

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Department of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



臺灣零售業全通路策略發展——連鎖零售業者之實證分
析

An Empirical Study of Omni-channel Strategy in the
Taiwanese Retail Industry: Analysis of Physical Retailers

劉昱呈

Yu-Cheng Liu

指導教授：黃俊堯博士

Advisor: Chun-Yao Huang Ph.D

中華民國 112 年 6 月

June, 2023



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

臺灣零售業全通路策略發展—連鎖零售業者之實證分
析

An Empirical Study of Omni-channel Strategy in the
Taiwanese Retail Industry: Analysis of Physical Retailers

本論文係 劉昱呈 君(R10741025)在國立臺灣大學商學
研究所完成之碩士學位論文，於民國 112 年 06 月 12 日承
下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

黃偉宏

(指導教授)

陳彥君

張翠華

系所所長：



誌謝



當初沒有想到的是自己會在臺灣大學步入研究所，秉持著持續學習的想法，繼續在管理學領域中研究而展開了不同的生活。除學習教授們對於基本必修不同角度的授課與探討，更在其間認識許多貴人及良師益友，特別是指導教授黃俊堯教授，這兩年在題目的探索指導，無數次撰寫到口試等等的點評與鼓勵，讓我更能在漫長的論文訓練中堅持下去。，以及同為黃教授學生的朱耘儂同學、杜昕同學和許家瑜同學的互相幫助、支持及鼓勵，以及感謝一同在論文奮鬥中商研同學們，包含劉政儒同學、林政諺同學、魏承洋同學、粘家維同學、盧彥良同學、張定宇同學、樓允中同學、阮燦衣同學、高赫遠同學、李昌樺同學、劉蘊賢同學等，也感謝許多學長姊的提攜與照顧，如林育賢學長、洪廷維學長和吳宜臻學姊等。

另外也感謝在研究過程中支持我的親人、女友和好友們，在這兩年的研究生生涯中可能因為課內課外和研究的關係而備感壓力，但在生活中各面向不斷鼓舞與支援，使我能無後顧之憂的持續努力。最後要感謝的是自己，能夠在學習的同時應用知識並堅持完成論文，讓我能夠在目前的生涯中達成最醒目的里程碑。在論文完成後未來仍有無限挑戰，我們都得繼續勇往直前，願大家一帆風順，謝謝大家的指教與鼓勵，萬分感謝。

臺灣零售業全通路策略發展—連鎖零售業者之實證分析

劉昱呈，黃俊堯

國立臺灣大學



中文摘要

全通路策略在西方的研究從十年前即是蓬勃發展，且有討論各種主題，如行銷面、結合大環境議題如疫情等的研究，儘管在臺企業內化全通路策略的數量越來越多，但在臺灣的研究數量較少，且主題多為企業的個案研究或特定功能面的討論。因此，本研究聚焦在以全通路策略為主軸對於零售產業的縱面(longitudinal)與橫斷面(cross-sectional)分析。整合過去西方的文獻，基於零售業上市櫃共 12 間的企業年報資料，利用內容分析法研究過去十二年零售業在策略發展上對全通路的理解與認識。

發現在年報中重點揭露政策實踐的描述、大環境事件、行銷和顧客服務與體驗，未揭露策略成功程度、經營團隊、獎勵制度調整與產品退貨；跨時序分析上四時期與西方大致相同，然詞彙、認識及執行程度相對較淺；且提出全通路策略為核心的全面性五層分析架構，企業重視前台的通路和會員經營和後台的行銷、供應鏈與資訊系統，忽略後台的人資、實體店、財務與客服；也將企業分群發現大部份企業都重視並執行全通路策略，差異在於長期投入的程度影響後續的成果，群內則是個體經營決策上的差異造成進展不同；更與海外標竿企業沃爾瑪(Walmart)比較發現臺灣企業不以全通路策略的發展作為唯一主軸，且後台的人資、實體店揭露較少，但資訊系統則相反；最後彙整出臺灣上市櫃零售業者實踐全通路策略的五步驟，更有效地幫助其他企業效仿零售產業的先進者提供顧客更好的服務體驗。

關鍵詞：全通路策略、虛實整合、新零售、OMO、O2O、零售業、年報分析、內容分析法

An Empirical Study of Omni-channel Strategy in the Taiwanese Retail

Industry: Analysis of Physical Retailers

Yu-Cheng Liu, Chun-Yao Huang

National Taiwan University

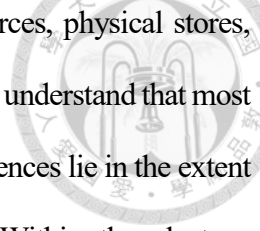


Abstract

The research on omnichannel strategy in the Western context has been flourishing for the past decade, covering various topics such as marketing and the integration of macro environmental issues like pandemics. Although there is a growing trend of Taiwanese businesses adopting omnichannel strategies, research on this topic in Taiwan is relatively scarce and mainly consists of case studies or discussions on specific functional aspects. Therefore, this study focuses on the longitudinal and cross-sectional analysis of the retail industry with a central emphasis on omnichannel strategy.

By integrating existing Western literature, this study utilizes content analysis to examine the understanding and perception of omnichannel strategy in the retail industry based on the annual reports of 12 publicly listed retail companies over a span of twelve years. The findings reveal that the annual reports primarily disclose policy implementation descriptions, macro environmental events, marketing, customer service, and experience, while neglecting to disclose the degree of strategy success, management teams, adjustments in reward systems, and product returns. In terms of cross-temporal analysis, four periods are roughly aligned with the Western context, but the vocabulary, understanding, and implementation levels are relatively shallow.

Furthermore, a comprehensive five-layer analytical framework, centered around omnichannel strategy, is proposed to better evaluate the scope and progress of omnichannel strategy formulation and development in companies. This framework places emphasis on front-end channels and membership management, as well as back-end aspects such as marketing,



supply chain, and information systems, while overlooking human resources, physical stores, finance, and customer service. Additionally, data clustering is performed to understand that most companies prioritize and implement omnichannel strategies, but the differences lie in the extent of long-term investments, which subsequently affect the outcomes. Within the clusters, variations in individual business decision-making lead to different levels of progress.

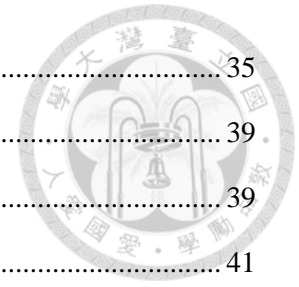
By comparing with the overseas benchmark enterprise Walmart, the study identifies differences in the development of omnichannel strategy, where Taiwanese companies do not solely focus on omnichannel strategy and disclose less information regarding human resources and physical stores, but exhibit strength in information systems. Finally, a five-step process of implementing omnichannel strategy is synthesized for Taiwanese listed retail companies, aiming to assist other enterprises in emulating advanced practices and providing customers with enhanced service experiences.

Index Term: Omni-channel strategy, Online to Offline, New retail, OMO, O2O, Retail industry, Annual report analysis, Content analysis

目錄



論文口試委員審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
目錄.....	vi
圖目錄.....	ix
表目錄.....	x
第 1 章 導論.....	1
1.1 全通路概論.....	1
1.2 研究動機與問題.....	2
1.3 研究架構.....	4
第 2 章 文獻回顧.....	5
2.1 全通路策略定義與歷史.....	5
2.2 全通路策略分析架構.....	14
2.3 全通路策略發展與關鍵.....	16
2.4 全通路策略的企業實例.....	19
第 3 章 研究方法與步驟.....	23
3.1 研究方法：內容分析法.....	23
3.2 研究步驟.....	24
3.3 實證研究樣本.....	25
3.4 建構架構及資料編碼單位.....	25
3.4.1 全通路分析架構.....	25
3.4.2 資料編碼單位.....	27
第 4 章 實證研究.....	29
4.1 台灣零售產業揭露之共通點.....	29
4.2 零售產業皆未揭露之共通點.....	34



4.3 零售產業縱面時序分析.....	35
4.4 全通路策略架構分析：揭露項目.....	39
4.4.1 前台的通路(接觸點).....	39
4.4.2 前台的會員經營.....	41
4.4.3 後台的行銷.....	44
4.4.4 後台的供應鏈.....	45
4.4.5 後台的資訊系統/科技.....	47
4.5 全通路策略架構分析：未揭露項目.....	49
4.5.1 後台的實體店.....	50
4.5.2 後台的人資.....	50
4.5.3 後台的財務、客服.....	51
4.5.4 架構分析結論.....	51
4.6 架構分析優異企業標竿分析.....	52
4.6.1 全通路策略邁向最久：統一超.....	52
4.6.2 全通路策略品牌最多：遠百.....	53
4.6.3 優異企業標竿結論.....	54
4.7 零售企業分群討論.....	54
4.7.1 全通路優異者：統一超、遠百、全家.....	56
4.7.2 全通路追逐者：燦坤、阿瘦、特力、三商家購、麗嬰房、全國電子、寶雅.....	58
4.7.3 全通路落後者：統領、欣欣.....	61
4.7.4 分群觀察結論.....	61
4.8 外國標竿比較：沃爾瑪.....	62
4.9 全通路策略執行要點.....	66
第 5 章 結論與研究限制.....	69
5.1 研究問題與結論.....	69
5.2 研究限制與未來建議.....	71
5.2.1 研究限制.....	71
5.2.2 未來建議.....	71



圖目錄



圖 1.1 研究架構與流程	4
圖 3.1 全通路分析概念化之類目架構樹狀表釋例(第 1~3 層)	25
圖 4.1 台灣零售產業揭露之共通點	29
圖 4.2 臺灣零售產業皆未揭露之共通點	34
圖 4.3 台灣全通路發展四時期	35
圖 4.4 企業分群結果與說明	56
圖 4.5 全通路執行策略要點	65

表目錄



表 2.1 全通路策略四時期概要	5
表 2.2 全通路策略架構分析方向統整	14
表 3.1 實證研究樣本企業與時間區間	25
表 3.2 建構全通路分析概念化之類目架構	26
表 3.3 全通路概念詞彙計數單位	26
表 3.4 全通路概念前台層級詞彙計數單位	28
表 3.5 全通路概念後台層級詞彙計數單位	28
表 4.1 架構中重視項目說明	39
表 4.2 前台通路說明	39
表 4.3 前台會員經營說明	41
表 4.4 後台的行銷說明	44
表 4.5 後台的供應鏈說明	45
表 4.6 後台的資訊系統/科技說明	47
表 4.7 架構中未揭露項目說明	50
表 4.8 統一超優異項目說明	53
表 4.9 遠百優異項目說明	53
表 4.10 全通路計數表	55
表 4.11 全通路架構分類表	55
表 4.12 全家優異項目說明	57
表 4.13 全通路追逐者群內分組說明	58
表 4.14 沃爾瑪年報項目說明	63
表 4.15 海內外領先年報比較說明	63



第1章 導論

本章針對本研究的主題提出概述，並說明探討的問題與動機，最後總結研究步驟：


1.1 全通路概論

全通路策略(Omnichannel strategy)起源於西方的零售業，從 2010 年左右開始，隨著電子商務和行動裝置等科技商轉的蓬勃發展，導致競爭的邊界逐漸模糊，因此學者及顧問開始討論如何更好地管理新出現的通路。全通路的定義從線上購買線下交易的O2O(Online to Offline)，或以虛實整合描述線上線下通路的整合(Online Merge Offline)，或以顧客角度定調之全通路，或飄洋過海在中國誕生的新零售(New Retail)，重點皆是聚焦在跨多種通路提供顧客一致且無縫(Seamless)的消費體驗。

定義的核心都是從顧客角度出發，設計服務達到更好的顧客體驗，差異在對於涉及的範疇與深度有所不同，強調不只於線上與線下通路的差異研討，更涉及到前後台和不同功能別，要如何因應外在的多元需求而調整內部的流程、系統、甚至跨部門的協作。發展的階段區別，從實體或虛擬原生的通路逐漸邁向另一端成為雙通路(Dual-Channel)業者，或隨著 APP 或第三方銷售網站的增加而變成多通路(Multi-Channel)業者，而後隨著將多通路之間的角色任務更妥善地融合目標則是成為全通路業者。

隨著過去十餘年線上通路在科技與市場面的成長，臺灣零售業中多為實體原生企業，受此影響逐漸接受並發展，在策略概念的描述上也有所差異，如虛實整合、全通路、新零售等不同詞彙切入建立全通路的經營模式，在不同時間點選擇偏好的面向建立以完善全通路策略的發展目標。

臺灣的企業與專家在策略詮釋上 91APP 認為 OMO 導入的三關鍵在於店員、系統、服務的暢通，也相信店商為實體所用是是疫情後新零售的最佳營運模式(品牌實驗室，



2021)。王曉峰、張永強與吳笑一則認為全通路的七個一致性才能讓模式成功，包含商品、價格、支付、供應鏈系統、促銷、會員與利益的暢通(2015)。在 2021 年未來流通研究所也整理臺灣的產業地圖，彙整出台灣產業趨勢包含線上線下銷售緊密融合：集團電商、社群商務與行動支付、多樣化零售業態/複合店：跨業態通路、無人店與智販機以及】疫情下「短鏈興起&冷鏈升溫」：門店外送、包裹收送、低溫配送(未來流通研究所, 2021)。Google 台灣前董事總經理簡立峰也直言台灣的零售業已經走入全通路 (Omnichannel) 時代，跟國外差異在於台灣線下購併線上動能更強 (簡立峰, 2022)。

台灣企業實例如 91APP 透過軟體驅動協助實體零售業實踐全通路，包含從 2016 年起與 SO NICE 合作專注在數據系統面加深全通路策略執行，也協助台灣 Timberland 串接官網、APP、LINE 官方帳號、CRM 會員系統以及門市 POS(品牌實驗室, 2021)，隔年也與日藥本舖合作(品牌實驗室, 2022)。又如全家發展虛實整合，在 2016 年取消十餘年的點數貼紙行銷，更改為 APP 虛擬點數，並砍掉累積 10 年的 190 萬會員，重新建立會員制度。隔年推出 App 預售商品，提供分批跨店取貨，從基底打起往後延伸(商周編輯顧問採訪組, 2018)。可以從以上企業實例論述推測，臺灣企業與專家對於全通路的觀念有一定的認識與實作。

隨著全通路策略發展漸趨成熟，越來越多產業採用策略以提供更好的顧客服務，同時學界與管顧報告則逐漸從不同的角度切入探討全通路的成效以及實踐的做法，也更深度討論外部環境的大事件與全通路之間的交互影響，如近期的新冠肺炎，在海內外都加速企業全通路策略的轉型。屬於中長期策略的全通路，在企業逐步實踐的過程中會更深度明白全通路的理念與範疇，依此調整企業經營的策略與構面，更好地設計流程以提供顧客最好的服務品質及體驗。

1.2 研究動機與問題

隨著全通路策略於零售業中發展持續加深，有更多企業實際採納且執行，激發更多

的研究與分析。對西方的零售企業而言，全通路策略已是企業長期發展上不可或缺的策略之一。相關概念傳遞到臺灣後，採納全通路策略的企業數量也越來越多，在執行的廣度、深度與進度也有不同，因此從臺灣角度對全通路策略的研究會是有趣且重要的一環。

然而相關主題的研究在臺灣的學術界相對不多，大多聚焦在特定公司的個案研究，或從特定角度切入(如消費者端)。雖為中長期的策略，但在主題上的多元性以及發布的論文數量都較稀缺，同時缺乏跨時序對整體產業、跨企業、對整體全通路概念、特定構面、跨構面和策略執行的研討等等，因此希望從臺灣角度的全通路策略上提出更多更廣實證研究的貢獻。本研究聚焦在實體原生的零售企業，結合先賢的研究架構，透過資料的跨時序實證研究，分析以下兩大點問題：

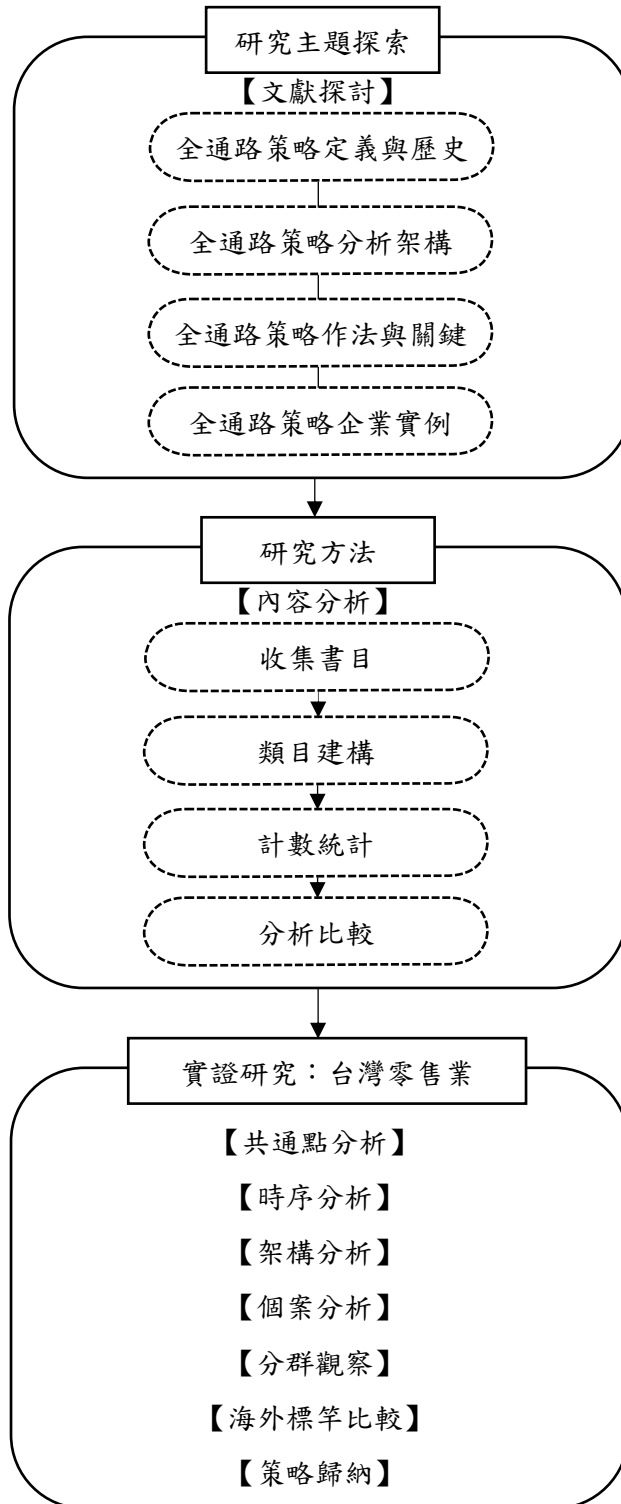
1. 臺灣的零售產業對全通路策略的詮釋為何？
 - 1-1. 年報中有什麼揭露和未揭露的共通點？
 - 1-2. 臺灣的零售產業對全通路策略有什麼認識及演進？
2. 臺灣的零售企業在全通路策略上的表現為何？
 - 2-1. 以全通路策略為核心的概念分析架構是什麼？
 - 2-2. 全通路概念架構的分析後有什麼差異與價值？
 - 2-3. 就架構分析結果分群，各群業者之間與之中在全通路策略的發展上有何不同？
 - 2-4. 臺灣零售業者對比海外標竿企業在全通路策略的發展上有什麼差異？
 - 2-5. 整合上述分析結果在全通路策略實踐上有什麼建議的步驟？

透過以上兩構面七小點的實證研究分析，除讓讀者能了解全通路策略在臺灣發展的脈絡，也能幫助其他零售業者評估並調整策略的發展範疇與進度，且深度理解臺灣企業發展上與同業、海外標竿的差異，更能對尚未執行全通路策略的企業有相關策略擬定上的步驟可供參考，由上述對於全通路策略在臺灣的研究更有拋磚引玉的意義與價值。



1.3 研究架構

圖 1.1 研究架構與流程



資料來源：論文/報告文獻&本研究整理



第2章 文獻回顧

本章針對全通路策略進行相關文獻資料摘寫，共分為四小節，包含全通路策略的定義與歷史、全通路策略的分析架構、全通路策略的策略與關鍵和全通路策略的實際案例：

2.1 全通路策略定義與歷史

主要可以分為四大時期，如下表：

表 2.1 全通路策略四時期概要

時期	研究與報告
2010~2013	<ol style="list-style-type: none">1. 誕生全通路的概念2. 描述零售業者為主3. 數位化、智慧裝置的成長，強調線上通路發展的趨勢
2014~2016	<ol style="list-style-type: none">1. 更多研究調查、數據支持企業持續採用全通路的概念，且建立初步的原則與模型提供企業參考2. 更多產業採用，但仍限於B2C品牌3. 專注在研究全通路策略影響的內外部因素4. 數位化不僅限於行動裝置5. 試圖探討未來全通路的演進
2017~2019	<ol style="list-style-type: none">1. 從各種角度切入分析全通路的影響範疇、構面與更深化的策略做法，如研究影響全通路成功與否的關鍵因素、企業內部的工作環境營造2. 電商企業開始轉入實體通路
2020~2022	<ol style="list-style-type: none">1. 關注特定因素前中後企業在特定產業推行全通路的關鍵因素及策略(特別是新冠疫情)2. 全通路策略成為企業必做的一個課題3. 更看重企業實務、或重新定位的策略做法4. 關注做好全通路後，在未來相關策略如數位轉型等的影響範疇

資料來源：論文/報告文獻&本研究整理

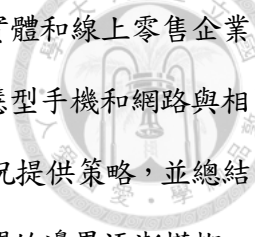


1. 2010~2013 年間

最早資料可追溯到 2010 年 8 月的美國科技網站文章「O2O」一詞，指通過線上行銷與交易後到線下消費與體驗的新趨勢(Rampell, A., 2010)；Rigby, Du 於哈佛商業評論(Harvard Business Review)首次提出全通路(Omni-Channel)的概念，反應零售業從專注在數位經營(Digital)進化到透過無數通路(Countless Channels)與顧客進行互動 Rigby, D., 2011)；實體零售大廠 Walmart/Target 在線上的營收只占整體的 2%，智慧型手機的普及與異軍突起的 Amazon 從線上衝擊傳統產業(如出版業、服飾業、雜貨業與整體零售產業)，也發現企業在發展通路時如關注不同通路的毛利率和依照舊有思維建置新通路等的錯誤思維，因此建議零售商重塑顧客的體驗；勤業眾信(Deloitte)的科技趨勢(TechTrend)點出企業在商業分析上從後見之明到尋求洞見、甚至事前預測，透過分析顧客全通路的互動改善碎片化的顧客關係能提供更整合的企業觀點的財務和風險，其中即時性的分析能力是為核心之一(Lucker, J., White, M., & Briggs, B., 2011)。

