

# 台東日暉台鐵假期

台鐵車票由我付，來回 **都免費!**  
四人成行最高補助 **\$3200!**

即日起至2018/3/31止  
(農曆春節期間不適用)

## 『三天二夜』假期專案

### HOTEL

二人成行 \$9,499起  
四人成行 \$13,999起

### VILLA

伯爵二人 \$16,999起  
侯爵四人 \$24,999起

## 一泊二食專案內容：

陽光自助式早餐、精緻下午茶  
單車鐵馬券、神仙湯戶外風呂  
免費休閒娛樂設施使用  
池上、關山火車站免費接駁 (需預約)  
晚餐加購減10%服務費







電商引爆物流業創新 「便利」定義再改寫

# 物流20萬大軍

# 決戰最後一哩

當外界都把焦點放在蝦皮引爆的電商大戰，卻忽略背後物流平台已出現秩序崩壞的警訊；消費者開始重新定義所謂的「便利取貨」，迫使物流業加速走向創新與科技化；最後一哩路的決戰，未來不只是競爭，還有更多的合作。

文／陳彥淳、陳宥臻







陳俊松/攝

智慧儲物櫃是全球最普遍的創新物流解決方案，在台灣發展卻顯得牛步。

## 過

去兩年，電商大戰在台灣打得火熱，便利商店的包裹堆得像小山，在門市等待領貨的時間愈來愈長；宅配也因為配送量突然暴增，再加上政府一例一休的政策調整下，假日不送、晚上不送，無法準時送達的情況更是屢屢出現。

「這些情況在國外早就發生過，在日本稱之為『動脈硬化』，台灣也已經面臨到一樣的問題，現在終於有人關注這個議題了。」商業發展研究院流通產業組組長林原慶形容。

## 日本「玄關戰爭」開打 物流業陷「動脈硬化」窘境

「過去大家談電商，現在大家談物流！」在國內率先開啟「便利商店的店到店取貨」模式的全家便利商店總經理薛東都強調，當電商發展已經是趨勢，如何更有效率地解決「最後一哩路」的配送問題，不僅是一個大問題，更是一個大商機。

一六年日本亞馬遜 (Amazon) 推出一小時到貨的「Prime Now」會員服務，根據《日本經濟新聞》的調查，消費者對於日本電商龍頭——樂天與日本亞馬遜的十項滿意度中，亞馬遜取得七勝三敗的驚人成果，其中前兩項壓倒性獲勝的項目，都是與物流有關的「配送的便

利性」與「便宜的運費水準」。

在亞馬遜的帶動下，日本宅配數量持續上揚，配送業者爭相在週六上午的熱門時段，將貨物送到家，引發物流業者的「玄關戰爭」；但過度集中的配送時間，不僅耗費人力，更造成多數貨物無法準時送達。

甚至，日本宅配貨量隨著電商成長而持續創新高，但日本宅配龍頭——大和運輸所經營的雅瑪多物流，配送單價卻是愈來愈低。「這顯示物流業缺乏議價能力，市場變大，卻削價競爭。」商發院創新研究所研究員丁凡指出。

一樣的情況也發生在台灣。根據商研院統計，自一二年以來，物流業因為電商發展帶動成長，一四年整體營收成長率達到高峰，之後就一路下滑；相較於同期無店鋪零售業（主要是電商）的營收成長率，仍維持成長趨勢，「台灣物流產業也開始『動脈硬化』，改變迫在眉睫。」丁凡強調。

物流業「動脈硬化」，關鍵來自「電商物流」與傳統物流最大的不同之處，是電商物流具有「非計畫性、不可預測」的特殊性；此外，電商物流具有配送高頻率、商品多元化、數量少樣，以及要求高時效等特性，這些都大幅增加了物流業的配送難度。

