

109 學 年 度

國 立 屏 東 大 學

企 業 管 理 學 系

實 務 專 題

專題名稱

百貨經營及消費者型態研究

指導老師：廖曜生

專題學生：CAB106007 孫仕紘

中 華 民 國 1 1 0 年 0 6 月

# 目錄

|            |    |
|------------|----|
| 第壹章、緒論     | 1  |
| 第一節、研究背景   | 1  |
| 第二節、研究動機   | 1  |
| 第三節、研究流程   | 3  |
| 第貳章、文獻探討   | 4  |
| 第一節、經營營運   | 4  |
| 一、經營營運     | 5  |
| 二、經營營運     | 6  |
| 第二節、行銷推廣   | 8  |
| 一、行銷推廣     | 8  |
| 二、策略的定義    | 9  |
| 第三節、消費購買   | 9  |
| 一、購買考量     | 9  |
| 二、購買意願     | 12 |
| 三、資訊評估     | 13 |
| 四、決策過程     | 16 |
| 五、購買行為     | 17 |
| 六、購買目標     | 19 |
| 第參章、研究方法   | 19 |
| 第一節、研究方法   | 19 |
| 一、研究方法     | 20 |
| 二、研究對象     | 20 |
| 三、研究限制     | 20 |
| 第二節、策略分析   | 20 |
| 第肆章、產業分析   | 22 |
| 第一節、個案研究   | 22 |
| 一、百貨雜貨     | 22 |
| 二、購物廣場     | 26 |
| 第二節、市場規劃   | 31 |
| 一、總體環境     | 31 |
| 二、STP 市場規劃 | 32 |
| 第三節、經營營運   | 35 |
| 第伍章、結論與建議  | 40 |
| 第一節、研究結論   | 40 |
| 一、百貨雜貨     | 40 |
| 二、購物廣場     | 41 |
| 第二節、研究建議   | 41 |
| 參考文獻       | 42 |
| 一、書籍雜誌     | 42 |

|        |    |
|--------|----|
| 二、期刊論文 | 42 |
| 三、網路資料 | 43 |
| 四、英文文獻 | 43 |

## 圖目錄

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <a href="#">圖 1-1、研究流程圖</a>      | 3  |
| <a href="#">圖 2-1、EKB 消費決策流程</a> | 14 |
| <a href="#">圖 2-2、EKB 資訊評估流程</a> | 16 |
| <a href="#">圖 3-1、傳統行銷和網路行銷</a>  | 21 |
| <a href="#">圖 4-1、五力分析模型圖</a>    | 39 |

## 表目錄

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <a href="#">表 2-1、經營營運</a>          | 4  |
| <a href="#">表 2-2、行銷推廣</a>          | 8  |
| <a href="#">表 4-1、百貨雜貨的 SWOT 分析</a> | 23 |
| <a href="#">表 4-2、百貨雜貨 v.s 購物廣場</a> | 25 |
| <a href="#">表 4-3、百貨雜貨 v.s 購物廣場</a> | 28 |
| <a href="#">表 4-4、台灣廠商業者數量</a>      | 30 |
| <a href="#">表 4-5、PEST 市場規劃</a>     | 31 |
| <a href="#">表 4-6、STP 市場規劃</a>      | 32 |
| <a href="#">表 4-7、行銷 7P</a>         | 35 |
| <a href="#">表 4-8、行銷 7C</a>         | 36 |
| <a href="#">表 4-9、SWOT 分析</a>       | 38 |

# 第壹章、緒論

## 第一節、研究背景

以往台灣零售通路商與製造商關係密切，對於商品定價、排檔促銷、賣場陳列、贈送樣品等行銷策略，零售通路商皆是依照製造商建議去執行，較少思索自己的經營方式；比起製造商、通路商更能直接接觸到消費者，並且容易抓住消費者流行趨勢，因此零售商開始想聯合製造商進行討論整合發展自有品牌。

過去通路商與製造商注重在不同的製造廠商如何出線、爭取貨架陳列空間，因此焦點集中於高昂的上架成本、檔期促銷活動費用及如何提升貨架單位面積的營收等，以穩固貨架空間的使用權，使得零售通路商與製造業者必須共同爭取貨架上的展示空間，對製造商的全國性品牌產生相當大的衝擊及威脅，產業鏈的關係正逐漸在改變。在零售業興起後有了百貨雜貨、購物廣場、量販賣場、超級市場、便利商店等五種型態的差異，也促使實體零售的變革，也開啟民眾購物走向自助、低價、一站的一條龍大型賣場時代。

## 第二節、研究動機

台灣有許多家百貨雜貨相互競爭並且隨著國民所得的增加，越來越多人開始追求精緻奢華的生活，百貨雜貨、購物廣場的商品擁有更精緻、時尚流行等特色，採取直營連鎖的方式經營指，內部擁有多條產品線均為獨立營運部門，所販售的商品主要以中高價位的選購品為主，特高價與低價為輔，結合休閒娛樂及購物的大型零售賣場。但近來百貨雜貨、購物廣場的差異越來越模糊難以界定，不過一般購物廣場的樓層規劃屬於產業組合，強調的是不同產業品牌的商品組合作樓層規劃，購物廣場則通常會有店中店的設計，並強調聚會與休閒的功能；而百貨雜貨的樓層規劃屬於商品組合，強調的是不同商品屬性的組合

作樓層規劃，因此商品以採用專櫃式的陳列。

百貨雜貨的一條龍、一站式購物帶給我們許多的便利，每間百貨雜貨都有他們各自的行銷手法，使得同業競爭相當龐大，但不是每位消費者都會被促銷優惠給吸引，因此百貨雜貨不斷的推出各種活動來打造消費誘因，藉此吸引大群的消費者注意，許多消費者也會在行銷活動期間去購買商品，但不表示每次的行銷活動每位顧客都會再次光臨，所以百貨雜貨需建立顧客忠誠度，讓每位顧客有意願下次蒞臨的機會，因此在競爭者眾多的情況下為了贏得消費者的青睞，而使顧客不時主動找上門消費，因此本文研究針對台灣所有百貨雜貨的促銷優惠，來研究對消費誘因的影響。

### 第三節、研究流程

本研究首先收集過去研究的文獻進行文獻探討，以瞭解的定義、概念及方法等方面之研究內容及研究發現，作為建立本研究的理論依據，並經由訪談問題和文獻的前後呼應，進行相關理論的因素分析，將資料分析驗證後進而提出分析結果，最後依據分析的結果，提出結論與建議。本研究之研究流程如圖 1-1 所示：



圖 1-1、研究流程圖

## 第貳章、文獻探討

### 第一節、經營營運

經營營運策略的主要架構是由企業（company）、顧客（customer）和競爭對手（competitor）等三要素組成，由於三種要素開頭均為C，所以稱為3C。架構3C的目的是以經營營運訂定為前提，把外部環境分析（簡作外部）和內部要因分析（簡作內部）交叉比對，將現狀做立體性和多面性的掌握，以共有化為目標來設定（許中南，2010）。

表 2-1、經營營運

| 類型 | 種類   | 項目                                      |
|----|------|---|
| 內部 | 領導統馭 | 垂直水平、成長策略、多角複合、創新創意、轉型轉變、合夥合作           |
|    | 產品商品 | 種類完整性、服務完整性、產業供應鏈、品質價值、專業技術、研發研究、更新改良   |
|    | 人力人事 | 服務業務、培訓訓練、人事人力、組織團隊                     |
|    | 生產作業 | 生產作業、流程步驟、品質控管、檢驗檢測、採購採買、物流運輸、倉儲倉庫      |
|    | 財務會計 | 風險疑慮、財務會計                               |
| 外部 | 市場需求 | 市場區隔、目標市場、消費族群、併購收購、市場佔有                |
|    | 行銷推廣 | 促銷優惠、價格價位、行銷推廣、試用體驗、文案文稿、廣告刊登、導流導購、事件話題 |
|    | 競爭策略 | 服務差異化、區域在地化、整合彈性化                       |
|    | 服務業務 | 服務品質、服務態度、服務補救、售後服                      |

|  |      |                |
|--|------|----------------|
|  |      | 務、服務效率         |
|  | 經營營運 | 顧客滿意、顧客忠誠、認同信任 |

## 一、經營營運

公司企業的內部有五個組成要素：

（一）生產作業：生產作業對於一個公司企業的產品服務佔了很大的因素，也包含了研發研究、更新改良、品質控管等部份。

（二）領導統馭：領導統馭是人事人力的內部經營，因此對於公司企業的成敗有很大的影響。

（三）產品商品：一個產品商品、服務業務的部分最重要的是完整性，加上不斷推陳出新、與時俱進才可以讓顧客客戶有更多選擇性。

（四）人事人力：每個公司企業都在專業部分會進行教育培訓訓練，在事後會進行人事人力的職業職務規劃在分派任務。

（五）財務會計：資金預算是一個公司企業的主要資源，因此財務會計對於公司企業的週轉佔了很大的因素。

公司企業的外部有五個組成要素：

（一）市場需求：界定顧客客戶族群的狀況來訂定目標市場（產品商品、服務業務）的範圍，使公司企業的專業領域定位夠清楚、很明確。

（二）行銷推廣：行銷推廣最明顯的就是透過促銷優惠、價格價位、行銷推廣、試用體驗、文案文稿、廣告刊登、導流導購、事件話題等，又分為實體、網路行銷兩個部份。

（三）競爭策略：公司企業的競爭優勢是依據產品商品、服務業務、發展趨勢的變動在透過服務差異化、區域在地化、整合彈性的配合，就可以發揮出加成的效果。



(四) 服務業務：服務業務最明顯的就是服務品質、服務態度、售後服務、服務效率，而服務若出了差錯後服務補救則成了重要的關鍵。

(五) 經營營運：經營營運的結果包括顧客滿意、顧客忠誠、認同信任。

## 二、經營營運

### (一) 專業技術

專業技術導向是指公司企業在服務業務的範圍限定，以現有設施設備、專業技術、生產製造為基礎，技術導向把同性質的公司企業視為競爭對手！對照經營導向的四項內容（專業技術、產品商品、市場需求、顧客用戶）來看，有待於根據市場趨勢變動去尋找發掘。包括四項內容：

