

## 出國報告（出國類別：考察）

# 參訪物流和供應鏈管理企業

服務機關：台糖公司高雄分公司

姓名職稱：宗安平 課長

派赴國家：新加坡

出國期間：100年12月4日至100年12月9日

報告日期：101年1月16日

## 摘要

由此次為期六天的參觀訪問中可看出，新加坡物流運籌產業發達之原因，除了地理區位之優勢外，政府政策之不斷檢討、海關作業配合產業需求之不斷改善、業界間之良性競爭與合作以及業者充份依據客戶需求所提供之服務等，皆是提升其整體競爭力之重要因素，值得效法。現今世界經濟移轉至亞太地區，台灣位於交通要衝，經營國際物流中心仍有相當之發展性，經由此次參觀訪問活動可獲致下列心得與建議：

- 一、台糖公司未來在進行國際物流中心之設計時，應提供高階管理者和設施規劃者一完整明確的定位過程，同時將設施規劃者整合進入決策過程，提供決策團隊充足資訊，避免因規劃失常，造成投資浪費或設備使用效率不彰之情形。
- 二、台糖公司所委託之國際物流中心設施規劃者應與執行單位確實溝通，並藉由對物流中心之作業內容特性、顧客貨物特性與限制條件內容進行探討，並預測未來的營業額、客戶、經營的商品品項、進出的貨量及種類等，以清楚界定相關規模及組織成員，並達到預期之效益。
- 三、台糖公司所經營之個國際型物流中心除了整合內外部物流、金流、商流、資訊流外，更應該建立共同合作通路，改善作業效率及提高企業經營績效。
- 四、台糖公司所經營之國際物流中心應能透過電腦與通訊設備，協助客戶達成資訊相互流通，經由上、中、下游的串聯，有效掌握及時正確的市場情報，快速反應客戶之需求。
- 五、就國際物流中心而言，因應企業擴大採購、生產及行銷範圍，產生了許多跨國際活動，突顯設施地理位置選擇的重要性，因此台糖公司所經營之國際物流中心亦應慎選地理位置。
- 六、國際物流中心的顧客特性與一般物流中心不一樣，特別是空運，主要講求的是時效性、高單價之產品，台糖公司所經營之國際物流中心應依不同顧客和訂單之需求提供附加價值服務。
- 七、國際物流中心內部動線與空地之規劃、碼頭之數量以及車輛抵達時間之控制，對物流中心之運作是否順暢，有絕對之影響，這往往是國內物流中心在規劃時較欠缺考量之處，新加坡之業者提出上述關鍵性之建議。

## 目 次

壹、目的 .....	1
貳、過程 .....	1
一、FREIGHT LINKS LOGISTICS.....	1
二、UTI WORLDWIDE INC.....	3
三、SUPPLY CHAIN ASIA.....	4
四、AGILITY INTERNATIONAL LOGISTICS.....	6
參、心得及建議.....	7

## 壹、目的

「自由貿易港區」之設置乃為近年來政府為因應全球化之競爭，面對大陸經濟改革開放後之強烈磁吸效應所提出之政策，欲將台灣打造為「全球運籌中心」，以「自由貿易港區」之設立，建立和世界、大陸、南韓等國競爭之經濟基地舞台。以期藉由排除在國際海空商港管制區域內從事商務運務活動之各種障礙，提升台灣之國際競爭力，透過完善的供應鏈管理、產業分工、企業加值及行銷，使台灣於世界經濟角色中佔有一定的地位。

由於全球經貿活動國際化的發展更趨活絡、產品生產分工也朝向更精密化、生產技術進步與全球網絡資訊系統盛行且靈活運用當地的原料、人工、技術、配銷等活動，因此產業營運型態已演變成全球製造與全球分工的型態。企業為降低成本並提供全球市場高品質與迅速的服務機能，紛紛在世界各地建構生產與配銷基地，藉由全球運籌的模式，以提高競爭優勢與滿足客戶需求。台糖公司土地資源充沛，構築策略性物流作為各種產品之後勤支援與提供國際運籌服務，其策略性殆無疑義。因此台糖公司應逐步構建「策略性物流」，配合整個公司資源運用與相關投資組合，提供一套完整的物流活動，建立以物流能力為基礎的核心競爭力。

