



102年度商業服務價值提升計畫

優質服務標竿教學個案—國興資訊股份有限公司

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：陳純德博士、顧景昇博士

中華民國102年12月

國興資訊-養生智慧服務及整合行銷

摘要

接連受到食安與油品問題的衝擊，再加上量販與便利超商市場與客群彼此重疊性高、競爭者不斷發動低價與品牌推廣攻擊策略，加上通路門市持續小型與社區化，造成門市數量不斷增加，更進一步競爭者亦透過電子商務提供線上與線下整合服務，使得楓康超市腹背受敵，營運管理面臨極大競爭挑戰。除了外在競爭白熱化的挑戰外，雖然楓康超市在台中彰化多年深耕並贏得在地消費者的稱許，但是門市庫存、坪效、消費者偏好的瞭解，以及與上游供應夥伴間的產銷協調仍然是內部管理棘手且需持續克服的議題。

國興資訊股份有限公司與楓康超市高層注意到了國人保健養生與食品安全問題需求，超市業者更應主動出擊，不僅提供消費者關心資訊，甚至更應該建立社群並主動關心消費者所需的商品或服務，如此才能與消費者群建立認同與長期光臨的忠誠關係。為此，楓康超市與有幾園體系進行策略合作，以「養生與有機商品」為主要訴求，並由國興資訊建置「養生智慧服務及整合行銷平台」，其中「愛養生 App」提供消費者最佳互動與關係建立的直接行動商務介面，並扮演最貼心的養生顧問角色。而消費者在 App、Facebook 粉絲團或官網以及交易記錄等所收集的海量資料，可透過「網路情報即時萃取與分析」的探勘技術，針對顧客體質與偏好，提供合適且個人化的養生或有機商品精準與主動式行銷。最後，養生智慧服務平台亦提供了「淘金網」專區，讓楓康超市與有幾園兩大體系及其上游供應夥伴得以有效進行電子化的產銷協調活動。透過如前述「愛養生 App」等海量資料所得到的顧客商品偏好，再輔以國內外熱門養生有機關鍵字或商品排行榜，讓供應夥伴與楓康超市及有幾園門市通路及早得知市場偏好並進行計畫性採購與新品上架等，提升體系上下游採購服務效率。

本個案著重於分析顧客關係管理、產銷協調、海量資料與探勘，以及商業邏輯轉變等 4 項主要議題，藉由本個案外在環境與競爭、楓康超市與創新平台建構，從中分析並討論如上所碰到的困難問題與可能的解決方案，藉以提供學生完整的企業轉型、資訊科技應用、學習挑戰新的商務模式及管理者思考模式的參考。

關鍵字：批發零售業、超級市場、顧客關係管理、資料探勘、服務主導邏輯、養生與有機商品

壹、個案公司簡介

一、前言：食安問題與超市通路大軍進逼，如何迎接挑戰？

2013 年 8 月，標榜「天然酵母，無添加人工香料」且由小 S 所代言的胖達人（パン達人）手感烘焙麵包店，被香港知名演奏家李冠集在其部落格 po 文質疑其麵包產品添加人工香精，涉及廣告不實，造成民眾恐慌與退貨後，也加深了民眾對食安問題的疑慮與關注（自由時報，2013）。沒想到緊接著在 2013 年 10 月初，又爆發了大統長基公司生產的橄欖油、香油、花生油、沙茶醬以及米酒等 82 項油品與其他產品其實屬於混充油或以化學原料調配的；另外，全球最大生產芝麻油廠商－富味鄉公司也被檢驗出以低價棉籽油為原料並摻入芝麻油、沙拉油等 24 項內銷油品中的事件，引發了更多連鎖反應與食品安全問題（NOWNews, 2013）。身為台灣中部重要的超市零售通路的楓康超市也因此蒙受極大損失，因大統與富味鄉一直以來擁有相當大的油品市場佔有率，超市通路上架油品甚多，但因這次的事件，楓康超市不僅需全面將這些問題產品下架，使楓康的商譽因此受到直接影響；並且，在問題油品下了架後，通路貨架上如果未能緊急補充其他油品來販售的話，一定會造成沒有油品銷售業績來填補每日開店所需的成本的窘況。更傷腦筋的是，楓康超市已經買進大量的問題油品，然而何時才能夠順利退貨並獲得上游廠商的賠償，對楓康而言，一直是個大問號。

10 月中旬，楓康超市各門市店長如同往常回到總公司開會，不過在店長會議中也出現了國興資訊公司洪總經理與陳子鎮處長兩人的身影。就在眾店長議論紛紛時，楓康超市總經理起了身，語重心長的說道。「各位店長大家好，前一陣子才剛爆發塑化劑與毒澱粉事件，結果現在又發生了大統與富味鄉事件，這些重大事件都造成了我們各個門市營運與業績很大的影響。超市的經營也真的是愈來愈艱難了，除了突然其來的食品安全事件外，我想大家也都知道，我們的競爭者也動作不斷，除了超級市場外，連便利商店也積極推出量販方案來搶食我們原有的客群。更重要的是，全聯社挾著銳不可擋的態勢，也加入了我們中部這場激烈的通路戰局中。全聯是個非常值得敬佩的對手，這幾年相當積極打廣告與價格戰，一方面試圖強化其低廉形象並製造許多有趣話題，除非常有效地吸引消費者前往購買外，另一方面全聯也與在地農民農會合作，在全聯通路上展售限量商品。還有，他們也善用一些新的行動科技來吸引年輕族群，並與其電子商城結合。總而言之，我們需要有一

套作戰策略，除了能及早反應可能的食品安全問題外，我也希望能夠因此使超市經營的產銷協調能更有效率，甚至能因此開發並鞏固某些特定顧客區隔，不僅使我們楓康超市能夠對抗外在環境變遷，也能讓楓康、消費者以及我們的供應夥伴皆能獲益。而這也就是為什麼我今天邀請了國興資訊洪總經理與陳處長一起來開會的原因。希望除了楓康超市之外，也能結合集團兄弟企業國興資訊的力量一起想辦法來因應外界挑戰與內部產銷協調的問題，希望能夠藉助集團資訊科技力量，看看能否開創新局。我希望各位店長回去後思考有沒有可以讓我們擺脫價格競爭並開創新局的行銷或創新方法，兩星期後我希望能夠有一些進展可以作後續規劃及討論。」

一直以來，楓康超市相關的資訊系統規劃，多委由隸屬同一興農集團的國興資訊股份有限公司來進行開發與管理，也因此當楓康超市面對內外交加的環境挑戰與產銷協調效率問題時，洪總經理與陳處長也非常積極思考該如何提供楓康超市更多協助。只是，該提供什麼樣的資訊科技相關協助？且楓康超市店長們與營運高層又有什麼樣的想法與意見，洪總經理與陳處長當下並無所知。看來在下次開會之前，國興資訊需要好好蒐集所有相關資料，除瞭解競爭對手所可能實施的各種管理策略外，也需檢視在新的資訊科技上，特別是在行動商務或其他創新應用上可能的作法不可。開車返回公司時，遠望大肚山的落日餘暉，洪總經理與陳處長心中深處陷入無盡的沉思...