在 2012 年科技趨勢提及在商業上社群經營的重要性，全通路策略趨勢除須橫跨所有通路維持一致的產品資訊、品牌宣傳、店面員工數據和其他內容等，增添管理數位資產、內容治理與管理方法和跨通路經營內容與社群的重要性(Reagan, J., Heuer, C., White, M., & Briggs, B., 2012)；在行動裝置與電商平台蓬勃發展的大環境下，將線上通路融入全通路策略而非各自獨立運作是未來零售業的趨勢(Norton, K., Smud, D., White, M., & Briggs, B., 2012)；麥肯錫的正副總監討論實體線下通路在數位時代的變化中提到全通路的定義是透過一系列非常多的接觸點與顧客互動的概念，行動裝置與實體店的交互關係會是未來的趨勢，實體通路存在展示櫃現象，但結合行動裝置等線上通路能打造更好的體驗(Gregg, B., & Masri, M., 2012)。

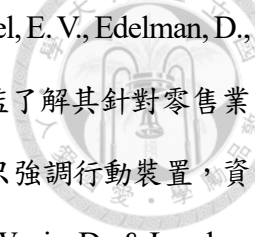
在 2013 年行動裝置的蓬勃發展創造更多與顧客的接觸點與服務的延伸可能性，結合過去網路與物聯網興起，企業虛榮和全通路的銷售、物流和行銷整合而非獨立運作，關於手機發展的六大重點中的移動裝置管理特別提醒在企業發展時要從多通路轉往全通路，體驗的核心內容是根據顧客的需求、位置與背景而有高度互動性、高解析與動態



調整的(Brinker, M., & Khan, S., 2013)。MIT Sloan 的研究也發現純實體和線上零售企業的競爭已經開始，而線上販售的利基商品較能獲利，也強調由於智慧型手機和網路與相關賦能科技的普及促進全通路的發展，也因此以零售業者的經營現況提供策略，並總結這個現況的影響是全面的，零售的上下游都有產生影響，且彼此之間的邊界逐漸模糊，導致超新星產品的重要性會降低，零售業的向後整合也是未來趨勢，最後是智慧手機的普及讓顧客旅程中的每一個階段都能受到不同通路的影響，數據分析以及科技的進步會讓全通路零售是不可避免的趨勢，降低地理和無知的障礙促進競爭，且讓領導廠商擴張更快，大者恆大(Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. s., 2013)；麥肯錫高層則認為全通路轉型的策略核心是人，因包括外在的顧客以及內部的員工本有橫跨通路的習慣。透過研究顧客流程，在各個階段觸及顧客且投資在忠誠度和行動裝置，是最簡單實現全通路的做法，也因此需要更多背景的人才參與(Gregg, B., 2013)；在全通路體驗之前的自我商業(me-commerce)，有五個關鍵問題讓業者在數位時代檢視自身發展(Hwang, H., Aufreiter, N., Ungerman, K., & Dayne, P., 2013)。

2. 2014~2016 年間


2014 年除指出內容與資產數位化的趨勢，讓不同通路上的人員可以更好地提高數位參與，可以創造更一致、引人入勝且前後呼應的個人化、遞送、讓顧客整體體驗更能獲益(Cutten, C., & Venneman, B., 2014)，也強調活化社群經營對公司的重要性，從衡量聲量、觀察意見到改變社群的認知，成為推薦經濟的一環，在擴展數位也需連結實體的店面，創造無縫的全通路數位參與(Hanley, D., & Hatch, A., 2014)；採用雲端編排(Cloud Orchestration)可產生營收、增進效率和對商場變化的敏捷回應力和與競爭者有所差異(Main, A., & Peto, J., 2014)。勤業眾信與 Ebay 的合作案以建立計量經濟模型利用英國與德國特定市場驗證全通路為顧客帶來比較資訊、更多選項極更方便三大利益，與當助企業重塑跟擴張市場，帶來更多額外的銷售和重新分配現有的銷售；透過交叉比較分析線上下通路發現實踐全通路策略過程中企業的品牌價值與總銷售成長有所提高，以及到店與非到店的銷售都有不同等級的正向成長 (Williams, C., aguilar, A., Strusani, D., &



Guthmann, T., 2014)；說明數位化的趨勢為發展全通路的基礎(Bommel, E. V., Edelman, D., & Ungerman, K., 2014)；也有訪問當時線上領導廠商 eBay 的市場總監了解其針對零售業的看法，指出全通路的範疇會越來越廣，實體店的角色轉變，不再只強調行動裝置，資料的分析與使用的藝術，小數據勝過大數據以及培養新技能等看法(Wenig, D., & London, S., 2014)。

勤業眾信的全通路零售報告強調全通路的重要性(Deloitte, 2015)；有建立模型從消費者角度評估線上與線下通路融合程度，總結融合的程度創造更好的競爭優勢通路綜效(Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A., 2015)；Brinker 指出未來行銷與資訊科技的融合趨勢的維度行銷(Dimensional marketing)會成為作為下一代發展全通路的基礎。組織不再是對大眾市場行銷，而是對個人與其社群網絡，因此行銷前台需緊扣連結性與參與度進行重鑄，以科技加上數據加速、自動化促銷、內容和定位轉型後台，四大關鍵維度結合數位平台將打造未來的行銷體驗，其中資安也會關鍵之一(Brinker, M., Kunkel, N., & Singer, M., 2015)；分析瑞典從顧客、商業機會及三大關鍵要素總結全通路策略的必要性，同時強調成功的數位公司都會專注在顧客旅程的指標，像是顧客終身價值、全通路行為以及各旅程決策階段的影響占比等(Desmet, D., Desmet, E., Scanlan, J., & Singer, M., 2015)，針對服飾、時尚奢華產業的研究指出當時全通路的發展尚淺，線上仍有進步空間，也提供簡單的實際行動增進顧客體驗中的舒適與方便性(Berg, A., Brantberg, L., Herring, L., & Silén, P., 2015)；研究南韓市場的也有指出智慧型手機的發展影響全通路商業中線上下通路，可觸及到喜好使用行動裝置的顧客、透過更精緻設計的提案引發衝動購買、讓購物不只是便宜、更簡單且有趣和可提早鎖定手機顧客的忠誠度(Hwang, H., McInerney, P., & Shin, J., 2015)

2016 年麥肯錫討論真正的全通路顧客體驗不只是數位加上傳統，融合數位只是協助降低打破障礙，仍有三大業者發展的關鍵阻礙，也由此建議四步驟開始做起(Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O., 2016)。在哈佛評論上定義的全通路策略：針對零售業的全通路策略就是鼓勵顧客跨通路購物(Nyquist, E., 2016)，描述當年在中國的南寧百貨執行

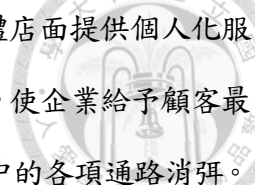


優惠券發放的實驗，證明發放給居住遠近(5 公里)，與單一通路購買行為顧客之效益有所不同；也針對顧客體驗中的痛點進行定位，強調業者必須更彈性與積極回應以建立良好的全通路體驗(Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O., 2016)；利用數位科技將顧客體驗轉型，使顧客在消費體驗中的需求能被即時滿足(Parise, S., Kafka, R., & Guinan, P. J., 2016)。

3. 2017~2019 年間

近年企業在觀念與投資上關注數位結合行銷、電商和全通路體驗，預期未來兩年內會持續投資在資訊、財務及供應鏈核心系統轉型，完善後台的基礎建設才能讓前台轉型效用更高且可針對未來日新月異的科技進行良好的融合(Briggs, B., Ehrenhalt, S., Gish, D., Haddad, N., Mussomeli, A., Sher, A., Katyal, V., & Perinkolam, A., 2017)，因此下個世代的交易和財務系統、區塊鏈、機器智能、自動化及物聯網是可應用的關鍵功能，也需改變後台風險和面對轉型人的觀念；麥肯錫透過調查快銷品企業歸納出打造全通路優異性(Omnichannel Excellence)的策略特色(Kumer, R., Lange, T., & Silen, P., 2017)；另針對美國 46,000 位的顧客研究歸納全通路是零售商針對快速演變的大環境下最好的策略，也提出全通路顧客熱愛企業各種接觸管道，且使用越多通路期平均消費更多且更忠誠(Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., & Benjamin, B., 2017)，也探討服飾及鞋類產業的時下狀況，訪談 1,500 位顧客後發現仍有 83%的消費體驗是發生在單一通路上，佔了 80%的服飾交易(特別是在傳統店面)；更有實證研究根據通路的階段、種類和通路的角色結合顧客旅程提出概念性的架構，探討促銷、交易、定價、訂單履行、運籌、產品資訊和顧客服務的融合程度(Saghria, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M., 2017)；發現線上交易的顧客平均購買量增加 25%，其中曾到過實體店面再至線上購買則增加 64%；線上購買的消費者體驗流程較長；DTC 品牌的線上商店和官網營收高於其他通路 86%和顧客對重構相同或類似商品感到非常愉悅(Sporn, J., & Tuttle, S., 2018)。

討論全通路行銷策略發展上通路在不同時期的轉變(Hutton, N., 2019)，在複數通路存在的情況下，首先是多通路(Multi-Channel)，企業擁有多個既存的管道接觸顧客，但彼此之間是獨立運作的、非連結的關係；跨通路(Cross-Channel)則是多通路的優化，既

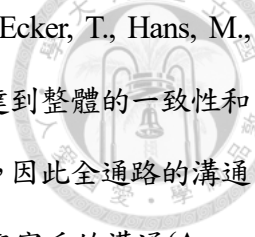


存通路彼此有所連結提供顧客服務(例如透過官網、電子信箱和實體店面提供個人化服務);最終則是全通路,涵蓋前二者且擁有更全面優化的通路連結性,使企業給予顧客最大化服務參與的可能性,在整體顧客流程上各種落差都能仰賴系統中的各項通路消弭。

在全通路發展盛行後,實體工作環境與數位工具的搭配也盛行發展。Bernstein 和 Waber 研究透過人性化數位工具偵測企業建築內團隊合作程度與效率,了解辦公室的規劃影響員工個人合作傾向,潛移默化地形塑新的合作文化(2019),如開放式辦公室反而形成「第四道牆」(The fourth wall)阻礙員工合作;座位規劃地遠近也會影響部門、團隊成員的溝通;同時也在不同企業間發現細部環境的改善也能有所幫助,如在需要長期合作的部門之間放置餅乾、咖啡機都能提升,管理層應訂定最合適的合作程度且持續優化營造符合全通路服務的工作環境。麥肯錫對服飾業的研究發現全通路顧客有三種類型(單線上、線下、全通路),歸納對業主的洞見:個人化是必須、亞馬遜是服飾業顧客體驗的核心、商業模式的創新:重新定義顧客體驗,以及投資在最重要的面向,提出五個提升全通路體驗的維度(Briedis, H., Harris, T., Pacchia, M., & Ungerman, K., 2019)。在疫前隨著電商市場成長趨緩和亞馬遜等大型線上零售商轉往投資實體通路,是未來全通路在線下的發展趨勢。科技進步可促進顧客、管理曾在日常的消費或營運上有更進化的作法,也從財務切入,分析為了全通路投資科技帶來會是正向的 ROI(Adhi, P., Burns, T., Calais, S., Davis, A., Hough, G., Lal, S., & Mutell, B., 2019)。良興電子總經理提到在新零售年代以顧客為中心的價值,討論線上下的優勢為武器爭取客戶並以顧客終身價值的觀點發展,才能打造真正的 OMO 通路,而線上下各自的營收表現不會是關閉通路的決定因素(賴志達, 2019 年 7 月)。

4. 2020~2022 年間


麥肯錫報告提出在全通路配送網路下供應鏈的未來七點關鍵成功因素,以及六項原則建立未來的網絡與生態系(Aryapadi, M., Dekhne, A., Fleischer, W., Graf, C., & Lange, T., 2020);指出新常態(New Normal)影響下快速遞送的顧客期待越來越高,全通路零售商應利用既有的店面網絡與優化設備,如整合的資訊科技系統和訂單履行流程等以提升當天



遞送的效率，其中四項裝備轉變的領域需要全通路業者實踐(Ecker, T., Hans, M., Neuhaus, F., & Spielvogel, J., 2020)；未來五年公司會在所有通路上達到整體的一致性和透明性以訂定提供顧客旅程上對其最中意的無縫的體驗的優先順序，因此全通路的溝通即將成形，透過動態的平台蒐集 CRM 和其他個人的資料及特製與客戶的溝通(Amar, jorge, Berg, J., Buesing, E., Obeid, M., & Raabe, J., 2020)，從自動化切入，結合 AI 能解決面對契約運籌公司面對缺工、電商轉變整個運籌產業、自動化科技發展漸趨成熟的問題，預測在 2030 年時大部分營運會是自動化，其中減緩業者投資之一是全通路供應鏈的潛在變化，由於建造可支持全通策略系統的供應鏈是高度複雜的，因此運籌公司正重新設計供應鏈以滿足履行全通路的訂單。

從物流公司的角度討論全通路策略影響上下游的交互關係 (Dekhne, A., Lange, T., Magnus, K., Scheringer, I., & Vincken, S., 2020)；提到實體通路受到外部環境的影響，包括顧客服務與體驗期待的提升，以及全通路優異性改變實體店的目的和服務，因此會增加一次遞送多種前端服務的挑戰，包括顧客體驗、全通路服務和成本優異性(Adhi, P., Chandra, V., Magnus, K., & Valkova, A., 2020)；定義全通路體驗是企業依據顧客的偏好，以無縫整合的通路集合主動提供個人化顧客最有效的解決方案，建議企業的領導者專注在最重要三項跨通路的顧客互動以實踐避免全通路體驗的失敗，而後以顧客為中心的思考模式設計(Amar, J., Jacobson, R., Kleinstein, B., & Shi, A., 2020)；強調傳統零售商在數位化和轉往全通路時需改變從傳統資訊科技功能轉成現代的科技組織(Keutel, M., Lunawat, G., & Schmid, M., 2020)。

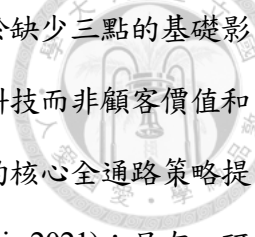
Duffield 則認為的未來兩年內轉往定制體驗(Bespoke Experience)，為所有人打造終極因偏好興趣的特製化，在現實生活中融合更多數位科技會是趨勢，可採用的工具有像是全通路行銷平台，從單純的數位行銷平台利用機器學習升級可使用即時資料在現實生活中辨識顧客並協助互動(Duffield, E., Dunlop, A., Kunkel, N., Kelleher, A., & Whalen, R., 2020)；也討論全通路的個人化價值、個人化障礙、做法(Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K., & Wiklie, J., 2020)與標竿企業(Lindecrantz, E., Gi, M. T. Pian, & Zerbi, S., 2020)，也隨



著新冠疫情的爆發探討零售業調整全通路策略的挑戰、風險、優點與做法，強調疫情下零售業快速調整與執行全通路訂單履約的迫切性(Bimschleger, C., & Patel, K., 2020)，也觀察到歐美市場因疫情加速往線上與全通路的轉型，其中店內的科技實作較多，如行動支付、行動預先下單與數位螢幕瀏覽等，也強調轉往線上購物的迫切需求以及個人化的體驗兩者是關鍵趨勢(Fiedler, L., Hazan, E., Ruwadi, B., & Ungerman, K., 2020)，也有探討零售業須重新想像線下的角色以面對未來的新常態，提出策略性的迫切準備(Adhi, P., Davis, A., Jayakumar, J., & Touse, S., 2020)。

DTC(Direct to Customer)品牌的商業模式從 20 世紀泰半隨著網路的發展而競爭愈趨激烈，在高度競爭下歸納 DTC 品牌領導者維持成長的四大原則，強調在外部環境以及電商發展的路徑依存以外仍須發展全通路策略的必要性，包含如公司自有店面、國家的零售網絡、Amazon 的商品詳細頁面等通路策略及組合，仰賴企業對於其社群的優勢、管理通路策略的控制程度，以及企業目標擴展的規模(Schlesinger, L. A., Higgins, M., & Roseman, S., 2020)；另針對近十年成熟市場的 DTC 品牌(研究剃鬚、美妝、球鞋、眼鏡與床墊產業)維持競爭優勢的策略研究，指出全通路的重要性在於增加價值而非壓低成本(Rangan, V. K., Corsten, D., Higgins, M., & Schlesinger, L. A., 2021)，目的是解決顧客旅程中的各種落差，更多接觸點服務大量異質性的顧客；線上通路近年來第三方平台如 Amazon, eBay 和 Walmart 的方便性能夠讓 DTC 品牌更簡單切入多通路，卻容易對品牌個性、形象上的建立打上折扣，因此在多通路的經營下勢必要鞏固其顧客關係且抵抗在平台上的大量銷售的誘因；線下通路則可提供顧客實體的產品體驗，但須注意不落入傳統零售業者的商業模式，如競爭店內展示空間等；眾多作者的共識全通路策略對 DTC 企業的未來發展都是必需，但仍須仔細分析如何進軍其他通路。

有提出全通路後的目標階段「一體商業」(Unified Commerce)，在眾多業者提升追求全通路的同時也影響顧客的期待，顧客不在乎是誰提供產品，只要顧客的需求被滿足就好，因此以顧客為中心，融合各種內部系統與跨企業、品牌合作提供顧客無縫體驗是下一個階段的目標(Heuvel, M. V. den, Feenstra, S., & Grootenboer, M., 2021)。也有研究指出



過去全通路體驗只是一種高目標的追求，但現在是存活的基础。由於缺少三點的基础影響零售業者錯誤的投資：不清楚全通路要優先處理的環節、專注在科技而非顧客價值和無法將策略與後續的投資保持在同一策略上，因此給出三個持續性的核心全通路策略提供業者評估後使用(Briedis, H., Gregg, B., Heidenreich, K., & Liu, W. Wei., 2021)；另有一研究指實體零售業者仍多談論全通路而實際轉型少，其一是對全通路中線上通路所帶來的價值缺少透明度，強調只要大型零售商充分擁抱全通路整合並採納線上優先的思維就可打敗眾多電商(Kluge, P., Schmid, M., Silliman, E., & Villepelet, C., 2021)；更有討論在全通路物流網絡下實體店面的角色定位，提到零售業或是垂直整合的品牌可以維持現有實體店面的內裝、完全轉移成幕後店或是在兩者之間保持平衡，透過三個關鍵維度調整店內轉型與策略(Adhi, P., Calais, S., Hough, G., Lange, T., & Lenzen, C., 2021)；麥肯錫的 B2B 研究，發現產業因疫情更快轉移至全通路，帶來的影響與討論可行做法，更發現顧客利用傳統互動(如實體面對面會議)、遠端人員互動(視訊會議或電話討論)以及數位自主服務(電商或數位任口網站)的占比幾乎相同(Harrison, L., Plotkin, C. L., Reis, S., & Stanley, J., 2021)。

疫情促使零售業者投入數位資本，更全面模糊線上與實體通路的區隔：從顧客端的研究發現越來越偏好線上與實體通路的組合，有全通路購物的顧客過去三年每年成長 3%；在線上開始購物行為的顧客界半數分別於線上下購買；八成左右的顧客在疫情後重視方便性與彈性的訂單履約方式(如 BOPIS，線上購買到店自取)，且超過 49%的顧客願意線上溢價支付以更快收到貨品，46%的顧客更願意溢價支付到店自取而非等待兩天後才到貨；最後總結零售商透過創新可以改善顧客的消費體驗(Simpson, J., Kearns, D., & Wagener, T., 2022)；全通路購物是顧客在特定或橫跨多個購物旅程階段中混合與配對线上线下的通路，為此零售商須投入全通路研究、全通路銷售通路、全通路履約和完善全通路購物體驗。調查中小型零售商後發現近半數都擁有线上线下的通路，且擁有越多實體店面的業者越傾向發展全通路模式，也提供非常多元的訂單履約選項(到店自取、送貨到家...)，而線上下通路的比較中並沒有必定較能獲利的一方，而是基於產品的獲利為關鍵；



論交叉或向上銷售，多數業者也認為兩種通路都是有正向回饋的；提及業者使用的數位工具則是非常多元，有支付系統、顧客管理工具、忠誠計畫、訂單履約、訂單履約/存貨/第三方運籌、網站和 APP；超過 77%的實體零售商都有至少一個數位行銷通路，與顧客的接觸點有 70%是兩個以上，使用各種不同的數位工具；總結以上發現，強調不該從線上下區分客戶，全通路發展下已不再有單一的形式滿足所有人的需求，因此零售業者必須改變思考模式實踐全通路。

針對 B2B 產業是轉移至全通路體驗的研究觀察到在過去五年內美國 B2B 的買家所使用的通路數以成長兩倍(5 到 10 個)，且有 94%的參與企業回應新的全通路銷售模式比以往更為有效(Chung, D. J., Huber, I., Devignes, J., & Calauwaert, T., 2022)。作者也因此歸納五大關鍵因素，還評量企業全通路發展的三大階段，兩個作為的基礎都是需要以更理解的觀點去了幾個顧客；Edelman, D. C., & Abraham, M.,強調全通路與個人化的為兩大企業經營策略，建議使用 AI 優化達成智慧體驗(2022)；勤業眾信也針對全通路策略成熟度上增加第五個階段：全通路優異性，在顧客為中心的基礎觀點上，可以從其他角度完整的切入顧客旅程，如產品、存貨、訂單，可以更及時的以顧客旅程的客製化處理快速變動的顧客體驗。更往下申論達成全通路優異性的四大步驟與實務的五大關鍵(Ward, S., Havas, A., Pinfold, N., & Slotemaker, W., 2022)。