(1) 改良改善：是指修改產品商品的原有問題、功能效果，例如：耐久性、可靠性、多元性、方便性...等。

(2) 功能效果：是指增加產品商品的功能效果，擴大多樣化的應用性！例如：電熨斗增加自動調溫功能和防火報警功能。

(3) 外觀形態：是指產品商品的樣式款式、外觀型態，增加商品的外觀美感，例如服裝服飾、家具家電等，像是彩色電視由臥式改為壁掛立式，而有些產品商品本身不具固定型態就改換包裝包材，給人以新的印象，像是飲料飲品、實物食品、彩妝化妝、美容保養等。

(4) 應用用途：是指發展應用用途，例如：塑料從最初用來作為塑料鞋，到用來作為製造工業機械甚至太空梭的原料。

例如：圓珠筆的競爭者包括鉛筆、鋼筆、墨水筆、打字機等，當滿足同一需要的其它行業新技術迅猛發展時，使用舊技術的本行業商品就會被淘汰或者嚴重供過於求，繼續實行技術導向就難以維持生存，如電腦鍵盤使打字機被取代。

### (二) 產品商品

產品商品導向是指以不同產品商品來強調生產製造、功能效能、樣式款式的差異化、多元化的市場，例如家電電器、電腦筆電、軟體程式、手機平板等主要增加品牌知名度、市場應用性。

### （三）服務業務

服務業務導向是指以不同產品商品、服務業務來從事複合式、多元化的市場，例如美妝藥妝、服務業務、補習補教等在服務項目、產品商品的多樣適量下，主要增加市場滲透率，來迎合市場需求、通路拓銷、供應批發來提升營收業績。

### （四）市場需求

市場需求導向是指公司企業迎合目標客群的需求需要，例如圓珠筆的競爭者包括鉛筆、鋼筆、墨水筆、打字機等，例如：鉛筆若將自身範圍定義為滿足低小學生練習硬筆字的需求需要則太窄，若定義為滿足人們記錄語言的需要則太寬，衍生出許多力不能及的商品，如打字機、電腦、錄音機等，即密切注意新興產業市場、動態趨勢發展，缺點是要求公司企業具有強大的資金預算、專業技術、生產製造等多種能力。

### （五）顧客用戶

顧客用戶導向是指公司企業以網站平台、軟體程式、服務業務等來滿足經驗體驗、品質價值為重點，過程中特別注意預算金額、習慣偏好、使用行為的調查，以統計數據的追蹤動態來著重行銷推廣、專方提案、開發研發等鎖定目標客群、掌握成效效益。

### （六）體驗情境

體驗情境導向是指服務業務、品牌形象等體驗情境為目標，透過活動舉辦、試用體驗的成效效益、口碑評價來做行銷推廣，以認知理解、訴求主張、諮詢諮商、倡導強調、行動行為等五個階段，讓潛在陌生的顧客護接受資訊訊息，透過口碑評價來促使諮詢諮商、採取行動行為、最終消費購買。

## 第二節、行銷推廣

### 一、行銷推廣

魏啟林（2003）指出行銷推廣的目標是利用自有產品商品來「找出顧客的需求，然後去滿足這些需求」，並達到供需平衡，因此行銷推廣是一種設計規劃、分析執行的一連串過程，藉此程序來對創新創意、產品商品、服務業務等行決策，進而創造能滿足個人和組織目標的交換活動；而行銷推廣有六種目標特性，分別是：市場、差異、曝光、推廣、促銷、傳播。綜上所述行銷的最終目的是創造、溝通與傳送價值給客戶，及經營顧客關係以便讓組織與其利益關係人受益的一種組織功能與程序。

表 2-2、行銷推廣

| 目標特性 | 內容  |
|------|---|
| 市場性  | 市場可分為整體市場（全球、國內）和個體市場（企業、區域），因此 STP 分析以個體市場為主並分為市場區隔、消費族群、目標市場、市場定位。                  |
| 差異性  | 差異化以同性質的產品商品、服務業務來做功能規格、價格價位等區別差異。  |
| 曝光性  | 曝光性質以廣告為主，大都是以產品商品、服務業務為主的資訊資料、優惠折扣、活動舉辦等類型的曝光，並藉由網路廣告、搜尋引擎、試用體驗...等散播傳播出去。           |
| 推廣性  | 推廣對行銷推廣來說能的影响性質就是散佈、傳播、感染，這可從定義看出，推廣是為產品商品、服務業務的市場需求提供告知、說服、提醒，並希望能影响消費者的感覺、印象、信念或行為。 |
| 傳播性  | 傳播性以口碑評價、話題事件、試用體驗等消費者的主觀感受為主，並利用散佈、傳播、感染等性質來達到行銷效果。                                  |

|     |   |
|-----|---|
| 促銷性 | 促銷性可分為優惠折扣和舉辦活動兩種，促銷大都以價格價位導向為主，而活動以推廣導向為主，因此最終目標都以提升消費者的購買意願為主軸。 |
|-----|---|

## 二、策略的定義

策略以一個整體方向為主，並再整體方向做出一個局部的選擇，舉例來說：在經營策略規劃中包含了財務會計、風險疑慮、行銷推廣、市場需求、人事人力...等，而策略就是在整體方向做出一個局部的選擇，並擬定企業的長程目標，以及達成目標之行動方案的選擇與所需資源的分配，來吸引消費者、超越競爭者和贏取保有顧客的優勢所必須採取的行動。

## 第三節、消費購買

### 一、購買考量

購買考量為事前評估的類型，大致可以分為口碑評價、產品商品、商品性能、購買通路、品牌策略、價格優惠、使用經驗七種：

#### (一) 口碑評價

在選擇購買產品時容易受到口碑、同儕、話題影響，因此網路口碑不僅常被視為是最重要的資訊來源，且較其他資訊來源具有說服力，加上網路互動社群的組成，也使得顧客戶群搜尋相關資訊的方法。根據網路口碑的內容傳遞範圍，可以將口碑類型分為兩大類：

(1) 資訊性：口碑含有正向的產品使用心得以及推薦購買的內容，比起僅有產品資訊的口碑來得更有說服力，前者稱為「評價性口碑」，後者稱為「資訊性口碑」，雖然上述兩種口碑的內容有些差異，但它們都能促使顧客戶群藉由傳遞口碑訊息而獲得社會資本。

(2) 團體性：顧客戶群通常較容易相信團體內自己熟悉的成員所傳遞的口碑，

由於團體內成員之間強烈的連結，產品、品牌的推薦訊息也較能被快速的在團體內流通，這類型的口碑就稱為「團體內口碑」。若口碑訊息是從一個團體傳送到另一個團體則稱為「團體外口碑」，團體外口碑是訊息傳遞的關鍵，因為唯有透過不同團體間訊息的流通，口碑才能從團體內擴散至整個行銷市場。

科技使得人際關係的溝通發展出一種大眾化的形式，人們會透過網路線上論壇、網站、App 等進行交談，加上網路的資訊傳遞會吸引顧客戶群注意及信任，與企業行銷人員架設於官方網站上的文字相較之下，網路上的口碑傳播會產生知識交換的期望價值。

網路口碑為顧客戶群會自願將非商業性的使用心得及產品資訊公開於網路上的任何一個網域，給予網路的使用者瀏覽與參考。網路口碑儼然已成為顧客戶群作為傳播個人意見的平臺，把企業服務或產品的正負面資訊、建議給更多的潛在或實際顧客戶群瞭解。加上網路口碑的特性，使得訊息可以存在於相當長的時間，讓數以百萬計使用網際網路的使用者，找到特定感興趣的產品或公司，故網路口碑無疑是影響顧客戶群購買產品與服務的重要依據。

## （二）產品商品

（1）屬性：對於產品商品來說包括規格、樣式、實用、耐久、安全…等五種，而這些屬性都關係產品商品的使用行為，也是評估選購的條件之一。

（2）性能：產品商品的性能分為性能、功能（功能、機能）兩種，性能屬於抗性的像是防水、防潮、防震、防滲、抗摔、耐壓；而供能是屬於品質價值、設計規劃的，包括外觀（美觀、時尚）、材質（穩定、優質）、品質（耐穿、實用）、設計（款式、配色）等，對於使用的便利是有相對影響的。建議製造商可在設計規劃方面以創新創意、流行風潮、風格特色來做為指標項目，也是評估選購的條件之一。

### （三）購買通路

購買通路可分為網站平台、實體店面等，網路購物通常比較便利、便宜，實體店面雖然價錢比較貴但相對的保障也比較多，也有提供售後保固。

### （四）品牌

品牌的聲望商譽、品牌形象、知名度等通常會影響顧客群對於選購時的考量，而大多數的顧客群只購買本身熟悉的品牌，像是習慣偏好某個產品商品的固定品牌後，就會比較排斥很少去嘗試新品牌，而一味認為現在自己用的都是最好的，所以產品在品牌知名度上的差異可能會影響顧客群的選擇，要讓大家願意嘗試，發展出新技術、品牌特色是很重要的，要創造出與眾不同的品牌特色才能讓更多的顧客群願意購買，因此品牌的知名度對顧客群的購買意願有正面之影響。

### （五）價格價位

價格價位是產品商品 / 服務業務的一項客觀外在特徵，同時也會由於其對顧客群產生某種意義而形成主觀知覺，也就是說價格是顧客群對購買產品所須付出的指標，在商業學來講就是等價交換；同時價格也是判斷產品商品 / 服務業務品質程度的指標，因此大約可將價格分為高價、中高、平價、中低、便宜...等五個價位；而當顧客群無法判斷產品之品質時，常會以觀察價格的方式來判斷品質水準，即是顧客群常使用之品質的代位指標（*surrogate indicator*）。品質與價格通常有同向變動的關係，因此很多品牌會以高品質、高價格來定位其產品，但會因產品種類的不同、過去的使用經驗、及產品資訊增加而使價格對品質知覺的影響降低；除價格之外，品牌、國家、保證、廣告等，也常成為品質之代位指標，影響顧客群對品質的知覺（*Hawkins et al, 2001*）。

