

東海大學企業管理學系

碩士論文

多虛擬與實體通路發展之動態分析  
A Study on the Growth Dynamics of  
Virtual Multi-channel and Physical  
Channel

指導教授：曾雅彩 博士  
研究生：李浩然 撰

中華民國一〇七年七月

## 謝誌

在念研究所的過程當中，不斷思考與質疑研究所是否對自己有實際的幫助，隨著光陰流逝，此時此刻的我腦海中不再懷疑，艱辛的學習過程與挫折，都能夠挺過去，兩年的經歷，使我學會如克服壓力，也讓我相信未來出現的難關，亦能一一闖過，成長就是來自這份心態的改變。

由衷感謝指導教授曾雅彩老師，老師不單傳授學術上的知識，亦教導我人生道理，使我更能看清自己的優缺，在論文撰寫期間，全賴老師認真對待我們每個學生，每週給予悉心指導，特別感謝指導教授對我諄諄教誨。此外，特別感謝陳特助對我的支持，論文主題選擇後，日復日致電與寄電郵尋找個案對象，眾多回覆中，只有陳特助回電答應，不求回報地幫助我，這份情義我銘記於心。

研究所學習路途的心酸，或許只有相同經歷的戰友們才能體會，有他們的扶持，以及大家之間的信任，才能挺過那段討論報告到天亮的日子，我不會忘記與你們一起走在凌晨五點管院的歸家路上。

最後，感謝家人總是能帶給我無窮盡的鼓勵，給予我心靈上的滋潤並且洗滌疲憊的身心，在背後默默支持與關心著我，讓我在求學過程當中無後顧之憂，體諒我執意跑到異鄉讀書，不久將來一定能夠讓你們以我為榮！在此分享這份喜悅給所有的人，我是幸福的，因為有你們！

李浩然 謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國 107 年 7 月

## 中文摘要

論文名稱：多虛擬與實體通路發展之動態分析

校所名稱：東海大學企業管理學系研究所

畢業時間：2018年7月

研究生：李浩然

指導教授：曾雅彩

中文摘要：

消費模式以及虛擬與實體通路發展產生巨變，業者之間競爭漸趨激烈，使其嘗試投入多個虛實通路之上，多虛實通路上發生相互衝突與互補，了解衝突以及互相關係如何建立，以及讓消費者在虛實之間轉移消費，是企業在通路上成長重大的考驗之一，通路之間搭配對企業成長極具重要性，且目前未有相關研究以討論多虛實通路成長策略與動態分析。鑒於上述，本研究對於擁有多虛實通路之企業進行研究，以系統動力學的方法，建立多虛擬與實體通路之成長動態，了解整合行銷工具與通路相互影響之關係。

研究結果發現虛擬通路的成長來自於實體通路的消費者，透過行銷工具使實體通路消費者導流到虛擬通路消費；企業在運作多虛實通路之際，亦需配合企業的生產、研發、行銷，視為同一系統管理，才能提升消費者在虛實間轉換之意願，整合行銷工具是其關鍵成長力道，亦能針對不同通路，提升個別通路吸引力，相得益彰。

**關鍵詞：**多通路、整合行銷、系統動力學、因果回饋圖

# ABSTRACT

Title of Thesis : A Study on the Growth Dynamics of Virtual Multi-channel and Physical Channel

Name of Institute : Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : July, 2018

Student Name : LI, HO YIN

Advisor Name : Tseng , Ya-Tsai

Abstract :

Consumption model, virtual and physical channel development is changed, retailers try to invest different channel, the contradictory and complementary will happen on multi-channel, the understanding of conflict and how to build a relationship with each other which issue is important nowadays. How to let the consumer in the actual transfer between those channels. is a major test of growth. However, there is no related research to discuss Growth Dynamics of Virtual Multi-channel and Physical Channel. In the light of this, this study conducted a study on enterprises with those channels. The results show that the growth of the virtual channel comes from the consumers of the physical channel. When enterprises are operating in Virtual Multi-channel and Physical Channel, they also need to cooperate with the production, research and development and marketing of enterprises, which should be regarded as the same system management, so that to improve consumers' willingness to transform between the virtual channel and the physical channel. The Integrated Marketing tool is the key growth force of enterprises, and it also improves attraction and complement each other for different channels.

**Keywords : Multi-channel, Integrated Marketing, System Dynamics, Feedback Loop**

# 目錄

中文摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	V
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	3
第三節 研究目的 .....	4
第四節 研究流程 .....	4
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>6</b>
第一節 整合行銷傳播發展相關研究.....	6
第二節 全通路發展相關研究.....	10
第三節 零售產業發展相關文獻.....	14
<b>第三章 研究方法與研究設計.....</b>	<b>19</b>
第一節 個案研究方法.....	19
第二節 系統動力學介紹.....	20

第三節 研究設計 .....	23
<b>第四章 馬修優格公司成長動態分析 .....</b>	<b>28</b>
第一節 個案企業模式概觀.....	28
第二節 實體銷售次系統.....	29
第二節 實體銷售次系統.....	36
第四節 虛擬通路次系統分析.....	38
第五節 行銷次系統分析.....	41
第六節 個案公司成長動態分析.....	46
<b>第五章 結論與未來建議 .....</b>	<b>50</b>
第一節 研究貢獻 .....	50
第二節 管理建議 .....	51
第三節 研究限制與未來研究方向.....	51
<b>參考文獻.....</b>	<b>52</b>
<b>附錄.....</b>	<b>56</b>

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	5
圖 2-1 整合行銷傳播模式圖 .....	8
圖 3-1 建模程序五步驟 .....	21
圖 3-3 訪談對象公司資料 .....	24
圖 3-4 馬修營業額與實體通路成長數 .....	25
圖 3-5 馬修目標客群比例 .....	26
圖 4-1 個案企業成長歷程之系統 .....	28
圖 4-2 百貨專櫃與門市擴張環路 .....	29
圖 4-3 量販超商上架環路 .....	30
圖 4-4 擴店與上架行動環路 .....	31
圖 4-5 馬修營分店成長數 .....	32
圖 4-6 非用券顧客轉換為用券顧客環路 .....	33
圖 4-7 通路擴張與品牌形象之衝突環路 .....	35
圖 4-8 生產與實體通路環路 .....	36
圖 4-9 新品研發與原物料庫存環路 .....	37
圖 4-10 個案公司歷年通路成長圖 .....	38
圖 4-11 虛擬通路成長環路 .....	39
圖 4-12 虛擬銷售對實體通路影響環路 .....	40
圖 4-13 網路廣告與知名度環路 .....	41
圖 4-14 社群媒體與知名度環路 .....	42
圖 4-15 虛擬行銷工具對實體顧客影響環路 .....	45
圖 4-16 個案公司成長動 .....	47
圖 4-17 個案公司整體結構 .....	48

# 第一章 緒論

現今消費者行為受到購物平台崛起而逐漸改變，零售業從過往專注於實體通路，漸投入虛擬通路上，通路變多，更加複雜，解決虛實通路之失衡與衝突，成為目前零售業重要議題之一。

## 第一節 研究背景

根據資策會的消費者網購行為調查，2016 年公布的研究報告中發現，臺灣消費者年網路購物的消費總額成長了超過一成，從 2014 年為新台幣 21,681 元到 2016 年 27,715 元，臺灣消費者對網購呈現上漲趨勢以及依賴程度持續加深。

虛擬通路行銷的重要性日漸增加，在競爭激烈的網路零售中，行銷投入必須有效接觸到目標客群以及傳達其產品的價值。行銷 4.0 一書中提出最具有影響力的數位族群——年輕人、女性和網民等 YWN(youth,women,netizens)群體。取得年輕人的心理佔有率；相信女性是在家庭中負責資訊收集、影響其他成員並作出購買行為的主導者；網民更是社群的连接者，獲得他們的認可，是品牌在網路世界開拓知名度的重要因素，更是善於表達的品牌傳教士(P. Kotler, 2017)。但在資源和時間有限的情況下，業主必須把握市場之動態脈絡，把行銷資源投放在符合自身產品特性的通路之上，才能得到消費者青睞。消費者每月的網購金額占每月消費總支出之比例逐漸上漲，過去 2014 年僅占一成，到 2016 年已達接近兩成的占比。雖然目前消費者仍以實體消費為主，但從近年占比之成長可得知民眾的消費行為已經陸續從線下轉向成線上購物。當中網路購物年齡層以 36 歲到 55 歲為主力，消費者最常獲得商品資訊的通路依序為入口網站、Facebook、電視廣告、部落客及網紅用戶網站和 line。據此，表示 Facebook 等社群媒體已經逐漸成為消費者網購的新通路，未來社群媒體的行銷對業者來說變得相對重要。

近年來零售業隨著網路創新的技術和應用而快速轉變，全球最大的社群媒體服務公司 We Are Social 2016 年的統計數據顯示全球有 23 億的社群媒體用戶；United Kingdom's Internet Advertising Bureau 指出約九成的顧客在社群媒體中和品牌互動之後，繼而推薦該品牌；美國市場調查公司指出，接近七成的顧客曾經利用品牌或企業的線上社群尋求幫助；有七成半加入購物粉絲專頁的用戶會因此增加購買意願。以上數據顯示，大眾的消費行為漸漸改變，從過往由企業由上往下向消費者發出品牌信息，現今因網路發展影響之下，使得顧客與企業之間的關係由垂直變得水平。

顧客不再是獨立受到品牌行銷的影響，他們之前甚至形成品牌社群，以品牌為中心的社群媒體，建立一種品牌消費者專門化、非地理上的社會群體 (McAlexander, 2002)。當中品牌的權力中心不在於企業，更多的是眾多消費者的手上，my Nutella The Community 案例中，Ferrero Brands 不斷鼓勵 Nutella 品牌社群出現，他們彼此互相影響，從而主導品牌發展的方向 (B.Cova, 2006)，甚至發生品牌綁架的情況，消費者成為企業行銷的引導者 (Alexwipperfurth, 2005)。以上社群的建構，凸顯了品牌產品本身的特色，真正讓消費者成為中心，故售業者紛紛投入線上通路，消費行為模式亦與品牌溝通下相互影響而改變 (C Lazaris, A Vrechopoulos, 2014)。多數已經加入零售商之社群專頁的台灣消費者，比起沒有加入社群的人更高意願至該實體商店購物，同時也更有動力搜尋其商品資訊和到該虛擬商店購物之意願 (陳柏安，民 98)。

因此，傳統零售商逐漸開始從實體通路轉移注意力到網購，再利用社群等多虛擬通路進行整合行銷傳播。根據尼爾森績效管理公司透過網路訪問的全球電子商務調查中，顯示 2016 年期間台灣消費者表示最常使用網路購物的商品依序為旅遊、文書類商品、服飾配件等。另外，尼爾森生活型態調查中得知，六成台灣消費者只透過實體通路購物，相較 2012 年少了接近一成，但選擇虛實通路購物的占比則從 2012 年的兩成增加至三成。由此得知消費者在購物中採用實虛整合的行為已成趨勢。

## 第二節 研究動機

零售商紛紛投入虛擬通路，但亦面對虛擬通路上許多挑戰。由於潛在競爭者投入虛擬通路的障礙低，所以某項新產品剛發售取得成功後，往往被新進入者模仿銷售模式和產品；網路產品極其多樣性，消費者喜好受到多面向影響，隨時讓熱銷品掉進紅海。長尾理論在今天的高透明時代顯得更為真實，利基市場總銷量更有可能打敗主流商品市場 (C.Anderson, 2006)，昨天非主流的品牌，透過網路媒體渲染和應用，能比以前更快成為今天的主流；產業的界日漸模糊，競爭者亦有可能來自於其他產業，例如飯店與計程車產業中新興的創新破壞—Airbnb 和 Uber。或是新的品牌利用網路市場進入策略，專注在網路上做好顧客關係管理，取得高度的競爭優勢 (P.Kotler, 2017)。這些企業在網路通路的幫助之下，把握著與自身產品適合的行銷策略與客群，比過往成長的更快。

因此，傳統零售業者雖能建立虛擬通路，但現今市場不單同質化程度高，且透明度高，消費者比以往更快接收到需要的訊息，其傳播速度快，淘汰率高，各業主的行銷工具五花八門，在各個社群媒體和虛擬通路不斷推出廣告與行銷活動，競爭如此激烈的狀況中，業者必須了解商品現有階段及將來的行銷動向，調度企業的行銷資源 (張紹文，民 73)。過去對整合行銷、虛擬行銷的研究重點多在於個別行銷策略的成效分析，以及證明行銷理論，現今零售業虛實並存，多數選擇多虛擬通路行銷，而非單一行銷通路，個別的行銷方式成功，並非適用於其他業者，而他們各有自己的行銷結構。由此，過往研究聚焦的單一靜態的分析，對於現今多虛擬通路交替行銷的零售業者的成效有限，無法呈現企業在多種虛擬通路之間執行上如何配合搭配。

全通路整合了虛實通路，讓消費者體驗更加完整，對於傳統的零售業者來說，正在經歷網路購物帶來的衝擊，雖然斥資建立自己的虛擬通路，把消費者轉移至此，但並沒有顧及消費者在使用網路購物產生的問題，如忠誠度下降等，蠶食原有實體通路，亦由於線上線下整合存在組織和技術上的限制，無法順利讓消費者在多通路之間獲得

完整的體驗。據此，台灣零售業者正在面對該種適應不良的狀況，無法順利從多通路進化成全通路模式。

以上問題不是來自個別對企業下端零售通路的研究能夠解決，也不能只依賴行銷的配合，必須了解組織的採購、生產、組織層面、多通路之間的行銷和銷售端，以及消費者與市場發展，把以上視為整體性的結構，仍未有虛實通路之間發展及整合行銷相互影響的動態觀點文獻。本研究希望了解零售商如何在傳統通路以及虛擬通路之間搭配，產銷之間互相影響的關係，如何在多個虛擬通路上使用行銷策略保持競爭優勢。

### 第三節 研究目的

本研究利用個案訪談，對於零售商的市場以及企業本身進行探討，將從企業內部成長與市場狀況兩者之間關係綜合分析，針對多通路之間如何整合，企業內部上下游各部門如何互相影響影響其通路整合效果；以及探討多虛擬通路之整合行銷傳播策略如何影響企業發展，包括當中價值活動以及支援活動運作情形。本研究依照受訪者陳述以及問答訪談內容，建構個案公司整體動態分析，需要探討以下問題：

- 一、分析個案中多通路商家營運模式，並且了解其通路相互影響之關係。
- 二、建立零售商的虛擬通路與實體通路之動態關係，討論多通路行銷資源如何使虛實通路成長。
- 三、了解各部門的價值活動，找出互相影響的關係，找出通路整合的局限，建構企業內部模型以作解釋。
- 四、建立環路結構圖，解釋多通路整合情形與整合行銷傳播之間互相影響的成長動態模式。

### 第四節 研究流程

由研究背景作為起點，本研究先配合動機確認研究目的後，找出相關行銷相關文獻，如多通路、全通路、整合行銷傳播、零售與系統動力學之相關文獻，進行探討。整理完畢後，重新審視並確認研究目的，以作釐清整體主題方向，再選擇適合的動態研究分析方法，找出合適主題的個案作為主軸，進行深入訪談。將訪談結果整理

後，結合相關資料，使用分析工具建模，進行多次反覆建模測試，選取最適當之模式，進行結果探討與解釋，最後利用分析結果作出詳細說明，對整體研究提出結論，說明管理意涵，以作未來相關研究與產業業者之參考用途。

