

黃莉婷、張禾坤、陳秋鈴、王嘉珍 (2023), 「傳統便當店華麗變身之十年養成記—金園排骨虛實整合之轉型」, *資訊管理學報*, 第三十卷, 第一期, 頁 23-47。

傳統便當店華麗變身之十年養成記—

金園排骨虛實整合之轉型

黃莉婷

長庚大學資訊管理系

張禾坤

長庚大學資訊管理系

陳秋鈴

金園排骨股份有限公司

王嘉珍*

真理大學資訊管理系

摘要

在面對營業額下降，甚至關掉一間門市的難題，金園排骨進行一連串之商業模式轉型創新。2011~2019 年間，不斷調整策略與創新產品及服務，得以在競爭激烈的電商平台上建立品牌優勢。期間，金園排骨進行數位化行動，改變與顧客互動的方式，企圖以提供多元的顧客服務體驗以期留住顧客，並將品牌優勢注入實體門市，但卻無法如願。為了達成以顧客為中心的虛實整合數位轉型策略目標，提出三個可行的方案。陳董事長希望找到在金園排骨非常有限的資訊科技能力與企業資源條件下，能延續既有的能耐與優勢並運用外部的資源，來進行下一階段虛實整合 (OMO, online merge offline) 的數位轉型發展方向。

個案討論運用兩項教學主軸來分析此個案。第一，數位轉型與商業模式創新，分析金園排骨的商業模式創新與數位轉型發展之過程，並了解尚需加強之處；第二，數位行銷就緒策略。本個案能帶領學生了解顧客價值、互動關係、顧客體驗、產品服務創新、虛實通路整合等的改變對數位轉型與商業模式創新的重要性，且了解在有限資源下，可運用那些內部與外部方式達成數位轉型目標。

關鍵詞：數位轉型與商業模式創新、數位行銷就緒策略、有限資源、虛實整合、傳統餐食店

* 本文通訊作者。電子郵件信箱：janewang@mail.au.edu.tw
2022/6/24 投稿；2022/9/12 修訂；2022/12/13 接受

Huang, L.T., Chang, H.K., Chen, C.L., & Wang, C.C. (2023). "The Ten-Year Development of the Traditional Boxed Meal Shop Struggling to Gorgeous Transformation—Online and Offline Integration of Kingpork Co., Ltd." *Journal of Information Management*, 30(1), 23-47.

The Ten-Year Development of the Traditional Boxed Meal Shop Struggling to Gorgeous Transformation—Online and Offline Integration of Kingpork Co., Ltd.

Li-Ting Huang

Department of Information Management, Chang Gung University

Her-Kun Chang

Department of Information Management, Chang Gung University

Chiu-Ling Chen

Kingpork Co., Ltd.

Chia-Chen Wang*

Department of Information Management, Aletheia University

Abstract

Facing the difficulties of declining sales and closing one physical store, the Kingpork proceed a series of digital activities for business model innovation. During the period from 2011 to 2019, the Kingpork keeps on strategy adjustment and product/service innovation, so as to establish competitive advantage in the highly competitive e-commerce platform. The Kingpork change the way to interact with customers for providing diverse customer service experiencing to retain customers. The Kingpork expect to spill over the brand competitive advantages into the physical stores. However, the Kingpork fail to reach the expectation after do these activities of digitalization. After that, the Kingpork come up with three alternatives for pursuing the strategic objectives of customer-centric online-merge-offline digital transformation. President Chen expects to figure out the feasible development direction under This feasible potential direction, online-merge-offline digital transformation, could be achieved by collaborating optimization of internal advantages and utilization of external resources.

* Corresponding author. Email: janewang@mail.au.edu.tw

2022/6/24 received; 2022/9/12 revised; 2022/12/13 accepted

The case analysis guides to analyze the decision issue the Kingpork based on two theoretical bases. The first one is digital transformation and the business model innovation, which could analyze the development of the Kingpork's business model innovation and digital transformation, as well as the improvements for leading to the next stage. The second one is the digital-ready of digital marketing strategy. This case can guide students to understand the importance of customer value proposition, customer interactivity, customer experiencing, product servitization and innovation, and merge in virtual and physical channels on digital transformation development and business model innovation under limited

Keywords: Digital Transformation and Business Model Innovation, Digital-ready of digital marketing strategy, Limited resources, Online-merge-Offline, Traditional boxed meal shop

壹、個案本文

2019 年底，路人行色匆匆地經過店門口，店裡傳出：「大家好，又到了董娘上菜的時間，我是董娘陳秋鈴，今天要做的是三十分鐘完成番茄燉牛肉，只要再加入蔬菜或其他食材一起燉煮，就可以輕鬆地用一鍋搞定一餐！這是我們金園排骨精心研發的番茄湯底個人包，媽媽們可以依家裡人數配置所需的湯包數量。牛肉可以是牛腱心也可以是牛肋條。大家都準備好了嗎？要開始了喔……」平板上播放著這週的董娘上菜，陳董坐在店裡看著 YouTube 陷入沉思……。

陳董回想這一年的重大突破：在顧問的建議下進行了時興的「數位行銷」—重建官網，並成立 FB 粉專和部落格，還在 YouTube 建立董娘上菜頻道，專門教婆婆媽媽們用簡單的做法準備晚餐，希望可以將電商平台的銷售導到官網並打開知名度帶動實體銷售。雖然各社群的粉絲人數和電商平台銷售都持續成長，但從官網來的訂單數還是遠少於電商平台，實體店面的銷售成長也很有限。但金園排骨這個招牌還是由街邊店面起家的，對金園排骨而言，實在很難輕易放棄實體店。

正當陳董陷入苦思時，回想到進修碩士時的專家演講：「未來的經營方法一定會因為越來越多元的競爭、消費者習慣改變、及日益增加的經營成本而不同，無論用甚麼方法，都要把滿足顧客的需求和價值視為最主要的目標，加強與顧客之間的互動、運用資訊科技和數位化工具增加顧客對產品和服務的體驗，尤其是跨通路提供單一的服務體驗流程，才能抓住顧客的心！」陳董恍然大悟，原來顧客才是可以串聯線上線下的核心，而不是銷售通路。這聽起來容易，但金園排骨在有限的人力物力與能耐下，怎樣才能做到呢？這成為陳董 2020 年最大的挑戰！

一、傳統餐食業的機會與威脅

金園排骨於 1961 年開始在台北西門町銷售古早味排骨飯，由於口味受到大眾的喜愛，因而開了多家加盟店。陳秋鈴女士在 1999 年取得金園排骨授權大桃園地區的經營，2003 年買下金園排骨商標權成為金園排骨董事長後，開始建立品牌。2006 年金園排骨正式將總公司設在桃園市春日路，其後在桃園市政府旁設置了分店，但該店在 2016 年關閉。2013 年於長庚開設直營店，加上在台北萬年的加盟店，目前共有三家實體店。

現代社會雙薪家庭多且工時長，使得外食人口持續成長。台灣餐飲業的營業額在 2019 年創下 8,116 億元的歷史新高，其中餐館業營業額為 6,695 億元，佔餐飲業的 82.5% (陳楚恬 2021)。在大量外食人口中，上班族外食的比例最高：午餐外食比例高達 66.7%，而晚餐則只有 27.3% (陳楚恬 2021)。可見現代人即使忙碌，仍想要回家吃晚餐。台灣的餐食業蓬勃發展，可歸納出幾個因素。首先，雙薪家庭與小家庭成為社會的主流，這樣的組成使得現代人沒有時間自己準備三餐。第二，過去家庭中主要由女性負責家務，隨著女性教育程度提高，不僅因為就業使得做家事的時間減少，很多人其實是不想也不會下廚。第三，家庭的收入

增加，加上台灣外食價格便宜，使得外食成為家庭用餐的主要選項。最後，外來人口增加，帶來不同地區的美食，讓喜歡求新求變的年輕族群更願意選擇外食。

這樣的現象對金園排骨而言，是機會也是威脅。金園排骨是有歷史的品牌，加上好口味，吸引喜愛古早味的消費者。但其價位在同類型餐食中屬於中高價位，當消費者外食成為常態，價格就會成為重要考量，這一點對金園排骨較為不利。此外，雖然外食人口增加，但隨著外食選擇增加，競爭也變得更加激烈。

二、金園排骨第一波轉型

（一）實體經營的調整

金園排骨為傳統餐食業者，所有營收都來自於餐點銷售。一般而言，理想的成本結構中，租金及人事等固定成本約佔 3~4 成，食材與水電等變動成本也約佔 3~4 成，扣除其他費用後，毛利並不高。金園排骨從實體通路起家，認為只要地點選對了，就有機會有較高的營收，然而滿足條件的街邊店資金成本高，所接觸的潛在顧客也僅限於過路客。2008 年金融海嘯後，景氣來到谷底，金園排骨這類日常生活必須的餐食業面對的是價格敏感度較高的消費者，無法輕易調漲價格。政府又在 2009 年大幅調高基本薪資，加上原物料上漲，水電費也跟著調高，在營收無法增加，成本卻節節高升的情況下，獲利大幅縮減，金園排骨的經營碰到了困境，不得不暫停展店規劃。

