

調 查 報 告

壹、案由：據悉，審計部「中央政府總決算附屬單位決算及綜計表審核報告營業部分」報告指出，中華郵政自2010年開辦郵購業務，2020年7月更名為「i郵購」，定位為輔導小商、小農、文創業者及社福團體等微型業者拓展商品行銷的公益服務平台。惟「i郵購」2021年度營業額新臺幣4億8,638萬餘元，但近8成仰賴內部員工消費，外部顧客回購率未及4成。2022年3月16日架上銷售商品共16萬9,532項，逾9成未符合平台特色。而販售驗證農產品，9成未標示賣家及商品資訊或標示不全、8成未標示驗證標章或標示不清。依中華郵政與賣家簽訂合作契約，商品售價高於同類型網路平台價格5%以上者，將以「賣貴通報」機制通知調整售價，若未於5個工作天內調整售價者，將強制下架該商品。但抽查「i郵購」2022年1至2月販售的506項商品，33.20%售價高於飛比價格網同規格商品最低價、19.17%售價較最低價高出5%以上，11.86%為市場最高價。同時，截至2021年3月底止，「i郵購」會員數已達52萬餘筆，僅次於該公司儲匯及壽險業務，但尚未盤點納入2022年度資安維護計畫的核心業務及核心資通系統，辦理法定資安相關事項，52萬餘筆會員資料資安防護堪虞。事關相關微型業者及會員權益，有深入調查之必要案。

貳、調查意見：

有關審計部民國（下同）110年度「中央政府總決算

附屬單位決算及綜計表審核報告營業部分」報告指出，中華郵政股份有限公司（下稱中華郵政公司）自99年開辦郵購電商業務，嗣於109年7月更名為「i郵購」，定位為輔導小商、小農、文創業者及社福團體等微型業者拓展商品行銷的公益服務平台。惟「i郵購」110年度營業額新臺幣（下同）4.86億餘元¹，但近8成仰賴內部員工消費，外部顧客回購率未及4成等情一案，經調閱中華郵政公司、審計部、交通部及內政部警政署刑事警察局等機關（構）卷證資料，並於111年12月20日詢問中華郵政公司「i郵購」業管協理及相關業務主管人員，並經補充資料後，已調查竣事，茲臚列調查意見如下：

一、中華郵政公司開辦「i郵購」業務，原規劃整合郵政既有之「金流」、「物流」、「資訊流」等優勢資源為基礎，自99年間開始建置電商平台，其重要目標係提供店家網路開店服務，期望能以「中立者」之角色，協助中小企業、自行創業者及農家等「微型產業」開創「宅經濟」新商機。惟查開辦後之營運結果，自105年起加盟店數之開發已呈現成長停滯狀態，營業收入主要來自交易手續費收入，允宜積極推動開發及輔導加盟店之作為，以充裕營收，符合本項業務之規劃開辦目標，並造福「微型產業」及善盡企業社會責任。

（一）中華郵政公司開辦電商平台之營運目標

中華郵政公司於99年間建置電商平台（原名「郵政商城」），係為整合該公司郵政既有之「金流」、「物流」、「資訊流」等資源，提供店家網路開店服務平台，除為因應傳統函件業務量呈現衰退趨

¹ 本金額係平台全部訂單交易金額之加總，此數據包含訂單取消、退貨及未付款等交易金額之合計，須扣除相關未完成交易之訂單後，始為營業額決算數3.59億餘元。

勢及回應虛擬通路平台之需求外，亦期望能以「中立者」之角色，協助中小企業、自行創業者及農家等「微型產業」開創「宅經濟」新商機，提供其等完善之安全交易平台，並善盡企業社會責任。嗣再為因應網路購物已成為商品銷售重要模式，且年輕族群於網路購物之占比與消費金額皆逐年成長，爰於109年7月1日將本平台更名為「i郵購」(英文名稱仍維持postmall，以下均稱本業務名稱為「i郵購」)，藉以彰顯郵政服務之年輕化、數位化，並吸引消費者喜愛，先予敘明。

(二) 「i郵購」營業計畫書摘要

1、查中華郵政公司開辦「i郵購」業務前，參考財團法人資訊工業策進會研究電子商務市場發展前景報告及市場調查網路家庭PChome(95年至97年)營運狀況，發現該平台開辦初期雖出現虧損，惟隨其規模擴大產生規模經濟，於投入營運第3年即開始轉虧為盈，營收逐步快速成長之案例，於100年3月提出「i郵購」營業計畫書，據以辦理本項業務。復經審視該公司當時資源及未來預擬之投入，預估「i郵購」未來之成長規模，訂定其100年至103年之營業收入來源、年度營業額等目標如表1，有關預估營業收入項目(營收主要來源方式)如下：

- (1) 系統開通設定費：新加盟店家每家取12,000元系統開通設定費(另訂有店家加盟優惠方案，預購便利箱12,000元者，免收開通設定費)。
- (2) 行銷回饋金(含金流服務費)：按每筆成交交易總額約4%至5%之行銷回饋金。

(3) 廣告服務費：商城首頁促銷廣告費，每則洽收
露出費用500至2,000元。

(4) 商品配送資費：每筆成交訂單之商品配送資
費。(預估每千元承作量之包裹資費約80元)

