

台商在中國物流供應鏈發展的最佳模式

文/陳巨星

中國大陸自2001年起，正式加入世貿組織WTO以後，到2009年為止，將近十年的黃金期間，有了天翻地覆的改變。發生的關鍵因素主要有三大事情：第一是2004年底，中國大陸對外資企業開放了零售、量販、批發與分銷市場。第二是於2005年底，中國大陸對外商獨資企業全面開放物流服務市場。第三是2009年初，發佈十大產業振興計畫，把物流業正式納入國家級振興發展計畫中。

(一) 成為製造業或流通業的一份子

臺灣的物流業經濟規模都太小，只有船公司、碼頭業、航空公司，大型貨代與大型貨運業才有能力進入中國大陸物流市場。因此必須以集資，或是與中國大陸物流企業合資，或是直接與台商製造業或流通

業合資進入才有機會。總之，要讓自己成為製造業或流通業內的一份子才有機會立於不敗之地。

以下特別整理介紹近年來貼身觀察中國大陸物流發展的成功模式，提供給有心進入的企業作為決策的參考。

1. 要做創新的物流

要將3PL長在製造業或流通業裏。要從事3PL，絕對不要“硬著路”拿了資金買地、蓋廠房、招人後再找客戶，那麼就準備賠幾年吧。該考慮的是如何與製造業結合，成為它們旗下的物流企業，有了製造業的基本貨源，然後再找其他的客戶；或是長在流通業裏，成為它們旗下的物流企業，有了零售業的基本貨源，然後再找其他的客戶。如成立農產品國際物流與交易基地，由企業出錢，政府出地當股東，雙方合資成立新公司，在20萬m²的

場地中分隔出農產拍賣中心、展示中心與物流中心，再分設檢疫與海關，分別交給批發市場的人做批發拍賣，進出口交給貨代公司專業的人經營，當市場就在自己的場地裏運作，那當然物流就是自己做，再引進銀行業做市場的唯一金融機構，若一年有100億元人民幣的交易額，那麼企業可從中獲得的利益可想而知。我們建議的方案是與中國大陸企業合資，成立新的3PL，應用中方的資產，由台商來運營，風險最低。

2. 成立物流地產基金

集合大家的資金，買地蓋廠房出租，選擇外資或台資企業，替他們量身訂做物流中心出租給企業，投資回報率雖然較久，但很穩定，且可期待土地的增值。我們建議的方案是成立物流地產基金，出錢出力，由專業經理人管理，投資

者優先取得相關業務，藉這種方式進入中國大陸市場。

(二)從事物流服務你必須懂更多

中國大陸物流企業進步神速，因為世界級企業都來了，大家帶來更先進的科技與管理經驗。臺灣企業必須更加進步更加努力，要學習目前在市場最需要的知識，如：

- 倉單質押（物流銀行）的操作方式
- 如何做物流EIQ分析
- 內河航運運費時效與如何談判
- 鐵路運輸的做法
- 內陸運輸如何確保
- 供應鏈優化，庫存量與配置
- 如何節稅

中國大陸有國家級的物流師認證，有物流專業的高職、大學、碩士生、博士生，多年來已培養了許多專業人才，加上近年來不斷回國的海外專業人才，使中國大陸企業脫胎換骨，引進了最先進的物流自動化設備，最先進的物流ERP、WMS、TMS系統，這些都不是台商企業所經驗過的。中國大陸現在要的人才是要精通英文的、具國際視野的、博士學歷的、曾經統領過500人以上的，請問您的條件符合嗎？

(三)設備商如何進入大陸市場

臺灣的物流設備製造業進入中國大陸也都有幾年經驗了，其中發展最好的有耀欣、華詮、世倉、椰城、研華、精瑞、賽弗萊、國寶等，這其中又以國寶與耀欣評價與發展最好，分析其成功的要因，主要是徹底本土化與技術能力。在中國大陸發展的關鍵，講究門當戶對，還要關係好，當然產品更要好，中國大陸市場大，因此如何管理與做好每個案子，是需要智慧的。

