



Strategic Research on ICT Applications in Service Industry as Illustrated by Online-to-Offline Services: Research on Market Strategies & Business Models for Online-to-Offline Services

虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究

虛實整合之市場策略與

營運模式研究

科技專案成果

委託單位：經濟部技術處
執行單位：財團法人資訊工業策進會



Industry &
Technology
Intelligence
Services

經濟部技術處產業技術知識服務計畫
III-102-S402-3

編者的話

《虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究》，邀請資通訊服務產業相關領域之多位專業產業分析師共同撰寫，共分為五冊：虛實整合商業模式發展現況分析、虛實整合之ICT應用技術發展方向、虛實整合之市場策略與營運模式研究、虛實整合之個案分析、虛實整合之服務科技化政策研究，以套書完整呈現虛實整合模式的發展歷程、策略及相關ICT應用趨勢。期盼協助我國資通業結合服務業掌握虛實整合趨勢，藉以加速邁向服務業科技化與進行經營模式創新；並從虛實整合的角度，提供政府推動服務業科技化之政策建議，以我國服務業邁向科技化之發展策略建議。

《虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究》首先針對虛實整合商業模式發展現況加以分析，並探討虛實整合模式中的四大ICT應用技術；接著針對虛實整合模式類型及市場策略進行剖析，並帶入國外虛實整合創新服務個案，檢視其關鍵成功因素；最後也進一步針對國內、外服務科技化相關政策進行研究。本套專書內容總共分為五冊，茲將各冊之內容重點分述如下：

第一冊：虛實整合商業模式發展現況分析。本冊首先檢視虛實整合模式與應用現況，接著從總體環境面、供給面及需求面，來探討虛實整合模式之驅動要素。最後針對虛實整合模式及價值網絡的發展趨勢進行推測，並點出虛實整合模式採用業者及O2O平台業者所面臨的問題與挑戰。

第二冊：虛實整合之ICT應用技術發展方向。本冊主要針對虛實整合模式中，主要應用的ICT技術，包括無線定位的適地性服務（Local-Based Service, LBS）、雲端運算（Cloud Computing）、社群媒體（Social Media）、行動應用（Mobile App），四項關鍵技術的發展背景、技術原理、應用情境及限制，進行探討。

第三冊：虛實整合之市場策略與營運模式研究。本冊針對業者在虛實整合模式下，所採用的競爭策略及市場策略進行分析。透過對企業採用之虛實整合策略，以及操作模式之分析，歸納出虛實整合模式下的策略與模式之發展重點與應用可能性。

第四冊：虛實整合之個案分析。本冊根據個案對於台灣業者之適用性，挑選國外具代表性或參考性的虛實整合個案，並且分別從其所提供的產品功能、特色、營收模式、服務價值，來解析其關鍵成功因素。

第五冊：虛實整合之服務科技化政策研究。本冊彙整台灣、中國大陸、日本、韓國、美國之服務科技化相關政策，並闡述推動項目及推動現況，同時根據研究結果，對台灣服務科技化政策提出建議。

本專書內容涉及之研究範疇甚廣，若有疏漏或偏頗之處，懇請讀者指教，俾使後續的專書內容更加適切與充實。

《虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究》編纂小組謹誌

中華民國102年9月



摘 要



本分冊內容係針對業者在虛實整合模式下，所採用的競爭策略及市場策略進行分析。同時，針對不同類型的虛實整合營運模式加以探討，並且透過觀察國外大廠應用案例，來剖析線上至線下及線上至線下類型虛實整合模式的操作方式及成效。最後根據分析結果，針對欲採用虛實整合模式的服務業者，提出未來策略發展建議。

在競爭策略及行銷策略的部分，本冊挑選國內、外具代表性的虛實整合案例，並針對各案例的競爭定位、主要優勢來源進行分析，同時闡述各個案在虛實整合模式下的行銷策略。

營運模式部分則區分為線上至線下、線下至線上兩種類型，除了探討業者在採用不同類型的虛實整合模式時，以及在因應不同服務方式和目的時，其服務模式差異之外，也分析當前國際服務業大廠，在虛實整合模式下，如何運用行銷策略達成營收及獲利成長之目的。

藉由分析在不同時空背景下，不同類型、不同規模的業者，在虛實整合模式下所採用的策略，能觀察到業者在虛實整合模式下的策略發展軌跡，對於台灣業者而言，具有參考價值。欲採用虛實整合模式的台灣業者能借鏡國內、外具代表性的虛實整合案例之發展經驗，同時檢視自身條件，來擬定最適策略，以提升虛實整合的成效。



Abstract



This book examines Business Strategies and marketing strategies of vendors operating under the bricks (offline) and clicks (online) business model. By observing several overseas case studies of branded vendors, this book also explores different types of bricks and clicks model to probe into their operational methods and efficiency. Results analyzed will be provided to service vendors under this business model to make strategic recommendations for future development.

