

## 台灣專業型宅配公司個案之比較研究

### A Comparative Case Study of Taiwan Professional Home-delivery Company

戴媛坪<sup>1</sup> 蕭秀貞<sup>2</sup> 張立潔<sup>3</sup> 張鈺欣<sup>4</sup> 張玉玲<sup>5</sup>

#### 摘要

由於現今生活、消費型態的改變與電子商務的興起，衍生出對宅配龐大的需求。而宅配乃是透過營運司機貼心的服務，將顧客所託付的包裹快速且安全的交付至顧客所指定的地點，是一種精緻化的高優質配送服務。本研究有鑑於台灣宅配公司在面對目前具有成長潛力且仍有進步空間的宅配市場，以及在國內對於宅配的經營策略、技術與資源不夠成熟、完善的相關研究下，採用SWOT分析來進行研究，並透過電子郵件之詢問、相關報導之收集與網路搜尋，蒐集SWOT分析所需之初級資料。

首先，本研究整理出各家宅配公司之利弊點。其次，再依據SWOT之分析，分析各家宅配公司之優勢、劣勢、機會與威脅情形。最後總結出宅配業在台灣之現況與透過SWOT之分析，並提出對各家宅配公司之建議。

**關鍵字：**宅配、SWOT

#### Abstract

Due to the rapid change of modern life and consuming behavior and the rise of use of e-commerce, which has derived the great demand of home delivery service. Home delivery service is a kind of customized service to deliver parcel to right customer to right place at the right time. This research has recognized the great market potential of home delivery service but lack of researches on management strategies. By using "SWOT" analysis, this research has attempted to collect questionnaires by e-mail and related secondary data. Firstly, and analysis of strengths and weaknesses of several home delivery service companies is conducted. Secondly, base on the above mentioned "SWOT" analysis, a further analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats of each of home delivery company, which is operating in Taiwan market. Finally, by summarizing the development of history of Japan and Taiwan home delivery service, a recommendation will be given to each Taiwan home delivery service company.

**Keyword:** Professional Home Delivery Service Company

<sup>1</sup>大華技術學院國貿系副教授

<sup>2</sup>大華技術學院國貿系

<sup>3</sup>大華技術學院國貿系

<sup>4</sup>大華技術學院國貿系

<sup>5</sup>大華技術學院國貿系

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

由於經濟的發展與消費型態的改變，傳統經由大盤、中盤、小盤的通路模式已不符合大眾之需求。因此，消費者對於購物後希望能有便捷、迅速且省力的配送服務需求大大的提升，所以漸漸的衍生出宅配這個市場。

再加上電子商務的發展帶動起網路購物的需求，透過網際網路的溝通，以達成商品實際交付，也是現代交易的模式之一。而電子商務所強調的關鍵因素為快速及便利的服務，若只是侷限在採購訂購方面的便利性，卻沒有後端物流配送的便利性與時效性來結合的話，對於電子商務的發展，利基不大（黃錦綠，2001）。所以，不論是企業對企業(B2B)，企業對消費者(B2C)，或是個人對個人間的交易(C2C)推動電子商務已是必然的趨勢，但是後端的配送系統才是電子商務成功的關鍵因素，而宅配也並非是完全依靠電子商務才能存在，不過電子商務卻能使宅配服務充分地延伸（林沛傑，2000）。

「宅配」這個名詞源自於日本，意思是「配送到家」，最早是在1976年由日本YAMATO（大和）運輸公司所提出的，目前「宅配」在日本的發展已經相當成熟，但在台灣尚處於萌芽的階段。所以，吸引許多業者紛紛加入這個新興的行業。台灣最早引進宅配的是東源儲運，結合日本通運之技術合作，於2000年成立台灣宅配通，成為台灣第一家「宅配」公司。之後，台灣零售業的龍頭—統一集團也與日本YAMATO（大和）運輸合作，也於2000年引進「宅急便」，成立統一速達。除此之外，傳統貨運業者，如新竹貨運在2000年與日商佐川急便合作，大榮貨運則於2001年與日商西濃運輸合作等。有鑑於台灣宅配廠商看好這塊極具潛力的市場，而目前發展狀況會是如何？即引發本研究的研究動機。

### 1.2 研究目的

基於上述之研究動機，本研究之主要目的有二：(1)瞭解目前台灣宅配業之現況。(2)透過SWOT分析，以了解台灣宅配通、統一速達、新竹貨運以及大榮貨運四家宅配業者的競爭優勢，以研擬行銷策略。

### 1.3 研究範圍與對象

歐陽恬恬(1999)於「宅配經營特性分析與郵局面對宅配之挑戰因應」研究中，將宅配的服務依經營運作型態分為專業型宅配與販賣型宅配兩種。本研究範圍界定於專業型之宅配服務，目前國內符合專業型宅配服務僅有台灣宅配通及統一速達兩家，而傳統貨運業者中，大榮貨運與新竹貨運也有成立專門提供專業型宅配部門。因此，本研究以較為寬鬆的條件來選擇研究對象，對象包含台灣宅配通、統一速達、大榮貨運與新竹貨運四家。

## 2. 理論基礎與文獻探討

### 2.1 宅配服務的定義

「宅配」這個名詞最早源自於日本，是「配送到家」的意思，由日本大和運輸公司(Yamato Transport CO., LTD)於1976年2月所創造的優質服務，在日本稱之為「宅急便」，國內則稱之為「宅配」。

目前國內學者對宅配所做的定義有所不同。蘇怡文(2001)在其碩士論文中認為：「宅配是一種全面的個人包裹配送服務，以便利、快速及任何地點均可配送到達為最大訴求，可稱為一種技術性的革新」。而陳淑慧(2001)則認為「宅配」乃是指流通業者將商品透過平面媒體廣告直接販賣給消費者，並提供送貨到府的服務，其乃是屬於零階通路或無店鋪販賣的特性。但是陳振(2000)則強調宅配僅是一項「運輸行為」，銷售商品不管是透過郵購或是電子商務這種商務模式，只能說是將商品目錄提供給消費者訂購，再透過宅配的運輸行為將商品送到消費者手中，其基本原則是「正確的在隔日快速的送達」。

