

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

美安獨立超連鎖店主商業模式之研究

Research on Unfranchise Owners Business Model

韓曉婷

Hsiao-Ting Han

指導教授：郭東昇 博士

Advisor: Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南 華 大 學  
企 業 管 理 學 系 管 理 科 學 碩 士 班  
碩 士 學 位 論 文

美安獨立超連鎖店主商業模式之研究  
Research on Unfranchise Owners Business Model

研究生：韓曉婷

經考試合格特此證明

口試委員：吳永昇  
郭東昇  
范世新

指導教授：郭東昇

系主任(所長)：郭東昇

口試日期：中華民國 108 年 06 月 19 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生韓曉婷君在本系修業1年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：韓曉婷君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：韓曉婷君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：美安獨立超連鎖店主商業模式之研究

(2)學術研討會：美安獨立超連鎖店主商業模式之研究

本人認為韓曉婷君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：美安獨立超連鎖店主商業模式之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：郭東昇 簽章

中華民國108年5月30日

## 謝誌

時光飛逝，一眨眼五年就這樣過去了，回想起來南華一路陪伴我度過這五年的時光，南華是一所充滿青春、溫暖又熱情的學校，它教會我很多知識，也給予我很多回憶，另外也為學生創造很多管道，如：升學、出國以及創業等，我才能夠藉由四加一的五年一貫的升學計畫，可以在一年時間完成碩士學位，因此我對學校是十分的感激。

我很高興能夠順利的完成學業且按著我的目標前進，也很高興在這五年與企管系一同成長，對於我來說，這五年的時間，是我最珍惜也最珍貴的寶物，因為這一路來都是企管系陪伴我、照顧我以及指導我，要感謝的人很多，因為我受到太多老師與親朋好友們的幫助，才能夠造就現在的我，那我在這要先感謝企管系的所有老師們，這五年細心的教導，讓我了解五管的知識與理論，甚至了解到它其中的精隨，我相信未來我會將課堂所學運用在工作上，另外我要特別感謝我的指導教授郭東昇老師，謝謝您總是不厭其煩的教導我、支持我、鼓勵我並指引我完成論文，我還要感謝企管系助文慧姐，謝謝您協助學生解決系上相關事情，也會提醒我們文件的繳交，才能讓我們準時且順利。

此外，我還要感謝美安公司和我的夥伴們，平時的照顧與幫助，這段時間感受到公司帶給大家溫暖與希望，也在夥伴這裡感受互相幫助及

團隊凝聚力的氛圍，因為你們，我才能夠順利完成我的論文，在你們身上吸收到很多經驗，讓我將學術與實務結合，學以致用做得很徹底，另外我要特別感謝諭哥、理事長、政谷、瑪麗安，謝謝你們不停地提供我意見，在我的論文上面給予我很多靈感，真的讓我受益良多。

最後，我要感謝我的家人，謝謝你們這五年來的一路支持與鼓勵，不論我做任何決定都會尊重我且支持我，因為有你們的支持，才能夠努力走到現在，我想將這份榮耀一切歸功於家人的支持，謝謝你們。

謝謝陪伴所有的大家，有你們真好。

韓曉婷 謹誌

南華大學企業管理學系 管理科學碩士班

2019/06/30

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 107 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：美安獨立超連鎖店主商業模式之研究

研究生：韓曉婷

指導教授：郭東昇博士

論文摘要內容：

隨著網路科技時代的進步，人們都依賴著網路的即時性與方便性，現在連購物都在線上完成，有此可見，發現電子商務的競爭十分激烈，因此需要思考更具創新的商業模式，以便在網路化的環境脫穎而出，並能順應市場的變化。因此本研究以商業模式作為研究主題，針對美安公司進行分析，透過系統化且條理化分析公司營運方式，可以更清楚檢視企業的價值主張、內部營運、外部市場與財務結構等，以及了解美安公司未來發展潛能與價值並給予公司營運策略之參考。

本研究採用深度訪談法來進行分析，以美安超連鎖店主為研究對象進行訪談，訪談結果整理成逐字稿進行彙整與分析，結果發現美安公司為跨國企業，擁有歐美、亞洲等區域市場，且與虛實廠商合作，以一對一行銷、客製化服務及回饋金機制去經營。在行銷通路，建議公司持續推廣與同業的差異化，則能提高自身的知名度，進而能獲取更多收益。

**關鍵字：**電子商務、商業模式、商業模式九大畫布、深度訪談

Title of Thesis: Research On Unfranchise Owners Business Model

Department: Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June, 2019

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Hsiao Ting, Han

Advisor: Tung-Sheng, Kuo PH.D.

## **Abstract**

With the advancement of the Internet technology era, people rely on the immediacy and convenience of the Internet, now even the shopping is done online. It can be seen that competition of e-commerce is very intense, so we need to think more innovatively, to make business model to stand out in a network environment and conform the variety of market. Therefore, this study used the business model as the research topic, and analyzes the company. Through a systematic and structured analysis of the company's operating methods, which could make more clearly examine the company's value proposition, internal operations, external market and financial structure, those can understand the development of the company in the future, also can give company's references of operating strategy.

This study used the semi-structured interview method to analyze its techniques. The interviews were conducted with the Unfranchise Owner as the research object. The interview results are compiled into a verbatim draft, and according to the nine building block of the business model to analyze which proposed by Osterwalder and Pigneur (2010). Find out that Shop.com Company is a multinational corporation with European, American and Asian regional markets, and cooperates with Online to Offline manufacturers. It has a customized services and Cashback system. In the marketing channel, it is recommended that the company should continue to promote its own distinction to increase the visibility and gain more revenue.

**Keywords: E-Commerce, Business Model, Business Model Of Nine Building Block, Depth interviews**





# 目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	IV
ABSTRACT.....	V
目錄.....	VII
圖目錄.....	X
表目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 個案介紹.....	5
2.2 電子商務.....	7
2.3 商業模式.....	9
2.3.1 商業模式的源起與發展.....	9

2.3.2 商業模式的定義 .....	11
2.3.3 商業模式的目的與重要性.....	14
2.4 商業模式九宮格觀點.....	16
第三章 研究方法.....	21
3.1 研究方法與工具.....	21
3.1.1 個案研究法 .....	21
3.1.2 深度訪談法 .....	22
3.1.3 訪談過程與大綱 .....	24
3.2 研究步驟 .....	29
3.3 研究對象 .....	31
第四章 研究結果與分析 .....	32
4.1 價值傳遞-價值主張.....	32
4.2 內部營運-重要合作、關鍵業務與關鍵資源.....	34
4.3 外部市場-客戶細分、客戶關係與行銷通路.....	37
4.4 財務效益-成本結構與收入來源 .....	40
第五章 結論與建議.....	43
5.1 研究結論 .....	43

5.1.1 管理意涵 .....	43
5.1.2 實務建議 .....	46
5.2 對後續研究的建議 .....	47
參考文獻 .....	48
一、中文部分 .....	48
二、英文部分 .....	50



## 圖目錄

圖 1.1 網路購物營業額及年增率.....	2
圖 1.2 研究流程.....	4
圖 2.1 四方格商業模式.....	12
圖 2.2 商業模式九大要領.....	20
圖 3.1 研究步驟.....	30



## 表目錄

表 2-1 美安 SHOP.COM 的發展歷程 .....	6
表 2-2 電子商務類型 .....	8
表 2-3 商業模式緣起與發展 .....	11
表 2-4 商業模式定義 .....	13
表 2-5 商業模式策略目的 .....	15
表 3-1 個案研究要素 .....	22
表 3-2 訪談形式 .....	23
表 3-3 訪談大綱 .....	26
表 3-4 訪談者基本資料 .....	31
表 4-1 主要核心主題 .....	32

# 第一章 緒論

本研究旨在探討美安 shop.com 是什麼?它的商業模式為何?藉此作出它的商業模式九宮格。本章共分為四節，第一節為研究背景，第二節為研究動機，第三節為研究目的，第四節為研究流程，分別說明如下：

## 1.1 研究背景與動機

隨著網際網路的發展、產業的轉型，透過網路來建立購物平台，從 2000 年開啟網路興盛時代，同時也造成一種新型的交易型態，也就是電子商務的興起，徹底改變了我們的日常消費習慣，購物便開始以線上網購為主，越來越多的交易在線上發生，根據最新的經濟部統計顯示，近五年來，台灣電子網購平均每年成長超過 7.5%，且預期未來幾年仍會持續增長，電子商務對各產業的影響力不容小覷，由圖 1.1 所示。此外，智慧型手機的高普及率同時帶動行動裝置的購物模式，因此電子商務也開始朝行動商務來拓展，未來行動商務能帶來更多的收益。

正因網路購物趨勢的興起，傳統店面獲利不再像以前更有優勢，它沒有網路購物的即時和方便，網路商品的陳列不受地域及空間的限制而更有彈性，另外網路購物系統能夠利用統計數據能夠即時且精準的計算出市場的趨勢與效益，比其他同業更快找到藍海。