二、公司介紹

國興資訊股份有限公司成立於 1983 年，致力於各行業相關的資訊系統開發已有 22 年之久。國興資訊一直以來秉持著「專精技術，滿意服務」的企業精神，從規劃、分析、設計、上線到售後服務，皆由國興資訊最具相關行業專業知識的工程師與顧問為客戶提供最專業與滿意的服務，除希望提供客戶企業達到最佳的資訊化需求外，也希望能夠隨著資訊科技與外界環境不斷變化過程中，繼續提供更創新的資訊科技支援並與委託客戶共同成長。至目前為止，國興資訊亦不斷精進成長，陸續獲得如 ISO 9000 國際品保認證正式授權，也通過了軟體成熟度模式 (Capability Maturity Model Integration, CMMI) 第三級評鑑。也因為國興資訊不斷歷練與自我要求，國興資訊所服務的各行業中大型客戶已經超過 600 多家，是台灣中部地區最具規模的資訊系統整合公司。國興資訊目前之客戶與產業大致如下：

(一)零售流通業：如台糖量販店、嘉年華購物中心、楓康生鮮超市、全聯社

總部、必勝客總部、摩斯漢堡總部、台北農產生鮮超市、齊普發超市、好媳婦生鮮超市、美華泰精品、A+1 精品、菓風小舖專賣店、愛國生鮮超市、綠田農場超市、旺來興食品烘培超市等連鎖體系企業。此外，如大陸好又多量販店、上海樂客多量販店也都是國興資訊重要客戶之一。資訊系統之開發如 POS 前台收銀系統、店舖 POS 進銷存系統、連鎖總部控管整合系統、企業 ERP 系統、物流系統、供應鏈需求鏈整合系統、生鮮處理廠資訊系統等等。由於國興資訊在零售流通業專業知識與服務，加上近年來金管會對全國中大型企業要求將公司財報管理系統轉換為「國際會計準則 (International Financial Reporting Standards, IFRS)」之故，國興資訊亦結合產學合作進行「連鎖流通 IFRS 解決方案」的輔導計畫，順利獲得經濟部商業司補助外，也為零售流通業客戶解決了 IFRS 所需的會計與資訊流程及系統的轉換與銜接問題。

- (二)高爾夫球場業：國興資訊近兩年將智慧辨識技術應用於高爾夫球場之擊球與顧客關係管理與服務上，例如應用智慧型手機 App 可以於線上即時查詢各球場天氣與風速狀況，也能查詢球場可擊球時段與找尋同好一同打球。更進一步的，該 App 系統也提供了球場地理環境、球具出租、專業杆弟預約、會員互動討論專區以及後續電子商務之服務。目前國興資訊所服務之球場包括了如：林口、統帥、老爺、鴻禧、全國、信誼等 20 餘家。
- (三)有線電視系統業：為有線電視業者進行相關的管理資訊系統開發，所服務之客戶包括了如：群健、西海岸、快樂、世新、TINP 集團等。
- (四)政府機關資訊委外承攬：主要服務對象為政府招標之委託資訊系統開發，相關客戶如：行政院主計處、台北市政府、台北縣政府、法務部、台灣港務公司（各港務局）、桃園市公所、南投縣政府、台南市政府、衛生署、漁業署等。資訊系統開發如：政府歲計會計系統、基金會計、各級縣市政府鄉鎮市公所會計系統、民政、財政、出納薪資系統、預決算系統、網路便民服務系統等。
- (五)其他各產業客戶：除上述主要專業服務領域外，國興資訊也積極開發更多其他專業領域客戶，負責客戶之企業網路規劃與建置、企業官網設計、架設與代管維護。這部分主要的客戶有：中華職棒網站、國立自然科學博物館、台中市政府、台中縣衛生局、台中市企業經理協進會、中華扶輪教育基金會等。

貳、產業概況

一、競爭激烈的批發零售業

在介紹國興資訊所建置「養生智慧服務及整合行銷平台」之服務對象－楓康超市及有幾園之前，首先須對超級市場相關的產業環境有所了解。依據我國行政院主計處第8版中華民國行業分類的定義，超級市場係屬於「批發及零售業」的一環。所謂的「批發及零售業」，包括了從事有形商品的批發、零售、經紀以及代理的事業，且進行銷售商品所附帶不改變商品本質的簡單處理，例如：包裝、清洗、分級、運送、安裝、修理等的行業稱之（經濟部投資業務處，2012）。批發與零售之行業型態有所不同，「批發業」的交易對象主要為企業機構，也就是較聚焦於B2B（企業對企業之間）的交易，主要係有形商品批發或代理。常見的買方如中盤批發商、零售商、工廠或一般公司行號。而「零售業」則是如一般商店、固定或流動攤販、消費者合作等機構形式，向一般民眾（終端消費者）進行全新或中古有形商品銷售的行業稱之。

因商店價格與服務需求等訴求的不同，目前於台灣常見的批發零售業態可分為百貨公司、超級市場、便利商店、倉儲量販，以及其他類型批發零售等5類，這5類業態的主要特色大致如下：

(一)百貨公司：百貨公司主要以「綜合性購物商城」為訴求，相較於其他批發零售業態，百貨公司以服飾、家電、床具家品、美術藝品為核心商品，且還結合娛樂、餐飲或特色書局等為主。知名百貨公司如太平洋崇光SOGO百貨、美麗華百樂園、新光三越、高島屋、大遠百、大立伊勢丹、漢神百貨、環球購物中心、微風廣場、高雄夢時代購物中心等。

(二)超級市場：超級市場主要以民生必需品為主要訴求，超級市場內常見的產品如一般乾貨、飲料牛奶、家庭用品（如洗碗精、衛生紙、碗盤、醬油、沙拉油等）、生鮮蔬菜、水果以及熟食食品等。代表性超市如全聯、美廉社、楓康超市、頂好超市、松青超市等。

(三)便利商店：便利商店除了以主要民生必需品為訴求外，誠如字面之意，便利商店還結合多種便民的服務。民生必需品例如餐點麵包、泡麵餅乾、各式飲料、微波與即食食品（如黑輪、熱狗、包子等），此外也有少部分如玩具、文具，以及書報貨架。更多便民的服務如可以在便利商店繳納

各種費用，如罰單、水電費等，或者透過便利商店內的「Kiosk 多媒體資訊服務站」，可以訂購各種票券（如演唱會、泡湯或遊樂園等），也可以進行各種服務增值或紅利積點，甚至也可以進行檔案掃描、列印及影印等服務。代表企業如統一超商（7-11）、全家便利商店、萊爾富、OK 便利商店等。

(四)倉儲量販：倉儲量販一般稱為「大賣場」，顧名思義也就是提供消費者一次購足的大型零售場地，然而大賣場也會結合周邊商店，讓消費者在購物完成後，也可以在大賣場享受逛街購物與美食餐飲的服務。量販店主要也是以民生日常用品販賣為主，產品型態如超級市場所販售的類型一樣，但服務型態與規模介於百貨公司及超級市場之間。在大賣場場內，也會有如餐飲美食街、咖啡店、服飾、手錶藝品，甚至是大型電玩等娛樂設施。代表性的倉儲量販店如：大潤發、遠東愛買、家樂福、台糖量販、好市多等。

(五)其他類型批發零售：除了上述多以民生必需品為訴求的通路型態外，其他如 3C 家電、藥粧精品店或者是電視購物通路也屬於批發零售業的一環。不過屬其他類型批發零售的企業，大多聚焦於單一型態商品販售，例如 3C 家電的銷售，主要如燦坤、全國電子、倍適得電器、上新聯晴、順發 3C 等。藥粧通路則是聚焦於美粧保健或藥品的販售，主要知名企業如：屈臣氏、康是美、富邦 MOMO 藥粧、日藥本舖，以及今年開始加入戰局的三商行、三友藥粧等。而電視購物相關的實體門市通路如東森購物，興奇科技、eCOSWAY 科士威等。

此外，若從營業規模來加以了解的話，如表 1 所示，不同的批發零售業態其營業面積與所售之產品項目也有明顯的不同。一般來說，批發量販店或購物中心來說，其營業面積坪數會是所有類別中最高的，例如批發量販店平均營業面積為 2,000 坪至 20,000 坪不等。不過若從商品項目數量來看，反而是以百貨公司的品項類別是最多的，平均約為 40 萬項左右（台灣綠色生產力基金會，2008）。

表 1：各類型物品流通業的基本概況

物品流通業分類	營業面積坪數	商品項數
便利商店	賣場 20~30 坪（不含倉庫）	3,000 項
購物中心	100,000 坪以下	綜合性
百貨公司	10,000 坪	40 萬項
批發量販店	2,000 坪~20,000 坪	20 萬項
超級市場	120~520 坪	1.2 萬項
專門店	不定	0.3 萬項