表1 100至103年中華郵政公司「i郵購」營業計畫預估營收情形表 單位：新台幣

| 年度 項目 | 100 | 101 | 102 | 103 |
|------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| 累積會員數(人) | 20萬 | 23萬 | 26萬 | 30萬 |
| 累計上架商品數(個) | 15萬 | 26萬 | 38萬 | 52萬 |
| 累計加盟店(家) | 2,000 | 3,200 | 4,500 | 5,900 |
| 承作量(營業額)(千元) | 75,000 | 120,000 | 190,000 | 300,000 |
| 郵務收入：(千元) | | | | |
| 開通設定費(含預購便利箱) | 14,400 | 14,400 | 15,600 | 18,000 |
| 行銷回饋金 | 3,375 | 5,400 | 8,550 | 13,500 |
| 廣告服務費 | 500 | 1,000 | 1,500 | 2,000 |
| 商品配送資費 | 6,000 | 9,600 | 15,200 | 24,000 |
| 收入小計 | 24,275 | 30,400 | 40,850 | 57,500 |
| 營業費用：(千元) | | | | |
| 系統維運費 | 3,600 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| 用人費用 | 19,300 | 25,250 | 29,500 | 33,750 |
| 行銷廣告費 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| 其他費用 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 費用小計 | 35,400 | 41,750 | 46,000 | 50,250 |
| 營業淨利：(千元) | -11,125 | -11,350 | -5,150 | 7,250 |

資料來源：中華郵政公司「i郵購」營業計畫書。

2、「i郵購」營業收入項目認列調整緣由

原「i郵購」營業計畫書之業務收入係以「開通設定費」、「行銷回饋金」及「商品配送資費」為主，嗣中華郵政公司依審計部交通建設審計處104年7月28日審交處二字第1048401944號函之意見，為真實表達「i郵購」營運收益(績效)情形，相關「包裹、快捷資費收入」(商品配送資

費)不計入營業收入項目內。另因「行銷回饋金」係依提供服務約定之手續費率收取，爰修正為「服務手續費」。經調整後，「i郵購」營業收入項目如下：

- (1) 代建置費收入：店家委託代建置網頁及商品，網頁基本建置費5,000元，每項商品100元。
 - (2) 服務手續費收入(原回饋金收入)：按商品類別不同，收取成交交易總額2%至5%服務手續費。
 - (3) 開通設定費：新加盟店家依據服務內容不同，收取18,000元或24,000元的系統開通設定費。
- (三)「i郵購」業務開辦後，實際營運情形與原計畫預估金額差異情形

1、營業額及營業收入部分

依「i郵購」營業計畫書內容，營運首(100)年之預估營業額及營業收入²分別為0.75億元及1,827萬餘元。惟查實際營運後，分別僅達0.70億餘元及388萬餘元，存有明顯落差(中華郵政公司111年12月8日商字第1111200303號函參照)。次查「i郵購」101年至103年之計畫營業額及營業收入分別定為1.2億元及2,080萬元、1.9億元及2,565萬元與3億元及3,350萬元，然實際營業額及營業收入，分別僅達1.32億餘元及620萬餘元、2.57億餘元及1,342萬餘元、2.51億餘元及1,405萬餘元，除101年及102年之實際營業額超過計畫金額外，103年之營業額即低於計畫金額，且營業收入均低於原計畫金額(縱營業收入加計金流服務費估計每年約300萬餘元至400萬餘元左右，亦

² 計畫營業收入金額，均為已扣除配送資費收入後之金額。

同)。另，108年營業額及營業收入雖分別達5.1億餘元及3,162萬餘元，惟109年與110年又分別下降為4.06億餘元及2,766萬餘元、3.59億餘元及2,367萬餘元，如表2。

表2 101年至111年10月中華郵政公司「i郵購」業務營業收入情形 單位：千元

| 項目 | 年度 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111.10 |
|--------------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 營業額 | | 132,097 | 257,535 | 251,041 | 286,146 | 315,992 | 325,472 | 383,582 | 510,984 | 406,918 | 359,538 | 417,900 |
| 營業收入 | | 6,209 | 13,423 | 14,050 | 18,270 | 23,228 | 23,645 | 24,166 | 31,629 | 27,669 | 23,676 | 26,635 |
| 廣告收入 | | 156 | 586 | 596 | 582 | 352 | 591 | 614 | 426 | 421 | 300 | 244 |
| 代建置費收入 | | - | 57 | 46 | 41 | 37 | 32 | 6 | 27 | 24 | 43 | 13 |
| 回饋金收入 (服務手續費收入) | | 5,826 | 10,405 | 10,785 | 15,578 | 18,135 | 21,572 | 22,571 | 30,241 | 26,692 | 22,544 | 25,815 |
| 開通設定收入 | | 227 | 2,375 | 2,623 | 2,000 | 1,444 | 1,450 | 975 | 935 | 533 | 789 | 563 |
| 其他收入 | | - | - | - | 69 | 3,260 | - | - | - | - | - | - |

註：營業額係指「i郵購」平台之訂單金額。

資料來源：中華郵政公司。

2、營業損益部分

經查「i郵購」業務開辦後，未如原計畫於103年產生盈餘，遲至105年始轉虧為盈，稅前盈餘204萬餘元，106年至109年之稅前盈餘分別為559萬餘元、692萬餘元、1,253萬餘元及558萬餘元，惟於110年再度虧損10萬餘元，111年1至10月始再轉虧為盈，稅前盈餘475萬餘元，均如表3。

