

出國報告(出國類別：其他)

## 參加新加坡世界郵務及快遞 亞太地區會議報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：藍淑貞 主任秘書

邱澤文 助理管理師

出國地區：新加坡

出國期間：105年11月13日至17日

報告日期：105年12月20日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加新加坡世界郵務及快遞亞太地區會議報告書

頁數 26 頁 含附件： 無  有

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：柯裕銘 聯絡電話：(02) 23921310-2536

出國人姓名：藍淑貞等 2 名 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：主任秘書 電話：(02)23921310-2905

出國類別：1.考察2.進修3.研究4.實習5.開會 6.其他

出國期間：105 年 11 月 13 日至 105 年 11 月 17 日

出國地區：新加坡

報告日期：105 年 12 月 20 日

分類號/目：交通 / 郵政

關鍵詞：物流中心、跨境電商、電子商務、共享經濟、倉儲、平台

## 內容摘要：

本報告內容分為三個部分，第一部份為出國目的，說明此行參加 Triangle 主辦新加坡郵政(以下簡稱新郵)贊助之「世界郵務及快遞亞太地區會議」所期望取得的成果；第二部分為訪問過程，說明此次訪問新加坡的行程安排及具體內容；第三部份為心得與建議事項。

本次訪問新加坡主要目的為向新郵及電商物流產業領導企業交流取經，學習其成功商業模式並尋求合作機會。期間除了參加會議外，我方安排拜會新郵郵件部門總裁胡敬亮先生，及參訪新郵甫於本(105)年 10 月份啟用之區域電商物流中心 (Regional eCommerce Logistics Hub)。高層會面部分，雙方相見熱絡，達成人員交流學習之共識，並期待後續多面向合作；物流中心部分，1 樓為包裹分揀區，分揀設備高度自動化，目前新郵包裹全數皆由該中心集中處理，大幅提升效率並簡省人力成本，2、3 樓為倉儲區，新郵委由子公司冠庭公司經營，客戶來源為 SP eCommerce 品牌商客戶，目前逐步裁撤原有租用之外部倉儲，集中導入該中心統一管理。倉儲設備規劃概念為「燈號管理」與「以貨就人」，每個揀貨員僅負責固定區域，由系統指示商品存放之正確位置，減少人員移動尋找商品時間及發生揀選錯誤機會，提升出貨效率；參加會議部分，講者傳達的概念主要有：1、跨境電商為發展趨勢。2、電商消費者需求多樣化，物流業者需要保有更大彈性。3、發展電商物流須提供整合性服務，以提升競爭力。4、共享經濟概念下的遞送模式已經成功商業化經營，物流遞送市場將會更競爭。

最後本次出訪提出「導入外部人才」、「多參與國際會議」、「推動與新加坡郵政人才交流」、「布局多元配送管道」、「提供個人化配送服務」及「定期針對電商客戶及消費者進行物流需求及滿意度調查」等六點建議，提供業務規劃發展參考。

## 目次

壹、 出國目的.....	5
貳、 出訪過程.....	6
一、 行程安排.....	6
二、 訪問新加坡郵政.....	7
三、 參訪新加坡郵政區域電商物流中心.....	8
四、 參加新加坡「世界郵務及快遞亞太地區會議」.....	11
參、 心得與建議事項.....	24
一、 訪問心得.....	24
二、 建議事項.....	25

## 壹、出國目的

本次出訪新加坡主要目的有三，第一為訪問新郵，其次為參訪新郵甫於本(105)年 10 月份啟用的區域電商物流中心(Regional eCommerce Logistics Hub)，第三為參加「世界郵務及快遞亞太地區會議」。本公司及各國郵政業者近年來皆面臨產業轉型的難題，網際網路普及化、資訊傳播數位化及環保綠能無紙化等潮流，皆使得你我及身邊周遭的朋友不再以紙筆書寫發送信件，也讓政府機關及公司行號減少以紙本發送賬單及廣告，這個已經發生的事實，讓傳統以經營函件遞送業務為主體的郵政產業必須要尋求新的出路，避免因業務量大幅衰退，人力、通路、設備等成本卻又居高不下，引發經營危機。

所幸伴隨電子商務市場蓬勃發展，包裹及快遞的物流服務需求呈現爆發式成長，提供了郵政產業轉型的契機。本地配送部分，郵政業為最傳統的遞送業，具有長期經營 B2C 及 C2C 業務的豐富經驗，跨境物流部分，郵政業有兩項重要的獨特性：

- 一、 具有綿密的配送網絡：各國郵政皆肩負普及化責任，必須按地址將包裹送達該國境內各個角落，因此在萬國郵政聯盟的架構下，郵政業擁有完善的全球配送網絡，相較於快遞業者及其他物流業者，可大幅提升電商業者的服務可及性，讓更多消費者有機會購買商品。
- 二、 簡易通關服務：各國海關於邊境管理上，通常針對屬於個人自用物品的郵包提供簡易通關服務，及在特定之貨品價值內可免納進口稅之優惠，無須商業通關各項繁瑣手續。

這兩項特色恰好能解決跨境電商業者的一項痛點：低價值的商品無法負擔高額的物流成本發送給世界各地消費者，在網購平台上銷售的品項五花八門，各種不同價格帶的產品都能在線上銷售，我們可以找得到高單價的家電產品及奢侈名品，但數量更多的是單價低且體積小的美妝飾品或手機零配件等商品，對於此類品項，賣家能負擔的物流成本低，無法選擇高價格的快遞服務，但仍然需要在合理時效內將商品配送到世界上盡可能多的地方。因此郵政業能提供穩定的普及化

