

出國報告（出國類別：參訪）

# 參訪日本倉儲、物流中心 電商產業、博物館、美術館 報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：楊素珠處長      黃淑端館長  
                 劉錫標所長      陳淑芬科長  
                 陳碧鳳科長      周倩寧科長  
                 許銘俊管理師      魏冠婷副管理師  
                 陳昭宇副管理師      陳瑞君副管理師  
                 洪秋華副管理師      蘇寬瑜副管理師  
                 王星豪副設計師      顏茹芳助理管理師(一)  
                 林佳華股長      林泳全股長  
                 江恆萱股長      洪翎賓股長  
                 蔡南德經理      陳勇憲經理  
                 蔡汶靜助理管理師

派赴國家/地區：日本

出國期間：107年12月19日至26日

報告日期：108年02月26日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參訪日本倉儲、物流中心、電商產業、博物館、美術館報告書

頁數 67 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 分機 2536

出國人姓名：楊素珠等 21 名

服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：處長 電話：(02)23921310 分機 2831

出國類別：1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.視察 6.訪問 7.開會 8.談判  
9.其他

出國期間：107 年 12 月 19 日至 107 年 12 月 26 日

出國地區：日本

報告日期：108 年 2 月 26 日

分類號/目：交通 / 郵政

關鍵詞：物流中心、跨境電商、電子商務、郵政博物館、倉儲、平臺

## 內容摘要

透過交流及深度參訪，汲取寶貴經驗，掌握轉型契機及發展新型商業模式，提升企業經營之廣度與高度，並培育本公司經營管理人才，為此次參訪主要目的。

參訪地點包含東京流通中心(TRC)、安田倉庫、YAMATO 羽田時空玄關、東都生活協同組合新座冷鏈物流中心、Moving 三鄉 Web 物流中心、GRAND TREE 武藏小杉、東京代官山蔦屋書店、MOA 美術館、雕刻之森美術館、日本郵政博物館、東京中央郵便局等，共 11 個訪點。

參訪規劃縝密，成果豐碩，充分瞭解各訪點商業模式及作業情形，如：獨特的產地直銷團購模式；多元整合的「全通路零售」商業模式；宅配轉運、倉儲、保稅與物流商業模式；結合文化元素及創意思惟的經營模式；透過文創元素及空間營造，加值企業經營；將生活與藝術文化融合，提升藝術以外的附加價值等。並依物流倉儲、電商零售、文化創意及日本郵政等 4 大構面，提出建議想法，供事業單位參考。

## 目錄

壹、前言.....	1
一、出訪目的.....	1
二、學習目標.....	1
三、學習規劃.....	1
貳、訪點過程.....	3
一、東京代官山蔦屋書店.....	3
二、東京流通中心(TRC).....	11
三、安田倉庫.....	17
四、東都生活協同組合新座冷鏈物流中心.....	22
五、Moving 三鄉 Web 物流中心.....	28
六、日本郵政博物館.....	34
七、YAMATO 羽田時空玄關.....	40
八、GRAND TREE 武藏小杉.....	45
九、MOA 美術館(Museum of Art).....	50
十、雕刻之森美術館.....	54
十一、東京中央郵便局.....	57
參、心得與建議.....	63
一、參訪心得.....	63
二、建議事項.....	65

## 表目錄

表 1：107 年日本學習訪問團行程表.....	1
表 2：107 年日本學習訪問團學習分配表.....	2
表 3：安田倉庫、鐵山文件儲存、海灣國際比較表 .....	21

## 圖目錄

圖 1：蔦屋書店-「T」字母交錯編織成的立體牆	4
圖 2：蔦屋書店-商品展售	5
圖 3：蔦屋書店-處處咖啡香及書香氣息	5
圖 4：蔦屋書店- Anjin Lounge Bar	6
圖 5：蔦屋書店-自助租片機	6
圖 6：蔦屋書店-周邊的腳踏車店&寵物店	7
圖 7：TRC 物流大樓新 B 棟外觀	12
圖 8：TRC 新 B 棟未出租之標準單元空間	12
圖 9：TRC 新 B 棟車輛入口、行人通行步道及大樓內單行道設計車道	13
圖 10：TRC 新 B 棟頂樓之太陽能發電板	13
圖 11：TRC 位於新 B 棟之餐廳	14
圖 12：TRC 園區一角，整排櫻花樹	14
圖 13：TRC 彈性出租空間示意圖	15
圖 14：物流共和國內部倉儲空間照片	16
圖 15：物流共和國烏日園區空照圖，可見到頂樓之太陽能發電板	17
圖 16：安田倉庫業務簡介	18
圖 17：安田倉庫位置圖	18
圖 18：安田 DC 倉庫自動倉儲樓層構面	19
圖 19：貨倉區及作業區域	20
圖 20：產品目錄	23
圖 21：冷鏈作業區	24
圖 22：有機農產品加工場	24
圖 23：破材作業場	25
圖 24：物流載具設備(籃車)	25
圖 25：Moving 三鄉 Web 物流中心外觀及入口處	28
圖 26：Moving 服飾儲存貨架及鞋類儲存貨架	29
圖 27：Moving-AutoStore 最上方展示及工作區域，中間灰色箱子即為儲存貨箱	29
圖 28：Moving-AutoStore 儲存貨架，垂直堆疊可達 5 公尺	30

圖 29：Moving 人員揀貨包裝操作檯，後方即為 AutoStore 本體	30
圖 30：Moving 處理逆物流區域	31
圖 31：Amazon-Kiva 機器人測試畫面	32
圖 32：Amazon 無人機載物正面照	33
圖 33：日本郵政博物館-展區	35
圖 34：日本郵政博物館-展出方式	36
圖 35：日本郵政博物館-多媒體互動設施	37
圖 36：日本郵政博物館-商店	38
圖 37：日本郵政博物館-手繪賀卡展	38
圖 38：YAMATO 羽田時空玄關	41
圖 39：宅配自動分揀作業區	42
圖 40：羽田時空玄關參觀大廳之大事紀	45
圖 41：Grand Tree 親子購物中心商圈位置	46
圖 42：Grand Tree 門口寵物洗足區、腳踏車充氣設備及綠能建築設計	46
圖 43：Grand Tree 一樓超市截切蔬菜區、兒童食品及熟食區	47
圖 44：Grand Tree 隨處可見休憩區、兒童娛樂互動區及寬敞走道	47
圖 45：Grand Tree 頂樓園藝花園、噴水池	48
圖 46：MOA 美術館-入口及外觀	50
圖 47：MOA 美術館-光影設施及展品	52
圖 48：雕刻之森美術館-場景一	54
圖 49：雕刻之森美術館-場景二	56
圖 50：KITTE 商場與東京中央郵便局	58
圖 51：東京中央郵便局	60
圖 52：郵政生態圈系統	67

## 壹、前言

### 一、出訪目的

資訊科技日新月異、網路經濟興盛，面對新市場趨勢及經營挑戰，各國郵政無不掌握轉型契機，發展創新業務。透過交流及深度參訪，汲取寶貴經驗，提升企業經營之廣度與高度，作為本公司業務發展及轉型的參據。並培育本公司經營管理人才，為此次參訪主要目的。

### 二、學習目標

- 1.學習物流中心的規劃設計與招商管理。
- 2.學習倉庫的多功能應用模式。
- 3.學習獨特的團購模式，結合店配與宅配，販賣安全安心的產地直銷商品。
- 4.學習如何將商店、Web、會員整合的「全通路零售」商業模式。
- 5.學習如何結合宅配轉運、跨境電商、保稅與物流的全新商業模式。
- 6.學習如何以顧客全新需求為核心，建構新零售的標竿。
- 7.學習如何結合歷史建築，同時又能新建現代化大樓，發揮最大商業效益。
- 8.學習日本郵政博物館經營模式及創意思維。
- 9.學習如何結合創意元素及空間營造，加值企業經營。
- 10.學習如何將生活與藝術文化融合，提升藝術以外的附加價值。

### 三、學習規劃

#### (一)訪點規劃

依據出訪目的及學習目標，進行訪點的規劃與設計，本次參訪行程如下表。

表 1：107 年日本學習訪問團行程表

日期	參訪日程
107/12/19(三)	啟程：臺北松山機場→日本羽田機場 東京代官山蔦屋書店
107/12/20(四)	東京流通中心(TRC) 安田倉庫（文件保管中心）
107/12/21(五)	東都生活協同組合新座冷鏈物流中心 Moving 三鄉 Web 物流中心
107/12/22(六)	日本郵政博物館 YAMATO 羽田時空玄關
107/12/23(日)	GRAND TREE 武藏小杉 MOA 美術館



日期	參訪日程
107/12/24(一)	雕刻之森林美術館
107/12/25(二)	東京中央郵便局
107/12/26(三)	返程：日本羽田機場→臺北松山機場

## (二)行前學習

為確保出訪學習成效，舉辦二次行前說明會。

### 1、於 107 年 12 月 6 日舉辦第 1 次行前說明會

內容包含參訪地點、學習目的、學習事項、團員分組、小組分工等說明。

另聘請講座講授「資料蒐集與商業模式」課程。

### 2、於 107 年 12 月 17 日舉辦第 2 次行前說明會

(1)各組針對 11 個訪點進行簡報，並由講座進行講評與建議。

(2)各組各訪點工作分配，說明如表 2

表 2：107 年日本學習訪問團學習分配表

日期	訪點	型式	記錄	攝影
107/12/19	東京代官山蔦屋書店	參訪	第 1 組	第 2 組
107/12/20	東京流通中心(TRC)	參訪 座談會	第 2 組	第 4 組
	安田倉庫(文件保管中心)	簡報 座談會	第 3 組	第 1 組
107/12/21	東都生活協同組合新座冷鏈 物流中心	參訪 座談會	第 4 組	第 3 組
	Moving 三鄉 Web 物流中心	參訪 座談會	第 2 組	第 1 組
107/12/22	日本郵政博物館	參訪	第 1 組	第 2 組
	YAMATO 羽田時空玄關	參訪	第 4 組	第 3 組
107/12/23	GRAND TREE 武藏小杉	參訪	第 3 組	第 4 組
	MOA 美術館	參訪	第 1 組	第 2 組
107/12/24	雕刻之森美術館	參訪	第 1 組	第 3 組
107/12/25	東京中央郵便局	參訪	第 1 組	第 4 組

## (三)訪點學習

1. 各點實際參訪依小組分工進行記錄及攝影。

2. 參訪後於交通期間進行心得分享。

3. 每日於行程結束後依分工上傳當日訪點紀錄及照片，隔日並將簡要版紀錄 PO 於 CHP420 或 CHP MGR 群組。

## (四)訪後研討

1. 108 年 1 月 25 日召開「訪後研討會」，由各組針對負責訪點進行簡報及提出建

議事項，並請講座指導。

2. 商討各訪點於報告書中呈現架構。每一訪點分為訪點說明、所見所聞、值得參考概念、國內外類似產業比較、郵政運用等五大項作說明。

## 貳、訪點過程

### 一、東京代官山蔦屋書店

#### (一)訪點說明

##### 1、TSUTAYA 連鎖書店

日本 TSUTAYA 連鎖書店創立於 1983 年，以「蔦屋書店」之名在大阪開張，當時以銷售電影、音樂和書籍的綜合經營模式，打破書店傳統的經營方式，為當時的年輕人提供了一種新的生活型態。「蔦屋」二字並非是 TSUTAYA 的音譯，而是來自江戶時期著名的出版商蔦屋重三郎的姓氏。在 1993 年開始涉及 CD 行業以後，「蔦屋書店」這四個漢字就很少被使用，1994 年之後的店鋪都以 TSUTAYA 作為店名。

##### 2、東京代官山蔦屋書店 TSUTAYA

###### (1)不僅僅是書店，而是販賣「生活提案」的文化場所

本次參訪的東京代官山蔦屋書店 TSUTAYA(以下簡稱代官山書店)於 2011 年正式營運，其重新啟用漢字「蔦屋書店」作為書店名稱，即為回到創業初心，為他的顧客們再次提供一種新的生活方式，亦即這個書店並不是單純的銷售影音及書籍的 TSUTAYA 分店，而是做販賣「生活提案」的文化場所。

###### (2)規劃為「大人專屬的文化基地」

為因應網路衝擊及老齡化日本，代官山書店被規劃為「大人專屬的文化基地」，開發熟齡消費者，為他們提供優雅的閱讀空間及全新服務，如設有 cafe、lounge，可以隨意的拿本書，在書店裏的任何一個位子、角落坐下來，享受悠閒時光，頂級的體驗，也吸引其他年輕客層的注目。

###### (3)為全球最美 20 家書店之一

代官山書店是由東京的英國建築師事務所 KDa 及日本平面設計大師原研哉共同打造，以大塊玻璃帷幕搭配白色「T」字母交錯編織成的立體牆，搶眼卻又含蓄地與「TSUTAYA」品牌名相呼應。落地窗設計，白天映出藍天樹影，並讓室內永遠灑落著和煦陽光；夜間則透出柔黃燈光，日夜呈現不同視覺感受

與風情，被美國 Flavorwire 網站評選為為全球最美 20 家書店之一，也被譽為東京最美的書店。



圖 1：蔦屋書店-「T」字母交錯編織成的立體牆

## (二)所見所聞

1. 代官山書店由 3 棟兩層樓的主體建築透過空中走廊相連。豐富的國內外藏書以 3 棟樓層區隔分類，計有文學、藝術、建築、汽車、旅遊及美食 6 大類，另外還有影視 DVD、音樂 CD、文具、文創商品區等。橫貫 3 棟建築的雜誌大街(magazine street)，全長 55 公尺，可看到來自全球最新發售的各類型月刊、期刊及雜誌，兩側分布著依主題分類的小隔間，書籍依序陳列。每一區書架旁，都會擺放與書籍主題相關或推薦的周邊商品，方便顧客直接購買。



書店主題區配置圖



雜誌大街



美術類、建築類



影視 DVD 區



音樂 CD 區



書區旁陳列相關周邊商品

圖 2：蔦屋書店-商品展售

2. 店內以沉穩靜謐風格為設計主調，原木色調搭配柔黃燈光，輕柔音樂流轉，呈現溫暖舒適氛圍。除了書紙味還隱隱飄著咖啡香，第 3 棟 1 樓設有星巴克咖啡，提供大量座位及插座，此外書店到處可見供閱讀的座椅，顧客可自由攜帶書籍與咖啡到喜歡的位子坐下來，獨享悠閒時光。店內也提供大量 CD 供顧客試聽，不收取任何費用。



星巴克咖啡



隨處可坐享受書香及咖啡香

圖 3：蔦屋書店-處處咖啡香及書香氣息

3. 代官山書店目標消費群體定位為「大人」，從書籍區的 6 大類主題、音樂區展示的 60-80 年代古典、爵士樂或流行樂 CD，即可看出是瞄準熟齡消費者的興

趣。另外書店第 2 棟 2 樓設有一個裝潢特別的 Anjin Lounge Bar，四周環繞的是國內外罕見的雜誌，並提供咖啡、酒精飲料及餐食，創造大人專屬的奢華空間。



圖 4：蔦屋書店- Anjin Lounge Bar

4. 書店內設有文具區及文創商品區，樣式多且精美，價位從一般至高價位，兼顧一般年輕及熟齡層顧客。令人印象深刻的是文具區，商品從多功能用筆、到高級鋼筆一應俱全，櫃檯服務員提供諮詢及刻名個性化服務，讓顧客能找到合意且能展現心意的絕佳禮物。
5. 書店隨處可見科技的應用，如可從 iPad 查詢資訊；影音區還有自助租片機，凡是會員可在此快速租片，還片時只要將片子放進自取的免付郵資袋中，投入自家附近郵筒內即完成手續，極為便利。



圖 5：蔦屋書店-自助租片機

6. 書店內位於旅遊書區的 T-Travel 櫃檯，可提供旅行諮詢服務，還可為客人提供個性化的旅遊計劃，並可立即訂行程或機票。
7. 書店北側區域，由步行路徑連接的專賣店有攝影器材店、腳踏車店、寵物商品店，幼兒玩具店及餐廳，可以在看書疲倦時走走，並可與朋友、孩子及寵物一起逛，是極為舒適的休閒空間。



