

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2007156146

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

蓝海战略在 X 公司的实际应用

Practice of Blue Ocean Strategy in

X Shipping Company

张家东

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 9 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

经历了 50 年发展的集装箱航运行业趋于成熟，集装箱航运作为一种运输量巨大、成本低廉的运输方式在内贸运输中起重要作用。在内贸运输中，航运企业的服务差异逐渐缩小，竞争日趋激烈。航运企业之间的运输资源、组织架构、运输成本都很接近。很多航运企业在竞争中不断发展壮大，也有些航运企业持续亏损，被迫出售船舶甚至被收购。一家航运企业试图通过低价竞争的战略击败竞争对手是非常困难的，即使取得成功也可能在短期内被其他企业效仿。航运企业要获得发展的动力和优势，就必须开创蓝海，扩大需求，摆脱竞争。本文所提到的 X 航运公司就是在这样的背景下，勇于探索创新，其所实施的“精品航线”和“海铁联运”两个蓝海战略取得了明显成效，被誉为国内运输市场蓝海战略的风向标，为航运企业提供了新的思路。

本文引用 W. 钱·金 (W. Chan Kim) 和 勒妮·莫博涅 (Renée Mauborgne) 合著的《蓝海战略》一书中提出的蓝海战略理论，应用“价值创新”的理论框架和分析工具对目前内贸集装箱运输行业和 X 航运公司的经营环境进行详细分析，通过两个具体案例来研究蓝海战略在 X 航运公司的制定和执行，然后从替代性行业、客户链、互补性产品等方面重新构建内贸集装箱航运市场的边界，寻找超越内贸客户现有需求的解决方案，进而提出 X 航运公司内贸集装箱运输的发展建议。

本文的主要贡献在于：紧密结合内贸集装箱航运市场的现状，细致分析了内贸集装箱航运市场所面临的困境和原因。通过蓝海战略的制定和实施，创造需求，突破竞争，使客户和企业的价值都得到了飞跃。

关键词： 蓝海战略； 集装箱运输； 内贸

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Through fifty years, container shipping industry has become mature, and as a mode of transportation of huge volume and low cost, it also plays an important role in domestic trade transport, in which, the difference of the service between shipping companies is being gradually narrowed with increasingly fierce competition. Transportation resources, organizational structure, transportation costs among shipping companies are very close. Many shipping companies continue to grow stronger in the competition, but there are also some suffering continual losses, and were forced to sell the ships or even be acquired. It's quite difficult for a shipping company to try to beat rivals through low-price competition. Even if it succeeds, they may also be followed by other companies in the short term. To get the motivation and advantage of development, a shipping company has to create a blue ocean, expand demand, and get rid of the competition. The shipping company X mentioned in this paper is also in such a context. But it takes risks to probe and innovate. The implementation of the two blue ocean strategies, "the high-quality route" and "Rail-sea intermodal transport" has made significant results, and is known as an indicator of blue ocean strategies for the domestic transport market, offering a new way for shipping companies.

This paper refers to the blue ocean strategy from the co-authored book by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, and applies the theoretical framework and analytical tool of "value innovation" to analyze the business environment for the current domestic trade container shipping industry and shipping company X, and through these two specific cases, to study the formulation and implementation of blue ocean strategy in shipping company X, then from alternative industries, customer chain, complementary products and others, to build the new boundaries of domestic trade container shipping market, looking for solutions beyond the existing demand of domestic trade customers, so as to put forward the development proposal of domestic trade container shipping company X.

This paper contributes to analyze the predicament and reasons that the domestic trade container shipping market is facing by closely combining the current situation of the domestic trade container shipping market. By the formulation and implementation of blue ocean strategy, it creates demand, breaks through from the competition, and makes the value of the customers and the enterprises have a great leap.

