

物流管理期末報告

新竹貨運的營運概況及分析



第九組

0944096 楊欣潔
0944111 吳玗蕙
0944112 李佩蓉
0944113 翁承玉
0944092 陳韋瑄

2008年1月7日

目錄

壹、 公司簡介.....	2
貳、 科技的進入.....	3
參、 貨物服務.....	6
肆、 行銷組合(4P).....	7
伍、 五力分析.....	8
陸、 SWOT 分析.....	10
柒、 未來對應策略及因應作為.....	13
捌、 新竹貨運專訪.....	14
玖、 結論.....	16
壹拾、 資料來源.....	16

壹、公司簡介

新竹貨運股份有限公司隸屬於仰德集團，前身為「新竹州自動車運輸株式會社」，新竹貨運公司成立於1938年，從事內陸運輸事業，於1988年完成全省營業站所電腦網路連線，導入全國貨物追蹤系統，新竹貨運陸續於1996年後跨入整體物流服務領域並提供陸海空整體聯盟服務，在2000年更與日本佐川急便(SAKAWA)技術合作，進行企業再造，矢志成為首區一指之專業物流運輸公司，目前主要的服務為物流倉儲服務系、運輸配送服務系統、資訊服務系統等項目，新竹貨運屬於貨運型物流中心，其成立乃是基於消費型態的改變，因此才由過去的傳統貨運公司轉型成立，現以客戶及市場需求為導向，建構一個持續成長與創新的貨運。

一、公司沿革

- ◎1938年10月：公司創立，原名為"新竹州自動車運輸株式會社"。
- ◎1946年11月：公司改名為"新竹汽車貨運股份有限公司"。
- ◎1972年03月：公司名稱更名為"新竹貨運股份有限公司"。
- ◎1991年05月：成立快遞-加達通運股份有限公司。
- ◎1991年07月：成立物流中心。
- ◎1991年07月：投資報關行-新瑞昌報關行。
- ◎1991年07月：與丹麥MAERSK Line 策略聯盟，國內首宗國際陸海連運。
- ◎1991年07月：物流通過SGS ISO-9001 認證。
- ◎1997年07月：成立大村交通(貨櫃)。
- ◎1998年10月：與TNT 策略聯盟，國內首例完成陸海空整合策略聯盟。
- ◎2000年04月：與日本佐川急便簽訂技術合作，致力於成為首屈一指的專業運輸公司。
- ◎2001年07月：貨件全面條碼化，運用掌上型終端機建立貨物追蹤系統。
- ◎2003年07月：成立速配達專屬車隊，提供更具彈性宅配服務。
- ◎2003年10月：建立全國規模最大服務車GPRS 行動商務及Real Time即時貨物追蹤系統。
- ◎2005年02月：建立專用回單影像查詢系統，提供客戶即時網路查詢。
- ◎2005年06月：開發電子改包看板系統，供客戶線上即時查詢原料與訊息溝通。
- ◎2005年07月：建置即時異地備援系統，建立高安全性的服務機制。
- ◎2005年07月：建置Call center CTI 系統，強化對客戶電話語音查詢貨件、預約收貨以及為客戶特別量身訂做的服務。
- ◎2005年09月：自行開發物流業專屬品質綜合看板，藉以強化對客戶的服務。
- ◎2006年08月：為彰顯公司以創新力與嚴謹的執行力為客戶創造競爭力，發表新CIS識別，從「新竹貨運」到「HCT」(Highly Confident Transportationel 高級、確實、運輸業)。

二、企業造型 LOGO

『HCT 字體由來及意義』

Highly Confident Transportation

以高度自信的運輸公司

新竹貨運三個英文字的首寫字母，將企業獨特的經營理念與精神文化，採用具像的組合，使之具體的傳達出來，透過蘊含深義的視覺符號及色彩，喚起大眾的共鳴與認同。



H = 運輸通路迎向未來穩健成長

C = 高自信全方位整合服務

T = 具前瞻性優勢競爭力

- (1) 以穩重明朗的色彩表現新竹貨運的前瞻與未來
- (2) 以 HCT 的群體組合表示貨物進出綿延不絕
- (3) 25 度斜度是代表跨越世紀的穩健成長
- (4) 雄壯規律的線條是超越時代迎向未來的表徵

三、公司資源

a. 車隊設施

自有車隊：2000輛（包含3.5噸、6.8噸及20噸的貨運車）

契約車隊：160輛（包含雅芳，神腦國際車隊及東森購物）

b. 物流資源

棧板數：50000個

升降月台：10座

電動堆高機：50台

油壓板車：148台

改包設備：自動貼標機4台，自動輸送帶12條、自動封口機19台…

貳、科技的進入

一、E化（資訊化）進化到M化（行動化）

十多年前，新竹貨運還只是路線貨運市場的老三，遠遠落後於大榮、中連。儘管如此，新竹貨運卻率先投入三方物流的領域，當時資本額不過18億元，就投入2億元興建倉庫、建置IT系統（與日本左川急便株式會社簽訂IT技術合作結盟），展開整合買方、賣方及貨運物流三方的工作，當年營收立刻成長四倍，大幅縮短與大榮的差距。