研究流程圖如下圖 1.1 所示。

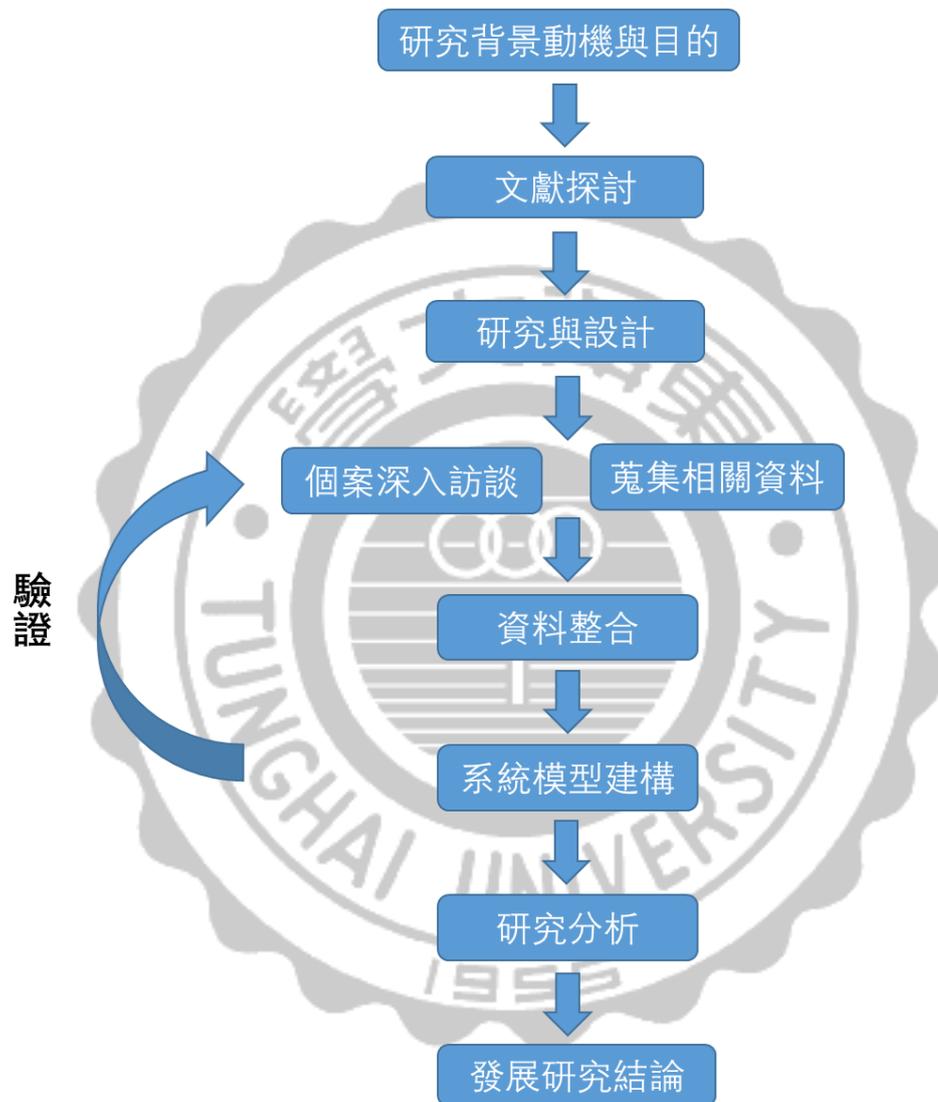


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

隨著網際網路發展，消費者比起過往更願意選擇網路購物，電子商務興起之下，行銷的媒介和工具隨之增加，零售業者選擇整合行銷傳播策略，讓產品或服務的訊息更有效傳達。

### 第一節 整合行銷傳播發展相關研究

#### 2.1.1 網路購物定義與發展

##### 一、網路購物的定義

隨著網路上之商業活動的發展，愈來愈多研究關於電子商務的活動複雜性(Warrick and Stinson, 2009)。網路購物被認為企業或組織透過網路平台販售商品或服務給使用平台之消費者 (Birch, Gerbert, and Schneider, 2000)。資策會(1997)分為兩方面的定義，在廠商方面認為，指透過網路架設購物網站或平台販售服務或商品給消費者；在消費者方面，透過網路獲得商品或服務之資訊，從而進行購買行為。

##### 二、網路購物之特性

根據（范瀚之，民 100)整合過去關於網路購物特性之研究，以下作整理整合：

##### 一、產品或服務資訊蒐集能力

網路讓消費者能夠使用其來搜尋商品或服務相關資訊，作為購買決策之依據。網路購物相對其他的零售通路或方式，更能夠快速獲得產品或服務之替代方案。因此網路媒介成為消費者購買行動之前，提供大量商品資訊的來源之地。網路帶給消費者的豐富資訊，大大提升了買賣雙方之效率。

##### 二、消費者情報

對於行銷人員來說，網路提供快速且完善的消費者情報，網際網路成為現代了解消費者資訊更有效率之管道。

##### 三、購買程序彈性化

網路購物允許碎片性的時間或分散性的時間下之活動，不同的購買程序也能結合起來。

#### 四、自我互動性

網路購物能夠在互動和邏輯運算上不同於傳統的購物活動，作為一個互動平台或媒體，讓消費者能夠在當中決定購買活動。邏輯運作提升了網路資訊系統之處理能力。

根據尼爾森公司對台灣 2017 年發佈的消費者網路購物研究，台灣在 2016 年使用過網路購物的人數為 586 萬人，比起 2015 年增長了 40 萬人；平均每季度的消費金額從 2014 年到 2016 年成長了 900 元，平均每人每季網路購物達到 7200 元，顯示台灣網路購物已漸漸成為主要消費習慣，網路業者之間競爭激烈，紛紛投入多行銷通路，保持產品曝光率以及達到整合行銷之效果。

因此，多通路之間涉及的行銷工具更多：廣告、銷售、事件行銷、公共關係、直效行銷以及人員銷售，如果配合各自的策略，互不通融，難以達到共同行銷目標，整合行銷傳播策略著重結合各種形式的行銷工具，先鎖定產品市場類型，按照不同產品生命週期階段推出不同的行銷組合策略，由內而外有計劃性及策略性的規劃，其為之整合行銷組合模式（吳家德，許逸竑，業鳳強，民 98）。

#### 2.1.2 整合行銷傳播發展

整合之觀念在行銷中興起的原因，由於九十年代全球化加速，競爭漸趨激烈，各種壓力下，成為企業思考整合的誘因；由於媒體細化，而傳統的廣告效益衰退，大量不實訊息出現；組織獲利進入困境，整合行銷讓組織服務理念更有效創達，滿足財務需求；來自於顧客大量的資料，加上資料庫成本降低，有助增加整合行銷應用資料的動機（祝鳳岡，民 85）。

整合行銷傳播之目的希望能透過各種行銷工具傳達一致資訊，其中主要包括組織或企業的一致性品牌形象給予消費者，進而讓購物行為發生，並建立永續關係。據此能夠達成綜效的關鍵，即帶有策略性之整合效果，大於行銷活動分別執行和規劃之效果，另外，廣告、公關以及促銷的個別行銷活動，彼此在規劃的時候會發生競爭預算的情況，整合行銷能夠避免以上情況發生，或良好的情況是期望行銷傳達之訊息不會互相衝突（Duncan,1993）。

整合行銷傳播經過多年的發展，學術界對此的定義在過去二十多年來不斷地演變。現今定義已逐漸明確，整合行銷傳播將所有行銷的傳播技術及工具，如公關、廣告、直效行銷，採用統一概念下之行銷做法和聲音，與目標客群或受眾溝通，其他如內部員工、股東或供應商等人，其理想在於建立強大的品牌形象，其傳播使命是為了創造和維護品牌形象和品牌資產。(許安琪，民 88)。

其行銷模式依賴企業、傳媒與消費者三者之間互動，得以回饋所產生的機制。現今市場中，消費者與企業之間依賴媒體互動，當中資訊流向皆如此，消費者同時接收與傳播訊息，其管道為電子化之傳送方式，例如社群媒體，亦能夠掌握市場動態與企業品牌的即時資訊，意味著消費者有需求時候，企業需要快速回應，滿足消費者需求，以換取其忠誠度與滿意度(許安琪，民 88)。其互動回饋模式如圖 2.1:



圖 2-1 整合行銷傳播模式圖

資料來源:9 (許安琪，民 88)

吳家德、許逸竝和業鳳強等人(民 98)把整合行銷工具分為廣告、促銷、事件行銷、公共關係、直效行銷，由於本研究針對多虛擬通路上的行銷發展，整合通路中的直效行銷包括網路媒體、直接信函 DM、電話行銷、電波媒體、手機行銷與電視購物。(郭瓊隆，民 87)研究網路行銷中應用整合行銷傳播理論，說明消費者網路購物的過程相當於與業者的溝通過程，企業與消費者都溝通方式為定價、服務、產品、公關、廣告、虛擬通路設計等品牌接觸點，在台灣業者規模小，投資預算不大的情況之下，業者策略聯盟及經營虛擬社群是較佳行銷方式。

資策會在 2017 年的調查中發現，消費者每月的網購金額占每月消費總支出之比例逐漸上漲，過去 2014 年僅占一成，到 2016 年已達接近兩成的占比。雖然目前消費者仍以實體消費為主，但從近年占比之成長可得知民眾的消費行為已經陸續從線下轉向成線上購物。當中網路購物年齡層以 36 歲到 55 歲為主力，消費者最常獲得商品資訊的通路依序為入口網站、Facebook、電視廣告、部落客及網紅用戶網站和 line。據此，表示 Facebook 等社群媒體已經逐漸成為消費者網購的新通路，消費主力中取得產品資訊有四成來自於 Facebook，能夠達成整合行銷中與消費者建立關係的管道——社群媒體對業者來說變得相對重要。

## 第二節 全通路發展相關研究

### 2.2.1 通路定義與類別

Kotler(1994)提出，製造商、批發商與經銷商等均應屬於通路成員。垂直的通路整合係將位於不同通路階層的兩家或以上的成員結合起來，藉由彼此合作而形成一個垂直行銷系統(vertical marketing system, VMS)，以期能獲得較各自獨立作戰時更大的績效。VMS 主要包括所有權式垂直行銷系統 VMS(corporate VMS)、管理式垂直行銷系統 VMS(administered VMS)、契約式垂直行銷系統 VMS(contractual VMS)。

傳統通路系統的結構相當鬆散，每個成員都各自獨立、各自為政、且通常對整個通路系統的績效表現並不太關切，其中既缺乏有效運作的統一指揮機制，又經常會出現具殺傷力的通路衝突，且通路的整體績效通常也乏善可陳(Kotler, 1994)。

#### 一、所有權式垂直行銷系統(corporate VMS)

此種系統又可稱之為公司組織之連鎖體系，其特色是把一系列的生產、配銷階段，在單一所有權下加以組合。

#### 二、管理式垂直行銷系統(administered VMS)

此種系統之特色乃是透過系統中某一具規模及權力的組織，聯繫各階層間的協調以達成生產及配銷。

#### 三、契約式垂直行銷系統(contractual VMS)

此種形式之系統係由屬於不同階層生產及配銷的獨立廠商組合而成，以契約約定為基礎，整合各廠商的活動，以達到由個別廠商獨立經營所不能及的經濟效益與銷售衝擊。

其次，另一種通路的情況是水平式行銷系統(horizontal marketing system)，即同一層級的通路中，有兩家或以上的企業組織聯合起來，藉由不同企業的行銷資源和產能，完成行銷任務(Kotler, 2014)。

許多企業使用單一行銷通路，銷售產品給予當以單一市場區隔。但由於通路會隨科技進步而變得多元化，顧客區隔數量亦隨之提升，愈來愈多企業採用多重通路配銷系統(multichannel distribution system)。此為系統企業為了接觸一個以上的消費者區隔時，所使

用兩個或以上的行銷通路。多重通路系統讓企業能夠在市場複雜而龐大的情況之下取得優勢。藉新的通路，企業擴張了營業額與市場佔有率或曝光率(Kotler, 2014)。

虛擬通路為多通路中的其中一項，使用網路為目標市場區隔提供可用性的服務與產品，令其能使用科技方式讓消費者與賣家互動，達到購物交易的之管道(許英傑，民 103)。Hoffman(1996)把虛擬通路分為五種形態，或稱為無店鋪販售，即自動販賣機、型錄郵購、線上購物、街頭銷售以及直效行銷。隨著通信工具的革新，無店鋪販售之觀念已被應用到電視及網路上，從而衍生出電視購物和網路購物。虛擬通路與實體通路的區別在於，虛擬通路無法像實體店面擺放商品讓消費者體驗，而是透過美化後的圖檔與文字解說，訊息通過電腦與電視等裝置傳達到消費者眼中，買賣雙方多在訂單有關的時候才有互動(黃冠睿，民 95)。

### 2.2.2 全通路發展

過去許多文獻探討並使用多通路、跨通路和全通路等概念，但其概念模糊，因此，Norbert Beck,和 David Rygl(2015)統整了歷年來的文獻，整理出多通路如何達成跨通路，最後演變成全通路，並且清楚界定其概念範疇與界限，清晰地釐清與解決零售通路之複雜性。他們提出以下三種通路特性與演變情況：

#### 一、多通路零售

此通路中消費者在網路虛擬商店購買的商品不能在實體店取貨或退回，並且優惠券不能跨通路兌換，消費者之間亦不會產生任何交流，零售商業者沒有虛實整合，虛實商店有各自的顧客群體，雖然庫存和商品定價都是共享的，但通路之間的商品或服務並不一致。

#### 二、跨通路零售

該通路消費者能從網上商店或目錄購買的商品可以在實體店取貨或退回，消費者通過在實體店或商品目錄中掃描 QR Code 或條碼可以檢索至手機 APP 中關於商品的信息。消費者在虛擬商店或 APP 商店購物時，可通過定位服務獲得持有相關商品的實體店資訊和指示。顧客可以使用實體店的手機 APP 折價卷，在購物時獲得特價優惠。此外，顧客資料、商品定價或庫存數據至少在兩個通路之間共享。位於附近的實體商店觸發消費者的

手機 APP 推送消息，零售業者能在多個通路之間獲得消費者資訊，但不是所有通路，如店員需要得到消費者在手機 APP 上的願望清單是不可能的。優惠券可以在所有實體通路使用，但不能透過手機 APP 商店使用。

### 三、全通路零售

優惠券能夠在所有虛實商店使用，消費者無論從哪個通路購買商品，都可以退貨，零售商在虛擬通路上管理客戶關係、定價和庫存數據，零售商業者從內部主動整合虛實通路，因此商品和服務在所有通路中都是一致的(Beck, N., & Rygl, D., 2015)。

雖然全通路零售鼓勵線下的消費者到線上購物，希望線上的消費者到實體店購物，企業透過內部整合推導這些消費行為，但鼓勵實體店消費者到虛擬商店購物反而會讓業績下降。研究發現實體店離消費者的居住地點較近，即該消費者前往實體店面的成本不高，不需要提供過多的誘因驅使他們到店面，反而，離實體店較遠的消費者到店成本較高，對他們提供虛擬折價卷更能夠促使他們在線上消費，使得店家獲利增加八倍，如果向離實體店較近的消費者提供以上折價卷，則會使得業績下降一半。許多零售業者看到電子商務崛起，投放巨額投資在建立虛擬通路，所以不斷鼓勵消費者到線上購物，減少了實體店的消費者數量，但往往實體店的消費者會衝動花費，購買量也比較多，說明體驗式之商品，能夠提升購買意願，而且比價的意願比線上購物為低。最後，全通路零售應該保留實體通路顧客，不能夠全盤鼓勵消費者線上購物 (Luo,2016)。

除此之外，消費者亦在線上和線下體驗同一家零售商時，消費者樂意體驗虛擬店面，然而，當網路購物體驗次數增加時，消費者開始在各個線上零售商之間切換，體驗更多虛擬通路中的其他零售商網站與同類商品，表明了消費者隨著時間遷移，由於接觸的資訊變得廣泛，讓消費者對原來零售商的忠誠度會下降，由於虛擬通路和實體通路販售的商品與服務不對等，虛擬通路中會多出長尾理論中尾端的小眾商品，雖然不影響原有對品牌的重度使用者，但能夠吸引其他零售商的消費者(Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. 2015)。

零售業設計線上線下整合的模式還處於初級階段，主要模式為利用線上工具改造實體門市；另一種為開拓線上平台，線上線下同時經營，且結合線下門市取貨的服務，但是，該種做法目前狀況並不理想，比起純網路商家，傳統零售業者無法達到其理想的轉化率、銷售規模以及網站瀏覽量（王曉鋒，張永強與吳笑一，民 104）。

全通路整合了虛實通路，讓消費者體驗更加完整，購買流程中消費者能夠隨時在各通路之間切換，對於傳統的零售業者來說，正在經歷網路購物帶來的衝擊，並建立自己的虛擬通路，因應潮流，把消費者轉移到線上店面，但並沒有顧及消費者在使用網路購物產生的問題，如忠誠度下降等，蠶食原有實體通路，亦由於線上線下整合存在組織和技術上的限制，無法順利讓消費者在多通路之間獲得完整的體驗。據此，台灣零售業者正在面對該種適應不良的狀況，無法順利從多通路進化成全通路模式。



### 第三節 零售產業發展相關文獻

根據行政院主計處中華民國行業標準分類(民 105 年 1 月)批發及零售業從事有形商品之批發、零售、經紀及代理之行業；銷售商品所附帶不改變商品本質之簡單處理，如包裝、清洗、分級、摻混、運送、安裝、修理等亦歸入本類。

Kotler 和 Armstrong 提出，零售包括所有直接銷售商品或服務給最終消費者，以供給其個人或非營利用途的活動。許多組織，包括批發商、零售商及製造商都進行零售活動。

#### 2.3.1 零售商類型

零售商店以各種不同形式或規模出現，Kotler 把主要零售商店分為以下七種類型：

- 一、專賣店：提供狹窄產品線但較有深度的產品選擇，如書店、花店以及服飾店。
- 二、百貨公司：具有數條產品線，一般包括家具、家用商品以及服飾。每一條產品線的運行視同一個獨立的部門，由商品專員或採購人員管理。
- 三、超級市場：相對低成本、低毛利、規模較大、高銷量以及自助式服務的營業模式，以滿足消費者的日常商品需求。
- 四、便利商店：相對超級市場，它的規模比較小，通常開設於特定場合和特定時間，如住宅區附近、營業時間長，以販賣周轉率高、產品相對有限的商品，因此價格隨之較高，但滿足便利的需求。
- 五、折扣商店：以相對價格低、毛利低的策略來銷售數量龐大的標準商品。
- 六、切貨零售商：向批發商以較低價格購入，再以比零售價更低的價格銷售，一般從零售商或製造商取得庫存剩餘或不及格商品。
- 七、超級商店：滿足消費者在食品或非食品例行性購買整體之需求。通常為超大型的商店，結合超級市場和折扣店，或者在特定產品線具有極深的商品項目。

