

國立交通大學

運輸科技與管理學系

碩士論文

全球整合型物流服務業者比較分析  
—以UPS、FedEx、DHL與BAX為例

A Comparison Study of Global Integrated Logistics Service  
Providers: UPS, FedEx, DHL and BAX



研究生：賴彥臻

指導教授：韓復華 教授

中華民國九十六年六月

全球整合型物流服務業者比較分析  
—以 UPS、FedEx、DHL 與 BAX 為例

A Comparison Study of Global Integrated Logistics Service Providers:  
UPS, FedEx, DHL and BAX

研究生：賴彥臻

Student : Yen-Chen Lai

指導教授：韓復華

Advisors : Anthony Fu-Wha Han

國立交通大學  
運輸科技與管理學系  
碩士論文



A Thesis

Submitted to Department of Transportation Technology and Management  
College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Transportation Technology and Management

June 2007

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年六月

# 全球整合型物流服務業者比較分析

## —以 UPS、FedEx、DHL 與 BAX 為例

學生：賴彥臻

指導教授：韓復華 教授

國立交通大學運輸科技與管理學系碩士班

### 摘要

專業物流服務供應商(Logistics Service Provider, LSP)在全球運籌扮演相當重要的角色，本研究以全球知名整合型物流服務業者 UPS、FedEx、DHL 與 BAX 為研究對象，透過次級資料蒐集瞭解各公司的創立背景與發展歷程，再藉由與各公司台灣地區高階主管的訪談，比較分析其組織文化與發展策略之異同及核心競爭力，最後歸納整合型物流服務業者關鍵成功因素。

研究結果發現，各公司均由第三方物流業轉型為整合型物流服務業。組織管理方面：UPS 與 FedEx 為美商企業，較傾向於中央集權式管理，有效控管各分公司營運狀況，提供完整標準化流程；DHL 與 BAX 為德商企業，則傾向於區域分權管理制度，將權力下放各地區自行管理，更融入當地文化。各公司的組織文化亦影響其發展策略，UPS 傾向於穩健踏實的成長策略，審慎評估所有方案才會進行決策。FedEx 則傾向勇於創新，屢屢推出業界首創的服務或技術。DHL 較強調全球化的概念，積極透過組織間的併購與結盟擴展全球版圖與提升市佔率。BAX 將業務重心放在貨運承攬以及物流管理服務上，透過豐富的經驗與純熟技術，提供客製化與高品質服務。另外，各公司擁有不同差異化的競爭力，UPS 擁有完整北美地圖資料庫以及強大的包裹遞送能力；FedEx 具強大空運能力與資訊技術能力；DHL 在全球大部分區域取得先進者優勢且服務範圍遍及第三世界；BAX 則擁有強大資訊技術與物流管理技術。最後，本研究亦歸納出四點整合型物流服務業者的關鍵成功因素：適時地併購以及策略聯盟、提供創新服務、應用先進資訊技術，以及發展企業核心競爭力。

關鍵詞：物流服務業、整合型物流服務、全球運籌

# A Comparison Study of Global Integrated Logistics Service Providers: UPS, FedEx, DHL and BAX

Student: Yen-Chen Lai

Advisor: Anthony Fu-Wha Han

Department of Transportation Technology and Management  
National Chiao Tung University

## Abstract

Logistics Service Provider (LSP) plays an important role in global supply chain management. This research attempts to make a comparison study of the most well-known global integrated logistics service providers including UPS, FedEx, DHL and BAX. The basic background and development were comprehended by the literature review and site interviews. Organization culture, the differences of strategies and core competitiveness would be discussed after the in-depth interviews with senior managers of these four enterprises.

This research revealed that all companies were converted from third party logistics providers to integrated logistics service providers. UPS and FedEx as the American companies are inclinable to centralized management, DHL and BAX as the Germany companies comparatively trend to be decentralized. Different organization cultures also have affected the companies' development strategies. UPS proceeds with a solid steady pace; FedEx presses on innovation and new services; DHL emphasizes globalization conception; BAX focuses on freight and supply chain logistics. Besides, there is much differential competitiveness between these companies. UPS has complete North American map and strong package delivery ability; FedEx has the largest air cargo fleet and great information technology; DHL has the first-mover advantage in most regions worldwide, and good coverage to the third world; BAX has powerful information technology and ability to provide supply chain solutions to business customers. At last, this research collects and induces key success factors of integrated logistics service providers as follows: merging and strategic alliance timely, providing innovative service, applying advanced information technology, and focusing on the developing of business core competitiveness.

Keywords: Logistics Service Provider 、 Integrated Logistics Service 、 Global Logistics

## 誌 謝

呼~論文總算是完成了！在期間經歷許多事讓我成長許多，也有許多人給予我相當大的助益。首先要感謝恩師 韓復華 教授兩年來之悉心指導與教誨，以及在生活上之關心與照顧，在論文進行期間不辭辛勞地陪我去做訪談，對於老師的感激，很難用簡單的幾行字句就能夠描述，在此致上最由衷之謝忱！師恩浩蕩，永銘於心！

論文口試期間，承蒙中菲行 錢堯懷 董事長、中華大學 張靖 教授以及系上任維廉 教授不吝指教與斧正，提供諸多寶貴意見使本論文更臻完善，在此特別感謝！論文審查期間，系上 陳光華 教授撥冗閱讀並給予指導，使本論文能更嚴謹充實，學生衷心感佩。此外，論文進行期間，感謝 UPS 吳信翰 總經理、FedEx 陳姿樺 專員、DHL 陳碩鋒 總監、BAX 鄭樹人 副總裁以及 BAX 謝嘉怡 副理接受訪談，並且提供寶貴資料，使得本論文能順利完成。

即將要告別兩年的交大生活，心中有相當多的感觸，這期間經歷了許多事物，感謝一路上陪伴、協助我的人。感謝系上師長們的諄諄教誨以及網路實驗室的學長姐、同窗與學弟妹諸多的照顧。特別感謝華儲 陳盛山 董事長所給予的指導與關心，並且在百忙之中也陪我去訪談，不只在論文上給予我相當多的協助，也時常叮嚀我在做人處事的態度，令我不勝感激！感謝實驗室學長姐~愛騙人說他很正經的威哥、畢業典禮送我小熊讓我很感動的俊德、龍騎士昆諭、嘴砲王子裕智、很勇敢大聲罵出白目的育廷、黃后掌門人俐諭還有阿信代言人淑詩，是你們讓我在剛進交大可以很快適應生活，也讓我深深感受到實驗室像大家庭一樣的氣氛。另外感謝同窗們，帥猴子智偉~謝謝你常常在實驗室等我到很晚才一起回家，讓我不會被壞人抓走不能繼續寫論文；耍色達人昱傑~你總是很熱心的為我解答許多疑問，不時也會提供數碼寶貝之類的笑話，減輕我做研究的壓力；不喜歡介紹自己名字的春鎰~因為有你讓實驗室總是充滿了歡笑聲，也謝謝你每次都很阿莎力的讓我凹禮物，真的很高興能夠跟你們在同一個實驗室，一起體會所有的酸甜苦辣！另外，同窗國濬、思慧、銘娟、政諺，因為有你們讓我的研究所生活更加豐富。謝謝學弟妹佑甯、仲豪和沂茹，感謝有你們讓我在實驗室裡充滿歡笑與樂趣。謝謝摯友庭銀的陪伴與傾聽，因為有你讓我能夠順利完成論文，也讓我的生活更加的豐富！

最後，要感謝我最摯愛的家人，爸爸、媽媽、哥哥、阿姨、姨丈還有噗噗~感謝你們在我求學過程中給予的支持與鼓勵，在我一度想放棄的時候給予我最大最大的支柱，讓我有更多的勇氣與自信克服種種困難並完成碩士學位，也要感謝在天上的外婆給予我的保佑，讓我能夠一切順利。謝謝我親愛的家人們，我真的很愛你們！

要感謝的人太多了！謹將這份榮耀與喜悅，與你們分享！

賴彥臻 謹誌

于 交大網路實驗室 2007.07

# 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
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機與目的 .....	1
1.2 研究內容與範圍 .....	2
1.3 研究方法與架構 .....	3
第二章 文獻回顧.....	5
2.1 物流與供應鏈管理 .....	5
2.2 專業物流服務業 .....	9
第三章 優比速國際快遞公司發展分析.....	12
3.1 發展背景與歷程 .....	12
3.2 組織文化.....	16
3.3 營運近況.....	17
3.4 核心競爭力 .....	24
3.5 未來發展趨勢 .....	25
第四章 聯邦快遞公司發展分析.....	26
4.1 發展背景與歷程 .....	26
4.2 組織文化.....	30
4.3 營運近況.....	33
4.4 核心競爭力 .....	38
4.5 未來發展趨勢 .....	38
第五章 洋基通運公司發展分析.....	40
5.1 發展背景與歷程 .....	40
5.2 組織文化.....	44
5.3 營運近況.....	45
5.4 核心競爭力 .....	50

5.5	未來發展趨勢.....	51
第六章	寶靈頓通運公司發展分析.....	52
6.1	發展背景與歷程.....	52
6.2	組織文化.....	55
6.3	營運近況.....	56
6.4	核心競爭力.....	61
6.5	未來發展趨勢.....	62
第七章	全球整合型物流服務業者比較分析.....	63
7.1	全球市場佈局演化與發展.....	63
7.2	組織成長與營運近況.....	69
7.3	綜合比較分析.....	79
第八章	結論與建議.....	83
8.1	結論.....	83
8.2	建議.....	84
參考文獻	.....	85
附錄一	專家訪談問卷綱要.....	87
附錄二	專家訪談對象.....	88





## 表目錄

表 1.1	整合型物流服務業者基本資料.....	3
表 2.1	全球運籌供應鏈發展比較.....	9
表 2.2	專業物流服務項目.....	9
表 3.1	UPS 基本資料表.....	16
表 3.2	UPS 於 2002-2006 年總營收與營運利益.....	23
表 4.1	FedEx 基本資料表.....	30
表 4.2	FedEx 於 2002-2006 年總營收與營運利益.....	37
表 5.1	DHL 基本資料表.....	44
表 5.2	DHL 於 2002-2006 年總營收與營運利益.....	49
表 6.1	BAX 基本資料表.....	55
表 6.2	BAX 於 2002-2006 年總營收與營運利益.....	60
表 7.1	各物流服務業者創立背景.....	63
表 7.2	各物流服務業者地理版圖擴展時間對照表.....	63
表 7.3	各物流服務業者 2006 年營業收益分配比例(按地區).....	64
表 7.4	各物流服務業者業務型態發展.....	65
表 7.5	各物流服務業者部門分配與營運項目.....	66
表 7.6	各物流服務業者服務項目比較.....	67
表 7.7	各物流服務業者 2006 年營業收益分配比例(按業務).....	67
表 7.8	各公司發展目標與方向.....	68
表 7.9	各物流服務業者 1980-2000 年併購與結盟沿革.....	70
表 7.10	各物流服務業者 2001-2007 年併購與結盟沿革.....	71
表 7.11	各物流服務業者併購或結盟企業數量統計表(按地區與業務型態).....	72
表 7.12	各物流服務業者併購或結盟企業數量統計表(按年代).....	72
表 7.13	各物流服務業者組織文化.....	74
表 7.14	各物流服務業者組織擴展策略.....	75
表 7.15	各物流服務業者現況.....	76
表 7.16	各物流服務業者資訊技術應用.....	77
表 7.17	各物流服務業者 2002-2006 年營業收益與營運利潤.....	78
表 7.18	各物流服務業者市場佈局與發展策略之異同.....	80
表 7.19	各物流服務業者核心競爭力.....	82
表 8.1	各物流服務業者組織特色與經營策略.....	83



## 圖目錄

圖 1.1	研究架構圖.....	3
圖 1.2	研究流程圖.....	4
圖 2.1	物流發展歷程圖.....	6
圖 2.2	物流定義示意圖.....	6
圖 2.3	供應鏈網路結構圖.....	7
圖 2.4	供應鏈示意圖.....	7
圖 2.5	供應鏈管理屋.....	8
圖 2.6	第四方物流.....	11
圖 2.7	整合型物流服務業服務流程.....	11
圖 3.1	UPS 於全球重要發展歷程.....	14
圖 3.2	UPS 併購歷程示意圖.....	15
圖 3.3	UPS 部門分配圖.....	18
圖 3.4	UPS 全球整合同步化商務.....	18
圖 3.5	UPS 於 2002-2006 年總營收.....	23
圖 3.6	UPS 於 2002-2006 年營運利益率.....	23
圖 3.7	UPS 於 2006 年營收分配(按地區).....	24
圖 3.8	UPS 於 2006 年營收分配(按業務).....	24
圖 4.1	FedEx 於全球重要發展歷程.....	28
圖 4.2	FedEx 併購歷程示意圖.....	30
圖 4.3	FedEx 部門分配圖.....	33
圖 4.4	FedEx 於 2002-2006 年總營收.....	37
圖 4.5	FedEx 於 2002-2006 年營運利益率.....	37
圖 4.6	FedEx 於 2006 年營收分配(按地區).....	37
圖 4.7	FedEx 於 2006 年營收分配(按業務).....	37
圖 5.1	德國郵政於全球重要發展歷程.....	42
圖 5.2	德國郵政併購歷程示意圖.....	43
圖 5.3	德國郵政部門分配圖.....	46
圖 5.4	DHL 於 2002-2006 年總營收.....	50
圖 5.5	DHL 於 2002-2006 年營運利益率.....	50
圖 5.6	DHL 於 2006 年營收(按地區).....	50

圖 5.7	DHL 於 2006 年營收(按業務).....	50
圖 6.1	BAX 於全球重要發展歷程 .....	54
圖 6.2	德國鐵路部門分配圖 .....	56
圖 6.3	BAX 於 2002-2006 年總營收 .....	60
圖 6.4	BAX 於 2002-2006 年營運利益率 .....	60
圖 6.5	BAX 於 2006 年營收分配(按地區).....	61
圖 6.6	BAX 於 2006 年營收分配(按業務).....	61
圖 7.1	各物流服務業者地理版圖擴展示意圖 .....	64
圖 7.2	國際快遞流程與資訊系統應用示意圖 .....	77
圖 7.3	各物流服務業者 2002-2006 年營業收益與營運利潤 .....	79



# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機與目的

### 1.1.1 研究動機

資訊與技術進步、經濟發展迅速以及全球貿易積極整合的時代，大型企業紛紛積極擴展其業務範圍至全球各地區，利用本身核心競爭力向其他產業做整合，選擇勞動或土地成本較低廉的開發中國家設廠生產，再將產品銷往其他區域。行政院經建會(2006)指出歐盟地區 2006 年德、英等國家之出口年增率分別為 5.3%及 11.3%，同時進口亦分別成長 10.6%及 11.1%；亞洲地區日本、新加坡等國之進出口貿易亦呈現成長走勢，我國進出口成長率為 9.3%及 11.4%，而中國進出口成長率更高達 24.8%及 26.6%。於全球貿易活絡的帶動下，國際運輸產業發展相當樂觀，而倉儲與儲配物流運輸業需求亦得以提升。在經濟景氣起伏與趨勢潮流影響下，產業結構與產業的興衰亦會有所不同，然而物流服務業在各種產業供應鏈中是不可或缺的，其所創造的價值均呈現穩定上升，亦即良好的物流策略與作業系統對於產業建立一有效率的全球性製造與行銷系統是相當重要。

許多國際級專業物流業不斷併購擴大並積極投入到國際物流的市場以提升企業本身競爭優勢。2005 年底中國遵循 WTO 之承諾，對於公路貨物運輸、貨物租賃、一般貨物批發、零售及其物流配送、出入境汽車運輸公司等取消在地域、股權比例等方面對外資的限制。因此各國際集團紛紛發表 2006 年於中國的投資計畫，優比速國際快遞公司(UPS)於中國新興港口城市拓展業務；TNT 國際快遞公司則計劃於 2006~2011 年於中國投資 2.5 億歐元，用於增加物流設施與員工培訓，並併購中國最大公路運輸商華宇物流集團，同時與中遠集團聯盟成立供應鏈管理服務的物流公司；洋基通運公司(DHL)將於 2011 年以前投資 2.15 億歐元，擴大四座物流中心，並增加四間營運分公司；由這些國際集團的市場佈局顯示，國際集團已深入顧客之供應鏈，並非僅固守於單純的物流業務。

國際專業物流業者除了積極搶攻中國市場外，亦積極展開併購與聯盟策略以擴展全球版圖。物流產業目前面臨了國際企業全球化，而顧客對於跨國物流活動的需求亦增加，且物流業的競爭日趨激烈，顧客的要求也愈來愈多。為提升自身競爭力，國際物流業者紛紛垂直整合，服務項目不單僅有運輸、倉儲服務，還包括整合供應鏈、協調物流業務等，使其效率提高來滿足消費者客製化的需求。

### 1.1.2 研究目的

整合型物流業者近幾年來發展變化迅速，如德國郵政局(Deutsche Post, DP)於 2002 年收購 DHL；德國鐵路局(Deutsche Bahn AG, DB)於 2006 年收購 BAX；同年 Apollo Management L.P.亦收購 TNT 物流部門(TNT Logistics)，並更名為 CEVA Logistics，由此可知近幾年物流業者紛紛透過組織併購與結盟擴展全球幅員，故本研究將以全球在整合型物流服務業具代表性的公司作為研究對象，期能得到以下結果：

- 一、瞭解各公司創立背景、組織文化以及組織併購與策略聯盟沿革。
- 二、瞭解各公司發展近況及趨勢。
- 三、分析各公司發展策略之異同以及核心競爭力。
- 四、歸納整合型物流服務業者的關鍵成功因素，以作為未來產學界參考之依據。

## 1.2 研究內容與範圍

全球運籌已進入供應鏈對供應鏈競爭的時代，許多大型企業將重心放在本身核心優勢上，而將有關運輸、倉儲、報關等物流服務委由專業物流服務提供者(Logistics Service Provider, LSP)，亦即第三方物流(Third Party Logistics, 3PL)。然而全球化的物流市場下，單一的模式與單一的服務已不能滿足顧客需求，因此1996年美國安盛 Accenture(原安德森 Anderson Consulting)管理顧問公司提出第四方物流(Fourth Party Logistics, 4PL)的概念，提供一站式整合服務(one-stop integrated service)，整合一個或多個第三方物流、管理顧問、科技諮詢乃至金融服務等公司，提供整合型物流服務。

全球知名三大專業物流業者為優比速國際快遞公司(UPS)、聯邦快遞公司(FedEx)與洋基通運公司(DHL)，此三間公司主要業務型態為快遞業，因此本研究另外加入探討專門提供企業顧客貨運承攬以及物流管理業務的寶靈頓通運公司(BAX)，針對各公司在全球佈局情形、組織成長與發展策略等作進一步探討與分析，以下就幾間個案公司分做基本介紹[17][23][25][35]，表 1.1 為個案公司之基本資料：

### 一、優比速國際快遞公司(United Parcel Service Inc, UPS)

UPS 是在 1907 年於美國華盛頓州西雅圖(Seattle, Washington)所成立的一間專差快遞公司，現在已經成長為一間收入達 476 億美元的國際物流公司，全球員工數有 428,000 名，服務範圍擴及全球 200 個以上的國家與地區，全球總部位於美國喬治亞州亞特蘭大市(Atlanta, Georgia)。主要服務項目包括全球快遞與包裹運送、專業運輸與倉儲(海運、空運、公路運輸、鐵路運輸)、貨運承攬、國際貿易管理、物流支援、金融諮詢以及報關服務(custom brokerage)等。

### 二、聯邦快遞公司(FedEx Corporation, FedEx)

FedEx 是於 1971 年在美国阿肯色州小岩城(Little Rock, Arkansas)開始提供航空運輸服務的公司，目前約有 275,000 名員工，全球服務範圍超過 220 個國家與地區，年收入約 323 億美元，全球總部位於美國田納西州曼斐斯(Memphis, Tennessee)。FedEx 提供的服務包括全球快遞與包裹遞送、專業運輸與倉儲、供應鏈解決方案以及商務解決方案等。

### 三、洋基通運公司(DHL)

DHL 是在 1969 年於美國夏威夷(Hawaii)所成立的一間航空快遞公司，2002 年由德國郵政局(Deutsche Post, DP)收購。目前全球網路約有 287,000 名員工服務於超過 235 個國家與地區，年收入約 532 億美元，全球總部位於德國波昂(Bonn, Germany)與英國倫敦(London, UK)。提供相當多元化的服務項目，包括全球快遞與包裹運送、專業運輸與倉儲(海運、空運、公路運輸、鐵路運輸)、貨運承攬、供應鏈解決方案及全球郵件服務等。

### 四、寶靈頓通運公司(BAX Global, BAX)

BAX 於 1972 年於美國加州洛杉磯(Los Angeles, California)成立的一間航空貨運承攬公司，2006 年由德國鐵路局(Deutsche Bahn AG, DB)收購，並於隔年併入 Schenker。目前全球有 56,000 名員工分布於全球超過 167 個國家與地區，年收入約 176 億美元，全球總部位於美國加州爾灣(Irvine, California)。BAX 提供國際快遞、IATA(國際空運協會)的直航服務、專業運輸服務(空運、海運)、特殊貨運以及全球通訊等服務。其中 IATA 直航運輸係指由全球航空通訊網 SITA 提供最新的通訊技術來協助 BAX 與航空公司聯繫安排 IATA 的運輸服務。2006 年由德國鐵路收購，隔年則併入其物流部門 Schenker。

表 1.1 整合型物流服務業者基本資料

公司	成立時間	背景	員工數	2006 年營收 (\$ billion)
UPS	1907	專差快遞	428,000	47.6
FedEx	1971	航空貨運	275,000	32.3
DHL	1969	航空快遞	287,000	53.2
BAX	1972	空運承攬	56,000	17.6

註：BAX 所標示之員工數與營收為 Schenker 與 BAX 加總

### 1.3 研究方法與架構

#### 1.3.1 研究方法

本研究主要分為兩階段，第一階段為次級資料蒐集法，首先以 Stadtler[32]提出之供應鏈管理屋為主軸，分四部份做資料蒐集：(1) 基礎(foundation)，包括企業文化背景以及發展歷程；(2) 組織整合(Integration)，即組織間的併購與策略聯盟；(3) 流程協調(Coordination)，包括企業的發展定位與策略以及營運系統；(4) 顧客服務，即各公司所提供的服務內容。第二階段則進行專家訪談，首先以前階段架構為基礎擬定訪談綱要(如附錄一)，針對各公司在全球佈局與競爭優勢、供應鏈組織面、流程面及未來發展進行訪談。訪談對象為個案公司高階主管(如附錄二)，正式訪談前首先將第一階段所蒐集資料與訪談綱要寄予受訪者，讓受訪者能先瞭解本研究之研究目的、進行方式及訪談內容，讓訪談過程更加有效率，而訪談內容會在受訪者審視後作為本研究資料分析之基礎。

#### 1.3.2 研究架構與流程

本研究欲瞭解各公司在全球市場的佈局狀況及演化發展，以及組織文化與發展沿革，進一步探討各公司發展策略之異同。本研究首先以 Stadtler[32]提出之供應鏈管理屋為主軸進行資料蒐集，然而傳統架構卻難以完整地表示各公司發展狀況，因此本研究以供應鏈管理屋為基礎，發展出本研究架構(如圖 1.1)，主要分為兩個面向分做探討：

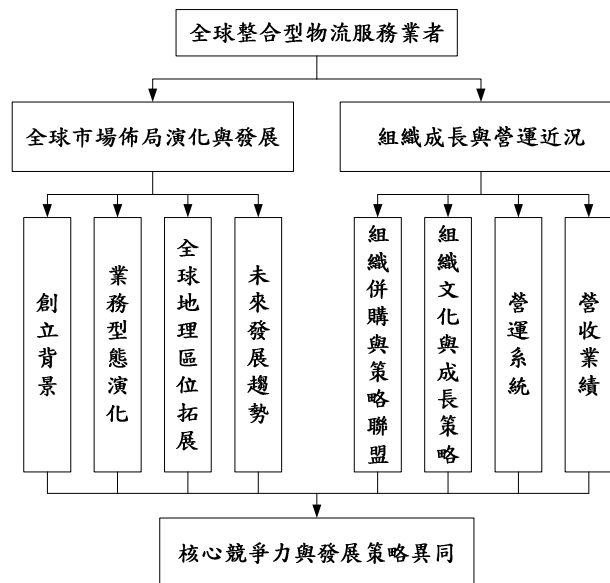


圖 1.1 研究架構圖



## 一、全球市場佈局演化與發展

瞭解各公司創立背景與全球版圖擴展歷程，包括為提供顧客更多元化服務而在業務型態上的轉變以及全球地理版圖拓展歷程，最後進一步瞭解各公司未來發展方向。

## 二、組織成長與營運近況

全球化趨勢下國際企業紛紛以併購或結盟的方式來擴大自身版圖，尤其近年資訊技術發展迅速，整體環境不斷地改變，國際企業亦積極尋找自己的利基市場(niche market)。本研究整理各公司在過去併購與結盟情形，並深入瞭解其在供應鏈整合的狀況及全球服務供應鏈網路分布情形。不同的組織文化與背景會使得企業在發展策略上會有所不同，本研究希冀能藉由組織文化的分析來瞭解各公司發展策略的背後意涵。另外由於物流業競爭激烈，而顧客要求亦趨多樣化，為能滿足顧客需求並提昇自身競爭力，國際物流公司必須要有良好的資訊技術來做輔助，本研究將進一步探討個案公司在運輸管理、物流管理以及其他資訊管理上的應用，藉由這些資訊技術可使企業的物流、金流與資訊流更加流暢。最後則是針對各公司在近五年的營收業績比較分析。

本研究首先針對研究課題進行相關文獻之蒐集，並對個案整合型物流服務業者基本資料進行調查，包括發展歷程、服務項目、資訊技術應用、全球服務供應鏈網路以及經營理念等，同時針對個案物流公司之高階主管進行深度訪談，進一步瞭解各物流服務業者之經營特色，最後歸納出個案物流公司的經營模式以及關鍵成功因素，並對各物流服務業者作比較，再針對相關探討做結論與建議。本研究個案整合型物流公司均屬跨國性大型企業，而深度訪談對象都是各公司在台灣地區具代表性且資深的高階主管，因此在經營型態與發展策略上可能較偏重於亞太地區；再者，由於部份訪談內容涉及個案公司未來策略性發展，在商業機密考量下，訪談者無法揭露，因此本研究僅能以次級資料的補充做出推論。本研究之研究流程如圖 1.2 示。

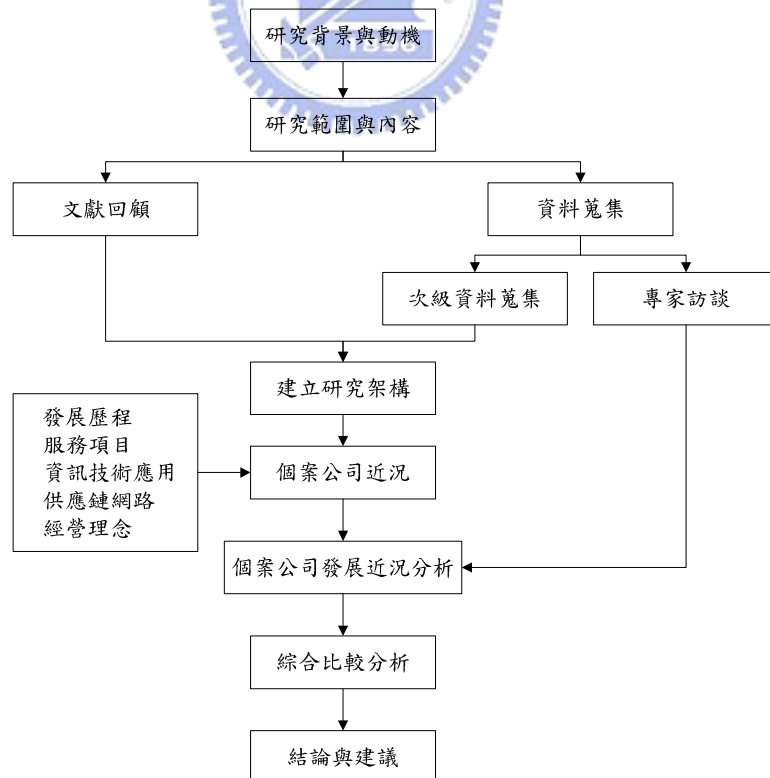


圖 1.2 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻回顧

### 2.1 物流與供應鏈管理

#### 2.1.1 物流發展歷程與定義

美國銷售協會(American Marketing Association)於 1935 年首先將物流定義為：「物流(Physical Distribution)係包含於銷售之中的物質質料和服務，與從生產地到消費地點流動過程中伴隨的種種活動」。二次大戰期間(1939-1945 年)，美國提出了軍事後勤(Military Logistics)來針對軍火運輸、物資運輸補給、維修以及屯駐等進行全面的管理。戰後則被引入至民間企業，即企業後勤(Business Logistics)，著重於儲、運、配銷等作業功能，其定義為：「包括原材料的流通、產品分配、運輸、購買與庫存控制、儲存、用戶服務等業務活動」。1962 年 Peter Drucker[24]首先提出物流的重要性，隔年即成立美國物流管理協會(National Council of Physical Distribution Management, NCPDM)。

1980 年 Michael Porter[30]在企業競爭策略(Competitive Strategy)書中提出五大競爭力的概念，認為競爭力是企業經營成敗的核心，分別是潛在進入者的威脅、替代品的威脅、購買者之議價能力、供應商議價能力以及現有競爭者的威脅。1999 年 Andrew S. Grove[26]於十倍速時代(Only the Paranoid Survive)一書中則以 Porter 的五力分析架構為基礎，並增加了第六個競爭力，即協力業者的力量，以下分別說明：

#### 一、潛在進入者的威脅

潛在進入者若進入市場，會使得供給量增加，引起市場上現有廠商的激烈競爭，導致產品價格下跌；另外由於新加入者必須取得資源生產，亦會使得資源的爭奪而提高成本，使得產業的獲利能力下降。現有市場中的廠商為了避免新競爭者加入而分享其原本獨佔的利潤或發生競價的情形，會設法提高進入障礙，以減少他人介入的可能性。

#### 二、替代品的威脅

當產品有互相替代的性質，會造成消費者對原產品的需求量降低。決定因素包括是否有替代品、替代品相對價格、轉移成本以及消費者對價格之敏感度等。

#### 三、購買者之議價能力

消費者可能會要求價格降低以及更高品質產品或服務，會導致市場的競爭更加激烈，而獲利降低。決定因素包括消費者資訊能力、採購量、消費者與企業的集中程度以及商品是否有替代品等。

#### 四、供應商議價能力

供應商議價能力強弱取決於該產品的重要性，而主要的決定因素則包括供應商的集中度、市場是否有其他替代品與供應商向前整合的能力等。

#### 五、現有競爭者的威脅

為產業所面臨最大的一種力量，市場上競爭的廠商會依據競爭優勢來取得利基，爭取更多利潤。決定因素包括競爭廠商數目、產品差異性、品牌認知及顧客轉換成本等。

#### 六、協力業者的力量

協力業者係指與企業具有相互支援互補關係的其他企業。協力業者間的利益通常互相一致，彼此間產品相互支援，效果最佳並擁有共同利益。然而若有任何新的資訊技術，即可能改變協力業者間的平衡共生關係。



大型製造商通常將成品零件生產任務委由其他專業性製造商，僅將核心部份留在原公司製造，因此物流已經不僅僅是在於商品流通範圍，而是包括從原材料採購、加工生產到產品銷售、售後服務，直至廢舊物品回收等完整的流通過程，故於 1985 年美國物流管理協會(NCPDM)改名為運籌管理協會(Council of Logistics Management, CLM)，並對 Logistics 定義為：「以適合於顧客的要求為目的，對原材料、再製品、製成品與其關聯的資訊，從產業地點到消費地點間的流通與保管，為求效用最大而進行計畫、執行以及控制」。90 年代之後，由於資訊網路快速發展，打破了地域疆界的限制，從企業內部的整合轉為供應鏈管理(Supply Chain Management)，而於 2005 年美國運籌管理協會(CLM)改名為供應鏈管理協會(Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP)，強調在全球化的競爭平台上必須要提昇供應鏈的競爭力。圖 2.1 為物流發展歷程圖。

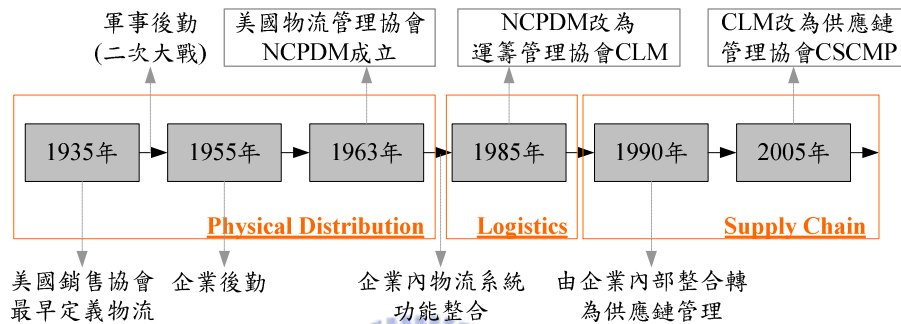


圖 2.1 物流發展歷程圖

資料來源：本研究整理

物流可分為狹義與廣義物流，茲分別說明如下(如圖 2.2)：

一、狹義物流

即銷售物流(Physical Distribution)，指完全製成之產品至終極消費者端的物流。

二、廣義物流，即企業物流(Business Logistics)，包括以下五項：

- (一) 調度物流(Coordination Logistics)，即原料物流或實體供給(Physical Supply)，係原料供應商到製造工廠的物流過程。
- (二) 生產物流(Manufacturing Logistics)，原料在工廠製造過程中的再製品流通。
- (三) 退貨物流，產品銷售後不符消費者需求或者其他因素造成退貨之物流過程。
- (四) 逆向物流(Reverse Logistics)，即廢棄物流或靜脈物流，專指產品因可回收或環保因素，企業必須回收的物流過程。
- (五) 銷售物流(Physical Distribution)，係指如何透過有效的管道及適當的管理，將產品交付給消費者的物流過程

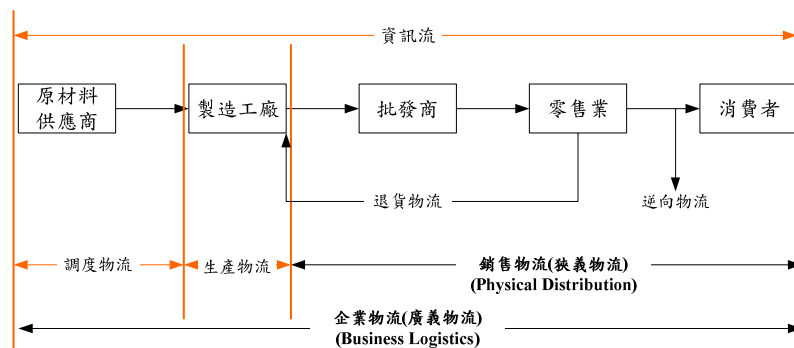


圖 2.2 物流定義示意圖

### 2.1.2 供應鏈管理

Martin Christopher[19]定義供應鏈為：「為終極顧客創造價值的各種流程與活動，貫穿連接上下游不同企業組織形成的網路」。Lambert, Cooper, Pagh[29]指出供應鏈網路中的所有成員(如圖 2.3)必須對其所負責的工作或任務有效地協調，往上游尋找優良的供應商，針對下游能夠確實掌握消費者的需求，如此才能提昇供應鏈整體競爭力。供應鏈最主要目的即使整體供應鏈產生最大的價值，而供應鏈的價值就是為終極消費者所帶來的利潤與供應鏈為滿足消費者需求所付出總成本的差，因此供應鏈管理乃係透過對供應鏈中各成員間資訊流、物流、金流的管理來獲得供應鏈中最大利潤，如圖 2.4 示。其中資訊流係資料訊息情報於供應鏈上的蒐集、傳送與應用，如銷售點情報系統(Point of Sales, POS)、物流作業過程中常使用的電子訂單系統(Electronic Order System, EOS)以及電子資訊交換系統(Electronic Data Interchange, EDI)...等，不論是物品運輸、所有權移轉或金流，都必須要流動雙方互相確認資訊以確保流通正確性，因此資訊流介於每個供應鏈成員間，係雙向流通的關係；而物流即為物品之流通。物品包括原物料、半成品與成品，物流探討實體物品從最初的原料到製造廠商最後到消費者端之實體流程，物流之流通方向係由上游至下游，而逆向物流則是討論商品因回收、維修而從下游消費者往上游流通的過程，故逆物流的流通方向是由下游往上游；金流則係原料供應商、製造商、批發商、零售商與消費者間上下游的現金收付、支票、轉帳、信用卡以及應收與應付帳款之處理等，金流的流通方向與物流反方向，由下游往上游流動。

