



中華郵政股份有限公司

「A7 郵政物流園區」成立物流公司
型態營運之可行性研究案

專案報告書

安侯建業聯合會計師事務所

民國 107 年 9 月 26 日



報告使用說明

安侯建業聯合會計師事務所(下稱“本所”)於民國 107 年 2 月 1 日受中華郵政股份有限公司(下稱“中華郵政”)委任辦理「A7 郵政物流園區成立物流公司型態營運之可行性研究案」(下稱“本專案”),深入研究「A7 郵政物流園區」之最適營運型態,並依據中華郵政特性,就自行維運、委外或另行成立公司之各項作法,建議具體可行之最適營運模式,以作為中華郵政未來開辦 A7 郵政物流園區整體營運模式規劃參考。

本報告所載資料係為中華郵政股份有限公司編撰。任何其他人士不得依賴本報告作任何其他用途,本所概不就此對任何其他人士承擔任何責任。除中華郵政股份有限公司及其上級機關與外部檢查機關外,未經本所書面同意,任何其他人士不得揭露、引用或引述本報告的全部或部分內容。

安侯建業聯合會計師事務所

會計師：梅元貞

目 錄

第一章 專案研究背景.....	1
第二章 研究內容及報告架構.....	1
第三章 公司及產業現況.....	2
第四章 國內泛公股事業之營運型態.....	35
第五章、A7 郵政物流園區經營規劃及相關訪談.....	46
第六章 經營模式之探討及其效益與風險.....	54
第七章 相關法規之適用及其限制.....	62
第八章 建議.....	75

第一章 專案研究背景

中華郵政為配合跨境電子商務發展及因應產業型態改變，積極投入郵政業務之轉型。公司計畫於桃園市龜山區興建「A7 郵政物流園區」，以建設郵政現代化物流中心為核心，希望未來可將其營運為一「物流公用服務平台」，並提供跨境電子商務業者從集貨、倉儲、通關、運輸、配送到府的整合物流服務。

A7 郵政物流園區位於機場捷運 A7 站之產業專用 B 標地，佔地面積有 17.14 公頃，共建置郵政物流中心、北臺灣郵件作業中心、郵政資訊中心、訓練中心及工商服務中心。總投資金額高達約 220 億元，為中華郵政成立以來最重要的投資案。故為達成完整物流功能等項營運目標，須審慎評估各種營運模式之後才得以決定。

第二章 研究內容及報告架構

如先前所述，中華郵政係因期望將「A7 郵政物流園區」經營為一物流公用服務平台，並且可提供跨境電子商務業者整合物流服務，委託本所進行研究。因此，本專案以達成該營運目標為主軸，透過分析中華郵政經營現況及國內類似企業及國外郵政經營現況，提出各項營運模式作法及其優劣勢，並進一步研究轉投資公司之法律、管理及營運層面，提供中華郵政於投資效益與風險之分析，最後總結出最適合採行之營運模式之具體建議。

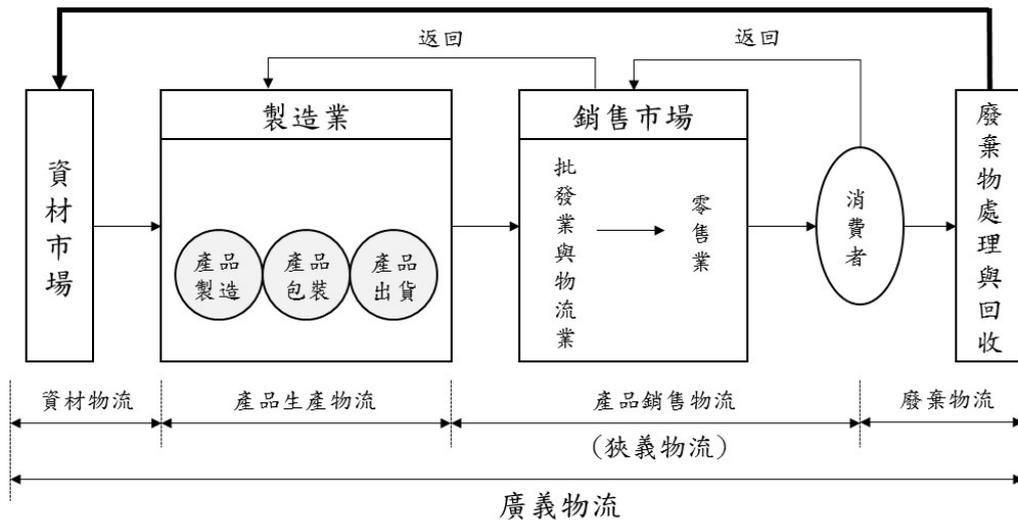
第三章 公司及產業現況

一、 物流產業

(一) 物流定義

中華民國物流協會對於「物流」之定義為：「物流是一種物的實體流通活動的行為，在流通過程中，透過管理程序有效結合運輸、倉儲、裝卸、包裝、流通加工，資訊等相關物流機能性活動，以創造價值、滿足顧客及社會需求。」

廣義而言，物流包含資財(原材料)物流、產品生產物流、產品銷售物流，及廢棄物流；狹義而言，物流係指銷售物流，即商品從製造商到消費者之間之流通。本專案中所稱之物流，係指狹義物流。



圖一：物流範疇

資料來源：企業物流觀念之運用與未來發展趨勢，台肥月刊第四十三卷第九期

(二) 第三方物流

多數企業在原來的營運模式中，都是由內部的儲運部門負責物流作業，但由於多數公司在運輸上的經驗、專業能力及技術的不足，且不具備經濟效益，在商品少量多樣且配送多頻率的情況下，使得運輸成本居高不下。故公司為了節省成本，便將不具效益的物流作業委外由市場上專業

的物流公司執行原本的物流作業，形成「第三方物流」。美國物流管理協會認為：「所謂第三方物流是指物流服務的買方與賣方之外的第三方，完成物流服務的一種作業方式，其服務活動包括運輸、倉儲、存貨管理與控制、訂單程序、全球配送及資訊交換等」。

以 2016 年 1 月行政院主計總處第十次修訂之「行業標準分類」來看，第三方物流相關產業主要包括：

1. 汽車貨運業：從事以汽車或聯結車運送貨物或貨櫃之行業；
2. 海洋水運業：從事海洋船舶客貨運輸之行業；
3. 航空運輸業：從事航空運輸服務之行業，如民用航空客貨運輸等。
4. 報關業：受貨主委託，從事貨物進出口報關相關服務之行業。
5. 貨運承攬業：從事陸上、海洋及航空貨運承攬之行業。
6. 倉儲業：從事提供倉儲設備及低溫裝置，經營普通倉儲及冷凍冷藏倉儲之行業；以倉儲服務為主並結合簡單處理如揀取、分類、分裝、包裝等亦歸入本類。
 - (1) 普通倉儲業：從事提供倉儲設備，經營堆棧、倉庫、保稅倉庫等之行業。
 - (2) 冷凍冷藏倉儲業：從事提供低溫裝置，經營冷凍冷藏倉庫之行業。
7. 郵政業：從事文件或物品等收取及遞送服務之郵政公司。
8. 快遞業：郵政公司以外從事文件或物品等收取及遞送服務之行業；宅配遞送服務亦歸入本類。

(三) 全球物流產業

根據國際物流諮詢機構 Armstrong & Associates 研究顯示，受惠於經貿活動成長和物流業務委外向第三方物流靠攏趨勢延續，2016 年全球第三方物流市場規模較 2015 年顯著擴張 11.23%，達 8,020.2 億美元。除此之外，隨著第三方物流進一步朝第四方物流趨勢發展，市場研調機構 QY Research 亦預測到 2022 年兩者合併市場規模將達 9,842.5 億美元，2016 年至 2022 年間的年複合成長率達 4.56%。另一方面，受經貿水準、區域及產業結構差異等影響，全球第三方物流區域發展差異明顯，並以

開發中國家密度高的亞太地區市占率最大，2016 年達 38%，其次才是北美、歐洲，分占 24.9%、21.5%。南美的第三方物流市占率不及 5%，這和該區國家整體經濟發展水平不高、基礎建設不健全、物流體系建置落後等因素有關。

根據世界銀行(World Bank)最新報告物流業指數(The Logistics Performance Index, LPI)報告¹，總計 166 個國家的中，德國連續三期蟬聯榜首。新加坡 2014 年後由第 1 下滑至第 5，惟仍為亞洲國家中最高；日本排名持續微幅下滑，目前排名第 12；本國位居第 25 位，在清關效率部份之分數較低；中國近年排名無重大變動，排名第 27。報告中指出，清關效率為貨物通過海關檢驗的速度，台灣微幅落後中國大陸，表示海關檢驗的速度仍有加強空間。

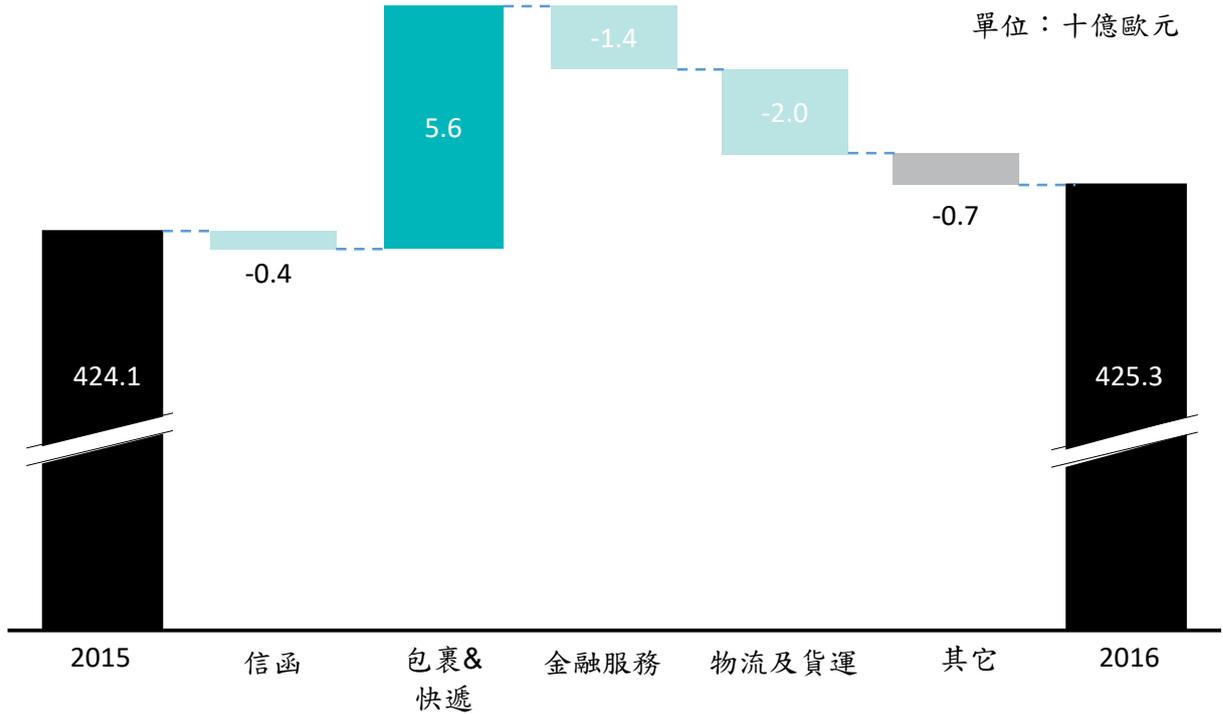
2016	2014	2012	國家	LPI 積分	清關效率	基礎建設	國際運輸	物流能力	貨物追查	交貨即時
1	1	4	德國	4.23	4.12	4.44	3.86	4.28	4.27	4.45
2	8	15	盧森堡	4.22	3.90	4.24	4.24	4.01	4.12	4.80
3	6	13	瑞典	4.20	3.92	4.27	4.00	4.25	4.38	4.45
4	2	5	荷蘭	4.19	4.12	4.29	3.94	4.22	4.17	4.41
5	5	1	新加坡	4.14	4.18	4.20	3.96	4.09	4.05	4.40
6	3	7	比利時	4.11	3.83	4.05	4.05	4.07	4.22	4.43
7	22	11	奧地利	4.10	3.79	4.08	3.85	4.18	4.36	4.37
8	4	10	英國	4.07	3.98	4.21	3.77	4.05	4.13	4.33
9	15	2	香港	4.07	3.94	4.10	4.05	4.00	4.03	4.29
10	9	9	美國	3.99	3.75	4.15	3.65	4.01	4.20	4.25
11	14	16	瑞士	3.99	3.88	4.19	3.69	3.95	4.04	4.24
12	10	8	日本	3.97	3.85	4.10	3.69	3.99	4.03	4.21
13	27	17	阿拉伯	3.94	3.84	4.07	3.89	3.82	3.91	4.13
14	12	14	加拿大	3.93	3.95	4.14	3.56	3.90	4.10	4.01
15	24	3	芬蘭	3.92	4.01	4.01	3.51	3.88	4.04	4.14
16	13	12	法國	3.90	3.71	4.01	3.64	3.82	4.02	4.25
17	17	6	丹麥	3.82	3.82	3.75	3.66	4.01	3.74	3.92
18	11	25	愛爾蘭	3.79	3.47	3.77	3.83	3.79	3.98	3.94
19	16	18	澳洲	3.79	3.54	3.82	3.63	3.87	3.87	4.04
20	34	23	南非	3.78	3.60	3.78	3.62	3.75	3.92	4.02

¹ Connecting to Compete 2016-Trade Logistics in the Global Economy,

2016	2014	2012	國家	LPI 積分	清關 效率	基礎 建設	國際 運輸	物流 能力	貨物 追查	交貨 即時
21	20	24	義大利	3.76	3.45	3.79	3.65	3.77	3.86	4.03
22	7	22	挪威	3.73	3.57	3.95	3.62	3.70	3.82	3.77
23	18	20	西班牙	3.73	3.48	3.72	3.63	3.73	3.82	4.00
24	21	21	韓國	3.72	3.45	3.79	3.58	3.69	3.78	4.03
25	19	19	台灣	3.70	3.23	3.57	3.57	3.95	3.59	4.25
26	32	44	捷克	3.67	3.58	3.36	3.65	3.65	3.84	3.94
27	28	26	中國	3.66	3.32	3.75	3.70	3.62	3.68	3.90
28	41	-	以色列	3.66	3.50	3.49	3.38	3.60	3.72	4.27
29	46	58	立陶宛	3.63	3.42	3.57	3.49	3.49	3.68	4.14
30	29	-	卡達	3.60	3.55	3.57	3.58	3.54	3.50	3.83

資料來源：世界銀行

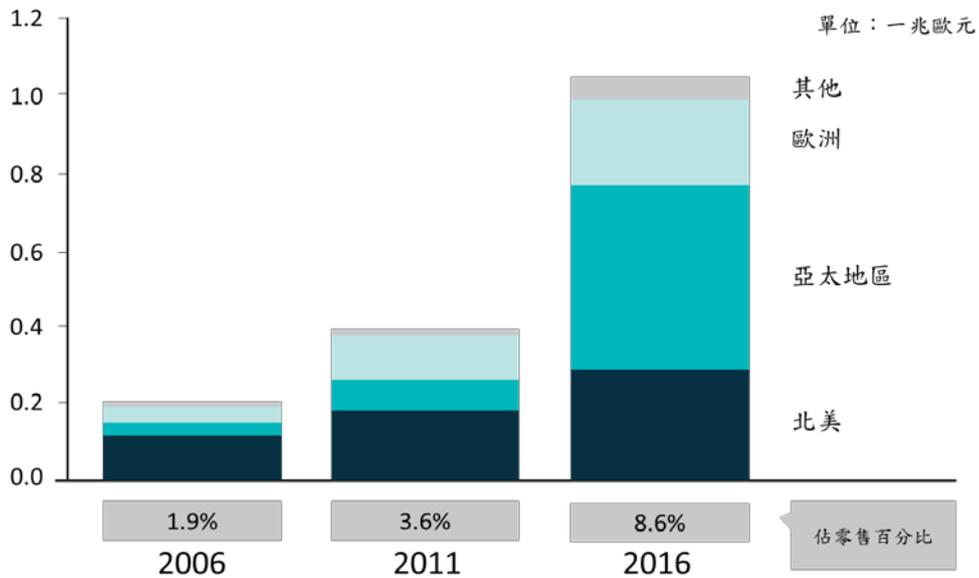
各國之郵政公司在全球物流產業扮演一關鍵角色。國際郵政公司(International Post Corporation)統計歐洲、亞太、北美、金磚四國及墨西哥等 48 國家之郵政情況，2016 年營業收入共計 4,253 億歐元，約佔前述全球第三方物流市場 85%，且較 2015 年之 4,241 億歐元增加 12 億歐元。其中，包裹及快遞業務之營業收入增加了 56 億元，信函、金融服務，與物流及貨運部份，則分別下降 4 億、14 億及 20 億歐元，可以明顯看出產業成長主力。



圖二：全球郵政產業營業收入

資料來源：IPC Global Postal Industry Report 2017 - Key findings

電子商務的興起直接挹注包裹的成長。2016 年全球網路零售額從 2006 年之 2000 億歐元成長了 18%，來到 1 兆歐元之規模。



圖三：全球電子商務銷售規模

資料來源：Euromonitor International

二、 中華郵政

中華郵政前身為交通部郵政總局，2002 年為了突破郵局暨有的經營限制，並增加市場競爭力，我國政府最終通過「郵政法」修法，於 2003 年 1 月 1 日將郵政總局改制為公司，期能儘速達成經營管理企業化、業務經營多角化、資金運用效益化、服務項目多元化及人力運用合理化等目標。依該法，信函、明信片或其他具有通信性質之文件由中華郵政專營，其他郵件，諸如印刷品、新聞紙、雜誌、小包、包裹、快遞及其他不具有通信性質之文件等，則開放民營業者自由競爭。

目前中華郵政郵務業務可分為收寄函件²、收寄包裹、收寄快捷郵件³、集郵、傳真、郵務代理⁴、郵務資產營運⁵、營業用品、倉儲物流，及郵政商城⁶。其中，倉儲物流為中華郵政於民國 96 年起積極擴展之業務，於臺北、板橋、三重、桃園、臺中、臺南及高雄等地設立倉儲中心，提供企業進貨、入庫、儲位管理、揀貨、理貨、及出貨運送等服務，並配備倉儲管理系統以發揮聯倉調度效能。各項業務佔中華郵政 2017 年度郵務業務總收入百分比如圖四所示。

