

全通路經營：良興與通路夥伴共創雙贏

摘要

全通路（Omni-Channel）模式的發展，係針對消費者需求，在不同介面下提供消費者一致且無縫接軌的消費體驗，而全通路模式的成功與否，取決於通路夥伴的整合與整體提升。良興股份有限公司（以下簡稱良興）與通路夥伴透過良興整合系統，協助通路夥伴建立官方購物網站及各大商城商店串接，提供金流支付、倉儲物流運送服務，及電子商務代營運，用全方位的品牌代操模式，協助通路夥伴獲得更多利潤，創造更多的商業價值與競爭力。透過專業團隊的經驗傳承，帶動整體產業電子商務產業發展，打造消費優質體驗環境，提升商業服務生產力與競爭力。透過資料交換，有效整合良興與通路夥伴（倍適得電器股份有限公司、車百匯股份有限公司、曼都國際股份有限公司、美山國際貿易股份有限公司）的系統資料、減少人工輸入與反覆的作業以及即時商品銷售與庫存資訊查詢與分析，讓通路夥伴充分掌握商品銷售趨勢。對於一般消費大眾提供完整的「一站式服務」，顧客更簡單便利的購物流程與優惠商品，創造最佳的購物環境，帶給顧客更便利、更智慧的創新消費模式，以滿足顧客的需求期盼。

關鍵字：全通路、電子商務、流通通路、通路夥伴

目 錄

壹、 前言	4
貳、 產業概況描述	6
一、 全球產業發展	6
二、 國內產業發展	9
參、 個案經營模式分析	15
一、 個案企業背景	15
二、 個案企業服務創新：建構 O2O 模式	21
三、 個案企業與通路夥伴合作：擴散 O2O 模式	31
肆、 結語	42
伍、 參考資料	44
附件、訪談資料	45

圖 目 錄

圖 1、良興作業流程圖	24
圖 2、消費者作業流程圖	25
圖 3、倍適得服務模式	35
圖 4、車百匯服務模式	36
圖 5、曼都、美山國際服務模式	38

表 目 錄

表 1、良興 SWOT 分析	21
----------------------	----

壹、前言

通路是商業或生產活動中常聽到的名詞，通路係透過商品流動及其脈絡所產生，商品的流通是指將商品從生產者移轉至使用者的過程，此過程中，參與的所有廠商所構成的網絡，即所謂的「通路」(Channel)，通常稱為「行銷通路」或「配銷通路」，參與通路的業者，在流通的過程中，透過各種機制，提升流通商品的附加價值。

通路廠商將生產者所生產的大量產品，就特定需求，重新分配包裝為消費者所需的小額數量，以便消費者購買，除重新分配所需數量外，通路業者亦針對消費者所需的產品種類，進行調配。商品由生產者生產製造之後，並無法直接交付消費者，因此，在消費者能購買此商品之前，通路廠商亦提供保管及維護之功能，而為使商品能夠順利銷售，通路廠商將其所保管的商品，透過物流運輸，將商品運往消費者能夠購買的地方，同時，將商品的需求及供給的訊息，提供給生產者和消費者。

依據李昌雄（2001）對於通路的分類，商品因銷售對象的不同，而有消費產品通路與工業產品通路的區分，消費產品通路係指商品銷售的對象為最終端的使用者所建構的通路系統，工業產品通路係指商品的銷售對象為營利機構或非營利機構，供其進行加工使用或轉賣之產品，常見的商品種類有生產用設備，生產原物料及消耗品等，而通路依流程中所經機構個數，又可區分為零階通路、一階通路、二階通路、三階通路，而三階以上通路較為少見。

在電子商務的快速與持續發展下，傳統通路的功能及效率已逐漸受到挑戰，又以零售通路最為明顯。電子商務的通路模式可由生產者直接跳過經營傳統通路模式的廠商，直接將商品交付消費者，雖然在電子商務的影響下，通路過程可明

顯縮短，成員組成可以簡化，流通效率可以提高，但是如何增加通路的流通面向，提高商品的銷售量，仍是零售業的一大挑戰課題。

為因應電子商務快速發展對於通路面向的需求，良興股份有限公司（以下簡稱良興）以全通路（Omni-Channel）模式，整合良興原有的虛實服務，透過供應商夥伴關係及資訊、物流、客服的整合能力，串結通路夥伴、良興、虛擬商城平臺三方的優勢，提升彼此對顧客的服務價值。通路夥伴透過良興的 API（Application Programming Interface, 應用程式介面）串接能力，將產品線快速導入各大虛擬商城通路，解決了通路夥伴需要透過大量人力，維護每一家虛擬商城平臺上架商品的困難，也解決虛擬商城平臺管理者需要逐一開發廠商，來擴充產品線的問題。

目前合作的倍適得電器股份有限公司（以下簡稱倍適得）、車百匯股份有限公司（以下簡稱車百匯）、曼都國際股份有限公司（以下簡稱曼都）、美山國際貿易股份有限公司（以下簡稱美山國際）等擁有實體通路的通路夥伴，經由良興的協助得以快速建立自家網路商城，同時提升顧客服務滿意度。良興本身也透過虛實服務整合合作方式得以擴充產品線，提供會員更多優質商品，增加會員的黏著度，提升營業收益。同時原有的資訊、客服、物流、倉儲等後勤單位，也因為服務通路夥伴而成為可以創造價值的營收單位，為企業多角化發展創造未來獲利。

貳、產業概況描述

一、全球產業發展

(一) 全球 3C 通路產業發展現況

根據市場研究機構 Gartner (Gartner, Inc.) 的研究指出，2016 年全球裝置出貨量，包括個人電腦（以下簡稱 PC）、平板電腦和手機，預計達到 24 億臺，較 2015 年成長 1.8%，到 2017 年將達到 25 億臺。2016 年全球傳統 PC 出貨量預計將達 2.32 億臺，較 2015 年下滑 5.7%，2017 年出貨量預計將達 2.26 億臺，較 2016 年下滑 2.6%。2016 年及 2017 年行動電話已成為全球裝置市場中占比最大而且最賺錢的部門，預期 2016 年及 2017 年出貨量將成長 2.6% 及 1.2% 達 19.6 億支及 19.8 億支。Gartner 預計到 2016 年底，全球 82% 的手機為智慧型手機。

以亞太地區而言，根據 Gartner 的研究指出，2015 年亞太區傳統 PC 總出貨量約 91 百萬臺，較 2014 年下滑 11.6%；出貨金額約美金 501 億元，下滑 11.6%。預估 2016 年亞太地區傳統 PC 出貨量為 87 百萬臺，較 2015 年下滑 4.4%，出貨金額約美金 473 億元，下滑 5.4%。而到 2017 年，將逐漸止跌回升，小幅成長。

就手機而言，2015 年亞太地區各類型手機出貨量為 994 百萬臺，較 2014 年下滑 5.9%；出貨金額為美金 1,242 億元，成長 1.8%。Gartner 預估 2016 年亞太地區手機市場總出貨量將達 1,029 百萬臺，較 2015 年成長 3.6%，出貨金額達到美金 1,292 億元，成長 4%。至 2017 年出貨量為 1,058 百萬臺，較 2016 年成長 2.8%，出貨金額達美金 1,337 億元，成長 3.5% (聯強國際 2015 年度合併年報，2016，50-51)。

(二) 全球 3C 通路產業發展趨勢

1. 發揮產業鏈整合價值

3C 產業通路商扮演的最主要角色是整合，其價值取決於針對不同的產品所佈建的通路綿密度、紮實度，以及是否能夠建立一套完善的通路運作管理機制，有效管理大量的產品種類與品項、大量的客戶、大量的訂單、大量的出貨運作與維修運作。若未能建立完善的營運管理機制，將無法產生經濟規模的效益。在微利時代的趨勢下，除過去的研發、製造、行銷與銷售之外，在庫存管理、組裝、維修等方面，也將逐步產生更精細的分工。其中，通路商在零組件庫存、成品庫存、客製化生產（Configure to Order, CTO）、成品維修等部分，將扮演日益重要的角色，也使得具有完善營運機制與營運規模的通路商在產業鏈中提供更大的價值。

消費性資訊通路市場朝向大型資訊連鎖賣場集中，網購、電視購物等新興通路興起，是近年來消費性資訊通路最顯著的趨勢。由於連鎖賣場、購物網站銷售的產品品項極多，管理複雜度高，且資訊產品跌價速度快，因此此類通路與上游通路商間的合作關係，除了產品供應之外，在運籌管理、庫存管理、維修運作、資訊流 e 化等部分的需求度可望日益增高，唯有運籌能力、資訊管理能力強大的通路商，才有足夠條件提供此類通路完善的支持，形成緊密的上下游合作關係（聯強國際 2015 年度合併年報，2016，41）。

