



103 年度商業服務價值提升計畫

標竿教學個案—金財通商務科技服務股份有限公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

撰稿人：周佳琪

中華民國 103 年 12 月

金財通公司－跨通路虛實整合消費網絡服務

摘要

近年來隨著生活型態改變，臺灣的「宅經濟」盛行，網路購物迅速發展，相對侵蝕實體零售業者商機，促使各家業者除了在實體店面持續拓展及改變型態外，也紛紛跨足虛擬通路。臺灣的商業服務業者必須思索如何因應此一源於「消費者由價格導向轉向服務價值導向」之發展趨勢，並善用資通訊科技技術並與夥伴及供應商合作，建構新的商業服務生態系統，以提供新的資訊、產品及服務，共同為客戶創造出新價值。

實體通路業者所遭遇問題主要有三：網路購物環境日趨完善與成熟，嚴重侵蝕實體通路銷售規模；想進入電子商務市場卻缺乏經營能量；資訊應用與公司經營策略合作需求日益增高。另外，線上至線下電子商務(Online to Offline, O2O)一詞是在美國折價券網站 Groupon 崛起後，開始受到注意。O2O 電子商務類型中的虛擬平臺，可能為實體店家自有，亦可能是第三方 O2O 平臺。但無論是自有或獨立平臺，其顧客管理方式絕大部分均採取會員制度，業者透過建立一個連結線上和線下的資訊系統，來追蹤會員消費紀錄，以得知線上聚集的客群中，最後究竟約有幾成的消費者實際光臨店鋪。

金財通商務科技服務股份有限公司(以下簡稱金財通公司)希望能透過專案計畫的執行，藉由新建構的電子商務服務平臺，提供一般中小企業享有交易便捷及虛實整合之服務並滿足其需求，讓其擁有網購虛擬商店的經營能力；並希望利用新興 O2O 營運模式，建構消費者服務平臺，帶動整體社會消費的新動能；進而使其電子商務平臺因可協助企業客戶延伸其經營價值並強化對消費者之客製化服務能力，而得以增加本身之服務營收。本次金財通公司專案計畫提出兩個新的服務模式：服務模式一為「虛

實通路合作智慧推薦優惠互換」，主要目的為虛實通路整合以擴大消費網絡。虛擬、實體通路業者彼此間交互提供相關優惠訊息，並由金財通公司於寄送開立電子發票郵件時，將優惠訊息一併於郵件中提供給消費者，藉以協助虛實通路形成異業同盟，並吸引新會員（消費者）的加入。同時，透過店家屬性分類及智慧推薦機制，使消費者可以得到適切其本身需求的優惠訊息，進而提升消費者滿意度。此外，可協助尚未進入電子商務的實體通路店家建置網購服務平臺，讓消費者得以享受隨時能購物、便利性的消費服務，並開啟虛實整合經營模式的新商機。服務模式二為「平臺派送電子序號兌換商品」，主要目的則在協助企業行銷、提升消費者兌換商品的便利性。由大型企業及供應商在平臺上設定兌換商品品項及各式的行銷活動，透過數位禮券序號派送機制發送給消費者；同時，消費者亦可於平臺上查詢相關的優惠活動，並直接於線上兌換等值商品。

專案計畫合作夥伴工研院所提供的智慧推薦技術，係根據各大商場與網站的商品銷售與推薦商品等資訊進行分析，進而得出某類型之消費者可能喜好哪些商品品項。而專案計畫之跨通路優惠兌換服務中所提供之「智慧推薦」，則可依據前述分析結果，將通路屬性相近的廠商進行虛實通路的配對（如：虛擬通路遊戲業者與實體通路遊樂場等），彼此交互提供優惠訊息，使消費者可以跨通路進行兌換，進行產生共同行銷及刺激再消費的效益。

依據金財通公司所提出之服務模式，金財通公司讓同屬性商店能互動、交換優惠訊息，而無論是虛擬通路或是實體通路業者，均能增加其會員數量，進而提升整體營收；所提出的新型態服務模式，不僅能整合虛擬通路與實體通路之業者，更能替彼此創造服務新價值。透過專案計畫的服務流程運作，不僅可使虛擬通路的消費者能持續於線上進行消費，促使優惠兌換之應用多元化；對於實體通路業者更能提高其來客率，從而提高其營收。

綜上所述，成功的通路虛實整合服務能提高顧客滿意度，並為企業帶來高營運效率之優勢，但兩者結合所創造的綜效，必須仰賴 O2O 平臺經營者的「整合」能力方得以產生。而由本個案發現，金財通公司確實透過其「實跨虛」或「虛跨實」之優惠點數兌換服務促成了新的虛實整合通路，進而提高了消費者之顧客滿意度，並使虛實通路業者提高了經營效率及創造了新增營收。

關鍵字：O2O、虛實整合、電子商務、網路行銷、零售業經營、通路管理

壹、個案公司描述

2014 年 3 月初的某一天傍晚，金財通公司陳章正總經理獨自一人站在公司大樓窗邊喝著咖啡，往下看著臺北市南京東路上川流不息的車潮與人潮，看似熱鬧的街景，內心卻浮現施振榮先生所提的商道精神「創造價值，利益平衡，永續經營」；對於最近公司各部門主管所反應的消費市場情報與強化服務企業客戶等議題，幾經思索後，心裡已經確定公司今年度的重點工作。因金財通公司擁有眾多零售業客戶，故在介紹金財通公司之前，首先須對零售業遭受的挑戰有所瞭解。

一、背景：實體通路業者面臨嚴峻挑戰

臺灣批發零售業 2012 年佔國內生產毛額(GDP)比重達 28.59%，是臺灣服務業中最大次產業，在就業人口方面，批發零售業佔了整體臺灣服務業就業人口的 16.65%。2012 年臺灣批發零售業營業額達臺幣 13 兆 8,216.98 億元臺幣，其中批發業營業額為 10 兆 86.31 億元臺幣，年增率為-1.61%；零售業營業額為 3 兆 8,130.67 億元臺幣，年增率為 2.41%。由此可見國內零售業的營業額持續成長，至 2011 年零售業營利事業家數達到 372,404 家，這龐大的商機，由五大類零售型態來瓜分，包括百貨購物公司、超級市場、便利商店、倉儲量販及其他類型批發零售等。根據經濟部統計處 2013 年 2 月公布的數據，2012 年綜合商品零售業全年營業額達 1 兆 280 億元，年增 5.0%，以便利商店年增 8.8% 最多，主要原因為積極展店、強打鮮食、販售自有品牌商品，並持續增加大坪數門市吸客光顧，及健康捐納入營收所致。

另一零售業發展趨勢為實體通路成長速度緩慢，而每年網購市場幾乎都維持兩位數成長。資策會預估 2014 年臺灣網購市場的產值可以達到 7,645 億元，明年整體電子商務市場營收預估可挑戰 1 兆 34 億元的倍數成長。為提高整體營收，愈來愈多的實體通路業者，包括星巴克、燦坤、屈臣氏等零售通路紛紛搶進電子商

務市場，業者想要藉由自身的品牌力在網路上延伸銷售力，在線上與線下都能搶業績。此外，虛擬通路及實體通路異業結盟，利用雙方競爭優勢來拓展市場新商機的情況也越來越普遍，例如遊戲業者與電信業者合作，除可在電信業者網站上利用小額付款購買點數外，在實體服務處也能買到點數。這樣不僅有助於遊戲業者的能見度，也讓電信業者的門市來客數提高，創造雙贏局面。上述環境變化與消費者行為改變說明了如何提升數位行銷能力與加速電子商務應用，是中小型實體零售業刻不容緩需面對之議題。

綜上所述，在臺灣的零售業及服務業者應該思索如何因應「消費者由價格導向轉向服務價值導向」之發展，並善用資通訊科技技術並與夥伴及供應商合作，建構新的商業服務生態系統，以提供新的資訊、產品及服務，共同為客戶創造出新價值。這也是金財通公司陳總經理為何需思考公司如何提供優惠兌換，創造虛實通路整合服務之因。

二、企業經營現況

(一)公司經營理念

金財通公司成立於1999年10月25日，為金流及資訊規劃專業服務公司。結合優質銀行及企業為投資股東，並以具有豐厚金融及資訊背景為經營團隊，提供企業及銀行有關金流、資訊流或財務等相關應用系統，目前投資股東包括統一超商(58%)、財金公司(13%)、臺灣銀行、兆豐銀行、玉山銀行、中信銀行、玉山創投等法人。金財通公司除提供國內銀行在企業金融整合服務平臺或相關應用系統外，也積極為國內大型企業提供供應鏈帳務或金流自動化整合服務系統，並連同銀行協助中小企業財務規劃，也為中小型企業提供電子商務整合型解決方案。產品及客戶已遍及國內主要銀行及大中小型企業，為當前國內擁有最多金流應用系統及客戶的資訊整合廠商。

金財通公司以「創新企業經營價值，提供世界級優質、便捷及安全的金商流整合服務為目標」為企業願景，並以「矢志成為最卓越之商務科技應用服務廠商，提供企業體系金商流或資訊流等整合性優質服務，為提升客戶競爭力或消費者便利而努力」為使命。經營團隊並將公司定位為「企業商務 e 化應用整合及平臺服務最佳提供者」，現階段業務專注於企業體系電子商務應用發展，如：金流、商流、物流及資訊流等商業模式研究、顧問規劃、系統建置及平臺經營等開發建置或服務。

(二)公司經營概況與未來發展

金財通公司自創立以來，除致力於提供銀行或企業電子商務相關應用之整體解決方案 (Total Solution)，並配合政府推廣企業金商流相關應用整合服務，協助客戶深化其日常業務營運及財務資金管理能力，主要營業項目包括：電子商務服務、系統專案服務、電子支付、顧問服務、視覺化設計服務等，為國內 e-business、e-banking、e-billing、e-payment、SCM (Supply Chain Management, 供應鏈管理) 等商業應用整合領導品牌，並已發行臺灣 7-11 icash 卡 1,180 餘萬張卡。民國 103 年資本額為 1.8 億元新臺幣，102 年營業額為 4.26 億元；並為經濟部商業 e 化輔導優良單位，連續 5 年每年稅前 EPS 達 3 元。金財通公司並獲得下列殊榮：2014 年 5 月榮獲「2014 微軟全球合作夥伴年會」頒發「微軟年度最佳夥伴國家獎」；中華徵信所調查 2013 年臺灣全國電腦軟體服務業排名第 10 名；2013 年 6 月通過 ISO27001 資安評鑑；此外，金財通公司亦通過能力成熟度整合模式第二級(CMMI L2) 認證及榮獲微軟金質夥伴獎 (Microsoft golden partner)。

金財通公司電子商務平臺發展歷程可分為 3 個階段 (圖 1-1)：

1. 2003 年至 2008 年：平臺主要為企業間交易 (B2B) 模式，著重效率提升與成本下降，內容以(1)電子發票服務：服務多家大型體系，協助上下游整合；(2)垂直供應鏈整合策略：延伸供應鏈整合服務、客戶服務、無流服務等系統功能開發為主。
2. 2009 年至 2013 年：平臺加入 B2B2C 模式，著重虛實體系服務串聯，內容以(1)客製化服務策略：B2B 配合各上下游產業差異需求，進行客製化開發；(2)EC 服務策略：協助網購業者視覺設計、行銷應用、開發接單或轉單等系統服務；(3)佈建完整的電子發票服務：網購服務或實體通路電子發票、B2B 進銷項電子發票等為主。
3. 2014 年以後：平臺再導入 O2O 模式，著重價值鏈增值應用的提升，內容以(1)提升企業服務價值：目前多企業服務能量，創造跨體系服務價值；(2)強化客戶服務能量：協助企業服務消費者，強化企業服務能量、創造通路銷售能力、提高消費者服務價值等為主。

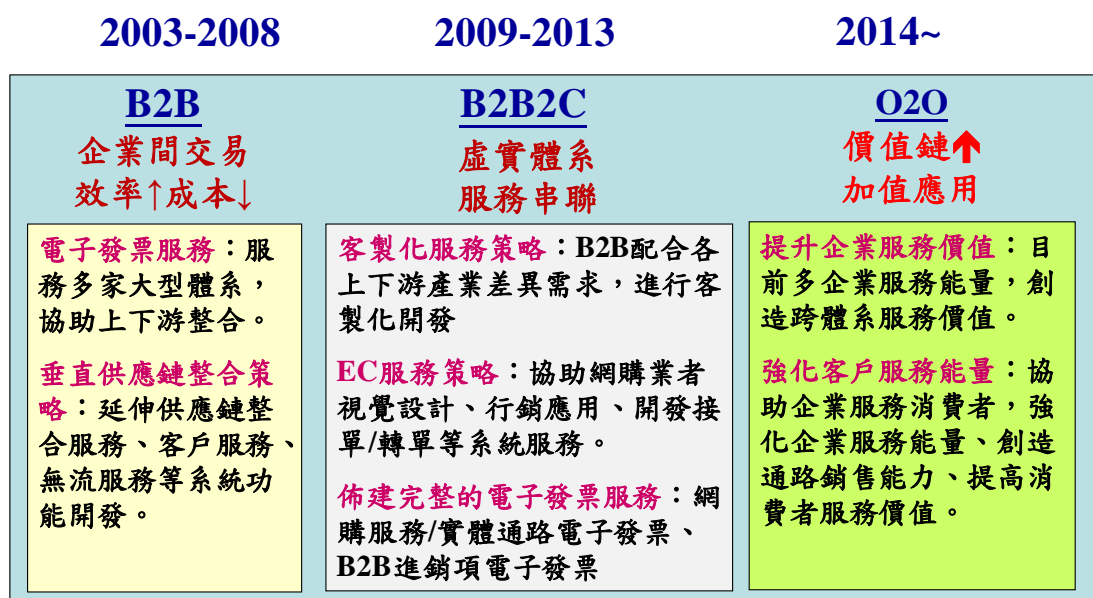


圖 1-1 金財通公司電子商務平臺發展歷程

資料來源：金財通公司

金財通公司未來仍將持續研發並提供電子商務相關應用方案，加速推廣至國內各銀行或企業等使用，希望發展成為國際級資訊應用暨整合服務廠商。

以下為金財通公司未來的發展方向：

- 1.持續研發國內銀行與企業之金流、商流或資訊流相關應用解決方案，並成為臺灣最大電子商務相關應用服務系統廠商。
- 2.配合政府政策輔導國內企業或銀行之金流服務邁向全面 e 化，並配合財政部推廣臺灣網路傳輸電子發票及整合型服務。
- 3.推動我國晶片金融卡電子錢包之應用，開發零售業消費收付作業自動化服務系統，以臺灣最大通路統一超商為主體，建立我國零售業 IC 儲值卡消費支付示範應用平臺。並將陸續推廣至其它連鎖體系，進而成為我國主要消費支付工具之一。

