



# 交通運輸追蹤報告

## KPMG Transport Tracker

全球交通運輸  
市場趨勢與觀點



February / March 2016

[kpmg.com](http://kpmg.com)

# 目錄

## 頁次

市場概況	4
船務及海運	6
航空	10
快遞物流	16
併購與新創公司	20
個案研究	24



市場概況



船務及海運



航空



快遞物流



併購與新創公司



個案研究



## 謹此發表第六期 KPMG 交通運輸追蹤 報告 (Transport Tracker) · 探索全球交 通運輸市場之最新市場指標與趨勢。

# 市場概況

## 長期低迷的景氣

2015 年對於大多數的物流運輸公司皆為艱困的時期。根據荷蘭經濟政策分析局的統計，2015 年全球貿易量與前年同期比較，成長率不到 3%（該項數據 (CPB) 截至 2015 年 11 月為 2.6%）；與經濟合作與發展組織 (OECD) 統計最近 50 年內僅有 5 年全球貿易量成長率為 2% 以下 (a) 作對照，2015 年貿易量為相對低點。採購經理人指數 (PMI) 更進一步證實了 2015 年的低迷景氣，雖然全球整體 PMI 指數呈現微幅上昇，然兩大經濟體中國與美國的 PMI 指數的成長率皆低於 50%。

國際貨幣基金組織 (IMF) 預測 2016 年全球產出量約達 3.4% 的成長，2017 年成長幅度則為 3.6%，兩者皆略低於 2015 年 10 月時公佈的預測值。歐洲部分，2016 年可望達到 1.7% 漲幅，上修了 0.1 個百分點；新興市場部分，將自金融危機後的最低點 4%，於 2016 年及 2017 年分別成長至 4.3% 和 4.7%。

經濟成長緩慢，主要是因為新興市場景氣趨緩、中國從出口導向轉為消費型經濟，以及地緣政治危機等壓力，導致全球化的平原效應。貿易量對 GDP 成長比率，已從 2 – 3 倍降為 1.5 倍，且短期內將維持現況。因為薪資及運輸成本的提高，導致境外生產和運送的優勢愈來愈小，目前全球已難以細分供應鏈。

歐洲難民危機亦造成了運輸公司及全球貿易的風險，因為一旦恢復邊境檢查，可能導致運輸成本大幅提升與供貨延遲的現象。如果恢復邊境檢查，以荷蘭運輸業為例，每年預估損失約 6 億歐元 (b)。根據貨物運輸協會 (FTA) 的資料，今年夏天，英國貨運業因加萊難民危機 (Calais crisis) 的影響，預估每日損失 750,000 英鎊 (107 萬歐元) (c)。

受到需求降低與產能過剩的影響，2015 年底燃油價格較前一年下跌 40% – 50%，回到 2004 年的水準。產能過剩可能造成儲存空間匱乏，而 2016 年現有的儲存空間不一定能滿足需求，致使貿易商開始承租油輪作為額外儲存空間，以確保供油量。根據法國興業銀行 (Société Générale) 的計算，北海布蘭特 (Brent) 原油須跌至每桶 35 美元的情況下，投資人方可透過浮動式儲存裝置獲利。

雖然燃油價格大幅下跌有利於物流運輸公司的營收表現，該產業的股價仍然並不樂觀。在不同的運輸模式與商業模式中，唯有航空公司（其使用需求與整體經濟的關聯性較低）和交通運輸基礎設施業者（其較不受產能過剩的影響）得以在年底交出亮眼的成績；其中，船務公司表現最差，已連續第 8 年表現不佳。

## 股價

2015 年 12 月底與去年同期比較

-10% 運輸與物流總計



3%

交通運輸  
基礎設施



4%

航空公司



-14%

公路與鐵路



-19%

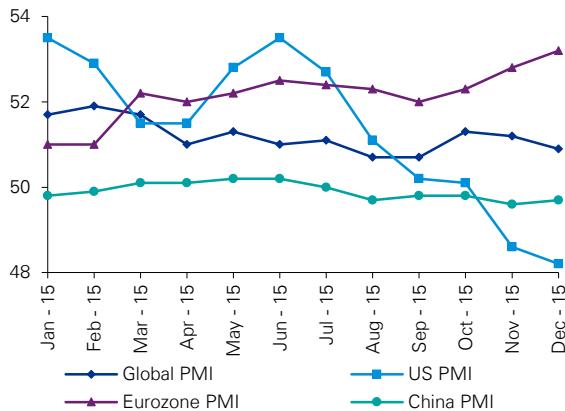
船務



附註： (a) <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/11983690/global-recession-trade-growth-warns-oecd.html>  
(b) <http://www.ad.nl/ad nl/5597/Economie/artaicle/detail/4142489/2015/09/15/Transportsector-vreest-strop-door-grenscontroles.dhtml>  
(c) <http://www.dw.com/en/calais-chaos-hits-european-freight-companies/a-18627929>



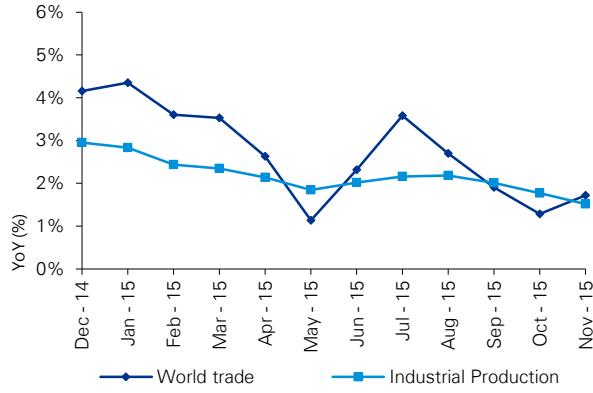
## 全球採購經理人指數 (PMI)



附註：數值大於 50 表示有所成長

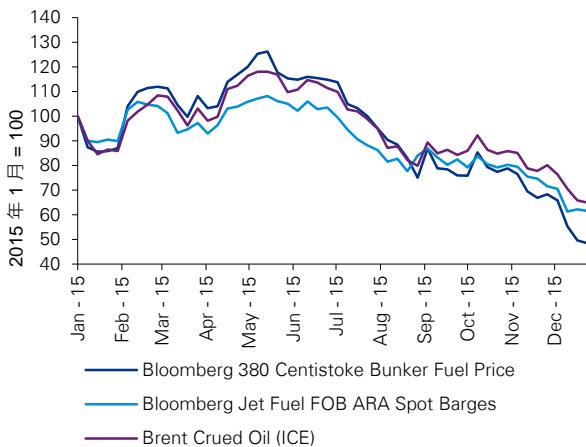
資料來源：美國供應管理協會 (ISM)、Markit、摩根大通 (JP Morgan)、中國物流與採購聯合會

## 全球貿易與工業生產指數



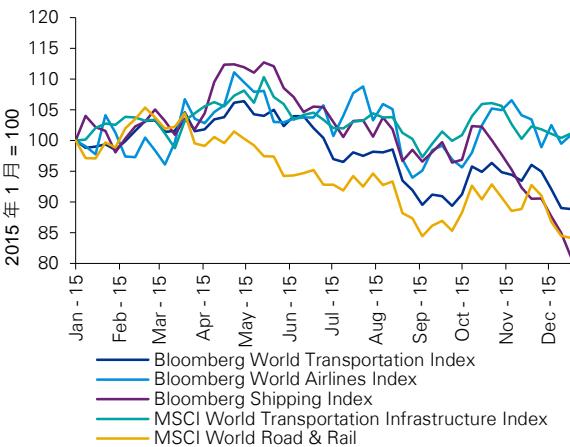
資料來源：CPB 荷蘭經濟政策分析局

## 燃油價格



資料來源：彭博、美國洲際交易所 (ICE)