表3 101年至111年10月中華郵政公司「i郵購」業務營運結果 單位：千元

| 項目 | 年度 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111.10 |
|-------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 營業收入 | | 6,209 | 13,423 | 14,050 | 18,270 | 23,228 | 23,645 | 24,166 | 31,629 | 27,669 | 23,676 | 26,635 |
| 營業外收入 | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 收入合計 | | 6,209 | 13,423 | 14,050 | 18,270 | 23,228 | 23,645 | 24,166 | 31,628 | 27,669 | 23,676 | 26,635 |
| 營業成本 | | 13,455 | 13,673 | 13,407 | 11,942 | 10,592 | 9,194 | 10,237 | 10,653 | 13,512 | 16,611 | 15,420 |
| 營業費用 | | 8,109 | 9,796 | 17,439 | 16,058 | 10,594 | 8,855 | 7,000 | 8,442 | 8,574 | 7,172 | 6,457 |
| 營業外費用 | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 支出合計 | | 21,564 | 23,469 | 30,846 | 28,000 | 21,186 | 18,049 | 17,237 | 19,095 | 22,086 | 23,783 | 21,877 |

| | | | | | | | | | | | |
|------|---------|---------|---------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|------|-------|
| 稅前損益 | -15,355 | -10,046 | -16,796 | -9,730 | 2,042 | 5,596 | 6,929 | 12,533 | 5,583 | -107 | 4,758 |
|------|---------|---------|---------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|------|-------|

資料來源：中華郵政公司。

3、有關「i郵購」營收不如預期一節，詢據中華郵政公司稱，受限於國營事業體制，行銷彈性及資源受限，未能如其他電商平台以燒錢補貼之方式（如：由平台負擔運費之免運費促銷策略、投入大量廣告、低價銷售）搶市占，爰平台整體營運績效成長緩慢等情，固為實情。

4、惟查截至111年12月20日，中華郵政公司僅薪資客戶數即有1,869,913戶。且該平台業務開辦時，即有結合郵務、儲匯、壽險及集郵等相關業務，從而將相關客戶導流至「i郵購」業務之構想。然因郵政往來客戶於使用郵政服務，並未簽署書面約定同意該公司可將其資料提供至其他內部單位做行銷用途，基於個人資料保護法規定，爰尚無法針對郵政往來客戶辦理行銷。經據中華郵政公司查復本院稱，已就客戶資料共享及共同行銷一案，委請個資顧問訂立規範，俾以合規方式使用客戶資料，以為突破目前窘境等情，允宜速謀改善，以建構互利行銷模式，並裕平台營收。

(四)「i郵購」平台業務開辦後，加盟店數增幅未符計畫，雖有相關改善作為，尚未見顯著成效

1、加盟店數變化情形

(1)「i郵購」營運計畫中，100年至103年之預估加盟店數分別為2,000家、3,200家、4,500家及5,900家。惟查中華郵政公司於100年開辦「i郵購」業務後，首年加盟店數為1,334家，與計畫目標顯有落差。101年及102年加盟店增加率雖

分別達26.91%、16.89%，惟該2年度店數仍僅分別增加為1,693家及1,979家。其後加盟店數年增加率除103年為5.31%、108年為6.06%外，其餘年度均未達5%，且106年及107年加盟店數不增反減，分別較前一年度減少73家（2,175 - 2,102、衰退-3.36%）及7家（2,102 - 2,095 衰退-0.33%）後，至111年10月始增至2,346家，尚遠低於101年原計畫加盟店數之3,200家，如表4。

表4 100年至111年10月中華郵政公司「i郵購」加盟店計畫與實際數比較

| 年度 | 累計加盟店數 | | |
|--------|--------|-------|--------|
| | 營運計畫家數 | 實際家數 | 成長率(%) |
| 100 | 2,000 | 1,334 | - |
| 101 | 3,200 | 1,693 | 26.91% |
| 102 | 4,500 | 1,979 | 16.89% |
| 103 | 5,900 | 2,084 | 5.31% |
| 104 | - | 2,138 | 2.59% |
| 105 | - | 2,175 | 1.73% |
| 106 | - | 2,102 | -3.36% |
| 107 | - | 2,095 | -0.33% |
| 108 | - | 2,222 | 6.06% |
| 109 | - | 2,269 | 2.12% |
| 110 | - | 2,297 | 1.23% |
| 111.10 | - | 2,346 | 2.13% |

資料來源：中華郵政公司。

(2) 加盟店數增長不如預期，對「i郵購」營收之不利影響

〈1〉原「i郵購」營運計畫亦將開通設定費定為主要業務收入之一（100年至103年均超過計畫業務收入『扣除商品配送費後』金額之50%），預估本項收入於首（100）年即需達1,440萬元，至103年本項收入之預估金額可達1,800

萬元。惟查「i郵購」業務開辦後，本項收入最高實現金額為103年之262萬餘元，遠低於原計畫金額，且其後即呈現下降現象，至110年僅達78萬餘元，111年1至10月亦僅達56萬餘元，如表2。

〈2〉原「i郵購」營運計畫廣告服務費之預估收入於首（100）年即需達50萬元，103年本項收入之預估金額可達200萬元。惟「i郵購」業務開辦後，本項收入最高實現金額為107年之61萬餘元，其後即呈現下降現象，至110年僅達30萬元，111年1至10月亦僅達24萬餘元，亦如表2。