除此之外，林志鴻、陳春益與許晉嘉(2002)也認為宅配即指車輛直接到家取貨，或將商品直接配送到家，與傳統的路線貨運業、郵局等等之配送型態頗為類似，但宅配對顧客所提供的配送服務與經營方式，則較一般貨運業者更趨於精緻化。而劉金珊(2002)將「宅配」定義為提供企業與個人，以及個人與個人間；快速、便利且精緻化的高品質小宗包裹配送服務。另外林小萍(2001)則提到，「宅配」乃是由專人將消費者所需配送的小件商品，全天候、快速、便利地送達指定地點的高品質配送服務。

由上述可知，目前國內學者對於宅配均有明確之定義，所以本研究綜合上述各學者的看法，重新整理其意義。

本研究將宅配定義為「透過宅配工程師(Sales Driver, 簡稱SD)貼心親切的服務，將顧客所託付的包裹快速且安全的交付至顧客所指定的地點，是一種精緻化的高優質配送服務。」

### 2.2 台灣宅配服務現況

目前國內多家宅配業者都與日本宅配公司互相合作，例如：東源物流於2000年與日本通運合作成立台灣宅配通；統一企業也在2000年10月與日本大和運輸合作引進黑貓宅急便；而新竹貨運於2000年與日本佐川急便簽訂技術合作，加入宅配市場；之後大榮貨運則在2001年時與日本西濃貨運簽約合作，形成大榮一日配。

根據「國家貨運發展白皮書」之內容，將國內宅配產業市場主要劃分成下列三種：

- (1)由專業物流業或路線貨運業擴大通路系統，配合企業運送商品至個人的零階通路。
- (2)針對消費者對消費者的市場提供個人化包裹服務，最近似於日本的專業宅配服務業。
- (3)是經營快遞郵件的業者跨足經營宅配。

又依據行政院主計處之行業標準分類，台灣目前並無所謂的「宅配產業」，但若與一般快遞業，汽車路線貨運業互相比較，則可歸納出宅配業具有以下特性(表1)

表 1 宅配服務特性彙整

特 性	說 明
可 及 性	全省各地任何地區均為宅配服務範疇
時 效 性	全省主要配送區域，強調當日配達，偏遠地區隔日亦可送至
便 利 性	消費者一通要求服務電話，即快速到府收貨
可追蹤性	消費者只要以電話或網路，立刻可以詢問貨件的下落
價格統一	簡化的訂價策略，全省統一的費率標準，使消費者容易記憶
保證送達	提供必要貨物保險制度，保障客戶的貨物完整和安全
全年無休	與一般物流業、貨運業相比較，更近似服務業
配送到家	消費者不需到某個特定地點領貨，宅配公司會將貨物送至收件人家門口
夜間配送	考量無法白天收件之客戶，夜間配送提高民眾使用宅配服務之意願
指定時間	收件人可指定送件時間，避免錯過收件的機會
代收貨款	節省收件人出門劃撥的時間，消除消費者對信用卡付費被盜用的顧慮
服務品質	注重服務人員服裝及車輛外觀，亦要求服務態度及應對禮節
保 鮮	某些貨件乃生鮮商品，宅配公司多溫層車輛，提供保鮮之功能

資料來源：國家貨運發展政策白皮書

國內學者歐陽恬恬(1999)將宅配的服務依經營運作型態分為專業型宅配與販賣型宅配兩種：

(1) 專業型宅配：此類型的服務除了提供企業對消費者(B2C)的配送之外，也提供消費者對消費者(C2C)的服務，即個人或家庭小宗貨品的包裹運送。專業型宅配僅負責將顧客所托運之貨品交付至所指定的地點，並不涉及商品販賣。

(2) 販賣型宅配：販賣型宅配是指業者將所販賣的商品直接配送給消費者，這種「送到家」的服務也出現在我們的日常生活，例如：Pizza外送、代客送花、送報紙及牛奶等服務均屬於販賣型宅配。

由於本研究將針對台灣宅配通、統一速達、大榮貨運以及新竹貨運等四家業者做研究對象，此四家宅配業者均屬於專業型宅配。因此，本研究將於第三章做更詳細的個案介紹。

## 2.3 SWOT的定義

策略分析工具之一的「SWOT分析」，自1985年麥克·波特提出後，即為廣泛應用。管理者主要根據內部環境的優勢與劣勢作分析，以及外部環境因素的機會與威脅，運用系統分析的思考，將各因素相互進行分析，快速釐清狀況而制定相應的對策。其內容包括下列四項：

### 2.3.1 內部優勢(Strength)

內部環境通常是經營者能夠加以掌控的，需先列出企業核心的競爭優勢，如立地條件、顧客服務、售價、經營人才、致勝技術...等。找出內部競爭是比競爭者更好的，作為鞏固地位優勢。

### 2.3.2 內部劣勢(Weakness)

此階段，經營者會分析競爭者所勝過的事物，如販賣促銷計劃、財務狀況、創意、技術設備是否不足...等。以此作為改善目標。

### 2.3.3 外在機會(Opportunity)

經營者必須了解，有何因素對經營有幫助。如新商機、新技術、市場環境的有利條件、產品的市場區隔...等。

### 2.3.4 外在威脅(Threat)

需了解有何因素會構成企業的外在威脅，需觀察政府、競爭對手、財經政策的變動、消費者需求的變化、環境、競爭者的動向...等。

## 3. 個案公司介紹

根據本研究收集的資料，本章將對於目前台灣知名的宅配業者做介紹。分別為台灣宅配通股份有限公司、統一速達股份有限公司、新竹貨運股份有限公司、大榮貨運汽車股份有限公司等四家。前兩者專門從事宅配服務，後兩家貨運業者則為了能夠永續經營、增加營業額並提高市場佔有率，因應消費者的需求而推出宅配的服務。此外，這四家的宅配服務皆與日本廠商進行技術合作，試圖透過各式各樣不同的服務項目來滿足消費者的需求。

### 3.1 台灣宅配通股份有限公司

為了提供更快速且安全的遞送服務給社會大眾，東元電機集團整合集團中具有多年物流基礎的「東源儲運」，並與日商「日本通運」共同合作投資成立「台灣宅配通股份有限公司」。透過日本通運多年的技術與經驗傳承，於2000年8月正式運作專營宅配業務，搶先登陸宅配市場，成為台灣第一家宅配服務公司。