資料來源：台灣綠色生產力基金會（2008）

批發零售業由於與民生物資供應息息相關，加上競爭者眾多，也因此在此整體營運規模與經營策略等方面，有許多傲視世界的記錄。首先，批發零售業一直是台灣服務業中最大的次產業，2012 年批發零售業的年營業額已經達到 4,608 億美元，是外資在台投資產業的第 2 名，僅次於金融及保險業 (DigiTimes 電子時報，2013)。第二，台灣百貨公司、便利商店以及倉儲量販之密度皆居世界之冠，台灣百貨公司是「零售業」佔比最大的業態，年營業額達 90.7 億美元，超級市場營業額則為 47.7 億美元，便利商店於 2010 年店家已經超過 9,000 家，2011 年營業額則高達 82 億美元，而「批發業」的倉儲量販業之營業規模更是高達 1,671 億。第三，台灣零售業態發展靈活多元，營運模式創新與創意不斷，足以成為其他國家相同業態之楷模。以便利商店營運為例，從便利超商實體店面之產品行銷、網路行銷到「Kiosk 多媒體資訊服務站」，整合了消費者日常生活的各項需求服務，也因此帶來更多策略聯盟與銷售商機與市場。近年來大陸除沿海一、二線大城市外，內陸其他線都市也快速發展當中，加上大陸十二五計畫對零售通路願景的規畫，初步估計大陸批發零售市場規模高達 7 萬億人民幣之多，這對已經具有創新批發零售通路經驗之台商來說，有足夠能力與專業知識轉進大陸投資並增加其大陸營運範疇的成功機率 (DigiTimes 電子時報，2013)。

雖然近年來台灣受到了歐洲經濟體持續衰退、中國經濟成長動能鈍化、我國資訊通信業者競爭力下滑、PC 市場買氣疲弱致使出貨缺乏成長動能等不利因素的影響，加上國內因實質薪資衰退以及社會保險等制度問題，造成 2013 年以來整體內需的買氣低迷不振，衝擊到國民購買力與消費信心，但是

由於超級市場或倉儲量販等業態主要銷售的品項為消費者日常所需的大宗民生物資，因而所受的景氣影響程度相較於其他產業相對較低，加上如連鎖超市等業者多能持續進行新店開設或原有店面改裝，讓民眾維持新鮮度，並透過各主要節令擴大舉辦銷售造勢活動，因此能有效維持業績與民眾持續光臨的熱度，也因此批發零售業在目前的經濟等困境中仍能克服困難並開創新局。如表 2 所示，以批發零售業的加盟家數來看，至 2012 年 4 月為止，統一超商於台灣之總店數已高達 4,811 家之多，而全家便利商店也有 2,814 家。在超級市場方面，至 2012 年 4 月為止，全聯於全省已經展店共計 617 家之多，其次則是頂好超市（272 家），第三則是美廉社（269 家）。倉儲量販店則是以家樂福為最多，至 2012 年 4 月為止已經有 60 家，第二名則是大潤發的 26 家，第三名則是遠東愛買的 19 家（吳晏榕，2013）。

表 2：各類型物品流通業的基本概況

廠商	2010 連鎖家數	2011 連鎖家數	2012 年 4 月 連鎖家數
統一超商	4,750	4,784	4,811
全家	2,588	2,801	2,814
萊爾富	1,247	1,285	1,293
OK	839	869	880
全聯	568	600	617
頂好超市	303	280	272
美廉社（三商行）	205	250	269
家樂福	61	60	60
大潤發	26	26	26
遠東愛買	17	18	19

資料來源：吳晏榕（2013）

值得注意的是，雖然批發零售業每年營業額多有平穩增長，如表 3 所示，雖來店距離是超級市場、量販店以及百貨公司最主要的差異，但已經有許多公司將超級市場社區化（例如三商行轉投資的美廉社即是，主要聚焦於社區及二線商圈的消費者，此外如家樂福於 2013 年也開始將其營運重心轉向 100~200 坪之超市大小的小型門市，且至 2013 年 9 月為止，已經成立了 7 家社區型的便利購門市），所販售的商品品類差異也不大，因此與便利商店

形成競爭態勢（吳晏榕，2013；經濟部商業司，2008）。此外在價格導向以及其他面向來看，業別通路間商品類型也多有重疊，加上如前述門市開設數量密度很高，呈現高飽和狀態，也因此造成彼此替代程度相當強烈，不同業態彼此都面臨極大的挑戰。

表 3：超級市場、量販店及百貨公司業態比較

比較項目	超級市場	量販店	百貨公司
價格導向	高	高	中
來店距離	範圍小 (偏向社區型)	範圍較廣	範圍較廣
停車設備需求	中	高	高
營業時間	08:00~21:00	09:00~22:30	11:00~21:30
滿足一次購足需求 否？	是	是	是
比較購買程度	中	中	高
服務需求	中	中	高
舒適性要求	中	高	高
文化重視程度	中	中	高
商品結構	食品為主	食品、生活用品 為主	服飾為主

資料來源：吳晏榕（2013）

由上述資料與分析發現，批發零售業於台灣有相當大市場規模，而且已經進入高度競爭的戰國時代，該如何因應這些外在不斷變動的困境，可能需要在自我產銷方面思索更有效率，且更具創意話題性的管理策略手段，此外也需思索如何聚焦於特定顧客區隔並傾聽這些顧客的需要，進而提供現有所需或者是開發新的商品來滿足並建立這些顧客的持續忠誠度，方能迎接並解決這些挑戰。例如近來所發生的民生用品與食品安全疑慮，使得民眾愈來愈重視食品安全與健康問題，也因此實質認證之有機或保健商品也具有相當大的市場潛力。此外如我國已經步入老年化的社會，如何提供並關心中老年與銀髮族之健康與保健問題也都是值得業者深耕發展的顧客區隔及產品開發領域。最後例如智慧型手機與行動商務的普及，如何應用這些創新科技並與

顧客密切互動，甚至記錄其商品瀏覽或購買偏好與行為，也都是批發零售業管理者可思考該如何切入的重要策略規劃方向。

二、楓康超市與其他主要超市介紹

楓康超市其原名為「興農生鮮超市」，成立於 1988 年，為知名企業興農集團旗下的子公司，之後為了建立並發展該集團於生鮮超市的品牌形象，於 2008 年 10 月便改名為台灣楓康超市。目前楓康超市聚焦於中台灣連鎖超市通路的營運，至 2013 年 9 月為止，在臺中、彰化、南投等地區目前約有 40 家直營超市。

楓康超市深耕中台灣，且在地化經營已經贏得許多在地民眾的讚賞，也因為關心地方上消費者之各種民生需求並捍衛其產品品質，楓康超市有以下多項驕傲記錄：

- 楓康超市擁有全國唯一通過 ISO9002, HACCP 和 CAS 三重國家認證的生鮮處理場，也因此能全程管控保證品質，提供民眾最安全與衛生的生鮮產品。該中央生鮮處理廠成立於民國 81 年，佔地 3000 坪，已經成為各門市之強力後盾。中央生鮮處理廠更於民國 83 年榮獲 CAS 優良肉品標誌，所生產肉品均經嚴格品質管制，提供顧客更安全的肉類商品。
- 楓康超市與全國 300 家供應中心進行策略聯盟，透過此整合性的合作優勢，建立起全國唯一的「蔬果產銷全程完整管控照護系統」。
- 楓康超市擁有全國唯一自設的農藥快速殘留檢驗室，也因此供應中心夥伴之蔬果進入生鮮處理廠前或後，能夠立即自行進行檢驗並管控品質。
- 楓康超市擁有與國防部同等最高級的 GLP 實驗室。
- 楓康超市也首創流通業新品上市全員品管大會，擴大合作利基，希望有更多夥伴共襄盛舉並彼此創造綜效與價值。
- 楓康超市也已經建立了中部地區最嚴謹的售後服務及客服系統，也因此消費者能安心的於交易的前中後等階段，除提供透明的產品與行銷活動等資訊外，也提供完整的售後客服的互動服務。

正因為楓康超市企業理念與願景正是「給您全家人 30 年後的飲食健康」，楓康超市非常重視採構與生產端產品供應與品質控管，也更積極希望能夠提供消費者一個舒適與滿意的購物門市環境，以及關心商品銷售後顧客的回應與批評，希望能藉此改善各種楓康超市的不足之處。因此，楓康超市

秉持提昇台灣農事水準與技術為職志，與農友以及各種商品供應夥伴一起打拼，並為消費者飲食安全盡一份心力。楓康超市除了提供民生所需用品服務之外，長期以來更是投身公益事業，以扶助弱勢，關心兒童為職志。例如長期贊助財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會，關心台灣兒童健康成長。此外如發起捐發票給創世基金會活動、關懷植物人、集結消費者力量協助彰化縣喜樂愛加倍庇護工場籌募、愛心捐贈舜心慈善公德會、捐款打造伯立歐家園（小兒麻痺關懷協會）等多項中台灣公益活動。

