

全球專業物流服務業者近況分析—以 UPS、FedEx 與 DHL 為例(一)

會員：韓復華、賴彥臻

全球運籌已進入供應鏈對供應鏈競爭的時代，大型企業不但積極擴展業務範圍至全球各地，更致力於本身核心優勢的發展，並且將運輸、倉儲乃至報關以及發貨等相關物流業務，外包給專業物流服務供應商（Logistics Service Provider, LSP），因此專業物流服務業在各產業供應鏈中不可或缺的，良好的物流策略與作業系統對於企業建立有效率的全球性製造與行銷系統是相當重要的。十倍速變化的時代，大型專業物流服務業為提升自身競爭力，紛紛垂直整合，服務項目不僅有基本運輸與物流服務，更包括全方位解決方案（total solutions）以及金融服務等，提供一站式整合服務（one-stop integrated service），提升服務效率以滿足消費者客製化的需求。有鑒於物流與運輸的密切關聯，本文簡述全球物流服務產業的發展近況，供我國運輸專業人士參考。

全球知名的四大專業物流服務業者為優比速國際快遞公司（UPS）、聯邦快遞公司（FedEx）、洋基通運公司（DHL）與天遞公司（TNT），唯TNT的物流部門（TNT Logistics）於2006年由阿波羅管理公司（Apollo Management L.P.）收購，更名為CEVA Logistics，故本文暫不列入討論。針對三家公司創立背景、發展歷程以及營運近況分述如下。

一、創立背景

三大物流公司在創立初期因當時環境與需求而有不同的發展背景（如表1），UPS在1907年由於電話不普及，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創辦人Frederick W. Smith看準航空快遞業務發展，於1971年開始提供航空貨運與快遞服務；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遞送常延誤而造成損失，為提供有效率且安全的文件遞送服務，因此成立航空專差快遞公司於美國本土與夏威夷間提供服務。

表 1 各物流服務業者發展背景

ISP	UPS	FedEx	DHL
創立時間	1907	1971	1969
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
創辦人	Jim Casey	Frederick W. Smith	Adrian Dalsey, Larry Hillblom, Robert Lynn
成立背景	專差快遞	航空貨物運輸	航空專差快遞

二、發展歷程

隨時代演變與經濟蓬勃發展，單一業務已無法滿足顧客需求，企業紛紛提供更多元的服務以提升競爭力。UPS於1907年成立美國郵件公司（American Messenger Company）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，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。FedEx的發展歷程與UPS有很大的差異，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，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，1998年開始提供供應鏈解決方案，2002年由德國郵政(Deutsche Post, DP)收購，並與德郵快遞以及1998年所併購的丹沙貨運代理公司(Danzas Freight Agency Co., Ltd.)合併成為新的DHL。由以上業務發展歷程得知，各公司雖然業務發展型態與策略有所不同，但是最終都發展至提供整合多元化服務，不僅提供單純的物流服務，更提供供應鏈解決方案以及其他相關附加價值服務，為顧客創造更高的價值。

三、營運近況

各公司在2002年至2006年五年期間之營業收益均呈現成長的趨勢(如圖1)，由各公司的年度財報資料可知(如表2)，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。由表2亦可發現，UPS的營業獲利率均保持在13%以上，2005年甚至高達14.4%，相對而言，DHL的營業獲利率均低於3%，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併對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，組織間的整併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。有關於UPS、FedEx與DHL這三家全球物流業者組織變革、競爭優勢的進一步分析與比較，將於本文第二部份探討。

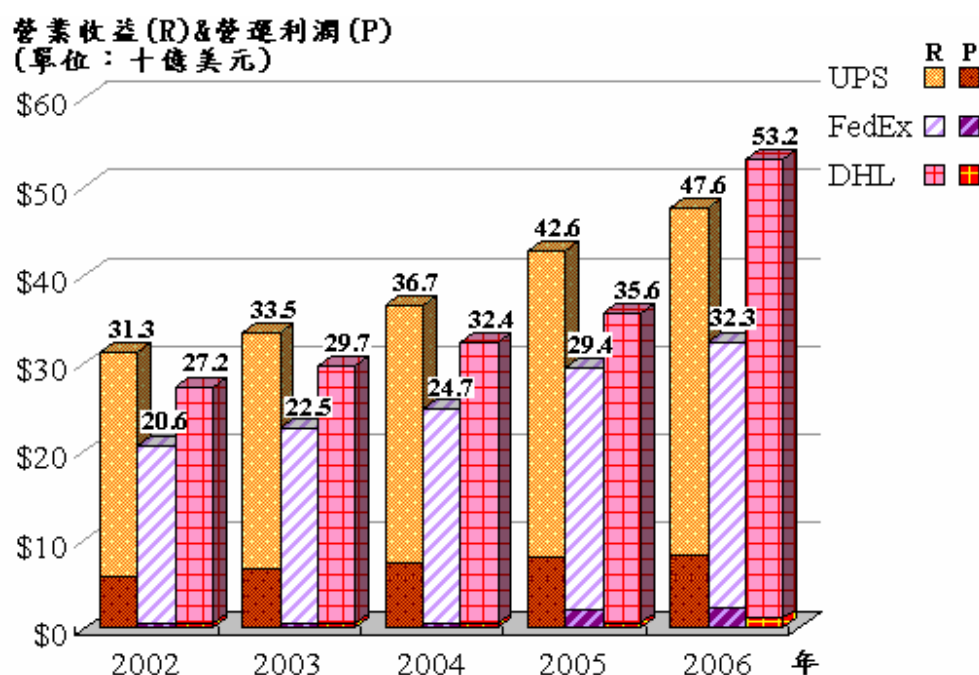


圖 1 各物流服務業者 2002-2006 年營業收益與營運利潤

表 2 各物流服務業者 2002-2006 年營業收益與營運利潤（單位：十億美元）

		2002	2003	2004	2005	2006
UPS	營業收益 ¹	31.27	33.49	36.60	42.60	47.55
	營運利潤	4.10	4.45	4.99	6.14	6.64
	營業獲利率(%)	13.10	13.27	13.63	14.42	13.95
FedEx	營業收益 ²	20.61	22.49	24.71	29.36	32.29
	營運利潤	1.32	1.47	1.44	2.47	3.01
	營業獲利率(%)	6.41	6.54	5.83	8.42	9.33
DHL	營業收益 ³	27.22	29.71	32.40	35.62	53.15
	營運利潤	0.59	0.82	0.40	0.43	1.45
	營業獲利率(%)	2.17	2.75	1.23	1.21	2.72

資料來源：1. UPS 年度報告（2002-2006）2. FedEx 年度報告（2002-2006）3. DP 年度報告（2002-2006）
 （作者韓復華為國立交通大學運輸科技與管理學系教授/作者賴彥臻為國立交通大學運輸科技與管理學系研究生）