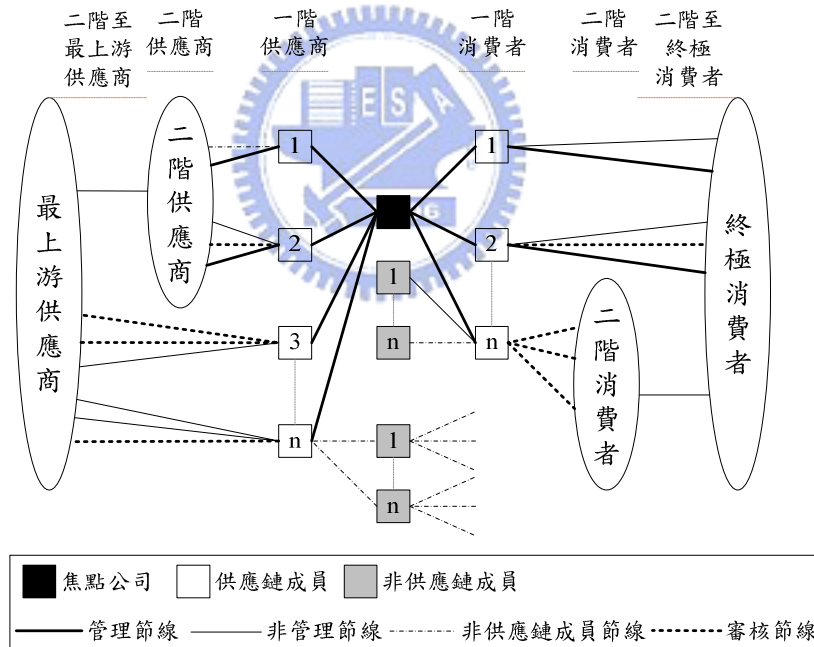


圖 2.3 供應鏈網路結構圖

資料來源：[29]

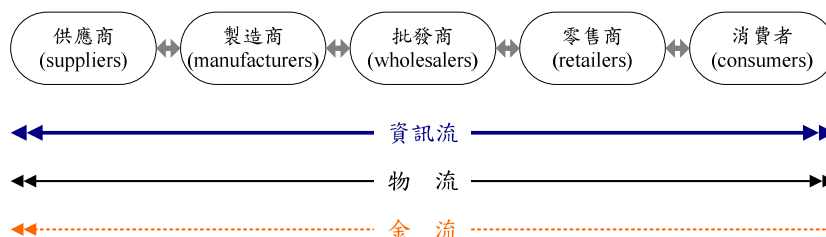


圖 2.4 供應鏈示意圖

供應鏈管理是以消費者的角度探討商品如何由原物料，經過生產、配送等附加價值的活動，最後在傳送至終極消費者；而物流則係從企業之角度探討企業的運輸、存貨、倉儲以及資訊等相關活動，物流乃是供應鏈管理的一部份。Stadtler[32]定義供應鏈管理為：「以提昇供應鏈整體競爭力為目標，用整合供應鏈相關組織與協調其間物流、資訊流與金流順暢的作法，去滿足終極顧客的需求」。如圖 2.5 所示，供應鏈管理首要基本條件就是企業本身內部的管理，包括像是生產、行銷、人員管理、研發、財務...等，當企業治理好公司內部後，則分為兩部份進行，即組織上的整合與流程上的協調。前者代表企業必須尋找供應鏈上優良的夥伴，組織良好的合作團隊，上游尋找優良基因、下游掌握顧客的需求，最後需要領導整個組織做整合；而流程的協調即代表利用資訊與通訊技術等來輔助企業發展，並且尋找組織最適的定位，研擬進一步發展規劃。當整個供應鏈成員完成整合與流程協調後，為顧客服務以創造價值，提升整體供應鏈競爭力，達到最佳的供應鏈管理。

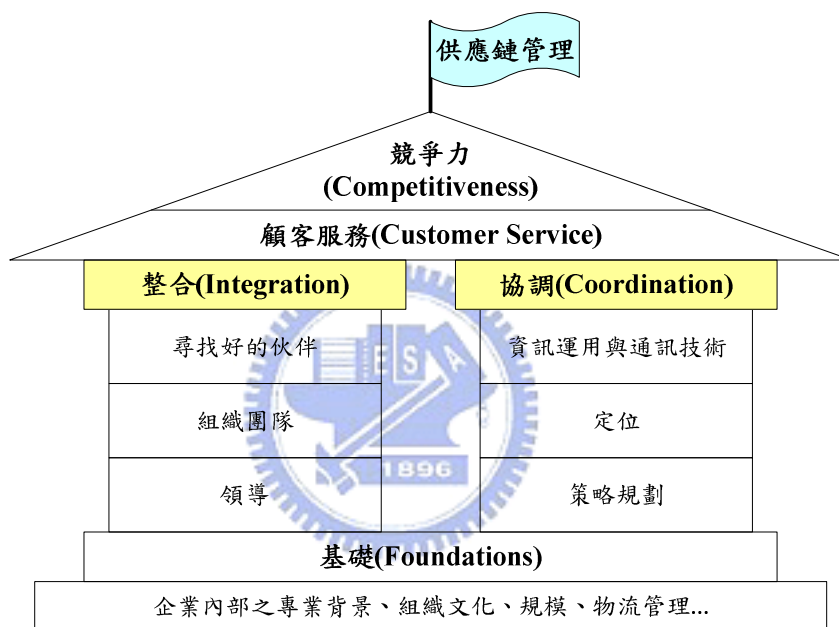


圖 2.5 供應鏈管理屋

資料來源：[32]

### 2.1.3 全球運籌管理

在全球化且競爭激劇時代，運籌能力成為關鍵要素，如何採購低價優良的原材料、製造地點的選擇、如何有效率將商品送達消費者以獲得消費者肯定並繼續支持、降低生產、配送成本以及如何提供差異化物流服務等均是非常重要的課題。運籌與物流不同之處在於前者屬決策階層，為跨部門的，強調企業最大利潤；後者較偏向單一部門，掌握流程的管理，強調效率並且降低成本。傳統的供應鏈管理僅侷限於某一國內，而由於國際專業分工趨勢日益明顯，供應鏈管理勢必將範圍擴大，為降低成本，因此原材料可能會來自原料便宜的國家，再送至加工成本低廉的國家製造，最後再銷售至終極消費者，僅將核心競爭力由原總部掌握。因此必須有全球供應鏈之概念，強調跨越國家與地理限制，將供應鏈成員整合分工，並構建全球運籌資訊系統，以促使整體供應鏈得到最大利潤。全球運籌下傳統供應鏈管理是以產品為導向，並且強調企業的規模，要求在最低成本下能夠有效率的執行工作，且著重在個體企業對企業間的競爭，因此在傳統供應鏈上下游成員的資訊是不流通的；現今講求全球運籌的供應鏈管理，則是以顧客為導向，強調盡可能降低投資成本，故企業大多將非核心的作業委外執行，供應鏈成員間彼此資訊

透明化，並且彼此有效整合發揮綜效追求整體供應鏈最大利潤，以對抗另外一個供應鏈體系。全球運籌下供應鏈管理發展比較如表 2.1。

表 2.1 全球運籌供應鏈發展比較

傳統供應鏈管理	全球運籌供應鏈管理
產品導向	顧客導向
強調規模、效率、降低平均成本	強調委外，降低投資成本
強調競爭	強調綜效
企業與企業間之競爭	供應鏈對供應鏈的競爭
企業本身的發展 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 多家供應商分散風險</li> <li>➢ 成本資料保密</li> <li>➢ 上下游資訊欠流通</li> <li>➢ 本位思考存貨管理</li> <li>➢ 本位思考訂單交期</li> </ul>	供應鏈整體發展 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 精簡供應商數量</li> <li>➢ 成本資訊透明化</li> <li>➢ 附加價值的交換資訊</li> <li>➢ 降低供應鏈總庫存</li> <li>➢ 強調供應鏈時基競爭 (Time based competition)</li> </ul>

## 2.2 專業物流服務業

國際化趨勢的環境下，全球化供應鏈的觀念與整合性物流的發展，使得運輸產業的範圍愈來愈廣泛，因此運輸服務對於企業愈顯重要，故專業物流提供者不能僅單純負責商品承攬運輸，必須將其服務業務擴展至整體供應鏈上所有的功能。

專業物流公司是協助企業在供應鏈上下游間的實體倉儲、運輸與提供附加價值，另外包括資訊、資金以及供應鏈規劃、執行與管理。其服務項目可分為核心活動(Core Activities)以及附加價值活動(Value-Added Activities)，依 Coyle 等人[21]另外加入支援性活動，分別包括：(1) 核心活動，提供物流的主要功能服務，包括運輸配送與倉儲保管。透過有效的存貨管理與控制，適時且精準的將貨物運輸至消費者。(2) 附加價值活動，包括裝載、裝卸以及搬運等服務，為未來專業物流的競爭利基以及主要利潤來源。(3) 支援性活動：利用資訊系統支援物流機能，讓貨物流通價值提昇。由訂單程序至整個物流系統的資訊流，可快速支援物流作業系統讓企業賺取更多利潤，如表 2.2 所示。企業全球化發展潮流下專業物流公司從第三方發展至第四方物流，以下分別探討。

表 2.2 專業物流服務項目

核心活動	附加價值活動	支援性活動
運輸 倉儲 存貨管控 統一配銷 貨物運輸管理服務 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 運具選擇與費率磋商</li> <li>- 運輸帳單票據稽核與管理</li> </ul>	揀貨與包裝 標記條碼、貼標籤 退貨與逆向物流 包裝 廢料處理 電子行銷	資訊系統 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 訂單程序</li> <li>- 物流後勤系統</li> </ul> 諮詢援助

資料來源：[21]



### 2.2.1 第三方物流服務業

Sink, Langley and Gibson[31]定義第三方物流即提供貨主非核心任務(如配送、倉儲等)服務之外部第三者。簡單地說，第三方物流為供應商與消費者以外的中介者，一般來說是指提供倉儲、運輸以及簡易加工的物流業者。Cooper[20]提出依不同特性可分為以下五種型態：

#### 一、運輸基礎

屬於大型運輸公司的子公司或運輸部門，因此已有母公司之運輸基礎，可提供較廣泛的運輸組合。

#### 二、倉儲/配送基礎

已經有存貨管理、倉儲、配送等設施基礎，比運輸基礎的業者更能轉化為整合型物流服務業者。

#### 三、貨物承攬業

為獨立性的非資產型業者，從事廣泛的儲運服務，滿足消費者需求。

#### 四、資訊管理基礎

為大型企業的儲運部門，主要運用專業知識與資訊科技從事第三方物流之服務，並有母公司的物流營運經驗為基礎。

#### 五、財務管理基礎

提供運費支付、審查、成本會計與控制之服務。另外亦提供物流管理工具、訂艙位、貨物追蹤以及存貨管理等服務。

第三方物流主要提供的核心服務內容包括運輸、倉儲、存貨管理、資訊系統以及物流顧問諮詢，其中資訊系統包括訂單程序、倉儲管理系統與運輸管理系統等；另外第三方物流亦提供其他附加價值服務，如揀貨與包裝、貼標籤、退貨、救助與拆卸處理以及電話促銷等服務。

將物流作業委外給第三方物流優點有以下幾點：

- 一、企業可集中在核心事業上，不需另外花費太多其餘成本(時間、金錢...)，亦可減少倉儲成本、訂貨週期的時間，並使物流作業程序順暢。
- 二、委外通常成本會較低廉，可避免企業自行處理時發生無法避免錯誤的成本。
- 三、第三方物流擁有儲運的經驗，有較高的服務水準，可提升顧客滿意度。
- 四、提供附加價值服務，可以從中獲取額外利潤。
- 五、一般企業很難由公司內部訓練物流專家，而第三方物流能提供專業管理服務的專家來服務企業的委託。

### 2.2.2 第四方物流服務業

首先提出第四方物流概念的是安盛(Accenture)顧問公司(原安德森諮詢公司(Anderson Consulting))，並將其定義為：「一個整合與管理組織自身及具有互補性服務提供商的資源、能力和技術，來提供全面的供應鏈解決方案的供應鏈集成商」。第四方物流不僅控制與管理特定的物流服務，亦對整體物流過程提出策劃方案，且透過電子商務將整個流程整合起來，主要整合了資訊解決方案、諮詢顧問、第三方物流、各種服務供應商以及企業顧客，如圖 2.6 示。

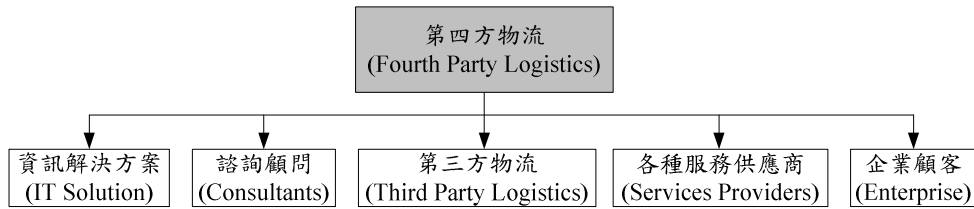


圖 2.6 第四方物流

第四方物流係以第三方物流為基礎，並整合供應鏈、協調物流業務並且依據消費者於供應鏈策略上的要求來即時調整策略，使其效率提高來滿足客製化需求，以達到全球化之供應鏈。第四方物流重視物流之資訊系統建設、應用資訊平台，使企業能夠實現配送路線最佳化機制，另外還有環球追蹤系統(Global Tracking System, GTS)、全球供應鏈管理、條碼技術、全球衛星定位、物料需求管理(Material Resource Planning, MRP)以及企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)等，突破單純發展第三方物流侷限性，達到低成本、高效率、即時運作，實現大範圍的資源整合與供應鏈流程所需的策略專業技術。

整合型物流服務業係垂直整合供應鏈相關之物流服務，以單一企業提供企業全面性的物流需求，除提供運輸、倉儲、地勤、報關以及承攬等基本運輸與物流服務外，更提供全方位解決方案(total solutions)功能以及金融業的融資與貸款服務等，提供顧客量身訂作的完整解決方案(如圖 2.7)。

未來整合型物流服務業者將致力於建立品牌，並提供從資訊流、物流以至金流之完整服務範疇，並投資運務設施與行銷廣告，提供客製化的快遞與物流解決方案；另外，整合性物流公司亦透過併購以提供全球地域服務，建立完整的資訊網路，提供消費者無時差的物流網路服務，並加強企業整合後之標準化；因應大者恆大趨勢，物流業者勢必向大規模發展，並做全球性之整合。

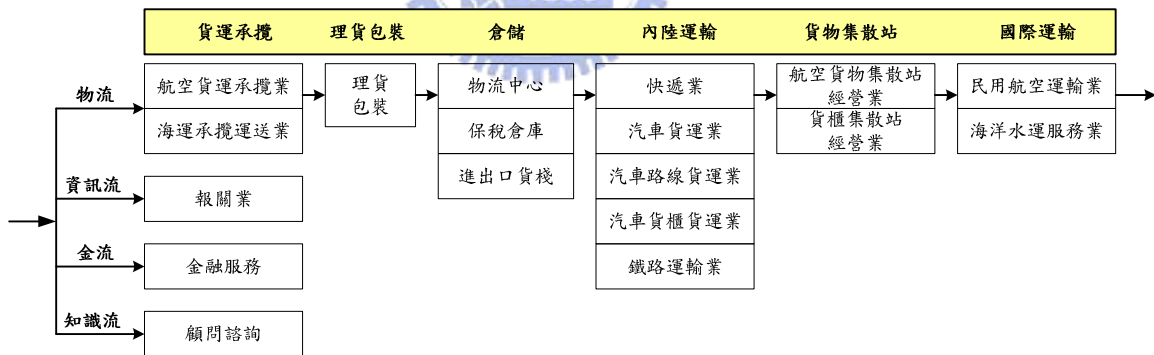


圖 2.7 整合型物流服務業服務流程

資料來源：[7]

### 第三章 優比速國際快遞公司發展分析

UPS 為國際快遞公司，並且提供專業運輸與物流服務，服務範圍涵蓋全球超過 200 個國家與地區，且在北美及歐洲遍及所有地址，全球共有 1,238 座倉儲中心。UPS 噴氣式飛機隊共有 284 架，為全球第八大航空公司，並且包機 325 架，出入全球 377 座國際機場、400 座國內機場。共有 15 座航空轉運中心位於美國、歐洲、亞太地區、加拿大以及拉丁美洲與加勒比海。根據 Inbound Logistics[28]針對全球專業物流業者所作的調查，UPS 為全球排名第一的專業物流業者。

#### 3.1 發展背景與歷程

UPS 是 Jim Casey 在 1907 年於華盛頓州的西雅圖成立了美國郵件公司(American Messenger Company)，當時大部分以步行運送快遞，長途則使用自行車，隨後才使用機車。科技進步使得郵件業逐漸衰弱，美國郵件公司將重點放在零售商店包裹運送上，1919 年正式將業務擴展至加州奧克蘭市，改名為「聯合包裹服務」(United Parcel Service, UPS)。在 1975 到 1980 年間，UPS 成為第一家能夠在全美 48 個相連州的每一處提供遞送服務的包裹遞送公司。1975 年 UPS 更首次進軍國際，於加拿大多倫多提供服務，隔年隨即擴展至德國。至 1977 年 UPS 已在美國 50 州提供空運服務。80 年代，分別在美洲、東西歐、中東、非洲及太平洋沿岸地區眾多國家提供服務。至今 UPS 已在遍及大西洋與太平洋超過 200 個國家與地區提供整合型物流服務。以下是 UPS 版圖擴展及併購與結盟歷程[1][2][3][4][5][6][9][10][13][22][34][35][36]，相關基本資料如表 3.1。

##### 3.1.1 版圖擴展歷程

UPS 自 1907 年創立即不斷擴展業務版圖，更積極推出多元化服務，從郵件服務，至後來為因應市場變化而提供的零售包裹遞送服務，以及後來的一般送貨服務，在在都顯示 UPS 不會盲目的躁進，而是有系統、有規劃地踏出每一步，以下分別列出 UPS 在每個時期不同策略的擴展歷程，圖 3.1 則為 UPS 在全球重大的發展示意圖：

##### 一、郵件服務(1907-1912)

UPS 創辦人 Jim Casey 是當時某間快遞公司的運務員，1907 年向朋友借了一百美元，於華盛頓州西雅圖市創立了美國郵件公司。當時 Jim Casey 所秉持的理念就是：最好的服務，最低的價格。

##### 二、零售包裹遞送服務(1913-1921)

由於電話普及造成郵件業務量大幅衰減，因此 UPS 將業務重心轉移至零售商店的包裹遞送。1913 年提出合併遞送的創新遞送方式，將同一區域的包裹裝載於同一部遞送車輛，不但能有效節省人力與機器設備，更能夠保持 Jim Casey 所秉持的低價原則，並於同年更名為零售包裹遞送(Merchants Parcel Delivery)。1919 年，首次由西雅圖向外擴展業務至加州奧克蘭市。更名為美國聯合包裹遞送公司(United Parcel Service)。

##### 三、一般送貨服務(1921-1928)

1922 年 UPS 於洛杉磯設立分公司，並提供「一般送貨」(Common Carrier)創新服務，服務內容除了包裹的遞送外，還包括如每日自動收件來電、自動退回無法遞送貨物與簡化每週結帳文件等，當時其他業者無法匹敵，UPS 以相同價格卻提供更多服務。UPS 更在 1924 年於洛杉磯建置第一個處理包裹的輸送帶系統，為業界首例。

##### 四、擴展服務範圍(1929-1952)



UPS 開始擴展原有業務的服務範圍，1929 年開辦「聯合航空郵件快遞」，成為第一家經由私人運作航線提供空運服務的包裹遞送公司。但由於數量過少導致服務於同年結束。1930 年將零售商店遞送服務擴展至美國東岸紐約及紐澤西州紐阿克，並開始合併當地幾間大型百貨公司的遞送服務。

#### 五、空運服務(1953-1974)

1953 年 UPS 恢復空運業務，提供於兩天內將貨物送達芝加哥、底特律和東西岸幾個大城市的服務，稱為 UPS 藍標籤空運，隨後穩定成長，直至 1977 年服務範圍已遍及全美 50 州。同時間 UPS 亦積極擴展一般送貨服務業務至州際間。

#### 六、黃金鏈結、進軍國際(1975-1980)

UPS 為首間獲權在美國 48 個相鄰州內的每個地點提供服務的包裹遞送公司，被稱為「黃金鏈結」。在 70 年代末期，UPS 開始積極攻佔國際市場，服務觸角遍及歐洲、美洲、中東、非洲以及太平洋沿岸地區。

1975 年：UPS 打造「黃金路線」，成為第一家在全美 48 個相連州的每一處提供郵遞服務的包裹遞送公司。並首次進軍國際，於加拿大多倫多提供服務。

1976 年：於德國提供服務，邁出了征服歐洲的行動。

1977 年：藍標籤空運服務擴展至阿拉斯加與夏威夷。提供全美 50 州服務。

1980 年：在美洲、東西歐、中東、非洲及太平洋沿岸地區眾多國家提供服務。

#### 七、UPS 航空公司(1981-1988)

80 年代由於航空包裹遞送的需求增加，再加上聯邦航空管理局(FAA)解除管制，使得 UPS 勢必在業務上有所調整，UPS 開始組建自有貨運機隊，至 1988 年，聯邦航空管理局授權讓 UPS 營運自己的飛機，因此 UPS 正式成為航空公司。UPS 航空公司是 FAA 史上發展最快的航空公司，於短短的一年期間就形成所有必要的技術與支援系統，目前 UPS 航空公司更是全球第八大航空公司。

1982 年：於路易維耳市(Louisville)航運轉運中心展開營運。

1985 年：提供隔日遞送空運服務。於美國和六個歐洲國家間提供空運服務。

1988 年：UPS 得到聯邦航空局(FAA)授權，允許經營航空業務，於是正式成為航空公司。「UPS 航空」擁有全球最先進的資訊系統，例如 COMPASS(電腦化監控、規劃及排程系統)，提供航班規劃、時間表、載貨表等資訊，該系統可用來提前多達六年來安排最佳航班時間表，這是同業間無法匹敵的一項技術。

#### 八、擴展業務(1989-2001)

90 年代開始，UPS 積極發展資訊技術，包括 UPS 運務員必備的快遞資料蒐集器(Delivery Information Acquisition Device, DIAD)、全球電子資料通訊網路 UPSnet 以及貨件追蹤系統等，提供顧客更多的附加價值服務。同時間 UPS 積極擴展其在全球市場的服務範圍，更將業務重心放在服務上，為顧客整合物流、資訊流以及金流，成為服務性企業，因此 UPS 在這段期間更戰略性地併購現有公司，並創建先前沒有的新類型公司。

1990 年：「UPS 航空」首次排定航班飛往亞洲。

1991 年：開發 DIAD，提供顧客有關貨物之即時資訊。

1993 年：成立「UPS 供應鏈管理解決方案事業部」，整合 UPS 所有與供應鏈管理有關的服務資源，建立一站式的供應鏈整合管理服務。

1994 年：UPS.com 正式上路，顧客要求追蹤貨件狀況的需求激增。隔年，UPS 就增加了網站功能，提供顧客於線上追蹤包裹狀況。

- 1996年：UPS與中國外運集團共同在北京成立UPS在中國的首間合資企業「中外運北空UPS國際快遞有限公司」，提供全球特快服務、全球快捷服務等。線上追蹤軟體提供收件人簽名影像，允許顧客一次追蹤多達100件包裹。
- 1997年：開發出新的掃描功能，不僅可以對包裹進行掃描，還可以對卡車、貨櫃車、集裝箱進行標碼和掃描，使得包裹在高架掃描器下搬運時就被自動掃描。
- 1998年：成立UPS Capital以擴展其業務，提供整合金融服務。
- 1999年：UPS股票於11月在紐約證券交易所上市。
- 2000年：增加在美國數位無線裝置上計算寄件費率和運輸時間的能力。顧客可從簡訊或電話、個人數位助理、傳呼器或其他一般無線裝置上存取這些服務。
- 2001年：美國運輸部授予UPS中國直航權，以「UPS中國快遞」號貨機飛抵北京，開啟兩岸直航業務，隨後更設立浦東國際機場快件中心(EHU)。

### 九、整合同步化商務服務(2002-)

隨著顧客對於貨運的要求愈趨嚴苛，UPS開始提供供應鏈解決方案，為顧客提供物流、全球貨運、金融服務、郵件服務和諮詢，以提高顧客的業務表現並且進一步改善顧客的全球供應鏈，提供超乎顧客預期的完善服務。

- 2002年：成立供應鏈解決方案公司，引進金融和供應鏈諮詢公司，將UPS的供應鏈設計與管理、報關、郵件遞送、複合運輸、諮詢和金融服務整合於一體。
- 2003年：強調物流、資訊流與金流實現無縫銜接「同步化商務」將成為新的戰略藍圖。開辦國際代收貨款業務，加速國際貿易資本流動，並降低國際貿易風險，為買賣雙方提供一站式服務。推出UPS World Ease服務，簡化通關程序。
- 2004年：推出CampusShip網路服務解決方案，強化物流管理效益。
- 2005年：亞洲為主要發展目標，UPS在美國與中國廣州間首次直航遞送。並宣佈中國的總部將由香港移至上海。推出Quantum View Manage及TradeAbility兩項解決方案，有助顧客追蹤全球包裹運輸進度，大幅提升供應鏈管理效率。



圖 3.1 UPS 於全球重要發展歷程

資料來源：本研究整理

### 3.1.2 併購與結盟歷程

UPS 藉由併購以及結盟方式來擴大自身於全球的服務版圖，並提供更多元化的服務項目，以下則列出 UPS 在併購與結盟的歷程，圖 3.2 為 UPS 併購歷程示意圖：

1913 年：與對手 Evert McCabe 合併，正式將業務重心由個人通訊轉移至包裹。

1988 年：開展中國市場的業務，與中國外運集團簽訂代理業務合作協定。

1995 年：併購 SonicAir 公司，使 UPS 成為首間提供當天「下一航班運送」(Next Flight) 服務並保證隔夜早上 8 點遞送的公司。

1999 年：併購了 Challenge Air，使 UPS 成為拉丁美洲最大的快遞和空運公司。

併購法國頂尖零件物流 Finon Sofecome 公司以及加拿大最大的藥品與化學製品物流企業 Lirington 公司。

2001 年：以 4.5 億美元併購提供清關業務著稱、美國最大的貨運代理公司之一 Fritz Companies，服務範圍是 UPS 較少涉及的 70-500 公斤範圍，使 UPS 服務更加多元化，無論是小件包裹或重件貨物，UPS 均可運遞至全球任何一個地點。

併購瑞士物流公司，控制中歐醫藥保健市場。同年併購以零售貨運、郵政和商業服務中心著稱的 Mail Boxes Etc.，並於 2003 年更名為 UPS Store。

UPS 併購美國第一國際銀行 (First International)，更名為 UPS Capital。

併購在德國排名前五的 Uinda，接管其在德國及歐洲東部配送網路及高科技顧客，提供安裝、維修、組件倉儲及緊急遞送等服務。

2002 年：併購澳洲物流公司，其於日本、韓國、新加坡、印度、澳洲、菲律賓、印度、泰國、中國和紐西蘭 10 個國家服務，使 UPS 配送網路延伸至亞洲。

2003 年：與中國揚子江快運航空公司簽訂合約，揚子江快運為 UPS 設在上海浦東機場轉運中心與中國四個主要城市間提供國內貨運航班聯運服務。

2004 年：併購 Menlo Worldwide 使 UPS 空運重貨的能力提升。出資 1 億美元與中外運解除合作關係，邁出中國獨資的第一步。

2005 年：UPS 以 9,710 萬美元併購英國最大包裹遞送公司之一 LYNX Express Ltd.。

併購中外運持有的股份，而業務拓展至 23 個城市，涵蓋全國國際貿易比例的百分之八十以上。併購 Overnite，擴大在北美陸運服務。

2006 年：與競爭者 USPS 合作，進行 UPS Mail 革新，利用 USPS 中心收發郵件。

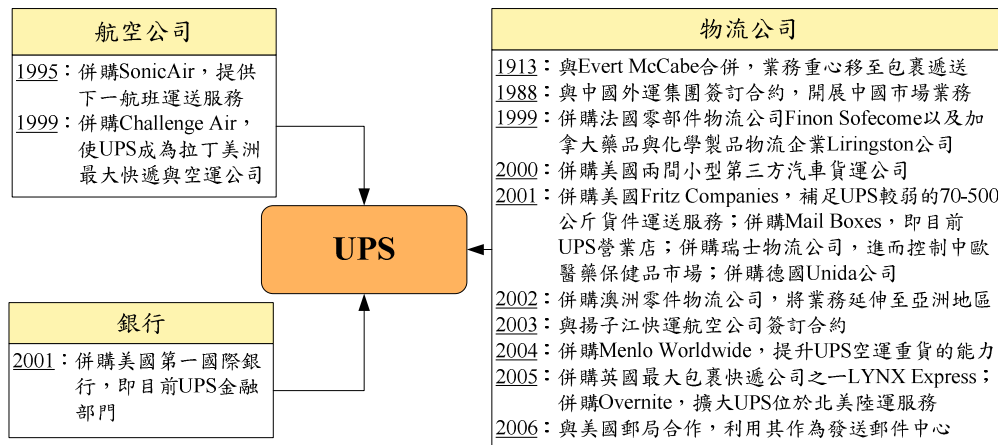


圖 3.2 UPS 併購歷程示意圖

資料來源：本研究整理



表 3.1 UPS 基本資料表

項目	內容	
成立地點/時間	華盛頓州西雅圖(Seattle, Washinton)/1907	
創辦人	Jim Casey	
成立背景	專差快遞	
部門/服務項目	Air Cargo	貨運承攬、貨物運輸服務
	Capital Corporation	財務管理服務
	Mail Innovations	郵件遞送服務
	UPS Store (Mail Boxes Etc)	提供便利的商業服務
	Freight	提供岸到岸(coast-to-coast)LTL 服務
	Professional Services	提供策略性商業解決方案
	Supply Chain Solutions	提供有效的供應鏈解決方案
全球員工	428,000 名	
服務範圍	全球超過 200 個國家	
總部 / 總裁	全球：美國喬治亞州亞特蘭大(Atlanta, Georgia) / Michael L. Eskew 歐洲：比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium) / Wolfgang Flick 北美地區：安大略米西索加(Mississauga, Ontario) / Myron A. Gray 亞太地區：新加坡(Singapore) / Kenneth A. Torok 拉丁美洲與加勒比海地區：美國佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)	
車隊 / 機隊	全球約 94,500 輛運輸車、輕型貨車、拖車及機車 / 607 架飛機(為世界第八大航空公司)，服務於全球 377 座國際機場	
領先事蹟	擁有北美洲完整電子地圖，能將貨物送至北美任何地址 首間對收件人簽名作數位化處理的包裹公司(1989) 首間提供「下一航班運送」服務並保證隔夜早上8點遞送的公司(1995) 首間將網路服務擴及報關作業的國際快遞公司(2003)	

資料來源：本研究整理

## 3.2 組織文化

企業的發展方向與策略往往會受到其組織文化以及領導者之影響，而不同的發展策略更會影響企業營運狀況以及未來發展趨勢，由此可知組織文化對企業未來發展影響相當深遠。以下就進一步探討 UPS 的組織文化與特色：

### 一、員工第一(People First)

UPS 這項理念與大多數的服務業者不同，通常服務業以顧客第一為準則，這麼說並非 UPS 就不重視顧客的服務品質，UPS 的理由則是，若要有好的服務品質則必須讓員工對於公司有向心力以及高忠誠度，如此一來就能夠為公司創造更高的價值，提供給顧客更優質的服務。因此近五年 UPS 的員工滿意度調查均高達 90% 以上，亦獲得亞洲區最佳企業僱主前十名的頭銜，這對於人員頻繁流動的資訊時代是相當難得的事。另外，UPS 始終秉持著「內部晉升」(promote from within) 的理念，亦即欲獲得高階主管職位，必須經過許多基礎業務的磨鍊，UPS 注重從內部員工中培養、提拔管理人員，且所有人員都能夠有公平的晉升機會，有許多高階管理人員都是從貨運司機以及電話接線生等職務所晉升逐步提拔上來的。

### 二、成本控制(Cost Control)

#### (一) 先進資訊技術

## 1. DIAD (Delivery Information Acquisition Device, DIAD)

確認貨件的標籤資料後，DIAD IV會使用裝載辨識標籤(the Pre-Load Assist Label, PAL)精確地告知理貨員每個包裹應裝載於哪台貨車以進行遞送。DIAD IV能夠客製化地安排取件與遞送，當獲取特定顧客的資料會將其儲存於總機資料庫內，以便任何運務員都能夠知道需用何種特殊服務來提供該特定顧客，如此一來不僅能縮短運務員遞送過程，減少車隊里程數以及燃油花費，更能降低對環境影響的衝擊。

## 2. 全球電子數據通信網路

為提高物流效率和服務水準，UPS 建設長達 50 萬英哩的 UPS.com 全球電子數據通信網路，使顧客可以在任何時間、地點，用手機或上網查詢貨況，並可以在包裹送達幾分鐘內得到簽收的數位化單證。UPS 架設的龐大電子追蹤系統可以每日追蹤 130 萬件包裹的運送情況。

### (二) 員工培訓

UPS 與肯塔基州路易斯維爾大學和傑佛遜社區技術學院合作於 1998 年 8 月創建 Metropolitan College，採用多種培訓形式和提供本土培訓內容等方式，鼓勵員工利用業餘時間進修，在員工實現自我能力提升的同時，亦可增加 UPS 整體團隊的業務技能。另外 UPS 員工都有一本「UPS 員工道德手冊」詳細闡明員工的品德、儀表、對顧客說話的語氣，甚至是走路速度等方面的規範，共有 340 條規則，以運務員為例，UPS 規定全球運務員必須用右手小指頭來掛汽車鑰匙，上車後使用左手將安全帶繫上，同時使用右手以最快速度發動車子，平均每位運務員在一站可節省五秒，每位運務員平均每天會至一百站，因此可節省五百秒，若將全球所有運務員所節省下的時間換算下來，UPS 可因這項小動作而節省相當大的成本。

## 三、穩健踏實

UPS 屬於較集權式經營管理的公司體系，全球各地分公司必須依照總公司所規劃的標準流程執行，因此在做決策時也必須藉由公司上級通過層層關卡批准才會運行，如此能夠確保資產利用最大化，也能避免不必要的風險。

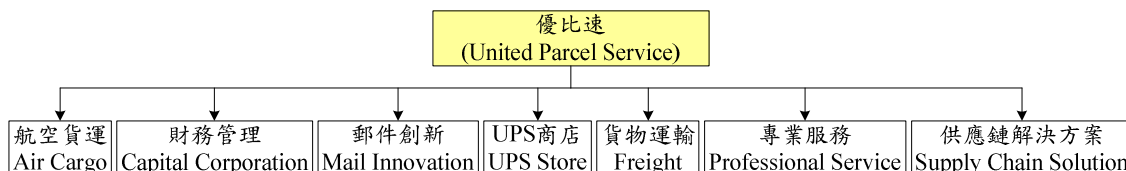
UPS 不斷地追求利潤的提升，我們亦可從近幾年 UPS 的年度財報發現其營業收益與營運利潤均呈現成長趨勢，尤其在營運利潤上表現更佳亮眼，這可歸因於 UPS 穩健且小心的做每一步決定。從 UPS 的併購與結盟歷程可以發現，UPS 較少與其他企業進行策略聯盟，而在併購企業也是經過審慎評估後才會執行的，UPS 在選擇併購與結盟對象時是以考量缺少何種能力為前提，再進一步做調整，採取較穩健的作法，而不似其它公司併購是為了增加自身服務業務以及服務版圖，舉例來說，UPS 在早期較缺乏空運重貨能力，因此 2001 年 UPS 併購了 Fritz，倚重其強大的海運以及空運能力，來補足之前較弱的部份；第二個例子就是由於 UPS 美國本土的網點比較齊全，自 1999 年起，UPS 在北美與歐洲市場進行併購，2002 年才又發展延伸至南美洲、亞洲及歐洲；另外 UPS 會選擇與公司營運模式與理念較相近的企業為併購與結盟的對象，如此可以盡快達成合作的目標而不需要花太多時間做調整與修正，可有效降低相關成本。

## 3.3 營運近況

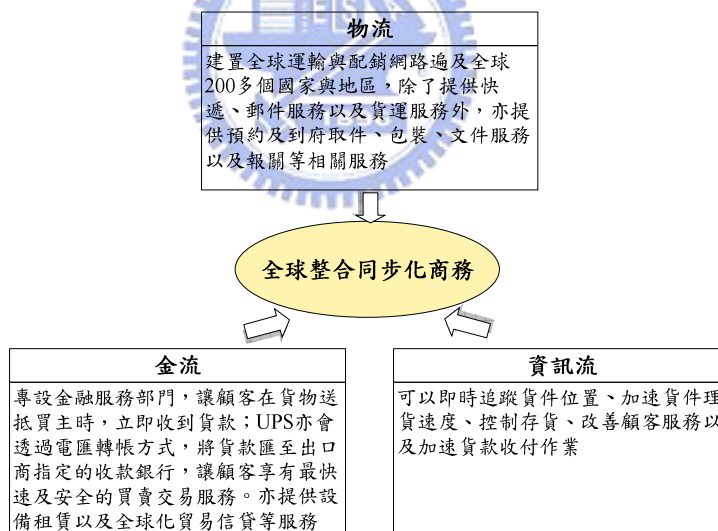
### 3.3.1 服務項目

UPS 成立七個部門(如圖 3.3)，分別是：UPS 航空貨運(UPS Air Cargo)，為全球第八大的貨運航空公司，提供貨運承攬以及機場到機場的運輸服務；UPS 財務公司(UPS Capital Corporation)，為 UPS 供應鏈的財務管理部門，提供顧客將供應鏈與財務管理結

