

# 4

## 創新供應鏈與夥伴關係

- 4-1 數位驅動的供應鏈管理
- 4-2 洞悉產業的知識交流
- 4-3 嚴謹控管的合規貿易
- 4-4 關係穩定的夥伴合作



大聯大控股一直扮演著供應商與客戶間經營的橋樑，不斷專精於亞太電子零件市場的分銷整體佈局，持續加強服務品質、強化電子商務通路商的定位，大聯大的主要功能，即在「調節」（緩衝市場上需求量與供給量之間不平衡所產生之影響層面）及「協調」承上（製造商）啓下（客戶），以提升整體供應鏈之資訊透明度。

大聯大身為全球第一半導體零組件通路商，對外提供 e-Services 及成功建置 SCM (Supply Chain Management) 產業供應鏈，透過與上下游供應商與客戶間共同打造之產業「虛擬供應鏈」架構，提升產業供需間之能見度與透明度，降低不確定因素，避免長鞭效應，進而減少整體供應鏈之非必要庫存成本與增進效能，提供讓供應商與客戶滿意的優質化服務。

電子製造廠商供應鏈管理日趨複雜，其涵蓋的內容包括市場需求、產品規劃、原料採購、庫存管理、組裝、製造、倉儲、產品運輸與財務規劃等，經由電子化供應鏈之變革，大聯大訂單作業流程大幅縮短，滿足產業供應鏈需求。

## 4-1 數位驅動的供應鏈管理

### 4-1-1 全鏈路透明平台「大大網」

當數據資料已被視為一種天然資源，大聯大控股以成為數據驅動企業 (Data-Driven Enterprise) 為目標，以 C2B（以人為本）的態度，希望能更彈性、更有效率地面對每一個客戶不同的需求，從客戶角度出發，致力解決其縫隙需求與痛點，提供迅速精準的服務，藉由資訊的即時透明，建立互信，進而完善打造一個協同合作的生態圈。

自 2016 年開始的雲端服務平台專案，於 2017 下半年推出「大大網」全系列架構，積極開展對內對外各項專案工作，2018 年將成為大聯大的「數位轉型元年」。除 IT 技術團隊緊鑼密鼓地進行結構性開發工作外，攸關員工認同，不同層次、不同目標對象的溝通活動亦同步火熱開展，希望透過各式說明管道及方式，幫助各層級同仁更加清楚公司未來數位轉型的藍圖。

「大大網」生態圈之下，現有五個子平台，其主要目標功能說明如下：



「大大網」以從線下到線上 (Offline to Online, O2O) 的精神，建立各企業間即時、快速、精準的溝通橋樑；依據大型客戶及中小型客戶的不同需求，提供個性化服務並持續優化彈性管理能力，讓客戶享受線上線下皆一致的服務體驗。