三、金財通公司組織及架構說明

金財通公司組織架構如下圖 1-2 所示：除董事長與總經理外，設有金融事業群、企業事業群、晶片卡事業部、行政支援部及技術研發部等，員工共有 130 餘人。另外並設有 CMMI 品質委員會，提供總經理經營與決策等相關建議。

其中企業事業群負責業務廣泛，於組織重整後旗下各事業部主要負責業務說明如下（下圖 1-2）。電子商務部：包括供應鏈整合電子發票服務平臺、B2B2C 電子商務服務共用平臺、視覺設計服務或網購系統服務、共用服務平臺或雲端相關服務等；物流事業部：包括企業資訊平臺、倉儲管理系統、供應鏈管理系統等；流通事業部：包括接單平臺、訂單管理、進銷存管理、供應鏈管理或行銷整合等；整合行銷部：包括業務拓展及整合、網路行銷服務等；技術支援部：包括網頁(Web)應用系統開發、企業業務自動化。

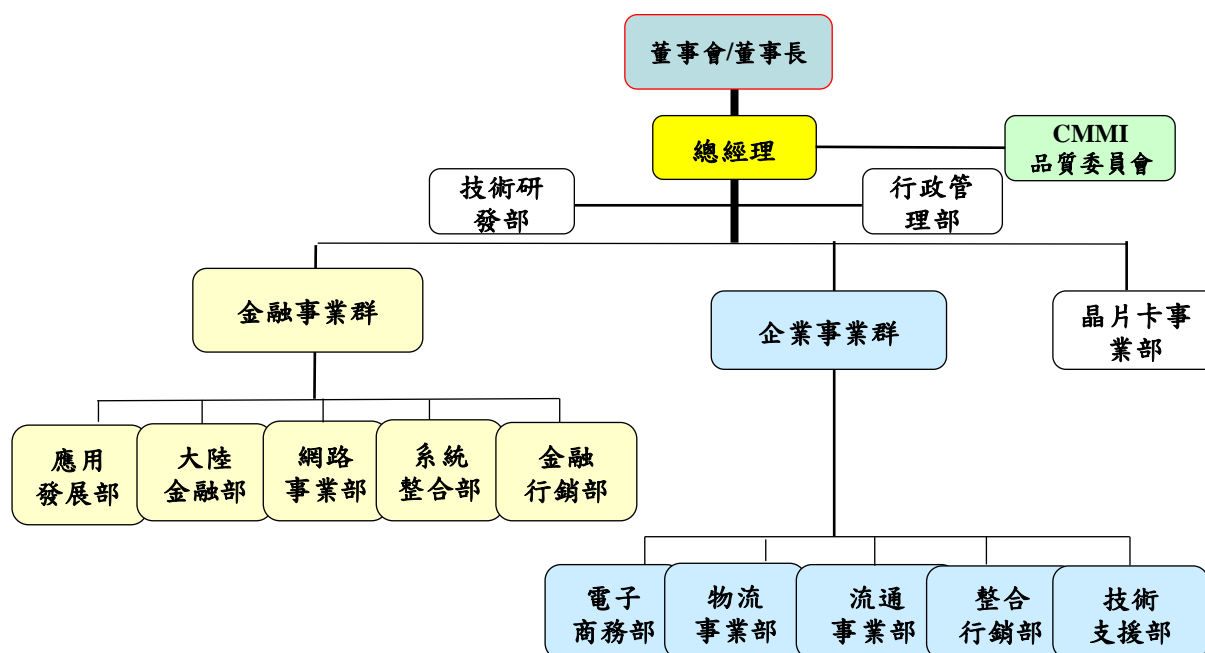


圖 1-2 金財通公司組織架構

資料來源：金財通公司

金財通公司主要產品與服務為企業電子商務及物流服務系統、銀行企業金融整合服務平臺、供應鏈帳款管理、供應鏈資訊共享平臺、財務資金管理及訊息溝通平臺(KM, Knowledge Management)等電子商務應用及整合，為一電子商務整合服務提供者，人力配置比例大約為金融事業群佔 35%，企業事業群 40%，IC 晶片卡事業部 25%。

金財通公司並提供員工內部或外部訓練，協助員工取得專業證照；同時並設計獎勵機制，鼓勵員工創新研發；近期已擴編研發團隊，將研發成果轉換成專利，有助於強化公司競爭力。

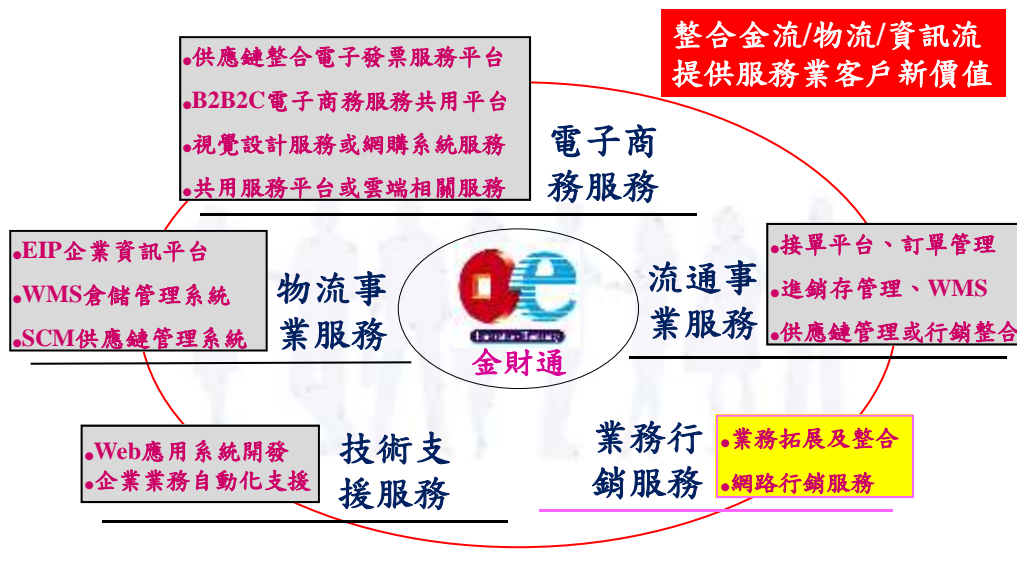


圖 1-3 金財通公司企業事業群主要服務範疇

資料來源：金財通公司

貳、產業概況描述

在進入個案主體之前，須對總體環境與產業環境進行瞭解。本節將探討總體環境、產業環境與網路消費者行為等 3 方面，以下先針對全球數位產業發展與零售發展趨勢進行說明。

一、全球數位產業發展趨勢

全世界的數位產業發展的四大趨勢，包括：(一)電子商務發展趨勢、(二)虛實整合的趨勢、(三)巨量資料(Big Data)的趨勢及(四)行動商務崛起的趨勢。茲摘要說明如下：

(一)電子商務發展趨勢

根據美國調查公司 eMarketer 的最新預測，世界電子商務 B2C 的市場規模 2013 年約為 1.22 萬億美元，比上一年增長 17%。其中，中國大陸市場約增長 65%。eBusiness 最大市場是美國，約 3,950 億美元。中國大陸市場規模雖落後於美國，但將超越日本 1,200 億美元。中國大陸電子商務的交易規模於 2012 年已達 8 兆人民幣，線上購物突破 1 兆人民幣，將成為世界最大電子商務市場，尤其結合行動商務電子商務之普及發展，網購人數約達 2.7 億人，躍居全球第二位。

中國大陸從 2012 至 2013 年內成長最快速的前四名應用則依序是團購(21.2%)、旅遊預約(18.7%)、網路購物(11.9%)與網路付款(10.8%)等四項，而網路購物成長最多也最快，在 2013 上半年成長了 2,889 萬人，達到 2 億 7,091 萬使用者；網路付款應用亦達到 2 億 4,438 萬使用者，在 2013 上半年成長了 2,373 萬人，成長人數居第二高；而網路購物帶動的網路付款應用亦因此達到 2 億 4,438 萬使用者，顯見中國大陸的使用者對於電子商務的接受度增加快速。網路購物使用者近 5 年的成長趨勢，由於網路使用者規模與其中使用網路購

物的比例都有成長，整體網路購物的消費者人數成長極快，2008 年至 2012 年的年複合成長率達到 34.5%。

根據 Nielsen-Paypal 的調查，推估馬來西亞在 2013 年的電子商務銷售額約為 10.3 億美元，2012 年已有 65% 的受訪者表示曾透過電子商務進行消費。在這些消費族群中，男性群眾占有 56%，而女性部分則是 44%；年齡上，18 歲至 31 歲的消費者占 86%，顯示馬來西亞的年輕人是電子商務使用者主要族群。

(二) 虛實整合的趨勢

在線上至線下之 O2O 模式中，通常由虛擬平臺專攻行銷活動並提供訂購服務，而實體店面則主要負責提供產品及服務；而在線下至線上之 O2O 模式中，實體店面主要負責商品展示、體驗，以及虛擬通路的售後服務中心，而虛擬平臺則提供訂購服務，再由所配合的物流公司配送商品。

在虛、實整合模式中所指的虛擬通路，可能為實體店家自有或第三方 O2O 平臺。一般而言，會自建虛擬商店的實體商家，均屬於財力或規模相對較大的業者，中小型業者則多透過第三方虛擬平臺銷售商品。大型電子商務業者常是虛實整合模式中重要的推手，也往往是主動接觸實體店家的一方。此現象在中國大陸尤其明顯，三大互聯網巨頭騰訊、阿里巴巴和百度，均對於 O2O 市場相當重視，近年來更積極投入，他們利用在中國大陸的用戶高覆蓋度之優勢，快速推廣 O2O 相關業務，同時更組成線下團隊及透過投資相關企業的方式，來增強線下實力及影響力。在 2014 百度世界大會上，百度副總裁劉駿指出：O2O 時代大約有 36,000 億市場規模。中華民國外貿協會成都辦事處引用當地市場預測：預計到 2015 年中國大陸餐飲 O2O 市場規模將達到 1,200 億

元，預計近 2~3 年 O2O 業務占餐飲總業務量將從目前不到 5%的比例逐步增加到 30%，甚至更高。

1. 虛實界線模糊，跨界為必然趨勢

臺灣電子商務的虛實通路發展，不論是從實體跨入虛擬，亦或是從虛擬跨足到實體，其界線已日漸模糊。目前的發展較傾向虛實的整合，這樣不僅可以帶動整體零售業發展，也會促進電子商務的發展。然而，虛擬通路的普及，勢必對實體業者會產生重大的影響，未來從實體轉虛擬的業者將會更多。例如有百貨業者表示：週年慶期間，服飾的銷售狀況仍然不如 3C 家電等，主要就是因為網路選擇多、又便宜的緣故。

2. 商品差異化與發掘目標族群

虛擬通路與實體通路的特性完全不同，虛實經營需要差異化的產品與不同的經營專才。雖然目前已有部分的實體業者進軍網購市場的現象，即便如此，兩種通路的特性仍不盡相同。業者必須針對虛擬與實體通路的特性做出產或行銷的區隔，而且，最重要的還是服務是否具備差異化，且能找到目標消費族群才是正途。

(三) 巨量資料趨勢

巨量資料的趨勢，正在席捲全球。英特爾(Intel)資料中心與聯網系統事業群亞太區暨中國大陸行銷總監 Nick Knupffer 表示：「我們正站在 Big Data 的浪頭上，地球上每兩天所產生的資料量，就相當於自有文明直到 2003 年的資料總和。」阿里巴巴集團董事局主席馬雲認為「未來的電商是大數據電商」。有了資料就能分析；有了大量資料的企業，如同擁有一個藏滿金子的寶庫，

只是，要找到對的鑰匙，才能打開金庫，篩選並從中找到對企業有價值的資料。

此外，針對巨量資料的分析，業者必須能夠提供消費者要的資訊，才具有分析的意義。而在結合行動定位系統的服務發展之下，未來的資料分析，將不再只有關鍵字搜尋。因為，目前已有新型態的搜尋引擎，將使用者目前的所在位置、店家或相關商品、評論等資訊一次提供給服務業者進行分析。這些資訊的傳輸以及分析，未來將改變現有的電子商務或是行動商務的服務模式，也將改變消費者的行為模式。

(四)行動商務崛起

電子商務發展已經數十年，目前正進入行動電子商務熱潮的起飛階段。根據統計，全美 2013 年行動零售成長 64% 達到 342 億美元。2013 年美國的 358 家行動零售業者的銷售額達到 254 億美元，較 2012 年的 152 億美元巨幅成長 67%。而電子商務巨頭 eBay 的行動商務業績更達到 88 億美元，帶動整體行動電商市場規模創下 342 億美元新高。另外，根據 Big Commerce 等統計資料顯示，預估在 2014 年，電子商務的營收會達到 1 兆，其中線上零售購物占 54%。IDC 則預估到了 2017 年，行動商務交易額會達到 1 萬億(Trillion)美元，以後行動交易會更普遍也更方便。

二、全球零售產業發展趨勢

(一)國際零售業的發展趨勢

資策會產業支援處研究報告(2014) 指出，隨著全球化的競爭，以及數位化的到來，目前國際間零售業的發展趨勢，主要為：

1.透過購併或跨國發展，持續朝大型化發展

目前全球零售業主要集中在美國、英國、法國等經濟先進國家，如：Wal-Mart（沃爾瑪）、Costco（好市多）、Tesco（特易購）、Carrefour（家樂福）等，這些國際零售商透過購併或跨國發展的方式迅速擴張，並積極拓展新興市場，形成大者恆大、規模化的趨勢。

2.數位化興起，多元通路發展

隨著電腦、行動裝置的普及、網路科技的進步與全球雲端數位化之發展，使現今消費者隨處皆可購物；也因此，零售業者開始建立網上銷售平臺及行動購物平臺，結合資訊科技，透過手機、平板電腦等行動裝置，使消費者隨時可以進行網路購物，或透過社群平臺取得商店提供的即時資訊。因此，零售業虛實整合的創新發展已成為必然趨勢。