合在一起的資本營運解決方案，協助顧客拓展營業範圍、改善存貨週轉、租賃新型設備、管理風險、加快現金周轉以及拓展國際新業務；UPS 郵件創新公司(UPS Mail Innovations)，利用低廉的成本提供顧客快速的郵件遞送服務；UPS 商店(UPS Store)，即 2001 年成立的 Mail Boxes Etc. (MBE)公司，於全球擁有 4500 多間零售點，提供顧客便捷的人性化商業解決方案。UPS 貨物運輸(UPS Freight)，提供岸到岸散裝貨運(Less than truckload, LTL)服務；UPS 專業服務(UPS Professional Service)，利用創新技術、專家財務分析以及豐富的物流運作經驗，提供策略性的商業解決方案；UPS 供應鏈解決方案(UPS Supply Chain Solutions)，提供供應鏈解決方案，協助顧客改善供應鏈流程、降低庫存、改善服務品質以及減少訂貨的前置時間。



UPS 為能達到其「整合同步化商務」的新營運模式，協調物流、資訊流及金流成為一站式整合服務，UPS 建置全球運輸與配銷網路遍及全球 200 個國家及地區，除貨物快遞及運送服務之外，更提供報關、國際貿易往來文件處理、為顧客處理進出口貨件各項流程等服務；資訊流方面，UPS 擁有全球最大的電子資料庫，可以讓買賣雙方掌握貨物的確切流向及價格；金流部份，UPS 提供資金管理解決方案，可縮短顧客取得貨款時間，加速其現金流動及流動資本管理(如圖 3.4)。以下就主要服務項目作介紹：



## 一、貨運服務(Freight Services)

### (一) 全球運輸服務(Global Transportation Services)

UPS 供應鏈解決方案提供完整貨運及全球運輸服務。服務項目包括：1. 緊急貨運快遞(UPS Expedite)，提供戶到戶、機場到機場及保存取件服務，共有四種服務選項，包括全球特急快遞、全球快遞、全球優捷快遞及全球藍色捷運，前三項保證於 1 至 3 個工作日內送達；全球藍色捷運則為 3 至 5 個工作日送達；2. 空運，使用 UPS 空運網路，於全球超過 180 個國家提供戶到戶、機場至機場遞送服務以及清關服務。另外還提供包機服務可以滿足顧客在全球的特殊處理與空間需求；3. 海



運，UPS 為無船運輸業者(Non-vessel Operating Common Carrier, NVOCC)，提供戶到戶海運服務，服務項目包括：整櫃服務(FCL)，提供低廉價格從全球主要港口發船的整櫃貨件起運服務；併櫃服務(LCL)，從主要港口發船的併櫃起運服務；海空聯運服務，將海運的經濟性與空運的速度結合，提供聯運服務。

## (二) 直航貿易(UPS Trade Direct)

先將貨物和包裹集中裝箱，進行統一的清關和運輸服務，再重新拆分成包裹，利用 UPS 包裹遞送網路或 LTL 網路的方式完成遞送。提供國際貨物裝箱、複合式運輸、清關以及直接運抵目的地國家內多個地區的服務，並且均可透過單一資源完成。服務包括海運直航貿易，提供港口到戶以及戶到戶的遞送服務。提供服務項目包括：紙板箱貼標籤、貨物運輸、代理清關以及包裹遞送服務，並且可以在線上追蹤貨件資訊。當包裹抵達目的地國家並清關後，將包裹貼上標籤直接利用 UPS 包裹遞送網路運送，更大的貨件則由 LTL 服務運送。海運直航可以減少運轉天數，更有效率地將貨件從海外直接遞送給終端顧客；空運直航貿易，可有效管理歐洲、亞洲和美洲特定機場運抵美國的緊急空運貨件。專為總重量超過 100 公斤的包裹或 LTL 貨件所提供的服務。貨件可從工廠完全不間斷地運抵終端顧客，讓貨件更快速送達，同時能降低運輸過程中不必要的裝卸與儲存費用。提供戶到戶或機場到戶服務，亦協助貨件裝箱以及代辦清關。貨件通關後，UPS 直接將整裝貨件分成單一貨件，再立即送抵顧客端，不需經由倉庫與配送中心。

## (三) 陸運服務

UPS 提供包裹(Package Delivery)與散裝貨(Less-Than-Truckload, LTL)遞送服務，服務範圍超過全球 200 個國家與地區，另外 UPS 共有 6,700 輛拖曳機以及 22,100 輛拖車，提供岸到岸(coast-to-coast)服務。

## (四) 附加價值服務

### 1. 預約取件服務(UPS On-Call Pickup)

提供線上或電話預約送件服務。並且可於顧客提出要求當天取件，或者於前一周期內提出預約送件要求。

### 2. UPS World Ease

為一項全自動化的解決方案，允許將發往同一個國家或地區的不同目的地的幾項貨件組合為單獨一項貨件，如此一來就可以使用一個登記進口商進行整合清關，減少文件使用，節省時間以及中間倉儲與庫存管理的成本。可於全球 60 多個國家或地區間寄送或收取貨件。

### 3. UPS Exchange Collect

即國際貨到付款(C.O.D.)服務，可為國際貿易提供快速、安全且方便的付款方式。此項服務可以降低對信用狀、跟單託收或第三者服務提供者的依賴性、牽涉的成本以及複雜性，另外可以加速資金流動，並且確保在遞送前付款。UPS 在貨件遞送前向進口商收取費用，在貨件交付後，將費用支付給出口商。可用於寄送至以下 18 個目的地的貨件：澳洲、奧地利、比利時、加拿大、法國、德國、香港、義大利、馬來西亞、墨西哥、荷蘭、波多黎各、新加坡、南韓、瑞士、台灣、英國及美國。

### 4. 報關服務(Customs Brokerage)

UPS 通關設施遍及全球主要市場(佔全球總國際貿易的 76%)，於全球貿易中心，將提供一貫性、可靠性以及彈性的服務。當貨件仍在飛機上時，即開始進行電子通關，專業報關人員處理所有繁雜手續，並且確保正確計算所有關稅與稅項。



## 二、供應鏈服務(Supply Chain Services)

UPS 供應鏈解決方案從運輸、配銷到清關與設計諮詢，提供廣泛的服務選項，一體化的解決方案能有效協調其物流、金流以及資訊流。

### (一) 運輸與貨運

無論空運、海運還是陸運，供應鏈解決方案均能管理每條主要貿易線的運輸和貨運服務。可透過廣泛的網路以及各種類型的全球貨運服務組合來完成寄件需求，更提供了世界級海關代理報關服務，以簡化跨國貿易。

### (二) 設計與規劃

UPS 供應鏈解決方案運用廣泛的設計與規劃專長，提供重新設計配送中心到供應顧客支援以及呼叫中心解決方案的服務。

## 三、金融服務(Capital Corporation)

UPS Capital 提供供應鏈融資服務。協助顧客擴展營運、提升庫存週轉次數(Inventory Turns)、租用設備、風險管理、加速金流流動及發展新的全球商務，主要服務內容包括：

### (一) 分配式信貸

協助部門分配利用像是應收帳款和庫存等非現金資產來滿足對流動資本的需求，可幫助部門分配有效地籌集資金。

### (二) 全球化貿易信貸

為企業提供加速現金流動、保全資金、減少風險和擴大出口業務等機會。UPS 資本公司根據發票價值預付資金，並承擔託收責任，從而讓企業有更多機會從事記帳銷售並擴大出口業務。

### (三) 租賃

提供電腦、影印機、生產設備、印刷機、倉庫設備等租賃服務，有利於保全資金和購買信用，並使企業無須購買可能過時的長期設備。

### (四) 支付解決方案

有效地將最新的財務和現金管理技術與 UPS 的包裹傳遞資訊網路相結合。

## 四、郵件創新服務(Mail Innovations)

讓顧客更有效率的寄送郵件。透過快捷郵件服務(Expedited Mail Services)，UPS Mail Innovations 提供郵件寄送服務(含 1 磅以下的包裹)，將郵件寄送到美國郵局，再送到終端顧客。亦提供郵件追蹤服務。服務項目分為快捷郵件(Expedited Mail Services)以及標準國際郵件(International Mail Service)。

## 五、UPS 商店(UPS Store)

Mail Boxes Etc (MBE)從 2001 年就被 UPS 所併購，在 2003 年改稱為 The UPS Store。目前約有 4,500 間服務處，服務範圍為美國、波多黎各、印度以及加拿大。專為小型家庭辦公室(Small-Office/Home-Office, SOHO)市場所提供的便利以及附加價值的商業服務。提供顧客豐富的商品與服務，並且設立於較方便的地點。服務項目包括包裝(packaging)、運送(Shipping)以及文件服務(Document Services)。

### 3.3.2 營運系統

UPS 在資訊科技應用相當重視，因此每年投資金額都超過 10 億美元，透過各項先進的資訊技術應用，不僅能提升供應鏈管理效能與透明度，更可減少營運成本，以下分別就國際快遞流程與資訊系統應用作介紹[16]：

## 一、顧客端資訊系統

### (一) 託運系統

包括所有在貨件交給 UPS 前所需的資訊和協助。

#### 1. UPS WorldShip

提供自動寄件與追蹤活動服務。服務範圍涵蓋全球 200 多個國家與地區。處理貨到付款貨件(限歐洲和加拿大)及退件服務貨件(限歐洲、加拿大以及墨西哥)。

#### 2. UPS CampusShip

藉由網路讓同一個單位的每台個人電腦均能託運及追蹤貨件，同時允許資料管理員做託運資訊分析，具完整且透明的系統控制。

#### 3. Quantum View Manage

讓進口業者能清楚瞭解送來的託運貨品，完全掌握包裹處理、運送、到達的時程。如有延誤的狀況發生，系統將會立即發出通知，系統會提出建議補救措施，或自動填寫相關資料，以電子郵件傳送給 UPS 報關服務。Quantum View Manage 將託運貨品的查核和存檔作業移到線上，減少對實體文件的需求。只要顧客提出需求，就能存取包括發票影像在內的所有清關文件。

### (二) 貨件追蹤工具(UPS Tracking Tool)

1992 年，UPS 開始追蹤所有地面包裹。在 1994 年，UPS.com 正式上路，顧客對於運送中包裹各項資訊的瞭解需求激增。隔年，UPS 就增加了網站功能，可使顧客追蹤運送中包裹。UPS 線上工具(UPS OnLine Tools)包括以下幾種工具：

#### 1. UPS WAP 貨物追蹤

於 UPS 無線網站(UPS WAP 網站)追蹤託運寄件。

#### 2. UPS SMS 貨物追蹤

透過 SMS(簡訊服務)來接收貨件情況。

#### 3. 簽名追蹤工具(UPS Signature Tracking Tool)

獲得像是數位簽名以及遞送地址等遞送證明資訊。

### (三) 國際貿易工具(UPS TradeAbility)

使顧客快速取得國際貿易的各項資訊，例如搜尋拒絕往來貿易對象及禁止入口國家、確認暨申請產品的關稅代碼、估計貨物過境所需支付的關稅及交通費用、確保寄件符合美國出口管制、程序、關稅和法律、確認貨物運輸的法令問題，如法規、程序、關稅等，以及線上瀏覽及下載貨物進出口所需的文件。顧客也可以線上審視 90 天內的交易，並下載單一交易或以往的歷史紀錄。

### (四) 附加價值服務功能

#### 1. 帳單資料(Billing Data)

UPS 提供帳單分析工具(Billing Analysis Tool)，與帳單資料配合使用，能夠迅速製作詳盡報表，並允許列印、用電子郵件傳送或匯出報表，做進一步分析。

#### 2. 費率及服務選擇

讓顧客在線上比較產品、確定價格，並且選擇最適合需要和預算的寄件服務。

#### 3. 運輸時間

讓顧客在線上比較不同 UPS 寄件服務的速度。

## 二、DIAD 快遞資料蒐集器

UPS 採用的技術範圍甚廣，從小型手提式裝置，到特別設計的包裹遞送車輛，到全球電腦及通訊系統。DIAD 是 UPS 運務員必備物品，利用它來立即記錄和上載郵遞資訊至 UPS 網路。UPS 於 1990 年使用第一代 DIAD(DIAD I)開始，至 2004 年以提升至第四代 DIAD(DIAD IV)，即貨物流程技術(Package Flow Technology, PFT)，功能亦不斷地更新、提升，為業界最先進的手提式電腦，讓處理貨量更加有效率。DIAD 包括收件人簽名的數位圖片，提供顧客有關其貨物的即時資訊。這項專利裝置還可使運務員與其總公司保持聯絡，即時瞭解取件時間的變化、交通路線和其他重要訊息。DIAD 配置了內部無線裝置，可在所有傳遞資訊輸入後立即向資料中心發送資訊。運務員僅需掃描包裹上的條碼，獲得收件人簽字，輸入收件人姓名，就可同時完成交易並送出資料。在另一端，UPSnet 是一個長達 50 萬英哩的全球電子資料通訊網路，覆蓋面達 150 多個國家和 2500 多個節點，包括 15 台大型主機和 90 台中型機以及 13 萬個 DIAD，可為國際包裹的遞送服務提供一個資訊處理管道。目前平均每天使用 81,000 台 DIAD。

## 三、Maxi Code

Maxi Code 標籤是 UPS 於 1992 年設計用於郵件系統的二維條碼，期初稱為 UPS Code，1996 年由美國自動辨識協會(AIMUSA)制定統一符號規格才正式稱為 Maxi Code，亦稱為 USS-Maxi Code (Uniform Symbology Specification-Maxi Code)，UPS 託運標籤構成內容包括以下幾點：(一) 路線代碼：可從此得知 UPS 所安排的包裹遞送路線；(二) 郵遞區號條碼：代表包裹遞送目的地的郵遞區號；(三) 服務圖示：即包裹服務選項(全球特急快遞、全球快遞等...)，而不需讀取標籤上其他文字；(四) Maxi Code：由掃描器無論從任何方向皆可讀取的代碼，利用 2D 符號以獲取相關資訊；(五) 1Z 追蹤號碼：讓顧客透過系統追蹤貨件狀況。

## 四、供應鏈管理系統

Flex Global View 為 UPS 的項目管理及透視性工具，提供顧客供應鏈整合檢視，透過檢視以具體事項及彈性報告通知，提供更好的庫存控管與更具影響力的整體供應鏈，並且從 UPS 的全球營運中心持續不斷地更新顧客所需的資訊，不但能夠保持顧客供應鏈的靈活度，更能為關鍵性決策做決定，以符合甚至超越顧客的期待與需求。

## 五、機隊與車隊

UPS 包裹遞送車隊包括運輸車、輕型貨車、拖車以及機車，全球共有 94,500 台，另外在貨運的運輸隊伍則共有 6,800 輛拖曳車及 22,800 輛拖車，而 UPS 的噴氣式飛機隊共有 282 架，為全球第八大航空公司，另外 UPS 外包機隊 325 架，所有的航班都在美國肯塔基州路易斯威爾(Louisville, Kentucky)的世界航空轉運中心(World Port)以及全球 424 座國內機場與 389 座國際機場間運作，此世界航空轉運中心同時亦是 UPS 空運服務的中心，擁有 400 萬平方公尺、122 英哩高速度的輸送帶以及處理每小時 5 千 9 百萬交易紀錄的資料庫，而每小時可處理 30 萬 4 千件的貨件，有相當強大的理貨能力。

全球共 15 座航空轉運中心位於美國、歐洲、亞太地區、加拿大以及拉丁美洲與加勒比海，分別在肯塔基州路易斯維爾(Louisville, Kentucky)、賓夕法尼亞州費城(Philadelphia, Pennsylvania)、德州達拉斯(Dallas, Texas)、加州安大略(Ontario, California)、伊利諾州洛克福(Rockford, Illinois)、南卡羅來納州哥倫比亞(Columbia, South Carolina)、康乃狄克州哈特福(Hartford, Connecticut)、安大略漢密爾頓(Hamilton, Ontario)、佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)、台北(Taipei)、菲律賓潘加省(Pampanga, Philippines)、香港(Hong Kong)、新加坡(Singapore)、德國科倫波昂(Cologne-Bonn, Germany)以及德國科隆(Cologne, Germany)。

## 六、COMPASS 航班規劃系統

自 1988 年 UPS 獲得 FAA(聯邦航空局)授權得以運作自有機隊而成立航空公司,UPS 航空公司是 FAA 紀錄中成長最快速的航空公司,以一年的時間即完成所有必要的技術和支援系統,直至今日,UPS 航空公司已名列全球第八大航空公司,擁有先進的資訊系統,如電腦化監控、規劃和排程系統 COMPASS,可用以提供航班規劃、時間表以及載貨量等資訊,另外 COMPASS 可預先規劃未來六年的最佳航班時間表,這是業界中獨一無二的技術。

### 3.3.3 營收業績

根據 UPS 於 2007 年所提出的年度報告[35]指出,UPS 在 2006 年的總營收為 475.47 億美元,由圖 3.5 可知,UPS 自 2002 年至今每年均呈現穩定成長的趨勢,而 2006 年更相較於 2005 年的 425.81 億美元成長了 11.5%。UPS 於 2002 至 2006 年的營運利益如表 3.2 所示,亦可由圖 3.6 觀察得知,UPS 的營運利益均維持在 13%以上,在同業中是相當高的比例,由此可知 UPS 相當重視成本的控制,因此有較高的營運利益。

表 3.2 UPS 於 2002-2006 年總營收與營運利益

		2002	2003	2004	2005	2006
Revenue	\$ billions	31.27	33.49	36.60	42.60	47.55
	change (%)	-	7.1	9.3	16.4	11.6
Operating Profit (\$ billions)		4.10	4.45	4.99	6.14	6.64
Operating Margin(%)		13.10	13.27	13.63	14.42	13.95

資料來源：[35]

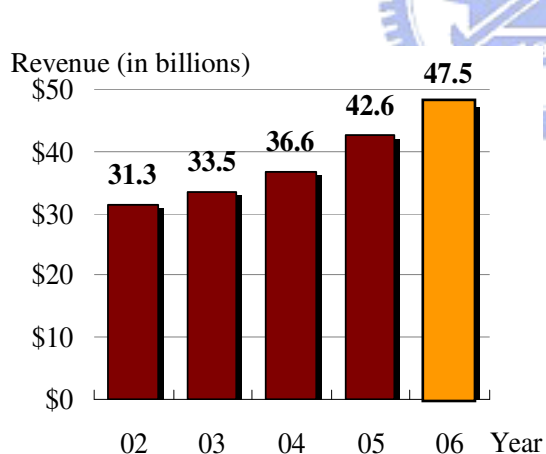


圖 3.5 UPS 於 2002-2006 年總營收

資料來源：[35]

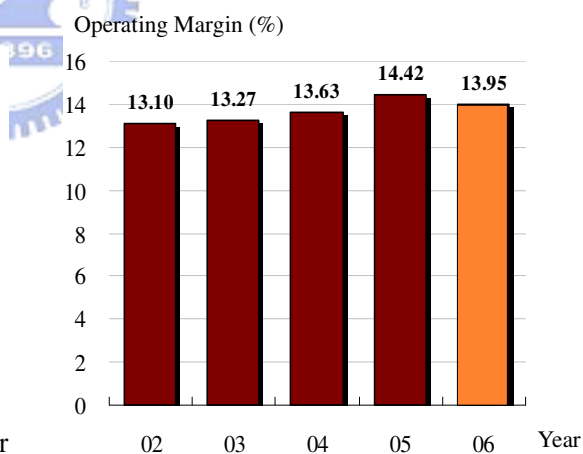


圖 3.6 UPS 於 2002-2006 年營運利益率

資料來源：[35]

UPS 主要針對個體顧客以及商業顧客提供服務,服務於全球超過 200 個國家與地區,由 UPS 於 2006 年按照地區的營收分配比例(如圖 3.7)可發現,UPS 在美國本土的業務比例佔總營收的 72%,其次是歐洲 14%以及亞洲等其他地區 14%,由此可知 UPS 在美國的實力不容小覷且根基相當穩固;從業務比例分配(如圖 3.8)來看,包裹業務佔總營收 83%,其次分別是貨運承攬與物流服務佔 12%以及陸運服務佔 4%,由此可知包裹業務對於 UPS 是其主要業務市場。



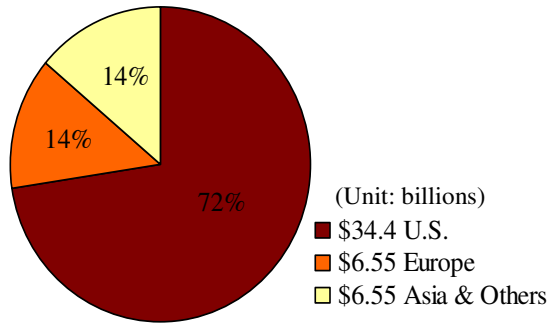


圖 3.7 UPS 於 2006 年營收分配(按地區)  
資料來源：[35]

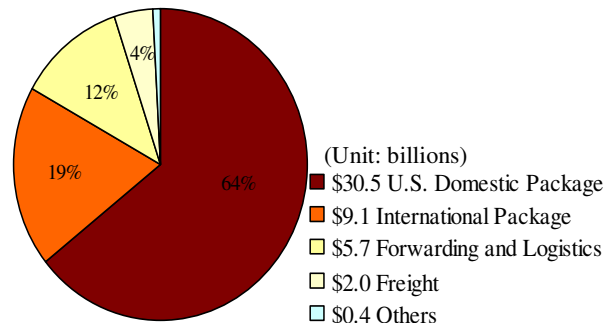


圖 3.8 UPS 於 2006 年營收分配(按業務)  
資料來源：[35]

### 3.4 核心競爭力

綜合 UPS 在地理版圖擴展、業務型態轉變、組織文化以及營運近況相關探討，本研究歸納出 UPS 能夠在同業間佔據領先地位且長久不敗的核心競爭力包括以下幾點：

#### 一、綿密的網路

UPS 有相當強大的陸運能力，擁有北美洲完整的電子地圖，其服務範圍遍及北美洲所有的地址，任何偏遠地區甚至連美國郵局無法送達的地方，UPS 都能夠提供服務，這是同業間仍無法匹敵，也因此 UPS 在北美洲的包裹遞送服務仍佔有相當高的優勢。也因此配合 UPS 所擁有 94,500 輛車隊，以及發展出一套嚴密的轉運中心網路並在全球遍設集中式分類設備，能夠讓 UPS 在包裹遞送上更有效率，也使得 UPS 在包裹遞送能力上向來是佔有相當的領先地位。

#### 二、創新服務

##### (一) 金融服務

1998 年 UPS 開始提供金融服務，為顧客處理資金流動與管理，包括小規模信貸與新興市場商業貸款等以及提供中小企業現金代墊服務；2001 年併購 First International 後，成立 UPS 融資公司(UPS Capital)，使得 UPS 可以自行處理所有物流管理產生的金錢交易。UPS Capital 亦推出「Exchange Collect」服務，顧客不但可以託 UPS 收貨與送貨，更可讓 UPS 幫忙收取貨款、承擔風險，如在美國消費者跟 UPS 顧客下單購買商品，而必須在商品送達消費者手中才會付費，UPS 不但能幫顧客將商品運送給美國消費者，當消費者簽收後即會從 UPS 的銀行將貨款扣取手續費後直接匯入顧客帳戶，如此一來不但可以縮短交易的時間，更可以減少 UPS 顧客承擔收款方面的風險，在資金活動與調動上更加便利且易於控制。

##### (二) 維修服務

UPS 的售後服務包括零組件運送、退貨服務以及維修服務等，其中維修服務更是同業間均無法達成的，UPS 會有專門技術人員提供貨物維修，並且再將貨物運送回消費者手中。舉例來說，東芝電子公司(Toshiba)將美國的筆記型電腦維修業務交由 UPS，當消費者電腦損壞，僅需將其送至離住家最近的 UPS 商店，UPS 即會協助包裝並且透過 UPS 網路運送至位於美國肯塔基州的路易斯維爾(Louisville, Kentucky)的世界轉運站(World Port)，當地物流倉庫設有 Toshiba 維修中心，進駐 UPS 員工，這些員工是由 Toshiba 所訓練並認證可以提供維修服務的技術人員，當電腦維修、更換零件後會再送至消費者手中簽收，整個流程通常僅需一周，這對 Toshiba 來說不但可降低成本，更提升服務品質，提高顧客滿意度。

### 三、高效率服務

UPS 全球總裁 Michael L. Eskew 於 2003 年即提出 UPS 受到顧客以及業界的認可乃係由於相當高的「有效達成率」(reliability)，其貨件寄達且準時率在業界間是佔有相當大的優勢。UPS 相當重視其成本控制，而高效率的服務不但能提升 UPS 的服務品質，也能夠有效的控制成本，因此 UPS 針對各部門員工提供一套標準準則，目的就是有效降低失誤的發生來降低不必要的成本支出，也因此 UPS 的服務效率相當高。

### 3.5 未來發展趨勢

UPS 規劃將物流、金流與資訊流合而為一，提供整合性的商業服務，然而 UPS 本身係以運輸服務為主要的公司，在物流與金流部份較不足，因此 UPS 所採取的策略則是與關係企業合作，發揮綜效(synergy)；在物流部份，設立 UPS 供應鏈解決方案部門(UPS Supply Chain Solution)，提供運輸與供應鏈管理相關服務；而在金流部份，則設成 UPS 融資部門(UPS Capital)，進行進口貨物收件人付費等服務，讓顧客在出貨時一併收到貨款，UPS 認為唯有緊密結合為共同體，在市場上的競爭力才會愈來愈強。

UPS 在發展策略與目標上，主要是建立在美國本土的領先地位，尤其是在包裹市場，UPS 一直處於不敗之地，因此不但要保有包裹領先資格，更要積極擴展，亦在部分地區策略性擴展貨運服務；另外持續地耕耘國際市場、擴展國際版圖，透過策略性的併購與結盟來擴大服務項目，使 UPS 提供的服務更多元且有效率；UPS 同時提供廣泛的供應鏈解決方案，秉持不變的原則，將物流、資訊流與金流相結合，為顧客創造更高的價值，亦為 UPS 自己提升營業利潤，達到雙贏的目標。

UPS 在總是採取穩健步伐、持續成長的理念，然而從 UPS 近幾年部份大動作不難看出，UPS 對於亞洲地區、特別是中國市場的企圖心。UPS 於 1988 年開始中國市場的業務，並與擁有 40 多年運輸經驗的中國外運集團簽訂代理業務合作協定。1990 年即排定飛往亞洲的首航，至 1996 年，UPS 與中外運更於北京設立了 UPS 在中國的第一家合資企業「中外運北空 UPS 國際快遞有限公司」。1996 年以四億美元購買機隊等相關設施於台北建立轉運中心，這在當時美國以外僅次於柯隆的大型轉運中心，由此可窺見 UPS 對於亞太地區的一系列計畫；隨後 UPS 於菲律賓克拉克成立亞太轉運中心，而台北則成為泛太平洋轉運中心，2001 年，美國運輸部授予 UPS 中國直航權，UPS 即成為全美第四間擁有中國直航權的航空承運商，不但有效促進中美貿易，更進一步加強了 UPS 在亞洲的空運網路。獲得直航權之後，UPS 全部採用波音 747 飛機，每週 6 個航班直飛中國。其中 4 個航班由加州的安大略起飛；另 2 個航班由新澤西州的紐華克起飛。另外，UPS 於 2001 年設置浦東國際機場快件中心(EHU)，通過電子報關等先進技術手段，能有效地縮短通關時間，提高快件處理能力。於 2004 年更陸續開啟青島與廣州的直航服務；2005 年從中外運併購合資公司「中外運北空 UPS 國際快遞有限公司」，成為首間獨資快遞公司，並且服務遍佈大陸 80%貿易量區域；2007 年與上海浦東機場簽約，預計在 2010 年成立國際航空中心。

## 第四章 聯邦快遞公司發展分析

FedEx 為快遞運輸公司，服務範圍涵蓋全球 220 多個國家與地區，出入全球 375 座機場，能於 1 至 2 天內提供直接到府遞送服務，並且有保證準時、否則退費之承諾。全球總部設於美國田納西州曼斐斯(Memphis, Tennessee)，而加拿大、歐洲、亞洲、拉丁美洲等地區總部分別位於安大略多倫多(Toronto, Ontario)、比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium)、香港(Hong Kong)、佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)。全球有 10 座航空快遞轉運中心、894 個快遞營運點；29 座陸上貨運轉運中心、超過 500 座貨運站；324 個貨運營運中心；1,500 處 Kinko's 營運中心。

### 4.1 發展背景與歷程

FedEx 係 Frederick W. Smith 在 1971 年成立於美國阿肯色州小岩城(Little Rock, Arkansas)。1977 年政府放寬限制，FedEx 購置 7 架比原有機型容量大七倍的 Boeing 727 飛機，大幅提升運載能力。1981 年，FedEx 擴展版圖至加拿大，開啟國際遞送服務首航。FedEx 於 1989 年藉由併購飛虎公司(Flying Tigers)擴展在國際地位，並順利獲得亞洲 21 個國家的航權。1995 年 FedEx 啟用 FedEx AsiaOne 網路，並於菲律賓蘇比克灣(Subic Bay, Philippine)設置首座亞太地區轉運中心，提供全亞洲各地隔夜送達服務(overnight service)，並且運用在美國營運所採行的創新「輪軸與輪幅式」運輸概念。1999 年啟用 FedEx EuroOne 網路，於巴黎戴高樂國際機場(Roisy-Charles de Gaulle airport)設置轉運中心。以下則列出 FedEx 分別在版圖擴展以及併購與結盟重要歷程 [1][2][3][4][5][6][9][10][11][12][14][22][25][34][36]，FedEx 相關基本資料如表 4.1。

#### 4.1.1 版圖擴展歷程

FedEx 自 1971 年創立就購買八架小型飛機提供航空貨運服務，提供全美國隔日到達的戶到戶遞送服務，並且以即時性、準確性以及可靠性為原則。建立初期 FedEx 積極爭取與美國聯邦儲備系統(The Federal Reserve System)簽訂合約，雖然合作能夠促使整個聯邦儲備系統節約費用並提高效率，但如此則會造成許多人失業的問題，因此這項合作提議被拒絕。隨後在 1980 年更冒險購買了 Flying Tiger 公司，當時 FedEx 的債務已高達 14 億美元。隨後由於創辦人 Frederick W. Smith 不斷地努力，才造就目前年收入三百億美元以上的大型物流公司，以下分別列出 FedEx 在每個時期不同策略的擴展歷程，圖 4.1 則為 FedEx 在全球重大的發展示意圖：

##### 一、航空貨運服務(1971-1980)

FedEx 創辦人 Frederick W. Smith 於 1965 年在其耶魯大學畢業論文中提出了以飛機遞送貨以及隔天遞送服務的概念，在當時老師僅給予他剛好及格的分數。畢業後 Smith 仍不放棄這項理念，更朝著這項目標努力，並於 1971 年在 Little Rock, Ark 創建 Federal Express Corporation，1973 年正式營業，提供航空貨物運輸服務。

1978 年：4 月 FedEx 於紐約證券交易所正式發行股票上市。

1979 年：FedEx 開始運用 COSMOS 系統(Customers, Operations and Services Master Online System)，可用於即時管理人員、包裹、運具以及天候的電腦系統。

1980 年：推出 DADS 系統(Digitally Assisted Dispatch System)提供顧客預約取件。

##### 二、進軍國際(1981-1991)

FedEx 在創立後很快的就往國際市場邁進，積極擴展其服務版圖以增加貨運量，更



在歐洲以及美洲設立分揀中心，加強服務能力。

1981 年：FedEx 擴展版圖至加拿大，開始國際遞送服務。並於 Memphis 國際機場附近建立其超級轉運中心(SuperHub)。

推出隔夜遞送服務(overnight delivery)，為業界創舉。

1982 年：推出 PowerShip 資訊系統，無論發票列印或是貨件狀態均可電子化確認，唯此時僅限於大型企業顧客提供的服務。

1984 年：研發出第一套電腦自動托運系統，即後來的 FedEx PowerShip。

1985 年：於布魯塞爾機場開設分揀中心，開通首條飛往歐洲的定期航班。推出 FedExShip 制度，免費提供顧客貨件查詢服務，對象為一般顧客。

1986 年：於加州奧克蘭市和新澤西州的紐瓦克分別開設分揀中心。FedEx 研發 SuperTracker，為掌上型電腦條碼掃描系統，可以擷取包裹詳細資訊、列印航空運單、自動計算運費、儲存資訊和提供運輸管理報告。

1987 年：於夏威夷成立首間亞太地區營運處，提供美國與亞洲顧客建立聯繫。

1989 年：Roberts Express(即 FedEx Custom Critical)開始於歐洲服務，並以機上情報系統(on-board communication system)，用衛星追蹤貨件位置。

### 三、搶攻中國市場(1992-1996)

積極展開在中國大陸市場的業務，更提供「亞洲一日達」創新服務，透過 AsiaOne 網路，讓亞洲地區顧客能夠享有更便捷和可靠的服務，另外 FedEx 亦積極爭取直航中國的航權，以增加其位於中國的競爭力。

1992 年：於香港設立亞洲地區總部，顯示 FedEx 對於中國地區發展的重視。

1993 年：創建全美的無線通訊網路，使用了 55 個蜂窩狀載波電話，讓運務員將即時包裹追蹤資訊自卡車傳送至中央電腦。

1995 年：FedEx 為首間購得直飛中美航權的快遞運輸公司，開始 FedEx AsiaOne 網路服務，於菲律賓蘇比克灣(Subic Bay)設立第一座亞太轉運中心。

### 四、保證準時送達服務(1997-1999)

FedEx 推出貨物準時送達的保證，這是當時同業間均無法匹敵的創新服務，另外亦提供「歐洲一日達」服務，增強 FedEx 在歐洲市場的能力。

1997 年：FedEx 在德州達拉斯的聯盟機場(Alliance Airport)設置其轉運中心。

推出「準時送達保證」，為業界首間提供此項服務的公司。

1999 年：Federal Express 開始 EuroOne 網路，在巴黎戴高樂國際機場(Roissy-Charles de Gaulle airport)建立轉運中心。

### 五、住宅區包裹遞送(2000-2002)

FedEx 在 2000 年後開始著重於陸地貨運，並提供住宅區包裹遞送服務，而不僅侷限於商業區的包裹遞送，不但能有效增加貨運量，更能增加貨車的承載率。

2000 年：FedEx Ground 開始 FedEx Home Delivery，在美國市場提供一項創新的住宅區服務(business-to-residential service)，直接與美國郵政展開競爭。雇用的員工必須自備箱型貨車，FedEx 再依其遞送量給予報酬，可有效降低成本。

2001 年：啟用浦東國際機場快遞處理中心，在貨件分類輸送帶上設有 X 光檢視器和掃描系統，與中國海關保持電子資料交換的聯繫，運用影像技術清關檔管理和顧客資料庫為顧客清關作出靈活安排，便於貨件運抵前進行偵測工作，縮短

處理貨件時間，包括簡化掃描程式和強化無線掃描系統。

#### 六、突破速度極限(2003-)

在同業間均提供各項快遞服務，FedEx 不斷地在速度上作突破，提供更多差異化服務，另外亦積極推出各國間直航服務，加快 FedEx 於全球的運送速度。

2003 年：開通首條從深圳直飛美國阿拉斯加安克雷奇轉運中心的直航航班，成為首間從華南到北美的直航航線的快遞公司。

2004 年：將亞太地區的財務中心移至新加坡，負責新加坡、澳洲、紐西蘭、泰國、馬來西亞、越南、印尼、菲律賓、香港、台灣、韓國、日本及關島等地區的快遞業務。取得 12 條從美國直航中國貨運航線權。

開設前往希臘的直航貨運航班，加強歐洲跨洲快遞服務。

於中國首先推出無線掌上快遞資訊處理系統(GPRS Tracker)，該系統使用整合封包無線通信服務(GPRS)技術，由 FedEx 自行開發，用於追蹤包裹。

2005 年：開始提供中國至歐洲的直航服務以及中國與印度間的隔日快遞服務。

亞太轉運中心遷址廣州白雲國際機場，預計 2008 年 10 月啟用。

推出 FedEx PowerPad 設備，連結全球快遞網路，取代 SuperTracker 手提設備，建立運務員與 FedEx 內部網路間直接傳輸資料的途徑。

2006 年：推出「電郵通知服務」，可透過電腦和手機收取電子郵件掌握貨件最新的運送狀況，共有 16 種語言版本。

2007 年：宣佈將於 5 月 28 日起於中國地區推出隔夜送達國內快遞服務，成為繼 UPS 後第二間獨立運作的國內快遞業務的外資快遞公司。



圖 4.1 FedEx 於全球重要發展歷程

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 併購與結盟歷程

自 1980 年 FedEx 即開始以併購和結盟方式來擴展其位於全球的服務版圖，並且提供更多元化的服務以滿足顧客不同的需求，以下則列出 FedEx 在併購與結盟的歷程，圖

