

統一速達宅急便

0934234 陳姿縈

0944093 麥智詠

0944117 徐仲賢

0944138 劉懿賢

0944139 黃朱伸

企業簡介:



大和運輸是在 1919 年於日本東京以四輛貨車草創，成立之初以企業間貨運為主要營業範圍。

到了七〇年代，一方面由於貨運行業競爭激烈，同時也注意到家庭及個人消費者配送市場的龐大潛力，因此決定將企業轉型，導入宅配的服務觀念，遂於 1976 年 2 月推出以「宅急便」為名稱的宅配服務—「一種全面提供個人包裹遞送的服務」，強調便利、快速以及任何地點均可配送到達的特性。

開始營業的第一天，僅僅收到 2 件包裹，然而在大和運輸二十多年的努力耕耘下，以及「宅急便」本身特有的貼心便利優質服務，目前大和運輸每年負責配送的「宅急便」包裹高達十五億件。如今大和運輸公司更擁有 39,987 輛車輛、124,972 名員工、7,924 個營業據點、305,866 家代收店，是日本運輸業市場佔有率第一的公司。(資料至 2004 年 12 月止)



自營運以來，「宅急便」一直是大和運輸公司獨樹一幟的配送服務。在日本常可看到有黑貓標誌的「宅急便」集配車穿梭於道路之中，以及掛著「宅急便代收店」

招牌的商店。「宅急便」已成為生活的一部分，也帶給日本社會莫大的衝擊，人們的生活型態更因此改變。

現在，「宅急便」服務已屬於日本公眾服務事業的一環。為了提供與日本同步的高品質配送服務，讓台灣的消費者能夠更輕鬆的享受生活，統一速達於 2000 年 10 月正式引進個人包裹的配送服務「宅急便」，希望讓台灣的民眾都能感受到統一企業集團董事長高清愿先生所謂「人在家中坐，貨從店中來」的生活。

詳細介紹:

「黑貓宅急便」標誌象徵著「安全、快速、真心服務」的黑貓車隊，將自己定位在「個人包裹的配送專家」，每一位營業司機（SD）秉持著最高的服務熱誠，將宅配業務視為人與人之間一種情感的延伸，使收件人在收到這份心意的同時，手中還能感受到原有的那份溫馨。

目前大和運輸每年負責配送的宅急便包裹高達 9 億 9 千萬件。是日本運輸業市場佔有率第一的公司。

2【內部系統】

統一速達宅急便仍在不斷擴張當中，因此階段性目標著重配送據點的擴張。藉由原有完善的 e 化系統---貓系統，在台灣統一資訊負責維護之下，黑貓便能夠更專心的投入在人員的選用與據點的擴展。

另一方面，重視人力資源的黑貓宅急便，將每一位司機稱為 SD(sale driver)，除了負責最為吃重的配送業務之外，還兼顧了公司形象的傳遞、及營運據點擴展的使命。黃總經理說：「他們每個人都代表著我」，「宅配業已經走過勞力密集、資訊密集，而逐步走向精緻服務的階段。」。「E 化」，以及「SD」是構成統一速達宅急便優質服務的兩個要素。

POS 系統

營運中心到 SD 之間包含了資訊流通與貨物流通的過程，營運中心將從各地集配所的訂單透過 PP 系統傳達給 SD 到各集貨所收取貨件，並且給予貨件寄達的相關要求或資料（譬如要在隔天中午前寄達的要求）。從營運中心到 SD 之間的資訊系統便是運用行動的「POS 系統」來做連結。每天在第一線服務消費者的 SD 必須熟練的操作 P.P（Portable POS），來收集最即時與正確的情報，然後透過網

頁將貨物的配送狀態提供給消費者查詢，達到信息即時分享的目的。

營運中心還有一套「Base 自動化」系統，每日幾十萬件貨品全部貼上條碼，進行全程管制追蹤，再透過自動分貨系統結合物件掃描系統，提昇效率，降低貨物理錯的機率，並且透過掃描機制替消費者全程監控包裹，提供最貼心的服務。爲了因應即時資訊的更新，黑貓宅急便未來規劃利用行動通訊和 GPRS 進行 M 化，讓 SD 可以在送貨的過程中，即時接收到後端傳送的資料，或是即時的將貨物狀態和配送狀態傳回營運中心。

統一速達(黑貓宅配)與日本大和包裝服務株式會社進行包裝技術合作的新聞，引進「3C 商品、低溫商品、酒類、水果、行李」五大類商品引進日本獨特包裝設計製造技術。此舉不但將材質創新並將專業設計完全融入於包裝資材，藉以提高貨物配送品質提升貨物的價值。

而對於商家更貼心的規劃使用黑貓宅急便的新包裝盒，不但可節省運送包裝的研發經費，也可以於紙箱外觀印上公司 LOGO，兼具廣告的宣傳效果，並且無須另外花時間去設計開發紙箱。針對 3C 商品包裝盒更是採用「新包材材質」，透過有專利的收縮膜設計，將 3C 商品如電腦、手機...等，牢牢的固定在內盒中，不會因晃動而導致貨故。

而對於一般寄件者，則使用新包裝資材來放置物品，獨特包裝設計可鞏固住貨物，並確保盒內整潔，改善以往費時找廢報紙等素材填充固定貨物的困擾及包裝內盒雜亂缺點，更可讓貨物完好如初的安全送達，讓收件者收到的是有質感的包裝盒所承裝的完好貨物。

雖然，我目前尚未使用這項服務，但是已經令我非常期待；同樣是宅配服務，貼心與運用好點子的行銷模式，將會是提高差異化增加收益的不二法門。

在無店鋪銷售時代，黑貓宅急便的崛起：

在無店鋪銷售的時代，統一速達扮演台灣無店鋪通路的中繼站，是穿梭在巷弄之間、連結虛實通路的重要角色。目前統一速達一天平均要配送將近 5 萬件貨物，在滿車的貨件之中，除了個人寄送的包裹，還有很大比例的商品貨件，來自直銷公司、電子商務網站、電視購物等通路。統一速達一輛車一個早上不到 4 小時的時間，要配送 100 件貨，對他們而言稀鬆平常。如果遇到像是過年前的宅配旺季，直到晚上 10~11 點，依舊可以看到他們忙碌的身影，在大街小巷間穿梭。

「如果要看哪家電子商務公司可以投資，每天來我們轉運中心看看，貼哪家公司 Logo 的貨比較多就知道了，」統一速達營業支援部部長洪尚文開玩笑地說。

「20 年前啟動台灣流通革命的是 7-Eleven，現在，啟動另一波通路新革命的，是黑貓宅急便。」過去是 7-Eleven 員工編號 4 號的開朝元老、現在則是統一速達總經理黃千里驕傲地說。

中華工商流通發展研究協會名譽理事長李孟熹指出，像黑貓宅急便這種專業物流公司，未來協助無店鋪店家扮演「最後一哩」的角色，將愈來愈吃重。「消費者在無店鋪通路上買了東西，最關心的就是貨什麼時候會到，也因此，快速、安全的物流將成爲最關鍵的要素，」他表示。