從路線貨運的單純配送，跨入物流領域，必須負起倉儲、加工、改包、貼標種種工作，1991年，新竹貨運接到的第一個客戶就是國際大廠寶僑（P&G），迅速打開知名度，之後五年間陸續與銳步（Reebok）、蜜斯佛陀、橫濱輪胎等各行各業的業者展開合作。

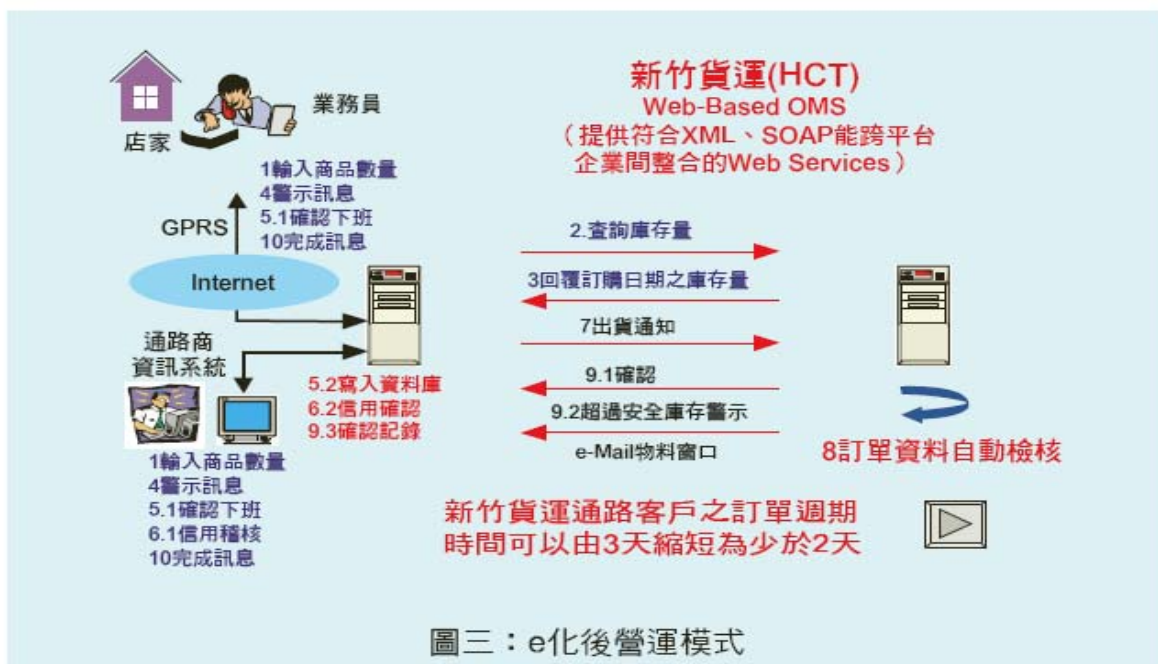
1995年新竹貨運投資IT系統，發展整合物流、資訊流、金流的代收貨款服務。還搭配旗下的加達快遞、Speedy 宅配車隊，發展B2B或B2C各種業務。目前代收的合作廠商已達1,000家以上，每年代收金額超過50億元。

2001年著手推動企業資源規劃（ERP）計畫，耗資30億元改善物流配送的軟硬體。並在推動ERP計畫的三年間，新竹貨運不但大幅更新車輛、架設IT平台，也推動條碼自動化、掌上型終端機、自動分貨機等e化設施；去年更投資2億元在數位化簽收單影像儲存系統，及客戶專屬回單線上追蹤、GPRS行動車隊等M化服務，希望藉由數位技術整合，減少客戶的等待時間，提升安全性。

新竹貨運也致力於軟體的提升。由於營業司機代表公司的品質及服務，新竹貨運落實薪資制度改造，以平均高出業界約1.2萬元至1.5萬元的薪水，降低流動率，確保服務品質。新竹貨運傳送服務的第一線人員是營業駕駛人，他們以整齊制服，配備20吋掌上型終端機、倒車雷達，腰掛式條碼機、電子遙控鎖和專用手機，讓顧客在收、取貨傳送服務之際，立即能感受到企業的整體服務品質。

1. E化

為創新貨運的附加價值，新竹貨運與中華汽車、翰翔航空異業結盟，引進400輛新式M化行動車輛，加上原有改裝車，共有2,000台行動商務車輛。同時，新竹貨運還引進遠傳電信的GPRS系統，讓客戶隨時追蹤貨物的最新狀況。



2. M化

M化指的是"mobilize"，即「行動化」之意。企業行動化就是利用無線網路工具，讓企業服務（成員）可以在任何地點、任何時間，使用各式隨身的終端設備，與公司整體資訊系統，完成同步即時的資料交換過程。

