

# COVID-19 疫情對百貨消費者行為影響及經營因應對策—以南部某百貨公司為例

## COVID-19 Pandemic's Impact on Department Store Consumer Behavior and Strategies for Adaptation - A Case Study of a Southern Department Store

連春紅<sup>1</sup>

私立崑山科技大學 房地產開發與管理系 教授

chlien@mail.ksu.edu.tw

李政峯<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 特聘教授

jflee@nkust.edu.tw

陳莉涵<sup>3</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j111257102@nkust.edu.tw

### 摘要

COVID-19 疫情改變了全球生活方式，並衝擊經濟和產業。各行業為減少群聚和降低感染風險，採取遠距居家辦公、線上消費增加、提高外送頻率，加速生產設備自動化及數位轉型等措施，COVID-19 成為企業數位化轉型和資源流程改造的推動力。

本研究聚焦疫情對消費價值理論的影響，探討消費者在長期負面情緒下是否出現補償性消費行為。通過專家們訪談，歸納疫情對消費型態和營運影響及對策。專家訪談結果一致認為，疫情加速了消費者行為和購物模式的改變，電商趨勢擴大，同業競爭增加，需推動企業數位轉型。個案百貨公司研究發現企業需積極採用數位技術，提供多元化服務並提升服務質量。這為百貨業及後續研究提供了參考，指出數位轉型升級是成功的關鍵因素。

**關鍵詞：**新冠肺炎、百貨公司、消費價值理論、企業數位轉型。

**Keyword:** COVID-19, department store, consumer value theory, digital transformation

### 1. 緒論

#### 1.1 研究背景

2020 年初，COVID-19 疫情爆發蔓延全球，嚴重影響產銷模式、日常生活習慣、消費型態的改變。也延伸出世界各地政府的防疫政策，有些地區政府針對嚴重感染地區進行封城、居家隔離、禁止公共區域用餐、分批分流購物、遠距辦公、在家線上學習…等，對人類生活型態改變造成重大影響。在疫情肆虐的情況下，影響最劇的是顧客實際到店面消費之店家，百貨業則為影響店家之冠。依經濟部統計處產業歸類，百貨公司歸類於綜合商品零售業之內，及其營業額長年皆居榜首，故疫情影響消費者日常生活消費及國家民生經濟之巨大。

項目別	營業額(千元)				
	百貨公司業	超級市場業	便利商店業	零售式量販業	其他綜合商品零售業
107年	340,119,327	198,523,349	321,736,563	199,539,696	162,693,493
108年	355,204,568	207,752,435	331,633,300	210,134,913	167,938,595
109年	354,082,564	229,915,107	361,008,013	228,745,074	118,347,962
110年	342,600,873	248,198,464	361,448,359	243,944,605	106,357,872
111年	394,634,252	254,793,101	382,074,365	249,099,299	123,629,656

圖 1-1 綜合商品零售業近五年營業額比較(資料來源: 經濟部統計處批發、零售及餐飲業動態調查)

由經濟部統計處公布「全台百貨公司業」營業額，2021 年期間影響，發現疫情開始時的六月影響最嚴重，相比同期 2020 年六月營業額，少了 64.74%，可見全台疫情影響百貨公司之劇烈。

#### 1.2 研究動機與目的

本研究的動機是探討疫情對實體百貨公司消費型態的影響，並利用消費價值理論分析消費者的行為變化。

重點包括：

- 一、消費模式改變：疫情時期消費者無法出門，導致大量添購或囤積日用品及食品，消費模式轉而使用線上購物或訂餐，增加了外送及快遞的比例。
- 二、補償性消費心態：後疫情時期消費者是否產生有補償性消費行為發生？
- 三、社交活動需求：疫情管制期間，被壓抑的社交需求在後疫情時期是否會增加。
- 四、百貨公司的因應及轉型：如線上新零售商務大數據即時分析、多元線上支付、企業內部數位化轉型以減少人工作業，及快速因應消費者行為改變等活動。

而本研究的目的主要分為三點：

- 一、探討疫情對於消費者行為的變化及影響。
- 二、根據消費型態影響，對於百貨公司的定位具體改變因素。
- 三、探討百貨公司的因應對策及企業轉型的發展方向。

本研究以南部百貨業為探究個案，屬於地區型的大型百貨，與在地生活圈緊密結合，掌握當地區域生活消費習性，能夠靈活調整商品結構與服務內容以貼合在地偏好，期望可以探究出之研究個案如何在逆境中成長，在疫情中逆勢發揮，達成連續 16 年的營業額正成長。

### 1.3 研究流程

主要分為五個章節，

- 一、第一章：敘述研究背景，闡述歸納主要研究的動機與目的。
- 二、第二章：進行文獻收集及資料分析，歸納出訪談問題綱要，進行專家深度訪談。
- 三、第三章：採用文獻資料分析法及專家深度訪談法，設計訪談問題綱要內容，針對實體百貨公司及不同業態品牌高階主管們進行訪談。
- 四、第四章：以某百貨公司作為個案研究案例，並分析與驗證專家訪談結果。
- 五、第五章：總結研究結論，提出未來研究建議，並指出研究的不足之處。

本論文的研究流程如下：



圖 1-2 研究流程架構圖

## 2. 文獻探討

### 2.1 百貨業發展歷程

一、百貨公司的起源和發展：

研究學者和業內人士認為其起源於 19 世紀五、六十年代的法國，1852 年在法國開業的博馬爾謝 (Bon Marché) 視為是第一家百貨商店 (陳袞鳳, 2012)。其後快速發展，包括 1855 年開業的羅浮百貨商店 (Louvre)、1865

年開業的春天百貨商店、1894年開業的老佛爺百貨商店等。19世紀後期到20世紀初期，歐、美、日的百貨業同步發展。而台灣第一間百貨公司是1895~1945年日本殖民時期，李衣雲(2010)指出日本百貨最早以出張販賣形式來台設立據點；1932年台北出現最早的百貨公司「菊元商行」，而3日後第二家百貨公司於台南「ハヤシ百貨店」(Hayashi, 林)開幕，當時並列日治時期南北兩大百貨；1941年高雄「吉井百貨店」開幕(鍾明佑, 2019)。而戰後台灣的百貨業快速成長，如遠東百貨、新光三越、遠東SOGO及大葉高島屋等陸續開店，顯示當時百貨公司逐漸朝大型化、連鎖化、差異化發展趨勢前進。

## 二、購物中心的起源和發展：

第一家購物中心的起源無明確時間記載，普遍認同早期的購物中心主要集中在美國、英國和澳大利亞。一般認為，美國是購物中心發展的先驅，發現最古老的購物中心應是建於1819年英國倫敦的伯靈頓拱廊，隨著美國經濟逐漸後來居上，20世紀20~30年代，購物中心在美國明顯地發展。開發商將沿街帶櫥窗的商店組合起來，並在商店群附近設置停車場。而台灣第一家購物中心於1994年在台北遠企購物中心成立開幕，除了零售賣場外，建築物間以電梯及密閉式的走道加以連結，使得購物中心的功能同時結合了辦公、住宿及餐飲等功能，讓整個購物中心的功能推向全方位(謝靜琪, 1999)。

### 2.2 COVID-19 對產業衝擊及影響

依據經濟部統計處於2021年12月29日發表的「當前經濟情勢概況」專題，說明疫情對零售業發展及受損受益產業相關數據比較如下：民國110年5月全國開始嚴格管制至第三級，6月到達歷年最大減幅-13.3%(如圖2-1)，隨著疫情有效管控下9月起恢復正成長。然而不是全部產業皆受影響(如圖2-2)，就主要業別觀察下，在疫情嚴格管控下，減少非民生必需品的消費需求，導致百貨公司、布疋及服飾品業、家用器具及用品業、其他綜合商品零售業影響最多，而百貨公司業別則是受損最嚴重的類別，110年6月至8月營收年減42.4%。反之，量販店、超級市場、電子購物及郵購業因防疫及日常民生需求增加而受惠。其中遠距辦公、教學需求，也導致相關電子視訊如筆電、平板及資訊產品熱賣，故資通訊及家電設備業也成為受惠業別之一。而在圖2-3中，百貨公司營收也在民國109-110年首次營收被便利商店業超越，另外電子購物及郵購業爆發性成長，顯示疫情的確已改變消費習慣，零售業需進行數位轉型的必要。