最初 3 年燒掉 9 億，5 年後開始獲利

革命成功的背後代價，總是汗水和淚水交織的艱辛。事實上，統一速達也有著和 7-Eleven 相似的「虧錢經驗」。

1999 年由統一超商投資 80% 的統一速達，在最初 3 年就燒掉 9 億元的資金，比起 7-Eleven 草創時期曾 3 年內虧掉快 2 億元還多。黃千里就透露，黑貓宅急便開張的第一天，只代收到 54 件貨。

但是經過 5 年佈局，統一速達終於在 2004 年繳出漂亮的成績單。同年 6 月，統一速達正式宣佈單月正式獲利，年度獲利達到 5,000 萬。這批由 854 輛車、1,315 位業務司機建構而成的黑貓部隊，不僅遍佈台灣東西南北，甚至連離島的金門、澎湖、小琉球，都可以看到他們的蹤跡。

現在，每位台灣人一年平均要寄送 0.6 件宅急便。這樣的發展速度，就連統一速達的技術移轉母廠日本大和運輸都感到興奮。日本大和運輸社長山崎篤就表示，大和運輸發展宅急便前 4 年時，日本人一年平均只寄送 0.2 件，可見台灣宅急便市場的潛力無窮。

由黑貓宅急便起頭的第一個革命，就是試圖打破一般人印象中嚼著檳榔、穿著邋遢的傳統運輸業司機的形象，轉變成更精緻的運輸服務業。

黑貓宅急便的送貨員，有著不一樣的職稱——SD（Sales Driver，業務司機）。他們頭戴鴨舌帽，身穿著淺棕色 POLO 衫和卡其褲，胸前的排扣規定一定要扣到最上面一個，連臉上的鬍渣都要刮得乾乾淨淨。

「3S」的 SD，靠龜毛感動消費者

他們每個人都有自己長期主跑的責任區域（約只有 1 平方公里），不僅只是將貨件準時安全地送到收件人手上，更被要求記住每一個顧客家中成員的名字，還有他們的生活習慣。以經常性的面對面接觸，隨時開發新客戶。

「我們訓練 SD 不僅要是 Sales Driver，還要是 Service Driver（服務司機）、Smile Driver（微笑司機），」統一速達洪尚文說，宅急便不僅只是物流，還是「情感流」的延伸。「黑貓宅急便在做的，就是要讓寄件人感覺好像是親自送到收件人手上，一樣有誠意。」

黑貓業務司機不像一般貨運公司會叫顧客下來拿，而是親手把貨交給客戶。依顧客要求把貨放到想要的位置後，還會交給顧客一張印有聯絡電話和姓名的「黑貓卡」，如果消費者打開貨物之後發現有問題，可以再撥打電話詢問。如此一來，不僅向消費者做到配送的品質保證，也造就下次顧客再度使用宅急便的契機。

這樣「龜毛」的做法，在每天都與時間賽跑的物流業裡，其實並不多見。「這一切，都是爲了要『感動消費者』，」統一速達洪尚文說。

宅急便也和 7-Eleven 一樣，相當講究「消費心理學」。統一速達的業務司機在正式任職前，都要經過嚴格的駕駛習慣、服務態度、面銷話術等訓練，「大和有句名言：『先有 Service，才有 Sales』，消費者就是我們的老師，要從消費者的反應來學習。」

要做出不一樣的顧客服務，統一速達背後也有一套厲害科技。

攜帶式 POS，讓顧客上網掌握貨物流向

在每個業務司機的手上，都有一支「攜帶式 POS 銷售時點系統(Portable POS)」。

這套 2 年前技轉自日本大和運輸的 POS 系統，大大節省了業務司機每天回到營業所後，還要在電腦前輸入資料的時間。只要將攜帶式 POS 系統與電腦連線，只要 5 分鐘，就可精準無誤地跑出每天集貨配送和客戶資訊的現金報表。

每件包裹在收件、轉運、配達的過程中，業務司機都會用攜帶式 POS 掃描托運單上的電腦條碼，將貨件資料更即時地回傳到中央系統。如果消費者想知道他寄出的貨到哪裡了，只要利用黑貓宅急便網站的「貨物追蹤查詢」功能，輸入托運單上的貨件編號，馬上就可以知道現在貨在何處。

「消費者不一定要求貨要多快到，但他們求的是安心。如果可以告訴他們何時到，這樣他們也比較安心，」洪尚文說。

做物流，還要做「情感流」

黑貓不僅是對一般消費者做到好的服務，對於廠商而言，也有革命性的變化。

在台北從事珠寶製造販售的大地珠寶公司，就明顯感受到其中的差異。

統一速達業務司機廖銘樹，每隔一、兩天就會接到大地珠寶總公司的電話，請他來收取要送到各家門市的珠貨貨件。因為頻率之高，大地珠寶的員工還幫這位身材微胖的黑貓業務司機，取了個「胖貓」的暱稱，彷彿已把他當成公司同事。

「以前我們出貨，還要走去郵局排隊郵寄，實在很麻煩，」負責出貨作業的呂小姐說，由於珠寶屬於較高單價的產品，如果在運送途中弄破，郵局也不會賠償，「宅急便服務比較親切，而且可以來公司收貨，方便多了；就算運送摔壞了，他們也會無條件理賠，」她說。

原本強調傳送人與人之間「情感流」的宅急便服務，現在已經擴大成無店鋪廠商與消費者之間的流通橋樑。

「這幾年因為有黑貓宅急便這個平台，加速了台灣無店鋪販售市場的發展，」統一速達洪尙文就指出，無店鋪銷售要發達，除了店家的產品品質好又特別，價錢便宜，接下來的關鍵，就是配送的品質。

溫控運送，讓特產小吃全省賣

目前，日本大和運輸來自 B2C 的營業額，已經佔全部營收的 80%。在統一速達網站上的「黑貓探險隊」單元，也有來自全台各地、超過 1,300 家具有特色的農漁特產和小吃店家。他們許多沒有能力建立自己的物流車隊，但是透過黑貓宅配網，卻能以無店鋪行銷方式做到更廣的生意。

「我有次在高雄看到黑貓宅急便的車子，馬上就覺得這就是我要的！」位在台南的「依蕾特布丁」老闆方毅派，回憶到他第一眼對黑貓宅急便的感覺。對講求低溫冷藏的布丁產品而言，提供 3 種溫度（常溫、冷藏、冷凍）全省宅配服務的黑貓宅急便，讓他可以把出貨觸角延伸到北台灣。現在靠著黑貓宅急便，他一個月可以出貨 2,000 盒布丁到全台灣。

事實上，像依蕾特布丁這樣運用無店鋪行銷的中小企業，愈來愈多。統一速達不僅幫他們做到更好的物流服務，配套推出的「客樂得」代客收款服務，也讓許多擔心線上交易安全的消費者，在虛擬通路上訂購商品之後，可以貨到再付款。同時幫助許多無法申請線上付款的小廠商，解決了金流的問題。

