

# 後進者捷迅，淨利逆勢連**18**季成長 業務軍團懂晶圓又懂紡織 貨運承攬老三淨利 率超越老大

產業風雲 | 撰文者：韓化宇 | 出刊日期：2023-01-12



(攝影者·楊文財)

在商業競爭中，反應時間很重要，當新機會出現時，第一個有效反應者，往往是勝出的贏家。

台灣三家上市櫃貨運承攬公司之一的捷迅，當海、空運運價暴跌，拖累另兩家同業——中菲行、台驊二〇二二年第三季稅後淨利較二一年同期衰退，它，卻連十八季成長。

**i** 小檔案\_捷迅



成立：1984年

董事長：顧城明

主要產品：海空運承攬、電商快遞

成績單：2022年前11月營收53億元，前3季EPS為14.06元，雙創歷史新高

捷迅公司規模不大，相較競爭對手中菲行，營收約只有其一三%，但二二年前三季，其淨利率高達九·四%，高於中菲行的六·六%，兩者皆是以空運承攬為主要的公司，捷迅如何贏過老大哥，成為一家小、但成長爆發力十足的公司？

### 攻藍海！扮中小企業救火隊

關鍵是，在疫情期間，廠商因供應鏈瓶頸而叫苦連天，它卻能比同業更快速幫廠商找出縮短運送時間的解決方案，因而獲得不少新客戶青睞，包括內湖科技園區、土城工業區、華亞科技園區內的指標企業。

「為什麼我們的客戶對我們死心塌地？因為每當客戶碰到問題，我們整間公司大家一起想辦法解決，你讓人家感覺到你的誠意，它就離不開你了。」捷迅董事長顧城明接受商周專訪時，用這句話詮釋該公司的競爭優勢。

貨運承攬業又被稱為「貨物的旅行社」，舉例來說，台積電出口一批晶片給輝達（Nvidia），承攬公司要幫交易的雙方安排好出口報關、安排航空貨運航班、進口清關，以及陸運卡車運輸等運送環節。

在台灣承攬業中，一九八四年成立的捷迅算後進者，包括中菲行、鴻霖等都比它早進入市場，也比它更早建立穩固的客戶群，捷迅很難跟這些先進者分一杯羹。

為了突圍，它鎖定中小企業這片藍海，目標是成為他們的智囊團、救火隊。

這些企業小且剛起步，不論是出口或到海外設廠，皆尚未建立最省成本的物流途徑，捷迅不僅幫他們精打細算，更重要的是，相對台積電、鴻海，小頭家們在運送過程中，容易遇上突發狀況，如貨櫃卡在碼頭出不了關，捷迅要扮演救火隊角色，在最短時間內幫他們脫困。

