

東海大學高階經營管理碩士在職專班
碩士學位論文

電信門市店址選擇因素與產值預測研究
-以 F 電信為例

Location Selection and Productivity Forecast
of Telecommunication Store

指導教授：王本正 博士
研究生：郭忠良 撰

中華民國一〇五年二月

論文名稱：電信門市店址選擇因素與產值預測研究-以 F 電信為例

校所名稱：東海大學企業管理碩士在職專班

畢業時間：2016 年 02 月

研究生：郭忠良

指導教授：王本正

論文摘要：

行動通訊產品的蓬勃發展帶動了電信產業的發展，導致電信業者漸漸以顧客的需求為經營導向。各業者藉由展店策略以追求高市佔率進而獲取更高營業利益成為公司目標之一，因此謹慎評估展店策略的投入資源，成為近年來電信業中重要的課題。

本研究抽樣 F 電信業者 85 家直營門市，以成功因素的研究觀念為架構，並利用展店選址相關文獻與 F 電信之展店地點審查單篩選出店址選擇因素，並應用相關係數 (Correlation Coefficient)，藉以了解各門市店址選擇因素的優劣權重，再應用多元迴歸分析 (Multiple Regression Analysis) 分析店點選擇因素的準確度與預估店點產值。

研究結果發現，不同類型店點吸引來客評估因素也會不同；依實際訪查發現，人潮數量高於車潮 0.5 倍以上且停車不便利的店點為商圈型店點，主要吸引來客為行人或逛街客，非目的型的來客居多，且依相關係數判定其有顯著影響評估因子為人潮數量、店面面寬、商圈內用戶數、商圈內用戶網路流量、標竿商店家數、商業密度、商圈內傳統通訊行家數與競業門市家數。而非商圈型店點，本研究稱為住商混合型店點，主要吸引來客包含行人或開車/騎車族，以目的型來客居多，其顯著影響評估因子為人潮數量、商圈內用戶網路流量、店面之面寬與商圈集客點。綜合比較可發現，消費條件與競爭環境為主要影響商圈型店點主要構面，店面條件與環境皆為影響住商混合型店點的主要構面。

本研究依影響顯著的因素與多元迴歸推導產值預估公式，研究結果顯示，商圈型店點預測數值與實際產值的相關分析達到 95% 信賴區間標準，判定係數 0.58，P 值為 0.0099，為顯著相關；住商混合型店點的預測值與實際產值的相關分析亦達到 95% 信賴區間標準，判定係數 0.62，P 值為 0.0007，亦為顯著相關。

關鍵詞：電信業、門市選址、成功因素、相關係數分析、多元迴歸分析

Title of Thesis : Location Selection and Productivity Forecast of Telecommunication Store

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (02 / 2016)

Student Name : Kuo, Chung-Liang

Advisor Name : Wang, Ben-Jeng

Abstract :

In recent years, the telecommunication industry development caused the telecommunication market competition after the telecommunication liberalization to be more intense, causes the telecommunication entrepreneur gradually take customer's demand as the management guidance. Various entrepreneurs for enhance the market share, because of unfolds the shop strategy to pursue grows and gains a higher benefit to become one of corporate goals, therefore appraised discretely unfolds the shop strategy the investment resources, then the enhancement delivers the achievements, became in the recent years telecommunications industry the important topic, the ideal retail sales shop site policy-making importance also day by day increased.

In order to achieve the enterprise unfolds the shop the resources investment optimization, this research samples the F telecommunication 85 stores, take the success factor concept as the construction, and using unfolds the shop selected location correlation literature and the F telecommunication unfolds the shop place examination only to screen the essential shop site choice factor, and using correlation coefficient, so as to understood various retail sales shop site choice factor the fit and unfit quality weight, the application multiple regression analysis analyzes the shop choice factor the accuracy and an estimate shop output value.

The findings discovered that, the different type shop spot attracts guest's appraisal factor also to be able to be different; According to the research result, human tide quantity is higher than above vehicle tide 0.5 time also the parking inconvenient shop is called for business circle shop spot. And the non-business circle shop spot, this research is called business mixed type shop spot. The findings demonstrated that the circle shop forecast value and the actual output value correlation analysis achieved 95% faith sector standard, the determination coefficient 0.58 is the remarkable correlation; Business mixed type shop forecast value and the actual output value correlation analysis also achieved 95% faith sector standard, the determination coefficient 0.62 also is the remarkable correlation.

Keywords : Location Selection, Telecommunication, Multiple Regression Analysis

目次

頁次

第壹章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	6
第三節 研究目的.....	7
第四節 研究方法與流程.....	8
第貳章 文獻探討	10
第一節 展店選址.....	10
第二節 展店成功因素.....	24
第三節 統計分析.....	38
第參章 研究方法	41
第一節 研究架構.....	41
第二節 研究對象.....	43
第三節 田野調查研究方法.....	44
第肆章 研究結果分析	47
第一節 建立門市選址評估因素層級.....	47
第二節 門市選址評估因素相關分析.....	49
第三節 建構產值預估模型.....	53
第四節 產值預估模型之成效分析.....	56
第伍章 結論與建議	58
第一節 研究結論.....	58
第二節 研究貢獻.....	60
第三節 研究限制.....	61
第四節 對未來研究之建議.....	62
參考文獻	63

表次

表 2-1 客源商圈定義表	12
表 2-2 地理商圈表	13
表 2-3 商圈分層表	14
表 2-4 客源商圈表	15
表 2-5 店址評估表	17
表 2-6 店址評估因素表	18
表 2-7 展店執行表	23
表 2-8 成功因素的定義	27
表 2-9 成功因素確認方法	33
表 3-1 客戶屬性與選址重點	45
表 3-2 店點分類定義	46
表 4-1 門市選址評估因素定義	49
表 4-2 商圈型店點選址評估因素相關分析	51
表 4-3 住商混合型店點選址評估因素相關分析	52
表 4-4 指標類型與產值的關聯性	53
表 4-5 產值預估迴歸模型之研究摘要	54
表 4-6 店點實際與預估產值差異分析	56

圖次

圖 1-1 全球通訊相關產業產值	1
圖 1-2 我國通訊相關產業產值	2
圖 1-3 我國電信服務總銷售值	2
圖 1-4 我國電信市場各項業務用戶數比例	4
圖 1-5 我國行動通訊服務用戶數與通話數成長趨勢	4
圖 1-6 各電信業者店點擴張數量變化	5
圖 1-7 研究方法與流程	9
圖 2-1 商圈分層圖	14
圖 2-2 展店因素圖	19
圖 2-3 展店模式圖	20
圖 2-4 電信業展店實務分析架構	20
圖 2-5 展店的策略與流程	21
圖 2-6 展店實務架構	22
圖 3-1 研究架構圖	42
圖 4-1 門市選址評估因素層級架構	48
圖 4-2 商圈型店點產值預估模型之迴歸分佈	55
圖 4-3 住商混合型店點產值預估模型之迴歸分佈	55
圖 4-4 住商混合型店點之新舊版產值預估比較圖	57
圖 4-5 商圈型店點之新舊版產值預估比較圖	57

第壹章 緒論

第一節 研究背景

電信是指運用電磁基礎並且應用有線電、無線電、光學系統傳輸資訊的方式來傳送或接收電話、電視、廣播、數據通訊、網際網路及各種影音、文字、符號或其他性質之電能通訊。凡是提供電信服務給公眾使用之事業，即稱為電信事業，而電信事業中最蓬勃發展的即為行動通訊服務。根據工研院 IEK (2015) 研究，全球通訊市場的成長於 2015 年達到高峰與飽和，同時全球通訊設備和服務市場的規模也成長到 2.3 兆美元，這 2.3 兆美元中，電信服務也還是最大宗。另外，受到 4G 技術發展與建設的驅動下，行動終端與電信基礎設施成為 2015 年主要驅動通訊市場力量，而電信服務則略幅成長，如圖 1-1 所示。

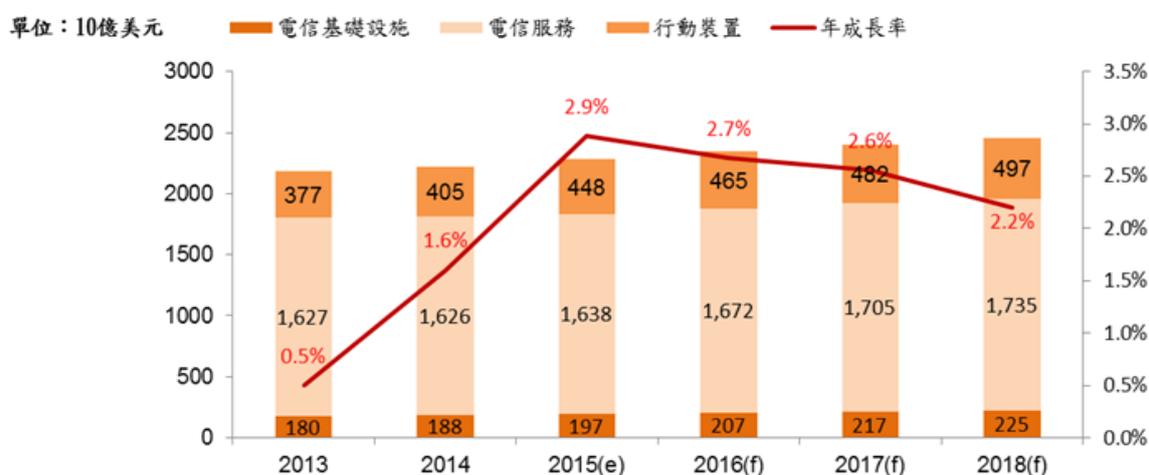


圖 1-1 全球通訊相關產業產值

資料來源：工研院 IEK (2015)。

再由工研院 IEK (2015) 所提供我國通訊服務產業之產值及總銷售值資料顯示，我國網通業者的網路通訊產品出貨持續成長，在 2015 年產值達到新台幣四千四百八十四億元。而個人行動終端產業因智慧型手機代工業者強勁的成長力道帶動，產值大幅成長至新台幣六千兩百零八億元，且每年皆有微幅成長的趨勢，如圖 1-2 所示。進一步由 NCC、

台灣經濟研究院（2015）所取得我國電信服務總銷售值資料所示，我國因受到語音業務持續萎縮、業者資費競爭壓力影響，固網及行動語音服務營收呈現衰退，惟受惠主要電信業者積極推廣行動4G服務及光纖寬頻服務，加上通訊軟體及應用程式功能蓬勃，故估計2015國內電信業銷售值為較2014年呈現微幅成長，如圖1-3所示。



圖 2-2 我國通訊相關產業產值
資料來源：工研院 IEK（2015）。



圖 3-3 我國電信服務總銷售值
資料來源：工研院 IEK（2015）。

台灣電信業的蓬勃發展主要起源於 1996 年立法院通過電信三法，將電信事業的監管與經營分離，正式開啟了電信自由化的浪潮。在 1996 年之前，台灣的電信服務是統一由交通部的電信總局來負責管理及營運。直到 1996 年通過電信三法，並且首先於 1997 年開放行動通信等第一類電信業務，當時總共有六家民營電信業者陸續開始營運，整個行動通信浪潮正式展開。之後隨後行動通信技術的演進帶動行動電話業務蓬勃發展，在 2002 年行動電話的普及率達到 108%，在當時的世界第一。同時在 2G 時代末期，除了傳統的語音通信之外，行動通信也正式開始了數據通信的業務，例如一般稱 2.5G 的 GPRS，被稱為 2.75G EDGE，正式開啟了傳據傳輸服務，整個行動通信技術的進化正式由語音時代走到了數據時代。之後在 2002 年交通部旗下的電信總局開放第三代行動通信，也就是所謂的 3G，伴隨著第三動行動電話技術而來的重大演進開始朝向行動寬頻發展，期間也陸續演進了許多通信技術，例如一般稱為 3.5G 的 HSDPA 技術及 HSUPA 技術，電信服務走向了行動上網 (Mobile Internet) 的新時代，開始改變了人類生活的習慣。2006 年電信業務監機關改成全新成立的機關-國家通訊傳播委員會成立(NCC)，在 2014 年進一步開放 4G 執照競標，總共有五家業務取代第四代行動通信業務的執照，更將行動通信時代走向了高速傳輸的新時代，因此也造成了台灣的行動電信市場走到了全面競爭之狀態。而在電信市場自由化的政策下，更促使行動通信服務的普及率快速成長，根據國家通訊傳播委員會統計資料 (2015)，我國電信市場各項業務用戶數比例 (如圖 1-4)，行動通信用戶占約 52%，其次為市內電話 21%。而行動通訊服務用戶數自 1998 年至 2015 年已成長超過五倍，行動通訊的通話量更成長超過十一倍 (如圖 1-5)。行動通信業務伴隨著智慧型手機的持續創新及演進，大大擠壓市內電話的佔有率，同時也讓家用寬頻服務不再持續成長，而有被行動數據服務取代的趨勢，相信隨著未來的行動通信技術演進會更加明顯。台灣的行動通信市場由三大主要電信營運商(Operator)也就是中華電信(CHT)、遠傳電信(FET)及台灣大哥大(TWM)，再加上政府於開放第三代行動通信業務後加入了的亞太電信(APTG)與後來改名為台灣之星電信(T-STAR)的威寶電信(VIBO)，行動通訊市場可以說呈現高度競爭的狀態。

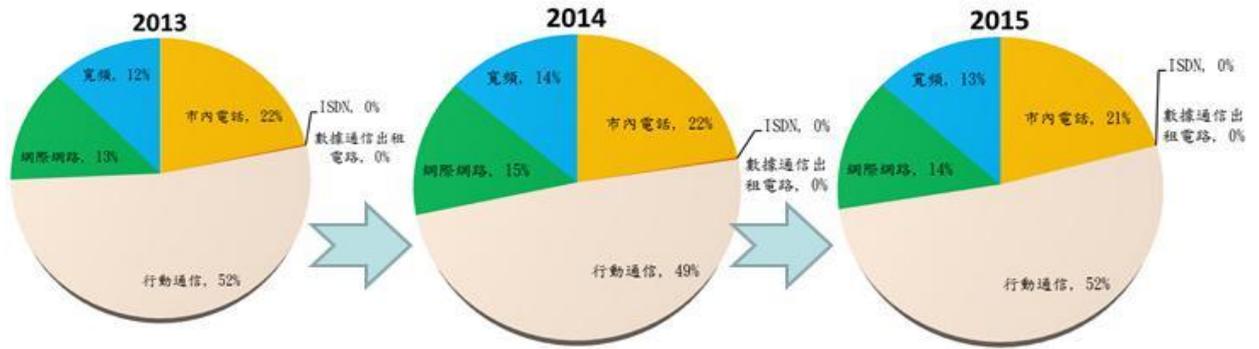


圖 4-4 我國電信市場各項業務用戶數比例

資料來源：國家通訊傳播委員會 NCC (2015)。

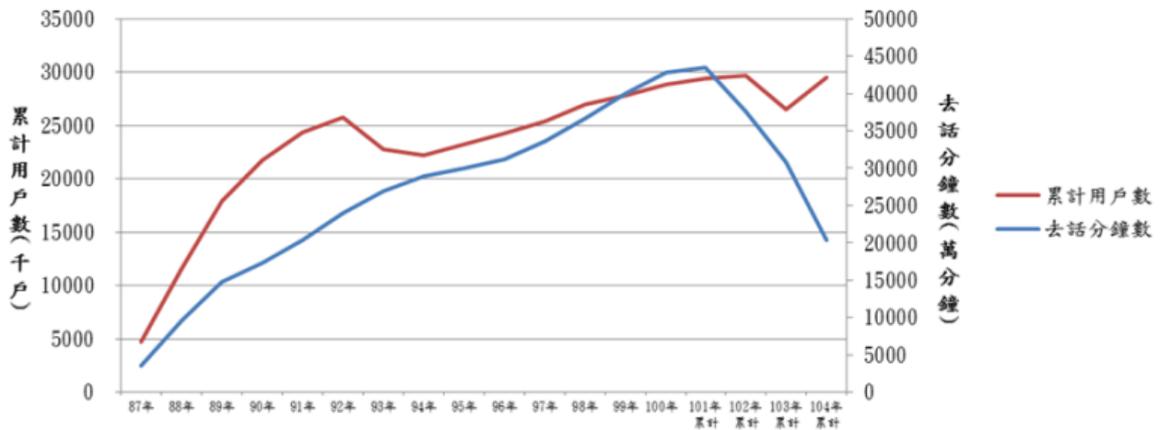


圖 5-5 我國行動通訊服務用戶數與通話數成長趨勢

資料來源：國家通訊傳播委員會 NCC (2015)。

在高度開放與競爭的電信市場中，各業者為擴展市場佔有率，紛紛轉變以顧客需求為導向，並於產品、價格、促銷、通路與服務上積極發展，尤其在擴展用戶數中，掌握通路更是關鍵的致勝因素。並隨著智慧型手機的需求增加，為加強消費者的消費體驗與加強顧客的滿意度及忠誠度，降低現有顧客的流失度，擴展電信門市直營店漸漸成為各家業者在通路策略上積極佈署的主力。目前除了最早進入市的電信營運商中華電信、遠傳電信及台灣大哥大之外再加上之後進來電信市場的台灣之星以及亞太電信，旗下的品牌門市 (Branded Store) 也就是一般的直營門市及加盟門市合計已經超過三仟家，並且除了家數成長到走到那都可以看到電信門市之外，三大行動電信更開始推展大型旗艦門市，從台北市信義區威秀商圈的戰區到三創園區都可以看到一間一間又大又新穎的電信直營店，從過去