3.由傳統「經驗管理」轉為「數據管理」

零售業大多由經營傳統實體店面起家，管理者多採取經驗法則，然而數位化的資訊不再侷限於企業內部的進、銷、存管理系統，更擴及到供應商、顧客、市場分析系統，每一項系統都必需有效對接，並就對接後利用可產生的大數據進行分析；未來，如何與供應商共贏、如何培養忠誠高的顧客及如何建立可複制的獲利經營模式...等，皆要利用大數據分析來為企業的經營提出決策指導。

經濟部商業司亦指出目前全球的零售業出現六大趨勢：

- (1)電子商務從 PC 端走向移動終端
- (2)零售行業與社交網路日益融合
- (3)越來越多的即時競標
- (4)通過網路實現無邊界全球消費
- (5)本地支付與送貨方式變得靈活
- (6)消費者的最佳決策將基於資料分析（中華民國電子商務年鑑，2013）

(二)臺灣實體零售業面臨的挑戰

臺灣零售業的發展目前已經朝向經營多元化、連鎖經營化、國際化、無店舖化、商品管理系統化、生產力提高、企業化經營及大數據分析客戶關係管理等方向發展，過程中，有許多挑戰必須克服；一般性挑戰為成本膨脹、土地取得困難、競爭激烈、顧客意識行動化、消費者主義、商品安全（如食安或包裝物汙染）等，而具體的重要挑戰如下（資策會，2014）：

1.零售業店租、水電等不斷攀升

零售業大多匯聚於重要人潮據點，對於日漸上升的店租及水電，添加極高經營成本，所以如何降低店面成本、人事成本或強化無店面及 O2O 的經營成為專業商店重要的方向。相關無人智慧商店或智慧化經營也成為後續觀察重點。

2.實體零售業面臨新的消費習性，必需跨通路整合才能接觸到消費者

現在的零售業的通路更多元化發展，不管是門市、手機 App、官方網站、其他購物平臺、數位電視、電話或型錄等，因此，如何有效整合多元通路，掌握銷售資訊，是目前零售業者面臨的一大挑戰。再者，消費者也可以透過各種裝置或平臺如通訊軟體、社群網路等，隨時隨地的蒐集產品資訊、使用口碑、比價等，零售業者需要更重視與更即時服務。

此外，由於 ICT 科技的進步，改變了傳統的交易行為及消費者使用習慣，許多年輕的族群利用零碎的時間上網，因此，如何利用手機 App 或推播訊息，吸引消費者衝動購物，或者善用實體門市的優勢，提供有別於網路上的服務，避免淪至比價競爭；亦即善用 O2O 服務模式來吸引年輕族群於網路上進行交易，並在實體享受服務或取得商品，將是業者必須極力強化發展的方向。

3. 零售業的新興應用將對傳統企業造成衝擊

傳統實體零售業缺乏電商的專業與經驗，因此勢必會由高層主管引進電商的經營團隊，而電商的經營團隊對於電子商務具有技術、行銷及專業的經營能力，但卻缺乏對原公司商品或服務的專業職能。而原有的採購部門或行銷部門亦有可能因不擅長利用網路或多通路的行銷方式，若無法將兩方有效的結合、溝通，有可能造成實體零售業要發展新興的商務模式不易展開。

4. 實體零售業缺乏電商化、M 化及智慧化的能力及經驗

要發展上述多元通路就必須靠資通訊科技才能達到，然而，傳統零售業的專長是在實體店面的銷售經營管理、倉儲進出貨管理、現金管理及門店的服務管理，但是對於應用資訊化、電商化、大數據分析、客戶關係管理及智慧聯網的因應完全不熟悉，現在的門市負責人員只是簡單的勞務處

理及操作員，但是未來的零售門市負責人則是專業問題解決者，就好像現在賣蘋果手機的店員一樣，必須是熟悉 ICT 產品應用及行業專門知識 (domain know how) 的人員，是能隨時在資訊應用上服務消費者的專家，而未來電子商務的行銷是主動出擊，不是像實體零售店等客人進來，零售業者必須主動且即時的接觸客戶並吸引客戶，然後以商品及服務價值滿足客戶。

5. 實體零售業對於 O2O 的經營，尚無積極作為

零售業，特別是專業商店對於實體長尾的垂直領域鑽研頗深，但是對於網上零售，遭遇到價格區隔及定位問題，而目前網購業者所推動的 O2O 則尚無積極作為，但是觀察百貨業者已有開始推動網購業者在其百貨賣場內開設實體展示櫥櫃的創新之舉，這一方面增加了實體虛擬展示的相互推捧行銷作用，也對於實體引客至網路或網路吸引客戶到實體產生不錯的導引效果，並刺激客戶的購買慾望，將眼球及雙腳的 SHOPPING，轉化為產值。

三、臺灣電子商務平臺服務概況與發展趨勢

臺灣的電子商務以 B2C、B2B2C 及 C2C 平臺為主，一般網路開店分成兩種方式經營，一是 B2C(Business to Customer)銷售模式，由開店平臺做為經銷商、商家供貨給平臺商，利用平臺統一的銷售及客服機制，商家僅處理出貨和收退貨，不會直接面對買家。這類買家通常為大品牌廠商或知名商品，而這類型供貨的方式，則類似量販店與供貨商的供貨模式。第二種經營方式則為 B2B2C(Business to Business to Consumer)銷售模式，這類開店平臺像是百貨公司，每個商家為百貨公司的專櫃，由商家各自經營自己的網路商店。開店平臺在經營上除了提供各商家工具外，也會舉辦聯合的行銷活動，但大抵上商家都是獨立的銷售個體，可以直接取得買家的資訊並與買方互動、並針對個別的商品給予優惠，開店平臺不會介入經營。第三種為 C2C(Customer to Customer)，即消費者與消費者之間的電子商務，又稱網路拍賣模式。C2C 是指消費者與消費者之間的互動交易行為，主要機制包括利用競標方式銷售或是直接銷售新品、中古品。

(一)臺灣電子商務平臺業者與經營現況

根據資策會統計，2013 年臺灣的電子商務交易額年成長 16%，達到新臺幣 7,673 億元，預計 2015 年可望達成兆元之目標。

1.B2C 電子商務平臺廠商經營概況

臺灣 B2C 電子商務平臺業者與經營現況說明如下：2014 年 7 月，前 10 大電商平臺在商品數成長力道上幾乎皆呈正成長。前 3 名是 PChome 線上購物、momo 購物網與 Yahoo 購物中心，而 udn 買東西更首度超越 GOHAPPY 快樂購物網拿下商品總數的第 4 名。另 ASAP 閃電購物網在成立短短不到 1 年期間，商品排名便擠進前 10 大，後勢看漲。如下圖 2-1 所示。



圖 2-1 臺灣十大 B2C 網購平臺營運概況

資料來源：EZprice 網站 (2014)

2.B2B2C 電子商務廠商經營概況

臺灣目前提供開店服務的 B2B2C 電商平臺，除廣為人知的 PChome 商店街、Yahoo 超級商城、與臺灣樂天市場外，momo 摩天商城也於 2014 年 7 月底上線，進軍 B2B2C 市場。底下以 EZprice 比價網整理 2014 年第三季(7~9 月) 臺灣四大開店平臺的數據表現，進行說明，如圖 2-2 所示。

相較於 2014 年第一季的數據，店家總數皆為正成長，樂天市場成長幅度最高(16.19%)，第二名是 Yahoo 超級商城(15.89%)，第三為 PChome 商店街(6.30%)，而今年 7 月底才上線的 momo 摩天商城也已有近 1,000 間店家進駐；在商品數表現看來，Yahoo 超級商城成長 21.83% 最為顯著，其次為

PChome 商店街，較第一季變動不大，僅些微成長 0.97%，而樂天市場則減少 18.06% 的商品數量；店家歇店比率中，三大開店平臺皆呈降幅，PChome 商店街歇店比率雖為最高(14.67%)，但總店家數仍是四者最高。另相較其他開店平臺表現，Yahoo 超級商城與 momo 摩天商城歇店率皆控制在 4% 以下，店家活躍度較顯著。

2014年 Q3 成長率佔比	Yahoo超級商城	PChome商店街	樂天市場	momo摩天商城
店家總數	3,997 ↑15.89%	17,579 ↑6.30%	2,864 ↑16.19%	998 ---
營運店家	3,853 ↑16.40%	15,001 ↑7.84%	2,700 ↑23.12%	963 ---
營運店家比例	96.40%	85.33%	94.27%	96.49%
歇業店家比例	3.60% ↓0.43%	14.67% ↓1.21%	5.73% ↓5.30%	3.51% ---
商品數	3,798,986 ↑21.83%	5,921,548 ↑0.97%	1,231,119 ↓18.06%	349,833 ---

圖 2-2 臺灣十大 B2B2C 四大開店平臺營運概況

資料來源：EZprice 網站(2014)

(二)臺灣零售業應用電子商務的現況

網路購物迅速發展，相對侵蝕實體零售業者，各家業者除了在實體店面持續拓展及改變型態外，也紛紛跨足虛擬通路。臺灣前 40 大零售業者已有 19 家，近 47.5% 業者進行網路購物，這些業者大部分為便利商店、百貨公司、量販店及超級市場，而佔最大宗零售業市場的專業商店，則僅有松下電器、特

力屋這兩家企業有網路購物。從上述資料顯示，販賣多元商品業者已進行虛實通路營運，而專業商店大部份仍以實體通路為主。

(三) 平臺服務發展趨勢

1. 線上線下串聯出 O2O 模式

O2O 有別於 B2B、B2C、B2B2C、C2C 甚至 C2B 等電子商務模式，它是 Online To Offline(線上到線下)，亦即：為線下商品與服務進行線上展示，透過整合資訊或提供折扣等方式，讓消費者先在線上完成對商品或服務的預訂支付，然後把線上使用者帶到線下商店去消費，於線下取得商品或享受服務。亦即 O2O(Online to Offline)指一種實體店家透過不同方式，讓消費者從網路獲得購物相關訊息，並於網路上訂購且付費完成後，再至線下實體商店享受服務與體驗的經營模式。此經營模式對實體店家來說，可透過網路資訊吸引消費客群並增加實體店面人潮；對消費者而言，可先透過網路來篩選合適與想要的商品服務。

O2O 讓消費者可以在線上獲得更多的選擇，從中挑出自己最期待的商品或服務；也讓商店可以推送商品資訊、服務介紹或優惠方案給網路使用者，將他們轉換為實體客戶，還可以掌握每個促購、行銷、廣告活動的效果，追蹤每筆訂單以即時分析客戶的消費偏好、消費時間與需求量，甚至向上進行供應鏈管理。O2O 的變形是反向的 Offline to Online，從實體連回網路。

根據「電子商務雲端創新應用與基礎環境建置計畫」裡的調查報告顯示，2012 年有更多店家開始虛實通路同時經營而獲得不錯的成績。另外，O2O 經營模式之關鍵核心說明如下：

(1) 虛實整合，結合線上優勢與線下服務

O2O 經營模式之關鍵核心為線上支付。線上支付能讓消費者購物行量化計算，店家可透過金流服務收集消費者資訊與購買訊息，此外尚能夠掌握商品的銷售狀況，以及何種銷售手法較容易被消費者接受等相關客戶管理與行銷推廣訊息。線下服務的關鍵在於其能夠提供良好顧客體驗。

(2) 改善團購可替店家帶來短期效益

虛實整合下的第一波風潮為團購，一開始的團購起源於網路論壇及 PTT 等網路佈告欄，透過有人發起購買行為且購買特定商品，才有機會與廠商談妥價格，以量制價，取得商品優惠價格。而發展到有特別的網站平臺進入經營，消費者透過團購網站購買商品或服務，其運作方式為團購網站與店家合作洽談，提供多類型商品服務折扣或優惠券，這些優惠訊息於網路平臺公開後，採取限量或限時的方式吸引消費者於網路購買，而後再至實體店家享受服務或取得商品。

然而團購此種 O2O 模式雖可在短期內替店家打開知名度與促銷產品服務，但也因短期促銷難以和顧客建立關係與衡量消費者需求，造成顧客黏著度低的問題。O2O 藉由線上支付讓店家可查詢追蹤交易，便於衡量計算投資報酬率，再加上透過線下個人化服務，使消費者願意回購，創造持續性商機，正可補足團購一次性消費的缺口。

2. 大企業之加入戰局

目前，從實體通路跨足虛擬通路，已經成為臺灣大企業發展電商之重要途徑之一。較具代表性的業者，包括；東森集團、統一超商、遠東集團、

新光三越、全家便利商店、OK 超商以及臺灣大哥大。在東森集團方面，旗下的森森百貨，以 6,000 萬元，買下網勁科技 8 成股權，進行兩岸電子商務虛實整合合作。東森也和天貓合作，進軍大陸地區市場。

超商龍頭統一超商，則已經與各家網路購物平臺合作物流，負責到店取貨及到店付款等服務。掌握網路書店博客來股權，以及開設 7net，旗下相關企業如康是美、無印良品等，也都在 7net 及博客來開設網路旗艦店。遠東集團旗下的 GOHAPPY 網站，也已經更名為亞東電子商務，正式經營購物網站。新光三越在 2012 年買下女性購物網站 PayEasy 40% 股權，有意將該網站打造成為女性網路百貨公司。

在全家便利超商方面，2012 年 10 月與 Yahoo!奇摩超級商城合作，以實體落地貨架陳列商品條碼卡販售商品；也和 PayEasy 合作販售美妝；並與大陸地區淘寶網合作，首創跨境網購取貨，並帶動 7-11 也跟進搶攻網購取貨。另外一個超商業者 OK 超商，正式在 2012 年底成立 OK-net 網購商城。

3. 電信服務商也加入戰場

行動通訊業者臺灣大哥大旗下的 myfone 購物，從 2012 年進軍電子商務以來，業績持續成長，2013 年交易量又為去年的 5 倍，台哥大提供 myfone 購物「門市購」服務，讓全省 500 家 myfone 直營門市，都可販售 myfone 網路購物商品，並透過門市人員替顧客進行代訂服務，讓消費者不用在花時間上網搜尋，只要在 myfone 門市就買得到商品。

四、臺灣網購市場消費者行為

根據行政院研考會 2012 年數位落差調查顯示，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，每人的平均年消費金額為新臺幣 16,586 元。資策會 MIC 調查也顯示，目前網路購物消費的網友中，女性為主力，主要占六成以上比例，並且集中於擁有財富基礎的單身年輕女性；而最常網路購物的地區臺灣北部位居第一，一半以上都在北部，也顯示其他地區尚有發展空間。而雖然網路為網友主要商品資訊的取得管道，但仍有七成以上網友還是會在網路上搜尋資訊後會至實體商店購買，主因為還是看到實體商品才能安心購入商品。

當決定網路購物時，是否能有多元的取貨方式也是網友注意的重點。近五成(49.5%)的網友認為可自行選擇實體店面取貨是很重要的服務；而網友常常花費許多時間在比價，卻僅六成(62.5%)網友下單；但網路直購是網友最多選擇的消費方式，有八成比例(79.8%)；其次則是網拍，有近五成(48.3%)的網友利用；而團購也因為價格優惠吸引網路購物族群，有三成(29.0%)比例會使用。而價格也的確是影響消費者購物的因素，占近七成(68.9%)比例是由於價格比實體店面低廉才選擇網路購物；但也有近五成的網友是因為便利性佳選擇網購。

不過，目前在臺灣行動電商已進入起飛期，有極大的發揮空間。根據資策會 MIC「臺灣數位生活型態與消費趨勢」調查結果顯示，臺灣網友擁有智慧型手機的比例，從 2011 年的 38.3%，提升至 2013 年的 73.6%；擁有平板電腦的比例，從 2011 年的 5.7%，成長至 2013 年的 29.5%；使用手機上網的比例，從 2011 年的 41.1%，躍升至 2013 年的 79.2%。另外，根據 Yahoo!奇摩於 2013 年 7 月公布的電子商務紫皮書顯示，目前臺灣單純使用個人電腦上網的網購者僅占 42.7%，而其他 57.3%的使用者則會透過多螢（包括：手機、平板及個人電腦裝置...等）進行瀏覽與消費，而且行動購物族有三高：黏著度高、下單頻率高、消費金額高。因此，Yahoo!