配送服務；具有簡便的通關機制；又能有效降低報關成本及稅費成本，即成為跨境電商賣家最佳的選擇。

郵政業在電商物流產業有很堅強的基礎，有相對更好的機會能成為舉足輕重的腳色，因此發展以電商為核心的業務是現在及將來產業轉型的重點，但電商是一個包含消費者、賣家、電商平台、物流平台、倉儲業者、配送業者、運輸業者、報關進出口業者、資訊業者及金融支付業者等的生態體系，我們不能置身其外，僅以傳統郵政的角度提供函件、包裹及快捷遞送服務，必須要改變固有思維，融入並持續瞭解整體產業環境，尋求更多能滿足顧客需求的解決方案及合作夥伴，各自發揮所長，共同創造綜效。因此，本次訪問新郵及參與「世界郵務及快遞亞太地區會議」，除了學習各國郵政及相關業者在電商領域的成功經驗外，也尋求更多的合作機會，向國際電商產業傳達本公司發展跨境電商物流的企圖心。

## 貳、訪問過程

### 一、行程安排：

本次訪問新加坡除首尾兩天為交通時間外，第二天安排與新郵高層會面進行意見交流，並參訪新郵剛啟用的區域電商物流中心(Regional eCommerce Logistics Hub)，第三、四天參加「世界郵務及快遞亞太地區會議」，行程表如下：

日期	行程
11/13 (日)	啟程
11/14 (一)	拜會新郵高層、參訪物流中心
11/15 (二)	參加「世界郵務及快遞亞太地區會議」
11/16 (三)	參加「世界郵務及快遞亞太地區會議」
11/17 (四)	返程

## 二、 訪問新加坡郵政：

本次出訪於會議前一日安排與新郵郵政部門總裁胡敬亮先生餐敘，並於晚會及會議期間與多位新郵主管交流，會談內容略述如下：

- (一) 人員交流部分：我方表示新郵近年轉型發展電子商務相當成功，電商收入佔整體營收比率持續攀高，獲得多家國際品牌商的肯定與合作，已經成為東南亞區域電商物流的領導者，期望雙方能促進人員交流與合作，新郵表示歡迎。
- (二) 包裹站部分：新郵表示該公司包裹站(POPstation)業務，目前已於新加坡本地建置 150 處據點，但分析財務狀況，仍然持續虧損，後續評估亦難以獲利，惟發展本業務之利基點在於整體效益，目前的電商客戶需要多元化配送管道，除了宅配與店配外，也需要能提供滿足消費者個人隱私及便利性(包含取件、付款及退貨)的包裹站服務才有機會爭取合作商機。
- (三) 資產營運部分，新郵表示其總公司位於交通便捷的商業區，低樓層正在改建為線上到線下(O2O)模式的商場，消費者於實體店面看到喜歡的商品，不可直接於店面購買，需刷讀商品條碼連結至線上商店購買，再宅配到府，預計可展售更多商品，提升商場坪效。



圖 1：與新加坡郵政交流餐敘，右 1 為 Lee Hon Chew, Director International affairs，右 2 為 Peggy Teo, Assistant Vice President Philately & Stamp



圖 2：會議晚宴，左 1 為 Woo Keng Leong, Chief Executive Officer (Postal Service) Singapore Post，左 3 為 Sam Ang, Executive Vice President Singapore Post, Group CEO Quantum Solutions Famous Holdings

### 三、參訪新加坡郵政區域電商物流中心（倉儲區禁止拍照）：

- (一) 設立緣由：新郵成立此物流中心的目的是為提供 SP eCommerce 的品牌商客戶最佳的倉庫管理服務及加速郵件處理效能，SP eCommerce 為新郵電子商務服務平台之一，提供品牌商在亞太地區的線上銷售整體解決方案，包含網頁建置、訂單管理、金流服務、倉儲存貨管理、發貨遞送管理及客服管理等一條龍的服務，目前主要客戶有：UNDER ARMER、adidas、TOSHIBA、philips、Triumph 及 Uniqlo 等。倉儲部分原在新加坡地區租用 5 個倉，為提升經營規模並最佳化倉庫效能，爰決定自建倉庫，目標是成為新加坡、馬來西亞及其他東南亞地區的發貨中心，目前已撤除其中 3 個倉庫，將商品集中移入新成立的物流中心。
- (二) 設立地點：新加坡淡濱尼物流園。
- (三) 總投資金額：約 1.3 億美元。
- (四) 建造期間：103 年 10 月宣布建造，105 年第 3 季倉儲區和包裹處理區陸續啟用。
- (五) 建築資訊：本物流中心為位於樟宜機場周邊，有建築物限高管制，所以僅建 3 層，各層樓皆有車道可直接抵達，便於快速進出貨。其中 1 樓為包裹處理區，設有 150 個出貨月台，2 樓及 3 樓為倉儲區，總建築面積超過 55 萬平方英尺。
- (六) 內部設備：
  1. 包裹處理區：設有西門子公司的全自動包裹分揀系統，依據作業流程主要可分為 5 個區域。
    - (1) 進貨區：可區分為兩部分，第一部分為自 2、3 樓倉儲區之輸送帶導入，第二部分由貨車自月台導入，本區設有 12 個卸貨月台，其中一個月台設有輸送帶卸貨設備，可延伸入貨車車廂內，將包裹直接送上輸送帶，減省搬運時間，但實務操作上多為籃車作業，仍須將籃車自貨車上卸下，再由人工拆袋取出包裹後送上輸送帶，因此使用機會少。