圖 2-1 民國 109-110 年零售業營業額年增率(按月)比較(資料來源：經濟部統計處)

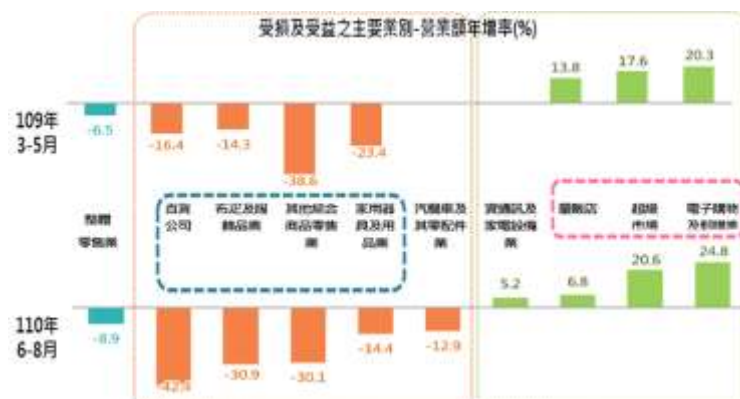


圖 2-2 民國 109-110 年 受損受益產業營業額年增率比較(資料來源：經濟部統計處)



圖 2-3 民國 108-111 年 綜合商品零售業結構百分比(依總營收)(資料來源：經濟部統計處)

日本購物中心協會 (JCSC) 於 2021 年 6 月 2 日出版了「SC 白書 2021～「新常態」と地域調和型 SC の萌芽～」(SC: Shopping Center)，主要分析了日本購物中心及百貨面對疫情發展的趨勢，從店鋪數量、營收、租金、從業人員等影響，2020 年日本購物中心及百貨商場營收下滑約 22~26%，唯連鎖便利商店仍維持營收水準，原因於 2020 年日本最嚴峻時候(同年 4~8 月)，安倍首相發表緊急事態宣言，有約 29.3%百貨及購物中心需全館休業停工。

除了日本之外，也分美國、歐洲和中國的購物中心疫情影響，提到後疫情時期受到電商購物平台、顧客消費者行為多樣化、百貨員工招募不易等議題，提醒業者需積極進行數位轉型，提升顧客與員工的滿意度。

最後彙整了三個未來方向：

### 一、顧客 Data 的活用 (CS 視點：Customer Satisfaction) 顧客滿意度

如美國最大零售超市連鎖企業：克羅格 (Kroger)，世界前 10 大零售企業之一，導入數位收據系統，除了可以降低成本，節省感熱紙張用量達到環保目的，藉此收集顧客 E-mail 大數據資料，未來就能直接發送活動行銷、商品折扣等訊息。另外，日本銀行與民間企業合作開發 app，如東芝データ也開發一款名叫「スマートレシート」，透過收集消費數據進行大數據分析以提升行銷效率。德國 MEC Malls 購物中心利用 3D Sensor 感測器，收集顧客資訊，優化專櫃配置。法國 URW 則提供統一的行銷平台，強化廣告效果並引進 Placer.ai 進行顧客旅程分析和商場動線調整。

### 二、從業人員的工作環境改善 (ES 視點：Employee Satisfaction) 員工滿意度

Target 僅次於 Walmart 為美國第二大零售百貨企業，在疫情期間推出 Drive up service 和 wallet 應用，實現非接觸式購物，保護員工和顧客的健康。同時，員工都配置 Mycheckout 行動收銀台提升了顧客和員工的滿意度。

### 三、店鋪的數位技術的活用以改善顧客體驗價值 (CX 視點：Customer Experience) 顧客體驗

中國京東旗下的 7Fresh 生鮮食品超市引入二維碼結帳和無人結帳系統，提高購物便利性和效率。自動購物車系統能推薦商品並隨顧客移動，提供更好的購物體驗。美國 Brookfield Property Partners 購物中心則導入 3D 掃描工作室，簡化試衣過程，提升顧客體驗，廠商也能減少試衣間數量、空間。

最後說明百貨公司的未來戰略趨勢與建議

1. 整合營運重組，提升核心競爭力：企業需與租戶、專櫃和廠商共享數據，進行個性化和客製化行銷，透過大數據收集與共享掌握即時人流，進行最佳化配置。
2. 消費品質持續數位化：百貨零售業需通過數位化提升營運效率，加強流量精細化運營，提升消費者體驗和黏著性，營造給顧客一種「只為你存在的百貨公司或購物中心」。
3. 企業推進調整升級改造：強調提升商品和服務價值，滿足消費者追求美好生活的需求。

以上結論，疫情對購物中心和百貨商場帶來巨大挑戰，要求業者積極進行數位轉型以適應新常態。顧客數據的活用、從業人員工作環境的改善和數位技術的應用是未來發展的三大方向。百貨零售業需重視核心會員貢獻，提升數位化能力，以應對線上業務的持續發展和挑戰，將能更好地適應未來市場需求，實現可持續發展。

進而《2022-2023 年中國百貨零售業發展報告》由香港馮氏集團利豐研究中心與中國百貨商業協會於 2023 年 3 月共同發表，對後疫情時代中國百貨零售業的發展進行了深入分析。

主要發展特點：

1. 營業收入及淨利雙下降：2022 年 85.9%的受訪企業銷售額下降，其中 28.3%的企業銷售額下降幅度超過 20%。86.6%的受訪企業淨利潤同比下降，43.3%的企業淨利潤下降幅度超過 20%，其中有 32%的企業下降幅度超過 30%，可見市場環境艱難。

2. 自營商取得一定進展：部分企業在自營方面取得進步。
3. 降本增效：企業通過降低成本、提高效率來優化成本結構。
4. 線上能力增強：2022年受訪企業有86.5%開展了線上業務，其中64%的企業線上業務銷售占比增加。小程序和直播平台成為零售企業的重要工具，有效連接商場、商品和顧客，提升了線上銷售能力。
5. 核心會員的貢獻提升：會員是百貨零售業的核心資源。杭州大廈的數據顯示，85.6%的普通會員貢獻了12.1%的會員銷售額，而不到15%的重點會員貢獻了近88%的會員銷售額。類似情況在重慶百貨和中國奢侈品市場中也存在。
6. 企業表現分化：高端百貨保持增長，而其他百貨企業表現不一。

存在的問題：

1. 消費不足，增長乏力：消費需求不足，企業增長困難。
2. 商品力與消費需求錯位：商品供應與消費需求不匹配。
3. 自營百貨探索任重道遠：自營百貨模式仍需探索。
4. 數位升級障礙：數位化轉型面臨諸多挑戰。
5. 線上電商平台衝擊：線上電商對傳統零售持續造成壓力。
6. 資訊安全挑戰：數位經濟下，企業面臨新的資訊安全問題。

發展趨勢：

1. 消費品質增長，恢復常態：消費品質持續提升，市場逐漸恢復常態。
2. 推進升級改造，提升消費意願：企業通過升級改造，提高消費者的購物意願。
3. 注重商品和服務價值提升：企業著力提升商品和服務的價值，以滿足消費者對美好生活的追求。
4. 數位化提升營運效率：通過數位化手段提高營運效率，進行精細化營運。
5. 提升消費者體驗：加強顧客體驗，增加顧客黏性。
6. 整合營運重組，提升競爭力：通過營運重組提升企業的核心競爭力，壯大企業規模。

調查顯示，互聯網平台和電商持續對線下零售造成衝擊。然而，線上業務的擠壓正在趨於平衡，網上零售額占比預計將穩定。企業的線上業務只能作為實體百貨的延伸，而非是替代。

### 2.3 消費者價值理論與補償性消費現象分析

本研究利用消費者價值理論去探討疫情期間及後期消費者行為的改變，及分析是否有補償性消費行為出現。Sheth et al. (1991) 提出消費價值理論，包括功能性價值 (Functional Value)、社會性價值 (Social Value)、情感價值 (Emotional Value)、認知性價值 (Epistemic Value)、條件性價值 (Conditional Value)，這些價值因素可解釋消費者的消費選擇。