## 交通運輸業個別業種的股價



資料來源：彭博、KPMG Research

# 船務及海運

## 供需市場失衡

2015 年船務業已第 8 年持續虧損。2015 年全球的貿易量未達期望，且低於歷史平均水準，僅微幅成長 2 – 3%。貨櫃吞吐量指數則顯示年底下跌的趨勢，波羅的海國際航運公會 (BIMCO) 預估 2015 年遠東至歐洲貿易線的整體貨櫃量將萎縮 4%。然而根據 Clarkson 的資料，全球船隊總容量成長達 3.3%，再次顯示船運的供需成長對比。

2015 年貨輪總量成長 8%，市場持續產能過剩。即使限縮單次運量，貨櫃運費仍不免下滑 30% – 40%。雖然 2015 上半年貨櫃租賃費用上漲，但年底獲利總結，仍比去年度減少了 10%。2015 年底，貨輪預定量已達總量的 18%，與上半年度相比，漲幅較不明顯。根據法國海運諮詢機構 Alphaliner 的研究，2016 年的淨運量成長率為 4.6%。雖為歷史以來最低的供給成長率，但仍大幅超過了 2016 可能的需求成長。依據國際貨幣基金組織 (IMF)，全球貿易量可望成長 3.4% (2015：+2.6%)。IHS Global Insight 預測，2016 年全球貨櫃運輸量將成長 3.5% (2015：+1.0%)。

乾散裝貨運需求下滑，情況亦不樂觀，2015 年波羅的海乾散裝型貨指數較年初縮水三分之一，跌至歷史新低點 (a)。根據 Clarkson 的數據，2015 年海運產業裡，油輪類別為少數樂觀項目，其需求量成長 5% 左右，而整體供應量僅成長 3%，因而帶動油輪業者的運價和平均收入。

由於市場狀況持續蕭條，全球船務公司已出現若干大型併購及重整合案。因經濟復甦仍不明朗，2016 年可能延續此項趨勢。現有案例包括：

- 中國遠洋 (COSCO) 和中國海運集團 (China Shipping Group) 宣布合併，未來兩者旗下上市機構的資產亦將重新洗牌。
- 達飛海運集團 (CMA CGM) 宣布收購新加坡東方海皇集團 (NOL)。
- 韓國現代商船 (Hyundai Merchant Marine) 與私募股權 (PE) 擁有的 H Line Shipping 洽談出售散裝船航線部門。
- 由於貨櫃量減少 8%，2015 年中海集裝箱運輸 (股) 公司 (China Shipping Container Lines) 恐將虧損 4.25 億美元左右。

附註：(a) <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-19/baltic-dry-ship-index-drops-to-record-as-iron-ore-growth-slump>



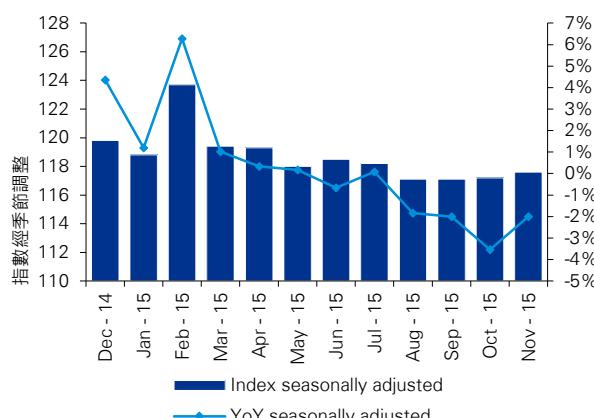
航空

快遞物流

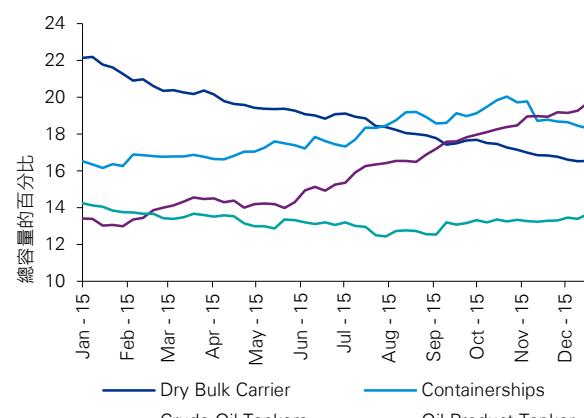
併購與新創公司

個案研究

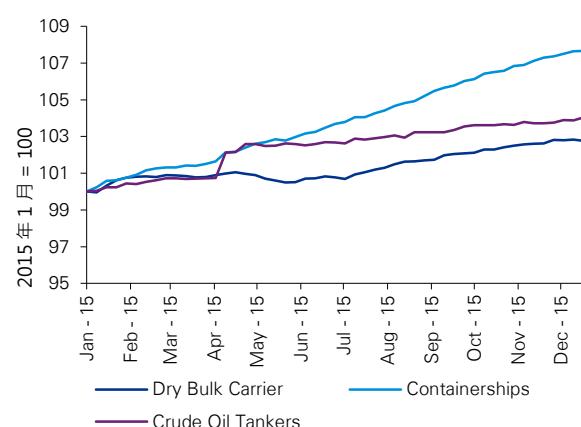
## 貨櫃吞吐量指數



## 訂單占產能的百分比



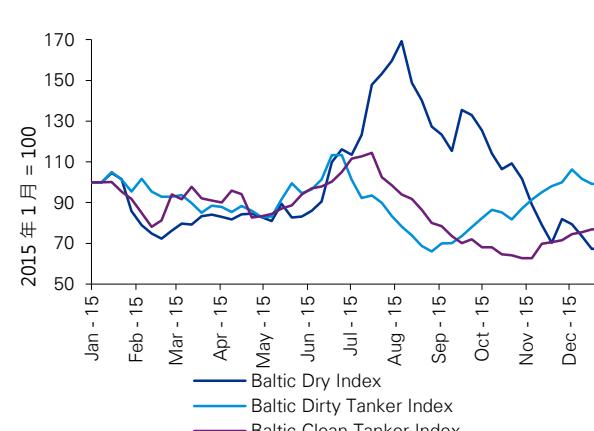
## 總運量



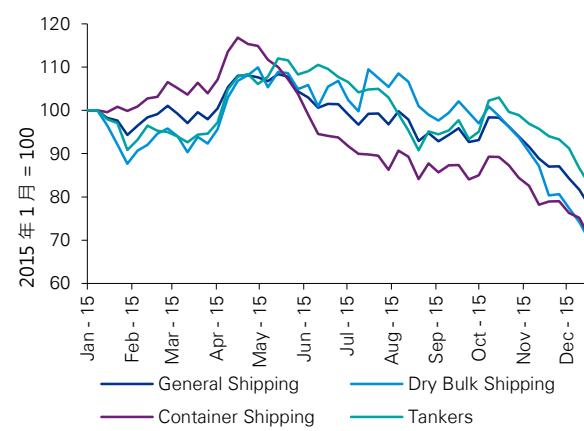
## 散裝併櫃運費與計時租賃收費



## 波羅的海航運指數



## 各航運類別的股價



# 船務及海運 (續上頁)

## 供需市場失衡 (續上頁)

- 商船三井 (Mitsui O.S.K.Lines) 公布因營運業務重組，截至 3 月 31 日會計年度虧損。
- 日本川崎汽船 (K Line) 下修全年度獲利預測值。
- 近期中國的調查顯示，60% 以上的乾散裝船務公司呈現長期虧損，約有 40% 的公司面臨流動性問題。

