

# 國立交通大學

## 管理學院企業管理碩士(MBA)學程

### 碩士論文

以利豐案例探討我國第三方物流業者未來發展

Future Development of Taiwan's Third Party Logistics  
Industry: A Case Study on Li&Fung



研究生：陳宏明

指導教授：唐瓔璋 教授

中華民國 九十八 年 六 月

以利豐案例探討我國第三方物流業者未來發展

Future Development of Taiwan's Third Party Logistics Industry: A Case Study on Li&Fung

研究生：陳宏明

Student : Hung-Ming Chen

指導教授：唐瓔璋

Advisor : Ying-Chan Tang

國立交通大學

管理學院企業管理碩士(MBA)學程

碩士論文

A Thesis

Submitted to The Master Program of Business and Management

College of Management

National Chiao Tung University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of

Master

Of

Business Administration

June 2009

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年六月

# 以利豐案例探討我國第三方物流業者未來發展

研究生：陳宏明

指導教授：唐瓊璋

國立交通大學管理學院企業管理碩士(MBA)學程

## 摘 要

隨著全球化的趨勢，外包運輸的重要性升高，第三方物流市場具有成長機會，但如何依據策略採取行動，逐步強化整合供應鏈能力，本研究欲探討利豐個案中成功整合供應鏈的因素，提供實務建議給第三方物流業者。

全球化的腳步一直不斷前進，『在世界是平的』作者湯瑪斯佛里曼提出 2000 年後個人電腦，網際網路，與工作流軟體(workflow software)興起，進一步劇平世界，第三方物流業者在全球化浪潮下，估計由 1996 年到 2004 年此項委外業務有 6%-8%總成長率，所以能統籌跨國運送與提供附加價值的第三方物流業者在全球化下角色日益重要。第三方物流業者指與貨主基於互利關係提供貨主客製化且多元化的整合物流服務，包含有國際運輸業者如 FEDEX、UPS 與陽明海運；海運承攬業者如沛華與中菲行；倉儲物流中心如中保物流；以及內陸運送業者如驛洲，都屬於第三方物流業者範圍。我國第三方物流業者與國際物流業者相比，規模過小，資訊能力不足，而面對企業需求不斷的增加，多數業者只是想辦法應付客戶現狀要求，少數業者能提供更多的物流服務，目前所見，有 A 海運成立自己的拖車公司，及第三方物流業者，採上下游整合方式提供較多樣的服務，但在全球化市場下，漸漸被國際間第三方物流業者超越市占率，A 海運公司回頭繼續從事船運等資本額投入多，但回收不易的商業模式，另海運承攬業者，本身沒有船隊資本投入負擔但與海外供應鏈夥伴間整併不易，單打獨鬥固守台灣客戶，因此在多元化服務不足下於國際競爭落居下風。

在全球化競爭架構下，供應鏈管理對於形成具有競爭性策略具有舉足輕重的地位已非常明顯，而近在香港的利豐集團即是成功整合供應鏈的廠商之一，利豐合作夥伴遍及四十個國家，供應商高達 7500 家，這與國際物流運輸中合作伙伴眾多特性相似，第三方物流業者於海外多透過代理來進行國外內陸配送與清關，一個港口可同時擁有十家代理商為合作伙伴。利豐不但成功與這 7500 家廠商合作達到滿足大型買家，如 MEXX, AVON, REBOX, 在台灣第三方物流漸漸失去市占率同時，利豐正是第三方物流業者需要學習對象。本研究希望針對這位傳統貿易商由 1995 年到 2007 年間，一系列強化供應鏈整合者角色的策略，得出成功整合供應鏈關鍵因素，並給予第三方物流業者實務上之建議。

關鍵詞：利豐，全球化，供應鏈管理，第三方物流，第四方物流。

# **Future Development of Taiwan's Third Party Logistics Industry: A Case Study on Li&Fung**

Student : Hung-Ming Chen

Advisors : Ying-Chan Tang

The Master Program of Business and Management  
College of Management  
National Chiao Tung University

## **ABSTRACT**

By the trend of globalization, many companies outsource the logistic operation to third party logistics providers (abbreviated as 3PL). And the annual growth rate of this outsourcing logistics market is expected as 6%. It should be noted that the 3PL who can handle cross country transportation and provide customized service will be the winner in the severe competition. 3PL provides supply chain management service, including integrated operation, warehousing, and transportation services. The key 3PL providers include international carriers, such as “Fedex”, “UPS”, “Yang Ming” and “Evergreen Liner”; freight forwarders such as “Pacific Star” and “Dimerco”; warehouse providers include “Goldsun Express & Logistics”; and pure inland distributor such as “FEC”. The demerits of Taiwan 3PL are much smaller scale and less information investment compared to international 3PL. Taiwan 3PL can not handle complicated and customized requirements, but only maintain the traditional transportation services while the global marketing is booming. In spite of a few horizontal integrations made by Taiwan international carriers, Taiwan 3PL still fail to gain the global market share regardless of such efforts.

Global supply chain management capabilities are crucial for Taiwan's 3PL to survive in the globalized world. Li&Fung in Hong Kong is a successful example of global supply chain management. Analyzing the strategies of Li&Fung from 1995 to 2007, I generalize the key factors of Li&Fung's success in order to provide practical suggestions to Taiwan's 3PL.

Keywords: Li&Fung, Supply chain management, Globalization, Third party logistics,  
Forth party logistics.

## 誌 謝

於兩年前的今天我毅然決然辭去工作，就讀交通大學MBA學程，兩年前為自己設定的目標-職業與學業，在指導教授唐瓊璋老師帶領下已陸續達成，過程中唐老師嚴格但具有啟發性的教導方式，讓學生開啟了另一扇窗，老師高深的研究功力讓我發覺現象與事實間差距如此巨大，在窺探事實的過程老實說兩年並不足夠，但學生拙於言辭僅以本篇致謝詞感謝唐老師的勞心勞力地經營MBA學程，在MBA學程收穫非三言兩語可道盡，並不只是獲得學歷而是人生轉變的契機，學生銘感於心。

首先，感謝我的父母一直對我充滿信心，對我所做的任何事默默在背後支持，我一直都對父母的恩情銘記於心，另外，我要感謝人生與學業的好伙伴Ann，一路上妳的打氣與鼓勵讓我走過重重關卡，心中充滿感謝，未來有妳的陪伴我能更有信心面對未來挑戰，逐步實現我們的夢想。最後也很感謝各位同窗好友的陪伴，與Sonia、巧雲、立婷兩年間瘋狂修必修科目時，大伙互相切磋與砥礪，一一克服眾多學科；LOREAL GAME時與亭文、尚儀、淑貞一起奮鬥的感覺到現在還記憶猶新，英文營充實學英文的日子與加拿大遊學與外國學生一起溝通作簡報與一同遊玩的經驗歷歷在目，每份都是我珍貴的回憶，也祝每位同學帶著滿滿的回憶實現當初辭職來MBA學程的目的，闖出一片天。

最後謝謝口試委員 吳武明、陳美芳兩位教授指導，給予學生寶貴意見，讓學生能更充實完成論文。

陳宏明 謹致

交通大學企業管理碩士學程

中華民國九十八年六月

## 目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
一、緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究方法.....	2
1.3 研究章節架構.....	3
二、文獻回顧.....	5
2.1 全球化.....	5
2.2 供應鏈管理.....	6
2.3 第三方物流.....	8
2.4 第四方物流.....	11
三、利豐經營模式探討.....	13
3.1 利豐集團簡介與發展過程.....	13
3.1.1 組織.....	13
3.2 利豐經營策略.....	15
3.2.1 定位、核心價值與業務範圍.....	15
3.2.2 針對目標供應鏈廣泛佈局.....	15
3.2.3 有機化成長與併購策略.....	16
3.3 核心競爭力.....	17
3.3.1 產品知識.....	18
3.3.2 流程設計.....	19
3.3.3 增值服務.....	19
3.3.4 資訊能力.....	19
3.3.5 組織再造.....	20
3.3.6 供應商開發與管理.....	20
3.3.7 與顧客窄且深的關係.....	21
3.4 主要對手.....	21
3.5 定價策略.....	22



四、我國第三方物流業者遭遇之困境 .....	23
4.1 第三方物流業者現況 .....	23
4.2 第三方物流產業趨勢 .....	26
4.2.1 蓬勃成長的全球物流市場環境 .....	26
4.2.2 區域貿易整合 .....	28
4.2.3 企業增加物流委外但減少委外物流業家數 .....	28
4.2.4 企業增加供應鏈資訊與通訊科技的要求 .....	29
4.2.5 新科技與新法案衝擊 .....	29
4.3 我國第三方物流業的問題 .....	30
4.3.1 國內物流業者客戶群雜亂，且喜好單純運輸要求的客戶 .....	30
4.3.2 對客戶產品不了解，提供增值服務不足 .....	30
4.3.3 我國物流業者不具備供應鏈整合觀念 .....	31
4.3.4 規模過小，台灣充斥過多規模與特性相似的物流業者 .....	32
4.3.5 資訊能力不足 .....	33
五、研究結論與建議 .....	34
5.1 給予我國第三方物流業者建議 .....	34
5.1.1 利豐為貿易商與第三方物流產業有許多不同，為何可當作 第三方物流業者的標竿？ .....	34
5.1.2 建議我國第三方物流業者應由本身策略定位專攻某條供 應鏈 .....	34
5.1.3 由併購整併目標供應鏈 .....	34
5.1.4 了解顧客產品，提供增值服務 .....	35
5.1.5 善用資訊系統整合流程 .....	37
5.1.6 建立以顧客為主的彈性組織 .....	37
5.1.7 由文中所建議我國第三方物流業者應專注於同產業並深 化客製化服務，但同時服務數家互相競爭客戶群是否會 有衝突？ .....	38
5.1.8 將生意交與你建議改善後的第三方物流業者可以達到什 麼綜效？ .....	38
5.1.9 電子商務對物流業者是否會有衝擊？ .....	38
5.2 後續研究建議 給予我國第三方物流業者建議 .....	39
5.2.1 依照各產業別供應鏈分析國際物流業者發展現況 .....	39
5.2.2 輔以台灣與大陸物流業者在大陸印度物流市場發展現況 .....	39
參考文獻 .....	41

## 表 目 錄

表2-1 各學者對全球化觀點.....	5
表2-2 各學者對供應鏈管理定義整理表.....	7
表2-3 各學者對第三方物流定義整理表.....	10
表2-4 各學者對第四方物流定義整理表.....	12
表3-4 利豐併購整理表.....	17
表4-1 我國統計物流業者家數表.....	24
表4-2 我國第三方物流業者跨業經營表.....	26
表4-3 全球空運市場預估成長表(2003-2023).....	27
表4-4 全球海運市場預估成長表(1980-2011).....	27
表4-5 大型國際企業欲增加前十大SCM能力(全球150家).....	29





## 圖 目 錄

圖3-1 利豐集團組織圖 .....	14
圖3-2 利豐業務流程 .....	15
圖3-3 利豐對目標供應鏈佈局.....	16
圖3-5 利豐成功擴張關鍵因素圖.....	18
圖3-6 利豐資訊交換流向 .....	20
圖4-6 利豐集團與第三方物流業者供應鏈佈局對照圖.....	32
圖5-1 利豐於地區別供應鏈佈局圖.....	35
圖5-2 服務宏碁的第三方物流業者於筆電供應鏈佈局圖.....	36
圖5-3 我國第三方物流業者資料交換流向圖 .....	37



# 一、 緒論

## 1.1 研究背景與動機

隨著全球化的趨勢，外包運輸的重要性升高，第三方物流市場具有成長機會，但如何依據策略採取行動，逐步強化整合供應鏈能力，本研究欲探討利豐個案中成功整合供應鏈的因素，提供實務建議給第三方物流業者。

全球化的腳步一直不斷前進，『在世界是平的』作者湯瑪斯佛里曼提出全球化三個主要時期，1800-2000 藉由運輸與通訊成本大幅降低，使得世界更為緊密，1970 年代後分散式生產成為趨勢，生產過程中的各個環節拆解成各部份，由擅長的國家來生產，最後進行組裝，但全球化腳步並未因此停歇，在 2000 年後個人電腦，網際網路，與工作流軟體(workflow software)興起，更進一步劃平世界，讓人們可以無須考量地理因素於世界各地進行專案計畫，各行各業中，不論是電腦，汽車，服裝零售業，都已逐漸了解全球化是不可避免的競爭架構，以及誰能善用全球化就能成為下一個贏家。

跨國企業在面對全球化競爭環境中，物流成本占總營業成本節節高昇，據估計跨國企業物流成本平均高達總成本的 20-50%，外包物流業務與第三方物流業者逐漸成形，據工研院經資中心調查顯示 2006 年時台灣地區已有高達 67% 與美國地區 76% 的企業將運輸業務外包與第三方物流業者，第三方物流業者在全球化浪潮下，估計由 1996 年到 2004 年此項委外業務有 6%-8% 總成長率，所以能統籌跨國運送與提供附加價值的第三方物流業者在全球化下角色日益重要。

第三方物流業者指與貨主基於互利關係提供貨主客製化且多元化的整合物流服務，包含有國際運輸業者如 FEDEX、UPS 與陽明海運；海運承攬業者如沛華與中菲行；倉儲物流中心如中保物流；以及內陸運送業者如驊洲，都屬於第三方物流業者範圍。我國第三方物流業者與國際物流業者相比，規模過小，資訊能力不足，而面對企業需求不斷的增加，多數業者只是想辦法應付客戶現狀要求，少數業者能提供更多的物流服務，目前所見，有 A 海運成立自己的拖車公司，及第三方物流業者，採上下游整合方式提供較多樣的服務，但在全球化市場下，漸漸被國際間第三方物流業者超越市占率，A 海運公司回頭繼續從事船運等資本額投入多，但回收不易的商業模式，另海運承攬業者，本身沒有船隊資本投入負擔但與海外供應鏈夥伴間整併不易，單打獨鬥固守台灣客戶，因此在多元化服務不足下於國際競爭落居下風。

在全球化競爭架構下，供應鏈管理對於形成具有競爭性策略具有舉足輕重的地位已非常明顯，而近在香港的利豐集團即是成功整合供應鏈的廠商之一，利豐合作夥伴遍及四十個國家，供應商高達 7500 家，這與國際物流運輸中合作伙伴眾多特性相似，第三方物流業者於海外多透過代理來進行國外內陸配送與清關，一個港口可同時擁有十家代理商為合作夥伴。利豐不但成功與這 7500 家廠商合作達到滿足大型買家，如 MEXX，AVON，REBOX，且在財務上的表現極為亮眼 1992-2006 年複合增長率達 22.2%，2006 年營業額更達到 87 億美元，成為亞太區最大的採購公司，稱霸市場。在台灣第三方物流漸漸失去市占率同時，利豐正是第三方物流業者需要學習對象。哈佛商業評論利豐集

團為具有研究價值的創新企業，利豐如何由傳統貿易廠商成為擁有七十多個辦事處遍布四十多個地區，聘用超過兩萬五千名雇員，近年營業額逾一百億美元的成功公司，本研究希望針對這位傳統貿易商由 1995 年到 2007 年間，一系列強化供應鏈整合者角色的資訊投資及併購擴張策略，得出成功整合供應鏈關鍵因素，並給予第三方物流業者實務上之建議。

## 1.2. 研究方法

本研究採個案研究法，而個案研究法特色為專注於一個或少數個案，推想當時事件發生之狀況，適合探索深入式研究，因其屬質化研究不需要實驗與行為操縱，而質化研究的資料來源據 Patton(1990)包含有深度開放式晤談、直接觀察與文獻紀錄，而個案研究當屬於文獻紀錄之一種方式，此種少數個案的質化研究一直以來被視為社會科學的旁支，原因在於管理研究強調實用性，也就是強調能真正解決問題，因此由一個研究是否能類推到其他案例上就成為評斷此研究的標準，而缺少大量樣本的質化研究就常常被指為不中立與不客觀。但根據彼得杜拉克於「二十一世界的管理挑戰」一書中所述，現代的管理問題與二十世紀當時的管理原則與實務嚴重脫節，無法在現在的二十一世紀中派上用場，因此有必要對當初的研究假設作重建，而質化研究對於探究事實的方式有助於此重建過程，且有助於我們了解現今新穎而複雜的管理問題，Maykut and Morehouse(1994)歸納出八項質化研究的特性，詳述於後。

1. 研究目的在於探索事實，研究不是為了類推，得到一般性原則，而是對研究對象有更深入的了解。
2. 研究設計有可能隨著研究的過程而進行調整，確認初步研究問題後再依據所收集資料來回修正研究問題，而再進行收集資料，這些步驟有時需來回進行好幾回，以確保研究正確性。
3. 資料收集的對象是由研究者所選擇，並非隨機抽樣，且干涉統計程序與其他量化手段而產生的研究成果的方法。
4. 在欲研究的標的物有關的自然環境收集資料。
5. 強調以人為本，例如以研究者收集資料，並從資料萃取出意義，一切動作沒有問卷或統計程序幫助萃取出意義。
6. 常用的資料類型包含有參與觀察、訪談、團體訪談及相關文件記錄整理，並且可能還有影像紀錄觀察行動等。
7. 資料分析與資料收集交叉進行，隨資料收集來隨時修正下一步資料收集方式與來源，並且分析可以在中途即開始進行，不必等到資料收集完畢一次做分析。
8. 研究結果常以個案方式呈現提供較多細節與描述，讓讀者應用充分資訊來判斷是否可將其應用在其他情況。

