

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班
碩士論文

Executive Master of Business Administration
College of Management
National Taiwan Normal University
Master's Thesis

POYA 寶雅美妝生活百貨店競爭優勢分析

The Analysis of Competitive Advantages of Poya Beauty



指導教授：周德瑋 博士

Advisor : Chou, De-Wei Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June, 2023

謝辭

身處終身學習的時代，在我離開校園生活 20 多年後，仍有機會重返校園學習，格外的珍惜。兩年的學習生涯，苦樂參半，既要兼顧工作又忙於學業，真的很辛苦。學習過程中，不斷的激發自己的潛力，完成各種挑戰，使我在工作與生活上有所收穫與成長。當學校甄選及口試通過之後，期許自己未來仍要持續自主學習，讓自己學有所獲，習有所成，豐富生活歷練。

在我匆忙趕工完成在論文之際，感謝我的指導教授周德璋博士適時提供許多寶貴的建議及指導，同時也感謝口試委員陳達新博士與周佳敏博士百忙之中，詳閱論文，並細心給予指導與後續修改之建議，使本論文內容得以更臻完備。

在台師大 EMBA 求學過程中，除了課堂上獲得專業知識之外，每位老師分享不同的人生經驗及對事情的看法，讓我獲得很大的啟發，受益良多。感謝公司同事們的幫助、激勵及同窗同學們的照顧、加油打氣，不論是分組報告或是考試，藉由同學們互相的幫助與扶持，讓我得以順利通過每個課程，回顧這段學習過程，心中充滿感恩與知足。

感謝家人的體諒，犧牲假日相聚的時間，讓我無憂的完成 EMBA 學程，最後將本論文獻給曾經激勵、協助及關心我的師長、同事與親朋好友們，願與你們一同分享這份喜悅，並致上我深深的謝意與祝福。

吳佳靜 謹致於
國立臺灣師範大學管理學院
2023 年 6 月

中文摘要

隨著國內經濟與社會環境變化以及科技的進步，消費者在民生消費時，偏好便利迅速、舒適安全等更具附加價值的購物體驗，此外，年輕族群偏好高性價比(Cost/Performance Ratio；C/P 值)及平價流行風潮，因此，綜合商品零售業成為臺灣不可或缺的民生消費產業。綜合商品零售通路以提供多種品類且具高性價比(C/P 值)等多元化商品組合，作為吸引消費者選擇購物地點的重要經營策略。

寶雅美妝生活百貨店(英文：POYA，以下簡稱寶雅)成立於 1985 年，目前為臺灣綜合商品零售業中，經營個人美妝及生活精品百貨零售通路的領導者，以營造具「美麗、流行、精彩」、空間佔地平均 400 多坪的大型商場，提供 6 萬多項嚴選的優良商品，明亮寬敞、陳列整齊及舒適完善的購物環境，滿足顧客一次購足的便利性及豐富多元的購物樂趣，成為女性消費者的購物天堂。寶雅的客群介於 15-49 歲的女性，憑藉「差異化經營」創造年營收百億的驚人表現，並持續維持差異化的展店計畫、商品種類多樣性及獨特鮮明的店面型態等經營策略，成為獲利致勝關鍵之一，與同類型的競爭者相比，居於領先地位；截至 2023 年 1 月底，寶雅在全台總店數為 320 家，會員人數超過 600 萬人，全台相繼展店、逆勢成長，實有其競爭優勢。

本研究藉由臺灣綜合商品零售產業的「五力分析」探討綜合商品零售產業的競爭態勢與獲利水平，並統整出「規模化經營」、「差異化的購物體驗」及「跨通路經營」等三大關鍵競爭優勢因素。此外，透過「SWOT」探討寶雅的競爭者分析，瞭解其差異化定位、供應鏈佈局、獨特競爭優勢及創新策略等。另以寶雅現階段各事業發展概況，透過 BCG 矩陣進行解析，得出明星事業為「生活日用品」及「美妝美材保養品」，金牛事業為「精緻個人用品」、瘦狗事業為「流行內衣襪」及問號事業為「新品牌-寶家 POYA HOME」。

面對國內綜合商品零售產業高度競爭壓力下，寶雅除了引進國、內外個性化、精緻化、年輕化及流行化之精選品牌商品外，更需要提升消費者的知覺價值，方能夠增加服務品質、滿意度與忠誠度，避免流失顧客。為了瞭解消費者對於寶雅的知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度認知程度，本研究以大台北地區的消費者為調查對象，採用網路問卷調查及便利抽樣方式，進行實證研究，共計發出問

卷 230 份，有效問卷為 230 份，研究統計分析採用 Excel 2016 統計函數作為資料分析工具，以敘述統計分析方法，說明調查結果。研究結果：寶雅消費者知覺價值屬於中高程度，服務品質屬於中高程度、顧客滿意度屬於高等程度，顧客忠誠度屬於中等程度，且衡量構面中以整體滿意度平均得分最高，顯示消費者對於寶雅的評價是良好且滿意度高。

最後，本研究根據綜合商品零售產業市場趨勢，以寶雅近年的發展及未來可臨的挑戰等面向，針對其經營管理策略及商業模式給予建議。

關鍵詞：POYA 寶雅、五力分析、SWOT 分析、BCB 矩陣、競爭策略、知覺價值、服務品質、顧客滿意度、顧客忠誠度



Abstract

With changes in the domestic economy, society and technological advancements, consumers now seek more value-added shopping experiences that offer convenience, speed, comfort and safety. Integrated commodity retail sales channels, which provide diversified product bundling, various categories of goods, high cost/performance ratio and the advantage of one-stop shopping, are key business strategies to attract consumers.

Established in 1985, POYA now leads the personal beauty and integrated commodity retail sales industry in Taiwan, achieving the annual revenue of more than ten billions and having 320 stores and six million members across Taiwan as of the end of January 2023. Also, with its bright, spacious, and neatly arranged displays, POYA provides a comfortable shopping environment, offers affordable and high-quality products to cater to the target audience aging between 15 to 49, years old. With its "differentiated management" to create an amazing performance of 10 billion dollars in annual revenue, POYA continues to maintain its business strategies such as differentiated store expansion plans, product variety and unique and distinctive store formats, which has become one of the keys to profitability and leads the way compared to similar competitors; as of the end of January 2023, POYA has 320 total stores in Taiwan, with over 6 million members, and has been expanding one after another throughout Taiwan. As of the end of January 2023, the total number of stores in Taiwan is 320 and the number of members is over 6 million.

This study explores "Five Forces Analysis" to examine the competitive situation and profitability of comprehensive commodity retail industry in Taiwan. It analyses three material factors of "scale operation", "differentiated shopping experience" and "cross-channel operation" to provide insights into the industry with respect to the competitive advantage. In addition, this study conducts a competitor analysis through "SWOT" to understand POYA's differentiated positioning, supply chain presence, unique competitive advantages and innovation strategies, etc. Besides, based on the current business development situation of POYA, this study utilizes the BCG matrix to evaluate its product portfolio. The results indicate that POYA's Star business includes "daily necessities" and "beauty and skin care products, while its Taurus business comprises "exquisite personal items". Its Thin Dog business contains "popular underwear and socks" and Question Mark business is "new brand- POYA HOME".

To understand consumers' perceptions of POYA's perceived value, service quality, customer satisfaction and loyalty, this study conducted an empirical investigation of consumers in the greater Taipei area by online questionnaires. A total of 230 valid questionnaires were collected, and the study used the descriptive statistical to explain the survey results. The research findings indicate that: The perceived value of POYA is medium-high, service quality is medium-high, customer satisfaction is high, and customer loyalty is medium, and the average score of overall satisfaction is the highest among the measurement components.

To sum up, according to the market trend of the comprehensive commodity retail industry, this study gives suggestions on the management strategy and business model of POYA in terms of its development in recent years and the challenges it may face in the future.

Key words : POYA, Five Forces Analysis, SWOT Analysis, BCB Matrix, Competitive Strategy, Perceived Value, Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Loyalty



目次

謝辭	i
中文摘要	ii
英文摘要	iv
目次	vi
表次	viii
圖次	x
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	1
第三節 研究流程和架構	3
第二章 文獻探討	4
第一節 五力分析	4
第二節 SWOT 分析	7
第三節 資源配置 BCG 矩陣模型	9
第四節 競爭策略分析	11
第五節 知覺價值	12
第六節 服務品質	17
第七節 顧客滿意度	20
第八節 顧客忠誠度	22
第三章 個案公司介紹	26
第一節 寶雅介紹	26
第二節 寶雅五力分析	42
第三節 寶雅 SWOT 分析	48

第四節	寶雅資源配置：BCG 矩陣分析	51
第五節	寶雅競爭策略分析	57
第四章	研究方法	62
第一節	研究架構	62
第二節	研究對象與調查設計	63
第三節	資料分析方法	68
第五章	研究結果與分析	69
第一節	樣本特性描述	69
第二節	知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度現況 分析	74
第六章	研究結論與建議	87
第一節	結論	87
第二節	限制	88
第三節	建議	88
參考文獻	90
附錄	94
附錄一、問卷	94
附錄二、訪談摘要	100

表次

表 2-1 知覺價值定義彙整表	13
表 2-2 Sheth, Newman and Grosset (1991) 知覺價值五項構面	14
表 2-3 Parasuraman and Grewal (2000) 知覺價值四項構面	15
表 2-4 Sweeney and Soutar (2001) 知覺價值四項構面	15
表 2-5 Petrick (2002) 知覺價值五項構面	16
表 2-6 服務品質定義彙整表	17
表 2-7 顧客滿意度定義彙整表	20
表 2-8 顧客忠誠度定義彙整表	23
表 3-1 綜合商品零售業之其他綜合商店總營業額及年增率	27
表 3-2 寶雅國際股份有限公司沿革	28
表 3-3 寶雅與寶家企業識別系統	32
表 3-4 主要商品營業比重	35
表 3-5 主要商品銷售分布之區域表	36
表 3-6 寶雅近 5 年年簡易損益表 (2017-2021)	38
表 3-7 寶雅與競爭者歸納比較表	44
表 4-1 知覺價值衡量問項內容彙整表	65
表 4-2 服務品質衡量問項內容彙整表	66
表 4-3 顧客滿意度衡量問項內容彙整表	67
表 4-4 顧客忠誠度衡量問項內容彙整	68
表 5-1 樣本基本資料分析 (N=230)	71
表 5-2 寶雅美妝生活百貨店知覺價值構面分析摘要表	75
表 5-3 寶雅美妝生活百貨店消費者「功能價值」構面各題項分析表	76
表 5-4 寶雅美妝生活百貨店消費者「情感價值」構面各題項分析表	77

表 5-5 寶雅美妝生活百貨店消費者「價格價值」構面各題項分析表 ...	77
表 5-6 寶雅美妝生活百貨店服務品質構面分析摘要表	78
表 5-7 寶雅美妝生活百貨店消費者「有形性」構面各題項分析表 ...	79
表 5-8 寶雅美妝生活百貨店消費者「可靠性」構面各題項分析表 ...	80
表 5-9 寶雅美妝生活百貨店消費者「反應性」構面各題項分析表 ...	80
表 5-10 寶雅美妝生活百貨店消費者「保證性」構面各題項分析表 ...	81
表 5-11 寶雅美妝生活百貨店消費者「體貼性」構面各題項分析表 ...	81
表 5-12 寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度構面分析摘要表	82
表 5-13 寶雅美妝生活百貨店消費者「服務構面」構面各題項分析表...	83
表 5-14 寶雅美妝生活百貨店消費者「商品構面」構面各題項分析表...	84
表 5-15 寶雅美妝生活百貨店消費者「整體滿意度」構面各題項分析表...	84
表 5-16 寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度構面分析摘要表	85
表 5-17 寶雅美妝生活百貨店消費者「再購意願」構面各題項分析表 ...	86
表 5-18 寶雅美妝生活百貨店消費者「推薦他人」構面各題項分析表 ...	86

圖次

圖 1-1 研究流程圖	3
圖 2-1 決定產業獲利能力的五種競爭力，五力分析模型圖	5
圖 2-2 SWOT 矩陣分析模型圖	8
圖 2-3 BCG 矩陣模型圖	10
圖 2-4 麥可·波特基本競爭策略圖	11
圖 3-1 各商店類型營業佔比	26
圖 3-2 寶雅及寶家分店據點數	37
圖 3-3 寶雅歷年分店規模變化及未來規劃(不含寶家).....	37
圖 3-4 寶雅歷年 EPS 表現	39
圖 3-5 寶雅歷年分店數與營運表現	40
圖 3-6 寶雅財務安全性分析	41
圖 3-7 全台生活美妝百貨業據點競爭概況	43
圖 3-8 寶雅主要事業組合營業收入與 CAGR 複合年均成長率.....	52
圖 3-9 寶雅商品細項分類銷售分布	52
圖 4-1 研究架構圖	62

第一章 緒論

第一節 研究動機

國內綜合商品零售業林立，各綜合商品零售品牌間競爭激烈，如百貨公司與量販業者、超級市場與便利商店等四大零售業者，彼此間的經營模式或商品相似，具有強烈的替代效果，因此各大業者開始調整經營店型及規模，嘗試以不同經營定位擴展營收及市場佔有率，目前綜合商品零售市場的經營策略已逐漸由同質化走向差異化。此外，全通路（Omni-channel）整合所有線下與線上的通路布局，已成為全球零售產業主要發展趨勢，臺灣零售與電商產業在大型企業集團的積極布局下，逐步打破各類型零售業態及虛實通路間的界線。

現階段國內零售企業間競爭激烈，所銷售的商品及所提供的服務差別不大，剛上市的新商品與服務，只能擁有短暫的市場優勢，今日優勢的商品或服務，容易被同業跟進而失去優勢，因此，現階段零售企業多以優異的服務，試圖形成差異化，來維持競爭力。此外，如何提升服務品質水準，將是服務性企業經營管理重心，本研究透過個案研究、問卷調查及訪談等方法，瞭解寶雅的商业模式、競爭優勢及面對挑戰時的經營管理因應策略等，並探討寶雅如何能夠在競爭激烈的綜合商品零售業中，以獨特的經營策略在美妝生活百貨通路中，發展成為代表性的成功企業，並且建立差異化的零售通路競爭優勢，本研究結果將提供給寶雅有興趣的管理者，作為經營發展策略之參考建議，讓企業營運績效更好，獲得更多利益以回饋給投資人。

第二節 研究目的

寶雅以時尚美妝美材保養品及精緻個人用品為利基商品，現代化寬敞舒適的消費空間，得以與量販店、超市、便利商品及藥妝店有所區隔，成為零售業內獨立的通路型態。截至 2023 年 1 月店數達 320 家，在全台 337 家美妝店中，市場佔有率達 95%，會員人數達 680 萬人，涵蓋臺灣 90% 女性客群，未來會員人數隨著展店穩定成長，持續維持競爭優勢與長期獲利成長的機會。本研究聚焦以寶雅為研究對象，探討寶雅如何在綜合商品零售業獲利發展動向不斷改變中，能夠有效整合企業資源與能力，達到銷售品項超越同業數倍，並以獨特的經營策略在美妝生活百貨通路中，發展成為代表性的成功企業，且持續建立差異化的零售通路競爭優勢。本研究透個