總體而言，Drewry 預測今年，單貨輪類別的虧損就超過 50 億美元，原因為供需失衡擴大。如果供給量過剩的船舶減少，且稅前息前折舊攤銷前獲利 (EBITDA) 較去年同期上漲 10% 以上，穆迪可望將船務的信評上修。成本持續降低可能為 EBITDA 成長的主要原因。

  
**Hartmut Heckert**  
KPMG 全球航運負責人

好消息是，伊朗開放貿易，為海運業者提供了更多機會，先行企業已開始在伊朗開拓新業務。船用燃料價格下跌則是船務公司獲利的另一項利多因素，然而 2016 下半年度因油價上漲的預測，可能翻轉。整體而言，船務產業在 2016 年將如 2015 年一樣艱困，船務業者和業主是否具有足夠的財務實力來度過低迷景氣，值得關注。



“  
2016年全球船務公司將持續出現大型併購及重整案例  
”

Hartmut Heckert  
KPMG 全球航運負責人

**KPMG** © 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated.

9 | 交通運輸追蹤報告

## 航空客運量具強勁動能

全球航空業自 2015 上半年起持續強勁動能，機票價格受惠於燃油價格下跌，促進航空業銷售量的成長；雖然全球整體 GDP 下降了 0.3 個百分點至 3.1% ( 2016 年 1 月 IMF 更新資料 )，航空客運需求仍可望成長。

2015 年 11 月及 12 月，因德航 (Lufthansa) 罷工、全祿航空 (Transaero) 結束營業、埃及和巴黎遭到恐怖攻擊等若干事件，造成歐洲第 4 季客運量成長趨緩。儘管如此，根據國際航空運輸協會 (IATA) 的資料，因為 2015 年全球客運需求超過供給量（中東除外），且運量管理改善，2015 年航空業載客率達到 80.3%。

2015 年財務績效，航空業的整體營業利潤提升至 7.7% ( 2014 年為 5.5%)，預期 2016 年將進一步攀升至 8.2%。北美航空公司仍具有最高利潤率，主因為其高度整合性，並受惠於油價大幅下跌，而財報以非美元計價的航空公司則因美元強勢而抵銷部分的利潤。例如，2015 年北美航空公司的燃油成本，在營運支出中所佔比例下降 6 – 11%；相較之下，歐洲航空公司僅下降 1 – 7%。相反地，不論全球客運量增長及整合程度，拉丁美洲航空公司卻難以維持該區平均 1.3% 的營業獲利。

2016 年航空業的展望依舊樂觀，航空公司的避險部位平倉，以及航空燃油價格下降進而達到成本效益。IATA 預測，2016 年客運需求量將成長 6.9%。中東運輸業者的客運收益公里數 (RPK) 成長率持續領先，其後為中國內需帶動的亞太區（中國的 RPK 依舊維持兩位數的成長率，2015 年達到 10.9%，其目標是在 2034 年以前達到客運流量全球第一）。

## 油價下跌對營運模式的影響

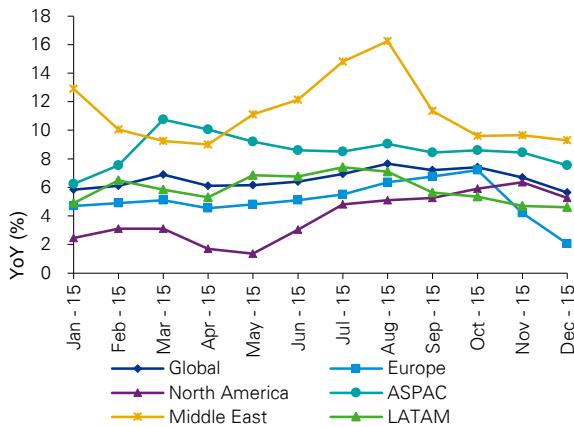
去年航空燃油價格下跌，航空業整體因而受惠。IATA 分析顯示，2015 年燃料成本下降 20%。KPMG 抽樣評估全球航空公司的結果顯示，雖然油價的降幅較大，

2015 年燃料成本在營運成本中所佔比例僅從 31% 減少為 25%。並且，油價下跌對個別航空公司的影響並非完全相同，而是取決於個別航空公司的避險策略。近期若干公告顯示，燃料價格下跌可能直接影響企業帳面利潤：

- 北美洲方面，由於燃料價格下跌，2015 年第 4 季達美航空、聯合航空與西南航空財報皆出現顯著獲利。



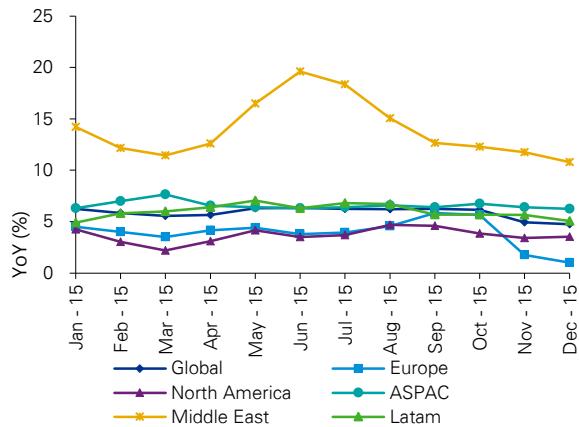
## 客運量成長 (RPK)



附註：兩個月移動平均值

資料來源：國際航空運輸協會 (IATA)

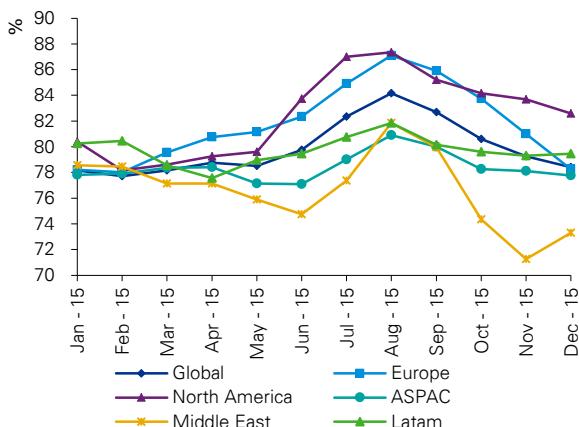
## 載客量成長 (ASK)



附註：兩個月移動平均值

資料來源：國際航空運輸協會 (IATA)

## 載客率



附註：兩個月移動平均值

資料來源：國際航空運輸協會 (IATA)

# 航空 (續上頁)

- 因成本降低、油價下跌的關係，法航－荷航集團近五年內首度達成年度淨利潤。
- 亞太區方面，2016 上半年澳洲航空的基本盈餘改善，部分原因在於透過避險計劃把握了燃油價格下跌所帶來的利益。反觀，2015 上半年國泰航空所提列的燃料避險損失，已超過同期營業利潤。
- 根據亞太航空中心 (CAPA) 的報告，儘管載客量 (ATK / ASK) 有所增長，某些未進行避險的航空公司（中國國際航空、中國南方航空、中國東方航空、阿聯酋航空）仍減少了 30 – 40% 的燃油費用。