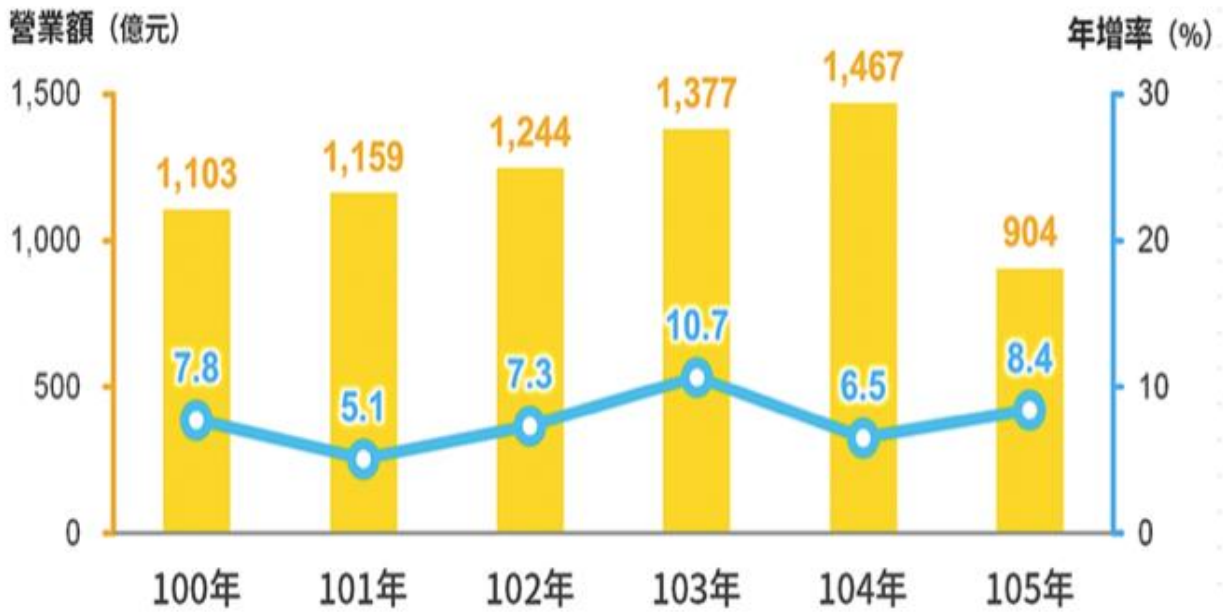


圖 1.1 網路購物營業額及年增率

資料來源：2016 經濟部統計處按月『批發，零售，餐飲業調查』

現今市場看準這樣的趨勢，很多公司與商店陸陸續續轉移至網路，並且虛實整合的方式，提升自身的競爭力與創新力以及想給予消費者更輕鬆、便利又能省錢的環境購物，因此有公司設計出回饋金機制，回饋金不再是代幣或是折價券，而是能領出現金，讓消費者在購物時，能夠賺取額外的收入，形成兩條花錢與賺錢的平行線，不衝突的吸金大法。

本研究發現美安公司，除了擁有虛實整合外，也有回饋金的機制，想了解這樣的機制是如何運作，因此成本次個案的公司，便以深入探討它的營運模式。

## 1.2 研究目的

依據上述之研究背景與動機的探討，訂定本研究主題，藉由本研究旨個案公司為全國性公司美安 shop.com 深入探討商業模式，進而整理出以下研究目的：

1. 深入了解美安 shop.com 是什麼樣的電子商務？
2. 探討美安 shop.com 的商業模式並歸納出它的商業模式九大畫布。
3. 透過研究整理出美安 shop.com 的發展潛能與價值。
4. 提升網路商場經營能力。

## 1.3 研究流程

本研究以美安獨立超連鎖店主商業模式之探討，歸納該超連鎖店主在電子商務上的經營與管理上是如何去分配，如何訂定的策略。首先，研究的第一步驟先敘述研究背景與動機，以作為進行研究最根本的基礎，在已確立研究主題與目的後；接著蒐集有關電子商務、商業模式以及個案公司的相關資料，進行相關文獻蒐集與回顧，並建立研究方法，接著設計出訪談題目，到該公司進行訪談，訪談結束後，進行逐字稿內容彙整與分析得出研究結果，進而設計出該公司商業模式九宮格，最後提出本研究的結論與建議，如圖 1.2 所示：



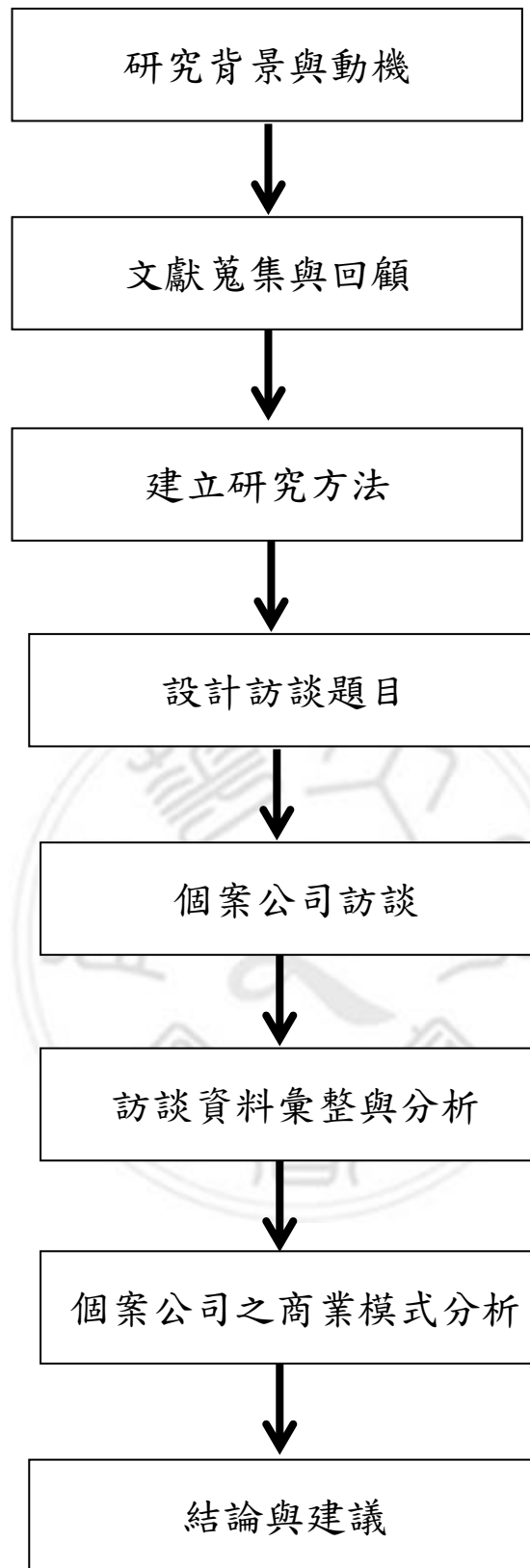


圖 1.2 研究流程

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

經由前述研究背景與目的建立，本章為探討個案公司背景、電子商務、商業模式以及商業模式九大要素等四大主題，針對文獻部分進行蒐集與整理，並透由蒐集的相關文獻，將有助於後續研究之方向與實證結果之用途。本章共分為四節，第一節為探討本研究之個案公司，第二節為探討電子商務相關定義與理論，第三節為探討商業模式相關定義與理論，第四節則為商業模式九宮格觀點之定義與理論。

### 2.1 個案介紹

美安公司成立於 1992 年，是一家全球產品代理和網際網路行銷公司，專門從事一對一行銷和為客戶量身訂製客製化服務。公司總部位於美國北卡羅萊州的格林斯堡市(Greensburg city, North Carolina)，透過獨立經銷商和超連鎖店組成在網路廣大銷售，經營推廣品質優良，商品種類繁多，並且具有消費者需求導向的產品服務。據點遍布美國、加拿大、墨西哥、英國、西班牙、澳洲、香港、台灣、新加坡以及馬來西亞等國家，由北美小鎮的迷你公司，積極拓展成國際跨國事業。美安公司擁有先進電子技術，提供一個完善的系統和標準化的事業模式，並提供支援、培訓、技術和產品等。於 2001 年跨進電子商務，轉型為網路行銷公司。2005 年 8 月在台灣成立分公司，正式跨進台灣市場，台灣美安公司資本額約為 4,800 萬元，首年創下 25 億的業績，從當時的兩家夥伴商店，至今已增

加到 3,000 多家夥伴商店，並且是虛實整合，結合線上的網路商店與線下實體店面。2009 年 12 月推動現金回饋計畫(Cashback)，至今商家提供 2%~33%的現金回饋，並於 2010 年併購英國第四大的購物平台 SHOP.COM，本併購結合 SHOP.COM 先進的科技與美安公司獨特的現金回饋，以此創造更強而有力又創新的購物平台。美安 SHOP.COM 的發展歷程，如表 2-1 所示。

表 2-1 美安 SHOP.COM 的發展歷程

時間	發展
1992 年	總部成立於美國北卡羅萊州的格林斯堡市 (Greensburg city, North Carolina)
2001 年	跨進電子商務，轉型為網路行銷公司
2005 年	在台灣成立分公司，稱美安台灣
2009 年	推動現金回饋計畫(Cashback)
2010 年	併購英國第四大的購物平台 SHOP.COM

資料來源：本研究整理

美安公司的經營理念為從根本改革消費者購物型態及接受服務的方式，並重新定義直銷行業的性質和意義。美安公司利用自身的獨特性與創新性的超連鎖事業發展系統，它是一個證實可行的系統，讓有心創業的人都能創造自己的被動性收入，並為全球的消費者提供更好的購物網站，透由嶄新的科技與群聚的力量，藉此開創美好未來的經濟發展。

美安公司由零售拓展至代理，以「無牆百貨商場」延伸至台灣，並在 2005 年成立美安台灣，它被定位成產品代理公司，經由網路通路，以找出符合市場需求高且品質數一數二的商品來代理，自身不須在工廠製造，這種經營模式除了免於製造的負擔外，也能隨時掌握市場的動向。它的模式不只單靠代理或服務來銷售，另外會與台灣其他成功、優良且品質好又有可信度的製造商和供應商合作，攜手建立無牆百貨商場。這些合作廠商皆有多年經驗與背景歷史及豐富的資源，在密切合作下，提供電子商務和網路購物平台達到數千種以上商品與服務，帶領大家創造數十億商機的市場。

## 2.2 電子商務

電子商務(Electronic Commerce)，簡稱電商，是指利用電子化方式並透過網際網路來進行交易活動和相關服務活動。電子商務中的「電子」是指採用的技術和系統，而「商務」則是指傳統的商業貿易。電子商務是透過資訊與通訊科技(Information and Communication Technology, ICT)，以達成商業目標為基礎，將傳統商業過程電子化。Wigand(1997)電子商務被定義為一整套通過網路支援商業活動的過程。楊聰仁、張德祥(民 93)指出電子商務的基礎是建立於電子市場(Electronic Market)，它是一個允許買賣雙方交換價格與產品資訊之系統，並以電子化、網路化且數位化方式支援交易。

電子商務(Electronic Commerce, EC)是指主要以網際網路及企業內部網路，進行產品、服務與資訊的購買、銷售、轉換或交換的過程。Nuray Terzi(2011)提出電子商務使用網路進行商業貿易，並認為它發揮兩大重要作用，一為有效管理的資訊彙整，另一為潛在的機制，能使內部的經濟活動隨時替換，進而執行相關活動。Kalakota and Whinston (1997)認為電子商務的在不同角度來看，就會有著不同的定義，分別分成四個角度，通訊的角度、企業流程的角度、服務的角度及上網者的角度。

