

全球物流業之演進、 發展趨勢及購併風潮

全球物流之重要性

隨著全球性金融風暴的強烈衝擊及歐洲單一貨幣的實施，可以感受到「經濟國界」越來越模糊，全球經濟的連動性也越來越高。世界各地由於快速的通訊、運輸及更加便捷的財務流通，而縮短了時間與距離的限制。世界經濟發展已開始超越國界限制，即產生了所謂的「無國界經濟」，這可以說是當代世界經濟發展的一個重要特徵。

全球高度經濟開發的市場主要集中在三個貿易區域：北美、歐洲和環太平洋邊緣，隨著保護主義長期下降，這三個區域的商業活動逐漸自然成長，此區域間的企業，在競爭方面、匯率波動和經濟活動的層級上，與相互連結的經濟體已緊密結合，企業勢必得在全球化、無國界的舞台競逐。

「全球化」的意義並不單指企業跨國銷售、採購，或者是成為一個成

功的進出口商，而是更進一步地指企業具有高協調度的國際運作流程，也就是企業能將分散在全球各地的貨物、資訊、財務及工作程序四項營運機能，沒有落差的串聯起來，使其相互運作、流通順暢。這些趨勢確定了全球企業的時代已經來臨，全球物流營運能耐已成為全球化企業經營的關鍵所在。

在 1990 年代，全球跨國商務交易金額較全球國內商務交易金額高出 3 倍以上，顯示出國際商務之發達程度遠高於國內商務，而物流成本往往是國際商務中最主要的花費所在。專家估計 2000 年之全球物流成本約占全球 GDP 之 13.7%，亦即 6.2 兆美元，以世界幾個主要區域來看，2000 年之區域物流成本占區域 GDP 之比例：北美為 10.6%、歐洲（西歐）為 12.8%、亞太為 15.3%。如以 GDP 高低來區分，最低所得國家之物流成本占 GDP 之比例為 16.5%，與最高所得國家之 11.8% 有高達 4.7% 之落差（Bowersox et al., 2003）。

全球物流服務需求在進入 21 世紀後更是大幅度地成長，許多國際物流服務商透過不同成長策略積極發展，建構具有全球物流整合能力的全方位服務供應商角色，希望可以成為全球企業首選之物流服務商。本文將就全球第三方物流之演進、發展趨勢及購併風潮加以闡述，同時基於台灣近年物流發展受到大中華經濟圈快速融合之影響，也針對大中華區物流發展狀況加以介紹。

全球第三方物流業之發展

管理大師彼得杜拉克（Peter Drucker）在 1960 年代曾指出物流是美國企業界的黑暗大陸。在 1990 年代他也曾呼籲企業「賣掉郵件室」並專注於核心能力之發展。企業主管們大都遵循這些法則，使得第三方物流服務產生爆發性的成長。

國內外物流業，即為物流活動之服務供應商，乃以提供物流活動需求者專業性物流服務為主要營業內容之企業，例如：傳統之貨物運輸業、倉儲業、貨運承攬業、報關業、快遞業、郵件業務及較新興之第三方物流服務業、流通加工業等等。

第三方物流，英文表達為 Third-Party Logistics (簡稱 3PL 或 TPL)。相對於“第一方”發貨人和“第二方”收貨人而言，第三方物流既不屬於第一方，也不屬於第二方，而是透過與第一方和第二方的交易來提供其專業化物流服務的第三方。第三方物流一般不擁有商品，不參與商品的買賣，只是在物流渠道中，由專業物流企業以合約的形式在一定期限內向用戶提供系統化、個性化、資訊化的全部或部分物流服務。從這個意義上有人稱第三方物流為“合約物流 (Contract Logistics)”或“委外物流 (Outsourcing Logistics)”。

現代意義上的第三方物流業，在產生後的短短二十幾年裏，之所以能在全世界獲得如此迅速的發展，有其深刻的社會經濟根源。長期以來，傳統工商企業的經營模式具有“小而全”、“大而全”或“縱向一體化”的特徵，即企業擁有從原材料採購進貨開始，到最終產品生成入庫為止的所有功能，並將企業的資源分散配置在各個環節。