消費者在疫情嚴峻時期大量添購或囤積日用品及食品，轉向線上購物和訂餐，增加了外送及快遞的比例。根據英國劍橋大學研究，消費者搶購衛生紙等現象主要源於重新掌握生活主控權的想法，這種行為可歸因於消費價值理論的社會性價值，因為消費者在看到他人搶購時，也會基於社會認同追隨。另一例子，是任天堂 Switch 於 2020 年推出的遊戲「動物森友會」，該遊戲因其療癒的場景和社交模擬性質，讓被迫隔離在家的人們找到情感出口，迅速熱賣，這與消費價值理論中的情感性與認知性價值相關。

接續消費價值理論，本研究進一步分析消費者在疫情間是否有恐慌性消費、羊群從眾效應，以及後疫情時代下，是否開始出現類似「補償性消費」行為出現。Derek D. Runker (2008) 提出的補償性消費理論定義是：「個體如果無法滿足需求或與理想目標有差距及遇到無力的困境或威脅時，會藉由直接或非直接的消費行為進行感知替代及愉悅心理補償，以減輕憂慮低落、不安、焦慮、無力等等負面情緒，達到修復情緒及改變心情的效果。」所以當消費者利用透過消費商品或服務的行為，滿足恢復心態需求就可以稱為是補償性消費行為。Kang & Johnson (2010) 當人們感知無聊、憤怒、消極無助等等，會透過購物修補心情負面情緒，以作為緩解調節方式。Wicklund & Gollwitzer (1982) 名校 MBA 學生出社會後，若缺乏成就就會利用購買昂貴名牌西裝或手錶，彌補短期無法到達的目標。Gronmo (1988) 提出兩種補償性消費因素：

1. 消費者可能不是真正有購物需求，但會從外界或環境刺激產生消費感知。
2. 消費者有購物需求，但可能面臨資源匱乏而選擇其他替代方案進行消費。

Koles, B. et al. (2019) 提出五種補償性消費行為型態分析：強迫性行為 (Compulsive behaviors)、沉溺型購物 (Addictive shopping)、衝動型購買 (Impulsive buying)、炫耀型消費 (Conspicuous consumption)、自我獎勵 (Self gifting)，各自皆有不同誘發原因及動機，跟消費後伴隨而來的不同程度的心理修補效果。

蔡岫靜 (2021) 利用 409 份問卷調查，結果顯示台灣民眾大眾因為 COVID-19 疫情影響而產生補償性消費行為，而且負面情緒越嚴重時，對應的補償性消費行為會更明顯。作者分析後也發現即使是經濟不佳情況下，部分消費者仍想要消費使情緒獲得舒緩快樂，顯示疫情下的消費行為變化和補償性消費行為的普遍存在。

## 2.4 顧客體驗及電商新零售商業模式分析

### 一、顧客體驗的重要性

顧客體驗 (Customer Experience) 是實體百貨零售業的核心競爭力，但電商崛起及 COVID-19 疫情推動線上購買，改變消費的習慣，因此深入探討顧客體驗的理論基礎對於企業數位轉型非常重要。顧客體驗是指顧客在與公司或品牌互動的整個過程中所感受到的感覺和印象，包括產品或服務的質量、客戶服務、購物過程等，良好的顧客體驗有助於提高顧客滿意度、忠誠度，並有可能促使口碑的傳播。Kuppelwieser & Klaus (2021) 將顧客體驗的動態性分為三大構面：時間、情緒、鄰近的個人體驗。Lemon & Verhoef (2016) 將顧客體驗視為一趟「旅程」，記錄顧客在消費行為當中的所有的接觸點，以便企業了解顧客的想法和選擇。陳雨凡 (2023) 顧客體驗將成為未來企業的策略核心。企業活動必須要為顧客創造價值，改善顧客體驗的第一步是了解顧客的感受。Timothy L. Keinigham et al. (2021) 在哈佛商業評論發表顧客體驗矩陣，根據 4,500 名美國消費者問卷調查，了解持續購買行為和顧客情緒背後的驅動因素。他們發現零阻力和難忘的體驗都與顧客情緒及支出有關，但這兩種體驗可能因產業或品牌定位不同而不適用。此外，同時追求零阻力和難忘體驗的策略會有成長臨界點。文章強調，隨著顧客體驗成為各產業的關鍵差異化因素，顧客體驗管理並沒有單一正確方式，不同的方法適合不同品牌，取決於品牌的競爭方式。總結而言，管理顧客體驗等同於管理顧客以追求成長，企業應確保顧客願意再次光顧，這是企業致勝之道。

### 二、電商新零售商業模式分析

根據經濟部統計處的資料提到，疫情催化零售業實體店面與網路銷售的分歧；實體店面營業額占整體零售業營業額達 85% 以上，但疫情期間 109~111 年僅平均成長 2.0%，低於整體零售業的 3.6%；同期間網路銷售在疫情期間成長迅速，109~111 年平均成長 19.7%，顯著高於實體店面 2.0%。疫情後，實體店面營收雖有回升，但仍未恢復到疫情前的水平，顯示網路購物已成為消費者重要的購物管道。

「新零售」由阿里巴巴主席馬雲於 2016 年提出，認為未來 10 年會是線上、線下及物流結合的數位驅動的泛零售型態，以消費者體驗為中心。京東集團創始人劉強東在《財經》雜誌發表《第四次零售革命》，文中提到下一個 10 年到 20 年零售業將迎接“無界零售”時代的到來，實現成本、效率、體驗的升級。也提到兩點未來趨勢：未來趨勢包括消費的變化和技術的更新。在消費變化方面，需求個性化、場景多元化和價值參與化成為主要特徵，消費者更加注重個性和美學設計，消費場景更加分散，並積極參與產品和服務的創造。在技術更新方面，智慧技術的感知、互聯和智慧化水準不斷提升，零售業能實現更精準的銷售預測、商品推薦和配送規劃。

吳樹暢與張浩 (2021) 認為「新零售」商業模式是基於大數據分析、AI 人工智慧等資訊技術快速發展而產生的新的業態模式；其革新之處在於對傳統零售“人、貨、場”核心三要素的重構轉變。汪旭暉 (2020) 指出未來的零售企業是突破傳統零售的“全管道+物流+金融+場景+社交+新科技”的生態圈。陳曦 (2021) 認為新零售是“互聯網+零售”的具體表現形式，其本質是重塑消費者心智，目的是改變消費者的習慣、需求和體驗，通過間接方法對傳統零售業進行改革升級。線上零售商在數據和消費者洞察方面具有優勢，但需克服實體門市運營的資金挑戰；反之，線下零售商則面臨進軍電商的困難。總之，新零售融合了線上和線下的優勢，通過應用新科技，提升了消費者體驗和營運效率，成為零售業未來發展的方向。

## 2.5 企業數位轉型分析

主要探討分析企業數位轉型的重要性，在疫情期間遠距教學辦公、宅經濟等加速了新科技技術的應用，如電商

購物、AI智慧機器人、5G物聯網、雲端大數據和多元化電子支付等。台灣多數實體百貨零售業屬於中小企業，面臨數位轉型成本高昂或不知如何進行的挑戰。本研究整理了相關文獻，探討數位轉型的重要性和策略。

Tomas (2022) 在哈佛商業評論中發表數位轉型的五項基本要素，人員、數據、見解、行動、結果並說明數位轉型的本質是要成為數據驅動的組織，確保所有關鍵決策、方案與流程都是根據數據驅動的結果來進行推動。林柏君 (2020) 提出數位轉型過程中，數位化、數位優化與數位轉型是不同的三個階段，企業本身必瞭解自身處境做最正確的投資。文中強調企業數位轉型是要因應數位科技的改變，在商業模式上真正的轉型，數位僅是為了促成企業達到轉型目標的工具。

數位轉型策略數位轉型策略包括知識建構、健診評估、需求發掘、方案規劃和導入執行。企業可從營運卓越、顧客體驗和商模再造三大構面衡量成效。Hess, T.et al. (2015) 將數位轉型策略切分四個方向，技術、價值創造、組織架構及財務。企業利用導入新技術數位工具，改變或創新組織營運流程，替公司創造新的價值等等活動及方案，都必須與財務連動以作為反覆審視的轉型流程，彼此連結互相協調，作為適合自己企業的數位轉型策略。李世珍 (2020) 提出後疫情時代企業數位轉型的策略觀點，企業可藉由智慧資訊平台導入內部管理和數位行銷工具，建立數據分析能力和網實整合模式，減少人員接觸，如自助結帳系統和無人店。改善場域服務體驗，發展智慧門店管理，透過數位工具重新連結消費者，如VR賞車和線上穿搭諮詢。數據驅動掌握顧客脈動，通過數據分析洞察顧客需求，提升營收表現。超市或超商導入POS系統、APP集點等，不僅幫助銷售，更推動顧客體驗的數據力，協同跨部門解決顧客痛點，發展分眾行銷策略。

