

出國報告(出國類別：開會)

參加 2023 年國際郵政論壇 報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：林立富 郵務處副處長

曾柔華 郵務處助理管理師(一)

派赴國家：美國

出國期間：112/5/20~112/5/27

報告日期：112/7/4

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱:參加 2023 年國際郵政論壇報告書

頁數 23 頁 含附件:無 有

出國計畫主辦機關:中華郵政股份有限公司

聯絡人:黃笹彥

聯絡電話:(02) 23921310-2536

出國人姓名:林立富等 2 人 服務機關:中華郵政股份有限公司

職稱:副處長

電話:(02) 23921310-2677

出國類別:1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.視察 6.訪問

7.開會 8.談判 9.其他

出國期間:112 年 5 月 20 日至 112 年 5 月 27 日

出國地區:美國

報告日期:112 年 7 月 4 日

分類號/目:交通/郵政

關鍵詞:論壇、美國、郵政

摘要

在現今雲端技術、社群媒體及智慧手機的高科技世界裡，傳統郵件仍然是接觸客戶、企業和世界最直接的方式。此次奉派赴美參加美國郵政於北卡羅來納州舉行之「2023 National Postal Forum」，一方面可瞭解全球前瞻性郵務發展趨勢外，同時汲取創新的郵件遞送方案、郵件服務模式及全球郵政夥伴成功案例等，俾強化本公司競爭力。

此次論壇聚焦內容，主要集中在美國郵政分享近幾年郵務業務的創新解決方案介紹及應用案例分享，並分析其現今的發展趨勢，同時，因應高技術的發展、郵政產業經營模式及全球郵政合作關係的不變，所孕育而生的全新形態郵政產業關係，皆於論壇中詳細解說其趨勢、內容及當前推動現況。經彙整研討會資料及體驗訪談後，提出本次考察之感想與建議。

目錄

摘要.....	3
壹、目的.....	5
貳、論壇過程.....	5
一、行程概述.....	5
二、論壇議程.....	6
三、論壇內容.....	8
(一) 美國郵政論壇.....	8
(二) 專題論壇.....	16
(三) 國際郵政論壇展示現場.....	17
參、心得及建議事項.....	21
一、借鏡美國經驗.....	21
二、提升郵政之國際能見度.....	22
三、郵政客戶理事會(PCC)運作模式啟示.....	23

壹、目的

本次所參與之「2023 National Postal Forum」，為首屈一指的全球郵件及遞送論壇，其目的旨在探討順應各種新形態的商業運用與先進的郵件分揀及遞送技術解決方案的發展。目前，美國郵政遞送了將近全球 46%的郵件，也與全球各國郵政伙伴有不同性質及內容的合作協議，本次論壇，美國郵政分享他們的「Delivering for America」計畫、郵件投遞新創及未來郵務策略，從中可研習到許多郵政應用之策略及全球郵政發展趨勢、如何整合及優化郵件處理流程，同時提高郵件投遞效率及降低成本等方案，另會中也深入探討海關電子數據法規的合規性及安全性，有助於完臻本公司國際業務拓展。

貳、論壇過程

一、行程概述

112/5/20	台北→美國	去程
112/5/21	北卡羅來納州	國際郵政論壇
112/5/22	北卡羅來納州	國際郵政論壇
112/5/23	北卡羅來納州	國際郵政論壇
112/5/24	北卡羅來納州	國際郵政論壇
112/5/25~27	美國→台北	回程

二、論壇議程

Sunday 21 May 2023

1:30 pm - 2:30 pm Period 1 Workshops

2:45 pm - 3:45 pm Period 2 Workshops and Orientation Session

4:00 pm - 5:00 pm Period 3 Workshops

5:30 pm - 7:00 pm NPF Welcome Reception

- ✓ SUSTAINING OUR FUTURE: PRICING & PRODUCT STRATEGIES
- ✓ MAIL AND DIGITAL INTEGRATION IN THE WORLD OF OMNICHANNEL MARKETINGF

Monday 22 May 2023

8:00 am - 9:30 am General Session: PMG - Keynote Address

9:30 am - 11:00 am Exclusive Exhibit Hall Time

9:30 am - 4:00 pm Exhibit Hall Open

11:00 am - 12:00 pm Period 4 Workshops

1:00 pm - 2:00 pm Period 5 Workshops

2:15 pm - 3:15 pm Period 6 Workshops

3:15 pm - 3:45 pm Networking in Exhibit Hall

4:00 pm - 5:00 pm Period 7 Workshops

5:30 pm - 7:00pm PCC Reception

- ✓ EXECUTING OUR STRATEGY WITH PRECISION AND A CLEAR VISION: OUR FUTURE PROCESSING NETWORK
- ✓ PARTNERSHIP WITH THE USPS — OUR EVOLUTION AND HOW OUR THIRD-PARTY TRANSPORT AND LOGISTICS SUPPLIERS SUCCESSFULLY NAVIGATE THE CHANGES AHEAD
- ✓ FROM THE DOCK TO THE DOOR: BEYOND DELIVERY
- ✓ DIRECT MAIL IN A DIGITAL WORLD