為深耕「大大網」平台其核心價值及產業願景，集團內部年度舉辦三場線上微信活動，邀請臺灣及大陸地區逾 4,300 位同仁參與，盼同仁充分理解及內化其平台價值及理念。

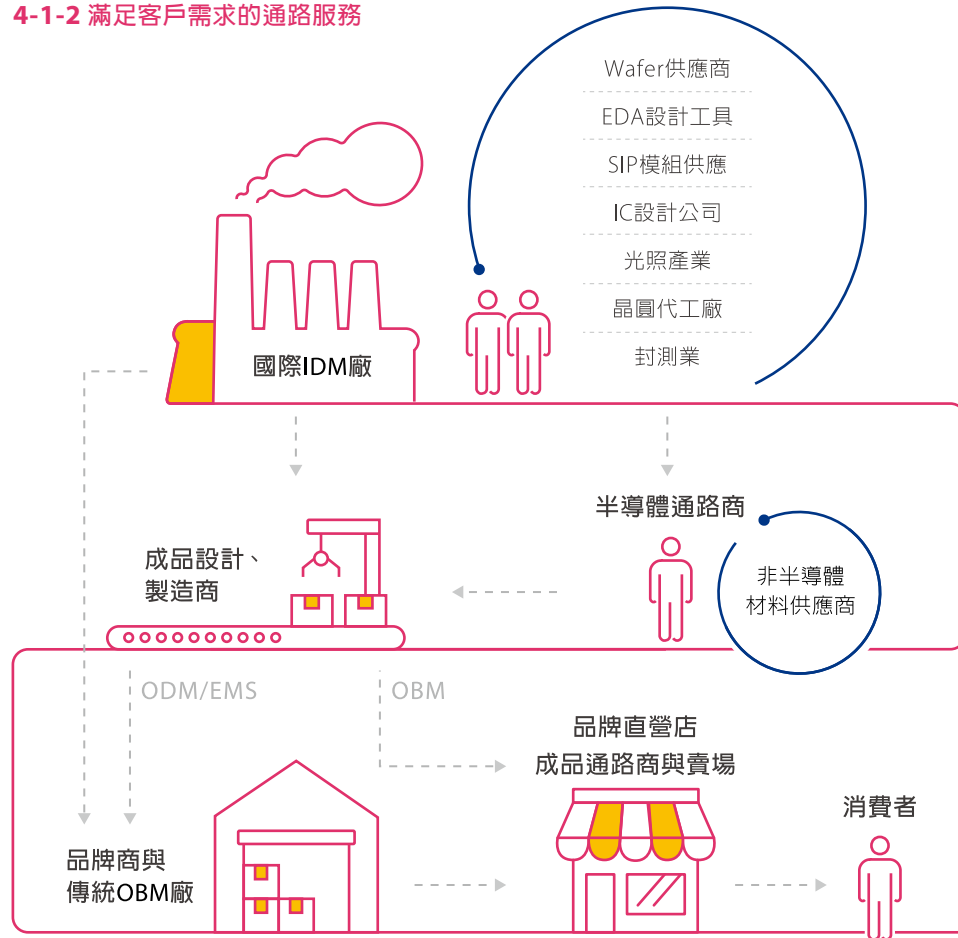
#### ● 「大大網」命名活動

首波平台命名活動共分「命名發想」及「命名投票」兩階段進行，參與率皆達 100%，成功凝聚集團內部共識並票選「大大網」為平台最終名稱。另為延續命名活動熱度，以「大大網」內部簡介動畫及品牌大使「鋼鐵大大」形象海報為推廣素材，安排「大大揪團看電影」及「大大跑酷賽」兩場活動，參與率皆超過 93%，動畫瀏覽超過 23,000 次，有效達成深耕內部同仁對「大大網」有感。

• 「大大網」推廣活動

針對「大大網」外部推廣，大聯大也與商業周刊合作共同企劃「數位轉型」專題，邀訪大聯大控股執行長、上下游關鍵夥伴及學界專家等共 6 位業內大老齊聚，分享面對未來新製造的衝擊下，企業如何從工業 3.0 到 4.0 之間找出競爭力及核心價值。同時運用病毒行銷、Inbound Marketing 等推廣手法，將用戶引流至「大聯大下一個十年專區」，以達「大大網」外部推廣效率及廣度。專區頁面瀏覽量累積超過 16 萬次，社群曝光數更高達 1,100 萬，有效提升外部潛在客戶品牌認知度。

4-1-2 滿足客戶需求的通路服務



半導體通路的主要功能與角色扮演，對於上游的半導體供應商而言，在於協助供應商從事半導體零組件的銷售工作；而對於下游電子成品製造商而言，半導體通路的主要功能則在於協助客戶，採購生產製造過程中不可或缺的半導體元件。通路商所經手的有形商品為規格複雜、品項繁多的半導體元件，然而衍生出來的配套服務項目與價值提供 (Value Proposition)，卻更為廣泛的涵蓋了金融、物料管理、配送與技術支援等種類繁多之專業服務，包含產品推展、存貨管理、訂單管理、銷售管理、運籌管理、財務管理及資訊管理。