隨著買方市場的形成和市場競爭日益激烈，分散式物流體系的低效率和高成本劣勢越來越明顯，眾多生產企業開始轉換原有的經營模式，制定新的競爭戰略。一方面，企業更加專注於拓展核心業務，提高產品質量和開發新型產品，以增強企業活力；另一方面，企業為了實現生產與消費環節的無縫銜接，使產品形態快速轉變為商品價值，積極引入現代物流的管理理念，整合原有的物流資源，期望提供多功能、高質量的物流服務作為一種新型之競爭戰略。

由於現代物流市場需求經濟規模明顯，而物流管理系統性要求高、技術層次亦不斷提升，大多數企業均未於物流運作上分配足夠內部資

源，使得相關運作往往不具備高效率、低成本的營運能力，因此創造了外部化、專業化物流服務的巨大市場空間，形成物流服務朝第三方物流產業發展的驅動力。

近年來因為工商業競爭環境的愈趨激烈，亦促使物流活動複雜化，以及法規的鬆綁，使得兩岸物流活動整合的方式有一些突破性的改變，因而有所謂第四方物流服務供應商（Fourth Party Logistics Service Providers，簡稱 4PL）的產生。簡言之，第四方物流服務供應商即為物流業中的物流業，其營運能量不在傳統物流業的實體物流硬體（如倉庫、場站、設備、貨車等）上發揮，而是在提供物流需求有效解決方案與執行成效上，並專注於善用資訊科技力量，進行物流資源整合之規劃、執行與控管，累積與運用整合經驗與知識資產，為顧客創造更高之價值。

以美國市場為例，美國的第三方物流發展得很快，市場規模由 1996 年 308 億美元，上升到 2002 年的 650 億美元，1996 到 2002 六年間每年以平均超過 8% 的速度成長。2003 年美國物流成本為 9,360 億美元，約占 GDP 之 8.5%。估計 2003 年美國第三方物流市場規模約為 700 億美元，僅占全國物流成本之 7.5%，增長潛力相當龐大。根據美國 Cass Logistics 公司之 2002 年抽樣調查，在過去兩年裏，第三方物流企業的客戶之物流成本平均下降了 11.8%，物流資產下降了 24.6%，訂貨周期從 7.1 天下降到 3.9 天，庫存總量下降了 8.2%。表明美國第三方物流的效用已從單純的降低客戶物流成本，轉變為多方面提升客戶價值，從提供運輸、倉儲等功能性服務，向提供諮詢、信息和管理服務延伸，致力於為客戶提供一體化解決方案，與客戶結成雙贏的戰略合作夥伴關係（Robert Delaney, 2004）。

在綜合物流服務發展的同時，一些功能性物流服務提供商也在市場區隔中培育自身的核心競爭力，逐步形成了綜合的第三方物流服務商，以及專業的運輸、倉儲服務商和區域性配送服務商分工合作的產業形態。客戶可以選擇功能性物流服務商，也可以經由第三方物流服務商來

整合功能性服務商，提供一體化物流解決方案。這樣，專業性和綜合性物流服務提供商，在競爭中發揮各自優勢，可以滿足各種用戶的不同需求。

最新針對全球主要第三方物流企業 2003 年營運資料分析調查，將研究分析架構分成兩大部分，第一部分包含公司之員工數、服務中心及國家數、資本額、收入、以何種業務起家及現階段的業務重點、擁有的車隊量、機隊數及詳細運輸、包裹量等資料；第二部分則彙整各家公司之物流及相關服務項目的內容，審視其服務之廣度，主要區分成四大服務項目類型：一般運輸（陸海空）、特殊運輸（陸海空）、物流供應鏈及金融服務。調查之比較結果如表一所示。此項研究結果應可對貨主企業與第三方物流公司產生啟發作用。

表一 主要全球第三方物流公司之比較

全球 3PL 公司	營運資料總值	服務項目總值	總分
DHL	108.02	16	124.02
Exel	100.51	10	110.51
Nippon Express	69.32	15	84.32
TNT Logistics	57.34	17	74.34
K&N	46.88	12	58.88
UPS	29.82	17	46.82
Panalpina	29.83	13	42.83
FedEx	25.26	17	42.26
BAX Global	23.66	18	41.66
Eagle Global Logistics	22.01	11	33.01