利用網路來進行交流，而組織管理間與市場力量則在其關係的維繫電子商務可分為三種，企業與消費者(Business to Consumer, B2C)、企業與企業(Business to Business, B2B)、消費者與消費者(Consumer to Consumer, C2C)，定義分別如下表 2-2 所示。

表 2-2 電子商務類型

類型	定義
<p style="text-align: center;">企業與企業 (Business to Business,B2B)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業與企業之間透過網路出現連結，將企業與上下游進行整合使得產品、服務及資訊交換，形成虛擬企業。</li> <li>2. 產品目標為商業導向，以降低成本、解省時間及擴大市場機會。</li> </ol>
<p style="text-align: center;">企業與消費者 (Business to Consumer,B2C)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業透過網路給予消費者提供一個電商平台，利於他們在網上進行購物及資</li> </ol>

類型	定義
	訊的獲得。 2. 產品目標為體驗導向，以節省彼此時間與空間，提高效率，並朝向個人化、個性化服務。
消費者與消費者 (Consumer to Consumer,C2C)	消費者間透由網路互相交易，主要以拍賣為主，平台在這裡扮演著監督和管理以及資訊彙整。

資料來源：本研究整理

## 2.3 商業模式

商業模式為一個組織性與系統性的工具，向顧客提供價值，並在市場上附有競爭力，另外它的組成需與內部聯繫與結合，使得企業與內部能互相扶持與共同作用，產生良性的循環。商業模式對企業來說是一種企業邏輯，並且包含一系列要素及其關係的概念的工具，使得企業為顧客及企業內部、重要夥伴之間的關係創造價值且從中使得企業獲利。

### 2.3.1 商業模式的源起與發展

早期 1950 年已有人提出「商業模式」的概念，又稱作店鋪模式，簡單來說它是指在有潛在顧客群的地方開設商店展示它的商品與服務，也在 1970 年才被正式定義與企業之間的連結性與結構，直到 1990 年代後，隨著網際網路的崛起，這時它的使用使得經濟慢慢帶來很多的獲利，因

此商業模式才開始盛行，並且也出現在各種學術期刊及實務性雜誌上。

1998 年，企業碰上網際網路泡沫化(dot-com)，商業模式成了一種專利，使得企業家、投資者、經營者以及媒體更深入思考且了解它的重要性，因此網際網路創建另一種商業模式的風潮，並認為商業模式能讓企業改革與富有它的競爭優勢。因此出現餌與鉤模式 (Bait and Hook model)，又稱搭售模式 (Tied Products model)，這是指基本產品價格偏低，處於虧損狀態，而相較它的附屬品或是服務的價格則為十分昂貴，如：刮鬍刀(餌)和刀片(鉤)、印表機(餌)和墨水(鉤)、相機(餌)和照片(鉤)等。

Timmers (1998)認為商業模式有一個完整的產品、服務與資訊的架構，該架構描述各種企業行為者與它的角色以及企業行為者的潛在利益與收入來源。Mayo & Brown(1999)提出商業模式視為企業的創建與維持競爭性的關鍵及互相依賴系統的設計。到了 2001 年，Fortune 雜誌中列出五百大企業，顯示出已有將近 27%的企業，在年度財務報表上出現商業模式 (Business Model)這一名詞。從這趨勢來看，商業模式成了分析企業營運的重要工具，因此每次的商業模式的革新及學術與技術的進步，帶給企業不斷創新，使得企業有效提升自身的經營目標。商業模式緣起與發展，如表 2-3 所示。

表 2-3 商業模式緣起與發展

時間	發展
1950 年	已有人提出商業模式的概念
1970 年	商業模式正式被定義
1990 年	商業模式開始盛行
1998 年	網際網路泡沫化(dot-com)，使得商業模式被正視
2001 年	在年度財務報表上出現商業模式

資料來源：本研究整理

### 2.3.2 商業模式的定義

商業模式是一種包含了一系列要素及一種概念化工具，並說明某種特定的商業邏輯。它敘述企業為顧客創造價值以及公司的內部結構、重要夥伴和關係資本 (Relationship Capital) 等，藉此實現價值並產生收入的重要要素。Alberto & De (2011) 提出商業模式是指企業營運的方法 (Rappa, 2003 & Afuah and Tucci, 2001 & Turban et al, 2002)，則 Magretta (2002) & Afuah & Tucci (2003) 更深入解釋，他們認為商業模式是利用企業資源提供比其他競爭更好的價值給顧客，並獲得收入的方法，因此商業模式也是一種系統且各種要素組成，這彼此間有著密切的連結，屬於一種動態的工具。企業透由商業模式實現顧客價值至最大化，將企業營運的內外元素結合起來，形成一個高效率且具有獨特性的系統，並且使系統達成獲利目標且解決問題，同時也意味著一種創新、一種新的



機會，甚至先把握商機就能在市場脫穎而出。Mark Johnson, Christensen & Henning(2008)提出商業模式的創新，依據產業與組織的情形，採用適合它的商業模式去解決問題的一種方法，主張創新擁有極大的破壞力，並認為它的破壞性創新是來自產品與服務的商業模式，藉此提出商業模式是由四個要素組成，分別為顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源及關鍵流程，以此定義四方格商業模式，如圖 2.1 所示。

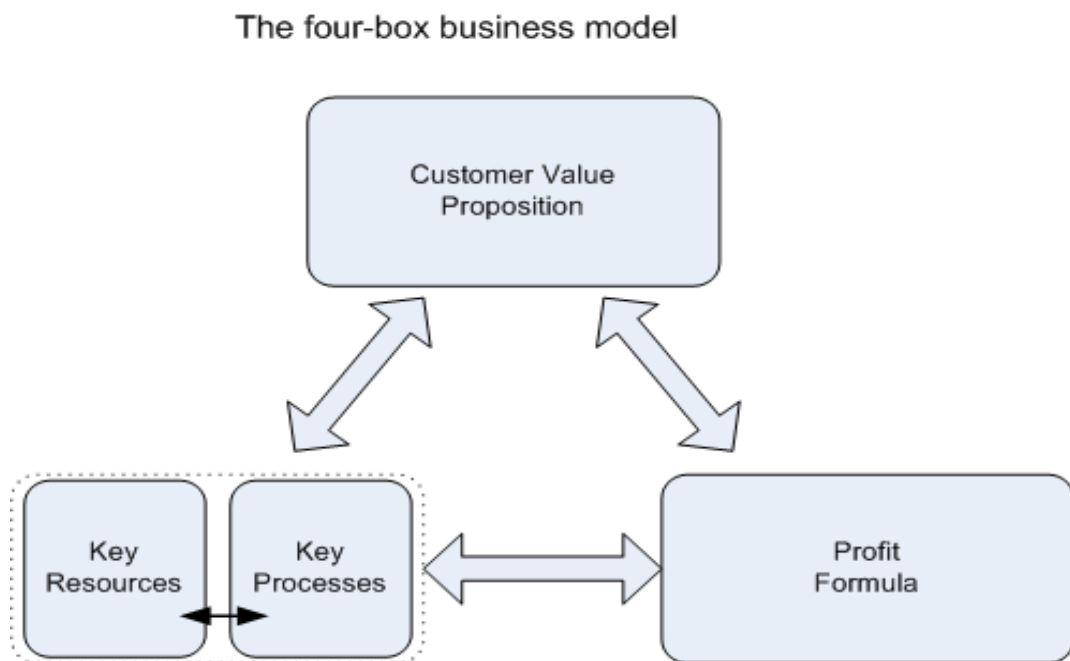


圖 2.1 四方格商業模式

資料來源：Mark Johnson (2010)

商業模式是指組織如何運用有系統的方式創造且傳遞價值給顧客，此外，組織可能同時存在數種商業模式，而不同商業模式相互作用的關

鍵，使得企業在不同模式中有效管理。Zott,Amit and Massa (2011)提出商業模式是用來解釋企業創造價值、經營績效和競爭優勢的方法，商業模式也扮演著經營績效的核心角色。也可以說，商業模式是指企業在既有資源內，與相關合作夥伴與顧客進行互動之各種不同商業活動的整合。

綜合以上學者所述，企業是以顧客價值為中心，發展出自身的商業模式，並認為商機、利潤與能力，其中利潤為主要核心(Applegate ,2000)，因此企業有了商機就能使得企業獲利，而其他學者的商業模式定義，如表 2-4 所述。

表 2-4 商業模式定義

年份	學者	定義
1998	Timmers	商業模式是一組產品、服務與資訊流的架構，該架構描述在其模式中的各類型企業行動者及其角色、潛在獲利以及主要收入來源。
2001	Amit and Zott	企業運用各種商業機會，設計各種交易模式，以創造顧客價值。商業模式是關於這種交易模式的具體內容、結構及統治的陳述。商業模式也是一種相互依賴的活動組成系統。
2002	Chesbrough and Rosenbloom	商業模式是將技術與經濟價值的實現加以結合的營運邏輯。
2002	Magretta	商業模式乃係說明企業如何創造獲利的邏輯，好的商業模式必須能夠回答顧客是誰、顧客價值主張為何、如何為企業創造獲利、運用合理成本傳遞價值給顧客的經濟原則為何等問題。

年份	學者	定義
2005	Morris, Schindehutte and Allen	商業模式是一組成數說明要如何制定與投資及產品架構的相關決策，以便在特定市場創造持續性的競爭優勢。商業模式的組成共有六個構面，包括價值主張、顧客、內部流程/能耐、外部市場定位、獲利模式、人才佈局等。
2008	Johnson, Christensen and Kagermann	認為商業模式的組成必須考量以下四個構成要素：顧客價值主張、創造獲利的途徑、關鍵資源及關鍵流程。
2010	Casadesus, Masanell and Ricart	認為商業模式乃說明足以支持一項顧客價值主張有效呈現的邏輯及資料收入結構，以及傳遞價值所形成的成本結構。