再者，根據麥肯錫的研究指出，過去五十年，全球經濟成長基礎中，有半數來自生產力





## 發展停滯！台灣物流產業將邁入劇變階段

### 物流、宅配業成長衰退



### 無店鋪是未來零售業趨勢



的提升，另一半來自勞動人口的成長，而物流業尤其是高度仰賴人力的行業。

但進入高齡少子化後，未來將無法再仰賴勞動力增加來帶動經濟發展，唯有提高生產力，才能開啟經濟再度成長。而這裡所提到的

生產力，指的是藉由新技術導入，結合創新服務來提高效率，才能彌合勞動力縮減的缺口。

為解決人力不足的問題，根據調查機構CB Insight統計，一、二至一六年第三季為止，全球投入物流科技相關領域的資金總量，達到八十四億美元，融資案件達九三、八件，多是運用創新科技與資訊系統提升物流服務運作效率。

## 宅配業率先喊漲 重新聚焦核心競爭力

全球電商龍頭——亞馬遜首開風氣之先，要以無人機的方式寄送貨物，但受限於法令的規範，一六年底時才公開了一支在英國配送的實況；日本雅瑪多則是與資訊服務商DeNA合作，一七年起展開自動駕駛的宅配車，結合智能儲物櫃的科技方案，一來有助於舒緩駕駛員人力不足的問題，同時也可以讓不擅於駕駛的女性或高齡者提高勞動參與的機會。

「反觀台灣物流產業，勞動報酬率占整體附加價值比率高達五八%，顯示台灣物流服務科技化比率偏低。」丁凡點出台灣物流業發展的困境。新竹物流副營運長李正義更直言，在勞動人力愈來愈少的情況下，如何透過科技來提高配送效率，提供配送人員更好的福利待遇可說是當務之急，「配送最終還是服務業，未





## 全球投資物流新創的資金 逐年創新高



來一定是人力的戰爭。」

要調整結構，國內宅配業龍頭——統一速達可說是開了第一槍。統一速達行銷部長任經文指出，一八年起，已針對旗下大型客戶進行重新檢視，對於無法達到合約配送量的客戶，將嚴格執行折扣優惠，尤其是最具切入門檻的低溫商品，價格更是嚴格把關，「少了折扣，不少店家都說是我們漲價，其實牌價並沒變動。」

一三年時，日本第二大宅配業者——佐川急便決定忍痛退出亞馬遜的配送商，逆勢調漲配送價格；一四年，佐川急便的配送件數雖較一三年下滑，但營業利益率卻一舉超越了雅瑪多。直到一七年，日本雅瑪多也承受不了壓力，跟進調漲價格。

「透過調整價格，其實是一種對市場的篩選。」林原慶分析，使用宅配的消費單價比較高，合作對象以大型電商為主；配送的商品體積也比較大、比較多，女性、老人的需求十分明顯，再加上市場上其他的配送系統，仍是以常溫為主，「宅配提供的冷鏈配送系統，在市場上屬於利基型商品。」宅配業已經知道不需要全拿市場，而是會賺錢的才做。

任經文指出，宅配的退貨率只有個位數，遠低於其他電商的配送方式，多年下來布建的倉儲與車隊系統，已形成競爭門檻；但內部仍

將持續進行結構調整，包括減少體積過大的商品配送、陸續減少折扣幅度，以及重新配置人力與集配隊型等，「因為未來三到五年恐將找不到人力，如何提供好的工作環境，絕對是宅配業營運的重點。」

### 對「便利」重新定義 智慧型儲物櫃全球普及

事實上，宅配業者面臨到最大的困境之一，就是重複配送的問題。根據統計，一六年日本宅配包裹總量達三七·四億件，較一五年成長一五%，其中重複配送的比率高達二〇%，相當於全年宅配總量再增加七·五億個包裹，造成配單的行駛距離增加二五%，若換算成人力，更高達九萬人次，而這些都是成本。

在台灣，宅配重複配送率位於二〇%到二五%之間，在人力不足下，經營更顯困難；為了解決這個問題，全球早已開始運用智慧型儲物櫃。

「智能櫃的興起，關鍵在消費者對於『便利』的重新定義。」林原慶指出，過去消費者認為，配送到家最方便，但隨著在家等待時間拉長，消費者開始認為，能更具時間彈性、更具有隱私，才是「真正便利」。