每人的預算金額不同，價格的優惠促銷、折扣可以買到較超值的商品，若是價格過於廉價的話只會讓顧客感覺商品的價值貶值。但是顧客群若因為產

品商品 / 服務業務的品質差而造成低價的話，會造成品質或服務不佳的負面聯想，導致顧客群降低再購同一品牌的可能，並不會對業績而有所幫助。因此當價格促銷讓顧客群聯想到較差品質時，價格促銷所預期的經濟誘因而產生的銷售量增加，可能因此被抵銷。即使是品牌知名度會穩住價格品質正向關係的聯想，但是如果這個品牌長期進行大幅度的價格促銷行為，也會讓顧客群懷疑它的品質（Raghubir，1998）。

### （七）使用經驗

購買偏好分成理智型、經濟型、習慣型，因此可知在購買時會經過再三的需求考慮、功能研究或者是價格的比較，最後選擇對自己最理想和價格是自己負擔的起的商品，也有少習慣性顧客群可能為此廠牌忠實顧客；購買經驗對顧客群選購通常會有很大的影響，要是對購買過的產品較滿意，如果在過去有使用經驗，大多數的顧客群只購買本身熟悉的品牌，若是找替代商品也會用之前的商品規格來比較，因而產品在品牌、價格、功能上的差異可能會影響顧客群的選擇，使用經驗越久顧客群的購買意願也會越高。

## 二、購買意願

購買意願就是購買訂購的可能性，從顧客群行為理論所發展出來的 EKB 模式，可以發現購買意願的評估包括過往經驗、資訊評估、購買考量、購買動機、知覺價值、使用行為、顧客滿意等七個流程，加上其他外在因素的作用形成購買意願，而購買意願可視為顧客群選擇產品的主觀傾向，被證實為預測消費行為之重要指標。Engel, Blackwell & Miniard（2006）指出購買意願的評估包括問題確認、資訊收集、方案評估、方案選擇、購買決策等五個階段，而若是第二次購買則是因為顧客經過第一次消費之後再次購買、使用該產品、服務的行為，也就是對某項品牌、商品、服務重複購買的承諾。

### 三、資訊評估

以下已投入、處理、輸出三個階段說明（朱慧芷，2008）：

#### （一）投入

投入階段影響顧客群對產品需求的確認包含了公司的行銷政策與努力如產品、價格、通路、推廣以及外在的社會文化環境如家庭、同儕、鄰居、其他非正式或非商業訊息來源、社會階層、文化和次文化群體。

#### （二）處理

處理階段著重於顧客群如何做決策，個人的心理因素如動機、知覺、學習、人格、態度會影響到上個階段對需求的確認和諮詢來源的蒐集。

#### （三）輸出

輸出階段包括了購買行為和購後評估，會間接影響到顧客群在未來是否願意再度購買。顧客群在完成購買的這個動作之後，會針對使用後的狀況作出使用評價如耐久性、實用性...等，這也會成為日後他們是否再度購買的指標。



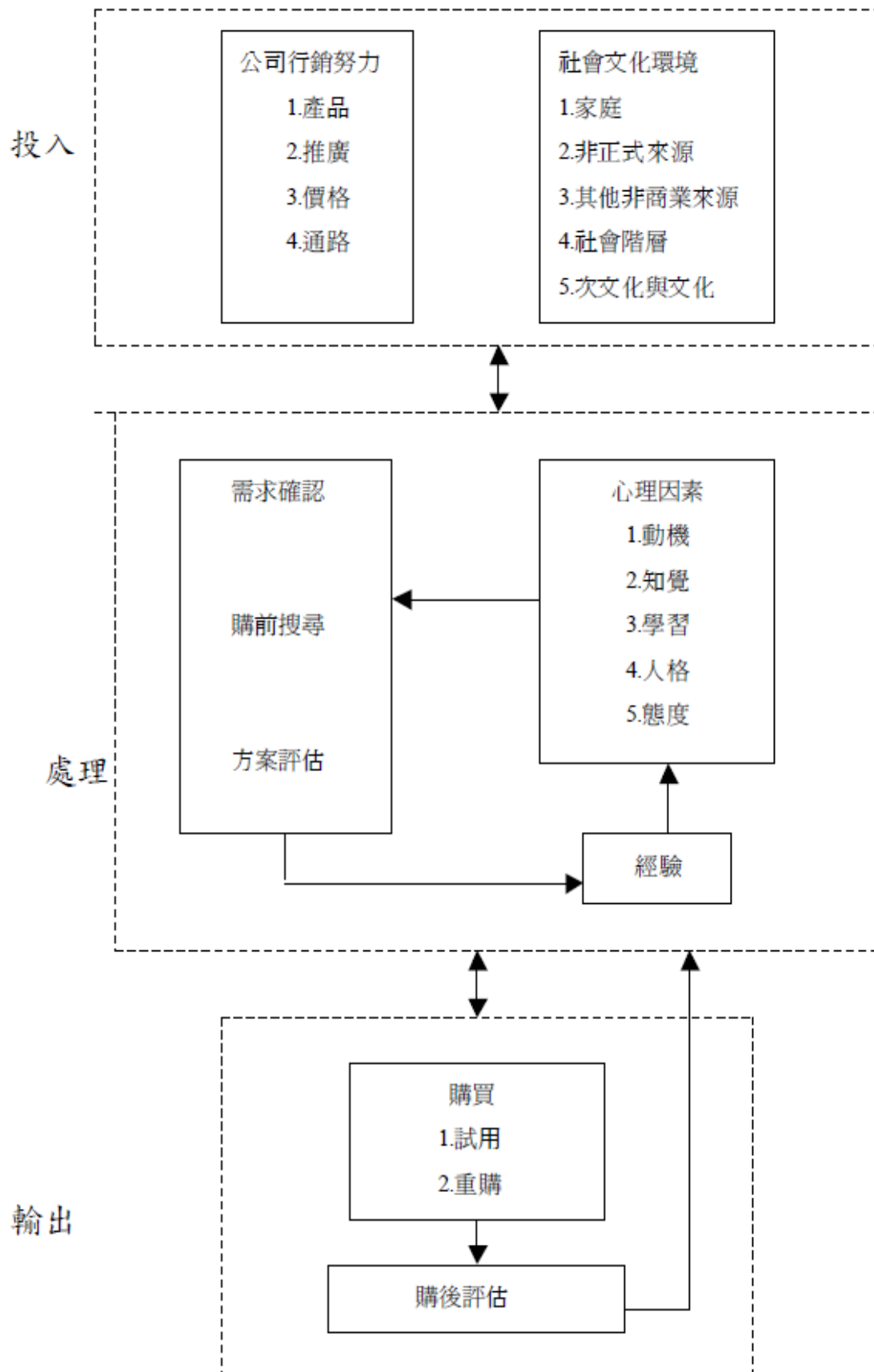


圖 2-1、EKB 消費決策流程

在 EKB Model 在決策過程方面，包含了需求認知、搜尋資訊、方案評估三個階段，分別說明如下：

(一) 需求動機

當一項刺激進入顧客戶群的記憶之後，未必能夠即時感受到購買需要，從記憶認知到需求認定的過程中稱為需求認知。

(二) 收集資訊

一旦顧客戶群的購買需求被刺激後，他們就會去尋找、收集相關的訊息做評估比較。

(三) 方案評估

顧客戶群針對各個商品、服務加以評估其利益或成本，通常消費者會在幾種相似的產品中做選擇，而選擇評價的標準會因為個人的價值觀念不同而異。

其評估包括以下四個部分（劉玉琳，2002）：

- (1) 規格：評估商品、服務的標準，通常以需求、屬性、規格、品質、價格、便利為主。
- (2) 信念：顧客戶群對各方案、品牌上的評價。
- (3) 態度：顧客戶群對品牌、商品、服務的評價、經驗、偏好程度。
- (4) 意願：顧客戶群選擇品牌、商品、服務的機率，其受到參考群體、家人的規範性等順從影響。

