

捷迅董事長  
顧城明





## 打造貨運承攬整合型服務， 接住AI商機，營收年增近60%

### 顧城明

1959年生，曾在外商伊戈空運擔任關務人員，累積扎實的物流與報關經驗。25歲創立捷迅，由於是航運出身，公司在空運領域競爭力強，2025年捷迅空運服務營收占比88%。顧城明帶領公司穩健擴張，現在擔任捷迅董事長。

### 捷迅

1984年成立，以空運進口報關起家，逐步擴展，如今主要業務是整合型物流服務，包含海空運貨運承攬、國際快遞、倉儲物流、報關等。全球有19個營運據點、9個倉儲據點，客戶包含鴻海、華碩、宏達電、台達電等知名科技廠。2016年上櫃，2025年營收83.99億元。

談及創業有成的過往經歷，捷迅董事長顧城明句句謙遜，把功勞全都歸給了機運和客戶。

1984年，顧城明25歲，成立捷迅，他說是機會來了，自己也只懂報關、貿易這行。近年來，台灣AI供應鏈出口暢旺，捷迅2025年營收83.99億元，年增率近6成，在貨攬三雄（台驛控股、中菲行、捷迅）居冠，他也只說，「不是我們多厲害，是我們有多幸運」，因為是客戶掌握了趨勢脈動，帶動公司成長，「我們只是盡我們的本分。」

這句「盡本分」，始終把客戶的事情放在心上，正是捷迅守住幸運的關鍵。尤其在貨運承攬業，業者如同「貨物的旅行社」，需要幫貨主將貨物的整段運輸行程打理妥當，從報關、運輸到儲存等一手包辦，「我們這個環節出問題，會影響到客戶的生產線，是會出大問題的。」

40餘年來，捷迅持續積累與深化專業，確保貨物準時送達，並鎖定客戶難題，端出對策。當客戶有急件，用貨機送時間來不及，他們就趕快訂機票住宿，讓人員將物料拎上飛機送回台灣。船公司沒拖車，客戶的貨沒辦法送到內陸，他們就把海運貨櫃裝上卡車，運到指定地點，做到「門到門運送服務」（door to door）。

隨著服務愈貼近客戶，雙方的信賴日益加深。如今，金額高達數千萬、數億的生意，即使訂單、合約還沒簽，一通電話就能敲定，也讓捷迅從最初單純做報關業務，一步步延伸成客戶供應鏈裡的深度夥伴。

對外，他們擔起「不能造成客戶停工」的責任；對內，面對資金與資源，也小心謹慎。多年來，捷迅的客戶有起有落，他們卻始終穩定成長，背後靠的是把教科書上的分散風險真正落實。當某個客戶的營收占比太大，就想辦法把其他客戶的占比提高；對於客戶營運狀況，也謹慎評估，即使客戶營收上億，一旦對方出現討價還價或想拉長月結天數的徵兆，他們寧可少賺，也要減少合作。

「在市場上生存，不是誰比誰厲害，而是誰比誰犯的錯誤要來得少。」從過去承攬蘋果供應鏈、消費性電子客戶的原物料與零組件出貨，被市場看作蘋果概念股，到現在因為承攬AI供應鏈客戶的產品運送，被視為AI概念股，顧城明講起這些，始終沒有半點志得意滿，「到現在，我們都還戰戰兢兢。」

## 洞察客戶需求、整合解決方案， 信任來自於專業的不可取代性

### Q：談談 25 歲創業的過程？

**A：**我的第一份工作（伊戈空運）就跟貨運承攬這個行業有關，累積了很多相關技能，所以創業還做這行。當年台灣經歷過非常貧窮的時期，也因為這樣，我們機會很多，可以說是創業的時代，現在這些電子大廠，差不多都是那個時期出來的。而且以前做貿易，可以先跟客戶拿錢，不一定需要有很多錢，只要有幹勁就好，不像現在要幫客戶代墊。所以我總覺得，有的時候，「機會來了」比你「刻意要來的」重要。

捷迅最開始做進口報關業務，賺勞務報酬。掌握較多剛萌芽的電子大廠客戶後，找國外的航運代理商，幫忙客戶把貨品運到海外內。後來因為會直接接觸客戶，例如台達電、鴻海，所以客戶會把貨交給我們，捷迅便不用依賴代理商提供貨源，有「自己的貨」。考量這些貨到了國外也可以自己來做，我們就到國外設分公司，規模就這樣慢慢形成。