資料來源：范宇光（民 108）暨本研究整理（Zott, Amit and Massa, 2011）

### 2.3.3 商業模式的目的與重要性

商業模式最基本的意義，就是使企業分析自身的內外部環境變化，並維持自身的獲利且有著永續經營的方針，此外，商業模式同時也幫助企業提升它的競爭優爭，以此能夠與其他企業競爭，因此商業模式成了企業的一種策略管理及業務模板，用來分析其企業內外及產品價值等，來幫助企業營運的一種工具（Osterwalder and Pigneur, 2008）。胡永峰（民 103）提出將商業模式代表的意涵歸納為六項策略目的，即組織設計、企業資源基礎觀點、故事陳述與理解、創新本質、機會本質及交融統合結構。本研究亦整理商業模式六項策略目的（George and Bock, 2011），以下為商業模式六項策略目的，如表 2-5 所示。

表 2-5 商業模式策略目的

策略目的	定義
組織設計(Business Model as Organizational Design)	商業模式是企業策略的執行架構，同時也是組織流程、產品服務與資訊流的設計依據。組織管理者或新創事業會理性評估現有潛在之商業模式，以此建立新的組織結構。
企業資源基礎觀點(Business Model as the Resource-based View (RBV))	連結商業模式與資源的獲取與配置，亦即為確保創新的商業模式能成功的導入，企業內組織必須及時獲得滿足需求之資源，並加以融合重整，形成企業的独特核心能力。
故事陳述與理解(Business Model as Organizational Narrative)	Magretta (2002)認為，商業模式說明企業運作的模式，並整合運作與結構上所需的元素，形成「故事」。透過故事的描繪與敘述，使管理者將商業模式形成一個「公認形式」，並在新的未知市場或領域內，能承上啟下有脈絡評估。
創新本質(Business Model as Innovation form)	商業模式除了為企業獲取利益外，另一個目的則是了解創新技術之特質與潛能，嘗試在創新技術中發現新的商機，藉此引入與轉化為顧客或市場帶來商業價值，企業從中獲取經濟利益。
機會本質(Business Model as Opportunity Facilitator)	商業模式除能在創新本質中獲取商機外，商業模式同時也是創新技術與價值創造的連結與過程。企業面對新的機會時，可用商業模式來說明如何深耕新的機會，並致力創造各種可能之營收。
交融統合結構(Business Model as Transactive Structure)	商業模式也是一種「統合交易之內容、結構與治理的機制」。因此企業績效可視為某種商業模式特質之結果。而「商業模式即代表統合機制」，將策略相關元素互相結合，進一步提供了實務上的評估與理論建構兩者的各種可能機會。

資料來源：胡明峰（民 103）暨本研究整理（George and Bock ,2011）

## 2.4 商業模式九宮格觀點

根據 Osterwalder and Pigneur (2010)提出企業的四大主要構面，該為顧客 (customer)、價值創造 (offer)、基礎結構 (infrastructure)及財務 (financial viability)，良好的商業模式是由這四大構面分別延伸出商業模式九大要領，企業經過這九大要領的分析、建構企業經營與獲利的策略與邏輯，而這九大要領分別為價值主張 (Value Propositions)、關鍵資源 (Key Resources)、關鍵業務 (Key Activities)、重要合作 (Key Partnerships)、客戶細分 (Customer Segments)、客戶關係 (Customer Relationship)、行銷通路 (Channels)、收入來源 (Revenue Streams)、成本結構 (Cost Structure)，個別定義如下：

### 1. 價值主張 (Value Propositions, VP)

企業透由提供產品或服務時，向消費者提供價值和傳遞實用意義，並滿足消費者需求與解決消費者問題。Rosser Reeves (1961)& James Webb Young(1963)提出價值主張必須是真實、可信、獨特性並具有銷售力，且將自我認同的核心和價值觀傳達給消費者。每個價值會因為不同的客群要求的產品及服務或是市場特性，而提供不同產品與服務以及創新性功能和屬性。

### 2. 關鍵資源 (Key Resources, KR)

企業的形成並具競爭優勢的重要資產與資源，以利於創造價值給顧

客，關鍵資源可能是實體方面、財務方面、知識方面或人力資源方面等，關鍵資源可能是自有、租賃或是從重要合作夥伴中獲得。而這些資源在市場上是稀有且不易替代，因此 Barney(1991)提出保持永久競爭力的 5 種特性的關鍵資源，為有價值性、稀有性、不易被仿製性、不易替代性及獲利性。這些資源會根據不同需求而有不同的關鍵資源，使得企業創建和價值實現，進入市場去維繫與顧客之間的關係，並賺取收入。

### 3. 關鍵業務 (Key Activities, KA)

企業採取最重要行動，使得經營發揮作用，因此關鍵活動需運用關鍵資源去執行，它也與關鍵資源相同，會根據不同需求而建立不同活動，使企業創造價值給予顧客，並維繫與他們之間良好的關係，進而在市場賺取收入。

### 4. 重要合作 (Key Partnerships, KP)

企業與其他企業之間為有效地運作商業化並建立價值而形成的合作關係網路。企業有效地建立合作夥伴會採取很多條件，這也成了企業的商業模式的基礎，此外企業也會建立策略聯盟，以優化商業模式、降低風險以及獲取資源為目標。透過合作的方式，可以提升價值、降低風險並減少不確定性，因此更能取得稀有且特有資源。

### 5. 客戶細分 (Customer Segments, CS)

企業為了滿足客戶需求，會依照不同需求去細分客群，也會依照不

同需求給予不同的服務，達到客製化的服務。每個不同客群，有它的共同需求、行為和屬性，因此企業會針對它的共同性，會精心設計且有它的獨特性的服務，創造價值給顧客。

## 6. 客戶關係 (Customer Relationship, CR)

企業與不同客群建立良好關係，以達到經營目標。企業會從個人到自動化的方式並依照不同客群去維繫與顧客之間的關係，因此必須做好顧客關係管理，才能有效的提升銷售及維持好顧客之間的關係。而在維繫的過程也需要去思考顧客的需要及期望，另外也要思考何種關係能與商業模式去整合。除了帶給顧客交易方便，也需要進一步深入了解顧客的心理。

## 7. 行銷通路 (Channels, CH)

通路是讓企業如何向顧客溝通、接觸並傳遞自身的價值，也是讓企業給予顧客體驗且提高對企業的認識其產品與服務。另外也幫助顧客評估企業的價值，使得顧客支持本企業外，也藉此購買特定某種產品與服務。通路是顧客的根本，它對雙方來說是重要的溝通橋樑，因此企業要思考如何最有效益的整合，企業與顧客之間的連結外，也須滿足雙方的需求及利益。

## 8. 收入來源 (Revenue Streams, RS)

顧客願意購買並支付某種產品與服務，所獲得的現金，就是收入，

所謂的淨利是收入已扣除成本，它是企業的動脈。企業創造多少價值，也就獲得多少利潤，所以企業需要思考它能帶來多少價值，才能滿足顧客需求且使得顧客願意去購買，因此企業必須在不同客群的需求上創造價值及挖掘能獲利的可能。

## 9. 成本結構 (Cost Structure, CS)

企業在經營的過程所產生的成本，其中部分的成本是為了創造與傳遞價值給顧客，並維繫與顧客之間良好關係所產生。成本結構是能夠反映出生產的特點，因此企業可以在這過程去分析並尋求降低成本的途徑，以達到價值與獲利最大化及成本最小化為目標。

綜合以上商業模式九大要領價值主張、關鍵資源、關鍵業務、重要合作、客戶細分、客戶關係、行銷通路、收入來源及成本結構的敘述，再以圖 2.2 表示，以便後續研究呈現。



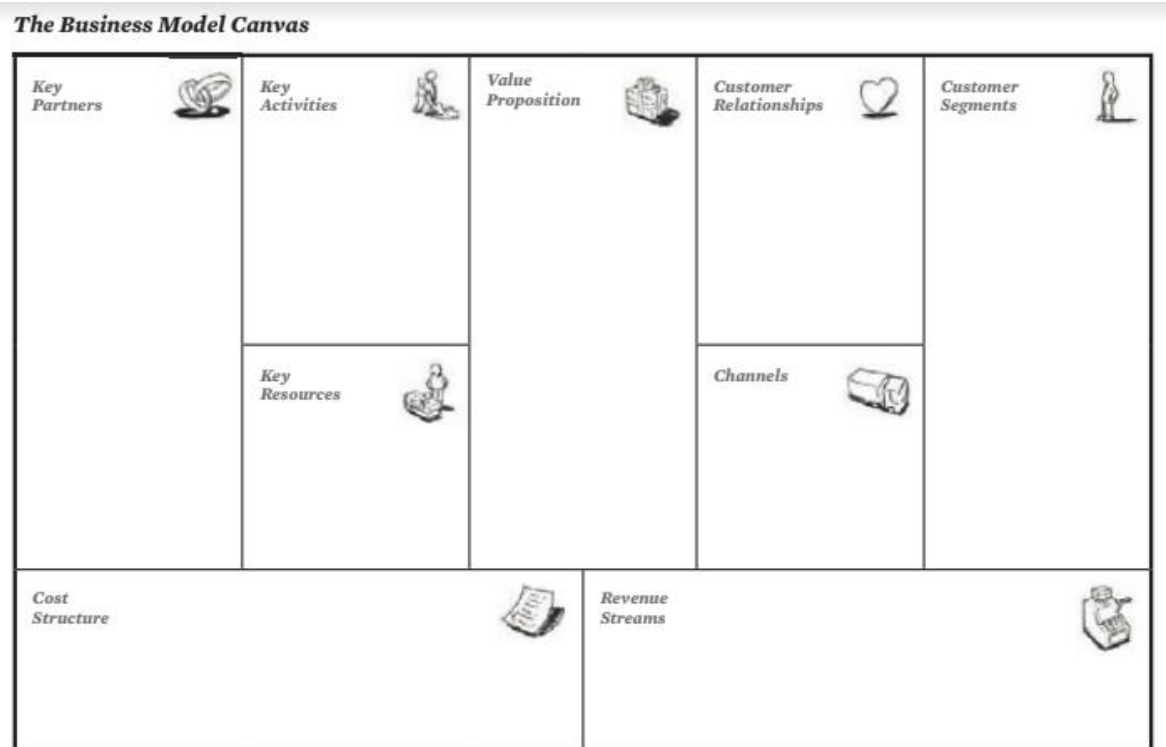


圖 2.2 商業模式九大要領

資料來源： Osterwalder and Pigneur(2010)