#### 2.3.2 零售商特性分類

其依據不同數量的性質予以分類，當中包括所提供的產品線、服務數量的深度既廣度、產品的相對價格，以及組織運作的方式。

## 一、 服務數量

不同類型的產品與顧客所需不同數量的服務，零售商分別提供三種服務水準來滿足多樣性的服務需求。

(一)自助式零售商：消費者願意自行尋找-比較-選擇，以省時省錢為主的消費者為主。

(二)有限服務零售商：這類商店由於供給消費者更多的銷售協助，營運成本相對較高，同時定價偏高。

(三)全方位服務零售商：消費者需要在選購過程中，得到隨時協助以及全面的商品資訊，雖然商店提供全面的建議及協助使得營運成本較高，但相對價格也偏高。

## 二、 產品線

按照產品組合來進行分類，把零售商分為長度與廣度之類別。分別為以類別：

### (一) 專賣店

運用市場區隔，選定目標市場，推出特定產品，產品線比較窄，但具有相較深度的各種類別產品。

### (二) 百貨公司

持有較廣的產品線，其如作一個獨立運行的部門，每個部門都有專業的採購成員以及負責管理零售店的成員。

### (三) 超級市場

商店擁有種類繁多的食品以及家庭用品，這些商品特性都是大型、低毛利、低成本，以及使用大量銷售和自助式等服務方式之商店。

### (四) 便利商店

產品線局限下販售高周轉率之產品。

### (五) 超級商店

販售種類繁多的日常食品和非食品。

### (六) 品類殺手

在特定產品線具有非常深，而且包涵各種商品。

### 三、 相對價格

根據價格水準予以分類的零售商，以一般價格，提供標準的服務品質；以較高的價格，則提供品質較高的服務；低價位便是有限度的服務。

#### (一) 折扣商店

利用搞銷售數量以及低毛利，換取較低價格銷售的營運形態。切貨零售商：藉由低的批發價購入，再以比一般售價更低的價格售出。

#### (二) 工廠直營店

常販售製造商不再生產、過剩或不合格商品，通常指製造商營運之零售商店。

#### (三) 倉庫俱樂部

或稱為會員倉庫，提供較少的服務，但以非常低廉價格之知名品牌以及各樣的商品，販售給會員(P. Kotler, 2014)。

### 2.3.3 零售商趨勢發展

零售商在過去以獨特的產品組合來吸引顧客，隨之發展出由於同業的服務品質，得到消費者青睞。隨著時間過去，零售業者之間互相競爭與仿效，使得產品及服務都大同小異。大部分商品並非只出現在單一零售商，多種零售通路都出現同類同質的產品，讓零售商難以再以獨特的商品組合作為賣點。而服務方面也隨著成本和環境變化，差異化性質已被侵蝕。因資訊透明化的程度越來越高，消費者沒有理由付出更多的金錢去買相同品質和品牌的產品，面對服務日漸萎縮的零售商更加如此(Armstrong, 2014)。

零售業在科技發展和資訊透明的時代之下，面臨的挑戰有別於過往，人們消費形態，也從實體店面購物，部分轉移到電商購物。(林育如，民 101) 把零售業發展作出整理如下：

#### 一、巨型零售商出現，新興市場導向

世界上主要的零售巨人都在於已發展國家，如美國、日本等國家，這些零售商業者不斷地收購其他零售商，已經進行水平整合。他們的目標指向新興市場等國家，如中國和印度，同時也衍生許多文化、種族以及消費習性的問題。

## 二、宅經濟與多元通路之發展

現金各行各業朝資訊E化發展，電商服務下誕生宅經濟，零售業者利用消費者的惰性，讓他們不必出門到實體商店購物，只要透過網路商店平台選取所需要的商品，透過物流送達消費者家中即可完成消費。零售業者開始因應科技進步帶來的改變，推出無實體零售商店、手機購物等方式，不斷創新的零售形態。

## 三、便利化的複合式零售商店誕生

隨著消費者權力增大，零售業者以體驗式的消費策略為首要任務，更人性化和便利化的購物流程隨之誕生，自助結帳系統、宅購物、智慧商店、虛擬商店等新型態零售業商店成為趨勢。

## 四、綠色買賣意識抬頭

綠色消費流行下，讓許多以環保概念為主的零售商店出現，專門販售環保材料的商品，甚至實體商店的建材也是使用環保材料，讓許多零售商逐漸朝向綠色行銷和融入環保概念的管理營運模式。

零售業目前由於同類型的商店過多，無法做出太大的差異化，亦容易被競爭者模仿，因此市場與目標客群嚴重重疊，隨著時代改變，消費者的價值主張隨之改變，零售業者成長因而困難，成本增加、利潤減少，是許多經營許久的零售業者的成長困境，年輕一代的消費能力下降，未來的市場中的價格競爭將更嚴厲，虛實通路中發展創新的商店形態，是困境中的出路之一（謝美瑞，民 102）。

#### 2.3.4 由系統動力學探討零售業的關鍵文獻

關於零售行銷相關的文獻，(晉安，民 105) 針對零售業的 IoT(Internet of Things)及精準行銷兩個主題，運用動態研究的思維，開發個子模型，分別是「精準行銷流」、「服務品質流」及「beacon 投資流」，研究證實系統動力學應用於解釋零售業導入創新技術的能力，證明系統動力學能夠應用在實際零售業的營運模擬以及市場運作的用途，以供給決策者作策略參考用途。

對於企業內部改革方面，創新有助於提升績效，但面臨許多營運限制，(周芸瑄，民 102) 運用系統動力學研究方法，把企業內部培育創新能力之關鍵資源以及互動關係，建立因果循環圖，企業在面對市場低迷的情況之下，服務創新有助於刺激市場，所建構的新政策隨提高企業成本，但證實其存在經濟效益，故有助企業轉化危機為機會。

## 第三章 研究方法與研究設計

本研究之目的為了解零售業者面對虛擬整合、多通路的年代之下，如何分配行銷資源、行銷決策以及效益。因此，需要深入了解企業內部運作才能達到研究目的。目標企業為關於選擇多通路之零售業業者，這些業者設有多種虛擬通路，並在多個網路平台或社群媒體等進行行銷活動之企業。通過對訪談對象的研究資料蒐集，以實際訪談方式進行。本研究使用系統動力學之質性分析，使用動態的分析方法，搭配 Vensim 這項工具，結合訪談資料，助於建立因果回饋環路圖和訪談對象之模型，了解組織背後運作的方式如何影響行銷決策以及效益，推導主導環路，找到關鍵影響因素。

### 第一節 個案研究方法

本研究訪談對象為個案企業的管理者或重要決策成員，才能了解主要決策因素以及關鍵政策點，對於企業內部運作的方式，對於企業發展過程與成功因素，以上人員有助研究人員了解企業之來龍去脈。因此，本研究採用半結構式訪談法，初期先以標準流程了解被訪問者和企業基本資訊，以及被訪問者的態度和主題相關的想法。隨後按照先前所擬定的問題提綱，引導訪談進行，提出關鍵的問題點，盡量讓被訪者自由作答，隨著研究所需要的關鍵內容出現，再深入追問和提問，此訪談方式能夠避免以上結構性訪談法不靈活的缺點，更能夠深入探討研究對象。訪談過程以至少兩次或以上次數進行，初次訪談釐清各個問題和研究內容是否配合實際企業情況，蒐集具有廣度的訪談資訊整理後，加以分析及結合市場情況，再進行二次訪談，深入了解某些需要進一步釐清的要素，增加訪談的深度，對研究內容加以嚴謹化。

## 第二節 系統動力學介紹

Forrester 於 1956 年所創立系統動力學，係建立於四個發展基礎上，包括：資訊回饋系統理論 (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)四個主要基礎，應用作分析社會動態之方法；而系統動力學中『回饋環路』探討社會動態之基礎原則，同時是所有動態系統之特性，並揭示回饋環路所能系統之增長、追求目標或是振盪的行為，因此研究並理解回饋環路之特性就是理解系統行為之基礎(羅世輝，民 88)，就系統動力學的應用層面而言，已成功的運用於多個大大小小的組織中，無論是國家或是企業，甚至於生活中許多需要模擬決策的分析當中 (屠益民與張良政，民 99)。

系統動力學是一種以複雜的結構系統，驅使人們學習效能提升的方法。它有別於過往靜態的學習方式，能夠以動態的方式，讓人們學習並且了解政策運行的始源，再設計更高效的政策。系統思考能夠把世界上的事物，無論是複雜的、廣泛的、深度的、長期或短期的動態觀點都能夠轉化為簡單化、狹窄化、一定時間層次的特定觀點，著重於對應情況，再設計新政策和改變機制。這種學習程序，能夠重新理解事情的範圍和層次，從而能夠重新規劃與再設計。系統動力學需要以建立模型的方式來理解事情的發生與政策再設計，當中建模分為五個步驟。首先，界定問題，釐清問題在何處、何時以及發生的事情，給予定義，找出關鍵因子與變數；形成假說，針對問題對象內的回饋環路結構產生假說觀點，再使用因果回饋的方式表達；建立模式，驗證各個問題之間的結構與決策；進行測試，翻覆測試不同行為與條件的設定，找出最合適模型；政策設計與評估，把模型的結果，結合實際政策情況，觀察並重新設計政策(Sterman, 2000)。

建模程序五步驟如圖 3.1：

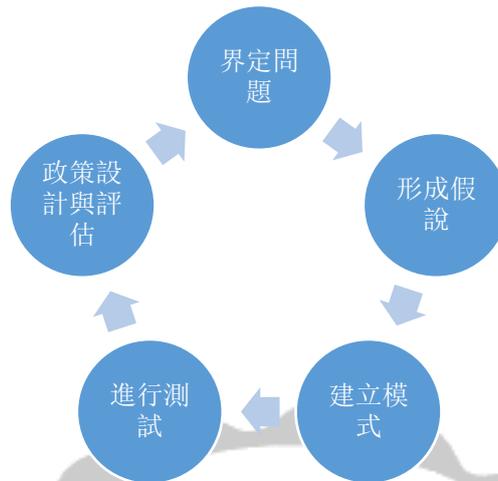


圖 3-1 建模程序五步驟

資料來源：(Sterman, 2000)

系統動力學對問題的理解，是基於系統當中產生的行為與內在各個機制的互相影響的緊密關係，並且透過量化模型的建立與操作的模擬過程而得到答案，發掘當中因果關係之形態，於系統動力學中稱之為結構。所謂的結構是指密切關係的活動與政策所構成的網路。構成系統動力學的模式結構主要元件包括以下列幾項，「流」(flow)、「積量」(level)、「率量」(rate)、「輔助變數」(auxiliary) (Forrester, 1961)。

由於本研究對於個案進行質性研究，因此，系統動力學中質性元件事本研究之重心，以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。多數分析方法把世界視同由各個零件部分所組成的機器，分析獨立部分中的事情，並不能夠完整理解事情，去脈絡化的思考模式，往往簡化了局勢，忽略事件之間的緊密結構。系統思考利用新的科學方式，提供新的典範(paradigm)、專門語言(language)以及方法(methodology)，以上的功能讓研究人員得以去除事情的複雜性和了解變化因素(Mai, 2010)。

對應概念：

一、 典範(paradigm)

世界各種事件發生中，都存在許多背後複雜的因果關係，這些關係在系統思考裡面構成複雜的系統，把複雜的關係模式化，看清當中的行為，以此為觀察點，界定變數以及主軸，使其定義問題。

二、 專門語言(language)

系統思考提供一種工具語言，協助研究者理解事情脈絡，各種語言符號有助複雜的系統結構表達出明確的意義，揭示了成因和關係。相關語言將於下方圖 3.2、3.3、3.4、3.5、3.6 介紹。

三、 方法(methodolgy)

系統動力學中一系列的建模方法，建模並且反覆驗證的過程能夠使研究人員更清楚個案之成長動態，以及各種問題之間的關係，該種學習環境讓研究人員有效評估模型結果，再調整與設計政策。

如圖 3.2 正相關圖，變數 X 對變數 Y 呈現正相關之影響，X 變數減或增加多少，Y 變數亦隨之增加或減少。

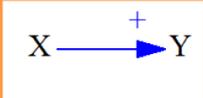
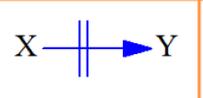
符號					
代表涵義	正向影響	負向影響	時間延遲	增強環路	調節環路

圖 3-2 系統思考之語言

### 第三節 研究設計

本研究採用系統動力學質性研究，以單個案為研究方式，聚焦於食品零售商如何從實體轉型到虛實整合的過程，哪些關鍵決策能夠使得該零售商成長，這些因素如何與建立多虛擬通路相關，配合已蒐集的次級資料，並使用 Vensim 系統動力學模擬工具以建構個案的動態模型。

選取個案方面，主要以食品零售業為主，擁有自己的獨家品牌商品，在多個虛實通路上均有營業，並且在使用整合行銷傳播的策略，在兩個以上之虛擬通路販售和行銷，因本研究針對行銷資源的使用，以及如何分配在各社群媒體和其他網站上。

資料蒐集方面，需要採用初級和次級資料，先搜集關於個案企業的次級資料，粉絲專頁等社群媒體資訊，包括粉絲人數、廣告類型以及行銷活動數；關於虛擬行銷的書籍，有助於了解該行銷方式的實際操作與標桿做法，以先建立次系統模型，次級資料加以整理出零售業者的次系統與各次系統運作之模式，建立此系統有助於訪談主軸不偏離並明確執行，次級資料用以對照初級資料，再分析個案公司實際狀況與次級資料的差異。

最後，以建構初步回饋環路模型，整合缺漏重點，再進行二次訪談，確認模型各項因素之間的關係，補充所需資訊，讓模型與現實情況一致化，以產生最終個案的動態模型，針對此對行銷政策作出建議。

產業類別	優格食品零售公司
成立時間	2010 年
主要商品	優格、果漿、烤燕麥、優格飲、鮮乳
產品定位	優格中的精品（高單價原味優格）
通路類別	門市（16）、百貨專櫃（4）、量販超商、網路購物平台（4）、官方網站（1）
訪談對象	總經理特助
訪談方式	面談（1）、通話（2）

圖 3-3 訪談對象公司資料

資料來源：本研究整理

隨著台灣健康意識抬頭，以及追求天然的食材成分，讓原味優格逐漸從國外傳入台灣，於是在 2010 年成立了個案企業，販售原味優格，以搭配果醬的組合銷售，初期依賴虛擬通路，即官網與 facebook 粉絲專頁社群經營，利用社群媒體的高曝光率，接觸廣大顧客。後來受到百貨公司的邀約，設立臨時專櫃，與實體通路顧客面對面互動，更加有助產品推銷，業績和反應良好，但臨時專櫃的時間約莫 10 天到兩周，奔波多個地方，極其累人。故此馬修創業一年後開始設立實體店面，進駐兩家百貨正式專櫃，透過展店與網路行銷的方式，在虛擬通路與實體通路擴張下，讓知名度提升，帶來穩定的顧客數。