此區域之人力作業重點為初步篩選郵件之重量、尺寸，並將郵件貼有面單部分朝上再放置於輸送帶上，便利後續系統自動掃描面單，全自動包裹分揀系統可處理的最大包裹尺寸為 120 公分 X 60 公分 X 60 公分，重量限制為 40 公斤。



圖 3：進貨區輸送帶



圖 4：進貨區模型圖，最右側設有一條伸縮卸貨輸送帶。

- (2) 自動感應區：此區域設有 4 條輸送帶，分別設有感應設備，包裹自進貨區送上輸送帶後，會由 12 條進貨輸送帶自動整併入 4 條感應輸送帶，透過感應設備取得包裹重量及材積資訊，若發現超逾限制之包裹，系統即會停止作業，須人工移除始得繼續運行。
- (3) 自動辨識區：此區域設有 1 條輸送帶及 1 組辨識設備，包裹通過時會從 6 個角度拍攝照片(側邊 4 面及上面 2 個角度)，目的在取得面單上條碼及郵遞區號資訊，條碼及感應區取得的重量尺寸資料會合併對應，照片及相關資訊檔案保留 6 個月以備追蹤查詢使用。



圖 5：自動感應設備：包裹經過時，自動取得重量及材積資訊，若超於重量尺寸限制，則系統停止作業。

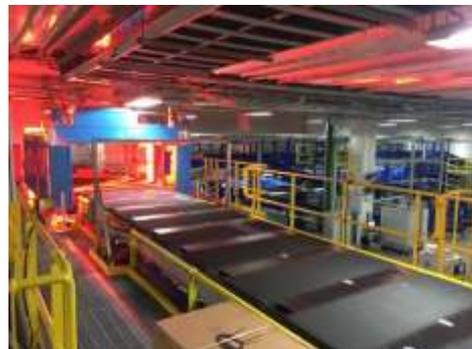


圖 6：自動辨識設備：包裹經過時，自動從 6 個角度拍攝照片，取得面單上條碼及郵遞區號資訊。

- (4) 分流區：此區域設有 291 條滑道，依包裹面單上之郵遞區號經輸送帶將包裹送至指定滑道集中，準備出貨，滑道的集貨區設有伸縮設備，若分配到該指定滑道的貨量過多，即可人工將滑道末端拉長，擴充集貨區空間。目前處理新加坡本地包裹部分使用 150 條滑道，處理國際包裹部分使用 50 條滑道，仍保有相當大的擴充空間，以備後續業務擴展使用。
- (5) 出貨區：出貨區設有 150 個月台，大部分為 2 個滑道共用 1 個月台，為確保貨品安全，貨車司機只能於指定時間開啟月台鐵捲門取貨，其餘時間則管制進出，取貨時郵務士需逐件包裹刷讀條碼，一旁有面板顯示已領取件數及剩餘件數等資訊，避免包裹漏刷，新加坡本地包裹配送出貨時段為上午 7 點半及 8 點，國際包裹則配合航班時間發貨。

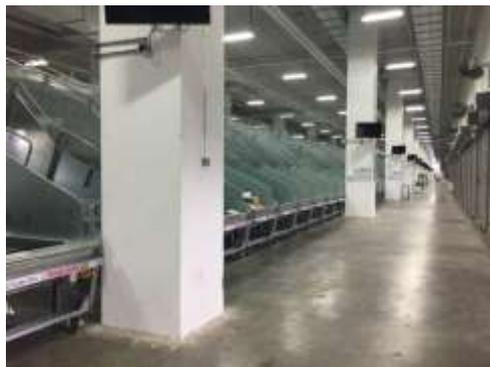


圖 7：出貨滑道：總共設有 291 條，目前僅使用 200 條，圖片右側鐵捲門僅可在指定出貨時間開啟，以維護包裹安全。



圖 8：出貨滑道：滑道末端可人工伸縮，若包裹量過大，集貨區空間不足，可將滑道拉長，容量可增加 66%。

2. 倉儲區：此物流中心屬於半自動倉，主要設有三種料架，分別為放置棧板的重型料架、放置籃框的積層式料架及自動型積層式料架，可依據不同商品屬性分別入庫，揀貨部分依「以貨就人」原則設計，採用「按燈取貨系統(Pick-by-Light)」，揀貨員首先掃描籃框條碼，系統會下載對應的訂單資訊，並於相對應的存貨位置亮起指示燈，向揀貨員指示商品位置

和應揀取數量，讓員工可依據系統指示作業，提升工作效率並降低錯誤率。自動倉部分最多可處理 2 萬種品項，每一個籃框內最多可存放 8 種品項，揀貨員刷完揀貨籃框條碼後，系統會自動找出對應的存貨籃框經輸送帶送至揀貨區，並以雷射光指示正確的品項，以提升揀貨的正確性。揀貨完成後，揀貨員將籃框放置於輸送帶上運至檢查區，複核品項是否正確，確認無誤後再以輸送帶運至「自動列印機」印出裝箱單 (Packing List)及「自動印標機」印出包裹託運單，兩者皆直接掉落至籃框中，最後運至裝箱區，裝箱員再次清點品項與裝箱單上所載相同後，即將包裹妥為封裝並放上運往 1 樓包裹處理區之輸送帶上，完成出庫作業。倉儲區除現有設備外，仍然保有相當充裕之擴充空間，可因應後續業務發展擴張使用。