Tuesday 23 May 2023

8:00 am - 9:00 am General Session:

Implementing the Transformation at the USPS

9:30 am - 11:00 am Exclusive Exhibit Hall Time

9:30 am - 5:30 pm Exhibit Hall Open

11:00 am - 12:00 pm Period 8 Workshops

1:30 pm - 2:30 pm Period 9 Workshops

2:45 pm - 3:45 pm Period 10 Workshops

4:00 pm - 5:30 pm Exhibit Hall Reception

- ✓ USPS SHIPPING SOLUTIONS: POWERFUL PRODUCTS, NEW SOLUTIONS, POWERED BY OUR TRANSFORMING NETWORK
- ✓ PARTNERSHIP WITH THE USPS — OUR EVOLUTION AND HOW OUR THIRD-PARTY TRANSPORT AND LOGISTICS SUPPLIERS SUCCESSFULLY NAVIGATE THE CHANGES AHEAD
- ✓ DATA, TECHNOLOGY AND VISIBILITY

Wednesday 24 May 2023

8:00 am - 9:00 am Period 11 Workshops

9:15 am - 10:15 am Period 12 Workshops and PMG Town Hall

Meeting

10:30 am - 11:30 am Period 13 Workshops

12:00 pm - 2:00 pm NPF Partnership Luncheon

2:15 pm - 3:15 pm Period 14 Workshops

3:30 pm - 4:30 pm Period 15 Workshops

7:00 pm - 10:00 pm Closing Event - NASCAR Hall of Fame

- ✓ LEADERSHIP AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT
- ✓ MAILING SOLUTIONS
- ✓ MAILING/SHIPPING PREP AND ENTRY

三、 論壇內容

「National Postal Forum」為每年春天美國郵政所舉辦的年度國際郵政論壇盛事，主要目的為透過論壇為郵政顧客提供教育訓練及提供美國郵政與全球郵政夥伴的溝通和反饋管道，以建立更快、更高效率的郵件網絡系統。

全球郵政夥伴可藉此機會了解美國郵政新穎的郵件分揀技術應用發展，以及新服務的實際應用案例，更可在展場中探索眾多攤位最先進的產品服務，如自動化機械設備、現代化車隊配備及物流解決方案等，期以提升整體郵政產業的水準。今年「National Postal Forum」論壇於美國的北卡羅來納州舉行，為本公司首次受邀參與此次國際郵政論壇盛事。以下將以美國郵政論壇專區、專題論壇及國際郵政論壇展示現場等主軸，逐一說明如下：

(一) 美國郵政論壇

本次大會主要議題為美國郵政的「Delivering for America」計畫，設定本主題的緣由，主要來自於此計畫，係美國郵政於 2021 年 3 月所宣布一項重要十年期郵政策略性計畫。本場論壇，由美國郵政局長 Louis DeJoy 開場，其演說主題涵蓋三個主軸，分別為：透過本項計畫支持美國郵政財政的可持續性、提高郵政服務品質與可靠性，以及順應跨境電子商務發展優化美國郵政產品的多樣性。在本場開場演講，美國郵政局長以組織策略面向探討該郵政過去採用錯誤的策略，系統性風險及目前如何進行改革的策略與方案，值得借鏡並參考，並分享了該郵政在過去幾個月中的亮點表現，以及未來美國郵政的優先戰略，目的在幫助美國郵政於瞬息萬變的環境中保持競爭力。

美國郵政局長 Louis DeJoy 說明，幾十年來，美國郵政一直努力履行對全國所有利益相關者服務的使命！一直按照國會、監管機構和郵政服務部自身制定的

條款、規則和條件提供服務。然而，在過去的幾年中，這些條款、規則和條件與履行使命的能力日益衝突。尤其郵政產業在過去十年中發生了戲劇性的變化，在 COVID-19 大流行病更加劇並凸顯了美國郵政僵化、過時和表現不佳的商業模式，以及長期在日常運營中許多被忽視的缺點。身為一個政府機構，美國郵政意識到成功與否取決於適應變化的能力，需要一種新的商業模式以及郵政服務管理、網絡和流程來重新思考與定位。美國郵政表示，近幾年隨著郵政服務的產品組合由傳統信件轉向輕小包及包裹業務，而傳統輕小包及包裹的服務品質大大降低了客戶的信心，致使郵件量長期下降，最終導致財務和運營表現不佳。總長分析當前所面臨的議題分有：