新加坡是世界上著名之自由貿易港區，與很多國家簽署了 FTA，在亞洲區域經濟發展上機會更勝於台灣；由於新加坡具有高效率之通關作業與完善物流服務之配套措施，因此成為許多國際企業設立全球運籌中心首選之一，為了解物流相關產業在新加坡自由貿易港區的優勢條件下之發展概況並進一步尋求商機，以作為分公司未來發展參考，擬實地參訪觀摩。

## 貳、過程

### 一、FREIGHT LINKS LOGISTICS

#### (一) 公司概要

輝聯集團於 1995 年上市，是一家以新加坡為據點的國際綜合物流服務企業。輝聯集團提供全方位的物流服務，包括國際貨運代理、化工倉儲和物流、倉儲配送、整合行銷、國際搬遷和檔案管理。輝聯集團的國際服務網路由 120 多個貨運代理商組成，涵蓋全球

600 多個目的港。除了與這群貨運代理商所建立的牢固策略夥伴關係，輝聯集團在馬來西亞、泰國、香港、中國、澳洲和杜拜也設有海外辦事處。

輝聯集團在過去的 30 年已成為非常良好的跨國公司，今年該公司很幸運地獲得由裕廊集團在裕廊島的 4.2 公頃土地，以建立一個國家最先進的危險品倉庫暨危險品貨櫃場。新的危險品倉庫將於 2013 年第二季度完成。輝聯集團一旦完成，將能夠向客戶提供高價值全方位（尤其是在裕廊島）綜合性化學物流解決方案，如罐式集裝箱洗艙，危險品罐式集裝箱儲存，危險品裝桶/包裝，化學物品複合和混合等，許多化學跨國公司都表達了濃厚的興趣以長期合同在新設施上。

輝聯集團在 2011 年取得另一突破，由於災害預防和緊急應變規範贏得了新加坡化學工業協會（SCIC）責任關懷金牌獎。此外，該公司也贏得了新加坡化學工業協會員工健康與安全和過程安全責任關懷獎。展望未來，輝聯集團將繼續專注在成本管理和卓越運營，以提高其利潤率，以及安全和客戶滿意度。

## （二）物流中心業務概要

1. 由於新加坡擁有強大的經濟實力和輝聯集團努力提高生產力，輝聯集團藉由使用資訊系統緩解經營成本上升的影響，並能保持盈利能力，其貨運代理業務的營業額較一年前增加了 13.8%。
2. 輝聯集團已在航空貨運大樓設置一間航空貨代辦公室提供更好的服務給客戶，包括密切監測和照顧他們的空運貨物出貨。另外，該公司亦將繼續建立新的代理關係、開發新的辦事處、追求收購和擴大服務的範圍。
3. 輝聯集團經由創新系統和安全管理的高度重視，該公司已經成功地改造文件存儲服務，並將繼續建立該公司的技術實力和安全系統，以提供客戶資料具有最高完整性之保障。
4. 輝聯集團提供流通增值服務包括：標籤製作、貼標、產品分類、重新包裝、貨物重整加工與組合以及客戶特殊作業等項目，依據客戶產品特性提供客製化的流通增值服務。
5. 輝聯集團針對時效性較敏感的貨物，在合理的時間內協助客戶完成卸貨、理貨、加值作業、分貨以及派車出貨等作業，有效提升客戶供應鏈營運效率。
6. 輝聯集團整合型物流服務包含海空運輸安排、廿四小時通關作業、拖櫃暨特種運輸、

最佳化倉儲理貨管理、客製化增值作業、多元化貨物包裝服務，以及後續的配送服務與退貨處理作業等。透過資訊平台，客戶將可隨時、隨地經由網際網路取得即時的進儲、庫存、與銷貨資訊，進而提升整體供應鏈的營運績效。