2010 年，陳董開始思考如何提高獲利。金園排骨提供簡餐的服務，營運初期的品項較多，使得原料的準備和成本都偏高。隨著工資和原物料成本的上漲，大幅壓低了金園排骨的毛利。在觀察了消費者喜好後，發現店內營收有八成來自於排骨和雞腿兩項主商品，因此決定刪減品項。同時，陳董觀察到雙薪家庭持續增加，其中有很多人是因為沒時間煮或是不會煮，只好選擇外食或是倚賴加熱即食的冷凍食品。這些冷凍食品往往犧牲了美味來換取方便性，因此陳董從自己身為職業婦女的經驗出發思索：「平日工作忙碌但仍希望可以為家人準備晚餐，只能利用假日一次採購兩三週所需的生鮮魚肉，再分裝成一餐的量冷凍，方便未來解凍料理，下班後就可以快速出餐。」如果能簡化這個過程，讓消費者能快速做出美味的料理，想必是有吸引力的。因此開始研究將店內兩項招牌商品：排骨及無骨雞腿排，醃製後真空包裝，冷凍儲存再提供給消費者。

2011 年，真空冷凍的調理商品開始在店內小量販售，主要的消費客群是 40-60 歲為了替家人準備晚餐及便當的職業婦女。陳董相信這樣的客群不會只存在桃園地區，如果能利用網際網路作為銷售通路，應該能讓更多人買到，並開始研究如何在線上銷售。

（二）經營線上通路

金園排骨在 2011 年參加了 PChome 招商說明會後，開始線上銷售冷凍食品。初期只需 36,000 元年費即可開店，這個階段主要透過寄發 EDM (electronic direct mail) 及辦理促銷活動吸引消費者。但僅在活動時才有流量，消費者會為了撿便宜來消費，卻無法成為長期忠實顧客。因此一年合約到期後，便結束了在 PChome

商店街的經營。此時金園排骨不只發現經營線上通路不如想像中容易，也發現在平台上開店，客戶資料都屬於平台業者，一旦結束合作，這些資料也就無法取得，更難以經營客戶關係。因此 2012 年著手建置官網，希望消費者直接在官網購物。

2012 年金園排骨開始在愛合購開店中店，系統使用費每月 1,000 元，商品有交易再抽 5% 的服務費。憑藉著原來的知名度，吸引了一些團購主的注意：「金園排骨是當年在西門町吃過的金園排骨嗎？」「這排骨讓我們回想起當年在西門町約會看電影吃金園排骨的情景，味道一模一樣，連小孩也非常喜歡！」來自團購主的回饋，說明了傳統口味的歷久彌新。透過提供試吃，讓團購主協助推廣，在團購平台建立了知名度，吸引了以團購為號召的 O2O 平台：17Life、夠麻吉 (Gomaji)、及酷朋 (Groupon) 的注意。17Life 服務費 10%，上架八天一檔，但流量不佳，對業績提升有限；夠麻吉和酷朋以團購為主，擁有龐大團友，但要求售價要低於官網價 5%，服務費 20%，上架八天一檔。陳董很清楚這樣的合作沒有利潤，但初期金園排骨以拓展知名度為目標，決定將產品上架。在一個檔期創造百萬業績後，服務費從 20% 調降至 15%，並在四個團購平台輪流上架銷售。

商品受到歡迎就會出現競爭者，2013 年時，團購主提出金園排骨價格較高的問題。但陳董認為相較於競品，金園排骨的重量較重、採單片真空包裝，且品牌形象較佳，價格較高是合理的，但必須讓消費者認同這樣的定價才行。2014 年金園排骨不但沒有降價，反而調整為更高價的「厚切排骨」，並加上使用說明，教導消費者如何調理出美味的排骨。「厚切」使口感提升，消費者更能感受到與競品之間的差異；單片包裝讓消費者利用時更有彈性。「因為小孩指定要吃，或家人要帶便當，價格已不再是考量的重點！」來自消費者的回饋，顯示陳董確實掌握了消費者的需求。

2015 年酷朋退出臺灣市場，團購市場也因消費者逐漸偏好符合個人需求的少量購買而開始式微，金園排骨線上營收受到影響，因此開始尋求電商零售通路。首先加入了鮮食家，接觸到願意付出較高單價購買符合需求商品的消費者，2017 年又與郵政商城合作，得到在實體郵局與線上商城曝光的機會。2018 年後，金園排骨因為能夠創造高毛利而成為各大電商引導流量的商品，在電商平台常態性銷售，包括 MOMO 購物網、蝦皮購物等都能看到金園排骨的商品。目前電商主力是 Momo、黑貓探險隊、Friday 商城，和生活市集。

與電商平台合作時，金園排骨有一位專職的 IT 人員負責管理公司內部之資訊科技基礎建設與一位專職的美編負責編排上架網頁，其餘的資訊活動皆由電商平台負責，包括：對接電商平台與金園排骨的資料的後台管理資訊系統、金園排骨員工與電商平台窗口共同上架商品、自動產生訂貨單、宅配單、與物流檢貨單等相關資料、定期提供顧客資料分析。雖然在電商平台的銷售持續上揚，然而每年要投入近百萬的廣告費用，包括：廣告行銷活動、廣告投放、廣告版位與廣告代言人等。此外，還要配合電商平台的大型促銷活動提撥特別廣告預算，如 618 電商購物節和雙 11 光棍節等。整體而言，與電商平台的合作是苦樂參半，但對電商平台的倚賴卻是越來越深刻。

三、金園排骨的困境

金園排骨自 2011 年一路跌跌撞撞，到 2019 年電商經營終於趨於穩定，陳董也發現金園排骨的發展有三個主要的困境：

（一） 實體通路的擴展不易

金園排骨原本是傳統餐食業者，隨著真空冷凍食品的推出，又多了食品加工業的身份。為了銷售商品，金園排骨與不同的電商平台合作，成功開發了線上銷售通路。但在實體店面的部分，只在 2018 年有較顯著的成長，2016 年時還有一家實體門市店結束營業（見圖 1），這讓陳董開始思考利用線上通路帶動實體店面的可能性。2018 年時外送平台邀請金園排骨上架銷售，但陳董在評估之後，認為無法衡量外送平台可以帶來多少銷量與曝光度，高達 35% 的抽成費用將成為經營上的一大風險，因此拒絕了合作。



圖 1：金園排骨實體與虛擬通路成長率（金園排骨提供）

（二） 虛擬通路的成長停滯

金園排骨自 2011 年開始轉型擴展虛擬通路，但到 2016 年才開始有顯著的成長，2017-2019 年皆為二位數的成長率，在 2017 年下半年，虛擬通路的營業額已經超越兩家實體門市店各自的營業額，2018 年的成長率更高達 58%，然而在 2019 年成長率呈現疲軟（見圖 1）。自 2012 年到 2019 年，金園排骨一直只銷售排骨和無骨雞腿排，為了提升電商通路的營業額，陳董思考如何擴充產品線增加消費者購買意願。從資料中可以發現 40-50 歲的職業婦女是最主要的客群，他們想要給家人省時、美味又健康的料理。「湯品或鍋底的製作需要長時間的燉煮，而且食材原料多樣又取材不易，小家庭很難準備呀！」來自消費者的聲音讓金園排骨在 2019 年開發了四款鍋底湯品，在既有客群推廣有不錯的成效，可見這樣產品確實切中目標客群的需求。但希望虛擬通路業績持續成長，除了持續開發新產品外，拓展客群及提高既有客戶的回購率與消費金額，也是重要的工作。

（三） 顧客關係難以維繫

金園排骨在 2012 年結束與 PChome 合作時，便發現仰賴電商平台經營虛擬通路難以經營顧客關係，因此建置了官網，希望能完整掌握顧客資料。但在官網購買的消費者並不多，後來合作的電商平台中，只有 Momo 會提供即時性的年

齡、性別與地區的客群分析，而生活市集大約每 3 個月提供一次銷售分析資料，完全無法與個別顧客建立關係以提高忠誠度。相較於各大電商平台，官網的功能不足，也只提供金園排骨自家商品供消費者選購，再加上金園內部人員不熟悉電商行銷的操作，沒有吸引人的話題及活動，種種不利因素使得官網的人氣更為低迷，後來官網甚至成為消費者比價的基礎。為了提高官網的營運績效，2018 年開始加入團購主 VIP，帶入了一些買氣，使得官網的總營業額相當於單一家實體門市店總營業額。2019 年虛擬通路中各平台的營業佔比分別是：電商平台 55%、便利商店團購 18%、官網 27%，如圖 2。金園排骨共與 12 家電商平台合作，其虛擬通路（含官網）的百分比分布如圖 3。