奇摩拍賣的手機版網頁自 2012 年 12 月推出半年以來，業績已經成長 8 倍，占整體營收的 6%；Yahoo!奇摩超級商城的行動購物交易筆數一年成長達 478%，下單筆數占整體的 15%；而 Yahoo!奇摩購物中心行動購物交易筆數一年成長超過三倍，下單筆數占整體的 16%。另外，根據資策會產業情報研究所(MIC)針對臺灣持有行動終端的消費者進行「2013 年行動購物調查」發現，57.1%的受訪者在過去一年內有使用行動終端購物的經驗，較 2012 年 3 月資策會 MIC 調查結果的 16.4%大幅成長；而資策會創新應用服務研究所(IDEAS)則推估，2013 年行動商務市場規模達 480 億元，其中 64.1%的消費金額來自於消費者透過行動網頁所完成之交易行為，而 26.1%的消費金額則來自於購物型 App 所完成之交易行為。

五、O2O 發展挑戰

線上至線下(Online to Offline, O2O)一詞是在美國折價券網站 Groupon 崛起後，開始受到注意。顧名思義是指消費者透過線上商店，選購實體商店的產品，接著再實際進到實體店取貨或享受服務。網路商城可能為實體店家自有，或是第三方網路購物平臺，近年來更進一步衍生出線下至線上(Offline to Online)之反向操作概念。

線上至線下類型中的虛擬平臺，可能為實體店家自有，亦可能是第三方 O2O 平臺。但無論是自有或獨立平臺，其顧客管理方式絕大部分均採取會員制度，業者透過建立一個連結線上和線下的資訊系統，來追蹤會員消費紀錄，以得知線上聚集的客群中，最後究竟約有幾成的消費者實際光臨店鋪。國內較具規模的第三方 O2O 平臺則有的愛評網、17 Life 團購網、EZTABLE 等。第三方 O2O 平臺業者將合作商家的優惠資訊彙整於網站上，消費者可依個人需求，直接於網路上訂購，在於特定期間持收據或票券，親自光顧實體店家；惟線上到線下的串連模式之建構挑戰性高（經濟部技術處，2013）。

O2O 平臺如何扮演一個稱職的、串聯線上與線下的角色，可謂虛實整合經營模式中的 O2O 平臺業者，最大的挑戰之一。O2O 平臺業者肩負將消費者從線上帶到線下的任務，因此必須同時顧及消費者與實體店家的需求。國內 O2O 平臺業者表示，如何從中取得平衡，建造出最適當模式，以順利將線上的消費者順利帶到線下，是最困難的部分。近年來，由於實體商家通常都以大幅讓利的方式在 O2O 平臺上架，依此做為吸引消費者的手段，部分業者發現此非長久之計，導致持續合作意願下降，也直接影響到虛擬平臺上的商家；O2O 平臺業者正煩惱如何突破瓶頸，創造雙贏的串聯模式。

六、企業競爭力分析

金財通公司之企業競爭力分析 SWOT 分析整理如下表 2-1 所示。

(一)優勢包括：

1. 優質的企業文化及股東結構。
2. 創新及專業的經營團隊。
3. 產品具有金流/物流/資訊流等多元化商品。
4. 具有國內市場及品牌領先地位。
5. 累積承接大型系統整合(SI)經驗及人才。
6. 與通路合作機會大。

(二)弱勢包括：

1. 產品創新投資大但回收慢，而且競爭者及模仿者眾多。

- 2.產品線深度及廣度皆有待整補。
- 3.企劃或產品整合人才有待強化。
- 4.系統底層及模組化不足，造成資源浪費。

(三)外部環境機會包括：

- 1.電子商務列為國家發展重點。
- 2.企業電子商務蓬勃發展。
- 3.資訊委外及國際化需求。
- 4.中小企業品牌行銷、商品行銷需求大。

(四)外部環境威脅包括：

- 1.企業預算普遍緊縮，將影響公司營收。
- 2.軟體業不斷推陳出新，原有產品價格壓力大。
- 3.大型軟體業顧問規劃人才多，競爭壓力大。

表 2-1 金財通公司企業競爭力 SWOT 分析

S (優勢)	W (弱勢)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 優質的企業文化及股東結構。 2. 創新及專業的經營團隊。 3. 產品具有金流/物流/資訊流等多元化商品。 4. 具有國內市場及品牌領先地位。 5. 累積承接大型系統整合(SI)經驗及人才。 6. 與通路合作機會大。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品創新投資大但回收慢，而且競爭者及模仿者眾多。 2. 產品線深度及廣度皆有待整補。 3. 企劃或產品整合人才有待強化。 4. 系統底層及模組化不足，造成資源浪費。
O (機會)	T (威脅)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 電子商務列為國家發展重點。 2. 企業電子商務蓬勃發展。 3. 資訊委外及國際化需求。 4. 中小企業品牌行銷、商品行銷需求大。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業預算普遍緊縮，將影響公司營收。 2. 軟體業不斷推陳出新，原有產品價格壓力大。 3. 大型軟體業顧問規劃人才多，競爭壓力大。

資料來源：金財通公司

綜上所述，在瞭解金財通公司所面對之全球環境發展趨勢、臺灣零售通路產業現況、電子商務平臺業者經營概況、臺灣網路消費者行為、企業競爭力等面向後，以下將針對個案主體進行深入探討。

參、個案本體主軸

2014 年 3 月中旬，金財通公司如同往常在總公司開例行主管會議，陳總經理希望各部門主管對消費市場變化與強化服務公司的企業客戶提出因應之策，並由葉傳普副總經理負責督導。看來在下次開會之前，金財通公司葉副總需要好好彙總各部門相關資料，也需構思提供新的資通訊科技應用，或其他服務創新應用可能的作法。

一、金財通公司的觀察、思索與討論

(一)實體通路業者受電子商務衝擊，業績嚴重影響

近年來實體通路業者受電子商務之衝擊，業績受到嚴重影響。若只有實體門市而無線上購物機制，當消費者欲購物時，常因門市據點過少，或者大型商品的運送等問題造成困擾；倘能整合實體門市與線上購物，讓消費者隨時隨地都能購物，且能直接送貨到府，將更能滿足消費者購物需求，並提升業者業績。因此，近年實體通路業者積極加入電子商務經營，以虛實整合的經營模式開啟新商機；另外，不論虛實通路業者都希望能夠提高自家消費者或會員的黏著度。為提高消費者黏著度，實體通路或虛擬通路開始提供跨通路優惠兌換服務。例如虛擬通路業者提供咖啡優惠券、速食店餐點優惠券等給消費者，將消費者由線上引導至線下消費。但由於優惠兌換的選擇過少，無法吸引消費者使用，且兌換券往往有使用期限，錯過兌換期限，則失去效用。若虛實通路業者能提供更多樣的優惠兌換方式，將可提高消費者對於優惠兌換券的使用率，並提升消費者滿意度。

(二)消費者無法充分與適切地兌換企業行銷所提供之優惠點數

消費者所獲得的各家企業行銷提供之優惠點數，經常無法充分並被適切地兌換；並且也希望能享有更便利及更多元的消費優惠兌換模式。另外，廠商消費優惠等相關情報，消費者常常不容易普遍性的取得或缺選擇性。

(三)金財通公司龐大的企業客戶群有虛實整合行銷之需求

目前金財通公司服務的 80,000 家企業客戶有虛實整合行銷之需求。金財通公司希望能透過電子商務平臺延伸前述企業客戶的經營價值，並提供新的應用及增加營收；同時亦可提供一般中小企業享有交易便捷及虛實整合之服務，滿足其需求，讓其擁有網購虛擬商店的經營能力；最後並希望利用新興 O2O 營運模式，建構消費者服務平臺，帶動整體社會消費的新動能。

金財通公司經營團隊面對下列環境發展變化，思索將如何面對變局，並發掘新的服務商機：

- 1.目前上網族群已達 75%，提供消費者更便利的取得優惠方式，以滿足消費者需求，為目前迫切而重要之業務。
- 2.越來越多的消費者會使用線上優惠券至實體門市消費，提供多種兌換點來服務消費者，帶動整體消費動能，也因應 O2O 消費趨勢發展。
- 3.由於資訊過多、過雜，提供給消費者之贈品應能依個人喜好、消費選擇權益，以精準服務消費者，為商業行銷服務之重點工作。

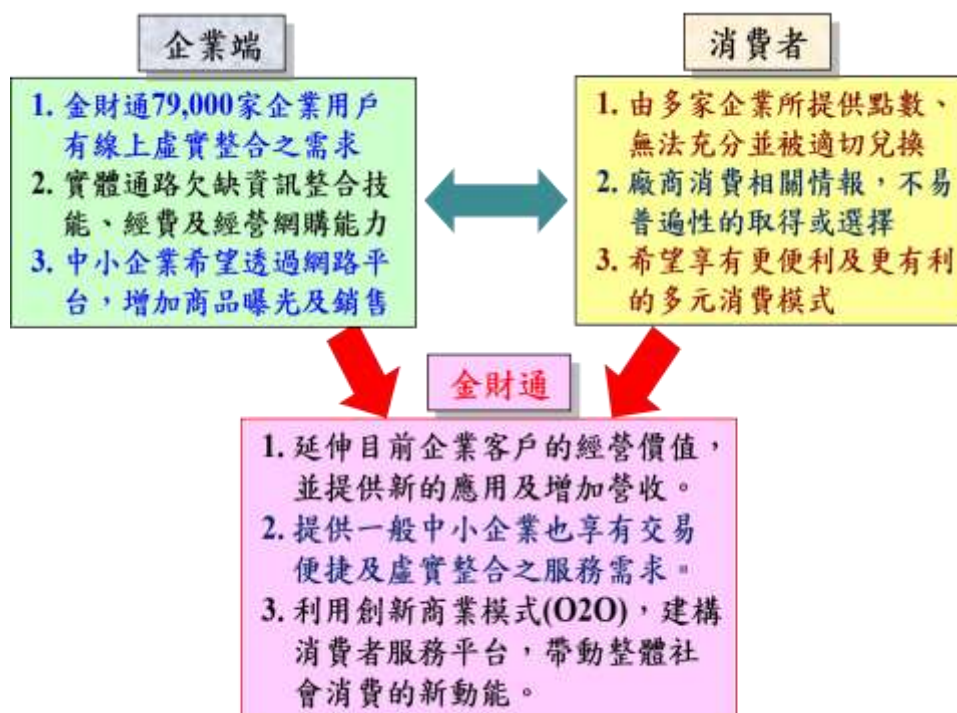


圖3-1 金財通公司發掘環境機會

資料來源：金財通公司

面對環境的挑戰，2014年3月下旬，陳總經理把銀行事業部、企業事業部、晶片卡事業部以及研發部等部門主管找來召開臨時專案會議，討論業務發展相關因應之道，最後陳總經理拍板定案消費者服務平臺發展的幾個主要方向：透過跨通路合作，提供優惠互換，讓消費者能於適切的通路兌換，滿足消費者需求，且降低優惠兌換券失效比例；同時協助尚未加入電子商務的實體通路業者建置網購服務平臺，創造全天候的購買環境，將線下消費者引導至線上消費，滿足消費者購物需求；並透過消費者服務平臺，滿足金財通公司企業客戶虛實整合行銷之需求，透過網路行銷活動，派送數位序號，開創O2O商機，提升對客戶的服務價值。

為解決虛實通路業者的問題及消費者困擾，金財通公司執行專案計畫的目的定調如下：

- 1.對虛擬通路而言：透過優惠券互換的應用，增加消費者的滿意度，並與適合的實體通路合作，促使營收成長。
- 2.對實體通路而言：應用虛擬通路優惠券發放，可增加原始會員數，透過智慧推薦虛實通路合作的機制，擴大消費網絡；並整合應用兌換券的使用擴大營業額。
- 3.對一般企業客戶而言：應用線上兌換機制，快速進行行銷與活動；或運用序號派送快速提供消費者贈品與服務。
- 4.對金財通公司而言：從目前電子發票加值中心擴展至優惠兌換與通路分析，提升對客戶的服務價值。



圖3-2 金財通公司執行專案計畫之目的

資料來源：金財通公司

二、確認客戶服務需求

在目前網路購物環境日趨完善與成熟下，實體通路業者面臨不少的挑戰，而在電子商務發展下，如何滿足消費者需求，保障消費者權益等問題也有待解決。葉副總彙總各部門相關資料並分析在專案計畫中，主要協助的對象—實體通路業者所遭遇問題主要有三：