台灣宅配通之企業標誌為鵜鶘鳥，由日本通運公司授與引用，並以「便利CAN」為其企業名號。目前台灣宅配通擁有15,000多家受理店，提供收件服務，包括全家便利商店、萊爾富便利商店、中日超商、界陽超商、三商百貨、興農超市等，或任何插有宅配通旗幟及貼有宅配通代收處貼紙之商店皆有提供宅配通宅配服務。依其責任區域劃分成34個營業所，並有三大轉運中心，分別坐落於台北、台中、高雄等三地，負責全國貨品的轉運交換工作。再配合高服務品質之SD及堅強高科技後勤資源，將送件流程標準化，期待能夠達成「台灣宅配通，宅配通台灣」的企業願景。

依據本研究收集的資料，將宅配通提供的服務分為五大類。消費者可依此五大類的說明更了解宅配通所提供的服務內容及規定要點。

#### 3.1.1 服務特徵

(1)一通電話，到府收件；(2)當日17:00前交寄隔日送達（部分都市當日18:00前

交件隔日送達)；(3)全年無休，可指定配送到達時段；(4)提供多次之再配送服務；(5)不分重量及距離均依貨箱尺寸統一計價，簡易包裝也可寄送；(6)遍及全台的代收點，綿密的配送網路；(7)可利用電話或網路，進行貨物追蹤查詢；(8)專業親切服務的宅配工程師；(9)專業配送，歡迎各行各業指名台灣宅配通服務。

### 3.1.2 .服務收費標準

台灣宅配通的運費與包裹尺寸計算如表2及圖1所示。

- (1) 尺寸係指貨件外箱之【長+寬+高】。
- (2) 同縣市係指同一名稱之縣市。如：台北市與台北縣、台中市與台中縣、金門寄金門、澎湖與澎湖間互寄...等。
- (3) 跨縣市指不同名稱之縣市。如：桃園縣與彰化縣間互寄，其他依此類推。
- (4) 台北與基隆間互寄，屬同縣市。

### 3.1.3 送達時間

送達時間採取三段式彈性指定送達時間，快速送件流程，配合收件人的時間，可彈性指定送達時段（如表3所示）。

- (1) 18：00都市，分北區、中區，以及南區較大的市鎮。
- (2) 交件時間係指消費者至受理店交件之時間。
- (3) 超過交件時間委寄，配送時效順延一天。
- (4) 偏遠地區寄件日+3日內送達。

表 2 台灣宅配通運費

種類	規格	尺寸cm	價格(元)		
			同縣市	跨縣市	金門、澎湖
包裹	s60	60(含)以下\文件	108	119	129
	s90	61~90	145	155	279
	s120	91~120	185	195	319
	s150	121~150	235	245	379

資料來源：台灣宅配通服務說明書

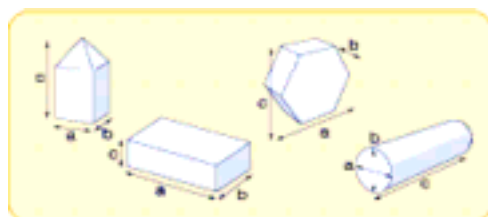


圖 1 台灣宅配通包裹尺寸計算

資料來源：台灣宅配通配送需知

表 3 台灣宅配通送達時間

寄件人地址	收件人地址	交件時間	送達時間
台灣本島 各縣市	台灣本島 各縣市	當日17:00以前	隔日
部份都市 ※明細如上	台灣本島 各縣市	當日18:00以前	隔日
台灣本島 各縣市	金門、澎湖 本島	當日17:00以前 當日18:00以前 ※部份都市	隔日

資料來源：台灣宅配通服務說明書

(5)以下區域恕不提供宅配通包裹配送服務。

澎湖地區：望安鄉、七美鄉、虎井鄉、桶盤島、大倉嶼、員背嶼、鳥嶼、花嶼、吉貝嶼。

金門地區：烏坵、烈嶼、大膽、二膽。

今日送件、明日送達，指定送達時段有三：(1)隔日09:00~12:00；(2)隔日12:00~17:00；(3)隔日17:00~20:00。

### 3.1.4 貨品限制

基於運送安全的理由，台灣宅配通不予受理的包裹類別包括：(1)規格超過150公分或重量超過20公斤；(2)商品價值超過三萬元者；(3)冷凍、冷藏類食品；(4)貴金屬、動物、植物類及其他具危險性質或有違公共秩序等物品。

### 3.1.5 作業流程

台灣宅配通從代收處或顧客手中收集到貨品之後，再集中送往台灣宅配通專屬營業所，負責將貨品配送到發貨轉運中心進行分類的工作，完成後裝載於大型貨車送到目的地的貨品轉運中心，之後再分配給各營業所，由各營業所之宅配工程師將貨品配送到府，便完成宅配服務。

## 3.2 統一速達股份有限公司

統一企業集團為了讓消費者能夠更輕鬆的享受生活，於1999年10月與日本大和運輸公司簽署合作契約，並於2000年10月正式成立統一速達股份有限公司。引進以「宅急便」為名稱的宅配服務，強調便利、快速，以及任何地點均可配送到達的特性，並引用大和運輸的「黑貓宅急便」為企業標章。

目前統一速達的代收通路有——7-11、福客多、OK便利店、康是美、新東陽、裕毛屋、郭元益、衣蝶生活流行館、誠品商場西門店、美華泰生活流行館、Jusco、生活工場……等，其他貼有宅急便代收貼紙及放置桃太郎旗的商店，都可代收宅急便包裹。為了建構全台綿密的服務運輸網，在北、中、南各設置一個轉運中心，以提供專業、便利、親切的服務，將顧客託寄的物品安全準確的送到收件人手中。

除此之外，統一速達擁有完整的低溫配送系統，可同時提供冷凍(-18)°C、冷藏(3)°C、常溫三種不同溫度的配送服務，此項服務稱為「低溫宅急便」。

消費者使用宅急便服務之前可先閱讀使用說明書，本研究依據宅急便使用說明書及收集的資料將其彙集分成五個要點：

### 3.2.1 服務特徵

(1)365天全年無休，一通電話到府收貨；(2)可指定配送時間帶，且提供不限次數之再配送服務；(3)不分距離均依貨箱尺寸統一計算，簡易密封包裝即可寄送；(4)台北縣市內互寄，上午寄出當日送達；(5)代收店及營業所超過14,000家，服務網遍及全省；(6)常溫、冷藏、冷凍，新鮮配送最專業；(7)可利用電話或網路，進行貨物追蹤查詢；(8)台北縣市包裹送達前5分鐘以電話告知。