註：由於原始單位不同，所以經過特殊處理，以相對強度呈現

資料來源：Global Logistics Company Study, 2005

大中華區物流業之發展

台灣身處大中華區之要津，且近年來許多大型製造與服務業進行以大中華區為重心的營運體系全球布局，使得大中華區的物流發展欣欣向榮，也造成政府當局的高度重視。本節將就大中華區近年之經貿與物流發展進行介紹。

自 1978 年中國大陸改革開放以來，兩岸間之產業互動愈趨頻繁，近年來，兩岸經濟活動特性更已產生明顯之變化。

改革開放早期，進入中國大陸的台商以傳統製造導向（如：紡織、製鞋）之產業為主，主要是因應台灣日漸升高的勞力、土地及環保成本；為了降低這些成本，除了外移別無他法，先移到東南亞再移到中國大陸。近幾年，製造技術較高的資訊硬體產業，也移轉到中國大陸，並造成了所謂「母雞帶小雞」的狀況（如：電腦周邊產業在蘇州聚集的現象）（林煌清，2002）。近年台商在中國大陸投資的產業慢慢的偏重於電子電器產品的製造業，這個現象應該可以解釋為：台商投資中國大陸的產業已經由以往勞力較為密集的產業，轉向資本與技術較為密集的產業，但基本上這些投資的產業大部分仍屬製造業的範疇。台商之所以會離開台灣的因素仍以勞力、土地成本的上升為主。在兩岸均加入 WTO 後，台灣服務業近幾年投入大陸市場的業態與速度均快速成長中，積極爭取未來在中國大陸市場扮演更為重要的角色，主要投入者為連鎖形態的零售業、海空運貨運承攬業、專業通路商等行業。

台灣一直以來之產業政策即以提供加工出口區及科學工業園區等經濟特區作為吸引關鍵產業投資的主要誘因，也因此為台灣之經貿發展帶來很大的幫助。1950 年代台灣經濟早期著重在農業的發展，但隨著內部建設與外貿需求，逐漸開始發展鋼鐵、造船基礎工業與民生輕工業等。

隨著經濟的成長，更在 1980 年代初期產業政策調整，開始大力推動高科技產業之發展，迄今卓然有成。近年基於中國大陸經濟快速發展成為世界工廠，台灣許多產業均將生產基地轉移到中國大陸，台灣產業型態正逐漸朝多元化服務業方向發展。

由表二可看出兩岸貿易金額明顯呈現不平衡之現象，主要因素乃台灣製造業在中國大陸需求之各項零組件仍由台灣供應之故。但是同期間，台灣對日本的貿易逆差卻持續擴大，顯示台灣在許多關鍵零組件及原料仍高度仰賴日本的技術來源。

表二 兩岸進出口貿易金額淨值

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004
貿易淨值	166.9	199.2	181.6	215.2	243.9	282.8

註：金額為億美元（台灣出口減台灣進口）

資料來源：台灣工商時報（2005/03/27）

中國大陸從 1978 年改革開放以來，首先在廣東及福建試建經濟特區，吸引外資，開展加工出口商業模式，在試辦成功後，開始在東岸沿海及內陸重要城市大量開發經濟特區，迄今二十餘年，為中國大陸之經濟發展奠立很好的基礎，吸引許多海外投資及技術，當然包含台商之資金與技術。中國大陸之生產製造環境已逐漸吻合外資企業之需要，輔以強大之內需市場，更增加台商利用中國大陸生產優勢的誘因。

以外銷為導向的生產活動，多半利用政府開發之經濟特區，以取得各項投資優惠措施。加上 WTO 內需市場開放時程迫近，許多以外銷為主的外商與台商，亦開始積極投入中國大陸內需市場，造成中國大陸不僅是製造產業，近年以來，連同服務性產業均獲得大幅度的成長，其樣式也非常的多元化。