單純的手機及平板的體驗，加上了內容服務的體驗。而過去全台各地到處林立的傳統通訊行，其生存的空間持續遭到擠壓，除了關門之外也陸續轉型加入電信業者的加盟店。依據台灣電信業者估計，傳統通訊行的店數占有率將因為台灣五家電信業的展店策略而壓縮至僅剩約二仟家，由圖 1-6 可觀測出各電信業者持續擴張店點的數量變化。

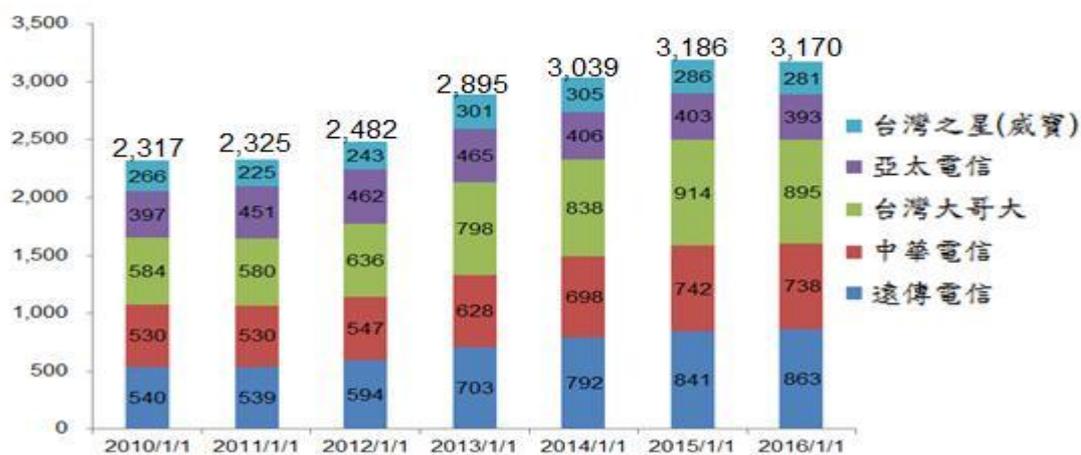


圖 6-6 各電信業者店點擴張數量變化

資料來源：「本研究」。

在電信門市快速成長的環境下，門市經營成功與否，除了經營策略的擬定外，人員的配置，店點的選擇...等等都是重要的影響因素，尤其是店點的選擇與營運資本的投入與吸引來客的程度息息相關，且若於門市營運後才發覺績效不如預期或不符合成本效益，但開設門市的資金也己成為沉沒成本無法回收，因此準確的店點產值預測對電信業的展店策略而言是關鍵的評估工作。Sparks L. (1990) 曾經提及選擇對的展店位址就是成功開始，展店成功與否將與店點位址的選擇成正相關性。

第二節 研究動機

電信業者為增加用戶數與提高市場占有率，藉由展店策略獲取更多用戶數以追求成長率及市佔率，此為電信業的公司策略目標之一，因此正確的選擇門市店址與準確的產值預估成為展店經理人重要的展店決策工具。透過本研究可以發現大部份的電信業者在進行門市店址選擇時，都是在一開始先決定門市店點的設立區域，再藉由仲介或是親自勘查數個合適的店點，再由公司數位與展店相關的主管前往勘察並作出決策。其決策過程是利用展店審查單中條列出可能影響之因素，並以主觀的方式於展店審查單中給定各店點的評分。簡言之，在電信業中，傳統的店址選擇決策大多都是由負責展店的主管或專責人員，以其過去的個人展店所累積的知識及經驗來做為判斷與預估產值的依據，現行雖輔以展店地點審查單的方式做決策，然而這種由負責展店的主管或專責人員，依其過去展店所累積的知識及經驗來做為判斷與預估產值的依據，並未有客觀且系統化的產值預測工具，也因而衍生了四個議題：

- 一、展店審查單無法客觀且有系統的將店點作分類。
- 二、展店審查單中無法依不同店型區分不同的評估方式。
- 三、展店審查單中無法區別不同影響因素的強度。
- 四、展店審查單中無客觀且有系統的預測展店後的產值。

上述議題都導致難以準確的做出展店投資策略，且展店投資後即成為沉沒成本，因而顯得此議題的影響性重大。因此，本研究將透過研究展店地點審查單之決策因子，研擬出系統化預估產值之工具，提供能更加準確評估與預測店點績效的方法。

第三節 研究目的

本次研究的主要目的是在因為電信業者為增加用戶數與提高市場占有率，藉由展店策略獲取更多用戶數以追求成長率或市佔率做為公司的策略目標，因此理想的門市展店位址的選擇與準確的產值預估成為展店經理人重要的展店決策工具；接續前一節所陳述，大部份的行動電話業者在選擇理想門市展店位址時，多是先決定門市店點的設立區域，再藉由仲介或是親自勘查數個合適的店點，再由公司展店相關的主管或負責展店的專責人員前往實地進行勘察並作出決策。在電信業中，傳統的店址選擇決策大多由展店相關主管或負責展店專責人員以其個人過去的展店經驗與累積的知識做為展店決策判斷與預估產值的依據，現行雖輔以展店地點審查單的方式做決策，然而這種評估的方式或模式並沒有客觀的工具或方法來進行，因此展店後發生與個人判斷的經驗值不同的情況經常的發生，所以，電信門市店址選擇因素與產值預測，乃成為重要議題。基於上述研究動機及議題，本研究題目及是針對電信業者的展店門市位址選擇的評估模式來加以探討，主要的研究目的有下列三點：

- 一、以展店成功因素為架構探討電信門市選址與產值預測之可能影響因子。
- 二、利用相關係數分析（Correlation Coefficient Analysis）評估電信門市選址與產值預測影響因子之影響強度與權重。
- 三、利用相關分析之結果與迴歸分析（Multiple Regression Analysis）建立門市產值預估工具。

第四節 研究方法與流程

本研究是以個案研究的方法，來進行電信門市店址選擇因素與產值預測的探討；依據現有的理論架構所提出的衡量指標來進行個案研究，並蒐集調查資料，以分析電信門市店址選擇因素與產值的影響。研究流程分成五個階段進行，如圖 1-7 所示：第一階段主要依照所確認的主題，進而引出研究的動機與目的，然後探討及分析相關的文獻；主要針對電信門市展店因素、成功因素、相關分析、迴歸分析等資料蒐集。

第二階段則是依據本研究之目的提出研究的架構，蒐集全台灣 85 家電信門市展店評估因素與實際產值；針對研究設計的架構發展相關問題，瞭解目前之情形及整理相關資料。並以田野調查結果進行分析。

第三階段整理推演第二階段所做之調查研究之描述與分析，並將結果歸納出一些電信門市展店成功因素，以定義與分類電信門市展店因素，進而發展出本研究的重要命題。

第四階段則透過相關係數分析，以計算展店因素之權重，進而推論展店因素對於產值之重要度；最後再透過迴歸分析，提出電信門市產值預測模式推導結論與建議，以應用在電信門市展店管理。

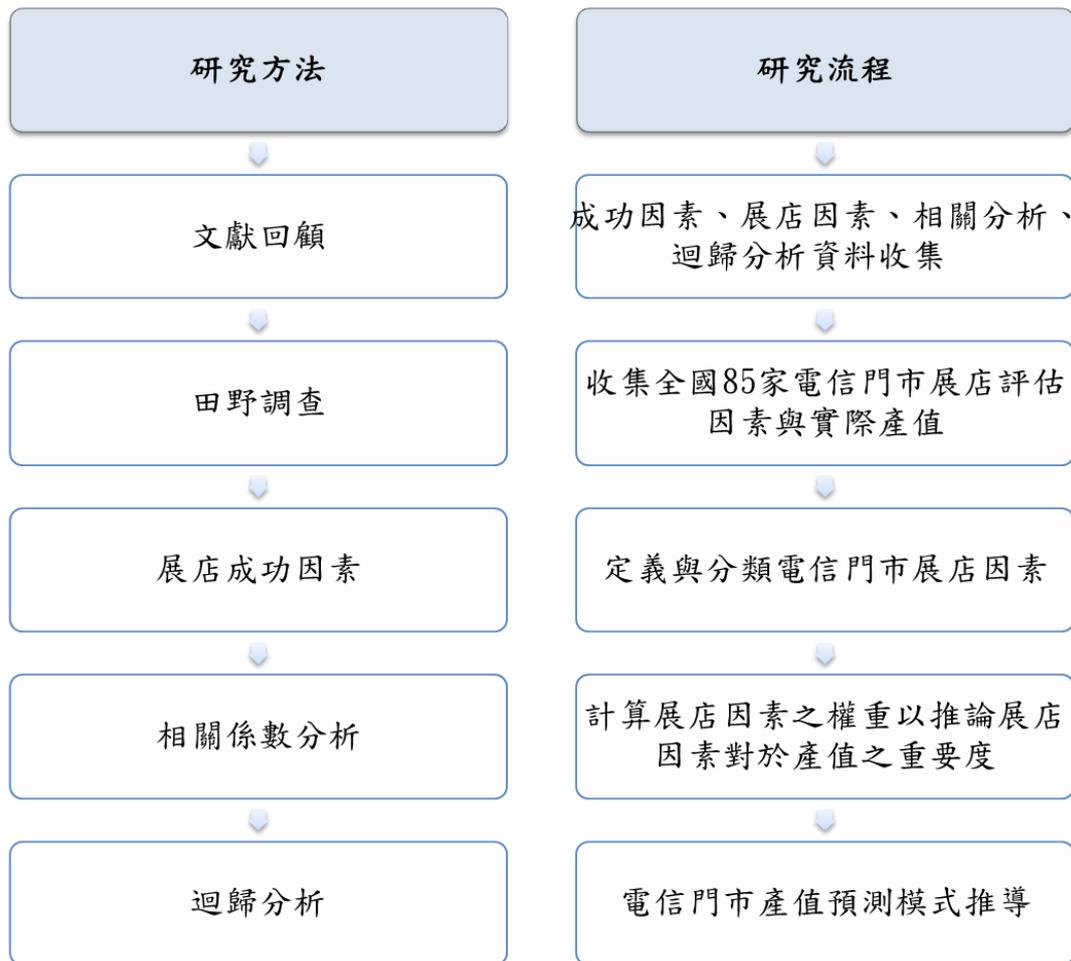


圖 7-7 研究方法與流程

資料來源：「本研究」。

第貳章 文獻探討

第一節 展店選址相關研究探討

電信通訊市場的競爭隨著科技發展日趨激烈，各電信業者為了爭取更高的市佔率、更多的有效用戶數、更高的獲利營收，因此藉由擴大商圈與多店經營的方式以達到市佔率成長與營收獲利的目標。除了電信產業以外，許多企業在高度競爭下也同樣藉由多店經營的方式以求達到目標，因此連鎖式的經營方式已成為企業經營通路時的主流趨勢。因此本節將統整國內外研究與連鎖商店選址相關之策略、流程與考量因素，做為本研究之發展依據。

在連鎖商店選址的參考文獻中，最被廣為探討的即為連鎖業便利商店與連鎖超市。在連鎖業便利商店與連鎖超市的相關文獻中，羅力仁（2002）的相關研究中可以發現在展店位址選擇的評估中，可由兩個構面來評估，分別是商圈的評估以及店點位址選擇二個部份；首先在商圈的評估準則中包括了商圈的吸引力、商圈人口統計變數、社區的發展性...等等因素；而展店位址的評估要素則包括了商店特性、商圈內之競爭店數、交通動線及商店的近便性與商店的組合...等等。在其研究中顯示出其中的商店的近便性的影響權重最重要，其次則為交通動線與競爭店家數。另外，林美淑（2000）於其連鎖業者的展店店數評估模式中指出，其評估準則與影響因素可區分為內部與外部兩類因素，所謂外部因素意指出入人車潮、進入障礙、客源分散、人口密度...等，內部因素則涵括了廣告效果、投資資本、營業收益、顧客近便性、物流效益，此外，更發現了進入障礙的影響權重是所有評估準則裡影響最顯著的。廖千慧（2006）同樣於展店因素的研究中將展店評估因素與準則區分為商圈評估相關及店址考量相關條件，而上述兩項評估準則又可區分成人口地理統計變數、商圈吸引度、商圈發展力、周遭環境特性、與建築物本身條件等群集，研究結果發現不同領域的專家重視的評估因素不同，如公部門較看重商圈發展、吸引力因素，而學術專家則較為重視環境特

性，產業界人士則重視人口統計變數與環境特性這兩個方向，顯示公部門與學術專家較重視商圈發展與環境等外在因素，產業專家除了環境特性外也同時考慮了當地的人口特性。而張以潔（2011）也建議了六大區為選擇的考量構面，這六個構面包含了市場因素、店址內部因素、交通因素、環境因素、商圈及財務因素等等。而評估此六個構面的重要度與權重，張以潔（2011）則建議其權重的排序依序為 1. 財務因素；2. 商圈因素；3. 店址內部因素；4. 交通因素；5. 市場因素以及環境因素。

除了上述較為討論的連鎖便利商店與超市選擇店址考量因素外，羅力仁（2002）研究整理其他各產業的相關文獻發現亦與上述文獻的結果相去不遠，多為探討商圈與店址的選擇，因此多數的評估準則因素可大致區分為商圈評估因素與店址選擇因素；商圈評估因素所涵括之構面包含了人口統計變數、商圈吸引力、交通動線因素、競爭店因素...等等商圈附近的影響因素；而店址選擇因素包含之構面則為商店特性、商店的近便性、商店組合....等等商店本身的影響因子（羅力仁，2002）。

一般所指的「展店」即是拓展新的商店。目前學術界未有一致之定義，研究此類議題之學術研究亦非多數，其中探討次議題的研究大多是探討如何選擇商圈以及店址，因此本研究也同樣將探討商圈展店要素與店址選擇展店要素。

一、商圈之定義

在本研究所參閱的文獻中，學界與坊間對於商圈定義並無一致的解釋，因此本研究綜合各文獻中所共同指出的商圈特性，商圈即是指商店影響與銷售勢力所可能涵蓋的範圍，簡而言之，也是商店所在地區所能銷售與交易最大的範疇。另外，根據美國行銷學會 AMA（1998）統整各研究後的定義認為商圈即為某一商店或單位所銷售或傳遞的商品以及服務中，顧客可能存在的地理範圍。例如，對某零售店而言，商圈是這家商店影響力所布及的範疇，簡言之，客戶欲從事消費行為時，可能選擇到此商店消費的客戶所布及地區範疇，同時也是某企業、某商店甚至是某單位在考量可銷售數量與管控的成本範圍之內，販售或傳遞商品以及服務的地理範疇，也可稱之為商圈。

另外，在許多研究中，商店進行地點決策、商品抉擇、訂定價格、推銷或行銷策略時，須同時考慮到商圈與商業區域，但這兩個觀念卻未被清楚的傳達定義，導致常常被混淆。在日常用語上，經常能聽到以”商圈”表達某一區域的描述，例如：台北的天母商圈、台中逢甲商圈、台北的士林商圈。此處的商圈是指由眾多店家聚集的地理區塊，亦是客戶前往購物消費或逛街的地方，但此處所指的商圈為學術界所定義的商業區域（曾光華，2007）。於學術界，商圈並非如此定義，所為商圈是指某一店家的可能交易客戶所分佈的地理範疇，也就是客戶來源的分布地區。例如，當某家商店的顧客主要是來自周圍兩公里內的區域，該商店的商圈即為周圍兩公里內的區域；另外，商圈大小也受其他因素影響，其中最為常見的即為交通因素，例如：當高鐵通車之後，台中一中商圈的客戶來源也變大了，因交通便利性的變化，更多的北部客戶來此消費，因此使一中商圈商家的顧客分佈產生了變化，依上述的狀況即是說明商圈的大小會受其他因素而影響（曾光華，2007）。綜合諸位學者之研究闡述，本研究發現商圈的定義也可從商圈的客源與地理環境來定義，因此本研究引用國內學者張以潔（2011）統整各國學者對於客源商圈與地理商圈的定義與描述，整理如下。

客源商圈：指商店客戶所分布的地理位置範疇，也就是這個地理區域範疇內客戶前來消費的機率相較於其他區域來的高，其商圈範圍包含了所有可能購買的潛在客戶，其定義統整如表 2-1 所示。

表 2-1 客源商圈定義表

學者	定義
經濟部（2000）	即為多數商店集合而成，且商圈內多為服務業及零售業。
郭德賓、周泰華、杜富燕（2000）	指一家商店顧客所來自之區域，即在這個區域內潛在顧客有高於零的機率前往購買產品。
David L. Huff（1964）	商圈是一個地理區域，在此區域內潛在顧客購買機率大於零。
Berman and Eveans（2001）	依據商店獲取顧客之百分比形成區域。
Levy and Weitz（2001）	連結地理區域，代表特定商店大部分銷售與顧客來源之所在地區。

資料來源：「本研究」。

地理商圈：不同於客源商圈，其定義是指由店家聚集成的零售據點，劃分出聚集地作為商圈的範疇。各種定義如表 2-2 所示。

表 2-2 地理商圈表

學者	定義
Mason Meyer and Ezell (1991)	商圈包含主要客戶來源地理區域。
Levy and Weitiz (2001)	零售商或購物中心其潛在顧客分布的地理區域。
Berman and Eveans (2001)	指兩家或兩家以上商店所聚集的零售據點。
羅力仁 (2002)	一個地理區域，在此區域內商店吸引的潛在顧客
沈泰全、朱士英 (2007)	系指零售商店吸引客戶來店之距離圈。

資料來源：「本研究」。

二、商圈之範圍

於各相關文獻的探討中發現，商圈的定義大致上可區分為：客源商圈與地理商圈兩種，兩者是以不同的角度定義商圈的範圍與大小，在探討完商圈的範圍與大小後，本節將進一步討論商圈的分類與劃分的方法，而各相關研究對商圈類型及區分方法有各種不同的方式，大多數的研究皆可區分為「距離」與「消費特性」兩類，而「消費特性」又可區分為「消費水準」及「消費客源」兩種，整理國內外研究的學者將其區分方式統整如下：