2. 對消費者採取全通路經營

隨著行動雲端（Mobile Cloud）、社群網路、巨量資料分析科技

(Big Data) 等科技應用趨於成熟，結合虛擬與實體的「線上到線下」(Online To Offline, O2O) 甚或是「線下到線上」(Offline To Online, O2O) 快速興起，成為當今最熱門的科技趨勢之一。O2O 原本只是單純的線上線下互動行銷，即企業利用線上搜尋 (Online Research) 將消費者導引到線下購買 (Offline Buying)，又或是企業利用網路平臺提供優惠券給消費者，讓消費者持券到實體通路採購，或是推出消費者在線上下單、到實體通路取貨的交易模式，導引消費者到實體通路購買其他商品的機會。

近年來，隨著資通訊科技持續演進，整合虛實通路的新型態商業模式也跟著推陳出新，O2O 營運模式變得更加複雜且多元，大抵上包涵 4 大面向，分別為：

- (1) 以行動商務為基礎的線上到行動 (Online to Mobile, O2M)。
- (2) 反向從線下實體商店將顧客帶到線上商店購買的「線下到線上」(Offline To Online) 趨勢，進而演變成為全通路概念。
- (3) 利用巨量資料分析科技所發展出來的客製化 O2O 銷售。
- (4) 利用擴增實境或無線射頻辨識 (Radio Frequency Identification, RFID) 等技術導入在實體通路，進而發展出來的 O2O 數位銷售，都屬於 O2O 範疇。

全通路意指企業具備多重銷售管道，包括電話、網路、實體店面、型錄等；或是消費者在採購過程中，會在各種線上線下通路尋找資訊與交換、表達意見，並且在多種通路中交錯、反覆詰問再決定購買，購買決策模式異於傳統購物模式。

在全通路商業型態中，實體店面、線上商店或是傳統型錄購物等將不再彼此區隔。因此，全球傳統零售業或線上業者都必須積極發展全通路，並且在每一個通路都提供完善的管理與服務機制，讓顧客在每一個接觸點都能獲得美好消費體驗，進而取得信賴感（貿易雜誌，2015 年）。

二、 國內產業發展

（一）國內 3C 通路產業發展現況

根據 Gartner 的研究顯示，2015 年臺灣傳統 PC 總出貨量為 235 萬臺，較 2014 年下滑 7.1%，預估 2016 年出貨量為 223 萬臺，下滑 5.1%，2017 年將止跌回升，出貨量為 234 萬臺，成長 4.9%，出貨金額達美金 14.90 億元，成長 5.2%。2015 年臺灣市場手機總出貨量為 979 萬臺，較 2014 年成長 2.9%。預估 2016 年出貨量約 983 萬臺，成長 0.4%，出貨金額達美金 19.60 億元，成長 1.7%，2017 年市場總出貨量為 996 萬臺，成長 1.3%，出貨金額達美金 20.40 億元，成長 4.2%。

在臺灣資訊製造業的蓬勃發展下，同時也帶動整體 3C 零售通路的活化，資訊與通信產品不再是少數人或企業才能使用的產品，個人組裝電腦市場型態逐漸成形，同時個人使用者的消費型態也開始主導整個 3C 製造產業的發展方向。

過去臺灣 3C 通路是由製造廠商為主導的專屬代理通路型態，隨著個人消費市場的抬頭，零售通路也更形多元化，開始也出現多品牌門市、量販通路、倉儲賣場、網站銷售、集散門市等各種類型的通路。然而

3C 產品生命週期縮短，價格變動快速的產品特性，促使 3C 通路須因應此種特性做不同於其他產業的調整。

目前 3C 流通零售通路大致上有幾種類型：流通品牌連鎖通路、代理經銷通路、製造品牌經銷或直營通路、專業倉儲物流廠商...等。流通品牌連鎖通路以自有之通路品牌為號召，代理上游各品牌代理商或製造廠商之產品。雖然店面列陳，包含所有資訊、通信、電子相關商品，但依經營產品比重，大都以 3C (資訊、通信、消費性電子) 產品中的 1 類產品為主軸，兼代理其他 2 類產品。

若依主要代理產品為分類，則連鎖通路可以成下列幾種：

1. 家電連鎖

此類通路過去以經營家電產品為主，隨著經營規模擴大，以及家電資訊化的趨勢影響，逐漸廣化產品種類，跨足資訊及通信產品銷售。此類通路以自有通路品牌為號召，代理各種品牌的 3C 產品。

2. 資訊連鎖

此類通路切入市場的原點即定位在資訊及其週邊產品，隨著產品經營的多元化，經營的產品逐漸延伸到通信及部分資訊家電產品等。明日世界（明日世界電腦股份有限公司）與順發電腦（順發電腦股份有限公司）除了連鎖店體系之外，也廣在電腦組裝市集如光華商場、NOVA 資訊廣場等布門市點，搶占個人組裝市場的大餅。

3. 通信連鎖

此類通路原本經營的產品即為純粹的通信產品，在第二類電信業

務的行動電話執照開放後，由於手機需求量爆增，促使此類通路的快速成長，門市店急速擴展。也誘使上述前兩類連鎖通路開始大量引進通信類產品，加入通信產品的市場競爭。

4. 倉儲量販通路

此類通路在資訊及通信並非主要通路，但在家電產品中則屬大宗通路，家樂福（家福股份有限公司）、大潤發（大潤發流通事業股份有限公司）、大買家（大買家股份有限公司）等均屬此類通路。由於此類通路多數為綜合賣場（除少數為特殊產品的賣場，如 B&Q 特力屋股份有限公司），擁有匯集人潮的優勢，因此在 3C 通路中雖然 3C 專業化程度最低，但在流通市場卻占有極重要的角色。由於利潤來源不只限於傳統 3C 產品，因此在價格上往往比純 3C 通路更有競爭力。

5. 代理經銷通路

此類通路之供應鏈較複雜，可以分為中間代理商及末端經銷門市。

6. 中間代理商

其中有些廠商更兼具上游製造商的角色，某些也兼具有貿易商的色彩。另外有些廠商則是代理更上游的零元件如整合功能晶片、時脈產生器、音效晶片等，和末端通路個人組裝市場不為直接供貨上游廠商。

7. 末端經銷門市

則為直接接觸最終個人消費者的通路，稱為個人組裝市集。個人

組裝市集為臺灣獨特的經營模式，在國外市場雖然如日本也有秋葉原這種類似的 3C 專門經營集散地，但無論是價格變動、產品生命周期或經營利潤上均無臺灣本地市場競爭如此嚴苛。

8. 專業倉儲物流廠商

此類廠商的代表即為聯強國際（聯強國際股份有限公司）及捷元（捷元股份有限公司）。在某些產品類別而言，聯強與捷元不只是中盤商，更具有獨家總代理的角色。此類通路廠商會進一步將配銷及物流業務整合在一起，一併統稱為「物流業者」或「專業配銷商」，並且擁有自己完整的物流車隊以及倉儲系統。

9. 製造品牌經銷或直營通路

此類通路多為製造消費性電子產品之傳統家電廠商或影音產品廠商之自營門市或加盟經銷商為主，但經銷商除經營一種主要品牌外，多為複式經銷多種品牌，以增加商品陳列的多樣性及選擇性。但目前此類通路在連鎖專賣店或量販店的衝擊和經銷商店面經營人才斷層的影響下，逐漸面臨經營困境（林祖得、樂以媛，2001）。

(二) 國內 3C 通路產業全通路經營

電子暨電腦週邊 3C 零售業泛指將 3C 商品販售給消費者，並提供附加價值的通路，目前消費者選擇購買 3C 商品的替代通路多，價格及便利性往往影響消費者購買的意願。此外，隨著網路及資訊科技技術不斷創新，各種形式的無店鋪銷售形式大量湧現，如電視購物、網路購物、拍賣網站及行動購物等，也對連鎖型 3C 商品零售通路產生威脅。

零售通路對於任何消費性商品而言，都是重要的銷售管道，對於零

售通路的競爭，傳統的經營模式已無法應付多元的需求。隨著網際網路的發達與電子商務的興起，許多的零售業亦瞭解網際網路對企業所帶來的影響，明白傳統的實體店面之銷售方式，已無法滿足顧客需求，因此皆紛紛與電子商務結合。

