

東海大學企業管理學系

碩士論文

線上與虛實整合廠商經營模式之動態分
析-以流行服飾產業為例

**Exploring the Growth Dynamics of
“Click-and-Mortar”and“Online”Firms**

指導教授：曾雅彩 博士

研究生：林儒君 撰

中華民國一〇六年一月

東海大學企業管理學系碩士班

林儒君 君所撰碩士論文：

虛實整合廠商經營模式之動態分析-以流行服飾產業為例

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員 汪維揚 (汪維揚)

陳加屏 (陳加屏)

指導教授 曾雅彩 (曾雅彩)

系主任 黃延聰 (黃延聰)

中 華 民 國 1 0 6 年 0 1 月 1 3 日

謝誌

首先，以此論文獻給我的父母，感謝你們堅持要我進修碩士學位，讓我能夠鼓起勇氣走進東海企研所的學術殿堂，更一直作為我堅強有力的後盾，讓我能安心徜徉在學術知識之中。回顧過去兩年半的日子裡，最要感謝我的指導教授曾雅彩老師。第一次學習到系統動力學，我心想：「就是這個了」，這門方法就是能讓我看到企業發生的問題，能夠實際應用在實務上的理論，是我在研究所的兩年半裡，得到的最大禮物。謝謝雅彩老師，在我怠惰、迷失方向、不知道研究方向的時候，像一盞明燈一樣的在前面指引我，亦師亦友的陪伴帶領我。

這份論文的完成，更要感謝兩家個案公司的負責人及受訪者 Mark、Spinle 及張小姐，謝謝你們接受訪問、耐心且具體的回答我所有的問題。更在訪問結束過後，持續與我聯絡，線上回答我又多了好幾倍的問題，讓我了解實際經營狀態。感謝東海企研的同學們，在上課壓力很大的過程裡，還跟你們一起度過很鬧、很吵的兩年，真的真的很開心。謝謝我所有的好友，在我低落、沮喪、人生歷經重大變化，甚至是想放棄的時候，有你們聽我講心事、有你們支持著我。還有我的同事們，在最後兩個月論文衝刺的時候，你們幫我分擔很多工作上的事情，讓我能專心完成這份研究。

最後，我想對所有愛我的以及我愛的家人、朋友、同學、同事說：「沒有你們我真的辦不到，謝謝你們！我愛你們！」

林儒君謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國一〇六年一月

中文摘要

由於網際網路的便利與普及性，全球電子商務市場規模持續快速成長當中，網際網路的出現更讓企業的競爭從實體延伸到網路。過去研究指出虛實整合是未來必要的發展趨勢，可以滿足現有經營模式的不足，為廠商與消費者帶來更多利益，使企業更具有競爭力。但從廠商獲利的實際資料上可以發現，虛實整合廠商虧損率高且未必能夠獲利，表示過去虛實整合帶來的優點未必能反映在實際營運績效上，而營運績效上的虧損也未必證明虛實整合為不成功的經營模式，過去研究仍無法解釋虛實整合成敗的原因。鑒於上述，本研究針對虛實整合經營模式與純虛擬經營模式進行研究，並以流行服飾產業廠商為例進行個案研究與深度訪談，並以系統動力學建立個案成長動態環路，了解個案成長歷程、政策與影響。

研究結果發現，由純虛擬廠商欲轉型成虛實整合廠商時，需從整體商業模式考量，轉型雖然能夠帶來利益，卻需要付出更多成本，並不是所有企業都適合。轉型的成敗關鍵，在於拓展的新市場的效率，當實體市場運轉速度慢於原有虛擬市場，會產生實體侵蝕網路顧客市場、限制網路市場發展的現象。進一步分析發現，在虛擬轉實體的案例中，實體店面的店鋪位置影響店面的曝光率與新增顧客人流數量，是影響虛實整合經營模式的成敗關鍵因素。本研究提出政策建議，企業須同時考量線上與實體通路的資源投入與實際收入，設置「總公司資源分配目標比例」，防止通路之間掠奪資源，達到資源有效分配。

關鍵字：虛實整合、流行服飾產業、系統動力學、回饋觀點

Abstract

Due to the convenience and popularity of the Internet, the size of the global e-commerce market is still growing rapidly. The invention of the Internet allows enterprises compete with one another from physical to virtual. Past research studies have pointed out that Click-and-Mortar is the future trend of development. Click-and-Mortar can not only meet the deficiencies of the existing business model, but also brings more benefits to manufacturers and consumers and makes enterprises more competitive. However, past studies could not explain the success or failure of Click-and-Mortar neither. This research aims to study the relationship between Click-and-Mortar and online firms. We conduct case study and in-depth interviews on fashion industry manufacturers, and apply the system dynamics model to establish the case dynamic loop in order to help us understand the growth, policy and the impact of the case. The results show that the overall business model needs to be considered before an offline firm transforming itself into a Click-and-Mortar firm. The success of a business model transformation depends on the efficiency of expanding the new market. When the offline market is running slower than the original online market, the development of online market will be limited and invaded by offline market. After further analysis, we found that the location of an offline store will affect the exposure rate and customer flow of the store, which is the key factor of the success of a Click-and-Mortar firm. To avoid competition between offline market and online market, enterprises are suggested to consider resource input and operating income between online store and offline store by setting the "corporate resource allocation target ratio.

Keywords: Click-and-Mortar, Fashion industry, System Dynamics, Feedback perspective

目錄

| | |
|---------------------------|-----------|
| 謝誌..... | |
| 中文摘要..... | i |
| Abstract..... | ii |
| 目錄..... | iii |
| 表目錄..... | v |
| 圖目錄..... | vi |
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 第一節 研究背景與動機..... | 1 |
| 第二節 研究目的..... | 4 |
| 第三節 研究流程..... | 5 |
| 第二章 文獻探討..... | 6 |
| 第一節 電子商務與線上消費者行為..... | 6 |
| 第二節 多通路與虛實整合經營模式相關研究..... | 10 |
| 第三節 流行服飾產業的經營與管理..... | 14 |
| 第三章 研究方法..... | 21 |
| 第一節 研究設計..... | 21 |
| 第二節 研究方法..... | 23 |
| 第三節 個案介紹..... | 29 |

| | |
|---------------------------|------------|
| 第四章 個案成長動態之分析..... | 44 |
| 第一節 個案一 - S 公司 | 44 |
| 第二節 個案二 - P 公司韓國潮流館 | 65 |
| 第三節 個案綜合比較分析..... | 75 |
| 第五章 結論..... | 92 |
| 第一節 研究結果..... | 92 |
| 第二節 研究貢獻..... | 93 |
| 第三節 研究限制與未來發展..... | 94 |
| 參考文獻..... | 95 |
| 附錄..... | 103 |



表目錄

| | |
|----------------------------|----|
| 表 2-1 購買決策之影響因素 | 7 |
| 表 3-1 研究個案之基本資料 | 29 |
| 表 3-2 S 公司基本簡介 | 30 |
| 表 3-3 S 公司商品價格分佈數量 | 32 |
| 表 3-4 P 公司基本簡介 | 38 |
| 表 3-5 P 公司商品價格分佈數量 | 41 |
| 表 3-1 個案綜合比較分析表-S 公司 | 76 |
| 表 3-2 個案綜合比較分析表-P 公司 | 82 |



圖目錄

| | |
|--------------------------------------|----|
| 圖 1-1 2014 年不同商店類型獲利情形佔比 | 2 |
| 圖 1-2 研究流程 | 5 |
| 圖 2-1 虛實整合經營模式利益模型 | 12 |
| 圖 2-2 ZARA 營運流程與核心能力 | 15 |
| 圖 2-3 2002-2015 年全球服飾與鞋類市場規模變化 | 17 |
| 圖 2-4 多通路功能重要性調查 | 18 |
| 圖 3-1 線流圖 | 24 |
| 圖 3-2 積量率量與關係之線流圖 | 25 |
| 圖 3-3 正回饋關係 | 26 |
| 圖 3-4 負回饋關係 | 26 |
| 圖 3-5 正回饋環 | 26 |
| 圖 3-6 負回饋環 | 27 |
| 圖 3-7 Sterman 建模程序 | 28 |
| 圖 3-8 S 公司供應鏈 | 31 |
| 圖 3-9 S 公司商品價格區間 | 32 |
| 圖 3-10 S 公司活動數與貼文數量 | 34 |
| 圖 3-11 S 公司歷年代理品牌數量 | 36 |
| 圖 3-12 S 公司業績成長曲線 | 36 |
| 圖 3-13 S 公司粉絲團人數 | 37 |
| 圖 3-14 P 公司供應鏈 | 39 |
| 圖 3-15 P 公司商品價格區間 | 41 |
| 圖 3-16 P 公司歷年合作供應商數 | 43 |
| 圖 3-17 P 公司業績成長曲線 | 43 |
| 圖 4-1 S 公司基本顧客流 | 45 |

| | | |
|--------|------------------------|----|
| 圖 4-2 | S 公司初期社群粉絲成長..... | 46 |
| 圖 4-3 | S 公司初期成長策略-品牌曝光..... | 47 |
| 圖 4-4 | S 公司初期成長策略-供應商數..... | 48 |
| 圖 4-5 | S 公司發展歷程之業績曲線..... | 49 |
| 圖 4-6 | S 公司代理品牌數量..... | 49 |
| 圖 4-7 | S 公司總工作量擴張..... | 51 |
| 圖 4-8 | S 公司網路商店營運擴充行動..... | 52 |
| 圖 4-9 | S 公司顧客滿意度負面影響..... | 53 |
| 圖 4-10 | S 公司網路營運資源成長(一)..... | 54 |
| 圖 4-11 | S 公司網路營運資源成長(二)..... | 56 |
| 圖 4-12 | S 公司員工工作量增加..... | 58 |
| 圖 4-13 | S 公司實體營運資源成長..... | 59 |
| 圖 4-14 | S 公司實體顧客營收成長策略與影響..... | 61 |
| 圖 4-15 | S 公司虛實整合綜效..... | 63 |
| 圖 4-16 | P 公司個案成長歷程之系統圖..... | 65 |
| 圖 4-17 | P 公司基礎顧客流..... | 66 |
| 圖 4-18 | 擴增供應鏈資源行動之環路..... | 67 |
| 圖 4-19 | 擴增銷售通路行動之環路..... | 68 |
| 圖 4-20 | 網路行銷行動成長環路..... | 69 |
| 圖 4-21 | 採購經驗成長環路..... | 70 |
| 圖 4-22 | 顧客滿意度成長環路..... | 71 |
| 圖 4-23 | 銷售部人力調節環路..... | 72 |
| 圖 4-24 | 營運成本調節環路..... | 73 |
| 圖 4-25 | 營收利潤成長負環..... | 74 |
| 圖 4-26 | S 公司成長動態結構..... | 75 |

| | |
|----------------------------|----|
| 圖 4-27 S 公司虛實顧客移轉..... | 80 |
| 圖 4-28 P 公司成長動態結構..... | 82 |
| 圖 4-29 S 公司網路通路時期成長結構..... | 85 |
| 圖 4-30 S 公司虛實侵略環路..... | 87 |
| 圖 4-31 S 公司政策設計..... | 89 |



第一章緒論

第一節研究背景與動機

2014 年全球零售電子商務市場規模約為 1.672 兆美元，2015 年全球市場規模預估將達到 2.046 兆美元，其中台灣電子商務市場產值約 1 兆零 69 億元新台幣(資策會，2015)。根據創市際 ARO/MMX 的觀察，2013 年上半年台灣網購市場達到率平均為 88%，零售業則仍然是網購主力，到達率為 85.3%。表示台灣能買到及能販售的商品很多，接近飽和點(創市際，2013)。2013 年行政院研考會數位落差調查顯示，62.7% 的網路族曾採用網路購買商品，也有 16.7% 成為網路賣家，74.5% 的網路族習慣使用網路進行商品資訊與價格查詢(行政院研考會，2013)。電子商務市場蓬勃發展，為消費者購物行為帶來了改變。台灣有 34% 的消費者在最終購買行為時，會使用智慧型手機做輔助，為全球最高；台灣有 69% 的消費者會在最終購買前到網路比價、蒐集資料、找優惠，同時也會親自到線下的實體店面瀏覽及議價，台灣人購物前同時於線上線下進行資料搜索的比例居全球之冠(GS1，2015 秋季刊)。根據 2014 全球消費購物調查顯示，75% 消費者習慣依賴三種以上科技媒體，例如網頁、行動裝置、社群媒介、電視等，來滿足其購物習性與需要(GS1，2015 秋季刊)。網際網路的出現將企業的競爭從傳統的實體經營模式，延伸到了網路，比起純虛擬或純實體的企業，虛實整合經營模式讓企業更具優勢(林東清，2013)。

過去研究將虛實通路的整合形式分成兩大類：第一類是虛擬網路介入實體通路；第二類是實體企業介入虛擬通路(張鴻南，2004)。Steinfeld(2002)提出健全的虛實整合經營模式，具有降低成本、差異化服務價值、提升信任、擴增產品與市場等四種利益。沈愛玲(2010)認為虛擬通路打破實體貨架限制，擴充販售商品範圍；實體通路則成為與消費者溝通的管道，拉近虛擬通路與消費者間的距離。虛實整合能夠為企業帶來

許多優勢，包含降低庫存、人力、運輸及行銷成本、透過附加價值服務而差異化、強化信任關係與延展市場(Saeed et al., 2003)。虛實整合的過程中，往往會遇到許多障礙，例如：新科技的不相容、去中間商可能破壞既有實體通路與上下游合作夥伴的關係(Giaglis, 2002)，甚至可能引發通路競蝕，相互爭取有限資源(Webb& Hogan, 2002)。競蝕的問題大多來自客群重疊，連帶衝擊實體合作廠商的關係(Frazier, 1999)，反而造成財務損害(Geyskens et al., 2002)。

然而從圖 1-1 獲利統計資料上顯示，可以看到由實跨虛經營的網路商店獲利率最高，已獲利的店家占 28.3%;其次純網路商店損益兩平的比例最高，而虛跨實經營型態獲利率雖與純網路商店相同，卻是三種經營型態之中虧損率最高的，有 51.4%的商店虧損(經濟部，2015)。

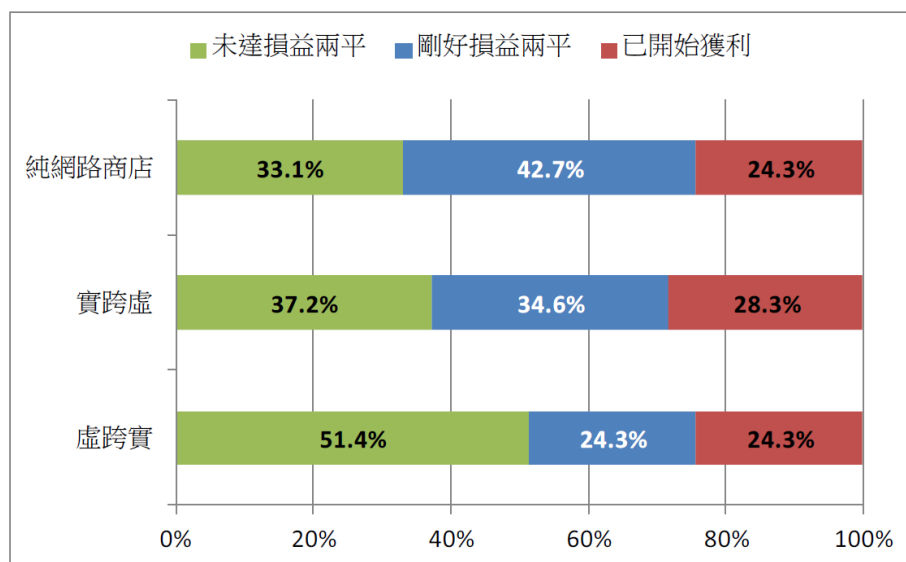


圖 1-1 2014 年不同商店類型獲利情形佔比

資料來源：經濟部(2015)

進一步探討虛跨實商店虧損的可能因素為，過去進軍實體市場的虛擬商店具有大幅獲利的能力，但在實際經營實體商店後，商店耗費的成本過於高，致使獲利減少而虧損(資策會，2015)。李正文與林怡伶(2011)發現，相較於傳統廠商及純網路化廠商，虛實整合廠商雖擁有較高的獲利表現，但成本控制上的成果並不顯著，反而會增加短期營運成本。台灣網路商店經營型態分布上，則有 52.6%純網路商店、39.5%是實體

跨虛擬商店，只有 7.8%的商店是虛擬跨實體的經營型態。未來開設實體店面的意願上，更只有 12.2%的純網路商店計劃在 1-3 年內開設實體店面(經濟部商業司,2015)。

過去研究都指出虛實整合是廠商未來必要的發展趨勢，可以滿足現有經營模式的不足，為廠商與消費者帶來許多利益，例如：擴充販售商品範圍，拉近與廠商與消費者之間的距離、提升信任感，更可以降低庫存、人力、運輸及行銷成本。雖然虛實整合具有許多優點，但在實務上仍面臨許多經營困境，例如：價格衝突、增加營運成本、爭奪資源與客群。廠商獲利資料也間接證明，虛實廠商虧損率高，且未必能夠獲利，表示過去認為虛實整合帶來的優點，未必能反映在實際營運績效上；而營運績效上的虧損，也未必證明虛實整合為不成功的經營模式。過去研究仍無法解釋虛實整合成敗的原因，因為過去文獻的分析觀點單一、觀察時間片段，缺乏從系統面去觀察公司的營運模式，也缺少長時間的觀察營運動態，了解虛實整合策略長時間下來對公司經營模式的改變與發生的結果。

故本研究為補足過去研究分析片段的缺口，將採取系統觀點、方法及工具，針對虛實整合經營模式中的成功案例，了解該企業的經營模式是如何能持續的成功。系統觀點的研究特性為，觀察事情的全貌、將觀察時間拉長，恰好符合系統面、長時間的研究缺口。

第二節 研究目的

本研究利用系統觀點、方法及工具，探討整合經營模式之營運動態，並以品牌製造商為例。為了解採用虛實整合經營模式的成功個案，其經營模式如何能持續的成功。台灣採用虛實整合經營模式的產業又以流行服飾產業最為廣泛，故本研究將針對流行服飾產業中之成功個案進行研究，了解個案如何持續成功。本研究之研究目的為：

- 一、了解流行服飾廠商從純虛擬經營模式，改變為虛實整合模式的理由與目的。
- 二、了解流行服飾廠商為達到成功的虛實整合經營模式，所採取的配套作法、政策、行動，與其對整體成長的影響。
- 三、為虛實整合廠商經營模式提出政策建議。



第三節 研究流程

本研究以虛實整合經營模式為主軸，針對不同個案之經營動態模式進行分析比較，並探討不同策略對經營模式帶來的長遠影響。

本研究將先確立研究背景、動機與目的，並藉由研究目的劃定研究範圍與限制，訂定未來研究虛實整合經營模式的研究方向。針對電子商務與線上消費者行為、多通路與虛實整合經營模式相關研究、流行服飾產業的經營與管理之相關研究與文獻，蒐集、整理與探討。藉由次級資料蒐集與個案深度訪談，深入且全面性的了解公司營運情況，並進行動態模型建構與分析，與廠商進行討論與修正後，確立動態模式的建構。最後，以系統觀點為動態模式進行政策設計，提出未來政策建議。

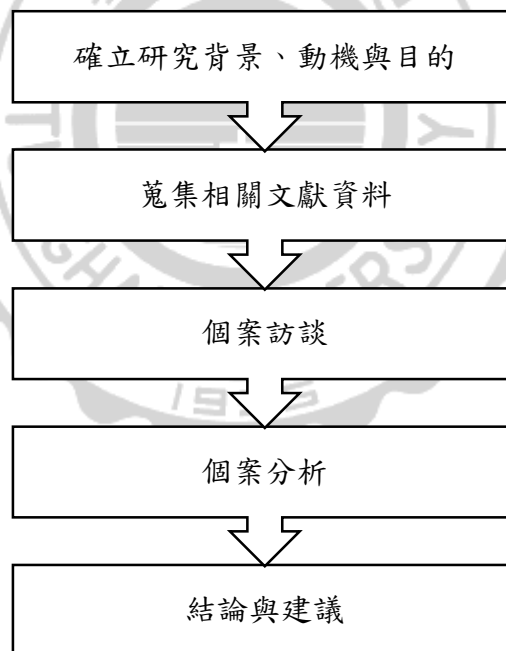


圖 1-2 研究流程

第二章文獻探討

第一節 電子商務與線上消費者行為

經濟部商業司將電子商務定義為，任何經由電子化形式所進行的商業活動交易，也就是電子數據交換，及增值網路的運用擴展；舉凡交易雙方皆透過網際網路進行交易，稱之為「電子商務」(經濟部商業司，2014)。2013年行政院研考會數位落差調查顯示，台灣62.7%的網路族曾採用網路購買商品，更有74.5%的網路族習慣使用網路進行商品資訊與價格查詢(行政院，2013)。根據資策會的調查，2015年台灣電子商務市場產值約1兆零69億元，預估2016年將成長12%。台灣消費者習慣使用網路搜尋產品資訊，也會使用網路購物，使台灣電子商務市場每年穩定、快速的成長(資策會，2015)。

網路購物環境具有以下七點特性：(1)24小時、全年無休的營業環境；(2)沒有地理因素的限制；(3)產品資訊豐富且多元化；(4)購物環境隱密性高；(5)產品價格較傳統購物具競爭性；(6)可節省購物的時間；(7)提供更具差異性之服務(薛凱峰，2010)。Gultinan(1997)認為網路購物無法讓有形商品與刺激消費的內容直接與消費者接觸。以上這些特性讓消費者能屏除時間與空間的限制，有更多的商品選擇、商品資訊，使轉換成本與障礙低，使消費者可以輕易的在不同購物網站(賣方)之間轉換，這些特性同時也使消費者容易流失、移轉(Brynjolfsson & Smith,2000;Eroglu et al.,2003;Koernig,2003;Anderson & Srinivasan,2003;Terblanche & Boshoff,2010)。

Wilson(1994)認為消費者會根據運送績效、價格、產品/服務績效，來衡量賣家績效。薛凱峯(2010)指出網路消費者會因為顧客關係維持與售後服務、價格與促銷活動、網站介面與資訊量、交易安全、品牌形象、產品與口碑效果等因素影響購買決策。尼爾森(2014)線上購物調查報告指出，方便、商品資訊多樣、價格是網路購物吸引消費者的最大原因。EO Lembrain 東方快線(2011)調查顯示，消費者選擇網路購物的主要原因依序為，價格便宜、購物時間方便、可以輕鬆比較各種商品。綜合以上學者與調查報告結果，線上消費者購買商品時，最在乎價格與促銷活動。相較於線上消費者，實體通路消費者則較注重產品性能、提供的產品資訊、與完善的售後服務(林宜靜等人, 2006; 李威聰, 2012)。Ganesh et al.(2010)認為實體通路消費者的特質在線上消費者身上都找的到，但線上消費者具有實體通路消費者沒有的特質。

本研究整理過去學者研究實體與線上消費者影響購買決策的因素之結果：

表 2-1 購買決策之影響因素

| | 學者/機構 | 年分 | 影響因素 |
|-------|-------------|------|---------------------------------|
| 實體消費者 | Wilson | 1994 | 運送績效、價格、產品績效、服務績效 |
| | Guiltinan | 1997 | 產品績效、服務績效、操作與使用時的問題、產品使用價值、認知風險 |
| | 林宜靜、陳禎祥、曾倫崇 | 2006 | 產品性能、立即服務 |
| | 李威聰 | 2012 | 產品資訊、產品種類的多寡、完善的售後服務 |
| 線上 | 林宜靜、陳禎祥、曾倫崇 | 2006 | 方便性 |

| | | | |
|-----|-------------|------|--|
| 消費者 | 薛凱峯 | 2010 | 顧客關係維持、售後服務、價格與促銷活動、網站介面與資訊量、交易安全、品牌形象、產品、口碑效果 |
| | EO Lembrain | 2011 | 價格便宜、購物時間方便、可以輕鬆比較各種商品 |
| | 李威瓏 | 2012 | 產品資訊、產品種類的多寡、價格優惠 |
| | 尼爾森市調 | 2014 | 方便、商品資訊多樣、價格 |

資料來源：本研究整理

Aaker(1996)認為品牌形象的建立是指帶給消費者三種聯想：1.品牌形象能幫助消費者對於產品資訊的聯想與評價；2.品牌形象的信心能影響消費者的購買決策；3.品牌形象能帶給消費者社會認同進而提升個人滿足感。Mariola and Elena(2005)解釋品牌形象足以表示整個產品的所有資訊，故消費者評價越高則形象也越高，影響消費者購買的決策能力也越強。賴建良(2013)認為品牌形象指消費者對於企業產品或服務的認知，透過內在自我對於品牌形象的評價，影響購買決策。簡單來說，品牌形象是消費者對產品的評價，是影響購買購買決策的一大因素。

廣告與口碑可以主導購買者的決策(Money, 2004)，但廣告宣傳只能增加產品的知曉程度，當顧客做最後購買決策時，口碑的關鍵性角色比其他行銷工具更具影響力(Herr et al., 1991; Gilly et al., 1998)。口碑可以分為傳統口碑與網路口碑，金必煌(2013)認為網路口碑與傳統口碑最大的不同，就是網路口碑能夠不受地理位置的限制，讓少數具有產品相關經驗之消費者的意見，得以不受限制地散播於各消費群中。具有以下特性：互動與非線性(多對多的互動)、便利性、不受時空限制、匿名性。研究結果也顯示，傳播訊息者與接收者的專業程度越高，或是傳

播者與接收者之間的關係越密切，對接受訊息消費者的購買決策影響越大。價格促銷影響消費者決策方面，Zhou and Wong(2003)研究發現價格最容易誘發消費者衝動性購買，而網站參考價與實際價的價差越大，消費者購買意願越強烈，廠商若是採用不同的促銷價格，會使消費者感覺撿到便宜，進一步增加購買意願(潘明全，2009;林隆儀等人，2005)。

隨著電子商務的發展改變台灣的消費型態，消費者不僅提高網路購物比例，更開始使用行動裝置進行線上購物。而學者也開始針對虛實整合下的消費者行為做相關研究：王亦涵(2012)認為消費者對於網路服務品質、信任度、滿意度與品牌忠誠度的正向程度，可以促使消費者到實體通路消費，而且會增加其購買意願，表示消費者會在虛擬與實體通路之間轉換，實體購買經驗會影響網路購買意願，反之相同(陳儀芳，2015)。從特力集團的實際案例來看，陳顯立提到過去特力集團的行銷團隊利用 5%的預算在虛擬通路進行操作，線上購物銷售僅占集團營業額的 5%，但技術人員透過程式追蹤消費者行為發現，非常多的消費者在網站上查詢、評估、收集商品的訊息，且未來的 30 天內陸陸續續地出發至各實體門市進行購買，證明消費者會在不同的虛實通路之間轉換，且購買意願會相互影響增長。

台灣電子商務市場快速成長，越來越多消費者採用線上通路進行購物，而線上消費者購物時在乎的因素又與原有實體消費者有所不同。線上消費者的購買決策受到價格促銷、口碑效果、品牌形象、網站資訊量多寡與交易安全的風險影響，但對產品性能與完善的服務的要求則與實體消費者相同。綜合過去研究結果顯示，品牌形象、口碑效果、價格促銷活動為影響線上消費者購買決策的主要三大因素。

第二節 多通路與虛實整合經營模式相關研究

多重通路是指「廠商採兩個或以上的通路，接觸一個或以上的市場區隔」(Kotler et al., 2009)。所謂多通路企業就是透過經由整合，並合作無間的網路點選、店面與郵購等多元通路來接觸顧客的企業。多通路企業融合了電子商務網站、店面與型錄郵購，而每一種通路都促進、加強了其它通路的效能(Tiernan, 2002)。一般的通路定義其實非常廣泛，舉例而言百貨公司、各類商品賣場、便利商店、郵購、網路交易、電視購物，甚至房地產仲介商，人力仲介公司等，不論虛擬或實體，凡是能撮合生產者與消費者交易的都算通路(李威聰，2012)。根據Alba(1997)及 Noble(2005)研究消費者購物通路選擇，將消費者購物通路類型分為實體通路及虛擬通路二個構面。當中傳統實體通路代表分別為超級市場、百貨公司及專賣店；而虛擬通路則分別為書面型錄、網路購物及互動式在家購物三個代表(Alba et al., 1997)。實證研究顯示，獲利最多的多通路企業，會循序漸進地拓展通路，在徹底掌握一種通路後，便迅速發展其它通路。儘管兩種通路便能形成多通路企業，但最成功的多通路企業，則有三種通路同時運作，而在任何多通路企業裡，電子商務通路都是不可或缺的(Tiernan, 2002)。不同通路對消費者的意義與要採取的行動也有所不同，透過傳統零售通路進行購物時，消費者必須親自出門到店裡(包括雜貨店、便利店、專賣店、百貨公司等)詢問價格、蒐集產品資訊、觸摸產品，或甚至購買產品；若透過網路，則消費者不需要出門只要透過電腦介面就能完成購物活動(吳靜宜，2000)。

林東清(2013)指出，網際網路的出現將企業的競爭從傳統的實體經營模式，延伸到了網路，比起純虛擬或純實體的企業，虛實整合更有優勢。資策會在 2014

年電子商務報告中定義虛實整合經營模式，是指企業結合虛擬與實體的經營模式。目的是希望能獲得超過企業本身核心事業基本優勢的能力，期望藉由虛擬與實體行銷通路成功的整合，擴大原有的市場版圖達到雙贏甚至是多贏的局勢(資策會，2014)。近年虛實整合又稱作 Online to Offline(O2O)，意思是指 O2O 結合了實體通路與虛擬通路，把網路商店的消費者帶到實體商店去購買商品和服務(Rampell, 2010)，廣義來說就是將消費者從線上(網路)帶到線下(實體)、從線下(實體)帶到線上(網路)。

虛實整合經營模式要將虛擬與實體通路的優勢相結合，產生綜效。虛擬通路購物對消費者的利益有：迅速蒐集各種資訊進行比價、資訊更新快速、折扣彈性高、行銷活動多;對商家的利益則有節省店租、營運、人力、商品庫存成本，更可以藉由電腦系統紀錄顧客交易資訊、網站購物行為等巨量資料，分析顧客購物習慣(楊又蘭，2002;周文卿等人，2008;GS1，2015 秋季刊)。實體通路購物則使消費者能感受購物流程、親身體驗商品、得到即時客製化服務;對商家則可以直接與消費者溝通提供服務、降低退換貨問題(楊又蘭，2002;周文卿等人，2008;電子商務時報，2013)。科技報橘(2015)在 O2O 八大趨勢中提到實體通路是消費者體驗服務及實現與商家持續溝通交流的中心。商品交易流通可以透過線上平台實現，但是身臨其境的感受、無微不至的服務、豐富情感的溝通、面對面信任感的建立提升卻只能通過實體通路帶給消費者。

過去研究將虛實通路的整合形式分成兩大類：第一類是虛擬網路介入實體通路，一般以介入商品製造、物流配送與零售通路為主三大類;第二類是實體企業介入虛擬通路，主要以擴展網路行銷、購併網路公司或產品及經營網路事業三大類為主(張鴻南，2004)。但研究也指出，消費者並不在乎商品是由哪一個通路賣出，消費經驗才是決定未來各通路存活的關鍵(梁錦玲，2008)。將虛擬與實體通

路整合，已經成為各企業未來發展的方向。數位時代在 2015 年月刊中提到，未來的人們將在兩個世界中穿梭遊走，一個是具備智慧化、個人化的虛擬世界，另一個則是強調互動、體驗的實體世界。根據全球傳播媒體集團 WPP、GroupM 旗下的傳立媒體與 Yahoo 奇摩共同發表「跨螢行為 vs. 品牌溝通」研究報告指出，93% 的台灣智慧型手機使用者會購買前先用手機查資料，82% 使用者曾在店內購物時直接用手機搜尋產品和服務資料，89% 使用者用手機上網購物。表示消費者雖會在線上線下間快速轉換，但轉換過程也存在著消費者流失的風險，因此未來策略必須加強衝動購買誘因，掌握消費者立即購買的動機(傳立媒體、Yahoo, 2014)。

Steinfeld(2002)提出健全的虛實整合經營模式，具有降低成本、差異化服務價值、提升信任、擴增產品與市場等四種利益，如下圖 2-1。

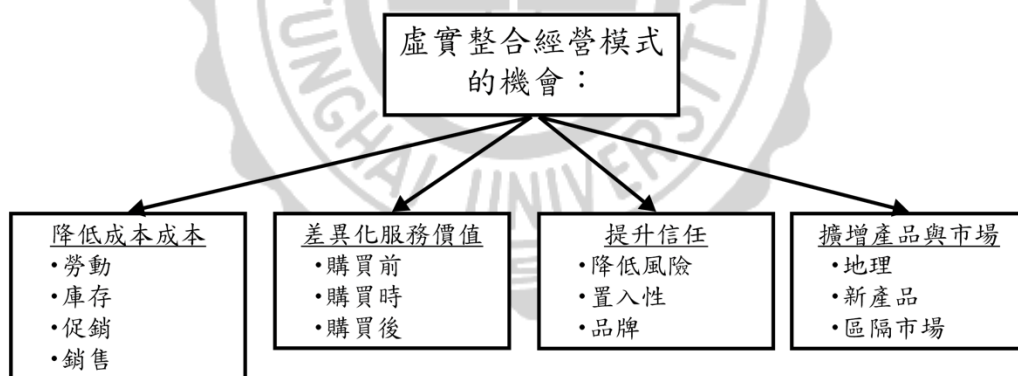


圖 2-1 虛實整合經營模式利益模型

資料來源：Steinfeld(2002)

沈愛玲(2010)認為虛擬通路打破實體貨架限制，擴充販售商品範圍；實體通路則成為與消費者溝通的管道，拉近虛擬通路與消費者間的距離。而 2013 年，IBM 在總經理月刊中提到，虛擬通路有建置成本低廉、功能無遠弗屆、提升服務品質、及增加企業形象等優點。而實體據點有吸引客戶、加強客戶信任、與強化客戶購

買意願的功能。將虛擬與實體通路結合，可以互補產生綜效，但在整合的過程中將會出現衝突現象，人員衝突、知識衝突與流程衝突(姚成彥，2015)。

學者也針對虛實「如何整合」、廠商「採用哪些策略」做深入探討，Zhang (2009)認為增加網路通路是實體獨占廠商的最佳策略，而寡占廠商的最佳策略則視行銷環境而定。建議多重通路零售商可利用網路通路來當作宣傳實體價格的媒介，藉此將銷售從網路通路轉移到實體通路上。企業可以藉由行動裝置、雲端運算與巨量資料分析等技術，將後端資料傳遞給前端人員，有效整合顧客資料，掌握顧客脈動。而物流管理方面的實際做法，燦坤將每家門市當作倉庫，當消費者下單後，系統會選取最近的門市發貨，讓消費者下單後的等待時間只有三小時。姚成彥(2015)認為透過分配訂單、業績共享與設計虛實整合的流程等機制，可以解決企業執行虛實整合策略將產生的問題。

第三節 流行服飾產業的經營與管理

流行服飾產業(Fashion apparel industry)約在 19 世紀中期興起，在 1980 年中期以前，服飾業者為求提高自身競爭力，往往會從衣服實際銷售很久之前就開始觀察流行趨勢，推測消費者的喜好及需求，並預先設計好服裝款式為之後的銷售作準備，採用推式生產(Push Production)的經營模式(Guercini, 2001)。

Priest(2005)將流行服飾業分為四種類型：

- (1) 速食流行(McFashion)：將國際品牌流行元素與街頭潮流混合，是拋棄式的流行(throwaway chic)，但要滿足消費者想跟上流行的需求。此類型品牌要注重供應鏈管理、新品上市時間的間隔還有對流行的掌握能力。
- (2) 國際性超級品牌(International superbrands)：指時尚設計師品牌與奢華品牌，品牌旗下包含服飾、香水、化妝品及雜誌等。
- (3) 區域性時尚品牌(UK (London) style)：定位與國際超級品牌不同的區域性時尚品牌，以英國與倫敦風格最為興盛。消費族群為學生、當地人與年輕人。
- (4) 小眾品牌(Micro markets)：以利基市場為基礎的品牌，不追求流行與特定風格。

自 1990 年初期開始，傳統服飾產業開始產生變化。許多新興服飾品牌崛起，網際網路、電視節目及報章雜誌使資訊流通快速，使得流行服飾產業內競爭越來越高，消費者對時尚的重視度及敏感度增加，標準化服飾已經沒辦法滿足消費者需求(Bailey, 2001; Barnes et al., 2007; Doyle et al., 2006)。為了快速回應市場需求，服飾廠商透過高科技資訊系統了解市場喜好，傳統「推式生產(Push Production)」轉變為「拉式生產(Pull Production)」(陳佳君，2012)。劉予歆(2007)歸納整理出

流行服飾業經營模式的三項轉變：1.服裝供應鏈由推式改成拉式，由消費者需求主導;2.供應鏈反應時間縮短，從原本設計到銷售需要 46 週縮短為 9 週或更短;3.零售通路轉變為百貨、大型商場與網路通路(劉予歆，2007)。為了快速回應消費者需求，流行服飾業廠商換季速度越來越快，加快新產品上市頻率，保持對消費者的吸引力(Christopher et al., 2004)。這樣的競爭方式與傳統流行服飾產業的競爭方式產生了區隔，造就快速時尚產業(Fast Fashion)的誕生(黃秀儒，2007)。

遠見雜誌中提到，快速時尚(Fast Fashion)是未來十年內最重要的時尚發展趨勢：未來廠商將更快地翻新產品、更快地投入市場、更快地回應市場(遠見雜誌，2006)。過去研究整理出快速時尚的四個特色(Christopher et al., 2004)：1.產品生命週期短(Short life-cycles);2.高度不穩定性(High volatility);3.低度預測性(Low predictability);4.高度衝動性購買(High impulse purchasing)。快速時尚(Fast Fashion)一詞受到各界熱烈的討論，尤其是目前在全球擁有 1808 間分店的 ZARA 崛起之後。ZARA 的經營策略是「不領導時尚潮流，但緊跟著潮流走」，它讓時尚設計大眾化、縮短流行服飾的生命週期(黃秀儒，2007;維基百科，2015)。葛星、蔡慧菁整理出 ZARA 的營運流程、時間以及四個支援營運流程的核心能力(葛星、蔡慧菁，2005)，如下圖 2-2。



圖 2-2 ZARA 營運流程與核心能力

資料來源：葛星、蔡慧菁(2005)

本研究參考學者葛星與蔡慧菁(2005)、劉予歆(2007)、黃秀儒(2007)以及遠見雜誌、天下雜誌...等，對 ZARA 經營模式與供應鏈管理的研究及報導，彙整出以下 ZARA 的營運流程、經營模式與供應鏈之間互相配合的結論。

