



Strategic Research on ICT Applications in Service Industry as illustrated by
Online-to-Offline Services: Case Studies

虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究

虛實整合之個案分析



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-S402-4

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



隨著行動裝置的普及、資訊應用的發達，虛實整合成為近年來各界關注的焦點之一，不論是資訊服務產業亦或是其他服務產業，無一不思考如何將既有產品服務與其連結，進而改善、創新既有產品服務內容，吸引更多消費者的目光。

本研究根據國外知名雲端運算期刊與知名創投評選名單，挑選出符合本研究目的需求之個案，以其應用模式區分為線上至線下（Online to Offline）與線下至線上（Offline to Online），共篩選出十個新創案例進行深入探討，從發展背景、創投資金、服務內容、服務模式、營收來源等構面進行分析。

對於虛實整合服務發展，建議獨立軟體開發業者提供實體業者客製化服務，協助開發行動應用服務或是針對既有的行動應用服務進行改善；商用軟體業者針對既有產品開發各式API，提供給虛實整合業者使用；系統整合業者協助虛實整合服務業者與實體業者的系統進行介接；網路營運業者因應對接需求升級與改善實體業者的資訊環境、利用既有資源開發平台，並搭配過往消費者的使用經驗，發掘尚未被滿足的資訊需求。



Abstract



Thanks to the popularization of mobile devices and developments in information applications, click and mortar model has become the focus of many industries in recent years. Everyone in the service sector is thinking about connecting existing products and services with it to attract greater consumer attention with improved and renewed products and services.

This study reviews 10 innovation projects from well known journals and ranked by venture capital. All are selected based on the criteria of this study and divided into two categories: Online to Offline and Offline to Online. Each category is fully reviewed in terms of development background, venture capital funding, service content and models, and sources of sales income.

With regards BCI service development, this study makes the following recommendations:

- Independent software developers should provide conventional enterprises with customized services and assist them develop mobile application services or improve existing ones.
- Commercial software providers should develop ranges of APIs for BCI integrators.
- Systems integrators should help BCI service providers connect with conventional enterprise systems.
- Network operators should upgrade and enhance the information environment at conventional enterprises to make the most of existing resource development platforms and identify un-satisfied information needs, based on the historical user experience of consumers.

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	4
1.5 研究限制	10
2 章 線上至線下類創新虛實整合案例與商業模式分析	11
2.1 Airbnb	11
2.2 Grubwithus	16
2.3 ThinkNear	20
2.4 Wrapp	24
2.5 Zocdoc	28
3 章 線下至線上類創新虛實整合案例與商業模式分析	33
3.1 Farmigo	33
3.2 Hointer	36
3.3 Levelup	40
3.4 Shopkick	46
3.5 SoundHound	52
4 章 結論與建議	57
4.1 結論	57
4.2 建議	64

Table of Contents

1 Chapter	Introduction	1
■	Section 1.1 Study Purpose	1
■	Section 1.2 Study Framework	1
■	Section 1.3 Study Scope	2
■	Section 1.4 Study Method	4
■	Section 1.5 Study Limits	10
2 Chapter	Analysis of innovative online-to-offline type BCI business models	11
■	Section 2.1 Airbnb	11
■	Section 2.2 Grubwithus	16
■	Section 2.3 ThinkNear	20
■	Section 2.4 Wrapp	24
■	Section 2.5 Zocdoc	28
3 Chapter	Analysis of innovative offline-to-online type BCI business models	33
■	Section 3.1 Farmigo	33
■	Section 3.2 Hointer	36
■	Section 3.3 Levelup	40
■	Section 3.4 Shopkick	46
■	Section 3.5 SoundHound	52
4 Chapter	Conclusions and recommendations	57
■	Section 4.1 Conclusions	57
■	Section 4.2 Recommendations	64