結論指出，數位轉型是應對數位科技改變的必然選擇，企業需整合數位工具、調整內部流程和架構，以提升競爭力 and 應對市場變化。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

主要研究架構會利用文獻探討及次級資料中所分析出方向，進行訪綱問題的設計，並與實體百貨業者與品牌的高階主管專家進行訪談，再依結果進行歸納分析，並與個案研究公司實際數位轉型策略與方案相互實證，最後再提出研究結論與未來建議。

以下為主要研究架構圖：

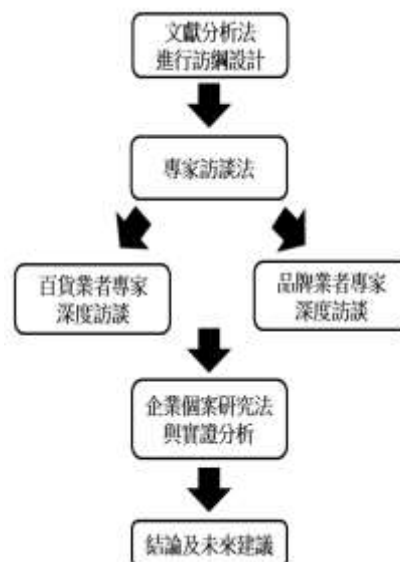


圖 3-1 研究架構圖

#### 3.2 研究方法

本研究採取的是半結構專家訪談，通常用於深入了解專家或具有特定知識領域的受訪者的見解、經驗和專業知識。這種訪談方法結合了結構化和非結構化訪談的特點，以確保研究者能夠收集系統性的資料，同時也保留了足夠的彈性，以讓受訪者自由表達其看法。

以下是半結構專家訪談的訪談具體流程如下：



圖 3-2 半結構訪談具體流程-本研究整理

### 3.3 研究工具

本研究整理歸納出幾個訪談問題，由於訪談對象為小樣本研究，而專家主管們的背景所學不盡相同，或許觀點及看法可能主觀意識較強，但也正因如此本研究著重訪談高階主管，憑藉專家們多年的業界經驗在快速多變的實體百貨行業中，找到成功轉型的方向及獨特的核心競爭力。

## 4. 個案公司分析

### 4.1 個案公司簡介及市場說明

個案公司(H公司)在高雄擁有兩家百貨商場，分別是A館和B館。A館成立於1995年，定位為國際級都會型百貨，強調「ONE STOP SHOPPING」，引進頂級奢華精品，吸引高端消費者。B館則於2008年開業，採購物中心設計，以「精采生活，夢想起飛」為理念，滿足全家人同樂與購物需求。H公司以日系百貨的「服務」核心價值，成功吸引北中南各地消費者。即便在疫情期間，H公司兩館的營收仍連續17年成長，並在2023年全台百貨商場共87家，單店業績排行中分列第六和第九。H公司其營收在高雄市場佔比達61%，高於其他競爭者。

疫情期間，H公司採取數位轉型策略應對挑戰，包括引入數位工具、提升顧客服務、優化營運流程等。其成功關鍵在於對市場的敏銳洞察和積極創新，如自助結帳系統、智慧資訊平台等，提升顧客體驗和運營效率。使其在疫情期間仍能保持強勁成長，未來需持續適應市場變化，鞏固競爭優勢，保持在高雄百貨市場的領導地位。

以Porter的五力分析模型對H公司在台灣百貨業的競爭情勢進行分析，並根據每項觀點的競爭優勢進行高、中、低的判斷：

1. 現有競爭者的威脅：H公司雖在高雄市場擁有強大的競爭優勢，但在全台市場中仍面臨來自其他百貨公司的強烈競爭壓力。因此，現有同業競爭者的威脅程度較高。
2. 替代品的威脅：因地理位置優勢，A館鄰近高雄亞洲新灣區的核心地標，B館緊鄰高雄巨蛋體育館，帶來穩定人潮及營業額，替代品威脅較低。
3. 潛在新進入者的威脅：由於其獨特定位和大型投資，新進入者的威脅較低。
4. 顧客的議價能力：H公司有其核心策略優勢，顧客的議價能力高。
5. 供應商的議價能力：H公司僅有兩館，總營業額不及新光三越和遠百，因此在某些業種的議價談判籌碼較少，供應商的議價能力中等。

總結來看，H公司核心策略以精品百貨定位，並通過大型改裝和差異化服務提升競爭力，潛在競爭者和替代品威脅低，顧客議價能力高，但同業競爭和供應商議價能力仍需關注。

### 4.2 訪談資料整理

本研究訪談對象共有6位，針對個案百貨公司及各品牌的高階主管作為研究對象，希望了解業界專家們對於疫情下的消費改變及策略對應規劃，目的是從品牌經營的角度觀察數位轉型的優勢，並達到合作最佳化，以雙向大數據結合、顧客資訊累積推播，達到互助雙贏、共生共榮的結果。

受訪者題組結論：

一、題組一：在疫情期間，您認為消費者的消費價值觀及行為有哪些變化？造成實際營運上有哪些影響？

1. 相同點：

- (1) 居家時間增加帶動消費轉移：受訪者A、B、E都觀察到疫情由於居家隔離和遠程工作，導致居家時間



增加，消費者對居家生活和娛樂的需求也增加，促使消費習慣的改變，包括居家生活用品、保養品等的需求增加，對健康、安全和居家娛樂的需求重視。

- (2) 線上消費興起：受訪者 D、F 都注意到疫情加速了線上購物的普及，消費者更傾向於使用線上購物、外賣訂餐等無接觸式消費方式，這反映了對於安全和便利的需求，也推進了線上消費的發展。

## 2. 相異點：

- (1) 消費轉移的焦點：受訪者 A 指出戶外運動用品成為熱門商品，而受訪者 E 則強調了對於高效能保養和居家生活的需求增加。
- (2) 對商品屬性的重視：受訪者 E 提到消費者更重視環境友善、純素非動物實驗的商品，以及認同執行 ESG 的公司，這展示了消費者對於企業社會責任和商品屬性的關注，而其他受訪者並未明確提及這一點。

3. 結論：不同受訪者對於消費轉移的焦點有所不同。但整體顯示，疫情期間消費者對商品需求和企業社會責任的重視程度增加。這些變化促使企業加速數位轉型，重新審視市場及銷售策略。

## 二、題組二：貴公司是否採取了策略或措施來因應疫情期間的市場變化？

### 1. 相同點：

- (1) 數位轉型：不同受訪者的產業和業務模式不同，因此因應策略也不同。但大家一致都提到了數位化轉型的重要性，包括推出 APP、加強官網及社群整合、建立 LINE 官方帳號等，以滿足消費者的數位化需求。受訪者 A 主要著重在精品高奢商品的線上行銷和社群經營，而受訪者 E 則強調了與電商平台合作、建立 LINE 官方帳號等。
- (2) 客製化服務：受訪者都強調了提供客製化商品、稀有性商品或是 VIP 服務等，以滿足高客端顧客的需求，增加顧客忠誠度。

### 2. 相異點：

- (1) 產業適應策略：受訪者 A 和 C 是注重提供高端客製化服務和奢華體驗；而受訪者 B 是餐飲業，他們推出適合外送的餐點和餐盒訂閱服務。
- (2) 消費者連接點：受訪者的消費者接觸點和行銷渠道也有所不同。例如，受訪者 E 加強了社群的經營，與電商平台緊密合作，而受訪者 D 則提到了直播介紹商品和拍攝短影音等方式。
- (3) 營運調整方式：不同受訪者針對營運調整的重點也不同。例如，受訪者 A 提到了縮短商場營業時間以減少營運費用，而受訪者 F 則強調了組織行銷團隊和調整流程管理等方面的重要性。