(1) 產品開發-三位一體的產品設計：

由設計人員、市場分析人員、採購人員共同負責產品開發。由時尚觀察人員大量收集市場訊息，將流行訊息交由設計師畫出設計草圖。設計、市場分析與採購人員組成商務團隊，共同討論設計草圖是否符合 ZARA 風格，設計師修改後篩選出要生產的產品設計圖，再經由商務團隊討論出快速且符合成本的原料(倉庫內已有的原料)、顏色、生產量、生產時程與售價，最後交付給生產部門製作。

(2) 生產製造-垂直整合協力生產：

ZARA 倉庫備有已染色與未染色的各式布料與配飾，其中 40%由公司集團內 COMDITEL 廠，另外 60%由 260 家供應商供應。當產品開發完成後，ZARA 會到倉庫內取出需要的原料，經由電腦計算裁切布料，交由不同小型工廠進行縫紉，縫紉後的成品會運送回 ZARA 工廠進行整燙與檢查。製作好的成衣標上各地標籤後，直接轉送到物流中心等待出貨。14 間位於西班牙的全自動生產工廠，機器人 24 小時不間斷的運作，讓 ZARA 可以先製作一小部分的成品，再依據銷售狀況決定要追加多少生產量、徹夜製作，使生產供應快速且具有彈性。

(3) 物流配送-掌握最後一哩的物流：

不論生產地在哪，ZARA 都將所有產品都集中至物流中心，統一使用物流資訊系統管理貨品的發貨，每小時配送 8 萬件商品，每一批貨在 8 小時內一定要運送出物流中心。ZARA 排定貨車發車時間，固定的將貨品送至不同地區，

每週向各地商店發貨兩次，另外還有兩座空運基地，負責送至較遠的美洲、亞洲地區。ZARA 的產品從生產到各地專賣店上架，最短只需要十天，各地專賣店的商品幾乎同時上架。

(4) 直營店銷售-一站式的購物環境：

ZARA 將廣告費省下來用在店面租金，選擇最好的地段、寬敞的店面，營造出舒適、可以一次買足所有商品的購物空間。每週更新商品款式兩次，商品上架時間不大於三週，超過三週的商品將被送至其他分店或是運回西班牙。每間專賣店利用收銀機裡的銷售系統，每半小時自動向西班牙總部回報銷售數據，大量收集顧客反應，使 ZARA 能用最快的速度回應市場。

近年來，流行服飾業的消費趨勢與顧客行為也發生變化，2002 年至 2015 年，全球服裝與鞋業市場成長 5%，其中線上通路的銷售成長了 3-4 倍。數位管道不止提供購買前的資訊，它也是獨立的交易平台，這歸功於行動裝置，使全球網路服飾與鞋子的零售業，在整體市場上成長了 3 倍(McKinsey, 2015)，如下圖 2-3。

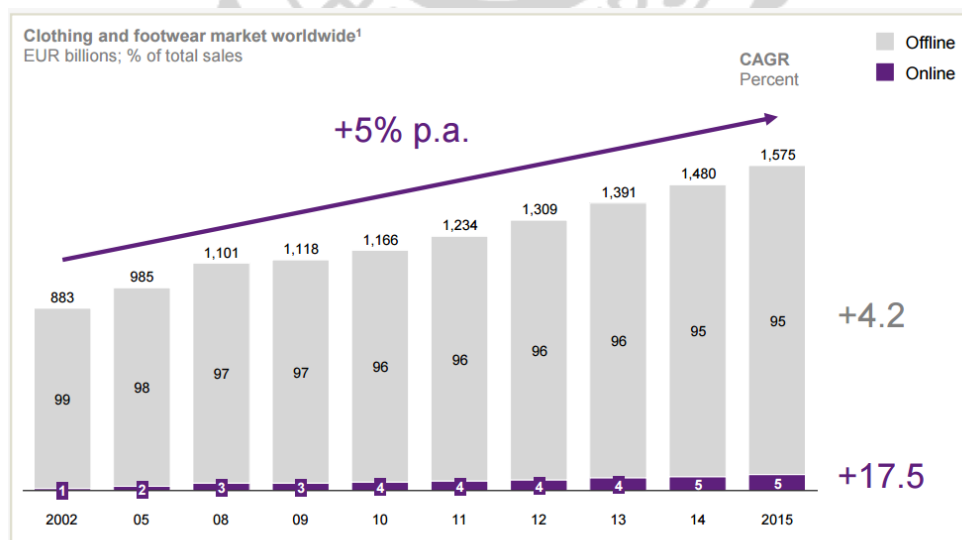


圖 2-3 2002-2015 年全球服飾與鞋類市場規模變化

資料來源：McKinsey(2015)

消費者已開始要求全方位通路的功能，不管是在線上搜尋資料或是購買商品，網路通路的使用程度都很高。消費者也很重視線上訂購、實體取貨的多通路功能，代表實體的零售商需要新的商業模式。多通路的趨勢，使得企業調整其商業模式，很多流行服飾店已經在店內設立營運端點給線上購物者(McKinsey, 2015)，如下圖 2-4。

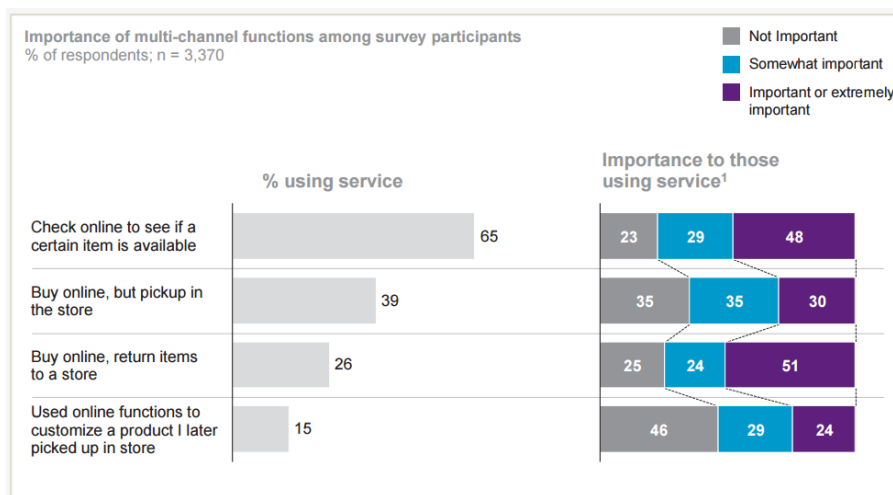


圖 2-4 多通路功能重要性調查

資料來源：McKinsey(2015)

麥肯錫顧問公司認為未來全球流行服飾產業將有 7 大發展趨勢：1.顧客群將更多樣化;2.顧客重視環境永續議題，尋求綠色產品;3.年輕的顧客群擅長使用數位平台，以獲得趨勢資訊、交換經驗或比較價錢;4.顧客追求無縫的購物體驗，企業需整合多通路通道;5.利用巨量資料分析，提供顧客產品及服務;6.未來財富將集中在前 60 大城市中;7.區塊極化(Segment Polarization)，高價與低價區塊的品牌將同時快速成長(McKinsey, 2015)。代表全球流行服飾產業需要新的模式，以創造成功的營運營收。麥肯錫顧問公司認為未來流行服飾產業的經營與管理應該要，採用適應當地文化的品牌管理、重新思考實體與網路商店的角色與功能並為顧客創

造更好的消費體驗、整合多通路的經營模式，以及要加強大都會區的經營與管理 (McKinsey, 2015)。

2015 年台灣電子商務市場產值約 1 兆零 69 億元，台灣消費者上網購買流行服飾，普及率超過六成，網路服飾業發展快速(資策會，2015;尼爾森線上市調，2014)。商發院研究員劉峰旗博士指出，流行服飾業為了符合「平價時尚」的消費新趨勢，在要顧及品質情況，只能在流程上進行成本管控，並以虛實整合模式發展網路銷售(工商時報，2013)。未來網路服飾業擁有五大趨勢，首先是服飾創業風潮仍會持續;2.既有的大品牌會開始做電商生意;3.全球化，服裝產業不再只有在地市場;4.虛實整合;5.行動商務的應用(SmartM, 2014)。台灣服務業聯盟認為，網路服飾業要縮短設計到銷售的時間，將由消費者主導產品樣式，經營模式要更快速、有效率;網路成為傳遞品牌形象的行銷管道，影響消費者購買決策(台灣服務業聯盟，2011)。

過去研究發現，消費者對網路服飾品牌的偏好有四大原因，依序為「風格」、「種類」、「價錢」、「品質」，喜好便宜且具時尚感的風格，且購買前會傾聽親友建議，將近八成消費者下單前會對不同店家進行比價(謝曜州，2013)。全國意向線上市調針對服飾消費者購買因素調查，顯示民眾購買服飾的原因依次為價格(81.4%)、產品品質(67.2%)、購買方便性(27.5%)、促銷活動(24.5%)、品牌偏好(18.1%)與款式齊全度(17.9%)(全國意向線上市調，2013)。綜合上述研究結果，消費者雖然在意價格，但仍然注重產品品質、喜歡具有時尚感的風格，受到親友口碑影響，購買前會先進行比價。

經營網路服飾業關鍵成功之五個重要因素，依序為：累積固定客源、累積正面評價、交易過程妥善性、庫存成本、確實處理訂單 (許聖傑，2012)。陳顯立認為服飾產業在虛實整合的過程中，真正面臨到的問題是「庫存成本」，要利用

跨界結合與創新應用來解決產業面臨的問題，才能產生綜效（數位時代，2015）。從實務案例來看網路服飾業經營的成功關鍵因素，lativ 關鍵成功因素為：1.以穩定的產品品質、資訊品質、系統品質、服務品質為基礎;2.以平價及有效的行銷模式帶來人潮，刺激網站流量;3.持續創造需求，吸引新顧客，增加回購率;4.持續降低成本(韓賢靖，2012)。東京著衣成功關鍵因素為良好的物流管理和令人滿意的服務，其中包含：快速出貨、退貨便利性、客製化購衣諮詢、及商品多樣性。要想在服飾業的競爭環境中脫穎而出，需要有強大的基礎設施管理、客戶關係維護與供應鏈管理(林嘉玲，2011)。



第三章 研究方法

第一節 研究設計

網際網路使電子商務蓬勃發展，網路上開始成立越來越多網路商店。網路商店的經營模式有許多優點，但也有不足之處、無法滿足廠商與消費者，於是開始有虛擬廠商建構實體商店，代表虛擬加上實體的虛實整合策略比原先的純虛擬經營模式更好。本研究為了解虛擬廠商經營模式為什麼會從虛擬走向實體，成為虛實整合廠商，比較純虛擬廠商與虛擬跨足實體的虛實整合廠商的經營動態之間的差別，探討虛實整合策略對網路流行服飾業者經營模式的影響，並給未來廠商經營上的建議。

本研究會以個案作為研究設計，而個案的選取原則會以同一產業的虛擬廠商與虛實整合廠商。個案分析部分，由於經營動態需要長時間、系統性的觀察，並針對不同個案建構營運動態模式進行分析，故本研究將採取系統動力學作為研究方法，針對有實體通路的網路服飾業者與純網路服飾業者做深入研究，以比較虛實整合策略對企業經營模式的影響。

台灣電子商務發展中以服飾業最為興盛，本研究個案選擇 S 公司與 P 公司兩家網路服飾企業為對象，P 公司為採用純虛擬通路的企業，用來與虛實整合個案比較，找出企業維持線上經營模式的理由及目的。S 公司為從線上跨實體的虛實整合經營模式企業，用來與 P 個案比較分析、找出轉型的動機與目的。進一步分析 S 公司從線上轉型到虛實整合經營模式的過程，了解轉型對於企業帶來的利益，以及轉型為企業帶來的實際負擔，比較虛實整合策略的優劣，並未個案提出政策設計。由於台灣網路服飾廠商多、競爭激烈生存不易，加上系統動力學注重

長時間且全面性的深入觀察，需要歷程豐富、相關資料與報導多的個案對象，所以本研究個案選取的依據有兩個條件，第一條件為個案企業需在同一產業，兩個案皆為流行服飾產業；第二條件為成立時間長，P 公司創立於 2009 年、S 公司創立於 2013 年；第三條件為，一個個案要是純虛擬，另一個則為虛實整合廠商。研究對象的資料蒐集時間皆從創立至今，P 公司從 2009 年至 2016 年，S 公司則從 2013 年至 2016 年。個案資料的蒐集，首先蒐集初級資料，以詳細了解企業運作模式，再輔以次級資料作為對照與比較的資料。初級資料採用半結構式訪談，針對兩個案公司管理高層與各部門主管分別進行深度訪談，並將訪談過程記錄成資料檔或將錄音檔轉換為訪談逐字稿的詳細文字記錄。次級資料則包括個案公司提供之內部資料、財務報告、國內外研究機構之專案報告、碩博士論文、期刊論文、雜誌與新聞報導。

完成資料蒐集與整理後，將為不同研究個案，分別進行系統動力學動態模式的建構。動態模型建構後，會再與業者討論，進行修改，以確保本研究之研究效度。

第二節 研究方法

本研究採用系統動力學的質性研究方法，系統動力學(System Dynamics)是由美國麻省理工學院 Jay W. Forrester 教授創立(Forrester, 1961)。系統動力學的發展主要建立在以下四個基礎上：資訊回饋係統理論(Information feedback system)、決策制訂流程(Decesion-Making Process)、實驗方式的系統分析法(Experimental Approach to system Analysis)與電腦模擬(Digital computers)，是一個可以用來研究社會動態的分析方法。Sterman(2000)定義系統動力學為一種強調在複雜系統中學習的方法，以了解策略決策的阻力來源以及有效的政策與決策，其中，包涵了四個重要的觀念，其一是為社群或企業做出政策或決策的制定(Policy/Decision making)，其二是經系統思考(System thinking)，思考一個系統在一段時間內連續的過程中，其組成與子系統在事件發生當下呈現非線性因果關係，其三形成回饋(Feedback)的結構，以呈現出系統各成分間的連鎖性變動以及影響，使當中的決策改變造成後續影響未來的決策過程。

繪製系統動力學模型的圖形稱為線流圖(Stock-Flow Diagram)，構成系統動力學基本的元件包括：積量(Stock)、率量(Flow)、輔助變數(Auxiliary Variable)與關係(wire)。

- (1) 線流圖(Stock-Flow Diagram):系統動力學將積量與率量的關係描述成線流圖，表示真實世界中的運作模式，如圖 3-1。

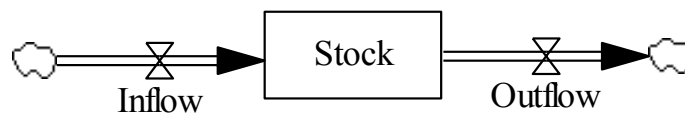


圖 3-1 線流圖

資料來源：本研究整理

- (2) 積量(Stock):積量代表系統的狀態，是累積過程的結果，表示真實世界中可以隨時間而累積的事或物。如：圖 3-2 中的 Population。
- (3) 率量(Flow):決定積量狀態的控制點，表示流入或流出的流動速率，是單位時間內增減量的大小，可視為改變系統狀態的一種行為。如：圖 3-2 中的 Net Birth Rate。
- (4) 輔助變數(Auxiliary Variable):輔助變數在系統動力學中主要有三種涵意：第一為表示資訊處理的過程，可以當作不同積量或率量之間資訊傳遞的中介者。第二為某些特定的環境參數值，為一個常數。第三為系統的輸入測試函數或數值。如：圖 3-2 中的 Food per capita、Food、Fractional Birth Rate。
- (5) 關係(wire):表示各個實體流與資訊流彼此間關係的元件，就是將積量、率量、輔助變數關連結合，以箭頭線表示。如：圖 3-2 中的藍色箭頭線。

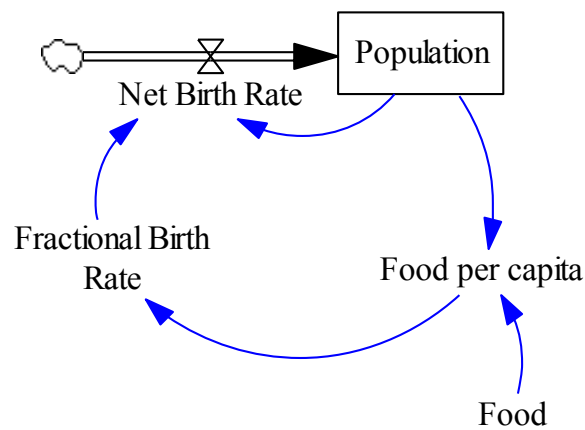


圖 3-2 積量率量與關係之線流圖

資料來源：Sterman(2000)

「回饋環路」是系統動力學探討該社會動態的基本原則，同時也是所有動態系統的特性，並揭示回饋路所能運作產生系統的增長、目標追求或是振盪行為，因此研究並釐清回饋環路的特性就是了解系統行為的基礎(羅世輝，1999)，而就系統動力學的應用面而言，已成功的運用於企業、城市、地區、國家，甚至於世界的許多模擬決策分析當中(屠益民與張良政，2010)。由於本論文是針對質性的研究，因此，著重在系統動力學中的質性元件，包括輔助變數與關係構成的因果關係以及該關係形成的因果回饋圖，以下，首先以圖 3-3 與圖 3-4 說明系統動力學基本的元件關係，如圖 3-3 正回饋關係，當變數 X 增加或減少，會造成變數 Y 則正向對應的增加或減少，兩變數成同向的增長或減少；而如圖 3-4 負回饋關係，當變數 X 增加或減少，則造成變數 Y 則反向對應的減少或增加，兩變數成反向的增長或減少。

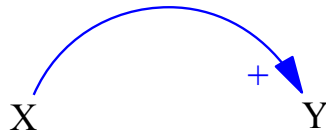


圖 3-3 正回饋關係

資料來源：本研究整理

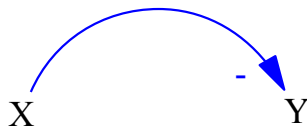


圖 3-4 負回饋關係

資料來源：本研究整理

Weick(1979)認為因果回饋環路(Causal-loop)的結構係指一群循環的因果以及因子間彼此影響，而其主要分成兩種類型：

- (1) 正回饋環：為增加回饋環路(Reinforcing Loops)，又稱為 P-loop 或正向環路 (Positive loops)為一不安定(Disequilibrating)，產生自我成長或者自我增強的 (Self-reinforcing)過程。如圖 3-5，變數 X 的增加，造成 Y 變數的增加，在更進一步的造成變數 X 的增加，形成一自我增強的正回饋環。

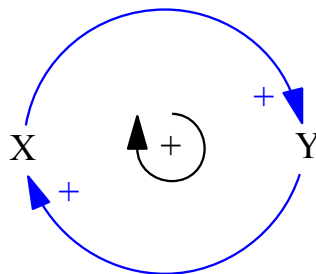


圖 3-5 正回饋環

資料來源：本研究整理

- (2) 負回饋環：為平衡環路(Balancing loops)，又稱為 B-loop 或負向環路(Negative loops)，為一種自我調節(Self-regulating)、自我均衡的(Self-equilibrating)過程，是根據目標呈現波動狀態，最終達到均衡或自我調節的過程。如圖 3-6，變數 Z 的提高，會導致變數 X 的增加，進一步造成變數 Y 的減少，使得變數 X 減少，形成一自我調節的負回饋環。

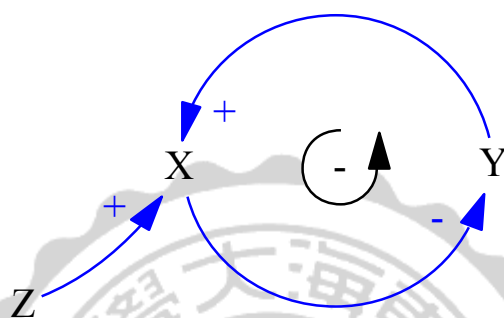


圖 3-6 負回饋環

資料來源：本研究整理

Sterman(2000)認為要成功建置系統動力學模式，可由以下五個步驟進行：

- (1) 辨識問題、選定邊界(Problem articulation)：界定問題定義和問題發生的原因，找出關注問題與主要變數，決定可表現主要變數行為的時間軸。
- (2) 形成動態假說(Dynamics hypothesis)：進行針對問題的初步動態假說，須符合系統行為內生的解釋與驗證，再以此假說為基礎配合系統動力學的工具，建立因果回饋結構及流圖。
- (3) 形成模擬模式(Formulation)：包含結構與決策規則的定義、參數及初始狀況的設定、模型一致性的測試。
- (4) 測試(Testing)：測試與參考行為的比較、邊界條件的測試及敏感度分析等。
- (5) 政策設計及評估(Policy formulation and evaluation)：進行環境條件的假設(供作情境分析用)、政策設計、情境分析、情境下敏感度分析及政策間的相互

影響等。

Sterman(2000)指出建模的步驟不是一個線性過程，而需要不斷地修正，再進行下去，如下圖 3-7。

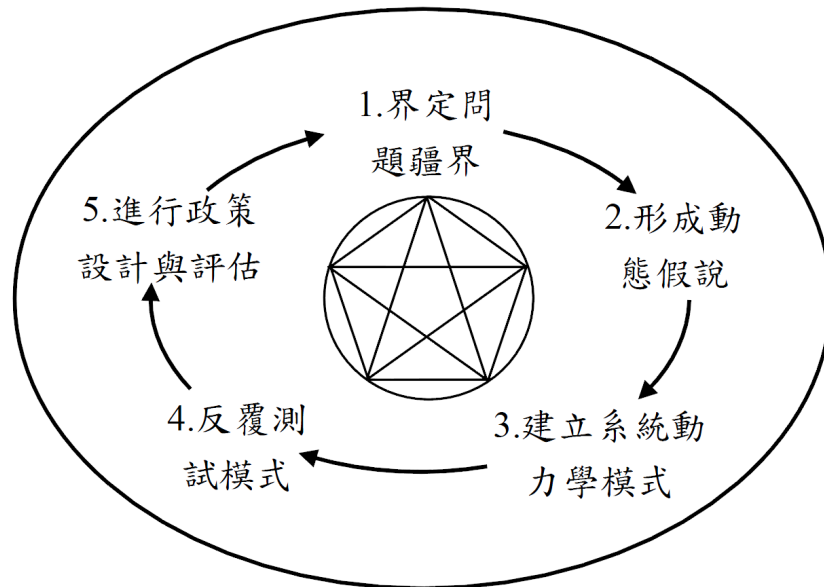


圖 3-7 Sterman 建模程序

資料來源：Sterman(2000)

第三節 個案介紹

本研究為符合研究設計，分別選擇同一產業的虛擬廠商與虛擬轉實體的虛實整合廠商作為研究個案。個案的選取以相同產業為原則，一方面避免個案間的差異過大，無法進行比較；另一方面，透過相同產業個案之成長歷程分析，除有利於揭露該產業內組織成長之主要結構外，也可做為之後進一步探討相同產業採用不同經營型態與策略，造成成長結構的不同。據此，本研究選擇兩家流行服飾產業廠商作為研究對象，兩家廠商皆成立四年以上，各自經歷不同之成長歷程。本研究以下表 3-1，歸納各家廠商之基本資料，並分別針對兩個案的經營型態與模式進行個案簡介。

表 3-1 研究個案之基本資料

| 經營模式 | 個案名稱 | 成立時間 | 創始規模 | 目前規模 | 商品價位 |
|-------|------|------|------|------|--------------|
| 虛擬轉實體 | S 公司 | 2013 | 1 人 | 5 人 | 5000-10000 元 |
| 純虛擬 | P 公司 | 2007 | 2 人 | 10 人 | 200-1700 元 |

資料來源：本研究整理

一、 個案簡介-S 公司

S 公司於 2007 年創立，是一間專門代理歐洲、亞洲區新興設計師品牌服飾與生活配件的商店，店內販售的商品以男生服裝居多，其餘飾品與生活配件大約佔商品數三成，商品種類有服裝、圍巾、包包、鞋子、眼鏡、皮夾、居家香氛、手機殼...共 8 大類。

初期為純虛擬通路廠商，建立官方網站並搭配 Facebook、Instagram 等網路社群媒體進行宣傳與銷售。2015 年底成立直營實體店面，轉型為虛實整合通路

廠商。本研究將個案基本簡介與不同通路之營運合作模式及市場等資料，進行重點整理與比較，如下表 3-2。

表 3-2 S 公司基本簡介

| 通路 | 官方網站 | 實體商店 |
|----------|---|--|
| 成立時間 | 2013/10 | 2015/11 |
| 營運模式 | 直營店形式 會分批將半年的商品上架至網站，維持網站新商品的流動率。 | 直營店形式 一次將整季所有商品放在商店內讓顧客試穿、購買。 |
| 通路範圍 | 網路顧客不受限於地區，但是許多顧客是原本就對流行時尚資訊敏銳的，經由網路搜尋設計師品牌後開始追蹤商店資訊。 | 直營店位於華山文創園區周圍巷弄內，位置隱密，平時自然人流少。 |
| 接觸的顧客/市場 | 顧客群有 50%是台灣人，另外 50%則有東南亞華人區、美國、法國...等。 | 實體顧客有兩種來源，一是商店地緣關係吸引來的顧客，二是經由網站認識、轉換過來的顧客。 |
| 合作方式 | 總公司直接營運管理，負責商品採購、訂價、行銷、出貨、顧客管理。 | 總公司直接營運管理，由門市店員負責實體店面營運、銷售、顧客管理，總公司負責商品採購、訂價、行銷。 |
| 營利來源 | 賣給一般消費者：商品利潤(一般售價-進貨成本) | 賣給一般消費者：商品利潤(一般售價-進貨成本) |

資料來源：本研究整理

個案公司之供應鏈如下圖所示，公司向品牌供應商訂購商品，部分較大規模的供應商從上游廠商獲取原料並自行生產製造商品，另外規模較小的供應商將商品生產外包給製造商夥伴，最後將商品提供給個案公司銷售。公司取得商品及代理權後，將商品交由經銷商或自有虛擬實體通路後，將商品販售給一般消費者，如圖 3-8。

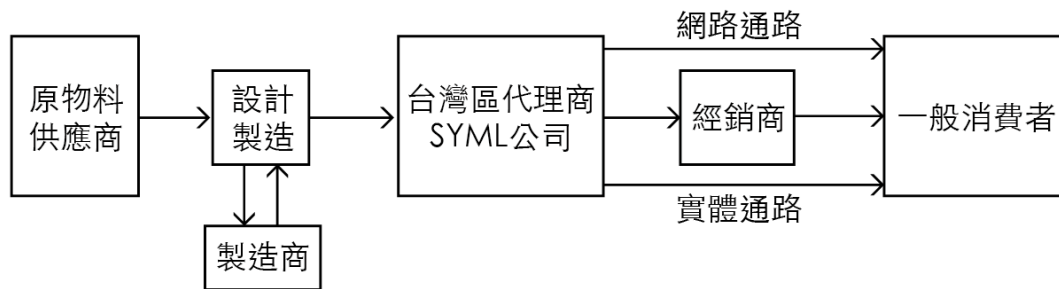


圖 3-8 S 公司供應鏈

資料來源：本研究整理

S 公司的供應鏈模式與大部分網路服飾業者相同，向供應品牌購買商品，再將商品買給一般消費者，為了營造商店的獨特性，挑選供應品牌時會考慮品牌風格、國際知名度、稀有性、未來發展性，選擇有一定國際知名度但是台灣沒有賣的設計師品牌，希望用獨特、稀有的品牌及商品來吸引顧客。一開始老闆進口台灣沒有的泰國太陽眼鏡品牌，吸引到許多顧客並得到顧客熱烈迴響後，S 公司進口更多歐洲獨立品牌，建立「專賣獨立設計師品牌的精品服飾店」形象。為了維持商店內的獨特性，定期追蹤每個品牌的代理通路，如果這個品牌的東西其他地方也買得到，經營者就會避開這個品牌，去尋找更新的品牌來代理。到 2016 年，商店內有 80% 是獨特稀有的品牌，但由於獨立設計師品牌在台灣知名度不高、商品單價高，導致每季的市場變化大、商品滯銷風險大，所以 S 公司仍保持商店內 20% 的品牌是在台灣已有知名度及市場的亞洲設計師品牌，好維持一定的業績、降低風險。

個案主要販售商品為流行服裝與飾品配件，商品價格分佈從 790 至 30000 元，大部分商品價格落在 5000-15000 之間，客群鎖定對時尚流行敏感度高的高消費族群，如圖 3-9、表 3-3。核心價值在於「幫助顧客找到他們內心想要的商品」，選擇好的商品、好的設計，讓顧客願意購買 S 公司的商品。由於當季商品售價高，普遍消費者無法負擔此價位、買氣低，為了刺激實體通路的顧客消費，

實體通路員工可以視顧客反應給予折扣，但當季商品售價又要符合設計師品牌的全球定價區間，所以最多只能對當季商品打9折。當商品過季後，S公司為了減輕庫存壓力，就會給予過季商品4-8折的優惠，大部分商品都是5折優惠，此時會比平常多出許多顧客購買。

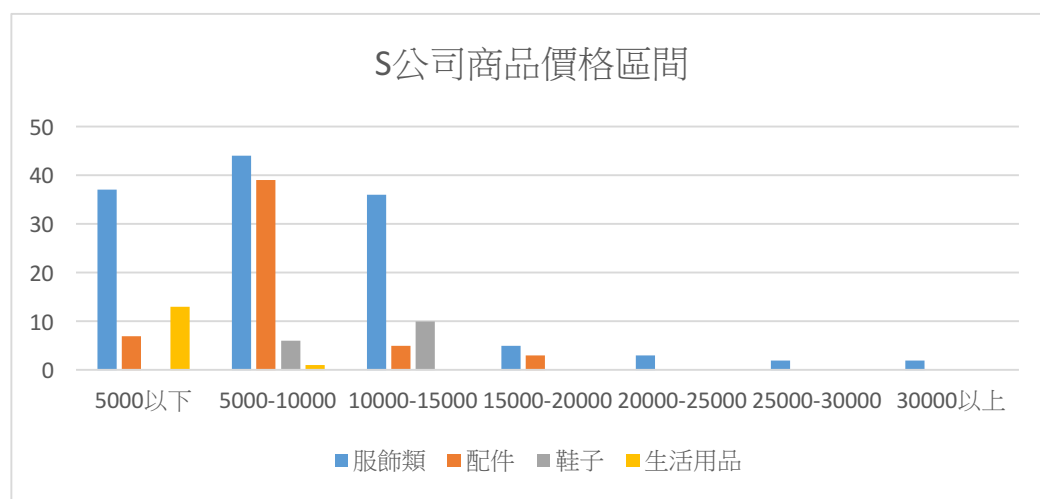


圖 3-9 S 公司商品價格區間

資料來源：本研究整理

表 3-3 S 公司商品價格分佈數量

| | 500 0以 下 | 5000-100 00 | 10000-150 00 | 15000-200 00 | 20000-250 00 | 25000-300 00 | 3000 0以 上 |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 衣服/ 褲 子 | 37 | 44 | 36 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 配 件/ 眼 鏡 、 皮 | 7 | 39 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|-----------------|----|---|----|---|---|---|---|
| 夾 | | | | | | | |
| 鞋子 | 0 | 6 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 香氛/ 手機殼 袋 | 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

資料來源：本研究整理

依據商品價格與個案商店的定位，經營者為了建立獨特稀有、精品、高價的商店形象，不採用一般網路購物平台作為通路，從創立初期就建立自有虛擬通路官方網站。由於純虛擬的通路讓經營者沒辦法實際接觸消費者、了解消費者反應，也不能提供體驗服務給消費者。到 2015 年底，經營者決定開設直營商店，直接接觸消費者、了解消費者需求，提供更完整的服務跟體驗、建立更深刻的品牌形象。

S 公司藉由三種管道，將商品販售給一般消費者，分別是官方網站、實體經銷商及直營商店。官方網站與直營商店的銷售即為實際收入，第三種則是將商品批發銷售、寄賣給經銷商獲得的利潤收入。為了宣傳官方網站，S 公司利用 Facebook 粉絲專頁培養粉絲團與知名度，藉由不斷的張貼資訊與照片、辦活動、以及廣告預算，吸引更多人加入、認識 S 公司。從圖 3-10 中可以發現，2015 年 9 月前的網路貼文數量大約維持在每月 20 篇左右，舉辦 9 次活動中有 6 次是網路活動，以網路活動為主。9 月開始籌備實體商店後，活動貼文中平均有一半是宣傳實體商店及活動，活動 10 次中有 7 次是實體店活動。實體商店設立後，S

公司開始著重舉辦蠻是商店活動，又依據訪談資料中可得知，S 公司初期編列較多網路廣告預算，開設實體商店後則減少網路廣告預算的支出。

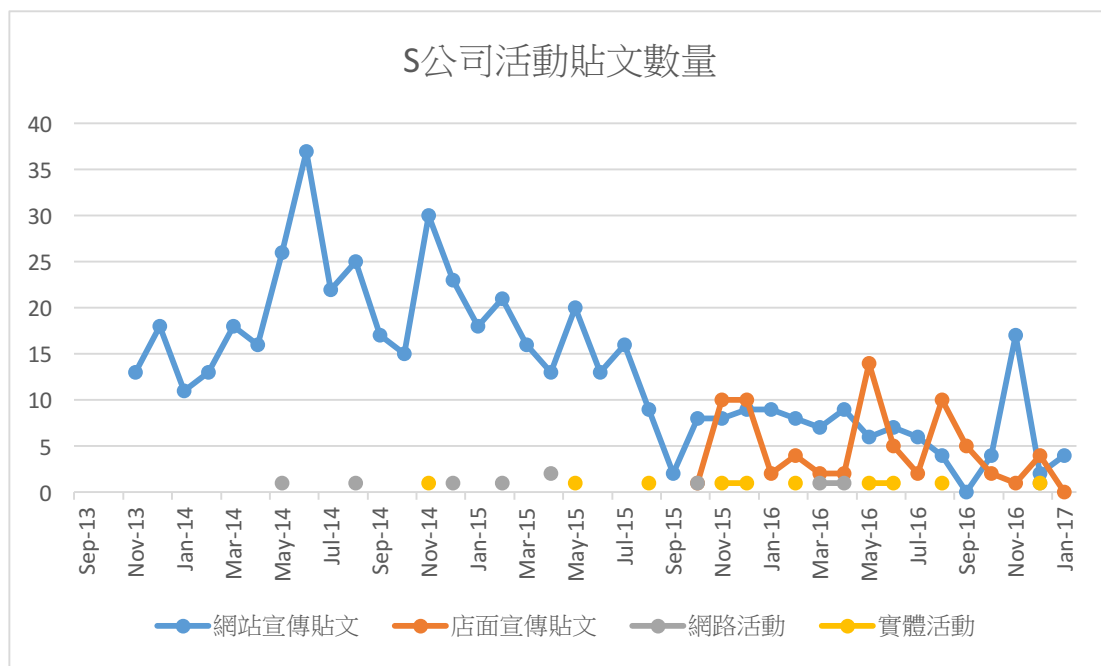


圖 3-10 S 公司活動數與貼文數量

S 公司工作業務主要可以分為網路營運與門市兩大部門，網路營運負責除了實體商店以外的公司整體營運，包含採購、行銷推廣、客服、經銷商銷售、網路銷售、倉儲管理、商品出貨、網站管理與財務，門市則負責實體銷售、顧客關係與門市大小事務。整體來說，公司以網路營運部為主，負責整體營運及網站管理，門市部門則專門管理實體商店，但是網路與門市人員會互相支援業務，例如門市人員請假，網路人員會來實體商店上班支援商店營運工作。員工人數方面，起初只有老闆一人與兼職員工一人，隨著網路規模漸漸擴大，公司開始增加員工人數，到成立實體商店前公司正職員工人數有三人，一人負責採購與行銷、一人負責營運與財務，另外一人則管理倉儲與訂單出貨。為了維持門市商店每日的營運，商店開設後增加了實體員工一人，負責商店內一切營運事務，到了 2016 年 8 月，門市員工增加一人，員工人數總共五人。成立實體後，行銷推廣與商品採購，都

由網路營運部的行銷採購人員統一規劃，讓網路與商店的行銷活動可以互相搭配。

綜合上述特性及發展，S 公司透過自有虛擬、實體通路建立品牌形象，慢慢累積關注品牌的粉絲以及顧客，且顧客對於商品滿意度很高、回購率有 30%。合作品牌數量從創立初期的 1 家增加至 2016 年的 15 家，販售商品從太陽眼鏡拓展到服裝、飾品、鞋子、生活用品...等等。老闆表示，從創立至今，公司在營運管理上，代理品牌數量、員工數量、投入的資金都增加，如下表 3-4。實體商店的成立是為了有效利用倉儲空間，補足網路缺少的體驗服務，讓顧客購買意願增加、提高銷售業績。在市場反應上，成立至今的粉絲團人數、顧客數與業績一直呈現成長的狀態，但自從成立實體商店後，雖然門市活動舉辦的次數增加、門市業績佔總體業績的 30%，老闆卻發現整體銷售狀況不如以往純網路通路時期成長的快速，而且每個月都要負擔一筆實體固定成本，到了 2016 年 8 月更增加一名實體員工。

總體來說，S 公司從創立開始快速成長，隨著採購品牌數、員工數、顧客數增加，S 公司的成本支出也快速增加，為了讓閒置空間產生更大的效益，老闆將通路從網路擴張到實體，實體門市成立後，開始舉辦大量的實體活動，吸引很多顧客到門市體驗、試穿，老闆也將門市的 1 名員工增加到 2 名、增加實體商店每月固定成本。老闆希望成立實體後，實體可以帶來更多營收、打平每月固定支出，實際上實體商店成立半年後，業績成長到佔總商店的 30%，但從整體業績來看，卻發現成長速度開始趨緩，不如以往純虛擬通路時期成長的快速。從品牌數量的變化及業績成長曲線圖中也能發現此一情況，如下圖 3-11、圖 3-12、圖 3-13 所示。