(一) 以「地理距離」區分

1. 以步行距離為主要商圈：通常以半徑 500 公尺內為衡量基準，並以商店為商圈的中心，另外，客戶通常以步行的方式於商圈內移動。例如：設立於住宅區或學區附近的便利商店。
2. 以交通工具為主之商圈：通常會有大型停車場或是顯眼視覺廣告，且多位於都市的近郊或是重要的交通轉運或樞紐中心，其範圍包含其腹地。例如：設立於交流道、重要交通幹道、捷運站及火車站附近的大型賣場或是專賣型商店。

本研究於文獻中發現，亦有不少的文獻中係以距離來劃分商圈，且在各文獻中，於地理商圈的劃分上皆很一致的區分成三大區塊，分別為初級商圈、次級商圈以及三級商圈，其概念與層級依商圈的距離繪於下圖 2-1 中(Berman and Eveans, 2001; Levy and Weitiz, 2001; 許英傑, 2007)。然而針對初級、次級以及三級商圈各學者的定義確有些微的不同，例如同樣為初級商圈，Berman and Eveans (2001) 認為商店的初級商圈即是 50-80%顧客的分布區域，而 Levy and Weitiz (2001) 的研究中則將其範圍定義的更小，認為初級商圈為占商店銷售額 60%的客戶分布之地理區域。除了次級外，兩學者對於各級商圈的定義皆有不同，因此本研究統整上述兩位學者的定義與研究，整理如表 2-3 所示。

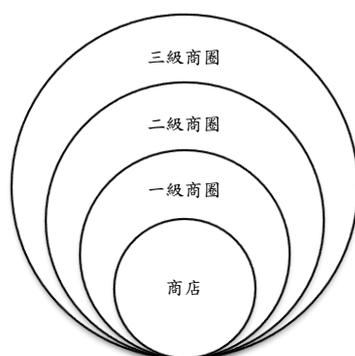


圖 2-1 商圈分層圖

資料來源：Berman and Eveans (2001) ; Levy and Weitiz (2001) ; 許英傑, (2007)。

表 2-3 商圈分層表

	Berman and Eveans (2001)	Levy and Weitiz (2001)
初級商圈	商店 50-80%顧客來自區域	指商店銷售額 60%-65%顧客來自之地理區域。
次級商圈	商店 15-25%顧客來自區域	指前來商店 20%銷售額之顧客。
三級商圈	其他顧客來店區域。	指不常到商店消費之顧客。

資料來源：「本研究」。

(二) 以「消費水準」區分

亦有相關文獻的商圈定義是依消費水準區分，亦即依消費族群的消費能力區分，但多數文獻中僅簡單區分為消費水準高與消費水準低的商圈，而消費水準高的商圈多販售高單價的商品，相對地，而消費水準低的商圈多販售低單價的商品。其兩者定義、座落區域與銷售商品種類分述如下：

1. 高消費水平商圈：多半位於商業區且為高消費商圈，適合開設較為精緻的、高品質的、或時尚的商店，例如：台北東區、台北信義區。
2. 低消費水平商圈：多半位於人口較密集而其生活品質相對較低之區域，該區域較適合販賣低價商品，例如：台北後火車站商圈、台北五分埔商圈。

(三) 以「消費客源」區分

本研究所收集的商圈類型討論文獻中，多數皆以”消費客源”來區分，且本研究標的 F 電信，亦是以消費客源做為商圈區分的主要依據。依客源商圈分類即是依據客戶消費與購買商品的種類不同而劃分，本研究整理客源商圈的類型及定義如表 2-4 所示。

表 2-4 客源商圈表

地區	特性
住宅區	消費族群以一般家庭為主，多位居於住宅區內，其商店多半是為滿足附近居民生活需求所設。
文教區	消費族群以學生為主，附近擁有大、中、小學區，其商店多半是為滿足學生需求所設。
辦公大樓區	消費族群以上班族為主，多位於都市地帶辦公大樓林立地區，其商店多半是為滿足上班族需求所設。
商業區	商業行為高度集中的區域，形成各種商店聚集之處。消費族群則依商圈而不同，例如：西門町商圈以年輕族群為主，東區商圈則以輕熟齡社會人士消費族群為主。
住商混合型	商圈內有住宅區與商業區，且台灣地區的住商混合型商圈相當普遍，因此獨立為一類商圈，其消費族群也同樣視當地地理與人口變數而有不同的消費族群。

資料來源：「本研究」。

三、店址評估

店址評估又可稱為立地條件評估，在展店過程中為相當重要的決策步驟。而此步驟重要的原因是因展店資金中大部分的資金為沉默成本，若店址評估的結果不如預期，可能造成高額且無法回收的損失。同時，透過展店店址評估過程中亦可預測該店未來的產值與了解該店點的經營特性，並依其特性規劃出最合適的營運模式，因此，不論是何種類型的店點，店址評估是展店流程中非常重要的一個決策步驟，同時依據羅力仁（2002）的研究內容顯示店址評估的重要性可能影響企業的營運績效，因此建議在展店過程中以商圈評估為優先進行然後再進行店址的評估。然而，翻閱國內與店址評估相關的研究也發現，店址評估與商圈調查的結果並沒有很大的差異，最主要的不同是商圈是以區域來進行調查。且本研究發現 F 電信在展店實務流程上雖是誠如學者羅力仁（2002）所言，先進行商圈的評估再往行展店位址的評估，然而商圈的評估多有鄰近店家產值、商圈消費力、指標商店家數....等等客觀的評估因素可輔佐判斷與決策。評估完商圈後，反觀店址評估雖影響的因素與條件眾多，然而仍無客觀且統一的標準可依循。本研究將逐項探討可能影響的因素後再於下一章節討論如何建立客觀的評估標準。本研究同步引用學者許英傑（2007）統整之國內外學者的店址影響因素，並研究整理如表 2-5。

表 2-5 店址評估表

學者	店址評估影響因素
Berman and Eveans (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行人交通。 ● 車輛交通。 ● 停車設施。 ● 運輸。 ● 商店特性。 ● 商店組合。 ● 使用條件。
Levy and Weitiz (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ● 供應商供應力。 ● 都市計畫方向。 ● 企業發展方向。
Johns (2002)	<p>店址變數：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 交通：當地交通流量、停車場及可見性。 ● 租金：使用土地所需付出之成本，影響商店營運成本。 ● 使用規範：商店所在地之使用規範。 <p>情境變數：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市場消費人口：商圈人口統計變數、社會經濟結構、潛在消費量等變數。 ● 商業環境：商圈內之競爭者為負向因子。商圈內互補性，商店稱為正向因子。例如：便當店與飲料店。 ● 實體環境：公園、道路系統等。
李孟熹 (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ● 主體性因素：商圈規模、業種結構、商品結構業種店鋪數、營業額等。 ● 附加因素：文化設施、公共設施和整體計畫。
王智民 (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ● 競爭性因素：競爭店數、距離、規模以及性質等。 ● 機會性因素：商店人流、附近商圈、所在區域 ● 店面本身因素：店面租金、租期、坪數、營業面積等。 ● 便利性因素：交通流向、停車難易度。 ● 其他因素：商店所在地之噪音、治安以及環境髒亂程度等。

資料來源：「本研究」。

如上述各學者所談之店址選擇因素，又可加以分類為四大類型，如表 2-6 所示：

表 2-6 店址評估因素表

位置特性	交通流量及易接近性	立地條件	限制	成本
相關因素	車流量	商店出入走道	招牌現制	租金
	車輛進入難易度	街道可見度	安全法規	維護成本
	道路壅擠度	商店大小外觀	其他法令	販促費用
	行人交通	競爭者	-	租賃期間
	大眾運輸	-	-	-

資料來源：「本研究」。

由上述所討論的商圈與店址選擇相關文獻中可發現，評估與選擇正確的商圈對展店策略而言是非常重要的步驟；而商圈的評估與選則攸關了未來顧客人數的多寡以及未來顧客的人口統計變數、如何滿足顧客的行銷策略或是其他開店的要素，對於企業在店址選擇、商店管理及相關行銷策略規劃上也是非常的參考指標，簡言之，也就是攸關展店是否能成功的重要因子。本研究也將於下節中探討展店成功因素以建立完整的店址評估架構。

另一方面，關於展店相關文獻中的研究方法，一般在相關研究上大多集中在展店區域位址使用量化方式來研究出展店重要的變數以及推導出預測的數學公式。不過也有一些學者也提出了一些不同意見，學者傅敏誌（2000）提出人稀地廣區域使用數學公式計算可推導出接近現實的結果，然對於人口密度較高且地理範疇較小的台灣並不適用。張以潔（2011）也提出店址選擇依其目標與資源限制或現實情況而決定。不一定要設立於人口密集或繁華的商圈之處。本研究在統整各學者的不同建議與觀點後發現，國內外皆對展店架構、流程之相關研究為數不多，也無明顯的共識或趨勢。然而於實務界，各家企業皆有展店策略架構與實際資料，因此本研究者將整理與比較學界與實務界之展店架構，並根據兩架構與 F 電信的實際狀況調整出 F 電信所適宜使用的展店架構與流程。

（一）學界研究之提出之展店相關架構

台灣學術界內較具參考性之展店架構始於 2004 年時由盧泊均所提出，因此與近期的相關研究相比，其主要依市場分析做為店點拓展策略的規劃基石，當然其分析架

構也較為單純簡單一些。其研究中所指的市場分析包含了場定位與邏輯分析，而其展店佈點策略的考量因素包含了拓點店數決策、拓點範圍選擇，開店最適條件的制定、商圈設定及拓點型態決策，拓點網路連結規劃...等等。且經濟部所提出支架構，其研究對象乃是以美髮業的連鎖店點為研究樣本，雖非本研究的研究標的，但也是台灣展店策略研究的一個重要里程碑，因此仍有其參考價值，其研究架構如下圖 2-2 所示。

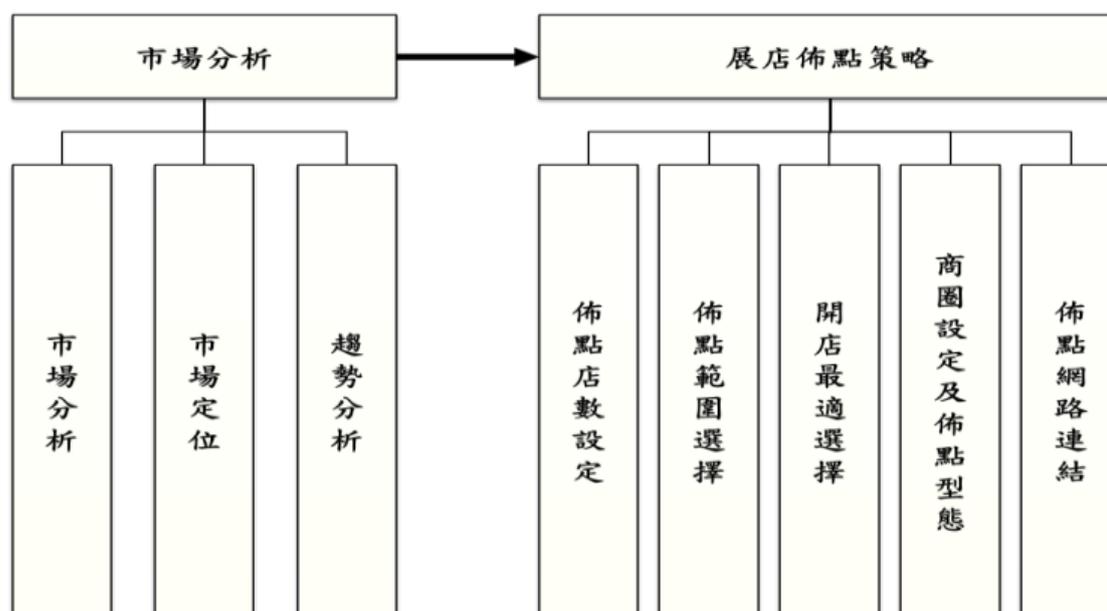


圖 2-2 展店因素圖

資料來源：經濟部（1997）、盧泊均（2004）。

上個段落所述的經濟部發展之展店架構是以市場分析為主要策略規劃的依據，然而國內學者羅美煌（2002）有不同的見解，依其研究建議，認為拓展店點之前，企業須先有整體經營策略，再規畫展店策略與做法，執行此步驟同時也須訂立展店規劃中的營運面以及策略性目標，其策略性目標包含了市場佔有率、營業額、客戶滿意度，如圖 2-3 所示。

另外階段性展店的執行因子可以利用以下因素考量：

1. 展開各影響因素前，須先參考公司的營運策略。
2. 根據以往的營運經驗判斷出影響的因素。
3. 與另外的經營策略目標互相搭配。於展店決策後，即可以透過明確的目標、

方向和決策，並依此進行商店拓展或展店的動作。

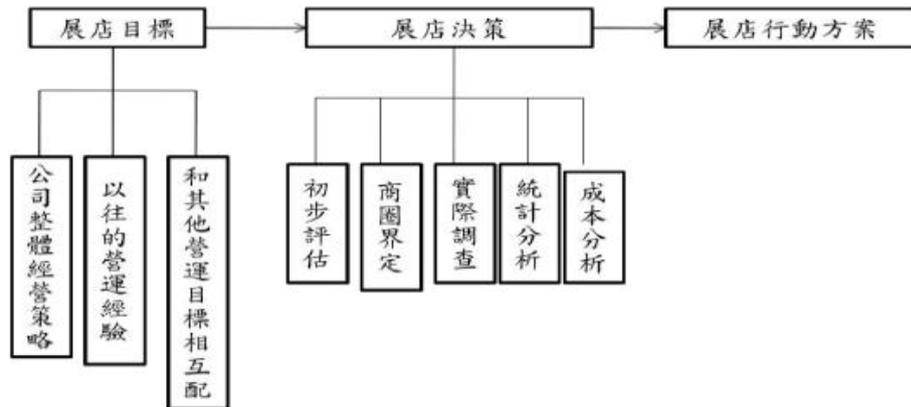


圖 2-3 展店模式圖

資料來源：羅美煌（2002）、盧泊均（2004）。

然而相較上述兩者的建議，學者盧泊均（2004）則有不同的見解，於其研究中強調在產業越來越競爭的狀況下，也必須同時面對國內及來自國外的競爭業者，應先建構並匯整出一套有系統與規劃的展店架構，之後再繼續探討相關的展店策略。並於研究中強調若能藉此獲取經濟利潤，這對保持競爭優勢而言是相當重要的因素。本研究針對盧泊均（2004）對於展店架構所提出的理論與研究分析其理論與電信業在展店上可實際運用的內容架構如下圖 2-4：

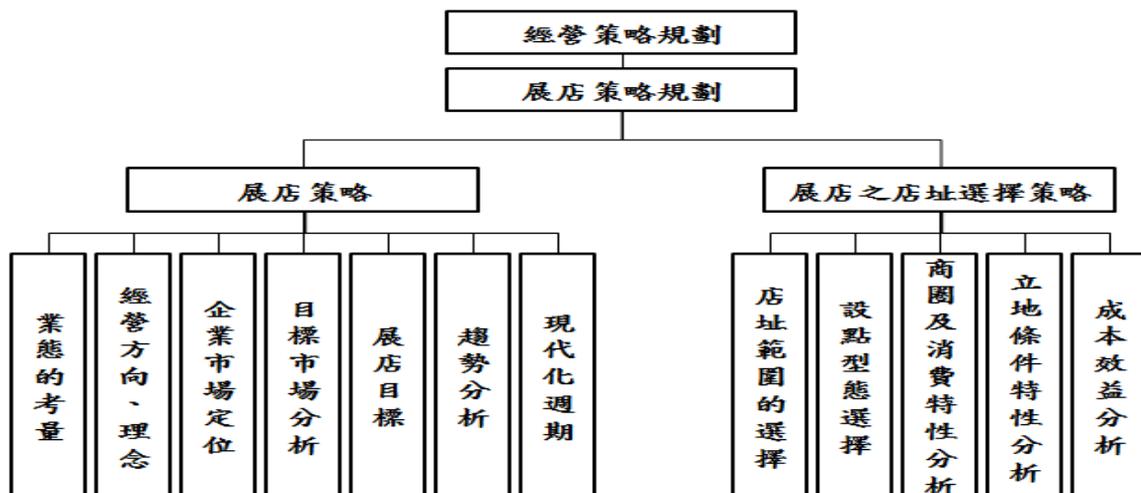


圖 2-4 電信業展店實務分析架構。

資料來源：盧泊均（2004）。

而在討論過展店架構後，盧泊均（2004）針對展店策略與流程，與另一學者傅敏誌（2000）共同提出展店的策略與流程，其內容架構為先進行企業策略分析包括公司經營方向及定位，然後再進行市場調查研究，評估是否適合進行展店。其展店的策略與流程，統整並繪製如下圖 2-5：

