



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

日期：中華民國 101 年 12 月

案例說明

案例一、安翌全球網路（股）公司

案例二、宗泰食品（股）公司

案例三、科達製藥（股）公司

案例四、賀田國際企業有限公司

案例五、歐德名店有限公司

案例六、藍新科技（股）公司



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—安翌全球網路（股）公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

中華民國 101 年 12 月

教學個案本文

安翌全球—「MIT 優質商品跨境整合行銷」

摘要

網際網路的發展帶動的線上購物的經濟活動，使個人消費市場變成一個全球市場。在這一波無法抵擋的電子商務潮流中，最吸引人的莫過於中國大陸的消費經濟能力。雖然網路無國界，但橫跨在兩岸之間的法規，讓國內許多企業難以西進，特別是中小企業，在有限的資源及人力的限制下，面對西進時必須處理的層層規定與檢驗等繁瑣的程序，不是不得其門而入，便是敬而遠之。

全球市場也考驗國內廠商，許多中小企業就像是小魚自小溪游進浩瀚大海，世界變得寬廣，但面對的競爭環境卻也相對嚴峻。這幾年，國內廠商面對大陸的低成本競爭攻勢，往往在品質與價格之間掙扎，許多堅持 MIT (Made in Taiwan) 高品質的廠商，缺乏更大的舞台讓產品發光。

安翌全球在「MIT 優質商品跨境整合行銷」計畫中提供台灣及印尼、馬來西亞及日本的商家單一服務窗口至大陸天貓商城海外品牌開店的完整配套服務，包括商品上架認證、驗證協助與輔導。藉由安翌全球過去在 B2B 市場經營的資源及專業建構一條龍的電子商務服務機制，協助台灣優質商家從商品上架、財會稅務、物流服務等完整的電子商務服務方案，開拓 MIT 商家在海外電子商務的商機，確立商品在中國大陸地區多重曝光的管道。

安翌全球的「MIT 優質商品跨境整合行銷」計畫所提出的服務，扮演兩岸跨境電子商務的再中間化 (re-intermediation) 角色。再中間化是指因資訊科技及網路的發展而被排擠出市場的中間商，利用資訊技術增加商品或服務的價值，再度回到市場中。兩岸的貿易牽涉到許多條文法規、商標註冊、報關檢驗、金流票據管理與物流運輸等活動，許多國內廠商對這些事務相當陌生，如要自行處理有其困難，也不符合效益，而安翌全球正好提供國內業者在大陸第一大 B2C (business to consumer) 線上購物網站一天貓商城開店的機會。本個案從資源基礎觀點、動態能力觀點以及供應鏈流程整合能力來分析安翌全球服務模式中所需的能力與資源，並討論安翌全球的商業模式及瞭解安翌全球所扮演的重新中介商的價值，本個案可以讓學生更為了解進入跨境電子商務市場的挑戰及方式。

關鍵字：跨境行銷、B2B2C、電子商務、再中間化、中國市場。

一、如何進入大陸市場

「老闆，您這鐵蛋真香！可惜行李滿，帶不了，只能買十來包。」

阿婆鐵蛋位在淡水，自從兩岸觀光開放，陸客人數成長，阿婆鐵蛋也成為陸客到漁人碼頭必定拜訪的景點。

「老闆啊！您要不要到我們那開店啊！這樣我隨時就能吃得到！沒準生意高出幾十倍呢！」

老闆的手一邊忙著裝袋，一邊傻笑，面對客人的盛情，他真不知該如何回答。

「我也想要啊！但...怎麼去開店啊？感覺好難哦！」

到大陸開店對像阿婆鐵蛋這樣的中小企業而言並不容易，不只是資金和人力不夠，怎麼踏出第一步都不曉得。就算開了店，還有廣告、行銷、物流、報關、稅務等問題，這些困難讓台灣中小業者不敢西進。

「老闆，要不放在網路上賣好了，網路可方便了，你知道淘寶嗎？上面東西可多著呢？我每天都得上去逛逛，不上去看看身體就怪怪的唄。」

這時的阿婆鐵蛋老闆可能還不知道自己的商標早已被人在中國註冊，同時，由於台灣近年發生的禽流感疫情使台灣仍是家禽類的疫區，蛋類商品要進入中國必須經過一道道嚴格的檢驗才能通關。

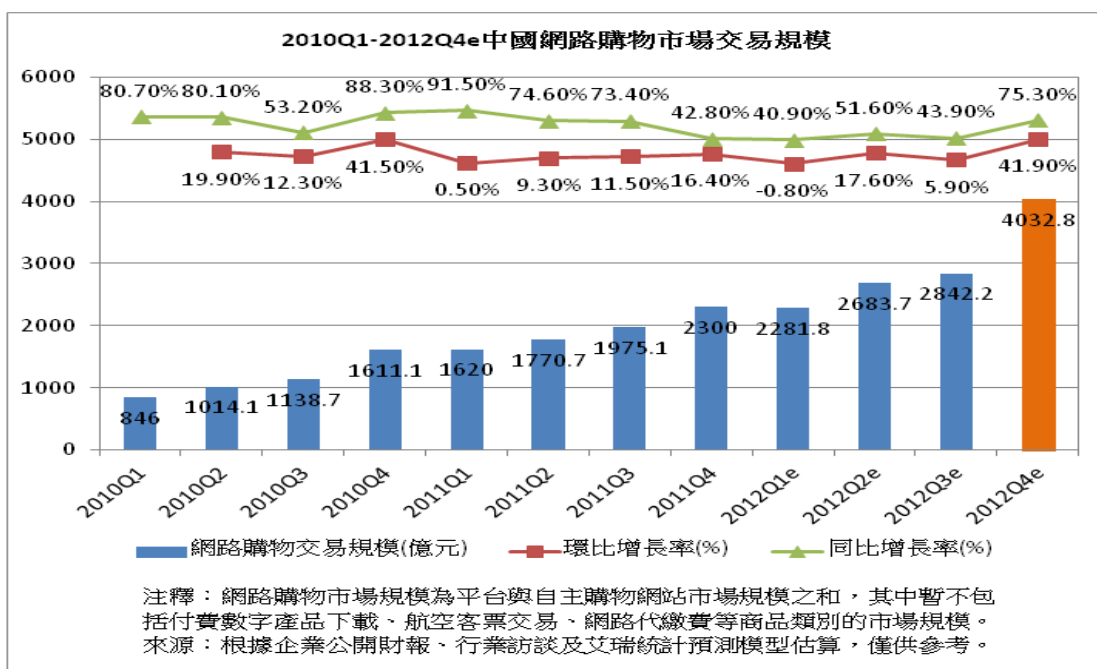
二、中國大陸電子商務崛起

根據波士頓諮詢公司（BCG）所發布的報告指出，大陸的網路消費者數量名列全球第二，達到 1.48 億人，僅次於美國（1.7 億人），預計到 2015 年，電子商務消費者數量將激增至 3.56 億人；大陸 2010 年的電子商務市場價值為 4,610 億元人民幣，約為 2008 年的 1,280 億元人民幣的三倍以上，且網路消費至 2015 年將指數式成長，且有機會超越美國達到人民幣 2 兆元以上（波士頓諮詢公司，2011）。BCG 預估在五年內，大陸網路消費者的平均消費額將增加一倍，達到每位 980 美元，已接近美國目前 1,000 美元的平均水準。而艾瑞諮詢則估計 2012 年網路購物用戶約 2.3 億人，每人全年平均消費超過 5,000 元人民幣，而 2011 年網路購物用戶約 1.9 億元，每人全年平均消費約 4,099 元人民幣（丁佳琪等，2012）。大陸網路消費者數量在 2010 年之後，每年新增的人數皆超越了加拿大的總人口數。

根據 BCG 預測，2010 年大陸電子商銷售佔零售市場總值的 3.4%（丁佳琪等，2012），

每年增加 3000 萬購物者（天下經濟論壇，2012），到 2015 年時，將會成長到 7.4%，年均複合成長率達 38%，其成長的速度遠超越美國（丁佳琪等，2012）。艾瑞諮詢認為，相比於全國傳統零售市場增長放緩態勢，網路購物市場一枝獨秀，傳統企業全面電商化時代即將到來，網路購物在社會零售總額中份額將進一步提高（丁佳琪等，2012）。

在大陸電子商務市場中，高達 79% 的交易來自於淘寶網（波士頓諮詢公司，2011）。這現象和美國與日本大相逕庭，美國 Amazon 僅佔 14%，而日本的樂天也只佔 30%（波士頓諮詢公司，2011）。根據艾瑞諮詢的統計報導，在 2012 年大陸十一長假中，淘寶雙 11 光棍節單日往夠營收營業額創造出人民幣 191 億的歷史紀錄，而其中淘寶網單日交易額為 59 億元人民幣，天貓則為 132 億，同去年相比，增幅超過 600%（天貓 33.6 億，淘寶 19.4 億），而同 2009 年首次雙十一相比，則翻了 400 倍。（億邦動力網訊，2012）。這單日營業額等於台灣 sogo 百貨加上新光三越全省商店全年度的全部營業總額。艾瑞諮詢估計，2012 年第四季大陸網路電子商務市場規模將高過 4,000 億元人民幣（圖 1）。



而隨著中國經濟的發展，中國消費者的行為模式也跟著改變。2011 年，麥肯錫公司的一項調查顯示，感性因素在中國消費者的購買決策中的影響力急劇上升。「過去，中國城市的消費行為主要是以價格為導向。而現在，更多消費者願意為高品質的產品和服務支付更多。對意欲開拓中國市場的公司來說，這是一個具有顛覆性意義的重要變化。」博斯公司合夥人約尼·貝斯勒說（中國產經新聞報，2012）。

三、天貓商城

中國最大的電子商務購物網站淘寶網，係由阿里巴巴集團投資，2003 年 5 月淘寶上線。淘寶推出初期，淘寶採取免費模式，不論是買家或賣家皆不收取交易佣金與商品展示費。僅 5 年的時間淘寶的市佔率已近 80%。淘寶網雖然集結了衆多賣家，但真正的品牌賣家並不多，產品品質參差不齊，山寨產品充斥，影響優質商家的進駐意願，造成劣幣趨良幣的情況。於是淘寶網在 2008 年初推出「淘寶商城」，招募優良商家和產品品質有相對控制的品質品牌商家，藉此區隔優良品牌商家與個人商家。2011 年淘寶將「淘寶商城」更名為「天貓商城」，天貓商城於 2012 年更進一步被獨立出來。天貓商城採企業對消費者（business to consumer, B2C）的模式，而淘寶網則以消費者對消費者（consumer to consumer, C2C）為主要的模式。天貓商城目前是中國領先的 B2C 購物網站，在天貓商城開店的賣家必須是合法設立的公司（企業法人營業執照、稅務登記證、組織機構代碼證三證）並能開立 17% 增值稅票。天貓商城對合作廠商的要求非常的嚴格，除了要符合大陸的法規之外，亦對合作廠商的規格有諸多檢視，以維持天貓商城的商譽與產品的品質，而天貓商城的店家每年必須支付的服務年費及保證金亦是淘寶網的數倍。根據艾瑞諮詢的數據顯示天貓商城的 B2C 交易額遠超越了 C2C 的交易額。顯示天貓商城在大陸網路購物市場的重要性以及大陸網路購物消費者對天貓商城的倚賴與信任。

安翌全球的許特助提到：「天貓商城在 2012 年脫離淘寶之後變成非常嚴格，也就是說你是什麼品味的什麼商品，你就必須繳多少的保證金。過去保證金都只有一萬塊，幾乎現在的所有技術服務費再加上保證金最低都是六萬塊錢起跳，然後技術服務費又是另外算。他這樣子是希望有資質的廠商能夠進來。淘寶網上面的形式，有旗艦店、專賣店，這兩種都只有一兩個品牌而已，而我們叫做賣場型旗艦店，賣場型的旗艦店就是多品牌、多品類，所以我們繳的金額比這些費用都還要高，我們的保證金多達 21 萬人民幣。」

李總經理更進一步補充：「大陸的公司是這樣子，譬如你今天這家公司是賣衣服的，那就只能做服裝，你不能再去經營別的東西。你今天是做日常用品的，你也就只能做日常用品，不能超過日常用品以外。如果你是做食品的，那你也無法做食品以外的東西。」每一個店家只能針對通過驗證的產品販售。

四、兩岸電子商務現況

台灣產品要進口至大陸地區有幾種不同的做法，第一種是申請進口貨品之相關許可證與檢驗檢疫證明，（不同於公司登記的三證，食品類進口需具有食品流通許可證與海關檢驗檢疫 CIQ 雙證），而化妝品就需要三證如審批、中文簡標、海關檢驗檢疫證明 CIQ 證，其他產品也有相關規定；第二種是透過小三通；第三種是透過中華郵政大陸快捷；第四種是透過小額貿易與境外交易。

第一種方式是為能正式將台灣產品大量進口至大陸地區的唯一合法管道。大陸地區以外的產品要進口至大陸地區必須要先有在華責任單位也就是在中國合法設立的公司以便工商稽核單位與消費者進行查驗，包括企業法人營業執照、稅務登記證，與組織機構代碼三證。然而，進口商品許可證（如進口批文、進口審批）申請程序繁瑣且耗時，有些特殊貨品還需要進行產品審批、簡體標籤、檢驗檢疫，如化妝品、保健食品、特殊藥膳食品進口等，至少需一年以上。若是商品種類眾多、配方成分不同、容量不同等皆須一一申請相關不同的許可證明，如此一來耗時更長。

小三通是指現在經由金門、馬祖可直接與大陸進行三通。在小三通模式中，主要開放商品貿易的類別應該要以滿足金馬地區人民之民生需求，而次要為加工型貨品轉運貿易，中轉型貿易目前不開放。台灣店家要進軍淘寶網做生意，門檻不高，只要準備三個文件就可以開店，包括台胞證、大陸銀行帳號及入出境章。目前有許多的台灣賣家在淘寶上開店，採取的便是小三通的模式。

許特助特別提到：其實號稱小三通的早期初衷在當初是為了能夠有一個好的管道給台灣去做一個以物易物的交易。可是後來台灣人很聰明，他不再以物易物了，他用以 A 品類報 B 品類或者以多報少的方式，這是後來小三通的模式。

李總經理補充說明：小三通不需要據實報關，你可以把他想成是 Fedex 一樣，Fedex 報的不是正式的報關，是一般的小額報關，兩千塊以下的小額報關，那個不是正式的報關。其實在早期，台灣有一家叫網勁，在兩年前在淘寶網上面就有創立了一個台灣館，不過主要都是以 C2C 的平台為主，主要是做類似拍賣的方式，不需要據實的報關，直接在台灣本地發貨，也就是我們所謂小三通的模式。

小三通的方式最大的問題在於因為沒有經過據實報關，也因此無法將錢直接合法的匯回台灣，因為在大陸進行交易，未經正式的進口的管道，這些收益要將錢匯出大陸在外匯管制的條件下就變成一件非常困難的事情。如同許特助所說：沒有正式報關憑據就是說沒有辦法做到把這錢合法的匯回到台灣的公司這件事情，這其實不是一個

正常公司的營運模式。

小三通的方式因為沒有經過正式報關，無法將錢匯回台灣，而目前台灣個人賣家或店家經由淘寶網將商品販售至淘寶的買家的模式，正是採取此一方式。

安翌全球的許特助所表示：「能夠將貨款做到把這錢匯回到台灣供應商的這件事情。就是說他（賣家）透過小三通是沒有直接進口報關，他（賣家）沒有批文。那其實這不是一個正常公司國際貿易的營運模式。這其實後面延伸的問題就是說，國際貿易、物流、金流、進出口作業、貨物、關稅條例實施細則的正規化。。

中華郵政大陸快捷，此種方式僅適用於不需檢驗之貨品以及小額貿易，例如 C2C 的方式，是以個人商店為主，且運費較高。而最後一種方式，小額貿易與境外交易此種方式主要是規避正式出貨的管道，而且僅能小額貿易，若量大很容易引起大陸主管機關的關注。

各國為保障該國消費者購買到安全及合格的商品，對部分商品的輸入會要求進行相關認證。台灣商品欲在大陸上架，首先必須取得大陸官方認證及許可輸入證明，商家需個別自行申辦，或委託代辦公司處理，通常申辦手續繁瑣，認證過程也會非常耗時，台灣的中小企業往往沒有相關的知識及資訊，同時，若企業要自行辦理尚需往返兩地處理相關申辦作業，耗時又麻煩，辦證變得相當困難。

台灣的商品如欲運到大陸地區，有兩種方式：海、空運輸方式，如採商品快遞模式，由個別商家自行運送至保稅倉運輸成本高，且個別物流商配送品質不一，可能造成物流成本侵蝕到商家利潤。另外，中國對商品輸入的通關許可驗證程序十分嚴謹，作業錯誤將產生海關扣貨，不但增加物流成本，也影響交貨準時性與服務品質。

中國市場有非常複雜的稅務障礙、法令條文、及商品審批才能進口的繁瑣程序(如化妝品)，相關規定若沒有大陸經營經驗與對於法令了解的廠商，常常會碰到貨到海關但仍無法進口的問題，嚴重的甚至傷害到廠商財產與觸法受到懲處的種種問題。

五、安翌全球

安翌全球網路股份有限公司（以下簡稱安翌全球）於民國 96 年 11 月成立，目前公司有 16 人，安翌全球的主管在民國 94 年即投入網際網路的事業，主要提供電子商務諮詢、行銷、商情診斷、交易媒合等業務。安翌全球的李總經理之前在進出口貿易以及大陸工廠經營方面經營多年且累積相當多的經驗，因此安翌全球能具備虛實通路整合的電子商務能耐。

表 1 安翌全球 97-99 年的資本額及營業額

項目 \ 年度	99 年	98 年	97 年
資本額	10,000,000	9,000,000	6,000,000
營業額	2,475,000	6,180,000	6,154,000

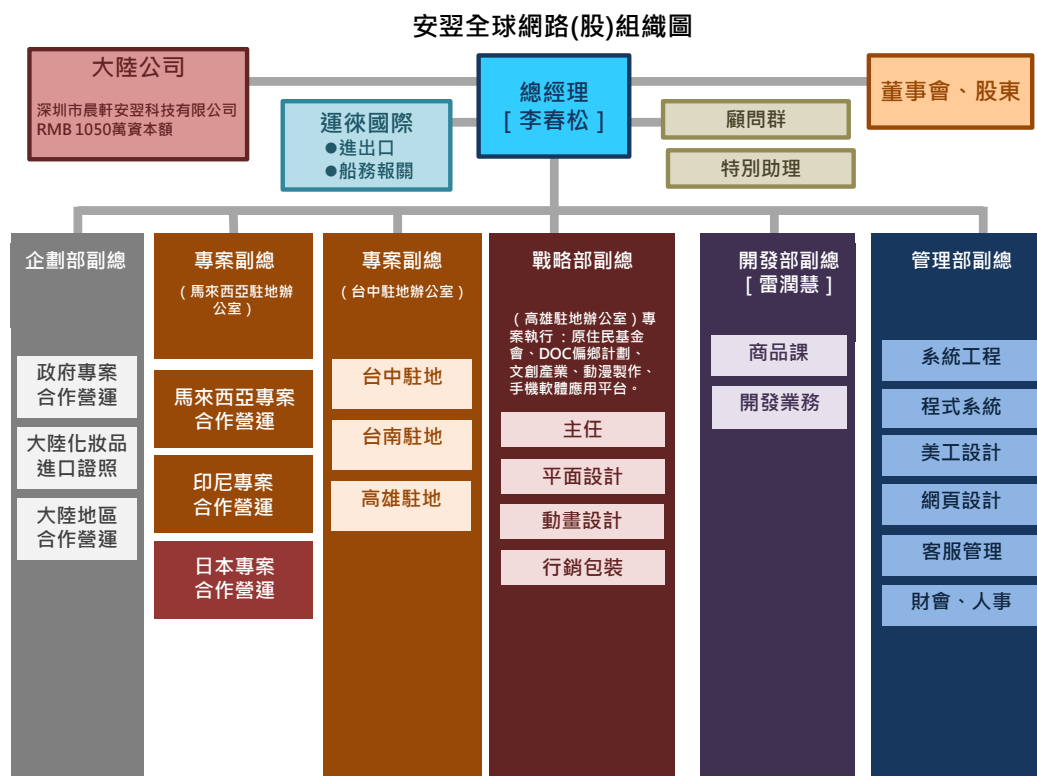


圖 2. 安翌全球網路組織圖

經營電子商務經營實屬不易。安翌全球李總經理提到：「其實在台灣做電子商務的真的面臨了很多的瓶頸。因為電子商務經營，大者恆大，排到老三的企業要生存都很困難。目前來說，前面已經有PCHome、Yahoo，還要面臨Pay easy 這些的，根本連施展的機會都沒有。所以我們一直只能做系統平台，那其實做系統平台做的很辛苦。台灣真正最多的企業還是中小企業，但是要過去大陸發展的門檻很高。所以我們創造了一個營運模式，把台灣百貨的營運模式虛擬化放到網路上面，這就是我們立志想要來做的。」因此安翌全球著重在中小企業的產業諮詢與整合資訊服務的事業，主要協助這些中小企業建置資訊服務平台與企業經營，其整合服務的範圍包含了：產品的設計、行銷、通路提供、媒合交易、網頁優化改造提升搜尋結果排名提升等。表 1 為安翌全球 97-99 年的資本額及營業額變化，圖 2 則是安翌全球的組織圖。

民國 99 年通過經濟部華文電子商務科技化與國際化計畫補助，就試著用台灣平台

當橋接將台灣品牌商品引進大陸。民國 101 年通過商業網絡輔導計畫-《安翌全球「MIT 優質商品跨境整合行銷」》計畫補助，安翌全球正式落地設立大陸跨境電子商務平台「aegogo 安翌購」，提供台灣批發商對中國大陸進行跨境電子商務時所需的金流、物流及資訊流方案。

在計畫發展的過程中，安翌全球發現台灣企業若要直接將商品銷售到中國大陸，需耗費相當大的成本與資源，包括：大陸在地行銷、品牌發展、產品定價及與大陸消費者互動的專業知識，跨境行銷也產生諸多風險。若不是規模相當大的公司，很難有能力以正規的方式進軍中國大陸市場。對中小企業而言，獨自的資源想進入大陸市場，門檻實在太高。

目前許多台灣個人型賣家及小企業通過淘寶的 C2C 平台來做外銷，此方式門檻低，卻有諸多的問題存在，這樣的銷售模式不僅沒有通過正式的商品檢驗，也沒經過合法的課稅，僅以水貨的方式小量的推廣，市場有限。安翌全球因此規劃了 aegogo 的營運來解決台灣廠商的問題，讓台灣優質的商品能以最低風險和成本的方式，正式的進入中國大陸市場。

稍具規模的企業若要經營海外市場，必須依照當地法令及政策，以中國大陸市場而言，須具備公司登記與取得商標註冊以及商品合法銷售資格（如化妝品三證），透過正式報關流程合法完稅之後，再將商品銷售透過不同的通路至消費市場。

100 年底，安翌全球取得與天貓商城合作的機會，安翌全球爭取到了天貓商城大陸以外地區為二的簽約，其一是紐西蘭，另一即為安翌全球。天貓商城委由安翌全球經營台灣、印尼、日本及馬來西亞的海外品牌商品招商入駐之運營服務。

六、到天貓開店吧！

安翌全球提供台灣商家透過電子商務跨境銷售時，從商品上架、通關驗證、廣宣行銷、銷售服務及退貨處理等程序，安全、合法且完整的一站式服務。安翌全球希望讓商家在商品進入中國大陸之前，以顧問諮詢的方式輔導廠商相關的專業資訊，並且協助廠商解決問題，順利取得商品進軍中國大陸的條件，當準備完成之後，商家僅需將商品由台灣出口報關，當商品到達中國大陸進口岸之後，後續所有的流程如：通關／運輸／檢驗／貼標／倉儲／物流／銷售／客服／金流／開立稅票／完稅／結匯等相關事項，均由安翌全球大陸公司(在華責任單位)－晟軒安翌科技有限公司來完成，不須由供應商自行或委託其他廠商代辦（參考圖 3）。



圖 3. 安翌全球兩岸跨境行銷之作業流程圖

首先，台灣的商家透過線上自行更新上架商品的資料，安翌全球審核商品及潤飾成適合大陸消費者閱讀的資料。安翌全球同時也提供商家上架商品最終上架銷售的協助及確認，以確保符合當地法令規範。接著將資料移轉至天貓商城。為因應地區消費者交易的習慣與必要，安翌全球提供在地化的商品線上諮詢客服、商品銷售提升的客服、訂單發貨處理、客訴處理或退(換)貨處理等的服務。



圖 4. 安翌全球的夥伴公司

aegogo 安翌購旗艦店部份，安翌全球的初始鎖定對象是化妝品、保健食品及食

品三類的品牌。這三類的商品規格與成份都受到中國大陸官方嚴格的規範，因此安翌全球另成立晟軒安翌，專門協辦中國地區化妝品及保健食品及特殊藥膳食品進口三證審批執行業務。

安翌全球另外找了符合中國地區商標申請合作對象－貝斯特國際智權股份有限公司，協助台灣優質商家申辦該國官方的商標註冊，並透過在當地的服務人員處理申辦手續，以改善申辦手續所需時間，並有效掌握商品上架時程。安翌全球的夥伴關係如圖 4 所示。

台灣商家首先將商品上傳至安翌全球的台灣平台(提供品牌商登入專區)，接著安翌全球將商品資料如尺寸、規格、照片、價格等，修改為適合大陸地區消費者習慣的方式，上傳至天貓商城的 aegogo 品牌旗艦店，圖 5 呈現 aegogo 安翌購詳細的上架模式。

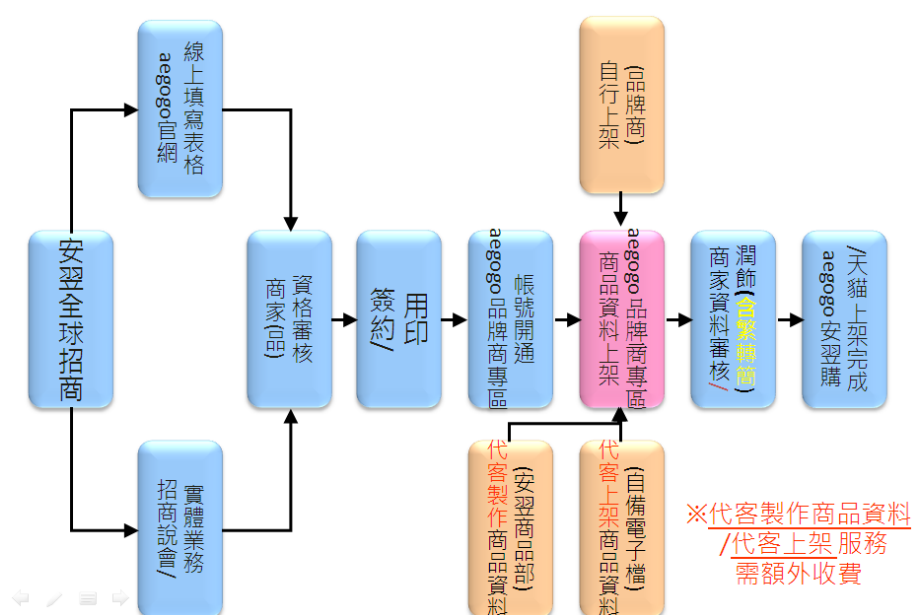
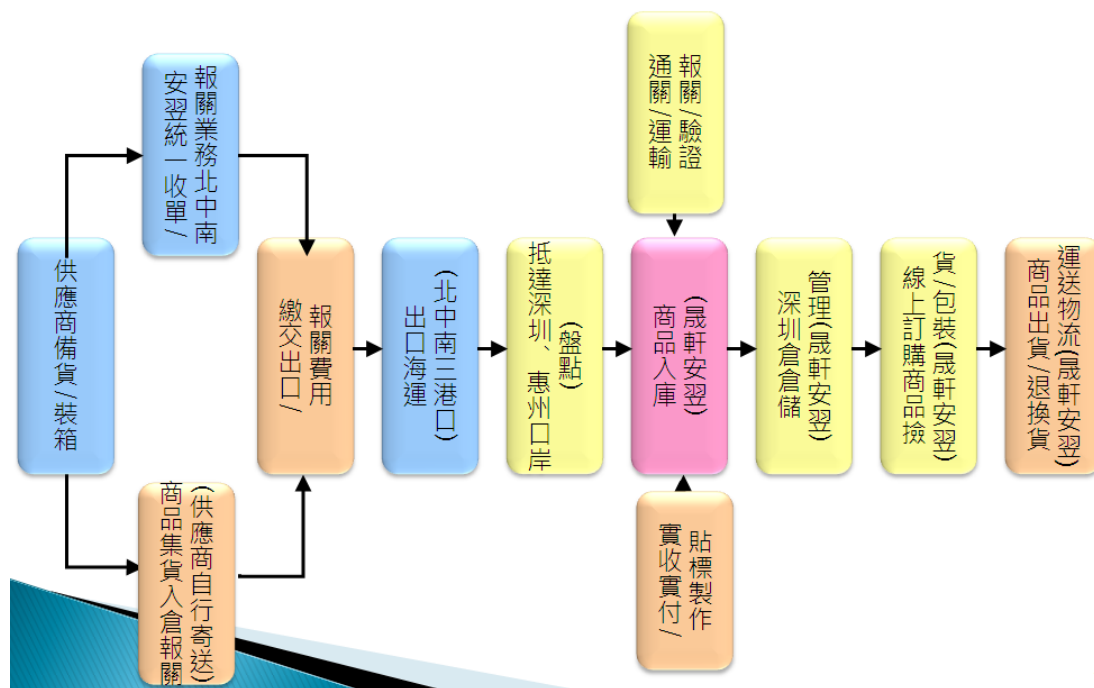


圖 5. 商品上架流程



13

圖 6. 商品的通關物流流程

MIT 商家完成上架後，便備貨裝箱，透過安翌全球合作的物流商－運徠國際，統籌辦理集貨海空運輸及進出口報關之相關作業。物流商協助商品儲存、理貨、包裝及發貨等程序，在這些管理程序中，如商品有誤（外包裝瑕疵、運輸損壞等），並協助更換包裝及貼標，或者採原商品集貨退回台灣。由於在商品尚未銷售前，貨物所有權仍歸屬供貨商家，為減低商家的風險，運徠國際提供商家掌握物流的運輸過程，及商品進出庫狀況（參考圖 6）。

配合淘寶網的規定，安翌全球在金流部份採用獨立第三方支付工具－支付寶。消費者先將貨款轉入支付寶的帳戶，由支付寶向在華責任單位「晟軒安翌」通知發貨，消費者收到商品確認後，支付寶即將貨款轉入晟軒安翌（安翌全球大陸公司）帳戶，至此完成一筆網路交易。安翌全球藉第三方支付支付寶收到消費者付款後，扣除掉相關支付的服務抽成，以美金匯款方式匯回台灣各別供貨商家所提供的外幣銀行帳戶，以完成商家供貨帳款。

同時，為避免交易量增加後，商家發生標錯價格的情形，同時也為加速商家快速將商品上架，安翌全球亦設計商品的防錯機制，如圖 7 所示。



圖 7. 防錯機制流程

七、挑戰才要開始

安翌全球為了推廣跨境的模式，在台灣各區一連辦好許多場的說明會。許多商家對安翌全球每年收取的諮詢服務費及大陸的加值型營業稅高達 17%(目前中國的食品進口關稅 0~25%、增值稅 13~17%；化粧品進口關稅 25-40%、增值稅 17%、消費稅 30%)，產生許多顧忌，商家擔心在天貓商城的銷售狀況及風險。相較於淘寶網的低門檻及費用，進入天貓的門檻也讓商家卻步。

安翌全球也發現，台灣許多知名店家的商標早已被所謂的商標蟑螂註冊，台灣商家想進軍大陸，必須重新註冊新商標，重新發展品牌。而營業額的好壞，有一個更大的挑戰，大陸外匯管理制度規定，貨物進口後 3 個月內須匯出貨款，否則須辦理延期付匯登記。

許特助：其實這個營運模式裡面還有一個問題就是說，當我們買貨進去，其實中國是有外匯管制，就是三個月內必須要把錢匯出來。

2012 世界經濟受到歐債危機的影響一片低迷，企業的投資似乎更加的保守，安翌全球應該如何將其服務的價值傳遞給顧客，同時說服企業選擇安翌全球為進軍大陸電子商務的模式？

八、 附錄

台灣產品進口至大陸地區的做法：申請進口貨品之許可證（進口商依照不同產品申請不同許可證）、小三通、中華郵政大陸快捷及小額貿易與境外交易，分別敘述如後。

（一）產品進口之許可證申請

大陸地區以外的產品要進口至大陸地區必須要有在華責任單位或者進口商當接應窗口，而此窗口都需在中國合法設立申請工商登記以便工商稽核單位與消費者進行查驗，包括：1. 工商營業登記證(企業法人營業執照)、稅務登記證，與組織機構代碼。此為能正式將台灣產品大量進口至大陸地區的唯一合法管道。

1. 工商營業登記證：《中華人民共和國公司登記管理條例》中規定，設立有限責任公司應當由全體股東指定的代表或者共同委託的代理人向公司登記機關申請設立登記。且規定設立有限責任公司必須申報且被批准之後 90 天內向公司登記機關申請設立登記。欲申請有限責任公司必須提出下列幾項正式文件：公司董事長簽署之設立登記申請書、全體股東指定代表或共同委託代理人之證明、公司章程、具法定資格的驗資機構出據之驗資證明、股東的法人資格證明或自然人身分證明、公司董監事與經理的基本資料以及聘用之證明、公司法定代表人任職文件與身分證明、企業名稱預先核准通知書，與公司住所證明。
2. 稅務登記證：像各轄下稅務單位（生產、經營地化納稅義務發生地之主管稅務機關）申報辦理稅務登記後所核發的登記憑證。
3. 組織機構代碼證：中華人民共和國組織機構代碼證是依據國發[1989]75 號文由國家質量技術監督部門給每個機關、企事業單位和社會團體（包括法人和法人分支機構）頒發的一個在全國範圍內唯一的、始終不變的法定代碼標識，是組織機構的「身份證」，簡稱代碼證。
代碼證已在銀行基本帳戶管理、貸款、稅收徵管、國家統計、質量技術監督管理、公安車輛管理、國有資產登記、清產核資、海關通關管理、外匯管理、人事管理、勞動保險、大型國家普查等領域應用。組織機構代碼已成為國家經濟和社會發展重要的基礎信息，是組織機構的重要證件。
4. 化妝品/特殊膳食/保健品三證申請：一為成分檢驗是否符合中國大陸檢驗標準的審批證、二為中文簡體標籤、三為通關時商品檢驗檢疫之 CIQ 證（貼紙），統稱三證申請。

5. 食品雙證申請：進口商須有食品流通許可證及進口時海關對商品之檢驗檢疫通過的 CIQ 證（貼紙）。
6. 3C 認證（電子商品檢驗標準）：提供電檢標準、安規審核標準等直到 CCC 認證取得後使得進口至中國檢驗。
7. 服裝類檢驗標準：提供中文簡標、成分檢驗、大陸紡織業標準（合格證標籤）等修訂，依規定標示才准進關。

（二）小三通

三通是指與大陸地區「通商、通郵、通航」。而小三通是指現在經由金門、馬祖可直接與大陸進行三通。在小三通模式中，主要開放商品貿易的類別應該要以滿足金馬地區人民之民生需求，而次要為加工型貨品轉運貿易，中轉型貿易目前不開放。辦理小三通的公司行號必須持有進出口證方可進出口相關業務（公司營業項目），而個人也可以辦理進出口業務，須附上身分證等相關證件方能辦理通關，但是單次貨物價值不能超過 2000 人民幣。

小三通的費用包括清關運費、清關專車費、出口報關費、海關規費等，這些費用依當時海關評定關稅而做調整。清關運費主要依據貨物種類與重量而定。清關專車費亦依據貨物體積與重量個別報價，例如：專車至東莞倉庫每公斤加收 2 元，專車至上海倉庫每公斤加收 3 元等。出口報關費為每票 1,800 台幣。若海關有進行驗貨，才會產生海關規費，貨物價值在 5,000 美金以內酌收 650 元台幣，或在 5,000 美金以上，則為 1,300 元台幣。而台灣出口貨物之稅費計算為：出口貨物免徵關稅，海關僅代徵推廣貿易服務費。出口貨物推廣貿易服務費之收取費率，為出口貨物價格（離岸價格）萬分之四。

小三通的方式必須透過金馬地區，若為一般網路購物商品，較不適宜，若要用此方式經營網路購物，其實是遊走在法律邊緣，而且由小三通出口的貨物亦以不需要檢驗的貨物為主，且貨物數量有限制，因為單次或物價值不能超過 2000 人民幣。此種方式對 B2C 而言，亦較不合適。

（三）中華郵政大陸快捷

根據中華郵政之規定，大陸函件是指自台灣寄往大陸地區（不含香港、澳門），或自大陸地區（不含香港、澳門）寄來本國之函件，包括信函、明信片、郵簡、印刷物、新聞紙類、盲人文件及小包（小包限重不逾 2 公斤）。

大陸快捷的禁限寄規定：

- 1 寄往大陸地區物品應徵進口稅稅額在人民幣 50 元(含 50 元) 以下者，免徵進口稅，超過人民幣 50 元者，一律按物品價值全額徵稅，其納稅義務人係郵件收件人。
- 2 寄往大陸地區物品，每件限值(即物品價值) 為人民幣 800 元，超出規定限值者，應由收件人辦理退運手續或按規定辦理通關手續。
- 3 進口貨物的完稅價格包括貨物的貨價、貨物運抵大陸地區輸入地點起卸前的運輸及其相關費用、保險費，進口物品的完稅價格，由海關依法確定。

禁止寄遞物品包括：

1. 器，模擬武器，彈藥及爆炸物品；各種爆炸性、易燃性、腐蝕性、放射性、毒性等危險物品。
2. 妨害公共衛生的物品。如屍具(包括骨灰)、動物器官、肢體、未經硝製的獸皮、未經藥製的獸骨等。
3. 容易腐爛的物品，如：鮮水果、鮮蔬菜、生鮮食品等。
4. 各種活的動物。
5. 各種貨幣、偽造的貨幣及偽造的有價證券。
6. 對中國政治、經濟、文化、道德有害的印刷品、膠捲、照片、唱片、影片、錄音帶、錄影帶、影音光碟、電腦存儲介質及其他物品。
7. 各種烈性毒藥。
8. 鴉片、嗎啡、海洛英、大麻以及其它能使人成癮的麻醉品、精神藥物。
9. 帶有危險性病菌、蟲害及其它有害生物的動物、植物及其產品。
10. 有礙人畜健康的，來自疫區的以及其他能傳播疾病的食品、藥品及其他物品。
11. 各種危害社會安全和穩定的以及淫穢的出版物、宣傳品、印刷品等。
12. 包裝不妥，可能危害人身安全或污染、損毀其他郵件、設備的物品。
13. 包裝不易確保內件安全，不適應郵遞條件的怕震易損物品，如：計量電度表、顯像管、電視機、照像機、錄影機、燈泡、熱水瓶等。
14. 法律規定禁止流通或者寄遞的物品。

(四) 小額貿易與境外交易

此種方式為由大陸地區的網路消費者連上台灣網站進行購物，而由大陸地區的倉庫出貨，台灣網路購物商家必須先將商品寄至大陸地區合作倉庫，待網路購物訂單完成之後，再由大陸地區合作倉庫將貨品寄送至購買人。此種方式所出售

的商品不一定是由台灣出貨或是台灣商品。此種方式主要是規避正式出貨的管道，而且僅能小額貿易，若量大很容易引起大陸主管機關的關注。

九、問題與討論

- (一) 台灣的商家進入大陸電子商務市場需要考量那些因素及風險？
- (二) 台灣的企業欲進入大陸地區的電子商務市場可採取的不同管道：自行設網站、委託當地代理商（B2C）、淘寶網（C2C）、安翌購（天貓商城）B2BC2，試比較之。
- (三) 試分析安翌全球的商業模式。
- (四) 請試著從電子商務四流（資訊流、商流、物流及金流）來分析並說明安翌全球公司之兩岸跨境行銷與銷售的流程？
- (五) 你覺得安翌全球的 aegogo 安翌購平台要能成功執行，必須具備哪些關鍵要素呢？挑戰又為何呢？

指導

范錚強 國立中央大學資訊管理系 教授

工作團隊

陳小芬 國立暨南國際大學資訊管理系 副教授

陳純德 銘傳大學企業管理系 助理教授

黃莉婷 長庚大學資訊管理系 助理教授

訪談對象

安翌全球網路股份有限公司

李春松 總經理

許祝菁 總經理特助

本個案著作權歸經濟部商業司所有



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—宗泰食品（股）公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

中華民國 101 年 12 月

教學個案本文

壹、個案公司描述

一、企業現況與展店歷程說明

「傳動文化食品，永無休止運轉」，簡短有力的精神標語，道出了宗泰 40 多年來對傳統食品的堅持與用心。宗泰食品於民國 73 年設立「宗泰食品名產有限公司」，這是一個新的里程碑，從初期的家族創業，蛻變成更具規模與健全組織之優質企業，宗泰對企業經營與員工的用心處處可見；民國 84 年更名為「宗泰食品（股）公司」（以下簡稱宗泰食品），並結合花蓮地方文化成立「阿美麻糬形象館」。民國 88 年開設「阿美釋迦形象館」之臺東名產專賣店，也使得宗泰食品對外拓展市場步履更加穩健，在花東地區也獲得廣大消費者的喜愛與回響。

宗泰企業集團創辦人余宗柏先生對於花東地方文化的推動與發展不遺餘力，尤其是民國 92 年為記錄日本製魚技藝在臺生根發展所規劃的「七星柴魚博物館」，更帶動了七星潭周邊的觀光產業。另外，為了回饋花蓮在地各鄉里發展觀光，民國 99 年，宗泰更匯集了花蓮 13 鄉鎮的風土民情及人文精萃，建構了專屬洄瀾風味的「臺灣·地耕味」主題館，讓來到此地的民眾及觀光客，除了飽覽花蓮的好山好景、嚐遍各式小吃之外，更能透過在地文化的解說與體驗，得以貼近臺灣東部這既淳樸又帶點熱情的魅力城鄉。

二、個案廠商之公司組織及架構說明

宗泰集團設總裁 1 人，下轄董事長 1 人、總管理處、品管檢驗室，並設置兩事業處：阿美小米事業處及黑潮曼波事業處，綜理各項產品及展覽館等業務發展，員工總人數超過 150 人。集團詳細組織架構如下圖 1 所示；各職位之職掌、職責與業務分工詳如下表 1。以下詳細說明兩大事業部所轄之事業體：

1. 【宗泰食品】

宗泰食品，由余宗柏先生的一手開創下建立而成，從加工製造到批發零售，囊括了由山產到海產的經營，始終秉持著「尊重傳統，努力創新」的原則，奠定了今日輝煌成就的基礎，並以「傳動文化食品，永無休止運轉」作為事業推展的方向，期望讓飲食不再只是滿足口腹之慾，更昇華為文化之基石。