#### 4.2 為 FedEx 併購歷程示意圖：

1980 年：併購 Roberts Cartage 並更名為 Roberts Express Inc.(即 FedEx Custom Critical)，成為第一間提供專差快遞服務的運送業，快遞產業就此開始。

1984 年：FedEx 取得位於明尼蘇達州的快遞公司 Gelco Express International，並且於香港發展業務，首次將服務觸角延至亞洲地區。

1989 年：FedEx 併購全球最大重量貨運公司飛虎國際公司 Flying Tigers，擴展國際地位，順利獲得亞洲 21 個國家的航權。

1995 年：FedEx 從長榮國際公司 Evergreen International 取得服務中國的航線權。

1998 年：併購包裹遞送公司 Roadway (RPS)，開啟普通包裹遞送業務。

FedEx 取得 Caliber System Inc.，並且建立 FDX Corporation。由傳統聯邦快遞配送服務、小包裹快遞 RPS、散裝貨(LTL)運送業 Viking Freight、Caliber Logistics、Caliber Technology 以及 Roberts Express 所組成。

1999 年：FedEx Corp.取得 Caribbean Transportation Services。

與大田集團在中國大陸成立合資企業「大田聯邦快遞公司」。

2000 年：取得 Tower Group International 以及 WorldTariff 後成立 FedEx Trade Networks。FedEx Custom Critical 取得 Passport Transport。

2001 年：FedEx Express 與 U.S. Postal Service 開始政府與民間同盟的合作。FedEx Express 提供部分美國郵件航空運輸服務並且將 FedEx Drop Boxes 置放於全國的郵局內。FedEx Corp.取得於美國東部服務 40 個區域的散裝貨運送公司 American Freightways。

2002 年：與德國第二大大包裹遞送公司 DPD 合作，FedEx 藉由 DPD 在歐洲市場的佔有率擴展快遞業務範圍。

2003 年：與中東快遞公司獵鷹航空 Falcon Express 合作，Falcon 負責為 FedEx 於卡塔爾、敘利亞、約旦、黎巴嫩與葉門提供服務。

與柯達建立策略聯盟，讓 FedEx 成為首間通過零售點設立投遞服務的國際快遞公司。目前柯達沖印店內設立的「聯邦快遞服務專櫃」，配備快遞空運單、商業發票及包裝等投遞必需品，受訓後的柯達員工可完成快遞發送業務。

2004 年：FedEx Corporation 以 2.4 億美金取得 Kinko's，擴展公司營運處超過 1,200 個，可以服務更多的顧客，並且增加服務項目。

FedEx 取得 Parcel Direct 後，開始提供顧客零售電子商務(e-tail)。

2006 年：以 4 億美元併購大田集團國際快遞業務合資企業「大田聯邦快遞公司」50% 的股份以及大田集團在中國大陸內的快遞網路。

以 2.4 億美元併購英國國內快遞公司 ANC Holdings Limited，強化 FedEx 在英國國內快遞市場的能力，為顧客提供更多元、優質運輸服務。

以 7 億 8 千萬美元併購零售貨物運輸公司 Watkins Motor Lines。

2007 年：完成併購印度當地最大的快遞公司之一 PAFEX。

與中國首間開航的民營航空公司奧凱航空宣佈合作，奧凱將為 FedEx 提供中國大陸航空運輸服務。



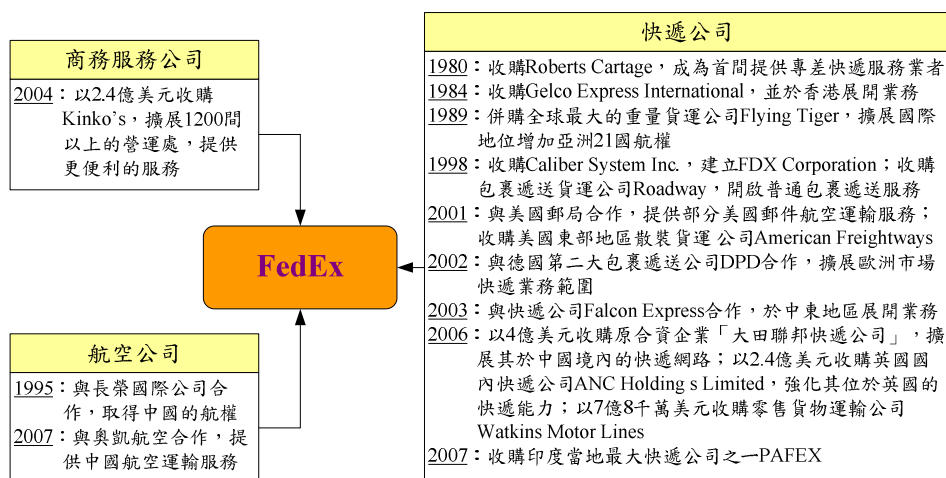


圖 4.2 FedEx 併購歷程示意圖

資料來源：本研究整理

表 4.1 FedEx 基本資料表

項目	內容		
成立地點/時間	阿肯色州小岩城(Little Rock, Arkansas)/1971		
創辦人	Frederick W. Smith		
成立背景	航空貨物運輸		
部門/服務項目	Express	Express	全球快遞服務
		Trade Networks	報關及簡化貿易解決方案等服務
	Ground	Ground	包裹遞送服務
		Supply Chain Services	提供有效的供應鏈解決方案
	Freight	Freight	散裝貨物運輸與其他特殊貨運服務
		Custom Critical	提供緊急送貨服務
Kinko's	文件解決方案與商業服務		
全球員工	275,000 名		
服務範圍	全球 220 個國家與地區		
總部 / 總裁	全球：美國田納西州曼斐斯(Memphis, Tennessee) / Frederick W. Smith 亞洲：中國香港(Hong Kong) / David L. Cunningham 歐洲/中東/非洲：比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium) / Robert W. Elloitt 加拿大：安大略多倫多(Mississauga, Ontario) / David Binks 拉丁美洲/加勒比海：佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida) / Juan N. Cento		
車隊/機隊	全球約 70,000 輛貨運車/677 架飛機(服務於全球 375 座機場)		
領先事蹟	首間提供隔夜包裹遞送服務的運輸公司(1981) 首間取得直航中國權的美國快遞運輸公司(1996) 首間提供週六遞送服務的運輸公司(1997) 首間提供保證準時、否則退費的公司(1997)		

資料來源：本研究整理

## 4.2 組織文化

組織文化對企業發展重大影響已於前章表述，以下分別探討 FedEx 組織文化特色：



## 一、善待員工

FedEx 自 1973 年創立就有「PSP 理念」，即員工(People)、服務(Service)以及利潤(Profit)為三位一體的，彼此互動而構成一個封閉迴圈。FedEx 的觀念就是若公司善待員工，員工就會依照顧客的要求提供完美的服務，而顧客滿意度增加就能夠為公司帶來利潤。FedEx 推出服務品質指數(SQI)，能夠將顧客滿意程度量化，用以衡量員工服務水準。

FedEx 更斥資數百萬美元建立聯邦快遞電視網路(FXTV)，使全球各地管理人員與員工都能夠進行聯繫。FedEx 對於員工培訓亦相當重視，即使是運務員在正式上班前至少必須接收 40 小時的培訓，更為所有與顧客直接接觸的員工提供 6 星期的集中培訓，另外 FedEx 更提供每人每年 2500 美元的費用，鼓勵員工繼續深造進修。

另外，有別於其他同業的地方就是 FedEx 的員工敢於向管理層提出質疑，並且有一套完善的投訴機制稱作 SFA，即調查(Survey)、回饋(Feedback)以及行動(Action)，員工向上司投訴後，上司必須在 10 日內給予書面回答，若員工仍不滿意，更可越級投訴。FedEx 透過不同的方式來拉住員工的心，舉例來說，目前為止 FedEx 的 600 多架飛機全部都是以公司員工的兒女名字抽籤決定而命名的，這對於員工來講是非常令人感到自豪的，也因此能夠對公司有更高的忠誠度與向心力。

FedEx 始終秉持著鼓勵內部提拔的原則，在 FedEx 的管理者當中，有 91% 都是從內部提拔的，FedEx 的全球總裁 David Bronczek 在最初是運務員，負責國際營運的執行副總裁 Mike Drucker 在剛進入 FedEx 則是收款員。

## 二、成本控制

由於快遞業屬於資本密集且非勞動密集的產業，當企業需要快速發展，則必須擴展服務網路，並且引進先進生產設備與建設基本服務設施等，然而這些都必須要不斷地投入大量資金，再者快遞產業的投入回報週期較長，並且有一定的風險程度，所以在成本控制上是非常重要的問題。FedEx 在成本控制主要分為以下幾點：

### (一) 減少人力資源成本

FedEx 提出「自願提早退休計畫」與「自願提早離職計畫」以解決人力成本問題，前者為提供部分 50 歲以上員工選擇提早退休，並且享有優渥的退休金；後者則是讓符合資格的員工申請自願離職。透過此兩項計畫，有效降低人力成本，從 2005 年開始每年至少節省 1.5 至 1.9 億美元的工資成本支出。

### (二) 縮減配送成本

FedEx 擁有 70,000 輛貨運車隊，因此耗油量相當驚人，面對國際原油價格不斷攀升，減少耗油量則變成 FedEx 降低成本的首要任務。FedEx 利用節約能源的油電複合動力貨車來代替原本的中型貨車，以柴油發動機與電動機為動力。雖然這種貨車價格較為昂貴，但其燃油效率提高 50%，且維修費用較為低廉。

### (三) IT 計畫

2003 年 FedEx 提出名為「6x6」的 IT 計畫，即保持每年投入 10 億美元且不增加額外 IT 預算的情況下，於 3 年的時間內，完成 6 個跨業務與 IT 的項目。在計畫實施後 FedEx 的快遞業務快速增長。FedEx 始終秉持著用最少的錢辦更多的事，必須將龐大的 IT 預算更準確的投入。

#### (四) 員工培訓

FedEx 利用科學管理的方法，透過各項目標以數據的方式表現，以達到有效率的管理，FedEx 透過工業部門(industrial engineering)，研究人體工學所歸納出的最適動作，以產生合理效率標準。例如，FedEx 針對運務員制定防禦性駕駛規則(Defensive Driving)，透過口訣的方式，如「A Good Kid Love Milk」(A- Aim high on steering, G- Get a good picture, K- Keep your eyes moving, L- Leave yourself a way out, M- Make sure they see you)，使運務員能夠有效率且安全的駕駛。

### 三、服務創新

#### (一) 業務創新

FedEx 創立初期主要提供航空貨物運輸，隨後在 90 年代快遞市場整體增長速度變慢，導致對航空運輸服務需求不斷地下降，因此 FedEx 開始提供陸上運輸服務，亦透過併購與結盟來擴展業務範圍。FedEx 更在 1998 年藉由併購 Roadway 包裹公司開啟普通包裹快遞業務。

另外 FedEx 更改以固定價格體系來取代按郵區劃定的路程和運量定價體系(Postal Code-inspired zone and volumn pricing systems)，這在當時貨運業引起喧然大波，然而 FedEx 此舉不但簡化其業務方式，亦能使顧客準確預測運輸費用。

FedEx 更不斷積極說服美國民航管理委員會解除對航空快遞業的限制，並首先推出了隔夜快遞貨運服務(overnight cargo transportation business)。

#### (二) 技術創新

有效利用資訊科技不但能提升企業服務水準與工作效率，更能降低成本，有效管理企業資源，亦減輕員工的工作量。另外，FedEx 的創辦人 Frederick W. Smith 提出：「FedEx 提供資訊科技的投資報酬率，比增購新貨機的投資報酬率更高，它讓我們有辦法省下數億美元的成本。」舉例來說，FedEx 轉運中心裝設條碼掃瞄器，其傳送分檢包裹的速度就會比原先用人工作業的更有效率，失誤率亦大幅降低。而在 FedEx 三分之二的貨運，均透過 PowerShip 與 FedExShip 兩套網路系統進行，顯示網路使用對於 FedEx 的重要性。

### 四、勇於創新

FedEx 從一開始給人的感覺就是非常的積極去開發新事業、新產品，FedEx 的觀點就是，只要有好的想法就去嘗試，舉例來說，當創辦人 Frederick 打算提供隔天下午送貨業務(next day afternoon delivery)時，公司內部評估可能會影響到其他服務專案，像是優先送貨和經濟送貨，然而 Frederick 認為新的服務會帶來更多利潤，更能消除早晨優先送貨(priority morning delivery)和下午經濟送貨(economy delivery)間的閒置期。結果 Frederick 的堅持得到了相當的回報，兩天到貨的業務量快速增長，而隔夜到貨的優先服務亦持續穩定成長。當然 FedEx 並不是所有的創新業務都能夠如此成功，FedEx 曾採用最新技術，透過衛星連結、傳真處理檔，之後再送貨的創新專遞郵件 ZapMail 就因為低成本的傳真機充斥於商業市場而宣告失敗。然而，這對 FedEx 來說並不會造成他們駐足不前，畢竟創辦人 Frederick 從一開始就是因為不斷地冒險嘗試才能夠造就如今橫跨全球 220 多個國家的大型物流服務企業。

## 4.3 營運近況

### 4.3.1 服務項目

FedEx 共分四大個部門(如圖 4.3)，分別是 FedEx 全球快遞(FedEx Express)，底下分為全球快遞與 FedEx 商務網路(FedEx Trade Network)，前者負責提供指定時間與日期的全球快遞服務，貨件將於 1 至 3 個工作日送達目的地，並享有準時保證服務；後者負責報關及貿易解決方案；第二則是 FedEx 包裹遞送(FedEx Ground)，底下分包裹遞送及 FedEx 供應鏈解決方案(FedEx Supply Chain Service)，前者負責商業區小包裹遞送服務以及透過 FedEx Home Delivery 遞送包裹至住宅區域；後者負責協助顧客改善其供應鏈流程、降低庫存及改善服務品質；第三為 FedEx 散裝貨運(FedEx Freight)，底下又分為散裝貨運以及 FedEx 緊急貨運(FedEx Custom Critical)，前者針對 150 磅以下貨物提供散裝貨物運輸(LTL)；後者提供緊急或高價特殊物品海上與航空運輸服務、戶到戶遞送服務以及特殊貨物運送服務；最後則是金考快印(Kinko's)，提供商務服務，包括文件複印與列印、高速上網、相片列印與放大以及其他商業解決方案。另外還有 FedEx 支援服務(FedEx Services)，提供其他部門行銷與資訊技術支援服務。

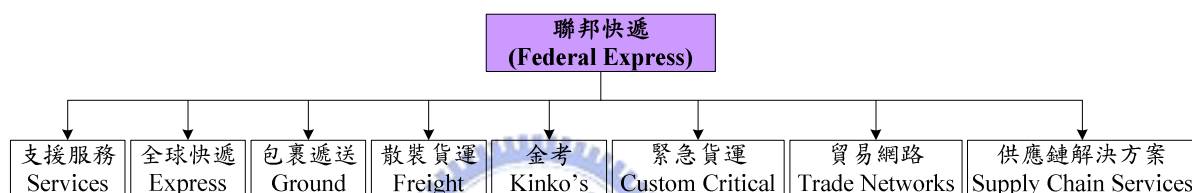


圖 4.3 FedEx 部門分配圖

FedEx 分為 FedEx Express、FedEx Ground、FedEx Freight、FedEx Kinko's、FedEx Custom Critical、FedEx Trade Networks 以及 FedEx Supply Chain Services 七個營運項目，分別提供快遞服務、陸上貨運、散裝貨運、商業服務、國際運輸服務、報關、承攬以及供應鏈解決方案等服務，以下分別就主要服務項目作介紹：

#### 一、貨運服務

##### (一) 全球貨物運輸服務

FedEx 提供完整的貨運及全球運輸服務，服務內容包括：國際快遞服務、空運及整櫃或併櫃運送服務。提供項目包括下個航班快遞(International Next Flight, INF)、08:00AM 國際快遞(International First)、國際優先快遞(International Priority, IP)、國際優先分送快遞(International Priority Direct Distribution, IPD)以及國際優先快遞大貨服務(International Priority Freight, IPF)，提供各種大小與重量貨件戶到戶遞送服務及報關服務。另外當大宗貨件一次送至同一國家內多個地點，以單件包裹方式辦理通關手續，同時處理多件包裹。省去分次繁雜紙上作業，以同一張空運提單、合併的商業發票及陸上貨運單來處理貨件，亦可節省貨主倉儲與配送成本。

##### (二) FedEx AsiaOne

於亞洲設立全面性配送網路。1995 年 9 月於菲律賓蘇比克灣成立亞太轉運中心，並運用輪軸及輪幅式運輸概念，FedEx 於亞洲建立完整轉運銜接系統，開始於亞洲各地經營隔日遞送的業務。可運送 32 公斤內文件、包裹與貨物以隔日快遞方式送抵亞洲主要貿易中心，包括北京、上海、深圳、香港、廣州、胡志明市、宿霧島、曼谷、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、檳榔嶼、漢城、新加坡、蘇比克灣、雪梨、臺北、高雄、大阪、東京、雪梨及奧克蘭。而每週有 11 個航班進出中國深圳、上海及北京，並且經由 Fedex AsiaOne 連接至全亞洲各城市。



### (三) FedEx EuroOne

FedEx 於 1999 年 9 月推出 EuroOne™ 網路，轉運中心位於法國戴高樂機場。涵蓋歐洲奧地利、比利時、丹麥、法國、德國、義大利、荷蘭、瑞士、西班牙以及英國超過 1000 個城市，每週航班超過 120 班次。提供 24 小時清關與即時追蹤貨件運送情況、戶到戶全球遞送服務，另外還可以選擇利用歐元結帳。

### (四) 國際大宗郵件服務(International MailService)

利用 FedEx 全球飛航網路，將大宗郵件送抵全球超過 220 個有郵政系統的國家，再透過當地郵政體系完成遞送。主要針對推廣新產品時大批郵件型錄或樣品之企業顧客。分為快捷與標準遞送服務，分別在 4 至 7 個工作日以及 7 至 11 個工作日內遞送。重量限制為 23 公斤以內的郵件。

### (五) 附加價值服務

#### 1. 進出口諮詢服務

提供零售商協調管理、集裝箱裝載規劃、貨件安排追蹤與文件收發。

#### 2. 貨到付款服務(C.O.D)

即當貨件送抵目的地時才收款的服務，當貨件將送達時會事先通知收件人作確認，服務範圍僅限於美國地區內。

#### 3. 指定清關代理人服務(International Broker Select, BSO)

可以由貨主自行決定由特定的清關代理人來處理運送貨物抵達目的地後之通關手續，再由 FedEx 遞送至貨主所選擇的清關代理人處或轉運至最終目的地之服務。適用於 FedEx 國際優先快遞與國際優先快遞大貨等兩種服務項目。

## 二、供應鏈解決方案

為顧客提供高效率整合式及客製化供應鏈解決方案。FedEx 結合空運、陸運及 IT 網路，提供最佳物流與配送解決方案。FedEx 供應鏈解決方案部門(FedEx Supply Chain Services)則擁有大約 40 座超過四百萬平方英尺大小的倉庫提供全球服務。並於全球主要城市間形成一廣大物流配送中心(Logistics Distribution Center, LDC)，提供全年無休之物流解決方案，協助顧客節省倉儲系統的固定成本投資，且能夠迅速且透明地運送貨件，另外，亦可透過 FedEx 的系統管理處理顧客訂單，幫顧客規劃最佳的全球物流路線與方案，進一步協助顧客簡化與縮短貨件在分銷全球的流程。主要服務內容包括：提供貨件維修運送服務，例如將損壞的電腦或電子產品送修後送還使用者；扮演顧客的零件或備料基地，提供諸如接受訂單與顧客服務處理及倉儲服務功能等；協助顧客合併分銷業務。

## 三、金考文件解決方案與商業服務

金考文件解決方案與商業服務(FedEx Kinko's)於全球 10 個國家，超過 1,500 個地點提供服務，包括美國(United States)、澳洲(Australia)、日本(Japan)、中國(China)、韓國(Korea)、荷蘭(Netherlands)、墨西哥(Mexico)、阿拉伯聯合大公國(United Arab Emirates)、英國(United Kingdom)以及科威特(Kuwait)。除了為其主要顧客提供傳統的文印、裝訂服務，金考增加電話會議、電子檔製作等創新服務。

### 4.3.2 營運系統

FedEx 為業界首先利用 EDI 電子數據傳送的公司，提供預先報關及高效率的清關服務。FedEx 不斷地在資訊技術上革新，各項整合式的電子商務工具，使供應鏈物流從訂單處理、運送、追蹤乃至退貨管理都能有效整合，提供顧客更便利且有效率的服務，以下就國際快遞流程與資訊系統應用作介紹：



## 一、顧客端資訊系統

### (一) 託運系統

#### 1. Ship Manager

直接透過網路連線，進行線上託運與貨件追蹤。僅需填妥申請表格，即可安排運務員直接到府收件，亦可讓貨主發出電子郵件，事先通知三個其他相關人員該貨件之送達時間，而當貨件送抵目的地時，Ship Manager 亦會自動發出電子郵件通知貨主與其他三位相關人員該訊息。可全天 24 小時管理整個寄件流程。

#### 2. 全球貨運時測系統(GTT)

貨件送達所需天數及送達時間會受多項因素影響，例如貨件的類別、清關情況，以及是否能於星期六遞送等等。GTT 系統會依據顧客所輸入的資料，自動考量所有可能導致貨件延誤的因素，計算出貨件的運送時間。為提供顧客更詳細資料以協助其選擇最合適的貨運服務，查詢結果更會列出運送貨件時所需的一般文件，如空運提單和商業發票。GTT 系統並設有簡便功能讓顧客查詢貨件的類別。

#### 3. 超級配送電腦系統(PowerShip)

可以讓顧客安裝在自用電腦上，可以提供顧客多件包裹託運、自動化帳單、讓顧客直接查詢包裹資訊，亦能提供國際運送業者詳細資訊。

### (二) 貨件追蹤工具

#### 1. 顧客導向服務及管理作業系統(Customer Oriented Service and Management Operating System, COSMOS)

以網際網路為基礎，管理包裹、運輸以及顧客資訊的綜合配送管理系統，提供 FedEx 可以充分掌握從取貨開始至最終目的地的每一階段流程。COSMOS 可以有效管理車隊、員工、包裹、遞送線路及天氣狀況，串聯了人工處理和每個貨件的相關資訊，包括從顧客要求取件至送達的整個過程。

#### 2. 數位輔助調派系統(Digitally Assisted Dispatch System, DADS)

為數位化之調派系統，可以透過運貨車上電腦與運務人員聯繫，並隨時回傳資訊給調派人員，能夠即時提供最有效率與準確度的路線與時間調度。

### (三) 國際貿易工具(Global Trade Manager)

提供服務包括：找尋國際文件(Find International Document)，可依工具指示進行，迅速找到相關文件，並且可確定欲寄運之國際貨件所需附上的文件，以減少清關延誤，另外更可隨時在線上取得最新規則與條款；國際資源中心(International Resource Center)，提供國際貿易相關的工具、文件及資料，做出正確的貿易決策，亦可藉由多種消息來源以掌握國際貿易全面與及時的狀況，另外可使用多項互動工具，如貨幣兌換、海關稅則編碼表等，可以更迅速準備寄運貨物文件。

## 二、PowerPad 快遞資料蒐集器

由 Motorola、美國電話電報和 FedEx 協同開發，運用藍芽無線技術和 GPRS 連接網路所研發的無線快遞資料蒐集器，可讓運務員隨時輸入並接收資訊，而不需走回貨車才能連上中央電腦，能有效地即時讀取運費、清關與天氣狀況等所有有關包裹的資訊，透過藍芽技術，PowerPad 與固定在腰帶上的印表機連接，可印出條碼運輸標籤。運用此無線設備可在包裹轉手的每個環節節省約 10 秒的時間，因此節省的成本是相當可觀的。

## 三、二維條碼技術

FedEx 採用統一格式運輸標籤，標籤上同時使用了一維條碼和二維條碼，因為二維

條碼的使用，促使 FedEx 將傳統鐳射式條碼閱讀器更換成為圖像式閱讀器。圖像技術的優勢包括：更堅固耐用，可以拍攝簽名，能掃描任何類型的條碼並能同時記錄多個條碼。

在採用了二維條碼以後，FedEx 將可以使用更大容量的資料欄位，也因此需要更換大多數的掃描設備，無可爭辯地，圖像式閱讀引擎被集成到了該公司會議上所展示的所有新型設備當中。FedEx 在運輸過程中，每一件包裹將被掃描 10-14 次，每天會產生 55,000,000 到 75,000,000 條記錄，掃描合格率超過 98%。

#### 四、供應鏈管理系統

##### (一) 倉儲管理系統(CAGE)

可追蹤貨件於美國海關等待結關貨件目前的清關狀態，同時亦能確保所有貨件均能符合海關相關規定。

##### (二) 存貨透明化(Inventory Visibility)工具

透過網際網路存取及維護存貨與倉庫資料，亦可提供托運及追蹤功能，確實掌握貨件於整個供應鏈中的位置。功能包括能顯示最即時存貨狀況、確認倉庫是否有足夠訂單所需數量之貨品、顧客資料維護以及訂單細節查詢等。藉由此項工具可有效節省存貨與訂單成本，亦可有效管理存貨，自動發出通知以確保零件供應，另外，線上追蹤貨件，有助於提升顧客服務品質。

##### (三) 生產透明化(Manufacturing Visibility)工具

為一創新的網際網路解決方案，可藉由追蹤組件、原料的進貨裝運動向來提供貨主監控公司進貨供應鏈。另外此工具亦可提供資料管理、預測訂貨時間以及比較預測訂購量與實際訂購量等功能。

##### (四) 倉庫管理(Warehouse Management)工具

以 Java 開發的系統，用於存貨及倉庫管理上。擁有電子資料交換功能，可在不同系統間靈活交換各種資料。包括訂單產生、揀貨及包裝功能與倉庫存貨管理。

##### (五) 退貨管理(Return Management)

以網際網路為基礎的退貨管理系統，提供退貨、維修及更換服務。包括預先零件更換、一般零件更換以及修理零件更換。

#### 五、機隊與車隊

FedEx 在快遞、陸運及運輸所用到的車隊全球共有 70,000 台以及超過 14,000 台拖車，而 FedEx 的飛機機隊共有 677 架飛機，並無外包機隊，服務於全球 375 座國際機場運作，美國田納西州曼斐斯(Memphis, Tennessee)為其超級轉運中心(SuperHub)，平均每分鐘就會有約 1.5 架次的飛機降落。

FedEx 於全球共有 10 座航空轉運中心位於美國、歐洲、亞太地區、加拿大以及拉丁美洲與加勒比海，分別是在阿拉斯加州安克拉治(Anchorage, Alaska)、德州福和市(FortWorth, Texas)、印地安納州印地安納波利斯(Indianapolis, Indiana)、田納西州曼斐斯(Memphis, Tennessee)、紐澤西州紐華克(Newark, New Jersey)、加州奧克蘭(Oakland, California)、加拿大安大略多倫多(Toronto, Ontario)、佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)、菲律賓蘇比克灣(Subic Bay, Philippines)以及法國巴黎(Paris, France)。

##### 4.3.3 營收業績

根據 FedEx 於 2007 年所提出的年度報告[25]指出，FedEx 在 2006 年的總營收為 322.94 億美元，由圖 4.4 可知，FedEx 自 2002 年至今呈現穩定成長的趨勢，而 2006 年較前年成長了 9.86%。FedEx 於 2002 至 2006 年的營運利益如表 4.2，亦可由圖 4.5 觀察

得知，FedEx 除了在 2004 年營運利益較低以外，在近兩年均有大幅度的成長。

表 4.2 FedEx 於 2002-2006 年總營收與營運利益

		2002	2003	2004	2005	2006
Revenue	\$ billions	20.61	22.49	24.71	29.36	32.29
	change (%)	-	9.1	9.9	18.8	10.0
Operating Profit (\$ billions)		1.32	1.47	1.44	2.47	3.01
Operating Margin (%)		6.41	6.54	5.83	8.42	9.33

資料來源：[25]

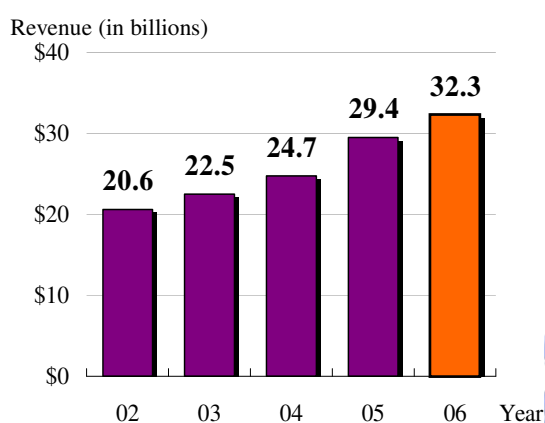


圖 4.4 FedEx 於 2002-2006 年總營收

資料來源：[25]

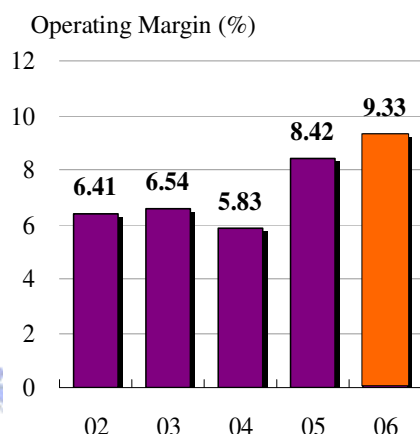


圖 4.5 FedEx 於 2002-2006 年營運利益率

資料來源：[25]

FedEx 主要針對個體顧客以及商業顧客提供服務，服務於全球 220 個國家與地區，由 FedEx 在 2006 年的年度報告指出，總營收的 75% 收入來源是來自於美國本土，共有約 242 億美元，而其他地區僅佔 25%，約 81 億美元，如圖 4.6 所示，由此可知 FedEx 主要利潤來源來自美國；由圖 4.7 則可觀察得知，FedEx 在 2006 年總營收的 67% 收入來源為快遞收入，約有 213 億美元的收入；其次則是佔總營收 16% 的包裹運送服務，有 53 億美元的收入；而散裝貨運服務則佔 11%，約有 36 億美元收入；最後則是金考文件解決方案與商業服務，佔了總營收的 6%，收入約有 21 億美元。由此可知，FedEx 的主要業務收入來自於快遞業務。

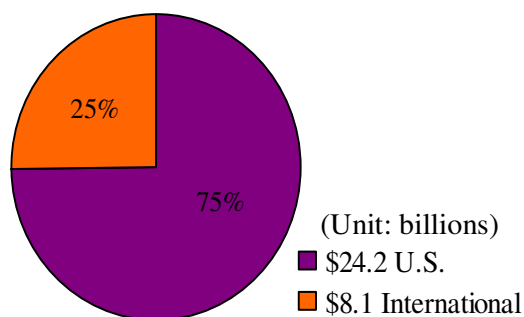


圖 4.6 FedEx 於 2006 年營收分配(按地區)

資料來源：[25]

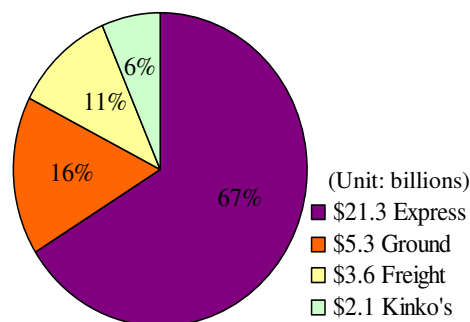


圖 4.7 FedEx 於 2006 年營收分配(按業務)

資料來源：[25]

## 4.4 核心競爭力

綜合 FedEx 在地理版圖擴展、業務型態轉變、組織文化以及營運近況相關探討，本研究歸納出 FedEx 主要的核心競爭力包括以下幾點：

### 一、航空運輸能力

FedEx 擁有 672 架自有貨機，為全球陣容最龐大的專用貨機群，因此航空運輸能力相當強大，再加上 FedEx 積極擴展全球的範圍、爭取航權，其航空運輸網路幾乎覆蓋全球。舉例來說，FedEx 在 1989 年藉由併購飛虎航空(Flying Tigers)增加了亞洲 21 個國家的航權，這對於以航空貨運為主力的 FedEx 來說，是其最主要的核心競爭力。另外，由於 FedEx 擁有自有機隊，因此可以讓結關時間延後，這對於競爭激烈的快遞業，通常以小時在做比較的情況下，大幅提升 FedEx 自身的優勢，因此 FedEx 的清關能力與效率亦是 FedEx 的核心競爭力之一。

### 二、創新服務

FedEx 始終秉持著以開放的態度、持續不斷地創新成長的精神，並且在挫敗中快速學習與改進，給人的感覺總是充滿了活力與朝氣，這些都歸因於不斷嘗試創新的精神。舉例來說，創業初期 FedEx 創辦人 Frederick W. Smith 即設計了一套輪輻狀的全國空運服務網路，並且以曼菲斯(Memphis, Tennessee)為該軸輻的輪軸，利用其作為所有包裹的中央處理中心。藉由該網路，FedEx 更率先開展隔夜送達(overnight delivery)和全球準時送達(The World on Time)兩項服務，顛覆快遞業長期以來慣例，然而也因此讓 FedEx 成為快遞業的領先者。

### 三、資訊科技研發能力

2007 年 3 月空運世界雜誌(Air Cargo World Magazine)針對各快遞公司所做的最優秀空運公司的調查中，FedEx 在 IT 應用評比上名列第二名，僅次於德國漢莎航空公司(Lufthansa Airlines)。FedEx 對於整體 IT 資源應用保持全面且完整的觀點，包括 IT 專案的資源配置、人力分配以及時間控制等均包括在內。

FedEx 擁有 6000 多名 IT 工程師，因為 FedEx 不僅提供貨運服務，更提供資訊相關服務，FedEx 的資訊工程能力相當強大，常推出許多創新技術來提升 FedEx 自身能力，包括 1979 年所提出的 COSMOS 系統以及後續推出的貨件即時查詢系統(Real Time Tracking)等，在在顯示出 FedEx 強大的資訊科技能力。另外 FedEx 的 IT 工程師還可以替顧客寫軟體，例如，顧客的 ERP 系統通常是相當昂貴的，而 FedEx 的 IT 工程師就能夠研發一介面，讓其顧客 ERP 系統與 FedEx 的電腦系統相連結，使用者就可以直接在網路下單、查詢；另外，若有顧客需要從事電子商務，FedEx 亦能夠幫助顧客規劃與建置，只要將物流運輸部分交由 FedEx 負責即可，如此顧客不但不需花費更多的人力、建設等成本，同時亦能提升服務品質、創造更高的價值。

## 4.5 未來發展趨勢

FedEx 在發展策略與目標上除了持續針對航空快遞服務耕耘，保持領先地位之外，也會加強陸面服務發展，同時持續藉由併購與結盟來擴展全球版圖。FedEx 更會持續秉



持創新思維，提供多元化的服務。

針對目前各大物流業者紛紛趨之若鶩的中國市場，FedEx 從很早就開始積極展開行動，從最初與中外運、大通國際，乃至大田集團合作，可發現 FedEx 在選擇合作對象較傾向於規模愈來愈小的貨運代理公司，從這我們可以推估 FedEx 旨在為日後便於以較低成本取得獨資權而鋪路。2005 年底，根據中國加入 WTO 時的承諾，將取消對外商投資物流企業所有權的限制，也因此 2006 年 FedEx 就將其與大田集團的合資公司「大田聯邦快遞」併購，正式成為獨資公司。FedEx 的網路主要在華南和華東地區，而華北地區則需仰賴剛從大田集團併購股份的獨資公司，西部地區一直是 FedEx 尚未伸及的地區，FedEx 表示未來五年在中國網路發展重點則為西部地區。

隨後 FedEx 在 2007 年與南航簽訂了共建白雲航空樞紐的策略同盟，爭取 2007 年內南航在白雲機場的航班量增長 30%，FedEx 認為只要公司能夠有效控制偏高的人工成本，未來的獲利將會大幅提升。再者，由於 FedEx 競爭同業 DHL 早已深植中國市場，主要業務範圍在長江三角洲地區，因此從 FedEx 針對中國地區的佈局，不難看出 FedEx 針對華南地區所採取的策略，特別加強在華南以及珠江三角洲地區的服務，包括 FedEx 服務深圳的貨機由原來的 DC-10 升級為更大型的 MD-11。改換機型後，貨機的載貨量增加近 30 噸，為華南及珠江三角洲地區運送大宗貨物的客戶提供極大便利。