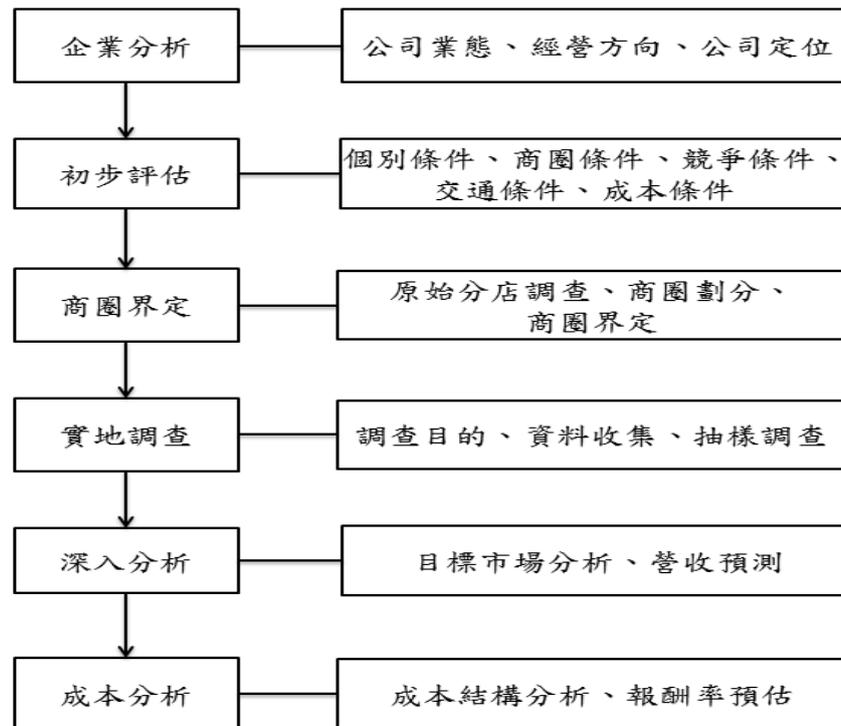


圖 2-5 展店的策略與流程

資料來源：傅敏誌（2000）、盧泊均（2004）。

如上述所討論的學術界的展店相關文獻，本研究發現學術界因無展店上的實務經驗，但其對於市場的分析，策略的擬定等議題研究則研究的較為深入，學術界的展店相關研究多以探討展店架構為主，對於展店流程的討論和研究則著墨的較少，亦可於文獻探討中發現學術界的研究中多針對策略面與架構面討論與研究，較少討論實際執行時需考量的議題與執行的程序。因此於下節中，將引用麥可國際憲政企管顧問公司於展店分析的實際運作中是如何發展初期架構與程序，其提供的理論基礎較為貼近展店的過程。本研究將整合學術界與實務界的觀點，以及透過 F 電信相關展店人員的訪查，建立完整的展店架構。

(二) 實務界展店程序

不論於各種產業或各企業中，因展店的細節可能涉及商業機密的洩漏，因此顯少能夠看見由企業界所發表的與展店相關的研究或討論。即使如此，國內顧問界也會因應各產業或各企業所面臨的現實狀況，整理出較為接近實務上操作的展店架構，如此也不會有涉及洩漏商業機密的疑慮，亦能概略的了解實務界的實際概況。不過，遊顧問公司所整理的研究數量仍不比學術界所闡述與研究的結果來的眾多與完整。而在顧問界的研究中，統整的較為完整的是憲政企管顧問公司（2014）於 2014 年為各企業診斷展店實務中所使用之架構，其展店的架構同時包含了策略面、市場面與實務面，其中策略面所考量的是公司策略布局、市場面係指城市評估、確立商圈、劃分商圈類型與業態、分析商圈內容...等等，而實務面則包含了繪製商圈地圖、蒐集外部環境與商圈調查資料、商圈評估、地址評價...等等。而依其研究所建議之展店實務架構統整如下圖 2-6 所示：

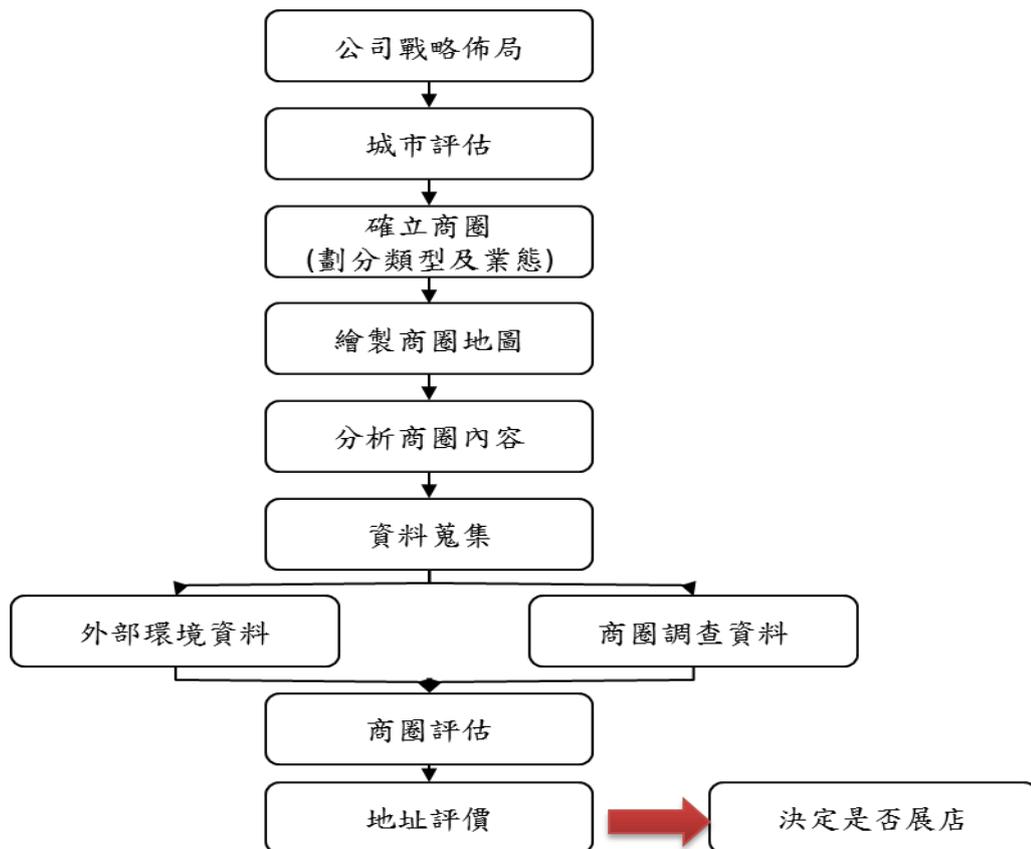


圖 2-6 展店實務架構

資料來源：憲政企管顧問公司（2014）。

上述的研究架構，雖在展店架構中同時考量了策略面、市場面、與實務面的影響，然而也與學術界的研究相同，仍缺乏對展店各工作與流程的執行步驟與做法。而憲政企管顧問公司則逐一定義了各展店細項工作的執行步驟、實際作法與負責人員，其定義之各工作的執行步驟、實際作法與負責人員統整如下表 2-7：

表 2-7 展店執行表

任務名稱	執行步驟	實際作法	負責人員
展店計畫	將計畫區分時間與地點根據拓展時間與地點制定選址計畫；根據選址計畫做好選址、評估的資源配置與安排。	查閱城市統計年鑑、問卷調查。	展店經理
城市資料調查	對當地人口進行收入所得調查，包含地方財政收入、居民所得等地方產業結構調查	調閱城市統計年鑑、問卷調查。 調查行業公會。 實地訪查。 問卷調查。	展店人員
當地行業狀況	對當地行業基本狀況調查如：同類產品銷售額銷售場所以及對手情況地段、租金以及廣到宣傳費用等調查。	當地行業基本狀況調查	展店人員
商圈調查評估	對成熟商圈與新生商圈評估與調查：商圈基本資料調查、商圈租金調查、商圈樓盤種類調查城市中長期規劃調查地形、街道調查商圈客流調查。	商圈基本資料調查包含人口數、人口密度、成長速度以及所得等樓盤結構：不同樓盤類型客源不同。例如：辦公大樓購買力較高、娛樂場所聚客力較高。	展店人員
綜合評估	展店經理根據展店人員所提供之資料做分析，並撰寫綜合評估。	根據評估標準作實際調查與實行，選定展店評估小組呈報上級。	展店經理
確定是否展店	確定是否展店呈報上級呈報資料備案。	確認資料是否無誤呈報上級批審備案。	展店經理

資料來源：憲政企管顧問公司（2014）。

第二節 展店成功因素之探討

成功因素的定義為能夠直接導致一個事件成功的關鍵條件與因素，通常用以探討企業策略與產業特性間的影響關係，最被廣泛應用的即是在結合本身的競爭能力（Competence），以及對應的產業或市場中對於營運成功的重要影響因子（即成功因素），並以這些因子獲得目標制定的績效或是達到企業所制定的其他策略性目標。成功因素也是目前許多探討策略方面的理論基礎，且國內外皆有許多的研究也以此為研究的基礎理論，用以探討企業成功的相關因素或達成目標的重要因素。

一、成功因素的來源

展店成功因素，其概念的應用源自於應用關鍵成功因素（Key Success Factors，簡稱 KSF）於展店的探討中。這個理論起源於於 John R. (1999)，該學者並將其觀念應用於管理及談判的運作；之後也被應用於管理決策的研究上，始於 Barnard 於 1948 年所提之研究上，Barnard (1948) 於其研究中提出所謂的決策分析架構，也就是在分析出成功因素。此外，Daniel (1961) 也在其「管理資訊的危機」研究中提出多數產業都至少具有多項的成功因素，而這些成功因素是透過分析，辨視與抉擇的過程。這些成功因素一般至少有三至六項與產業成功有直接關聯。若一個企業欲獲得成功，或是欲達到公司所制定的目標，則必須在這些要素上有嚴謹的掌握與控制或是能夠獲得卓越的效果。自此之後，成功因素的概念成為資訊系統設計時常被用以參考的重要理論基礎。而日後也慢慢地從資訊系統設計領域擴散至企業管理的領域當中。多數的文獻皆用此討論企業欲獲得成功或達到目標，其主要影響的的成功因素為何。

如上段所述，因 Daniel (1961) 於其研究中「管理資訊的危機」應用成功因素的概念，導致早期的研究文獻多集中於管理資訊系統的領域中，較少於其他領域應用。但近年來策略的研究漸漸受到學術界的重視，也隨著「策略」觀念的興盛，近期學術界也逐漸在研究成功因素時，從「策略管理」的觀點切入與探討，其研究內容幾乎是探討若企業欲獲取成功，其影響的成功因素為何。綜上所述，不管用那種範疇或是那種角度來探討並分析出成功的因子，其概念與目的都是相近的，主要都是先找出其影

響成功的因素，並將焦點放在這些成功因素中，以最有效率的方式達到成功的目的。而本研究發現多數的展店相關研究中亦延續這樣的觀念，先找出其最重要影響展店成功的因素，並將焦點放在這些成功因素中，最後並以最有效率的方式達到展店成功的目的。

二、展店成功因素的相關定義

自從關鍵成功因素被提出討論後，國內外的學術界，相繼有多位學者持續的深入探討成功因素的研究並加以定義，雖在各領域所應用的觀念是一致的，不過在不同的產業領域有不同的應用，因此定義也並不完全相同，因此本研究將整理彙整各文獻與學者所提出之定義，並定義將成功因素應用於展店領域並使其達到產能最大化之研究架構即為展店成功因素。於國外研究的領域，Daniel（1961）首先探討所謂成功因素為一個企業將某些重要的工作經營得特別好因而導致成功的結果。Rockart（1979）也相去不遠，其研究中指出成功因素是找到某些關鍵的領域，若能提升這些部分的績效，也可以直接的提升企業的營運績效。所謂特別領域乃一個企業欲成功時所必須強力經營的領域。若企業欲達到公司設立的目標並能夠持續的成長，必須透過對這些領域中的成功因素加以提升與加強，否則難以達到預期的目標。另外，從 Rockart（1979）的研究中可以發現，成功因素定義並不包含了總體、產業或市場環境等的影響因素，其定義多著墨於企業內部的某些特定領域。此外，本研究發現 Boynton and Zmud（1984）於研究中所提出的成功因素定義已經可以彌補上述 Rockart（1979）研究中定義不足的部分，Boynton and Zmud（1984）認為成功因素是指企業本身想要達到成功的績效，而必須特別加強，設法提升，包含了企業在現有及判斷在未來需要特別關注的營運要件及要素。簡而言之，Boynton and Zmud（1984）的定義除了強調成功因素的重要性之外，較其他文獻僅考量現在的成功因素，其定義更涵蓋了影響未來的成功因素，其目的即是為了使企業的營運與經營更有前瞻性，而此步驟對於策略規劃也有正面的意義與進展，並給予後續研究在應用成功因素於策略管理上另一個不同面向的參考建議。另外，Aaker（1984）則認為企業要維持長期的競爭優勢，必需具備

的條件或因素，這些條件或因素企業若能經營的突出，必是將成功因素經營得出色，也是該企業關鍵競爭能力。Hofer and Schendle（1985）則指出成功因素在企業營運的過程中會直接影響其結果的變數，同時不同的產業則會有不同的影響結果之變數。

關於國內學者的看法，首先探討著名策略管理學者吳思華（1998）的研究，從其研究中的產業與企業面的定義指出，成功因素即是在產業內與競爭者競爭時，為達到成功目的，所必須完善備妥或維持的技術或資產。判斷是否備有競爭力的方法，可藉由分析成功因素與相對的企業的優勢配合之情況判斷，若在成功因素上有圖出或卓越的表現，則企業即具有競爭優勢。國內學者吳青松（1992）對於成功因素的定義是從企業策略與決策面向提出，其認為企業為營運成功所須把握與維持的因子或範圍即為成功因素，也能有效幫助企業制定有效的策略，並依其開始執行程序。黃營杉（1993）對於成功因素的定義則從競爭能力與競爭優勢間的關係而來，他認為該產業中最重要競爭資產或競爭能力，就是這個產業的成功因素，持久地建立競爭優勢的唯一方法即是妥善經營成功策略，否則即使規劃了完善的營運策略，但在成功因素上卻缺乏成效，或無法好好維持，可能無法持久的維持競爭優勢。此外，日本策略學家大前研一（1984）也指出，策略家尋找策略優勢的途徑中，其中之一即為成功因素，首先確認該產業中的成功因素，再將企業資源集中投入成功因素中，就能從中取得競爭優勢，藉此建立企業的競爭優勢。大前研一（1984）在對產業評估成功因素時，其考慮的內容包括產品變化、生產設施及科技、銷售人力、應用工程、原料來源...等等，同時也包含了配銷服務與配銷網路。從上述所整理的文獻可知，各領域討論的成功因素，雖然不同的研究領域和探討角度，或是不同的產業對定義也有差異，但其目的與成功因素的意涵是一致，因此也並不影響其研究精神與觀念，簡言之，無論如何，成功因素指的即是，為了求得競爭優勢與達到成功，所須特別重視的條件與因素。關於各學者對於成功因素的相關定義統整如下表 2-8。

表 2-8 成功因素的定義

Hofer & Schendel (1978)	成功因素是指一些變數，管理當局因應這些變數，透過活動領域與資源展開所作的決策，可使企業發展出有利的地位，並使企業在產業中整體的競爭地位有實質的影響。除此之外這些因素會隨著產業的不同而有所改變。
Rockart (1979)	管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶來組織成功的競爭表現。對任何企業而言，某些主要領域，必須做的對，那麼可確定這個企業在競爭的績效上有成功的表現，此主要領域就是成功因素。
Davis (1979)	企業面臨不確定環境時，所準備因應的一個方向。
Munor & Wheeler (1980)	決定企業或企業中某部門成功的因素，為了成功一定要做好工作。
Thompson & Strickland (1981)	廠商要經營成功必需集中在高度優先且必需做好的工作上。
Martin (1982)	組織為成功必要做好的重要領域。
Dickinson & Ferguson (1982)	成功因素可能是一個事件或環境中的一個變項，但會影響廠商的長期規劃。而成功因素的重要特性條列如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業內部和外部都必須加以確認而慎重處理的因素，因為這些因素會影響企業目標的達成甚至威脅企業的生存。 2. 企業內部和外部必須特別注意的事件或狀況，而這些事件或狀況，對企業而言是有顯著影響的。 3. 成功因素可能是企業內在或外在的因素，其造成的影響可能是正面或反面的。 4. 對於成功因素必須加以特別的注意和熟悉，以避免不愉快的突發狀況或錯失機會。 5. 成功因素可由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而加以確認。
Leidecker & Bruno (1984)	成功因素乃是一些特徵條件和變數，若他們被適當的支持、維護、或管理，可以對某一特定型產業中的公司之成功有重大的影響。另外，成功因素可以是一種特徵，如價格優勢；也可以是一種條件，如資本結構或優勢的顧客組合；或是一種產品結構特徵，如垂直整合。
大前研一 (1984)	透過確認本行業的成功因素，然後把企業的資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中。
Aaker (1988)	企業經營成功必須具備一種競爭技能或資源，亦是產業分析重要產出之一，亦即辨認產業內各策略群組的成功因素。
吳思華 (1998)	在特定產業中，要成功地與人競爭，所具備的競爭技術或資產。
吳青松 (1992)	企業將其經營成功所必須掌握之主要範疇，有助於引導企業制定有效之策略規劃與執行程序。
黃營杉 (1993)	指一門產業最重要的競爭能力或資產，廠商唯有把握住產業之成功因素才能建立持久性競爭優勢。

資料來源：「本研究」。

三、成功因素的特性

在制定成功的策略時首先是在規劃策略前收集大量相關的資料並加以分析。但能在為數眾多的訊息中找出對策略執行有幫助的成功因素並非易事，所以在收集與解讀訊息前，必須先完整掌握成功因素的特性，才能正確篩選出有效的因子。本研究參考 Ferguson and Dickson (1982) 提出的成功因子特性如下：

1. 因為成功因素將會顯著影響企業的目標達成，也可能進一步影響企業的存亡，因此，這是在公司企業內外部都須非常慎重處理的因子，
2. 舉凡對企業有重大影響的某些事件或狀況皆是重要的成功因子，同時也是企業須留意的狀況或事件。
3. 對企業可能造成明顯影響的因子，不論正面或負面影響皆是，且來源常來自內部因子及外部因子。
4. 若企業小心經營這些成功因素，可以降低突發的風險或是造成機會的可能錯失。
5. 確認這些成功因素的方式，可以透過企業各類領域的評估，包括企業經營策略、企業的內外部環境、企業可掌握資源、或是其他。

