

2) 구조 정비를 보완한다

이사회와 관리층의 상대적 독립을 확보하고 현존의 주권 구조를 최적화 하여 이사회 감독 기능을 강화하고 회사의 구조 정비를 보완한다.

3) 정보화 건설을 강화한다

정보화 건설은 현대 회사가 유효하게 업무를 개척하고 업무 혁신을 추진하며 바이어 관리 체계의 보완 및 리스크 방지의 중요한 보증이다. 그러므로 회사는 지속적으로 투입을 확대하고 지속적으로 회사 정보 관리 수준을 제고해야 한다. 물류

센터를 핵심으로, 인터넷을 기반으로, 업무 프로그램을 관리 보증으로 각각 바이어 화물 공급자정보 관리 플랫폼, 회사 정보 발표 플랫폼, 서비스 플랫폼을 수립하여야 한다. 각종 업무 프로그램을 개발 및 업그레이드 하여 중국 컨테이너 해운 회사의 한층 더 발전을 위하여 전문적인 프로그램을 제공해야 한다.

2. 인력 자원보장

회사는 직원 채용, 직원 교육, 관리 인원 등 3가지 부분으로부터 회사가 필요로 하는 인력 자원을 배양 및 수립한다.

1) 인재 배양 기획과 내부 승진 제도를 보완한다

사회 자원 구성과 각종 경로의 교육 자원을 이용하여 시장 수요 및 회사 문화에 어울리는 직원 교육 체계를 수립한다. 우수한 직원을 발굴하기 위하여 공정, 경쟁, 평등, 우수하자 선택의 원칙으로 과학적인 인재 평가 체계를 수립한다.

2) 인재 교육 전략을 실시하고 사람을 근본으로 하는 원칙을 견지하며 회사에서 필요로 하는 인재를 배양한다.

채용, 심사 평가와 교육 등 부분을 종합적으로 파악하고 관리인재, 물류인재, 기술인재를 핵심 배양하는 동시에 회사가 수요하는 인재를 만류해야 한다.

3) 기업 문화보장

기업 문화는 기업이 장기적 생산 경영 과정 중에서 회사 내 모든 직원을 함께 결합하는 경영이념, 가치 관념, 관리제도, 행위 준칙 및 도덕규범의 총합을 가리킨다. 이는 전반 직원을 대상으로 하고 홍보, 교육, 배양 등 방식을 통하여 최대한 직원의 의지를 통일하고 직원의 행위를 규범하며 직원의 역량을 응결하는 회사의 최종 목표를 위한 것이다. 기업 문화는 단결, 인도, 격려, 구속의 기능을 가진다.

현재 국내외에서 중국 컨테이너 해운 회사는 포지셔닝에 대한 중요성 인식은 부족하고 기업 문화의 홍보도 결핍하다. 따라서 중국 컨테이너 해운 회사는 전략 목

표 및 각 단계에서의 임무를 근거하여 맞춤형 부두 해상 운송을 잘 할 필요가 있고 바이어 등 부분에 있어서는 회사 보도와 홍보 업무를 잘 할 필요가 있다. 회사 홍보 홈페이지를 제작하고 뉴스 매체의 작용을 강화하여 회사 경영 관리의 최적화와 회사에서 제정한 개혁 방안을 조직, 인도, 홍보를 잘해야 한다. 즉 문화로 생산력의 발전을 추진해야 한다. 새로운 전략 기획에 적응하기 위하여 중국 컨테이너 회사는 현존하는 기업 문화를 기초로 하여 시장에 적합한 문화를 배양해야 한다. 시장에 적합한 문화의 배양은 전략의 시선 구비와 변화의 능력과 실패에 흔들리지 않는 의지를 가지고 혁신을 주장하는 열정을 가져야 한다. 단체 정신은 강렬하고 학습 풍기는 강해야 한다. 바이어 이익을 첫자리에 놓고 환경에 대한 반응이 민감하게 해야 한다. 또한 직원은 리스크에 대한 두려움이 없고 봉사에 적극적이어야 하며 용감히 혁신하고 회사의 발전을 위하여 눈앞의 이익을 희생해야 한다. 운영 방식은 간단하고 일을 처리한 효율은 높아야 한다. 중국 컨테이너 해운 회사는 기업 정신과 기업 가치관을 바탕으로 기업 문화를 건설해야 한다. 국제화의 발전 수요 제약에 따라 직원의 행위 규범을 실시하고 직원 소질을 끊임없이 제고하여 회사의 기업 문화 건설에 유익한 다문화한 문화 활동을 지속적으로 진행해야 한다.