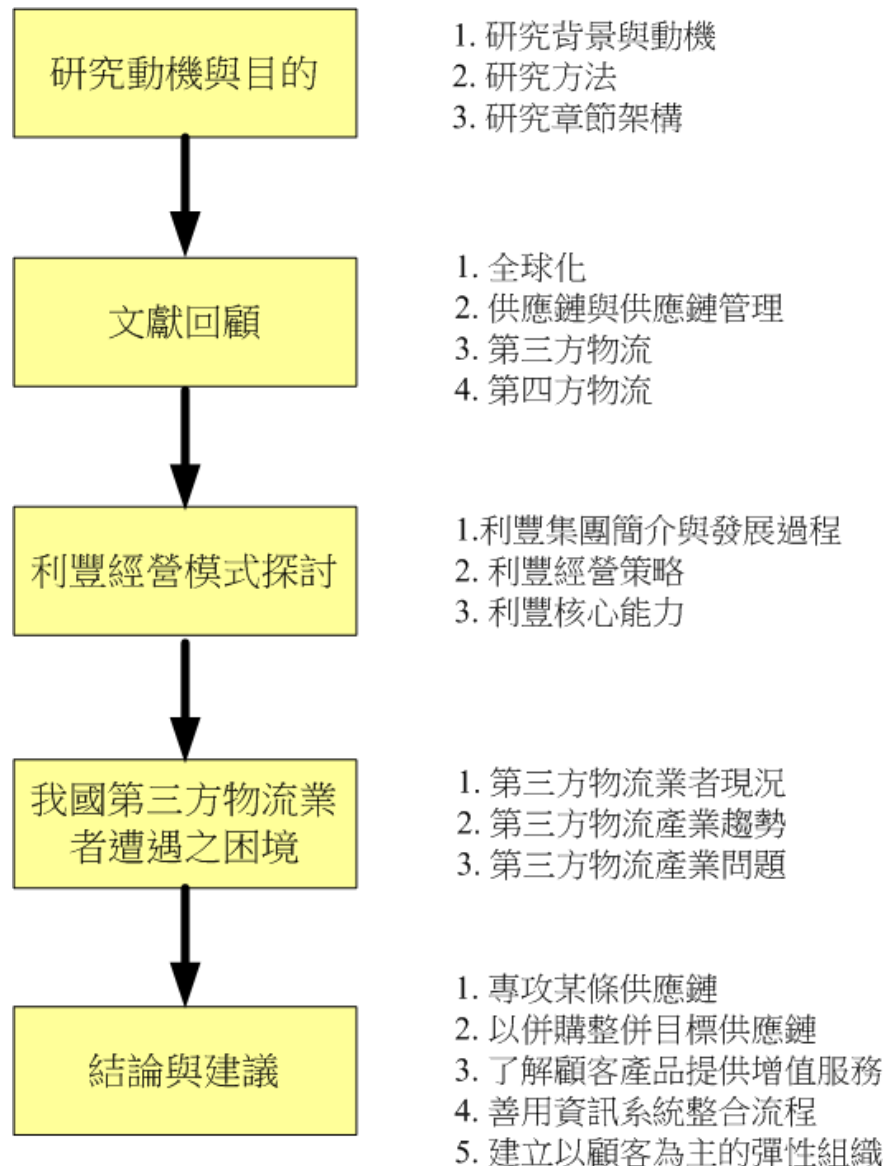
而本研究收集資料方式屬於文獻記錄中的個案，而學者 Robert K. Yin(1994)於「個案研究」(Case Study Research)一書中對個案研究作出更深刻的解說，個案研究是進行社會科學研究之方法之一，其它方法還包括實驗調查法，調查報告、歷史研究法、及檔案紀錄分析等，針對個案研究法此書中陳述個案研究特色為不只可提供我們有關個人、組織、社會及政治現象之知識，同時個案研究在心理學、社會學、政治科學、及規劃上也是相當普遍接受的研究策略。個案研究法適用範圍為尚未有很多研究或理論基礎的問題、某些特例顯然與理論相矛盾時、適合於捕捉研究個案中人員的知識並發展理論時與研究 How 及 Why 的問題時等。而採用個案研究的準則為是否只能在自然環境下進行(natural setting)、是否為當前事件、是否毋需控制或操弄、與是否變數太多導致其他研究法無法掌握等因素，而關於本研究符合當前事件、毋須控制或操控行為與變數太多導致無法以其他研究法掌握等特性，故本研究採取個案研究法具有其正當性，以下針對個案研究法特性與個案研究法中常犯毛病整理列於後以自我警惕。

個案研究法特性:

1. 在自然環境(natural setting)中從事現象的研究。
2. 使用多種的資料收集方法。
3. 分析單位(收集的對象)可能是一個(單一個案)或多個(多個案)實體—例如：人、群體或組織。
4. 對於每一個實體都深入瞭解其複雜性。
5. 個案研究比較適合運用在問題仍屬探索性階段(探索 Why 或 how 問題)，尚未有前研究可循的情況下，甚至分類性研究及假設或命題的提出。
6. 沒有變數操弄(manipulation)、實驗設計或控制。
7. 研究當前的現象，解決當前的問題。
8. 個案研究比較適合研究「為什麼」或「如何做」的問題，並且可以做為未來相關研究的基礎。
9. 研究結論(果)的良窳跟研究者的整合能力有相當大的關係。
10. 改變研究對象與資料收集方法可以發展一些新的假說。
11. 個案法不預設研究變數、及何者為自變數、依變數。

### 1.3. 研究章節架構

本研究欲以利豐成功以供應鏈管理方式擴張之案例當作標的物，對照於面臨國際物流業者激烈競爭的我國第三方物流業者，結合案例後給予實務上之建議，第一章緒論部分將研究方法與研究背景動機作陳述，在第二章中將本研究所牽涉到的供應鏈名詞作學者闡述整理，第三章分析利豐經營策略，第四章穿插筆者於物流業者實務經驗輔佐說明我國第三方物流業者困境，第五章提供我國第三方物流業者實務建議。





## 二、 文獻回顧

### 2.1 全球化

對於全球化的現象現在已廣為人知，由科技與資訊發達促使全球趨向同質性，甚至形成共同體，並且早在 Robertson (1990) 就認為這樣的潮流將無法避免，並終將形成一種全球人類的世界文化，並且劃分出四個層級由個人進階到全人類體系，各層級間解決由互動過程中產生的問題，最終達到全人類體系的一致世界文化。德國學者 Beck(1990) 也指出全球化是一種距離的消失，人類將被捲入未被理解的生活方式，他採用一種生活方式的改變來解讀全球化概念，而 Giddens(1990) 也觀察到距離逐漸消失的全球化現象，而驅動力量來自於全球通訊與大眾交通系統的進步，觀察到的現象包含世界上不同地區發生的現象具有緊密的互相影響關係，且具有隨全球化緊密程度逐漸增加趨勢。Gibson-Graham(1996) 從實務面來觀察全球化現象，他觀察世界透過不斷增加的國際貿易、生產與金融市場來增加全球化強度，並且藉由持續網路化全球通訊系統持續相互影響全球商品文化，最終整合為一個經濟空間的過程稱之為全球化。上述學者於全球化定義可看出全球化是一種全球現象，驅動的力量來自於通訊科技與交通運輸的進步，輔以網際網路的興起，全球化現象更不可能停止，有時人們不願意但是已被捲入這樣的浪潮中，不斷增加的國際貿易、生產與金融緊密結合強度使全球化現象更加緊密，全球各地區的發生現象互相影響，人們的生活方式已徹底改變，最終國與國的界限將模糊，形成全人類體系的一致世界文化。下表整理各學者對於全球化的不同觀點。

表 2-1 各學者對全球化觀點

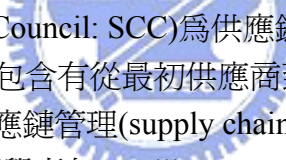
學者	對全球化現象的觀點
Robertson(1990)	全球趨向一致的潮流是不可避免的，全球化是一種複雜的社為和現象的狀況，其形成一種全球人類環境的世界文化，在其中不同人種的生活秩序可以並行不悖。他並進一步劃分出四個層級次序：個人、國內社會、社會的世界體系、全人類體系。
Beck (1990)	認為全球化是距離的消失被捲入經常是非人所願未被理解的生活方式。
Giddens (1990)	全球化是連結了遠處各地之世界性社會關係的增強，致使在地事件被遙遠異地發生的事件所形塑，反之亦然。
Giddens(1994)	全球化涉及空間與時間的概念轉變，是一種對遠距離的行動，而全球通訊與大眾交通系統強化了這種遠距行動。
Waters(1995)	將全球化區分為四個部分，政治上的全球化、科技的全球化、經濟與商業的全球化與文化的全球化，透過此四個社會生活領域進行追溯全球化概念。
Gibson-Graham(1996)	全球化是「世界透過不斷增加的國際貿易、生產與金融市場的相互國際化、由持續增加的網路化全球電傳系統所促進之商品文化的相互國際化等，而迅速的整合為一個經濟空間的過程。」

資料來源: 本研究

而Waters(1995)更將全球化來源與社會發展現象作連結，指出隨著資本主義的興起、西方現代化工業科技發展與全球化蓬勃發展現象有所關聯，例如資本主義讓自由貿易觀念深植人心，通訊與飛機上科技發明，與福特生產體制由一國到跨國的生產模式一起形成全球化發展的有利條件，資本主義與後工業社會現象並不與全球化現象相同，而是一種支援全球化現象的基本條件。

全球化面向: Giddens(1994)指出可分為四大面向 (1)政治全球化: 民族國家越趨式微，面對生活上因全球化導致的各種全球問題而言，民族國家觀念已變得微小，各國家並無法獨力解決全球化後的各項問題，於是紛紛成立雙邊或國際性組織，國家進一步空洞化。(2)科技全球化:由科技一路進展所發明的電視、飛機、網際網路與全球衛星通訊網路讓空間與時間壓縮在一起，人們可以形成更無界限的全球化環境，例如全天候交易的資金市場，跨國的通勤接觸異國文化，使人們無視距離而緊密結合，這樣的科技只會更加進步。(3)經濟全球化: 包含資本流動、投資活動與技術人員的移動，全球商品流動與代工，不同的產品零件可以在低勞工成本的地區生產，輔以跨國交通工具的普及形成跨國性生產的可能，全球貿易更趨活絡。(4)文化全球化:有相同偏好的人口不受距離的拘束，於不同地區進行互相交流，產生文化的統一但又多樣性。

## 2.2 供應鏈管理



供應鏈協會(supply Chain Council: SCC)為供應鏈的定義為『供應鏈包含從生產到最終產品端的運送與服務,成員包含有從最初供應商到最終的顧客之所有成員。』早在 1985 年Jones& Riley就首先定義供應鏈管理(supply chain management,SCM)為管理從供應商到買家的所有物料流動，後續學者如Houlihan,1988 接續清楚區別供應管理與製造、物料管理的不同之處，包含有供應鏈責任較傳統物料管理範圍更大，並且供應鏈管理還涉及策略決策與整合概念，與傳統製造與物料管理差別頗大。Stevens(1989)進一步闡釋供應鏈管理中對於物料流動需與顧客需求同步調整，雖然常常會遇到低庫存與低單價兩項衝突之處。La Londe and Masters (1994)將供應鏈管理引入多家廠商需達成長期承諾的概念，整合包含物料需求與銷售資料的資料協同，與之前學者不同之處在於供應鏈管理開始涉入多方廠商，包含產業上下游等。Monczka, Trent and Handfield (1998) 將供應鏈管理視為一種整合各學科的學問，包含從供應商至最終消費者。以上統整各學者對於供應鏈管理的見解，各學者相同點為視供應鏈管理範圍為從供應商到最終消費者，物料的流動的管理是其主要專注點，但後續學者開始加入管理供應鏈上的資金流、資訊流與工作流。例如MENTZER et al. (2001)定義供應鏈管理的活動包含有(1)整合行爲 (2)互相分享資訊 (3)互相分享風險與獎勵 (4)協同合作(5)擁有服務顧客的共同觀念與專注(6)整合流程(7)與夥伴建立與維持長期關係，可觀察其中引進資訊分享、風險利潤共享、與流程整合等更多元的概念進入供應鏈管理理論中，以下為各學者對供應鏈管理的定義整理表。



表 2-2 各學者對供應鏈管理定義整理表

學者	供應鏈管理定義
Jones and Riley (1985)	供應鏈管理即處理從供應商到買家的所有物料流動。
Houlihan (1988)	供應鏈管理與傳統的材料與製造管理是不一樣，體現在以下三點: (1) 供應鏈雖在以前被視為單一的程序，但在所有供應鏈上的責任是不能被拆解與矮化，例如將責任分配與製造、採購與業務。(2) 供應鏈管理需要以及終止於策略的決策。供應在供應鏈上是一種分享目標的概念，而且有其在策略的重要性，因為涉及整體成本與市場佔有率。(3) 存貨常被用來平衡最終商品與庫存數量，供應鏈管理需要一種不同的存貨概念。(4) 供應鏈管理需要更有系統性的接觸方式，應採整合而非直接接觸。
Stevens (1989)	供應鏈管理的目標是使供應商的物料流動與顧客的需求同步，並且立即平衡，雖然這常常被視為高顧客服務水準的兩項衝突-低庫存與低單價。
La Londe and Masters (1994)	供應鏈管理的概念包含有: 兩個或以上數間公司在供應鏈上達成長期承諾; 發展信任與關係承諾; 整合由各家分享需求量與業務資料的物流活動; 在控制物流流程中潛伏的移動。
Cooper et al. (1997)	供應鏈管理為一種整合的哲學，管理從通路到單一獨特的顧客的所有物料流動。
Monczka, Trent and Handfield (1998)	供應鏈管理是一種觀念，其最主要目的即用整體系統的觀念與統合各層級的供應商與跨功能的部門，來整合管理採購、物流與物料控管。

資料來源:本研究

在整理上述學者觀念之後，本研究將採 MENTZER et al.(2001)定義的供應鏈活動，解讀利豐案例之供應鏈管理能力，故有必要再針對 MENTZER et al.(2001)定義的供應鏈活動詳述於後。

- (1)整合行爲: 供應鏈管理原是一項管理學問，但經由整合顧客與供應商間的行爲後，它就成爲一項實際的實行供應鏈的方法，這樣的一系列整合行動將包含種多參與者例如供應商、製造業者、零售商與最終顧客，但其最終目的都在於滿足最終消費者。
- (2)互相分享資訊: 在供應鏈中的各參與伙伴各有利害關係，但供應鏈管理即是實行在眾多伙伴間的資訊共享，由其針對有助於規劃與監控流程等的資訊，例如存貨水準、需求預測、銷售策略與行銷策略，這樣的資訊共享將有助於降低不確定性所造成的損失，助益於互相的業績表現。
- (3)互相分享風險與獎勵: 有效的風險與利潤共享是建基於長期合作所建立的信任關係上，而風險與利潤共享是供應鏈夥伴長期追求的目標。
- (4)協同合作: 協同合作多指供應鏈夥伴公司間，也發生在公司內跨部門間與跨階層間的協同合作，藉由協同合作形成有效率的供應鏈，另外協同合作的活動包含從最初的規劃行動，到最終的評估供應鏈夥伴效率都應參與，減低庫存量與獲取協同合作所帶來的供應鏈利得。供應鏈夥伴甚至需要參與產品設計、品質控管與最終運送服務。
- (5)擁有服務顧客的共同觀念與專注:

與供應鏈夥伴有共同目標這是一種公司未來走向政策的整合，成功的擁有共同目標可以減少意見分歧與重複下指令，當然擁有可相容的文化背景與管理技術，可以順利協助兩方公司政策整合成功。

(6)整合流程: 整合流程包含採購、製造以及配送，整合流程對象包含供應商、客戶與運送業者，Stevens(1989)更針對整合流程分割成四個不同整合階段，包含開始將各流程分割給不同公司、著重於內部流程整合與成本降低、達成公司間內部整合採購與配送流程透明、最終將整合網朝向顧客與供應商。

(7)與夥伴建立與維持長期關係:公司與中間人、供應商與客戶間的策略聯盟朝向越長越深的關係發展將有助於提供更高的客製化服務與增加顧客價值。

上述為供應鏈活動包含範圍，藉此活動範圍可對想要在各自產業扮演起供應鏈管理者腳色的廠商給予參考，當然在未來越來越激烈的競爭環境中，所包含的活動範圍將會越來越廣，且可能還會因為產業別的不同，而有不同供應鏈管理活動，例如 Fisher(1997)在 what is the right supply chain for your product 中所述，許多產品的供應鏈不盡相同，而不同的產品具有不同的特性的供應鏈，例如產品生命週期、產品差異性與平均庫存水準等特性，依據不同產品特性制定出不同的供應鏈管理模式才是最明確的方式，而 Fisher 也在研究中區別出兩類產品，一類是功能性產品例如每週都需購買的民生必需品，產品生命週期可長至三年，Leadtime 長至六個月到一年；一類是創新式產品，產品生命週期短至三個月，Leadtime 短至一天到兩個禮拜，針對這兩種產品而給予不同的供應鏈管理模式，例如功能性產品應輔以實體有效率的供應鏈管理模式-對可預測的需求採降低成本為概念所採取一連串管理活動，如生產策略為產出維持在產品的最低成本，高流轉率與庫存最小化，前置時間策略為在不增加成本為前提下越長越好；而針對創新式產品而言應採取市場回應的供應鏈管理模式，基本概念為對於市場不確定的需求要能快速回應，但專注在保持最小庫存量，積極投資減少前置時間，供應商選擇採取注重速度、品質或彈性，與使用模組設計盡量延長產品差異性維持度，Fisher 清楚定義出供應鏈依據產品特性會有不同的供應鏈管理模式，而功能性產品應採用實體有效率的供應鏈管理模式，而創新式產品應採用市場回應的供應鏈管理模式，給予原先先前以地區別消費者來區別供應鏈的方式注入更多有關產品供應鏈的概念。