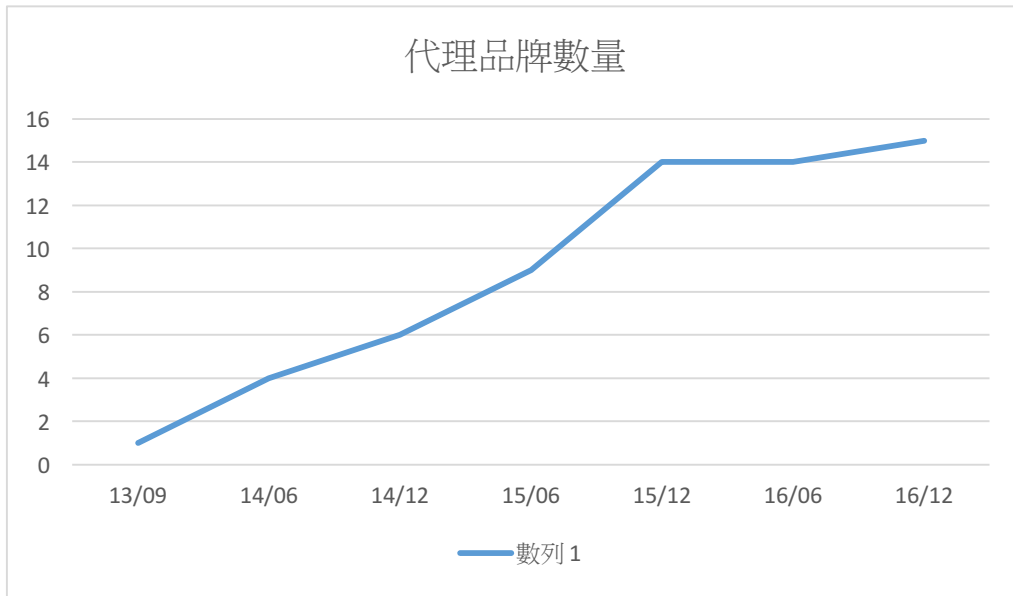


圖 3-11 S 公司歷年代理品牌數量

資料來源：本研究整理

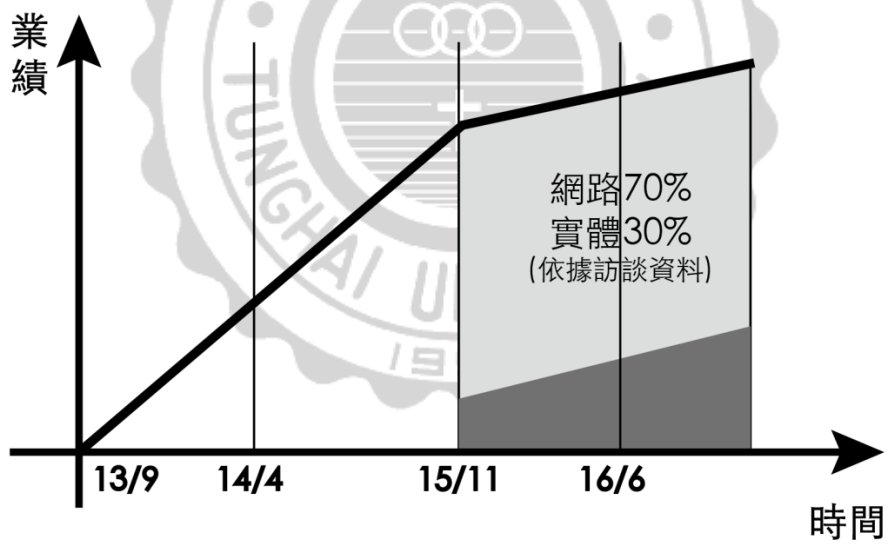


圖 3-12 S 公司業績成長曲線

資料來源：本研究整理

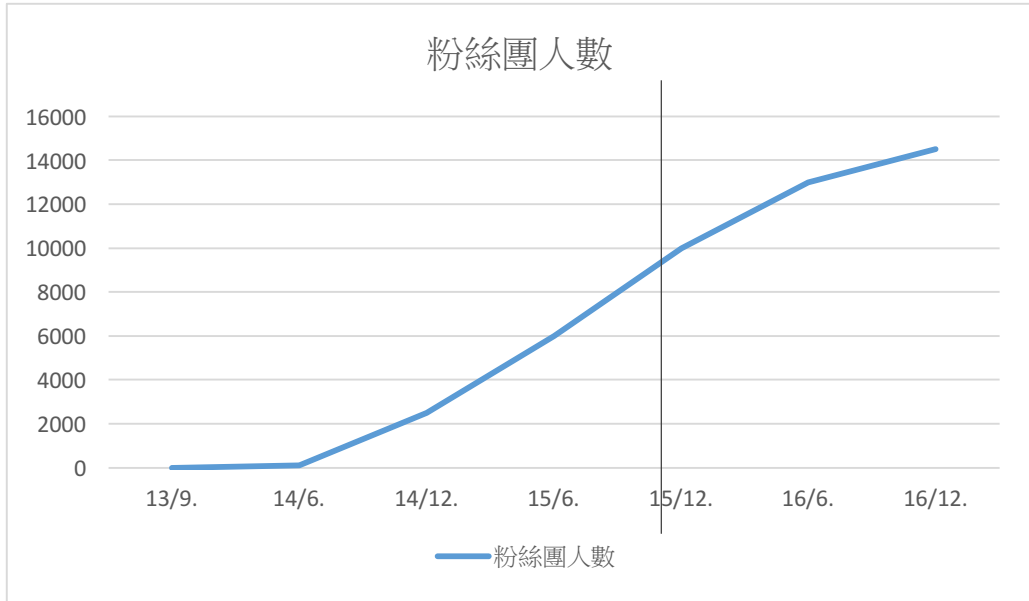


圖 3-13 S 公司粉絲團人數

資料來源：本研究整理

以下我們將以 S 公司作為本研究個案，了解個案轉型為虛實整合廠商的理由及目的、為達到成功採取的配套作法及政策，進行虛實整合經營模式之動態分析，並針對虛實整合經營模式提出政策建議。

二、 個案簡介-P 公司

P 韓國潮流公司自 2007 創立至今，專門進口韓國潮流服飾，店內以販售女生服裝為主、其餘生活配件服飾約佔商品數一成，商品種類有上衣、褲子、包包、鞋子、服裝配件...等五大類。

創立自今皆使用網路做為宣傳、銷售通路，為純虛擬通路服飾廠商，最初 2007 年只使用奇摩拍賣平台，2010 年建立奇摩商城與官方網站，隔年為了在社群網站行銷曝光建立 Facebook。到了 2015 年由於奇摩平台銷售成績不佳，關閉拍賣平台，剩下官方網站與奇摩商城兩個網路通路。本研究將個案基本簡介與不同通路之營運合作模式及市場等資料，進行重點整理與比較，如下表 3-5。

表 3-4 P 公司基本簡介

| | 奇摩拍賣 | 奇摩商城 | 官方網站 |
|-------------------|---|--|---|
| 成立時間 | 2007-2015(已關閉) | 2010-2016 | 2010-2016 |
| 販售比例 (2015 數據) | 5% | 30% | 65% |
| 網站管理/ 合作模式 | P 公司使用平台網站功能，支付銷售抽成給奇摩拍賣。由平台負責網站建置、管理、維護和吸引平台顧客。奇摩拍賣的管理介面複雜繁瑣，較難有效管理。 | P 公司使用平台網站功能，支付銷售抽成給奇摩商城。由平台負責網站建置、管理、維護和吸引平台顧客。 | 直營通路自立自營，銷售所得不需抽成。網站由公司自行建置、管理、維護，更建立 Facebook 粉絲專頁來吸引官方網站顧客。 |
| 接觸的顧客/ 消費習慣 | 顧客年齡層廣，沒有固定族群，多是剛好逛到而衝動購 | 顧客年齡層較高，多為商城的舊顧客，習慣多重折扣、無法接 | 顧客普遍年輕、多為大學生，大部分是由 FB 點擊而來，習慣全館統 |

| | | | |
|------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | 買，不是持續關注品牌資訊的顧客。 | 受沒有折扣的商品。 | 一的大折扣。 |
| 營利來源 | 賣給一般消費者：商品利潤(一般售價-進貨成本-平台抽成) | 賣給一般消費者：商品利潤(一般售價-進貨成本-平台抽成) | 賣給一般消費者：商品利潤(一般售價-進貨成本) |

資料來源：本研究整理

其供應鏈如下圖所示，個案向東大門供應商訂購服飾，「東大門」為韓國首爾的傳統市場，由各種成衣設計、生產、批發的服飾廠商組成，大部分東大門供應商從上游供應商取得原物料後，自行進行設計、製造生產與批發銷售，部分小規模供應商會將製造生產委託外包給成衣製造商夥伴再自行銷售。P 公司向「東大門」供應商購買商品後，經由奇摩拍賣、奇摩商城與官方網站等三個網路通路販售給一般消費者，如圖 3-14。

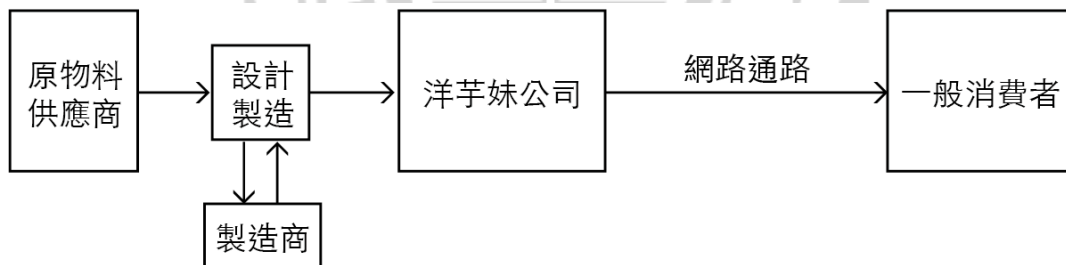


圖 3-14 P 公司供應鏈

資料來源：本研究整理

個案公司的供應鏈模式是向上游供應商批發購買商品，再將商品販售給一般消費者，P 公司為從供應模式中找出自身競爭力，採取與大量、不同的東大門供應商合作，每週從廠商設計生產出的大量商品中挑選具流行性、品質好、價格實惠的服飾作為公司的販售商品，希望用便宜、舒適、緊跟隨韓國流行時尚的商品吸引大量消費者購買，並建立「專門販售品質好、貼近韓國流行時尚的正統韓國

製造服飾」的商店形象。東大門的供應商平均每月月初上架 50 款新商品，之後每週更新 5-6 款商品，商品汰換速度相當快。搭配著快速的商品更新速度，P 公司與供應商之間從挑選、採購、付款至到貨只需要五天的時間，讓公司可以以最快的速度更新最具流行性的商品。利用商品更新速度快、採購時程短等兩個供應鏈特性，加上為減低流行性商品的採購風險，公司採取「預購追加制度」向顧客販售商品，一方面貼近韓國流行市場、一方面則減低庫存風險。「預購追加制度」指的是顧客先下單購買，再與供應商訂購追加商品，等商品到貨後再分別寄送給顧客。個案公司分為採購、企劃、美編、客服與倉儲部門。企劃與美編負責管理不同銷售平台的銷售、廣告、行銷活動。客服與倉儲負責顧客訂單出貨、管理、售後服務與數據分析。

由於近年韓國電視節目受到歡迎，許多消費者追隨韓國明星與流行時尚資訊，韓國服飾很受歡迎，所以許多台灣網路服飾廠商都採取相同的供應鏈模式，但由於與韓國東大門供應商合作的利潤較低，所以台灣網路服飾廠商多利用「韓國服飾」作為宣傳手法，實際上搭配著與中國、韓國不同供應商合作，以降低成本。為了凸顯商店的獨特性，P 公司只販售「正韓貨」，「正韓貨」是指商品從設計到製造都由韓國廠商完成，相較於市面上普遍的中國製商品，正韓貨有著原料佳、品質好、設計流行等優勢，對顧客有相當大的吸引力，除了個案公司，台灣目前沒有任何一家服飾店全部販售正韓貨商品。

個案主要販售商品有 90% 為女性服飾，另外 10% 則是包包、鞋子與其他服飾配件，商品價格分佈從 200 至 1700，平均商品價格落在 450 左右，客群鎖定

追隨、喜愛韓國潮流資訊的 16-22 歲女性學生，如圖 3-15、表 3-6。

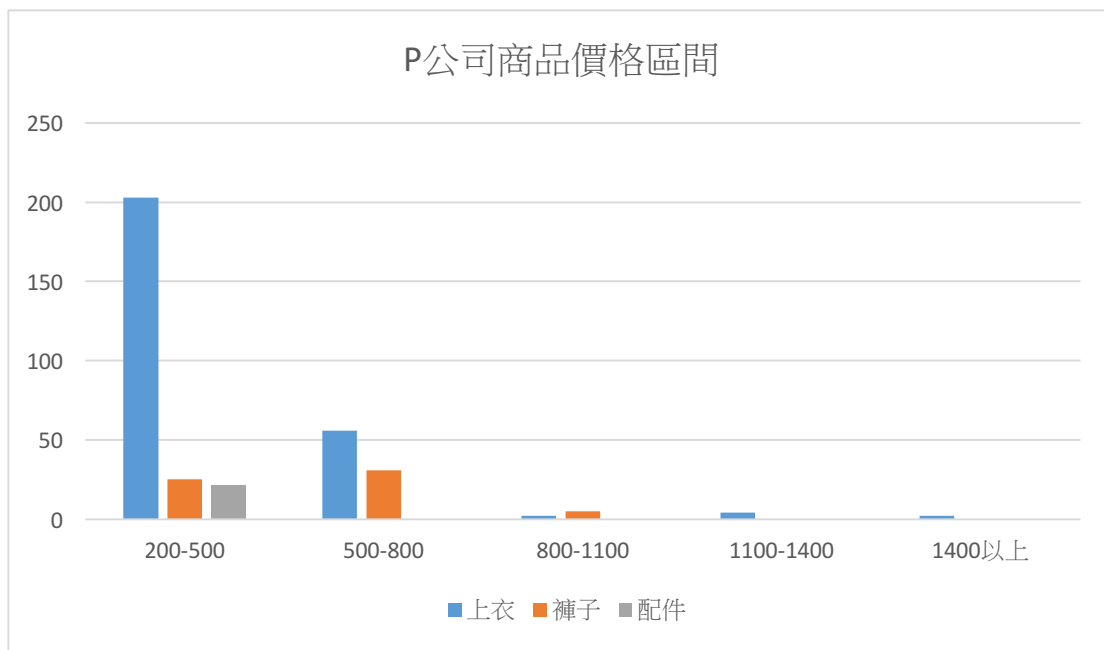


圖 3-15 P 公司商品價格區間

資料來源：本研究整理

表 3-5 P 公司商品價格分佈數量

| | 200-500 | 500-800 | 800-1100 | 1100-1400 | 1400 以上 |
|----|---------|---------|----------|-----------|---------|
| 上衣 | 203 | 56 | 2 | 4 | 2 |
| 褲子 | 25 | 31 | 5 | 0 | 0 |
| 配件 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 |

資料來源：本研究整理

提供給客人的核心價值在於「便宜、品質好且貼近韓國流行時尚的韓國服飾商品」，從大量供應商中挑選品質好且具流行性的商品，再藉由營運模式減低內部成本，提供低價高品質的商品、吸引顧客購買。相較於傳統成衣廠的合作模式，與東大門廠商的合作方式較為自由，沒有合約、不需要談合作，不管是大訂單或是散客零售都能進行接單交易，競爭者進入服飾批發銷售市場的門檻低，再加上台灣近年興起韓國服飾購買熱潮，使得與個案採取同樣營運模式的網路服飾商店

很多。個案為了與其他商店競爭，吸引更多消費者購買、增加每次購買的平均訂單價格，除了提升商品品質、嚴格挑選純韓國製的服飾、跟隨流行趨勢快速更新流行商品，更採取各種網路行銷策略與價格促銷活動。

P 公司為純網路服飾廠商，藉由奇摩拍賣、奇摩商城與官方網站三個網路通路，將商品販售給一般消費者。依據商品價格與商店的定位，個案使用多個大型網路購物平台作為通路，吸引平台上原有的顧客群，建立快速流行、便宜、高品質的商店形象，用低價促銷的手段刺激顧客購買，達成薄利、多銷的銷售模式。為了大量曝光品牌與商品資訊，培養消費者興趣、吸引更多人進入通路購買商品，經營 Facebook 粉絲專頁作為廣告通路。同時經營不同網路平台，針對不同平台的顧客屬性設計行銷方案，同時監控後台、即時依據顧客消費數據修正方案，提高顧客下單率與訂單總額。除了使用大型網路購物平台接觸不同顧客，也建立官方網站，提升「便宜、流行、高品質的韓國服飾」商店形象。2015 年，經營者決定將奇摩拍賣關閉，由於拍賣網站的使用者不如以往，平台銷售額只佔總銷售額的 6%且持續下降，再加上後台管理方式複雜繁瑣，於是決定關閉奇摩拍賣平台。

綜合上述特性及發展，P 公司透過不同網路通路吸引大量顧客群，建立品牌形象。2007 年創立至今，穩定合作的東大門供應商數量增加至 100 間、Facebook 粉絲人數增加至 28 萬、員工人數從 2 人增加至 10 多人，業績與公司規模都呈現成長狀態，歷年供應商數與業績成長趨勢概略如下圖 3-16、圖 3-17。個案在 2007 年成立後，快速增加供應商數，2010 年增加兩個網路通路，更加速銷售與公司整理規模的成長。但是在 2014 年以後，銷售市場開始呈現成長停滯，隔年為節省人力支出、減少員工工作負擔，更關閉銷售成績不佳的奇摩拍賣通路。以下我們將以 P 公司做為本研究之純虛擬通路個案，了解個案持續採用純虛擬通路經營

的理由與目的、為達到成功採取的配套作法及政策，進行純虛擬經營模式之動態分析，並與虛實整合經營模式比較分析，找出虛實整合經營模式的成敗關鍵、提出政策建議。

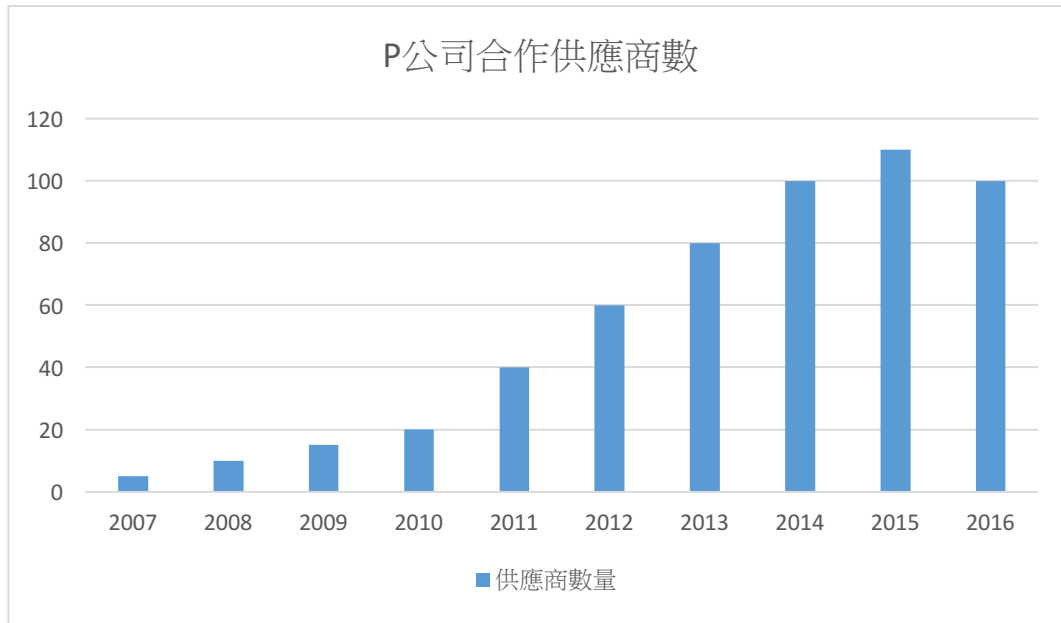


圖 3-16 P 公司歷年合作供應商數

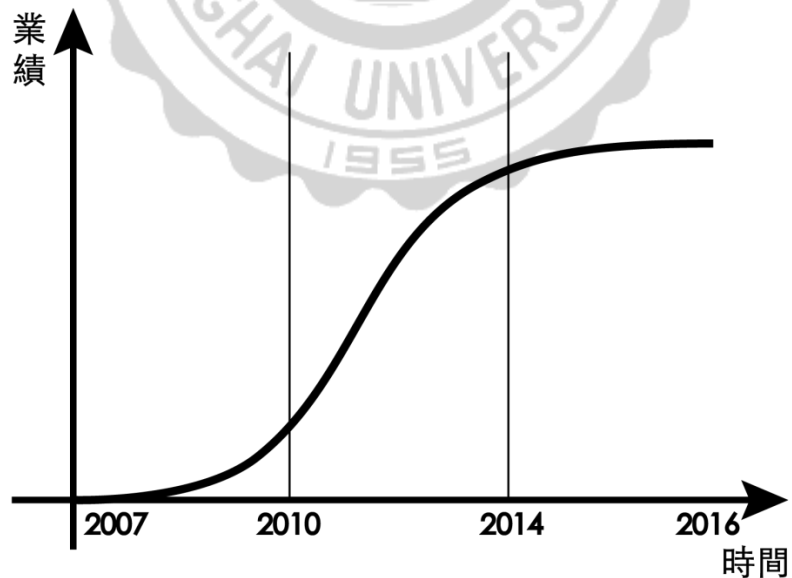


圖 3-17 P 公司業績成長曲線

資料來源：本研究整理

第四章 個案成長動態之分析

第一節 個案一 – S 公司

一、 個案成長歷程系統圖

個案創立時單純販售眼鏡與飾品配件，之後經營者決定以提供顧客「稀有、流行的精品服飾」為核心經營理念，進口代理國外設計師服裝商品。個案成長重點是從純虛擬通路擴張到設立實體商店，轉型成為虛實整合廠商，以營收成長為目標，藉由資源與通路的成長與擴張，不斷提升品牌與商店的價值，本研究探討時間為 2013 至 2016 年，可概分為四發展階段：初期營運(2013/9~2014/4)、快速成長期(2014/4~2015/11)、轉型與實體擴張時期(2015/11~2016/6)與成長停滯期(2016/6 迄今)。依據個案的成長歷程，本研究分別針對「網路通路顧客」、「實體通路顧客」、「品牌/商店價值」、「營運資源」及「公司財務」等作法進行探討，個案成長歷程之系統圖如下圖 4-1。

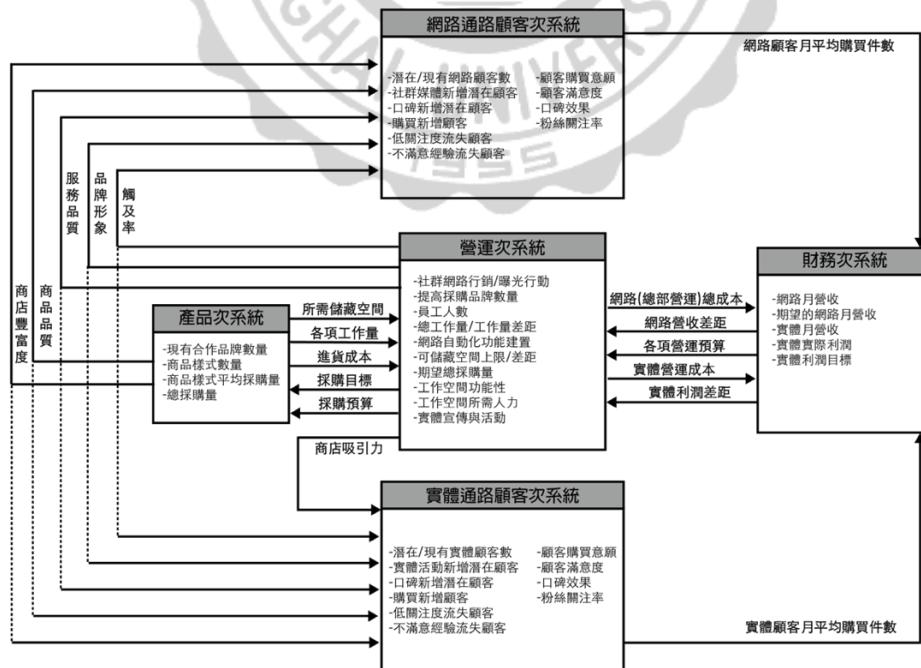


圖 4-1 S 個案集團成長歷程之系統圖

資料來源：本研究整理

二、初期營運

1. S 公司基本顧客流

S 公司初期採用網路通路宣傳及銷售，利用 Facebook、Instagram 社群平台定期更新貼文資訊，是宣傳 S 公司及商品、建立商店形象、吸引消費者關注的管道。官方網站則是同時扮演宣傳、銷售與顧客關係管理的角色，一方面用網站設計、圖片與內容在消費者心中建立商店形象，一方面網站上有商品介紹、挑選、結帳、出貨的完整銷售功能，另一方面也具備回覆、追蹤、分析網站使用者行為的顧客關係維護功能。老闆概略的將顧客分成兩種類別，一是對 S 公司有興趣、關注訊息的粉絲，二是實際購買過商品的顧客。

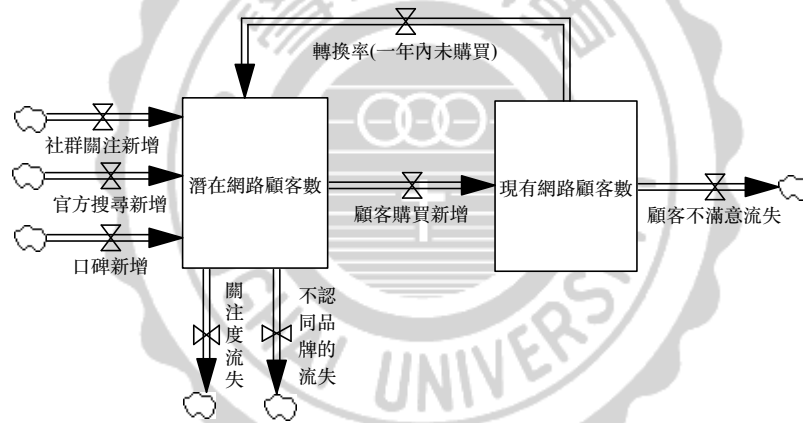


圖 4-1 S 公司基本顧客流

本研究依據質性訪談內容、S 公司顧客類型與網路通路特性，將 S 公司網路顧客流歸納及定義，如上圖 4-1。潛在網路顧客指「認識」或「願意接收 S 公司資訊」或「持續關注」的人，現有網路顧客則是「一年內購買過 S 公司商品的顧客」。依據附錄訪談資料，發現一般人可以藉由三種不同方式接收到 S 公司的資訊，一是從 Facebook、Instagram 等社群平台上接收到訊息，二是藉由搜尋設計師品牌尋找到 S 公司官方網站的資訊，最後是藉由親友口碑宣傳、介紹而來。當平台上的訊息更新速度慢、或是內容與粉絲想要的不同，粉絲(也就是潛在網路

顧客)會因為關注度減少漸漸遺忘品牌，也可能因為不認同品牌資訊而選擇不再接受或是注意 S 公司上的訊息。就 S 公司的現有網路顧客來說，有些顧客會因為關注度減少，或是品牌沒有持續刺激顧客消費而漸漸減少顧客購買的意願，也有非常少部分的顧客會因為購買經驗不佳而產生非常負面的評價，選擇再也不回頭購買 S 公司的商品。

2. 初期社群粉絲成長

創立初期，老闆為了提高社群粉絲團人數(潛在網路顧客)，一方面購買社群廣告、提高貼文觸及率，另一方面加強貼文內容、讓社群使用者認同品牌形象、增加關注率，當社群使用者的關注率漸漸提高，願意接受 S 公司訊息的使用者就越來越多，轉換成 S 公司的潛在網路顧客越多，如圖 4-2 之負環(1-1)、負環(1-2)。老闆提到，他認為社群平台上的粉絲團人數越多越好，表示當粉絲團人數越多，潛在網路顧客數目標會不斷的提高(正環 1-1、正環 1-2)。

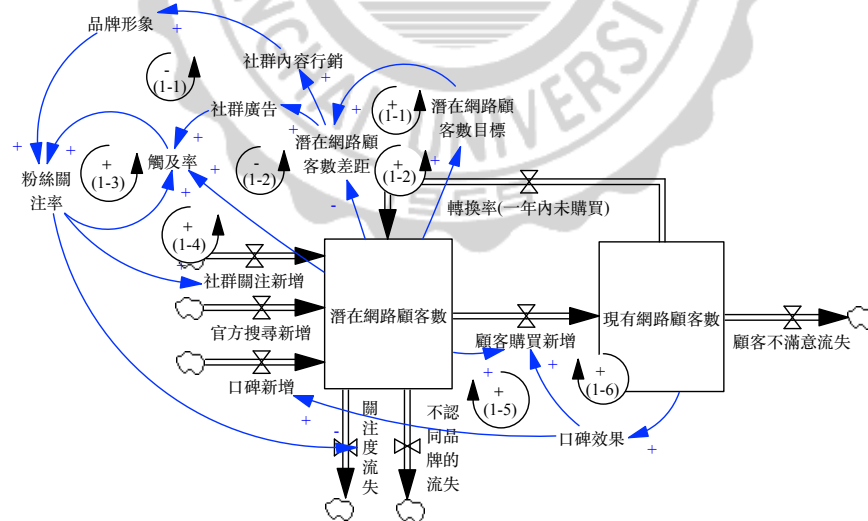


圖 4-2 S 公司初期社群粉絲成長

從文獻資料中發現，Facebook 訊息貼文的觸及率是經由社群網站的演算法而來，當粉絲進行「按讚」、「分享」等行為，或是在訊息頁面的「停留時間」越長，社群網站會提高貼文訊息的觸及率，也就是粉絲對貼文的關注率越高、貼文

越能觸及到更多的粉絲，形成正環(1-3)。文獻中更提到，演算法的觸及率會隨著粉絲團人數增加而提高，讓貼文訊息能被更多人看見，吸引更多粉絲加入(正環1-4)。S 公司透過經營 Facebook、Instagram 兩個網路社群網站，吸引許多人關注並成為潛在網路顧客，更因為持續用訊息內容維繫潛在顧客的關注率，所以初期粉絲團的「按讚數」持續成長、很少流失。初期 S 公司顧客都是老闆的親朋好友，因為眼鏡品質好、具流行度、使用經驗佳，使顧客向更多朋友推薦、產生口碑效果，有更多人開始認識 S 公司、購買商品，漸漸累積潛在顧客及現有顧客群，如正環(1-5)、正環(1-6)。

3.初期網路通路成長策略

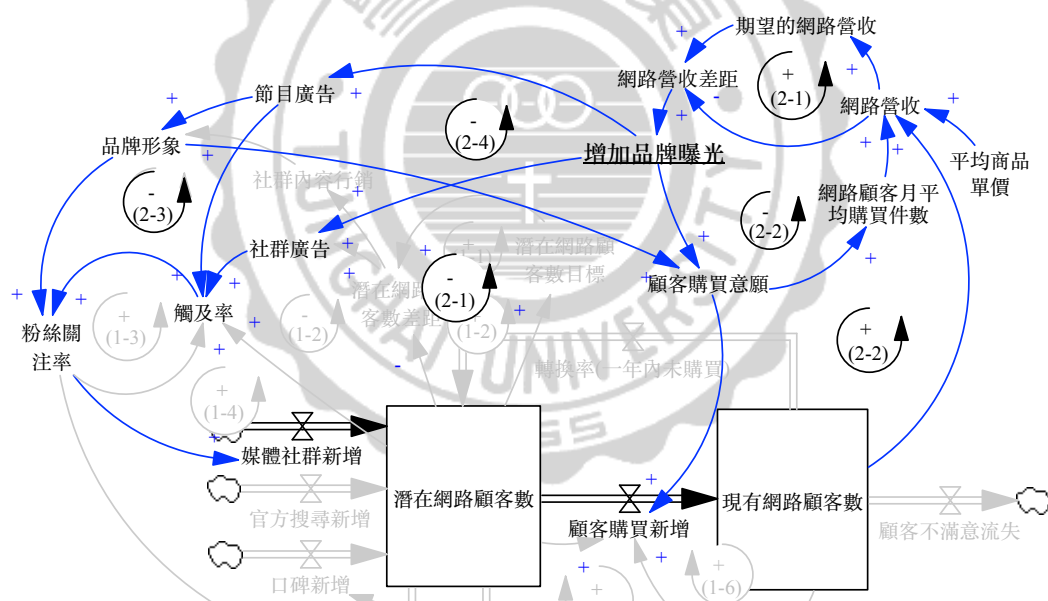


圖 4-3 S 公司初期成長策略-品牌曝光

為了使初期營收達到預期營收目標，S 公司採取的策略之一是盡可能地增加品牌曝光。最初透過買 FB 廣告增加貼文訊息的曝光率，找模特兒、藝人、設計師轉發品牌訊息，增加訊息曝光管道與接觸人次，漸漸的讓粉絲團人數成長，如上圖 4-3 之負環(2-1)。藉由 S 公司品牌曝光提高顧客購買意願，增加顧客月平均購買件數，形成為了提高網路營收的負環(2-2)。累積了知名度、提高營收後，S

公司規劃讓商品在美妝電視節目中曝光，選擇在美妝電視節目中曝光讓 S 公司的品牌形象更為鮮明，不僅觸及到更多族群，也讓關注率提升，使潛在網路顧客增加，如圖 4-3 之負環(2-3)。當品牌形象增加時，也會提升顧客購買意願，讓更多顧客購買商品、提升 S 公司營收，如圖 4-3 之負環(2-4)。當網路營收提高後，經營者開始對網路營收有更大的期待、提高期望的網路營收，所以採取更多的品牌曝光手段，增加現有網路顧客數、提高月平均購買件數，形成不斷使網路營收提升的成長正環(2-1)、正環(2-2)。

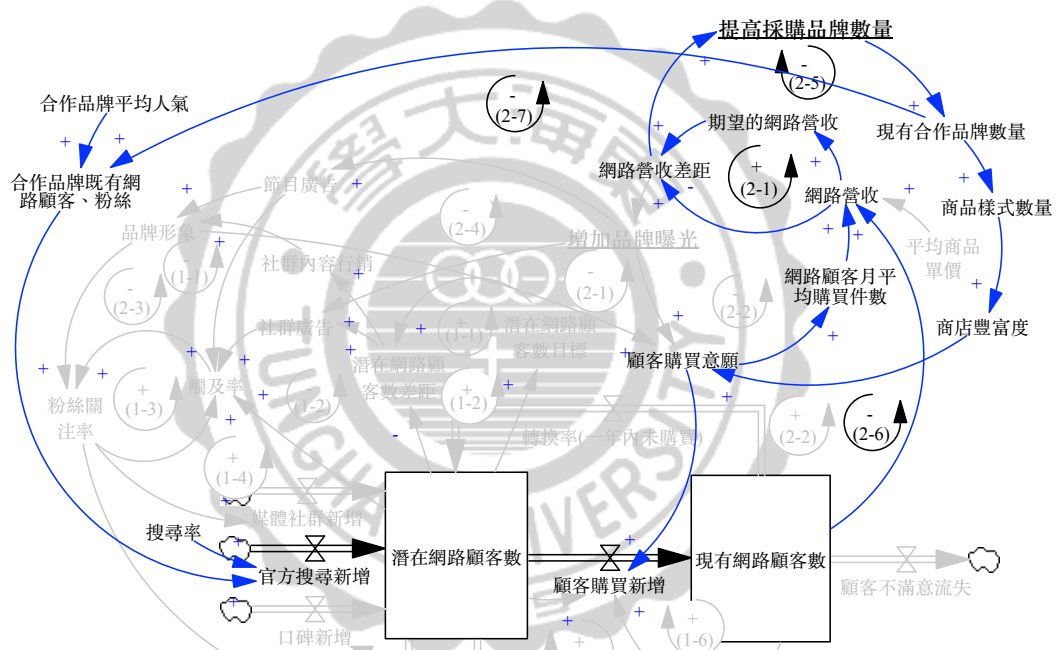


圖 4-4 S 公司初期成長策略-供應商數

除了大量增加品牌曝光機會，老闆更透過提高採購品牌數量來增加顧客數、提高顧客購買意願，達到營收目標，如圖 4-4。起初 S 公司只代理一家眼鏡品牌，後來增加韓國、歐洲獨立設計師品牌的服裝與飾品，甚至也代理香氛品牌。販售商品從飾品、服裝延伸到生活用品，李老闆希望透過增加品牌數量、商品樣式數量，增加商店內豐富度，漸漸發展成為一站式購物商店，為的是讓顧客有更多樣的選擇、提高月平均購買件數、平均購買金額增加，形成調節網路營生差距的負

環(2-5)。因為增加採購品牌的策略讓業績明顯成長，老闆不斷增加更多合作品牌、為了達成更高的業績目標，形成讓 S 公司持續長大的成長正環(2-1)。

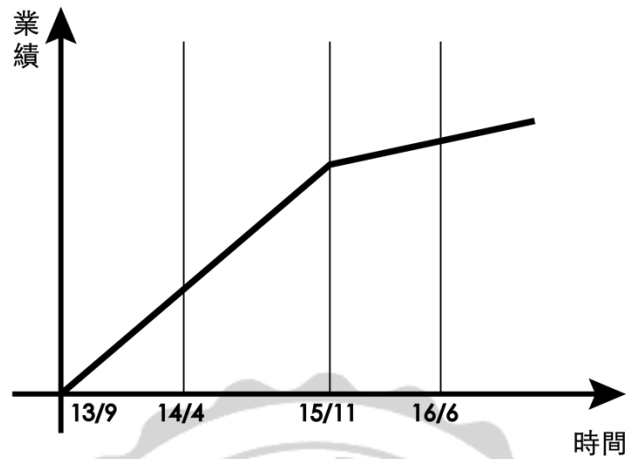


圖 4-5 S 公司發展歷程之業績曲線

資料來源：本研究整理



圖 4-6 S 公司代理品牌數量

資料來源：本研究整理

從個案資料中發現，代理合作品牌的數量從 2013 年 9 月的 1 家成長至 2016 年 10 月的 15 家，三年間增加了 14 間品牌，期間內 S 公司品牌顧客數與業績也都維持成長的狀態，如上圖 4-5、圖 4-6。研究發現，代理品牌數量增加讓商店更豐富，讓顧客有更高的購買意願，顧客數持續成長，形成負環(2-6)。根據訪談

資料顯示，S 公司增加採購品牌數量後，除了吸引更多顧客購買、提高每次顧客購買金額外，更發現有很多外國顧客搜尋、點閱官方網站，由於公司沒有在國外投放廣告，所以老闆認為這些搜尋官網新增進來的潛在顧客，是各個合作品牌既有的粉絲或顧客，由於原本就會定期關注、購買合作品牌的商品，於是到網路上搜尋新資訊、找尋購買通路，於是搜尋到 S 公司官方網站，進而成為潛在顧客或是現有顧客，如圖 4-4 負環(2-7)。

員工從顧客的回饋反應中發現，顧客收到商品後的滿意度相當高，其中更有 30% 的顧客會回頭再度購買 S 公司的商品。由於 S 公司的品牌定位及商品均價對於消費者來說是屬於高單價精品服飾，所以行銷手法有別於一般平價快速的網購服飾商店，強調商店形象與顧客體驗的經營，而不採用大量折扣優惠活動刺激顧客消費。創立初期使用的宣傳管道，是經營者個人的 Instagram 和 FB，透過上傳商品照片與形象照，在朋友圈中宣傳、培養潛在網路顧客。再來創立 S 公司品牌的 FB 與 Instagram，定期上傳設計師品牌、商品的照片、文字與活動資訊，慢慢培養增加願意關注 S 公司訊息的追蹤者。