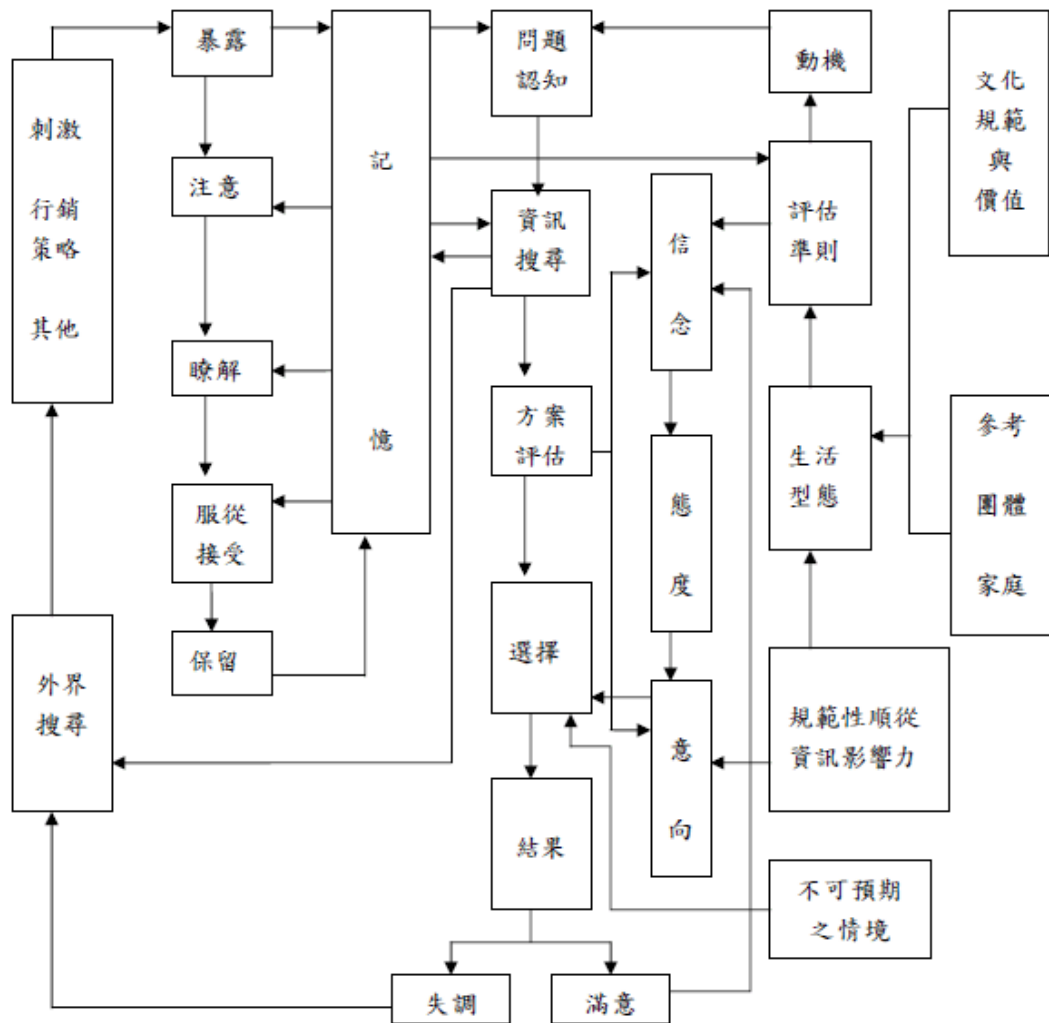


圖 2-2、EKB 資訊評估流程

#### 四、決策過程

在決策過程的影響因素方面，EKB Model 主要可分為環境、個體兩大因素，其中環境因素包括文化、社會、人際等；個體差異因素則包括需求、預算、偏好等。學者 Howard & Sheth 將消費決策類型行為分為以下三類：

- (1) 例行性 (Routine Response Behavior)：透過個人習慣、偏好的消費決策過程中不需很多的思考便可作決定，一般發生在選購較宜商品時。
- (2) 有限決策 (Limited Decision Making)：需要透過謹慎評估以需求、屬性、規格、品質、價格、便利，此類型消費決策需一些時間作考慮通常發生於偶然性的消費。

(3) 密集決策 (nsive Decision MakiExteng)：為最複雜的決策過程，用在選擇昂貴、陌生的商品、服務時，是在獲得產品多方資訊後才作決定。

而在作資訊評估的方法有下列六種 (沈顯家，2001)：

(1) 最低條件連選：顧客戶群對各項屬性訂出一項最低水準，若是未達預期期望的水準則予以淘汰。

(2) 最低條件分選：顧客戶群對各項屬性訂出最低水準，產品商品的屬性、規格至少應有一項屬性再最低水準使列入考慮。

(3) 排名淘汰法：顧客戶群先將各項屬性按其重要程度程序後，選出各產品的最重要的屬性，得分最高的。

(4) 期望值比較：顧客戶群分別對各項產品設定其重要度權數，挑選出期望值最高的產品。

(5) 評估比較法：顧客戶群訂出各種產品屬性的理想水準，設定各項條件作篩選，已篩選後的條件做出決定最高的產品。

(6) 決定因素法：倘若某項屬性縱然有極高的重要度，但因各產品的屬性均具有相同的水準，顧客戶群可不列入考慮。

(7) 做出決策：此為購買行為的中心環節，顧客戶群在對各項方案進行評估之後，便可做出決定的方案以及做出購買決策和實現購買。

## **五、購買行為**

顧客戶群在購物前的計畫分為五種類型：

- (1) 進入前已確定商品與品牌
- (2) 進入前已確定哪一種商品
- (3) 進入前已確定哪一類產品
- (4) 進入前對於需求有一個基本的認知
- (5) 進入前對於需求沒有一個基本認知

因此購買行為分為下列幾種狀況：

(一) 計劃性

(1) 完全計劃性購買指的是顧客戶群在購買之前已決定購買產品種類及品牌，也就是顧客戶群將商品或服務比較過後而做的購買決策。

(2) 部分計劃性購買指的是購買前僅決定商品種類、價格，品牌則在商店中決定比較。

(二) 衝動性

衝動性購買是非計劃性購買 (Unplanned Purchase) 的其中一種，是指顧客戶群在未事先計劃或沒有事先想到的情況下而購買商品的行為，其行為是自發性的、立即性的。而所謂的衝動性購買產品則是指一時基於某種強烈感覺的需求而很快購買的產品或服務，例如：主要是商品或服務引起顧客戶群購買的欲望，或者活動或促銷的優惠而臨時產生念頭或動機進而買下此一產品。Loudon & Della Bitta

(1988) 將衝動性購買行為分為以下四類：

(1) 純粹衝動性購買行為 (Pure Impulse Buying)

(2) 回憶性的衝動性購買行為 (Reminder Impulse Buying)

(3) 建議性的衝動性購買行為 (Suggested Impulse Buying)

(4) 計劃性的衝動性購買行為 (Planned Impulse Buying)

(三) 刺激性 (unplanned purchase)

刺激性購買 (impulse purchase)，即產品種類與品牌均在商店中決定，受到刺激 (impulse) 與感性 (hedonic) 的情境下購買，屬非理性的問題解決方式。

(四) 從眾性

從眾性購買行為是指由於受他人或周圍情景因素的影響而進行的購買行為，而從眾性購買行為的發生一般有三種情況：

(1) 顧客戶群存在著某種需要，有購買某類產品商品的意圖，另外也因為親友推薦而顧客戶群本身自己也有需要而購買。

(2) 顧客戶群不是真正需要這種商品，他們自己對購買的產品商品事先並沒有充分地瞭解，也沒有購買的計劃，他們的購買行動是由於別人的行動引起的！商店裡的搶購現象就是這種從眾購買的典型例子。

#### (五) 慾望性購買

慾望性購買指的是「人家有的、我也要有」的一種比較心理，而促使顧客戶群突然產生購買慾望與動機意圖。

## 六、購買目標

Engel et. al. (2006) 將購買目標分為三種：

#### (一) 全確定型

顧客戶群在購買商品以前，已經有明確的購買目標，對商品的名稱、型號、規格、顏色、式樣、商標以至價格的幅度都有明確的要求。這類顧客戶群進入商店以後，一般都是有目的地選擇，主動地提出所要購買的商品，並對所要購買的商品提出具體要求，當商品能滿足其需要時，則會毫不猶豫地買下商品。

#### (二) 半確定型

指顧客戶群在購買商品以前，已有大致的購買目標，但具體要求還不夠明確，最後購買需經過選擇比較才完成的。如購買空調是原先計劃好的，但購買什麼牌子、規格、型號、式樣等心中無數。這類顧客戶群進入商店以後，一般要經過較長時間的分析、比較才能完成其購買行為。

#### (三) 不確定型

指顧客戶群在購買商品以前，沒有明確的或既定的購買目標！這類顧客戶群進入商店主要是參觀遊覽、休閒，漫無目標地觀看商品或隨便瞭解一些商品的銷售情況，有時感到有興趣、合適的商品購買，有時則觀看後離開。

## 第參章、研究方法

### 第一節、研究方法

## 一、研究方法

本文研究針對台灣所有百貨雜貨的促銷優惠、購買誘因，且以環球購物廣場所提供的服務項目種類、行銷推廣模式、經營營運轉型、服務品質價值來研究消費購買市場、瓶頸困境危機、風險疑慮問題，來了解目前經營營運轉型和消費購買市場的轉變。

## 二、研究對象

本文研究個案針對環球購物廣場為研究對象，透過服務品質價值、經營營運轉型、消費購買市場、顧客需求轉變來做為研究面向，以便了解服務提供和顧客使用的差距，並將需改善的服務品質進行修正，並採用訪談題綱中看些項目必須做改善與調整來提出建議，提供相關百貨雜貨的廠商業者做為參考進而持續改善，提升服務品質與顧客忠誠，以便達到永續經營的目標。

## 三、研究限制

本文研究個案針對都會區的環球購物廣場為研究對象，以經營營運轉型、行銷推廣模式的面向採取個案研究和訪談分析方式，而本文分析的理論與結果能否適用於其他同性質企業的個案，需作進一步之深入研究與驗證。

## 第二節、策略分析

司徒達賢（1995）指出策略矩陣分析法（Strategies）是以策略型態的架構為基礎，結合產業供應鏈的概念，所發展出一種條理分明、可結合理論實務，又能包容大部分策略發展概念的架構思考程序；其目的在於使產業行業、公司企業皆能依照架構逐步分析來評估決策，將許多有價值的策略理論加以「模組化」後，與產業供應鏈所行成交叉矩陣，策略點則是矩陣中的每一個方格、位置，來表示某些關聯的「策略要素」。以下是策略矩陣分析法（Strategies）的分析項目：

### （一）STP 市場分析

STP 市場分析屬於市場規劃定位的利基點，首先進行市場需求（Market demand）找出產品商品、服務業務對市場需求、使用行為做分析；在市場區隔（Market Segmentation）找出差異性、競爭者後選擇個案所希望的目標市場（Market Targeting），最後根據目標市場來規劃出適合的市場定位（Product Positioning），因此規劃時有導入 STP 市場分析。