產品  
推展

**Product Promotion**

上游供應商的半導體元件需要有專業的區域通路商的協助，方能在最短的時間內產品推展給下游的客戶群，由於交易的標的物牽涉到半導體的專業，且交易之對象皆為專業的買家，故而通路商經常須要建制熟悉供應商產品之業務人員與技術人員，方能提供適合的商品與技術服務，以即時回應客戶的需求。近年來由於產品的生命週期縮短，客戶端研發人員不足，大聯大為了協助客戶快速開發新產品，與供應商合作推出各式各樣的完整方案 (Total Solution)，協助客戶以有限人力及時完成產品開發工作。

存貨  
管理

**Inventory Management**

由於上游半導體供應商的標準交貨期約為 8~12 週，而大部份的客戶群，很難在 8~12 週之前即準確預視未來的需求，故而供應商與客戶端皆須要通路商居中準備適當的安全庫存量，以彌補中間巨大的差異，來維持整體產業鏈的正常運轉。近年來由於電子資訊產業的激烈競爭，下游客戶對於未來需求的預視能力，不僅越來越短且變化亦越來越大，如終端的品牌業者，大力推行的 BTO (Build to Order) 機制，要求下游客戶在接獲訂單的大約一週內即必須完成 95% 以上的成品製造，此趨勢更大幅度加重居中的通路商所扮演的存貨管理者的角色。

訂單  
管理

**Order Management**

由於供應商的資源有限，通常僅能提供直接服務予少數大型客戶，其他眾多中小型客戶群的訂單需求，即須要透過通路商的資源來提供有效率即時服務。通路商通常蒐集眾多中小型客戶群的實際需求與預估需求訂單後，集中下單予供應商採行批次作業，不僅大幅提高供應商在訂單管理上的承載量，並協助供應商維持其半導體製造工廠運作的穩定與效率，同時亦能確保客戶能在預定的交貨日期、以事先約定的數量、取得所需要的半導體元件。

銷售  
管理

**Sale Management**

除了少數大型成品製造商外，大多數的中小型客戶群並沒有足夠的訂單數量可與半導體供應商議價，通路商在這個環節中扮演了重要的角色。透過通路商的集中下單優勢，可以為下游中小型客戶群爭取到較為優惠的成本；反之對於供應商而言，亦可透過通路商的居中運作，協助其維持市場的價格秩序，達到銷售管理之目的。

運籌  
管理

**Logistic Management**

供應商僅需要依照通路商的訂單，集中批次作業將貨品運送到通路商指定的發貨倉庫內，節省了供應商許多分批作業的複雜性；而通路商則負責因應眾多中小型客戶群的個別需求，依個別客戶規定的包裝方式（含標籤作業）、規定的交貨文件與規定的運交地點，完成半導體元件之配送作業。通路商不僅大幅減輕供應商運籌管理之時效與費用，同時亦大幅度降低了下游客戶倉儲作業所須之人力資源與空間需求。

財務  
管理

**Financial Management**

一般而言欲直接向半導體供應商採購半導體元件，所須要具備的條件除了必須要有相當的採購數量外，仍須要有一定的債信評等與擔保品，同時還須承擔較短之付款條件。然而並非所有的客戶皆有此能力或意願去付出這樣的代價，來完成半導體元件的採購需求。於是乎通路商在此時，即扮演著重要的融資者的角色。

資訊  
管理

**Information Management**

半導體供應商的核心專長，多數在於半導體元件之開發工作、生產製造與產業標準的制定上，它需要許多的專業業務人員與技術人員，為其搜集市場的資訊與整合客戶的需求，協助其鞏固核心專長，通路商充沛與專業的本地人力支援，即扮演了不可或缺的角色。同時對於客戶端而言，亦可以透過通路商的中介角色，集合眾多客戶的聲音，使得供應商得以重視並提供更為適合的產品服務，協助客戶完成未來電子成品的設計與製造作業需求。