案研究方式，希望達成下列研究目的及提供美妝生活百貨業者未來經營管理上的建議：

- 一、探討寶雅的競爭優勢。
- 二、探討寶雅的經營發展策略與作法。
- 三、探討消費者對寶雅知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度之認知程度。



第三節 研究流程和架構

本研究流程和架構如圖 1-1 所示，採用資料蒐集、深入訪談及問卷調查等方式，進行個案探討。在確立研究目標與範圍後，開始蒐集競爭策略、資源與能力及商業模式等相關文獻，從文獻瞭解產業競爭、資源配置等相關學術理論，接著蒐集個案分析所需的初級、次級資料及問卷調查資料。初級資料以個案公司與競爭者歷年的企業年報、財務報告、法說會資料及問卷調查資料為主，次級資料為訪談曾於寶雅任職的主管、參考企業網站資訊、政府公開統計數據、報章雜誌等相關資料，藉由比對初級和次級資料，驗證內容的真實性，最後就個案分析結果，針對個案公司所處的產業環境及未來面臨的挑戰，提出研究結論及建議。

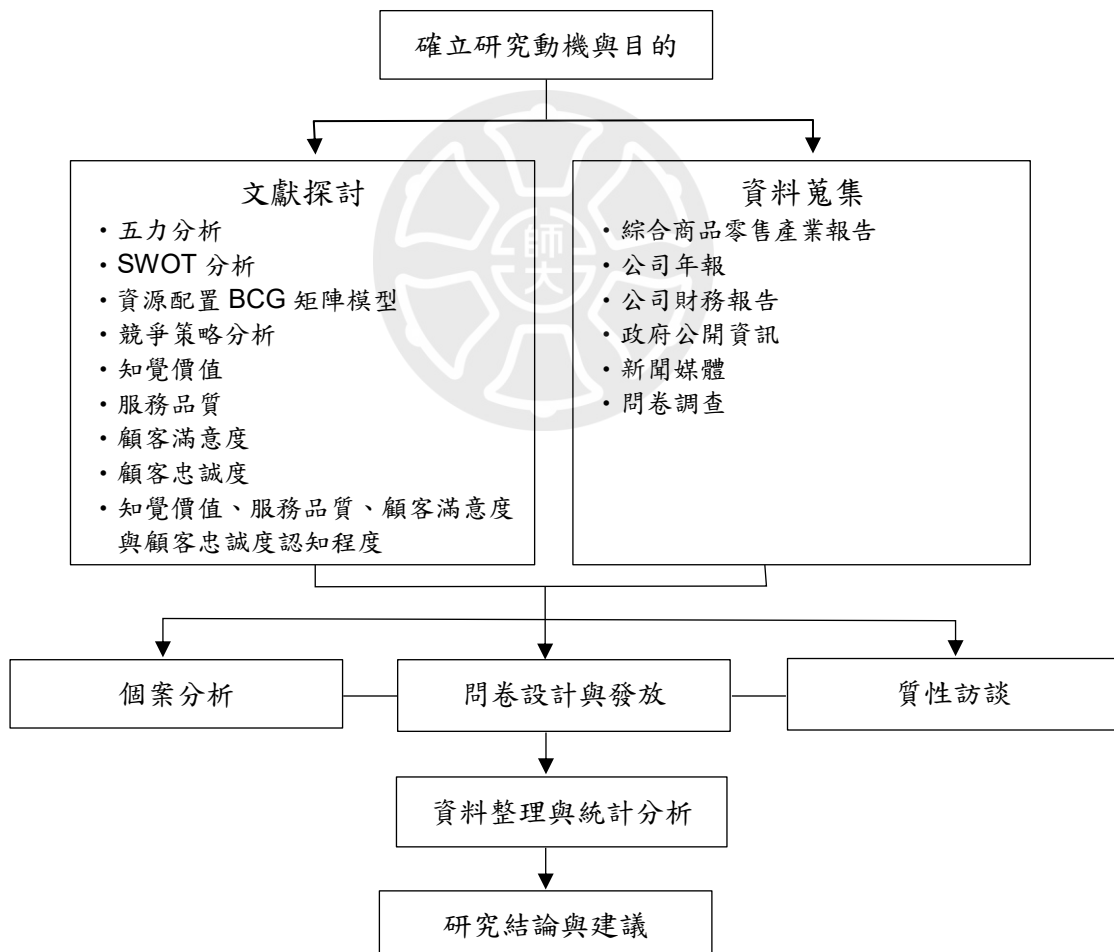


圖 1-1 研究流程圖
資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本研究在管理學的理论基礎上，首先以哈佛大學商學院教授麥可·波特(Michael E. Porter) 於 1980 年提出的產業五力分析，以產業組織經濟學為基礎，提出決定產業獲利空間及產業內競爭的架構，作為分析產業結構及競爭對手的分析工具，再以肯恩·安德魯(Ken Andrew)發展的「SWOT 分析」分析判斷企業本身的優勢(strength)、劣勢(weakness)、外部環境的機會(opportunity)及威脅(threat)，進而根據企業的內部資源和外部環境來確定發展策略；另外，透過布魯斯·亨德森(Bruce Henderson)於 1970 年設計的 BCG 矩陣(又稱波士頓矩陣，BCG Matrix)協助企業分析其業務和商品系列的表現，進而協助企業更妥善地分配資源及作為品牌建立和商品營銷及策略管理。

此外，以消費者角度來探討知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度的定義與衡量構面，瞭解消費者知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度的認知程度，找出提升顧客滿意度與忠誠度的關鍵因素。

第一節 五力分析

美國哈佛大學商學院教授麥可·波特(Michael E. Porter)於 1980 年提出的產業五力分析理論(Porter five forces analysis、Porter five forces)，以產業組織經濟學為基礎，強調產業競爭程度會影響企業發展策略的制定及執行。企業在制定競爭策略前，必須評估其他產業的吸引力有何拓展可能及調查某一產業的利潤水準，並預知這五種競爭力對產業與廠商所帶來的可能變化，進一步分析出產業最後的長期獲利率或評估該公司在產業內是否需做重新定位。五種競爭作用力分別為「現有廠商的競爭程度」、「潛在進入者的威脅」、「替代品或服務的威脅」、「購買者的議價能力」及「供應商的議價能力」，透過五種競爭作用力的分析有助於企業釐清及瞭解產業中的競爭關鍵因素，具體描述如下(見圖 2-1)。

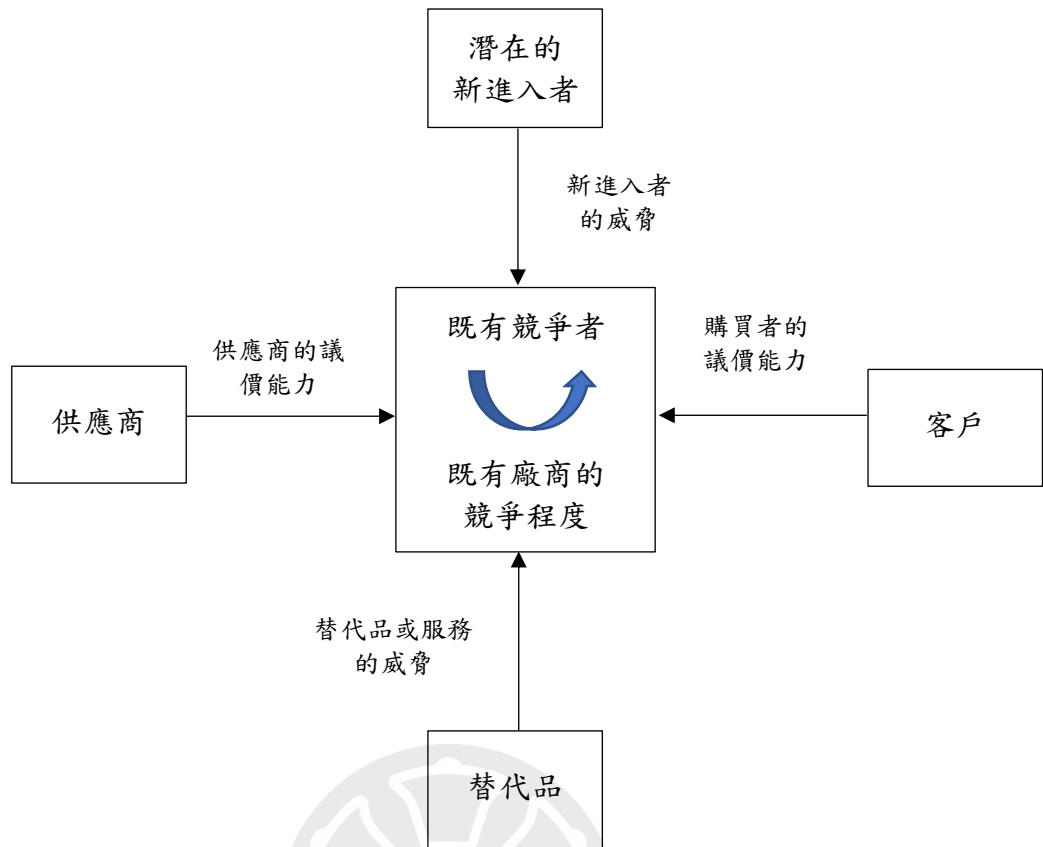


圖 2-1 影響產業獲利能力的五種競爭力，五力分析模型圖

資料來源：麥可·波特競爭策略，本研究整理

一、現有廠商的競爭程度（Competition in the industry）

企業經營首要目標是為了獲取利潤，在面對同產業內的競爭，通常會透過差異化、訂價策略、行銷手法、提升顧客忠誠度等方式，以及利用本身相對於其他廠商的優勢，來增加市場競爭力，以確保能夠在市場上存活。產業的獲利潛力，會因為廠商間的競爭激烈程度有所影響，然而，企業相互間競爭抗衡的程度，則會受到下列產業結構性的因素影響：

- （一）產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手。
- （二）產業成長是否趨緩，或是依然強勁。
- （三）各家廠商產品或服務差異化程度。
- （四）轉換成本高低或差異化程度。
- （五）資訊複雜度與不對稱程度。
- （六）固定或庫存成本高低程度。

(七) 產業成本結構，是否存在超額產能的狀況。

(八) 策略性風險高低程度。

(九) 產業退出障礙高低程度。

二、潛在進入者的競爭 (Potential of new entrants into the industry)

當產業進入障礙少，且有超額利潤空間時，短期將吸引很多業者競相進入，爭食市場大餅，導致供過於求與價格競爭，衝擊企業在市場上的佔有率，通稱為進入威脅。競爭對手固然具有威脅性，但在很多產業中，企業的競爭地位會因為適當的競爭對手而增強，「良性」競爭對手可以激發企業的企圖心，因此強化具有持續性的競爭優勢，將可改善整個產業結構。潛在進入者進入障礙 (barriers to entry) 主要來源如下：

(一) 產業內擁有規模經濟的差異程度。

(二) 商品差異化程度。

(三) 消費者轉換供應商或品牌成本的高低程度。

(四) 消費者對現有廠商商品的偏好程度。

(五) 現有廠商享有的成本優勢的高低程度。

(六) 產業內資金需求的高低程度。

(七) 現有廠商與批發或零售通路商關係的密切程度。

(八) 現有廠商預期反應及資源與能力反擊的高低程度。

三、替代品或服務的威脅

替代品的產生，將使原有商品的市場生命快速老化，因為替代品同樣能夠滿足消費者的需求；這些替代品的價格越低、數量越多、品質以及使用率越高，對企業所造成的威脅也就越大；反之，生產沒有相近替代品的商品或服務時，企業在其價格與優惠條件上，獲利就會更大。替代品或服務的威脅來自於：

(一) 與原商品比較時，替代品的相對價格比。

(二) 消費者對於替代品的偏好及價值觀傾向。

(三) 替代品功能使用頻率程度。

(四) 消費者認知品牌的差異程度。

(五) 消費者使用替代品的移轉成本高低。

(六) 替代品與整體產業需求及結構敏感度的高低。

四、購買者的議價能力（Power of customers）

消費者的共同心態就是要以最便宜的價格，買到最高品質的商品，因此，購買者對抗產業競爭的方法，是設法壓低價格，要求較高的商品品質與索取更多的服務等競爭手段，從賣方與競賣者彼此對立的狀態中獲利的能力。購買者能力的強權來自於：

- （一）購買者數量多寡、單一購買者採購規模的比重。
- （二）商品差異化程度，是否有同樣品質及規格的商品。
- （三）購買者對價格敏感高低程度。
- （四）購買者移轉成本高低程度。
- （五）購買者掌握市場資訊能力程度。
- （六）購買者與上游廠商的垂直整合程度。

五、供應商的議價能力（Power of suppliers）

供應商的數量、供應商品的品質及價格與差異性，將決定企業製造商品時的成本與利潤；當供應商數量少，供應商品的差異化大且市場對供應商商品特性有需求時（如：石油供應商），供應商就擁有強大的議價能力，企業比較難從供應商這邊去反應成本，反之，當供應商數量多，企業選擇多時，供應商的議價能力變弱，企業就處在相對優勢的位置。供應商議價能力的強弱來自於下列因素：

- （一）供應商集中程度。
- （二）供應商品牌知名度高低程度。
- （三）供應商收益率高低程度。
- （四）供應商轉換成本高低程度。
- （五）供應商重要核心消費群高低程度。
- （六）供應商垂直整合能力程度。

第二節 SWOT 分析

SWOT 分析為企業內部資源優勢（Strength）與劣勢（Weakness）分析，以及面臨外部環境的機會（Opportunity）與威脅（Threat）分析；SWOT 分析是策略的擬定過程中，極為重要的一環，能協助企業決定未來的發展方向與目標。

SWOT 分析由 Heinz Wehrich 於 1982 年所提出的，主要是透過分析產業內廠

商的內部優勢（Strength）、劣勢（Weakness）、外部機會（Opportunity）與威脅（Threat）。企業應將諸多因素配對思考，以發掘未來可行發展方向，進而提出數種因應策略，包含 SO、ST、WO 及 WT 等，說明如下：

一、內部優勢（Strength）：

為企業能力上的優點（例如公司制度、技術能力、人力資源、商品特色、財務狀況及行銷資源等），即企業明顯優於現有競爭對手或有助於公司未來發展的各项特點。

二、內部與劣勢（Weakness）：

為企業能力上的弱點，即明顯比競爭對手差或對企業未來發展形成不利阻力的各项缺點。

三、外部機會（Opportunity）：

為經營環境中有利的機會（例如經濟文化、人口環境、成長放緩市場佔有率滑落、消費者喜好、競業結盟及政治等），即對企業從現在到未來營運有利之環境因素。

四、外部與威脅（Threat）：

為環境所可能帶給企業的不利威脅，即對企業從現在到未來營運不利之環境因素。

		內部條件	
		優勢(S)	劣勢(W)
外部環境	機會(O)	SO 策略 優勢 + 機會 利用機會和優勢，發揮最大資源	WO 策略 劣勢 + 機會 利用機會，迴避劣勢
	威脅(T)	ST 策略 優勢 + 威脅 利用優勢，降低威脅	WT 策略 劣勢 + 威脅 檢視劣勢及威脅，改善劣勢，降低威脅