石油成本雖有高度不確定性，2016 年航空業的成本降低趨勢可望持續，預計燃料成本佔總成本將降至 21%（請參見第 13 頁圖）。

同時，一般航空與廉價航空之間的成本差距也持續拉近，如果油價下跌可能會進一步拉近全方位服務航空公司 (FSC) 與廉價航空公司 (LCC) 的價格。KPMG 抽樣分析全方位服務航空業者與廉價航空公司的結果顯示，油價下跌提升了 FSC 的價格競爭力。分析結果顯示，促使 FSC 價格競爭力上升的主因包含單位可用座位燃料成本 (FASK) 差距縮小 33%，而單位可用座位公里成本 (CASK) 差距則減少了 28%（相較於 2014 年的 22%）。另一方面，如果不考量燃料成本的影響，其他成本 2015 年比 2014 年減少了約 13%。

待 2015 年財報公佈之後才能有進一步的證實；但顯然廉價航空已經受到了全方位服務航空公司策略性調降票價的壓力影響。西南航空執行長 Gary Kelly 表示：「鑑於燃料價格下跌，產業競爭激烈，票價調降，需求量將持續成長」。

## 廉價航空的應對政策

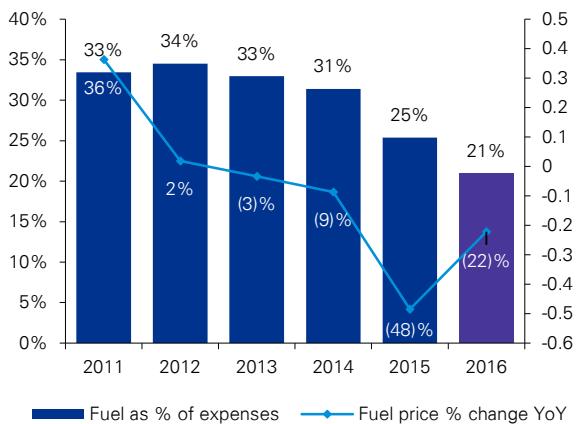
廉價航空已針對強烈的競爭，考量因應措施，為其營運模式找尋新的成長動能，包括：

- 鎖定業務類別：廉價航空已開始迎合商旅需求，例如推廣免費改期的機票、增加高附加價值的產品，以及提供貴賓室做為附加服務。
- 提供接駁航線：在避免聯運責任的前提下，爭取為國籍航空公司，提供長途航班的接駁服務。
- 組成聯盟：海航集團 (HNA Group) 旗下 4 家航空公司成立全球第一個廉價航空聯盟 U – Fly，以追求營收和成本綜效。

雖然低油價本身並非前述變革的催化劑，且其效應相當短暫，但若能掌握燃料成本降低所帶來的利益，就有機會加速航空公司營運模式的演進，並廣泛的影響航空業中長期發展。



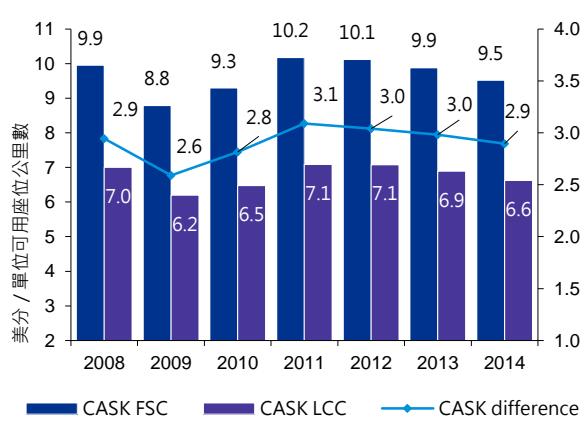
### 燃料價格占總成本比例



附註：財務分析並不代表個別業者績效

資料來源：KPMG 分析、The Airline Analyst、石油輸出國組織 (OPEC)、IATA

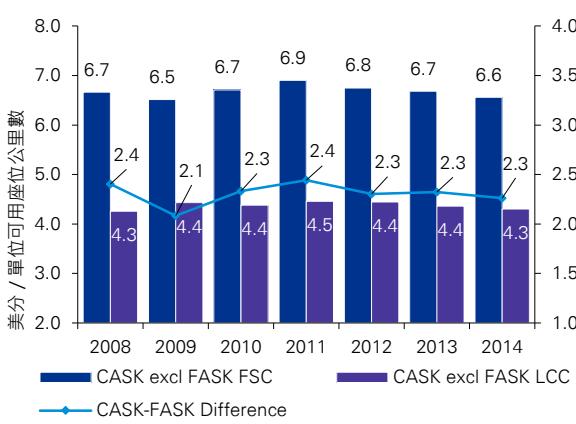
### 單位可用座位公里成本 (CASK)



附註：財務分析並不代表個別業者績效

資料來源：KPMG 分析、The Airline Analyst、石油輸出國組織 (OPEC)、IATA

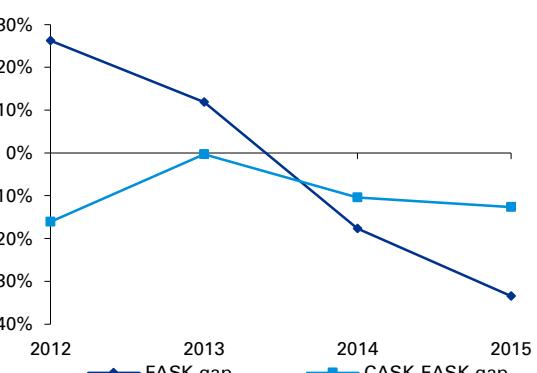
### 單位可用座位公里成本 (未含燃料成本)



附註：財務分析並不代表個別業者績效

資料來源：KPMG 分析、The Airline Analyst、石油輸出國組織 (OPEC)、IATA

### CASK 與 FASK 的差距 – YoY 變動率 (%)



附註：財務分析並不代表個別業者績效

資料來源：KPMG 分析、The Airline Analyst、石油輸出國組織 (OPEC)、IATA

# 航空（貨運）

## 燃料價格下跌縮減海運與空運的差距

根據 IATA 的資料，2015 年全球航空貨運量成長 2.2%，不如 2014 年。圖表顯示，2015 年每月較上年同期成長率持續下滑，清楚地顯示全球貿易整體衰退。

根據 IATA 的資料，2015 年所有主要地區的航空運量均呈現衰退。歐洲航空業者的整體貨運量下滑 0.1%；北美航空業者微幅增加 0.1%；亞太區航空公司的貨運量雖成長 2.3%，但其擴張速度仍不如 2014 年。中國（以及其他亞洲經濟體）景氣低迷造成成長趨緩。拉丁美洲航空業者的貨運收益（噸公里數）下跌幅度最大（-6.0%），對該區整體經濟活動造成不佳的影響。

擴大機艙容量造成的產能過剩與油價下跌，導致空運費率進一步惡化，2015 年平均每月空運費率下調 9%。然而 IATA 指出，航空貨運收益率的跌幅較航空燃料價格的跌幅平緩，因此航空貨運業者的利潤仍呈現上揚趨勢，而空運需求業者則受惠於運輸成本降低。

數年前航空燃料價格達到高點時，海運業者曾搶占航空貨運的市佔率；反之，現燃料價格下跌也可能意味著，貨物重新從海運轉向空運。隨著價格的下滑，海運及航空貨運之間的成本差距越來越不明顯，海運的誘因也相對降低。然而，空運仍然取決於全球經濟和國際貿易的狀態。考量 2016 下半年度燃油價格可能攀升的趨勢下，航空貨運業將面臨挑戰。