7. 輝聯集團依據客戶的產品特性與存倉需求，提供多樣化的倉儲空間與環境；在儲位選擇方面，除了一般的棧板料架儲位外，亦提供各型尺寸的存貨空間供客戶使用。

8. 輝聯集團提供完善的庫存管理機制予客戶；庫存管控方式包括先進先出、後進先出、批號管控、依保存期限管制以及客戶指定出貨等方式。

## 二、 UTI WORLDWIDE INC

### (一) 公司概要

UTI 為全球十大先進物流集團並為美國上市公司，成立於 1926 年，已有 85 年的歷史，早期是在德國的一家海運承攬商，慢慢的發展為全球供應鏈的服務提供者，目前在全世界超過 60 個國家設有營業據點，擁有員工超過 1 萬 9 千名，營業額已達 50 億美元。UTI 在專業經營團隊及全體員工的努力下，已建構完成全方位物流服務體系，成為績效卓越能提供客戶全球供應鏈整合解決方案的物流公司。

UTI 集團國際貨運承攬經營團隊，所有團隊組織功能均以客戶滿意為導向，並達到專業分工整合的目的，以及快速回應的服務精神。UTI 主要的服務策略為研發先進的物流管理系統，提供創新的物流解決方案以提昇物流效率及降低物流成本。

### (二) 物流中心業務概要

1. UTI 物流擁有一群以顧客為導向及多年實務經驗之專業團隊提供客戶整合性物流服務，主要的服務策略為研發先進的物流管理系統，提供之服務內容包含：倉儲管理、運輸配送及物流增值服務。

2. UTI 提供客戶包括進口及出口之國際貨運承攬服務，服務對象不論任何產品，時間及地點，皆可依客戶需求規劃量身訂做之國際海、空運輸服務，服務內容包括提供創新的物流解決方案、進口及出口之國際貨運承攬服務、國際海、空運輸服務、

海運整櫃及併櫃、海空聯運業務、海空運併裝業務、包機作業服務、戶對戶整合性作業服務、特殊貨物及展覽品處理等關連性物流專業管理及諮詢服務，透過供應鏈整合服務以提昇客戶產品附加價值為目的，並創造與客戶雙贏的長期夥伴關係。

3. UTI 自成立以來，即投入大量的資源-來開發整合型物流資訊管理系統，以有效管理所有的物流作業流程，並將此系統連結於網路上成為客戶的使用平台。該物流系統可提供客戶線上訂單傳輸、進貨查詢、出貨狀況查詢、庫存量查詢、產品效期查詢、儲位使用查詢、訂單追蹤及各種管理報表等最即時性的資料，並提供客戶在商品交期控制、安全存量控制、產品週轉率管理、效期控管等增值服務，讓客戶能立即有效掌握整體供應鏈流程，提高物流效率，降低物流成本。
4. UTI 透過 e 化，不僅能夠提升產業供應鏈夥伴們彼此間的資訊交換時效與方便性，亦能提升 UTI 現有客戶之服務水準，並降低成本。而自從該公司建置並使用此 e 化平台之後，目前整體上游供應商、下包商與物流公司之間，已能將彼此間資訊相互傳遞及交換，且能充分使用此系統產生之各項資料，因而提高各單位間資訊透明度，連帶也提升資料準確性、資料豐富度。

### 三、 SUPPLY CHAIN ASIA

#### (一) 公司概要

SUPPLY CHAIN ASIA 致力於聚集亞洲之供應鏈與物流專家們於同一平台，透過平台分享與學習，是亞洲最權威的物流雜誌之一，其宗旨是引領物流運籌業邁向世界，並藉由物流能夠結合並且促進全球供應鏈的最佳發展。

SUPPLY CHAIN ASIA 提供亞洲最新的物流情報，包含：系統設備廠商資料、物流中心資料、運輸公司資料、產業動態情報、銷售資料情報及技術動態等。其具體內容包含：市場需求情報提供、產業調查資料提供、亞洲各國相關團體資料及最新物流技術情報提供等。