## 第五章 洋基通運公司發展分析

DHL 是提供全球文件及貨物運送的物流服務公司。目前 DHL 服務範圍涵蓋全球 235 個國家與地區，全球總部設於德國波昂(Bonn, Germany)以及英國倫敦(London, UK)，而位於美洲的總部則位於美國佛羅里達州農園(Plantation, Florida)，位於亞洲的總部則位於新加坡(Singapore)。DHL 機隊約 420 架，樞紐機場設於比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium)，並在當地擁有自己的貨運航空公司 European Air Transport。DHL 在全球轉運中心、倉儲中心以及貨運站超過 450 個，提供頻繁往來貨件處理的重要任務。DHL 目前共有八座國際快遞物流中心，分別設立於巴林(Bahrain)、布里斯本(Brisbane)、巴拿馬(Panama)、約翰尼斯堡(Johannesburg)、比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium)、佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)、香港以及新加坡，結合各地策略性零件中心，提供快速的物流服務。根據 Inbound Logistics[28]針對全球專業物流業者所作的調查，DHL 為全球排名第五的專業物流業者。

### 5.1 發展背景與歷程

DHL 於 1969 年成立，從美國舊金山及夏威夷間開始提供專差快遞服務(courier service)。1971 年隨即迅速擴展網路延至遠東和環太平洋地區，隔年於香港、新加坡及澳洲提供服務。2002 年德國郵政收購 DHL。以下列出 DHL 在版圖擴展及併購與結盟重要歷程[1][2][3][4][5][6][8][9][10][18][22][23][27][33][34][36]，相關基本資料如表 5.1。

#### 5.1.1 版圖擴展歷程

DHL 自 1969 年創立就積極地擴展其全球服務版圖，總是比其他同業搶先進入新興市場，也因此奠定其穩固的基礎，至 2002 年被德國郵政併購後結合德國郵政旗下的快遞與物流公司，成為多元化的整合型物流服務提供者，以下分別列出 DHL 在每個時期不同發展歷程，圖 5.1 則為 DHL 在全球重大的發展示意圖：

##### 一、郵件服務(1969-1978)

DHL 於 1969 年由 Adrian Dalsey、Larry Hillblom 與 Robert Lynn 共同成立，DHL 即為三人姓氏的首字母組成。藉由航機私人運送舊金山與檀香山之間的來往文件，並在貨件實際抵達前先進先貨物清關程序而大幅減少時間。於兩年後即迅速的擴展其服務範圍至遠東地區，積極進軍國際市場，同時亦展開了 DHL 在全球拓展版圖的第一步。

1971 年：DHL 迅速拓展服務網路至菲律賓等遠東和環太平洋地區。

1972 年：擴展服務範圍至日本、香港、新加坡。

1973 年：擴展服務範圍至澳洲和紐西蘭。

1977 年：成立首間德國營運處。將服務拓展至中東、拉丁美洲及非洲。

##### 二、包裹遞送服務(1979-1985)

DHL 開始提供包裹遞送業務，在此之前 DHL 僅提供文件運送服務。

1979 年：開始提供包裹運送服務。

1983 年：為首間服務東歐國家業者，並於美國辛辛那提成立國際轉運中心。

1985 年：於布魯塞爾成立最先進的轉運中心，每晚處理超過 165,000 件貨物。

##### 三、擴展服務版圖(1986-2002)

將服務觸角延伸至中國大陸，另外亦積極地擴展在全球的服務版圖，並提供創新業

務以因應顧客不同的需求。

1986 年：與中外運簽訂合約，以合資方式開始在中國大陸的業務。

1989 年：服務範圍涵蓋越南以及蒙古地區。

1990 年：服務範圍延伸至古巴、不丹以及利比亞。

1996 年：於莫斯科(Moscow)開啟通路，隔年開始於北韓提供服務。

1999 年：DHL 投資超過十億歐元於歐洲與非洲網路的全新先進航空貨運機隊。購入 34 架全新波音 757SF 貨機。

2000 年：於中國推出「DHL 進口到付」創新業務，加快速度、簡化流程。

德國郵政股票在德、英、義大利、荷蘭、奧地利、瑞士和西班牙上市發行。

#### 四、攻佔中國市場(2003-)

同業間均覬覦極具發展空間的中國大陸市場，DHL 於 1986 年就先與中外運合資於中國大陸開啟業務，持有先進者優勢，DHL 更順勢在中國大量投資積極擴展業務，不但提供中美直航服務及更多創新業務，亦提出多項策略提升中國大陸物流服務能力。

2003 年：於中國大陸推出五年投資計畫，投資 2 億擴展服務能力。

2004 年：在捷克共和國的布拉格(Prague, Czech Republic)成立全球 IT 中心，取代倫敦 IT 中心。並將歐洲營運中心布魯塞爾移至德國的 Leipzig。

針對貨件於運輸途中因意外發生的損失而推出「快遞價值保險服務」，成為首間提供此類增值服務的快遞公司。

開通上海—美國、北京—香港隔夜快遞專機航線，分別用美國西北航空的波音 747 全貨機及包用國泰航空的空巴 A330 客機腹艙。

2005 年：DHL 增加了往返於北京與香港、上海與美國及名古屋與香港間，三條隔夜送達的直航路線。新航線直接連結上海及美國安克拉治，轉往位於辛辛那提及洛杉磯的 DHL 轉運中心，以連結 DHL 的美國貨運網路。藉由港龍航空提供往來香港與上海直航航班，上海得以直接連結香港亞太區轉運中心。

推出中文版本的 DHL 顧客端快遞管理工具—便捷發件系統 EasyShip，進一步增強 DHL 在中國地區的服務與技術。

2006 年：啟用於日本名古屋中部國際機場內「DHL 中部國際機場運務中心」，提升貨運處理效能以及滿足日本及亞洲區內國際貿易的迅速成長。

於德國波昂附近建構 DHL 創新中心，率先進行研究發展計畫，推動全球運籌領域的尖端創新，包括郵件與國際快遞。

於西藏設立分公司，為首間快遞網路涵蓋西藏的國際快遞公司。

宣佈「中國優先策略」，包括興建中外運敦豪大廈、擴展西部網路等多個投資項目，更將中國分公司的數量增加至 73 間，亦使得中外運敦豪的網路更加完善，進而提昇作業能力。於上海宣布將開啟在中國國內的貨物空運業務，DHL 成為首間進軍中國國內航空貨運市場的國際貨運商。並啟用上海外高橋保稅物流園區物流中心，為首間進駐的外資物流公司。

於 8 月發佈基於 DHL 先進技術平台的資訊化發件工具 DHL Connect 和綜合性快遞管理解決方案 DHL XML-PI。

DHL 並展開全球大型 RFID 技術實驗，保證於 2015 年以前在其遞送的所有貨件上都貼有 RFID 標籤。



圖 5.1 德國郵政於全球重要發展歷程

資料來源：本研究整理

### 5.1.2 併購與結盟歷程

德國郵政在取得 DHL 完整股權後，不斷併購、結盟積極擴展版圖(如圖 5.2)：

1986 年：DHL 與中國外運集團簽署合約，各注資一半成立「中外運敦豪國際航空快遞有限公司」，並成為中國大陸首間國際快遞公司。

1990 年：DHL 與德航、日本航空和日商岩井公司建立策略聯盟。

1997 年：併購瑞士第二大包裹遞送公司 Paket-Dienst G.P. Paketlogistik 主要股份。

1998 年：德國郵政成為 DHL 股東(取得 DHL 的 25% 股權)。

以 11 億美金購入歐洲最大貨運承攬公司 DANZAS，即後來 DHL 供應鏈解決方案部門。德國郵政以 DANZAS 為基點，相繼併購歐洲、南美洲的一些物流配送公司，組建了泛歐陸路運輸網路、南美貨車運輸網路。

1999 年：併購荷蘭的貨運公司 Van Gend & Loos EuroExpress 與分撥公司 ETD。將包裹分公司併入德國郵政；將物流配送與卡車運輸併入 DANZAS。

併購服務於時裝業的簽約物流配送公司—德國 ITG 國際快遞股份。

DANZAS 併購北歐著名物流配送與國際運輸服務商瑞典 ASG 集團。

與美國最大航空貨運公司航空快遞國際公司(Air Express International, AEI) 簽署併購協定，成為全球領先的航空貨運服務供應商。

DHL 與美國郵政總局(USPS)聯合開辦一項為歐洲國家提供服務的新業務「優先郵件全球保證」(Priority Mail Global Guaranteed)，服務範圍為美國 11 個大城市與 19 個歐洲國家間的郵件，保證於 2 天內完成遞送，不但結合雙方在歐美服務優勢，更提供顧客在歐美航空快遞更有保障的加值運送服務。

2001 年：德國郵政取得 DHL 51% 的股權。AEI 併入 DANZAS 集團。

2002 年：DHL 與國泰航空聯營空運快遞，拓展亞洲網路。德國郵政完成 DHL 收購。

2003 年：併購快遞運送以及貨物航空公司安邦快遞 Airborne Express，DHL 運用



Airbone 的陸運網路，彌補 DHL 在美洲網路的不足。

整合德國郵政全球網路旗下的三大知名快遞和物流公司：德國郵政歐洲快遞、DHL 以及 Danzas 公司成為新的 DHL。

2004 年：收購印度最大國內快遞與整合性航空快遞包裹公司 Blue Dart 68% 股權。

與西北航空公司簽訂中美航空合作協定，長期租用其波音 747-200 全貨機，開通上海至美國隔夜快遞專機航線，讓原本沒有開設中美航班的 DHL 能夠借助美國西北航空每週 7 個航班大幅提升中美航空市場運力。

2005 年：德國郵政以 65 億美元併購稍早才剛併購 Tibbett & Britten 的英國物流公司 Exel。將近有 111,000 員工於 135 個國家服務於 Exel，為顧客提供運輸與物流解決方案，於 2005 年上半年利潤快速成長 55%，高達 3.4 億美元。

併購荷蘭郵件運輸公司 MailMerge，成為荷蘭最大私營郵件服務企業。

德國郵政銀行併購以金融和退休金規劃管理著稱的 BHWAG 公司。

2006 年：DHL 擴增在 Blue Dart 的股權超過 80%。

取得美國保羅貨運航空公司(Polar Air Cargo)49% 股權。DHL 可在 20 年內於包括中國的跨太平洋(Trans-Pacific)航線上使用六架波音貨機。

DHL 宣佈與馬來西亞金鵬貨運航空公司(Transmile)合作，開啟每週十個班次從香港往返美國的直達貨運航線，並採用 Transmile 的貨機。

DHL 於此年進軍中國國內航空貨運業務，透過其在中國的合資公司「丹沙中福貨運代理有限公司」跟中國國內四間主要的航空貨運承攬商簽署合作協議，包括東航旗下的中貨航、國航旗下的國貨航、南航貨運部以及上航旗下的上貨航，由 DHL 租用商業航空公司的艙位。

與佳能高速掃描器產品授權經銷商北京中軟環亞科技公司簽約，協助 DHL 完成中國區報關手續的電子化，縮短運作週期，提升物流效率。

2007 年：DHL 與全球十大 IT 企業 EMC 於 3 月宣佈合作，在香港設立亞太及日本區供應鏈及物流中心，有助於縮短貨件運送時間。

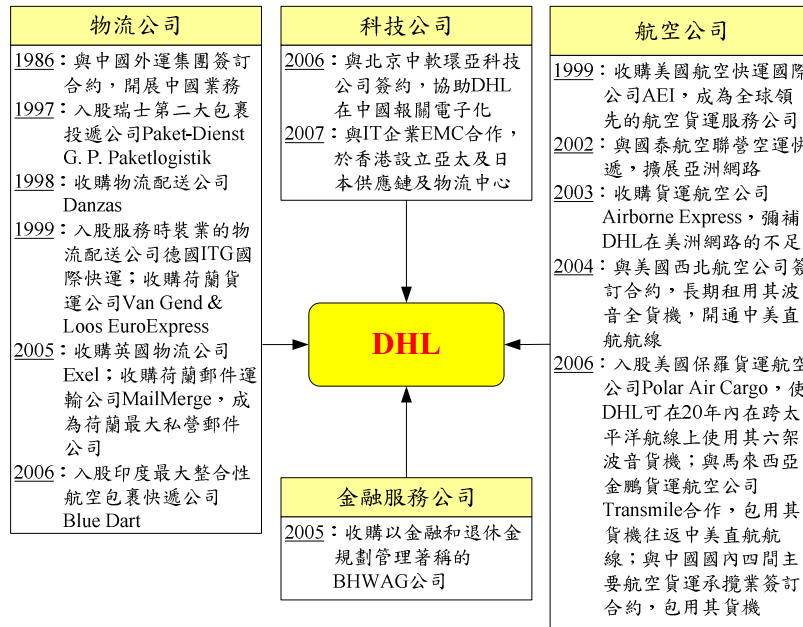


圖 5.2 德國郵政併購歷程示意圖

表 5.1 DHL 基本資料表

項目	內容		
成立地點/時間	美國(mainland U.S.)與夏威夷(Hawaii)/1969		
創辦人	Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn		
成立背景	航空專差快遞		
部門/服務項目	Express	Express	全球快遞服務
	Logistics	Freight	併裝運送或整櫃運送服務
		Global Forwarding	提供全球專案物流服務
		DHL Exel Supply Chain	提供客製化供應鏈解決方案
全球員工	287,000 名		
服務範圍	全球 235 個國家		
總部	全球：德國波昂(Bonn, Germany)及英國倫敦(London, UK) 美國：佛羅里達州農園市(Plantation, Florida) 亞太地區：新加坡(Singapore)		
車隊/機隊	全球約 76,200 輛貨運車/420 架飛機(服務於全球 240 座機場)		
領先事蹟	首間引進網際網路查詢貨件的國際快遞業者(1984) 首間獲得ISO 9002品質認證的國際快遞業者(1995) 首間獲得高科技資產保護協會(TAPA)最高等級安全認證的公司(1998) 首間提供快遞價值保險服務的快遞業者(2004) 獲得最多TAPA安全認證的物流服務業者		

資料來源：本研究整理

## 5.2 組織文化

組織文化對於企業未來發展重大的影響已於前章表述，以下分別探討 DHL 的組織文化與特色：

### 一、以攻為守

從組織併購與結盟的歷程不難看出 DHL 擴展全球版圖、希望成為全球最大物流企業的野心，由其母公司德國郵政的發展策略可發現其相當重視業務投入與拓展地區市場選擇，大多選擇地區經濟成長較快的市場，也都是各個市場的優先進入服務業者，如亞洲、歐洲以及南美洲等地區，目的即在追求最短時間內謀求公司利潤最大化。然而在列強已紮穩根基的北美市場，DHL 亦大量挹注資金與建置設備，期望能夠搶佔一定的市佔率，由這一系列的動作我們可以發現，DHL 非常積極並且策略性地擴展自身事業版圖，並不會僅固守在原本利基市場，更勇於開拓新市場。DHL 的經營理念就是以擴展版圖，並且佔有相當的市佔率以及擁有一定的顧客為首要目標，站穩腳步後就會再進一步針對內部做整合，讓資產更有效的利用以增加自身的利潤。

在 DHL 併購與結盟的過程大概可分為三個時期，首先就是擴展 DHL 在全球的事業版圖，並且提供更多元化的服務項目，如 1998 年併購 Danzas 以及 1999 年併購 AEI；隨後由於快遞需求量增加，DHL 亦發現到此趨勢，因此針對內部做調整並且開始購置自有機隊以應付快速競爭產業，同時 DHL 在此時期內亦積極併購目標市場內可快速提升其市佔率的企業；將服務觸角延伸至世界各地區後，DHL 開始將營運重點放在國內運輸方面，透過併購或策略聯盟目標市場的國內物流服務業者，不但能夠借助其在當地的經驗與通路，更能夠有效掌握各地區的內需市場，例如 DHL 自 1986 年就開始與中外運集團合作在中國提供服務，以及在 2006 年入股印度最大的國內快遞公司 Blue Dart。

這些都顯示 DHL 在併購與結盟的策略是相當深思熟慮的。

## 二、實現全球化

DHL 很早就體認到只有在全球各地都能提供服務，才能夠滿足所有顧客的需求，也因此 DHL 不會因為某些地區的成本或風險過高而避開這些區域，如此反而會喪失許多機會與業務。另外，DHL 屬於分權的作業模式，總公司下放較多的權利給予各地區的管理者，也因此 DHL 各地區能夠更融入當地的文化，提供更符合顧客期望的服務。DHL 的目標是能夠長期且穩定的發展，而非追求眼前的利潤，這點可以從 DHL 其他競爭對手紛紛在中國地區獨資成立物流公司，唯獨 DHL 仍與中國合資夥伴中外運集團建立良好合作關係窺探而知，DHL 並不介意與合作夥伴分享利潤，而是期望能夠藉由與當地業者長期合作關係，以確保 DHL 能夠在各地區穩定且持續的成長，這點也可以讓我們瞭解到當戰爭發生時，為何 DHL 能夠快速提供當地服務。

## 三、提供安全可靠的服務

DHL 位於亞太地區的一百多座運務與倉儲中心已取得高科技資產保護協會 (Technology Assets Protection Association, TAPA) 安全認證，其中有九座則位於台灣。TAPA 是針對高科技產品貨物在處理、運送以及儲存過程提供安全準則，DHL 更推出快遞貨件保險的服務，由此可知 DHL 對於供應鏈安全的重視，歐洲 90% 以上的銀行文件均是選用 DHL 作為物流服務供應商。DHL 更組成專業團隊專責控管安全保障，也因此 DHL 在研發的多項高科技安全與品質系統形成利基，其中又以 DHL 品質管制中心 (Quality Control Center, QCC) 為主，可全天候監控所有或建的運送動態與安全。品質管制中心全年無休全天 24 小時作業並且與 DHL 全球服務網路中的運務作業系統連結，以全面監測貨件運送動態。DHL 品質管制中心內設有監控室與指揮中心，包括大型顯示螢幕以及即時視訊會議系統等先進設備，可即時監測並且掌握全球各地貨件運送狀態，並於突發狀況發生時緊急應變，以確保顧客貨件安全與迅速送達目的地。

## 四、員工培訓

在員工的培訓方面，DHL 秉持 ACT 的人力資源管理原則，亦即鼓勵 (Appreciation)、關懷 (Care) 及人才發展 (Talent Development)，提供員工發展計畫，包括專業知識培訓、升遷企劃、資助員工進修等，設有多項內部獎勵計畫，並鼓勵各級職員互相分享及學習。

## 5.3 營運近況

### 5.3.1 服務項目

DHL 為德國郵政下屬的子公司，與同屬德國郵政子公司的 Danzas 公司、Airbone 航空公司以及 Exel 公司負責物流以及快遞業務，另外還有兩個主要子公司分別是：德國郵政銀行 (Post Bank)，負責金融業務，為德國最大的零售商業銀行，為德國郵政的線上購物、物流等業務提供資金結算；德國郵政，專門負責郵件業務。德國郵政部門分配圖示如圖 5.3。DHL 底下分五個部門：全球快遞服務 (DHL Express)，提供全球 235 個國家及地區快遞服務；陸運服務 (DHL Freight)，提供橫越歐洲的國際與國內運輸解決方案；全球貨運承攬 (DHL Global Forwarding)，提供全球海運及空運專案物流服務；DHL Exel 供應鏈解決方案 (DHL Exel Supply Chain)，提供配合整體供應鏈客製化的解決方案；全球郵件服務 (DHL Global Mail Service)，提供全球商務郵件、直效行銷、出版品與貨品遞送服務。DHL 目前擁有四間航空公司支援 DHL 營運：歐洲航空運輸公司 European Air Transport，位於比利時布魯塞爾，提供 DHL 歐洲網路以及中東和非洲的長距離服務；DHL 航空英國公司 DHL Air UK，位於英國 East Midlands 機場，提供 DHL 歐洲網路服



務；中東航空，位於巴林國際機場，提供中東城市服務，包括阿富汗和伊拉克；拉丁美洲航空，位於巴拿馬，服務範圍遍及中南美洲城市。

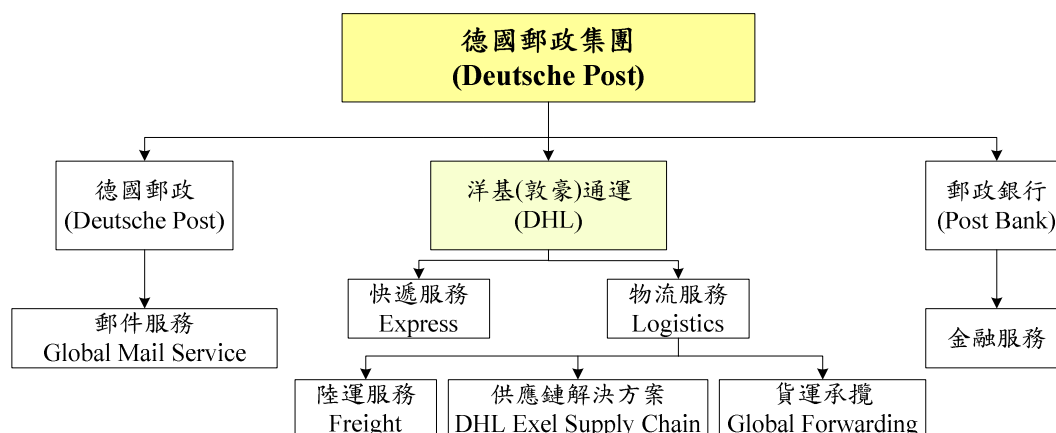


圖 5.3 德國郵政部門分配圖

資料來源：本研究整理

德國郵政在 2005 年 12 月併購英運公司(Exel)，更進一步強化在物流方面的力量。因此 DHL 將經營兩個全新的物流服務品牌：DHL Exel Supply Chain、DHL Global Forwarding，主要事業體分別為英運公司(Exel)以及丹沙貨代公司(Danzas)。DHL 的營運劃分為四大專業部門：國際快遞服務(Express Service)、公路及鐵路貨運(DHL Freight)、航空及海上運輸(DHL Global Forwarding)、物流運籌解決方案(DHL Exel Supply Chain)。以下分別就主要服務項目作介紹：

## 一、貨運服務

### (一) 全球運輸服務

DHL 於全球的運輸服務項目包括：國際快遞服務(Express Service)，提供當日送達(Same Day)以及指定時間送達(Time Definite)的戶到戶緊急貨件遞送服務；航空貨運，營運範圍涵蓋全球 135 個國家主要市場，與 16 間主要航空公司簽訂合作協議，提供機場到機場以及戶到戶遞送服務，另外服務內容包括包機與部份包機、報關服務以及特殊貨件遞送等服務；海上貨運，藉由內部貨輪公司 NVOCC Danmar Lines 的支援，提供多種運輸解決方案，服務項目包括整櫃運送(FCL)、併櫃運送(LCL)、包船與部份包船以及特殊貨件遞送等。

### (二) 陸運服務

DHL 提供郵件、包裹與散裝貨遞送服務，服務範圍遍及全球 235 個國家與地區，而 DHL 於全球共擁有 76,200 輛車隊提供陸運服務。

### (三) 公路及鐵路貨運(Road and Rail Freight)

提供橫越歐洲的國際與國內運輸解決方案，併裝或全櫃的貨運裝載，經由公路、鐵路或兩者併用的方式來運送貨物。DHL Freight 涵蓋之前的非文件及非包裹業務，以及前 Danzas Eurocargo 的公路運輸業務。

### (四) 全球郵件服務(Mail Service)

提供服務項目包括：全球配送商務郵件(GlobalMail Business)、國際直效行銷(GlobalMail Direct)、全球出版品遞送(GlobalMail Publication)以及全球貨品遞送(GlobalMail Parcel)，針對 31.5 公斤以內的包裹或郵件提供取件、分類以及蓋印戳章的服務，並且個別過磅計資，再根據格式與收件地址分類，以提供便利與高品質服



務，另外亦提供與海外直效行銷目標客群溝通服務，提供專業建議，協助規劃並推展各種規模的國際行銷宣傳活動。

#### (五) 附加價值服務

##### 1. 資訊服務(Information Services)

可透過郵件、簡訊或電話等主動通知貨件遞送狀態，亦可線上追蹤貨況。另外亦有海關條例與文件諮詢服務。

##### 2. 危險品(Dangerous Goods)

DHL 有完善的危險貨物運輸。

##### 3. 包裝(Packaging)

分為三種包裝類型：免費標準包裝(包括 DHL Flyers、袋子與文件信封)、特殊包裝(品質良好的 DHL 紙箱及紙盒，符合各種不同產品的包裝需求)、溫控包裝及診斷樣本裝運容器。

##### 4. 寄件服務

###### a. 寄件工具(Shipping Tools)

有功能完整的寄件管理工具，可更容易全面掌握國際快遞事務。並藉由電子資料交換(Electronic Data Interchange, EDI)系統，使相關貨物資訊(貨物遞送細節至帳單)藉由電子資料交換方式匯入。另外亦可透過電腦、電話或無線裝置，即時進行追蹤查詢。

###### b. 特殊取送件服務(Special Pick-up and Delivery Services)

正常營業時間外、偏遠地區以及重貨或特大貨件所需之特殊車輛服務。

##### 5. 進出口報關服務(Customs Clearance Services)

提供非標準式進出口報關及處理服務，主要是針對高單價或多種項目貨物。

##### 6. 金融服務

###### a. 付款/帳單服務(Payment/Billing Services)

提供運費、進口到付、關稅與稅額之彈性付款，可選擇付費對象。

###### b. 進口到付(Import Express)

進口貨物通常要經過許多環節，在進出口單據準備及同兩國的各种相關機構溝通都需要專門的人力並耗費大量時間，使得貨物進口過程不僅複雜，而運輸安全更難以保障，另外亦可能發生因不同幣種而發生的匯率浮動風險。DHL 進口到付服務整合了戶到戶國內國際貨物運輸、報關以及清關等服務，同時亦提供快遞價值保險和關稅墊付等增值服務，另外 DHL 會根據貨件特性以及各國海關的規定，就進出口單據和相關檔準備向顧客提出建議。

###### c. 保險(Insurance)

另提供任何外在因素造成實體遺失或損壞之財務保障。

#### 二、產業解決方案(Industry Solutions)

許多供應鏈產業的顧客所面臨的事業績效影響與競爭定位的傳統情況包括過多庫存、供應鏈不具彈性、不良監控性以及低控管能力，DHL 專門設立產業解決方案的部門，針對全球八種不同行業，包括航空、電子半導體、精密儀器、醫療器械等，為其提供整合多元化的服務，顧客所有的需求，包括物流、快遞以及倉儲管理等都透過一個部門來服務。DHL 以標準營運程序為基礎，由 IT 產品並擷取各行業最佳實務支援，產生低風

險、高成本效益及絕佳營運與服務。

### 三、物流運籌解決方案(Logistics Solutions)

提供配合整體供應鏈客製化的解決方案。包括諮詢服務(供應鏈分析、設計、規劃及諮詢服務)、整合供應鏈管理、退貨與零件管理(維修保養物流與逆向物流)及倉儲服務，並透過 DHL Power Packaging 公司而提供全方位選擇的製造與包裝服務。

#### 5.3.2 營運系統

DHL 在資訊技術上亦不斷地創新，提供顧客更便利且有效率的服務，以下就 DHL 在資訊技術應用上作進一步介紹：

##### 一、顧客端資訊系統

###### (一) 託運系統

###### 1. DHL Connect

為寄件工具軟體，提供顧客直接安裝於個人電腦，可讓顧客於線上完成寄件作業，並能提供額外之貨件管理功能，包括選擇最適當寄件方式與增值服務、線上完成空運提單與海關文件製作、獲知最新之服務公告與海關訊息、預約取件時間、貨件即時追蹤以及預先發送貨件通知給收件人等服務。適用於中小型企業。

###### 2. DHL EasyShip

為貨件管理工具，專為國際快遞量較大且頻繁的企業所提供之服務，使寄件流程自動化以及處理高複雜度之運輸需求。主要服務項目包括：寄件流程自動化，從空運提單至海關文件、目的地編碼到貨件清單，均為自動化作業。貨件管理工具，QuickShip 功能可用以準備常態性貨件，自動發送重要寄件訊息通知、多重之運輸步驟、經由區域網路(LAN)可容許多重使用者登入、費率計算器以及每天自動顯示設定時間等。進階貨件追蹤，無論貨件是單一箱數或多箱數、進口或出口，提供一週七天、一天 24 小時之貨物即時追蹤服務。資料庫管理與維護，可依據不同遞送清單建立詳細之地址資料和寄件歷史紀錄。完全技術支援，提供人員訓練、使用說明以及現場維修服務。

###### (二) 貨件追蹤工具(DHL Interactive)

提供顧客線上選擇最適合的貨件運送方式、預約、列印貨運文件、貨件追蹤查詢、客製化報告以及許多其他線上服務。

###### (三) 國際貿易工具(Trade Automation Services, TAS)

提供全球 46 個國家、將近 90%世界貿易資訊，確保進出口報關文件準確性。線上提供成本估算、法規查詢、貿易文件查詢、互動式商品代碼分類以及相關限制審查等服務。

##### 二、Motorola HC 700 快遞資料蒐集器

新的掃描技術可用以讓運務員或其他營運部門取得運送資訊，並利用 Wi-Fi (Wireless Fidelity)無線網路區域連結系統，使得顧客能夠即時掌握貨況，並可使 DHL 運送服務快速且準確。其無線掃描器是運用最新的普通包裹無線服務 GPRS (General Packet Radio Service)以及無線區域網路 WLAN (Wireless Local Area Network)技術使得 DHL 能夠自動的傳遞顧客完整的貨物資訊。新的掌上型系統(Motorola HC 700)將提供相同的掃描功能，包括電子簽章取得、條碼掃描以及對調派員的即時交流連結，更擴充其容量以容納未來更多的相關應用，像是影像擷取等。預計在 2007 年 11 月 DHL 在全美的網路會有兩萬多個新的 Motorola HC 700 投入使用。

### 三、RFID

DHL 創新中心的發展重點將以 RFID(無線射頻辨識系統)技術、可以計算出最佳運輸路線和服務網路的地理數據技術，以及運籌相關的全球衛星定位系統(GPS)應用為主。保證於 2015 年以前在其遞送的所有貨件上都貼有 RFID 標籤。

### 四、機隊與車隊

DHL 在全球的車隊共有 76,200 台，而自有機隊共有 420 架，全球機場運務中心共 240 個，樞紐機場設於比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium)，每年運送的貨件數量超過 15 億件。全球共有 12 座航空轉運中心位於美洲、南美洲、亞太地區以及歐洲，分別在紐約(New York)、佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)、俄亥俄州辛辛那提(Cincinnati, Ohio)、俄亥俄州威明頓(Wilmington, Ohio)、巴西里約(Rio, Brazil)、香港(Hong Kong)、新加坡(Singapore)、澳洲雪梨(Sydney, Australia)、英國倫敦(London, U.K.)、義大利羅馬(Rome, Italy)、比利時布魯塞爾(Brussels, Belgium)以及肯亞奈洛比(Nairobi, Kenya)。

### 五、報關解決方案

DHL 所採用的報關解決方案是利用 DR-3080CII 高速掃描器產品，將提貨單、發票掃描成電子版後，通過互聯網將這些資訊發往目的地所屬的 DHL 辦公地點，後者就可以利用該電子版的貨物資訊報關。在貨物達到目的地前，DHL 已完成報關手續，貨物一旦抵達，DHL 就可以立即將貨物送入下一個遞送環節，無需再做無謂的等待。

### 六、品質管制中心

能夠即時監測所有貨件運送狀況，並導入貨物追蹤系統「影像追蹤管理系統」(VTMS)，是由台灣 DHL 運務處首創研發且成功應用，亦是業界唯一提供顧客最迅速、及時的影像化運務流程監控系統。影像追蹤管理系統結合錄影監控系統與網路傳訊設備，在運務員掃描貨件時，可將即時貨件狀態以影像方式記錄，傳輸至運務系統中，再透過提單號碼由系統中搜尋，即可隨時掌握貨件的影像與狀態。

#### 5.3.3 營收業績

由 DHL 於 2007 年所提出的年度報告[23]可發現，自 2002 年至今每年均呈現成長趨勢(如圖 5.4)，特別是在 2006 年的總營收高達 531.53 億美元，相較於 2005 年大幅成長了 49.2%。表 5.2 為 DHL 於 2002 至 2006 年的總營收與營運利益，亦可由圖 5.5 得知，DHL 的營運利益在 2004 與 2005 年偏低，僅佔總營收約 1.2%，至 2006 年才稍提升至 2.7%，但相較於其他業者的營運利益仍偏低。

表 5.2 DHL 於 2002-2006 年總營收與營運利益

		2002	2003	2004	2005	2006
Revenue	\$ billions	27.22	29.71	32.40	35.62	53.15
	change (%)	-	9.1	9.1	10.0	49.2
Operating Profit (\$ billions)		0.59	0.82	0.40	0.43	1.45
Operating Margin (%)		2.17	2.75	1.23	1.21	2.72

資料來源：[23]

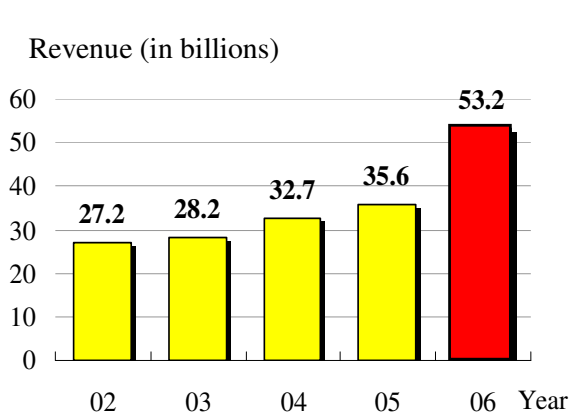


圖 5.4 DHL 於 2002-2006 年總營收

資料來源：[23]

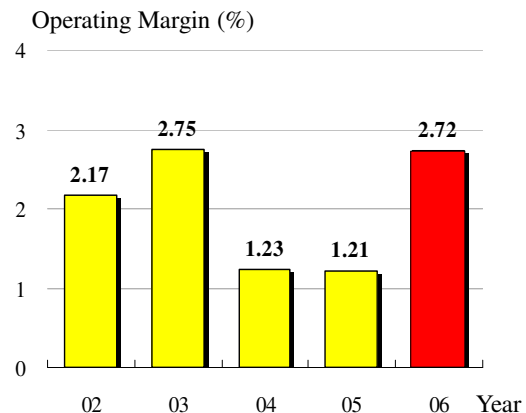


圖 5.5 DHL 於 2002-2006 年營運利益率

資料來源：[23]

DHL 提供企業與個體顧客服務，服務全球 235 個國家與地區，由 DHL 於 2006 年按照地區的營收分配比例(如圖 5.6)可知，DHL 在歐洲的營收比例佔總營收的 58%，其次是美洲 24%、亞太地區 13%以及新興市場(Emerging Market, EMA)5%，由此可知歐洲地區為 DHL 主要利基市場；從業務比例分配(如圖 5.7)可知，有 42%的營收來自於快遞業務，其次則分別為供應鏈解決方案佔 30%、貨運承攬佔 23%以及陸運服務 5%。

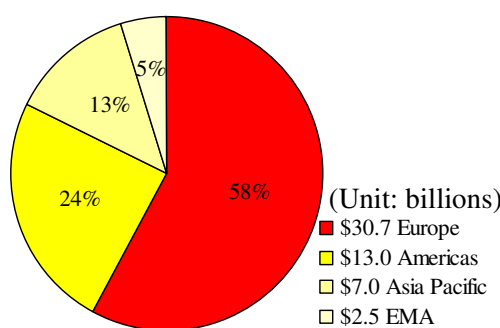


圖 5.6 DHL 於 2006 年營收(按地區)

資料來源：[23]

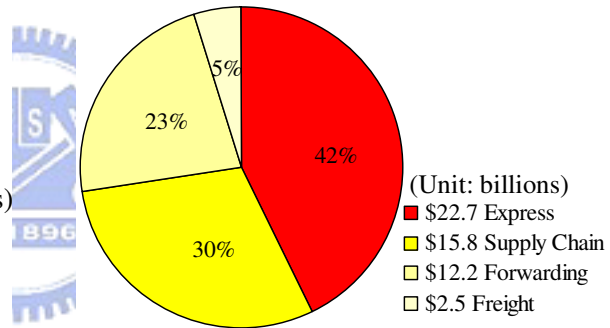


圖 5.7 DHL 於 2006 年營收(按業務)

資料來源：[23]

## 5.4 核心競爭力

綜合 DHL 在地理版圖擴展、業務型態轉變、組織文化以及營運近況相關探討，本研究歸納出使 DHL 能夠在物流業佔有領先地位的核心競爭力包括以下幾點：

### 一、先進者優勢

德國郵政十分重視業務投入與拓展的地區市場選擇，大多優先選在地區經濟增長較快的市場，如歐洲、亞洲以及南美洲等，在各地區所累積經驗以及相關設備等都會比其他業者更加成熟，也佔有更大優勢，因此能夠在尚未有其他競爭對手時謀求最大的利益。

### 二、靈活調配航空貨運能力

除了自有與外包機隊約 420 架以外，DHL 在全球與許多航空公司策略聯盟(國泰、Northwest、Polar、Transmile)，另外 DHL 擁有四間航空公司：