圖 2-2 SWOT 矩陣分析模型圖

資料來源：本研究整理

從 SWOT 矩陣中，SW 部分可視為企業內部自我定位，而 OT 部分可視為產業外部環境變化，從 SW 與 OT 交叉分析延伸出 SO、ST、WO 及 WT 四種策略。SWOT 矩陣同時考量產業內、外在環境與企業內在競爭條件，運用企業內部的優勢與劣勢，以及外部機會與威脅因素，相互搭配討論出企業的策略，作為建立長期競爭優勢，以及維持企業永續經營。

一、SO 策略：

發展型策略，當企業面對外部環境威脅時，採取充分利用本身優勢與外部環境機會的策略，克服暫時面臨其他威脅與本身的劣勢。

二、ST 策略：

多元化策略，利用企業本身內部既有優勢條件，避免或克服外在威脅的策略。

三、WO 策略：

扭轉型策略，當企業面臨困境時，利用外部資源機會，迴避及彌補內部本身的劣勢。

四、WT 策略：

防禦型策略，當企業面臨困境時，直接克服或改善劣勢的暴露與避開威脅來源，等待爭取新機會。

第三節 資源配置 BCG 矩陣模型

BCG 矩陣（又稱波士頓矩陣，BCG Growth-share Maxtrix）由布魯斯·亨德森（Bruce Henderson）於 1970 年為波士頓諮詢公司設計的模式，目的是透過分析業務和商品系列的營運表現，協助企業瞭解經營情況，研究不同的策略及提升經營績效，並以投入資源進行最佳配置為目標的分析工具。BCG 矩陣為二乘二的矩陣（參照圖 2-3），橫軸為相對市場佔有率，用以衡量事業或商品市場競爭能力與競爭地位消長狀況，縱軸為市場成長率，用以衡量事業或商品所屬市場的擴張速度或未來成長潛力。兩軸劃分的四個象限分別為明星事業（Star）、金牛事業（Cash Cow）、瘦狗事業（Dog）及問號事業（Question Mark）。

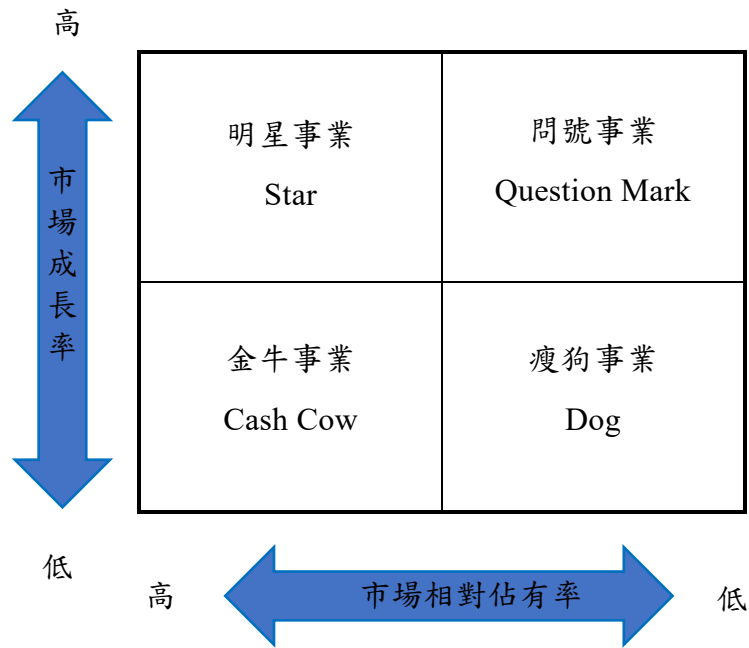


圖 2-3 BCG 矩陣模型圖

資料來源：本研究整理

四個象限各有其意涵及對應策略，分述如下：

一、明星事業（Stars）：

即市場成長快速，市場佔有率相對較高的事業，代表該事業表現亮眼，有極大發展潛力，值得企業投入大量的資源培養成未來的主力事業，以維持市場領導者地位。

二、金牛事業（Cash Cows）：

即市場成長率低，市場佔有率相對高的事業，代表該事業通常能為企業帶來比維持業務所需更多的穩定營收，但由於市場已經成熟且成長趨緩，投資這類事業並不會大量增加收入，因此企業僅會維持最基本的資源投入。

三、問號事業（Question Marks）：

即市場成長率高，市場佔有率相對低的事業，代表該事業獲利能力尚不穩定，但未來有高度潛質為企業帶來可觀的營收，故會吸引企業投入大量資源培養，惟該事業發展不確定性較高，必須審慎評估投資風險及可行性。

四、瘦狗事業（Dogs）：

即市場成長率低，市場佔有率也相對低的事業，代表該事業營運績效不佳，通常只能維持收支平衡，未來發展前景亦堪憂，企業必須適時考量該事業去留。

第四節 競爭策略分析

美國哈佛大學商學院教授麥可·波特(Michael E. Porter)於 1980 年「競爭策略」著作中，提出企業面對市場的競爭時，所採取的基本競爭策略，分別為成本領導策略(Overall Cost Leadership)、差異化策略(Differentiation)及集中化策略(Focus)，藉此超越產業中的其他競爭者及取得競爭優勢。

一、成本領導策略(Overall Cost Leadership)：

此策略著重於降低成本，藉由提供低價的商品及服務，取得市場中的價格優勢，並確保有足夠的獲利空間。常見的降低成本作法為達到經濟規模、盡可能壓縮成本及提升營運績效等，但同時也必須滿足市場能接受的商品及服務品質水準及功能。

二、差異化策略(Differentiation)：

提供與競爭者有差別的商品或服務，差異化策略可適當的提高銷售價格，帶來較高的利潤，於市場中取得競爭優勢。常見的差異化作法為品牌形象、售後服務、先進的技術功能及高品質的設計等。

三、集中化策略(Focus)：

根據企業本身的資源與能力核心競爭優勢，專注於目標區域的市場或客戶族群，建立集中成本策略或集中差異化策略，全力滿足客戶需求，進而掌握市場佔有率，較易取得高於產業平均的獲利空間。企業須擬定適當的競爭策略才能建立和累積關鍵性的資源能力，從而形成持續性競爭優勢(方至民，2012)

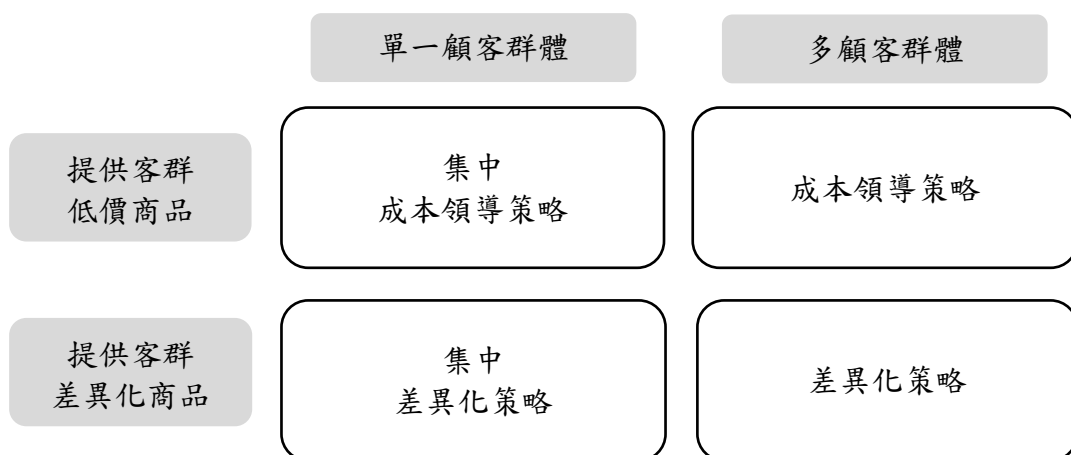


圖 2-4 麥可·波特基本競爭策略圖

資料來源：Michael E. Porter,1980 本研究整理

第五節 知覺價值

知覺價值 (perceived value) 在探討消費者潛在需求及購買行為預測上，扮演極為重要的角色，並可成為維持競爭優勢與差異化的重要關鍵因素。本研究旨在探討美妝生活百貨店消費者知覺價值對於服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度的認知程度，因此探討知覺價值的定義與衡量構面，以利後續研究的進行。

一、知覺價值定義

知覺價值 (Perceived Value) 是企業在瞭解及預測消費者的購買行為上的重要經營議題，並且可以成為競爭優勢的來源 (Porter, 1985)；知覺價值概念最早由 Monroe and Krishnan (1985) 提出，該研究認為知覺價格乃是消費者對商品的知覺價格與知覺犧牲之間的衡量比較，藉由知覺品質與知覺犧牲的比較，即可獲得知覺價值。知覺品質大於知覺犧牲時，消費者對該商品或服務會產生正面的知覺價值，進而影響其購買意願。

Richard H. Thaler (1985) 提出「交易效用」 (Transaction Utility) 理論，用以解釋生活中很多人因為優惠刺激而購物的現象。交易效用理論認為消費者購買一件商品時，會同時得到獲得效用 (Acquisition Utility) 和交易效用 (Transaction Utility) 兩種效用。獲得效用取決於該商品對消費者的價值以及消費者購買它所付出的價格，而交易效用則取決於消費者購買該商品所付出的價格與該商品的參考價格 (Reference Price) 之間的差別，即與參考價格相比，該交易是否獲得優惠，消費者在購買行為中，對於所獲得的效用及交易效用進行評量後，做為購買決策的依據。

Zeithaml (1988) 認為知覺價值可定義為消費者基於商品獲得的利益與商品付出的代價，進行效用整體性的評估，評估結果獲得的商品效用，即為知覺價值。Parasuraman and Grewal (2000) 認為知覺價值是消費者最直接的心理感受，被視為是消費者再購買意圖的重要指標，也是購買過程的決策依據。Sweeney and Soutar (2001) 提出四個消費者知覺價值的構面，功能價值 (Functional value)：消費者根據商品的品質以及預期績效的效用；情感價值 (Emotional value)：因為商品所引起感覺或情感狀態的效用；價格價值 (Price value)：消費者知覺到商品短期與長期的成本減少，所獲得的效用；社會價值 (Social value)：在使用商品後，影響與提升社會自我認知的效用。Kotler 與

Keller (2006) 認為知覺價值是指消費者一心追求內在價值的提升，企業的商品或服務，若能讓消費者的知覺感受到最高價值，就能驅使消費者產生購意圖。施依廷 (2017) 綜整研究學者對於知覺價值的闡釋後，將知覺價值定義為消費者在消費行為中，主觀與客觀考量下，對商品未得到前的「付出代價」，以及獲得取的「獲取價值」，進行主觀性的評估。

表 2-1 知覺價值定義彙整表

研究學者	年份	定義
Monroe and Krishnan	1985	藉由知覺品質與知覺犧牲的比較，即可獲得知覺價值，知覺品質大於知覺犧牲時，消費者對該商品或服務會產生正面的知覺價值，進而影響其購買意願。
Richard H. Thaler	1985	消費者購買一件商品時，會同時獲得獲得效用 (Acquisition Utility) 和 交易效用 (Transaction Utility) 兩種效用，在購買行為中，對於所獲得的效用及交易效用進行評量後，做為購買決策的依據。
Zeithaml	1988	基於商品獲得的利益與商品付出的代價，進行效用整體性的評估，評估結果獲得的商品效用。
Parasuraman and Grewal	2000	消費者最直接的心理感受，被視為是消費者再購買意圖的重要指標，也是購買過程的決策依據。
Kotler and Keller	2006	消費者一心追求內在價值的提升，企業的商品或服務，若能讓消費者的知覺感受到最高價值，就能驅使消費者產生購意圖。
施依廷	2017	消費者在消費行為中，主觀與客觀考量下，對商品未得到前的「付出代價」，以及獲得取的「獲取價值」，進行主觀性的評估。

資料來源：本研究整理

統整上述研究學者對於知覺價值定義的探討及闡釋後，可知知覺價值為消費者對商品帶來的利益與付出之間犧牲的權衡，與整體效用的評估。本研究將知覺價值定義為美妝生活百貨店消費者會依據不同的生活型態或性格對商品及服務的利益、品質或感受程度，做為整體性的評價，並且在獲得與代價之間作為價值的衡量。

二、知覺價值衡量構面

Sheth, Newman and Grosset (1991) 主張五種不同的消費價值會影響消費者的選擇及消費行為，故知覺價值為一多重構面的概念。知覺價值包含五個構面，分別為功能價值 (functional value)、社會價值 (social value)、情感價值 (emotional value)、認知價值 (epistemic value) 及情境價值 (conditional value)。各構面定義，請見下表 2-2：

表 2-2 Sheth, Newman and Grosset (1991) 知覺價值五項構面

構面	定義
功能價值 (functional value)	商品的功能、實質效用或作用的價值，如可靠度、耐用度及價格等。
社會價值 (social value)	商品或品牌能使該商品的消費者能與其他社會群體聯結所產生的經濟價值，以及具有的象徵意義，如名聲及地位等。
情感價值 (emotional value)	商品或品牌具有激起消費者感覺或情感狀態的價值能力，如愉悅、舒適、安全、忠誠、懷舊及興奮等。
認知價值 (epistemic value)	商品或品牌具有能引發消費者新鮮感、新奇感、神秘感或是滿足求知慾望的價值。
情境價值 (conditional value)	在某些特定時點之下，該商品能使消費者感知到較大的功能效用及價值，如打折。

資料來源：本研究整理

Parasuraman and Grewal (2000) 認為知覺價值有下列四個構面，分別為獲取價值 (acquisition value)、交易價值 (transaction value)、功能價值 (in-use value)、殘餘價值 (redemption value)。各構面定義，請見下表 2-3：

表 2-3 Parasuraman and Grewal (2000) 知覺價值四項構面

構面	定義
獲取價值 (acquisition value)	消費者相信可以藉由貨幣價格取得的商品或服務，所獲取的利益。
交易價值 (transaction value)	消費者認為自己得到一項好的交易，而得到的愉悅感。
功能價值 (in-use value)	消費者從使用商品或服務中，得到的效用。
殘餘價值 (redemption value)	當商品或服務使用耗盡後，其剩餘價值或可供其他用途，因而產生的價值。

資料來源：本研究整理

Sweeney and Soutar (2001) 參考 Sheth, Newman and Gross (1911) 的五個構面，發展出其他四個構面，分別為情感價值 (emotional value)、社會價值 (social value)、品質價值 (functional value-performance /quality)、價格價值 (functionalvalue-price/value for money)。各構面定義，請見下表 2-4：

表 2-4 Sweeney and Soutar (2001) 知覺價值四項構面

構面	定義
情感價值 (emotional value)	消費者在使用商品時，所產生的情緒或情感狀態，如喜愛、欲望及愉悅等。
社會價值 (social value)	消費者使用商品是否能提升得到社會群體連結或認同，如名聲及地位等。
品質價值 (functional value-performance /quality)	消費者使用商品後，與先前預期商品品質的比較，商品功能及特性等。
價格價值 (functionalvalue-price/value for money)	消費者對購買商品的短期和長期成本變動的知覺及利益，如實惠的及經濟的。