（3）加盟店數增幅不如預期之改進措施

〈1〉中華郵政公司稱為改善加盟店數成長緩慢情形，曾於100年至103年針對「i郵購」加盟店家辦理教育訓練課程，採取如下相關作為後，前揭期間每年加盟店家解約數已有下降趨勢：

《1》後台實機操作：每年平均辦理10場次，於北、中、南等地區郵局輪流舉辦，課程內容包括網站與商品建檔、訂單管理、出貨、客服回復及促銷活動設定等，透過講師與店家互動，提高店家營運能力。

《2》後台學習資源：店家後台置放操作手冊檔案及「行銷百寶箱」專區，百寶箱內容為網路行銷工具如線上免費修圖軟體、關鍵字廣告、SEO(搜尋引擎優化)及社群行銷作法等。

《3》專人電話客服：由客服同仁以電話與店家即時教學。

〈2〉另為改善106、107年加盟店家解約數高於加盟數情形，中華郵政公司已與行政院農業委員會（下稱農委會）、農糧署、農漁會等機關（構）加強合作，因其等推薦之店家大部分受過政府單位電子商務輔導計畫，對網路市場經營有一定熟悉度，期望其等能穩定營運。

（4）惟查，中華郵政公司雖有以上改善作為，然「i郵購」加盟店數仍僅由107年之2,095家，微幅增加至111年10月之2,346家，僅淨增251家。造成因平台規模過小，更難與大型電商競爭，且由於店家加盟數增長遲滯，除導致「開通設定費收入」及「廣告費」占持續下降外，更難以符合該平台期望能以「中立者」之角色，協助中小企業、自行創業者及農家等「微型產業」開創「宅經濟」新商機之開辦目標。

（五）綜上，中華郵政公司開辦「i郵購」業務，原規劃整合郵政既有之「金流」、「物流」、「資訊流」等優勢資源為基礎，自99年間開始建置電商平台，其重要目標係提供店家網路開店服務，期望能以「中立者」之角色，協助中小企業、自行創業者及農家等「微型產業」開創「宅經濟」新商機。惟查開辦後之營運結果，自105年起加盟店數之開發已呈現成長停滯狀態，營業收入主要來自交易手續費收入，允宜積極推動開發及輔導加盟店之作為，以充裕營收，符合本項業務之規劃開辦目標，並造福「微型產業」及善盡企業社會責任。

二、中華郵政公司開辦「i郵購」業務，迄今已逾11年有餘，雖有52萬餘人外部消費者，惟實際利用該平台購物者僅萬餘人，且回購比率偏低。該公司為符合潮流，以提高行動商務族群之回購意願，而建構之APP購物機制仍未上線，且雖於111年再將電商業務恢復列為重點業務，並訂定「111年度推展電子商務業務獎勵要點」，惟所定銷售額目標僅為4.2億元，尚低於108年之銷售實績，核均有再予積極改善之必要，以避免營收持續停滯不前，甚或虧損情形再次發生。

(一)110年度「中央政府總決算附屬單位決算及綜計表審核報告營業部分」報告指出，「i郵購」營業額有近8成仰賴內部員工消費，外部顧客回購率未及4成等情一節，經中華郵政公司查復審計部稱，該公司為提供窗口資訊能力較低之民眾網購服務，有提供代訂購之服務。消費者如於郵局窗口瀏覽商品DM且有購買需求，可洽請郵局同仁使用部門帳號代為訂購商品，再直接宅配至消費者指定地址，爰內部員工消費之數據內，含有代外部消費者訂購之金額等情。

(二)經查迄111年10月「i郵購」平台，仍有外部顧客創造營收及回購情形欠佳問題，茲敘述如下：

1、會員組成及消費結構

經查「i郵購」平台110年及111年10月會員分別計有546,445人及566,721人，其中外部會員人數、曾消費人數、消費人數比率及平均消費次數，110年為506,310人、11,805人、2.33% 及3.23次，111年為525,530人、9,319人、1.77% 及3.99次，

平均消費次數雖小有增加（由7.19筆增加7.96筆），惟消費人數比率卻明顯下降（由2.33% 下降為1.77% ），如表5。

表5 110年及111年1-10月中華郵政公司「i郵購」會員組成及消費情形

| 年度 | 消費客群 | 會員人數 | 消費人數 | 消費次數 (含代訂購) | 消費人數/ 會員人數 | 消費次數/ 消費人數 |
|----------|-------|---------|--------|----------------|---------------|---------------|
| 110 | 內部消費者 | 40,135 | 8,686 | 109,433 | 21.64% | 12.60 |
| | 外部消費者 | 506,310 | 11,805 | 38,073 | 2.33% | 3.23 |
| | 小計 | 546,445 | 20,491 | 147,506 | 3.75% | 7.19 |
| 111.1-10 | 內部消費者 | 41,191 | 8,968 | 115,289 | 21.77% | 12.86 |
| | 外部消費者 | 525,530 | 9,319 | 37,218 | 1.77% | 3.99 |
| | 小計 | 566,721 | 19,161 | 152,507 | 3.38% | 7.96 |