1. European Air Transport(EAT)：位於比利時布魯塞爾，提供歐洲以及到中東與非洲的長距離服務。
2. DHL Air UK：為 DHL 最新的航空公司，位於英國，提供歐洲網路服務。



3. SNAS/DHL：位於巴林，提供中東城市包括阿富汗與伊拉克地區服務。
4. DHL Aero Expreso, S. A.：位於巴拿馬，服務範圍涵蓋中南美洲城市。

### 三、全球服務範圍廣大

DHL 服務於全球 235 個國家與地區，除了在美國本土以外，DHL 服務涵蓋範圍均較其他同業更為廣泛。DHL 透過與各地區的航空公司策略聯盟，更進一步擴展其服務範圍；在另一方面，DHL 亦將服務觸角伸入第三世界，提供如北韓以及非洲較偏遠地區專業物流服務，這是其他同業無法匹敵的，而在波斯灣戰爭時，DHL 亦為首間進入科威特提供服務的業者。

## 5.5 未來發展趨勢

在過去 DHL 相當積極擴展在全球各地區的服務版圖，在各市場佔有一定的市佔率，未來 DHL 將會持續分析顧客的需求，瞭解各地區市場與環境的變化，並且提供更高品質且客製化的服務，不僅能夠符合顧客需求，更希望能夠超越顧客的期望，藉此才能夠更進一步強化顧客忠誠度，增強長期合作企業的數量。另一方面，DHL 持續針對內部做更有效率的整合，包括併購公司間的機隊、設備以及通路等，期望能夠有效提升成本效益，讓 DHL 能夠有效率的營運。

DHL 在亞洲、歐洲、中東以及南美洲等地區都有相當優良的戰略地位，除了持續在這些地方的耕耘外，未來 DHL 將會強化在中國與印度等開發中國家的地位，繼續大量投入資金來拓展市佔率，並且大量建置基礎設施來提升 DHL 在當地的運輸能力。尤其在未來兵家必爭之地中國大陸地區，DHL 將其視為一個相當重要的地區，自 1986 年與中外運合資從而成為首家進入中國的國際快遞公司後，始終將網路建設擺在重要的戰略地位。目前中外運敦豪已在中國市場建立了完善的快遞服務網路，擁有 73 個分公司，北京、上海、廣州、深圳等 4 個國際口岸作業中心，以及青島、大連、成都、武漢、廈門、福州、西安等 7 個直航口岸作業中心，業務網路覆蓋全國 318 個城市。DHL 在中國發展的物流行業包括電子通訊業、醫療器械以及時裝等，針對前兩者則傾向於提供售後服務；而在時裝方面，由於品種多、更新快，再加上季節改變等特性，在配送上要求小規模、多批次，對即時性配送要求較高。於 2006 年 DHL 更開啟了位於上海外高橋保稅物流園區內的物流中心，成為首間進駐的外資物流公司，由於園區內功能齊全，加上與港口相鄰的有利位置，有助於進一步提升 DHL 的服務質量。與繞道香港相比，敦豪新物流中心可有效節省運輸費用和周轉時間，空運最多可節省 90% 的運輸支出，減少近兩天的運輸時間；海運最多可節省 70% 的運輸支出，而運輸時間也可減少四至五天。

## 第六章 寶靈頓通運公司發展分析

BAX 為德國鐵路旗下負責全球空運、海運以及物流管理領域有多年經驗的國際貨運及供應鏈管理公司，於全球 167 個國家與地區提供空運、船運、清關、存貨、運輸以及全球性物流管理服務。全球總部設於加州爾灣，而美洲地區、亞太地區及歐洲、中東與非洲地區分位於美國俄亥俄州托拉多(Toledo, Ohio)、新加坡(Singapore)以及英國倫敦(London)。BAX 專長於各種形式大小的重量貨物運送管理，再配合創新的電子商務解決方案及優良顧客服務品質保證。全球有 40 座物流中心與 80 座倉儲中心，美國地區主要轉運中心位於喬治亞州亞特蘭大(Atlanta, Georgia)、德州達拉斯(Dallas, Texas)、加州洛杉磯(Los Angeles, California)、佛羅里達州邁阿密(Miami, Florida)、紐澤西州紐瓦克(Newark, New Jersey)、華盛頓州西雅圖(Seattle, Washington)以及加州舊金山(San Francisco, California)；北美主要轉運中心則位於俄亥俄州托拉多(Toledo, Ohio)。根據 Inbound Logistics[28]針對全球專業物流業作的調查，BAX 於全球排名第七名。

### 6.1 發展背景與歷程

BAX 於 1972 年所成立，當時稱為 Burlington Northern Air Freight, Inc. (BNAFI)，於美國邁阿密、洛杉磯等十個城市開始提供航空貨運承攬服務。1980 年開始提供包裹隔日快遞服務。1982 年，美國匹茲頓集團(The Pittston Company)併購 BNAFI。1986 年，BNAFI 改名為 Burlington Air Express, Inc.，將公司定位為隔日航空快遞公司。而 1994 年，Burlington 開始於美國俄亥俄州托拉多、英國倫敦、新加坡、澳洲以及荷蘭設置物流中心，擴展其營運版圖。2006 年 BAX 則由德國鐵路以 11 億美元併購。以下列出 BAX 分別在版圖擴展以及併購與結盟重要歷程[1][2][3][4][5][6][9][10][17][22][34][36]，表 6.1 為 BAX 基本資料表。

#### 6.1.1 版圖擴展歷程

BAX 自 1972 年成立於美國提供航空貨運承攬服務，隨後即購買自己飛機並提供隔日遞送服務，將公司定位為隔日航空快遞公司。90 年代由於企業紛紛著重在供應鏈上下游整合以及倉庫管理等方面，BAX 則轉型為供應鏈解決方案供應商，為顧客提供客製化的供應鏈解決方案，而不僅侷限於原本的物流服務。2006 年 BAX 由德國鐵路併購，並且將其整合至物流部門，使 BAX 能夠利用其原有優勢，再加上德國鐵路底下原有物流公司 Schenker 運輸能力，擴展其於全球的事業版圖以及服務項目，以下分別列出 BAX 在每個時期不同策略的擴展歷程，圖 6.1 則為 BAX 在全球重大發展示意圖：

##### 一、空運承攬服務(1972-1985)

1972 年成立 Burlington Northern Air Freight, Inc. (BNAFI)，剛開始是提供航空貨運承攬服務，並且於美國十個城市提供服務。

##### 二、隔夜遞送服務(1986-1992)

BNAFI 開始提供隔夜快遞服務，以滿足顧客的需求，另外 BNAFI 亦不斷地增設其全球物流設備，以增加其運載能力以及貨運處理能力。

1980 年：BNAFI 增設航空快遞(Burlington Air Express)，提供隔夜快遞服務。

1985 年：於印地安納州韋恩堡(Wayne, Indiana)建立第一個轉運中心。

1986 年：將 BNAFI 重新定位為隔夜航空快遞公司(overnight air express company)，並且更名為 Burlington Air Express Inc.。

1991 年：將位於北美的轉運中心移至美國俄亥俄州托利多(Toledo, Ohio)最先進的設施，平均每晚可處理四百萬英鎊的貨運量。

### 三、供應鏈管理服務(1993-1997)

自 1990 年開始 BAX 開始轉型為整合型物流服務供應商，不但提供物流方面業務，更為顧客提供客製化的供應鏈解決方案。

1993 年：於世界主要城市建立海運承攬辦公處，開始海運承攬業務。

1994 年：設置物流中心於美國俄亥俄州托利多(Toledo, Ohio)、英國倫敦(London)、新加坡(Singapore)、澳洲(Australia)以及荷蘭(Netherlands)以擴展其營運能力，並轉型為供應鏈解決方案的供應商。

於中國大陸北京設立首間營運處。

1997 年：提供隔夜貨運遞送服務、國際航空貨運、海運承攬及全球報關服務。

Burlington Air Express 更名為 BAX Global 突顯其全球供應鏈管理能力。

開始國內貨件 First Arrival 保證送達服務。開始針對美國政府與其供應商提供高價、安全運送的固定監視服務(Constant Surveillance Service)。

### 四、貨運保證遞送服務(1998-2003)

BAX 以高品質服務著稱，推出多項貨件保證送達與全程監控的附加價值服務。

1998 年：BAX 擴展保證商品(Guaranteed Products)至包括保證隔夜(Guaranteed Overnight)與保證機場至機場(Airport-to-Airport)遞送服務。

1999 年：BAX 擴展保證第二日送達(Guaranteed Second Day Delivery)服務。

2000 年：BAX 將業務重心放在拓展南中國市場，於廣州、深圳、澳門、珠海、東莞、中山、成都、重慶和長沙等主要地區設立分公司。

於深圳福田保稅區成立首間物流中心，隨後在上海外高橋保稅區成立。

於青衣開設物流中心專供 BAX 顧客使用，有別於一般傳統共享倉庫。

2001 年：開始 BAX Suite，提供顧客完整服務選擇：緊急的隔夜貨運提供保證送達服務讓貨物提早遞送。

BAX Saver 則提供約 1 至 3 個工作日時間進行運送。

於青島與西安分別設置營業處，加強 BAX 對於華北及中國西部的服務。

開始提供 MyBAX 顧客附加價值服務。

2002 年：針對進口北美的低價、定期貨運提供免費 DirectShip 服務。全球 180 個營運處均通過 ISO 9002 認證。

於寧波設置營業處，開始往中國東部擴張的計畫。青衣及深圳福田物流中心之綜合保安系統均獲 TAPA 甲級標準。

### 五、搶攻中國大陸市場(2004-2005)

BAX 為爭取大陸市場之業務，不但積極推出相關物流服務，亦提供貨運代理服務，更在上海成立獨資公司以擴展 BAX 在中國大陸的服務範圍。

2003 年：東莞設置營運處，提供全面物流服務，並作為中國南部的科技研究中心。

2004 年：於中國上海成立「伯靈頓物流(上海)有限公司」，為首間獲中國政府批准成立獨資公司的全球性物流服務供應商，隨後亦批准其經營範圍延伸至國際貨運代理，成立「伯靈頓貨運代理(廣州)有限公司」。



2005 年：BAX 開始提供省錢經濟商品運送，針對低價考量的貨主提供三至五天的美國地面運送服務。

獲准於中國南部直接處理經紀業務，成為少數通過廣州政府核准國際承攬業之一。廣州白雲國際機場空運營運處開始營業。

#### 六、物流業務整合(2006-)

德國鐵路在併購 BAX Global 之後，逐步將其與原本底下物流公司 Schenker 做整合，於 2006 年就成立物流部門(DB Logistics)，並且將原本 Stinnes 與 BAX 均整合到 Schenker，負責貨運及供應鏈管理等業務；另外在 DB Logistics 底下亦保留原有品牌 Railion，負責鐵路貨運以及複合運輸之業務。BAX 於 2006 年入駐大連保稅區。



圖 6.1 BAX 於全球重要發展歷程

資料來源：本研究整理

#### 6.1.2 併購與結盟歷程

BAX 在 2006 年由德國鐵路收購，在此之前隸屬於 Brinks 保全公司底下，而 Brinks 並無針對物流相關業務進行大規模的擴展計劃，僅在 2001 年併購一貨運代理公司。

1982 年：美國匹茲頓集團(The Pittston Company)併購 BNAFI，創下最大併購航空貨運公司紀錄，業務發展向航空運輸。

2001 年：BAX 併購 Austrian Logistics Company Schier, Otten & Co.。

2006 年：1 月 31 日德國鐵路以 11 億美元完成併購 BAX Global, Inc.。Deutsche Bahn (DB)成為全球大型運輸與物流公司之一。

DB 子公司 Schenker 與 BAX Global 開始積極的合併兩間公司能力。

2007 年：與香港裕利集團共同投資 1000 萬美元，於廈門建立倉庫，表明了 BAX 欲在中國市場長期投資與穩步增長的決心。



表 6.1 BAX 基本資料表

項目	內容	
成立地點/時間	加州洛杉磯(Los Angeles, California)/1972	
創辦人	Larry L. Rodberg	
成立背景	空運承攬	
部門/服務項目	Transportation	國際運輸
	Freight Management	貨運管理
	Contract Logistics	整合物流、資訊流以及金流
全球員工 <sup>1</sup>	56,000 名	
服務範圍 <sup>2</sup>	全球 167 個國家	
總部 / 總裁	全球：美國加州爾灣(Irvine, California) / Joseph L. Carnes 亞洲：新加坡(Singapore) / Steve R. Dearnley 歐洲、中東以及非洲：英國倫敦(London, UK) / Kevin Mellor 美洲 <sup>3</sup> ：美國俄亥俄州托利多(Toledo, Ohio) / Dennis S. Eittrheim	
車隊 / 機隊	全球約 15,000 輛貨運車/32 架飛機 <sup>4</sup>	
領先事蹟	於全球 35 個國家均獲得 ISO 9001 與 9002 認證	

註：1. 所標示之全球員工數為 Schenker 與 BAX 加總

2. 所標示之服務範圍為 Schenker 與 BAX 加總

3. 包括美國、加拿大、拉丁美洲以及加勒比海地區

4. BAX 原有 32 架自有飛機，2006 年德國鐵路併購 BAX 後則將機隊售予 Capital Cargo International Airlines，並且由德國鐵路繼續向其租用機隊

資料來源：本研究整理

## 6.2 組織文化

組織文化對於企業未來發展重大的影響已於前章表述，以下分別探討 BAX 的組織文化與特色：

### 一、高服務品質

BAX 相當重視其服務品質，並提出持續品質改善(Continual Quality Improvement, CQI)政策，要求每個員工徹底達到 100%的顧客滿意度。改善過程可透過網路上服務品質工具取得訊息，包括顧客抱怨紀錄以及員工建議改善方向等。

物流業急速發展的同時，引來許多犯罪份子關注，使得貨物偷竊事故增加，因此許多企業在選擇專業物流供應商時，不僅考量價錢與速率，對於保安系統及相關配套措施愈加重視。BAX 全球物流中心與機場倉庫擁有完善及先進的保安系統，如全球定位系統(GPS)、24 小時保安巡邏、遙控式閉路電視監視系統、智慧卡系統設備(Monitor IMS System)、指紋辨認出入系統設備(i-Guard System)、高價值貨物特別儲存處、影像探測器以及偵測警報系統等，替顧客的保安風險降至最低。BAX 於 2005 年獲得 TAPA 的安全認證，而 BAX 更是美國海關商貿反恐怖聯盟(C-TPAT)成員之一，再加上 BAX 非常重視與強調服務品質，並且提供準時送達以及固定監視服務，讓顧客將貨物託運給 BAX 不會有任何擔心之虞。BAX 於 2006 年更獲亞太顧客服務協會頒發的優質客服專員中心證書，該認證標準要求機構必須有九成以上的顧客服務和熱線中心的員工達到亞太顧客服務協會全球性認可培訓證書課程的認證標準。

### 二、區域授權程度高

BAX 在全球各地區的公司能夠有較高的權利去主導事情，相較於其他同業通常會由全球總公司做統一性的決策，其他分公司在依照總公司所提出的標準流程、模式套用，較無彈性。BAX 在這部份的管理有較大的不同，BAX 注重各地區發展，並讓分公司自行決定處理方式，因此 BAX 可因應顧客業務性質，提供量身設計的服務。

舉例來說，BAX 位於青衣的 24 萬平方呎的倉庫，是思科(Cisco System)、微軟(Microsoft)以及美國一間晶片生產商的全球集散中心，每日由該貨倉發送的晶片數量達 60 至 70 噸，足以載滿一架 747 貨機，經該貨倉每日發送的貨物總量高達 200 噸。選擇香港地價與工資高的地區，而不選擇內地作集散中心的原因是，因為香港航機班次較多，而製造商傾向使用香港機場，另外，把包裝的程式由內地延至香港可節省陸運費用，因為未入包裝盒前產品佔用的空間會較小。過去 Cisco 曾發生過運往日本的产品，由於中國廠房入了美國用的電線，結果被日本政府罰款，因此 BAX 便為 Cisco 設計了一些有活動開口的紙箱，產品運往該國家才將相應的電線塞入。

## 6.3 營運近況

### 6.3.1 服務項目

德國鐵路分為三個部門：鐵路客運(Passenger Transport)、貨物與物流服務(Transportation and Logistics)以及基礎建設(Infrastructure)。貨運與物流服務部門主要提供鐵路貨運、複合運輸、陸上運輸、航空/海上貨運以及供應鏈解決方案服務。2006 年德國鐵路併購 BAX 之後，2007 年則將其底下所屬之物流公司整合，將 BAX 與 Stinnes 併入 Schenker 底下，負責陸上運輸、貨運以及供應鏈解決方案，而 Railion 則負責其他業務。德國鐵路部門示意圖如圖 6.2 所示。

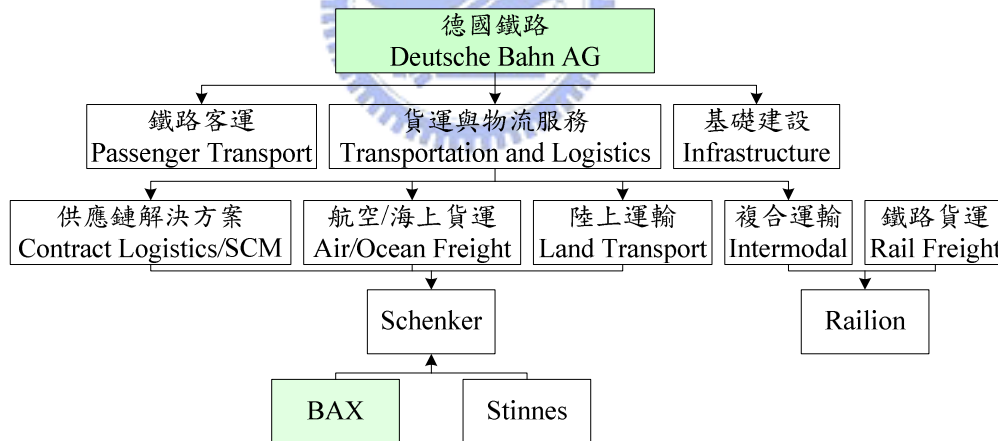


圖 6.2 德國鐵路部門分配圖

BAX 分為 Transportation、Freight Management 以及 Contract Logistics 三個營運項目，分別提供快遞與標準航空貨運、海運承攬、報關(Customs Brokerage)以及文件與銀行服務(Documentation and Banking Services)等。以下分別就運輸服務、附加價值服務以及供應鏈管理主要服務項目作介紹：

#### 一、貨運服務

##### (一) 全球貨物運輸服務

##### 1. 標準航空貨運(Standard Airfreight)

透過與主要國際航空公司的合作，於業界中提供最高頻次的班機運送服務，以

滿足顧客對於各種艙位安排之需要。當貨物送抵時會主動通知收件人，並且可以依照需求提供清關以及戶到戶送貨服務。可以隨時提供貨件狀態。與航空公司直航報價相比，BAX 的標準航空貨運服務可以有效降低運輸成本。BAX 租用超過 8,500 架固定班次飛機，可抵達全世界大部分地點。

## 2. 海運服務

BAX 提供完整海運代理服務，能夠提供完整議價、諮詢、併櫃(Less Container Load, LCL)、整櫃(Full Container Load, FCL)與特殊櫃(Project Cargo)服務、倉儲服務、戶到戶遞送服務(door-to-door)、戶到港遞送服務(door-to-port)、港到港遞送服務(port-to-port)、海運保險、包裝以及內陸貨運服務，另外隨時均可追蹤貨物狀況。

### (二) 直航服務(BAX Direct)

在美國及全球主要市場提供快速直航服務。不限制大小或重量，不會分散裝運，於擁擠的國際機場亦不會卸貨，全程由單一運輸業者處理。提供國際航空運輸協會(International Air Transportation Association, IATA)直航服務。由全球航空通訊網 SITA 提供最新通訊技術協助 BAX 與航空公司聯繫，安排 IATA 的運輸服務。

### (三) 附加價值服務

#### 1. 清關與報關服務(Customs Clearance/Brokerage)

當貨件在運送途中開始提供清關服務，透過電子連結可以服務於歐洲、亞洲及美國地區主要城市，可隨時自動收取貨件狀態及清關狀態。BAX 擁有專業報關人員，提供法律協助並且確保報關需求順暢。另外 BAX 更提供了退稅服務(Duty Drawback)，當貨品於進口後馬上要出口或是在海關處損壞時，提供退稅服務。

#### 2. 特殊貨品運送

配送危險物品或對溫度敏感易壞貨品，像是海鮮、肉類、蔬菜、花以及藥物等，於北美提供戶到戶服務，利用 BAX Global 自有機隊或國際承攬海運或空運。

#### 3. 倉儲與配送(Warehousing & Distribution)

服務項目包括集中與區域性配送、保稅倉庫、當日配送、進出口文件、揀貨與包裝以及庫存管理等。

##### a. 進出口文件管理服務(Documentation Information & Handling)

管理進出口文件，加快貨運速度，其中包括貨運委託書、目的地清關文件、BAX 分提單製作、商業發票、原產地證明以及裝箱單等。當貨件於全球遞送期間，可以取得所有相關文件資訊，包括國際空運提單、目的地需求文件、產地來源證(Certificate of Origin)、託運人授權書(Shipper's Letter of Instruction)、包裹清單以及出口申報單(The Shipper's Export Declaration)。

##### b. 物流管理服務(Aircraft-on-Ground, AOG)

提供存貨規劃與管理、訂單管理、提貨、運送、轉運、報關、承攬、貨況查詢以及供應鏈管理各方面服務。

##### c. 貨物運輸管理服務(BAXConnex)

BAX Global's Inside Delivery 提供遞送、包裝、拆貨、組裝設備甚至是老舊設備逆物流服務等。服務範圍僅限於美國，不限制貨物大小或重量。

#### 4. 固定監看服務(Constant Surveillance Service)

針對機密或高價貨件，不論貨品大小或重量，從收貨到送貨提供專業高品質服務。BAX 的追蹤網路 BAXTRAX，可以追蹤貨物狀況。

## 5. 提單保留

當貨主選擇自行取貨時，可以讓貨物保留於 BAX 辦公室，而當貨物抵達目的地時亦會發出提貨通知。

## 6. 折扣服務

BAX 為顧客提供兩種折扣服務，包括貨物總重量計費服務(Total Weight Pricing)，即依所有貨件合併一起的總重量來計價，而非分開計價。可有效節省成本；另外還有體積貨物折扣服務(Volume Discounts)，提供體積較大的貨件折扣。

## 7. 彈性的付款方式(Flexible Billing Options)

可選擇由托運人、收件人或者第三方付款。另外亦提供貨到付款服務(Collect On Delivery, C.O.D)，即代表當貨件送抵目的地時才收款的服務，當貨件將送達時會事先通知收件人作確認，最高金額限制是美金五萬元。BAX 允許顧客透過 ePay 於 24 小時在線上付款，提供顧客更快速、有效付款方式。

## 二、供應鏈管理服務

BAX 提供靈活的物流服務，不僅單純提供貨運與配送服務，更提供物料及運送管理服務的整合，專為各大汽車生產商、航太科技公司、電信企業以及不同規模公司提供客製化的物流解決方案：

### (一) 物料管理服務

可以提供顧客管理其供應商之物料配送到製造工廠的服務，不但能使物料庫存保持最低且能夠更有效率的運送，提供的服務項目包括：物料庫存管理、訂單管理、物料分類與包裝協助、物料補給、供應商品質監控以及物料規劃與採購等。

### (二) 運輸管理服務

BAX 提供顧客完整貨物運輸的規劃與設計，服務項目包括：全球貨物運輸管理、動態運輸規劃、運輸費用審計與付款、靜態運輸規劃與路線引導、承運人選擇分析、貨物追蹤服務以及進出口文件與報關服務等。

## 6.3.2 營運系統

BAX 相當重視資訊科技應用，每年投資相當的金額在技術研發與設施建置，另外亦培訓相當多的資訊技術人員提供相關服務，以下分別就國際快遞流程與資訊系統應用作介紹：

### 一、顧客端資訊系統

#### (一) MyBAX 託運系統

提供線上託運需求管理，包括追蹤貨況、查詢費率、託運及需要出口文件等，包括許多相關工具如下：

##### 1. My Shipping Rates and Times

查詢關稅，並顯示所有服務項目費率，讓顧客選擇最適合其貨件的運輸方式。

##### 2. My Export eDOCs

可以簡便的在線上製作所有出口文件。

##### 3. My Shipment Tracking

在任何時間與地點查詢貨件在全球任何地點的即時狀態。

##### 4. My Tools

執行客製化應用服務，下載並檢視特定管理報告、SOPs、通關申請表單等。另



外包括 MyRMA 工具，即 Return Material Authorization，用以簡化逆物流流程並提供客製化解決方案。

## 5. My BAXShip

是 BAX 專門設計的客製化軟體，可自行列印所有提單(housebills)、標籤(label)，並於線上託運。

### (二) BAXTRAX 貨物即時監控系統

可追蹤貨件於全球之狀況。若貨主要求亦提供完整管理報告。僅需輸入提單號碼或顧客查詢號碼，及起運點或運送地顧客代號，即可進行查詢。

### (三) FAMS 金融服務

FAMS 系統允許用戶將借方、貸方和所發生的付款業務對應起來，加強了支付控制。其中的會計功能還可以和報關或貨運功能之一或兩者相結合，作為 BAX 貨運管理系統的職能中心來操作。常使用時操作部、顧客服務部及財務部等部門。

作業系統對每一票業務提供全程控制，從收取單證、發貨到對帳。任何時候用戶均可回應顧客查詢，並提供最新的貨物狀態。同時，所提供的支付控制功能還可以大幅度地改善現金流。

## 二、供應鏈管理系統

### (一) InView 全球庫存管理系統

提供物流顧客線上庫存工具，為顧客製圖、顯示庫存明細、警報、搜索功能、檔目錄、庫存資訊趨勢分析、收貨和出貨確認、訂單、出貨單及到貨預先通知等。

### (二) APOLLO 智慧化物流系統

為亞太區線上物流和操作的系統，提供從訂單管理到最終配送的整個供應鏈中端對端無縫的資訊流。包括 APOLLO 跟蹤工具、APOLLO 報表工具、APOLLO 分析工具以及 APOLLO 計畫工具，為顧客創造良身訂做的運輸和物流管理。

### (三) 策略應用軟體(Brio)

Brio 是一家為企業決策需求提供全面商業情報解決方案的商業服務業者。不僅擁有傳統的 client/server 介面(Brio Explorer)，更有瀏覽器介面(Brio Insight)。BAX Global 已安裝了 Brio Enterprise，它可以讓內部使用者和顧客使用查詢、分析。

### (四) 貨運管理系統

在競爭激烈的市場上，Bax Global 的利基是透過貨運軟體取得有別於競爭對手的獨特的服務項目。BAX 貨運管理系統主要有：會計、報關、貨運操作、稅收分類/到岸費用、報關、空運進出口、海運進出口等子系統，每個子系統又分成許多功能，例如報關和貨運作業系統的主要功能就有顧客貨代檔案管理、集運業務登錄、操作控制與業務跟蹤、集運業務控制與跟蹤等。

## 三、機隊與車隊

BAX 主要業務為貨運代理，無自有車隊，而 BAX 原有 32 架機隊，在 2006 年由德國鐵路併購後，由於美國國防考量因素，機隊無法一併售予德國鐵路，BAX 將其飛機機隊賣給 Capital Cargo International Airlines，目前則由德國鐵路繼續向其租用機隊提供航空貨運服務。BAX 在全球共有五座轉運中心位於亞洲、美洲以及歐洲，分別是在香港(Hong Kong)、美國俄亥俄州托拉多(Toledo, Ohio)、荷蘭阿姆斯特丹(Amsterdam, Netherlands)、英國倫敦(London, U.K.)以及德國法蘭克福(Frankfurt, German)。

## 四、VMI 庫存管理技術

BAX 的強項即為供應商管理庫存(VMI)技術。VMI 最大的特點就是幫助製造商根據市場，而非預測的需求來進行生產。有效降低庫存週轉的反應速度，並且減少過多的庫存以降低成本。舉例來說，製造商會先與供應商簽訂合約，要求每間供應商都必須按照其生產計劃將物料按照需求量放置於 BAX 管理的 VMI 倉庫內，而該倉庫通常位於專業代工廠(OEM)附近，而存放於倉庫的這些物料之所有權是屬於供應商的，也因此可以迫使其快速回應。當製造商生產線需要原物料時，系統會自動產生採購訂單給 BAX，再由 BAX 根據訂單將各供應商的物料送至生產線上，此時物權才轉移，最後供應商在依據 BAX 提供的送貨單與製造商結帳。如此不但能夠減少製造商在前端庫存對資金佔用，更減少由於市場變化的物料貶值之損失；對於供應商來說，貨物更能夠靈活調配。

對製造商來說，好處顯而易見。沒有了前端庫存對資金的佔用，還減少了由於市場變化帶來的物料貶值的損失。對供應商其實也有好處，雖然表面上看，是製造商把風險轉嫁給了他們。如果是實力較強的供應商，比如說它同時給惠普、戴爾、蘋果供貨，那麼在 VMI 倉庫裏的貨，它完全可以靈活調配，因為物權還在它手上。

### 五、Argus +全球通訊專有資訊系統

採用衛星連接技術的全球通信專有資訊系統，可連接全球 BAX 辦公室及主要國際航空公司，進行顧客運輸需求管理，提供即時的航機和船期資訊。Argus +亦可自動對貨運業務進行估價，從系統中立刻調出報價，並記錄運輸成本及每次運輸過程的任何變化。

### 6.3.3 營收業績

根據德國鐵路於 2007 年年度報告[17]，BAX 與 Schenker 在 2006 年的總營收為 176.12 億美元，由圖 6.3 可知 BAX 自 2002 起每年均呈現成長的趨勢；2005 年 Schenker 總營收為 120.35 億美元，BAX 為 2.89 億美元，整體來看德國鐵路將這兩間公司合併後總營收大幅成長。BAX 於 2002 至 2006 年的營運利益如表 6.2 所示，亦可由圖 6.4 觀察發現，BAX 於 2004 年以後營運利益均達 20 億美元以上，於 2005 年更達 31.5 億美元。

表 6.2 BAX 於 2002-2006 年總營收與營運利益

		2002	2003	2004	2005	2006
Revenue	\$ billions	1.87	1.94	2.44	2.90	17.61
	change (%)	-	3.6	25.9	18.8	507.4
Operating Profit (\$ billions)		0.02	0.003	0.05	0.09	0.49
Operating Margin (%)		0.96	0.15	2.16	3.15	2.77

註：所標示之營收均為 Schenker 與 BAX 加總  
資料來源：[17]

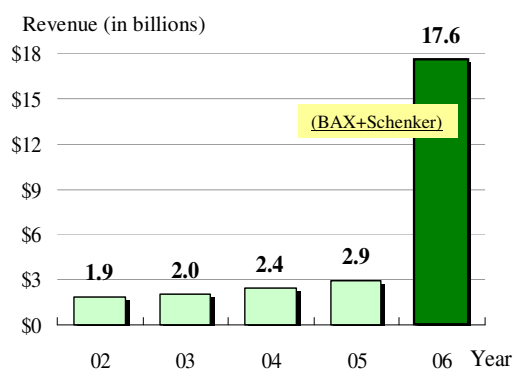


圖 6.3 BAX 於 2002-2006 年總營收  
資料來源：[17]

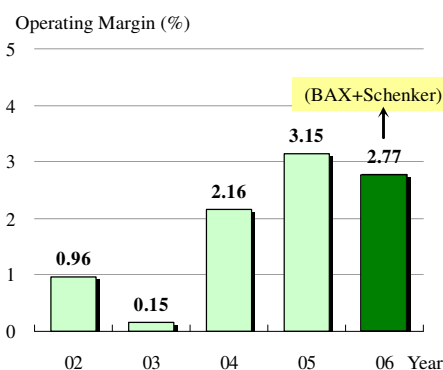


圖 6.4 BAX 於 2002-2006 年營運利益率  
資料來源：[17]

BAX 主要是針對商業顧客提供服務，主要的服務產業包括高科技、電子業以及健康醫藥業等，僅有少部分業務有提供個體顧客服務，其服務範圍遍及全球 167 個國家與地區，由 Schenker 與 BAX 於 2006 年按照地區的營收分配比例(如圖 6.5)可發現，在歐洲地區的營業收入達 120 億美元，佔總營收 68% 為最高，其次則為亞洲地區 17%，營業額為 29 億美元，而美洲地區則佔總營收 15%，營業收入達 26 億美元。由此可知，BAX 在由德國鐵路併購並且與 Schenker 整合後，確實提升整體營業收益，尤其是在歐洲地區更呈現倍數成長。由圖 6.6 業務比例分配，在海空貨物運輸營運收入達 92 億美元，佔總營收 52%，其次則為陸上運輸佔 39%，營業額為 68 億美元，而供應鏈管理營業收入則有 16 億美元，佔總營收的 9%。

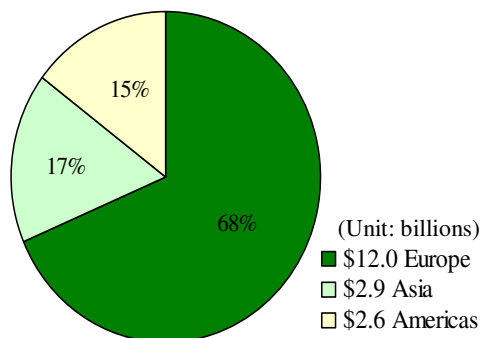


圖 6.5 BAX 於 2006 年營收分配(按地區)  
資料來源：[17]

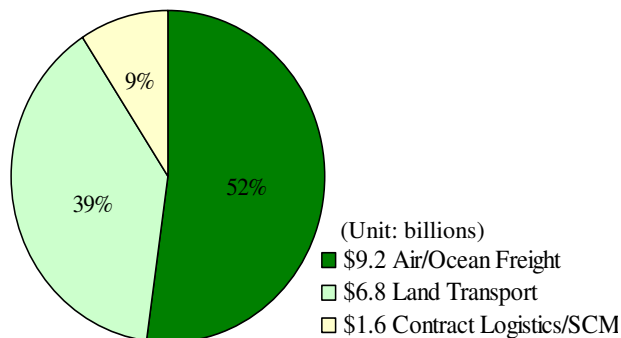


圖 6.6 BAX 於 2006 年營收分配(按業務)  
資料來源：[17]

## 6.4 核心競爭力

綜合 BAX 在地理版圖擴展、業務型態轉變、組織文化以及營運近況相關探討，本研究歸納出 BAX 的核心競爭力包括以下幾點：

### 一、供應商管理庫存技術能力

BAX 為顧客做採購管理和原材料供應管理的能力相當強大，而目前已經有愈來愈多的高科技公司選擇將複雜的物流業務外包，使得 BAX 的優勢又更加突顯出。由於在過去傳統採購模式是買進式，當雙方簽訂合約，從下訂單、供應商交貨的同時產品所有權則屬於買方，如此一來會有相當的風險，許多企業會將預測生產計劃做到 6 至 9 個月，再加上運輸途中的風險，交貨時間相當冗長，並且佔壓了相當大量的資金。另外的問題就是當產品生產後作為庫存放置倉庫，若市場需求發生變化，對於像電腦這類生命週期極為敏感的產品，價格變化相當大。因此在通信與 IT 這類高科技產業，VMI 已成為未來趨勢，這對 BAX 來說是相當大的優勢之一。在全球許多知名頂尖公司如戴爾(Dell)、惠普(HP)、蘋果(Apple)、摩托羅拉(Motorola)以及諾基亞(Nokia)等都是 BAX 的顧客。

舉例來說，BAX 承擔 Dell 中國顧客中心大部分物流工作，通常 Dell 會以兩小時為週期向 BAX 發訂單，BAX 則必須在一個半小時內完成下載訂單數據、電子報關、於多達近萬個貨位中案訂單種類與數量取貨、清點核實、重新包裝，而後再將其放置停於倉庫門口的卡車，經歷 20 分鐘的車程再直接開到 Dell 生產線入口，剩餘半個小時留給 Dell。BAX 於每日凌晨三四點會將前個工作日內 Dell 購買清單、BAX 接到供應商的發貨清單以及現有庫存狀況發給相關的供應商。藉由 BAX 的物流管理平台，供應商可隨時掌握其庫存狀況，而 Dell 的採購人員則可以看到全部的庫存情況。Dell 要求相關數據每半小時發給生產線一次，每天發給採購人員兩次，另外系統與廈門海關相連，以便於海關監管，海關則在 BAX 設有終端，每次先列印出門條，相當於電子報關，而後在每



週集中一次填表報關。BAX 在這種要求極嚴格的條件下，在中國幾年來的整體配送率仍高達 99.989%。

## 二、強大資訊技術

強大國際運輸網路和 IT 系統作為支撐，BAX 能夠將所有處在同一條供應鏈中的系統全部開放給其顧客，舉例來說，惠普公司的 VMI 模式，就由 BAX 在亞太區的 5 個點同時運作，惠普美國總部隨時可以通過系統直接查看這 5 個點的庫存情形。

透過 BAX 系統將整個業務流程納入，所有貨件都能即時追蹤，估計貨件送抵時間，如此 BAX 的顧客能夠將在途貨件作為庫存一部份考量，從而減少製造工廠庫存。

BAX 專設 IT 部門針對各流程制定完善的監控系統。當用戶的某個行為不符合流程的時候，IT 系統可以拒絕甚至報警。對於監控中發現的問題和漏洞，要找到相應的解決方案。在伯靈頓，這是一項從公司高層到下面每名員工都非常重視的工作。當業務的需求，要對系統的功能進行修改的時候，IT 部門需要遵循嚴格的更改流程，比如是否得到審批和授權、是否經過內部測試等，並要保留一切更改紀錄。