2015 年出版的《零售 4.0》一書提到，受網際網路影響，消費者的購物行為和心理特徵都已改變，傳統零售業面對衝擊有以下 3 大要點：第一，消除通路間壁壘，以全通路體驗重建顧客關係，滿足顧客不間斷的購物需求。第二，推動資訊化建設，蒐集、分析消費者大數據，利用大數據更準確的瞭解消費者，洞察其需求，實現精準行銷和精細管理。第三，建立個人化互動行銷，在顧客與企業間建立端到端的敏捷反應鏈，讓企業直接與用戶親密接觸、互動，讓雙方成為朋友，以促進更多的購買行為。

另外，根據 2015 TNS Gallup (Kantar Group Company) 市調報告指出，由於消費趨勢的轉移，42%的消費者是透過社群網站發現新品牌、商品或是服務，50%的消費者甚至會主動去利用社群、品牌網站去完成購買商品的決策。目前臺灣 3C 市場呈虛實並進，目前國內已轉型為 3C 連鎖通路的業者有：燦坤 3C、順發 3C、大同 3C、等。隨著網際網路及個人行動上網越來越便利，隨身必備的智慧型手機讓消費者可隨時上網搜尋商品資訊、詢價，甚至直接購物。電子商務發展已開始擠壓傳統零售業發展空間，為 3C 產業帶來衝擊，各連鎖通路開始積極投入電子商務的開發，行銷工具除網頁，現更加入手機 APP、社群經營、B2B 等多元管道，增加與消費者接觸的機會。

網路日益發達，各通路除仍以過去的平面或電視媒體與消費者溝通，

亦開始嘗試網路廣告，將促銷活動或商品訊息在各入口網站或特定論壇網站刊登網路廣告。而近年興起的 Facebook (Facebook, Inc.)、部落格、粉絲團等網路平臺及社群平臺經營，也在各通路的行銷操作間掀起風潮。透過網路平臺與朋友的口碑推薦，造成話題，提高品牌與活動的可見度。近年因行動通訊熱潮，智慧型手機、平板電腦人手一機，走到哪上網到哪，APP 行銷、手機廣告等亦為潮流所趨。銷售廣宣模式多變，各通路著墨在自家官方網站或嘗試專屬線上購物平臺的經營更深，讓顧客從網路上即能查詢到商品促銷訊息，甚至顧客可以直接在網路下單、選購，讓交易進行沒有時間與地點的限制（104 年全國電子年報，2016，56-58）。

針對此一趨勢，3C 零售業的良興，對於科技轉換的敏銳度較高，透過廣泛的通路，結合完善的金流、物流、資訊流，已成功打造虛實整合的全通路服務，提供整合性的服務體驗，但是其他如家電用品、汽車用品、美容美髮等業者卻仍然面臨困境。

參、個案經營模式分析

一、個案企業背景

(一) 發展沿革

良興自 1973 年於光華商場成立良興電料行以來，已超過 40 多年歷史，在電子資訊零件主要集中的光華商圈中，是最具歷史的店家，是全臺唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦週邊、智能家電」為主要特色的 3C 連鎖賣場，尤其在電腦週邊與耗材部分，更是目前主要 3C 通路中最齊全的店家。由於商品內容豐富，服務專業，一直深受學術界師生與工程師的支持，於 2000 年開立第 3 家門市後，至 2015 年為止，門市家數已達 11 家，並為強化服務上的差異，亦發展各種新一代型態之服務門市，如品牌體驗館 6 家、商品體驗館 3 家、Arduino 專館 2 家。

同時為服務更多的顧客，2005 年設立「EcLife 良興購物網」網路商店，將門市的上萬商品，在最短時間內複製至網路商店，使顧客 24 小時不分區域，皆有如親臨良興門市。近年來，為因應行動商務趨勢，開發「手機版 EcLife 良興購物網」及「良興行動金賺 APP」，以持續創新來滿足市場及顧客多元化的需求。

良興建構 O2M（Online to Mobile，線上電子商務 + 線下實體門市 + 智慧行動終端模式）服務模式，強化虛擬及實體商店在消費服務互動及體驗，是第 1 家完成全通路的 3C 通路業者。2015 年購物網首創「專人服務」，10 分鐘內就會有門市專人回電答覆，讓網站服務更即時貼近需求。2015 年全臺門市開始提供 icash 2.0 支付服務功能，是第 1 家導入 icash 2.0 支付功能的 3C 通路業者，提升付款便利性。未來不論在實

體通路、網路購物、社群網站、手機、平板電腦等，都可以最快速的獲得商品資訊。

(二) 服務範圍

良興目前相關業務包含 5 大部分：

1. 實體門市

良興電子資訊廣場自 1973 年成立至今，已是超過 40 年老字號的商店。與母公司台興電子企業股份有限公司分割後，投注更多資源。目前全省北中南約 15 家門市，獲得多家原廠認同，合作成立品牌專賣店，提供更具專業性的服務；與網路商店整合後，成為服務更多元化的賣場。每年良興固定舉行公益月，集合廠商與社會福利團體合作，期能對社會有所回饋與貢獻。

2. 網路商店:EcLife 良興購物網 (<http://www.ecLife.com.tw/>)

除了實體門市銷售的 3C 產品外，再加上日常生活用品使產品更多元化。同時擁有專業的程式設計與企劃美編團隊，及物流與客服中心，提供顧客更完善的售前、售中及售後服務。於 2011 年榮獲資策會第 11 屆金網獎創新組優質獎，並連續 5 年獲數位時代網路人氣賣家百強之列。

3. 愛達數位整合行銷 (<http://promoter.Ls3c.com.tw/>)

負責以公關及活動為主的整合行銷，將客戶需求經過研究分析後，對其想要溝通的目標對象發展並執行系列行銷策略，以為客戶達成最大的行銷傳播效益。

4. 台興電子企業股份有限公司

包含電子零組件之海內外經銷業務，自有品牌 TTI 繼電器製造生產買賣，以及代理 TXC 臺灣第 1 大、亞洲第 4 大石英晶體／振盪器業務。

5. 自創品牌 Fayalab

結合自造者（Maker）的創新創造能量，推出更多結合科技、設計與創意的產品。

（三）經營理念

誠信、熱忱、專業是良興一直秉持的服務精神；穩健務實、積極應變是良興經營團隊的宗旨，故其營業主張為：

誠信－誠懇務實，顧客至上。

專業－專業負責，精益求精。

熱忱－熱情服務，始終如一。

先求「買得對」：若買到的商品不是顧客真正要的，就算商品本身再好，對顧客來說也是浪費，因此良興主張先協助顧客買到對的商品。

再求「買得好」：在瞭解顧客的需求後，提供顧客最適合的建議，讓顧客感到物超所值，就是買得好，因此良興主張讓顧客選對商品並買到適合的好商品。

最後「買得滿意」：顧客除了在購買時能買得對、買得好之外，良興更自我期許要讓顧客無論在使用商品上，或後續服務都能感到非常滿

意。

良興在未來發展方向上，將持續整合目前門市通路與電子商務的資源，透過全通路服務，提供顧客便利的消費方式，將門市、網站、APP 原本個別的會員資料、瀏覽軌跡及銷售資料整合管理，透過大數據分析等延伸運用，不但精準分析，更提供會員客製化的銷售訊息。

良興從實體門市出發，最具競爭力就是數位化的創新服務，提供顧客完整的「一站式服務」，希望運用成功經驗，傳承至品牌廠商進入電子商務領域，並提供品牌自有平臺，擁有自身品牌形象和會員。

良興結合虛擬通路零時差、零空間無遠弗屆的力量，及堅強實體門市的專業經驗，將是持續創造獲利及掌握消費行為的無形資產，並藉此優勢發展異業結盟，以提供增值行銷服務，進而發展拓展商品線、新平臺，創造下一個虛實互惠的新經濟模式。

(四) 競爭力分析

良興產業定位屬電子暨電腦週邊 3C 零售業，以實體連鎖門市「提供顧客買得對、買得好、買得滿意的高品質服務」為經營使命。期許企業 2 年內完成股票 IPO (Initial Public Offering, 首次公開發行募股)，並成為臺灣卓越通路行銷企業，進而能成功延伸經營版圖至東南亞、亞洲甚至全球。故為瞭解在所屬產業的優劣勢，並找出機會與威脅，進而以發展新的競爭策略。其 SWOT 分析說明如下：