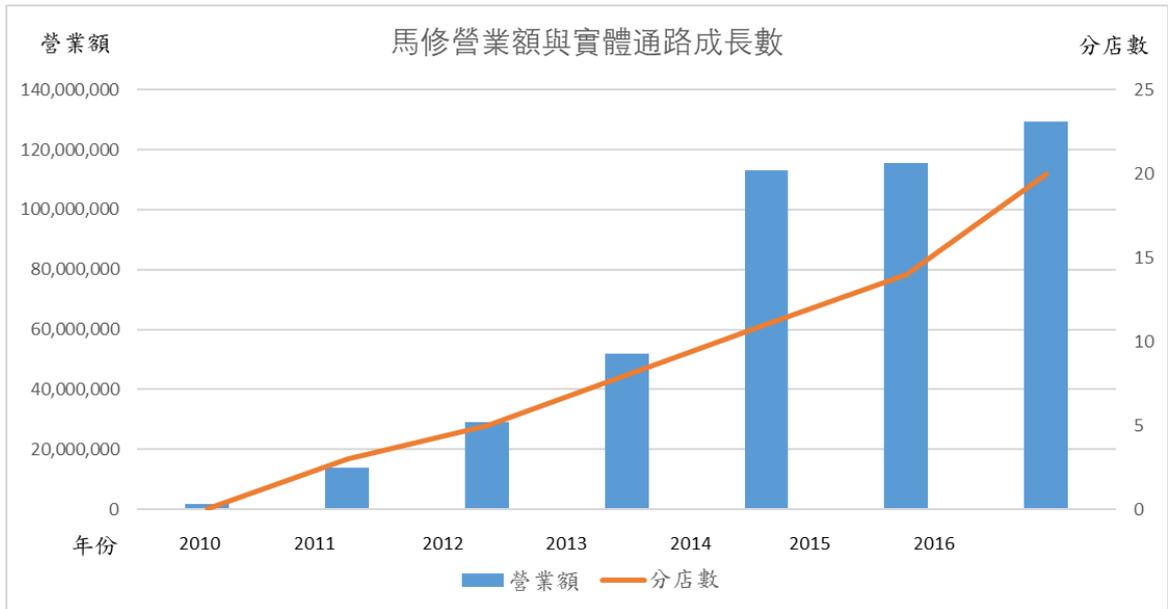


圖 3-4 馬修營業額與實體通路成長數

馬修成立八年，如圖第二年開始不斷擴張分店，實體通路一直佔據總營收百分之九十以上，營業額隨著實體通路從 2011 年的 3 間分店擴展至 2017 的二十間分店，營業額亦從第一年的 1,849,000 新台幣，增長至第八年 196,663,000 新台幣，從最初創業資金 300 萬新台幣到現在已達到損益兩平，收益龐大。因此實體通路是馬修的重心，擴店行動和上架行動是馬修增加實體通路顧客的策略，三種不同通路的顧客性質不一。馬修公司的目標客群主要有三種：白領單身輕熟女性、白領小家庭與白領離巢夫婦，因為輕熟白領女性客群漸露，在門市與百貨專櫃中的消費比例佔據 25%，量販超商上架，是為了吸引更多輕熟白領女性和提升曝光率，希望最終量販超商顧客，能夠轉移到門市和百貨專櫃；門市顧客一般來自附近社區，而百貨專櫃則是百貨原有的顧客，這兩種主要客群差別在於百貨專櫃顧客的消費能力更高，就算商品單價高，因店內裝潢和商品包裝高級品的感受，有助百貨專櫃顧客增加，但卻提升對門市顧客的品牌距離，讓馬修對於門市社區經濟能力有限的顧客吸引力下降。另外為了挽留顧客，馬修推出熟客券，用優惠價格提升顧客黏著度，帶來口碑效果，讓跟多用券顧客出現。顧客自然流失增加，讓馬修使用 line 傳達實體通路優惠訊息，增加門市專櫃吸引力，使實體通路顧客流失率減少。

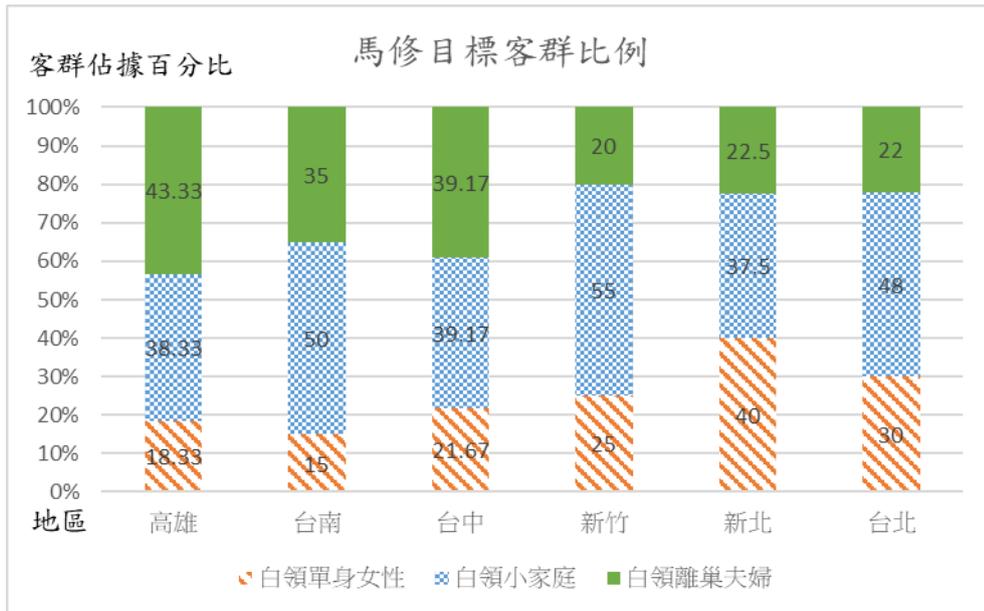


圖 3-5 馬修目標客群比例

馬修從國外優格文化借鑒開發產品，農戶數開發到一定程度，以滿足生產需求，由於優格廠商對果醬農戶供應商搶奪激烈，因此馬修對農戶實施生產多少接收多少的政策，造成農戶提供的原物料供過於求，為馬修帶來原物料庫存的壓力，導致馬修需要透過研發新產品，刺激需求，以提升消耗量，每週的產銷協調會議，只能短暫以提升產量，增加消耗，但同時造成過多的實體營業單位庫存，使得滯銷量增加，由於虛擬通路的營收不如理想，銷售預估無法精準判斷，庫存無法消耗，面對優格食用日期短暫的問題，便轉移到實體通路銷售，導致實體通路促銷頻繁，雖然增加銷貨，減少庫存，卻損害了品牌形象。

虛擬通路營業額只佔總營業額百分之五以下，因此為了提高營業額，先是增加虛擬通路銷貨的管道，提升虛擬通路數；也需要為虛擬通路吸引力行動，增加粉絲專頁貼文，把訪客引導到非官方和官方虛擬通路，讓虛擬通路銷貨提升，增加虛擬通路營收。

虛實通路之間存有著相互影響的關係，若虛擬通路銷售不佳，導致預測銷售不準確，多餘的庫存便轉移到實體通路銷售，增加實體通路的庫存壓力，導致促銷增加，促銷增加則讓馬修給消費者的高級品感受下降，減少百貨專櫃的顧客。此外馬修產品定位是精品價格，因此在虛擬行銷通路上積極塑造馬修品牌的精品魅力，把品牌自價值提升，讓消費者認為使用馬修產品時一種生活態度，天然、健康和社會貢獻集於一身，不單吸引未能到實體通路購買的顧客，在虛擬通路購買，也能帶來實體通路顧客，但這種高級品的感知，卻造成品牌距離，讓原本在經營社區型顧客的門市通路受到限制，使經濟能力有限的顧客卻步等，虛實通路不斷成長，但通路之間隨著網路行銷力度提升與展店數增加，造成衝突。本研究探討聚焦於虛實通路之間搭配、財務狀況、虛擬行銷，在企業政策下如何影響企業通路成長。

## 第四章 馬修優格公司成長動態分析

本研究探討聚焦於虛實通路之間搭配、財務狀況、虛擬行銷，在企業政策下如何影響企業通路成長。

### 第一節 個案企業模式概觀

以圖 4-1 展示個案企業成長狀況，並透過實體銷售次系統、虛擬銷售次系統、虛擬行銷次系統、生產次系統與財務次系統進行探討。以下分各節介紹次系統，實體通路次系統包括量販超商上架數、門市與百貨專櫃數、量販超商顧客數、門市顧客數、百貨專櫃顧客數、用券顧客數、擴店行動、上架行動、上架成本到店意願、門市吸引力、口碑效果、line 用戶數、提貨次數、顧客對馬修高級品感知；虛擬銷售次系統包含虛擬通路銷貨數、虛擬通路數、官方虛擬通路訪客數與非官方虛擬通路訪客數、訪客消費數；虛擬行銷次系統包含品牌知名度、網路廣告數、Facebook 追蹤用戶數與用戶獲取資訊量、社群媒體經營行動、回覆率與貼文數、正面與負面評價數；生產次系統包含實際產量、原物料庫存數、合作農戶數、期望消耗量、新產品數、產品種類數；財務次系統包含總營收、總成本、實體與虛擬通路營收，分別討論以上次系統。

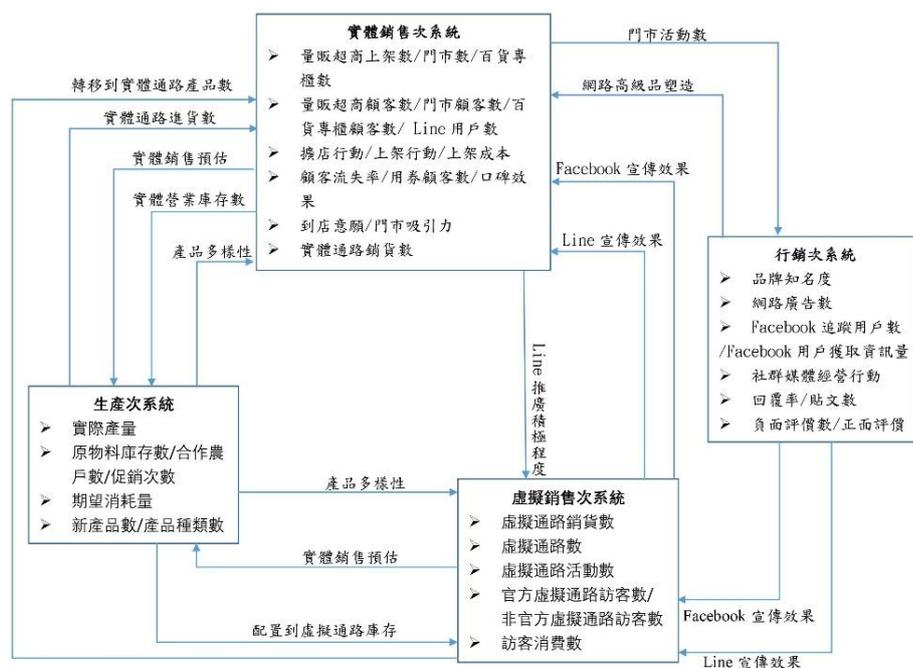


圖 4-1 個案企業成長歷程之系統

## 第二節 實體銷售次系統

### 4.2.1 擴店與上架行動（一）

馬修分別在虛擬和實體通路販售原味優格的企業，在實體通路方面，馬修一直以來採用兩個策略，擴店和量販超商上架商品。擴店方式有兩種，第一種在百貨公司設立馬修專櫃，百貨專櫃能夠帶來原本已經存在的百貨顧客，消費能力強，這些顧客帶來實體銷貨，讓營收成長，形成環路 2a 與 1a。

最初馬修以百貨公司臨時櫃位的方式銷售產品，由於反應良好，因此才開始與百貨公司簽約設立正式專櫃，以環路 1b 所示。馬修除了百貨專櫃，另一種擴店的方式是擴張門市分店，分店的選址都在熱鬧的社區，培養社區型的顧客，同樣帶來實體銷貨，增加營收，形成 1c 與 2b 環路。

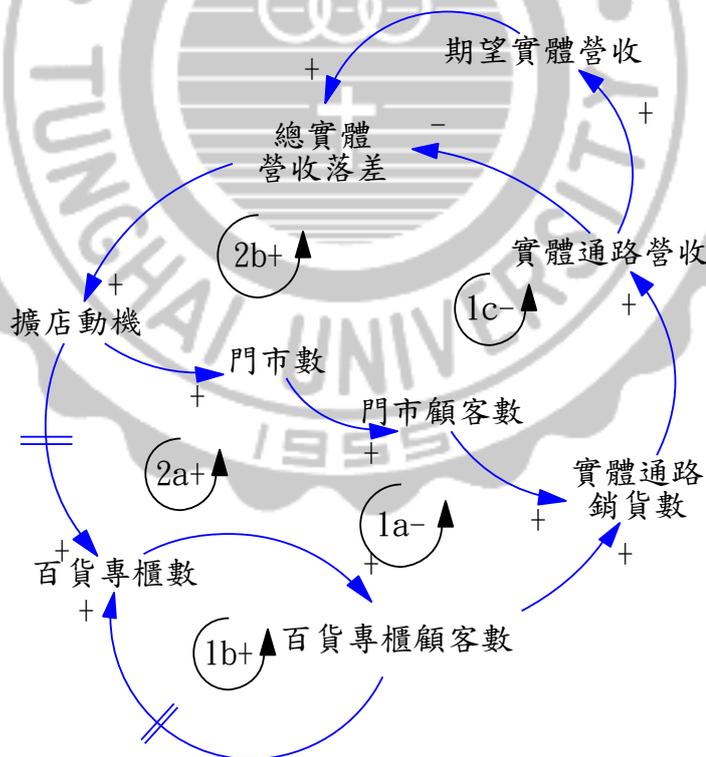


圖 4-2 百貨專櫃與門市擴張環路

另一個提升收入的策略，在量販超商上上架馬修的商品。從顧客比例中得知，白領單身女性越往南部的比例越低，北區的白領單身女性的健康意識與經濟自主能力較高，這群顧客漸漸顯露，主要為了體態塑形、健身、嘗鮮，為了開發北區單身白領女性的客群，因此優格的食用方便性較為重要，馬修為此研發分量較小的原味優格與優格飲，馬修陸續在北區量販超商上架商品，成功帶來許多顧客，形成 1d 環路，但目前只有在全台部分全聯與家樂福上架，超商方面只有在雙北市部分超商上架，上架費按分店計算，另外需要建立自家車隊運送產品，受訪者表示上架的本益比比擴店高，因此上架成本成為企業內的最大阻力，每年消耗的資金龐大且獲利低，即環路 1g 所示。量販超商通路用途主要為提升馬修產品的曝光率，產品種類單一，針對通路目標客群的需求，便利商店上架是為了平日外出上班食用的客群，因此推出優格飲，方便攜帶；量販通路是為了年輕白領單身女性能夠把優格帶回家，分量比一般通路銷售的優格容量較小，讓其成為居家健康食品之一。該群顧客若對馬修產品產生忠誠度，馬修希望藉由產品多樣性引導顧客到門市和專櫃消費，以環路 1f 與 1g 所示。

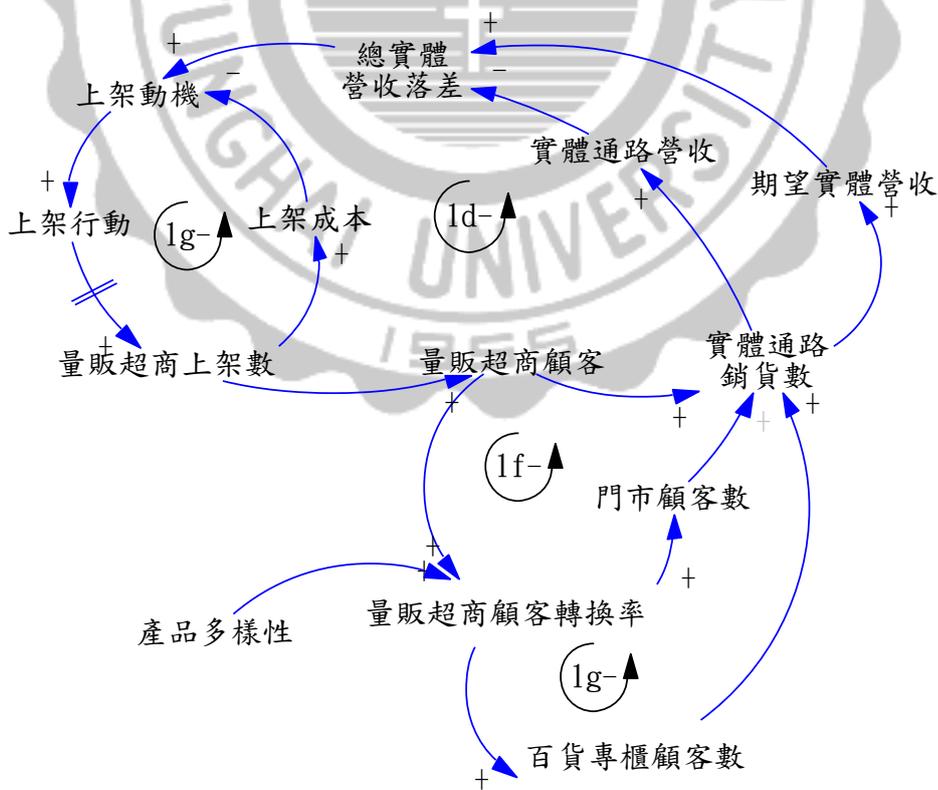


圖 4-3 量販超商上架環路

## 4.2.2 擴店與上架行動 (二)

從 2010 成立至今，一直無法達到損益兩平的狀態，為了達到營業收益目標，以及實體通路擴張成本低廉，回報高的關係，因此不斷透過擴店帶動銷貨，是馬修營收的重要來源。最初以進駐百貨專櫃獲得良好口碑下，便分別在北中南設有 3 個專櫃，亦計劃未來設立更多的百貨專櫃，即環路 2a 所示。