### Q：客戶當中有許多如今的科技大廠，當初如何展開合作？

**A：**其實也是因緣際會，當時台灣的出口大宗是毛衣、紡織品，捷迅是後進者，輪不到我們去做。當初跟科技業公司合作，我們也沒想到這些廠商在 10 年、20 年之後，會變得這麼大。

其實我們服務過很多客戶，包括早期陪伴

我們很長一段時間、讓捷迅能活下來的飛宏、太銀電子，後來有凱普電子、歌樂旺電子等，可惜這些公司都不在了。台達電是在我們成立 9～10 個月就進來了，到現在合作 40 幾年了。當年規模還很小，但是一直能夠掌握世界脈動、科技進步，從電源供應器，到現在的充電樁、水冷散熱產品，不斷推陳出新，也帶動捷迅的成長。

所以說不是我們有多厲害，而是我們有多幸運，能遇到這些客戶，是這些客戶在 AI 供應鏈占有一席之地，捷迅不過是做好本分，幫客戶把運輸的這一個過程處理好。我們沒有產品，賣的是服務、know-how。這一行的交易方式，通常沒有訂單、不簽合約，一通電話就講好幾千萬、幾億的生意，信任很重要，客戶也都願意信任我們。

### Q：如何贏得客戶的長期信任？

**A：**貨攬業也有外商和台灣本地之分。同樣是幫美國廠商做代工，要運送貨品時，如果付錢方是美商，例如英特爾（Intel）、惠普（HP），他們就會用外商。我們以前常開玩笑說，「logo 一貼上去，就輪不到我們做」。如果是台灣代工廠付錢，就會找台灣的貨攬業者，我們能做的，就是讓台灣公司來找我們，一定要非常熟悉他們的產品，也要端出專業，讓客戶認為你不可被取代。

時效和整合能力很重要，要在特定時間內，滿足客戶需求。像是走海運比較便宜，但是運輸時間長，會造成庫存和利息問題；走航

運快，但是費用高。我們會請客戶誠實告知需求或問題，才能提供正確對策。而且愈快知道，就可以提早準備，比方說要通關，我們可以預先清關，貨一到就直接拆點提貨，加快整個流程。我們很常聽說某個廠，打進某公司的供應鏈，但是廠跟廠之間的貨物運送，都是貨攬業者在做，這個隱形的環節出問題，就會影響到整個生產線。

「不能造成客戶停工」是我們的責任，遇到任何事情，都必須當機立斷。一有猶豫，就代表事情超過你的極限，要立刻向上呈報。我會授權給員工在現場做決定，也會告訴他們，遇到問題，只要呈報，責任就轉到我這邊；不呈報，出問題就得承擔。

### 延伸服務深度、布建關鍵據點， 利潤來自於創造高附加價值

#### Q：貨攬業的獲利模式是什麼？

A：我們其實就是賺服務的價差。比方說，貨物出口走空運，航空公司開價 10 元，我幫客戶處理好，開價 12 元，就能從中賺到 2 元。不過，雖然是賺價差，但是市場有它的秩序，千萬不可以把客戶當傻子。即使貨攬是外人很難踏進來的行業，可被取代性還是存在，因為客戶大可換一家。

疫情期間，海運貨櫃從 1 個不到 1000 美元，飆到 1 萬美元。船公司漲價 10 倍，我們不可能也跟客戶收 10 倍的錢，沒有這種行情，只

能自行吸收。不過，我們觀察到，當時客戶遇到的問題是，船公司把貨物送到碼頭，卻沒有拖車把貨送到內陸，由於我們在美國有分公司，也有自己的車隊，就想辦法把海運貨櫃拉出來放到卡車上，運到指定地點。這樣就產生了附加價值，因為幫客戶解決問題，客戶也更依賴我們。