然而，關於成功因素的特性，各學者皆有不同的見解，本研究發現 Aaker(1984) 所提出在考慮成功因素時需注意之特性，雖與 Ferguson and Dickson (1982) 不相同，卻有互相彌補、相輔相成的效果，因此本研究統整條列如下：

1. 受產業、產品、市場的影響，而會有不同的成功因素。
2. 若沒有瞭解成功因素改變的趨勢，可能會蒙受損失，因此成功因素須考量未來發展的趨勢。
3. 隨產業生命週期之演變，成功因素也會隨之不同。
4. 成功因素會因時間的演進而改變，也會因產業的特性有所不同。
5. 企業都會面臨資源的限制，因此企業管理者只能把資源投注在關鍵的事物上，這些關鍵或特定的事物即是成功因素。

另外本研究參考國內學者林金賢 & 林明宏（2012）之研究，整理成功因素所具有的特性整理如下：

1. 成功因素不會一成不變，隨著時間的變化也會因而改變。
2. 在不同的市場、不同的產業、不同的產品，成功因素也會有所差異。
3. 未來的發展趨勢也會影響成功因素。
4. 企業若未掌握成功因素前就投入產業競爭，可能無法達到目標。
5. 隨產業生命週期的改變，成功因素也隨之變化。
6. 企業資源不宜分散，須集中於成功因素。
7. 企業致力於使成功因素形成策略基礎前，須對其有完整了解。

綜合上述討論之文獻，本研究發現，影響成功因素挑選的變數眾多，在不同的產業及環境會有不同、在不同的時間或空間也會有不同空間不同產生的差異、甚至不同領導者的管理風格或個人特質也會不同。同時於文獻中發現，企業在挑選與確認成功因素時需特別注意不宜過多，因成功因素旨在集中企業資源於重要且對企業期望結果有重大影響的因子，避免過多的成功因素亦是避免分散企業資源，以免事倍功半的狀況發生。另一方面，就企業內部與競爭環境而言，成功因素同時也能偵測企業內部跟競爭對手，並依此來進行策略調整的工具。

四、成功因素的萃取方法

前幾節所描述的都是成功因素的重要性，然而對企業而言，在實務上仍有很多的限制需考量，例如：企業的資源是有局限性的包括人力資源，時間成功，企業資本及其他方面，無法每一項資源都無止盡的投入，且每一項資源對企業而言都是成本的支出，因此資源的配置對於企業能否在有限的資源下達到企業所設定的目標有很大的影響，若能萃取及組合出成功因素及資源的運用，就能極大化資源的效益能，因此如何找尋成功因素是實務上執行時的首要之急，其次，即是需要找出資源投入成功因素的最適組合，如此才能在有限的資源下達到最有效率的效果，因此本節將進一步探討如何應用現有的研究方法萃取重要的成功因素，並於下節中討論如何衡量成功因素的

重要性，最後做為資源投入的依據。

在討論成功因素的衡量方法之前，本研究先介紹如何列出成功因素，依 Rockart (1982) 所述，成功因素的萃取，可以從下列幾個面向來進行，並在萃取後依研究方法來選擇與排序重要的成功因素：

1. 個別產業結構。
2. 環境因素。
3. 突發事件。
4. 競爭策略、產業地位及地理位置。

然而，Rockart (1982) 所提出的成功因素萃取方法則是依產業、目的...等等眾多可能影響的變數而有所不同，因此僅提供研究者一個發想的方向與架構，成功因素的萃取則是要依現實狀況而調整。

在討論萃取成功因素的方法後，本節將接續討論如何選擇與排序成功因素，此部分亦是本節討論的主要目的。Hofer & Schendel (1978) 曾指出，依照下列五個步驟依序進行即可找尋成功因素：

1. 產業的競爭環境與成功因素息息相關。
2. 給予每個成功因素不同的權重，並依其重要程度判定。
3. 對成功因素給予不同的評比，是依其競爭激烈的程度給定。
4. 可依每一個因素的權重計算分數。
5. 優先順序是依每一個因素與實際狀況核對而得的。

相對於 Hofer & Schendel (1978) 提出的循序漸進步驟，Bullen & Rockart 則主張採用相關人員的意見與經驗，並認為透過訪談從各階層的日常工作中找出重要且具影響力的活動。藉由客觀訪談相關部門主管與展店的相關人員，依照管理流程，先確定任務及目標，再根據相關展店人員的需求與過去的經歷提出個人所認知的成功因素，再經由剖析與挑選，找出與目標相關的成功因素，並對其排列順序，用來決定企

業的資訊流通或企業活動的發展，使資源能夠具效率的配置於成功因素中，同時建立指標來衡量實施成效。因 Bullen & Rockart 也主張透過訪談找出成功因素，因此本研究統整秦建文（2002）所提出的訪談法執行步驟如下：

1. 釐清與確定目的：目的在於了解受訪對象的目標、任務、組織...等，並依其回答彙整出目標所需要的成功因素。
2. 行前準備：事先通知受訪者，亦先閱讀相關資料，熟悉受訪者的環境背景，並提供收集而來的參考資料，也演練訪談的過程，最後也須推估可能答案。
3. 正式執行：請受訪者描述其任務與角色前，須簡述成功因素的定義。

相較於上述的研究觀點，何雍慶、黃淑琴（2002）更重視量化研究的重要性，並指出廣為使用的確認成功因素方法有下列幾種：

1. 迴歸分析法。
2. 因素分析法。
3. 德菲法（Delphi）。
4. 分析層級程序法（AHP）。
5. 相關分析法。

另外大前研一（1984）則主張從市場面找出成功因素，包含整個市場的研究與對競爭對手的比較，並且在「策略家的智慧」一書中探討了二種確認成功因素的步驟與定義：

1. 市場剖析法：
 - (1) 透過產品、顧客、市場等構面，把市場剖析成各個區隔。
 - (2) 確認與認清具有策略重要性的區隔市場。
 - (3) 發展區隔市場的市場、顧客與產品策略，之後也須分配執行時的職責。
 - (4) 最後由公司層面來決策資源投入區隔市場的優先次序。

2. 比較法：

大前研一（1984）提出，比較法是比較成功與失敗企業之差別，並挖掘造成此狀況的原因。此外策略家須逐一檢視每一個營運的小環節，從原料取得，原料配送，產品製作，行銷活動，配送銷售以及售後服務...等等，逐一盤視流程才能確保逐一盤點了影響企業的成功因素，。

相較於大前研一（1984）從市場分析層面著手萃取成功因素，著重於策略管理的國內學者司徒達賢（1995）則是認為應從策略與產業的分析層面來找出成功因素，並在策略管理書中曾介紹如何應用策略矩陣。透過策略矩陣在不同構面的分析的六大構面並以策略矩陣的分析，以產業與策略的觀點找出產業成功因素。

大前研一（1984）與司徒達賢（1995）分別從產業與市場面來分析成功因素，事實上，不論從產業或市場面分析，根據企業本身條件、市場的狀況、產業環境的特色...等等，找出成功因素。Leidecker & Bruno（1984）建議成功因素需同時從產業特色、市場狀況與公司本身的條件等三個構面來確認成功因素，Leidecker & Bruno（1984）更進一步提出八種分析方法，即可涵蓋產業特色、市場狀況與公司本身條件等三個構面的思考，本研究將 Leidecker & Bruno（1984）所提的八種成功因素確認方法統整如下表 2-9：

表 2-9 成功因素確認方法

技巧↵	焦點↵	來源↵	優點↵	缺點↵
產業結構分析↵	總體↵ 產業↵	● 多種的產業結構、架構。↵	● 焦點在於產業的架構並使使用者瞭解產業結構與單元間的關係。↵ ● 可以超越產業的結構。↵	● 產業的關鍵成功因素也許並不適用於特定公司。↵
產業/事業專家↵	產業↵ 個體↵	● 產業中的專業財務分析產業中的公司外部人產業中工作的內部人。↵	● 可獲得累積的智慧。↵ ● 可獲得一些客觀資料中。↵	● 無法獲得的主觀資訊缺乏客觀的資料導致實證及驗證上的困難。↵
競爭者分析↵	產業↵ 個體↵	● 幕僚專家。↵ ● 直線經理。↵ ● 內部顧問。↵ ● 外部顧問。↵	● 焦點集中可以提供更詳細的資料。↵ ● 深度分析導致較佳的驗證性。↵	● 在特定方面發展受到限制。↵
產業中領導的分析↵	產業↵ 個體↵	● 幕僚專家。↵ ● 直線經理。↵ ● 內部顧問。↵ ● 外部顧問。↵	● 領導廠商將標準定為產業中第 <u>一</u> ，有助於確認關鍵成功因素。↵	● 對成功的解釋受到限制會限制個別廠商的策略反應及焦點。↵
公司↵的評估↵	個體↵	● 內部幕僚。↵	● 透過各功能掃描有助於關鍵成功因素發展。↵	● 花費時間並且資料有限。↵
暫時/直覺因素↵	個體↵	● 內部幕僚的腦力激盪高階經理的觀察。↵	● 更為主觀且不受功能別限制。↵ ● 可得一些短期關鍵成功因素。↵	● 難以驗證這些短期關鍵成功因素。↵
市場策略對獲利影響的分析 PIMS↵	產業↵ 個體↵	● PIMS 的資料。↵	● 有實證基礎。↵	● 只可運用於特定的公司及產業。↵
環境↵分析↵	總體↵	● 環境掃描。↵ ● 經濟模型。↵ ● 社會及政治顧問服務。↵	● 未來導向。↵ ● 超越公司或產業的總體分析。↵ ● 可與機會、威脅評估聯結。↵	● 應用至產業或公司上會產生困難。↵

資料來源：Leidecker, J. K. and Bruno, A.V. (1984)。

六、成功因素的衡量方法

雖然各國對成功因素的實證或研究非常多，但各篇研究所討論的角度皆不同，衡量成功因素的研究方法亦互異。本研究發現衡量成功因素的研究方法眾多，且包含量化與質化的研究方法，其中常應用於成功因素衡量的質化研究方法為個案研究法與德菲法，而常應用於成功因素衡量的量化研究方法為因素分析法與分析層級法，本研究將逐一探討上述四種研究方法的定義，操作方法、優點與缺點，據以作為本研究在研究方法以及選取影響展店的因子的重要參考，同時選擇出最適合本研究的衡量方法，關於上述四種衡量成功因素的研究方法之定義、操作方法、優點與缺點將分述如下：

(一) 個案研究法

1. 收集成功因素：利用文獻回顧或相關人士訪談，以瞭解研究標的，並進一步找出所有可能影響的成功因素。文獻閱讀範圍包括：
 - (1) 網際網路上的分享資訊。
 - (2) 學術期刊與學術書籍。
 - (3) 國內外的各級學位論文。
 - (4) 相關人士訪談。
2. 歸納整理出成功因素：經由文獻回顧與歸納，或是與相關人士的訪談討論，並依研究的目的與架構，歸納及萃取出影響本研究主題的成功因素。
3. 專家訪談：拜訪業界的專家，針對歸納出的成功因素進行深度訪談，進而對成功因素的內涵有更精確的了解同時也了解產業間不同的特性。
4. 結論的推論：依照成果因素及結果進行說明及推論。

(二) 德菲法 (Delphi Method)

德菲法為 Dalkey 與 Helmer 於 1963 年所提出，透過持續的整理專家的意見而產生群體決策的方式，其主要精髓亦是收斂與統整各專家的意見，然而此方法需特別注意易受意見領袖的效應影響。德菲法的執行程序整理為五個步驟 (秦建文，2002)：

1. 設計問卷：

德非法的問題設計形式並無定論，通常是讓受訪者於兩極的情形間做出一個選擇，也有設計為開放性問題的方式。而訪問的形式也會影響問卷的長度，通常 25 個題目是理想的德菲法設計 (Johnson, 1976)，但也有學者認為應低過 20 題才適合 (Extes & Kuespert, 1976)。在設計完問卷後，為避免有誤，須自行先進行預試、修正用字、確認問題的可行性，最終目的是避免認知差異或是語意不清，令受訪者模糊。

2. 設立專家小組：

德非法中訪問的專家是否適合將會顯著影響研究的成果，因此專家是此方法種最重要的一環，。對於專家小組的人數，目前並無明確的定義，然而 Johnson (1976) 則建議專家人數以 10 人到 15 人之間最為合適，一般在實務上的操作亦是以 10 人左右或是 10 人以上組成小組最為常見。

3. 調查與分析：

德菲法須透過幾個回合問答，直到達一定程度共識，第一輪開始前，須讓專家充分了解調查方式，確認專家們都清楚理解後，透過問卷徵詢意見最後收回整理。第二輪開始，先告知第一輪中結果，再次發放問卷，進行第二輪填寫，依此方式進行，直到意見收斂為止。特別需注意的是，為避免相互受到影響，專家與專家之間不互相討論，避免被他人影響。

4. 回饋意見與交流：

意即每一回合都將上回合的意見彙整並附上。依 Bowden (2006) 觀察回饋的用意如下：

- (1) 分享給多數人知道更多訊息，而不是只有少數人才知道。
- (2) 為改善預測的正確性，也透過資訊的傳佈修正而得。
- (3) 透過理解他人的建議，回饋的方式也能激發其他成員的思考。

5. 達到共識：

當專家之間的意見間隙極小化時亦即此方法停止的時機，此時也就是可以得到一致資訊。

(三) 因素分析法 (Factor Analysis)

因素分析是把相互關聯的變數縮減為數量較少且變數間相互獨立的因素。因為有影響各互為相關變數間之基本因素存在，因此本方法的作用是在找到共同的基本因素。

(四) 分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

Satty 於 1970 年首創了學界一套多準則決策方法，此方法即為分析層級程序法。其決策方法的精髓即是透過彙整專業學者或訪談者的意見後，將其相關的意見與複雜的問題建立起層次分明的分析層級，再根據專家透過問卷回饋的評估結果，而計算各層次的組成元素對上一層次某一元素的優先程度或貢獻程度。時至今日，AHP 已日漸成熟，通常應用於規劃、資源分配、預測及投資組合等方面，皆為學界廣泛的應用與討論。

(五) 相關分析 (Correlation Analysis)

在篩選成功因素時，多內外學者也經常採用相關分析可衡量兩變數間相關程度的指標—相關係數 (correlation coefficient)，相關內容在下節再做詳細說明。

雖然國內外的成功因素分析多應用於企業經營層面，但為達到經營成功，而粹取重要的成功因素，其精神與觀念與 F 電信對於展店的策略規劃是一致的。另外相關分析可直接分析成功因素與產值的相關程度，且本研究將採用相關分析（Correlation Analysis）用以探討電信門市展店之成功因素。

第三節 統計分析

本研究透過相關係數分析，以計算展店因素之權重，進而推論展店因素對於產值之重要度；最後再透過迴歸分析，提出電信門市產值預測模式推導結論與建議，以應用在電信門市展店管理。的基礎理論，用以探討企業成功的相關因素或達成目標的重要因素。因此本節針對相關分析及多元迴歸分析進行探討。

一、相關分析(collelation analysis)

在經濟學中，通常會想探討經濟變數之間的關係。因此會用兩個隨機變數之間的共變數(convariance)和相關係數(correlation)回答。相關分析(collelation analysis)是分析變數間關係的方向與程度大小的統計方法；相關係數是用來顯示隨機變數之間的相關程度之統計指標，相關係數是以兩個隨機變數與各自平均值的離差乘積做為兩個隨機變數之間相關程度的指標，亦即以積差的方法計算出之結果即是相關係數。兩個隨機變數之間的相關係數衡量隨機變數間線性相關的程度。與共變數不同的是，相關係數必定介於-1(負相關)和 1(正相關)之間。其代表兩個隨機變數之關係如下所示：

1. 當 $r>0$ 時，代表兩隨機變數之間呈現正相關；而當 $r<0$ 時，則代表兩隨機變數之間呈現負相關。
2. 當 $|r|=1$ 時，代表兩隨機變數呈現完全的線性相關；而當 $r=0$ 時，則表示兩隨機變數之間並無線性相關。
3. 當 $0<|r|<1$ 時，即代表兩個隨機變數之間存在著一定程度的線性相關，當 $|r|$ 越接近 1 時，則代表兩個隨機變數之間呈現高度相關；當 $|r|$ 越接近 0 時，則代表兩個隨機變數之間呈現低度相關。
4. 當 $0.7\leq|r|<1$ 時，代表高度相關； $0.4\leq|r|<0.7$ 時，代表顯著相關；而當 $|r|<0.4$ 時，則代表低度相關。

依據兩個隨機變數之間不同的相關結果，其配適度檢測即相關係數的平方(R^2)依表應變數的變異性中由自變數所解釋的百分比，亦即所謂的判定係數。線性相關(判定)係數代表兩變數間線性相關關係的統計指標；非線性相關(判定)係數則代表兩

變數間曲線相關數；複相關（判定）係數則代表多元線性相關關係的統計指標。目前最被常用的則是線性相關（判定）係數。

二、迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析是用來分析一個或一個以上自變數與應變數之間的數量關係，以了解當自變數為某一水準或數量時，應變數反應的數量或水準。自變數數量為 1 時稱為簡單迴歸分析(Simple Regression Analysis)；而自變數數量為 2 或大於 2 時則稱為多元迴歸分析(Multiple Regression Analysis)。多元迴歸分析是由 Pearson (1908) 基於線性迴歸的運算方式與基礎所提出的，多元迴歸分析同時具備篩選自變項的功能。

