電視購物之物流營運

文/張紹沂 資深副總經理
東森得易購股份有限公司

一、前言

隨著電視購物產業之蓬勃發展，電視購物已是目前忙碌現代人購物之重要生活選項之一。由於符合現代社會之脈動，電視購物產業已從早期百家爭鳴、大鳴大放，到近期市場之大者恆大。終由個案公司、富邦MOMO、中信VIVA及森森U-life等四家企業瓜分市場。2010年，對電視購物業者來說是個詭譎多變的一年，前東森集團總裁王令麟另創森森U-life，電視購物市場又重新進入戰國時代，電視購物四雄的市場爭奪戰，又將開始鳴鼓廝殺。

二、虛擬通路與物流關係

電視通路產業雖為虛擬通路，但是行業結構相當複雜，對於競爭日益激烈的電視購物產業，新進者或潛在競爭者無不挖空心思以求能在市場上取得立足之地。而垂直整合為業者最常使用的市場策略，整合商品供應、播映平台、金流、物流，及與有線電視系統台的合作，以強化其經營利基，但終究物流仍是為企業最後決勝之關鍵核心能力。近來國內物流業者能力之精進，直接協助電視通路業者開始發展如超商取貨、全省24小時宅配到府、免費退換貨服務、到府取件維修等服務，確實改變了往昔消費者購物之習慣。由此觀之，電視通路業者最終之決戰將視其物流能力之良窳。

現今虛擬通路的蓬勃發展，已形成消費市場上不可或缺的消費主力，而國內業者對於此一商業型態的操作經驗雖已進入成熟階段，但對於電視購物的物流端的作業來說，虛擬通路存在著多樣、少量，高頻度的出貨配送作業，且對於配送品質存在著較高的要求標準，如此作業方式對於物流費用的支出著實可觀。在此超微利的時代，若能減少物流費用的支出，提昇物件流動的效率，對於經營者來說，將是一項經營助力但也是最嚴苛的挑戰開始。

三、電視購物通路與物流業者的整合

無論是電視購物通路業者或是專業物流公司，在追求發展物流系統時，一開始首要面對的問題便是「企業e 化」的需求。各企業選擇自行發展物流系統或是將物流功能委外給專業物流公司負責，都有其背景及策略考量。

但是，到底何種物流型態會有較佳的績效表現呢？無論在學術上或實務上，對於各種物流策略類型孰優孰劣並無定論。即使有許多學者推崇

「物流委外，能專注核心競爭力」，但也有學者認為「自行發展物流活動，才能增加組織的競爭優勢」。如何結合上、下游策略聯盟之廠商，以提升彼此間互信、共創價值之基礎。轉化傳統單純供貨供應鏈之運作模式，為協同整合的價值鏈夥伴。進而充分利用資訊網路優勢共創價值網，創造互蒙其利雙贏之價值。

當今潮流，已不再是單靠企業和企業間競爭，而是價值鏈和價值鏈之競爭，企業要全面掌握上、下游資訊才能快速反應競爭。

(一)、電視購物通路業者對物流服務需求可從下列幾個面相進行說明:

1.物流系統的功能目標

(1).滿足大多數客戶需求。

(2).精算的成本和正確的條件、去保證正確的客戶在正確的時間和正確的地點，對正確的產品及服務的可靠性。

(3).產品及服務的可靠性，就是在準確將客戶想要得到某種產品及服務時，可能面臨的時間和空間的距離問題。產品及服務的可靠性，不僅是對物流系統功能評價的首要指標，也是物流系統最佳化的主要目標。