2.2 全通路策略分析架構

建構架構分析的方向如下表，並非所有研究或報告僅用下述一種，僅依相關分類方法列舉一些文獻說明：

表 2.2 全通路策略架構分析方向統整

架構方向	說明
1. 全通路發展	討論不同業者全通路發展的階段
2. 二分法	1. 以線上下區分，有些會往下延伸一層，如線上通路有 app、官網、第三方平台... 2. 前後台，以是否接觸消費者端區分

3. 功能別	如全通路行銷、全通路訂單履行、全通路供應鏈
4. 打造全通路策略的關鍵或挑戰	從消費者端、企業營運端、數位科技須注意的關鍵和優化步驟
5. 結合特定議題的影響	如科技變化、疫情影響全通路的趨勢
6. 消費者面	以顧客角度出發，如個人化、顧客旅程

資料來源：論文/報告文獻&本研究整理

討論零售業者的全通路發展狀態，發展成熟度由高到低為全零售業者、雙通路業者、純實體業者和純線上業者(Brynjolfsson, E., et al., 2013)；針對行銷分為全通路行銷、跨通路行銷和多通路行銷(Hutton, N., 2019)；發展最後會成為一體商業(Heuvel, M. V. den, et al., 2021)或全通路優異性(Kumer, R., et al., 2017)(Ward, S., et al., 2022)。

討論二分法，如 Rigby, D 將全通路的概念初步區分成線上與實體商店，前者探討價格、選擇性、方便性及信任四個影響傳統零售商發展電商通路的因素，同時列舉線上與線下各自的優勢(2011)；在中國研究優惠券對顧客的影響效益同樣區分成線上線下(Nyquist, E., 2016)；維持 DTC 的競爭優勢策略，全通路的原則中也是區分成線上與線下(Rangan, V. K. et al., 2021)，有只討論線下通路的角色變化(Adhi, P., et al., 2020)與重新塑造(Adhi, P., et al., 2021)；區分成與顧客接觸的前台與後台(Briggs, B. et al., 2017)。

論功能別如從工作環境的營造作為全通路服務的基礎探討(Bernstein & Waber, 2019)；供應鏈討論(Aryapadi, M., et al., 2020)；討論當天遞送的優化(Ecker, T., et al., 2020)；或探討再下一層的變化如行銷結合資訊科技後前台與後台的轉變(Brinker, M. et al., 2015)。

論如何打造全通路策略的關鍵與步驟，如業主發展初期的障礙(Bianchi, R., et al., 2016)；實踐的策略特色(Kumer, R., et al., 2017)；透過四大步驟發展全通路策略後再延伸實務的的五大因素(Ward, S et al., 2022)；或是研究特定產業影響全通路策略發展的關鍵因素和衡量方法(Chung, D. J. et al., 2022)。

討論特定議題的影響，如最早討論數位化的影響(Bommel, E. V., et al., 2014)；利用數位科技影響顧客體驗(Parise, S. et al., 2016)；科技系統的轉變(Keutel, M., et al., 2020)。

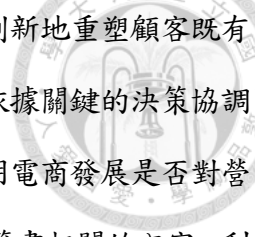
討論消費者面如顧客痛點(Bianchi, R., et al., 2016)，提供兩種顧客旅程的維度讓業者判斷策略發展的優先度(Amar, J., et al., 2020)，更有將策略與顧客旅程、所需的能力和驅動因素作比較(Briedis, H., et al., 2021)，個人化(Gitter, G., et al., 2020)(Lindecrantz, E., et al., 2020)。

也有採用多重架構討論，如 Deloitte 在與 Ebay 合作分析將全通路策略拆分為顧客面、策略的效用、國際間全通路策略的潛力與擁抱全通路機會的實踐作法(Williams, C. et al., 2014)；線上、線下、融合程度結合顧客面(Herhausen, D., et al., 2015)；外部的整體零售市場變化、顧客研究和企業內部營運流程進行分析(Deloitte, 2015)，而探討全通路策略的三大重點則是區分成行銷、支付解決方案和供應鏈，分進入者、發展者、表現者與領導者四個階段分析企業發展策略與關鍵問題；以通路的階段、的種類和通路的角色結合顧客旅程探討訂單履行等的整合程度 (Saghria, S., et al., 2017)；從財務面研究投資新的科技的影響(Adhi, P., et al., 2019)；疫情後調整零售業的全通路訂單履行策略並連結到供應鏈、科技與人資的調整(Bimschleger, C., & Patel, K., 2020)；從科技如流程自動化切入，對供應鏈的託運公司進行策略調整和上下游的交互關係討論 (Dekhne, A., et al., 2020)；更有結合疫情影響全通路的發展，有透過企業支出的改變、消費者的行為偏好、以及廠商營運的現況進行討論(Simpson, J. et al., 2022)。

2.3 全通路策略與關鍵

學界與顧問試圖提出框架，讓一般企業或特定產業的企業能夠了解並根據分析結果歸納問題、關鍵要點或實踐步驟。這些框架聚焦於分析營運狀況和關鍵因素，發展全通路策略的步驟，並指出特定全通路面向（例如行銷、供應鏈、實體店面）的分析要點和發展方向。此外，框架也提供了某些科技的使用原則以及應對關鍵事件或技術和疫情後的調整。以下是詳細說明：

針對零售業建議首先改變傳統只關注產品、創造實體店面的聲譽和考慮進店顧客的



思維，依照顧客消費路徑及痛點，利用各式工具(特別是數位相關)創新地重塑顧客既有地消費體驗；另提到可從原有組織建造且分離新正式的組織架構，依據關鍵的決策協調成長，同時留存創新的人才(Rigby, D., 2011)。在尚未有相關研究證明電商發展是否對營收有實質幫助下的全通路零售關鍵策略，為提供有吸引力的價格和策畫相關的內容、利用資料和分析的力量、避免直接比較價格、銷售利基商品、強調產品知識、設立轉換成本、擁抱競爭(Brynjolfsson, E., et al., 2013)，其中對全零售業者提出兩項短期策略透過透過忠誠計畫和服務合約創造轉換成本、使用大數據和分析更深入了解顧客需求和價值，長期策略創造獨家產品和獨一無二的特色、創造產品和產品服務網綁銷售、利用分析結果引導產品設計、產品線選擇、通路決策和新產品導入；針對雙通路業者則建議融合所有通路和利用通路的資料管理 CRM 和 ROI 矩陣以往全零售業者邁進；純實體、線上業者則是往通路業者轉型。在過去麥肯錫協助零售業者轉型全通路的四點實務經驗為大膽投資以打好正確的基礎、完全地以線上優先的思維進入市場、擁抱實體店且充分利用實體店的優勢 (Kluge, P., et al., 2021)；針對理解企業全通路執行現況分為理解目標客群、平衡策略與營運目標、形塑目標體驗和精煉目標能力四大步驟(Ward, S et al., 2022)。

以顧客為中心的體驗、全方面觀點、整合調校多通路、重新評估實體店在全通路零售的角色、提供履行與遞送的彈性選項、最大化利用跨國界的機會、擁抱全通路零售下新出的賦能者是七點實踐全通路策略的關鍵(Williams, C. et al., 2014)；研究瑞典市場勤業眾信總結發展全通路須關注全通路行銷、新的行動支付解決方案和全通路供應鏈(Deloitte, 2015)；做大的偏見、忽視多元性與限制合作是三大關鍵影響業主發展全通路(Bianchi, R., et al., 2016)，建議四步驟從小地方開始，以顧客為起點打造全通路：發現人物誌、畫出顧客旅程圖、為需改進的領域各自設計全通路新措施的組合和賦能連續的精煉和改善；打造全通路優異性後會有跨功能協作、全通路策略、供應鏈網絡、新的供應鏈能力和轉移計劃等五大特色(Kumer, R., et al., 2017)。

針對數位化的三步驟，發現、設計、遞送以追求全通路策略(Bommel, E. V., et al., 2014)；利用 AI 優化全通路與個人化的策略步驟包含理解造成個人化的阻礙、建立智慧體驗引



擊(跨通路、跨平台等不同顧客體驗)、將資料訊息與洞見串聯起來後重新想像與顧客接觸點無縫整合完整的體驗流程、在不同通路上依據顧客的背景、需求實施個人化的服務、持續不斷的測試及優化(Edelman & Abraham, 2022)。

討論不同功能別的方式，如作為發展下一個世代的全通路策略的基礎，維度行銷的參與度、連結、數據與科技是關鍵，透過整合的數位平台後，達成的五個步驟：顧客驅動、資料、全面融合、內容素材管理和社群啟動，其中全面融合意指全面性的方案包含傳統行銷手段、社群網路以及分析、數位方案、前後端行銷工具都會以全通路的融合提升到全維度。(Brinker, M. et al., 2015)；論全通路策略的基礎轉型，數位財務、供應鏈網絡(DSNs)關鍵特徵，前者如敏捷效率、自動化、資訊可存取性等，後者如智能最佳化、不斷線的敏捷與透明度等(Briggs, B. et al., 2017)。

針對未來全通路供應鏈的關鍵因素，包含以顧客為中心的供應鏈策略、未來的網絡與生態系、端對端計畫與資訊流、全通路訂單履行中的節點營運和運輸和運籌服務提供者(LSP)管理、營運模型和改變管理、數位化和流程自動化 (Aryapadi, M., et al., 2020)；四項全通路零售業者必做以改善當天遞送，包含當地訂單履約網路、快速且整合的資訊科技系統、新的店內布置與流程與重新思考經濟 (Ecker, T., et al., 2020)；讓零售業者有效率地計劃與執行全通路訂單履約可行作法像是因應線上銷售增加相關店內配套、將小型店後倉改建與融入自動化科技、長期以全面性方法思考(Bimschleger, C., & Patel, K., 2020)。

也有從更細的構面如工作環境切入，企業先訂定最理想的員工合作互動場景，組織人資、物業、財務專家及使用者，利用人性化數位偵測工具，再透過內部實際試驗實體大環境或小細節的改變，最後在預算控制下長時間觀察，推論歸納出最理想的工作環境建置(Bernstein & Waber, 2019)。

改善線上顧客體驗中的舒適與方便包含列印出的貼紙、點擊的頁面數量、避免通路的轉換、可信任的網站和預先自動填入資料的網站(Berg, A., et al., 2015)；討全通路個人

化的障礙包含預設大規模的科技投資與久遠的回報、遞送無縫顧客體驗和訓練員工的難度和複雜的組織和文化轉移(Gitter, G., et al., 2020)；將各種顧客旅程由使用多通路的傾向與顧客旅程階段的重要性兩維度思考以特製業者的全通路策略(Amar, J., et al., 2020)。

也討論到零售業面對下一個新常態的策略做法，先激進地加速店內的全通路整合，同時重新想像店內營運以適應新的現實環境，更基於全通路表現最適化實體店網絡(Adhi, P., et al., 2020)；針對中小型零售業者在疫情後發展全通路的策略包含擴展思維方式、引導體驗而非銷售交易、滿足顧客需求而非解決顧客的疑問、利用線上下工具協助營運而非內部競爭、主動偵測市場訊號，並利用外在資料協助內部優化、使用進階智慧解決方案擴展企業模式和擴展或擁抱新的數位工具和通路(Simpson, J. et al., 2022)。

2.4 全通路策略的企業實例

從 2013 年左右因為全通路觀念剛萌芽，無論企業屬於線上或線下原生，只要往另一個通路邁進都會算入討論全通路策略的發展，彼時 Amazon, Adobe 算是從早期到現在比較多研究都會提及到的標竿；從零售業、服飾業、鞋類到討論 DTC 品牌、B2B 企業是近兩三年內的趨勢，因而可了解不同產業皆轉往全通路策略是趨勢，以下列舉不同產業的海外範例進行說明：

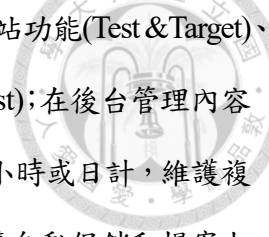
2011 年擔任 CEO 的 Bergh, C. 為讓 Levi's 成長提出四大策略(A Four-Part Strategy)，其中第三項是成為領導的全通路零售業者(其他是鞏固優化最賺錢的男性服飾、擴張到女性服飾、實現營運的卓越性，除優化自有 2800 線下店面與線上官網的服務外，更重要的是改善百貨公司中的專櫃，包括展示方式、規劃及品項等等(Bergh, C., 2018)。為求因應疫情帶來的線上購物的需求和封城，在美國、英國使用關閉的店面履約線上訂單，提高遞送效率和避免原有電商履約中心過度擁擠(Fiedler, L., et al., 2020)；除分散供應鏈，也加速全通路轉型，如 2020 年 9 月在美國加開新一代店面「NextGen」，店面小、面向在地市場，依據當地數據預測存品品項與做為物流中心、使用人工智慧優化產品推薦系



統，將原有停業門市變成微型物流中心，加上店員在線上一對一互動的虛擬禮賓服務，再加上現場縫製站、二手店等客製化服務。直營店收入比去年同期成長 34%，計畫將 DTC 銷售提高占比到營收的 6 成(張方毓，2021)。

Amazon 在 2013 年就往全通路邁進，首先 Flow APP 提供顧客使用智慧型手機檢視書本或 DVD 包裹上的連結瞭解價格和顧客評價，其次線上通路以更簡潔與系統性的介面提供好的價格與個人化的介面與產品組合列表，更提供獨家產品(Amazon Exclusive)和忠誠計畫(Subscribe and Save Program)提供特定時間段的折價，也與出版業的作家合作出版電子書等(Brynjolfsson, E., et al., 2013)，對比當時 eBay 的 Fashion APP 讓顧客虛擬試穿衣服，也在線上提供豐富多元的推薦清單。Amazon 在 2015 年在美國西雅圖開設第一間實體店，隔年也宣布擴張；先前電商起家的零售商 Warby Parker (眼鏡) and Bonobos (服飾)也早已進軍線下；Walmart 在優惠券上也採用提供線上顧客獎勵(如免運費券)吸引顧客到店自取(Nyquist, E., 2016)。Amazon 逐漸降低免運的機會，透過會員訂閱費用打平運送成本，但仍需要找到其他路徑以收取利益，提供的訂閱制包含當天運送、影視音樂串流和線上資料存儲(Ecker, T., et al., 2020)，是個人化的先驅，包含顧客看到的產品、陳列、綑綁修飾的組合、確認購買的電子郵件中額外推薦的產品等，更深化像是 Amazon Prime Wardrobe 為訂閱者發行獨家的個人化購物服務，由顧客填寫的問卷關於其風格與造型偏好，再由一群設計師橫跨多品牌五十多萬件產品提供個人化的推薦(Lindecrantz, E., et al., 2020)。

Adobe 透過顧客中心、數據驅動的行銷方式提供全通路地、更個人化、高參與的顧客體驗，除了併購行銷分析公司 Omniture 和數位體驗公司 Day Software 內化新創公司的核心能力，更從策略上不再販售傳統買斷盒裝軟體轉移成雲端訂閱制服務，成功數位地整合行銷面和電商網站，能展示產品、銷售且為顧客個人化產品輪播和行銷活動，因此在各種數位通路上如瀏覽器、平板、智慧型手機都特製回應式設計，根據使用者的資料和通路動態調整高畫質視覺、影片內容和相關產品行銷以創造無縫體驗，更在同網站上連結新的數位媒體和數位行銷的網頁讓新的產品植入顧客視野。在網站的建置上利用



Adobe 數位行銷的能力，包含內容管理(Experience Manager)、優化網站功能(Test & Target)、驅動交叉或向上銷售(Recommendation)和線上分析和報告(SiteCatalyst)；在後台管理內容和工作流程上也用更直觀地環境簡化更新流程與降低時間從週、月小時或日計，維護複雜性減少 40%，行銷效率增加 78%，網站的自我管力核心像是智慧自動促銷和提案也降低營運成本，以上種種在數位參與上的優化後造成其線上營收在三年前計畫開始後成長 39%，在 2013 年超過 10 億的里程碑(Cutten, C., & Venneman, B., 2014)；此後為更好地了解顧客與創造、利用與衡量動態的內容，因此建造更進階的平台，利用科技改善行銷後端、進化與傳統代理場的關係。95%的顧客會訪問官網，透過多元的應用程式融合社群通路以了解顧客身分、資訊與行為讓 Adobe 能提供個人化、高參與度的服務。為發展更理解顧客與數據驅動的方式，也融合 CRM、財務資料庫和其他系統取更全面的顧客資訊，傳統行銷部門與資訊部門的協作促成系統融合、資訊平台、視覺化與資安的結合(Brinker, M. et al., 2015)。

根據諮詢公司 Brand Keys 公布 2021 年美國消費者最忠誠品牌，Nike 排名服飾業第一。全球會員突破 3 億人，活躍用戶數也超過 7900 萬人，早在疫情前加速通路轉型，將批發夥伴從三萬家砍至一百家內，提高商品在自家網站和直營店販售的比例以掌握顧客資料。疫情之下作為 DTC 策略的一環，利用新零售深化品牌與經營會員關係：「人」深化服務，成為會員享有網購定額免運費、生日優惠、購買會員專屬鞋款等福利、從 2015 年起不必排隊購買限定鞋款，在「SNKRS」上抽中資格就能直接預定；「貨」客製化產品、使用 APP 推出運動課程，如 Nike Training Club 的自主訓練健身課程、Nike Run Club 紀錄跑步數據社群互動；「場」剖析 APP 的會員喜好與位置開設實體店面，如紐約威廉斯堡針對健身 APP 的 Z 世代會員眾多而開店，店面兩層無區別商品性別，且開設大尺碼服務專區；另波士頓新店則針對在 APP 上活躍的女性，店內精選鞋款服飾與內衣試穿造型課程，且實體店配有線上訂單取貨區、自動販賣機有會員兌獎服務等等，真正融合线上线下的購物需求。2021 年是直營店 Nike Live 展店最快的一年，相比 Nike Rise 只有四分之一的小型實體店，不只可取線上訂單的產品，專屬一對一的試衣服務，也有諮

詢穿搭的服務。店內商品每兩週依當地需求更新一次，是過去的兩倍(張方毓, 2022)。

日本 7-Eleven 調整現行的實體通路的供應鏈以協助發展線上通路，在北海道、廣島、東京日本試行「網路超商」，顧客可以先上網確認實體門市存貨再訂購商品。網路平均客單價 1440 日圓是實體的兩倍，購買品項實體以熟食，網路則以熱銷食材和日常消耗品為主。小柒網路超商配送需三十分鐘，比主流標準十分鐘相比較長，但可從門市出貨，且能減少初期投資；而大賣場伊藤洋華堂與小七同屬柒和伊(7&i)控股，全日本最小的門市是日幕里店，外觀只有三十坪大小，但背後有佔地超過一千坪的隱形超市，是伊藤洋華堂為電商的幕後店(Dark Store)。品項達 8500 項以上，店內只有員工將消費者的商品打包輸送，後由合作業者提供東京超過半區域的送貨服務，過去缺貨率約在 10%，現在則在 1%以下；在收貨端也啟用非門市的試驗性裝置，在東京某大樓停車場內設置有冷藏專用置物櫃，針對育兒的女性也有規劃訂閱服務。柒和伊以三十分鐘到貨的網路超商因應即時需求，另以半到一天到貨的網路超市讓消費者一站購足，由於送貨人員短缺而將網路訂購的最後一哩路委託給外部物流業者，與亞馬遜與丸和運輸等中型物流業者、個人業主等合作建立自家物流網不同。未來期待利用顧客資訊管理(CRM)將線上下下的購買資訊串小柒的網路超商鼓勵顧客註冊會員，連結實體點數服務「7 哩程計畫」、電子錢包 nanaco，也能根據實體消費履歷推薦商品促銷。利用數位實力為其關鍵，探索虛實融合的模式(李貞慧, 2022)。



第3章 研究方法與步驟

本章節主要目的在探討國內零售業中全通路策略的發展。一方面是探討全通路相關詞彙的內容計量與比對，屬於敘述性的統計量化研究；另一方面是探討全通路策略擬定、執行等執行的細項構面研究，探究的是產業、企業對於不同構面的經營、詮釋與規劃，這是屬於質性研究的範疇。以下說明研究方法與步驟共分為四節：第一節研究方法的意義說明、第二節研究步驟、第三節選擇的研究樣本，第四節建構分析的架構與單位。

3.1 研究方法：內容分析法

本研究對於零售業內容的計量與比對是採用內容分析法(Content Analysis)中的質化內容分析(Qualitative Content Analysis)，內容分析法又別名資訊分析(Informational Analysis)或文獻分析(Documentary Analysis)。內容分析法從1930年的新聞內容研究開始興起，是一種客觀利用量化的敘述系統性檢測質化概念的方法(Berelson, B., 1952)；是非介入性研究(Unobtrusive Measure)的一種，即無透過干涉、介入等影響研究標的之條件下對於其外顯的資料內容進行分析(Babbie, E., 1998)，為對已紀錄人造溝通資料進行研究的手段；通過對大量文本資料的分析可發現其中的規律和趨勢，但方法中過於依賴技術和統計分析，有可能忽略文本隱含的意義和背景(Denney, R., 1954)；Krippendorff也認為是一種系統的、客觀的、定量的研究方法，旨在從文本或傳播材料中發現特定的概念、主題、態度和行為等現象，並以此來進行科學研究(Krippendorff, K., 2004)。

質化內容分析法則是於公開文本在概念、流程與詮釋使用上進行上相關衝突的意見與未被解決的議題的分析(Graneheim, U. H., & Lundman, B., 2004)，質化內容分析並非與內容分析法不相容，只在資料處理的量體與信效度的檢驗是較困難的(Krippendorff, K., 2004)。故本研究採用內容分析法以全通路策略為主題作為年報分析的方法，其中偏重於質化部分的分析。



3.2 研究步驟

本小節簡述本研究分析的步驟，按照內容分析法的步驟進行研究主題的探索。蒐集台灣零售業中實體通路原生的年報資料，進行全通路研究主題的探索，同時將全通路相關概念進行數量統計，之後以類目分配和計量整理，所得結果以內容分析法中質化內容分析法進行分析。後續小節會就各步驟進行更詳細的說明：