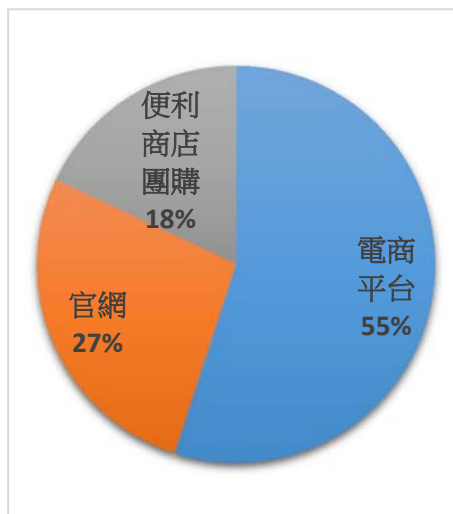


圖 2：2019 年冷凍產品銷售百分比（金園排骨提供）

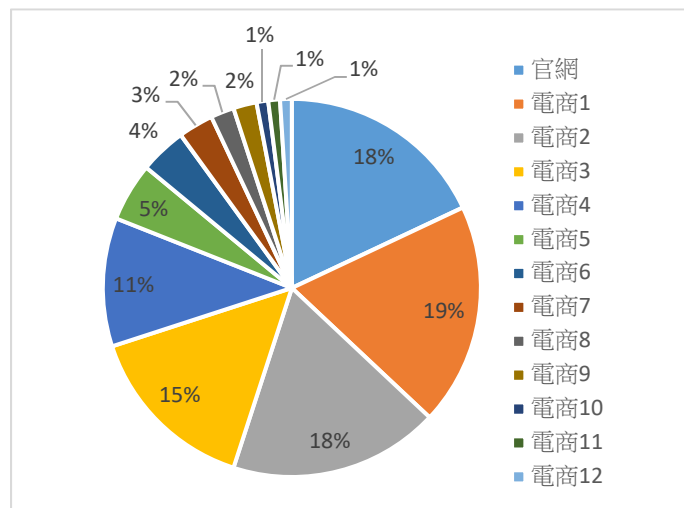


圖 3：2019 年冷凍產品虛擬通路銷售百分比（金園排骨提供）

四、金園排骨的下一步該怎麼走

2019 年金園排骨開始思考數位轉型不該只是停留在上網賣產品，為了得到更完整的顧客資料，更了解顧客，並提供更好的顧客服務，陳董找來外部專家協助調整。在顧問的建議下，除了在官網提供與電商平台不同的優惠的方案外，因

應社群成為電子商務的主流，金園排骨也在 FB、YouTube 等社群平台經營官方帳號。並由陳董親自錄製「董娘上菜」頻道，教導消費者如何輕鬆利用金園排骨的冷凍食品變化出不同的餐點。同時透過資訊服務委外導入 GA、網頁技術、行動載具等，來增加了解顧客輪廓、需求與行為，由此可確認目標顧客需求，用以調整產品品項與組合。圖 4 為 2019/1/1 至 2019/5/31 官網 GA 分析來訪受眾之性別與年齡分布圖，其中以女性受眾居多，年齡層分布甚廣，雖以 35-44 歲者為多，但 25-34、45-54，以及 55-64 年齡層的人數也不少。

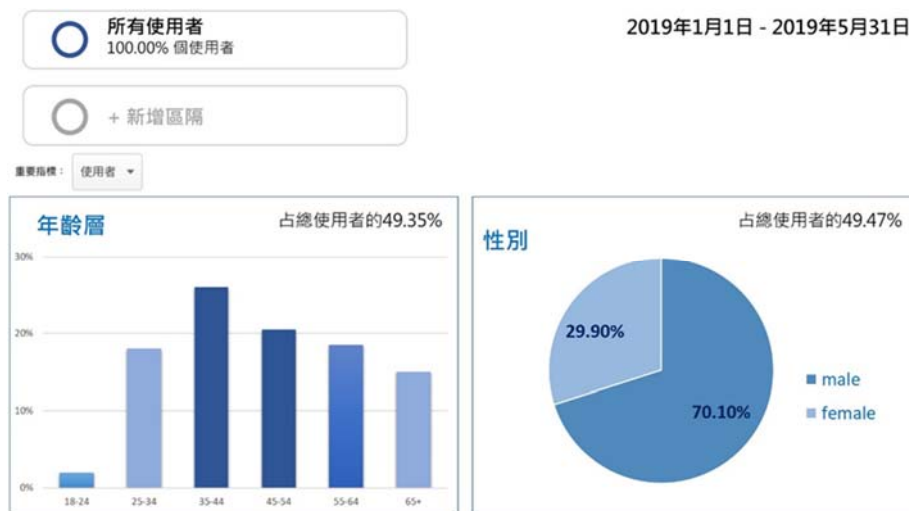


圖 4：2019/01 ~05 月受眾年齡&性別統計圖（金園排骨提供）

這一連串的改变，雖然讓官網的流量增加，但整體的效益並不顯著，消費者仍是偏好在電商平台購買。後來疫情爆發，電商訂單大量湧入，金園忙著添購設備擴大產能，就暫緩官網行銷。但官網的營銷，應該是品牌效益重要的一環，陳董也持續思考如何利用線上通路帶動實體店面的業績，讓實體店面也能同步成長。

陳董知道顧客關係的重要性，要利用社群與顧客互動，強化顧客的認同感，以培養忠誠的顧客，而不是只在優惠時出現的偽忠誠。無論是線上或線下通路，之前和顧客之間都僅止於交易關係，買賣結束關係也隨之結束。董娘上菜是轉變顧客關係的重點方案，不只讓消費者認識金園推出的各種商品，也提供更多元的烹調變化。消費者可以看影片學習烹調方式，還可以互動激發出更多創意。陳董提到：「與客戶對話更符合客戶的喜愛，可以讓顧客願意在瀏覽網頁上停留更久。」在一次沒有廣告支出的母親節活動—「媽媽請點菜-你點菜我送禮，讓媽媽留言點菜@孩子，讓孩子煮飯給媽媽吃」，金園排骨的跳出率¹從 52.24% 降至 41.38%，而離開百分比²則從 30.82% 降至 24.86%，這次活動的績效遠高於一般需要廣告預算（約 65,000 元）的促銷方案。另一方面，雖然董娘上菜培養了一批忠實的觀眾，但是在與消費者互動的部分，一直無法改善，難以得到消費者直接的回饋。活動結束後，效果也難以延續，顯然目前將重點放在把顧客拉回官網的做法並不能解決金園的困境，金園需要其他能強化顧客關係與互動的方法，才能真正達成

¹ 跳出率：使用者只造訪單一頁面且未向伺服器提出任何要求即離開網站的百分比。

² 離開百分比：使用者從特定頁面離開網站的百分比。

數位轉型。但是金園排骨只是中小企業，人力、資源都不充裕，對於資訊科技的知識也不足，下一步該怎麼走著實困擾著陳董。

在一次與 EMBA 同學的聚會中，陳董聽到了 Line 官方帳號 2.0 是個非常適合用來與客戶互動的工具，這引起了陳董的興趣。Line 是台灣人使用率最高的通訊軟體，每月活躍用戶達 1900 萬 (彭杏珠 2018)，若能利用 Line 建立與顧客的關係，應該能有效直接互動，也有機會將顧客帶到官網及實體店面。另一方面，2019-2020 年間興起網紅直播帶貨的浪潮，許多社群平台都推出直播功能，例如：YouTube, Instagram, Facebook, 淘寶、抖音等。2020 年預估直播帶貨產值達 3000 億台幣 (戴海茜 2019)。台灣直播電商的發展較慢，但也有成功利用直播平台銷售的網紅。蝦皮也在 2019 年 3 月推出直播電商的服務，整合線上直播與下單及訂單處理的功能，顯見直播帶貨日益受到重視。金園排骨的董娘上菜頻道已經穩定經營了一段時間，本來預期可以將想購買食材的受眾導流到官網，兩邊能彼此串接。但金園排骨本身資訊應用能力不足，雖然使用了 GA 分析，但卻仍不了解 YouTube 實際導流的成果，難以評估成效。此外，2019 年興起的餐飲外送服務再度引起了陳董的興趣，此時外送平台的用戶數持續成長，年底更因新冠疫情進一步加速，像金園排骨這樣的餐食業者加入外送平台應該是個必然的趨勢吧！

五、抉擇

在初步思考了三個可能的轉型方案後，陳董決定聽聽同仁們的意見，再決定下一步該怎麼做。2020 年初一個熱鬧的下午茶時間，會議一開始，陳董就說：「過去這段時間，多虧了大家的努力，官網和社群平台的經營有很不錯的成果，但是，金園排骨想要持續成長，下一階段的虛實整合一定要做，我們要讓消費者能依自己的偏好及狀態選擇最合適的通路，達成 OMO 轉型的目標。我這裡有幾個方案，想聽聽大家的看法。」