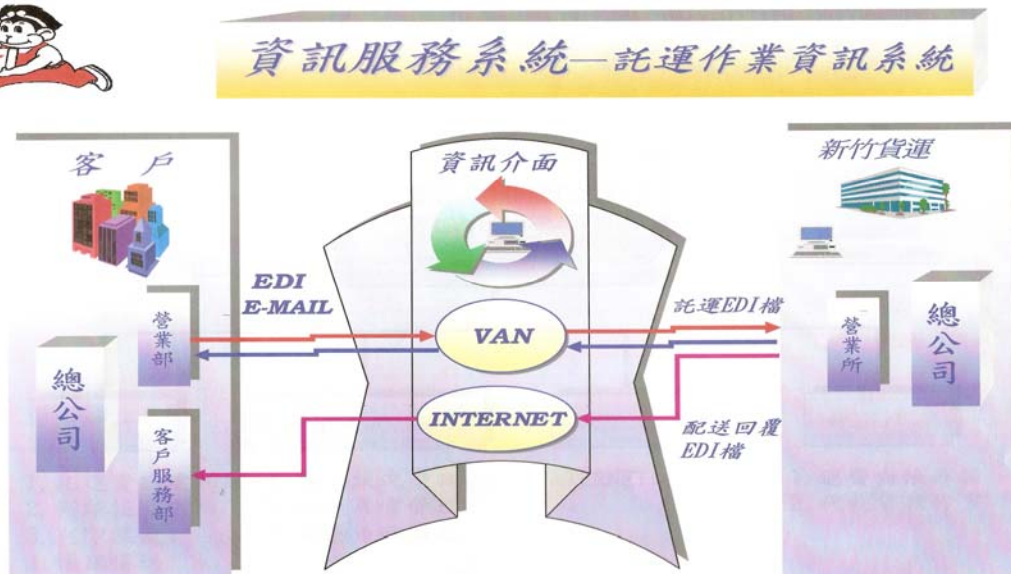


3. EDI 作業流程

電子資料交換EDI，是運用電腦互相傳輸商業表格和檔案。它有以下幾項優點：

1. 交換的成本減少（只要透過網路而不需像以前的人工或郵件傳真）。
2. 節省傳送時間。
3. 紙張用量降低（無紙化）。
4. 輸入資料的錯誤可以減少。

以電子商務為主軸，整合網際網路及資訊應用技術，協助各產業提昇整體資訊應用能力，以期達到資訊快速傳送與資源共享的目的。



4. 簽收單影像系統

新竹貨運所導入的簽單影像化技術，主要整合應用在貨物追蹤系統的處理流程中，包括簽收單據影像回傳，以及客戶專屬單回傳線上追蹤系統，將紙本貨物簽收單與客戶專屬回單據影像化後，可用以提供即時性的網路查詢服務。簽收單影像化將可簡化查找收貨單據的作業時間，加速查詢效率，將可自現有的4小時作業時間縮短為6秒鐘。據影像化除可提供貨物查詢服務外，另一項應用重點，在於可有效掌握貨品的所在地點，以減低貨物錯誤送達的機率，或快速找到誤送的物件，除可降低查找作業的人力資源外，更可提升客戶的滿意度。

參、 貨物服務

新竹貨運一開始就是以貨物運輸為主，所以如果以貨物運輸這方面來看，是經驗豐富的，不論是在專業的人力、車量和設備軟體上都有充足的資源。

一、主要的物流產品

新竹貨運長期專注在第三方物流，在家用品、化妝品、鞋類服飾、3C 與輪胎等產業有豐富的經驗，並和國際級大客戶保持緊密的伙伴關係，憑藉的是Domain Know-How(領域技術)與認真負責的敬業精神。

1. 家用品(Fast moving consumer goods)

新竹貨運是台灣最大的FMCG(家用品)物流服務提供者。專長在於通路配送(大賣場、經銷商等零售通路)，有快速的回應能力能縮短前置時間、降低存貨水準。加上改包服務與退貨處理能力，能滿足現今消費品競爭激烈的通路環境。

2. 化妝品(Cosmetic)

化妝品物流作業需要嚴格的儲存與作業品質的管控，強調品質的可靠性與一致性。

3. 鞋類服飾(Footwear & Apparel)

新竹貨運是鞋類、服飾和配件的物流專家，針對鞋類與服務物流特性提供。

4. 通訊、電腦產品(3C)

新竹貨運在處理高價品物流方面如3C 產品得到客戶高度評價。針對產品特性給予特殊處理與包裝服務，提供最好儲存環境，並針對3C 產業高度周轉的特性，提供快速的物流配送服務。

5. 輪胎(Tire)

新竹貨運針對輪胎儲存特性與配送需要，成立專屬倉庫和車隊。目前合作伙伴有日本與德國大廠。

肆、行銷組合

一、產品：新竹貨運的運送商品(各有專用貼紙)

- ：貨件需要配送至住家的收貨人手上。
- ：(貴重品託運)
 - 經保值之貴重品同意承運者，加收保值金額 1% 的手續費。
 - 本貴重品通用須「保值之貨件」〈如：手機、電腦、精密儀器等等〉。
 - 貴重品皆由專人交接，保障貨物的安全性。
 - 保值貨件若有遺失、損傷可申請等額賠償〈以單筆貨件 5 萬元為限〉。
 - 貨件上請貼上專用貼紙以供識別〈可向集貨人員索取〉。
- ：內容物為蔬菜、水果時使用。
- ：內容物為玻璃、陶瓷品或精密儀器時使用。
- ：貨件配遞收貨人，同時將另外一件舊件收回交給寄貨人，將標籤貼於一筆式明細表旁。
- ：貨件送至到著站，收貨人自己到站領取時使用。
- ：為了讓 SD 了解配達收貨人處，應作拆箱對點及上架動作，需另加收費用起價 70 元，每 10 才 140 元，將標籤貼於地址標籤旁。
- ：(物流倉儲·流通加工)提供實體物流加工作業及資訊系統設計的各項服務，提供物流作業的整體解決方案。
- 代收貨款服務：提供郵購、網購、電視購物之代收貨款服務，且收取次數彈性，可視收貨人要求而定。並配合 e 化，匯款當天提供廠商電子對帳明細，使對帳業務簡單化。
- 到府收貨服務：是由負責各路段的固定人員收貨，只要在管區內及收貨才數限制之內皆可到府收貨。

