

中港儲運有限公司—資訊服務取得之決策¹

吳金山 陳天亮 鄭菲菲²

2021 年面對經營環境的激烈變化及 Covid-19 疫情影響，陳總經理正為了是否需要數位轉型及如何數位轉型而煩惱，就中港儲運公司現今的資訊系統而言，在同業中已屬前段班，但面對同業的低價競爭及資訊快速化的潮流，如何做到差異化並且拉大與同業的數位距離，在資訊化的推動方法和服務取得的抉擇？到底要外包購買通用型的系統，亦或者成立資訊部門自行開發？陳總經理長嘆一口氣，難道還有第三選擇嗎？

壹、公司簡介

一、成立背景

隨著政治及經濟的全球化的發展和網路科技與數位化的興起，跨境電子商務及區域性物流服務業發展迅速，倉儲、運輸等物流相關業務已逐步影響人們的周遭生活，其中倉儲及運輸等相關行業所提供的服務，有貨物運輸、貨代承攬、貨運集散場、貨櫃轉運場、航空貨運、海上運輸、貨櫃運輸、報關行、倉儲物流中心、發貨中心、快遞業與理貨承攬業等服務，幾乎包括從送貨者（生產）到收貨者（消費）的全部流程。企業為追求降本提效，許多企業在策略性的修正營運活動作業，以期能達到營運效能最佳化的目標，將原物料採購、作業生產、產品配銷、運輸及配送、流通訊息管理等經濟活動，以貼近消費者或市場的方式，在各市場區域進行上下游的垂直整合，於國際市場間形成一個具長、短供應鏈的供銷流通網路。在此過程中，物流通路體系的運作功能及其特殊性也愈益顯著。因此，如何有效提升數位化的物流整合服務能力、維持企業合理營業利潤是物流相關產業經營者最重要的課題。

¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》第 14 卷第 1 期，P.57~81，原題目為「中港儲運有限公司數位轉型的挑戰—資訊服務取得之決策」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 作者吳金山為東海大學資訊管理學系教授；陳天亮為東海大學管理學院 EMBA 研究生；鄭菲菲為國立中興大學科技管理研究所教授。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

中港儲運有限公司成立於民國 94 年，公司設立資本額為新臺幣 500 萬元，基地座落於臺中市龍井區（關連工業區內），為區域性物流中心（Regional Distribution Center, R.D.C.），以臺中港為貨物（櫃）進出口的門戶，主要提供倉儲、貨物堆棧、理貨包裝及運輸服務等。中港儲運公司基地位於臺灣中部，就運輸物流網路而言，臺灣南北的運輸配送活動，僅僅需要 2 ~ 3 個小時即可送達，具運輸地理優勢。在營運模式方面，中港儲運採用輕資產營運模式，聘僱員工約 30 餘位，其中有三分之一為外包人員，主要資產土地、廠房（倉庫）資本支出，採用租賃方式承租或與地主共同開發（長期租地建構廠房），運輸車輛及裝卸設備採用自購方式經營，其業務主力範圍在中部地區（臺中、彰化、南投、苗栗等縣市）的配送，同時為取得的快速成長及整合全方位服務，將長途運輸作業委外經營。中港儲運公司成立至今不斷的擴張營業規模，目前具有 3 座物流中心，皆位於台中市關連工業區內，營運面積達 2 萬餘平方公尺。

在中港儲運公司的市場區隔與市場定位方面，陳總經理先將國內廠商及企業市場做細部區隔，並將主要市場分為：企業客戶（B2B）的貨櫃進出口、貨物裝卸（大型公共工程重機械搬運、貨櫃裝卸、船舶補給）、倉儲長短期存放寄倉、運輸與配送（報關及船務服務、貨物加工與商品包裝及流通訊息處理等類型。台中港為臺灣中部的的主要進、出口門戶，貨物進出口型態以貨櫃運輸及散裝大宗物資為主，而中港儲運公司位於臺中港區外圍，居地理優勢（貼近市場）。因此，中港儲運公司將其市場區隔定位於：區域性之物流中心，其主要通路為 B2B（企業用戶對企業用戶）。

<http://www.kmcc.org.tw>

進行市場區隔之後，應根據區隔定義目標市場，將行銷與營運方向瞄準此市場，把企業資源放在選定的企業用戶身上，針對主要客群，量身打造專屬的行銷方法與策略，把資源集中在目標市場，提高成功率。中港儲運公司市場目標客群以 B2B 為主，行銷與營運主要客群如下：

1. 進出口貿易廠商。
2. 零售與批發業者。
3. 以製造業為主的物流中心。
4. 倉儲物流同業、運輸及物流配送業者。
5. 船舶補給代理、海空運承攬業及進出口報關業者。
6. 公共工程營造及承攬相關業者。

藉由市場區隔能夠定義市場所在的目標，應用於企業的經營模式，透過價值及服務傳遞，以顧客需求為導向，提供安全、彈性、高效率一條龍的物流服務，建立客戶服務價值鏈。中港儲運公司以「珍惜所托~如同親送」精神，將企業形象與服務加以結合，做了清楚的連結，此即該公司的市場定位。一旦企業有了明確的定位，自然也會有自身的品牌定位與形象。當這些記憶深植人心，就能樹立品牌的商業價值與企業認同。根據上述市場區隔與定位策略，中港儲運公司採取與其他倉儲同業不同的營運模式，如表 1 所示。