- (七) 人力規劃：1 樓包裹處理區為新郵自營，人力因自動化設備大幅減省，下午班為 2 點至 10 點，主要負責處理新加坡本地包裹，所需人力約 10 人，晚班為晚上 10 點至早上 7 點，主要負責處理國際包裹，所需人力約 10 至 15 人，其中部分採用外包契約工。至於 2 至 3 樓之倉儲區，由新郵子公司冠庭(Quantum Solution)負責營運，因本中心剛啟用，尚在移倉入庫階段，後續人力配置會依業務量調整。
- (八) 客戶來源：包裹處理區之包裹來自於倉儲區的發貨商品及新郵國內攬收及國際進口包裹，目前新郵之包裹郵件已全數集中至此中心處理。倉儲區則委託冠庭公司經營，目前主要客戶為 SP eCommerce 平台上的品牌商及冠庭公司之客戶，已進駐業者包含 Under Armer、adidas 和 uniqlo 等。

#### 四、參加新加坡「世界郵務及快遞亞太地區會議」

本次會議針對電子商務與物流服務區分 5 個區塊討論，包括：藍圖(The Big Picture)、機會和挑戰(Opportunity and Challenges)、聚焦電子商務(Focus on e-commerce)、供應商觀點(Supplier Perspective)、使電子商務成為可能(Enabling e-commerce)等，各個區塊由數位來自不同郵政及快遞產業的專家以專題演講方

式分享，其中郵政背景的講者有：Sam Ang(Quantum Solutions CEO)、Aadit Bimbhet(SP eCommerce Assistant Vice President)、Khalil Daoud(黎巴嫩郵政，Chairman & Direct)、Krzysztof Gorski(波蘭郵政，Managing Director, Strategy and Development Division)及 Charles Brewer(DHL ecommerce, CEO)。此外，會場中設有展覽區，參展業者主要有專營美國及歐洲配送的承攬業者 UKP WORLDWIDE、提供跨境物流整體解決方案的 ONE WORLD、提供電子商務物流管理解決方案的 ENDICIA、重新定義地址的 WHAT 3 WORDS 和提供的可追蹤小包服務的 PRIME(國際郵政公司 IPC 旗下產品)等。

本次會議雖分為 5 大區塊不同主題討論，但是每個講者的分享內容多從電商市場整體面向談起，而後再細化到物流供應鏈的不同環節，因此，在說明會議內容部分，將綜整各主題報告內容後，按總體至個體的順序，分為「電商市場現況」、「電商市場客戶需求」、「郵政的解決方案」及「業者的解決方案」等四個項目說明。

### (一) 電商市場現況：

#### 1、 跨境電商：

跨境電商為電商市場發展趨勢，早期電商經營模式為本地商品賣給本地消費者(One to One)，後來轉變為本地商品賣給全世界消費者(One to All)，現在與未來將是全世界的商品賣給全世界的消費者(All to All)，估計自 2014 至 2020 年跨境電商年均營業額成長率為 27%，高於本地電商的 10%。

在跨境 B2C 物流服務市場中郵政業的占比為 70%、物流服務商(經濟型快遞、郵政業合作廠商、貨運代理商)占比為 20%、快遞業者(Fedex、DHL、UPS、TNT)占比為 10%，三者分別提供了不同服務品質及價格帶的產品，郵政業(價格低但服務品質一般)及快遞業(價格高但服務品質佳)位居產品線的兩端，雙方分別經由整合性模式(貨郵整合、快遞與貨運整合)向產品線的中段靠攏，以滿足多變化的電商客

戶需求。

經營跨境物流有五個主要問題：遞送時間長、缺少透明的追蹤資訊、沒效率的通關流程、包裹破損和遺失、退貨問題等，需要所有業者共同面對，也是創造競爭優勢的關鍵所在。

## 2、大陸市場：

大陸電商市場持續高速成長，2016 年大陸雙十一光棍節統計數據，平均 1 天網站成交金額為 178 億美元(82%在行動平台消費)，前 12 小時，平均每小時銷售 10 億美元，阿里雲平台平均每秒處理 17.5 萬張訂單，支付寶平均每秒處理 14.4 萬筆交易，菜鳥網絡處理 6 億 5700 萬件包裹。

網路消費已經成為大陸消費市場的主要成長動能，網路消費人口估計將從 3 億 6,800 萬人(2014 年)成長至 5 億 9,000 萬人(2025 年)，占總體消費比例從 44%(2014 年)成長至 60%(2025 年)，這群網路消費者特性為大多購買非必需品且喜愛外食，他們消費能力不能以所得評估，而在於願意付多少錢購物及上網時間長短。

## 3、拉丁美洲市場：

拉美地區是全球電商市場除了亞太地區之外成長最快的區域，2014 至 2019 年預計線上零售的年均成長率為 17%，整體營收將達 850 億美元，其中巴西的占比約 42%，是拉美地區最大的市場，其次為墨西哥，占比約 12.3%。此區域的網路滲透率為 56%，僅次於北美、西歐及澳紐地區的 88%、81%和 69%(東北亞為 51%)。