此外，新竹貨運也提供完善的資訊系統，以確保貨物能更有效率、更精確的送到顧客手中。如簽收單影像查詢、網上查詢、e-mail 通知、與遠傳電信合作的行動商務配送系統(手機簡訊通知服務)等等。

二、價格：運費算法分論件計價及論才計價兩種，但不論哪一種都脫離不了才積的觀念。

才積計算說明：

- 才數計算： $(\text{最大長} * \text{最大寬} * \text{最大高}) \div 27,000$ 。
- 膨鬆貨件請依體積換算才數；沈重貨件請依重量換算才數(1 才 = 10 公斤 = 30 平方公分)。
- 最低以 1 才計算。

4. 論件計價，最長邊必須在 180 公分以內，重量必須在 30 公斤以內。

5. 論才計價，1 才運費 80 元，多 1 才運費多收 20 元。

6. 而簽約公司的運費則依當初簽約時的約定價格而定。

一般的運費分為接費、基本運費、送費。所謂的接費，是指到府收貨的費用；基本運費則是指，接收站至到達站之間的運費；送費是指到達站至收貨人地址之間的運費，因此若將貨物送至新竹貨運的營運據點寄送，則只需付基本運費及送費。因此最後所需支付的總運費是依才數、運送距離、聯運費、假日配送費、報值費等共同計算。

而運費訂定方面，交通部有制定運費標準，新竹貨運的運費依此而訂定，並且漲價降價需交通部核定，如最近石油價格上漲則運費有所調漲也是依照交通部核准的。總體而言，新竹貨運的運費相較於其他貨運的運費是比較高的，但因整體服務品質優良，因此宅配部份反而是同業中比例佔最多的。

三、通路：

新竹貨運的通路遍佈全台各地，共有 40 個營業所、47 個集貨站、121 間代收店(包括了旗下加達快遞的 41 間)、15 座物流中心，物流中心的總坪數有 3 萬坪之多。但因其企業策略主要是走 B2B、B2C 路線，因此目前並無計畫再增設營運據點，而在中國大陸的營業則是配送方面與當地物流公司結盟，本身主要還是以物流倉儲為主。

四、推廣：

新竹貨運並沒有像其他貨運公司或宅急便等推廣計畫或活動(電視廣告、平面媒體等等)，因其主要客源為企業、公司，因此不需投入過多成本在宣傳上，而少數的散戶客戶，則靠口耳相傳的口碑行銷方式打開知名度，唯一的促銷活動則是期末學生返鄉行李託運的優惠方案，主要目的在於以優惠價格提供學生運送行李，達到提高學生對新竹貨運的認識與認同。

伍、五力分析

一、現有廠商的競爭—中高

現有廠商數量多，且經營型態多元化：現今台灣主要約有以下的物流廠商，包括統一速達、台灣宅配通、大榮貨運、以及新竹貨運。以上四家廠商在 B2B、B2C 以及 C2C 市場皆有涉獵，但各自擅長的領域約略不同，例如統一速達主攻 C2C，而新竹貨運則是 B2B 以及 B2C 市場。

各家廠商服務項目相似度高，競爭激烈：上述主要廠商的服務項目相似度高，例如到府收貨、代收貨款、指定配送等等。但為與其他廠商具有差異化，一些業者會提供不同的服務項目，例如新竹貨運的貨到刷卡、大榮及統一速達的低溫宅配。

二、潛在進入者的威脅—中

期初新進入者所需的資金高，降低其進入慾望：有形資產的投資成本高，例如土地及營業場所、機具設備、或是財務資源方面，且為了拓展市場需不斷投入龐大的資金，但回收成本時間長，增加新進入者的進入障礙。例如統一速達經營五年才達到損益兩平。

通路的取得漸趨困難，增加進入的障礙：代收點通路的密集度是經營 C2C 市場能否成功的關鍵，但企業如無既有資源作為通路，在 C2C 市場的競爭就較為弱勢，例如新竹貨運（約一百多個代收點）相對於台灣宅配通（約一萬五千多個代收點）。

物流的時效性特性，使得新進入者不易適應：其商品需在一定的時間內送達，需具有快速而且明確的配送效率。

三、替代品的威脅—低

科技進步，可藉由網路傳輸資料以及虛擬物品：可利用線上傳輸可電子化的資料或檔案，例如文書資料或是電子書籍，但實體產品仍需要實體物流進行配送，其替代品的威脅低。

四、供應商的議價能力—中高

物流廠商需廣大的腹地，但廣大的土地較不易取得，需要龐大的資金：業者對於土地的需求面以及要求條件高，須設置在交通便利的區位，以便縮短各地往返的時間。但現今物流業者基於資金調度與變動性的問題，大都是採取租賃的方式承租土地，例如新竹貨運以及台灣宅配通現傾向租賃的方式承租適當的土地。