1. 優勢

「良興電子資訊廣場」通路品牌的知名度與企業形象良好，長久以來一直是眾多學校、研發單位、公司行號多年來指定的服務店家，

門市擁有上萬件商品品項，種類廣泛，也是全臺唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦週邊、智能家電」為主要特色的 3C 連鎖賣場，提供顧客多樣化商品選擇及「一站式服務」的便利。

良興從實體門市出發，最具競爭力的就是數位化創新服務，透過門市、購物網、行動 APP 的全通路零售，提供整合性的服務體驗，並透過大數據分析等延伸運用，提供會員最客製化的訊息，更是第一家完成 Omni-Channel 的 3C 通路業者。

良興深知電子化的資訊系統是現代企業經營管理的必要工具，積極應用系統整合公司各項資源，包括金流、物流、資訊流，提供即時銷售及庫存資訊，使公司得以瞭解顧客及市場需求的方向，藉此穩健的獲利成長。

2. 劣勢

主要產品線 3C 商品生命週期短，技術進步造成產品汰換率快速，規格或功能過時商品造成囤貨，導致滯銷損失。且 3C 商品毛利低，雖然良興已完成全通路服務，但經營上無法突破。消費者對於 3C 產品缺乏忠誠度，產品選擇性多，目前網路比價方便，使各大賣場、購物網價格透明，削價競爭往往成為最常見的手段，造成商品利潤薄，經營困難度提升。

3. 機會

網路購物消費習慣成型，帶動電子商務蓬勃發展，且分析良興高達數十萬會員數，主力消費族群多集中於 25 到 40 歲族群，此族群屬愛好 3C 商品的族群，其透過上網購物意願比例較高。臺灣電子商務

市場 2015 年產值上兆，顯示宅經濟持續發燒，相對傳統零售業業績下滑，多數品牌開始轉型電子商務，希望能擺脫營利困境、並為商品拓展銷售管道，全方位提供消費者多元化的消費方式。

4. 威脅

網路購物個資安全議題。若發生資訊安全事件，經由媒體的報導之後，容易導致消費者產生交易安全的疑慮，勢必對企業商譽造成更大的衝擊，可能讓許多消費者因此不願意再度交易，後續的損失難以估計。

受電子商務蓬勃發展影響，導致實體門市逐漸衰退，加上店面房租高漲、物價飆升、人事費用也上漲，費用提升、毛利下滑，已嚴重侵蝕到實體通路業者的銷售規模。

表 1、良興 SWOT 分析

	Helpful 對達成目標有幫助的	Harmful 對達成目標有害的
Internal 內部組織	Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通路品牌知名度與企業形象良好。 2. 透過實體門市通路與網路資源，持續建構虛實整合，已完成全通路經營。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要產品線 3C 商品生命週期短，且毛利低，囤貨易造成滯銷損失。 2. 網路比價方便，削價競爭往往成為最常見的手段。
External 外部環境	Opportunities 機會	Threats 威脅
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網路購物消費習慣成型，帶動電子商務蓬勃發展。 2. 宅經濟持續發燒，品牌開始轉型電子商務需求高漲。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網路購物個資安全議題。 2. 實體門市逐漸衰退，加上店面房租高漲、水電管銷成本提升。

資料來源：良興（股）公司

二、 個案企業服務創新：建構 O2O 模式

(一) 營運模式

良興結合實體及虛擬通路，成功打造全通路服務，運用成功模式複製到各大通路夥伴品牌商，包括國內連鎖家電零售業「倍適得電器」、車百貨零售業「車百匯」、美容美髮「曼都」等。良興透過「系統規劃、平臺管理、售後客服、金流物流、行銷整合」完整的全團隊品牌代操服務，協助各大通路夥伴品牌商打造「垂直電商」，提升服務創新與加值，超乎顧客期望的服務品質，擺脫營利困境，創造最完整的新經濟模式。

良興是一個通路商，沒有自有品牌的產品；品牌商就是良興供應商，

共有 200-300 家供應商。良興透過內部資訊人員，自行開發整合平臺，在架設網路平臺初期，以虛實整合為目標。以模組化設計，保留與外部虛擬通路、內部實體門市串接的相容性，掌握資訊技術自主性。內部資訊團隊的優勢，就是瞭解公司所需的「系統開發」，以及公司運作的「內部流程」，降低系統不相容的可能性。

良興自行開發系統平臺對於品牌商而言，廠商可透過雲端整合平臺與客製化網站再加上自己的門市據點，達到虛實整合的效果。在服務流程上，良興與品牌商透過良興整合系統，協助品牌商建立官方購物網站及各大商城商店串接，提供金流支付（信用卡分期付款、ATM 付款、貨到付款等）、倉儲物流運送服務及電子商務代營運（商品管理、行銷活動、客戶關係管理、成效報表等），用全方位的品牌代操模式，協助品牌獲得更多利潤，創造更多的商業價值與競爭力。透過良興的虛實整合能量，完成線上各大商城商店 API 串接，並增加更多產品線。

品牌商可以管理自己的產品，經營自有品牌和會員，也可做多樣化的行銷與促銷活動。另外透過商城 API 資料串接，解決長期多商城維護的人力成本，把時間花在更值得的事情上，而後續的金物流、客服、保固與維修等服務，皆有良興後勤團隊作為強力的支援後盾，使合作廠商無須擔心投入大量資金與人力在跨產業的領域下無法回收成本，即可立享有良興全通路的經驗。

良興為品牌商設立網站，進行品牌代操，選擇品牌商的標準是品牌的未來性以及品牌商企圖心。以 EPSON（臺灣愛普生科技股份有限公司）為例，EPSON 委託良興處理 My EPSON 原廠購物網站，包括物流（訂單處理、商品配送、鑑賞期、退換貨）、金流（發票開立、收付款）、客

服（諮詢、抱怨、交易糾紛）等相關事宜。換句話說，良興只是代為經營操作 My EPSON 網站，網站上的產品、通路、品牌，仍是屬於 EPSON。良興與 EPSON 關係，僅是代為經營 My EPSON 網站，而非經營良興的通路，同時 EPSON 也認同良興網站經營後所創造的業績。

（二）作業流程

面對零售通路的競爭，傳統的經營模式已無法應付多元的需求，良興整合虛實通路，並以全通路經驗，新創以成功模式複製來創造企業服務價值，藉由通路夥伴品牌商的傳統通路經驗，結合良興在電子商務的全方位服務，創造不一樣的購物體驗，除讓顧客獲得最經濟的消費，亦可吸引顧客消費以提升銷售，進而提升品牌商的經營績效。

良興整合目前門市通路與電子商務的資源，透過不同平臺的網路商城商店 API 串接，提供消費者更多元的銷售管道，再透過「網路代理商」的概念，導入更多產品，包括 3C 商品與非 3C 商品，讓小品牌廠商除了在良興門市、購物網上架銷售，也同步在良興串接的各大商城平臺露出，最後將良興的全通路服務，複製成功模式到各大通路夥伴品牌商，協助打造「垂直電商」。

1. 良興與通路夥伴作業流程

通路夥伴提供 3C 或非 3C 商品於良興系統，良興提供「一站式購足」的多元商品線，不需新增額外人力來維護商品，即可獲得大量豐富的產品線，不論是金流、物流，資訊流，皆有效的強力整合。良興雲端整合平臺亦提供了網路行銷、活動促銷、廣告 Banner、網站搜尋引擎最佳化（Search Engine Optimization, SEO）、商品管理、訂

單管理、會員管理、業績統計、商城 API 等功能，夥伴的服務據點也可透過平臺服務顧客，經過串接與良興內部系統結合。

當良興網站的商品數變多，選擇性變多，可提升消費者購買意願與網站停留時間，加深網站印象。眾多的商城商店也只要維護同一個系統，即使增加再多的商城，也可省下維護成本與人力，不需額外新增人力來支援，快速拓展銷售管道。另外，經過與通路夥伴合作過程中，還可瞭解不同產品屬性的特性，優化現有整合系統，未來可打造適用於各項產業的整合平臺，提高系統的擴展性和延伸性，達到良興、廠商、顧客三贏的局面。

