

「接下來，我們請經營企劃部和大家分析一下市場趨勢！」從營業本部經理手上接過麥克風，這是葉經理第一次站上講台向公司高層匯報。雖然去年初才基於增進對業務的瞭解而從營業分區輪調到總部的經營企劃部，但其實葉經理對於這個每季定期召開的內部經營決策會議並不陌生。這場會議召集了公司高層從總經理以下各部門的主管，除了報告公司業績現況與溝通協調各部門事務，另一場重頭戲就是經營企劃部對於市場現況的分析與未來計畫。畢竟大家心裡都很清楚，這幾年以「黑貓宅急便」品牌為人熟知的「統一速達」，憑藉良好的服務與集團旗下統一超商遍及全台的代收據點，再加上網路及電視購物市場興起，營收雖然節節高升，但是因為宅配市場競爭日趨激烈，競爭者虎視眈眈地以低價搶食市場，以及電視購物台與其他大型團購業者議價能力日益提高，宅配的價格及淨利率卻持續下滑。另外，宅配此行業與經濟景氣息息相關，近年來台灣景氣趨緩的同時，宅配經營成本卻不斷提高，也都讓決策高層心生警惕。面對這些挑戰，該如何突圍以繼續穩據市場龍頭及維持競爭優勢？

台灣宅配產業與經營環境

早期的貨物運輸服務業，仰賴貨車為客戶載運大量貨物在固定路線運送的服務，較重視裝載及輸送效率，然而，隨著客戶對於貨物儲運、分裝與配送等物流理貨功能的需求，傳統的貨運運輸公司開始轉型為物流配送服務公司，不過仍以企業對企業（簡稱 B2B）之商務物流為主要業

務。日本大和（雅瑪多）運輸在1976年首推以消費者對消費者（簡稱 C2C）個人包裹宅配的「宅急便」創新服務，從最初的區域性服務逐步擴展到全日本各地，不僅建立了新物流模式，也對日本人的生活型態產生重大影響。宅急便發展初期以個人家庭包裹配送為主，但隨著型錄郵購及近年來網路購物、電視購物及直效行銷等無店面零售業(non-store retailers)的快速成長所衍生出的配送需求，使得宅配市場規模隨之水漲船高。

宅配產業發展

台灣自1980年代開始，就有小型民間快遞公司出現，但多針對區域性的商務郵件市場。直到2000年，統一超商與日本大和運輸合作成立統一速達股份有限公司，正式將宅配服務引進台灣。同一時間，傳統物流業者紛紛轉型或成立宅配部門進行宅配服務。東元集團旗下的東源儲運也成立台灣宅配通，而傳統的貨運業者如大榮貨運、新竹貨運也因看好此市場而與日本宅配業者技術合作，相繼推出宅配的服務。由於宅配服務源自日本，加上與台灣同屬地狹人稠的環境背景，因此，同時期本國宅配業者多與日本業者合作，再依台灣產業環境加以本土化。

剛開始外界對宅配產業在台灣的發展抱持諸多質疑，一般民眾還不熟悉宅配的概念，也搞不清楚宅配與郵局包裹寄送之間的差異。此外，郵件與包裹以往均屬於郵局的經營業務，民間業者面對國營企業的龐大資源恐怕難有生存空間。

然而，經過10年多的發展，隨著無店

面購物方式的興起，宅配市場規模日趨擴大，消費者也逐漸習慣運用宅配的服務在節慶送禮、行李運送與個人包裹的寄送，為生活帶來更多的便利，使得宅配服務逐漸成為現代人生活上不可或缺的一環。尤其在「宅經濟」趨勢下，消費者購物行為隨之改變，根據經濟部統計處(2012)的調查顯示，近年來無店面零售業的成長迅速，對整體零售業的占比逐年提高至2010年的4.74%（參見表1）。

2011年台灣企業對消費者（簡稱B2C）的市場規模為3,226億元，預測至2015年可望達到6,253億元（經濟部商業司，2012）。另外，以美國為例，根據經濟部商業司(2012)引用美國研究機構報告，美國無店面零售業的線上購物市場規模，已占全美零售業銷售額的10%以上，代表台灣未來在無店面零售市場尚有倍數成長的可能。

由於無店面零售是透過網路等虛擬商店完成交易，後續還需仰賴物流的配合，將商品送交客戶，而目前95.7%的顧客都會選擇宅配到府的服務（經濟部商業司，2012），可見宅配產業對於無店面零售的交易扮演著關鍵的角色，亦可預期宅配產業的未來成長潛能。

此外，近年來農產品產地直銷也成為新興的消費趨勢。以往的運輸業皆為B2B的大宗運輸，而台灣農民多以小規模生產，因此需要集中農產品後再運輸，才能符合經濟效益降低運輸成本，也使得銷售過程中需要透過大盤、中盤等販運商才能將商品轉銷到傳統市場與末端消費者的手上。近年來，農民逐漸朝產地直銷的銷售方式發展，期望獲得較高的利潤，而消費者也能買到較便宜的農產品，產地直銷的配送為宅配產業帶來商機。

產業競爭環境

由於宅配運輸事業的初期投資門檻遠高於傳統商務貨運，因此沒有相當數量的經濟規模與資本，很難在市場存活。其中，宅配業在國內是屬於汽車路線貨運，只允許在核定路線內以載貨汽車運送貨物。為了做到全國性的宅配服務，業者依法必須在全國各縣市申請核定路線，並設立營業據點，才能取得在全國營運的資格。相較一般地區性的汽車貨運業者，宅配業者需有更密集的運輸網路與營業據點，這也代表經營宅配業除需投入大量資金於營業據點、車輛、人力外，還得面對更多法令規範。因此，能符合此申請條件

表1 無店面零售業的成長趨勢

單位：億元

年度	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
營業額	875	978	1,124	1,087	1,216	1,384	1,523	1,659	1,756
成長率	6.77%	11.76%	14.85%	-3.29%	11.95%	13.75%	10.05%	8.94%	5.85%
占零售業比例	3.24%	3.34%	3.63%	3.45%	3.73%	4.28%	4.64%	4.74%	4.72%

資料來源：引自〈批發、零售及餐飲業經營實況調查報告〉，經濟部統計處，2012。取自 <http://www.moea.gov.tw/>