#### (二) 業務概要

1. 亞洲是許多全球化以及地區性第三方物流企業利潤增長的主要來源，並且它們也

持續在該地區拓展其網絡範圍以及服務種類。

2. 亞洲持續地成為全球第三方物流行業利潤增長的主要來源，除了新興市場的內在波動，即使在動盪時期，該地區也正不斷地被認為是行業安全的天堂。在最近一次的價格下降中，當美國和歐洲的物流盈餘都縮水了百分之 10 以上，亞太地區依然為許多全球化和地區性的企業帶來了客觀的兩位數增長。亞洲的潛力與活力使之為第三方物流企業提供了一個高競爭力的環境，並且在發展與創新方面都處於物流行業的絕對間斷。
3. 顧客多元化的需求以及對靈活方案的要求意味著亞洲的第三方物流企業正在飛速拓展它們的業務，包括地理範圍以及不同種類和不同專業的服務。
4. 在中國，壓力正面臨著上升的出廠成本外加國內市場生產與配送的運營正在向內地遷移的趨勢，供應商們在內地發展中地區開發新服務或是擴展現有服務的例子十分頻繁。
5. 除了發展相對較新的場地，為貨主尋找和創造切實可行的新選擇也是非常實用的。
6. 伴隨著擁有更加訓練有素的員工，新的科學技術以及改進過的網絡，會擁有多更多的可能性，許多供應商正致力於發展專業針對性的服務以提供更好的獲益並且也更難被複製。
7. 配送點並不總是在倉庫，而是會在“野外”地區或是在工地，這意味著在運送易碎的儀表與電子設備的時候需要給予特別的保護。對於像太陽能面板之類的產品，很重要的一點是能夠掃描系列號並且通過網絡提供給客戶。
8. 在某些亞洲市場中的發展速度以及對於市場份額的激烈競爭意味著地區性物流行業的吞併，雖然全球經濟危機已經比從前有所減少，但是依然十分尋常。
9. 除了收購，許多大型的第三方物流企業依然以輕資產模式在亞洲地區運營，主要是由於針對大型增長的市場所存在的多變性以及不可預測的性質。
10. 在過去幾年中動盪的經濟環境刺激下，客戶目前的目標是建立一個反應更靈敏且更動態的供應鏈，以更小的數量，更及時也更頻繁地運輸。這催生了第三方物流企業提供更多零擔物流和卡車零擔的服務。
11. 在一片經濟復甦時期，進口商在尋求能夠更快速將產品投入市場的方式，同時還要兼顧平衡運輸成本。
12. 更多的客戶在著重拓展亞洲市場的同時，依然在尋求能夠為其提供一站式服務的供應商。第三方物流企業想要有效地回應這些需求並且就此確保其擁有規模更大價

- 值更高的合同，它們就需要達到一定的水準並且在專業領域擁有經驗。
13. 由於在亞洲供應商與供應鏈客戶之間的關聯更加密切，因此新興出現了能夠提供全新的更具專業性的增值服務。
  14. 消費品零售業正在新興出更多的複合型增值服務，業務不僅僅包含庫存與倉儲管理，還包括提供許多增值服務例如為零售配送點提供價格標籤服務，退貨服務以及處理海外招標訂單的運輸。
  16. 從汽車製造業到電子產品業，來自客戶與政府的關於改進可持續發展的壓力也被轉移到第三方物流企業身上。無可爭議的是這還依然處於一個初期階段，但是亞洲地區的第三方物流企業依然有一個明顯的趨勢來提高其服務中的可持續發展優勢。
  17. 綠色倉儲設施的設計與租賃在亞洲地區也有增長的趨勢。

#### 四、AGILITY INTERNATIONAL LOGISTICS

##### (一) 公司概要

科威特 AGILITY 物流公司在 1849 年成立於英國，至今在全球已有超過 500 多個分公司，所經營的業務有：國際航空、船舶貨運、PROJECT LOGISTICS、JIT (JUST IN TIME) 倉儲管理服務等。其亞太區總部位在新加坡，並設有區域分發中心 (RDC)，目的是加強在亞洲的業務和在區內提供一個發展平台。