1. 營運不如預期：

(1) 總郵件量與營運收入下滑:國內郵件收入至 2022 年止已減少超過 200 多億美元，幅度高達 35%以上，其中又以 2020 年 COVID-19 大流行期間降幅更超過 5%以上；而國內郵件總量每年約以 3%的幅度持續下降，其中在 2020 年 COVID-19 大流行期間，郵件量就急劇下降了 11%。並發現隨著郵件量和收入下降，但郵件投遞成本卻逐年增加，主因是由於顧客對於郵件和包裹交寄需求不斷改變，伴隨而來平均每年增長超過 100 萬個投遞點。面對顧客需求的改變，傳統郵件處理、運輸和投遞網絡設計已越來越不符合現今更輕小的包裹需求。

(2) 服務標準難以提升:以 First-Class Mail 3 天服務為例，處理郵件時經歷不同的處理過程和運輸作業，這造成冗餘、多次重複處理和陸路運輸網絡的未充分利用，且要求美國大陸無論交寄地與寄達地距離多遠，任何目的地的需 3 天內送達，而 First-Class 服務標準需要一個複雜且成本高昂的運輸網絡才能完整覆蓋廣闊的地理區域，故本類郵件的服務績效以來一直呈下降趨勢。

- (3) 未能滿足服務承諾:同上，First-Class Mail 服務已經多年沒有達到承諾的遞送時效，儘管美國郵政每年均按期編列額外預算投入在郵件處理、運輸和遞送的改善，但服務標準仍無法提升，再加上前端郵件封、運、投作業沒有按計劃進行，導致郵件未在承諾時效內寄達、嚴重延遲。
- (4) 訂價策略未具彈性:因美國郵政受制於法律規範，無法彈性依其商業模式適時調整訂價策略，以應對不斷變化的市場狀況。
- (5) COVID-19 的影響與啟發: COVID-19 大流行加劇了美國郵政長期存在的財務、運營和服務績效問題。COVID-19 期間員工流失率高達 40%，嚴重影響了服務績效外;另飛機和卡車運力不足，直接打亂供應鏈和運輸資源的運作，大幅影響了 2020 年旺季的遞送運能。2020 年旺季期間電子商務包裹量空前增長 40%，其中超大包裹更以倍數增加，由於郵件型態由傳統 First-Class 郵件轉向較大體積包裹的情況下，對於人員依賴、包裹機械設備和運輸作業的操作需求，更凸顯了以傳統郵件為中心的過時網絡設計。COVID-19 大流行所引起的消費者行為的改變和美國商業的變化，電子商務市場的增長和消費者對包裹遞送的更大需求，預計將在未來十年仍將繼續增長。雖然這樣的改變也為郵政產業創造強大的機會，但同時必須對現行運營模式進行實質性改變，始能迎合顧客的需求。故「Delivering for America」計畫的推動，預期將能解決這些挑戰，亦是創建更高彈性郵政服務最基礎的工作。

2. 郵件作業處理流程過時:

- (1) 過時的郵件處理網絡:傳統投遞網絡及營運點的設置是為了滿足不斷增長的郵件的需求而設計的，但隨著郵件量的減少，機器設備和

營運設施卻未得到充分利用，其中郵件分揀機利用率已降至 50%以下，使得傳統的郵件處理網絡基礎設施已無法滿足當前客戶的需求。另發現，與每小時可以處理 10,000 個信件和扁平包裹的設備相比，每員工每小時可以處理的包裹數量亦大大減少。

- (2) 成效不佳的航空和陸運運輸網絡：由於高度依賴外部承運夥伴，因此航空運輸成本高昂且不確定風險大。此外，陸運交通充斥著低效率和繁瑣的人工流程。以空運來說，目前 40% Priority Mail、40% First-Class Packages 和超過 20% First-Class Mail 均是透過航空方式遞送，而美國郵政沒有自有機隊，只能依靠第三方委外運輸，而航空網絡的複雜性和局限性導致上述郵件遞送時效表現不佳。就陸路運輸方面，郵件量持續下滑，加上現有服務模式下，需要多個網絡同時處理不同類型的郵件，導致陸路運輸嚴重不足，資料顯示卡車平均負載率已低於 50%以下。缺乏先進的物流系統對於管理像龐大的車隊亦是至關重要，目前運營人員的徵集、入職、調度、和績效管理方面採用低效率的手動流程，故無法達到預期的服務標準。
- (3) 投遞量能和業務投資等不足：隨著國家人口的增長和新企業及家庭的興起，美國每年都會增加超過 100 萬個投遞點。而美國郵政對於投遞、車輛、路線結構和平台現代化等，沒有逐年按計畫進行一定數量的投資，以滿足這一不斷增長的需求。如：美國郵政車隊平均車齡超過 20 年，長期投資不足導致投遞設備品質低於標準，已不適合處理不斷增長的包裹郵件。又如傳統郵件量下降和電子商務的增加，導致美國一般通路郵局的郵件量和收入減少，在過去十年中，傳統零售通路收入下降了近 20%，雖然運營成本持續上升，但郵政服務並未升級零售設施或更新零售基礎設施以滿足當地需求。