3. 안전 생산보장

안전은 회사가 실시하는 모든 전략의 선결 조건과 중요한 보장이다

1) 운행 안전, 인원 안전, 정보 안전, 오피스 안전 등 작업을 잘 해야 한다. 이로써 경계와 비상 사고 처리 대응 등 메커니즘을 한층 더 종합적으로 다스린다. 사람을 근본으로 하고 법에 근거하여 회사를 다스리며 제때에 불량 요소를 협조, 정리, 해결해야 한다.

2) 태풍 계절에는 선주와 선박을 협조하여 태풍 방지 작업을 잘 진행해야 한다.

3) 안전 운송과 위험물 관련 지식 교육을 강화한다. 적재 과정, 위험물 적재 등

작업은 반드시 각종 위험물 규범과 관리 방법을 준수해야 한다. 선주를 협조하여 화학물과 위험물의 안전 운송 단계를 잘 파악하고 위험물의 적재, 저장, 운송 규장 제도를 숙지해야 한다. 이로써 회사 위험품의 적재와 안전 운송을 확보하고 안전 생산도 확보할 수 있다.

4. 정보 시스템 보장

대부분의 컨테이너 업무는 정보 시스템을 통하여 완성되고 그 정보 시스템 응용 범위는 비교적 광범위하다. 따라서 정보 시스템의 보완은 회사가 전략 목표를 완성하고 전략 실시를 확보에 대해 결정적인 작용을 한다.

정보화 수준의 제고 및 정보 시스템의 끊임없는 보완과 개혁은 회사의 현대화 수준 관리에 근본적인 제고를 가져올 수 있다. 이는 회사의 지속가능한 발전에 유리하다. 안전, 신뢰, 제어의 전제하에서 부두, 항구, 기업 등을 연합하여 정보 전자 종합 시스템과 홈페이지 공동제작이 필요하다. 각 부두 회사의 정보 전문적 응용 시스템 수립을 격려 및 지지하고 부두 전자 데이터 교환 시스템을 충분히 사용하는 것을 기초로 하여 글로벌 GPS시스템의 연구와 개발을 강화하여 끊임없이 부두 물류환경을 개선하고 작업 효율을 제고하고 원가를 절감한다.²⁵⁾

25) 朱虹, “物聯網再港口集裝箱業務中的應用研究”, 電子世界, Vol.18, Jan 2014, pp.308-309.

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

컨테이너는 일종의 글로벌 공통 사용 혹은 표준화 현대 물류 장비이다. 컨테이너의 제품 표준화 및 운송 체계의 수립은 글로벌 범위 내 다양하게 연동하는 물류 운송시스템 수립에 새로운 가능성을 제공하였다. 컨테이너의 등장은 물류의 유통 속도를 대폭 제고하였고 원가를 감소하며 화물의 안전을 보증한다. 동시에 화물이 글로벌 범위내의 배치 효율을 최적화하여 해상 운송을 번영시키고 글로벌 무역을 활성화하며 국제 무역의 발전을 대폭 추진한다. 중국 컨테이너 업종은 30여년의 고속 발전을 거쳐 거대한 성과를 거두었다. 하지만 최근 몇 년간 증가속도의 둔화와 공급과 수요의 심화, 특히 글로벌 경제위기 및 지속적으로 불경기한 국제 해운 시장의 영향으로 인하여 중국 컨테이너 업종은 새로운 패턴에 직면하여 업종 내 장기적으로 쌓인 문제점들은 시장 불경기 기간 내에 심화된다.

전반적으로 중국 컨테이너 업종 시장은 내외적으로 부담이 크지만 유리한 요소들도 많아 큰 비전 발굴이 가능한데 그 관건은 적절히 정확한 선택을 할 수 있는지의 여부다. 시장 기회를 잡고 중국 컨테이너 해운 운송업의 실제 특징을 결합하여 적합한 경쟁 전략을 실행할 수 있으면 중국 컨테이너 해운 운송업의 발전 전망은 아주 밝다. 이러한 상황에서 우리 기업은 경쟁 전략의 보장과 강화를 실행해야 한다.