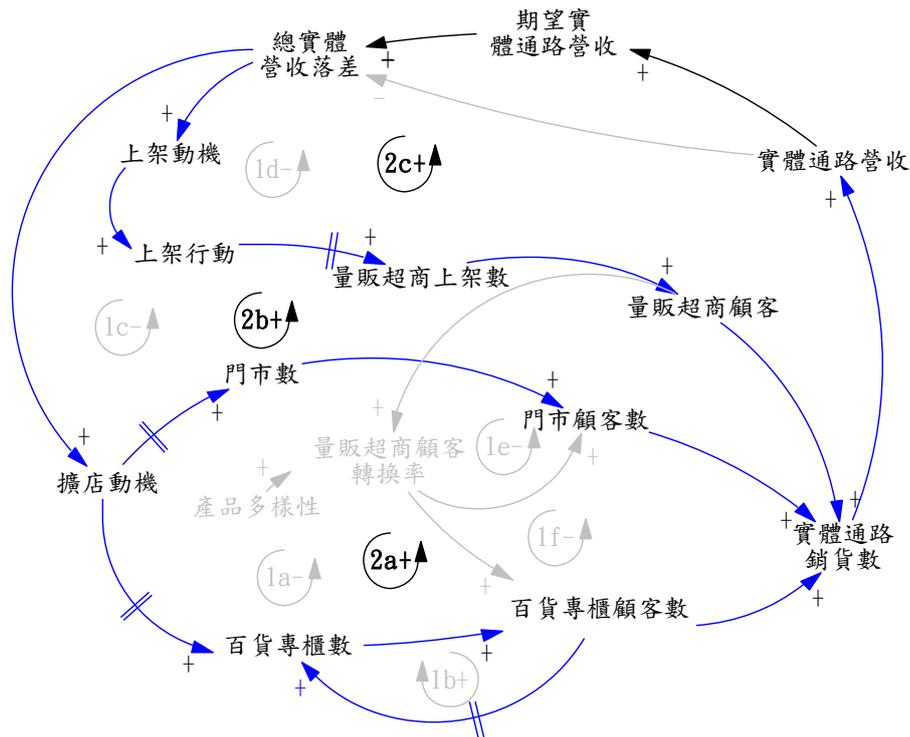


圖 4-4 擴店與上架行動環路

圖 4-6 顯示從臺南 2011 年開設第一家分店到 2018 年之間，總共擴張了 20 家分店，為了培養白領小家庭的目標客群，不斷在北中南區尋找合適的社區擴張門市，即 2b 環路所示。馬修為了讓產品曝光率提升，亦希望量販超商的客群能夠培養起來，隨著全台的全聯、家樂福陸續上架馬修商品外，便利商店亦開始從北部擴張，使得此通路佔據營業額越來越高，即環路 2c 所示。

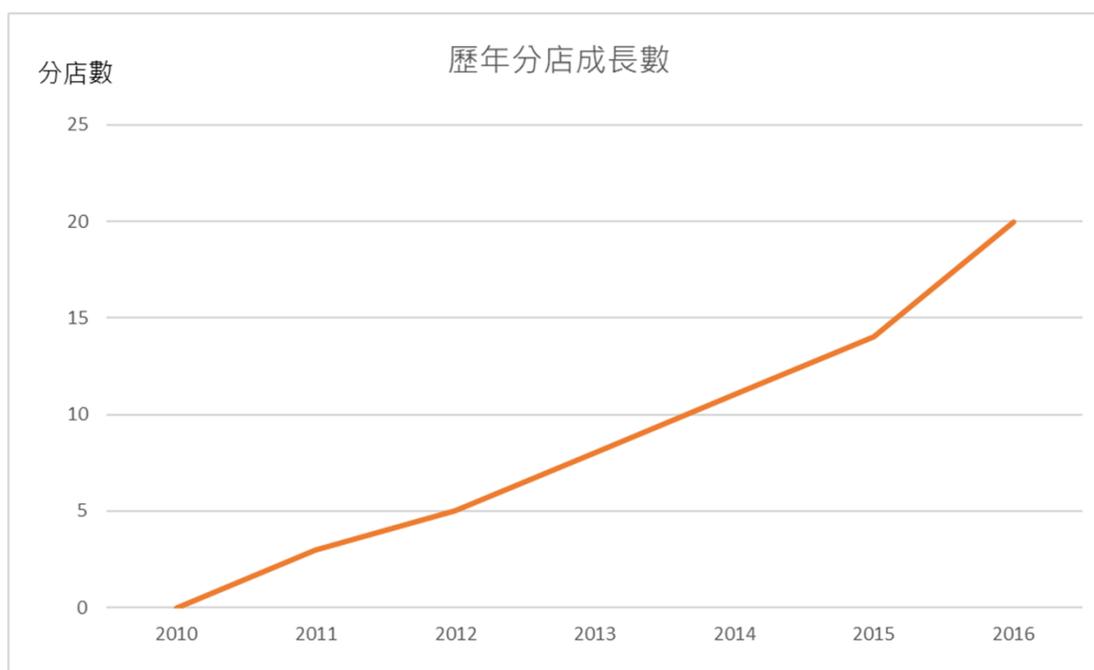


圖 4-5 馬修營分店成長數

### 4.2.3 熟客券對顧客之效果

百貨和門市的顧客都是馬修的主要客群，他們為馬修帶來約五成的實體營業收入，馬修有一群忠實顧客，定期購買優格，為了保持這些顧客的購買意願，於是推出熟客券，一次購買有十張熟客券，只能於百貨與門市通路使用，每張券為商品打九折，這些用券顧客一般喜愛馬修商品，並不斷傳播口碑，加上馬修不斷針對這些顧客推出優惠和限定商品，如新推出的烤燕麥棒和鮮乳，都優先贈送給他們，讓熟客券的吸引力提升，顧客不斷轉為用券顧客，即 3a 環路。門市亦提供用券顧客參與的活動，只要用熟客券購買商品，便能夠參與抽獎活動，參與馬修的農場參觀體驗活動，這些行動讓門市吸引力增加，顧客更願意回門市與專櫃通路，因活動反應良好，馬修便不斷加強門市活動力度，形成 3b 環路。門市活動提升門市吸引力方面不單影響已經在使用熟客券的顧客，因為門市的宣傳與在店面張貼活動訊息，加上部分門市活動也提供給予非用券顧客不同的優惠，因此其他門市與專櫃的非用券顧客受之影響，轉為使用熟客券，換取更多的優惠，形成 3c 與 3d 環路。

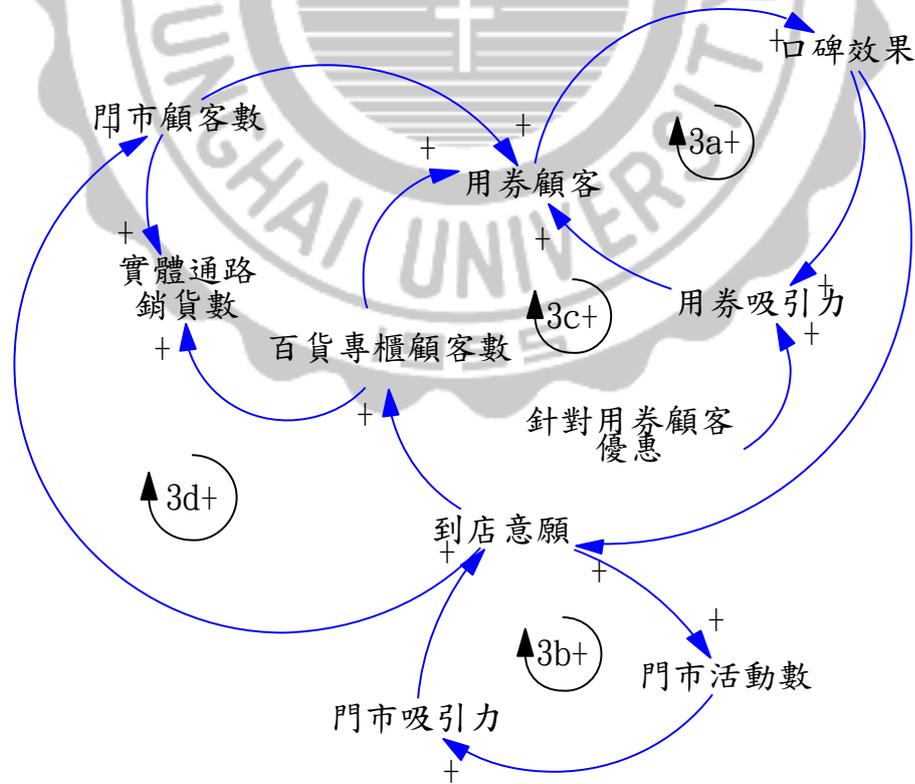


圖 4-6 非用券顧客轉換為用券顧客環路

#### 4.2.4 通路擴張與品牌形象之衝突

通路與通路之間存在品牌形象問題，不同通路需要培養不同性質客群，馬修在網路廣告與社群媒體的行銷策略一貫以優格中的精品來定位馬修，因此從創立品牌至今，已累積不低的品牌形象高度。在百貨公司上架，由於原本百貨通路路線比較高檔，周遭商品單價高，專櫃裝潢的加成下，讓馬修的形象提升，提升形象有助帶來百貨顧客，因此馬修在設立百貨專櫃之前，先以臨時專櫃測試銷售狀況，若顧客對此反應良好，便設立正式專櫃，以 4e 環路所示，品牌形象提升能夠為專櫃帶來源源不絕的顧客，提升百貨專櫃的營收表現，形成 4a 環路。

同時增加了品牌距離，品牌距離所影響的是門市顧客，門市以社區為市場，提供較親民的服務和形象，過高的品牌高度，讓初次顧客卻步常有發生，因此品牌距離間接影響了門市營收表現，不斷塑造品牌形象卻與門市顧客衝突，造成百貨專櫃擴張的阻力，形成 4b 環路。



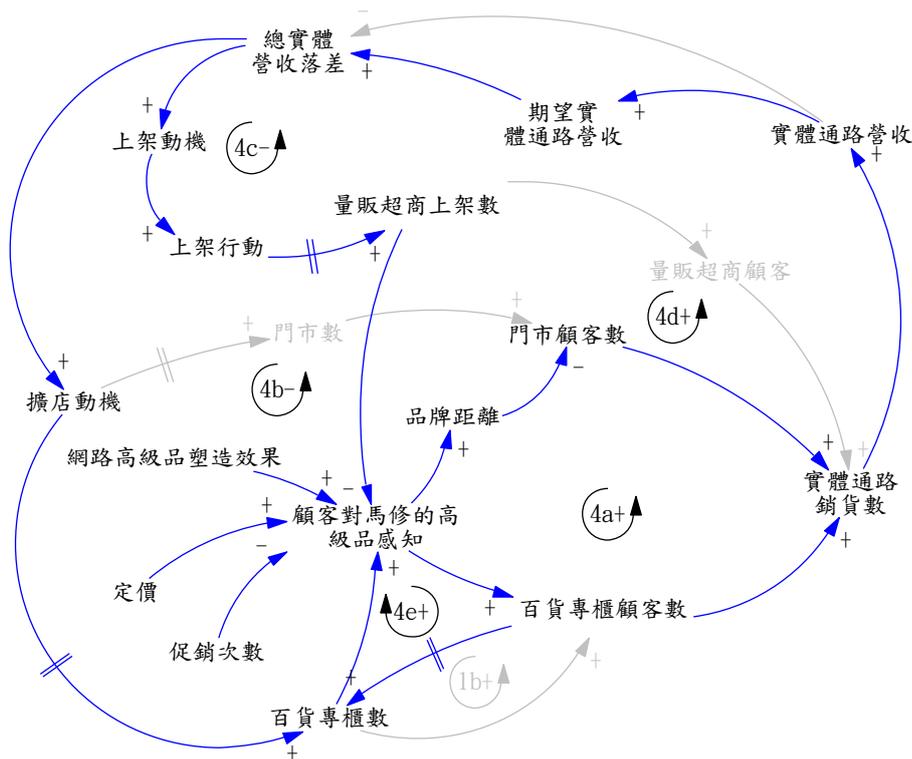


圖 4-7 通路擴張與品牌形象之衝突環路

量販超商上架，公司內部有不少的阻礙力量，認為上架會損害品牌形象，出現在量販超商的優格商品大多價格較馬修為低，從而造成百貨專櫃顧客矛盾，影響百貨銷貨，從 4c 環路中顯示。

量販上架不單對於貨架中單價最價最高的馬修產品難以銷售，同類商品處於低單價的通路下，也讓消費者對馬修產品的精品感知降低，因此量販超商上架對於品牌主要功能在於增加曝光率，由於百貨同量販通路的顧客有機會重疊，因此對於仰賴高級品感知的百貨通路卻不利，百貨通路屬於販售高單價精品，與量販通路的本質產生衝突，但卻有助於減低品牌距離，消除百貨公司帶來高級品感知對門市顧客的副作用，即 4d 環路所示。

## 第二節 實體銷售次系統

### 4.3.1 生產與實體通路環路

實體通路前端的運作影響著生產端，產銷會議其中一個參考值便是全台每家分店的存貨量與銷售預估，實體營業單位存貨數與下週銷售預估的資料整合後，會寄出實體營業訂貨單給予工廠生產，自家車隊分別送至全台各門市，形成環路 5a。馬修產品種類繁多，為了滿足銷售供應，受訪者表示實體營業單位存貨數市場過多的情況，造成滯銷，由於產品食用期限短暫，因此需要透過促銷帶動銷貨，減少滯銷量，形成環路 5b；馬修公司通常使用促銷帶動銷貨，讓實體銷售預估準確度減低，從而使得工廠生產更多，但營業單位銷售狀況不如理想之際，便同樣以促銷解決問題，即環路 5c 所示。但促銷過多，便會降低品牌價值，損壞顧客對馬修高級品感知。

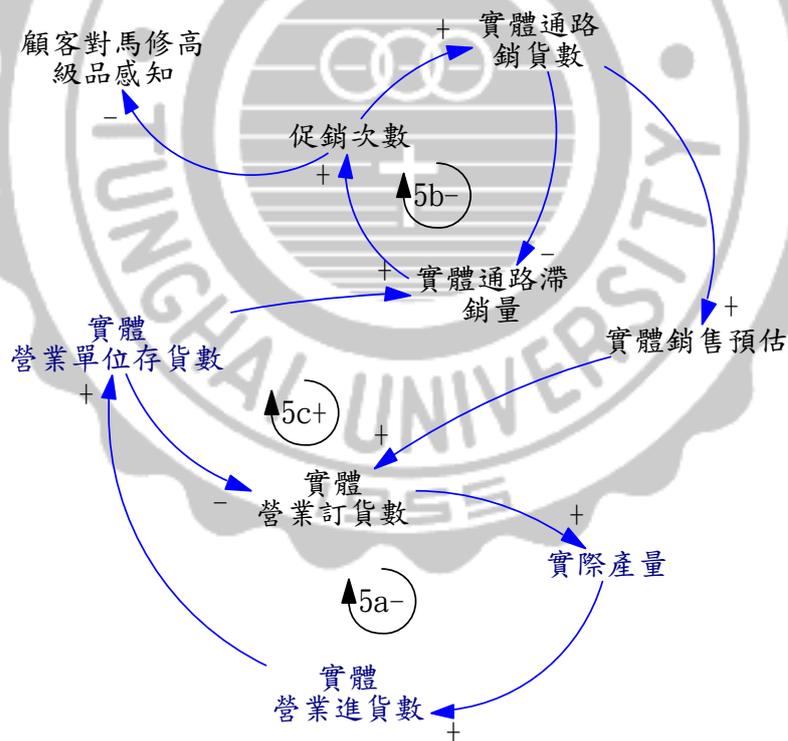


圖 4-8 生產與實體通路環路

### 4.3.2 新品研發與原物料庫存

馬修一直希望把國外的優格飲食文化傳入台灣，因此定期都會推出新的優格產品，其中亦包括不同種類口味的果醬、烤燕麥以及穀物棒，因此對新原物料的需求有增無減，需要不斷開發新的有機農戶，以滿足新產品的需求，即環路 5f 所示，在同業的競爭下，馬修必須全力保護農戶原料供應商，以免被其他販售優格的企業挖走，堅持產多收多的政策，以及馬修的企業宗旨中表明，均選擇台灣在地有機或自然農法農戶，製作無添加香料、色素、防腐劑的優格食品，因此必須面對原物料保存期限短暫、供過於求的原物料庫存問題，在銷售端無法消耗的情況之下，馬修只能透過不斷研發新產品，緩衝庫存壓力，產品種類變多，刺激顧客新的購買需求，實體通路銷貨增加，讓產量也能隨之提升，消耗原物料，形成環路 5g 以及 5e 環路。在這種情況之下，研發出新產品衍生更多的新產品原物料需求，使得馬修開發新農戶以維持產品，並不是所有新原料都被充分使用，新產品的確解決原物料庫存壓力，但同時衍生更多無法被消耗的原物料庫存，即環路 5d 所示。