3. 財政嚴重赤字：

(1) 組織設計重疊和員工高流動率：郵政的組織結構未能適時因應環境的不斷變化。在 2020 年進行組織調整之前，郵政服務結構分散在七個策略性事業單位並分別獨自管理。每個策略性事業單位有各自獨立的物流和遞送業務、人力資源、營銷、財務功能則由策略性事業單位副總裁獨立管理。這導致七個策略性事業單位中的每一個事業單位都有相似重疊或者平行的結構，這種結構也阻礙了郵政服務的一致性和精確度，難以有效地實施全國性的運營計劃。另外，多年的長期財務壓力也排擠對於員工的投資預算，儘管美國郵政在疫情期間已聘請了超過萬名以上員工來填補人員空缺，但仍無法填補高員工流失的比率。

(2) 財報淨損：15 年來總計累計高達 800 億以上美元的財報虧損。為了止損，大幅削減投資以保持流動性，導致基礎設施和網絡長期投資不足，從而無法滿足不斷變化的市場需求。

4. 立法的破壞及毫無章法的戰略：2006 年，郵政責任和改進法案的制定開啟了這一破壞性立法的序幕，這項立法與日益增加的數位多元服務 (Digital diversion)、經濟大衰退以及最近的一場大流行病相結合後，對郵政造成了嚴重的後果。直到目前為止，國會和郵政監管機構仍都無視這種經濟和監管環境所產生的破壞性後果，而未採取任何有意義的行動。事實上，在許多利益相關者的催促下，並在無任何資金支援的情況下，他們不斷強制要求郵政提供更多的服務，這表明他們對正在發展的危機缺乏了解，也不願解決所提出的問題。

為了應對迅速惡化的環境，郵政領導層採取了各種戰略和戰術行動，但這些行動並無法克服所面臨的問題，反而在許多情況下使情況變得更糟，

造成混亂並加速衰退。當問題的嚴重性達到任何標準都難以衡量時，管理階層都會感到困惑，成為受害者，當沒有提供任何計劃時，郵政服務就會失去控制。在該總長 2020 年 6 月到任時，組織內部的情況令人難以想像，除了處於高度政治化的環境中，還處於一場大流行病之中，郵政服務的運營和組織戰略已經失敗，而且沒有任何戰略目標。

總長表示預估當年約虧損 200 億美元，並在 50 天內耗盡現金。在過去的 15 年中，已經虧損了 800 億美元，預計在未來 10 年將虧損超過 1600 億美元，而資產負債表為負 1,350 億美元。而該郵政的組織和運營策略每天都在帶來災難性的損害。任何遇到這種情況的實體都會在兩三年內崩潰。這個廣受珍愛的聯邦政府機構，擁有 63.5 萬名員工和眾多監督機構，在 15 年的時間裡以如此快速的速度衰退，卻沒有任何有意義的干預？

為解決以上的所面臨的困境，美國郵政提出了「Delivering for America」計畫，並分享包括下列重要關鍵成功要素：

1. 推動持續成長與創新的前瞻性策略：美國郵政估計電商包裹市場每年將以 10% 成長且客戶選擇了 1~2 天服務需求也預估將增長到 90%。因此，美國郵政透過 USPS Connect 服務平台將全美物流網絡和基礎設施包括 21 個網絡配送中心、250 多個加工中心、18,000 多個投遞單位和 30,000 多個郵局等串連起來，透過服務產品線區分為：
 - (1) USPS Connect Local：提供當地的企業本地投遞點和本地服務當日或次日送達；
 - (2) USPS Connect Regional：提供大宗顧客 1~2 天配送中心網絡送達；
 - (3) USPS Connect National：為全國顧客提供多樣化的當天、次日和 2~5 天等天數的送達服務，加強本地 1~2 天和 2~5 天的包裹服務承諾，以提高電子商務產品的競爭力。