## （二）行銷組合

行銷組合（marketing mix）是進一步行銷推廣的條列規劃，像是過程中的執行方式（Action plan）擬定，傳統的行銷 4P、行銷 4C 即是對應行銷組合的專有名詞。所謂行銷 4P 即是產品（Product）、價格（Pricing）、促銷（Promotion）與通路（Placement），而行銷 5P、6P、7P 都是依照 4P 為基礎架構並隨著不同行業而衍伸出來的。而行銷 4C 是追求顧客的利潤最大化，包含顧客需求（Customer）、顧客成本（Cost to the customer）、便利（Convenience）、溝通（Communication）並從消費者、顧客的角度。

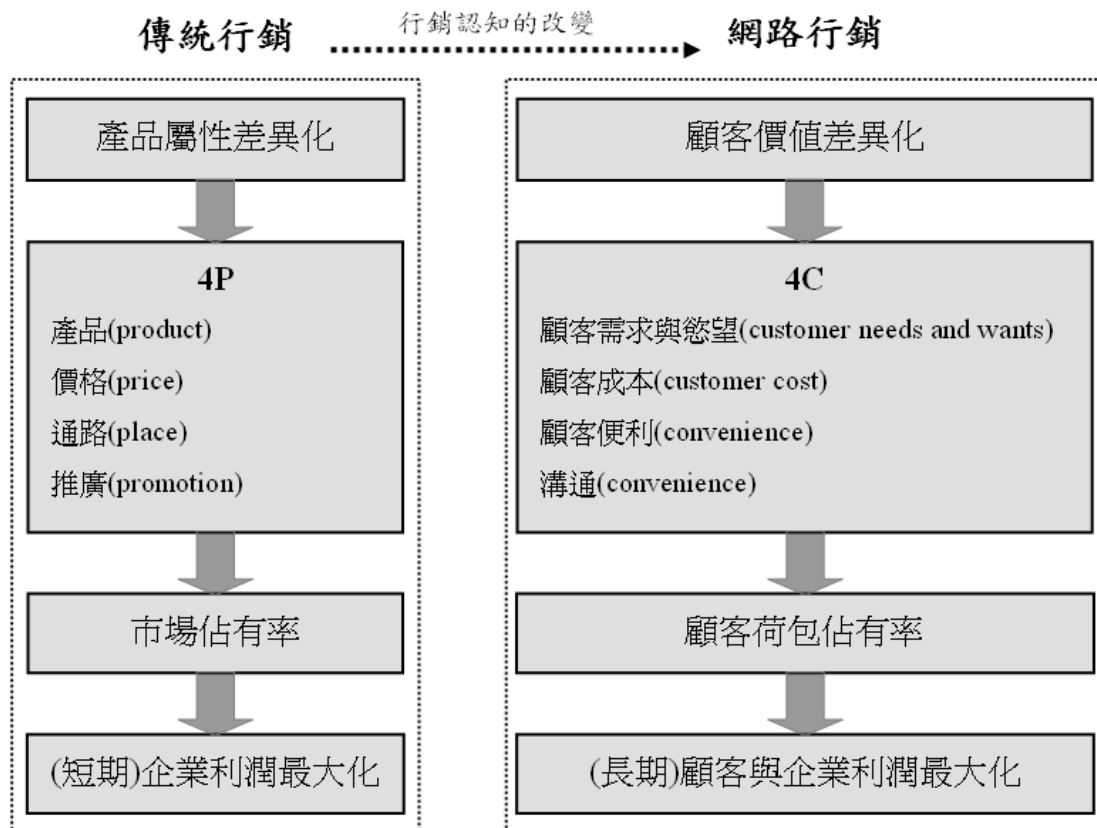


圖 3-1、傳統行銷和網路行銷



### (三) SWOT 分析

SWOT 法是分析判斷產業行業、公司企業本身的優勢 (strength)、劣勢 (weakness) 和外部環境的機會 (opportunity) 和威脅 (threat)，若再進階點 SWOT 作為交叉分析，進而根據企業的內部資源和外部環境來確定發展策略。

### (四) 五力分析

波特五力分析是針對產業行業、公司企業內部環境的一種整體分析，可由現有競爭者者、潛在進入者、可替代品、客戶議價、供應商議價這五種競爭作用力共同決定；從五力分析中可以看出，產業行業、公司企業的競爭不是只有現有競爭的較量，而是由五種不同的力量共同作用的一個系統。這種由產業結構稱為「延伸的對立態勢」(extended rivalry)，進行了產業經濟學的重點分析。

### (五) PEST 分析模型

PEST 分析模型是用來幫助產業行業、公司企業檢閱其外部巨集觀環境的一種方法，巨集觀環境分析是以外部環境的政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social)、技術 (Technological)、法律 (Legal)、環境 (Environmental) 對企業戰略制定產生。

## 第肆章、產業分析

### 第一節、個案研究

#### 一、百貨雜貨

##### (一) 發展起源

百貨雜貨的經營型態是在 1850 年起源於的法國巴黎發展 165 年，是所有零售業型態最早的，在零售業興起後有了百貨雜貨、購物廣場、量販賣場、超級市場、便利商店等五種型態的差異，台灣則起始於 1950 年的零售業的多元化台北建新百貨，剛開始商場的面積較小且販售商品的種類不多，一直到 1958 年的高雄大新百貨的成立，國內才真正的出現綜合性的百貨雜貨，而以往台灣零售通路

商與製造商關係密切，對於商品定價、排檔促銷、賣場陳列、贈送樣品等行銷策略。

2011 年行動商務崛起使得實體百貨雜貨紛紛轉型，朝向 B2C 電子商務、O2O 離線商務的發展，比起製造商、通路商更能直接接觸到消費者，並且容易抓住消費者流行趨勢，對製造商的全國性品牌產生相當大的衝擊及威脅，產業鏈的關係正逐漸在改變也促使實體零售的變革，也開啟民眾購物走向自助、低價、一站的一條龍大型賣場時代。

近年來隨著電子商務的衝擊下百貨雜貨的光環逐漸褪去，百貨雜貨以往扮演著傳動生活文化、引領流行資訊的角色，但是礙於長期以來依賴聯營模式、統一管理無法發展出各品牌的特色，導致購物廣場以促進台灣百貨的國際化，並以成為具國際水準的連鎖百貨體系為目標；2010 年開始百貨雜貨紛紛轉型 O2O，走向交易賣貨、聚集客源、建置平台。加上百貨雜貨的自營能力不足，使得多元化零售業態興起、商業競爭持續升級，網絡購物對實體零售商的衝擊，人事、租金成本不斷上漲，所以不少傳統百貨雜貨正在逐步轉型為購物廣場，不僅以多樣化的服務提高了客戶粘性，更通過線上線下一體化服務極大地提升了客戶體驗，正逐步成為越來越多消費者的首選。

表 4-1、百貨雜貨的 SWOT 分析

| 優勢   | 劣勢  |
|--|---|
| (1) 高品質、高單價，消費者可盡情採購。<br>(2) 商品多樣化、品牌商眾多，且在專櫃都有服務解說，商品不斷追求 | (1) 競爭對手包括購物廣場、量販賣場、超級市場、便利商店、一般店面，導致多元競爭衝擊下部分百貨雜貨倒閉。 |

|   |  |
|---|--|
| 新潮，深受流行追求者喜愛  | <p>(2) B2C 電子商務、O2O 離線商務衝擊實體店面導致客群被稀釋</p> <p>(3) 由於市場比較密集，消費者的選擇較多，使得同樣商品的競爭較高，不利於百貨業者發展。</p>  |
| 機會  | 威脅   |
| <p>(1) 未來可舉辦體驗活動吸引消費者購買，利用各種通路多來打響知名度。</p> <p>(2) B2C 電子商務、O2O 離線商務可結合網路與流通業者，成立線上選購與到府配送的服務</p> <p>(3) 商品、服務的種類重疊性高，與其他百貨雜貨、購物廣場、量販賣場所販賣的大同小異。</p> | <p>(1) 抽成、租金昂貴，導致一般店面無法進駐而轉往購物廣場、量販賣場，結合購物、休閒、娛樂、觀光的購物廣場、量販賣場陸續成立，使價格、商品、服務有所競爭，讓百貨雜貨流失不少顧客</p> <p>(2) 實體的銷售通路少，對於 B2C 電子商務、O2O 離線商務的衝擊也轉往線上販售</p> |

## (二) 種類型態

零售業大概分為百貨雜貨、購物廣場、量販賣場、超級市場、便利商店、專賣店類等五種，其中又以百貨雜貨、購物廣場最為相似；百貨雜貨結合高資本、高人力，將各種類商品在不同樓層分類設立專櫃的方式來販售，統一採收銀制度、開立發票的型態，不但具休閒、娛樂、餐飲、購物等多項功能，百貨雜貨販賣物品主要以高單價、高價值、大型化的商品為主，大致上分為商圈型（遠東、環亞、衣蝶、中興）、區域型（大新、中友、漢神、先施）、連鎖型（新光三越、太平洋 SOGO、大葉高島屋、崇光），而劃分定位的依據主要是收入和階層，因此百貨雜貨在樓層管理是將商品屬性作規劃，同時提供僅限購物、娛樂等商品功能的複合

性空間，而商品屬性也分為高端、中端、低端的定位，因此客單價、提袋率等是衡量百貨雜貨業績的重要指標之一，且由於競爭越來越激烈，百貨雜貨業者開始尋找具有發展潛力的生存利基，例如季節節慶、促銷優惠、公關展覽。

百貨雜貨的特質如下：

(1) 多樣型與流行性：百貨雜貨具備各種商品種類高品質及多樣化，且也最能跟上流行的腳步，最滿足消費者追求流行的慾望及需求。

(2) 樓層依種類型態：百貨雜貨強調舒適購物環境規模龐大裝潢考究，內部沒有咖啡座及兒童遊樂場，裝潢與陳設都經由百般思考後，才呈現出更加順暢及美觀的購物環境。

(3) 門市專櫃經營：百貨雜貨都以門市專櫃為主，除了商品精緻外，服務人員也具專業知識及服務，能和消費者面對面解說商品，並解決消費者的問題。

(4) 屬高價格價位：由於百貨雜貨販賣的是精緻化的商品，加上店面租金及裝潢費用高，因此商品價格比一般商店高。

(5) 顧客戶群族群：客群的階級、收入、族群反應國民所得水準，顯示都會化程度和民眾消費習慣的變化。

百貨雜貨的類型如下：

(一) 商圈型：商圈型位於都市，賣場面積大、產品種類精，以中高層消費族群為訴求、所供應的品項較少，而市郊型是都會型百貨雜貨的過度競爭結果所形成，優點在於租金成本稍低。