## 2.3 第三方物流

第三方物流是指將企業內部全部或部分物流相關作業交由委外的專業物流公司負責，由於專業的物流公司並不屬於買賣雙方任何一方故稱之為第三方物流，簽署專屬合約提供買賣雙方客製化與系統化的整合物流服務，由各家學者整理出第三方物流定義的演化，其中的異同點為第三方物流負責工作包含公司內部可自行完成的工作 Lieb (1993)，而進一步提供增值服務有別於傳統的運輸、倉儲、簡易加工、配送等物流功能活動，例如訂單履行、產品退貨、檢貨、貼標籤、進出口作業與提供顧客服務，如 Coyle, Baridi and Langley (1996)所分類第三方物流業者所提供服務就包含一般主要物流服務與

加值服務兩種，主要服務是提供物流運輸主要服務功能，加值服務為提供客戶增加物流競爭力與增加客戶利潤的服務，另外還包含物流資訊系統服務，這項歸類於支援性活動，故第三方物流業者提供服務包含主要物流服務、加值服務與支援性服務等三大類，另 Gattorna et al. (2004)也提出關於第三方物流提供服務的想法，他認為第三方物流是提供一系列以勞力及資本密集為主的加值性活動、在資訊技術方面擁有單點對單點的倉儲管理系統(WMS)及路徑規劃的解決方案，並且使用本身或他方運具但缺乏幫助客戶經營管理供應鏈能力，但對於原先單存以運輸為本業的運輸業者第三方物流應擁有較為廣泛的服務寬度與更客製化的服務。Bowersox and Closs (1996)對於演變成第三方物流業者認為是由運輸公司、倉儲保管、貨物承攬、資訊管理、與客戶服務等五種背景公司轉變而來，提供有別於以前單一服務功能的公司，轉變為提供整合性物流服務提供者。Murphy and Poist (1998)更針對第三方物流應提供的服務作提供者與使用者觀點進行調查，規納出第三方物流業者觀點認為應具備服務項目，包含有產品組合與安裝、運送商的選擇、顧問諮詢、報關、電子資料交換、快遞、進出口作業、整併貨物、資訊管理、電話行銷、存貨管理、資訊系統的使用、訂單處理、海外運輸、產品組裝及加工、檢貨及包裝、費用商議、重貼標籤/重新包裝、逆物流、倉儲管理等等。這與使用者觀點有些許的出入，僅電子交換、通關服務、倉儲、綜合運輸服務、顧問諮詢服務相同，其餘提供者沒有提到但是使用者認為應該具備的服務有貨運帳單代付、貨運費用稽查與檢貨包裝，由此可見雙方對於第三方物流應具備服務的差異性。

綜合供應鏈管理與第三方物流業者各學者看法，可歸納出供應鏈管理範圍較大，所包含有從供應商、第三方物流業者到最終顧客端的供應鏈管理活動，對象較廣，第三方物流是專注在不隸屬於供應商與顧客的第三方物流業者，但是所牽涉活動應除了一般性運輸業者所具備運輸活動外，應如MENTZER et al.(2001)定義的供應鏈管理活動，包含有與供應商、顧客或物流業者伙伴間的整合性協同合作、整合流程、共享目標、共享利潤與風險與長期互信承諾的關係等供應鏈管理活動等，並且整合除實體物料流向外應包含資訊流、金錢流與工作流程，而且如Fisher所述依據產業第三方物流將會面對非常不一樣的供應鏈，應採取的供應鏈管理模式應隨之調整，供應鏈管理並沒有萬靈丹，一切依產業依產品依地域區別，本研究認為第三方物流概念實包含在供應鏈管理之中，只是專注對象不同，接著將各學者對第三方物流定義演化歸納於下表。



表 2-3 各學者對第三方物流定義整理表

學者	第三方物流定義
Lieb (1993)	第三方物流是指藉由外部的公司去完成傳統上全部或部分組織內部的可自行完成的物流功能。
McGinnis and Ackerman (1995)	第三方物流提供了一種或更多的物流服務。
Bowersox and Closs (1996)	第三方物流是提供全部或特殊物流服務客戶的業者，通常是一整合型物流服務提供者，因為 3PL 通常不會只提供單一服務功能；然而從事第三方物流業務的公司一般有五種背景：運輸公司、倉儲保管、貨物承攬、資訊管理、與客戶服務。
Coyle, Baridi and Langley (1996)	第三方物流是一個外部供應者提供部份或全部的運輸、倉儲、簡易加工、配送等等物流功能(第三種為支援性活動)之服務。其服務分為主要活動與增值活動兩種，前者為提供物流的主要功能服務，後者則是提供物流競爭力及主要利潤的來源。物流資訊系統的建立是目前物流作業成功的關鍵因素之一，因此除了主要活動及增值活動，另外加入支援性活動。
Stank and Maltz(1996)	第三方物流為一外在的提供者，提供其他有需求的組織任合有關於物流方面的服務。
Lieb and Randall (1996)	傳統上所有以買賣交易為基礎的運輸倉儲公司都可稱之為第三方物流。
Bagchi and Virum (1996)	第三方物流與客戶的關係，是一種長期緊密的聯盟關係，聯盟中每一個參與者都需要將其他的參與者視為夥伴，合作關係是建立在客戶對物流的需求，每一個參與者都會參與規劃、發展流程、並作績效評估；最重要的目標在建立雙贏結果。第三方物流的服務強調顧客導向，提供寬廣的服務機能，供應完整、普及的全方位物流服務，強調他們自己與接受服務顧客的長期互惠關係。
Sink and Langley (1997)	第三方物流是一家外部的服務提供者來提供公司部分或全部的物流相關機能、服務。
Murphy and Poist (1998)	第三方物流較基礎物流服務擁有較廣的服務廣度、更客製化的服務，及長期互利互惠的關係。
Skjoett and Larsen (2000)	傳統上由公司內完成的物流作業，如今交由外部的第三方物流來作業，且可提供部分或全面性的物流服務，其必須能整合物流功能，依商品所有人的需求彈性調整，並規劃與執行其客製化的服務，成為供應鏈管理中客戶的長期伙伴。
Simchi-Levi, Kaminsky (2001)	第三方物流公司就是透過一家外部公司來執行公司內部的物料管理或產品配銷的全部或部分的服務。
Knemeyer and Murphy (2004)	第三方物流提供多樣化的物流服務及較長期的契約合作關係。
Gattorna et al. (2004)	第三方物流傾向採用合約的方式來提供特定的物流及供應鏈活動，並將其自有資產使用之效用最大化。但本身較缺乏幫助客戶經營管理供應鏈的能力，並在研發創新上的投入也較低，甚至是資訊科技、專案管理等的技能都讓第三方物流的發展給受限。並且擁有以下的特徵：使用自有或租賃的載具，或甚至使用其他物流公司的載具、營運管理自有或租賃的倉庫、管理大批的藍領工人、提供一系列以勞力及資本密集為主的增值性活動、在資訊技術方面擁有單點的對單點的倉儲管理系統(WMS)及路徑規劃的解決方案。
Langley et al. (2006)	第三方物流指所有可以顧客提供多種物流相關的服務。

資料來源：本研究

## 2.4 第四方物流

第三方物流演化到約 1996 年，有人開始提出更進化的第四方物流定義，這是由 Accenture (1996) 首先提出，他認為第三方物流並無法提供幫助客戶管理供應鏈服務的能力，應有第四方物流以有別於眾多無法滿足客戶需求的第三方物流，結合眾多第三方物流供應商與科技公司的能力，整合及管理客戶的資源、能力與科技，提供真正能滿足客戶管理供應鏈的整合服務。因此，第四方物流企業可視為一個聯盟的領導有別於第三方物流僅提供專業服務，其中包含服務應包括第三方物流、顧問諮詢、資訊科技與金融服務等更客製化的服務，另外第四方物流比第三方物流合作關係更為長期，為一種窄且深而非寬且薄的關係，甚至達到與供應鏈、客戶間達到風險與利潤共享的合作關係，目前有機會演變成第四方物流業者包含有管理顧問公司、目前第三方物流、資訊業者、電子商務廠商、金融業者與大型集團企業。以下將學者對於第四方物流定義演化作簡述，接續 Accenture (1996) 後，Foster (1999) 指出第四方物流需具備整合眾多第三方物流業者的能力，才能提供客戶在供應鏈上持續性的降低成本及提升效率，這整合能力來源來自於較強的資訊科技、倉儲以及運輸服務最佳化能力。Copacino (2001) 也指出第四方物流為供應鏈的領導者，領導眾多第三方物流業者藉由高度的資訊化技術及物流分析能力為客戶規劃出最有效率的供應鏈管理模式。Thomas Craig (2003) 更指出第四方物流業者就是企業流程委外的對象，有別於一般傳統的委外，第四方物流為中立且幫助管理整個物流流程及顧客和第三方物流提供者、承攬業者、報關行等的關係，一個好的第四方物流提供者能夠處理各種有關顧客的複雜需求。

Douglas and Mueller (1999) 更針對由第三方物流轉變為第四方物流分出四個階段，包含執行、實施、轉換與創造四個階段簡述如下(1)執行為最低的階段，第四方物流業者除提供傳統第三方物流的運輸管理與倉儲等基礎服務外，運輸、配送、供應鏈資訊科技、顧客服務管理、庫存管理、製造、採購、行政管理、需求預測以及網路管理等服務。(2)實施:透過組織重組與聯盟方式幫助第三方物流業者提供技術的升級整合，此一管理變革階段專注於人的方面因素。(3)轉換:藉由策略思考、深度分析、流程再造以及變革管理等技術整合客戶供應鏈的各功能，如銷售規劃、配銷、採購、製造與庫存管理。(4)再創造:為最高層級，透過供應鏈各環節整合，增強各節點間的合作，藉此讓整體供應鏈績效提升。

在供應鏈、第三方物流與第四方物流的各學者論述中，可以看見在供應鏈管理這門領域中，所衍生出的相關業者演化進程即為第三方物流與第四方物流，其間差別為第三方為物流業者發展至有別於傳統運輸業者，承接屬於客戶公司內部的物流作業，不同於第一方供應商與第二方消費者端，給與第三方物流名稱，其所包含服務已進階到協助客戶訂單履行、產品退貨、檢貨、貼標籤、進出口作業與提供顧客服務，並期望第三方物流可以邁向更複雜的供應鏈整合服務，但是對照於實務界，只有部分第三方物流業者可以領導眾多第三方物流業者的聯盟來達到顧問諮詢、資訊科技與金融服務等更客製化的服務，所以給與這樣的第三方物流業者另外的名稱為第四方物流，以下即針對學者對第四

方物流定義作一整理表。

表 2-4 各學者對第四方物流定義整理表

學者	第四方物流定義
Accenture (1996)	第四方物流是一個供應鏈的整合者，其能夠整合組織本身和其他組織(互補性廠商)的資源、能力以及技術，並加以組合、管理來為其客戶設計與建構其供應鏈並提供廣泛的解決方案。
Douglas and Mueller (1999)	舉凡能夠提供技術及整合相互第三方物流組織間的服務提供者，就是第四方物流服務的提供者。
Foster (1999)	第三方物流其無法提供供應鏈持續性的降低成本及提升效率的能力，僅能降低單次的成本，這是因為第三方物流缺乏資訊科技、倉儲能力以及運輸服務最佳化的整合能力，而第四方物流是在整合供應鏈中提供不同的物流服務，並讓第三方物流更具有專業的運輸及倉儲能力。
Magill (2000)	第四方物流提供和其客戶彼此之間為夥伴關係，提供整合性的物流服務，並為客戶經營管理、最佳化整體供應鏈上有關於營運及策略性的物流相關活動。
Copacino (2001)	第四方物流必須建立高度的資訊化技術及物流分析能力，這些包括了具備能夠提供供應鏈資訊透視度的能力，更有效率的供應鏈規劃及最適化和有效率執行能力，以達到供應鏈領導者的地位。
Bask(2001)	第四方物流與客戶的合約關係一般來說為較長期(五年以上)的其中與客戶的的合約關係長度也是作為區分傳統物流與第三、第四方物流的重要分析條件。
Marino (2002)	第四方物流的提供者起初大多是高級的顧問公司；而第三方物流的提供者及很多大型的運輸業者開始加強其資訊科技上的能力、服務項目及能力的提供及服務範圍等，也逐漸朝向第四方物流的提供者邁進。
Thomas Craig (2003)	LTD管理公司的總裁指出，企業流程委外(Business Process Outsourcing)是指比傳統上的委外更深一層級，簡單的來說第四方物流的提供者就是一種企業流程委外服務的提供者，其為中立且幫助管理整個物流流程及顧客和第三方物流提供者、承攬業者、報關行等的關係。一個好的第四方物流提供者能夠了解且處理各種有關顧客的複雜需求。
Gattorna et al. (2004)	一種新的經營模式，其整合具領導地位之第三方物流公司及其他互補性組織的資源、能力、資訊科技，並去建立、經營一個更具競爭力的供應鏈。

資料來源：本研究



## 三、 利豐經營模式探討

### 3.1 利豐集團簡介與發展過程

利豐集團創立於 1906 年，為中國第一家華資出口貿易公司，當時名為利豐貿易，採購產品包含紡織、瓷器、古董與手工藝品，創辦人馮耀卿以流利外語替當時國外客戶提供採購代理的服務。1940 年代，利豐採購產品來源漸漸擴張到中國內地、台灣、韓國與新加坡，除提供採購產品服務外，還憑著對當地供應商的了解，替客戶介紹當地供應商。1970 年代，通訊與交通成本更加低廉，全球化更加成熟，買賣雙方溝通成本降低，買賣雙方漸漸強勢，居中的利豐貿易利潤慢慢由 10% 降到 5%，還甚而有人提出中間貿易商不出十年會滅絕的觀點，當時利豐第二代馮國經與馮國綸兩兄弟於西方受完教育後返國接棒，據哈佛商業評論專訪 CEO 馮國經所述，當時接棒後利豐採行兩個改造方案，第一個為在台灣、韓國與新加坡設立分公司，除強化與當地供應商關係外，更深入了解此區域擅長的產品，例如當時台灣擅長合成纖維，香港長於棉紗，第二個改造方案為成為提供生產計畫的經理人，根據客戶想要的產品設計圖，具體提供生產計畫，包含選定最便宜產品生產地、產品詳細組合、及監控生產進度，例如在香港當地從事設計和質量控制等附加價值業務，而將附加價值低的業務分配到勞動力較便宜區域進行生產，實現將產品全球化分散式生產的概念。根據 1997 年香港地區統計 84% 產值已來自於服務業，幾乎全部的生產活動移出於中國內地，利豐率先成功實行分散式生產的概念，安然度過此次全球化危機。1990 年代，利豐更進一步直接與客戶簽訂合約，撇除以前作為中間人替客戶與供應商接觸的角色，直接擔負起除了生產外的一切活動，例如市場研究、產品設計、採購、與生產管理等支援性工作，形成虛擬式生產的實現者。2000 年更進一步提供每一位客戶更全面性的供應鏈服務，例如監控當地物流安排與進出口清關手續等服務，甚至提供合作優良供應商提供融資服務，使供應鏈每一環節都能處在最佳狀態，成為替客戶管理起整體供應鏈的角色。

#### 3.1.1 組織

利豐集團以三大事業群組組成，包含利豐有限公司(簡稱利豐貿易)、利豐經銷、及利豐零售等三大事業體，利豐貿易為集團中歷史最悠久和最重要的業務，主要經營消費產品的出口，提供客戶高增值採購服務服務，客戶多為歐美客戶，包括連鎖百貨、超市及著名品牌，例如 Avon、Reebox、Esprit、及可口可樂等。其出口貿易經營範圍集中於變動性較快的產品如服飾、玩具、禮品、運動用品、及時尚飾物，業務內容包括產品設計、原材料採購、統籌生產、物流、融資，採購網絡遍及全球。2000 年因應電子商務網競爭，成立 Li & Fung.com，提供零售商線上瀏覽、查看樣品、訂購及修改的平台，除服務大型零售商外，這個平台開始接受中小企業小批量的訂單，開拓另一片市場。