在統計學中，線性迴歸是利用最小平方差異法對一個或多個自變量和應變量之間關係建模的一種迴歸分析。這種函數是一個或多個迴歸係數的參數線性組合。在線性迴歸中，數據使用線性預測函數來建立模型，且未知的模型參數也是通過數據來估計。於學術與產業界中，最被廣泛應用的線性迴歸模型是給定 X 值後，推論出的 Y 條件均值做為 X 的線性函數。線性迴歸是迴歸分析中第一種經過嚴格研究並在實際應用中最廣泛被應用的技術與工具。主要被採用的原因為線性依賴於未知參數的模型比非線性依賴於未知參數的模型更容易擬合，而且產生的估計的統計特性也更貼近現實狀況。線性迴歸分析多數以最小平方差異法來推導，但亦可以其他技術來推算，例如最小絕對誤差迴歸，或是最小化平方損失函數。線性迴歸於現實研究中用途相當廣泛，本研究主要採行的應用範疇如下：

- 一、以預測做為研究的標的，線性迴歸可以用來針對多個自變數的 X 值來發展出一個預測模型。當完成這樣一個模型以後，對於一個新增的 X 值，在沒有給定與它相配對的 Y 情況下，可以用此模型預測產出一個 Y 值。
- 二、設定一個應變數 Y 與數個自變數 X_1, \dots, X_p ，這些自變數與應變數 Y 的相關程度不一，線性迴歸分析同時亦可用來量化應變數 Y 與各個自變數 X_1, \dots, X_p 之間相關性的強度，亦可評估出與應變數 Y 不相關的自變數為何。

綜合上述文獻回顧，本研究參考國內外展店的評估因素及架構，然後透過研究分析出展店的主要因素；最後透過相關係數分析，以計算展店因素之權重，進而推論展店因素對於產值之重要度；最後再透過迴歸分析，提出電信門市產值預測模式推導結論與建議，以應用在電信門市展店管理。

第參章 研究方法

本章節首先是論述本研究的觀念架構，說明本研究的概念內容，再來則是針對研究變項加以定義，並對資料蒐集的项目予以說明。

第一節 研究架構

透過文獻回顧發現，成功因素是各行各業探討展店成功因素時常使用的理論架構，透過成功因素可清楚定義展店相關因素的來源、構面，並透過其他研究成功因素的研究方法萃取出成功因子，以達到簡化與精準化展店預測模型的目的。

然而，研究成功因素的分析方法中，一般有相關分析法、個案研究法、因素分析法、德菲法等，大多採用相關分析法，也有部份使用因素分析法，使用該法一般是在樣本數較多且容易進行抽樣問卷分析，另外一些研究使用個案研究、AHP 法或德菲法等。運用相關分析來萃取影響成功的那些共同基本因素，利用相關分析亦可找出各店型間共同的影響因子，可客觀的簡化店型的分類；另外，為達到企業展店的資源投入最佳化，相關分析可進一步了解各區隔市場展店的共同基本因素。

因此，本研究以 F 電信業者 85 家直營門市為例，以成功因素的篩選為理論架構，利用展店選址相關文獻與 F 電信之展店地點審查單篩選出店址選擇因素，並應用相關分析（Correlation Analysis），藉以計算相關係數（Correlation coefficient）來了解各門市店址選擇因素的優劣權重，再導入多元迴歸分析（Multiple Regression Analysis）建構預測店點產值的模型，最後再驗證該模型之準確度，比較建立預測模型前後之差異。本研究使用之研究架構亦如圖 3-1 所示：

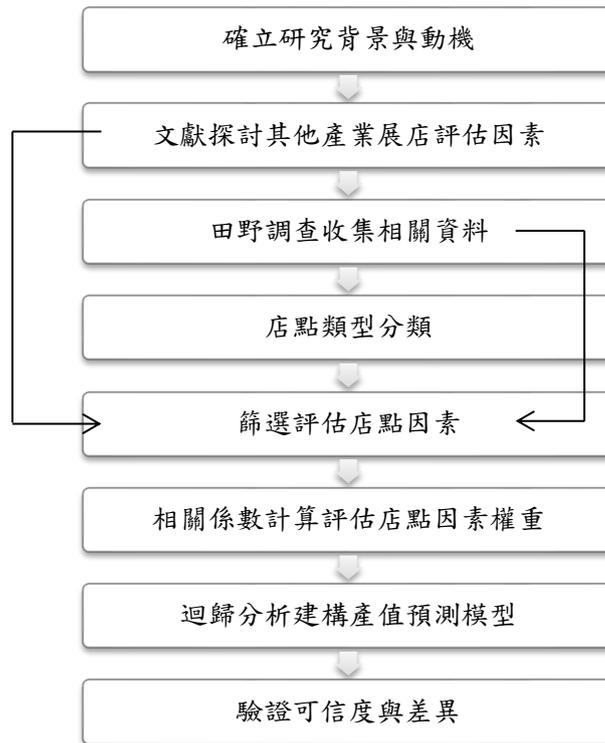


圖 3-1 研究架構圖
資料來源：「本研究」。

第二節 研究對象

本研究乃使用個案研究方法進行，對於研究對象，係選擇國內知名之 F 電信業。個案研究對象的選擇條件為下列四點：

- 一、電信業者。
- 二、備有直營門市。
- 三、有在展店。
- 四、有門市發展策略。

上述條件一、條件二將有助於研究有效性的提升，而條件三、條件四則是用來加強本研究之主題『電信門市店址選擇因素與產值預測』的深入性，在以上四項選擇條件下，最後選擇了 F 電信，進行田野調查，以發掘相關的議題。

第三節 田野調查研究方法

在「策略家的智慧」(The Mind of the Strategist)一書中，大前研一(1984)使用市場剖析法來確認成功因素，其執行步驟敘述如下：

1. 區隔市場:把市場以產品及顧客(市場)加以切割成區隔的市場。各個市場各以不同的產品或客群加以區隔。
2. 確認市場:確認及鎖定那個區隔的市場為策略的目標市。
3. 資源分配:在不同的市場區隔發展不同的產品與經營策略，最後由公司在資源分配中決定區隔市場資源分配的先後順序，再進行職責分配。

於大前研一(1984)提出的市場剖析法架構，本研究將利用田野調查法確認各區隔市場的用戶屬性、選址重點與各區隔市場的分類與定義。本研究訪查店家包含北中南三個區域，共85家門市。收集資料的方法包含：

1. 實地訪查環境。
2. google map 勘察環境。
3. 相關展店人員訪談。
4. F 電信展店店點評估表。
5. F 電信展店標準作業流程。

為了讓受訪者暢所欲言，能讓問卷調查的內容有結構性，針對核心問題來回答，以避免在問卷調查的過程有漫無目的或隱匿的情形產生，本研究是以半結構式的問卷調查大綱為主軸來進行問卷調查程序與內容。調查的流程為，首先將確認研究問題、樣本、個案訪談的時間，次第在開始編製訪談問卷，然後再確認樣本，最後開始進行個案研究。在進行個案訪談時，為提升回答有效性，在個案訪談表內，會保證絕不對外公開其相關資料，接下來在個案訪談表回收上，並設法掌控整個填寫個案訪談表對象的回收方式，在回收的過程中，以不干擾受訪者的環境下進行，針對個案訪談表所提的問題來做有效性、開放性的回答。

透過前述之訪查工具發現，電信門市不同店點的來客屬性亦不同，依各地區業務經理與展店相關人員之主觀分類與判斷可區分各種不同類型的店型，並無明確的針對店點與商圈的分類作清楚的定義與分類；另外，F 電信的展店評估表中將所有店型的商圈皆區分了主要商圈與次要商圈，而主要商圈與次要商圈的分類，共把店點區分為十六類店型，例如：同一店點主商圈為商圈型，次要圈為住商混合型...等共十六種組合。鑒於該電信的展店評估表的店點分類並無客觀的標準與規則，以及店點的類型過多，難以逐一討論發展產值預測模型，本研究將透過相關分析，將影響因子雷同的店點歸為同一類店型，依其計算結果區分為商圈型與住商混合型，並將兩者店點之定義與顧客屬性，整理如表 3-1 及 3-2，並明確分述如下：

商圈型店點：定義為平均人潮數量高於平均車潮數量 0.5 倍以上，且門市為不利停車的店點。此類店點多位於繁榮的商圈內。人潮性店點的來客多為走路行人居多，且多為非目的性的逛街客。

住商混合型店點：定義為平均人潮數量低於平均車潮數量 0.5 倍以下，或是平均車潮數量高於平均人潮數量，亦或是不達上述條件但停車便利的店點。此類店點多位於住商混合區或是繁榮商圈的外圍。住商混合型店點的來客涵蓋走路的行人與開車/騎車族，且多為目的性的來客。

表 3-1 客戶屬性與選址重點

店點類型	客戶屬性	選址重點
商圈型	<ul style="list-style-type: none"> ● 非目的客。 ● 目標客群為商圈的消費群。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 吸引商圈消費族群進店消費。
住商混合型	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的客。 ● 目標客群為周邊住戶與過路客。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提高附近住戶對店點的印象。

資料來源：「本研究」。

表 3-2 店點分類定義

店點類型		商圈型	住商混合型
定義	來店方式	● 走路。	● 開車/騎車/走路。
	人/車潮比例	● 人潮高於車潮 0.5 倍以上。	● 人潮低於車潮 0.5 倍以上。
	停車便利度	● 無法店邊臨停。	● 可店邊臨停。
	商圈位置	● 位於商圈內。 ● (不包含商圈周邊)。	● 非商圈區域。 ● 或位於商圈周邊。
	範例	● 台北東區店(東區商圈)。 ● 台北文林店(士林夜市商圈)。	● 台中一中店(一中夜市周邊)。 ● 三重自強店(住商混合區)。

資料來源：「本研究」。

另外，為了解 F 電信評估店點時考量之構面，本研究匯整該公司現行之展店地點審查單，將該公司展店考量因素彙整如下：

1. 立地環境簡述：包含主要商圈類型、次要商圈類型、周邊集客點（包含食衣住行等連鎖商店或聚集客效應之設施）、競爭調查（包含周邊同為 F 電信通路之門市家數、競業家數與傳統通訊行）。
2. 店面明顯度：包含店面面寬、是否為三角窗、可否懸掛帆布招、可否懸掛招牌架等等。
3. 交通便利度：包含店點路寬、店點方位（商圈路段陽面或陰面）、停車便利度等等。
4. 人/車潮調查：包含平日/假日，上午/下午之人/車潮數量。
5. 租賃條件：包含每月租金總額、營業面積、總承租面積、押金、免租期、租約期間、租金調幅、仲介公司與仲介費等等。
6. 預估產值：包含營運 9 個月後之門號數/帳單數、Breakeven 目標、EBIT 目標、營運 12 個月後之門號數等等。

另外，隨著 F 電信發展大數據分析的技術日趨成熟，並考量電信業用戶的使用行為會影響其購買決策，因此用戶對電信服務的使用行為與網路強度，也將加入此研究範疇。

第肆章 研究結果分析

透過第三章本研究所制定之研究架構進行分析及研究，同時依據相關文獻資訊之探討再加上 F 電信之展店地點評估表，研擬出電信業者的門市展店位址選擇選所進行的評估準則，進而進行相關係數之計算與分析權重，最後以迴歸分析推導出研究結果。

在本章第一節中本研究將於門市選址評估因素中建立層級架構，第二節則敘述門市選址評估因素與實際產值之相關分析，第三節則建構產值預估模型與準確度分析，第四節針對產值預估模型的成效作探討。

第一節 建立門市選址評估因素層級

依展店相關文獻、F 電信展店地點審查表、與相關展店人員訪談結果皆顯示，店點選擇主要分為商圈評估因素與店點選擇因素兩大類，其中商圈評估因素又可分為商圈消費人口條件與商圈競爭狀況；而店點選擇因素又可分為店點的周邊環境與店面的能見度。

本研究依文獻探討、F 電信展店評估表與相關展店人員訪談之結果，將影響店址選擇因素歸納為兩大構面與四大條件：

構面一、店點選擇：可區分為店點環境與店面能見度兩大條件。

1. 店點附近的環境條件：如，車潮、人潮、停車便利度...等等都納入店點環境構面。
2. 店面能見度：係指店面本身的能見度條件，如：店點的面寬、是否為三角窗、是否有帆布招...等等。

構面二、商圈評估：可區分為消費人口與競爭環境兩大條件。

1. 消費人口是指店點所屬區域的消費人口屬性，如：人口數、F 電信市占率、當地消費人口對於電信商品的消費金額...等等。

2. 競爭環境是指於該店點附近競業的分布狀況，如：競業門市的家數、3C通路或其他相關通路的家數、是否有群聚效應...等等。

F 電信選址評估因素的層級及架構整理如下圖 4-1 所列，本研究並統整、敘述各因素之定義如表 4-1 所示，另外依本研究田野調查發現，商圈型店點與住商混合型店點的顧客屬性不同，因此本研究將對兩類店點分別估算評估因素之權重與產值預測模型。

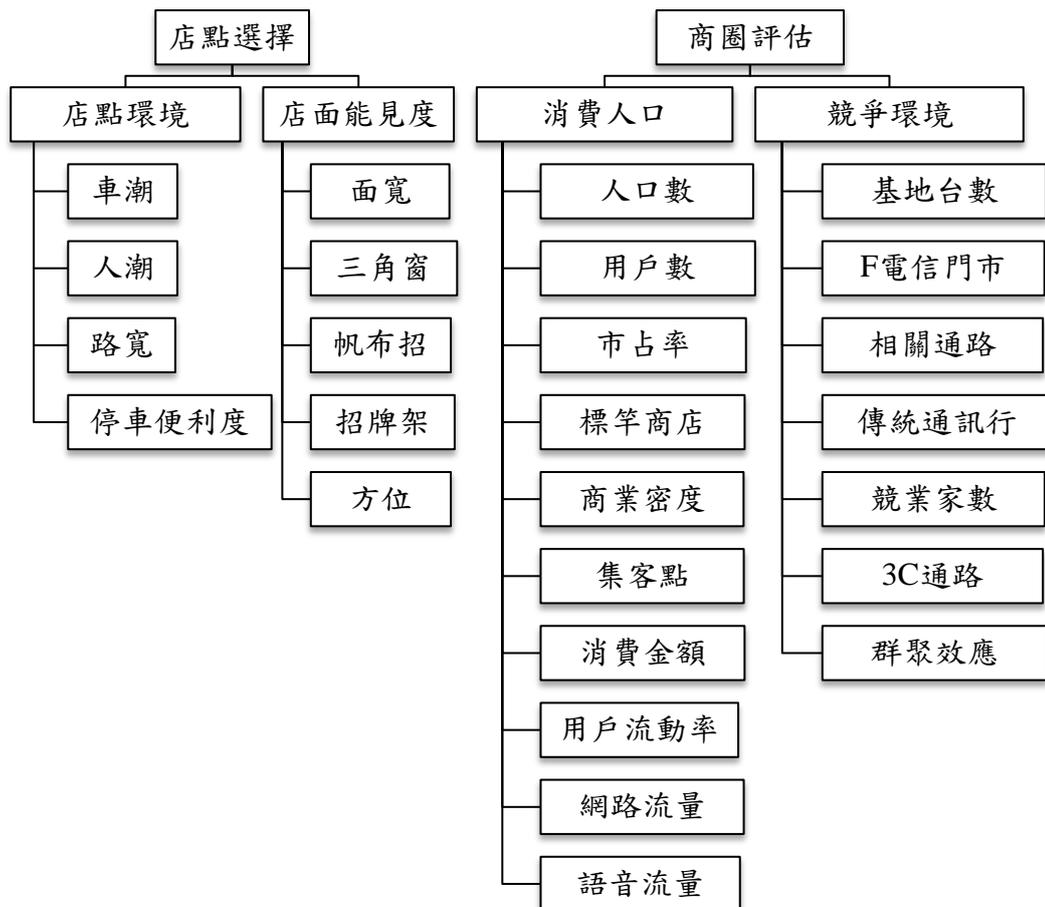


圖 4-1 門市選址評估因素層級架構
資料來源：「本研究」。

表 4-1 門市選址評估因素定義

構面	條件	因素	定義
店點選擇因素	店點環境條件	● 車潮。	● 店點於尖離峰時段平均車流數。
		● 人潮。	● 店點於尖離峰時段平均人流數。
		● 路寬。	● 店點門口的道路路寬。
		● 停車便利度。	● 店點附近是否有停車格或停車場。
	店面能見度條件	● 面寬。	● 店點的店面面寬。
		● 三角窗。	● 店點是否位於三角窗位置。
		● 帆布招。	● 店點是否有帆布招，及其尺寸。
		● 招牌架。	● 店點是否有招牌架，及其尺寸。
商圈評估因素	消費人口條件	● 人口數。	● 店點所在地區的人口數。
		● 用戶數。	● 店點所在地區的 F 電信用戶數。
		● 市占率。	● 店點所在地區的 F 電信市占率。
		● 標竿商店。	● 店點所在地區的其他行業標竿商店家數。
		● 商業密度。	● 店點所在地的商店家數與密度。
		● 集客點。	● 店點附近的交通、公共設施等客點數目。
		● 通訊消費金額。	● 店點附近居民的通訊產品的平均消費金額。
		● 用戶流動率	● 此商圈用戶的電信服務流動率
		● 用戶網路流量	● 此商圈 F 電信用戶的網路流量
	● 用戶語音流量	● 此商圈 F 電信用戶的語音流量	
	競爭環境條件	● F 電信基地台數	● 此商圈 F 電信的基地台數量
		● F 電信門市。	● 店點附近 F 電信的直營與加盟門市家數。
		● 相關通路。	● 店點附近 F 電信關係企業門市家數。
		● 傳統通訊行。	● 店點附近傳統通訊行家數。
● 競業家數。		● 店點附近 F 電信的競爭業者門市家數。	
● 其他同類門市。		● 店點附近同類型門市家數（如 3C 通路）。	
● 群聚效應。	● 店點附近是否有電信門市聚集現象。		