三、 快速成長期

為了提高網路營收，經營者採取增加品牌曝光與提高採購品牌數量兩策略。首先，為了要增加品牌曝光，使得行銷工作量增加、總工作量增加。第二，當公司不斷提高採購品牌數量、現有品牌數量越多，員工的行銷、攝影、網站維護工作量都增加，累積的總工作量增加。

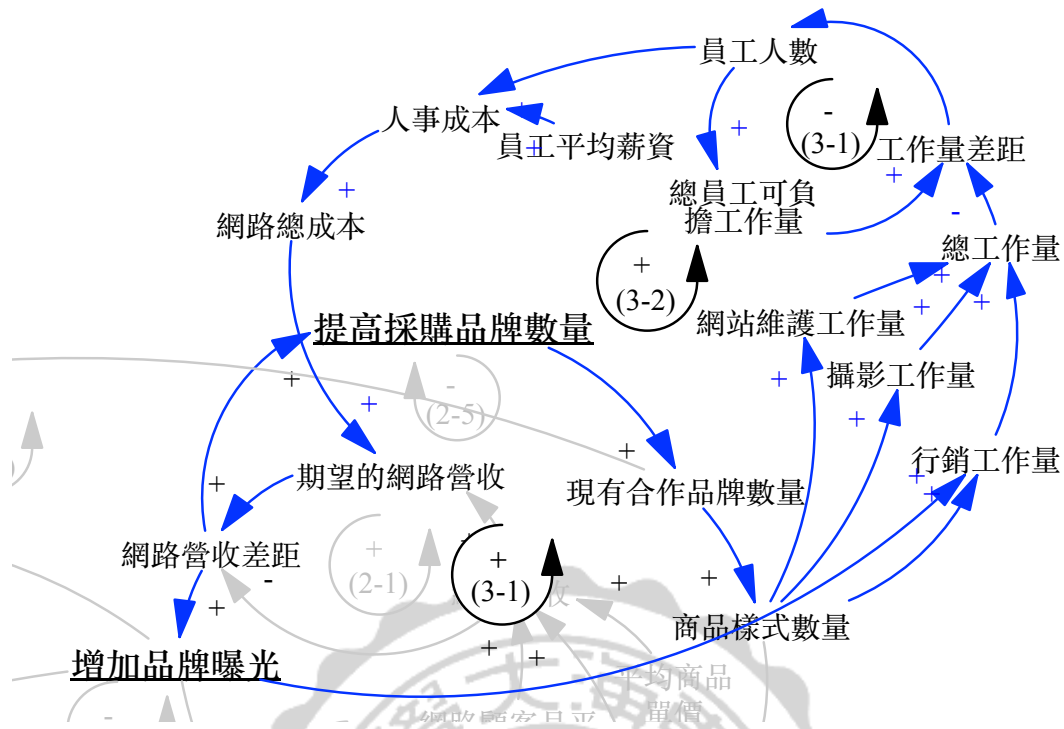


圖 4-7 S 公司總工作量擴張

一開始 S 公司只有一位正職員工、一位兼職員工，當曝光量增加、採購品牌數量快速增加，現有員工可負擔的總工作量與總工作量產生差距，於是老闆增加正職員工比例，增加員工可負擔的工作量，形成調節員工工作負荷量的負環(3-1)。當員工增加、人事成本增加，S 公司老闆則對網路營收的期待更高，希望商店可以賺到更多的錢、補足人事費支出，於是形成影響正環(3-1)與正環(3-2)，如上圖 4-7。

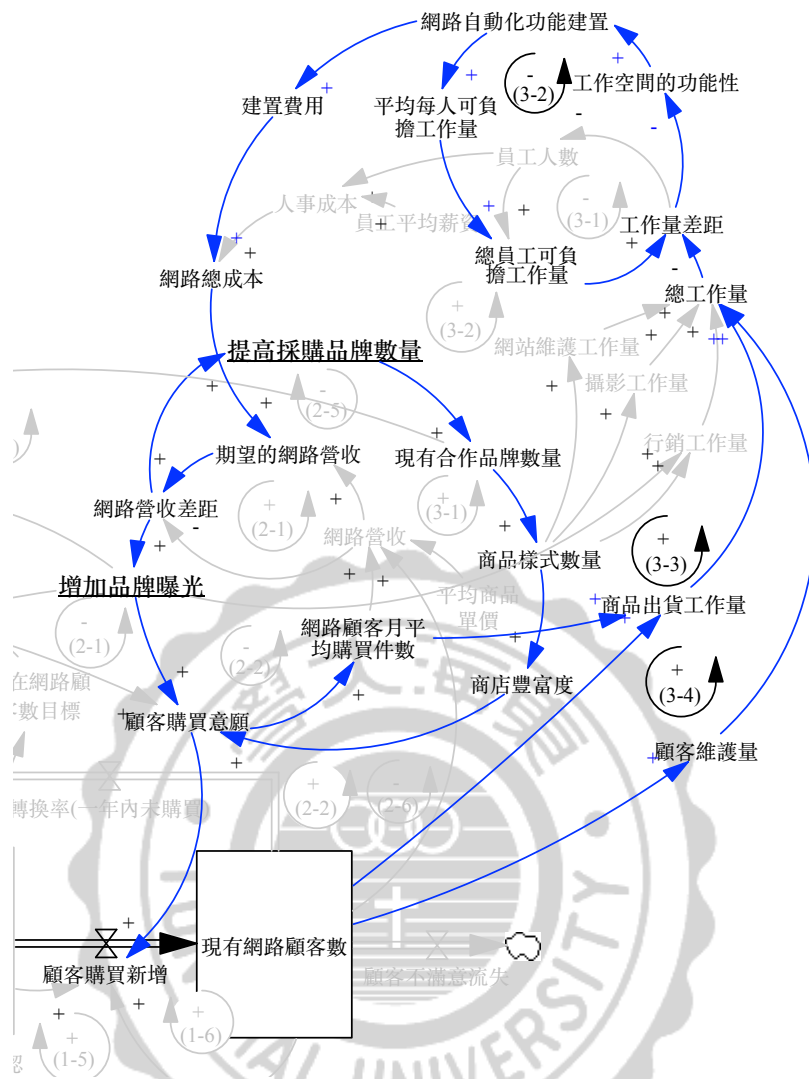


圖 4-8 S 公司網路商店營運擴充行動

增加品牌曝光與提高採購品牌數量的兩個策略，成功讓 S 公司的顧客量快速成長，購買意願、每月平均購買件數提高。這讓員工的商品出貨工作量、顧客維護量增加，增加員工的總工作量。此時的 S 公司已經有 3 名正職員工，分別負責經營管理、採購行銷、顧客訂單處理。顧客數量快速成長、工作量不斷增加的時候，經營者開始思考要透過提升網站功能，讓員工的工作更有效率、提升員工可負擔工作量，形成圖 4-8 中的調節工作量的負環(3-2)。2015 年，公司認為第一版官方網站的功能仍有不足，於是著手建置第二版官方網站，希望提升員工工作效率。網站升級建置了新功能後，產生了一筆建置費用、增加網路總成本，使得經

營者的期望網路營收更高，不僅更加提高採購品牌、增加品牌曝光的行為，也讓顧客成長更快速，員工總工作量更多，形成兩個不斷加強的正環(3-3)、正環(3-4)。

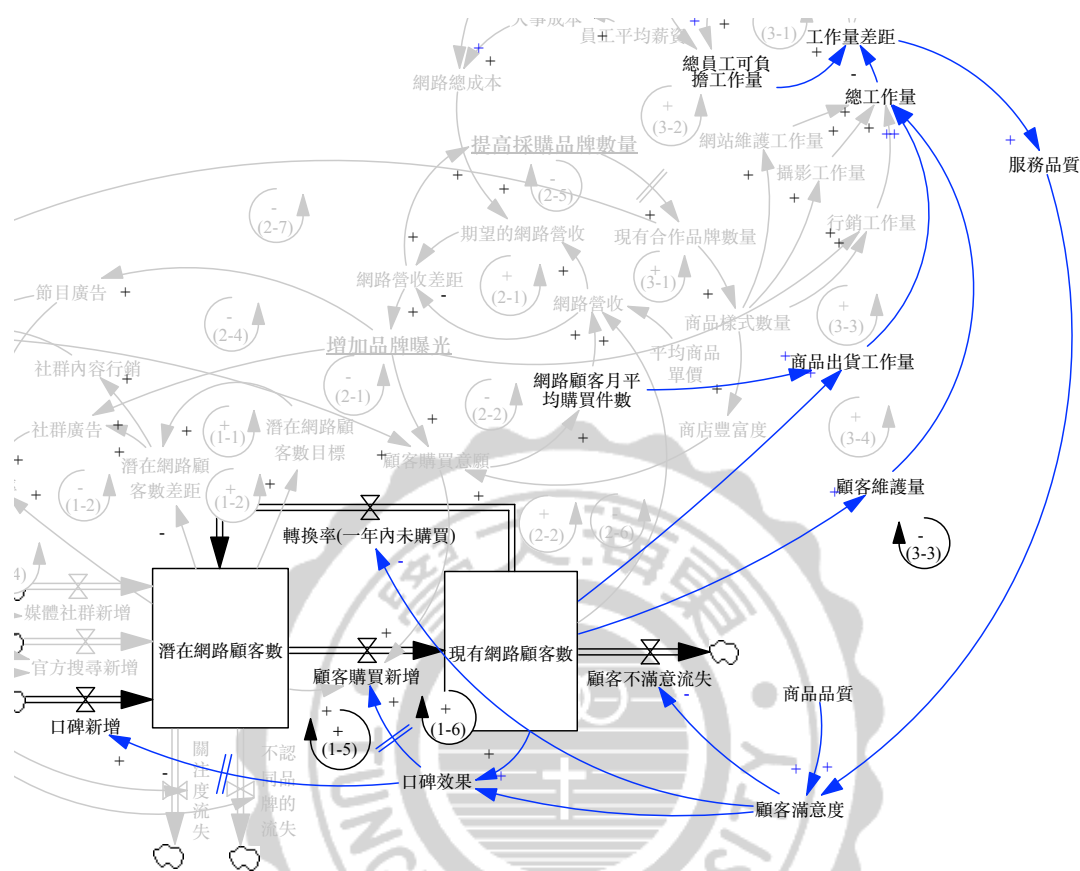


圖 4-9 S 公司顧客滿意度負面影響

S 公司初期顧客數量與銷售業績成長快速，商品出貨工作量、顧客維護工作量增加快速，但是員工人數一直維持在 2-3 人之間，且聘請員工、網站功能建置都需要時間，這段快速成長的期間，員工無法負荷工作量，使服務品質下降、讓顧客滿意度減少。經營者提到，這部分的服務品質包括購買前、中、後流程的服務，像是粉絲團訊息更新...等等。當粉絲團訊息更新頻率減少，現有顧客的滿意度下降、降低顧客再購買的動機，影響現有顧客的流失速度、或是轉換回到潛在網路顧客的速度，如圖 4-9。S 公司商品數、顧客數與總工作量持續增加的過程中，因為增加員工人數與網站自動化建置的策略都有時間延遲效果，造成工作量差距來回波動。當工作量差距大、員工無法負荷營運工作，則影響商店的服務品

質下降，服務品質下降造成網路顧客數減少，商品出貨量、顧客維護量減少，會使總工作量減少，減少員工的工作量差距，形成調節負環(3-3)。以網路服飾業顧客特性來說，若顧客經歷不佳的消費體驗、有了負面的顧客滿意度，顧客會選擇先不購買此商店的商品，但時間久了後再受到活動訊息刺激，還是選擇再次購買商品，但若是經歷非常不滿意的體驗，顧客會選擇再也不購買。本研究整理以上特性，顧客滿意度影響不滿意流失與顧客轉換成潛在顧客的水流，更會影響口碑效果，讓負面口碑傳播、減少口碑新增跟顧客購買的水流，如上圖 4-9。

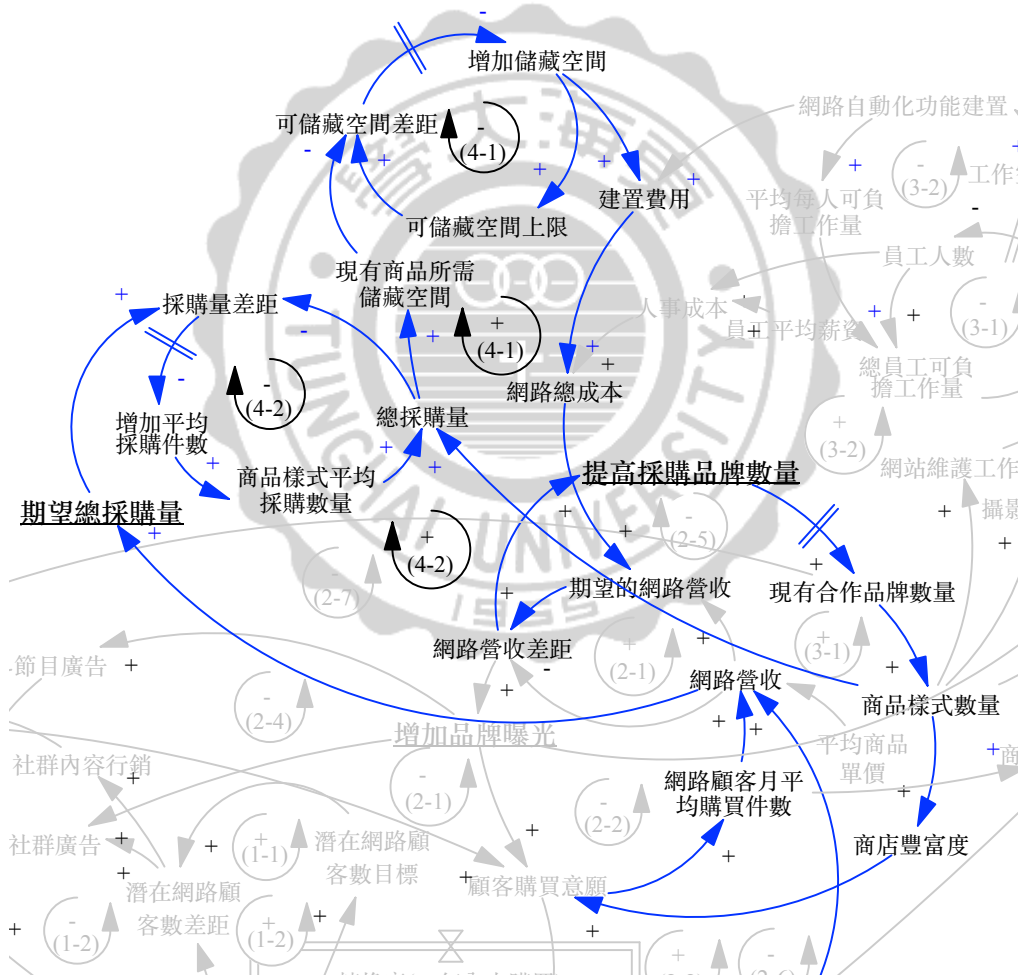


圖 4-10 S 公司網路營運資源成長(一)

為了增加網路顧客，S 公司採取的提高採購品牌數量策略讓合作品牌數量增加、商品樣式數量增加，總採購量越來越多。當 S 公司採購量越來越多的同時，

代表採購進來的商品所需儲藏空間需求也越來越大，此時遇到現有儲藏空間不足的問題，於是公司採取增加儲藏空間，進行第一次的倉儲擴增，使可儲藏空間上限增加，形成負環(4-1)。增加儲藏空間使建置費用增加、網路總成本提高，網路總成本提高使老闆認為網路營收應該要再更高、提高了期望的網路營收，使網路營收的差距更大。由於先前提升採購品排數量的策略非常有效的提升顧客與營收，於是 S 公司繼續採取此策略，採購更多種類的品牌與樣式，當採購越多、商品所需儲藏空間越多、儲藏空間擴增產生的成本又回頭提升營收目標、使採購品牌數量增加，形成正環(4-1)。S 公司採取此策略後，商品樣式數量增加、豐富了商店內容，持續吸引許多網路顧客，網路顧客越來越多、使業績增加，於是老闆想增加下一季商品的採購數量，以滿足越來越多顧客的購買需求。由於 S 公司的採購期為半年一次，採購後不能再追加商品，所以採購者會先預估未來半年的顧客消費量，再與每個設計師品牌的最低採購量綜合評估，決定採購量。依據訪談資料顯示，S 公司依據每月銷售業績來評估，在成長期中顧客數與業績快速增加，這使採購總量增加、商品所需儲藏空間增加、品牌採購數量增加、商店豐富度增加，累積越來越多網路顧客、增加銷售量，形成圖 4-10 中一正環(4-2)與總採購數量的調節負環(4-2)。

流行時尚產業的商品推出速度為六個月一次，服裝只分春夏及秋冬兩季。依據品牌推新商品的速度，S 公司採購頻率為 6 個月一次，每次採購會到歐洲及亞洲的時裝周，採購時間一次一週、每天看 5-6 間展示間、一間裡面有 15-20 個新銳設計師品牌的服裝，一週下來看完所有品牌後，現場直接向展示間或品牌下單訂購。在挑選採購品牌的時候，採購者會先瞭解品牌知名度、品牌信譽、設計師風格與 S 公司是否相符以及生產製程是否會延期...等等。相較於現有網路服飾商店的採購，S 公司的採購次數少、彈性低，無法依據顧客訂購量即時調整採購量，

庫存風險大。依據上游設計師品牌公司的採購規範，當季商品只能採購一次，一次購買半年銷售所需的商品量、售完不追加，對於 S 公司來說，要一次付清半年商品的貨款，財務資金壓力也很大。S 公司會先設定每季的採購預算，將預算平均分配在幾個品牌上，秋冬的商品單價高、分配的預算較多，春夏商品單價低、分配的預算相對少。每間合作品牌都有設定最低採購量，採購金額有一定的門檻在，用公司的採購預算來計算，S 公司現階段可以採購的品牌數量最多為 15 間。換句話說，S 公司公司的採購策略受到財務的影響，有成長上的限制，後續會使策略正環無法持續成長，造成成長速度停緩。

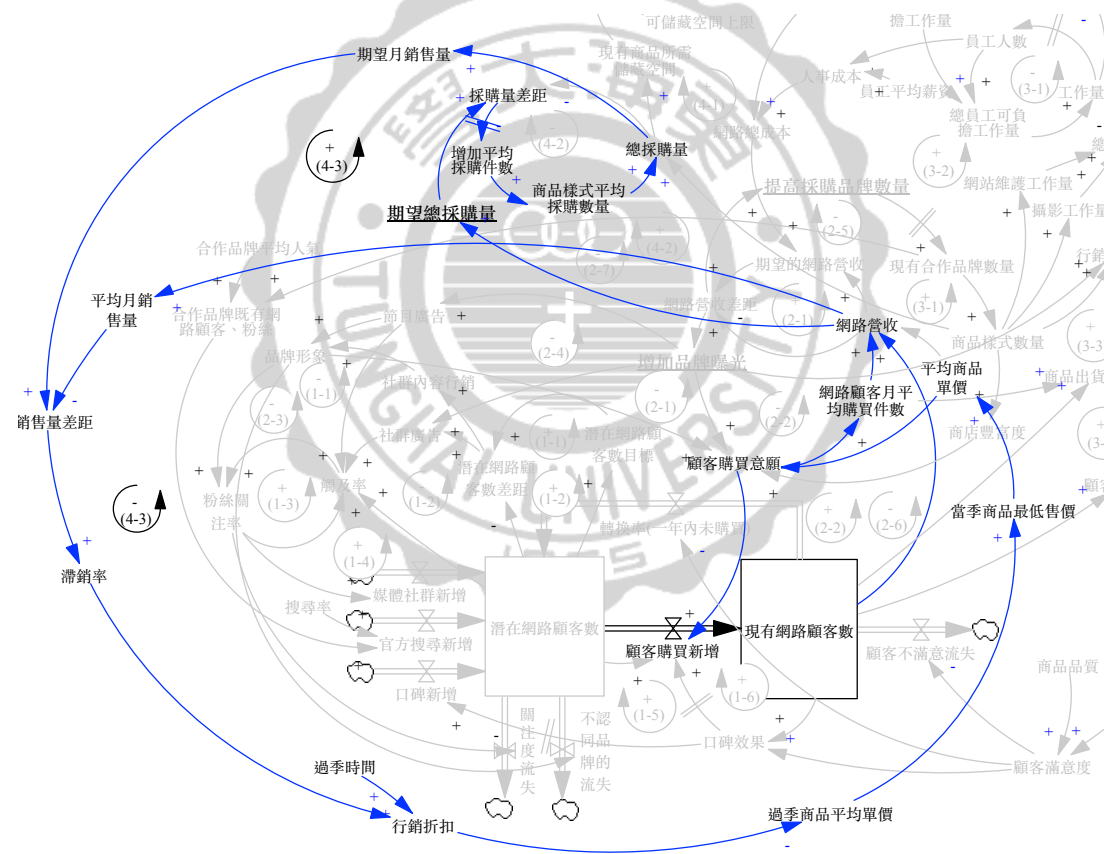


圖 4-11 S 公司網路營運資源成長(二)

2014 年開始 S 公司不斷增加合作品牌、加強品牌曝光，成功帶來許多顧客，直至 2015 年業績都持續成長。從訪談文獻資料可以發現，2014 年至 2015 年之間，雖然 S 公司商品採購量增加、銷售量也增加，商品滯銷率卻是越來越高，佔總商

品的 50%。由於流行服飾產業相當注重商品的流行性，再加上設計師品牌的季節只分為春夏、秋冬兩季，當商品滯銷後，對於注重流行時尚的 S 公司顧客來說不僅是退流行的商品、更是不合乎季節的服裝，會大大的降低購買意願。面對龐大的滯銷商品，S 公司只好給予過季商品 4-8 折不等的折扣，用價格優惠來吸引顧客購買。依據訪談資料中得知，過季商品折扣後的銷售狀況非常好，刺激很多現有顧客購買、也吸引到許多新顧客購買，形成利用商品折扣來達成銷售目標的負環(4-3)。前一段提到，S 公司會因為網路營收增加而提高期望採購數量與實際總採購量，又依據訪談文獻資料，發現當總採購量上升後，經營者會訂定每月的銷售量目標，希望每個月都能達到一定的銷售量，使公司損益能夠兩平，形成圖 4-11 中不斷提高採購及月銷售量目標的成長正環(4-3)。



四、 轉型與實體擴張時期

1. 轉型原因

S 公司公司透過提高品牌數量、增加媒體曝光率兩大策略，來提高網路實際利潤。在總商品樣式數量與媒體曝光率增加時，讓 S 公司公司的總工作量增加，雖然公司增加員工雇用數、提高網站自動化建置功能，現有人力仍然無法負擔龐大工作量。這使得老闆想增加工作空間的功能性，於是建立一間新工作室，投入裝潢、租金、水電費用，將工作室打造成環境舒適的招待空間，用來招待媒體、造型師、經銷商夥伴。

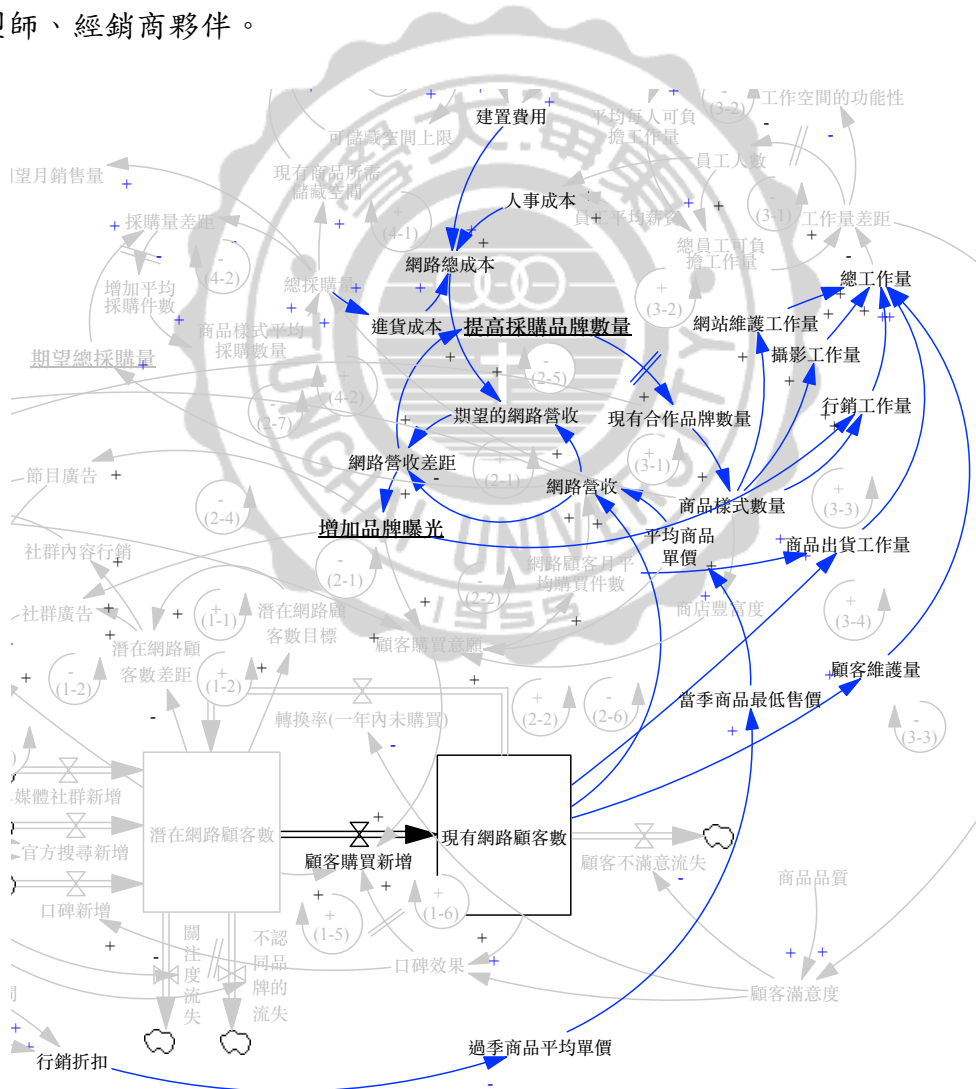


圖 4-12 S 公司員工工作量增加

依據訪談資料顯示，S 公司在追求顧客數與網路營收成長的過程當中，採取

的成長策略使得人事、進貨、建置費用等網路總成本提高，讓老闆認為市場還有成長空間，想追求更高的網路營收。這些成長策略讓員工總工作量增加，讓老闆想租用多功能工作空間、提高員工工作效率，進而產生動機開設實體店面，轉型為虛實整合廠商，如上圖 4-12。

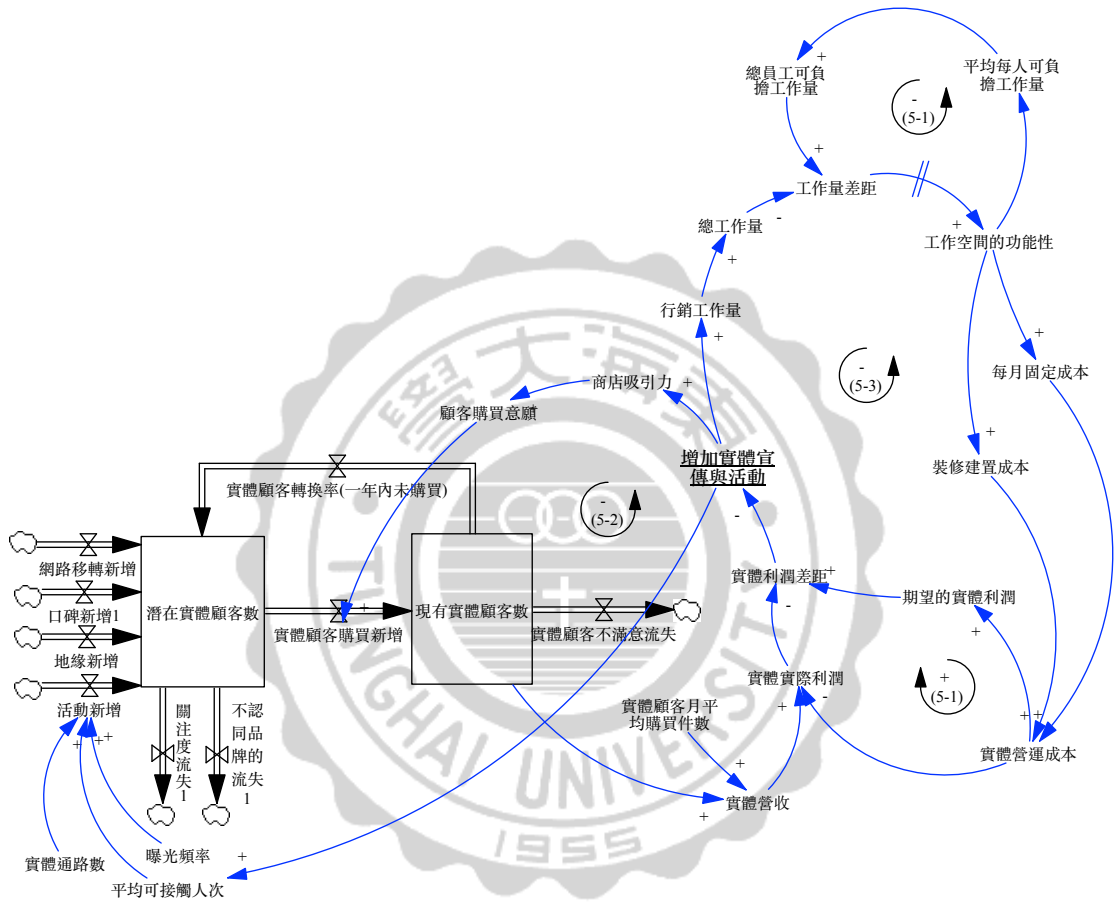


圖 4-13 S 公司實體營運資源成長

快速增加的顧客數與商品數量，讓員工無法負荷龐大的工作量，於是老闆想增加工作空間的功能性，租一個新的空間，打造多功能辦公室，能夠兼任工作室、攝影棚、招待經銷商與設計師的空間。多功能的空間讓員工增加工作效率，形成調節工作量差距的負環(5-1)。

為了建設新多功能工作空間，S 公司投入初期裝修建置費用與每個月固定水電成本。工作空間成立後，每個月固定花費的成本，讓 S 公司投入在實體空間的

總成本漸漸增加，使老闆開始思考該如何更有效地發揮工作空間的功能性。(增加訪談文獻-成立實體商店的動機)本研究整理，不斷增加的實體營運成本讓老闆心中的期望利潤增加，為了拉近期望與實際利潤的差距，老闆採取增加實體活動與宣傳的策略，利用宣傳、舉辦短期實體活動、特賣會、實驗商店等活動，讓更多人認識 S 公司實體商店、增加潛在顧客。也因為活動的舉辦，吸引更多顧客上門購買、讓工作空間開始累積營收，形成負環(5-2)。

新工作空間每月會產生一定的營運成本，包含店租、水電費，但老闆認為若這裡只作為一間工作空間有些浪費，於是開始期望實體能夠產生利潤、獨自營運。這讓原本的工作空間轉變為實體營運空間，為此也增加了一名店員，減少實體員工人力差距，而實體員工增加了。原本的工作空間位於靜謐的小巷弄內，不是人流很多的地點，為了讓這間店能增加利潤，S 公司加強實體的宣傳廣告、增加實體活動的舉辦次數。網路廣告與行銷活動成功的增加 S 公司的商店吸引力、提高顧客購買意願，廣告與活動讓曝光頻率增加、平均接觸人次提高，順利的新增很多實體顧客，也漸漸的提高實體顧客月平均購買件數，增加實體的營收。當工作空間開始舉辦很多活動後，增加了原本員工的工作量，也增加實體活動的支出，讓實體營運空間的利潤差距更大，形成負環(5-3)。另一方面引發正環(5-1)作用，當實體空間的活動舉辦的越多，花費的成本更高，使老板更想要發展實體空間的商業行為，產生有效的利用工作空間，於是後來產生開設 S 公司實體通路店面的想法，如圖 4-13。

2. 實體擴張營運

隨著新建立的工作空間累積花費的成本越來越多，老闆決定更有效利用空間，將工作空間設置為實體商店，S公司正式轉型為虛實整合商店。實體商店的設立，代表商店需要有固定開放時間、有門市人員招待顧客，此時發生原有員工人力無法負荷門市工作量的情況，於是S公司聘請第四位全職員工，專門負責所有與實體商店相關的業務工作。聘請門市員工後，商店每月固定支出增加、實體營運成本增加，但是初期實體顧客不多，讓商店利潤呈現虧損狀況。

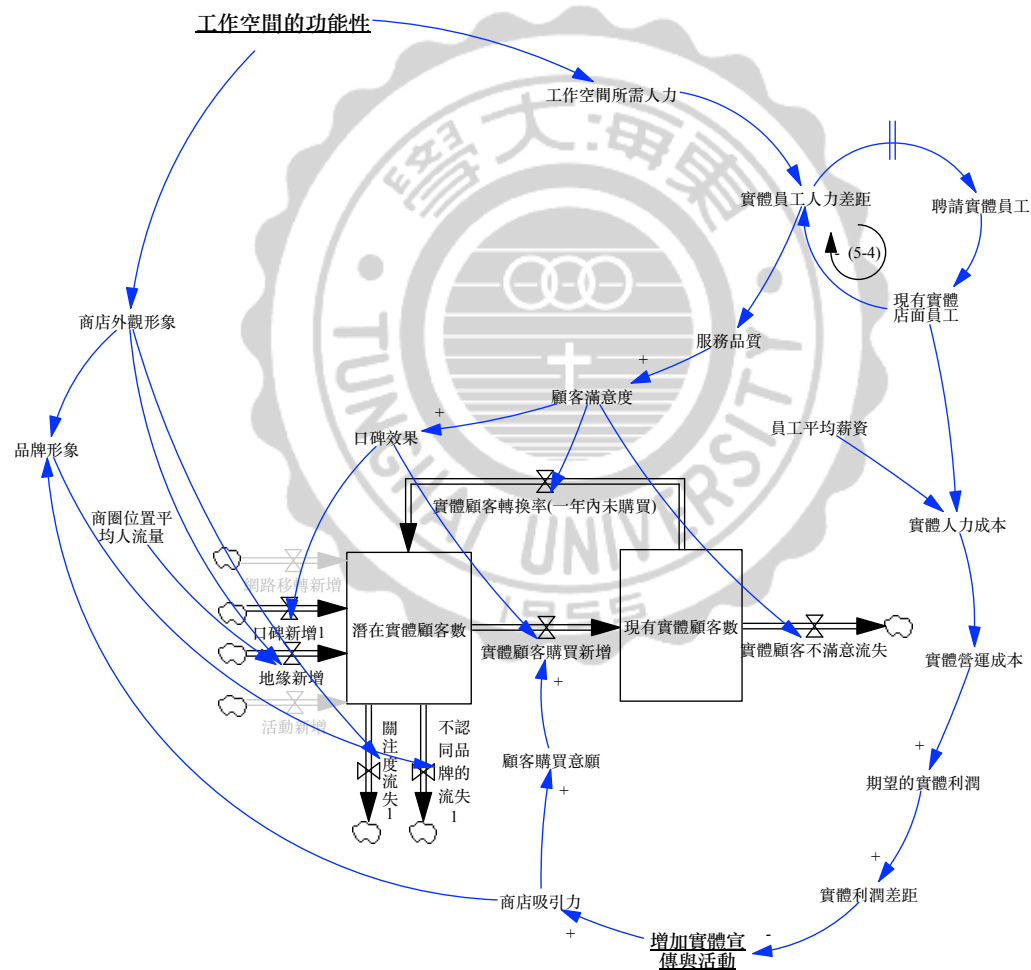


圖 4-14 S 公司實體顧客營收成長策略與影響

根據訪談資料顯示，老闆希望門市業績至少要能夠支付每月商店營運成本，所以為門市設下業績目標，透過舉辦更多的實體活動、宣傳活動吸引顧客，增加

顧客數與業績。S 公司實體門市聯合台灣設計師、模特兒、雜誌媒體、高級飯店等不同人與企業舉辦短期宣傳活動，像是透過舉辦活動，讓 S 公司品牌形象在消費者心中越來越鮮明。

當 S 公司聘請員工，將工作空間轉型為實體商店後，老闆將商店空間打造成高級招待所的形象，有商品陳列與休憩空間，讓顧客能在空間中慢慢聽員工的推薦、悠閒挑選、享受高品質的服務。實體商店提供很好的服務品質，讓滿意度提升，也慢慢累積好的口碑影響，開始有更多實體顧客向親友推薦，漸漸的有更多新顧客、舊顧客來到實體商店消費。從訪談資料中發現，體驗過實體商店服務的顧客都很滿意，但是商品售價範圍太高，顧客消費頻率不高，有些顧客購買後會持續接受品牌資訊，有些會因為價位過高、不認同品牌而離開。若顧客購買後感到不滿意，會決定再也不購買 S 公司的商品，不過根據訪談資料，上述情況沒有發生在 S 公司上，老闆表示大多數顧客購買後都還會持續追蹤品牌資訊。

S 公司將實體商店打造為高級服飾招待所的形象，地點選在華山文創園區旁的巷弄內，是較為隱蔽但仍在商圈範圍內的店面，平時自然人流不多。由於商店外觀形象給人高級、有質感的服飾店印象，所以吸引到經過的附近居民及遊客進到店裡，成為因為地緣關係新增進來的潛在實體顧客。商店外觀形象提高除了能吸引顧客關注，也會減少因為關注度低而流失的潛在顧客，如上圖 4-14。

五、 成長停滯期

1. 虛實整合綜效&停滯期

從 2014 年 4 月開始，S 公司第一次進口服裝商品，老闆與採購固定參加春夏、秋冬兩季的歐洲、亞洲時尚週，定期到集合新銳設計師服飾商品的展示間挑選品牌與服飾。從 2014 年 4 月第一次進口時裝品牌開始一直到 2016 年 10 月，合作品牌從 2 間快速成長到 15 間，目前呈現停滯期，已經沒有多餘的採購預算可以增加合作品牌數量，而且經營者認為就目前的規模、人力來說，S 公司也沒辦法再曝光更多的品牌了，於是沒有再積極的增加採購品牌的數量。