## 第三章 研究方法

本章綜合前述的研究動機、目的與文獻探討，來擬定研究方法，共分為三節，第一節為研究方法與工具，第二節研究步驟、第三節研究對象等進行討論。

### 3.1 研究方法與工具

本研究以 Osterwalder and Pigneur(2010)所提出的商業模式畫布(Business Model Canvas)九大要點，分別為價值主張、關鍵資源、關鍵業務、重要合作、客戶細分、客戶關係、行銷通路、收入來源、成本結構，作為基礎，與指導教授深入討論後設計出訪談大綱，並採取深度訪談方式與受訪者訪談，再以訪談逐字稿內容方式加以歸納整理與探討。

#### 3.1.1 個案研究法

個案研究的定義為在探討一個個案在特定真實情境脈絡下的活動性質，期望能瞭解其中的獨特性與複雜性。Yin(1994)認為個案研究法是一種研究策略和實證研究，它注重在於 How 與 Why 的特性與策略，兼具質性研究中的描述與分析重要元素，若研究現實生活與現象間不明確時，可以透由觀察，調查、訪談和實驗等方式蒐集資訊，針對該狀況深入研究與調查。郭生玉（民 91）、胡永峰（民 103）提出，個案研究主要目的大致可以分為三大研究要素，如表 3-1 所示。

表 3-1 個案研究要素

類型	定義說明
解決問題	解決問題，對於此行為或事件加以瞭解，而提出解決的方法或者相關的建議。
提供假設來源	提供假設來源，主要避免在研究之初或面對整體性的問題時，難以決定其他變項之兩難情況。
提出具體實際的案例	提出具體實際的案例，可以幫助解釋與統計後的資料所發現的原則。

資料來源：郭生玉（民 91）、胡永峰（民 103）暨本研究整理

結合以上學者和文獻，個案研究分為單一或多重個案兩種類型，Herriott & Firestin（1983）指出多重個案是較為穩健且有強度的方法，但也發現出它的缺點通常無法滿足一些特殊或關鍵性的個案，因此本研究採用單一個案研究法，以美安超連鎖店主為研究對象，且進行深入探討。

### 3.1.2 深度訪談法

深度訪談的定義為通過雙方面對面的進行交流，它具有靈活性和適應性，彼此間更能加深對於主題上的了解，並探討出主題的問題，進而獲得更深層的資訊，此外在訪談過程可觀察受訪者的動作、表情等非言語行動，了解受訪者對於主題的態度與心理狀態。黃淑惠（民 95）、胡永峰（民 103）提出，深度訪談法中由訪問者針對研究目的與問題，發問訪問

者，以及受訪者所提出的特殊意見或主題加以追問討論。透過訪問者與受訪者之間問與答、聆聽整個過程，來詮釋受訪者的見解相對於本研究的意義，致使更深入的挖掘答案、架構其他問題。訪談類型可分以下三種，如表 3-2 所示。

表 3-2 訪談形式

類型	定義
結構性訪談 (structured interview)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 結構性訪談又稱標準化訪談，它是一種高度控制訪談過程的訪談方法，有一定的步驟與標準。這種訪談常用於正式的又較大範圍的調查，它相當於面對面提問的問卷調查。</li> <li>2. 結構性訪談的特性為統一和標準化，為避免發生誤解問題，會在面談過程有一定溝通說明，提高研究的比較性及它的可信、效度。</li> </ol>
半結構性訪談 (non-structured interview)	<p>半結構是訪談又稱半標化訪談或引導式訪談，它需事先設定好主題及準備相關問題。它也有一定的格式，但它也給予受訪者表達想法與意見的空間，根據訪談過程進行調整，因此它有結構式訪談的主題統一性，也有非結構式訪談的彈性。</p>

類型	定義
非結構性訪談 (semi-structured interview)	非結構性訪談又稱自由式訪談，它是一種半控制或無控制的訪談方式，它不須事先設定問卷、表格和提出問題的標準格式，訪談者能自由交談且靈活地轉換主題，通常只需給一道題目給受訪者，這種訪談方式相當的有彈性，他們在訪談過程中都能自由地談出自己的意見和感受，對話一切自然發生。

資料來源：本研究整理

綜合以上，本研究採用半結構式訪談，它具有結構式訪談的主題統一性與非結構是訪談的彈性，擁有兩者的優點，因此能確保主題與研究上的統一之外，後續能因訪談過程延伸主題，另外也能讓受訪者自由陳述他的意見與感受，呈現生動、整體的表達，進而分析研究對象之經驗。

### 3.1.3 訪談過程與大綱

本研究主要以深度訪談法中半結構方式進行，並透過文獻探討及研究方法步驟，擬定出本訪談大綱。初步擬定訪談大綱有與指導教授深入討論且反覆修改，而建立訪談題目，表如 3-3 所示。本訪談題目以 Business Model Canvas 四大視角為主要核心路徑以及九大要素，內容清楚明瞭，以便研究者進行訪談時能簡單並有條理式的整理訪談結果。本次參與訪

談為美安超連鎖店主之總顧問經理、顧問經理、經理等人，以多年來經營與經驗來分析與談討，具有較高專業與代表性的職務來接受訪談，以下分別說明訪談過程與訪談大綱：

1. 訪談過程：先詢問受訪者的意願、方便的時間及地點，再以電話中邀請，並用電子郵件寄出本研究的訪談大綱。電話中已有表示本研究的研究目的、本研究的訪談方式以及其他相關注意事項，最後表達本研究協助上的感謝之意。訪談時間訂為 2019 年 3 月，每次訪談時間並無特別限制，但基本上以一個小時至一個半小時內完成。受訪地點以受訪者方便為基準，地點選定大多為咖啡廳來進行。

2. 訪談大綱：主要分為成兩個部分，第一部分為受訪者基本資料，由於本研究探討個案公司商業模式為主要重點，因此受訪者基本資料包含性別、年次、職位職稱、經營時程、受訪時程與受訪日期等，研究者以編號稱之受訪者紀錄在本研究。而第二部分為訪談題目，須與本研究之商業模式中九大要點及它的核心主題為主要主題，並且訪談題目需淺顯易懂，因此能讓訪談者與受訪者在進行訪談時能快速且系統化的進入大綱的核心，也能貼近於本次研究的主題。

表 3-3 訪談大綱

核心路徑	九大要素	定義	訪談題目
價值傳遞	價值主張	企業的產品或服務對特定目標顧客群所能提供的價值。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您是想帶給消費者什麼樣的購物體驗？</li> <li>2. 請問您是如何根據客戶的需求提供適合他們的服務？</li> <li>3. 請問您的經營理念與其他的超連鎖店主有何共同點？</li> </ol>
內部營運	關鍵資源	在提供與傳遞前述的各項元素，所需要的資產就是關鍵資源。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您認為經營 SHOP.COM 的具有競爭優勢的資源有哪些？</li> <li>2. 請問您會運用什麼樣的策略來經營你的商城？</li> <li>3. 請問您認為 SHOP.COM 經營所需的資源為何？</li> </ol>
內部營運	關鍵業務	運用關鍵資源執	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您覺得要如何管理</li> </ol>

核心路徑	九大要素	定義	訪談題目
		行一些活動，就是 關鍵活動。	好您的網路平台？ 2. 請問你在經營網站遇到 問題是如何解決？ 3. 請問您覺得要如何做才 能有高訂單且高成交？
內部營運	重要合作	有些活動要藉由 外部資源取得，而 有些資源是由組 織外取得。	1. 如何建立有效的合作夥 伴？ 2. 如何利用合作夥伴的優 勢來提升你的知名度？ 3. 如何妥善合作夥伴來行 銷您的經營平台？
外部市場	客戶細分	一個企業所想接 觸或服務的不同 客群。	1. 請問您會將客戶區分成 幾種客群？ 2. 請問您會依據何種方式 來區分客群？ 3. 請問您為何要區分客 群？



核心路徑	九大要素	定義	訪談題目
外部市場	客戶關係	企業與特定客群間的關係建立與維繫。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您是如何建立與消費者之間的關係？</li> <li>2. 請問您是如何維持消費者對您的忠誠度？</li> <li>3. 請問您是如何吸引更多不同客群？</li> </ol>
外部市場	行銷通路	價值主張透過溝通、配送及銷售，傳遞給顧客。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您是如何有效解決消費者的問題？</li> <li>2. 請問您是如何整合消費者的通路？</li> <li>3. 請問您是如何有效提供消費者售後服務？</li> </ol>
財務效益	收入來源	將價值主張提供給客戶後，所獲得的收入。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您是如何介紹商品能讓消費者購買？</li> <li>2. 請問您的主要收入是什麼？</li> <li>3. 請問您的收入來源主要</li> </ol>

核心路徑	九大要素	定義	訪談題目
			分為哪些？各個比例為？
財務效益	成本結構	各個商業模式的元素都會形成自身的成本結構。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您經營一個網站的成本有哪些？</li> <li>2. 請問您的成本的比例為何？</li> <li>3. 請問您的成本如何拿捏？</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究步驟