(4).物流系統服務要素。

2.訊息鏈串流與整合

(1).同時整合管理客戶服務、廠商供應鏈、物流配送、媒體通路、資金匯流的資訊系統。

(2).導入關鍵績效指標（KPI)為物流管理工具，及利用外部民調稽核策略合作夥伴（3PL)之營運效能。

(3).提供多樣化、差異化之配送服務，保持競爭力之作業效能與成本優勢。

3.建構符合消費者的服務機制

(1).提升行銷效果與強化顧客服務。

(2).確保與競爭者的距離。

(3).支援商流產生行銷價值。

4.供應鏈跨流程整合

運用網際網路與上下游夥伴以虛擬方式來共同運作，並將供應鏈夥伴視為同一家公司， 提升整個供應鏈效率。

5.快速回應/效率化顧客回應

為持續性改進的過程，藉由供應商與零售商間的密切合作，透過資訊科技直接將零售端的資訊回饋給供應商，並且不斷去除供應鏈上對顧客沒有加值的部份，以增加有加值的部份。其成功主要關鍵是正確的認知與觀念， 夥伴密切度與互信，如下重點:

(1).具備二十四小時隨時隨地查詢。

(2).網站雙向溝通的便利性、互動性，成為改善物流業者與客戶間溝通的有效方案。

(3).在物流業者來說，要適時、適地將貨品運送至客戶手中、達到高品質的服務、與客戶建立長期互信、良好的關係。

(4).藉助資訊科技可以達到其服務目標，同時也降低其人力錯誤造成的風險及成本。

(5).系統科技對物流業者來說，不僅是扮演提高其經營效率的角色，如自動分揀設備、條碼管理等，還扮演業者與客戶間溝通的中介角色 。

四、電視購物通路物流營運策略

在品質維持不變下，以最適成本創造最大效能及提供完整後勤解決方案，是電視購物物流之營運策略。個案公司之物流從業人員，透過PDCA管理與運作，每日皆需發想及執行四件事，如圖1:思考如何持續性降低營運成本、如何持續性流程再造及精進、如何發想及創新物流營運機制及發想物流短中長期之策略規劃。

電視購物產業，面對市場競爭加劇、同質性高、門檻低的競爭威脅、優勢快速流失、外在環境快速變化等因素下，如何提昇成本與管理優勢是提供公司營運發展主要助力。

圖1：個案公司物流策略之四個構面

故需再擬定未來組織策略，以更積極態度面對挑戰及創造核心價值。戰術上，如提昇營運管理報表運用及效益，建立知識庫與不定期提供市場新知，增進外部視野。戰略上，如提供動態思維、作業管理、流程改善建議及模組化、彈性化的作業調度機能及成本控制。透過二維管理，建立及掌握可用的內外部資源，架構專案式管理及有限的資源分配，來強化執行成效，達成綜效之整合方案，如下圖所示。

五、個案公司之物流營運概述

電視購物屬無店舖販售經營模式之一，其所有促販，皆是透過電視節目之呈現及購物專家(Show Host)花俏式之商品銷售行為，來鼓動消費者消費。一般來說電視購物之消費群皆屬衝動型之購物者居多。

2010年前，個案公司為台灣電視購物之第一品牌，在

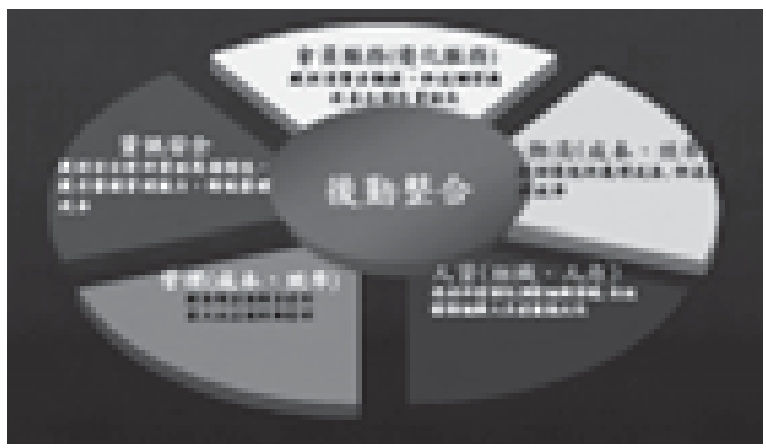

圖2： 物流成本控制管理