- 網路購物環境日趨完善與成熟，嚴重侵蝕實體通路銷售規模：虛擬通路有相對的成本及價格競爭優勢，且消費者可隨時於線上購物，實體通路業者為吸引客群與協助企業行銷兌換商品的能力日趨重要。
- 想進入電子商務市場卻缺乏經營能量：每年網購市場幾乎都維持兩位數成長，以淘寶來說 5 年更是 10 倍的成長，許多實體通路業者想進入虛擬通路，但卻苦於網路經營能量及技術人員不足。
- 資訊應用與策略合作需求日益增高：實體通路具面對面主動行銷商品服務的優勢，但在電子商務之價格優勢下，如何引客入店是必須面對的嚴肅議題。利用與虛擬通路的策略合作，並吸引適合的客群來實體店兌換商品或體驗，是可行的辦法之一。

為了要解決上述問題，金財通公司以專案計畫提出解決方案：通路虛實合作，智慧推薦提供優惠互換；透過網路行銷活動，派送數位序號；建置網購服務平臺，以創造虛實整合之營運價值鏈，開創 O2O 商機，並提升對消費者的服務價值。陳總經理與葉副總更進一步向經濟部提出「103 年度商業服務價值提升計畫」並獲得計畫補助。

(一)應用網路服務消費者

國人已有超過 75% 以上使用網際網路，而從事商業活動人士絕大部分都會上網。金財通公司以「消費者服務平臺」協助企業應用網路服務消費者，提供便利的企業行銷活動與消費者商品兌換。

(二)顧客關係管理是電子商務能否成功的重要關鍵

在商品大同小異、價格差異不大的情況下，如何吸引消費者的眼光、開發新消費者、保持與其良好關係成為了店家成功的關鍵。金財通公司透過虛實策略合作，為實體店家吸引客源，帶動消費能量。

(三)大數據時代的需求

資料擷取和巨量資料分析，已成為未來電商企業的致勝和獲利關鍵；金財通公司將利用數據分析、智慧推薦等方式，更精準地提供優惠商品與服務給消費者。

三、擴大資通訊科技服務架構

就金財通公司原先 ICT 服務架構（圖 3-3）說明如下：在 B2C 模式下，消費者於虛擬通路消費後，業者將相關資料上傳至金財通公司電子發票平臺，自動開立電子發票並通知消費者；若消費者於實體通路消費，則是經由 POS 系統將發票資訊上傳至金財通公司，再由金財通公司上傳至財政部電子發票整合服務平臺存證。

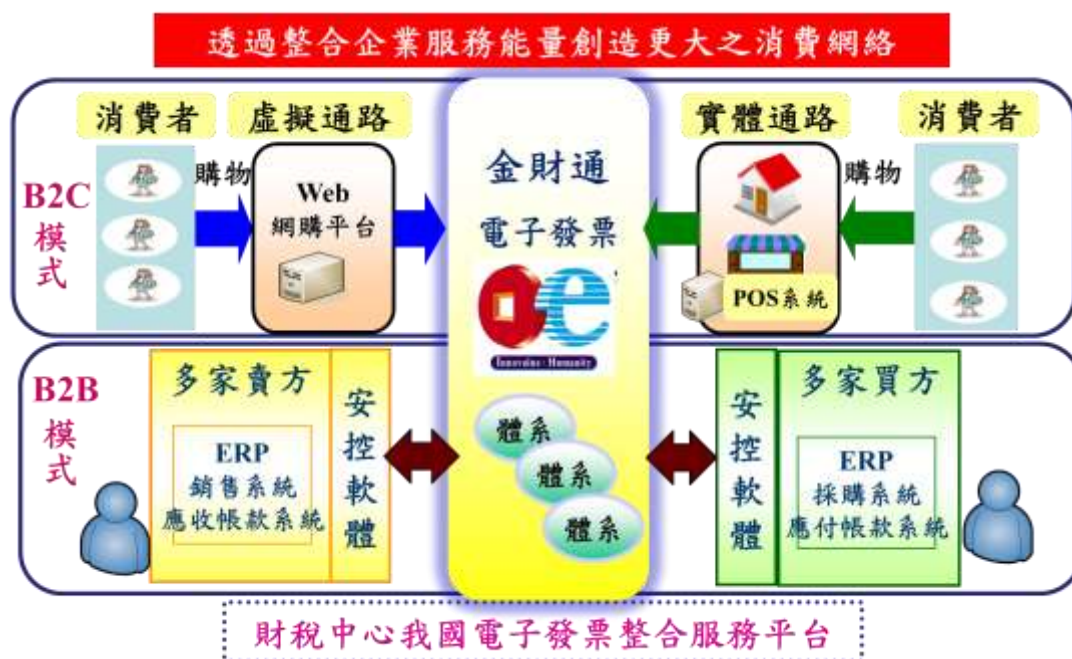


圖 3-3 金財通公司原先 ICT 服務架構

資料來源：金財通公司

在 B2B 模式下，買方體系中心可將原有新品提報、訂單、驗收單、退貨單、發票等一連串的買賣方交易作業，透過金財通公司平臺傳輸新品提報資料、電子訂單、電子驗收單、電子退貨單、電子折讓單，以完成採購作業、驗收作業、退貨作業與帳務作業、報稅管理等 e 化服務；對賣方體系中心來說，透過金財通公司電子發票加值中心，可提供賣方體系中心線上對帳單管理、發票管理、報稅管理等服務，運用 Email 通知相關資料之收取連結方式，大幅提升賣方客戶接受度。

在獲得經濟部補助後，公司便開始進入平臺擴充階段。金財通公司擴大 ICT 服務架構如圖 3-4 所示，主要分成 3 個部分：金財通電子商務暨電子發票平臺、企業網購服務平臺及消費者服務平臺。

- (一)金財通電子商務暨電子發票平臺：無論是虛擬通路或是實體通路，都是透過金財通公司將電子發票上傳至財政部整合服務平臺存證。
- (二)消費者服務平臺：業者可於此平臺中發佈相關優惠資訊、商品管理、將相關優惠資訊利用簡訊或 Email 傳遞給消費者等；而消費者可查詢優惠資訊，並於線上兌換等值商品。
- (三)企業網購服務平臺：針對實體通路業者，金財通公司提供網購服務平臺，帶動線下消費者能隨時於線上購物，滿足消費者購物需求，提高業者營收。

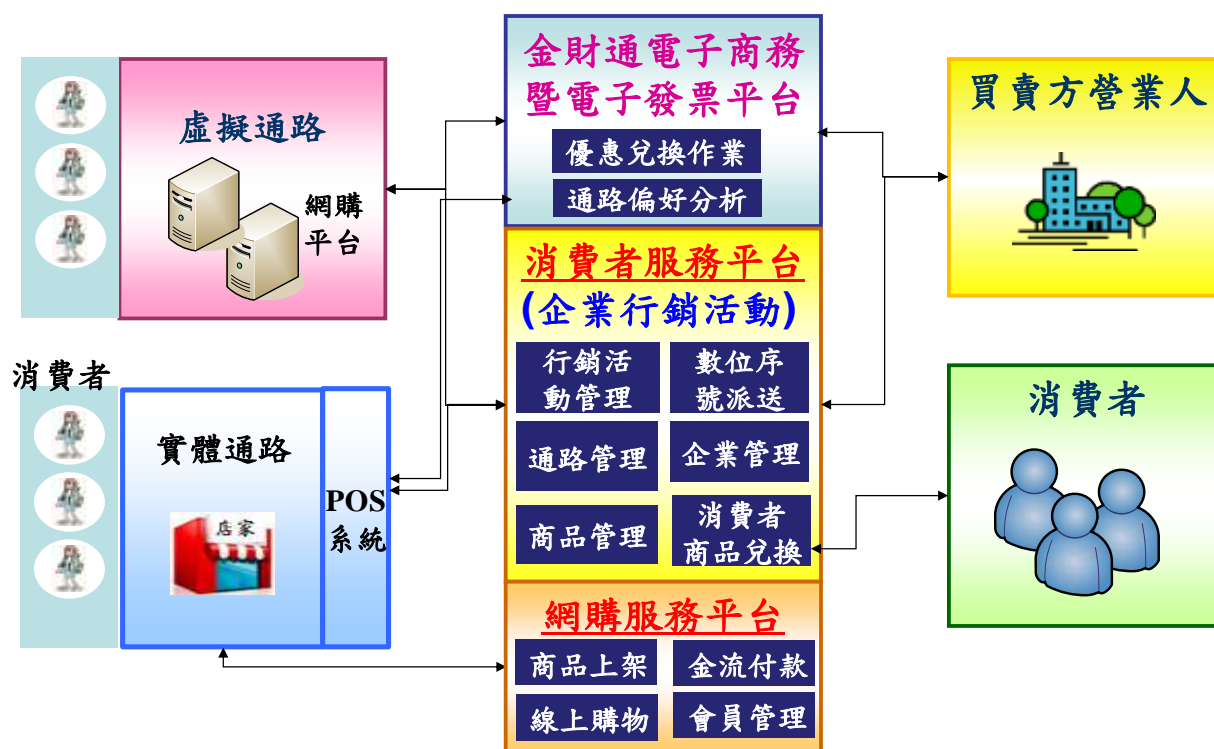


圖 3-4 金財通公司擴大的ICT服務架構

資料來源：金財通公司

金財通公司擴大 ICT 服務架構、應用項目與內容說明如下表 3-1。

表 3-1 金財通公司擴大 ICT 服務架構、應用項目與內容說明

ICT 服務架構	應用項目	內容說明
金財通電子商務暨電子發票平臺	優惠兌換管理	將來自虛擬通路及實體通路業者所提供的優惠資訊，依照屬性進行分類。
	通路偏好分析	依照商品及通路屬性進行分類，以提供適切的優惠訊息給虛實通路業者。
企業網購服務平臺	會員管理	會員註冊需填寫相關個人資料。
	線上購物作業	消費者可於線上選購商品，進行結帳。
	商品上架	讓客戶自行進行商品上架。
	金流付款	提供線上刷卡服務。
消費者服務平臺	數位序號派送	平臺於確認收到業者的款項後，即會自動派送序號給消費者，如業者有能力可自行派送，亦可提供序號區間給業者，由業者自行派送給消費者。
	企業行銷活動設定	業者可於平臺設定專屬的行銷活動，吸引新會員加入。
	行銷活動查詢	消費者可於平臺查詢所有的優惠訊息。
	商品管理	業者可於平臺設定欲提供給消費者的商品品項。
	商品兌換	消費者可於平臺上兌換等值商品。
	通路管理	通路管理。

資料來源：金財通公司

四、解決方案

(一)新服務模式

金財通公司提出兩個新的服務模式：服務模式一為「虛實通路合作智慧推薦優惠互換」，主要目的為虛實通路整合以擴大消費網絡。虛擬、實體通路業者彼此提供相關優惠訊息，由金財通公司於寄送開立電子發票郵件時，將

優惠訊息呈現於郵件中提供給消費者，協助虛實通路異業結盟，以吸引新會員的加入。同時，透過店家屬性分類，提供適切的優惠訊息，消費者可選擇自己想要使用的優惠，進而提升消費者滿意度。針對尚未進入電子商務的實體通路店家，協助建置網購服務平臺，讓消費者隨時能購物，滿足便利性的消費需求，以虛實整合的經營模式開啟新商機。

金財通公司先針對娛樂性質及一般商品類的虛擬通路以及實體通路的商品進行商品優惠券的交換，並針對虛實通路同類型商品屬性分類；主要是先將預設的消費類型相同的虛擬與實體通路，告知互換的對象與使用筆數，並透過累計的兌換得知使用的狀況。後續則會根據兌換率進行偏好分析，提供彼此更適化的智慧推薦與優惠服務。如圖 3-5 所示。

為客戶開創新商業機會及延伸服務能量

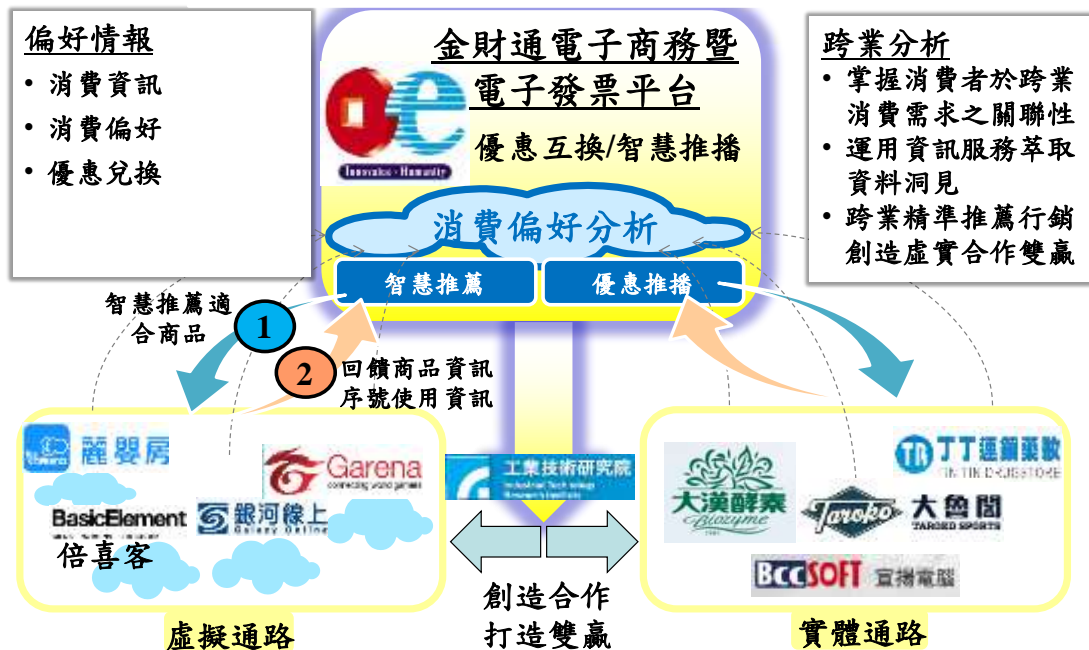


圖 3-5 【虛實通路合作智慧推薦優惠互換】服務模式

資料來源：金財通公司

服務模式二為「平臺派送電子序號兌換商品」，主要目的則在協助企業行銷、提升消費者兌換商品的便利性。由大型企業及供應商在平臺上設定兌換商品品項及各式的行銷活動，透過數位禮券序號派送機制給消費者；同時消費者亦可於平臺查詢相關的優惠活動，直接於線上兌換等值商品，詳如下圖 3-6。