半導體通路商的功能，基本上屬於橋樑的角色，它呈現出雙向的溝通與承載的角色扮演。除了一方面扮演供應商攻城掠地的重要前線士兵之外，亦須要扮演下游客戶合作供應商的角色，以共同面對多變化的市場挑戰。

通路商通常會依據許多客觀的條件，如客戶銀行往來紀錄、債信、營運狀況、負責人品性、平時交易紀錄等諸多情況衡量之下，給予下游客戶一定的信用額度 (Credit)，以較供應商優惠的交易條件付款 (Payment Term)，來協助下游客戶以較少之財務運作代價，取得供應商的產品與服務。而供應商也透過通路商熟悉本地市場運作下的融資角色扮演，一方面規避了當地運作的財務風險，另一方面保有其市占率與商機，通路商在此方面的財務與風險管理角色的扮演，在亞洲市場尤其重要。

## 4-2 洞悉產業的知識交流

### 4-2-1 搏來客行銷創造推廣效益

大聯大因應行動網路世代來臨，消費者使用習慣改變，創建並持續推廣搏來客行銷 (Inbound Marketing)，導入交互式移動行銷服務，持續優化大聯大方案在線內容行銷，及全覆蓋式社群互動行銷機制；同時，建立「搏來客行銷綜合效益指標」(簡稱 Inbound AD Value)，以具體數值轉化並體現行銷推廣效益，2017 年度累積整體推廣價值超過 15,660 萬人民幣，較 2016 年成長 77%，善用雙微大號、朋友圈、論壇等社群媒體資源，並藉由病毒行銷活動促進自媒體營運成效，創造上下游供應鏈共同行銷的有感服務，持續提升客戶黏著忠誠度。透過下述各項行銷活動之推展，進而培養更具競爭力之優秀專業人才。

#### 大聯大分眾報發表

雙周發行，分眾報標籤化名單 737,000 筆，94% 寄送成功率，分眾標籤達 57 類，20 大分眾主題，供應商贊助額達 131,000 美元。各集團員工更積極參與產業新知分享，藉以貢獻產業專業之能力，暨以提升國際之競爭力。

#### 新聞露出

曝光總量達 7,611 次，方案新聞年度曝光達 3,077 次，曝光量為同行第一並領先居次者達 10 倍。

#### 微博

粉絲數達 524,000 人，年度粉絲增長 67,000 人，粉絲數及發文量為同行第一。每日更新 3-5 則微博，內容包含產業趨勢、科技新知、職場技巧以及大聯大動態等多元內容，並年度舉辦 4 次微博活動結合時事及產業內容與粉絲持續互動。



#### 微信

首創 IC 產業微門戶，微信運營領先同行，每月 4 次群發消息，超過 220,000 次閱讀及 19,600 個分享數，精準粉絲數達 70,000 人，藉以分享企業核心專長，以增加外界對於產業新知與趨勢之了解。



### 4-2-2 產業公協會參與及互動

大聯大積極參與產業公協會，公會透過各式活動舉辦，提供即時溝通服務平台，協助會員分享知識資源，增加會員之對外策略聯盟、結盟機會，期能提升台灣通路商在產業網絡體系中之發聲地位與高度，以集團核心專長，積極協助各類供應鏈管理相關之推展，善盡企業社會責任。2017 年與台北市電子零件商業同業公會協辦 9 場專題演講及 13 場產業相關培訓課程。