### 3.2.2 配送範圍

台灣本島各地各縣市、澎湖地區、金門地區、小琉球。

【註】以下區域恕不提供宅急便包裹收件服務。

澎湖望安鄉、七美鄉、虎井鄉、桶盤鄉、大倉嶼、員貝嶼、烏嶼、吉貝嶼、金門烈嶼鄉（小金門）、烏坵鄉(大膽島、二膽島)。

受理包裹品項：一般包裹，尺寸在150公分以下；低溫包裹，尺寸在120公分以下。

### 3.2.3 服務收費標準

宅急便運費特色的計算簡單，依包裹尺寸統一計算（如圖2、表4、表5所示）。計算的方式：「包裹尺寸」是指物品的長、寬、高三邊合計，單位為公分，正確測量方式為長(a)、寬(b)、高(c)相加之總和。 $a+b+c=$ 包裹尺寸(cm)。

- (1)「同縣市」指同一名稱之縣市，如：台北市與台北縣間互寄；基隆市因地理關係，在費用計算上與台北縣市屬於「同縣市」。
- (2)「跨縣市」指不同名稱之縣市如：宜蘭縣與屏東市互寄。

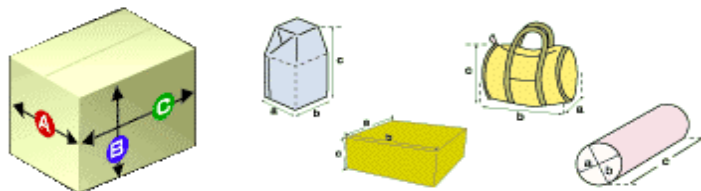


圖 2 統一速達包裹尺寸計算

資料來源：統一速達費用說明



表 4 一般宅急便運費

規格限制cm	同縣市	跨縣市	金門、澎湖
60cm	110元	120元	220元
61~90cm	150元	160元	280元
91~120cm	190元	200元	320元
121~150cm	230元	240元	360元

資料來源：本研究整理

表 5 低溫宅急便運費

規格限制cm	同縣市	跨縣市	金門、澎湖
60cm	130元	140元	260元
61~69cm	180元	190元	340元
91~120cm	230元	240元	400元
121~150cm	目前暫不受理		

資料來源：本研究整理

(3)澎湖縣內互寄屬同縣市；金門縣內互寄屬同縣市。

(4)小琉球運費與本島同。

### 3.2.4 送達時間

宅急便安排四個不同的時間帶供顧客選擇，分別為：不指定、中午前、12-17時、17-20時等四種，方便顧客享受宅配的服務（如表6）。

### 3.2.5 貨品限制

宅急便不受理的品項可分為三大類：

- (1)依貨物價格區分：物品價格超過新台幣 2 萬元者
- (2)依貨物性質區分：有價證券、貴重物品、信用卡、違禁品、遺骨、寵物、易燃物品、有毒性物品、具通訊性質之信函等。
- (3)其他：未按貨品之性質、重量、容積等做妥適包裝者、託運人未按規定填寫託運單者、

表 6 統一速達送達時間（以台北市寄件為例）

起點←→迄點		寄件時間	送達時間
台北市	基隆市	當日11點前	當日20點前
	台北縣	當日11點後	隔日
台北市	全省各縣市	當日17點前	隔日

資料來源：統一速達服務說明書

【註】跨縣市寄送時，寄件時間若超過17點，則送達時間順延一日。

託運人要求額外之負擔者、天災地變或不可抗力之情事發生者、收件人地址為郵政信箱者，如軍營、軍校等。

### 3.2.6 作業流程

SD 從代收店或寄件人手中收取貨物後，依收件目的地進行大分類後，放置於籠車內並推送到聯繫車上。將營業所分類好的貨物，再依轉運中心分別分類，置於籠車內並推送到大型貨車上，將送來的貨物再按照到貨營業所作分類，並送到貨車上，依各 SD 負責的區域作分類後，SD 開始配送貨物至收件人手中。轉運中心就是將營業所收到的所有物品進行集中分類的大型中繼站。轉運中心會依據運送目的地進行貨物分類，而分類完成的貨物，再由大型貨車送往目的地運轉中心或離目的地最近的營業所。宅急便的物品可於隔日送達，轉運中心有效率的理貨分類工作便扮演了相當重要的角色。

### 3.3 新竹貨運股份有限公司

新竹貨運創立於 1938 年，在台灣運輸界耕耘了 66 年。過去一直秉持著「苦幹、踏實、穩健成長」之經營哲學，目前積極致力於朝向「迅速、安全、確實、親切」的服務原則邁進。面對越來越競爭的物流業，新竹貨運於 2000 年與日商佐川急便簽訂技術合作，希望以策略聯盟及技術合作的方式提升專業化及國際化，成為首屈一指的專業運輸公司。

目前新竹貨運擁有 15 座物流中心，宅配車輛 1,400 台，轉運中心則分別座落於三重、台中及永康三地。代收通路有經銷商、連鎖店、量販店、百貨超市、希望藉由過去六十餘年的配送運輸經驗和龐大的車隊，提供最高效率的配送服務給每一個消費者。

為了顛覆已往的形象、迎合大眾的需求，積極創新不同的服務，其服務特色及作業流程如下：

#### 3.3.1 服務特色

新竹貨運的服務原則為「迅速、安全、確實、親切」。其服務的特色為指定配送、夜間配送、假日配送、代收貨款、回單作業、當日配送、退貨回收、物流倉儲、行李配送託運、貴重品配送、貨物即時追蹤等。

#### 3.3.2 服務收費標準

新竹貨運的包裹尺寸計算與收費標準如下：(圖 3)

- (1)一才=一立方台尺=10kg=>(30cm)<sup>3</sup>
- (2)尺寸計算：最大長\*最大寬\*最大高
- (3)膨鬆貨件依體積換算才數
- (4)沉重貨件依重量換算才數
- (5)同一貨件總才數不及 3 才者，以 3 才計算