## 4、俄羅斯的跨境電商市場：

近年俄羅斯跨境電商市場高速成長，2010 至 2015 年年均成長率為 38%，動能來自於俄羅斯擁有歐洲地區最多的網路使用者，其中約有 2,500 萬個跨境網路消費者，年交易額約 34 億美元，占整體網路銷

售額 28%(世界各國平均低於 10%)，俄羅斯消費者跨境網購的主因為 (1)價格較便宜。(2)可買到俄羅斯本地買不到的商品。(3)類別款式較多。

俄羅斯跨境電商的營運模式近年也發生轉變，賣家為縮短跨境配送時間從傳統 B2C 模式調整為保稅倉(Bonded Warehouse)進口的 B2B2C 模式，預先將境外商品進口至境內保稅倉，賣家收到訂單後即可直接從境內保稅倉發貨給消費者，大幅縮短國際運送時效，提升消費者體驗，此外，導人品項亦從長銷品調整為熱銷品。

發展趨勢方面，中國與歐洲之間電子商務貿易往來逐年高速成長，俄羅斯地理位置居於兩者之間，是中國發展一帶一路連接歐洲新絲路的重要夥伴。

## (二) 電商市場客戶的需求：

### 1、 跨境賣家重視通關便利性：

萬國郵盟 2016 年的報告指出，不熟悉各國海關通關流程和國外市場法規是讓賣家對於銷售商品到境外卻步的主要原因，郵政可以扮演進出口促進者的角色，協助賣家解決跨境銷售的障礙，例如提供計算進出口稅金金額服務，或提供進出口商品規範諮詢服務等。

通關是跨境電商物流主要的瓶頸，賣家經常因為關稅問題導致商品滯關延誤交期，造成消費者客訴或因為擔心需額外支付稅金而不願意購買境外商品，影響銷售額。會造成通關問題的主要原因經研究有以下幾點：A.關稅和增值稅沒有預先計算及收取。B.關稅和增值稅在包裹抵達目的國海關時才由海關計算出金額。C.關稅和增值稅徵收方式為向收件人人工收取。因此若能預先計算進口關稅及增值稅，預先報關繳交應付稅款，進口包裹則能直接通關送達消費者手上，提升配送時效並減輕消費者跨境購買的疑慮。

### 2、 電商客戶的一般需求：

電商客戶的需求越來越多元，發展電商業務的關鍵在彈性，物流商需有能力提供多樣的解決方案，才足以滿足客戶的期待，電商賣家及消費者普遍需求項目如下：

- (1) 免費配送
- (2) 即時的客服系統
- (3) 便捷的退貨服務
- (4) 透明的運費和貨品追蹤資訊
- (5) 24 小時配送
- (6) 上門收件
- (7) 清楚的運送及退貨規定
- (8) 貨到付款
- (9) 包裹站(自助取件箱)
- (10) 電子支付

3、 電商消費者關心的問題：

- (1) 包裹要花多少時間才能夠完成清關？
- (2) 包裹是否需要支付進口稅？金額多少？
- (3) 如果包裹退運可否退稅？
- (4) 哪些品項屬於危險物品無法配送？
- (5) 如何退回商品？是否需要收費？
- (6) 線上購買商品是否免運費？
- (7) 包裹在運送途中是否有追蹤資訊？

4、 電商消費者希望個人化的服務：

- (1) 安排重新投遞
- (2) 暫時性的改投其他地址
- (3) 暫時性不要投遞指定地址的包裹
- (4) 想知道將會收到什麼包裹，目前包裹位置在哪裡？

(5) 想要清楚追蹤寄出的包裹

## 5、精確的物流配送

不精確的物流配送會衍生龐大的額外成本，99.9%的精確率一般而言會認為已經不錯了，但以美國物流中心年均分揀 1,200 萬件商品計算，代表會有 1.2 萬件分揀錯誤，據研究單位評估，每年因為錯誤分揀造成的損失平均超過 40 萬美元。

### (三) 郵政的策略及解決方案：

#### 1、萬國郵盟



萬國郵盟 2016 的研究報告指出，各國海關通關作業流程和規範調整的進度尚未跟上電子商務市場的成長速度，從郵政業的角度提出建議如下：

- (1) 使用 ITMATT 和 EMSEVT V3 標準格式向航空公司、海關及跨境安檢單位提供預報電子訊息。
- (2) 以世界關務組織(WCO)和萬國郵盟(UPU)的訊息標準，透過萬國郵盟關務清關系統將郵政和海關資料互相連結，針對有提供預報資料的電商包裹提供優先通關服務。
- (3) 依據預報關資料提供客戶寄件人繳付稅款服務。

#### 2、新加坡郵政



##### (1) 電商平台：

新郵組織架構區分為三大板塊，第一部份為傳統郵件業務，第二部分為物流業務(主要由冠庭公司負責國際倉儲、Famous Pacific Shipping 負責國際貨運)，第三部分為電商業務由 SP eCommerce 公司負責。在電商部分新郵依據不同客戶屬性推出相對應的平台，針對品牌商推出包含商流及物流的整合性服務 SP eCommerce、針對中小企業推出訂單履約服務 ezyCommerce、針對個人消費者推出國際購物

轉運服務 vPost。目前在全球共有 24 個倉儲、4 家客服中心，已累積超過 2,300 家電商客戶。

(2) 倉儲管理：

新郵在亞太地區深耕布局，於 13 個國家提供倉儲管理服務(新加坡、中國、越南、泰國、菲律賓、香港、馬來西亞、臺灣、印度、澳洲、紐西蘭、日本、南韓)，此外，在美國及英國亦設有全球轉運中心，順暢歐美商品及亞洲商品於兩區域間的流通。