(二) 區域型：主要以該地區的消費者為來客訴求

(三) 連鎖型百貨：賣場面積大、產品種類多、全方位經營，目標為一般大眾不分年齡、性別、收入，因此其所供應的商品較為大眾化、多樣化，以地區連鎖分部經營，具有絕對的競爭優勢。

表 4-2、百貨雜貨 v.s 購物廣場

| 類型 | 百貨雜貨 | 購物廣場 |
|----|------|------|
|----|------|------|

|      |    |   |   |
|------|----|---|---|
| 經營營運 |    | 品牌聯營化、統一化管理                                 | 專門特色化、差異客製化   |
| 門市專櫃 |    | 專櫃聯盟經營                                      | 專櫃個別經營  |
| 廠商業者 |    | 品牌性規劃組合招商、類型重複                              | 主題性規劃給予出租、招商使用  |
| 轉型轉變 |    | 大型連鎖化、電子商務類                                 | 主題特色化、電子商務類   |
| 行銷推廣 |    | 促銷集客力                                       | 體驗性行銷   |
| 種類型態 | 商圈 | 遠東、環亞、衣蝶、中興、大創                              | 寶麗、義享、京華城、老虎城、義大世界、統一夢時代、101 購物廣場、美麗新廣場、IFG 遠雄廣場、銀穗 en-suey、晶冠、迪斯尼、漢神巨蛋 |
|      | 區域 | 三商、統領、德安、518 生活百貨、立得屋、伊勢丹、佳瑪、小北、大新、中友、漢神、先施 | 天台廣場、新莊鴻金寶、板橋三猿、新竹晶品城、億萬里、迪斯尼、麗寶、統領、徐匯、宏匯、昕境、廣豐新天地、蘭城新月、基隆東岸、南山威力       |
|      | 連鎖 | 新光三越、太平洋 SOGO、大葉高島屋、廣三崇光、先施百貨、明德春天          | 微風、JC PARK 食尚廣場、環球購物中心、京站時尚廣場   |

## 二、購物廣場

購物廣場和百貨雜貨極為相似，但主要是商圈廣場的開發建設、管理規劃的商業設施，在台灣最具代表的就是京華城、老虎城、統一夢時代、微風廣場、寶麗廣場、義大世界，一般民眾很難分辨出百貨雜貨與購物廣場之間的差異；但是實際上購物廣場的客群定位是以年齡、喜好、消費、心理、行為等因為來做指標衡量，因此會配合趨勢來將有這些相同定位、屬性的品牌聚集起來，而單純的依

靠收入、階層是不足以成功運營一個購物廣場的，因此購物廣場在樓層管理是將品牌產業屬性作規劃、營運，同時提供購物、娛樂、餐飲、文教等服務功能的複合性空間。購物廣場的類型如下：

（一）商圈型：商圈型購物廣場以廣場、專櫃設置，每個樓層的商業設施都是有主題性的規劃。

（二）區域型：區域型購物廣場主要以該地區的消費者為來客訴求。

（三）連鎖型：連鎖型購物廣場主要以該地區的车站、捷運作為駐點連鎖，賣場面積大、專櫃不重複種、全方位經營，目標為車站、捷運為人潮氣流的遊客旅客，因此供應的較為大眾化、多樣化。

### 三、數據統計

2020 年底的數據統計指出，在美國的百貨雜貨（72 家、174 間）、購物廣場（68 家、168 間）就約共 140 家、342 間，而台灣百貨雜貨的種類型態分為商圈（遠東、環亞、衣蝶、中興、大創、大統）、區域（三商、統領、德安、518 生活百貨、立得屋、伊勢丹、佳瑪、小北、大新、中友、漢神、先施）、連鎖（新光三越、太平洋 SOGO、大葉高島屋、廣三崇光、先施百貨、）約 23 家。

購物廣場的種類型態分為商圈（寶麗、京華城、老虎城、義享、義大世界、統一夢時代、101 購物廣場、美麗新廣場、IFG 遠雄廣場、銀穗 en-suey、晶冠、迪斯尼、漢神巨蛋）、區域（天台廣場、新莊鴻金寶、板橋三猿、新竹晶品城、億萬里、迪斯尼、麗寶、統領、徐匯、宏匯、昕境、廣豐新天地、蘭城新月、基隆東岸、南山威力）、連鎖（微風、JC PARK 食尚廣場、環球購物中心、京站時尚廣場）約 30 家。

表 4-3、百貨雜貨 v.s 購物廣場

|                 | 百貨雜貨   | 購物廣場  |
|-----------------|--|---|
| 門市專櫃比重高、自營持有比例低 | <p>商圈型、連鎖型百貨雜貨大多是採取門市專櫃和自營經營，與品牌廠商業者訂定合約契約在時間期限內使用，透過樓管反映做上報提案請示，廠商業者透過員工職員來做產品商品的銷售販售、現貨庫存，兼顧到產品商品的齊全完整性和降低成本支出，且以包底抽成抽佣計算，但是重複性高易造成廠商業者風格相似，導致同質性過高。</p>   | <p>購物廣場是每樓層採取主題系列的設計規劃，給予招募招商、出租使用，也具有保證保障（營收獲利）、人事人力、採購採買、篩淘汰換等優點。</p>   |
| 百貨雜貨主流，強調實體行銷推廣 | <p>台灣的百貨雜貨、購物廣場的性質特性相似，傳統的百貨雜貨是以門市專櫃（商店）組合起來，雖然會依照每樓層分類，但是重複性、替代性、同質性高造成惡性競爭，強調高品質、高價格、高規格來提供完善的服務品質，且以聯合聯名針對節慶節日（週年慶、抽福袋、節慶日、促銷款、年中慶、年終慶）、促銷優惠（滿額送、紀念款、限量款、新專櫃、名牌款、收藏款）的檔期，但是在武漢新冠肺炎的病毒疫情衝擊下，原本群聚集客的優勢變為劣勢，其他的商圈商場、夜市集市、老街廟街、實體店面等，實體行銷推廣逐漸失靈失效，目前 5 月 15 日的疫情震盪後</p> | <p>購物廣場主要依附在捷運車站的周遭，相較於百貨雜貨透過活動舉辦來發揮群聚集客，使得每樓層的門市專櫃做凝聚，在硬體軟體上著重寬敞舒適的場地空間，並提供休閒娛樂的功能，所以依照每位消費購買頻率約在 1~3 個月，例如環球購物廣場屬於區域型，所以據點都在南港、中和、板橋、林口、桃園（2 間）、左營、屏東等六處、七間設點，但是不像百貨雜貨會走節慶節日、促銷優惠的檔期，均以二房東的方式做門市專櫃。</p> |

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
|                        | <p>來客數平均剩 5~12.5%，未來廠商業者的門市專櫃勢必將尋求差異距別、市場利基定位、數位資訊科技的轉型轉變。</p>  |   |
| <p>大型連鎖化和電子商務類經營營運</p> | <p>百貨雜貨的成長階段從 2011 年開始逐漸走向瓶頸困境，加上體系制度規則較為繁複所以必須透過樓管做上報提案請示，所以整體導入金流支付、外送外賣、紅利集點較少約 8 家，而其他尚未引進導入，因此尋求具有發展潛力的生存利基，才不會被激烈的市場競爭淘汰。</p> | <p>對於百貨雜貨、量販賣場的同質競爭下，台灣的購物廣場已經趨於飽和，因此各家購物廣場為了追求成長，從 2011 年開始逐漸朝向電子商務（購物商城），2017 年開始轉向 VR 虛擬、AR 擴增做服裝服飾、彩妝化妝的應用，2018 年更導入金流支付、外送外賣、紅利集點，約 30 家廠商業者有 20 家都引進導入，無不以鞏固、培養顧客戶群為目的。</p> |



以下數據統計包含分店：

表 4-4、台灣廠商業者數量

| 年份     | 總數 | 存活   |      | 新增   |      | 歇業   |      |
|--------|----|------|------|------|------|------|------|
|        |    | 百貨雜貨 | 購物廣場 | 百貨雜貨 | 購物廣場 | 百貨雜貨 | 購物廣場 |
| 2010 年 | 88 | 33   | 55   | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 2011 年 | 92 | 33   | 55   | 0    | 4    | 0    | 0    |
| 2012 年 | 94 | 32   | 55   | 0    | 6    | 1    | 0    |
| 2013 年 | 91 | 32   | 55   | 0    | 3    | 1    | 0    |
| 2014 年 | 88 | 32   | 52   | 0    | 0    | 1    | 3    |
| 2015 年 | 95 | 33   | 54   | 0    | 6    | 0    | 1    |
| 2016 年 | 88 | 31   | 54   | 0    | 3    | 2    | 1    |
| 2017 年 | 92 | 32   | 54   | 0    | 4    | 1    | 1    |
| 2018 年 | 95 | 31   | 54   | 0    | 7    | 2    | 1    |
| 2019 年 | 88 | 33   | 53   | 0    | 0    | 0    | 2    |
| 2020 年 | 96 | 33   | 55   | 0    | 3    | 0    | 5    |
| 2021 年 | 95 | 33   | 55   | 0    | 4    | 0    | 3    |