底下出現了一些騷動，陳董接著說：「第一個方案是利用 Line 今年完成升級的官方帳號 2.0，這是個非常適合用來和客戶互動的工具，它可以一對一的對話、也可以一對多的宣傳、還可以設計優惠券、集點券與抽獎活動等，更為貼近顧客的需求與生活。而且 Line 有金流服務，和現有的訂單及物流系統整合後，就可以提供更便利的服務了！」

負責美編和商品上架的阿雅連忙反對：「又要再加一個社群平台嗎？我現在已經花很多時間在這些平台上和網友互動了，如果只是想經營顧客關係，現有的平台已經很夠了吧！而且，我們雖然很常用 Line，但是完全沒用過官方帳號，相關的操作和設定也不知道要研究多久！」

陳董則說：「現在大家都習慣用 Line 和親朋好友互動，如果能用一些行銷活動把 Line 和官網還有實體店面串連起來，對經營顧客關係應該會很有幫助！」

「串連起來？意思是在實體店面用 Line 的優惠券，或是實體店面集點後可以在官網折扣之類的嗎？聽起來很不錯，但好像有點難度，真的做得到嗎？」負責與電商平台接洽的小慧提出質疑。

負責內部資訊系統維護的家維接著說：「我有聽說新的 Line 官方帳號很方便，而且每月只需 7,000 元就可傳送 45,000 則簡訊。若搭配 Chatbot，還可自動回覆顧客常見的重複性問題，提供更完善的服務。有了客人的 Line 帳號，也有機會做個人化行銷活動，建立更長期的客戶關係。而且，如果要利用 Line 把顧客引導到官網或是實體店面，應該也是可行的。只是我們沒有能力自己開發，還得再找外包廠商合作，這麼一來，開發成本和未來維護相關的成本也要考量吧！」

陳董點點頭，接著說：「第二個方案是做直播。我們之前持續有拍攝董娘上菜的影片，但都是錄影，沒辦法和觀眾即時互動，有問題沒辦法立刻回應，也不知道有沒有順利把觀眾帶到官網消費。如果改成直播，像中國直播帶貨網紅那樣展示銷售商品，就有機會增加銷售通路、擴大客群，還可以把客戶帶到官網下單，也有機會更了解顧客。」

小慧提出：「其實去年也有電商平台問我們要不要開直播，但是直播還需要其他的設備，而且，也不知道誰要來當直播主！」

陳董搖搖頭：「如果在電商平台開直播，客戶還是在電商平台下單，客戶資料一樣在電商平台手上；成交了電商平台又會抽成，這不是我想做的！」

阿雅問道：「所以是要在 Facebook 這類社群平台上直播嗎？我看這幾年大陸那邊直播帶貨真的很火紅，觀眾可以要求直播主展示自己有興趣的商品，直播主也可以立即回應觀眾的要求和問題，過程非常生動有趣；有時候直播主還會有時限的折扣或抽獎活動，讓人忍不住要參與互動，很多化妝品或食品都可以在直播帶貨創造很好的業績，不知道在台灣是不是也能這麼受歡迎！那些看直播的人會買我們的產品嗎？我們的主要客群都是些婆婆媽媽，也不知道會不會看直播？如果會看的話，我們在直播中發一些折扣碼或是促銷訊息，說不定還可以把觀眾帶到官網。不過，我們要找知名的直播主來直播，還是董娘你要自己直播呀？」

家維接著說：「自己做直播不只要有設備，還要有串接下單與訂單處理的系統，否則事後要花很多人力處理訂單。一開始就得先投入資源在這些軟硬體。就算找外包廠商協助直播，之前廠商幫我們拍影片加後製，一支影片就要大約 10 萬元，直播的話，成本應該會高很多！如果還要找知名的直播主，成本又更高了！而且，直播可能就會變成官網和實體店之外的另一個通路，未必對既有通路有幫助，反而需要有人力來處理直播相關的事務。」

陳董思索著：「我們的資本額只有 1500 萬，現有的行政人員都已經投入線上通路相關的業務，負責包括商品美編、上架、訂價以及與平台聯繫等工作。其他網路行銷、影片拍攝等工作，都是委由外包公司完成。這些委外的成本，加上配合電商平台活動以及與網紅合作的支出，每年需投入近 150 萬元，如果不確定能不能吸引到目標客群，要投入資源做直播，確實有點風險。而且，那些直播主看起來臨場反應快，又懂得引起購物欲，不找網紅直播主，我自己做得來嗎？找網紅直播，雖然可以接收一些他的客群，但萬一他臨場的回應和我們的立場不一致，變成要配合直播主的說法，以後又都得仰賴他直播，長期下來也不是好事……」

「那第三個方案是什麼呢？」阿雅打斷了陳董的思緒。

「去年開始的新冠疫情讓大家都不太敢出門用餐，我想要重新評估一下和外送平台合作的可行性。」陳董說道。

小慧立刻指出：「外送平台的抽成很硬，雖然這兩年因為疫情，叫外送的人變多，但是餐飲業利潤本來就低，再付出 35% 的費用，未必有利呀！」

阿雅則提出：「最近很多客戶都建議我們和外送平台合作，畢竟疫情嚴重，大家都不敢出門吃飯，只有自己家人吃，叫不到我們願意外送的金額，最後只能吃其他的。現在大家愈來愈習慣叫外送，雖然不知道我們既有客群有多少比例使用過外送平台，但是和外送平台合作，不只可以賣給老客戶，還有機會接觸到店面方圓 5 公里內的其他客人，對業績成長應該會有幫助的。」

家維接著說：「和外送平台合作不是只能賣熟食，也可以賣我們的冷凍包，疫情期間很多人都在家煮，也習慣上網買食材，如果和外送平台合作快遞冷凍包，說不定可以吸引一些客人到官網下單！這樣就可以用我們原有官網的訂單和金流系統，不需要額外的投資。把虛實通路整合起來，應該也有利於建立顧客關係。」

陳董拍了一下手，說：「這是個好主意，機車快遞本來就不是只能送熟食！如果從服務客人的角度來想，有人喜歡熟食，有人偏好冷凍食品；有人喜歡在家收貨，有人習慣自己到店購買，或是線上下單到店取貨；我們提供多元選項，客人選擇最適合自己的方式，才是最好的服務！」

小慧接著問：「這聽起來很不錯，把外送平台當成物流服務商幫忙送貨，官網就可以提供更多元的方案和產品組合，對消費者應該有吸引力。但是現在合作的電商平台會不會因為業績受影響而有意見呀？而且外送平台和官網都只能留言，不像前兩個方案可以即時互動，比較不利於和顧客建立關係！」

阿雅也說：「商品要在外送平台賣，賣相要更好，我們得設計一下更有吸引力的圖文，否則，現在大家都在外送平台上競爭，曝光度未必能符合我們的期待！」

家維忍不住提醒：「要做多元服務，我們現有的官網就要再調整；要搭配外送，實體店的 POS 也得再和新系統整合，這些都要和外包商再討論、議價才行！」

這麼你一言我一語的討論，陳董也對這三個方案多了一些想法，她認為：「打開高知名度的品牌能量，未來才有機會擴展實體通路。而這也是金園排骨的優勢。」陳董在經過 EMBA 課程的洗禮之後，更確定以顧客價值為核心的虛實整合才有機會讓金園排骨持續發展。陳董也認為：「未來一定要虛實整合：延續既有的資源與優勢，還能夠運用內外部的能耐來進行下一階段 OMO 的轉型，整合官網的線上通路與實體店面的線下通路，讓消費者依自己的偏好及狀態選擇最合適的通路，才是對消費者最有利的選項」。

只是達成目標的路徑在哪裡？如果僅是管理顧客關係，就不需要大費周章了，能夠用單一的 Line 官方帳號 2.0 做到實體導流線上官網與線上官網導流實體店面才是最重要的。雖然董娘上菜有機會轉型為直播帶貨，但是如果朝這個方向進行，是不是意味著要轉型為以線上銷售為主？若是自己的官網真的做起來了，或是直播頻道創造了更高的業績，會不會造成與電商平台的通路衝突而影響後續的

合作？而外送平台雖然能提高實體店的銷售，但是在高抽成成本之下，能否提高外送平台的效益，在不擴充店面的情況下增加銷售或是創造更高的利潤呢？

此外，這些方案在台灣都還處於剛開始發展的階段，雖然看起來都很有機會，但之後會如何發展還有待時間考驗，目標客群的接受度也不可知！在財務與人力資源都不豐沛的情況下，雖然三個方案同時進行將最能滿足不同類型客群的需求，但陳董必須思考怎麼做才能創造最高的成本效益，是要多個方案同步進行，還是一個一個推，循序漸進地完成數位轉型的工作，才能達成「延續既有的資源與優勢，還能夠運用內外部的能耐來進行下一階段虛實整合的轉型」的策略目標呢？