2. 調整服務標準以提高可靠性：隨著郵件量的不斷減少，倘維持當前的服務標準，運營成本勢必持續增加。因此，美國郵政的計劃是將 First-Class Mail 函件及大型函件由現有公告 1~3 服務標準修改為 1~5 天服務標準，主要目標是透過目前空運 First-Class Mail 中的 40%運能轉移到陸路運輸。透過減少每個郵件和包裹的總接觸次數、提高陸路運輸拖車的利用率、減少多餘重複的運輸網絡。新的服務標準將降低成本，並提高準時遞送的服務承諾。
3. 改善郵件與包裹處理流程：隨著電子商務市場不斷擴大，包裹數量將繼續增長，目前美國郵政已部署超過 185 台新包裹分揀機和物料搬運設備，以優化處理郵件吞吐量。另外由於扁平郵件的急劇下降，將持續依據市場需求變化，調整信件分揀設備並投資包裹分揀設備比例，如美國郵政目前正在評估在幾個大型重要的郵件處理中心附近增設 45 個包裹處理設備以替換扁平郵件分揀設備。另外，將服務標準化及整合陸路運輸以提高利用率和覆蓋範圍，可簡化郵件處理流程，美國郵政將 21 個網絡配送中心轉變為新的包裹區域配送中心，將原本用於傳統函件設施轉用於處理包裹上，擴大每個郵件中心的處理效能和數量，而傳統信件和扁平產品將合併作業，以簡化處理流程，增加集裝箱和卡車乘載的效能。
4. 優化陸路和空運運輸網絡：就陸路運輸方面，優先簡化內陸卡車路線及使用優質第三方陸運承包商；就空運運輸方面，將部分服務由空運改成陸運運輸。此外，引進物流管理平台系統，將郵件收、封、運、投流程資訊化及透明化，並將所有合作的承包商所承運路線及其工具整合管理，以利陸、空運輸相結合，並充分利用並降低冗餘運輸行程。
5. 改善投遞作業流程：隨著電子商務的發展包裹量也在增加，最後一英里的投遞尤顯重要，以 2022 年來說，美國郵政投遞了超過 1 億個配送點、使用 25 萬輛次之送貨車輛、投遞了 1400 億件郵件，為了提高運營精準

度、優化單位投遞效能和提升現代化路線結構，美國郵政大量更新投遞士所配戴移動式裝備，讓最後一哩路的投遞資訊隨時更新上傳，在配送單位添購小型包裹分揀系統設備，加速郵件處理時效。

6. 現代化車隊：將在未來投資更多輛新一代雙動能運載車輛，這些車輛除兼具安全性和舒適性功能外，並考量人體工程學，採以步入式貨櫃設計、右側駕駛配置允許路邊交貨，並配有現代動力傳動系統技術，實現零排放郵政服務車隊目標。
7. 更新現代化郵局網絡：美國郵政擁有超過 3 萬個零售郵局，其中超過 95% 的新居人口在其居住地五英里範圍內均設有郵局。美國郵政計劃未來擬投資約數億美元在各地的零售郵政部門，藉著擴充自助式服務設備、更新郵政營業場所、設置自取箱等提升客戶體驗，將傳統零售部門轉為可列印、包裝、取貨和退貨的一站式服務。
8. 組織重整：美國郵政近幾年啟動了第一次組織重整，設計了三個核心運營部門，分別為：
 - (1) 零售和投遞運營部門：此部門將負責四個業務區域（大西洋、南部、中部和太平洋），並將組織瘦身合併為 50 個郵政區；
 - (2) 物流和郵件處理運營部門：下設 13 個郵件處理部門和 4 個物流部門，每個部門負責各自的行政地理的配送區域；
 - (3) 商業營運部門：其中又下設 4 部門分別為商業創新部門負責開發創新解決方案，以滿足客戶不斷變化的運輸需求；業務發展部門負責維護顧客長期運營關係；運輸策略部門負責推動高效可靠的運輸網絡；及設備維護部門負責基礎設施最大利用率。
9. 穩定的工作團隊：透過擴展培訓、自我發展及升遷機會的計劃，提供員工

多元發展機會以降低離職率。另成立多元文化委員會，就組織內部多元化和公平問題提供建議和協助，以增加領導職位的多樣性。此外，加強員工安全和福祉，強化與勞工工會對話，並導入風險員工安全諮詢計劃，將整合到自動化人力資源系統中，利用監控數據來加強設施的安全問題和員工體驗，以營造一種安全、健康的工作環境。為加強取得員工的認可，美國郵政開始審查及更新超過 900 個政策手冊，其中許多手冊已經 30 年沒有審查過。又改進了會議結構、變革管理流程，將超過 125,000 名預備員工轉為全職員工，並承諾員工的職業發展，創建了一個可靠的全職就業途徑。

10. 符合組織和市場需求的定價策略：以郵政信箱為例，美國郵政解釋每年本項業務可貢獻總營業額約 10 億美元的收入，故美國郵政設計了 2 套郵政信箱服務定價策略：市場競爭價格與市場主導價格，對於市場競爭性高可替代性高的特定地域，採用市場競爭價格策略以提高收入，反之，相較無市場競爭之地區，則採用市場主導價格策略。

