



W E K E E P Y O U R P R O M I S E S .

物流報告

DHL 營運概況及市場分析

第五組

指導老師：劉耀中

組員

楊婷雅 0944104

林彥汝 0944114

黃秋萍 0944115

陳炫如 0944127

魏沛絨 0944131

CONTENT

1.	前言	p. 1
2.	公司簡介	p. 1-4
3.	作業流程	p. 4-5
4.	4P	p. 5-6
5.	價格領導策略	p. 6-7
6.	SWOT 分析	p. 7-8
7.	公司策略	p. 8-9
8.	成功關鍵因素	p. 9
9.	未來挑戰課題	p. 10-11
10.	結論	p. 11
11.	參考資料	p. 11

前言

台灣擁有良好的地理位置，位處於亞太區中心、平均航行及飛行時間最短，這對國際快遞或貨運而言，都是難以取代的利基點；而且台灣是出口導向國家，對國際快遞業務發展相當有利。

整體來說，對於很多民眾而言，國際快遞業提供了便捷快速的包裹、文件運送，但是隨著企業經營領域的擴大與技術的創新，高價值電子製造商品如筆記型電腦等，反而成為國際快遞業營運獲利的最大商機，因為高科技產品生命週期已日漸縮短，必須在最短的時間送達客戶手中。

在全球四大國際快遞業者的競爭下（DHL、UPS、FedEx、TNT），公司的營運表現與經營績效就成為重要的指標。

公司簡介

取名 DHL 的緣由？

DHL 是三位公司創辦人 Adrian Dalsey、Larry Hillblom 和 Robert Lynn 姓氏的第一個字母。創辦人開始藉由航機私人運送舊金山與檀香山之間的來往文件，並在貨件實際抵達前，先進行貨物清關的程序而大幅減少清關的時間。顧客也因此節省成本。運用此概念，一項全新產業的誕生：以飛機迅速遞送文件與貨物的服務 - 國際航空快遞。

DHL 網絡以驚人的速度持續成長。公司由夏威夷向西拓展至遠東和環太平洋地區，接著拓展至中東、非洲以及歐洲。至 1988 年時，DHL 已經遍佈 170 個國家並擁有 16,000 名員工。

德國郵政集團與 DHL 的合併

2002 年初，德國郵政集團已經成為 DHL 的主要股東。2002 年底，德國郵政集團已經擁有 DHL 100% 的股權。

2003 年，德國郵政集團將所有旗下國際快遞與物流業務合併至單一品牌 DHL 之下。而德國郵政集團在 2005 年 12 月收購 Exel 後，更強化了 DHL 品牌。DHL 這個專業品牌由德國郵政集團所收購的眾多公司所組成。

（Exel：至德國郵政集團於 2005 年 12 月收購 Exel 為止，Exel 擁有近 111,000 名員工於 135 個國家提供服務。Exel 的業務是為主要顧客提供運輸與物流解決方案。）

台灣 DHL

DHL 台灣分公司於 1973 年成立，為最早進入台灣之國際快遞公司，現有員工近 1,000 人，全台設有 10 個服務據點，以及桃園國際機場運務中心。1990 年與通路領導品牌 7-ELEVEN 結盟，於全台 7-ELEVEN 門市提供文件及包裹之國際快遞服務。2002 年成為台灣首家榮獲高科技資產保護協會(Technology Asset