圖 6：蔦屋書店-周邊的腳踏車店&寵物店

### (三)值得參考概念

#### 1、改變目標消費群－打造「大人」的書店

##### (1)網路時代及老齡化社會，讓 TSUTAYA 經營者有新思考

Culture Convenience Club(簡稱 CCC)集團經營「TSUTAYA」影音出租業務，有數千家分店遍佈日本各地，成為日本年輕族群追逐流行資訊與潮流的天堂。隨著 Apple iTunes 上市、線上影音平臺及網路社群免費下載，讓 TSUTAYA 承受嚴重衝擊，再加上少子化浪潮，發展陷入瓶頸。不僅影音，書店也如此，面對網路書店崛起，再加上網路資訊質量與速度都具相當優勢，紙本閱讀不再是年輕族群獲取資訊的唯一來源，這對專為年輕人生活型態創造而存在的公司，必須有新的思考。

##### (2)找回頂級世代，讓代官山書店駛向另個藍海

處於人生成熟期的頂級世代，他們擁有相當的經濟實力，有餘裕過有品質的生活，熱愛旅遊及美食體驗，雖處在電子科技時代，但對於紙本書籍還存有特殊情感，紙本閱讀仍是主要訊息來源，這群過去是大眾消費市場忽略的族群，隨著社會高齡化，儼然成為具潛力的發展方向。代官山書店即針對這群高收入高品味的成熟消費群，運用他們熟悉的質感與品味，打造屬於他們喜好的全新服務模式，用頂級的體驗，也吸引其他年輕族群的注目，因此讓代官山書店駛向另個藍海。

#### 2、突破書店傳統經營模式－書店是販賣「生活提案」的文化場所

##### (1)綜合經營模式，提供消費者新的生活方式

在 30 餘年前 TSUTAYA 的第一家店開張，即以電影、音樂和書籍的綜合經營模式為當時的年輕人提供一種新的生活方式。其所以吸引人，就是以「人」

需求為考量，打動人走入書店閱讀、體驗而消費。

#### (2)將書店打造為販售「生活提案」的文化場所

代官山書店調整營業模式，改以生活提案與主題策展的手法來建構新的實體通路，將書店的商業模式推得更廣更遠，不僅讓讀者來書店買書，更創造一個讓愛書人可以一次滿足所有需求的心靈空間。

### 3、以顧客為中心－滿足顧客的深層需求

#### (1)建構一個真正以顧客為中心的體驗場

店內採暖色調的間接照明，選擇有質感的傢俱，所有書籍、DVD、CD都可試看與試聽，並可將書帶進星巴克或書店任一角落，邊喝咖啡，邊閱讀，舒適的待上一整天，像在「自家書房」中一樣舒適。

關注讀者的體驗，完美地將資訊科技與人文情懷相結合，讓讀者在濃濃的書香與隨意的心情下，享受最便捷、舒適的購物環境，並讓書店提供給消費者一個心靈分享、交流與探索的空間，更成為社區的中心、東京都的文化熱點。

#### (2)專家導購服務

實體別於網路，在於互動的溫度與人味，因為代官山書店的目標消費群體是「黃金人群」，吸引他們的不單是書本上的知識，而是基於歲月、閱讀而積累下的智慧，因此書店聘請了各領域的專業者提供導購服務，他們所扮演的角色，不是「書籍推銷」，而是「文化海洋的導航人」。

### 4、用數據瞭解顧客－以大數據分析「T-CARD」會員消費需求

蔦屋書店隸屬於CCC控股公司4家子公司其中一員，CCC集團擁有最具價值的積分卡「T-CARD」，其擁有的會員數占日本總人口一半以上，透過大數據分析消費需求，並連結到新產品開發，將生活方式融入產品，打造不同於網路電商的線下體驗。

#### (四)比較蔦屋書店 vs 誠品書店

##### 1、不只是書店的經營型態

(1)蔦屋書店：起初以銷售電影、音樂和書籍的綜合經營模式，打破書店傳統的經營方式。做的是生活策展，以書為接觸點，延伸至其他生活面向，目的是為了向要求高品質的顧客進行提案，從使用者需求出發，透過實境展示，呈現對美好生活型態想像的概念。

(2)誠品書店：是由書店及餐旅設備兩大事業經營起家，書店利潤低，須從餐旅設備獲利填補書店虧損。誠品書店發展策略打破傳統書店的經營模式，先由品牌奠定成功基礎，再帶動商場、書店與零售的「複合式經營」。

不論國內本土誠品書店或日本蔦屋書店，販售書籍本業毛利低，其背後皆有集團資源從其他多元化經營挹注。

## 2、書店喝咖啡？

(1)蔦屋書店：不僅開放顧客可攜帶咖啡入內，更在座位區設置飲料杯架，跳出框架，以「信任」消費者出發，不計書籍折舊毀損成本，反著重在一本書所帶來的其他延伸利潤。其顛覆傳統思考模式，卻延長消費者停留時間及製造消費機會，即使顧客最後無任何選購，也能從餐飲獲取利潤。

(2)誠品書店：近期也打破傳統型態，有些店面類似蔦屋書店，顧客可將尚未結帳的書籍帶至書店內的複合經營咖啡廳閱讀，經營方式是一大突破。

## 3、店員角色

(1)蔦屋書店：顛覆大家對於書店店員的刻板印象，店員外表適度裝扮，展現精神、風格與美感，並提供專業導讀服務。

(2)誠品書店：同一般傳統國內書店，店員隱身於櫃檯後方，做書店中的配角，個人的魅力與風采是收斂的。

誠品書店及蔦屋書店「服務體驗」最後一哩路的呈現，決定了書店產業制勝關鍵。

## 4、參與價格戰？

(1)蔦屋書店：不打折扣戰，無促銷宣傳海報，店內採統一文案視覺，帶給顧客的是最原始單純的消費體驗。

(2)誠品書店：臺灣書店以折扣促銷方式帶動買氣已行之有年，消費者習於折扣模式，誠品當然不能置身事外。

蔦屋書店來臺展店能否成功以非價格戰開創新型態書店模式，開創另一片藍海，值得觀察。

## 5、顧客體驗



蔦屋書店與誠品書店相當程度差異是提供給顧客的體驗，蔦屋書店雖以書店起家，但 DVD/CD 也是重點營業項目，其店內大量書籍、DVD、CD 供消費者試閱、試看、試聽；反之，誠品在消費者體驗方面難望其項背。

## **(五)郵政運用**

### **1、改變目標消費群－推廣銀髮族集郵活動**

CCC 集團原本以青年人為目標消費群，隨著網路時代來臨及少子化影響，影音及書店業務發展陷入瓶頸，代官山書店轉向針對高收入高品味的成熟消費群，打造全新的服務模式，不僅找回這些頂級世代，也吸引其他年輕族群，而成功打響品牌。

此案例不免聯想到集郵業務的發展，全球郵政均面臨集郵人口衰減與老化問題，近年來公司也不斷致力集郵向下扎根的工作，如開辦集郵營及集郵教室，惟囿於升學及就業的現實壓力，效果有限。如學習 CCC 集團逆向思考之精神，何不針對有時間、有閒錢，需要休閒活動的銀髮族打造一個集郵樂園，舉辦集郵社團或活動，讓更多長者享受怡情、益智、交友的樂齡生活，也許能讓集郵業務走出寬廣之路。

### **2、突破傳統經營模式－經營郵政博物館商店並結合展覽主題行銷**

代官山書店以銷售書籍、電影 DVD、音樂 CD、文具及文創商品等多角化經營，並以「生活提案」與「主題策展」的手法來建構新的商業模式，可供未來郵政博物館商店經營之參考：

- (1)目前郵政博物館僅設置服務櫃檯，銷售本公司發行之票商品，與一般窗口無異，無法吸引參觀者興趣，現雖陸續推出專屬商品，在原有經營模式下難有成效。未來搬遷至臺北北門郵局古蹟大樓，整棟為郵政博物館時，營業空間較大，且位於西區門戶核心位置，可朝向博物館商店方式經營，以販售博物館專屬商品(以博物館文物開發之明信片、文具、紀念品、禮品等)為主，並引進知名咖啡店、文創藝品店進駐，讓博物館除了觀展，還可休憩與購物。
- (2)以「主題策展」方式，將博物館展覽與商品結合行銷，商店展售與展覽主題有關之商品，讓參觀民眾除了看展，還可獲得其他消費需求與心靈的滿足。

### **3、滿足顧客的深層需求－提供讓民眾有感的服務與展覽**

代官山書店提供專家導購及旅行諮詢服務，以滿足顧客的需求，並關注讀者的體驗，讓顧客在溫潤的木質基調及咖啡香氛下，輕鬆、愉悅的享受心靈書香，並讓附近居民將書店當作固定消費的場所。這些貼心的服務及巧思，可供郵政博物館參考：

- (1)營造一個舒適愉悅的用郵及參觀環境：郵政博物館 1 樓營業廳及各參觀樓層，均極寬敞潔淨，惟供休憩、書寫的桌椅較少，可在 1 樓營業廳及各展廳適當處所加設桌椅，並放置票商品資訊及展覽簡介，以延長參觀民眾停留時間，增加消費機會。
- (2)策劃民眾想要看的展覽：除展覽內容豐富、布置精美，更重要的是展覽主題要能吸引民眾興趣，加強互動情境、體驗活動，營造留住顧客的氛圍，並提供專業導覽及諮詢服務，讓參觀民眾享有美好的視覺享受及心靈體驗。

#### **4、用數據瞭解顧客－以大數據分析儲戶需求，作為業務開發依據**

蔦屋書店透過大數據分析「T-CARD」會員消費需求，連結到新產品開發，本公司儲金戶數是全臺金融機構之最，以大數據分析儲匯及壽險顧客消費需求，從中萃取寶貴資訊，提供經營面、產品開發重要的參考依據。

## **二、東京流通中心(TRC)**

### **(一)訪點說明**

東京流通中心（Tokyo Ryutsu Center）於 1967 年 11 月成立，並與 1960 年代日本「流通革命」一詞的討論有密切關係，當時隨著日本經濟高度發展，工業與人口向首都圈的高度聚集，交通建設無法立即調整，使都市周邊的交通狀況明顯惡化。同時市場經濟中商品流通管道日益增多，造成流通節點也隨之越來越多，開始出現了貨品流通時間長，流通費用增加等一系列問題。

於是日本政府開始構思解決之道，因此在政府主導下，規劃出在東京都近郊建立流通中心的方針，而東京都 4 大物流園區中，最早開發也最成功的園區為南部平和島物流園區。

TRC 則是該園區最具代表性的物流中心之一，該中心屬於綜合性物流設施，其營運模式採用房東出租模式，第 1 年開始就有 50% 出租率，成立第 5 年就有盈餘。主要分為物流倉庫大樓、辦公大樓及展演會議中心 3 大區塊。

### **(二)所見所聞**

## 1、物流倉庫大樓

- (1)因應業態的轉型，將原本負責服裝業的 B 棟進行拆除，於 2017 年 TRC 成立 50 周年之際建立新 B 棟，設計為 6 層樓高之建築，用於生鮮農產品的流通工作，亦是本次參訪場所。



圖 7：TRC 物流大樓新 B 棟外觀

- (2)新 B 棟物流大樓目前出租率達 95%，剩餘 5%預留為緩衝備用之空間，如 12 月為電商旺季，即可依客戶需求臨時增加。



圖 8：TRC 新 B 棟未出租之標準單元空間

- (3)追求安全保障採取人車分離，設計車輛行駛專用單行道及緩坡，乘載 40 呎貨櫃之大型車輛亦可直接安全開上各樓層。

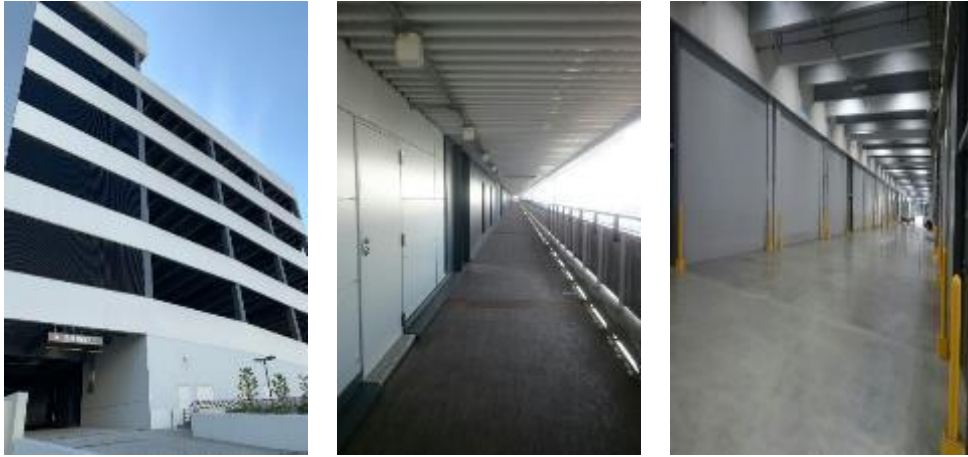


圖 9：TRC 新 B 棟車輛入口、行人通行步道及大樓內單行道設計車道

- (4) 建物採取防災抗震設計，設有防災中心及 24 小時保安全管理中央控制中心，頂樓並裝置大面積之太陽能發電板，以配合政府綠能環保政策。



圖 10：TRC 新 B 棟頂樓之太陽能發電板

- (5) 提供進貨、分裝、加工、捆包、包裝、出貨以及管理業務等整體服務需求，出租空間的垃圾亦由園區工作人員定期回收，充分站在客戶角度出發，替客戶設想。

## 2、辦公大樓

- (1) 每日在東京流通中心(TRC)的活動人數約為 6,000 人，展覽期間尚有數千人進入參觀。
- (2) 在該處所內，有與人數相對應的會議室，停車場等以及各種服務設施如餐廳、加油站、醫療機構、郵局、便利商店、理髮等，整個場所都有城市的功能。



圖 11：TRC 位於新 B 棟之餐廳

### 3、展演會議中心

- (1) 主要用途用於國際活動，新產品發布會(可接受汽車展覽)，談判訂單接待，紀念儀式，各種比賽，考試地點，研討會等等。
- (2) 整個園區種植約 300 棵櫻花樹，於每年櫻花季亦是東京市區民眾賞櫻的著名景點之一。



圖 12：TRC 園區一角，整排櫻花樹

### (三) 值得參考概念

1. 以「彈性」為主要設計發想，標準單元區塊為 430 坪，但亦有切割為 160 坪為單位之出租空間，或擴大以數個區塊組成客戶的需求空間，整層最大為 6,720 坪。



圖 13：TRC 彈性出租空間示意圖

2. 因成立時間早，已取得地理絕佳位置(陸海空鐵)，加上大面積土地取得日益困難，故新進入者門檻高。而主要競爭業者有大型物流設施業者如安博(Prologis)及普洛斯(GLP)，但針對目標客戶作出市場區隔，故面臨競爭壓力低。

#### (四)東京流通中心 vs 永聯物流開發

永聯物流開發(Ally Logistic Property, ALP)是霖園集團旗下的核心企業 - 國泰金控在臺灣投資成立的第一家專業物流地產開發公司，而物流共和國則是由永聯物流開發於 2014 年所創立的產品品牌。

其目標致力於升級臺灣物流基礎建設，統整物流園區的設施開發、物流、金流與資訊流，更提出「產業專倉」的概念，為國內外的製造商、零售商、電商與第三方物流公司提供多元的倉儲解決方案，並建立物流設施網絡。截至目前已興建四座大型物流園區(瑞芳、大園、楊梅、烏日)，開發超過 15 萬坪的倉儲空間，建立現代化物流設施網絡。

