



## 「二〇〇〇年歐洲設立產銷據點及物流考察團」工作報告

### 壹、考察目的：

外貿協會為協助傳統產業之廠商提升國際競爭力，配合經濟部「協助廠商赴海外設立發貨倉庫及行銷據點行動綱領」，特規劃一系列海外佈局主動出擊計劃，選擇進軍日本、美國及歐洲三大目標市場。繼七月份日本暨九月份美國之兩項考察團，本會再次組團，選擇前往德國比荷三個歐陸國家，考察其投資環境及其物流現況。並藉與當地台商座談之機會，分享其成功的經營心得，並使廠商了解在歐洲設立據點後將面對之問題及困難。

為使廠商了解「全球佈局」以及運用物流服務之重要性，本團安排拜會歐洲德、比、荷三國投資主管機關聽取其簡報，使廠商分析評估設立產銷據點或發貨倉庫可行性；另藉參訪歐洲優良且具特色之物流公司及其發貨倉庫，從而有深度地實地了解其作業流程及配銷情形，使廠商明瞭如何利用其服務以擴大產品在市場上之占有率，達到降低成本提高效率之目的，進而掌握行銷通路，接近市場並對市場趨勢及時做出最理想之判斷及因應策略。

### 貳、考察活動日程

- |        |  |
|--------|--|
| 十一月廿五日 | 全體團員搭乘華航班機啟程   |
| 十一月廿六日 | 團員抵達德國漢堡<br>駐漢堡代表處商務組尹組長燕興宴請全體團員   |
| 十一月廿七日 | 聽取漢堡投資局 Mr. Riegel 簡報漢堡投資環境及其優勢<br>赴漢堡物流業者 BUSS 公司及 NAVIS 公司聽取簡報並參觀其倉庫配銷作業<br>與漢堡台商舉行座談會<br>參加漢堡投資局舉辦之「台灣之夜」活動，並由本 |

團團員新系統公司向參加德商進行其「高雄物流園區」及我國「全球運籌管理中心」計劃之簡報

十一月廿八日 參觀漢堡碼頭營運公司 HHLA 及 Oceangate 物流公司並聽取簡報

搭船參觀漢堡港港務設施

搭巴士赴布來梅

十一月廿九日 赴布來梅世貿中心聽取布來梅投資局說明其投資環境

參觀 Duetsche Post 之包裹配送中心

參觀專業物流 BLG 公司及 DWB 物流公司

搭巴士赴杜塞道夫

十一月三十日 拜會北萊茵邦經濟促進局及杜塞道夫投資局，聽取簡報

參加杜市律師 Mr. Poppek 及會計師 Mr. Bergers 辦理之成立分公司設立據點說明會。

赴德國最大之物流公司 Danzas 聽取簡報

參觀當地台商力捷(Umax)德國分公司之倉庫

與杜塞道夫台商座談

十二月一日 搭船參觀杜易斯堡(Duisburg)河港各項設施並聽取由杜易斯堡經濟促進局所做之簡報

參觀杜易斯堡電子工業園區

聽取杜易斯堡科技中心簡報

洽訪德商 Kuehe & Nagel 物流公司

參觀 Sino Tech 台商之發貨倉庫

與杜塞道夫台商座談

- 十二月二日 聽取瑞典物流 MSAS 公司介紹北歐物流作業之簡報  
及德商 Birkart 物流公司之簡報  
搭巴士赴荷蘭鹿特丹
- 十二月 三日 週末
- 十二月 四日 搭車前往比利時安特惠普聽取其港務局之簡報，了解比利時之投資環境  
洽訪比商 Natie，Decathlon 及 New Wave 三家物流公司  
陽明海運駐荷代表游世青先生宴請本團團員
- 十二月 五日 參觀台商捷安特駐荷之組裝工廠  
拜會荷蘭配銷協會並由鄒副秘書長及該會會長 Mr. Van Lede 共同簽署合作協議  
聽取中強電子荷蘭公司之簡報  
與駐荷台商座談
- 十二月 六日 參觀誠洲電子荷蘭公司聽取營運簡報並參觀該公司之發貨倉庫  
拜會鹿特丹港務局聽取簡報並搭船參觀港務設施  
洽訪荷蘭 MSAS 及 Hudig 二家物流公司  
荷蘭代表處經濟組安排本團與荷蘭國際貿易局局長及投資處副處長餐敘並交換意見
- 十二月七日 洽訪荷蘭 Danzas、Kuehne & Nagel、Traffic 及 MAT 四家物流公司  
舉辦台商座談會
- 十二月八日 搭機返回台灣
- 十二月九日 返抵台灣