新竹貨運無法配達及非每日配送地區，如表 7 所示。



圖 3 新竹貨運包裹尺寸計算

資料來源：新竹貨運寄貨需知

表 7 新竹貨運無法配達及非每日配送地區

	非每日配送地區	無法配達(站止)地區
基隆	【基隆市】基隆監獄/基隆看守所 週一/四配送	【台北縣】核二/四廠
五股	【林口鄉】林口發電廠、下湖村 週一、六配送	
三重	【台北市】陽明山 週一/三/五配送	
中和	【台北縣】石碇鄉、烏來鄉、坪林鄉 週一~五配送	木柵指南路 3 段 76 號以後
土城	【三峽鎮】有木/插角/五寮里 週日配送 【台北縣】土城看守所/士林看守所/少年觀護所 週一~五配送	【三峽鎮】安坑路
桃園	【大溪鎮】復興、新峰、三民里 每週配送一次 【復興鄉】每週配送一次	
中壢	【龍潭鄉】龍潭女子監獄 週一/三/五配送	
新竹		【寶山鄉】三峰、沙湖瀝、寶山水庫 【橫山鄉】內灣
竹南	【南庄鄉】東河/蓬萊村 每週配送 2~4 村	
苗栗	【苗栗縣】師潭鄉 週一/四配送(遇例假日順延)	【苗栗縣】泰安鄉 【大湖鄉】小南勢/大南勢/社寮角/香林
豐原	【東勢鎮】東勢林場、東關路 1~300 號 週一配送	【東勢鎮】石城【卓蘭鎮】景山/坪林里 【新社鄉】福星村、福壽山/武陵農場、各發電廠、電護源保護中心

表 7 新竹貨運無法配達及非每日配送地區 (續)

	非每日配送地區	無法配達(站止)地區
東區	【台中市】台中看守所/監獄/女子監獄/少年觀護所 週一、三、五配送	
南投	【國姓鄉】週一/四配送 【竹山鎮】桶頭/瑞竹/大鞍/坪頂/田子/鯉魚/後埔/延平里 週一/四配送 【鹿谷鄉】和雅村/溪頭【集集鎮】兵整中心 週一/四配送	【鹿谷鄉】杉林溪
埔里	【仁愛鄉】週一/四配送	【鹿谷鄉】杉林溪
沙鹿	【龍井鄉】火力發電廠/桂裕鋼鐵 週二/五配送	
斗六	【虎尾鎮】第一監獄/第二監獄 週一~五配送	【古坑鄉】草嶺/樟湖/桂林/山峰/華山/華南村 【虎尾鎮】空軍基地 【梅山鄉】(山區)太平/太和/瑞里/雙溪/大埔/太興/仁和/龍眼/大湳村 【梅山鄉】(山區)過山/梅圳/安靖/圳北/圳南/瑞峰村/九芎坑、瑞里飯店
嘉義		【嘉義市】鹿寮里/紅毛埤/阿里山鄉、番路鄉
北港	【鹿草鄉】嘉義監獄/看守所 週一、四配送	
新營	【東山鄉】東原/青山村 週一、三、六配送 【白河鎮】關仔嶺週一/四配送	
麻豆	【六甲鄉】日新山莊【山上鄉】明德外役 週一/四配送 【六甲鄉】六崎村/國立藝術學院 週一/四配送	【官田鄉】烏山頭、【六甲鄉】王爺村/水流東村/大丘村
永康	【新化鎮】大坑里 週一、四配送 【歸仁鄉】台南監獄/看守所 週二、五配送	
岡山		【國防部】介壽二廠
大發	【大樹鄉】義守大學 週一配送	

表 7 新竹貨運無法配達及非每日配送地區 (續)

	非每日配送地區	無法配達(站止)地區
羅東	【三星鄉】宜蘭監獄	大同鄉、【三星鄉】員山村
宜蘭		【頭城鎮】石城/大里里
花蓮	【秀林鄉】和平/和中/和仁/崇德/富世/文蘭村/天祥 週一、四配送 【壽豐鄉】水璉村、豐演鄉 週二配送 【壽豐鄉】月眉/鹽寮村、【秀林鄉】銅門村 週一、四配送	
玉里		《台東縣》【池上鄉】思源啞口、【海端鄉】利稻村/霧鹿

資料來源：新竹貨運寄貨需知

### 3.3.3 作業流程

消費者利用代收店寄貨或請SD到家中取貨之後，發送營業所會將所收到的貨件分配到各不同縣市區域的貨車上。轉運中心會將所收到之貨件再依不同的營業所分類到各車上，到營業所將各貨件分配給不同配區的貨車，由負責不同配區的SD將貨件安全的運送到客戶手中。

### 3.4 大榮貨運汽車股份有限公司

大榮貨運成立於1954年6月，早期是一家典型的傳統運輸公司。近年來同業競爭越來越激烈，大榮貨運的市場定位從傳統之運輸公司轉型為專業服務公司。從原來的操作導向轉變為服務及行銷導向。更於2001年2月與日本西濃貨運簽約合作，正式加入宅配市場。

目前大榮貨運在全台擁有206處據點，5個轉運中心，分為在林口、中壢、台中、彰化、台南等。大榮貨運藉由原有的物流專業知識，於2003年6月成立物流宅配事業處，同年七月大榮一日配也正式啟用。希望藉著物流服務提升消費者生活之便利性，改善消費者生活品質。

以下依據大榮貨運的服務特色、收費標準及貨物限制做介紹：

#### 3.4.1 服務特色

大榮貨運所提供的服務有很多，包含配送到家、到府收件、夜間配送、代收貨款、一日配、低溫一日配、物流一日配、快遞一日配、貨物即時追蹤、網路即時查詢、線上託運、特產便利送等。

### 3.4.2 服務收費標準

- (1)以貨物包裝之最長×最寬×最高/(30cm)立方計算才數(1才=10公斤)。
- (2)膨鬆貨物以體積換算才數；沉重貨物以重量換算才數。
- (3)同一件貨件重量與才積取其大者為計價依據。

### 3.4.3 貨物限制

大榮貨運為了保障配送品質，下列商品無法受委託運送：

- (1)宅配最大尺寸為物品（長+寬+高）尺寸180cm。
- (2)瓷器、玻璃等相關易碎品，不予受理。
- (3)高價值物品（如：古董、藝術品等），不予受理。
- (4)易燃（爆）及高揮發（腐蝕）性商品（如：爆竹、油品等），不予受理。
- (5)具高危險性商品（如：槍砲、刀劍等），不予受理。

## 4. 個案公司之SWOT分析

### 4.1 內部優勢(Strength)

#### 4.1.1 台灣宅配通

- (1) 密集的代收點：最早成立宅配服務的宅配通，是國內宅配業者代收據點中最多的，包括全家、萊爾富、三商、中國石油等，約1,500家，且陸續增加中，該公司根據區域屬性開發代收點，方便消費者透過遍佈全省的代收點寄送包裹。
- (2) 高服務品質的宅配工程師：台灣宅配通因應服務業當道，相當地重視SD的服務態度，對營運司機要求相當高，不禁要求高中職以上的學歷，還需長相端正、個性開朗、服務態度良好，且不可有不良習慣、紀錄，讓消費者安心將貨物交予該公司運送。