1. 收集書目：

年報是一種系統性、專業性的企業經營策略、狀況的傳播形式，記載營業成果、營業概況等內容隱含企業經營團隊的策略定義、規劃與執行程度。本研究收集的年報資料來自於台灣零售業上市櫃 12 間企業，時間區間從民國 99 年到 110 年。

2. 類目建構與定義：

內容分析中，會注重系統性客觀分析的原則。在類目定義上必須考量各種可能性狀況，因此架構建立時參考先賢之論文內容、管顧報告的內容與方針融合成架構進行分析，將概念化的策略評估建構出全面性且可操作性的層級。

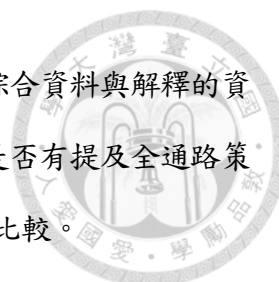
3. 資料編碼：

將收集後的資料，依據上點所述之概念化的架構，進行分解、檢視、比對、類別化的過程，使其資料有架構化後的類別，由研究者依據分析的視野觀點、研究主題、情境脈絡讓資料有其意義。

4. 計數統計：

基本目標在於將語法的、非量性的文獻資料轉變成為量化的資料，讓內容分析的結果，可透過次數的數據或分數呈現；某類別在文獻中空間或篇幅的有無，可用以表示該類別的份量與重要性。

5. 資料的分析



內容分析的最後，是要將相對應的次數進行比較與分析，以及綜合資料與解釋的資料進行詮釋，因此本次使用的方法為絕對次數的統計，計次當年度是否有提及全通路策略、細節構面的提即進行次數的區分，以此進行跨年度、跨公司的比較。

3.3 實證研究樣本

實證研究樣本採用上市櫃之零售業者之年報，共計 12 間如下：

表 3.1 實證研究樣本企業與時間區間

企業	年報時間區間
統一超、全家、寶雅、遠百、燦坤、全國電子、 麗嬰房、欣欣百貨、統領百貨	99年~110年
阿瘦	101年~110年
三商家購	107年~110年
共計12間企業	共計134份年報

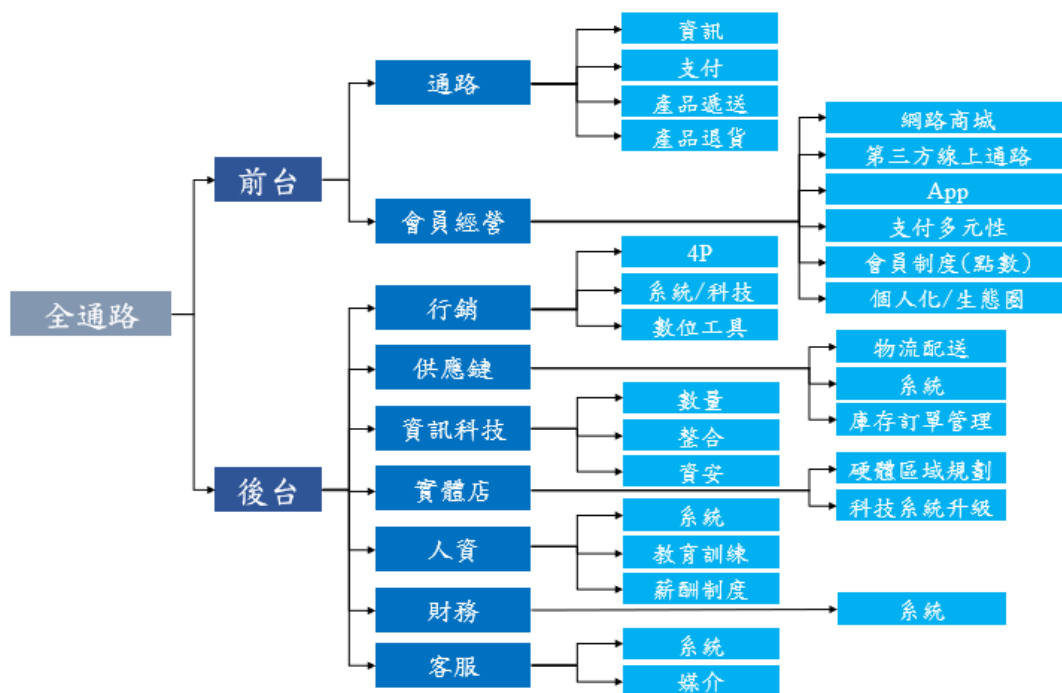
資料來源：各公司年報資料&本研究整理

3.4 建構架構及資料編碼單位

3.4.1 全通路分析架構

以下就文獻探討所提及各構面與細節進行整合，提出全面性的架構，架構邏輯如圖 3.1 所示，完整分類細節如表 3.2 中層級與類別所示。其中，在資料蒐集前處理大致按照第 2 層的架構進行整理與紀錄：

圖 3.1 全通路分析概念化架構樹狀圖釋例(第 1~3 層)



資料來源：論文/報告等文獻&本研究整理

表 3.2 全通路分析概念化之類目架構細表(第 1~5 層)

第1層	第2層	第3層	第4層	第5層
前台	通路 (接觸點)	資訊	數位	社群平台
				官網
				數位廣告
				簡訊
				電子郵件
			App	
			傳統	手機
				郵寄/型錄
				被動型廣告(電視、廣播)
				親友口碑
		實體店		
		支付	線上	
			APP	
			手機	
			郵寄/電子郵件	
線下面對面				
產品遞送	第三方檢貨點取貨			
	到銷售店取貨			

	產品退貨	宅配到家	
		購物時取貨	
		郵寄	
		到家取件	
		置物退貨點	
		到店退貨	
	會員經營	網路商城	-
		第三方線上通路	-
		APP	-
		支付多元性	-
		會員制度(點數)	-
個人化/生態圈		-	
後台	行銷	4P	-
		系統/科技	-
		數位工具	-
	供應鏈	物流配送	-
		系統	-
		庫存訂單管理	-
	資訊系統/科技	數量	-
		整合	-
		資安	-
	實體店	硬體區域規劃	-
		科技系統升級	-
	人資	系統	-
		教育訓練	-
		薪酬制度	-
	財務	系統	-
	客服	系統	-
		媒介	-

資料來源：論文/報告等文獻&本研究整理

3.4.2 資料編碼單位

因主題為界定全通路策略之研究，因此資料聚焦處理上針對全通路策略的相關詞彙的提出有無，和針對上述架構中第二層以記錄區分，以前者為重，後者為輔，全通路概念包含詞彙有如下表，該年度年報中提及下列詞彙則得分為 1，無則為 0：

表 3.3 全通路概念詞彙計數單位

類別	全通路概念
詞彙	虛實整合、虛實匯流、虛擬與實體通路整合、OMO、O2O、Online Merge Offline、新零售、全通路、Omnichannel

資料來源：論文/報告等文獻&本研究整理

其他符合架構內容則以下表中詞彙等論述作為進一步的質化分析的參考依據，內容分析方法分析以上方全通路表格為主，利用第三章之架構與編譯將資料處理與計數完畢後，在第四章分析之有價值的成果進行說明。：

表 3.4 全通路概念前台層級詞彙計數單位

類別	前台	
子類別	通路	會員經營
詞彙	APP(接觸媒介) 電視廣告 支付 取貨 宅配 ...	線上通路 線下通路 網路商城 APP(功能) 支付 會員點數 個人 生態 ...

資料來源：論文/報告等文獻&本研究整理

表 3.5 全通路概念前台層級詞彙計數單位

類別	後台						
子類別	行銷	供應鏈	資訊系統	實體店	人資	財務	客服
詞彙	行銷 產品 價格 促銷 通路 會員 +系統	供應鏈 物流 訂單 運籌 +系統	資訊系統 數據 資安 科技	門市 線下店 +系統	人資 教育訓練 學習 +系統	財務 會計 財會 +系統	客服 電話 Line +系統

資料來源：論文/報告等文獻&本研究整理



第4章 實證研究

本節依據上述處理資料進行九小節的分析與說明：台灣零售產業趨勢的共通點與其忽略、或未揭露支點、產業整體的縱面時序分析、分析架構分析的揭露與未揭露項目、架構分析的優異企業進行個案整理、分群結果解釋、與國外標竿企業比較和彙整上述分析後的全通路策略執行要點。

此小節會描繪由年報中所觀察到的企業共同所重視和未揭露的面向，以及整體零售業從民國 99~110 年全通路策略發展趨勢，再以前一章節中全通路的全面架構，利用年報的資料分析各項目實際發展與描寫的狀況，為整體零售業的全通路策略進行縱面與橫斷面的分析。

在年報中無提及全通路相關詞彙的二間企業為統領百貨以及欣欣百貨；其餘十間企業(三商家購、麗嬰房、特力、統一超、全家、燦坤、全國電子、阿瘦、寶雅、遠百)都有提及，以下說明：

4.1 台灣零售產業揭露之共通點

此節說明從年報觀察到整個產業中企業所揭露的四點，分別是營業計劃中政策實踐的描述、大環境事件、行銷和顧客服務與體驗，皆從成長出發，聚焦企業經營思維、策略、現有獲利模式基礎和大環境。以下的共通點敘述皆不論該公司在年報中是否提及全通路的部分進行歸納，而會由區分成是否採納全通路策略做為兩群區隔，擷取相對應年報敘述佐證代表，簡略說明請參考圖 4.1：

圖 4.1 台灣零售產業揭露之共通點

政策實踐的描述	<ul style="list-style-type: none"> 表露出公司對於該領域的項目有所關注，而非實際完成執行的要點。 	<ul style="list-style-type: none"> 「誠信正直之經營理念，在人、店、商品、系統、物流、制度、文化等經營七大基本要素上持續精進...轉投資事業布局...」(106年、統一超)
大環境事件	<ul style="list-style-type: none"> 經營成果為負面：將其歸因於總體環境的經營不佳所導致 經營成果為正面：僅一定比例上會歸功於整體經濟的蓬勃發展等。 	<ul style="list-style-type: none"> 經濟面：2010年金融海嘯復甦、中國經濟發展成長到2019年中美貿易戰 政策面：台灣的油電雙漲、奢侈稅、房地合一稅 市場面：大者恆大、2019年底疫情
行銷	<ul style="list-style-type: none"> 行銷 4P 模型中產品(product)、通路(place)、促銷(promotion)三者是必備提及之處。 	<ul style="list-style-type: none"> 「(1)持續增加門市店數...(2)持續增加加盟店比例，鼓勵表現優異員工參與加盟，以提升各門市業績及毛利...(4)持續發掘新產品...(6)異業結合，聯合行銷。」(107~110年、三商家購)
顧客服務與體驗	<ul style="list-style-type: none"> 聚焦在如何更好的服務顧客 年報上都會有不同程度描述跟顧客互動的優化 	<ul style="list-style-type: none"> 「...加強顧客服務，充分運用會員資訊主顧客之消費資料...賣場購物空間之持續改裝以提供消費者舒適之購物空間」(99~110年、統領百貨)

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

1. 政策實踐的描述：

在有顯著完成前幾年所規劃的政策時會描述在本年度的營業計劃實施成果中，藉此證明公司的經營狀況有如預期的成長；就下一年度的營業計劃概要與未來公司發展策略時，公司會相較更豐富地陳列其所預期完成的發展項目，然對比後幾年的報告，除非公司有明顯達標的完成，否則多為公關用語，僅表露出公司對於該領域的項目有所關注，而非實際完成執行的要點。

又或者可從複數年的年報中，可看出陳列的項目大同小異，或僅在排序上和措辭上做調整，就可推測公司經營上並未有顯著調整與執行的進展；其中更實際的策略可從業務發展計畫的短、長部分能更深入的比較與了解未來的部分，但仍難推測實際完成狀態。

如最仔細、全面的策略描述上是統一超，明確寫出從大方向策略到落地的執行面歷年差異，無論每一年的本年度或下一年度的描述就會有更細的描述，讓讀者更仔細了解每年策略實務面上的進展與成功，且多是注重本年度成就的撰寫，未來的段落較少較多。舉 106 年為例，內容提及實體店、食品安全、自有品牌 CITYCAFE 的產品研發、數位平台應用服務、轉投資事業(海外零售或其他品牌)，往後幾年則是依據支付、物流、會員經營等進步而調整說明；而長期經營策略則是強調七大基本要素在短、長期的規畫與落地敘述。



「誠信正直之經營理念，在人、店、商品、系統、物流、制度、文化等經營七大基本要素上持續精進...轉投資事業布局...」(106年、統一超)

較無明確進步如麗嬰房則是提到全通路策略後多年維持相同發展電子商務的策略敘述，聚焦在通路、電子商務、供應鏈與通路發展，到後期才真正著手從資訊系統開始實踐。對於未來的策略展望幾乎相同，可見其對於每年實際策略完成的部分並無過多描述，推論是實際上並無顯著成效。如在本年度經營成果的年度比較 103 年~106 年無描述完成策略，到 108、109 年才實際描寫，具體而言的長期策略並無明顯改變與落地描述：

「全通路布建」(103 年、麗嬰房)

「提升主軸...通路、電子商務、供應鏈...提高實體通路經營效率、優化實體通路價值、自建電子商務物流中心、完善電商平台建置、會員經營能力提升、供應鏈生產效率化...」(104 年、麗嬰房)

「提升主軸...品牌、商品、通路、供應鏈管理優化...居家健康生活商品與通路的發展、全通路虛實整合營運、線上(含海外跨境電商)銷售平台多元化經營、供應鏈管理優化、會員數據運用及社群媒體經營能力提升...」(108年、麗嬰房)

「通路的整理持續進行，我們也在後勤及會員管理系統做了優化升級...」(108、109年、麗嬰房)

又如統領百貨則是描述簡短量少且幾乎逐年相同，可看出其在零售產業上的策略停留在傳統零售業的模式，並無更深一步的進展。如經營成果、下一年度的營業計畫概要中對百貨零售(桃園店的)描述如下：

「桃園市百貨同業在火車站前小小的 300 公尺商園內就有 3 家公司在經營，競爭可謂十分激烈...由於人口成長率降低，至桃園百貨市場擴大不易」(99~101年、統領百貨)

「依據商園特型及市場需求，進行商場整體營運規劃；致力於專櫃廠商的交選與經營之技術輔導，以提升毛利；求營造更舒適、更完備的購物環境，以鞏固基本顧客並開創新客源。」(99~101年、統領百貨)

「改裝為集合影城、大中型餐廳、運動休閒及快速時尚服飾等結合的商場。」(107~110年、統領百貨)

2. 大環境事件：



都會陳述總體環境的影響因子，例如經濟、政策、市場、消費者趨勢等等，就某種程度上來解是企業今年度營運的原因，特別是經營成果負面的狀況下，會將其歸因於總體環境的經營不佳所導致；而當經營成果為正面時，僅就一定比例上會歸功於整體經濟的蓬勃發展等。

例如經濟面上從 2010 年開始強調從金融海嘯的復甦、中國經濟發展成長到 2019 年的中美貿易戰等等；政策面上會提及台灣的油電雙漲、奢侈稅、房地合一稅等；市場面從初期提到市場的競爭業態走向大者恆大的趨勢，以及 2019 年底開始提及疫情的影響。

3. 行銷：

行銷 4P 模型中產品(product)、通路(place)、促銷(promotion)三者是必備提及之處。對於零售業成長的來源，無論該公司是否有多產業的事業體，產品力本身就是成長的核心，因此報告中對於既有產品、組合以及未來會開發的新產品都會描寫，其中若是貿易業、百貨業為主的公司，則會描述引進或代理的品牌及其組合上的調整；再來則是將產品銷售出去，因上市櫃的企業都是從實體通路為基礎發展，也因此報告中都會聚焦在實體店的調整，其中大多聚焦在硬體的規劃、布置的改造或重新規劃，如百貨中櫃位調整、建築上的更新；最後則是促銷，會在策略中描述設計新的銷售活動以吸引顧客。

如三商家購在短期擴張計劃中皆強調上述三項：

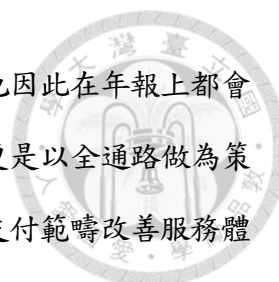
「(1) 持續增加門市店數...(2)持續增加加盟店比例，鼓勵表現優異員工參與加盟，以提升各門市業績及毛利...(4)持續發掘新產品...(6)異業結合，聯合行銷。」(107~110 年、三商家購)

又如欣欣百貨的短長期擴展計畫也都包含上述三項：

「連結前、後館不同主題業種結合精品百貨...以商品差異化策略；依照不同節令需求，搭配顧客需要，訂定年度行銷計畫，規劃不同檔期，結合商品類別，推出PR、SP(商品促銷及行為銷售活動)...」(99~110 年、欣欣百貨)

4. 顧客服務與體驗：

零售業的活動包含與顧客產生交易行為，也因此無論企業是否採納全通路策略成為



企業的成長動能，商業的基礎上都會聚焦在如何更好的服務顧客，也因此年報上都會有不同程度上描述跟顧客互動的優化意圖，其餘提及全通路的公司更是以全通路做為策略，從各種面向去提升與顧客之間的互動，如三商家購強調多年從支付範疇改善服務體驗、統一超利用實體店結合數位科技的 ibon 擴增服務範疇與不同的媒介更好的服務顧客，相關摘錄如下：

「支付多樣化、開放多元支付方式擁抱嶄新消費型態...從 2013 年導入悠遊卡交易及加值服務；2014 年首度開放信用卡支付功能，2015 年導入 AE 卡別收取，2017 年開放全銀行卡皆可收取服務，並自 2017 年起全門市導入一卡通等電子票證...本公司自 2016 年底陸續導入第三方支付工具，包含全台通用度高的之 LINEPAY、PI、橘子支、街口等均已完成上線作業...」(108 年，三商家購)

「ibon 服務再升級，導入高鐵票、立榮航空的購票服務」(99 年，統一超)

「門市 ibon 交貨便服務從門市延伸到網站及手機等數位工具，也在今年首創與復興航空合作，可透過 ibon 票務資訊訂票方便消費者運用...」(102 年，統一超)

「ibon 與 ibonAPP 全面升級，並整合超過 200 家廠商、提供 600 多項便民服務...」(103 年，統一超)

「三大 App 運用：透過抽獎、登錄發票等活動，串接 7-ELEVEN APP、ibon 行動生活站 App、OPENPOINT App...」(106 年，統一超)、

其中未提及全通路策略，在每年報中的技術與研發概況都有最基本的論述，如強調最基本的賣場改裝等相關摘錄如下：

「...加強顧客服務，充分運用會員資訊主顧客之消費資料...賣場購物空間之持續改裝以提供消費者舒適之購物空間」(99~110 年，統領百貨)

「提供舒適、清潔與寬暢的購物空間，讓顧客消費成為一種享受」(99~110 年，欣欣百貨)

因此可以上四點為目前從目標企業中在年報中所有提及的共通點，可以發現就是在企業成長上的必須性為出發點，考量總體與個體因素下規畫相關的策略，如何規劃產品與如何銷售，聚焦在呈現企業的經營思維、大方向的策略、現有獲利模式的核心基礎以及外在的大環境影響。而往下則探討企業皆不討論的共通點。



4.2 臺灣零售產業皆未揭露之共通點

策略成功程度、經營團隊、獎勵制度調整和產品退貨為論是否採用全通路的企業年報中皆不會描述的部分，共通點為較少揭露高層級的策略到落地的實際細節與成效，簡略說明請參考圖 4.2，詳細說明於後：

圖 4.2 臺灣零售產業皆未揭露之共通點

策略成功程度	<ul style="list-style-type: none"> 在未來營業計劃中所詳列策略，許多都是在未來的年報中會逐漸消失 <ul style="list-style-type: none"> 除企業相信有成效及自認為未來仍持續實踐中會保留 企業也不會直白陳述是否仍在進行中，抑或是經過研究、實踐後暫緩或失敗 只能間接推測全通路策略是否真正被組織所重視與執行。
經營團隊	<ul style="list-style-type: none"> 揭露股東職稱、姓名、增減股數等相關議題 不會揭露其負責或變動後影響企業策略之關係 導致不同經營團隊上對於全通路策略的詮釋與訂定無法直接反應
獎勵制度調整	<ul style="list-style-type: none"> 文獻：全通路策略的進展中最大的瓶頸是內部員工的意識改變 企業最能夠透過獎勵制度的調整影響員工的行為 <ul style="list-style-type: none"> 如將第一線人員的業績與消費者透過虛擬通路之消費次數與金額掛勾，以正面激勵員工推薦實體客戶轉往線上
產品退貨	<ul style="list-style-type: none"> 採納全通路策略的一環是產品遞送 各種取貨選項(如在第三方取貨點取貨…)有部分隨著線上通路的建立與優化進而提供

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

1. 策略成功程度

在未來營業計劃中所詳列各種企業欲執行的各種策略，除企業相信為經營成果有成效，以及自認為未來仍持續實踐中會仍被放在未來的營業計劃中外，許多都是在未來的年報中會逐漸消失，且企業也不會直接描寫是否仍在進行中，抑或是經過研究、實踐後暫緩或失敗，因此只能間接推測全通路策略是否真正被組織所重視與執行。

2. 經營團隊

企業的營運、策略方針等都由高層所訂定，然而除了揭露股東職稱、姓名、增減股數等相關議題，亦不會揭露其負責或變動後影響企業策略之關係，影響企業不同層級、不同時期上的策略擬定，導致不同經營團隊上對於全通路策略的詮釋與訂定無法直接反應在年報上。



3. 獎勵制度調整

從各文獻關於全通路策略的進展中最大的瓶頸是內部員工的意識改變，意識要從客戶的角度改變心態，從而改善既有的作業流程和動機，其中企業最能夠透過獎勵制度的調整影響員工的行為，例如將第一線人員的業績與消費者透過虛擬通路之消費次數與金額掛勾，以正面激勵員工推薦實體客戶轉往線上。相關企業內部制度面的改變在年報中毫無相關的論述。

4. 產品退貨

採納全通路策略的一環是產品遞送，特別是疫情加速進化，各種取貨選項，如在第三方取貨點取貨、到銷售地址自取、宅配到家和購物時取貨在年報中是有部分隨著線上通路的建立與優化進而提供；然而產品退換貨是完全沒有任何提及的，更遑論要談到四點退貨方式(郵寄、到府取貨、定點退貨、到店退貨)。