台灣、香港與中國大陸各自擁有不同型態的經濟發展區塊。香港因

為面積較小本身就是一個自由貿易區（Free Trade Zone）；中國大陸腹地廣大，在各地擁有不同型態的經濟發展區塊，如較早的經濟特區、保稅區、現在廣泛成立的經濟技術開發區，以及 2000 年才成立的出口加工區。香港和中國大陸的經濟發展區塊的性質，都和自由貿易區的特性相似，也就是貨物只要不進口，在自由貿易區內是免關稅外銷的，中國大陸則更給予在經濟發展區塊中的企業更多的優惠，像常常聽到的三免三減半就是一例。而台灣僅僅只有科學園區與加工出口區有類似的功能，但在進出口方面仍有管制。台灣這兩個經濟發展區塊設立的目的都是鼓勵出口，因此在出口的部分可以有優惠措施，但在進口的部分，除了原料之外，成品的進口仍有限制。目前台灣政府為建構更有利的國際物流營運環境，正全力主導推動自由貿易港區的發展，然而受限於經驗、人才與資金，仍須相當時間摸索方可看到初步成效。此項新政策與預計推行成效，應可對未來兩岸以及國際物流的發展帶來正面的價值。

2003 年，中國大陸對外貿易快速增長，經濟發展對外依賴程度繼續增加，成為帶動亞洲貿易增長的重要力量。2003 年全國進出口總值 8,512.1 億美元，較同期增長 37.1%；出口和進口分別為 4,384 億和 4,128 億美元，分別較同期增長 34.6%和 39.9%，比 2002 年分別大幅提高 12.3 和 18.7 個百分點。2003 年，中國大陸成為繼美、德之後的第三大進口國，繼德、美、日之後的第四大出口國。亞洲國家貿易規模在中國大陸經濟的帶動下，擴大了 10~12%。據世界貿易組織發布的 2003 年世界貿易統計資料，2003 年中國大陸商品進出口貿易總額達 8,512 億美元，比 2002 年增長 37.1%，高於世界平均 16%的增長速度 21.1 個百分點；占世界的比重為 5.7%，比 2002 年上升 1 個百分點。在世界商品貿易中的位次超過了 2002 年位於第四位的法國，由第五位升至第四位；在進口方面，更是躋身於世界前三強。2004 年剛出爐的報告指出，中國大陸出口已經超越日本，成為世界第三大商品出口貿易國，僅次於德國及美國（WTO, 2004）。

中國大陸貿易快速增長和外向型經濟的縱深化發展，為中國大陸物

流走向國際市場提供了廣闊的前景，促進了國際物流的蓬勃發展。隨著世界製造業向中國大陸大幅轉移，中國大陸在產品鏈中處於中低端加工流通環節，對進出口貿易有著大量的需求；同時中國大陸投資旺盛，原材料進口大幅增加，再加上其國內消費能力不斷增長，自海外進口高級消費品增加，都使得中國大陸對外貿易顯著增加。

貿易的增長促進了國際間商品和服務交易量的擴大，客觀上需要更多優質且高效率的國際物流服務。同時，跨國公司及其分支機構基於其一體化經營戰略對其全球供應鏈和網路重新布局調整，使得中國大陸成為重要的採購加工中心，推動國內物流與國際物流的銜接融合式發展。2003年，在外商直接投資中，且交通運輸、倉儲及郵電通信業合約金額 50.1 億美元，增長 228.0%；批發和零售貿易、餐飲業合約金額 23.8 億美元，增長 43.3%。這些物流相關部門的外商投資增長，從一定程度上反映了經營的國際化融合趨勢（南開大學，2004）。

2003年中國大陸總體 GDP 達到 116,694 億人民幣，依據不同研究來源之假設，中國大陸物流成本約占總體 GDP 之 20%，則其金額估算約在 23,339 億人民幣。台灣 2001 年總體 GDP 為新台幣 95,066 億元，物流成本估算為新台幣 13,291 億元，占總體 GDP 之 13.98%（財團法人工業技術研究院，2002）。近幾年台灣經濟成長速度落後於中國大陸，所以推算 2004 年的數據，兩岸總體 GDP 之差距應該有擴大的現象。由上述數據分析，中國大陸總體 GDP 約為台灣的 5 倍之大，物流成本（亦即潛在物流市場）則為台灣的 7 倍大。表二中顯示兩岸間之物流活動非常的大，已形成一個非常具規模的區域物流市場。如果以 3% 物流成本估算，銜接兩岸貿易商品流通之物流市場已達 70 億元人民幣之規模。2003 年美國物流成本約為兩岸物流成本（含兩岸貿易物流）之 2.7 倍，因為兩岸第三方物流之發展較晚於美國，估計兩岸第三方物流市場應該不會超過美國的水準（7.5%），總市場規模應該低於 2,003 億元人民幣（約 258 億美元）。顯而易見的，物流是個非常龐大的市場，預估其未來成長空間仍非常的