六、討論問題

(一) 試從市場區隔、顧客價值、顧客關係、企業活動、企業能力與資源、產品與服務創新性，與數位應用來比較金園排骨從實體店面到電商，進而到社群經營階段的轉變。

(二) 試從成本、利潤、行銷規劃、顧客關係、數據資料取得性、流程完整性、技術整備性，與未來成長性等面向比較金園排骨於 2019 年時，電商平台和自營官網的優缺點，以及官網是否能解決金園排骨的困境？

(三) 試比較陳董想要嘗試的三個方案之優缺點與可行性，並說明哪一個方案較能達成陳董的策略目標。

貳、教學手冊

一、教學效益與目標

本個案預計培養學生之知識與能力包括：

- (一) 數位轉型與商業模式創新。
- (二) 數位行銷就緒策略。

二、適用課程與建議

本個案為管理策略層級之田野個案，個案主軸為數位轉型與數位行銷策略，適合具備基本企業管理與資訊科技應用基本知識之管理學院三年級以上、碩士生，與在職專班碩士生。本個案適用於電子化企業、數位行銷，或服務管理等課程。

三、相關理論與背景

藉由兩個相關理論分析討論金園排骨所面臨的決策議題與解決方向。(一) 數位轉型與商業模式創新：分析金園排骨十年間的商業模式創新轉型與數位化程度，從傳統中小餐食業實體店面，轉型到與電商平台合作，到影音社群平台之經營，並藉由此模式來說明個案公司尚須補足那些創新調整才能繼續進行數位轉型；(二) 數位行銷就緒策略：分析金園排骨與顧客之現階段的數位能力準備程度，並分析適合金園排骨持續進行數位轉型之發展方向與未來可行方案。

(一) 數位轉型與商業模式創新

數位轉型是指企業運用新興資訊科技，來進行顧客關係、價值主張、企業內部流程、企業資源、產品與服務，以及商業模式的數位創新改變，以達成改善效率與效能的目標 (Capgemini Consulting 2011; Schwertner 2017; Wirtz et al. 2020)。金園排骨的商業模式數位轉型前後歷時十年，從實體店面販售熟食產品、與電商平台合作銷售冷凍食品、建立官網以獲取顧客資料，到整合社群以建立顧客關係。Wirtz (2021) 提出數位轉型規模從企業內部資訊系統的小範圍調整、歷經內部企業流程因應資訊科技而改變，商業模式的轉變。Wirtz & Daiser (2017) 提出商業模式創新模型 (Business Model Innovation, BMI)，包括六大會相互影響之構面：環境構面、核心構面、技術與工具、知識與資訊管理、創新強度，與創新成果與影響，如圖 5。可用商業模式創新模型來了解金園排骨於商業模式轉型過程中，資訊科技於數位轉型中所扮演之關鍵角色。此個案會著重於核心、知識與資訊管理、技術與工具與創新成果與影響等構面。

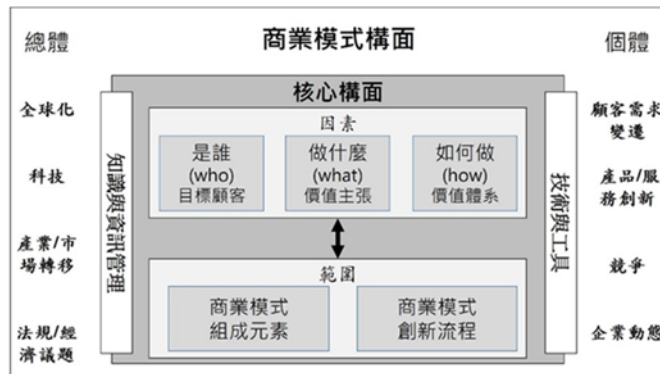


圖 5：商業模式創新 (Wirtz & Daiser 2017)

1. 環境構面著重於總體與個體環境對核心構面的衝擊。
2. 核心構面說明目標顧客、價值主張、價值體系與商業模式的互動。轉變目標顧客與價值主張創新了商業模式，調整公司內外部價值創造流程來提供符合價值主張的產品/服務。
3. 知識與資訊管理為核心與環境構面之中介。企業必須要具備取得資訊與產生知識的能耐，才能夠偵測到環境的變化，進而規劃可行的創新方案。
4. 技術與工具是指企業用來發展知識與資訊管理的重要工具。企業系統性地運用新興資訊科技與工具於資訊管理、發展知識，與商業模式創新的過程，以提升成功機率。
5. 創新強度是指創新的激進程度，緩者如產品持續創新以逐漸擴大目標顧客市場與顧客價值；激進者如進行組織調整或流程再造來重塑企業價值。
6. 創新成果與影響是最終目標，以三項指標衡量之：持續獲利能力、獨特競爭優勢，與價值創造與獲取。商業模式創新除了價值創造與獲取外，價值傳遞的方式也非常重要，如：多元的顧客互動方式、虛實通路的一致性顧客體驗，與生態系合作夥伴關係等 (Mostaghel et al. 2022)。

(二) 數位行銷就緒策略(digital-ready)

數位行銷就緒策略著重如何善用資訊科技來滿足顧客的需要 (Kartajaya et al. 2021)。需檢視與評估企業與顧客既有的數位化能力準備程度以發展可行之數位行銷策略。此個案中，可運用數位就緒策略來分析金園排骨現階段較為合適的數位行銷策略。Kartajaya et al. (2021) 根據企業與顧客之數位能力準備程度提出一矩陣模型，如圖 6。原點象限的企業和顧客慣於採用傳統通路的方式接觸，例如：醫療業、餐飲業。前進象限為企業之數位化準備高而顧客仍習慣採用傳統的方式接受行銷活動，例如：零售百貨業。自然象限的顧客數位化準備高而企業仍著重於傳統實體接觸方式提供產品/服務，例如：汽車業。全向象限的企業與顧客皆具備高度的數位化準備程度，可達成虛實整合，例如：金融服務業與高科技產業。

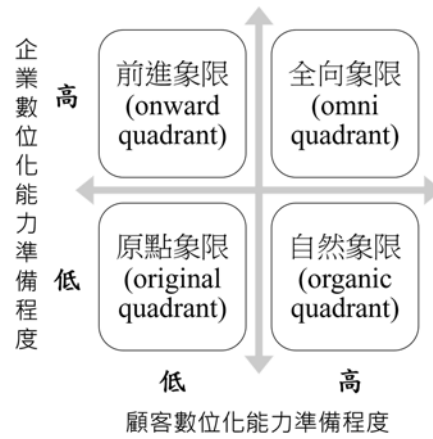


圖 6：數位行銷就緒策略方格 (Kartajaya et al. 2021)

企業可運用數位能力整備自評量表 (Kartajaya et al. 2021)，了解現階段企業於此矩陣中所處位置，以便發展數位轉型策略方向。此量表從數位顧客體驗、數位基礎建設、數位組織三個構面來衡量企業數位能力整備，用以了解企業是否具備足夠的資訊能力與數位化理念，管理與分析顧客資料，並於顧客旅程中提供數位化互動、整合與顧客價值。此量表從數位客群、數位顧客旅程、顧客數位化傾向等三個構面來衡量顧客數位能力整備，用以了解顧客是否具備數位化知識與能力並有有足夠之意願與企業數位平台互動，以享有透明化之資訊與數位化誘因。

Kartajaya et al. (2021) 提出三種可將顧客遷移到數位通路的方式：(1) 提供數位誘因；(2) 運用數位化工具降低顧客於服務旅程中可能遇到的服務失誤，以強化滿意度；(3) 透過數位化提供顧客「人」的互動，顧客可透過遠距或是機器人保有與人接觸的溫度。Kartajaya et al. (2021) 提出三種可強化企業數位化能力的方式：(1) 強化數位基礎設施、(2) 開發數位化顧客體驗，在每一個顧客接觸點都能有一致與協同的數位化行銷服務體驗、(3) 建立數位化組織與學習能力，以提高數位轉型的成功機率。

四、個案問題討論

(一) 試從市場區隔、顧客價值、顧客關係、企業活動、企業能力與資源、產品與服務創新性，與數位應用來比較金園排骨從實體店面到電商，進而到社群經營階段的轉變。

授課老師可先引導同學們討論以數位轉型階段模型為分析基礎之實體店面販售熟食、電商平台販售冷凍產品，與社群平台進行烹飪教學之分析比較表，藉由分析金園排骨歷經之商業模式轉型階段，如表 1，對應到「商業模式創新」理論中的核心構念，以及產品與服務之創新強度，此外亦考量此轉型之數位應用。分析內容可參考個案本文中「二、金園排骨第一波轉型」，以及「四、金園排骨的下一步該怎麼走」。