註：內部消費者之消費次數含代購。

資料來源：中華郵政公司。

2、營收仰賴內部員工問題情形

(1) 外部顧客消費金額比率仍屬偏低

經查111年截至10月底，「i郵購」外部顧客消費金額占率約為33.14%（8.96% + 24.18% ，如表6），雖已稍高於110年之30.91%（9.31% + 21.60% ，亦如表6），惟占比仍屬偏低，爰該公司仍應積極規劃行銷策略，以增裕平台營收。

表6 110年中華郵政公司「i郵購」業務營收來源情形 單位：千元

| 年度 | 消費客群 | | 購物數量 | | 購物金額（千元） | |
|----------|-------|------|---------|---------|----------|---------|
| | | | 數量 | 數量占比（%） | 金額 | 金額占比（%） |
| 110 | 內部消費者 | 非代訂購 | 266,745 | 54.69% | 248,422 | 69.09% |
| | | 代訂購 | 88,480 | 18.15% | 33,473 | 9.31% |
| | 小計 | | 355,225 | 72.84% | 281,895 | 78.40% |
| | 外部消費者 | | 132,436 | 27.16% | 77,643 | 21.60% |
| | 總計 | | 487,661 | 100% | 359,538 | 100% |
| 111.1-10 | 內部消費者 | 非代訂購 | 454,678 | 67.05% | 279,408 | 66.86% |
| | | 代訂購 | 94,886 | 14% | 37,444 | 8.96% |

| 年度 | 消費客群 | 購物數量 | | 購物金額 (千元) | |
|----|-------|---------|----------|-----------|----------|
| | | 數量 | 數量占比 (%) | 金額 | 金額占比 (%) |
| | 小計 | 549,564 | 81.05% | 316,852 | 75.82% |
| | 外部消費者 | 128,517 | 18.95% | 101,048 | 24.18% |
| | 總計 | 678,081 | 100% | 417,900 | 100% |

資料來源：中華郵政公司。

(2) 外部消費者 (不含代訂購) 之回購情形亦難稱有顯著改善

次查106年至111年10月「i郵購」會員中，曾利用該平台購物之外部顧客人數僅約為1萬人左右，分別為10,012人、10,114人、10,323人、11,093人、11,805人及9,319人。且前揭外部顧客，在整年度中僅有一筆交易紀錄者之比率分別為72.26%、72.07%、74.05%、64.97%、61.48%、59.07%，顯示近年來外部顧客之回購情形雖有改善，惟回購比例亦僅達3至4成間，如表7。

表7 106年至111年10月中華郵政公司「i郵購」外部顧客回購情形 單位：筆、千元

| 年度 | | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111.10 | |
|-------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 外部顧客人數 | 代訂購 | - | 658 | 818 | 741 | 889 | 874 | |
| | 非代訂購 | 10,012 | 10,114 | 10,323 | 11,093 | 11,805 | 9,319 | |
| | 合計 | 10,012 | 10,772 | 11,141 | 11,834 | 12,694 | 10,193 | |
| 外部顧客 僅購買 1筆 | 金額 | | 11,079 | 14,629 | 17,059 | 8,188 | 10,989 | 8,947 |
| | 金額占比 (%) | | 11.67% | 13.47% | 11.13% | 7.48% | 9.89% | 6.46% |
| | 筆數 | | 6,636 | 7,687 | 10,413 | 5,140 | 5,976 | 5,693 |
| | 筆數占比 (%) | | 17.22% | 19.25% | 20.15% | 11.92% | 13.39% | 10.54% |
| | 本項人數， 占外部顧 客人數% | 代訂購 | - | 121 | 67 | 98 | 156 | 96 |
| | | 非代訂購 | - | 1.12% | 0.6% | 0.83% | 1.23% | 0.94% |
| | | | 72.26% | 72.07% | 74.05% | 64.97% | 61.48% | 59.07% |
| 外部顧客 購買 2筆 | 金額 | | 3,674 | 4,311 | 5,672 | 3,262 | 4,356 | 4,611 |
| | 金額占比 (%) | | 3.87% | 3.97% | 3.70% | 2.98% | 3.92% | 3.33% |
| | 筆數 | | 2,312 | 2,664 | 3,396 | 2,165 | 2,829 | 2,879 |
| | 筆數占比 (%) | | 6.00% | 6.67% | 6.57% | 5.02% | 6.34% | 5.33% |