統一速達帶來的通路新革命，效應正在發酵。彷彿就像其黑貓宅急便「一隻母貓啣著小貓」的商標圖案一樣，將為無店鋪行銷時代的買賣雙方，啣來更多的便利與商機。

統一速達 PP 二代系統啓用 改寫國內宅配歷史

GPRS 即時上傳貨態 提供五大宅配功能

爲了提供消費者更便利、貼心的配送服務，統一速達承襲日本大和運輸獨步全球的資訊傳輸技術與系統建置 know how，投資超過 2 億元台幣，費時一年半完成 PP(Portable POS)二代系統更新，成爲國內第一家使用 GPRS 即時上傳貨態的宅配業者，正式改寫台灣宅配業的歷史。即日起，消費者寄件後半小時即可上網查詢貨態，掌握全流程，並新增客服系統集貨派遣功能，大幅提升集貨效率。除此之外，像貨到 email 告知、託運單掃描機制及線上列印託運單等，也都預計在年底陸續上線，統一速達預估 PP 二代系統導入後，將全面帶動宅配業服務水準。

在提升服務品質的同時，因應時代潮流變遷，維護自然、安全的環境，並回歸充滿希望與幸福感的生活態度已成爲全球趨勢，因此統一速達與日本大和運輸同步進行品牌識別系統更新。全新品牌識別系統採用綠、黃兩色的組合，綠色象徵黑貓宅急便藉由安心的配送服務，朝成爲社會公共事業目標邁進；黃色則象徵便利的黑貓宅急便服務爲消費者創造更舒適的生活。屆時將從營業所外觀、集配車、託運單到紙箱及平面印刷品．．．等，都逐步更新成更鮮明、簡潔的品牌識別系統，並預估將於 2010 年前完成。

從黑貓宅急便服務引進台灣後，由於不斷引進日本最先新進的配送技術、設備及服務概念，並加以本土化，所以 7 年以來，不僅促成國內宅配產業的興起，也改變國人對於配送服務的傳統印象。但統一速達仍不斷思考如何運用最新的 IT 設備及技術，讓黑貓宅急便的服務可以不斷進化，所以便著手規劃 PP(Portable POS)的全面升級計劃，除了建置網路架構外，也針對軟硬體設備更新，不僅讓全省超過 2000 位 SD(Sales Driver)都配備最新的 PP(Portable POS)設備，也讓每天超過 8 萬件的貨物流通量都隨時隨地在黑貓宅急便的全流程掌控當中。

統一速達的 PP 二代系統啓用後，五大項新服務將同時爲消費者、契約客戶及黑貓宅急便創造三贏的局面。對一般消費者、企業用戶及無店鋪販售業者來說，未來寄件後半小時即可以利用網路查詢貨物配送狀況；而當貨物送達收件人手中時，即同時收到黑貓宅急便的 email 通知。另外，託運單掃描機制方便送禮者或業者寄件後第三天調閱收件者簽名，完全掌握包裹寄送狀況，而且查詢時間只要 6 秒，快速便利；寄件者也可線上填寫、列印託運單，省去手寫的麻煩。對黑貓宅急便 SD(Sales Driver)而言，由於配送包裹寄送地條碼化、標籤化，省去 SD 手寫郵遞區號的困擾，而運用 GPRS 即時傳輸技術，SD 使用 PP(Portable POS)刷貨物條碼即時上傳貨態以利消費者查詢，而 PP 也可同步接收消費者的集貨派遣通知，增加宅配作業的時效性與準確性，同時讓 SD(Sales Driver)與客服人員的作業更加省力化。

七年來，黑貓宅急便各項配送服務，如常溫、低溫、旅遊行李宅宅急便、以及源自「產地直送」概念的黑貓探險隊等，著實改變台灣消費者的生活型態。但黑貓宅急便仍不斷從消費者角度思考，持續進化配送服務，繼今年 6 月在大台北地區推出文件宅急便測試服務後，累計至今的配送量超過 2 萬 5 千件，反映出上班族與 SOHO 族對文件宅急便的高度需求，因此，10 月下旬，黑貓宅急便將擴大文件宅急便的服務範圍至全台；此外，黑貓宅急便也努力提供全台民眾一致化的服務品質，於今年 9 月克服運輸限制，再將黑貓宅急便服務擴展到外島馬祖，讓外島居民與阿兵哥也可以同樣享受各地美食，成爲國內唯一配送範圍擴及台、澎、金、馬地區的宅配業者。

物流管理(宅急便)

內部運作

一、所提供的服務

(一) 黑貓宅配服務特色

- 1 · 365 天全年無休。
- 2 · 一通電話到府收貨。
- 3 · 常溫、冷藏、冷凍，新鮮配送最專業。
- 4 · 代收店及營業所超過 16,000 家，服務網遍及全省。
- 5 · 可指定配送時間帶，且提供不限次數之再配送服務。
- 6 · 簡易密封包裝即可寄送。
- 7 · 可利用電話或網路，進行貨物追蹤查詢。
- 8 · 不分距離均依貨箱尺寸統一計算。

(二) 常溫宅配服務

1 · 常溫宅配服務採寄件人付款方式，黑貓宅便人員向寄件者收取運費，其計價方式以包裹尺寸來計價。

2 · 而他收貨點以以下方式收貨：

至代收店寄件：您可以到全國代收店(如 7-11)、或是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。

電話通知取件：電話通知營業所請宅急便人員到府收件，或是直接電話聯絡您熟悉的宅急便人員到府收件。

網路預約寄件：可以利用網路預約後三天的寄件，宅急便人員將會在你指定日期至您指定地點收件喔!(網路預約寄件因取件時間限制，故不適用當日宅急便服務)

全國營業據點：請您到我們各地的營業據點寄送低溫包裹。

3 · 另外台北、基隆地區提供當日送達服務，而澎湖望安鄉、七美鄉、虎井島、桶盤島、大倉嶼、員貝嶼、鳥嶼、吉貝嶼 金門烏坵鄉(大膽島、二膽島)這些地區則不提供服務。

(三) 低溫宅配服務

1 · 將您所託運的低溫物品或包裹，當日或隔天送達至您指定之收件人手中的服務。低溫分冷藏 (3 °C) / 冷凍 (-18 °C) 兩種溫層，您可視物品或包裹的特性選擇不同溫層進行運送。

2 · 低溫宅急便的低溫設備有：所有車輛配有冷藏冷凍設備、轉運時備有低溫籠車，全程新鮮確保低溫、各營業所皆有冷藏、冷凍庫保存低溫包裹。

3 · 收貨點以以下方式收貨：

全國營業據點：請您到我們各地的營業據點寄送低溫包裹。

各地連鎖便利商店代收店：您可至 7-ELEVEN、萊爾富便利商店、OK 便利店、福客多等連鎖便利商店代收店寄件(插有低溫宅

急便旗子)，請直接洽詢門市人員。

電話通知取件：電話通知營業所請宅急便人員到府收件，或是直接電話聯絡您熟悉的宅急便人員到府收件。

網路預約寄件：可以利用網路預約後三天的寄件，宅急便人員將會在你指定日期至您指定地點收件喔!(網路預約寄件因取件時間限制，故不適用當日宅急便服務。)