研究者根據自己對於企管知識基礎以及兼職實務經驗，並與相關文獻結合，在與指導教授討論後確立研究主題，進而分析與設定研究目的。

研究過程將相關文獻加以整理，並分析訪談結果，最後完成本研究。

研究步驟，如圖 3.1 所示。

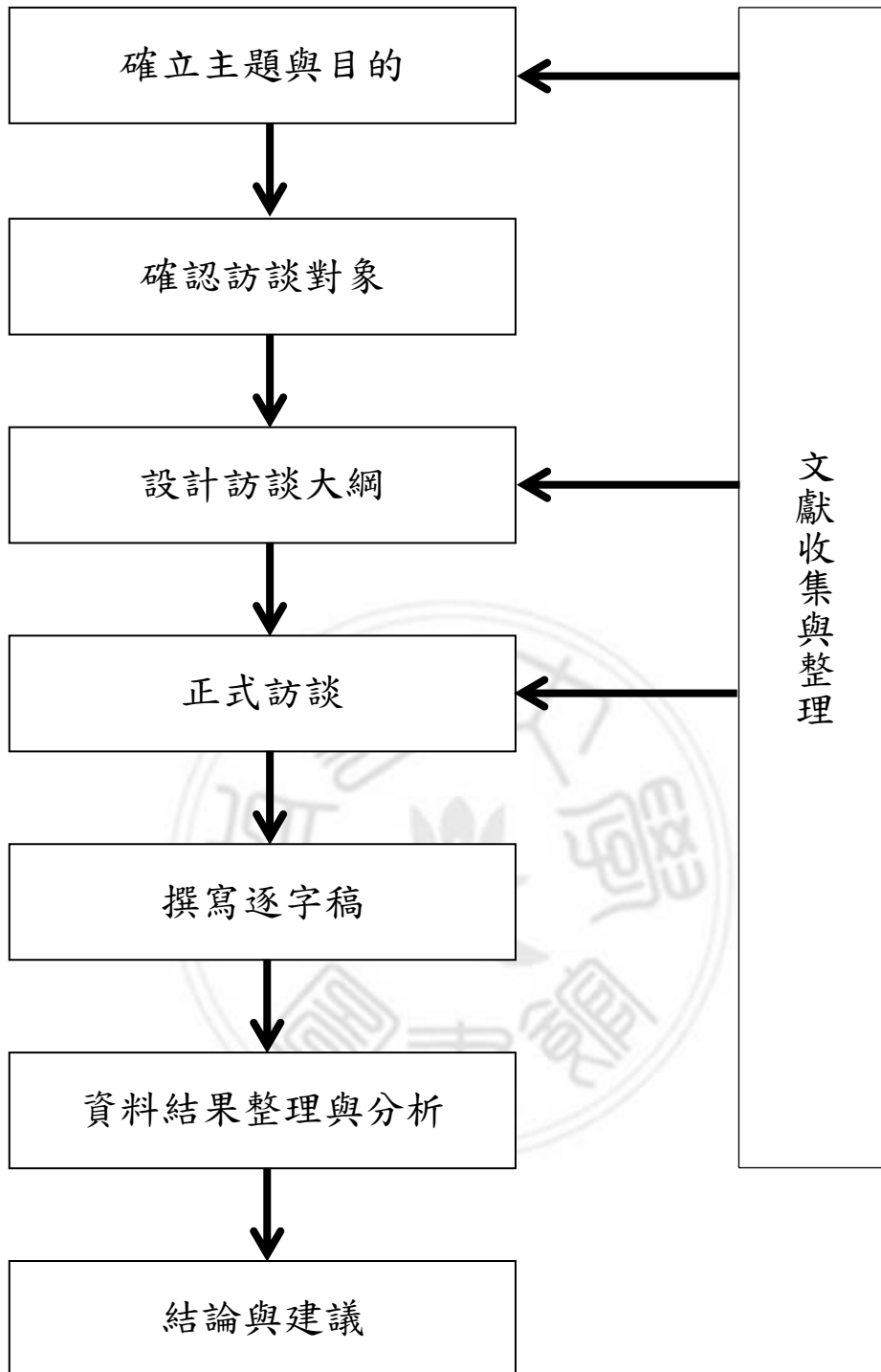


圖 3.1 研究步驟

資料來源：本研究整理

### 3.3 研究對象

本研究採取「個案分析法」及「深度訪談法」，前者為根據研究的個案公司深入探討，並能為研究問題提供豐富資訊的人、時間、地點等，進而收集更多元的資料，後者則是將訪談重點放在經驗豐富且對於公司有一定了解的經營者，因此他們對該網站經營有一套的模式、創新策略與運作管理以及對團隊有著高度認知與密切關係，對於研究者而言能夠給予深入且有意義的資料。

本研究選 4 位美安超連鎖店主，分別的職務別皆不相同，能夠給予研究者了解不同職別經營上的差別，並探討組織內部營運策略與經營管理之主題探討，訪談者基本資料，如表 3-4 所示。

表 3-4 訪談者基本資料

編號	性別	年次	職位職稱	經營時程	受訪時程	受訪日期
A	男	47 年次	總顧問經理	8 年	1 小時	108.3.17
B	男	79 年次	顧問經理	6 年	1 小時	108.3.17
C	男	86 年次	經理	2 年	1 小時	108.3.07
D	女	73 年次	顧問經理	6 年	1 小時	108.3.25

資料來源：本研究整理

## 第四章 研究結果與分析

本研究訪談美安超連鎖事業之不同級別為邀請的受訪者，經由深度訪談的方式來收集資料，並與文獻探討的商業模式、研究方法步驟進一步探討與研究。本章節以商業模式九大畫布歸納出四大視角主要核心路徑，分為四章節來進行討論，並將訪談的結果整理與彙整，本研究亦整理商業模式之主要核心主題，如表 4-1 所示。

表 4-1 主要核心主題

核心主題	定義
價值傳遞	傳遞什麼樣的價值主張，以滿足顧客需求及解決顧客問題。
內部營運	透由重要合作、關鍵業務及關鍵資源之間相互運用，進而創造價值，有效的實行商業模式。
外部市場	經過顧客區分來服務顧客，與顧客之間的維繫，傳遞價值給顧客並與行銷通路結合。
財務效益	探討公司的主要成本結構有哪些，如何使顧客願意接受價值並願意支付購買，使得公司產生收入。

來源資料：本研究整理

### 4.1 價值傳遞-價值主張

企業傳遞什麼價值給顧客，以滿足顧客需求及解決顧客問題。從產品服務來看，產品的獨特性、產品品質的管理以及後台系統操作等相關服務項目，與其他同性平台的差別與競爭，創造本公司的特色。

受訪者 A 表示：

個案公司為購物平台，它是一家擁有食衣住行育樂的平台，產品與商家達到上千種以上，根據顧客需求介紹產品，讓顧客在這裡一次滿足生活所需，促使顧客轉移消費，以便達到規劃型及整合的消費，並營造出成自家人的感覺與氣氛，另外，公司有給予顧客在購買時，能獲得回饋金，讓顧客能夠一邊購買一邊賺錢，提供顧客價值。

受訪者 B 表示：

個案公司所創造的服務是讓顧客在購物時，都能擁有一位專屬的購物顧問，依照顧客所提出的需求，幫顧客比價並找到適合他們的產品，為顧客打造專屬的服務，因此購物顧問的角色意義是本公司的經營宗旨，秉持獨特性與專一性的理念傳遞給每位顧客，使顧客感受到公司的服務價值，進而抓住顧客的心，成了公司的忠誠顧客。

受訪者 C 表示：

個案公司為電子商務的一種，它與台灣中小企業、百貨公司合作，因此在產品品質控管會嚴謹把關，且秉持經營永續、顧客永遠是對的為經營理念。另外本公司從事於一對一行銷，為顧客量身訂製的客製化的服務，針對顧客的需求，給予他所需要的東西，並且營造輕鬆、方便及服務至上的氣氛，創造與傳遞價值。

受訪者 D 表示：

現今電子商務蓬勃發展，公司的規模逐漸擴大，開拓海外新穎市場，以便整合跨國公司整合，走向大眾行銷，而經營者則是秉持公司的經營理念一對一、客製化的行銷，根據與顧客互動過程，得知顧客消費能力之情形，給予不同建議與分享，將每位顧客視為 VIP 般的服務，讓顧客消費過程皆被受到重視，抓住顧客的需求與心理。

由此可知，分析出個案公司商業模式之價值主張並歸類整理，其價值主張的產品服務傳遞秉持「一對一行銷、客製化服務、經營永續、服務至上、專屬性。」另外，藉由與台灣中小企業、百貨公司合作，使得公司產品眾多，豐富購物商城的品項。公司對於產品品質上會以獨特性、專一性以及滿足顧客的理念去嚴謹控管，同時與公司自身的網頁系統的優勢集中市場的需求，使得企業減少產品仿冒並提升整體的競爭力。

#### **4.2 內部營運-重要合作、關鍵業務與關鍵資源**

內部營運部分，個案公司透由重要合作、關鍵活動及關鍵資源之間相互運用，進而創造價值，有效的實行商業模式。

受訪者 A 表示：

個案公司為一家購物平台且網路行銷公司，所以對於自身公司來說，網路平台的後台系統為重要的資源，它是管理與檢視所有訂單、顧客與合作廠商重要資訊等，可以說是公司的心脈，因此它擁有十分嚴謹的防

火牆保護網路平台，才能使得經營者與顧客有著安全又方便的環境購物，另外在網頁上的介面設計，操作上要淺顯易懂，使得顧客方便使用。而選擇合作夥伴及合作廠商方面，會依據彼此有共同理念與目標相聚，在經過一定流程談論合作，建立好彼此間的橋梁，才能有效溝通與合作，藉此在互相合作過程中增加彼此間的知名度與形象。當面對經營上的問題時，可以利用公司後台系統上培訓課程內容找尋答案或是與自身夥伴討論解決，又或者是結合其他人經驗來解決，才能即時降低顧客對於產品的不滿以及減少與顧客之間的紛爭。

受訪者 B 表示：

本公司為電子商務，構成一個完整的電子商務所需的資源與資產為網址名稱“shop.com”，價值 26 億美金，遍佈世界網域，目前已有上億種產品，滿足世界各國不同顧客的需求。公司正為科技發展的進步，不斷地開發及設計系統上的建置與合作廠商之間的洽取，豐富購物商城的色彩，並堅持「誠信、誠心」的策略，使公司與合作夥伴、顧客之間產生密切的良好關係。此外，公司對於後台系統管理是十分注重，他的數據報表的顯示能夠給予每位經營者知道如何有效管理訂單、整合利與弊進而有效的創新營運決策以及解決並降低銷售、顧客之間的問題，滿足雙方需求與市場之間的競爭，以達到高獲利的營運指標。

受訪者 C 表示：



個案公司主要結合線上線下異業結盟的購物平台，所以合作廠商對於自身公司來說是很重要資源，更是重要的資產，因此公司會經過程序的去慎選合作廠商，才能給予顧客一個品質好、安全、有效率的環境購物且產品多樣，並將網路平台有著無牆百貨的名號發揮的淋漓盡致，另外本公司在消費者購物時，有回饋金獲得的機制，這是根據與合作廠商在洽談過程，會談論合作廠商會發放多少的回饋金，讓顧客可以開心購物又能賺點小錢。在經營過程面對顧客的問題，會與經營團隊一同協助解決或是打電話至客服詢問解決，減少客訴及縮短時間，因此我們在這服務上面會採取有效率且即時性。