AGILITY 區域分發中心位於樟宜北面，樓高 5 層，總樓面面積 1.45 萬平方米，其中 3 層設計是恆溫倉庫，兩層作為一般倉貯用途，另加一個常規貨架系統，可容納多達 6500 個貨盤。中心提供服務包括：入境管理和分配、整合和成品管理、併合運輸及碼頭業務、配套業務、維修程序、逆向物流、訂單和訂單管理，配置和內置訂單管理等。服務行業包含：汽車、高科技、時尚用品及零售、快速消費品、食物飲料、醫療，工業，化學品，以及石油和天然氣等。

##### (二) 物流中心業務概要

1. AGILITY 針對不同客戶的特性加以分析後，提供最專業的服務來滿足客戶需求。

另外透過全球代理網絡系統，提供客製化「一條龍」運輸服務(DOOR TO DOOR SERVICE)，以節省運輸成本及隨時追蹤貨況。有關海運服務項目包含：全球主要港口整櫃、併櫃之貨物承攬、海運進出口報關、卡車提貨/派送、貨物包裝及併櫃服務、危險品貨物運輸及、貨物海上保險。

2. AGILITY 致力於全球空運運輸，針對不同客戶提供最專業的服務來滿足客戶需求，服務項目包含：全球空港併裝網絡、三角貿易、私人行李運送、貨物運送保險、證明文件之申請、空運進出口報關及門對門服務。
3. AGILITY 提供的海空聯運服務，經由中轉，迅速將貨物送達世界各地，一方面能縮短海運的運輸時效，另一方面也節省高昂的空運運費，將貨物即時送達客戶手中。
4. AGILITY 全方位的物流服務體系主要分為下列四大範疇：
  - (1) 國內專業物流整合性服務
  - (2) 海外專業物流整合性服務
  - (3) 國際海、空貨運承攬服務
  - (4) 海、空運進出口報關服務
5. 對於不同產業客戶的特殊或差異性服務需求，AGILITY 物流專業的服務團隊除了可提供一系列全方位整合性物流服務外亦可依特殊需求設計量身訂做之客製化專業物流及諮詢服務

### 參、心得及建議

由此次為期六天的參觀訪問中可看出，新加坡物流運籌產業發達之原因，除了地理區位之優勢外，政府政策之不斷檢討、海關作業配合產業需求之不斷改善、業界間之良性競爭與合作以及業者充份依據客戶需求所提供之服務等，皆是提升其整體競爭力之重要因素，值得效法。現今世界經濟移轉至亞太地區，台灣位於交通要衝，經營國際物流中心仍有相當之發展性，經由此次參觀訪問活動可獲致下列心得與建議：

- 一、台糖公司未來在進行國際物流中心之設計時，應提供高階管理者和設施規劃者一完整明確的定位過程，同時將設施規劃者整合進入決策過程，提供決策團隊充足資訊，避免因規劃失常，造成投資浪費或設備使用效率不彰之情形。
- 二、台糖公司所委託之國際物流中心設施規劃者應與執行單位確實溝通，並藉由對物流

中心之作業內容特性、顧客貨物特性與限制條件內容進行探討，並預測未來的營業額、客戶、經營的商品品項、進出的貨量及種類等，以清楚界定相關規模及組織成員，並達到預期之效益。

- 三、台糖公司所經營之個國際型物流中心除了整合內外部物流、金流、商流、資訊流外，更應該建立共同合作通路，改善作業效率及提高企業經營績效。
- 四、台糖公司所經營之國際物流中心應能透過電腦與通訊設備，協助客戶達成資訊相互流通，經由上、中、下游的串聯，有效掌握及時正確的市場情報，快速反應客戶之需求。
- 五、就國際物流中心而言，因應企業擴大採購、生產及行銷範圍，產生了許多跨國際活動，突顯設施地理位置選擇的重要性，因此台糖公司所經營之國際物流中心亦應慎選地理位置。
- 六、國際物流中心的顧客特性與一般物流中心不一樣，特別是空運，主要講求的是時效性、高單價之產品，台糖公司所經營之國際物流中心應依不同顧客和訂單之需求提供附加價值服務。
- 七、國際物流中心內部動線與空地之規劃、碼頭之數量以及車輛抵達時間之控制，對物流中心之運作是否順暢，有絕對之影響，這往往是國內物流中心在規劃時較欠缺考量之處，新加坡之業者提出上述關鍵性之建議。