2. 【阿美麻糬】--花東地區老品牌「阿美麻糬」--

「阿美麻糬」為宗泰於花蓮創立的特產品牌，靠著宗泰企業集團創辦人余宗柏先生對於阿美族文化的熱愛與收藏，承襲阿美族美食的製作技藝，將原住民傳統美食加以改良化，率先成為花東地區第一家使用在地的小米為材料的名特產品

牌，好吃美味的阿美麻糬也獲得遊客的喜愛與回響，「阿美麻糬」確已成為花蓮名產的代名詞。

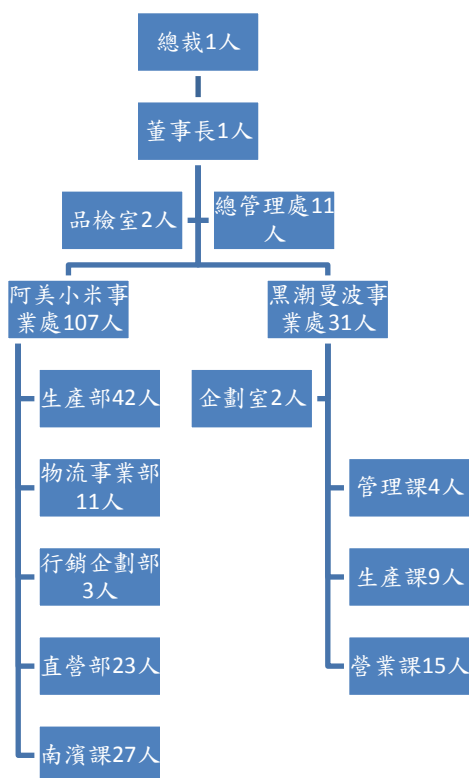


圖 1 宗泰集團組織架構圖

表 1 宗泰集團業務分工與職責

單位/職稱	主要職責
總裁	負責公司整體營運決策作業
董事長	負責公司整體營運管理作業
品檢室	負責公司產品品質管理與稽核作業
總管理處	負責公司財會、總務、人事、資訊、教育訓練作業
阿美小米事業處	
生產部	負責公司產品生產製造作業
物流事業部	負責公司產品包裝、配送、倉儲作業
行銷企劃部	負責公司行銷、販促、展店、宣傳廣告事項
直營部	負責單位直營門市營運管理、顧客服務作業
南濱課	負責單位總門市營運管理、顧客服務作業
黑潮曼波事業處	
企劃室	負責單位行銷、販促、展店、宣傳廣告事項
管理課	負責單位會計、總務、人事、顧客服務及教育訓練作業
生產課	負責單位生產製造、倉儲、包裝配送作業
營業課	負責單位營運管理、顧客服務作業

3. 【阿美小米文化館】
--小米麻糬的故鄉--

餘坪之「阿美小米文化館」，為阿美麻糬長期投注於地方文化與原住民關懷之

特設陳列館，館內文化走廊規劃 7 大主題陳列，分別為小米生長筆記、原住民愛小米、小米精靈、小米豐收、小米生活工具、小米 QQ 與小米麻糬的故鄉等，讓消費者透過豐趣富饒的小故事，了解阿美族與小米間密不可分的關係。

長期投注於地方文化與原住民關懷的宗泰食品阿美小米文化館，為使到訪旅客不僅能品嚐在地伴手禮好風味，更融入文化趣味，開放一般民眾之團體及縣內學校團體校外教學活動預約，除館內導覽行程外，並設計 DIY 活動供民眾親身體驗。

4. 【阿美釋迦形象館】--開創臺東名物，帶動地方繁榮—

當臺東尚未擁有代表性的名特產，余宗柏先生一心想開創專屬當地的特色名產，堅持尋求當地最佳素材，於是選中了甜美清香的鳳梨釋迦做為主打，以數十年的專業製餅技藝，搭配香 Q 麻糬與細緻餅皮，精製為「釋迦餅」，從此成為臺東地區最具代表性的名特產，也帶動了地方發展。阿美釋迦形象館的建立，整合臺東當地的自然資源與人文特色，融入文化情境的營造與形象建置，將臺東當地的風土人文、飲食文化藉此傳遞出去。

阿美釋迦形象館位於卑南鄉中，本著回饋鄉里的理念，結合當地農漁特產，搭上觀光列車，讓旅客了解臺東的風土人文，並把臺東的特產帶出去。宗泰食品致力於尋求當地代表性的特產，最後相中鳳梨釋迦，作為主流；花費金錢、人力、物力，取其獨特的風味，克服技術上的問題，研發而成釋迦餅；並設立阿美釋迦形象館。希望將臺東的人文風土、美食文化藉由阿美釋迦形象館的設立而傳播出去。

一旦進入館內，阿美小姐的迎賓舞，為您展現東臺灣的熱情活力，熱烈歡迎貴賓的光臨。緊接而來的專任解說員，提供您專屬解說：為您導覽，簡介製作的過程、銷售的產品。民眾可以從參觀自動生產線中了解原料、加工製作等過程，衛生看得見，為您導覽一趟食文化之旅。眼睛所見：壁上燈箱、圖片為您展現臺東的人文、風景。鼻子所聞：香噴四溢的烘烤味道。耳朵所聽：阿美小姐親切的招呼聲。嘴巴所嚐：令人垂涎三尺的各類特產品。手中所提：送禮、自用兩相宜的伴手禮。來到阿美釋迦形象館，絕對讓您滿載而歸。

5. 【七星柴魚博物館】--復刻洄瀾漁史風采—

七星柴魚博物館位於花蓮七星潭，為廢棄的柴魚工場改建而成，民國 92 年透過重新記述整理，賦予更多心聲與使命，記錄了承襲日本製魚技藝在臺生根發展的海洋故事，期望透過更多的資源彙整與運用，營造出一個更具專業規模的文化技藝介紹館，讓更多民眾了解外來文化與本土東岸結合的美好花果。

館內並提供海洋牧場之學習體驗，為呼應海洋生態之保育意識，並特別開放民眾參與海水魚的認養活動，全程由館方人員負責照護與餵食，同時不定期

的紀錄魚兒的活動狀況，以視訊影片的方式提供認養者觀賞，當然更多奇妙的互動情節。另外，柴魚刨片 DIY 更是透過簡單的工具與教學，以及小老師館員的親身指導，一絲絲透明新鮮的魚片，讓消費者在巧手動作中製作出最美麗的花蓮回憶。

6.【臺灣地耕味主題館】--探訪洄瀾拾參鄉文化風味—

在余宗柏先生長年深耕於花蓮飲食文化下，「臺灣地耕味主題館」的誕生，更是包羅了花蓮 13 鄉鎮的在地特色、自然資源...等，更全面性的將花蓮的文化風貌推展出去，期望將花蓮縣依山傍水的優異環境、豐饒物產，透過精緻的視覺形象、人文精神的呈現，營造結合文化與觀光價值的主題空間，讓消費者彷彿沿著東部海岸線，走訪一趟 13 鄉文化之旅，探訪專屬花蓮的文化體驗，盡享美食巡禮、遊賞休憩...等一次俱足。

目前館內的花蓮農漁特色名產，被歸納為四大類，包括（1）地奉：地奉系列以在地米糧、穀物為原料，延伸出豐富的米食類名產美味；（2）牧瀾：優異的自然環境下所孕育的牧場原味，所飼育出來的禽畜，健康優質，以此延伸而出的畜牧類產品，也特別自然而健康；（3）洄潮：來自北大西洋暖流所帶來的時鮮漁獲，此系列名產提供最佳的時鮮海物原料，經專業製程，調理成鮮藏海洋氣息的美味；（4）菓食：無毒農業下所生產的健康蔬果，精製成各式各樣果食，口感似也特別清新。

1. 貳、產業概況描述

一、休閒產業概況與背景

本個案探索及分析過程兼顧宏觀之產業角度及微觀之廠商觀點，以下先針對宏觀之觀光休閒產業進行產業分析；並再輔以微觀之廠商及其合作網絡進行分析與歸納。

1.花蓮縣觀光休閒產業概述

- （1）面積：約 4,628 平方公里。
- （2）人口：約 36 萬。
- （3）地理位置：

花蓮縣位於東部海岸的狹長地帶，東邊瀕臨浩瀚的太平洋，西部是聳列的中央山脈。花蓮夾在高山與大海之間，縣境東西寬僅 27~43 公里，南北長達 142 公里，是臺灣面積第一大縣。

- （4）觀光現況：

大山大水，使得花蓮深具自然原始之美，由北而南，橫跨太魯閣公園、東海岸風景區、花東縱谷風景區、玉山公園四大觀光資源。秀姑巒溪則是名聞遐邇的泛舟水域；其間點綴著碧玉般的鯉魚潭、生態豐富的富源森林遊樂區、茶園溢香的舞鶴臺地等觀光點，瑞穗溫泉、紅葉溫泉、安通溫泉則如山中清泉般洗去旅人塵埃。而休閒產業日漸發展，已為縱谷區的觀光主力。

（5）人文風情

花蓮由於開發較晚，不論自然景緻或是地方文化，至今仍具原始風光：族群色彩豐富是花蓮縣最大的優勢，主要原住民阿美族為臺灣原住民族中的最大族，此外，早期的定居者還有泰雅族、平埔族和布農族；每個族群的獨特文化和藝術都成為珍貴的人文瑰寶，祭典歌舞傳唱聲中，代代傳承著原住民獨特的文化風貌。

（6）生態環境

花蓮幅員遼闊，山林廣佈、溪流縱橫，橫跨亞熱帶、熱帶兩氣候區，外圍有溫暖的太平洋黑潮流經，提供野生動植物豐富良好的棲息環境，隨水文、氣候、地形等條件的變化，展現多采多姿的生態系面貌，日漸盛行的生態旅遊正蓬勃發展。

（7）產業資源

太平洋黑潮流經臺灣東岸，為花蓮地區帶來豐富海產資源；而花蓮擁有未受汙染的環境優勢，加上政府極力推廣，已有許多農民加入「無毒農業」的行列，讓民眾「吃得安心，吃出健康」，也發展出眾多休閒農漁業的活動與體驗，成為休閒食尚新寵兒。

崇山峻嶺中隱藏壯麗氣象，縱谷田園則可見雲影飛行，無垠太平洋輕打奇岩海岸；這些美景都是花蓮觀光旅遊發展的利基，也是休閒產業、地方特色產業、旅遊業者需要保護與運用的重要資源，唯有將眾多旅遊資源與地方特色產業進行整合，提供完整而深入的文化體驗旅遊，以及在全台、國際市場上突顯特色，提高知名度，建立品牌優勢，是目前宗泰集團面臨之重要課題。

2. 國人旅遊狀況調查分析

依據交通部觀光局民國 99 年「國人旅遊狀況調查」統計資料（表 2），分析如下：

表 2：國人國內旅遊重要指標統計表

項 目	99 年	98 年	99 年與 98 年比較
國人國內旅遊比例	93.9%	93.4%	持平
平均每人旅遊次數	6.08 次	4.85 次	增加 1.23 次
國人國內旅遊總旅次	123,937,000 旅次	97,990,000 旅次	成長 26.5%
平均停留天數	1.49 天	1.49 天	持平
假日旅遊比例	71.9%	73.2%	減少 1.3 個百分點
旅遊整體滿意度	98.0%	98.1%	持平
每人每日旅遊平均費用	新台幣 1,289 元	新台幣 1,252 元	新台幣：成長 2.9%
每人每次旅遊平均費用	新台幣 1,921 元	新台幣 1,866 元	新台幣：成長 2.9%
國人國內旅遊總費用	新台幣 2,381 億元	新台幣 1,828 億元	新台幣：成長 30.3%

註：

1. 本調查對象為 12 歲以上國民。“持平”表示在 5%顯著水準下，經 T 檢定後無顯著差異。
2. 國內旅遊率：全年至少曾從事國內旅遊乙次人口數占總人口數之百分比。

資料來源：99 年國人旅遊狀況調查/交通部觀光局行政資訊系統

(一) 民眾利用「週末或星期日」從事旅遊最多；而利用「平常日」從事國內旅遊的比例較98年增加；而旅遊目的以「觀光、休憩、度假」為主：

民國99年民眾以利用「週末或星期日」從事旅遊最多，占60%，較98年減少了1個百分點，而利用「平常日」從事旅遊者的比例為28%，較98年增加1個百分點。另以旅遊目的觀察，民國99年民眾主要目的為「觀光、休憩、度假」者占79%，而有20%是「探訪親友」，與民國98年比較，純觀光旅遊的比例減少1個百分點，生態旅遊的比例增加2個百分點。（詳表3及表4）

表3：國內旅遊所利用日期

利 用 的 日 期		99 年 (%)	98 年 (%)
合 計		100.0	100.0
國定假日	小計	11.8	12.0
	元 旦 連 續 假 日	0.8	0.6
	春 節 連 續 假 日	8.4	7.1
	清 明 連 續 假 日	2.0	—
	端 午 節 連 續 假 日	—	1.2
	其 他 國 定 假 日	0.6	3.1
週 末 或 星 期 日		60.1	61.2
平常日	小計	28.1	26.8
	特 意 休 假	9.1	8.6
	寒 暑 假	1.4	2.5

利 用 的 日 期	99 年 (%)	98 年 (%)
其 他 平 常 日	17.6	15.7

表4：國內旅遊目的

旅 遊 目 的		99 年 (%)	98 年 (%)
合 計		100.0	100.0
觀光 休憩 度假	小計	79.4	79.5
	純觀光旅遊	64.5	65.9
	健身運動度假	4.7	5.4
	生態旅遊	4.3	2.6
	會議或學習型度假	1.4	1.0
	宗教性旅行	4.5	4.6
商（公）務兼旅行		0.9	0.9
探訪親友		19.6	19.2
其 他		0.1	0.4

(二) 63%的民眾為在居住地區內旅遊，旅遊1天的比例為七成；平均旅遊天數為1.49天

民國99年約有63%的旅次是在居住地區內從事旅遊活動（與98年的65%無顯著差異）。就居住地區來看，不論居住在何地的民眾，皆以在居住地區內從事旅遊較多，以北部及南部地區最高，分別有65%及64%。70%的旅次是旅遊1天，有19%是來回共2天，8%是3天，而有3%的旅次是來回4天及以上；旅遊平均天數為1.49天，與民國98年的1.49天無顯著差異。（詳表5、表6）

表5：99年民眾前往旅遊地區之比例

單位：%

居住地 \ 旅遊地	北部地區	中部地區	南部地區	東部地區	金馬地區
北部地區	65.4	21.8	12.1	4.2	0.1
中部地區	21.0	59.7	18.6	3.2	0.2
南部地區	13.3	20.7	64.0	4.4	0.1
東部地區	26.3	17.8	20.7	45.2	0.5
金馬地區	31.6	3.4	7.5	3.4	56.8
全 臺	39.7	31.0	27.4	4.8	0.4

表6：旅遊天數

單位：%

旅遊天數		99 年	98 年
合 計		100.0	100.0
1	天	70.0	70.5
2	天	19.4	18.8
3	天	7.6	7.6
4	天 及 以 上	3.0	3.1
平均每次旅遊天數		1.49 天	1.49 天

(三) 八成八的旅客以「自行規劃行程」方式出遊，由旅行社承辦的比例為3%

民眾在國內的旅遊方式大多數採「自行規劃行程旅遊」（占88%），其他旅遊方式均低於6%。只有3%的旅次是由旅行社承辦，而選擇參加旅行社套裝行程的原因以「套裝行程內容具吸引力」（59%）及「節省自行規劃行程的時間」（47%）的比例較高；由旅行社承辦的旅遊，選擇該旅行社的原因以「親友推薦」（42%）、「價格合理公道」（36%）及「過去參加過該旅行社的行程」（30%）的比例較高。（詳表7）

(四) 民眾旅遊資訊來源以「親友、同事、同學」為主：

民眾旅遊資訊來源以透過「親友、同事或同學」得知的比例最多，有51%，其次是「電腦網路」（33%），再其次是「電子媒體」（14%）；與98年比較，有索取旅遊資訊者，旅遊資訊來源為「電腦網路」及「電子媒體」的比例上各升3個百分點，「親友、同事、同學」的比例下降2個百分點。（詳表8）

(五) 「交通接駁方便」為民眾選擇旅遊據點最主要考慮因素：

民眾選擇旅遊地點時的考慮因素，以「交通接駁方便」的重要度排名第1，「有主題活動」排名第2，「沒去過好奇」及「品嚐美食」排名第3。（詳表9）

表7：旅遊方式

單位：%

旅 遊 方 式	99 年	98 年
合 計	100.0	100.0
自 行 規 劃 行 程 旅 遊	88.4	89.0
機 關 公 司 舉 辦 的 旅 遊	2.6	2.2
學 校 班 級 舉 辦 的 旅 遊	1.6	1.2
宗 教 團 體 舉 辦 的 旅 遊	1.5	1.6
旅 行 社 套 裝 旅 遊	0.5	0.6
其 他 團 體 舉 辦 的 旅 遊	5.5	5.4
村 里 社 區 或 老 人 會 舉 辦 的 旅 遊	2.5	
民 間 團 體 舉 辦 的 旅 遊	2.2	
其 他 團 體 舉 辦 的 旅 遊	0.7	
其 他	0.0	0.0

表8：旅遊資訊來源

單位：%

資 訊 來 源	99 年	98 年
親 友 、 同 事 、 同 學	50.7	53.1
電 腦 網 路	32.9	30.2
電 子 媒 體	14.3	11.8
平 面 媒 體	8.3	8.2
旅 行 社	2.2	2.4
觀 光 、 遊 憩 單 位	2.4	2.3
旅 遊 展 覽	0.8	0.8
其 他	0.4	0.7

表9：選擇旅遊地點時的考慮因素（重要度）

單位：%、重要度序位

考 慮 因 素	99 年	
交通接駁方便	35.6	(1)
有主題活動	19.5	(2)
沒去過、好奇	12.1	(3)
品嚐美食	11.6	(3)
配合同行兒童的喜好	7.2	(5)
參觀展覽	4.5	(6)
新景點、新設施	4.4	(6)
配合長輩的喜好	3.2	(8)
保健醫療	1.1	(9)
其他	0.8	

花蓮豐富自然景觀及人文環境在國際旅遊景點中享有盛名，近年來於開放

大陸觀光及政府觀光倍增的計畫下，花蓮國際遊客到訪率屢屢創下新高，其中以大陸、東南亞（新加坡及馬來西亞）、香港等遊客到訪比例較高。依據國內外旅客遊憩行為之分析，網路、觀光影片（Youtube）、口碑行銷（社群及社交平台，口碑行銷），善用 ICT 資通訊技術，提升自訂遊程、客戶關係管理、旅遊安全提醒、提供旅客多元導覽資訊等方面，更應同步邁向新的旅遊服務紀元，以因應國際旅遊市場的需求，與世界趨勢接軌。

在民國 99 年度的國內旅遊調查，發現國內旅遊之意象，在自然遊憩、步道旅遊等項目都具備前 3 名之吸引力，撇除居住地旅遊之數據，以自然景觀聞名於世的花蓮仍具備將當之觀光潛力。由於國際與國內經濟結構的震盪，許多民眾大都蒙受財務上之損失。然而私有財的減少反而重新喚起人類在低消費時代，尋求生活品質改善之熱潮，各項與以往熱門焦點截然不同的生活運動開始興起。舉例而言，樂活生活（Lifestyles of Health and Sustainability, LOHAS）即為近來熱門之話題，其主旨便在於重新重視物質與心靈上的健康，並且放棄以往「人定勝天」、對於地球資源主宰式的支配，轉而學習與環境共存共榮、重新融入大生態系的生活方式。

另外，國內旅遊風氣及形態逐漸轉變，生態旅遊（Ecotourism）成為旅遊方式之另一新焦點。脫離以往出車、拍照、紀念品、歸程的制式流程，生態旅遊之重點在於改變將傳統「參觀環境」轉化成為「體驗環境」、重新尋求人類與環境之間的契合。藉由了解旅遊目的地之大自然或人文內涵，得到「心」的經驗，重新與環境一起成長、並學得珍惜各地自然與人文之美。

旅遊業為因應上述旅遊動機之改變，無不傾其全力迎合深度旅遊之風潮。眾多「知性之旅」、「文化之旅」、「風土體驗」等類似遊程更顯熱門；而旅遊業補足其於旅遊目的地生態、文化等方面深度了解不足之方式，即為尋求異業結盟對象；環境專業事業、地方文史工作者、以及地方產業聯盟等均成為旅遊業撬動這股新旅遊型態商機之槓桿。

小結：觀光客至花蓮文化休閒體驗之旅，不僅僅只是走馬看花，而是需要更深度之體驗服務。透過體驗當地民眾之生活形態、原住民特色文化之活動參與及氛圍之感受，以及地方特產所帶給觀光客遊程感動之回憶；並強化網路與口碑行銷，將是花蓮發展地方文化產業或光觀休閒產業之重要利基。

二、體驗經濟風潮引領休閒產業發展

『體驗經濟時代』作者 Pine II and Gilmore (1999) 認為經濟發展階段，自農業經濟、工業經濟、服務業經濟、乃至發展體驗經濟的時代已來臨；體驗是第4代的經濟模式，強調的是「當一家公司有意識地以服務為舞臺、以商品為道具、使消費者融入其中——體驗就出現了」、「農產品是加工的、商品是有實體的、服務是無形的、而體驗是難忘的」。Lewis P. Carbone(2004)則指出「體驗」(Experience)已在各行各業引爆，被視為是最重要的顧客經營策略之一。「體驗」，被視為是企業達到差異化的新武器，產品和服務的具體特色永遠比不上全方位體驗所衍生的潛意識感官與情感要素，因為體驗永遠會伴隨著產品或服務而至。「體驗」指的就是人們對產品、服務和企業所形成的「會留在顧客心中的印象」，這是人們將各種感官資訊組織在一起的感受。

體驗行銷為食品製造工廠業者透過感官、情感、思考、行動與關連等各項體驗媒介來提供顧客消費歷程中一種奇特的經驗，而個別顧客經過參訪及觀察後，感受到各種刺激而誘發出動機並產生思維認同，進而取得滿足。而體驗是讓人愉快並且難忘的獨特經驗，宗泰食品重視體驗作為行銷手法來展售產品，透過難忘的購物體驗能將產品的價值提昇，免於將企業資源大量投入產品及推銷的流血戰之中。

臺灣目前經濟發展型態已從原先製造業為主演變至今的透過體驗創價之經濟模式，不僅改變生產消費的行為，亦促進經濟價值遞增的效益，並提供知覺、情感、行為等體驗過程來取代傳統產品功能性之價值，有助於產品價值的提升，隨著時代科技的演進，投入生產的競爭者也越來越多，以致於競爭的趨勢日漸強大，因此廠商必須生產並包裝為符合顧客需求的產品，才能在市場上立足，然而提供難忘的購物體驗，能使得廠商在價格的定位自由度更高，以賺取更多的利益。

體驗經濟崛起，愈來愈多人追求各種活動體驗，成為內需市場成長的新動能。活動結合觀光帶動地方經濟發展，已是國內外共同趨勢，地方產業及商圈發展都因活動而繁榮。從發展地方的思維來看，「活動」應該被視為一種「工具」而非「目的」，畢竟舉辦活動需要投入不少資源，如何藉由活動幫助地方產業及商圈創造出可持續開展的「商業模式」，是應深入思考的課題。

三、產業競爭分析

宗泰食品產業競爭力如圖2所示，並說明如下：

1. 產業內的競爭激烈

宗泰食品以花東在地農產品製品起家，目前政府明令所有食品的材料皆需標示清楚，製作方式及成份較為透明，且製作食品之資金及技術門檻低（例如：

製作食品的師傅被挖角至競爭廠商等)，使得同性質或同領域的產品競爭激烈。另外，隨著全球經濟不景氣以及臺灣的勞動與土地等生產要素成本上漲，造成生產成本增加。再者花東地區知名之麻糬製品業者尚有曾記麻糬、曾家麻糬、曾師父麻糬等，在花東旅遊伴手禮市場各占有相當市場，且同質性相近，競爭激烈、面臨整合。宗泰食品表示：宗泰阿美麻糬與曾記麻糬最大的差異在於食材本身的不同，宗泰食品是以小米及紅粟米製成的麻糬打響名號，口感扎實、富有彈性，而曾記則以客家口味糯米製成，因產品之差異，使客群不同；但因品牌行銷力稍嫌不足，在北部地區消費者對阿美麻糬的品牌熟悉度較曾記麻糬差。

2. 潛在進入廠商多

潛在進入廠商對同性質的競爭行業將帶來新生產能力、新資源，但在此同時，亦瓜分了現有市場的消費族群或潛在族群，使企業彼此競爭原材料或市場份額，可能導致現有行業營利水平降低，甚至危及企業的生存。在地農產品製造屬進入障礙低的行業，只要會製作即可進行販售之實，因此同類型之廠商隨時可以進入市場；在加上觀光客常因為旅行社固定搭配之特產店，及遊覽車行駛路線及導遊佣金等便利購物之消費行為，致使消費者品牌忠誠度並不明顯；而顧客對同性質、產品差異性不高之伴手禮之轉換成本也低；另外，透過學習曲線效果，隨著經驗累積，潛在進入廠商已具有進入糕餅烘焙市場之能力；再者，花東旅遊伴手禮市場長期發展已經相當成熟，目前呈現低度之成長。

3. 替代品廠商

花東地區早就是臺灣熱門的觀光旅遊景點，觀光地區少不了伴手禮的加值，在花東地區伴手禮品的選擇眼花繚亂，早期花東著名的伴手禮是蜜番薯，最傳統的包裝是用草葉包裝，爾後才有相關製品如地瓜酥、麻糬、釋迦餅、豆干、洛神花、沙琪瑪等，其產品大多由農產品發展出來的衍生商品，產品生命週期短；但經過業者大力投入新產品開發與包裝設計、與遊程體驗相結合等精進措施，讓產品便於觀光客攜帶、送禮，增加商業價值及消費者的購買動機，亦使商品多元化發展，延長產品的生命週期。近年來更由於網路團購的集客力量及電子商務下單後宅配到府的便利性，或是透過部落格行銷，刺激消費者購買同類型商品的意願，也讓阿美麻糬的替代品廠商（例如：花蓮薯等）也能佔有市場一席之地。

4. 上游供應商

供應商的原料品質、價格、聲譽、配合穩定度等因素，直接影響企業獲利成本，例如是否爭取到更多的利潤、生產原料品質是否穩定、生產元素是否一直符合需求等，是企業選擇上游供應商的重要條件，企業的風險管理的不二法門——「雞蛋不要放在同一籃子裡」；而食品之特殊材料更是一大賣點，以宗泰食品的阿美麻糬而言，其核心價值便是使用阿美族特有的小米；目前宗泰食品針對各項重要原物料供應商，大多選擇兩家以上的配合廠家。

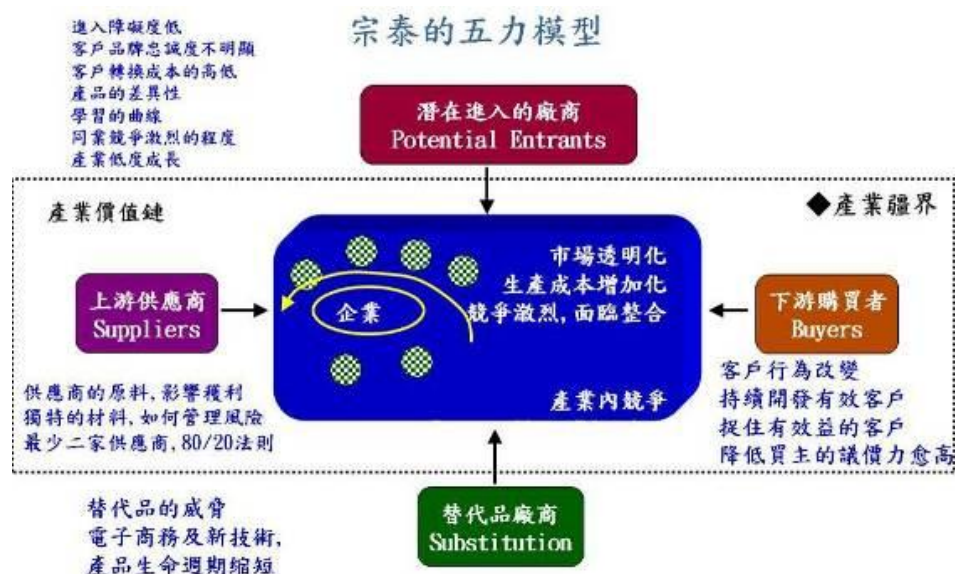


圖 2：宗泰食品產業競爭力分析

5. 下游購買者

近年來國外觀光客及國內之年輕消費族群成為花蓮消費族群之主力，目前阿美小米文化館平均觀光、消費的比例為 40% 的陸客、50% 的國民旅遊團體以及 20% 的散客，針對客群的變化及客戶消費行為的改變，針對客群的變化及客戶消費行為的改變，宗泰食品亦不斷透過市場調查以了解消費者的需求及消費者對商品的重覆購買等原因分析，以有效掌握目標客群，並以此為事業之基礎，持續開發有效客戶，擬定競爭與配銷策略，並結合旅行社團客商機，及增加遊覽車司機及導遊佣金等誘因，增加散客到達門市消費之機會，以降低買主的議價力。

四、SWOT 分析

以下表 10 說明宗泰食品之 SWOT 分析：

表 10：宗泰食品之 SWOT 分析

優勢	劣勢
40 年企業經營之穩固根基，不論是商譽或財力，均為相關購物商家中具有品牌力。 - 經營地方特色及文化食品產業，有良好研發創新團隊。 - 持續投資及提升經營體質。 - 榮獲 GSP、ISO、HACCP 等相關品質認證。 - 積極招募及培育休閒觀光及文化創意產業相關人才，符合策略性目標需求。 - 具備國內團客安排行程的能力，充分掌握在地觀光資源。 - 朝向體驗型文化服務業轉型。	- 核心業務以在地特色食品為主，難以因應國內外觀光客多元化的購物需求。 - 無法以高佣金配合旅行社業者的需求，團體觀光客源掌握度不足。 - 客源仍以國內消費者為主，業務規模有限。 - 易受到經濟不景氣及季節性影響。 - 受到道路交通不便以及不可預期的道路坍塌風險影響甚鉅。
機會	威脅
- 政府開放大陸團體及自由行人士來台觀光，使市場規模更形擴大。 - 由於東南（北）亞等來台觀光客對於優質旅遊環境的要求漸深，未來注重服務多樣性及深度體驗性的業者較具發展性。 - 樂活慢遊及深度文化旅遊成為風潮。	- 同業交相模仿混淆市場，易瓜分主顧客群。 - 原物料持續飆漲，但國內薪資水準並未隨之起漲，經營成本壓力沉重。 - 旅行社忠誠度不夠，易轉換到其他食品同業進行採購，使團體客源來源不穩定 - 缺乏國際知名度，無法成為來台觀光客指定必遊地點。

叁、個案本體主軸

一、導入資通訊科技創新服務體驗之動機與目的

根據國家通訊委員會統計，民國 101 年 7 月我國第 3 代行動上網用戶數突破 2,100 萬用戶，其中使用數據傳輸服務用戶占近七成，行動科技可說是現今許多人生活中的重要元素，而以美食、購物資訊、旅遊等主題為主的行動科技應用服務，更是吸引消費者的注意。由於臺灣行動科技用戶數的成長，在經濟部及其他

部會相關政策積極輔導下，已逐漸展現成效。囿於臺灣內需市場規模小、競爭激烈，近年來地方產業及商圈業者也積極導入資通訊科技應用，例如：QR Code、適地性服務、GPS 導覽系統、多媒體數位電子看板、數位資訊站（Kiosk）等，透過產業升級轉型及廠商加值服務，避免遭到淘汰的命運。而臺灣有堅強的 ICT 產業實力，也有創意人才，如何有效結合於休閒產業，提供更完善的服務給消費者，將是未來產業發展重點。

「花蓮、花蓮站到了。」第一次造訪花蓮的遊客，大多是搭乘北迴鐵路的火車抵達這個臺灣東岸第一大城，但 30 年前北迴鐵路剛通車時，走出火車站面對的是一片荒蕪，原因是花蓮火車站蓋在遠離舊市區的郊外。今日搭乘太魯閣號到花蓮玩的遊客，下了火車迎面而來的已是繁華市街，在旅遊時或是當載著滿滿的感動與回憶準備返回溫暖的家時，心中卻有著新的疑問：面對一整排各式各樣的花蓮特產專賣店，該帶什麼伴手禮回家呢？是否能透過目前廣大年輕旅客便利使用的智慧型手機協助消費者體驗行動商務購買的樂趣？是一個值得探討的議題。

動機一：消費者蒐集資訊進行決策的典範改變，誘發新的行銷與媒體應用需求

在網路成為消費者資訊取得的媒體後，促成了資訊傳遞模式的改變，及消費者購買行為的改變，亦即從過去的 AIDMA 模式轉化為 AISAS 模式(如下圖 3)；因此，如欲擴大消費者的關注、進行品牌行銷，並持續獲得口碑效應，就需思考如何有效在消費者的決策制定階段，能有效被蒐尋到，並藉由他人對有趣議題與實際體驗的分享與推薦，擴大被蒐尋的機率與被選擇的機會。

依目前國人旅遊統計資訊，花蓮可透過更多的行銷管道與科技應用喚起潛在客群的關注。所以，如何善用新的行銷媒介與工具，從而影響消費者事前蒐集資訊與進行決策之行為，讓花蓮觀光與本個案「愛花蓮 App」行動購物等資訊能夠更有效地曝光及分享，就成為重要挑戰。

動機二：透過完整資訊介面，形塑地方特色與議題行銷之深度體驗

就文化觀光與休閒體驗而言，消費者在事前與事中所需的，是一個具成本效益、能提供完整資訊的服務平台；同時要能有效吸引消費者關注，或成為重要的體驗接觸環節，並有賴整合行銷或景點特色的呈現。

所以如何從顧客整體旅程觀點出發，提供完整旅程所需資訊，並輔以置入性行銷方式，透過特色行程、體驗議題與旅程細節與景點介紹方式，形塑有趣的體驗價值及提升體驗品質，成為被旅遊者推薦與分享出去的重要標的，就成為本個案廠商之第二個動機與挑戰。



圖 3：AIDMA 模式轉化為 AISAS 模式

動機三：結合企業內外部夥伴，進行虛實整合行銷與合作，創造綜效

行銷「愛花蓮 App」與品牌行銷，有賴結合內外部夥伴，進行交互行銷，並形成合作體系或成為整體旅客歷程中讓顧客感動的關鍵環節。因此，如何進行整體行銷與合作，提升整體滿意度與互惠行銷或販售，從而創造綜效，亦為重要議題。

動機四：有效藉由日益多元與成熟的自助服務科技（SST）應用導入，減少服務成本，同步提升服務客製化程度、體驗滿意度與再訪意願

在 Kiosk 與智慧型手機等多元資訊設備的創新應用下，自助服務科技（Self-service technologies, SST）的應用，已成為顯學；如果能有效透過 SST，提供客製化服務內涵，就有機會在減少服務人力與成本的情況下，有效掌控服務體驗歷程的接觸點（甚至延伸體驗接觸的範疇與時間軸），並提升消費者體驗的滿意度與深度。

就本個案廠商而言，在嘗試作更多串接與提供定點旅遊資訊的前提下，如何有效掌握消費者的資訊使用行為，將 SST 納入優化設計的一環，適切結合該載具提供延伸建議與深度資訊，亦為優先考量的項目。

同時，如能有效掌握消費者對於旅遊歷程間感動與不滿意的項目，並配合消費與參訪人次等資訊，作為未來服務內涵調整的依據（從而提升再訪意願、體驗滿意度與感知體驗深度），將更有助個案廠商在更具成本效益的前提下，進行體驗服務設計。

動機五：以體驗為本，設計誘發特產購買之需求服務模式，並思考提供高 CP 值

的購買方式，鼓勵延伸購買，以提高平均客單價

傳統上，旅客的消費行為多基於傳統的名產購買與嚐鮮，因此，除經常出現第一次購買後之經驗與原先購買質量不對稱的情況，並因為事後再購的感知價值（perceived value）與認知成本因素，便無法再行提升的情況；同時，旅遊體驗內涵與購買產品之連結度偏低，無法進一步成功形塑企業品牌。因此，如果能有效透過資訊服務平台與深度旅遊的置入性行銷設計，讓滿意的體驗成為購買特產的需求來源，並可配合旅客本身購買當點的眾多考量（如：擔心味道、攜帶不便等），提供購買中與購後歷程的支援與延伸銷售管道的開創，將有助提升顧客平均客單價。

基於上述動機，個案廠商希望以 Mobile web 與 App 應用程式為分析基礎，進行未來營運模式與服務情境之構建，從而達成行銷花蓮旅遊、建立深訪宗泰食品（與夥伴企業）之體驗歷程，並促進延伸購買可連結體驗的特產，提高性能（功能）與價格的比值（CP 值），並分析吸引潛在客群之因，以及創造因感動體驗而作延伸購買的商業優化服務內涵。

二、營運狀況與作業流程

（一）近 3 年營運狀況

宗泰食品近年來以多角化方式經營進而朝向地方名產與文化創意產業的領域發展，其中更落實了 ISO-22000、通過 HACCP 系統認證與 GSP 優良服務認證之管理機制，以加強新產品的開發與設計，對於顧客服務與行銷通路的推動上，逐步朝向資訊化與系統化來努力。民國 98 年以 2 億 6 仟 5 佰萬元的業績創下公司成立以來的最佳成績，更成功進駐花蓮火車站及花蓮光復糖廠內店面的承租經營，讓顧客服務的便利性更加的提升；當年投資設立的臺灣地耕味主題館，並於民國 99 年開幕，由於當年蘇花公路陸客團遊覽車意外及臺北市花博及高雄市義大世界的開幕，導致花蓮旅遊業遭受嚴重的損失，業者間紛紛以主動出擊的行銷模式以尋求遊客的青睞；民國 100 年持續性的景氣低迷以及蘇花公路坍方交通問題等影響，讓所有花蓮在地觀光業者的經營者不斷的再尋求機會點與方法，宗泰食品整合企業內部所有的資訊系統，透過網路訊息的傳遞讓國內旅遊甚至是大陸自由行背包客等國際觀光客，吸引來花東之遊客來宗泰集團各關係企業及門市購物及消費。

（二）地方產業發展與個案廠商之關連性

1. 地方文化產業發展性高

地方文化產業的兩大發展方向包括：「產業文化化」與「文化產業化」。藉由將農、漁、牧初級產業及手工藝，透過文化化的過程賦予其文化意涵，使產品具備個性化、定著化及品質化的「產業文化化」過程(陳其南，1995)；及將古蹟、傳統聚落等文化空間或民俗活動，透過產業化的過程，使其具有文化市場性與經濟價值的「文化產業化」過程。藉此二個產業發展過程，彰顯地方文化產業的「特殊性」及「稀有性」，強化地方文化產業體質，不僅足以吸引國際觀光人潮目光，並可藉由具創意及文化特色商品的推廣與行銷，以活絡在地經濟。花蓮縣擁有高度「文化產業化」的基礎條件，因此與被帶動商業服務業者（夥伴廠商）共同行銷推廣，取得產業化發展先機。

2.地方特產與區域資源的整合

目前地方特產的發展已跳脫以往純粹以技術、品質、口味掛帥的產品價值，取而代之的是地方特產所訴求的議題、包裝所呈現的意象、設計所傳達的想法、生活故事所傳遞的內涵以及區域資源的特色，目的不外乎區隔產品市場，建立獨特產品特性。例如：南投信義酒莊之「山豬迷路」、「小米唱歌」等原住民系列觀光酒品，不僅以臺灣土狗的手繪圖像，呈現本土文化訴求之意念，藉在地梅子、葡萄等特產釀酒裝瓶，整合區域資源開發新產品，更以故事性手法烘托出原住民平日生活的純樸，成功營造出地方特產獨特之市場區隔，並獲得消費者青睞。本個案「愛花蓮」為透過ICT應用整合與被帶動業者集體發展，運用在地之人文素材，發揮創意重新賦予產品創新價值，進而擴大更多消費者的認同及有助於地方產業的文化傳承。

(三)以商流、資訊流、物流及金流等分析營運現況及作業流程圖

1.營運現況與整體營運架構圖

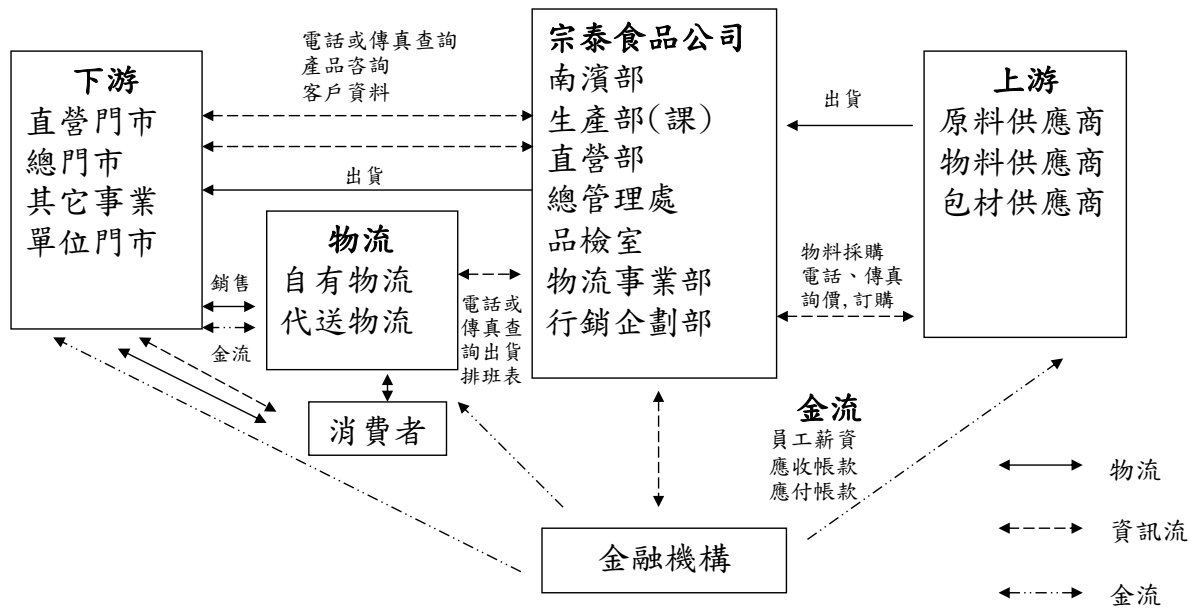
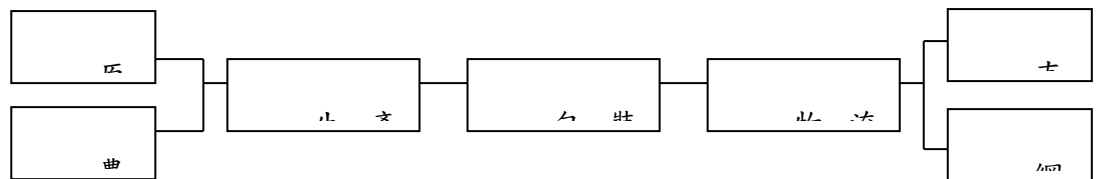