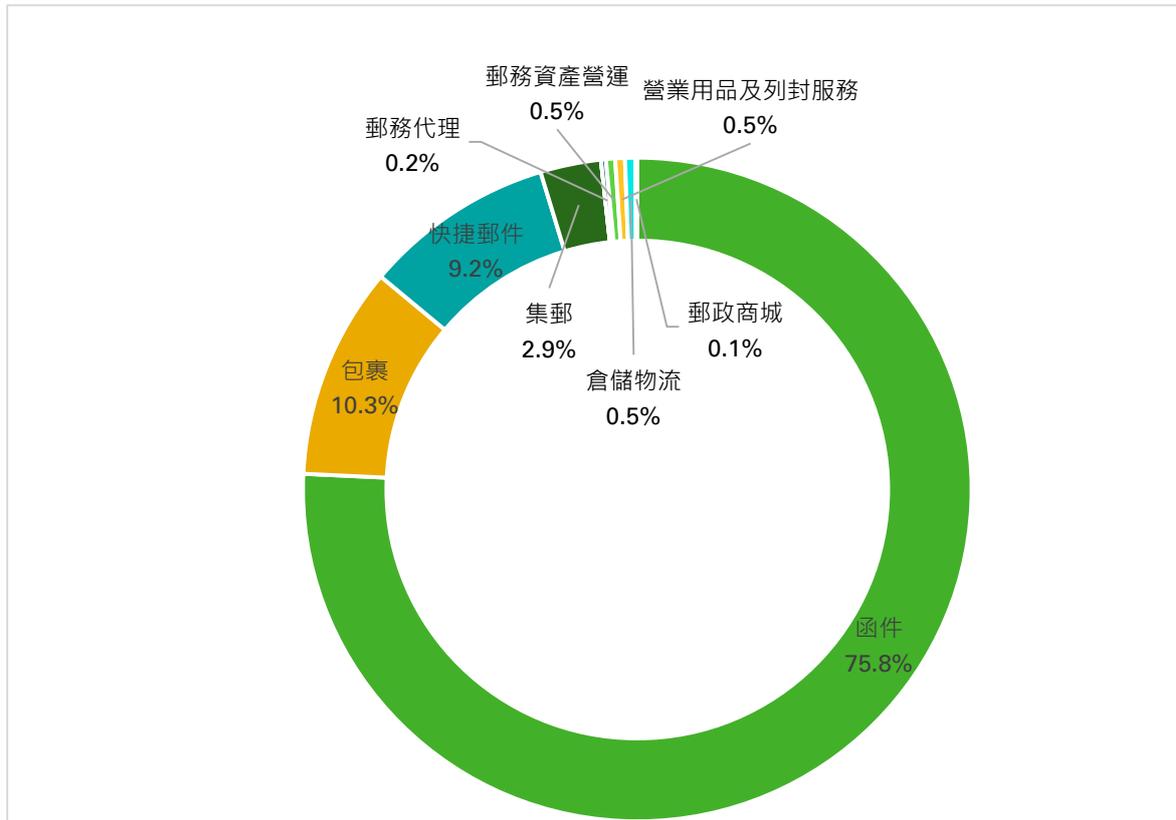
² 函件係指信函、明信片、特製郵簡、新聞紙、雜誌、印刷物、盲人文件及小包。

³ 快捷係指郵局收寄後以航空或路運方式優先處理，在最短時間內送達收件人者。

⁴ 指中華郵政代收聯邦快遞及 DHL 國際快遞包裹之業務。

⁵ 係指投資性不動產。

⁶ 網路購物平台。



圖四：各項業務佔中華郵政 2017 年度郵務業務總收入百分比

資料來源：中華郵政

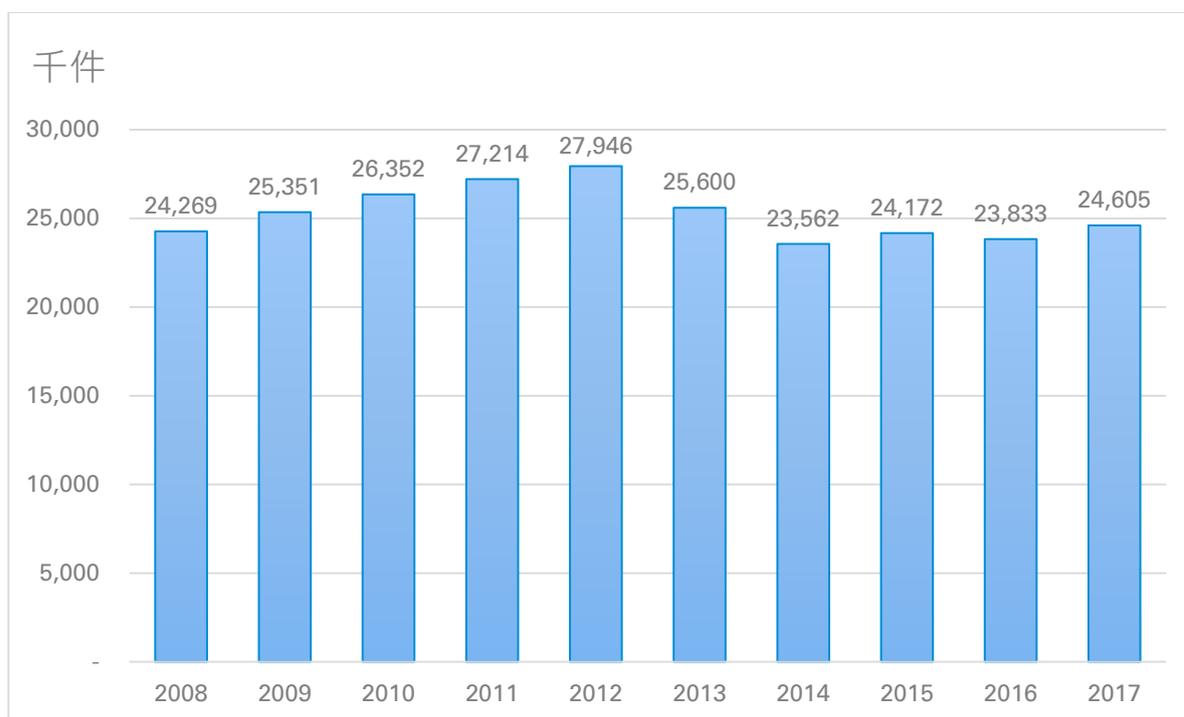
前三大業務項目依遞送地區而言，函件交寄業務以國內市場為主，近五年業務量平均比重約 99%。包裹方面，同樣以國內業務量為多，國際市場(含港澳，不含兩岸)僅占 2%左右，兩岸地區更是不及 1%。快捷部分，因營運策略瞄準企業市場，佐以遞件時效高，故在業務涉及國際市場較函件和包裹為多下，其國際(含港澳)地區近年比重皆在兩成左右，惟僅 2014 年後，整體走勢出現明顯下滑，主要原因除了國內地區業務量成長較快外，快遞業者低價搶進宅配市場持續擴大電商版圖亦然。此外 2008 年開辦的兩岸快捷業務，面對民間物流業者技術與布局快速搶進，近年比重亦難有突破，營運以來皆不及一成。

		2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
函件	國內地區	99.02	99.25	99.27	99.01	99.12
	兩岸地區	0.15	0.17	0.16	0.15	0.14
	國際(含港澳)	0.83	0.59	0.56	0.84	0.74
包裹	國內地區	97.35	97.10	97.01	96.89	97.22
	兩岸地區	0.29	0.33	0.45	0.38	0.30
	國際(含港澳)	2.36	2.57	2.54	2.73	2.48
快捷郵件	國內地區	74.73	76.89	79.11	82.87	86.21
	兩岸地區	4.64	4.93	6.17	5.18	3.48
	國際(含港澳)	20.63	18.17	14.72	11.95	10.31

註：表內比重按業務量計算，單位為「%」。

資料來源：交通統計月報。

統計過去 10 年中華郵政收寄包裹件數，2008 年為 2 千 4 百萬件包裹，而後至 2011 年每年約以 4% 穩定幅度的上升，至 2012 年之 2 千 7 百萬件達到巔峰。惟近四年來，包裹收寄件數下滑，回到 2008 年之水準。詳細數值如圖五所示。



圖五：中華郵政收寄包裹件數歷年統計

資料來源：中華郵政

德國郵政

德國郵政集團自 1995 年組織改革，將郵政業務獨立為德國郵政信件股份有限公司以來，歷經 1997 至 2013 年之自由化改革、2000 年之股票上市、與自 1999 開始之公司併購，德國郵政 2008 年後已無任何專營執照。2016 年，德國郵政國內郵件之市佔率約為 61.3%，國際郵件(出口)之市佔率約為 16.3%，國內包裹之市佔率約為 45.1%。

單位：百萬歐元

	國內郵件	國際郵件(出口)	國內包裹
市場規模	\$4,500	\$5,800	\$10,100
德國郵政集團	61.3%	16.3%	45.1%
競爭對手	38.7%	83.7%	54.9%

與荷蘭郵政（TNTPost Group, TPG）、瑞士德迅集團（Kuehne & Nagel, K&N）等物流巨頭一樣，德國郵政之成功與併購有很大的關係。此與歐洲商業形態有很大的關係。如前揭「第三方物流」章節所述，專業物流公司之需求源自於多數公司少量多樣化之商品形態，自行配送不具備經濟效益，故公司為了節省成本，便將不具效益的物流作業委外。雜貨零售業中在歐洲規模較小、也不成熟，造就物流市場之發展潛力。而併購可使企業快速的達到經濟規模、降低成本，以提高市場競爭力。

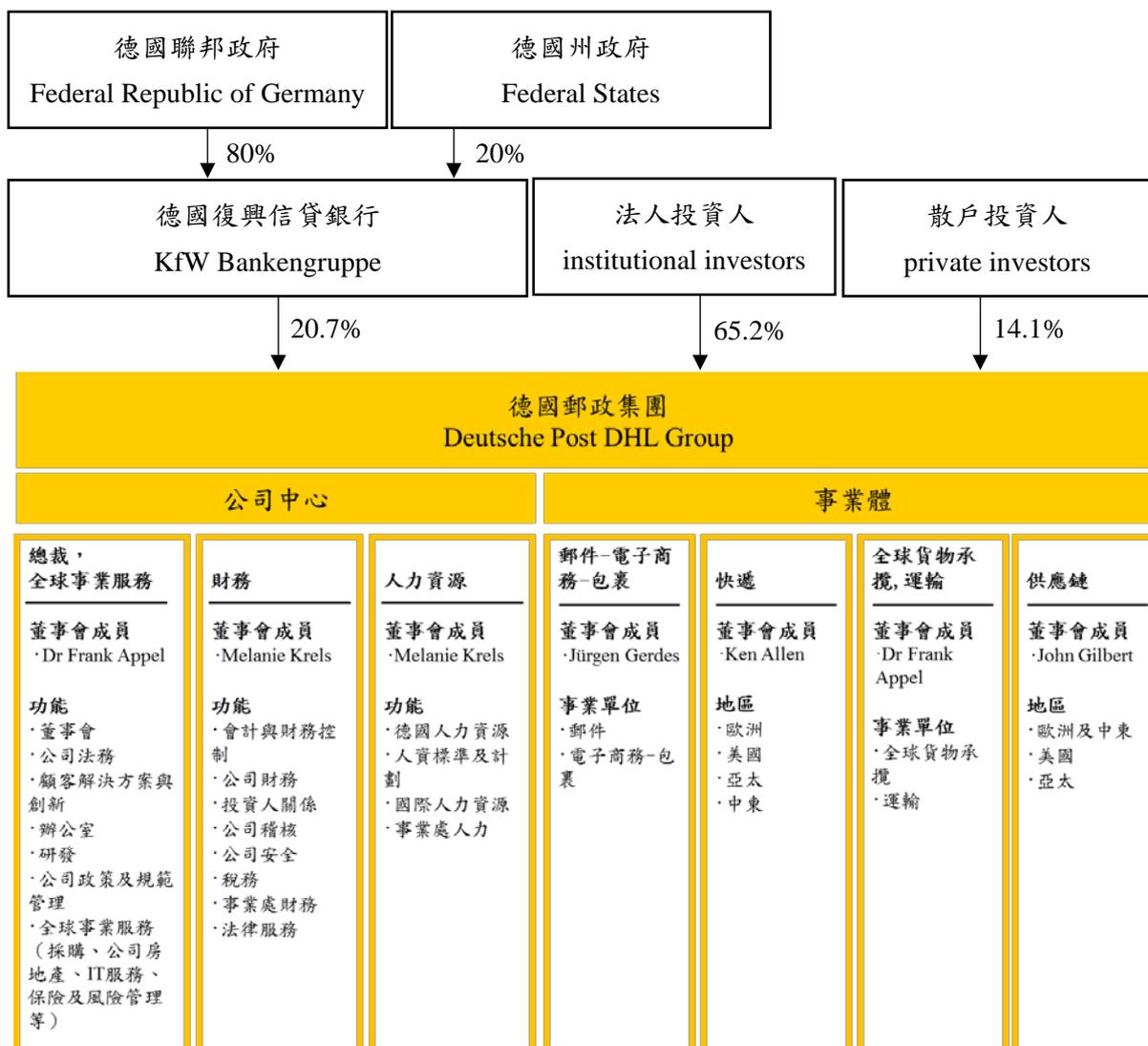
德國郵政併購 DHL 之前，曾於 1994 年試探性的成立了物流配送部門。但在發展物流配送業務之初，受傳統業務和設施裝備的限制，德國郵政的物流配送僅僅以簡單的開展製造商和分銷商的包裹儲存、分裝、運輸和投遞業務為主。由於郵政企業通過自身力量建立全球運遞網絡和產品開發將花費時間，不利於現代物流配送市場競爭形勢需要。因此德國郵政開始通過併購重點建設物流配送網絡，逐步建立起遍及全球的物流配送網絡。下表整理德國郵政歷年重要併購案。

時間	對象	說明
1998 年	DHL	購買 DHL 22% 的股份，取得經營權
1999 年	Danzas	併購瑞士之世界領先物流公司 Danzas。當時 Danzas 有 29,000 員工遍及世界各大洲

時間	對象	說明
1999 年	Nedlloyd ETD	從荷蘭 Royal Nedlloyd 集團手中收購其包裹及配送事業部，將其包裹分公司併入德國郵政，物流配送和卡車運輸業務併入 Danzas
1999 年	ITG	收購專門服務於時裝業的簽約物流配送公司--德國 ITG 國際快運的主要股份
1999 年	ASG	下屬的 DANZAS 收購北歐著名物流配送與國際運輸服務商--瑞典 ASG 集團，將其網絡與 ETD 的網絡一體化
1999 年	AEI	併購美國最大的航空貨運公司 Air Express International (AEI)。AEI 於 135 國家設有分公司，且提供德國郵政倉儲、配送、通關及 IT 物流服務之能力
2002 年	DHL	將對 DHL 持股增加至 100%。此時 DHL 全球快遞已有超過 71,000 名員工，而該公司可運送之國家達到 220 個
2004 年	BlueDart	DHL 收購印度最大的國內快遞公司藍標快遞(Blue Dart)68% 股份
2005 年	Exel	收購英國物流巨頭英運物流(Exel)。當時 Exel 有約 111,000 名員工位於 135 國家。該公司專長於提供客戶運輸及物流解決方案
2016 年	UK Mail	併購英國最大整合性包裹及郵件營運公司，鞏固歐洲三大電子商務市場：英國、德國與法國之營運

德國郵政之併購策略一是收購對象必須會加強現有的核心業務，而且和德國郵政的戰略發展相吻合；二是被收購企業的投資回報率應當高於 15%。目前德國郵政由四個自主運營的部門所組成，分別為郵件-電子商務-包裹、快遞、供應鏈及全球承攬/貨運。供應鏈部門提供客戶標準模組化之倉儲、轉運、與包含規劃、尋找供應商、生產、包裝、維修及退貨等在內之加值服務。

圖六為德國郵政之股權及公司組織架構。



圖六：德國郵政股權暨組織架構

資料來源：德國郵政 2017 年年報&本所整理

德國郵政近年經營狀況如下頁表所示。營業收入的部分，四個事業體規模相當，又以郵件-電子商務-包裹最高，佔總體營收之 29%。其中華郵政件雖仍大於包裹，惟相較於郵件年營收之緩慢下降，電子商務-包裹之年營收已呈現快速增長的趨勢；營業活動利潤之部分，快遞業務之毛利率最高，約為 11%，並佔整體營業活動利潤之 40%。郵件-電子商務-包裹業務之毛利率次之，約為 9%，並佔整體營業利潤之 37%。

單位：百萬歐元

	2016	2015	2014	2013
郵件-電子商務-包裹				
營業收入	16,797	16,131	15,686	15,291
郵件	9,742	9,784	10,026	9,975
電子商務-包裹	7,055	6,347	5,660	5,316
營業活動利潤	1,443	1,103	1,298	1,286
德國境內	1,448	1,089	-	-
國際郵包及電子商務	-5	14	-	-
快遞				
營業收入	14,030	13,661	12,491	11,821
歐洲	6,317	6,045	5,670	5,432
美國	2,741	2,559	2,259	2,207
亞太區	5,194	4,995	4,456	4,069
中東及非洲	1,054	1,039	924	924
其他	-1,276	-977	-818	-881
營業活動利潤	1,548	1,391	1,260	1,083
全球貨物承攬/運輸				
營業收入	13,737	14,890	14,924	14,787
空運/海運	9,626	10,827	10,892	10,813
陸運	4,274	4,238	4,180	4,117
其他	-163	-175	-148	-143
營業活動利潤	287	-181	293	478
供應鏈				
營業收入 ⁷	13,957	15,791	14,737	14,227
歐洲/中東/非洲	7,336	9,474	9,136	-

⁷ 包括由 DHL 提供之物流解決方案及由 2006 年被併購之 Williams Lea 所提供之業務流程外包服務。2017 年 08 月德國郵政集團宣布將 Williams Lea 出售予安宏資本，以專注於其核心物流服務業務。2014 年 Williams Lea 佔供應鏈事業體部門總營收約 9.5%。

	2016	2015	2014	2013
美國	4,454	4,323	3,855	-
亞太	2,200	2,035	1,781	-
其他	-33	-41	-35	-
營業活動利潤	572	449	465	441

	營收		利潤		毛利率
郵件	\$16,797	29%	\$1,443	37%	9%
快遞	14,030	24%	1,548	40%	11%
全球貨物運輸	13,737	23%	287	7%	2%
供應鏈	13,957	24%	572	15%	4%
合計	58,521		3,850		

目前德國郵政集團正在德國路德維希斯菲爾德(Ludwigsfelde)規劃興建一佔地 165,000 平方公尺之超大型包裹中心，估計 2020 年啟用。完工後將成為德國郵政最大之包裹中心，支援德國境內現有之 Rüdersdorf 及 Börnicke 兩個中心。德國郵政認為包裹市場受惠於電子商務的興起，將持續快速成長，因此公司需要更緊密的物流網絡，以提高郵件處理效率，維持快速且可靠之服務品質。

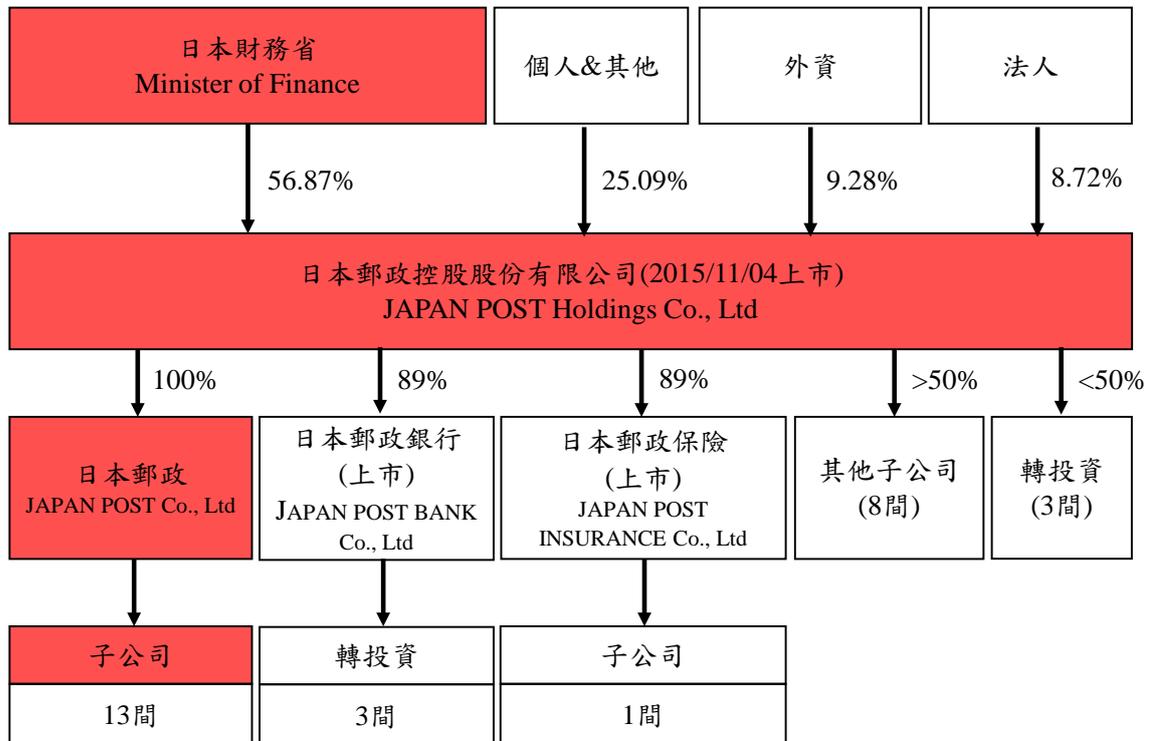
惠譽及穆迪信評公司對德國郵政集團的看法皆為穩定，並提出一些影響評等正向及負向之因子：

惠譽(Fitch Rating)	穆迪(Moody's Investor Service)
長期信評：BBB+ 短期信評：F2 展望：穩定(stable)	長期信評：A3 短期信評：P-2 展望：穩定(stable)
正向評等因子 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 平衡之營運風險結構 ▪ 來自核心郵件產品之穩定貢獻 ▪ 網際網路使國內包裹數量之增加 ▪ 遍及全球之國際物流及供應鏈 ▪ 充足之財務彈性 	正向評等因子 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 全球最大之物流公司規模 ▪ 德國境內大量且茁壯之郵務業務 ▪ 預期物流網絡投資建設之回報 ▪ 保守之財務政策及完善之流動性架構