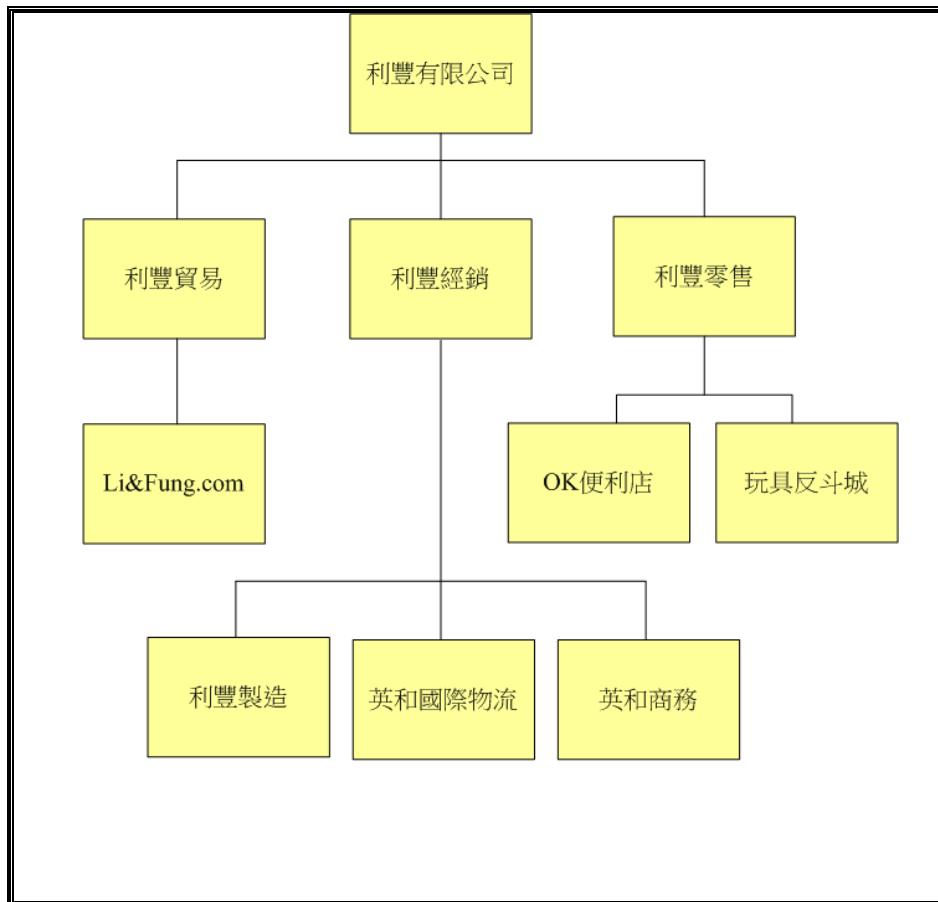
利豐經銷成立於 1998 年，由利豐集團與四家金融機構投資成立，主要負責在亞太區分銷歐美消費品、醫療、家電及汽車零件等產品，為客戶提供經銷批發、商務拓展、製造



加工與物流配送服務。業務網絡遍及日本、南韓、菲律賓、馬來西亞、泰國、印尼、中國內地、台灣及香港。旗下更擁有三間子公司，第一間為利豐製造，為多家歐美與亞太區跨國公司生產各種類型消費品，已為 3000 多家世界知名品牌生產消費用品。第二間為英和商務，前身為John D. Hutchison and Company Ltd.在快速變動的民生消費品具有良好聲譽，在 1999 年被利豐經銷併購後，更致力將代理民生消費產品銷售至中國內地、香港、台灣、馬來西亞、印尼等東南亞國家。第三間為英和國際物流成立於2001年，負責協助利豐集團所有物流事項，在善用利豐供應鏈管理經驗與廣大供應商與顧客網絡，提供客戶最優良的供應鏈運輸方案。

利豐零售於 1985 年取得美國 OK 便利商店香港地區特許經營權，香港地區擁有家數達 167 家，全部由利豐零售全資擁有與直接管理，統一服務品質，更於 2001 年取得大陸地區、馬來西亞、新加坡、泰國、及菲律賓特許經營權，致力拓展亞洲區便利店市場。1986 年與美國玩具反斗城成立合資企業，美國玩具反斗城允許利豐零售經營中國內地、香港、馬來西亞、新加坡、及台灣等地分店、現在利豐零售在亞洲區已擁有 21 間玩具反斗城店家，並陸續擴張中。

圖 3-1 利豐集團組織圖



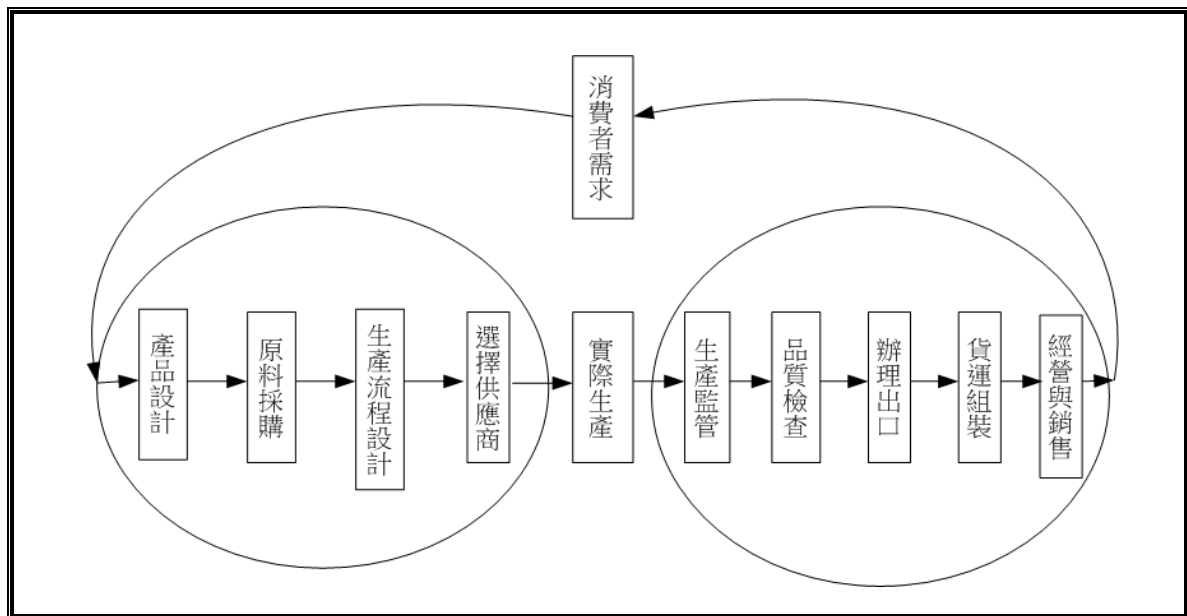
資料來源:利豐網站 資料整理: 本研究

## 3.2 利豐經營策略

### 3.2.1. 定位、核心價值與業務範圍

定位供應鏈管理服務商，核心價值為為客戶採購品質高價格低的產品並於短時間交成品與顧客，業務範圍包含供應鏈最初階段(產品設計、原料採購、生產流程設計、選擇供應商)、與最末階段(生產監管、品質檢查、組裝貨運到銷售與最終消費者)，而將中段實際生產部分外包與 7500 家供應商網絡廠商，如下圖所示，在利豐以消費者為導向的業務流程中，一切業務流程起始於消費者需求，設計每一個客戶、每一份訂單，從原料採購、生產到運輸達到最佳效益的供應鏈，最終目的為滿足消費者的需求，業務流程形成以消費者為核心的圓圈，如下圖所示。

圖 3-2 利豐業務流程



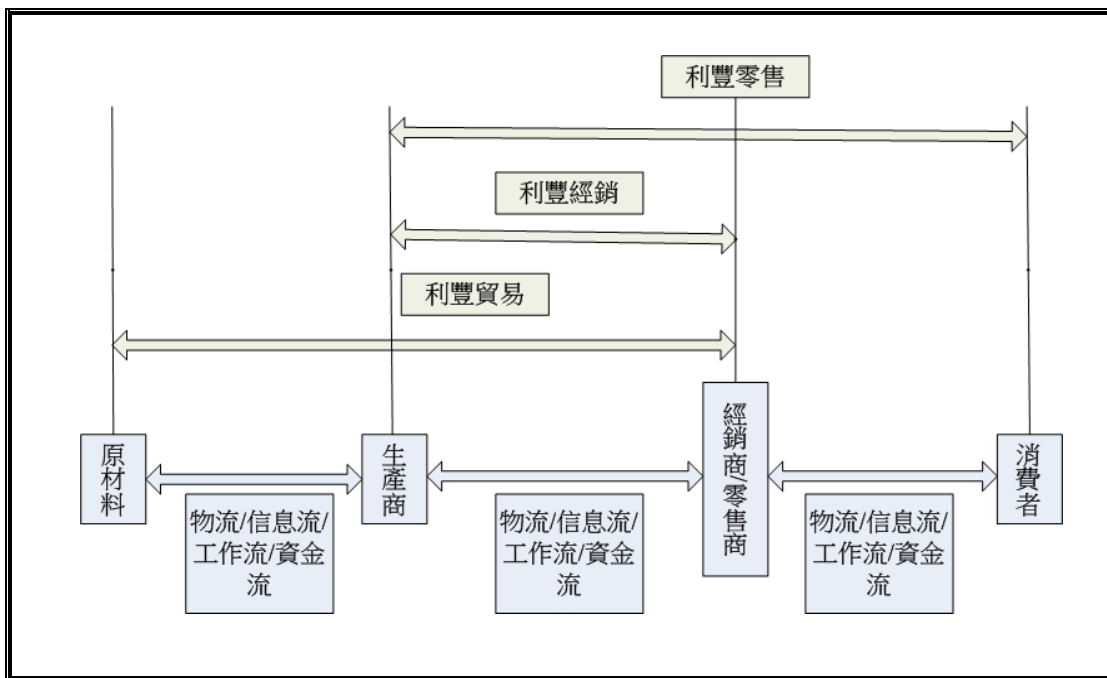
資料來源：利豐研究中心 資料整理：本研究

### 3.2.2. 針對目標供應鏈廣泛佈局

針對成衣、玩具等變化快速的產業供應鏈上佈局，包含專責於原材料與經銷商間的利豐貿易，專責於生產商與經銷零售商的利豐經銷，以及專責於生產商與消費者的利豐零售，廣泛佈局掌控整條供應鏈，以 1980 年代風行美國的說話娃娃為例，首先利豐貿易先替客戶設計好產品設計圖，在取得客戶同意下，開始向全球採購所需配件，例如電腦晶片來自台灣，娃娃衣服來自韓國，製成身體的乙烯原料來自中國大陸，聚集配件後在中國大陸組裝成最終產品，利豐即順利完成美國說話娃娃從原材料至美國零售商廠商間的所有生產活動，直接交貨與美國大型零售商，例如玩具反斗城，至於美國說話娃娃的亞洲區市場則交由利豐經銷在東南亞從生產商至零售商間的廣泛銷售通路負責經

銷，或直接交由東南亞利豐零售直接經營的玩具反斗城負責銷售。我們可以看見利豐善用它在亞洲區採購的優勢，首先左手接美國玩具反斗城的生意，接著外包給亞洲區代工廠，右手又將美國說話娃娃完成品，經由利豐經銷與利豐零售在亞洲區的銷售管道售予亞洲區消費者，這樣的成功經驗複製在多樣產品上，例如特技玩具狗托普，高檔的嬰兒服飾品牌 Janie and Jack 等。利豐優異的全球採購能力與積極的亞洲通路佈局是關鍵，產品別與採購地點會變，但是利豐在玩具與成衣市場的中間商角色是不會被買賣雙方給甩開，就如下圖所示，在玩具與成衣供應鏈上，除外包所有直接生產活動外，利豐以三家公司整合供應鏈上中下游所有活動。

圖 3-3 利豐對目標供應鏈佈局



資料來源：利豐研究中心 資料整理：本研究

### 3.2.3. 有機化成長與併購策略(全球化佈局)

利豐貿易的原採購區域集中於亞洲地區，客戶 85%集中於美國，在 1997 年亞洲金融風暴，雖亞洲地區採購金額下降，許多美國買主增加亞洲區訂購量，但隨 NAFTA 的保護主義下，原利豐的主要美國客戶轉而向墨西哥地區採買，危機顯現，進而利豐貿易決定採取有機成長方式，成立各地辦事處廣泛拓展採購市場，例如埃及、突尼西亞、孟加拉、非洲沙哈拉沙漠、英格蘭曼徹斯特等地區。另利豐經銷也為強化本身生產管理、商務、與物流等核心功能，成立數家子公司達成有機化成長的目標，例如利豐製造、英和國際物流、及英和商務，在利豐經銷下擁有各自的製造、物流與商務功能，並獨立發展各自的客戶，但當利豐集團的任何客戶需要這些子公司的核心功能時，利豐經銷的子公司們又能適時整合子公司資源，給與客戶完整的供應鏈解決方案。利豐零售的有機化成長策略為旗下的 OK 便利店與玩具反斗城，廣設中國地區分店，截至 2008 年 6 月 30 日

為止 OK 便利店已廣設大陸 107 間分店，分佈於廣州、東莞、深圳、澳門與珠海地區，玩具反斗城於 2006 年起共設五間分店，分佈於北京、上海與深圳，並為因應大陸消費能力日漸高漲，已計畫陸續設立分店。

併購：除有機化成長方式外，併購現有競爭對手也是達到短期內達到業績倍增的方法之一，此處並不探討併購的財務方面議題，一切以討論併購是否增進利豐採購及客戶網絡市場與增加整合供應鏈能力為方向，首先 1995 年利豐併購與之規模相當且具有百年歷史的天祥洋行(Dodwell)，在併購之前利豐美國客戶比重高達 85%，在併購後美國客戶比重降到 75%以下，新增大量歐洲客戶並取得印度次大陸的採購市場，且其 1996 年集團營收上昇約五成。1999 年併購金巴莉企業(Camberley)，金巴莉企業負責設計、生產、與採購高檔成衣，女士運動服、與居家用品，本身具備完整設計、配色、與製造樣板能力，且其主要市場為英國約七成，併購金巴莉除增強利豐本身設計能力，且英國客戶群恰好彌補利豐客戶過於集中美國缺點。2000 年併 Colby Group, Colby 主要經營消費品貿易，客戶多為知名百貨公司，95%合作百貨公司與其簽立獨家代理合約，利豐藉併購機會取得百貨獨家代理，其中最大客戶為 Kohl's，一間在美國擁有 296 個分店的大型百貨公司。在 2002-2004 併 Janes Overseas Limited，2005-2007 年併 Tommy Hilfiger，Beauty and cosmetics supply chain company，Peter black international limited。下圖整理自 1995 年起利豐集團的一連串併購中，利豐各自從併購對象中，獲得主要能力、客戶市場、與採購市場整理表。

表 3-4 利豐併購整理表

年份	被利豐集團併購對象	身分	主要擁有能力	主要客戶群	主要採購市場
1995	Dodwell	貿易商	客戶網絡	歐洲	亞洲
1999	Camberley	成衣貿易商	成衣設計、配色、與製版	英國零售商	亞洲、印度與非洲次大陸
2000	Colby Group	百貨貿易商	客戶網絡	美國連鎖百貨	亞洲
2007	Tommy Hilfiger	成衣貿易商	成衣設計、配色、與製版	美國成衣零售商	亞洲、印度與非洲次大陸
2007	Beauty and cosmetics supply chain company	藥品與化妝品零售商	提供有關保健、美容及化妝品的環球供應鏈管理服务	全球國際知名化妝品廠	歐美日

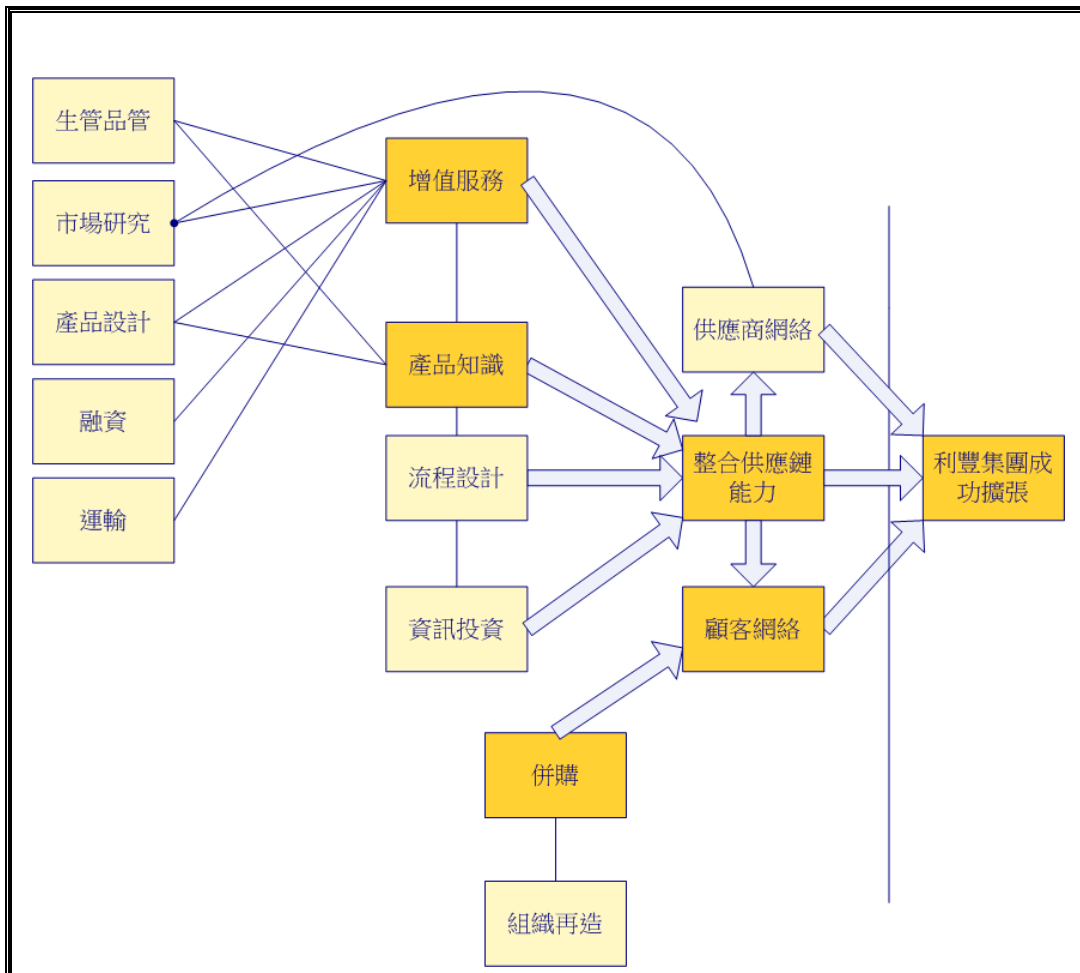
資料來源：利豐財報 資料整理：本研究

### 3.3. 核心競爭力

在利豐積極採取擴張策略同時，不禁令人好奇，是怎麼樣的核心能力支持一連串有機化成長與併購策略，本研究整理利豐集團歷史資料，整理出利豐核心競爭力，共包含產品知識能力、流程設計能力、增值服務能力、資訊能力、供應鏈管理能力、組織再造能