在中國大陸如何開創物流系統與設備的市場呢？我們建議以下的方案：

1. 中國大陸已開始發展出型錄購物且有全國通路的物流設備批發銷售商了，結合此通路銷售。

2. IT硬體設備類可找系統集成商共同合作。

3. 結合幾家志同道合的廠商一起合資公司一起做。

4. 要共贏，要你給我業務，我給你業務。

5. 現在才進中國大陸的廠商，要走二三線城市進入。

6. 中國大陸廠商沒經驗，市場變化太快，需求經常變化，你必須要比他更快瞭解，

才能提出最好的方案。

7. 要懂更多，協助客戶，朝有利的方向規劃，設備就能賣出去。

8. 找大型物流顧問公司結盟—如耀欣、薈才、St.Onge、德國物流研究所、IBM、富基融通、歐麟等。

9. 找中國大陸設備廠商結盟—如大森、連合五金、林德等。

10. 找臺灣廠商結盟—如華詮、耀欣、國寶鼎虎等。

11. 找最有機會的產品—如系統集成、零擔路線貨運系統、車載管理系統、TMS、叉車租賃、棧板租賃等。

12. 找未來靚點產品—如輸送機、分類機、自動倉庫、語音揀貨系統、物流自動化設備、工廠自動化設備、冷庫建設、低溫車廂、生鮮倉庫、穿梭車貨架、生鮮貨櫃等。

(四)多方結盟，共同投資

台商在大陸展現旺盛的企圖心，即由華南、華東擴展到華北與大陸各地，且由製造業蛻變升級為物流服務業。為因應大陸市場競爭的演變，台商在策略佈局上被迫採用廣結善緣的相互投資，如聯合建立通路品牌，以及多方運用策略聯

盟，以避免淪入被購併，進而退出市場的命運。

隨著大陸市場魅力與潛力的擴大，在各方競相投入資源，以求爭做老大的趨勢下，中國大陸已成一級戰區。台商在此環境下，只有多方結盟，共同投資，以壯大聲勢力量，包括共同投資物流通路、品牌，或是相互策略聯盟，以求相輔相成。至於結盟的對象，雖仍以台商為主，仍應不排斥大陸本地商、港、日商及外商。

（五）擅用中國大陸政府和地方招商引資政策

台資企業選擇投資地點，政策和市場是他們最為關心的兩件事，擅用中國大陸政府和地方招商引資政策是獲取成功的一個關鍵。我們提供以下部分資訊作為參考。

1. 中國大陸交通部將發展海峽航運業，吸引台資航運企業及物流企業駐閩。交通運輸部副部長徐祖遠表示，將與福建省及有關部門密切協作，大力發展海峽航運業，大力扶持兩岸間的集裝箱班輪航線、滾裝航線及散雜貨不定期航線。政府下一步要增強海峽西岸港口對周邊經濟輻射作用，不斷

改善主要港口的集疏運體系，加快推進建設連接中西部的高速公路等交通基礎設施，大力發展「公鐵海空聯運」。發展相對集中的臨港產業，以專案帶動臨港產業發展，使海峽西岸港口真正成為服務海峽西岸經濟區，服務中西部，為臺灣提供中轉服務，面向亞太的門戶港口和中轉基地。

2. 廈門向台資招手，主推物流服務業。廈門市擁有對台優勢地理位置，據廈門市政府規劃，將有效運用臺灣服務業，加快發展對台物流，打造兩岸經貿交流合作平臺，積極發展兩岸客運、旅遊、物流、商貿、服務外包以及文化交流。廈門市將重點鼓勵和扶持服務業發展集中在九大領域，其中包括物流。另外，廈門東渡港區、象嶼保稅區和象嶼保稅物流園區三區合一的整合工作，正在加緊進行，3平方公里左右的廈門綜合保稅港區於2008年6月亮相。它使廈門港具備保稅港區的政策優勢，更好地對接臺灣高雄自由貿易港區。

3. 虎門港攜手粵台物流機構，擬建台商物流園，降低中轉費用。2009年3月虎門港與廣東省物流行業協會簽訂了《共同促進東莞市虎門港發展

的戰略合作框架協議》，並與臺灣全球運籌發展協會簽訂了合作意向書。此次合作旨在推進粵台物流資源融合，把虎門港打造成現代物流發展新平臺。目前虎門港保稅物流中心已進入建設階段，今年年底可封關運作。東莞台商協會將在保稅物流中心建設一個台商物流園，物流園初步規劃建設層高9米的單體倉庫。同時，虎門港下一步還考慮與台商共同建設生態物流倉。生態物流倉的成功運作也將進一步扶持沙田港區5號、6號泊位的運營，形成前方碼頭與後方物流倉庫良性互動的局面。

近日韓國三星公司已正式宣佈，公司名稱將從「三星（中國）公司」轉變成「中國三星」公司。這個深層的意涵代表的是韓國三星公司將徹底本土化，企圖變成是中國大陸的三星公司。

台商企業也一樣，在中國大陸發展就必須用中國大陸人的思維做事，賺任何可以賺的錢，現在也必須深思如何結合大家的力量，團結一起做。

最後再次呼籲，要發展3PL，必須與製造業或流通業深入的合作，才能立於不敗之地。📍