圖 4：宗泰食品營運現況與整體營運架構圖

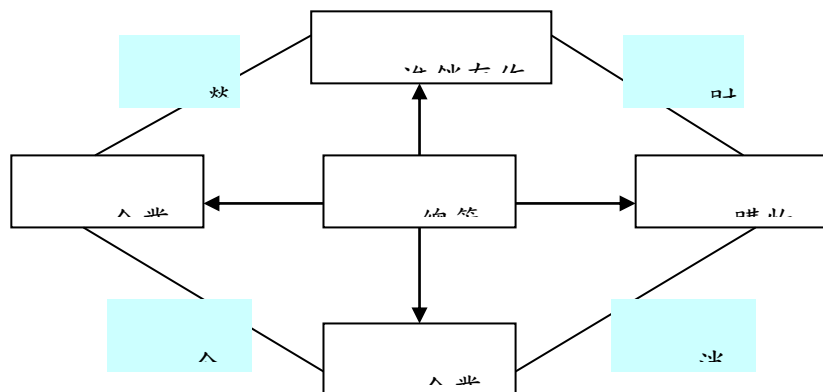
2.作業流程圖

(1) 商流：



說明：原物料、農漁產品透過部門別加工製造後完成的成品，再經由機械或人力方式進行內外包裝，轉至物流單位倉儲或備貨送至各直營門市，再經由經銷商或是由宗泰直接出貨給消費者。

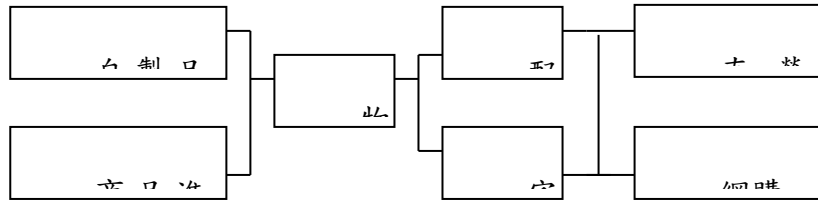
(2) 資訊流：



說明：由總管理處資訊室管理整體的資訊流通機制，其中包含提供消費者

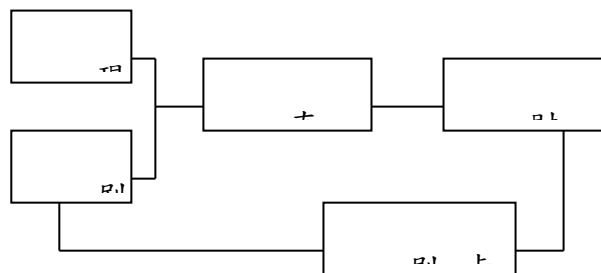
的購物車及網站資訊、企業內部流通的進銷存帳務及文書資訊等，均透過網路進行連結。

(3) 物流：



說明：自製品或一般商品透過採購程序進貨至物流中心，由物流中心負責倉儲管理進行配送，直營門市或是部份經銷商會由自有物流中心進行配送；部分的經銷商以及網路或電話訂購的客戶，亦有委託民間的宅配公司進行商品的配送作業。

(4) 金流：



說明：消費者可以現金及刷卡進行結帳付款，刷卡部分的帳務會由刷卡公司直接對應總公司的財務部門，而現金部分則由財務部門定期進行收款與對帳作業。

(四) 公司未來發展願景

目前深度旅遊逐漸風行，因此未來旅遊趨勢將朝頻率增加、但遊程長度降低的模式偏移。在旅遊內容方面，國內外專家意見指出，未來觀光休閒旅遊的創新趨勢，內涵必須更柔和、更具美感與文化深度（民國 98/2 遠見雜誌）。一般預期，國人旅遊型態漸朝深度體驗之生態旅遊、創意文化旅遊、差異化或主題式旅遊模式發展。經濟之蕭條帶來的單次旅遊經費降低亦是旅遊內容由「消費旅遊」轉變為「深度旅遊」的推手。總而言之，兼備深度、美感、文化、低消費之一日遊模式，逐漸成為國人未來旅遊之趨勢。

自助旅遊風氣崛起後，近年來「獨一無二」一詞廣泛被使用在許多旅遊商品之行銷上。各式客製化商品、專屬個性服務等每每成為鼓動消費的特效藥。由於旅遊商品資訊的透明化，利用網路各種介面自行規劃遊程已有與旅行社專業旅程同場較勁之勢。其次，由於政府之扶植以及休閒產業之興起，國內各式遊憩景點亦呈現多元化發展，遊客自主搭配優質景點之風潮已不可遏。最後，新興及快速道路的建設以及大眾交通工具服務範圍的擴大，提供了獨立於旅行社遊覽車以外的交通方式，進一步成為自助旅遊風氣的推手。

宗泰食品未來發展願景重點如下：

- (1) 透過 ICT 的系統整合，強化宗泰集團產品的在地文化風格，讓地方文化產業與特色產業能夠向下紮根及向上發展。
- (2) 結合深度旅遊及自助旅遊的趨勢，提供即時體驗服務內容，延長消費時間與遊程，創造顧客體驗價值極大化。
- (3) 讓消費者能真實感受場域空間體驗化、產品類項故事化、品牌形象優質化。

三、個案公司目前所遭遇之問題

底下以情境分析設定本個案所遭遇到的問題，本個案所遭遇到之問題，亦為本研究所聚焦之議題與研究之限制：

1. 不易吸引背包客、渡假客及年輕族群到訪消費

宗泰食品位處臺灣東部，對於企業活動訊息的宣傳非常的不容易，即便花費龐大的行銷及廣宣資源，反應出來的效益卻是不成比例；對於以知識、教育、文化、趣味、體驗價值為主之背包客、渡假客及年輕族群等客群，不容易吸引其青睞。宗泰食品余董事長及陳經理都提及目前公司正積極開拓年輕族群新客源，以促進公司業績成長。

2. 缺乏整合型之資訊系統運作與管理

集團內各主題館分別針對不同的旅遊資訊架設網站，活動資訊與購物車系統也個別獨立分置，管理機制上耗費雙重人力，消費者在購物上也無法一站購足。

3. 欠缺標竿型旅遊亮點形塑及文化體驗內容

國內旅遊內容，大多數行程設計焦點仍集中於單純景觀遊覽與採買購物兩項目的；然而不論是景觀遊覽或是紀念品採買，較無法在旅程中藉由人文互動或心靈沉澱進而觸發人文深層感動，以及無法刺激民眾文化旅遊消費慾望及重遊意願。

四、導入前資訊應用概況

與上游供應商間	1. 宗泰食品生產單位每日查詢系統庫存，若低於安全庫存，鍵入系統提出需求項目，請示主管覆核。採購單位拉單，完成文書審核，向原料供應商提出需求數量。 2. 原料供應商由系統調出請購單，確定訂貨細項。原料供應商進行備貨，原料供應商鍵入調撥單及出貨。 3. 宗泰食品倉管調出訂購單及清點，宗泰食品庫存系統撥入後，並撥出給生產單位，並完成訂貨。
企業內部	1. 電子佈告欄：便於身處不同地點的各事業單位員工，可以清楚掌握公司宣導之政策及公告事項。 2. 完整的進銷存系統：完整的掌控原料、產品、包材等的庫存及安全量，便於清楚的計算出各項產品之成本，掌控產品流向。並在月底正確且快速進行應收應付帳款之結算及列印應收請款單；同時結合 pos 系統，清楚掌握產品銷售狀況，進行各項營業報表整合。 3. 團體預約系統：整合各業務員收集的預約資料，清楚掌控各事業體的團體預約狀況。各事業體業務間與團體資訊交流及支援，各業務員可以即時調出預約報表，門市主管依預約狀況，機動性調配人力。生產部門易於預先排定生產級令及人員配制。 4. 門市銷售即時顯示系統：即時顯示門市各櫃的業績、達成率、上週及上月差異，配合完整的業績獎金制度，激勵銷售人員士氣及即時掌握負責之櫃位銷售狀況，不會操作電腦及未配置電腦人員也可以即時掌握銷售狀況。

與下游通路間	1. 直營門市：每日盤點檢示庫存，於每日早上 8 點及下午 4 點提出需求，鍵入系統提出需求量。 2. 宗泰食品物流單位：每日至少四次檢示訂單狀況，由系統調出訂單，確定訂單細項進行檢貨，由系統列出出貨清單進行出貨。 3. 佣金系統：結合 pos 銷售，即時顯示銷售資料，客戶可以立即透過電視牆得知自己所帶的旅行團購買狀況。銷售資訊透明化，讓客戶對公司佣金放制度更信任。佣金發放制度化，透過程式計算，依不同的銷售狀況及客戶類別發放佣金，減少人為錯誤。可經由資料庫查詢佣金發放狀況，便於計算成本。 4. 直營門市業績統計：各門市業績建檔並統計業績資料，便於評比（週比、月比、年比）。 5. 人事薪資系統：組織及員工基本資料建立，人事薪資維護，考勤維護，人事、薪資、考勤報表。
--------	---

未整合通路、各事業單位門市、及消費者之間的資訊流與互動服務，藉政府輔導專案進行整合串連，以既有之 e 化系統為基礎，促使營運流程改善，創造新的體驗服務模式與滿足消費者新的需求，並建立持續性的競爭優勢。宗泰食品導入 App 行動商務前企業內部與企業間之 ICT 應用情形表列如下：

五、導入後營運模式分析

「商業模式」原是指一家企業如何獲利的模式，涵蓋企業經營的各個面向，包括最上位的價值主張、發展願景與策略，以及企業的組織、產品、行銷與通路設計，乃至於資訊流、金流、物流與商流等等之運作，以實現企業的價值主張並獲得一定營收。以下針對宗泰集團導入資通訊科技應用之商業模式相關要項進行說明：

(一)導入後（to-be）營運情境

個案廠商導入 ICT 應用模組後，與被帶動業者（聯盟業者）的營運圖與關鍵流程如下圖 5 所示：

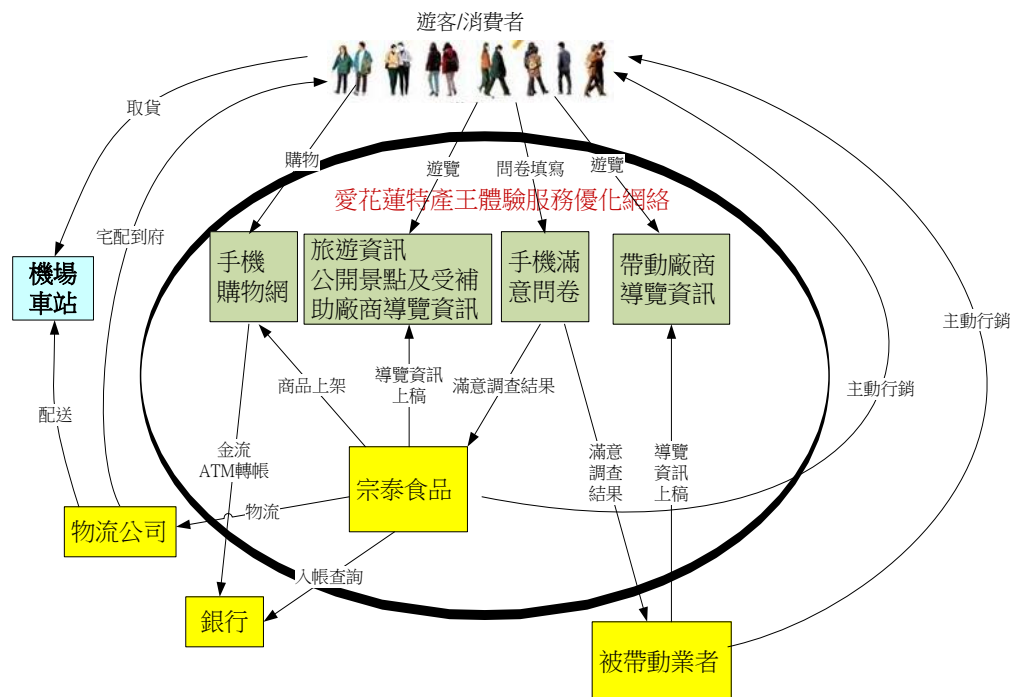


圖 5：個案廠商與被帶動業者營運圖與關鍵流程

(二)目標客群分析

以下透過滿足個目標客群之遊客在花蓮旅遊各階段的需求為分析基礎，說明及如下圖 6 所示：

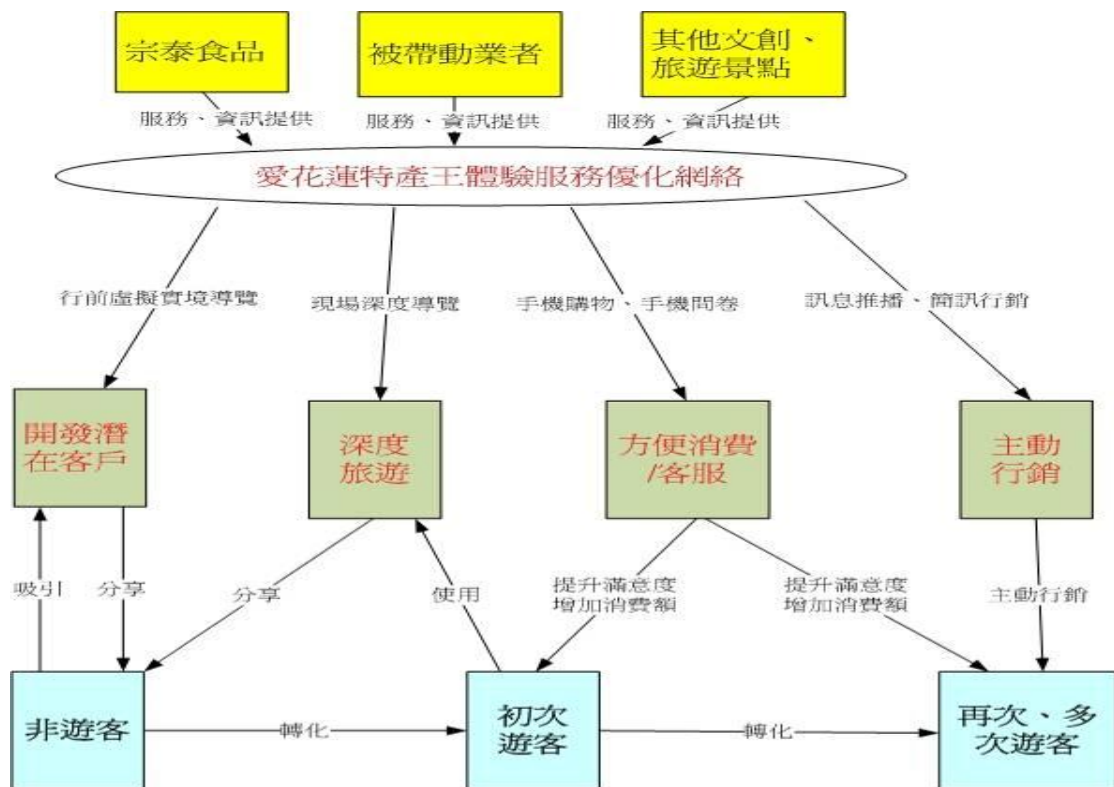


圖 6：目標顧客與遊程需求分析

1. 針對潛在客戶 -- 鎖定事前規劃階段：消費者因個案廠商導入經濟部商業司輔導計畫開發 App 之推薦（下載人次多），加上容易蒐尋與資訊完整（且有用戶評價與推薦），讓這些潛在客戶因為下載及內容的吸引力，評估優先選擇花蓮作為旅遊標的之行為。
2. 針對已經來訪顧客 -- 鎖定深度旅遊體驗與方便其消費與提供客戶服務：可以在旅途期間或拜訪期間，可利用智慧型手機，透過定位導覽、QR Code（對特定物）、擴增實境，及相關解說導覽資訊的提供，提升顧客對旅行過程的滿意度與體驗感受。其次，為有效掌握這些來訪顧客的感受，亦透過會員問卷機制，進行額外消費與歷程資料的蒐集。同時，如有值得分享之景點與心得（含深度旅遊內涵），亦可透過手機進行分享。
3. 針對已成為會員者 -- 以主動行銷鎖定最後一哩及事後購物階段：針對需要協助產品購買與配送，或返家後有延伸需求者，以主動行銷與被動採購等兩種選項，提供行動體驗相關之特產再購與遞送服務之功能，期藉此達成提升平均消費（因減少攜帶困擾）與延伸消費的目的。

(三)價值主張與價值網絡

個案廠商希望透過政府輔導計畫以針對潛在的年青族群（智慧手機用戶），提出「建立虛擬好幫手，並讓花蓮旅程成為國內旅遊之明智選擇與擁有深度體驗感受之最佳選擇的訴求」的服務價值主張。因此，在 ICT 體驗服務內涵與產

品的提供上，主要係從整體旅遊歷程為思考點，將事前規劃決策與事後期望需求予以納入，希望透過策略性特色景點與旅遊歷程的提供方式（即在 App 上，特別針對與合作夥伴相關之景點、服務與產品提供深度資訊和導覽之體驗內容），在顧客感知價值提升的情況下，反向誘發產品購買與評價回饋創造之需求，從而達成「提升來訪人數、再訪意願，及平均客單價」等三大目標。

基於要讓宗泰與合作夥伴成為最具吸引力之花蓮行程景點與遊程，並誘發異業合作的雙贏成效，宗泰食品除需建立資訊平台，並結合相關業者製作深度體驗內容，作為吸引潛在旅客的基礎外，更需思考維繫雙贏的關鍵。宗泰食品透過虛實整合之行銷方式，擴大互補性之銷售管道，透過客戶資訊之取得（包括購買及網路 po 文）與分析，提供合作夥伴更多加值資訊與事後精準行銷的參考外，更可藉由互補管道所創造的延伸銷售，讓參與夥伴創造雙贏。

以下說明宗泰食品價值網絡之加值串連與效益：

1. 針對宗泰集團體系內的企業：聚焦科技化加值深度體驗與導覽服務設計。延續過往成功經驗，善用（leverage）現有常用技術，有效提供深度體驗內涵的客製化導覽服務，從而提供更具成本效益與滿意度的導覽內容與方式。
2. 針對販售點的合作夥伴：進行整合行銷與創新歷程規劃之體驗設計。依據顧客調查與特色景點的資訊提供，協助合作夥伴得以成為旅客優先參訪的景點，並有效掌握體驗流程接觸環節，提升整個遊程的良好回憶與延伸購買動機。
3. 針對支援販售（供應鏈）的合作夥伴：擴大及延伸服務契機。透過手機購物和主動行銷等機制，以支持隨時想增購的新興虛擬販售管道，從而擴大支援販售/供應鏈廠商之金流與物流商與宗泰共創雙贏的利多機會。
4. 針對非直接合作之花蓮業者：聚焦行銷花蓮為最佳旅遊地點（destination）的整體成效。宗泰食品可以透過花蓮休閒旅遊之領頭羊（包括企業品牌與特產）角色，帶動整體花蓮文化旅遊之體驗，使其成為國人旅遊規劃時的優先考量，刺激花蓮整體觀光的需求。

(四)ICT 導入後服務系統功能說明

宗泰食品本次導入 ICT 服務體驗的目的，是希望透過遊客手上智慧型手機的使用，讓遊客能更簡單的了解有什麼可以玩與買以及怎麼玩與買〔虛擬實境／圖層擴增實境／地圖定位導覽〕，在旅遊的過程中可以清楚了解景物的導覽資訊〔QR Code + 隨選多媒體〕，進而引導遊客到個案廠商及被帶動業者的主題館及門市進行遊覽及消費，或直接在手機上做購物，遊客可以隨時把心得推播至 facebook〔facebook Api〕，並且在消費後可以在手機上直接填寫滿意問卷，而個案廠商及被帶動業者可以了解消費者的輪廓及滿意情況，並進而做主動的行銷〔簡訊或 App 訊息推播〕，以增加遊客滿意度、提高客消費單價、加速回客率等結果。

依據消費者旅遊規劃與導入 ICT 系統的接觸過程，以時間點區分為下列四個階段，如下圖 7 所示：

- 1.【旅遊行前】：透過行前導覽系統針對各景點進行虛擬實境導覽。
- 2.【景點現場】：透過現場導覽系統進行現場導覽及享受特價好康優惠。
- 3.【離開景點】：透過手機購物進行商品購買，以及透過手機問卷進行滿意調查。
- 4.【行程結束】：透過 APP 訊息或簡訊進行主動行銷，使得遊客能再次光臨花蓮。

以下分別說明上述子項的模式以及與現況的差異：

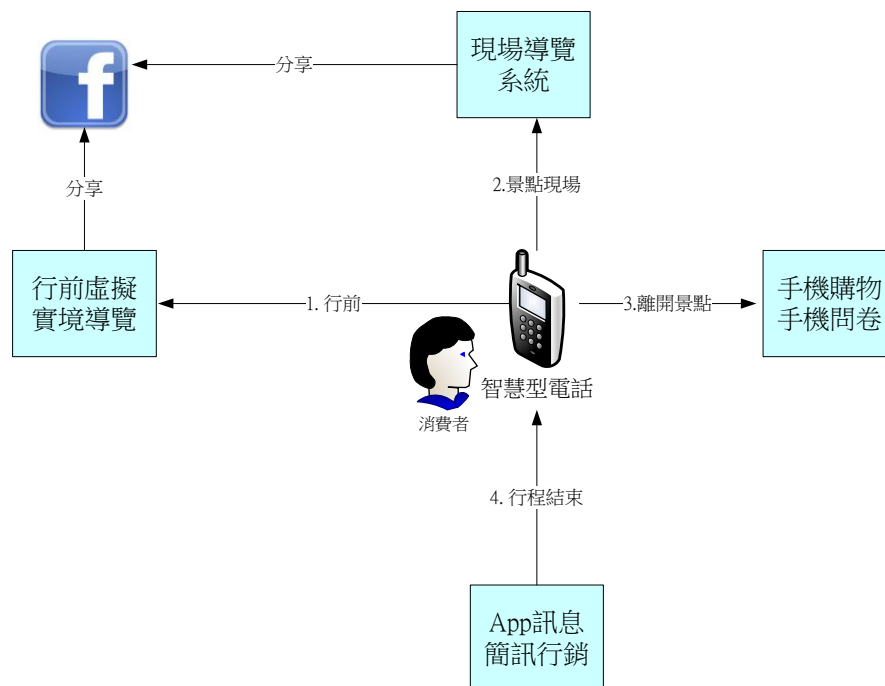


圖 7：消費者旅遊規劃與導入 ICT 系統的接觸過程

1.旅遊行前的虛擬實境導覽

遊客在花蓮旅遊行程前可以先下載愛花蓮的 App，簡易的搜尋到花蓮特色的景點，並以文字、影片、聲音、環物虛擬實境〔Object VR〕、環景虛擬實境〔Panorama VR〕等多媒體方式呈現，如親臨現場般的感受，加深印象，在此階段遊客可以清楚知道有那些景點可以玩及怎麼玩，對於有趣的東西可以分享給 facebook 好友，並掌握花蓮旅遊的即時資訊。如下圖 8 所示：

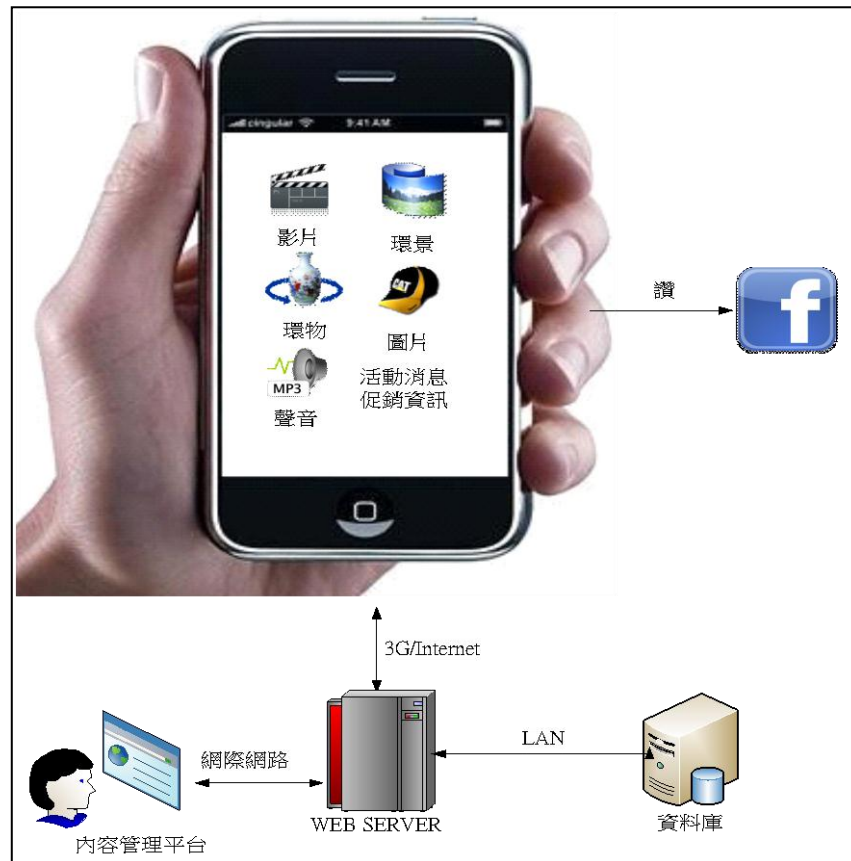


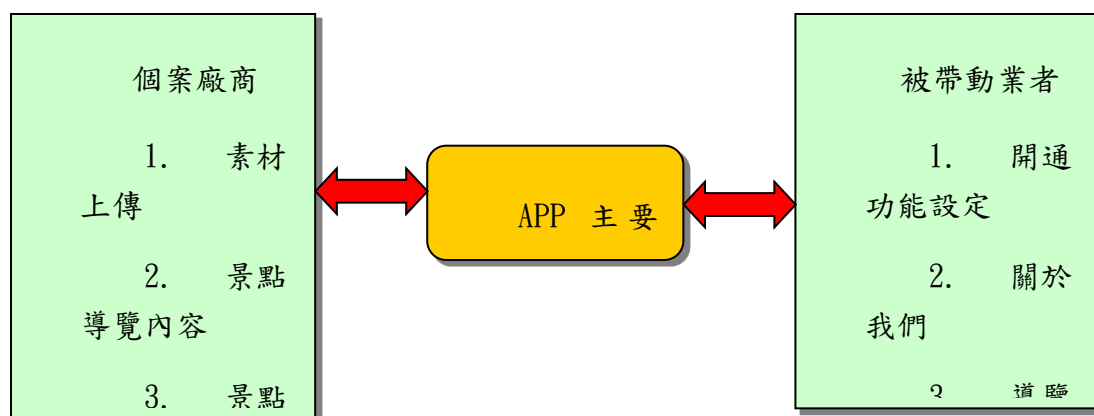
圖 8：消費者旅遊行前的虛擬實境導覽

使用情境說明：

- (1) 大學生在決定暑期旅遊要去那兒玩時，幾個朋友聚在一起時就可以用手機來使用行前虛擬導覽，來了解花蓮有那些可以玩，七星潭、七星柴魚博物館、理想大地、立川農場等旅遊地點，包括一些花蓮指標性的公共旅遊點及本計畫帶動的廠商。以花蓮具競爭力的觀光品質，如能以多媒體的虛擬實境去呈現觀光情景，會有更多的遊客選擇到花蓮的遊客。
- (2) 國高中生團體到花蓮旅遊時，在遊覽車上就可以持手機使用行前虛擬導覽，互相討論未來幾天會享受到的美景及特產，增加旅遊的樂趣。
- (3) 遊客到七星潭之前，就可以虛擬實境看到各地點的景觀，不會因為初次到訪而跑錯景點，或是漏掉了部份重要景點。

在導入 ICT 應用系統後，個案廠商及被帶動廠商（夥伴廠商）App 主要

內容如下：



2.現場導覽系統

當遊客來到花蓮地區，他所下載的 App 可以透過圖層擴增實境及地圖定位導覽，來讓他知道所處的位置週圍有那些值得一遊的觀光景點，方向以及距離，以進行後續的行程安排。

而當遊客到定點需要導覽的主題館或紀念館時，會發現在每個需要導覽的景物下都會有個 QR Code，它只要使用手機上的 QR Code 掃描器進行掃描，就可以藉由手機上的瀏覽器連到該景物的多媒體介紹，對於有趣的東西可以分享給 facebook 好友，自由的進行深度旅遊。如下圖 9 所示：

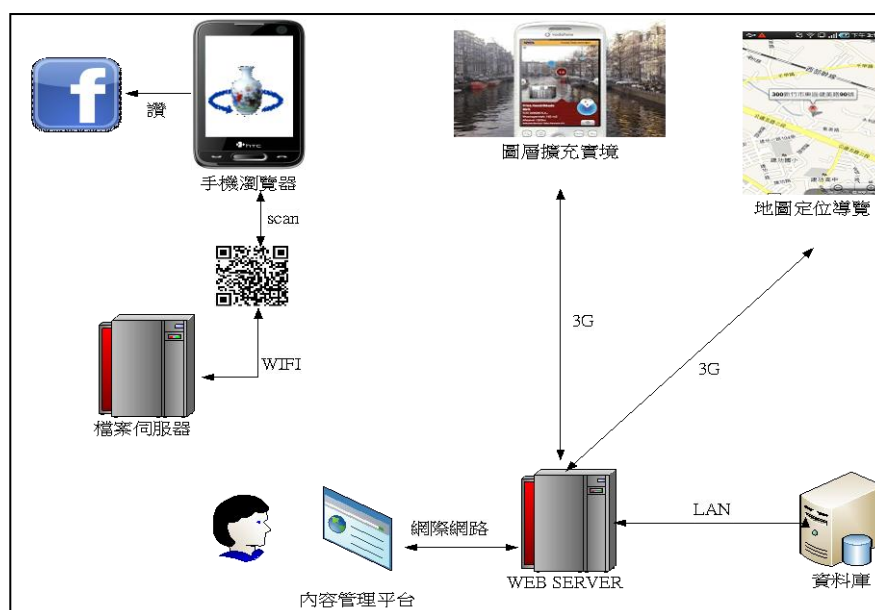


圖 9 現場導覽系統

使用情境說明：

- (1) 遊客到七星潭旅遊時，透過地圖定位或圖層導覽的功能，可以看到附近有那些地方可以玩，如阿美小米文化館、七星柴魚博物館等。
- (2) 遊客到七星柴魚博物館時看到柴魚工廠，除了可以由立牌看到簡要說明，也可以掃描 QR Code 來透過影片了解柴魚工廠的歷史，以及政府

如何輔導推廣休閒產業；或是發覺現場掃描 QR Code 有好康大贈獎及優惠體驗等。

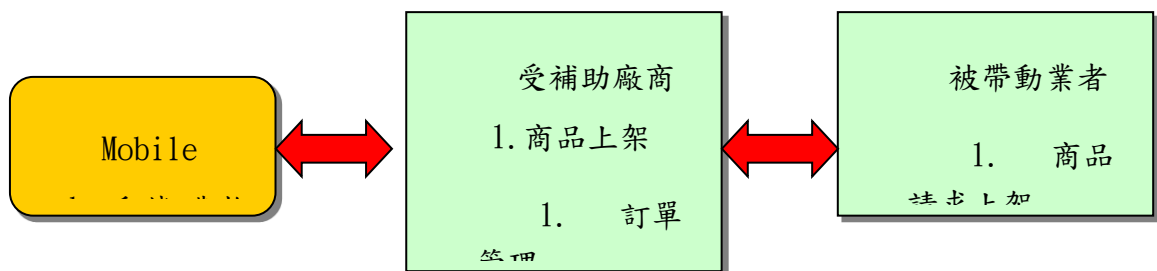
3. 手機購物

遊客到個案廠商及被帶動商業服務業者的主題館及門市進行消費時，常因為時間有限無法做足夠的消費，手機購物可以讓遊客在離開定點時做補償式的消費，比如吃了「七星柴魚博物館」的「黑潮曼波絲」後非常滿意，在旅遊過程中就可以直接透過手機多訂購幾包或相關產品來自用或送人，配送方式包括宅配到家或是定點〔火車站〕取貨。

使用情境說明：

- (1) 消費者到地耕味主題館遊覽時，對於香蕉系列加工產品有興趣，但因為沒吃過所以只買一包試看看，離開後發現口味香濃而且口感爽口，又不想為了加買而回頭時，就可以持手機進行購物，還可以多買幾包贈送親朋好友，而購買的商品可以在花蓮火車站取貨，或是配送到家。
- (2) 消費者結束花蓮旅遊一段時間後，任何時間想要回味花蓮的特產，都可以直接手機進行購物，購後商品即宅配到府。

在導入 ICT 應用系統後，個案廠商及被帶動廠商金流及物流如下：



說明：

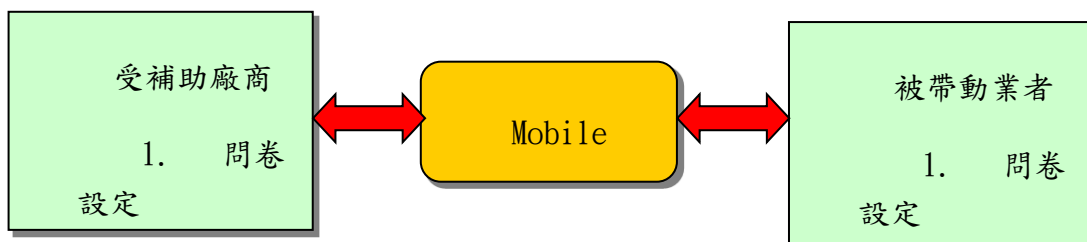
- (1) 金流採 ATM 轉帳、貨到付款、定點取貨等付款的方式。
- (2) 物流由個案廠商宅配到府或是配送至定點〔花蓮火車站〕供遊客取貨。

4.手機滿意問卷調查

遊客到個案廠商及被帶動商業服務業者的主題館及門市消費後，可以直接在手機上進行滿意問卷填寫及意見反應，讓經營者可以第一時間就可以知道客戶的滿意度，也可以累積資料進行後續的情報分析。填答完成手機滿意度調查程序者，會傳送手機購物抵用 50 元給填答者下次消費使用。使用情境說明：

- (1) 遊客到某個景點進行遊覽，由現場導覽系統可以判斷遊客到那個地點，在最後一個自助導覽結束後二小時，即自動詢問是否要填寫滿意問卷。
- (2) 遊客進行手機購物，在商品送達後一日，即自動詢問是否要填寫滿意問卷。

在導入政府專案後，個案廠商及被帶動廠商網路問卷調查介面如下：



說明：

在個案廠商及帶動廠商的操作界面，會有固定的分析模式，如設定時間區段、性別、年齡與滿意情況的分析，而且為滿足例外的分析需求，可以將資料匯出成 csv 格式的檔案，由廠商自行以其他軟體進行分析。

(五)App 導入後之服務差異化與獲利模式

在導入政府專案後，個案廠商與被帶動商業服務業者的營運模式有關的子項包括「營運系統」、「主動行銷系統」及「獲利模式」，分別說明如下。

1.營運系統

個案廠商及被帶動商業服務業者增加了內容製作及營運 App 平台的人力，增加的工作包括虛擬實境素材的拍攝、虛擬實境物件的製作、影片拍攝及轉檔、內容的上傳稿件、訂單的處理等，透過資訊廠商透過其經驗將流程簡化及自動化，以提升整體服務體驗品質。

2.主動行銷系統

個案廠商在本案導入 App 行動商務是屬會員制，使用者需先加入會員才能使用，所以可以累積到花蓮旅遊的遊客資訊，並且因為遊客在主題館及門市消費後會填寫滿意問卷，所以可以輕易進行遊客的輪廓分析、滿意分析，以及兩者的交叉分析。

除上述分析之外，個案廠商及被帶動商業服務業者可以透過簡訊發送或是

App 訊息推播，將旅遊資訊或是活動訊息主動傳送至遊客的手機。

在導入政府專案輔導資源後，個案廠商及被帶動廠商主動行銷系統如下：



3.獲利模式

至於個案廠商營運模式的獲利模式（或經濟可行性），本次導入政府輔導專案的投入可藉由減少介紹人力、及增加額外購買等兩實質面向進行回收。依據宗泰食品相關企業近期導入新型態場景介紹模式與導覽動線的經驗，輔以可能額外增加購買的金額，所搭配之政府專案執行內，以最保守的情況下估計（即只透過人力減少的成本節省達成），預計最遲可在3年內回收。此外，就經濟獲益效果觀之，除了因增加延伸消費或是吸引更多來訪人潮所創造的線上購買外，因為網路po文或相關顧客意見調查，亦代替原先應花費的網路行銷費用（如：優化排名SEO或企業行銷）與體驗歷程設計規劃費用，則經濟效益預計可以倍增。

因此，展望此模式的競爭力與複製擴散效果，如果此App可快速成為最具代表性的旅行應用（或代表花蓮旅遊的最熱門的App下載項目），且合作夥伴確實能配合整體規劃與顧客回饋資訊，設計更多具深度的介紹內容與體驗旅程，同時擴大現有銷售情況，則其不可替代性將會日益增加，從而成為誘發更多夥伴廠商加入的基礎。

六、與國內同業之 ICT 應用水準作比較分析

以下針對參與民國 100 年經濟部商業司提供協助服務業創新研究發展計畫之郭元益食品（股）公司，其所導入之 ICT 創新客製化互動型多媒體體驗，與本個案廠商進行比較說明如下表 11：

表 11：郭元益食品公司與本個案廠商 ICT 應用比較

項次	郭元益食品（股）公司	宗泰食品（股）公司
1. ICT 導入動機	(1) 郭元益是間長期專注於結婚喜餅市場經營的百年老店，但隨著出生人口下降，不婚人口增加，結婚喜餅的生意遇到瓶項。郭元益近年來著手拓展伴手禮市場，同時努力讓品牌年輕化。 (2) 糕餅業界首度使用多媒體影音系統與電子互動裝置行銷商品，創造新的體驗服務與行銷模式——客製化多媒體互動體驗，並且創造新的服務與商品，為業界新商業應用技術創下先例。	(1) 宗泰食品位處臺灣東部，對於企業活動訊息的宣傳非常的不容易，即便花費龐大的行銷及廣宣資源，反映出來的效益卻是不成比例；對於以知識、教育、文化、趣味、體驗價值為主之背包客、渡假客及年輕族群等客群，不容易吸引其青睞。 (2) 欠缺標竿型旅遊亮點形塑及文化體驗內容，國內旅遊內容，大多數行程設計焦點仍集中於單純景觀遊覽與採買購物兩項目的；然而不論是景觀遊覽或是紀念品採買，較無法在旅程中藉由人文互動或心靈沉澱進而觸發人文深層感動，以及無法刺激民眾文化旅遊消費慾望及重遊意願。
2. ICT 特色	利用科技應用的多媒體設施來引導提升原傳統糕餅業老舊印象，於實作及參觀流程中，導入嶄新視覺科技與互動性綠色體驗等，如園區「綠建築互動模型」、「QR code 二維條碼技術之運用-能量樹互動體驗」裝置、「觸摸式互動桌技術之運用-創造自己的幸福」則是讓參與體驗者有機會將該理想的美味糕餅付諸實現完成...等，並以公司自身文化和環保意識及科技空間結合創造出體驗區的話題性。	(1) 導覽方式以多媒體虛擬實境〔包括文字/圖片/影片/環物虛擬實境/環景虛擬實境〕來呈現，直接顯示於遊客的智慧型手機，遊客不會有操作學習的需求。 (2) 利用手機進行滿意問卷的填寫，可於第一時間了解遊客的滿意程度及客訴處理，並且可以累積資訊來進行分析，以做為服務調整或新商品、創新服務的前導開發。
3. 導入 ICT 化後產生之創	(1) 以圖文展牆、綠建築互動模型說明郭元益園區之綠建築建構與綠能設施。 (2) LED 能量樹：樹身嵌入 LED 螢	(1) 透過智慧型手機 App 開發年輕客戶，進行品牌年輕化，建立品牌忠誠度。 (2) 透過手機購物及 QR Code 功

新價值	幕，隨消費者擁有的識別證上的QRcode感應，啟動能量樹上撥放隨機的環保綠生活標語。 (3) 消費者在多媒體系統上設計餅乾模型、圖騰、口味和燒製時間，透過園區的真實服務而製作出專屬的紀念品。	能，把消費者帶進門市進行現場導覽及消費。 (3) 結合自助導覽降低門市及主題館的導覽成本，並提升服務品質。 (4) 消費行為特徵資料蒐集及分析，透過雲端運算進行客製化的主動行銷，並做為協同業者行銷及新商品開發之參考。
4. 導入ICT化所產生之效果	使用者在智慧手機安裝郭元益的APP，到博物館進行旅遊前，就可以透過「行前的虛擬實境導覽」體驗如臨現場的導覽效果；當到博物館時，就可以透過「現場自助導覽」掃描每個重點景點的QR Code，進行多媒體導覽解說，而且可以隨時分享給facebook上的好友。	(1) 更多的遊客參與：透過政府輔導專案的執行，整體行銷的整合，將帶動更多的遊客到花蓮地區旅遊，並引導到各個帶動廠商的主題館及門市進行消費。 (2) 企業形象的提升：參與政府輔導專案導入新導覽服務模式及行動商務，將有效提升企業形象。 (3) 手機購物通路：手機購物的模式將提供帶動廠商全新的銷售通路，增加營收。 (4) 提高顧客滿意度：顧客透過手機填寫滿意問卷及進行客訴，可以讓廠商有效掌握客戶反應，提高顧客滿意度。

2.