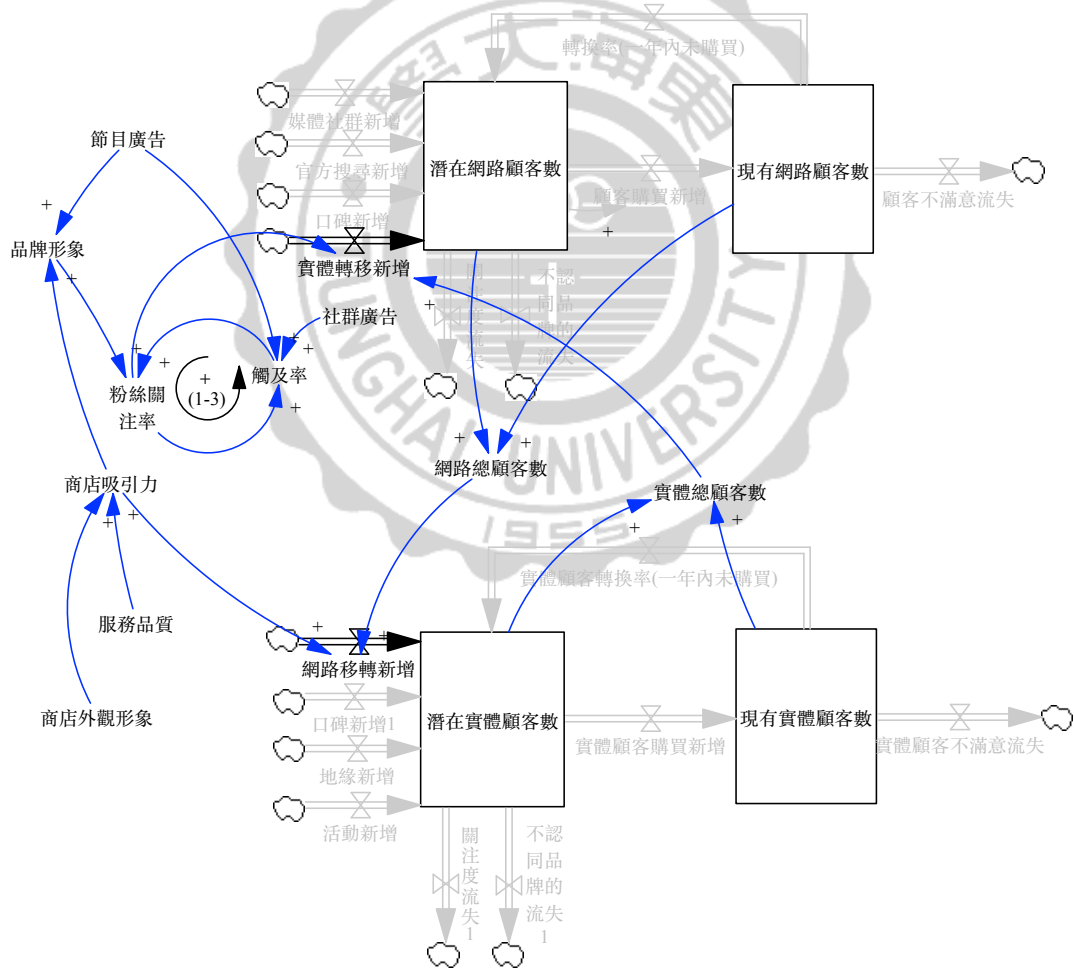


圖 4-15 S 公司虛實整合綜效

2. 虛擬轉實體顧客

2015 年後，S 公司成立實體商店、正式轉型為虛實整合商店後，過去累積的網路粉絲及顧客開始到實體商店。由於 S 公司為高價流行服飾商店，原有網路商店不能讓顧客實際看到、試穿商品，再加上商品平均單價高，所以讓顧客在購買上會遲疑，甚至放棄購買。實體商店的成立補足原有網路商店的不足，顧客可以到商店內試穿服裝、體驗完整的服務。成立實體商店後，漸漸地有越來越多顧客是來自網路，從網路認識 S 公司、定期追蹤品牌資訊、甚至曾經購買過商品，都會移轉到實體商店。據訪談資料顯示，初期實體商店顧客中，有 50% 以上的顧客是來自網路，是初期實體顧客成長的重要來源。如圖 4-15，商店的形象與服務品質增加商店吸引力，讓網路顧客受到商店吸引力影響產生興趣，移轉新增到實體潛在顧客水缸。

3. 實體轉虛擬顧客

實體商店能增加，但是仍受到時間、空間上的限制，譬如固定營運時間、顧客與商店的移動距離，都會影響顧客到實體店面的意願。在 S 公司的顧客習慣中發現，部分實體顧客經過、進來逛過商店後就對商店有印象，之後也在網路上搜尋 S 公司的 Facebook、Instagram、官網等網站，願意繼續接收 S 公司的資訊，也可能繼續受到網路資訊與廣告的感染，更進一步的到網站購買商品，形成圖 4-15 中的實體移轉新增水流。

第二節 個案二 - P 公司韓國潮流館

一、 個案成長歷程系統圖

P 公司韓國潮流館，創立初期以奇摩拍賣平台作為銷售通路，初期商店在平台上的曝光量少、知名度低，顧客數與營收成長速度慢。20010 年後，經營者決定以提供顧客「便宜、品質好、貼近韓國流行時尚的純韓製服飾」為核心理念。個案成長重點是成立至今以網路作為銷售通路、追求營收成長，藉由商店營運資源、網路通路與市場的擴張，增加市場消費規模與頻率、提升商店與商品的價值，本研究探討時期為：初期營運(2007~2010)、快速成長期(2010~2014)、成長穩定期(2014 至今)。依據個案成長歷程，本研究分別針對「網路顧客」、「產品採購」、「銷售」、「倉儲與客服」及「公司財務」等作法進行探討，如圖 4-16 個案成長歷程之系統圖。

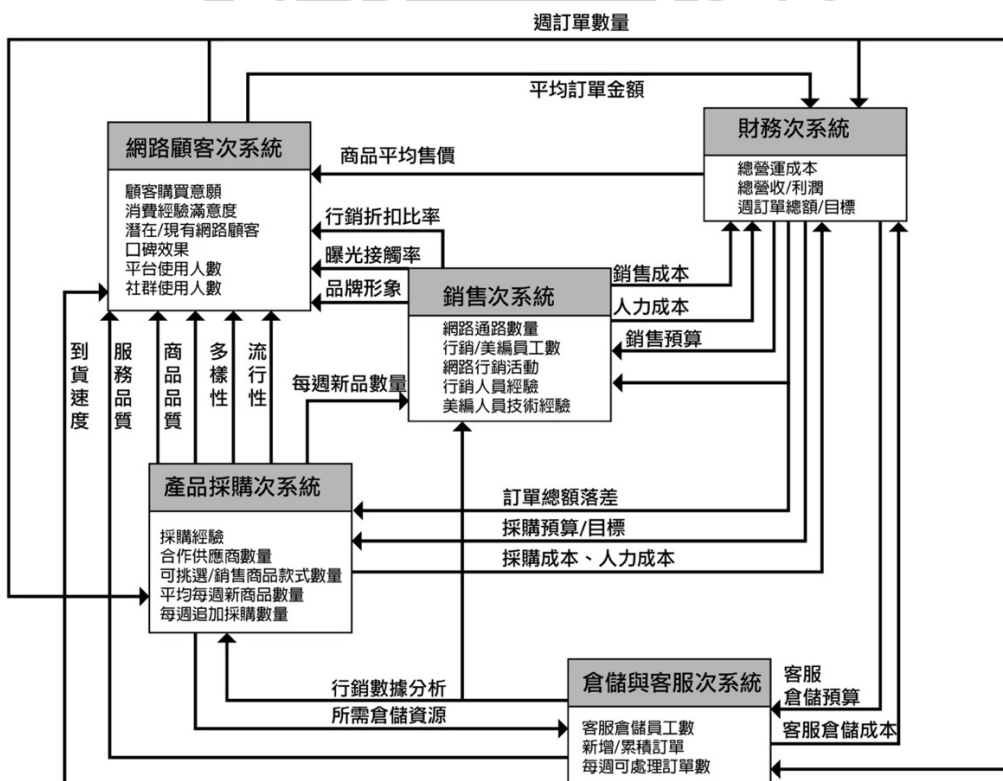


圖 4-16 P 公司個案成長歷程之系統圖

資料來源：本研究整理

2007年，P公司成立初期時採用奇摩拍賣平台作為唯一銷售通路，在平台上建立商店、定期更新商品資訊、宣傳廣告，吸引奇摩拍賣平台上的使用者關注、購買。P公司設立會員制度，分為一般會員及VIP會員，消費金額越高並且沒有退貨紀錄者會成為VIP會員，但實際上公司在顧客管理方面並不注重會員制度，也不會將新舊顧客分開來管理。依據訪談資料，P公司為提供快速、流行、便宜的服飾商店，行銷人員會希望增加顧客回購消費的頻率、至少每季都消費一次。老闆概略的將顧客分為兩種族群，一是認識、關注P公司資訊的粉絲，二是購買過的顧客。

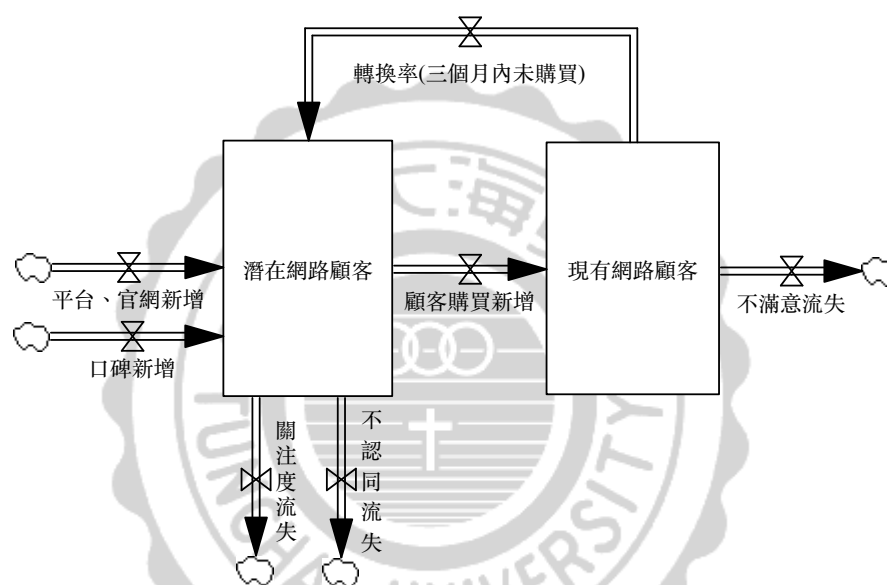


圖 4-17 P 公司基礎顧客流

本研究依據質性訪談內容、P公司顧客類型與網路通路特性，將P公司網路顧客流歸納及定義，如上圖4-17。潛在網路顧客是指「認識」、「願意接受」或「持續關注」P公司的人，像是認識P公司商店、接收到廣告資訊或是主動到平台商店逛商品的人。現有網路顧客則是指「過去三個月內曾購買過商品的顧客」。初期，消費者只能從奇摩拍賣平台中接收到P公司的資訊，或是藉由口碑宣傳認識、介紹、進而到網路上搜尋P公司。由於平價服飾商店競爭激烈、商品可替代性高，加上消費者能輕易的在不同網路購物平台中移轉，所以當潛在顧客不認同品牌內容，或是因為商品與活動不吸引人而關注率減低，就會流失、遺忘P公司。當潛

在顧客持續接收商店資訊，會受到行銷活動刺激或是其他影響購買意願之因素影響，進而消費成為現有顧客。現有顧客可能會持續購買、或是再度受到行銷刺激而購買，也可能遺忘商店、不滿意等因素回歸成未來還有可能購買的潛在顧客，若因為失敗的消費體驗等原因造成顧客永不回頭購買，則會永遠流失。

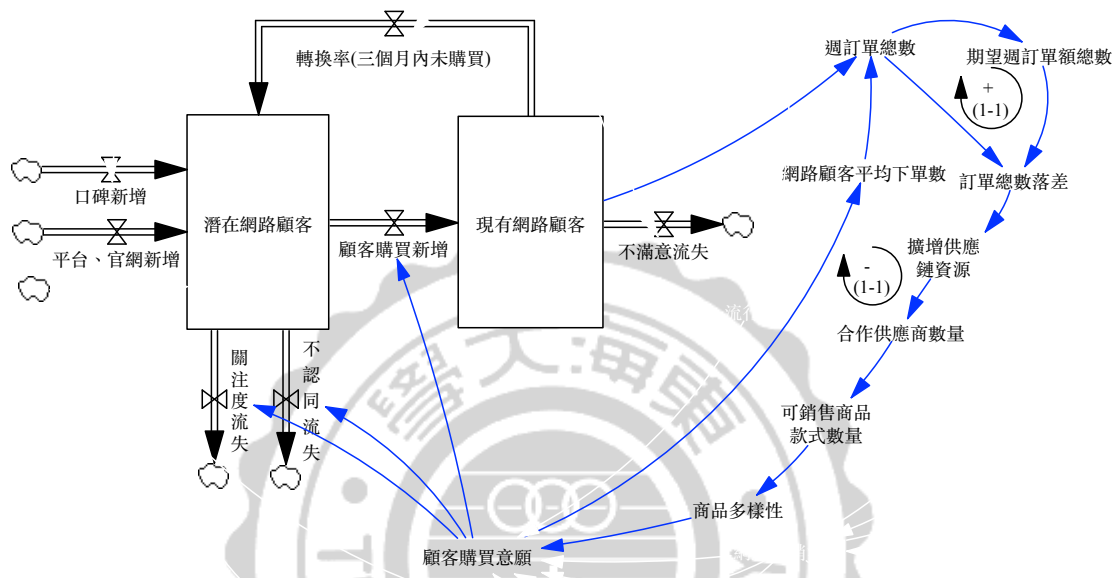


圖 4-18 擴增供應鏈資源行動之環路

2007年，P公司以代購、批發韓國服飾商品為主要服務，創立初期資本額小、人力只有兩人，以奇摩拍賣平台作為銷售通路，少量批發韓國商品到台灣銷售。創立後幾年，P公司將自身定位為「提供平價、快速流行的服飾商品」的服飾電商。由於後期個案的商品價格低、更新速度快，加上每次批發量少，所以本研究設定以「週」為時間單位觀察本個案之目標與變化歷程。為了能提高每週訂單總數，開始與更多供應商合作，每週可以從更多供應商出的新品中挑選P公司要販售的商品、漸漸增加採購商品款式數量，一方面增加商店內的商品多樣性，另一方面也能保持商品流行度與品質，因為P公司有更多的選擇空間，能採購到流行、舒適、受到顧客喜愛的商品，提高顧客購買意願與顧客平均每週下單的訂單數，如圖 4-18 中的顧客營收成長負環(1-1)。當擴增供應商資源的策略奏效、達到週

訂單總數目標時，經營者會期待公司有更多的成長、訂下更高的業績目標、採取更多的行動，形成圖 4-18 中的顧客營收成長正環(1-1)。P 公司在創立初期階段，逐漸擴增供應鏈資源，隨著商品數量增加、商品品質提高，增加業績與顧客數、加速銷售週期，也培養更好、更穩定豐富的產品供應資源。

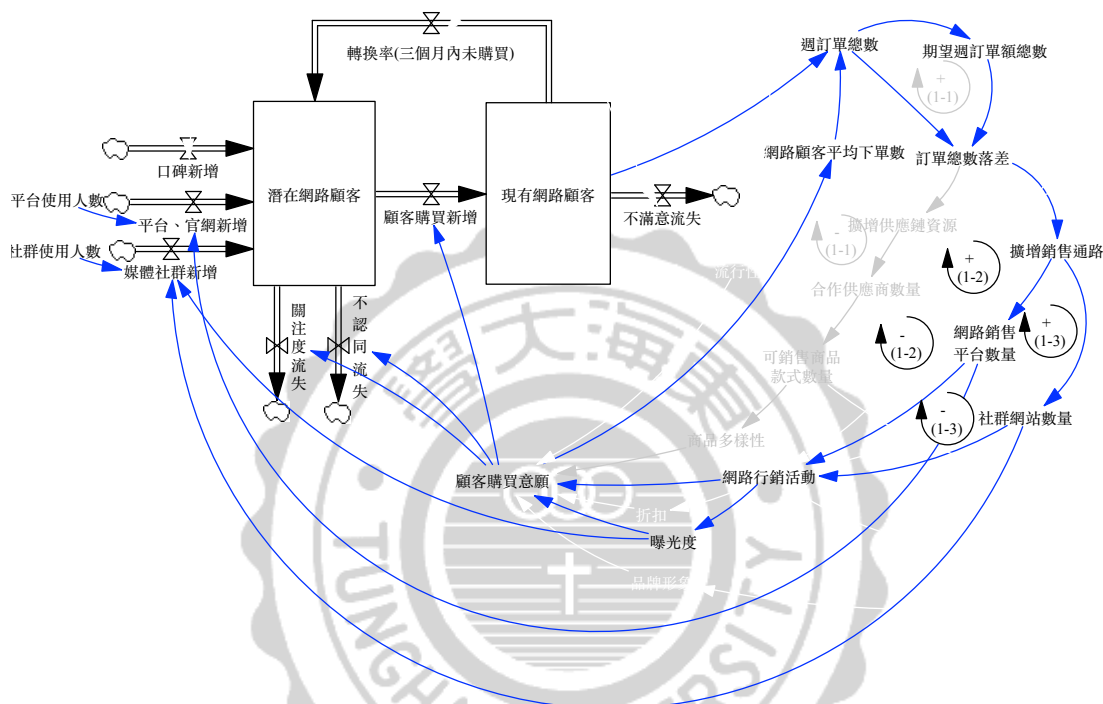


圖 4-19 擴增銷售通路行動之環路

到了 2010 年，P 公司知名度漸漸增加，開始累積顧客數。為了達到更高的業績目標，老闆決定增加網路銷售平台數量，一開始增加奇摩商城，隔年建立品牌官方網站。網路銷售平台的增加，帶來更多的顧客數量，由於奇摩商城平台原先就累積一群平台使用者，P 公司到奇摩商城建立商店後，增加平台上的網路行銷活動，以大量廣告曝光吸引平台使用者的關注，再舉辦活動促銷來刺激消費，讓顧客數與業績快速增加，形成圖 4-19 中的負環(1-2)，而快速成長的週訂單總數讓老闆訂下更高的業績目標，形成圖 4-19 中的正環(1-2)。供應鏈資源與銷售通路擴張的環路不停帶動顧客成長，於是老闆決定建立官方網站，一方面建立品

牌形象與競爭者間的差異，另一方面是要開拓新的顧客來源，增加平台、官網新增的顧客數，也更加速了正環(1-2)與負環(1-2)的作用。官方網站是新建立的銷售通路，不像網購平台一樣有一群既有使用者，老闆為了有效曝光、增加造訪官方網站人數，建立社群網站 Facebook 粉絲團作為宣傳管道，吸引更多顧客，形成圖 4-19 的負環(1-3)。根據訪談資料顯示，官方網站的顧客大多是從 Facebook 點擊而來，成功為 P 公司帶來顧客數，社群媒體大量曝光、帶來更多顧客與業績，讓老闆認為市場仍可以再成長、不斷提升業績目標，形成圖 4-19 的正環(1-3)。

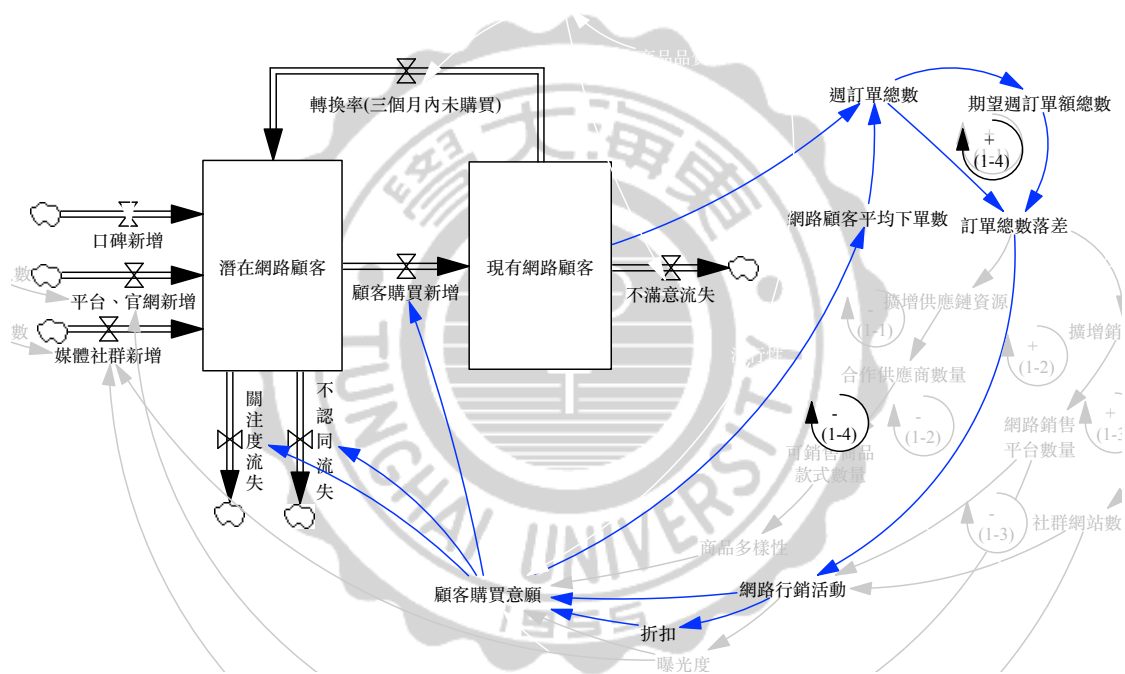


圖 4-20 網路行銷行動成長環路

在網路通路成長階段中，P 公司從一個通路拓展到四個網路通路。為了讓每個網站都能有效曝光、吸引不同族群顧客消費、達到業績目標，行銷部在每個網站上大量舉辦網路行銷活動，以價格折扣增加顧客購買意願、鼓勵潛在顧客消費，形成圖 4-20 中的負環(1-4)。行銷活動讓 P 公司的顧客數與週訂單總數業績快速成長，提升老闆的期望週訂單數，形成圖 4-20 中的正環(1-4)。

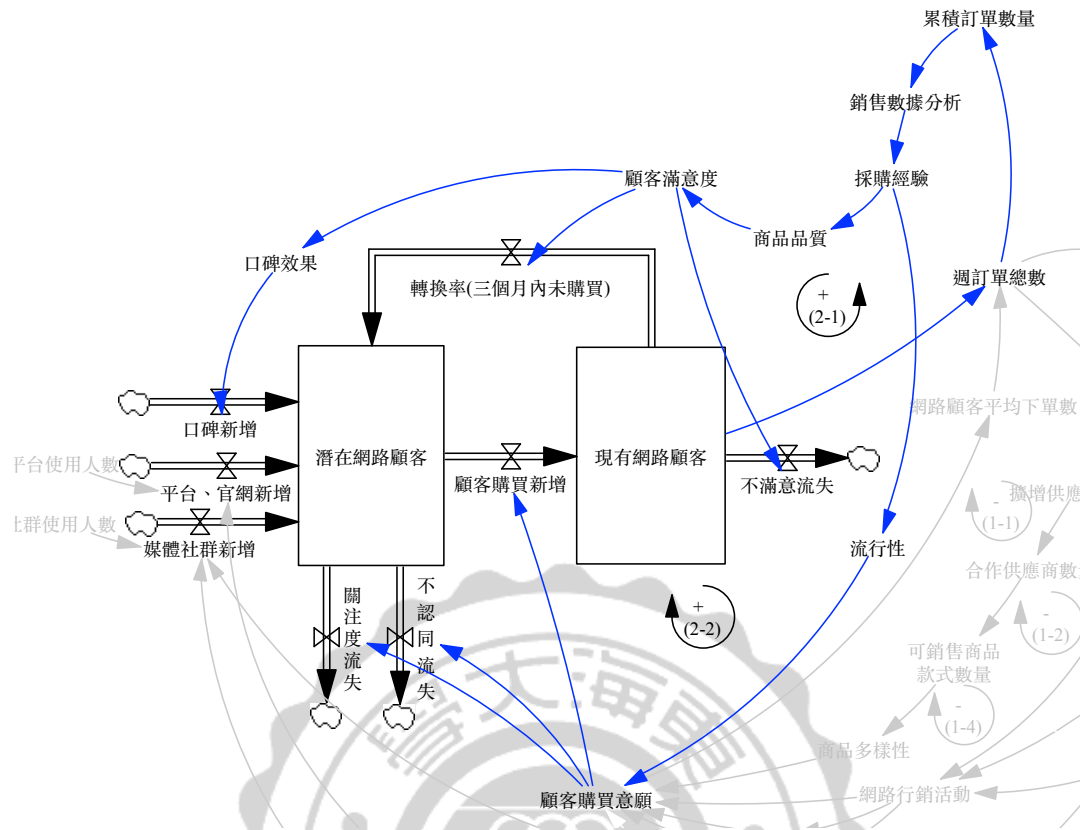


圖 4-21 採購經驗成長環路

依據個案訪談資料，商品採購部門是 P 公司公司的核心業務，採購人員必須從供應商提供的大量新品中，挑選出符合顧客喜好的商品。P 公司的採購人員會從過去累積訂單的銷售數據分析中了解顧客的喜好，挑選符合顧客期待的流行、高品質商品，增加顧客購買意願與滿意度、提升每週訂單總數，如圖 4-21 中的兩正環(2-1)、(2-2)。

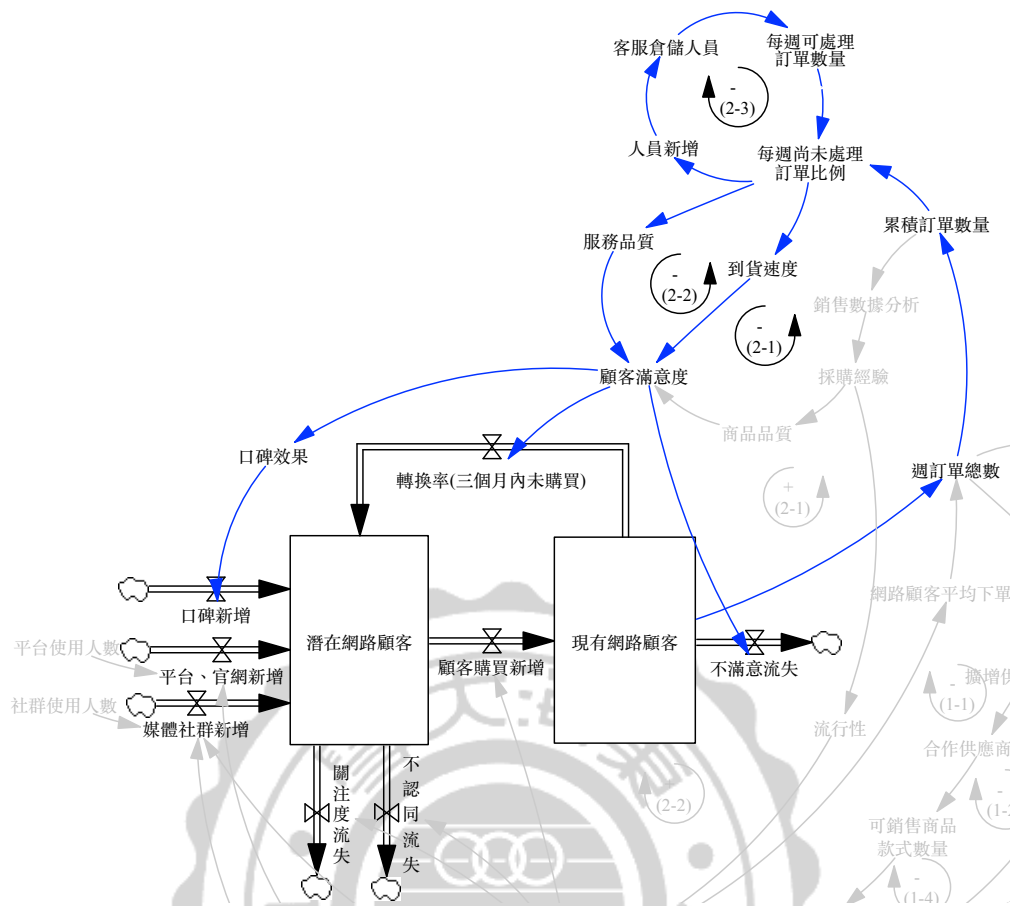


圖 4-22 顧客滿意度成長環路

由於平價流行服飾廠商的競爭激烈，商店服務品質與到貨速度是消費者購買時的重要影響因素。當通路快速增加、顧客數增加，每週訂單數量快速增加，使得客服倉儲人員無法負荷累積訂單數量，於是產生服務不佳、到貨速度太長等問題，減少 P 公司的顧客滿意度、顧客流失，如圖 4-22 中的成長負環(2-1)、負環(2-2)。若倉儲與客服人員無法負荷龐大訂單量，將導致顧客得到不好的消費經驗，為了維持服務品質與到貨速度，必須擴增內部資源、聘請更多倉儲客服人員，增加員工每週可處理的訂單數量，形成圖 4-22 中的客服倉儲人員調節負環(2-3)。

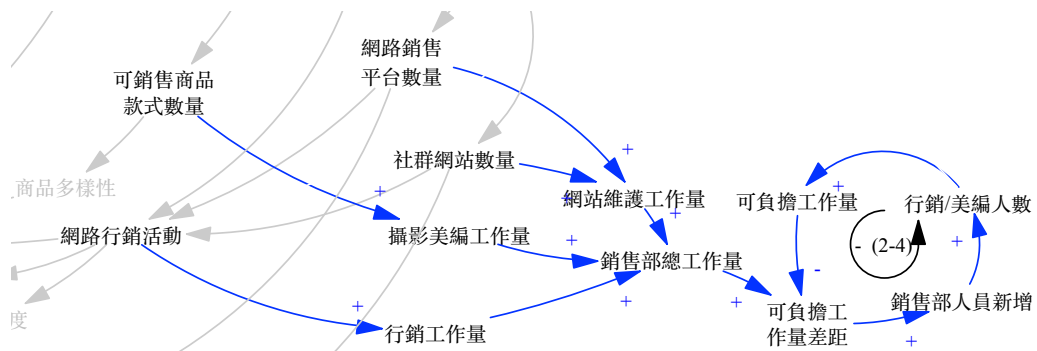


圖 4-23 銷售部人力調節環路

P 公司的銷售通路從原有一個增加到四個網站，通由於通路屬性與顧客族群喜好的不同，銷售部門會針對不同通路網站採取不同的管理方式、舉辦不同的行銷活動，使銷售部門的網站維護、攝影美編、行銷工作量加倍成長，發生現有人力無法負擔快速增加的工作量。為了維持網站的營運，擴大銷售部門人員規模，如圖 4-23 中的工作量調節負環(2-4)。

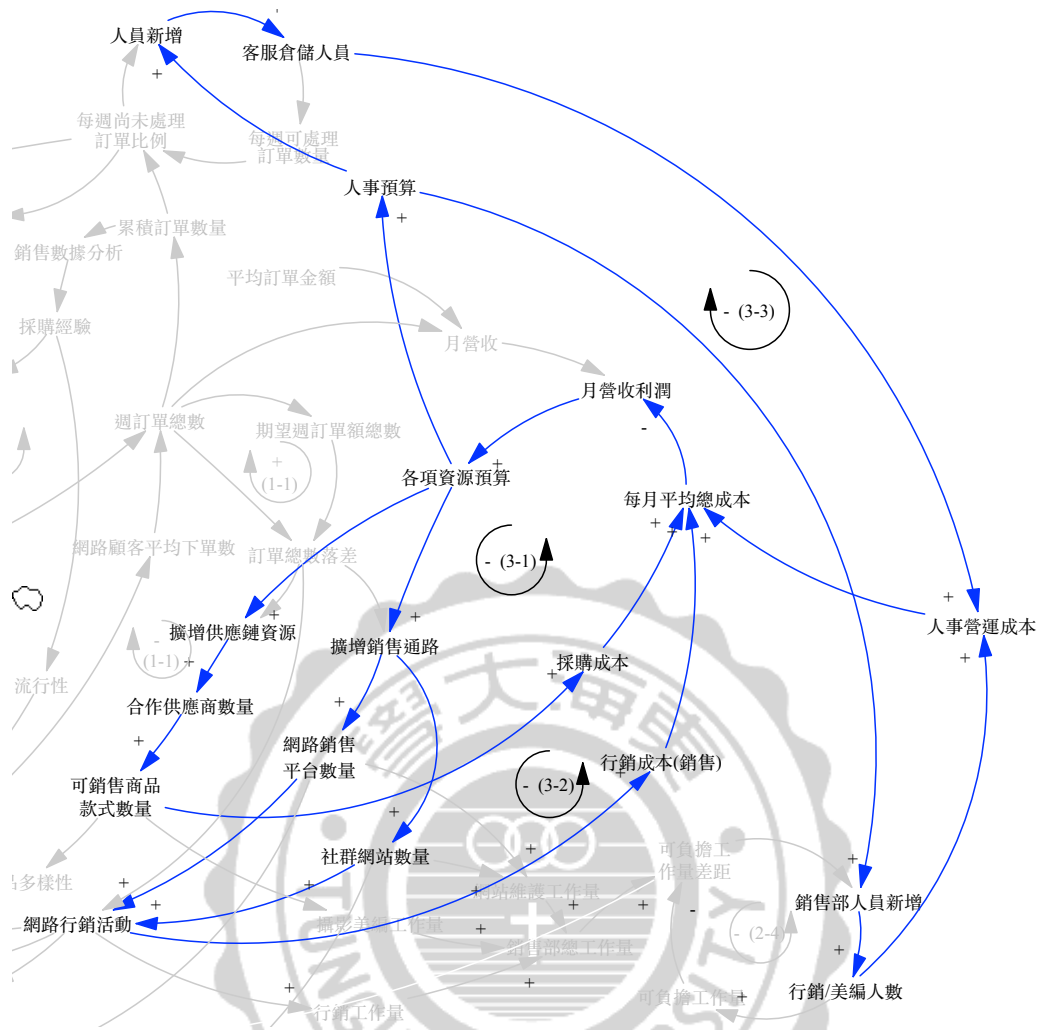


圖 4-24 營運成本調節環路

為達到顧客業績成長，自創立以來 P 公司不停擴增供應鏈資源、銷售通路與人力，快速提高的採購成本、銷售成本與人事成本，使 P 公司的月營收利潤減少，公司財務開始發生週轉現金減少的情況。當利潤減少、可運用資金少的時候，分配到各項行動上的預算就減少，將會減少供應商數量與單次採購的商品數量，在個案中也發現經營者開始停止增加新的銷售通路、也減少公司員工數量，減少公司每月營運花費的總成本，如圖 4-24 中的調節負環(3-1)、(3-2)、(3-3)。

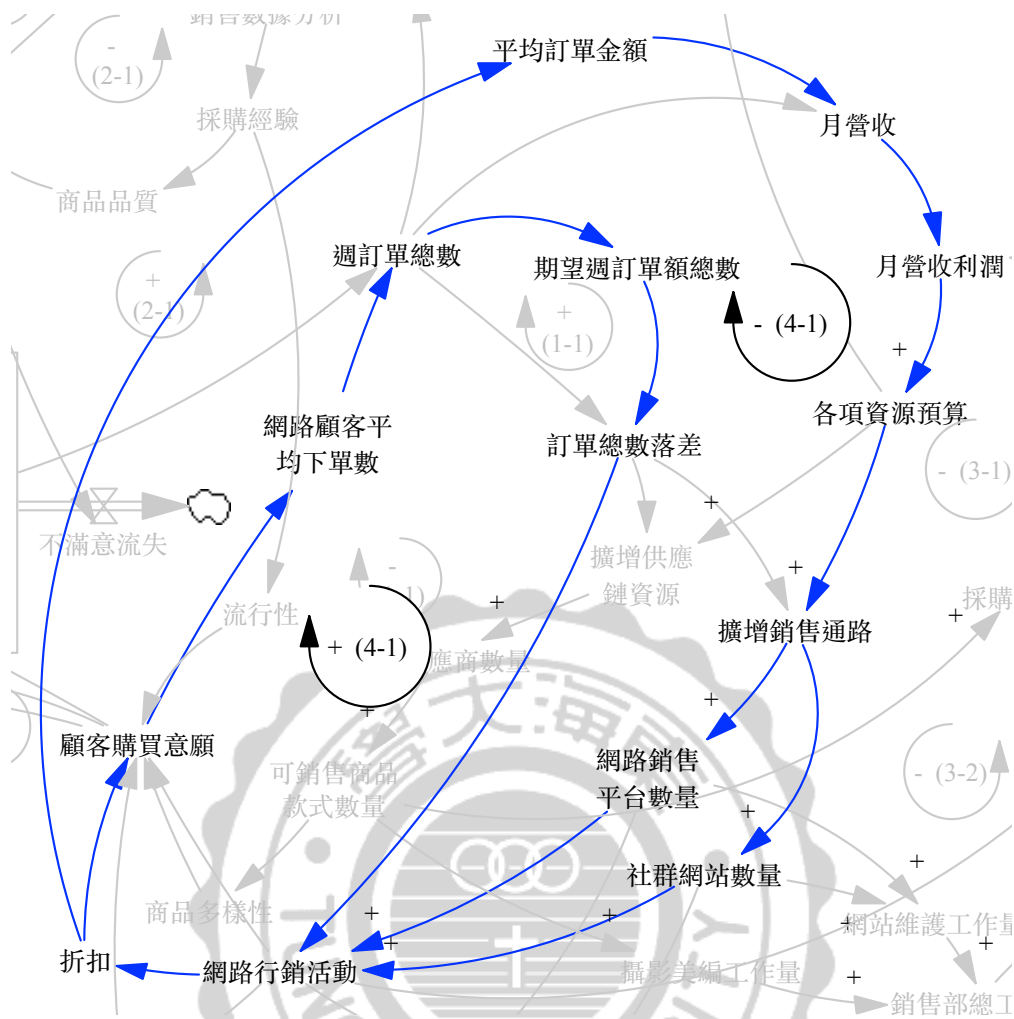


圖 4-25 營收利潤成長負環

依據訪談內容，2014 年後 P 公司進入成長穩定期，雖然擁有很多潛在顧客數、培養出一群固定回購的網路顧客，但是因為長期使用價格促銷作為行銷活動手段，所以讓顧客產生沒有折扣就不購買的行為。於是行銷人員只好繼續採用打折手段，只要當週訂單總數未達到目標，就會打出更低的折扣數，刺激顧客購買，形成圖 4-25 中不斷作用的顧客成長正環(4-1)。短期來看，折扣雖創造更多的顧客訂單數量，但若是長期來看，折扣越低會使平均訂單總金額降低、公司利潤減少，逐漸使各項資源預算與公司的資源擴增行動減少、減少顧客購買意願，如圖 4-25 中的負環(4-1)。