Protection Association)安全認證的國際快遞業者，並且為獲得認證最多的業者。

台灣 DHL 發展歷程

年代	重大事件
1973 年	DHL 成立台灣分公司，開始商業文件的遞送業務。
1976 年	DHL 開始承接全球包裹快遞服務。
1984 年 6 月	台灣 DHL 與 DHL 全球電腦網路連線，實行商務運作電腦化。
1990 年 3 月	DHL 與全國最大連鎖便利超商 7-Eleven 策略聯盟，為客戶提供 24 小時的特惠文件袋寄件服務。7-Eleven 當時在台灣擁有超過 2,000 家門市，同時也是第一家與國際快遞業者合作的連鎖超商，讓消費者更容易享用 DHL 國際快遞的服務。
1993 年	DHL 在全台灣設立 23 個營業站，包括一些離台北市較遠的郊區服務站，以便與顧客更接近。其功能包括業務、運務及行政文書作業等。
1994 年 7 月	DHL 推出電腦語音查詢系統(Easy Trace)，為國內首家推出該項先進科技服務之國際快遞業者。
1994 年 9 月	DHL 推出國際重貨快遞服務，開始為顧客運送 45 公斤以上之重貨。
1995 年	DHL 延伸 24 小時電腦語音查詢系統(Easy Trace)到 Easy Fax，使客戶能夠自動設定由指定的傳真機號碼接收貨件動態查詢資料。
1997 年 3 月	DHL 在 7-Eleven 門市推出國際快遞重量箱 Jumbo Junior (小於 10 公斤的包裹)。同時，DHL 也推出 25 公斤的超級重量箱服務。
1999 年 8 月	DHL 宣布在台灣開始一項 330 萬美金的「深耕台灣投資計劃」，於 1999 到 2001 年間，在全台建立 8 個大型服務中心。新的服務中心將引進全自動貨件處理設備及「Drive-in」概念。每個中心的平均大小都超過 4,000 平方公尺。
2002 年	成為台灣首家榮獲高科技資產保護協會(Technology Asset Protection Association)安全認證的國際快遞業者，*並且為獲得認證最多的業者。
2006 年	DHL 推出運務品管監控系統 (QSMS, Quality Shipment Monitoring System)，領先業界提供顧客立即性的運務追蹤服務，讓顧客無後顧之憂。
2006 年	DHL 榮獲 2006 年亞洲物流大獎的「年度最佳國際快遞業者」獎、「年度最佳航空貨運代理商」獎及「年度最佳三方物流服務」三大獎項。
2006 年	DHL 於全台 7-ELEVEN 隆重推出 1 公斤「便利箱」，提供輕巧、便利、實惠的國際快遞服務。

DHL-公司目標、全球任務說明

公司目標	全球任務說明
<p>更好的績效，更多的服務，更大的可能：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.完善的客製化解決方案－從運送國際快遞文件至供應鏈管理。 2.結合空運及陸運最理想的整合性服務網路。 3.將貨物迅速、安全、準時地運送至世界各地。 4.為顧客簡化報關複雜性－與五大歐洲國家的海關直接連線，員工包含全球 80 多國的專業海關經理人。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.致力於了解和滿足顧客的需求，為每一位客戶提供適當的服務、產品和價格。 2.透過利潤成長和再投資的獲利確保企業的長期成功。 3.一個鼓勵成就，熱情和團隊精神以及提供員工有較多發展和成長機會的環境。 4.一個為顧客排程，追蹤，追溯和管理資訊/溝通的全球資訊網路。 5.資源的配置與 DHL 是一個全球企業的認知相符合。 6.當與中心管理網路結合運作時，一個專業組織能夠維持地區的主動權和地區決策權。

DHL-公司與顧客的互動

DHL Interactive	
互動內容	互動優點
<p>是一套針對空運、海運和陸上貨運需求而發展的線上工具。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●提供空運、海運及 European Plus services。 ●提供全球貨件遞送即時資訊。 ●提供貨件運送歷史資料，包括貨件詳細資料及費用。 	<ul style="list-style-type: none"> ●線上進行預約取件及文件準備，可提升服務品質並減低花費。 ●貨物追蹤的即時性及透明化，隨時得知貨物遞送狀況－每週七天，每天二十四小時。 ●備有基準調查模式，讓您能夠依據標準來判斷相關貨運承攬業者、運輸者或是代理商的執行效率。 ●預約不僅快速，準確且安全。 ●任何服務及技術問題都可以直接向 DHL 專家詢問。

DHL-五項最先

年代	事件
1973 年	最先進入台灣的國際快遞業者
1984 年	最先引進網際網路查詢貨件的國際快遞業者
1994 年	最先引用電話語音查詢提供更佳顧客服務的國際快遞業者
1995 年	最先獲得 ISO 9002 品質認證的國際快遞業者
2003 年	最先獲得高科技質產保護協會(TAPA)最高等級安全認證的國際快遞業者