表 1：商業模式轉型比較表

比較	實體店面	電商平台	社群影音平台
市場區隔	街邊店面，主要客群為過路客。 販售熟食食品	40-60 歲的職業婦女替家人準備晚餐及便當。 販售冷凍產品	40-50 歲的職業婦女想要給家人省時、美味又健康的料理。 預錄烹飪教學影片於 Youtube 頻道，並經營 Facebook 粉絲頁
顧客價值	填飽肚子	協助職業婦女輕鬆料理	協助職業婦女創意料理
顧客關係	交易式	交易式	長期關懷顧客
企業活動	醃製配方與烹調技術來吸引消費者	產品的保存、運送 可讓顧客簡單快速完成美味餐點的烹調方式	可讓冷凍食品更為美味之簡易且具創意的多樣料理方式
企業能力與資源	具備經營實體店面之經驗與能力，人力佈署於實體店面與後廚	僅有 3 位人員負責 IT、對接電商平台，與網頁美編。其餘數位化活動皆倚賴電商平台	由 3 位內部人員與 3 位外部行銷公司人員協助預錄烹飪教學影片與上架 Youtube 頻道，以及 Facebook 粉絲頁與部落格之維護與互動
產品創新性	低 古早味產品	高 維持熟食的品質與獨特性的冷凍產品	高 於 YouTube 播放創意冷凍食品料理方式影片與顧客回饋
服務創新性	低 店內服務	低 線上通路銷售	中 產品之應用場景與體驗
數位應用	低 POS 系統串連進銷存系統	中 電商平台提供資訊系統，包括共同上架商品、訂貨單、宅配單、物流檢貨單，與顧客資料分析。	中 經營社群、部落格與產品體驗頻道，增加與顧客之間的互動與了解

此三個發展階段主要是金園排骨因應顧客價值之轉變而進行商業模式與產品服務創新性之調整。初始階段以經營實體店面為主，所具備之能力與資源、所進行之活動、產品創新與數位應用等皆有限且聚焦在傳統餐食業的經營，然而外在環境改變驅使金園排骨進入線上銷售階段，然而金園排骨在數位應用方面的能耐與資源皆有限，僅能與電商平台大幅合作，所幸在產品上之創新足以提升其競爭力。但後期金園排骨發現與電商平台合作之發展限制，因此以可加深顧客關係之服務試圖突破限制，但依舊受限於金園排骨有限之人力與數位能耐，僅能以預錄影片方式與社群平台的經營來滿足顧客的需求與增加與顧客的接觸點和互動。

(二) 試從成本、利潤、行銷規劃、顧客關係、數據資料取得性、流程完整性、技術整備性，與未來成長性等面向比較金園排骨於 2019 年時，電商平台和自營官網的優缺點，以及官網是否能解決金園排骨的困境？

授課老師可先引導同學討論以商業模式創新模型為分析基礎之電商平台合作與官網之比較表，以了解 2019 年時金園排骨數位化商業模式狀態，如表 2。表 2 包含核心構面、技術工具與能耐、知識與資訊管理的資訊取得，與創新成果與影響的持續獲利能力等四個構面，內容可以參考個案本文中「參、金園排骨的困境之三個主要的發展困境」，以及「肆、金園排骨的下一步該怎麼走」之第一段內容。電商平台合作與官網所面臨的總體環境挑戰是類似的，可參考個案本文中「壹、傳統餐食業的機會與威脅」。

核心構面：電商平台合作在行銷策略規劃、流程完整性、價值創造流程較佳；官網的自主性較高，因此較能掌握顧客關係和傳遞價值，然而在價值創造流程方面仍不足，委外是可考量的方案。技術與工具構面：金園排骨的能耐資源不充裕，需委外強化官網的功能與流程，因此雖需支付電商平台月費與系統維運使用費，但電商平台完整且專業的資訊科技整備性仍具吸引力。知識與資訊管理構面：雖然官網對顧客與交易資料的掌控程度優於與電商平台合作，但受限於金園排骨的資訊能耐與不佳的官網銷售狀況。創新成果與影響構面：電商平台的毛利率偏低，市場成長潛力雖大但競爭激烈，官網雖符合金園排骨的策略目標，但缺乏行銷與資訊科技能耐，需要引入外部資源才能克服發展的侷限性。整體而言，商業模式創新的要素包含多元的顧客互動、跨通路的一致性顧客體驗，以及善用外部資源的生態系(Mostaghel et al. 2022)，當時無論官網或電商平台合作，皆無法滿足這些要素。雖然電商平台合作的成果較佳，但無法有效掌握顧客，因此無法達成金園排骨設定的策略目標：強化顧客價值與關係以及虛實整合。

表 2 的內容顯示出官網經營之侷限性，因此進而討論官網之經營是否可以解決金園排骨的三個主要的發展困境：實體通路的擴展不易、虛擬通路的成長停滯，與顧客關係難以維持。授課教師可引導學生思考金園排骨想解決的問題、形塑什麼企業目標、提供消費者的價值是什麼。內容可以參考個案本文中「參、金園排骨的困境之三個主要的發展困境」，彙整出官網的能與不能，如表 3，進而導出結論：自建官網無法解決金園排骨的發展問題，亦即提高品牌聲量做到線上線下

的導流，讓實體店面也能受惠，並達成顧客價值的創新與顧客關係的維持，因此必須思考整合不同的數位科技以達成其策略目標。

表 2：電商合作平台與官網之商業模式比較表

構面	比較	電商合作平台	官網
核心構面 (目標顧客、價值主張、價值創造流程)	顧客關係	只能取得銷售狀況與顧客基本資料分析，因此無法進行精準行銷	可取得完整的顧客與訂單資料，以進行精準行銷
	顧客價值	提供方便流暢的商品購買流程	提供會員專屬增值服務與客製化行銷
	行銷策略規劃	專業，需配合電商規劃	不專業，需委外進行
	促銷活動自主性	低，需配合通路活動	高，可自主設計產品組合與活動，但缺乏網路行銷人才
	流程完整性	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品選項眾多 ● 金流與物流機制完整 	<ul style="list-style-type: none"> ● 僅販售金園排骨產品 ● 金流與物流機制有限，且需委外建置官網
技術與工具	系統建置與維運費	無	高，需要購買相關設備、委外進行軟體開發，與後續維運費
	月費與服務費	有，15%-20%服務費，依平台而定	無
	技術整備性	低，由電商平台負責	高，需委外進行
知識與資訊管理	顧客資料取得性	客戶資料都屬於平台業者，一旦結束合作，就無法取得這些資料	<ul style="list-style-type: none"> ● 可取得與分析顧客基本資料、行為資料與銷售資料 ● 導入 GA、網頁技術、行動載具等增加對顧客的了解
創新成果與影響	營業額	高 (55%)	低 (27%)
	毛利率	低，須再扣除平台費用與促銷費用	較高 (售價高 5%)，但需自行負擔金流與物流之處理費用
	未來成長性	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績成長率趨緩 ● 電商平台上商品數量與類型持續成長，競爭更為激烈 ● 電商平台眾多，發展空間大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏行銷能力 ● 曝光度與流量不高 ● 不易導流顧客至官網

表 3：官網的能與不能

構面	困境一： 實體通路的擴展不易	困境二： 虛擬通路的成長停滯	困境三： 顧客關係難以維持
目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業成長 ● 滿足消費者不同需求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立顧客忠誠度
任務	<ul style="list-style-type: none"> ● 提高實體通路獲利 	<ul style="list-style-type: none"> ● 吸引不同客群 ● 提高訂單金額及回購率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升客戶體驗 ● 強化互動
官網功能	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供顧客回饋管道 ● 將線上顧客導流至實體店面消費 	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動、促銷及個人化推薦 ● 收集顧客資料研發新產品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 收集分析顧客行為為資料做為改善的依據 ● 提供顧客互動管道
官網不足	<ul style="list-style-type: none"> ● 對外食族的服務受限 ● 提升知名度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 只能吸引其他線上通路既有顧客 ● 互動不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 互動不足 ● 難以得知顧客的感受及看法
互補科技	<ul style="list-style-type: none"> ● 外送平台 ● 多元電商平台 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社群平台 ● 不同類型的線上平台 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社群平台 ● 消費者行為分析工具
其他需求	<ul style="list-style-type: none"> ● 社群經營與數位行銷人才 ● 數據分析人才 		

(三) 試比較陳董想要嘗試的三個方案之優缺點與可行性，並說明哪一個方案較能達成陳董的策略目標。

授課老師可先引導同學運用數位能力整備自評量表 (Kartajaya et al. 2021) 來審視當時金園排骨與顧客之數位能力準備程度，以了解金園排骨於矩陣中所處之位置，包含數位顧客體驗、數位基礎建設，與數位組織等來衡量企業數位能力準備；數位客群、數位顧客旅程，與顧客數位化傾向來衡量顧客數位能力準備。在參考個案本文中的描述之後，可了解金園排骨因企業與顧客數位能力準備程度較低，因而位於原點象限。金園排骨因為人力有限，大部分的數位化能力需倚賴電商平台，例如：顧客資料管理與分析、顧客旅程的互動與流程等。而顧客的數位能力準備程度也約略介於中間，因為金園排骨的顧客群主要是需負責家中飲食之職業或家庭婦女，不一定會完全倚賴數位化方式與金園排骨互動、取得資訊、進行交易與獲得產品與服務等。