大。

近年以來，台商與港商在中國大陸之投資活動加劇，投資產業內容也更加多元化，兩岸三地間產業互補之分工模式也愈趨明顯。在兩岸加入世界貿易組織後，這項新發展對以亞太為主的全球商品鏈及區域商品鏈中的經濟活動已帶來很大的直接影響。大中華經濟圈的華人企業如何面對此快速融合的經濟環境，在物流發展上不斷追求創新與突破，是所有涉及兩岸三地經貿活動的企業所共同關心的重要管理課題。

台灣物流產業受到製造業與服務業擴大在中國大陸發展的極大衝擊，兩岸貨物流通的需求增加，而臺灣貨源（尤其是製造所需之原物料及成品）正呈現逐漸降低的趨勢。換言之，台灣企業正面對物流作業需求的新轉變，必須積極建構新的物流營運模式，方能應付未來客戶的要求。尤其是在兩岸運輸尚未有效連通的限制下，如何尋求突破與創新之道，奠定在大中華區物流市場之地位，將是未來幾年台灣企業在區域經濟迅速發展時所需面對的最主要挑戰。

大陸物流產業，尤其是其本土物流業者，面對的挑戰則更大於台灣物流產業。首先，現代物流在中國大陸的發展歷史非常短，雖然自 2000 年以來，政府將物流設定為需要大力發展的產業，而且迄今已有很豐碩的軟硬體建設，不過因為大陸經濟發展持續呈現高成長率，除了面對全球的國際物流既有挑戰外，近年高度成長的國內市場，加上服務業開放外商獨資的時程已屆，新增許多新興的內需物流，而其發展方向與進程則仍不甚明朗。不過，為能及早占領市場地位，許多外商在中國大陸內需市場快速投入巨大的資金與人才，國際級物流業者，如 FedEx, UPS, DHL, TNT 等，均大幅調整在中國大陸的營運據點與人事布局。此種發展態勢，更加速了國內與國際物流業者間的競爭。

全球物流業之發展趨勢

物流委外已逐漸發展成為全球一個重要的行業。根據東北大學和 Accenture 最近對美國《財富》雜誌 500 強全球公司的調查顯示，全球企業中有 83% 使用第三方物流公司（3PL），而有 60% 使用多家 3PL。根據 2003 年 Georgia Institute of Technology and Cap Gemini Ernst & Young 進行的全球 1000 大企業調查，主要的美國全球公司花費整個物流預算的 49% 在 3PL 上，而歐洲全球公司則把物流預算的 65% 用於 3PL。

但不是所有 3PL 趨勢報告均指向穩定狀態和顧客滿意。追蹤 3PL 發展趨勢的幾家大學、顧問公司及貿易協會發現目前全世界的物流委外市場正發生許多的變化，有一些趨勢對委外物流發展是正面的，並推估將會有更多使用 3PL 的機會；而有一些卻顯示出 3PL 及其使用者間之不良發展趨勢。

根據最近幾個主要物流委外趨勢研究的結果與綜合分析，以下整理出未來可能改變委外物流發展的八大趨勢：

一、合併（Consolidation）

委外物流產業透過購併（M&A）方式進行合併，已成為大多數非常大型 3PL 發展的主要方法，事實上所有趨勢研究都認為合併是一個重要的產業改變趨勢。

二、全球化（Globalization）

另一個趨勢是，顧客要求 3PL 擴大服務範圍，以支持他們在新地理區域的發展及成長。許多 3PL 開始在中國大陸設立營運據點，不過提供

的服務還相當有限，營收也不高。不過這個現象可能很快會改變，因為許多 3PL 的顧客在中國大陸有生產活動，而且大多數銷售產品到中國大陸之市場。因為物流服務還不被信賴，許多生產廠商的物流仍自行運作，這個現象也指出未來物流委外市場具有更大潛力的發展空間。而在歐洲，許多製造商也已移往東歐，東歐消費市場的成長也吸引許多全球企業進入該區域，也將帶來更多物流商機。