#### 4.1.2 統一速達

- (1) 7-11品牌優勢：統一速達憑藉本身為台灣通路連鎖店龍頭7-11的轉投資公司，可以利用資源甚多，由於民眾習慣進入「7-11」購買便利之因素，連帶使得與通路商結合程度高的「統一速達公司」搭上此便車，迅速打入民間市場，且彼此屬同一集團，因此許多推廣、宣傳或行銷業務皆可彼此分享資源，讓統一速達公司在無形中降低許多成本，以提高公司整體營運上的優勢。
- (2) 高素質的營運司機：重視顧客滿意度的統一速達，對營運司機要求相當高，除了學歷要高中職以上，更要有開朗的個性及一顆服務熱忱的心。南市營業所江昱平表示「在每天的集配過程中，跟客戶們之間的互動似乎是我每天的例行公事，彼此之間的親近感就像是家人一樣。」營運司機用對待家人般的親合力及服務態度，打破傳統司機的不良印象，以公司經營理念「維持現有客戶群，並開發新的客戶型態」為實踐目標。
- (3) e化的網站設計：詳盡的網頁設計，便於消費者使用，具有線上問卷調查，隨時了解

消費者對於顧客的滿意程度。提供營業據點及網路貨物查詢，使消費者方便查詢了物品的動向。此網站於2004年8月為宅急便的改版歡慶月，不論新舊會員都可參加抽獎活動，得獎者可獲得與宅急便合作商家的商品。

#### 4.1.3 新竹貨運

- (1) 舊有客戶的利基：客戶是企業的原動力，沒有客戶就沒有業績，於1938年成立的新竹貨運，對於其他同業而言，成立時間較早，相形之下擁有固定的舊有客戶，便成為轉型宅配業的重要顧客來源。
- (2) 龐大的車隊規模：新竹貨運目前約有1,800輛車，其中包括1,400多輛的配送車隊以及400多輛的轉運車隊，並於2003年7月成立宅配包裹的悟空宅配車隊，提供了更具彈性的宅配服務。如此完善的龐大車隊需要大量的資金與成本，這並非其他貨運公司或是宅配廠商在短期間得以購置完成的。
- (3) 成熟的M化管理：新竹貨運的M化(Mobilization, 行動化)車隊已施行了一段時間，過去使用行動電話、簡訊、無線電、GPS(Global Positioning System, 衛星定位系統)等技術。但如此的傳統模式非常消耗時間，而以M化系統可透過網路將收取件資訊即時傳送至車輛上的終端機，如此一來便降低了貨物交付處理的時間成本，使配送速度更快速。

#### 4.1.4 大榮貨運

- (1) 專業物流加速企業轉型：貨運業興起的大榮貨運，隨著時代的進步，環境的變遷，進而投入宅配的行列。大榮貨運於2004年6月已屆滿五十年，為了提升公司整體的企業形象，該公司這幾年一直努力轉型，先是調整物流運送系統與運作方式，再來是調整成兩大事業部門，並設立物流宅配，以因應市場之需求。
- (2) 提供完整的服務系統：大榮貨運的營運範圍相當廣泛，除了「大榮一日配」以外，更包括汽車貨運、汽車路線貨運、汽車貨櫃貨運、國際快遞、倉儲業務、常溫、冷凍及冷藏業務...等，提供給契約客戶完整、全方位的物流服務，滿足消費者不同的需求。
- (3) 培訓人才紮根：該公司董事長陳一雄先生，為了推動國內物流的發展，多次到國外考察，希望能將新觀念與培訓人才導入台灣，擺脫物流傳統觀念的「髒、辛苦、危險」希望因此能吸引更多優秀人才，以培養物流管理的人力技術。

#### 4.1.5 小結

本研究所分析的這四家宅配公司，皆有引進日本的宅配技術（或“與日本的宅配公司有密切的合作關係”）。然而，宅配業要成功不外乎著重於便利性、人員的培訓、高優質的服務品質與現代化的設備。其中，又屬統一速達與台灣通路連鎖店7-11的合作，最為成功。因此在無形中，擁有了很多的資源與品牌上的優勢，使得較其他同業更迅速地壯大，而成功地打入台灣宅配市場，成為宅配業的龍頭。（表8）

表 8 個案公司內部優勢

台灣宅配通	統一速達
(1)密集的代收點 (2)高服務品質的宅配工程師	(1)7-11品牌優勢 (2)高素質的營運司機 (3)e化的網站設計
新竹貨運	大榮貨運
(1)舊有客戶的利基 (2)龐大的車隊規模 (3)成熟的M化管理	(1)專業物流加速企業轉型 (2)提供完整的服務系統 (3)培訓人才紮根

資料來源：本研究整理

## 4.2 內部劣勢(Weakness)

### 4.2.1 台灣宅配通

- (1) 仍待加強的促銷方案：有刺激才會更有消費，在宅配旺季及各節慶，宅配業無不使出渾身解術，對抗同業間的競爭，宅配通卻顯少有適當的廣告訴求、促銷計劃...等，各種刺激消費市場的活動。
- (2) 不完善的網路名店購物：擁有專屬 AJB 勸 □□□□□□□□  □



楠 楠 àà□□□□□□□□€ □ 濃 濃 伊  
□;□ □□□□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□l□□□□□□□□□□"□□□  
□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□8□□d□□□□□□□□□□





寫資料後，即可累積點數，貼心的宅配通也提供無法上網的用戶，撥打客服專線就可享有相同的福利。如此的會員服務可讓消費者對公司更有認同感。

表 9 個案公司內部劣勢

台灣宅配通	統一速達
(1)仍待加強的促銷方案 (2)不完善的網路名店購物	(1)無法滿足宅配大型貨品的消費者
新竹貨運	大榮貨運
(1)產業轉型未完全 (2)缺乏密集的代收體系 (3)欠缺良好的服務品質	(1)缺乏密集的代收點 (2)欠缺形象促銷