第三節 個案綜合比較分析

一、 S 公司成長動態結構

本研究依據訪談資料建立個案成長動態模式，歸納整理出影響個案發展歷程的主要成長動態結構，如上圖 4-26。

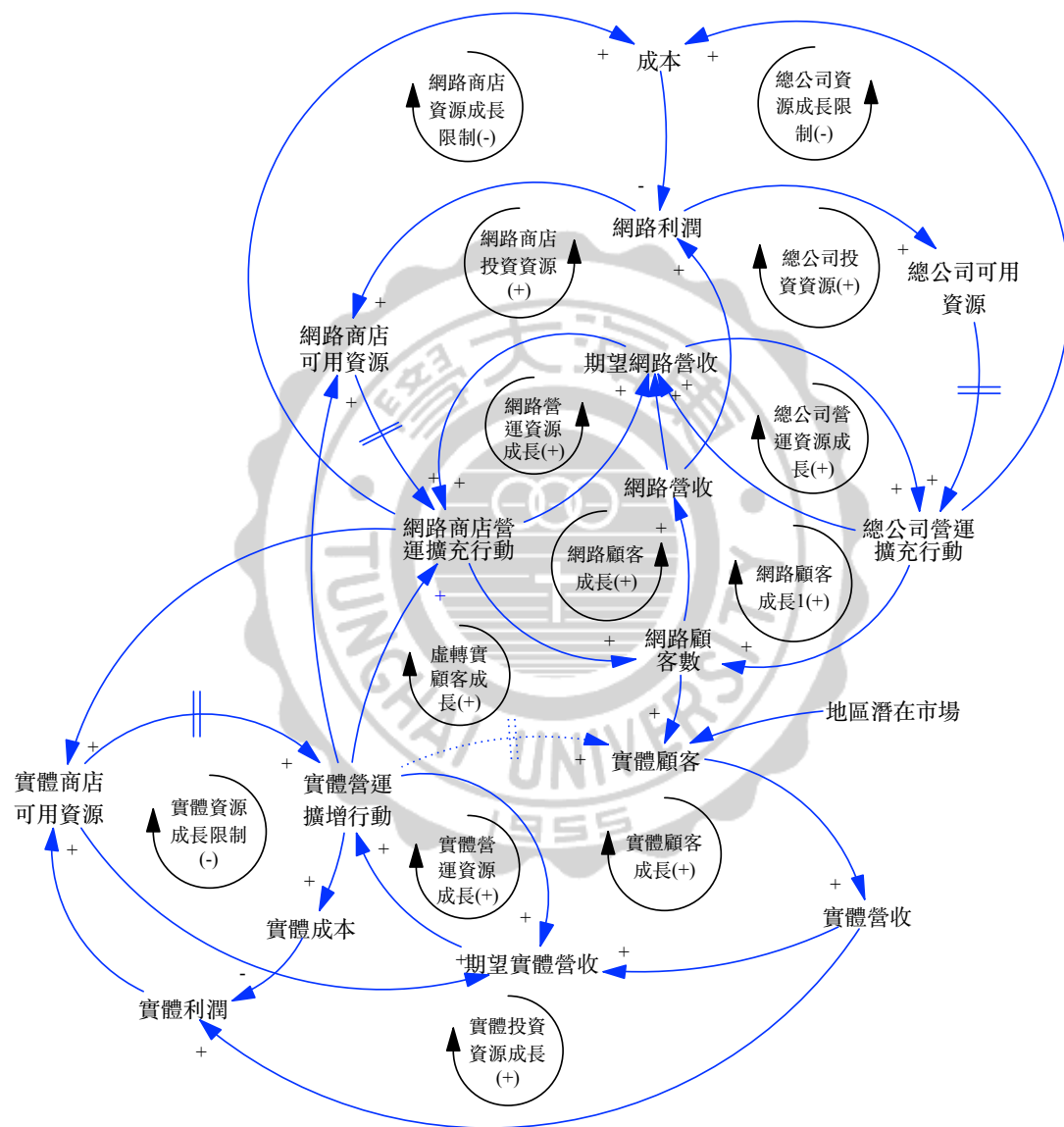


圖 4-26 S 公司成長動態結構

依照個案成長歷程階段，整理營運概況、採取策略與作用環路之簡表，以供綜合、比較與分析，如下表 4-1。

表 4-1 個案綜合比較分析表-S 公司

| 階段 | 虛擬通路時期 | | 虛實整合通路時期 | |
|------|----------------------------------|---|--|-----------------------|
| | 初期營運 | 網路通路成長期 | 轉型與實體擴張時期 | 成長停滯期 |
| 時間 | 2013/9-2014/4 | 2014/4-2015/11 | 2015/11-2016/6 | 2016 至今 |
| 營運概況 | 初期顧客數少 | 網路顧客數與業績快速提升 | 網路顧客數與營收成長趨緩、實體顧客開始增加 | 實體營收提升、公司總體營收成長趨緩 |
| 採取策略 | 增加合作品牌與商品採購數量，豐富商店內容、吸引顧客。 | 1. 增加行銷曝光 2. 提升網站功能、實體工作空間功能性 | 轉型建立實體商店，開啟營運行動 | 增加實體營運行動與網路行銷 |
| 作用環路 | 1. 內部資源成長：網路顧客營收成長正環 + 總公司營運資源成長 | 1. 內部資源帶動外部市場成長：網路顧客營收成長正環 + 網路營運資源成長 2. 資源成長速度不及，造成限制：投資資源成長 + 資源成長限制 | 虛擬資源引發實體營運：實體營運資源成長 + 實體顧客營收成長 + 實體投資資源成長 + 實體資源成長限制 | 網路顧客移轉到實體消費：虛轉實顧客成長正環 |

個案成立初期為了讓更多人認識，建立 Facebook、Instagram 等社群網站粉絲團，透過分享大量商品照片、品牌資訊，讓親友願意「按讚」、「分享」增加訊息觸及率，加上舉辦網路活動與行銷曝光策略，漸漸建立起品牌形象、培養初期

潛在網路顧客。初期營運採取推廣、宣傳等行動培養網路顧客，其中潛在顧客較多、實際購買的網路顧客以親友及口碑介紹而來的客人為主，形成圖 4-26 中的網路顧客營收成長正環。由於初期行動以推廣、宣傳為主，使顧客營收成長正環以較慢的速度累積成長。當網路營收逐漸成長，經營者對網路營收會有更高的期望，而開始採取更多的總公司營運擴充行動，使用提高採購品牌與商品數量，行程顧客營收成長正環 1，此時 S 公司從累積潛在顧客的營運初期，踏入顧客營收開始逐漸成長的網路通路成長時期。

網路通路成長時期，個案投入大量成本、採用更多總公司營運擴充行動，使經營者對營收的期望更高，進而增加更多總公司營運擴充行動，增加更多採購品牌、商品樣式數量與平均採購件數。另一方面也採取更多網路商店營運行動，到電視節目曝光、增加廣告置入與設計師合作業配，提升經營者營收期望。品牌曝光的實際做法包含在社群網路投放廣告與商品資訊，與美妝電視節目合作置入商店與商品資訊，與台灣知名造型師合作贊助藝人服裝...等等，透過與個案公司定位相符合的流行時尚管道合作與曝光，累積知名度、建立品牌定位。另一方面，S 公司為豐富商店商品內容，開始積極參加韓國設計師週、米蘭時尚週等時裝發表會，挑選符合商店定位與價位的設計師品牌，增加採購品牌數量與商品品項。搭配著大量行銷曝光策略，有更多人搜尋、認同 S 公司的品牌形象，也對獨特又多樣的商品有興趣，吸引到更多的顧客購買，使得網路營收快速的成長。網路通路成長時期為圖 4-26 中，2 個顧客營收成長正環、網路資源成長與總公司資源成長四個正環互相作用之下的成長結果。

在網路通路成長階段，品牌行銷曝光與提高採購品牌兩策略增加大量行銷、產品採購與網站維護的工作量，更因為策略有效提升粉絲團追蹤人數與實際購買顧客數，讓售後服務與顧客關係維護的工作量增加。快速暴增的工作量讓現有員

工無法消化，新聘員工又需要一段時間，使得員工無法維持過去的工作品質，發生像是商品曝光量減少、服務品質降低等情況，減少網路顧客與營收，形成圖 4-26 中的總公司、網路商店資源成長限制負環。為了使員工工作效率提升、消化大量增加的工作，公司採取僱員、提升網站效率、擴大倉儲空間等資源擴增行動，讓員工工作效率高且又兼具服務品質，形成圖 4-26 中的總公司、網路商店資源成長正環。一系列的資源擴增行動增加 S 公司的營運資源與成本，老闆認為既然公司內部資源擴增、投入資金也增加，更應該有效使用營運資源讓市場銷售業績成長，於是加劇營運資源成長正環的作用。在此階段，因為顧客營收成長正環的加速，使員工無法負荷工作量、造成資源成長限制，為提升成長限制，增加更多營運擴充行動，形成正環相互成長後引發負環調節作用，使 S 公司的網路營收狀況在網路通路成長階段，呈現一開始成長加速、後來成長仍繼續但速度稍微趨緩的情況。

由於網路通路成長時期，大量的網路商店資源擴增行動累積了實體設備，加上網路營收成長速度開始減慢，引發個案進行商店轉型、擴張實體的動機，進入轉型與實體擴張時期。S 公司為了調節員工工作量、增加工作效率，擴增了實體工作空間，讓空間具備攝影棚、招待所、倉儲空間與員工工作室的功能。由於實體工作空間仍有閒置空間與時間可以利用，讓老闆希望善加利用空間，引發實體營運資源成長正環，開始裝潢、陳列、聘請店面員工，將工作空間擴增為實體店面，如圖 4-26。當實體營運資源成長正環作用，實體營運擴增行動越多，實體店面開始營運、行銷推廣、舉辦活動，讓實體營收慢慢增加，形成圖 4-26 中的實體顧客營收成長正環。老闆對實體營收期待更高，增加更多的實體營運行動，但此時受到實體資源成長限制，公司讓網路商店員工支援實體的行銷活動，形成圖 4-26 中的實體資源成長限制。依據圖 3-10，S 公司活動與貼文數據，實體商店舉

辦大量行銷活動，使顧客量增加、營收成長，但是唯一一位的門市員工漸漸無法負荷工作量，S 公司於是增加一位實體員工，形成圖 4-26 的實體投資資源成長正環。

依據訪談資料顯示，實體營收中有 50% 以上的顧客是移轉自網路顧客。由於個案開設實體店面後，實體店面的行銷仍採用網路做為宣傳管道，吸引到許多原有網路顧客到實體店面購買。實體店面也會吸引到一些自然人流進到店裡，雖然進到店裡購買的人數不多，不過他們因此認識了個案公司，開始追蹤、接受商店資訊。由虛擬轉型為虛實整合商店的 S 公司，網路轉實體顧客開始增加，但是受到商店定位、價格與新增加的實體顧客人數影響，實體轉虛擬的移轉速度非常緩慢。

依據本研究第三章第三節個案介紹與訪談資料顯示，2016 年 S 公司轉型為虛實整合商店後，整體營收呈現趨緩、停滯的現象，開設實體商店後，50% 以上的來店客人都是原本網路商店的顧客。從圖 4-27 可以發現 S 公司成長動態結構中，雖然網路商店與實體商店的顧客會互相轉移、影響，讓虛實之間產生加乘綜效，但是本個案中的實體商店顧客數量少、且有一半來自於網路顧客，所以初期實體商店營收的成長有一半以上是原本的網路商店營收。

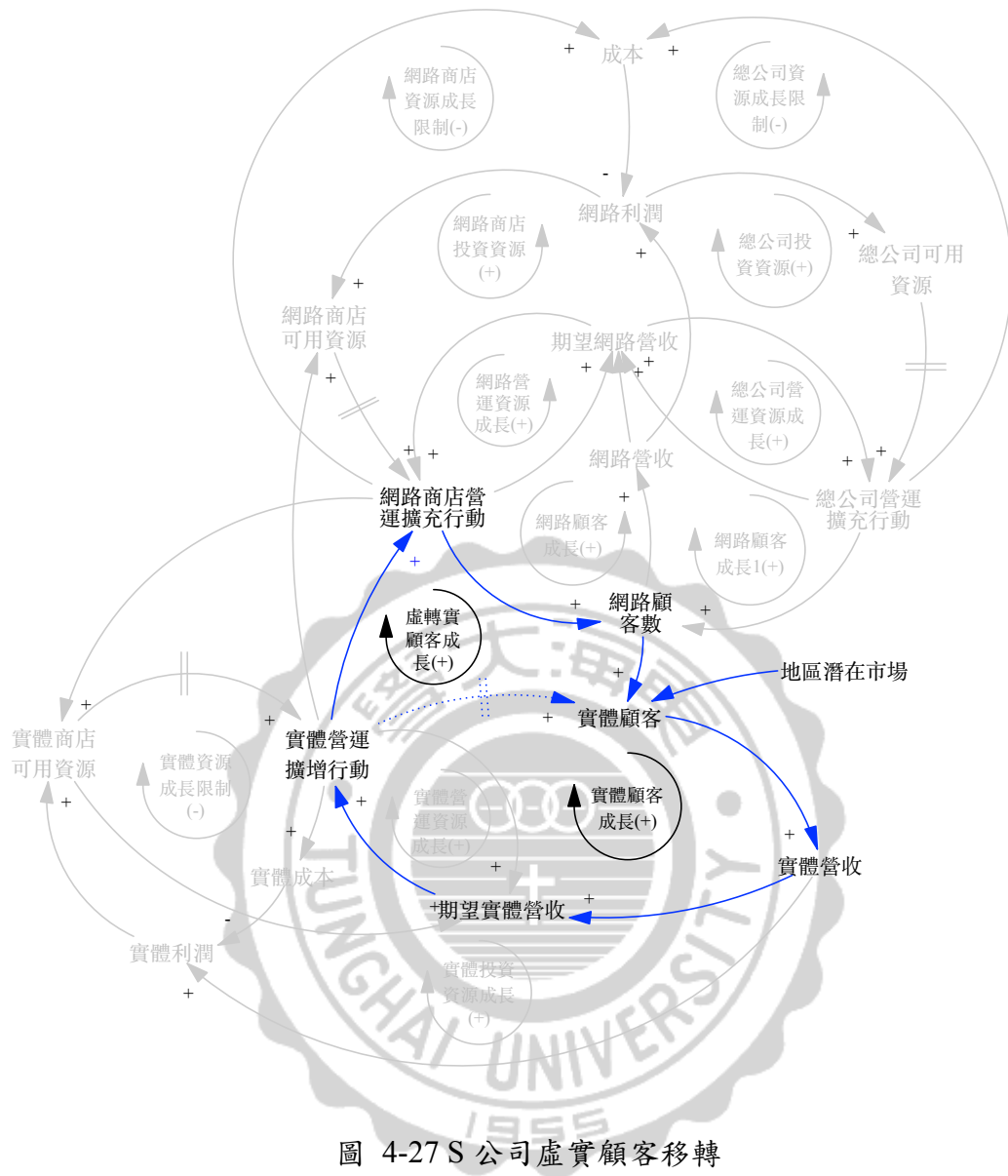


圖 4-27 S 公司虛實顧客移轉

從本研究虛實整合個案的動態成長歷程可以發現，實體商店雖是將網路商店原有資源善加利用，讓閒置資源可以創造更多營收，但是本個案的商店定位、價格高，本身市場小、不是一般顧客能輕易消費的，再加上商店位置隱蔽、自然人流少，實體商店能累積的顧客數少，無法創造實體轉移虛擬消費的顧客流，反而因為實體商店活動多、能得到更好的體驗服務，將原有網路顧客吸引到實體商店、侵蝕網路營收，使虛實之間無法達到綜效。

依據圖 2-1，學者指出虛實整合經營模式能產生益處，讓網路與實體商店的功能與缺點互相補足，可以降低成本、提升差異化服務價值、提升顧客信任及擴增產品與市場，吸引更多顧客、創造營收。依據 S 個案成長歷程發現，轉型成立實體商店後，為了將工作空間改造為商店、擴增商品與市場，增加空間裝修與水電成本，為了將商店內容豐富化、擴增商品，也讓採購成本提升。為提升差異化服務價值，個案增聘員工、大量舉辦實體活動，增加了勞動、促銷與銷售成本。個案公司種種成本的提升、工作量提升，導致虛實通路的可用資源減少，為了提升實體商店的顧客新增率，大量增加實體投入，造成資源掠奪的情況。結果發現，虛實雖然可以達到提升差異化、擴增市場等效益，但過程中會產生許多固定、變動成本，影響公司整體發展狀況與限制。



二、 P 公司個案成長動態結構

本研究依據訪談資料建立個案成長動態模式，歸納整理出影響個案發展歷程的主要成長動態結構，如下圖 4-28。

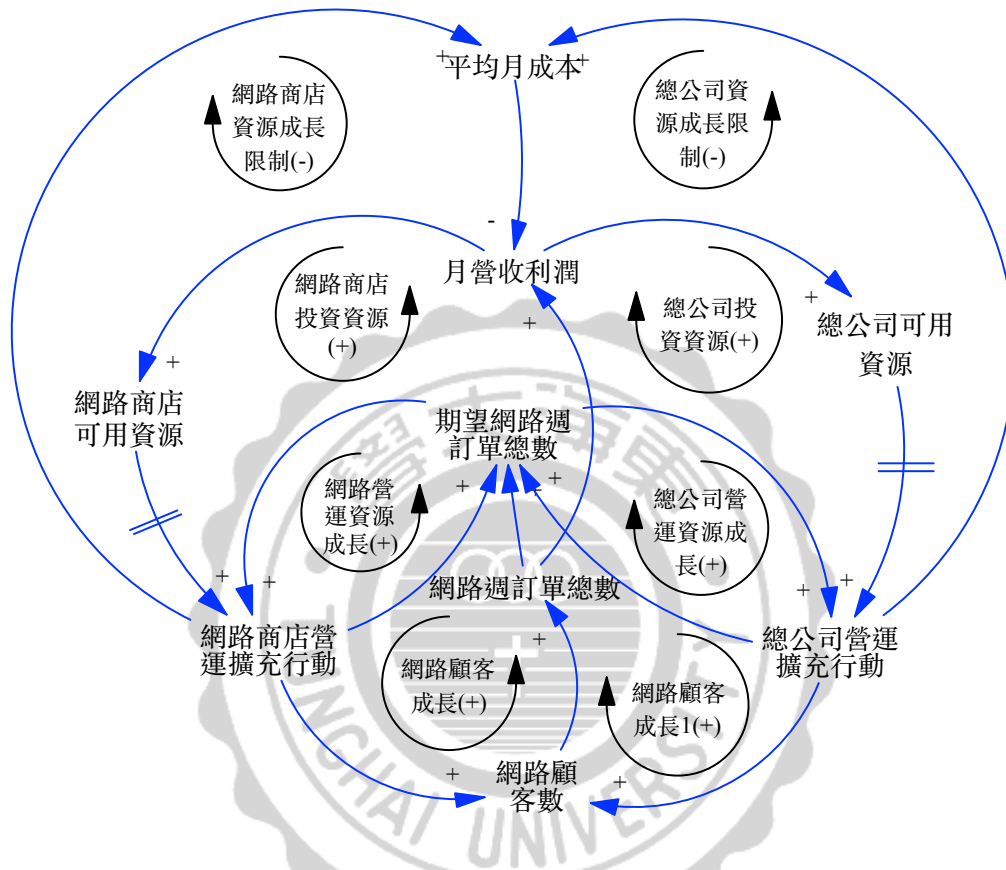


圖 4-28 P 公司成長動態結構

依照個案成長歷程階段，整理營運概況、採取策略與作用環路之簡表，以供綜合、比較與分析，如下表 4-2。

表 4-2 個案綜合比較分析表-P 公司

| 階段 | 初期營運 | 網路通路成長時期 | 穩定成長期 |
|----|------------------|-----------|-------------|
| 時間 | 2007-2010 | 2010-2014 | 2014-2016 |
| 營運 | 公司資金少、顧客數與營收慢慢成長 | 營收快速上升 | 營收成長停滯、上下波動 |

| | | | |
|------|------------------------|--|---------------------------|
| 概況 | | | |
| 採取策略 | 擴增供應商與採購資源，豐富商品內容吸引顧客。 | 擴增銷售通路與社群管道，大量增加行銷活動。 | 減少營運擴增行動，以活動和折扣刺激顧客消費。 |
| 作用環路 | 顧客營收成長+總公司資源成長 | 1. 內部資源帶動市場擴張：顧客營收成長+網路營運資源成長 2. 市場成長帶動內部資源擴增：網路顧客成長+總公司、網路投資資源成長 | 刺激顧客成長帶來的負作用：總公司、網路資源成長限制 |

個案初期營運(2007-2010)受到顧客營收成長正環影響，營收呈現穩定、緩慢的成長曲線。P公司初期以批發、代購國外服飾為主，少量、多次的採購商品到網路平台上銷售，提供低價、流行又舒適的服飾給顧客。為了達到營收成長，經營者採取擴增營運的策略，增加合作供應商數量、商品採購量，提升商品品質、流行度與商品更新速度，成功增加網路顧客數、提升週訂單總數，形成供應商與商品資源擴增帶動顧客營收緩慢成長的正環，如上圖 4-28 的總公司資源成長與顧客營收成長正環。

到了 2010 年，個案進入網路通路成長期(2010-2014)，受到圖 4-28 的顧客營收成長、網路商店營運資源成長與總公司營運資源成長四個正環加乘作用影響。由於過去網路商店營運資源與顧客營收的成長，個案累積一些營收利潤，有更多的預算能夠擴充商店的營運，於是老闆決定增加網路銷售通路與社群網站，增加網路行銷廣告與活動，吸引更多的顧客與營收，形成網路與總公司投資資源成

長正環。投資資源成長正環開始產生作用後，P 公司銷售通路逐漸擴增到 4 個，原本網路活動觸及的網路消費者增加為四倍，讓顧客營收成長正環的轉速加快，個案營收曲線快速上升，如圖 4-28。

到了成長穩定期(2014-2016)，由於一系列擴增行動增加了採購、銷售、人事成本的增加，總成本增加的情況讓營收利潤減少、公司的可利用資金減少，預算減少的情況讓經營者減少單次採購商品數、人員聘僱數與行銷廣告預算，形成圖 4-27 中的總公司與網路商店成長資源限制。這讓網路商店營運擴增行動漸漸減少，讓顧客營收成長環的成長速度減緩，造成個案在網路通路成長後期的顧客營收曲線成長速度減緩。

P 公司歷經初期營運、網路通路成長期與成長穩定期，依序受到「顧客營收成長正環」、「總公司營運資源成長正環」、「網路商店營運資源成長正環」、「網路商店投資資源」、「總公司投資資源」、「網路商店資源成長限制」與「總公司資源成長限制」八個主要環路影響，最後營收成長速度減低，營收曲線呈現趨緩。

三、 個案綜合比較分析

從圖 4-28 純網路經營模式的成長結構中可發現，P 公司每週採購新商品並向供應商追加顧客訂單，與顧客的銷售模式採取追加預購制度，讓商品採購速度快、銷售速度也快，營運資源成長環路與顧客營收成長環路呈現快速轉動。商品快速地進貨、快速的銷售，不會停留太久、產生過多的庫存壓力、相較於 S 公司所需的庫存資源較少，累積投入的實體設備較少。實體設備少加上商品低價、大眾化的市場，讓 P 公司選擇開發投資門檻較低的網路商店，解決市場成長問題、加快顧客營收成長環路運轉速度、跟上營運資源成長的速度。P 個案因為成長動態結構運轉速度快，加上不需要大量擴充實體設備，所以選擇採取純網路銷售模式，將資源運用在網路商店的經營，維持內部資源與外部市場快速成長的動力。

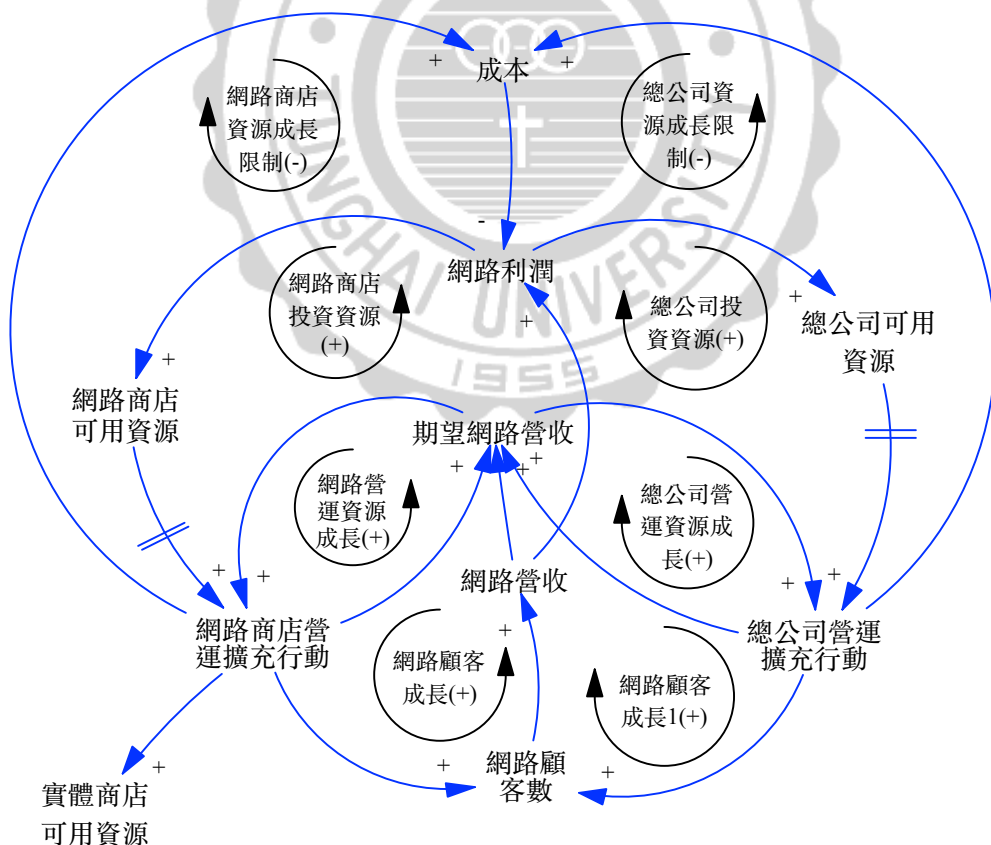


圖 4-29 S 公司網路通路時期成長結構

依據圖 4-28、圖 4-29，將 P 公司與 S 公司純虛擬通路時期的成長結構比較後，發現兩個案成長結構相同，但由於受到整體經營策略、市場定位、市場規模、商品採購週期、商品均價與利潤等不同因素影響。由於 S 公司與 P 公司受到商店價格定位、供應商合作模式、市場規模與銷售方式..等等的不同，造成兩個案的結構環路運轉速度不同，S 公司轉速慢、P 公司轉速較快。S 公司與供應商的合作模式為半年採購一次，需要一次購足下半年要販售的所有商品與庫存，無法跟隨市場需求隨時調整、加追加採購量，且商品價格高、願意消費的客群少、市場小，造成網路營運資源還路成長速度慢、網路顧客營收成長速度也慢，公司成長速度緩慢。P 公司則擁有大量合作供應商，採購頻率為每週採購，能夠依據銷售數據調整每週的商品採購策略，再加上銷售採預購追加制度，顧客先下單後才會跟供應商追加商品數量，能更精準、快速的跟隨顧客購買需求來採購商品。再加上商品價格低、願意消費的顧客數多、市場相對大，以上因素造成營運資源(商品、採購)與顧客營收的成長環路運轉、成長速度較為快速。

整體因素造成兩家公司的成長結構在環路運轉速度、對實體資源的需求、累積實體資源的多寡與開設實體店面的必要性不同，使得運準速度快、實體資源累積較少的 P 公司選擇不走向實體商店，而 S 公司由於市場定位、商品與經營模式的關係累積大量的實體設備，對實體商店開設的必要性較強，促使個案希望善用有限的資源創造更大的邊際效益，於是選擇從虛擬走向實體成為虛實整合廠商。

兩個個案在成長階段，都面臨到內部資源擴充速度大於外部市場成長速度的情況，使內部營運資源過剩，例如人力、產品庫存...等等。兩家個案面對同樣的成長瓶頸，採取以下不同的擴張策略。虛實整合案例 S 公司公司，選擇善加利用實體設備資源，將設備資源轉型為實體商店，拓展實體商店顧客市場，以維持市

場持續發展。純虛擬通路案例 P 公司公司，選擇加開不同的網路商店，增加虛擬通路數量，拓展更多樣的網路客群，以維持市場成長。

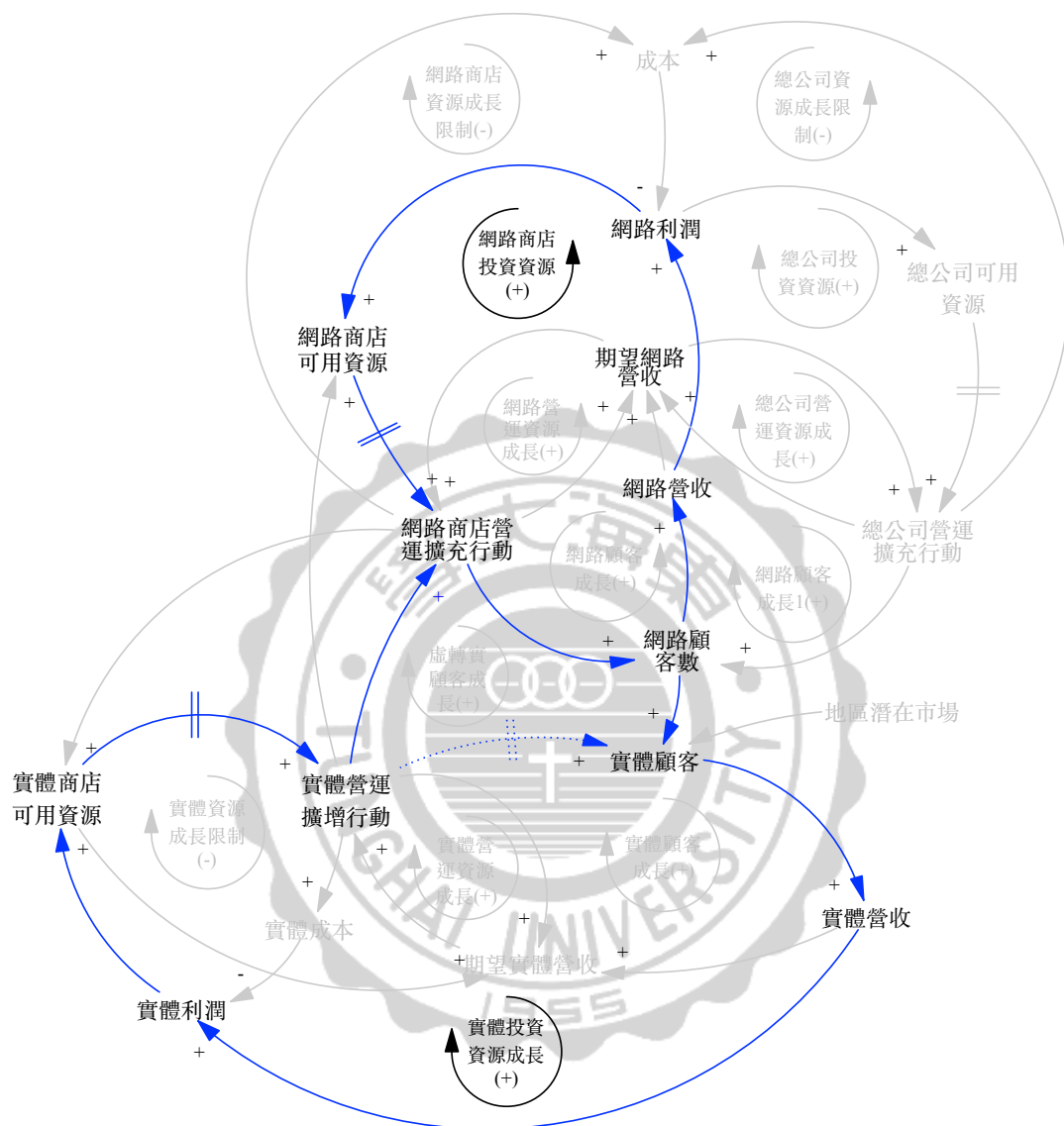


圖 4-30 S 公司虛實侵略環路

S 公司選擇成為虛實整合廠商後，為了有效利用網路商店的實體設備，提升員工拍攝商品照與管理商品庫存時的效率，更成立實體商店讓工作空間的功能性增加，利用原有資源創造實體顧客與營收。結果實體商店成立後，老闆開始增加更多的人力與心力去經營實體商店，為實體商店構想新活動、想辦法多在網路上曝光實體商店的廣告資訊。不僅增加每個月負擔的固定成本，增加網路需曝光資

訊，讓員工工作量增加。根據訪談資料顯示，實體商店成立後營收雖然在成長，盡力去打平實體商店營運成本，但其中 50%以上的顧客是來自網路商店。從圖 3-2 中，個案活動貼文比例數中更可以發現，實體商店成立後個案公司舉辦之活動有七成為實體活動，大量增加實體商店之工作量。根據個案資料，2016 年 8 月個案公司增聘實體員工，顯示個案公司對實體商店的資源頭路增加，員工工作量增加負擔。表示個案公司投入大量成本經營實體商店，實際成效卻沒有大量帶來新的實體顧客，反而是吸引到網路商店的顧客、搶奪網路商店營收。造成後期成長停滯的現象是因為，個案將公司資源投入到維持實體商店的營運，讓原本應該繼續成長的網路商店顧客被實體商店吸引，但是個案中的實體商店由於商店地點位置隱蔽的關係，能吸引到的新顧客非常少，讓虛實顧客移轉正環無法有效運轉。於是造成實體商店的投入大於網路商店，但實際帶來的營收效益卻小於網路商店的業績侵略情形，如圖 4-30。

經個案比較分析後，本研究認為影響虛實整合經營模式是否能達到綜效的關鍵因素在於，實體商店與網路商店要有不同的顧客與營收，不同顧客群分別支持虛擬與實體商店的營運成長。若是虛轉實的虛實整合的經營模式，實體商店需要吸引大量新實體顧客、創造實體營收，成功關鍵在於商店自身要利用商店位置、外觀、活動廣告曝光等方式吸引新顧客進門消費，才能使虛實整合綜效環路產生加乘影響作用。

本研究中的兩個案，起初皆為虛擬商店，都面臨市場成長速度慢的問題，分別選擇網路與實體的通路擴張策略。純虛擬廠商拓展網路通路後，網路顧客與營收快速成長。為了服務快速成長的顧客數，公司不斷快速擴充資源，最終為財務帶來負擔，回頭影響公司整體成長發展，快速運轉的顧客營收環路成為虛擬廠商的經營負擔。虛實整合個案 S 公司為了有效利用實體設備資源，投入資源擴增實

體商店的營運，結果實體商店並未創造大量新顧客，每月投入的實體營運成本成為營運負擔，讓公司投入更多資源到實體商店、掠奪網路商店的成長資源，實體商店成為網路商店成長的負擔。

本研究為解決個案網路顧客大量移轉至實體商店消費，造成管理者將資源大量投入實體商店營運活動，造成實體商店掠奪網路商店、但卻無法有效帶來顧客的情況，進行政策設計。本研究為 S 公司成長動態結構設置資源分配比例目標，依據虛實通路的營運擴充行動與實際新增顧客，依據虛實通路顧客新增效率分配總商店資源，將資源分配給網路與實體商店。從 S 公司個案中可以發現，虛實整合經營模式的顧客會自由在網路與實體通路中移轉，造成經營者投資資源分配錯誤。為解決顧客移轉數量的模糊地帶，建議個案以活動、問卷等形式調查顧客網路移轉比例，依據移轉比例設置資源分配目標。本研究設計資源分配比例計算公式：總資源分配目標 = 「網路營運擴增行動/實體營運擴增行動」x 「虛轉實顧客數/實體新增顧客」。

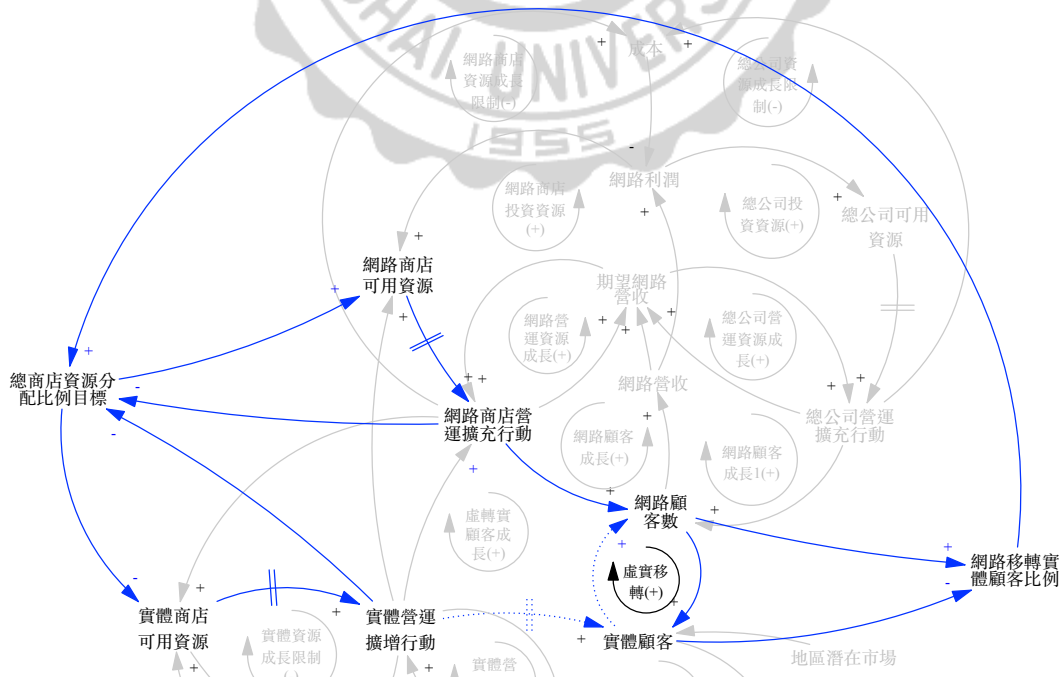


圖 4-31 S 公司政策設計

根據以上兩個個案的成長動態結構與發展歷程，可發現以下現象：

1. 虛實整合經營模式的成敗關係因素，需總體考量，並不適用於所有個案：

公司組成的所有因素，影響環路作用效力與運轉速度，整體經營策略、市場定位、市場規模、客群屬性、商品採購週期、商品均價與利潤，影響實體設備累積的速度，也影響經營者轉型的動機。累積的實體設備多，引發經營者轉型開設實體商店的動機，有效利用實體設備，滿足網路客群對於實體商店的需求。所以要從系統面整體考量，才能評估轉型的必要性與效用。雖然過去研究都認為虛實整合是必要且有益處的，但本研究結果顯示，成為虛實整合的過程中需付出相對的投資資源，會為公司帶來其他的副作用。若從整體系統面考量，評估資源的投入與邊際效益，並不是所有個案都適合轉型為虛實整合。