(3) 配送及退貨：

新郵在新加坡及澳洲地區除了提供傳統宅配服務外，分別與包裹站(超過 150 座 POPstation)及報亭(超過 680 家)合作，提供多元化及多據點的遞送及退貨逆物流服務。

### 3、黎巴嫩郵政

(1) 黎巴嫩發展電子商務面對的挑戰：

- A. 部分國際供應商沒有提供黎巴嫩服務。
- B. 海關清關政策保守。
- C. 缺乏正式和可信賴的地址。
- D. 有限的投遞時間。
- E. 卡片付款使用率低。



(2) 黎巴嫩郵政提供的解決方案：

A. Easy Shop：

- a. 服務內容：黎巴嫩郵政與 DHL 合作，提供消費者國際購物轉運服務，解決國外購物網站沒有提供黎巴嫩服務的問題，讓消費者可以簡易的購買國際商品。
- b. 使用流程：消費者可以在網頁上免費註冊使用本服務，取得 Easy

Shop 的國際轉運服務地址，之後消費者在海外購物網站找到喜歡的商品完成付款後，收貨地址不填寫黎巴嫩地址，因為該購物網站可能不提供跨境寄送服務，改填寫轉運服務地址，將購買的商品寄到轉運站，再由轉運站負責寄回黎巴嫩。

- c. 增值服務：轉運站可提供包裹併貨及重新包裝等服務，減少交寄件數及材積，可有效降低國際運費成本，另可提供運送保險服務。

#### B. 與海關達成特別協議：

以往黎巴嫩海關的通關情況為人工作業、人力短缺且缺乏電商產品相關通關法規，導致效率低落，近年優化為提供電子通關服務、可分析進口者類型且提供個人自用物品於價值 130 美元以下免稅的優惠措施，自 2014 年起，黎巴嫩進口件數年度成長率分別達 64%(2015)及 44%(2016)。

#### C. Door 2 Door 的清關服務：

黎巴嫩郵政提供電商消費者代清關服務，消費者於國外購物網站購買商品，進口時如經海關扣留，黎巴嫩郵政可於取得消費者授權後，代表消費者辦理清關手續，再將包裹送達消費者指定地址並收取清關費用。

#### D. On Call Delivery

為提升物流配送最後一哩路的服務品質，黎巴嫩郵政提供消費者更多的遞送服務選擇，當包裹配送前，消費者會收到一封手機簡訊，簡訊中提供指定的網頁連結，進入連結中有以下選項：

- a. 更改地址(Address Change)
- b. 指定要求(On Appointment Request)
- c. 營業時間後投遞(After Hours Delivery)：本服務範圍限於本地郵件、政府相關服務和電商進口產品，必須由消費者發動，並在收

件時支付額外費用，服務時間為工作日下午 5 點到 8 點和假日全日。

d. 地址驗證(Address Validation)



#### 4、波蘭郵政

波蘭是歐洲電商產業高速成長的國家之一，2014 年 B2C 電商市場成長率達 21.7%，在歐洲僅次於俄羅斯(25.4%)及匈牙利(24%)，其中波蘭郵政是中東歐地區最大的物流供應商，其擁有營業據點 7,000 餘處、全職員工 75,000 餘人、包裹及郵件分揀中心 35 處、投遞員 30,000 餘人、車隊 6,000 輛、每年包裹及郵件處理量約 15 億件。

波蘭郵政位居歐洲陸路中心點，具有先天的區位優勢，可迅速將貨物運抵歐洲各大主要城市，目標是發展為亞洲電商貨物進入歐洲地區的轉運中心，並依此提出 5 項策略：

- (1) 發展郵政物流提供電子商務全面性的物流服務。
- (2) 整合政府財政資源進行物流基礎建設。
- (3) 與亞洲國家建立雙邊或多邊合作。
- (4) 擴大對亞洲合作夥伴及絲路國家提供電子商務服務。
- (5) 成為亞洲商品進入西歐和東歐地區的區域郵政和物流整合者。

#### (四) 業者的解決方案：

##### 1、Crowdsourced delivery 眾籌物流

眾籌物流將共享經濟概念應用於物流配送端，目的在運用閒置資源，解決配送端車輛與人力成本居高不下，及配送車輛與人力短期僵固難以隨貨量彈性調整的問題。其特性如下：

- (1) Creation 產物：建立網頁或 APP 介面、媒合寄件人和運送人、提供付款程序、提供貨物追蹤查詢機制。
- (2) Couriers 運送人：可以是專業運送人或非專業運送人(通勤者、旅

行者)。

- (3) Character 角色：眾籌物流的價值在於效率和信賴。
- (4) Senders/Receivers 收寄件人：線上商店、實體商店、個人等。
- (5) Offer 適用模式：點到點服務、商家配送到消費者的 B2C 模式、商家配送到商家的 B2B 模式、城市內物流、國內物流甚至國際物流皆適用。
- (6) Revenue Model 收益模式：雙方協商價格、固定價格、會員費等。  
講者以 Amazon、Walmart 及新加坡的 Zap Delivery 公司對眾籌物流的實際運用作案例說明：