從上述四點可以觀察到零售業較少揭露高層級的策略到落地的實際細節與成效，綜合以上為無論全通路採納與否在策略描述上皆、與皆不然的共通點分析，關於更深一層採納與否的企業相關分析會在後面進行描述；以下會由台灣整體零售業在十一年的變遷，結合西方的發展脈絡進行比較與描述。

4.3 零售產業縱面時序分析

以下分為四個時期(如下表)，分別為萌生、蓬勃、實踐、內化，說明如下：

圖 4.2 台灣全通路發展四時期




資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

1. 全通路策略萌生時期：

在 2011 年於西方從零售業者中萌生全通路概念，到 2013 年間強調以各種數位化的媒介更好地從線上通路上去服務顧客。在台灣出現全通路的概念之前，主流已意識到科技的創新帶來的改變，從「電子商務」的觀點下去描述，更多的強調傳統零售會遇到線上通路的瓜分，再依此應對。大多零售公司的態度較為消極，認為依各項國際條約已逐漸高度競爭的零售市場會隨著電子商務而有更競爭的業態，唯有研發處更好的產品、更好的顧客服務才會是不二法門，其中較為積極的企業會從官網進行著手，無論是從無到有，抑或是將既有的官網更進一步的擴張商城的功能。其中，百貨業者算是最被動的業者，初期非常以顧客在實體店的體驗上為自豪，相信以既有的通路能夠更好的服務顧客。

約略是從 2012 開始出現，且初期是多為「虛實整合」作為策略的措辭(統一超唯一最早 2010 年提虛實整合)，更進一步的形容會是「線上與線下的結合」，初期的描述較為片面，有強調線下導流至線上，亦有相反的論述方式，抑或是強調虛擬與實體通路上的結合。當時策略多為強化既有實體的銷售，同時投入部份的資源發展線上，聚焦在官網商城的優化與調整。較積極的業者會投入相關基礎設施如資訊系統的盤點與規劃，甚至到支付、APP 的策略規劃等等；同時社群經營、新的數位溝通工具也是此時發展成長，如透過 Line 官方帳號或智能客服與顧客進行直接的溝通。



該時期的企業無論是否發展全通路，都因為企業本身的經營以及外在環境有持續成長的營收以及利潤，也因此對於上市櫃業者而言，是否真正採納全通路成為策略的一環從描述上觀察而言並無急迫性。因此在策略上以傳統展店擴大經營為主軸、抑或是保持既有的營運模式的企業為多數，而真正著手全通路的企業是少數。

2. 全通路策略蓬勃時期：

在 2014~2016 之間西方持續發展各種實證、數據研究支持全通路策略對企業有所助益，科技帶來的數位化影響範疇也更多元；在臺灣則是有更多的零售業者採納、正式定調「全通路」為其策略的發展主軸，或是以「O2O」、「OMO」等相似的措辭敘述相關策略，進度快者如遠百在這個時期已在基礎建設的重新盤點串接有一定成效，在新的線上通路也有所發布與影響，可以說在全通路的策略上發展到雙通路(Dual-Channel)或多通路(Multi-Channel)的階段，但大體企業仍舊停留策略發展上的階段，將其排序在未來或既有的策略執行的前幾項為主，但實際營運面上的調整或是實際作為仍不明確，大多定調在盤點現有流程與資源上的程度。針對既有的服務通路則是擴大其服務範疇及項目為主。

由於大環境因素以及企業個體經營狀況下，該時期的企業大多經歷營收與利潤下滑的狀況，無論是有投入資源盤點與調整各層級，抑或是純粹口號並無實質調整的企業，都歷經不小的挫折。各企業都有調整經營上的策略，最直接的就是停止擴張並重新聚焦在選品與行銷策略，而有不少全通路的支持者則是持續耕耘，在該時期末可以稍微看到該策略經營的成效。

3. 全通路實踐時期：

2017 年~2019 年西方大多研究機構將全通路定調為企業必做的策略之一，提供更多切入面向的實證研究幫助企業轉型，也觀察到以電商為主的線上業者也逐漸切入實體通路。其中「新零售」一詞：

「線上線下和物流結合在一起，才會產生新零售。」(105 年、馬雲)



提出後部分企業在整體零售產業的形塑上成為大環境所帶來的變遷，替換掉電子商務所帶來的角度。

全通路支持者也在這個階段之間持續經營，可以顯著從營收角度上看到更亮眼的成績，至少是有正向雙位數的成長率；而原先未實際執行的企業，在既有的成長趨緩後也逐漸採納，收斂出可以執行的面向，最多是在各類資訊系統的更新和串接為最必做的環節。相較於及早採納的同業，通常在營收上呈現更顯著的下滑，也因此投入重整的資源相對有限，擴大兩群體的營收表現。

同時對於各通路各構面更仔細、持續進行優化落地，如通路面將 APP、網路商城、實體銷售或是支付功能進行一定程度的融合串聯或應用；供應鏈的整合，如物流、系統建置等開始著手並看重；人資相關的教育訓練線上平台也開始導入；既有的實體店在更新時會更加考慮體驗、科技以及與其他通路的融合進行設計與規劃，例如設置特別產品的體驗區、增設宅配區等空間。總體而言更詳細將各構面深化，以追求真正達到全通路的策略目標。

4. 全通路內化時期：

2020 年~2021 年間西方因為新冠疫情的影響下聚焦在疫情中與後的因應策略，其中強調全通路策略為企業的必做課題，更以其為基礎討論未來企業在成長上要如何成長，如持續的數位轉型與顧客經營。真正實踐全通路的企業在因應疫情的影響有更好的彈性與成效，國內雖無海外影響劇烈，但對仍在轉型中的零售業者仍是有莫大的影響。

最早一批全通路策略的擁抱者以過去多年優化為基礎，以此發展更多的媒介觸及顧客，同時利用各種新型科技在實體與虛擬平台上更好的融合，由內而外的達成更好的顧客體驗，也因此可以從一路上軟硬體的更新與串接看到這群企業將變動視為企業需適應的一環，在策略型塑上更持續迭代與發展，同時因應疫情的多元購物、支付、取物方式也隨之增加，厚植許久的全通路企業能更好的提供購買、付款及取貨的選項，真正如線上購買、線下取貨等概念達到真正的實踐與優化。



反之在通路蓬勃與實踐時期才投入、亦或從未投入的企業更顯捉襟見肘，持續惡化的外在環境加上變動的組織導致營收更顯惡化。除從年報上看到逐年下跌的營收，也可以從有利因素、因應對策中去看到逐年不變的策略，間接印證企業的經營團隊是否真正明白資源該投入的面向與應執行的工作任務。

總結以上四期與西方發展時序大致相同，然除就詞彙的概念傳遞到臺灣時間點差不多，如臺灣企業提及之時間點、且對全通路策略的詮釋與實際規劃、研究也較緩慢，導致發展全通路策略的進程相對較晚；其中，相較西方多以 Omnichannel 作為概念的詞彙，台灣企業在不同時期所引用的詞彙也受該時期的文化影響而有複數種詞彙描述類似的概念，實際落地作為並無顯著差異，可某種程度推測經營層對於全通路的認識與執行對比同時期的西方企業較淺。以上為結合西方與台灣的發展脈絡之比較與歸納，以下會藉由融合論文與管顧報告等文獻後所收斂出的架構進行進一步的分析。

4.4 全通路策略架構分析：揭露項目

本小節套用前述之架構模型以從年報中更好了解零售企業在各面向的發展狀況，將最有分析價值部分先進行描述，項目如下表，解說如下：

表4.1 架構中重揭露項目說明

項目	共通點
1. 前台通路	1. 在全通路策略的發展下，較積極與顧客服務關聯性較強的項目 2. 早期描述單項目的發展，而後轉往不同項目間的串聯提供夠好的顧客服務。
2. 前台會員經營	
3. 後台行銷	
4. 後台供應鏈	
5. 後台資訊系統	

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

4.4.1 前台的通路(接觸點)

表 4.2 前台通路說明

顧客旅程	說明	範例
1. 資訊通路	1. 轉往數位 2. 新工具	經營臉書粉專、使用LINE 官方帳號
2. 支付通路	特別區分線上下	可透過 APP 購買
3. 產品遞送通路	到店自取、宅配到府	統一超和全家能夠分批 取、跨店取和選日取
4. 產品退貨通路	幾乎不談	致電客服

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

從顧客旅程下各環節聚焦在主動提供給客戶更多的服務選項與觸及的管道為主，資訊、支付以及產品遞送皆有，但都忽略產品退貨描述，頂多就電訪諮詢等消極作為。重點如上表所述，以下就各點詳細說明：

1. 資訊通路：

前述論文提到媒介包含社群平台、官網、數位廣告、簡訊、電子郵件、App、手機通話、郵寄/型錄、被動型廣告(電視、廣播)、親友口碑、實體店共十一種，能可以區分為數位與傳統兩類媒介。數據資料從 99 年開始隨著電子商務、數位媒介增加，一旦企業策略上往虛實整合的方向邁進，慢慢在年報中撰寫的面相會側重數位面直到兩者並重。傳統方視為基礎，而描述上最多聚焦在被動型廣告中的電視廣告，如便利商店業者(統一超、全家)、3C 通路商(燦坤、全國電子)都會在公司簡介歷年中獲獎時會特別強調；而數位面會側重在使用新的工具，例如經營臉書粉專、使用 LINE 官方帳號等、利用 APP 播送當期企劃等方式。

2. 支付通路：

隨著全通路的發展，各業者也逐漸導入各種支付通路，較初期的悠遊卡、特定銀行的信用卡、金融卡功能到後期的行動支付和行動錢包。描述上不會特別說會在線上、APP 等特定結帳場景，因為在發展沿革上幾乎預設網路商城上線後就一定可以透過網路所結帳，至多在 APP 上線後的功能增加新的支付方式會特別提及，大部分導入新的支付方式都會是整套包裹，線上下都能使用。其中支付的方式也會特別提到累積點數、抑或是



點數的使用範疇多廣，後面會在論及。

3. 產品遞送通路：

最多提及的是到店自取以及宅配到府，實體原生的企業一定在店面數上有一定的基礎，只要將實體電配合全通路策略改造後，一定會提到能夠購物時取貨、到銷售店取貨和宅配到家，其中如統一超和全家針對公司自行銷售的產品可以較進步能夠分批取、跨店取和選日取的服務、或是代收代送其他平台或 C2C 的產品更是多元；然第三方檢貨點取貨較少提到，僅有統一超提及：

「智慧型儲物櫃系統...提供代管宅配包裹的嶄新服務，突破收送貨雙方在時間與空間無法同步配合的限制」(105年、統一超)

總結通路中企業關注顧客旅程的起始到獲得產品的體驗，延續的顧客傾聽或退貨是較忽略的一環。其中在全通路發展的脈絡下，產品支付和遞送是發展通路中較為重視的。

4.4.2 前台的會員經營

表4.3 前台會員經營說明

項目	說明	範例
1. 網路商城	1. 既有官網改造 2. 建立新網站	特力「特力屋購物網」
2. 第三方線上通路	1. 線上非自有通路 2. 少數提及	Yahoo購物中心、Yahoo商城
3. APP	1. 功能循序漸進 2. 非必要通路，但企業大多會有	統一超上線時不具備線上商城的功能。
4. 支付手段多元性	1. 增加服務選項 2. 104~106年行動支付	行動支付、行動錢包、信用卡
5. 會員制度	1. 會員機制 2. 會員點數、使用範疇	燦坤將會員卡綁定APP獎勵活動
6. 個人化/生態系	1. 走深/走廣	阿瘦個人化足墊矯正、全家點數做公益

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

上表簡述前台會員經營的摘要，以下為詳細介紹：



1. 網路商城：

這一塊的發展脈絡為初期網路科技發展而建構純粹的官方網站，而後持續沿用既有的官網發展或另發展線上購物網站，採納全通路策略的企業大部分會朝向如此發展，評估其成長性多會描述線上營收之占比推論其經營比較（若線上通路只有商城的話會聚焦在網路商城，若有 APP 等其他通路會整合一起算），如特力台灣線上占比營收在 0%~10%之間：

「100 年 9 月成立」燦坤快 8" 網路商城」(99 年、燦坤)

「...電商銷售金額占特力屋和和樂台灣合計 4.7%，年底「特力屋購物網」上線後結合兩通路資源...」(105 年、特力)

「2021 年中推出 Poya Buy 線上購物平台...」(110 年、寶雅)

2. 第三方線上通路：

早期的 Yahoo 購物中心、Yahoo 商城是企業會參考發展網路商城前的選項，一旦企業自行成立網路商城時，這一塊的經營就變成相對非必須但企業可考慮的。後期如 Uber eats、Foodpanda 也是眾多合作的線上通路。

「...進駐台灣第一大電子商務「Yahoo! 奇摩購物中心」開創品牌&通路新市場...」(99 年、麗嬰房)

「...與外送平台 foodpanda 攜手合作，擴大外送店到宅服務...」(109 年、全家)

3. APP：

就成熟的全通路策略採納的企業幾乎都會發展，其無非是行動裝置的發展興起後能夠更直接觸及顧客的有效手段。大多企業是在發展線上通路的同時或以後才會著手進行幾乎只要有上線都會第一時間提及，後者如統一超：

「7-ELEVEN 搶先在蘋果 App Store「應用商店」推出整合型服務」(99 年，統一超)

「推出第一款手機 APP，提供好康優惠資訊與享受虛擬尋寶、簽到集章的樂趣」(100 年，統一超)

在蘋果 APP 推出在第一時間提及，官網在先前早已上線，但 Android 版本就沒另行描述；同時者如遠百在 102 年的太平洋百貨事業體則是 APP 跟官網同時上線。但



APP 的功能開發就會因其企業發展脈絡進行規劃，商城與支付在初期並非必要。遠百上線時則無明確描寫其功能，統一超上線時不具備線上商城的功能，又如全家至 110 年才合併購物商城的功能：

「App 全面改版升級、加入購物商城新功能，推出「全+I 商城」電商平台，打造服務、購物雙核心的超級 App。」

(100 年，統一超)

4. 支付手段多元性：

實體業者將導入多元支付手段視為全通路策略的一環，初期像串接悠遊卡、國泰等銀行的新用卡支付等都會提及，從 104~106 年提到行動支付的詞彙最多，往後也更多串聯行動支付、行動錢包的做法，或是企業創建自有的支付方式或錢包，後者則是串接外有的等。

「MyFamiPay：為全家提供的行動支付服務，該服務內建於 MyFamiPort APP 中，綁定信用卡後，在全家消費不需帶錢包，一隻手機就能輕鬆付款同時累積全家集點。」(109 年、全家)

「2021 年初推出 PoyaPay 行動支付，提供結帳便利、線上 DM、會員累點以及行銷活動推廣等功能...」(110 年、寶雅)

5. 會員制度：

初期的會員制度建置並不會特別提及，最多在公司簡介中會論及在業界第一次發卡(遠百的 Happy go 卡等)等大型事件里程碑等級；而後在與不同通路進行融合中，為鼓勵會員轉往不同通路才會以點數、支付等機制去特別描述如何推動：

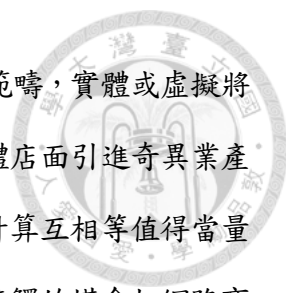
「全家集點行銷虛擬化，改變實體點數集點行為，為產業首創」(105 年、全家)

「會員綁定新版 APP 2.0 活動」(108 年、燦坤)

「APP3.0 會員制度、商品兌換與查詢消費紀錄功能」(110 年、遠百)

6. 個人化/生態系：

能夠讓會員在企業內留存越久就會需要服務能走得更廣更遠，藉由會員數據的建立，以及 APP 的強化下能夠取得更多顧客的認識，因而藉由分眾行銷甚至達到個人化推薦



或行銷的手法，這是走深；後者則是藉由將集團內或是異業合作的範疇，實體或虛擬將服務的多樣性以顧客為核心作為串連，實際手法除了實體開上將實體店面引進奇異業產品，或開設複合式的店面，虛擬上的手法就是將點數在不同品牌間計算互相等值得當量進行運用。前者的範例當企業有紀錄會員資料就可達到，而有越多接觸的媒介如網路商城、APP 的企業都能做到；後者像是如統一超 Openpoint、全家兌點趣：

「...針對足部問題精準進行個人化調整，「智」動化量測數據整合，長期掌握足部健康趨勢，足墊提供多種組合模式，包括不對稱異常的解決方案。...」(107 年、阿瘦)

「除與各大銀行信用卡合作，提供卡友將信用卡紅利點數轉換成 OPENPOINT 點數外，新增導入四大航空哩程、三大百貨公司和博客來網路通路進行點數交換...」(105 年、統一超)

「自 105 年起全家率先將集點貼紙虛擬化，下載全家 APP 註冊會員，即可開通集點功能，每消費 1 元即可獲得 1 點，會員可於消費時將點數直接折抵消費金額亦或是選擇兌換商品或折價券，同時也能透過全家點數做公益，可選擇公益團體捐贈點數，等同於小額捐款。」(110 年、全家)

總結會員經營是企業看重與顧客互動的構面，所能完善的廣度與深度依照企業的資源與決策會有所偏重，其中 app、支付手段多元性與會員制度是大部分企業會著重描述的地方。

4.4.3 後台的行銷

表 4.4 後台的行銷說明

項目	說明	範例
1. 4P	產品、價格、通路、促銷	三商家購：產品結構
2. 系統/科技	POS/CRM	全國電子 SALESFORCE
3. 數位工具	社群管道、APP	遠百：LINE+APP

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

後台的行銷的摘要，描寫相對較少，主要聚焦在原有產品力經營上，往後延伸與全通路較有關的系統與工具面的創新，以下為詳細介紹：

1. 4P：



產品本身價值、產品的價格、流通的通路(實體門市)、企劃促銷等都是在全通路策略出現與否最核心的價值所在，因此年報上不會少寫這一塊的企業實績。

「...持續發掘新產品，並調整產品結構...異業結合，聯合行銷。」(107、三商家購)

2. 系統/科技：

年報中所提最多就是 POS 系統和次之的 CRM 系統，其餘只會提及利用相關數據進行數據分析。

「POS、CRM 系統掌握消費者反應...」(99~102 年，麗嬰房)

「導入Salesforce 客戶管理系統...」(109 年，全國電子)

3. 數位工具：

利用不同的數位平台跟顧客進行溝通，或利用自有 APP 進行檔期的溝通與通知等，都是能更有效觸及客戶的手段。

「...經營臉書粉專破百萬追蹤」(99 年，統一超)

「...太平洋百貨導入LINE 並結合SOGO APP 及電子商務平台...」(104 年，遠百)

「...LINE 官方帳號導入電子會員...」(108 年，三商家購)

總結行銷部分除強調商業行為的核心，與全通路連結性較強的部份是在系統與新採納的數位工具，二者會是企業呈現上的差異處。

4.4.4 後台的供應鏈

表 4.5 後台的供應鏈說明

項目	說明	範例
1. 物流配送	物流中心、訂單履約選項	統一超 EC 寄取件、EC 物流運能擴充
2. 系統/科技	少描述	統一最多
3. 訂單管理	功能循序漸進、非必要通路，但企業大多會有	統一溯源系統制度建立

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理



後台的供應鏈的摘要，描寫企業更不多，多敘述為改善物流/供應鏈、增建物流中心或智慧物流的說法上，少數有實際作為如統一超、全家，以下為詳細介紹：

1. 物流配送：

大部分通路商都有自有的物流團隊，大部分成立物流中心處理區域性的配送需求，其餘的交給第三方物流公司處理。少數然就其因應通路上的變化而讓訂單履約的選項更多，如統一超在物流運能上的改善以及針對顧客提出新的服務選則有更伸一步的進化：

「EC 寄取件服務：與超過 5,000 家電商平台合作提供門市取服務，結合ibon App 提升寄貨功能(多筆寄件、貨物查詢等)...讓超商成為消費者網路購物取件的首選通路；EC 物流運能擴充...針對建立分倉、配送路線、人員訓練、門市省力多面向進行優化...」(106 年、統一超)

「...倉儲物流，將於中部建置多溫層綜合物流中心...」(107 年、全家)

2. 系統/科技：

供應鏈系統相關的利用與整合會是不可或缺的基礎建設，然描述的企業不多，頂多提到更新「系統」，只有統一超描寫較多：

「門市訂貨機(GOT)：為提供門市訂貨有更充裕的情報參照，以達成準確及有效率訂貨，降低機會損失及報廢，故進行開發新一代訂貨機。」(100 年、統一超)

「實驗室管理系統...優化品質檢驗實驗室之系統與設備...」(103 年、統一超)

「品保管理系統優化...食品安全管理需求，強化品保資料庫及管理系統完整性。」(105 年、統一超)

「智能生產、智慧物流與配銷系統、打造數位化企業」(109 年、阿瘦)

3. 訂單管理：

與供應商或下游的配送公司進行資訊上的聯繫與整合是穩定供應鏈的做法，如統一超為求客戶的食品安全保障多年向上管理，從農家等源頭開始規劃相關系統與機制到系統更新，對上下游的供應商到客戶進行協調：

「投入建置光合農場系統...供應鏈管理作業...從農場到餐桌的全流程溯源管理...成立品質檢測實驗室，希望透過更多深入的自主檢驗，架構最完善的食品安全防護網」(101 年、統一超)



「...結合MAS 系統 (原物料追溯系統) , 讓消費者掌握商品相關資訊。」(106 年、統一超)

總結企業呈現在供應鏈的構面上只停留在第二層的描述, 能夠更落地描述在物流配送、系統或庫存訂單上任一的優化會是超出同業的表現。

4.4.5 後台的資訊系統/科技

表 4.6 後台的資訊系統/科技說明

項目	說明	範例
1. 數量	數位化系統、建置數量	物流、POS...
2. 整合	少描述、串聯程度可推測通路整合性	遠百：導入 LINE 並結合 SOGO APP及電子商務平台
3. 資安	較晚期才描述、資通安全管理(制度、檢核)	統一溯源系統制度建立

