

全球專業物流服務業者近況分析—以 UPS、FedEx 與 DHL 為例(二)

會員：韓復華、賴彥臻

本文前篇已對全球知名三大專業物流服務業者優比速國際快遞公司 (UPS)、聯邦快遞公司 (FedEx) 及洋基通運公司 (DHL) 的創立背景、發展歷程及營運近況有所敘述，本篇繼續探討這三家物流業者在全球市場佈局的發展、組織成長及核心競爭力分析比較。

一、全球市場佈局發展

因應全球化時代來臨，整合型物流服務業者紛紛藉由併購或結盟延伸全球的服務範圍，由圖1可知，除北美洲外，DHL首先進入歐洲、亞洲、非洲、澳洲以及中東市場，企圖搶得先進者之優勢；而FedEx與UPS也不遑多讓，緊迫在後選擇從不同的區域作為抗衡的基點。另外從圖1亦可發現，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) 卻是最晚的。



註：圖中標示點為各公司首先至全球各洲的時間與位置

圖 1 各物流服務業者地理版圖擴展示意圖

由於各公司的市場版圖不同，其營收來源的分配亦有不同。由表1可知，UPS與FedEx大部分的營收來源為美國地區，均佔有七成以上的比例；DHL則是以歐洲地區為主要營收來源，而在美洲與亞太地區亦佔有38%的比例。另外由表1中可發現三家物流業者營收來源大部分來自於包裹快遞業務，其中UPS與FedEx在包裹快遞的營收更高達八成以上，而DHL則是有43%的營收來自快遞，其次則為供應鏈解決方案與貨運承攬業務，各佔30%與23%的比例。

表 1 各物流服務業者 2006 年營業收益分配比例

	地區	營收 \$ billions	比例 %	業務內容	營收 \$ billions	比例 %
UPS ¹	美國	34.4	72.3	美國包裹	30.5	64.1
				國際包裹	9.1	19.1
	歐洲	6.6	13.9	貨運承攬/物流	5.7	12.0
				陸運服務	2.0	4.2
亞洲與其他	6.6	13.9	其他	0.4	0.8	
FedEx ²	美國	24.2	74.9	快遞	21.3	65.9
				包裹	5.3	16.4
	其他地區	8.1	25.1	陸運服務	3.6	11.1
				商務服務	2.1	6.5
DHL ³	歐洲	30.7	57.7	快遞	22.7	42.7
	美洲	13.0	24.4	供應鏈解決方案	15.8	29.7
	亞太地區	7.0	13.2	貨運承攬	12.2	22.9
	開發中國家	2.5	4.7	陸運服務	2.5	4.7

資料來源：1. UPS Annual Report (2006) 2. FedEx Annual Report (2006) 3. DP Annual Report (2006)

二、組織成長

本節比較三家公司組織併購與結盟的策略，以及近年來在中國市場發展狀況。如表2所示，UPS主要透過併購與結盟來補足原本較缺乏的貨運能力，而目前在中國則與揚子江快運合作並於2004年收購中外運合資股份，轉為獨資企業。FedEx似乎將發展重點放在增加各地快遞業務的能力上，在中國則於2006年收購大田集團合資股份，轉為獨資企業。DHL將重點放在實現全球化，在2002年被德國郵局併購後，不僅延續DHL原本積極拓展全球版圖的目標，更注入大量資金並網羅各地大型企業迅速提升市佔率，同時在中國則長期與中外運集團合作，善用中外運的通路與良好關係。

表 2 各物流服務業者組織成長策略與中國市場發展

	UPS	FedEx	DHL
成長策略	以缺少何種能力作為先決考量	選擇增加其全球各地快遞能力的企業	擴展全球版圖，選擇能迅速提升市佔率的企業，並且掌握各地內需市場
	例如： - 併購 Finon (1999)與 Unida (2001)增加歐洲貨運能力。 - 併購 Fritz (2001)與 Menlo (2004)增加重貨運輸能力。	例如： - 併購 Gelco Express (1984)提升亞洲快遞運能。 - 與 DPD 合作(2002)提升歐洲快遞運能。 - 與 Falcon Express 合作(2003)提升中東快遞運能。	例如： - 與中國外運集團合作(1986)善用中外運的純熟經驗和與政府良好關係及完整的通路。 - 併購 Danzas (1998)與 Exel (2005)快速提升市佔率，擴展歐洲貨運網路。
中國市場發展	- 與中國外運集團成立合資公司(1988)。 - 與揚子江快運合作(2003)。 - 收購中外運合資股份，合資公司轉為獨資企業(2004)。	- 與中國外運集團合作，首先進入中國市場(1984)。 - 與中外運解約，與大通國際合作(1997)。 - 與大通國際解約，與大田集團成立合資公司(1999)。 - 收購大田集團合資股份，合資公司轉為獨資企業(2006)。	- 與中國外運集團成立合資公司(1986)。 - 與中外運簽訂五十年合作協議(2002)。

三、核心競爭力

三家全球專業物流服務業者各有不同差異化的競爭力，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，加上大型車隊均大幅提升UPS的包裹遞送能力。UPS每年亦斥資10億美元在資訊系統上，有效改善整體供應鏈績效，並降低營運成本。

FedEx擁有全球最大的航空貨運機隊，並無外包機隊，因此能夠提升自主性與清關效率，亦能確保服務品質。FedEx相當重視資訊技術的研發與應用，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。另外，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。

DHL則以實現全球化為主要目標，其服務範圍遍及全球235個國家與地區，其中更將服務觸角延伸至第三世界，透過併購或結盟的方式，使DHL能夠在部分地區發生動亂或戰爭時，首先提供服務。除了北美洲外，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、與當地政府建立良好關係外，也能首先在當地打響知名度。

綜合上述發現UPS、FedEx與DHL雖然均起源於美國，但在組織文化與成長策略等方面卻是迥然不同，同時也造就各公司在各自領域佔有領先地位。在其不同的經營特色中，本文亦可歸納出全球專業物流服務業者的成功因素包括：(1) 適時地併購與結盟，以迅速擴展自身規模；(2) 提供創新服務，滿足客製化要求；(3) 應用先進資訊技術提升作業效率，不但可提升服務品質亦能有效降低營運成本，達到雙贏的目標；(4) 發展企業核心競爭力，才能獲得長期且穩定的競爭優勢。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。(作者韓復華為國立交通大學運輸科技與管理學系教授，賴彥臻為國立交通大學運輸科技與管理學系研究生)