目前全球的智慧型儲物櫃大約分成三種類



吳尚樞／攝



## 台灣物流的四大配送模式

模式	主要業者	優點	缺點
宅配	統一速達、宅配通、新竹物流、嘉里大榮、中華郵政	最方便	配送成本高、須約定時間
店到店	統一超商、全家便利商店	最彈性	店內空間有限、退貨率高於宅配
置物櫃	掌櫃、中華郵政	最隱私	據點少、目前只有常溫商品
快遞	Lalamove、全速配、地方型快遞業	最快速	限小件物品、跨區配送價格高

資料來源：記者整理

型，第一類是以電商為核心，例如日本樂天、美國亞馬遜與香港雅虎；第二類則以物流業者為核心，包括德國 DHL、日本 Packcity 與新加坡郵政，作為降低重複配送的工具；另外，實體零售業者為提供網路購物後更便利的取貨點，包括美國 Walmart、英國 Waitrose 等業者，則是第三種類型。

然而，智慧型儲物櫃的模式在國外已很成

熟，但在台灣發展卻很緩慢。目前據點數最多的是「掌櫃」，與萊爾富與美廉社合作，展店速度卻比預期落後；中華郵政推出的「i 郵箱」，一八年才會達到一千個據點，「在還未形成規模前，很難計算效益」，中華郵政郵務處副處長李諸禮坦言。

之前工研院也出面輔導多家國內業者發展智慧型儲物櫃，「但總括來說，設置的租金與維護成本太高，效益不足，部分實驗型計畫已經喊停。」業者私下表示。

## 台灣便利商店密度高 「店到店」模式連馬雲都想學

為何智慧型儲物櫃在國外十分普及，在台灣卻起步緩慢？關鍵在於，台灣擁有密度超高的便利商店。曾出任統一超商副總、對物流業有深入研究的全聯執行長謝健南早已多次表示，台灣利用線上訂購、結合高密度的便利商店取貨，是成本最低、也是最好的電商模式。

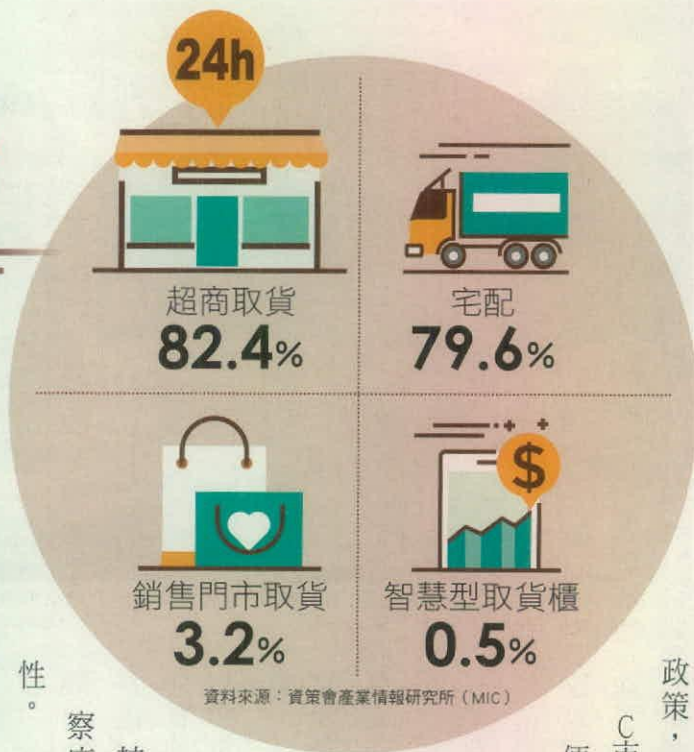
全家更進一步，率先在〇八年推出「店到店」的取、寄貨模式。薛東都指出，這種延伸既有的物流與據點優勢的作法，更讓中國電商業者大開眼界，來台參訪時直呼「這就是馬雲一直想要做的事啊！」