力、廣大的供應商與客戶網絡，詳述於後。

圖 3-5 利豐成功擴張關鍵因素圖



資料來源 :本研究

### 3.3.1 產品知識

利豐貿易客戶多是大型美國零售商，以 MEXX 為例，利豐會先將 MEXX 需要的產品圖以先進的電腦輔助設計軟體 Computer Aided Design(CAD)畫出，這項技術可以大大縮減產品創新與開發時間，並且利豐擁有自己的布料開發小組，聘用大量有經驗的成衣專家，在設計當時即給予 MEXX 設計成衣的建議，例如布料樣本是否能通過固色、張力、摺縫走線、毛球出現程度、磨蝕抵抗力、洗滌、乾洗、和收縮程度，協助顧客設計挑選出合適布料，另外利豐有獨立的布料配色專家，專門研究各種布料與各種染色劑間的搭配關係，在設計之初就能給與最合適的配色建議，另外為縮短設計時程，利豐也具有製版樣品能力，在利豐的總公司內就可以完成樣品的製造，直接空運樣品取得客戶認同後，再分配給各代工廠進行製造，從布料挑選、配色上建議、製版、與樣品製造的流程中，每一項都是利豐對產品知識的累積，也是最基礎的核心能力。

### 3.3.2 流程設計

每一個國家都有不同的成衣出口配額，利豐在生產前需要先分析不同國家的成衣配額限制狀況與當地勞動力成本，並搭配各工廠生產能力，決定出生產地區與雇用哪些代工廠，以及各代工廠分配的比率，但在設計出各工廠分配產量前，其實利豐要做的工作包含有審慎評估代工廠，實際查訪抽檢再三確認代工廠的產能與品質後，才會認可成利豐供應商。經由正確評估代工廠等基本功夫做足後，利豐在接到客戶成衣訂單時，才拆解成供應鏈的每一個環節來實施，並選擇最合適之地區與工廠完成各步驟，在一般狀況下，各訂單多交由數間代工廠同時生產，在利豐拆解供應鏈流程的同時也須確保不同國家的原物料可以順利及時抵達各代工廠，且所有的代工廠生產出的產品要如出一轍，利豐在多年虛擬生產的經驗習得一次就精準到位的生產流程設計。

### 3.3.3 增值服務

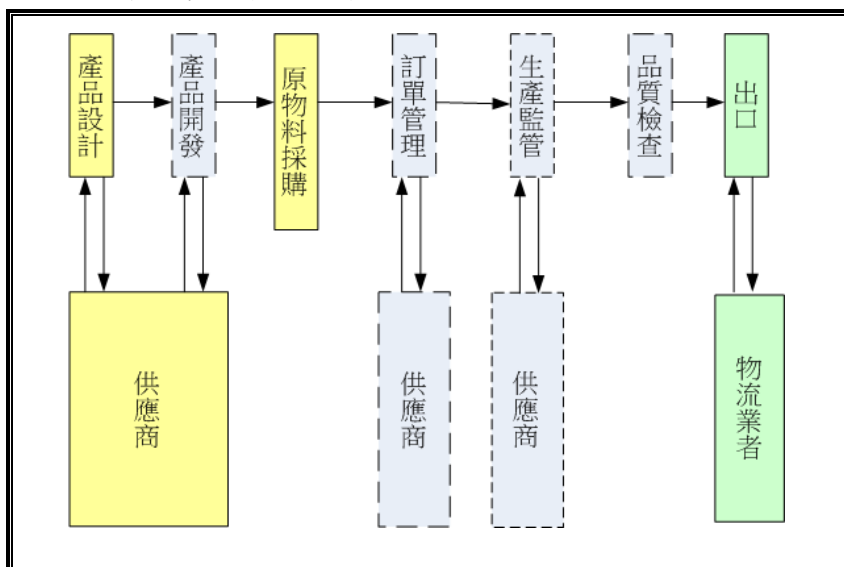
利豐原以成衣採購業務起家，在與歐美大型零售商合作即不斷增強自己本身的附加能力，例如成衣設計、代工廠的生產監管、與品質管理等，並且不以擁有成衣的增值服務能力為滿足，漸漸將觸手伸往玩具與時尚飾品業務，以可口可樂的宣傳採購商品為例，原可口可樂宣傳商品採購業務由屬下的各單位負責，但是消費者對宣傳商品的要求越來越多元與複雜，於是 2001 年開始可口可樂將宣傳商品的採購業務交由利豐貿易負責，利豐不只幫可口可樂於全球採購各式各樣的零配件，也提供額外增值服務，包含提供市場需求訊息、協助產品設計、產品開發、生產監管、品質控制、與完成品運輸等服務，最成功的例子為 2001 年利豐為可口可樂設計一顆可以播放音樂與旋轉功能的聖誕樹宣傳商品，利豐貿易將訂單分散給四家代工廠，在十星期內即完成設計到製造出的所有工作，創下有史以來利豐單筆最大訂單，將 700 個裝滿聖誕樹的貨櫃運往南美可口可樂宣傳部門。

### 3.3.4 資訊能力

利豐以資訊能力輔助本身業務的方式為，不採取購買一整套套裝軟體，而傾向自行開發所需軟體，基本上是防範主要核心能耐外流，而以下圖工作流程間與供應鏈夥伴的資訊交換過程為例，說明總共有多少資訊軟體輔助利豐核心業務流程，當然利豐所使用資訊系統不只於此，僅以所調查為以下說明，首先在產品設計需要通知供應商產品概念與成衣樣式，接獲供應商報價單同意生產後，給與詳細生產計畫，這些都以自行研發的電子商貿系統與生產管理系統完成；在訂單管理系統上以訂單追蹤系統與數位資料交換與供應商溝通；出口作業方面與物流業者追蹤貨物功能連線得知貨物現況功能，這些輔佐軟體精簡利豐供應鏈管理工作，強化訊息傳遞透明度與傳送速度，縮短與供應鏈夥伴間傳送與回饋訊息時間，讓利豐與供應鏈夥伴緊密結合，使利豐成為成衣產業的領先者。



圖 3-6 利豐資訊交換流向



資料來源:利豐研究中心 資料整理:本研究

### 3.3.5 組織再造

在 1995 年利豐首次併購與之同等規模的 Dodwell 後，利豐採取一連串組織再造，例如第一項為成立統一後勤支援組，掌管全部利豐的所有資訊、科技、財務、人力資源以及一般行政事務，這個統一的後勤部門將無關業務的事項統一管理，讓各地區業務部可以放手衝業績，號稱隨插即用，在後續的整併其他公司時讓新進員工可以盡速融入利豐環境中；第二項以客戶為中心將前線業務分成 100 多個事業部服務各產品客戶，輔以各地區辦事處給與該地區供應商資源，給與眾多事業部支援，無後顧之憂向前衝刺；第三項為將員工薪資改成無上限，根據員工表現與事業部業績給與報酬，每一個事業處處長享有充分管理與動用公司資源能力，讓每位事業部人員都像在自行創業，賺取自己的利潤；第四項定期召開委員會，促進各地區跨部門的聯繫溝通，與協調公司未來政策走向，並規定參與人員需分享該地區國家政策與問題，持續利豐對世界的敏銳觀察力。

### 3.3.6 供應商開發與管理

利豐集團在亞洲供應商集中處都設有辦事處，統一管理供應商，這些辦事處負責提供不同的事業單位最適合的供應商，其員工多來自當地，對於何處具有供應商相當了解，並且建立良好關係，辦事處員工包含有各領域的專家，例如貿易、品質監控、航運與其他職能的專家，協助事業部順利服務客戶各樣的當地需求。1968 年起利豐針對亞洲地區成立辦事處，涵蓋範圍包含新加坡、韓國、泰國、斯里蘭卡、印尼、馬來西亞、台灣、上海、湛江、菲律賓、越南、中國汕頭、廣州、青島、與長沙，以上眾多辦事處都具有開發新供應商職責，下至員工上至行政主管，都在各國家中尋找合適供應商，在過濾過眾多訊息後，電話取得相關業務資料，即派遣工程師參觀工廠，核對資料是否屬實，與檢測工廠產能與品質，在繁複的檢查程序中可以預防未來合作時發生的問題，例如在



第一次合作時利豐會供應商進行規格與質量的監管，如客戶要求的款式規格、原材料選用、原材料規格(布料強度、色彩)以及生產與運送細節的監管，在合作一段時間後利豐會慢慢放鬆監管。有人曾問利豐 CEO 利豐擁有 7500 家供應商，如何與之和諧相處，利豐 CEO 回答為依循 37 法則讓利豐能成功與眾多供應商間和諧相處，所謂 37 法則即為持有合作伙伴百分之三十的生意，但是至多不要超過百分之七十，這樣的原則讓利豐成功與 7500 家合作廠商維持長久合作關係，這項原則具有以下兩個優點，第一個優點為與代工廠合作佔有一席之地，並獲得其充分的委任保證，在與供應鏈的關係中，最鬆的為一手交錢一手交貨，所佔訂單不到百分之三十，最緊密的可以達到直接口頭委託代工廠，所占訂單比率達到百分之七十以上，利豐以介於兩者之間的關係取得代工廠信任與委託保證。第二個優點是代工廠保有其餘百分之三十至七十的產能可以服務其他客戶，保持與世界上其他客戶的合作，維持具靈活性與學習新技能的能力，並保持更宏觀的角度來看待整個生產計畫的背景，發展新的生產方案來解決其他客戶遇到的生產問題，這些解決方案到最後也會回饋到與利豐合作關係中。

### 3.3.7. 與顧客窄且深的關係

利豐追求的是與客戶間窄且深的關係，成立一樁交易在於企業與企業間的深厚關係，一個線上交易只有廣度沒有深度，無法維持與建立人際間的關係，這樣的交易並不長久且容易被取代，利豐就形容他與客戶的緊密關係可以體現在多層次的關係上，例如執行長對執行長、經理對經理、員工對員工等。組織高層可以直接打電話與客戶執行長進行溝通，這對於貿易商而言是非常重要的，而在兩個公司間組織各階層都建立良好個人關係將有助於提升作業效率與解決複雜的問題，據統計利豐都長期為大型品牌商與大型零售商提供服務，雙方建立長期深厚基礎且一直維持到現在，客戶包含有歐美品牌客戶 Mexx、Reebok、Avon、The Limited；大型零售商 Structure、Express、Land Bryant、華納兄弟(185 間店鋪超過 30 億美金的銷售額)與 John Lewis partnership 等。

## 3.4 主要對手

利豐最具競爭性的對手包含三類，第一類與利豐相似具國際規模的採購貿易公司，例如天祥洋行與太古貿易，當時在香港市與利豐規模相當的貿易商，但陸續被利豐併購後，利豐已經成為亞洲區域最大的國際採購貿易商，而利豐與這些國際貿易商最大不同之處，在於利豐的組織結構是完全以客戶為導向的組織設計，在滿足某位顧客需求的同時，一位負責此客戶的經理可以動用所有利豐集團在各地的資源，例如 A 地具有高品質的原材料適合採購，而 B 地具有便宜勞動力適合組裝，整合好各國家的競爭優勢，這在以國際區域為營利中心的國際貿易公司是很難做到的。第二類競爭對手為熟悉當地具企業特徵的小貿易公司，他們可以為了固守當地客戶而四處奔走，提供最好的服務，靈活具有彈性，這類競爭者規模雖小但是能提供的服務與一般企業無異，與當地小貿易公司競爭的利豐除了讓客戶可以隨時打電話到負責此客戶的事業單位外，還賦予事業單位全

力服務客戶的權限，當客戶與利豐事業單位溝通時與小貿易公司溝通無異，且其廣大採購數量造就小貿易公司無法比擬的成本優勢。第三類為客戶公司內部的採購人員，一般大型公司都覺得將採購交由利豐不如交由自己本身的採購人員來的節省成本，這對於大型具有單一產品的客戶可能是真的，但是假若客戶有一天發展了多樣的產品時，那採購複雜度與廣泛度就不是客戶公司內部的採購人員能夠全部負責，採購的成本也不會比交由利豐處理來的節省。

### 3.5 定價策略

利豐並非以每項服務向客戶收取費用，而是提供一項整合性供應鏈服務向顧客收取較高比率的佣金，當客戶與利豐第一次合作的時候，就會為合約上的利潤比率進行協商，較大的客戶與執行董事協商，小客戶則各別與產品組別經理進行協商，只是當合約簽定之後，客戶就不需要因為要求額外服務而繳交任何額外費用，只需給付固定佣金比率即可。一般而言，對成衣、時尚配件等軟產品而言，利豐收取約 6%到 8%利潤，而針對玩具、時尚飾品等硬產品而言，因組裝複雜度更高會收取 8%到 12%的利潤，這佣金比率高於一般貿易商水平約 6%至 8%，但是利豐能提供的龐大採購網絡與具有提供全面服務的能力是別的競爭對手無法取代的。



## 四、 我國第三方物流業者遭遇之困境

### 4.1 第三方物流業者現況

國際間物流業者：亞太區的蓬勃成長率國際間大型物流業者也紛紛加入，並且因應國際企業紛紛將供應鏈管理委外，國際間大型物流業者皆紛紛提供客戶國際供應鏈管理服務為其核心能力，例如 UPS、Fedex、與 DHL 直接將定為公司為供應鏈解決方案管理者，不僅僅是提供海空運承攬、報關、與倉儲管理等基本國際物流服務，更提供國際供應鏈管理服務，以下各舉 Exel、UPS、與 Fedex 在亞太區的實際案例說明供應鏈管理服務內容。

Exel: 幾年前 Nokia 在亞太地區尋求生產配銷基地，可以接近手機消費者又臨近在生產基地，當時 Exel 接下這個任務，審慎評估後選取大陸北京的星網工業園區為生產配銷基地，包含手機零配件廠都進駐此工業園區，共計當時就引進約兩萬名勞工，Exel 負責園區內手機零組件與成品倉儲管理以及區外物流服務，2003 年 Nokia 更宣布加碼投資三億元於此園區，繼續與 Exel 保持合作。

UPS: UPS 執行長 Michael L. Eskew 在 2002 年即成立 UPSSCS(UPS Supply Chain Solution)，UPSSCS 不僅著重物流，而是將以往單純包裹快遞服務擴張到全球供應鏈管理服務，例如日本 Toshiba 就是 UPSSCS 主要客戶之一，透過全美 UPS 3000 多的據點收取客戶故障電腦，在 UPS 美國 Louisville 總部內 75 名技術人員在此操作維修，大幅減少維修等候時間提高效率，日本 Toshiba 30% 電腦維修都已在此運作，且目前 UPS 已為 16 家 3C 品牌提供此類服務，包含相機與印表機。另外 UPS 也與 HP 合作負責將消費者使用過的墨水匣作回收動作，例如在每一個 HP 的墨水匣中包含有一枚預付過運費的 UPS 快遞標籤，消費者在使用完墨水匣後，可方便的直接使用 UPS 服務將墨水匣寄回給 HP。

DHL: DHL 也提供醫院機器維修服務，例如台灣 A 醫院在一部精密設備故障時，可以請維修工程師確認所可能需要零件，立即請合作物流業者 DHL 立刻送零件過來醫院，DHL 在新加坡的零件倉庫中選取可能需要零件後，快速清關遞送到醫院，工程師完成維修工作，DHL 提供服務已包含到精密儀器維修零件倉儲、及時配送、與回收維修等售後服務。

除提供國際供應鏈管理服務外，為滿足國際企業全球化佈局，國外大型物流業者也開始採取併購策略，朝往大型化趨勢邁進不斷擴大營運規模、增加服務據點、與提供更多元的供應鏈增值服務，國際間併購頻傳，例如 UPS 以 2.6 億美金併購一間貨運承攬公司 Menlo Worldwide Forwarding，TNT 集團以約 2.57 億歐元併購 Wilson Logistics、Fedex 以約 24 億美金併購 Kinkos 藉此拓展增值服務能力與收件地點，DHL 收購印度最大的快遞業者，德國郵局(DPWN)以天價 68 億歐元收購英運(Exel)，法國 GEODIS 以 4.6 億歐元收購 TNT freight management 部門，2007 年美灣香港(schenker)與 BAX Global 台灣公司合併，且 2007 年 Northeastern University 陸續訪問國際物流業者 CEO，都表示併購只會持續，因為這會是一個增強服務國際企業能力的來源之一。

國內物流業者：我國物流業者據行政院主計處統計截至 2007 年底共計 11038 家第三方物流業者，海洋水運類 148 家(如陽明,長榮海運,萬海航運)、航空運輸業 40 家(如中華航空,長榮航空)、運輸輔助類 4005 家(如沛華,萬泰,世邦)、普通倉儲業者 589 家(中保物流,佰事達,百及,僑泰,世聯倉運)、郵政快遞類 422 家(新竹貨運,大榮貨運)、汽車貨運類 5833 家(五崧,驊洲)、與鐵路運輸類 1 家，共計營業額約為 6816 億台幣，合計約 33.8 億美金，與國外物流業者相比規模普遍較小。其中運輸輔助類更呈現逐年增長，原因為此產業為無運具的承攬貨運業者，只提供買空賣空的服務，多規模不大且性質類似，服務無差異。