圖 目 錄

圖 1-1	研究架構.....	2
圖 1-2	研究範疇.....	4
圖 1-3	研究流程.....	5
圖 1-4	Allan Afuah企業商業模式分析構面.....	6
圖 1-5	Den Hertog的服務創新面向	7
圖 1-6	商業模式分析構面	9
圖 1-7	案例分析方法	9
圖 2-1	Airbnb廣告宣傳服務.....	14
圖 2-2	Airbnb營收模式	15
圖 2-3	Gribwuthus營收模式	19
圖 2-4	ThinkNear服務流程.....	23
圖 2-5	Wrapp營收模式	27
圖 2-6	Zocdoc營收模式.....	31
圖 3-1	Farmigo服務流程	35
圖 3-2	Hointer消費者購買流程.....	38
圖 3-3	Hointer消費者試穿退還	38
圖 3-4	Hointer營收模式	39
圖 3-5	Levelup產品服務發展沿革.....	42
圖 3-6	Levelup行動支付使用步驟.....	43
圖 3-7	Levelup營運模式（一）	45
圖 3-8	Levelup營運模式（二）	45
圖 3-9	Shopkick入店贈送點數示意圖	49
圖 3-10	Shopkick點數兌換示意圖	49
圖 3-11	Shopkick電子DM示意圖.....	50

圖 3-12	Shopkick營收模式.....	51
圖 3-13	SoundHound營收模式.....	54
圖 4-1	線上至線下虛實整合主要服務模式.....	59
圖 4-2	線下至線上虛實整合服務模式.....	62



表 目 錄

表 1-1	企業的資源型態.....	8
表 2-1	Airbnb創投資金募集狀況.....	12
表 2-2	Grubwithus創投資金募集狀況.....	17
表 2-3	ThinkNear 創投資金.....	21
表 2-4	Wrapp創投資金募集狀況.....	25
表 2-5	Zocdoc 創投資金.....	29
表 3-1	Airbnb創投資金募集狀況.....	34
表 3-2	SCVNGR募資統計.....	42
表 3-3	Shopkick募資統計.....	48
表 3-4	SoundHound募資統計.....	53
表 4-1	線上至線下虛實整合個案綜整分析.....	57
表 4-2	線下至線上虛實整合個案綜整分析.....	61
表 4-3	資訊軟體服務及網路服務營運業者發展虛實整合算服務SWOT分析....	67
表 4-4	各類雲端運算創新服務發展建議.....	68

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，各種虛實整合服務陸續地推出市面，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，瞭解全球虛實整合創新服務模式，探究未來虛實整合商業模式與趨勢，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。

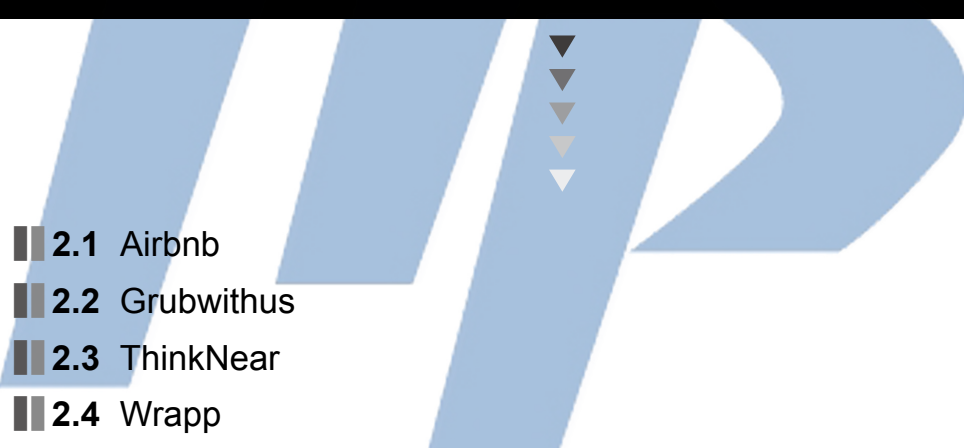
本研究希望透過國際間虛實整合創新服務案例分析，剖析虛實整合創新服務商業模式，冀望能夠帶給既有資訊軟體服務業者、網路服務營運業者與一般服務業者，未來虛實整合創新服務之發展契機。

1.2 研究架構

本研究根據國外知名雲端運算期刊與知名創投評選名單，挑選出符合本研究目的需求之個案，以其應用模式區分為線上至線下（Online to Offline）與線下至線上（Offline to Online），共篩選出十個新創案例進行深入探討，從發展背景、創投資金、服務內容、服務模式、營收來源等構面進行分析 ...