2. 實體顧客成長受地區潛在市場限制：

研究結果發現，商店位置的曝光率與接觸率帶來的人流數量，是影響實體商店顧客營收與營運資源成長的動能，若動能太低，會造成實體無法開發新顧客來源、不停吸引網路顧客的侵蝕結果。因此，若廠商面臨網路通路的發展瓶頸，又受到種種外在市場因素限制無法拓展網路客群，決定要由虛擬轉型到虛實整合、拓展實體商店市場，需要先考量實體商店的店鋪位置是否能有效帶來人流。由於實體顧客成長受到地區潛在市場的限制，造成實體顧客成長效率低。若廠商決定轉型開設實體商店，須考量店面所處地理位置之潛在市場，否則將造成實體顧客無法成長、無法有效獲利。

3. 過去成敗不一的原因，是由於虛實商店之間成長速度差距，引發資源掠奪。

有效的分配資源使通路發展，是讓通路不互相爭奪資源的重要關鍵：

從系統觀點來看，個案發展受到所有因素影響，使得環路轉速不同。研究發

現還路成長與限制的速度不同，就是造成虛實整合經營模式有成有敗的因素。當網路商店顧客與實體商店顧客成長速度差距大，會發生通路之間掠奪資源的現象，無法發揮資源最大效用。所以，如何有效的分配資源使通路發展，是讓通路不互相爭奪資源的重要關鍵。

4. 虛實整合成敗關鍵為「資源有效分配」：

成敗影響關鍵因素「資源有效分配」，未來可以透過追蹤效用回饋、顧客移轉率、設立資源分配目標，可減少通路間的成長速度差距，讓資源發揮最大效用。解釋過去研究盲點，虛實整合帶來很多利益，但是實際上卻遇到很多困境、資源掠奪，虛實整合後不一定能帶來獲利。經政策設計，發現「顧客移轉比例」是分配資源的重要依據。

5. 提出政策建議，設置資源分配比例目標，讓資源發揮最大效用：

開設店面時，應考量地區潛在市場規模，關係到實體顧客成長效率。擴充實體商店後，實體顧客的新增效率慢、網路顧客大量移轉，造成實體掠奪網路顧客與資源。設立總商店資源分配目標，依據獲利效率分配有限資源、避免虛實互相掠奪市場與資源，發揮資源最大效用。

第五章 結論

第一節 研究結果

本研究針對流行服飾產業，並鎖定純虛擬廠商與由虛轉實的虛實整合廠商進行個案訪談，為個案進行成長歷程分析、成長動態分析，整理出以下結論：

1. 虛實整合經營模式的成敗關係因素，需總體考量整體經營策略、市場定位、市場規模、客群屬性、商品採購週期、商品均價與利潤。過去研究認為虛實整合是必要且有益處的，但本研究結果顯示，成為虛實整合的過程中需付出相對的投資資源，會為公司帶來其他的副作用。若從整體系統面考量，評估資源的投入與邊際效益，並不是所有個案都適合轉型為虛實整合。
2. 從個案分析中，發現實體顧客成長受地區潛在市場限制，若廠商決定轉型開設實體商店，須考量店面所處地理位置之潛在市場，否則將造成實體顧客無法成長、無法有效獲利。
3. 研究發現去成敗不一的原因，是由於虛實商店之間成長速度差距，引發資源掠奪。有效的分配資源使通路發展，是讓通路不互相爭奪資源的重要關鍵。
4. 虛實整合成敗影響關鍵因素「資源有效分配」，未來可以透過追蹤效用回饋、顧客移轉率、設立資源分配目標，可減少通路間的成長速度差距，讓資源發揮最大效用。
5. 本研究提出政策建議，設立總商店資源分配目標，依據獲利效率分配有限資源、避免虛實互相掠奪市場與資源，發揮資源最大效用。

第二節 研究貢獻

針對本研究之內容以及上述結論，期望能找出廠商由虛擬轉型為實體之原因，以及虛實整合經營模式之成功關鍵。從整體觀點來了解虛實整合與純虛擬經營模式的發展歷程、成長結構以及成功關鍵，並增進學術界對於虛實整合經營模式廠商之成長動態的了解，以作為後續之深入研究，分述如下：

A) 實務界：

綜合本研究，發現虛實整合的關鍵在於實體擴張時的新顧客成長速度：若實體新顧客成長速度慢，實體營運資源成長速度大於顧客成長速度，使虛擬通路顧客受實體商店吸引，進而讓原本虛擬顧客流往實體通路、搶奪原有網路營收的情形，造成整體企業成長的停滯。本研究提供實務界面臨轉型時的評估建議，需「整體性考量」企業商業模式、評估成立實體商店的邊際效益。研究發現「商店地點」代表地區潛在市場成長上限，可提供企業轉型時的建議參考。

B) 學術界：

1. 找出過去虛實整合研究的盲點與缺口，解釋成敗不一的原因。
2. 過去較少人使用系統動力學探討線上與虛實整合經營模式，經過本研究長時間、全面性的觀察與分析，利用動態系統觀點比較虛實整合個案之間的決策模式、背景條件以及成長限制，讓學者從系統觀點來了解，有助於後續研究發展。

第三節研究限制與未來發展

本研究雖深入研究虛實整合廠商之經營狀況，並對照純虛擬廠商經營狀況進行比較分析，經多次與 S 公司與 P 公司經營者與部門員工進行訪談，訪談結果與系統模擬進行比較對照，讓研究可信度高。但由於研究受限於下列因素影響，仍然有研究限制。

1. 本研究受限於時間與人力，分別針對虛實整合與純虛擬業者，各取一個案例進行分析，因此本研究能提供後續系統動力於虛實整合研究領域，兩個不同的發展策略的優劣分析、個案背景條件。
2. 本研究僅進行質性研究，未能將系統模擬結果作更進一步的數據驗證及分析，建議後續研究可透過電腦模擬方式，建立虛實整合經營模式之量化模型、模擬策略可行性，以減少實務上的經營風險、降低營運成本。

本研究提供後續研究發展建議，可以進一步的利用電腦模擬驗證分析，找出評估虛實整合效用的依據。目前本研究所提出之分析方法，主要為綜合個案過去發展經驗與現況，提供廠商發展策略建議。因此後續研究發展能加入更多不同的虛實整合個案分析，進一步研究純實體與實體跨虛擬通路的虛實整合個案，能提供更宏觀、多元、完整且深入的學術研究結果。

參考文獻

一、 中文部份

【學位論文】

- 王亦涵(2012)。消費者對網路品牌購買意願轉移至實體商店之研究。國立高雄第一科技大學國際管理所碩士論文。
- 沈愛玲(2011)。台灣零售業虛實整合商業模式研究：以 7-11 與 7net 為例。國立交通大學企業管理碩士論文。
- 李威聰(2012)。消費者多重通路購物行為研究-以內衣產業為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 吳靜宜(2000)。購買過程中運用網際網路與實體商店之比較研究。國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
- 林嘉玲(2012)。網拍女性服飾之經營模式分析：以東京著衣為例。國立交通大學企業管理學系，碩士論文。
- 陳佳君(2012)。平價流行之經營模式探討—以服飾產業為例。未出版碩士論文，國立交通大學科技管理研究所碩士論文，新竹。
- 陳儀芳(2015)。設立實體商店是否驅使線上購買意願增加?。屏東大學行銷與流通管理所碩士論文。
- 張鴻南(2004)。電子商務實虛整合經營模式與績效關係之研究-資源基礎觀點。銘傳大學資訊管利研究所碩士論文，臺北。
- 梁錦玲(2008)。管理創新與虛擬購物跨通路經營策略個案研究，國立台灣科技大學管理研究所碩士學位論文。
- 黃秀儒(2007)。快速流行服飾零售業者的競爭優勢—以西班牙品牌 Zara 為例。國立中山大學碩士論文。
- 劉予歆(2007)。以 zara 為例探討台灣產業之全球化發展。國立交通大學企業管理碩士學程，新竹市。
- 賴建良(2013)。影響消費者在網路購物平台購買意願之探討-以 Yahoo!奇摩購物中心為例。中國文化大學企業實務管理數位學習碩士在職專班學位論文，台北。

韓賢靖(2013)。成衣服飾電子商務經營關鍵成功因素探討—以 Lativ 為例。
國立交通大學管理學院學程，碩士論文。

羅世輝(1999)。以系統動力學探討競爭性技術主流突現之動態性過程。國立
中山大學企業管理研究所未出版博士論文。

【圖書】

林東清(2013)。資訊管理：e化企業的核心競爭能力(五版)。台灣：智勝。

周文卿、詹超宇(2008)，英國網友網路購物行為分析，資策會 MIC 研究報告。

楊又蘭(2002)。多通路整合行銷：如何結合網站、郵購、店面擴大企業經營
實績，藍鯨出版社。

屠益民，張良政(2010)，《系統動力學—理論與應用》(初版)，台北：智勝。

【期刊】

李正文、林怡伶(2011)。評估廠商應用電子商務之財務績效-以資源基礎觀點。
先進工程學刊，第六卷第四期，327-336 頁。

金必煌，鄭予慧，施宏彬 (2013)。正負面網路口碑對目的性與衝動性購買
意願之行為研究。電子商務研究，11(1)，5-28。

林宜靜、陳禎祥、曾倫崇(2006)。產品類型與實虛通路型態對顧客價值、顧
客滿意度與忠誠度之影響。顧客滿意學刊，第二卷，第二期，第 121-160
頁。

林隆儀、鄭博升(2005)。價格促銷、品牌熟悉度與消費者知覺促銷利益對品
牌評價的影響—以臺北市連鎖便利商店促銷活動為例。行銷評論，2，
523-553。

姚成彥。虛實整合：特力屋電子商務的服務創新。中山管理評論，23(1)，
377-409。

潘明全(2009)。網路購物參考價格與促銷情境對購買意願的影響—廣告代言
人為干擾變數之研究。行銷評論，6(4)，529-548。

薛凱峰(2010)。網路購物之發展回顧與評析。運動健康與休閒學刊，15，
189-206。

【網路資源】

- AMT 研究所(2005)。服裝行業的 DELL—ZARA 快速供應鏈及其 IT 支撐剖析。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://wenku.baidu.com/view/137b914733687e21af45a930.html>
- EOLembrain 東方快線(2011)。網購市場商機大，今天你想「點」什麼？上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
http://www.eolembrain.com.tw/Latest_View.aspx?SelectID=343
- GS1(2015)。2015 年 GS1TW 秋季刊。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
http://www.gs1tw.org/twct/web/book_p2.jsp?MID=BK201509001
- IBM(2013)。總經理月刊。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://www-07.ibm.com/tw/industries/fss/overview/201312.html>
- INSIDE(2015)。192 個員工每年可創造 60 億營收，Lativ 參訪的 6 個心得分享。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://www.inside.com.tw/2015/06/22/lativ-ntd-6b>
- Nielsen(2014)。網路購物行為研究。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://www.nielsen.com/tw/zh/insights.html?pageNum=1>
- SmartM(2014)。服飾電子商務，未來之路？上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<https://www.smartm.com.tw/article/323233cea3>
- 王毓雯(2014)。最大網路女裝品牌 OB 嚴選。商業週刊 1367 期
- 天下雜誌(2011)。lativ 張偉強 要做就做第一名。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
http://taiwan.cw.com.tw/magazine/location_article9-1.aspx
- 天下雜誌 womany(2014)。Lativ 創辦人戳破中國夢！從台灣立足看世界。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自 <http://womany.net/read/article/4272>
- 台灣服務業聯盟(2011)。台灣服飾業通路之變化與趨勢。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自 http://www.twcsi.org.tw/topic_detail.php?lid=254
- 行政院(2014)。數位機會調查。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://data.gov.tw/node/5960>
- 全國意向線上市調(2013)。臺灣平價服飾消費行為調查。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自 <http://life.trendgo.com.tw/epaper/5775>

- 科技報橘(2015)。餐廳老闆別再賣餐卷了，精通 O2O 銷售得線上線下一次打通。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://buzzorange.com/techorange/2015/01/30/o2o-trends/>
- 許聖傑(2012)。網拍服飾業經營關鍵成功因素之研究。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自 http://www.inf.cyut.edu.tw/AIT2013/ft_149.pdf
- 商業周刊(2010)。網路 4 年暴紅 台版 Uniqlo 傳奇 lativ 一年賣贏 200 家成衣連鎖店。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=41890>
- 黃彥棻(2015)。橘熊科技(OB 嚴選)新成立經營分析部門，提供快時尚的營運決策參考。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://www.ithome.com.tw/people/99312>
- 創世際市場研究顧問(2013)ARO/MM 觀察:台灣網購相關類別使用情形。上網日期：2016 年 1 月 13 日，檢自
<http://www.ixresearch.com/tag/%E9%9B%B6%E5%94%AE/>
- 經濟部(2015)。電子商務雲端創新應用與基礎環境建置計畫。上網日期：2016 年 1 月 15 日，檢自
http://tci.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi?o=dnciret&s=id=%22RF10001453625%22.&searchmode=basic&tcihsspage=tcisearch_opt2_search
- 資策會(2015)。我國 B2C 網路商店經營現況研析報告。上網日期：2016 年 1 月 15 日，檢自 http://ecommerce.org.tw/download_list.php?lno=2
- 資策會(2013)。中華民國電子商務年鑑-市場應用篇。上網日期：2016 年 1 月 15 日，檢自 http://ecommerce.org.tw/download_list.php?lno=2
- 資策會(2013)。中華民國電子商務年鑑-趨勢篇。上網日期：2016 年 1 月 15 日，檢自 http://ecommerce.org.tw/download_list.php?lno=2
- 傳立媒體、Yahoo 奇摩(2014)。「跨螢行為 vs.品牌溝通」研究報告。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自
<http://www.brain.com.tw/News/NewsPublicContent.aspx?ID=21082>
- 數位時代(2014)。虛實整合創新數位行銷-O2O 只是個偽命題。上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/36146>
- 數位時代(2014)。OB 嚴選年營收上看 25 億，3 大營業秘訣首度公開！上網日期：2016 年 1 月 4 日，檢自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/34204>

數位時代(2015)。迎戰雙 11，OB 嚴選：預期當日將帶來 2,000 萬營收。上網
日期:2016 年 1 月 4 日,檢自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/37858>

二、 英文部份

【網路資源】

McKinsey.(2015).Succeeding in tomorrow's global fashion market.
Retrieved January 18, 2015, from
<http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market>

【圖書】

Forrester, J. W.,(1961). Industrial Dynamics, Portland, OR: Productivity Press.
Kotler, P. and Keeler, L. (2009), A Framework for Marketing Management, 4th
edition, Pearson, NJ.
Stermann, J. D. (2000). Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a
complex world. New York, NY: McGraw Hill.
Weick, K. E. (1979).The Social Psychology of Organizing, New York: Newbery
Award Records, Inc.

【期刊】

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets.
California Management Review, Vol. 38, No.3, 102-120
Alba J., Lynch J., Weitz B.,& Janiszewski C., Interactive home shopping:
Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic
marketplaces. *Journal of Marketing, Vol.61, No.3*, 38-53.
Anderson, R. E. & Srinivassn, S.S. (2003), E-Satisfaction and E-loyalty: A
Contingency Framework, *Psychology & Marketing,20*, 123-138.
Bailey, T. (2001). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial
Relations, 32(1)*, 30-48.
Barnes, L., and G. Lea-Greenwood. (2007). From concept to consumer: the case
of fast fashion. In (Ed.), (pp.). Colombo , Sri Lanka: The Textile Institute.
B. Tiernan.(2002).The Hybrid Company: Reach All Your Customers Through
Multi-channels Anytime, Anywhere. New Jersey: Wiley..

- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Smith, M. D. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science*, 49 (11) ,1580-1596.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Doyle, S. A., Moore, C.M. and Morgan, L. (2006). Supplier management in fast moving fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 272-281.
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A. and Davis, L. M. (2003), Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses, *Psychology and Marketing*, Vol. 20, No. 2, 139-150.
- Frazier, G. L., 1999. Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Ganesh, J., Reynolds, K. E., Luckett, M., and Pomirleanu, N. Online Shopper Motivations, and E-Store Attributes: an Examination of Online Patronage Behavior and Shopper Typologies. *Journal of Retailing* (86:1), March 2010, 106-115.
- Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. G., 2002. The Market Valuation of Internet Channel Addition. *Journal of Marketing*, 66,102-119.
- Giaglis, G. M., Klein, S. & O'keefe, R.O., 2002. The Role of Intermediaries in Electronic Marketplaces: Developing A Contingency Model. *Information Systems Journal*, 12,231-246.
- Gilly, M. C., Graham, J. L., Wolfinbarger, M. F., & Yale, L. J. (1998). A dyadic study of interpersonal information search. *Journal of Academy of Marketing Science*, 26(2), 83-100.
- Guercini, S. (2001). Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: analysis of an Italian case. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5(1), 69-79.
- Guiltinan, J.P., Schoell and W.F. (1995) *Marketing*, Prentice Hall, 6th ed., p132-151.

- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 454-462.
- Koernig, S. K. (2003). E-scapes: The electronic physical environment and service tangibility. *Psychology & Marketing*, 20(2), 157-167.
- Mariola, P. V., & Elena, D. B. (2005). Sales promotions effects on consumer based brand equity. *International Journal of Market Research*, 47(2), 179-205.
- Money, R. B. (2004). Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. *Journal of Business Research*, 57, 297-305.
- Noble, S.M., Griffith, D.A., & Weinberger, M.G., 2005. Consumer Derived Utilitarian Value and Channel Utilization in a Multi-Channel Retail Context. *Journal of Business Research*, Vol.58, No.12, 1643–1651.
- Priest, A. (2005). Uniformity and differentiation in fashion. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 17(3/4), 253 - 263.
- Saeed, K. A., Grover, V. & Hwang, Y., 2003. Creating Synergy with A Clicks and Mortar Approach. *Communication of the ACM*, 46(12), 206-212.
- Steinfeld, C., et al. 2002. The Dynamic of Click-and-Mortar Electronic Commerce : Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic commerce*, 7(1), 93-119.
- Terblanche, N. S., and Boshoff, C. (2010). Quality, value, satisfaction and loyalty amongst race groups: a study of customers in the South African fast food industry. *South African Journal of Business Management*, 41(1), 1-9.
- Webb, K.L. & Hogan, J.E., 2002. Hybrid Channel Conflict: Causes and Effect on Channel Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338-356.
- Wilson, E. J. (1994). The relative importance of supplier selection criteria: A review and update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30, 35-41.

Zhang, X., 2009. Retailers' Multichannel and Price Advertising Strategies. *Marketing Science*, 28(6), 1080-1094, 1166.

Zhou, L. and A. Wong (2003). Consumer Impulse Buying and In-Store Stimuli in Chinese Supermarkets. *Journal of International Consumer Marketing*, 16(2), pp. 37-53.



附錄

附錄一：S 公司訪談逐字稿

S 公司第一次訪談紀錄 2016/5/6

訪談對象：公司負責人-李總監、葉經理

成立的開始是從 2013 年暑假萌生 idea，9 月成立公司、12 月開始對外有銷售，但那時顧客比較多是身邊朋友，網路只是第一版。我們第一個商品是韓國品牌的眼鏡，因為有朋友在泰國代理，他介紹我們認識供應商、供應商希望我們可以成為台灣的銷售點，我們就研究了眼鏡的價格、曝光率、品質等等。主要原因有兩個，第一是這眼鏡具有故事性。另外一個則是 2013 年韓流算是剛起來、開始成長，且台灣跟泰國的情況也算接近，不管是天氣還是其他都算滿類似的，台灣應該也適合賣這款眼鏡。

第一版網站我們用了一年，就發現我們需要的功能來有很多。因為其實我們那個時候開網站，我們不想要放在 YAHOO 奇摩那種網拍網站上。一開始很多人都會想說要用 Facebook 之類的，但我們不要，因為整個品牌的價值跟形象，我們想要品牌是具有稀有性的，假如我們放到平台上，消費者就會認為你沒這麼稀有。第一版網站我們就請網站工程師設計，所以投入成本還挺高的，我們把我們想要的功能告訴工程師，那他去寫出程式。通常網路公司都是一口價，寫完就不管你了，但我們和網路工程師講好，我們要持續的更新網站。所以第一年用起來就覺得不太適合，覺得功能不夠了。我們會站在管理者跟顧客的角度去看網站，其實顧客端的使用沒有太大問題，因為我們都有過購買的經驗。所以問題是在管理使用上，像是我們怎麼把管理流程改得更順更快、網站照片、上架更容易等等。

1 怎麼會想要成立實體店面？

其實我們也掙扎了很久，因為一開始 2013 年我們設定只做網路，可是後來就覺得網路這塊能帶給消費者的資訊其實不夠多。因為我們賣的東西不是幾百塊的，我們討論過從線上到線下，就是要帶一個服務給客人，讓他們有另外的體驗，我們希望是這樣子。

應該說我們那時候有網路的時候，我們能跟客人接觸的管道只有實體的店家。但是經銷的店家是怎麼跟客人互動，我們不知道，也無法控制。

2 與經銷商如何合作？

一開始我們是網路店家，我們有把商品放在譬如說東區、逢甲的店家中販售，有一區塊是我們的商品。從 2014 年初、一開始就有經銷商了，一開始一家，最多到五六家吧，北中南都有。現在我們慢慢在收掉了，因為提供的服務吧，商品介紹方式、想要給客人的經驗，經銷商的品質不是我們能預測的，所以漸漸將經銷收回來，然後有開實體店面的想法，實體店面大約在去年 11 月底開設。

3 貴公司從創立至現在，最吸引消費者的優點有哪些？最主要提升顧客購買意願的原因為何？

從公司 2013 年成立以來，我們賣出去的商品，退貨回來、不喜歡商品的客人只有兩位。所以我覺得我們最吸引客人的優點是，我們選擇的商品是好的，客人願意花幾千塊去購買我們商品、收到商品是喜歡的。包含我們商品品質、價格跟整個品牌的定位都是符合客人想要的。重點在於，我們幫客人找到他們想要的商品。

4 那要如何維持商品的品質？如何挑選合作設計師品牌與旗下商品？

品質和流行在我們看來是不太一樣的，我們去看設計師當季前幾季的商品，採購會現場下單。我們都到韓國或歐洲的展示中心去選未來六個月(下一年度)的商品，我們要對設計師跟品牌夠了解，才會去下單，會考慮該品牌的信譽、知名度、生產製程是否會延期...等因素。

5 如何採購商品？

採購有兩種方式，一是我們接近設計師，設計師也會考慮我們品牌跟他的風格與價位是否符合，或是他會看你現有合作的品牌、和他的風格是否相符；二是設計師直接找我們合作。一開始是我們找設計師，之後也有設計師來找我們合作。

合作的品牌數量我們設定最多 15 個，因為我們目前品牌的規模、目前庫存、人力，再加上每個品牌都會有最低採購量，採購會有一定的門檻在。我們會設定採購預算去採購商品，把預算平均分配在幾個品牌上面，冬季的預算較

多、因為商品單價較高，夏天預算就相對較少，這樣綜合考量下我們覺得目前最多就是 15 個品牌了。以目前來說規模、人力，沒辦法曝光這麼多品牌，我們能提供出來的力量最多就能做這些了。2014 年 4 月第一次開始進服飾，從那之後合作品牌開始快速增加，到現在就是 15 個品牌。2014 年之前我們專門賣飾品，之後覺得可以進一些衣服來搭配、增加商店的豐富度，之後我們想要發展成為一站式的購物商店，讓消費者可以在這裡一次買完所有商品，而且我們的商品都是台灣唯一的。

- 6 貴公司如何經營顧客關係?關鍵做法為何?會將網路與門市顧客區分開來嗎?
- 網路有用 E-mail、facebook、還有後台可以做分析，像是他們喜歡哪些商品、什麼時候登入、把那樣商品加到購物車、放在購物車裡多久才確定下單、選擇用什麼方式付款。我們會記錄哪個客人喜歡哪些品牌，在品牌有做活動的時候，寄電子信給他們，電子信比較是我們常聯絡顧客的方法，再來就是 facebook 私訊。可以判斷出他住哪、從什麼來源連結到官網、有些人原本就知道我們，有些人從媒體廣告來，直接連結到官網的人比較多，媒體廣告連接來的都集中在某一段期間，都是我們和那個媒體有合作、曝光所以才連結來；可以推測他平常瀏覽哪些資訊，或者是他們有特定搜尋哪些設計師品牌。門市的顧客通常都是觀察很久、不太確定的客人；我們發現他們都是為了幾件特定的商品來店裡看。第一考量單價、尺寸問題，也有些客人就是想要看到實品，對網路商品較不放心，也有可能跟我們結帳系統有關，我們現在使用信用卡跟轉帳，沒有貨到付款功能，但其實大家習慣貨到付款，所以我們目前正在談貨到付款的合作。
- 7 開了實體店面後對品牌有什麼影響嗎?
- 形象更鮮明吧，很多人認為我們在網路上的距離感很重、門檻很高，跟整體網站形象有關。主要可能是因為我們網站是請人依照國外網站的風格和功能去設計的，和現有台灣常使用的套版不同，所以介面功能形象等等的會讓消費者覺得跟我們的距離感很重。其實開了實體店面後，感覺和顧客距離有拉近，但站在門口不敢進來的人還是居多。
- 8 實體店面開設後，網路顧客有變多嗎?
- 網路顧客持續一直都是增加的，應該這麼說，我們代理的品牌數量在增加，

顧客本來就應該要增加，不能光是說因為開了店面所以增加，還有其他很多的因素。再來是我們在去年底開設店面的同時、開始讓全球免運費，這讓客人也增加了很多。我們有很多國外的客人，大概佔網路顧客的 50%，大多還是東南亞、華人區為主。我覺得讓顧客增加的主要原因還是因為，我們一開始有抓準品牌的獨特性，能買到這些商品的地方真的不多。像我們鞋子的品牌，賣了很多去美國、法國等等。

9 庫存商品如果賣完了，可以再追加嗎？沒賣完的商品怎麼處理？

沒辦法追加，Fashion 就是這樣，你要在前半年買好所有商品，所以賣完就沒了。

9.1 如何抓採購的量？

這也是我們目前很困擾的問題，我們現在還是常常出錯誤。之前就有幾次我認為會大賣的商品，進了很多貨進來後卻一件也沒賣出去。那些商品現在還在庫存裡，一般當季商品就用原價售出、過季的滯銷商品會放到打折區，如果真的還是賣不出去那就關掉、留在庫存。2015/9 月辦過一次展示品銷售會，有些真的是店裡的、拍照用、媒體活動用的展示品，有些就是賣不出去的過季商品。

我們到現在還是很難找到預估採購數量的方法，現在都是憑感覺。我們通常看品牌、看價位

第一要看品牌採購最低量的要求，我的習慣是把款式選出來，全部填到最低量，再當場試穿填尺寸，然後再依款式調整，把我認為會熱賣的數量填多一點、其他填少一點，最後再和品牌做最低量的協商。但也發生過預測錯誤，特別增加採購量的商品最後一件也沒賣出去。在採購流程上，我們一年會出國採購兩次（1 季=6 個月/1 次），應該說三到四次（歐洲兩次、亞洲一到兩次）。一次一個禮拜，每天看 5-6 間展示間、一間裡面有 15-20 個品牌，一週下來看非常非常多品牌，然後現場下單、之後回來要重新檢視每種類型的商品量（上衣、褲子、外套...）會不會太多，每個品牌的商品之間是否好搭配。甚至有時候去，因為每年有太多新品牌出來，所以根本不知道他們是誰，當場要先看、感到有興趣後，回家還要調查這間品牌的資料，現在都賣到哪裡、什

麼時候成立、生產會不會延誤。我們也碰過合作之後，那間品牌就倒了，付款了但商品沒送到，現在還在打國際訴訟。

10 品牌的汰換率如何？

我們現在成立的時間還不是這麼久，但基本上一個品牌會觀察兩季的時間（一年），看過一年覺得不行的話，那下次的春夏就會淘汰掉。我們固定會去國外看品牌，不管是目前合作、未合作的，因為有時候設計師過去的設計不吸引你，但這一季的突然很棒。再來是要固定去看，讓展示間、Fashion 界的人知道有我們這間品牌的存在，否則他們會不理你、甚至不賣你商品。我們有跟展示間買、也會直接跟品牌購買，通常設計師會透過展示間去賣商品，所以我們要和展示間打好關係、讓他們知道我們的財務狀況完全沒問題。一開始選商品是到展示間，之後對數量、對其他資訊就要跟設計師公司聯絡。也有比較大的設計師品牌，他們會自己開一個展示間，在巴黎時裝周那段時間，從德國、比利時，從世界各國來巴黎時裝周。

11 創立至今的營收成長曲線約為何？您認為支持公司成長的原因是什麼？

一直是成長的走勢，營收、顧客數都是持續在增加的。

我認為我們投入的資金也多、品牌數也多、採購量也多，所以公司勢必是要成長的，商品、形象等等的這些都是加分的。顧客的選擇性也多了，我們漸漸的想把店發展成類似什麼都買得到的一站式的購物商店，可以在裡面買到衣服、褲子、配件等等。雖然我們這家店只有賣衣服，但或許客人來可以順便帶一些飾品、香氛蠟燭回家，提高他們每一次買的金額。

12 目前與未來可能遇到的困境是什麼？可能要怎麼因應？

目前我們遇到的最大問題就是庫存，再來是抓不準最後該如何下折扣給客人。我們不想讓客人養成習慣有折扣時才購買，這是不好的。這也牽扯到定價，台灣店家的習慣是把成本價乘以三四倍，先騙一些傻子，然後再打兩折折扣，但其實這只是正常的五六折的價格。如果以合理的定價來說，像我們國外品牌就會有參考的定價範圍，讓全球的商品價格都在一樣的範圍裡，才不會有惡意削價的問題。

我們大約有一半的商品會賣不出去變成庫存，但礙於折扣活動的問題，目前尚未想出任何的解決辦法。

去年我們租場地辦了展示品銷售會，雖然沒有賣完所有商品，但實際銷售量還算不錯，一天大概有幾十萬。

- 13 貴公司可劃分成哪幾個部門？各部門員工約有幾人，哪個部門工作量較大？
哪些部門的工作內容較倚重員工的專業技術？

目前公司有四位員工，主要可分兩個部門。一個主要對外聯絡與公司營運管理、會計師等等，另一個是負責實體店面還有整體形象、採購、攝影、行銷媒體等等。後來增加第三個人負責出貨，開實體店面後就多一個負責店面、顧客關係。我覺得跟客人維持關係這部分很需要技術，公關、顧客關係等等都是很困難的。

- 14 和展示間的信任是不是很重要？

對啊，他們也會看我們公司是否穩定。展示間之間也會互相聯繫，調查我們公司過去的記錄。但其實公司最看重的還是財務關係，你有沒有準時付錢。對我們來說，我們一直讓其他公司知道我們公司的財務完全沒問題、財力是很強的。

- 15 成立實體店面後是否有遇到問題？

店面成立的位置比較隱密，路過的人不多、進來的人也比較少。再加上也許是店面給人的距離感很重，很多人都是在門外觀望不敢進來。客人也有分，有些人已經鎖定目標、來店面看商品實體，那些客人進來會待比較久、也會一進門就找出他想看的商品然後試穿。另一些是路過進來看看的，他們進來的時間平均比較短，通常都看看就走了。

應該說我們在實體店面的廣告行銷還不是很夠力，目前已經有幾個宣傳店面的想法正在洽談，包含和飯店 vip room 合作，把商品放在那供客人觀賞、試穿。我們把地點選在這裡，也有一點想要把店面兼做為工作室，離倉庫進、空間大、位置雖然稍微偏離鬧區但也不會離太遠。

- 16 多久採購一次商品？

一年兩次，春夏、秋冬，一月跟六月是確定會採購，中間的採購不固定、很少。採購後大約半年服裝商品會到貨，蠟燭、香水就不用等這麼久。

一月採購來年秋冬的商品（八月到貨），六月採購來年夏天的商品（二月到貨）。像今年六月我們要到歐洲，就是採購明年春夏的商品。

17 網路跟實體店面銷售額的比例大約多少？

網路佔 70%，實體佔 30%。

17.1 開了實體之後，銷售業績會加乘或是侵蝕嗎？

線上開到線下我覺得最大的差別是，線上的平均購買金額比較小，線下的平均購買金額比較大，會一次帶兩三個單品，因為客人看到、摸到甚至聞到商品了，他們感到有興趣。線上的客人，會因為沒買過就不敢買。線下客人數量來的少，但金額高；線上客人數量多，但金額少。

18 網路跟實體賣的商品、訂價都一樣嗎？

實體的東西比較多，有些實體的東西在網路上沒有。

主要因為我們每季商品都是一次到貨，我們不想要一次上齊所有商品，讓客人在網路上看了半年東西都沒變過，要維持網站商品流動、更新的新鮮感。第二是因為我們商品沒有多到可以像 zara 那樣一直更新，所以我會把商品先留著，每兩個禮拜上一次新貨到網路上，一次約五個款式。

網路商品的下架是等商品賣完下架，或是過季打折後的滯銷下架，不會因為上新款式就把舊商品下架。

實體店面則是商品到了我們就會掛上去，讓實體客人先看。

實體和網路商品的定價都一樣，但店面會給客人彈性最多到 9 折的折扣，那就是網路上沒有。會這樣是因為來店面的客人很習慣性要殺價，所以給實體客人一些折扣彈性。

商品過季打折的折扣數大約為 4-6 折，大部分商品折扣都是 5 折出清。

19 會將顧客分類嗎？

我們好像不會把客人分類，心裡會稍微看新舊顧客，但也沒到特地把客人分類。會看哪些客人是大客戶，會注意他們訂購記錄，但不會對大客戶有特別的行銷或是活動。我們前陣子有做過一個活動，針對有買過東西的客人，可以在新上架的商品打 9 折優惠。會想這麼做是覺得，為什麼都要讓客人等到商品到季末了、打折期間才買到，或是一開始開高價、最後才打兩三折，這對設計師也很不尊重，設計師的作品價值在哪裡、那就應該要用這個價格去買到他的設計，這才是健康的訂價。出發點是為了不讓他們養成這種不好的習慣，那就先給買過的客人優惠。我們覺得我們定價訂的還不錯，一樣的商

品可能香港、新加坡可以找到，不過我們的相對便宜一點，但都還是在設計師建議的售價範圍，可能我們利潤會減少一點。

20 顧客平均多久會購買一次？

以有回頭的顧客居多，幾乎是大約半年會再買一次。雖然我們網站平均每兩個禮拜更新一次，但好像沒有縮短她們買的頻率，因為我們價格也不是太親民。所以網站更新的目的只是讓客人覺得網站和品牌有在持續更新、每次點開都有新鮮感。

21 貴公司有理想的銷售目標嗎？

有啊每個月都有期望的銷售數字，規劃過一些宣傳活動、但沒有實際效用。有達到銷售目標嗎？

我們網路比較沒有目標，但比較擔心的是實體店面，因為門市有固定的房租、水電、人事、當初裝修投資的金額等等，希望門市的銷售額至少能跟門市每月的固定成本打平，這還不包含實體的活動廣告費，行銷活動都是跟網路一起規劃的。

22 是否有行銷預算？

有，目前比較多是用在 facebook 點擊率上面。之後會有實體活動，像是眼鏡啤酒 party，客人來有帶我們的眼鏡來就可以喝啤酒。

媒體新聞稿比較需要媒體關係，只要和媒體打好關係其實都不需要付費，但我們目前還在和媒體培養關係、還不夠熟，和蘋果有固定合作關係，但蘋果觀眾又太廣了、效率還不夠好。

網路的廣告需要常常發訊息，有訊息 po 出就會有人來，如果都不動就是不會有客人，我們會盡量讓網路 po 文、新聞或活動有在更新。

有時候來我們這邊的客人，他們不一定是為了買東西而來。因為只要進來的客人我們都會提供免費的水、飲料、酒、休息空間，所以有時候他們只是剛好到附近，就進來找我們聊天、順便休息吹冷氣喝東西，像招待間一樣。

23 有開分店的計畫嗎？

前陣子誠品有找我們開分店，但我們考量目前人力、資源還有合作方案後，決定先把這間店做好。雖然到誠品展店會有更多曝光率，但會有裝潢、雇員工的問題，加上和誠品的簽約期限也快到了，所以先放棄。現階段先不考慮

展店。

24 從下單到收到貨需要多久時間？

國內平均 1 天，亞洲區 2-3 天、美國約要 4-5 天。

25 顧客數量約有多少？

新網路有的註冊顧客數量(已購買顧客)約 255, facebook 粉絲有 13000 人、其中活躍的 2000 人。所有顧客的平均每單購買金額約 6000-8000, 回購率約有 30%。

我們後台的庫存管理，實體也是用網路銷售的結帳系統，所以不會有線上線下購買衝突的問題，不會有實體把網路顧客的產品賣掉的問題。然後我們也有提供分期付款的功能，把有想到、可能會發生的任何需求都先做好。目標顧客：有錢人，年輕、具專業性、喜歡旅遊、喜歡藝術、時尚，希望走出自己味道的人。

我們偏向把自己品牌、形象、商品做好，讓消費者想接近我們，不會找那些特定族群喜愛的廣告管道去投廣告。我們所做的方法與方式和一般人不一樣，我們不狂砸預算，那是虛假表面的，不如把那些預算拿來讓商品好一點、空間形象好一點，甚至回饋給消費者，讓他們用合理價格買到。站在他們角度，不調查他們身份、不記錄他們信用卡資料，不做多餘的事情。

S 公司第二次訪談紀錄 2016/7/22

訪談對象：公司負責人-李總監、葉經理

1. 上次訪談有提到公司成立初期不採用一般的網購平台，而是自行架設官方網站，請問當時創立初期是如何曝光宣傳網站，培養、吸引新顧客來網站購買？採用了哪些策略？實際上策略執行後是否有效？(是否有口碑效果)

我們一開始曝光 S 公司是透過我們個人的 instagram 和 FB，之後在官網上線前就創好 S 公司的 FB 與 instagram，然後就有 po 照片、訊息，一些跟一開始商品有關的國外的形象照，培養一些粉絲。一開始先從朋友圈宣傳、賣商品，我記得很清楚在最一開始，我們把所有眼鏡的照片擺在桌上、拍了一張照片，我們上傳之後說「S 公司即將上線，這個週末我們邀請所有朋友來買」，我們想讓所有朋友可以先買到最新的商品，替我們宣傳、介紹更多人來買。一開始我們所有的系統都還沒成立好，譬如說電子發票，我們都是從頭開始學怎麼開手寫發票、怎麼算稅金，不過我們全部電子化之後就都不用這些了。那段時間大概是三個月，在我們成立之後兩個月左右，官方網站就上線了，網站上路之後我們搭配所有系統都一起電子化，包含結帳、倉儲等等。我們一開始就想用網站來經營 S 公司，但那時候就是想要先給身邊的親朋好友先買，一方面也是測試水溫、熟悉營運。那當然那時候給親友的購買價格都是有折扣的，然後漸漸朋友也會再帶朋友來，就把折扣當作廣告費，吸引親友們捧場。