三、領導物流與利基物流 (Lead logistics versus niche logistics)

愈來愈多 3PL 朝領導物流商或 4PL 方向發展，意味著他們將為其顧客管理龐大且複雜的 3PL 供應鏈。但並非全部 3PL 都具備能力成為 4PL，因此在其他 3PL 中產生一個防禦的趨勢，即在產業中特定物流服務裡找到適當利基並全力做到最好，倉儲即是一種最普遍選擇的利基物流服務。

四、財務壓力 (Financial pressure)

財務問題是 3PL 真正關心的事，由於 3PL 的顧客愈來愈重視成本的削減，因此 3PL 的營運收入不能如預期般的成長；3PL 也試著教育他們的顧客為何要收取這些費用，而不是藉由更低的價錢來建立彼此的關係。

五、更高的顧客期望 (Higher customer expectation)

與以往任何時候相比較，顧客期望他們的 3PL 能提供更多可迅速回應的服務，但他們經常無法找到一家稱職的物流公司。《財富》雜誌調查 500 強的公司使用多家物流服務公司的原因，是因為他們無法找到一家公司可以提供完整的物流服務。雖然 500 強顧客對任何單一公司提供的倉儲、貨運管理及直接配送服務均認為具有符合成本和服務效益滿意的

的水準，不過他們卻希望可以得到更多加值服務，因此物流業者要加強發展符合顧客需求的附加價值服務，這將可增加物流業的利潤空間。

六、關係的改變 (Changing relationships)

顧客通常對 3PL 的基本服務感到滿意，不過 3PL 與顧客的關係不像過去那般可以持續那麼長。和 10 年前相比，顧客之周轉率不斷提高，然而尋找新顧客的時間與成本卻是非常的高。3PL 與顧客的主要問題在於顧客對物流業者存在不切實際的期望，希望低價但卻又有很好的服務。物流業者未來將會更審慎選擇顧客，並致力維持與現有重要顧客間的長期夥伴關係，強化基本服務及各項加值服務的創新與效率。

七、整合的需求 (Need for integration)

供應鏈成員間由同一家物流公司提供服務的情況愈趨普遍，物流業者只要能夠服務更多在同一個供應鏈的參與者，這些參與者就有可能因為更好的整合獲得更大的利益。因此未來的競爭是在於供應鏈與供應鏈之間而不是公司與公司之間，全球物流業者要能夠發展更多低成本、高效率的運送路線，使全球顧客的貨物運送更容易。

八、IT 衝突 (IT conflicts)

全球物流業的顧客期待他們能夠具備 IT 技術能力，而全球物流業者也積極的準備這個服務能力。但在多數研究調查中顯示，企業並不期待物流供應商能夠提供 IT 的解決方案，因為企業並不看好物流業者是個頂尖的 IT 解決方案提供者，而且也希望物流業者的 IT 解決方案具有移轉性。然對物流業者來說，提供 IT 解決方案是可行的，但並不能當作是核心事業，因為要擁有最先進的 IT 解決能力是相當耗費成本的。

全球物流業之購併風潮

由前兩節分析得知，物流委外已經在貿易全球化之帶動下成為跨國企業的重要選項。為加強服務範疇及競爭力，購併更成為近年來全球物流業發展八大趨勢之第一名。本節將更深入剖析全球物流業購併的因素、挑戰與案例。

全球化並且極力整合供應鏈的公司，越來越需要 3PL 供應鏈服務夥伴也同樣擁有全球化的能力。當公司欲朝向全球化發展時，他們將會更加注重核心事業，並且將更多的功能性作業外包給事業夥伴。這類公司將會尋找比較少的夥伴，但是這些夥伴能做的事卻更多，而且他們會尋找能夠運用知識和供應鏈專業技術去幫助他們進入新市場的全球化物流業者。這個趨勢，使得供應鏈全球物流公司加快購併和合併的腳步，以取得合乎多數顧客所需的全球廣度和深度服務的能力。