Key words: Blue Ocean Strategy; container shipping; domestic trade

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

摘要.....	I
Abstract.....	II
绪论.....	1
第一节 研究背景及意义	1
第二节 研究内容及框架	2
第二章 蓝海战略理论	4
第一节 蓝海战略的内涵	4
第二节 蓝海战略的分析工具和框架	7
第三节 蓝海战略的六项原则	9
第三章 X 航运公司的内贸集装箱运输	14
第一节 我国内贸集装箱运输发展概况	14
一、我国内贸集装箱运输发展历程.....	14
二、我国内贸集装箱运输的特点.....	17
第二节 X 航运公司的内贸集装箱运输	20
一、X 航运公司发展概况.....	20
二、X 公司的内贸集装箱运输发展.....	21
三、X 公司的内贸集装箱运输现状.....	23
第四章 蓝海战略典型案例分析	26
第一节 X 公司的内贸精品航线	26
一、“精品航线” 战略介绍.....	26
二、“精品航线” 战略实施成效.....	27
三、“精品航线” 成功经验分析.....	29
第二节 X 公司的海铁联运战略	31
一、海铁联运战略介绍.....	32
二、“海铁联运” 战略实施成效.....	33
三、“海铁联运” 成功经验分析.....	34

第五章蓝海战略在 X 航运公司的实际应用	37
第一节 X 公司的战略布局图	37
一、我国内贸集装箱运输企业的主要特点	37
二、X 航运公司的战略布局分析	38
第二节 X 公司的蓝海战略构建	39
一、重建市场边界	39
二、重建买方价值	40
第三节 X 公司的内贸集装箱运输发展建议	41
一、实施战略联盟	42
二、创新增值服务	42
三、提升企业诚信形象	43
四、建立快速响应机制	44
结 束 语	45
参 考 文 献	46
后 记	48

Table of Content

Abstract.....	1
Abstract.....	11
Introduction.....	1
1.1The background and significance of the study.....	1
1.2 The content and frame of the study.....	2
Chapter 2 Blue Ocean Strategy.....	4
2.1 The connotation of Blue Ocean Strategy	4
2.2 The analytical tool and frame of Blue Ocean Strategy.....	7
2.3 Six principles of Blue Ocean Strategy	9
Chapter 3 The domestic trade transport of shipping company X.....	14
3.1 General situation of domestic trade container shipping of China.....	14
3 .1.1 History of domestic trade container shipping's development	14
3.1.2 Characteristics of domestic trade container shipping	17
3.2 The domestic trade transport of shipping company X.....	20
3.2.1 General situation of X.....	20
3.2.2 domestic trade container shipping's development of X.....	21
3.2.3 Current situation of X's domestic trade transport.....	23
Chaper 4 Analysis on the typical case of Blue Ocean Strategy	26
4.1 High-quality Routes of domestic trade transport of X.....	26
4.1.1 Introduction to "High-quality Routes"strategy	26
4.1.2 Implementation achievement of High-quality Routes	27
4.1.3 Analysis of the success of High-quality Routes	29
4.2 Rail-sea Intermodal Transport of X.....	31
4.2.1 Introduction to "Rail-sea Intermodal Transport"Strategy	32
4.2.2 Implementation achievement of Rail-sea Intermodal Transport.....	33
4.2.3 Analysis of the success of Rail-sea Intermodal Transport	34
Chapter 5 Practical use of Blue Ocean Strategy for X	37
5.1 Strategic layout of X.....	37
5.1.1Main features of domestic container transportation.....	37
4.2.2 Strategic layout analysis of X.....	38
5.2 Establishment of Blue Ocean Strategy of X	39

5.2.1 Rebuild the boundary of market.....	39
5.2.2 Reestablish the value of buyers.....	40
5.3 Development proposal for domestic trade transport of X.....	41
5.3.1 Implement strategic alliances.....	42
5.3.2 Innovate ways of value-added services.....	42
5.3.3 Promote integrity image of enterprise.....	43
5.3.4 Build quick responding mechanism.....	44
Conclusion	45
Works cited.....	46
Acknowledgement.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

绪论

第一节 研究背景及意义

1997年8月28日，X航运公司在上海成立。十五年来，X航运公司从一个仅拥有5艘小船、2140TEU总箱位的小型船公司，发展为拥有155艘船舶，整体运载能力超过62万标箱，位居世界前10大班轮公司之列的现代化、年轻化船队。在内贸方面，已成为国内投入船舶数量最多、箱位最大、航速最快、船期密、网络布局最广、运输市场整体实力最强的承运企业，占内贸市场的40%。在这发展的十五年里，X航运公司敏锐扑捉市场契机，抓好每一次发展壮大自己的机会，始终在探索着一条适合自身发展的道路。