與東京流通中心 TRC 相似之處，除了挾持地理位置的優勢(陸、海、空鐵聯網)，客層屬性亦趨向中小型客戶，劃分市場區隔。兩者皆有家電專倉、精密機械專倉、醫療保健專倉及需要快速配送的新零售電商專倉與冷鏈食品專倉。而物流共和國更擁有臺灣第一座占地 3,300 坪、專為進口酒品打造的產業專倉，並導入自動倉儲系統，提升物流作業效率與精度。

此外，兩者採取的租賃模式皆以「彈性」為主要設計發想。東京 TRC 提供之標準單元區塊為 430 坪，但亦有切割為 160 坪為單位之出租空間，或擴大數個區塊組合客戶的需求空間，整層最大為 6,720 坪。物流共和國同樣依據客戶租期與空間需求，提供 1,500 坪至 10,000 坪之倉儲、商店與辦公室空間。



圖 14：物流共和國內部倉儲空間照片

2018 年香港迷你倉團隊 Boxful 任意存與物流共和國合作，正式進軍 B2B 業務，首創以線上方式提供一站式「企業倉儲物流」服務，讓進口商、中盤商、連鎖業和中小企業可有效降低淡季時庫存成本，並保有快速擴大庫存的彈性，提升企業競爭力並降低約 45% 固定租金成本。這樣的合作對物流共和國而言，同時也是一個很好的營運互補，因現階段物流共和國客戶的倉庫租用起跳坪數多是 1,500 坪以上，對於中小企業是相當高的進入門檻。未來藉由 Boxful 進駐，降低中小企業進入門檻，也等於開啟另一種形式布局中小企業市場。當這些中小企業客群持續成長，未來可能是直接租用物流共和國倉儲物流服務的潛在大客戶。

智慧物流的另一項共通議題：綠能環保。除了智慧物流帶來的高作業效率和低作業成本，人力與運輸造成的碳排放量是所有物流業者須正視的問題。在臺灣，業界有超過 7 成的倉儲空間皆非合法，也埋下工安、環保等未爆彈。物流共和國是全臺第一個符合環保規章的現代化智慧物流園區，位於臺中烏日物流園區基地架設的太陽光電系統，每年約可支應約 445 戶家庭用電，減少約 1,031 公噸之碳排放量，相當於 2.6 座大安森林公園之年吸碳量，不僅響應政府節能減碳理念、善盡企業社會責任，並為臺中天際線注入綠色新風貌。東京流通中心 TRC 亦將屋頂租賃給太陽能發電公司提供發電，並於一開始興建即種下數百顆櫻花樹，於每年 4 月櫻花盛開時期成為當地居民的賞櫻場所。



圖 15：物流共和國烏日園區空照圖，可見到頂樓之太陽能發電板

物流共和國因有霖園集團強大的金融體系，與東京流通中心 TRC 相異之處為其獨特的供應鏈金融，可依據廠商庫存貨品提供融資抵押，將貨物轉換為更有效率的金流、活化資金應用空間。例如瑞芳園區的酒商已開始使用，將貨物轉換為金流。就銀行而言，和貿易融資授信相比，週轉金授信風險較大，尤其中小企業要取得週轉金的額度並不容易，如今業者可透過倉儲存貨提高財務運用及資金調度效能。

#### (五)郵政運用

1. 定位明確為物流地產業，成立專責營業招商單位，客戶約 7 成為該單位自行招商，3 成則交由仲介公司，同時以業績獎金方式激勵業務員達成招商目標，以本公司組織架構，建議未來 A7 物流中心針對營業招商，可考量成立專責部門及委託仲介公司並行機制。
2. 深入了解客戶需求有哪些，並轉化為可能的收入，如餐廳、診所、加油站、會議室、辦公場所等，而本公司郵、儲、壽三業合營，建議未來 A7 物流中心可考量客戶的員工薪資轉帳、人身保險或公文信件寄送等需求，皆有可能轉換為相關收入，甚至進一步包裝成整體的「服務費」，而非僅有倉儲場地的租金收入。
3. 綜上所述，建議本公司未來物流中心比照物流地產業營運模式，成立專責招商部門並綜合生活機能設施及本公司其他業務，除倉儲場地租金收入外，尚可加上物業管理費用等綜合性收入，增裕營收，且招商部門於客戶進駐後，並非招商結束，而是開始，須與客戶經常性互動，方能深入了解客戶需求，進而充分擁有主導權，設計出有利於公司業務走向之物流中心持續營運計畫。

### 三、安田倉庫

#### (一)訪點說明



「安田倉庫」(YASDA)是一家綜合性物流上市公司，成立於 1919 年 12 月 20 日，本公司參訪當日，剛好是該公司創立滿 99 週年日。安田倉庫公司業務主要在東京都和關西地區，服務內容包含倉儲、運輸配送、文書保管、國際物流業務、不動產租賃，主要客戶包括 Siemens、P&G、IBM、Canon 等大型企業。年度營收 80%來自物流經營、20%來自不動產開發業務，近年營業額穩定成長，並發展中國物流業務，目前海外營額占年總約八分之一。



圖 16：安田倉庫業務簡介

安田倉庫公司於東京都(首都圈)共有 18 個據點，多數集中於芝浦港區，本次參訪地點為芝浦港區的「安田 DC 倉庫」，竣工於 1986 年，倉庫面積共 3,220 坪，主要了解倉庫運作模式，並於「總公司」了解各項營運業務(含文書保管)，該公司距離最近的車站「芝浦碼頭站」(單軌電車線)步行僅需約 2 分鐘，交通十分便利。



圖 17：安田倉庫位置圖

## (二)所見所聞

本公司首先造訪「安田 DC 倉庫」，於 1 樓領取訪客證後，隨即來到 2 樓的會議室，在該公司人員全程陪同的情況下展開了本次的參訪活動，該公司工程人員以簡報座談方式介紹 DC 倉庫的功能及周邊幾個倉庫的發展情形，席間也表示由於東京地區倉儲產業相當競爭，在衡量營運收益及土地最優使用效率後，目前已有部分倉庫(如 7 號倉庫等)改建為商業辦公大樓或公寓住宅並對外租賃。

「安田 DC 倉庫」3 樓以上屬於自動倉儲區域(ASRS, Automated Storage and Retrieval System)，樓高 25 公尺，每坪可承重 4 公噸，共可存放 8,190 個棧板空間，全透過自動化機械設備操控，目前主要存放各式資訊設備及零組件等貨品，可在 15 分鐘內出庫，因位於東京灣交通樞紐區域，方便客戶調配具有契約時效性的貨品(如設備零件、原型及備品等)，而 1 樓屬於貨品進出口月臺，輸送至 2 樓理貨區後，由工作人員將貨品分門別類，再利用 ASRS 系統將貨品輸送至 3 樓的自動貨倉存放。



圖 18：安田 DC 倉庫自動倉儲樓層構面

在參觀「安田 DC 倉庫」後，步行 3 分鐘至「安田倉庫總公司大樓」，該公司主管人員熱烈歡迎本公司的來訪，紛紛握手致意，展現十足的地主之禮與好客之儀，隨後以簡報座談方式分享了該公司的發展沿革、國內外業務方向及經營模式等，而在「文書保管」業務方面，因保存著包含政府、銀行業、建築業等企業客戶重要文書(如契約、證券、保險單據等)，該公司基於保(護)密原則，並未公開文書保管中心的地理位置，僅以簡報方式讓本公司了解文書保管倉庫的作業流程，依據該公司簡報內容，該保管中心配置可堆放 12 層的文書(箱)貨架，利用專屬檢貨車進行搬運作業，並透過條碼進行歸檔及調閱，該保管中心亦提供紙張單據數位化服務，如將業務單據、保險單、申請單等進行掃描存檔，紙本則歸檔至專屬文件(夾)貨架，便利客戶進行數位保存、調閱及備援管理；該保管中心除了配置保全 24 小時看管外，也設置超過 100

支的監視錄影機，可利用網路進行遠端監控作業，方便檢視保管中心內外各個區域，如大樓周邊、進出庫房、貨倉區及其他作業區域。

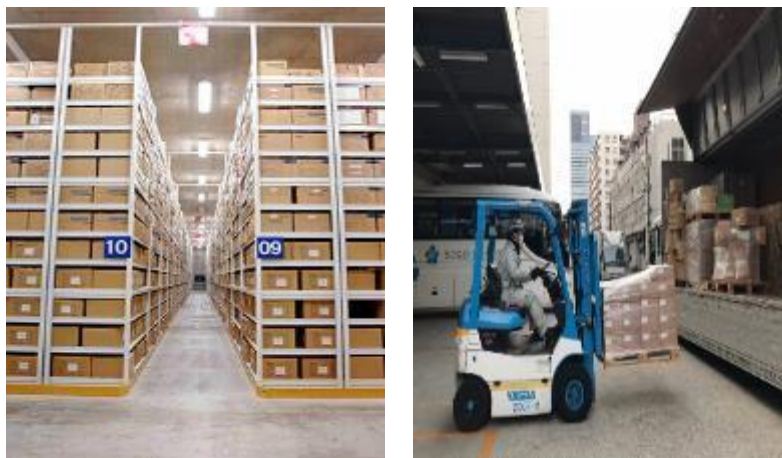


圖 19：安田倉庫貨倉區及作業區域

### (三)值得參考概念

#### 1、調整資產配置運用，提高經營效率

安田倉庫早期取得土地成本較低，土地面積相對大且區位便利，多鄰近交通樞紐。為有效運用土地資產，安田倉庫紛紛將倉庫使用建物改建為商業辦公大樓，以符合土地最有效利用原則，類似臺灣許多傳產業者，土地開發業務漸成為貢獻營收重要來源。

#### 2、積極滿足客戶需求，作為客戶事業經營堅強後盾

據該公司表示，文件保管業務係為滿足原有客戶單據儲存管理需求，從提供客戶辦公場地出租、商品物流倉儲遞送之原有業務外，進而發展檔案文件保管作業，發展一條龍式的服務，提高顧客黏著度，文件保管業務雖非該公司主要營收來源，但亦投入相當資本與資源發展，足見該公司滿足客戶需求的企圖心與野心。

### (四)安田倉庫 vs 鐵山文件儲存 vs 海灣國際

#### 1、鐵山文件儲存

鐵山(Iron Mountain)為一國際性的專業文件儲存管理企業，1951 年成立，為美國上市公司，目前美國財富雜誌一千大企業中，超過 94%是鐵山的客戶，英國富時指數(FTSE 100)則有 85%佔有率，服務產業遍及金融、醫療、電子、生物科技及各種傳統產業。在臺灣有二十多年的經營累積，目前光是紙本資料就超過 100 萬箱、磁帶超過 100 萬卷，臺灣分公司位

於桃園的廠址，除了有嚴格的出入把關與動線規劃，光是從鐵柵門到接待大廳，短短十多公尺的黃色斑馬線道旁，就有十數支監視器，如此高規格之安全設施，係為滿足該公司全球性的客戶在臺灣的業務成長。

## 2、海灣國際公司

海灣國際股份有限公司於 1979 年成立，為一國際性包裝搬運專業公司，服務項目包括國際搬運、藝術品展覽運輸、倉儲等業務，1982 年開辦外商公司存放文件資料與物品的倉儲服務，在臺中、內湖及大武崙均有倉庫。所提供之文件倉儲服務係針對文件提供包括物流、管理、查詢與銷毀等服務型態。文件倉儲服務營收佔年營收 33%左右。該公司在文件倉儲透過結合 IT 應用，導入無線射頻辨識(RFID)系統，擺脫勞力密集的缺失，有效縮短調閱文件、歸檔、盤點之時間，將資料文件儲存作業流程透明化，滿足顧客對文件倉儲保管需求，進而達到企業提升服務品質目標。

## 3、比較

表 3：安田倉庫、鐵山文件儲存、海灣國際比較表

項目	安田倉庫	鐵山文件儲存	海灣國際
經營項目	物流、倉儲、文件保管、不動產投資	文件儲存保管業務	物流、倉儲、文件保管
文件保管方式	文書貨架，以條碼進行歸檔及調閱	高強度特殊設計的儲存紙箱歸檔管理	文書貨架，以條碼進行歸檔及調閱
文件數位化服務	有	有	有

### (五)郵政運用

1. 雖然各界都朝無紙化進行，但在個資要求、法律因素與產業特性下，許多企業仍以紙本為原始資料，而以臺灣這樣潮濕、多震的環境，光是防潮、避免毀損，已是一大工程，尤需保留大量客戶申請資料的銀行及保險業，屬於特種個資的醫療體系文件、科技業的研發資料，到一般公司的人事資料、法律文件及年度會計報告，其實都隱含著許多管理成本。調查數據顯示將儲存管理外包後的成本，平均可省下 15-25%之成本費用。尤以都會商業區地段寸土寸金的辦公室裡，可省下的比例則更驚人。
2. 臺灣經營文件保管產業家數不多，目前仍為藍海市場，而經營文件保管業務因

文件保管期長，可提供相對長期穩定租金收入，期初投入包括檔案架、IT 系統等所需成本不高，可做為本公司各地節餘局屋資產活化選擇方案之一。

3. 一般文件倉儲業者之客戶多以民間企業為主，本公司為國營事業，可以同樣是公部門角色提供政府單位的檔案倉儲服務，應能創造檔案文件保管之新藍海業務。另本公司三業合營有大量客戶申請資料、人事、法律文件及年度會計報告，除了空間坪效與人力成本外，當有訴訟、糾紛時，這些平時備而不用的文件是否保存完整，所牽涉的金額更是難以計算。因此，如本公司自行經營文件保管倉儲業務，本公司檔案文件將可提供長期經營基礎，對於本業與倉儲新事業而言為雙贏策略。

## 四、東都生活協同組合新座冷鏈物流中心

### (一)訪點說明

東都生活協同組合屬於「Co-operative (COOP)生活協同聯盟」下的一種形態，生協組織於 1884 年成立於英國。本來源自於人群間在節約與平等的基礎上，共同向供應商一起採購的群體，經過了長時間的發展後，已經演變而成國際性組織。

生活協同組織是由其組織成員們，一大群人共同集資的力量，而形成的非營利組織。其目的是為了環境保護，照顧農家，生協組織下的商品，都有經過一定的檢驗，產品具有相當的安全品質，使人信賴，進而發展產地直銷，使組織成員可以穩定訂購及消費其產品，促進生活合作。

東都生活協同組合(以下簡稱東都生協)發源於 1973 年 6 月，屬於地域消費性生協，在東京都世田谷區成立，一開始僅由 423 人共同投入 75 萬日元，在當時算是規模很小的組織。但經過了四、五十年的發展，東都生協現在已經超過了 45 萬名的會員。東都生協會長是透過選舉產生，組織的職員是聘雇而來，組織的運營經費是由商品買賣中間的利潤，組織有盈餘即分配給所有會員。

東都生協認為農業應該被定為國家的核心產業，必須穩定持續的發展。其所販賣的商品是由會員與農民一起發想的，以有機無毒健康的商品供應給會員，來保障所有會員的健康。日本的生協組織，包括了食、衣、住、行和生命保險等各種不同的領域。

其目標是成為當地社區信賴的組織，將他人的共享和同情視為商業和活動的價值觀，保護個人消費者及其成員的生活，為了會員的健康及幸福是東都生協努力的動力。

### (二)所見所聞

本次參訪對象為東都生協位於埼玉縣新座市的冷鏈物流中心(SBS 株式會社)，2011 年 8 月開始營運，係東都生協委託管理物流現場之第三方物流公司，當日由東都生協的部長及 SBS 的所長熱誠接待，詳細介紹東都生協的運營模式並帶領參訪團參觀 SBS 的作業現場，茲就相關內容說明如下：