小結：美國郵政總長表示，以上重要關鍵要素，導致了兩個成功的尖峰時期，因應 Covid 大流行以及提供的服務可靠性，98%的美國民眾在三天內收到了他們的郵件和包裹。在這兩年的時間裡，還將原先預計的 10 年損失，從超過 1600 億美元減少到 700 億美元。這是在疫情大流行、高通膨時期實現的，同時還實施了必要的措施來穩定服務。美國郵政正在部署強大且全面性的策略，將繼續推動改善並改變郵政的企業文化，透過本計畫注入新能量、促進並有效的提升整體表現。未來在整個郵政環境中，重建可行的組織和運營流程，將這股新的“能做、願做和必須做”的態度以延續到未來，值得我郵參考。

(二) 專題論壇

1. 郵政客戶理事會：

郵政客戶理事會 (Postal Customers Council; 簡稱 PCC) 是由美國郵政服務 (USPS) 建立的計劃，旨在促進 USPS 與其客戶之間的合作。PCC 主要關注，係為企業、郵件寄送者和其他 USPS 客戶提供教育資源和網絡機會。其目標是增進對郵政產品、服務和郵件處理流程的理解，從而提高郵件相關業務的效率和效果。PCC 經常舉辦研討會、工作坊和活動，向會員教授最佳實踐、行業趨勢和新的 USPS 倡議。

本次會議，係聽取美國郵政服務 (USPS) 和 PCC 諮詢委員會領導者關於最新行業趨勢、最佳實踐和郵寄與運輸專業人士之間最有效的合作方式的報告。PCC 的使命是通過教育和網絡活動促進 USPS 與行業合作夥伴之間的密切合作關係，增加客戶黏著度。今年，主題專家將分享成長機會，並提供數據，幫助與會者在制定商業策略時進行前瞻性思考，如何憑藉他們的知識和資源在全國範圍內支持 PCC 的使命。

2. 創新營運模式:

本次大會有許多郵政參加，其中 Post Aruba Director Mr.Raymond 表示該郵政因地處加勒比海地區之優勢，除提供郵政夥伴許多轉口至南美洲國家郵路渠道外，另該郵政目前正積極開發 E-Post 服務，透過該服務，顧客可將網路購買之產品寄往該郵政於美國倉庫之地址後，再透過 Post Aruba 郵路運回 Aruba。Mr.Raymond 表示台灣 3C 產品在全球電商市場有一定之優勢，雙郵後續可探討合作 E-Post 之可行性。

(三) 國際郵政論壇展示現場

本次論壇，大會除提供美國郵政專區演講、郵政產業專題研討會、圓桌會議等精彩議程內容，於本次展覽中心大廳現場亦提供眾多的展示攤位供參與者體驗參觀。就本次國際郵政論壇展示現場，分享如下:

1. 美國郵政展售攤位:此次美國郵政將新採購之車隊移師至會展上,新車隊的設計除考量安全外,更考慮符合人體工學包含:增加貨物空間以提高遞送效率、步入式貨艙設計、右側駕駛配置以允許路邊投遞、遠端資訊處理數據和投遞信息回饋,美國郵政預計目標於 2035 年以前全面汰換成全電動車隊。



2. 美國郵政諮詢攤位: 美國郵政就本次展覽廳體驗部分, 提供多位資深郵政諮詢專家, 諮詢專家可就各國郵政夥伴的各式主題, 如: 郵寄、運輸、遞送、營銷等相關議題進行諮詢, 讓郵政夥伴可深入了解各種郵政收、封、運、投等作業流程及程序或其他營運資訊交流。本次, 藉由這次一對一諮詢的機會, 在會上與美國郵政諮詢專家探討多樣主題, 其中涵蓋了: 國際郵件發遞單設計、海關電子通關資訊的申報、線上登打國際郵件發遞單網頁設計及流程的簡化, 以及順應跨境電子商務之發展而衍生之服務商品合作契機等。會場上, 美國郵政諮詢專家, 就本公司行前已預先準備之樣品郵件, 提供以下建議及反饋:

- (1) 郵件發遞單設計: 近幾年跨境電子商務龐大的物流商機, 使小包郵件發遞單也面臨一些挑戰。部分業者因應小包材積縮小, 交寄時會凹折發遞單或縮小發遞單比例, 造成郵政郵件進口時, 分揀機械設備無法自動刷讀, 而須改由人工逐一判讀, 人工判讀除耗時外, 亦常發生判讀錯誤而造成誤送或延遲之情事。本公司自本年度 EZpost