이런 상황에서 경쟁 전략 실행 중에서 경쟁 전략의 실행 원칙을 제정해야 한다. 즉 적절한 합리성 원칙, 통일적 리더십과 지휘의 원칙, 조건 적합 원칙이다. 본 논문은 국내외 주요 컨테이너 해운 회사의 비교와 분석을 통하여 SWOT 분석 중에서 국제 컨테이너 회사가 직면한 우위, 열위, 기회와 리스크를 통하여 7개의 의견을 제시한다. 첫째, 거시적 제어를 통하여 각종 해운 회사를 인도하여 상호보완

적인 경쟁을 벌인다. 둘째, 원활한 운영 메커니즘을 수립하고 과학적 관리를 진행한다. 셋째, 업종 조합을 추진하고 해운 산업 집단을 구축한다. 넷째, 해운 기업의 다원화 발전 방향을 격려하고 부가 가치 서비스를 제공한다. 다섯째, 적절한 해운 보호 정책을 실시한다. 여섯째, 해운 기초시설 건설을 강화한다. 일곱째, 해운 물류 정보 플랫폼을 적극적으로 수립하여야 한다. 이에 따라 원가선두전략, 서비스 차별화전략, 국내 무역의 초점전략의 실행방안을 제시하였다. 그리고 조직 보장, 인력 자원보장, 안전 생산보장과 정보 시스템 보장에서부터 착수하여 중국 컨테이너 해운 기업 경쟁 전략의 순조로운 실행을 보장한다.

전체적 경쟁 전략 실행 중에는 메커니즘과 제도 및 보증이 필요하다. 컨테이너 해상 운송업의 끊임없는 발전에 적응하여 전략이 최종 실제 문제로 실행하는 것을 보장하여 핵심 경쟁력을 확보해야 한다. 이 밖에 핵심 경쟁력을 증가하여 경쟁력의 장기적 발전을 유지해야 한다. 그리고 심사, 평가 개선 조치를 제정 및 실행해야 한다. 컨테이너 해운 회사의 경쟁 보장 조치는 여러 방면에서 착수해야 할뿐만 아니라 끊임없이 조직을 혁신하고 업종 발전의 흐름 추세를 파악하여 외부환경의 변화에 적응해야 한다. 그리고 회사의 프로세스 최적화와 내부 관리 및 정보화 건설 등 부분으로부터 착수하여 변화 중에서 발전을 시도해야 한다.

제2절 연구의 한계점과 향후 연구과제

이념의 혁신과 실천은 끊임없이 발전하고 있다. 회사의 전략 이론은 끊임없이 발전 및 변화하는 과정을 경험한다. 모든 이론에는 장단점이 있고, 어느 이론도 회사에 완전히 적합 할 수가 없다. 앞으로 연구에서는 특정 회사의 특수한 상황에 따른 구체적 분석을 통해 그 회사의 발전에 가장 적합한 전략을 수립할 수 있을 것이다.

본 논문은 현재 해운 발전의 상황으로부터 착수하여 중국 컨테이너 해운 회사의 실제 정황에 근거하고 국내외 선진 전략의 연구와 결론을 결합하여 중국 컨테

이러한 해운 회사의 경쟁력 전략 방안을 제정하고자 한다. 해상 운송업은 일정한 특수성을 가지고 있다. 예를 들면 거시적 환경, 국가 정책, 경쟁자의 배경 등 요소가 많다. 본 논문 중에는 보완이 필요한 부분이 무조건 존재한다. 향후의 학습 업무 중에서 지속적으로 보완하고 중국 해상 운송업의 발전 수요에 적응하여 중국 해상 운송업의 거시적 목표를 완성할 필요가 있다.



<참 고 문 헌>

<국내 문헌>

- 김명선, “중국 해운업의 발전과 해운정책에 관한 연구”, 부경대학교 국제지역대학원 석사학위논문, 2005.
- 김태일, “정기선 시장 경쟁 구도 변화와 전망”, KMI 현안 분석, No. 03. 2012.
- 만준빈, “중국해운산업의 국제경쟁력 강화방안에 대한 연구”, 중앙대학교 대학원, 2008.
- 이영길, “중국정부 수립 이후 국제해운산업발전 연구”, 한국해양대학교 석사논문, 2012.
- 이원원, “중국물류산업의 현황과 한국물류기업의 중국 진출방안에 관한 연구”, 군산대 대학원 석사 학위 논문 2006.
- 조동성, “21세기를 위한 경영학”, 제3판, 서울경제경영 출판사, 2002.
- 최영란, “중국물류산업의 현황과 한국물류기업의 진출전략에 관한 연구”, 인천대 국제경영대학원 석사학위논문, 2007.