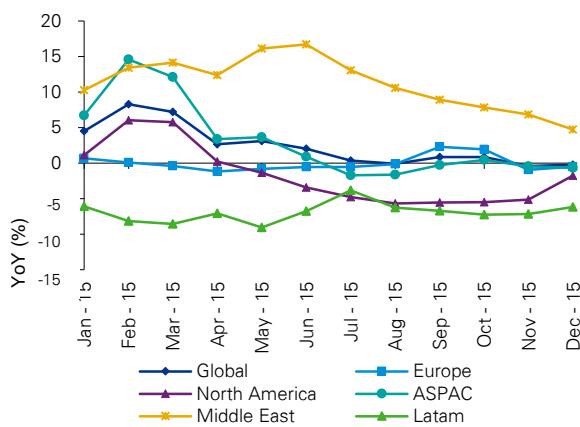


James Stamp

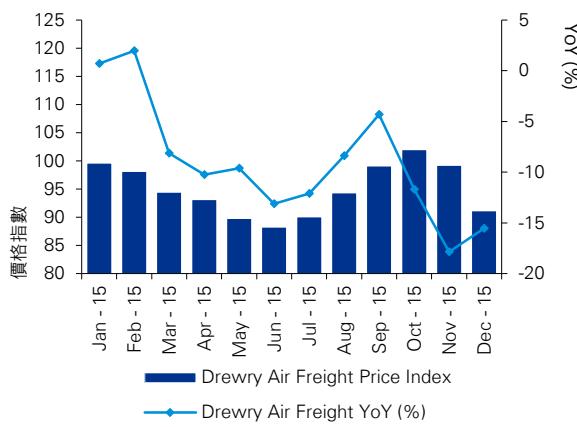
KPMG 全球航空業負責人



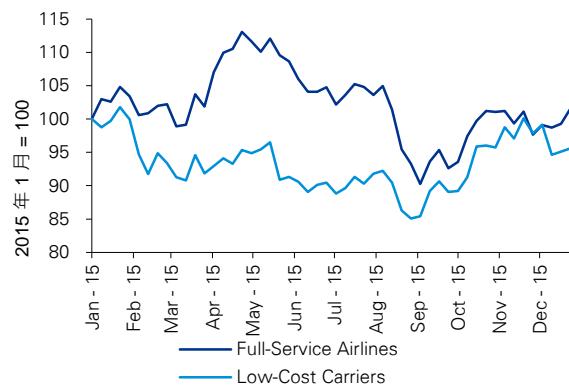
## 貨運成長 (FTK)



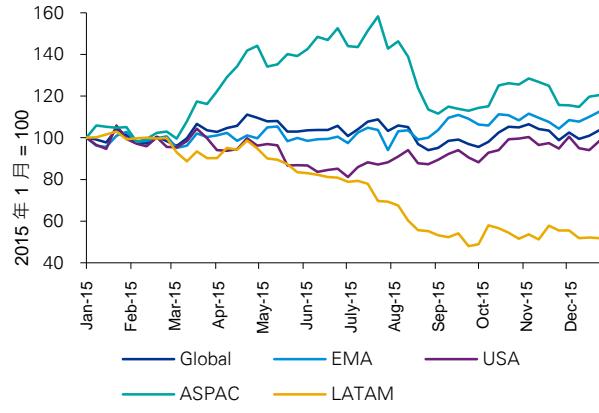
## 航空貨運價格指數



## 全方位服務航空與廉航的股價



## 區域國籍航空股價



對於個別航空公司來說，燃料價格下跌並非絕對有利，主要取決於特定航空公司的避險策略。

James Stamp  
KPMG 全球航空業負責人



# 快遞物流

## 物流公司的前路艱難

2015 年企業對企業 (B2B) 貨運及物流需求衰退（參見「市場概況」與「船務及海運」章節），但隨著電子商務的崛起，不僅是運送量，企業對消費者 (B2C) 物流需求再度成為快遞物流公司的亮點：

美國國內快遞業方面，優比速公司 (UPS) 的第四季績效結果顯示，儘管調降燃油附加費 2.5%，運送量仍增加 2.4%，且營收成長 2.6%，調整後營業利潤較前年同期成長 18.4%。總體來說，UPS 的全年度營業額持平 (+0.2%)，而調整後營業利潤則成長 9.2%。

大型全球整合業者不僅受惠於運量增加，亦受惠於 B2C 物流需求增加所提高的利潤，為市場帶來了正面的訊號；但部分效應源自於油價下跌，從而導致獲利飆升。此外，市場的競爭日益激烈，係因新創公司與科技巨擘皆鎖定較具誘因的部分物流市場。

近年來，新創公司聚焦於群眾數位平台解決方案、最後一哩配送 (*last mile delivery*) 解決方案，Postmates、Shyp 或 Deliv 等業者已快速進入市場，並募集了更多投資人的投資（參見併購與新創公司的章節）。另一方面，Google、eBay 和亞馬遜 (Amazon) 等科技巨擘都在開發專屬的配送解決方案與運輸能力。因為網路流量的限制，嚴重影響今年度快遞業者在黑色星期五（感恩節隔天）與聖誕節期間等高峰期的銷售量，促使零售商尋求如亞馬遜正探索的內部解決方案。除此之外，電子商務巨擘亦為近幾個月浮現的策略增加了新面向：

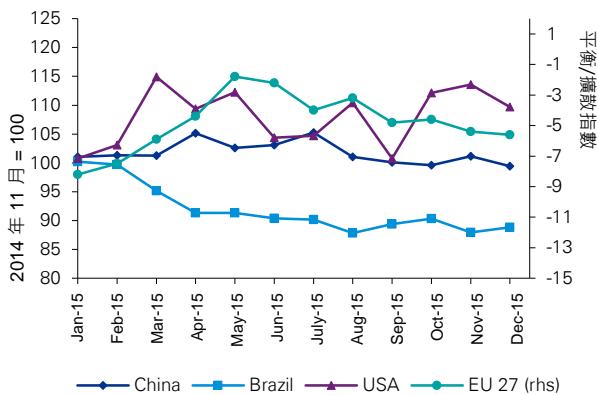
Flexport 發現 (a)，網路零售商不僅在貨車運輸、航空貨運和倉儲方面建立自己的物流能力，如今還向美國政府註冊提供海運服務。雖然短中期內仍不清楚此項新執照的實質內容，但已有證據顯示，亞馬遜對既有物流公司和貨運承攬業者的挑戰性已然加劇。根據華爾街日報的報導，科技巨擘如今自稱「運輸服務提供者 (Transportation service provider)」，並在證券申報案件中表示面臨某些公司的競爭，此類公司「為自身或第三方提供履約及物流服務 (b)」。今年年初，亞馬遜收購了法國快遞公司 Colis Prive。

亞馬遜縮減委外物流工作範圍的策略，已威脅到為網路零售商運送包裹的既有物流公司。亞馬遜對其新興策略已在內部進行多次試驗，很快將直接影響第三方 (c)。

附註：  
(a) <https://www.flexport.com/blog/amazon-ocean-freight-forwarder/>  
(b) <http://blogs.wsj.com/digits/2016/01/29/amazon-hints-at-new-shipping-business/?mod=djemlogistics>  
(c) <http://techcrunch.com/2016/01/29/is-logistics-about-to-get-amazoned/>