除了如上述高品質的服務理念與營運方向外，激烈的通路競爭也使得楓康超市擬定可能的長期發展策略，目前楓康超市主要營運據點多集中於中部地區（包含中、彰、投縣市），在實體門市通路展店規畫方面，預計於 2014 年便會將開店範圍繼續延伸至新竹或嘉義等地區，目標初估 5 年內全台總店數能達到 54 店，營業額也希望能上看至 55 億元台幣。此外在線上購物方面，楓康超市除了繼續深耕現有雅虎奇摩超級商場的營運外，未來也希望能透過流程改造與資訊技術深耕既有族群，並以「線上與線下整合模式 (online to offline, O2O)」，開發與拓展年輕客群，以虛實整合營運模式，跳脫時空藩籬限制的全天候行銷與營運，期望能不斷增加營收之外，同時也能累積楓康超市往中部以外地區拓點實力。

由於批發零售業彼此重疊性高，且競爭十分激烈，也因此除了楓康超市之外，也必須對楓康超市主要競爭者：全聯有所了解不可。全聯在競爭激烈的批發零售通路中，以「超市規模、量販價格」為訴求，抓準了比量販方便，但比超商便宜的市場定位，成功運用超低價策略進入中南部市場。2013 年營收預期成長一成，上看 740 億元台幣，且預估至年底為止可達 700 家店，整體營收規模已經超越量販龍頭之家樂福與大潤發（聯合新聞網，2013）。全聯福利中心的前身是軍公教福利中心，1995 年軍公教福利中心轉為民營，且由現任董事長林敏雄先生所接收。一開始全聯在台灣僅有 66 家賣場，且因員工沒有業績壓力，加上缺乏成本與服務觀念，也因此難以與當時的其他超級市場抗衡，因而虧損連連。後來林董事長除改善上述營運困境外，也發現當時許多超市通路多聚焦於都會區開設門市，不願意進入較為偏遠鄉下地區，於是林董事長決定從鄉鎮建立發展基礎，並以超低價為訴求，進駐當時相對偏遠的南投埔里、金門或花蓮玉里等地區。此舉果然奏效，偏遠地區門市的業績營收甚至還曾經超過所有全聯店鋪的平均營收（天下雜誌 510 期，2012）。

在商品進貨方面，與一般通路「買斷」的方式不同，全聯使用「寄賣制度」，在此制度下，全聯向其供應商進貨，但在全聯賣出了多少商品，才會給供應商多少金額，且庫存成本係由供應商自行負擔。不過，雖然這樣的方式使得供應廠商有很大的供貨壓力，加上全聯「量販八五折，超市八折」的低價策略，但是全聯不收上架費及贊助費，也承諾不會發展通路自我商品品牌與供應商競爭，也因此許多供應廠商同意這樣的作法並與全聯通路共同合作（天下雜誌 510 期，2012）。

此外，在行銷策略方面，全聯近年來透過形象塑造與創意廣告吸引消費者的注意，例如透過「全聯先生」詼諧與平易近人的形象，成功打造省錢形象與品牌意識。於 2013 年又配合中元節檔期，全聯推出相當具話題性的「全聯先生與貞子」及「司馬中原 Smart 中元節」的廣告，除令人會心一笑外，且又再次讓民眾感受到全聯平民化價格的訴求（蘋果日報，2013）。不過，畢竟批發零售通路透過低價競爭訴求並非建構企業長期競爭優勢的最佳策略，全聯目前已思索轉型契機，積極開設所謂的「iMart」精緻超市，佈局生鮮食品與美粧，此外也在北部及南部自建大型物流中心，以最大的北部物流園區為例，2012 年 4 月已經開始啟用，佔地 66,315 坪，相當於 30 座足球場大小，可容納 40 萬箱貨物，供應北部地區 290 家門市之需，試圖轉形成現代化大型零售通路（吳麗香，2013）。

除了全聯福利中心之外，國內其他批發零售業者也積極轉變其營運型態來應付環境變遷、資訊科技創新應用與更多的競爭挑戰，如表 4 所示，茲將國內主要連鎖超市未來營運方向加以彙總，有助於瞭解楓康超市在競爭者積極布局的情況下，思索如何開拓並走出屬於自己的成功之路（吳晏榕，2013）。

表 4：國內主要超市業者未來營運計畫

超市業者	未來營運計畫
全聯福利中心	<ul style="list-style-type: none"> ●2014 年中旬生鮮店中店將普及至全台門市 ●未來 5 年內美粧店株店上看 800 家，全台總店數挑戰 1,000 家 ●2014 年中旬副品牌超市「iMart」店數增加至 10 家 ●規劃設立鮮食物流場、麵包場以及熟食中央廚房
頂好	<ul style="list-style-type: none"> ●擴大高雄地區佈局版圖，預估未來 3 至 5 年內區域據點數量上看 100 至 200 家 ●開設小型店，提高店內坪效
美廉社	<ul style="list-style-type: none"> ●加速展店，未來 3 年內全台總店數挑戰 1,000 家
楓康超市	<ul style="list-style-type: none"> ●2014 年起，開店範圍將延伸至新竹及嘉義等地，目標 5 年內全台總店數達 54 店
太平洋鮮活	<ul style="list-style-type: none"> ●未來 3 年至 5 年內，全台總店數上看 10 家
Jason's Market	<ul style="list-style-type: none"> ●持續評估至全台百貨與購物中心拓點的可能性

資料來源：吳晏榕（2013）

叁、個案本體主軸

一、品牌定位與產銷協調難題促動創新養生服務

又經過一段時日後，楓康超市各門市店長們與國興資訊洪總經理及陳處長再度聚集再一起開會，經過有關批發零售業與競爭對手動向的資料分析與思考後，大家的討論果然很熱絡。

「應該還是多作一些促銷活動吧，或者想辦法也把價格壓低，這樣一來不僅能跟全聯福利中心對抗，我們楓康在地經營這麼久了，消費者需要的產品也都很齊全，大家還是會繼續前來購買才是。」有位店長率先表達了她的意見。「對啊，全聯能夠提供的服務或價格，我們就跟他們一模一樣，我還

希望我們應該在媒體也多增加些曝光度，如果打電視廣告太貴，我建議也可以打我們本地有線電視台的廣告，或者想辦法看看怎麼樣在網路社群或論壇多曝光也可以啊。」另一位店長也同聲附和前一位店長的看法。

不過，也有幾位店長對於更多促銷與行銷曝光表示不同的看法，「各位，促銷活動或低價策略這看起來雖然不錯，但這畢竟不是長遠之計，就連全聯自己也都在自我調整中。我個人認為我們楓康超市的定位究竟是什麼？我們的定位不就是給我們的消費者全家人 30 年後的飲食健康嗎？我們有我們自己要走的道路與方向，如果一昧透過價格戰來對抗競爭者，是否會造成在消費者心目中對於我們楓康超市的品牌形象有所動搖或混淆了呢？」有一位店長站起來表達了他對楓康超市品牌定位的看法。「我的看法也是一樣的，不過我倒是覺得我們是否更應該注意產銷協調這件事情呢？促銷活動或低價策略都意味了商品進貨的增加，如果能順利賣出的話就好，但問題是萬一賣不出去的話，這些東西就會一直堆放在門市裡面，造成坪效週轉率的下降。我們也不像全聯那樣子使用寄貨方式，使用買斷方式來進貨，商品賣不出去都要算成自己的成本，更何況商品都有期限，到時候累積更多貨品賣不出去，反而造成自己資金運用困難與過期品處理費用的增加。」另一位店長也同樣表示了對促銷活動的看法。

「不好意思，說到了商品賣不出去，我也發現我們一直以來都是使用去年同期的銷售金額來作為預測標準，但最近的環境實在是變化太大了，常常會有很多突發事件，我們也不了解消費者在想什麼。像最近我的門市陸續有好多人來問我是否有日本的薯條三兄弟這個商品？我只好很抱歉的說沒有，但後來我才發現，在網路上有很多薯條三兄弟的討論，這沒想到這項商品竟然這麼紅，早知道也應該就多進一些貨才是。但我知道這也是產銷協調的問題，有些東西就是這樣不知原來很火熱或大賣，知道的時候再緊急去跟供應商叫貨再把貨鋪到貨架上，熱潮就已經快消退了，結果沒辦法很順利搭上熱潮狂銷，實在是很令人扼腕啊。」有位店長也很激動的談到預測不準與產銷協調的困難。