惠譽(Fitch Rating)	穆迪(Moody's Investor Service)
負向評等因子 <ul style="list-style-type: none"> 產業結構性改變造成郵件數量減少 DHL 業務於全球市場波動及競爭環境中之曝險 	負向評等因子 <ul style="list-style-type: none"> 物流業於全球宏觀趨勢下之曝險 傳統郵件業務之結構性衰退

三、 日本郵政

日本郵政原為郵便、郵政儲金與簡易保險合一之國營機構，2001 年曾出任郵政大臣的小泉純一郎接任日本首相後，便大力推動郵政民營化。2007 年 10 月 1 日郵政民營化，成立日本郵政控股公司，下設日本郵儲銀行及簡易生命保險。2015 年 11 月 4 日，日本郵政控股公司及旗下日本郵儲銀行及簡易生命保險同時掛牌上市。上市後日本財務省釋出 495,000,000 股，對日本郵政控股公司之持股由 100% 下降至 80.49% (2017 年資料)；2017 年 9 月 29 日，日本財務省再次釋出 990,099,100 股，使其對日本郵政控股公司之持股佔比下降至 56.87%。惟日本政府仍係日本郵政控股公司單一最大股東。



由日本郵政控股公司(Japan Post Holdings Co. Ltd)2017 年年報得知，日本郵政公司(Japan Post Co. Ltd)為日本郵政控股公司 100% 持有之子公司，負責郵政業務

包括國內郵務、物流配送業務以及國際物流業務等。

圖六：日本郵政股權及轉投資架構

資料來源：日本郵政網頁、2017 年年報及本所整理

表一：日本郵政控股直接子公司

公司名稱	主營業務	設立日期	持股比例
JAPAN POST STAFF Co., Ltd.	人力派遣、約聘人員(temporary staffing service, contracted business)	2007/07/03	100.0%
YUSEI CHALLENGED CO., Ltd.	辦公室清潔 (office cleaning)	2007/11/20	100.0%
Japan Post Hotel Service Co., Ltd.	旅館管理(contractured hotel management)	1996/12/25	100.0%
Japan Post Information Technology Co., Ltd.	通訊網絡維護及管理 (communication network maintenance and management)	1987/01/30	100.0%
JP TWOWAY CONTACT Co., Ltd.	電話行銷 (telemarketing services)	1988/04/18	82.87%
JP MITSUKOSHI MERCHANDISING Co., Ltd.	郵購及批發(Mail-order business, wholesale, others)	2014/04/01	60.0%
YY Gift Co., Ltd.	型錄商品銷售、郵購及酒類代理 (Sales of catalog products, mail-order business, agency business for sales of alcohol)	1996/04/23	51.0%
JP TOKYO TOKUSENKAI Co., Ltd.	型錄商品銷售、郵購及酒類代理 (Sales of catalog products, mail-order business, agency business for sales of alcohol)	2015/03/02	51.0%

表二：日本郵政公司子公司

公司名稱	主營業務	設立日期	持股比例
JAPAN POST OFFICE SUPPORT Co., Ltd.	商品銷售及設施管理(Merchandise sales, facilities management and contracting business)	1971/03/16	100.0%
JP GENERAL INSURANCE AGENCY Co., Ltd.	產險及汽車責任保險(Non-life insurance and automobile liability insurance agency business)	1950/08/07	70.0%

公司名稱	主營業務	設立日期	持股比例
JAPAN POST SANKYU GLOBAL LOGISTICS CO., LTD. ⁸	國際航空貨運(International air freight forwarding)	2008/07/01	60.0%
Toll Holdings Limited ⁹ (澳洲)	航空郵件及第三方物流 (Forwarding business, 3PL business, express business)	1986/06/20	100.0%
Japan Post Trading Service Co., Ltd.	商品業務(Merchandise business, contracting business for merchandise operations)	2007/09/11	100.0%
Japan Post Communications Co., Ltd.	廣告(Operations related to posting advertisements in post offices)	2014/08/08	100.0%
JP Logi Service Co., Ltd.	郵件/包裹準備及遞送(Preparation and posting of postal items, parcels and mail items)	1968/10/15	67.6%
JP Media Direct Co., Ltd. ¹⁰	直接媒體與簽約運送商品之規劃、開發及銷售(Planning, development and sales of direct media and contracted shipment of merchandise)	2008/02/29	51.0%
JP Biz Mail Co., Ltd.	郵件準備與遞送(Preparation and posting of postal items)	2006/02/01	51.0%
Japan Post Delivery Co., Ltd.	Yu-pack ¹¹ 及其它物品之保管與收發寄送(Collection and delivery of Yu-Pack and other items)	2014/04/01	100.0%
Japan Post Transport Co., Ltd.	卡車貨物運輸(Truck cargo transportation)	2007/11/30	100.0%
JAPAN POST MAINTENANCE Co., Ltd.	機動車及機械保養與管理 (Automobile maintenance and machinery maintenance business, product sales business, vehicle maintenance and management business)	1991/03/01	100.0%
Japan Post Building Management Co., Ltd.	投資性不動產管理(Property management for commercial buildings)	2011/04/01	51.0%

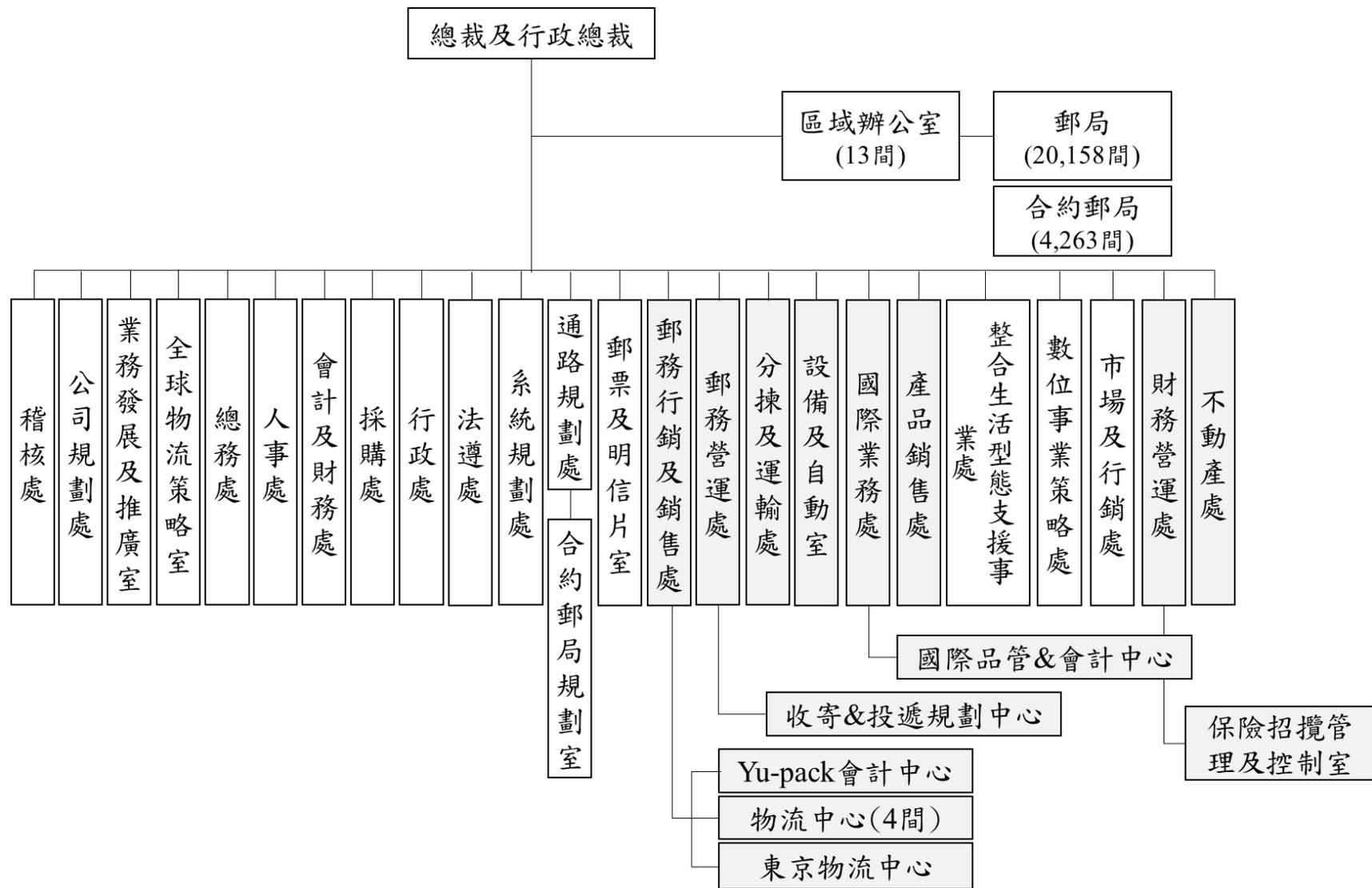
⁸ 由日本郵政及 SANKYU INC. 分別投資 60% 及 40% 成立之物流公司，除單純之海陸運輸之外，另推出企業度企業 door-to-door 包裹陸海空運送及清關服務。

⁹ 日本郵政 2015/02/28 同意以 65 億澳幣(約 51 億美元)現金收購澳洲 Toll Holding 100% 股份(溢價 49% 收購)，期望可將日本郵政之營運版圖拓展至 55 國。

¹⁰ 由日本郵政(投資 51%)及世界單一最大廣告及公關官司--日本電通集團(49%)合資成立，利用日本郵政全國性郵遞網路，製作及發送 DM，亦包括明信片及新年賀卡之製作

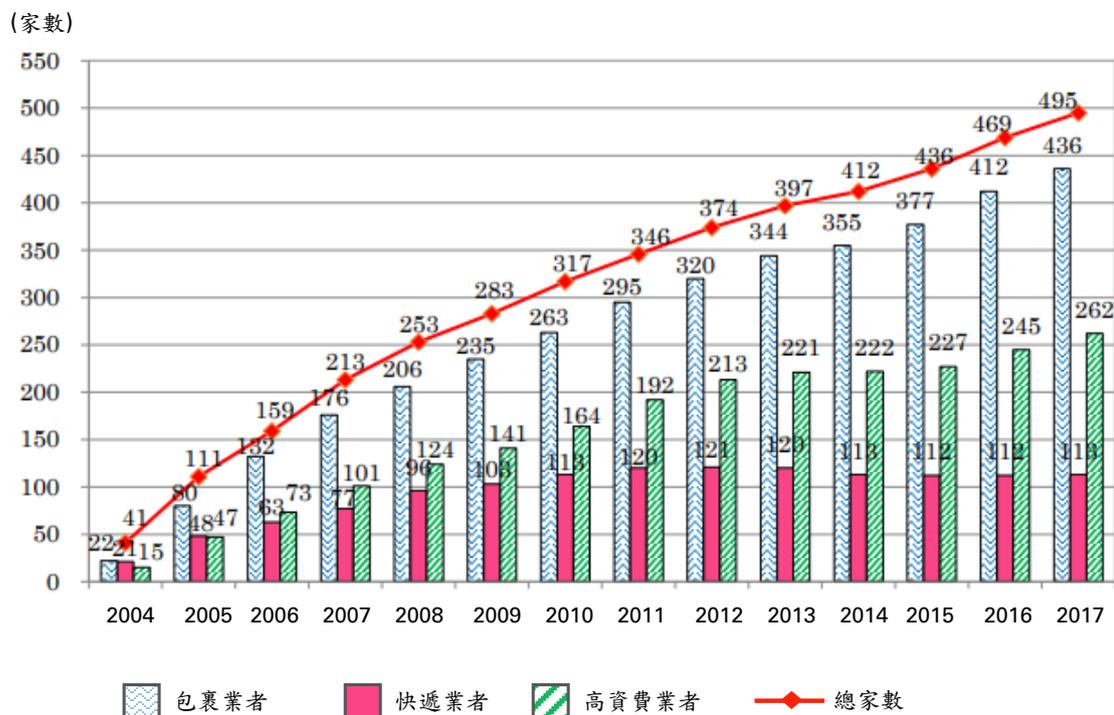
¹¹ Yu-pack 為日本郵政國內包裹商品之名稱，包裹之長寬高總合限制為 60cm~170cm，且重量不超過 25 公斤。郵資之計算依照包裹大小及配送距離遠近而不同，介於\$800(60cm,東京)~\$3,000(170cm,沖繩島)日圓之間。

由日本郵政控股及日本郵政公司之股權架構可知，不同於德國郵政之民營化及大量併購，日本郵政仍為一國營企業，並依功能別大量設立子公司。另外，從圖七「日本郵政公司之組織架構」亦看出，公司內部單位亦係依業務別設置。



圖七：日本郵政公司內部組織圖

日本郵政事業之主管機關為總務省(Ministry of Internal Affairs and Communications)。2003年4月1日生效之「民營業者遞送書信服務法¹²」開放私人經營過去屬於「郵政專營」範圍之一般信函服務(一般信書便事業)。惟加入郵政業者，應申請許可，並提供一致之服務標準及普及服務，包括需於全國設置10萬個郵筒的義務，且須維持全國均一資費的普及服務等。因加入門檻高，故自2003年該法實施起至2017年，皆無任何民營業者加入一般信函遞送服務；而快遞宅配業者部份(特定信書便事業)，則由2004年之41家，增加至2017年之495家。



圖八：日本郵政快遞宅配業者歷年家數

資料來源：特定信書便事業の現況，日本總務省報導資料

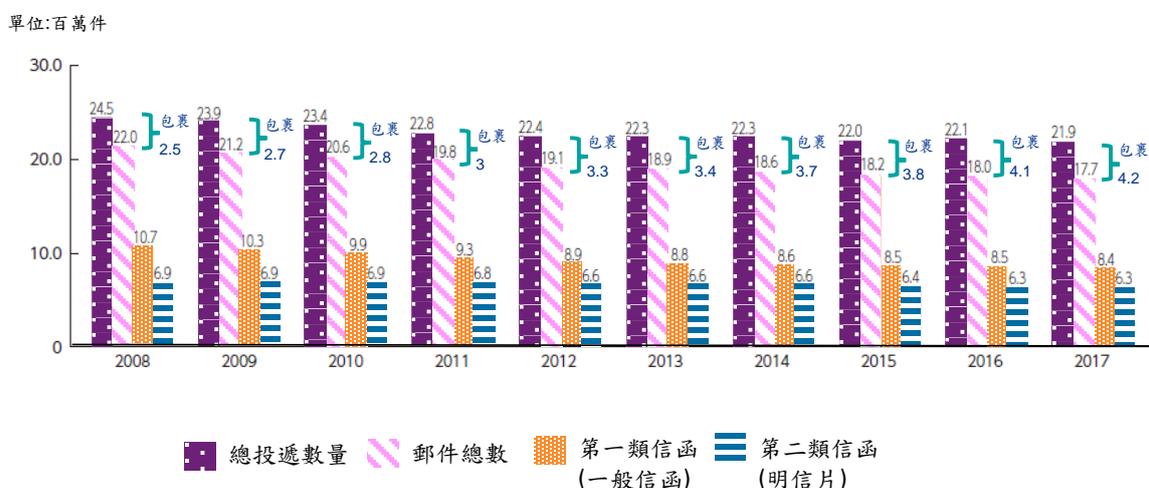
營運情況的部分，日本郵政標準信函¹³(Standard mail)、第一類函件¹⁴(First-class)及第二類函件(Second-class)寄送之數量皆呈現逐年下滑之現象。2008年至

¹² 「民間事業者による信書の送達に関する法律」(信書便法)，平成14年法律第99号。

¹³ 標準函件主要分為第一類函件(First-class mail)、第二類函件(Second-class mail)、第三類函件(Third-class mail)及第四類函件(Fourth-class mail)，其中第二類函件為明信片；第三類函件為報章雜誌；第四類函件為享郵資減免之公共服務/福利類信函。

¹⁴ 第一類函件(First-class mail)包含標準尺寸信函、非標準尺寸信函及迷你信函。

2017 年之 9 年間，函件總量減少了約 10%，其中以第一類信函下降比率 21% 為最多。詳細數值如圖九所示。



圖九：日本郵政投遞數量歷年統計量

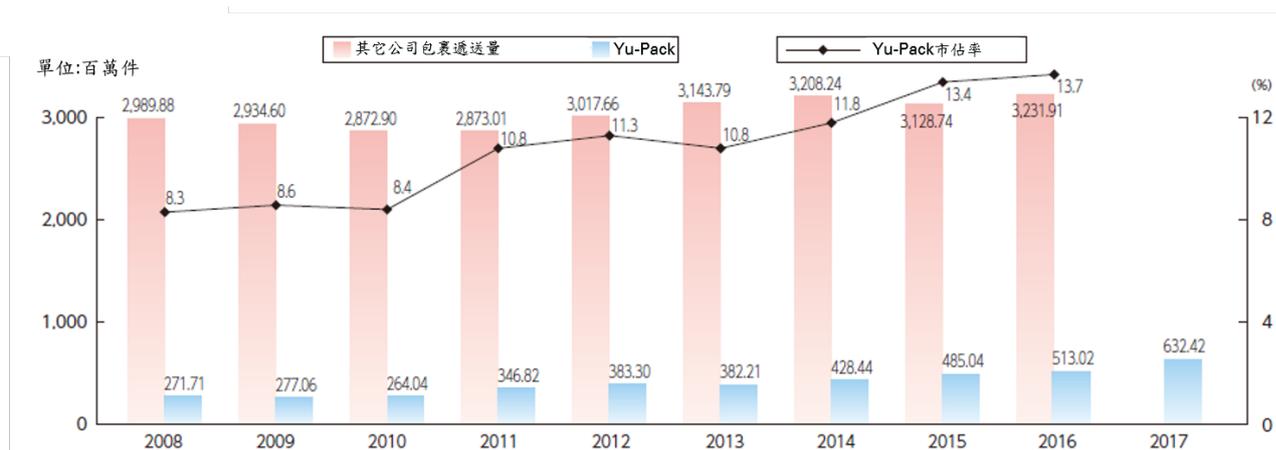
資料來源：日本郵政 2017 年年報

Yu-Pack 之數量，從 2015 年至 2017 年則呈現逐年增長的趨勢，分別有 23.1%、10.0% 及 9.1% 的成長：

類別	2017		2016		2015	
	數量	年增率	數量	年增率	數量	年增率
合計	21,925,689	(0.7)%	22,082,281	0.2%	22,035,617	(1.3)%
郵件	17,730,418	(1.7)%	18,029,855	(0.9)%	18,188,628	(2.1)%
-國內	17,683,959	(1.7)%	17,980,998	(0.9)%	18,142,041	(2.1)%
--標準郵件	17,193,956	(1.3)%	17,426,341	(1.3)%	17,661,265	(2.2)%
---第一類信函	8,411,787	(0.6)%	8,463,874	(0.8)%	8,531,556	(0.4)%
---第二類信函	6,276,453	(0.6)%	6,315,097	(1.3)%	6,398,122	(3.7)%
---第三類信函	211,316	(4.1)%	220,464	(4.2)%	230,229	(4.7)%
---第四類信函	17,728	(5.7)%	18,802	(5.7)%	19,931	(7.2)%
---新年賀卡	2,236,551	(4.9)%	2,351,237	(3.3)%	2,431,779	(4.0)%
---選舉信函	40,121	(29.4)%	56,866	14.5%	49,648	1.1%
--特殊郵件	490,003	(11.7)%	554,657	15.4%	480,777	2.4%
-國際(封發)	46,459	(4.9)%	48,857	4.9%	46,587	(1.2)%

類別	2017		2016		2015	
	數量	年增率	數量	年增率	數量	年增率
--標準郵件	26,942	8.1%	24,913	(15.6)%	29,503	(14.6)%
--包裹	4,116	(13.5)%	4,758	56.6%	3,038	69.0%
--EMS	15,400	(19.7)%	19,187	36.6%	14,047	29.9%
包裹	4,195,272	3.5%	4,052,425	5.3%	3,846,989	2.5%
-Yu-Pack	632,421	9.1%	579,877	10.0%	527,209	23.1%
-Yu-Mail	3,562,851	2.6%	3,472,549	4.6%	3,319,780	(0.1)%