肆、個案公司實際訪談及關鍵人物訪談紀錄

一、個案公司訪談

在網路資訊透明化的年代，如何將完整的資訊送到顧客手中是最重要的課題，余國基董事長表示，現在的客人都很聰明，人還沒到花蓮，都知道每一家特產店的人氣商品是哪一件，走進店裡就指名要買，余董事長笑說：「臺灣人愛送禮，禮多人不怪嘛！」所以「愛花蓮」App 創新服務體驗要做到的就是讓客人更容易瞭解如何買到想買的伴手禮，例如透過手機 App，消費者知道附近有一家阿美麻糬店面，但「愛花蓮」不僅要告訴顧客怎麼去，買不夠還能再追加訂購，余國基舉例：「客人有時候離開店裡才發現漏買了要送人的特產，卻沒有辦法折回原店購買；或是買了後吃一吃覺得好吃還想再買，這時候透過 App 或掃描包裝上的 QR Code，就可以立即訂購，旅途中再也不用大包小包帶土產逛景點，等最後離開花蓮前再到火車站或機場取貨就好，非常的方便」。

「愛花蓮」App 創新服務體驗看似與眾多旅遊資訊類手機 App 很類似，但卻有著花蓮專屬的特色，余國基董事長指出，由於臺灣北部或西部的遊客抵達花蓮前，需要花至少一至兩個鐘頭的交通時間，在現今人手一機的智慧型手機普及狀況下，「愛花蓮」正好提供旅客抵達花蓮前消磨交通時間、提前做好功課等多功能用途，裡面不僅有 26 家商家的詳細資訊，還有優惠活動，從伴手禮到小吃還有住宿資訊，一手就能搞定三天兩夜的花蓮自在遊行程，未來還將提供線上即時顧客滿意度調查功能。

余國基董事長還列舉幾項「愛花蓮」App 創新服務體驗的附加價值，例如前往七星柴魚博物館，以往是單點式旅遊，現在則可用 App 查詢附近的小吃攤、咖啡館以及租單車的地方，就可以規劃整套的七星潭半日遊。若是入住民宿，「愛花蓮」也會告訴遊客附近有什麼人氣小吃，以及最近的特產店有多遠，讓每一位來花蓮玩的遊客都能玩得盡興。余董事長表示，目前使用智慧型手機的遊客以年輕族群為主，熟齡遊客則較少使用，但未來介面也會朝向開發中高年齡層使用者為目標，讓大家發現花蓮更多好玩的地方，「只要每位遊客多停留一天，花蓮的觀光產業就能發展得更快！」余董事長非常有信心地說道。

當然「愛花蓮」不會是一個只教遊客怎麼花錢的 App，余國基董事長指出，透過手機購物及 QR Code 功能，「愛花蓮」會將消費者帶進門市、並進行現場導覽及提供消費資訊，但 26 家商家中也有像七星柴魚博物館這樣以花蓮產業發展史為主的主題館景點，此時「愛花蓮」則可以提供自助導覽行程，不僅可以降低業者的導覽人力成本，還能夠提升服務品質。

余國基董事長表示，花蓮觀光休閒產業多屬中小企業，所以邀請大家加入時

比較費力。首先大家最關心的是成本問題，而且傳統經營方式的老店，有些老闆連手機 App 是什麼都不知道，必須從頭說明，所幸有宗泰食品的金字招牌撐腰，加上余董事長的口才便給，登高一呼就有許多老字號店家願意加入，但本著「寧缺勿濫」的堅持，初期加入的「愛花蓮」商家雖僅 26 家，卻都是花蓮地區數一數二的品牌，其中包括遠雄海洋世界、新光兆豐農場、德利豆乾、阿美麻糬等等，余董事長說：「這部分也要感謝經濟部商業司、花蓮縣政府等政府單位的支持，讓我們在整合過程中更加順利。」

服務業最重視的顧客意見，「愛花蓮」也能透過售後即時意見調查，完整地呈現在所有商家面前，不僅如此，未來還可透過意見調查表，分析消費者行為，並透過雲端運算進行客製化的主動行銷。余董事長表示，既然資訊平台已經整合，未來業者之間的整合行銷也必須跨界協同，才能產生最大效益，而顧客寶貴的意見，更可做為業者新商品開發的重要參考。做了一輩子伴手禮生意的余國基董事長說：「嫌貨才是買貨人，顧客的意見不管多難聽，都是真心話！」

二、個案廠商高階管理人員說明體驗價值創新

以下透過訪談個案公司高階管理人員以及次集資料之收集，以歸納個案公司之經營特色與瞭解導入政府專案後對作業流程改善與差異分析（現況與未來之差異分析）：

（一）經營特色

底下以宗泰集團之七星柴魚博物館為例分析其經營特色：

1. 核心知識的運用：

以柴魚產業為核心知識，發展出靜態、動態展示、專業導覽解說、DIY 與紀念品販售等經營項目。

2. 高質美感的運用：

場域空間保留了舊柴魚工廠的建築本體，館內多保存當初撈捕與加工過程的部份器具。透過視覺、裝璜與燈光效果，使消費者融入現場的舒適環境氛圍，服務動線明亮流暢，導覽解說最後以紀念品與商品販售作為終站，一氣呵成。

3. 深度體驗的運用：

設置專業解說員，提供解說服務，並透過多媒體、簡報、看板與實物展示等，傳遞漁業與生態知識。博物館的展演以柴魚的製作過程為縱軸，有系統的介紹從撈捕到可以食用的整段過程；橫軸則以表現臺灣東海岸的自然與漁業環境，強調歷史與人文關懷。規劃有體驗 DIY 活動與紀念品的試吃與購買，以多元的體驗串聯整個產業價值，提供顧客深度的體驗。

(二)導入資通訊科技應用於整體遊程服務體驗價值之差異

1.整體的改變

	導入前	導入後
遊客	透過網路瀏覽或旅遊書取得資訊，即時性差、感受性低，而且隨身攜帶不方便。	透過資訊化的整合，顧客得以自身的手機迅速即時地取得資訊，並以豐富的多媒體虛擬實境及多樣的服務內容來進行深度旅遊，並可以隨時隨地透過手機進行購物。
個案廠商及被帶動商業服務業者	透過主題館及門市來進行服務及商品資訊的提供，並只提供網路及實體通路進行銷售。	提供更豐富、更生動的旅遊資訊吸引遊客，即時了解客戶的滿意情況及客訴，並提供手機購物新與通路，以達到增加營業額、增進服務的深度與提升顧客滿意度。整合相關旅遊及文化創意產業，共享資源，共存共榮。

2.行前虛擬實境導覽

	導入前	導入後
遊客	透過網路瀏覽、旅遊書或朋友之間的交流取得資訊	使用自身的手機就可以取得旅遊資訊，而且不單只是文字與圖片的介紹，還可以有影片、環物虛擬實境、環景虛擬實境等模式，可以更深刻的體會自己將體驗的旅遊內容。
個案廠商及被帶動商業服務業者	網站建置、DM 印製	需拍攝影片、產品及環景素材，上傳至雲端服務進行轉檔及自動化後製，並在物件完成後透過內容管理功能上傳至 App。

3.現場導覽

	導入前	導入後
遊客	透過人員解說，或是自行觀看立牌或平面說明。	使用自身的手機掃描 QR Code 就可以看到景物豐富的多媒體介紹。
個案廠商及被帶動商業服務業者	訓練解說人員，排班進行人員解說。	事先製作說明內容，包括文字、圖片及影片等，上傳至檔案伺服器並建立每個說明對應的 QR Code，完成後就不用人員重覆解說。

4.商品銷售

	導入前	導入後
--	-----	-----

遊客	到主題館及門市進行購買	隨時隨地都可以進行購買，不會出現少買、忘了買、回頭再購買的困擾及遺憾，手機購買後可以至下個旅遊點取貨或是宅配到家。
個案廠商及被帶動商業服務業者	在網路及傳統通路進行銷售	將商品上架至手機購物平台，即可進行銷售；而金流及物流模式，則比照現有網購的模式，並不會增加處理複雜度或成本。

5.滿意問卷調查

	導入前	導入後
遊客	主題館及門市與現場人員反應	透過手機進行滿意問卷填寫及客訴，除了表達自己的滿意程度外，不必擔心與工作人員應對的壓力。
個案廠商及被帶動商業服務業者	現場人員訊息傳遞	可以透過管理後端即時觀看遊客的滿意度，除希望提高客戶滿意度外，也累積及收集資訊以為販售商品及服務改進之參考。

6.主動行銷內容分項

	導入前	導入後
遊客	由遊客主動去搜尋資訊。	可以透過手機隨時取得花蓮地區的旅遊資訊及活動訊息。
個案廠商及被帶動商業服務業者	被動等待遊客，以及透過媒體進行消息發佈。	可以透過簡訊或是 App 的訊息推播，把旅遊資訊及活動訊息推播至遊客手機，以促使遊客再次到花蓮旅遊。

伍、績效指標與優化價值

一、個案廠商關鍵績效指標

個案廠商導入政府專案執行後關鍵績效指標 (Key Performance Indicator, KPI) 說明如下表 12：

表 12：個案廠商導入政府專案關鍵績效指標

關鍵績效指標	輔導前	導入後	定義及計算公式
個案廠商提升平均客單價	300 元/人	544 元/人	個案廠商總平均客單價成長 20%
APP 下載次數	0	4,042	累積 Apple App store 下載次數 + android maret 下載次數 + android 安裝檔案下載次數；App store 下載次數以 App store 官方的下載數量為依據；android play 下載次數以 android play 官方的下載數量為依據；APK 下載次數則以本案系統的 LOG 為統計依據。
虛擬實境導覽數量	0	358	在 App 上可以供遊客導覽的虛擬實境數量
個案廠商手機購物商品數	100	178	個案廠商在 App 上實際上架提供遊客購買的商品數量
消費族群（大、中、小學生）至被帶動商業服務業者使用本計畫功能模組次數	0	2,038 次/月	帶動商業服務業者平均 2,000 次，每月總計到訪人次 50,000 次；其中 25 歲以下族群占 25%。

二、導入 APP 後之優化價值說明

以下針對個案公司導入政府專案各個面向的優化價值進行說明：

服務介面	個案廠商及被帶動商業服務業者除了原有的主題館、門市及網路等傳統服務通路，新增以手機為操作工具的服務介面，迎合了新時代遊客的生活型態，只要持著智慧型手機就能搜尋、瀏覽資訊以及購物。
服務模式	1. 導覽方式以多媒體虛擬實境〔包括文字/圖片/影片/環物虛擬實境/環景虛擬實境〕來呈現，直接顯示於遊客自己的智慧型手機，遊客也不會有操作學習的需求。 2. 部份服務是以 App 的方式提供，可以有較深入、快速、穩定的

	服務；部份服務是以 mobile web 的方式提供，可以滿足大部份智慧型手機的標準。
行銷模式	1. 利用手機進行滿意問卷的填寫，可以第一時間了解遊客的滿意程度及客訴處理，並且可以累積資訊來進行分析，以做為服務調整或新商品、新服務的開發。 2. 除了可以透過簡訊做主動行銷外，也可以透過 App 上的訊息推播來傳遞活動訊息或商品資訊，降低行銷成本。
交易模式	個案廠商及被帶動商業服務業者除了可以在主題館及門市進行商品銷售，遊客也可直接以手機進行商品瀏覽及購買，配送則可選擇在旅遊期間到定點取貨或宅配到家。
市場	對個案廠商及被帶動商業服務業者而言，目前花蓮旅遊有關的 App 並沒有從行銷特色商店及文化創意產業角度來運作，而是單純的旅遊資訊的提供。導入政府專案後，希望能帶動人潮到花蓮地區旅遊，並協助遊客做更深度的旅遊，以及導引到相關特色商品及文化創意業者以進行消費，並藉由滿意問卷的填寫，讓廠商了解遊客的滿意程度，以及日後的行銷促使遊客到次到花蓮來旅遊。
遊客感受	對遊客而言，大部份的旅遊資訊都是來自網站，操作環境為電腦，無法將資訊隨身帶著走。導入政府專案後，將相關導覽及服務資訊以多媒體虛擬實境的模式呈現在遊客的智慧型手機上，讓遊客走到那導覽到那，不會有不知去那裏玩、怎麼玩的困擾，而且會發現，個案廠商所提供的相關服務及操作，就是一個有趣的旅遊過程，一種新生活型態的旅遊方式。
技術創新	除了 android App、iPhone App 及 mobile web 的開發，環景虛擬實境及環物虛擬實境的後製自動化及手機上的展示，是一個創新性的技術，它會讓環景及環物的物件製作不需人力進行修圖、接圖、亮度及色彩調整等處理，而可以自動化、低成本的大量製作。另外，手機商品型錄及手機購物也是相對創新的技術與服務。
其他	1. 有系統的將多媒體導覽及手機功能應用於一個群聚的旅遊，可以成為其他群聚旅遊的示範性系統。 2. 部份服務會提供簡體版本，滿足大陸團客及自由行的遊客需求。 3. 新增手機購物功能，可以替個案廠商及被帶動商業服務業者進行開源，增加整體營收。 4. 透過 App 進行行銷資訊推播並不會有成本發生，可以降低行銷成本。 5. 因為遊客使用的設備是自有的手機，所以個案廠商及被帶動商業服務業者不需提供硬體，不會大量增加硬體成本。

三、引進政府專案資源對產業或一般消費大眾所產生之效益

花蓮地區觀光產業	1. 吸引更多的遊客到花蓮地區觀光旅遊。 2. 引導遊客做更深度的旅遊。 3. 提高遊客到花蓮消費的平均金額。 4. 提高遊客對於花蓮旅遊的滿意度。 5. 手機購物增加銷售通路，提高營業收入。 6. 掌握遊客對於花蓮觀光旅遊及特色產品的滿意程度。 7. 提高花蓮遊客的回客率。 8. 建立花蓮地區觀光產業（服務業）科技化形象與效益。
整體觀光旅遊產業	建立創新旅遊模式，對其他觀光旅遊地區起示範性的效果。
消費大眾	3. 豐富的多媒體虛擬實境導覽，方便遊客進行深度的文化旅遊。 4. 協助遊客可以做有效的行程規劃。 5. 提供方便的手機購物模式，特色產品不漏買。 6. 隨時可以透過手機進行滿意問卷調查或客訴，意見反應輕鬆便捷。 7. 主動訊息告知，旅遊資訊不漏失。 8. 除了繁體中文外，部份資訊並提供簡體資訊，建立陸客消費口碑。
資訊產業及學研單位	1. 驗證多種手機應用新技術，以為日後輔導其它商業服務業的參考。 2. 推動虛擬實境導覽、FB行銷、APP行銷的普遍應用。 3. 創新旅遊模式，可了解消費者生活型態與購物體驗價值。 4. 相關執行成果文件及資料供學研單位做進一步研究使用，協助臺灣地方文化產業掌握 ICT 應用相關概念與作法，了解具象化服務體驗與價值體驗議題的落實，進行調整與設計，有效彰顯不同的服務體驗感受與價值。

陸、結語

一、融合科技與生活美學，展現創新經營模式

宗泰集團除隸屬於觀光休閒產業亦屬於創意生活產業（例如：七星柴魚博物館）；與其它的產業相較，「創意生活產業」具備了更豐富的「體驗」元素，因為「創意生活產業」所強調的「核心知識」、「深度體驗」、「高質美感」三大創意內涵，其中「核心知識的運用」係指深入了解企業的核心知識與以創意的方式運用社區生活、文化特色、科技、美學等展現其創新的經營方式。《體驗經濟時代》（the experience economy）一書作者約瑟夫·派恩指出：「體驗必須設定主題。好的主題必須能夠改變人們對現實的感受；這可以透過影響人們對空間、時間、事物的體驗來達成；將時間、空間、事物整合為一體；可以用多景點布局來深化主題；而主題必須與提供體驗之企業的特色相符」。

以個案廠商七星柴魚博物館為例說明：以花蓮（洄瀾）豐厚的海洋（黑潮）文化為基礎，透過歷史建物的活化再利用、打造懷舊空間深度體驗，並結合『海洋生態、觀光體驗、自創品牌』等元素與生活融合的新風貌，再加上資通訊科技應用，例如：擴增實境與環景、環物之虛擬實境等，不僅使七星柴魚博物館得以在人文、生活美學及藝術的薰陶下，在國際觀光舞台上風華再現；其融合歷史、人文、原民特產、與生活美學的豐富五感體驗，更成功創造了高質美感以及深度體驗的氛圍。

二、整合體驗設計與服務，帶來消費者感動回憶

創意生活產業強調以消費者體驗為核心，透過「產品」、「服務」、「活動」與「場域」，滿足消費者的生活主張，營造一種獨特的生活品味，形成消費者認同的生活型態；創造具有「深度體驗」及「高質美感」的創意生活產業，形成差異化與獨特性的營運優勢。其中，深度體驗係透過「服務」與「活動」的創意構思，來感動消費者心靈的感受；高質美感則以「場域」與「產品」的創意運用，來吸引消費者的注意，維持消費者深度的感動（林榮泰, 2011）。

Pine II and Gilmore（1999）提出體驗設計的步驟：首先是訂定鮮明活潑的主題，吸引消費者的好奇，設計與主題相符合的活動以強化消費者印象，同時去除負面不利因素以免減損消費者信心，善用週邊產品與服務所帶來的體驗感受，最後加上五種感官刺激，兼顧消費需求並強化體驗的最終回憶。相關項目與內容整理如下：

步驟	體驗設計的原則	執行方式
設定主題	必須要設定一個簡單、具吸引力的主題；主題是體驗的基礎。	1.藉由實際操作中創造歸屬感與印象。 2.強化消費者對時間、空間、事件的體驗，並組合成相互協調的整體體驗。 3.由多景點布局強化主題。
塑造印象	塑造正面的印象，這些線索須與主題一致，遊客不同的印象會有不同的體驗效果。	塑造印象的六個方式： 1.時間：關於主題的、傳統的、當代的、未來的體現。 2.空間：城市/鄉村、東/西、室內/ 室外。 3.技術：手工/機械、天然/人工。 4.真實性：原始/模仿。 5.質地：精緻/粗製、豪華/廉價。 6.規格：大/小。
去除負面線索	所有線索的設計須與主題一致，與主題相抵觸或干擾的資源或線索，必須予以去除。	要消除任何會分散主題的物件，隨意的服務也會破壞了整體的體驗。
加入紀念品	紀念品的推出與體驗活動有關，合適的紀念品可促進體驗的回憶。	可採出售、贈送或自行製作紀念品。設計出新形態有形或無形的紀念品。
五種感官設計	藉由感官刺激強化主題，涵蓋的感官刺激越多，體驗的設計就越成功。	以豐富的體驗提供遊客賞、玩、學習、忘我放鬆等需求。

資料來源：Pine II and Gilmore（1998）。

個案廠商宗泰食品係透過打造舊有時光的氣氛，常有顧客在來過宗泰集團四大館舍體驗之後，主動推薦與分享給其他親朋好友來花蓮必遊此地，一起感受花蓮古早味的風情。藉由情境氛圍的設計讓顧客感動進而增進彼此之間的連結，不但可增加消費者滿意度，更由於顧客的推薦與分享，增加公司源源不絕之客源與資源。

三、複合式經營與異業結盟，帶動地方群聚經濟

宗泰食品以「尊重傳統、努力創新」的原則將花東地區的傳統文化特色，以飲食的方式來拓展地方特色產業，進一步帶動花東地區的觀光休閒產業。不僅保留了當地的傳統文化，更藉由四個不同主題的展館與體驗活動，讓消費者能對花東各區域的文化有更進一步的了解與連結，以體驗的方式來感受，加深對當地文化的認同與感動。陸客來台的商機也使花東地區觀光休閒產業走向國際，加速帶

動臺灣的觀光休閒產業之發展。

在本次導入政府專案資源之際，不論是公部門、宗泰企業或是地方組織成員之投入，組織間內部群體的向心力與彼此凝聚程度亦是影響本案成敗的重要關鍵，即當合作廠商內成員彼此相互信任與尊重，有共同的目標與理想之際，則對外部環境變化的適應力較高，也容易與主導廠商產生信任與協力關係；由此可見良好的公部門專案與企業合作必須建構在各參與者內部環境的穩定與相互合作上，若參與者內部環境缺乏共識或彼此箝制，與其他參與者外部的合作關係亦會大打折扣。

另外，在組織內部講求合作、分享政府專案資源的同時，高層人員的支持態度亦是重要因素之一，若能獲得高層人員的支持，則不管在組織內外的協力關係上都能收事半功倍之效。如以本個案之實體展覽館的經驗來看，由於有宗泰食品董事長個人對文化事業的遠見與支持，得以讓七星柴魚博物館順利導入資通訊科技應用，並且持續朝博物館的使命與目標努力邁進，不可諱言地在宗泰食品余董事長繼續保持創新理念之下，期望未來不論在策略聯盟廠商或是花蓮地方文化產業業者串聯上，都可以繼續扮演主動、積極的「領頭羊」角色者，整合更多花蓮在地民間力量的投入，並吸引更多海內外觀光客人潮。

四、連結特色活動與價值主張，開發年輕新客群

依據商業發展研究院研究（2012）顯示，透過舉辦活動，有助於地方特色產業及商圈形成特色或價值主張、強化在地組織的機能與向心力，容易促成地方特色產業及商圈推出新產品或服務、運用新的行銷方式，以及開發不同以往的銷售通路等，可為地方特色產業及商圈發展出特殊的商業模式。以個案公司宗泰集團而言，本次專案重點為透過資通訊科技應用開發新客群，如果每年能夠連結花蓮地區之大型節慶活動，搭配行銷其特色產品，在打開國內知名度後，亦或可與目標客群國家簽訂節慶交流協議，與對方聯合行銷並攜手合作、共同開發年輕國際觀光客之商機。

個案廠商宗泰食品本次特別透過手機問卷調查瞭解消費者行為特性，有助於瞭解年輕族群之消費動機與體驗價值之分析。因此，不論是地方產業店家或是商圈經營，必須瞭解消費者的深層心智，提出屬於自己的價值主張，用深度的體驗與感動來融化消費者的心，擘劃出獨特的商業經營模式，俾利於走出自己的一片

五、未來事業成長策略

2012 年宗泰集團國際化展店除至中國大陸安徽發展之外，越南亦是宗泰食品主要積極拓展的國際市場之一，目前宗泰採試水溫試驗性的在越南開設新店，但採以類似 85 度 C 咖啡的精緻平價咖啡蛋糕店經營模式，跟臺灣的宗泰食品經營模式不大相同。因越南的生活水平與所得水準較落後，不管在包裝或名產推廣仍有很大的發展空間；宗泰食品觀察越南人的消費習性，平時不大會去買伴手禮，但會特別講究在過年過節的送禮用品，平日生活可以省吃儉用，但過年過節送給老師或是長官的伴手禮，一定要「送很大」。宗泰食品也正思考該用什麼策略進入越南市場，是從烘焙業切入？亦或是伴手禮市場切入？亦或是有更新的出發點切入？值得未來宗泰食品審慎思考與評估。

指導

陳俊良 國立台灣藝術大學創意產業設計研究所 助理教授

工作團隊

林榮泰 國立台灣藝術大學設計學院 院長

林伯賢 國立台灣藝術大學創意產業設計研究所 教授

訪談對象

宗泰食品股份有限公司

余國基 董事長

陳艾倫 主任

本個案著作權歸經濟部商業司所有



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—科達製藥（股）公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

中華民國 101 年 12 月

教學個案本文

一、楔子

早晨起床，科達製藥（股）公司（以下簡稱科達製藥）陳裕昌董事長習慣性地翻閱著今天的報紙。這天聯合報（民國 101 年 7 月 25 日）的一則新聞標題吸引了他的目光～「有毒中藥 包裝將貼行動條碼」，內容寫著「衛生署中醫藥委員會打算對雄黃等 10 種有毒中藥材，在今年底前推動包裝標示行動條碼（QR Code），提供民眾用藥資訊，以免誤用中毒。這十種有毒中藥材，包括砒霜、蟾酥、雄黃、烏頭、草烏、巴豆、馬錢子、大戟、芫花和甘遂。這些有毒中藥材在中藥行還買得到，民國 100 年甚至有一名婦女吞食蟾酥磨粉自殺身亡。至於很少使用智慧型手機的阿公阿嬤，如何了解這些資訊？黃林煌表示，先透過行動條碼，掌握 10 種有毒中藥材用量；未來還要草擬『中藥材管理辦法』，直接從中藥源頭管制有毒中藥材。」

陳董事長邊看則新聞，一邊吃著早餐，也一邊咀嚼著最近在公司經營所面臨的許多困境與挑戰。為了堅持品質，要求同仁遵循著「藥材好、藥才好」的最高指導原則，但也因此，科達製藥的營運成本比同業高出許多，在價格與市場競爭上遭遇到龐大的壓力。此外，科學中藥製造產業也面臨著中藥材源頭上游供貨不穩定、品質不安全的問題，也導致消費者也越來越不信任中藥的窘境，而這些正是科達製藥現階段必須克服的難題。

看著窗外，7 月早晨的太陽如此耀眼，陳董事長心裡正盤算著今天該找公司裡的幾位主管好好討論一下該如何改變這些狀況了。

二、中藥製造業產業現況

（一）產業定義

廣義而言，中草藥涵蓋植物、動物與礦物來源。中藥係指在中醫藥理論基礎下，用於預防或治療疾病的天然品及加工品，並散見於古代中醫藥學典籍。草藥則是指未多加記載，流傳民間的草本植物。若以狹義觀點論之，中草藥則可為具有治療效果的植物來源，在東西方分別稱為中草藥與草藥，亦可稱為植物藥（Herbal Medicine or Botanical Medicine or Phytomedicine）。

根據行政院主計處之中華民國第 8 次行業分類標準，中藥係歸類於「藥品製造業」之「中藥製造業」細項產業內。定義為凡從事人或動物用中藥藥材之加工及其劑型之加工調製之行業均屬之。主要活動包括丸劑製造、中藥酒劑製

造、丹劑製造、內服液劑製造、外用液劑製造、外用粉（散）劑製造、油膏劑製造、流浸膏劑製造、浸膏劑製造、粉（散）劑製造、軟膏劑製造、硬膏製造、飲片加工、碎片劑製造、膏滋製造、膠劑製造、膠囊劑製造、濃縮劑製造、糖漿劑製造、錠劑製造、顆（細）粒劑製造、麴劑製造、露劑製造等。

（二）全球中藥市場發展現況

根據世界衛生組織（World Health Organization, WHO）在民國 94 年所做的統計調查，結果顯示，在中國，傳統中藥配方使用量占總藥品消費量的 30~50%；非洲國家迦納、馬利、奈及利亞、尚比亞等，對於孩童因瘧疾所引起的發燒症狀，約有 60%的孩童會先在家中接受中草藥的治療。而在歐洲、北美洲和其他工業化國家，超過 50%的人曾接受過補充替代醫學療法；尤其在德國地區，約有 90%的人曾接受過天然療法，顯示傳統醫學相關療法在開發中國家已普遍被使用，而在工業化國家使用程度則是迅速擴增。

隨著全球高齡化人口結構的形成，慢性病患者數目逐年增加，已成為許多已開發或開發中國家醫療支出中最主要的負擔。又由於個人健康意識觀念的建立，部分民眾會使用 TM 或 CAM 療法來達到自我照護之目的，促使具保健概念的中草藥產品逐漸受到青睞，民國 100 年全球中草藥保健品市場規模已達 229 億美元（WHO, 2011）。

（三）臺灣中藥製造產業競爭態勢

臺灣在日據時期係以中、西藥並行，光復後中央政府遷台，中國大陸部分中藥跟隨而來，早期中藥以藥店販售為主，逐漸由大藥店發展成中藥廠，故多數中藥廠屬於中小企業。為使中藥的管理可符合規範，內政部於民國 65 年公布「固有成方調製丸、散、膏、丹管理辦法」，並與經濟部會同公布「中藥製藥工廠設廠標準」等法規作為管理的依據。

「優良藥品製造標準（Good Manufacturing Practices, G.M.P.）」係由經濟部、行政院農業委員會及衛生署會銜，於民國 71 年 5 月發布，凡西藥廠全部劑型、動物用藥廠、中藥廠的濃縮劑型與西藥劑型，需於民國 76 年 5 月 26 日前完成；後因種種因素，延後至民國 77 年 5 月 26 日前完成實施。至民國 94 年 9 月 30 日止，我國中藥廠已全面符合 G.M.P.制度。中藥廠由政府推動全面實施 G.M.P.，至民國 97 年 10 月 13 日止已有 117 家。國內傳統中藥廠大都屬中小企業，資本

額超過 5,000 萬元者不多，

臺灣中藥製造業上游原料包括天然植物、礦物、微生物菌種、動物相關組織細胞等。中游則以中藥材加工業為主，即針對中藥材加以加工或炮製，下游則為製成成品部分，中藥方面可依傳統方法將中藥材加工成膏、丸、散及片等，更可將中藥提煉濃縮加工成為顆粒劑、散劑或其他西藥劑型等，其產業價值鏈如圖 1 所示。

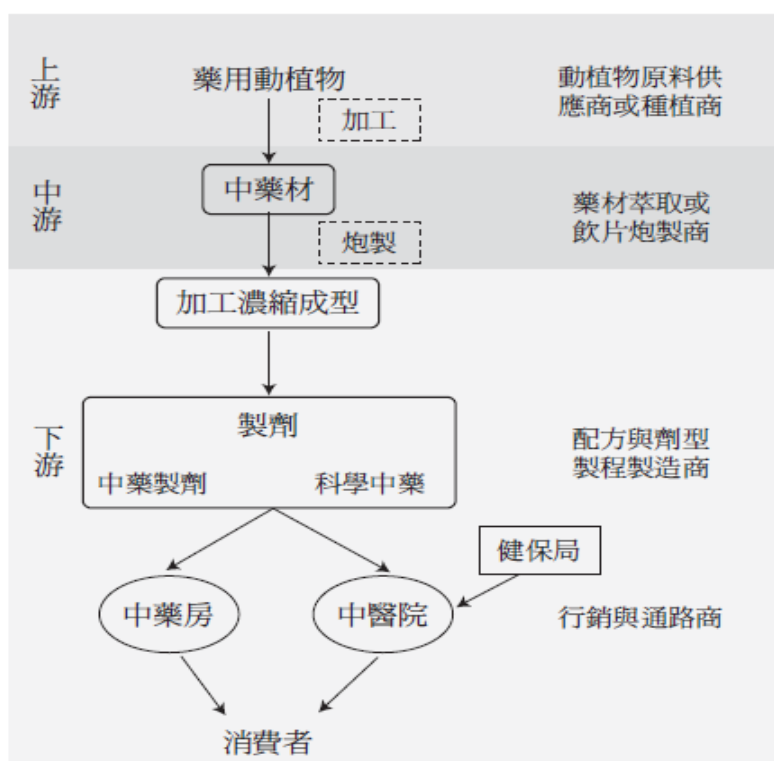


圖 1：中藥製造業產業價值鏈

資料來源：醫藥產業年鑑，民 98 年，中草藥產業年鑑，民國 94 年

根據經濟部統計處工業生產統計資料，自民國 97 年開始，全球受金融海嘯襲擊，國內生產值成長大幅衰退，至民國 98 年成長率僅 0.62%，為新台幣 58 億元；銷售值亦呈現相似表現，民國 99 年成長率僅 0.63%，為新台幣 57.8 億元。內外銷方面，亦是從民國 97 年開始成長率大幅降低，民國 98 年整體內銷值衰退 0.26%，外銷值較前一年增加 5.15%；外銷比與前幾年相似，維持在 17%，顯示國內中藥製劑產品仍以供應內需市場為主。

以下援引波特五力分析，來探討中藥製造業目前產業競爭態勢：

1. 供應商議價能力強

臺灣中藥產業鏈最主要的問題在原料供應的部分有很大的不確定性，長久以來，中國藥材的品質與安全一直無法獲得充分的保證，而中藥材是中藥濃縮製劑及飲片（藥膳食材）的原料，藥材之真偽與品質之優劣，連帶影響到中藥製劑藥效品質以及食補市場的食品安全問題，

受產地限制之影響，藥材原料大多數原產於中國，大多數中藥材均依賴大陸進口，造成許多藥材的議價能力受制於大陸，原料自主性不足，藥源與品質並不穩定，且成本波動程度大，近年中藥材飆漲，且品質下降，合格品的採購日趨困難。

2. 業內競爭激烈

臺灣中藥製藥產業的發展過程中，中草藥的研究開發一直被視為各家企業非常重要的發展項目，近 10 年來，歐盟、美、日本、中國大陸等投入大量資源進行中草藥研究開發，且進展迅速。科學中藥便是臺灣中草藥產業發展的特色之一，透過中藥濃縮、萃取等技術，提高中藥的附加價值。就臺灣的市場來說，市場規模較小，加上中藥傳統製劑同質性產品多，容易彼此削價競爭，尤其以數家規模較大 G.M.P.廠商為市場領導者及價格訂定者，包括勝昌製藥、科達製藥、港香蘭藥廠、天良生物科技等廠商，其他規模較小及非 G.M.P.廠商很難面對業界競爭，因此部分小廠面臨淘汰命運。

3. 顧客議價能力強

近年中藥材飆漲，且品質下降，合格品的採購日趨困難。而客戶市場大多集中於健保市場，其中健保醫院由於健保藥價制度之規定，是所有購買者中議價能力最強者，近年來國內區域級以上醫院陸續設立中醫部，正逐漸擴大中藥材的使用量並提高重視。

品牌不易為最終消費者察覺也是中藥製造業的特殊現象，在科學中藥的銷售過程，都屬於企業對企業（B2B）的活動，製藥廠商將藥品銷售給中醫診所、醫院等，消費者僅能被動的接受醫師或醫院採用的科學中藥品牌，甚至不曉得是哪種品牌，藥物選擇行為端視醫師或醫院的決策，消費者沒有決策權，加上藥品包裝並沒有標示製藥廠商名稱，因此中藥製藥商的品牌知名度與知覺普遍偏低。

4.潛在進入者技術領先

隨著自然療法的興起，帶動價值與應用，全世界先進國家如歐美等已逐步開放相關法規與市場，各製藥大廠與生技公司也開始以高技術發展植物抽取成分之產品，因此天然植物化妝品、天然保健食品等生技產品，已成為現代人士的潮流需求。就技術上來說，日本與德國的草藥技術品質持續領先臺灣，但整體而言科學中藥的製造技術、品質管控，臺灣的廠商較具競爭優勢，但新藥開發等研究能力則較為缺乏。

5.替代品的威脅小

近年來，隨著健康與養生的意識逐漸抬頭，保健食品越來越受到一般民眾歡迎，就保健功能而言，市面上健康食品眾多，中藥與西藥的產品種類繁多，標榜天然成分之食品競爭激烈，就療效層面，西藥臨床實驗較中藥健全，民眾普遍較信任西藥療效，因此西藥的銷量一直遠超過於中藥。

但中草藥也有其優勢，因為中藥的使用已有五千年的歷史，擁有系統的中醫理論和豐富的臨床經驗；倘若輔以現代科技手段開發中藥，與化學藥物和生物技術藥物相比，具有風險低、療效佳、週期短、成本低的優勢。

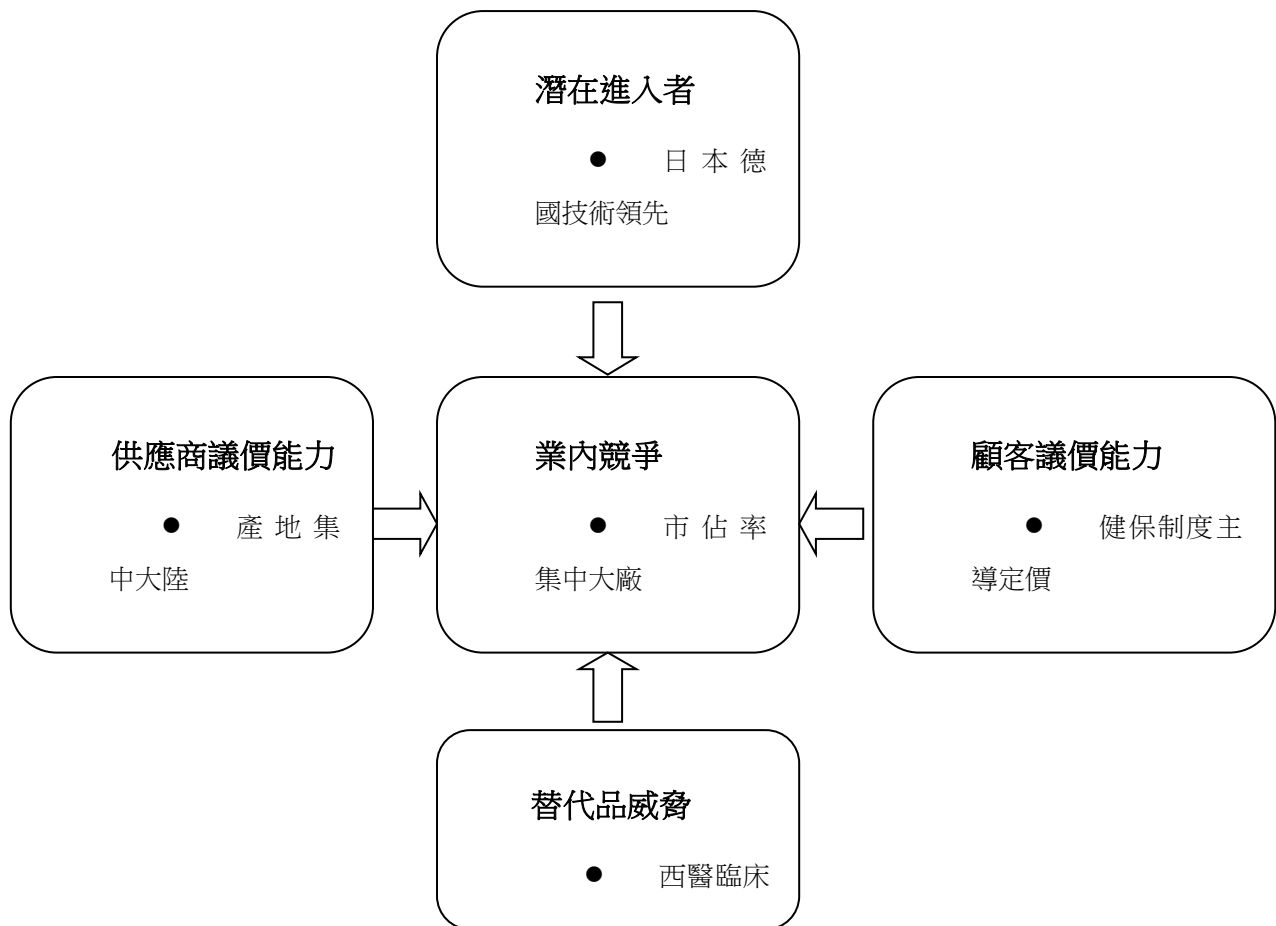


圖 2：中藥製造業產業分析

綜觀中藥製藥產業的競爭態勢，可發現來自供應商以及顧客所產生的競爭壓力是最直接的。就供應商來說，臺灣的中藥製藥廠商無法掌握上游的原物料品質、數量將導致廠商營運成本增加、經營風險上升；而就顧客端來說，目前的健保制度以及醫病關係導致最終消費者對於中藥製造商的品牌知覺較少，導致品牌知名度偏低，如何突破這個現狀也是中藥製造商必須深切思考的議題。

此外，中藥製造業目前業內競爭激烈、加上潛在進入者與替代品均瓜分這塊市場大餅，中藥製藥廠商如何在這片紅海當中透過差異化，凸顯自己本身的特色將攸關中藥製造商未來競爭力的持續展現。否則，隨著競爭者眾，未來的市場將容易淪為價格流血的競爭，這對強調品質與研發的臺灣廠商更是不利。

三、 科達製藥的發展歷程

科達製藥於民國 69 年成立迄今，已是臺灣中藥製造業的翹楚，資本額達到新台幣 2 億 5000 萬元，員工人數約有 180 人，其組織架構詳見圖 3。其發展歷程可以概分為三個階段，說明如下：

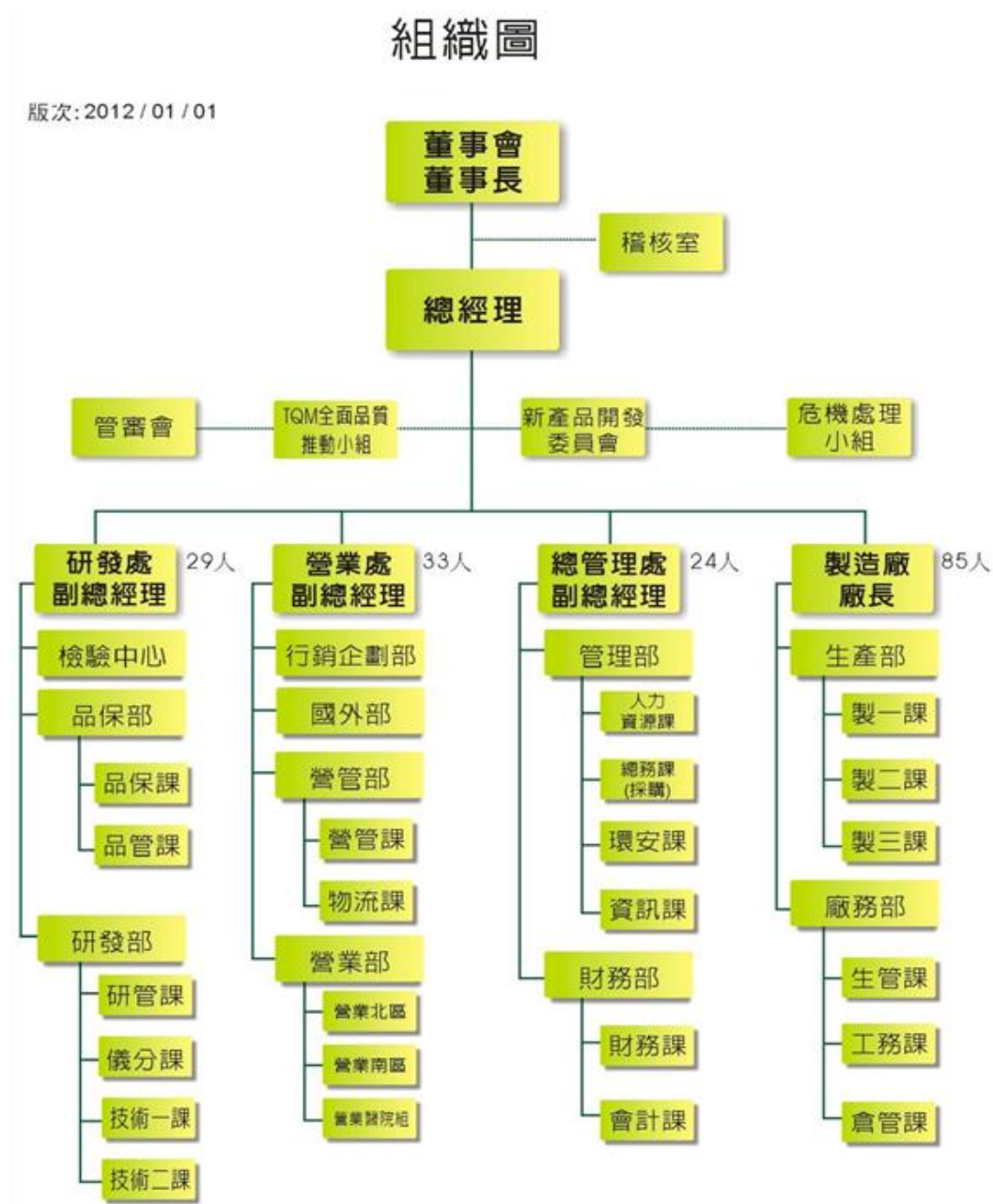


圖 3：科達製藥（股）公司組織圖

(一) 草創階段

時間	大事紀
民國 69 年	由百壽製藥廠投資籌備設廠。
民國 70 年	鳩工興建第一期廠房工程。
民國 71 年	第一期廠房工程落成啟用。
民國 72 年	聘請日本籍藥學專家、長谷川博士任廠長，負責產品開發、研究。
民國 73 年	● 聘請醫學、藥學、生藥學等專家學者，全程參與產品開發研究及因應政府實施 G.M.P.制度，擴建第二期 G.M.P.廠。