就在大家熱烈討論可行的策略手段時，國興資訊洪總經理站了起來，「各位店長，大家的想法非常好，就像是 Michael Porter 教授說過的 3 種競爭手法，除了低價策略外，也還有所謂的差異化與聚焦策略。楓康超市有自己的品牌定位，要給消費者全家人 30 年後的飲食健康，這讓我想到了一個新的營銷方向，就是聚焦於養生智慧服務及整合行銷平台的建構與執行。國內人

口少子化，逐漸走向了中高齡社會，加上食品安全問題不斷浮現，我覺得透過資訊科技的協助，傳遞飲食養生觀念並與消費者緊密連結，能夠有效解決各位店長所關心的產銷協調問題。」洪總經理的這番話，頓時讓楓康超市所有店長們眼睛為之一亮，不約而同彼此議論紛紛了起來。「嗯，聽起來似乎可行性蠻高的，只是如果是洪總經理的話你會怎麼作呢？作行銷策略的提案或者是通路營運是楓康超市的專業，但聽起來好像要用到電腦系統，還要跟消費者緊密連結，目前人力也都相當有限，這部分該如何規劃，可能還要請洪總經理多作一些規劃與提案協助。」楓康超市總經理如此說者。「沒有問題，目前我已經有對養生平台有了初步的藍圖，後續我會再把更多細節進行規劃並再向總經理報告。」國興資訊洪總經理自信滿滿的說著。

會議順利結束，國興資訊洪總經理與陳處長的負擔也變重了，「總經理，您的養生平台想法相當好，不過目前楓康超市並沒有特別針對養生商品作深入的規劃，與行動商務相關的資訊科技軟體投資也很有限，我更擔心的是平台如果完成了，楓康超市的店長們是否真的會配合並參考養生平台的意見來規劃其門市所需的商品品項進貨或行銷活動。」陳處長對於新平台開發後續導入之人員訓練與配合問題感到擔憂。「沒有關係，雖然這些都是可能發生的問題，不過很高興楓康超市的總經理支持我的看法，我們回去好好規劃，取得楓康老總的同意與合作後，把養生平台開發出來並達到效用，我想這才是目前最重要的任務才是啊。」洪總經理安慰著陳處長說著。兩人再度看到大肚山的落日餘暉，心想一定要把這個創新營運平台給開發出來不可。

二、資訊科技促成養生智慧服務及整合行銷平台的開發

國興資訊所規劃的養生智慧服務及整合行銷平台，共計分為3大部分，如圖1所示：

- 愛養生 App：主要使用者即一般消費者，特別是有養生與有機商品需求的客群。愛養生 App 主要作為消費者與養生平台最直接的互動與服務介面。
- 海量資料分析引擎：為了深耕養生與有機商品需求客群，必須能瞭解該群消費者偏好與行為，也因此養生智慧服務平台最重要的資訊科技特色就是應用「海量資料 (big data)」與網路情報即時萃取與分析 (web intelligence analytics) 技術進行內外部海量資料分析並轉化為銷售、預測及市場情報

之重要分析工具。

- 淘金網：具焦在與體系夥伴供應商間的即時通知與採購合作。透過上述海量資料分析結果，可以得知國內外最熱門養生關鍵字及養生產品排行榜等市場情報，進而協助供應商快速因應市場需求並提供產品。此外，淘金網也可提供新品訊息上架機制，提升體系間的採購服務效能。

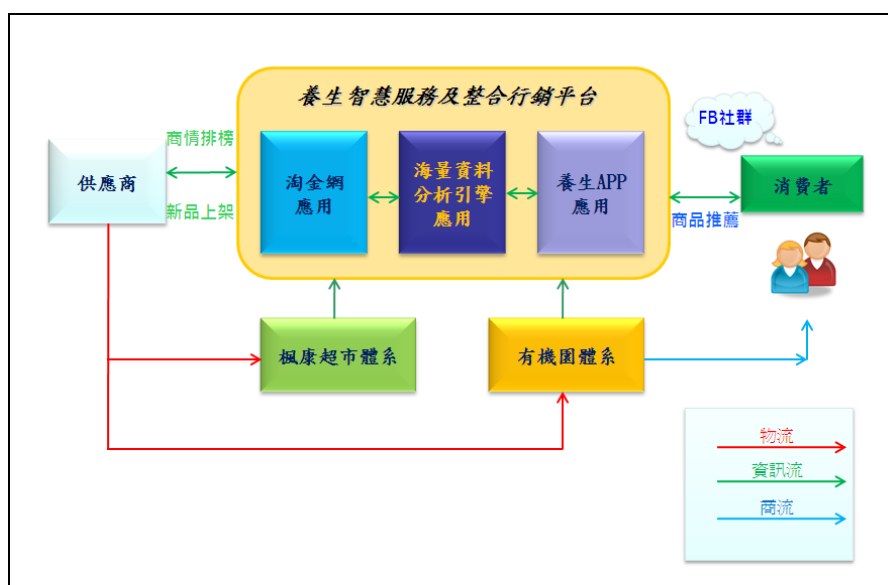


圖 1：養生智慧服務及整合行銷平台整體架構圖

資料來源：國興資訊（2013）

(一)創新養生智慧服務模式－愛養生 App

建構養生與有機商品之智慧服務平台的第一步就是提供一個能與關心養生消費者最直接互動與接觸的介面，在現今智慧型手機相當普及的時代中，手機 App 是一個最佳互動與關係建立利器。如圖 2 所示，國興資訊所規劃的「愛養生 App」，主要提供下列消費者所需的功能與欲達成的目的：

- 讓消費者瞭解自我本身的體質為何。透過體質分類來建立消費者養生觀念並認識食物，也因此「愛養生 App」有如民眾一個貼心且具相關常識型的養生顧問 App。例如從中醫的角度來說，人們的身體因本身成長與外界環境交互作用的影響，會產生所謂風寒暑濕燥熱等不同的

體質情況。而「愛養生 App」內建與體質相關的中醫專家規則，消費者可透過 App 的體質問卷檢測功能，瞭解自己本身的體質歸屬，以及適合食用的食物或商品類別為何。

- 每年春夏秋冬 4 季有不同的溫度變化，也因此民眾會有進補或保健的需求。也因此透過「愛養生 App」24 節氣養生訊息推播及客製最佳化產品組合推薦等機制，可以讓消費者知道隨著天氣變化該如何養生保健，進而提高互動及服務交易頻率。
- 當楓康超市與有幾園產品有任何活動時，消費者皆能快速從「愛養生 App」中獲得專屬下載及優惠折價等內容，且透過養生平台的電子商城直接於線上盡行購買，或者透過所謂「適地性服務 (location-based service, LBS)」技術的協助，讓消費者知道最近的楓康超市或有幾園門市並前往選購商品。
- 應用 O2O 概念，除透過手機「愛養生 App」與消費者緊密互動外，也能結合網路與實體店面虛實整合的綜合效果，協助門市設置愛養生專區及服務模式，將食材加註標示寒熱屬性協助消費者選購合適自己及家人、朋友的产品。
- 透過系列整合行銷活動提高顧客的回購率及「愛養生 App」的黏著度。此外，透過「愛養生 App」的使用，能夠有效收集顧客訊息與喜好，並提供後台海量資料進行資料探勘，從中歸納並建議顧客後續所可能篇號的商品並再次開啟消費契機或老顧客回流門市選購的機會。



圖 2：體質與 24 節氣養生訊息推播之愛養生 App

資料來源：國興資訊（2013）

(二)情報即時萃取與分析的利器－海量資料分析引擎

「凡走過必留下痕跡」，透過「愛養生 App」所提供的功能，能夠讓消費者瞭解本身的體質與合式的養生有機商品訊息並進行電子商城交易，也因此有大量消費者商品相關的偏好與行為資料。不過除了「愛養生 App」之外，現有與潛在消費者還會在楓康超市或有幾園 Facebook 粉絲團與官網留下一些感想或討論，而 Facebook 上所留下的發言記錄、按讚次數及個人資訊等，也是用以分析消費者偏好與行為的重要線索，如圖 3 所示。