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

以上簡表為後台的資訊系統的摘要, 通過資訊系統的數量能夠更了解企業在這一端的落實程度, 整合的範疇可以推估其以顧客為中心去整合前後台的實際脈絡, 資安可以推論數據治理上的企業的重視程度, 以上可以一定程度推測資訊系統中的投資深度與廣度, 幫助企業以數據驅動更好地支援其他構面的發展, 以下為詳細說明：

1. 數量：

資訊系統為數據驅動營運的基礎, 於經營構面有相對應的系統是基本, 持續更新與優化更是當然, 大部分採納全通路策略的企業提及相關的系統是 ERP(POS)系統、CRM。超商如統一超每一年皆有提出平均每年略有 3~8 項系統數量開發或測試導入中：

「1988 導入電子訂貨系統 EOS...1996 第一代 POS 系統全面上線；2004 第二代 POS 系統全面導入；2012... 導入第三代 POS 系統...；2013 「第三代 POS 服務情報系統」正式全面導入... 導入「MAS 原物料系統」及「實驗室管理系統」；2016 ... 智慧型儲物櫃系統「iPickup 智取站」、icasH2.0 正式導入大眾運輸支付系統...」(110 年、統一超)

也提及開發、測試、導入中的系統：

「icash 悠遊卡點數系統」(99 年、統一超)

「(1) POS COUPON、(3) EC 服務升級E-Tracking Online 服務提供：E-Tracking Online (即時貨態查詢)...、(4)門市



訂貨機(GOT)、(5)三代 POS 研發...」(99 年、統一超)

全家僅在特定年舉出相關系統導入：

「1988 第一家店【館前店】開幕並最先使用 EOS 訂購系統；1997 店舖開始導入 POS 系統；2007 導入悠遊聯名卡「悠遊錢包」功能」(99 年、全家)

又如百貨業中也有遠百提及有採用之電腦化系統：

「加速作業E 化(天母店B2C 電子傳票作業完成)、財會結帳作業 BPC 合併報表系統」(101 年、遠百)

「各店 B2C 電子發票、一櫃一機收銀作業、贈獎系統電腦化作業、電子銷項發票B2B 上線作業、Notes 電子表單作業系統上線並自行開發各項應用表單」(102 年、遠百)

到後期以全通路策略自居時，標註更新導入多少個資訊系統，從 106 年~109 年用簡單直白的數字描述導入更新多少套系統：

「遠百：打造隱形百億大店：建置 25 套資訊系統」(106 年、遠百)

「遠百：84 套管理數位化系統」。(109 年、遠百)

但其他競業若排除 APP、線上商城、支付系統等表層敘述外則鮮少提及，只單純明講導入多少基礎建設，如：

「POS、CRM 系統」(99~102 年、麗嬰房)

「後勤及會員管理系統做了優化升級」(108、109 年、麗嬰房)

「(4). 強化軟體授權管理：導入資訊資產軟體授權管理系統；(6). 提升系統及服務可用性：建置公司檔案主機及資料備份還原系統」(110 年、燦坤)

「結帳POS 系統整合」(105 年、特力)

「導入SAP ERP 加速內部資源整合」(106 年、全國電子)

「導入Salesforce 客戶管理系統、串聯line 社群平台」(109 年、全國電子)

又如提到產品物聯網的系統：

「...足部評估及適穿鞋評估系統，透過鞋服務系統的建立...」(101 年、阿瘦)

「全台首創步態分析系統，透過 IOT 與雲端分析系統判斷其步態」(106 年、阿瘦)

「...以智慧型手機結合本公司的資訊系統，開發「足幸福美健服務平台、ASK.ASO 量測服務系統」...」(107 年、

阿瘦)



2. 整合：

就各構面的系統整合進行整合會是全通路發展的基礎，也是數一數二的難關。如遠百初期描寫其如何串聯系統，但 106 年以後較少相關論述：

「成立雲端運算中心將後台帳務營運管理系統轉入雲端主機」(100 年、遠百)

「整合公司 HR 系統、EIP 系統、請採購驗收付款系統、公文電子化簽核系統等為單一入口網站」(102 年、遠百)

「導入LINE 並結合SOGO APP 及電子商務平台」(104 年、遠百)

也有仔細描寫每一個項目整合後的成效，其他企業較少提及這一塊：

「POS 3G 新軟體導入，透過新硬體、軟體、網路等的整合，強化門市及總部管理」(101 年、統一超)

「促客服務：導入CRM、串聯LINE 社群頻台作為溝通平台，查詢與推播資訊」(109 年、全國電子)

3. 資安：

也是基礎建設的一環，在於透過制度形塑企業整體對於資訊安全的維護以及敏感性，然大多從 2021 年起因應年報規範才增設，多為制度以及少數以通過相關系統和檢核的方式進行描述，僅寶雅較早於 2019 年就提及。

總結以上可看出企業強調在數位系統上的更新與建置，是企業運作或是發展全通路策略的堅實基礎，在整合以及資安的鞏固上會是與實踐上較能有明顯區分之處。以上五項為企業在全通路策略發展時於架構中所重視的項目。

4.5 全通路策略架構分析：未揭露項目

後台的實體店、人資、財務以及客服調整上是相對忽略的項目，或多或少提及系統面的改善以及相對應的調整，但篇幅非常有限。

表 4.7 架構中淺談項目說明

項目	共通點
1. 實體店	1. 與全通路策略連結有限，聚焦既有資源 2. 未描述或提及既有制度系統但並未說明整合 細節
2. 人資	
3. 財務	
4. 客服	

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

4.5.1 後台的實體店

大多停留在更新舊有門市的硬體規劃，透過異業合作或主題創新以更好的吸引顧客拜訪，與全通路聚焦的陳述有兩點目的，一是達成更好的顧客體驗，另一是履行線上訂單的功能，但描述上會聚焦在往新複合式的業態描述較多，與全通路策略發展較無關係；另一構面是科技系統。為更好的服務顧客，在系統上進行升級或加入新的科技，但較少企業實際做到高程度的整合，僅有半數企業嘗試整合，如下所述必須在實體店中能夠偵測顧客的位置以及環境中的店鋪地點定位進行系統上的建置與導引等：

「透過手機APP、LINE 等平台推播、餐廳候位通知、商場位置導引」(104 年、遠百)

4.5.2 後台的人資

因應全通路策略轉型，組織內人力的溝通、技能培養、獎酬制度改變也是不可或缺的一環，然年報中多為陳述招募的待遇與員工福利，教育訓練也偏重在提供何種資源與主題給予顧客，但在成效或轉型議題評估上並無明顯作為：

「...導入學習平台，發展多樣化 e-learning 數位課程，更在 2018 年新導入遊戲型學習平台PaGamO...虛實整合的遊戲化學習打破傳統...」(106 年、特力)

就系統的部分，除學習平台也有提到人資系統，然並未詳述功能，只提及有相關系統如統一超、全家及遠百，論述上類似人才資料庫；更無論及獎酬制度的調整，讓企業內部更有效推行全通路策略改造，能夠更有效降低阻力並從基層刺激人員進步，然這在所有的年報中從未提及。



4.5.3 後台的財務、客服

僅有如遠百、寶雅提到有財務系統的升級，其餘沒有任何相關的論述。然就全通路的發展而言，在財務系統上的升級與串接，甚至是讓財務人員不必負擔重複性的報表產出等能致力於在有價值的分析洞見上的效用就無可論證。系統/媒介就傳統上的顧客服務並未有太多的差異，只因其所採用的新媒介多寡能夠改變員工的服務範疇等幫助員工更有效服務顧客，其餘系統上的功能或串接等等較少著墨。

「導入智能客服Pepper」(105 年、遠百)

「LINE BC 專屬服務人員串聯線上線下...達到個人化服務」(107、年阿瘦)

總結以上後台四項目是臺灣企業發展全通路策略中較忽略的項目，推測是其在營運面上的重要性較低，且同時與全通路策略的連結性也較低，但仍是長期發展全通路需兼顧的構面。

4.5.4 架構分析結論

通過以上分析結果可以瞭解台灣零售業對於全通路的認識、發展與演變，且由以上架構利用年報的資訊更有效的了解零售企業在全通路策略上各構面的執行有無，以及推論其發展程度。就年報上的資訊只能就其描述的多寡除肯定有與無的差異以外，更進一步的程度只能推測。然就這概念性的架構仍能就一定程度上幫助讀者可以更有架構性的從這些項目切入了解既有的企業策略與發展方向，並可從其餘外部資料進行更深一層的了解。

也能明白全通路策略擬定與執行上，企業重視從前台的接觸點與會員經營，以及後台的行銷、供應鏈以及資訊系統為主，從這五點開始做起是零售業的共識，也能從廣度與深度的描繪該企業與客戶接觸的關聯性構面上耕耘較優，但也不能忽視原有外在環境的變化趨勢，以及服務與行銷議題上的基本；同時架構中最被忽視的後台人資、實體店、財務、客服也是長期發展全通路需兼顧的構面。



4.6 架構分析優異企業標竿分析

4.6.1 全通路策略邁向最久：統一超

從 99 年就開始以虛實整合的脈絡下去成長，當年度經營 7net 購物網站作為線上通路，與實體店的門市與自助服務 ibon 做為三個主要媒介對顧客進型服務，而後隨著行動裝置的興起，利用 app 將購物網站、門市以及 ibon 的服務延伸到顧客的手機，過程中也將不同的 app 整併，從 106 年花了四年完善：

「三大 App 運用：透過抽獎、登錄發票等活動，串接 7-ELEVEN APP、ibon 行動生活站 App、OPENPOINT App，提升消費者使用便利性；搭配 App 訊息推播溝通與獨家行銷活動規劃，除讓活動訊息有效曝光外，亦提升消費者到店頻率。」(106 年、統一超)

「在數位服務方面，透過 OPEN POINT APP 串接各項功能、集團會員制度整合與科技的應用，成為消費者便利生活首選。」(109 年、統一超)

過程中也逐漸將供應鏈調整配合：

「物流配送及倉儲需求，大智通持續透過分倉整合及軟硬體升級」(106 年、統一超)

與物流體系配合行動預購功能發展「線上買，跨店取」的數位服務進型優化，更在整併更新門店改善店內環境時更新硬軟體科技，如 ibon 的服務範疇到延伸至 APP、抑或是結合發展「智 fun 機」、「未來超商」，前者以物聯網系統至傳統門市以外的地點自動販售，後者則是將門市「整合「自助體驗區」、「迷你商店」與「Big7 複合店」經驗，涵蓋超商、咖啡、閱讀、烘焙、現打啤酒等不同業態之營運模式，並結合中國信託商銀設置智能 ATM，打造 24 小時數位金融生活體驗，再次引領超商轉型升級，進化為「超越顧客期待的依賴型服務平台」。其中，會員經營上的支付、會員點數制度等也是能夠讓其全通發展的一大重點。

就其發展的優異性，來自於聚焦在架構中直接與間接客戶攸關的構面有更深一層的發展與更高度的交互整合。以下條列其優點：

表 4.8 統一超優異項目說明

優點	說明
1. 接觸點整合	門市、ibon、App、7net 網購、機台
2. 產品遞送整合	跨支付方式、跨實體店、物流、資訊系統、會員資訊點數
3. 會員經營	點數使用範疇、支付工具的多元性高、會員活動串流
4. 供應鏈整合	硬軟體、人力、檢驗、供應商、遞送網絡
5. 資訊系統的開發、更新與融合	平均每年 5 項敘述以上
6. 銷售通路創新	未來超商、智慧販賣機
7. 後台人資	人資系統、員工 APP 健康生活圈、線上下學習

資料來源：統一超 2010~2021 年報&本研究整理

4.6.2 全通路策略品牌最多：遠百

遠百則是百貨業者中最早開始提到全通路策略的(民國 101 年)，然其企業文化影響，在集團內的三個主要事業體，即遠東百貨、太平洋百貨與愛買儘管同時間提到全通路，但於全通路各面向的發展的廣度、深度與速度是截然不同的，甚至於百貨業在對岸也有不少據點，要同時進行整合有相當難度。遠百與太平洋在資訊系統的整合、接觸點的經營與優化都是同樣速度發展，後期遠百則是持續在實體面上的優化，以及資訊系統上的整合有更多著墨，太平洋百貨在 106~108 年則是無相關論述，更別提愛買的進展緩慢，比較像是雙通路(Dual-Channel)的經營模式，線上下整合相對較少，後期才稍微提即供應鏈上的優化。

然就其優異處仍在於系統面的串聯與嘗試融合門市與線上通路，且透過 APP 的更新創造更深的連結，但在物流上的整合則無統一超程度，優點如表中所述：

表 4.9 遠百優異項目說明

優點	說明
1. 產品遞送整合(到店取貨)	跨支付方式、跨實體店、物流、資訊系統、會員資訊點數
2. 會員經營	點數使用範疇、支付工具的多元性高、會員活動串流

3. 遠東百貨資訊系統更新開發數	106 年後每年更新 10+系統
4. 遠東百貨 APP 功能	支付、商場位置導引、管內物流Smartpick、停車服務
5. 遠東百貨實體店科技結合	透過手機 APP、LINE 餐廳候位通知、商場位置導引；線上抵用券可於實體百貨使用，到店取貨；管內物流Smartpick
6. 後台資訊系統盤整	人資系統升級、兩岸財會系統整併、進銷存 E 化作業及合約系統

資料來源：遠百 2010~2021 年報&本研究整理

4.6.3 優異企業標竿結論

除較早意識到全通路策略並隨之擬定外，其策略發展上除基本面的產品服務創新外，其餘策略資源都大量投入在全通路策略的執行上，基礎穩固的時間相對長且持續優化，先把架構中單點優化後在就各通路進行串聯，進而提供客戶跨構面無縫的消費體驗。其中，資訊系統是一切進步的基礎，從全通路策略之前就不斷將工作流程進行系統化，而後一步步針對未來的需求進行整合與優化，而後在終端接觸顧客的服務能有更深一步的融合與創新。

雖兩個案之策略發展與投入上有所差異，遠百將旗下三大事業體分頭進行全通路策略的執行，因此就時間軸上的進展與成效相對不快且有所差異，然統一雖有在台灣和大陸進行 7-11 的展店或代理品牌的經營，但仍高度聚焦在 7-11 本身的全通路策略執行，且優先於海內外其他的事業體，小成後才複製至其他事業。但兩者進展上仍超乎同業。

4.7 零售企業分群討論

將十二間企業，依據年報中提及年分與範疇進行分群分析，共計分為三群：優異、追逐與落後。分群的歸類方法，以全通路執行時長與實踐範疇與底蘊劃分：

1. 以企業個別於全通路執行的時長做為區分，若該年年報中有提到全通路的相關詞彙就算得分，可代表全通路策略在該企業中意識與發展的時長，得分如下表所述：

表 4.10 全通路計數表

企業 \ 年度	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	合計年數
統一超	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
遠百	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
阿瘦	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
麗嬰房	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
燦坤	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
全家	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
特力	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7
全國電子	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5
三商家購	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	4
寶雅	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
統領	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
欣欣	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

資料來源：各公司年報資料&本研究整理

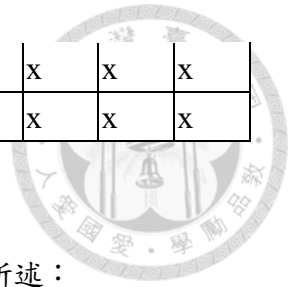
2. 比較發展單構面上，利用第三章所融合的架構與其自元作為範疇與敘述的分析依據，深度較深計為 o，只提及部份則為△，鮮少或無相關內容計為 X，統計如下表：

表 4.11 全通路架構分類表

架構	第二層	統一超	遠百	三商家購	全家	寶雅	阿瘦	特力	全國電子	燦坤	麗嬰房	欣欣	統領
前台	通路	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	x
	銷售方式	o	o	o	o	o	△	x	△	△	x	x	x
後台	行銷	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	△	△
	供應鏈	o	△	△	△	△	△	△	x	x	△	x	x
	資訊系統	o	o	o	△	△	△	△	△	△	△	△	x
	實體店	o	o	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	人資	△	△	△	△	x	△	△	x	x	x	x	x

財務	X	△	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
客服	△	△	X	△	X	△	△	X	X	X	X	X

研究來源：各公司年報資料&本研究整理



總和參酌以上兩準則而整理成三個族群，分別說明如下圖 4.4 所述：

圖 4.4 企業分群結果與說明

全通路優異者	全通路追逐者		全通路落後者
<ul style="list-style-type: none"> • 統一超、遠百、全家 1. 原有產業的龍頭企業 2. 核心商品服務交易頻次較高 3. 以顧客為中心 4. 發展構面較廣較深注重跨構面間串聯 5. 優先從科技、系統面著手 	早期投入 <ul style="list-style-type: none"> • 燦坤、阿瘦、麗嬰房、特力 1. 全通路為早期策略一環 2. 同時發展多長期策略 3. 全通路策略落地描述少 	後進投入 <ul style="list-style-type: none"> • 全國電子、寶雅、三商家購 1. 以展店維持營收成長為主 2. 較晚決定採納 	<ul style="list-style-type: none"> • 統領、欣欣 1. 與主流脫節 2. 品牌定位守舊 3. 追求成長動機不大

研究來源：各公司年報資料&本研究整理

1. 全通路優異者：發展較久，實際策略範疇與內容描述最廣最深的，包含統一超、遠百、全家。

2. 全通路追逐者：相較於前者發展時長與內容次之的，包含：燦坤、阿瘦、特力、三商家購、寶雅、麗嬰房、全國電子。

3. 全通路落後者：從未採納全通路策略的，包含：統領、欣欣。

以下針對各群觀察與分析描述更進一步的分析：

4.7.1 全通路優異者：統一超、遠百、全家

有五點共通因素，分別是產業的龍頭企業、核心商品服務交易頻次較高、以顧客為中心、發展構面較廣較深且注重跨構面間串聯和則是優先從科技面著手。

首先在舊有的競爭族群中，三者皆是屬於領先族群的，統一超、全家是便利商店的零售業的第一二名，兩者約佔整體市場的 70%；遠百則是在百貨業中的龍頭，統一超需要持續創新，全家則是效仿而後相互競爭，遠百則是在百貨界中最早提及全通路策略，



就在面對到大環境產業和公司經營發現成長趨緩的徵兆(如店數、營收成長)，因此提前採納出全通路的策略進行轉型；同時又因三者企業之規模較大(資本額：遠百 141 億、統一超 104 億、全家 22 億)，相對其他三群擁有更多資源(全家僅少於下一群中的特力 51 億)，在維持既有產店的策略下能將資源全面投入是為差異。

三者與顧客接觸、產生交易上的頻率更高，在提及全通路策略前核心的產品與服務上更接近「生活」定位，除更能從顧客反應中更頻繁了解消費習慣上的轉變，也能從各式各樣的嘗試中獲取較即時的反饋，因此就採用全通路策略是較早且較易試錯的，也因此企業文化上內化以顧客為核心，從顧客需要的服務回推規畫策略上更新優先的構面。且採納前就已從資訊開發開始著手，從行銷、供應鏈到店面的系統硬軟體科技開始打底，再連結至架構中重點的串聯整合，甚至到忽視的部分都有其經營。揭露研發就系統、功能面都有投入，統一超跟遠百是從全通路策略開始之前就有對營運數據系統化的作法實踐，往後則是更多對內部系統的開發，利用公司或集團資源持續進行投注，全家則是從 109 年才開始描述研發的細節，但就成果上仍有揭露相對應的成果也可從在不同年份在前台上都有對顧客服務上產生新的創新與服務，更重要的是這些創新的服務真正跨通路實踐的。舉全家為例持續在與顧客的接觸點與會員經營有所創新，才能夠讓顧客有所感受到，與同業差異的跨通路的服務。

表 4.12 全家優異項目說明

成果	跨通路的會員經營
「將點數機制虛擬化」(105 年、全家)	線下&線上
「My FamiPay 行動錢包與會員 App」 (106 年、全家)	支付&APP 做整合，從線下跨線上
「推出點數折現服務及跨界兌換功能，「隨買跨店取」(109 年、全家)	物流&支付&線上下通路

資料來源：全家 2010~2021 年報&本研究整理

小結以上全通路策略優異者的策略擬定上及執行面上都較早，且各層級的發展都更



落地與全面，更重要的是相互整合與串聯，能夠幫助企業更好的完成執行面上的參考。

4.7.2 全通路追逐者：燦坤、阿瘦、特力、三商家購、麗嬰房、全國電子、

寶雅

表 4.13 全通路追逐者群內分組說明

組內差異	企業	說明
早期投入	燦坤、阿瘦、麗嬰房、特力	1. 全通路為早期策略一環 2. 同時發展多長期策略 3. 全通路策略落地描述少
後進投入	全國電子、寶雅、三商家購	1. 以展店維持營收成長為主 2. 較晚決定採納

資料來源：各公司 2010~2021 年報&本研究整理

4.7.2.1 全通路追逐者-早期投入群：燦坤、阿瘦、麗嬰房、特力

在全通路蓬勃時期就已意識並開始實踐全通路策略，其共通點為在採取全通路策略的同時發展其他策略、消費頻率較低、低顧客服務程度的策略擬定和曾經經營中國市場，導致前期全通路的策略執行速度緩慢且對顧客而言較無明顯攸關性。

策略擬定影響企業內有限資源的配置，導致投注在全通路策略上的資源項較稀少，如燦坤 100 年時擴張至大陸地區，隔年成立通訊、環保，後年成立餐飲公司，過程中持續水平垂直併購；阿瘦則是 101 年發展全通路策略時也走往大陸，且維持多通路、品牌策略投入物聯網產品、異業產品研發；麗嬰房在採納全通路策略之前的策略主軸都是持續投入經營中國市場，希望透過其成長性帶來長期的營收，在 101 年提到虛實整合後，雖成為其策略一環，但其在 106 年更換新董事長前從未深刻提及全通路發展的脈絡下，各面相必須依此改變多少，新任董事長上台後也僅敘述到此；特力則是貿易與零售並重，貿易業擴張業務的同時持續投資在供應鏈網絡的建立，且零售業部分持續在兩岸進行展店，導致零售業相關的發展僅限於發展線上通路；以上可知企業其他發展過度消耗企業內資源，特別是在中國的市場展店時高度耗損，導致長期的全通路策略上在