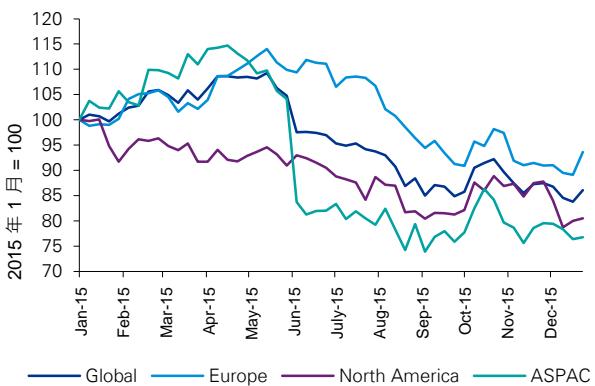


## 消費者信心指數



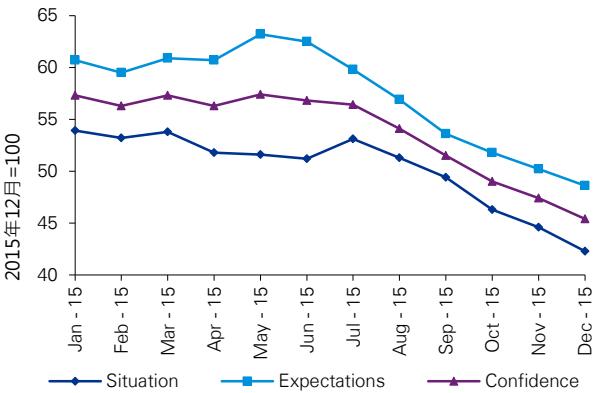
資料來源：中國國家統計局、CNI (Confederacao Nacional das Industrias、美國經濟評議會 Conference Board、歐盟委員會 European Commission)

## 快遞物流業者股價



資料來源：彭博、KPMG Research

## 物流信心指數



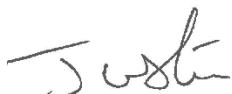
附註：數值大於 50 表示運輸量，小於 50 表示運輸量減少

資料來源：Stifel - Transport Intelligence

# 快遞物流 (續上頁)

近期彭博發表的報告描述亞馬遜的物流策略（「亞馬遜全球供應鏈 (Global Supply Chain by Amazon)」）為「革命性系統，可使整體國際供應鏈自動化，並大幅減少原本文件處理與艙位預訂所造成的浪費。賣方不再預訂 DHL、UPS 或 FedEx，而是直接預訂亞馬遜」，根據該份報告所述 (d)，這些科技巨擘對於科技的先行性與創新能力等競爭優勢，為傳統物流公司所缺乏的。亞馬遜能新加入物流行列的關鍵優勢，在於能夠開創切合服務目標的網絡，而非不得不適應舊有模式 — 如同廉價航空公司挑戰全方位服務航空公司在航空界的地位時，我們所發現的同樣現象。

除了上述的挑戰外，物流公司更需要擔心的是低迷景氣：12 月 Stifel 物流信心指數達到有史以來最低總值 45.4，成為 2016 年令物流產業擔憂的警訊，尤其是 B2B 貨運業。由於競爭日趨激烈、無人駕駛汽車 / 貨車與 3D 列印等破壞式技術出現、流程數位化的需求及貨運市場衰退，物流公司和貨運承攬業者所面臨的各種挑戰，更甚以往。



Justin Zatouroff  
KPMG 全球郵政快遞事業負責人

附註： (d) <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-09/amazon-is-building-global-delivery-business-to-take-on-alibaba-ikfhpyes>



“

亞馬遜擁有的科技先行性與創新能力等競爭優勢，為傳統物流公司所缺乏的。

Justin Zatouroff  
KPMG 全球郵政快遞事務負責人

”

# 運輸與物流業的併購與新創公司

## 營運模式雷同與市場成長趨緩，促進併購活動

基於各種原因，2015 年是運輸與物流業創紀錄的一年：併購交易與新創公司募資之總值均達到歷史新高。已完成併購交易成交金額連續第三年增長，總額約為 740 億美元。此外，已宣布其他交易成交金額約 1,000 億美元，致使 2015 年業界併購活動達到歷史新高。部分驅動因素如下：

業界愈來愈多收購案旨在改變現有營運模式，包含資產型公司收購高科技 / 輕資產營運模式的物流公司，反之亦然（輕資產物流公司收購重資產貨運承攬業者）。去年數筆大型交易中，部份為資產互補性，部份為進行營運轉型：

- UPS ( 重資產整合者 ) 收購美國物流公司 Coyote Logistics ( 高科技 / 輕資產營運模式 )，交易金額約 18 億美元 (a)。
- XPO Logistics ( 去年展開無數收購案之前，僅是輕資產物流公司 ) 收購法國貨物承攬業者 Norbert Dentressangle ( 重資產 )，交易金額約 28 億美元。
- 日本郵便 (Japan Post) 收購 TOLL Logistics，交易金額約 50 億美元；從郵政供應商轉型為全方位物流服務供應商。

通常，採用資訊科技 (IT) 系統的輕資產物流供應商，才是大型物流供應商與貨運承攬業者喜好的收購目標。如今的情況則相反，越來越多較精簡的貨物承攬業者追求自有資產與可靠的網絡，以提升服務。

除此之外，全球化的平原效應導致物流公司更難達成內生成長，反而促進業界併購活動。目前市場預測全球貿易量遠低於數年之前，原因之一是最近幾十年裡快速興起的全球分工已經逐漸達到停滯時期，因此預期不會無限增加；這意味著未來隨著全球化貿易流量的增加，額外的成長效應也會減少。因此，全球貿易 GDP 乘數（全球貿易成長速度超過全球 GDP 的係數）已從 1990 年代的 3.5 倍降低為目前的 1.4 倍，並可能維持。

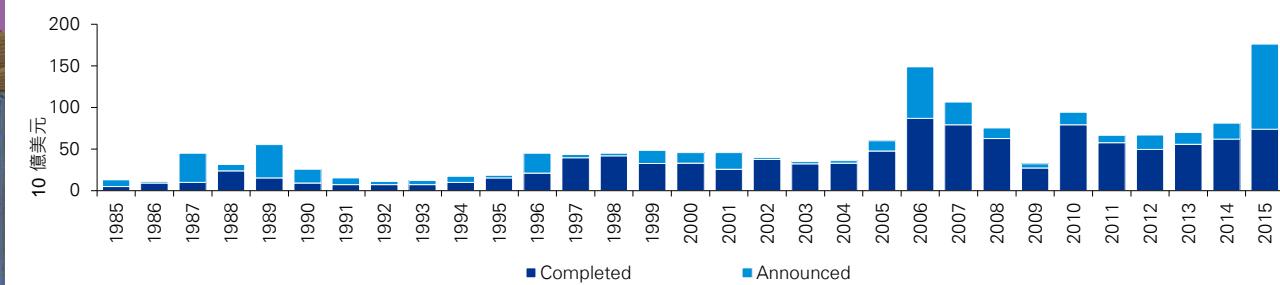
在新的成長預期之下，業界愈來愈多大型公司企圖透過外生成長（如併購）的方式，彌補趨緩的市場動態。相關範例包括：

- 達飛海運集團 (CMA CGM) 宣布收購航運公司 NOL，交易金額約 24 億美元。
- 加拿大太平洋鐵路意圖收購諾福克南方鐵路公司 (Norfolk Southern)，交易金額約 275 億美元。
- FedEx 收購荷商天遞 (TNT Express)，交易金額約 47 億美元。