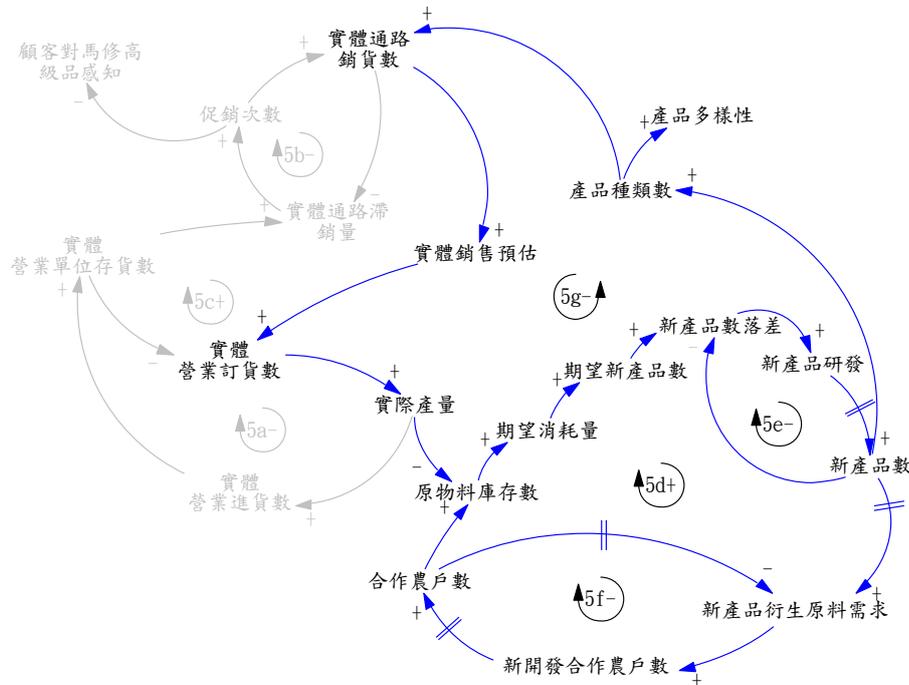


圖 4-9 新品研發與原物料庫存環路

## 第四節 虛擬通路次系統分析

### 4.4.1 虛擬通路成長

馬修最初沒有實體店面，只依賴百貨公司臨時櫃位與網路銷售，虛擬通路是馬修最早發展的通路，從 2010 年開始經營官方網站，希望顧客能夠從網站下單購物，從中獲利。為了讓產品有更多通路銷售，馬修陸續還開擴張虛擬通路數，馬修現有虛擬通路包括，馬修官網、line 嚴選好物、博客來、好物市集等四個購物平台，藉此接觸虛擬通路顧客，這些顧客先從以上平台接觸馬修產品，亦能被 facebook 粉絲專頁即社群媒體所影響，而透過此成為訪客，瀏覽馬修商品頁面，下單後為馬修帶來銷貨，提升營業額，即環路 6a 所示。

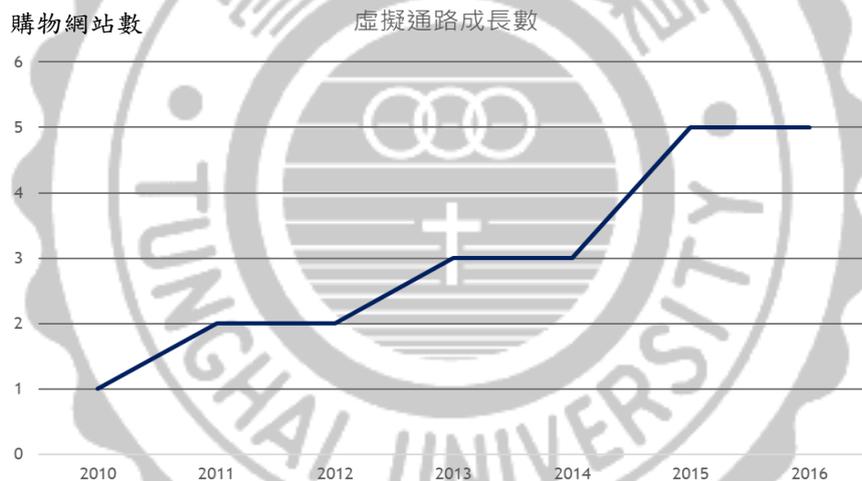


圖 4-10 個案公司歷年通路成長圖

馬修最初沒有實體店面，只依賴百貨公司臨時櫃位與網路銷售，虛擬通路是馬修最早發展的通路，從 2010 年開始經營官方網站，希望顧客能夠從網站下單購物，從中獲利。為了讓產品有更多通路銷售，馬修陸續還開擴張虛擬通路數，馬修現有虛擬通路包括，馬修官網、line 嚴選好物、博客來、好物市集等四個購物平台，藉此接觸虛擬通路顧客，這些顧客先從以上平台接觸馬修產品，亦能被 facebook 粉絲專頁即社群媒體所影響，而透過此成為訪客，瀏覽馬修商品頁面，下單後為馬修帶來銷貨，提升營業額，即環路 6a 所示。

為了讓虛擬通路變得活躍，馬修定期舉行或參與虛擬通路上的活動，馬修官網則會不定期更新【餐桌有約】活動，在網站上教導以及推廣如何利用優格做出美食；其他購物平台則參與該平台的主題活動，如博客來每月會員主題活動等，提升虛擬通路對顧客的吸引力，帶動官方與非官方通路訪客數，刺激消費，讓營收增加，彌補營收落差，形成環路 6b。

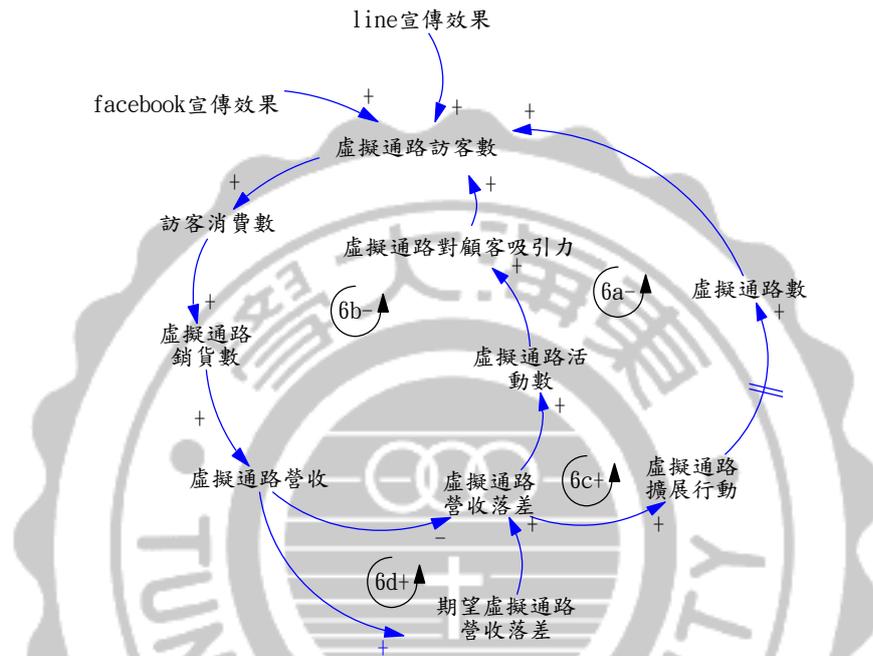


圖 4-11 虛擬通路成長環路

由於馬修從 2010 年到 2018 年之間，虛擬通路的銷貨成長有限，維持在 5% 以下，虛擬通路營收一直有增長，但幅度比實體通路低，由於行銷資源都投放在網路上，馬修依然希望虛擬通路能夠成長，規劃在未來增加更多購物平台等虛擬通路數，藉此提升曝光，接觸顧客，帶動消費，即環路 6c 所示；由於個案公司優格有長期宅配服務以及一般網購服務，但免運費需要購滿 1200 新台幣，至於長期宅配需要購滿 3980 新台幣，宅配需要冷藏配送，運費比一般商品高，因此在虛擬通路購買優格的門檻以及成本比實體通路為高，減低了對顧客的吸引力，馬修希望維持舉辦虛擬通路活動，增加虛擬通路吸引力，同時不斷增加產品種類，顧客選擇性增加的情下，希望訪客數增加，提升營收，即環路 6d 所示。

#### 4.4.2 虛實通路與生產

馬修虛擬通路銷貨不及實體通路，但依然每週按照產銷會議，以銷售預估判斷生產配置給虛擬通路的庫存數，為了確保三天內到貨，生產時間為一天，因此加上宅配是外包有夭數誤差的關係，大多情況下無法接單即時生產，因此當虛擬通路庫存無法被消耗的情況之下，形成虛擬通路滯銷，由於實體通路銷貨能力較強，因此便選擇把滯銷品轉移至實體通路銷售，從而消減庫存，即 6e 環路所示。此做法為實體通路帶來滯銷壓力，促使實體通路產生更多的促銷，增強了環路 5c，減低顧客對馬修的高級品感知。

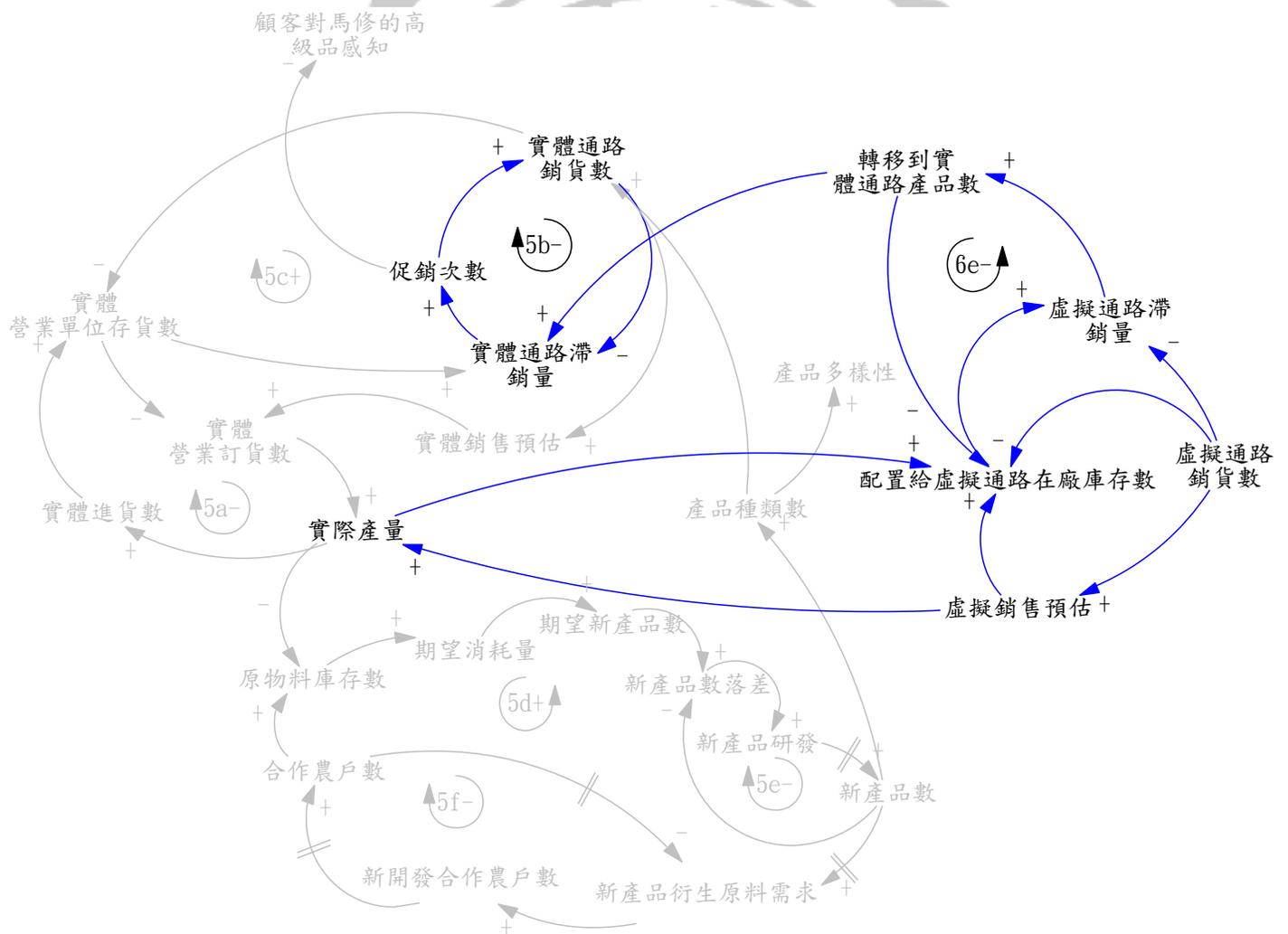


圖 4-12 虛擬銷售對實體通路影響環路

## 第五節 行銷次系統分析

### 4.5.1 網路廣告與知名度

馬修在優格市場中，屬於精品優格，原料來自有機農法的農戶，包裝亦獲 2011 年德國 iF 包裝設計獎，馬修希望利用知名度來提升自家優格產品在消費者心中的地位，在提升知名度的方法有兩種，一種是廣告的方式，另一種則是經營社群媒體，廣告部分則只在網路上投入，馬修一直以精品、天然、嚴選等主題做為行銷主軸，以關鍵字廣告為主，內容以塑造高級品的方式呈現，提升知名度，形成環路 7a。隨著馬修從台南開始發展至北部，以及擴張行動增加，需要的知名度更高，因此不斷增加知名度落差，從而不斷投入廣告，提升知名度，形成環路 7b。

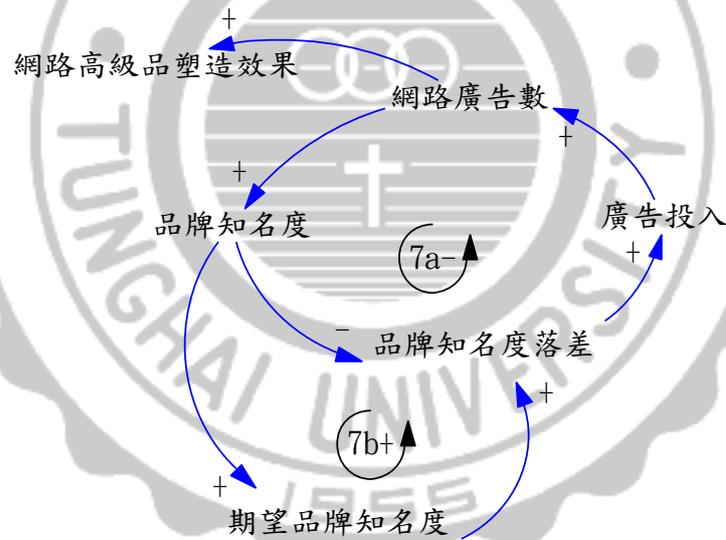


圖 4-13 網路廣告與知名度環路

## 4.5.2 社群媒體與知名度

Facebook 是現今馬修主要行銷工具，透過 facebook 粉絲專頁經營馬修顧客關係，facebook 針對虛實馬修顧客行銷，截止 107 年 7 月，粉絲專頁追蹤用戶數為 26,208 個用戶，顯示此為重要的行銷工具，主要目的希望透過行銷貼文，以及讓顧客在貼文留言互動或提供客服服務的方式，貼文主要行銷馬修的優惠活動、新產品、既有產品介紹等，以影音、圖片、文字方式宣傳，增加用戶對馬修的資訊量，也能讓顧客不斷被提醒馬修的存在，達到宣傳效果，貼文中通常包含門市資訊以及官方網站購物連接，能讓顧客了解消費資訊，由於效果顯著，因此馬修將持續經營社群媒體，即環路 7b 與 7c 所示。為了使得 facebook 宣傳效果更顯著，馬修相應推出門市活動，在粉絲專頁上直播宣傳，增加門市對顧客吸引力，讓顧客更願意到實體店面，由於反應良好，馬修便推出更多門市活動，透過粉絲專頁宣傳，即環路 7g 所示。

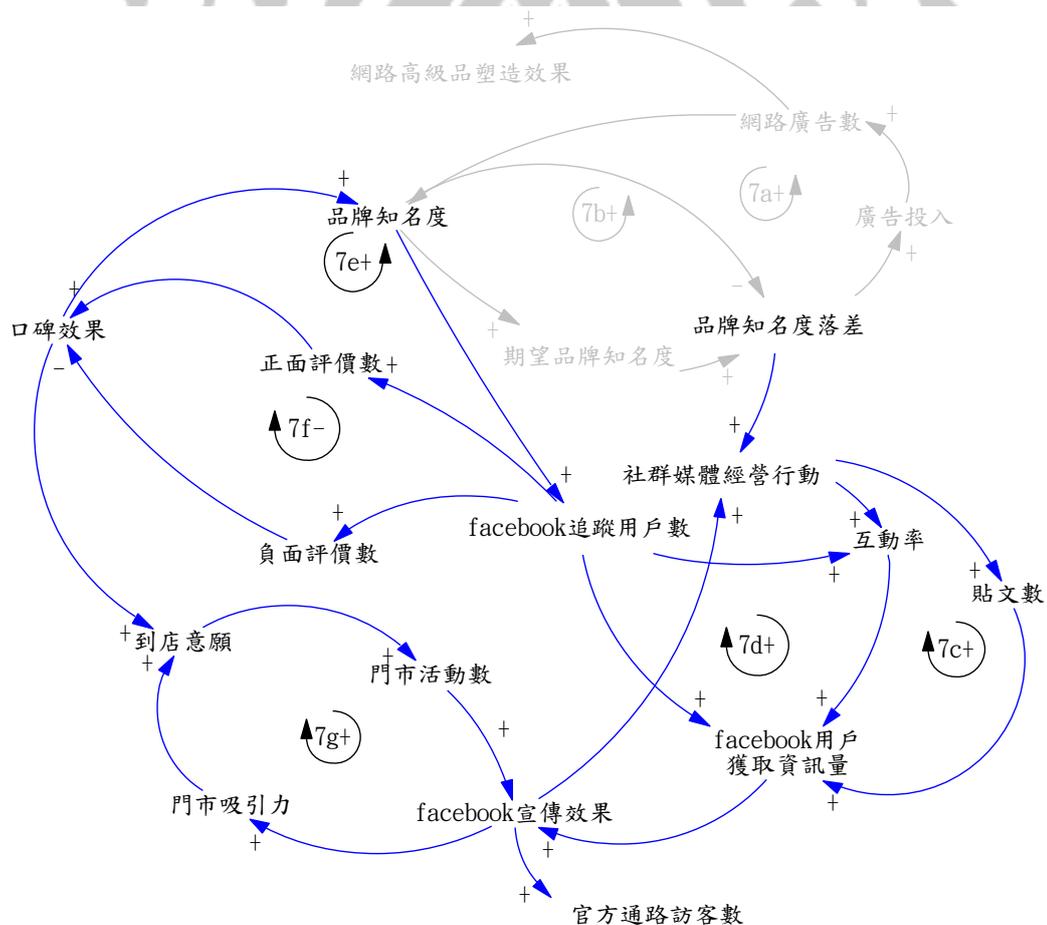


圖 4-14 社群媒體與知名度環路

此外，facebook 用戶亦能夠在消費後，在粉絲專頁上進行評分，目前有 306 個用戶評價，五分為滿分，平均分為 4.7 分，正面評價能夠讓馬修在帶來口碑效果，用戶之間能夠相互傳播，提升馬修知名度，即環路 4e 所示；若負面評價為多，則帶來不良口碑，用戶對馬修的討論度降低，知名度則減低，以 4f 環路所示。現在消費模式改變，顧客消費前會在網路上搜尋相關產品資訊，包括了解產品評價，口碑良好便能讓顧客到店意願提升。