3. 結論：疫情期間，消費者行為轉向數位化和客製化，企業加強數位轉型和個性化服務，不同產業因應策略各有不同，但數位轉型和客製化服務是共同的重點，必須靈活調整營運和行銷策略，滿足多變的市場需求並提升顧客忠誠度。

## 三、題組三：在疫情期間，是否有實際採取哪些數位轉型的方法，來因應公司營運的變化？

### 1. 相同點：

- (1) 數位轉型的重要性：所有受訪者都發現到數位轉型在疫情期間的重要性，尤其是在遠距工作和線上溝通方面的應用，這不僅提高了效率，還有助於即時的營運分析和處理。
- (2) 數據整合和分析的重要性：受訪者 A、B、E 都提到了數據整合系統的建立，透過對客群數據的分析，有助於企業的營運分析和發展策略。

### 2. 相異點：

- (1) 數位轉型的重點：不同受訪者在數位轉型的重點上有所不同。例如，受訪者 A 強調了 ERP、CRM 等 IT 工具的導入，而受訪者 B 則集中於線上電商平台的建立和餐飲業的訂餐系統開發。
- (2) 轉型過程中的挑戰：受訪者 C、F 提到了數位轉型過程中的一些挑戰，包括人員對科技的抗拒、溝通和教育成本的增加等。這些挑戰反映了數位轉型不僅是技術層面的改變，還需要組織文化和人員心態上的轉變。
- (3) 線上與線下整合：受訪者 E 強調了線上與線下的整合策略，包括線上訂單系統、代客下單系統等，以提

高消費者的便利性和企業的營收。

3. 結論：疫情期間，數位轉型和數據整合成為企業共同的重點，提升了營運效率和決策能力。不同產業面臨的挑戰和重點有所不同，但成功的數位轉型需要技術、組織文化和人員心態的全方位改變。同時，線上與線下的整合策略也是提高消費者便利性和企業營收的關鍵。

四、題組四：在後疫情時代來臨下，在經營策略上最大的挑戰或競爭是什麼？有什麼建議方式？

1. 相同點：

- (1) 人力挑戰：所有受訪者都提到了人力方面的挑戰，包括人員減班、人力無法銜接等。
- (2) 線上購物趨勢：受訪者都觀察到了消費者的線上購物習慣增加的趨勢，因此都強調了線上線下整合、提供無縫購物體驗的重要性。

2. 相異點：

- (1) 顧客需求和行為變化：不同受訪者對於顧客的需求和行為變化有不同的觀察和應對策略。例如，受訪者 A 提到了顧客對服務體驗的要求增加，需要重塑顧客體驗；而受訪者 C 則強調了報復性消費帶來的挑戰，需要提供更客製化、多元化的高端服務。
- (2) 環境保護和永續發展：受訪者 A 提到了消費者對環保的強調，需要重視永續發展理念；而受訪者 D 則沒有提及這一點。
- (3) 品牌發展策略：受訪者 F 提到了品牌發展策略的重要性，包括選擇未來 5~10 年有經營開發力的品牌、讓利與扶持等。這與其他受訪者的策略有所不同，更側重於品牌的長期發展和生存。

3. 結論：疫情期間，企業面臨人力挑戰和線上購物趨勢的變化，數位轉型和線上線下整合成為共同策略。然而，不同企業因應顧客需求、環保趨勢和品牌發展策略各有側重，展現了多樣化的應對方式。

### 4.3 個案公司的經營策略

#### 一、集團核心經營策略

本章節探討 H 公司主要的經營核心策略，再延伸至幾項營業、營運、財務關鍵績效指標，利用導入有效的數位 IT 工具系統，進而幫助 H 公司成功進行數位轉型達成組織再造目標，建立競爭對手無以撼動的核心差異化。該公司所屬的國揚集團涵蓋其下企業囊括地產建設、百貨、飯店、美食餐飲、控股投資等，創辦人侯西峰撰有「淬鍊」一書，發展出一套「555 策略地圖」做為集團所有產業公司的核心價值策略(如圖 4-1)，由於集團創辦人要求公司所有主管必須具備財務知識，並創造一套財經研究五大管理作為集團策略方向指標之一(如圖 4-2)。555 策略地圖其架構分為五大部分，從經營核心的「五大策略」連結至「PF 戰略」(Product 產品、Finance 財務)、「解讀-架構系統」、「大數法則」等方法，最後總結至企業永續發展的「五大宣言」。而核心五大策略分別歸類為「五品」、「五力」、「五管」、「五工」及「五超」作為集團發展的基礎工程；而 PF 戰略代表的是集團評估投資管理的兩大戰略方針，針對產品做基本資料分析，對於財務做營運獲利分析；而所謂解讀-架構系統指的是在衡量斟酌後下決策時的準則依據；另外大數法則是由大而小匡出大數進而全面管理以架構成細項，最後訂定五大宣言做為集團永續發展的價值。



圖 4-1 555 策略地圖(出自「淬鍊」一書)



圖 4-2 財經研究五大管理(出自「淬鍊」一書)

以下整理 H 公司對應集團核心的五大策略進行實例研究：

表 4-1 集團核心策略印證分析-H 公司實例(本研究整理)

一. 五品-品牌建構		
項目	定義	H公司實例
產品	什麼東西	<ol style="list-style-type: none"> <li>H公司-A館以精品百貨為定位，商品結構以精品品牌為主，並結合五星飯店、高級餐飲美食關係企業為競爭差異化。</li> <li>H公司-B館以流行百貨為定位，商品結構以最時尚、時下話題性的流行品牌為主，擁有關係企業大型高級宴會廳，可辦大型婚宴、公司企業活動聚餐等、並結合高雄巨蛋運動賽事等大型活動帶來人潮。</li> </ol>
市場	賣給什麼人	<ol style="list-style-type: none"> <li>H公司-A館目標金字塔頂端客群</li> <li>H公司-B館目標年輕人及全年齡客群</li> </ol> 明確的市場區隔及定位佈局，目標希望將高雄市場所有消費客群全部囊括。
行銷	價值交換的過程	<ol style="list-style-type: none"> <li>舉辦行銷活動，如：專屬時尚party、精品走秀、周年慶VIP封館尊榮服務等，使百貨品牌烙印消費者心中，以鞏固主客群及會員，</li> <li>強化數位行銷，如數位廣告投放、簡訊EDM、APP顧客體驗等，鎖定客群精準行銷。</li> </ol>
生產線	提高良率 維護品牌價值	<ol style="list-style-type: none"> <li>與專櫃品牌建立良好夥伴關係，創建共生共榮雙贏生態圈，持續鞏固百貨品牌特殊印象。</li> <li>除了滿足消費者的服務體驗之外，H公司飛往世界各地最新潮流聖地市場觀摩，而進行內部改裝，建立高雄最流行尖端的品牌價值。</li> </ol>
顧客滿意度	建立品牌 價值主張地圖	<ol style="list-style-type: none"> <li>強化超出顧客預期的服務，提升顧客滿意度，如貴賓廳、仕女補妝間、VIP泊車服務等加值服務，不斷思考消費者的需求。</li> <li>利用數位轉型進行統計數據分析，量化消費者抱怨項目，如停車位太少、結帳時間太長、排隊動線不佳、專櫃服務態度不佳等進行迅速改善。</li> </ol>

表 4-1 集團核心策略印證分析-H 公司實例(本研究整理)(續)