1. 東都生協採會員制，以 1,000 日元為 1 個單位，以 5 個單位(5,000 日元)做為入會費，每年再繳交 1,000 日元的年會費，隨時想要退會時，可全額退回入會費。目前有 45 萬名會員，年營業額約 309 億日元，透過 SBS 組合出貨之營業額約占 62%，相當於 191 億日元。
2. 東都生協會邀請會員與農家加入企畫團隊，每週推出約 60 種品項，包含生活用品類與生鮮食品及保險類產品。會員可透過產品目錄傳真訂購單，或是網頁、App 下單訂購，也可透過送貨司機取回訂購單等多元方式下單，採購費用能夠以信用卡或匯款方式繳交。基本的訂購模式為每週下訂單，隔週可指定時間宅配到家，運費 189 日元，亦可到聯絡員家裡取貨，免運費，也能到東都生協直營的超市取貨，免運費。



圖 20：東都生協產品目錄

3. 商品的物流流程由 SBS 負責營運，其正式員工共 9 名，餘 311 名為約僱人員(其中外國勞動者約占 10%)，負責進貨、驗收、揀貨、包裝等作業後，將貨物送至 15 個配送中心，再由貨運業者配送至會員指定地點。當日參觀其作業場所內容如下：
  - (1)冷鏈作業區：生鮮農產品自產地直接送至本物流中心，經揀貨完成後，裝入塑料袋，再裝入蓄冷箱中，分別配送到 15 個配送中心，在配送中心將青果、冷鏈食品與常溫商品集合後，統一宅配到各會員處，將塑料袋自蓄冷箱中取

出，交給會員，即完成配送交貨程序。

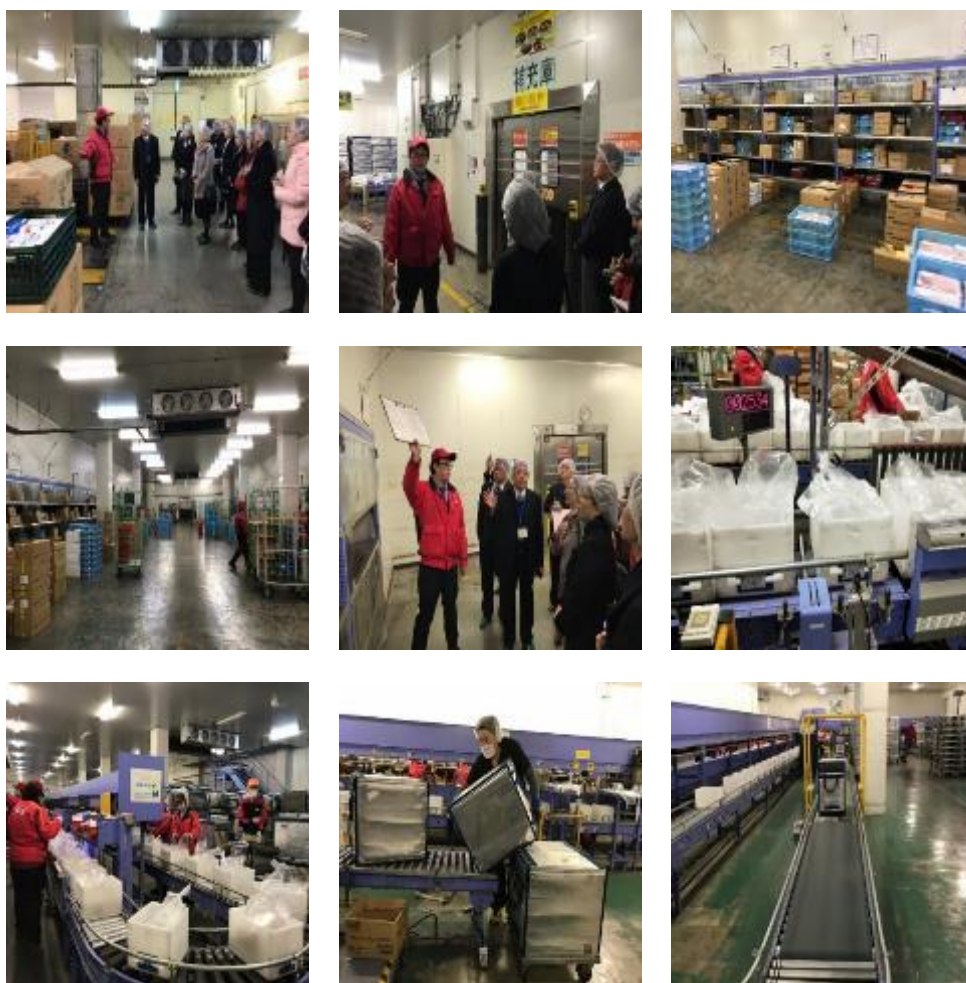


圖 21：東都生協冷鏈作業區

(2)有機農產品加工場：自產地直送過來的有機農產品，或是較大型青果，在此區進行處理。



圖 22：東都生協有機農產品加工場

(3)破材作業場：揀貨完的廢紙箱，經專業機具攪碎、擠壓成塊狀，便於運送至紙類回收廠賣掉，環保又降低成本，創造循環經濟的附加價值。



圖 23：東都生協破材作業場

### (三)值得參考概念

#### 1、資訊系統部分

冷鏈作業現場因全程透過電腦系統及設備輔助，作業人員可以快速的揀選，並降低錯誤率，再透過最精簡的包材，無庫存低成本的物流機制，做到最佳效益化。本公司的各類商品庫存管理，如果可以建置智慧型資訊監控系統，將可大幅提高作業效率，並降低作業成本及錯誤率。

#### 2、物流載具設備

東都生協使用之物流工具，如籃車、托盤及框箱等工具，皆考量使用及收納之功能，在使用方便及收納最小空間化原則上，做了許多設計，亦即實用兼顧最小空間。



圖 24：東都生協物流載具設備(籃車)



籃車之輪子採平行設計，相較我郵採非平行設計，雖皆能達到節省收納空間之效果，惟輪子平行原則符合推動之力學原理，較不易於推動過程中重心產生偏移而發生工安問題，東都生協早期亦採用我郵之模式，後來改成平行之方式。

托盤搬運為籃車之簡易化，形似籃車之底盤與頂蓋，周圍部分則以繩索取代，更輕量化與節省運輸及收納空間，結合框箱與籃車功能；托盤運用於我郵(如學生包裹)，在裝載與運輸上，相較於現今籃車運輸更為精進。

東都生協框箱採用折疊收納至最小空間，方便移動及收納，使用時又可以快速組合使用，相較我郵使用固定式框箱，更實用且更有效益。

#### (四)東都生活協同組合 vs 臺灣主婦聯盟生活消費合作社

臺灣主婦聯盟生活消費合作社(以下簡稱主婦聯盟合作社)緣起於於民國 82 年，主婦聯盟環境保護基金會「消費者品質委員會」的一群媽媽們，為了尋找安全的食物，集合一百多個家庭，展開「共同購買」運動，直接向農友訂購米和葡萄，讓農友可以穩定生產安心的食物。

民國 90 年秉持著公益與非營利原則，由 1,799 名社員集資的「綠主張公司」轉型為「臺灣主婦聯盟生活消費合作社」。至今有超過 7 萬個家庭加入，從環境守護到共同購買，從消費力的集結到社會力的展現，推動反核、減硝酸鹽與非基改運動，透過「環保、健康、安全」的生活必需品，實踐綠色生活，支持地球永續。

1. 主婦聯盟合作社與東都生協均採會員制，可以個人或法人名義加入合作社，社員須年滿 20 歲(或未滿 20 歲須符合該社規定)，參加入社說明會，完成入社手續，始得入會。入社須繳交「入社股金」，每股以新臺幣(以下同)10 元為 1 個單位，以 200 股(即 2000 元)作為入社費。社員須另繳年費 360 元。如欲辦理退社，該社無虧損時，依原股金退還之；有虧損時，則依原股前兩個月淨值計算。截至 107 年 11 月，該社有 7 萬 5,549 名社員(含法人社員 15 位)，股金總額共計 3 億 8,529 萬 2,300 元。
2. 主婦聯盟合作社在全臺共有 5 大分社，亦屬地區性合作社，分別為北北分社、北南分社、新竹分社、臺中分社和臺南分社。5 大分社下共有 54 間站所；308 組班配(為有效社員 3 人以上組班，至同一送貨地點，每次利用額須滿 2,000 元。)

3. 有關主婦聯盟合作社之產品開發秉持九大原則：(1)提供生活所需、(2)綠色和公益性產品、(3)產地新鮮直送、(4)綠色包材選擇、(5)品質自主管控、(6)產品資訊公開、(7)社員參與、(8)共同開發、(9)共同拒買，與生協組織的品質、採購和產地直銷等方向相似。該合作社與生產者為誠信合作的夥伴關係，採計畫性消費管理，由一群具有健康概念和環境意識的共同購買者，有明確的產品需求量，供需相互配合，達成零浪費目標。以蔬果自主管理為例，即分為環保(無農藥栽培)、友善(無農藥栽培)、健康(無農藥殘留)和安全(農藥安全殘留)等四大類，且另有蔬果自主管理標籤清楚標示，使購買者安心。
4. 關於主婦聯盟合作社之共同購買，利用管道有三：(1)社員可於全臺服務「站所」利用(消費)。(2)由有效社員 3 人以上組成「班配」，同一銷貨帳單利用金額需滿 2,000 元並送貨至同一地點。(3)「個配」：滿 2,000 元免運費。為維護產品新鮮度，該合作社也請社員至站所利用時，務必攜帶保冷袋。
5. 主婦聯盟合作社相關資訊可在合作社官網、「生活者週報」、「綠主張月刊」、社群軟體 FACEBOOK 和 LINE 官方帳號取得合作社相關訊息。

#### (五)郵政運用

相較中華郵政特產快遞與東都生協營運模式上有許多相似之處，分析如下：

1. 產品來源：兩者皆由小農自我推薦或主動探尋優良小農合作，惟東都生協有嚴格之檢驗機制，產品品質穩定，如果我郵可在商品檢驗機制上做出口碑，贏取民眾的信賴，定可吸引更多顧客慕名而來。
2. 產品品質：東都生協以契作方式穩定供貨數量與品質，本公司特產快遞未採契作方式，致品質不穩，影響續訂意願。
3. 價格訂定：兩者皆進行價格訪查，加上營運成本後，訂定售價。
4. 遞送方式：東都生協委託第三方物流業者進行遞送，本公司特產快遞則由本身完成遞送作業，可更精準完成產地直銷的最後一哩路。
5. 會員制：東都生協所售商品平均比市價高 10%，惟會員數仍高達 24 萬人(家庭)，主要係藉由透明、標準之檢驗程序，提供無毒、有機之差異化且高品質的產品，並透過會員制，有固定訂單支持生鮮農產的快速流通，營業額進而穩定成長。本公司可研議參考此模式，一方面尋找優質合作供應商，一方面成立會員制，進行產地直銷的團購商業模式，會員數夠多、產品品質夠好是成功的關鍵因素。

6. 綜上，透過此次參訪，期望中華郵政建置物聯網並配合大數據分析，培養數據分析團隊，應用資通訊科技，結合智慧、數位、綠能，提供創新的服務，進而了解顧客、滿足顧客，創造郵政新價值。

## 五、Moving 三鄉 Web 物流中心

### (一)訪點說明

Moving 三鄉 Web 電商綜合物流中心為丸井集團旗下持股 100%之物流事業公司，負責公司網購及店配物流業務。

母公司丸井集團為百貨流通業，主要對象為年輕族群，代稱為 0101(日本語 0 發音為"まる" 1 為"いち"，再把ち省略即是丸井百貨まるい)，於 2006 年開設網站「丸井線上通路」，朝全通路零售發展邁進，並於 2016 年開創無庫存平臺銷售模式，於各地購物中心和車站通過體驗式商店的方式，顧客可以購買實體商店未展示和缺貨商品，實現線上及線下整合全通路零售模式。

而 Moving 三鄉 Web 電商綜合物流中心因現場作業員工不足，工資年年上漲，及物流量日劇增加的情況下，該公司於 2017 年 10 月引進自動存放裝置(AutoStore)，貨箱透過機器人和輸送帶自動出庫至操作檯，操作人員再根據電腦終端螢幕從箱中揀出商品，進行後續包裝及出貨等作業。

### (二)所見所聞

1. 物流中心共 4 個樓層，合計約 1 萬坪，主要商品為服飾、包包及鞋子，2 至 4 樓總共保管 120 萬 SKU(最小存貨單位)，每天出貨量約為 1 萬箱，每箱平均為 2 個 SKU。

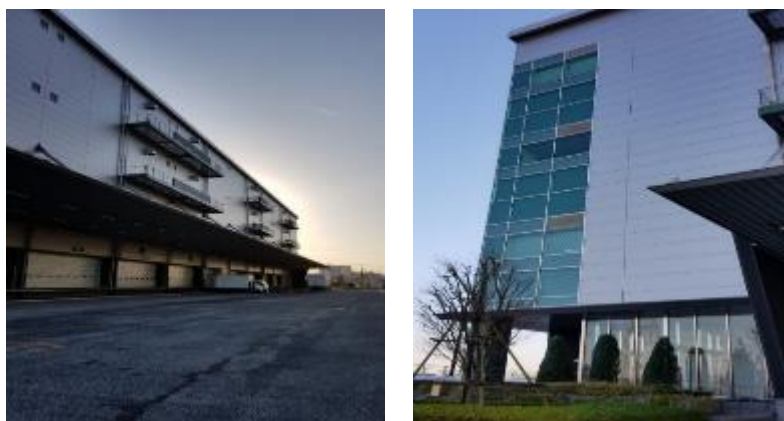


圖 25：Moving 三鄉 Web 物流中心外觀及入口處

2. 各樓層配置：1 樓以進貨、出貨及退貨處理為主，並設有客服中心；2 樓主要以

服飾儲存為主，並設有攝影棚；3 樓則以鞋類儲存為主，並引進 AutoStore 1 號機及 2 號機各 400 坪。

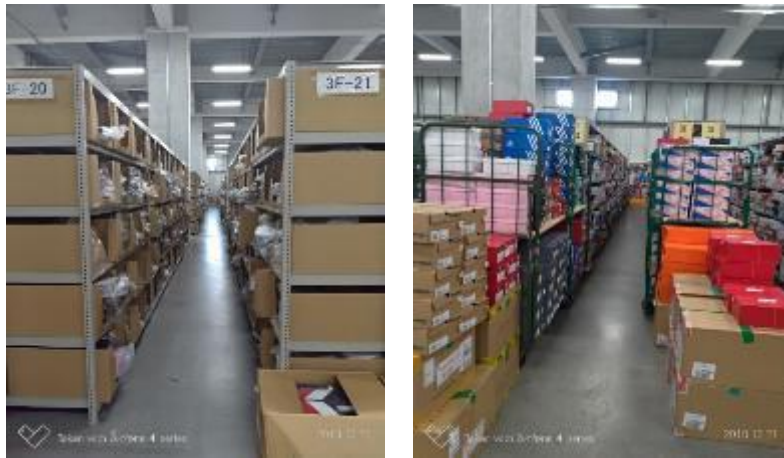


圖 26：Moving 服飾儲存貨架及鞋類儲存貨架

3.AutoStore 為 5 公尺高垂直儲存設施，上方以 AGV(Automated Guided Vehicle) 自動搬運機器人進行出貨及入貨之動作，而網路訂單約於晚上 10 點結束，此時可發揮機器人 24 小時連續工作之特性，於夜晚整理貨架，將隔日需出貨之商品或熱門商品集中於上層儲存。



圖 27：Moving-AutoStore 最上方展示及工作區域，中間灰色箱子即為儲存貨箱



圖 28：Moving-AutoStore 儲存貨架，垂直堆疊可達 5 公尺

4. 目前約有 4 成商品儲存於 AutoStore，1 號機儲存 2 萬 7,822 箱，2 號機則為 2 萬 5,323 箱，皆配置 25 臺自動搬運機器人及 6 個操作檯，單品出貨於現場操作檯直接出貨，電腦終端螢幕會顯示所需包材號碼，俾免人為判斷。另出貨同時結合庫存管理，充分運用資源。