表 4-1 我國統計物流業者家數表

行政院主計處行業分類		2007年
小類	細類	台灣物流業者家數
海洋水運類	海洋水運運輸業	148
航空運輸業	民用航空運輸業	40
運輸輔助類	報關業	4005
	船舶代理業	
	陸上貨運承攬業	
	海上貨運承攬業	
	航空貨運承攬業	
	貨物集散站經營 貨櫃集散站經營	
普通倉儲業	倉儲業	589
	保稅倉庫	
	物流中心	
	進出口貨棧	
郵政與快遞業者	郵政業	422
	宅配服務	
	航空快遞	
	陸運快遞	
鐵路運輸業	鐵路運輸業	1
汽車貨運類	汽車貨運	5833
	汽車貨櫃貨運	
	汽車路線貨運	
總計		11038

資料來源：2008 台灣物流年鑑

相較於前述的國外大型物流業者提供的全球供應鏈服務，我國物流業者也試圖提供不同的物流服務，以下各舉四個例子作說明，首先為國內A海運公司成立子公司-第三方物流業者，首先在台灣南部設兩座物流中心，一個為常溫儲存物流中心、另一為低溫物流儲存中心，佔地 3 萬平方公尺，提供傳統海運散貨倉服務，進出口簡易加工服務，與常低溫儲存區服務，國內知名瓷盤、電子面板業者與國內大賣場業者都將貨物暫存於此，另外還提供多國拆併櫃服務，例如將許多國外買主要求的貨物在物流中心作集結整併成整個貨櫃後再出口，如此可以直接要求不同的代工廠直接出貨至物流中心，在物流中心作整併櫃直接出貨給買主，業界俗稱buyer's consol，當時兩物流中心提供以台灣為生產



基地的廠商一個整合性的物流中心服務。第二個例子為某物流業者為當時前進大陸的電腦代工廠尋找大陸深圳物流園區作整併櫃中心，當時台灣的物流業者尋找大陸業者合作，長期承租深圳物流園區內部分土地並協商園區業者提供勞工做整併櫃服務，每一種貨物佔多少棧板材積都需清楚了解，使棧板上空間達到極大的利用率，當時成功協助國內電子廠成功度過大陸設廠的陣痛期，如今穩定出貨，但是近期來勞工成本上升，此電子廠又面臨遷移問題。第三個例子是某物流業者在上海區域出口客戶漸多，決定成立自己的拖車公司，服務長江三角洲區域各城市間的貨物運輸，近至上海物流園區區段，遠從寧波至上海遠程運輸都在服務範圍內。第四個例子為某台灣電子廠商為DELL大廠生產電源器，交易條件為DDP，運送至DELL德國組裝中心，尋求台灣物流業者在荷蘭設立物流倉儲中心，委託報關、儲存、與內陸運送等服務，某台灣物流業者在承攬此生意後與荷蘭物流倉儲業者合作，簽立三方合約，約定大陸代工廠出口海運運送服務由台灣物流業者負責，而荷蘭端暫存與歐陸間配送交由荷蘭業者負責，原合作愉快，但是在荷蘭倉儲業者與大陸台灣業者漸漸熟悉之後，發覺無需透過台灣物流業者，直接跨海承攬台灣電子代工廠倉儲與物流生意，以上為我國物流業者所遭遇的真實案例，且不斷重複發生於不同業者身上。

相較於國外物流業者藉由歐美區域強勁購買力併購歐美區域物流業者，我國物流業者多實行跨業經營，其所提供服務一條龍服務，實際即為從供應鏈流程中最相近的上下游整合起，例如海運業者擁有自己的拖車隊、及成立本身的承攬貨運業者與物流中心，而海運承攬業者增加空運承攬與拖車報關業務，而物流中心跨業經營貨運承攬與報關，鐵路業經營快遞產業，航空貨運集散站兼營物流中心，汽車業兼營快遞服務等，整理如下表，可見跨業雖多，但多以本身擁有運具或服務兼營其他行業，期望能提供客戶所需要的一切出貨流程的服務，但未見有整體供應鏈整合的概念，將我國第三方物流業者跨業經營狀況整理如下表。



表 4-2 我國第三方物流業者跨業經營表

行業別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	總計
	航空貨運承攬業	海運承攬運送業	物流中心	保稅倉庫	進出口貨棧	快遞服務業	汽車貨運業	汽車路線貨運業	汽車貨櫃貨運業	鐵路運輸業	航空貨物集散站	貨櫃集散站經營業	民用航空運輸業	海運水運服務業	船務代理業	報關業	郵政業	倉儲業	陸上貨運承攬業	
1 航空貨運承攬業		V	V	V	V		V	V			V					V		V		9
2 海運承攬運送業	V		V	V	V		V	V						V	V	V				9
3 物流中心	V	V					V		V		V	V				V		V		8
4 保稅倉庫	V	V									V	V								4
5 進出口貨棧	V	V									V	V								4
6 快遞服務業								V		V							V	V		4
7 汽車貨運業	V	V	V																	3
8 汽車路線貨運業	V	V				V			V							V				5
9 汽車貨櫃貨運業			V					V						V		V				4
10 鐵路運輸業																				1
11 航空貨物集散站	V		V	V	V								V						V	6
12 貨櫃集散站經營業			V	V	V									V					V	5
13 民用航空運輸業											V									1
14 海運水運服務業		V							V		V				V					4
15 船務代理業		V												V		V				3
16 報關業	V	V	V					V	V						V					6
17 郵政業							V													1
18 倉儲業	V		V			V					V	V							V	6
19 陸上貨運承攬業																		V		1

資料來源 :2008 台灣物流年鑑

## 4.2 第三方物流產業趨勢(環境機會與威脅)

### 4.2.1 蓬勃成長的全球物流市場環境

據 A&A Inc,2004 年調查全球物流產值約為 769 億美金，相較於 1996 年只有 308 億美金而言，全球物流市場在短短 7 年間達到一倍的增長，物流產業是少數成長快速的產業之一，為徹底了解全球貨運市場目前增長現況，分開搜集有關航空與海運不同運具的未來市場增長走向，詳述於後。

航空貨運市場 :據波音公司預測 2003 至 2023 年全球航空貨運市場每年成長 6.2%，但與

亞洲有關航線皆超過全球平均成長率，以亞洲區間成長率最高達 10.6%，其次為亞洲至北美年成長率為 8.5%，亞洲至歐洲貨運年成長率為 7.2%，歐洲各國至東南亞成長率達 6.7%，上述五地區都從亞洲區出發往世界各地，在未來 14 年間，亞洲空運貨物市場將持續領導全球。

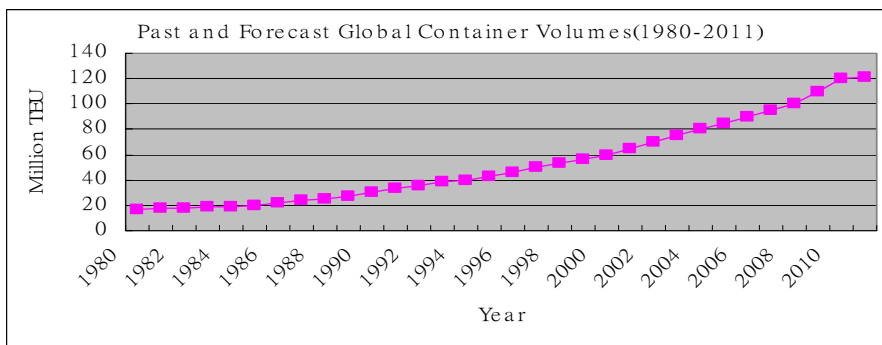
表 4-3 全球空運市場預估成長表(2003-2023)

Boeing World air Cargo Forecast		
2003-2023 Growth Percentage	Area	Growth per year, percentage
10.6	Intra-Asia	
8.5	Asia-North America	
7.2	Asia-Europe	
6.7	Europe-Southwest Asia	
6.4	Europe-Latin America	
5.9	Latin -North America	
5.6	Europe-North America	
5.3	Intra-Europe	
5.2	Europe-Africa	
4.7	Europe-Middle East	
4.1	North America	
6.2	World	World Average 6.2%

資料來源：A&A Inc,2004

全球海運市場：根據 Maritime Trade & Policy 所提，1980 至 2011 年全球海運貨櫃量年複合成長率達 6.0%，尤其遠東到歐美貨量隨中國與印度出口旺盛大幅增長，中國大陸出口往歐洲貨櫃量持續增長，使得中國大陸貨櫃港口排名也在全球十大貨櫃港中佔據六個位置，包含上海、香港、寧波、深圳、青島與廣州。

表 4-4 全球海運市場預估成長表(1980-2011)



Year	1980	1990	2000	2006	2011
Container Volumes(Million TEU)	13.5	28.5	59	91.7	122.7
Compound average growth rate over previous period	-	7.80%	8.40%	6.50%	6.00%

資料來源：Maritime Trade & Policy

由全球海空運市場所觀察，海運年複合成長率達 6%，空運市場年複合成長率達 6.2%，並且由亞洲區出發往全球區段年複合成長率皆超過全球平均甚多，未來十年到十五年間全球物流發展仍將以高速成長的亞太地區為主要市場，也是兵家必爭之地，尤其台灣物流年鑑統計 2008 年中國、印度與越南物流產值合計超越亞太區全年物流產值 50% 以上，意味此三地將為亞太區域重點物流發展區域。特別是蓬勃發展的中國物流市場，據中國台商期刊估計 2003 年台灣與大陸兩岸間物流總成本約計 374 億美金，而且企業對物流委外的程度落後於歐美地區，未來發展潛力將大幅超越此金額，在大幅成長的中國物流市場中，台灣物流業者其實相較於歐美國際物流業者更多了距離與同文同種的優勢，且約計有七萬名台商已在此深根發展，台資物流企業如能掌握這些台商就能短時間建立一定規模，但要進入這個市場需要與陸資企業合作與具有一定規模才行，基於大陸對於物流業者投資規定，與陸資企業在沿海八省設立物流流通業與第三方物流業者，其投資金額不得少於五百萬美金，且其持有合資企業股份比例不得超越百分之五十，形成一定的投資門檻。對於台資物流企業而言，除當地已深根的台商外，對於在大陸設立的跨國企業也是潛在顧客，這是因為跨國企業對於大陸的物流企業服務水準並無信心，大多還是願意交由國際物流業者服務，這對於服務水準較高的台資物流企業或許也是一項機會。

#### 4.2.2 區域貿易整合

區域經濟：原就 WTO 體制下各會員國已簽屬一份區域貿易協定，但是根據國際趨勢變化，各區域簽署區域的貿易協定越來越多，據 WTO 統計自 1993 年全球簽屬 20 個貿易協定到 2007 年的 400 個貿易協定可見趨勢，對我國物流業者影響最大的是關於東南亞國協(ASEAN)的貿易協定，其中有關於東南亞國協會員國針對互相的關務資料傳輸採取統一窗口，並計畫於 2015 年完成各會員國設立單一窗口，屆時東南亞國協會員國間貿易上會更緊密，彼此貿易安全上也會更有保障，但是我國還未加入下，對業者需要負擔更大的貿易成本，對於我國從事貿易資訊交換物流業者更具有被邊緣化的危險。

#### 4.2.3 企業增加物流委外並減少委外物流業家數

2007 年由 SAP 及 DHL 贊助喬治亞理工學院(Georgia Institute of Technology)與 Capgemini 管理顧問公司一起研究物流委外市場調查，問卷發與全球不同產業資深供應鏈主管，問卷回收率 10.5%，有效問卷涵蓋 61 個國家共 1568 份，據調查顯示有 1287 家使用委外服務(82%)，其中委外費用佔其物流總成本依地區而有所不同，其中北美 47%、歐洲 65%、亞太 62%與拉丁美洲 49%，這些公司都預計未來幾年委外的比率會增加，且約 55%的企業供應鏈主管都表示正在合理減化委外的物流業者家數，約 70%的企業將合作物流業者控制於五家之內，30%約合作 6 到 50 家，且不只國外有此趨勢，國內也有相同情況，以國內某知名面板廠為例，主要合作物流業者包含一家台資船公司、兩家歐資承攬運送業者、一家歐資空運承攬運送業者、與一家台資空運承攬業者共計五家，據調查減少委外物流業者的主要原因是近年來物流業者藉由併購與結盟，能提供整合物流的

服務變強，且其能服務地域範圍變廣，以前需要找十幾家才能達成的物流服務內容，現在找其中一家就能達成，且企業可以減少使用不同物流業者的作業複雜度，於是紛紛採取減少委外物流業者當作方案，這對於單純提供報關、貨運承攬、倉儲服務的物流業者是一個威脅，但對於能提供整合物流服務的物流業者卻是擴張的機會。

#### 4.2.4 企業增加供應鏈資訊與通訊科技的要求

2007 年 Aberdeen Group 機構針對全球 150 家大型國際企業，調查未來欲增加的供應鏈管理能力，根據調查結果歸納前十大欲強化能力，首先高達 54% 的受訪企業需要增加提供即時資訊的合作廠商家數，也就是意味目前合作物流廠商的即時提供物流資訊不符所需；50% 受訪者表達需要將更多供應鏈狀態列入追蹤；同時 45% 受訪企業需要進一步追蹤到物流進程中各步驟的實際到貨總成本(Actual total landed cost)，並作進一步的供應鏈上的財務管理；44% 希望能具有供應鏈異常的警示系統；43% 希望能應用 RFID 新科技與即時由手機得知關於供應鏈的各項資訊，由此資料可見未來各企業對於物流業者資訊能力要求只會越來越高，國內物流業者如何以現有盈餘作現階段資訊能力的強化，以下圖統計可見客戶要求方向的端倪。

表 4-5 大型國際企業欲增加前十大 SCM 能力(全球 150 家)

Top 10 enhancements planned in next 2 years	% Respondents Planning to Enhance
1. Expand Number of Trading Partners Providing Status Information	54%
2. Incorporate Additional Status Events	50%
3. Track Actual Total Landed Cost	45%
4. Incorporate Resolution Advise of Workflow	45%
5. Add Financial Settlement or Financing Triggers	45%
6. Add Warning Alerts	44%
7. Add RFID-Enabled visibility	43%
8. Add Escalation Policies to Manage Alerts	43%
9. Performance Trending & Root Cause Analysis	42%
10. Add Visibility Into Mobile Assets	41%

資料來源: Global Supply Chain Benchmark Report, Aberdeen Group

#### 4.2.5 新科技與新法案衝擊

2005 年開始無線射頻識別系統(Radio Frequency Identification, RFID)開始興起話題，甚至 Wal-Mart 要求前 100 大供應商需於產品外箱與棧板上貼上 RFID 標籤，但是並未如預期風行，主要是因為成本與隱私權爭議，但是 RFID 新科技無損於它在物流產業的地位，只要產品、棧板與貨櫃上都有此標籤，就有助於追蹤產品目前所在位置、加速清關速度、強化及時補貨與庫存管理等物料管理、與加快消費者結帳速度等，一系列以 RFID



新科技來優化物流流程，對我國物流業者來說新科技的應用對未來物流市場將有極大助益。另外，2006年7月1日正式實施歐盟 WEEE 與 RoHs 兩法案，規定生產者產品的回收設計，需要符合電子類產品的最低回收率與限制產品六類特定有毒物質含量(鉛、鎘、汞、六價鉻及溴化耐燃劑(PBB 與 PBDE))，藉以減少產品有害物質對環境影響，以 SONY 為例，2001年 SONY 公司運往荷蘭第一代 Play Station 遊戲機及其外部零件，因含有高濃度鎘化學物質，因而遭到荷蘭官方禁止，後續 APPLE 與 DELL 等大廠在後續要求台灣代工廠上都需作到相關規定，且目前歐盟國家中除奧地利、馬爾他、葡萄亞與斯洛伐尼亞外，都以國家立法方式嚴格規定 WEEE 與 RoHs 規範，對我國物流業者服務的電子代工廠衝擊頗大，物流業者應密切關注法規之變化。

### 4.3 我國第三方物流業的問題

#### 4.3.1 國內物流業者客戶群雜亂，且喜好單純運輸要求的客戶

國內物流業者服務客戶以服務台灣代工廠商為主，台灣代工廠產業琳瑯滿目包含傳統產業與電子產業兩大項，其中傳統產業包含螺絲螺帽、車燈、汽機車零件、飲料、紡織、健身器材與相關貿易廠商等，另一族群為電子廠商包含有面板、筆記型電腦、電源器、光碟代工廠、投影機、碳粉墨水匣代工廠等，物流業者服務的產業數字初略計算就有 13 種類，相信總數字當然不只這些產品，我國物流業者服務產業之雜亂可見一斑。另外，我國物流業者多以航線來分別客戶，例如船公司以各航線別來區分部門，例如太平洋東向航線，即管理由遠東經太平洋至美國航線所有客戶，而依據船公司區分客戶特性，海運承攬業者也多以此方式區分客戶，例如國內的海運承攬運送業者先與船公司洽談東南亞航線價格後，再聘請眾多無底薪之業務員，廣泛接觸出口至東南亞的各類客戶，承攬大筆生意後再反向與船公司壓低價格，不論客戶從事哪種產業，只要不涉及爆炸等危險品即可，而以之衍生的眾多倉儲業者、內陸運輸業者皆多以此方式區分客戶，這種方式在台灣出口暢旺的年代可以收到很好的效果，但是在漸漸的需要物流業者提供更多整合物流服務的同時，這樣的區分客戶方式對我國物流業者形成相當的限制。國內XX物流業者定期依據與船公司洽談最低價格，規定業務員每周至少新增一位客戶，業務員每周新增業績壓力下，捨棄那些較複雜的物流要求的客戶，而尋求單純要求純粹港對港的海運客戶為優先，如此表面上此公司保有的都是純粹海運的單純客戶，但實際上卻是慢慢流失廣大複雜要求的客戶群。