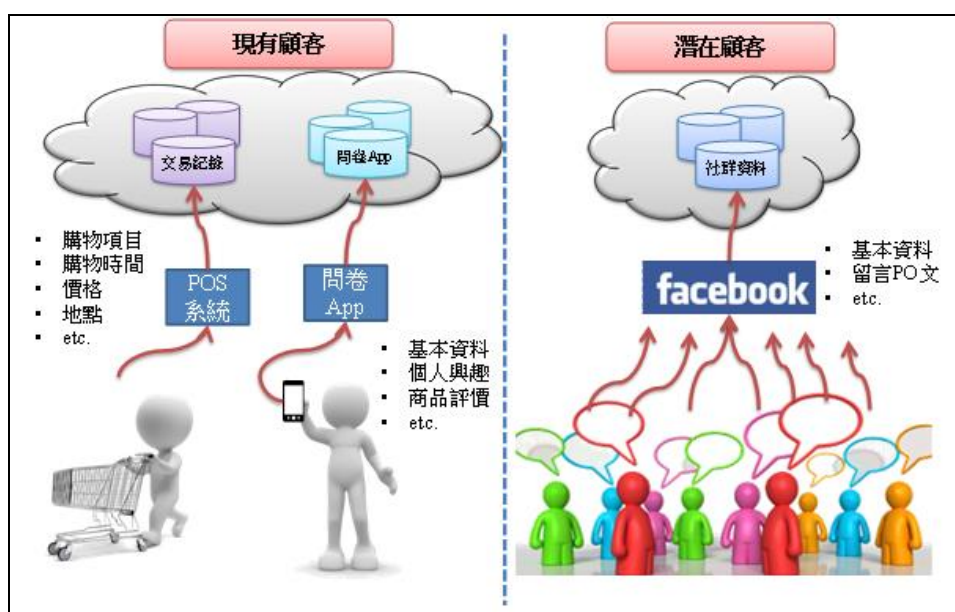


圖 3：資料收集來源：現有與潛在顧客

資料來源：國興資訊（2013）

將這些數字與文字性的海量資料加以收集整合成資料庫後，即可透過資料探勘 (data mining) 與文字探勘 (text mining) 的關鍵演算法則，以「網路情報即時萃取與分析 (web intelligence analytics)」等經濟模式運算進行分析，即可提供養生產品銷售預測、現有顧客商品推薦及潛在顧客商品推薦等應用功能，提升體系間預測、市場行銷、採購及銷售之服務價值。如圖 4 所示，從顧客歷史交易記錄所儲存的購物項目、時間、價格、地點等資訊，以及「愛養生 App」問卷所收集到其個人資料、商品評價等資訊進行專家規則判斷，並且推薦適合的商品組合給顧客。此外又如圖 5 所示，透過 Facebook 粉絲團與使用者互動資料，從中取得並

辨識使用者體質相關資訊，經分析後即可進行主動式行銷，自動個人化推薦適合的有機商品，進而開發潛在顧客群。



圖 4：現有顧客商品推薦

資料來源：國興資訊（2013）

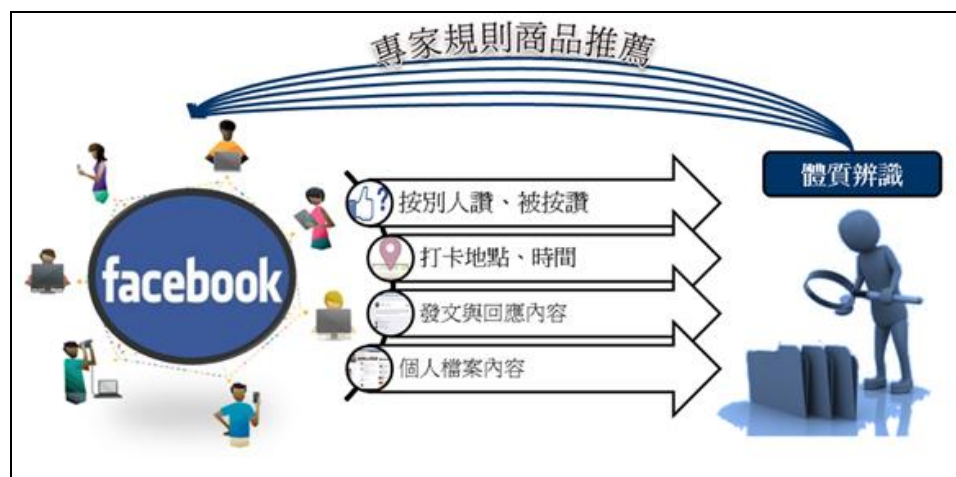


圖 5：潛在顧客商品推薦

資料來源：國興資訊（2013）

除能進行精準行銷與主動商品推薦外，在楓康超市及有幾園或其他

實體賣場，也能將海量資料所分析的消費者偏好及消費習慣的瞭解，應用於會員個人化採購及賣場動線規劃、網站頁面設計、促銷策略規劃、銷售通路規劃及價格策略訂定等關鍵商業服務流程，如圖 6 所示。

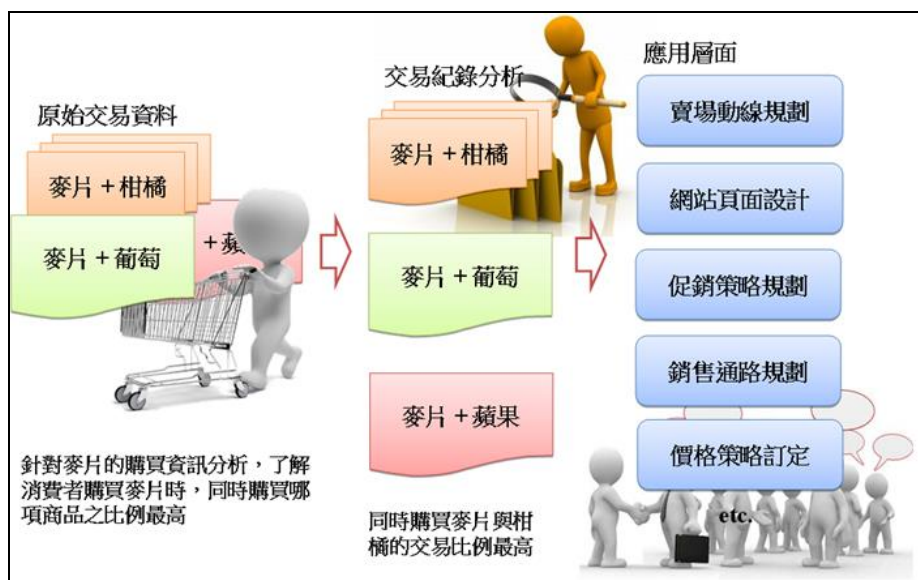


圖 6：商品消費關聯分析與賣場動線規劃

資料來源：國興資訊（2013）

(三) 電子化產銷協調與供應鏈夥伴整合平台－淘金網

國興資訊所規劃的養生智慧服務及整合行銷平台主要的目的就是希望能作到產銷協調，藉由前述的「愛養生 App」與海量資料分析引擎，能夠讓楓康超市與有幾園跟顧客建立密切的關係行銷並更深入顧客的養生與有機商品需求。正因如此，顧客所關心的養生與有機商品資訊便成為楓康超市與有幾園門市向上游供應商進行商品採購的重要參考依據。洪總經理提到，除藉由「愛養生 App」與 Facebook 粉絲團所收集的海量資料外，國興資訊也會收集其他國內外最熱門的養生關鍵字及養生產品排行榜等市場情報，讓超市與有幾園門市，以及上游供應商夥伴即時得知市場趨勢與偏好，進而進行商品採購，而這部分的產銷協調工作與供應夥伴的整合，提供了新品訊息上架機制，提升供應與門市體系間的採購服務效能，這便是「淘金網」建構的主要目的，如圖 7 所示。



圖 7：跨體系產銷協調作業之淘金網網站與功能圖

資料來源：國興資訊（2013）

肆、個案公司實際訪談及關鍵人物訪談紀錄

一、養生與有機商品需求客群之深耕規劃

國興資訊洪總經理注意到了國人保健養生的需要，特別是在食品安全衛生問題層出不窮的今日，更應該由民生用品通路門市主動出擊，不僅提供消費者所關心的這些資訊，甚至是主動瞭解並提供顧客所需的行銷或服務，這樣才能與消費者群建立認同與長期光臨的忠誠關係。洪總經理認為，民以食為天，當環保意識抬頭，黑心產品消息不定時在媒體強力放送喧囂壓力下，越來越多民眾願意對具有環保標章或生產履歷認證的農產品形成信任並加以購買。特別是家有孩童、銀髮族或慢性病患者時，擔心病從口入，因此優質農產品和食品需求將會迅速升高。在之前駭人的塑化劑風暴到現在的毒澱粉、瘦肉精、禽流感，牛豬雞鴨鵝的藥品檢驗無一倖免，蔬果農藥殘留問題也是屢見不鮮。因此，標榜天然、有機的食品通路及素食餐廳屢創營業額新高。