科達製藥成立於民國 69 年，由百壽製藥廠投資籌備設廠。主要營業項目為科學中藥、保健食品、中藥化妝品及相關產品之研發、製造、銷售。民國 72 年聘請日本籍製藥專家「長谷川」博士任廠長，負責產品開發、研究，奠定深厚的製藥知識與技術，接著陸續聘請醫學、藥學、生藥學等多方面專家學者，全程參與產品開發研究及因應政府實施 G.M.P.制度，並擴建第 2 期 G.M.P.廠。

科達製藥的經營理念是「科學、創新、誠信」，擷取五千年中國老祖宗的經營與智慧，投入高科技的設備研究開發，生產科學化中藥產品行銷海內外，企業的願景是成為亞太區中草藥領導品牌。科達製藥總管理處副總經理陳美玲回憶起當初建造 G.M.P.廠時談到：「公司的經營理念一直圍繞在董事長所堅持的好品質，誠信也是他對顧客的承諾。科達製藥的工廠在民國 72 年就已經建好了，但直到 76 年才開始販售自己的產品，在這當中，科達製藥不斷從事研發、流產改善與市場研究。董事長堅持商品沒有到一定的品質，是不能進行販售的。而為了達到品質上的要求，董事長更不惜重金到日本請回長谷川博士任廠長。董事長很客氣的說是請老師來教我們的，但其實他的目的要跟日本人學那份對品質堅持的精神，而這一切都是跟董事長堅持對客戶的誠信有關。」

(二) 製藥本業發展階段

時間	大事紀
民國 74 年	G.M.P 藥廠第二期工程完工。正式成立科達製藥股份有限公司，生產濃縮中藥。
民國 75 年	開發之產品經臨床醫師測試已達成熟階段。G.M.P.廠第二期工程完工。
民國 76 年	通過衛生署 G.M.P.軟體審查，科學中藥正式上市。
民國 77 年	獲得政府核定為已實施 G.M.P.藥廠。
民國 81 年	擴建第三期工程，倉儲大樓完工，實施廠、辦合一，業務單位、發貨倉庫由市區遷回工廠。
民國 85 年	開發外銷國家英國、美國。

民國 74 年正式成立科達製藥股份有限公司，生產濃縮中藥，並於民國 76 年通過衛生署 G.M.P.軟體審查，科學中藥正式上市。自民國 85 年開始，除了國內市場的掌握，逐漸穩定的發展至國外市場，目前美國、加拿大、英國、德國、比利時、奧地利、巴西、澳洲等國皆有海外行銷系統。外銷營業額亦逐年成長，因此在產品製造的過程中，嚴格、精密且滴水不漏的製藥流程與精神是所有科達人恪遵的必要條件，以「高品質」為其建立品牌的重要根基，其品質控管嚴格更是著稱於中醫藥界。其核心製藥流程如下圖 4 所示：

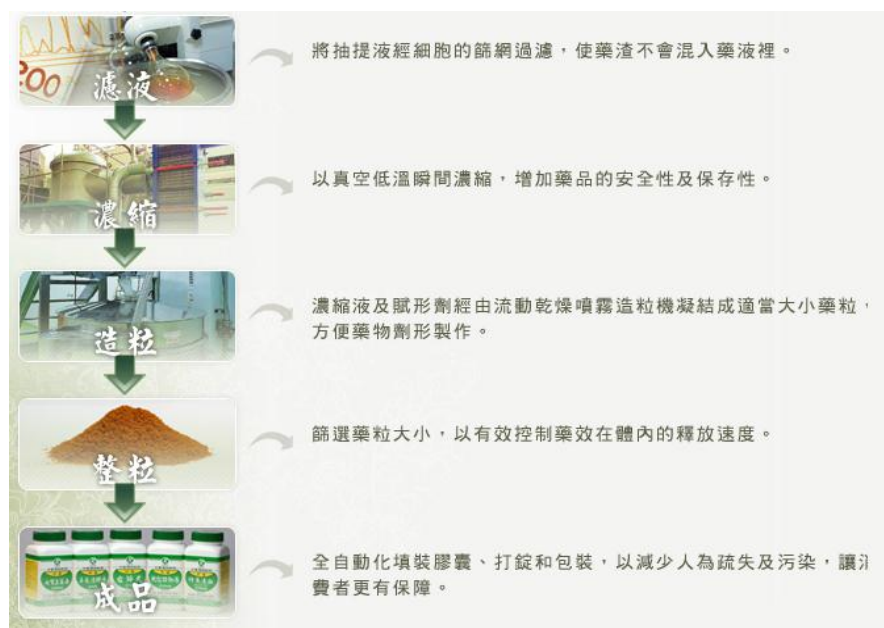


圖 4：科達製藥核心製藥流程

科達製藥採用德國噴霧造粒機、瑞典的濃縮機、日本的流動層造粒機等，以全自動儀器控制溫度、壓力，再透過循環式萃取，有效地將成分完全抽出利用，提升療效，更具國際競爭力。結合機械廠自行研發、設計精油萃取設備，大幅提升濃縮中藥中含揮發油之職務去蕪存菁。對於濃縮過的浸膏，則根據藥性的需求，進行噴霧造粒，最後再由全自動機械設備，進行包裝。為了增加服用上的便利性，科達製藥開發出多種不同的劑型產品，包括錠劑、膠囊劑、糖衣錠、膜衣錠等，完全符合現代化的需求。

(三) 多元發展階段

時間	大事紀
民國 86 年	斥資三億五千萬、擴建第四期工程生技大樓，配合政府根留台灣，發展高科技產品。
民國 87 年	食品部正式成立、機能保健食品正式上市。
民國 88 年	科達生技大樓完工，化粧品事業部、研發中心正式成立，成為國內第一家結合科學中藥、保健食品、化粧品的公司。
民國 89 年	獲選為中小企業觀摩企業。
民國 96 年	以「用藥安全」為核心理念，推動「中藥調劑電子化系統」，並獲得台灣、澳洲、德國及日本專利證書。

民國 87 年科達製藥進入多元發展階段，成立食品部、機能保健食品也正式上市，並於民國 88 年生技大樓完工，化粧品事業部、研發中心也先後成立，成為國內第一家結合科學中藥、保健食品、化粧品的公司，一路走來獲獎無數，更於民國 100 年榮獲臺灣 CSR（企業社會責任）優良中小企業。科達製藥經營至今目前市佔率已提升為國內第二，目前該公司在全省共有：基隆市、台北市、新北市、桃園區、新竹市區、台中市區、南投縣區、彰化區、嘉雲區、台南區、高屏區、花東區等十二個行銷據點，架構成完整的行銷服務網。

為了不斷的創新與追求卓越的品質，科達製藥非常重視中藥相關的產品研發，以扮演「全能中草藥設計師」的角色為不同領域顧客需求量身設計；研發中心網羅各類專業人才與顧問擴大研發團隊能量，投入大量資源於新技術之研究與開發，並應用在新產品及研發代工與技術服務上，將中草藥原料轉化為藥品、食品、化妝品及原料藥等應用，並透過技術知識與經營經驗的累積，建立屬於科達製藥的核心能力，並以核心能力為基礎，不斷提升產品與服務的價值。

發展至今科達製藥主要客戶有：經銷商、大型醫療院所、一般診所、國外經銷商等，除了自行開發商品的提供，科達製藥同時也接受客戶的委託進行設計、研發、客製商品等服務（圖 5）。近年來，科達製藥為加強客戶的服務，更獨立開發中藥調劑檢核系統（EBCS）供客戶使用，將調劑作業導入系統化，徹底解決因調劑錯誤而造成用藥安全的危害，目前有台北榮總、高雄榮總、署立台中、署立豐原...等大型醫院使用，廣受好評。



四、 科達製藥經營特色

(一)堅持品質，投入資源進行研發創新

為使產品品質及研發能力提昇至國際水準，科達製藥於民國 99 年導入 ISO17025 實驗室認證，成立「科達製藥檢驗中心」，以此為核心，促使公司對自有產品、研發代工、技術服務之內涵與品質持續進步。科達製藥也重視創新，認為日常點滴都可以注入創新元素，透過成立『新產品開發委員會』的組織和提案改善制度讓所有同仁在這平台上盡情發揮創意。

科達製藥陳兆祥總經理認為，不管是現有的產品加以改良，或是在製造上突破原本的技術層次，使得產品品質提升進而滿足顧客的需求，都是創新。例如：「平安包」的開發是同仁對廠內精油萃取過程中相關知識的累積後，與一般民俗除穢藥草結合，經提案進入「新產品開發委員會」成功開發的商品，目前在龍巖人本網站上便是熱門銷售的產品，並廣獲消費者的認同。

研發部張金鳴博士針對公司的「提案」機制特別解釋：「員工若有關於新產品的創意或想法時，可以透過新產品開發的工作會議，將提案在例行的會議中，透過主管提出，並在會議上討論創意的可行性；如果創意具有可行性，總經理裁示後就會成立一個專案，有專責的專案負責人執行新產品開發流程，從設計到樣品試產，然後到最後產品最終規格的制定等」。此外，客戶的聲音也是科達製藥創新的重要來源，行銷企劃部門會定期收集客戶及市場的資訊後，提出新的產品構想。

綜合上述，科達製藥在創新活動上強調封閉與開放式創新並行的雙軌制度，內部創新來自員工的創意發想，透過會議方式評估可行性後付諸實施，是屬於封閉性的創新。但科達製藥行銷企劃部門會蒐集相關的市場情報、客戶意見以及產業技術等資料，作為企業創新活動啟動的依據，是一種開放式的創新行為。

(二)精油萃取技術成就科達產品利基

科達製藥在草創之初，便遭遇到很大的挑戰，因為中藥材經過高溫煎煮以後發現它的精油就會揮發了，味道沒有這麼濃鬱；董事長基於對品質的堅持，與當時日本籍的廠長兩個人進行研發，要把跑掉的氣味找回來；嘗試了很多方法，不管是換更好的藥材或者是提高藥材的數量都不見效果，摸索了很久才開發出精油

萃取的技術。也因為董事長對於品質的堅持，才有精油萃取技術的出現，成功使得科達製藥成為精油製劑的先驅者，與其他成立時間較長的藥廠如順天、港香蘭等相較，馬上建立出屬於科達製藥的產品特色，直到現在，目前市場上的精油製品還是以科達製藥的市佔率最高。

陳美玲事後分析談到精油萃取技術對於科達製藥是非常重要關鍵技術。精油萃取把科達製藥推到科學中藥的市場，且變成科達製藥的商品特色。因為早期的生產方式都是藥材直接丟到鍋子裡面去煮，煮完以後味道就是不見了，但科達製藥認為氣味不見對於產品是非常可惜的，所以透過萃取技術把它找回來。此一特點也成為科達製藥產品差異化的重點，業務端的人員就會拿市面上合成的精油產品與科達製藥的產品進行對照，客戶很快就可以發現不同之處。但也因為製程上的不同，科達製藥也面臨成本上漲問題，科達製藥的產品價格是相對較高，但因其品質有一定的程度，因此仍是具競爭力。

科達製藥成功提煉精油後，開始廣泛嘗試應用於其他的產品線或新產品中，其中一項即是成為化妝品的主要成分，天然的原料可以直接添加到化妝品裡，取代原本合成的香精等。目前在科達製藥所有的產品都可用上，也可針對客戶的特殊需求產生新的應用，例如：龍巖人本的香包袋、端午節時用的除晦香包等，甚至已將這原是自家產品中的原料，延伸成為一項新產品賣給其他有相同需求的化妝品製造公司。

(三)中藥調劑檢核系統提升顧客價值，進而形成產業標準

科達製藥除了對於產品品質的堅持外，也思考如何幫助顧客提高其顧客價值，進行價值活動上的創新。像科達製藥所開發的「中藥調劑檢核系統」，便是幫助客戶~醫療院所提升用藥安全的重要服務，著眼於用藥安全的價值創新。若從系統程式的觀點來看，這個系統開發的能力並不難，然而其主要的價值是科達製藥站在客戶的立場，從市場資訊的蒐集、訪談理解與資訊回饋，並且透過學習、創造等歷程，才能成功開發這一套讓醫院與病患放心的把關系統，獲得業界一致的認同，並極有可能形成產業的標準作業程序，許多醫院的中藥局的招標紛紛將此套系統視為基本的服務規格。

(四)從產品延伸服務，創造差異化價值

科達製藥從傳統的中藥產品製造，近年來隨著公司的策略方向朝多元化發展，漸漸地也開始進行創新的服務。張金鳴說道：「公司目前的新服務較偏向於研發

創新。生技廠或生技公司對於中草藥開發很有興趣，但是許多產業專門知識、技術、法規都不熟稔，透過與科達製藥的合作，可以幫助他們進入這個市場。例如科達製藥與統一合作蜂膠與靈芝的產品，當時統一只有這樣的產品概念，但對於設計、製程、規格等都不太熟悉，科達製藥提供研發服務幫助解決這些問題，最後整理成文件，幫助統一成功申請兩次健康食品，後續也負責產品的代工。

科達製藥著眼於許多醫院將服務外包所衍伸的新商機，開始佈局新的營運模式；例如醫院的中醫科，要找藥師、幫病人代煎中藥、藥品調劑、藥品管理等工作，透過委託科達製藥來管理相關事務，透過合約方式進行合作，協助醫院規劃與管理所有流程。科達製藥因為提供醫院這樣的創新服務，不僅為科達製藥賺進額外的服務收入，更在這過程中發現新的商業機會，進而促使發想「中藥調劑檢核系統」的開發，並廣為各大小醫院診所使用，現在這套系統只要有使用過的醫院，幾乎就會把該系統當做是必備的標準設備。

除了上述提到的協助客戶進行「藥物調劑」的服務之外，科達製藥也提供「檢驗」的服務。張金鳴補充說道：「因為現在大家對於食品安全藥品安全越來越重視，尤其是中草藥相關的食材，本身我們實驗室有通過藥物管理局的實驗室認證，加上本身的檢驗設備空間充足之後，就可以開發一些外面的客戶。」

五、科達製藥在經營上所面臨的問題

近年來科達製藥雖然營收持續成長 6%~17%，但因氣候變遷造成藥材價格飆漲，市場品質參差不齊及規範日益嚴格、檢驗項目增加，導致科達製藥成本上升，毛利下降。科達製藥在經營上仍有以下幾點之隱憂：

(一)原料未直接到產地採購，生產進度、品質與成本難以掌控

面對臺灣產地與成本考量的限制，科達製藥大多數的中藥材皆是由大陸進口。由大陸進口的藥材，不僅價格飆漲且品質不易管控，造成退貨率高，經常重覆進行取樣檢驗與大貨檢驗造成檢驗成本持續提高，導致經常延誤生產，對於科達製藥來說是個非常嚴重的問題。目前就市面上來看，藥材市場價格紊亂，品質良莠不齊，且缺乏認證制度。

科達製藥重視品質，因此必須透過大量的樣本檢驗來確認原物料的品質與安全。但隨著樣本檢驗量大，造成檢驗成本之上升，且不合格率仍然偏高，造成生

產流程不順暢，甚至比同業有較高缺貨率。

(二)業績表現絕大多數集中在醫院及診所，其他系列產品/通路市佔率仍低。

有鑑於中藥製造業的特殊通路結構，科達製藥並無法直接接觸最終消費者，中間隔著醫院、診所等通路，品牌知名度也僅見於專業領域人士，如中醫師，一般消費者認識度不足。

(三)食品安全資訊無法傳遞給最終消費者

臺灣一年自大陸進口中藥材達四萬四千公噸，總金額超過卅五億元，其中紅棗、人參、當歸及枸杞數量最多，占總進口量五成。不同於進口食品報關時需抽驗，只要以農產品名義進口，無需檢驗重金屬、農藥等殘留，就可直接進入臺灣。民國 100 年市售菊花頻頻被檢出農藥殘留過量，甚至集數種農藥於一身，衛生署才下令將菊花、白木耳、蓮子等十八項中藥材，分三年逐步納入食品抽查。在缺乏完整管理制度下，國人如何能享有安全的藥材，特別是國人進補的習慣，如果沒有安全的藥材，補身就有可能會變成毒身了。

科達製藥為了提供消費者安全的中藥產品，透過檢驗、流程管制等方式確保產品的安全，但這樣的安全資訊受限於目前的通路結構，科達製藥是無法直接傳遞訊息給消費者的，但這部分的資訊卻是消費者在選購中藥相關商品重要的決策因素，因此科達製藥也必須尋找方法突破這個現況。

六、導入溯源平台，提升效率、降低成本，改善既有問題

(一)源頭管理是第一步驟，但困難重重

面對藥材源頭的問題越來越嚴重，科達製藥決定追溯到藥材源頭執行控管，開始進行全面改善。第一個重要的決定即為跳過中間的貿易商進行「源頭管理」，找尋常規性合格藥材產地，與農戶簽訂「契作」，規範栽種方式，在源頭即進行檢驗，合於廠內品質規範的品項才進口。將農戶的中藥材收集後，即在大陸的工廠進行較無技術性之前置清洗、加工（切片）、分級等作業，降低整體成本，同時可增加銷售藥材飲片（中藥材切片）業務，提高營業收入。科達製藥負責至大陸進行藥材源頭管理的人員副總特助蔡政翰即表示：「每一種藥材都有不同的生產條件、環境、和栽種方法，而同一藥材也因產地、氣候、種植方式之不同而

影響藥材主要成分含量。為避免因天然環境與人為種植因素等使藥材品質不穩定，必須明訂藥材生產規範。藥材生產規範包含藥材栽種最佳產地、氣候與生長環境、栽種流程、防治病蟲害流程、採收注意事項等。」

科達製藥在進行源頭管理的過程中並非一切順利，就以在大陸進行控管的流程便有其困難度，直到現在科達製藥也是還在學習該如何更有效的解決問題。當科達製藥決定執行源頭管理開始，第一個面對的困難就是如何尋找道地藥材之「產地種植戶（農民）」，再派人過去尋找的過程中，必須考慮派遣人員的安全、交通、住宿、行李、飲食等問題，對於當地生活型態與習慣的不同，以及藥材栽種產地資訊的不足，後來科達製藥的解決方法則是運用派車解決交通問題，且積極招募當地員工得到更多藥材栽種的產地資訊。

科達製藥專員陳世豪分享：「一開始去的時候其實我們發現很多的問題，比如一批貨 10 噸的貨常常篩選我這邊檢驗一個樣品和那邊檢測一個樣品不一樣的，因為 10 噸貨可能要從 50 個農民種出來的東西才夠收起來，這就非常困難，還有每個農戶的種植方法都不一樣，我們沒有辦法管控它。後來我慢慢跟當地種植戶達成生產履歷契作的方式及栽種的標準化。」

(二)尋找當地廠商協助檢驗與加工，以確保品質

接著在「檢驗」的步驟，由於藥材的採收有一定的時效期間，因此產地需抽樣採收送驗的項目包含土壤、空氣、水質等若寄送回臺灣困難，且來回時間過長，因此科達製藥尋求中醫藥委員會的協助開放寄送回台限制，以及尋求當地 SGS 等可信賴檢驗單位。在「採收」的步驟，其遇到的困難為若確定購買藥材則需先付訂金，且採收時間長，常有人手不足的問題，同時在採收的過程中，容易被採收人員混進品質低劣的藥材及清洗不淨等問題，科達製藥則在當地成立商貿公司管理並派員至產地監督。採收完畢在「運輸」的過程中，則必須安排貨車，派人員嚴格監督藥材上車，若離產地較遠的加工廠，則有鮮品保存的品質影響問題。最後在「加工」的步驟中，由於中國大陸一般加工廠較無 G.M.P. 概念，作業品質低且環境不佳，對藥材的品質影響較深，因此科達製藥除了尋找優良的 G.M.P. 工廠外，並建立標準 SOP 作業流程，派員監督及嚴格檢驗，確保在加工的過程中不會對中藥材造成不良的影響。在層層的把關之下，最後的檢驗合格後即可出口。

(三)契作的實施保障原物料來源與品質

在執行源頭管理的過程中，藥材資訊的收集是較為費時的起頭階段，必須根據藥材特性、產地、檢驗規格及採種月份有不同的採買方式。蔡政翰特別談到：「我們還有一些藥材需要炮製，有些藥材一次必須要買一年份，因此藥材的儲存條件就變得很重要。科達製藥在收集完資訊以後，會在各大藥材網站去刊登原物料採購的訊息。並透過即時通訊工具（QQ）的協助，與農戶建立互動關係，先釐清農戶的產品資料後，以照片確認，之後才要農戶提供樣品 500 公克進行檢驗，確認成分、農藥殘留、重金屬都沒有問題以後，才派遣人員當產地進行拜訪，之後才做契作收購的動作。

科達製藥的契作執行其主要精神為：（1）收購價的保證：經由契作確保收購價，讓農戶收入穩定，不因市場波動操作而不確定。（2）作業的要求：經由契作，可以要求農戶確實回報相關履歷資訊。（3）加工的保證：農戶按科達製藥要求的流程進行栽種與加工如不加防腐劑，不燻硫磺...等安全管控。實行的成效可發現不僅大幅度降低過去樣本比較所造成的檢驗成本，且有效降低臺灣重複篩選藥材次數，提高藥材檢驗的合格率從 36%至 79%，降低退貨成本及降低品管檢驗耗材及人力，另一方面可確保藥材價格，更可有效管控藥材品質。在進行契作的過程中，與農民約定詳細記錄藥材產地資訊、栽種資訊、產地檢驗資料及廠內檢驗資料等，確保藥材從栽種開始即符合規定，並可及早管控品質，確保污穢物質不會超標，最後中藥材皆自行進口，節省透過中間貿易商的交易成本，增加市場競爭力。

源頭管理、尋找加工廠及契作廠商管理等工作協助科達製藥更有效的管理原物料的來源，而其採購流程也因此改變，如圖 6 所示：



圖 6：科達製藥新的採購流程

(四)透過 QR Code 傳遞相關訊息

科達製藥創新建立「科達製藥中藥材溯源系統暨整合管理平台」，針對消費者之用藥資訊需求，以及與主要客戶包含經銷商、大型醫療院所、一般診所、國外經銷商之產品資訊需求，配合 QR Code 之掃描可立即得知（圖 7）。除此之外，經銷商也可透過此交易平台模組先瞭解商品品檢數據、產地資訊後再進行下單採購，在導入此平台之前，欲訂購中藥材之客戶皆以較傳統的方式如電話、傳真進行訂購，科達製藥接單人員收到訂購資訊則輸入訂單，在訂單成立後物流人員即進行揀貨，最後完成出貨。整個流程中，主要皆是以人力完成，以電話或傳真有交易成本，且容易造成筆誤，出錯貨的機率較高，容易有交易損失。導入此平台之後，訂購方式增加網路訂購管道，同時保留舊的交易模式（電話、傳真訂購），有效減少出錯機率及提升作業效率。

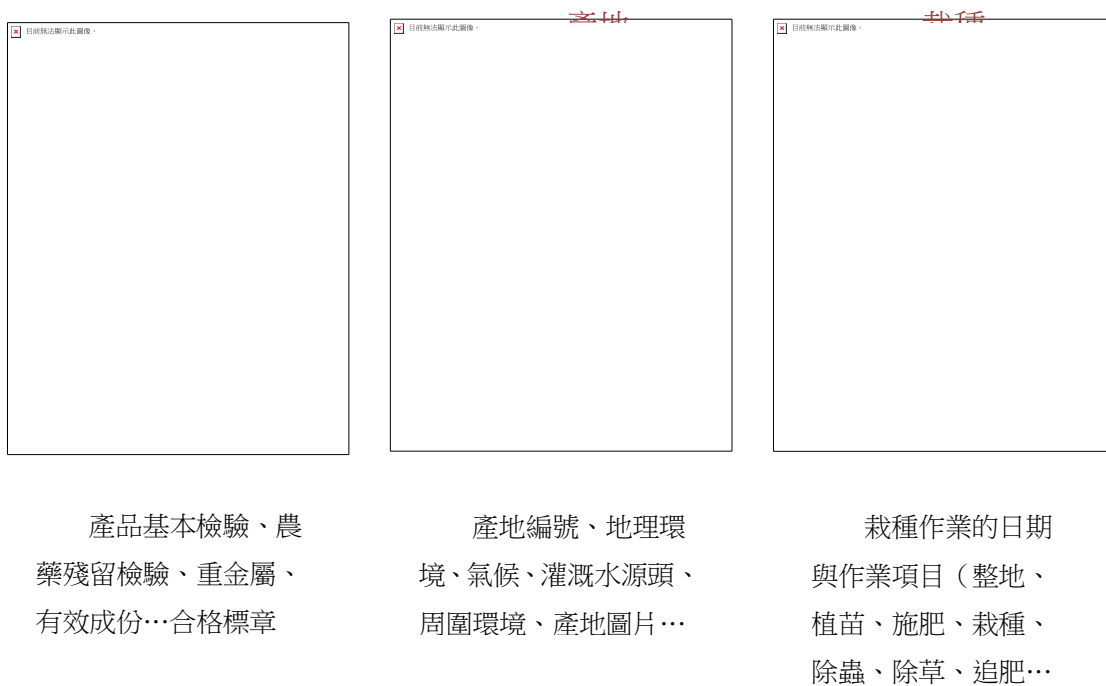


圖 7：科達製藥溯源平台

(五)除了單向資訊揭露外，也嘗試雙向的商務關係

溯源平台中，包含許多系統模組，包括基本資料模組（組織代號申請、產地主檔、料品主檔、檢驗規範、批號管理）、檢驗資料上傳模組（產地生產資訊上傳（栽種用藥、施肥、...）、藥廠檢驗資訊上傳（IQC、PQC、FQC））、使用者查詢模組（可利用 QR Code 或手動輸入查詢作業），以及智慧採購決策支援模組等。其中「智慧採購決策支援模組」為此平台特別處之一，過去以貿易商為主要供應商，只能從現有貿易商手中挑選產品，可選擇性低，且不合格率偏高。新作業是從源頭管理開始進行品質管控，可有效提高合格率，提升品質。智慧採購決策主動提供採購人員品檢資料（以簡訊或 E-MAIL）使派駐大陸採購人員第一時間掌握訊息，進行契作簽約與採購談判。並可自動進行智慧採購模式計算，當藥材進行樣品檢驗時，可得到此藥材的含水量、雜質及藥性等檢驗數據，採購量扣除含水量、雜質後，可得藥材的真實數量，此真實數量在乘上指標成分含量（或精油含量），即可知此批原料可以產出多少的有效成分（或精油量），除上購買金額，即是此批原料的真實價格。

(六)資訊不斷更新，確保服務的價值

平台的建立同時也提供簡體輸入介面，並盡量簡化資料量，另委派專人進行教育訓練，協助學習系統操作，若對於資訊使用度低無法上網輸入的農民，則建立替代方案，接受使用紙本由商貿中心協助輸入，讓在中國的農民皆可輕易上手。陳美玲補充解釋：「目前我們盡可能的找契作第二代年輕農戶，對資訊的接受度較高，但也不排除將來不易找到有電腦操作不熟的農戶，會造成上線困難。」對於客戶廠商來說，除了提供新方式加速訂購流程之外，同時也結合平台建立 QR Code 系統，讓廠商與消費者更容易取得產品資訊。

在導入此平台之前，廠商欲取得相關資訊，得由廠內作業人員先整理廠商交易品項、批號等資訊，再逐批逐品項影印原始檢驗資訊，單一廠商往往須 3 天以上才能完成。在導入此流程後，廠商可自行取出庫存品項，讀取 QR Code 即可連結上網，取得相關資訊。

七、結論

臺灣中藥產業鏈最主要的問題在原料供應的部分有很大的不確定性，長久以來，中國藥材的品質與安全一直無法獲得充分的保證，連帶影響到中藥製劑藥效品質以及食補市場的食品安全問題。因此「藥材好，藥才好」這句深植於科達人的心中，唯有藥材品質控管，才能確實的掌握原料中藥材的來源與安全，製藥業對藥材安全的重視就是對客戶的承諾。

過去的營運模式欠缺對源頭管理的實踐，往往必須等到藥材進口到國內，才由國內一線藥廠如科達製藥等，進行檢驗，而檢驗不合格的藥材通常無法再退回大陸，最後極有可能流向不具檢驗的二線藥廠或傳統中藥房、市場...等。為確保消費者的食用安全，科達製藥採用食品履歷的概念，認為品質的要求必須由搖籃到墳墓(From Cradle to Grave)，每個環節都予以重視，包含前端的原物料、生產加工、產品遞送至顧客手中。甚至未來也必須考量由搖籃到搖籃 (From Cradle to Cradle)，考量回收等綠色議題。

為實踐食品履歷的概念，必須建構一個可信且即時的資訊平台—「科達製藥中藥材溯源系統暨整合管理平台」，在源頭管理溯源系統整合平台上投注關鍵資源，提供民眾最道地優質的中藥材與產品資訊查詢。科達製藥建立中藥材源頭管理與中藥材溯源平台，期能帶動國內中藥材檢驗資訊透明化，將具源頭履歷之安全藥材引進國內大型醫院如長庚、榮總、署立臺中、豐院...等及讓一般民眾在購買中藥材時，能透過在外包裝上之 QR Code 取得相關藥材之產地、檢驗報告、保存期限、加工方式等資訊。期望制定國內中藥材之品質安全辨識平台，還給國人真正的用藥安全。科達製藥藉由滿足民眾的需求出發，提供安全藥材，進而為客戶解決儲存與配送的問題，並搭配平台的建立與 QR Code 的使用，提供即時且正確的藥材資訊，為科達製藥、客戶及最終的消費者創造了更高的價值。

透過溯源平台服務，科達製藥在民國 101 年的藥材檢驗合格率大幅提升，由 36% 提升至 79%，估計至少就為科達製藥省下 679.5 萬元的檢驗成本；此外，透過溯源平台的資訊服務，直接接觸到終端消費者，與消費者產生互動，甚至蒐集消費者的資訊，科達製藥的營運模式改變了，現在不單只是科學中藥的製造商，更是消費者健康資訊服務的供應商。

八、問題與討論

- (一) 你認為提供產品資訊(產品履歷)或相關支援服務對於產品或服務銷售有何幫助?
- (二) 你認為科達製藥未來如何持續進行創新，中藥製藥產業未來能提供消費者什麼樣不同的消費體驗?
- (三) 科達製藥如何利用資通訊科技創造更多顧客價值?
- (四) 資訊平台帶來的新服務、新行銷模式對於科達製藥或傳統製造業的影響為何?

指導

陳怡之 元智大學企業管理系 副教授

工作團隊

謝碧鳳 德明科技大學行銷管理系 助理教授

徐志明 元智大學管理學院 博士生

邱珮瑜 元智大學經營管理系 研究生

訪談對象

科達製藥股份有限公司

陳兆祥 總經理

陳美玲 總管理處副總經理

張益瑞 管理部經理

張金鳴 研發部博士

蔡政翰 總管理處總經理特助

陳世豪 總管理處專員

本個案著作權歸經濟部商業司所有



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—荷田國際企業有限公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

中華民國 101 年 12 月

教學個案本文

賀田－亞洲產品網（Asian Products）

前言

現階段，臺灣的中小企業在經歷了多年的委託代工（Original equipment manufacturers, OEM）、委託設計與製造（Original design manufacturer, ODM），甚至是自有品牌（Own Branding & Manufacturing, OBM）服務模式的發展與歷練後，讓中小企業能更準確了解自己的定位，並培養出非常強的國際競爭力。但唯獨在通路的經營上，則是遇到非常大的困難，尤以國際通路為最大的挑戰。所以賀田國際企業有限公司（以下簡稱賀田）同為中小企業的角度，看準國際通路的課題將成為中小企業最大的挑戰，所以賀田以「在全球買家和供應商間扮演線上關係管理的角色」做為中心思想，為全球買家採購亞洲和歐洲的產品提供有效服務和線上解決方案。賀田為了有效利用戰略性的線上產品採購，以 B2B 為基礎開發亞洲產品資訊網（Asian Products）（以下簡稱亞洲產品網）的電子商務平台，協助買賣雙方進行溝通。同時賀田也在平台中特別強調，促進平等與安全國際貿易的概念，目的是希望讓供應商與買方可以透過亞洲產品網達成雙贏的效果。

賀田總經理李庚民表示，一般從事外貿的臺灣中小企業每個月在樣品寄送的費用約新台幣 2 萬至 3 萬元，且多數金額太小無法對客戶收款。若是以臺灣 10 萬家外銷廠商採用了 B2B 電子商務平台加上小額貿易機制，每年電子商務的潛銷能力就高達新台幣 200 億元至 300 億元。因此，企業不僅可以省下費用，更可以創造出具經濟價值的市場規模。

目前多數的平台只做到媒合企業接單的階段，以賀田來說，則強調先站穩「物流優化」，進一步的服務朝「金流服務」邁進，李庚民更說到：「賀田提供更方便、更安全的交易機制，國際買主可用十幾種國際貨幣在平台上交易，結合目前賀田在金流服務已經有 Escrow 服務，就等同於多了「託管」的程序。此時賀田就成為買賣雙方間的第三方保護機制。所以，賀田的控管交易流程，在買方付費後，

平台會先保管這筆錢，待賣方出貨後，確定商品的品質（如：瑕疵與仿冒），才將買方支付的款項匯給賣方。」賀田為了協助臺灣中小企業打通外貿市場通路，也為了滿足全球消費市場，憑藉自己多年經營跨國電子商務的實務經驗，希望利用亞洲產品網既有的百萬會員，結合新技術架構的應用，建立單一後台管理多個前端網路銷售平台之服務，串接貿易達人服務、黑名單管理機制、金流整合支付管理、結合第三方物流配送之服務，更進一步邁向一個跨國的企業對客戶（Business to Customer, B2C）貿易平台。賀田專案經理葉冠群經理也提到：「賀田有別於其他平台，在推廣期間不收開辦費與服務費，僅收取交易處理費用。」更為賀田帶來下列的效益有：

1. 線上直接訂購商品，縮短買賣雙方溝通時間，大幅提升效率。
2. 第三方信賴金流機制全面降低接單風險。
3. 物流線上查詢提供買賣雙方確認流程。
4. 減輕供應商提供產品整體成本。

臺灣電子商務產業分析：B2B 產業分析

近年來隨著政府持續強化國內資訊基礎建設、企業資訊化程度提升及產業間電子化體系的建置之外，企業間的電子商務交易比例與日俱增，代表著各企業均仰賴著電子商務帶來的便利性。根據經濟部商業司民國 98 年之「我國電子商務發展概述」的研究報告中指出：民國 97 年臺灣 B2B 電子商務市場規模達 110,418 億元，而民國 98 年達 132,576 億元，預估民國 101 年之市場規模可達到 152,253 億元，年複合成長率（Compound Annual Growth Rate, CAGR）為 8.4%，如圖 1 所示。

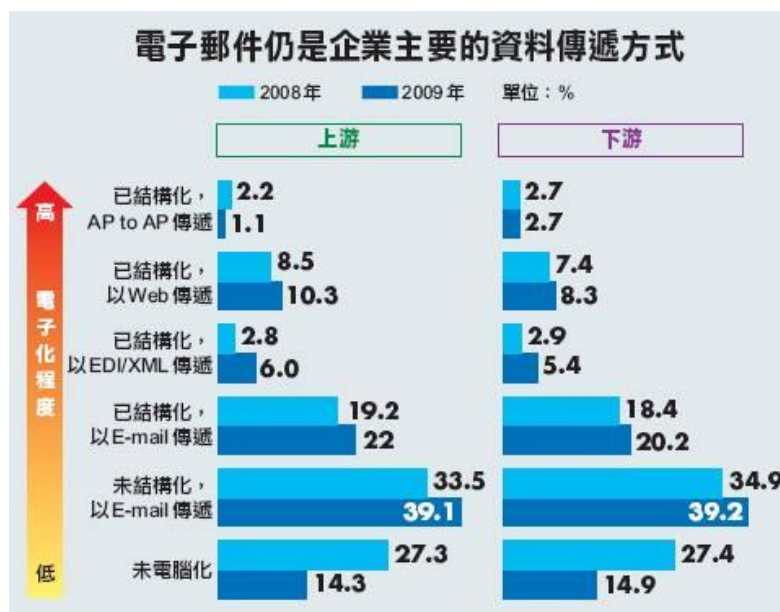


圖 2、企業主要的資料傳遞方式，資料來源：資策會

葉冠群在訪談中也提及：「以亞洲產品網中的廠商來說，接到來自客戶端訂單的詢問，還是以電子郵件及電話往來居多，原因在於這樣的方式對廠商較為直接且便利。我們為了協助廠商提昇結構化與電子化的資料交換能力，因此想要利用我們的平台提升資料交換的效率。但是，在我們提供的平台與廠商之間，存在著文件和資料整合不易的問題；再加上，近月來各廠商受景氣影響，就算是我們為了廠商舉辦免費的平台教育訓的課程，目的在協助廠商解決文件及資料整合的說明會，而廠商參與的意願卻也是意興闌珊」。由此可見，電子商務的實務面上，不僅還是存在著系統導入與資料整合的問題，甚至廠商也受到了整體大環境不佳的影響，大大的降低了平台導入與整合的意願。

臺灣電子商務產業分析：B2C 產業分析

根據經濟部商業司民國 98 年之「我國電子商務發展概述」報告中指出，近年電子商務的市場主要以虛擬或實體跨入虛擬為主，根據下圖 3 顯示，純粹電子商店業者約占整體的 42%，其次為實體店面跨入電子商店業者約占 35.1%，通路多元化的經營模式，未來將逐漸成為市場上的主流。

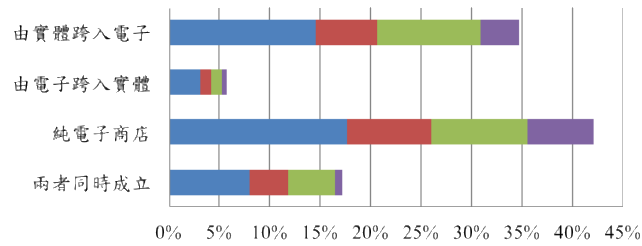


圖 3、民國 98 年電子商店成立年資與經營模式，資料來源：經濟部商業司

另外，網路不僅只有吸引民眾透過網路同時達到省去店面租金的方式降低營業成本及開店的夢想（圖 4），甚至還吸引眾多零售業者之目光，紛紛將網路視為一個與客戶連結的重要經營管道。電子商店沿已成為與消費者接觸的主要方式，在電子商務市場中，所有店家每年的銷售額更達到上千億元。因此，在龐大市場商機的吸引下，電子商務市場的銷售成長於未來仍備受矚目。

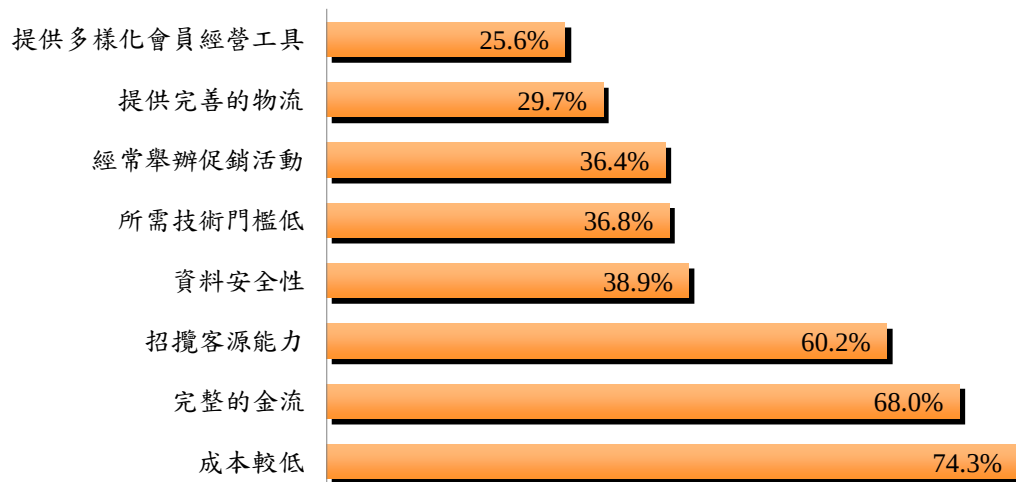


圖 4、選擇開店平台的考量，資料來源：經濟部商業司

從資策會對 B2C 的研究報告中指出，民國 100 年電子商務市場達新台幣 2,500 億元，比民國 99 年成長約 25%，預期未來電子商務的成長將趨緩，但民國 101 年 B2C 市場初估，仍有 2 成的成長率。相較於 B2B 平台，使用者進入 B2C 的意願較高，突破了 B2B 那樣的大量採購的限制，消費群也較大，即便受到了

大環境的影響，也能有效的以大量的消費群來分散環境帶來的衝擊，這也說明了即便在惡劣環境下，電子商務還是能夠有所成長。

然而，不論是 B2B 形式還是 B2C 形式的電子商務；有實體抑或沒有實體的網路商店，最終還是要架設整合虛實店面、走向國際化的市場，以及資訊安全的議題。撇除複雜的實體營運成本，增設實體店面與網路不同的地方在於，有了實體不僅可以增加消費者的信賴度，也拓展了銷售通路，而拓展了銷售通路也就拓展了取貨地點，同時也增加了曝光度，更也造就了品牌知名度的提升，未來純電子商店比例勢必降低，虛實雙通路經營的模式將成為主流（圖 5）。

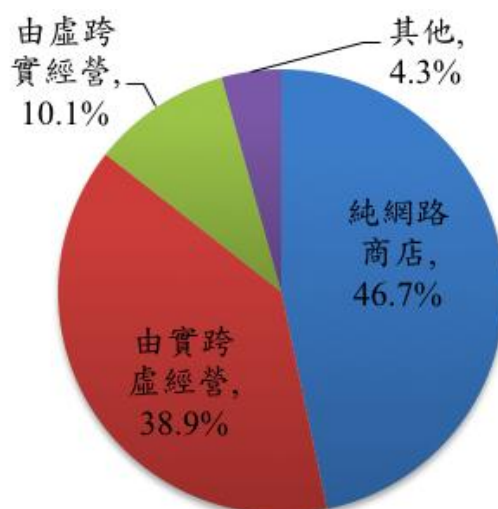


圖 5、網路經營型態，資料來源：資策會

整體來說在臺灣電子商務的環境也面臨海外市場的挑戰，最大的難題就是金流與物流的整合。根據經濟部商業司最新的調查顯示（圖 6），大部分臺灣的電子商務在跨國營運的最大障礙前 4 名分別為，缺乏物流管理及配送機制(71.4%)、通關、倉儲與關稅問題（56.5%）、國際信用卡盜刷與徵信困難（55.6%）及缺乏金流帳款交易機制（46.4%）。即便是網路的具備有延伸的特性，可以將商業的價值與利益深入到世界上的每一角落，但在面臨整合實體物流配送的過程中，卻不是一件簡單的事情；尤其跨國間又潛藏著匯兌的風險及與各個國家內部的安全問題，實在是無法讓消費者完全地信服網路購物的安全性與大陸地區進出口報關流