#### 4.3.2 對客戶產品不了解，提供增值服務不足

而接續上方所述，在物流發展歷程上以航線區分客戶無法避免，但在艱辛創立期後，物流廠商已擁有固定客戶來源，生存已不成問題，開始進入承平期，不料全球化浪潮下，企業雖漸漸將企業內部的物流功能外包，許多物流廠商並無法承接企業內部的物流工作，主要原因除我國物流業者持續保持著客戶依航線區分的觀念外，另一原因是我國物

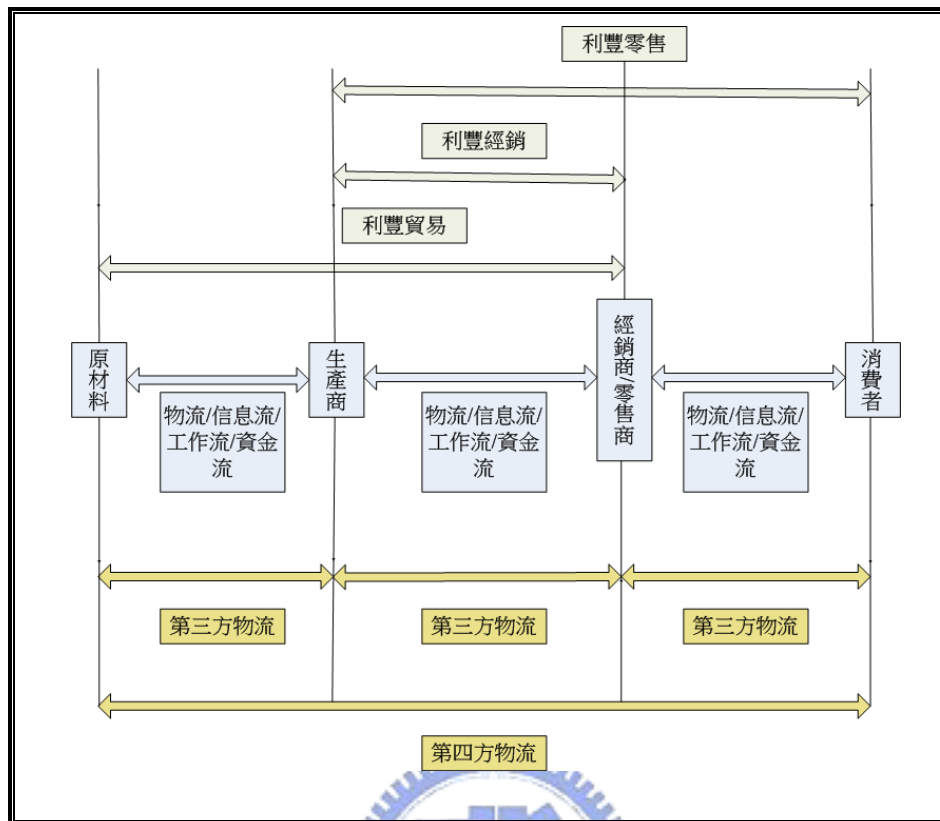


流業者未對主要客戶的產業與產品深入了解，無法提供更多增加價值的服務，例如前述 TOSHIBA 外包維修功能與 UPS，UPS 必須精挑細選出具有維修能力的員工受訓並參與 TOSHIBA 維修電腦認證後，再集結所有客戶的有問題電腦至 UPS 設於美國的維修中心，UPS 的維修中心不僅僅是需儲備固定的維修零件，還需依照業務量大小調整的維修人員數量，完成限定時間內完成維修，這樣的外包物流例子說明了 UPS 維修中心積極強化本身對客戶電腦產品的了解，花費時間與金錢受訓後專門承包 TOSHIBA 維修業務，才能提供增值服務，而相對於我國物流業者所提供服務，多推出所謂一條龍式服務，強調只要找到我國物流業者就可以完成所有服務(報關、出口、海運、陸運等)，其實對 TOSHIBA 的電腦維修服務是無法承接的，有人可能會反駁說在接到這樣的生意再來佈局所有的設備人員，但是我想所有欲外包的企業是需要預先確認物流業者有這樣的能力才會考慮合作。

### 4.3.3 我國物流業者不具備供應鏈整合觀念

對照於標竿企業利豐集團供應鏈整合概念，廣泛佈局玩具、成衣與時尚飾品供應鏈的決心，我國物流業者多於數種不同產業的各段供應鏈間移動，以下圖 4-6 作說明，例如以小樣的時尚飾品產業為例，利豐以利豐貿易佈局於原料至生產者間；以利豐經銷佈局於生產者至零售商間；以利豐零售佈局於零售商至消費者間，整體佈局玩具供應鏈上，此三家公司合作下即達到所有信息流、物流、資金流與工作流的通暢，而且整併這些流程絕對能賺取相當之利潤，例如以數量小、價值低與訂購頻率高的小樣飾品為例，對大批量訂購的賣場而言訂購小批量的飾品極不划算，種類多且訂購次數一多會增加業務量，不如進口大批量的飾品，但是與利貿易與各供應商伙伴合作密切下，從各供應商進口不同的飾品成爲可能，並且在利豐零售的店面下了解消費者對各樣的小飾品的銷售狀況，及早通知代工廠生產不同的產品種類以爲因應，且在小飾品的組裝上，外袋雖在香港設計但於大陸地區生產，分批將小飾品及外袋從位於大陸各城市集結後，依據各利豐位於東南亞的零售店數量要求下，運送至各家零售店進行組裝後上架，這樣的整併流程讓利豐旗下的第三方物流業者(英和國際物流)省卻了由大陸運送小飾品至大陸統一進行組裝的運費成本，且無需再集結於東南亞零售商的固定統一倉儲後再進行內陸運送分配至各分零售分店，這對於整體物流成本幫助非常明顯。對照利豐如何以佈局供應鏈達到省卻各物流成本，反觀第三方物流業者，佈局於原材料與生產商是一家物流業者，而生產商與經銷商是另一家物流業者，經銷商至消費者又是另一家物流業者，單以小飾品市場即可看出一段供應鏈上共有三家不同物流業者服務於同一供應鏈上的三家不同廠商，這供應鏈上的分段情況雖是無法避免的事實，但其實有某些機會有可能達到整合供應鏈上的綜效，成爲某供應鏈上的第四方物流業者，但我國物流業者專注於開發各區段的廠商並未體認到整合供應鏈可達之廣大綜效。

圖 4-6 利豐集團與第三方物流業者供應鏈佈局對照圖



資料來源：本研究

#### 4.3.4 規模過小，台灣充斥過多規模與特性相似的物流業者

據各國國際物流業者網站資訊，蒐集其資本額規模如下 UPS 約為美金 497 億美金、Fedex 與 DHL 各約 200 億美金，對照於我國海空運業者陽明海運、長榮海運與中華航空都各約 10 億美金上下的資本額，相對而言大約大 20 倍以上左右，另據台灣物流年鑑 2007 統計，撇除資本密集的船公司、航空公司與貨櫃集散站外，在台灣物流業者資本額在新台幣 5000 萬以下、員工數在 100 人以下的占最大；其中尤以海運承攬運送業資本額 1000 萬以下者接近 87%，其餘各行業資本額比例簡述如下、船務代理 500-1000 萬佔 43%、內陸運輸 1000-3000 萬佔 55%、倉儲業 500-1000 萬佔 24%與報關行 1000 萬以下佔 95%，依據調查結果顯示大部分物流業者多介於 1000-5000 萬間，普遍規模小且平均散布於各產業。另特性相似的程度也很高，以國內第一大海運承攬運送業者沛 X 集團，跳槽另立門戶的員工就有數十家之多，如萬 X、X 達、與 X 泰等，因為受同一公司訓練不管使用的人脈與供應商網絡基本上沒什麼差別，不僅重複投資於相同設備，且互以相同能力在兩岸三地競爭，導致兩方惡性殺價競爭，海運市場運價低落，一直為船公司的頭痛之處；另外對於倉儲業者而言，主要服務內需市場，每個倉儲業者服務的區域性較明顯，並沒有出現激烈廝殺場面，如新竹地區有中 X 物流、佰事達、百及、僑 X、世 X 但基本上規模受限於內需市場逐漸萎縮，無成長機會；內陸運輸業者規模普遍在 1000-3000 萬間，受惠於宅配的市場逐漸增長具有成長機會，但服務無甚大差別，多爭取與超商間長期合作作為主

要收入來源。

#### 4.3.5 資訊能力不足

就國內物流廠商內部資訊化程度不足夠，企業各部門間資訊多以紙本記錄，數位化程度不高，在跨部門調閱資訊時，常常耗費時間在搜尋與轉換資料上，在講求時效的物流產業，資訊能力的不足影響業務的推廣與物流服務的維持；另外物流業者在跨國的運輸上常常與國內外物流業者合作，在跨國與跨公司的資訊整合上也並沒有落實，常常是客戶詢問貨物現況，物流業者回覆清查後給與回覆，其實物流業者私底下急忙打電話或發信件確認貨物位置，在現在的資訊程度而言想做到並不困難，但是大多數物流業者都抱持著得過且過的心態，不想投資於資訊花費。但一味批評也失之公允，在國內倉儲業者以IBM 401 系統曾建置過ERP系統，但是倉儲廠商建置ERP後，數年間系統轉變為以SAP與Oracle為主的ERP系統，但重新建置又是一筆花費，在考量後續的生意來源後並未決定重新建置，這是目前對倉儲業者所觀察到的現象；另外資本雄厚的船公司如陽明與長榮集團，多以本身的資訊人員建置資訊系統，並不與國外合作夥伴使用相同ERP系統。一般而言國內物流業者的資訊整合程度普遍較不足，且較不願意花費與更新資訊系統提升服務。



## 五、 研究結論與建議

### 5.1 給予我國第三方物流業者建議

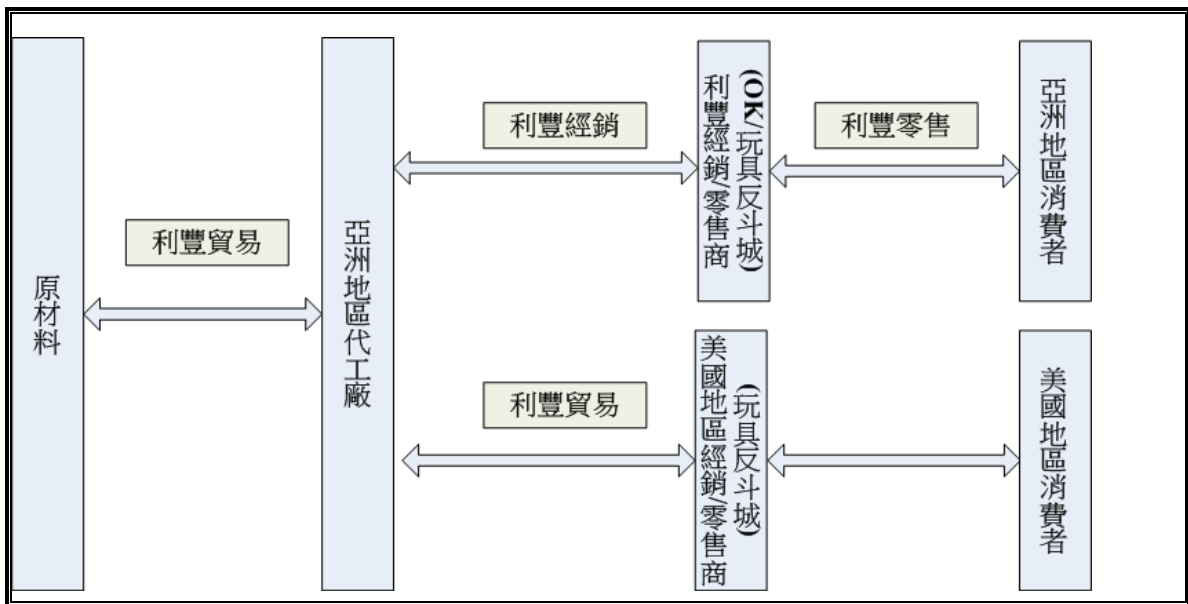
#### 5.1.1 利豐為貿易商與第三方物流產業有許多不同，為何可當作我國第三方物流業者的標竿？

利豐雖為貿易商，但擁有供應鏈管理的概念並且勇於當所屬產業的供應鏈領導者目標與第三方物流業者相同，舉例來說在成衣產業中共有成衣製造商、成衣貿易商、成衣零售商、與大型品牌成衣設計商等眾多業者，每一間廠商在成衣供應鏈中都試圖增加附加服務，滿足顧客需求，最終達到擴張版圖的目的，但最後利豐是最成功的，探究其成功擴張最主要原因為利豐除了增加附加服務外，他的目標是想做這整條供應鏈的領導者，公司明確的定位為提供整合供應鏈服務的廠商，併購與資訊投資都以此為考量，明確定位與執行策略讓利豐成為眾所皆知的成衣、玩具與時尚飾品的供應鏈整合廠商，對照於我國第三方物流業者而言，規模過小，面對已邁向第四方物流的國際大型物流業者的快速併購毫無招架之力，稍有規模的我國國內物流業者也不具備供應鏈整合觀念，有業務就作的心態，導致客戶群雜亂，無明確定位、投資與併購多以運輸流程思考，例如投資車隊與報關行等，定位不明確導致執行也無明確方向，徒花費許多資本與時間。利豐與第三方物流業者目標相同，應具備供應鏈整合觀念相同，需整合眾多供應商相同，提供客戶整合供應鏈服務相同，具備這麼多相同點，故本研究採取利豐為本研究標竿企業。

#### 5.1.2 建議我國第三方物流業者應由本身策略定位專攻某條供應鏈

以利豐案例為依據，先以成衣、玩具產業貿易起家，藉由委外代工廠的經驗中陸續擴充關於成衣與玩具的產品與製程知識，提供附加服務下版圖漸漸擴張，利豐集團成功完成下圖 5-1 從原材料至美國地區零售商的利豐貿易佈局，但美國地區零售商至美國地區消費者區段，美國物流業者佈局已深，利豐無法佔領下，轉而向亞洲玩具市場供應鏈佈局，首先利豐經銷佔領由亞洲地區代工廠至東南亞地區零售商區段，利豐零售佔領由零售商至消費者的最後通路區段，在利豐專攻某條供應鏈下成功收取由整合供應鏈網絡而來的利潤。

圖 5-1 利豐於地區別供應鏈佈局圖

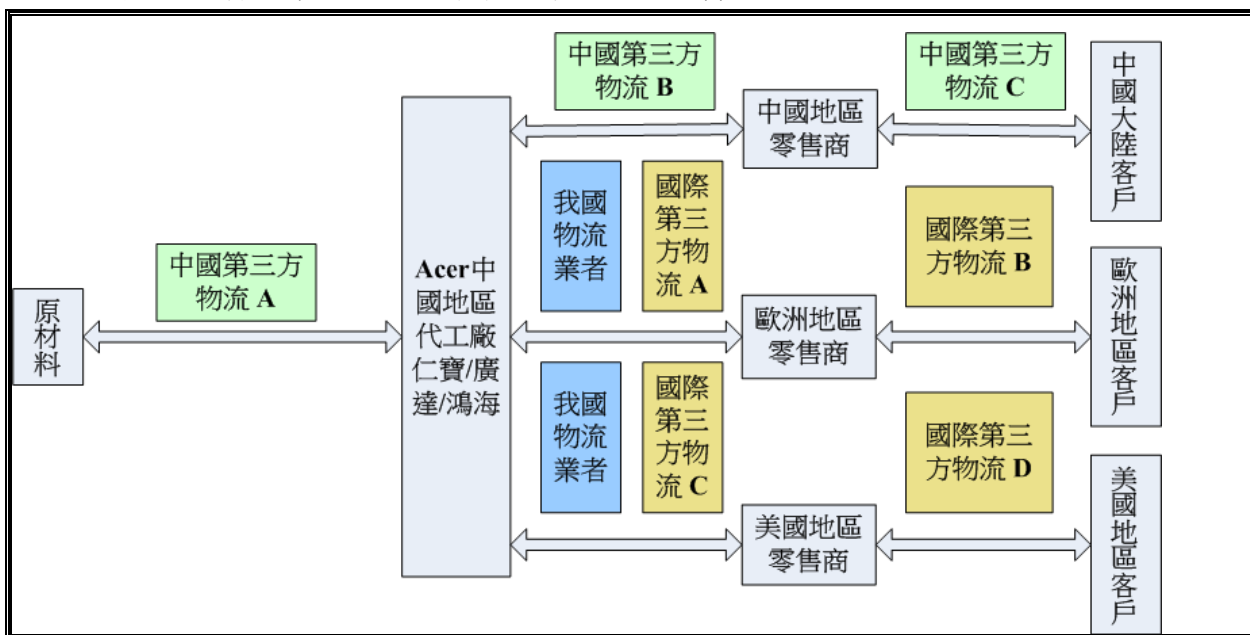


資料來源: 本研究

對於我國物流業者服務以航線區別客戶下，服務產業過於雜亂，但基於生意考量不可能建議捨棄部分行業，因此本研究建議應針對主要客戶從事哪一些產業，對此產業深入研究此產業的供應鏈整體狀況，例如此產業供應鏈的各區段由哪些物流業者負責，是否已提供任何增值服務，詳加調查下可得知此產業供應鏈的佔領圖，以圖 5-2 為例，XX 物流主要服務Acer電腦為例，在筆記型電腦的供應鏈中，XX物流佔領區塊為Acer大陸代工廠至歐洲與美國零售商的一小塊生意，與國際物流業者A激烈競爭，而歐洲零售商至歐洲消費者端由國際物流業者B佔領，所以國際物流業者在歐美區段的供應鏈搶食大部分生意，而相信主要原因為國際物流業者的歐洲內陸運輸能力比我國XX物流能力好，相對於歐美區段競爭激烈，中國地區上從原物料下至消費者端都各由不同的中國物流業者負責服務，且Acer對中國物流業者信任度並不高，相對而言機會比歐美區域還大。藉由XX物流的主要客戶產業狀況、與供應鏈上物流業者佈局，可觀察本身對於整合供應鏈上的優劣勢，藉以擬定未來XX物流業者發展方向，相對於之前以航線區區別客戶，客戶產業雜亂，對客戶產業不了解與無法提供增值服務的缺點具有指出改進的作用。