Yu-Pack 市佔率的部分，亦從 2008 年之 8.3% 逐年上升至 2016 年之 13.7%。使得日本郵政公司郵件及國內物流事業 2017 年營業淨利達到 \$12,053 百萬日圓，較 2016 年之 \$10,323 百萬日圓成長 17%。



圖十：日本郵政歷年 Yu-Pack 投遞量及市佔率

資料來源：日本郵政 2017 年年報

四、新加坡郵政

新加坡郵政之源頭可追溯至 1819 年，英國托馬斯·斯坦福·萊佛士爵士（Sir Thomas Stamford Bingley Raffles）宣布將馬來亞半島南端一個小島上，即現在之新加坡，建立為一自由貿易港起。當時之郵政辦公室位在前議會大樓內，由三個辦事員負責收發為數不多的郵件。

1965 年新加坡獨立後，曾有一段時間新加坡郵政與新加坡電信係合而為一之政府部門。1992 年起，兩單位才拆分成獨立之公司，新加坡郵政並同時被政府授予收發遞送信函與明細片之專營權直到 2017 年 3 月 31 日止。2003 年 5 月 13 日，新加坡郵政在新加坡證券交易所掛牌上市。目前新加坡政府透過淡馬錫控股，持有之新加坡電信，所持有之新加坡郵政股權佔 21.7%。第二大股東為中國電子商務龍頭阿里巴巴集團，持股 14.4%。

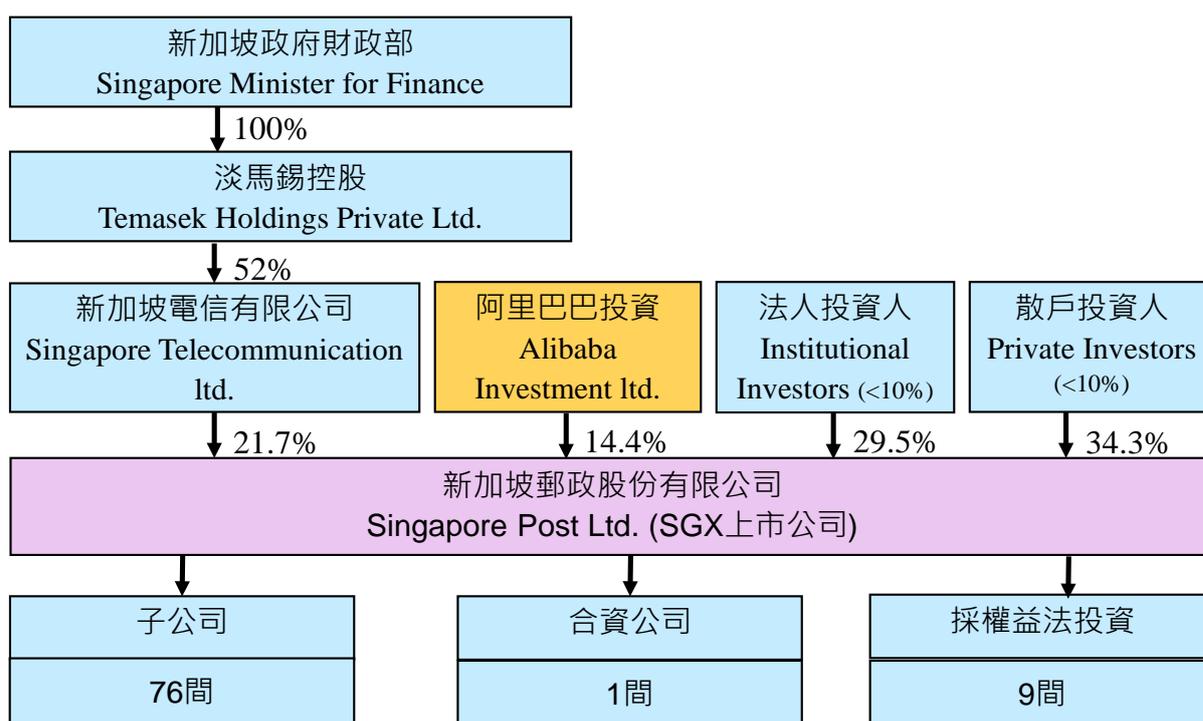


圖 11：新加坡郵政股權及投資架構

資料來源：新加坡郵政 2017 年年報

表三：新加坡郵政子公司

公司名稱	主營業務	持股比例
SingPost eCommerce II Pte Ltd.	奢侈品線上銷售(Online sale of luxury products)	100%
SingPost eCommerce Pte. Ltd.	電子商務線上銷售(eCommerce specialising in the provision of online sale of products)	100%
SingPost Logistics Holding Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
Singapore Post Enterprise Private Limited	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost Investments Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost Logistics Investments Pte. Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SP Jagged Peak LLC	投資控股(Investment holding)	100%
Jagged Peak, Inc ¹⁵	電子商務物流(eCommerce logistics enabler for high- velocity consumer products)	100%
Jagged Peak Canada, Inc	電子商務物流(eCommerce logistics enabler for high- velocity consumer products)	100%
SingPost Distribution Pte. Ltd.	商業郵件解決方案/郵件分發 (Provision of business mail solutions and distribution of mail)	100%
SP Commerce Holdings, Inc	投資控股(Investment holding)	100%
SP Commerce, Inc ¹⁶	全球銷售及營銷服務(Provision of global sale & marketing services)	100%
TG Acquisition Corporation	投資控股(Investment holding)	97.3%
TradeGlobal Holdings, Inc ¹⁷	電子商務業務(eCommerce enablement provider)	97.3%
TradeGlobal North America Holding, Inc.	電子商務業務(eCommerce enablement provider)	97.3%
TradeGlobal LLC	電子商務業務(eCommerce enablement provider)	97.3%
TradeGlobal Asia Holdings Limited	電子商務業務(eCommerce enablement provider)	97.3%

¹⁵ 新加坡郵政 2015 年度投資 1580 萬美元併購之美國電商軟體及倉儲提供商，併購之目的為拓展其物流版圖至美洲地區。

¹⁶ 新加坡郵政設立之子公司，提供國際品牌商流、物流、金流及資訊流一條整合性電商解決方案服務。

¹⁷ 新加坡郵政 2015 年度投資 1.68 億美元併購之美國電商整合性服務提供商，併購之目的為拓展其物流版圖至美洲地區。

公司名稱	主營業務	持股比例
Trade Global Europe GmbH	電子商務業務(eCommerce enablement provider)	97.3%
Netrada Trade and Consulting (Shanghai) Co Ltd	電子商務業務(eCommerce enablement provider)	97.3%
SingPost Logistics Enterprise Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost Logistics Australia Holdings Pty Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
Quantum Solutions International Pte. Ltd. ¹⁸	投資控股/管理顧問服務(Investment holding, provision of management and consultancy services to related entities)	66%
Quantum Solutions (Singapore) Pte. Ltd.	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Mail Logistics Solutions (India) Private Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions (Australia) Pty Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions (Hong Kong) Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions (Japan) Inc.	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions International (Malaysia) Sdn Bhd	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions (New Zealand) Pty Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions (Philippines) Inc +	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	26.4%
Quantum Solutions (Taiwan) Co., Ltd	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%
Quantum Solutions (Thailand) Co., Ltd.	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	66%

¹⁸ 阿里巴巴集團於 2016 年投資 8620 萬新幣佔股 34%，新加坡郵政通過其子公司於 13 個國家建置 24 個海外倉，推動 vPost 業務，自國外攬收電商物流業務回東南亞(含新加坡)派送。

公司名稱	主營業務	持股比例
PT Quantum Solutions Logistics Indonesia +	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	32.34%
CouriersPlease Holdings Pty Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	100%
CouriersPlease Australia Pty Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	100%
CouriersPlease Pty Limited	電商物流服務提供商(Provision of delivery services and eCommerce logistics solutions)	100%
SingPost Storage Company Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost Investments (Tampines) Pte Ltd	投資控股不動產(Investment holding and real estate activities)	100%
SingPost Investments (Toh Guan) Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost Investments (Ecommerce Logistics) Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost Centre (Retail) Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
SingPost eCommerce Logistics Holdings Pte Ltd	投資控股(Investment holding)	100%
General Storage Company Pte Ltd	投資控股/管理服務 (Investment holding & provision of management services)	100%
Lock + Store (Chai Chee) Pte Ltd	倉儲業務(Self storage solutions and warehousing)	100%
Lock + Store (Tanjong Pagar) Pte Ltd	倉儲業務(Self storage solutions)	100%
Lock + Store (Ayer Rajah) Pte Ltd	倉儲業務(Self storage solutions)	100%
The Store House Limited	倉儲業務(Self storage solutions)	100%
The Store House Operating Company Limited	倉儲管理服務(Self storage management services)	75%
Lock and Store (Glenmarie) Sdn. Bhd.	倉儲業務(Self storage solutions and warehousing)	100%
L+S Self Storage Pte Ltd	倉儲業務(Self storage solutions)	100%
SP Parcels Pte Ltd	國家郵政外之快遞業務(Courier activities other than national post activities)	100%

公司名稱	主營業務	持股比例
Famous Holdings Pte Ltd	投資控股/管理服務(Investment holding and provision of management services)	100%
Famous Air & Sea Services Pte Ltd	貨運代理(Freight forwarding)	100%
FPS Global Logistics Pte Ltd	貨運代理(Freight forwarding)	100%
FPS Famous Pacific Shipping Sdn Bhd	貨運代理(Freight forwarding)	100%
Famous Pacific Shipping (WA) Pty Ltd	貨物轉運(Freight collections transhipments)	100%
F.S. Mackenzie Limited	貨運代理(Freight forwarding)	100%
Famous Pacific Shipping (NZ) Limited	貨運代理(Freight forwarding)	90%
Mercury Worldwide (NZ) Limited	貨運代理(Freight forwarding)	90%
Eazyshipping (NZ) Limited	貨運代理(Freight forwarding)	45%
FPS Logistics (USA) Inc.	物流管理服務(Logistics management and services)	100%
Sino Famous Intertrans Co Ltd	貨運代理(Freight forwarding)	100%
Famous Container Lines Co Ltd	貨運代理(Freight forwarding)	100%
Shinyei Shipping Co Ltd	貨運代理(Freight forwarding)	89%
Tras – Inter Co. Ltd	海關及貨運代理(Customs brokerage and freight forwarding)	89%
Rotterdam Harbour Holding B.V.	投資控股(Investment holding)	80%
FPS Famous Pacific Shipping B.V.	物流服務(Logistics services)	80%
Trans Ocean Pacific Forwarding B.V.	物流服務(Logistics services)	80%
EWC East Way Commodities B.V.	海運清關貿易業務(Trading company and purchase organisation for oceanfreight services)	80%
FPS Famous Pacific Shipping Germany GmbH	物流銷售代理 Sales company for logistics services	80%
FPS Famous Pacific Shipping s.r.o.	物流服務(Logistics services)	40.8%
SP eCommerce (Thailand) Co Ltd	電商線上購物平台服務(eCommerce specialising in the provision of online shopping platforms and services)	100%

公司名稱	主營業務	持股比例
SP eCommerce (Korea) Co Ltd	電商線上購物平台服務(eCommerce specialising in the provision of online shopping platforms and services)	100%
SP eCommerce (Malaysia) Sdn. Bhd	電商線上購物平台服務(eCommerce specialising in the provision of online shopping platforms and services)	100%

表四：新加坡郵政採權益法認列之投資

公司名稱	主營業務	持股比例
GD Express Carrier Berhad	Provision of express delivery and customised logistics services	11.22%
Postea, Inc.	Provision of technology and support in postal, courier and other distribution markets	27%
Indo Trans Logistics Corporation	Provision of integrated logistics, freight and transport management and aviation services	30%
Dash Logistics Company Ltd	Provision of integrated logistics, freight and transport management and aviation services	51%
Shenzhen 4PX Information and Technology Co Ltd. ¹⁹	Provision of international express delivery services, international freight forwarding, import and export of goods and technology	20.14%
Efficient E-Solutions Berhad	Provision of data print, record management, data and document processing	20.81%
Hubbed Holdings Pty Ltd.	eCommerce and logistics retail network	30%
Morning Express & Logistics Holding Ltd.	Provision of courier services and provision of management services to its related company	33%
E Link Station Ltd.	Provision of redemption services	50%

¹⁹ 新加坡郵政於 2016 年增加投資 4PX(四方物流)3600 萬美金佔股，四方物流主要業務係自大陸攬收貨轉郵業務回國轉口至世界各國。

表五：新加坡郵政合資公司

公司名稱	主營業務	持股比例
PT Trio Specommerce Indonesia ²⁰	eCommerce specialising in the provision of online sale of products	33%

檢視新加坡郵政之股權架構及其相關投資可知，新加坡郵政大量設立物流及電子商務相關之子公司，另通過與全球電商龍頭阿里巴巴之密切合作，強化其全球電子商務物流實力，為全球電子商務市場之快速發展奠定良好基礎。

新加坡郵政與阿里巴巴集團的合作關係在過去五年內不斷深化，如今成為阿里巴巴的戰略物流合作夥伴。新加坡郵政與阿里巴巴集團在 Quantum Solutions International (QSI) 的合資公司構建了區域性的電子商務物流平台，而阿里巴巴將其在新加坡郵政的持股比例提高至 14.4%，其合作夥伴關係有利於新加坡郵政加速轉型，並且有足夠的資金來建設和發展電子商務物流業務。

表六：阿里巴巴集團對新加坡郵政之投資

時間	說明
2014 年 7 月	投資新加坡郵政 3.125 億新幣 - 10% 股份
2016 年 10 月	投資新加坡郵政子公司 Quantum Solutions 8,620 萬新幣 - 33% 股份
2017 年 2 月	增加對新加坡郵政投資 1.87 億新幣 - 14.4% 股份

新加坡郵政集團組織架構分為管理部門及業務部門 2 大類，其中業務部門主要區分為電子商務、郵政及物流 3 大部門。集團亦設立子公司負責相關貨運及倉儲業務。

新加坡郵政投資 1.82 億美元建造位於新加坡淡濱尼物流園的區域電子商務物流中心 (Regional logistic ecommerce hub)，該中心於 2016 年 10 月完建並啟用，係新加坡郵政迄今為止最大的電子商務物流投資。物流中心總建築面積為 553,000 平方英尺，三層設施設有兩個倉儲層，291 個用於分揀包裹的滑道、150 個貨運裝載區及全自動的包裹分揀設施，每天可容納處理 10 萬件包裹，處理量較建造前提升 10 倍。物流中心將處理新加坡本地交付及運往世界各地的包裹。東南亞電子商務龍頭 Lazada 亦於 2017 年 5 月將其倉儲業務轉移至新加坡郵政的

²⁰新加坡郵政於 2015 年與印度網路媒體公司 Trikomsel 合資美金 2 百萬成立之公司，公司成立之目的係為發展印度本地之電子商務及相關物流。

區域物流中心，新加坡郵政通過與電商巨頭阿里巴巴及 Lazada 之合作，滿足東南亞及中國地區電子商務需求之增長，將雙方電子商務及物流之優勢結合，更廣泛的擴張其電商物流生態版圖。

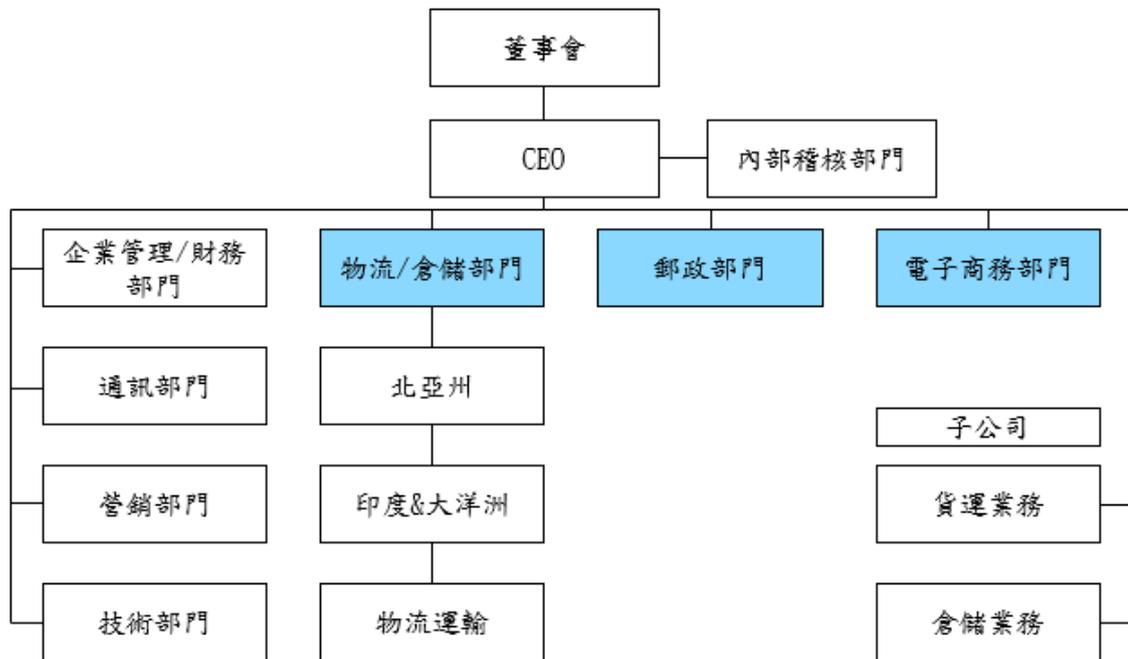


圖 12：新加坡郵政公司內部組織架構

資料來源：新加坡郵政 2017 年年報

根據新加坡郵政公布的 2017 年度報告顯示，集團 2017 年度實現收入 13.5 億新元。收入依業務性質分類，其中 38.5% 屬郵政之收入。物流貢獻了集團的 41.7% 收入，而電子商務貢獻了 19.8%。收入依地區分類，海外收入佔比達到總收入之 50.5%，海外收入主要國家來自美國、澳洲、歐洲、日本及香港。收入依商務性質分類，因全球電子商務高速發展之趨勢，與電子商務相關的收入佔比達到總收入之 50.4%。

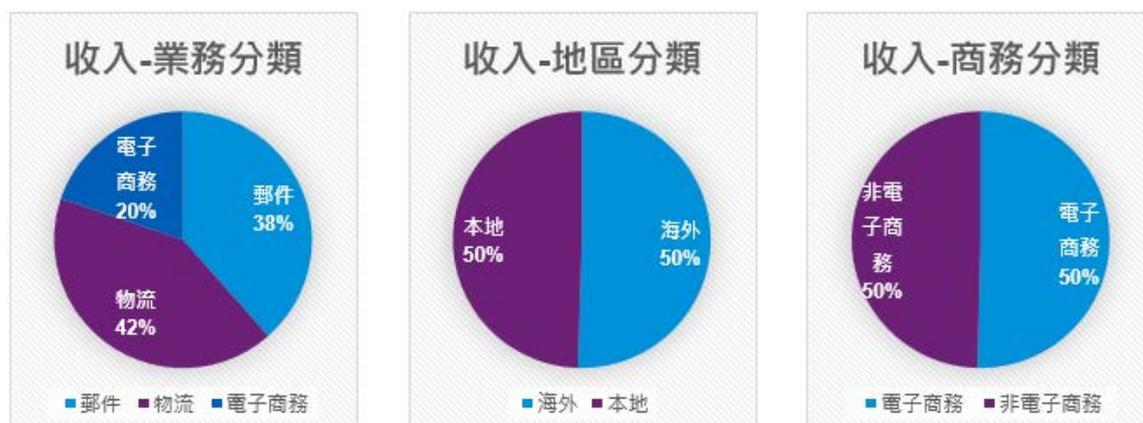


圖 13：新加坡郵政收入性質分類

資料來源：新加坡郵政 2017 年年報

新加坡本地郵件部門收入較去年大幅下降，主係因電子郵件取代傳統紙本郵件之趨勢所致，然而總體郵件部門收入小幅上升係因國際郵件收入增加，其中與阿里巴巴之深入合作更高與中國往來之國際郵件量。

物流部門收入較去年小幅增加係因本地電子商務活動高速發展帶動之相關物流業務增加所致，因郵件部門與阿里巴巴深入合作產生顯著成效，新加坡郵政與阿里巴巴正在開展其物流部門商業網路上之業務。

收入	2017年度	2016年度	%
郵政部門	544,141	536,236	1.5
物流部門	636,801	625,972	1.7
電子商務部門	267,082	98,423	171.4
關係企業沖銷	- 99,522	- 109,089	- 8.8
	<u>1,348,502</u>	<u>1,151,542</u>	<u>17.1</u>