圖 29：Moving 人員揀貨包裝操作檯，後方即為 AutoStore 本體

5. 該公司重視逆物流管理，比例約為出貨之 13%，因其特別投資處理退貨的相關事物，並希望透過大數據分析計算，了解客戶退貨的原因，俾利後續商品採購策略訂定及維繫顧客關係，相較於其他百貨電商業者，自認處理之細緻度及投資金額為日本第一。



圖 30：Moving 處理逆物流區域

### (三)值得參考概念

1. 引進 AutoStore 減少揀貨人員走動距離，商品自動送至作業員面前，有效改善工作環境；另該系統採垂直貨架相連設計，免除通道空間使保管效率更為提高，對於人力成本高及場地有限之物流中心，提供一套解決方案。
2. 舊式貨架遷就人員可揀貨之高度(約為 2.5 公尺)造成貨架上方空間無法利用，而 AutoStore 無此限制，整體高度達 5 公尺，有效利用建築空間。

### (四)Moving 三鄉 Web 物流中心 vs Amazon

以孕育最多種類生物的亞馬遜河命名的亞馬遜全球，成立於 1995 年 7 月 16 日，從成立到上市，亞馬遜只用了兩年時間，並在網路泡沫時期，保持平穩增長。目前，亞馬遜在全球已擁有包括電子零售、網上購物、PRIME、生鮮業務、支付業務在內的 2.37 億個活躍客戶和 200 萬家協力廠商賣家夥伴，以及改變人類閱讀習慣的 Kindle 和包括遊戲、電視、手機在內的系列電子產品。

因應物流系統急遽變化，對網路購物的需求擴張，各大物流業者提供商品宅配的服務，對於貨品處理，「縮短配送時間」、「提升搬運的效率」及節省人力成本考量下，Moving 引進挪威全自動倉儲系統 AUTO STORE 無人存取小車系統，達到快速出貨，有效率的管理，而亞馬遜則引領物流創新全方位變革，發展了一整套以最新科技為基礎的電商倉儲物流系統，可以說是世界上最強大，覆蓋最廣的物流運作網路，下列為物流系統領先業界值得參考之概念：

1. 啟用了多種自動化技術，包括搖臂機器人、Kiva 機器人、智慧運算推薦包裝、智慧包裹分揀等等。其中僅 Kiva 機器人，亞馬遜已在全球部署了 10 萬臺用於

存儲和揀貨，在機器人數量上、訂單處理能力、智慧化程度上都在全球領先。經歷了幾代技術更迭和優化，新一代 Kiva 機器人的機身更低，可以托舉起更大的倉儲空間，它的行進速度也更穩定。



圖 31：Amazon-Kiva 機器人測試畫面

2. 運用大數據資料進行倉儲物流管理，亞馬遜依靠大數據的支援建立了全國運輸調撥網路，各個省市包括各大運營中心之間有幹線的運輸調配，以確保庫存，已經提前調撥到離客戶最近的運營中心。其以整個智能化的全國調撥運輸網路，很好地支援了平行倉的概念，全國範圍內只要有貨就可以下單購買。不同於一般意義上的庫房，亞馬遜將庫房稱之為「運營中心」，因為它已大大超出了一般庫房的概念。比如亞馬遜智慧系統擁有強大的資料運算和分析能力，能優化揀貨路徑，相比傳統方法可節省 60% 多的路徑，這使得亞馬遜從客戶下單、揀貨、分揀、包裝、到出貨可在 30 分鐘內完成。
3. 亞馬遜同樣在全球範圍內引領了末端配送模式的演進。2013 年，亞馬遜率先提出無人機 30 分鐘送貨的全新模式。2016 年 12 月，亞馬遜在英國成功完成了首次無人機送貨試飛，全程僅花費 13 分鐘，開啟了全球無人機送貨的新篇章。亞馬遜推出了 Prime Now 一小時送貨服務，為 Prime 會員提供更快速的配送體驗。



圖 32：Amazon 無人機載物正面照

#### 4. 創新送貨服務

- (1)當家中沒有人的時候，遞送人員可以自行入屋，將包裹放到家中。「亞馬遜鑰匙」硬體套件包含雲端攝影機及智慧門鎖快遞員抵達門口時，必須先掃描商品條碼進行線上驗證，驗證完成後，雲端攝影機會開始記錄投遞的過程，同時，快遞員也能透過 app 將門解鎖。送貨過程中，顧客可透過雲端攝影機即時監控。而亞馬遜也會將送貨過程錄製成短片，在投遞成功後傳送給顧客，以保障顧客權益。
- (2)針對 Amazon Prime 會員推出的免費服務，消費者首先要透過 Amazon Key App 填寫車輛的出廠年份、車子型號、停放地點等資訊，在 Amazon 網站上訂購商品後，選擇送貨到車的服務、選擇指定的送貨時間並結帳，送貨時 Amazon 會授權送貨人員解鎖車子，並將貨物放置在車子的後車廂，送貨完成後會再將車子上鎖，運送貨物的過程中會透過 App 通知消費者，消費者也可以查看車子是否有上鎖。

#### (五)郵政運用

1. 丸井實體商店新營運模式改為部分商品展示與提供試穿，將商店中沒有的商品透過網路銷售，意即透過電腦銷售店內未展示的商品，未來 A7 物流中心亦可將本公司 1,298 處據點提供給客戶相同方式，承租之客戶可於局屋展示及試用，再透過網路訂購商品，以達虛實整合之效。
2. 從物流中心承租客戶角度出發，攝影棚之設置亦可滿足客戶需求，將拍攝商品宣傳照片涵蓋至倉儲儲位出租之內容之一，進而收取服務費用，以利增加營收。
3. 綜上所述，建議本公司郵政商城以中小型客戶為主要目標，在行銷方面，除在



主要入口及電商網站增加廣告曝光以增加流量，並可線上結合線下，利用本公司 1,298 處據點成立專區，提供店頭宣傳廣告及商品試用，並透過網路讓消費者直接下單訂購。而在倉儲方面，則建議客戶使用本公司倉儲並採用 AGV 自動搬運機器人進行進出貨管理，提升效率，並結合本公司郵務配送，充分發揮郵政物流之電商平臺、倉儲管理及最後一哩路之整合式服務優勢。

## 六、日本郵政博物館

### (一)訪點說明

#### 1、郵政博物館的誕生與發展概要

西元 1902 年(明治 35 年)6 月 20 日，為慶祝「加入萬國郵政聯盟 25 週年」紀念，創立「郵便博物館」；1910 年(明治 43 年)更名為「遞信博物館」；1964 年(昭和 39 年)將遞信博物館遷移至大手町，成立「遞信綜合博物館」，後因大手町地區都市更新計畫而決定閉館，於 2013 年(平成 25 年)8 月 31 日畫下句點。

#### 2、日本郵政博物館

##### (1)新館開幕

新博物館最後定址於東京晴空塔(TOKYO SKYTREE TOWN) 9 樓，以「郵政博物館」之名於 2014 年(平成 26 年)3 月 1 日正式開幕。

##### (2)館藏品

該館館藏品約 47 萬餘件，包含 35 萬枚各國郵票，以及約 400 件國內外郵政文物，如設備、器具、衣物、帳冊及郵戳等，係接收 2013 年閉館的「遞信綜合博物館」文物及資料。

因受限於博物館空間，館藏品除於博物館展出外，其餘另置於車(電車)程約 1.5 小時之行德郵便局收藏保存。

##### (3)展場

該館展覽空間 1,062 平方公尺(約 300 坪)：

常設展區：分成「始」、「郵便」、「手紙(書信)」、「切手(郵票)」、「郵便貯金」、「簡易保險」、「文化」7 個主題區，以文物展示及影像方式呈現。

特展區：一年辦理 4-5 場，特展主題及內容以館藏之郵政、通信文物為主；春假及暑假期間則以親子為主題。

其他設施：信件交誼廳、活動區、商店及博物館郵局。

(4)經營及營運資金

現由「公益財團法人通信文化協會」經營管理，營運費用則由日本郵政、郵貯銀行、簡保生命保險捐助。

(5)每年參觀人數：約 6 萬人次。



入口



常設展



常設展-儲金



常設展-簡易保險



特展區-鐵道之郵便



特展區-鐵道之郵便

圖 33：日本郵政博物館-展區

(二)所見所聞

1. 館展場面積不大，惟經過精心設計，充分運用空間，讓展品有系統的陳列，並有良好的動線規劃；在視覺上以沈穩的黑色及米色為設計主調，搭配古意的郵

政文物，讓參觀者沈浸於歷史的氛圍。

2. 館藏豐富，展示方式多以實體文物陳列，並輔以照片、圖像等，如常設展「始」區，即運用圖像投影介紹郵政、電報及郵資變化的歷史；世界各國郵票則如本公司郵政博物館採拉頁式展框展示，以歐美亞洲等地區、發行國及年代分類陳列。



以實體文物陳列，輔以照片展示



以實體文物陳列，輔以照片展示



以實體文物及模型陳列



以實體文物及模型陳列



「始」區-運用圖像投影介紹



郵票拉頁式展框

圖 34：日本郵政博物館-展出方式

- 3、為增添參觀趣味性，運用多媒體科技設施：

- (1) 數碼郵票池：顧客透過觸控螢幕，可依類別檢索、瀏覽喜愛的郵票。
- (2) Go ! Go ! Postman：此為模擬郵務士郵遞的遊戲，不使用遙控器，用雙手操

作畫面中的摩托車，在限時內須將郵件投遞完成，依難易度分 3 等級，大小朋友均可玩得盡興。

(3) 圖片明信片製作：顧客將自己的臉靠在螢幕框內，化身明治時代的郵差，再替明信片加上文字及裝飾，並選擇音樂的 QR code，完成後，可立即印出一張個人專屬的音樂明信片。

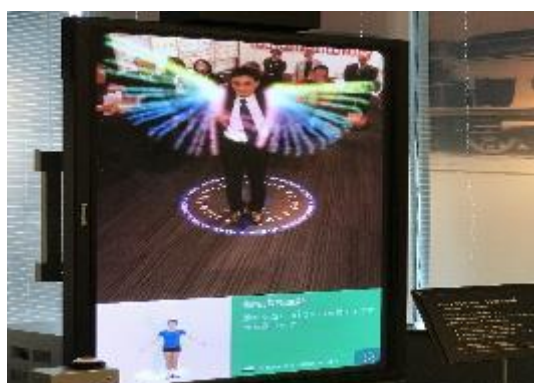
(4) 影音體操：模擬螢幕顯示的動作，練習的投影圖中以光影顯示執行的效果，可增加玩家的樂趣。



Go ! Go ! Postman



Go ! Go ! Postman



影音體操



圖片明信片製作

圖 35：日本郵政博物館-多媒體互動設施

4. 博物館設有商店及郵局，商店販售郵票、明信片及紀念品，遊客可將寫好的明信片投入晴空塔造型郵筒，在此投寄的明信片，可銷蓋專屬晴空塔風景戳。此外商店的扭蛋機，極具吸引力，扭蛋內裝各式郵筒模型，顧客總忍不住扭一個試手氣，帶回家做紀念。



博物館商店



晴空塔造型郵筒

圖 36：日本郵政博物館-商店

### (三)值得參考概念

1. 該館展覽空間僅 300 坪，因館藏豐富，多以實體文物展示，經精心規劃，文物有系統陳列，動線良好；視覺上，沈穩色調讓參觀者沈浸於歷史的氛圍。為彌補展示空間不足，加入許多科技運用，如以多媒體觸控螢幕介紹郵政歷史、文物及郵票方寸之美。
2. 另為讓參觀博物館變得有趣、好玩，亦設置多項多媒體互動、體驗設施。尤以「圖片明信片製作機」最引人興趣。
3. 博物館商店，販售多款特色明信片、信封組、郵票及相關紀念品，讓遊客選購將參觀經驗帶回家。扭蛋機結合郵政文創品的吸引力及遊戲趣味性，成功吸引遊客擲錢試手氣。
4. 日本繪手紙協會於該館舉辦以迎接豬年為主題的手繪賀卡展，展出來自全國各地的作品。



圖 37：日本郵政博物館-手繪賀卡展

### (四)本公司郵政博物館 vs 日本郵政博物館

#### 1、經營者

- (1)日本郵政博物館於 1902 年由日本前通訊及運輸部為慶祝「加入萬國郵政聯盟 25 週年」紀念所設置；1910 年更名為「遞信博物館」；1964 年遷移並成立「遞信綜合博物館」；新博物館最後定址於東京晴空塔晴空 9 樓，由「公益財團法人通信文化協會」經營管理。營運費用由日本郵政、郵貯銀行、簡保生命保險所捐助，部分員工為日本郵政轉任。
- (2)本公司郵政博物館為中華郵政公司所屬一級單位，由中華郵政公司擔負營運成本及人員編制。

## 2、郵政文物及典藏

- (1)日本郵政博物館館藏豐富，除了日本本土留存數百年文物，日本也是萬國郵盟成員國之一，得與其他成員國交換或捐贈郵政文物。因該空間不大，館藏文物置於車程約 1.5 小時的行德郵便局異地保存。
- (2)本公司郵政博物館，因自大陸播遷來臺，歷代文物保存不多，又因退出萬國郵盟，與他國郵政接洽不易，館藏除郵票外，其他文物較少。目前儲存空間尚足，未來搬遷至北門古蹟大樓，使用空間有限，館藏品也將異地保存。

## 3、地理位置及展場規劃

- (1)日本郵政博物館 2014 年於晴空塔重新開幕，位處黃金地段，國內外觀光客人潮絡繹不絕。展場面積僅約 300 坪，以有限空間系統規劃，陳設為數不少的展品，卻不覺壓迫或擁擠，且利用多媒體作延伸學習。
- (2)本公司郵政博物館位於南海學園區，欠缺商圈的人流。展場 2 至 6 樓，每層樓約 250 坪，近年各樓層陸續更新，3 樓「郵政歷史」於本(2019)年 1 月 29 日重新開幕，以全新風貌呈現。未來將搬遷至臺北北門郵局古蹟大樓，位屬西區門戶精華地段，預期有更多觀光人潮，嶄新郵政博物館的呈現令人期待。

## 4、商品銷售區

- (1)日本郵政博物館設有商店，販售郵票、明信片及紀念品等，並設置扭蛋機吸引顧客駐足。
- (2)本公司郵政博物館設櫃檯，販售本公司集郵票商品，現將陸續開發更多專屬文創商品販售，增裕營收。

### (五)郵政運用

#### 1、展場規劃良好動線、運用多媒體互動裝置、館藏品另地保存

日本郵政博物館 2014 年搬遷現址，重新開幕，受各方矚目。本公司郵政博物館未來第一階段搬遷至臺北北門郵局古蹟大樓，亦將面臨展場變小、庫房不足之情形。日本郵政博物館充分運用空間，良好動線規劃、展場布置、多媒體互動裝置運用，以及將館藏品另覓他處保存等措施，足供本公司郵政博物館參考。

## **2、多運用多媒體科技設置互動、體驗設施**

日本郵政博物館設置多項多媒體互動、體驗設施，其中「Go! Go! Postman」具挑戰性；「圖片明信片製作機」可供製作個人專屬音樂明信片，最受歡迎。本公司郵政博物館亦有多媒體互動設施，「郵務士大體驗」類似「Go! Go! Postman」，以踩腳踏車方式較日本博物館以手揮舞方式來得有趣；但日本博物館「圖片明信片製作機」值得我們博物館參考建置。

## **3、開發郵政博物館專屬商品販售，以供遊客收藏、紀念**

日本郵政博物館商店販售多款特色明信片、信封組及郵票，並結合展場文物，設計、製作周邊商品販售。本公司郵政博物館有許多館藏品可作為商品開發之素材，例如各式郵筒、珍貴郵票、各種器具等，結合設計感及獨特性，定能吸引顧客目光。郵政博物館已陸續開發賀年明信片及飲料袋、手機指環等業務宣導品，其他票、商品亦將陸續規劃製作，以供遊客收藏或作紀念品。另，參觀券可依時節、季節以不同的設計增加美學質感，讓參訪者收藏，吸引熱愛文化組群再度蒞臨郵政博物館，增加參觀人潮。