授課教師接下來可引導同學根據數位行銷就緒策略所建議之三項協助顧客遷移到數位通路與三項強化企業數位化能力來比較三個方案，並分析若陳董欲達到以顧客價值為中心的虛實整合，即全向象限，應該如何進行，如表 4。內容可以參考個案本文中「肆、金園排骨的下一步該怎麼走之第四、五、六段」與「伍、抉擇」。此外，引導同學思考若金園排骨採用某方案，則金園排骨於商業模式數位轉型創新與數位行銷就緒之發展進程。

另一方面，由於金園排骨的資本額只有 1,500 萬，為獨資經營；人力的部分包含陳董在內只有四位行政人員，因此需依現有的人力與財務資源與可能面對的風險評估各方案的成本效益與可行性，如表 5。

表 4：方案比較表—數位化能力準備程度

比較	方案一： Line 官方帳號 2.0	方案二： 直播帶貨	方案三： 實體、官網與外送平台合作
數位誘因	可設計優惠券、集點券與抽獎活動	直播節目中提供優惠折扣碼與促銷活動	以產品組合方式提供優惠
數位化顧客服務	可提供完整的訂單、金流與物流流程，其中金流服務與 Line 金流整併，提供顧客更為便利的方式，也可提供即時顧客回應	可在直播節目中展示產品與下單，但金流與物流需要額外的流程，使得受眾有可能使用其他通路購買產品，因而對實體通路的產生的效益有限	可在官網中訂購產品，金流和物流機制皆可在官網中一併完成，但物流可以透過外送平台即時運送。實體店可以提供半徑 5 公里內數位化訂餐服務，完成線上訂餐線下取餐流程
顧客服務旅程體驗	搭配 Chatbot，可自動回覆顧客常見的重複性問題，提升顧客的服務體驗	可能因為與現有的電商平台產生通路衝突影響合作關係，以至於影響顧客服務流程的體驗	官網及實體店與外送平台串接都可以延伸顧客服務體驗。實體店可以線上點餐線下送餐；官網可以線上訂購，線下即時送貨，不僅串接線上線下也可以縮短服務等待時間
數位化顧客關係連結	可隨時與顧客互動。金園排骨不只可被動回應顧客問題，亦可主動提供資訊；可進行一對一的對話或是一對多的宣傳，進行虛實通路的導流，建立長期的關係	可與顧客即時互動，了解其對商品的感受及疑問，還可因應觀眾的要求來展示產品、提供折扣，或是回答問題，有助於產品及服務的改善，強化顧客對金園排骨的認識，進一步導流至官網消費	只能透過官網網頁或外送平台中的留言機制與顧客簡易非即時的互動，互動雖少，但可讓更多顧客接觸到實體店面，若再結合冷凍食品的配送或到店取貨，更有助於顧客依喜好或需求選擇商品與通路，達到虛實整合的目的
數位化系統整備與能耐	Line 是大家很熟悉的通訊軟體，但對官方帳號並不熟悉，因此需要委外做系統導入與維運費用，內部人員也須學習各項互動功能的操作	可延續董娘上菜節目的設備，再投入直播所需的軟體資源 熟悉影片拍攝流程，但需要進行直播相關訓練。也可委外尋找合適的網紅擔任直播主，但是會產生額外的費用	官網系統已經建置完畢，行銷模式也有初步架構，但仍需強化流程順暢性與數據分析能力；需要額外投入實體店面的數位化設備，以串接店面的 POS 系統，並委外進行系統整合，且需訓練員工使用，培養分析平台提供之資訊的能力
顧客數位化準備度	Line 是最多人使用的通訊軟體，使用年齡層也很廣，對其功能與界面相對熟悉，數位化準備度高。	直播平台使用者相對年紀較輕，金園排骨的主要客群為婆婆媽媽，需要學習使用這類平台及下單方式，數位準備化程度低。	外送平台在 2019 年後開始盛行，消費者對服務的熟悉度正在增加，但不同消費者落差較大，數位準備化程度中上。

表 5：方案比較表—成本效益與可行性評估表

比較	方案一： Line 官方帳號 2.0	方案二： 直播帶貨	方案三： 實體、官網與外送平台合作
成本評估	每月 7,000 元可傳送 45,000 則簡訊。 若想搭配 Chatbot 提供更完善的自動化服務，則需委外，會有長期的維運成本。	需投資直播所需設備，成本應會高於拍攝影片的 10 萬元。若無法自己直播，則需付費與直播主合作 需購買或租用線上即時下單系統以快速處理訂單	外送平台 35% 的抽成 委外整合實體店 POS 系統與外送平台資訊並調整官網服務流程
預期成效	有機會與顧客直接互動，建立更為穩固的長期關係；並可能將顧客帶到官網及實體店面消費。	能與消費者即時互動，創造銷售機會。 有機會接觸到與目前不同的客群。	創造實體店銷售商品的機會；亦可於實體店銷售冷凍食品，再配合平台外送。
相關經驗	曾經經營 Facebook 官方粉絲團與部落格，但未使用過 Line 官方帳號與顧客互動，只有使用 Line 即時通訊的經驗。	開設 YouTube 頻道，播放由董事長本人拍攝的食譜影片。影片的拍攝與後製是由合作的外部廠商完成，也不曾做過直播。	實體店面有提供大量訂購時的外送服務，但是由店內員工執行，並無與平台合作的經驗。
風險評估	低。 單純用於互動的成本低，又是買賣雙方都已熟悉的溝通工具，採行的門檻也低。	高。 需投入較多資源才能執行，對既有通路助益難以預估。原有的客群未必能接受，而吸引來看直播的也不確定是否會購買此類產品。	中。 高抽成大幅降低了利潤，隨著愈來愈多餐食業者在外送平台上架，能否持續吸引消費者購買也不確定。
可行性評估	高。 買賣雙方都已熟悉 Line 的基本操作，進入門檻低。主要的軟硬體由平台商提供，只需按訊息傳送量付服務費，成本不高。但需額外有人協助官方帳號的設計，是風險低又可達成與個別顧客互動目的的選擇。是最符合希望建立並維繫顧客關係這項期望的選項。	低。 金園排骨有影片拍攝的基礎，但直播還需投入相關的軟硬體，成本較高。目前主要客群對直播帶貨平台的熟悉程度不確定；金園排骨也不確定直播帶貨平台的使用者是否為其目標客群，是風險較高的選擇。但可助於線上銷售的成長，促成金園排骨進一步往線上經營調整。	中。 軟硬體主要由平台提供，人員需學習相關操作，也可能需調整內部流程，但平台方抽成高，會大幅降低利潤，成本較高。另一方面，顧客端已開始大量使用外送服務，接受度高，推廣難度低，是風險低但成本高的選擇。但有助於實體店面的經營與虛實整合。外送有距離的限制，如果想持續成長，必須增加更多的店面。

最後，在數位行銷就緒策略中，「全向象限」是全通路 (omni-channel) 的體現，和金園排骨想要達成的策略目標—「延續既有的資源與優勢，還能夠運用內外部的能耐來進行下一階段虛實整合的轉型」是一致的。因此主要討論此三個方案是否能達到全向象限。

方案一：Line 是金園與其顧客都已熟悉的工具，只需再稍微強化資訊科技運用能力，並與外部廠商合作，即有機會朝向全向象限。方案二：金園排骨已有影片製作的經驗，具備朝直播帶貨邁進的基礎，但金園排骨的主要顧客群為職業婦女，較少接觸直播平台，因此接近顧客數位化能力尚待提升的前進象限。方案三：消費者開始大量使用外送平台，數位化能力高，而金園排骨若與外送平台合作，則不需要太多數位化能力，偏向朝自然象限發展。從數位行銷就緒策略的發展來看，方案一比較能趨近於陳董想要達成的策略目標，如圖 7。

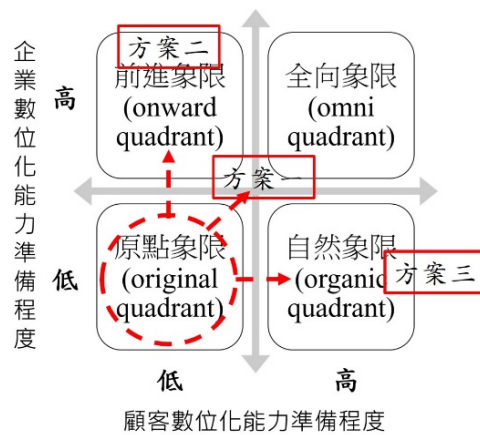


圖 7：三個方案的數位行銷就緒策略發展方向

在商業模式創新方面，方案一的創新在於價值主張與價值創造流程、知識與資訊管理的資訊取得，與創新成果與影響的持續獲利能力：透過 Line 官方帳號可以改變顧客關係與價值創造流程，也可以分析會員資料提升對顧客的了解進而增加創新機會，用 Line 串聯實體與虛擬通路的資訊可提供虛實通路的一致性顧客體驗。方案二的創新在於價值主張：在直播過程中，直播主可與顧客進行多元互動，亦可動態展示產品體驗，提供產品的場景應用與體驗等新價值主張。方案三的創新在於價值傳遞流程的創新與知識與資訊管理的資訊取得，藉由實體/官網與外送平台的合作，建立了生態系的合作關係，重塑了金園排骨內部與外部供應鏈的價值創造活動流程，此外，能透過會員資料分析顧客的特性、偏好、與需求。