此外，洪總經理也想到，在化學及食品工業技術不斷推陳出新、外食人口比例快速增加的現代社會，各種慢性病困擾許多民眾，而且也有年齡逐漸下降的趨勢。因此民眾注意養生、保健同時關注土地及地球的意識也隨著大眾媒體的穿透力快速成長，地下電台針對中南部農民提供很多的養生保健藥品，成為一種特殊的地區型現象。唯一不變的就是養生保健是沒有城鄉差距的，民眾對於自己以及親人的健康都願意付出更多。從過去許多經驗顯示，一旦家人之間有慢性病或重大疾病發生時就是大家注重養生的起跑點。養生食品有許多奇妙的故事分享帶給大家恢復健康的希望，也願意努力去實踐養生的生活。

在決定朝有機與養生商品社群發展後，經過幾天的討論，洪總經理擬訂了養生與智慧服務平台發展的幾個主要方向：

- 要主動使用資訊科技關心消費者商品使用狀況，甚至瞭解消費者的偏好與交易行為，也因此首要之務就是發展與智慧型手機相關的養生 App 應用軟體，善用行動商務與雲端運算特性，建立消費者與楓康超市最直接且緊密的互動介面。
- 雖然楓康超市有各式各樣的商品，包含了部分有機與養生相關的商品，但如果還能結合養生與有機夥伴的力量進行策略聯盟時，就可以結合雙邊資源與力量，合力把餅作大。這部分經與楓康超市多年合作夥伴——有幾園洽談後，雙方欣然同意並允諾擴大合作，也因此未來國興資訊所開發的養生服務平台將整合楓康超市與有幾園兩家公司的客戶資料並隨時提供雙方更多分析資訊。有幾園自民國 72 年開始營運，是台灣最早投入有機養生產品製造及通路銷售的業者。目前主力經營實體通路包括國內 10 多家自營門市，研發生產商品數百項有機、天然產品遍及超商、有機食品通路、百貨超市、藥粧店約 1,000 多家。此外有幾園也成立電視購物小組進軍多元媒體通路，同時行銷美國、馬來西亞、新加坡、印尼、香港、日本等海外市场。2011 年購併南投中寮鄉之有機茶園及有機農場積極擴大自產自銷的比例，目前正規劃於台灣股票市場上市並積極整備進軍中國大陸廣大的消費市場。
- 洪總經理希望透過養生服務平台的建立，首先能夠集結對養生與有機商品有興趣的消費者形成社群並討論，從討論內容中，以資料探勘這類的資訊科技，即時歸納出消費者透過所關心的議題與趨勢，並由平台主動提供給楓康超市與上游商品供應夥伴。這樣一來可以對產銷協調提供有效協助，且提供門市店長更多相關決策與行銷活動建構的資訊參考。

- 更進一步的，透過如上述平台討論內容，再加上消費者於平台上瀏覽偏好與交易行為等資訊歸納分析，未來有更多機會瞭解消費者所需的潛在養生或有機相關商品，也因此除了現有商品供應的夥伴廠商外，有機會可以吸引更多有機商品供應商加入平台，甚至有機會除了養生與有機的主題外，順勢繼續擴展至其他特定主題領域並與該領域供應商合作。

國興資訊洪總經理後續向楓康超市提出上述規劃方案後，獲得楓康超市總經理的首肯外，更進一步向經濟部提出「102 年度商業服務價值提升計畫」並獲得計畫開發補助後，便開始進入平台開發階段。

二、「養生智慧服務及整合行銷平台」跨體系的資訊整合與後續行銷努力

「養生智慧服務及整合行銷平台」若要成功，協同國興資訊傾海量資料與智慧辨識 App 等技術的實力，也要加上楓康超市以及有幾園現有流程與資料庫的三方整合將會是重要的決勝關鍵。為此，國興資訊團隊在陳子鎮處長的帶領下與楓康超市及有幾園夥伴團隊經多次開會討論後，終於達成資料拋轉的共識與程序。如圖 8 所示，「愛養生 App」與「淘金網」除有來自消費者與 Facebook 的資料外，同時也須與楓康超市及有幾園的「企業資源規劃 (enterprise resource planning, ERP)」資訊系統的顧客與銷售資料整合，也因此三方資料統整的作業模式，目前暫訂為：(1)應用海量資料搜尋引擎每天即時收集相關資訊並加以整理、排序；(2)每天晚上 11 點前，三方新增資料便拋轉至國興資訊主機系統彙整；(3)約在凌晨 2 點左右，即可將分析所得的養生關鍵字、養生產品銷售排行榜及國內外養生資訊，並針對新品上架設計即時發布通告的機制。當供應商登入並發布新品訊息時，系統將立即、自動發布簡訊及郵件通知跨體系間負責採購或是相關人員，如此即可大幅提升新品訊息流通及提高採購及鋪貨效率。

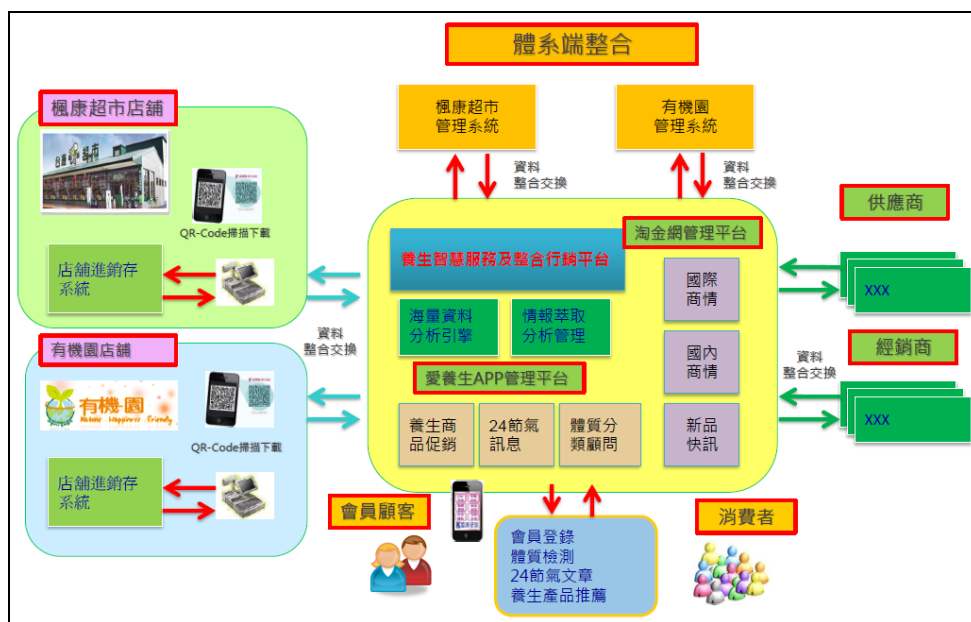


圖 8：「養生智慧服務及整合行銷平台」整體架構圖

資料來源：國興資訊（2013）

「養生智慧服務及整合行銷平台」開發將近完成時，國興資訊、楓康超市以及有機園三方的夥伴團隊更是不眠不休的戮力於平台系統的行銷及推廣活動。與平台及門市活動虛實整合相關的推廣策略大致如下：

(一)建立試營運門市場域：國興資訊的輔導團隊安排檢視跨體系業者的門市位置、消費族群、過往營運狀況及門市配合程度等要素，依照注重養生的消費者主要分部區域為選點策略。目前決定先行輔導 5 家門市設置養生專區，其中楓康超市的台中市中港店位於東海中科商圈，接近榮總及澄清醫院，是體系間養生產品及消費、顧客群最完整的旗艦店。而楓康超市的健行店則在台中科博館商圈，彰化大埔店則是在彰化秀傳醫院周邊，這些場域都是非常值得進行投資養生專區推動的最佳驗證場域。此外在有幾園門市方面，正直村之安和及中港店入選皆符合上述推廣養生與有機商品之最佳場域條件。