硬體設備以及運送車輛購買量龐大：無論是在期初投資，或因業務拓展，都需相當一定數量的運輸機具，對於物流業者而言，這是必然的投資成本。

自動化設備以及 IT 技術的需求性：例如新竹貨運在 2000 年與日本佐川急便簽訂 20 億元的技術合作契約，以技術合作的方式提升專業化及國際化。

專業人才的栽培不易：為了提升服務品質，最重要的是要訓練第一線與顧客接觸的配送司機(SD)，在人力資源養成方面，需投入相關軟硬體設施建置成本。例如新竹貨運在與佐川急便合作之後，重新規劃人力資源管理政策，包括有 SD 素質、教育訓練、高薪資、升遷管道、將配送司機劃分為營業司機以及業務司機兩種，而以九十年度教育訓練年度計畫為例，共支出一千二百五十萬元。

五、購買者的議價能力

契約客戶的公司規模越大，其議價能力越高：一般大型的企業會透過公開招標的方式來決定配送服務的廠商，在簽訂契約時，就有較大的議價空間。

個體客戶須依規定的價格支付運費，議價能力較低：運費是以貨品的尺寸、運送區域訂定，為單一定價。

陸、SWOT 分析

SWOT 分析是 1985 麥克·波特所提出的，以作為策略分析的工具之一，被企業管理者廣泛應用至今。

SWOT 是一種針對企業自身內部的優勢 (Strengths) 與劣勢 (Weakness)，以及外部環境的機會 (Opportunities) 與威脅 (Threats)，來進行競爭分析的基礎架構方法。

以新竹貨運公司內部競爭力而言，應該致力於環顧及檢視，公司現有在物流市場中所擁有的優勢來持續發展，設法去改變及扭轉對公司不利的劣勢；對外部環境的競爭力而言，就要抓住有利公司的機會，努力規劃前瞻性的經營策略，以面對國際性的競爭威脅。



一、優勢 (Strengths)

1. 內部 IT 建構完整

新竹貨運在民國 72 年成立資訊中心→民國 77 年完成全省電腦網路連線，導入全國貨物追蹤系統；並且對於內部自動化及資訊化相當積極→民國 84 年加入經濟部商業司、資策會推動 EDI 的先導計畫→為企業流程再造，民國 89 年單在硬體設備上投入 3 億→民國 90 年更投入 2 億於系統軟體上。

2. 物流機能設備完善

民國 80 年成立物流中心，建立專屬車隊，萬坪倉庫興建，進入流通業物流系統。同年 7 月物流中心成立並通過 SGS ISO-9001 認證。

3. 作業全面資訊化

全公司一天 24 小時全天候處理作業，當天受理貨件，翌日便可送達，作業全面電腦化，新竹貨運在網站上提供 EDI 代收貨款及線上特約客戶查詢的功能，方便特約客戶隨時查詢所托運商品的配送狀況。公司所提供的 EDI 代收貨款，則運用了 WAN、E-mail、EDI 等資訊系統及網路，將代收到的貨款匯給客戶，充分利用物流、資訊流與金流的結合。

4. 導入商務配送 M 化系統

新竹貨運於 2003 年 10 月與遠傳電信宣佈導入商務配送 M 化系統，透過 GPRS 網路，可以將收取件資訊即時傳送至車輛上的終端機，大幅降低貨物交件處理的時間成本。並且利用系統直接和新竹貨運內部系統連結，使消費者皆可運用網際網路或企業網路查詢貨物運送狀態。

5. 優良的人力素質

人員訓練嚴格，要求要有紀律、執行力、主管要以身作則。對內營業部的客服人員要提供最佳的服務，要求凡事以客為尊。對外徹底改變一般人對於司機傳統抽菸、嚼檳榔的不良印象，所有的車輛都是無煙車並且天天清洗乾淨，人員也必須穿著整齊，給顧客良好的服務印象。就因為有極佳人員訓練，獲得 2007 年人力創新獎。

二、劣勢 (Weakness)

1. 缺乏低溫物流設施

新竹貨運最大競爭對手大榮貨運為跨入低溫物流，轉投資大和物流設備股份有限公司，從事於運輸用冷凍機組及車箱製造，以及運輸物流倉儲設備製造。還提供大榮貨運所有的冷凍、冷藏設備及維修，使得大榮貨運能獨佔最新及獨家的冷凍技術。這是新竹貨運的劣勢，但是礙於成本高且市場小，所以目前沒打算加入此戰場。

2. 進入 C2C 市場門檻不易

宅配送是一項直接面對消費者 (B2C 和 C2C) 的服務，經營難度比 B2B 的商業運送要高許多。就經營的難度而言，C2C 市場的門檻是最高的，必須直接面對一般大眾消費者；幾秒鐘的消費經驗，攸關未來消費的意願和選擇。新竹貨運不太可能像統一宅急便、台灣宅配通等企業，投入大量的資本去建立各通路、據點，或是作價格上的競爭，其 C2C 主攻客戶，僅能以「客制化」，針對客戶個別需求去服務，無法以個別的一般大眾為 C2C 主要訴求對象。