### 4.5.3 虛擬行銷工具對實體顧客影響

馬修不斷設法讓門市和百貨專櫃顧客再次光顧，增加回店意願是馬修增加實體通路銷方法之一，只要顧客到店體驗，自然提升消費機會。因此，為了提升回店意願，不讓顧客流失，不定期推出門市活動，如馬修公司 30 點回收集點卡「友善大地行動卡」，以馬修商品的空瓶子，回收空瓶，越大的瓶子集點越多，集滿 30 點即可換商品一份；也會舉辦演講活動等，傳達馬修的經營理念和有機商品好處等；不同的節日亦有相關的門市優惠產品組合推出，提升門市的吸引力，讓顧客更願意到店，即 5f 環路所示。以上活動都能夠透過虛擬行銷工具 line 傳達給顧客，利用 line 官方帳號宣傳，增加觸及人數，門市與百貨專櫃顧客消費後，店員會鼓勵顧客加入馬修 line 官方帳號，成為會員，能夠接收門市活動消息，也能透過 line 訂購，門市取貨，門市活動在 line 宣傳效果的加成下，讓門市和百貨專櫃的吸引力提升，顧客更有意願到店，形成 5a 環路。

顧客到店意願提升，顧客透過 line 得知活動到店參加，以及透過 line 下單訂購而到實體通路的顧客數增加，於是馬修各店更加積極推廣 line 帳號使用，形成 5b 環路。Line 是馬修與實體通路顧客溝通的主要工具，門市與百貨專櫃能夠產生 line 用戶數，由於門市活動與 line 宣傳效果的帶動之下，使得顧客更喜愛到店體驗，顧客之間也會傳播使用 line 帳號的好處，讓更多門市和裝櫃的顧客加入 line 官方帳號，形成 5c 和 5d 的環路。

雖然 line 用戶從 line 下單，到店便可以提貨，對於長期使用馬修產品的忠實顧客來說，方便性大增。但是受訪者表示顧客到店提貨的時間短，便無法享受實體通路消費的最大好處，即消費者店內體驗，店內體驗包括店內裝潢、選購過程與店員交流、試吃體驗等，都是被提貨顧客所忽略，在馬修的門市與百貨專櫃當中，有一部分分店是體驗店，即第二代店型，提供給顧客試吃的吧台服務、以及座位安歇用餐，當馬修忽略了提供 line 用戶消費者體驗，便無法提升馬修對 line 用戶的服務價值，漸漸在馬修消費的層次減少，消費過程的尊榮感下降，馬修在顧客心中的地位，轉型為功能導向，而非情感導向，到馬修實體通路的必要性減低，甚至造成顧客流失，即 5e 環路所顯示。

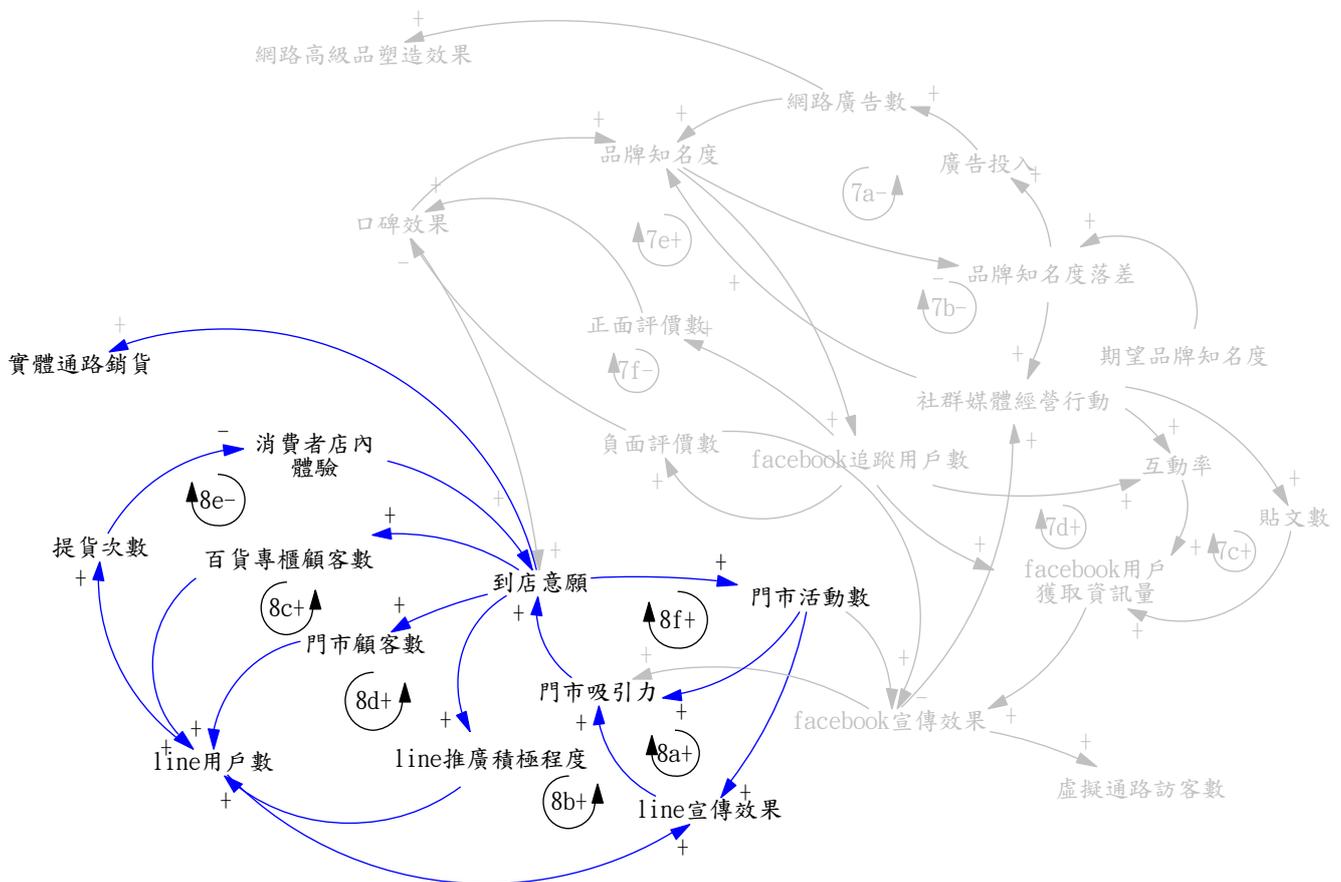


圖 4-15 虛擬行銷工具對實體顧客影響環路

## 第六節 個案公司成長動態分析

鑒於上述各節所解釋，個案公司整體結構如圖 4-17 所示，整體顯示實體通路擴展對個案公司高級品認知造成的影響，虛擬通路成長如何受到實體通路顧客所影響，整合行銷工具帶動虛實通路之成長，生產與新品研發衝擊虛實通路的情況，從此簡化為圖 4-16，解釋個案公司核心成長動態。

實體通路顧客加強行銷工具的宣傳效果，帶來銷貨，營收增加使得個案公司投入更多資源至行銷工具，以 1a、1b、1c、1d 所示。環路 1 銷貨增加，生產增加，原物料需求提升，個案公司開發更多農戶，即環路 2 所示。在公司政策保護下，原物料庫存壓力上升，公司便採用新產品方式，讓銷貨增加，產量提升，消耗原物料，即環路 3a、3b 所示。



新產品雖帶動銷貨，由於新產品需要更多的原物料，使得原物料需求再度增加，讓庫存壓力上升，即環路4所示。由於不斷推出新產品，種類變多，使得銷量更難準確預測，出現滯銷，個案公司常以促銷減少滯銷量，環路5a所示。百貨專櫃成長，需要依賴顧客對馬修高級品感知來維持，促銷使得高級品感知下降，減少專櫃顧客，銷貨降低，只能再進行促銷，環路5b所示。雖百貨專櫃依賴高級品感知，但門市顧客則相反，量販超商與促銷有助降低品牌距離，使門市顧客增加，讓銷貨提升，減低滯銷量，環路5c所示。

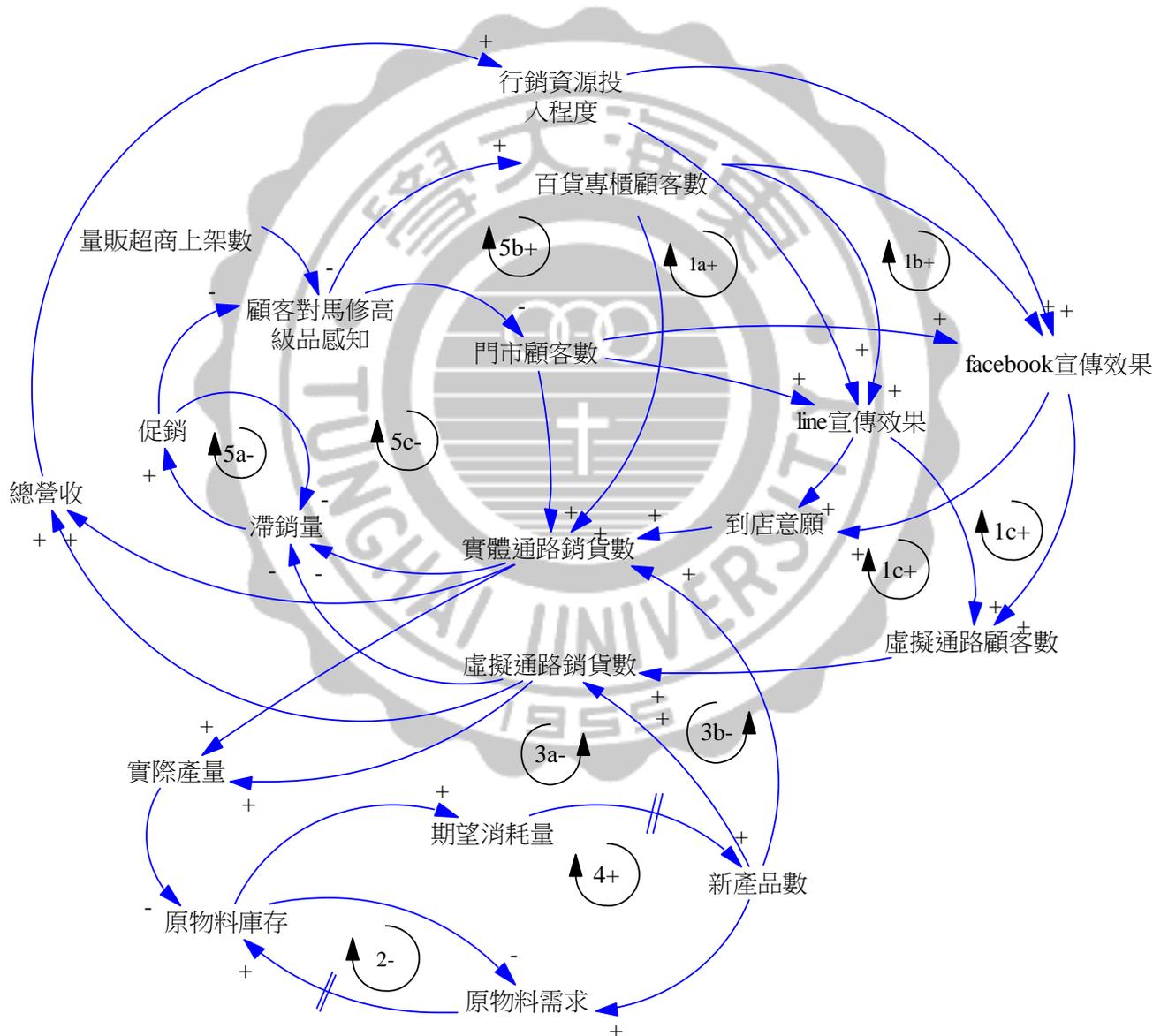


圖 4-16 個案公司成長動



研究過程中發現企業在擴張虛擬或實體通路上，均出現發展失衡的情況，新創公司在通路選擇上還處於摸索階段，各種通路都投身嘗試，知道獲利或虧損，才能了解自身品牌或產品適合何種通路，從一般性原則來看，個案公司情況與其他在通路上同屬於摸索階段的企業極為相同，在台灣市場，雖然網購趨勢逐漸盛行，但礙於產品屬性以及公司策略之關係，讓零售業在多通路投入中，仍然以實體通路為主要通路，而非虛擬通路。以個案公司情況為例，實體通路力量大於虛擬通路，不單表現在通路擴張方式、數量上，亦表現在營收當中，2016 年度虛擬通路營業額只佔據總營收百分之五，但由於經營者對此前景看好，因此每年不斷投入，增加虛擬通路數。

現今整合行銷工具漸趨多樣化，運用成本低，因此一般企業對此使用意願增加，讓線下購物的顧客透過行銷工具、社群媒體，紛紛轉移到虛擬通路上，可轉移成效低下，同時拖累了實體通路發展。轉移線上的顧客無法體驗產品，衝動消費次數減少，虛擬店面無法提供顧客在實體店面消費感受，以及人與人的交流溝通，自然減少消費意願。因此如何讓顧客從虛實通路之間自由、樂意轉移，是許多企業在發展多虛實通路上需要解決之首要問題，以全通路觀念來說，線上線下完美整合是零售業的理想狀態，但礙於線上購物市場尚未成熟，仍然處於成長中，經過個案分析了解後，發現更多問題需要優先解決，如一般企業所面對品牌與通路之間衝突、虛實發展失衡、原物料過剩導致促銷過多等問題，無法使得全通路策略靈活應用在實際情況當中。整體而言，目前強化整合行銷工具對實體通路顧客影響力是首要任務，因以上工具是虛實之間的橋樑，再者，吸引顧客在虛實通路共同消費，是通路擺脫失衡狀況之關鍵，全通路在實體通路與虛擬通路均發展至成熟之際，方能發揮作用。

## 第五章 結論與未來建議

本研究關注於虛實通路的動態發展，並聚焦於運用整合行銷工具如何強化虛實通路間之關係，運用系統動力學討論其動態與發展，整體結果歸納於此章節當中。

### 第一節 研究貢獻

從個案公司成長動態分中，整理出一下結果：

- 一、過往虛實通路之間的運作通常是分開進行，由於顧客消費形態漸漸轉變，以及多媒體行銷工具已經深入生活當中，因此使用顧客日常在使用的社群或通訊平台進行整合行銷，有助於把顧客從實體端帶到虛擬端，換言之，虛擬通路端需要實體通路端導流顧客與流量，整合行銷工具有助於顧客在這些通路中轉換。
- 二、產品進駐百貨公司通路樹立品牌高度，造成品牌距離，銷售主力的門市通路受之影響，其客層屬性不符合過高的品牌高度，但隨著促銷與量販超商上架越多，品牌高度被此降低，讓品牌距離減低，沖銷百貨公司通路對門市通路的影響。
- 三、研發新產品提升銷貨，增加產量，雖能夠減緩原物料庫存壓力，但新產品衍生新的原物料需求，個案公司不斷以新產品消耗過剩的原物料，但原物料問題無法解決，單單依賴研發新產品，效率較低。新產品種類日漸增加，亦導致銷售預測的難度更大，容易造成滯銷。