程與貿易操作複雜及居高不下的物流通關成本，因此明顯地影響到了企業來自於電子商務收益及並也增加了資訊基礎建設上的困難度。

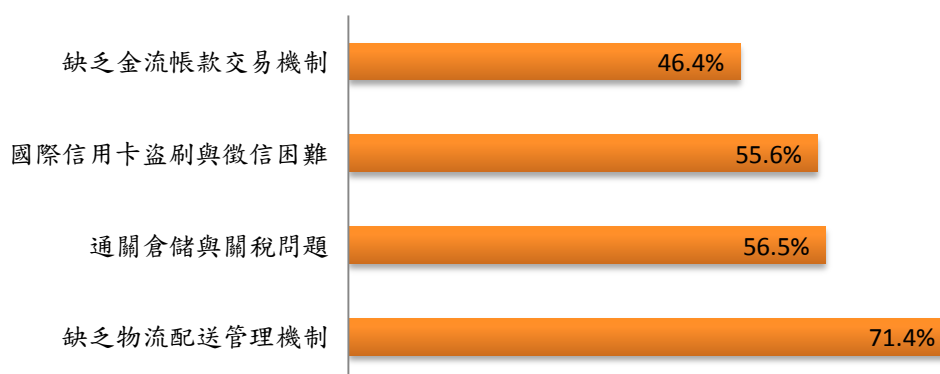


圖 6、網路商店跨國經營的十大障礙，資料來源：經濟部商業司

以臺灣來說，為了要能夠快速的進入市場，就必須要往中國大陸發展。因為在兩岸經濟合作架構協議（Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA）中，明確的提及為強化並擴大兩岸的經濟合作，應把電子商務納入兩岸合作事項中，因此在政治氛圍發展良好的關係下，兩岸雙方必須要互補優劣，各取所需，進而帶動兩岸店字商務跨境的風潮。在加上，臺灣與中國大陸間的文化與語言的隔閡遠低於其他國家，臺灣在地理位置上也佔有優勢，且臺灣長久以對中國大陸的深耕與充分的將臺灣製造（Made in Taiwan, MIT）的品質深植於中國大陸民眾的心中，因此在中國大陸的消費者對臺灣商品的接受度也就跟著提升。此外，根據資策會產業情報研究所（Market Intelligence & Consulting Institute, MIC）提供的統計資料（圖 7），有 72.7% 的臺灣電子商務業者未來積極的希望能夠將電子商務的市場拓展至中國大陸，甚至目前已執行與未來 3 年內準備執行的廠商約佔整體的網路商店的 35.3%，目前正在評估的也佔整體的 31.6%，這些都足以說明了臺灣的電子商務業者拓展海外市場意願是提高的，而首選當然是語言隔閡小、擁有廣大潛在客源，且距離較近的中國大陸。

在電子商務安全的議題方面，普遍都會遇到環境面與法規面問題，尤其在環境面上，如何有效的防堵有心人士利用惡意軟體針對網站進行攻擊，並從中獲取

客戶的交易料，造成消費者的恐慌與詐騙的案件也層出不窮。因為現實的一些情況，一些欺詐犯非常精通電腦網路，製造出高級的令人信服的欺詐手段獲得信用卡資訊。比如利用偽冒電子郵件和網路釣魚：偽造來自於銀行或者供應商的電子郵件或者電話要求帳戶和密碼資訊。這些欺詐手段在巧妙偽裝下花樣百出，從最簡單的到最複雜的騙術讓人難以分辨真假，最終上當受騙。

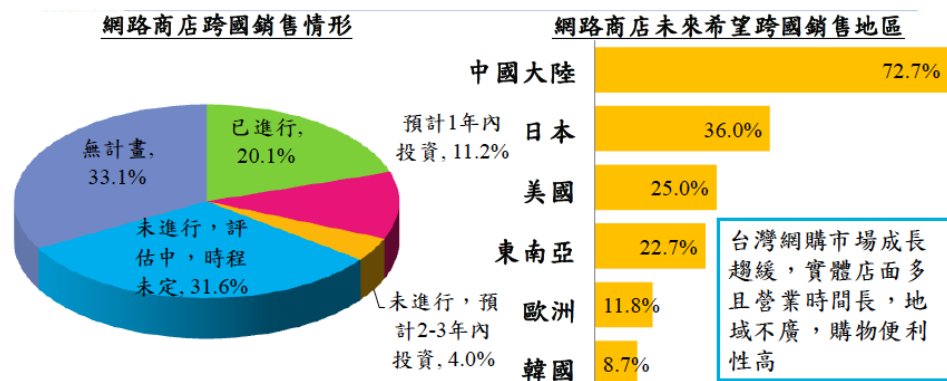


圖 7、電子商務未來希望跨國銷售的地區，資料來源：MIC

每一個有會員制的網路商店都有所謂個人資料的問題，如何防止外流，及如何保障會員資料隱私，都是業者需要著墨的部分；就公司商品上架而言，一家公司產品在網路上曝光，是很難防堵他人的抄襲，而如何防他人抄襲，及要讓產品曝光多少程度，也是公司所要思考的問題。根據資策會針對中小型電子商務網站的調查顯示，店家們普遍最常遇見惡意程式與個資外洩的問題，調查中顯示，只有 18% 的電子商務網站未曾遭遇過安的問題，但多數的電子商務網站都曾因為惡意軟體或程式的侵犯，導致客戶資料外洩或利用後門程式癱瘓網站上的服務，導致企業造成巨額的損失，並嚴重的影響企業的商譽。

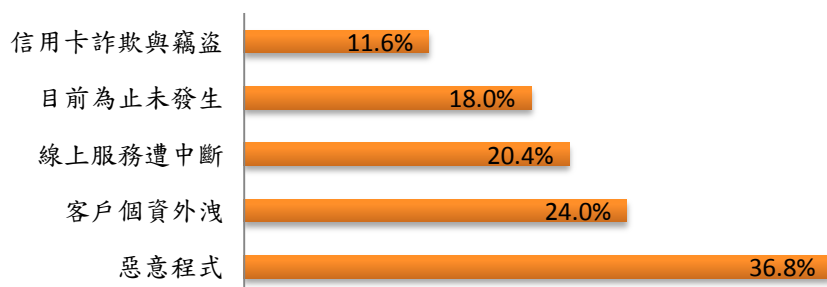


圖 8、中小型網路商店較常遭遇之資訊安全事件

所以綜合以上原因來說，中小企業的業者就相對的會希望協助的提供電子商務平台的業者可以提供以資訊安全為主的輔導或是服務措施，例如，在店家面臨到資安事件時，有 69.6% 的店家就會希望平台業者可以負責協助問題的處理，65.6% 的店家也會希望平台業者也應該要為資安的議題提供專業的協助（圖 9）。所以平台業者則需適時提供資安協助網路商店，並且強化對物流控管，並協助店家強化內部管控的設備更新，尤其是在提升店家內部人員的資訊素養與資訊使用權限。

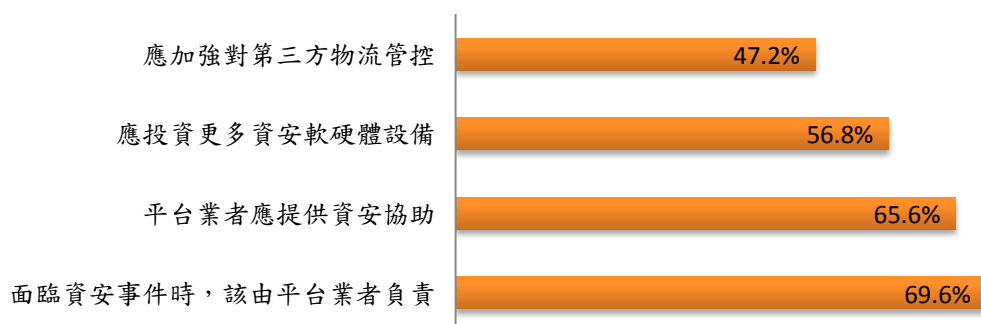


圖 9、店家對平台業者的資安期望，資料來源：資策會

亞洲產品面臨的問題

李庚民就目前電子商務市場發展提到：臺灣製造業已漸跳脫單純的低價代工生產階段，朝設計、品牌之路發展；李庚民更指出，創意加上銷售，價值才會顯現，尤其是中小企業，除了有自創品牌需求，對於銷售通路的建立更是迫切。但是如何讓臺灣的電子商務朝群聚概念發展，並同時可以透過製造、銷售、服務整

合等環節，提升臺灣的產品在過繼市場上的能見度與競爭力。賀田想要為臺灣的中小企業提供一套完善的服務措施與平台。加上賀田在 B2B 市場上深耕多年的經驗，李庚民非常希望可以協助中小企業發展電子商務，並利用網路行銷的工具在國際上建立起品牌的知名度。

現在的企業不可能再單打獨鬥，必須要朝向產業專業化與產品精緻化的方向發展，就必須要借助資通訊技術(Information Communication and technology, ICT)的加值，尋求新的營運模式，並透過建構完善的設計鏈、供應鏈、客戶鏈體系，並將其緊密串連，以彰顯出價值鏈的效益。李庚民就以全球第二大環保修正液製造商喜克斯實業有限公司(CKS Stationery Corporation, CKS)為例，其早在民國 84 年就開始使用網路行銷。CKS 從原先的國內的傳統通路銷售，歷經國內知名的量販 OEM，到國外知名的文具廠 OEM 的訂單，最後建立自我品牌，成為全球第二大環保修正液製造商，迄今也已使用賀田的亞洲產品網達 16 年之久。CKS 的做法，就是中小企業先深耕品質，並透過網路建立國際性品牌的典型。所以，海外市場雖然商機龐大，卻各有其語言及區域特性，除了以大拜拜的方式各地奔波參展外，在網際網路的發達下，透過無遠弗屆的網路搜尋及社群媒體的興盛，與消費者進行對話的模式，已改變全球的購買生態。

賀田成立於民國 78 年，以協助亞洲的製造商和供應商建立和擴展國際市場為宗旨。從公司成立至今，賀田不斷以成為亞洲製造商提供貿易出口專業媒介及成為供應商出口貿易整體行銷方案提供者而努力，旗下的 B2B 平台亞洲產品網在民國 85 年正式開站，目前該網站已經累積超過百萬名會員，數百萬筆產品資料，持續不斷引進新的網路相關機制，使用介面和下載速度皆深獲國際買主的極高評價，全球各大搜尋引擎網站(Yahoo、AOL、Google、MSN 等)點選次數皆名列前茅，讓買主與供應商之間的互動、聯繫更加容易。但隨著時代腳步的變遷，賀田依舊遭遇下列的挑戰：

1. 國際化的速度太快，臺灣需要加快腳步

賀田目前主要營運困難來自於國際化的速度。國際化隨時都發生在我們

周遭，如果未能讓自己跟上國際化的腳步，只能被甩在其他人的後頭，然而臺灣中小企業無法準確掌握來自各國消費者的需求、無能力建立國際行銷活動、缺乏足夠的資源建立品牌等，更加地拖累進軍國際的腳步。而為了因應這波不可避免的風潮，應該積極運用資訊科技，推廣平台建立臺灣優良產品群聚，協助廠商上線熟悉電子商務，踏入國際，提高賀田平台自身的競爭力以及臺灣中小企業在國際的競爭力。

2. 資訊化的投資風險，來自於大量的資金與沉入成本

投資資訊化所需的龐大資金和投資的潛在風險。資訊化的投資包含了各種軟硬體設備的添購、相關人員的培訓費，以及資訊安全的建置。此投資是無法避免的，因為種種的國際化現象變化無常，也脫離不了科技，而投入科技的資金，就像沉入成本一樣，短時間是無法看見成效的，而不投入，只能眼睜睜看著競爭對手越走越遠，因此在這投資的中間就產生了不可避免的投資風險。

3. 廠商期望與賀田服務在傳遞上的問題

賀田平台上的廠商多來自大陸，廠商的品質參差不齊，不僅影響到平台提供的服務品質，也讓賀田面臨商品篩選的問題，為了確保賀田提供的服務品質，賀田盡可能讓消費者在瀏覽商品上，能夠有最好的選擇，然而，要如何從中判斷哪些該留，那些又不該留，將會費時且費力。如果不篩選，又會影響不只有賀田甚至是廠商的服務與產品的品質，賀田傾向提供盡善盡美的服務，所以，上架產品的品質也不在話下，而這也使賀田服務傳遞上與廠商間產生嫌隙。

根據上述的問題我們以五力分析的角度來說（表 1），賀田目前在產業內所面臨到的壓力是來自於現有競爭者的威脅，但是賀田本身的定位明確的和其他國內市場的網站不同，因此只要推續專注其市場區隔，加強其建立投資障礙並藉持續性投入在服務，創造出良好的體驗環境，會提升消費者對於平台的粘性，在供

應商方面則藉由多年累積的會員數量，與提供廠商個別輔導經驗，讓廠商可以用最低的成本找到最合適的客戶，同時賀田也持續開發新的功能，提供給廠商新的服務與體驗模式藉以加速自身資訊傳遞的速度，來換取市場上的顧客滿意度。

表 1、賀田五力分析

行業內的五種力量	B2B	B2C
潛在進入者	賀田本身定位明顯和這些主打國內市場的網站不同，因此只要推續專注其市場區隔，加強其進入之投資障礙。就賀田來說的潛在對手，可能是 PChome、PayEasy 等網站，但因其主要市場皆在臺灣，故若進軍國際市場，勢必要調整行銷定位、投入大量資源來創造新的國際市場通路，且原有供應商可能也會因此而無法適應。	此產業進入門檻偏低，故容易進入，且易被既有先進入者拉高門檻，如 PChome、Yahoo 等，即在 B2C 臺灣市場中已占有大半領土；其他如阿里巴巴、Global Source、Taiwan Trade 等 B2B 網頁，也可能轉型或另外營運 B2C 平台，是可能的潛在競爭者。
消費者議價能力	買方的議價能力。此外，藉由整合供應商的優勢、結合網路的行銷經營，還能增強消費者的使用黏度，創造良好的使用體驗。消費者在乎於售價的高低，賀田打造之全新通路，不僅有效提高供應鏈效率，也大大的減少中間商的剝削，無形中也提高了對消費者買方的議價能力。此外，藉由整合供應商的優勢、	視為購買賀田服務的消費者，也就是廠商以及消費者。B2C 市場中廠商多半零散，但由於選擇性多，著重在於曝光度，故平台曝光度與議價能力成反比，如平台曝光度高，廠商賣家對於平台的議價能力則低。然而，任何消費者皆希望以最低價格滿足最大需求，故賀田可以增加平台的附加價值，如輔導廠商上線，或是整合供應鏈，降低中間成本，達成低價，不僅吸引消費者，更可以提高自己知名度。
供應商議價能力	賀田擁有很高的市場能見度。加入之供應商可以用最低的成本、最方便的使用模式，來爭取海外訂單，故在有效降低供應商投入時間、成本上立竿見影，也讓供應商願意以最有競爭力的價格來回饋賀田的廣大會員，形成一良性競爭。	供應商在這產業中，視為販售商品或服務給平台的賣家或廠商，即是委外服務的資訊廠商—樂倍達數位科技股份有限公司。賣方議價能力在這產業中，供應商對於賀田的議價能力是小的，因為任何一平台的建構大同小異，但創新的平台服務，則會提高供應商的議價能力。
替代品威脅	主要的替代品還是實體參展，但其參展費用居高不下，但效益卻在遞減，且賀田也提供了數位影音服務，藉此來增加競爭優勢和資訊傳遞的速度。	目前 B2C 市場除了實體與虛擬差別外，並無較明顯的替代品威脅。實體參展與虛擬平台並無直接衝突，任一廠商皆可以同時擁有虛擬的平台也可以有實體店面。

現有競爭者	就目前的電子商務市場，可能是阿里巴巴集團之 AliExpress、E-bay 等網站，不過目前 AliExpress 尚無法提供臺灣的廠商使用，E-bay 又以全球市場為其戰略考量，在臺灣的著墨不深。賀田非常了解競爭對手的優勢，為了讓市場區別化，賀田不斷的加強對國內廠商的服務，以取得代表臺灣電子商務進軍國際市場的第一品牌。	現在這產業中，存有的較大的競爭者有 PChome 及 Yahoo，這些競爭者以佔領大半領土，強化了進入障礙。故賀田如要進入，必定需要一個創新營運模式搶占市場，加強市場區隔。
---------------------	---	---

賀田將自己定位在全球買家與供應商間扮演線上戰略關係管理者的角色，提供 B2B2C 的服務並為亞洲產品網上的供應商找到與亞洲跟歐洲買家溝通的平台，並強調為產品提供有效的服務與線上解決方案。其目的是為了有效利用戰略性的線上產品採購，所以賀田不斷的強調平台的新穎性，服務的創新性加上賀田對自己的定位明確，持續著墨於臺灣的電子商務市場的推廣，做出了與其他行業內競爭對手的區隔，來維持賀田在市場上的競爭力，圖 10 為賀田的五力分析的總結。

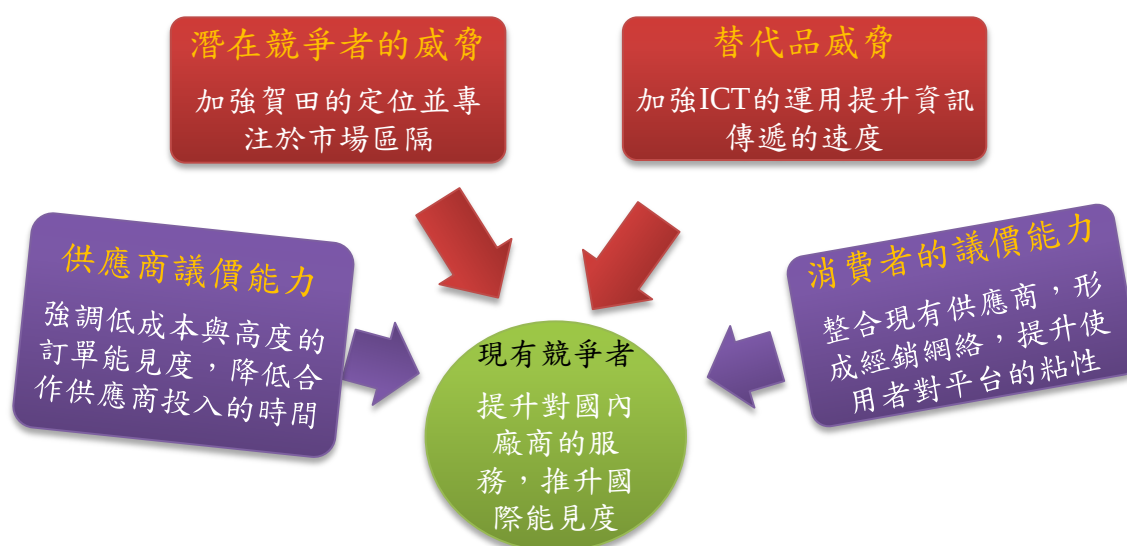


圖 10、賀田五力分析

根據表 2 的 SWOT 分析表格，可以知道，賀田運用 B2B 平台上的多年經驗，會員遍佈全球超過 100 個國家，是目前所有商對商電子市集中國際化程度最高的公司之一，且每年買主發出近百萬封採購詢問函，強大的採購需求是廠商爭取買主訂單重要的基礎。透過自身存在的優勢並抓住機會，如亞洲市場崛起，歐美企

業亟欲尋求亞洲合作夥伴；賀田過去於 B2B 市場深耕近 20 年，已打好基礎。

以紮根臺灣放眼國際的眼光，提供臺灣地區的供應商與客戶優質且具備信賴感的精簡服務，在臺灣創造出與現在市場不同的區隔，帶領臺灣客戶與國際接軌，提升在國際上的競爭能力；也能夠減少、甚至避免，來自於自身劣勢及外在環境的威脅。另外，B2C 市場已被幾大入口網站壟斷，新興平台難以角逐，如果賀田能用過去在 B2B 市場的能力，利用過去經驗延伸賀田的服務至 B2C 市場並加強市場區隔，未來賀田的獲利能力將會有顯著的提升，甚至在臺灣佔有一席之地，並在競爭激烈的電子商務市場屹立不搖。

表 2、賀田 SWOT 分析表

	優勢 Strength	劣勢 Weakness
	● 擁有完善的電子商務平台 ● 已累積百萬全球性會員 ● 多年的廠商輔導經驗 ● 擁有良好的信賴度及專業知識。 ● 了解中小企業需求 ● 提供客戶多國翻譯需求	● B2C 平台仍屬草創期 ● B2C 平台上之產品多來自於 B2B 的衍生產品 ● 平台上沒有知名品牌 ● 缺乏完善的金物流控制系統
機會 Opportunity	SO	WO
● 持續成長的 B2C 市場。 ● 歐美企業積極尋找亞洲合作夥伴 ● 臺灣中小企業所生產的產品在國際上擁有高度的品質信賴 ● 政府積極地推動產業聚落 ● ECFA 電子商務視為兩岸重點發展產業	● 提供專業的貿易達人服務，貼近廠商需求 ● 發揮平台整合能力突顯品質優勢，為廠商爭取國際合作夥伴 ● 利用多年的輔導經驗，協助廠商籌組市場聚落 ● 提供客製化需求加速推動產業國際化 ● 仰賴現有的 B2B 會員，協助推廣 B2C 平台	● 協尋知名品牌進駐，有利於平台知名度的成長 ● 避免因平台內的同業互相競爭，而提升客戶的議價能力 ● 從接單到客戶收貨程序可管理化通路
威脅 Threaten	ST	WT

● 市面上平台操作不易，缺乏整合式介面 ● 資訊安全的疑慮 ● 大型入口網站在臺灣的瓜分 B2C 平台市場 ● 以代工為導向的中小企業生產的產品在國際上的能見度不佳 ● 臺灣在發展品牌的經驗不足無法吸引穩定外資及國際市場關注度	● 成立單一後台管理機制，協助業者進行平台整合 ● 提供廠商黑名單風險管理服务 ● 品牌的能見度的提升 ● 運用自身在 B2B 平台的經驗，跟在海外知名度，強化 B2C 平台在臺灣的紮根	● 避免與既有的 B2C 平台正面競爭，積極尋找產品差異化及市場區隔 ● 協同第三方信任的企業加速金流及物流體系整合，建立可信任的交易平台 ● 降低跨入國際貿易難度及營運成本
---	--	---

營運策略趨勢與ICT的應用

從賀田優劣勢分析中了解，如果要吸引更多的買賣雙方，進入到亞洲產品網接受賀田的服務，賀田就必須要從最弱勢的地方開始擬定相關的策略，透過網際網路配合上賀田的電子商務，賀田提出了新的亞洲產品網的概念，目的是希望可以從降低跨入國際貿易的門檻與並尋找第三方可信任的企業加速賀田在金流及物流體系的整合，嘗試建立可信的交易平台，提升臺灣中小企業整體的營運效益。由上述分析及公司資料可得知，賀田在營運方向可針對下列幾點：

1. 擴展海外市場，加強 eDM 宣傳與會員媒合交易的廣度。
2. 整合金、物流以及網站內容格式，加強會員媒合交易的速度，提升交易安全性，降低物流、採購等成本。
3. 推廣貿易達人服務，提供特有的輔導機制，協助臺灣廠商走向國際。
4. 確保亞洲產品網上產品的品質，借由買家的通報，加強篩選及審核機制。

賀田的亞洲產品網提供臺灣中小企業完整的電子商務解決方案，期望建立一個平台（圖 11），協助中小企業快速的打造全球通路、提供國際網路行銷及客戶關係管理，迅速取得全球通路客戶營銷資訊，進而獲得全球市場終端消費客戶對產品滿意度及未來產品發展趨勢，協助客戶強化新產品開發能力，即時掌握消費

者需求概況，快速反應調整產銷排程規劃，達成一次購足多元化的需求。

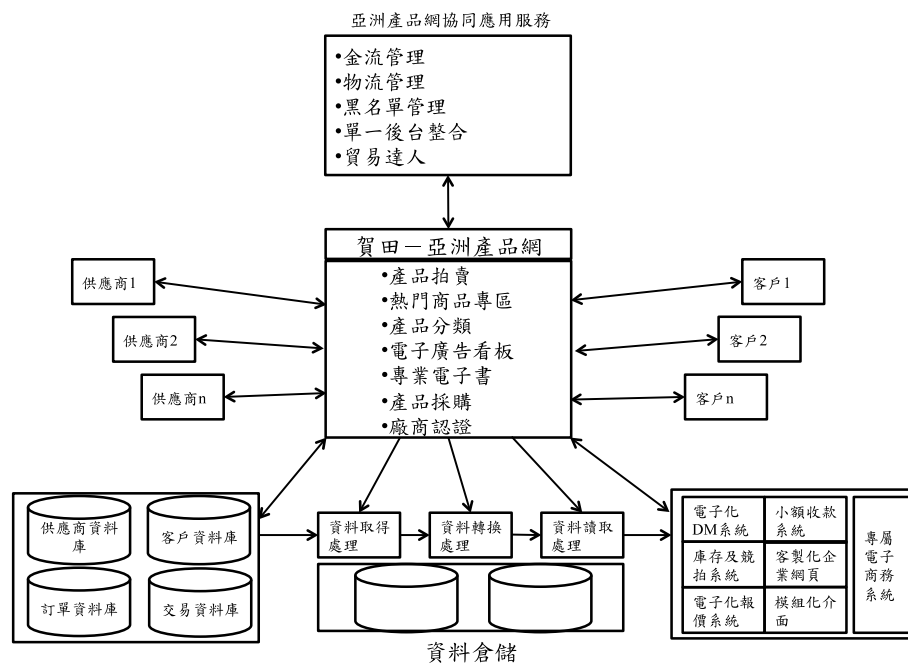


圖 11、賀田－亞洲產品網基礎架構

賀田的亞洲產品網具有 Hub 的特性，除擁有媒介供應商及買方進行交易，還可利用資料倉儲系統，整合並針對所有供應商、客戶、訂單及交易資料進行分析，提供買家足夠且有效的資訊，為買方提供精準的網路行銷資訊，提高廠商的媒合與訂單的成交數。此外，Hub 也具產品交換、拍賣及整合金流、物流功能，協助賀田分類供應商的各種產品，使買方能夠在亞洲產品網上瀏覽所有需要的資訊，找出感興趣的產品，在平台上提出更多要求，如詢價、報價及樣品索取服務。只要廠商在亞洲產品網上在完成下訂單動作後，即可透過整合金流服務確保交易的安全性，最後會有物流配送服務將產品安全送至買方，途中買方也可以利用第三方提供的追蹤商品系統，查詢目前產品的所在位置。簡單的說，賀田的亞洲產品網協助買賣雙方搭起互信的橋樑，整合雙方資訊，讓交易透明化，減少資訊不對稱的情形。

賀田憑藉多年經營跨國電子商務之實務經驗，集結亞洲產品網過去幾十年來所累積的百萬會員數量，提升企業間的採購能量，並以電子化市集的概念進行分析，提供技術、協同與服務 3 種創新模式。首先是以技術為主體的創新，其目的

是希望可以提供給客戶一套單一後台的管理機制，協助業者進行平台的整合，並提供給廠商一套可信任的黑名單管理機制，藉由品牌能見度的提升，同時降低市場的潛在威脅。第二，協同創新，則是尋求具有第三方信任的企業，協助賀田補強有關金流及物流體系的整合，不僅只滿足跨國消費者對全程線上交易之採購需求，同時也讓賀田的亞洲產品網可協助客戶從接單到買方收貨，建立起一條可管理化的程序。第三服務創新，賀田為了與市場上的競爭者做出區隔，特別利用多年經營平台的經驗，提供中小企業所需要的行銷平台協助，跨越通路的障礙減少價格競爭的壓力，將產品透過亞洲產品網快速行銷至國際，增加國際市場上的能見度。

技術層面：黑名單管理與單一後台支援機制

現實的一些情況，對網上零售的商家更容易受到支付欺詐的風險，也是進行線上銷售的企業面臨的首要的風險。一些欺詐犯非常精通電腦網路，製造出高級的令人信服的欺詐手段獲得信用卡資訊。比如利用偽冒電子郵件和網路釣魚：偽造來自於銀行或者供應商的電子郵件或者電話要求帳戶和密碼資訊。網上欺詐的風險看似較小，但是一旦發生，將會帶來很大的損失。例如在發生支付欺詐時會產生信用卡退單，這會大大地影響利潤。線上銷售商店不僅損失了這筆交易收入，也可能損失已經郵寄的物品，同時可能會遭受處罰，如面臨信用卡組織的罰款和剝奪商家接受信用卡付款的權利。

賀田獨創之「黑名單管理機制」，會嚴密監控每筆訂單，以減少損失並預防欺詐，審查買家的活動，密切關注其信用卡退單或異常交易是否連續出現或一直居高不下，及時的提供給國內中小企業供應商警示訊息，防止欺詐行為的發生。

「黑名單管理機制」在賀田提供便捷金流交易平台的基礎上，以作為防止欺詐風險的安全機制著稱的第三方平台，為國內中小企業提供的不僅是成熟的便捷的金流支付平台，也是通過獨創的黑名單風險管理機制—包括訂單風險管理、買家帳

戶審核及高風險 IP 國家來源處理流程，在保證有效交易最大限度不受影響的情況下，最大程度規避線上收付款風險，有效防止國際欺詐情事發生。下圖 13 為「黑名單管理機制」的作業流程。

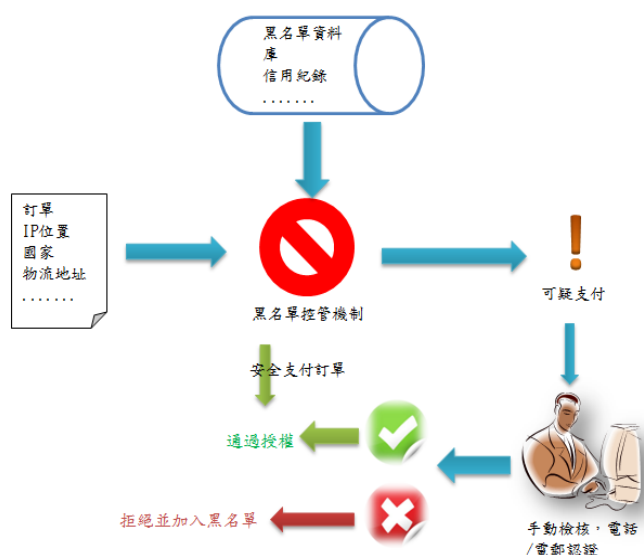


圖 13、黑名單管理機制，資料來源：賀田國際

單一後台管理機制，整合多項系統，方便從接單到客戶收貨全程皆可做管理。而亞洲產品網平台創新價值鏈請見下圖 14。亞洲產品網下的價值鏈不再是二級甚至是三級的複雜通路，價值鏈會縮短並且虛擬化，交易成本降低且廠家生產的產品更加趨於個性化。在此虛擬化價值鏈中，資訊不再只是起輔助性的支撐作用，資訊將通過聚合、組織、選擇、合成和分配後產生新的價值。臺灣中小企業在人力、財力有限的情況下，可充份利用此平台之各項資訊物，從中思考其國際市場競爭定位，建立全新的顧客關係。從傳統被動式的物質產品中的價值增值模式，進化為以客戶直接需求為中心點的價值增值。



圖 14、通路創新流程，資料來源：賀田國際

服務層面：貿易達人標準化輔導機制

賀田近 20 年來輔導國內中小企業進行對外貿易中發現，大多數的中小企業除了規模較小，缺乏品牌知名度之外，其對國際行銷與通路經營的經驗也嚴重不足，造成國際競爭力相對弱勢的現象。同時，賀田也察覺廠商使用平台會遇到許多問題，例如：葉經理提到：「賀田在提供服務的同時，對於無外銷經驗的廠商而言，會期望賀田可以給予貿易外銷上的協助。」

賀田為了解決無外銷經驗廠商的問題，針對有意願接受賀田輔導的企業，透過賀田在電子商務市場上的經驗與優勢，利用產業市場調查找出企業在國際市場行銷及線上通路布局的需求，擬定一套專屬的輔導策略—「貿易達人標準化服務」，同時提供廠商從線上通路平台的使用、虛擬網路通路之商品挑選、網路行銷服務能量的建立等整合性輔導，建構服務網絡，以利資訊分享及商機媒合，期以輔導的方式提升企業的國際競爭力。葉經理也說：「我們臺灣有些小的企業可能只會研發，也可能只會生產產品，甚至有些小的工作室所生產的產品真的很不錯。但問題來了，這些工作室可能只有一、二個人，如果一方面製造產品，另一方面還要兼顧執行國際貿易，管理產品的訂單並安排產品出貨的程序，對小企業來說似乎不太可能。因此，賀田希望透過這樣的概念，建立一個平台讓廠商只要加入，只要廠商把產品準備好，就算沒有過電子商務的經驗，賀田也可以協助他，讓產品可以順利的上架，為這些工作室或小企業開發一個模組，讓他們可以簡單上手，

只要他們來使用，一樣可以享受這樣的一個機制。」

貿易達人的目標就是協助無外銷經驗的廠商爭取訂單。所以，在輔導的過程中賀田為了深化受輔導企業之國際行銷經營體制、強化網路通路市場推廣的效益、以線上網路通路的全程式輔導，完備企業行銷營運的體制。採全程指導報價、簽約、交貨的創新服務。目的是提供中小企業爭取外銷訂單之相關輔導與協助，一但輔導廠商將產品上架後，賀田便可旁提供一套標準化的顧問式服務，協助廠商上線將產品拓展至海外市場，藉此消除中小企業在過渡時期所遭遇到的挫折感。賀田透過亞洲產品網不斷的累積輔導中小企業將產品外銷經驗值，為了要提升服務的效率，因此採用標準化的觀點，將過去的輔導經驗，變成一套標準化的服務流程，為亞洲產品網平台上之會員，在創造或找出新的消費者的同時、還可與國內中小企業及平台從良性互動中，讓廠商可以有完整的產品行銷曝光計畫、一對多的產品推廣計畫與詳細的產品行銷資訊，貿易達人服務流程如圖 15 所示。



圖 15、貿易達人服務流程，資料來源：賀田國際

賀田藉由輔導的方式，加強廠商在軟體技術網路架構、專業國際行銷知識與服務，輔導中小企業升級轉型，進行產品、品牌加值經營、全球網路營運模式及服務的建立，帶領企業進入國際市場。以個別企業之產品特色、質感、功能等特徵，配合關鍵字行銷，以期能引起消費者之關注，並創造口碑效應。

協同層面：亞洲產品網的金物流整合機制

透過亞洲產品網整合第三方物流機制，如 UPS 及 DHL 等大型跨國第三方物流，線上直接指定物流業者、配送方式及運送費用。葉經理解釋說：「我們物流有跟 UPS 合作，他可以直接去連結，並直接在我們這裡訂購的時候就可以知道貨的運費是多少錢，比如說我要從哪裡送到哪裡，不見得一定要從我們臺灣送出去，可能我們台商大陸有工廠，然後可能英國買家要跟他買，他就不用寄到臺灣再寄去英國」。所以臺灣廠商在接獲賀田平台通知的國外訂單後，可透過賀田自行開發的物流交換服務，快速而正確的進行產品的發貨。

賀田也率先串接了歐美客戶極為熟悉的 PayPal（全球最大網上支付工具），由買家信任而熟悉的金流支付平台，輕鬆搞定跨國貿易支付的複雜流程；後續上線後，可再依消費者的使用情況，繼續串連其他支付工具（如支付寶、財付通等），賀田亞洲產品網的「Escrow」金流交易機制，可以整合第三方安全付款工具、提供多國貨幣的整合機制、確認消費者已正確完成付款、確認消費者滿意地收到供應商交付的貨品後，才支付貨款給供應商、提供貨運追蹤號碼，設置爭議中心，確保收款時效與保障買賣方交易安全。葉經理也說到：「我們當作一個中間者，比如說你今天來我們平台買東西，我們一定要收到你的錢我們才會出貨，那對方確定我們收到錢，它的出貨一定不會被騙；那我們也確定對方收到貨，我們才會把錢給廠商，所以買家一定也會收到貨，廠商一定要出貨才收的到錢」。此模式可以改善 B2C 平台的交易安全問題，待交易金額持續擴大後有機會成為另一種類似支付寶模式。賀田已經擁有一個可信任的線上 B2B 貿易平台提供給全球會員採購商及臺灣在地之供應商。提供此種新服務確保結帳安全更加速電子商務升級。

結論

根據捷速康有限公司（與賀田長時間合作的臺灣腳踏車關鍵零組件製造商）業務經理謝孟仁表示：在合作的過程中，大小問題都會出現，但賀田提供的貿易達人服務，不僅能快速有效地解決，更加強了合作的可靠性。謝孟仁說：現在公司要的不是一個像阿里巴巴等龐大的貿易平台，反而是精而實的平台。在亞洲產品網上，平台的模板是活的，更可以有彈性的去適應各家公司，加上貿易達人的陪伴更縮小了賀田與廠商間的差距，提升廠商滿意度，也降低了適應系統的陣痛期。謝孟仁又說，每個平台都會有自己死忠的客戶，但賀田的特性在於精準的客戶行銷，除了詳盡的搜尋引擎最佳化設計（Search engine optimization, SEO），使廠商接到客戶詢價單，皆是有清楚目標的詢價；也因為賀田 eDM 採用的是在寫 email 的平台，省去了系統處理的前置時間，點對點的行銷更為精準。而賀田的雜誌，更為平台上廠商，多了一個實體通路的管道。

葉冠群說：「我們做這個有一個好處，就是因為我們本身在 B2B 平台上已經有一些廠商，我們也會去跟他們說我們現在有這樣的一個地方（B2C 平台），那你就做 B2B 以外，若你有庫存或者是你可以做到零售，你也可以來這邊去做，而我們也有把團購的概念拉進來，你買越多我當然會算你越便宜，那我們這個平台有這樣一個機制，就是他可以直接在上面去說，你買 1 個，我賣多少錢；你買 10 個，我可以大概便宜你多少錢，然後賣價是多少錢，我們有這樣的機制，方便公司清庫存；而如果廠商不會，也沒有關係，他只要準備好產品，我們可以來協助他，幫助定價等。在輔導中小企業上面，我們也希望就是能夠透過這個平台，能夠讓他們有一個很低的涉入的門檻，就可以來做這件事情（交易）」，葉冠群又說到：「因為賀田本身也是中小企業，因此我們比較能了解中小企業的需求，並針對各個中小企業的能力與不同的需求提供適當的服務。因此，我們為了加強我們在服務上的優勢，因而提供貿易達人的服務，目的就是希望能貼近亞洲產品網上的使用者，並著重在提供給廠商有關貿易上相關的知識與需求，盡可能地與廠商間協助廠商解決問題。」

亞洲產品網整合的供應鏈，在虛擬化價值鏈中，資訊不再只負起輔助性的支

撐作用，資訊將通過聚合、組織、選擇、合成和分配後產生新的價值。臺灣中小企業可以利用提供的資訊數據及服務，以科學化、系統化的方式做到市場需求預測，降低廠商的成本。在人力、財力有限的情況下，利用此平台之各項資訊，思考國際市場競爭定位，建立全新的顧客關係。從傳統被動式的物質產品中的價值模式，進化為以客戶直接需求為中心點的價值。平台國際化的特性，也為臺灣中小企業尋找到合適的國際的夥伴，不僅提升了廠商品牌的知名度，也讓國外的客戶對臺灣生產的產品建立了品牌的信心。因此，對國內的中小企業而言，亞洲產品網為三方（供應商、買家以及賀田），都具有顯而易見的優點，第一，透過亞洲產品網可以直接面對國外終端消費者，快速瞭解市場消費的需求動向。第二，亞洲產品網為中小企業提供了中間流通環節，讓投入的中小企業降低了管道營運成本。第三，透過亞洲產品網，讓眾多國內中小企業製造商中大量小額的訂單都可以利用平台整合的優點，將訂單匯集在一起，甚至可以利用平台的公拿達到集中進行跨境運輸，產生規模經濟的效應，同時降低物流成本。對於國外消費者而言，利用亞洲產品網可以尋找到品質優良的產品、性價比高且貨源穩定的臺灣製造商。

問題與討論

1. 你認為企業是否進行電子商務平台整合的必要性？
2. 你認為賀田未來該如何持續進行創新的工作，電子商務產業未來該如何提供給廠商更新的服務體驗？
3. 賀田是如何利用亞洲產品網為供應商與買方創造新的價值？
4. 賀田是如何透過亞洲產品網的新服務，滿足廠商的需求與期望？
5. 賀田提供哪 3 種新服務方式，對於賀田及廠商來說，新的服務方式會造成甚麼影響？

指導

林耀欽 元智大學資訊管理系 副教授

工作團隊

元智大學資訊管理系

蔡秉恒 博士生

唐萬容 研究生

薛國霖 研究生

訪談對象

賀田國際企業有限公司

李庚民 總經理

葉冠群 經理

本個案著作權歸經濟部商業司所有



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—歐德名店有限公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

中華民國 101 年 12 月

教學個案本文

歐德名店—創新購物體驗與品牌延伸

民國 100 年底，一個風和日麗的午後，歐德名店有限公司（以下簡稱：歐德名店）董事長何玉玲小姐正與副總經理曾大華先生、資訊長陳宥霖小姐正在進行各個門市的定期實地訪查，了解各分店目前的狀況與顧客的實際需求。在某家分店中，何玉玲發現店內擺設再精緻、再搶眼，路上逛街的年輕人似乎都難以吸引。「現在的年輕人喜歡的是什麼？怎樣的方法才能吸引他們進入店內？」何玉玲不禁地納悶。

「我們希望顧客能走進來店裡，只要他走進來，歐德名店一定有適合的衣服，但要靠他自己去翻，其實難度很高。所以我們讓門市人員去做一些介紹，有些衣服用看的可能感覺不出來，但你一試穿出來看發現，完全不一樣。」陳宥霖此時也提出她的想法。

「歐德名店已經 30 年了，原有顧客慢慢年長，我當然希望我的企業還有下一個 30 年，所以我不能再停留在我們那一代，必須進入年輕人的世界。而新的一代有自己習慣的消費模式和思維，歐德名店必須跟著改變。」何玉玲堅決的說道。

歐德名店一直按照傳統的經營模式與行銷手法，但是隨著國人的消費習慣以及需求的改變，使得最近幾年營收越來越平緩。這樣的現象促使著歐德名店更想要轉變其經營模式與理念，但是對於熟悉舊有模式，何玉玲要如何將歐德名店這個品牌成功轉型呢？

一、 歐德名店有限公司

歐德名店創立於民國 72 年，歷經將近 30 年的經營，早已奠定國內高級女裝品牌的印象；歐德名店一向以精緻、質感、款式高雅為服飾方向，多年經營早已有廣大的固定顧客群。歐德名店的商品品牌為「O'GIRL」。