3. 宅配營業收貨點不足

新竹貨運無法擁有像，統一 7-11、台灣宅配通，將全省多家便利商店通路結合起來，成立多家的服務據點，以提供宅配服務。這點和新竹貨運單以營業所為收取貨地點，明顯不足。

4. 國際化專業人材略顯不足

由於貨運業者企圖轉型成為專業物流公司，所需物流人才自然量增多。例如：貨運攬貨與小包運送，昔日只需報價或論件即可，但只要牽扯到物流的專業報價上就複雜多了，需視客戶的需求而有不同的收費。從倉儲方面到 IT、運送方面至整個國際運輸方面。新竹貨運在 2006 年 03 月通過商業司全球商業鏈整合及物流運籌 e 計劃，建立國際物流平台，應著重國際化專業物流人材的培育。

三、機會 (Opportunities)

1. 與國際物流市場接軌

台灣加入 WTO 之後，由於商品進出口管制更為開放，根據國內物流業者初步估計，可以為台灣物流業者增加至少新台幣六十億元的配送商機；為掌握這項貿易開放政策所帶動的龐大商機，國內物流業者紛紛籌建硬體設備或與外國航運業者合作，預先進行市場開發機會的動作。如：1998 年 10 月與 TNT 策略聯盟，國內首例完成陸海空整合策略聯盟。

2. 電子商務的遞送服務市場

電子商務的遞送服務市場，是未來開發市場的主力。電子商務為物流業帶來更多的商機，而宅配市場的興起更是未來的主流（何琦瑜，2001）。網路宅配讓消費者預先透過網路預覽功能選擇自己想要的商品，再以優惠的價格配送到家，免去消費者直接到產地購物之不便；在忙碌的商業社會中，真是一項貼心的服務。87年10月為服務客戶，建立網站查詢 www.hct.com.tw 建立 B2B、B2C 電子商務機制。

3. 國人宅配習慣逐漸養成

2003年4月份台灣爆發 SARS 疫情，適時幫助宅配業者一臂之力，是宅配業發展的契機。雖然消費者習慣不會馬上大幅改變，重要的是使用宅配的頻率已經明顯的提高；此外宅配業亦成為節日送禮的好幫手，隨著宅配服務的便利性提高，根據統計指出2004年中秋節的送件數，比往年成長二到三成，顯示出台灣人使用宅配的習慣已經逐漸成形（王蕙馨，2004）。

4. 小宗貨物運送市場逐年成長

國內小宗貨物的運送市場逐年成長，並因以件計價，有更大的利潤空間，因此成了貨運業者轉型、積極開拓的新市場。另外海峽兩岸加入世貿組織（WTO）之後的商機，兩岸人民的互動將更加頻繁、商業往來也將更加的密切，橫跨兩岸的宅配業務，將會有更大的需求量和開發空間。

四、威脅（Threats）

1. 貨運市場運費下跌

由於貨運業服務多元化，依據2004年台灣物流年鑑統計，企業家數維持在6,400家左右。但受到整體經濟結構變化、國內產業外移，以及景氣萎縮的影響，在國內貨運市場競爭日益激烈之下，不得不採取以低價來競爭，導致運費價格明顯下跌。

2. 快遞及宅配業競爭者眾

國內快遞市場近期快速成長，2003年不僅台鐵公司與「宅配通」等快遞公司進行策略聯盟，臺灣郵政公司也擬妥應變計劃蓄勢待發，提供半日配及便利箱（袋）服務。但是國內快遞市場畢竟有限，在高鐵通車後，未來國內快遞市場又將有一番震動，競爭將會是更加的劇烈。

3. 大宗貨運市場成長停止

依據貨運業者估計，國內大宗貨運每年承攬額約350億元，郵局寄貨和快遞市場總計也有100~150億元的規模（吳惠君，2003），整體市場相當看好。但以日本的發展經驗，大宗貨運市場不但成長停止，利潤也很少，國內業界亦逐漸朝向此趨勢在發展。

4. 國內開放外資經營路線貨運業

經建會於2002年12月決定開放或放寬外人來台投資的行業包括：汽車路線貨運業、電信業、海域石油探採、礦業、打撈業、有線廣播電視業及衛星廣播電視業…等；其中以開放汽車路線貨運業的主要理由是目前外商如：優比速（UPS）、聯邦快遞（FedEx）…等，在台灣是以承攬業名義來經營，造成其國際運輸實務的部份困難，因此決定修法予以正式開放，屆時市場潛在競爭者的加入，不可等閒視之。

柒、未來對應策略及因應作為

一、持續保持創新能力

新竹貨運規模雖不是台灣第一，但創新能力卻居於領先地位。九〇年代初期即開始 IT 內部資訊整合的工作，是國內最早導入電子商務、建置「貨物追蹤系統」架構的本地貨運公司。有鑒於對客戶的基本要求，在安全、效率及可靠性幾點而言，新竹貨運預期可將服務目標專注於貨件追蹤、提升貨運業的品質及競爭力。如：2004 年 6 月建立業界第一套數位化 OCR 簽收單影像儲存及查詢系統，提供客戶高效率服務品質、2004 年 12 月，新竹貨運在 M 化作業中再導入影像掃描追蹤系統（楊永妙，2004），讓所有的簽收單都能以掃描影像作儲存，讓送貨人和收貨人的送、收貨情況，可以即時、透明化，此為物流業創新之舉。