### 參、物流市場概況：

#### 一、德比荷三國之物流範圍及其特性：

##### （一）德國（漢堡、布來梅、杜塞道夫及杜易斯堡）：

就海運部分而言，其物流範圍除包括德國本身之市場外，由

於德國濱鄰北海，且東邊與波蘭及捷克等中東歐國家接壤，故尚包括新北歐（如瑞典丹麥等，貨品甚至可經由芬蘭轉入波海三國及俄羅斯聖彼得堡）及中東歐靠北部之市場。產業類別大體上之區分為漢堡港多半以大宗物資、民生用品、辦公用事務機器、消費品等為主，而布來梅則以大型機器、汽車零配件及非一般消費品為主。就空運而言，漢堡機場之運輸量在全德排名第五（前四名分別是法蘭克福、杜塞道夫、科隆及慕尼黑），但卻是全德國評估最賺錢的機場。該機場服務之範圍亦以新北歐地區及德國境內為主，亦有固定班機飛往美國。

## （二）比利時（安特惠普港）：

安特衛普港是歐洲第三大港，以歐洲各海港之位置來看，該港較靠近南邊，故其物流範圍則包括荷比盧、英國及法國、西班牙及葡萄牙等國。部分德國汽車廠（如歐寶及福特）亦利用當地較德國本地低廉之人工進行裝配工作，之後逕送至安特惠普港出口。

## （三）荷蘭（鹿特丹、海牙及阿姆斯特丹）

鹿特丹為歐洲第一大港，凡自遠東市場各港口海運出之貨櫃抵歐後第一站即是鹿特丹，故該港佔有先天性之條件掌握貨運的第一時間，加上荷蘭人擅長於國際貿易，政府在海關通關之政策及稅賦規定等配合度高，因此造就其物流業之發達，成為全歐之冠。荷蘭亦是全球許多大型企業設立歐洲配銷中心（European Distribution Center 簡稱 EDC）的第一選擇，其物流範圍包括整個歐洲。鹿特丹港週邊亦有歐洲最大原油及煤炭集散地。荷蘭空運部分則由阿姆斯特丹扮演主角，其貨運吞吐量是歐洲第三大（次於英國倫敦、法國巴黎）。

## 二、西歐物流業概況：

## **(一) 物流是未來 (Logistics is the future) :**

由於資訊數位化的溝通方式已改變，國際貿易及交易方式也跟著改變。傳統上的交易方式 FOB 或 CIF 已幾乎完全被 DDP 或 DDU 所取代。客戶下訂單後所希望得到的服務就是製造商把貨品直接送到銷售點。意即，昔日進口商應負責海運以外的物流作業，現已將此責任轉嫁予製造商。因此物流業服務已與製造商緊密的結合。製造商如何使客戶在下訂單後滿意的獲得商品就是未來國際貿易的趨勢。

## **(二) 物流是個組合的遊戲 (Logistics is a game of combination)**

歐洲物流業目前有往大型企業合併靠攏的趨勢，分析原因就是物流業本身分門別類而各有所長，有的公司擅長於配銷，有的則以包裹快遞見長。而自行開發各種專業部門的速度來不及應付市場上客戶的需求。造成各有專精的物流公司計迅速結合成為策略聯盟俾增加競爭力，讓客戶「一次購足 (one stop shopping)」。於是快遞公司與倉儲公司結盟，海運公司被配銷公司併購的合作案例層出不窮。

## **(三) 物流服務已深涉生產過程 :**

例如德國朋馳車廠生產的車門在未上烤漆前的表面塗油處理交由布來梅 BLG 物流公司代工後逕送往馬來西亞或南非。或是歐寶汽車之車內零件交由比利時 New Wave 物流公司利用塑膠射出成型機將生產之車內置物盒組裝妥再送至隔壁車廠組裝成車，待運外銷。而物流公司即需配合在車廠一側設立此類增值服務之衛星工廠，成為生產線上的一部分。

## **(四) 大型企業透過大型物流公司協助進行全球單一發貨服務 :**

以傢俱量販店宜佳公司 (IKEA) 之例，該企業在全球進行

某一產品之採購後全部集中至歐洲配銷中心，再依各國量販店之訂單發貨配銷，因此造成一奇特現象：在馬來西亞採購之產品送至歐洲配銷中心後再轉往台灣銷售。表面上看起來是往來運輸之浪費，但就貨品統一管控及整體調度來看卻較有效率。

#### **(五) 物流公司永遠都無法取代行銷，只能擔任供應商及買主之中間人：**

即使物流公司多元化的服務，與客戶間的接觸及建立行銷管道在基本上仍是供應商的重責大任。也唯有如此，供應商才能自己建立管道並直接掌握市場，了解市場反應。

#### **(六) 電子商務仍是物流業者之秘密武器：**

此次考察廿餘家歐洲優良物流業者，每家皆標榜其具有電子商務之解決能力，可以做到即時同步服務 (real time) 及貨品衛星追蹤等，運用高科技來加強服務品質。但這是物流公司在進入廿一世紀賴以生存的謀生之道，且其已投注大量資金在軟體開發上，因此每家在簡報時卻僅有口頭簡報略過，完全不展示其操作內容。由此可猜測每家物流公司自行開發的電子商務系統是數以百萬美金的資金堆積出來的，不會輕易展示與他人分享其成果。