圖 3-6 「平臺派送電子序號兌換商品」服務模式

資料來源：金財通公司

綜上所述，金財通公司所提供的跨通路虛實整合服務(圖 3-7)說明如下：

1. 由金財通公司擔任虛擬通路及實體通路業者間的橋樑，讓彼此能針對商店屬性交換適合的優惠資訊，同時增加消費者兌換的選擇性，提升消費者滿意度。

2. 金財通公司根據商店別分析通路優惠使用情形，提供各商店的消費者適切的優惠資訊，協助虛擬通路及實體通路增加會員機會。
3. 協助實體通路業者建置網購服務平臺，提高消費者購物便利性，開啟新商機。

跨通路虛實整合之服務

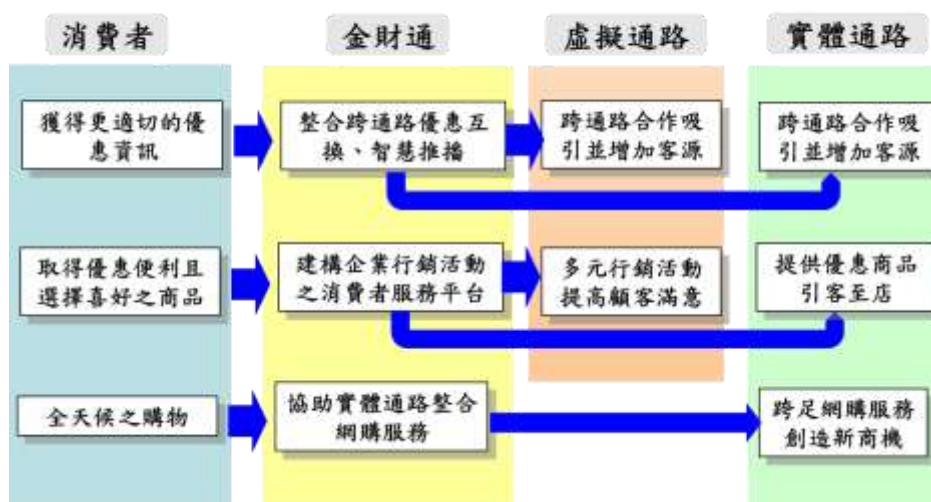


圖3-7 虛實通路整合服務模式

資料來源：金財通公司

(二)作業流程

服務模式一「虛實通路合作智慧推薦優惠互換」之作業流程如下圖 3-8 所示，說明如何透過跨虛實通路屬性分類，利用多樣性的優惠兌換創造消費網絡。

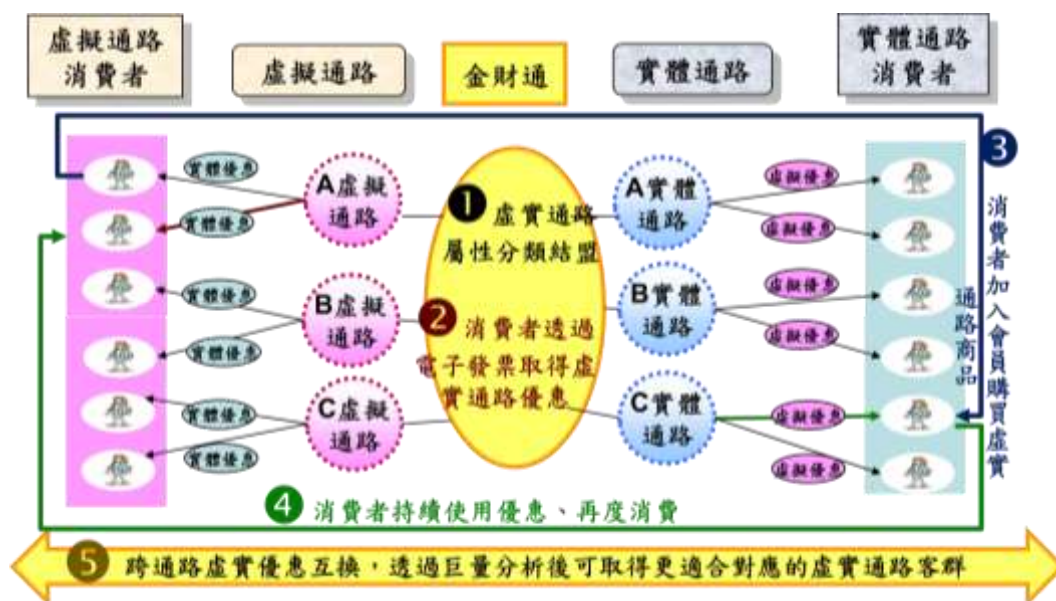


圖 3-8 「虛實通路合作智慧推薦優惠互換」服務模式作業流程

資料來源：金財通公司

- 1.業者分類結盟：由金財通公司扮演中介角色，將虛實通路根據屬性分類結盟，實體通路提供實體優惠給虛擬通路之消費者，同樣的，虛擬通路提供虛擬優惠給實體通路之消費者。
- 2.消費者收取電子發票通知信：虛擬通路消費者接收金財通公司代虛擬通路寄送的電子發票開立通知 mail，取得實體通路優惠資訊。
- 3.消費者加入會員：實體通路消費者可透過加入虛擬通路的會員，以使用虛擬通路所提供的優惠方案。
- 4.再度消費：消費者持續使用優惠、再度消費。
- 5.巨量分析：未來交易資料量龐大，跨通路虛實優惠互換，將可透過巨量分析後取得更適合對應的虛實通路客群。

根據專案計畫合作夥伴工研院所提供的智慧推薦技術，能根據各大商場與網站的商品銷售資訊與推薦商品，透過 Email 的發票開立通知信，提供適合

的優惠訊息，並藉由各企業客戶與消費者的序號使用，取得兌換的資訊。而專案計畫之跨通路優惠兌換服務中所提供之「智慧推薦」，目前主要是根據通路屬性相同的廠商，進行虛實通路的配對，如虛擬通路遊戲業者與實體通路遊樂場等，「智慧推薦」的優惠資訊，並能在特定的實體通路進行兌換。

通路虛實整合優惠互換模式下所累積的個人消費交易紀錄，對於店家而言，代表著龐大的行銷機會，透過分析模組交互比對與檢視，發展最適合自家顧客的行銷與服務方式，藉此延伸既有服務，並提升顧客價值。巨量資料分析的結果能使商家更瞭解顧客的消費行為，有利於店家做更精準的行銷管理，比如促銷活動的規劃等，進一步提升消費者的回購率，推升商店營收及獲利率。隨著資料累積與分析技術的精進，業者可望能更有效地從大量且多樣化的資料中萃取行銷價值，並運用到下一波的商務上，進而提升通路虛實整合優惠互換模式的獲利潛力。

金財通公司執行專案計畫第一年作法係以消費者當次購買商品，進行對應類別的適切商品推薦為主。針對過去消費者的購買歷程進行推薦，將規劃在未來的行銷應用上。未來也將在消費者同意的情況下，進行消費者購買歷程與行為分析，完成進一步的推薦更適當的行銷與商品組合等。當資料庫累積更大量後可不斷地進行分析，以改進智慧推薦技術，協助企業客戶更進一步確認未來的行銷標的。

服務模式二「平臺派送電子序號兌換商品」作業流程如下圖 3-9 所示，說明金財通公司如何透過消費者服務平臺，協助企業行銷、提升消費者兌換商品的便利性。



圖 3-9 「平臺派送電子序號兌換商品」服務模式作業流程

資料來源：金財通公司

1. 建立優惠商品：由賣方提供商品試用促銷或優惠商品資訊。
2. 企業建立行銷活動：企業可於線上建立所需的行銷活動。
3. 取得派送序號：消費者取得企業行銷活動之派送序號。
4. 線上選擇商品：消費者於收到派送序號後，可於線上選擇等值商品兌換。
5. 派送序號給消費者至門市使用：企業客戶可選擇於取得序號後自行派送給消費者，亦可透過消費者服務平臺自動派送給消費者至實體門市使用。
6. 帳款核銷：已使用序號進行帳款核銷。

上述方案由服務遞送者--實體通路業者及服務接受者--消費者的角度出發，分析其目前遭遇到的困難及可因應的解決方式，開發的系統內容相信能符合目標客群的需求、協助業者創造忠實顧客，並提升業者競爭力；而所規劃的

作業流程無論是對虛擬通路或實體通路業者而言，均不會過於複雜，且能替實體通路業者增加新會員、作業流程電子化、提高整體營收，專案計畫可行性高。

五、新服務模式效益分析

以下分別就專案計畫的服務模式一及服務模式二在資訊系統導入前、後作業流程之改善及差異處進行說明。

服務模式一係針對虛實整合以擴大消費網絡，在金財通公司導入專案計畫前，虛擬通路業者提供給消費者的優惠兌換方式少、回購率僅能持平，無法提升；而虛實通路業者，彼此無法互動，無法交換優惠資訊、無法吸引其他通路會員加入，且未提供巨量分析服務，因此無法帶動消費力。但在導入新的服務模式後，則可透過金財通公司協助虛實通路異業結盟，彼此互相交流，虛擬業者也因此能增加優惠兌換方式、提供消費者再回購優惠資訊，提升回購率，而虛實通路業者透過金財通公司提供的巨量分析服務，虛實通路業者可取得更適合對應的虛實通路客群，增加更多的會員數。

服務模式二主要目的在於協助企業行銷、提升消費者兌換商品的便利性，在金財通公司導入專案計畫前，實體通路業者若要提供贈品試用，只能在門市中進行，因此只能吸引會到門市消費的消費者試用，無法更進一步的拓展客源，消費者亦無法於線上查詢各類優惠資訊。但在導入新的服務模式後，供應商可於消費者服務平臺發布行銷活動訊息，其他業者可根據本身需求購買試用或優惠券提供給消費者，提升消費者的滿意度及黏著度，同時亦可帶動提供優惠的實體通路業者的來客數。

導入新服務模式現況與未來的差異分析說明如下表 3-2 所示。

表 3-2 導入新服務模式之差異分析

項目	現況	未來
服務模式一「虛實通路合作智慧推薦優惠互換」：虛實整合擴大消費網絡	● 虛實通路彼此無互動，無法交換優惠資訊	● 透過金財通公司，協助虛實通路異業結盟，彼此交換優惠資訊
	● 虛擬通路能提供給消費者的優惠兌換方式少	● 藉由與實體通路的合作，虛擬通路可增加優惠兌換方式
	● 無法吸引其他通路之會員加入	● 透過優惠資訊交換，可吸引不同通路之會員，增加會員數
	● 回購率無法提升	● 提升回購率，虛擬通路消費者經由再回購，可兌換原始虛擬通路的優惠商品
	● 未提供巨量分析服務	● 提供巨量分析服務，透過巨量分析，虛實通路業者可取得更適合對應的虛實通路客群，帶動更強的消費力；本計畫在期末報告也會先請廠商提供過去的銷售資料作初步量化結果分析以提供作參考。
服務模式二「平臺派送電子序號兌換商品」：協助客戶提升兌換商品的便利性	● 贈品試用對象僅限於會至門市消費的消費者，無法拓展客源	● 供應商可於消費者服務平臺進行行銷活動設定，將優惠資訊發布於平臺上，有需求的業者透過平臺購買贈品兌換序號提供給消費者，便可引導消費者前往門市，增加實體通路業者的來客數
	● 傳統禮券派送需利用郵寄方式，耗時耗力耗經費	● 透過數位禮券序號派送機制，無須使用傳統紙本禮券，可直接由平臺透過簡訊或 Email 將序號派送给消費者，省時省力省成本
	● 多數業者無法取得其他業者的促銷或試用資訊	● 透過消費者服務平臺，業者可取得更多不同通路的促銷或試用資訊

資料來源：金財通公司

肆、個案公司實際訪談及關鍵人物訪談記錄

訪談日期與時間： 2014/10/22 12:00~14:00

參與人員：

- 金財通商務科技服務股份有限公司 陳章正總經理（以下簡稱陳總經理）
- 金財通商務科技服務股份有限公司 葉傳普副總經理（以下簡稱葉副總）
- 金財通商務科技服務股份有限公司 高瑜雯經理（以下簡稱高經理）
- 國立臺灣藝術大學 創意產業設計研究所 陳俊良助理教授（以下簡稱陳老師）

一、金財通公司經營團隊訪談

(一)金財通公司將發展成為全方位之電子商務平臺

金財通公司為金流及資訊規劃專業服務公司，結合銀行及企業為投資股東，具有豐厚金融及資訊背景，提供企業及銀行有關金流、資訊流或財務等相關應用系統，目前除提供國內銀行在企業金融整合服務平臺或相關應用系統外，也積極為國內大型企業提供供應鏈帳務或金流自動化整合服務系統，並連同銀行協助中小企業財務規劃。產品及客戶已遍及國內主要銀行及大中小型企業，為當前國內擁有最多金流應用系統及客戶的資訊整合廠商。

2007 年起金財通公司建立電子發票獨立第三方增值服務中心，並建立與其他增值服務中心策略合作機制，提供買、賣營業人單一及便利的電子發票增值服務窗口，使商業服務業者與其上、下游合作夥伴可透過網頁(Web)方式而就應收、應付、核帳、稅務及電子發票相關帳務等作業予以管理，降低因業務往來必須加入不同增值服務中心或買方增值服務平臺而衍生之作業成本，並縮短帳務處理流程。同時，該平臺亦可結合企業之主要往來銀行機構，配合協助有關帳務管理、資金調度及提供經銷商線上融資及透支額度等服務，

緊密結合企業、往來銀行及經銷合作伙伴間互信互惠關係。金財通公司的電子發票增值服務平臺自上線應用以來，已成功協助新東陽、統昶、博客來、環球食儲等體系，累計帶動 100 家以上商業服務業中心廠業者導入應用，更進一步地強化上、下游合作夥伴關係，提升整體產業競爭力。因此，金財通公司亦將秉持多年來在電子發票增值服務領域之成果，強化 B2B2C 之供應鏈之建構，更進一步發展成為全方位之電子商務平臺。陳總經理表示：「未來金財通公司也會逐漸加重顧問服務與整體解決方案規劃服務之提供」。