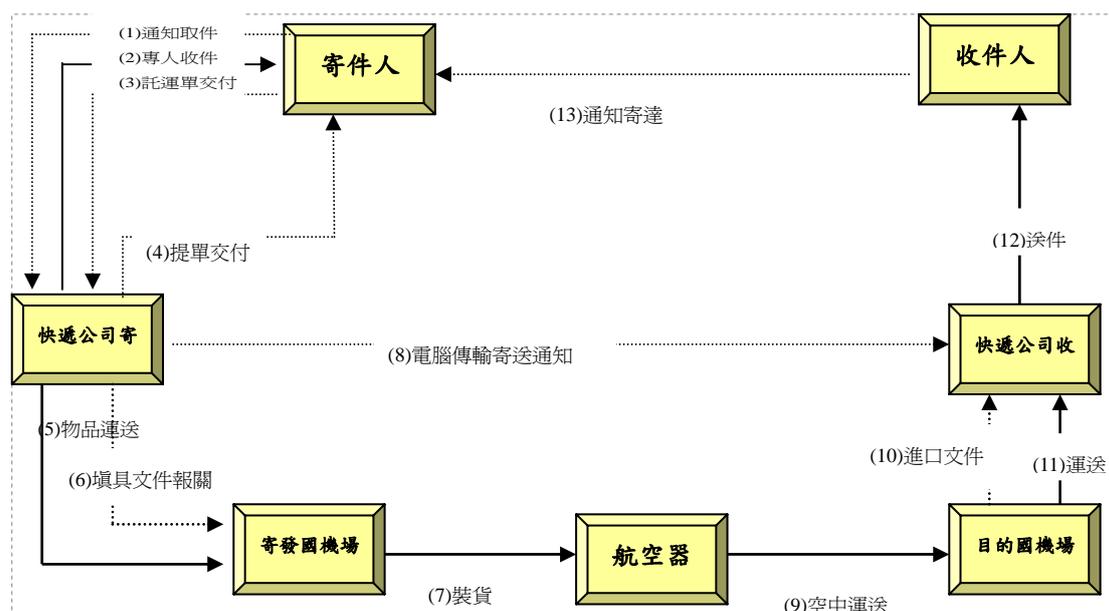
DHL-四項最佳

獎項	事件
最理想品牌	突破雜誌調查 DHL 為消費者心目中最理想之國際快遞品牌(自 2001 年起)
最佳國際快遞服務	自 1987 年連續 17 年獲頒亞洲貨運業大獎之最佳國際快遞服務獎
最優秀國際快遞企業	領先所有國際快遞業者，DHL 獲遠東經濟評論雜誌的 Review200 評選為亞洲最優秀跨國企業第 15 名。
最佳年度國際快遞業者	2002 年榮獲亞洲物流獎頒發之「年度最佳國際快遞獎」

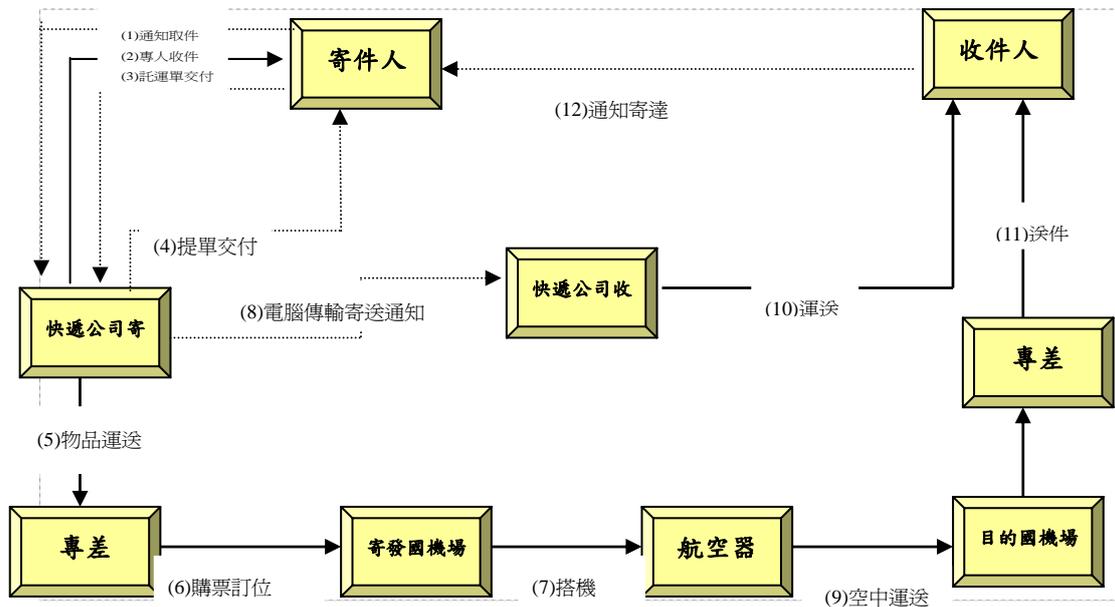
包裹快遞作業流程

實線：實體流

虛線：資訊流



文件快遞之作業流程



DHL 之 4P

產品 Product

1. 國際快遞服務(有：主要服務、特殊服務、附加服務)
2. 公路及鐵路貨運(特殊服務、商業展覽及活動)
3. 航空及海上運輸(空運、海運、後勤支援計劃與管理、產業專案、附加價值服務、商業展覽及活動)
4. 一般消費品