在市场低迷时，X航运公司通过“反周期”运作租入大量即期船舶。同时，率先在国内订造大批现代化集装箱船，与境外船东联合建造一批8500TEU、9600TEU的超大型集装箱船。1999年，被业界普遍认同的近洋航线经营者的X航运公司，大胆实施国际化战略，通过租船，很快开辟了中国至澳大利亚、远东至欧洲、远东至地中海和远东至美国等远洋班轮航线，由此完成了从近洋承运人到远洋承运人的角色转换。与此同时，X航运公司还是2002年美西大罢工中的唯一赢家。美西码头工作罢工导致严重塞港，根据事前对码头劳资双方谈判的密切跟踪，X航运公司快速决策和反应，提前两个月调空箱回远东，并斥资订造8万TEU的新箱，净赚了6亿多元。

2004年，X航运公司果断进入资本市场，在香港及大陆上市。并敏锐扑捉市场契机，2006年底，X航运公司预先调配，逐次升级欧洲航线、中东航线运力，等待时机。到2007年初，欧洲航线、中东航线市场火爆后，舱位紧张，运价上扬，X航运公司调整到位的大船全部满舱满载，获得较高的经营效益，成为全球为数极少的实现大幅盈利的班轮公司。

2006年8至12月，X航运公司相继推出了4条内贸精品航线。在此基础上，还盘活了北部湾、渤海湾、珠江、长江4条支线，形成全覆盖支线网络，货物通达全国沿海各大小城市。精品航线在运行中则形成了独特的优势。班期以小时为

厦门大学博硕士学位论文摘要库

单位，准点开船和到达，保证交货期，达到了 100% 的准班率；与此同时，X 航运公司的海铁联运网络与精品航线联结成物流链。X 航运公司以高品质的物流服务，成为了引领内贸运输市场的“风向标”。

2008 年下半年以来，全球经济趋于恶化，运输市场也急转直下，集装箱运价的一路走低，集装箱运输业提前进入“寒冬”。特别是进入 2009 年，全球经济持续低迷，贸易量持续萎缩，运力过剩日趋严峻，X 航运公司迎来了公司成立以来最困难的时间，面对困境，X 航运公司积极收购集装箱航运相关资产，完善集装箱物流产业链，大大加强公司的市场竞争力和盈利能力，降低整体经营成本及分散业务风险。同时，X 航运公司对全球不同贸易区的市场走势进行了缜密的分析和理性的预判，从 2009 年底起，调船舶、布航线、出奇兵，先后在欧地线、美西线等航线上打了多场漂亮战役，取得了一连串的胜利。

在 2010 年集装箱运输市场复苏过程中，许多班轮公司整体面临缺箱的困难。X 航运公司由于提前做好准备，储备了充足的箱源，在欧美线爆舱的市场行情中不断加大航线运力投入，增开加班船。同时，还进一步的开辟美西南航线、远东-地西航线；优化澳洲、中东、红海航线；通过换舱位、买舱等形式、增加美东、东南亚、日本、韩国等航线市场份额。在加大箱量揽取的同时，X 航运公司还准确把握市场节奏，引领班轮公司适时恢复欧美等航线运价水平，提升航线的盈利能力。2010 年上半年，X 航运公司根据市场变化，积极推进运价提升政策，欧地线、美线、加拿大线、南美西、中东线的运价均有大幅度增长，西非线运价涨幅甚至达到 38%，确保了航线效益最大化。

集装箱运输经过五十多年的发展已较成熟，航运企业的服务差异逐渐缩小，竞争日趋激烈。在内贸运输方面，航运企业之间的运输资源、组织架构、运输成本都很接近。很多航运企业在竞争中不断发展壮大，也有些航运企业持续亏损，被迫出售船舶甚至被收购。一家航运企业试图通过低价竞争的战略击败竞争对手是非常困难的，即使取得成功也可能在短期内被其他企业效仿。在这样的背景下，航运企业要获得发展的动力和优势，就必须开创蓝海，扩大需求，摆脱竞争。

第二节 研究内容及框架

本文在研究框架上，从介绍研究背景、内容、框架开始，引入蓝海战略的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库