## 三、靈活調配的航空貨運能力

BAX 大部分業務都是透過與主要國際航空公司合作，因此 BAX 在同業之中能夠提供最高頻次的班機運送服務，更易於滿足顧客不同艙位的需求。另一方面，與航空公司直航報價相比，BAX 的航空貨運服務可有效降低運輸成本，目前 BAX 租用超過 8,500 架固定班次飛機，可提供全球大部分地區顧客服務。

## 6.5 未來發展趨勢

BAX 未來仍將以貨運代理業務為主，並結合與 Schenker 的優勢發揮綜效，Schenker 為歐洲地區領先的運輸公司，有強大的空運及海運貨運能力，BAX 則是在北美以及泛太平洋地區，彼此可以互相補益於全球提供服務。BAX 在發展策略上，主要是持續提供顧客完整且可靠的供應鏈解決方案，並且有計畫地提升自身利潤，包括將業務重點聚焦於部分產業，其主要服務客群為汽車(Automotive)、快速消費品(Fast Moving Commodity Goods, FMCG)以及高科技與電子產業；將作業流程標準化(standardization)，即研擬出一套標準作業程序，當所有分公司均依循同一套標準作業流程，不但能夠確保服務品質與效率，更能夠減少不必要的人力或資源成本耗費；另外藉由交叉銷售(cross-selling)的策略，讓原有顧客能夠嘗試公司的其他服務，不但能夠提高業務量，亦可大幅提升顧客對於企業的忠誠度，進而減少顧客轉移至其他競爭對手的可能性。最後 BAX 未來表示將會透過組織間的整合或併購來擴展全球服務版圖及提升自身競爭力。

BAX 自 1994 年開始中國業務後，隨即不斷地投入大量資金建設，可見 BAX 對於中國大陸市場的重視，尤其在 2000 年後 BAX 首先將業務重心放在南中國市場，廣設營業處來擴展服務範圍並提升運輸能力，並於深圳福田保稅區成立首間物流中心，隨後又在上海外高橋保稅區、廈門的象嶼保稅區以及大連的保稅區相繼成立物流中心。不但能使 BAX 在中國通關作業效率大幅提升，亦能有效降低生產成本。BAX 採取入境時一次報檢、一次錄入的方式，使單證即時移交檢驗部門，加快驗放速度；其次 BAX 的空運和海運兩種管道進口的貨物，均在保稅區內一次性受理檢驗檢疫，檢驗部門可減少交叉作業等一系列問題，提高通關作業效率；另外，BAX 為首間推行電子報檢的企業，每年可節省 7 萬多元的生產成本。之後 BAX 更陸續加強在華北以及中國西部與東部的發展。BAX 在 2004 年成立首間獲中國政府批准提供物流服務的獨資公司，這些在在顯示出 BAX 深耕中國的決心。



## 第七章 全球整合型物流服務業者比較分析

### 7.1 全球市場佈局演化與發展

本節將分析各公司從過去至目前的全球市場佈局以及未來的發展趨勢，將以四個部份探討，其中包括各公司創立背景、業務型態的演化、地理區位的拓展及未來發展趨勢。

#### 7.1.1 創立背景

由於每個時代階段的環境與需求不盡相同，因此各整合型物流服務業者發展背景(如表 7.1)亦會有所不同，UPS 在 1907 年由於當時電話不普及，因此 Jim Casey 在美國華盛頓州西雅圖成立郵件公司提供專差快遞服務；FedEx 在 1971 年創業之初 Frederick W. Smith 就以航空貨運業務為主；DHL 則是在 1969 年由 Adrian Dalsey、Larry Hillblom 以及 Robert Lynn 三位律師所創立，主要是由於當時在文件傳送常延誤而造成損失，為此希望能夠提供有效率且安全的文件遞送服務，因此成立 DHL 主要在美國本土與夏威夷間提供航空專差快遞服務；BAX 自 1972 年由 Larry L. Rodberg 創立於加州洛杉磯，剛開始在美國十個主要城市提供航空貨運承攬服務，隨後才陸續發展至其他國家。

表 7.1 各物流服務業者創立背景

ISP	UPS	FedEx	DHL	BAX
創立時間	1907	1971	1969	1972
創立地點	華盛頓州西雅圖 Seattle, Washinton	阿肯色州小岩城 Little Rock, Arkansas	加州舊金山 San Francisco, California 夏威夷 Hawaii	加州洛杉磯 Los Angeles, California
創辦人	Jim Casey	Frederick W. Smith	Adrian Dalsey, Larry Hillblom, Robert Lynn	Larry L. Rodberg
成立背景	專差快遞	航空貨物運輸	航空專差快遞	空運承攬

#### 7.1.2 地理版圖擴展

因應全球化時代各整合型物流服務業者積極擴展全球服務範圍，由表 7.2 可知，除北美洲外，DHL 首先進入歐洲、亞洲、非洲、澳洲及中東市場，企圖搶得先進者優勢；而其他公司也不遑多讓，緊追在後選擇從不同的區域作為抗衡的基點。由圖 7.1 可知，各公司均積極朝全球版圖擴展加強全球服務網路，其中以 DHL 在擴展全球市場方面最積極，於 1977 年即已完成全球佈局；相對而言，UPS 雖然最早創立，但全球完成佈局時間(2002 年)卻最晚。

表 7.2 各物流服務業者地理版圖擴展時間對照表

	北美洲	南美洲	歐洲	亞洲	非洲	澳洲	中國
UPS	1907 美國	1980 巴西	1976 德國	1988 中國	1980 利比亞	2002	1988
FedEx	1971 美國	1989 巴西	1985 比利時	1984 中國	1991 利比亞	1989	1984
DHL	1969 美國	1977 巴西	1974 英國	1971 菲律賓	1977 利比亞	1973	1986
BAX	1972 美國	1994 巴西	1993 英國	1993 新加坡	1993 奈及利亞	1993	1994



註：圖中標示點為各公司首先至全球各洲的時間與位置

圖 7.1 各物流服務業者地理版圖擴展示意圖

由各公司於 2006 年營業收益在各地區的分配比例(如表 7.3)可知，UPS 大部分營業收益均來自於美國市場，共有 344 億美元的收入，佔總營收的 72%，其次則是歐洲地區以及亞洲與其他地區有 66 億美元，各佔總營收 14%。FedEx 在美國的營收達 242 億美元，佔總營收 75%。DHL 則是在歐洲地區營業收益達 307 億美元，為最主要營收來源，其次則為美洲地區達 130 億美元，佔總營收 24%，而亞太地區與開發中國家則達 95 億美元，佔總營收的 18%。BAX 在歐洲的營業額達 120 億美元，佔總營收 68%。另外在亞洲則達 29 億美元，佔總營收 17%，最後則是美洲地區達 26 億美元，佔總營收 15%。由以上結果可得知，UPS 與 FedEx 的主要市場在美國地區，且均佔了七成以上相當大的比例；DHL 與 BAX 則是以歐洲地區為最主要市場，其中 DHL 在營收分配比例分配不似其它三間公司較極端，雖在歐洲地區佔總營收 58%，但在美洲與亞太地區也佔 38%。

表 7.3 各物流服務業者 2006 年營業收益分配比例(按地區)

	地區	營業收益	營收比例
		\$ billions	%
UPS	美國	34.4	72.3
	歐洲	6.6	13.9
	亞洲與其他地區	6.6	13.9
FedEx	美國	24.2	74.9
	其他地區	8.1	25.1
DHL	歐洲	30.7	57.7
	美洲	13.0	24.4
	亞太地區	7.0	13.2
	開發中國家(EMA)	2.5	4.7
Schenker / BAX	歐洲	12.0	68.2
	亞洲	2.9	16.5
	美洲	2.6	14.8

資料來源：[17][23][25][35]

### 7.1.3 業務型態演化

隨時代演變與經濟快速發展，單一業務已無法滿足顧客需求，因此企業間紛紛提供

更多元化的服務以提升競爭力，由表 7.4 可觀察得知，UPS 於 1907 年成立美國郵件公司提供專差快遞服務，隨後由於電話普及，郵遞信件需求量減少，UPS 於 1913 年即推出包裹遞送服務，公司名稱改名為零售包裹遞送公司，一直到 1953 年才開始提供航空貨運服務。90 年代以後 UPS 相繼推出供應鏈解決方案以及金融服務，並且將公司更名為現在的美國聯合包裹遞送公司。FedEx 在 1971 年創立初期就以航空貨運服務為主，隨後才陸續推出供應鏈解決方案、住宅區包裹遞送及郵件遞送服務，而公司名稱也由原本強調快遞業務的聯邦快遞公司，改為聯邦快遞公司，強調其整合型多元服務的特性，其中 FedEx 在 1981 年推出隔夜遞送服務，為業界首間推出此項創新業務的快遞公司。DHL 於 1969 年創立航空專差快遞公司提供文件遞送服務，直到 1979 年才開始包裹遞送業務，2002 年被德國郵政併購，並與德國郵政快遞以及 1998 年所併購的丹沙貨運代理公司合併成為新的 DHL。BAX 從創立至今就將業務重點放在航空貨運承攬，隨後提供部分航空快遞服務，另外亦發展多元化業務，包括海運承攬以及供應鏈解決方案等服務項目，而公司名稱亦由寶靈頓北方航空貨運公司改為寶靈頓航空快遞公司，到目前所使用的寶靈頓通運公司以強調其供應鏈解決方案的服務。各公司雖然業務發展型態與策略有所不同，但是最終都發展至整合型物流服務供應商，不僅提供物流服務，更提供供應鏈解決方案及其他附加價值服務，為顧客創造更高的價值。

表 7.4 各物流服務業者業務型態發展

ISP	時間	新增業務	公司名稱
UPS	1907	郵件*	美國郵件公司 American Messenger Company
	1913	零售業包裹遞送*	零售包裹遞送 Merchants Parcel Delivery
	1953	航空貨運* (UPS 藍標籤空運)	美國聯合包裹遞送公司 United Parcel Service
	1985	隔日送達空運服務	
	1993	供應鏈解決方案*	
	1998	金融服務*	
	1999	股票上市	
FedEx	1971	航空貨運	聯邦快遞公司 Federal Express Corporation
	1978	股票上市	
	1981	隔夜遞送服務*	
	1994	供應鏈解決方案	
	1997	準時送達保證*	
	2000	住宅區包裹遞送	聯邦快遞公司
	2003	郵件	FedEx Corporation
DHL	1969	航空郵件遞送	洋基通運公司 DHL
	1979	包裹遞送服務	
	1998	供應鏈解決方案	
	2000	股票上市	
BAX	1972	航空貨運承攬	寶靈頓北方航空貨運公司
	1980	航空快遞	Burlington Northern Air Freight, Inc. (BNAFI)
	1993	海運承攬	寶靈頓航空快遞公司
	1994	供應鏈解決方案	Burlington Air Express Inc.
	1997	隔夜遞送服務 準時送達保證	寶靈頓通運公司 BAX Global

註：\*表示該公司首先提供該項服務

各物流服務業者所分配的部門各司其職，提供顧客多元化服務，由表 7.5 可知，UPS 共分七個部門，提供服務項目包括全球運輸服務、陸運服務、郵件遞送服務、供應鏈解

決方案、商業解決方案以及財務管理服務，全球運輸則包括快遞、空運、海運、貨運承攬服務；FedEx 主要分為四大部門，分別提供全球快遞服務、貨運服務、包裹遞送服務、供應鏈解決方案以及文件解決方案與商務服務；DHL 分為五大部門，提供全球快遞服務、陸運服務、貨運承攬、郵件遞送服務以及供應鏈解決方案；BAX 則分為三部門，提供國際運輸、貨運管理以及供應鏈解決方案服務。

由各整合型物流服務業者的服務項目比較(如表 7.6)可發現，UPS、FedEx 與 DHL 均提供各種貨件各類形式的貨運服務，包括快遞、貨運承攬、海空運輸以及陸運服務等，唯 BAX 並無提供郵件與包裹快遞服務。各公司均提供預約取件、通關服務、貨件追蹤、貨到付款以及倉儲服務等項目，其中 DHL 更提供快遞貨件保險的服務，各公司所提供的附加價值服務都為其顧客帶來更多的效益，也提升了自身的競爭力。各整合型物流服務業者均提供退貨運送服務，當消費者因貨件毀損或其他因素必須退貨時，均可提供運送服務，其中 UPS 與 BAX 更提供了維修服務，不但負責將貨件從消費者手中取回，更有專業人員專門替顧客修理貨件，最後再將貨件運送回消費者手中，不但能有效縮短週期時間，提升服務品質，也為顧客節省了大量成本。除了基本的物流服務外，各公司均提供客製化的供應鏈解決方案，而 UPS 與 FedEx 提供商務服務與文件解決方案，其中 UPS 更提供了金融服務，旨在提供顧客更完整的一站式服務。

表 7.5 各物流服務業者部門分配與營運項目

ISP	部門		營運項目
UPS	Air Cargo		貨運承攬、貨物運輸服務
	Freight		提供岸到岸 LTL 服務
	Mail Innovations		郵件遞送服務
	Supply Chain Solutions		提供有效的供應鏈解決方案
	UPS Store		提供便利的商業服務
	Professional Services		提供策略性商業解決方案
	Capital Corporation		財務管理服務
FedEx	Express	Express	全球快遞服務
		Trade Networks	報關及簡化貿易解決方案等服務
	Freight	Freight	散裝貨物運輸與其他特殊貨運服務
		Custom Critical	提供緊急送貨服務
	Ground	Ground	包裹遞送服務
		Supply Chain Services	提供有效的供應鏈解決方案
Kinko's		文件解決方案與商業服務	
DHL	Express	Express	全球快遞服務
		Freight	國際與國內併裝運送或整櫃運送服務
	Logistics	Global Forwarding	提供全球專案物流服務
		DHL Exel Supply Chain	提供客製化供應鏈解決方案
BAX	Transportation		國際運輸
	Freight Management		貨運管理
	Contract Logistics		整合物流、資訊流以及金流

而以各公司 2006 年營業收益在業務的分配比例(如表 7.7)可知，UPS 在美國本土的包裹業務營收達 305 億美元，佔總營收 64%，其次是國際包裹達 91 億美元，佔總營收 19%。而貨運承攬以及物流服務的營業收益達 57 億美元，佔總營收 12%。陸運服務營收達 20 億美元，佔總營收 4.2%。FedEx 的快遞業務營收達 213 億美元，佔總營收 66%，其次則為包裹業務達 53 億美元，佔總營收 16%。而陸運服務的營收為 36 億美元，佔總營收 11%；商務服務達 21 億美元，佔總營收 7%。DHL 的快遞業務營收達 227 億美元，佔總營收 43%；其次則為供應鏈解決方案業務達 158 億美元，佔總營收 30%。而貨運承



攬業務也為 DHL 帶來 122 億美元的收入，佔總營收 23%；陸運服務收益達 25 億美元，佔總營收 5%。BAX 在國際運輸的營業收益達 92 億美元，佔總營收的 52%；其次則為陸運服務達 68 億美元，佔總營收的 40%；供應鏈解決方案的營業收益則達 16 億美元，佔總營收 9%。由以上結果可觀察得知，UPS、FedEx 與 DHL 最主要營業收益來源是包裹快遞業務，尤其 UPS 與 FedEx 在包裹快遞營收方面均佔總營業收益的八成以上。而 BAX 則以貨運承攬業務為主要營收來源，DHL 在貨運承攬業務亦佔有相當的營收比例。

表 7.6 各物流服務業者服務項目比較

		UPS	FedEx	DHL	BAX	
貨運服務	快遞	✓	✓	✓	×	
	貨運承攬	✓	✓	✓	✓	
	空運	✓	✓	✓	✓	
	海運	✓	✓	✓	✓	
	陸運	郵件	✓	✓	✓	×
		包裹	✓	✓	✓	×
散裝貨		✓	✓	✓	✓	
附加價值服務	預約取件	✓	✓	✓	✓	
	報關/清關	✓	✓	✓	✓	
	貨件追蹤	✓	✓	✓	✓	
	倉儲	✓	✓	✓	✓	
	保險	×	×	✓	×	
	貨到付款	✓	✓	✓	✓	
	售後服務	退貨服務	✓	✓	✓	✓
維修服務		✓	×	×	✓	
供應鏈解決方案		✓	✓	✓	✓	
金融服務		✓	×	×	×	
商務服務/文件解決方案		✓	✓	×	×	

資料來源：本研究整理

表 7.7 各物流服務業者 2006 年營業收益分配比例(按業務)

	業務內容	營業收益	營收比例
		\$ billions	%
UPS	美國包裹	30.5	64.1
	國際包裹	9.1	19.1
	貨運承攬/物流	5.7	12.0
	陸運服務	2.0	4.2
	其他	0.4	0.8
FedEx	快遞	21.3	65.9
	包裹	5.3	16.4
	陸運服務	3.6	11.1
DHL	商務服務	2.1	6.5
	快遞	22.7	42.7
	供應鏈解決方案	15.8	29.7
	貨運承攬	12.2	22.9
Schenker / BAX	陸運服務	2.5	4.7
	國際運輸	9.2	52.3
	陸運服務	6.8	38.6
	供應鏈解決方案	1.6	9.1

資料來源：[17][23][25][35]

#### 7.1.4 發展趨勢

近幾年 UPS 積極整合物流、資訊流以及金流，未來 UPS 似乎亦朝著整合同步化商務服務的目標發展。UPS 除了穩固其在北美洲以及包裹業務的領先地位外，亦會加強在各地區主要市場的貨運服務，並且提供客製化的供應鏈解決方案。FedEx 為提供全球不同型態客群提供多元、客製化服務，除了持續在航空快遞業的優勢外，更積極加強其在陸運服務上的能力。另外，FedEx 會繼續秉持創新思維，不斷地推動更新更好的服務，來取得自身的競爭優勢。DHL 傾向於加強顧客的忠誠度以及長期合作的企業數量，以持續並且增加各地區原有的優勢，成為全球領先的物流服務業者；另外，DHL 開始積極針對內部進行整合，包括機隊、設備以及通路等，以提高成本效益。BAX 致力於為全球貿易提供創新的高品質、全方位運輸與供應鏈解決方案，並且與全球目標產業的佼佼者建立策略聯盟的關係，目標產業包括高科技、電子、汽車以及快速消費品等，未來 BAX 在併入 Schenker 底下後，會積極整合內部資源以發揮綜效，並研擬一套標準作業程序以節省內部營運成本，並藉由組織併購與結盟擴展全球事業版圖。各公司發展目標與方向如表 7.8 所示。

表 7.8 各公司發展目標與方向

ISP	發展目標	發展方向	中國大陸發展
UPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 整合同步化商務服務</li> <li>- 目標客群： 高科技、電子、 汽車零件、紡織、 醫藥保健品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 穩固美國的高市佔率</li> <li>- 保有包裹業務領先地位</li> <li>- 加強主要市場貨運服務</li> <li>- 強調提供有效供應鏈 解決方案，整合物流、 資訊流與金流</li> <li>- 未來將會著重中國地 區的發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞太轉運中心： 香港、上海浦東國際機場<sup>1</sup></li> <li>- 主要發展地區： 長江三角洲</li> <li>- 已成立獨資公司 (2004 年併購合資公司)</li> <li>- 與揚子江快運合作</li> </ul>
FedEx	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 提供全球化與多元化的服務</li> <li>- 針對各種不同型態 客群提供客製化服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 持續航空快遞業務優勢</li> <li>- 加強陸運服務</li> <li>- 降低庫存與人力成本</li> <li>- 秉持創新思維，提供更 多元化的服務</li> <li>- 持續藉由併購與結盟 擴展版圖，業務全球化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞太轉運中心： 菲律賓蘇比克灣 廣州新白雲機場<sup>2</sup></li> <li>- 主要發展地區： 珠江三角洲</li> <li>- 已成立獨資公司 (2006 年併購合資公司)</li> </ul>
DHL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 成為全球領先的物 流服務業者</li> <li>- 目標客群： 電子、汽車、紡織 、醫藥保健品、 快速消費品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 強化顧客忠誠度</li> <li>- 增加長期合作企業數量</li> <li>- 內部整合(機隊、設備 、通路...等)</li> <li>- 未來將會著重中國、印 度等開發中國家的發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞太轉運中心： 香港 上海浦東國際機場<sup>3</sup></li> <li>- 主要發展地區： 長江三角洲</li> <li>- 與中外運長期合作</li> </ul>
BAX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 與全球目標產業的 佼佼者建立策略聯 盟關係</li> <li>- 為目標產業提供完 整且可靠的全方位 物流解決方案</li> <li>- 目標客群： 高科技、汽車 、快速消費品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 持續以高服務品質為 最重要目標</li> <li>- 與 Schenker 持續整合 ，發揮綜效</li> <li>- 研擬標準作業程序</li> <li>- 交叉銷售策略</li> <li>- 藉由組織併購與策略 聯盟擴展全球版圖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞太轉運中心： 香港</li> <li>- 已成立獨資公司 (2004 年首先於北京成 立獨資公司)</li> </ul>

註：1. UPS 於上海浦東國際機場的亞太地區轉運中心預計在 2008 年正式啟用

2. FedEx 預計於 2008 年將亞太轉運中心遷移至廣州

3. DHL 將在上海浦東國際機場成立北亞轉運中心

## 7.2 組織成長與營運近況

各企業組織間的成立背景以及組織文化均會造成各公司在未來發展策略之異同，因此本節首先回顧各公司從過去至今所併購與策略聯盟的發展狀況，再更進一步地分析各公司的組織文化與特色，並瞭解其發展策略為何。最後本研究將探討各公司的營運系統以及近年的營收業績，期能藉此瞭解與各公司不同策略發展是否有直接關聯性。

### 7.2.1 組織併購與策略聯盟

#### 一、組織併購與結盟沿革

整合型物流業者在選擇併購與結盟的對象時會依據其目標市場的趨勢來進行，表 7.9 與表 7.10 為各物流服務業者自 1980 年起併購與結盟沿革，UPS 除了藉由併購美洲地區航空公司以及貨運公司來穩固其原本的利基市場，更併購歐洲當地貨運公司以擴大在歐洲的運輸能力。UPS 同時透過併購 Fritz 以及 Menlo 等公司以提升原本較弱的重貨能力。另外 UPS 透過與中國外運集團合資方式進入中國市場，隨後更在 2004 年收購該合資公司成為獨資企業。另外，UPS 不僅強調在運輸與物流上的能力，其更併購了美國銀行(First International)提升其金融方面的服務，併購 Mail Boxes，隨後改名為 UPS Store，提供商務服務以及文件解決方案。藉此可觀察得知，UPS 朝著其「整合同步化商務」的目標逐步邁進，期能將物流、資訊流以及金流有效的整合，提供顧客更完整的全方位解決方案。

FedEx 發展重點放在快遞業務上，因此其併購了歐洲與美洲許多貨運公司以增加其運能，另外更併購了 Kinko's 商務服務公司，不但擴展了其在全球許多營業處外，也提供文件解決方案與商務服務，讓顧客享受更便利的服務。FedEx 亦透過與中國外運集團的合作開始在中國的業務，隨後歷經結束合作關係並且與大通國際策略聯盟，然而最後亦停止合作，最後則與大田集團成立合資公司，於 2006 年更將該合資公司收購，成為獨資外商，FedEx 在中國地區的實力亦不容小覷，其特別重視華南地區的發展，FedEx 亦是唯一擁有直飛華南地區航權的國際快遞公司，其更將原來的貨機升級為更大型的貨機，以提升在中國華南地區的運輸能力。

DHL 併購與結盟了許多航空公司，也藉此在全球迅速的擴大版圖，更併購 Airborne 航空貨運公司來擴展原本較不足的美洲網路。DHL 亦併購在歐洲許多貨運公司，保持在歐洲強大的優勢，另外 DHL 相當積極的開發亞洲地區市場，尤其是在中國大陸地區，除了與 1986 年就開始合作的夥伴中外運集團仍保持良好的關係之外，更積極爭取中國至美國的直達航線，2006 年更開啟了位於上海外高橋保稅物流園區內的物流中心，成為首間進駐的外資物流公司，穩固其在中國長江三角洲地區的地位。

BAX 自創立以來都將重點業務放在貨運承攬，因此也藉由併購其他貨運代理公司以增強其運輸能力。然而在 2006 年 BAX 由德國鐵路收購以前係屬於 Brinks 底下物流公司，Brinks 主要業務為保全，因此在物流業務上較無併購與結盟。

表 7.9 各物流服務業者 1980-2000 年併購與結盟沿革

	UPS	FedEx	DHL	BAX
結盟或併購	1988 與中外運 <sup>1</sup> 合作	1980 併購 Roberts Cartage	1986 與中外運 <sup>6</sup> 合作	1982 被 Pittston 併購
	開展中國大陸市場業務	首間專差快遞公司	進軍中國大陸市場	業務發展向航空運輸
	1995 併購 SonicAir	1984 併購 Gelco Express	1997 併購 Paket-Dienst	
	為首間提供下個航班遞送及保證隔天送達公司	進軍亞洲市場	增強歐洲包裹能力	
	1999 併購 Challenge Air	1984 與中外運 <sup>2</sup> 合作	1998 併購 Danzas <sup>7</sup>	
	成為南美洲最大快遞空運公司	開啟在中國的業務	擴展歐洲、南美貨運網路，改為 SC 部門	
	1999 併購 Finon	1989 併購 Flying Tiger <sup>3</sup>	1999 併購 AEI	
	增強歐洲貨運能力	增強重貨運能、開啟亞洲 21 國航線權	增強航空貨運能力	
	1999 併購 Lirington	1995 與國際長榮航空公司合作	1999 與 USPS 合作	
	增強北美貨運能力	取得中國航線權	提供優先郵件全球保證，提升歐美郵遞能力	
		1997 與大通國際合作 <sup>4</sup> 簽訂三年合約，大通提供中國網路與車隊	1999 併購 Van Gend & Loos EuroExpress	增加荷蘭陸運能力
		1998 併購 Caliber 建立 FDX Corporation，擴展運輸能力	1999 併購 ITG	增強於歐洲快遞能力
	1998 併購 Roadway 開啟普通包裹遞送業務			
	1999 與大田集團 <sup>5</sup> 合作 成立大田聯邦快遞有限公司			

- 註： 1. UPS 於 2004 年併購中外運於合資公司的股份，成為獨資企業  
 2. FedEx 於 1997 年與中外運集團解除合作關係  
 3. 為全球知名重量貨運公司，並藉其擴展亞洲網路，更獲得許多飛航與著陸權  
 4. FedEx 於 1999 年與大通國際解除合作關係  
 5. FedEx 於 2006 年併購大田集團於合資公司的股份，成為獨資企業  
 6. DHL 於 2002 年與中外運簽訂 50 年合作協議  
 7. 為全球知名物流配送公司，隨後成為 DHL 供應鏈解決方案部門(DHL Supply Chain Solution)

資料來源：本研究整理



表 7.10 各物流服務業者 2001-2007 年併購與結盟沿革

	UPS		FedEx		DHL		BAX	
結盟或併購	2001	併購 First International <sup>1</sup>	2001	與 USPS 合作	2002	與國泰航空合作	2001	併購 Schier
	專門負責 UPS 金融業務		提供部分美國郵件航空運輸服務		開拓亞洲網路		提升貨運代理能力	
	2001	併購 Fritz <sup>2</sup>	2001	併購 American Freightways	2002	被 Deutsche Post <sup>4</sup> 併購	2004	於中國成立獨資企業
	提升 70-500 kg 貨運能力		增加美東運能		將德國郵政快遞、DHL 與 Danzas 合併成為新的 DHL		直接於上海成立獨資物流公司	
	2001	併購 Mail Boxes	2002	與 DPD 合作	2003	併購 Airborne	2006	被 Deutsche Bahn AG, DB <sup>7</sup> 併購
	擴展營業範圍區域		增強歐洲快遞能力		開拓美洲網路		2007 年 BAX 與 DB 子公司 Schenker 合併	
	2001	併購 Unida	2003	與 Falcon Express 合作	2004	與 Northwest 合作	2007	與香港裕利集團合作
	提升歐洲運輸能力		增加中東快遞能力		租用全貨機，開通中美直航航線		於廈門建設倉庫，提升中國營運能力	
	2003	與揚子江合作	2004	併購 Kinko's <sup>3</sup>	2005	併購 MailMerge		
	增強中國運輸能力		擴展全球營運處，提供更便利服務		成為荷蘭最大私營郵件服務企業			
	2004	併購 Menlo	2006	大田聯邦快遞轉為獨資企業	2005	併購 Exel <sup>5</sup>		
	提升重貨運輸能力		收購大田集團合資股份		擴展全球網路，提供運輸與物流解決方案			
	2004	中外運北空 UPS 國際快遞公司轉為獨資企業	2006	併購 ANC	2005	與 Transmile 合作		
	收購中國外運集團合資股份		增強英國快遞能力		取得中美直航航線，並長期租用其貨機			
	2005	併購 LYNX	2006	併購 Watkins	2005	入股 Polar		
	提升歐洲包裹運送能力		增強貨運能力		取得跨太平洋航線權			
	2005	併購 Overnite	2007	與奧凱航空合作	2006	與中軟環亞合作		
	增強北美陸運服務能力		為首間開航的民營航空公司，藉其增強 FedEx 中國航空運輸能力		中國報關電子化			
	2006	與 USPS 合作	2007	併購 PAFEX	2006	入股 Blue Dart <sup>6</sup>		
	利用 USPS 中心發郵件		增強印度快遞能力		擴展印度國內快遞與國際空運能力			
				2007	併購 EMC	增強亞太運輸能力		

- 註： 1. 即美國第一國際銀行，隨後成為 UPS 金融部門(UPS Capital Corporation)  
 2. 為美國知名貨運代理公司，隨後併入 UPS 物流部門，專門負責 70-500 公斤的貨物  
 3. 提供各種商業服務，於全球營運處有 1200 間，提供顧客更便利的服務  
 4. 即德國郵政，分為三個子公司負責不同業務：德國郵政、郵政銀行以及 DHL  
 5. 為全球知名物流公司，於全球 135 個國家提供運輸與物流解決方案服務，於 2005 年上半年營收高達 3.4 億美元  
 6. 為印度最大的國內快遞與整合型航空快遞包裹公司  
 7. 即德國鐵路，其業務分為三部份：客運、基礎設施與服務網以及運輸與物流服務，Schenker、Railion 和 BAX Global 均為其子公司

資料來源：本研究整理



## 7.2.2 組織文化與成長策略

### 一、組織文化

各企業間會因為創立背景、企業特色以及環境的影響，而有不同的企業組織文化，由於這些組織文化的差異，才會造成企業間有不同的決策，因此在探討各整合型物流服務業者的競爭策略與未來發展前，首先必須瞭解各公司的組織文化，可以讓我們更清楚瞭解由於不同文化背景以及決策，會造成企業在定位以及發展策略上的異同。表 7.13 為本研究個案公司的組織文化整理表，共分為四個項目探討。

首先在組織間的管理方面，UPS 與 FedEx 係屬中央集權(Centralized Control)的企業，亦即當各公司有任何決策時，都必須透過層層上級審閱，並且討論過後才會定案，對於預算的掌握亦較嚴苛，所有的作業流程都會標準化，舉例來說，UPS 各地區的主管均必須集中訓練，並且各地區營運的任何行為都必須受到總公司掌握。另外全球各分公司透過通訊系統與美國總公司的主機連線，所有資料一律輸入主機，各分公司僅需有個人電腦便足以處理龐雜的業務，而不需另外準備主機儲存資料，如此不但能有效降低營運成本，更能夠讓總公司便於掌握與管理各分公司情形；相對的 DHL 與 BAX 這兩間德國企業，就顯得比較開放權限給各地區發展，因此各地區較能夠有權利去提供客製化的服務給顧客，但相對的也使得在成本效益方面不似 UPS 與 FedEx 那麼有效率。然而，地區授權程度高卻能夠更深入當地文化，讓顧客有更親切的感受。

內部管理部分，各公司均相當重視人員的培訓，會針對公司新進人員進行一段期間的訓練，也會鼓勵員工進修，更會提供員工進修的補助費用。其中 UPS 更標榜員工第一，鼓勵員工說出自己的心聲，並且提出 TLA，亦即員工說(Talk)、主管聽(Listen)以及採取行動回應(Action)。FedEx 則是提出 PSP 理念，即員工(People)、服務(Service)以及利潤(Profit)，FedEx 強調只要公司善待員工，員工就會盡心為公司服務，如此一來服務品質提升也能使得公司利潤更加提升。DHL 與 BAX 則重視員工的培訓，所有新進人員都必須受訓，其中 DHL 更提出鼓勵(Appreciation)、關懷(Care)以及人才發展(Talent Development)的人力資源管理原則，提供員工發展計畫。

在業務管理方面，UPS 與 FedEx 均相當重視成本的控制，各自設立了工業工程部以及工業部門，專門擬定一套完整作業標準，針對公司內部員工所有作業均訂定一套準則，這套準則是經由層層測試後才擬定的，確保這些準則能夠讓員工在作業時能夠以最低的成本提供最好的服務，另外提供一套完整的標準也可以避免員工在作業時所產生的不必要資源與成本的浪費。另外 UPS 與 FedEx 對於資訊技術應用亦相當重視，並且每年固定對資訊技術投資 10 億美元的預算，旨在有效地運用資訊技術，不但能夠提升服務品質，亦能夠有效的控制成本。DHL 擁有超過一百座獲 TAPA 認證的運務與倉儲中心，這項紀錄目前在亞洲地區為業界之最，由此可知 DHL 對於安全管理相當重視，另外 DHL 除了在 2005 年桃園國際機場成立品質管制中心，更在 2007 年領先同業成立第一個台灣全區域層級運務品質管制中心(Country Quality Control Center, CQCC)，為業界唯一提供顧客最迅速、即時的影像化運務流程監控系統。BAX 提出持續品質改善(Continual Quality Improvement, CQI)政策。改善過程可透過網路上服務品質工具取得訊息，包括顧客抱怨紀錄及員工建議改善方向等。

在經營理念上，UPS 較傾向穩健踏實的執行，不會躁進，在做任何決策時會經由各方討論分析後才會定案。而對於創新技術也都會採取暫且觀望的態度，經過一連串的評估過程，確定該項技術能夠確實達到一定的成果才會執行。相較於 UPS 的深思熟慮，FedEx 的經營理念則與 UPS 大相逕庭，FedEx 只要發現某一項新技術或服務，證明其確實能夠提升服務效率或者對顧客有益處時，FedEx 認為寧願在需求出現前就事先部署技



術，也不願意以後輸給競爭對手，也就是因為這樣的理念，讓 FedEx 勇於創新，永遠秉持著創新的思維。DHL 具有極大的野心，積極的擴展在全球的版圖，不會僅侷限在自己原本有利的市場，而忽略了較佔劣勢的市場，反而會透過各種方式來正面迎敵，DHL 的首要目標就是實現全球化，而並非公司內部利潤大幅成長，首先將其服務觸角延伸至世界的每個角落，講求利潤分享與長期穩定的發展關係。BAX 與前述三間個案公司最大不同之處在於其主要是提供貨運承攬業務，由於快遞業的進入成本相當高昂，BAX 若欲與之抗衡，勢必要注入大量資金，因此 BAX 則是選擇致力於其核心事業，主要仍舊提供貨運承攬服務，另外一方面，BAX 主要針對企業顧客提供頂尖的物流倉儲服務。

表 7.13 各物流服務業者組織文化

	UPS	FedEx	DHL	BAX
組織間管理	中央集權	中央集權	區域分權	區域分權
內部管理	員工第一 (People First)	善待員工 (P.S.P.)	員工培訓 (A.C.T.)	員工培訓
業務管理	成本控制	成本控制	安全可靠的服務	高服務品質
經營理念	穩健踏實	勇於創新	以攻為守、 實現全球化	致力核心事業

## 二、組織擴展策略

各物流服務業者在組織併購與結盟會有不同的理念與策略，從各公司組織變革歷程即可窺探而知。如表 7.14，UPS 會首先分析該公司是否具備一定的市場潛力，再瞭解其是否具有一定的經營毛利以及發展前途，重要的是，在同一時間也會檢討 UPS 本身內部是否缺乏該項能力，最後則是須視該公司是否與 UPS 的經營理念、作業模式相似。舉例來說，UPS 在 1999 年就併購了法國最大的零件物流公司 Finon Sofecome，有效增加其位於歐洲原本較不足的能力，另外 UPS 在 2001 年併購全球最大空運承攬公司之一的 Fritz，並且將其融入 UPS 的物流部門，Fritz 業務覆蓋領域恰好是 UPS 較少涉及的 70 至 500 公斤範圍。FedEx 則是透過併購與結盟其他快遞業者，從而迅速獲得航權並且建立國際網路，大幅提升其快遞能力。舉例來說，1984 年 FedEx 首先併購 Gelco 國際快遞公司，初步建立起綜合的全球網路；隨後於 2002 年更併購德國第二大快遞包裹服務公司 DPD，增加 FedEx 在歐洲市場快遞能力。2003 年與 Falcon Express 合作，提供 FedEx 在中東地區包括約旦、黎巴嫩及敘利亞等地綜合貨運服務。DHL 在組織併購與結盟方面分為三階段策略，首先擴展 DHL 在全球事業版圖，其次則是併購與結盟各地區大型物流業者，能夠讓 DHL 最快時間內提升其市佔率，最後則是選擇各地國內物流服務業者，不但能掌握各地內需市場，更能深入當地提供更便利服務。舉例來說，DHL 在 1998 年併購全球知名的物流配送公司 Danzas，隨後成為 DHL 供應鏈解決方案子公司；2003 年併購 Airborne 快遞公司，使 DHL 成為美國前三大國際快遞服務業者，更透過其陸運網路彌補 DHL 在美洲網路的不足；2005 年 DHL 併購英國最大物流公司 Exel，更進一步強化其物流實力。BAX 由德國鐵路併購以前係屬於 Brinks Company 的物流部門，Brinks 為保全公司因此針對物流業務較無大規模的擴展計劃，2006 年 BAX 由德國鐵路併購之後，隔年則將其併入物流部門 Schenker 底下，規劃在今年底可完成業務整合。