二、轉向高附加價值的零售物流市場

在電子商務興起、少量多配需求增加、以及企業對物流管理逐漸重視之下，新竹貨運應憑藉對國內物流經營多年的服務經驗，擴大本島物流配送市場，強調更及時性、多元化與專業的物流服務。面對國內競爭者及收貨點不足方面，可將主力轉向高附加價值的零售物流市場，業務核心鎖定於 B2B 和 B2C 區塊，致力於打造全流程 e 化服務，積極找大型客戶，聚焦於都會區宅配業務，專攻 B2C 宅配市場，如：郵購、網購、直銷及購物頻道業者。

三、即早進入及佈局大陸市場

近年由於大陸經濟快速成長，尤其是沿海都會地區，使消費力提升的情況下，零售通路業開始整合及現代化，對於整合式的顧客導向，物流配送業務之需求勢必大幅提升。大陸在加入 WTO 後承諾，將全面解除國外物流企業進入大陸的限制，開放外商直接投資物流相關行業，甚至可擁有專業物流公司與貨運轉運商 100% 股權。如：新竹貨運 2004 年 8 月在長江三角洲地區架設快遞業務，主要以倉儲為主，配送部分與當地相關業者合作，並在金門、馬祖地區開闢「小三通小件包裹」運送市場，利用此機制佈局大陸市場搶攻商機。

四、擴大為四方物流

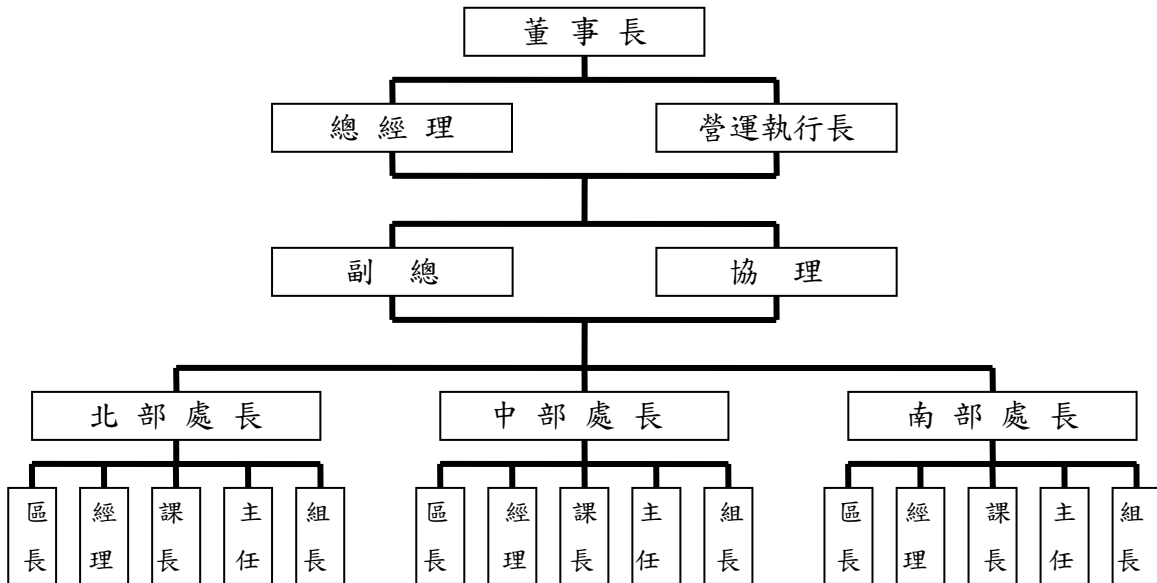
新竹貨運未來可朝現代化國際物流公司發展，並藉由發展四方物流提供轉型再造的機會。先期可透過在台灣所投資的科學城物流公司，整合進行的竹科、南科物流業務，擴大為四方物流。而四方物流指的是整合兩岸物流的業務，聯結兩岸三地陸海空的運送服務，提供從進口、報關、驗貨、上櫃到配送的物流業務。科學園區目前有 1 兆 5 千億元的貨量，GDP 的 15% 都在其中（王蕙馨，2004），未來如果能提供大陸廠商出口的服務，市場將更大。

五、國際化趨勢作為

加入 WTO 之後，台灣的產業面臨國際競爭壓力，產業的視野將不再侷限於台灣市場，而要有全球思考的寬闊格局。順應國際化的趨勢，同理新竹貨運需有更具有國際觀的眼光，來與全球企業策略做聯盟，借由國際運輸與國內航空陸運的合作，掌握市場脈動先機。如：2000 年 4 月與日本佐川急便簽訂技術合作協定，進行企業流程再造 BPR、2005 年 7 月與 Nokia 簽約合作手機委託直銷業務，並成立流通事業部，統籌 Nokia 業務管理。