### **三、當地台商（或外商）運用物流的情形及經驗：**

#### **(一) 打破物流業者提倡「一次購足」的迷思：**

由捷安特荷蘭工廠的經營及其物流程序可以看出，雖然每家物流公司都強調 One Stop Shopping，但如前述之併購風潮，兩家完全不同型態之企業在策略聯盟後，其系統整合必遭極大之困難，進而影響物流服務品質。據捷安特表示，該公司雖曾數度請大型物流業者前來簡報，因為其流程頗為複雜且各公司之報價超出成本太多，迄今尚未找到

真正的物流解決方案。

另外再看誠洲電子荷蘭公司之案例，該公司以利潤中心之方式管理各部門及其經銷商，各部門可依其部門所需，自行洽尋最適當且有特殊專長之物流公司做為合作對象，且隨時檢討，一有不正常情形發生就立即更換合作對象。因此配合該公司配銷作業之物流業者多達七八家，在與物流業者議價時何佔有絕對優勢，進而取得市場上最佳品質且成本最低的物流服務。滿足客戶對配銷之需求亦達成降低物流成本之目標。此次考察所接觸之台商皆採多家物流公司分段服務之方式，尚無從上到下由單一物流公司包工者，其原因多半為大型物流之服務索價較高，與台商經營理念不合所致。

## （二）在最接近市場位置設立一個歐洲配銷中心而非廣設

歐洲配銷中心（European Distribution Center, EDC）之設立將是拓展歐洲市場的一大利器。以往之作法為在歐洲各國設立多個配銷據點（National Distribution Center, NDC），這種方式造成據點與據點間的聯繫及調度較無彈性，營運成本過高。因此將配銷中心簡化成為一至兩個，雖將增加部分之運輸成本，但就整體而言仍能節省人事費用，並大幅降低倉庫存貨之利息支出，容易掌控且較有效率。

## （三）設立歐洲配銷中心須注意其便利性俾靈活操作，降低經營風險

舉例來說，某專攻俄羅斯市場的企業曾將其發貨倉庫設在芬蘭以方便貨品運送，不料遇上俄羅斯金融風暴使質品嚴重滯銷，該企業努力尋找其他客戶，結果找到了羅馬尼亞的買主，該企業需把貨品自芬蘭的發貨倉庫再次出口至漢堡轉運。其間的運輸費用使該企業損失慘重。在歐盟形成，法令規章逐步統合之情形下，如欲拓展泛

歐市場，在歐盟國家內設立發貨倉庫風險較小。不論是設在荷蘭或是德國都屬歐盟境內，就貨品進出口關稅已是統一，唯一差別在歐盟各國的增值稅（VAT）仍未統一，以及需繳稅賦是否先繳後退或是「延遲繳納」（即按每月或每季自電腦系統中沖銷）。此外，由於荷蘭在收取貨品關稅及增值稅方面有上述「延遲繳納」之功能，使廠商得以更靈活來運用資金（德國則無該項延遲繳稅之措施），故許多駐德台商皆將據點設在德國（靠近市場）而將發貨倉庫設在荷蘭（運用發達物流）。據台商稱，此操作模式效果甚佳。

#### **（四）設立據點或利用物流服務拓銷必須在初期不影響代理商權益之下進行：**

我國產品行銷歐洲多年，有許多係透過當地代理商之努力。若冒然大舉設立據點，勢將影響代理商之利益。除非已掌握多數之行銷通路，否則初期應以建立售後服務之維修據點續與代理商合作，低調進行。俟對市場通路有所掌控或有銷售自創品牌之計劃再行全面衝刺，將可避免與代理商正面衝突引起其反彈與反制。例如我國某家自行車公司原在歐已有配合良好之代理商，該公司曾赴歐設點且以更低價方式銷售，但未能在進入市場後及時全盤掌握通路，自家的產品在市面上相互競爭，結果引起代理商極大不滿而抵制，銷售量萎縮，該公司因而鎩羽失利。

#### **（五）應驗前稱「物流是未來」及「物流是組合的遊戲」兩項趨勢：**

歐洲買主對進出口業務已無興趣，再加上進口商不願進口整個貨櫃，因為海運時間長，二十餘天裡的匯率變化加上產品在此期間的降價，使進口商感到划不來。幾乎所有的台商皆認為未來在歐洲行銷，靠的是貨品運輸的品質、精準度與速度。製造商透過物流服務，本身即需扮演進口商的角色。是故，未來物流業提供之服務品質