圖 5-2 服務宏基的第三方物流業者於筆電供應鏈佈局圖



資料來源: 本研究

### 5.1.3 由併購整併目標供應鏈

由利豐案例得知併購是一項可以瞬間得到供應鏈整合能力的工具，包含主要供應商、客戶網絡與增值能力服務的獲得，但是併購並不是漫無目的，利豐選取的客戶都是針對成衣、玩具與時尚飾品的設計與貿易廠商，無一不是針對增進此三條供應鏈整合能力為目的，所以針對上例的 XX 物流，欲攻佔的是筆記型電腦供應鏈，則選取的併購對象有可能是目前正服務於歐洲零售商配送至各門市的物流業者，藉由整合歐洲地區供應鏈，提供 Acer 有別於其他競爭者不一樣的服務，但有其他人可能會覺得併購耗費資本過大，不如聯盟，但是依據筆者物流業經驗，我國第三方物流業者規模過小且無特殊能力下，與歐資企業合作大多破局互相爭奪客戶收場，所以建議應藉由併購取代薄弱聯盟，獲取全球運籌、供應鏈整合等更多更深層的服務能力，突破重圍爭取一席之地。

### 5.1.4 了解顧客產品，提供增值服務

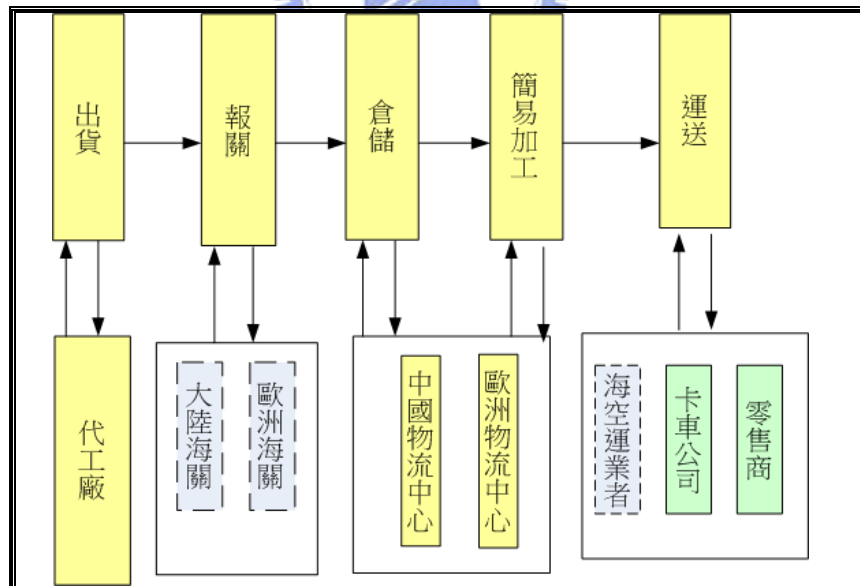
以筆記型電腦Acer代工廠共計有 20 多家(包含廣達與仁寶)，在所有這些中國代工廠間所生產的產品凌瑯滿目，包含最近併購倚天後生產的智慧型手機，如何成功整併成一整個棧板為宏碁節省物流成本是Acer在代工廠端亟欲追求的，建議XX物流業者應提供的增值服務包含精確計算貨物材積、節省每一個棧板空間、整併各中國代工廠的所有貨物、與採取適當包材減少貨物碰撞損壞等服務。另外Acer對於眾多代工廠皆要求下完訂單就應直接運送筆電至歐洲零售商Ingram Miirco各門市，所以多數代工廠都於歐陸設立組裝中心或VMI HUB(Vendor Managed Inventory)，且多與物流業者合作設立，這部分如物流業者具有相關經驗，則可提供更多增值服務，包含國外稅則預估、24 小時清關與連夜

拖車運送服務，以讓代工廠生產組裝順利。另外Acer標榜維修筆電速度在 58 分鐘內就可以完成，假若是無法立即完成的問題筆電，就會給與顧客一台全新灌好軟體的筆電給與客戶暫時使用，等維修完成後再交修好的筆電交還給客戶，並取回借予暫用之筆電，如此的維修服務需要搭配多趟的快遞與大量受訓過的筆電維修人員，也是物流業者另一項服務機會，只是端看XX物流業者有沒有能力承接。

### 5.1.5 善用資訊系統整合流程

觀察國內物流業者，因建置ERP所費不貲，大多採取購買單一功能的出貨文件系統，所需其他功能再自行以資訊人員擴建，在內部搜尋資料尚可應付，但與外部公司連結上常常產生許多問題，尤其物流流程牽扯許多供應鏈伙伴，如下圖所示，共包含代工廠的出口文件傳輸、海關資料傳輸與報關業者、貨物儲位與加工進度需與物流中心連線，運送狀況要與海空運業者、卡車公司與零售商資訊上連結，對規模不大的我國物流業者而言，與合作伙伴建置資訊系統的確負擔過大，但現行的最大問題在於許多物流業者乾脆不交換資料，從系統讀出資料再另行整理後給與供應鏈夥伴，耗費時間與人力成本，這樣的方式無法支持我國物流業者將規模變大與提升物流服務水準，建議應先擴大客戶數量後，壓低建置資訊系統的成本，並且搭配併購與聯盟的方式同時與供應鏈夥伴更新資訊系統，共同提升服務水準。

圖 5-3 我國第三方物流業者資料交換流向圖



資料來源: 本研究

### 5.1.6 建立以顧客為主的彈性組織

以物流產業多以功能別組織為主，以客戶為主的組織結構非常稀少，舉目所見，只見海運公司為較大型零售商如 Wal-Mart 與 IKEA 成立專案小組競標大型標案，但其專案經理竟下轄於功能組織部門下，權限守制於功能型部門主管，在面對競爭日漸激烈的物流

市場反應速度緩慢，另外國內的海運承攬運送業者的組織結構與船公司相去不遠，多以功能別區分，如海運、文件、企劃與資訊部等，在面對激烈變化的物流市場，常見的傳統型的功能型組織無法應付，此變化趨勢可由國際物流快遞業者 Fedex、UPS 與 TNT 的組織變化可見端倪，最近三家業者紛紛與大陸業者合資企業收買回採獨資經營，並且將快遞與供應鏈管理業務整合一起，提供客戶完整的供應鏈管理服務，並且依照國家別整合單一分區總經理，例如中國華北、華南與華中統合成一位總經理，在各區客戶需要整合供應鏈功能時，即刻命名具有權責的專案經理處理，在合作成功後才恢復與正常功能別組織，此類的整合服務與彈性變化的組織才能因應未來挑戰。

### 5.1.7 由文中所建議我國第三方物流業者應專注於同產業並深化客製化服

#### 務，但同時服務數家互相競爭客戶群是否會有衝突？

以利豐案例來說，公司前線以產品別拆解 100 多個事業部，再以各客戶別分開所負責事業部子單位，每一個負責客戶的子單位經理只專注於此客戶的需求，當然同樣的球鞋產品事業部中同時負責 Nike 與 Reebok 的子單位經理會有衝突但是只要客戶規模夠大，利豐可以子單位區別來分開這樣的衝突點，即各有一組人馬服務兩家互相競爭的客戶，但針對我國第三方物流業者而言，負責專案的專案經理常常在各部門主管之下，且多聽命行事，這樣的專案小組功能不大，且未達到以客戶為中心的組織設計，第三方物流業者有必要在改善客製化服務的同時針對組織作再造。

### 5.1.8：將生意交與你建議改善後的第三方物流業者可以達到什麼綜效？

預計改善可以達到的效益，為我國眾多第三方物流業者可以朝向不同產業發展，撇除同質性實現差異化，客戶藉此得到更客製化的服務，例如以我國物流業者特性而言，採取的方式為以同航線不限任何產業接觸的方式，導致同質性高且所能提供客製化服務並不多，這樣的方式在逐漸深化客製化服務的改良物流業者終將淘汰，第三方物流業者對深化的產業具有更多產業與產品知識，有能力承接客戶原屬公司內部的物流業務，集結同樣產業的客戶後，第三方物流業者可以以他方公司成功物流經驗給與其它同產業公司指導，真正做到除了實體運輸外的整合供應鏈服務的顧問諮詢，故各產業的客戶經由委外給改良的物流廠商將可獲得真正客製化與整合供應鏈服務。

### 5.1.9：電子商務對物流業者是否會有衝擊？

以利豐案例來說，當初 B2B 電子商務廠商似乎成爲一個威脅，但是對照於今天利豐不但沒有被去中間商化，且蓬勃發展持續併購，最主要關鍵是生意還是需要經過一層關係才會長久，例如利豐藉由提供美國大型成衣商客製化服務深化與客戶間關係，非僅僅電子商務平台與客戶接觸就可以撼動這層關係，信任是最主要關鍵因素，電子平台並

無法提供信任與客戶就注定落入比價後的單次交易，這樣的電子商務平台在改良前的第三方物流業者絕對有衝擊，因為物流業者並為真正提供客製化服務，但也有人說貨物坐飛機如同人坐飛機般，還是會擔心貨物安全，但是假如電子商務網使用與第三方物流業者同樣的運具，那客戶移轉的機會就非常。在改善後深化客製化服務的第三方物流一定沒有問題嗎？這也不盡然，關係是基本的，而信任需要時間培養，就時間這點而言，遲遲未進行深化服務的第三方物流廠商是項威脅，假若在還未深化關係的同時，已佔據了眾多產業的第四方物流整合提供者（國際物流業者）輔以電子商務網服務搶攻我國第三方物流業者的客戶，自然就會產生極大的衝擊。

## 5.2 後續研究建議

### 5.2.1 依照各產業別供應鏈分析國際物流業者發展現況

研讀利豐案例與參照筆者的第三方物流業者經驗後，所發展出針對筆電產品的供應鏈佔領圖，可以給與目前服務筆電供應鏈的物流業者後續建議，但服務產品別非常眾多，無法針對每一項產品列舉實例，因此建議後續研究應採取不同產業別的供應鏈作深入研究，包含目前共有幾家物流業者分佈在這條供應鏈上，國內或國外，各提供了什麼樣加值服務，擴張範圍多廣，評量本身與它爭鬥的獲勝率或應及早轉入尚未有人整合的供應鏈的成功率，並且輔以產品變化趨勢，給與第三方物流業者實務建議，本研究並未針對任何服務特定產業的物流業者作深入研究，而是整體的給與第三方物流業者建議，未來後續研究可以針對服務不同產品的物流業者作深入研究。

### 5.2.2 輔以台灣與大陸物流業者在大陸與印度物流市場發展現況

近幾年來大陸與印度物流業者發展快速，所有的運輸基礎建設近幾年內就會完工，物流商機湧現，建議後續研究應以大陸與印度等新興市場為主要研究範圍，探討我國物流業者在新興市場投資概況，以 2006 年中國商務部中國全國物流總額為 59.6 億人民幣，而外資投資物流項目統計比率，第一名為來自香港省投資佔 46% 最多，第二名為來自英屬維京群島與巴巴多斯群島等國家投資共有 25%，來自台灣投資比率 4% 與日本相當，可見近期以來台灣物流業者投資大陸物流業已有一定規模，而其中最引人注目的投資案有揚子江與長明碼頭兩鉅額投資案例，以揚子江快運為例，大陸海南集團佔四五% 股份，海南航空佔二%，華航佔二五%、陽明佔一二% 與萬海航運佔一二% 等，這樣的投資在 2007 年上半年為華航帶來 5.5 億元虧損，但華航擁有了揚子江快運所有的地勤貨運代理、所有維修業務與由上海直飛歐美航權；另外陽明所屬好好國際物流跨業於 2006 年投資中國重慶長明散裝貨運綜合碼頭，投資金額人民幣兩億兩千萬元占股權 49%，集水、陸運、航空及航海綜合運輸中心，提供客戶除海運外延伸至內河航運等業務，好好物流佔據大西南門戶重心點重慶，上述兩項佈局對華航及陽明看似無庸置疑是好的也是必要的，但建議後續研究以供應鏈管理角度來研究華航投資揚子江及好好物流投資長明



散裝碼頭的未來發展性，這將是很有趣的議題。

印度物流業方面受惠於印度國內蓬勃發展的經濟成長率影響，印度經濟監測中心(CMIE)預估 2009 年的度 GDP 成長 8.2%，無視金融危機威脅，印度仍為金磚四國中成長最快的經濟體，強大的內需將支撐未來物流產業的蓬勃發展，據估計印度強大的製造業成長預估有 20%，這可由每年爆滿的漢諾威工業展可見端倪，據估成長的製造業將可進一步帶動印度國內物流市場成長，據國際物流業估計印度物流市場年成長率將達 20~30%，撇除製造業所帶來的效應，光民生用品的冷藏鍊及冷凍儲藏據估就有十二億歐元市場，而嗅到這樣成長市場的當然不只台商，據印度報章《Mint》利豐集團也準備買入印度批發零售商「Future Group」旗下的物流公司之 15% 的股權，價值約 4000 萬美元，準備跨入印度零售商通路，貫徹供應鏈管理模式於印度市場，另外有興趣的廠商包含有印資的內地物流企業、中國物資儲運總公司與歐洲物流及分銷運營商 Logista 等，台商於印度投資製造業有鴻海集團、三陽機車、豐泰與萬邦鞋業，但目前國內物流業者尚未見到在印度市場佈局，建議後續研究可朝我國第三方物流業者於印度市場佈局情況作分析。





## 參考文獻

- 〔1〕利豐研究中心，供應鏈管理:利豐集團的實踐經驗，三聯書店(香港)有限公司，香港，民國九十二年。
- 〔2〕馮邦彥，百年利豐-從傳統商號到現代跨國集團，三聯書店(香港)有限公司，香港，民國九十五年。
- 〔3〕張緯良，企業資源規劃:企業e化之營運管理，張緯良，台北縣三重市，民國九十五年。
- 〔4〕Malcolm Waters著，徐偉傑譯，Globalization，弘智出版社，台北，民國八十九年。
- 〔5〕經濟部商業司，2007 台灣物流年鑑，經濟部，台北，民國九十六年。
- 〔6〕張原彰，「供應鏈觀點下-商、物、金、資訊、人力流的整合應用以及創新商業模式-以利豐集團為例」，國立台灣大學在職專班商學組，碩士論文，民國九十六年。
- 〔7〕黃心薇，「供應鏈、價值鏈管理下經營模式之研究—以聚陽、利豐為例」，國立中山大學，碩士論文，民國九十四年。
- 〔8〕蔡維軒，「我國第三方物流之服務能力與未來朝向第四方物流發展之研究」，國立東華大學，碩士論文，民國九十六年。
- 〔9〕Howells, J. and M. Wood, “The Globalization of Production and Technology”, Belhaven Press, New York, 1993.
- 〔10〕Martinsons, M. G., “Electronic commerce in China: emerging success stories”, Information & Management, 39, pp 571-579, May 2001.
- 〔11〕Mathews, J. A., “Dragon multinationals: New players in 21<sup>st</sup> century globalization”, Asia Pacific J Manage, 23, pp 5-27, 2006.
- 〔12〕Hagel III, J. et al., “From Push to Pull: Emerging Models for Mobilizing Resources”, Journal of Service Science, third quarter vol.1, pp 93-110, 2008.
- 〔13〕Ghemawat, P., “The Forgotten strategy”, Harvard Business Review, November, pp1-10, 2003.
- 〔14〕Seely, J. and J. Hagel III, “The next frontier of innovation”, The McKinsey Quarterly, 3, pp 83-91, 2005.
- 〔15〕Magretta, J., “Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply chain management Hong Kong style”, Harvard Business Review, September-October, pp 104-114, 1998.
- 〔16〕Lee, H. L., “The triple- A supply chain”, Harvard Business Review, October, pp1-12, 2004.
- 〔17〕Mentzer, J. T. et al., “Defining supply chain management”, Journal of Business Logistics, Vol.22, No.2, pp 1-25, 2001.
- 〔18〕Lambert, D. M. and M. C. Cooper, “Issues in supply chain management”, Industrial Marketing Management, 29, pp 65-83, 2000.
- 〔19〕Tan, K. C., “A framework of supply chain management literature”, European Journal of Purchasing & Supply Management, 7, pp 39-48, 2001.

[ 20 ] Knemeyer, M. A., “Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: A relationship marketing perspective”, The Journal of Supply Chain Management, Winter, pp 35-51, 2004.

[ 21 ] Fisher, M. L., “What is the right supply chain for your product?”, Harvard Business Review, March-April, pp 106-116, 1997.

[ 22 ] Abernathy, F. H. et al., “The future of apparel and textile industries: prospects and choices for public and private actors”, Environment and Planning A, 38, pp 2207-2232, 2006.