線上交寄系統已同步放大小包類郵件發遞單尺寸，另也調整郵件刷讀條碼品質，除便利用郵民眾使用外，另可協助寄達郵政便於判讀。

- (2) 海關電子通關資訊的申報： 順應全球郵政配合當地海關進口郵件報關需求及萬國郵政聯盟之公告，各郵政夥伴於郵件出口時，皆會預先提供郵件電子報關資訊供到達國評估運輸安全和清關作業，以避免郵件有延遲、退運之可能性。目前各郵政互換資訊系由原寄郵政收集交寄郵件資料並將該郵件資料以 ITMATT 格式透過電子傳輸方式，傳送給到達國評估運輸安全和清關作業，傳輸資料除包含紙本 CN 22 或 CN 23 海關申報內容之資訊外，尚須包括重要資訊如：寄件人和收件人全名、地址和聯繫方式、稅碼、增值稅號、物品的類別、總價值、總重量以及相關文件的資訊（例如許可證、證書或發票等）。相較於傳統郵政紙本申報方式，為符合現行各國海關報關規定，電子預報關資訊需申報之內容品項較為繁雜，填報程序也相對繁瑣，故由傳統紙本申報轉換成電子報關方式使得目前用郵客戶較無法適應，也常有發生客訴之情事，而美國郵政亦面臨相同課題。美國郵政分享，除不斷教育顧客應如實申報郵件內容外，該郵政亦不斷蒐集客戶使用電子報關反饋意見，隨時更新及簡化線上登打流程，協助客戶逐一填報每一報關欄位，以提升顧客滿意度及使用意願。另目前美國郵政零售通路雖仍有提供顧客紙本託運單，惟當客戶交寄郵件時，零售通路郵局人員會依託運單資訊協助登打報關資料後，在郵件出口前，美國郵政郵件處理中心部門會再檢視一次報關資料，補填缺漏或不足之資料後再次上傳，以確保郵件出口前符合電子預報關資訊之要求。除上述外，部分實體通路已提供顧客登打線上託運單之設備，美國郵政解釋，已愈來愈多顧客已漸漸習慣預先登打報關資料及列印電子託運單後再來通路交寄郵件，除

呼應該郵政 ESG 綠能減碳之政策外，郵件更能快速通關準時遞送。

- (3) 線上登打國際郵件發遞單網頁設計及流程的簡化:美國郵政經驗分享網頁設計愈簡單愈清楚，顧客使用時較易上手，其中必填欄位建議要加上註解、範例或相關連結供參考，每一步驟及流程儘量使用簡易方格，部分資料如寄件人資料、常用收件人選單、簡易內容物儘量用下拉式選單協助客戶填寫，美國郵政系統後台部分必要欄位亦會協助檢核，以避免後端傳輸時因資料不符或缺少而被剔除。
- (4) 跨境電子商務合作服務的新模式:美國郵政分享智慧型手機與電子商務是 21 世紀以來改變人類行為的兩大趨勢，因此這幾年零售業發生很大的轉變，尤其爆發疫情後，實體商店的過路客、商圈人潮都大幅流失，許多店家被迫要做營運的調整或轉型。美國郵政觀察後疫情時代，由於在家中購物的人數增加，更加速電子商務小包的增長，消費者越來越喜歡透過各種電子商務平台進行線上購物，電子商務平台與快遞服務提供合作，也為電商市場帶來了積極的商機。雙方郵政於小組會議中討論合作跨境電商輕小件且具有追蹤的服務可行性，會後也將盤點服務資源及合作其他新種業務的可行性，秉持在既有友好基礎上，增進與夥伴國的互利合作。

3. 機械設備攤位:本次展示會場聚集了上多個設備廠商，其中以美國郵政自取式郵箱設備攤位最受歡迎。近幾年通貨膨脹率、飆升的郵件結算費率、私營快遞公司的激烈競爭和 COVID-19 的影響等，許多郵政正面臨郵件量的急劇下降。有鑑於上門投遞的成本非常高，難以滿足電子商務寄件人的需求，越來越多的郵政透過其據點和自助式郵箱提供自取選項，其處理成本遠低於上門投遞。以 PUDO (Pick-up and Drop-off) 服務為例，它已經成為許多郵政夥伴商業解決方案的主流，而本公司 i 郵箱服務亦是 PUDO 性質服務的一種，寄件人只需至 EZpost 郵寄便網站，填寫寄件

人、收件人資料，以及包裹尺寸、內容物種類後，再前往 i 郵箱，憑郵件號碼、驗證碼列印包裹託運單，本服務除可在部分郵局據點或自取儲物櫃以極具競爭力的價格自取物品，寄件人預先登打的投寄資料，都是有利於郵件後續分揀及處理以加速郵件的遞送時效。

叁、心得及建議事項

一、借鏡美國經驗

借鏡美國郵政「Delivering for America」計畫中發現問題、分析問題及解決問題的主要精神。一樣身為國營企業，可以理解許多制度及法規限制了公司治理及業務推動的彈性與自主性，但唯有落實企業化經營精神，方能提升公司整體競爭力。從這次論壇我們可以借鏡：