#### Q：服務型態變得更整合、更多元？

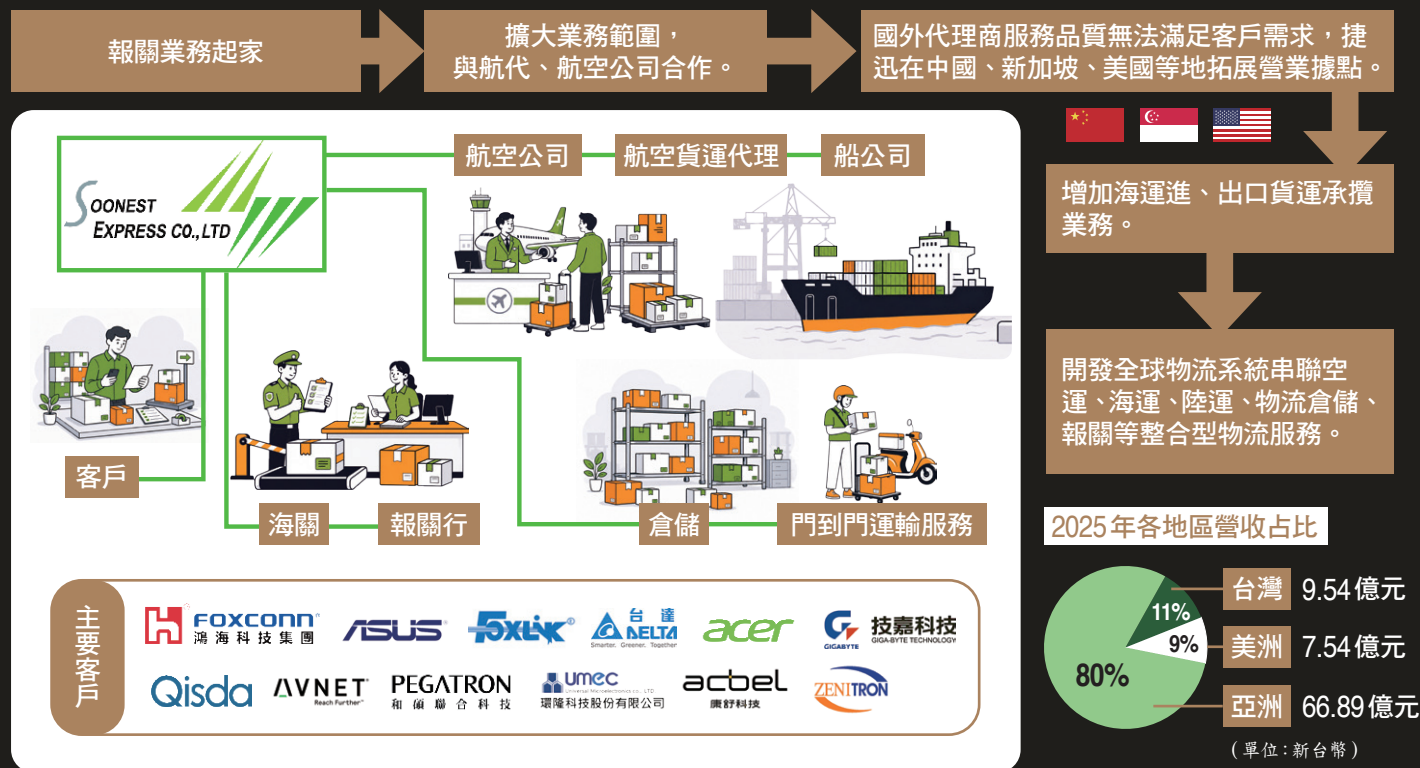
A：在我們這行，經營亞洲線是門檻，而且經手的產品不同，等級、對手也不一樣。以前做亞洲線、零組件、報關業務，台灣人自己互打。隨著客戶的產品升級，像台達電做大型機房的散熱方案，這些機房的對象都是國際級算力中心，捷迅的對手也變成國際一軍，例如聯邦快遞（FedEx）。為了有資格跟他們競爭，我們不斷加大投資，提供整合型服務，盡可能滿足客戶需求。

我們不只是做航空、海運貨運承攬，還包含陸路運輸、倉儲等業務，甚至做到「門到門運送服務」（door to door），愈做愈接近客戶端，就跟擰乾毛巾一樣，擠出利潤，擰乾了還要找除濕機，把濕氣都收回來。

除了廠對廠的物料運送之外，我們還會協助客戶因應關稅，提供建議。這些年美國對中國課高關稅，有些產線設在中國的廠商，找我們討論，我們就建議運用捷迅在各地設的點，規畫產線轉往哪些地方。對廠商來說，本來會被課 100% 的關稅，就有機會降到 20%、30%。或是手機要進到台灣來，成品

## 深耕專業知識、拓展服務範疇，成為科技大廠的深度合作夥伴

從 1984 年做空運進口報關業務起家，捷迅憑藉專精的領域知識與細緻的顧客服務，持續拓展業務範疇與營運範圍，從海外設分公司、自建車隊，將服務延伸至陸運、倉儲，到「門到門運送服務」，逐步成為客戶的深度合作夥伴。近年來，隨著台灣科技大廠切入全球 AI 供應鏈，捷迅也因應客戶的成長與需求，朝更加國際化與整合型解決方案邁進。



資料來源 | 捷迅；整理 | 麻愷暉

或零組件課的稅不一樣，我們會告訴廠商，面板歸面板，電子CPU跟機殼要分開走，因為只要2個結合一起進來，就超過50%，就要走成品關稅。這類知識和服務，就不是每家物流業者都能提供。更重要的是，當關稅降低，也會成為客戶的競爭優勢，因為成本降低，可以接更多大廠的訂單，而客戶接到訂單，捷迅也會有更多生意。