For marketing strategies under this business model, this book contains representative case studies, examining their strategic positioning and major advantages, and elaborate marketing strategies adopted in individual cases.

Operational models can be classified into two types: online to offline and offline to online. Other than differentiating service modes adopted by vendors in response to different service approaches and goals, this book also analyzes how international service brands can leverage marketing strategies to achieve revenue goals and increase profits.

Furthermore, strategies adopted by vendors with different backgrounds, business types and scales are examined and are good references for Taiwanese vendors. This book details representative case studies in Taiwan and overseas in order for Taiwanese vendors to establish well-suited strategies to enhance business efficiency based on the bricks and clicks business model while taking their own conditions into consideration.

目 錄

編者的話	I
摘要	III
1 章 緒論	1
1.1 研究目的	1
1.2 研究架構	1
1.3 研究範疇	2
1.4 研究方法	2
1.5 研究限制	3
2 章 虛實整合模式之策略分析	5
2.1 線上至線下類型虛實整合模式案例之策略分析	6
2.2 線下至線上類型虛實整合模式案例之策略分析	13
3 章 虛實整合之營運模式分析	21
3.1 虛實整合模式分類	21
3.2 知名業者應用策略	27
4 章 結論與建議	45
4.1 結論	45
4.2 建議	52

Table of Contents

1 Chapter	Introduction	1
	Section 1.1 Research Purpose	1
	Section 1.2 Structure	1
	Section 1.3 Scope	2
	Section 1.4 Methodology	2
	Section 1.5 Limitations	3
2 Chapter	Strategic Analysis of the Click and Mortar Business Model	5
	Section 2.1 Online to Offline Case Study	6
	Section 2.2 Offline to Online Case Study	13
3 Chapter	Operational Model Analysis of the Click and Mortar Business Model	21
	Section 3.1 Classification of Click and Mortar Business Model	21
	Section 3.2 Application Strategies of Leading Branded Vendors	27
4 Chapter	Conclusions and Recommendations	45
	Section 4.1 Conclusions	45
	Section 4.2 Recommendations	52

圖 目 錄

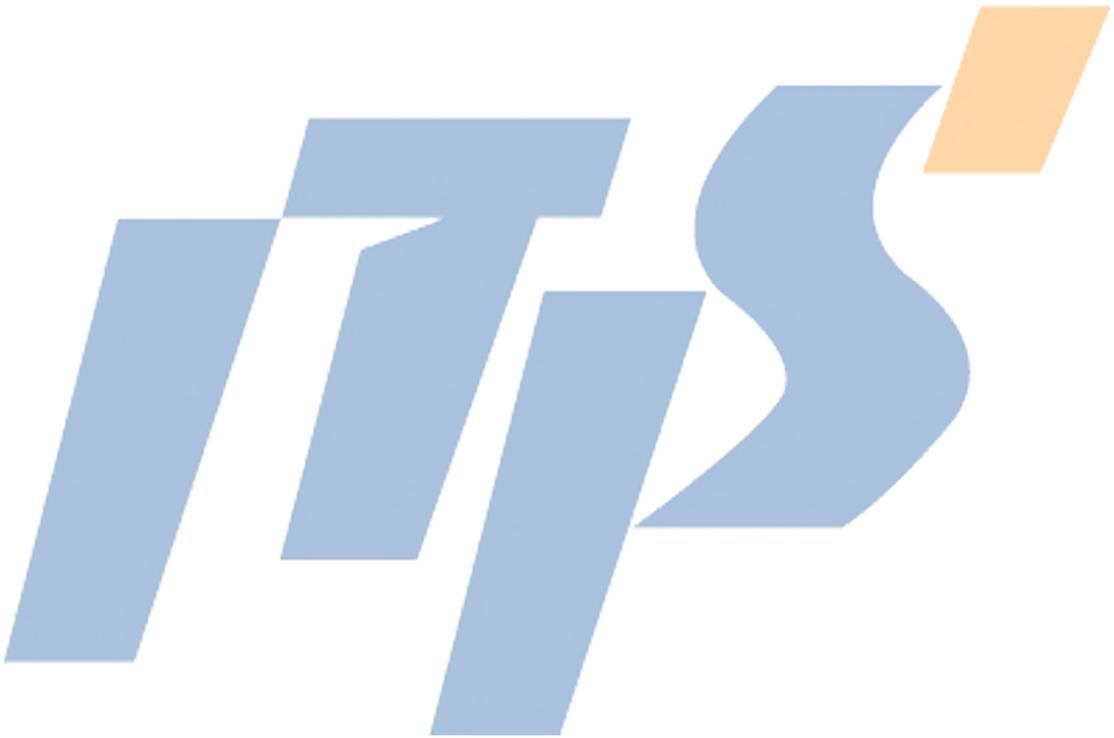
圖 1-1	研究架構.....	2
圖 1-2	研究流程.....	3
圖 2-1	一般化策略.....	6
圖 2-2	金石堂書局的虛實整合模式.....	10
圖 2-3	台灣摩斯漢堡的虛實整合模式.....	11
圖 2-4	Hotels.com的虛實整合模式.....	13
圖 2-5	E-MART虛實整合模式.....	17
圖 2-6	Hointer虛實整合模式.....	19
圖 2-7	以ZOZOTOWN為O2O平台的虛實整合模式.....	20
圖 3-1	線上至線下虛實整合主要服務模式.....	22
圖 3-2	線下至線上虛實整合服務模式.....	25
圖 3-3	Wal-Mart To Go網站頁面.....	32
圖 3-4	Scan & Go使用示意圖.....	33
圖 3-5	Facebook Gift使用示意圖.....	36
圖 3-6	Facebook Card使用示意圖.....	38
圖 3-7	PayPal in-store Payment使用示意圖.....	40
圖 3-8	E-Mart Flying Store購物使用示意圖.....	41
圖 3-9	Emart Sunny Sale Campaign購物使用示意圖.....	42
圖 3-10	Homeplus QR Code購物使用示意圖.....	44