(四) 到府宅配

1. 服務方式：

全國營業據點：請您到我們各地的營業據點寄送低溫包裹。

電話通知取件：電話通知營業所請宅急便人員到府收件，或是直接電話聯絡您熟悉的宅急便人員到府收件。

至 7-11 寄件：您可以到全國 7-ELEVEN 寄送使用到付宅急便服務的包裹。

(五) 當日宅配服務

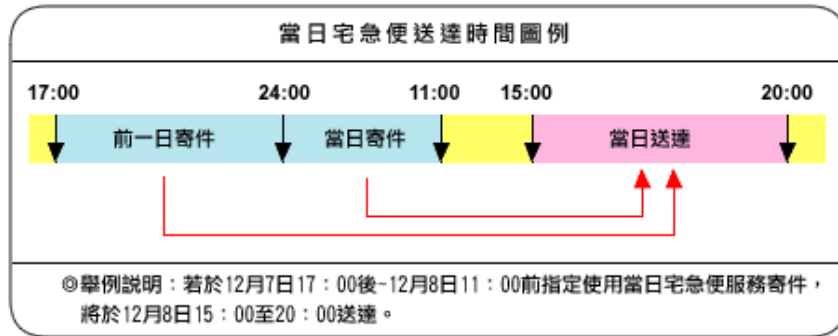
1. 服務說明

常溫宅急便、低溫宅急便、到付宅急便皆適用。僅限台北市、台北縣、基隆市三地互寄。服務時間為前一日下午 17：00 至當日上午 11：00 前。寄件者只要在前一日下午 17：00 至當日上午 11：00 前，指定使用「當日宅急便」服務寄件，皆可於當日 15：00~20：00 送達。

舉例說明：

1. 大明於 12 月 7 日早上 10：00 寄件，未指定使用「當日宅急便」，其包裹將於 12 月 8 日送達。
2. 明明於 12 月 7 日早上 10：00 寄件，指定使用「當日宅急便」，則其包裹將於 12 月 7 日 15：00 至 20：00 送達。
3. 小明於 12 月 7 日下午 20：00 寄件，未指定使用「當日宅急便」，則其包裹將於 12 月 9 日送達。(一般宅急便寄件時間若超過 17 點視同隔日寄件，將隔兩日後送達)
4. 阿明於 12 月 7 日下午 20：00 寄件，指定使用「當日宅急便」，則其包裹將於 12 月 8 日 15：00 至 20：00 送達。
5. 明明於 12 月 7 日中午 12：00 寄件，使用「一般宅急便」，則其包裹將於 12 月 8 日送達。
(已過當日宅急便服務時間，無法使用當日宅急便)

當日宅急便送達時間圖例



（六）顧客服務

1、對客態度(四寶)：宅急便要求 S D 和員工，在面對顧客的時候，臉要笑、嘴要甜、腰要軟、手腳要快，以顧客的立場去服務顧客，務必要求讓顧客享受到溫馨的服務。

2、緊急應變處理：

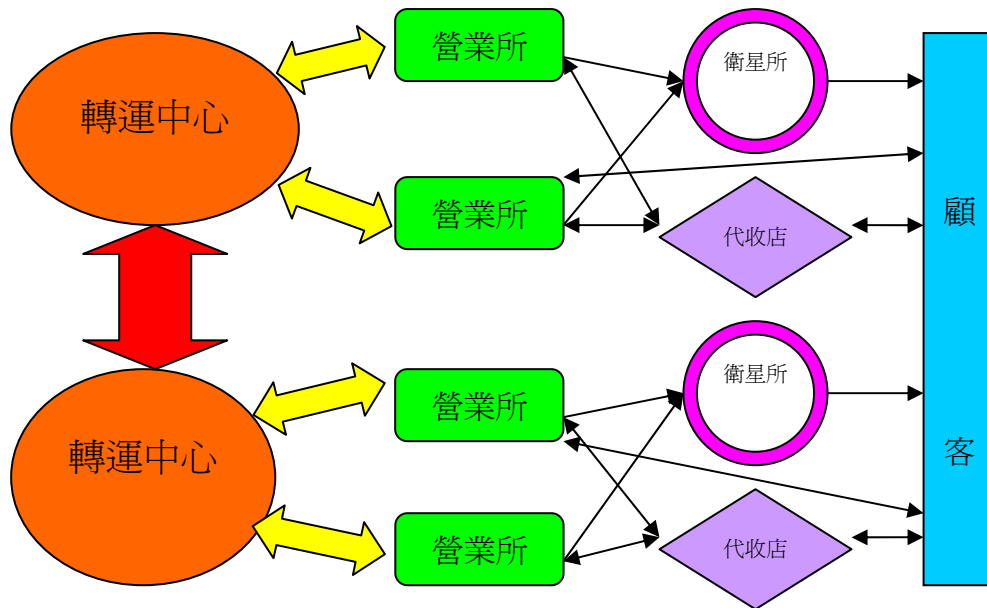
在對於公司工作層面上來說：如在運送的過程當中,如果遇到該車發生狀況問題無法繼續或會延宕時間的問題時,黑貓會由各營運所調動車輛或租借車輛前往支援,通常營業所裡的車輛,會保持著有一輛空車的狀況以便不時之需。

如果以顧客需求層面而言：如當天因事故無法準時送達，S D 或公司會打電話先行跟顧客說明、溝通、協商物品會有延宕情形，雖然會造成顧客困擾與不變，但也以最虛心的心態跟顧客溝通。

3、損失賠償

損失賠償部分，如在運輸過程當中，因為人為或可避免因素造成顧客物品有損毀發生時，黑貓宅急便有賠償條款可以提供賠償，但！每次賠償金額已兩萬元為上限，附加一提的，黑貓宅即便不提供貴重物品之運輸。