要做到這點，捷迅須建立一個敏捷靈巧的組織，但這對貨運承攬業而言，卻是個艱鉅挑戰。


### 拚敏捷！組織扁平、養通才

貨運承攬業在台灣是個老行業，已有六十年歷史，多數公司會有資深員工過多，且長年擔任同樣工作的現象，人人自掃門前雪，靈活性也變差。

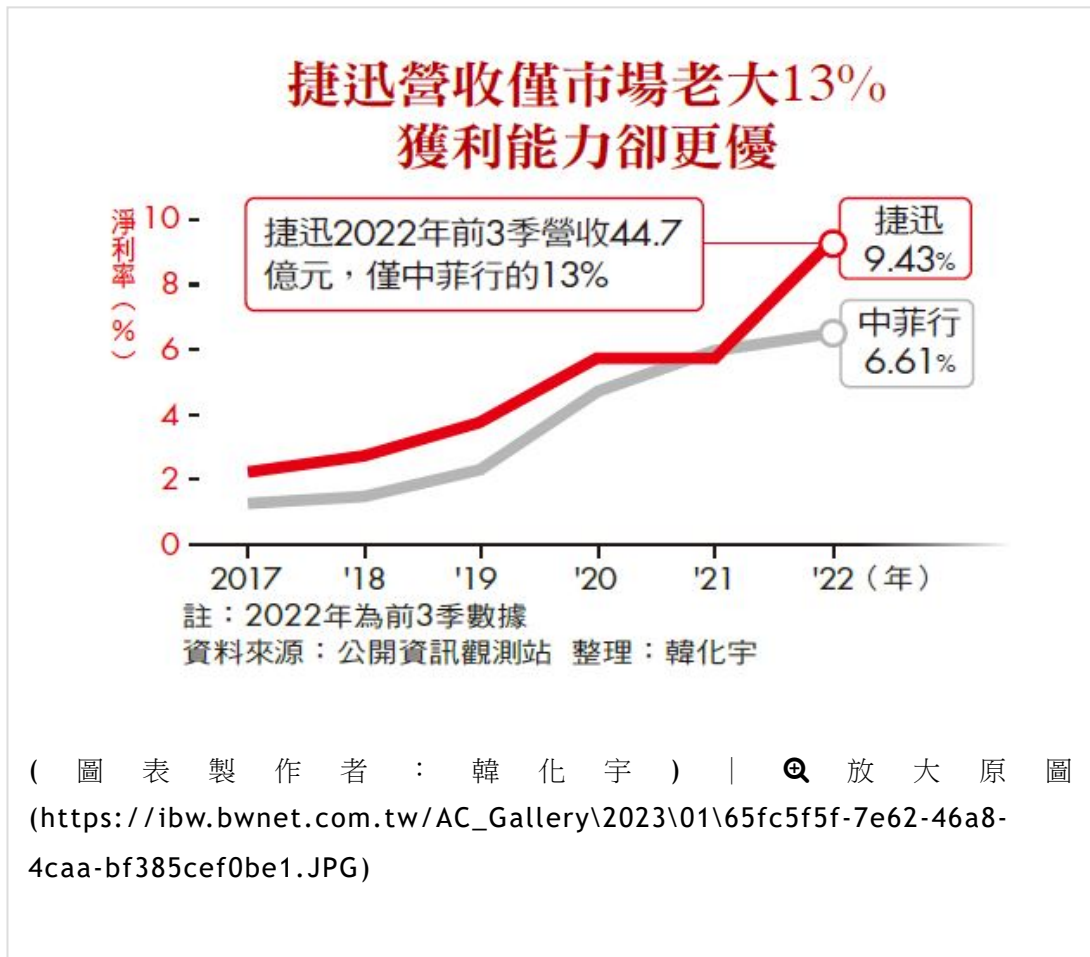
另外，老鳥們多半具有主管頭銜，導致組織結構呈現垂直化，第一線面對客戶問題的人員，往往要層層上報才能等到總部回應，造成效率低落，讓心急如焚等待協助的客戶失去耐心。

為打造優於同業的敏捷力，捷迅設計一個相對扁平化的組織架構。舉例來說，多數同業是根據航線、國家或客戶的「產業」來分工，但為各產業安排運送事宜的處理人員，雖然對各自的產業非常熟悉，彼此之間卻鮮有交集，更不會輕易釋出手中的資源，因而缺少橫向資源共享機制。當狀況發生時，組織內無法集思廣益，快速幫客戶找出解方。

而捷迅是以「客戶」做區分，一名業務員的客戶，可能包含半導體，也可能涵蓋紡織，他在承攬業界或許不是最懂半導體的專才，卻是橫跨各領域的通才，這樣的優勢是，當客戶有突發狀況，他較能知道，有什麼資源工具可以協助。

 捷迅營收僅市場老大13% 獲利能力卻更優





年輕化！傳承機制養成拚勁

這種通才相對培訓不易，故多數公司會用最簡單的方式解決，就是分工瑣碎，以許多的專才相加來取代通才，但此舉造成組織架構更加垂直化。

光是組織扁平化還不夠，組織年輕化，才是捷迅打造敏捷力的關鍵。

該公司員工平均年齡僅三十七歲，遠低於業界的約五十歲。顧城明解釋，他們每天要戰戰兢兢去幫客戶解決困難，組織必須保持年輕，「年輕人熱情有戰鬥力，可塑造高，願意學習不同領域的知識，太資深的人員，不是太被動，就是會用舊思維去處理新問題。」