一. 五品-品牌建構		
二. 五力-檢視方法		
項目	定義	H公司實例
競爭力	同業比較	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 兩館定位清楚，結合關係企業飯店、美食為獨特business model差異化。</li> <li>2. 超出顧客預期的服務為核心信念，並利用獎勵方式鼓舞員工。</li> <li>3. 利用數位IT工具精準行銷鞏固會員，利用卡友活動、社群平台互動等。</li> <li>4. 不惜投入資本支出，不定期進行樓面改裝，提供消費者新的體驗及感受。</li> <li>5. 與精品等專櫃夥伴建立主題特殊話題性場域或活動，提升現場顧客體驗，滿足不同消費者價值心理，以建立高差異化門檻。</li> </ol>
成長力	同業比較 保持前端	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以特殊差異化競爭力，創立初期即超越在地老牌百貨，並領先至今；但仍持續思考永續經營理念，複製經驗行擴點以擴大營收為目標。</li> <li>2. 導入最新數位轉型工具，如線上app等，增加數位行銷曝光、新加會員福利、集團點數整合等，以持續保持百貨營收成長力道。</li> <li>3. 2006~2023年連續17年業績正成長。</li> </ol>
創意力	同業之間 差異化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以「超出顧客預期的服務」及「獨特的顧客體驗」兩大起點，鼓勵主管及員工不斷發想腦力激盪，時時求新求變。</li> <li>2. 如VIP Lounge、仕女補妝間、VIP泊車服務、周年慶VIP封館、奢華遊艇體驗服務等活動皆是業界首創。</li> <li>3. 利用IT工具開發會員集點系統及集團統一平台串接，百貨消費集點、飯店住宿、餐飲消費，以換取禮品或禮券等。</li> <li>4. 社群平台數位行銷，提高百貨能見度及即時更新館內資訊，提高消費者黏著度。</li> </ol>
向心力	員工分紅制度 與獎懲	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供員工基本福利及旅遊補助，鼓勵每年員工都能出國旅遊。</li> <li>2. 公司經營團隊穩定，員工離職率也低於同業平均，並有幸福企業之稱。</li> <li>3. 集團策略之一就是重視人才，定期舉辦講座及專題課程提升員工能力。</li> <li>4. 清楚的升遷管道、績效指標、營收目標達成獎金等，提高員工滿意度及向心力。</li> </ol>
自省力	內外部風險 控管能力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 導入數位轉型以量化營運指標、關鍵財務指標、營收日報/月報/季報/半年/年報審視，應對大環境經濟局勢改變。</li> <li>2. 獲得經濟部商業司GSP服務流程認證、ISO品質認證、加強內稽內控、ERP/EIP系統導入等，降低內部怠惰風險。</li> </ol>

表 4-1 集團核心策略印證分析-H 公司實例(本研究整理)(續)

一. 五品-品牌建構		
三. 五管-核心價值		
項目	定義	H公司實例
專業性	產業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 堅定集團策略方針及自我獨特定位，至少有2000家以上的品牌合作經驗，並記錄商品內容、業績績效、招商條件等，奠定品牌力的基本功。</li> <li>2. 建立良好的員工訓練以強化各部門不同的專業能力，加上員工向心力高，也是H公司營收連年成長的原因。</li> </ol>
生意性	產品市場行銷管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過與地方政府、日本姊妹市、運動賽事聯名、演唱會等大型活動共同行銷，提升H公司業績與活絡地方經濟，一舉雙贏。</li> <li>2. 加強數位行銷，提升品牌的能見度及消費者會員黏著度。</li> </ol>
生產性	提高良率管理主軸	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 與專櫃品牌保持長期商業夥伴關係，穩定融洽的關係不僅是品牌獲利雙贏因素，也是許多新進品進駐的主要原因之一。</li> <li>2. 穩定的數位管理系統平台也是成功關鍵因素之一，危機處理也要定期進行訓練模擬，如最近餐飲品牌、美食地下街出現食安漏洞，除了業者本身之外，百貨也要進行安檢巡視以求穩定經營。</li> </ol>
人事性	員工向心力風險控管	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 藉由數位轉型過程重新審視內部冗贅組織，進行組織改造、人員精簡等以降低內部人事成本過高風險。</li> <li>2. 良好的教育訓練、系統數字控管，以減少報表錯誤、設定合理的績效指標等。</li> <li>3. 適才適任，使用人才九宮格、能力雷達圖等進行分析做為拔擢依據。</li> <li>4. 積極進行產學合作或徵才活動，因應目前少子化及薪資競爭。</li> </ol>
財務投資	損益現金資產負債投資管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 所有主管必須熟知財務知識，進行財經五大管理。</li> <li>2. 執行擴點計畫，培養主管熟知財務知識及公司營運狀況，才有能力訂出正確的營運目標及獲利數字。</li> </ol>
四. 五工-分類工具		
項目	定義	H公司實例
項目歸類	依照性質別進行項目分類整合	專櫃品牌眾多，兩館約超過兩千多家，依業種進行分類如精品、女裝、運動、餐飲等，進行大中小品項分類後，再進行廠商管理、業績績效統計、專櫃坪效計算等。
分類整合		
系統表達	消化後所呈現的表達系統	百貨數據繁雜，傳統皆以人工方式收集整理再上報，故需導入數位IT工具系統化整理，可即時表達關鍵數據，做出正確的決策。
關鍵結論	對內外會報時表述方式	確立所有關鍵指標及可能影響因子，如客單價、合約年限，業種毛利、坪效、損益分析。
總量管理	回頭盤點檢視	列出所有相關要項，利用系統檢視現有數據與當初預期是否落差，並找出原因加以改善。

表 4-1 集團核心策略印證分析-H 公司實例(本研究整理)(續)

一. 五品-品牌建構		
五. 五超-經營成果		
項目	定義	H公司實例
超滿意的顧客	Satisfied	以超乎顧客預期的服務為使命
超尊榮的員工	Unique	以在H公司工作為榮，享受福利享受人生
超負責的幹部	Responsible	將公司看成是自己的企業，努力替自己賺錢
超快樂的老闆	Power	公司賺錢，員工團結向前
超活力的企業	Energetic	百貨經營需有活力、熱忱、創意、積極

#### 4.4 個案公司數位轉型策略及方法

根據專家訪談結果一致認為，在疫情期間，加速了消費者行為和購物模式的改變，許多產業都積極投入線上購物平台、APP 數位工具及資訊系統，將使數位轉型成為目前企業發展最重要的關鍵驅動力。

H 公司在 2018 年就開始啟動數位轉型，然而疫情下也是驗證其數位轉型成果的最佳時機。作為南台灣領先的百貨市場，本研究整理 H 公司積極推進數位轉型的原因

表 4-2 H 公司數位轉型的原因(本研究整理)

歸類	目標	詳細敘述
財務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增加營業收入</li> <li>2. 降低營業成本</li> <li>3. 增加現金流量</li> <li>4. 增加市佔率</li> <li>5. 增加數據可靠性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 調整品牌與顧客體驗：                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) H 公司兩館屬於地區型百貨，彈性調整品牌專櫃配比及顧客體驗行銷。</li> <li>(2) 面對台灣百貨趨勢走向連鎖大型化，內部整合流程更複雜、財務合併報表不易、人事變動及固定成本增加，故集團需整合進化，執行數位轉型。</li> </ol> </li> <li>2. 確保現金流                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 百貨行業以現金流為主，集團成立控股投資公司，以確保充裕的現金來源，支持永續經營的營運方針。</li> <li>(2) 進行外縣市擴點計畫及招商。</li> </ol> </li> <li>3. 強化企業體質                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 藉由數位轉型強化企業體質，積存內力。</li> <li>(2) 結合過去成功的獨特商業模式經驗，拓展市場。</li> </ol> </li> </ol>
營運	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織再造</li> <li>2. 簡化內部流程</li> <li>3. 標準化、簡單化、系統化、數位化</li> <li>4. 大數據迅速轉化</li> <li>5. 營運指標</li> <li>6. 品牌優化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 數據處理：過去營運模式大多是人工作業，使用數位化系統進行數據處理和決策，節省時間和成本，數位轉型是必要的政策，以提高效率。</li> <li>2. 數位轉型需求：面對成為連鎖型百貨的目標，數位轉型已是必推行的政策。</li> </ol>
營業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聚焦關鍵財務指標</li> <li>2. 精準行銷</li> <li>3. 增加顧客黏著度</li> <li>4. 廠商/顧客資料庫系統化</li> <li>5. 行銷及服務工具數位化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 招商策略：傳統百貨招商偏向增加廠商數量，忽略單位坪效計算及獲利分析，增加了供應商管理的複雜度。</li> <li>2. 數據分析與精準行銷：數位化工具將歷史數據轉化為市場現況及客群組成的分析，幫助企業有效運用預算，針對消費最高的客群提供服務，提高顧客黏著度。</li> <li>3. 會員管理與商品管理：百貨經營依賴數百家專櫃品牌，公司會員數量累積破百萬，數以萬計的商品品項。在不增加人事及相關成本前提下，進軍連鎖百貨化需要數位轉型。</li> <li>4. 行銷與服務數位化：傳統行銷方式及服務須提升至數位化，如數位行銷 APP、會員同步通知機制、AI 答錄機先初步將顧客問題分類等。</li> </ol>