- (1) Amazon：消費者在 Amazon 網站上購物可選擇 On My Way 的眾籌物流服務，Amazon 會



將商品發往距離消費者最近的本地零售商倉庫或實體店面中，再由已註冊成為 On My Way 運送人的一般民眾將商品送達消費者手中。

- (2) Walmart：消費者在 Walmart 網站上購物可選擇使用眾籌物流方式配送，Walmart



系統會將訂單分配至距離消費者最近的實體店面，由該店面負責發貨，另外經由手機 APP 將發貨資訊送至正在該店面內消費的會員，再由有興趣接單的會員將商品送達消費者手中。

- (3) Zap Delivery：消費者的使用流程如下：



- A. 下載 APP 並簡易註冊。
- B. 輸入收件地點、寄達地點及聯絡資訊。
- C. 選擇包裹類型和確認付款。
- D. 等候距離最近的運送人上門收件，並在運送人的手機 APP 上輸入 4 位數安全密碼。
- E. 寄件人可即時追蹤包裹配送狀況，收件人收到包裹時亦須要

在運送人的手機 APP 上輸入 4 位數安全密碼。

講者最後評析發展眾籌物流的優勢與挑戰：

(1) 優勢：

- A. 降低物流成本
- B. 滿足成長中的電子商務物流需求。
- C. 節省車輛維護成本與倉儲成本。
- D. 節省雇用員工的經常性薪資和福利成本。
- E. 臨時性的運送人可以在任何時間、任何地點工作，增加配送彈性。
- F. 或許可減輕都市塞車問題或減少車輛廢氣排放。
- G. 可提供工作機會給無法取得全職工作者。

(2) 挑戰：

- A. 建立信賴感：眾籌物流服務的運送人多是一般大眾，對於收件人而言，尤其是交寄貴重物品時，容易懷疑是否能夠安全的將包裹送達收件人手中，另一方面，對於運送人而言，收件人提供的包裹資訊不一定正確，如何避免收受危險物品或違禁品成為重要的課題。
- B. 隱私問題：使用眾籌物流服務必須分享地址和消費資訊給陌生人，這方面可能產生危險。
- C. 額外成本：保險費、訴訟費、臨時員工訓練費等。

## 2、Lalamove

Lalamove 公司的核心宗旨為使用分享車輛和司機的方式，提供簡單、可擴展且具有成本效率的當日遞送服務(主要經營城市內物流)，據統計該公司成本相較自營的貨運司機(freelancer drivers)減少約 40%、較經營自有車



隊的公司(in house fleet)減少約 70%；訂單處理部分約每 10 秒完成一張訂單，10 分鐘內司機會上門收件，平均遞送時間是 46 分鐘，整體約提升自營貨運司機 5 倍的訂單量，雖然平均費率較低，但卻可帶給司機更高的收入。

今(105)年 5 月 Lalamove 與 Line 公司在泰國合作 Line Man 業務，提供消費者文件、包裹、餐飲與小件貨品的運送與代購服務，6 月至 10 月合計完成遞送超過 10 萬件，如果以傳統經營模式，需要組建車隊、提供維修後勤服務、招募司機、訓練人力、經營管理等，專案的啟動資金至少需要 2,000 萬美元，每月的維護資金需要 400 至 600 萬美元，然而在分享經濟的架構下，Lalamove 以本身 10 萬名註冊司機加上 Line 公司 1,000 萬名用戶所搭建的 Line Man 平台，無須啟動資金，且每月的維護資金小於 2 萬美元，此創新模式已經完全翻轉了傳統產業的生態系。

### 3、GoGovan

GoGovan 以手機系統提供媒合客戶和貨車的服務，主要服務項目有包裹和文件快遞服務、大型貨物 and 大宗貨物運輸服務、搬家服務等，目前在全世界 15 個國家(包含台灣)提供服務，在新加坡有超過 1.1 萬名註冊駕駛，完成了 50 萬筆訂單，平均系統回應時間為 1 分鐘。消費者使用流程如下：



- (1) 使用 APP 輸入寄件訊息，系統自動計算運費。
- (2) 確認交寄後系統自動媒合運送司機。
- (3) 司機與寄件人連絡確認寄件訊息。
- (4) 交件時付款。
- (5) 可用 GPS 追蹤包裹位置。
- (6) 完成投遞後，使用 APP 提供運送司機評價。

媒合介面除了可經由手機 APP 外，也整合了商店的銷售時點情報系統(POS)，例如在無印良品購物後，服務員即可使用店面系統協助客戶呼叫貨車載貨到府；也建置了店內叫車的自助服務站，及網站 API 介面對接機制，可讓電商網站提供客戶當日配送的選項。

#### 4、WHAT 3 WORD



世界上有 75% 的地方沒有地址或只有不精確的地址系統，只有大約 50 至 60 個國家有郵遞區號或地址資料庫，這代表全球約有 40 億人無法有效地接收包裹或郵件。在物流供應鏈環節中，配送至收件人的最後一哩路效率最低，約占整體遞送成本 28%，若地址不精確，將額外增加高額處理成本，據統計在英國每年約有 0.5% 的包裹(超過 600 萬件)因為地址不精確而遞送失敗，衍生的額外成本約 8 億 3,100 萬英鎊。

WHAT 3 WORD 公司利用 GPS 定位系統解決地址不精確的問題，以 3 公尺乘 3 公尺作為一個的單位，將全世界劃分為眾多網格，每一個網格以 3 個單字(支援 9 種不同語言)作為地址，例如中華郵政總公司的地址在台北市金山南路二段 55 號，轉換成的 3 個英文單字為 bluffs.imitate.skip，如此即可以 3 個單字將全世界精確定位，這也代表世界上每個人和每個地方都擁有一個精確的地址，有助於提升消費者體驗、物流公司配送效率和整體經濟社會發展。