- (一) 可藉由數據分析，發現郵件轉型趨勢。受惠於近幾年跨境電子商務蓬勃發展，郵件型態由傳統包裹及扁平信函逐漸轉為輕小件包裹郵件的趨勢，大量且輕小件小包占比逐漸攀升，以本公司 2022 年國際函件出口為例，小包類占函件總出口件數達 73%，2023 年 1~5 月攀升至 79% 占比。又如本公司自 106 年起首次開辦國際 e 小包服務，提供顧客更快速、更經濟的跨境電商服務新選擇，2022 年總出口件數較 2021 年增長 39%。此外，除了價格，電子商務服務關鍵競爭因素之一就是速度，美國郵政分享超過 90% 的消費者將 2~3 天送達視為基礎，甚至 30% 的消費者期望當天送達，市場上其他物流商如 Amazon Prime 和次日送達的服務，已大大提高了消費者的期望，這意味著快速交付郵件門檻已經提高了。
- (二) 藉由檢視現行郵件收、封、運、投計畫，分析郵件處理流程的瓶頸。因應數位化時代來臨，近幾年本公司積極推動郵務轉型，如運用物聯網技術及新式自動化郵件分揀設備，達成郵件資訊數位化、處理自動化與流

程透通化等，但目前僅規劃運用於處理國內及進口國際郵件上。而現行出口郵件仍採人工逐一分揀，傳統函件因大小、重量、書寫方式及名條黏貼位置等特性，大宗郵件於出口前預先做區分捆紮，而電子商務小包除較無上述傳統函件特性外，郵件出口前另應逐一檢核是否內裝物是否有禁寄或禁止出口物品、是否有電子預報關資訊、郵資查核等，使得郵件處理流程程序變得更繁瑣，查核品項愈來愈複雜，可評估精進的空間。

- (三) 可藉由盤點郵政資源，著手解決問題。郵政網路覆蓋全臺，而郵件業務遞送及處理亦是高度依賴人力的產業，但隨著愈來愈多戰後嬰兒潮世代進入退休年紀，郵政也面臨到員工年齡偏長與人力日益短缺的招聘難題。以美國郵政為例，透過增加遠程辦公、兼職時間、壓縮工作週、短期休假、工作共享、輪班交替或臨時工作以增加勞動福利，更可以吸引新員工並提高員工留職率，但這可能需要公司文化的轉變以及對後勤管理和人員招聘的詳細規劃。

二、提升郵政之國際能見度

有別於市場大型國際快遞運輸公司能提供收寄、包稅、清關、派送等一條龍的服務模式，郵政服務是透過與各航空夥伴、海關、全球郵政等合作，將環環相扣的節點串聯起來，各環節皆很重要，且每一個角色也缺一不可。而美國一直以來為本公司之重要出口互換局，此次，本公司首次獲邀參與大型國際郵政盛事，除了可擷取最新郵政產業最新資訊外，與各國郵政夥伴交流分享，更透過此次機會與美國郵政深耕雙郵友好關係，更有利於未來雙郵新種業務之合作。此次論壇，美國郵政計有 20 多位高階執行長層級以上長官參加此次盛事，論壇期間，本公司也積極把握此次機會，將中華郵政介紹給美國郵政高層長官及其他郵政夥伴，除了讓國際郵政夥伴了解現行中華郵政市場規模及業務潛力外，亦同時了解郵政夥伴現行郵政方針、區域業務趨勢，也歡迎各郵政交流討論新種業務合作，未來，

建議本公司應積極參與國際會議，強化與各國郵政的交流，以增加曝光度及提升國際郵政地位。

三、郵政客戶理事會(PCC)運作模式啟示

本次論壇中，透過美國郵政客戶經營體系經驗分享，其中，很重要地提到 PCC 核心的任務如下，值得本公司參考：

- (一) 地方參與：PCC 是在全美各州運作的社區的組織，它們由美國郵政服務（USPS）代表和當地企業、郵寄業者以及行業組織的代表組成。PCC 旨在建立一個強大的 USPS 客戶的地方網絡。透過本組織，強化郵政與客戶之間連結，也提供一個資訊交流平台，共享有關新的和現有的郵政業務產品、郵件處理、新種服務和投遞信息等。PCC 理事長也表示，希望透過每年所舉辦的國際郵政論壇，邀請世界郵政夥伴及用郵客戶一同參與，期望讓 PCC 組織由區域性組織轉變成國際性郵政客戶理事會組織，未來將計畫邀請世界各國用郵客戶加入其組織，以強化國際郵政產業鏈。
- (二) 教育和培訓：PCC 提供教育資源和培訓計劃，以幫助 USPS 客戶更快更有效率地了解郵政服務並優化郵寄流程。這些資源涵蓋廣泛的主題，包括郵件規定、大量郵件、郵件準備、地址質量等，以確保透過重點教育計劃，幫助 PCC 成員及其組織在郵政專業成長和發展。