## 第二節、市場規劃

### 一、總體環境

#### (一) PEST 環境規劃

表 4-5、PEST 市場規劃

| PEST 環境規劃          |  |
|--------------------|--|
| 政治 (Political)     | 無  |
| 經濟 (Economic)      | 台灣面臨消費所得減少、物價逐漸高漲、消費積弱不振，加上目前台灣民眾的生活腳步越來越快也依賴網路，目前若是要持續的經營營運下去，不能再只是依照傳統的形式了，在多元化的情況下門市專櫃的廠商業者必須要提供更多設計規劃、代表作品、拓展服務等專業領域，對於行銷推廣和口碑評價更能拓展到其他市場上。                                |
| 社會 (Social)        | 集所有一站式整合的服務業務，走精緻化、個性化、創意化、主題化的量身訂做，塑造專業、親切、高效率的形象，提供多元便捷服務，以利消費購買的決定。   |
| 科技 (Technological) | 傳統的經營營運已經無法滿足時代潮流、不符商業商務需求，必須透過社團群組、網站平台的配合做區域在地化來增加顧客戶群，像是地區性的社團、群組做招募招商、聯名聯盟等，有效增加品牌知名度！所以必須透過數位資訊科技的 AR 擴增實境來打造模擬試用，讓 1 對 1 客製化可以更加深入，且透過做跨業的合夥合作，藉機提高客單價比過去單一路線會更有轉型轉變的契機。 |
| 稅賦 (Taxes)         | 財務報表不但要求符合法規標準，財務報表資料講究及時、誠實提列、資訊透明原則。   |

## 二、STP 市場規劃

### (一) 市場規劃

表 4-6、STP 市場規劃

| STP 市場規劃 |  |
|----------|--|
| 理念信念     | 環球購物中心為冠德建設於 2001 年轉投資的購物中心「秉持主動積極、踏實負責、迎接挑戰、追求卓越的態度。」，目前已有七家分店結合高高鐵、捷運、火車、公車的大眾運輸系統，吸引了許多消費購買頻率高的常客，以服務、創新、效率的理念信念，講究精緻精湛的品質價值、素質素養來拉開和其他同業競爭的差異距別。 |
| 區域地段     | 環球購物廣場屬於區域型，所以據點都在南港、中和、板橋、林口、桃園（2 間）、左營、屏東等六處、七間設點，但是不像百貨雜貨會走節慶節日、促銷優惠的檔期，均以二房東的方式做門市專櫃。  |
| 場地空間     | 環球購物中心的外型主要皆以暖色調為主，將黃色、橘色、綠色三種溫暖的顏色巧妙的融合在一起顯得特別醒目，也帶青春活潑的感覺，明亮的顏色讓它充滿著生命力。<br><br>環球購物中心的樓層主要是強調休閒娛樂為主，所以大致分為餐廳餐飲、服裝服飾、影視戲劇、休閒娛樂四種區塊，門市專櫃如同一個小店家透    |

|                     |  |
|---------------------|--|
|                     | 過主題系列的篩選汰換讓每個廠商業者都會有自我風格特色。  |
| 市場區隔 (Segmentation) | 台灣的百貨雜貨、購物廣場的平均產值約 3000~3610 億，產業供應鏈包括模擬試用 (VR 虛擬、AR 擴增) (服裝服飾、彩妝化妝)、金流支付、外送外賣、紅利集點、網站平台 (購物商城)。                 |
| 目標市場 (Targeting)    | 食材高品質、商品高單價、週邊高設計、飲料高享受，充分利用區域地段的優勢，形成特殊的競爭優勢，也將經營營運模式朝向供應批發、買賣交易、導流導購等三大方向。                                     |
| 顧客戶群 (Customer)     | 大致可劃分為學生族最多因為都主要在學區，其次是上班族、商務族。<br>(1) 散客群：散客群的年齡層約 15~60 歲屬於街邊客的人潮人流。<br>(2) 團體客：團體客的年齡層約 15~50 歲，需要線上預約訂購做導流導購 |
| 市場定位 (Positioning)  | —  |
| 市場創新 (Innovation)   | 目前籌備視訊直播、導流導購等有效提高專業信任度，而網站網頁也預計用線上諮詢諮商來提升口碑評價和專業信任度。  |
| 經營營運 (Business)     | 只是從 2011 年開始過去曾經引領潮流、開創文化的大型公司企業，在的發展趨勢不斷的演變下，如果不思考因應方式很可能會因為逐漸蠶食瓜分市場，使得原有的中型、大型的廠商業者不知不覺中落入瓶頸困境，因此必須致力於提供能夠完    |

|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | <p>全發揮優勢的服務項目、產品商品、風格特色來開拓明確的利基、縮小焦點，即使對象只是小眾相信只要製作出差異化，就能夠在資訊流通的今日被需要你的客戶找到來持續創造利益，像是對行銷推廣、數位資訊很陌生，因此後續必須和新創公司做合夥合作。</p>                                     |
| 風格特色 (Features) | <p>風格特色代表趣味性、模擬試用凸顯創意性，行銷推廣上必須著重在圖文插畫、文案文稿的行銷推廣引發認同，其他對於同業間的模仿仿效嚴重，必須在服裝服飾、彩妝化妝、攝影拍攝、風格特色上必須強調精緻、精湛，透過做跨業的合夥合作，打著高品質、高設計、高單價的方針，藉機提高客單價比過去單一路線會更有轉型轉變的契機。</p> |
| 人事人力 (Manpower) | <p>員工職員的定期培訓訓練、教育教學來建立公司企業內部的體系制度規則，如何抓緊顧客客戶的心理情緒、動機意圖主要是「以人為本」，逐漸會在領導統馭、經營營運出展現成效。</p>   |

### 第三節、經營營運

#### 一、行銷 7P

表 4-7、行銷 7P

| 行銷 7P             |  |
|-------------------|--|
| 產品商品 (Product)    | 分為餐廳餐飲、服裝服飾、影視戲劇、休閒娛樂四種區塊，只要顧客戶群有意見提出都會留言回覆，且門市專櫃有做出篩選汰換不像其他的百貨雜貨會面臨重複性、替代性、同質性高造成惡性競爭。  |
| 價格價位 (Price)      | 屬於平價和中高價位保有利潤盈餘  |
| 促銷優惠 (Promotion)  | 依照客群分類做不同的促銷優惠，才可以提高營收獲利、利潤盈餘  |
| 實體通路 (Place)      | 傳統的實體店面通路逐漸以數位資訊科技為主，走向網站平台的預訂預購和模擬試用，做好電子商務（購物商城）的轉型轉變來分攤風險                             |
| 行銷推廣 (Popularize) | 不過行銷推廣建議從專案企劃、文案文稿為主，只要符合時事話題事件的討論，就可以利用不同節日節慶、活動舉辦                                      |
| 生產製造 (Production) | 建構客戶需要的價值，推出售前服務的理念，轉化流程步驟彈性化，分別以計劃性生產、局部分接單，風險最低化、利潤最佳化的生產模式。                           |
| 佈局鋪路 (Planning)   | 使用與眾不同的風格特色來打造試用體驗，其他必須透過行銷操作來做引流導購，建議和圖文插畫、表情貼圖做行銷推廣和活動舉辦的招募招商，也突顯商品本身的品質價值與內涵，有利於增加口碑評 |

|  |                |
|--|----------------|
|  | 價的能見度、知名度、曝光率。 |
|--|----------------|

表 4-8、行銷 7C

| 行銷 7C              |   |
|--------------------|---|
| 情境 (Context)       | 在主導決策相較於百貨雜貨的門市專櫃是屬於綁約狀態無彈性，而購物廣場是以自主決策為主，像是環球購物中心以溝通協調的方式接洽外部，讓進駐的廠商業者、顧客戶群可以達到平衡。   |
| 成本 (Cost)          | 設施設備、人事人力、店面租金的成本支出   |
| 危機 (Crisis)        | 2020 年 2 月的武漢新冠肺炎的病毒疫情衝擊打亂團體客，導致許多商圈商場、百貨雜貨、購物廣場、實體店面、夜市集市、老街廟街等實體線下無法群聚集客，所以生意只剩約過往的 12.5~25%，必須仰賴數位資訊科技才能分散風險。                    |
| 客製 (Customization) | 「危機就是轉機、轉機就是商機」在每個威脅中總會存在機會，只要能善用機會就能在眾多的業者中脫穎而出，透過數位資訊科技的模擬試用，將固定模組化的服裝服飾、彩妝化妝、風格特色上做佈局，讓顧客戶群瞭解、降低事前的期望落差外，服務項目也可以做不同的促銷優惠，來提高獲利利潤 |
| 溝通 (Communication) | 將繁瑣複雜的流程步驟給精簡的更系統化，建議使用自我檢查並鼓勵建言來解決問題，定期調查的樣本 1000 份以上起跳，擬定製作改善措施、執行績效，建置多元的意見調查和建言管道，方便提供建言、改進缺失疏漏。                                |

|                        |   |
|------------------------|---|
| <p>連結 (Connection)</p> | <p>強化員工向心力、重視客戶感受，隨季節族群延伸擴張，以數據調查來預測客戶族群、市場趨勢建立緊密的顧客關係。</p>   |
| <p>商務 (Commerce)</p>   | <p>創新目的在創造差異性，打著高品質、高設計、高單價的方針，使品牌忠誠度非常穩固，所以必須著重在圖文插畫、文案文稿的行銷推廣引發認同，建議和圖文插畫配合表情貼圖，也讓後續活動舉辦發表突顯品質價值和引流導購，續累積代表作以口碑評價和社團群組做更迅速、更滿意的服務品質，帶動整體營收業績績效。</p> |