受訪者 D 表示：

公司為了尋求自身的獨有性、獨特性，因此在產品上的開發與網站的研發而不斷的投資與擴大，成為企業的競爭優勢。目前公司的獨家代理產品挑選，是以世界排行數一數二且受歡迎的產品，買來公司成獨家代理，也會隨著市場動向挑選符合市場需求的產品，而網站的型態部份，跨足很多廠商間的合作，橫跨海外市場的整合，成了線上的無牆連鎖店，成了跨國公司的主力優勢，最後公司獨有的分紅制度的機制，給予每位經營者擁有自身網路平台以及後台管理系統，每筆訂單成了自身的被動型收入，懂得妥善運用這些工具及合作夥伴之間的凝聚力，以服務好每個顧客進而達到高成交高訂單的成就。

由此可知，個案公司對於商業模式的內部營運，分析出個案公司所需的關鍵資源、關鍵業務運用以及與夥伴之間的合作所形成獨特的商業模式。個案公司的產品生產是以獨家代理的方式來經營以及上千家的廠商合作，來滿足顧客需求與期望，以此傳遞價值，公司秉持「一對一行銷、客製化服務、經營永續、服務至上、專屬性。」透由合作廠商的虛實整合，使得公司商品的類別更加豐富，促進顧客的消費能力，成了公司副力來源。此外，個案公司的網路平台的設計與系統上技術的研發，讓公司規模快速實現、市場擴大、資本提升以及海內外的整合的重要工具。個案公司，結合這兩大主要資源，有效的運轉與執行公司相關業務，提高市場的獨佔性與競爭優勢。

#### **4.3 外部市場-客戶細分、客戶關係與行銷通路**

外部市場部分，為客戶細分、客戶關係及行銷通路，經過顧客區分來服務顧客，與顧客之間的維繫，傳遞價值給顧客並與行銷通路結合。

受訪者 A 表示：

本公司的產品與服務種類繁多，所以會先主要區分成獨家代理產品-營養保健以及合作廠商食衣住行育樂的大類別，再依照不同的消費需求，來區分客群，並做好公司提倡的一對一行銷的方式來服務顧客，平時也會不時得關心顧客狀況，就有如朋友或是家人般聊天關心。每當遇到顧

客有需求或是有問題時，都會是立即性且有效率性來滿足顧客，此外，自身必須要提升自身的專業度，才能有辦法分享自身經驗及介紹產品成分的功效，甚至有辦法解決顧客問題，穩固與顧客之間的信任，保持彼此間的良好關係。

受訪者 B 表示：

公司主要販售的是服務，做好服務是十分的講究，服務顧客就有如服務自己般，站在自己被服務時，所期望的服務去服務，保持同理心，讓每位顧客在第一次購買，甚至每次購買，都能留下深刻的良好印象與體驗，另外也會記得顧客所有購物紀錄以及購買頻率，不時提醒及關心顧客商品使用情形，進而提升對本公司的信任與忠誠，在此顧客會很樂意分享給其他人，拉近與顧客之間的距離，將一個購物商城成一個大家庭。

受訪者 C 表示：

本公司為購物平台，產品多樣，主要分獨家代理產品及合作廠商產品等，面對與顧客之間關係，會依照顧客消費習慣和興趣來分類客群，在以公司提倡一對一行銷方式，給予顧客的客製化服務，針對不同客群分享不同商品。此外，其餘商品分享，會利用社群媒體，如：Facebook、Instagram、Line 等去做分享，分享關於自身消費產品或是活動分享，增加商品及商城曝光，引發更多人好奇。而通路方面，會依照顧客的方便，而有所不同的方式送貨，做好完整的服務，購買後也會採取關心方式詢

問顧客產品使用狀況，且會持續追蹤，當作自己的事情的對待。

受訪者 D 表示：

個案公司，擁有上億種的產品與合作廠商，橫跨太平洋的跨國的國際公司，給予顧客營造線上百貨公司般的購物，而客群分類，初步會將顧客收入狀況及平時消費習慣與消費頻率來區分，再根據與顧客談話過程，需記住顧客每次的對話，重視顧客所有事物，或是顧客在社群媒體分享的人事物，進而貼近顧客的生活，更能了解顧客的喜好，給予他們所喜歡的東西，藉此建立與顧客之間的關係，除了當顧客的購物顧問外，更要成為顧客的朋友，才不會讓顧客覺得公司只是為了販售產品。

由此可知，個案公司對於商業模式的外部市場，分析出公司面對顧客是如何分類、建立關係以及行銷通路上的曝光，以此歸類整理。個案公司之外部市場主要是與各式廠商合作，進而整合生活的食衣住行育樂五大類，滿足顧客需求，因此公司需妥善利用合作廠商的資源優勢，與他們相互合作並建立良好密切關係，不斷開發新市場，達到雙方共享經濟的重要途徑。個案公司也因為利用這個資源優勢，與顧客之間建立良好的橋梁，吸引顧客的目光，再與公司理念的一對一行銷、客製化的服務去拉近與顧客之間的關係以及顧客對公司的信任與忠誠，加速公司的經營績效與成效。

#### 4.4 財務效益-成本結構與收入來源

探討公司的財務情形，主要成本結構以及收入來源有哪些，如何使顧客願意接受價值並願意支付購買，使得公司產生收入。

受訪者 A 表示：

購物平台主要成本分成三種，第一種為網站經營費與管理費，它對於公司來說是核心資源，它也對於經營者來說更為是，因此它需要去花時間去管理好後台系統與網站管理，第二種為員工培訓課程，經營者需要大量花時間去學習新知識並提升自身能力，藉此精進自身專業度，才能有效的解決顧客問題，以便達到顧客的期望，最後一種則為半年一次的公司大型會議，它是對於身為一個經營者必須了解公司未來的期望與願景，公司也會發表未來的動向及下一步開闢之情形，提早讓經營者開始擬定下一步的經營方針。

受訪者 B 表示：

近年來，公司不斷的拓展海外市場，遍布世界各地為目標，因此購物平台的管理與經營是需要花費很大的精力與技術上的研發，才能與同業競爭，因此在每個月都需要檢測與維修的後台系統，確保系統的流暢度及產出更精密化數據，達到公司高獲利的湧入。個案公司，除了販售服務之外，更為重要的是知識，有知識才有專業度，公司對於員工訓練十分重視，教育員工及經營者要不斷學習，對於產品的認知、規格以及

功效有一定的了解，才能有效解決顧客疑惑與問題，滿足顧客需求，進而產生收入。

受訪者 C 表示：

本公司販售的是服務，有顧客購買才會有下單動作，所以沒有囤貨上的成本，因此經營本購物平台主要成本為時間及網站維修與管理費，時間花在產品圖片美編、分享文撰寫以及對每個商品的認識增進自身的專業度，做好購物顧問這個角色，才能達到有效率且即時解決顧客所有問題，減少時間上的浪費，而收入部分則是主要分為通路利潤與分紅制度，前者為販售獨家代理中間與通路商之間所獲得的利潤，後者為本公司特殊的分紅系統，依照自身業績狀況及不同職位，而有不同的收入，因此要經營好一個購物平台，是需要做好自身的本分及建立好與顧客間的關係與連結，並妥善利用公司資源，才能達到永續經營方針。

受訪者 D 表示：

經營一個網路平台，除了後台系統管理外，更為重要就是團隊的經營，因此需要花時間培訓與熱絡彼此之間的感情和默契，成就一個好的團隊才能帶動整個組織前進。個案公司不斷地向外擴大市場，所以每半年公司會集體開一場大型會議，來發表公司規模情形與未來目標與走向，讓每位經營者得知，並加強學習自身的能力以及創新管理的決策，才能與同業競爭，有效獲得收入。

由此可知，分析出個案公司商業模式的財務效益之成本結構與收入來源並歸類整理，其財務效益除了產品開發、與廠商談合作，還有向海外市場開拓與投資。其經營網站成本結構，從設計開發至經營過程都是公司自身處理，設計團隊是歐美知名的，而產品主要是以獨家代理，是與他人合作產出，其餘品項則是中小企業與百貨合作。行銷通路是由大眾媒體曝光販售，出貨交由合作廠商協助，遇到問題則是由經營者與團隊一同解決或是聯絡客服。個案公司為網路購物平台，因此一個網站的營運成本，不外乎網站經營與團隊經營，網站的經營除了研發前所需的成本外，平時經營網站的維修以及管理更為重要，經營團隊則是經營者本身的知識培訓與團隊間的默契培訓，提升自身專業度和團隊向心力，進而使得顧客感受公司統一及專業度，以上皆是能夠充分影響網站營運的重要資源，也是重要成本，更能促使收入產生。而個案公司的主要收入來源為通路利潤與分紅制度，自身公司設計一套特殊的分紅系統，使得經營者與團隊、合作廠商之間產生關係密切，公司也獲得他們對於自身的肯定，達到公司永續經營目標。

## 第五章 結論與建議

本研究以美安超連鎖店主為研究對象，探討美安之商業模式，並依據深度訪談分析、訪談結果與商業模式中九大要素結合，提出本次研究分析結果彙整，期望透過分析結果提出管理意涵與實務建議。

### 5.1 研究結論

本研究是探討美安的商業模式中的九大要素，經個案研究與深度訪談的方式，分析公司營運意涵之相關情形，本章藉由先前的相關文獻蒐集整理，並針對第四章之分析結果進行討論，最後將研究結果應用在實務之建議，以供後續研究及美安參考。

#### 5.1.1 管理意涵

##### 1. 價值傳遞-價值主張

美安公司其價值主張的產品服務傳遞秉持「一對一行銷、客製化服務、經營永續、服務至上、專屬性。」另外，藉由與台灣中小企業、百貨公司合作，使得公司產品眾多，豐富購物商城的品項。公司除了透過這種與不同類型廠商合作外，另外還會與公司特殊回饋金機制作結合，可以使得公司與其他同業競爭，且更能突顯自身的差異性。此外，公司對於產品品質上會以獨特性、專一性以及滿足顧客的理念去嚴謹控管，同時與公司自身的網頁系統的優勢集中市場的需求，使得企業減少產品仿冒並提升整體的競爭力。由此可見，美安公司有幾項注重項目，從事