2. 官網架設之後呢？

其實我們一樣以 FB 為主，但一開始粉絲群就是親朋好友拉，但透過他們按讚，我們的貼文比較會被曝光出去，才漸漸的培養一些粉絲。之後我們透過買 FB 廣告，或是找些身邊朋友是模特兒、藝人、設計師，請他們幫忙 po 一些相關的資訊，這漸漸讓我們粉絲有在成長，之後營業額也有成長。

不過我們覺得，初期買廣告吸引進來的粉絲都是假的、無效的，因為我們那時候形象還不這麼明顯，我們買廣告吸引來的人不一定是真的想看我們公司訊息的人，所以他可能按讚以後也不會跟你互動，或是按讚之後他過一陣子就會退掉了，我覺得甚至有些是假帳號進來的，不過這只是我們的感覺，沒

有根據。之後我們就沒有專注在粉絲人數的追求，而是培養喜歡我們的顧客。

3. 從什麼時候開始感覺品牌知名度與顧客明顯增加了？

從哪些地方觀察到的？你認為是什麼原因影響的？

電視。一開始我們只有賣眼鏡，那款眼鏡上女人我最大這個節目，大概前後有三集的曝光，然後節目又會再重播，那陣子的顧客人數暴增。之後我們的衣服，引進的第一間服飾品牌，在韓國本來就是小有知名度，是很紅的商品，台灣也很多人在做代購，但我們的價格又比代購進來的價格便宜，商品又不用等，所以這也帶了很多客人進來我們這邊購買。所以我覺得在創立初期，一開始代理的品牌、媒體產生的效應，對我們的幫助很大。

在構思 S 公司公司的初期，我們希望 S 公司是一個貿易商，代理服飾品牌進來，賣給下游的經銷商、店家。但在網站架設後，漸漸地我們發現，我們其實直接對到的是客人、終端消費者。跟我們一開始想走的方向不太一樣，可能是沒有專注在開發零售商、開發批發的業務，所以之後漸漸的就比較偏向零售。一開始我們想要把眼鏡賣給眼鏡零售商、連鎖眼鏡行，但我們都沒有當業務員，當時我們沒有很明確的起步計畫，所以想說兩個方向都做試試看，一直到真的吸引到消費者、有了回饋，感覺真的有這麼一件事情，就決定走賣消費者這個方向了。一開始我們想了很多方法、很多夢想，但最後沒辦法每件事都實際落實，因為只有我們兩個人，人力實在有限，所以會動得比較緩慢。經銷商這塊，我們找了幾個寄賣店家，有買斷、寄賣等機制，我覺得他們也幫助我們起步。所以那時候我們是同步進行批發和零售的業務。當時我們的構想是希望專注做網路販售，實體販售的都交給經銷店家。

4. 為什麼之後會想要成立實體？

因為後來我們商品也變多了，配合的造型師、唱片公司藝人、經紀人也多了，經銷商的店主也變多了，我們沒有一個空間讓大家來看商品。以前光是做眼鏡的時候很簡單，只要拿著眼鏡去拜訪、給他們看就好了，但現在東西越來越多，我們沒辦法用行李箱把所有東西打包帶到人家店裡面去展示，就只好找一個地方，讓他們來選貨。成立實體的目的只是想要彌補營運上的困難，而不是曝光。我們規劃實體是我們的展示空間，一開始只設定空間要漂亮舒

適，可以邀請合作夥伴來，之後才想說也可以多功能兼做實體店面對外銷售。但在做實體店面之前，我們是在舊倉庫做這件事，後來覺得實在太不美觀、太寒酸了，才想要增加這個空間。開這間店的目的，一直不是在追求大量曝光，如果要大量曝光，我們就不會開在這裡。

希望客人進來是舒舒服服的，可以慢慢衣服喝杯茶聊天，我不希望同時有4、5組客人在這邊，最多我只希望有兩組。

5. 現在實體店面對你們來說是什麼功能？

這間店不僅滿足了原本對造型師、合作夥伴看貨的需求，也讓顧客有舒適的體驗，這邊也有當倉儲空間的功能，甚至後來我們把攝影棚也架在這邊，只要白幕拉下來、打光，就可以輕鬆在這完成所有商品攝影，節省我們很多力氣。目前還有另外一間倉儲，但我們在考慮要將兩個合併，就是收掉另外一間倉庫，因為現在兩邊管理是比較麻煩的，有時候東西借走、賣完，我們還要兩邊跑，東西調來調去的，控管上面有點亂，所以近期規劃要把倉儲合併到這間實體店面來，加上這邊店面的空間還有多，這樣有效的利用比較好。一開始我們在租這間店面的時候，我們專注地想要做網路銷售，其實沒有打算走向虛實整合，也沒有想要將這個店面開放給客人來使用。那時候考量的是經銷商的立場，因為我們經銷商的店家都自己有店面，我們會認為如果S公司開了實體店面，那會搶了經銷商的客人，那經銷商們為什麼還要向我們進貨販售商品。當時我們定位S公司是一家服務媒體、造型師、服務我們的客人的一家代理商，當時認為我們的客人就是一般店家，我們批發代理商品進來給他們銷售。

6. 現在有什麼轉變？

現在我們開放一般民眾購買。會有這樣的轉變是因為，第一經銷商數量沒有一般消費者增加的快速。第二，這間實體店面開了之後，我們認為這個空間應該要有更有效的利用。我們一年在春夏、秋冬進貨兩次，所以等於說在原本的概念中，媒體、造型師、店家，都只要在進貨的時候來選購一次就好了，不需要每天來（因為半年的貨都一樣），攝影棚等其他的功能也是不會每天使用到的，這樣其他的時間都是閒置的。對我們來說原本管理租金、人力、投入的裝潢費用都是成本，應該要有更有效的利用空間，所以我們才想把這

間工作室轉變為實體店面。

7. 當時如何規劃店面？

那段時間大概有三個月，從 2014 年底開始找地點跟店面，這段時間一直反覆在思考到底需不需要這個空間。

這段期間我們還先做了測試，跟咖啡廳合作做了兩個月的實體活動，測試我們的商品到底需不需要實體店面。那次的活動裡，我們增加了很多不是我們原本網路的客人的新客人，我們就發現實體好像還是有它的用處在，他可以吸引新客源，帶到網路上成為新粉絲、新顧客。但同時也因為我們的商品品項越來越多，拍照的需求越大，才想說要找個地方，當倉庫、當攝影棚、當招待所。我印象很深刻是 2014 年，我們開始增加品項的時候，那批貨一次進來量很大，我們才感覺到原來拍照這麼麻煩。當時我們把所有的貨搬到內湖租來的攝影棚，找攝影師、請了兩個模特兒，花了很多時間全部拍之後，在整車帶回到台北市來。那時候才想說這樣不行，如果以後規模擴大了，我們需要有個地方是方便我們拍照的。當初在思考要不要這間店的時候也想過，要不要跟我們現有的經銷店家合併，一起開一個更大的空間。為什麼選在這個地點，根本還是因為離我們原本倉庫近、離我們兩個的家近，不屬於東區商圈、不屬於我們中山區配合的商圈，刻意避開掉鬧區及原本經銷商的店面商圈，不希望去搶到他們的客群。

8. 開了店面做了哪些準備？

當時開設店面的時候已經有一個員工負責管倉儲，公司總共三個人。當時開設實體店面，從設計、監工都是我們自己做。當時準備開設實體店面的時候，不會覺得工作量無法負荷，因為我們的網站流動率不高，網站的系統也很完整，商品架上去之後就不太需要去管。出貨的工作是交給倉儲的人員管理，我們顧客的購買頻率也不是這麼高，所以倉儲一個人是可以負荷的。網路的維護其實很按部就班，只是每次上架的時候很麻煩，需要拍照、寫內容、上傳更新到網頁上，但我們更新的頻率不高，所以在網站維護上很簡單，每季的量都分批上到網站上。

9. 開了實體之後，你覺得有什麼事情改變了嗎？

我覺得開了實體，讓我們可以更認識我們的客人。以前網路上面可以看到的

消費者資訊只有名字、電話、性別，如果是國外的客人，我們就更模糊了。從開了實體店面後，我們開始知道大概是怎麼樣的客人才會來買我們的商品，我對客人的輪廓更清楚了，實體會來的客群是年齡層稍微老一點的、較有時尚感的、住附近的中老年客人，可能是在附近經過、進來走一圈就買了2-3件衣服，就多了一群原本網路上沒有接觸到的客群會出現。

10. 實體開了之後，你覺得吸引進來的那些客人有轉去網路上嗎？網路跟實體的客人有在互相轉換嗎？

有，在實體購買的客人都會在網路上註冊，他們經過時被吸引進來店面後，註冊了帳號，回家後他們也會繼續逛我們的網站，這在後台系統我們都有觀察到。他們會上網看看有沒有實體沒看到的東西、打折的商品，因為我們現在有些商品過季下架了，只有網路上的折價區才買的到。我們店裡沒有放所有商品，當時我們店裡面就想說要放新一點、當季的商品，所以過季的商品我們都下架放到網路上賣。

11. 當初開實體的時候，花了哪些成本？

裝潢、租金，之外的沒有花太多。辦宣傳活動也有花錢，但那不辦實體店面的時候，本來就會有這筆開銷，其實還是裝潢的開銷最大。

12. 建立實體時所花費的成本，對之後的營運有什麼影響嗎？每個月固定的成本開銷，對營運會不會有壓力？

多多少少一定有壓力，但還好初期網路的訂單是有一定的量。我們在做實體之前有評估過利潤，先不算衣服的成本，就光營業額，能不能負荷我們開實體店面的成本，像店租、水電、人事成本。

13. 是否有使你的業績目標提高？

當然是希望營業額可以再往上提高，因為多了一個銷售點，所以當然會希望這間店的營業額會自己成長。

14. 經銷商的業績也是一直成長嗎？

其實不太一定，也有業績不好的經銷商，不好的我們就會取消他的寄賣，只能讓他們用買斷的方式跟我們合作，因為寄賣的滯銷成本會回到我們身上。目前寄賣跟買斷的比例大約為1：4。我們不知道為什麼有些經銷商會賣得好、有些會不好，也許是商圈、客群，這部分我們很難控管，可能也跟台灣

消費者的消費型態有關吧，喜歡省錢然後出國買東西，這我們也不曉得。

15. 跟經銷商的合作有什麼限制嗎？

要看他們的商店、品牌定位跟我們的東西符不符合，營運者的理念是什麼。買斷或寄賣的形式都是一間一間分開來談的，當然買斷的折扣比較大、量比較多，寄賣的話量就少。現在比較多的經銷商是用買斷的形式跟我們合作，因為大家都注重利潤。

16. 從虛擬轉到虛實整合之後，員工的工作量會不會太多？

工作量一定有增加，因為我們買進來的品牌數量也增加了，相對的需要曝光的商品資訊量也多了，照相的量、寫品牌商品的稿也多，這是一定的。你說工作量有沒有因為實體而增加，我倒覺得還好，因為以前商品也是要上架到網路上，實體反而只要掛上去就好了。只是時間上比較不這麼彈性，開店時間我們必須要有人在這顧著，我們心裡也會隨時掛念著要過來店裡面看看。以前辦公只要在家裡或是倉庫做事情，但現在都會想要集中到店裡工作。

17. 開店的過程有遇到困難嗎？

我覺得監工那段過程很教煎熬，每天都很急著盯工程，因為每天的租金都是成本。加上那段時間剛好卡在我們有進新一季的貨，想說趕工看看能不能趕上那批貨的實體販售，結果最後還是來不及，因為 11 月才好。當初裝潢就花了 2 個半月的時間，稍微比預期的開幕時間再久一點。

18. 目前是以虛擬通路為重嗎？

應該要是以網路為重的，但自從開了實體店面之後，我們立場有點模糊了。以前只要對網路的客人就好，但現在實體店面開了，我們會花更多心力在實體店面，希望吸引更多人來我們這裡。既然店面都已經對一般消費者開放了，這個轉變讓我們跟純網路時期的策略方針有些不太一樣。純網路時期我們每天都在想，要如何把照片拍得更好，怎麼去討好媒體，怎麼曝光、經營社群。現在迷失在不知道應該以網路為重、讓實體自然的經營，還是應該盡力地讓實體曝光、吸引更多人潮來。但我們又對台灣消費者沒有信心，台灣願意花這個價錢去買商品的人不多。之前對網路，網路的客群是散在全球的，商品內容、賣東西的方式都是對全球的消費者，但在做實體的時候，就會想要討好台灣人，比如說商店氛圍太冷、S 公司的形象不夠親切都要為台灣人改善。

目前實體店面的宣傳都在 facebook、instagram、台灣媒體。台灣人的消費型態是，他如果不認識這個品牌他就不會買，但如果這件衣服哪個名人穿過，他就比較想買。對兩個客群的行銷方式不太一樣，像是 fb 投廣告要下到哪個地區、台灣區要不要多放一些行銷預算、內容敘述方式、找哪些媒體廣告或名人。台灣的客人喜歡互動，國外的客人想買就會直接下訂單，但台灣人喜歡先到 fb 問很多問題、考慮、然後才下訂單，所以我覺得這個轉換的過程讓我們的工作內容變得不這麼單純，要顧及到台灣的消費者就要做更多考慮。

19. 網站架設初期，就開放全球都可以購買嗎？

一開始我們設定全球購買，但因為當時沒有跟貨運公司簽到很好的運費價格，所以我們有限制幾個國家、只開放亞洲、東南亞地區。那個時候還跟客人收國際運費，像新加坡的運費就要 700 多塊，可是回想起來，那時候的生意感覺成長的比較快。當時商品只有眼鏡，也許是因為節目、媒體的曝光，快速吸引很多國外的顧客購買。我們的後台系統可以看到客人把商品放購物車後，最後有沒有買。當時觀察到一些國外顧客最後沒有結帳，我們認為是因為運費太貴的原因，所以才有全球免運的想法，才去跟快遞公司談比較好的運費價格，然後開放全球免運。全球免運之後，訂單量有再起來一點，國際上的訂單比台灣多。運費對我們來說當然有一定的負擔，但我們希望先讓消費者買過一次成為顧客，這樣他以後都會對 S 公司有印象，就把運費當成是廣告宣傳的一部份。全球免運不會讓員工的工作量增加，因為本來處理的流程就一樣、只是把費用降低。

20. 一開始就覺得市場是全球嗎？為什麼？

我們架自己的網站就是想要賣全球，一開始就認為要用國際規格來做這門生意。現在對台灣市場的想法，我覺得台灣成長有限，台灣喜歡這種商品的人多，但是有這個條件買的人少，也許跟環境有關吧。自從店開了之後，會花很多心力想讓台灣媒體注意到我們，採購商品的時候也會想要多為台灣的天氣訂比較涼爽的衣服，為小的尺寸多訂一些量，跟原本訂購的量不一樣。這會讓網路上大尺碼衣服數量少、賣完就沒有了，國外的客人不一定買得到。以前尺寸都是 s 和 m 賣得比較好，現在我們會多進一些 XS 給台灣、亞洲市

場。我們有亞洲、跟歐洲設計師品牌，現在比較多歐洲品牌，選品牌不會因為客人做改變，我們都是依照採購的眼光在採購商品。現在進貨的品牌，比較多比例是來自歐洲的設計師品牌。

21. 設計師品牌的供應鏈模式是如何？

我們對品牌的上游供應鏈沒有很清楚，不過只有幾家大品牌才会有自己的工廠，像是 ZARA、PRADA 那種的有自己的生產工廠，其他應該都是負責設計，生產外包給其他生產工廠做。每個品牌每季推出的新商品數量，多的有到 300 樣新商品，有些設計師品牌的新款款式有 80 種、再分 6 種布料、分顏色，所以商品數量真的很多。但還好我們在採購的時候會知道，有些顏色不要、有些布料不要，像是毛的、厚重的我們現在都不會採購。你看我們又再針對台灣市場採購，國外的客人都會買外套，但我們現在厚重大外套進的數量就不多。一開始我們開店的時候，客人進來會說：「這些衣服也太厚了吧！這在台灣也穿不到幾次」。在採購方針改變之後，實體的客人開始有好的反應。但就訂購量上的反應來說，我覺得量夠亮沒有很顯著的增加，因為在網路上買的台灣客人都還是買原本那幾種商品，看過的、了解的商品，像是眼鏡、韓國設計品牌。但是來店裡的客人，就會多買其他的商品，因為他們摸到、看到，會比較有信心購買再付錢。所以說網路上的客人沒有明顯因為我們採購方針而變多，但是實體的客人是有變多的。以後會繼續這個採購方向，不只是因為客人的關係，也因為現在採購的商品單價有稍微低一點，這讓我們比較好控制產品價格大約都在 2 萬塊以內。就我們自己分析下來，2 萬塊左右的商品是客人比較能接受的價格，只要金額高於 1000 塊美金的商品就非常難賣出去。一方面是想控制商品單價、吸引顧客買，一方面也是因為這樣的採購內容比較適合台灣人、適合放在實體店面裡吸引新客人來看、來購買。

22. 對國外客人都怎麼宣傳 S 公司？

國外的客人是靠我們合作品牌的品牌知名度吸引來的，國外客人都是知道這些品牌的商品，在找商品的時候找到我們，然後在我們這裡購買。

我們的品牌有 8 成是沒有這麼有知名度的，我們很願意接受新的東西。但也不會太新，每個新商品我們會觀察他大約 4 季。再來我們也會看其他購物網

站，如果這個品牌是其他地方都買得到的，那我們就會避開這個品牌，因為其他購物網站的觀眾已經很多了，我們想要用獨特、稀有的品牌來吸引客人。我們覺得、好看、有潛力、在國際有一定知名度、對台灣人來說很小眾的、沒有賣的設計師品牌。但我們也有點像濃縮版的伊勢丹百貨，因為我們有的他們也有，只是我們沒有賣伊勢丹百貨的。

我們在台灣的難處是怎麼教育消費者，我們試著找一些媒體、部落客來幫我們曝光品牌。

23. 實體店面開了之後，會不會讓原本的倉庫比較沒有用？

在看店之前，原本的倉庫就快要滿了。但之後開了實體，店面多了很多儲存空間，漸漸地有搶掉一些倉庫的工作。像我們現在也打算要收掉倉庫，把貨全部放過來實體店面。

24. 一開始經銷商會互相搶你們的商品嗎？

其實不會有這個問題，大家就是誰先講好、誰就先買走。跟客人購買一樣，賣完就沒有了。想要採用經銷商的銷售模式是為了要接近實體客人，因為我們當初只想要作純網路銷售。多了店面之後，我們會把經銷商數量減少，一方面是管理上的困難、我們人力有限，另一方面是因為經銷商的銷售成績不太好，寄賣的經銷商銷售不好的話對我們來說也是成本的負擔，所以會減少寄賣的經銷商數量，也鼓勵他們都用買斷的方式跟我們合作。之後開了店面後，我們曝光的品質也變好了。我們希望在客人心中可以豎立一個形象是，我們這邊賣的東西以及服務都有一定的水準，讓大家相信我們挑選東西的眼光。

25. 一開始做網路的時候有設定業績嗎？

那時候其實沒有設定業績，因為剛開始生意超好的。長期來說我們的業績一直都是在成長的，但現在的成長速度沒有一開始只單賣眼鏡的時候的成長速度那麼快。但我們也不知道為什麼會有這個問題。現在商品變多了、品牌也多了、選擇多了，注意力反而分散的。

會不會是一開始大家覺得是認識品牌，但現在品牌變多了，消費者分不清楚我們在幹麻，這問題。也好像是因為舊有的品牌生意變差了，也有可能是因為我們注意力分散了，這我們也一直在摸索到底是為什麼。

26. 一開始實體店面的客人怎麼培養來的？

是由網路轉過來了，數量滿多的，近來大概有超過一半都是因為網路知道我們的。另外剩下的是因為經過順便進來看看的。

27. 實體店面的成立，當初有預期它可以達到什麼成果嗎？

我們只期望他可以自己獨立活得很好，把實體的成本攤銷掉就好。

這個店面的功能真的太多了，我們很需要一個地方拍照、招待經銷商、存貨、辦公、辦活動，他解決了很多原本網路需要的問題，減少人員工作的麻煩，以減少一些成本。我們原本想說要找一間大樓的某一小間來當作展示間，但又想說，都要租展示間了，那怎麼不開在一樓順便吸引客人。我們認為實體顧客需要一點時間來培養，長期來說實體店面這一定是個很好的投資。店鋪現在像是以台灣人的眼光在賣全球的客人。



附錄二：P 公司訪談逐字稿

2016/3/21 P 公司第一次訪談

個案：P 公司(2007 年創立、純虛擬服飾店家、FB 粉絲 26 萬多、員工 10 多人)

受訪者：張小姐

部門：企劃部

工作內容：採購新品、新品訂單製作、簡單棚內拍照、麻豆跟拍、臉書維護

1 貴公司從創立至現在，最吸引消費者的優點有哪些？

正統韓國製的貨源，與韓國流行時尚很貼近。P 公司主打的就是韓製貨，會找東大門的廠商合作，若是東大門廠商可是是中國製造，就不會與他們合作，除非衣服材質品質都非常好，就會在網站上註明陸製，但佔非常少數。

2 最主要提升顧客購買意願的原因為何？

我覺得是流行度高，再加上平均定價又不貴。所以我們客源其實很穩定，回購率很高。

3 貴公司如何處理顧客關係管理？關鍵做法為何？

我們把會員分成一般會員和 VIP 會員，VIP 會員有較低的優惠門檻。官網會不定時的推出優惠活動，像是兩件免運。

4 貴公司劃分成哪幾個主要部門？

企劃/美編/客服/倉儲部，另外還有採購人員，通常由老闆娘或是老闆娘信任的資深員工進行採購、挑選款式的任務。企劃跟美編部時常互相協助發想活動跟執行、客服與倉儲也會互相支援跟顧客訂單、售後服務有關的事情。

4.1 各部門的工作範圍為何？(訂價、採購、製造)如何互相配合？

企劃：臉書貼文、檔期活動構想、官網主題企劃

美編：執行企劃部門的工作

客服：回覆官網、信箱、臉書私訊留言、接聽電話、退換貨處理

倉儲：出貨、包貨、點貨

5 採購與訂價是由哪個部門完成？

主要是老闆娘，每週採購量是依據當週能拍攝完的數量來採購，普通一週拍攝一次，平均每週會跟廠商訂 100-120 款新品、實際到貨約為 80-90 款/週，

若遇到當週拍攝有兩次就會多訂一些新品。

5.1 如何決定訂購哪些商品？

老闆娘與我平時會吸取大量韓國流行資訊，一開始老闆娘會篩選我選擇的商品，之後都是我負責挑採購的款式。

5.2 如何決定訂購件數？

我們通常每件款式只會訂一件，熱門基本款訂兩件，其餘客人要買都是採追加制跟廠商追加。這樣是為了減少囤貨問題，但客人也必須等 7-20 天，我們的客人也都很習慣要等了。現在每周會追加兩次訂單，會稍微縮短客人的等待時間。韓國每周三會出新品，我們周四早上挑選完就會立刻請韓國翻譯去下訂，晚上韓國翻譯會拿到貨並寄出，約在下周一二就會收到貨。

5.3 貨品的追加期有多長？

基本上，熱賣的基本款廠商都會持續供應下去，但是若遇到布料不足等問題就會斷貨。流行款式的商品大概 1-2 月的時間就會斷貨。

5.4 如何定價？由誰定價？

我們公司有一套服飾的定價計算公式，我們會按照此公式，從成本推算售價。

| | |
|------------|-------------|
| 基本款式定價公式 | 進貨成本*2/匯率 |
| 單價高的款式定價公式 | 進貨成本*1.8/匯率 |

6 商品的追加期有多長，如何決定下架時機？

我們每周會上 80-90 款新商品，但會控制網站上所有商品數在 700 款左右。大約隔 2-3 天就會上一次新商品，新品流動率非常高，所以每日會統計業績，若是那個款式銷售不好就會下架。我們的經驗是一款當日賣 3 件以下，那就是非常差的銷售業績，就會下架。但主要下架商品與時機還是依據斷貨與否來決定，其次才看銷售業績。每日會整理斷貨的商品，立即下架。

7 目前合作的韓國廠商約有多少，每周有多少新商品可以供挑選？

東大門類似像五分埔的成衣市場一樣，但他們每間都擁有自己的設計師與製造商，我們穩定合作的約有 100 間，每周三個廠商都會有新商品。

若是在換季的當周，廠商推出新品的量會比較多，每間約有 50-60 款。若是

季節中間，每周會再推出 5-6 款。但只要是我們之前沒挑選過的商品，都可以當作新商品上架販售。我們都是以一周為一檔計算，一年分為四季。

老闆娘會不定時到韓國尋找新的合作廠商。

8 是否會統計銷售狀況來調整行銷活動?實際上有效嗎?

我們每日會計算業績，若當日業績很差，公司會開檢討會，內容就是調整活動等等的。我們每日業績平均為 15 萬/天，好的時候約是 20 萬/天，比較不好的時候也有 10-11 萬/天。

8.1 業績浮動的原因是什麼?

依經驗，有刊登新商品的那天，業績平均多 2 萬。因為我們主要客群主要是大學生，所以在期中期末考的那周，還有連續假期的時候，業績都會偏低。但像是過年前，業績都會非常好；過年放假期間業績就會很低。

8.2 有一此顧客習慣調整行銷活動嗎?

像是放連假的時候，大家其實不太用到電腦，那我們就會做手機板的優惠活動，就是只有官網手機版才有的活動，去提高大家的購買。也會把活動的主題拉像是連假限定、節日限定之類的。

8.3 實際上是否有效?

實際上是有差的，我們每周會在統計一次銷售做檢討，看與上一周的營業有什麼差別。每周活動會有微調，會依照客人買的金額或件數做調整。大方向是會依照每一筆購買的件數來分析，所以訂活動方向都差不多，只是數字遊戲上的差別。像是 2 件免運、499 免運，都是一樣的。

9 公司有訂期望目標，希望每筆訂單至少要有幾件嗎?

我們會分 1 件/2 件/3 件/4 件以上，這樣四個級距去看。如果 1 件/2 件的比例偏高，那就會往那個方向做活動，做 1 件優惠、2 件免運之類的活動；如果四件以上的比例偏高，就表示最近購買欲望很高，去做一些再多買一件就會有優惠的活動，去累積多一點銷售。

10 有訂業績目標嗎?

公司沒有說過業績標準，但若日營業額低於 11 萬就會開會檢討。看活動做

得有沒有中顧客心，或是臉書觸及。因為我們客源主要是來自於臉書，由臉書進入官網。長年觀察，只要臉書觸及率夠，營業額就穩定。

10.1 如何維持業績？

臉書觸及是我們行銷最注重的部分，要維持一定觸及，會依照一個算法來決定是否要投廣告。我們算法是用連結點擊/總觸及人數，如果大於 0.3 就表示可以投廣告。連結點擊表示他們有進入官網。我們每天會有 3000 元的網路行銷預算，可以投 FB 和 IG 的廣告。以前曾經投過 google 廣告，效益不好，所以現在廣告主要還是用在 FB 和 IG。



2016/4/19 P 公司第二次訪談逐字稿

- 1 過去 10 年的業績如何變化，約在哪年開始明顯成長，或是成長速度減緩？
不清楚實際業績數字，不過老闆娘說過當初創立只有跟他老闆兩個人慢慢做，之後商城跟官網的業績都在成長，然後公司從去年 11 月開始業績不穩定。
 - 1.1 為什麼會業績不穩定，是否檢討過問題？
有，因為主要是天氣的問題，因為韓國換季的速度很快，他們會提早一個月換季，而韓國又比我們早開始冷。所以他們會比我們更早開始換季，當在賣冬天衣服的時候，我們就要進冬天的衣服，但這時台灣天氣還很熱，冬天衣服賣不出去不熱銷，所以就會有個過渡期，這期間的業績都會很差。
 - 1.2 當時公司如何應變？
只能一直強調「搶先換季」，做換季購買的優惠來提升購買慾望。
 - 1.3 辦活動後有改善業績嗎？
有把業績拉回到水平，但只能說還撐得過去。之後台灣天氣變冷後，業績就回升了。但時間很短，因為台灣剛開始冷的時候，韓國已經開始上春裝了。所以公司一直用出清的概念撐著，所以賺得很少，因為折扣要打得很低，越賣不出去就越要打折。
 - 1.4 這有帶給公司什麼影響嗎？
一直打折就造成客人的慣性，只要折扣不夠就會沒有買氣，已經習慣了低價。老闆雖然知道這個問題，但只能繼續這模式，撐著不虧，這一整季一來都是這樣。
 - 1.5 有想到其他的解決辦法嗎？
有，就是囤貨多一點，可是這樣風險很大，變成說囤貨的東西要抓很準。採購的角色變得很重要，眼光要對。
- 2 是否知道過去 10 年配合廠商數量的變化？
一開始老闆娘自己到韓國挑選廠商，固定隔一段時間後就會再去韓國挑新的廠商，從 2015 開始之後都是 100 多家。
 - 2.1 跟廠商有簽約嗎？
沒有簽約，東大門大概有上萬家廠商，都不需要談合作，就算是臨時去的零售，只要你買得夠多，他們都會讓你買。像我們公司是大量購買，所以才會透過「包裝行去做溝通」。他們認識包裝行的翻譯後，就會讓翻譯拍他們的新品，如果是普通人是不可以拍他們的產品的。除非是像我們這樣長期合作的廠商。
 - 2.2 如何挑選、淘汰廠商？

而一開始挑廠商，是老闆娘去韓國一間一間看然後挑選的。之後大概每季，兩三個月會再去一次，挑新的廠商，挑新的廠商後就會淘汰一些舊的廠商。老闆會統計出哪些廠商的貨比較不賣，那些廠商就會被刪掉不合作。

2.3 和廠商的關係穩定嗎？

其實沒有。我們跟韓國廠商中間，牽扯到「中間商包裝行」，透過包裝行跟廠商買東西。上一個包裝行的資金週轉不靈，我們給了他錢，但他沒有把錢給廠商，廠商沒有收到錢後，就追到我們公司。之後廠商都知道我們公司曾經不付錢，就規定我們要先給錢才可以拿貨。

2.4 廠商不先出貨，對你們產生什麼影響？

假如東大門不先出貨給我們，我們就沒有東西可以給客人。如果指定一件樣品他們會給，但如果是客人追加訂的，他們就要收到貨款後才可以出貨。變成我們會卡很長的時間沒辦法出貨，客人訂貨到收到貨之間的時間拉長。之前資金的問題很大，因為每個禮拜叫樣品的錢就有 60-70 萬，我們把錢匯給包裝行後，可是他們拿我們的錢去還債沒有給廠商，但這變成我們欠了廠商 60-70 萬，我們想跟包裝行追這筆錢，但他們也沒錢可以還我們，這樣我們的資金週轉變得很緊張。

2.5 如何解決？

之後我們找了另一間包裝行，用分段的分式，漸漸的把原本包裝行的訂單轉到新包裝行那邊，抽離原本的包裝行。

3 各部門大約有多少員工？

大約是倉儲 4 人/美編 1 人/客服 1 人/行銷業務 1 人/採購 1 人，但是人數不是一定，因為大家工作量都很大、每天都要加班，時常會有新人加入也有人離職、流動率算高。

3.1 各部門的工作量？

各部門的工作量都很大，雖然分部門，但大家都是身兼多職，互相幫助 cover，各部門的事情都要會一點。像我原本應徵行銷，後來又做採購、服搭、拍照、美編，只有倉儲部的工作比較不會碰到。但倉儲部的人也會需要來幫忙拍照，美編也會跟行銷一起討論活動內容之類的。客服跟倉儲人員也會互相支援，遇到來不及出貨的情況，大家都會幫倉儲一起出貨，因為客人等太久會客訴、甚至會退訂單。

3.2 公司的銷售流程大約可以怎麼分？

大致可以分為採購、進貨、拍照、美編修圖、上架販售、客人下訂、追加、出貨、售後服務。很難定義每個流程是由誰負責，因為我們工

作都是互相支援，但基本上就是採購組做採購、攝影師拍照、小幫手上架、倉儲出貨、客服售後服務。

3.3 你認為公司對這四個部門的重視程度為何？

公司對我說的是採購/服裝配搭最重要，而我也是這樣認為。其實只要採購到對的商品，活動怎麼做都會熱賣。但是其實每個部門的工作都很重要，行銷美編直接影響到吸引多少客人，採購倉儲客服又關係到客人很在意的出貨速度。

4 是否考慮過做實體店面？

因為總公司在高雄，老闆娘認為在高雄開實體店面，不會像中北部這麼好，但如果把實體店面開在中北部，又不想讓公司開在高雄，所以目前沒有要開實體店面的想法。

4.1 有在哪些平台上販售？

官網/商城/拍賣，之後拍賣關掉了

因為拍賣銷售的比例最低，且拍賣的上架方式要一件一件的登錄，不能批次上架非常麻煩。老闆娘衡量過後覺得，員工經營拍賣的成本，得到的業績不如預期，所以將拍賣網關掉。

4.2 為什麼要關掉拍賣的銷售平台？

因為沒有閒錢經營。拍賣因為他的營業額占我們的銷售比例真的很低，加上拍賣的上架刊登方式很麻煩，要一件一件的上架。所以老闆娘覺得投入的人力和銷售之間不敷成本，決定關掉拍賣平台。

4.3 銷售平台建立的順序？

從拍賣開始，之後商城跟官網同時建立。一開始銷售都使用奇摩拍賣，之後建立奇摩商城之後跟官網之後，商城的顧客增加較多，官網的使用率不高。近期我們將拍賣關掉，因為顧客實在是太少，商城顧客也有減少，反而是受到 FB 影響、官網的顧客增加快速。我們覺得是因為我們顧客群比較多是年輕人、年輕人現在都使用 FB，所以 FB 轉移到官網的顧客自然就多。這對我們也比較好，因為官網賣出去的商品不用扣平台的手續費。

4.4 平台的銷售比例為何？

如果營業額 16 萬，各平台占的比例大約為 10:5:1。公司很希望可以將商城跟拍賣的銷售業績拉起來，但拍賣的業績救不起來。而我們覺得商城還有救，商城有固定一群消費行為較為傳統的客人，他們只要折扣打得對，就會購買。他們習慣多重折扣，就是買一件有折扣、再搭一件有更多折扣。是一群無法接受沒有折扣的商品的客人。

4.5 公司會把顧客分群嗎？

會，我們把官網、商城的顧客分開。但我們又希望商城顧客漸漸轉移來官網，因為商城的抽成很高，其實不太好賺。

4.6 兩種顧客差別在哪裡？喜歡的折扣也不一樣嗎？

官網顧客普遍偏年輕、商城客人因為習慣商城模式因此不想轉移去別種購買型態。官網顧客習慣一個大的折扣，而不是一種商品類別一個折扣。例如，官網喜歡：全館 1+1 免運*3 件 85 折

商城喜歡：褲子 95 折*新品折 30 元*配件 9 折（多重折扣）

官網是從 fb 點擊轉移來

商城則是商城原有的客人

5 什麼樣的顧客，公司會將它認定為忠誠顧客？

會員有分一般會員及 VIP，消費金額越高並且沒有退貨紀錄者會變成忠實顧客。可是 P 公司不太注重會員，公司認為 VIP 是可以造假的，因為可以很多人都用同一個帳號買。而且退貨幾次都沒關係、不會影響，很多公司很注重忠誠度，退貨、未取貨都會加以記錄，但 P 公司不會。

5.1 那為何要將會員分為一般會員與 vip 會員？

Vip 是一次性購物就滿 5000，一般會員就是誰都可從申請。

不清楚，老闆娘設定的。

5.2 公司是否會注意新舊顧客的購買比例？

其實 P 公司的忠誠客戶很忠誠，就是購買的很穩定。就像我，有新貨就是會買。

6 各部門員工的平均年資大約為多少？一年多

6.1 最資深的員工工作幾年了？3 年，公司唯一的客服人員，一個人包辦所有客服的項目。

6.2 員工離職率高嗎？行銷部的離職率較高，大多都是被行銷部前主管逼走的。平均員工年資大約為一年多，

6.3 那些部門的技術水準較高？美編、行銷、客服、倉儲，美編的工作基本上沒有人可以代理，因為美編會的是軟體技術，像官網排版、照片修圖、各類活動圖製作。再來行銷的工作難代理是因為，行銷必須要隨時掌握公司狀態，要很清楚才能下活動、發文。

7 你覺得支持 P 公司持續成長的原因是什麼？

就是創立以來都一直堅持賣正韓貨！我們公司有 99% 都是正韓貨。而正韓貨對顧客來說有很大吸引力，因為目前除了我們沒有任何一家是全部正韓貨的商品。因為這有很高的成本，所以很多都是韓陸貨混雜賣，大間公司甚至完

全沒有正韓貨。再來是我們也建立很好的形象。

7.1 你認為正韓貨對顧客的意義是什麼？

近幾年韓國潮流已經大過日潮流很多，年輕女生普遍喜歡韓國的穿搭風格。再來韓劇也影響台灣很大，他們的穿搭他們的美妝影響我們盛大。然後韓國貨的品質也比陸貨好非常多，真的非常多。

7.2 成本很高的情況下，P 公司都不會想要賣非韓貨的東西嗎？

賣正韓貨是老闆娘的堅持，他覺得如果變調了，就沒有 P 公司存在的價值了。

7.3 P 公司給人的形象是什麼？

前面所謂的形象，就是像照片的呈現、麻豆挑選，還有官網呈現出來的風格的形象。

7.4 這與美編人員的技術與經驗是否相關？

對，有經驗的人員才知道風格要如何呈現。我們美編跟行銷人員再進公司時都會被洗腦。洗腦的意思是，老闆娘會要求我們每天要逛好幾十家的韓國網拍（參考網站），要完全沈浸在裡面、每天都要看。不只是逛，甚至要截圖、整理出來。

7.5 為什麼要這麼做？

截圖統整出來是要作為挑貨參考跟作圖時的調色參考。因為每天都在看韓國資訊，我們每個人都被洗腦的很徹底，腦子裡非常韓。剛進去公司，老闆娘都希望我們跳到韓國的時尚裡，培養眼光。我們有個彙整過去到現在的韓國流行資訊。整理出每天每週的網拍資訊是因為，要在挑貨跟作圖前做最後一次洗腦，才能確保 P 公司的風格跟形象。我們之前到韓國現場挑貨前，都會一整個禮拜去洗腦並統整，因為到韓國沒有多餘時間想，必須要什麼都在腦子裡。那時候只有三天的時間，要在最短的時間內挑貨、拍攝、增加跟淘汰廠商。這樣做可以節省時間跟少一次包裝行的成本，而且包裝行翻譯拍照範圍有限，因此每 3 到 4 個月要去韓國現場看貨，都會發現很多好貨。

7.6 直接從韓國帶貨回來的業績會明顯成長嗎？

非常有用，只要去韓國拍照或是打出韓國連線那一檔業績飆升。可是不能一直做這種活動，因為我們客源來自於臉書，臉書的人很注重新鮮，只要有一個比較不一樣的活動，業績就會大好，所以這樣的大活動頻率不能太高。我們連發文的方式跟內容都不能一直一樣，要多樣化。