表 目 錄



表 2-1	本章虛實整合模式研究案例.....	5
表 3-1	Starbucks社群平台經營績效.....	29



第 1 章

緒 論

- 1.1 研究目的
- 1.2 研究架構
- 1.3 研究範疇
- 1.4 研究方法
- 1.5 研究限制

1 緒論

1.1 研究目的

虛實整合為近年來逐漸被各界討論的議題之一，隨著各種應用技術的逐漸成熟，各種虛實整合服務也陸續地推出市面，不論是資訊服務業者或是一般服務業者（流通服務、金融服務、教育服務、觀光休閒業等）都希望可以透過虛實整合的服務改善企業營運並提升營收。因此，瞭解企業採用虛實整合服務的策略以及應用模式，藉此探究未來可能的創新應用方式，對於資訊服務業者與一般服務業者而言，是十分迫切的研究議題。

1.2 研究架構

本研究針對虛實整合個案的策略與模式進行分析，策略部分從個案公司的策略定位、競爭優勢來源，以及行銷方式做出發點，分析企業在採用虛實整合模式時的考量重點；模式部分則區分為線上至線下、線下至線上，以及大廠應用案例，分析大廠提供虛實整合服務時的商業模式、發展目的、發展成效，藉由以上策略與模式的分析，提出一般服務業者在未來發展策略之建議。

第 2 章

虛實整合模式之策略分析

- 2.1 線上至線下類型虛實整合模式案例之策略分析
- 2.2 線下至線上類型虛實整合模式案例之策略分析

2 虛實整合模式之策略分析

本章將透過分析國內、外具代表性的「線上至線下」與「線下至線上」的大、小企業虛實整合案例，以歸納出大部分線上至線下與線下至線上類型的虛實整合案例之競爭策略、一般化策略分別為何，並且概述在個別操作模式下，業者常用的行銷方式。

表 2-1 本章虛實整合模式研究案例

	所屬產業中 規模較大之企業	所處產業中 中、小型規模之企業
線上至線下類型		
線下至線上類型		

資料來源：資策會MIC經濟部ITIS計畫，2013年9月

競爭策略分析主要針對企業競爭定位，以及主要優勢來源進行探討；而從競爭優勢來源與競爭範疇兩構面來剖析，一般化策略則大致包括成本領導（Cost Leadership）、差異化（Differentiation）、集中成本領導（Focused Cost Leadership）、集中差異化（Focused differentiation），以及成本領導與差異化整合（Intergrated Cost Leadership/Differentiation），五種策略。本章也將針對個案分析結果，分別對兩種虛實整合模式類型，歸納出業者常用的一般化策略。

第 3 章

虛實整合之營運模式分析

- 3.1 虛實整合模式分類
- 3.2 知名業者應用策略

3 虛實整合之營運模式分析

本章將針對企業應用虛實整合進行行銷、業務推廣時常見的商業模式，同時針對大廠應用案例進行分析，針對其應用項目、方法、成效等面向進行詳述。

3.1 虛實整合模式分類

以往討論虛實整合時多半會聯想到團購網站，透過線上事先銷售餐券的方式將消費者引導到實體餐廳進行消費，此種模式則是典型的線上至線下虛實整合服務，而近年來逐漸有實體店家透過資訊應用提供消費者創新服務，透過網路上的資訊提供以及社群網絡串接，提升實體店面的業績，此種模式則可稱為線下至線上虛實整合服務。