幫客戶及時排除障礙，員工等於每天和時間競賽，肩負不小壓力，離職率按理會偏高，然而，捷迅每年員工離職率，竟不到二%。

顧城明培育並留住年輕人才的方法是：建立一套獨特的訓練與傳承機制，讓年輕人在捷迅工作，累，但是覺得自己在不斷成長，而非每天重複做相同的事，不僅枯燥乏味，也深感自己只是公司裡的一顆小螺絲釘，而萌生去意。

捷迅副總經理葉子菁指出，他們制定年度計畫，其中一項重點，就是排出一整年的教育訓練計畫，每個月都要請不同部門的主管上課，內容包括經驗分享、市場趨勢、國際政經形勢等，除了書本上的內容，還要帶年輕員工到機場、港口見習。

凡有跨部門會議，也會讓年輕的員工旁聽，知道公司的目標是什麼？如何制定決策？提高對組織的參與感。

資深員工拜訪客戶或宴客，也要讓年輕員工跟隨、學習。顧城明說，他會要求資深人員教導年輕員工，怎麼傾聽顧客的需求，甚至宴請客戶時，教他們怎麼幫客人夾菜、斟酒。

「我們盡力不讓年輕人覺得，自己像機器人一樣瞎忙，事情又永遠做不完，」葉子菁強調。

建立一支年輕、敏捷力強，十八般武藝皆有涉略的團隊，且無私分享資源，當市場發生巨變，同業各行其是的組織文化，無法解決客戶的痛點時，捷迅的優勢就被彰顯，口碑因而傳播出去，吸引更多客戶登門，讓捷迅更有資源打造更高效的團隊，形成正向循環。


不過，建立這樣靈敏的組織，捷迅必須資源聚焦。一名大型承攬業者指出，組織如果太龐雜，涵蓋的客戶形態過多，勢必會犧牲靈活性，所以捷迅的客戶雖來自各產業，但仍以電子和電商產業居多。

聚焦策略讓捷迅的營收很難比肩中菲行及台驛，但小而精悍的特性，卻是同業難以仿效的護城河。

顧城明二十五歲創業，開著一輛貨車幫客戶載貨，身為後進者，又是白手起家，他只能當與兔子競速的烏龜，主動幫客戶多設想一點；客戶遇上困難，就當成自己的困難，通力合作找出解方。

他坦言，決定創業之始，他就做好覺悟：沒有天上掉下來的禮物，只有靠自己雙手收割的果實。碰到困難不輕言退縮，每跨越一次阻礙，就會比之前更強一點，實力就這樣不斷積累。

「一旦目標設定了，那就勇往直前，遇山鑿洞、遇水架橋，」顧城明說。

 延伸閱讀



## 奇異、福特數位轉型失敗，都輸在敏捷力不足

策略大師魯梅特（Richard Rumelt）在其著作《好策略的關鍵》指出，大而複雜的組織，除非要角之間有策略、團結和互信，否則多數時候，會有不夠敏捷的問題。提升敏捷力，為組織修枝剪葉、盡量精簡是必要之舉。

書中舉例，奇異集團和福特汽車的數位轉型計畫耗費不貲，卻皆以失敗收場，部分原因是他們成立獨立的事業單位來執行轉型計畫，意圖由這些獨立事業單位，為整個公司擘畫新的數位世界。

然而，公司的主力事業單位領導人，對數位轉型計畫不感興趣，彼此無法通力合作，數千億美元就這麼白白浪費了。

公司的敏捷力越強，還能創造捷足先登的優勢，魯梅特指出，當對手「相信」你處於領先地位時，很可能會因此亂了陣腳而犯錯。所以面對競爭時，要敏捷的觀察、決策和行動。

（文●韓化宇）

//