資料來源：本研究整理

Petrick (2002) 研究發展出服務知覺價值多構面量表 (SERV-PERVAL)，將知覺價值分為五項構面，分別為行為價格、金錢價格、情感反應、品質及聲譽。各構面定義，請見下表 2-5：

表 2-5 Petrick (2001) 知覺價值五項構面

構面	定義
行為價格	消費者對於支付時間、精力及搜尋成本等非貨幣性價格的知覺。
金錢價格	消費者認為支付商品或服務貨幣價格的知覺。
情感反應	消費者從使用商品過程中或服務帶來的愉悅程度及感受。
品質	消費者對商品或服務整體性的優點判斷及評估。
聲譽	根據企業形象，消費者對商品或服務名譽或地位的認知評價。

資料來源：本研究整理

根據上述各研究學者對於知覺價值衡量構面分類的闡釋可知，多數研究者將知覺價值衡量構面分為功能價值、社會價值、情感價值、品質價值及價格價值 (Sheth et al., 1991; Sweeney et al., 1998; Sweeney et al., 2001; Petrick, et al., 2001)。本研究主要針對美妝生活百貨店消費者的知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度，進行實徵性研究，美妝生活百貨店本身商品及服務是否讓人信賴，效用是否良好，消費者在使用商品或服務過程中，是否感到愉悅，以及對價格的總體知覺，是否感到物超所值等情感或功能價值相關的構面，應為一般消費者所關切，故本研究以「功能價值」、「情感價值」及「價格價值」等三大構面，作為研擬消費者對美妝生活百貨店知覺價值的衡量問項。

第六節 服務品質

近年來，隨著臺灣零售業集團品牌發展的規模、業種業態的豐富性、市場環境的變化，以及消費者購物習慣的改變，大型購物商場已成為消費者購買生活用品必去的場域。觀察 2021 年零售業銷額近 4 兆元，其中綜合商品零售業的銷售額達 1.3 兆元，可知該產業別對於臺灣零售業極具重要性。國內綜合零售企業間競爭激烈，所銷售的商品及提供的服務差異不大，新商品與服務只能擁有短暫的市場優勢，零售企業必須以優異的服務，試圖形成差異化，以維持競爭力，因此，許多學者開始關注零售服務業的品質議題，並進行深入的研究。茲將服務品質的定義衡量構面探討如下，以作為後續研究的基礎。

一、服務品質定義

Gronroos (1982) 認為服務品質是顧客對服務的期望與接受服務後的知覺間之比較。Garvin (1984) 指出服務品質是消費者主觀認知的品質，即服務品質的好壞，是由消費者主觀認定，而不是客觀的評估。Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 認為服務品質為顧客事先對服務的期望水準與實際接受服務後知覺的差距結果；亦即服務品質=期望服務-知覺服務，若消費者的知覺服務水準低於期望的服務水準，則表示服務品質低；反之，則相反。Bolton and Drew (1991) 以零售業為研究對象，認為零售業的服務品質本質上可以由三種基本品質型態來定義：搜尋品質 (search quality)、經驗品質 (experience quality) 以及信用品質 (credence quality)。Cronin Jr. and Taylor (1992) 認為服務品質乃反應消費者在特定時間中，對於服務的評估。洪瑞英 (2004) 認為服務品質分為消費者主觀認知的服務品質及客觀產生於服務期望與認知服務績效間的比較。王建堯 (民 101) 認為服務品質為消費者服務期望和實際服務情況間的落差認知。賴明材、張承祥 (民 102) 指出服務品質為消費者對商品與服務的期望服務，以及知覺服務間的比較結果。

表 2-6 服務品質定義彙整表

研究學者	年份	定義
Gronroos	1982	服務品質是顧客對服務的期望與接受服務後的知覺間之比較。

研究學者	年份	定義
Garvin	1984	服務品質是消費者主觀認知的品質，即服務品質的好壞，是由消費者主觀認定，而不是客觀的評估。
Parasuraman, Zeithaml and Berry	1985	服務品質為顧客事先對服務的期望水準與實際接受服務後知覺的差距結果；亦即服務品質=期望服務-知覺服務，若消費者的知覺服務水準低於期望的服務水準，則表示服務品質低；反之，則相反。
Bolton and Drew	1991	零售業的服務品質本質上可以由三種基本品質型態來定義：搜尋品質（search quality）、經驗品質（experience quality）以及信用品質（credence quality）。
Cronin Jr. and Taylor	1992	服務品質乃反應消費者在特定時間中，對於服務的評估。
洪瑞英	2004	服務品質分為消費者主觀認知的服務品質及客觀產生於服務期望與認知服務績效間的比較。
王建堯	民 101	服務品質為消費者服務期望和實際服務情況間的落差認知。
賴明材、張承祥	民 102	服務品質為消費者對商品與服務的期望服務，以及知覺服務間的比較結果。

資料來源：本研究整理

根據上述學者對於服務品質定義的論述可知，服務品質是一種比較認知，是消費者對於商品或服務的期望與實際接受後的比較結果。本研究綜合國內外研究學者對於服務品質的定義，將服務品質定義為「美妝生活百貨店消費者在美妝生活百貨店消費後，對其商品或服務的期望與實際體驗及接受後的比較，若比較結果為正向，代表服務品質佳，反之，則相反。」

二、服務品質衡量構面

綜觀前述研究學者有關服務品質的論述，雖然各學者對服務品質的定義及論點不全然相同，惟差異並不大。Sasser, Olsen and Wyckoff（1978）提出服務

品質包含原料、實體設備與服務人員三構面。Lehtinen (1991) 認為品質包括實體品質、公司品質及互動品質三個構面，實體品質：服務中的實體設備，如設施或建築物；公司品質：例如企業的形象、名聲或背景；互動品質：例如服務人員及顧客的互動。Dabholkar, Thorpe and Rentz (1996) 認為服務品質的構面有實體形象、可靠性、人員互動、問題解決及商品政策，其中，實體形象是指提供服務的場域、人員及設備；可靠性是指服務人員能夠可靠且正確地提供服務的能力；人員互動是指服務人員能夠快速提供服務及協助消費者的意願；問題解決是指服務人員具有讓消費者信任的專業能力；商店政策是指公司能夠提供個別關懷與貼心的服務。

關於服務品質構面之定義，因不同研究學者強調之重點不同，在界定上有所差異，但基本論點與看法有相似處，根據本研究文獻探討結果，目前各研究者在服務品質構面的分類上，Parasuraman, Aeithaml and Berry (1985) 提出的服務品質量表至今仍被大量被應用在衡量服務品質上，許多服務品質的研究者均以其為基礎根據。Parasuraman et al. (1991) 將原先提出的服務品質概念化模式，再做研究、抽樣及重新定義，將原有的 10 個構面加以純化，歸納整合為五個構面，修正後的 SERVQUAL 量表，將服務品質分為有形性 (Tangibles)、可靠性 (Reliability)、反應性 (Responsiveness)、關懷性 (Empathy) 及保證性 (Assurance) 等五個構面，22 項衡量問項，稱之為「PZB 模式」。其中，有形性是指實體設施、工具、設備、員工儀態等外觀表現；可靠性是指員工可信賴，同時能夠正確的執行所承諾之服務能力；反應性是指員工願意幫助顧客並提供敏捷的服務；保證性是指員工具備專業的知識和禮貌，並能夠獲得顧客信賴的能力；關懷性是指員工能夠給予顧客個別的關懷及照顧。

鑒於 Parasuraman et al. (1991) 建構的服務品質量表廣為研究者採用，具有高度可靠性及實用性，配合本研究探討對象為綜合零售業中的美妝生活百貨店，屬於服務業的一環，因此，本研究採用 Parasuraman et al. (1991) 所建構的服務品質構面為基礎，將美妝生活百貨店服務品質衡量構面分為「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「關懷性」及「保證性」等五大構面，作為研擬消費者對美妝生活百貨店服務品質的衡量問項。

第七節 顧客滿意度

國內綜合商品零售市場競爭激烈，當消費者自我意識高漲，且具有選擇能力時，消費者滿意度對企業帶來直接或間接購買意願的影響甚大。面對消費市場高度競爭壓力，美妝生活百貨店如何提升顧客滿意度，成為其經營重要議題。以下將探討顧客滿意度的定義與衡量構面，以利後續研究的進行。

一、顧客滿意度定義

顧客滿意最早是由管理學大師 Drucker 於 1950 年提出，其認為企業的任務是為了創造感到滿意的顧客。Cardozo (1965) 在研究中提及顧客滿意度是指顧客願意付出商品的費用是在購買商品之後，所獲得的認知結果，如果認知上，購買商品的效益大於所付出的費用，顧客會感到滿意的快感，相反的，購買商品效益小於支付費用成本時，則代表不滿意。Howard and Sheth (1969) 認為顧客滿意度是顧客對於所付出代價與實際獲得是否適當的一種心理認知。Woodside and Daly (1989) 認為顧客滿意度是消費態度的形成，以及顧客在購買後反映出消費體驗的喜歡或不喜歡的整體感覺程度。Oliver (1997) 將顧客滿意度定義為顧客在購買商品或服務後，在情感上得到的滿意程度。Kotler (2001) 認為顧客滿意度是指顧客在理性與感性之下，對商品功能的使用情況及對商品的預期，所產生的差異感受。Joewono and Kubota (2007) 指出顧客滿意度是顧客根據過去的消費經驗，進行商品與服務的衡量，並對消費經驗進行整體性的評估。蕭沛妤 (2010) 認為顧客滿意度是指顧客在消費後，產生的比較概念，當結果大於預期時，則滿意感受越高。許祐誠 (2016) 顧客滿意度是指消費者在購買商品或服務後的衡量評估，當實際感受認知大於預期感受時，產生滿意的感受；反之，則產生不滿意的感受。

表 2-7 顧客滿意度定義彙整表

研究學者	年份	定義
Cardozo	1965	顧客滿意度是指顧客願意付出商品的費用是在購買商品之後，所獲得的認知結果，如果認知上，購買商品的效益大於所付出的費用，顧客會感到滿意的快感，相反的，購買商品效益小於支付費用成本時，則代表不滿意。

研究學者	年份	定義
Howard and Sheth	1969	顧客滿意度是顧客對於所付出代價與實際獲得是否適當的一種心理認知。
Woodside and Daly	1989	顧客滿意度是消費態度的形成，以及顧客在購買後反映出消費體驗的喜歡或不喜歡的整體感覺程度。
Oliver	1997	顧客滿意度為顧客在購買商品或服務後，在情感上得到的滿意程度。
Kotler	2001	顧客滿意度是指顧客在理性與感性之下，對商品功能的使用情況及對商品的預期，所產生的差異感受。
Joewono and Kubota	2007	顧客滿意度是顧客根據過去的消費經驗，進行商品與服務的衡量，並對消費經驗進行整體性的評估。
蕭沛妤	2010	顧客滿意度是指顧客在消費後，產生的比較概念，當結果大於預期時，則滿意感受越高。
許祐誠	2016	顧客滿意度是指消費者在購買商品或服務後的衡量評估，當實際感受認知大於預期感受時，產生滿意的感受；反之，則產生不滿意的感受。

資料來源：本研究整理

歸納上述學者的定義及理論看法，顧客滿意度是消費者在購買特定商品或服務後，衡量評估所產生的心理感受及情感上的認知。本研究認為顧客滿意度是建構在購買前消費者對商品的預期與購買後對商品績效的認知。因此，將顧客滿意度定義為「美妝生活百貨店消費者在美妝生活百貨店消費後對其商品或服務，所獲得的心理感受及情感上的認知狀態」。

二、顧客滿意度的衡量構面

根據前述研究學者對於顧客滿意度的定義可知，顧客滿意度是顧客在消費過程及購買後的整體主觀感受認知，在顧客滿意度衡量的研究探討上，各研究者因應不同研究主題、目標顧客及不同產業屬性，使用的顧客滿意度衡量方式

及構面分類上，呈現多樣化的態樣。

Singh (1991) 及 Perkins (1993) 將顧客滿意度衡量構面分為作業構面（準時、價格、信用）、服務構面（銷售服務、技術支援）及商品構面（價值感、信賴度、設計創新）三大構面。林陽助（1996）在其研究中將衡量顧客滿意度指標歸類為：商品品質、員工素質、服務內涵與實體呈現」四大構面。其中，商品品質指消費者對提供相關商品品質與種類的感受滿意程度；員工素質指消費者對於服務人員所提供服務的態度與能力滿意度；服務內容指消費者對於提供服務項目的完整性與便利性的滿意程度；實體呈現指消費者對於服務場所內、外部設備完善的滿意程度。Zeithaml and Bitner (2000) 認為顧客滿意度是顧客針對實體商品與無形服務整體性的情感及滿意程度評價認知，對顧客滿意度的認知包括情境因素與個人因素，並將顧客滿意衡量構面分為商品品質、服務品質、情境因素、個人因素及價格因素等五大構面。Veloutsou et al. (2005) 研究顯示顧客滿意的構面包括服務人員與服務設置。郭德賓（民 87）將顧客滿意衡量構面分為服務內容、價格、便利性、企業形象、服務設備、服務人員及服務過程等七大構面。

在探討美妝生活百貨店相關顧客滿意度的議題上，多以美妝生活百貨店銷售人員的服務態度、專業能力程度、即時反應的滿意度與其銷售商品或服務的滿意程度為探討重點。因此，本研究在衡量顧客滿意度指標上，將以 Perkins(1993) 「服務構面」及「商品構面」的觀點，作為研擬消費者對美妝生活百貨店顧客滿意度的衡量問項。

第八節 顧客忠誠度

多數學者實證研究結果認為顧客滿意度與顧客忠誠度具有直接且正向的影響，對於顧客再次購買的意願，具有正向影響關係，因此顧客忠誠度一直是探討消費行為中重要的概念，顧客的忠誠度代表顧客實際且持續的產生消費行動，也是企業維持永續經營及競爭優勢的重要因素之一。Leong, and Tan (1996) 指出吸引一個新顧客所需花費的成本，是留住一個舊有顧客的五倍之多，顯見提升顧客忠誠度的重要性。本研究綜合許多學者對顧客忠誠度的定義，加以整理，以作為後續研究之基礎。

一、顧客忠誠度定義

Jacoby and Chestnut (1978) 認為顧客忠誠度是情感的特徵，是顧客對某企

業或品牌所持肯定態度的程度、承諾程度及願意在未來繼續購買的程度。Parasuraman et al. (1985) 認為顧客忠誠度是除了個人的再次購買意願外，同時包括推薦給他人，並給予良好口碑行為的意願。Dick and Basu (1994) 認為顧客忠誠度是顧客個人態度及再惠顧意願兩者關係的強度。Jones and Sasser Jr. (1995) 提出顧客忠誠度是指顧客對某店家的服務人員、銷售商品或提供的服務，產生依賴或好感，未來會再次消費的意願。Prus, Amanda, Brandt and Randall (1995) 提出顧客忠誠度包含對單一品牌或其公司維持其長久之關係的承諾，並且最終是由行為及態度的共同表現出來，包含願意購買該公司其他商品、再度購買、對別人推薦的意願及對於相同競爭者的免疫力。Zeithaml and Bitner (2002) 認為顧客忠誠度為顧客對某一商品品牌喜好程度始終不變，反映出顧客對該商品品牌具有忠誠度。Kim, Park and Jeong (2004) 認為顧客忠誠度就是顧客願意與服務商品提供者保持良好關係，並非常願意推薦其商品或服務給親友。洪珠媚(2007)認為顧客忠誠度是顧客於內在心理所引發出的忠誠，具有再次消費、自願性宣傳及樂意推薦他人，並給予正面口碑的行為。