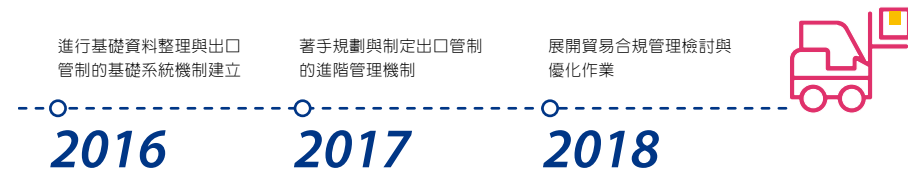
組織	職務	策略目的
台灣上市櫃公司協會	副理事長	希望與台灣優秀企業家及專業人士，共築學習平台，強化台灣上市櫃公司之競爭力。
台灣玉山科技協會	常務理事	期與玉山科技協會一同為建構「科技、人才、創業、投資—全球華人知識經濟共同體」，傳承華人企業家的智慧、堅持、創新等精神，貢獻心力。
台北市電子零件商業同業公會	常務理事	與公會合作，協辦電子零件供應鏈相關專題演講及課程，以促進電子零件相關產業之發展。
台灣併購與私募股權協會	常務監事兼召集人	協助建構臺灣完善之併購與私募股權投資環境。
財團法人華聚產業共同標準推動基金會	常務監察人	促進兩岸共同制定產業標準，共創雙贏。
台日商務交流協會	理事	期加強台日商務交流，建立長期健全而安定之經貿關係及互利雙贏之合作機制。
中華公司治理協會	理事	期強化公司治理之內外部機制及「國際接軌」之願景。
兩岸企業家峰會	會員	期為建構兩岸企業合作及兩岸經貿策略對話之新平台，貢獻心力。
台灣董事學會	會員	強化公司治理，完善董事會運作及達成企業永續發展之目標。
台灣半導體產業協會	會員	期參加協會活動與國際接軌，進而提升台灣半導體產業之整體競爭力。

## 4-3 嚴謹控管的合規貿易

### 4-3-1 貿易合規機制建立

#### ● 貿易合規發展策略

大聯大貿易合規服務處成立於 2015 年，為達成符合國際間出口合規之交易安全管理與公司永續經營的目標，制定了未來三年之發展規劃。2016 年進行基礎資料整理與出口管制的基礎系統管理機制，並積極對外參與鄰近許多國家的相關交流研討會議以進一步瞭解其它國家的出口管制法規。2017 年著手規劃與制訂出口管制的進階管理機制，並定期舉辦內部訓練課程提升員工對貿易合規之熟悉度與專業度。且預計於 2018 年展開貿易合規管理檢討與優化作業。



#### ● 貿易合規作業最佳化

##### 1. 建構美國出口管制法規中出口許可制度之例外許可系統自動化管理機制

至 2017 年底已完成大部份供應商之出口管制分類號碼 (ECCN)，計劃 2018 年完成所有供應商 ECCN 之維護。2017 年著手建置例外許可系統自動化管理機制，已於 2018 年第一季上線。初期將先納入主要代理產線於例外許可自動化管理機制，待所有 ECCN 完整維護後，最終目標為將所有產線均納入例外許可自動化管理機制中。

##### 2. 貿易合規內部稽核

大聯大出口合規管理已持續兩年，依原規畫之三年計劃，將在 2018 年對各集團和倉庫人員進行內部稽核，檢查是否有關於人員、流程和制度上的缺失，並根據內部稽核之結果來審查與調整相關管理機制與教育訓練。

### 4-3-2 貿易合規宣導訓練

美國和許多國家與地區政府經常強調，定期內部員工培訓是必要的。如同前兩年之培訓，2017 年度風險管理服務處持續深化培訓內容與進行課後測驗。陸續在大聯大各地區舉辦年度教育訓練課程，分別針對香港、台灣、東南亞、韓國、中國大陸與美國等地區之產線及業務人員進行約 30 場訓練課程，今年度總參與人數約 2,600 人，平均出席率高達九成。

另外，為提高培訓效能，新進員工之貿易合規訓練課程於 2017 年更開始於各集團推廣建置 i-learning 線上學習平台，預計於 2018 年上半年完成相關建置。為加強同仁對出口管制法規與內部機制控管的學習效果，每一場課程後亦有隨堂測驗。