從各物流服務業者進軍中國大陸市場的策略也可發現些許端倪，從表 7.14 可得知，UPS 自 1988 年藉由與中外運合作成立合資公司進入中國市場，提供陸運服務，隨後由於政府管制解除，於 2004 年則收購中外運於合資公司的股份，成為獨資企業。在此之前，UPS 亦與揚子江快運合作，提供上海、北京、廣州、廈門和青島的空運航線，因此我們可以得知，UPS 透過與中國國內物流企業合作，掌握通路以及經驗累積，隨後為能



夠掌握更多的利潤，因此選擇與中國合作夥伴解除關係。FedEx 與 UPS 在中國市場情況有部分類似之處，FedEx 首先在 1984 年亦透過中外運進入市場，但在 1997 年與之解除關係，隨後與大通國際合作，但合作關係僅維持兩年，1999 年則與大田集團成立合資公司，2006 年則併購大田集團在合資公司的股份，成為獨資企業。從一連串的合作關係我們可發現，FedEx 較傾向於與較中小型的企業合作，原因是由於如此則較能獲得主導權，未來也能以較低成本取得經營權。相對來說，DHL 與 UPS 和 FedEx 的策略就有很大的不同，DHL 自從 1986 年與中外運集團合作後，至今仍保持相當良好的合作關係，其中在 2002 年雙方更簽訂長期合作 50 年的協議，顯示兩方合作的決心。由此得知，DHL 在佔有各地區較高的市佔率之後，追求的主要目標則是長期穩定發展，而非保持高營運利潤。BAX 與其他三家物流服務業者不同之處在於，由於其業務大多以貨運承攬為主，對於空運與陸運通路需求不似其它公司那麼高，因此 BAX 並沒有藉由與中國國內物流業者合作而進入該市場，BAX 於 2004 年領先其他同業首先獨資在上海成立物流公司，隔年又在廣州成立貨運代理公司。綜合上述我們可歸納得知，各物流服務業者的組織文化不同亦會造成在組織擴展的策略上的異同。

表 7.14 各物流服務業者組織擴展策略

		UPS	FedEx	DHL	BAX
併購與結盟理念	理念	以缺乏何種能力作為先決考量，再進行整合	選擇可以增進各地區快遞陸運能力的企業；結盟對象則傾向於選擇較易於主導的企業，以便於日後以低成本取得經營權	首先擴展全球版圖；其次併購各地區大型企業以快速增加當地市佔率；選擇各地區國內物流業者，掌握各地內需市場；以長期穩定發展為目標	由德國鐵路併購以前係隸屬於 Brinks 保全公司，並無特別針對其物流業務進行大型的擴展計劃。目前併入德國鐵路物流部門 Schenker 底下
	舉例	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finon (1999) 增加歐洲貨運能力</li> <li>- Fritz (2001) 加強重貨能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gelco Express (1984)</li> <li>- DPD(2002)</li> <li>- Falcon Express (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danzas (1998)</li> <li>- Airborne (2003)</li> <li>- Exel (2005)</li> </ul>	-
中國大陸市場	時間	1988 年	1984 年	1986 年	1994 年
	歷程	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1988 年與中外運合資，2004 年併購合資公司成為獨資企業</li> <li>- 2003 年與楊子江快運合作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1984 年與中外運合資，1997 年解除</li> <li>- 1997 年與大通國際合作，1999 年解除</li> <li>- 1999 年與大田集團合資，2006 年併購該合資公司成為獨資企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1986 年與中外運合作，於 2002 年又與中外運合資協議延長為 50 年，保持良好合作關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2004 年首先成立獨資公司「伯靈頓物流(上海)有限公司」</li> </ul>

資料來源：本研究整理

### 7.2.3 營運系統

UPS 服務範圍遍及全球超過 200 個國家與地區，全球總部位於美國喬治亞州亞特蘭大，員工共有 428,000 名，車隊共有 94,500 輛，而自有機隊共有 282 架，外包機隊則有 325 架。UPS 於 1988 年開始在台灣提供服務，目前共有七處服務據點以及泛太平洋轉運中心，有 660 名員工，與全家便利超商結盟。FedEx 服務於全球 220 個國家與地區，全球總部位於美國田納西州曼斐斯，共有 275,000 名員工，車隊共有 70,000 輛，自有機隊共 672 架，為全球最大貨運機隊，FedEx 並無外包機隊。於 1989 年開始在台灣提供服務，共有七處服務據點及物流中心，共有 800 名員工，在台灣與誠品書店與柯達彩色沖印店結盟。DHL 服務範圍遍及全球 235 個國家與地區，全球總部位於德國波昂(Bonn, Germany)以及英國倫敦(London, United Kingdom)，共有 287,000 名員工，車隊共有 76,200 輛，共有 420 架飛機。1973 年進入台灣開始提供服務，目前有十處服務據點及運務中心，共有 1070 名員工以及超過 300 輛的車隊，亞太航現主要則是透過與國泰航空的策略聯盟，另外更與統一超商及台塑加油站合作。BAX 於全球 167 個國家與地區提供服務，全球總部位於美國加州爾灣(Irvine, California)，全球員工共有 56,000 名，車隊共有 15,000 輛，外包 32 架飛機。1976 年就開始在台提供服務，共有八處服務據點，服務員工數共 140 名，外包車輛數為 120 輛。各物流服務業者基本資料如表 7.15 所示。

表 7.15 各物流服務業者現況

		UPS	FedEx	DHL	BAX
服務範圍 (國家與地區)		超過 200 個	220 個國家	235 個國家	167 個國家
總部		Atlanta, Georgia Brussels, Belgium Mississauga, Ontario Singapore Miami, Florida	Memphis, Tennessee Hong Kong Brussels, Belgium Mississauga, Ontario Miami, Florida	Bonn, Germany London, UK Plantation, Florida Singapore	Irvine, California Singapore London, UK Toledo, Ohio
全球員工		428,000 名	275,000 名	287,000 名	56,000 名
車隊 <sup>1</sup>		94,500 輛	70,000 輛	76,200 輛	15,000 輛
機隊 <sup>2</sup>		607 架	672 架	420 架	32 架
航空轉運中心	地理位置	Louisville, Kentucky; Philadelphia, Pennsylvania; Dallas, Texas; Ontario, California; Rockford, Illinois; Columbia, South Carolina; Hartford, Connecticut; Hamilton, Ontario; Miami, Florida; Taipei; Pampanga, Philippines; Hong Kong; Singapore; Bonn, Germany; Cologne, Germany	Anchorage, Alaska; FortWorth, Texas; Indianapolis, Indiana; Memphis, Tennessee; Newark, New Jersey; Oakland, California; Toronto, Ontario; Miami, Florida; Subic Bay, Philippines; Paris, France	New York; Miami, Florida; Cincinnati, Ohio; Wilmington, Ohio; Rio, Brazil; Hong Kong; Singapore; Sydney, Australia; London, U.K.; Rome, Italy; Brussels, Belgium; Nairobi, Kenya	Toledo, Ohio; Hong Kong; Amsterdam, Netherlands; London, U.K.; Frankfurt, Germany
	總數	15	10	12	5
台灣地區現況	進入時間	1988	1989	1973	1976
	員工/車隊	660 名 / -	800 名 / -	1070 名 / 300 輛	140 名 / 120 輛
	亞太空運	自有機隊	自有機隊	國泰航空	外包機隊
	服務據點	7 處+泛太平洋轉運中心	7 處+物流中心	10 處+運務中心	8 處
結盟通路	全家便利超商	誠品書局 柯達彩色沖印店	統一超商 台塑加油站	-	

註：1. 自有與外包車隊 2. 自有與外包機隊 3. BAX 所標示資料均為 Schenker 與 BAX 加總  
資料來源：本研究整理

整合型物流服務業必須擁有迅速處理多件且大量的跨國託運貨件，因此有效運用資訊系統以確保貨件處理精準性及協調所有作業流程，並整合物流、資訊流與金流則成為相當重要的課題，以下依據國際快遞流程(如圖 7.2)介紹資訊系統應用(如表 7.16)：

託運顧客可藉由託運系統填寫相關進出口文件及預約取件，四間個案公司均有提供此項功能。當寄件通知相關資訊藉由網際網路傳輸至總公司主機時，會派出運務員到府收取貨件，利用條碼系統將貨件資料製成條碼，登錄至公司主機，並將標籤貼於貨件上，目前 DHL 與 BAX 是利用 RFID 技術；UPS 則是運用自行設計的 MaxiCode 技術；FedEx 則是運用二維條碼技術。當運務員取得貨件資訊時，會利用無線傳輸系統將所有資訊傳至總公司主機，同時間會藉由總公司資料庫將資料傳給進出口地倉庫與海關。運務員可依無線傳輸器顯示路線運送貨件至當地倉庫，再由倉庫集中處理、分類各地貨件，先將不需經過海關的貨件運送給顧客以提升運送效率。分析運送地相同貨件資料，根據地理資訊系統以規劃運送路線，進而縮短運送距離及延誤發生機率，更可隨時掌握路線狀況。

當貨件運抵目的地機場後各公司均會提供清關服務，再將其送至當地倉庫進行分貨處理，最後再依據規劃路線將貨件配送與收件顧客。在運輸過程中，顧客可透過顧客端資訊系統查詢貨件在運送作業中任何一階段的即時遞送狀態，各公司亦會經由總公司主機可以透過電話、簡訊或者電子郵件等通知顧客取件時間。

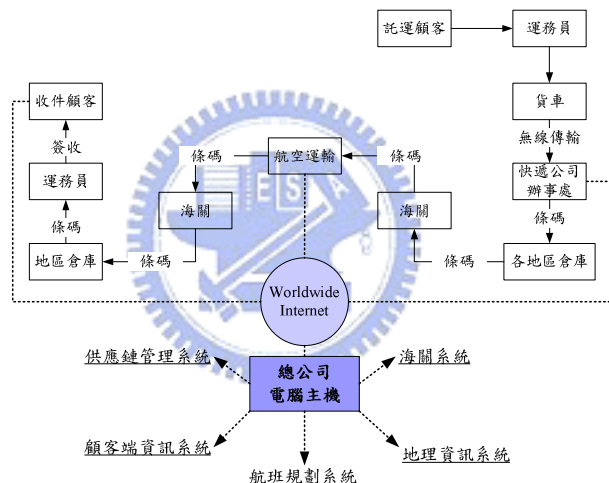


圖 7.2 國際快遞流程與資訊系統應用示意圖

表 7.16 各物流服務業者資訊技術應用

		UPS	FedEx	DHL	Schenker / BAX
顧客端資訊系統	託運系統	WorldShip CampusShip	Ship Manager	Web Shipping	MyBAX
	追蹤系統	Quantum View	COSMOS	DHL-Interactive	BAXTRAX
	金融服務	Billing-Analysis Tool			FAMS
	貿易管制與法規查詢	Trade Ability	Global Trade Manager	Trade Automation Service (TAS)	
Worldwide Internet		UPS.com	FedEx.com	DHL.com	BAX.com
無線傳輸技術		DIAD	PowerPad	Motorola HC 700	Symbol Mc9090
條碼掃描技術		MaxiCode	二維條碼	RFID	RFID
海關系統				DR-3080 II	upACS
航班規劃系統		COMPASS			
供應鏈管理系統		Flex Global View	CAGE		Inview

資料來源：[17][23][25][35]

## 7.2.4 營收業績

自 2002 年至 2006 年五年期間各整合型物流業者的營收均呈現穩定成長的趨勢(如圖 7.3)。由各公司的年度財報資料(如表 7.17)可知，UPS 這段期間的每年營收成長率分別為 7%、9%、16%與 11%，而 FedEx 則分別為 9%、10%、18%以及 10%，這兩間公司的成長基本上都屬於穩定線性成長的趨勢。DHL 同時期的營收成長率則分別是 9%、9%、10%以及 49%，可明顯發現 DHL 於 2006 年營業收益迅速攀升，呈現指數型成長趨勢。在營運利潤方面，可從表 7.17 得知，UPS 於 2006 年達 66.4 億美元，且在 2002 年到 2006 年營運收益比例均保持在 13%以上居於首位；而 FedEx 於 2006 年增長到 30.1 億美元，比例為 9.33%居於第二位；DHL 與 BAX 於 2006 年則分別為 14.5 億美元與 4.9 億美元，比例分別為 2.72%與 2.77%。2006 年 DHL 雖然營業收益高達 531.5 億美元，但其營運利潤僅有 14.5 億美元，反觀 UPS 於 2006 年的營運利潤高達 66.4 億美元。回顧 DHL 在 2005 與 2006 年的併購歷程，我們可以發現組織的整合併購對 DHL 營收有正向的影響，也因此使得 DHL 在 2006 年的營業收益超越過去均列於首位的 UPS。然而，組織間的併購與結盟雖能為企業帶來更多的營收，但相對的成本花費亦會更高，因此須視企業的發展策略而有不同的作為，這也反映出企業的發展背景與組織文化差異對於其發展策略會有相當大的影響。

表 7.17 各物流服務業者 2002-2006 年營業收益與營運利潤

			2002	2003	2004	2005	2006
UPS	Revenue	\$ billions	31.27	33.49	36.60	42.60	<b>47.55</b>
		change (%)	-	7.1	9.3	16.4	<b>11.6</b>
	Operating Profit (\$ billions)		4.10	4.45	4.99	6.14	6.64
	Operating Margin (%)		13.10	13.27	13.63	14.42	13.95
FedEx	Revenue	\$ billions	20.61	22.49	24.71	29.36	<b>32.29</b>
		change (%)	-	9.1	9.9	18.8	<b>10.0</b>
	Operating Profit (\$ billions)		1.32	1.47	1.44	2.47	3.01
Operating Margin (%)		6.41	6.54	5.83	8.42	9.33	
DHL	Revenue	\$ billions	27.22	29.71	32.40	35.62	<b>53.15</b>
		change (%)	-	9.1	9.1	9.9	<b>49.2</b>
	Operating Profit (\$ billions)		0.59	0.82	0.40	0.43	1.45
Operating Margin (%)		2.17	2.75	1.23	1.21	2.72	
Schenker / BAX	Revenue	\$ billions	1.87	1.94	2.44	2.90	<b>17.61</b>
		change (%)	-	3.6	25.9	18.8	<b>507.4</b>
	Operating Profit (\$ billions)		0.02	0.003	0.05	0.09	0.49
Operating Margin (%)		0.96	0.15	2.16	3.15	2.77	

資料來源：[17][23][25][35]



## Revenue(R) & Operating Profit(P)

(in billions)

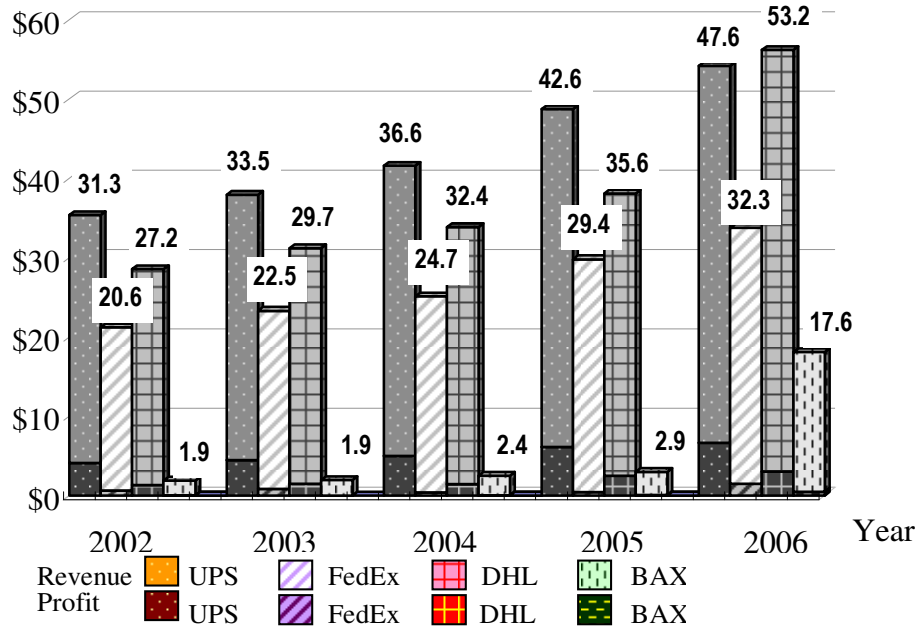


圖 7.3 各物流服務業者 2002-2006 年營業收益與營運利潤

註：BAX 所標示之營收均為 Schenker 與 BAX 加總

資料來源：本研究整理

### 7.3 綜合比較分析

本節首先會將各公司在全球市場佈局演化與發展以及組織成長與營運近況的各項比較做總結，探討各公司在市場佈局與發展策略的異同。另外更進一步分析各公司分別在網路、運輸、技術以及服務四方面的核心競爭力分別為何。

#### 一、市場佈局與發展策略之異同

前兩節探討各公司在全球市場佈局的演變與發展狀況及各企業組織文化與併購結盟歷程，最後瞭解各公司營運系統以及分析近五年的營收業績發展趨勢。本節將進一步分析與整理各公司在市場佈局、營運以及發展策略之異同(如表 7.18)。

各公司均創立於美國地區，而目前已將服務範圍擴展至全球各地區，雖然在創立初期的專業背景有所不同，但隨著時代演變各公司也開始提供多元化服務來滿足顧客需求，已從第三方物流服務業者轉型成為全球整合型物流服務業者。從各公司在 2006 年在業務型態營收比例分配可發現，UPS、FedEx 與 DHL 的總營收來源大部分來自於包裹快遞業務；BAX 則是以貨運承攬業務為主。從地理區位分配比例看來，UPS 與 FedEx 大部分營收來自於美國本土地區；DHL 與 BAX 則是歐洲地區。

隨著時代演變與科技的進步，顧客的需求也日益嚴苛，為符合甚至超越顧客的期望，各公司紛紛推出創新服務以吸引顧客更提升自身競爭力，除了讓物流與運輸過程更加便利、安全以及有效率外，更提供許多附加價值服務。為了讓作業流程更加準確且有效率，各公司每年在資訊技術的投資相當可觀，透過資訊技術應用能夠讓所有的作業流程更加透明化，亦能避免不必要的成本耗費。

從營收業績可觀察得知，UPS 與 FedEx 的營收趨勢偏向穩定線性成長的趨勢，營運利潤較高；DHL 與 BAX 則相對呈現指數型成長的趨勢，營運利潤偏低，而此現象可從

各公司的經營策略與理念窺探得知。UPS 與 FedEx 均為美國企業，在組織管理上傾向於中央統一管理，並且將美國本土成功的標準作業模式套用至全球，不但能隨時掌控各分公司情況，亦能有效控制成本並提升公司的營運利潤；相對來說，DHL 與 BAX 這兩間德國企業則對於區域授權程度較高，由於近幾年的併購與結盟可以明顯看出這兩間公司在營收上大幅提升。另外由於 BAX 將業務重點放在貨運承攬業務，並未提供包裹快遞業務，然而包裹快遞業務的利潤反而是最高的，也因此造成 BAX 在營運利潤上偏低。DHL 則相當積極地透過與全球各地區業者策略聯盟或者收購的方式來擴展其在全球的營運版圖，也因此造成 DHL 的營運利潤偏低，這是由於 DHL 將主要發展重點放在能夠於全球各地區均佔有相當的市佔率。

中國大陸是未來兵家必爭之地，這點從各公司紛紛在中國挹注大量資金並設置相關設備即可窺探而知，各公司也積極爭取中美直航權，另外無自有機隊的業者也都曾透過與各地區航空公司策略聯盟的方式來提升運能。UPS、FedEx 與 DHL 均透過與中國外運集團合作的方式開始在中國地區提供服務；BAX 則是在 2004 年開始在中國提供服務成為首先獨資企業。UPS 與 FedEx 隨後也都陸續成立獨資公司；DHL 則是持續與中國外運集團保持相當良好的合作關係。DHL 致力於成為全球化的頂尖物流服務業者，在歐美地區透過併購各大型企業來擴展其營運能力以及服務範圍，而在其他開發中國家則透過與當地優秀國內物流服務業者或者航空公司策略聯盟的方式提供服務，憑藉當地物流業者豐富的經驗以及完整的通路，能夠讓 DHL 長期穩定地發展，這也就是 DHL 與其他業者不同，沒有在中國地區設立獨資公司的最主要因素。

由於全球發展變化迅速且產業競爭日趨激烈，企業必須發展出自己的核心競爭力，有效提升服務品質與效率，增加顧客的效用，從而帶給企業競爭優勢。本研究將在下一部分探討各公司的核心競爭力。

表 7.18 各物流服務業者市場佈局與發展策略之異同

相同處	相異處
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 創立於美國地區，目前服務版圖均遍及全球各地區</li> <li>- 均從第三方物流業轉變成為全球整合型物流服務業，提供顧客全方位解決方案</li> <li>- 具創新能力</li> <li>- 未來主要發展目標市場為中國大陸</li> <li>- 透過組織的併購與策略聯盟來擴展自身事業版圖</li> <li>- 無自有機隊業者會與全球各地航空公司策略聯盟</li> <li>- 相當重視資訊技術發展與應用，每年均注入大量資金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UPS 與 FedEx 為美商企業，較傾向於中央集權管理方式；DHL 與 BAX 為德商企業，則傾向於區域分權制度</li> <li>- UPS、FedEx 與 DHL 在包裹快遞業務佔總營收大部分比例；BAX 主要業務為貨運承攬</li> <li>- UPS、FedEx 與 DHL 均透過中國外運集團合作關係進入中國市場；BAX 並無依靠任何當地業者，首先進入中國市場成立獨資公司</li> <li>- UPS、FedEx 與 BAX 陸續於 2004 年以後在中國大陸成立獨資公司；DHL 則持續與原合作夥伴中外運集團合作</li> <li>- UPS 與 FedEx 在近五年營收業績成長趨勢傾向穩定線性成長；DHL 與 BAX 則呈現指數型成長趨勢</li> <li>- UPS 與 FedEx 傾向於維持高營運利潤，因此重視成本控制；DHL 則以全球各地區市佔率為優先考量</li> </ul>

## 二、核心競爭力

以下將各整合型物流服務業者核心競爭力分為四部份作探討，包括網路、運輸、技術以及服務方面，探討各公司在此四方面各自佔有何種優勢，使之能夠在全球物流市場佔有領先的地位。

### (一) 網路

UPS 在北美洲擁有完整的電子地圖，能夠將貨件運送至北美洲任何一處地址，再加上大量的車隊提供包裹遞送，讓 UPS 的包裹遞送能力大幅提升，業界中尚無能與之匹敵的對手，也因此使得 UPS 在北美市場能夠一直維持相當高的市佔率。DHL 服務範圍遍及全球 235 個國家與地區，為個案公司中涵蓋範圍最廣的，其中 DHL 更將服務延伸至第三世界，許多偏遠地區僅有 DHL 提供服務。由於 DHL 與各地區許多企業策略聯盟，也因此使得 DHL 能夠在部分地區發生動亂或戰爭時，首先進入該地區提供服務，這也造成了 DHL 極大的競爭優勢。另外，除了北美洲，DHL 比其他同業提早進入市場，包括南美洲、歐洲、亞洲以及非洲等地區，不但能及早配置相關資源與通路，有更豐富的經驗，更能在當地首先打響知名度，佔有一定的市佔率。

### (二) 運輸

FedEx 擁有全球最大的航空貨運機隊，並沒有外包任何飛機，全部使用自有貨機，也因此使其能夠有更高的自主性，能夠將結關的時間延長，有效提升其清關效率，也能夠確保服務品質。DHL 擁有四間航空公司以及自有機隊，另外還透過與全球各地區航空公司的策略聯盟提供服務，因此 DHL 在航班配置上相對地比較有彈性，較能夠滿足顧客的需求。BAX 並無自有機隊，外包 32 架飛機主要僅在墨西哥與美國提供服務，主要業務為貨運承攬，也因此 BAX 提供極高頻次的班機，能夠更靈活調配航班，提供顧客客製化服務。

### (三) 技術

UPS 每年斥資 10 億美元在資訊系統上，包括貨件追蹤系統、自動倉庫、指紋掃描、光揀技術以及決策軟體工具等，甚至可以讓貨件於運輸途中立即銷售或臨時更改目的地，這些資訊系統均有效改善了整體供應鏈績效，同時也能使 UPS 降低營運成本。另外，UPS 的線上工具選擇性多樣化，可自製標籤、商業發票以及線上預約取件等服務，透過 CampusShip 管理總公司與分公司間的訂單狀況，使得過程更加透明。FedEx 擁有相當強大的資訊技術研發能力，不僅能夠提升效率並且降低營運成本，更能夠為顧客帶來更高的效益，FedEx 更於 2007 年獲空運世界雜誌(Air Cargo World Magazine)針對全球航空公司 IT 評比為第二名，僅次於德國漢莎航空公司。BAX 有相當豐富的物流管理經驗，能夠有效協調供應鏈上下游的作業，另外，強大的資訊系統亦輔助 BAX 更有效率的控管物流狀況，並且能夠將同一供應鏈中的所有系統提供給顧客，讓顧客能夠更清楚掌握物流的動態。

### (四) 服務

UPS 朝著整合同步化商務的目標發展，除了提供物流相關服務外，更提供金融服務以及文件解決方案與商務服務，不但能夠有效整合物流、資訊流與金流，更能夠為顧客帶來更多的附加價值。FedEx 具有相當創新的思維，不斷地推陳出新，提供創新的服務，如隔夜快遞服務以及線上追蹤貨件服務等，均是 FedEx 首先推出，也因此為 FedEx 帶來相當大的優勢。另外 DHL 的一百多座物流中心均獲科技資產保障協會(Technology Assets Protection Association, TAPA)認證，為業界之最。

表 7.19 各物流服務業者核心競爭力

	UPS	FedEx	DHL	BAX
核心競爭力	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 擁有北美地區完整電子地圖</li> <li>- 強大的包裹遞送能力</li> <li>- 強大資訊技術</li> <li>- 提供創新的金融服務，有效整合物流、金流與資訊流，提供高效服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 擁有全球最大航空貨運機隊，自主性高</li> <li>- 擁有強大資訊技術研發能力，獲空運世界雜誌評選全球航空公司 IT 評比第二名</li> <li>- 擅於提供創新服務，如隔夜送達、貨件追蹤服務等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 除北美地區外，迅速擴展服務範圍至其他地區，取得先進者優勢</li> <li>- 與全球各地區國內優秀業者建立夥伴關係，強化於第三世界的服務優勢</li> <li>- 與各地航空公司策略聯盟，並擁有自己的航空公司，提供彈性化服務</li> <li>- 為獲得最多 TAPA 安全認證物流業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 強大的資訊技術，能夠將同供應鏈的系統提供給顧客</li> <li>- 物流管理技術純熟，提供顧客完整且有保障的物流服務</li> <li>- 與各地航空公司策略聯盟，具有高頻次航班，提供彈性化服務</li> </ul>

資料來源：本研究整理





## 第八章 結論與建議

### 8.1 結論

十倍速變化時代，全球整合型物流服務業者透過企業的併購與策略聯盟擴展自身事業版圖，提供顧客一站式服務。本研究期能藉由各公司的組織特色以及經營理念推知其對發展策略之影響，更瞭解各公司能夠在全球佔有相當重要地位原因。本研究藉由次級資料蒐集瞭解各公司發展歷程及目前營運狀況，再透過專家訪談，分析各公司在組織特色以及發展策略上的異同。研究結果發現各物流服務業者組織特色與經營策略如表 8.1 所示。另外從 2002 年德國郵局收購 DHL 以及 2006 年德國鐵路收購全球頂尖貨運承攬與物流管理供應商 BAX 可發現，近幾年德國在物流服務上具有相當大的企圖心，未來德國是否將成為未來全球物流市場的霸主，值得密切關注其後續發展。最後，本研究歸納以下幾點全球整合型物流服務業者關鍵成功因素：

#### 1. 適時地併購以及策略聯盟

在激烈競爭的市場，因應大者恆大趨勢，企業必須不斷地發展茁壯，才能在競爭中求得自身生存甚至成為領先者。許多企業透過併購與結盟的方式，迅速擴展自身規模。

#### 2. 提供創新服務

過去傳統單純的運輸或物流服務已不能滿足顧客需求，目前已是供應鏈對供應鏈競爭的時代，專業物流服務業者除了必須為顧客提供全方位解決方案，更需要提供客製化服務，隨著時代轉變與顧客需求，物流業者必須能夠隨時有創新思維。

#### 3. 應用先進資訊技術提升作業效率

工欲善其事，必先利其器。將先進的資訊技術與系統應用至作業流程中，不但可有效提升效率，更能讓顧客隨時掌握貨件狀況，而透過資訊技術亦能減低營運成本。

#### 4. 發展企業核心競爭力

競爭激劇的時代，企業必須擁有自己獨特的核心競爭力，且不易被競爭對手效仿，才能獲得長期且穩定的競爭優勢。核心競爭力可來自於市場行銷經驗豐富、對於某種重要技術的掌握以及能夠帶給顧客更多效用的客製化服務等。

表 8.1 各物流服務業者組織特色與經營策略

	UPS	FedEx	DHL	BAX
組織特色	穩健踏實	勇於創新	以攻為守、實現全球化	致力核心事業
經營理念	控制成本、提升利潤	控制成本、提升利潤	提升全球各地市佔率	提供企業顧客高品質服務
組織擴展策略	以缺乏何種能力作為考量	增強全球各地快遞能力	全球各地大型優秀物流業者	尚未有較大規模組織併購與結盟
核心競爭力	綿密的網路包裹遞送能力 資訊技術能力 創新服務	航空貨運能力 資訊技術能力 創新服務	先進者優勢 服務遍及第三世界 靈活調配空運能力 安全有保障的服務	資訊技術能力 物流管理技術 靈活調配空運能力

## 8.2 建議

本研究針對未來物流相關研究做以下幾點建議僅供參考：

1. 有鑒於物流產業變化迅速，建議未來可持續定期追蹤個案公司發展狀況。
2. 本研究對象以全球整合型物流服務業者為對象，後續研究可針對國內專業物流服務業者做相關研究，以國外成功案例作為借鏡與參考依據。
3. 面對全球整合型物流服務業者列強環伺，國內物流業者該如何因應以保有競爭優勢係未來值得探討課題之一。



## 參考文獻

1. 中國物流網，<http://www.china-logisticsnet.com/>, 2007/5.
2. 中國物流聯合網，<http://www.un56.com/>, 2007/5.
3. 中國國際物流，<http://www.wuliu.org/>, 2007/5.
4. 中華民國物流協會，<http://www.talm.org.tw/>, 2007/5.
5. 台灣全球運籌發展協會，<http://www.glct.org.tw/index.asp>, 2007/5.
6. 台灣國際物流協會，[http://www.tilagls.org.tw/tila\\_form.htm](http://www.tilagls.org.tw/tila_form.htm), 2007/5.
7. 行政院經濟建設委員會，<http://www.cepd.gov.tw/index.jsp>, 2007/5.
8. 林育賢，「企業電子化與經營績效關係之研究—以國際快遞業 DHL 洋基通運為例」，淡江大學商學院暨管理學院高階主管管理碩士論文，民國 91 年。
9. 物流技術與戰略雜誌社，<http://www.logisticnet.com.tw/main.asp>, 2007/5.
10. 阿里巴巴，<http://china.alibaba.com/>, 2007/5.
11. 范錫·崔伯(Vance Trimble)著，*聯邦快遞傳奇—快遞業的黑馬*，李璞良譯，絲路出版社，初版，1994 年。
12. 麥克·貝區(Michael D. Basch)著，*贏在客服*，蔣宛如譯，台灣培生教育出版股份有限公司，初版，2003 年。
13. 馮勇，*全球最大物流公司配送專家 UPS*，新瀚文化事業有限公司，初版，2005 年。
14. 銳智，*聯邦快遞非常攻略*，如意文化事業股份有限公司，初版，2006 年。
15. Accenture, <http://accenture.tekgroup.com/index.cfm>, 2007/5.
16. Alghalith, N., "Competing with IT: The UPS Case," *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7, No. 2, 2005, pp. 7-15.
17. BAX, <http://www.baxworld.com/CorporateSite/?Clear=1>, 2007/5.
18. Bearth, D. P., "DHL Exel Leads Top 25 Warehouse Operators," *Transport Topics*, Iss. 3706, 2006, p. S14.
19. Christopher, M., *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2nd Edition, London: Financial Times Prentice Hall, 1998.
20. Cooper, M. C., Ellram, L. M., "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2, 1993, pp. 13-24.
21. Coyle, J. J., Bardi, E. J. and Langley, C. J., *The Management of Business Logistics*, West

*Publishing Company, 1996.*

22. CSCMP, <http://cscmp.org/Default.asp>, 2007/5.
23. DHL, <http://www.dhl.com/splash.html>, 2007/5.
24. Drucker, P., "The Economy's Dark Continent," *Fortune*, Vol. 103, No. 4, 1962, p. 72.
25. FedEx, <http://www.fedex.com/>, 2007/5.
26. Grove, A. S., *Only the Paranoid Survive*, Currency, 1999.
27. Hannon, D., "The Long and Short on the Impact of DHL-Airborne," *Purchasing*, Vol. 133, No. 5, 2004, pp. 47-49.
28. Inbound Logistics, <http://www.inboundlogistics.com/index.shtml>, 2007/5.
29. Lambert, D. M., Cooper, M. C. and Pagh, J. D., "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2, 1998.
30. Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
31. Sink, H. L., Langley, C. J. and Gibson, B. J., "Buyer Observations of the US Third-Party Logistics Market," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, 1996, pp. 36-46.
32. Stadtler, H. and Kilger, C., *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer Berlin Heidelberg, 2000.
33. Schulz, D. J., "DHL Crashes the Party," *Logistics Management*, Vol. 44, No. 8, 2002, pp. 59-62.
34. SCOR, <http://www.supply-chain.org/cs/root/home>, 2007/5.
35. UPS, <http://www.ups.com/>, 2007/5.
36. Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page), 2007/5.



## 附錄一 專家訪談問卷綱要

### 第一部份 基本資料

1. 受訪公司： UPS  DHL  FedEx  BAX

受訪公司代表：\_\_\_\_\_先生/女士 職稱：\_\_\_\_\_

連絡方式：電話 \_\_\_\_\_ / E-mail \_\_\_\_\_

### 第二部份 目前全球佈局與競爭優勢

1. 請問 貴公司在服務項目與全球地區的主要市場為何？
2. 請舉出 貴公司主要競爭對手，以及如何提供差異化服務取得競爭優勢？並請具體說明 貴公司核心競爭力為何？

### 第三部份 供應鏈組織面

1. 貴公司在組織併購或結盟的目標或趨勢為何？如何有效管理並整合供應鏈上中下游？
2. 貴公司在選定併購與結盟對象時所考慮的因素有哪些？如何執行？

### 第四部份 流程面

1. 請具體描述 貴公司如何將物流、資訊流和金流與技術相結合，以及創造何種優於對手的服務價值？
2. 貴公司在提供金流服務部份是扮演何種角色？

### 第五部份 未來發展

1. 請具體描述 貴公司在全球的規劃佈局以及後續發展策略為何？

## 附錄二 專家訪談對象

公司	訪談對象	職稱	訪談時間	訪談地點
UPS	吳信翰 Gary Wu	UPS 台灣分公司總經理	2007/4/25 (三) pm. 3:00-4:00	UPS 台灣分公司 台北市大南路 361 號 2 樓
FedEx	陳姿樺 Bonita Chan	FedEx 亞太區資深企業傳訊專員	2007/5/4 (五) pm. 4:00-5:00	電話訪談
DHL	陳碩鋒 Nick Chen	DHL 台灣分公司運務處總監	2007/5/28 (一) pm. 3:30-5:30	DHL 台灣分公司 台北市建國北路 二段 120 號 12 樓
Schenker / BAX	鄭樹人 Schnell Jeng	Schenker 台灣分公司副總裁 (原 BAX 台灣分公司董事長 兼總經理)	2007/5/14 (一) pm. 2:00-4:00	Schenker 台灣分公司 台北市民生東路 三段 49 號 3 樓