綜上所述，初期建議採用方案一，Line 官方帳號的企業數位化能力與顧客數位化能力的準備程度較高，對於資源稀少的金園排骨，委外程度最少且最能掌握顧客關係與相關資料以進行顧客行為分析，進而提升顧客互動關係與提升顧客價值。之後可以加入方案三，根據謝承勳、莊怡欣、蕭櫓 (2022) 之研究，餐食業者可藉由外送平台的運作來協助進行數位轉型，透過強化實體門市店、官網，與

外送平台合作的整合，可提供多元且高價值的服務，來鞏固與顧客的關係。方案一與方案三之整合可持續進行數位轉型達成策略目標的方向。

五、教學計畫

表 6 為建議之教學計畫，建議時間為 90 分鐘。

表 6：教學計畫表

時間	主題	討論重點	與個案內容的連結
10 分鐘	1. 是否聽過金園排骨？若有，印象如何？若無，是否知道類似的餐飲便當店？印象如何？	引發同學對個案的興趣、對金園排骨初步的認識，以及瞭解消費者的選擇、替代方案與消費習慣的改變	請同學連結到個案內容的「壹、傳統餐食業的機會與威脅」，以了解像金園排骨這樣的街邊店的特性與困境
	2. 是否有固定消費的便當店？平均一個星期會去店裡吃幾次？		
	3. 金園排骨主要經營方式為何？在經營過程中哪一類的成本佔比最高？哪一類的佔比較低？		
15 分鐘	1. 請同學討論金園排骨街邊店販售熟食便當的特性，包括：顧客類型？為什麼會想去？和其他便當店在產品和服務的差別？店員會知道顧客的名字和習慣嗎？這樣的街邊店可能會用甚麼樣的資訊系統呢？	1. 針對第一題討論問題—金園排骨商業模式數位轉型的過程。透過這三個題目，授課老師協助同學根據個案內容整理出表一的內容 2. 授課老師可以運用金園排骨案例來解釋如何運用商業模式創新模型	請同學連結到個案內容的「貳、金園排骨第一波轉型之1. 實體經營的調整」以整理表一的熟食食品的經營模式。「貳、金園排骨第一波轉型之2. 經營線上通路」以整理表一的冷凍產品的經營模式。「肆、金園排骨的下一步該怎麼走」之第二、三段，以整理表一的烹飪教學的經營模式
	2. 請同學討論金園排骨冷凍產品與銷售服務的特性，包括：顧客類型？為什麼會想買冷凍產品？金園排骨會知道那些顧客買了冷凍食品？和其他競爭對手的差異？金園排骨和電商平台的資訊串接方式為何？		
	3. 給同學們看看董娘上菜的影片以及臉書或部落格。請問同學董娘上菜的影片以及臉書或部落格的特點為何？上面的受眾多是那些人？他們都問些甚麼問題？小編或版主回覆的速度與內容如何？		
15 分鐘	1. 金園排骨為什麼會開始和電商平台合作？在實體店的經營上遇到什麼困難？	討論金園排骨與電商平台合作過程的商業模式	請同學連結到個案內容的「參、金園排骨的困境」段落中所提到的三個主要的發展困境。並根據這些內容整理出表二之與電商平台合作之模式
	2. 金園排骨和那些電商合作？金園排骨與各電商合作的發展過程？為什麼會有這樣的變化？		
	3. 金園排骨和電商平台合作的效益如何？金園排骨是否滿意這樣的合作？為什麼？合作發生了什麼問題？		

15分鐘	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金園排骨為什麼要自建官網？效果如何？有滿足自建官網的目的嗎？為什麼？ 2. 金園排骨用甚麼方法來增加官網的銷售？效果如何？ 3. 金園排骨為什麼在2019年要找顧問來推展官網？效果如何？ 4. 請同學上金園排骨官網看看，再詢問同學金園排骨官網可以再加強改進哪些部分？可以達到什麼效益？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 討論金園排骨自建官網的商業模式並與電商平台合作關係的內容相互比較，可呈現表二之內容，用以討論第二個討論問題。 2. 授課老師可以運用個案解釋如何運用商業模式創新模型 	<p>請同學連結到個案內容的「參、金園排骨的困境之3. 顧客關係難以維繫」與「肆、金園排骨的下一步該怎麼走之第一段」。聚焦在官網的經營方式，並根據這些內容整理出表二中官網之模式</p>
10分鐘	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金園排骨在做了產品與行銷銷售的數位化轉變之後，解決了了哪些問題？還有哪些問題未解決？ 2. 想想看有什麼樣的工具或技術有助於解決上述尚未解決的問題？ 3. 金園排骨為什麼要經營社群？目的為何？如何進行？結果如何？在這個階段中，商業模式有甚麼改變？ 4. 陳董根據這些數位化轉變與困境，設定了什麼目標？為什麼？ 5. 哪些方法可能有助於陳董達成目標？ 	<p>討論金園排骨的主要困境、反思，推導出陳董認為虛實整合與顧客的重要性，同時討論官網是否能因應主要困境。針對第二個討論問題</p>	<p>請同學連結到個案內容的「參、金園排骨的困境」段落中所提到的三個主要的發展困境。聚焦在金園排骨也做了官網卻不如預期，並根據這些內容整理出表三</p>
15分鐘	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請同學說說Line官方帳號能為顧客帶來哪些價值？和顧客的關係有何改變？對虛實整合有何助益？可能碰到哪些困難？其可行性如何？ 2. 請同學說說直播帶貨能為顧客帶來哪些價值？和顧客的關係有何改變？對虛實整合有何助益？可能碰到哪些困難？其可行性如何？ 3. 請同學說說實體店面及官網與外送平台合作能為顧客帶來哪些價值？和顧客的關係有何改變？對虛實整合有何助益？可能碰到哪些困難？其可行性如何？ 4. 如果你是陳董，會怎麼做？為什麼？ 	<p>討論陳董想到的三個可能方案的數位行銷就緒策略的轉型能否朝向虛實整合(OMO)的方向，主要針對第四個討論問題</p>	<p>請同學連結到個案內容的「肆、金園排骨的下一步該怎麼走之第四、五、六段」與「伍、抉擇」。聚焦在三個方案在數位行銷就緒策略的特性與可行性，並根據這些內容整理出表四及表五。</p>
10分鐘	<ol style="list-style-type: none"> 1. 說明最後金園排骨做了什麼以順利轉型達成虛實整合的目標 2. 開放同學討論：除了上述的三個方案之外，是否還有其他可能的方案？為什麼？ 3. 請同學簡單扼要地列出三個金園排骨轉型的重點與應用到的知識。 	<p>說明最後金園排骨做了什麼以順利轉型達成虛實整合的目標並徵求其他的可能性</p> <p>確認同學有哪些可以帶著走的學習重點</p>	<p>授課老師向同學們告知金園排骨最後採用了方案一與方案三的整合方式</p> <p>可請同學提出個案本文與個案討論中印象最深刻的重點</p>

參考文獻

- 陳楚恬 (2021), 「天天老是在外—剖析外食趨勢」, 政策研究指標資料庫, <https://pride.stpi.narl.org.tw/file/download/topic/4b1141ad7a41684a017bc90ffee76ee5>。
- 彭杏珠 (2018), 「LINE 是好友還是敵人? 新聞、支付、購物、影音、電信、網銀 樣樣都能做」, 遠見, <https://www.gvm.com.tw/article/44822>。
- 戴海茜 (2019), 「產業: 看準 2020 年直播產值上看 3000 億元, Up 直播擴大徵才突破重圍」, Yahoo!新聞, <https://tw.news.yahoo.com/news/產業-看準2020年直播產值上看3000億元-up直播擴大徵才突破重圍-082618305.html>。
- 謝承勳、莊怡欣、蕭櫓 (2022), 「後疫情時代的數位轉型: 餐飲業者加入外送平台之最適策略選擇」, *資訊管理學報*, 第二十九卷, 第二期, 頁 161-179。
- Capgemini Consulting. (2011). *Digital transformation: A roadmap for Billion-Dollar Organizations*. Cambridge.
<https://www.capgemini.com/resources/digitaltransformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations/>.
- Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, 146, 134-145.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(1), 388-393.
- Wirtz, B. W. (2021). *Digital Business and Electronic Commerce*. Springer International Publishing.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Sturm, B. J. (2020). The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 818-829.
- Wirtz, B. & Daiser, P. (2017). Business model innovation: An integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1), 14-34.