圖 14：新加坡郵政收入依部門分類

資料來源：新加坡郵政 2017 年年報

由新加坡郵政集團 5 年損益可知，收入較去年增長 17.1% 至 13.5 億新元，其中包括收購 TradeGlobal 和 Jagged Peak，但淨利潤下降至 3 千 3 百萬星元，且營業利潤下降至 5 千 8 百萬星元，主係因 2017 年度合併之子公司 TradeGlobal 人力成本增加及倉庫自動化延誤成本所導致之投資減損，及 2016 年度建設完成的大

型區域物流中心 Regional ecommerce logistic hub 產生的營運成本及攤提的折舊費用。



圖 15：新加坡郵政集團五年損益

資料來源：新加坡郵政 2017 年年報

五、中國郵政

中國郵政集團公司為中國依據其《中華人民共和國全民所有制工業企業法》設立之大型國有獨資企業。整個集團除了中國郵政速遞物流股份有限公司外，還包含中國郵政儲蓄銀行、中華郵政人壽保險股份有限公司、中油證券有限責任公司等。集團組織圖如圖 16 所示。

中國郵政集團公司經營的主要業務項目有：國內和國際信函寄遞業務、國內和國際包裹快遞業務、報刊、圖書等出版物發行業務、郵票發行業務、郵政匯兌業務、機要通信業務、郵政金融業務、郵政物流業務、電子商務業務、各類郵政代理業務，及國家規定開辦的其他業務。

營運情況的部分，2016 年中國郵政集團公司總收入為人民幣 4,358 億元，較前一年成長 5.2%。其中全國郵政公司包裹快遞(郵)業務累計收入為人民幣 187 億元，較前一年成長 28.9%。其主要包裹快遞業務包括：

包裹種類	業務量	與前期比較	收入(人民幣)
電商快包	7.1 億件	+126%	51.1 億元
國內標快	9,445 萬件	+21.7%	17.9 億元
國際小包 ²¹	7.6 億件	+42%	97.3 億元

²¹ 2 公斤以下跨境輕小件市佔率 61%，較前期增加 6%。

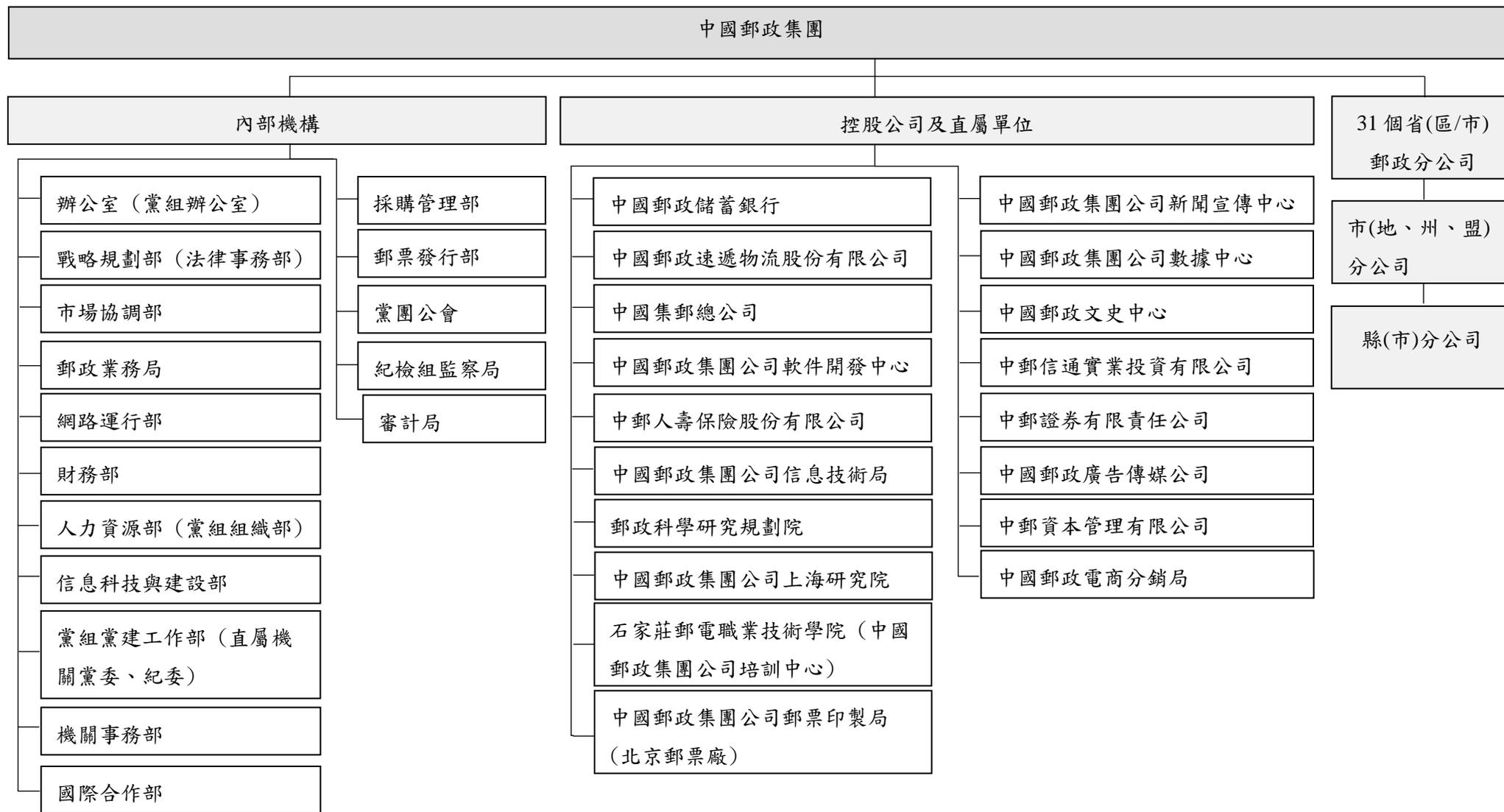


圖 16：中國郵政集團組織架構
資料來源：中國郵政集團 2016 年年報

中國郵政速遞物流股份有限公司(EMS)之郵政速遞物流 2016 年總收入為人民幣 323.7 億元，較前一年成長 11.84%。中國速遞公司設立於 2010 年 6 月，為一國有股份制公司。2011 年 8 月公司向中國證券監督管理委員會提交了發行上市申請，並於 2012 年 5 月 4 日取得核准。惟 2013 年 12 月公司又宣布基於戰略調整之考量，撤回 IPO 之申請。

中國速遞業務範圍除遍及中國大陸國內的所有市縣鄉（鎮），亦包括港、澳、臺地區在內的全球 200 餘個國家和地區。擁有波音 737、757 全貨機共計 26 架、運輸生產汽車 2.3 萬餘輛、兩輪/三輪電動車近 2.3 萬輛，及行郵（包）專列車廂 13 節。日收件量約 400 萬件，峰值日收件量接近 1,000 萬件。

中國速遞業務主要以商務件/公務件快遞為主，分為國內速遞與國際及台港澳速遞。國內速遞的部分又可分為國內特快速遞、國內經濟速遞，及國內快遞包裹等；國際及台港澳速遞亦分為特快專遞、中速快件(China International Express)，及國際及台港澳包裹。此外，中國速遞近年亦積極發展國際及台港澳速遞之電子商務業務。該業務以跨境電子商務為標的，推出 e 郵寶、e 特快、e 速寶，及海外倉服務。

依據中國國家郵政局快遞市場監管報告，2016 年市場競爭進一步加劇，市場集中度持續下降，收入排名前 8 個快遞品牌(CR8)占全國的比重為 76.7%，較上一年度下降 0.6%；收入排名前 4 個快遞品牌(CR4)占全國的比重為 50.2%，較上一年度下降 0.2%。目前中國快遞主要品牌(BESTY)有 7 家，為郵政 EMS、順豐、圓通、中通、申通、韻達及百世，在 2016 年其業務量均超過 20 億件，業務收入超過 200 億元，市佔率超過 70%，快遞航母群初見雛型。BESTY 間快遞業務量最大值是最小值之 1.7 倍，較上年提高 7.8%；快遞業務收入最大值是最小值之 2.8 倍，較上年提高 7.4%。

第四章國內泛公股事業之營運型態

一、國營事業轉投資

依據國營事業管理法之規定，國營事業包括：1.政府獨資經營者。2.依事業組織特別法之規定，由政府與人民合資經營者。3.依公司法之規定，由政府與人民合資經營，政府資本超過百分之五十者。

我國國營事業一覽表

主管機關	事業機構
中央銀行	<ul style="list-style-type: none">中央銀行中央造幣廠中央印製廠
財政部	<ul style="list-style-type: none">台灣金控台灣土地銀行中國輸出入銀行台灣菸酒股份有限公司財政部印刷廠
經濟部	<ul style="list-style-type: none">台灣電力公司台灣中油股份有限公司台灣糖業公司台灣自來水股份有限公司
交通部	<ul style="list-style-type: none">中華郵政臺灣鐵路管理局臺灣港務股份有限公司桃園國際機場股份有限公司
行政院金融 監督管理委 員會	<ul style="list-style-type: none">中央存款保險公司

依據 105 年中央政府轉投資公私合營事業之現況及檢討專案研究中指出²²，為推動國營事業多角化經營，政府陸續釋股將國營事業民營化或由各部會、國營事業及非營業基金轉投資民營企業。依其統計資料顯示，截至 104 年止，中央

²²卓庭鈺 吳昀雲，105 年 7 月發表：中央政府轉投資公私合營事業之現況及檢討

政府各主管機關轉投資公私合營事業計 178 家，期末投資總金額達 2,151 億 4,332 萬 5 千元；其更細項之分類請詳下表。

104 年度中央政府各主管機關(含所屬)轉投資公私合營事業之投資金額、
持股比率及家數一覽表

主管機關別	投資事業		投資家數(按持股比率區分)				
	總金額 (單位：千元)	總家數	10%以下	10%-19.99%	20%- 29.99%	30%- 39.99%	40%(含) 以上
行政院國發基金	39,878,249	42	17	20	3	2	0
經濟部	47,962,314	51	15	10	6	5	15
財政部	60,281,622	37	18	9	7	2	1
交通部	46,990,443	11	4	-	1	2	4
農委會	14,953,992	3	0	0	2	1	0
教育部	96,000	1	1	0	0	0	0
退輔會	4,980,705	33	3	3	9	8	10
合計	215,143,325	178	58	42	28	20	30

資料來源：105 年中央政府轉投資公私合營事業之現況及檢討專案研究

研究中亦將各轉投資經營績效加以統計，178 家政府轉投資事業，發生虧損者有 41 家，131 家為獲利情況，約占整體 73.6%。

104 年度中央政府各主管機關(含所屬)轉投資民營事業之盈虧彙總表

主管機關別	投資家數	獲利家數	占比(%)	虧損家數	占比(%)
行政院國發基金	42	22	52.38	17	40.48
經濟部	51	37	72.55	13	25.49

主管機關別	投資家數	獲利家數	占比(%)	虧損家數	占比(%)
財政部	37	32	86.49	3	8.11
交通部	11	7	63.6	4	36.40
農委會	3	3	100.00	0	0.00
教育部	1	1	100.00	0	0.00
退輔會	33	29	87.88	4	12.13
合計	178	131	73.60	41	23.04

資料來源：105 年中央政府轉投資公私合營事業之現況及檢討專案研究

中華郵政於民國 92 年由郵政總局改制成為交通部持有 100% 股權之國營「中華郵政股份有限公司」，國營事業中與中華郵政相同為交通部持有 100% 股權者，包括：臺灣鐵路管理局、臺灣港務股份有限公司以及桃園國際機場股份有限公司，因同屬為交通部管轄，故營運型態結構將較具參考價值。以下將以臺灣港務股份有限公司(以下簡稱臺灣港務公司)為例，研究分析其目前旗下轉投資公司之股權規劃及業務營運模式。

二、臺灣港務股份有限公司

臺灣港務公司為交通部管轄之國營事業單位，近年來國際港埠間競爭激烈，臺灣港務公司除了專注本身原有業務外，亦積極拓展新業務，以期成為一家多角化經營公司。「港務股份有限公司設置條例」規範之業務範圍包括：

- (1)商港區域之規劃、建設及經營管理
- (2)商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供
- (3)自由貿易港區之開發及營運
- (4)觀光遊憩之開發及經營

(5)投資、轉投資或經營國內、外相關事業以及其他交通及建設部或目的事業主管機關委託及核准之事項。

臺灣港務公司雖於 101 年 3 月已公司化，將原交通部下基隆、臺中、高雄及花蓮四個港務局整合，但仍為政府獨資的國營企業，除了部份人事與公司內部制度自主權提高外，仍受國營企業相關法規所規範。

吳榮貴(2013)年研究指出，臺灣港務公司組織變革係以追求財務自主營利為目標，然面對組織內部仍面臨下列問題：(1)各港務局降為分公司之效率問題(2)非純商業化的董事會結構(3)非純自主的人事制度(4)國營企業的法令規章與制度(5)國營企業的文化等影響，因此與追求效率的民營企業相比，仍有很大的進步空間。

臺灣港務股份有限公司於 101 年 3 月改制後參考國際主要港埠集團的經驗，積極朝多角化、集團化發展，透過轉投資經營相關事業，擴展事業版圖，提升港口國際競爭力。為達國際港埠集團之目標，港務公司積極拓展與港口業務相關多角化產業之投資機會，如港勤、物流、郵輪、資產開發、碼頭經營、旅遊服務等，以擴大集團資源綜效，分散營運風險，另若新設立公司非屬國營事業，於人才招募部分，可從市場上直接招募專業且具經驗人才，以達多元經營人才培育目標。

臺灣港務股份有限公司轉投資一覽表

單位：新臺幣千元

轉投資公司	成立時間	實收資本總額	投資比率	投資淨額
臺灣港務港勤股份有限公司	103 年 10 月 16 日	2,941,222	100%	3,000,000
臺灣港務觀光發展股份有限公司	設立籌備處	560,000	49%	274,400
高雄洲際貨櫃碼頭股份有限公司	設立籌備處	7,000,000	40%	2,800,000

轉投資公司	成立時間	實收資本總額	投資比率	投資淨額
高雄港區土地開發股份有限公司	106年3月29日	1,760,000	51%	51,000
臺灣港務國際物流股份有限公司	102年10月9日	300,000	40%	120,000

資料來源：中華民國 106 年度中央政府總預算案

104 年度中央政府總預算附屬單位預算決議內容指出，臺灣港務公司參考其他國營事業，建置「臺灣港務股份有限公司轉投資作業要點」及「臺灣港務股份有限公司派（兼）任轉投資事業法人代表遴派暨管理要點」等相關轉投資及派任法人代表管理規章。以規範投資計畫評估、投資管理、經營績效檢討、法人代表之遴派、管理考核等事項。並按月追蹤分析各轉投資事業營運與財務狀況，另透過股權行使參與各轉投資事業董事會運作，監督其營運及業務執行情形，以維護公司權益。

依據臺灣港務公司105年提交總預算書，說明各轉投資公司成立之目的如下：

臺灣港務港勤股份有限公司

承接港務公司自營拖船業務區域，包含基隆港、蘇澳港、花蓮港及高雄港，主要經營業務項目為船舶進出港及移泊作業等商港區域海運運輸關聯服務，經由組織改造，調整拖船作業經營模式，提升港埠整體綜效，降低營運成本並拓展國內外相關業務。

臺灣港務觀光發展股份有限公司

為發展旅運業務，藉由國際郵輪業者之資金、航線資源以及專業經營投入，共同將澎湖馬公港打造成亞洲郵輪觀光之要地。

高雄港區土地開發股份有限公司

高雄港區土地開發股份有限公司由港務公司及高雄市政府投資設立，港務公司持有51%股權，成立目的為整合港口整體規劃及地方政府都市計畫資源，共促高雄港區與周邊土地資產發展利用，預計以高雄港1-10 號與16、17 號碼頭、淺1、2、3 碼頭(第3 船渠)之房地或相關附屬設施為開發區域標的，並得接受他人委託進行與高雄港市發展建設有關之房地規劃、開發、營運及物業管理等業務。

高雄洲際貨櫃碼頭股份有限公司

高雄港「洲際貨櫃中心計畫」係前高雄港務局時期考量海運船舶大型化趨勢、貨櫃碼頭水深不足、港市整體發展策略等因素，為滿足高雄港貨櫃業務之成長需求，強化高雄港之競爭優勢，遂興起規劃發展高雄港洲際貨櫃中心第二期工程的構想，該計畫案行政院業於100年3月10日核定，依高雄港發展需求將規劃建設5座貨櫃碼頭（即第7貨櫃中心）、10座石化碼頭及4座散雜貨碼頭。

依據臺灣港務股份有限公司投資成立「高雄港洲際貨櫃碼頭股份有限公司」及相關管控機制書面報告所提²³，目前國際碼頭經營型態可區分為「自營」、「租賃」、「BOT」及「業者合資經營」等4種，臺灣港務公司於考量各種營運型態優缺點後，選擇以合資方式營運由臺灣港務公司持股40%，對外招募策略性夥伴持股60%。以下為各種營運型態之優缺點說明：

港口經營模式	碼頭自營	碼頭出租	BOT興建經營	與業者合資
對港口營運機構優點	<ul style="list-style-type: none"> 可藉由碼頭運作業務建立碼頭營運專業。 	<ul style="list-style-type: none"> 承租碼頭業者負責攬貨，港口管 	<ul style="list-style-type: none"> 碼頭依業者需求規劃設計，可提高相關建 	<ul style="list-style-type: none"> 兼具自營與碼頭出租優點，可降低攬貨壓力，獲取碼頭營運能

²³臺灣港務股份有限公司投資成立「高雄港洲際貨櫃碼頭股份有限公司」及相關管控機制書面報告

港口經營模式	碼頭自營	碼頭出租	BOT興建經營	與業者合資
	<ul style="list-style-type: none"> 可擁碼頭調配支援功能，遇船席壅塞時得以自營碼頭協助，穩固港區貨櫃整體營運。 	<ul style="list-style-type: none"> 理機關攬貨壓力較低。 可有固定租金收益。 碼頭全由航商管理，節省港口營運機關營運成本及相關人事費用。 	<ul style="list-style-type: none"> 設品質與管理效率。 由意願投資者投入碼頭建設，節省國家資本。 投資者依特許契約辦理興建及後續營運，可免除碼頭建設完後招商壓力。 	<ul style="list-style-type: none"> 力，擁船席調配功能，降低投資成本。 因與合資業者設立公司經營，有利業者永續經營。 倘採設立子公司模式合資經營，對港口營運機構仍有租金收益。 具備營運經驗後，可進一步前往海外投資。
對港口營運機構缺點	<ul style="list-style-type: none"> 經營初期須投入大量資金購置機具設備，營運期間亦有維護保養及人事相關費用。 有攬貨壓力，及收益不穩定風險。 	<ul style="list-style-type: none"> 未參與碼頭實際操作，無法累積碼頭運作專業及能力，不利未來對外投資相關事業。 倘遇海運市場不景氣，承租業者有退租風險，亦不易招攬其他業者承租，將有碼 	<ul style="list-style-type: none"> 未參與碼頭實際操作，無法累積碼頭運作專業及能力，不利未來對外投資相關事業。 	<ul style="list-style-type: none"> 承擔一定經營風險，績效波動程度相較租賃模式高。

港口經營模式	碼頭自營	碼頭出租	BOT興建經營	與業者合資
		頭閒置及租金收益減少風險。		

資料來源：臺灣港務股份有限公司投資成立「高雄港洲際貨櫃碼頭股份有限公司」

及相關管控機制書面報告

三、臺灣港務國際物流股份有限公司

臺灣港務公司多家轉投資公司，屬臺灣港務國際物流股份有限公司（以下簡稱港務國際物流公司）與中華郵政之 A7 郵政物流園區營運性質最為相似，故單獨將其提出說明。

(一) 設立目的

為因應國際港埠間之競爭日益激烈，臺灣港務公司除了專注本業外，亦積極拓展新業務，以達到多角化經營目標。因我國將智慧運籌（物流）產業列為自由經濟示範區推行重點，為配合政府政策及推動多國貨（物）集併業務，港務公司計畫籌設「臺灣港務國際物流股份有限公司」（以下簡稱港務物流公司），經營港埠周邊服務業務，以強化港埠經營效能及提升服務品質。