初期的成效相對有限。

其次消費頻率低，就電器、鞋類、服飾和五金家居都屬於一般消費者購買頻率較低的類別，當想要擴張業務範疇時會與原有的品牌定位相抵觸，燦坤、阿瘦皆想往「生活」品牌定位邁進，特力則是從五金走往家居，麗嬰房則是專注投入在本身既有的產品線上的創新而維持高研發的投資成本，然就算擴張產品線和服務仍難在短時間內有成，投入的資本也非常高。

再者低顧客服務程度的策略擬定，皆停滯在雙通路到多通路的發展程度，認為只要有實體店加上網路商城就算符合全通路的趨勢，在其他構面上的經營與串聯明顯不足前一群，導致停留在促進線上營收增長的促銷活動，而非持續跨通路進行整合與串流，導致惡性循環，更遑論甚至關閉線上通路的舉措走往反方向的麗嬰房了。

最後則是在策略上進行修正，皆曾經經營中國市場。三者將資源收回聚焦在本業等重新定位進行全通路策略的再塑造，強化與顧客攸關性的服務與經營，唯一麗嬰房做相反的決策持續投入中國(但營收十餘年持續下探)。燦坤重新成立子品牌聚焦在電子產品的體驗與互動等會員經營，阿瘦則是定位健康轉往醫療合作，特力則聚焦在小型社區店的體驗經營，在架構中各構面的串聯也逐漸提及，麗嬰房至 110 年仍把經營重點專注在中國，台灣經營部分毫無明顯進展，但曾經強調自有的線上通路也已關閉。

總結該群因企業本身歷史與策略擬定維持較早的全通路策略成效較低，在五六年後幾乎有因應調整集團策略轉往落實全通路策略各構面的完善而邁向多通路融合的階段，但也有將策略調整後走往另一個市場的極端。

4.7.2.2 全通路追逐者-後進群：全國電子、寶雅、三商家購

共通點為實際採納全通路策略的時間點較晚，因此相對應的執行發展面不大，且跨構面成效目前參考性較低。就年報上的資料呈現企業的經營團隊對於全通路策略的理解初期共識有限，抑或是發展歷程上較晚才意識到目前的經營模式的限制，維持既有的成長策略，透過展店創造成長動能，直到後期才採用全通路策略，因此採取的實際行為較



少。

全國電子是晚至民國 106 年才提出類似概念，在這之前堅持實體通路的價值，堅持把顧客服務做到最好，忽略了全通路策略與實體通路的價值並不互相衝突。此後花了兩到三年的時間導入更新資訊系統，後才正式上線虛擬通路與更新體驗的其他環節如支付、客服等，也因此成效還未在時限內有明顯成長，更無深一層提及跨構面的影響描述。

「導入SAP ERP」(106 年、全國電子)

「線上購物平台上線」(108 年、全國電子)

「導入Salesforce CRM」(109 年、全國電子)

三商家購則是從上市後持續聚焦在全通路策略上，仿效前一群的零售業先進者進行多構面的整合，由於成立時間較短融合較少，成果不如全通路優異者的盛大，但在後台系統整合，以及前台的接觸點與會員服務上成長仍有小成，就架構上經營仍有論及人資系統等發展。

「品牌、商品、資訊系統的整合」(107~108 年、麗嬰房)

「通路的整理持續進行...在後勤及會員管理系統做了優化升級」(108、109 年、麗嬰房)

最後則是寶雅，正式提即全通路是 110 年，在此之前發展脈絡上都以展店為成長動能，也是其第一年發現營業收入持平的一年，但稅後收益有雙位數的遞減，加上疫情影響，推測也是因此才開始聚焦在體質的改善，也因此採納全通路的策略進行，在該年推出線上平台與行動支付等同業幾乎必有的接觸點，但在資訊系統中也提到更新幾乎為數位化系統的更新或建至，在交互串接上仍顯薄弱。

總結以上，該群體的經營團隊因經營團度的決策與企業本身發展的時空背景，就算意識到全通路的趨勢，理解後的在策略擬定上短時間內也並未收受感受到明顯的衰退，因此維持原有展店的成長慣性，直到趨緩後才就近期真正採納後才著手實踐，目前全通路的完善仍有待觀察。



4.7.3 全通路落後者：統領、欣欣

該群體的共通點是與主流脫節、品牌定位守舊與追求成長動機不大。首先完全沒有正式理解零售業的主流趨勢。首先在全通路的概念誕生近一世代之後仍未能借鏡，將成長趨緩甚至衰退歸因於外在環境的改變。其次是品牌定位因為兩者經營的定位上趨近地區性，並未有明顯對於未來藍圖的想像與願景，就其經營定位上可了解一二：

「市場定位：本公司屬於精品百貨商場，主題餐廳，影城、各國風味美食、休閒購物、娛樂的商場。」(99-110 年、欣欣百貨)

「統領公司以零售及租賃業務為主，在零售方面則由於招商能力不及連鎖百貨公司，業績持續衰退，桃園店已轉型為影城、中大型餐飲、運動休閒、設計師服飾及誠品生活等結合的商場，以提供顧客良好購物環境...未來視營運狀況做商品結構的調整。」(99-110 年、統領百貨)

第三是其經營團隊並未有持續追求成長之動力，統領百貨營收一半以上來自於建設，還有多角化至餐飲過；欣欣百貨從定位就先限縮其經營範疇，也因此在這十二年間的經營策略變化不大，只聚焦在基本盤的核心產品與服務上。因此本群在這十二年間經營團隊維持原先的市場想像繼續經營，無任何明顯的策略改變。

4.7.4 分群觀察結論

綜合三群觀察分析，隨著競爭的範疇模糊化，零售業的共識為全通路是維持成長動能，與更好的服務顧客的必做課題。臺灣零售業上市櫃的 12 間企業中有 10 間都提到全通路策略的相關詞彙與執行的細項可推知。其中實體通路起家的優勢在於既有的營運模式、通路與客群，考量企業可運用的資源與發展脈絡，將有限資源配置在特定構面下並優化到其他面向，同時各構面在全通路策略的主軸下的交互調整、融合與優化更是關鍵。

全通路是中長期策略，所需要穩固的基本功與追求持續優化是必然，因此需要消耗一定的組織資源投入才能有機會在中長時期發展後獲得回報。同時全通路的遞衍範疇會越來越廣，從顧客的角度出發都需要涉及，若持續實踐則全通路策略會融合為企業的競爭優勢。假如僅追求維持現有的經營市場和範疇，而非進一步追求成長，就算不採納全

通路策略仍可在一定的時間內保持運營的空間。



4.8 外國標竿比較：沃爾瑪

就現有國內零售業的比較後，借鏡外國的標竿企業能夠好理解既有的全通路策略發展優劣之處。就比較結論來看，其已將全通路策略內化成年報撰寫陳列的主軸，描寫的重點如行銷、會員經營、供應鏈、人資為主，就接觸點和資訊面陳述較少，然其透過併購吸收資訊面的創新，以及全球據點皆以全通路策略進行轉型是可參考的面向：

1. 基本資訊簡介：

同樣以實體通路起家的集團沃爾瑪(Walmart)進行對照，就參考其 2021 的年報資料，其是世界最大的零售公司之一，擁有約 11400 家門市和網上商店，在 26 個國家每週服務超過 2 億 4 千萬的顧客。全球營收有 5592 億美元，較去年增長超過 350 億美元，電商銷售有三位數的成長，同時提出 Walmart+、在所有 Sam's Clubs 路邊取貨點、Walmart Connect 和物流遞送的服務。其最有名的訂價策略就是 EDLP 策略每日最低價。

2. 發展歷史：

就其發展歷史上，在 2000 年就已經發展電商，到 2007 年結合實體通路讓顧客可以在線上購買而在線下取貨，到 2021 年為止全球有 7300 取貨點和 5200 遞送地點。近幾年大量投資在全通路和電商創新，甚至有電商相關的併購，促使運用科技、人才專業和數位員生品牌孵化、和擴展產品及服務至線上下，甚至擴展至全球，利用獲取 Flipkart 很大比例的股權，也就是在印度數位交易與電商的平台生態圈。同時當年度發起新的，有全通路購物價值的會員服務提案，包含在沒有訂單的最低購買金額、無限次的從實體店的配送、以及燃油優惠、行動裝置掃描即離開的無限免費消費體驗會會員制度，強調其具有全通路的能力、店面、服務、電商以及供應鏈的生態系可以提供如此的服務。



3. 架構分析

從 2009-2021 年的年報進行分析，整體而言策略上的說明後，會針對海內外的分部和 Sam's Club 進行經營說明。在 2009-2011 年聚焦在展店、併購、融合電商，2012 則強調聚焦在全球的電商，2013 年聚焦在提供顧客無縫的體驗，從 2014 年聚焦在透過顧客為核心的虛實融合，直到 2018 年開始定調成全通路策略，2018 年之前則是會將全通路的部分區分成實體店及數位部分分開做描述，2019 年後就是彙整成全通路。近幾年前半部企業的策略描述部分段落有越來越短的趨勢，而往後說明的區塊就是全通路、商店業態、營運、季節性的營運、競爭以及物流。每一時期會聚焦在企業最重要的策略最為呈現的主軸進行論述，而後從相關構面依據主軸進行調整優化作為補充敘述。以下針對美國國內論述說明：

表 4.14 沃爾瑪年報項目說明

項目	說明
1. 全通路	解釋提供何種等級的服務，像是自取和送貨、從門市遞送和數位藥局的訂單履約選項，總共有3750自取點和 3000送貨點，以及不同等級遞送的店址大小，結合會員制度沃爾瑪可以提供的服務。
2. 商業業態(會員制度)	描述經營包含的三大產品策略類別，結合會員制度沃爾瑪可以提供的服務以及相關品牌名稱。
3. 營運&季節性的營運	在疫情下沃爾瑪如何應對。
4. 競爭	說明與其他全通路零售商的競爭能力，如每日最低價 (Everyday Low Price)、每日最低成本(Everday Low Cost)和全通路的商品與服務提供的差異化。
5. 物流	從156 物流設施透過私有貨車梯隊運送，也有與一般雜貨商店合作的遞送，至於線上的訂單履約則有 32 個專門的履約中心負責，也可運用遞送至 3000 個門市。
6. 供應商與供應鏈管理	如何對全通路進行優化，聚焦在維持新鮮、最低價的能力
7. 人力資本管理	如何對全通路進行優化，對於數位轉型的認識與技能培養幫助員工在電商的訂單履約等新的任務更好的強化服務顧客的能力。

資料來源：沃爾瑪 2010-2021 年報&本研究整理

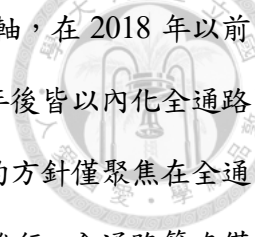
4. 比較結果

表 4.15 海內外領先年報比較說明

比較項目		沃爾瑪	全通路優異者
發展全通路	共通點	發展線上通路、虛實整合略早於全通路優異者	
	相異處	詞彙描述的變更可以反映其策略轉型的階段，台灣策略的詞彙變換較無法	
年報呈現	呈現方式	<ol style="list-style-type: none"> 2018 年前以主要轉型的面向進行描述 2018 年後以全通路為主軸撰寫 	全通路策略為中長期策略一環，依據投入構面撰寫深度
	架構分析共通點	<ol style="list-style-type: none"> 共同項目：會員經營、供應鏈、實體店、人資 實體店皆會描述為新的履約選項調整 	
	架構分析差異點	<ol style="list-style-type: none"> 較少描述各構面落地差異、大篇幅描寫美國國外市場的策略因應。 會員經營聚焦在整合會員制度所享有的福利 供應鏈強調配合全通路策略的改善與優化 人資專注在幫助人員的教育訓練與制度改善以適應全通路策略的轉型 資訊系統無提及 	<ol style="list-style-type: none"> 會員經營聚焦在如何將既有服務串聯&新服務以更好的服務顧客(點數、支付...) 供應鏈：系統、流程串聯 人資：教育訓練的資源 資訊系統：描寫到一定程度甚至如何整合

資料來源：沃爾瑪、統一超、遠百、全家年報&本研究整理

沃爾瑪是從 2009 年就已經持續投入線上通路，直到 2012 年左右才著重發展並嘗試融合，因其規模甚大，不光本國、跨國的部分整合需要大量的資源，發展的時長較久。對比全通路優異群的企業而言相較較早一些(統一超 2010 年開始，遠百 2012 年、全家 2013 年)。沃爾瑪策略的詞彙描述上從專注在線上通路、線上線下整合、最後在 2018 年定調在全通路；統一超至始至終都以虛實整合為策略，全家和遠百則是主要以全通路為主，不同年度之間有詞彙上的變動，因此就描述詞彙上而言，沃爾瑪較直白反映該年度其轉往全通路策略的階段，從發展單一通路到試圖整合而後邁向全面的轉型，臺灣企業則是確立發展的方向就往其邁進，然而就不同年度詞彙上的調整較難呈現經營層所規劃的面向是否有所不同，是與沃爾瑪就策略詞彙上調整的最大差異。



就年報呈現上的分析，與全通路優異者的最大差異在於描述主軸，在 2018 年以前會依據邁向全通路策略的階段性策略進行各構面的描述，在 2018 年後皆以內化全通路策略的核心呈現不同構面上的進展，但整體而言網全通路策略邁進的方針僅聚焦在全通路策略；對比全通路優異者的描述方式則有中長期不同的策略同時進行，全通路策略僅為其中的一環，而在不同時期描述策略落地的構面與細節，策略的規劃與呈現上的態樣與角度有明顯差異。

就架構分析上而言，共同揭露的部分在於會員經營、供應鏈、實體店、人資四個項目，同時實體店上的描述會聚焦在適應全通路策略的趨勢下進行調整，如訂單履約說通路可以由線上通路購買而到店取貨等等；就描述的細節上沃爾瑪聚焦在高層級的策略，全通路優異群較注重提及策略面落地所做的實際行為。

沃爾瑪將資源聚焦在會員制度、供應鏈和人力資本的優化，會員經營上注重以顧客角度描述提供訂閱制享有多種的福利(如多通路的購買、訂單履約選項等)，以此做為全通路策略轉型所帶來從顧客端提升的服務與優勢，對比全通路優異者少從顧客角度描述，僅就企業在轉型中的內部整合與優化進行企業角度的描述。

供應鏈沃爾瑪向後整併的部分較完整，聚焦在有多少網絡可以提供顧客訂單履約上的選項，但相關落地細節較少，全通路優異者就描述上也是相同方向，僅有統一超會提及在供應鏈的上下游進行資訊系統或流程的優化等。

人力資源沃爾瑪著重描述在公司如何幫助員工轉型完成新的工作內容，多提及如何幫助員工培養能力、制度調整與照護身心健康以因應持續不斷的全通路轉型，也特別強調轉型的過程中人是關鍵，而這一構面的描述是國內全通路領先者所缺少的，僅有描述有不同的學習資源，以及統一超提及用 APP 監測員工健康等。

在論述上資訊系統反倒不是沃爾瑪年報中所描述的重點，更多著重在電商的發展、會員制度以及供應鏈端的物流層級上，人資相關的區塊。關於全通路構面的比較上，在資訊、科技的更新上從早期不吝於透過併購增長核心能力，可能是其較少提及的原因之

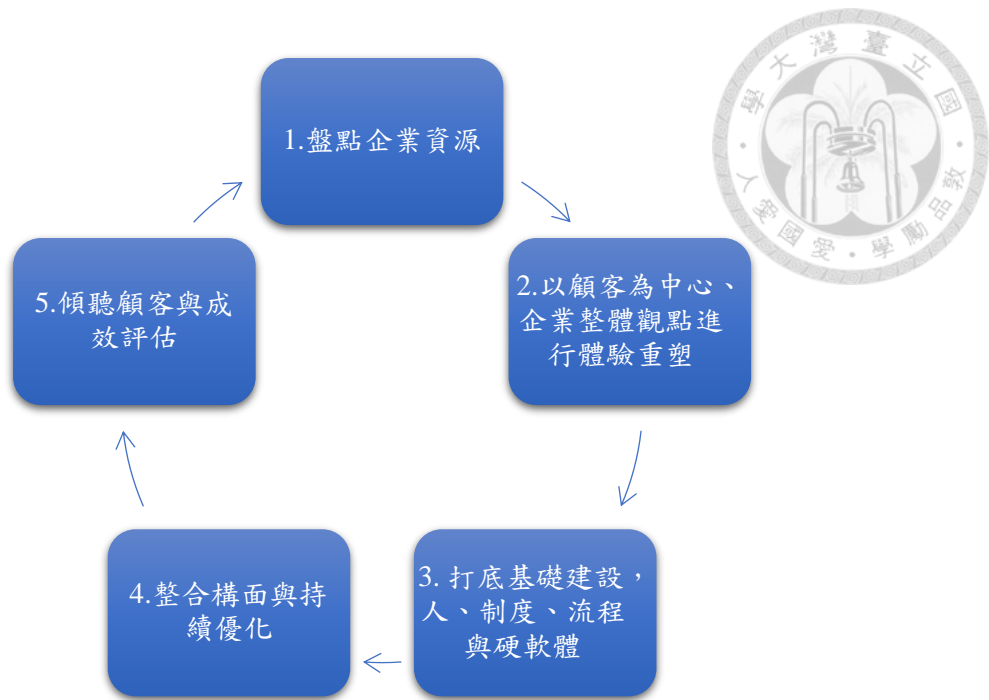
一，對比於全通路優異者在資訊科技的部分除少數領先者自創子公司負責研發，大多尋求外部廠商導入最基本的 ERP、CRM、POS 系統等等外，算是國內揭露較多之處。

對照國外沃爾瑪的年報可以更了解從虛實整合且邁向全通路策略的發展歷程上，全通路策略是長時間需要相當多資源投入多構面的成長，從虛實整合的概念前就已投入電商的經營，且逐漸將供應鏈、門市調整並彙整成新的營運模式，其中資訊系統與人力資源的重塑是基本的一環，最後則是依據顧客的需求調整新的會員制度與服務樣態，幫助企業更好的以全通路的形式滿足顧客的需求。然就落地上的細節，各面向的優化與串聯從其年報上的資訊相對而言反倒不如統一超、遠百和全家的全通路優異企業更詳盡。但從沃爾瑪的集團規模與高度，都把全通路內化成其競爭優勢的一環，實體通路原生的企業也必須要正視全通路策略的重要性，並著手規劃、投入資源進行。在策略陳述上用不同詞彙精確描述企業策略的更迭與演進，與從架構分析角度的以全通路策略作為主題、構面優化上以顧客端角度切入、以及中長期的後台連結全通路策略與之調整會是國內零售業者所能學習的面向。

4.9 全通路策略執行要點

統整文獻和以上臺灣零售業發展的分析洞見，彙整出提供企業執行全通路策略的五項要點，讓全通路策略的新進者進行策略擬定(如下圖 4.2 所示)，此流程循環是持續不斷的演進，以顧客為中心持續優化創造更好的服務：

圖 4.5 全通路執行策略要點



資料來源：文獻&本研究整理

1. 盤點企業資源：

全通路策略是中長期的發展計劃，其必需要在長時間投入的一定規模資源優化才能達到更好的成效，更能幫助企業調整所有策略的優先度，避免同時投入過多策略導致企業現金流等經營困難，因此在資源進行盤點做為策略規劃的基礎是為必須。

2. 以顧客為中心、企業整體觀點進行體驗重塑：

需要從不同區隔的顧客進行思考，將目標客群為核心思考如何將既有或新的通路進行融合，利用本論文的架構融合顧客旅程分析目標客群於體驗各環節所重視的細項進行分析，依此排序不同面向的優化順序與方向；而後由上而下以企業整體省視調整的優先順序與資源配置，就最必要的基礎構面優先進行資源的灌注打造良好的基礎，才能跨部門、跨通路整合校準為提供顧客真正的全通路服務。

3. 打底基礎建設，人、制度、流程與硬軟體

經營團隊在企業內部與所有人員溝通全通路策略，先從初期改變人員的心態能夠讓後續的組織變革的阻力下降。企業也能透過制度的改造鼓勵員工投入在全通路下新的角

色，並透過教育訓練循序培植新的技能；再依據全通路的願景將架構中各面向完善基礎建設，如利用資訊系統將營運流程上的數位化、資訊化，將工作中的流程與軟硬體調整好，於各構面以顧客為中心盤整好會讓後續的串聯更有效率和效用。



4. 整合構面與持續優化：

排序優先整合的構面與程度，在既有通路服務顧客的程度往上加乘，在優化與服務顧客中的衝突達到收入、成本、顧客體驗的平衡點，將一對對整合關係上慢慢實踐(如行銷與供應鏈、供應鏈與實體店、網路商城與實體店...)，待各關係構面完成後在持續往前優化。

5. 傾聽顧客與成效評估：

全通路策略的基礎是從顧客為導向出發設計整體服務，在基礎設施與整合上仍需注意與顧客期望之間的差距，定時採用制度化、科學化方法蒐集顧客回饋能除營收上表現外更直接了解組織在全通路策略上的發展的客觀成效，而後往全通路的策略目標持續優化，擬定下一步持續優化的構面及其交互關係，以達到更好的顧客服務。



第5章結論與研究限制

5.1 研究問題與結論

本研究利用上市櫃的年報資料，結合文獻所提出的全通路分析架構彙整的以上章節分析結果，能夠幫助讀者瞭解關於全通路策略的二構面七小項：

1. 臺灣的零售產業對全通路策略的詮釋為何？

1-1 臺灣的零售產業揭露的共通點是政策實踐的描述、大環境事件、行銷與顧客服務與體驗，未揭露的是策略成功程度、經營團隊、獎勵制度調整與產品退貨；無論採納全通路策略與否都專注呈現個體商業營運的思維、本質(產品與交易)以及外在環境的影響因子，但就各項策略的落地與經營成效上揭露有限。

1-2 至於臺灣的零售產業對全通路策略的發展上有萌生、蓬勃、實踐和內化四個時期：由虛實整合漸漸走向全通路，從專注在電商轉往雙、多通路的同時發展 APP、社群，並隨著深度優化而深化不同構面、在疫情後也更重視多構面的交互融合。