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 統一速達

- (1) 日商入股共創商機：國內汽車路線貨運業開放外國企業投資後，統一速達即是政府首度開放外資經營運輸業的公司。因為在消費者的習慣改變下，統一速達在成立四年後，2004年中旬終於轉虧為盈，而重視台灣成長性的技術合作公司-日本大和運輸，在外商限制解除後，便入股統一速達，投資額達1億元，統一超商釋出10%股權，也因此獲利八仟四百萬，此合作案使中日雙方合作關係更加緊密，未來將進行更多跨國性的交流，以開發各種商機。
- (2) 物販服務：統一速達目前物販產品僅供統一及愛維養礦泉水，以箱為單位計費，對消費者而言，宅配機制還是很新的觀念，利用配送的同時，銷售人員可以進一步地提供面銷的機會。凡事只要向宅急便訂購礦泉水，即可享受由專人免費送達且貨到付款的服務，讓消費者能省時省力輕鬆喝好水！
- (3) 宅配打入離島：宅配市場的競爭下，統一速達除了在本島爭食市場大餅外，更將戰場拉到金門離島，為當地四萬居民提供宅配的貼心服務，雖然金門地區的成本比澎湖高三成，但統一速達依然實施均一價，且強調全面的低溫、冷藏、常溫三種需求的配送，搶攻離島市場。
- (4) 遍佈全台各地名特產與網路購物的配合：黑貓探險隊於2004年11月19日已搜尋了1,210種店家名特產，提供圖文簡介的資訊平台，便於消費者向商家訂購產品，以地區搜尋、價格區間為區分，包括冰品、糕點、滷味、水果、生活百貨類等。每週也提供20名的熱門店家，以滿足不同需求的消費者，享受到全台各地的美食。

#### 4.3.3 新竹貨運

- (1) 小三通包裹業務：兩岸物流的運輸市場已成為貨運界的新戰場，新竹貨運在2004年8月推出金門、馬祖小三通包裹的服務，讓消費者將溫馨也可送往離島地區。未來更透過與台灣糖業與中華航空合作，打造大陸市場，新竹貨運執行副總陳榮泉說：「新

竹貨運西進佈局最終目標，就是要打造一個兩岸三地海空聯運的一條龍服務業務。」

#### 4.3.4 大榮貨運

- (1) 學生專案促銷計劃：寒暑假正是宅配業競爭的重要時機，學生托運物品方面，大榮貨運優惠「大榮學生託運」專案，全省不論地區只要90元，除此之外，還另設計電腦專用的紙箱，託運加紙箱只要120元，而且今年使用誘因（折價券、購物袋）、廣告派報（針對特定區域）、人力調派（工讀生駐點）等，在暑假回饋學生的專案，相信可以打贏競爭同業。

#### 4.3.5 小結

由於時代潮流已演變為以顧客為上的服務業為主，而在宅配市場的競爭下，要如何搶得商機，則必需做別人所沒做過的，如讓會員享有福利、美食、特產的配送；離島的服務...等，成為能否爭得市場這塊大餅的關鍵所在。（表10）

表 10 個案公司外在機會

台灣宅配通	統一速達
(1)會員獨享	(1)日商入股共創商機 (2)物販服務 (3)宅配打入離島 (4)遍佈全台各地名特產與 (5)網路購物的配合
新竹貨運	大榮貨運
(1)小三通包裹業務	(1)學生專案促銷計劃

資料來源：本研究整理

### 4.4 外在威脅(Threat)

#### 4.4.1 台灣宅配通

- (1) 同業間的競爭：由於貨運業、快遞業紛紛轉型投入宅配服務，使得最先引進宅配技術的宅配通受到威脅，再加上以連鎖店龍頭為利基的統一速達，利用購買之便，搶攻宅配市場，造成宅配通優勢逐漸減弱，相較同業間的各優勢，便成為跟不上腳步的劣勢，宅配通需善用內部原有的資源，增強外部所欠缺的不足，以更求新求變的思考及技術，滿足不同的消費者，才能對抗同業間的競爭。

#### 4.4.2 統一速達

- (1) 同業間的競爭：統一速達以7-11之名，創造了宅急便優良的品牌，與宅配通、大榮貨運、新竹貨運相較而言，雖然營運績效較好，但同業間似乎都以宅急便為仿效目標，急起直追的擴充資源、補充欠缺，後來追上的可能性威脅，使統一速達面臨失去宅配業龍頭地位的可能性。

#### 4.4.3 新竹貨運

(1) 同業間的競爭：新竹貨運最早以貨運通路起家，在宅配興盛的現今，卻仍未轉型成功，無論基層單位人員、通路技術、網路設計...等，都較著重於「貨運」，因而趕不上現代消費者的需求。同業間的競爭對手都將邁入更好更新的策略，新竹貨運卻停滯不前，如此一來，投入宅配服務行業便徒勞無功。

#### 4.4.4 大榮貨運

(1) 同業間的競爭：大榮貨運是以貨運業轉型投入宅配業的公司之一，雖然各技術都逐漸有宅配的型態，但比起由宅配開創通路王國的統一速達及宅配通，卻顯得略遜一籌。所以，大榮貨運要將宅配業技術再擴大，擺脫過去貨運通路的運送方式，搶攻宅配市場的大餅。

#### 4.4.5 小結

由於宅配的引進，使得多家公司紛紛投入與日本合作，將宅配市場逐漸被瓜分，而最大的威脅就是彼此同業間的競爭，各家公司必須要有因應的對策與市場調查，才能穩住自己的地位。

### 5. 結論與建議

#### 5.1 結論

根據本研究的研究目的，對了解宅配業在台灣市場之現況與透過SWOT分析所做的結論。

日本宅配業成立時間較台灣早，所有資源、人力、設備、服務品質...等都早已成熟、完備，宅配業在日本已成為民眾生活中不可獲缺的一部分，因此日本宅配公司利用此優勢，將這項技術輸出國外，為自己再增加額外的營利。

宅配業在台灣是個新興行業，連鎖便利商店的成立，使得宅配公司利用與便利商店的合作，讓消費者能夠將貨品方便拿到離家近的商店宅配，且現今宅配業的興起，消費者不但不須親自拿到便利商店，宅配公司又更提供專人到府服務收件、快速送達物品，突破以往傳統市場的運作方式。再加上現今社會的變化與消費型態的轉變，使各家宅配公司紛紛與日本通運公司合作，為了使自己在宅配市場中佔有一席之地，各家公司不但利用本身已具有的優勢，並且時時求新求變，來迎合消費者的需求，成為專業型宅配。

