

## 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 <sup>1</sup>	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 <sup>2</sup>	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 <sup>3</sup>	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)