第 2 章

線上至線下類創新虛實整合案例與 商業模式分析

- 
- 2.1 Airbnb
 - 2.2 Grubwithus
 - 2.3 ThinkNear
 - 2.4 Wrapp
 - 2.5 Zocdoc

2 線上至線下類創新虛實整合案例與商業模式分析

線上至線下是指資訊服務業者經由網路吸引消費者前往線下的實體店家進行消費，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。

以下將挑選線上至線下類中具代表性的創新案例，由企業簡介、產品功能、服務流程及服務價值等構面進行分析。

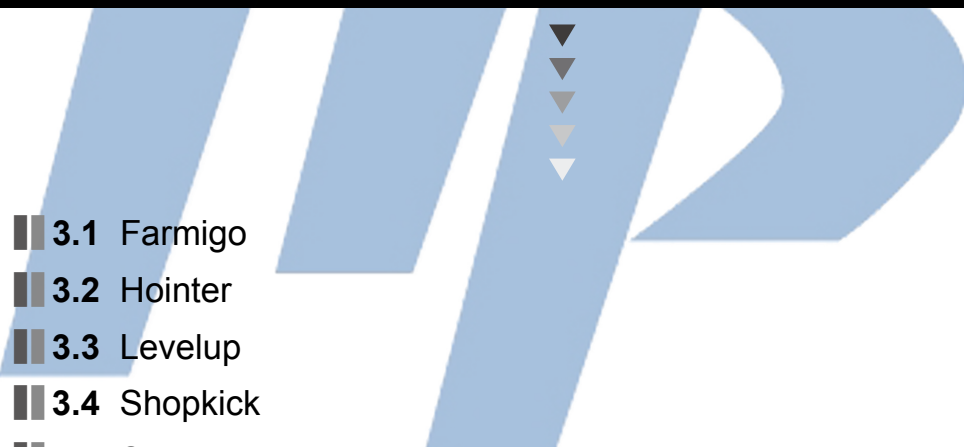
2.1 Airbnb

1. 企業簡介

Airbnb成立於2008年8月，公司總部位於美國加州舊金山，創辦團隊有執行長Brian Chesky、產品長Joe Gebbia和技術長Nathan Blecharczyk。Brian Chesky在成立Airbnb之前在舊金山營運一家工業設計公司；Joe Gebbia先前任職於Chronicle Books擔任工業設計師，負責設計規畫與環保規畫領域相關的網站，並且設計開發多樣消費者產品；Nathan Blecharczyk的創業經驗比較早，就讀高中時就創立過網路行銷公司，隨後擔任過多公司的技術經理，例如：Microsoft、OPNET與Batiq等

第 3 章

線下至線上類創新虛實整合案例與 商業模式分析

- 
- 3.1 Farmigo
 - 3.2 Hointer
 - 3.3 Levelup
 - 3.4 Shopkick
 - 3.5 SoundHound

3 線下至線上類創新虛實整合案例與商業模式分析

資訊系統改造是針對改善資訊系統環境與架構所提供的雲端服務，例如：內部管理應用程式雲端化、雲端服務與非雲端服務間資料整合、提升資訊安全的虛擬瀏覽器和提供整合式開發環境等。以下將挑選資訊系統改造類中具代表性的創新案例，由企業簡介、目標市場、產品功能、服務流程及服務價值等構面進行分析。

3.1 Farmigo

1. 企業簡介

Farmigo成立於2009年8月，公司總部位於美國加州帕羅奧圖，Farmigo的創辦團隊為執行長Benzi Ronen與技術長Yossi Pik。Benzi Ronen在創立Farmigo之前擔任全球知名軟體公司SAP的產品管理副總裁、Netscape和微軟的產品經理，除此之外，Benzi Ronen亦曾創立Octago。Yossi Pik在創立Farmigo之前亦擔任全球知名軟體公司SAP的產品開發副總裁，領導近60人的研發小組，並擔任多項專利技術的主要投資人。

Farmigo致力於創造一個健康食品產品系統，提供新鮮、本地生產、可負擔得起和可延續的食品系統，結合當地農家與消費者，改善農作物的傳統產銷問題。

2. 經營績效

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

-虛實整合之個案分析

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/>