表 2-8 顧客忠誠度定義彙整表

研究學者	年份	定義
Jacoby and Chestnut	1978	顧客忠誠度是情感的特徵，是顧客對某企業或品牌所持肯定態度的程度、承諾程度及願意在未來繼續購買的程度。
Parasuraman et al.	1985	顧客忠誠度是除了個人的再次購買意願外，同時包括推薦給他人，並給予良好口碑行為的意願。
Dick and Basu	1994	顧客忠誠度是顧客個人態度及再惠顧意願兩者關係的強度。
Jones and Sasser Jr.	1995	顧客忠誠度是指顧客對某店家的服務人員、銷售商品或提供的服務，產生依賴或好感，未來會再次消費的意願。

研究學者	年份	定義
Prus, Amanda, Brandt and Randall	1995	顧客忠誠度包含對單一品牌或其公司維持其長久之關係的承諾，並且最終是由行為及態度的共同表現出來，包含願意購買該公司其他商品、再度購買、對別人推薦的意願及對於相同競爭者的免疫力。
Zeithaml and Bitner	2002	認為顧客忠誠度為顧客對某一商品品牌喜好程度始終不變，反映出顧客對該商品品牌具有忠誠度。
Park and Jeong	2004	顧客忠誠度就是顧客願意與服務商品提供者保持良好關係，並非常願意推薦其商品或服務給親友。
洪珠媚	2007	顧客忠誠度是顧客於內在心理所引發出的忠誠，具有再次消費、自願性宣傳及樂意推薦他人，並給予正面口碑的行為。

資料來源：本研究整理

綜合上述多位研究學者對於顧客忠誠度的觀點可知，顧客忠誠度為顧客對廠商商品及服務的依賴及好感，再次消費其商品，並自願推薦給他人的行為舉動，因此，本研究將顧客忠誠度定義為「美妝生活百貨店消費者願意持續惠顧美妝生活百貨店，重複購買其商品，並推薦他人的行為舉動」。

二、顧客忠誠度的衡量構面

觀察相關文獻可發現，顧客忠誠度為顧客願意再次購買商品、服務並推薦予他人的意圖，是衡量顧客後續消費行為的一項重要指標。基於研究主題與對象的不同，不同研究學者對於顧客忠誠度的研究構面分類，提出下列不同的觀點。

Janes and Sasser (1995) 指出顧客忠誠度分為再購買意願（未來再度購買商品及服務的意願）、主要行為（最近購買時間、購買頻率、數量及續購率）及次要行為（自願介紹、公開推薦及建立口碑）等三大構面。Zeithaml, Berry and Parasuraman (1996) 提出顧客忠誠度包含持續忠誠、願意推廣該企業給周圍

人士、願意花費更多的成本、金錢在該服務或商品及傳遞該企業正面訊息等四大構面。Gronholdt, Martensen, and Kristensen (2000) 三位學者提出顧客忠誠度由再次光顧購買意願、願意向他人推薦該商品或服務、價格可接受度以及交叉購買的意願等四項主要指標構成。Best (2005) 將顧客忠誠度定義為一種心理上的承諾，且顧客對於特定品牌或公司有一定的偏好。Barnes (2006) 將顧客忠誠度分為功能性忠誠和情感性忠誠二大構面。

根據上述各研究學者對於顧客忠誠度構面分類看法可知，顧客忠誠度的衡量主要以再購意願與推薦他人等兩大概念，因此，本研究將顧客忠誠度衡量構面分為「再購意願」及「推薦他人」等二大構面，作為研擬消費者對美妝生活百貨店顧客忠誠度的衡量問項。



第三章 個案公司介紹

第一節 寶雅介紹

一、產業概況

寶雅美妝生活百貨店的產業別為綜合商品零售通路，根據經濟部統計處資料，2021年臺灣零售業營業額近4兆元，年增率為3.7%。其中綜合商品零售業年成長率為0.8%，綜合商品零售業包含綜合商品批發與零售，其中綜合商品零售業為從事非特定專賣形式銷售多種系列商品之零售店，如超級市場、連鎖便利商店、零售量販業、百貨公司及其他綜合商品零售業。臺灣綜合商品零售業年複合增長率(2016-2021年)成長2.3%，2021年綜合商品零售業受到疫情影響，超級市場及量販業屬民生必需品，分別保持8.0%、6.6%成長；百貨公司受到疫情衝擊逛街人流，自金融風暴以來首見衰退-3.2%；其他綜合零售主要受到出入境旅客大幅減少免稅店業績，連續兩年衰退。各商店類型之營業佔比請參考圖2.2，寶雅歸屬於其它綜合商品零售類。

寶雅以時尚美妝美材保養品及精緻個人用品為利基商品，打造現代舒適的購物環境，提供顧客一站式、便利的購物服務，寶雅獨特市場定位，結合門店規模及商品類別擴張策略，在其它綜合商品零售業市場佔有率中，逐年提升。

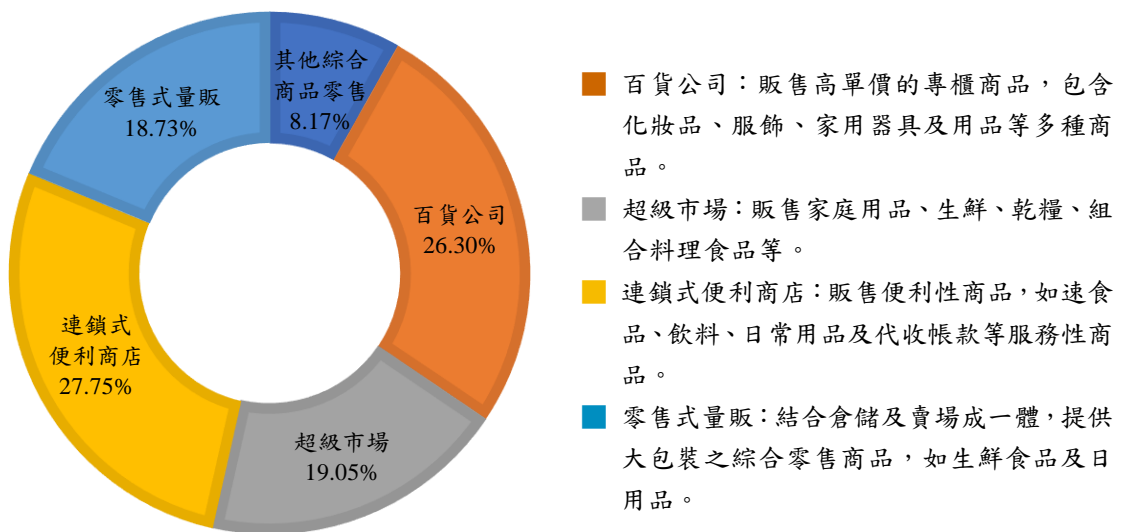


圖3-1 各商店類型營業佔比

資料來源：寶雅 2021 永續報告書、本研究整理

寶雅 2019 年、2020 年及 2021 年營業額分別為 157.88 億、175.39 億及 174.69 億，佔全國綜合商品零售業之其他綜合商店總營業額（詳表 3-1），市場約略佔有率分別為 9.4%、14.8%及 16.4%。

表 3-1 綜合商品零售業之其他綜合商店總營業額及年增率

單位：新台幣百萬元；%

行業別 \ 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
百貨公司	355,205	354,0823	342,601
成長率	4.44	-0.32	-3.24
超級市場	207,752	229,915	248,198
成長率	4.65	10.67	7.95
便利商品	331,633	361,008	361,448
成長率	3.08	8.86	0.12
零售式量販店	210,135	228,745	243,945
成長率	5.31	8.86	6.64
其他綜合商品	167,939	118,348	106,358
成長率	3.22	-29.53	-10.13
綜合商品	1,272,664	1,292,099	1,302,550
成長率	4.09	1.53	0.81

資料來源：經濟部統計處

根據寶雅 2021 年年報產業概況分析，由於市場環境的變化及科技進步，使消費行為隨之改變，消費者偏好更快速、更便利的購物體驗，致零售產業界線模糊化，且全通路服務及 OMO（Online merge Offline，線上線下虛實融合）布局已成為零售產業主要發展趨勢。由於臺灣居住空間與商業地點相近，加上交通便利性，使實體通路透過展店，攻佔消費者採購的方便性，形成規模優勢，並透過集中採購降低進貨成本，連鎖體系亦藉由商品優化及多元化行銷活動，形成競爭之優勢。

二、公司簡介

寶雅發跡於台南，創辦人董事長陳建造先生 1985 年在台南市西門路創立第一家傳統舶來品精品店，為寶雅的前身。寶雅歸屬於臺灣美妝雜貨產業，採

連鎖經營型態銷售美妝雜貨，秉持「服務第一，客戶至上」的理念，不斷進行門店升級、商品陳列優化及多元化的商品組合，營造更舒適的購物環境，致力提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇，滿足其一次購足的消費期待。寶雅為全國第一家以『美妝雜貨專門店』股票上櫃之大型零售通路商。

寶雅客群以 15-49 歲女性族群為主，為滿足女性消費者的購物需求，除了提供平價且高性價比的商品之外，以更貼近女性消費者的購物思維來擴大品類發展。2004 年轉投資成立「Tony's 文具王國」，於台南市成立全台首家文具專門賣場，提供 2 萬多種文具商品，以全新文具店經營型態延伸到親子市場。隨著營運版圖延伸及因應市場擴張計畫，寶雅看準國內五金百貨「需求無限，選擇有限」的市場商機，於 2019 年新增五金百貨通路「寶家」，以「平價、簡易、便利」為核心理念，商品主要為國內外專業五金及修繕配件。近年受疫情影響，消費者更重視居家生活品質，故寶家於 2020 年底重新調整市場定位，更名為「寶家 POYA HOME」並轉型為複合式居家用品店，除家用五金、修繕配件之外，新增居家/收納用品、3C 家電及食品量販等品項，商品數從 3 萬擴增到 5 萬件，甚至在節慶期間開放生鮮水果預購。寶家的開拓有助於導入男性消費者及家庭客等新客群，為寶雅擴展更大的市場空間，成為第二個成長動能。

表 3-2 寶雅國際股份有限公司沿革

年份	說 明
1985	• 由創辦人陳建造先生於台南市西門路創立第一家傳統舶來品精品店。
1993	• 總經理陳宗成先生加入經營團隊。
1994	• 連鎖體系成形，建立第一代企業識別系統。
1997	• 鐸雅日用品有限公司於 1997 年 3 月 12 日成立，資本額貳仟萬元。 • 改組為鐸雅日用品股份有限公司。
1998	• 正式採用寶雅(poya)、多慶為商標並為企業識別標誌用。 • 10 月於台中市設立三民分公司，致力拓展中部地區零售市場。
1999	• 完成第二代 CIS 規劃，建立嶄新企業識別系統。 • 3 月於高雄市設立文橫分公司，擴大高雄市百貨精品市場佔有率及營運規模。 • 公司更名為寶雅百貨股份有限公司，並擴增營業項目範圍。

表 3-2 寶雅國際股份有限公司沿革

年份	說 明
	<ul style="list-style-type: none"> • 8 月於台南市設立東寧分公司。 • 總公司遷址至台南市民族路 3 段 74 號。
2000	<ul style="list-style-type: none"> • 2 月向寶慶屋股份有限公司購入嘉南區及台中彰雲區營業據點之存貨及固定資產成立小北店與逢甲店。 • 4 月有別以往都會型設點原則，展開全國中型都市佈點計劃，於雲林縣斗六市設立門市。 • 公司名稱由寶雅百貨股份有限公司變更為寶雅國際股份有限公司。
2001	<ul style="list-style-type: none"> • 分別於 1 月彰化縣及 8 月高雄縣設立員林及鳳山分公司。
2002	<ul style="list-style-type: none"> • 於櫃檯買賣中心掛牌為上櫃股票，公司經營邁入新紀元，亦為全國第一家以『美妝雜貨專門店』股票上櫃之大型零售通路商。 • 9 月於高雄市設立自由分公司。 • 發行寶雅玉山聯名卡，會員申辦享有更多好康優惠。 • 12 月於台中市設立文心分公司，第 10 店開幕。
2003	<ul style="list-style-type: none"> • 完成第三代 CIS 規劃，建立嶄新企業識別系統。
2005	<ul style="list-style-type: none"> • 9 月於新竹縣設立竹北三民分公司，第 20 店開幕，穩健逐步開展全國擴店計畫。
2007	<ul style="list-style-type: none"> • 3 月於台中市設立台中大墩分公司，第 30 店開幕。
2008	<ul style="list-style-type: none"> • 7 月於台中市設立台中學士分公司，第 40 店開幕。
2009	<ul style="list-style-type: none"> • 成立台北營運總部，透過總部統一採購與資源共享，發揮強大支援力量，讓寶雅營運更具優勢。 • 12 月於桃園市設立桃園南平分公司，第 50 店開幕。
2010	<ul style="list-style-type: none"> • 參與伊甸守護商店，於生活中落實隨手行善的概念，希望藉此幫助社會弱勢家庭，並與消費者一同響應公益。 • 總店數已達 56 店。
2011	<ul style="list-style-type: none"> • 推出第四代花漾女神 CIS 難，透過豐富的色彩組合與圖像設計，更明確傳達「美麗、流行、精彩」品牌形象，蛻變嶄新的企業識別系統，第四代店型增加三成品項及改善動線設計等，商品 SKU 數、顧客價值及營收成長大幅提升。 • 7 月於八德市設立桃園八德店分公司，第 60 店開幕。
2012	<ul style="list-style-type: none"> • 7 月於苗栗縣設立竹南博愛店分公司，第 70 店開幕。