(二) 股權結構

臺灣港務公司於 103 年 1 月發布合資人招募規範，預計發行股數共 5,000 萬股，由港務公司持股 40%（2,000 萬股），其餘 60%（3,000 萬股）採公開方式招募合資人。2013 年 10 月 16 日正式成立「臺灣港務國際物流股份有限公司」，合資對象包括中華電信公司、世邦國際企業集團以及泰銘實業股份有限公司，公司登記資本額為 10 億元，設立時實收資本為 3 億元。此資本額之差異係因公司法第 156 條規定，股份有限公司須於章程內容訂定資本額，得分次發行，僅須董

事會決議。但若要發行超過章程所訂資本額之股份，就須修改章程。由於修改公司章程需要召開股東會，時程上會花比較長的時間，因此，實務上通常公司的登記資本總額會比實收資本額大，以因應公司有資金需求時，能以較快速之方式發行新股。

另有關公司股權結構，臺灣港務公司持股 40%，投資 1.2 億，世邦集團、泰銘各 5000 萬元，中華電信 8000 萬元。而因港務公司持股僅 40%，非屬國營事業，將不適用國營事業之相關法規，其營運方式將更有效率，且人才招募較具彈性。

從股東結構可看出除中華電信因同是交通部所管轄外，其餘合資人經營業務皆與物流有關。泰銘實業股份有限公司為上市公司，從其年報中說明得知，其當初轉投資港務國際物流公司之原因。該公司是臺灣最大的鉛錠廠，因為買賣和進口鉛錠的關係，原本就與英國倫敦金屬交易所(LME)往來密切，而高雄港去年即已成為(LME)的遞交港，因此，為能提供客戶更好服務，決定加入港務國際物流公司合資企業。

臺灣港務國際物流股份有限公司股權結構

單位：新臺幣千元

股東名稱	持股比率	投入資本	業務範疇
臺灣港務公司	40%	1.2 億元	港埠服務、國際物流相關業務、由港埠業務水平延伸之郵輪碼頭、娛樂購物等新業務
中華電信公司	26.66%	8,000 萬元	電信通訊業務
世邦國際企業集團	16.67%	5,000 萬元	海空運貨物承攬、船舶代理暨經營管理、國際物流
泰銘實業股份有限公司	16.67%	5,000 萬元	<ul style="list-style-type: none"> 鉛蓄電池製造廠高級鉛銻合金及鉛鈣合金，以及供應 PVC 塑膠安定劑

股東名稱	持股比率	投入資本	業務範疇
			製造業之高級黃丹、油漆製造業之高級紅丹 • 前項國內外產品代理經銷報價及投標業務

資料來源：自行整理

(三) 營運項目

國際物流公司營運定位為 MCC (Multi-country Cargo Consolidation) 多國拆併櫃業務、倉儲管理、保稅、商品加值、兩岸與東南亞區域性轉口、整合性物流、冷鏈物流及兩岸快遞業務、自由貿易港區事業等物流相關業務之經營者。

目前國際物流公司向港務公司承租經營 3 處倉庫，包含高雄港前鎮倉庫、臺中港梧棲倉庫及臺北港東之一倉庫，3 座倉庫之位置皆位於自由貿易港區，基本經營策略為利用自由港區之優勢，配合政府推展自由貿易港區之政策，發展全球運籌管理經營模式，發展臺灣港埠之轉口、轉運、配銷及貨物加值等服務。而在兩岸物流業務發展下，中國大陸海西地區開放廈門及平潭，為海運快遞貨物專區之對接口岸，大幅縮減兩岸海運航行時間，又得以以低於空運之運輸成本招攬業務，藉此快捷海上運輸，達到貨暢其流之目的。

港務國際物流公司已於 104 年 10 月 20 日啟動臺北港海運快遞之營運，目前航線係以臺北港-平潭為主要航線；另公司已於 105 年 4 月 26 日啟動安平港海運快遞之營運，目前航線係以安平港-廈門港為主要航線，未來持續積極推廣，協助客戶解決問題，貨物量可望逐步成長。

(四) 經營情況

臺灣國際物流股份有限公司因非屬公開發行公司，相關財務資訊無須公開，因此關於財務方面之資料來源，本研究僅能透過持有其 40% 股權之臺灣港務公司之審定預算書及決算書中，得知國際物流公司之經營績效相關資訊。自 102 年成立至今，國際物流公司仍處於虧損狀態，成立當年度虧損較少約 3 百多萬元，第二年開始虧損金額超過 4 千 5 百萬元，之後年度虧損有逐漸降低情形，依據臺灣港務公司年度預算及決算投資損益資訊彙整如下：

各年度預算及決算投資損益

單位：新臺幣元

年度	預計投資損益	港務國際物流公司 稅後淨利(損)	臺灣港務公司 持股比率	決算投資損益
107	1,400,000	NA	40%	NA
106	1,278,000	(30,875,386)	40%	(12,350,154)
105	7,964,000	(39,765,295)	40%	(15,906,118)
104	2,899,000	(45,798,292)	40%	(18,319,317)
103	371,000	(3,195,970)	40%	(1,273,788)

資料來源：依據臺灣港務公司審訂預算書與決算書自行整理

目前政府積極推動新南向政策，今年 5 月 10 日臺灣港務公司與陽明海運、台灣航業、德翔海運及中華郵政等公民營公司航商、物流業者，共同簽署「臺灣航港產業海外投資控股公司合資意向書」，將聯手開發東南亞市場之物流、倉儲以及港口碼頭等業務，預計於今年底前成立國家團隊投資公司，總部設於新加坡。此積極作為預期可為臺灣港務公司帶來跨境業務之發展，而對於其轉投資公司-臺灣國際物流公司，能否帶來潛在的業務商機或合作空間，也將令人拭目以待。

第五章、A7 郵政物流園區經營規劃及相關訪談

一、 A7 郵政物流園區之規劃

A7 郵政物流園區建置計畫投資預計投入約 220 億元，計畫執行期程為 103 至 109 年度，對於中華郵政而言，此計畫無論投入金額或須動用到的資源，都是公司成立以來最大的投資案。A7 郵政物流園區建置計畫包括興建物流中心等五棟大型建築、提高郵件處理運輸作業效率、發展跨境電子商務全方位物流服務、建置物流公用平台等重大規劃。

中華郵政 107 年度預算案所列 A7 郵政物流園區

各年度預算數與建置計畫書間之差異概況

年度	A7 郵政物流園區建置計畫(A)	107 年度預算案(B)	差異數(C=B-A)
103	3,190,593	3,190,593	0
104	2,136,750	2,136,750	0
105	2,184,871	2,184,371	-500
106	3,439,002	3,439,002	0
107	5,680,694	915,531	-4,765,163
108	5,088,285	2,409,608	-2,678,677
109	358,112	7,802,452	7,444,340
合計	22,078,307	22,078,307	0

資料來源：中華郵政 107 年度營業預算評估報告

A7 郵政物流園區主要區分為五棟建築物：郵政物流中心、北臺灣郵件作業中心、郵政資訊中心、郵政訓練中心以及工商服務中心，因這五棟建築物分別代表不同業務的營運且因園區規模龐大，建議公司能成立 A7 郵政物流園區總管理處以達對園區最佳管理及規劃。



資料來源：中華郵政提供

A7 郵政物流園區規劃整合倉儲、理貨加工、保稅、關務及運送等業務，並搭配第三方支付及跨境支付等郵匯金流服務，建構結合物流、金流及通路之「物流公用服務平台」，此平台預期以最有效率方式考量時間及成本，提供電子商務業者從集貨、倉儲、通關、運輸及配送之一條龍整合性服務。

二、相關部門訪談

針對 A7 郵政物流園區未來之營運，研究團隊安排相關部門訪談，以期能從中了解成立 A7 郵政物流園區對各部門之營運影響以及相關之策略規劃。本專案將綜合研究結果以及各部門對 A7 郵政物流園區之策略觀點，提出具體可行之最適營運模式建議，以作為中華郵政未來開辦園區整體營運模式規劃參考。訪談之內容如下：

訪談部門：郵政物流園區總管理處籌備處、電子商務室及總經理室(企劃發展科)

訪談時間：107 年 4 月 9 日下午 3 點

出席人員：

郵政物流園區總管理處籌備處：李甘祥副總經理、楊榮欽專門委員、曾文俊秘書、陳鴻斌助師、陳英豪專員、簡維呈專員

電子商務室：林青豐主任、邱澤文助師、陳敬之專員

總經理室(企劃發展科)：歐陽培興、劉慧瑩、張秀媛

訪談內容：

1. 物流業務種類如何劃分，及其優劣分析

- (1) 配合華光社區都更，郵政臺北郵件處理中心因必須搬遷而四處覓地，適逢政府擬將桃園龜山土地重劃區產業專區17公頃土地售出，郵政利用此機會積極爭取並規劃擴大營運業務種類。
- (2) A7郵政物流園區規劃整合郵件處理(國內與國際之函件、包裹、快捷)與從事既有業務(電子列印封裝、簡易倉儲)外，另為因應郵件衰退趨勢及加速郵務業務轉型、配合政策與發揮地理位置優勢等，跨境物流業務(現行貨轉郵、自轉郵、進出口貨棧，後續保稅倉等)亦為園區業務發展項目之一，並將推動關郵檢協同作業機制，建置公共物流服務平台。除可提供一條龍的郵政物流服務外，尚可因提升作業效率、縮短通關時效等，助於提升產業競爭力與吸引國內外廠商進駐。
- (3) 就現行國內物流市場(宅配、店配)現況而言，郵政市占率並不高。且因郵件性質關係，郵政配送主要為C2C或是B2C為主，較無B2B商業配送業務；為招攬業務量以擴大營運規模，積極與電子商務業者合作。
- (4) 現行臺北郵件處理中心座落於台北市中心，用地取得與擴張等皆屬困難，各類郵件處理僅能採取高樓層作業，未來各類郵件將於園區內北臺灣郵件作業中心進行郵件處理，單層樓板面積逾6,000坪，多數作業可免除跨樓層搬運，再藉由導入新式分揀及搬運設備，提升作業效率。
- (5) 郵件與物流之界線以日趨模糊，各國郵政多將傳統郵件B2C部分(境內收件、處理、遞送等)由郵政自行處理；另關於跨境物流業務之攬件、運輸與配送部分，則具多元作法，如委由其他物流業者服務或另行成立公司(轉投資或子公司)處理，以滿足業務運作彈性及提升業務競爭力。

- (6) 有關國際郵件營運事宜，係依循萬國郵政公約規範，各會員國可指定一個業者(通常為郵政公司)承作該國際郵務事宜。
- (7) A7郵政物流園區所從事業務，於營運初期仍以既有業務為主，包括：國內與國際郵件、簡易倉儲業務、跨境物流(貨轉郵、自轉郵等)。另因具地理位置優勢、整合既有業務及後續推動協同作業機制等，可提供物流業務完整配套服務措施。另關務署近年致力於研討快速通關制度，若有可能於航空快遞集散場域以外從事國際快遞業務，將有助於園區發展物流業務。而各國貨件進口臺灣部分，也可將A7郵政物流園區當成一個集散中心(Hub)，藉由園區的公共服務平台滿足所需物流服務。
- (8) 郵政現行倉儲業務之營運模式可分為兩種：
- A. 提供場地空間予業者承租並自行維運。
 - B. 郵政備有場地空間，業者將相關業務委託郵政辦理理貨、加工、包裝等，後續亦委託郵政(或其他物流業者)配送(如：國內包裹、快捷、國際EMS)。
- (9) 事涉A7郵政物流園區內公共場域維運、各棟建物之物業管理等事宜，如保全、保潔、機電保養等(三保)，非屬郵政業務範疇，將援用現行作法採取專業分包委外辦理，另園區之工商服務中心擬規劃為商場、旅宿、商辦等業態進駐。
- (10) A7 郵政物流園區營運模式無法以建築物界定、區分，應從業務面切入商討。
- A. 物流相關業務如擬成立子公司經營，如郵政持股100%，其營運模式與採內部設立部門營運似無差異。若郵政持股不超過50%，股東組成結構應妥善規劃。
 - B. 郵政目前轉投資公司，有中華快遞公司且持股40%，至關於園區物流業務之營運，採另行成立轉投資公司，或是適度擴充調整中華快遞的營運項目，亦可研議。
 - C. 以貨轉郵業務而言，涉及國際郵件處理作業與境內遞送部分，一定為郵政營運；至前端貨件部分，則有境外招攬相關事宜，惟若以郵政100%控股子公司營運，將被視同郵政自行執行業務，勢將遭受諸多限制。

D. 倉儲業務(含理貨加工)為郵件之前置作業，若以轉投資公司營運，稅務相關事宜亦須釐清。

2. 成立物流子公司的定位為何，係為營運管理 A7 或是基於物流業務發展目的？

- (1) 郵務業務有關郵件之收、封、運、投等處理作業皆為免稅。若部分作業另以新公司營運，則稅務議題須待釐清。郵件處理作業流程較不易切割由新公司負責營運。
- (2) 訓練中心、資訊中心等衡酌業務特性，亦難採轉投資公司營運；至有關園區內公共場域維運、各棟建物之物業管理等事宜，如保全、保潔、機電保養等(三保)，後續營運與管理模式，尚待研討與釐清。
- (3) 除郵件之收、封、運、投等處理作業外，有關前端之電子列印封裝、倉儲等業務，皆可視為郵件之延伸，若以轉投資公司營運，稅務相關事宜亦須釐清。
- (4) 跨境物流業務之貨源，現多位於大陸地區。若欲以境外設立據點拓展業務，單以公司性質而言，現行中華快遞(郵政持股40%)可從事該業務，惟仍須取得多數股東同意始得辦理。如以郵政持股100%之公司營運，則視同郵政自行執行業務，勢遭受諸多限制。故以業務拓展角度而言，亟需研議可行之營運模式。

訪談部門：郵務處業務發展科

訪談時間：107年4月19日上午10點

出席人員：曾清潭科長、林昱志、姜坤明、蕭錫禧

1. 物流為公司積極發展及開發之業務，目前公司內部對此業務之規劃方向？

- (1) 中華郵政郵務業務負有國家賦予的普及化責任，於各行政區設置自有據點和人力，各類郵件的投遞效能得以發揮；惟整體投遞成本相較民營業者為高。
- (2) 受網際網路興起及各類行動通訊替代影響，各國郵政之函件業務均呈

現衰退趨勢，近年中華郵政持續推展物流業務，包裹和快捷業務呈現成長。

- (3) 郵務處業務發展科主要負責國內郵件相關業務，亦有承做部分境外客戶轉交寄國內郵件遞送業務。目前跨境貨件轉郵件業務(貨轉郵)屬電子商務室跨境物流科負責。
- (4) 近年來，隨著電子通訊科技進步，傳統函件逐年衰退，但從另一個角度來看，電子通訊的發達，同時也促進電子商務產業蓬勃發展，更為郵遞市場帶來了龐大的商機。
- (5) 為開發電商物流配送商機，本公司整合倉儲作業中心，提供前端商品儲存、理貨包裝及後端配送等一條龍式服務；並推動上門收件、快速到貨、代收貨款及逆物流等整合性物流服務，以提供顧客多元化服務並積極發展物流業務。

訪談部門：電子商務室

訪談時間：107年4月20日下午4點

出席人員：林青豐主任

訪談內容：

1. 跨境物流業務布局與未來發展

- (1) 中華郵政近年大力推動跨境物流建置與布局，包括開辦多項兩岸電商郵件業務、開通保稅貨物郵遞出口服務、貨轉郵服務、自由港區貨物郵遞出口服務、申設出口貨棧、進口貨棧等作為，未來這些設施及機制將擴大複製於A7郵政物流園區，建構成全方位公共物流服務平臺。
- (2) A7郵政物流園區未來營運或服務範疇可能包括郵件、貨件及快遞，若能連結前端進出口報關、通關，中端倉儲儲存管理、理貨加工、訂單履行及出貨服務，以及後端的國內外郵遞服務、快遞及貨件等多元形成一條龍服務，將有利於園區後續招商。
- (3) 跨境電商物流是目前中華郵政重點發展的業務，未來發展勢須面對境外推展與布局問題，在不宜以郵政名義主動出擊的前題下，可能需要透過

策略聯盟或轉投資物流子公司途徑，掌握或開發境外貨源，俾穩定相關業務發展。另經營出口貨棧、進口貨棧、保稅倉庫等設施並非郵政專擅，而服務範籌跨及貨件、快件領域，亦恐會引起物流公協會反彈與抵制，若由轉投資的物流子公司擔當此角色，推動可行性及經營效益應會較佳。

2. 跨境物流於A7郵政物流園區成立後的營運方式與現行營運方式的差異

- (1) 中華郵政近年推動貨郵整合服務，104年在臺中設置出口貨棧，開通保稅貨物郵遞出口服務，目前有8個場域可派人進去收寄，包括：一般保稅倉庫、自用保稅倉庫、保稅工廠、物流中心、科學工業園區、農業科學園區、免稅商店、離島免稅商店。但為避免與民爭利，目前僅限提供郵件服務。106年也有重大突破，開通了自由港區郵遞出口服務，目前正在作小批量試運行。
- (2) 今年預計申設進口貨棧，規劃將部分「貨轉郵」郵件移回自有場地作業。貨轉郵的做法為：美國消費者到淘寶網訂貨，本來應由大陸直接發運美國，但因量太大，中國郵政處理能量及航空運能不足，無法在電商業者要求的時效內運出，所以才有些物流商就將商品以貨件方式運到台灣，在臺灣向中華郵政交寄，再封發到美國投遞。今年這項業務發展迅速，中華郵政正全力衝刺業績。
- (3) 上述跨境物流機制基本上是為A7郵政物流園區操作而布局的，惟為避免引起業界反彈，目前都只作郵件業務，而未納入快遞及貨件配套服務。未來若轉投資成立物流子公司，該公司可以和其他國營事業合營，中華郵政只占40%。郵局只做核心郵件業務(沒有快遞及貨件)，就將場地租給物流子公司並將跨境物流業務交給物流子公司經營，既有場地租金收入，又不受採購法及國營法規限制。
- (4) 物流子公司的股東結構安排，建議不要有業務競爭關係的，或可找純出資股東，不要介入經營，公司的經營發展，以及與母公司的配合上會較好。

三、公司內部對跨境物流業務之發展規劃

中華郵政於民國 106 年出版之「未來 5 年重大業務發展計畫」針對跨境物流發展計畫中指出，電商為目前及未來跨境物流市場之主流需求，而大陸地區是跨境電商物流需求焦點所在，供需端都佔有極大市場占比。若善用兩岸地理、航運及郵政交流優勢，可創造大陸跨境電商進、出、轉口物流業務，增進商機。

另在跨境物流業務之營運模式，提出「自營為體，聯盟為輔，入股為用」之策略。在物流模式上，將以優化郵件、整合貨郵及兼輔貨件為目標。公司在跨境物流角色將專精於「郵件」服務的提供及優化，而「貨郵整合」及「貨件」服務攬收，則由策略聯盟廠商或入股之物流子公司負責。

跨境物流營運模式	
自營	係指公司在跨境業務上，將專注於核心郵件業務上，以自營為主體，舉凡出口業務之通路收件、轉運、出口封發、跨境運輸及國際聯郵對接；進口業務的郵件接收、分撥運輸及末端派送；轉口業務的貨轉郵皆由公司體系內單位及人員擔當營運。
策略聯盟	短中期發展「貨轉郵」、「貨郵整合」時，將以策略聯盟模式，擴大市場占有率。
入股	透過入股之國際物流子公司引進嶄新國際物流商機，可大幅提高整體郵務營收，其與母公司之配合，穩定度及永續性亦相對較佳，亦可透過業務交流平台培育自有人才。

資料來源：中華郵政未來 5 年重大業務發展計畫

第六章 經營模式之探討及其效益與風險

一、 自行營運

物流發展計畫，A7 郵政物流園區

根據今日郵政第 723 期內容指出，基於電子商務全球化發展趨勢及業務轉型發展需要，郵政公司正規劃建置郵政現代化物流中心，配合電子商務產業發展目標，整合商流、物流、金流及資訊流功能，並有效連結我國都市消費物流、區域轉運物流及國際運籌物流；A7 郵政物流園區之地理位置具優勢，另設置北台灣郵件作業中心、資訊中心、訓練中心及工商服務中心等，形成全功能郵政物流園區，將帶領郵政創新轉型，持續並擴展國內及跨境物流服務，優化業務服務品質，強化企業競爭力，提供產業支援服務，提升地區就業機會及帶動國家整體經濟發展。