希望藉由持續性的教育訓練來提升員工對貿易合規的了解並避免於日常作業中產生不合規之風險。

## 4-4 關係穩定的夥伴合作

### 4-4-1 運籌物流協作夥伴

控股運籌服務處主要職掌包含倉儲營運分析及管理、各區倉庫運作管理與稽核、運籌各項作業流程設計與改善、運籌系統管理與優化等。為確保政策執行成效，每年至少一次由各區權責單位不定期稽核，地區運籌針對稽核缺失事項，需提出改善對策與時間表，控股運籌服務處會協作督導完成。針對委外物流廠商，除實施不定期稽查作業外，每月亦會以 KPI 考核評鑑是否達成指標，第一次未達標，需至我方到場說明檢討，並提出矯正報告；連續第二次未達標，將逐步削減配合貨量，直至改善為止。

大聯大物流管理理念一向秉持以人為本的服務態度，希望建構串連內外部資訊透明平台，並將制式不變的工作導入線上系統化，變動性項目則交線下人工處理，實現線上整合、線下人和的人機合作理想，期望與合作夥伴共建協同合作的生態圈。

隨著互聯網、O2O 等議題不斷延燒，大聯大持續在思考要如何提供創新的商業模式來贏得客戶的青睞，運籌部門亦有感於進出口作業的繁瑣，於是從 2017 年開始，針對航空貨代業者等協力廠商推行 O2O 專案，將貨物進出倉的必要訊息及商業文件，進行資料交換，減少不必要的人工維護及傳遞等待時間。

為滿足客戶對貨況的期待及掌握，2017 年規劃「出貨進度查詢平台」的建置專案，專案範圍為大聯大交付托運的進度追蹤，其中包含追蹤配送的所有動態訊息及客戶簽收文件的回傳等，該專案已於 2017 年第四季啟動，將先針對國內本地運輸行的配送作業，已於 2018 年第一季上線；出口部份亦將陸續規劃上線，期望 2018 年第四季完成大部份主力貨代的上線作業。

有關物流供應商的遴選，大聯大一向秉持公平公正公開的原則進行公開招標，邀請有興趣的物流供應商參加遴選說明會，並請其於期限內將報價單寄至特定的電子信箱中，統一在開標日期進行開標作業。將依前一年度各航段貨物重量為基礎套算所提供報價資料，並結合大聯大相關作業要求、合約簽署規範、系統資訊合作能力等作為評估的標準，決標原則係以合於招標規定之最有利標為得標廠商。

2017 年度貨代遴選結果，共有 11 家廠商競標，最後有 6 家廠商得標。另外，在貨代 KPI 評鑑方面，目前評鑑項目包含目的地準時交貨、運送貨物品質、費用申請正確性與及時性、報關資料正確性等 4 項，透過定期查核並檢討改善，以建立完善的物流供應商服務質量。2017 年評鑑結果各家貨代 KPI 均達 99.75 分以上，皆高於原設定的標準。

#### 4-4-2 協力供應商之評選及管理

大聯大重視企業永續發展，在持續朝向目標邁進的同時，協同與帶領合作夥伴共同成長、永續經營亦是落實 CSR 重要的一環。針對大聯大長期所配合的協力廠商，都是經過多面向的評估與審核程序而選

定與產生。2017 年起大聯大控股公司進一步針對當年度協力夥伴進行廠商評鑑，希望透過評鑑機制，確保與提升供應商及其服務品質，並協助供應商發掘內部問題、建立改善措施，而後落實供應商管理。

2017 年供應商評鑑各項目得分均值為 3.88 分（滿分為 5 分），平均等級趨近於優，未來將逐步與持續對供應商進行管理與監督改善。

#### ● 供應商評鑑各評分項目與均值