表 3-2 寶雅國際股份有限公司沿革

年份	說 明
2013	<ul style="list-style-type: none"> • 經營再創新導入第四代店型，開放式空間讓顧客能夠一眼望穿賣場，快速搜尋需要的商品，商品 SKU 數及顧客價值再度提升。 • 8 月於台中市設立台中精武東店分公司，第 80 店開幕。
2014	<ul style="list-style-type: none"> • 寶雅 APP 上線，提供便利的個人化服務。 • 5 月於苗栗縣設立南苗中正店分公司，第 90 店開幕。 • 8 月於台南市設立台南金華店分公司，第 100 店開幕。
2015	<ul style="list-style-type: none"> • 1 月於台中市設立台中漢口店分公司，第 110 店開幕。 • 9 月於台中市設立豐原向陽店分公司，第 120 店開幕。 • 12 月於新北市設立汐止遠雄分公司，第 130 開幕。
2016	<ul style="list-style-type: none"> • 進階到第五代店型，設置自由區、品牌醫美專區及旅遊等專區，提供「一站購足」策略奏效，客單價大幅提升。 • 寶雅 APP 功能改版、介面優化，具個人化導購及推播功能。 • 6 月於彰化縣設立彰化和美分公司，第 140 店開幕。 • 9 月於台南市設立永康崑山分公司，第 150 店開幕。
2017	<ul style="list-style-type: none"> • 2 月於高雄市設立仁武八德分公司，第 160 店開幕。 • 9 月於新北市設立中和莒光分公司，第 170 店開幕。
2018	<ul style="list-style-type: none"> • 推出第六代店型，利用縮窄貨架空間設計，再度大幅提升 SKU 數，提供消費者更多樣化的商品選擇。 • 2 月於基隆市設立基隆東岸分公司，第 180 店開幕。 • 9 月於桃園市設立桃園觀音分公司，第 190 店開幕。 • 12 月於新北市設立汐止大同分公司，第 200 店開幕。
2019	<ul style="list-style-type: none"> • 發展第二品牌，推出居家生活用品通路「POYA HOME 寶家」並於屏東潮州開設首間門市。 • 6 月於嘉義市設立嘉義中興分公司，第 210 店開幕。 • 11 月於台中市設立愛買復興分翁石，第 220 店開幕。 • 12 月於新北市設立林口文化分公司，第 230 店開幕。
2020	<ul style="list-style-type: none"> • 會員數突破 580 萬。 • 7 月於桃園市設立家樂福春日分公司，第 240 店開幕。 • 7 月於台中市設立西屯福科分公司，寶家第 10 店開幕。 • 9 月於屏東縣設立屏東內埔分公司，第 250 店開幕。 • 11 月於高雄市設立楠梓惠民分公司，寶家第 20 店開幕。 • 12 月於新竹市設立新竹晶品城分公司，第 260 店開幕。

表 3-2 寶雅國際股份有限公司沿革

年份	說明
2021	<ul style="list-style-type: none"> • 因應數位化轉型，正式推出數位支付「POYA Pay」，攜手多家銀行合作，並結合旗下居家生活用品「POYA HOME 寶家」主打雙品牌支付共享。 • 攜手大江生醫推出首支自有品牌商品，寶雅多年的美學專業結合大江生醫的科學技術，推出科學與美學並進的美顏保養，滿足現代女性「健康+美麗」的每日需求。 • 6月於台南市設立台南北安分公司，第270店開幕。 • 7月於台中市設立台中河南分公司，寶家第30店開幕。 • 11月於新北市設立台北瑞芳分公司，第280店開幕。 • 12月苗栗縣設立苗栗通霄分公司，第290店開幕。 • 全台計有322間寶雅、40間寶家。

資料來源：寶雅官網、2021年報

寶雅持續深耕品牌價值，致力於門店改造優化，透過商場陳列優化，提升實體店面的顧客體驗，分別於1994年建立第一代企業識別系統（如表3-3所示）開始連鎖體系的經營模式，1999年門店突破10家，開始導入第二代企業識別系統，建立嶄新企業識別系統，2006年進行門店再造計畫，導入第三代企業識別系統，2012年經營再創新，導入第四代企業識別系統後使用迄今，第四代店型增加三成品項及改善動線設計等，使得商品SKU數、顧客價值及營收成長大幅提升，2016年進階推出第五代店型，設置自由區、品牌醫美專區及旅遊等專區，一站購足策略奏效，客單價大幅提升，2018年推出第六代店型，利用縮窄貨架空間設計，再度大幅提升SKU數，提供消費者更多樣化的商品選擇，2023年於台北信義區推出全新店型「POYA Beauty」形象概念店，攜手國際彩妝品牌媚比琳，進駐全台首間MAYBELLINE品牌旗艦店，整體氛圍設計有別於過去店型，以明亮舒適為概念主軸，透過數位看版、播放教學影片等，增加消費者互動。商場坪數面積約為500-1,200坪，以2-3級都市為主要展店區域，因店舖租金便宜，故集中在中南部，區域營收比重佔8成；北部地區的分店主要設置在北北基。

在全球零售業數位化發展趨勢下，寶雅充分把握600萬會員數的資源，於2021年推出數位行動支付「POYA Pay」，主打寶雅及寶家雙品牌會員可共同

累積點數及消費回饋等行銷策略，累計下載率已達 200 萬人次，有效增加顧客使用寶雅 APP 的廣度及頻率，成功帶動客單價提升逾 2 成，同年推出電商平台「POYA Buy」寶雅線上買，主要聚焦體驗型美妝生活，建構實體店面與電商平台串聯的全通路布局，持續以成為「顧客更喜歡的寶雅」目標前進。

表 3-3 寶雅與寶家企業識別系統

名稱	寶雅	寶家
第一代	1994 年 	2019 年 
第二代	1999 年 	
第三代	2003 年 	
第四代	2011 年 	

資料來源：寶雅 2022 年法說明資料

三、經營理念

寶雅於 1997 年成立到現在，經營者秉持「誠實、勤奮、專業、創新」以及「貼近日常生活、滿足購物夢想」的經營理念下，不斷地累積豐厚的市場經驗及專業技術，除建構企業資源整合系統（ERP）、供應鏈管理系統（SCM）及顧客關係管理系統（CRM）之外，展望未來寶雅將朝多角化發展、新業態通路邁進，持續精耕臺灣及發展大陸美妝通路市場，為顧客打造更便利舒適、明亮寬敞的優質購物休閒空間。此外，秉持「美麗、流行、精彩」核心精神，持續深化品牌形象、門市結構美化與多元媒體平台露出等嶄新經營理念，進一步推出多樣數位化活動，為顧客打造更舒適便利、商品多樣化的賣場，創造舒適愉快的購物體驗。

四、目標客群及公司定位

看準 15-49 歲年輕女性族群的消費能力，因此鎖定此目標客群為主力顧客，並以女性購物思維來擴大品類發展，提供兼顧流行性、多樣化及個性化與精緻化的精品百貨。此外，寶雅多年致力打造「美麗、流行、精彩」的活性化大型購物商場，商場佔地空間廣達 500-1,200 坪（平均約 310 坪），提供現代舒適便利、商品多樣化的購物空間，販售商品高達 6 萬多項 SKU（存貨單位），滿足顧客一次購足的消費需求。寶雅訴求三大核心價值「高品質」、「多元選擇」及「購物價利」，每年持續進行門店改造升級，如商品陳列優化、商場空間規劃及廣播音樂等，提供消費者更輕鬆、愉悅的購物感受，與一般量販店、超市、便利商店、藥妝店來比較，得以區隔開來。

寶雅除了原有核心商品類別之外，也積極拓展市場潛力商機，看準臺灣人五金及居家修繕用品零售市場「尚未整合」及消費者「需求無限，但選擇有限」的痛點，於 2019 年成立「寶家」五金百貨，以男性市場為主的五金通路，惟後來考量五金這種低品質、低價格的商品不符合現代人的生活消費模式，現代人更注重生活品質，講求的是高品質、好價位、高 CP 值的商品，於是於 2020 年以「Home Center」全新概念及「滿足家的需求」核心價值的複合式居家用品店型出發，舉凡家用五金、層架收納、3C 家電及食品量販等皆囊括在內，商品數從 3 萬擴增到 5 萬，目標客群鎖定男性消費者、家庭客及外宿學生。寶家同樣營造明亮寬敞及居家五金類品項豐富的購物環境，提供家中所需大小物品。雖然寶雅及寶家品牌形象、購物空間設計風格及目標客群有所區隔，但同樣提供消費者輕鬆舒適的購物空間，滿足顧客一次購足的便利性需求。為了提升專業居家百貨通路的市場佔有率，寶家自 2019 年成立以來，每年以 15-20 家展店速度，發揮新展店效益，預計於 2025 年達成突破 100 店的目標。

五、商品及產銷概況

產業別歸屬於綜合商品零售業的寶雅，以自有連鎖店型態經營之，主要銷售類別為「時尚美妝美材保養品」、「生活日常用品」、「精緻個人用品」及「流行內衣襪」等四大商品項目（參照表 3-4），專賣歐美、日韓流行彩妝、開架美妝美材用品、進口流行飾品、生活百貨等，商品來源包含臺灣、韓國、日本及大陸等地區，整體市場佔有率高達 70% 以上，主要商品銷售分布區域表參照 4-3。除了引進國外流行品牌以外，為提升營運動能，寶雅也著眼拓展利

潤較高的自有品牌市場，目前擁有三個自有品牌包括「PHILLIFE(菲兒)」、「EXPECT(依貝摩爾)」和「nature's」，商品項目以沐浴乳、女性化妝收納包及容器等為主。



表 3-4 主要商品營業比重

單位：新台幣百萬元

銷售類別	主要內容	2019 年		2020 年		2021 年	
		營業額	營業佔比	營業額	營業佔比	營業額	營業佔比
美妝美材 保養品	國內知名品牌化妝品、醫美專櫃、開架式平價化妝保養品及清潔美妝保養用品等商品。	6,462	40.93%	6,586	37.55%	6,197	35.48%
生活日用品	家庭用品、生活雜貨、洗髮沐浴等日常生活用品及國內外專業五金工具、水料配件等修繕商品。	5,253	33.28%	6,480	36.95%	6,810	38.98%
精緻個人 用品	各式休閒食品、進口零食、皮件、流行飾品及禮品等商品。	2,473	15.66%	2,803	15.98%	2,874	16.45%
流行內衣襪	知名內衣專櫃、個性化、流行化內衣襪、圍巾、手套及帽類等商品。	1,600	10.13%	1,670	9.52%	1,588	9.09%
合計		15,788	100.00%	17,539	100.00%	17,469	100.00%

資料來源：寶雅 2019、2020、2021 年報

觀察寶雅近年各銷售類別的營業額變化（參照表 3-4）發現各品項營業額皆呈現成長趨勢，從營業佔比來看，「生活日用品」佔比逐年提升，「美妝美材保養品」及「流行內衣襪」近年受 Covid-19 疫情影響出門意願，營業佔比近年微幅下降。寶雅的美妝百貨屬於能夠快速吸引客群消費的產業類別，不像其它通路如藥局需要較長時間培養客群，看準女性消費者疫情後「美麗及生活」需求的復甦，於 2022 年新增以彩妝為主店型的 POYA Beauty，新美妝店型整體氛圍設計有別於過去桃粉品牌色，轉用柔和色系的甜粉色系，期望以品牌年輕化及符合現代人講求精緻且富有表現力的轉變，讓消費者感受 POYA Beauty

專屬流行風格，同時透過數位看版、播放教學影片等，帶來摩登亮眼的視覺效果，商品結構方面，將美妝佔比提高到五成以上，擴大保養品、醫美、彩妝等品項，更主打在貨架的陳列上能更完整豐富，方便消費者選購及提升購物體驗。

表 3-5 主要商品銷售分布之區域表

單位：新台幣百萬元

銷售區域		2019 年		2020 年		2021 年	
		金額	%	金額	%	金額	%
內 銷	北 區	5,618	35.6	6,662	38.0	6,855	39.2
	中 區	4,227	26.8	4,679	26.7	4,583	26.2
	南 區	2,521	15.9	2,744	15.6	2,721	15.6
	高屏區	3,421	21.7	3,454	19.7	3,310	19.0
合 計		15,788	100.0	17,539	100.0	17,469	100.0

資料來源：寶雅 2021 年報、本研究整理

寶雅發跡於台南，早期重點發展區域為中南部，穩定發展後，再往北部一級戰區挺進，近來，寶雅陸續在台北指標商圈開設街邊大店，品牌形象及能見度大增，根據寶雅歷年年報資料顯示，2011 年起中區營業額成長放緩，而北區銷售佔比逐年快速提升，自 2013 年起迄今成為銷售佔比最高的區域，並持續快速擴增（參照表 3-5）。由此可知，過去不輕易追逐西進潮流的寶雅，在成功以連鎖經營模式站穩中南部腳步，提升知名度後，開始陸續朝租金較高的都會區前進，並以新潮及高檔的設計引起廣告效益，加速品牌翻新，進而提升品牌形象。

六、營運表現及展店策略

寶雅財務體質佳，門市銷售以收現金為主，故現金流量充沛，得以積極透過全台展店、門店改造及商品優化升級計畫，持續擴大營運規模及經濟效益。2014 年分店數突破 100 家，2018 年突破 200 家，截至 2023 年 1 月全台分店據點數為寶雅 322 家、寶家 40 家（參照圖 3-2）。以臺灣每 4 萬人支撐一家寶雅門店進行整體潛在市場估算（暫不考慮山區的綜合效益評估結果），整體潛在市場規模可容納 500 家分店，目前未開發家數佔比約 36%；成功的營業據點開

發，是寶雅經營致勝關鍵因素之一。為提高市場佔有率，寶雅仍維持積極展店的策略，持續提升品牌滲透率，預期 2029 年達到 500 家分店目標（參照圖 3-3），包括 400 家標準店型、40 家購物商場店及 60 家小型店（如美妝專門店 Poya Beauty，五成比例商品為開架彩妝）。

全台灣 362 家分店據點

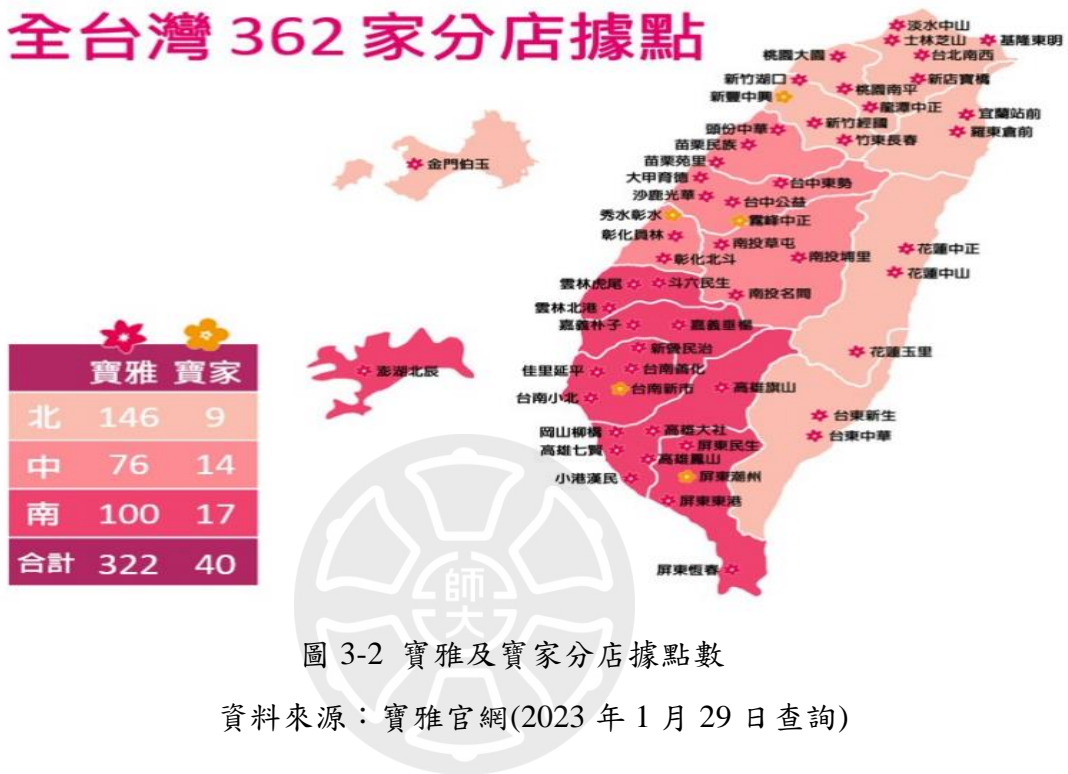


圖 3-2 寶雅及寶家分店據點數

資料來源：寶雅官網(2023 年 1 月 29 日查詢)