### 三、SWOT 分析

表 4-9、SWOT 分析

| 優勢 (Strengths)   | 劣勢 (Weaknesses)   |
|--|---|
| <p>以品質價值為導向，注重顧客滿意度、認同信任感、顧客忠誠度，且熱心服務、竭盡所能做到讓滿意為止</p>  | <p>2020 年 2 月開始的武漢新冠肺炎造成訂單延宕，而且缺乏影音廣告、宣傳活動、行銷推廣，雖然用品質留住顧客戶群但是市面上有許多替代品、低價位可取代，讓數位資訊科技的轉型轉變不足。</p> |
| 機會 (Opportunities)   | 威脅 (Threats)  |
| <p>(1) 推出一系列的週邊商品，例如：手工環保袋、資料夾、鉛筆、隨身碟、證件夾等，建議持續和圖文插畫合作推廣文創週邊商品，也突顯商品本身的價值與內涵，也可以和其他實體店家配合寄賣銷售。</p> <p>(2) 建議和外送外賣、AR 擴增、團代合購來合夥合作。</p> | <p>其他廠商業者大多不熟悉行銷推廣、電子商務等，只能以傳統方式進行實體店面、門市專櫃的經營營運。</p>   |

#### 四、波特五力



圖 4-1、五力分析模型圖

##### (一) 客戶議價能力 (the bargaining power of customers)

2012 年後武漢新冠肺炎的病毒疫情衝擊，讓顧客群的消費購買、習慣偏好改變走向服務項目精簡、風格特色多樣，所以只要產品商品系列、諮詢諮商專業、行銷推廣完善，使潛在的顧客願意花時間了解，來建構客戶需要的品質價值，對價格價位來說就不會太計較，然而在無法群聚集客的衝擊使得市場萎縮衰退、需求彈性降低，但是在要求品質價值、素質素養的狀況下仍屬平價，所以顧客議價能力高。

##### (二) 供應商議價能力 (the bargaining power of suppliers)

正常情況下供應商不會給予太大的壓力，畢竟供應商需要那些店家來把東西賣給消費者，因此為了降低成本價格的高低，以大量買進原物料來降低供應商的議價能力，而原物料的品質方面則須要簽訂契約，所以供應商議價能力低。

### （三）潛在新進的競爭（the threat of new entrants）

目前傳統的百貨雜貨、購物廣場在經營營運使得同業競爭激烈、模仿仿效、混淆焦點，所以顧客戶群的客源也會相對分散、減少，尤其在小型廠商業者在價格價位容易造成惡性競爭，勢必要用數位資訊科技和專業服務技術來拉開差異距別，導致市面上有許多替代品、低價位可取代，因此在購買考量上會先考慮品質在來購買，如何讓消費者在眾多同質性的優先選擇，所以潛在進入者威脅高。

### （四）替代品的威脅（the threat of substitute products）

因為視訊直播、攝影拍攝的普及讓畫素清晰、差別縮小，讓顧客戶群選擇服務項目個別選擇的省經費，所以替代品威脅高。

### （五）現有廠商的競爭（The intensity of competitive rivalry）

善用創意表現產品差異，才能在眾多商品中脫穎而出，因此對於文化創意、設計規劃上的所需是一個必須拓展的市場，所以現有廠商競爭高。

## 第五章、結論與建議

### 第一節、研究結論

#### 一、百貨雜貨

百貨雜貨採取廠商業者承租門市專櫃，但是在統一、綁約、無彈性下則是自行吸收成本支出，加上又無法配合該百貨雜貨的折扣促銷下不但缺乏競爭力，另外百貨雜貨的商品大都屬於高價位、高機能、高品味、高品質、高格調，對於產品商品的願付價格也不同，還造成客源流失！而現在台灣的百貨雜貨、購物廣場競爭激烈，為了要滿足顧客戶群也提供很多產品商品、服務業務，但是對於行銷推廣、促銷優惠的方式還是一成不變，所以百貨業者應提高自營商品的佔有率，使價格彈性增加吸引目標客群和增加產品線的深廣度，所

以在台灣如果促銷優惠的手法用的頻繁則會讓目標客群缺乏新鮮感，所以百貨雜貨若是想拉大差異化就必須掌握顧客資料的習慣偏好，尤其百貨雜貨、購物廣場定位、差異越來越模糊，要從競爭的市場脫穎而出區隔出自己的目標市場是刻不容緩的事，必須察覺顧客的心理後來擄獲消費者的心提供多樣性、便利性、高品質的商品、服務，才能穩定既有客源、強化重複購買、引發衝動購買、建立顧客忠誠、創造顧客回流。

## **二、購物廣場**

而購物廣場活動舉辦也能營造出獨有的品牌，加上進駐的廠商業者有自主決策權，因此可以自創、發揮更多風格特色。

### **第二節、研究建議**

實體通路也逐漸沒落，所以百貨雜貨、購物廣場、量販賣場、超級市場、便利商店等五種零售型態都逐漸轉向電子商務的循環回饋，鼓勵持續消費達到獲利增加的目標，而達到目標的方法便是實施累積回饋機制。百貨雜貨也必須對商品創意陳列來吸引顧客眼光、促成銷售以致於消費者在購物時能得心應手，而不再是僅限促銷優惠；而店內擺設也都事先規劃，購物的環境讓人感到舒適得宜營造出能讓顧客覺得感受到高級消費服務品質的話就能建立顧客忠誠、創造顧客回流。

## 參考文獻

### 一、書籍雜誌

- 【1】 謝宛蓉（2005）《0元行銷術4：贈品勾引法》，E天下雜誌56期。
- 【2】 邱莉玲（2006）《蒐點子、玩行銷》停不了的滿額送贈品，工商時報D。
- 【3】 戴國良（2007）《整合行銷傳播關鍵報告》，台北書泉出版社。
- 【4】 戴國良（2007）《促銷管理實戰與本土案例》，台北五南出版社。
- 【5】 蕭富峰（2008）《消費者行為》，台北智勝出版社。
- 【6】 樓永堅、蔡東峻、潘志偉、別蓮蒂（2003）《消費行為》，台北國立空中大學。
- 【7】 莊慶達、趙聚誠（2000）《經濟名詞釋典》，台北華泰文化。

### 二、期刊論文

- 【8】 陳士葦（2007）《免費贈品促銷形式對消費者整體評價及知覺操作意圖之影響》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 【9】 黃靜瑜（2006）《收藏型贈品之象徵意義及消費價值對收藏行為影響之研究》，國立交通大學管理科學系所碩士論文。
- 【10】 李若愚、吳中信、張震元（2007）《影響使用者線上購物行為之研究》，工商管理學刊第2卷第1期，27~44頁。
- 【11】 胡北辰（2010）《探討消費者對造成其衝動性購買的促銷策略之態度》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 【12】 李政寬（2013）《服務品質、轉換成本、顧客專業知識、網路社群與顧客忠誠之探討－以嘉義耐斯松屋百貨雜貨為例》，私立南華大學休閒產業經濟學系碩士論文。
- 【13】 周采貞（2008）《文化創意產業之服務品質與顧客滿意度分析－以十鼓

文化村為例》，高雄義守大學管理研究所碩士論文。

【14】葉俊廷（2004）《大型休閒購物廣場其商店印象，社會交換前驅物及惠顧忠誠度關係之研究》，銘傳大學觀光研究所碩士論文。

【15】袁志宏（2002）運用聯合分析法探討影響觀賞表演藝術付費意願因素之研究，彰化大葉大學休閒事業管力學系研究所碩士論文。

### 三、網路資料

【16】卓怡君（2020.09.23）《疫情改變消費模式，百貨業進入生存戰》，  
<https://ec.ltn.com.tw/article/paper/1401528>

【17】嚴雅芳（2021.05.16）《環球購物中心全台七店宣布，明起縮短營業時間》，  
<https://money.udn.com/money/story/5618/5461208>

【18】李麗滿（2021.02.06）《新光三越年後震撼彈，草衙道轉型outlet》，  
<https://ctee.com.tw/news/industry/415013.html>

【19】李麗滿（2021.04.24）《台塑揪冠德打造除菌購物中心》，  
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20210424000172-260202>

【20】梁任瑋（2011.06.23）《環球購物中心從虧一億到賺一億的關鍵》，  
<https://www.businessday.com.tw/article-content-80393-4884>

### 四、英文文獻

【21】Babakus, E., and G.W. Boller（1992），“An Empirical Assessment of The SERVQUAL Scale”，*Journal of Business Research*, Vol.24, No.3, pp.253-268.

【22】Bateson, Hoffman G.,（2002）*Concepts, Strategy, and Cases. Essential of Service Marketing*. Harcourt, Inc.

【23】Dholakia, U. M. (2000), “Temptation and resistance: An integrated model of consumption impulse formation and enactment,” *Psychology & Marketing*,

17(11), 955-982.

- 【24】 Kiesler, C. A., & Kiesler, S. B. (1969), *Conformity*, MA: Addison-Wesley
- 【25】 Loudon, David L., Albert J. Della Bitta,(1988),*Consumer Behavior:Concepts and Applications*, 3rded., New York:McGraw-Hill, pp655-657
- 【26】 Lovelock, C.H. (1983), “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights,” *Journal of Marketing*, 47 (3): 9-20.
- 【27】 Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L Berry ( 1985 ) , “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol.49, No.4, pp.41-50.
- 【28】 Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L. Berry ( 1988 ) , “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, pp.35-48.
- 【29】 Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L. Berry ( 1988 ) , “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40.
- 【30】 Reidenbach, R. E. ( 1995 ) . *Value-Driven Bank: Strategies for Total Market Satisfaction* Irwin Professional, U.K.
- 【31】 Rook, D. W. (1987), “The Buying Impulse,” *Journal of Consumer Research*, 14 (Sep.), 189-199
- 【32】 Rook, D. W., & Hoch, S. J. (1985), “Consuming Impulses,” *Advances in Consumer Research*, 12(1), 23-27.
- 【33】 Stern, H. (1962), “The Significance of Impulse Buying Today,” *Journal of Marketing*, 26 (2), 59-62
- 【34】 Walters, C. G., & Paul, W. G. ( 1970 ) . *Consumer behavior: An intergrated framework* (3th ed.). New York: Richard D. Irwin,Inc
- 【35】 Zeithaml, Valarie A. ( 1988 ) *Consumer Perceptions of Price, Quality, and*

Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence., Journal of Marketing  
52,no. 3,pp.2-22.