「O'GIRL」這名稱，是因為何玉玲很清楚定位自己就是做女孩子的服飾品，剛好有個 18 歲女孩穿著漂亮時髦，讓他驚呼「歐！女孩！」便以此為命名。

「台灣服飾在 30 幾年前都是跟著歐洲跑的，歐洲時裝有 200 多年的成長歷史，也領導全球服飾產業，故我希望我的企業可以跟歐洲同步；而歐德做生意要以誠信為道德，服裝的東西很容易品質差一點，價格高一點；既然材料設計和品質這一塊是我專業，我就必須替消費者嚴格把關。」何

玉玲自信的說。這就是歐德品牌的由來-「與歐洲同步，並具備商業道德。」

歐德名店發展歷程

「那時在創立當中並沒有什麼財力和團隊，找幾個人就成立服裝工廠。有多少錢買多少布，一個人扮演五六個角色這樣上來的。」何玉玲回憶道。

何玉玲在創業初期就用 O'GIRL 作為自己設計、生產衣服的牌子，再交給中盤商販售，獲得不錯市場反應。但中盤商看中歐德名店服飾好賣，不僅一再壓低其利潤，甚至拿到地下工廠同步仿冒銷售，這讓她深感失望，決定切斷中盤商通路，曾擺起地攤；然而擺地攤的業務畢竟有限，故決定將銷售通路拓展到專賣店寄賣，除了在當時由前老闆所創立著名服飾專賣店哥弟行寄賣外，也找了其他連鎖店以及個體戶服飾店寄賣。爾後，O'GIRL 的衣服漸漸的因為口碑佳而業績越來越好。

民國 74 年時，眼見寄賣生意越來越好，服裝備受肯定，何董事長開始籌備自己的通路。「10 幾年前，台灣流行大批發的賣場，加上當時仿冒和殺價風氣鼎盛，產品通路變化不大，百貨專櫃賣場也不多，數得出來的只有今日、來來、永琦百貨」何玉玲說道。一方面不想受限於大批發的折扣戰，也苦於品牌上櫃資金龐大、小本經營的品牌擠進百貨專櫃市場的不易，因此決定籌設自己的直營店面。

第 1 家歐德名店直營店面開在故鄉嘉義（如圖一），接著便快速成長，然而在民國 77 年當店面數即將邁入第 10 家時卻遇到瓶頸。何董事長斥資百萬導入電腦進銷存貨系統，輔助直營店和工廠間存貨配銷的問題，才順利突破一般連鎖店店家數要破個位數時所會遇到的障礙。在當時 LT 及寬的兩家寄賣廠商進駐歐德門市，增加了可觀營業額。到設立第 25 家店時，歐德名店加強了管理層面的體質，包括在流程進度上做了若干改變，如讓各家店面可透過電腦進銷存貨系統直接查詢全國庫存量。直到店面數達到 36 家直營店時，何玉玲卻發現經營管理上再也難以突破，因此歐德名店透過「營運管理系統標準化輔導計畫」，公司從研發、生產到營運人員工作的重新劃分，及門市的合併作了全面性的檢討，最高峰時營業額更高達 8 億，其中寄賣場商約占 2 億。



圖 1：歐德名店創始店-嘉義店（資料來源:歐德名店有限公司）

爾後公司便穩定成長，在民國 84 年時她決心前往大陸開發新市場，然而沒幾年她便撤回台灣，並非在大陸發展不順利，而是台灣歐德名店發生嚴重人事問題，公司最核心的設計部門發生內鬥。

過去的運作都是靠何玉玲整天用嘴巴發號施令來引導員工，一旦她離開位置便群龍無首，問題不斷出現。何玉玲體認到真正好的管理是不論誰來接手，組織皆能成功的運作下去，故具體規章和制度便很重要。於民國 90 年時，聘請專家顧問來公司做輔導，從人事、組織、營運方向等整理出一套規章，把公司體制完全架構出來。在整整 2 年整頓時間裡，她與顧問針對公司每個人、每個部門、每項流程的缺點和問題都找出來，重新訂定規劃，將每個人和部門的工作、職稱、職責用白紙黑字訂定一套規範，不再有灰色地帶，將各個看似獨立運作的部門銜接起來。

此外為了統一形象及有效率的顧客服務，民國 91 年初在大台北地區不再開放寄賣，原有的寄賣店家也同時撤櫃。民國 92 年時歐德名店通過了 ISO-9001 品質認證，公司大部份的作業都經由這次的認證制定標準化等作業程序及標準。

「失去台灣我就沒有機會回來，但暫退大陸我將來隨時可以回去，台灣才是我的根。」這是何玉玲不變的信念。雖然為了整頓台灣，使其在大陸發展腳步延緩了些，但由於得到此次有關公司架構重整的經驗，使得日後在開發大陸市場時，發展得更有組織更順利。

何玉玲將大陸業務與台灣業務為分開營運，即便大陸業務如火如荼的展開，但她仍不忘掛心台灣歐德名店的發展。

何玉玲認為 O'GIRL 已發展到一個程度，開始考慮發展多元品牌，以

增加業務量。另一方面歐德名店消費客群從創立一開始的 25 歲上班族提升至 38-55 歲女性。除了將商品年齡層拉廣，風格也從原本訴求的上班族服飾到女性所有生活型態的商品。

「實際上要做一個品牌不能像我一樣做的那麼廣，但我為了現實問題，要拉原來顧客繼續支持我，又要持續使用傳統的通路把年輕人拉進來，依服飾業來說，正常一個品牌，其目標客群年齡不得超過 10 歲，10 歲間距的產品擺在專櫃裡才不會使消費者對品牌形象感到混亂。」何玉玲說道。

何玉玲曾在民國 92 年另外創立 2 個品牌。新創立的 OGGO 品牌目標客群為年輕人，另外一個品牌 DORIA 則是針對晚宴、較女性化、較浪漫的服飾品牌。何玉玲將這兩品牌放置在歐德名店現有通路下販賣，一方面希望可以用新的品牌來區分市場，吸引新客群增加業務量。一方面也藉此吸引年輕客戶願意進入歐德名店，藉此改變歐德名店品牌形象。

然而此時與歐德名店在民國 72 年創業時的背景環境已大不同，歐德名店是何玉玲一手培養起來，對所有業務皆非常熟悉，然而新創立的品牌從設計、採購布料至生產皆需要全新獨立團隊，需新的通路以及大量資金和心力投入。此外，這時台灣服飾業蓬勃發展選擇多元，且資訊爆炸消費者不易接收訊息，知名度不易打開，導致投資金額付諸流水。

「O'GIRL 之有辦法慢慢培養是因為當初我一個人身兼多職，能賺多少是多少，沒賺錢就只要能糊口，所以可以不計工錢不計投資，然而 OGGO 和 DORIA 在這階段投入時立即是企業規模，每月有固定營業和薪資支出，它們不是從草創品牌上來。」何玉玲感慨的說。

OGGO 於民國 95 年結束，創立 3 年半虧損 4,000 多萬，DORIA 則於民國 94 年品牌結束，開創 2 年半虧損 3,000 多萬。

爾後歐德名店加強在大陸事業的發展，此外民國 97 年時何玉玲的二兒子加入團隊，替歐德名店創立鞋子事業單位，成長至民國 101 年單項營業額約 5,200 萬。這些使歐德名店整體發展日趨穩定，近 5 年營業額如表一所示。

表 1：歐德近 5 年營業額（資料來源:歐德名店股份有限公司）

	民 國 96 年	民 國 97 年	民 國 98 年	民 國 99 年	民 國 100 年
歐 德 直 營 門市年營業額	約 2.3 億	約 2.3 億	約 2.5 億	約 2.7 億	約 2.9 億
加 盟 寄 賣 年營業額	約 1950 萬	約 1200 萬	約 900 萬	約 800 萬	約 800 萬
鞋 子 事 業 年營業額	-	約 1300 萬	約 4800 萬	約 6600 萬	約 5200 萬

二、台灣服飾業的概況

服飾業特性

服飾商業乃「有關服飾的各種營業，包括織品、服裝、配件及化妝品等方面的經營管理」。又稱時裝因其會隨季節、天候改變而更新，因此所有營運模式、商品策略、銷售計畫等皆須隨季節調整。

服裝除了基本功能外，其直接代表一個人的身分、地位、品味，因此可以消費者年齡、和生活型式做為區隔：

- 年齡：消費者實際年齡、心理年齡、生理年齡不盡相符，故敘述商品年齡層應包含上述3種年齡層範圍。服裝業只要年齡掌握稍有偏頗，商品便滯銷。一般服裝穿著與年齡關係如表二所示。

表2：年齡與穿著定位表（資料來源:經濟部商業司）

0~3 歲	4~6 歲	6~12 歲	13~15 歲	16~22 歲	20~25 歲	25~35 歲	35 歲以 上	60 歲以 上
嬰 童裝	小 童	大 童	少年 (女) 裝	青年裝	年輕淑 女裝	淑女裝	中年婦 女裝	銀髮族 服飾

- 生活型式：依個人根據不同場合、時間、地點會以不同形象和風貌出現，此造成服裝設計和定位上便截然不同。

台灣服飾業發展沿革

(一) 民國60~70年

在民國 60 年前，國內尚未有服飾名稱，對服飾要求不高，直到後期國人生活品質提升，服飾之於人不再只是蔽體工具，而是身分地位和個人形象的象徵。然而此時台灣服飾業者多為中小型企業，尚未有品牌和設計概念，為滿足消費者對流行服飾的需求便開始模仿國外服飾樣式加以生產，而銷售通路則以委託行、路邊攤販和委託百貨公司銷售為主。此外由於國外廠商委託國內成衣廠大量代工，產生許多退貨庫存，這些工廠利用切貨、寄賣銷售等方式降低庫存，因此打開外銷成衣的國內零售市場。

(二) 民國71~80年

民國 70 年前期，隨著關稅和法令改革，國內服飾業者紛紛代理國外服飾品牌。也在此時台灣服飾業開始自創品牌、自營連鎖服飾店。70 年代後期，正逢台灣經濟起飛，人民開始追求名牌和潮流，此時連鎖百貨公司逐漸打敗傳統百貨公司，除與外資合作外，並以擁有眾多進口品牌為特色。而部分零售業者開始自行企劃、採購和銷售以創造商品特色。

(三) 民國81~90年

民國 80 年前期，由於勞工成本上升，製衣廠紛紛轉移大陸，國內低價成衣減少，故訴求平價的香港連鎖服飾店如 GIORDANO 等能以大型連鎖店經營方式大量進駐，另外街上也出現集合眾多新銳設計師品牌的精品服飾店，國內服飾業呈現百花爭鳴的繁榮景象。而民國 80 年代後期，景氣稍為衰退，加上消費者以不盲從追求名牌，故低價服飾店和大型商園慢慢成立。

(四) 民國90年至今

由於國內貧富差距加大，往 M 型社會移動，成為追求精品品牌或低價服飾 2 個極端消費市場，故國內服飾商本身定位須重新調整。此外由於競爭激烈、網路盛行也使得服飾零售業者利潤降低，故許多業者藉由 e 化通路或連鎖化經營，以擴大經營規模，爭取規模利益，和

縮短通路提高獲利。未來台灣服飾業發展勢必更為快速、競爭更為激烈，業者需有更明確的經營策略來因應。

台灣連鎖服飾業的競爭

歐德名店面對台灣極為競爭的連鎖服飾業，如表三所列。奇威服飾於民國66年創立，其企業使命為「服務、分享、永續」，而經營策略為「根留台灣、國際分工、全球行銷」。民國96年時曾擴店面至200家，超越伊蕾名店成為台灣女裝服飾連鎖店龍頭，擁有500人的專業百貨、經營和品牌團隊，以及3,000坪物流中心和50萬客戶的CRM系統（Customer Relationship Management, 顧客關係管理）和POS系統（Point of Sale, 銷售點管理系統）。奇威服飾集團成功經營多品牌和多通路如以下：

1. 旗下品牌：KeyWear、EVERED、LALTRAMODA、LOVE SEX MONEY、SEASON WIND、MIXART。
2. 通路經營：奇威名店、艾惠名店、OUTLET、LALTRAMOD 品牌店。
3. 目標客群：25-45 歲淑女之生活形態的全商品服務和生活服飾之 fashion-in-one。
4. 服飾類別：經典正裝、休閒系列、社交系列、配件系列。

伊蕾服飾集團於民國 75 年成立，致力於經營中高級女性服飾，一直以來秉持一貫經營理念「穩健踏實、精益求精」朝向永續經營為最大目標。民國 80 年開始從傳統寄賣的通路轉為加盟店以及直營連鎖店模式，民國 91 年成立台南工廠，從研發、製造到銷售嚴格把關，提供優質商品給消費者。民國 95 年正式成立大陸營銷、研發與工廠業務，主要是以直營為主。至今領導國內 100 多家連鎖店及大陸 300 多家店面，為顧客提供平價且優質的服飾。

梵諭名品累積 20 年以上高級女裝設計開發經驗，並於民國 91 年春夏，轉型發展為直營門市；為廣大的都會女性，提供英式風格的高級女裝服飾，以及不同場合需求之優質時尚精品。梵諭目前在台灣已有 60 家直營店、16 家加盟店及 1 處百貨公司專櫃，專走高級精品路線，深受仕女喜愛，秉持

著「一步一腳印，精益求精」的經營理念，為時尚服飾產業創造永續流行的消費指標。

表 3：各公司規模比較表（資料來源：經濟部商業司）

項 廠 商	目	歐德名 店	奇威名品	伊蕾	梵論
	資本額（百萬）	22	270	30	5
	自有門市數	31	180	197	77

三、歐德名店的品牌經營

經營理念

「歐德名店整個公司的經營理念就是，我用最好的品質、給予五大保證，但價格最合理。」何玉玲驕傲的說。歐德名店提出五大保證為：衣服絕對不褪色、不勾紗、不裂紗、不縮水、不起毛球。甚至大膽的表示只要產生以上問題，便可讓消費者無條件更換。為了達到此目標，歐德名店從一開始的選擇布料上就非常嚴謹，挑出來的布料相對優質，成本也隨之較高。儘管如此，歐德名店仍然主打合理的價格，同一塊布料製作的衣服，百貨公司可定價至五六千塊，然而歐德可以只賣兩三千元。另外歐德擁有完整的服飾供應鏈，從服飾的設計、打版、剪裁、縫製、行銷、銷售等產出流程都在歐德名店自製工廠中產出，使其能降低成本。何玉玲認為：「國內市場本來就不大，如果把任何一塊利潤分出去的話，成本加重無法有競爭力，靈活性不高，難有獲利空間。」

品牌定位與目標客群

歐德名店所提出的五大保證，是為了符合目標客群的需求。歐德名店創立時剛好是台灣經濟發展的顛峰期，收入穩定加上股票市場繁榮，上班族女性開始捨得花大把鈔票在治裝上，「因此歐德名店在創立這品牌時，業績很自然的以上班族女性為主。」何玉玲說道。

上班族服飾為歐德名店主打商品，其提出的五大保證其實是從上班族女性時間有限，需要快速整理的需求所延伸出來的。整體的設計理念也朝著上班族需求前進，訴求要得體且質感好、機能性夠動靜皆宜、商品好搭

配、能區分身分。為了塑造上班族女性專業、有精神的形象，歐德名店在版型上的要求也非常嚴格，因而成為歐德名店一大競爭優勢。「歐德名店的褲子在同業是很有名的，消費者買了都會再買，歐德名店的衣服、褲子會縮腰、縮腹、提臀、修腿。」何玉玲笑嘻嘻的說。

除了品質保證之外，歐德名店還有個優勢便是其新產品出貨速度非常快。一季大約推出 600 款的衣服，每天不斷再推出新品；其規劃手法為 100% 商品裡有 50% 的商品稱之為基本商品，代表這個品牌的主精神跟核心商品，大多為延續上一季熱賣商品做些微改良，或是不受季節與流行影響的常態性商品和必備商品。另外有 30% 的商品是隨著季節流行元素去設計的，歐德名店稱之為流行商品。此類商品開發成本是最大的，因為每一季從布料、設計到打版都必須從零開始。最後 20% 是追加商品，追加商品是依照市場反應去調整的，熱賣的衣服便會追加製造，由於幾乎沒有成本，故能為公司創造的營收比流行性商品高。

營運模式

歐德名店擁有全國 29 間直營店面，營收來源是直營店服飾買賣收入。而與上游廠商如布料商、配件商之間的商務活動為產品買賣，與下游直營店的關係為產品銷售與教育訓練，其商流模式如下：

1. 配件商提供產品給總公司
2. 總公司進行服飾設計、生產與行銷規劃。
3. 直營店進行服飾銷售與顧客服務。
4. 顧客臨櫃購買。
5. 總公司提供直營店員工訓練與行銷發佈與提供。

歐德產品配送皆由歐德名店車隊負責，並未委外給物流公司，物流模式如下：

1. 配件商運用物流公司運送產品到總公司
2. 當服飾產品完成後，隨同配件，由總公司的物流中心（倉管）進行產品管理與分送至直營店，直營店接收產品後，進行管理並將服飾上架販賣。
3. 消費者進行購買。

1. 本公司物流中心將服裝產品資訊匯入 POS 系統。
2. 顧客購買後，店員將購買資訊匯入 POS 系統。
3. POS 機將產品狀況回存至物流中心的 POS 系統。
4. 直營店若要調貨或退貨時將會以電話、傳真連絡物流中心處理。

目前營運模式圖

The diagram illustrates the current operating mode, showing the flow of goods, information, and money between various stakeholders:

- Stakeholders and Departments:**
 - Top Level:** 產品採購 (Product Purchasing), 生產製造 (Production/Manufacturing), 設計發想 (Design/Concept), 行炳發想 (Marketing/Brand Development).
 - Central Level:** 總公司 (Headquarters).
 - Supply Side:** 配件供應商 (Component Supplier).
 - Logistics:** 貨運中心 (Logistics Center).
 - Retail Side:** 直營店 (Direct Store).
 - Financial:** 銀行 (Bank).
 - Customer:** 消費者 (Consumer).
- Flows:**
 - 商流 (Commerce Flow):** Represented by solid arrows, showing the movement of goods from suppliers through the logistics center and direct stores to consumers.
 - 金流 (Money Flow):** Represented by dashed arrows, showing payments from consumers to direct stores, from direct stores to the headquarters, and from the headquarters to suppliers and the logistics center.
 - 資訊流 (Information Flow):** Represented by dotted arrows, showing information exchange between the headquarters and various departments (e.g., product development, production, purchasing) and between the headquarters and the bank.
 - 物流 (Logistics Flow):** Represented by dash-dot arrows, showing the physical movement of goods from suppliers to the logistics center and then to direct stores.
- Key Processes and Systems:**
 - 配送貨物 (Deliver Goods):** From suppliers to the logistics center.
 - 產品資訊建檔 (Product Information Archiving):** From the headquarters to the bank.
 - POS系統 (POS System):** Used for transactions at direct stores.
 - 郵件寄送型錄 OR 親臨工廠看貨 (Send product catalogs by mail OR visit the factory to view goods):** From suppliers to the headquarters.
 - 以傳真與電話下訂 (Place orders by fax and phone):** From direct stores to the headquarters.
 - 通知出貨 (Notify shipping):** From the logistics center to the direct stores.
 - 隨機購買 (Impulse Purchase):** At the direct store level.
 - 請款要求 (Request for payment):** From the bank to the headquarters.

一個 7,000 萬可以賠，那就算是我繳出去的學費，它告訴我不能那麼急進，我應該要藉由一個新的模式，稍微慢一點也好，沒有那麼直接的。至少它是在比較安全的範圍之內，而且投資也不會那麼龐大，但我不知道我這樣的考量是否正確？」何玉玲在面臨轉型階段中提出了這樣的疑問。

四、消費者創新購物體驗與品牌意向改造計畫

民國 101 年 3 月，歐德名店向經濟部商業司申請了優化商業網路輔導補助案-「歐德名店消費者創新購物體驗與品牌意向改造計畫」。此計畫由何玉玲董事長主持，親自帶領團隊共同執行此計畫，同時也委託包安科技股份有限公司擔任本專案之資訊服務廠商，負責軟體開發以及模組系統設計，並邀請國立台灣科技大學郭人介教授就顧客服務系統模式診斷及消費者購買行為預測分析給予指導。

本計畫的執行策略將藉由帶動上游廠商、產品數位化、會員服務到消費者行為收集等方式，整合產業資源與科技應用工具，提供消費者透過 ICT 科技提供從認知→考慮→偏好→購買→忠誠等五大階段的創新服務。如圖三所示。

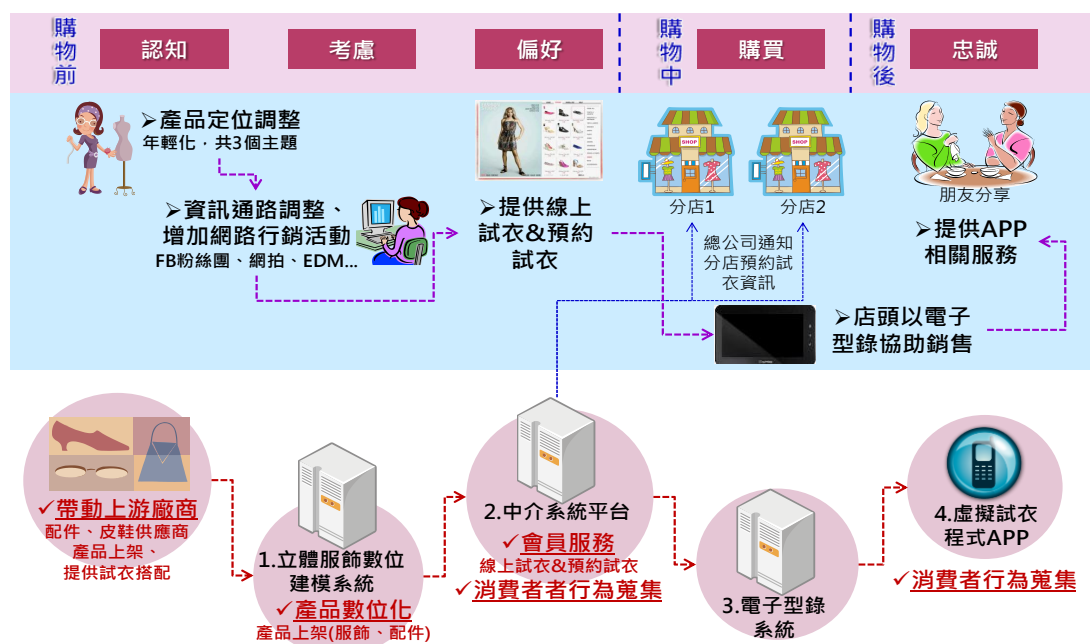


圖 3：整體服務流程圖（資料來源:歐德名店有限公司）

另外，運用客層延伸、科技建置、服務創新三大策略改變，達到經營新興客群、深化固有客群、營造品牌新意象的目標。進而達到老店新開、品牌再造的目的，最後移植成功經驗到海外拓展市場，圖四為此計畫發展策略與目的整體架構。



圖 4：計畫架構圖（資料來源:歐德名店有限公司）

此計畫主要目標族群為 25-40 歲女性，特性為善用網路資源、喜歡即時分享和便利資訊並且重視商家的服務態度與內容。本計畫結合數位服飾建模技術進行行動虛擬試衣 APP 開發，後端整合實體店鋪訊息傳遞機制，消費者可透過 Web 及行動載具下載虛擬試衣 APP 瀏覽服飾並進行搭配，並可於 Web 及 APP 預約到店試穿服務設定，讓實虛通路資訊有效並即時傳遞，提高新客來店率。

「因為我們現在的客人比如說她 20 年前來買 O'GIRL 時假設他 35 歲，他現在已經 55 歲了，這些年已經漸漸開始不穿歐德名店的東西了，他沒有場合需要穿這些東西。原有顧客不再光顧，那後面人又沒有接上來買歐德名店的東西，歐德名店的客群就一直流失掉。我們希望透過這案子幫助歐德名店在吸引新客群上做一些強而有力的推展，不然現在只是靠店面來吸引這些年輕族群，怕會比較困難。因為有些年輕族群印象中歐德名店是一個老品牌，不會願意進入，他不進來就沒有機會推銷商品。他也看不到歐德名店的品牌改變。」曾副總經理補充了當初推動這個案子的初衷。

此計畫主要開發四大 ICT 技術應用，分別為 APP 程式開發、電子型錄系統、立體數位服飾建模系統以及中介系統平台，詳細介紹如下：

1. APP 程式開發

利用 APP 的方便性以及擴散性進行產品訊息傳遞、行銷訊息傳遞，並將消費者行為回饋給設計部門以及行銷部門。在 APP 程式中，包含了新品上架即時訊息、虛擬試衣、預約試衣、最近店家查詢以及 FB 分享討論等功能。消費者透過 APP 的資訊傳遞，能獲得新款服飾上式以及相關促銷訊息等。期望消費者能透過 APP 瀏覽所有服飾並進行搭配，找到

欲購買商品後，預約試穿門市、日期以及衣服尺寸。到實體店面直接進行服飾試穿與購買。



圖 5：歐德名店 APP 介面（資料來源:歐德名店有限公司）

(1) 虛擬試衣

透過虛擬試衣系統涵蓋歐德名店所提供的主題商品，讓消費者搭配自己感興趣的商品，並提供 360 度旋轉物件觀看整體穿著試衣效果，以刺激消費者購買意願，進而至實體店家購買或線上預約試衣等服務。



圖 6：虛擬試衣介面（資料來源:歐德名店有限公司）

(2) 線上預約試衣

讓消費者先預約要試穿的衣服款式及門市，再由總公司通知門市人員預約試衣的顧客資訊，讓門市透過與顧客進一步的聯繫，了解更多顧客資訊與喜好，使門市能夠及早準備消費者所需要的款式。



圖 7：預約試衣介面（資料來源:歐德名店有限公司）

何玉玲當初在引進這個技術時，最主要的目標是了解消費者的內心想法。「第一個階段是我們要跨到這執行領域的一個初步的雛形，我們很清楚為什麼要做這件事，和怎麼去建構，也明白這建構還不完整。我們希望透過跨出的第一步有資訊反饋讓我們能聽到消費者的聲音，他不見得是我的消費者，可是我從那個數據看到消費者給我的反應。」

「APP 雖只是一個模式，這部分只能當先讓年輕人認識這個牌子，你那小小的圖像只是看一個感覺而已。年輕人可以透過這部分認識歐德名店的話，他走過實體通路也會對他不陌生，他就會走進來看一下，那我們就達到吸引她進來店裡的目的了。」

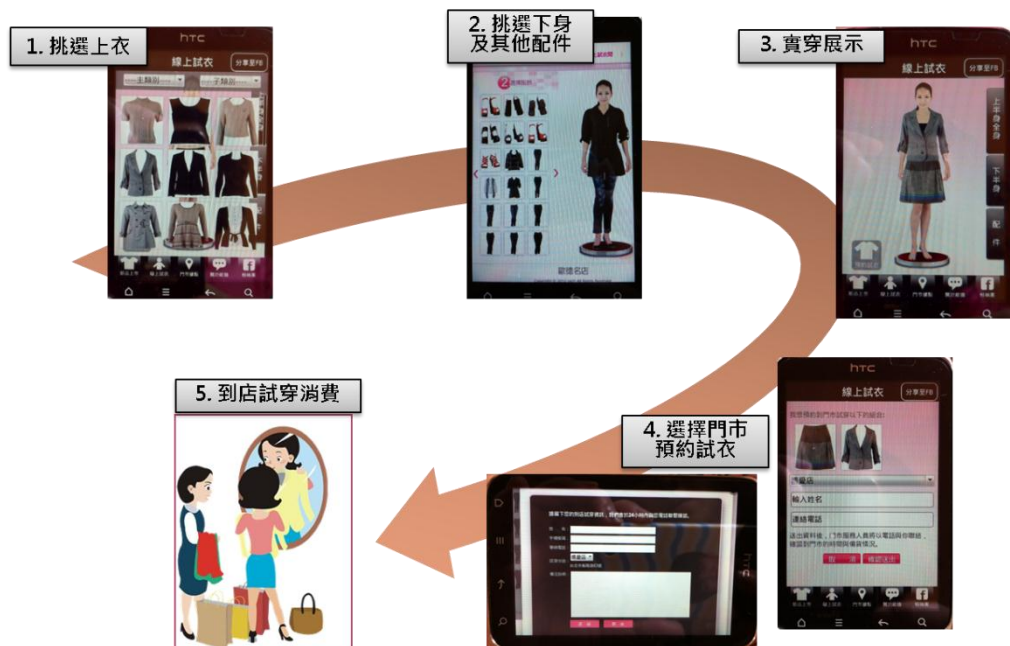


圖 8：預約試衣服務流程（資料來源:歐德名店有限公司）

(3)電子型錄系統

「因為考量時效性的問題，那電子型錄只要照片拍好了，我就可以上傳，所以說電子型錄只是e化的一環，但是並沒有連上POS或是其他資料，它不需要去做這些動作。」針對電子型錄構置的想法，陳宥霖資訊長侃侃而談。

「透過電子型錄，店員可以透過一些以往的經驗或是教育訓練告知顧客現在有什麼商品。一般來講，像我們去買衣服，一定會先看店內的商品，沒有看到喜歡的，你可能就要走。早期，我們都是翻書面的給顧客看，那現在因為有環保議題，所以我們把書面變成平版電腦，直接翻給他，直接給顧客看這個、那個，告訴他這件商品什麼時候會出。而且拍照只要即時上傳就好，早期的型錄都還要設計、規劃、印刷，等到我們拍好東西到型錄出來，上架很多的產品搞不好東已經賣完了。」陳宥霖提出以往歐德名店使用紙本型錄所面臨的問題，當初建置電子型錄的想法也隨之道出。

「其實，所有的女裝來說，他的款式可能很多，但是單品製造的數量不會很多，他不會像是GIORDANO那種大量的生產，一個款可能幾萬件。女裝來說，一個款可能就一兩百件，賣掉就賣掉了，所以即時性其實是很高的。所以電子型錄只是取代原來它們本來就碰到的差異性問題，透過電子型錄讓他弭平掉。」

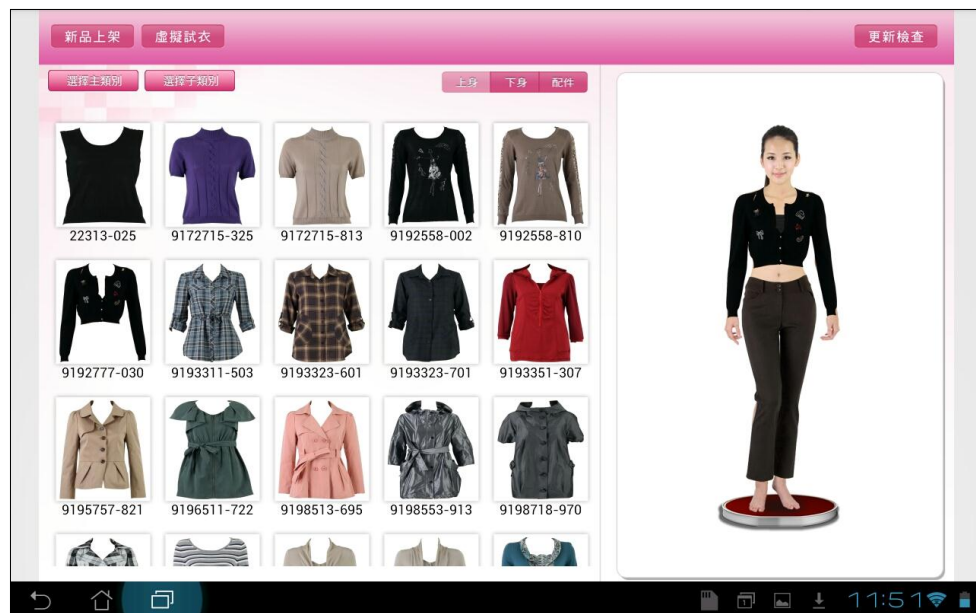


圖 9：電子型錄介面（資料來源:歐德名店有限公司）

2. 立體數位服飾建模系統

「歐德在資訊化這個部分本來比較保守。所以過去都是走的都是實體面，相對在經營這個部分也都是走平面，那今天我們是考量如果在做e化（此部分指的是線上APP）這個部分時，還是跟別人一樣做平面圖的，顧客可能感覺沒有過人之處，所以我們才有這個3D立體數位，針對服裝的特色做不一樣的角度拍攝。有些服裝的特色在正面就可以展現出來，那他就不需要；那有些服裝它著重的部分可能是後面、側邊，那360度的數位建模，就是讓消費者可以減少對圖片的誤差。」

3. 中介系統平台

此系統主要以服務串流配接平台為中心，連接前台資料處理以及使用者介面模組。後端則銜接後台資料處理，如會員系統模組、商品管理系統模組以及數位服飾建模系統等。

「APP跟傳統的資訊的東西是不一樣的，他有不同的介面，所以我們要怎麼樣把所有不同的介面，讓它共用同一個資料庫。因為APP的試衣，以及不管是PC上、手機上甚至於平板上，它都共用一個資料庫，但是以現在所有的開發的中介是不一樣的，所以系統是沒辦法直接這樣串的，所以要透過中介平台來轉接。那相對的，它就像是一個後台，包括資訊怎麼上架、產品怎麼登錄，這個部分不會在前端APP，APP是一個呈現，是一個UI（User Interface，使用者介面），所以中介平台扮演的角色，就是一般小型的ERP（Enterprise Resource Planning，企業資源規劃）所謂的簡單上架功能。那它沒辦法做得很繁複，因為公司目前已經有了POS系統，那POS系統理論上所有的資料都會放在上面，那POS系統並不是一個可以跟很多系統共通的，資料沒有辦法直接拉出來，所以才會有中介平台的產生。」陳宥霖針對這個系統提出了公司的看法。

「現在APP上面可以看到的功能，所有的資料的來源就是透過中介系統，並不是從原始的POS拋轉，它可能從一大堆的資料庫裡面去找，那POS跟這個資料庫是沒有串在一起的，所以我們藉由一些號碼，產品的型號來做一些凍結。」

介紹完了所有系統的想法之後，陳宥霖也娓娓道出當初提出此計畫的目標以及初衷。「在初期，在這個計畫案，我們其實想得很簡單，那只是單純的希望不要只有的拍照片上傳做電子商務，所以才有3D數位建模，做3D圖片的呈現，那後來想想，3D的呈現可能不夠。那我們再讓消費者自己可以試衣，就像女孩子玩紙娃娃一樣，所以才把這兩個系統併在一起，然後因為這兩個東西跟我們後段的系統是分開的，所以才有這個中介平台的需求。我們出發點就是希望改變大家對歐德名店品牌的意象，它不再是一個老品牌，它也走一些新的東西。但它還不至於到其他服飾業資訊化那麼的friendly，所以我們目前做的只是一個媒介而已。」

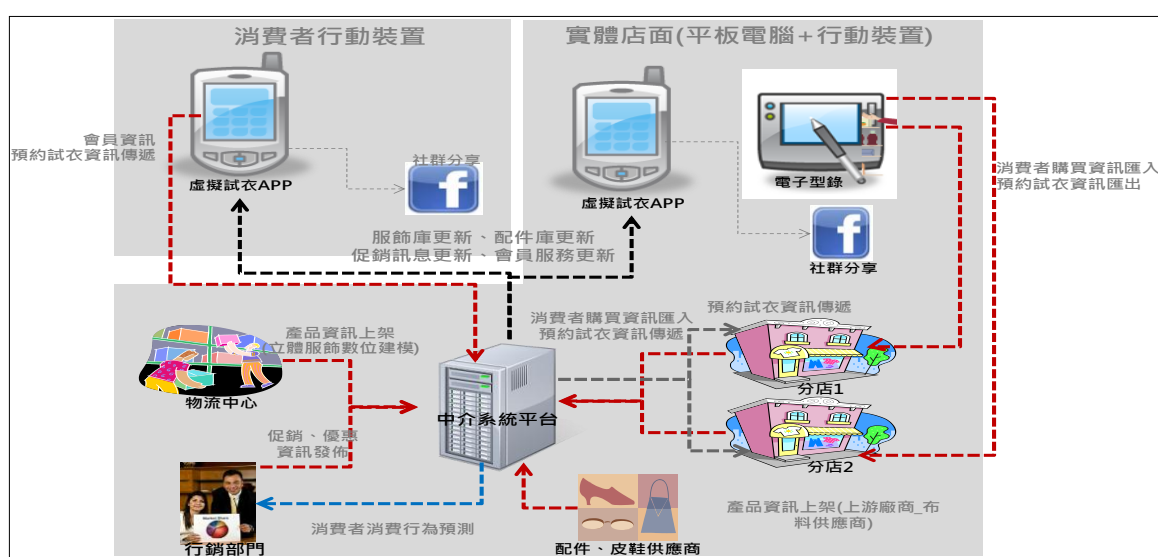


圖 10：中介平台系統（資料來源:歐德名店有限公司）



圖 10：消費者服務情境

本計畫主要目標在於運用科技力量吸引新興族群，進而改變歐德名店的品牌意向，而在吸引新興族群的策略制定如下：

1. 建立線上預約試衣系統

此系統所提供的目的在於方便顧客也可利用在電腦進行 APP 所提供的新品上市、虛擬試衣以及預約試衣功能。



圖 11：線上平台展示圖（資料來源:歐德名店有限公司）

2. 建立 Facebook 粉絲團

Facebook 社群網站定期刊登新商品以及優惠訊息吸引新的消費者看見歐德名店，也讓原有客戶更了解歐德名店品牌。讓消費者運用社群分享、創造口碑，吸引更多不同的消費者。



圖 13：歐德名店臉書粉絲團（資料來源:歐德名店有限公司）

「當你有想法的時候你就可以把你的發想的主題拋出來在臉書上，Facebook 很有趣的地方在於有人會對這個議題有興趣的時候，就會參與這個話題。不一定要成品出來，只要是個主題，你就可以去了解消費者興趣，他們有興趣，以下就會出現討論，你就可以從中去搜尋消費者的喜好，並且跟他們互動。比起按讚，這樣可以跟消費者更有聯繫。在臉書上，最重要的是分享資訊給大家，讓他們可以透過我們的一些貼文瞭解之後流行的東西或主題。」陳宥霖提出臉書粉絲團在歐德所扮演的角色。

3. 創造行銷話題、增加訊息曝光管道

歐德名店服飾款式多達數千種，此策略主要針對使用 APP 以及透過線上活動而吸引消費的新興族群。歐德名店在固定週期推出較新穎的主題商品。另外在折價王、銀行官網、歐德名店官網、歐德名店 FB 進行訊息曝光。初期利用優惠活動吸引消費者加入臉書粉絲團，接著藉由優惠券吸引顧客使用預約試衣平台。

「一開始我們所辦的活動獎品，不是我們的折價券，是從比如說 7-11 禮券、星巴克、餐廳餐券等，之後再贈送歐德名店產品幾千塊折價券。」何玉玲針對活動內容補充的解說。

「我們現在會做的是辦抽獎的活動，先從抽獎部分去看，把目標族群拉回來以後，再看後續怎麼做。我們的目的是先慢慢把顧客引出來，因為原來如果他對歐德名店印象不深，那送我們的折價卷對他便沒有意義，所

以我們希望是從他們周遭比較常用的產品去吸引他進來粉絲團，進來後當然粉絲團就有相關產品資訊，之後就會開始推播所有店裡產品，也許是買衣送鞋或是買什麼折價等，其實我們相關的部分都有在思考，這部分就要看每次企劃出來的結果再評比下個案子企劃案要怎麼推是比較有效的」，陳宥霖提出了整體行銷話題的概念以及步驟。



圖 14：行銷活動 I（資料來源:歐德名店有限公司）



圖 15：行銷活動 II（資料來源:歐德名店有限公司）

4. 增加會員服務

歐德名店的會員福利有購物優惠、生日禮..等，為了拓展客源，歐德名店在 APP 上不定期的發佈促銷訊息以及優惠活動，而會員可以享有預約試穿的服務。

五、 計畫成果與效益

經過多個月的努力，歐德名店不僅完成了整體系統的建置，包含了中介平台系統開發與測試、電子型錄系統型錄設計與開發測試、虛擬試衣程式 APP 設計、開發與測試以及立體數位服飾模組系統整合與測試。隨著系統之上架，也針對公司內部人員進行教育訓練以及對顧客進行一系列之行銷活動，並輔導相關的上游廠商進行系統之上線，說明系統之操作及功能。

民國 101 年 11 月初，歐德名店分別在台北市 5 家門市-博愛店、忠孝店、雙連店、石牌店、頂溪店導入了線上試衣與預約試衣系統，並且搭配了臉書粉絲團行銷活動以及異業合作的優惠活動，成功地透過臉書增加系統的曝光率以及使用人數。目前使用預約試衣的服務人次已達 2,321 人次，而到店購買的人數也增加至 1,870 人次。在服飾以及配件營收方面也都有成長的跡象。此外，隨著系統的導入，消費者在店內的成交時間也大幅的下降，從原先店員須必須平均花上 1 個小時才能成交 1 位消費者，現今已節省至大約一半的時間，如圖十六所示。

如此的成果與效益，讓整個團隊都興奮不已，何玉玲也非常欣慰表示，在短時間之內可以有這樣的表現，實在是非常不簡單，也對整個團隊的努力付出給予非常大的肯定。表四為此次消費者創新購物體驗與品牌意向改造計畫之成果效益比較表。

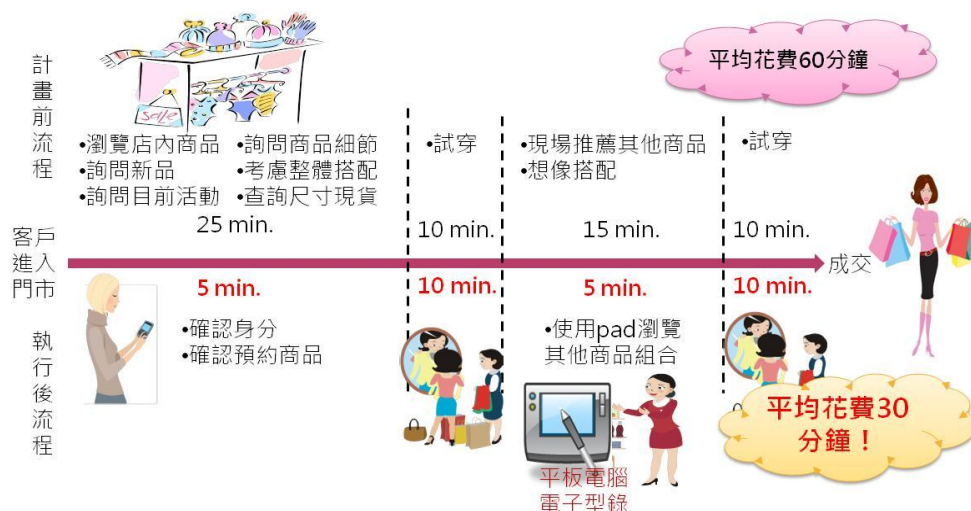


圖 16：顧客進入門市後服務流程導入前後比較圖

表 4：績效比較表（資料來源：歐德名店股份有限公司）

績效值與說明 指標項目	輔導前 數值	輔導後達成 值 (2012 年 11 月)	備註
預約試衣服務 使用人次	-	2,321 人次	於 歐 德 名 店 試 衣 平 台 (Web&APP)線上預約試衣之消費者 人次
創新服務的到 店購買者	-	1,870 人次	於 歐 德 名 店 試 衣 平 台 (Web&APP)線上預約試衣後，到店 試衣之消費者人次
消費者加購配 件營收百分比	10%	12.4%	消費者購買品項中，除服飾外其 他配件加購數百分比
提升示範點營 收百分比	-	6.2%	計算計畫實施前後提升示範店 的營收百分比
增加品牌能見 度	0 則	5,489 則	計畫實施後，點擊相關程式的社 群分享次數、討論次數、按讚、打卡 以及在 FB 上的討論發表數
增加會員活動	1 種	3 種	實施前：產品優惠 實施後：店家搜尋、會員優惠、 社群分享