二、黑貓宅急便配送流程



*.黑貓宅急便組織：4 個貨物集中中心、16 個營運所、2000 多個衛星所、1000 多台運輸車。

(一) 流程說明

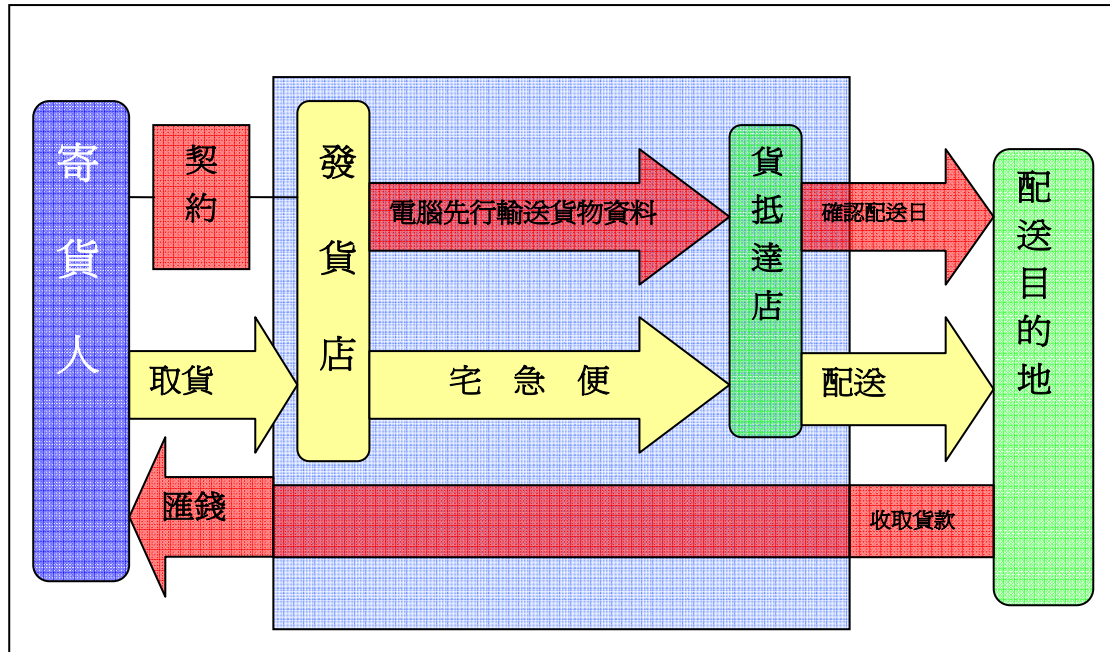
宅急便的配送流程，跟其他物流業者的配送大同小異，先是從寄件人收取欲寄貨品或者寄件人本人將貨品交到代收商店（ex.7-11），再由黑貓的籠車將貨品集中運送到寄件人當地的發或營業所，再利用籠車配送到鄰近的發貨轉運中心，並轉運到收件人當地地區的發貨轉運中心去，由收件人當地轉運中心去分貨，將貨品用貨車搬運到或營業所，再一次的分貨送達收件人。

(二) 細項說明

1. 代收店：利用聯盟之便利商店的力量，讓顧客人在最便利最近的巨哩，將貨物既送到代收店，轉配送到收件人。通常以便利商店為最為淺顯的例子。
2. 發貨營業所（集貨中心）：小型直營據點，負責以地區為單位作一個集貨配、送的工作
3. 發貨轉運中心（集散基地）：將由全國各地的貨物集中到集散中心，將來自各地的貨物分送到各所屬的集中中心去；進行各據點之間的路線運送；根據貨物既注目的地進行分類工作

三、公司組織各工作流程圖

(一) 集中收款流程



宅急便集中收款服務（Y C S）流程圖

此服務係指在運送電子商務、電話購物等貨品的同時，也一並提供代收款項的服務。換言之，當消費者完成網路購物後，可以選擇貨到付款的方式，由宅急便負責在送貨抵達時代收貨款，其後在統一匯給郵購公司。如此一來消費者可更安心地再網路上購物，不用擔心付款時信用卡資料遭到盜取的危險。使買方和賣方快數連結的服務，當買賣商方同意完成交易後，透過宅急便的此項服務，可使買方儘速拿到貨品，賣方也能儘速得到或晚。當買方對於貨品有所疑慮時，也可簡易地進行退或退錢程序。

（二）運送系統

設置多配送據點的方式（根據上表配送流程圖）來完成其運輸系統之建設，所謂配送據點，便是再核心配送、區域配送、地區配送三個轉運點上配置許多相同的車輛，便能將偏遠地區的貨物也做到隔日到達的服務平準化之目標。

舉例來說：白天至各客戶處收貨，晚上將貨物集中到貨物集散基地；晚上將貨物裝上貨車，貨車連夜運行，隔日早上送達目的地的貨物集散基地，接下來再立刻送入負責配送的集貨中心；等待發車的SD，在將已經上或的貨車開往自己負責的區域配送。

（三）貨車設備

1、宅配車的構造剖面圖

冷 藏 庫	冷 凍 庫
-------------	-------------

常溫庫

宅配車的基本構造如右圖，宅配車成本為九十萬元，其中每台配送車都裝有行車紀錄器；紀錄當天車上行駛距離、時間、速度用以紀錄 S D 每日的行使狀況。其折舊年限為五年，其中最

直得注意的就是他們冷藏庫和冷凍庫的位置，為何他們的宅配車單較會比較高，原因也是來至於此，一般物流商他們在低溫冷藏技術方面，都是採用續冷劑（ex. 冰塊、液態氮）作為一個冷藏保鮮，但其效果僅適用於短時間配送，因續冷劑在接觸常溫之後，他會不對的隨著時間而溫度上升的正相關變化。也就是說放在續冷劑上的保鮮品，會隨時間越來越不保鮮。相對的對於宅配車來說，他們是採用在車廂內裝置成冰櫃。以求長期保鮮常態恆溫的狀態，其中冷藏庫的溫度為 3 度冷凍庫為 -18 度恆溫。

2、宅配專用機車：用於需要機動性極高，受地理因素影響無法用車有效率抵達的地方使用；其需要搭配一台集配車作為一個輔助，藉由無線電來聯絡彼此間的方向距離，以期達到最有效率化配送服務。

（四）貨物追蹤系統

為了讓顧客了解寄出的貨物，到底運送到哪裡的疑問。宅急便研發提供了貨物追蹤系統，這套系統的流程即：當 S D 將集貨情報輸入攜帶型終端機後，若將終端機上與附屬的小型列印機連結後，則能馬上將紅外線自動分貨機所需的條碼列出。如此一來不但便能透過網路（終端機傳輸出資訊給遠端電腦），隨時掌握貨物動態，也能減少負責進行貨車運行管理及貨物分類等的人力之初，繼而達到集配貨成本削減之目的。

（五）行駛情報系統

利用衛星導航系統運作，及全國交通網絡，透過無線機傳遞全國各地交通情報訊息，規避交通擁塞問題。

（六）單位裝載系統

指不將保管、移動、卸貨等工作分別進行，而是將貨物量彙整集到一定數量後，再一並執行作業的方式。首先貨物至於裝有車輪的廂型或板上，再飛別於貨物需要進行移動或卸貨工作時，以整個一起移動的方式進行。此系統之完成，位宅急便業務的裝卸工作節省相當可觀的時間。

舉例來說：為了對物品保護，進行的安全性及效率方面的感善，因貨車車身長約 2.5 公尺，因此便將期從中分為兩半，在每台貨車之中，設置兩個長寬各為 1.1 公尺的貨物架，這樣顧及到每一個人的力氣，且能充分發揮貨車空間的單位或系統。