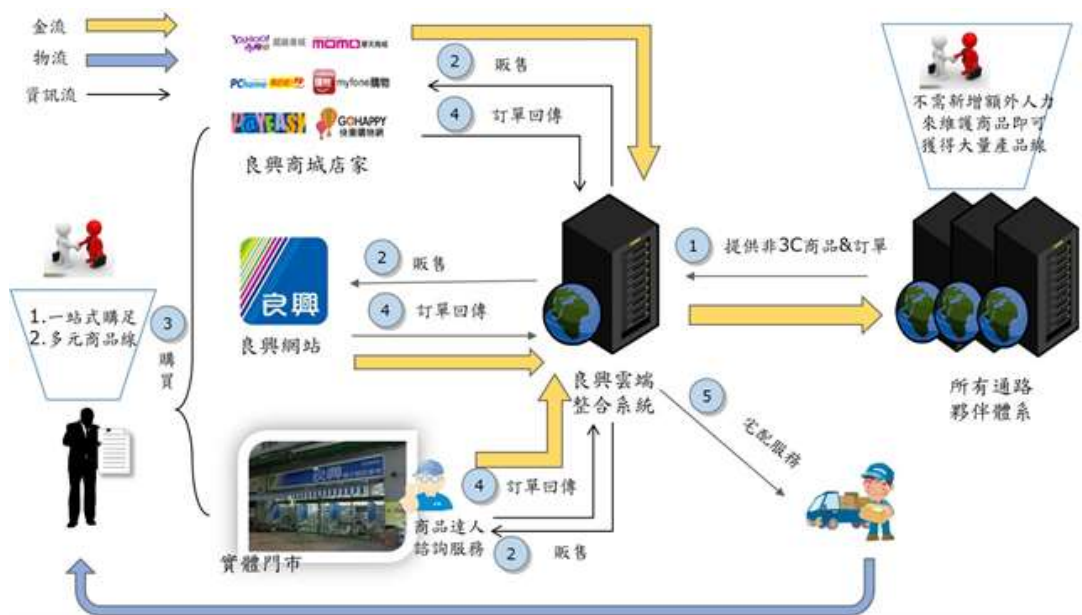


圖 1、良興作業流程圖

資料來源：良興（股）公司

2. 消費者作業流程

消費者可透過實體門市、虛擬購物網、各大商城等多元販售管道，進行商品購買、退換貨、維修、諮詢等。平臺將由良興多年電子商務營運經驗而設計，針對通路夥伴的需求，良興建置的系統具有高度變更彈性，提供全方位的維護與控管。



圖 2、消費者作業流程圖

資料來源：良興（股）公司

(三) 具體作法

1. 導入方法

良興與通路夥伴在 O2O 全通路的具體作法，分為導入方法、行銷計畫、關鍵因素等說明。對於 O2O 全通路導入方法，分為行銷招商、教育訓練、上線導入等項目。行銷招商而言，首先舉辦推廣說明

會，針對各品牌商召開說明會議，並舉辦試營運推廣會，先行篩選具高合作意願之品牌商，進行小型會議細節推廣與說明。

行銷招商完成後，下一步是教育訓練，訓練內容首先是系統操作訓練，內容是網站前臺與後臺操作說明、銷售數量成效分析、作業 SOP (Standard Operating Procedure, 標準作業流程) 說明。其次是作業 SOP 說明，內容是訂單查詢與商品維護等線上商品維護操作、顧客諮詢服務基本訓練。其三是門市人員訓練，內容是顧客諮詢服務訓練、代訂商品流程訓練、電子支付及電子發票作業訓練等。

最後一步是上線導入，分為作業 SOP 發佈（配合本計畫擬訂或修正各項作業 SOP，並發佈實施）、系統環境設置（配合本計畫擬訂各系統環境需求，並進行相關資源投入或辦理採購）、系統測試驗證（於試營運工作階段前，進行小規模測試驗證，於後續試營運階段針對問題處進行調校及修正，直至符合需求）及成果考核（蒐集本計畫應備查資料，以執行後續成果考核作業）。

行銷計畫部分，在行動裝置、雲端運算及行動網路等各種資訊通信技術快速發展，大幅提升資料運算、分析效能及傳輸速度，因此除了電腦版購物網站，建構手機行動版網站，發揮購物網最大的效益。在電子商務代營運方面，透過形象與網站設計、行銷規劃、行銷活動、搜尋優化等，並規劃購物金、滿額活動、預購、限時搶購等活動，搭配 EDM 電子報行銷工具、手機簡訊、外部廣告曝光等方式，大量增加購物網流量，並提供後續銷售數量、行銷成效、網站流量分析，達到最大的行銷效益。

藉由良興的虛實整合能量，將成功模式傳承至通路夥伴「品牌代操」服務，完成第 1 家通路夥伴服務提升後，可據此模式複製至第 2 家、第 3 家，不斷的延續擴散，以逐步發展創造最完整的新經濟模式，進而有效提升整體電子商務產業，打造消費優質體驗環境，提升商業服務生產力與競爭力。

良興的行銷計畫，包括價格策略、通路策略、推廣策略、售後服務等。其中，良興的價格策略為導入毛利 15% 以上的非 3C 商品；通路策略分為實體通路（實體門市、品牌館、多媒體展會場）、虛擬通路（電腦版與手機版的 EcLife 良興購物網）、良興行動金賺 APP、網路商城設櫃（Yahoo 奇摩超級商城、PChome 商店街、Payeasy 購物網、MOMO 摩天商城、myfone 購物、Go HAPPY 快樂購物網、中華優購）及通路夥伴虛擬通路（電腦版與手機板的品牌購物網）等，各有不同策略因應。

2. 關鍵因素

良興主要產品線 3C 商品生命週期短，技術進步造成產品汰換率快速，規格或功能過時商品造成囤貨，導致滯銷損失。且 3C 商品毛利低，雖然良興已完成 Omni-Channel 全通路服務，但經營上無法突破。因此藉由良興結合虛擬通路零時差、零空間無遠弗屆的力量，及堅強實體門市的專業經驗，傳承至品牌廠商進入電子商務領域，並提供品牌自有平臺，擁有自身品牌形象和會員。

臺灣電子商務市場 2015 年產值上兆，顯示宅經濟持續發燒，相對傳統零售業業績下滑，多數品牌開始轉型電子商務，希望能擺脫營

利困境、並為商品拓展銷售管道，全方位提供消費者多元化的消費方式。

隨著資訊通信技術快速發展，大幅提升資料運算、分析效能及傳輸速度，加上人們對於資訊的需求，及對行動裝置黏著度已較以往甚高許多，對於個人化資訊或服務需求亦日漸升高，故在科技輔助下，將有助企業以最經濟及行銷的手法，打造消費環境個人化的概念。

在連網環境和行動裝置逐漸邁向更高速、更穩定及更友善服務，帶動各種行動應用服務發展熱絡，也吸引使用者時時刻刻應用各項網路服務，在此有利的外在環境下，將有助於良興發展此創新服務。

良興路品牌的知名度與企業形象良好，長久以來一直是眾多學校、研發單位、公司行號多年來指定的服務店家，門市擁有上萬件商品品項，種類廣泛，也是全臺唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦週邊、智能家電」為主要特色的 3C 連鎖賣場，提供顧客多樣化商品選擇及「一站式服務」的便利。

良興從實體門市出發，最具競爭力就是數位化的創新服務，透過門市、購物網、行動 APP 的全通路零售，提供整合性的服務體驗，並透過大數據分析等延伸運用，提供會員最客製化的訊息。積極應用系統整合公司各項資源，包括金流、物流、資訊流，提供即時銷售及庫存資訊，藉此穩健的獲利成長。

網路購物消費習慣成型，帶動電子商務蓬勃發展，良興與眾多品牌商長久合作關係良好，透過良興全團隊的經驗傳承，提供通路夥伴更全方位的服務，擺脫營利困境、並為商品拓展銷售管道，給予客戶

最好的消費體驗。

(四) 學術理論之應用分析

全通路（Omni-Channel）的概念係來自多元通路（Multichannel）概念的演進，消費者在全通路系統中，可自由地在個人電腦、移動裝置及實體商店間完成單一的消費程序，在此系統中，消費者可以無縫的完成其消費行為，而全通路系統則提供消費者一致的消費體驗。在 1990 年代之前，消費者的消費管道只能從實體商店或郵購中做選擇，在 1990 年代初期，AOL (AOL, Inc.)、CompuServe (Compu-Serv Network, Inc.) 及 Prodigy (Prodigy, Inc.) 等公司開始實驗性的在網際網路上進行商品的販售，到 1994 年時，Amazon (Amazon.com, Inc.) 公司創立，拉開了電子商務時代的序幕。直到 2003 年，Best Buy (Best Buy Co., Inc.) 為對抗 Walmart (Wal-Mart Stores, Inc.) 電子部門的銷售競爭，提供消費者線上及線下的消費選擇，開啟了電子零售業全通路的時代，近年來，全通路的風潮也逐漸朝向健康照護業及財務金融業發展。