資料來源：「本研究」。

第二節 門市選址評估因素相關分析

確認門市選址評估因素層級架構與評估因素後，本研究將研究樣本之 85 家門市實際產值與各評估因素做關聯性分析，其中商圈型店點為 19 家，住商混合型店點為 66 家，商圈型店點進行相關分析後其結果如表 4-2 所列，住商混合型店點之分析結果則列於表 4-3。依相關係數之定義，相關係數絕對值高於 0.4 則有顯著相關。

本研究挑選出有顯著相關之因素作為產值預估模型之影響變數，商圈型店點中有顯著影響的因素為人潮數量、店點面寬、商圈用戶數、商圈內標竿商店、商圈內商業密度、用戶網路流量、傳統通訊行家數與競業家數等等，其顯著影響之因素集中於商圈評估構面中的消費人口與競爭環境。在住商混合型店點中有顯著影響的因素為人潮數量、店面面寬、用戶網路流量與集客點，其顯著影響之因素集中於店點選擇構面。

表 4-2 商圈型店點選址評估因素相關分析

評估構面	評估條件	評估因素	相關係數
店點選擇	店點環境	車潮	0.15
		人潮	0.45
		路寬	0.18
		停車便利度	0.02
	店面能見度	面寬	0.52
		三角窗	0.13
		帆布招	0.12
		招牌架	0.02
		方位	0.00
商圈評估	消費人口	人口數	0.13
		用戶數	0.43
		市占率	0.40
		標竿商店	0.66
		商業密度	0.63
		集客點	0.19
		消費金額	0.18
		用戶流動率	0.03
		用戶網路流量	0.55
		用戶語音流量	0.10
	競爭環境	F 電信基地台數	0.11
		F 電信門市	0.17
		相關通路	0.16
		傳統通訊行	0.58
		競業家數	0.41
		其他同類型門市	0.08
		群聚效應	0.12

資料來源：「本研究」。

表 4-3 住商混合型店點選址評估因素相關分析

評估構面	評估條件	評估因素	相關係數
店點選擇	店點環境	車潮	0.02
		人潮	0.60
		路寬	0.17
		停車便利度	0.14
	店面能見度	面寬	0.58
		三角窗	0.19
		帆布招	0.15
		招牌架	0.14
		方位	0.01
商圈評估	消費人口	人口數	0.01
		用戶數	0.03
		市占率	0.03
		標竿商店	0.03
		商業密度	0.06
		集客點	0.44
		消費金額	0.01
		用戶流動率	0.03
		用戶網路流量	0.58
		用戶語音流量	0.08
		競爭環境	F 電信基地台數
	F 電信門市		0.03
	相關通路		0.07
	傳統通訊行		0.01
	競業家數		0.02
	其他同類型門市		0.00
		群聚效應	0.00

資料來源：「本研究」。

第三節 建構產值預估模型

計算出各評估因素之相關係數後，本研究挑選出有顯著相關之因素為模型自變數，且鑒於指標類型的不同，以及其與產值的關係調整導入模型的方式，本研究統整指標類型，與產值關係以及導入產值預估模型的方式，如下表 4-4 所示。當中發現在高度相關因子中，有部分因子對產值有直接正相關影響，如：人潮、車潮、面寬...等，對產值有直接正向影響，將直接作為量性指標，代入預測模型中；而高相關指標中另有部分因子是超過一定門檻才對產值有正向影響，如：正三角窗對產值有直接正向影響，若為巷口三角窗則無顯著影響，此類指標本研究定義為質性指標，超過一定標準才作為預測模型加分項。

另外一種為只對特殊旗艦店有影響的質性指標，如：裝潢與是否位於商圈中心等等，則是視為只對旗艦店加分的質性指標；另外關於低相關指標的部分，經與 F 電信展店相關人員討論發現，競業家數雖為低相關的因子，但是否為重要因子則視競業的店點是否優於 F 電信，若 F 電信的店點位址優於競業則視為質性指標的加分項目，除此之外，其餘的低相關指標皆不列入店點預測模型內。

表 4-4 指標類型與產值的關聯性

展店因素		與產值之關聯性	指標類型	加入產值預測方式
低相關	<ul style="list-style-type: none"> ● 通訊產品消費金額、F 電信相關企業...等等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相關性低，加入模型會影響準確性，但仍是重要參考資料。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不列入產值預測模型。 	
高相關	<ul style="list-style-type: none"> ● 人潮、面寬...等等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 對產值影響與指標成正比。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 量性指標。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 為量性指標，直接代入產值預測模型。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 裝潢、商圈中心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本研究發現，若為特殊裝潢店家或位於商業中心店家，其產值遠高於預測結果，因此將此兩條件作為特殊旗艦店的加分項。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 質性指標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 為質性指標，若為特殊旗艦店則為模型加分項。

資料來源：「本研究」。

本研究發現依原迴歸公式所得之結果，雖 P 值小於 0.05 達顯著水準，但判定係數僅能解釋 40% 以及 42% 的變異量，若依其並以其相關係數作為自變數權重導入迴歸分析建構出產值預測模型，此調整版迴歸模型不僅小於 0.01，可達到顯著相關的結果，且判定係數明顯升高，模型的解釋力明顯提升，因此本研究將利用調整版迴歸模型建構產值預測模型。兩者的迴歸分析結果比較摘要於表 4-5，另外本研究將傳統的商圈型店點與住商混合型店點之迴歸分布則列於圖 4-2 & 圖 4-3 所示。依研究結果顯示，商圈型與住商混合型店點的 P 值皆小於 0.01，達顯著相關。至於相關判定係數 R 平方之數據，兩者分別能解釋 58% 與 62% 的變異量。

表 4-5 產值預估迴歸模型之研究摘要

		P-值	判定 係數R ²	迴歸方程式
商圈型 店點	原版迴歸 模型	0.047	0.4023	$Y=0.18X_1+0.03X_2+0.052X_3+0.021X_4+0.025X_5$ $+0.031X_6+0.015X_7+0.003X_8+45.6$ (X ₁ =人潮; X ₂ =面寬; X ₃ =用戶數; X ₄ =標竿商店; X ₅ =商業密度; X ₆ =用戶網路流量; X ₇ =傳統通訊 行; X ₈ =競業家數)
	調整版迴 歸模型	0.0099	0.5858	$Y=0.0111*(0.45X_1+0.52X_2+0.43X_3+0.66X_4+0.63X_5$ $+0.55X_6+0.58X_7+0.41X_8)+50.6$
住商混合 型店點	原版迴歸 模型	0.043	0.4243	$Y=0.02X_1+0.01X_2+0.031X_3+0.022X_4+31.3$ (X ₁ =人潮; X ₂ =面寬; X ₃ =集客點; X ₄ =用戶網路流量;)
	調整版迴 歸模型	0.0007	0.6298	$Y=0.0042*(0.6X_1+0.58X_2+0.44X_3+0.58X_4)+44.4$

資料來源：「本研究」。

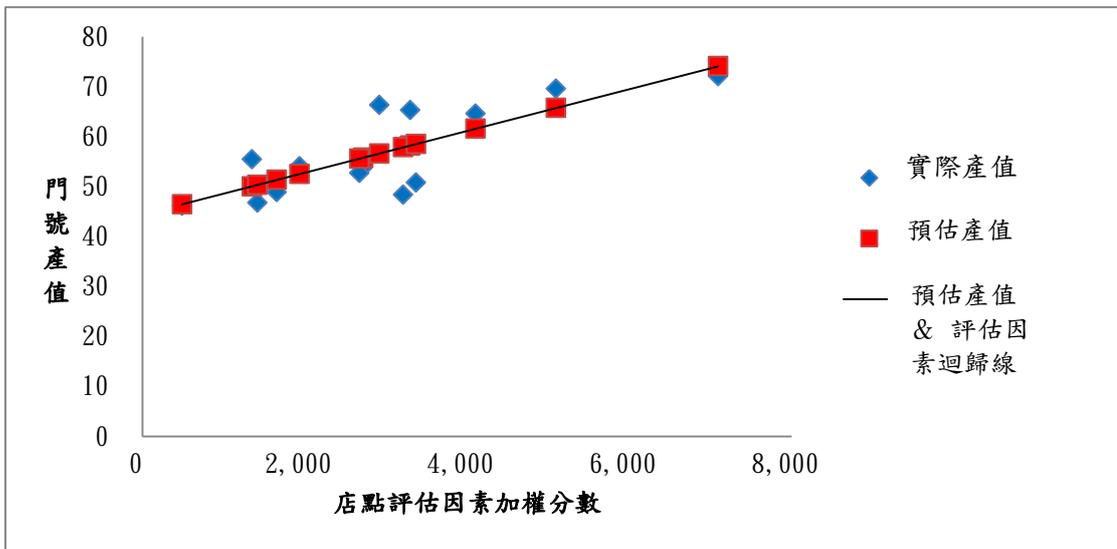


圖 4-2 商圈型店點產值預估模型之迴歸分佈

資料來源：「本研究」。

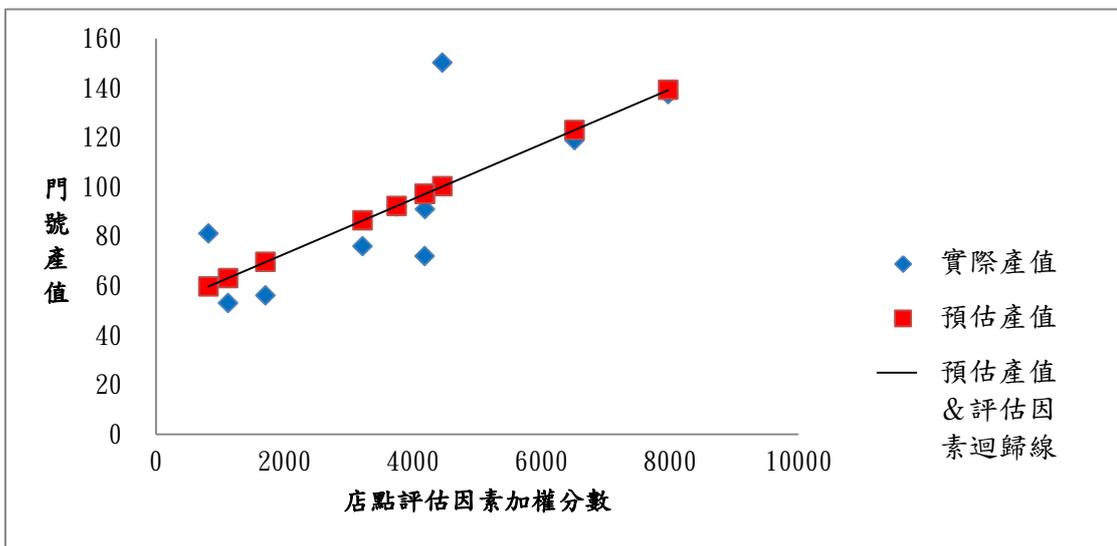


圖 4-3 住商混合型店點產值預估模型之迴歸分佈

資料來源：「本研究」。

第四節 產值預估模型之成效分析

F 電信原展店的預估模型中，是以展店區域的業務經理與展店相關人員以主觀與經驗判斷展店後的預估產值，並以此數據評估投入的資金與是否要進行投資，其評估的過程較為主觀，並且投資的金額短期無法回收，對 F 電信的企業營運有相當大的影響。

本研究利用上述研究結果比較原展店相關人員主觀預測的產值（本研究稱為舊版預估門號數）與本研究計算之客觀預測產值（本研究稱為新版預估門號數），並將其比較的結果分數於下圖 4-4、圖 4-5 與下表 4-6 所示。

依據其差異分析顯示，商圈型店點原預估產值整體平均差異率為 33%，本研究之預估產值整體平均差異率為 10%；而住商混合型店點原預估產值整體平均差異率為 49%，本研究之預估產值整體平均差異率為 14%。簡而言之，依商圈型店點之預測，本研究模型可以比主觀預測提升 3.3 倍之準確率，而住商混合型店點則可提升 3.5 倍之準確率。

表 4-6 店點實際與預估產值差異分析

店點類型		商圈型	住商混合型
店點家數		19	66
平均門號數		87	64
平均預估門號數	舊版 (F 電信預估)	113	87
	原版迴歸模型	93	72
	調整版迴歸模型	85	64
平均預測差	舊版 (F 電信預估)	29	27
	原版迴歸模型	12	9
	調整版迴歸模型	9	4
預測誤差率	舊版 (F 電信預估)	33%	49%
	原版迴歸模型	18%	20%
	調整版迴歸模型	10%	14%
準確率提升比率	原版迴歸模型	1.8 倍	2.4 倍
	調整版迴歸模型	3.3 倍	3.5 倍

資料來源：「本研究」。

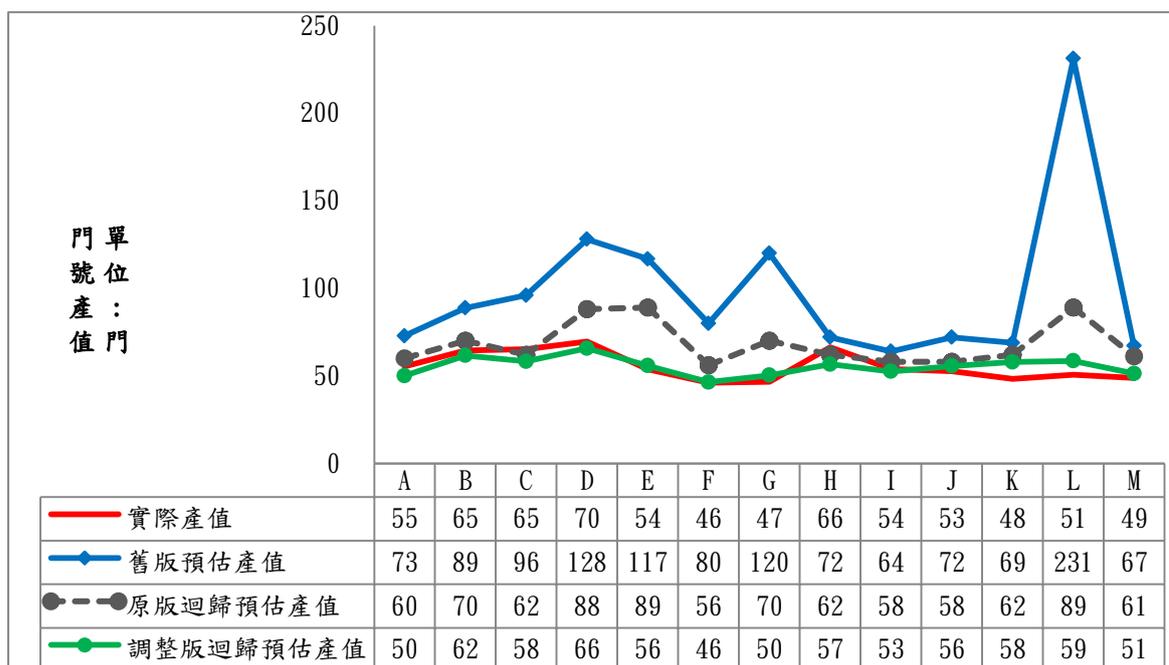


圖 4-4 住商混合型店點之新舊版產值預估比較圖

資料來源：「本研究」。

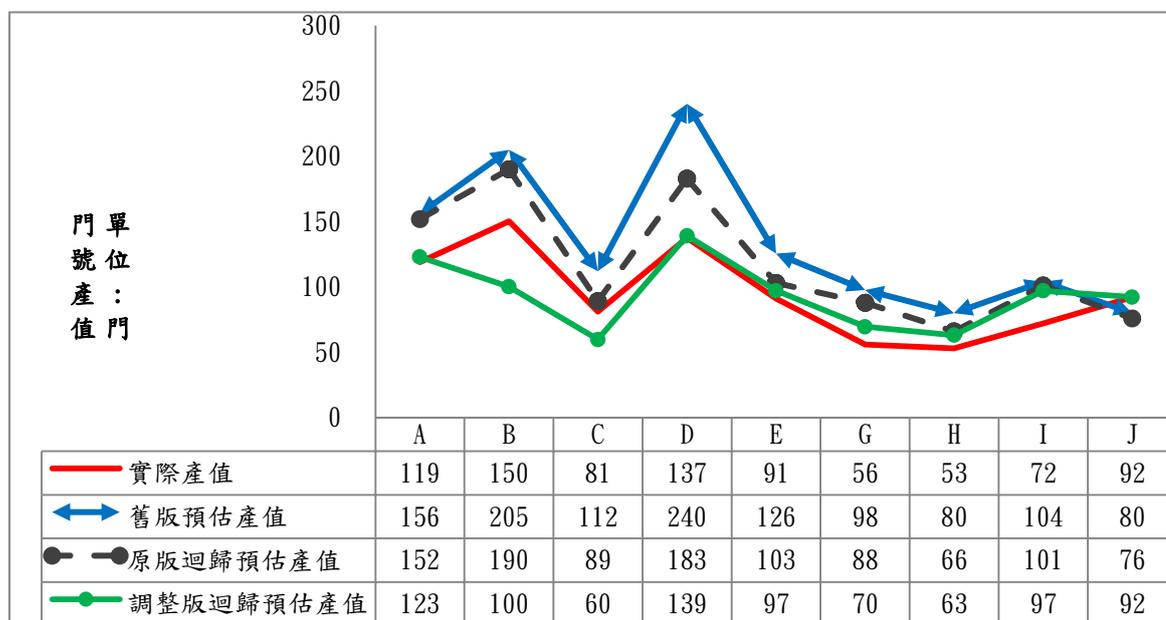


圖 4-5 商圈型店點之新舊版產值預估比較圖

資料來源：「本研究」。

第五章 結論與建議

本章分成四個部分，第一節根據本研究理論與研究結果，說明本研究的重要結論。第二節舉出本研究之貢獻，並就重要結論提出建議，以供實務上應用的參考。第三節說明研究的限制，最後第四節提出對於未來研究建議。