## **4、舉辦手繪明信片競賽或甄選活動，以帶動手寫信風潮**

參考日本舉辦「手繪賀卡展」，本公司亦可參酌辦理，如於特殊節慶舉辦相關主題之手繪明信片競賽或甄選活動，優勝或入選作品發給獎金或獎品，並於郵政博物館展出，另可配合辦理手寫明信片活動，以帶動手寫書信風潮。

## **5、發起尋找郵政文物活動、建立文物檔存機制**

我郵因播遷來臺，早期文物付之闕如，可發起尋找郵政文物活動，以獎勵或購買方式取得，充實館藏。另，今日使用之郵用器具、文物亦應建立保存機制，視物品性質檔存 1 件或數件，以免日久佚失。

# **七、YAMATO 羽田時空玄關**

## (一)訪點說明

該日參訪地點為雅瑪多(YAMATO)羽田時空玄關(CHRONOGATE)，其英文名 CHRONOGATE 大有玄機，經過顧問的解說後，我們得知它是由希臘神話「時間之神 CHRONUS」的字首與日亞連結的 GATEWAY，兩個字組成，意涵為「提供時間與空間的物流玄關 CHRO-NO-GATE」，與其業務物流遞送相互呼應，極具意義。

羽田時空玄關於 2013 年 9 月開始營運，有著地點優勢，緊鄰國際羽田國際機場，與雅瑪多集團旗下其他的子公司互相合作，囊括運輸配送網絡、國際保稅貨運代理報關、國際運輸與供應鏈物流的機能，有別於以往的物流公司據點，這裡不僅是作為倉庫，同時也是提供醫療器具之洗淨、家電產品的修理及維護等附加價值功能的場所，展現新世代物流，這是雅瑪多集團最大的物流轉運中心。

羽田時空玄關占地約 10 萬平方公尺，分為物流中心棟、辦公大樓及地域回饋區域，其抱持著與地區全體共存之目標，在回饋區域設有與自然環境調和的各種生態系一和之里、東京都認證之幼兒園—Poppins Nursery School 羽田，以及 Swan 股份有限公司所經營的「Swan Cafe & Bakery」，可在此享用麵包與咖啡。處處可以感受到該企業取之於社會、用之於社會的經營理念，是一種與社會共存共榮、永續發展的概念。



羽田時空玄關標誌



羽田時空玄關模型



羽田時空玄關空照



羽田時空玄關場域示意圖

圖 38：YAMATO 羽田時空玄關



## (二)所見所聞

本次主要參觀物流中心棟，該建物共 7 層樓，建築採免震結構，可以承受震度 6 級的地震，樓層介紹如下：

1.2 樓為宅配自動分揀作業區，包裹由 1 樓卸貨後，自輸送帶送至 2 樓進行分揀作業，包裹先經過藍色和銀色感應門，掃描後在交叉帶式分揀機(以下稱分揀機)上面匯集，分揀機是由數個小長方型托盤接起，每個托盤只載 1 個貨物，分揀機的兩端設置許多出口，每個出口設定不同目的地。托盤下圍繞 1 圈皮帶，由皮帶左右轉向，帶動貨物左右移動，另有黃色感應門，用於調整貨物在托盤上位置，利用皮帶將貨物微調在托盤中間，避免貨物在轉彎處跌落分揀機。托盤表面粗糙，長 140 公分，可承載大部分貨物，羽田時空玄關共設有 2 條分揀機，全長 1,070 公尺，托盤數 1,336 個，速度 9.7km/h，每 1 小時最高可處理 4 萬 8 千個包裹。因為使用輸送帶分揀包裹的樓層幾乎全部使用機械控制，所以除了維修時間以外，完全無人在內，所有操作皆由集中管理室配置的 24 臺監視螢幕，24 小時對所有主要的區域進行即時監控管理。



圖 39：羽田時空玄關自動分揀作業區及監控中心

2.3 樓為挑高樓層，辦理保稅報關業務，5 樓為生活便利服務業務，如家電租賃，6 樓為 DM 打印及包裝區、包材研究中心，包含材質、壓力、墜落等測試，7 樓為電器、醫療器械清洗保養中心。

3.3-7 樓是進行宅急便附加價值功能的區域，在此區域，貨物可以進行流通加工，迅速發貨，達到減少貨物搬運所需時間，進而減少貨物損壞的風險。

4.最後在展示廳裡有一個擺放各種紀念品的架子，模擬雅瑪多集團的網購系統「FRAPS」，讓參觀者先讀取虛擬之訂單條碼，然後體驗「PICKING」作業，即揀取亮燈處之 3 種貨品並可帶回作為紀念品。

### (三)值得參考概念

#### 1、企業文化方面

雅瑪多集團於 1976 年開始「宅急便」的業務，其遠景是建構高品質、高效率的集配網絡，成為消費者最便利的生活支援平臺，並秉持為消費者創造更便利舒適的生活的使命，致力於成為安心、便利、貼近生活服務的宅配提供者。黑貓宅急便的出現，為整個社會帶來生活方式的變革，傳遞感動與分享，聯繫包裹的兩端，其「小心翼翼，有如親送」的信念、整齊畫一的制服、親切有禮的服務態度，帶領著運輸界服務意識的抬頭，值得本公司學習。

時代不斷進步，本公司應思考如何不斷革新及持續改變，才能永遠迎合顧客與時代的需求，「可靠、親切、效率、創新」不只是口號，其蘊含了顧客對中華郵政的期待與心聲，唯有從企業文化著手，提升服務品質，公司才得以永續經營。

#### 2、企業社會責任

在經濟高度發展的現在，對於企業經營來說，最重要的課題便是透過經營成本的縮減，達到提升競爭力的目的。但是，製造成本、人事費用皆已經到了刪減的極限，如何在競爭激烈的大環境中，贏得顧客的信賴與支持，無疑是企業經營衝出紅海的新出路。中華郵政身為國營企業，肩負企業社會責任，與羽田時空玄關規劃之地域回饋區域，提供社區民眾休閒活動的和之里、咖啡廳、幼兒園、活動中心之想法不謀而合，正如目前本公司 A7 物流園區認養公園及蓄洪池等做法，與社區的發展結合，進而帶動區域發展，與社會同步邁進。

#### 3、附加價值功能

羽田時空玄關不僅是作為倉庫，同時也是提供醫療器具之洗淨、家電產品的修理及維護等附加價值功能的場所。現代製造或流通企業的供應鏈中，產品的組裝、維修與保養，很多是跨地區進行的，特別是醫療器械、精密機器與電子產品，需要有熟練的技師，還要有充沛的零部件，才能進行保養與維修。企業的供應鏈講求速度及效益，因此逆物流節點的設置至關重要，在最適當的地方設置庫存與維修保養中心，提高服務品質與服務速

度，降低庫存數量，是企業供應鏈所追求的效益。雅瑪多羽田時空玄關，在規劃設計之初，就已經過調查分析，根據客戶需求，根據雅瑪多的未來發展，率先提出日本最新世代的物流據點，讓據點的附加功能成為物流的創新價值。

目前本公司受限於法令，無法直接辦理相關業務，如果經評估對公司營運有正面效益，可研議突破法規限制，或是以資產活化或物業管理方式著手開始。

#### (四)YAMATO vs 日翊文化

1. 日翊文化行銷股份有限公司為全家便利商店百分之百所投資的子公司。成立(93年)初期主要以配送全家便利商店出版品、網路購物商品及影音光碟為主。95年承接店到店業務以及全家便利商店郵電卡配送業務；直到96年積極擴大業務經銷通路及服務項目與範圍，也由全家便利商店通路擴展到多通路。
2. 經營理念：顧客滿意-秉持「準時」「快速」「確實」作業指標，結合行銷管理與落實服務精神，滿足顧客需求。共同成長-結合顧客、廠商、員工、總公司等全體利益關係，不斷求新、求變、求進，共同互助成長。

#### (五)郵政運用

羽田時空玄關物流中心大樓7個樓層皆使用自然採光大面玻璃窗、自然換氣，讓陽光、雨水等自然進出，充分展現大樓建築節能低碳管理，二氧化碳排出量與一般物流中心相比，可降低約1萬4,000噸(46%)。此外，雨水的回收與綠地灌溉、增加太陽能發電的電力來源、大規模植樹綠化、提供運動設施與幼稚園場地，還成立社會福祉公司，開設咖啡廳，促進身心障礙者自立工作等都是時空玄關的主要特色。本次參訪羽田時空玄關，亦為其提供見學資源回饋社會、發揚企業精神的雙贏做法，從一開始藉由回顧歷史的長廊裝置，便可一窺其呈現結合企業文化、企業社會責任及顧客關係管理三者合一之想法，使參訪者很快融入其企業文化，獲得社會的認同與支持，進而帶動社區發展。



圖 40：羽田時空玄關參觀大廳之大事紀

中華郵政公司可研議於示範郵局、郵政博物館或 A7 物流園區設置相關見學區域，一方面展示本公司百年企業的文化、歷史及對社會的貢獻；一方面提供不以營利為目的地之「回饋區域」，讓民眾真實體驗中華郵政「可靠、親切、效率、創新」的具體作法。期待我郵規劃中之物流園區，能奠定中華郵政永續經營的基礎，邁向下一個成功的里程碑。

## 八、GRAND TREE 武藏小杉

### (一)訪點說明

「Grand Tree 親子購物中心」位於川崎市武藏小杉地區，是日本最大的零售集團 7&i 於 2014 年底所投資創立，該購物中心創下開業第 13 天，進店人數就累積突破 100 萬人的紀錄，年流量更達 2,000 多萬人。Grand Tree 親子購物中心係該集團以概念創新、功能創新、業態創新和佈局創新，所創建新的零售模式。Grand Tree 親子購物中心總經理曾表示「要把 Grand Tree 武藏小杉購物中心建成大家樂意來休閒的地方，在休閒的過程中順便買一些東西回家」，此亦為武藏小杉購物中心商業模式的成功關鍵--「先休閒再購物」。

Grand Tree 親子購物中心商圈是東京都非常有人氣的居住地-武藏小杉地區，不僅交通便利，並開發了許多高級社區，親子客層顯著，選點精準也是關鍵成功因素之一。



圖 41：Grand Tree 親子購物中心商圈位置

## (二)所見所聞

本公司到訪當天下著毛毛細雨，氣溫約攝氏 9 度，距離開門營業尚有 10 多分鐘，但外頭就已有不少民眾等待入內，在探索該購物中心的外圍時，發現不少貼心及環保設計，首先在 1 樓入口處兩旁設置許多腳踏車及機慢車的停放處，並提供充氣設備，方便民眾停放與使用，另外也設置了給寵物的洗腳池，讓毛小孩也能乾淨地登堂入室，而周邊通道除了花草樹的造景外，一旁的路燈及建築外牆則搭載了太陽能板作為綠能供電，該購物中心巧妙結合科技展現對環境保護的用心。



圖 42：Grand Tree 門口寵物洗足區、腳踏車充氣設備及綠能建築設計

該購物中心的室內空間規劃有別於一般百貨商場擺設櫃位慣例，1 樓捨棄高坪效的化妝品及鞋類專櫃，改以生鮮超市 (GRAND TREE MARCHE) 進駐，大面積、環境乾淨明亮、寬敞舒適，更史無前例的在新鮮蔬果專區提供截切蔬菜的販售，民眾可以隨需選購、以量收費，想吃多少就買多少；另熟食區亦提供多種新鮮熟食選擇，可隨買隨食；兒童食品零食區也以可愛卡通圖案包裝擺設，令小朋友們流連忘返。該超市販售的商品樣式相當廣泛，從民生用品、藥品、當季蔬果、零食甜品、飲料酒類、特色名產、限定禮盒、生猛海鮮等，可以在這裡一次購足生活所需，成功吸引廣大的消費客群。



圖 43：Grand Tree 一樓超市截切蔬菜區、兒童食品及熟食區

各樓門店規劃主要以親子為主，有親子遊樂專區，有家長逛街購物空間，也有書店、雜貨文具店及理髮店等，且每個樓層都有餐飲咖啡廳，並設置多處座席及休憩區，提供親子休閒娛樂、飲食購物的舒適環境，吃喝玩樂一應俱全，而超寬敞的廊道與樓高設計，搭配輕柔的背景樂聲，除了方便孩童及多部推車通行外，也營造出相當舒心與自在的氛圍。



圖 44：Grand Tree 隨處可見休憩區、兒童娛樂互動區及寬敞走道

該購物中心的另一大亮點在於頂樓 1,300 坪被稱為「日本最大屋頂花園」的休閒場所，是整個購物中心的聚客利器，目標群體是有孩子的家庭、老年人、附近居民和其他來購物中心的顧客。種植了很多花草樹木、親子遊樂設施、森林隧道、噴水池、兒童攀爬設施、園藝花園、造型彩繪及創意作品等，非常適合親子休閒娛樂好去處。



圖 45：Grand Tree 頂樓園藝花園、噴水池

### (三)值得參考概念

#### 1、輕利益重客流，挑戰顧客消費方式

Grand Tree 購物中心沒有選擇與傳統購物中心一樣一樓開設化妝品、奢侈品和黃金珠寶等高租金店鋪，而是開創了以積聚人氣為主要目的，利用一樓最黃金的位置以絕大部分的面積開設了低租金的食品超市和雜貨鋪。在各樓層賣場的設計和店鋪的安排，Grand Tree 購物中心都在嘗試給顧客創造驚喜，潛移默化改變顧客的購物方式，並進而落實購物中心經營的宗旨--「先休閒再購物」。

#### 2、混搭又和諧的業態組合

在店鋪的安排上頗具巧思，如一樓的生鮮食品超市對面是雜貨店，餐廳的對面是品牌服裝店、服裝店的對面是鞋店，鞋店隔壁是襪子店，將客戶的需求連貫起來。如此看似混搭的店鋪業態布局，實際上是經過人性化的考慮，於顧客滿足了基本購物、餐飲需求後，自然而然地產生追求生活品質的更高層次需求，激發對服飾、精品的購買慾望。

### (四)臺北微風南山 vs 臺北南港 CityLink 商場 vs 新北市中和環球購物中心

依據我國商業動態統計月報，近年零售業營業額雖呈逐年成長趨勢，但成長趨勢已漸緩，至 2017 年底止，年營業額為 4 兆 1,449 億元，較前一年度僅成長 1.17%，估計受到電子商務蓬勃發展的影響，實體零售業者多半呈現低速成長或衰退，因此關閉實體店面也時有所聞，為了吸引客戶前往實體店面，強調客戶體驗成為顯學，體驗經濟正在崛起。

針對零售主流趨勢，資誠聯合會計師事務所於 2018 年 3 月 29 日公布「2018 消費者體驗的未來」調查報告(PwC Future of Customer Experience Survey 2017/18)，

主題為「體驗是一切」(Experience is Everything)，根據該調查，三分之二的全球消費者認為企業已經失去與客戶體驗中的人際元素；四分之三的受訪者希望未來有更多的人際互動，而不是更少。

如何製造行銷話題吸引人潮一直是重要的開發課題。Grand Tree 購物中心受限於區位，定位並非都會型購物中心，為吸引消費者前往，購物中心規劃以親子活動導向，在櫃位配置及公共空間營造均有對應措施，提供休憩空間及充分的餐飲服務店家，增加顧客在購物中心停留時間，隨著停留時間增加，帶動周遭店鋪的銷售額，充分發揮線上零售業者無法提供的體驗功能，也滿足顧客娛樂需求，在國內零售業也有類似現象，分述如次：