全通路的形成源自於資通訊科技技術的快速進步，尤其是行動通訊裝置的普及和相關軟體的廣泛應用，加上實體商店中各項通訊裝置的普遍使用，再加上網路社群的推波助瀾，使得全通路的發展更為全面與快速，使消費者可以隨時隨地購買任何商品，此一演變也粹化出多種商業的操作模式，包含線上訂購線下取貨、店裡訂購送貨到家、線上訂購線下退換貨等多種服務模式。

Cao & Li (2015) The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth 研究中指出，全通路的發展將為產業帶來業績的成長，而

產業業者對於網路操作的熟悉度和實體店面的呈現方式，將是影響全通路對於銷售影響的重要因子。Dorman (2013) *Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to Consumer Channel Interaction in the Retail Industry* 研究中指出，實體店面的投資愈高，其網頁瀏覽流量亦越高，所帶來的利潤亦愈高，雖然全通路可為業者帶來銷售業績的成長，在適當的操作下，更可同時提升虛擬及實體店面的業績，但是網路通路仍存在侵蝕實體門市的疑慮，因此門市人員容易對電子商務產生相當地抗拒，視其為另一個競爭對手。

良興為解決來自虛擬管道與實體通路之間的衝突，採取「虛實分潤」制度，以及提高門市服務品質等作法。前者具體作法為網路下單，門市取貨，業績屬於實體門市。當消費者啟動手機 APP，並由實體門市的無線網路偵測所在位置，得知消費者正在門市體驗，再透過手機 APP 在 1 小時內下單訂購產品，業績還是屬於門市。

在提高門市服務品質方面，則是建立門市人員正確觀念，網路不是競爭對手，而是可以帶來業績的工具。由於網路購物興起，來店消費者數量降低，門市人員反而必須要提高服務品質、提高客單價，說服客人買更多周邊產品，以及處理網路訂單，方便客人到店取貨，並通知客人取貨。門市不再只是銷售，還包括體驗、諮詢功能。另一方面，門市陳列數量或是庫存有限，門市人員可以協助客戶代訂、APP 購買等，產品仍能順利銷售，為門市創造業績，減少虛擬購物管道對於實體管道所帶來的衝擊。

三、 個案企業與通路夥伴合作：擴散 O2O 模式

(一) 合作背景

國內連鎖家電零售業「倍適得電器」、車百貨零售業「車百匯」、美容美髮「曼都」、「美山國際」等 4 家業者，皆是以實體門市為主要通路，擁有為數眾多的分店、門市。在面臨實體通路經營困難、店租成本提高、產品陳列數有限、人力成本高、產品利潤逐漸壓縮情況下。另一方面，消費者開始習慣網路購物、手機購物等，透過虛擬通路購買產品比重已經逐年增加，相對壓縮對實體通路購買的可能性。虛擬通路成長空間，已經使得實體通路面臨威脅。

在總體環境變化，以及消費者購物習慣改變，以實體門市為主要通路經營的業者，有必要進行轉型。為配合消費者逐漸偏好網路購物的傾向，轉型方向為電子商務經營，開拓虛擬通路為另一個通路管道，同時經營實體通路與虛擬通路，逐漸走向虛實整合之目標。實體門市為主的通路商，導入電子商務會有幾個困境，包括：組織變革壓力、人員抗拒壓力、領導人的心理壓力、組織內缺乏人才、實體門市與虛擬通路衝突等。

為順利導入電子商務經營，一般通路業者會採用向外委託資訊服務廠商，代為系統開發、網站架設、虛實整合等。然而，資訊服務廠商往往不熟悉通路商內部流程、組織結構與運作；相對地，行銷企劃人員對於系統需求，不甚清楚，無法真正說明所需要的電商平臺規格。在雙方認知有高度落差情況下，溝通亦會發生障礙，最後造成虛實整合電商平臺不能順利運作，無法發揮真正功能，促使實體通路商真正導入電子商

務。

良興為導入電子商務經營已經走過近十年，遭遇過無數問題與困難，這些問題也是其他實體通路業者在導入電商過程中會面臨的。透過經驗傳承，降低通路夥伴導入電商經營的困難，並協助倍適得、車百匯、曼都、美山國際等網站架設、品牌代操、O2O 系統平臺建構，逐步走向電商經營，達到通路夥伴服務加值，同時掌握虛擬通路與實體通路之目的。

(二) 合作對象

國內連鎖家電零售業「倍適得」，成立於 1989 年，目前在北中南地區已有 40 多家分店，以「優質商品」、「優良服務」、「優惠價格」作為基本的經營理念，讓消費者享受尊榮、喜悅及充實的滿足感。面臨大環境的衰退，倍適得希望能提供顧客虛實整合的便利服務，結合門市提供顧客更簡單便利的購物流程與優惠商品，創造最佳的 3C 家電購物環境，以滿足顧客的需求期盼。

另一家汽車百貨零售業「車百匯」，全省有 4 家連鎖門市，主要販售汽車百貨精品、汽車電子衛星導航、機油、輪胎、鋁圈、汽車改裝精品、汽車性能提升專業諮詢等，在電子商務的浪潮下，希望能透過專業團隊的經驗傳承，提供顧客更全方位的服務，擺脫營利困境、並為商品拓展銷售管道，給予客戶最好的消費體驗。

美容美髮沙龍名店「曼都」，全省北中南有 12 家門市，於 1997 年集合多年從事美容美髮造型的心得與經驗而成立，但因為臺灣的美容美髮店林立，店面密度高，市場競爭相對激烈，曼都深知必須提供顧客差

異化的服務，增加美髮師與顧客的互動，提升品牌形象與會員經營。

(三) 合作模式

對良興而言，倍適得、車百匯、曼都、美山國際等 4 家業者，有同業也有異業，依據產品屬性不同、目標客群不同，因此在合作模式有所不同，以符合通路夥伴需求，達到導入電商經營，實現全通路發展之目的。以下分別說明各家業者與良興的合作模式：

1. 倍適得

O2O 流程合作 + 產品合作 + 服務延伸合作 + 會員交流合作。
倍適得是以銷售家電產品為主的通路商，與良興相比同樣都是通路商，兩者屬於同業。雖然是同業，但是倍適得專長是家電產品的實體通路經營，尚未掌握虛擬通路；反觀良興擁有實體門市與網路平臺，有能力進行虛實整合，進行 O2O 全通路經營。雙方雖是同業，但是對產品專業度不相同（3C 產品、家電產品），通路經營能力亦不同（實體通路、虛實通路），在創造互補性的前提下進行合作。

首先，良興協助倍適得進行品牌代操，透過網路平臺銷售倍適得的家電產品，例如：冷氣、冰箱等，建立倍適得的虛擬通路，同時協助招募虛擬通路會員。

在品牌代操過程中，累積相當經驗後，下一步就是建立倍適得的網站「Wow BEST 倍適得購物網站」。良興負責倍適得的網站經營，以及網路交易的金流、物流、客戶服務、退換貨服務等。最後，倍適得的網站與其內部流程系統整合，特別是實體門市的會員資料、分店相關資料等，實現虛實管道整合。這個階段的合作，主要是將良興原

有的 O2O 系統平臺，複製於倍適得，為其打造全通路經營環境。結合原實體通路，以及新設立的虛擬通路，創造兩種通路串流營運。

透過 O2O 流程合作，除了為倍適得建立全通路經營環境外，同時將原先良興負責系統開發人員妥善運用，人力資源優化配置，再度投入倍適得專案，經驗持續傳承，資訊能力、專案管理能力持續發揮，增加 O2O 流程整合經驗，確保人力資源閒置不會發生，系統開發人員持續發揮長才。

第二種合作模式為產品交流合作。透過良興與倍適得系統資料交換，倍適得的家電產品可以進入良興體系販售；良興的 3C 產品也可以在「Wow BEST 倍適得購物網站」，以及實體門市設立服務專櫃，進入倍適得電器體系。換句話說，「良興購物網」與「Wow BEST 倍適得購物網站」，相互陳列對方產品，增加雙方網站產品數量，擴充良興與倍適得的產品線。促使消費者在瀏覽良興購物網，也能選購家電產品，創造 3C 產品通路商附帶銷售家電產品，兼具部分家電通路商功能，另一方面，倍適得會員在瀏覽倍適得購物網站時，在購買家電產品之餘，也能選購 3C 產品，創造家電產品通路商附帶銷售 3C 產品，也為倍適得創造另一個兼具實體門市與虛擬通路的管道。