第一節 研究結論

本研究運用相關係數分析與複迴歸分析探討電信業門市店點評估因素，旨在於透過預測模型判斷店點之產值，增加投資評估之準確性，降低因評估錯誤造成損失的機率。根據本研究流程，在經過文獻探討、個案訪談與資料整理分析及命題的推論後，獲得四點主要結論，說明如下。

依田野調查結果：

結論一、本研究發現店點評估模型，可用顧客來店方式與目的不同而有不同的影響因子，如商圈內顧客多為非目的型顧客，非商圈內顧客多為目的型，其店點可依人潮/車潮比例與停車便利度定義；若人潮高於車潮 0.5 倍以上，且停車不便利之店點為商圈型店點。

結論二、商圈型店點設立旨在吸引非目的型顧客，顧客多是過路行人；若人潮高於車潮 0.5 倍以下，或是平均車潮數量高於平均人潮數量，亦或是不達上述條件但停車便利的店點，通常位於商圈外圍或非商圈地帶，此類為住商混合型店點，店點設立旨在吸引目的型顧客，顧客包含過路行人與騎車/開車族。

依相關性分析挑選具顯著影響之因子：

結論三、商圈型店點之顯著影響因子集中於商圈評估構面，其影響因素為人潮數量、店面寬、商圈用戶數、商圈標竿商店、商圈商業密度、傳統通訊行家數、競業家數與用戶網路流量。

結論四、車潮/混合性店點之顯著影響因子集中於店點構面，其影響因素為人潮數量、店點面寬、周遭集客點與用戶網路流量。

本研究運用相關係數分析與複迴歸分析，來探討電信業門市店點評估因素，在本研究所建構之預測模型，達 95% 顯著水準之檢定，且預測與實際結果達顯著相關。

第二節 研究貢獻

本研究主要貢獻在於電信門市店址選擇因素與產值預測，而所指之電信門市店址選擇因素與產值預測，基於本研究範圍定義主要是指『電信門市展店選擇因素與產值預測』，且探討的內容主要是電信門市展店策略。針對本研究之貢獻，有理論及實務上的貢獻及意涵，分述如下。

一、理論上的貢獻與意涵

本研究所提出的電信門市店址選擇因素與產值預測之研究架構，是整合了門市展店策略導入電信業與成功管理理論發展而成。就門市展店理論而言，本研究結果擴充了門市展店的應用範圍，尤其是有關電信業展店的應用。目前為止，門市展店策略還是大多以『零售通路』為中心，強調的是商圈評估及店址選擇等等，而將門市展店策略以『電信業』為研究標的，並不多見。

本研究結果在以『門市展店』為中心應用架構上，加上了『產值預測模型』為中心的應用概念，並以電信業為研究標的，除為門市展店策略理論提供一個新方向，也驗證除零售通路『門市展店』策略外，電信業也可以同時應用『門市展店』及『產值預測』策略。

本研究透過個案研究方法獲得重要的證據，認為顧客來店方式與目的不同而有不同的影響因子，而在商圈外圍或非商圈地帶，店點設立旨在吸引目的型顧客。此外，本研究的成果，也可以為電信業展店策略，建立一個參考模式。

二、實務上的貢獻與意涵

一般企業或組織展店主要是為了增加產值，本研究運用相關係數分析與複迴歸分析，探討出電信業門市店點評估因素，在本研究所建構之預測模型，達 95% 顯著水準之檢定，且預測與實際結果達顯著相關。

本研究結果顯示商圈型店點（商圈型）與非商圈型店點（住商混合型）的顧客屬性與店點考量完全不同。商圈型店點著重於商圈的集客能力，非商圈型店點則著重於店點的環境與能見度。本研究之結果可提供相關業者做為日後展店策略之參考方向。

第三節 研究限制

本研究提出是針對電信門市店址選擇因素與產值預測，以及在電信業者展店策略提出研究觀察的結果與看法，在學術與實務上具有一定參考價值。然而在個案研究方法，雖然力求訪談的內容能夠全面及周延，但仍然存在若干研究限制如下。

- 一、本研究訪談的對象，僅為展店成員或為專案成員之一，但訪談的結果仍可能失之主觀，對於其他展店成員或專案成員的看法，無法加以驗證。
- 二、本研究對個案所做應用成效之衡量，係依受訪者親自回答或是所提供之次級資料來評比，是以服務提供者的角度認知到提升應用的成效，因此實際情形之客觀性較為薄弱。
- 三、本研究主要是以電信業展店之研究個案，但現行電信業競爭激烈，對於所採取的發展策略，均列為最高機密，對於個案所提供的展店策略，可能因機密性，而不是最完整或是最新的。
- 四、在訪談中，對於個案在展店的實際作法，可能因部分個案內部文件不全而無法詳述，或者訪談時間有限，使得個案有關的研究證據略微不足。

第四節 對未來研究之建議

本研究針對研究的結論，特別提出幾點建議，以做為未來研究者進行相關理論研究或更深入的研究時，可能進行的研究方向。

- 一、本研究探討電信門市店址選擇因素與產值預測是以受訪者親自回答或是所提供之次級資料來評比，是屬於服務提供者所認知的應用成效。未來可以由商圈附近居民訪查方面著手，使得研究資料更具客觀性，更可進一步完成商圈居民行為調查，以更精確找出電信門市店址選擇因素與產值預測可以為電信業帶來之真正的績效。
- 二、可以進行多個個案之電信門市店址選擇因素與產值預測，進行研究分析比較與觀察。研究與觀察重點應包括：
電信門市店址選擇因素與產值預測之差異比較以及效益分析，並透過既有的資訊系統管理架構或工具，找出電信門市展店過程中合適的評量指標與影響因素，以做為電信業門市展店之參考。
- 三、本研究為提高模型準確度僅篩選顯著相關因子，然現實狀況中須考量之因子不限於本研究之結果。因此本研究建議未來之研究方向可著重於如何依不同店點設立降低預測殘差的彈性評量方式。
- 四、為簡化研究流程，本研究假設各影響因子間相互獨立不影響，然現實生活中，各因素可能有相互影響之效應。因此本研究建議未來之研究方向可加入相互影響之程度做為權重計算方式，更能反映現實狀況。

參考文獻

一、中文文獻

(一) 書籍

1. 大前研一 (民 73)。黃宏義譯。策略家的智慧。台北，長河出版社。沈泰全、朱士英 (民 96)。圖解商圈行銷。台北，早安財經。
2. 司徒達賢 (民 84)。策略管理。台北：遠流出版公司。
3. 李孟熹 (民 84)。連鎖開業、加盟實戰技術。台北，群泰企業管理公司叢書。
4. 吳思華 (民 87)。策略九說：策略思考的本質。台北市，臉譜文化出版。
5. 林正修、徐村和 (民 99)。商店經營管理與成功典範分析：商店經營必備寶典。台北，漢湘文化事業股份有限公司。
6. 何慶雍 (民 89)。實用行銷管理。台北：華泰書局。
7. Schermerhorn, John R. (陳靜怡譯) (民 88)。管理學。台北：台灣西書出版社。
8. 許英傑 (民 96)。流通經營管理。台北，前程出版社。
9. 黃營杉 (民 82)。企業政策。第四版，台北：國立空大出版。

(二) 期刊

1. 何雍慶、黃淑琴 (2002)。從交換理論與對偶觀點探索商業友誼結構。中華管理評論，5(4)，5-54。
2. 吳青松 (1992)。台灣資訊電子關鍵成功因素之探討。管理科學學報，第十卷第一期。
3. 郭德賓、周泰華、杜富燕 (2000)。服務業顧客滿意評量方法之重新檢驗。臺大管理論叢，1 (11)。
4. 曾光華 (2007)。〈零售、批發、物流〉//《行銷學：探索原理與體驗實務》，第十二章。
5. 楊舜慧、溫肇東、項為新、陳東賢 (2010)。王品餐飲集團成長發展的研究：創業過程的研究取向。科技管理學刊，第十五卷第三期 99 年 9 月。

(三) 學位論文

1. 王智民 (2000)。零售業經濟特性與店址選擇關係之研究。國立逢甲大學土地管理學系碩士論文，未出版，台中市。
2. 王啟光 (1999)。生技製藥產業關鍵成功因素之研究。私立淡江大學管科系研究所碩士論文，未出版，新北市。
3. 邱文鎮 (2001)。策略聯盟類型、關鍵成功因素與競合關係之研究－資源基礎觀點。國立中原大學企業管理研究所，未出版，桃園市。
4. 林美淑 (2000)。連鎖業展店店數評估模式之研究。私立中原大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園市。

5. 林金賢 & 林明宏 (2012)。連鎖藥局關鍵成功因素之探討。國立中興大學高階經理人碩士論文，未出版，台中市。
6. 許進福 (2001)。高科技產業建構知識管理系統關鍵成功因素之研究。國立中原大學企業管理研究所論文，未出版，桃園市。
7. 秦建文 (2002)。咖啡連鎖店關鍵成功因素之研究。私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，新北市。
8. 郭佩雯 (2004)。連鎖藥局關鍵成功因素的探討。國立台灣大學醫務管理研究所未出版碩士論文，未出版，台北市。
9. 張以潔 (2011)。開店創業店址選擇-以大直里實踐大學商圈為例。私立德明財經科技大學經貿運籌管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
10. 傅敏誌 (2000)。連鎖體系店址選擇之架建立與個案分析。私立淡江大學管理科學學系，未出版，新北市。
11. 廖千慧 (2006)。零售連鎖業店址選擇因素之研究-以連鎖超級市場為例。私立中國技術學院建築研究所碩士論文，未出版，台北市。
12. 楊莉玟 (2011)。連鎖藥局展店關鍵因素之研究-以NB連鎖藥局為例。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文，未出版，高雄市。
13. 陳南州 (1998)。台灣西藥經營成功關鍵因素之探討。國立中興大學企管研究所碩士論文，未出版，台中市。
14. 盧淑惠 (2003)。台灣連鎖藥局成長策略與關鍵成功因素之關聯性研究。國立中原大學企業研究所碩士論文，未出版，桃園市。
15. 盧泊均 (2004)。連鎖店的展店策略架構之研究-以服飾業為例。私立朝陽科技大學碩士論文，未出版，台中市。
16. 羅力仁 (2002)。連鎖便利商店店址選擇評估模式之研究-運用模糊AHP法。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
17. 羅美煌 (2003)。連鎖業展店協同作業關鍵因素之研究。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
18. 龔榮茂 (2003)。藥局服務行銷策略之研究。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

(四) 網路

1. 陳欣柏。http://www.credit.com.tw/creditonline/cfcontent/industrial。(檢索時間 2015/12/01)。
2. 經濟部統計處。http://2k3dmz2.moea.gov.tw/gnweb/PublicService/wFrmMain.aspx。(檢索時間 2015/11/01)。
3. MBA 智庫百科。http://wiki.mbalib.com/zh-tw。(檢索時間 2015/11/15)。
4. NCC 國家通訊傳播委員會 (2013)。http://www.ncc.gov.tw/。(檢索時間 2015/11/15)。
5. IEK 產業情報網。http://ieknet.iek.org.tw/index.jsp。(檢索時間 2015/11/15)。

6. 憲政管理顧問公司。

<http://opendata.ecnow.tw/companies/%E6%86%B2%E6%94%BF%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%AE%A1%E7%90%86%E9%A1%A7%E5%95%8F%E6%9C%89%E9%99%90%E5%85%AC%E5%8F%B8>。(檢索時間 2015/11/15)。

二、英文部分

(一) 書籍

1. Ansoff, H. I. (1979) . *Strategic Management, London: Macmillan.*
2. Charles Darwin, (1868) . *The Variation of Animals and Plants under Domestication.*
3. Martin, Jeannie (2000) . *Translated Space/translated Identity: Landscapes of Chinese Food in a Sydney Street*。第五屆中國飲食文化學術研討會論文集，台北。
4. Robert S. Pindyck & Daniel L. Rubinfeld, (1998) . *Econometric Models and Economic Forecasts.*
5. Thompson, A. & A. J. Strickland (1997) . *Strategy and Policy: Concept and Cases, Texas: Business Publications, Inc.*

(二) 期刊

1. Berman, B., & Evans, J. R (2001) . *Retail management: A strategic approach, (8th ed.)* .
2. Dalkey, N. & Helmer, O. (1963). *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts.* Management Science, 9(3).
3. Kenneth, R. Andrews (1971) . *The concept of Corporate Strategy, McGraw Hill.*
4. Mason, J. B., Mayer, M. L., & Ezell, H. F. (1991) . *Retailing (4th Ed.)* , Homewood, IL: Richard D. Irwin.
5. Stern, L. W., & El-Ansary, A. I.(1988). *Marketing Channels, (3rd Ed.)* . N.J.: Prentice Hall Inc.

(三) 科技與研究報告

1. Boynton (1984) . Chesapeake Bay anoxia: origin, development and significance. *Science*, 223, 22-27.
2. Berman, B. (1999) . A global patent solution comes into view.
3. Bowden, R. (2006). Feedback forecasting games: An overview. *Journal of Forecasting*, 8(2), 117-127.
4. Bruno, A. & J. Leidecker. (1984) . Identifying and using critical success factors. *In: Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
5. Belton, V. and A. E. Gear (1983) . On a Shortcoming of Satty's Method of Analytic Hierarchies. *Omega*, Vol. 11, No.3, 227-230.
6. Belton, V. and A. E. Gear (1985) . The Legitimacy of RankReversal—A Comment. *Omega*, Vol.13, No.3, 227-230.

7. Berman, B. & Evans, J.R., (1995) . Retail Management: A Strategic Approach (6th Ed.) ,
NJ: Prentice-Hall International, London.
8. Cohen, J., Cohen P., West, S.G., & Aiken, (2003) . L.S. Applied multiple
regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, *NJ: Lawrence
Erlbaum Associates.*
9. Carman, James M. and P. Kenneth (1973) . Marketing Principles and Methods, *Richard D.
Irwin Inc.,7th ed.*
10. Davidson, W. R. and A. F. Doody (1966) . Retailing Management, 3rd ed., *N.Y.: The Ronald
Press.*
11. Draper, N.R. and Smith, H. (1998) . Applied Regression Analysis. *Wiley Series in
Probability and Statistics.*
12. Dickinson, R., and C.R., Ferguson, (1982). Critical Success Factor for Directors in the
Eighties, *Business Horizons, May-June*, 14-18.
13. David Freedman, Robert Pisani, Roger Purves. (1998) . Statistics, Norton & Company.
14. Galton, Francis, (1886) . Regression Towards Mediocrity in Hereditary Stature. *Journal of
the Anthropological Institute.*
15. Hofer, C. W. & Schendel, D. E. (1978) . Strategic Formulation : Analytical Concepts,
Minnesota West Publishing, pp75-76.
16. Huff, David L. (1964) . Defining and Estimating a Trading Area, *Journal of Marketing*,
34-38.
17. Huff, David L, (1964). Defining and Estimating a Trading Area, *Journal of Marketing. Vol.
28 Issue 3*, p34-38. 5p
18. Johnson Harry G., (1976) . Panama as a Regional Financial Center: A Preliminary Analysis
of Development Contribution, *Economic Development and Cultural Change, Vol.24(2)*,
261-286.
19. Johns, N., & Gyimóthy, S., (2002) . Mythologies of a theme park: An icon of modern
family life. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (4) , 320-331.
20. John F. Rockart, (1979) . Comments on the Critical Success Factors Method for Obtaining
Management Information Requirements. *MIS Quarterly, Vol. 3, No. 3*, September 1979, pp.
57-58.
21. K. and J. Simmons, (1990) . The Retail nvironment,*Routledge, Chapman and Hall,Inc.*
22. Kotler, P., (1997) . Marketing Management , *Prentice-Hall, Inc*
23. Levy M. and Weitz, B. A., (2001) . Retailing Management 4th ed, *N. Y.:
Irwin/McGraw-Hill.*
24. Levy, M. and B. A. Weitz,(2001). Retailing Management, 4thed., *N.Y.: Irwin/McGraw-Hill.*
25. Levy, M. & Weitz, B.,(1998). Retailing Management (3rd Ed.), *Irwin/McGraw Hill, Burr
Ridg, IL.*
26. Manhiem, M. L. and F. Fall, (1967) . Abstract Representation of Goals: A Method for

Making Decisions in Complex Problems, *New York: Academy of Sciences-American Society of Mechanical Engineerin.*

27. Munro, M. C. and B. R. Wheeler (1980). Planning, Critical Success Factors, and Management Information Requirements, *MIS Quarterly*, 4:4, 27–39.
28. Mason, J. B. and M. L. Mayer and H. F. Ezell, (1991) . Retailing, " 4th ed. , *Mass. :Richard D. Irwin.*
29. N. F. Mott, and E. A. Davis, (1979) . Electronic processes in non-crystalline materials 2nd Edition (Oxford Univ. Press).
30. Sparks, L (1990) . Spatial-Structural Relationships In Retail Corporate Growth: A Case-Study of Kwik Save Group P.L.C., *The Service Industries Journal*. 10 (1) , 25-83.

(四) 網路

1. 美國行銷協會 (American Marketing Association ; AMA , 1998) 。
<http://www.ama-assn.org/ama> 。 (Search Time2015/12/01)