在此高度競爭的市場中，DHL 的服務可支援消費性產品 (CPG) 製造商與其他消費品公司以協助他們達到零售顧客與日俱增的需求量。

地點 Place

可上網尋找離最近的 DHL 服務據點，方便的服務地點查詢工具可輕鬆找尋世界各地的 DHL 服務據點地址資訊。

1. DHL 台灣地區服務據點搜尋
2. DHL Exel 地址搜尋—DHL 給員工辦公室搜尋用的
3. Danzas 地址搜尋—DHL 給全球顧客搜尋用的

推廣 Promotion

1. 全球都有經驗豐富的 DHL 員工可妥善達成顧客的商展物流需求，並可於商展或活動之前或之後研擬量身訂作的解決方案滿足顧客各項物流需求。
2. 顧客可自行決定運輸方式—公路、空運或海運—往返商展地點，並將國際運輸之所有的文件辦理、報關及進出口手續交給 DHL。

價格 Price

付款/帳單服務

- 1.DHL 提供運費、關稅與稅額的彈性出帳及付款選項。這種彈性方便顧客依照自己的方式開帳單給寄件人、取件人或第三者。
- 2.保險部分除了標準的 DHL 責任外，DHL 還提供保險服務，給予顧客有關任何外在因素所造成的實體遺失或損壞的財務保障。

價格領導策略

目前的 DHL 定價，高出一般競爭者，利用本身的快遞速度以及送件的保證，向消費者收取較高的費用。這樣的策略也是與競爭者做一個區隔。讓消費者覺得 DHL 提供的服務是較快速、品質較高的。在這個領導策略最重要的前提是，DHL 必須繼續謹慎的處理速度上的差異化。

混合定價

- 1.兼顧效率與彈性，混和式定價顯然是最佳的選擇者。
- 2.總部建立價格制訂小組，成員包含總部及各地區的管理人員，共同制定一套標準的定價標準。
- 3.PRISM 系統是這個方法的核心。
- 4.各地成立利潤中心，管理者依據負責各地的利潤以及市場的開發，將之應用至 PRISM，在各地訂出針對市場的合理價格。

價格結構

- 1.包裹和文件的價格應該定為不同，建議包裹可以採取比較低廉的價格。
- 2.針對不同產業，收費應該相同，避免為不同的定價投入過高的成本。
- 3.目前依照收月費、次數折扣、每半公斤累計計價等方式。
- 4.各地不同的重量間距，總部交由各地利潤中心決定。

折扣策略

- 1.各地的業務代表依舊維持著相當的折扣權限，然後與每個顧客簽訂契約。
- 2.一般個人散戶客戶，則依照每個地方的價格，並不予以折扣。
- 3.總部是以 PRISM 作為每個利潤中心的考核。

策略總表

總部

- 成立定價小組，制訂簡易 PRISM 為全球基準

利潤中心

- 以 PRISM 為基準，制訂因地制宜的價格
- 業務代表
 - 1、跨國性企業 (MNC)
 - 市場區隔：全球統一定價
 - 2、中小型企業
 - 提供折扣
 - 3、散戶
 - 各地標準定價

SWOT 分析

S 優勢

品牌形象：DHL 已連續六年榮登國際快遞理想品牌第一名，成績耀眼以 17 個百分點差距遙遙領先同業，穩居寶座。2002 年成為台灣首家榮獲高科技資產保護協會(Technology Asset Protection Association)安全認證的國際快遞業者，並且為獲得認證最多的業者。

全球網路服務系統：電腦追蹤查詢運送狀況，貨物追蹤的即時性及透明化，無論貨物自何地寄往何地，都可以對它們進行全程追蹤。透過國際網路、電子郵件、WAP、手機簡訊或電話等方式即時獲得貨物的最新遞送情形。

專業的員工：DHL 全球的專業海關經理人可和五大歐洲國家的海關直接網路連線，任何服務技術問題都可直接向 DHL 專家詢問。

線上預約取件：可提升服務品質，減低花費，預約不僅快速且安全。

全球快速運送能力：DHL 有最豐富的海關通關知識，能確保顧客的貨物快速通關，並準時送達目的地，而且與政府單位和航空公司關係、互動良好。透過 DHL 範圍最廣的國際快遞網路，提供戶對戶貨物到府服務，服務地點遍及全球 220 餘個國家。