現今企業銷售通路日漸複雜，不同通路之間相互影響，虛實通路發展中嚴重失衡，個案公司的虛擬通路屬於起步階段，經過動態分析後，整理出主要貢獻如下：

- 一、在發展多虛實通路時，不能夠各自獨立運行，虛實銷售部門必須互相配合，整合行銷工具的幫助下，盡可能讓顧客在虛實通路之間的轉換成本降低，強化實體的消費者體驗與虛擬的方便性，顧客能夠自由流動，解除虛實通路發展的成長限制。
- 二、建構多虛擬通路發展的動態模型，有助了解多通路企業在擴張通路時所遇到的成長限制。

## 第二節 管理建議

針對以系統動力學建構下的因果回饋圖，所展示出個案公司的在通路上的經營方式、困境以及使自我成長的行為，本研究建議如下：

- 一、量販超商可成為主要的銷售通路，過往行銷力度主要投入在比門市與百貨通路，未來應強化對量販超商的整合行銷，接觸消費者範圍較廣，提升整體銷售業績，減緩原物料壓力。
- 二、由於新品研發不斷衍生新原物料需求，應以農戶生產原料種類，制定新產品方向，不應只以消耗原料而研發新產品。
- 三、把本來要促銷的滯銷品，用以投入行銷工具當中，只讓已成為公司的 line 或 facebook 用戶能夠享用，增加顧客使用以上行銷工具的意願，從而增強行銷工具對虛實通路的影响力。

## 第三節 研究限制與未來研究方向

本研究限制於單一個案分析，無法與其他多虛實通路企業比較探討；個案企業虛擬通路發展仍為起步階段，應擴大範圍納入更成熟的多虛實通路企業進行綜合分析，凸顯通路發展成熟的企業與仍然處於摸索階段的企業差異在何處，有助理解多虛實通路發展限制與成長動力；研究基於訪談對象所陳述之內容，限制於局部訊息，未來能夠綜合所有部門代表之內容，定能夠更全面了解企業內部運作之關係。

## 參考文獻

### 中文部份

- 王曉鋒，張永強與吳笑一（民 104）零售 4.0：零售革命，邁入虛實整合的全通路時代。  
遠見天下文化。
- 尼爾森（民 106 年 3 月 21）。消費者購物虛實整合，全通路策略有助拓展商機。尼爾森  
新聞中心。<http://www.nielsen.com/tw/zh/press-room/2017/nielsen-report-omni-channel-strategy-driving-growth-as-consumers-embrace-both-online-and-offline-channels.html>
- 行政院主計總處（民 105 年 1 月）。第 10 次修訂與聯合國國際行業標準分類對照表。  
<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=38933&ctNode=3111&mp=1>
- 吳家德與業鳳強（民 98）。整合行銷傳播，理論與實務。五南圖書出版股份有限公司。
- 周芸瑄（民 102）。以系統動力學觀點探討影響中小企業服務創新之關鍵因素（碩士論  
文）。取自台灣碩博士論文知識加值系統。
- 林育如（民 101）。新消費形態崛起看台灣零售業之未來——大創日貨之實證研究。
- 范瀚之（民 99）。不同虛擬通路對於消費者購後認知失調的影響（碩士論文）。取自台灣  
碩博士論文知識加值系統。
- 晉安（民 105）。零售業導入 IoRT 之精準行銷績效預測模型：系統動力學理論（碩士論  
文）。取自台灣碩博士論文知識加值系統。
- 祝鳳岡（民 85）。整合行銷傳播之應用：觀念與問題。傳播研究簡訊, (6), 6-8。
- 屠益民與張良政（民國 99）。系統動力學：理論與應用。智勝文化。
- 張紹文(民 73)。分析層級程序法在行銷資源分配上之應用。管理評論。取自華藝線上圖  
書館。
- 許安琪（民 88）。整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢。臺北市：學富文化
- 許英傑（民 103）。台灣中小企業授信評估實務之研究。台灣中小企業授信評估實務之研  
究。
- 郭瓊隆（民 87）。整合行銷傳播規劃在網路行銷上應用--以台灣電子商店為例（碩士論

文)。取自台灣碩博士論文知識加值系統。

陳柏安 (民 98)。多通路零售情境下消費者對於社交網絡網站之態度與接受度之研究—以 Facebook 粉絲專頁為例 (碩士論文)。取自台灣碩博士論文知識加值系統。

菲利浦·科特勒, 陳就學, 伊萬·塞提亞宛 (民 106) 行銷 4.0: 新虛實融合時代贏得顧客的全思維。天下雜誌。

黃冠睿 (民 94)。消費者特性與虛擬通路購物意願關係之研究 (碩士論文)。取自台灣碩博士論文知識加值系統。

資策會 (民 106 年 3 月 15)。網購消費者調查: 2016 年網購消費平均 27,715 元。MIC 產業情報研究所。

[https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations\\_PressRelease02.aspx?sqno=464](https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=464)

謝美瑞 (民 102)。台灣連鎖零售業商業模式之研究及未來發展趨勢—以台灣三大連鎖零售業為例 (碩士論文)。取自台灣碩博士論文知識加值系統。

羅世輝(民 88)。系統動力學: 理論與方法簡介。(未出版之上課教材)。

## 英文部份

Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired magazine*, 12(10), 170-177.

Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.

Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.

Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment—the case “my Nutella The Community”. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087-1105.

- Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33(3), 30-40.
- Forrester, J. W. (1997). Industrial dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 48(10), 1037-1041.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 50-68.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*, Philip Kotler.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014, June). From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM)* (pp. 18-20).
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.
- Nyquist, E. (2016). How to make the most of omnichannel retailing. *Harvard Business Review*.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world* (No. HD30. 2 S7835 2000).
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world* (No. HD30. 2 S7835 2000).
- Van Mai, T. (2010, August). Systems thinking approach as a unique tool for sustainable tourism development: A case study in the Cat Ba biosphere reserve of Vietnam. In *Proceedings of the 54th Annual Meeting of the ISSS-2010, Waterloo, Canada* (Vol. 54, No. 1).
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Warrick, C. S., & Stinson, T. A. (2009). Increasing online purchasing: A study of web assurance and web insurance. *The Review of Business Information Systems*, 13(4), 51.

We Are Social(2016). United Kingdom's Internet Advertising

Bureau<https://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

Wipperfurth, A. (2005). Brand hijack. *Marketing without Marketing*. New York: Portfolio.

*Google Scholar*.



## 附錄

訪談基本資料
訪談時間：2018/03/16 單位：馬修優格公司
受訪者資料
職稱：總經理特助 年資：2 年 負責業務範圍：負責通路擴展、門市管理、總經理室事務
第一部分 實體通路
<p>1. 食品零售業競爭激烈，請問貴公司依然可以不斷擴張店家數達到 20 間，是什麼條件讓貴公司在擴張時所需要考量？</p> <p>不同通路屬性扮演不同功能角色，以馬修來說，通路有三種，一是百貨專櫃，用以提升品牌地位；二是門市，用以社區經營，專門尋找中高收入、熱鬧社區等客群；三是 KA（量販店）、CVS（便利商店），此通路的重大目的為導客，最終讓顧客到門市與百貨專櫃消費，量販超商能夠為產品提升曝光率，如罐子能夠回收，希望讓客人流到門市，不同成長時期有不同重點，如稼動、研發、市佔、品牌高度、能見度、品牌理念等等。</p>
<p>2. 各實體店面的目標客群一致嗎？</p> <p>品牌設定目標客層一致；各門市所在地商圈人口結構不一，主顧客佔比也不一，主要客群有三：白領單身女性，主要溝通渠道：門市陳列、門市人員、FB、網路訊息、雜誌；白領小家庭，主要溝通渠道：門市陳列、門市人員、FB、網路訊息、雜誌論壇；白領離巢夫婦，主要溝通渠道：門市陳列、門市人員。例子：優格飲目標客群是年輕人，實際多是媽媽買給小孩喝。越偏向南部，白領女性的客群漸減少。</p>

3. 全台 19 家直營實體零售店面對的困難是否存在差異？

不盡相同，百貨專櫃，屬性是合約短抽成高、不確定性高、客源立即、獲益不易，但有品牌高度奠基功能。而直營門市則是，合約長、內裝攤提，租金相較百貨抽成低、自主性高、客層緩慢培養、易獲利。

4. 實體零售店目前經營如何?有何困難?如何克服?

整體獲利佔據絕大部分營業額，尚有展店空間與需求品牌高度不易親近、顧客不易久留新客不易跨進，品牌距離亦過高，但是我們是生活提案品牌，門市活絡：展覽演講課程、活動導客等。

5. 實體零售通路方面，未來貴公司有何新的想法？

未來兩年在實體店方面，直營店新增體驗店(二代店)和旗艦店(話題、理念傳達、生活提案)，KA、CVS 持續增加，打造品牌知名度，功能還是導客(非獲利來源)，門市增加多出的成本比其他通路成本為低。

6. 希望在 2018 年達到的成長目標為何？

希望在 2017 年，營業額達到 2 億，2018 達到 3 億，目標成長 50%，既有門市專櫃成長約 20%、體驗店展店五間補足剩餘 30%，CVS 上架至全省，連同 KA 預估可成長 50%。

## 第二部分 虛擬通路

1. 行銷操作方式主要有哪些?是否著重在數位行銷的操作?行銷效益如何?

是否著重數位行銷操作，是。因為數位媒體、平台為和溝通消費者最便利、最快速的渠道。但實體通路就偏會員關係經營了，因為優格為幫助健康的食品，所以客人多以健康為需求導向到實體門市尋求協助、推薦、購買。而行銷效益的問題也很難說明。目前廣宣預算多投放於數位媒體上，投放的廣告目的為「品牌形象」，而品牌形象很難具體量化。因此如純以門市營收反饋行銷效益，這部份行銷的成效是無庸置疑的。

2. 行銷在貴公司扮演何種角色？

行銷部門共分為設計組和企劃組，因此行銷在馬修內扮演的角色共有「智囊團(創意)」、「品牌形象推手(火車頭)」、「執行者(專案 PM)」等。

3. 貴公司在 facebook 上累積了超過兩萬粉絲，如何讓粉絲數持續成長？

除了定期貼文發佈維持帳號、粉絲專頁的活性與內容，也需持續以不同面向的內容文章吸引不同需求的消費者。並且粉絲專頁的操作者需時時關注 Facebook 演算法變更政策，以不同貼文、互動方式提升粉絲人數。

4. 貴公司在行銷上面使用了哪些虛擬通路？

數位通路目前有自營的品牌電商，與其他電商平台，如博客來、Line 嚴選好物、美味生活等。

5. 這些虛擬通路成效如何？

成效和平台會員屬性有極大關聯，目前成效最好的兩大虛擬通路為官網、博客來。而 Line 購物也因行動購物趨勢、Line point 優惠等因素有不錯的合作成效。

6. 虛擬通路上主要的行銷手法為何？

以下是我們操作的行銷方式，提供給您參考：提出網路專屬組合，如長期宅配方案，為大量訂購、定期指定配送的網路專案，提供大家庭、辦公室團購顧客的優惠組合。另外，其他手法為線上廣告投放、內容經營、在適合的購物平台尋找主題合作，

博客來 6 月會員主題活動

[http://www.books.com.tw/lifestyle/activity/2018/06/dining/?loc=member\\_p\\_001](http://www.books.com.tw/lifestyle/activity/2018/06/dining/?loc=member_p_001)

結合其他平台廣宣資源：

ex. 中廣好物市集節目資源

<https://www.facebook.com/eatfans/videos/982977838532768/>

7. 虛擬零售通路方面，未來貴公司有何新的想法？

單一平台獨大的時代已經過去了，消費者能透過很多平台、媒體獲取想要、需要的內容與商品。因此，在日後的行銷操作上，需從消費者的行為慣性、喜好溫層、階段需求著手，提供不同的品牌訴求，解決消費者問題、也達到消費者心理需求，以維持品牌成長。

8. 請問在經營網路銷售的部分是行銷部門負責的嗎？如果是，如何預測銷售而制定存貨量，以滿足訂單需求？是否會出現缺貨或滯銷品？如何處理？

是，因為馬修商品為乳製品效期短，且有 18 家實體通路，商品輪轉率很快，所以目前前是採預估生產，先進先出的方式進行。預測銷售量的方式就是以過往商品銷售數預估所需生產量。會出現缺貨與庫存品，但如以上所說，門市的銷售數為大宗，所以我們可以讓實體與虛擬通路互通有無，以解決商品問題。

9. 請問每家分店的 line 帳號的目標為何？是希望顧客透過 line 下單，還是透過 line 通知顧客優惠資訊？

目前各店門市 Line 帳號還是以讓門市、客人之間溝通商品狀況與活動資訊為主，讓 Line 作為一個能讓門市主動接觸客人的管道。

10. 希望達到的成長目標為何？

除了業績成長外，也希望奠定「馬修品牌=優質(優格)生活」、「使用馬修是產品一種健康生活風格」等品牌形象。因品牌需有文化、理想的內蘊，才能走的更長更久。

### 第三部分 虛實經營問題

1. 是否存在淡季和旺季？

是的，以冬季為淡季、夏天為旺季、最高與最低月份業績差距一倍。

2. 如何度過之前虧損的難關？

創投增資，現在尚餘裕，去年增資三千萬目前還在虧損。

3. 虛擬零售通路與實體零售通路分別由兩個不同的部門或團隊來經營？

虛擬通路(官網 FB EC IG ...)，理念傳播目的大於業務目的，虛擬銷售一併由行銷部執行。而直營專櫃/門市由業務一部負責，至於 KA CVS 代送商由業務二部負責。

4. 虛實團隊之間在促銷 (Promotion) 上有無合作？如何達到？例如官網的優惠。

虛擬通路以訊息與理念傳達為主、跨通路有合作、有串接、有規避（雖然有促銷活動，但是經過計算，到實體店面使用熟客卷的價格會更划算，熟客卷買十張送一張，等於九折，加上活動期間，最低到七折。）KA→犧牲獲利、求市佔與購買方便性  
CVS→犧牲獲利、求品牌知名度，專櫃→低獲利、求品牌奠基，門市→中獲利、求獲利、形象、理念兼具。

5. 今年上半年的營運狀況如何？（預估年營收額可做到多少？）網路及實體店面各佔多少比例為何？

去年年度電商僅佔全公司營收 5%、今年至今差異不大。去年下半年全聯各通路上全面普及東部西部偏遠地區，相信減低網購宅配數量，但沒有。

6. 對於虛實整合，貴公司是否有任何相關的規劃？若有，會是什麼模樣的銷售型態？若否，整合方面出現了什麼困難？

APP 結合 CRM 結合 ERP，因初期投入成本太高、效益不可測，目的在帳務精準、廣告投放精準、人事費用降低。

#### 第四部分 生產問題

1. 一杯優格從原物料製成成品需時多久？

原味優格約需 4HRS 到 7HRS。

2. 原料如牛奶，價格是否會因季節而波動？

會，有些包場，有些是三分之一，平均每月 80 噸。牛乳冬天產量多，夏天產量少，但旺季在夏天，淡季在一、二月，因此一二月會促銷。須預約綁定、通常為避免缺貨會預先超買→淡季在想辦法去化鮮乳，過去一二月販售鮮乳。鮮乳競爭對手：全台 90%—光泉、統一、味全、義美（收購價高、自負違約金）

3. 貴公司找無毒果園合作 e.g. 台南梅子、大湖草莓、古坑百香果等果園，合作方式為何？貴公司的角色定位為何？

長期合作 20 家（有機自然農法）無合約；僅以口頭約定、不討價還價、還機動扮演協助銷量調整功能，馬修品牌是優質農友農產品與消費者之間的載體/平台、希望透過嚴選食材、落實永續環境之概念、為台灣這片土地盡一份力。

4. 如何維持與供應商關係？

利他與共榮，2015 年梅子事件。

5. 貴公司直接與農戶合作，遇上嚴重的災害，如何保證原物料來源？例如果醬方面。如何控制成本？

品質可控、貨源不可控，品質為首要考量、農殘檢出即放棄，天災不可逆、霸王級寒害無芒果。

## 第五部分 email 後補問題

1. 請問在百貨設立專櫃會否拉高品牌形象，而減少在經驗社區的門市顧客？

獨立門市是品牌商品與服務之總和，選擇優質百貨設立專櫃可以建立品牌 level，使消費者內心認知這是有一定水準的品牌，並不會因此造成距離感在於百貨公司川流不息的人潮，以及開放櫃模式讓消費者沒有必須「跨入店」心理門檻。真正讓客人難以跨入是「獨立門市」，所以近年來逐步開發「常態消費品」(例如鮮乳、優格飲、吐司...)，二代店內裝提高「內用座位區」與「可內用商品」，並在內裝風格上與燈光下功夫；希望營照「家的空間」，透過上述三方努力以降低消費者跨入之心理門檻，百貨專櫃與獨立門市目的與客層不近相同，會有重疊但不大。

2. 請問馬修公司的促銷有越來越多嗎？

有，主要來自於原物料壓力，以及淡季。

3. 請問馬修的門市顧客數量還在上升中還是已經到上限？用熟客卷的顧客還持續上升嗎？

門市顧客數量還持續上升中，熟客券同樣是。