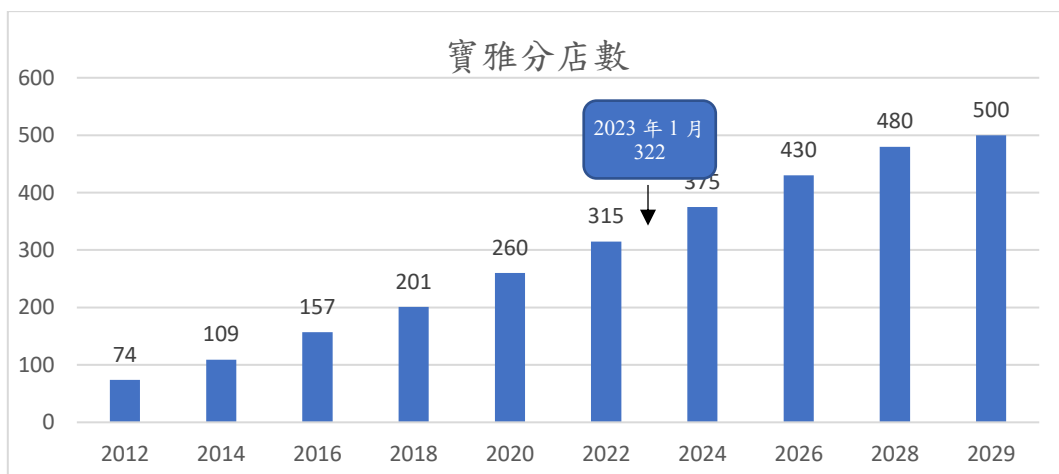


圖 3-3 寶雅歷年分店規模變化及未來規劃（不含寶家）

資料來源：寶雅 2022 年法說會資料、本研究整理

一般企業規模在成長與擴張過程中，可能會經歷邊際成本（指每生產多一個單位，需要額外支付的成本）先降後升的現象，根據寶雅近年營業收入狀況，顯示在快速成長及穩定的營收成長下，目前營業毛利率、營業利益率與淨利率尚無明顯下滑趨勢，仍維持亮眼的營運績效（參照表 3-6），說明寶雅在經濟規模效益持續展現下，未來獲利仍將看俏，寶雅也預見未來若持續成長，終將進入邊際成本上升的狀態，因此已及早佈局數位通路，期待未來數位經營模式下，邊際成本極低的可能性。

表 3-6 寶雅近 5 年年簡易損益表（2017-2021）

單位：新台幣百萬元；每股盈餘為新台幣元

年度 項目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
營業收入	13,262	14,084	15,788	17,539	17,469
營業成本	7,583	7,916	8,963	9,966	9,806
營業毛利	5,679	6,168	6,824	7,573	7,663
營業毛利率	42.82%	43.79%	43.22%	43.18%	43.87%
推銷費用	3,350	3,505	3,895	4,372	4,731
管理費用	607	567	500	551	609
營業利益	1,722	2,097	2,429	2,650	2,323
營業利益率	12.98%	14.89%	15.39%	15.10%	13.30%
存貨週轉率 (次)	3.06	2.79	2.75	2.64	2.31
稅後淨利	1,429	1,709	1,887	2,110	1,840
稅後淨利率	10.78%	12.13%	11.95%	12.03%	10.53%
稅後基本每 股盈餘(元)	14.63	17.05	19.31	20.97	18.25

資料來源：寶雅財務報告、本研究整理

七、財務資訊：

寶雅目前仍以直營連鎖經營型態擴展，由總公司完全投資經營，尚未開放加盟經營原因是因為門市開店成本高，連鎖經營需具有一定規模經濟的優勢條

件，此外，加盟體系對門市經營的控制力較為薄弱，在經營制度及企業形象的一致性上維持不易，因此，尚末開放加盟經營。寶雅藉由「以租代買」的展店策略，避免固定資產大增，除可將展店資金有效利用之外，亦可減少損益兩平所需的時間，從 2012 年全台 74 家分店到 2021 年拓展至 324 家門市，9 年擴增 250 家店。一般來說，展店初期的各項成本極有可能會侵蝕獲利，因此展店過快可能會影響每股盈餘，對於店規模高達 500 至 1,200 坪通路的寶雅來說，雖然展店速度快，但獨特的店型、展店策略與操作得宜的財務策略，大獲成功並帶動每股盈餘（EPS），從 2012 年 4.62 快速成長至 2021 年的 18.25 元（參照圖 3-4），大幅成長近 4 倍，顯示寶雅是以「快速」且「有效」的展店策略，成功達到擴大經濟規模的目標，快速展店並未拖累展店支出。另外由於品項數目眾多，增加物流管理的複雜度，為此，寶雅透過數位庫存管理系統及自建的物流中心，將自有倉儲配送率提升到 100%，不但有效降低物流成本，更使寶雅歷年營運狀況穩健維持超過 4 成的高毛利率（參照圖 3-5），2021 年毛利率 43.87%、營業利益率 13.3%、淨利率 10.53%，整體營運表現優異。

雖然寶雅的整體營運表現優異，但高毛利也顯示其商品售價有可能比較貴，在當前電商與同業價格戰的競爭下，寶雅如何在高毛利率與營收成長間平衡，是未來值得關注的議題。

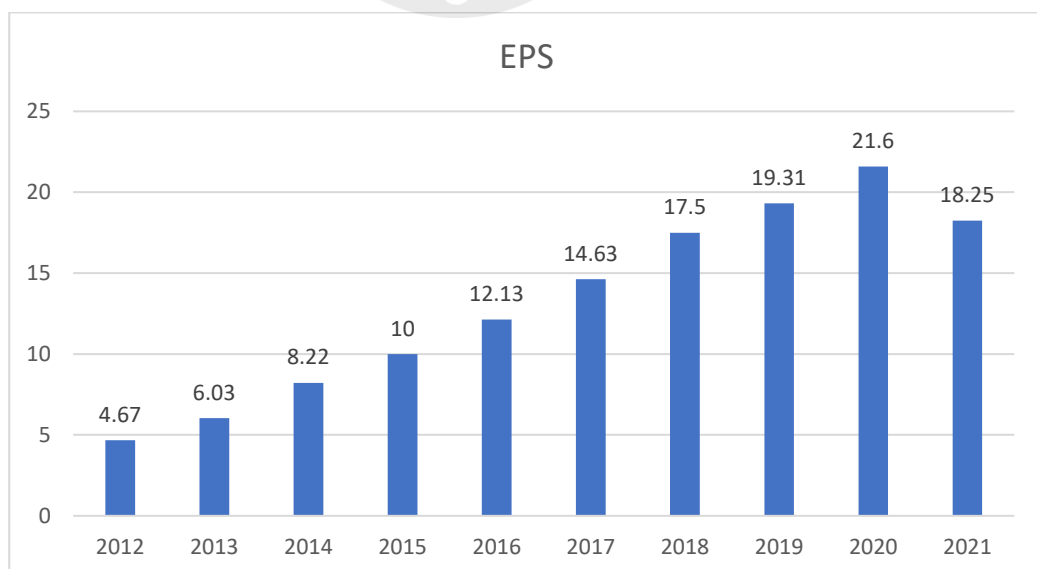


圖 3-4 寶雅歷年 EPS 表現

資料來源：寶雅 2013 年至 2021 年企業年報，本研究整理

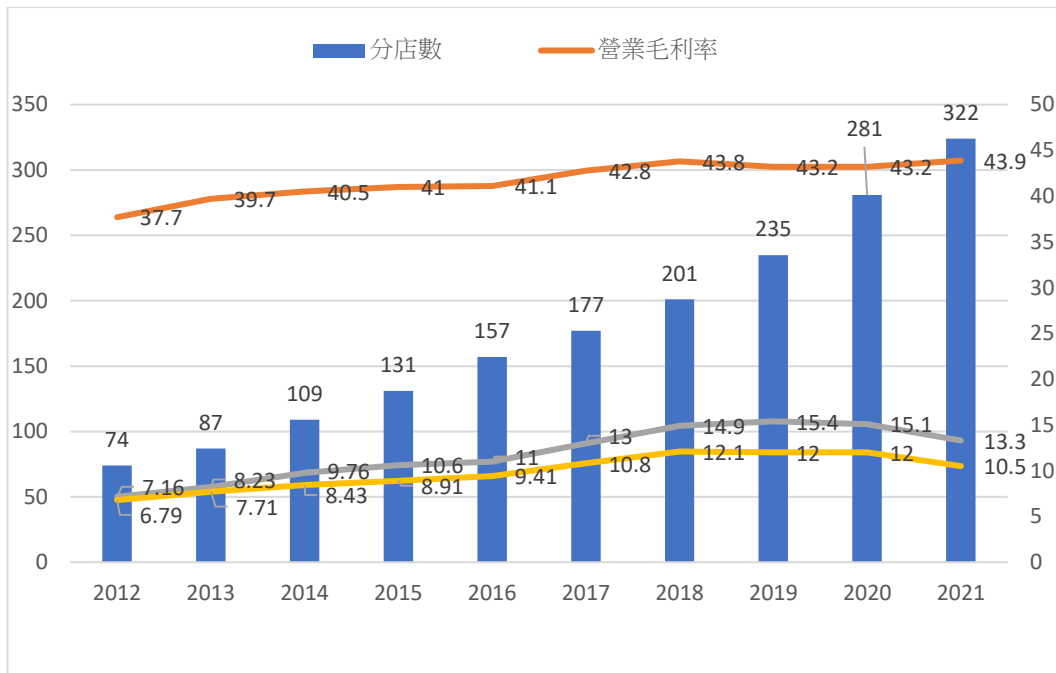


圖 3-5 寶雅歷年分店數與營運表現

資料來源：寶雅 2013 年至 2021 年企業年報，本研究整理

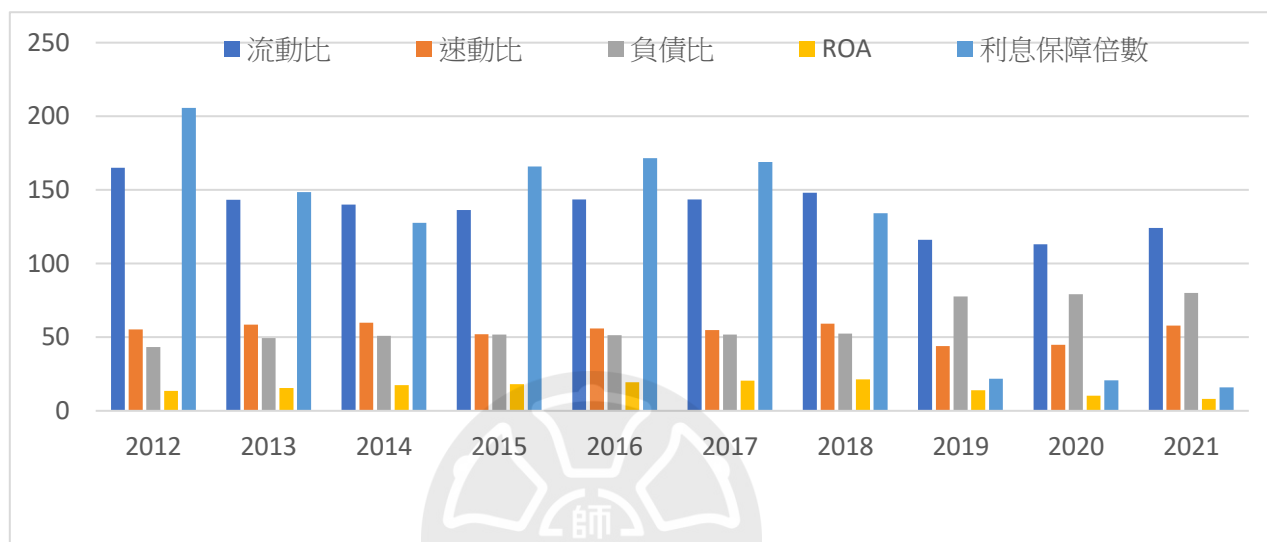
在「流動比」與「速動比」部分，寶雅流動比常年為 100% 以上，顯示流動資產足以負荷流動負債。在衡量企業快速還款能力的速動比部分，寶雅則是偏低的 60% 左右，此與產量類別有關，因為綜合零售通路業者在進貨後，隨即快速出售商品，但廠商的欠款尚未結清，此為通路業者「先收錢，後還款」的特性，全家便利商店與統一超商的速動比亦屬於同樣型態，長年低速動比卻仍然能夠維持公司的營運，顯見寶雅具備與全家便利商店、統一超商等大型通路商優異的管理能力。

在衡量企業在營運方面所承受的財務風險能力的「負債比」部分，寶雅 2012-2021 年呈現上升的趨勢（43.30% 至 80.07%），其中 2018 年-2021 年負債比由 52.45% 上升至 80.07%，此現象主要為寶雅自 2019 年起採加速展店策略，2012-2018 年分店拓展數平均 21 家，2019-2021 年分店拓展數平均 40 家，快速展店致帳上認列高額租賃負債，因此造成負債比明顯攀升，財報亦顯示自 2019 年起寶雅帳上利息費用明顯上升，需要承受較高的財務風險。

在衡量企業是否有效運用資產，創造獲利能力的指標「資產報酬率(ROA)」部分，寶雅 2019-2021 年「資產報酬率(ROA)」跟負債比趨勢呈現反向關係，其營運資產雖大幅增加(主要為展店的使用權資產)，但稅後淨利並未等幅增加，

故造成下滑現象，顯示寶雅在快速展店策略下，獲利能力跟不上展店速度，致資產使用效率下降。

在衡量企業支付債息的「利息保障倍數」部分，寶雅因快速展店產生的高額租賃負債造成利息費用上升，致利息保障倍數急劇下降，顯示財務狀況存有惡化的風險及獲利能力有下降的狀況（參照圖 3-6）。



年度	流動比	速動比	負債比	ROA	利息保障倍數
2012	165.11	55.27	43.3	13.63	205.73
2013	143.3	58.44	49.45	15.53	148.52
2014	139.94	59.9	50.89	17.52	127.71
2015	136.25	52.08	51.73	18.14	165.93
2016	143.57	55.85	51.35	19.39	171.5
2017	143.45	54.74	51.79	20.55	168.93
2018	147.98	59.14	52.45	21.41	134.12
2019	116.14	44.04	77.64	14.03	21.84
2020	113.14	44.94	79.17	10.35	20.76
2021	124.23	57.91	80.07	8.14	16.01

圖 3-6 寶雅財務安全性分析

資料來源：寶雅 2013 年至 2021 年企業年報，本研究整理

八、行銷策略：

寶雅主打提供消費者「美麗、健康、流行、便利及實惠」五大經營理念，以多樣豐富的商品貼近消費者日常生活，滿足其購物需求；此外，在不斷累積豐富的市場經驗及配合靈活的經營策略，快速引進及開發新商品品牌，使業績穩定成長，同時運用 E 化作業之協同規劃、預測與補貨（簡稱 CPFR）協同商務管理機制，強化與供應商間的互相協調合作及資訊分享，藉由資訊共享適當的補貨，減少庫存、物流及運輸成本，使供應鏈流程更有效率。