組織有彈性：如總部、區域經理與代理商的彈性運用。

W 弱勢

定價系統複雜

台灣市場小：與全球另三大國際快遞業者 (Fedex UPS TNT) 的競爭下，市場被瓜分。

沒有強大的電視廣告：媒體曝光率不足，宜加強媒體廣告，尤其是電視媒體廣告
受限於目前行動設備的規格：DHL ExpressSMS 和 DHL ExpressWAP 一次僅能追蹤一筆貨件。

O 機會

隸屬於德國郵政集團：全球最大物流集團之一的德國郵政集團 (Deutsche PostWorld Net, DPWN)。2003 年，德國郵政集團將所有旗下國際快遞與物流業務合併至單一品牌 DHL 之下。2005 年 12 月德國郵政集團收購 Exel，更加強化了 DHL 品牌。

網際網路交易日趨成熟：網際網路的環境與相關資訊科技越來越成熟，網路上的商業交易與各種應用也越頻繁。

策略聯盟：台灣 DHL 自 1990 年開始與台灣最大的連鎖超商 7-11 合作，提供國際快遞寄件服務。目前台灣全島共計有 3,300 家以上的 7-11 門市提供 DHL 服務。在 7-11，DHL 提供給顧客一天 24 小時，一週 7 天的特惠文件袋、迷你重量箱及重量箱投遞服務。顧客可以更容易且更方便享受到 DHL 服務。

市場佔有率大：DHL 是目前台灣最大的國際快遞公司，在台灣有 39 % 的市佔率。

T 威脅

同樣類型的快遞業者多：Fedex UPS TNT。

科技的進步：電子郵件減少文件傳遞的需求。

無專利易被模仿：營業機密容易被同類型業者模仿，可考慮申請專利。

公司策略

一般策略

1.集中度：

密集：主要競爭者，服務網介於 185-219 國之間。

台灣：DHL 在台據點採與 7-11 合作，DHL 本身有 25 個服務中心。

2.產品差異化：

服務項目差異性不大，各廠商皆著重於提高顧客服務或保障。

3.成本狀況：

高額成本：空、陸運之交通工具，或電腦設備。

對購買者的議價能力

消費群為機構團體，故購買量與總值都非常的高。

加上各家國際快遞提供服務的項目差異度低所以轉換成本低。

同時廠商間的競爭相當激烈，所以對買方而言，價格敏感度很高。

綜合上述，可知對購買者的議價能力較低。

對供應者的議價能力

- 1.國際快遞公司的規模皆有一定程度，故在採購上都是大規模的訂購。
- 2.國際快遞公司的垂直整合程度相當高，為了掌握時間，避免假借他人之而使
得利潤降低，故從人員訓練、運輸工具、保險、報關等，皆公司自己完成。
故國際快遞公司對其供應者的談判力高。

進入障礙

- 1.規模經濟：由自己的機隊運送，如此可藉由轉運站的功能"重新將同一路線的
貨件，分派在同一貨機上，使裝貨率提高"以達到規模經濟，降低運
送成本。
- 2.資本需求：需以飛機、機車、貨車來作為交通工具，還需大量電腦、人力，
所以需要大量的資金供應。
- 3.產品差異化：服務項目差異性低。
故對於潛在進入者而言，其進入障礙較高。

銷售通路

國際快遞產業須有全球的銷售網路，不是很容易就可以觸及的。
法令規定，國際快遞業者須領有甲種航空貨運承攬業許可證，並與三十個以上的
國家或地區同業連鎖經營。
所以此產業的進入障礙很高。

成功關鍵因素

- 1.大量的資金，以投入設備的購置、人員的管理。DHL 快遞在全球範圍的技術投
資就高達 3.5 億美元。
- 2.相關的科技電腦、資訊設備需求齊全，以節省人力成本及時間。對 IT 技術和
決方案持續的投資。在亞太市場，DHL 豐富、先進的 IT 解決方案，有力地協
助客戶解決各種物流需求，進而實現他們在亞洲各地的整體經營。
- 3.國際快遞需大量的人力資源，以從事配送機器設備的操作等。人才管理很重
要。訓練員工具快速反應能力、具創造力、對工作充滿熱情、熱衷於提供服務，
創造具責任感、使命感及團隊合作的多元化工作團隊。
- 4.適時的併購與結盟，以迅速擴展自身規模。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，實現全球化的目標。並在 1998 年併購 Danzas 與 2005 年併購
Exel，快速提升市佔率，擴展歐洲貨運網路。
- 5.發展企業核心競爭力，才能獲得長期且穩定的競爭優勢。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，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。