(二)因應時代變化，中小型實體通路業者應持續強化資通訊科技應用能力

領導階層多出自銀行業的金財通公司，針對電子商務，提供從金流、商流、物流、倉儲、運輸等一連串完整的全方位整合服務(Total Service)，堪稱是企業上雲端服務或電子商務等虛實整合服務領域的翹楚。目前該公司客戶包括 32 家銀行、8 萬家企業，並為 90 多個不同客戶體系客戶，提供 B2B2C 增值平臺服務，具備完整金物流解決方案。正因為金財通公司致力於為金融、流通、物流、網購及製造業等客戶，提供順暢、平穩又方便的電子商務、網路金融，以及電子發票等增值服務與平臺，隨著顧客對於電腦及網路等基礎設施資源等服務水準的要求日漸提高，所以陳總經理表示「除提供系統之外，必須強化顧客服務與顧客關係管理機制，才能滿足客戶對於高可用性與高服務水準的要求。」

從金財通公司電子商務演進的軌跡可以發掘出其背後蘊藏著一個成功的企業在於能夠整合行銷、提供顧客的服務、資訊與科技，以達市場佔有率成長，並因應變動的市場狀況提供產品、及透過網路策略了解未來的市場趨勢意涵。執行多年之政府專案，陳總經理認為「隨著大環境的改變，中小企業必須持續投入經費來改善公司資通訊科技應用能力，以因應時代變化與強化

公司競爭力。」由導入科技應用開始，透過類似金財通公司一站式、整合型的服務，追求市場成長。

在今年度的輔導專案裡，透過 B2B2C 的模式，把「供應商、生產商、經銷商與消費者」的各產業鏈連接在一起。整個供應鏈利用網路的功能，把從生產、銷售到終端零售的資源進行全面整合。葉副總並表示開店平臺幫助商家在網路上直接與消費者面對面，「讓生產商品者透過降低經營成本」，使得生產商可獲得更多的利潤，使店家可以將資金投入更多在技術和產品創新上，最終則還是消費者獲利。另外，有興趣加入平臺推廣的業者可跳脫供應商的角色，自行決定上架商品品項、數量、價格、行銷模式、物流以及商品銷售前後的客戶服務。若是對資源相對缺乏的中小型企业想專心於新產品開發，則金財通開店平臺在經營上除了提供各商家工具（例如：派送優惠兌換之序號給目標客戶等）外，也將會舉辦聯合的行銷活動。再者，在開發 B2B2C 平臺之新客群部分，葉副總並表示：「目前在販售地方特色產品的廠商有很大網路開店之需求。」也是未來公司開發業務不可忽略的一群重要之計畫輔導單位，例如：經濟部能源局之綠能廠商等。

(三)以電子發票為資源基礎誘發跨通路虛實合作優惠互換

金財通公司自今(2014)年起將強化 O2O 虛實整合行銷部分，因為 O2O 允許了針對訂單來源與訂單內容等資料進行分析，為生活服務類行業提供決策建議，不僅作為傳統營運方式的優化與補充、甚至帶來破壞式創新—包括表層的資訊重新建構、深層的供應鏈重新建構以及前瞻性的供需關係重新建構。深層涉入各行各業的原料採購、生產製造和商品或服務交付等任一環節的供應鏈重新建構及前瞻性的供需關係重新建構，陳總經理表示：「深層的供應鏈重新建構以及前瞻性的供需關係重新建構，此時此刻正在發生！」另外，「未

來金財通公司在國際化的業務發展將結合銀行以跨域金融整合及國際支付等金流服務為重點工作。」

在本次接受政府輔導的優惠互換虛實通路整合，參與的虛擬通路有麗嬰房等 4 家，實體通路業者有丁丁藥局等 3 個體系，最主要是希望以網路消費者所取得的電子發票為誘因促使其至實體通路，並透過政府輔導資源導引網路消費者引導到實體通路，提升實體通路業者業績，降低實體通路遭受到電子商務之衝擊。葉副總表示初期所選取的虛擬和實體通路的配對是依據「事前徵詢廠商合作意願與同產業分類之原則來促成合作與結盟」，金財通公司並將特別留意虛實通路點數轉換之公平性，會透過「逐步的透過點數優惠互換交易的資料量累計」進行分析，惟需要時間進一步累積資料以促成公司已經服務的各類型廠商異業結盟。當然，一旦虛實通路整合與配對的績效得出後，「金財通公司將主動提供給目前已經合作廠商的高階主管參考」陳總經理表示，除讓其瞭解金財通公司對顧客服務的品質，更讓客戶有機會達成精準行銷的目的。

(四)強化市場端顧客服務之提供

隨著商業活動的國際化、複雜化、數位化，多種電子商務平臺創新經營模式不斷出現，消費者的購物行為也因而產生變化。就總體環境面來看，十幾年前不論是網路基礎建設，或是顧客消費習慣，對於 B2C 的電子商務業者而言，在經營上相對艱辛許多，必須隨時掌握消費者購物習慣的改變。未來也會見到新技術的投入，持續為通路虛實整合模式添加額外價值。比如智慧型裝置應用程式即可能是下一個亮點之一。目前智慧型手機的應用程式種類多元，陳總經理表示：「包括優惠券等行銷相關應用程式，或者有趣的小遊戲等，均能有效提升消費者對於店家黏著度，更能提升使用上的趣味性」。目前

已有的相關應用程式，包括 QR code 掃描玩遊戲、實體店家優惠券彙整等功能，隨著未來更多種類、功能及不同風格設計的店家專屬 App 加入，預計能為通路虛實整合模式提供加分效果，也為應用程式開發商帶來商機。

另外，金財通公司也打算利用本次導入政府計畫的資源，發展出一套方案來整合自己的電子商務服務。金財通公司陳總經理表示：「目前只採用了部分微軟雲端方案的功能，未來會希望將電子商務服務建置在這套雲端平臺上，提供不一樣營運模式的電子商務服務，例如電子發票系統的代管服務等。」並將特別強化市場端顧客服務的提供，以及思考平臺未來與公益行銷或企業社會責任相結合。

(五) 巨量資料的應用可望為通路虛實整合模式加值

巨量資料的歸納、萃取與分析能力，將是虛實整合行銷力可否彰顯的關鍵之一。陳總經理表示：「目前已經有相當多公司的老闆等著他去示範本次與工研院合作運用巨量資料分析所推薦之商品配對成效。」目前通路虛實整合的優惠兌換模式，除了從線上收集資料之外，合作業者也嘗試把消費者前往實體商店的履歷或購買行為加以數據化，同時分別從實體店面與虛擬通路蒐集，並追蹤顧客消費紀錄與資料，以建立顧客資料庫。陳總經理並認為巨量資料分析、雲端科技的應用、電商平臺附加服務的發展等，以及行動運算，將改變所有產業與消費者互動的模式；高經理表示「未來金財通公司將增加與消費者之間的互動關係，來刺激業績成長」。

(六) 提升企業服務價值：整合系統串連功能，發揮 O2O 平臺效益，強化消費者感知價值

金財通公司因應時代變化與廠商需求，陳總經理表示特別「針對公司歷年所開發之各項系統進行整合，不論是垂直整合、水平整合，主要將各項功

能串連，達成資源共享的目的。今年則是特別強調 O2O。」。虛實通路合作優惠互換模式的價值主張，主要是為消費者提供更快速、更便利、更客製化、更多元的產品及服務，以及為企業提升營運效能。其中，透過資訊串流、追蹤個別顧客消費習慣及記錄，有助於提升顧客服務品質，而透過平臺管理 O2O 模式更能提升企業服務績效。此兩項價值主張可謂虛實通路合作優惠互換模式的精神，也是提升業者與顧客關係緊密度的關鍵。

金財通公司促成實體與虛擬通路合作，使虛、實通路的優惠點數得以互換，創造更貼近消費者的服務價值，一舉拉高競爭門檻。高經理表示「未來金財通公司也將增加消費者使用經驗之訪談與調查，來瞭解消費者使用點數之實際感受與回應。」

(七)未來發展方向：O2O 結合行動商務應用

目前國內行動商務應用方面，不僅大型平臺及團購網站也著手行動版網頁或是 App，也有針對開發行動商務 App 的服務商崛起，此外利用通訊軟體 App 如 LINE、WeChat、M+ Messenger... 等做行銷及促銷活動也是很常利用的管道。根據資策會產業情報研究所(MIC)針對臺灣持有行動終端的消費者進行「2013 年行動購物調查」發現，57.1%的受訪者在過去一年內有使用行動終端購物的經驗，較去年 3 月資策會 MIC 調查結果的 16.4%大幅成長；而資策會創新應用服務研究所(IDEAS)則推估，2013 年行動商務市場規模將可達到 480 億元，其中 64.1%的消費金額來自於消費者透過行動網頁所完成之交易行為，而 26.1%的消費金額則來自於購物型 App 所完成之交易行為。陳總經理表示：「下一階段的發展趨勢應該是 O2O 結合行動商務應用。」最後，陳總經理並感謝經濟部商業司多年來的輔導，讓公司能隨著政府的腳步一同成長。

二、執行過程遭遇問題與解決之道

在專案執行過程當中，當然也面臨推廣面、消費端與通路端的一些問題，但都能在金財通公司內部的努力以及與企業客戶的溝通後，解決所遭遇的問題或找出因應之道。相關問題與解決方案整理如下表 4-1。並簡述如下：

(一)推廣面：

金財通公司平臺用戶多為中小企業，他們期望能降低方案服務的成本；以及企業所願意負擔的優惠兌換資訊成本較低。金財通公司將透過消費者服務平臺，簡化企業人工服務消費者的人工時間與成本；並協助中小企業運用雲端服務之電子發票整合優惠兌換，降低資訊建置的障礙。

(二)通路端：

通路業者須透過優惠序號給予合作通路的消費者，因此需吸收部分優惠成本，在效益未具體呈現前，要花許多時間與各業者進行溝通。也有業者反應需回饋銷售資訊與序號，但卻不願意負擔開發成本，因為要花人力與時間。金財通公司透過與業者溝通，讓其知曉可增加曝光量（因為可跨通路曝光）並可新增新客源，以吸引通路加入優惠兌換的服務。

(三)智慧推薦與優惠兌換合作：

企業通路客戶提出下列問題：1.不同通路在商品分類方式不同；2.虛擬通路商品變化大，需要常常進行商品匯入；3.跨通路商品推薦不易，尤其在跨產業類型時不容易推薦出商品；4.由於在消費通路當次的購買會有品項，每單一商品就有商品的排列推薦，如何推薦。金財通公司透過外部合作單位工研院之推薦商品分類系統，讓廠商可以每次新增商品批次匯入時，可自動建立商

品分類；並請工研院調整搜尋商品智慧推薦的標準，以及自動建立商品分類。同時，工研院也透過來自各大購物網站的 URL(Uniform Resource Locator)，整合與搜索消費者會一起購買的類似商品，並於分析後產出智慧推薦清單。最後根據與通路討論的結果，首先選出商品重複推薦較高次數的商品，再根據訂單裡商品品項之金額高低做出排序與決策。

表 4-1 執行過程所遇到之問題與解決之道

面向	問題描述	解決方案
推廣面	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業所願意負擔的優惠兌換資訊成本較低 ● 金財通平臺多為中小企業期望能降低成本 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 透過消費者服務平臺，簡化企業人工服務消費者的人工時間與成本。協助中小企業運用雲端服務之電子發票整合優惠兌換，降低資訊建置的障礙。
通路端	<ul style="list-style-type: none"> ● 客戶需回饋銷售資訊與序號，但不願意負擔開發要花人力與時間 ● 通路須透過優惠序號給予跨通路消費者需吸收部分優惠成本，因此溝通不易 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 帶動廠商主要為電子發票的客戶，並傳送原始訂單格式，降低開發障礙。 ➤ 與帶動廠商溝通簽訂保密協議，會請業者瞭解提供完整訂單資訊。 ➤ 協調可增加曝光量（因為在跨通路曝光），可新增新客源，以吸引通路加入優惠兌換的服務。

面 向	問題描述	解決方案
智慧推薦與優惠兌換合作	<ul style="list-style-type: none"> ● 不同通路在商品分類方式不同 ● 虛擬通路商品變化大，需要常常進行商品匯入 ● 跨通路商品推薦不易，尤其在跨產業類型時不容易推薦出商品 ● 由於在消費通路當次的購買會有品項，每單一商品就有商品的排列推薦，如何推薦 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 透過工研院之推薦商品分類，廠商可以每次新增商品批次匯入時，自動建立商品分類。 ➤ 請工研院放寬調整搜尋商品智慧推薦的標準，並自動建立商品分類。 ➤ 工研院透過來自各大網站的購物 URL，整合與搜索一起購買的類似商品，進行推薦。 ➤ 根據與通路討論的結果，將首先以商品重複推薦較高次數的商品排序，再來根據訂單裡品項金額較高的做排序與選擇。

資料來源：金財通公司

伍、專案計畫執行績效

一、金財通公司、消費者與虛實通路廠商關鍵績效指標

表 5-1 專案計畫關鍵績效指標

面向	關鍵績效指標	專案執行前	專案執行後	定義及計算公式
金財通公司	1.優惠資訊點閱率	0%	5%	客戶委託金財通公司發送予消費者端之優惠資訊的點閱率 計算公式：輔導後的點擊次數/發送優惠次數
	2.導入企業網購服務平臺家數	0 家	3 家	協助部分實體通路在計畫期間導入網購服務之家數
消費者面向	優惠兌換金額	0 元/年	1,000,000 元/年	派送序號兌換商品實際金額與虛實通路智慧推薦優惠互換實際使用金額總額
虛實通路廠商面向	ICT 應用交易金額	0 元/年	10,000,000 元/年	帶動業者應用 ICT 前後之交易金額 計算公式：派送序號兌換商品發送金額與虛實通路 ICT 應用交易金額

二、服務價值提升

依據金財通公司所提出之服務模式，金財通公司讓同屬性商店能互動，交換優惠訊息，而無論是虛擬通路或是實體通路業者，均能增加其會員數量，進而提

升整體營收。所提出的營運模式，不僅能整合虛擬通路與實體通路之業者，更能替彼此創造服務新價值。

透過專案計畫的服務流程運作，不僅可使虛擬通路的消費者能持續於線上進行消費，促使優惠兌換之應用多元化，對於實體通路業者更能提高其來客率，從而提高其營收，對於實體通路消費者亦可有效地提供線上消費資訊，提升虛擬通路的客源。