| 年度 | | | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111.10 |
|----------------------------|-----------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 本項人數， 占外部顧 客人數% | 代訂購 | - | 66 | 233 | 81 | 90 | 73 |
| | | 非代訂購 | - | 0.6% | 2.09% | 0.68% | 0.71% | 0.72% |
| | | | 1,260 | 1,299 | 1,123 | 1,559 | 1,796 | 1,474 |
| | | | 12.58% | 12.07% | 10.07% | 13.18% | 14.15% | 14.46% |
| 外部 顧客 購買 3筆 | 金額 | | 2,127 | 2,400 | 2,866 | 2,408 | 2,933 | 3,393 |
| | 金額占比(%) | | 2.24% | 2.21% | 1.87% | 2.20% | 2.64% | 2.45% |
| | 筆數 | | 1,287 | 1,374 | 1,690 | 1,337 | 1,834 | 1,826 |
| | 筆數占比(%) | | 3.34% | 3.44% | 3.27% | 3.10% | 4.11% | 3.38% |
| | 本項人數， 占外部顧 客人數% | 代訂購 | - | 70 | 102 | 67 | 67 | 61 |
| | | 非代訂購 | - | 0.64% | 0.91% | 0.57% | 0.53% | 0.60% |
| | | 467 | 400 | 348 | 608 | 748 | 593 | |
| | | 4.66% | 3.72% | 3.12% | 5.13% | 5.89% | 5.82% | |
| 外部 顧客 購買 4筆 以上 | 金額 | | 78,060 | 87,261 | 127,675 | 95,603 | 92,838 | 121,541 |
| | 金額占比(%) | | 82.22% | 80.35% | 8.30% | 87.34% | 83.55% | 87.76% |
| | 筆數 | | 28,305 | 28,210 | 36,180 | 34,481 | 33,990 | 43,617 |
| | 筆數占比(%) | | 73.44% | 70.64% | 70.01% | 79.96% | 76.16% | 80.75% |
| | 本項人數， 占外部顧 客人數% | 代訂購 | - | 401 | 416 | 495 | 576 | 644 |
| | | 非代訂購 | - | 3.72% | 3.73% | 4.18% | 4.53% | 6.31% |
| | | 1,051 | 652 | 603 | 1,237 | 1,457 | 1,231 | |
| | | 10.50% | 6.06% | 5.41% | 10.46% | 11.48% | 12.08% | |
| 外部顧客總筆數及占比% | | | 38,540 | 39,935 | 51,679 | 43,123 | 44,629 | 54,015 |
| | | | 28.26% | 30.20% | 31.95% | 26.61% | 30.26% | 35.42% |
| 外部顧客總營收金額及占比% | | | 94,940 | 108,601 | 153,272 | 109,461 | 111,116 | 138,492 |
| | | | 29.17% | 28.31% | 30% | 26.9% | 30.91% | 33.14% |
| 總筆數 | | | 136,385 | 132,215 | 161,765 | 162,045 | 147,506 | 152,507 |
| 總營收金額 | | | 325,472 | 383,582 | 510,984 | 406,918 | 359,538 | 417,900 |

註：外部顧客營收來源，含員工代購。

資料來源：中華郵政公司。

(一) 中華郵政公司改善為外部顧客購買比率偏低，以創造營收之作為

中華郵政公司稱，「i郵購」受限國營事業體制，無法如其他電商平台以燒錢補貼之方式搶市占率及回購率，且「i郵購」迄111年12月初，尚未有APP購物機制，影響行動商務族群之回購意願。另為鼓勵各郵局積極推動電商業務，發揮中華郵政公司通路優勢，集結團隊力量向外擴展業務，於111年再將電商業務恢復列為重點業務，並訂定「111年度推展

電子商務業務獎勵要點」³，其中已將各局代訂購服務成立之訂單，列入績效計算並核發相關獎勵，惟查前揭獎勵要點所定之111年銷售額目標僅為4.2億元，尚低於108年電商業務列為重點業務時，「i郵購」平台之5.1億元之銷售額，自難稱妥適。

(二)綜上，中華郵政公司開辦「i郵購」業務，迄今已逾11年有餘，雖有52萬餘人外部消費者，惟實際利用該平台購物者僅萬餘人，且回購比率偏低。該公司為符合潮流，以提高行動商務族群之回購意願，而建構之APP購物機制仍未上線，且雖於111年再將電商業務恢復列為重點業務，並訂定「111年度推展電子商務業務獎勵要點」，惟所定銷售額目標僅為4.2億元，尚低於108年之銷售額實績，核均有再予積極改善之必要，以避免營收持續停滯不前，甚或虧損情形再次發生。

三、中華郵政公司開辦「i郵購」業務，與平台店家訂有同貨品售價不得高於其他平台業者之條款，但未能落實查價作為，嗣經審計部查核發現本項缺失後，雖已有改進措施，惟迄今仍未完成自動化查價功能，恐有未盡周延之虞；另有關店家商品標章揭露資訊不足部分，仍採人工複查作業，亦有再謀精進之空間。爰該公司允應積極督促所屬，依規劃期程完成相關改進作為，以利「i郵購」業務之營運發展，並針對審計部查核發現之缺失確實研謀改正。

(一)按中華郵政公司開辦「i郵購」業務後，因知名度及經濟規模不足等因素，復以電商產業經過多年發

³ 中華郵政公司111年1月24日商字第1113500043號函頒。

展，大者恆大態勢已然明確，因該公司無法如大型電商燒錢搶市，是「i郵購」自難與其他知名電商競爭等情如前述。惟以，中華郵政公司除已將「i郵購」定位為扶植小商、小農及嘉惠弱勢團體等微型業者等之公益服務平台，以善盡企業社會責任外，仍應力求有盈無虧，增進平台營運績效。爰該公司自應積極解決審計部查核發現該平台之問題，以利本項業務營運之健全發展，合先敘明。

(二)審計部110年總決算審核報告中，所指明且尚待再精進改善之缺失如下：

1、賣家售價未符契約規定問題及因應作為部分

(1)發生原因

中華郵政公司稱，「i郵購」活動商品皆由專人查價，以確保為平台最低價，其餘商品則由該公司客服同仁按日查價及透過消費者主動告知。因店家每日異動商品數眾多，無法即時發現商家售價未符契約規定，或其他平台辦理短期促銷活動，致造成案關情事。