所有的大型企業都是屬於國際化的企業，即使他們從來不在外地銷售，但是原物料採購、生產製造、行銷服務等活動，一定都會涵蓋超過一個國家甚至是一個區域。提供全球服務區域的聯結已是今日全球經濟的必然事實，許多全球化顧客要求物流公司具有在全球多處環境提供設施與服務的能力。所以，全球物流業一定要能夠協助企業的供應鏈在全球化基礎下運作，而能夠達到這個能力的最快速方法，就是經由購併的方式去填補全球的服務缺口。

由於科技、貿易規則及法規的改變，使得公司能夠在世界不同地區製造產品並將之販賣到世界各地。合併趨勢的關鍵要素就是科技，它將企業綁在一起，使公司對其他各國市場和活動可以取得更好的控制，所以他們需要物流供應商提供他們更大的服務區域。購併策略逐漸包含不僅僅是傳統物流服務，顧客希望獲得有創意的供應鏈解決方案，可以支持企業進入新市場、打開新通路、建立品牌、降低進入市場時間以及增

加回應力等重要目標。

全球 3PL 這個產業相當的動盪，自 1996 年以來，不斷地傳出合併或購併的消息。此合併的浪潮可以追溯到 1996~97 年，當年 TNT Post Group (TPG) 購併 TNT 以及 Federal Express 買下 Caliber Logistics。其他有名的交易還包括了 Ocean Group (Exel 的母公司) 購併 MSAS；TPG 購買 CTI Logistics (以佛羅里達為基礎的一家物流公司為 CSX Transportation 所擁有)；Deutsche Post 接管 Danzas International、DHL Airways、Air Express International 以及許多小型的公司；UPS Logistics Group 購買七家公司，其中包括了 Canada's Livingston Group。

當主要的企業要前進新興市場時，他們逐漸尋找可延伸至全球的整合解決方案，否則他們可能需要複製一樣的解決方案到不同的地理位置，並使營運成本增加很多。企業在全球少數地點持有存貨而非在各國均持有存貨的需求，這可以產生間接成本之規模經濟效果。顧客逐漸尋找泛歐或泛亞的解決方案來解決供貨到各地市場的需求。而驅使顧客採行這些方案的動力，乃是設定更高與更一致性服務標準之期望。

透過購併一家公司拓展地理範圍比在新的國家重頭開始運作，是一種較具成本效益的方法。APL 在太平洋和亞洲擁有堅強的實力，而 GATX 則在美國具有一定的影響力，購併 GATX 的原因是為了整合全球最大的貿易航線。APL 為許多頂級顧客提供整體的物流解決方案，包括了 Nike、Thomson Consumer Electronics、Kmart、GM 和 Toyota 等，APL 花了 2 億 1 千萬美元購併 GATX 以增強在墨西哥、阿根廷、智利以及美國等地的經營能力。

1995 年 UPS Logistics Group (現已改名為 UPS Supply Chain Solutions) 之所以創立，是因為顧客想要 UPS 擴大供應鏈服務以增進其與 UPS 的小包裹運輸關係，不過 2000 年購併的 7 家公司全是提供備用零件物流服務的企業。這些公司包括有管理關鍵零件配送網絡和技術維修、保證服務和退貨管理。與一家加拿大公司 Livingston 之購併，使 UPS

SCS 從中獲得了它所提供的加拿大供應鏈管理和美國的健康照護興旺業務。購併使 UPS SCS 增加許多當地市場的知識、新解決方案及管理專才，以及專業技能引入既有的能力組合中。TNT 物流購買 CTI 的目的主要在補強 TNT 物流在設計、工程領域資源有限的弱點，即期望在設計、工程與物流解決方案產生規模經濟，強化公司整體的智慧資產。

合併公司可帶給顧客更多利益。這些效益包含拓展與運輸業者及貨運承攬商的關係、獲得多家顧客共用配銷中心的效率等，這種多家顧客的運作方式提供了彈性和延展性給那些具有不同季節性尖離峰需求或者不規律成長型態的顧客。