綜上所述，金財通公司執行專案計畫帶來的服務價值提升內容(圖 5-1)如下：

- (一)實體通路：透過優惠兌換資訊提高會員數、營業額，進而提升營收收益；協助實體通路開發商店街，整合 O2O 銷售與無店舖銷售的契機；提升國內實體店家之競爭力。
- (二)虛擬通路：與實體通路業者合作，優惠可至不同實體通路兌換，提高客戶滿意度；實體通路發票列印虛擬優惠兌換可帶動客源的增加。
- (三)消費者：透過電子發票取得不同優惠兌換訊息，提供消費者從更多元的虛實通路兌換優惠選擇；消費者可自行選擇加入會員，保障消費者權益；未來可獲得更適切的優惠資訊。
- (四)金財通公司：吸引及鞏固虛實通路廠商應用金財通共用平臺；協助通路商建構商店街及數位禮券派送，提升 O2O 能量，創造新服務價值；未來金財通公司有能力的建議店家適合之優惠互換通路，強化獨特競爭優惠

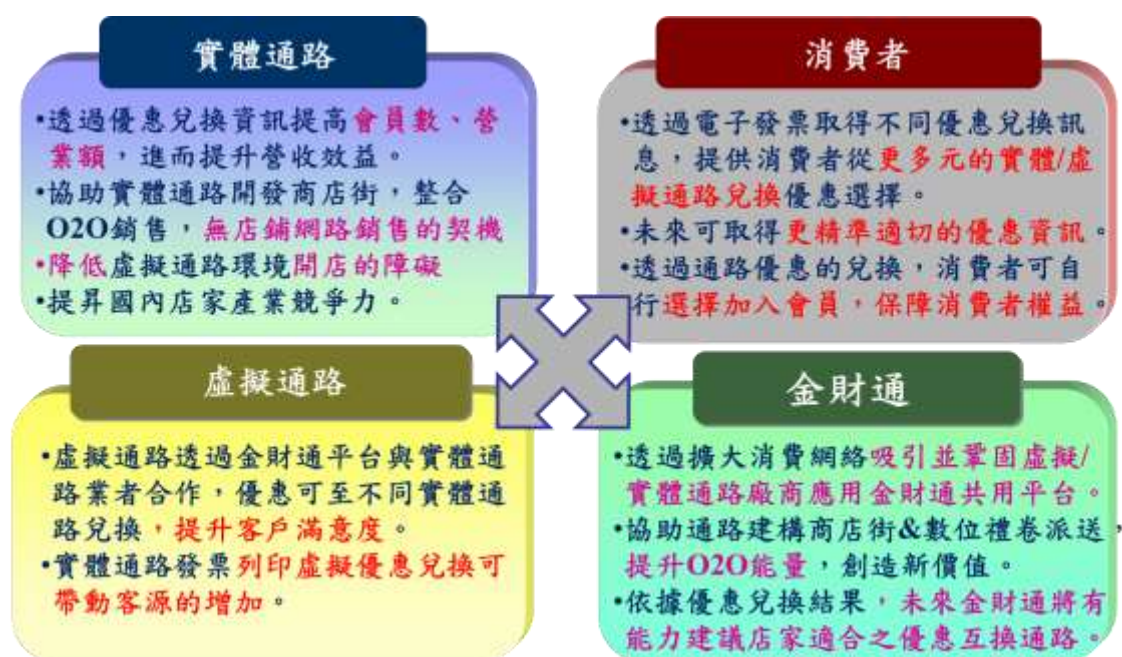


圖 5-1 專案計畫服務價值提升內容

資料來源：金財通公司

三、對政府、產業與消費者之影響

金財通公司執行完專案計畫後，對參與的業者及一般消費大眾產生之影響如下：

- (一)可引導線上消費者至線下消費，進而帶動實體通路來客數的成長。
- (二)為實體通路業者建置企業網購服務平臺，增加商品曝光度，並引導其線下消費者至線上消費，提高消費者購物的便利性。
- (三)可提供消費者所需的優惠資訊，降低其失效率，以提升消費者滿意度，並增加相關產業會員之黏著度。
- (四)可協助虛實業者異業結盟，擴大市場範圍，以創造雙贏局面。

(五)運用資通訊科技發展整合虛擬服務介面與實體服務據點，可強化與消費者的交流互動，以擴大市場範圍，創造整體產業經濟效益。

(六)協助政府加速推動商業服務業體系設計流程電子化及自動化業務導入，提升服務效能及競爭力。

陸、結論與未來展望

一、結論

隨著網路行銷的角色愈趨關鍵，許多傳統實體通路業者受到嚴重挑戰，而這些公司也正在經歷一段摸索與轉型過程。它們或者進行組織調整；或者向外尋求有網路行銷資源與電商營運能力團隊的協助，以便適應新的局勢。電子商務經營者必須體認：網路行銷已經從邊緣變成主流、從可有可無的嘗試變成常態經營的核心。

O2O 為今年電子商務最熱門的話題之一，被寄予協助傳統行業走向網路的重任。從電商角度來看，這些生活服務類行業的每個子行業領域各有特色與資源，主事者通常有其慣性與價值認定，對於較熟悉 B2C 的電商而言是挑戰。金財通公司必須善用原來 B2B2C 的實力，確實地透過智慧推薦促成傳統通路與虛擬通路線下交易與線上的消費資訊做好串連。

成功的通路虛實整合能提高顧客滿意度，並為企業帶來高營運效率等優勢，但兩者結合所創造的綜效，必須仰賴 O2O 平臺經營者的「整合」能力，才可能產生。而由本個案發現，金財通公司確實透過其「實跨虛」或「虛跨實」之優惠點數兌換服務促成了新的虛實整合通路，進而提高了消費者之顧客滿意度，並使虛實通路業者提高了經營效率及創造了新增營收。

二、持續進步與創新

(一)線上到線下的串連模式之建構挑戰性高，誘使業者採用意願提升

金財通公司執行專案後表示：目前已接觸之業者，包含實體通路與虛擬通路業者，對於虛實通路優惠互換均有極高的導入意願，主要對於業者的誘因是通路的曝光度及可提供不同通路的目標消費者知道；惟本服務模式在今

年度並未額外收費，所以業者多半均願意配合導入，未來可強化誘因促使業者對優惠互換的採用意願提升。

O2O 平臺如何扮演一個稱職的、串聯線上與線下的角色，可謂虛實整合經營模式中的 O2O 平臺業者最大的挑戰。O2O 平臺業者肩負將消費者從線上帶到線下的任務，因此必須同時顧及消費者與實體店家的需求。絕大多數的 O2O 業者在創業之初，為了快速衝高網站訪客數，常會極力說服實體店面業者採取優惠促銷方式，以提高消費者的購買意願。然而，一方面要吸引消費者，一方面又得保有毛利空間，O2O 業者常只能設法持續請實體商家大幅讓利。但在各個虛擬平臺激烈競爭之下，大幅讓利的方式已開始出現後遺症，在毛利壓縮的壓力下，許多實體店家轉而改變商品或服務品質，比如量變少、服務時間縮短等，結果不僅造成顧客的反感，也動搖了實體店家持續合作的意願。例如：金財通公司也表示：近年來由於以促銷優惠吸引消費者的模式盛行，造成的流血戰，使得實體店家合作意願大幅下降，目前公司正思索著如何找出留住實體店家的誘因。倘若 O2O 業者無法突破現況，為實體店家的業績帶來明顯增長，空為實體店家帶來一堆「沒消費力的顧客」、「沒賺錢的生意」，最後恐怕只會導致實體店家興緻缺缺。因此，找出實體店家讓利之誘因或分潤之機制，並創造出來至虛擬通路優質顧客潮以致虛實通路合作的良性循環，是未來必須面對的重要管理議題。

(二)強化數據分析、解讀、技術能力

O2O 平臺發展至今已超過十年，多個創始網站均已累積大量顧客消費紀錄，隨著近年巨量資料議題發燒，金財通公司也開始思索如何剖析手上這些大量資料，從中萃取行銷價值。然而，國內 O2O 平臺業者對於巨量資料的分析技巧尚不熟悉，對於手上累積的大量數據，大多呈現束手無策的狀況，但

也有極少數業者自行嘗試建構初階模組。惟因分析能力仍在建立階段，相關科技的應用也尚不清楚，且績效衡量機制不明，因此未能確實量測具體成效。本次金財通公司與工研院所合作之巨量資料分析與產品屬性搜尋引擎之效果，可再持續觀察與檢視。

(三) 中介載具結合 APP 或 NFC 以符合消費者購物及支付習慣

由實體商店於 O2O 平臺對消費者進行推薦活動、消費者於線上付費、到商家取得商品或接受服務，最後消費者再回到網站上給予評價。業者因此能相當清楚消費者的樣貌，並可進行效果監測，此種環環相扣的模式對消費者和店家，應皆具吸引力。

此時線上與線下之間的載具扮演者重要的連結角色，透過最符合消費者行為和消費習慣的載具，對於虛實整合模式的績效將會是明顯助力。目前金財通公司透過主動推播優惠點數序號至消費者手機，無論未來勝出的中介載具為何，它必定得符合目標消費族群的消費行為與購買習慣。未來或可考慮結合適地性行銷(Location Based Service, LBS)、行動 App、或近場無線感應技術(Near Field Communication, NFC)等技術合作推廣，讓消費者能儲值使用優惠點數。

(四) 虛實整合成效之監測

O2O 模式既然涵蓋市場行銷的層面，行銷效果量測精確度之重要性明顯可見，但目前大部分的平臺業者均仍處於摸索階段，僅知道個別通路營收的增長率，但對於虛實整合行銷下，實際產生的行銷綜效，仍有衡量精準度不足的問題。

若要判定通路虛實整合行銷的成敗，必須仰賴一個設計合宜的績效監測機制，採用一個可客觀證明相關行銷成效的衡量標準與架構。然而，就現階段的情況而言，多數業者仍處於觀望階段，無能力辨別或釐清通路虛實整合行銷的成本效益關係。比如實體商店業績的促成要素是來自於廣告效益、社群網站的功勞，亦或點數兌換衍生購買其他產品的結果？目前尚無法完全有效掌握及歸屬績效來源。

2014 年 12 月中旬，本次專案計畫告一段落。陳總經理仍在辦公室裡望著電腦密密麻麻的行程表，其中，大都是來自金財通公司企業客戶欲聽取本次專案計畫與 O2O 巨量資訊應用成果之邀訪行程；這使陳總經理知道，今年的努力，將會產出甜美的果實。展望新的一年，他將帶著公司各事業部門主管繼續向前衝，大步邁向「企業商務 e 化應用整合及平臺服務最佳提供者」。

柒、問題與討論

- 一、何謂虛實整合模式？金財通公司如何促成通路虛實整合及其在未來將面臨之挑戰有哪些？
- 二、何謂 O2O？如果你是金財通公司 O2O 平臺的經營者，你會如何強化競爭優勢？
- 三、如果你是傳統實體通路業者，面對電子商務的威脅，你將如何因應以及強化實體店面經營？
- 四、請探討金財通公司執行本次專案計畫可能的獲利模式。
- 五、請說明金財通公司執行本次專案計畫的關鍵成功因素(CSF)為何？
- 六、何謂巨量資料分析？金財通公司應該如何善用智慧化產品推薦引擎技術，協助其進行虛實通路之合作？
- 七、影響金財通公司促成通路虛實整合優惠兌換服務模式的因素有哪些？
- 八、目前臺灣從事電子商務平臺經營的業者有哪些？經營現況如何？請依 B2C 及 B2B2C 類型分別討論。

指導

林榮泰 國立臺灣藝術大學 創意產業設計研究所 教授

陳俊良 國立臺灣藝術大學 創意產業設計研究所 助理教授

工作團隊

周佳琪 國立臺灣藝術大學 創意產業設計研究所

洪啟穎 國立臺灣藝術大學 創意產業設計研究所

林錫彥 國立臺灣藝術大學 創意產業設計研究所

訪談對象

金財通商務科技服務股份有限公司

陳章正 總經理

葉傳普 副總經理

高瑜雯 經理

參考文獻

1. 金財通商務科技服務股份有限公司，經濟部商業司103年度商業服務價值提升計畫，跨通路虛實整合消費網絡應用計畫結案報告書。
2. 經濟部商業司(2013)，《中華民國電子商務年鑑》，經濟部商業司出版，臺北。
3. 經濟部技術處(2013)，《虛實整合商業模式發展現況分析》，經濟部技術處出版，臺北。
4. 經濟部中小企業處(2011)(2012)，《中小企業白皮書》，經濟部中小企業處出版，臺北。
5. 經濟部商業司華文電子商務行動計畫（核定版）(2009)。
6. 資策會產業支援處(2014)，零售4.0--實體零售業全球網站上架平臺研發與測試計畫書。
7. 楊宜蓁,王志仁(2014),2013年臺灣電子商務市場分析,經濟部ITIS計畫網站。
8. 蘇哲煌(2008)，消費者對虛實通路選擇決策因素之研究，國立臺北大學資訊管理研究所碩士論文。
9. 張嘉伶 (2014) ， 實體通路也來搶網購 ， O2O 虛實整合 。
<http://www.bnxt.com.tw/article/view/id/31728>
10. 金財通商務科技服務公司網站 <http://www.bankpro.com.tw/>
11. Koji Kimita, Yoshiki Shimomura, Tamio Arai. (2009), Evaluation of customer satisfaction for PSS design, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20(5), pp.654–673.
12. Hefley, B., Murphy, W. (2008), *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century*, Springer.
13. Sakao, T., Shimomura, Y. (2007), Service Engineering—A Novel Engineering Discipline for Producers to Increase Value Combining Service and Product, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15(6), pp. 590–604.
14. Spohrer, J., Anderson, L.C., Pass, N.J., Ager, T., Gruhl, D. (2008), *Service Science, Journal of Grid Computing*, Vol. 6(3), pp. 1570–7873.
15. Stauss, B., Engelmann, K., Kremer, A., Luhn, A. (2007), *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Development*, Springer.
16. Takenaka, T., Ueda, K. (2008), An Analysis of Service Studies Toward Sustainable Value

Creation, *International Journal of Sustainable Manufacturing*, Vol. 1(2), pp. 168–179.