圖 9：會議現場：會場採圓桌布置，臺上每場次約 3 至 4 位講者，1 位主持人。



圖 10：展覽現場：展覽場地位於會議場地隔壁，兼做會議間之休息場所。

## 參、心得與建議事項

### 一、訪問心得

此行訪問新郵及參加「世界郵務及快遞亞太地區會議」有機會與新郵及全球跨境電商相關產業主管交流，探討電商產業現況及發展趨勢實屬難得，期間見聞心得如下：

- (一) 訪問新郵部分：在與新郵主管對談過程中，深切體認到新郵在電子商務領域的企圖心，現階段其策略目標已經不在是成為東南亞區域電商物流產業龍頭，而是喊出成為全世界電商物流領導者的口號。觀其發展模式，多以策略聯盟合作或併購企業的方式拓展新業務，目標在快速整合各方資源，提供客戶一站式的解決方案，以滿足多變化的電商消費市場需求。本公司業務發展因受限於政府採購法及其他相關法令規定，新業務或新服務多以自有員工研究開發或僅與郵政業者於傳統郵務範疇上合作，優點在於穩健且能掌握核心技術，但問題在不易取得先進技術，及同仁對新種業務學習開發所需時間較長，相對難以靈活因應市場變化，與業界專業團隊競爭。
- (二) 參訪物流中心部分：新郵新建物流中心策略面應為發揮規模經濟效應，在現有品牌商客戶的基礎上，將目前多倉操作模式整併為一倉操作，輔以先進之自動化設備大幅提升作業效率及正確率，並減少人力與管理成本，進而支持其客戶提供消費者更好的服務品質。觀其設備配置及場地規劃，特點除了建置「燈號管理」及「以貨就人」的自動化設備外，場地各區域皆保有相當程度的擴充空間，以備將來業務發展使用，可供本公司參考。
- (三) 參加會議部分：發展跨境電商是電子商務市場的趨勢，但是跨境服務相對於本地物流有更多的困難與挑戰，為滿足客戶需求提供消費者更好的跨境購買體驗，郵政業及相關業者必須互相合作提供整合性的服務，以弭平跨境的障礙。另一方面，遞送端的消費者開始追求個人化、客製化等更有彈性的服

務，傳統齊一式的配送標準已經難以滿足當下消費者的期待，我們必須讓郵政的服務更多元且更細緻化。此外，值得注意的是分享經濟的概念已經獲廣泛運用，閒置資源經行動平台整合後，發揮出的效益超乎想像，高度營運彈性與低廉經營成本的特性，打破傳統物流業的格局，將來遞送市場勢必更加競爭。

## 二、建議事項：

### (一) 導入外部人才

發展電商平台及電商物流業務涉及多方面領域，除了傳統郵務業務外，也包含策略面(整體戰略規劃、市場研究分析、商業模式確立等)、資訊面(消費者使用介面建置、各類管理系統建置、大數據資料建置及分析、包裹追蹤查詢資訊透明化等)、作業面(倉儲管理、電商訂單履約管理、進出口通關知能、國際海空貨運知能、客服管理、多元收件及遞送管道整合管理等)及行銷面(蒐集國內外客戶需求、多元宣傳管道、郵政電商及物流品牌建立等)，因此除了積極培育內部專才外，建議導入外部具實務經驗人才，或多方面與外部企業聯盟合作，以加速本公司轉型發展電商及物流業務，並與國際跨境電商市場接軌。

### (二) 多參與國際會議

本次參與「世界郵務及快遞亞太地區會議」，許多成員表示第一次遇到臺灣的代表，對於本公司發展跨境電商物流表示有興趣。建議可多派員參加國際電商及物流會議，一方面與業界交流了解市場脈動及創新商業模式，另一方面可向業界傳達本公司積極參與跨境電商市場的訊息，以增加合作機會。

### (三) 推動與新加坡郵政人才交流

新郵為傳統郵政轉型發展電商物流的成功案例，有諸多創新作法及轉型

經驗值得本公司學習，建議推動人才交流計畫，針對物流中心管理、電商平台商業模式與國際轉運操作三方面重點學習。

#### (四) 布局多元配送管道

傳統宅配服務已經無法滿足電商消費者多元需求，電商業者整合提供包含宅配、店配(超市、便利店)、包裹站(自助取件箱)等多元配送管道已經成為趨勢，為維持本公司於遞送市場競爭力，建議小包及包裹類的電商屬性產品，研議增加配送管道。

#### (五) 提供個人化配送服務

分享經濟架構下的眾籌物流配送模式已經進入臺灣，例如 Lalamove 及 Gogovan 公司，透過手機 APP 平台媒合寄件人與配送員，提供高度彈性及便利的配送服務，為免本公司客戶流失，建議研議提供更便利的消費者寄件平台，透過手機即可簡易申請上收、改投、改寄、調整投遞時段及追蹤查詢郵件等個人化服務。

#### (六) 定期針對電商客戶及消費者進行物流需求及滿意度調查

國際電商市場趨勢與臺灣本地市場需求或有不同，建議研議定期調查本公司電商客戶及本地消費者需求，讓發展新業務能有所本，並即時因應市場變化，提供讓顧客滿意的服務。