（七）自動分流設備

強調迅速送達的宅配事業，為了確實按照分送地點區分大量貨物，因而引進自動分貨設備。所謂分流是自動分貨機汐止，讓貨物再輸送帶上移動，當貨物來到已決定方向的滑台時，分流調節器會敲打貨物，讓貨物掉在滑台上。輸送帶的入口處有一個人工操作按鍵器，視物品上所黏貼的代碼按下按鍵。如此一來，隨著指定滑台移動的貨物，會被壓入分流調節器，在從華臺上滑入。因為宅急便所

處理之貨物，來自於不特定的顧客，因此貨物之外型大小，通常也都有所不同，根據此項機制，讓貨物在輸送帶上移動，當貨物來到分流點時，機器會依照貨物上的條碼，決定是否推入滑道。

原本每小時可進行七、八千件貨物分類工作的機器，由於需輔以員工用肉眼進行識別貨物配送目的的代碼，因此充其量只能完成預定水準之半工作，但已經比原本人工分貨作業效率已經高出好幾倍。

黑貓宅急便物流運送過程之外部關係

所謂的外部關係，即是探討黑貓如何透過行銷學常用的 4P 與消費者互動：

1.產品方面：

(一) **一般宅急便**：又可分為**常溫宅急便**、**低溫宅急便**及**到付宅急便**。其中低溫宅急便可依託寄物品的特性分為冷藏及冷凍。至於到付宅急便則是運費由收件人付款的方式。特別的是以上三種宅急便都可以採用**電話通知取件**，即電話通知營業所請宅急便人員到府收件，或是直接電話聯絡您熟悉的宅急便人員到府收件。讓消費者不用出門也可以寄送貨品。

(二) **當日宅急便**：目前僅限**台北市、台北縣、基隆市**三地互寄。寄件者只要在前一日下午**17:00**起至當日上午**11:00**前，指定使用「當日宅急便」服務寄件，皆可於當日**15:00~20:00**送達。而此服務常溫宅急便、低溫宅急便、到付宅急便皆適用。而此種服務亦適用**電話通知取件**。

黑貓宅急便 送達時間表			
	配送範圍	寄件時間	送達時間
一般宅急便	全國各縣市互寄 (含澎湖、金門、小琉球)	0點~17點	隔日8點~20點
		17點~24點	隔兩日8點~20點
當日宅急便	限台北縣市、基隆市 三地互寄	0點~11點	當日 15點~20點
		17點~24點	隔日 15點~20點

(三) **文件便利帶**：黑貓宅急便於**10/24**正式推出「文件便」，可到全省**7-11**索取專用的黑貓文件袋寄件，裝滿只要**88**元。凡台灣全省當日**17:00**前交寄；隔日配達。大台北地區互寄於上午**11:00**前交寄，更可當日配達。但外島不適用本專案，且本服務無法提供到府收件。

(四) **國際宅急便**：主要是透過與日本的大和運輸合作，將客戶的文件、物品由台灣寄往日本各地之國際宅配服務，且最快隔兩日即可送達。其主要的作業與本島內寄件最大的不同在於：在寄送的過程中，**限使用免費提供之專用包裹**，並需

要填寫專用的託運單。也因為反應成本，故其在重量上限與定價上皆比國內的宅急便來的多。然目前仍在試營階段，故僅接受台灣本島與小琉球之間的寄件。

(五) 宅急便客樂得：主要是宅即便在運送商品給買家的過程中，**代替商家收取貨款**，再將款項匯入商家所指定的帳戶，而宅急便只抽取部份手續費的一種服務。如此不僅簡化了買賣雙方的交易流程、一手交錢一手交貨，讓消費者與商家都放心。同時，只要成為宅急便客樂得的契約客戶，商家便會收到每週的對帳單，詳列完整的付款明細，方便商家的核對，讓商家對財務的管理較為安心。

(六) 物販：在黑貓的營業據點內，亦有提供商品販售的服務。而其**主要販售的品項**為統一麥飯石礦泉水、愛維養礦泉水還有黑貓宅急便的包裝材料等等。當然除了可以現場訂購之外，物販也提供了網路及電話訂購的方式，並結合**貨到在付款、免費運送**的服務，藉以吸引對此類商品有需求且需要大量進貨的消費者。

※黑貓可以寄送的商品雖多，但也有些商品是無法寄送的，以下列舉出無法寄送的商品：

物品尺寸超過 150cm 或重量超過 20kg

現金、票據、股票等有價證券

珠寶、古董、藝術品、貴金屬等**貴重物**

准考證、身份證、護照、機票、標單等**難以再補發之物品**

不能再複製之圖、稿、卡帶、磁碟或其他同性質之**物品**等

信用卡、提款卡

遺骨、牌位、佛像等

狗、貓、小鳥等寵物或動物

煙火、油品、瓦斯瓶、稀釋劑等**易燃、揮發、腐蝕性物品**

槍炮彈藥刀劍類等具**危險性物品、違禁物品、有毒性物品**

具通訊性質之信函、或有違公共秩序、善良風俗等之物品

物品價值**超過新台幣 2 萬元者**

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

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時

收件人地址為郵政信箱者。如軍營、軍校等

2.定價方面：主要依「**包裹尺寸**」統一計算。所謂「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)

黑貓宅急便運費表									
2006年8月1日凌晨生效									
包裹尺寸		60cm以下		61cm-90cm		91cm-120cm		121cm-150cm	
一般宅急便	區域	本島	金澎馬門湖祖	本島	金澎馬門湖祖	本島	金澎馬門湖祖	本島	金澎馬門湖祖
	常溫	120元	220元	160元	280元	200元	320元	240元	360元
	低溫	150元	260元	210元	340元	270元	400元	暫無提供	暫無提供
當日宅急便	區域	限台北縣市、基隆市三地互寄		限台北縣市、基隆市三地互寄		限台北縣市、基隆市三地互寄		限台北縣市、基隆市三地互寄	
	常溫	130元		180元		230元		280元	
	低溫	160元		230元		300元		暫無提供	

3.通路方面：

(一) 連鎖便利商店：像 7-11、OK、福客多便利店。此類型的通路主要並不是運送便利商店的商品，而是透過便利商店非常密集的據點讓消費者可以方便投遞其要傳送的商品。便利商店透過提供收件服務，得以獲得一些佣金或補償金，另外也提升了來投遞商品的消費者在店內消費的機會。

(二) 全省連鎖加盟店：像康是美、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、生活工場等等。此類的結盟主要是讓有些不方便前往店家購物的消費者得以透過黑貓的運送而取得商品。對全省連鎖加盟店來說，透過此種結盟可以省去了其另外成立物流部門的成本。

(三) 農家及在地產業：此種的結盟不勝凡舉，像是一些經過新聞或是美食節目報導、或是在 BBS、網路上佳評如潮的在地餐飲業，自然就吸引了消費者的好奇，想要嚐嚐是否真如主持人或大家所說的那般美味可口且俗又大碗。當然種植蔬果的農家也是如此，像是經過競賽得名、新聞報導或是名人推薦後的農產品，也會增加了消費者嘗鮮的欲望，故透過宅配的方式無疑是可以讓遠地的人不需跑來也可以嘗到他們那為人稱頌的商品。