台灣宅配通掌握現今趨勢大多以服務業為主，因此，對於營運司機的要求有一定的水準，打破傳統對於司機不良習慣的觀感。不過在促銷方面仍有待加強，由於現今市場競爭激烈，各家廠商無不用其極，為了吸引消費者，必須利用促銷來增加營業額，但宅配通在這方面卻顯得不夠積極，但它提供了會員獨享的優惠來回饋消費者，使消費者能對公司更有認同感，將貨品交給宅配通，雖然如此，但近來貨運業、快遞業紛紛進入宅

配市場瓜分利益，使得最先引進宅配技術的宅配通受到威脅，宅配通必須制定策略來應對。

由於7-11在連鎖便利商店為龍頭，統一速達利用與其品牌優勢來宣傳、行銷，進而提高公司整體營運，但卻無法滿足宅配大型貨品的消費者，由於統一速達通常以宅配小件貨物為標榜，因此無法全方位，不過統一速達除了在本島提供宅配服務，更將市場拉到金門離島，為離島居民提供貼心服務。雖然統一速達具有7-11品牌優勢，但各家宅配公司都以宅急便為仿效目標，宅急便必須時時有新的行銷策略與構思求新求變。

新竹貨運本身以傳統貨運業起家，因此龐大的車隊規模使它能快速將貨品送達給客戶與指定點為優勢，但在服務品質方面卻為欠缺，講求顧客至上的宅配業，相當注重服務品質、態度，因此使消費者對於它的印象仍就停留在傳統貨運的服務態度；不過，近來兩岸物商業交易活動頻繁，新竹貨運推出金門、馬祖小三通包裹之服務，讓消費者也能將溫馨送往對岸的親朋好友。由於現今宅配的興盛，新竹貨運雖然最早以貨運通路起家，卻仍未轉型成功，無論基層人員、通路技術...等方面不夠健全成熟，無法達到消費者的需求。

大榮貨運與新竹貨運皆以貨運業起家，卻有別於新竹貨運，大榮貨運完整服務系統的提供，能滿足消費者不同的需求，不過，缺乏密集代收點卻成為它的劣勢，大多數的消費者喜好以連鎖便利商店為貨品代收點，既方便又不費時、費力。但大榮貨運考慮到學生族群在外讀書，需要托運物品，因此提供優惠專案，不但設計電腦專用紙箱，且讓學生能以便宜的價格將物品託運到家，如此貼心的服務，對於大榮貨運而言是個機會。不過大榮貨運最大的威脅在於它本身以貨運、快遞業起家、通路的開創、技術純熟度的不足...等，與其它宅配公司比較，仍略遜一籌。

## 5.2 建議

宅配業在台灣並不像日本宅配業一樣紮實、穩固，因此各家宅配業者必須要多了解、調查消費者的需求，若能利用本身的優勢，具備良好的服務態度、多樣化的服務項目、價格優勢、企業客戶專屬服務、軟硬體設備的導入、配送經驗、營運資金、政策配合程度...等策略，必能擴大宅配市場版圖。以下為本研究給予各家公司的建議：

台灣宅配通的代收點家數目前為國內宅配廠商最多的，使消費者能方便的寄件，但若能適時地推出新的服務項目、充分的服務保障、妥善的包裹處理方式，使消費者能安心將物品交給宅配通，將有助於達到顧客配適。

由於現今網路的便利性，使消費者隨時能夠掌握資訊，統一速達e化的網站設計，讓消費者方便瀏覽與使用，並且設計與消費互動的留言版，使消費者較有參與感，隨時提供最新消息、活動與第一手資訊給消費者，利用資訊系統的架構與軟硬體設備的導入，將有助於達到科技配適。

大榮貨運本身以貨運業起家，本來就有提供快遞的服務，且擁有進入宅配市場所需的大部分資源，它能提供完整的服務系統，利用龐大的車隊與眾多的人員，加上配送經驗豐富，能帶給消費者快速收到貨品的需求，並且產生較低的營運成本，將有助於達到資源配適。

一般大型企業都會透過公開招標方式來決定提供配送服務的廠商，因此新竹貨運舊有的客戶利基讓它能成為轉型宅配業的重要來源，且可利用策略聯盟方式，一方面承諾每個月的出貨件數，一方承諾負責配送，並不牽涉到資金的投資，再利用專屬服務免費幫客戶做車體、車箱廣告，透過其配送車隊每天在全省大街小巷的同時，來幫客戶打廣告，更要有專人專車的配送，來確保配送品質，如此一來，既可不讓客戶流失，也可為自己再帶來更多的新客戶。



## 參考文獻

1. 小倉昌男著(2000)，劉鳳玉譯，「小倉昌男的經營學—宅急便成功的秘密」，小知堂文化事業有限公司。
2. 大和運輸公司香港網站，<http://www.yamatohk.com.hk>。
3. 大榮貨運網站，<http://www.tajung.com.tw/>。
4. 台灣宅配通網站，<http://www.e-can.com.tw/>。
5. 林小萍(2001)，「我國宅配業經營模式及關鍵成功因素之探討」，台灣科技大學工業工程管理學研究所碩士論文。
6. 林志鴻、陳春益、許晉嘉(2002)，「宅配業車輛路線規劃問題之探討」，中華民國第七屆運輸網路研討會。
7. 林沛傑(2000)，「電子商務模式下的宅配系統比較」，物流技術與戰略，第17期，63-70頁。
8. 倉石俊著，楊秋月譯(2000)，「宅急便黑貓探險隊」，小知堂文化事業有限公司。
9. 國家貨運發展白皮書。
10. 陳振(2000)，「風起雲湧—台灣宅配戰國元年第一回」，物流技術與戰略，第16期，62-69頁。
11. 陳振(2000)，「風起雲湧—台灣宅配戰國元年第二回」，物流技術與戰略，第17期，48-52頁。
12. 陳淑慧(2001)，「企業對伙伴正向認知與合作動機對其競爭優勢影響之研究—以宅配業為例」，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
13. 統一速達網站，<http://www.t-cat.com.tw/>。
14. 黃錦綠(2001)，「電子商務宅配業務與作業探討」，機械工業雜誌，第8期，166-177頁。
15. 新竹貨運網站，<http://www.hct.com.tw/>。
16. 劉金珊(2002)，「台灣宅配廠商策略配適之研究」，東華大學企業管理學系碩士論文。
17. 歐陽恬恬(1999)，「宅配經營特性分析與郵局面對宅配之挑戰因應」，台灣土木工程研究所碩士論文。
18. 蘇怡文(2001)，「統一速達建構配送至全國各家庭的宅配物流運輸網」，電子企業化，第23期，37-43頁。