1. 臺北微風南山：位於信義區的微風南山廣場，定位屬都會型購物中心，2019 年初甫開幕便吸引大批人潮，藉由許多特色停留設施包括 5D 動感電影院、將近一個足球場面積大小的微風超市以及引進許多在臺灣初次展店的國外知名店家，例如美國藍瓶咖啡、美國 Smith & Wollensky 牛排館、韓國 Mad For Garlic 等手段營造話題熱度，吸引顧客討論並前來逛街購物，體現體驗經濟，成功在競爭激烈的信義商圈佔有一席之地。
2. 臺北南港 CityLink 商場：由潤泰創新開發與南港車站共構的複合商業設施，基本客群以社區及通勤人員為主，輔以周遭南港、汐止、東湖及基隆族群約 80 萬人口，商場設置親子主題樓層，引進親子餐廳、設置親子廁所與相關童裝品牌，呼應周遭客群特性及消費趨勢。
3. 新北市中和環球購物中心：位於中和的環球購物中心，以服務中和、永和、板橋約 120 萬人口為主，偏社區型購物中心定位，開幕逾 10 年，迄今營收穩定。該購物中心櫃位配置也呼應體驗經濟的概念，由國賓影城進駐提供實體娛樂服務，成為吸引顧客前來的手段之一。

#### (五)郵政運用

Grand Tree 購物中心先休閒再購物，並清楚定位目標客層的經營模式顛覆了一般傳統的百貨經營方式，並成功創造話題，有效聚積人氣，值得零售產業效仿。

郵局來客數逐年減少，故如何讓民眾願意進來，進來之後願意坐很久，將是未來局屋設計的核心價值。當民眾習慣到郵局、喜歡到郵局，相信需要辦理相關業務時，就會選擇郵局。除此之外，如能提供附加價值的服務，例如網路購物、存取貨等，定



能在這環境中逆勢創造人流，增裕公司營收。

本公司 A7 物流園區的規劃以在地共生為精神，創造友善的共榮區域，其中工商服務中心係提供民眾休閒購物的地方，未來在商場店鋪的規劃上可參考 Grand Tree 購物中心以顧客連續需求為主軸設計安排動線，並規劃特色門店、動線、休憩小站等，以客人的視角開發暖心需求，創造以人為本的贏客策略。

## 九、MOA 美術館(Museum of Art)

### (一)訪點說明

- 1.MOA Museum of Art 位於靜岡縣熱海市，是由岡田茂吉協會於 1982 年成立的私立美術館，2016 年 3 月開始進行裝修，2017 年 2 月重新開幕。大廳和展覽空間的設計由世界知名當代藝術家 Hiroshi Sugimoto 和建築師 Michiyuki Sakakida 主持的「新材料研究所」負責，融合傳統及現代的素材及建築工法，打造一個充滿現代感且嶄新的 MOA 美術館。該館地勢較高，可俯瞰熱海市區及相模灣，有「看得見海的美術館」之稱，每年約有 30 萬遊客。
- 2.館藏品以日本與中國為主的書畫、雕塑、瓷器、漆器及宗教文物等，其中尾形光琳所繪的「紅白梅圖屏風」、野野村仁清創作的「色繪藤花文茶壺」以及手鑑「翰墨城」3 件日本江戶時代的作品，被列為日本國寶，另外有 65 件作品被指定為重要文化遺產。莫內的「睡蓮」及林布蘭的「自畫像」等西方繪畫作品也是該館的重要收藏。創辦人希望創立一間能讓好藝術品展覽的美術館，並將日本最優秀的傳統文化藝術品，介紹給世界各地喜愛藝術的人。



圖 46：MOA 美術館-入口及外觀

### (二)所見所聞

- 1.MOA 美術館位於熱海站後面的山丘海拔 250 公尺處，坐落於 Zuiunkyo 23 萬 6,400 平方公尺的園景花園，可俯瞰 Sagami Nada(相模灣)壯麗景色，入口處

廣場矗立一座英國雕塑家亨利摩爾的「國王與王后」雕塑品。參觀 MOA 美術館不僅是欣賞藝術，還可以欣賞到令人嘆為觀止的美景。

2. 美術館主體建築高 3 層，考慮與周圍環境的和諧感，館體外觀採用極簡約的設計。從美術館的大門到展場，共有 7 座自動扶梯，總長度為 200 公尺。牆壁和天花板光影不斷變化，在自動扶梯中間直徑約 20 公尺的巨大圓形穹頂，可以欣賞日本最大萬花筒映射出來多變的絢麗光影。
3. 展場展示方式極為傳統，沒有太多陳設及裝飾，僅以燈光配合文物特性，營造展場氛圍，令人不自覺沈浸在展覽意境中。另為減少展櫃玻璃的反光，周圍採黑色粉刷牆，讓藝術品看起來更出色。
4. 咖啡店位於 1 樓大廳，大片玻璃窗讓 Sagami Nada(相模灣)美景一覽無餘，可供遊客坐下來品嚐家庭烘焙的有機咖啡，放鬆身心。
5. 商店販售各種美術館原創商品，以及日本最優秀的工藝家創作獨一無二的工藝品，商品精緻且獨特。





圖 47：MOA 美術館-光影設施及展品

### (三)值得參考概念

1. MOA 美術館壯觀建築融入山海中，配合四季更迭的自然景色，將美術館轉變成可鑑賞及體驗傳統藝術與大自然之美的景點。另運用科技呈現之光影變化，讓入館之遊客在搭乘層層手扶梯時，即彷彿體驗一段奇特的科幻旅程，讓人印象深刻。
2. 展覽空間之規劃極為用心，以藝術品能呈現最佳狀態為設計考量，如消除玻璃反光等，故步入展室，令人不自覺聚焦在展品上；另為妥善保存珍藏品，依據每一展區文物性質，作不同的溫濕度控制，已臻專業博物館之等級。
3. 館內咖啡及餐飲區，設於觀賞海景之最佳位置，提供遊客視覺、味覺及心靈上的享受，成為該館最佳賣點之一。
4. 該館以館藏品開發特色商品，並進駐優秀工藝家之作品，唯美、藝術及獨特之特質，成為遊客必買之紀念品。
5. 該館成立以鼓勵與推廣藝術、工藝及熱海地區觀光為願景，並與當地和鄰近城市協同合作，努力創建一個國際旅遊及文化城市。

### (四)美術館 vs 宗教博物館

1. 世界宗教博物館：由靈鷲山無生道場創始人心道師父所首創和推動，希望藉由博物館的典藏、展覽、活動、研究、出版等，呈現宗教的力量，增進觀眾對世界宗教的認識，並表現不同宗教的獨特之處。宗教博物館的宗旨，在於促進所有人種和宗教彼此間的敬重，了解不同宗教教義表現的豐富性，認知到各宗教間之異同，提倡世界各人種之間的體諒、和平與愛。
2. MOA 美術館，由世界救世教的教祖岡田茂吉於 1982 年創立，岡田茂吉認為卓越的藝術可以淨化人心，提高心靈喜悅進而帶來幸福，本著卓越的藝術品應該要與廣大民眾分享信念下，投注心力網羅世界各地藝術品。

兩間美術館皆以宗教背景為起源，無不認為藝術欣賞能淨化人心，希望將美好事物傳遞給更多人。

#### **(五)郵政運用**

- 1、**公共藝術設施，種植一年四季可觀賞的植栽，以美化環境，或藉由藝術品、燈光科技加入藝術元素營造氛圍。**

MOA 美術館得天獨厚，擁有山海自然美景，館外廣大的庭園種植四時花卉；入館後須搭乘層層手扶梯，經過炫麗光影的洗禮，才能登上文化殿堂，一窺藝術堂奧。

本公司郵政博物館位於市中心，只有車水馬龍沒有山光海色，展覽性質亦不宜聲光秀，MOA 對展覽空間規劃及展品保存之用心，值得效法學習。另本公司在投入公共藝術設施時，可規劃種植一年四季皆可觀賞的植栽，以美化環境，或藉由藝術品、燈光科技加入藝術元素營造氛圍。

- 2、**餐飲區設於觀賞街景之最佳位置，鄰近結合文創商品區，以提升業務推展契機。**

MOA 美術館咖啡及餐飲區有絕佳賞景位置，可吸引及留住客人，成為該館最佳賣點之一。可作為郵政物流園區及未來搬遷後郵政博物館設置餐飲區之參考，餐飲區可設於觀賞街景之最佳位置，鄰近可以結合文創商品區，提升業務推展契機。

- 3、**郵政博物館以館藏品為主題，開發獨具特色之專屬文創商品。**

MOA 美術館商店販售的商品及工藝家藝術品，均具質感及獨特性。目前郵政博物館仍以銷售本公司發行之票商品為主，與一般窗口無異，去(107)

年已開始陸續規劃商品，並請專業設計公司設計商品標誌，將續以館藏品為主題，開發獨具特色之專屬文創商品，以與一般郵局窗口及商店販售品作區隔，讓參觀博物館之遊客逛完後，可選購做為紀念品或禮品。

#### 4、與鄰近博物館及社區合作，共同營造旅遊及國際觀光勝地

MOA 美術館以推廣藝術及當地觀光為願景，並與當地及鄰近城市合作，努力創建一個旅遊及文化城市。未來郵政博物館搬遷至臺北北門郵局古蹟大樓後，可與鄰近博物館及在地社區合作，共同營造旅遊及國際觀光勝地。

### 十、雕刻之森美術館

#### (一)訪點說明

1. 西元 1969 年(昭和 44 年)在箱根開幕的雕刻之森美術館，是日本第一間戶外美術館，目的是讓人們能在自然美景中接觸雕刻藝術，同時享受自然與雕塑的美好和諧。
2. 該館致力推廣環境藝術及當代藝術，在綠意盎然的 7 萬平方公尺庭園中，展出近現代知名雕塑家，如羅丹、布德爾、米羅、亨利摩爾等約 120 件作品；畢卡索館展示畢卡索的繪畫、版畫、雕塑、金屬器皿創作等多件真品，以及攝影師大衛·道格拉斯·鄧肯所拍攝的日常生活中的畢卡索；其他室內展覽館亦有許多特色作品展出。
3. 該館自 2012 年(平成 24 年)起，轉型為公益財團法人。



售票處



戶外雕塑品

圖 48：雕刻之森美術館-場景一

#### (二)所見所聞

1. 戶外展覽是雕刻之森美術館最大的吸引力，該館得天獨厚，坐擁箱根自然美景，藝術大師的雕塑作品在群山襯托之下，展現出極致的魅力，遊客近距離觀賞、

接觸，無論是否對藝術感到興趣，都能感受到藝術家們的創造精神及大自然的活力。

2. 園內草木扶疏，為雕塑作品增色不少，隨著季節大自然的變化，該館一年四季都能欣賞到不同的風情。7萬平方公尺庭園，草木之栽植維護，以及百餘件雕塑作品之保養，僅能靠專業人力細心呵護，參觀時，即可看到辛勤的背影，該館對於藝術創作的尊重及自然環境的重視，讓人敬佩。
3. 該館適合並能滿足各個年齡層客群，戶外寬廣的綠地，群山圍繞，雕刻作品自然融入，可隨興漫步，亦可隨時駐足欣賞藝術品，還有可以讓小孩玩耍的「網羅之森」、「彩泡城堡」，以及絕佳拍照熱點的荷包蛋雕塑；室內館亦同樣精采，除畢卡索館可欣賞大師真品外，美術館的特展活動，將館藏雕塑品輔以插圖展示，並以趣味問答方式，讓參觀者了解藝術家創作意旨。雕刻之森是一個動靜皆宜的展覽館。



網羅之森



網羅之森



畢卡索館



戶內藝品展



戶外展示



戶外展示



戶外展示



戶外展示

圖 49：雕刻之森美術館-場景二

### (三)值得參考概念

1. 該館依地形地貌將戶外展示及室內展館作整體規劃，戶外展品布設亦極具巧思，順著地勢高高低低穿梭於不同展區，轉個彎或抬頭即可遇見一件藝術品，處處是驚喜，充分展現美術館的魅力，在在顯現建築師及設計師之功力。
2. 該館寬闊的戶外庭園，動線規劃得宜，沿著路徑走，即可走完全景，不致迷途或有未竟之遺珠；且穿插有可互動體驗之藝術裝置，除可供欣賞、拍照，還可讓小朋友玩樂。
3. 該館室內雕塑特展，擺脫靜態被動陳列展示方式，設計有趣的測驗情境，主動邀請參觀者進入創作者的內心世界，瞭解藝術創作意旨，不僅提高參觀者興趣，亦達到寓教於樂的效果。

### (四)雕刻之森美術館 vs 朱銘美術館

#### 1、戶外美術館

- (1)朱銘美術館，全臺灣最大的戶外美術館，一座充滿現代感與人文精神的藝術園區，佔地約 11 公頃，於 1999 年對外開放。最初，朱銘先生是為了解決大

型作品的存放問題，後來決定興建一處展現他畢生傑作，以及供藝術家發揮創意的園地。在金山依山傍海的地方，依據不同地形地貌，呈現出雕塑大師不同時期的重要創作，如「太極系列」、「人間系列」等知名作品皆可在此近距離觀賞。

(2)日本雕刻之森美術館是日本第一間戶外美術館，占地約7公頃，該館得天獨厚坐擁箱根美景，展出近代知名海內外雕塑家作品為主，畢卡索館更珍藏為數不少畢卡索作品。

## 2、老少咸宜、親子同遊

箱根之森美術館及朱銘美術館皆秉持藝術種子從小扎根培養的理念，規劃讓年幼孩童參與及體驗的園區，適合全家大小同遊。

## 3、藝術作品

雕刻之森美術館網羅世界各地名家作品，如羅丹、亨利摩爾、畢卡索等；朱銘美術館館藏大多是朱銘大師畢生作品。

### (五)郵政運用

#### 1、新基地建案加入藝術美學元素、博物館策展加創意與巧思

美術館整體設計，充分展現美術館的魅力，戶外展品布設亦具巧思，在在顯現建築師及設計師之功力。建議本公司新基地之建案，亦應加入藝術美學元素，以提升建案品質，賦予建築物活躍的生命力。郵政博物館在策展或佈置時，亦可加點創意與巧思，以激發觀展者興趣。

#### 2、新基地建案規劃戶外庭園及互動體驗藝術裝置

美術館戶外庭園動線規劃得宜，且穿插有可互動體驗之藝術裝置。建議本公司新基地之建案，應規劃戶外庭園及有趣之互動體驗藝術裝置，讓民眾休憩活動，以提升本公司企業形象。

#### 3、公司業務、博物館文物及展覽簡介，以寓教於樂方式讓民眾參與

美術館的特展活動，以趣味問答方式，讓參觀之遊客了解藝術品所表達的意旨。公司業務、郵政博物館文物及展覽簡介，以寓教於樂方式讓民眾參與，以提增民眾興趣及瞭解。

## 十一、東京中央郵便局

### (一)訪點說明



談及東京中央郵便局，必須先說明 JP Tower 及 KITTE 商場：

### 1、JP Tower

JP Tower 坐落於東京市千代田區丸之內，占地面積約 1 萬 1,600 平方公尺，總建築面積約 21 萬 2,000 平方公尺(約 6 萬 4,130 坪)，為地上 38 層，地下 4 層之建築，樓高約 200 公尺，緊鄰東京中央車站，是 2007 年日本郵政民營化後完成的再開發案。其保留 1 樓舊東京中央郵便局部分古蹟建物及外牆，以延續東京車站前的都市景觀，部分空間續供郵局營業，其餘空間及樓層作為商場及辦公室，後側則改建為現代化商業大樓，此為日本郵政資產開發及活化成功典範。

### 2、KITTE 商場

KITTE 係結合郵票「切手(きつて)」及「來(KITE)」的日文發音，既保有郵局精神，又符合商場千客萬來之期待。商場位於 JP Tower 地下 1 樓到 6 樓，入口連通東京中央車站地鐵，有近百家購物店和餐廳進駐，為日本郵政經營的商業設施。1 樓東京中央郵便局、2 樓與 3 樓的東京大學綜合研究博物館 intermedia theque、4 樓郵便局局長室及屋頂上的 KITTE 花園，都是觀光客必遊之景點。

### 3、東京中央郵便局

東京中央郵便局由日本現代建築師吉田鐵郎設計，於 1931 年竣工。2012 年翻修完工，重新正式營業，該局使用 JP Tower 1 樓部分空間，營業廳提供郵務、金融及保險服務，亦規劃商品販售區，銷售郵政主題文具及文創商品。