將直接影響到產品銷售。而我國廠商在設立據點後如何來進行這項物流組合遊戲就須靠長期不斷的評估及嚐試，沒有一家台商在設立據點後與其配合的物流公司是從一而終的。

#### 四、協助政府推動「全球運籌管理中心」計劃：

本次考察中在漢堡全體團員曾參加由漢堡經濟促進局為駐漢堡台商舉辦年度的「台商之夜」活動，該局除邀請台商外，亦邀請德方人士參加。在該活動中由新系統物流公司鄭董事長介紹該公司為配合我國政府「全球運籌管理中心計劃」在高雄所成立的「物流園區」，使該計劃首度正式在德國對外公開宣揚。而在洽訪歐洲二十餘家物流公司之同時，本團亦主動宣導本計劃之旨趣，已引起歐洲各物流公司廣泛注意。

#### 肆、心得與建議

##### 一、市場特性及拓銷建議：

歐洲市場之特性為少量多樣，且買主多半對進出口業務並無興

趣。我國廠商除非在台灣以併櫃或包裹快遞方式出貨，否則實難擴大市場占有率（惟此兩項之運費極高）。在台灣企業應「走出去」，與國際貿易緊密結合的趨勢帶領下，在歐洲設立據點並運用物流服務是一個極佳的拓銷建議。

## 二、應繼續辦理相關之研討會活動

### （一）在台辦理研討會：

- （1）基於我國物流協會雖類似荷蘭物流業公會之推廣機構，但其對物流觀念之推廣及代荷蘭物流業者在海外找尋客戶有極強之行銷能力，惟對物流實務操作及細節內容較缺乏實際經驗。因此建議由該協會邀請荷蘭物流業者前來共同擔任研討會主講人以增強研討會內容。
- （2）研討會之場次建議在台北、新竹及高雄分別辦理乙場。因渠建議研討會之參加對象擬以資訊及電腦等產業為目標，故除與我國物流協會及漢諾威電腦展主辦單位慶凡公司合辦外，建議另邀台北市電腦公會擔任協辦。

### （二）於漢諾威電腦展展前（後）籌組歐洲物流考察團：

鑑於廠商在參展前大多忙於展務，而展後又多須後續洽訪買主，建議在辦理前述研討會時以問卷調查方式了解我國廠商對在該電腦展前後參團赴荷（歐）考察之意願、時段（展前展後）之選擇及考察時間長短（三或四天）之意見。

### （三）協助政府推動「全球運籌管理中心」計劃乙案部分：

- （1）目前已知新系統物流公司在高雄興建之物流園區預訂在明年三月卅一日舉行開幕典禮，屆時該公司將邀請許多國際大型物流公司派員前來參加盛會。建議可與新系統物流公司合作，利用此一機會洽請經建會配合辦理相關活動，以宣傳我國之物流產業及上項計劃。屆時亦可請 HIDC 協助邀請對遠東市場

有興趣之荷蘭物流業者共襄盛舉。

( 2 ) 外貿協會在此部分可著力之處乃在於海外推廣與宣傳，惟須先與經建會取得共識（例如與我國物流協會分工合作）及其所需後方能再進行細部規劃。

**(四) 協助我國新興物流業者成長，促使其提供國際級之物流服務：**

( 1 ) 我國好好物流公司已透過本會之協助，與荷蘭知名物流公司 Hudig B.V. 簽署策略聯盟，可請外貿協會協助宣導本項消息。

( 2 ) 我國物流服務業是新興產業，尚屬萌芽階段，外貿協會及本部促進外銷服務團可加強對國內物流業者提供服務，使其與國際業務接軌，保持我國產品競爭力。

### **三、蒐集並建立優良物流業者名單供業者運用**

由於提供物流諮詢服務將是本會未來創新業務及推廣重點之一，而物流業本身具有其地區特性。就長期規劃而言，建議具國際物流重點市場之駐外單位應將洽訪駐地優良物流業者及蒐集國際物流資訊列為每月工作績效之一，請駐外單位積極蒐集當地優良物流業者名單並加強了解其特長，據以建立檔案，俾隨時提供我國業者參考運用。

### **四、籌組以物流業為主生產業為輔之貿易訪問團赴西歐拓銷，提供量身訂做之服務：**

本會之駐歐單位近年來在平時即已多方面與歐洲大型買主接觸，對買主習性已建立許多經驗並有多方管道。建議後續物流考察團亦比照量身訂做方式，籌組以物流為主產業為輔之精緻貿訪團，先向廠商索取擬接觸之買主名單交由駐外單位先予聯繫進行接觸，並安排洽訪時間以類似小型貿易訪問團方式組團後直接至買

主公司洽談；再依據廠商之物流需求安排與歐洲物流業者洽談，使物流與貿易洽談兩項活動合而為一。