(四) 電子虛擬商店：拜生活忙碌與科技進步之賜，網路購物已成為一股難以抵擋的趨勢。也因為看準了此趨勢，故黑貓也與部份電子購物商城甚至是大戶拍賣商建立起了聯盟的關係，透過契約制的方式，將商品的運送交給專業的物流業者，不僅可以滿足了現代少量多樣的需求，更是大大減少了購物城與大客戶花在運輸上的成本。

(五) 黑貓營業據點：黑貓主要的據點可以分為營業所與衛星所。其中營業所是可以讓消費者在營業時間內投遞其要寄送的商品，幾乎全台(含外島澎湖)都有營業所的設立；然衛星所只負責分送貨品，也就是貨車一出衛星所，鐵門即關上，不接受一般消費者的投遞。衛星所的成立目的主要是為了更貼近消費者，讓貨物的傳遞能夠更有效率。

4.推廣方面：

(一)節慶的宣傳：凡是節慶的到來，黑貓便在便利商店張貼海報宣傳應景的商品，像是年菜的預購，中秋月餅的訂購等等，藉以喚起消費的注意，進而提高了其購買慾望。再以知名飯店主廚為號召，吸引那些沒錢吃大餐的也能以較低廉的價格；沒時間去飯店的也能在家裡，享受到頂級的佳餚。

(二)棒球隊的效益：統一獅棒球隊可說是元老級的球隊，隨著統一的觸角越加多樣化，球隊也成爲了關係企業中最佳的宣傳武器。只要在球衣上張貼了關係企業的標誌或在球場外野張貼大幅的看板廣告，透過現場直播出來，根本就是廠商的免費廣告。在搭配在球場舉辦關係企業的主題日，更是可以大大提升了該企業的知名度。像今年 5/13 號，黑貓宅急便就在台南主場舉辦了：陪媽媽度過快樂母親節的活動。透過在球場與球迷的互動，及活動所贈送的贈品，都大大的提升了黑貓在消費者心目中的印象分數。而適時的請明星球員來參與黑貓所舉辦的活動，對於忠實球迷來說更有種無形的催眠作用，進而提升了黑貓的企業形象。

(三)結盟企業的聯合促銷：透過買什麼即贈送關係企業的商品折價券是許多企業常玩的銷售手法。像之前中秋節，統一集推出了到 7-11 購買特定門市禮盒所贈送的貼心回禮優惠券一張，憑券到 7-11 使用黑貓宅急便服務，可以折價運費 20 元的優惠；還有凡在 Jusco(位在中和的環球購物城)消費滿 2000 元，即可享有免費宅配服務等等。透過這些聯合促銷，讓消費者有賺到的感覺，進而提高了寄送貨品的動機，也提升了黑貓的營業績效。

(四)與學校結合：每到寒暑假，總是學生要搬運行李、家當的時刻。以前的學生要馬就叫家人來幫忙載，要馬就是自己裝箱帶到郵局去寄，可說是相當不便。隨著黑貓等物流業者的成立，他們也看到了這塊有利可圖的市場。於是與學校方面合作，每到寒暑假來臨前，即到宿舍門口去接受學生的託運。不僅提升了企業的業績，更加深了學生對該企業的印象。

SWOT

優勢〈Strength〉

1. 代收通路多且強(尤其是 7-11) 到處皆可託運之高密度的代收店(7-11、OK 便利店、康是美、新東陽 郭元益等全台超過一萬家門市爲代收據點)
2. 營業據點多 全台營業據點高達 169 所
3. 產品(ex.常溫,低溫,代收貨款,當日到達)完整 一通電話，到府收貨. 全年無休之收送服務 指定時間帶送達
4. 散戶(C 客戶)比例高，平均單價高
5. 品牌知名度高
6. 一目瞭然的全國均一運費
7. 母公司集團資源豐富 統一超商和統一企業以及大和運輸 資本額高達十億

8. 線上及電話貨物追蹤查詢等情報系統

劣勢〈Weaknesses〉

1. 產品價格較高
2. 資訊系統彈性低
3. 折舊成本壓力相對高

機會〈Opportunities〉

1. 國民生活及消費習慣改變
2. 無店舖販賣(ex. 電視購物, 郵購, 網路購物...) 大行其道
3. 配送服務品質的要求
4. 配送服務的衍生性需求(ex. 代收貨款, 包材, 逆物流...)

威脅〈Threats〉

1. 傳統貨運業者(大榮, 新竹)的轉型
2. 郵局及傳統貨運業者的低價競爭 相較於台灣宅配通和黑貓宅急便的收費標準, 傳統老字號的郵局計價方式最為便宜, 以郵局到府收件的商品尺寸規格 150 公分為例, 黑貓宅急便為 360 元, 而郵局只要 180 元, 整整便宜了一半以上。
3. 公司規模成長後的管理不易(ex. 品質, 人員, 車輛, 帳款...)
4. 油價上漲

五力分析

現有競爭者的競爭 主要為台灣宅配通(大嘴鳥) 新竹貨運 大榮貨運 郵局

潛在進入者的威脅 專業化及專一化的文件配送

替代者的威脅

消費者的議價能力 低 其通路與產品的完整性 良好的品牌知名度

供應商的議價能力 中 目前集配車輛有 1360 輛

相關企業:

日本大和運輸、統一企業、統一超商、統一精工、無印良品、康是美、統一夢公園生活事業股份有限公司。

企業未來展望：

統一速達經營理念



統一速達致力於構築配送至全國各家庭的運輸網，提供全國一致的優質服務，為消費者創造更便利，舒適的生活，以成為社會公共事業為目標貢獻心力。

統一速達未來展望



「宅急便」鎖定家庭及個人消費者，以提供專業、便利、親切的服務為職志，將顧客託寄的物品安全準確的送到收件人手中。目前利用 7-11、康是美、福客多、OK 便利商店、新東陽、郭元益等全台超過一萬家門市為代收據點，未來更將全力整合各項相關資源；如：郵購、網路購物、各地名產配送、物流等，以及多元化開發各種「宅急便」業務，同時加強與其他通路合作以形成更緊密的運輸服務網，並在機場、車站或觀光景點設立服務站。

統一速達更致力架構全台綿密的服務運輸網，無論是市內、高山甚至離島，皆提供親切、便利、貼心的服務。面對未來，我們更將活用「宅急便」的基礎，創造新的流通管道與文化，期望帶動台灣物流環境與品質的提升，並提供台灣消費者豐裕的生活方式。