表 4-2 H 公司數位轉型的原因(本研究整理)(續)

歸類	目標	詳細敘述
提高競爭差異化	1. 競爭對手增加 2. 差異化高築牆 3. 伺機而動瞄準其他商業模式市場	1. 市場競爭加劇 (1) 線上電商、網購平台、量販超市等競爭對手進軍線下實體市場。 (2) 未來五年內，全台預計再開近三十間百貨商場，瓜分市場。 (3) 通貨膨脹導致可支配所得增幅比不上物價及原物料漲幅。 (4) 預期未來同業競爭情勢比現在更嚴峻。 2. 數位轉型機會 (1) 提升線上消費便利性。 (2) 連鎖型百貨成形後，市占率份額變大。 (3) 藉此築成高競爭壁壘。

已確立了 H 公司數位轉型的目的，接下來就該公司實際轉型策略、方法實際應用及成果而進行分析說明。

#### 一、數位轉型策略

首先 H 公司認為數位轉型必須是整體組織、全流程一起進行審視及改造調整，第一步就是一級主管擔任領導的角色，向全體員工進行佈達目標。公司主要界定五大轉型策略，包括人才與組織再造、商業模式優化、營業與營運流程優化、資訊與財會系統優化以及顧客管理及消費者體驗優化。H 公司認為必須先重新審視內部組織架構與人員調整、目前的公司商業模式與未來目標的適用性、營業銷售集中統一管理、營運流程簡單化和關鍵營運數據數位化，藉由外部專業公司資訊與財會系統導入及因應客製化功能，希望能創造更高的效率；實現公司的數位轉型目標，提高企業的競爭力和市場競爭。

表 4-3 H 公司數位轉型導入五大步驟(本研究整理)

步驟	大綱	說明
Step 1	自我審視	流程盤點： 1. 檢視公司內部所有流程：人事、資產、財務、營運等。 2. 由外部顧問與內部主管共同討論，確定可優化及改善的流程。
Step 2	確定目標	數位轉型目標設定： 1. 確定數位轉型目標，例如ERP系統優化，簡化並導入新系統模型。 2. 加強人員教育訓練。 3. 進行成本效益分析，目標是以最小成本達成最大效益。
Step 3	目標改善計畫	設置PMO專案管理辦公室： 1. 由一級主管領導，帶領內外部專業團隊。 2. 進行導入計畫、時程規劃、跨部門溝通協調等工作。
Step 4	實際執行	系統導入及測試： 1. 按時程規劃逐步進行系統導入。 2. 反覆進行測試優化、除錯、突發狀況模擬。 3. 進行人才培訓。
Step 5	追蹤管理	上線及持續追蹤： 1. 系統實際上線後，PMO與專業顧問持續追蹤。 2. 檢視人員使用情況及實際成效。 3. 確認關鍵績效指標。

#### 二、數位轉型方案

H 公司在進行數位轉型導入，並結合集團核心策略以「財務優化」為主軸下，以增加營業收入及降低成本為目的，經過數月後的內部審視後，討論出建議可進行數位系統導入的轉型方案，本研究整理如下表：

表 4-4 H 公司八大類數位轉型 IT 工具導入(本研究整理)

<b>方案1:百貨商場管理系統-POS系統</b>
1. 目標: 優化POS操作UI(User Interface), 縮短專櫃結帳時間, 提升顧客滿意度。 2. 功能: 優化POS與百貨聯名卡、APP會員點數的串接, 與財會系統連接。
<b>方案2:百貨商場管理系統-專櫃管理系統</b>
1. 目標: 客製化合約管理系統, 優化流程和資料庫管理。 2. 功能: 管理抽成條件、改裝費用、其他營業收入、顧客資訊共享和保密、付款條件, 與財務系統連結, 以確保資料的一致性和準確性。

表 4-4 H 公司八大類數位轉型 IT 工具導入(本研究整理)(續)

<b>方案3: G-Suite(Google Workspace)</b>	
1. 目標: 改善內部文件流程管理, 解決多人線上編輯及共享文件, 透過通訊軟體也能控管內部保密會議。	
2. 功能: 包含Gmail、Google雲端硬碟、Google Chat等基本功能, 並提供客製化選項, 如行事曆同步、文件管理、視訊會議、線上編輯和共享。	
在疫情期間, H公司已提早導入Google Workspace, 使得內外部視訊會議和訓練課程得以順利進行, 並能應對人員分班分流的挑戰。	
<b>方案4: ERP系統導入-財會與採購模塊</b>	
1. 目標: 提高財務數據準確性和有效管理採購流程步驟。	
2. 功能: 導入專業ERP(Enterprise Resource Plan)系統, 管理財務數據、即時查詢損益、迅速解決問題。	
<b>方案5: EIP系統導入</b>	
1. 目標: 整合企業內外資訊, 促進跨部門合作, 節省大量的人力及成本損耗。	
2. 功能: 導入EIP(Enter Information Portal)系統, 自動辦公、協作平台、電子表單簽核、行事曆共享、待辦事項追蹤、線上打卡、文件管理、公司公告。	
<b>方案6: CRM系統導入</b>	
1. 目標: 精準行銷, 建立顧客關係, 提升忠誠度, 最終增加銷售與利潤。	
2. 功能: 藉由CRM(Customer relationship management)顧客關係管理系統的導入, 收集分析客戶資料、顧客區隔、銷售預測、活動設計, 提升忠誠度和銷售。同時開發AI功能, 藉由歷史數據及產業資訊收集, 未來提供百貨業最佳建議方案。	
<b>方案7: BI Tableau導入</b>	
1. 目標: 簡化和視覺化大數據資料, 提出商業建議及判斷。	
2. 功能: BI(Business Intelligence)Tableau 是一種資料視覺化的工具, 將複雜的大數據資料依企業客製化儀表板介面, 檢視業績、分析樓層和專櫃績效指標。	
<b>方案8: APP導入</b>	
1. 目標: 提高顧客滿意度, 增加會員黏著度。	
2. 功能: 優化APP功能	
(1) 新增功能如餐廳訂位、行動支付、贈品兌換等。	
(2) 集團會員平台整合, 共享點數及支付功能。	
(3) 專櫃品牌商品線上選購、線下取貨, 結合電商新零售概念。	

三、數位轉型成果

H 公司套入數位工具使用並進行人員與組織重整, 接著進行教育訓練, 而疫情於 2020 年在台灣正式爆發, 以下本研究進行數位轉型後的轉變成果進行分析:

(一) 圍核心策略-五管與數位 IT 工具對應關係

圖 4-3 圍核心策略-五管與數位 IT 工具對應關係(本研究整理)

		集團核心策略-五管	
五管	專業性管理	<b>商業智慧(BI)</b> ■ 數據擷取/報表儀表板 ■ 動態報表/行動存取/教育訓練	<b>採購ERP(MM)</b> ■ 一般設備/採購 ■ 廠商管理
	生意性管理	<b>顧客管理系統(CRM)</b> ■ 會員服務管理/資資管理/EDM ■ 會員點數管理/客訴處理/行銷管理/社群管理	<b>行動應用(APP)</b> ■ 品牌活動/會員管理/停車折抵 ■ 餐廳訂位/活動報名/客服服務
	生產性管理	<b>百貨商場管理系統</b> ■ POS前台/一般報表/廠商合約管理/採購/庫存/多店多業種管理 ■ POS後台/專櫃管理/專櫃帳務/商品券贈品券類管理	
	人事性管理	<b>電子簽核系統(EIP)</b> ■ 電子簽核/共同協作工具 ■ 行動存取/行事曆/領用管理	<b>雲端協作(G-Suite)</b> ■ E-mail/雲端硬碟 ■ 通訊錄/雲端協作
	財務投資管理	<b>財務會計ERP(FI/CO)</b> ■ 總帳/資金管理/應收應付/即時損益/一日結帳 ■ 流動與固定資產/稅務/預算系統化/獲利分析/成本管理	
			<b>人資(HR)</b> ■ 組織編制/目標績效 ■ 人才管理/訓練管理



(二) 財經研究五大管理與數位 IT 工具對應關係

圖 4-4 財經研究五大管理與數位 IT 工具對應關係(本研究整理)