第三種合作模式為服務延伸合作。以冷氣現場勘查模式而言，消費者於「Wow BEST 倍適得購物網站」購買冷氣，點選專人服務；實體門市收到訂單需求後，與消費者聯絡，再派冷氣師傅前往消費者指定地點現場勘查，並給予建議；消費者可透過手機下單訂購，良興負責提供物流、客服服務。從這個模式而論，倍適得提供專業服務與產品銷售，良興提供後勤服務，兩者發揮專業分工。這種合作模式，也

會發生於良興。當良興網路會員，於良興購物網選購冷氣，前往消費者指定地點勘查的人員，仍然是倍適得的冷氣師傅。訂單成交後，冷氣安裝交由倍適得負責，物流、客服等服務由良興提供。

第四種合作模式為會員交流合作。透過一次又一次的行銷企劃合作，建立彼此的合作關係。在會員交流過程中，良興會員同時可以享受倍適得的服務。實現良興與通路夥伴之間，虛擬通路與實體通路相互導流，同時促使良興、倍適得會員範圍擴大。最終實現，良興與通路夥伴產品線擴充、服務項目增加、會員範圍增加。

倍適得 - 冷氣現勘模式作業圖

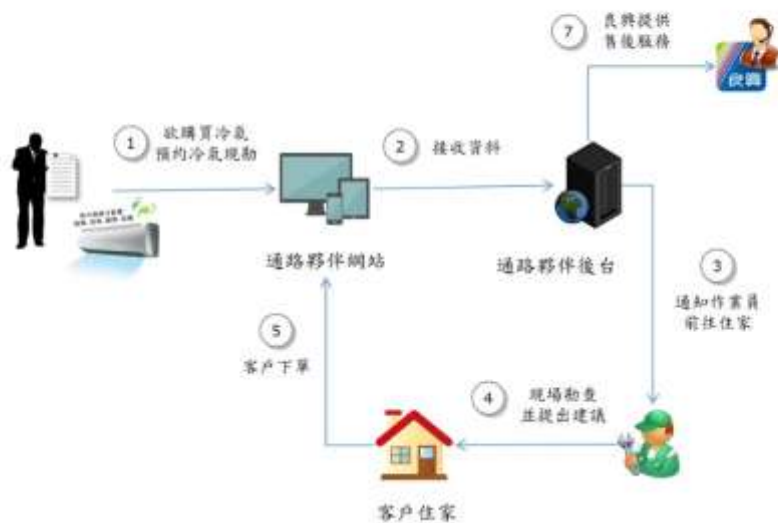


圖 3、倍適得服務模式

資料來源：良興（股）公司

2. 車百匯

品牌代操 + O2O 流程合作 + 服務延伸合作 + 會員交流合作

+ 小部分產品合作。車百匯合作模式與倍適得相似，同樣也都是品牌代操到 O2O 流程合作等。以機油更換模式而言，消費者於車百匯網店選購機油、輪胎等商品，實體門市根據訂單備貨等消費者取件；消費者抵達門市後迅速更換機油等，該網站的後勤作業仍由良興負責。

會員交流合作部分，良興的網路會員可以去車百匯實體門市，享受更換機油服務。對於良興會員而言，除了良興原本服務外，同時也可以享受車百匯提供的實體門市服務。對於消費者而言，服務項目增加，享受服務範圍從 3C 產品服務，擴大到汽車服務，結合兩種不同服務類型。小部分產品合作則是指車百匯的機油、車用清潔劑等，於良興購物網上架，並非輪胎等大型物件上架。因此，就產品屬性而言，良興與車百匯存在小部分產品合作。

車百匯－輪胎更換模式作業圖

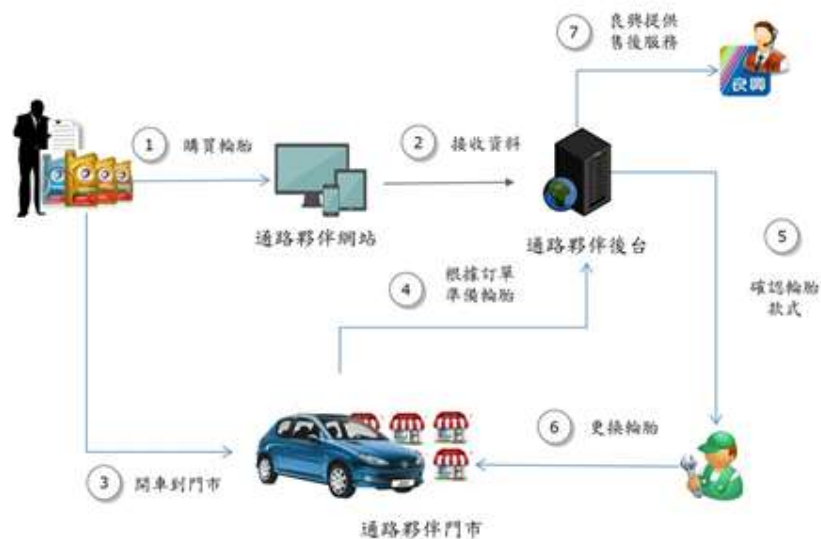


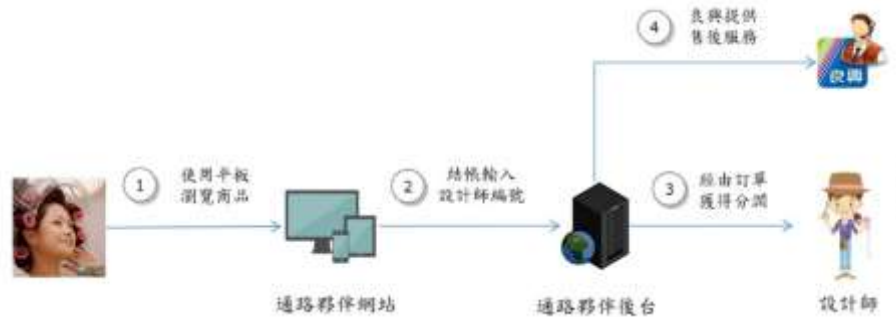
圖 4、車百匯服務模式

資料來源：良興（股）公司

3. 曼都、美山國際

O2O 流程合作 + 品牌代操 + 產品分潤。由於曼都、美山國際與良興產品屬性差異大，目標客群截然不同。因此，良興與曼都、美山國際就沒有廣泛的產品合作。同時，曼都、美山國際也沒有比照倍適得、車百匯，將產品進入良興體系的實體通路、虛擬通路。著眼於避免產品定位失焦、產品通路商角色模糊，讓消費者對良興產生疑惑。由於良興目標客群是男性、專業工程師，曼都、美山國際目標客群是女性，產品需求截然不同。雖沒有產品交流合作，但是以產品分潤制度取代。曼都的設計師賣良興的吹風機，雙方就可以分配利潤。另一種模式為設計師分潤制度，消費者用平板電腦瀏覽產品並購買，經由訂單實施利潤分配，良興提供售後服務。

曼都Air - 設計師分潤模式作業圖



美山國際 - 美體保養模式作業圖



圖 5、曼都、美山國際服務模式

資料來源：良興（股）公司

綜上所述，流程複製並沒有因為產業別而發生差異，所面臨問題差異性不大。只有在曼都與美山國際因消費者體驗不同，進行些微調整，採取較客製化流程設計，但整體系統架構是相同的。因此就 O2O 流程複製而言，並沒有因為產業別而有影響。相同的 O2O 流程系統整合，可以複製於倍適得、車百匯、曼都、美山國際等，分屬家電通路商、汽車零組件通路商、美容美髮業者等，未來將可複製於餐飲服務業、服飾

零售業等。換言之，產業別差異並沒有限制 O2O 流程系統的應用以及經驗傳承。然而在產品方面，則較傾向於同業間產品合作，原因是良興的目標客群是男性、專業工程師為主，而購買生活用品的目標客群是家庭主婦，兩者有相當大差距。有鑑於此，在目標客群相同、產品屬性類似情況下，較適合進入雙方通路體系，創造產品互補，延伸產品線，為消費者創造產品一站式購足，服務多樣化提供之目的；相對地，目標客群差異過大、產品屬性不同，就不宜將產品相互導入通路體系，以免模糊失焦。