購併後往往可以獲得更多的商業機會，這是單靠未購併前各自公司努力所難以獲得的。根據 Exel 內部研究指出，結合了 MSAS 的貨運管理和 Exel 的物流服務，顧客認為這項購併對他們是有利的，它增強了 Exel 提供供應鏈整合的能力。在合併後的三年之間，APL 物流新增 1 億 6 千 4 百萬元業務，這是兩家公司獨立存在所無法獲得的成果。APL 物流簽訂的一些合約，如果沒有 GATX 的參與是不可能得到的。APL 物流評估合併公司同時因為效率增加，不須刪減人員，而節省了 2 百萬元的成本。CTI 如果不和 TPG 合併，將需要花 8 到 9 年時間才有可能擁有 TPG 現在的全球物流顧客群。

購併並不是沒有問題的。整合可能是非常困難的，不過這是成功購併中最關鍵的因素。在技術進步、全球化、合理化以及通常被稱為新經濟時代的世界中，快速整合資訊、人力、資源和資金以做出最好的決策，並且能夠實行這些決策是最重要的課題。為了要整合產生效益，公司必須花費很多時間與精神投入整合工作，這可能會影響到他們的服務，甚至傷害到顧客。以購併獲得專業技術不見得是最好的做法，問題會發生是因為不同組織有不同作業方式及不同的資料系統，企業也許可以得到某些不錯的技術，不過卻需要整合不同公司文化和系統，且彼此不見得可以有效溝通。想要使合併公司產生交集是相當困難的一件工作，而原

本公司的營運效率可能會回歸原點。

購併後之企業要生存和發展，必須克服一些挑戰。最主要的挑戰是文化和策略之整合。有很多企業文化的議題，像不同的人力資源福利和薪資計畫必須加以調和，這些議題要靠購併團隊的努力去解決。假如公司間有相似的目標，具有策略性和適合性的整合是比較容易成功的，Exel 及 MSAS 之合併非常幸運地相當順利，因為兩家公司都是以顧客中心為導向且都致力於全球化發展。技術整合可能是另外一個障礙，合併公司間的資訊系統可能不相容，造成無法符合顧客在物流資訊服務上的要求，甚至造成顧客的流失。

合併公司是否持續成長並且獲得利潤可以透過觀察營收與盈餘之變化狀況了解，合併公司的財務能力是否能強化，將是合併公司決勝的關鍵點。當全球物流公司不斷追求全球化並在顧客市場透過購併成長時，他們愈來愈仰賴委外服務和更多科技力量之使用來達成經營目標。作者推測全球物流產業與購併風潮仍將持續成長相當長的期間。

參考文獻

1. Donald J. Bowersox, Roger J. Calantone and Alexandre M. Rodrigues, "Estimation of Global Logistics Expenditures Using Neural Networks", *Journal of Business Logistics*, Vol.24, No.2, 2003.
2. Peter F. Drucker, "The Economy's Dark Continent", *Fortune*:103, 1962.
3. Robert Gluck, "3PLs Consolidate to Develop Global Reach Clients Need", *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, 2001.
4. Robert Delaney, "15th State of Logistics Cost Report", CLM (now CSCMP) , 2004.

5. WTO, “World Trade Evaluation Report”, WTO Publication, 2005.
6. 中華人民共和國, 「中華人民共和國 2003 年國民經濟和社會發展統計公報」, 2003。
7. 中華民國財團法人工業技術研究院, 「物流整合應用技術發展暨輔導計畫」, 2002。
8. 林煌清, 「物流發展趨勢之調查研究」, 東吳大學企管系碩士論文, 2002。
9. 南開大學現代物流研究中心, 中國現代物流發展報告, 2003。
10. 龍道格、蘇雄義、賈凱傑, 全球運籌國際物流管理, 臺灣華泰文化出版, 2005。
11. 蘇雄義, 「兩岸現代物流之演進與展望」, 第三屆中國物流高層論壇, 上海, 2005。
12. 蘇雄義, 物流與運籌管理, 臺灣華泰書局出版, 2004。
13. 蘇雄義、方猷嘉、許釗銘、朱育村、張璋、呂淑慧、劉姿君, 「2003 Global Logistics Company Study」, 東吳企管供應鏈與物流管理研究室專題研究報告, 2005。

(本文作者現職於東吳大學企業管理學系兼供應鏈與
物流管理研究室召集人－蘇雄義教授)