附註：(a) 依據 Thomson ONE 所提供的數據

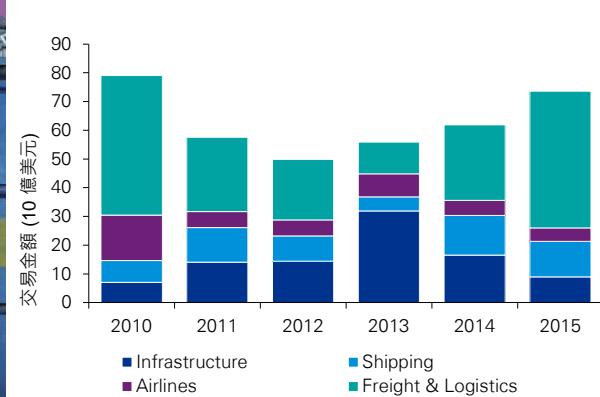


## 自 1985 年起運輸與物流業的併購交易金額（已公布與已完成者）



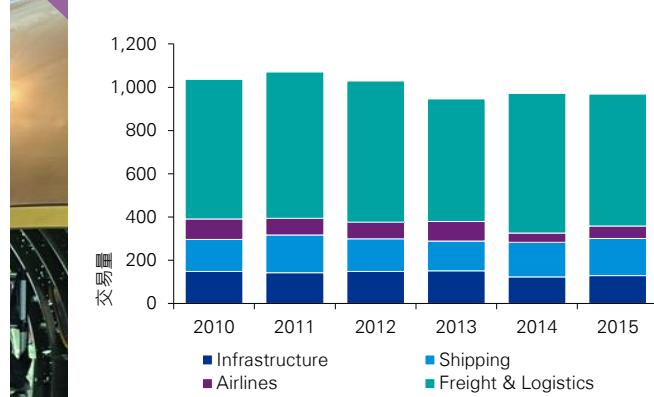
資料來源：Thomson ONE、KPMG Research

## 個別業種的交易金額



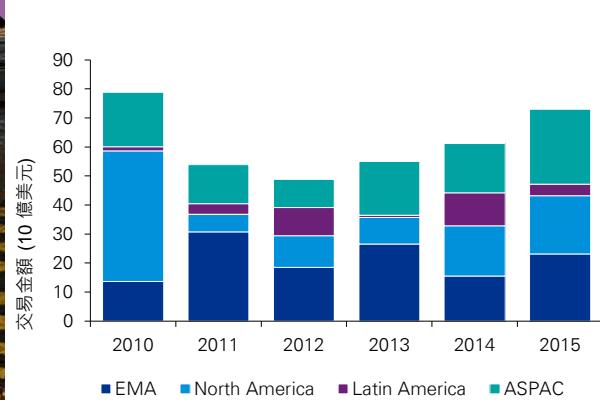
資料來源：Thomson ONE、KPMG Research

## 個別業種的交易量



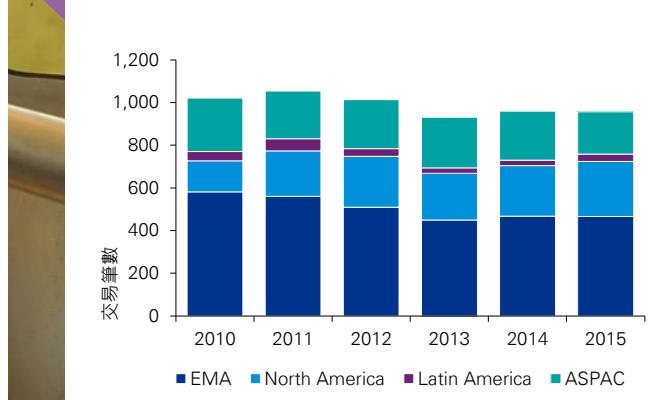
資料來源：Thomson ONE、KPMG Research

## 各地區的交易金額



資料來源：Thomson ONE、KPMG Research

## 各地區的交易量



資料來源：Thomson ONE、KPMG Research

# 運輸與物流業的併購與新創公司

( 繼上頁 )

## 消費者端的競爭促進對物流新創公司的投資

除了併購投資以外，2015 年運輸與物流業亦加速了新創公司的募資，全球資金總額達 140 億美元，約較上一年成長 180% 以上，且相較於在此之前的 4 年平均值成長 500% 以上。此數據包含汽車共享及行動等獨角獸新創事業 (Unicorn Startups)，例如 Lyft 和 UBER，此類企業日漸顛覆大型運輸公司所造就的傳統市場。

除了客運營業模式的新創公司之外，聚焦於物流及貨運之新市場業者亦進入該領域。去年投資此類新創公司的金額成長 125%，達到 15 億美元，相較於在此之前的 4 年平均值約成長 85% 以上。此數據包含電子商務環境中的快捷營運模式，為線上購物配送提供了大眾物流和平台式解決方案。此類新創公司透過軟體平臺，幾乎完全聚焦於零資產協調流程，並促使網路購物者得以直接接觸配送業者。相關範例包括：

- Postmates，集資總額 1.38 億美元 (b)。
- Shyp 集資總額 6,200 萬美元，Deliv 集資總額 4,000 萬美元。

然而即使是 B2B 模式，如今新創公司所提供的服務仍類似於貨運承攬業者，其營運模式多仰賴手續費，並透過 IT 平台協調運輸。通常國際貨運承攬業者仍舊透過模擬過程協商運費，新創公司則透過數位平台直接接觸托運人和運送人之間，從而威脅到各大貨運承攬業者的營運模式。相關範例包括：

- Freightos，集資總額 3,700 萬美元。
- Flexport，集資總額 2,700 萬美元。
- Efreightsolutions，集資總額 1,900 萬美元。

此類新創公司共通點在於協助終端消費者 (B2B 或 B2C) 直接掌握運輸鏈，無須物流服務供應商介入。較大型運輸及物流公司可能因此流失最重要的資產：終端消費者。

未來幾年內，運輸及物流業的投資活動預期仍居高不下。部分企業聚焦於整合近期收購案之際，其他策略性投資人多半願意將多餘之現金投入其他中型至大型收購案。其他公司正在變更營運模式，因此將會出售事業單位，導致市場出現大量可評估的目標企業。

參考新創事業的現況發展，未來業界可望出現更多創投案。創投投資人近期發現價值億萬的運輸及物流服務市場將經歷前所未有的變革。面對即將來臨的挑戰，如快速進展的數位化商業流程與持續成長的電子商務，具備彈性及創新的新創公司最能夠因應此等趨勢並提供新的解決方案。因此，策略性投資人勢必將以此為收購目標，與現有的營運模式互補。