良興除了複製 O2O 流程予 4 家業者外，對於吸引消費者導流至虛擬通路管道亦給予協助。首先，將原實體門市的會員，透過抽獎、購物優惠等誘因，導入網站成為會員，擴充虛擬通路成員數量。其次，透過網路工具，包括：關鍵字行銷、SEO 等開發新客戶。最後，採用會員交流，將雙方會員相互導流，增加良興與通路夥伴的會員數量。

(四) 衝突解決

1. 產品衝突

良興與倍適得有部分產品相同，可能存在產品衝突。雙方在合作時有必要考慮並因應。良興的專業是 3C 產品，該項產品專業度高；家電產品、汽車相關用品是附帶經營銷售，專業度不如倍適得與車百匯。換言之，倍適得專長是銷售家電，3C 產品也是附帶經營；雖然物聯網時代，家電與資訊產品界線降低，買家電也會買 3C 產品，然而專業度仍不如良興。

以冷氣為例，導客是各自要努力發展的重點；反而在服務層面，

後續客戶服務可以由倍適得提供；相對的，倍適得客戶購買筆記型電腦，後續客戶服務由良興提供。雙方在服務方面，相互加分，因此可以說產品銷售雖存在競爭，服務反而是相互合作。舉例而言，消費者向良興購買冷氣，現場勘驗與安裝服務是倍適得派員服務，對於良興而言，不用培養冷氣服務團隊，可借用倍適得專業人力，形成一種「利潤共享、市場變大」情況。

透過雙方資料交換，倍適得的產品與良興的產品，皆可在對方網站銷售。運用雙方產品專業度的優勢，擴充彼此產品線，創造加乘作用。就具體績效而言，良興的家電銷售有顯著成長。雖是同業，但是產品專業度不同，並非產生衝突。倍適得與車百匯的產品，皆有放入良興體系，曼都、美山國際產品與良興差異大，目標客群不同，並沒有進入良興體系，只有 O2O 模式相互扶持。

綜上所述，良興與通路夥伴並沒有存在尖銳的產品衝突。在雙方合作下，同業之間存在產品互補，例如良興與倍適得的關係。3C 產品通路商與家電產品通路商合作，強化各自較弱勢的產品項目，壯大雙方可銷售的產品項目，並且透過服務延伸，使雙方的網路會員也能享受到通路夥伴服務。在異業合作方面，雖然沒有明顯的產品交流合作，但是採用產品銷售分潤以及服務提供分潤，建立雙方利潤分配模式，促進良興與異業通路夥伴的緊密合作關係。不論是產品交流合作、分潤模式、服務延伸合作等，皆是解決可能的產品衝突，並且促進彼此合作關係的作為，最終可使良興與通路夥伴服務加值提升。

2. 通路衝突

良興與通路夥伴皆有實體門市，而且倍適得、車百匯、曼都、美山國際等通路經驗豐富，部分通路夥伴門市數量多於良興，如何避免實體通路之間衝突，則是要謹慎考量。最大可能衝突的是良興與倍適得，某些產品是重疊，雙方的門市皆有銷售類似產品。就雙方合作模式而言，服務項目變多，實體門市店型並沒有改變。倍適得店面較大，利於展示大型家電用品；良興以展示 3C 產品為主，店內空間則不需要過大，更不需要展示大型家電用品。換句話說，倍適得也沒有必要陳列大量 3C 產品，讓消費者錯亂。反而是在網站方面，可以同時陳列 3C 產品、大型家電用品；售後服務則可交由具備專業能力的對方提供。

良興與其他競爭對手的市場區隔，則是另一個重要議題。若是以燦坤而言，良興是專業 3C 通路商，燦坤是家電通路商；燦坤要面對廣大消費者，故實體店面多，為支持龐大實體門市營運，僅能雇用工讀生，其專業度較低。相對地，良興目標客群是專業工程師，需要專業門市人員負責，其專業度較高。在網路方面，良興與 PChome（網路家庭國際資訊股份有限公司）競爭是以實體門市及其專業人士，帶到線上處理客戶問題，並以完整 O2O 服務，與各家電商平臺競爭。

肆、結語

全通路零售係以消費者的需求為依歸，對於行動網絡、傳統店面以及電子商務進行整合，並進行系統的重新思考與商業模式的創新規劃，提供消費者最為便利及隨時隨地的服務。其所面對的挑戰，在於零售業者內部整合，以及如何提供消費者一個無縫接軌的消費者體驗。消費者無論是從網際網路或是在實體店面進行消費，對於消費體驗，都要求一致的服務水準與品質，而網際網路的流通通路長久以來處於一個自絕於實體通路的世界，然而電子商務的快速發展，促使零售業者對於消費者需求、存貨控管、流通通路的操作模式重新思考，並於其中尋求創新的契機，因此，全通路零售的需求應運而生。

良興從實體門市出發，具有多年的實體通路經驗，對於電子商務的發展，亦投入相當心血，良興具有多年的豐富通路經驗，整合門市通路與電子商務的資源，透過全通路服務，提供顧客便利的消費方式，將門市、網站、APP 原本個別的會員資料、瀏覽軌跡及銷售資料整合管理，透過大數據分析等技術延伸運用，不但可精準分析，更可提供會員客製化的銷售訊息，並藉此優勢發展異業結盟，以提供加值行銷服務，進而拓展商品線與新平臺，創造下一個虛實互惠的新經濟模式。

良興於全通路經營下的競爭優勢包含自有專業資訊團隊，具有自行開發系統平臺的能力，而內部資訊團隊的優勢，在於瞭解公司所需的「系統開發」，以及公司運作的「內部流程」，降低系統不相容的可能性，並以所建置的平臺，協助僅有實體通路的大型品牌商，建立虛擬通路。同時，良興為品牌商設立網站，進行品牌代操，選擇品牌商的標準是品牌的未來性，以及品牌商企圖心，有效協助通路能力偏弱的中小型品牌商，增加虛、實通路環境的曝光。

對於消費者而言，良興提供完整的產品品項與充足的商品數量，有別於其他通路商，僅是以 3C 產品銷售為主，目標客群集中於一般消費者，良興的產品專館可以同時滿足專業消費者與一般消費者的需求，達到一站式購足之目的，給予消費者一站式服務，省去消費者跨網站搜尋產品的時間，同時提供專業客服、線上線下互動諮詢，解決消費者對產品的疑惑，使消費者輕鬆買對產品。

良興設置品牌體驗館，滿足消費者體驗需求，品牌體驗館是針對品牌忠誠度較高的一般消費者，或是偏好特定品牌的消費者而設立，在品牌館內可體驗、試用產品後再行購買。此外，良興亦設置產品專館，讓消費者在產品專館真正接觸到產品，培養未來的消費者。良興門市人員不但提供專業的介紹，讓消費者更能準確的購買符合需求的商品，更可輔助選購商品，並提供門市體驗試用，線上付款，送貨到府等服務。

對整體產業而言，良興透過專業團隊的經驗傳承，帶動電子商務產業發展，打造消費優質體驗環境，提升商業服務生產力與競爭力。另一方面，良興與品牌商透過資料交換，有效整合雙方的系統資料，減少人工輸入與反覆作業，避免不必要的人為錯誤，以及即時商品銷售與庫存資訊查詢分析等功能，讓品牌商充分掌握商品銷售趨勢。

良興發展全通路至今，電子商務營收成長率為 14%，服務商城數為 13 家，在消費者面向，線上購物人次為 36,120 人，其中會員銷售占比為 52%。在受輔導廠商面向，網購月營收為新臺幣 516 萬元，新增的虛擬門市為 5 家，良興及直營門市的上架商品數為 1.6 萬件，提供服務虛擬門市為 13 家，良興上游業者的可網購商品比例為 93%，出貨處理時間為 1.12 日，被輔導體系的可網購商品比例為 83%，出貨處理時間為 1.17 日。由這些數據，可知全通路服務在銷售成長及出貨處理時間皆展現顯著的成效。

伍、參考資料

1. 全國電子股份有限公司，全國電子股份有限公司 104 年報。
2. 李昌雄(2001)，商業自動化與電子商務，臺北：智勝文化事業有限公司。
3. 林祖得、樂以媛 (2001)，我國流通業電子化現況與展望(一)--3C 產業，擷取日期 2016/11/10，取自
http://www.find.org.tw/market_info.aspx?n_ID=6696#
4. 聯強國際股份有限公司 (2016)，聯強國際 2015 年度合併年報。
5. 劉麗惠(2015)。全通路概念引領新商務時代。貿易雜誌，286，8-11。
6. Cao, Li (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
7. Dorman (2013). *Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to Consumer Channel Interaction in the Retail Industry*.
http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1667&context=cmc_theses