中華郵政 106 年出版之「未來 5 年重大業務發展計畫」中說明郵政物流中心發展計畫如下：

計畫目標

1. 建構全方位跨境物流公共服務平臺與體系。
2. 對內帶動傳統郵務轉型發展，確保郵務業務永續經營。
3. 對外支援國內產業拓展國際市場，吸引國內外相關產業在臺投資，創造商機。

計畫內容

1. 物流業現況

- (1) 國內物流：國內物流市場已處於充分價格競爭，郵政公司營運成本相對偏高，以價格競爭而言最為不利於業務發展。然而，郵政服務信譽深植民眾，若能引進新思維、新模式、新科技、新技術等，革新作業流程，提升工作效率，深耕在地服務，著重消費者體驗，亦將奠定物流服務依循郵務傳遞核心價值，永

續發展。

- (2) 兩岸物流：電商是目前與未來跨境物流市場之主流需求，中國大陸地區則是跨境電商物流需求焦點所在，其在消費端(進口)或供應端(出口)都佔有極大之市場占比，善用兩岸地理、航運、語文，或郵政交流優勢，發展與中國大陸跨境電商進出口、轉口物流業務，以開創市場商機。
- (3) 國際物流：電商與物流市場的競爭與發展已無國界，著眼於國際跨境物流的布局與開發，已為各國郵政轉型發展的共同趨勢，郵政公司雖已啟動相關作為，亦將加快加大建置力度，俾取得市場先機與優勢。

2. 規劃營運模式

自營：郵政公司經營之核心業務在於「郵件」業務，故於未來發展運作跨境物流業務時，以自營為主體，舉凡出口業務的通路收件、轉運、出口封發、跨境運輸、國際聯郵對接；進口業務的郵件接收、分撥運輸及末端派送；轉口業務的貨轉郵諸項作業都可由郵務部門內相關單位人員擔當營運。

郵政公司規劃經營物流業務，業已成立「跨境物流行動小組」，當自行發展經營物流業務時，分析其優缺點包括：

優勢(S)	劣勢(W)
<ul style="list-style-type: none">• 郵政公司享有郵譽，深受民間信賴，現狀營運已具備運輸、倉儲、配送、金流服務的第三方物流業務發展所需基礎，深具優勢。	<ul style="list-style-type: none">• 依循國營事業各種規範，簽訂交易合約、採購、招募高階物流專業人才薪酬等面向，較無彈性，致影響效率，或尋留才不易。• 自行發展物流業，服務面向異於郵務業，亦更加多元與複雜，該

優勢(S)	劣勢(W)
<ul style="list-style-type: none"> • 信函遞送量逐年衰退趨勢下，順應發展物流服務，拓展經營層面，強化郵政公司之未來業務發展競爭力。 • 提供郵務人力更多發展機會，增進管理歷練廣度或深度。 • 無須受國營事業轉投資法令限制，可即早進行規劃籌備，掌握時效。 • 郵政公司肩負提供普及化服務義務，發展物流可增進遞送服務，業務量成長致單位固定成本下降，增進整體獲利。 • 增加物流業務部門，仍共用後勤管理部門服務，相對節省行政成本。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務與人員之管理與績效衡量指標應重新設計。 • 發展物流服務面向多元，郵政公司應確立市場與定位，以利完善規劃建置郵政物流園區，包括硬體及軟體投資。

二、 委外經營

委外經營是基於理性思維下，將企業透過代理人的協助分擔部分責任與風險。透過契約方式運作過程中，隱含著雙方為了達到平衡契約對價所必須付出的運作成本。我國推動政府服務委託外包政策已逾十載，目前在中央及地方政府積極推動下，已有初步成效。

目前國營事業委外經營較為成功者，係台糖委託長榮集團經營台南台糖長榮酒店一例。台糖擁有此土地所有權，但苦無法提高土地之利用附加價值，藉由長榮酒店之飯店經營能力，兩家企業各取所長，將此酒店經營有聲有色。然而，物流業務為中華郵政郵務業務之延伸，亦為公司未來發展之核心業務，根據與各部門之訪談及公司內部之規劃較無考慮委外經營之可能。試分析中華郵政將物流業務委外經營之優劣勢整理如下：

優勢(S)	劣勢(W)
<ul style="list-style-type: none"> • 承租業者負責招攬業務，管理機關攬貨壓力較低 • 可有固定租金收益 • 節省公司營運機關營運成本及相關人事費用 	<ul style="list-style-type: none"> • 無法累積在核心物流業務之專業及能力，不利未來對外擴展相關事業 • 委外尋求物流專業諮詢顧問協助，屬短期解決之道，長期而言應培育內部人才積極銜接專業，以利永續發展

三、轉投資分析

考量中華郵政之體制，轉投資以中華郵政持股 100%及持股不超過 50%兩方案分析如下：

方案一：中華郵政持股 100%

(一)經營業務範圍：

郵政法第 5 條規定：「中華郵政公司，得經營下列業務：遞送郵件、儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及相關商品、郵政資產之營運及經交通部核定，得接受委託辦理其他業務及投資或經營第一款至第六款相關之業務」。

(二)交通部核准：

依上述規定，如擬成立子公司需先向交通部說明投資物流公司之緣由，並提供相關轉投資計畫內容及預估資金，爭取交通部同意後始可辦理。

(三)受限政府採購法，子公司無法直接承接母公司業務

(1)依政府採購法第6條第1項規定，機關辦理採購，應以維護公共利益及公平合理為原則，對廠商不得為無正當理由之差別待遇，該法第22條第1項第9款規定，所委託專業服務項目，固得採限制性招標，但依該款規定，仍應經公開客觀評選程序。

(2)因郵政為國營公司，故如投資物流公司持股100%，囿於政府採購法，無法逕行指定由轉投資之子公司承攬，仍須採公開招標方式，郵政轉投資之公司須與其他業者公平參與投標。

對轉投資物流公司持股100%優劣勢分析

優勢(S)	劣勢(W)
<ul style="list-style-type: none">對轉投資公司營運決策有絕對決定權物流業務迅速成長，獲利100%為中華郵政股東所有	<ul style="list-style-type: none">因中華郵政對物流公司持股100%，故物流公司仍為國營事業，依政府採購法規定，郵政物流業務仍須採公開招標，無法逕行由轉投資子公司承攬國營事業身分較不利於兩岸業務發展受預算法及審計法規範專業人力招募較無彈性

方案二：中華郵政持股不超過50%

目前有些國營事業皆採用合資方式與業務有關聯公司合資成立一家新公司，建議若以合資型態成立此物流轉投資公司，合資對象可尋求國營企業如台灣港務公司或其他國營企業單位，惟應注意國營機構合計持股比率不超過50%，以

免仍要適用國營事業相關法規，且為穩定貨源建議可招募貨件承攬業者或電商等相關產業為合資人。

(一)經營業務範圍：

郵政法第 5 條規定：「中華郵政公司，得經營下列業務：遞送郵件、儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及相關商品、郵政資產之營運及經交通部核定，得接受委託辦理其他業務及投資或經營第一款至第六款相關之業務」。

(二)交通部核准：

依上述規定，如擬轉投資相關業務需先向交通部說明投資物流公司之緣由，並提供相關轉投資計畫內容及預估資金，爭取交通部同意後始可辦理。

近期電子商務業者與物流業者策略聯盟，達到各取所需且有效降低成本營運方式，例如中國之策略聯盟營運方式正快速興起，東南亞區域性電商 LAZADA 在 2016 年選擇和中國郵政合作，積極建置智慧倉儲服務平台，未來更將進一步擴展至物流費用支付輕小包裹寄送。因此，若中華郵政能與電商跨業結盟成立物流公司，除了能各取所須助長彼此業務外，亦能提供消費者更快速及有效率之服務方式。

根據台灣物流運籌產業建立全球競爭力之策略模式研究報告指出，國際上許多知名的物流公司，如 UPS、DHL、FedEx，都是透過跨業垂直整合承攬業者、報關行、運輸業者、倉儲業者等，擁有自己的車隊、機隊、倉庫及專業的報關代理人，以 total solution 的整合模式，提供顧客物流運籌服務。由於將物流運籌供應鏈體系中所有夥伴納入同一公司，使得這些垂直整合得以迅速且有效的提供顧客完整的貨物運送資訊，以利顧客進行全球運籌的佈局。跨業垂直整合也能以較高的收費來提供其較佳的服務，獲得較高的利潤。成立轉投資公司之投資效益及相關風險分析將以優劣勢分析呈現

對轉投資物流公司持股不超過 50% 優劣勢分析

優勢(S)	劣勢(W)
<ul style="list-style-type: none"> • 可與電商或物流業者相關業者合資，握有穩定業務來源 • 不適用國營事業相關法規規範 • 因持股比率不超過 50% 屬於民營企業，對兩岸跨境業務合作將較具彈性 	<ul style="list-style-type: none"> • 獲利須分配給各股東，不能全數為中華郵政所有 • 若股東對經營策略意見相左，恐不利於公司運作 • 若非中華郵政 100% 持有，此物流公司與中華郵政業務往來，可能招致中華郵政圖利該物流公司之疑慮

四、投資總額及資本結構

目前國內主要物流業者之股權結構及營運登記資本額以及目前營收狀況匯總如下，可作為未來若中華郵政要成立轉投資物流公司資本額及相關股權規劃之參考依據。

公司名稱	股東結構	實收資本額	2017 營業收入
統一速達	<ul style="list-style-type: none"> • 統一企業 20% • 統一超商 70% • 大和運輸 10% 	14.78 億新台幣	116.4 億元
台灣宅配通	上市公司主要法人股東包括： <ul style="list-style-type: none"> • 東元電機(股)公司 25.27% • 富邦媒體科技(股)公司 17.7% • 台灣伊藤忠(股)公司 6.98% 	9.54 億元	30.59 億元

公司名稱	股東結構	實收資本額	2017 營業收入
	<ul style="list-style-type: none"> 東安投資(股)公司 6.78% 		
嘉里大榮 物流股份 有限公司	上市公司主要法人股東包括： <ul style="list-style-type: none"> 台灣嘉里投資股份有限公司 39.25% 同利投資股份有限公司 8.16% 大信國際有限公司 5.99% 盈新國際投資股份有限公司 4.06% 	46.7 億元	96.77 億元
新竹物流 股份有限 公司	公開發行公司主要法人股東包括： <ul style="list-style-type: none"> 仰德投資事業股份有限公司 39.94% 瑞鈞開發投資股份有限公司 6.27% 財團法人許金德紀念基金會 5.77% 	24.94 億元	160 億元
中菲行國 際物流股 份有限公 司	上櫃公司主要法人股東為： 龍翰興業股份有限公司代表人:楊維顏	12.9 億元	175 億元

資料來源：依據各公司年報等自行整理

第七章 相關法規之適用及其限制

成立超過 120 年中華郵政股份有限公司（下稱「中華郵政」）順應社會新需求，積極推動業務轉型，朝智慧物流、數位金融及長照服務三大經營目標邁進、永續經營。在民國 102 年獲政府同意專案讓售位於桃園市龜山區境內的產業專用區土地 17.14 公頃，擬投資新臺幣約 220 億元，在桃園機場捷運 A7 站附近規劃興建郵政智慧物流園區（下稱「A7 郵政物流園區」）。

A7 郵政物流園區建置計畫包括興建物流中心等 5 棟大型建築、改善郵件處理運輸作業、發展跨境電子商務全方位物流服務、建置物流公用平台等重大規劃，業務橫跨郵務、資訊、資產營運、人力資源等部門，同時因應市場趨勢，希望結合關務作業，積極推動貨轉郵業務、保稅貨物郵遞出口業務及自由貿易港區貨物郵遞出口業務，申設郵政出口貨棧，提供跨境電商物流一條龍郵遞服務。

針對 A7 郵政物流園區，究應由中華郵政自行維運、委外經營或設立一獨立之公司，相關法規之適用及其限制分析如下：

一、中華郵政之現行法定位

中華郵政為一公營事業

公營事業（Public enterprise）亦稱為公企業、公共事業、公營企業或政府企業（下統稱「國營事業」），係由國家或地方政府基於各種政策目的及公共利益而自為經營，不以權力為要素的事業。換言之，政府為因應社會需要及公眾服務，以私法人的資格所設置的事業或企業機構，並以商業經營方式從事營運之行為。

我國審計法第 47 條及會計法第 4 條，將公營事業區分為「公有營業機關」及「公有事業機關」，凡政府所屬機關專為供給財物、勞務或其他利益，以營利為目的，或取相當之代價者，為公有營業機關；其不以營利為目的者，為公有事業機關。但須特別注意的是這二項法令對於各級政府經營事業的審計、會計實務上並未嚴格區分，皆稱之為公營事業。故從法制面言，我國公營事業制

度的建立係根源於憲法第 144 條規定：「公用事業及其他有獨占性之企業，以公營為原則，其經法律許可者，得由國民經營之」，成為各級政府從事公營事業的法源依據。

如僅係針對國家所經營的公營事業，則須參照國營事業管理法第 3 條第 1 項，其規定：「本法所稱國營事業如下：一、政府獨資經營者。二、依事業組織特別法之規定，由政府與人民合資經營者。三、依公司法之規定，由政府與人民合資經營，政府資本超過百分之五十者。」

參照以上規定，可將我國公營事業歸納兩種判別標準：第一係以資本額為標準，政府資本超過百分之五十者，為公營事業；次之則為不論資本額，僅以事業組織特別法或契約約定而為斷定²⁴。

司法院大法官會議亦曾對公營企業的定義及性質作出解釋。參照司法院大法官釋字第 8 號解釋：「原呈所稱之股份有限公司，政府股份既在百分之五十以上，縱依公司法組織，亦係公營事業機關，其依法令從事於該公司職務之人員，自應認為刑法上所稱之公務員。」；另參照司法院大法官釋字第 41 號解釋：「國營事業轉投於其他事業之資金，應視為政府資本，如其數額超過其他事業資本百分之五十者，該其他事業即屬於國營事業管理法第三條第一項第三款之國營事業。」；又司法院大法官釋字第 305 號解釋：「公營事業依公司法規定設立者，為私法人，與其人員間，為私法上之契約關係，雙方如就契約關係已否消滅有爭執，應循民事訴訟途徑解決。……」

綜上大法官解釋，不但政府資本佔百分之五十以上者，而且由公營企業轉投資且資本佔百分之五十以上者，亦屬公營企業。此外，因公營企業係依照公司法設立，雖主要股東為政府，惟其在法律上的定性經大法官解釋仍為私法人，公營企業及其內部員工間之關係仍為私法上之契約關係。

茲將公營事業之類型說明如下²⁵：

1. 政府獨資經營之事業：例如經濟部所屬的台電、中油、台糖、台水公司，財

²⁴ 邱佳慶，公營事業公司治理法制之研究，臺北大學法律學系碩士論文，106 年 12 月，8 頁。

²⁵ 謝子芄，公營事業民營化的組織變革試探—以中華郵政人事雙軌制為例，臺東大學公共與文化事務學系碩士在職專班碩士論文，105 年 7 月，13 頁。

政部所屬的台灣菸酒公司，交通部所屬的台鐵、中華郵政。

2. 各級政府合營之事業：例如桃園縣大眾捷運公司，係由臺北市政府、新北市政府、桃園市政府按照桃園捷運路線的長度比例出資（出資比例依序為6.67%、29.32%、64.01%），並由桃園市政府負責經營。
3. 依事業組織特別法之規定，由政府與人民合營之事業：例如臺北捷運公司是悠遊卡公司最大股東，其餘股本由台北富邦銀行、國泰世華銀行、台新銀行、中國信託銀行、神通電腦、臺北市及新北市之公車業者擁有。
4. 依公司法之規定，由政府與人民合資經營而政府資本超過百分之五十以上之事業：例如早期的中鋼，但為了達到民營化之「實」，政府持股會低於50%，但實際擁有決策或指派董、監事的權力，例如漢翔公司（政府持股45.73%）、國軍退除役官兵安置基金投資國華海洋企業公司與欣欣客運公司（政府持股比例各為49.68%與49.07%）、中油公司投資中殼潤滑油公司、台耀石化材料科技公司、淳品實業公司（政府持股比例全為49%）。

又公營事業由國家設置或控股者，稱國營事業，由地方自治團體設置或控股者稱市營、縣（市）營事業。例如「中華郵政」為隸屬交通部之國營事業、「新竹農產運銷公司」為新竹市政府獨資經營之市營事業機構等。

綜合上述之定義，中華郵政乃係將兼具行政官署與國營事業性質之交通部「郵政總局」改制為具有私法人性質之「中華郵政股份有限公司」，概括承受改制前郵政總局之資產、負債，並持續經營原有業務，由交通部100%持股，性質上仍屬政府機關改制之國營事業機構。

二、中華郵政得經營之業務類型

現行法之規範

目前我國郵政業之主要規範為郵政法，其立法目的乃在於健全郵政發展，提供普遍、公平、合理之郵政服務，並增進公共利益。而郵政業主管機關係行政院交通部，並設立中華郵政股份有限公司，以提供郵政服務。

郵政法第 5 條明定中華郵政之業務範圍包括：遞送郵件、儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及其相關商品、郵政資產之營運等相關業務。其中就遞送郵件而言，參照郵政法第 4 條將郵件定義為：客戶以信函、明信片、特製郵簡、新聞紙、雜誌、印刷物、盲人文件、小包、包裹或以電子處理或其他方式，向中華郵政交寄之文件或物品。

由現況觀察，目前公共郵政服務多為國營，享有多種郵政項目的專營權，包括遞送私人信件專營權、郵政服務標章專營權以及發行郵票專營權三種。郵政法第 6 條明定遞送郵件專營權，即除中華郵政及受其委託者外，無論何人，不得以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業。運送機關或運送業者，除附送與貨物有關之通知外，不得為前項郵件之遞送。若發生違反郵政專營權之情事，則依郵政法第 40 條及交通部執行違反郵政法事件取締作業要點辦理。若違反郵政法第 6 條第 1 項規定，以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業者。或違反第 2 項規定，遞送與貨物有關之通知以外之郵件者。初犯者處最低罰額十萬元，並書面通知限期停止該等行為；未停止者，得按次連續處罰。再犯者按次累加罰鍰十萬元，最高處罰額五十萬元，其違法情節重大者，得逕行處以最高額罰鍰。

另依中華郵政股份有限公司設置條例第 3 條第 1 項：「本公司經營遞送郵件、儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及其相關商品、郵政資產之營運等業務，並得經交通部核定接受委託辦理其他業務及投資或經營相關業務。」²⁶

從而，依前述郵政法第 5 條第 7 款及中華郵政股份有限公司設置條例第 3 條第 1 項等規定，除遞送郵件、儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及其相關商品、郵政資產之營運等業務外，倘經交通部核定，中華郵政似無不可接受委託辦理其他業務及投資或經營相關業務。

三、A7 郵政物流園區計畫之業務類型分析

「A7 郵政物流園區」計畫將多家物流服務企業及物流相關的業者集中在一起的場所，以充分發揮裝卸、倉儲、運輸配送、包裝、流通加工及資訊等整合

²⁶ 顏慧欣，我國郵政專營權範圍與主要國家之落差比較，中華經濟研究院（WTO 及 RTA 中心），103 年 7 月，33 頁。

服務，成為專業化、規模化、集約化的物流服務區²⁷。而前瞻性的整體規劃具有以下三點特色²⁸：

1. 精進作業流程，購建智慧物流設備，運用大數據，展現高效率服務

北臺灣郵件作業中心作為園區核心，規劃購置多項自動化處理設備，如：自動分揀（PSM）、機械手臂（Robot）、無人搬運車（AGV）等，並運用多項資通訊技術、大數據分析（Big Data）及自有的物流雲（Logisit Cloud）等，就郵件及作業環節進行全程感知監控，例如：地址條碼化、包裹投遞 PDA、箱框與籃車導入 RFID 感測、車輛智慧導引、GPS 車隊管理等。以精準掌握流向流量，即時調度運能，提升管理效能及節省勞動負荷，提供專業、優質的物流服務。以包裹郵件為例，預估處理效率可較現行提升 2.5 倍。

2. 打造可靠物流共享平臺及推動跨境物流營運中心

郵政物流中心與北臺灣郵件作業中心將提供倉儲、理貨加工、郵件處理、關務、檢驗、檢疫、運輸、遞送等一條龍整合服務，並打造跨部會協同作業機制，縮短作業時間，加速郵件流通，推動資訊、資源互通的物流共享平臺，提升產業競爭力，成為東亞首指「跨境物流營運中心」。