虛實整合的網路平台，歐美、亞洲已有部分國家設立分公司，以供給顧客多元化的購物，另外公司除了網站特殊的優勢外，更為重視的是客製化服務，滿足顧客需求與期望。美安公司的顧客及廠商也因為以上特點，跟隨公司並長期配合與合作。

## 2.內部營運-重要合作、關鍵業務與關鍵資源

美安公司對於商業模式的內部營運，主要分析公司所需的關鍵資源、關鍵業務運用以及與夥伴之間的合作。內部營運中生產管理是以獨家代理的方式來經營以及上千家的廠商合作，形成本公司特殊的商業模式。藉由滿足顧客需求與期望，其傳遞價值為公司秉持「一對一行銷、客製化服務、經營永續、服務至上、專屬性。」透過廠商的虛實整合，使得公司的商品類型更多變，有效提高顧客消費慾望，成了公司獲利來源。此外，美安公司的網路平台的設計與系統上技術的研發，讓公司規模快速實現、市場擴大、資本提升以及海內外的整合的重要工具。由此可見，美安公司，擁有著主要這兩大資源優勢，達到有效的運轉與執行公司相關業務，提高市場的獨佔性與競爭力，也給予顧客一個方便環境購物。

## 3.外部市場-客戶關係、客戶細分與行銷通路

美安公司的商業模式之外部市場，主要是以服務顧客為主，進而對顧客作細部分群並建立關係以及行銷通路上的曝光。美安公司的外部市場主要是與各式廠商合作，利於整合生活的食衣住行育樂五大類，滿足顧

客需求。由此可見，美安公司利用自身資源優勢，不斷開發新市場，幫助廠商與顧客之間建立良好的橋梁，吸引顧客的目光，再與公司理念的一對一行銷、客製化的服務去拉近與顧客之間的關係以及顧客對公司的信任與忠誠，加速公司的經營績效與成效。

#### 4.財務效益-成本結構與收入來源

美安公司之財務效益為成本結構與收入來源以此歸類整理，其財務效益除了產品開發、與廠商談合作，還有向海外市場開拓與投資。本公司經營網站成本結構，從設計開發至經營過程皆是公司自主，而產品主要是以獨家代理，是與他人合作產出，其餘品項則是中小企業與百貨合作。行銷通路是由大眾媒體曝光販售，出貨交由合作廠商協助，遇到問題則是由經營者與團隊一同解決或是聯絡客服。由此可知，美安公司之營運成本，主要為網站經營與團隊經營，前者從研發至經營需要投資費用，如：研發費、維修、管理等，後者則是經營者本身的知識培訓與團隊間的默契培訓，提升自身專業度和團隊向心力，使得顧客對公司放心。這些成本對於公司來說是能夠充分影響網站營運的重要資源，更是使得公司產出收入。美安公司的主要獲利來源為通路利潤與分紅制度，自身公司設計一套特殊的分紅系統，使得經營者與團隊、合作廠商之間產生關係密切，公司也獲得他們對於自身的肯定，達到公司永續經營目標。

### 5.1.2 實務建議

針對前章節的訪談結果分析與結論探討，提出以下建議：

#### 1. 價值傳遞-價值主張

建議美安公司持續秉持公司的經營理念一對一行銷、客製化服務、經營永續、服務至上以及服務與產品的專屬性，來提供顧客價值並得到顧客的認可與信任，以達到公司永續經營為目標。

#### 2. 內部營運-重要合作、關鍵業務與關鍵資源

建議美安公司持續向海外發展，將所有海外據點整合，成世界多文化且多元化的購物平台，增加美安公司的競爭優勢。另外美安公司須懂得運用自身的資源優勢提升自身知名度並向外傳遞價值，資源，如：網站的多元化、特殊獲利系統以及回饋金的機制等，才能夠使得網購平台站在世界的高峰。而廠商與團隊部分，持續尋求適合且有特色的廠商異業合作，增添自身的知名度外，提升購物選擇。

#### 3. 外部市場-客戶關係、客戶細分與行銷通路

美安公司經營理念為一對一行銷與客製化服務，提供顧客價值，因此面對顧客需更加的嚴謹的細分及關係維繫，才能有效的達到公司的理念。而行銷通路上需持續加強行銷網路平台的特色，使得更多人知道貴公司，以為公司帶來收益目標。

#### 4. 財務效益-成本結構與收入來源

建議美安公司持續定期維修網頁流暢度，才能提高顧客使用本公司平台使用率，進而創造高訂單、高獲利。

### 5.2 對後續研究的建議

本研究主要採用個案研究法與深度訪談法中的半結構式訪談進行分析，訪談結果會因受訪者的個人主觀想法、個人經驗以及不同情境的外在因素影響，可能會影響研究結果而產生偏差，因此發現研究結果有受到一定的限制，故建議需結合問卷調查的方式詢問顧客及廠商對於本公司印象，才能夠更進一步的了解公司營運策略是否貼近市場需求與期望，以此採用「質」與「量」的研究方式作結合，會獲得更深入且更完整的研究結果。此外，建議後續針對相關商業模式作探討的研究生，需再增加幾家同業競爭者做比較，可使研究範圍更兼深度和廣度，以期望為美安公司之商業模式創新啟發與貢獻。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 今周刊(民 106)，美安賣什麼？從零售到電商揭開千億帝國的驚人秘密(初版)，台北：今周刊出版。
2. 楊聰仁、張德祥(民 93)，電子商務的經營模式與策略(初版)，台北：新文京出版。
3. 林嘉洽(民 91)，我國行動電話服務業因應電子商務趨勢下的行銷策略之研究-以中華電信為例，南華大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
4. 徐有涵(民 106)，電子商務經營者之生涯自我效能敘述說研究-以美安獨立超連鎖店主為例，南華大學國際事務與企業學系亞太研究碩士班碩士論文，嘉義縣。
5. 范宇光(民 108)，國內婚禮產業之創新商業模式-以婚禮布置為例，明新科技大學管理研究所碩士在職專班碩士論文，新竹縣。
6. 劉綵盈(民 107)，寺廟經營模式創新之研究-以北港武德宮為例，南華大學企業管理學系管理科學碩博士班碩士論文，嘉義縣。
7. 胡永峰(民 103)，LED 產業之商業模式分析—以 E 公司為例，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，高雄市。
8. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(民 94)，質性研究方法：訪談模式與實施

- 步驟分析，身心障礙研究，第三卷第二期，122-136 頁。
9. 江淑美、吳伊勻、翁士勛、劉育雯(民 89)，個案研究(Case study)，教育研究法專題研究報告。
10. 溫子欣、秦夢群、陳木金(民 105)，校長教學領導個案研究，教育科學期刊，第十四卷第一期，123-146 頁。
11. 石劍平(民 108)，B2B 跨境電子商務之營運方式-以絲盾灣企業為例，國立臺灣師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班碩士論文，台北市。
12. 紀佳法(民 98) 屏東羌園地區因應地層下陷衝擊之調適行為研究，國立中山大學海洋事務研究所碩士論文，高雄市。
13. 楊堅爭、楊立鈺(民 101)，電子商務基礎與應用(第八版)，西安：西安電子科技大學出版。
14. 盧希鵬(民 93)，電子商務產業架構、經營模式與電子化策略(初版)。台北：雙葉書廊出版。

## 二、英文部分

1. Alberto, F. & De. T (2011), International Operations Management: Lessons in Global Business, New York: Gower Publishing.
2. Adel. A. A. (2015). E-commerce in Developing Countries and how to Develop them during the Introduction of Modern Systems, Procedia Computer Science, Vol. 65, p.p479-483.
3. Andrea, O. (2015) What Is a Business Model, Harvard Business Publishing.
4. Applegate, L. M. (2000), E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, Information Technology And The New Enterprise: Future Models For Managers, Harvard Business School, America.
5. Charles, B.F. & Stefan, H. (2013), Business Models and Technological Innovation, Long Range Planning, Vol.46,No.6,p.p419-426.
6. Donna M. Z. (2009), How to do Case Study Research, Teaching Research Methods in the Social Sciences, University of Massachusetts Amherst, Butterfield Terrace, Amherst.
7. Herriott, R.E. and Firestone, W.A. (1983), Multisite Qualitative Research: Optimizing Description and Generalizability, Education Researcher,No.12, p.p14-19.
8. Johnson, M.W., & Christensen, C.M. & Henning, K (2008), Reinventing Your Business Model, Harvard Business Publishing, Dec. 2008, p.p51-59.
9. Johnson, M.W (2010), Seizing The White Space: Business Model Innovation For Growth And Renewal, America: Harvard Business School

(ISBN 978-1-4221-2481-9).

10. Joan D.J. (2007), Electronic Commerce and Small and Medium Business Enterprises, Technological innovations, University of Canberra, Australian Capital Territory.
11. Kalakota, R. &Whinston, A.B (1997), Electronic Commerce: A Manager's Guide, America: Addison Wesley.
12. Mayo,M.& Brown, G.(1999), Building a Competitive Business Model, Ivey Business, Vol.63, No. 3, p.p18-23.
13. Nuray, T. (2011) The impact of e-commerce on international trade and employment, Procedia-Social and Behavioral Sciences,Vol.24, p.p745-753.
14. Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model Generation, Canada: John Wiley and Sons.
15. Pittawat, U. (2015),Adoption E-Commerce for Export Market of Small and Medium Enterprises in Thailand, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 207,p.p111-120.
16. Reeves,R.(1961), Reality in Advertising, England: Widener Classics.
17. Timmers, P. (1998) Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, Vol. 8, No.2, p.p3-8.
18. Wigand, R.T. (1997), Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context, The Information Society, Vol.13, No.1, p.p1-16.
19. Yin, R K. (1994), Case Study Research Design and Methods(2nd ed.) , London : International Educational And Professional Publisher.
20. Yong, J.W(1963), How to become an advertising man(1st), Chicago: Advertising Publications Inc.



21. Zott,C.,&Amit,R&Massa,L.(2011),The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management, Vol. 37 No. 4,p.p1019-1042.