系統名稱		集團核心策略-財經研究五大管理				
系統名稱	廠商	預算管理	現金管理	資產管理	負債管理	投資管理
營業管理	銷售系統 EPOS	■ 各館各業種各專櫃的營收及成本	■ 各類支付類別			
	行動應用 APP	■ 商品券管理	■ 需求卡支付			
	電子稽核 EIP	■ 費用稽核流程電子化	■ 電子現金支付	■ 物品領用		
營運管理	商業智慧儀表板 BI	■ 利潤中心報表				■ 投資分析
	百貨商場管理 IMS	■ 即時現貨損益				
	顧客關係管理 CRM	■ 本舖與聯品控管			■ 專櫃應付款	
財務管理	財務採購 ERP	■ 設備及能源費用管理	■ 專櫃合約管理		■ 自營商品	
		■ 行銷費用		■ 會員消費數據整合	■ 點數費用管理	
		■ 營收提升	■ 多公司買金統籌	■ 多公司結益/IFRS	■ 內稽內控	■ 融資管理

(三) H 公司營業收入/營業成本/人事費用 趨勢分析

除了逐步人員與組織重組外，2019 年正式上線導入數種數位 IT 工具提升公司效率，最重要的是經由 CRM 系統精準客群分析後，更確立因應消費族群需求。從 2018~2022 年 H 公司的營收增加約四十四億，同時營業費用減少六千萬、人事費用(包含外包)減少四千萬，這些數據表示 H 公司在疫情期間提早進行數位轉型下，成功減少了許多挑戰，並證明了數位轉型的成果與必要性。

## 5. 結論與未來建議

### 5.1 研究結論

藉由訪談 H 公司該企業高層主管、餐飲關係企業及品牌高階主管們，了解疫情對本身企業營運影響，更重要的是發現企業進行數位轉型的重要性及急迫性，歸納如以下幾項重點：

一、 疫情加快數位轉型進程：

H 公司從 2018 年開始啟動數位轉型計畫，疫情爆發後加速進行。藉由數位工具導入以優化營業、營運、財務流程、商業模式改造、數位人才培養、利用數位系統的導入，能夠更有效率得到關鍵財務指標，在疫情爆發下，快速找出對應方法，調整營運政策；另外對於 CRM 系統帶來的精準行銷方式，增加百貨忠誠度、顧客黏著度，在疫情期間，進行分層顧客提供多元化的行銷模式，刺激消費增加業績。因此，H 公司在 2018~2022 年歷經疫情期間，不僅營業額逐年增加，也降低了營業成本及人事費用，是百貨業中成功數位轉型的案例之一。

二、 數位轉型成功需具備的因素：

- (一) 核心策略明確，員工目標一致，有效率的替公司賺錢、降低成本為第一要務，發展集團綜效。
- (二) 高層完全支持並親自協助，解決跨部門溝通問題，另外也授權給 PMO 專案團隊進行跨部門、外部廠商的直接溝通決策。
- (三) 經營團隊穩定，員工離職率低，內部向心力極高，對於推動公司政策，員工皆能認同並執行。

### 5.2 研究限制及未來建議

一、 其他個案

本研究主要著重在 COVID-19 疫情對於百貨消費行為的影響，及個案公司導入數位轉型因應對策的過程及成功關鍵的分析，然而，專門探討百貨業進行數位轉型的研究有限。因此，其轉型步驟、流程、所選擇導入的數位 IT 工具及系統是否能適用於同業，如電商、量販超市、大型賣場等，希望未來也能針對相關產業進行論文研究。

二、 連鎖型百貨及統一平台研究

H 公司目前只有高雄兩館，一旦公司規模擴充進行多角化經營，也會帶來營運及財務控管複雜度，另外公司也在思考新的商業模式，希望開發整合型應用程式介面以串接相關資訊流作為統一平台，達到資源共享打造自有百貨品牌的 Eco System；在未來營運複雜度的情況下，目前所導入數位轉型策略及數位工具是否還適用，則必須等到未

來實際發生才能印證是否成功。

### 三、資訊安全議題

當企業數位轉型成為趨勢，資訊安全成為首要課題，企業能夠快速即時的獲取相關雲端資訊相對的也帶來較高的風險；而疫情期間遠距辦公、或是線上協同開發文件作業等數位工具的普及便利，也讓企業相關機密文件重要資料有外洩的危險性存在；建議剛開始起步進行數位轉型的企業，也能將資訊安全保護的議題列入重大考量項目之一。

## 參考文獻

### 中文部分

1. 李世珍(2020),「後疫時代中小企業數位轉型之契機」, 國土及公共治理季刊, 8卷4期 (2020/12)54-63。
2. 李衣雲(2010),「日治時期日本百貨公司在台灣的發展：以出張販賣為中心」, 國立政治大學歷史學報, 33, 155-200。
3. 吳樹暢、張浩(2021),「新零售背景下傳統商業模式的轉型升級研究」, 山東工商學院, 商業經濟第12期。
4. 林柏君(2019),「數位科技對中小企業數位轉型重要性之探討」, 經濟前瞻, 183, 29-29。
5. 林柏君(2020),「疫情衝擊下看中小企業數位轉型發展」, 經濟前瞻, 190, 58-61。
6. 陳雨凡(2023),「情緒價值：以情感作為顧客體驗與價值創造的紐帶」, 國立政治大學, 科技管理與智慧財產研究所。
7. 陳曦、孟光彤、周蓉蓉(2021),「傳統零售業企業向新零售模式轉型研究」, 商業經濟, 2021年第7期。
8. 張豔(2018),「新零售商業模式研究」, 商業經濟研究, 16-18。
9. 黃尚婷(2020),「新零售產業的現況與契機-科技及新冠疫情的影響」, 國立交通大學, 管理學院科技管理學程碩士論文。
10. 蔡岫靜(2021),「新冠肺炎疫情影響補償性消費行為之研究」, 國立政治大學, 企業管理研究所。
11. 劉強東(2017), 第四次零售革命, 中國財經網, 中國京東集團創始人。
12. 鍾明佑(2019),「日治時期臺灣百貨公司研究-以菊元、林與吉井為中心(1932-1945)」, 國立彰化師範大學, 歷史學研究所碩士論文。
13. 韓彩珍、王寶義(2018),「新零售的研究現況及趨勢」, 中國流通經濟, 20-30。

### 英文部分

1. Derek D. Rucker, Adam D. Galinsky.(2008),Desire to Acquire : Powerlessness and Compensatory Consumption , Journal of Consumer Research,35,257 – 267, <https://doi.org/10.1086/588569>
2. Gromo, S.(1988),Compensatory Consumer : Elements of a Critical Sociology of Consumption. Proceedings of the 2nd Conference on gender and Consumer Behavior, Salt Lake City, 65-85.
3. H. Wehrich.(1982), “The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis,” Long Range Planning, Vol. 15, No.2, 54-66. doi:10.1016/0024-6301(82)90120-0
4. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesboeck, F.(2016),Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive. 15 (2), 123–139.
5. Koles, B., Wells, V., Tadajewski, M.(2018),Compensatory Consumption and Consumer Compromises : A State of the Art Review. Journal of Marketing Management, 34(1-2), 96-133. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2017.1373693>
6. Kuppelwieser, Volker G., Klaus, Phil.(2021),"Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited," Journal of Business Research, Elsevier, vol. 126(C), 624-633.
7. Lemon, K.N., Verhoef, P.C.(2016),Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80, 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
8. Mingeong Kang , Kim K.P.Johnson.(2012),Let's Shop! Exploring the Experiences of Therapy Shoppers,71-79.
9. Porter,M.E.(2008),The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review,86(1),25-40.
10. Robert A.Wicklund , Peter M. Gollwitzer.(1981),Symbolic self-completion,Attempted influence ,and Self-deprecation,Basic and applied social psychology,2(2),89-114.
11. Sheth, J.N., Newman, B.I. and Gross, B.L.(1991),Why We Buy What We Buy : A Theory of Consumption Values. Journal of Business Research, 22,159-170. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
12. Timothy L. Keinigham.(2021),What's the Right Customer Experience for Your Brand?, Harvard Business Review.
13. Tomas Chamorro-Premuzic.(2022),The Essential Components of Digital Transformation , Harvard Business Review.