績效值與說明 指標項目	輔導前 數值	輔導後達成 值 (2012 年 11 月)	備註
店面展示 產品數	500 套	1,000 套	實施前：在店展示 500 套 實施後：在店展示與電子型錄展 示約 1,000 套
縮短成交時 間	60 分 /人	30 分/人	計畫實施前後店員成交的時 間長短 實施前：平均每人約 1 小時 實施後：平均每人約 30 分

六、 導入後

目前台灣服飾業中，歐德名店領先導入預約試衣平台以及 APP，這套新穎的服務系統讓不少愛嘗鮮的消費者主動下載、試用此系統，讓歐德名店在短時間內吸引了不少年輕族群的目光，增加品牌曝光度。

看似不錯的績效，然而在專案進行中曾一度惶恐失去信心，不知道下一步如何走。「針對新客人卡在一個中空狀態，新客人接收到這個訊息後，我不知道要怎麼讓交流持續，使他們真正到店裡。這是一個新鮮的動作，的確引起年輕人注意，但是真的能夠產生效益嗎？此外還有持續性運作的部分...」

在導入系統的期間內，歐德名店已推出的產品，並不完全符合目前透過行銷活動得知歐德的年輕族群。過去針對年輕的商品並沒有特別區隔設計部門，在產品的年輕與否的認定上面出現了設計與實際年輕族群需求不符的情形。為了新系統的導入，歐德名店也開始重整其設計部門與行銷部門，招入年輕生力軍，使其能夠快速反應顧客的真實需求。

「但是現在最快也只能下一季我才有辦法針對這些年輕人設計服飾。就服裝產業而言，快則 9 個月，慢則 1 年才能夠操盤出來。只是現在 APP、試衣系統都運行了，能不能接著後面有什麼互動，讓那些原本覺得歐德名店老氣的顧客能夠產生一個互聯，且讓這股熱氣延續到明年的春夏，那我

再以大的動作，讓他發覺原來歐德名店真的有做出他的商品。不要讓我們做那麼多優惠活動只是曇花一現。」何玉玲說出在服飾業產業上短時間內能看出服裝風格改善的成效其實是不容易的。

在專案結束後的民國 101 年 12 月初，歐德名店卻發現專案績效比原本預期好非常多。雖然歐德名店因衣服強調少量多款，每個禮拜不斷推陳出新，導致衣服可能才剛上到網路上試衣，實體店面早已銷售一空，因此許多衣服無法上架到線上供消費者試衣，且尚未針對年輕客群設計服務，故線上試衣衣服款式少。然而歐德名店利用此系統輔以一連串行銷活動吸引年輕人進入，在短短幾個月內以吸引 2,000 多人到店試衣，年齡層約在 25~35 歲之間。由於歐德名店衣服品質佳，版型好且服務人員具備專業介紹能力，加上原本服是年齡層廣泛且定位明確，故不乏適合年輕人上班的服飾，成交率達 8 成以上，也成功改變許多年輕人對歐德名店觀感。

「線上試衣最大問題為客人來店裡後，常發現預約的衣服與預期不一樣，然而店裡服務人員訓練有素，能夠即時溝通為客戶找到合適的衣服，所以通常成交的百分之七八十都為現場客服人員介紹的款式，我不知道其它店的狀況，但我們店裡預約試衣的客人們有百分之七八十會購買衣服。」歐德名店民生店店長說。

未來歐德名店希望建立虛擬通路。「虛擬通路與實體通路訴求會分開，由於品牌是一個很大很難操作的議題，故目前我們會使用同一個品牌也就是 O'GIRL。虛擬通路主要針對年輕人，為了避免品牌形象混淆，網路上會針對一些實體通路沒有，且價格較便宜的單品例如內搭衣物或 T-Shirt；因為我們發現到年輕客戶消費較崇尚「混搭」時尚，願意花較高價格在重要或特殊單品如外套、包包上，其他部份利用簡單、便宜的衣服來搭配。所以年輕客戶來願意購買我們較貴的外套，因為有質感又耐穿，然而上衣和褲子部分我們幾乎賺不到錢。」陳宥霖說道。

歐德未來希望利用網路通路一方面吸引年輕消費者購買，一方面也希望年輕人透過接觸網路通路慢慢對歐德名店品牌形象有所改變，進而願意進到實體店面，而實體店面也會開始有一區特別規劃為專為年輕消費族群設計的服飾。此做法也能讓實體店面上繼續保有原有客戶，而非為了吸引新客群將就有客群完全切斷。

「我們網路通路會保有歐德特性，主打 28~33 歲年輕上班族女性，一

樣的品質訴求一樣的精緻化路線，和每個禮拜的推陳出新且少量多樣，賣不完的打下來到實體店面銷售，現在已經著手在跟人合作衣服設計部份，再來就是慢慢找到適合平台去操作。」何玉玲自信的說道，對於未來發展已有藍圖在腦中。

「我認為導入這系統最大差別為，以前就只是枯等著客戶上門，然而現在開始有許多想法慢慢知道下一步該怎麼走下去，它給了我們一個很好的學習機會，讓我們突破傳統守舊的做法，看到了許多不一樣的事情和機會；透過這學習讓歐德名店逐漸改變，讓自己與時代接軌。」何玉玲說。

歐德名店正處於一個過渡期，從以前舊有的營運模式到大膽嘗試使用科技來輔助營銷。藉由 APP 和線上試衣系統拉攏年輕客群，並利用此機制反饋使公司能傾聽消費者聲音。然而歐德名店明白這只是第一步，畢竟服裝業和飲食業一樣，用花俏噱頭只能短暫吸引顧客，最重要的還是產品本身，服裝業尤其重視衣服的設計性和通路方便性。APP 和線上試衣系統只是小小轉輪，之後如何繼續運作帶動歐德公司這個大齒輪轉動，以重新塑造歐德名店品牌，請拭目以待！

七、 討論問題

- (一) 歐德名店品牌的通路在整個發展歷程是如何演變的？
- (二) 歐德名店為什麼在民國 92 年創立 2 個新品牌，面臨的問題為何？若你是董事長你會採取什麼策略？
- (三) 歐德名店所引進的創新服務體驗有什麼樣的特色？
- (四) 個案 ICT 系統導入後的優點為何？問題為何？
- (五) 如果你是董事長該如何改良導入後的服務設計？

指導

林則孟 國立清華大學工業工程與工程管理學系 教授

工作團隊

翁翊馨 國立清華大學工業工程與工程管理學系 研究生

盧美仁 國立清華大學工業工程與工程管理學系 研究生

訪談對象

歐德名店有限公司

何玉玲 董事長

曾大華 副總經理

陳宥霖 資訊長

本個案著作權歸經濟部商業司所有



101 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—藍新科技（股）公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

中華民國 101 年 12 月

教學個案本文

藍新科技——「預付型商品信託核銷」

前言

2007 年，亞力山大健身中心突然宣布停業倒閉，當時六千多位已預繳費用的會員權益受損，求償無門。檢警調查發現，亞力山大健身中心負責人唐雅君和妹妹唐心如，在明知公司有財務缺口的情形之下，仍然繼續推銷「預付型」的會員方案給消費者，總計詐取 3 億 2 千多萬元。

近來，網路團購平台也陸續出現無預警歇業的情形。例如來自中國的糯米網，消費者購買票券之後，除了可能面臨無法兌現的處境之外，更難以得到等價的賠償，頓時成了冤大頭。層出不窮的消費糾紛也導致民眾的消費信心低落，對於預付型商品皆抱持著保守的觀望態度。

然而，隨著社會風氣、消費習慣的轉變，預付式的消費行為已經儼然成為時代的趨勢。因此，建立完善的履約保證機制、扭轉消費者的刻板印象，便成為業者的首要之務。在這樣的思維之下，藍新科技股份有限公司（以下簡稱藍新科技）致力推廣網路購物相關網站使用「電子商務交易履約保障機制」，確保消費者付款後能取得滿意商品與服務，形成帶頭示範作用，有效擴散應用，進而促使 B2C 和 C2C 電子商務的蓬勃發展。

一、台灣電子商務現況

電子商務（E-Commerce）已經成為拓展全球市場的重要策略，電子商務涵蓋範圍廣闊，與企業相關的電子商務範圍包括企業對企業（Business to Business, B2B）電子商務、企業對個人（Business to Customer, B2C）電子商務及個人對個人（Customer to Customer, C2C）電子商務等三項。

2008年9月，由於美國雷曼兄弟公司的倒閉，導致全球性的金融海嘯，各國經濟皆受此影響。根據台灣經濟部調查顯示，2009年國內B2C產值為

2,076億元，2010年隨著金融海嘯的威力漸弱，景氣逐漸回升，B2C產值成長至新台幣2,592.9億，達24.9%的成長，顯示台灣的B2C電子商務發展已經遠離金融海嘯風暴的侵襲，逐漸復甦當中。2011年，預計我國B2C產值可達新台幣3,225.6億元的規模，與2010年相比，成長24.4%，主要成長驅動力將來自於「傳統企業佈局電子商務、多元化擴張電子商務、跨國網購商機、網路市場兩極化」等重要因素。

就2012年而言，在美國市場需求復甦情況尚未明朗、歐洲債信問題以及中國金融緊縮等不利因素影響之下，國際經濟情勢已進入短期修正、景氣收縮格局。受到全球景氣低迷的籠罩，短期內B2C產值成長趨勢趨平緩，初步估計成長於2012年，產值將僅達新台幣3,951.3億元，約為22.5%的年成長率，而在2013年B2C電子商務產值預估為4,781.1億元，年成長率約為21.0%（如圖一所示）。

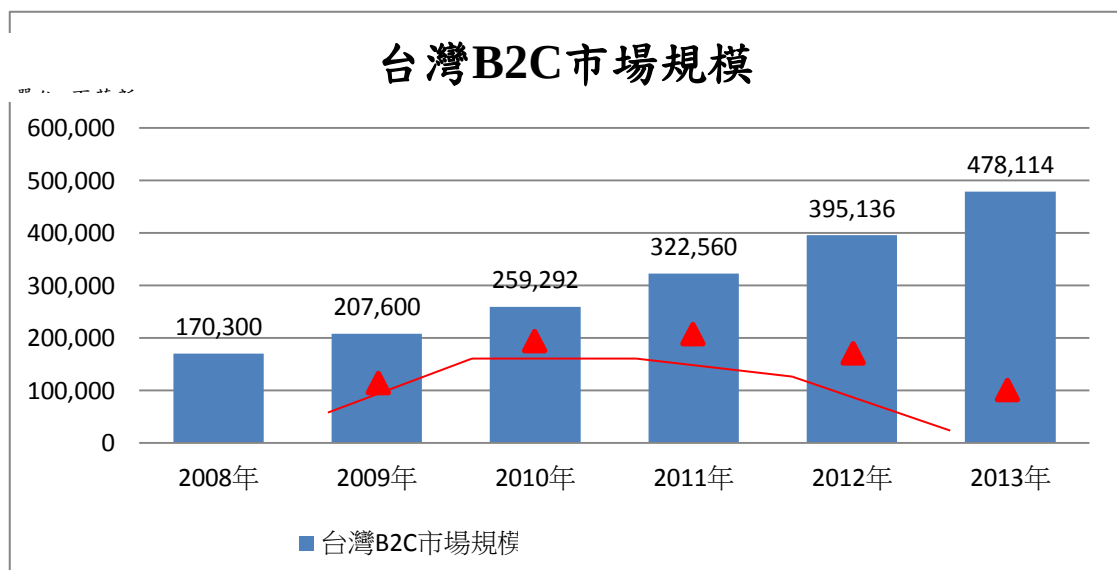


圖 1：2008-2013 年我國 B2C 電子商務產值

（資料來源：經濟部「新網路時代電子商務發展計畫」，2011 年 10 月）

由於網路應用的普及，使得消費者改變以往的消費模式，網路購物與網路拍賣的商業模式已逐漸深入消費者的日常生活，促使國內電子商務市場產值持續攀升，甚至加深我國B2B與B2C產業的脈動。B2B電子商務定義為透過網際網路

(Internet)、企業內網路(Intranet)或商際網路(Extranet)，以電子化方式在企業之間進行交易者，其主要目的在於處理上下游及合作企業之間的資訊流、商流、金流的往來與互動。B2C電子商務指個人透過網路購物平台實現的網路消費，不包含網路拍賣平台及廠商網路直銷管道。C2C電子商務則指網路服務供應商提供電子商務平台和交易程序，允許交易雙方使用其平台進行以競價或議價為主的網路交易模式。

根據瑞士洛桑管理學院IMD2011年世界競爭力報告，評比的五十九個國家與市場之中，台灣排名第六，顯示我國在不景氣的大環境中仍經濟進步（如圖二所示）。而前瞻、創新、多元的電子創業模式更是帶領我國在電子商務成長的基礎。

在這樣的商業模式之下，藍新科技架設完整穩定的網路商家金流機制，擁有自行架設的付款閘道（Payment Gateway），除了提供信用卡付款機制外，亦結合銀行之網路銀行轉帳機制，提供網路使用者多種付款工具。此外，藍新科技與各相關之公用事業機構，如稅務機關、無線通訊業者、水電瓦斯及監理機關等直接連線，與各大型入口網站合作建置線上繳費中心機制，提供網路消費者帳單整合及代客繳費等服務。



圖 2：IMD 台灣競爭力（資料來源：天下雜誌 473 期）

除了國內的 B2C 服務外，藍新科技亦跨足「跨境電子商務」的相關業務。

在跨境電子商務交易方面，目前台灣主要的跨國商務對象以中國大陸市場為主。藍新科技因此企圖整合中國大陸商業入口網站，提供商務服務，以擴大電子交易的版圖。近年大陸網路購物平台快速地蓬勃發展（如淘寶網），其背後原因除了網路科技發展、經濟成長等因素之外，更重要的是業者開始經營極具影響性的交易收付系統。如此一來，不但網路購物蓬勃成長，市場也會漸由 C2C 走向 B2C 的營運模式。為了結合跨境服務與網路商務，2009 年起藍新科技與中國大陸支付寶合作，運作模式為消費者付人民幣給支付寶、支付寶付美金給藍新科技，再結匯台幣給各商家。自 2012 年 10 月起，藍新科技正式代理支付寶結匯與代理購匯申請。

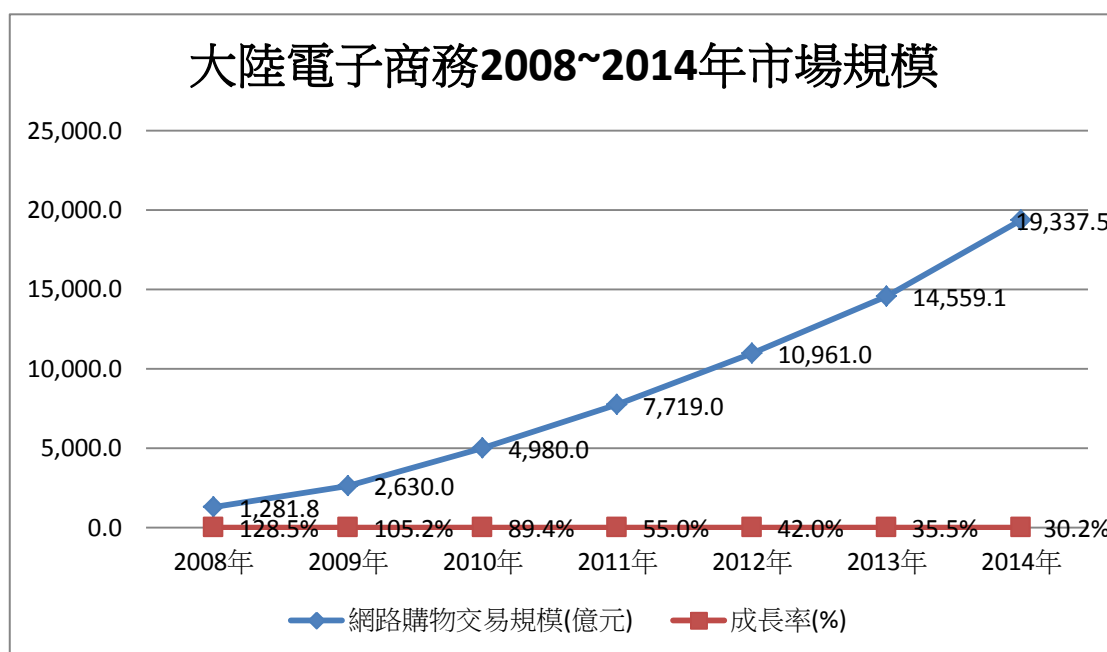


圖 3：大陸電子商務 2008~2014 年市場規模 （資料來源：藍新科技）

二、關於「藍新科技」

藍新科技股份有限公司創立於2000年5月，集合來自IBM體系及國內各大電子商務專業公司及國內外知名大學研究所、具備豐富實務經驗、志同道合之菁英，為一專業的電子商務金流整合及系統服務公司。



圖 4：藍新科技網頁圖示（資料來源：藍新科技）

「ezPay」是藍新科技開發專為 C2C 所設計的支付工具，網友只要在「ezPay」註冊登錄帳戶，即可於網路、無線付款或購物的交易之中，經由此一帳戶進行支付及取款的動作。藍新科技特別強調該服務的方便性，網友只要利用 Email 帳號或手機，即可移轉金錢。由於 C2C 付款服務最快的推廣方式即是與各大網站合作，故藍新科技亦積極尋找合作對象，包括線上遊戲業者及拍賣網站等。

2001 年，藍新科技開始推動「ezPay 繳費中心」，推行零風險的交易履約保障機制，以保障網路買賣無詐欺，藍新科技副總經理劉雲輝即表示，網路交易爭議時有所聞，最常見的問題便是買家付款卻收不到貨，賣家送貨卻收不到錢。為了使透過網路交易的陌生人可以安心交易，2003 年，藍新科技再推出「ezPay 個人帳房」為支付平台。2006 年，更發展新一代的履約保證平台「ezPay 易付通」。藉由「ezPay 易付通」扮演公正第三方的角色，於買賣雙方同意後，「ezPay 易付通」才會撥款，藉此建構出一個網路交易零風險的購物環境，達到真正的「買的安心，賣的放心」。



圖 5：藍新科技圖示（資料來源：藍新科技）

藍新科技主要的成立目標就是「進行金流服務」，但因金流是相當嚴謹的領域，從信用卡、金融卡、ibon、超商代收，甚至衍伸至跨境支付（例如阿里巴巴的支付寶）都屬於金流的範疇。而兩年前團購（如 Groupon、Gomaji）的興起，開始陸續出現部分業者惡性倒閉的現象，社會因而發現票券市場現有機制對於消費者的保護顯然不足。也因為票券市場被部分業者搞壞形象，收單銀行開始轉趨保守，甚至收手不做，結果造成有心想經營的業者難以推出服務，而消費者的權益也無法獲得保障。因此，藍新科技便推出解決方案，一個讓銀行、商店與消費者都可放心的電子票券機制。這個方案結合了台灣政府在電子票券的全額信託，同時也是金流服務的向外延伸。

表 1：藍新科技公司簡介

公司名稱	藍新科技
公司資本額	兩億元
成立時間	2000 年 5 月
收單銀行	第一銀行、花旗銀行、聯邦銀行 中國信託、國泰世華、新光銀行、安泰銀行
支付工具	信用卡、Web-ATM、虛擬帳號、超商條碼代收 超商代碼繳費（7-11、全家、萊爾富、OK 超商） 實體刷卡機、支付寶

資料來源：藍新科技

相對於其他業者，藍新科技收取的費用最高。但是因為藍新的背後有高標準

的技術實力作為支撐，能夠提供最高等級的安全、24 小時不中斷的客戶服務，這便成為藍新科技與其他業者的最大差異。藍新科技目前致力提供以下的六個營運項目：

1. 網站業者與信用卡公司的中間檢測。
2. 帳單查繳：目前國內僅有藍新科技進行此一項目，一共串集超過 60 家業者，消費者可以利用網路銀行、ATM、手機等不同方式查看金額。
3. 第三方支付：2003 年起，藍新科技開始提供「ezPay（個人帳房）」的服務，並在同年與 eBay 簽約，2004 年則與 Yahoo! 簽約。
4. 電子票券：本個案研究的項目。
5. 跨境支付：2009 年起，開始與大陸支付寶進行合作。
6. 移動支付：目前正在規劃中。

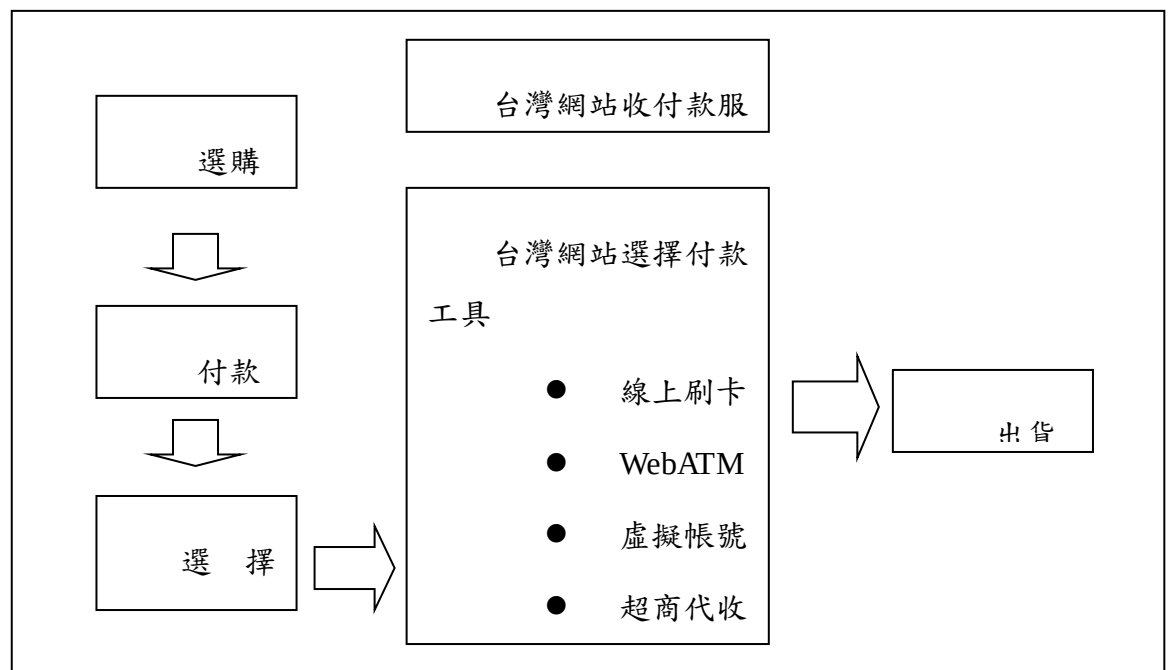


圖 6：藍新科技網上收款服務圖式（資料來源：藍新科技）

三、電子票券之概念與履約保證機制

現今消費風氣使然，網路團購、會員制度的優惠方式儼然成為趨勢，諸如餐券、住宿券、健身課程、旅遊行程等「預付型票券商品」都在市場上逆勢成長。各類「預付型商品」早已深植消費者的生活，甚至生前契約亦在此一範疇。在此背景下，履約保證機制就顯得相當重要。如何確保、規範業者履行契約內容，使消費者「已經」付出的金錢獲得相對的服務，是電子票券發展過程中，必須探討的重要課題。

所謂的履約保證規範，主要包含交付信託專戶、藉由金融機構提供履約保證、同業公司間互相連帶保證、同業公會連帶保證協定、提列準備金、存款保險等數種機制。而這些機制間的共同點在於可以確保預付型商品的發行者所持有之金錢可以被有效控管，或是藉由第三者介入預付型商品之當事人關係，使發行者必須負擔履約責任，以確保無論發行者發生任何狀況，消費者皆不會成為承受風險的損害者。履約保證機制同時也避免預付型商品發行業者惡意吸金、故意倒閉等所謂的道德危險，可達到有效保護消費者權益，進而促進預付型商品發展之目的。

根據消費者文教基金會估計，每年「預付商品」發售金額至少在 300 億元以上，但消費者購買時卻毫無保障。銀行業者表示，一旦某家已交付信託的廠商發生倒閉，消費者最多也只能拿回 50%，除非廠商是 100% 交付信託。因此，對消費者而言，「已經支付金額究竟能否確保獲得服務？」便成為影響消費意願的重要關鍵之一。因此，消基會極力主張，藉由法規強制要求業者透過銀行的信託機制，真正落實保障消費者的權益。業者必須以信託方式，將兌現商品的對價交付銀行保管，方可真正確保消費者在業者無法履行服務之時，仍能獲得一定程度的補償，對消費者才是公平的做法。

電子票券機制就是由此衍伸，由於最初的銀行信託部門未能配合，主

要還是以傳統的信託方式為主，直到近年的消費糾紛四起，民眾方才開始萌生此一概念，藍新科技便藉此時機導入金流服務機制，不僅協助銀行業務，更提供銀行一個新的收益方向。

根據資策會產業情報研究所（MIC）2011 年的統計資料，當年度台灣團購網站商機已超過 90 億元。據此，對於完整的電子商務金流及系統的需求也隨之遽增。過去，商家為了提供預付型票券商品，必須進行信託質押、票券印製發行、人工記錄、造冊、寄送與核銷等作業，產生多重成本、營運負擔沉重的現象。

因此，藍新科技推出國內首創的雲端電子票券發行暨核銷系統服務—「ezPay 票券通」，降低商家 20% 的營運成本，透過票券發行及核銷數位化、搭配「TicketBox 取票通」的 App 以及全台 ibon 系統的取票服務，不僅為商家省下營運成本，便捷的消費方式也刺激消費者購買預購型票券商品的慾望。藍新科技的這套機制可說是金流的延伸，並且將獲得資策會肯定的「價金保管機制」履約保障機制應用於藍新科技「ezPay」的保管概念。假設交易的兩造雙方並非熟識，買方付錢給賣方，金錢會存放在某一機制，賣方將東西寄給買方，買方在收到東西並且同意付款之後，才會將金額匯給賣方。

藍新科技「ezPay 票券通」透過將票券數位化方式，輕鬆降低商家發行及核銷的成本，其包含「票券發行數位化」、「電子核銷」、「低質押金額」三大特色：

1. 票券發行數位化：使用「ezPay 票券通」的商家，可利用 QR code 發行票券，降低商家印製、寄送紙本票券成本。而擁有智慧型手機的消費者可以透過下載「TicketBox 取票通」的 App 線上取票平台，將 QR Code 形式的票券存在智慧裝置，降低票券丟失、毀損的機率。針對慣於使用傳統型紙本票券的商家，「ezPay 票券通」亦支援 ibon 取票

管道，使其透過「ezPay 票券通」擴張自家票券的取票便利性，進而增加市場競爭力。

2. 電子核銷：「ezPay 票券通」將相關資料雲端化，建立自動化對帳系統、App 即時核銷系統、財報系統等，商家可以利用條碼槍、智慧型手機核銷，既快速又可靠。

3. 低質押金額：消費者購買使用「ezPay 票券通」商家票券的金額，可透過雲端系統處理，直接信託至銀行，免除商家必須事先質押大筆金額的壓力，活絡商業市場的資金調度靈活度。

藍新科技總經理詹聖生表示，「ezPay 票券通」為國內第一個針對預付型票券推出的專屬雲端電子票券及金流系統，並獲經濟部「101 年度商業網絡優化」專案認可，透過票券發行及核銷的電子化，免除商家信託質押的壓力，預估可為商家降低 20%營運成本。此外，詹聖生也指出，「ezPay 票券通」不僅可讓商家有效抗漲，預估更可促進預付型票券 20%至 25%之業績成長，活絡市場經濟。「ezPay 票券通」服務將讓預付型票券商品的雲端金流環境更加健全，跨入由服務供應商、銀行、商家高度整合時代，確保交易安全，擴增營運獲利空間，創造三贏局面。

藍新科技「ezPay 票券通」合作信託業務的第一銀行總經理江金德則認為，藍新科技的「ezPay 票券通」機制，與銀行共同結合成公正第三者，並且串接中小型企業，將金流穩定安全的導入銀行，不僅降低銀行的風險管理成本，更可減少因商家倒閉所造成的社會問題。採用「ezPay 票券通」除了將為企業節省近兩成的營運成本，有助營運彈性，更可增加 10 至 20%的營收成長，目前各大知名企業，包括國賓飯店、北投春天酒店、馥敦飯店、星全安旅行社等皆採用此系統。

四、「ezPay 票券通」之執行效益

電子票券的應用無論對商務端或消費端皆更便利亦更具保障。尤其配合目前社會上智慧型手機的普及，消費者能更方便得透過手機 QR Code 或其餘 App 服務輕易的完成消費手續。以下透過電子票券服務之導入前後之商流、資訊流、金流以及物流四部份加以整理分析，以圖示呈現其差異。

(一) 導入前：

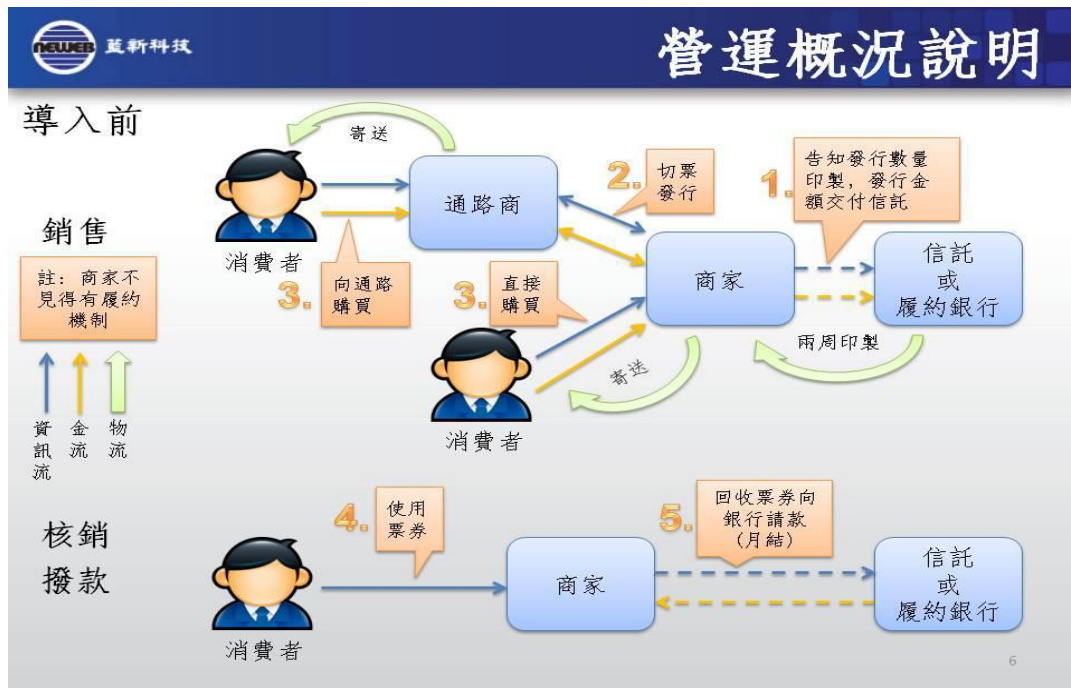


圖7：電子票券服務導入前營運模式圖（資料來源：藍新科技）

1.商流：過去商家發行票券的流程如上，商家先去信託銀行詢價、交付發行金額、告知發行數量，兩周後商家收到信託銀行委託印製廠印製之票券，商家清點數量確認無誤後就可以進行販售。商家可透過通路商販售票券，或自行販售。核銷流程如上，消費者透過通路商或商家購買的票券到商家使用，商家回收票券並清點數量向信託銀行請款贖回部份的發行金額，以月結的方式結算。

2.資訊流：過去所有資訊都是獨立的，並大部分都靠人工作業的方式進行。

3.金流：過去商家並不一定將錢交付信託，販售票券完畢即可拿到消費者的現金。若票券發行有交付信託，則需在消費者使用後才能向信託銀行月結方式請款。

4.物流：商家在物流成本有兩段，一個是信託銀行將票券交付於商家，一個是商家或通路商將消費者上網購買的票券配送於消費者。

(二) 導入後：

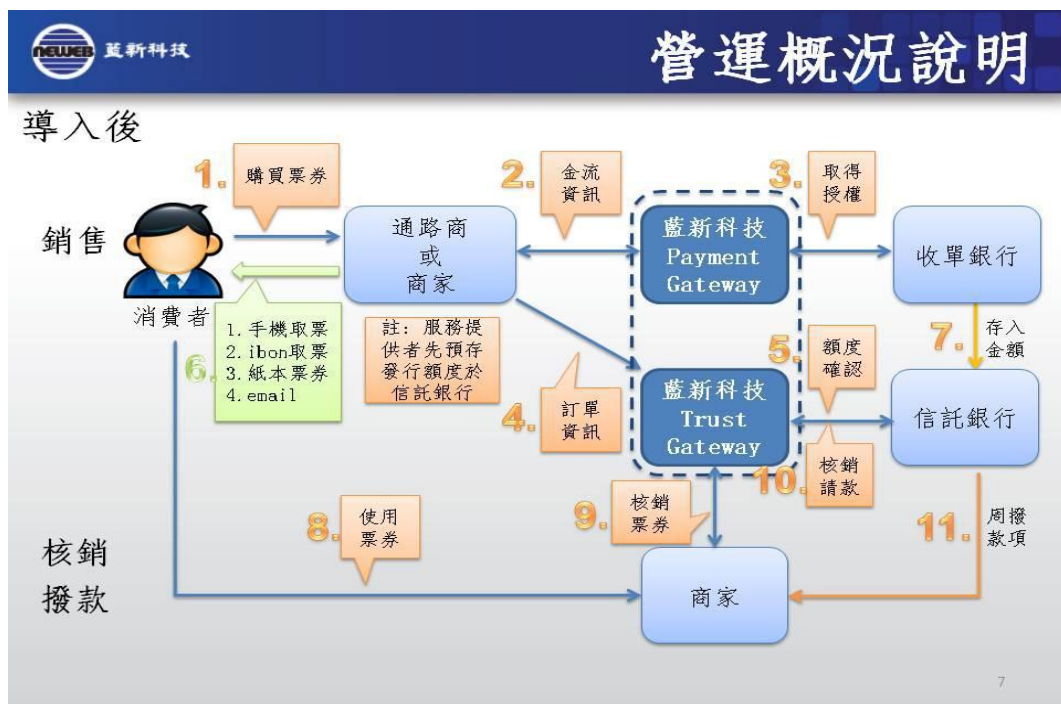


圖8：電子票券服務導入後營運模式圖（資料來源：藍新科技）

1.商流：商家發行票券的流程如下，過去票券發行商家需先將發行金額存入信託銀行，並委託印製票券，再透過通路商或自行販售。在藍新科技設計的架構為，消費者購買票券的金額直接進到信託銀行並取得票券，而消費者持票券到商家使用時，透過系統驗證直接將核銷資訊送交信託銀行，信託銀行周撥款向於消費者。

2.資訊流：所有資訊都是連動的，並且流程都是電子化，減少人工作

業的成本以及疏忽。

3.金流：將消費者購買票券的金額全部自動存入信託銀行，待消費者履約後在與信託銀行下撥款指示請款。

4.物流：商家在物流的成本只剩下交付於消費者紙本票券這段，其他可以變更為電子化取票的方式，如ibon取票、手機App取票，更方便於消



費者。

圖 9：藍新科技與永豐銀行合作模式圖示（資料來源：藍新科技）

總體而言，導入前與導入後流程，於商店端而言，最大差異是信託存續金額降低、發行快速，並且能即時核銷、撥款即時，將票券驗證手續簡化，整體結合資訊電子化管理（結合報表、POS），使得交易內容與手續皆更為簡便快速，節省大量成本。另一方面，對消費者來說，也多了信託及履約保障機制，此外能更即時取得票（禮）券，並且能取得的票（禮）券項目變得更加多元。

以下將導入電子票券商務模式前後之差異，自技術面、消費面及廠商

面以表列方式比較呈現：

表 2：電子票券商務模式導入前後比較（技術面）

	導入前	導入後
功能面	僅對單一商家做金流開道系統服務	除金流開道系統服務外增加信託開道系統服務項目
服務商家關係	對應單一商家	拆分兩層服務商家管理、通路商及供應商
入帳管理	僅對訂單入帳做控管	除訂單入帳控管外，增加銷售品項記錄不同供應商入帳金額
出帳管理	僅對訂單出帳做管控 由撥款單位（收單行） 撥款回服務商家	除訂單出帳控管外，增加銷售品項記錄不同供應商出帳金額，並依拆分比例撥款給通路商及供應商 撥款單位變更為信託銀行

資料來源：藍新科技

表 3：電子票券商務模式導入前後比較（消費面）

	導入前	導入後
購票	透過各通路購買票券	同導入前
取票	需等待售票通路以郵寄方式將票寄到，需時 3~7 天	透過手機 App 取票，可隨買隨取，大幅減少等待時間
保留票券	需保留紙本票券，易損毀或遺失	票券存在雲端伺服器，只要手機在手就不怕票券遺失
消費保障	消基會雖要求全額信託保障消費權益，但仍有不肖業者未信託	界接本系統之廠商皆自動化提供全額信託保護，給予消費者最高等級的消費保障

資料來源：藍新科技

表四：電子票券商務模式導入前後比較（廠商面）

	導入前	導入後
票券發行	需質押發行票券全額款項	僅需質押部分款項進行額度控管即可
票券印製	需紙本印刷，成本較高，需時較久	自動化即時產出 QRcode 票券，無需印製成本
票券寄送	人工進行包裝寄送，有人事成本，需時約 3~7 天	以 TicketBox App 或是超商 Kiosk 取票，時間縮短許多，亦節省人事成本
票券核銷及請款	核銷：由人工確認票券真偽 請款：需回收並保留實體票券，再造冊請款	核銷：可利用條碼讀取器、智慧型手機、平板電腦進行自動化核銷，節省核銷時間。 請款：由系統自動進行請款撥款，無需申請或造冊

資料來源：藍新科技

五、藍新的下一步？

創新的數位商務交易服務，利用網路使用者共享創作的數位內容，替網路創作者與網路使用者創造出一個既可以互相交流，又能夠完成交易的商務環境。完整的電子商務交易流程，建構出可達到安全性及公平性的交易環境，故進而增加實務應用的可行性。在發展電子票券及其他第三方支付電子商務交易上，消費者隱私權的保護為最重要的一環。

目前藍新科技電子票券推行遇到一大問題－App 下載不夠廣泛。首先由於客戶數成長速度緩慢，因此難以用票海戰術提升 App 下載數。再者若

無法使 App 使用率提高，便缺乏了持續讓客戶開啟 App 的誘因。如何提高消費者的興趣，進而下載 App 使用，需盡快找出解決方針。藍新科技的執行副總劉雲輝樂觀地認為，目前藍新科技主要客戶都是業者，而非消費者，但是只要用心經營，未來當這些知名度的業者與消費者互動時即可推廣到消費者身上。

除了 App 的使用率不足之外，客戶普遍認為，App 介面的設計以及系統後台的介面設計仍有更加精進的空間。目前仍有許多消費者詢問：「可以在 App 上買餐券嗎？」、「那你們的票要去哪裡買？」，顯示消費者對於電子票券操作方式的不熟悉，也是亟需改善的面向。因此，也促成 TicketBox 購票功能的需求，此項新功能是一 App 售票平台，提供票券通之簽約客戶另一個售票通路，消費者可在 TicketBox 直接瀏覽商品並購買，成功付款後，即將票置入 TicketBox 中，如此一來，購票功能便能更加便利、簡易。

面對消費者對 App 操作介面的反應，藍新科技表示，目前系統皆以技術層面的思維設計，功能性大於易用性；但本次專案的系統除了關係到企業戶以外，更會與消費者和中小型商家產生關連，因此，「是否能夠輕易上手」便成為很重要的一環，故特別重新回顧所有系統介面的設計，並以使用者經驗為出發點，訂定改版計劃，預計將於 2013 年第一季改版完成。

而普及度的擴張，則因目前仍在推廣階段，一般客戶大多採取觀望態度；大型指標型客戶上線需要較長時間，使得業務拓展速度不如預期。面對推廣時所面臨的排斥問題，藍新科技導入一個概念—「消費者預先支付只是存放於銀行帳戶」，這樣的概念不僅讓消費者可以增加對業者的信任感，也增加自身消費權益的保障，並且透過多次的宣導教育，逐漸使業者接受此一消費趨勢。藍新科技認為，尋求調整策略之方向，與其辦理招商會廣推業務，不如致力於滿足指標型客戶需求，並在過程之中，累積技術經驗，並且了解客戶想法，加強、優化系統的功能。

當前藍新科技也積極與國內大型並知名的業者開始洽談合作，例如國賓、福容、台業、永固等，都已與藍新科技簽訂合約，透過這些知名業者的擴散，將可望帶給其他同業更深遠的影響力，達到最佳的推廣效益。待多間指標型客戶上線後，業務推廣的說服力自然也能隨之提升。

六、討論問題

(一) 請說明藍新科技的電子商務交易模式？藍新科技所建立出之品牌特色為何？與台灣其他類似業者之電子商務交易模式有何異同？

(二) 現今的C2C平台，主要由個人賣家自訂服務條款、設計商品陳列，且個人賣家信用評價也不一，相對網路商城或商店街，較缺乏整齊劃一的規劃、統一的交易規範及服務，造成網友的信任感較低。如何提升消費安全性？

(三) 電子票券的發展能如何實踐在各種生活層面？

指導

李漢銘 國立臺灣科技大學資訊工程系 教授

工作團隊

鄧惟中 國立台灣科技大學資訊工程系 助理教授

曾心燕 國立台灣科技大學資訊工程系 研究人員

林妤函 國立台灣科技大學資訊工程系 研究人員

訪談對象

藍新科技股份有限公司

劉雲輝 執行副總

蔡淵 產品經理

本個案著作權歸經濟部商業司所有