(2)因應作為

〈1〉中華郵政公司原查復本院稱，已洽具備相關專業技術之業界公司及單位，積極討論介接自動化價格監控機制，同時配合該公司數位推動小組導入機器人流程自動化(RPA)輔導作業，評估開發「各大電商平台每日熱銷商品比價」流程，以自動化系統進行商品比價之可行性等情。

〈2〉嗣於本院詢問時再次說明，目前(111年12月)規劃由技術廠商提供比價報表並串接「i

郵購」 「賣貴通報」功能，預計112年第1季實施。同時配合該公司數位推動小組導入機器人流程自動化(RPA)輔導作業，開發「各大電商平台每日熱銷商品比價」流程，以自動化系統進行商品比價及發出賣貴通報，惟預計112年第2季始能上線。

2、有關店家「賣貴通報」，未改善者將主動下架產品的改進作為部分

中華郵政公司稱，本功能已提出系統需求，店家調整「賣貴通報」商品價格後，消費者會員專區將自動顯示該資訊，且系統以電子郵件方式主動通知消費者降價資訊，該功能預計於112年第1季始能完成。

3、店家販售產品未標示賣家及商品資訊或標示不全問題及因應作為部分

(1) 原因及改正結果

中華郵政公司稱，「i郵購」店家以小商、小農等「微型企業」為主，年齡層偏高、資訊化能力較弱，對後台操作不熟悉，致發生未依規定標示驗證標章或標示不清等情事。本項缺失已轉知各店家相關規定，並說明如何上傳相關圖檔，並經複查已於111年6月15日悉數補正等情。

(2) 後續因應作為

〈1〉中華郵政公司稱，已於111年9月21日建置完成系統功能，當店家於新增商品時，即可於「i郵購」後台系統，選擇相關標章。截至111年10月31日止，經客服人員複查22項CAS標章

商品及11項產銷履歷商品，皆於網頁標示相關認證字號。

〈2〉其後，將由專人每月辦理複查作業，並記錄相關處理情形，若不符合則通知店家補齊相關揭露資訊或下架，並將持續定期追蹤以符合規定等情。

(3) 未以自動化方式改善本項缺失之原因，詢據中華郵政公司稱，經查詢「政府資料開放平台」公開資料，所刊載資料尚不足以，利用系統自動化提示證書之有效性，爰現仍規劃採人工複查作業，惟將先加強專人複查次數，並同時與農委會等相關單位，詢問以開放資料達成標章自動化查核作業之可行性等情。是本項作為仍不無再加精進之空間，該公司允宜配合相關機關作業，持續精進改善作為。

(三) 綜上，中華郵政公司開辦「i郵購」業務，與平台店家訂有同貨品售價不得高於其他平台業者之條款，但未能落實查價作為，嗣經審計部查核發現本項缺失後，雖已有改進措施，惟迄今仍未完成自動化查價功能，恐有未盡周延之虞；另有關店家商品標章揭露資訊不足部分，仍採人工複查作業，亦有再謀精進之空間。爰該公司允應積極督促所屬，依規劃期程完成相關改進作為，以利「i郵購」業務之營運發展，並針對審計部查核發現之缺失確實研謀改正。

四、中華郵政公司為維持「i郵購」平台的永續營運，並在善盡企業社會責任間取得平衡，曾委託財團法人資訊工業策進會進行研究，並於110年6月30日提出「i郵

購」經營發展策略研究報告，雖早已指出「i郵購」在供應端、平台經營、金流及物流等面向，所存在之諸多待改進問題，惟該公司迄未完成相應改進作為，亦有欠積極。

中華郵政公司為百年企業，除提供民眾郵務、儲匯等多元服務外，為增裕營收，並與快速變動市場進行連結，提供更多新型態與優質的服務，爰開辦「i郵購」平台業務，且定位為提供「微型企業」及在地小農銷售產品之平台。足見中華郵政公司確有藉開辦本平台，以充分利用並整合本身資源，達到善盡企業社會責任之目標。惟如何在「i郵購」平台的永續營運及企業社會責任之間取得平衡，為該平台目前不可迴避的重要考驗課題。因「i郵購」銷售額及營業收入，自106年起即有無法持續提升之問題，爰該公司委託財團法人資訊工業策進會進行研究，嗣於110年6月30日提出「i郵購」經營發展策略研究報告書（下稱「i郵購」策略研究報告），曾指出「i郵購」在供應端面、平台經營面、金流面及物流面之問題，惟中華郵政公司迄未完成相應改善作為，茲摘述如下：

（一）供應端面

1、「i郵購」策略研究報告指正之問題

「i郵購」平台之消費客群中，有很高的比例為郵局內部員工，其等購買商品常需依循政府採購法規定，有別於一般電商的操作流程，以致店家需耗費心力於交易的溝通與確認，影響店家經營意願等情。