圖 50：KITTE 商場與東京中央郵便局

## (二)所見所聞

- 1、東京中央郵便局的改建，保存原有面磚、門窗、玻璃及裙樓景觀，以延續東京站前都市景觀，並導入最先進的環保、防災、防震技術。
- 2、郵局營業廳提供郵務、金融及保險服務，各自有專屬區域，並各自設置取號機，動線清楚，有利人潮分流。營業廳入口處設置業務說明電子螢幕，指引民眾辦理業務相關資訊，顯現日本郵政的貼心與便利服務。
- 3、郵票以拉頁式票框展示，每套郵票予以編號，一旁放置訂購單供顧客選填。
- 4、儲壽業務採用整合式單據，不僅便於顧客使用，亦能節省單據存放空間，提升營業廳整齊美觀。叫號語音由每個櫃檯上方喇叭輸出，維持室內用郵品質。
- 5、因應各項業務需求，採取不同樣式櫃檯：一般繳費採取立式；儲金開戶及外匯業務則提供座椅；壽險及房貸業務為獨立窗口並有隔板，讓諮詢的顧客感覺被重視且保持隱密性。
- 6、郵務櫃檯人員全程站立作業，以利郵件搬運，避免職業傷害。櫃檯設置如便利超商的螢幕顯示器，同步顯示正在辦理的郵件重量和資費，除完整揭露資訊外，亦減輕櫃員工作負荷；螢幕另一半則播放郵局商品或其他商業廣告。
- 7、營業廳內規劃商品販售區，銷售具郵政主題之文具或文創商品，參觀時正值歲末，各式賀年明信片琳琅滿目，並張貼各種海報進行促銷，選購之顧客不少，須排隊結帳。日本賀年抽獎明信片行之有年，每年均受到民眾熱烈回響，對手寫書信業務推廣極有助益。



業務說明機



行銷賀年抽獎明信片



營業廳



一般繳費櫃檯採立式



儲金及外匯業務提供座椅



壽險及房貸業務為獨立窗口



商品販售區



商品販售區

圖 51：東京中央郵便局

### (三)值得參考概念

#### 1、JP Tower 是日本郵政資產開發及活化成功典範

JP Tower 是由保存、改建一部分舊東京中央郵便局低樓層建築，並結合現代高樓層建築所構成的開發案。

東京中央郵便局的改建保留原有面磚、門窗、玻璃，郵局大廳修復為創建當初景象，保存部分歷史的古意，並保留裙樓，以延續東京車站前都市景觀。另導入最先進的環保、防災、防震保存技術，結合節能環保機能、導入綠建築設計，有效活用風、光、水等自然能源，以採光天窗及透明型太

陽光電板、透過挑空中庭天窗實施自然換氣系統等，營造一個建築有機體。舊建築體保存，並對外開放，創造及強化都市機能與活力，回饋周邊地區。

## 2、結合會議、休憩、餐飲等功能之 lounge

JP Tower 及東京商業大樓的業主，大多規劃設置結合會議、休憩、餐飲等功能之 lounge，提供承租企業招待訪客，以提升出租率。

## 3、東京中央郵便局部分

- (1)各項業務設置專用取號機，以利人潮分流；櫃檯設置因業務性質而有不同設計，均顯現日本郵政用心之一面。
- (2)郵票以拉頁式展框展示，方便顧客瀏覽，可提高購買慾；一旁擺放訂購單，方便選填，也可節省窗口作業時間。
- (3)不定期推出限定明信片、特色主題商品及文具，結合動漫、卡通、插畫家推出限量商品及年終之賀年抽獎明信片，精美設計及精緻質感，吸引民眾選購及蒐集，成為到東京必逛必買的觀光景點。
- (4)營業廳書寫臺提供刻有「謹賀新年」、「亥」及豬圖案之趣味戳，供民眾寫明信片或賀卡時蓋用，增添用郵樂趣。

### (四)比較日本東京中央郵便局 vs 我國郵局

比較國內外類似企業可從兩方面，分別是古蹟大樓改建經驗參考，及日本與我國郵局營業窗口比較。

#### 1、古蹟大樓改建

日本 JP tower 保留 1 樓舊東京中央郵便局部分古蹟建物及外牆，部分空間續供郵局營業，後側改建為現代化商業大樓；未來臺北郵局公辦都更案採相同模式，保留臺北北門郵局古蹟建物，供作郵政博物館使用，後方建物重建金融創新創意中心。國內外兩案的背景因素相似，皆臨近交通樞紐位置及高度觀光價值，同屬郵政公司古蹟大樓整建開發案，日本成功案例對本公司極具參考及學習價值。

#### 2、營業窗口

東京中央郵便局規模形同本公司 901 支局，顧客服務方面有許多值得借鏡之處，如郵務、儲匯、壽險業務動線分明，有利人潮分流；依業務屬性

設計不同樣式櫃檯；拉頁展框展示郵票，方便顧客選購；郵務櫃檯螢幕顯示資費、重量等訊息；商品販售區銷售質感精美周邊商品等。

## (五)郵政運用

### 1、日本郵政資產開發及活化成功案例，足供「臺北郵局公辦都更案」及博物館搬遷後營運參考。

(1)借重日本郵政開發案保存活化、技術及 JP Tower 結合節能環保機能的建築設計與開發經驗。本公司「臺北郵局公辦都更案」擬保留市定古蹟臺北北門郵局供作郵政博物館新館用地，其他拆除重建金融創新創意中心。東京中央郵便局的保存活化、技術及 JP Tower 導入最先進的環保、防災、防震保存技術，結合節能環保機能、導入綠建築設計，營造一個建築有機體之設計經驗，足供參考。

(2)郵政博物館策展、布展及開發商品，應以營造有質感的郵政博物館為指標。未來郵政博物館後面的大樓是金融創新創意中心，出入都是一些高端的金融業者，親子活動只是其中之一，外國觀光客會是很重要的客群，如把郵政博物館營造成很好的場域，後面金融中心大樓的菁英份子，會把博物館當作招待訪客的一個很重要參觀地點，未來郵政博物館策展、布展及開發商品，思維上必須有所轉變，以營造有質感的郵政博物館為指標。

### 2、設置 lounge

lounge 之設置確能提供多功能作用，可提升建築物之附加價值，宜供「臺北郵局公辦都更案」、「林口物流園區」規劃參考。

### 3、東京中央郵便局部分

(1)營業區、櫃檯之規劃及便民服務性設施之設置，以便民為考量。

東京中央郵便局營業區之規劃，各項業務各自設置取號機，以利人潮分流；因應不同業務辦理程序及需要，採取不同櫃檯樣式等，於本公司採單一窗口之支局無法適用，惟在部分業務量大之 901 支局則可參考；另外便民之服務性設施如業務說明電子螢幕等亦可參考採用。

(2)各局及郵政博物館可採用拉頁式框展示郵票，並規劃訂購單，方便顧客選填。

郵票之展示行銷，東京中央郵便局採用拉頁式展示，可陳列眾多郵票，且防

污損及遺失，並可方便顧客瀏覽，激發顧客購買慾；一旁放置訂購單，方便顧客選填，亦可節省窗口作業時間。可供本公司郵局及博物館參考。

(3) 郵政博物館開發特色明信片或商品、本公司推出節慶明信片，請知名人士宣達推廣。

日本郵政開發之限定明信片、特色主題商品、賀年抽獎明信片等，每一推出即受各界矚目，創意、質感及獨特是吸引顧客的因素，如能掌握時機及有名人加持，更是有力的行銷。郵政博物館可利用館藏品，開發特色明信片或商品，讓參觀民眾選購；本公司亦可於特殊節日推出節慶明信片，請知名人士宣達推廣。

(4) 鐫刻趣味戳，供用郵民眾蓋用，以激發民眾手寫明信片及賀卡之樂趣  
配合重要節慶鐫刻趣味戳，如「新年快樂」、「中秋愉快」等，置於各局、郵政博物館營業廳書寫檯，供用郵民眾蓋用，以激發民眾手寫明信片及賀卡之樂趣。

## 參、心得與建議

### 一、參訪心得

#### (一) 倉儲物流

##### 1、東京流通中心(TRC)

可提供 160 坪至 6,720 坪之彈性出用空間；標準單元空間為 430 坪；提供服務設施如餐廳、加油站等等，整個場域具有城市的機能；車道寬 14 米皆為單行道及人車分離設計；頂樓之太陽能發電板。

##### 2、安田倉庫(文件保管中心)

耐震設計儲存架，嚴格的數位監視系統；人員出入刷卡透過雲端管理；書面檔案由掃描儀導入，並轉換為圖像數據以電子郵件發送給客戶；文件數位化服務，檔案儲存在專用空間，建立標題搜索索引；專有的雲端庫存查詢系統，讓客戶可以在雲端上隨時查看保存的文檔的庫存狀態。

##### 3、YAMATO 羽田時空玄關

鄰近羽田國際機場，地理位置優越，展現新世代的「物流革命」，這是雅瑪多集團最大的物流轉運中心。集結了雅瑪多集團母公司及旗下的數家子公司，包含運輸配送網絡、國際保稅貨運代理報關、國際運輸與供應鏈

物流的機能。不僅僅是倉庫，同時也提供醫療器具之洗淨、家電產品的修理及維護等附加價值功能的場所。

## **(二)電商、零售**

### **1、東都生活協同組合新座冷鏈物流中心**

(1)成立於 1973 年日本東京都，屬於地域消費性生協，受到社會少子老齡化的影響，加上社會大眾對食品安全的重視，以及郵購目錄與電子商務的便利性，讓生協的發展更加普及也更加快速。

(2)其宗旨是：以「出資、利用、運營」的基本原則，由加入者出資成立共同的非營利會員組織，利用群體力量，進行團購，促進產地直銷，以照顧農民並保護環境。組織有嚴格的檢驗設備與機制，掌握商品品質，並快速的配送到家庭。物流現場管理是委託第三方物流公司，東都生協僅作協調角色，專業分工，將自我價值最大化。

### **2、Moving 三鄉 Web 物流中心**

2017 年底引進 AUTOSTORE 2 座；5 公尺高垂直儲存設施，有效利用空間；各配置 25 臺自動搬運機器人及 6 個操作檯；以自動搬運機器人進行出貨及入貨之動作；於操作檯進行出貨包裝，無須移動揀貨。

### **3、GRAND TREE 武藏小杉**

經營概念：先休閒再購物。1 樓捨棄高坪效的美妝及女鞋專櫃，改以生鮮超市進駐；親子友善環境設計；屋頂花園適合親子休憩。

## **(三)文化創意**

### **1、東京蔦屋書店**

2011 年正式營業，被譽為全球最美的 20 家書店之一，目標消費群體定位為「大人」。書店是販賣「生活提案」的文化場所，是一個真正以顧客為中心的體驗場。

### **2、MOA 美術館(Museum of Art)**

位於靜岡縣熱海市是由岡田茂吉協會成立的私立美術館，館藏品以日本與中國為主的書畫、雕塑、瓷器、漆器及宗教文物。空間的設計融合傳統及現代的素材及建築工法。地勢較高，有「看得見海的美術館」之稱。

### **3、雕刻之森美術館**

日本第一間戶外美術館。在 7 萬平方公尺庭園中，展出近現代知名雕塑家，羅丹、布德爾、亨利摩爾等約 120 件作品。畢卡索館展示其繪畫、版畫、雕塑等真品。為動靜皆宜的展覽館，適合親子同遊。

### **(三)日本郵政**

#### **1、日本郵政博物館**

2014 年 3 月 1 日於東京晴空塔重新開幕，館藏品約 47 萬餘件，係接收 2013 年閉館的「遞信綜合博物館」文物。由「公益財團法人通信文化協會」經營管理；展覽空間約 300 坪，設常設展區、特展區、交誼廳、活動區、商店及博物館郵局。

#### **2、東京中央郵便局**

JP Tower 為日本郵政資產開發及活化成功典範。東京中央郵便局於 2012 年翻修完工，重新正式營業，使用 JP Tower 1 樓部分空間。營業廳提供郵務、金融及保險服務，亦規劃商品販售區，銷售郵政主題文具及文創商品。

## **二、建議事項**

### **(一)倉儲物流**

#### **1、郵政物流園區**

- (1)明確定位為物流地產業，對於營業招商，可考量成立專責部門及委託仲介公司並行機制。
- (2)發展全方位生活機能設施並轉化為可能的收入，如餐廳、診所、加油站、會議室、辦公場所等，亦可考量客戶的員工薪資轉帳、人身保險或公文信件寄送等需求，皆有可能轉換為相關收入，甚至進一步包裝成整體的「服務費」，而非僅有倉儲場地的租金收入。

#### **2、文件保管中心**

文件保管期長，可提供相對長期穩定租金收入，招租成本較低。本公司郵儲壽保存文件量大，初期規劃經營本公司文件保管；進而伺機推廣至其他公部門和銀行同業為主要客群。入庫前先數位化以利查詢，並導入自動倉儲控制系統，以利快速調閱。

#### **3、企業社會責任**



新建大樓皆使用自然採光、自然換氣，讓陽光、雨水等自然進出，充分展現大樓建築節能低碳管理；並成立社會福祉公司，促進身心障礙者自立工作等；藉由回顧歷史的長廊裝置，提供見學資源回饋社會、發揚企業精神的雙贏做法，讓民眾真實體驗「郵局好鄰居」的具體作法。

## **(二)電商零售**

1. 在郵政商城農特產方面，以契作方式穩定供貨數量及品質，並增加檢驗機制，以郵政招牌增加客戶信任感(東都生協)。
2. 在商城行銷方面，除在主要入口及電商網站增加廣告曝光以吸引消費者，並可線上結合線下，利用本公司 1,298 處據點成立專區，提供店頭宣傳廣告及商品試用、試吃(GRAND TREE)，並透過網路讓消費者直接下單訂購。
3. 在物流倉儲方面，可使用本公司倉儲設施，並考慮採用 AGV 自動搬運機器人及冷鏈物流作業進行進出貨管理(MOVING 三鄉、東都生協)，提升作業效率，並結合本公司物流配送，充分發揮郵政電商平臺、倉儲管理及物流宅配之整合式服務優勢。

## **(三)文化創意**

### **1、集郵業務**

集郵向下扎根遇瓶頸，改變目標消費群，推廣銀髮族集郵活動。

### **2、郵政博物館業務**

- (1)營造舒適的用郵及參觀環境，策劃民眾想要看的展覽。
- (2)策展加創意與巧思，以激發參觀者興趣。
- (3)以館藏品為主題，開發獨具特色之專屬文創商品。
- (4)與鄰近博物館及社區合作，共同營造旅遊及國際觀光勝地。

### **3、郵政新建基地案**

- (1)加入藝術美學元素，以賦予建物活躍的生命力。
- (2)規劃戶外庭園及有趣互動體驗裝置，供民眾休憩活動，以提升本公司企業形象。

## **(四)日本郵政**

### **1. 郵政博物館業務**

- (1)博物館展場運用多媒體設置互動體驗設施，寓教於樂。

- (2)舉辦手繪明信片競賽或甄選活動，並配合重要節慶鐫刻趣味戳，激發民眾手寫明信片及賀卡之樂趣。
- (3)設置拉頁式展框展示郵票，防污損及遺失，且方便顧客瀏覽、選購。
- (4)未來郵政博物館搬遷，改建後金融創新創意大樓出入均為菁英份子，博物館策、布展及開發商品，思維上必須轉變。

## 2. 臺北郵局公辦都更案

JP Tower 開發案保存、活化技術及結合節能環保機能的建築設計與開發經驗，可供參考。

### (五) 建構郵政生態圈系統

為掌握轉型契機及發展新型商業模式，透過數位與創新，整合業務提升服務價值，本公司應建構「郵政生態圈系統」，扮演美好生活的連結者。下圖為郵政生態圈系統之架構圖。



圖 52：郵政生態圈系統