捌、新竹貨運專訪

1. 公司組織結構？



2. 與日本佐川急便合作的大致內容為何？

- A. 將舊有的制度全部打破重新規劃，以達到作業系統標準化，提高流程流暢性。
- B. 全體員工素質的提升，以“整理、整頓、清掃、清潔、紀律”為中心精神。



- C. 辦公室整體規劃，讓顧客看見新竹貨運的條理分明與整齊清潔。



D. 採用全新作業系統，以達到作業標準化，並提高作業效率。

3. 大部分的成本花費在哪裡？

人事成本與貨車購買、保養成本。

4. 石油上漲對物流業造成了什麼影響？會考慮調漲價格嗎？

對於新竹貨運來說，石油每上漲一元便會多出 400 萬的成本；但由於貨運收費基礎標準是由交通部制訂的，必須等到交通部調漲價格，新竹貨運才能調漲收費。

5. 主要的市場為何？客層差異性質高嗎？

目標的主要市場為 B2B 的部分，客層差異化不高；B2B 市場一天的平均轉運貨量為 25 萬件。

6. C2C 宅急配日益蓬勃，會想多設立據點以取下這塊市場嗎？

在近幾年內部有討論過要爭取宅配市場，但因為目前專攻的 B2B 市場不需要太多的營業據點，因此市場條件還不容許新竹貨運進入，所以對宅配市場採“不積極爭取，但也不回避進入”的策略。

7. 網站上的價格為何不透明化？

B2B 市場合作都採簽約的方式，約期大部分為一年期，收費方式會依顧客寄件數量的多寡而變動，因此不在網路上公開價格；不過網路上有公開件數大小的計算方式，若有想了解收費方式的顧客可透過客服專線尋問。

8. 有什麼貨品是不收取的嗎？為什麼？若不收取是否會降低客源？

不收取液體類貨品，如化學藥品、農藥、油漆；由於液體類的貨品在貨運的過程中容易因貨車顛簸而傾倒，如此便會影響其他貨品的品質，因此液體類貨品是絕對不收取的；這樣雖然會喪失這部分的客源，但卻可保障其他貨品的品質，提升新竹貨運完整服務程度。

而電腦主機與螢幕，對於新竹貨運來說容易因無法釐清損傷原因而賠款，因此不主動提出可收取電腦類貨品，但若顧客打包完整並想交由新竹貨運轉運還是會接收。

9. 貨物流通只靠貨車運輸嗎？

大部分貨物流通主要利用貨車運輸，貨車分為 6.8 噸(鄉下地方適用)、3.5 噸(城市適用)與 20 噸；對於某些特別簽約的客戶，有空運系統，但不是主力市場；在大陸設有倉儲，以提供仰德集團旗下的其他企業貨物囤放。

10. 在沒有低溫物流系統的情況下有何因應措施？

由於低溫物流系統在目前是屬於赤字物流系統，而且大部分低溫物流業者走紅海策略的低價競爭策略，這對於注重品質與服務的新竹貨物不是個好的市場，因此採直接放棄此市場的機制。

11. 與其他物流業者的差異化？

A. 無煙車

B. 客服人員需在電話鈴響 5 聲內接起電話並主動回覆顧客的問題與要求

C. 基層訓練：由於司機是在第一線與顧客接觸，因此司機不可在車內抽煙、嚼檳榔，也特別重視司機的服裝儀容與精神禮節



- D. 企業形象
- E. 資訊系統
- F. 與遠傳合作的 GPRS 簡訊服務

12. 行銷與推廣的方式？有何推廣計劃？

採口耳相傳的宣傳方式，因為堅信自己的服務品質，因此廣告只宣揚無煙車，並不另外廣告公司企業。

對於學生有優惠的方案，因為每位學生在未來都有可能成為新竹貨運的顧客。

13. 企業的關鍵成功因素？

資訊化、自動化、作業標準化、流程整合佳、人力素質的提升

玖、 結論

物流業已成為目前經濟市場中的重要指標，在各產業中的地位也有日益重要的趨勢，因此物流業的發展對於全體產業升級的影響是不容小覷的；物流業者應擬定明確的政策，以配合社會需求的快速變遷，並提升物流管理的層次和資訊系統的整合，將物流系統做更完整的連貫；而物流中心的規劃也應隨著不同產業型態，將所著重的重點及作業做出區別與分工，應有完善的機能與運作才能以顧客的意見為導向，有效的管理及營運績效的提升才能創造附加價值。

壹拾、 資料來源

- 新竹貨運(<http://www.hct.com.tw/main.jsp>)。
- 全球華人行銷知識(<http://www.cyberone.com.tw/index.html>)。
- 2005/11/09 經濟日報，王慧馨
- Eric Ting Garden的網站
(<http://www.knu.edu.tw/knul/web/teacher/ericting/index.htm>)。
- 經濟部工業局/財團法人中衛發展中心 (<http://edi.csd.org.tw/>)
- ZDNet Taiwan - 新聞 <http://www.zdnet.com.tw>
- 簡士豪(2004)，由資源觀點探討個案宅配公司之核心資源與競爭優勢—以新竹貨運與台灣宅配通公司為例，逢甲大學土地管理系碩士論文。
- 陳水蓮(2003，6月)，宅配業之競爭策略分析—以臺灣宅配通股份有限公司為例，醒吾學報，第26卷，頁303-328。
- <http://libdata.nhu.edu.tw:8080/EJournal/3095000116.pdf> 經營管理理念2005年學術研討會
- 國內傳統貨運業者轉型專業物流業者之策略研究—以新竹貨運實證為例 陳湘力
- http://www.hct.com.tw/profiles_history.jsp