2、因應作為

為因應本平台的消費客群有很高的比例為郵局內部員工，其等訂購「i郵購」商品時，常見需

求包括向店家索取估價單或變更發票資訊，中華郵政公司擬規劃解決作法如下：

- (1) 建立估價單機制：規劃在商品頁面上新增「索取估價單」按鈕，消費者可點選並輸入數量，由系統自動產製店家預先於後台上傳之估價單檔案，以減省郵局員工與店家溝通往返等作業程序，預計於112年第3季上線。
- (2) 導入電子發票機制：為解決重新開立紙本發票流程繁瑣、寄送地址錯誤、需事先取得發票辦理驗收等問題，中華郵政公司已洽外部廠商規劃，協助店家串接電子發票機制，預計113年第1季上線。
- (3) 在「i郵購」後台建立「郵政電商物流服務」：為簡化加盟店家出貨及結帳作業，透過系統串接與資訊透通，依據郵件編號準確提供物流追蹤資訊予消費者，提升店家與顧客滿意度，預計112年第1季起分階段上線。

(二)平台經營面

1、「i郵購」策略研究報告指正之問題

中華郵政公司電商部門較少主動挑選、開發加盟商家或商品等情。

2、因應作法

- (1) 中華郵政公司稱，「i郵購」經營項目係以「臺灣在地優質農特產品」為主，爰招商策略重質不重量，改進本項缺失之方式如下：
 - 〈1〉運用郵局熟悉在地商情優勢，主動洽攬當地優質店家或青（小）農，透過實際對談、訪廠，確認商品及物流條件後，邀請其等加盟

「i郵購」。

〈2〉透過中央、地方政府或農漁會等單位，推薦優質店家加盟「i郵購」。

(2) 另為優化店家使用體驗，中華郵政公司透過下列作法，積極導入內部及外部人流，創造營業額：

〈1〉行動郵局APP上線：爭取行動商務商機，「i郵購」配合中華郵政公司儲匯處APP建置期程，規劃於112年第1季起分階段上線，新增會員綁定、天天簽到、APP專屬優惠及台灣Pay掃碼支付等功能，以提高顧客使用率。

〈2〉整合內外部郵政資源：積極導入整合郵務、儲匯、壽險及集郵等業務資源，如結合i郵箱、建置集郵商品虛擬通路及規劃112年推出郵政VISA卡友活動「週二卡友日」等。

(三) 金流面

1、「i郵購」策略研究報告指正之問題

「i郵購」平台未提供「貨到付款」與「行動支付」功能等情。

2、因應作法：

(1) 「貨到付款」部分：

因「i郵購」店家可自行選擇合作物流商，且店家收取消費者貨款後之管控機制尚未完善，爰中華郵政公司現(111年12)仍尚處研議於「郵政電商物流服務」中納入本項需求之可行性中。

(2) 「行動支付」部分：

中華郵政公司稱，因「i郵購」平台為「代

收代付平台業者」，又「行動支付」分為「繳費」與「轉帳」模式，受限於法規⁴限制僅能做「轉帳模式」。爰「i郵購」業管部門，刻正洽詢該公司相關單位研議「台灣行動支付-轉帳模式」供消費者選擇使用，惟尚未有結論等情。

(四)物流面

1、「i郵購」策略研究報告指正之問題

受限於中華郵政公司的政策，「i郵購」平台的物流資費彈性低，平台的加盟商家僅在達到物流門檻時(包裹50件/月或快捷20件/月)，始有85折優惠，若為小商小農，未見得可享受到郵政電商平台的加盟業者服務優惠等情。

2、因應作為

中華郵政公司稱，為解決前述小商小農難以享受「i郵購」加盟業者服務優惠問題，該公司改善作法略以：

- (1) 現行「i郵購」加盟店家簽訂之專案特約郵資折扣條件已優於特約戶折扣條件(國內包裹、快捷每月交寄分別須達2,001件、501件，方享有86折及84折優惠)，惟小商產品未似農產品有特定產期，交易訂單分散，致每月交寄件數無法達到門檻而享有優惠。惟為鼓勵小商小農提高郵政物流使用率之誘因，「i郵購」規劃導入「郵政電商物流服務」，使所有加盟店家皆可使用該項服務，共同累計交寄件數並享有郵資優惠，預計112年第1季分階段上線。

⁴ 信用卡收單機構簽訂「提供代收代付服務平台業者」為特約商店自律規範規定：「代收代付平台業者」不得接受其他「代收代付平台業者」簽約成為受款人(賣方)。

(2) 鑑於郵政物流未提供冷鏈服務、無法收寄郵局禁寄物品(如易碎品)、無法指定到貨時間及有條件提供上門收件服務等問題，皆為影響店家使用郵政物流意願之原因。目前「i郵購」雖仍維持冷凍冷藏品由店家自行決定物流公司；惟常溫商品可提供i郵箱取件及郵局自郵領件等物流方式，並已規劃提供「郵政電商物流服務」，預計112年第1季上線後，期能提高店家使用意願。

(五)據上，中華郵政公司為維持「i郵購」平台的永續營運，並在善盡企業社會責任間取得平衡，曾委託財團法人資訊工業策進會進行研究，並於110年6月30日提出「i郵購」經營發展策略研究報告，雖早已指出「i郵購」在供應端、平台經營、金流及物流等面向，所存在之諸多待改進問題，惟該公司迄未完成相應改進作為，亦有欠積極。

參、處理辦法：

- 一、調查意見，函請中華郵政股份有限公司確實檢討改進見復。
- 二、調查意見，函送審計部參辦。
- 三、調查意見，經委員會討論通過後公布。
- 四、檢附派查函及相關附件，送請交通及採購委員會處理。

調查委員：浦忠成

中 華 民 國 112 年 2 月 14 日