統一速達公司掌握到宅配業必須做到的「時效性」，在全省主要配送區域內，非但可在指定時間及時送達，縱使全省最偏遠地區，也能在隔日就送達；其次，也應提供絕對的「方便性」，即客戶打一通要求服務的電話即可快速到府取貨。統一速達公司亦了解必須快速使消費者享受到「網路外部性」，此即全省各地任何地區均應成為宅配服務網的服務範疇，加入者有如打電話般，即刻享受全島服務的外部效益；其他諸如「安全性」，貨物只要簡單包裝即可上車托運，服務人員隨時仔細照料貨品，安全送達；「可追蹤性」，委託運送的物品，目前在途狀況可隨時接受客戶查詢；「完全性」，要能做到全年無休的全時間服務；「統一性」，全省統一的標準費率，以求服務模式客製化、收費標準化。統一速達現在全國5000多家便利超商、超市、餐廳、藥局、書局等都可寄送貨件，並陸續增加中，計劃在2004 年全國將有30000 家受理站，也預計在2001 年底在全台設立30 個集貨站，未來能達到全國60 所集貨站，以及未來各縣市轄區皆有大型轉運中心。秉持著「從客戶角度開發新的宅配服務」的理念，不但將展開全國到府收件的服務，也會陸續推出各項宅配服務，未來更希望從全國宅配發展為全球宅配。統一速達

更希望能徹底加速傳統快遞服務觀念的變革，「從客戶角度開創便利溫馨與新的宅配服務」，運用21世紀高科技配送技術，整合資訊流、金流、物流系統，為台灣消費者提供更快速、更確實、更安全的戶對戶遞送服務。因此，不只統一速達公司或是有心加入宅配經營的業者，除了應建立正確的服務理念，吸取經營 Know-How 外，如何整備宅配體系、規劃配送資訊系統、培養各級管理人才、快速增加營業或代收據點，均是業者可以努力的方向，至於導入自動分類設備、動態追蹤系統，也可隨業務的發展，同步加強有助於提昇服務品質的活動，以積極創造新時代的服務價值。

建議及結語:

統一速達從一開始進入宅配市場，就不斷的創新走在市場的前端，無論是「一通電話服務即到」或「送貨到府」皆儼然成為宅配業的市場標準。隨著電子商務蓬勃的發展，統一速達並不侷限於自我的市場，而是憑藉著高科技的網際網路功能，以最快時間及最短的距離，為全國的消費者服務(如現今的農、魚特產與應景食品及為目前正在開發的離島服務等)。在專業、便利、親切的服務下，統一速達與其他貨運最大的不同之處是對於服務品質的強調與取件配送速度的求，且依市場消費需求作多方市場區隔，讓消費者得到最大的利益。此外，無論是統一速達公司或其他相關同業，需憑藉有別以往傳統貨運業，以「更專業化、精緻化」及「消費者服務導向」為基石，徹底以消費者之層面及利益做為優先考量，藉此與消費者產生互動的關係並樹立最佳的形象，如此建立起消費者的忠誠度與續用率，才能在這激烈競爭市場中獲得消費者的肯定與認同，而成為市場的領導者。

Q and A

1. 宅配機車的用途?
2. 提供貴重物品的運送嗎?
3. 第幾年損益平衡?
4. 常客可否折扣?
5. 偏遠地區運送嗎?
6. 配送數量?
7. 如何管理司機?
8. 車的成本?折舊?
9. 嘉義新民點員工數?
10. 衛星所 VS 營業所?
11. 轉運站平均集貨量?
12. 管理?晉升機制?

- 13.組織?
- 14.配送錯誤?
- 15.是否開放全島運送（指離島部分）？
- 16.國際化?
- 17.運送中,發生狀況問題?
- 18.當日配送服務是否拓增到全台灣?
- 19.最大競爭對手?
- 20.績效評估？
- 21.退貨機制?
- 22.五大包裝?
- 23.當初如何擴張及推廣業務?
- 24.廠商接洽?
- 25.聚點面積?
- 26.油價上漲？
- 27.颱風？
- 28.經濟不景氣的影響?
- 29.指定送達日？
- 30.當物品高過標準時，為何不採取加收運費?
- 31.是否有遇過較特殊的客人(如外國人)？
- 32.CRM?

- 1.用於需要機動性極高，受地理因素影響無法用車有效率抵達的地方使用；其需要搭配一台集配車作為一個輔助，藉由無線電來聯絡彼此間的方向距離，以期達到最有效率化配送服務。
2. 不提供貴重物品運送服務，最高賠償金為 20,000 元
3. 黑貓經營七、八年之久在第三年才達損益平衡點
4. 大宗顧客及契約商
5. 唯一一家提供偏遠山區送貨服務
- 6.每一個人員一天平均配送量為 50 件,旺季可達 200 件(旺季有時還需要應徵工讀生和臨時供來幫忙服務)
7. 每台配送車都裝有行車紀錄器;紀錄當天車上行駛距離,時間,速度.
8. 每一台宅配車的成本為新台幣 90 萬元,其折舊年限為 5 年,車輛維修由總公司辦理.
9. 嘉義分點總員工為 53 人(其中正職的有 40 人)
10. 貼近消費者收件的轉運地點（一般時候為不開放對外營業）
- 11.一個轉運站每天平均集貨量 90,000 件/天
- 12.公司對人員錯誤率為 0.1%左右限度。宅急便 4 寶:臉要笑、嘴要甜、腰要軟、手腳要

快

13.黑貓宅急便組織：4 個貨物集中中心、16 個營運所、2000 多個衛星所、1000 多台運輸車 一個車組團隊為 6 人

14.當貨物在轉運中心發現配錯時,需當天集中管理,再進行下一批次的配送 (轉運中心營運時間 23:00~7:00)

15.離島運送受限於天候影響比較大,且市場比較少之故,和設備資金的規劃使用,目前只開放部分區域可送達,未來會逐漸朝著全島運輸之路前進.(即使賠錢

16.會效法日本大合貨運,但採逐漸式拓展(因為受限於資金使用和損益平衡問題) 今年 12 月份已經開放國際間宅配(目前只開放到日本)未來也考慮大陸市場

17.黑貓會由各營運所調動車輛或租借車輛前往支援.(通常會流 1 台車

19 中華郵政(價格低廉)

20.公司對人員錯誤率為 0.1%左右限度

21.客戶一通電話,SD 就會到府取貨兼退款

22.此為商業機密,不方便對外透漏

23.主動出擊,以服務口碑拓展業務

24. SD 由大宗客戶下首,主動詢問是否簽訂契約

25.集貨中心 2000 多坪 新民轉運點面積為 2 7 0 坪

26.不調漲價格,與同業競爭者和政府相關部門聯合訂價。也不考慮從運輸車上 進行相關配套改變,因效果有有限之故

27 只能電話聯絡顧客,請其寬容,等天候好轉會盡快把貨送到

28 影響業績 3 成左右

29 因其成本較高,及作業因素考量,故目前無此打算

30 此為作業及成本考量。如果產品可分裝,還是願意幫客人分裝及收件,但若不行,只能幫他們介紹其他業主。

31:有的。有時遇到這類客人,我們不清楚他所要送達的地址時(因為是英文),我們會先打電話詢問是否正確。

32.主要還是靠 SD 開發及維護,而 SD 的薪水跟其業績有關,因此他們也很努力,且落實宅即便四寶(臉要笑、嘴要甜、腰要軟、手腳要快)。