以下將針對線上至線下、線下至線上兩種虛實整合服務進行詳述，針對其定義、商業模式、服務重點進行分析。

1. 線上至線下

線上至線下是指業者透過線上行銷，吸引消費者前往線下實體店家進行消費之營運模式。近年來比較常見的案例為線上團購，透過與線下實體店家簽約提供優惠方案，線上團購業者將優惠方案資訊整理後公布在網路上提供消費者進行購買，消費者成功購買後再前往店家進行消費。線上至線下的應用模式是以網路做為資訊傳遞或與消費者互動的管道，最終目的是提升線下實體店家的營收....

第 4 章

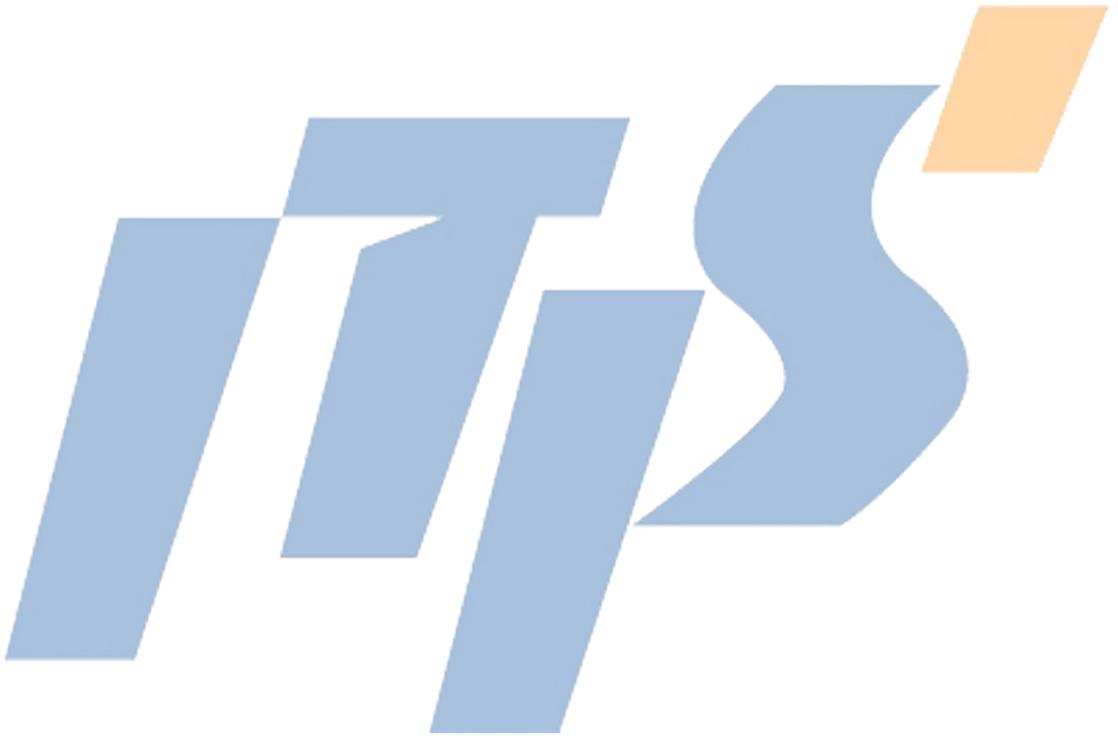
結論與建議

- 4.1 結論
- 4.2 建議

4 結論與建議

4.1 結論

4.2 建議



虛實整合之ICT 應用與服務科技化策略研究

- 虛實整合之市場策略與營運模式研究

全本電子檔及各章節下載點數，請參考智網公告

電話 | 02-27326517

傳真 | 02-27329133

客服信箱 | itismembers@micmail.iii.org.tw

地址 | 10669 台北市敦化南路二段 216 號 19 樓

劃撥資訊 | 帳號：01677112

戶名：財團法人資訊工業策進會

匯款資訊 | 收款銀行：華南銀行—和平分行

(銀行代碼：008)

戶名：財團法人資訊工業策進會

收款帳號：98365050990013 (共 14 碼)

服務時間 | 星期一~星期五

am 09:00-12:30 pm13:30-18:00



如欲下載此本產業報告電子檔，

請至智網網站搜尋，即可扣點下載享有電子檔。

ITIS 智網：<http://www.itis.org.tw/>