**Q：與國際一軍競技，需要強化哪些條件？**

**A：**捷迅的優勢是直接接觸客戶，現在要跟外

商競爭，需要提升配送效率，所以我們除了在各地有倉，在美國也購地自建保稅倉。

另外也要提供數位平台系統，藉此追蹤貨件、管理庫存，捷迅的IT團隊就具備這樣的能力。我們開發了全球物流系統，假設客戶的貨進來叫A、B、C，賣出時叫ㄅ、ㄆ、ㄇ，我們有能力核對資訊，知道是同一個東西。IT團隊還能夠把接收到的訊息，轉成海關要的訊息。我們也客製化客戶所需的庫存管理系統，客戶可線上查詢，即時掌握倉庫內有多

而是要誰比誰犯的錯誤要來得少。  
要在市場上生存，不是誰比誰厲害，



少庫存。這些都是其他業者難以做到的，他們通常需要採購坊間套裝軟體，無法客製化。

**嚴守財務紀律、切實分散風險，**

**生存比拚的是誰犯的錯最少**

**Q：前面提過客戶的更迭興衰，如何管控風險？**

**A：**我們賺價差，假設一批貨50萬，可能也才賺5000元，但是客戶倒帳倒的是整筆50萬。而且航空公司跟我們的結帳時間很短，我們跟客戶之間的結帳時間卻拉得很長，所以我們不但要有充裕的流動現金，客戶即使有量，我們還是會評估一筆生意值不值得做，衡量錢收不收得回來。

做久了有經驗，客戶有沒有狀況，都會有徵兆。例如，當對方殺價、討論價錢，或是要拉長付款期限，就要有警覺，做取捨。做生意講的是將本求利，不能勉強。曾經有些重要客戶，產品大家搶著要，當他們說要加量給我們，但是月結天數要拉長，我們當時就忍痛減少合作。

我們也會分散風險，例如某個客戶在我們的營收占比太大，就要想辦法把其他客戶的占比拉上來，不能過於依賴1、2個客戶，這樣萬一出了一點變故，公司也不會受太大影響。這不是我們睿智，都是經濟學上的基本觀念，營收、獲利和客戶的占比，都有一定的標準。

**Q：風險意識或防患未然，都是知易行難？**

**A：**就是要奉行它。公司每個月都要發薪水，不能拖，都是分配好的。而且最忌諱靠借錢做生意，我們2025年投資很多，像在美國德州自建保稅倉儲，就都沒跟銀行借錢，全靠自己資金的運作。有足夠的資金，就有更強的競爭力。以報關為例，一樣派卡車去提貨、要進倉，當所有條件相同，假設亞洲線1000公斤可以賺2000元，做歐美貨可以到20萬，當然選後者，但是先決條件就是資金必須夠，因為這是航空公司評估你是否有實力的因素。

為了穩定營收與現金流，我們固定開會，把所有重要客戶的占比、營收衰減狀況，通通攤開來看，變多跟變少的原因都要去了解；哪個客戶欠了多少錢還沒給、原因是什麼、誰要負責，都要報告，了解客戶發生什麼狀況，避免不好的結果。我們很謹慎小心，因為生存戰不是誰比誰厲害，而是誰比誰犯的錯誤少。

**Q：董事長說過成長目標是可以算出來的，邏輯是什麼？**

**A：**公司沒有成長，今天就是最好的狀況，但是如果公司業績在成長，透過多努力一點，那麼速度是可以控制的。以一年365天扣掉國定假日來說，大概有250天可以去跑客戶，每天增加1個，就有250個客戶，如果有10%的機會成交，就抓這1/10。

換句話說，要打幾通電話、有幾個客戶願意見我？見我的客戶當中，客戶多大多小、

又有幾個有機會成交，都有一定的比例，很多數字都是可以算出來的。算多必勝、少算不勝、不算便敗，這個《孫子兵法》都有說。

我們這個行業，你有貨、有錢，不一定做得好，因為船公司、航空公司艙位給不給你，又是一個問題。實力和資源匹配，才能形成規模，不是你想大就大。當條件具備了，就要針對比較特定的或高端的對象去做服務，要懂得取捨，因為資源就這麼多，低單價的產品進來，吃掉高單價的一些資源，就划不來了。像這幾年，很多貨跟AI有關，可能都在台灣、是台商付費，就希望台北的營收成長可以翻倍。



---

**Dos**

- 1 | 某個客戶占比太大，其他客戶的占比就要想辦法拉上來，分散風險。
- 2 | 無法當機立斷，代表事情超過你的極限，要立即向上呈報。
- 3 | 幫客戶解決問題，不能造成客戶停工，是我們的責任。

---

**Don'ts**

- 1 | 最忌諱靠借錢做生意。
- 2 | 與客戶之間的關係並非牢不可破，要端出專業，讓他們相信你無法被取代。
- 3 | 業績數字是可以算出來的，算多必勝、少算不勝、不算便敗。