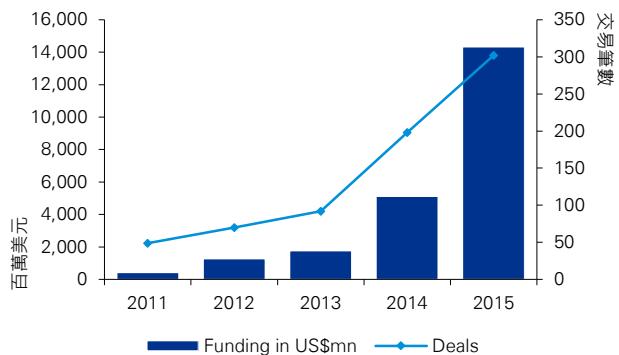
Steffen Wagner

KPMG 全球運輸暨休閒事業負責人

附註：(b) 依據 crunchbase.com 來源的數據

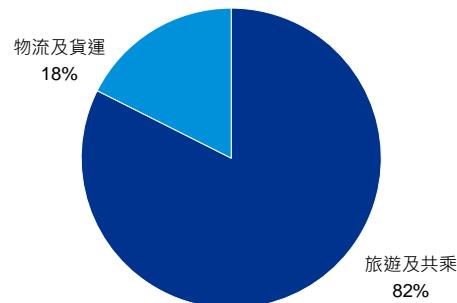


## 運輸及物流業之創投 (VC) 總支出



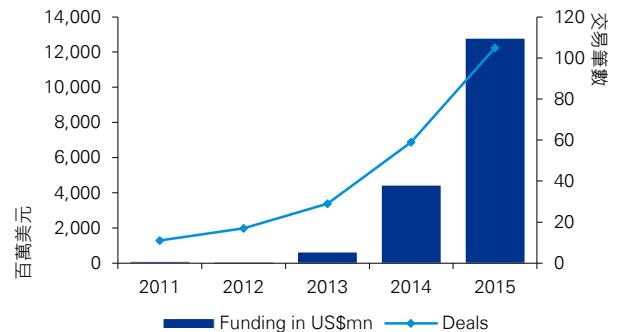
資料來源：CB Insights、KPMG Research

## 2011 – 2015 年運輸及物流業之創投支出



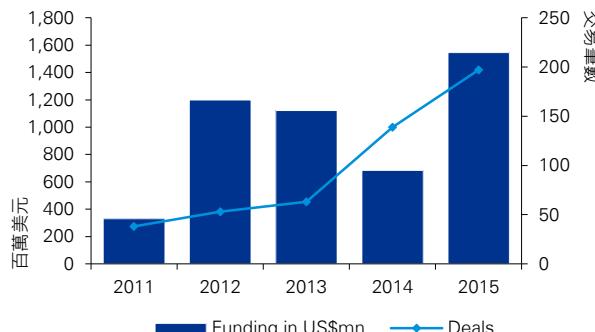
資料來源：CB Insights、KPMG Research

## 旅遊及共乘之創投支出



資料來源：CB Insights、KPMG Research

## 物流及貨運之創投支出



資料來源：CB Insights、KPMG Research

隨著新創公司進入市場，運輸及物流公司可能流失最重要的資產：終端消費者。

Steffen Wagner

KPMG 全球運輸暨休閒事業負責人



# 全球運輸及物流個案研究

## 消費者端的競爭促進對物流新創公司的投資

KPMG 會員所就各項商業及財務專案，為全球各地的運輸公司提供諮詢服務；此外亦與政府決策者、監管機關與基礎建設公司合作。我們的全球運輸網絡密切合作，為全球各地的客戶提供產業專業的建議。

交通運輸追蹤報告將於本節列出 KPMG 會員所的若干近期工作，以說明各會員所如何協助交通運輸業的客戶。

### 運輸及物流業新創公司篩選

#### 客戶需求

該客戶是荷蘭消費性商品的主要供應商，希望透過 TMS（運輸管理系統）或整合型 4PL（第四方物流）平台等，與市場其他業者合作，以優化物流以及內陸水路和陸路運輸。其目的在於提高運輸效益，所採用方法包括減少剩餘未載貨或未載滿貨之計時駁船、減少運輸延誤，及優化交貨時間表。

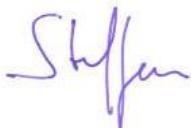
#### KPMG 的服務

KPMG 創新的新創團隊探索新創公司的生態，以辨識出可能優化內陸水路運輸之創新科技解決方案。

雖然 TMS 和 4PL 新創公司多半僅聚焦於（較大的）陸路運輸市場，亦可改變某些概念，以適應內陸水路運輸。於客戶鎖定之新創事業中，挑選出約 45 家適合的新創公司。經過進一步的考量及客戶諮詢之後，將其縮減為 5 家可提供客戶解決方案的新創公司。

#### 成果效益

協助客戶更加瞭解，該產業鏈下游（物流端）難以從傳統市場分析得到的知識、新興技術與新創公司。



Steffen Wagner

KPMG 全球運輸暨休閒事業負責人

附註：(b) 依據 crunchbase.com 來源的數據



© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated.

市場概況

船務及海運

航空

快遞物流

併購與新創公司

個案研究



# 全球運輸及物流個案研究 ( 繼上頁 )

## 歐洲機場的電子資訊系統整合策略與業務開發

KPMG 會員所就各項商業及財務專案，為全球各地的運輸公司提供諮詢服務；此外亦與政府決策者、監管機關與基礎建設公司合作。我們的全球運輸網絡密切合作，為全球各地的客戶提供產業專業的建議。

交通運輸追蹤報告將於本節列出 KPMG 會員所的若干近期工作，以說明各會員所如何協助交通運輸業的客戶。

## 運輸及物流業新創公司篩選

### 客戶需求

客戶需要協助，以發展 IT 功能和企業架構，繼而達到 IT 策略目標如下：

- 改善資訊系統的管理組合（例如：維護與開發）。
- 簡化終端使用者的使用難度（減少資訊系統的登入）。
- 提升操作效能。

### KPMG 的服務

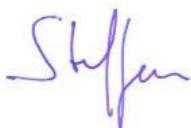
依據 KPMG 營運改善暨企業架構方法論 (KPMG Business Improvement and Enterprise Architecture Methodology)，KPMG 團隊進行了可行性研究。相關的研究包括了 IT 業務與架構之現狀和未來狀態分析，以歸納可發展之方向。相關工作主要包括如下：

- 業務能力圖譜 (BCM) 分析。
- 整合架構分析與資料架構評估。
- 資訊系統與業務能力一致性評估。
- 擬定未來的關鍵績效指標 (KPI)。
- 業務開發規劃。
- IT 系統整合策略規劃。

### 成果效益

透過 KPMG 的研究結果，客戶與 KPMG 得以辨識出最關鍵的發展領域，以達到 IT 策略目標。前述發展領域除了傳統式系統整合以外，亦包含了資訊架構、企業資源規劃、企業內容管理，以及整合架構的相關活動。

根據研究分析結果，客戶能夠了解達成 IT 策略目標應包含的行動步驟，並可透過業務和系統層面的各項 KPI 衡量改善結果。



Steffen Wagner  
KPMG 全球運輸暨休閒事業負責人

附註：(b) 依據 crunchbase.com 來源的數據





## 聯絡資訊

### 陳文正 Steven Chen

執行副總經理  
政府與基礎建設顧問服務  
T +886 2 8101 6666 ext. 02819  
E [stevenchen@kpmg.com.tw](mailto:stevenchen@kpmg.com.tw)

### 王議賢 Erik Wang

經理  
政府與基礎建設顧問服務  
T +886 2 8101 6666 ext. 15452  
E [erikwang1@kpmg.com.tw](mailto:erikwang1@kpmg.com.tw)

### 吳至良 Sylvain Wu

副理  
政府與基礎建設顧問服務  
T +886 2 8101 6666 ext. 14489  
E [sylvainwu@kpmg.com.tw](mailto:sylvainwu@kpmg.com.tw)

### 黃翔聖 Sean Huang

高級顧問師  
政府與基礎建設顧問服務  
T +886 2 8101 6666 ext. 16071  
E [seanhuang3@kpmg.com.tw](mailto:seanhuang3@kpmg.com.tw)

### 武詩純 Catherine Wu

顧問師  
政府與基礎建設顧問服務  
T +886 2 8101 6666 ext. 15858  
E [catherinewu@kpmg.com.tw](mailto:catherinewu@kpmg.com.tw)

---

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. Printed in the United Kingdom.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. Produced by CREATE Graphics | CRT054473

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.