3. 應用「創新」科技，建置智慧節能環保園區

園區將充分使用風力、太陽能等再生能源，結合智慧能源管理、智慧感測等，規劃取得綠建築、智慧建築等標章。並以建築資訊模型（BIM）為基礎，增進園區建物使用機能與壽命。融入人性化與永續化的設計理念，規劃具安全監控、交通導引、停車管理、人員管制、智能照明及智能商務會議室等多功能智慧管理系統，達環保、節能、人性兼具的「智慧綠建築」。

另，參照中華郵政向內政部提出「產業專用區土地發展為物流園區之土地開發計畫概要」，其中概述中華郵政與 A7 郵政物流園區相關之經營策略，期能

²⁷ What is 物流園區，郵人天地，第 565 期，26 頁。

²⁸ 郵政物流園區新建工程開工動土 建置跨境物流營運中心，推動「智慧物流」、邁向「數位轉型」，107 年 6 月 5 日報導，
https://www.motc.gov.tw/ch/home.jsp?id=14&parentpath=0%2C2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201806050002&aplistdn=ou=data,ou=news,ou=chinese,ou=ap_root,o=motc,c=tw&toolsflag=Y&imgfolder=img%2Fstandard（瀏覽日期：107 年 6 月 28 日）。

透過功能完善之園區提供物流核心作業、增值作業及服務支援作業，以物流後勤角色支援該地區各類產業發展，共創多贏。計畫概要之使用配置規劃重點如下²⁹：

使用配置	產業專區使用項目規定	擬建置設施	擬提供功能
物流倉儲 (佔地 60%)	次核心產業： 國際物流配銷 產業、日常用品 零售業、倉儲 業、運輸服務 業	保稅物流中心 倉儲中心 郵件及貨物轉運 中心 資訊中心	電子商務及貨件 倉儲服務 國際及國內配送 服務 資訊處服務
辦公室及服務 設施 (佔地 20%)	次核心產業： 公共事業設 施、日常用品 零售業、一般 服務業、一般 事務所、金融 保險業	郵政訓練所 郵局等公共事業 設施辦公室、事 務所 服務業設施	在職各項訓練提 供報關、清關、 三檢、資訊、商 務、展售、餐飲 等服務
其他公共設施 (佔地 20%)		公園、綠地、廣 場、 兒童遊樂場等	結合社區，打造 公園及綠地連結 滯洪池，建造人 行步道，提供休 閒空間

綜上資料，A7 郵政物流園區之經營業務如仍在郵政法第 5 條第 1 款至第 6 款之範疇（遞送郵件、儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及其相關商品、郵政資產之營運等），則採行自行維運、委外經營或轉投資成立公司皆為可行之方案。倘規劃園區未來之業務範圍已超出前述現行營運之業務範疇，則參照郵政法第 5 條第 7 款，須經交通部核定，始得接受委託辦理其他業務及投資或經營相關業務。

五、 中華郵政營運「A7 郵政物流園區」營運模式之法規分析

²⁹ 中華郵政股份有限公司為發展物流園區擬購機場捷運林口 A7 站開發案—產業專用區土地發展為物流園區之土地開發計畫概要。

(一)自行維運之法規分析

於現行法下，仍存有許多法律規範約束國營事業，此類法規涉及業務運作，依法均須呈報至審計部等政府機關審查，包含定價、儲存、運輸、銷售、技術合作、原料採購等問題，甚至部分業務須移轉至立法院完成法定程序。

據此，基於國營事業身分，倘中華郵政擬採行「自行維運」之方式營運 A7 郵政物流園區，仍須遵守預算法、決算法、國營事業管理法、審計法、會計法及政府採購法等諸多法令的規範與監督。舉其要者彙整如下表：

項目	法令	修正日期
事業管理	國營事業管理法	民國 100 年 12 月 28 日
投資及移轉	公營事業移轉民營條例	民國 92 年 01 月 15 日
採購	政府採購法	民國 105 年 01 月 06 日
審計部分規範	審計法	民國 104 年 12 月 09 日
財務及會計	審計法	民國 104 年 12 月 09 日
	預算法	民國 105 年 11 月 30 日
	會計法	民國 100 年 05 月 18 日
	決算法	民國 100 年 05 月 25 日

以政府採購法為例，政府採購法第 3 條規定：「政府機關、公立學校、公營事業辦理採購，依本法之規定；本法未規定者，適用其他法律之規定。」而所謂之採購，依據政府採購法第 2 條之規定：「本法所稱採購，指工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等。」因此公營事業，只要是有關工程定作、財務買受及勞務委任等，均有政府採購法之適用，並未區分採購之目的或性質³⁰。又中華郵政為一公營事業，故應適用政府採購法。

綜上，如中華郵政擬自行維運 A7 郵政物流園區，不論是各項資費收費、資金投資、預算編列、資產運用等方面，都應遵守政府採購法、預算法、審計法、國有財產法等法規，受較大限制，不若一般企業具相當自主性及彈性自由。

(二)委外經營之法規分析

³⁰ 謝定亞，國營事業是否適用政府採購相關法規之研究，行政院研究發展考核委員會委託研究報告，99 年 2 月，39 頁。

1.委外經營

委託管理，指國有財產之管理機關，將國有財產之管理事務，委託其他政府機關、公立機構或公私法人代為行使，並由委託機關支付管理費，由受託人依委託管理契約約定事項來管理受託財產，並將財產之收益繳交委託機關的事務處理委任方式³¹。

其性質與民法第 528 條：「稱委任者，謂當事人約定，一方委託他方處理事務，他方允為處理之契約。」之委任規定相當。於此情形，如中華郵政將管理權能委由私法人行使時，應適用私法規定，受私法管轄。

2.委外經營案例

以台灣糖業股份有限公司（下稱「台糖公司」）委託長榮國際連鎖酒店經營之「台糖長榮酒店」為例，其為國營事業委託私人企業經營之成功案例，是第一家國營事業體質需符合公部門行政作業規定，卻具備一般民營企業競爭力的公辦民營酒店。該酒店係透過資本主（台糖公司）與連鎖主體（長榮國際連鎖酒店）間簽訂管理契約，由連鎖主體代為管理經營。

台糖公司多年來從事砂糖及副產品之經營，但由於國內產業結構及經濟變化快速，本業之經營模式已不合時宜，為能永續經營，多年前即積極調整糖業經營策略及因應國家經建發展之需要，針對公司之所有土地進行整體利用規劃，朝向多角化經營目標邁進，且為配合都市計畫，促進地方均衡發展，因此在台南市立文化中心旁，誕生了台糖公司跨足休閒產業後第一個國際級觀光飯店。

該酒店於民國 84 年 7 月著手規劃，至 88 年 1 月 5 日正式動工興建，總投資金額（不含土地成本）約 14 億元，並於 90 年 5 月 17 日與長榮酒店國際連鎖舉行委託管理簽約儀式³²。於 92 年 12 月 13 日試營運³³，93 年 02 月 21 日正式營運，

³¹ 李俊瑩，我國公營事業民化之檢討與法制變革重點建議，臺灣大學法律學研究所碩士論文，88 年，327 頁。

³² 鄭東波，國營事業委託私人企業經營模式探討—以台糖長榮酒店個案為例，靜宜大學觀光事業學系碩士在職專班碩士論文，101 年 6 月，38 頁。

³³ 經濟日報，台糖長榮酒店（台南）於今（10）日舉辦委託管理契約續約簽約儀式，103 年 3 月 10 日報導，<http://edn.udn.com/article/view.jsp?aid=711149#>（瀏覽日期：107 年 6 月 29 日）。

獲頒觀光局首次星級旅館評鑑為「五星級」旅館，同時三度獲遠見雜誌評選商務連鎖旅館「卓越服務獎」。故於 103 年 03 月 10 日舉辦續簽委託管理契約儀式³⁴。

雖現今國營事業體系內，仍有許多限制，惟可藉由國營事業之優勢資源，結合私人企業優勢條件，共同組成協力夥伴之營運模式，以台糖公司國營休閒遊憩事業部委託民間經營的台糖長榮酒店個案為例，可見如採行委外經營之模式，可藉助私人企業之專業、經驗與品牌形象，開發多角化產業，並符合國營事業之政策來活化土地資產。

(三)設立一獨立公司之法規分析

1.轉投資之現行規範

依我國預算法第 4 條之規定，中華郵政營業基金主要為供營業循環運用者，故其類型為「中央政府特種基金類型下之營業基金」。另參照中央政府總預算附屬單位預算編製作業手冊之「共同項目編列作業規範」（106 年版），營業基金之現金轉投資應符合「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」及「公股股權管理及處分要點」所定範圍，依其所規定之程序，擬具投資計畫，建立風險管理機制，經主管機關審核後編入預算。但依核定計畫編列分年預算者，得直接編入預算。且中華郵政不適用行政院及所屬機關推動業務委託民間辦理實施要點之相關規範。以下彙整「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」及「公股股權管理及處分要點」之重要規範。

(1) 中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點

參照中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點（下稱「投資管理要點」）第 1 點，中華郵政倘參加民營事業之直接投資，其股權未超過百分之五十者，除法令另有規定外，須依本要點管理之。

³⁴ 行政院，台糖長榮酒店委託管理契約續約簽約記者會-展現『十年有成，再續風華』共榮佳績，103 年 3 月 10 日報導，<https://www.ey.gov.tw/Page/AE5575EAA0A37D70/409eed0d-2e32-4872-92ad-a5a325ab2997>（瀏覽日期：107 年 6 月 29 日）。

參照投資管理要點第3點，中華郵政基於下列各款之需要，得投資於民營事業：

- I. 以各該事業產品為原料作進一步之發展者。
- II. 與各該事業之生產或銷售業務關係密切，或有相互依存關係者。
- III. 以引進國外新技術或新製造方法為目的者。
- IV. 新事業之創辦或改進業務之經營，宜與外資合作者。
- V. 各該事業資力不足以創辦新事業，且有鼓勵民間投資合營必要者。
- VI. 其他基於政府政策之需要者。

針對轉投資之合作對象，參照投資管理要點第2點，中華郵政參加民營事業投資，尋求合作對象時，應以優先選擇能協助投資事業健全發展，且具有下列條件之一之企業作為主要投資股東為原則：

- I. 在國內公開上市，且營運績效優良。
- II. 國際知名，且營運績效優良。
- III. 對於計畫投入之產業，具有專業經營能力。

又，中華郵政於投資前，參照投資管理要點第4點，應擬具投資計畫，就下列各項加以評估。

- I. 投資目的。
- II. 所營事業。
- III. 資本組成、投資總額及資金來源。
- IV. 投資效益（含技術、財務及市場可行性）分析。
- V. 風險分析。
- VI. 分年進度。
- VII. 經營管理分析。

關於預算程序之辦理，參照投資管理要點第5點，中華郵政參加民營事業投資，應檢具投資計畫，報由主管機關確實審核後，依預算程序辦理。且經完成預算程序後，應按計畫預定進度執行，進度如有落後，應分析原因並提出因應措施，陳報其主管機關查核。

另針對公股代表，參照投資管理要點第6點，中華郵政應指派參加民營事業之公股代表，其選派、考核及解職，由主管機關訂定管理要點辦理；其內容對於下列事項應有具體規範：

- I. 公股代表之選派方式、專業能力、年齡及公務員兼職數目之限制。
- II. 對公股代表之考核內容、程序及考核結果之處理。
- III. 公股代表之解職事宜。

惟參照投資管理要點第7點，公股代表對於投資民營事業處理下列重大事項，應在民營事業會商或會議有所決定前，備具有關資料，加註意見，由參加投資之基金先期報請其主管機關核示。但主管機關得視業務需要，授權由參加投資之基金核定。

- I. 章程之訂定及修改。
- II. 締結、變更或終止關於出租全部營業，委託經營或與他人經常共同經營之契約。
- III. 讓與或受讓全部或主要部分之營業或財產。
- IV. 財務上之重大變更。
- V. 非金融機構之對外保證與金融機構保證業務以外之對外保證相關要則之訂定及修改。
- VI. 非金融機構之重大轉投資行為。
- VII. 重大之人事議案(如：總經理、副總經理之聘、解任)。
- VIII. 解散或合併。

(2) 公股股權管理及處分要點

參照公股股權管理及處分要點（下稱「管理及處分要點」）第3點，國營事業民營化前轉投資及民營化後之公股管理，除法律另有規定外，悉依本要點辦理。針對 A7 郵政物流園區之營運，倘中華郵政擬採行轉投資之模式，則須適用本要點。

針對轉投資計畫，參照管理及處分要點第4點，中華郵政除依中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點第3點所列事由外，並得以有助於民營化之事由從事轉投資。且中華郵政於其擬定之民營化計畫書中，應就其從事轉投資之方向有助於民營化為具體說明。其所提民營化計畫書業經核定者，應補提該轉投資計畫對民營化助益之具體說明。

此外，參照管理及處分要點第9點，中華郵政轉投資，除報經主管機關核准者外，應與對該被投資事業具有控制力之股東簽定認股協議書，該協議書應至少包括下列事項：

- I. 每股價格或計算公式。
- II. 認股協議書之有效期間與當事人之聲明及保證。
- III. 認股協議書效力之停止條件或解除條件。
- IV. 認股協議書有效期間內，投資股權是否限制轉讓及其期間等。
- V. 從事轉投資所營業務之競業禁止。
- VI. 國營事業之董監事席次（人數及任期，包括有無正當理由之解任程序）及其他管理權（如特定事項之否決權）。
- VII. 保密事宜。
- VIII. 其他重要事項（如本轉投資計畫具體有助於民營化之協商事項）。

前項認股協議書之內容，其性質得置於轉投資事業之章程者，應列於該事業之章程，以確保公股之權益。

（四）土地讓售契約應注意事項

101年12月7日，內政部報請行政院同意將機場捷運A7站附近的產業專用區B標土地讓售中華郵政。³⁵針對中華郵政與內政部簽定之「機場捷運A7站開發區

³⁵ How to 規劃郵政物流園區，郵人天地，第566期，24頁。

產業專用區專案讓受案」契約書（以下稱「本契約」），以下提出營運上之應注意事項之建議。

本契約第10條明定乙方即中華郵政之權利及義務，其中第10.3條約定：為防止乙方取得本案用地產權後，有轉售本案用地予其他廠商之情形發生，甲方於出具產權移轉證明書時，乙方應配合提供預告登記所須文件，於辦理本案用地產權移轉登記時，同意甲方同時辦理預告登記。預告登記之內容為「乙方取得土地所有權後35年內，若有轉售之情事，甲方得依原讓售價格買回。」

據此，中華郵政於取得土地所有權後35年內，不論係以自行維運、委外經營或轉投資之方式營運A7郵政物流園區，皆須留意委託經營之單位或轉投資之公司將土地轉售之情事，以避免內政部依本契約條款，將A7郵政物流園區依原讓售價格買回之情形。

第八章 建議

依據本專案研究及與相關部門之訪談，針對中華郵政成立 A7 郵政物流園區之經營型態提出之建議。

根據本專案所研究之四個國家：德國、日本、新加坡以及中國郵政，其中德國、新加坡皆已從國營事業轉為民營化公司，日本郵政亦已公開上市，惟政府仍為最大股東。根據世界銀行最新報告物流業指數(The Logistics Performance Index, LPI)報告，德國、日本及新加坡皆有優異表現，名列前茅。

這些國家郵政事業於物流業務上之表現占整體營收皆有很大貢獻，前提是這三個國家的組織型態皆已轉型為民營化公司，無論在組織調整、人才招募以及策略聯盟上都較具彈性，從事跨境業務之發展，亦提高與各國家之策略合作可能性。另在物流業務上，成立子公司營運，在專業分工、業務發展、人員管理及績效評估上較能發揮經營效果及增長營運。

各國郵政之物流業務營運方式		
德國郵政	<ul style="list-style-type: none">• 股票上市公司	透過併購重點建設物流配送網，建立全球物流配送網路。
日本郵政	<ul style="list-style-type: none">• 2015 年掛牌上市• 惟政府持股仍達 50% 以上	依業務功能別設立子公司，除與其他企業合資成立物流子公司外，亦透過併購方式拓展國外版圖
新加坡郵政	<ul style="list-style-type: none">• 股票上市公司• 淡馬錫控股持有 21.7%• 阿里巴巴持有 14.4%	設立物流及電子商務相關子公司，2016 年成立 Regional logistic ecommerce hub 為最大電子商務物流投資案。另透過與阿里巴巴之密切合作，為全球電子商務物流業務奠定良好基礎。

各國郵政之物流業務營運方式

中國郵政	<ul style="list-style-type: none"> • 大型國有獨資企業 	設立國有股份制公司-中國郵政速遞物流股份有限公司，2011 年申請 IPO，但因戰略調整之考量於 2013 年撤回申請。
------	--	--

資料來源：自行整理

A7 郵政物流園區成立後，園區核心業務為郵務業務與所衍生之多元物流服務，中華郵政目前亦已經營物流業務許久時間，但 A7 郵政物流園區成立後預期能為此業務帶來經濟規模，此核心業務之發展考量其營運上的彈性、人才招募以及跨境業務之發展，若以國營事業身份經營，受相關法規限制之下，較無彈性。例如在兩岸跨境物流業務，將較為不利。綜合考量後，建議公司以轉投資不超過 50% 方式營運物流業務，建議公司名稱可為「中華智慧物流股份有限公司」。

根據台灣物流運籌產業建立全球競爭力之策略模式研究報告指出，國際上許多知名的物流公司，如 UPS、DHL、FedEx，都是透過跨業垂直整合承攬業者、報關行、運輸業者、倉儲業者等，擁有自己的車隊、機隊、倉庫及專業的報關代理人，以 total solution 的整合模式，提供顧客物流運籌服務。由於將物流運籌供應鏈體系中所有夥伴納入同一公司，使得這些垂直整合得以迅速且有效的提供顧客完整的貨物運送資訊，以利顧客進行全球運籌的佈局。跨業垂直整合也能以較高的收費來提供其較佳的服務，獲得較高的利潤。

故於合資對象的選擇，建議可選擇電商業者或貨件承攬業者，較能掌握貨源且不亦被競爭者取代。近年來，上市櫃貨件承攬業者如中菲行及捷迅等，在海運業者營運狀況不如預期時，這些貨件承攬業者仍能保持穩定之獲利，主要係因能掌握貨源且具議價能力。

另外，因中華郵政目前與臺灣港務公司合作跨境轉口郵件營運，包含「貨轉郵」及「自轉郵」，若直接與臺灣港務公司合資成立物流公司，兩者累計持

股比率達 50%，實質上又將成為國營事業，須適用國營事業相關法規。因此建議可與臺灣港務公司轉投資之臺灣港務國際物流公司合資，因臺灣港務公司對臺灣港務國際物流公司持股為 40%，故若中華郵政欲將臺灣港務國際物流公司納入合資對象且中華郵政持股 40%，則臺灣港務國際物流公司對新成立之合資公司持股不得超過 25%，否則又將受國營事業相關法令所規範。

業務快速成長之跨境業務，為 A7 郵政物流園區之營運重點，而因中國大陸目前為全球製造大國，全世界貨物商品流通多以其為中心出口到世界各地，目前全球物流業者無不將其視為兵家必爭之地，與當地業者展開策略聯盟。中國郵政航空目前亦面臨運能不足情況，讓中華郵政得爭取到以貨轉郵方式，將貨品運到臺灣中轉至世界各地，此營運方式無疑讓中華郵政擴大了兩岸之間的業務。

綜合以上之分析及考量目前國際上郵政公司下物流業務之規劃，擬建議中華郵政以合資不超過 50% 持股投資此物流公司，主要考量如下：

1. 持股不超過 50% 不受國營事業法規所規範；
2. 可直接於市場上招募物流專業人才；
3. 合資成立之民營企業較有利於兩岸跨境物流業務合作；
4. 物流產業垂直業務整合成立一家公司，將有利於業務承攬及提供客戶一條龍式服務。

梅元貞執業會計師

金融服務組

T (02)8101-6666 分機 00888

E cymeikpmg@kpmg.com.tw

蕭佩如執業會計師

金融服務組

T (02)8101-6666 分機 04173

E grinnihshiao@kpmg.com.tw

洪雅雯經理

金融服務組

T (02)8101-6666 分機 16035

E arwenhung@kpmg.com.tw

www.kpmg.com.tw

© 2018 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.