2. 臺灣的零售企業在全通路策略上的表現為何？

2-1 融合文獻後以全通路策略作為核心的概念分析架構區分成五層：

本研究分析上前台最多到五層，後台最多到三層，舉例前者如前台-通路-資訊-數位-官網，後者如後台-行銷-數位工具。

2-2 對臺灣零售業者注重在前台的通路、會員經營以及後台的行銷、供應鏈和資訊系統/科技，較未揭露後台的人資、實體店、財務和客服：

通路上資訊、支付、產品遞送並重、會員經營上網路商城、第三方線上通路、APP、支付手段多元性、會員制度以及個人化生態系都會有一定程度的經營；後台的行銷在系



統、科技與數位工具的使用也是成長差異；供應鏈只要有優化就遠超同業；資訊系統/科技除數量外在整合與資安上會是差異化之處；人資上僅提及學習上的線上與線下通路；實體店後台的優化有限；財務和客服甚少提及。

透過實證分析的結果可以印證以全通路架構分析零售企業於各構面的執行有無和發展程度、策略擬定與執行上企業所重視項目及其發展方向、且被忽視的項目是長期發展全通路需兼顧的構面。

2-3 分群上大部份企業都重視並執行全通路策略，差異在於長期投入的程度影響後續的成果，群內則是個體經營決策上的差異造成進展不同：

全通路策略為中長期策略，投入上須長時間投入各構面之深化與整合，全通路優異者皆以此為主要策略並長期投入；追逐者則是因企業發展的歷史、策略擬定與經營範疇上的分歧影響投入並成效有限；落後者則是未意識到全通路的趨勢而轉型，追求成長的動力與執行較低，綜上所述關鍵在於全通路的意識和實踐經營的投入與範疇。

2-4 臺灣零售業者對比海外標竿企業在全通路策略的發展不以全通路策略作為唯一主軸，同時後台的人資、實體店揭露較少，但資訊系統反而是強項。

沃爾瑪以全通路為主軸描述並從不同角度切入驗證全通路的完善程度，重視為顧客帶來的價值、供應鏈以及人資上的策略轉型；臺灣業者則是強調各構面的落地細節，注重前台與後台的行銷、供應鏈與資訊科技，描寫與全通路策略的攸關程度較低。

2-5 整合上述分析結果在全通路策略實踐上有五點步驟，盤點企業資源、以顧客中心設計體驗、打底基礎建設、整合優化構面並持續傾聽顧客聲音。

理解能投入全通路策略的資源多寡，從顧客體驗規劃，從基底做起，各構面逐步實踐並持續優化整合交互作用，並透過顧客回饋強化整合的範疇與深度，才能將全通路策略的成長與時俱進。

以上兩大點七小項研究結論能夠除在學術領域上增加更多元的切入角度與議題，也

實證地幫助讀者理解全通路策略在臺灣的歷史、規劃與執行，同時理解全通路策略發展上企業、產業與海內外的差異，更讓業者能參考領先者的進程更有效地轉向全通路策略，提供顧客更好的服務體驗並創造更高的企業價值。



5.2 研究限制與未來建議

5.2.1 研究限制

第一就本研究之資料來源年報之限制，就全通路相關論述全依經營團隊對於全通路策略的重視的程度和面相以揭露相對應的內部資訊，且揭露之等級多為較高的策略面，在制度與落地面上的細節著墨較少，因此以年報之單一資料評估該企業的全通路策略發展上會有其侷限。

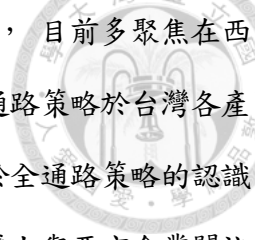
其二是分析架構中文獻的整合與年報揭露資訊的結合程度較低，國外對全通路策略的各發展構面與交互關係較多，整合有一定難度，另是年報中所揭露的項目放入概念架構中分析上的項目有限，無法完全對照文獻中所有研究到的範疇與內容，致使分析架構的廣度與深度也有限。

其三是就研究方法實踐上的限制，為碩士論文因此就資料的編譯上僅依本生自行處理，在資料上的統計信效度無法檢驗，導致後續分析上僅就全通路概念上的本身進行統計計數，架構的細節概念上無法有更深一層的論證，致使研究的範疇效用有限。

其四是本研究之分析限制較少討論到不同構面之間的交互影響，僅就前台之通路、後台之資訊系統討論到與其他構面之交集，然全通路策略中有相當的效用來自於跨構面的融合程度產生的效用，然就年報資料與研究方法對於此構念之研究分析較為不易。

5.2.2 未來建議

本研究聚焦在使用公開資料探討台灣零售業的全通路策略發展，從縱向(Longitudinal)與橫斷面(cross-sectional)分析，試圖為全通路相關理論在台灣的應用面上



有更深一步的探討，有鑑於全通路策略在台灣的發展研究相對較少，目前多聚焦在西方全通路策略的發展歷史結合台灣企業個案的探討，若能夠結合全通路策略於台灣各產業的上市櫃企業進行分析探討會更有貢獻，抑或訪談中小型企業對於全通路策略的認識與實踐也會對台灣的全通路策略研究有所助力，或觀察台灣企業實踐上與西方企業關注的面向和做法差異。

另是針對全通路架構中各構面中或未提及之細節進行規劃、執行面上的探討，或探討兩者、三者交互影響，能夠幫助學術界與企業更了解評估或執行各構面中的效用也是非常珍貴，如針對 APP、網站的 UIUX、功能進行質化與量化的與同業分析比較，衡量影響全通路策略發展的程度；又如既有科技、新技術或大環境因素影響台灣企業全通路策略的發展，如人工智慧(Artificial Intelligence)、物聯網(Internet of Things)、5G 或新冠肺炎後的影響(Covid-19)等抑或是針對全通路策略邁進上，在「多通路」(Multi-channel)跟「跨通路」(Cross-channel)到全通路策略之間整體或各構面的差異界線也是一大重點；抑或是從消費者角度針對上述全通路的各種角度進行外部的觀察與分析，以歸納企業經營端與消費者端對全通路策略擬定與執行上的差距；更可以探討全通路策略發展下影響水平或垂直等協同合作(Collaboration)；或研究全通路策略的發展影響策略成長、營收的關聯性研究。

又另在公司年報中與全通路策略發展時期前後並陳的概念之交互作用或因果關係研究也是有趣的研究方向，如全通路策略注重顧客服務，要「以顧客為中心」(Customer Centricity)進行規劃與執行，其攸關之「顧客體驗」(Customer Experience)、「顧客導向」；或是就企業進行「數位轉型」(Digital Transformation) 以提升行銷、供應鏈等面向的交互影響；抑或是「個人化」(Personalization)與「生態圈」(Ecosystem)受全通路策略完成程度的效用差異；更甚者探討全通路策略的完善後後續的策略方向。

相信就既有的發現，未來採納全通路策略的產業與企業會越來越多，以達到更完善、更優良的顧客服務，然在那之前，大多數的企業進展仍是按部就班逐步進行，相信對零售業外的企業而言，本研究之架構與策略作法仍有其價值，能夠幫助台灣的企業能夠

更以顧客角度出發，提供更好的產品與服務，創造更多的價值。



第6章 參考資料



- Adhi, P., Burns, T., Calais, S., Davis, A., Hough, G., Lal, S., & Mutell, B. (2019, May 3). A Transformation in Store. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-transformation-in-store>
- Adhi, P., Calais, S., Hough, G., Lange, T., & Lenzen, C. (2021, December 24). Reimagining the Role of Physical Stores in an Omnichannel Distribution Network. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagining-the-role-of-physical-stores-in-an-omnichannel-distribution-network>
- Adhi, P., Chandra, V., Magnus, K., & Valkova, A. (2020, January 28). Bending the Cost Curve in Brick-Andmortar Retail. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/bending-the-cost-curve-in-brick-and-mortar-retail>
- Adhi, P., Davis, A., Jayakumar, J., & Touse, S. (2020, April 22). Reimagining Stores for Retail's next Normal. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagining-stores-for-retails-next-normal>
- Amar, jorge , Berg, J., Buesing, E., Obeid, M., & Raabe, J. (2020, June 22). The Vision for 2025: Hyperpersonalized Care and 'Care of One.' Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-vision-for-2025-hyperpersonalized-care-and-care-of-one>
- Amar, jorge , Jacobson, R., Kleinstein, B., & Shi, A. (2020, June 23). Redefine the Omnichannel Approach: Focus on What Truly Matters. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/define-the-omnichannel-approach-focus-on-what-truly-matters>
- Aryapadi, M., Dekhne, A., Fleischer, W., Graf, C., & Lange, T. (2020, January 15). Supply Chain of the Future: Key Principles in Building an Omnichannel Distribution Network. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/supply-chain-of-the-future-key-principles-in-building-an-omnichannel-distribution-network>
- Babbie, E. (2016). The Practice of Social Research (fourteenth). Cengage Learning.
- Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. Glencoe, IL: Free Press.
- Berg, A., Brantberg, L., Herring, L., & Silén, P. (2015, November). Mind the Gap: What Really Matters for Apparel Retailers in Omnichannel. McKinsey & Company.

https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/pdfs/mind%20the%20gap%20what%20really%20matters%20for%20apparel%20retailers%20in%20omnichannel_final.pdf

Bergh, C. (2018, August). The CEO of Levi Strauss on Leading an Iconic Brand Back to Growth. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2018/07/the-ceo-of-levi-strauss-on-leading-an-iconic-brand-back-to-growth>

Bernstein, E., & Waber, B. (2019, December). The Truth About Open Offices. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016, July 28). More than Digital plus Traditional: A Truly Omnichannel Customer Experience. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer>

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016, December 19). Omnichannel, Not Omnishambles. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/omnichannel-not-omnishambles>

Bimschleger, C., & Patel, K. (2020). A Road Map for Omnichannel Fulfillment Assessing Your Omnichannel Retail Strategy. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/store-fulfillment-pov.pdf>

Briedis, H., Gregg, B., Heidenreich, K., & Liu, W. Wei. (2021, April 30). Omnichannel: The Path to Value. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>

Briedis, H., Harris, T., Pacchia, M., & Ungerman, K. (2019, August 9). Ready to 'Where': Getting Sharp on Apparel Omnichannel Excellence. McKinsey & Company.


<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/ready-to-where-getting-sharp-on-apparel-omnichannel-excellence>

Briggs, B., Ehrenhalt, S., Gish, D., Haddad, N., Mussomeli, A., Sher, A., Katyal, V., & Perinkolam, A. (2017, December). The New Core: Unleashing the Digital Potential in "Heart of the Business" Operations. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2018/new-technology-enabled-core.html>

Brinker, M., & Khan, S. (2013). Mobile Only (and Beyond). Deloitte.


<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology/us-cons-tech-trends-2013.pdf>

- 
- Brinker, M., Kunkel, N., & Singer, M. (2015, January). Dimensional Marketing New Rules for the Digital Age. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/technology/Tech-Trends-2015-FINAL.pdf>
- Bommel, E. V., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014, May 1). Digitizing the Consumer Decision Journey. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. s. (2013, May). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review.
<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/consumer/articles/unified-commerce-bringing-your-omnichannel-offering-to-the-next-level.html>
- Chung, D. J., Huber, I., Devignes, J., & Calauwaert, T. (2022, January). How B2B Businesses Can Get Omnichannel Sales Right. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2022/01/how-b2b-businesses-can-get-omnichannel-sales-right>
- Cutten, C., & Venneman, B. (2014). Digital Engagement Context + Content for Marketing . . . and Beyond. Deloitte.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/Tech-Trends-2014_FINAL-ELECTRONIC_single.2.24.pdf
- Dekhne, A., Lange, T., Magnus, K., Scheringer, I., & Vincken, S. (2020, January 16). Better Service with Connected Inventory. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/better-service-with-connected-inventory>
- Deloitte. (2015, February). Omni-Channel Retail A Deloitte Point of View. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>
- Denney, R. (1954). Reviewed Work: Content Analysis in Communication Research by Bernard Berelson. *Audio Visual Communication Review*, Vol. 2, No. 1, 64–67 (4 pages).
- Desmet, D., Desmet, E., Scanlan, J., & Singer, M. (2015, September 1). Six Building Blocks for Creating a High-Performing Digital Enterprise. Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>
- D’innocenzio, A. (2018, December). Brands Born on the Internet Embrace Physical Stores. AP NEWS.
<https://apnews.com/article/de17a120e12548f6953485bb15d74ee9>
- Duffield, E., Dunlop, A., Kunkel, N., Kelleher, A., & Whalen, R. (2020, November). Bespoke for Billions: Digital Meets Physical. Deloitte.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/7026_TT-bespoke-for-billions-digital-meets-physical/DI_2021-TT-bespoke-for-billions-digital-meets-physical.pdf

- Ecker, T., Hans, M., Neuhaus, F., & Spielvogel, J. (2020, January 31). Same-Day Delivery: Ready for Takeoff. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/same-day-delivery-ready-for-takeoff>
- Edelman, D. C., & Abraham, M. (2022, April). Customer Experience in the Age of AI. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2022/03/customer-experience-in-the-age-of-ai>
- Fiedler, L., Hazan, E., Ruwadi, B., & Ungerman, K. (2020, August). Retail Reimagined: The New Era for Customer Experience. Periscope by McKinsey.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/surveys/reinventing-retail>
- Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K., & Wiklie, J. (2020, February 10). The End of Shopping's Boundaries: Omnichannel Personalization. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Gregg, B., & Masri, M. (2012, September 1). The Future of Brick & Mortar Retail in the Digital Era. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-brick--mortar-retail-in-the-digital-era>
- Gregg, B. (2013, November 1). The Social Shopper. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-social-shopper>
- Harrison, L., Plotkin, C. L., Reis, S., & Stanley, J. (2021, December 15). B2B Sales: Omnichannel Everywhere, Every Time. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/b2b-sales-omnichannel-everywhere-every-time>
- Hanley, D., & Hatch, A. (2014). Social Activation From Passive to Active Tense. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/Tech-Trends-2014_FINAL-ELECTRONIC_single.2.24.pdf
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325.

- 
- Heuvel, M. V. den, Feenstra, S., & Grootenboer, M. (2021). Unified Commerce: Bringing Your Omnichannel Offering to the next Level. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/consumer/articles/unified-commerce-bringing-your-omnichannel-offering-to-the-next-level.html>
- Hwang, H., Aufreiter, N., Ungerman, K., & Dayne, P. (2013, December 1). Five Questions to Answer If You Want to Thrive in the Age of “Me-Commerce.” McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-questions-to-answer-if-you-want-to-thrive-in-the-age-of-me-commerce>
- Hwang, H., McInerney, P., & Shin, J. (2015, May 1). Learning from South Korea’s Mobile-Retailing Boom. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/learning-from-south-koreas-mobile-retailing-boom>
- Hutton, N. (2019, March). Let Me Explain: Multichannel vs. Cross-Channel vs. Omnichannel Marketing. Oracle Blogs. <https://blogs.oracle.com/marketingcloud/post/let-me-explain-multichannel-vs-cross-channel-vs-omni-channel-marketing>
- Keutel, M., Lunawat, G., & Schmid, M. (2020, February 5). The End of IT? Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-end-of-it-in-retail>
- Kluge, P., Schmid, M., Silliman, E., & Villepelet, C. (2021, December 3). Omnichannel: It’s Time for the Online Tail to Wag the Retail Dog. Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/omnichannel-its-time-for-the-online-tail-to-wag-the-retail-dog>
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kumer, R., Lange, T., & Silen, P. (2017, April 21). Building Omnichannel Excellence. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/building-omnichannel-excellence>
- Lindecrantz, E., Gi, M. T. Pian, & Zerbi, S. (2020, April 28). Personalizing the Customer Experience: Driving Differentiation in Retail. Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>
- Main, A., & Peto, J. (2014). Cloud Orchestration From Cloud to Clouds (to Core). Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/Tech-Trends-2014_FINAL-ELECTRONIC_single.2.24.pdf
- Norton, K., Smud, D., White, M., & Briggs, B. (2012). Enterprise Mobility Unleashed. Deloitte.

- 
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/technology/deloitte-au-technology-tech-trends-2012.pdf>
- Nyquist, E. (2016, August). How to Make the Most of Omnichannel Retailing. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/07/how-to-make-the-most-of-omnichannel-retailing>
- Parise, S., Kafka, R., & Guinan, P. J. (2016). Solving the Crisis of Immediacy: How Digital Technology Can Transform the Customer Experience. *Business Horizons*, 59(4), 411–420.
- Rampell, A. (2010, August 7). *WHY ONLINE TO OFFLINE COMMERCE IS A TRILLION DOLLAR OPPORTUNITY*. Alex Rampell. <https://www.arampell.org/2010/08/07/why-online-to-offline-commerce-is-a-trillion-dollar-opportunity/>
- Rangan, V. K., Corsten, D., Higgins, M., & Schlesinger, L. A. (2021, December). How Direct-to-Consumer Brands Can Continue to Grow. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/11/how-direct-to-consumer-brands-can-continue-to-grow>
- Reagan, J., Heuer, C., White, M., & Briggs, B. (2012). Social Business. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/technology/deloitte-au-technology-tech-trends-2012.pdf>
- Rigby, D. (2011, December). The Future of Shopping. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>
- Saghiria, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a Three-Dimensional Framework for Omni-Channel. *Journal of Business Research*, 77, 53–67.
- Schlesinger, L. A., Higgins, M., & Roseman, S. (2020, March 31). Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model>
- Simpson, J., Kearns, D., & Wagener, T. (2022, January 25). CONSUMER PREFERENCES EMBRACE A MIX OF PHYSICAL AND DIGITAL. Deloitte Digital. <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/offerings/offerings-20220125-insightiq-ccia-consumer-preferences-embrace-a-mix-of-physical-and-digital.pdf>
- Simpson, J., Kearns, D., & Wagener, T. (2022, January 25). Retail Today Success Isn't about Online or in-Store. It's about Offering Consumers Satisfying Shopping Experiences. Deloitte Digital. <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/offerings/offerings-20220125-insightiq-ccia-retail-today.pdf>
- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., & Benjamin, B. (2017, January 3). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. Harvard Business Review.



<https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

Sporn, J., & Tuttle, S. (2018, June). 5 Surprising Findings About How People Actually Buy Clothes and Shoes. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/5-surprising-findings-about-how-people-actually-buy-clothes-and-shoes>

Walmart Inc. (2010~2021). Annual Report. <https://stock.walmart.com/financials/annual-reports/default.aspx>

Ward, S., Havas, A., Pinfold, N., & Slotemaker, W. (2022, March). Omnichannel Peak Performance. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/customer-and-marketing/articles/omnichannel-peak-performance.html>

Wenig, D., & London, S. (2014, July 1). How Digital Is Transforming Retail: The View from EBay. McKinsey & Company.

Williams, C., aguilar, A., Strusani, D., & Guthmann, T. (2014, February). The Omnichannel Opportunity Unlocking the Power of the Connected Consumer A Report for EBay. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>

三商家購股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。
<https://www.simplmartretail.com/%E6%8A%95%E8%B3%87%E4%BA%BA%E9%97%9C%E4%BF%82/%E6%8A%95%E8%B3%87%E4%BA%BA%E8%B3%87%E8%A8%A/%E8%82%A1%E6%9D%B1%E6%9C%83/>

王曉峰、張永強與吳笑一。(2015)。零售 4.0—零售革命，邁入虛實整合的全通路時代。遠見天下文化出版股份有限公司

未來流通研究所。(2021, September 30)。台灣 OMO 零售全通路產業地圖全公開，3 大趨勢看超商、百貨、電商佈局。數位時代。
<https://www.bnnext.com.tw/article/65302/omo-retail-industry-map>

全家便利商店股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。
https://mops.twse.com.tw/mops/web/t57sb01_q5

全國電子股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。
<https://web.elifemall.com.tw/allnewweb/investors.php?lnk=03>

李貞慧 (2022 年 2 月)。小七即宅配站，日本兩萬店變身。商業週刊，1789，90-92

阿瘦實業股份有限公司。(2012-2021)。公司年報。
<http://www.asogroup.com.tw/financial.aspx>

欣欣大眾市場股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。
<https://www.shinshinltd.com.tw/%E8%82%A1%E6%9D%B1%E5%B0%88%E5%8D%80>



品牌實驗室。(2021, November 16)。不只整合，更要「融合」。91APP 推動零售品牌導入 OMO 翻轉全通路商業模式。商業週刊。

<https://www.businessweekly.com.tw/focus/indep/1001849>

品牌實驗室。(2022, December 8)。OMO 轉型要讓顧客有感，日藥本舖活用數據科技打造全通路體驗。商業週刊。

<https://www.businessweekly.com.tw/business/indep/1002929>

特力股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。[https://www.ir-](https://www.ir-cloud.com/taiwan/2908/irwebsite_c/index.php?mod=annual)

[cloud.com/taiwan/2908/irwebsite_c/index.php?mod=annual](https://www.ir-cloud.com/taiwan/2908/irwebsite_c/index.php?mod=annual)

商周編輯顧問採訪組。(2018)。貿易雜誌 (No. 320)。台北市進出口商業同業公會

統一超商股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。[https://www.ir-](https://www.ir-cloud.com/taiwan/2912/irwebsite_c/annual.php)

[cloud.com/taiwan/2912/irwebsite_c/annual.php](https://www.ir-cloud.com/taiwan/2912/irwebsite_c/annual.php)

統領百貨股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。

<https://www.tonlin.com.tw/shareholder/Shareholderarea?id=26&name=%E8%82%A1%E5%8B%99%E7%AE%A1%E7%90%86>

張方毓 (2021 年 11 月)。168 歲 Levi's 疫情轉生術，為何是賣二手衣、修補舊衣？商業週刊，1775，70-72

張方毓 (2022 年 1 月)。Nike 開實體店卻賣起麵包？三億會員圈粉數大破解。商業週刊，1783，72-73

遠東百貨股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。

https://www.feds.com.tw/shareholder/shareholder_tw.html

賴志達 (2019 年 7 月)。新零售時代，賠錢店要不要關？商業週刊，1654，16

簡立峰。(2022, August 4)。零售業已走向全通路時代。商業週刊。

<https://www.businessweekly.com.tw/Archive/Article?StrId=7006353>

燦坤實業股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。

https://mops.twse.com.tw/mops/web/t57sb01_q5

麗嬰房股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。

<http://www.enphants.com/c/download.php>

寶雅國際股份有限公司。(2010-2021)。公司年報。

https://www.poya.com.tw/en/financial_reports_ch.html