(二)設置 Facebook 養生粉絲團及愛養生 App：Facebook 粉絲團與愛養生 App 完成後，即可利用社群力量集結愛好養生的消費者，提供更精準養生訊息及產品諮詢服務。此外，愛養生 App 就是針對年輕、時尚健康樂活族群，同時也希望能夠確實協助消費者在逐漸高齡化時，及早便與顧客建立關係連結，形成跨體系雲端通路並與網友進行更多元與長期的互動。

(三)針對供應商、採購人員、業務及門市店長進行本平台使用及養生服務概念訓練課程，提高服務的品質及推廣成效。此外有關淘金網平台的訂價策略與收費機制方面，在目前平台推展的計畫執行期間將提供體系業者免費使用，同時協助業者推動試營運建立服務模式。待後續平台營運模式達一定程度後，將進一步討論收費機制，可能依養生專區特定養生產品品項銷售利潤，按一定比例進行分潤或拆帳。

目前已經針對兩個體系相關業者舉辦了 5 場說明與流程溝通活動，此外為了能有效吸引消費者的注意與青睞，在楓康超市與有幾園門市都可以看到與平台推廣活動的各種努力，設計了與平台相關的 LOGO、簡介、DM 布條旗幟、手提袋或禮盒等，就是要讓顧客在楓康超市與有幾園門市的養生與有機商品專區駐足。除選購商品外，也促成更多顧客下載「愛養生 App」來了解自我體質與後續的互動，同時也鼓勵顧客透過 App 並於 Facebook 進行「打卡 Check-in」，提供額外優惠並增加新舊顧客回流機會。

三、準備迎接更艱難的挑戰

「養生智慧服務及整合行銷平台」的建構、供給與需求端產品與交易資料不斷的累積，以及三方共同合作與努力推動下，目前如上所述先帶動 5 家體系門市導入應用，下一階段更希望帶動楓康超市以及有幾園兩個體系共計 120 家門市導入並整合。

「雖然計畫仍然在推廣進行中，養生智慧服務平台也還有部分仍在進行建構，海量資料的分析目前還沒辦法馬上立竿見影，但就這幾次的門市推廣活動來看，消費者確實對愛養生 App 所提供的功能很感興趣，因為門市養生與有機產品專區的設立，加上門市店長與服務人員的努力，看起來顧客們都很支持這樣的平台與活動。」國興資訊洪總經理很欣慰的說著。「我們希望，在養生智慧服務平台推展後，能夠逐漸展現海量資料分析所帶來的開源及節流效益，在通路門市的養生產品銷售額佔比方面，能比養生與有機商品專區前至少增加 5% 的銷售額，而銷售鏈平均操作成本比能由計畫前的 5% 降至 2%，此外也希望把原本門市的新商品上架時程，由 3 天縮短成 1 小時即可完成。」由此可見洪總經理對平台有相當深的期許。

雖然養生智慧服務平台計畫才剛起步，不過洪總經理最擔心的並不是資訊科技的問題，兩個體系的策略聯盟合作關係是否能穩定持續與成長、養生智慧服務平台對國興資訊來說後續還能提供有哪些價值給供給與需求的兩

大網絡，且國興資訊還有哪些可能的營收來源來維持平台的營運，都是未來能讓這個平台與養生有機商品體系持續發展的重要議題。更艱難的挑戰或許才剛開始，但洪總經理希望藉由資訊科技的幫助，能夠帶給楓康超市與有幾園體系與全體員工同仁們，在網路世代與高度競爭的駭浪下，抵抗競爭者猛烈的攻擊並建構養生顧客的持續忠誠度，沉穩掌舵並鞏固超市基業並擴大異業結盟合作基礎是盼。

指導

范懿文 國立中央大學資訊管理系 教授

工作團隊

陳純德 銘傳大學企業管理系 助理教授

顧景昇 國立高雄餐旅大學旅運管理系 副教授

訪談對象

國興資訊股份有限公司

洪孟志 總經理

羅進福 協理

陳子鎮 處長

參考文獻

一、中文部分

1. 天下雜誌 510 期 (2012), 「全聯只賺 2% 策略, 榮登超市一哥」, <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5044785>, 存取日期: 2013/10/21。
2. 台灣綠色生產力基金會 (2008), 「量販店節能技術手冊」, <http://www.ecct.org.tw/print/15mark.htm>, 存取日期: 2013/10/12。
3. 自由時報 (2013), 「小 S 首度出庭應訊結巴 為胖達人兩案作證 都推不知情」, <http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/oct/12/today-life8.htm>, 存取日期: 2013/10/12。
4. 吳晏榕 (2013), 「超級市場業景氣動態報告」, 台灣經濟研究院產經資料庫。
5. 吳麗香 (2013), 「全聯延攬徐重仁任總經理? 林敏雄: 不無可能」, http://mynews.tw/Article_Show.asp?ArticleID=9895, 存取日期: 2013/10/21。
6. 邱光輝 (2006), 「移動價值鏈—裕隆汽車」, 製商整合 e 化個案集第一冊, 製商整合科技人才培育先導型計劃辦公室。
7. 范錚強 (2006), 「顧客關係管理系統個案—燦坤 3C」, 製商整合 e 化個案集第一冊, 財團法人光華管理策進基金會發行。
8. 經濟部投資業務處 (2012), 「批發零售業產業說帖」, <https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.dois.moea.gov.tw%2Fcontent%2Fdoc%2F2012052512.doc&ei=wNVwUr6UJ8GzkgWWz4GIBQ&usg=AFQjCNGPw3vNzcQ-AUsi9xJfbzNMALgu2g&sig2=fePZIRozrf51pxQEIGLFQg&bvm=bv.55617003,d.dGI>, 存取日期: 2013/10/20。
9. 經濟部商業司 (2008), 「連鎖加盟行銷拓展計畫: 連鎖加盟產業投資分析報告」, 執行單位: 中國生產力中心。
10. 國興資訊股份有限公司 (2013), 「養生智慧服務及整合行銷」計畫。
11. 聯合新聞網 (2013), 「全聯蓋物流廠, 轉型大通路」, http://pro.udnjob.com/mag2/pro/storypagee.jsp?f_ART_ID=86559, 存取日期: 2013/10/21。

12. 蘋果日報 (2013), 「全聯先生端新梗, 貞子甩髮揪感心」, <http://www.Appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20130809/239896/>, 存取日期：2013/10/21。
13. DigiTimes 電子時報 (2013), 「批發零售產業」, https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.digitimes.com.tw%2Fseminar%2Fdois_20130930%2Fpdf-a%2F08_Wholesale%2520and%2520Retail%2520Industry%2520in%2520Taiwan_C.pdf&ei=kgVxUqm_GYK6kgWI_YGAAg&usg=AFQjCNG66UZefn6_7DZQTYukbb2PaPyTA&sig2=NMItvhnVo5uAoj40rsNmyw, 存取日期：2013/10/20。
14. NOWNews (2013), 「食在難安 大統黑心油再添兩項! 7 年前就開始造假」, <http://www.nownews.com/n/2013/10/20/996867>, 存取日期：2013/10/20。

二、英文部分

1. Baldwin, C. and von Hippel, E. (2011), "Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation," *Organization Science*, 22(6), pp. 1399-1417.
2. Buttle, F.A. (2001), "The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (February), 52-55.
3. Chesbrough, H. and Appleyard, M.M. (2007), "Open Innovation and Strategy," *California Management Review*, 50(1), pp. 57-76.
4. Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T. (2011), "Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), pp. 327-339.
5. Fisher, M.L. (1997), "What is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review*, 75(2), pp. 105-116.
6. Lee, H.L., Padmanabhan, V. and Wang, S. (1997), "The Bullwhip Effect in Supply Chains," *Sloan Management Review*, 38(3), pp. 93-102.
7. Mason, K., Doyle, P. and Wong, V. (2006), "Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value through Relationships," *Industrial Marketing Management*, 35(2), pp. 140-155.
8. Payne, A. and Frow, P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 167-176.

9. Plakoyiannaki, E. and Tzokas, N. (2002), “Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective”, *Journal of Database Marketing*, 9(3), pp. 228-237.
10. Sheth, J.N., Newman, B.I. and Gross, B.L. (1991), “Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Value,” *Journal of Business Research*, 22(1), pp. 159-170.
11. Vargo, S.L., Maglio, P.P. and Akaka, M.A. (2008), “On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective,” *European Management Journal*, 26(1), pp. 145-152.