<국외 문헌>

- Guo Zhang, A Study on Competitive Strategy of COSCO Container Lines, Master Thesis, Fudan University, pp. 22-28.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, “Strategic Management” Concepts Competitiveness and Globalization, 11th edition, Cengage Learning, 2012.
- Yang Lei, “Research on Competitive Strategy for China Ocean Shipping Container Lines Company”, Master Thesis, Hunan University, 2015.
- Zhang mo, “The Study on CMA CGM Dalian Development Strategy in the Context to Foreign Trade Transformation”, Master Thesis, Dalian University of Technology, pp.32-34, 2014.
- 曹玮, “新形勢下我國航運企業核心競爭力研究”, 上海海事大學碩士學位論文, 2006, pp.60-62.
- 范保群, 王毅, “戰略管理新趨勢：基于商業生態系統的競爭戰略”, 「商業經濟与管理」, Vol.6, Mar 2006, pp.3-10.
- 海云, “丹麥馬士基集團實施新戰略化解航運業危機”, 「港口經濟」, Vol3, July 2012, pp.17-19.
- 洪麗君, “中國遠洋和馬士基的財務分析與發展戰略比較”, 碩士學位論文, 廈門大學, pp.67-70, 2014.
- 胡勇, “中小型集裝箱碼頭的設備選型配套”, 「港口裝卸」, Mar 2000, pp.24-26.
- 劉宏, “競爭戰略評價與選擇研究.” 河北工業大學學報, Vol.7, pp.32-35.
- 劉南, 張海建, “國際航運企業發展綜合物流的SWOT分析.” Vol.64, July 2007, pp.94-96.
- 潘江, “馬士基航運集裝箱經營戰略研究”, 現代商業, Vol.58, Mar 2013, pp.199-200.

司遠，盧長利，趙剛，“從馬士基的必勝戰略看我國集裝箱航運市場”，「水運管理」，
Vol. 37, No. 1, 2015, pp.8-9.

辛永娟，“我國大型航運企業現代物流服務戰略及實施中的挑戰與應對措施”，上海海
事大學碩士學位論文，2004，pp.19-26.

許德音，周長輝，“中國戰略管理學研究現狀評估”，「管理世界」， Vol.42, May
2004, pp.76-87.

徐祖遠，“走向世界的中國海運”，「中國水運」， Vol.52, July 2009, pp.4-7.

朱虹，“物聯網再港口集裝箱業務中的應用研究”，「電子世界」， Vol.18, Jan
2014, pp.308-309.

<참고 사이트>

Globalization, 11st edition, Cengage Learning, 2012.

거시환경분석, <http://cafe.naver.com/ilovevalue/285>.

國際集裝箱班輪運輸市場年度報告 http://www.sohu.com/a/22064_2895673751.



感謝의 글

한국에 온지 2년에 불과하지만, 이 기간은 제 인생에 중요한 시간이었습니다. 그동안 경험한 모든 순간들이 아직 제 머릿속에 생생하게 기억하고 있고 저에게는 평생 잊지 못할 소중한 시간이 되었습니다.

본 연구의 계획에서 완성에 이르기까지 논문의 기틀을 잡아주셨고, 친절하고 바른 가르침으로 인도해 주셨던 신한원 교수님께 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 항상 부족한 저를 위해서 신경을 써주시고 관심과 사랑으로 보살펴주셨기에 정말 사랑하다는 말을 전하고 싶습니다. 신한원 지도교수님의 아낌없는 도움이 아니었다면, 2년의 석사과정을 잘 마무리하지 못했을 것입니다.

바쁘신 일정에도 불구하고 논문의 심사를 맡아주시어 논문의 아낌없는 격려와 세심한 조언을 더해주시는 조성철 교수님, 안기명 교수님께도 진심으로 감사드립니다.

수강 중 많은 가르침과 조언을 주신 박성갑 교수님, 류돈근 교수님, 김광익 교수님, 김지영 교수님, 그리고 여러 선·후배 대학원생과 많은 부탁 드렸던 해운 경영 학부 강다영 조교님께도 감사드립니다. 선수과목을 같이 들었던 학부생들은 저를 항상 포용해서 정말 감사합니다. 특히 저를 자주 도와주는 한국친구들에게 고마운 마음을 전하고 싶습니다.

또한 옆에 있음에 힘이 되어 주는 여러 중국 유학생들과 타향에서 같이 공부해 왔던 모든 유학생 분들에게 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

그리고 한국으로 유학 초래해 주시고 1년 동안 저와 늘 함께하시고 저를 격려하고 배려주신 표현영 교수님께 감사의 말씀을 드립니다.

마지막으로 논문을 마무리하여 이 기쁨을 가족과 같이 하고자 합니다. 늘 저를 지지하고 사랑하는 부모님, 언니, 동생들에게 이 자리를 빌어서 감사의 마음을 전하고자 합니다.

앞으로 은혜에 보답하고 부끄럽지 않도록 더욱더 열심히 노력하겠습니다. 감사합니다.