未來挑戰課題

1. 廠商所提供的服務項目相當類似，再加上國際快遞產業主要顧來源為商務機關團體。如今越來越多的客戶在對於價格敏感的同時，也要求優良的品質。想要在物流市場上獲得成功，最重要的是為客戶創造真正的價值，而價格和品質都是不可或缺的重要因素。
2. 廠商目前面臨其主力市場，主要為歐美地區，但已逐漸達飽狀態，應要朝向其他地區深耕發展。例如：身為全球國際快遞與運籌業領導品牌的 DHL，同時也是第一個進入台灣市場的國際快遞業者，DHL 自 2000 年起展開的「深耕台灣計劃」，總計到 2006 年為止，已經投入 10 億新台幣積極提升地勤運務設施，今年持續加碼投資台灣，陸續擴展與升級運務設施、持續推出更客戶導向的運籌服務，全面提升台灣物流業與企業在全球市場上的競爭力。DHL 北亞轉運中心的總投資額達到 1.75 億美元，將服務於中國和北亞國家，完善區內以及和歐洲、美國的洲際鏈結。這一投資力度也是 DHL 迄今為止在中國最大的單筆投資項目。
3. 能力管理和創新。

強化的面向

1. 加強服務的品質 (ex: 速度、可靠性)
 - (1) 當地國家政府合作，在機場上建立專屬作業區。
 - (2) 與當地地主國通路、物流業者策略聯盟，以快速霸佔整個地主國的強勢通路，拓展服務據點。
 - (3) 在客戶服務領域，DHL Connect 幫助 DHL 降低了對客戶服務代表的依賴性，提高了處理呼叫和安排日程的效率。DHL Connect 提供了對遞送時間更改的自動檢查能力，實現了定單傳送的電子化，從而可以對客戶服務的變動情況進行更為有效的管理。
2. 塑造與同業不同的形象 (ex: 提昇差異化)
 - (1) DHL 新款制服以強化品牌形象與精神為目標，在顏色搭配展現時尚創意，而在 logo 曝光、增設特殊功能、環保材質等，都使得 DHL 的制服格外搶眼！
 - (2) 國際快遞產業強調速度與專業，以黃色及紅色為主的 DHL 制服十分搶眼，設計充份呈現國際快遞業人員具有的活力、熱忱與專業服務形象。
3. 創造更多的附加價值 (ex: 保證準時送達，否則退錢)
 - (1) 簡化報關複雜性。我們以最新方式與海關直接電子連線，以提供顧客具有效率、快速且零書面作業的交易服務。
 - (2) 提供顧客海關與管制程序層面所有專業建議的方式，我們能確保以最有效

率的方式符合海關規定。

(3)所建立的程序、有效技術以及與全球海關的鞏固關係，能協助確保商品以顧客期望的方式運達。所有文件紀錄均受到管理，且能在運送商品之前進行清關程序以加快清關速度。

4.穩定既有的顧客（ex：會員制）

成立 DHL 會員制，一方面可以建立長期顧客關係，並且可以針對經常往來的顧客有一些特殊的加值服務。

5.開拓新的客源與市場

投資於亞太地區的基礎建設，將資源由歐美地區轉投資亞太地區。

結論

物流市場的發展以及競爭的激烈，要求物流企業具備較強綜合能力，而企業的綜合能力不僅體現在產能服務上（服務規範、服務硬體體系：堆場、設備、倉庫等）和地域優勢上，更體現在市場的行銷能力和服務品質，而兩者都體現了企業的品牌形象號召力。物流企業的優秀經營理念、企業文化以及企業行為和企業的視覺管理應該有系統的統一的管理。

DHL 是世界一流的快遞和物流公司，為客戶提供富有創意、度身定制的解決方案。在全球範圍內的解決方案、快遞、航空和海洋貨運和陸上運輸有著豐富經驗，可將全球範圍的廣度和本地市場的深度相結合。DHL 也有著連接全球 220 多個國家和地區的協調的國際網路。技術上的領先地位加上 285,000 多名辛勤工作的員工保證了 DHL 能夠提供超過客戶預期的迅速、可靠的服務。

參考資料

<http://www.dhl.com/publish/tw/zt.high.html> DHL 官方網站

<http://tw.search.yahoo.com/knowledge> 奇摩知識家