尤其，蝦皮進入台灣後打出免運費的補貼





## 《消費者網購取貨偏好調查》 2016年，店到店取貨 首度超越宅配



政策，催生出大量的C2

C市場，打出比宅配更  
便宜的運費，迅速

地打開一個新市

場，光是全家和

7-ELEVEN在一

七年店到店配送

就超過二億次，

「個人賣家比較

多、消費單價偏

低，但退貨率也比

較高。」電商業者觀

察店到店的使用者特

性。

只不過，近來便利商店因為  
需求增加，也開始投入物流與車隊，墊高成本  
帶動價格陸續上調；業者私下指出，既有門市  
的儲物空間有限，門市人員快要忙不過來，恐  
怕都是未來要擴大店到店模式的發展瓶頸。

### 傳統快遞也有新模式 開放平台合作成趨勢

電商物流碎片化配送的特性，連最傳統的  
機車快遞也必須開始改變；在人力不足的情況  
下，甚至透過共享經濟的科技平台，找到機車

配送的新價值。

例如啦啦快送 (LALANOVE) 就是利用手  
機 App 或在網頁平台下單，當企業及個人用  
戶有寄件需求，利用 GPS 定位由鄰近司機夥  
伴接單，以一小時內送達為目標，目前營運範  
圍在台北市及新北市局部地區。「機車隊的配  
送商品不能太大，數量不能太多，一旦跨區的  
價格便會高漲，這些都是局限，但卻具備最高  
的時效性，市場區隔十分明顯。」物流業者分  
析。

林原慶指出，日本雅瑪多在各地設置了智  
慧型儲物櫃，藉以降低重複配送的成本，同時  
也開放給它最大競爭對手——佐川急便使用；  
新竹物流當時為了更深入配送市場，一開始與  
全速配機車隊策略聯盟，後來卻直接買下全速  
配；而掌櫃與中華郵政的 i 郵箱，也都是走  
向開放平台模式。

這些都顯示，全球對於電商物流的最後一  
哩路解決方案，不論是宅配、智慧型儲物櫃、  
快遞車隊，或是台灣特有的便利商店「店到  
店」取貨模式，彼此並不只是相互競爭。

當電商物流已經走向全通路，不同的配送  
方式是各有所長、各有所需；未來的趨勢恐怕  
不是誰取代了誰，而是透過開放平台的相互合  
作，將不同模式的核心效益放到最大，把成本  
降至最低，才是共贏之道。





結合金流、物流、商流大逆襲

# 「店到店」取貨夯 超商變電商

文／陳宥臻

台灣超商的店到店物流，與電商唇齒相依，逐漸發展出一套成熟的商業模式，超商看好未來，重金投資後端系統，陸續結合金流與冷鏈店到店等創新服務。



資料室

全家店到店物流使用次數今年上看一億次，已是相當成熟的超商寄取貨平台。

挾 著便利商店密度超高的優勢，台灣「店到店」物流配送的次數，每年破新高。二〇一七年全家便利商店和7-ELEVEN使用次數共達二·五五億次。拆解來看，C2C（個人對個人）占比七成，寄、取各算一次，代表透過店到店取貨的人，至少使用八千萬人次，平均每每人一年使用「店到店」模式取貨約三·八次，數量相當可觀。

現代人工作忙碌，在家收取包裹的時間有限，除了宅配，世界各地衍生的新興物流就是智慧櫃取

貨，放到台灣來說，就是便利商店的店到店取貨。

## 「店到店」模式發燒 電商蝦皮扮演關鍵推手

「店到店有爆發式成長，是因為蝦皮的免運補貼策略！」全家E-Retail事業部副部長陳莞揚說，蝦皮第一次祭出免運是在一六年，當時全家年度使用次數是六千萬，蝦皮賣方習慣該流程後，一七年成長到八千萬次；回顧一三年時，年度使用僅兩千萬次。

不僅如此，蝦皮也和7-ELEVEN合作推出免運費，使7-ELEVEN店到店在一七年的使用次數高達一·七五億次，一八年更上看二億次。

電商透過台灣便利商店密度高的優點，藉由免運費的補貼策略，讓買賣方的黏著度更