面對外部環境不斷變化的消費市場及商品汰換快速、生命週期短的綜合商品零售市場，快速回應消費者能力被視為能夠提升競爭優勢的利器，寶雅在顧客優先與經營績效之間，會先滿足顧客的需求。當顧客反應買不到需要的用品時，寶雅會立即因應顧客需求上架，透過快速回應市場需求，更有效的滿足消費者購物需要，創造消費者的好感度。

第二節 寶雅五力分析

本個案研究對象為寶雅，在綜合零售業歸屬於其他綜合商店，市場定位為「美妝生活百貨」，截至 2022 年全台門店數為 300 家，目前為此通路類別的領導者，市場佔有率高達 95%（參照圖 3-7）。若以美妝通路為區隔，主要競爭者為美華泰百貨、A+精品百貨、佳瑪進口精品生活館及四季百貨等區域型業者，惟美華泰百貨及 A+精品百貨因經營不善陸續倒閉或被收購，至今僅剩佳瑪進口精品生活館 11 家及四季百貨 6 家，對比寶雅門店數，並非主要威脅對象。為了更具體界定本次研究對象的競爭者，爰將競爭者考量範圍擴增至整體零售業，並以「銷售商品種類」作為分析標的，來探討寶雅主要競爭對象。

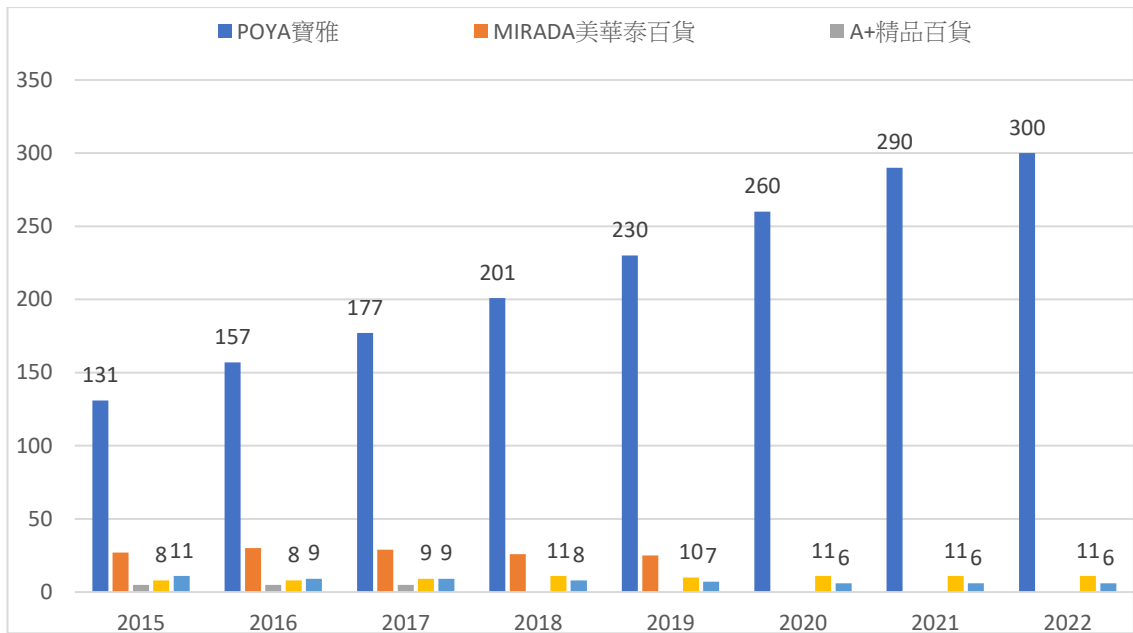


圖 3-7 全台生活美妝百貨業據點競爭概況

資料來源：寶雅 20252 年法說會資料、本研究整理

觀察寶雅 2021 年四大銷售類別的營收佔比（參照表 3-4），美妝美材保養品佔 36%、生活日用品佔 39%、精緻個人用品佔 16%及流行內衣襪佔 9%，進一步觀察前兩大佔比的美妝美材保養品及生活日用品，近年持續呈現成長趨勢，精緻個人用品及流行內衣襪則呈現持平或逐年降低。以美妝美材保養品而言，主要目標客群為年輕女性，市場存有「藥品、醫療及化妝品零售業」的業態模式，此類通路多以複合式型態經營，商品銷售類別包括化妝品、保養品、醫療用品、藥品及營養保養品等。目前臺灣藥妝零售市場領導業者為兩大藥妝連鎖通路屈臣氏、康是美，以及主要銷售藥品、醫療用品的長青、杏一、大樹及維康等藥局通路，由於寶雅並未銷售藥品及醫療用品，因此，藥局通路不列入討論分析範圍。

屈臣氏及康是美的經營模式、販售商品類型及目標客群皆與寶雅相似，因此，本研究將選擇屈臣氏及康是美兩家業者列為寶雅的主要競爭對象。根據寶雅法說明會資料顯示，寶雅銷售商品數高達 6 萬多項 SKU，為藥妝店平均 1.5 萬 SKU 的四倍之多，藥妝店重疊品項僅佔寶雅總 SKU 的 17%，對藥妝店總 SKU 卻高達 70%，由此可知寶雅與藥妝零售通路定位上的差異。2021 年臺灣藥品、醫療及化妝品零售市場中，寶雅、屈臣氏及康是美市場佔有率分別為

8.8%、8.3%及 6.5%。

以下將寶雅與屈臣氏及康是美「營業據點數」、「會員數」、「SKU」、「供應鏈管理模式」及「獨特優勢及創新策略」等主要指標項目，匯整為表 3-7，作為後續分析參考。

表 3-7 寶雅與競爭者歸納比較表

項目	寶雅	屈臣氏	康是美
成立時間	1997 年	1928 年	1995 年
特點	美妝美材保養品、精緻個人用品	個人護理/美妝商品	保健食品
目標族群	15-49 歲女性	18-45 歲女性	25-45 歲女性
平均店坪	約 310 坪	約 100 坪	約 30-60 坪
平均單店年營收 (NT\$ mn)	67	28	30
會員數	680 萬	650 萬	600-700 萬
2021 年營收 (NT\$ mn)	17,469	16,434	12,792
2023 年 1 月營業據點數	362 家 (寶雅 322/寶家 40)	558 家	410 家
SKU	6 萬	2.5 萬	1.5 萬
商品佔比	時尚美妝美材保養品 36%、生活日用品類 39%、精緻個人用品類 16%、流行內衣襪類 9%	藥品 30%、彩妝 30%、其他(個人用品) 40%	藥品 40%、化妝品 35% 居家用品 25%
專業化服務	FB 粉絲專頁提供商品介紹影片、活動介紹與新品推薦、部分分店提供廁所、試衣間、試妝檯及部分商品試用	專業藥師及美容顧問註店諮詢服務	藥師、美容諮詢師及營養師三師駐店服務，線上專業醫美保健營養諮詢師服務，導入「專業認證服務」機制

項目	寶雅	屈臣氏	康是美
顧客經營	重視會員經營，建立會員卡紅利制度、異業結盟的會員專屬福利制度、特定節日優惠活動、定期推出特價商品等極具競爭力的商品優惠	引進「寵i卡」顧客忠誠制度、發行最新商品情報、最優惠折扣情報、屈臣氏健康報及推出免費保養與彩妝知識教學等	P.O.S.銷售時點情報系統、顧客關係管理系統、寄發接近個人需求的DM或簡訊、會員制度、免費檢測諮詢、創辦COSMED情報誌等刊物
供應連管理模式	訂購精準化、減少「大量訂購，大量退貨」對供應商的負面影響及營運風險、導入南北兩大自動化物流中心與流倉物流計畫，提升庫存效率與營運效率	擁有全台密集的倉儲物統網站，網站/APP結合門市庫存及物流系統，採「店倉合一」發貨模式，直接從門市倉儲出貨，加速取貨速度	結合集團旗下倉儲物流中心-捷盟行銷物流倉儲控管，以「百分之百全商品配送服務」及「下單後30小時內送貨門市」快速配送效率，大幅縮減整體庫存成本
購買通路	1.寶雅、寶家實體門店 2.POYA Buy 3.Yahoo 商城 4.蝦皮商城	1.實體門店 2.網路商店 3.Yahoo 商城 4.蝦皮商城 5. Uber Eats 6. Foodpanda	1.實體門店 2.官方 eshop 3.蝦皮商城 4. Foodpanda
獨特優勢及創新策略	1.門店坪數大，販賣商品種類多元且品項選擇多，滿足一站式購足，有效發揮停留經濟效益 2.部分門店有廁所、電梯、停車場，創造良好購物體驗 3.SKU 眾多，商品開發、採購能力、議價空間能力強，分店數持續增加，營業規模持續擴大	1.全球化美妝保健零售商，擁有國際化通路的獨特優勢 2.強打會員優惠及聯名商品行銷策略 3.O+O（線上及線下虛實整合）「無限門市」及「無限配送」超級全零售策略 4.「閃電送」服務，提供全台90%以上地區1小時內快速配送服務。網店「特快送」服務，訂	1.專業藥師、美容諮詢師、營業師三師駐店服務 2.免費血壓、體脂率及膚質檢測諮詢服務 3.積極改革一改過去便利藥妝定位，轉型為「輕時尚藥妝」 4.統一集團成長策略，發揮集團資源綜效

項目	寶雅	屈臣氏	康是美
	<p>4.即時掌握各分店陳列貨架之商品業績,提高分店上架精準度</p> <p>5.引進美國百貨品類管理系統,建構補貨作業系統,補貨機制精準</p>	單將於最快 30 分鐘內送抵,持續提升物流運輸系統	
自有品牌	<p>PHILLIFE(菲兒)、EXPECT (依貝摩爾)和 nature's、iBEAUTY 美妍飲、POYA Snack 寶雅米餅、POYA Care 機能型酵素等化妝包及容器、乳液、沐浴乳等自有品牌為主</p>	<p>約 1,600 項商品,自有品牌有 Divinia 蒂芬妮亞、Collagen、Beauty Buffet 天天美麗、Pure Beauty、Skin advanced、活沛多等主要以個人消耗型生活用品為主</p>	<p>約 230 項商品,自有品牌有 Ms. COSMED 及我的健康專研 2 大自有品牌,其中以健康類商品為大宗,其次則是居家類及美麗類商品</p>
自有品牌商品銷售佔比	10%	15%	8%
展店策略及長期展店目標	<p>1.加速展店,維持大坪數店型及多元品項一站式購足模式</p> <p>2.積極拓展商場店、POYA Beauty 小坪數美妝專門店</p> <p>3.2025 年目標 517 家 (寶雅 410 家/寶家 107 家)</p>	<p>1.強化商品結構,加強美妝、藥品成長空間,不排除與長照機構合作</p> <p>2.以街邊店為主</p>	<p>1.持續開出百坪以上大坪數店面</p> <p>2.推廣「生活的店」,導入藥局型態,同時將商品結構轉向保健食品與棉織品、飾品及零食等生活用品</p> <p>3.以街邊店為主,部分進駐如夢時代等商場店</p> <p>4.目標開 100 家以店中店模式經營的藥局</p>

資料來源：寶雅年報、本研究整理

麥可·波特 (Michael E. Porter) 於 1980 年提出五力分析,波特認為從企業現有競爭者的威脅概念中,擴大到潛在競爭者的威脅、替代者的威脅、消費者的議價能力及供應商的議價能力等五個構面,在五個構面的交互影響作用下,影響企業取得

利潤能力。本研究將以上述五項作用力，分析寶雅在市場上的競爭能力。

- 現有廠商的競爭程度：強度中。

寶雅在目前的綜合零售市場競爭中，與美藥妝通路龍頭屈臣氏和康是美較有直接的競爭關係，然而寶雅實體門店坪數大，販售商品種類多元及品項選擇多樣化，均優於屈臣氏和康是美，在實體通路中創造了自己的優勢，比起屈臣氏和康是美有更好的購物體驗。

為做出市場區隔，寶雅、屈臣氏及康是美皆有差異化的行銷策略，像是寶雅的一站式購足場域、美妝商品多引進歐美、日本及韓國等進口品牌，符合年輕人對於時尚的需求，與屈臣氏的聯名商品與會員制、康是美的醫美節，即使彼此間販售的商品類別相似，各憑其特色還是吸引不同的目標客群，因此並未構成太大的威脅。隨著物價上漲及資訊透明度等因手素，消費者的比較心理、品質意識提升，屈臣氏、康是美經常以促銷活動來促銷商品，寶雅主力商品價格如高於其他業者時，消費者購買意願便會下降，需提防被其他相似性質業者取代。

根據藥妝市場概況，目前擁有藥證的康是美、屈臣氏，由於商品利潤較高，定位高階，而寶雅在美妝商品與生活百貨市場，屬中低階的定位，從目前態勢看來，寶雅選擇盤踞與不斷的在中低階市場滲透，以防止高階對手往下攻擊，但近年康是美也積極展店，並且不斷擴大營業面積，同時增加生活百貨的品項，競爭者高階往下滲透較為容易，而低階往上挺進是困難的，這種不對稱的態勢，寶雅經營團隊應多加留意。

- 潛在競爭者的威脅：強度中。

寶雅目前是臺灣最大的個人美妝生活雜貨的專賣店，2022年市場佔有率為95%，實體門店坪數空間為500-1,200坪，若要開設與寶雅性質相似的美妝生活百貨用品店，坪數平均約需300~800坪左右，展店地點不易尋找且創業成本高，新業者不易進入市場。為了區隔同質性商品搶客源，寶雅、屈臣氏與康是美紛紛祭出自有品牌與自營商品，以鞏固固定毛利為重要考量。寶雅需要提防的是其他相似性質業者也開始開發自有品牌商品，商品特色一突顯時，可能會對寶雅造成不少的競爭威脅。

- 替代者的威脅：強度高。

現今網路科技發達，電子商務、社群電商及外送平台等眾多便利、新穎及

自帶流量的同性質零售通路，改變消費者的購買管道的習慣及偏好，新型通路取代傳統零售通路的趨勢快速提升，同樣的商品，對消費者不一定在寶雅才能夠取得，同樣的商品，若以更低價格販售，再加上其他商家的促銷活動，低價再低價，極易吸引消費者購買，降低寶雅的銷售業績，因此，電子商務、社群電商及外送平台逐漸成為寶雅競爭強度高的替代品通路。

- 消費者的議價能力：強度中。

寶雅主要銷售女性美妝及生活雜貨等用品，消費者在選擇店面消費時，多會考量價格、購物便利性（地域性）、商品多元性及過去消費的經驗，因此寶雅採取複製成功經驗及擴大知名度，不斷展店的方式作為因應，此方式的優點為壓低進貨成本、降低消費者對地域性的影響，而寶雅購物環境具備方便寬敞明亮，商品種類豐富多樣化，一次買齊的優勢，因此深受大多數消費者喜愛，是吸引消費者往消費的誘因。此外，寶雅擁有眾多會員，會員經營良好忠誠度高，且會員卡回饋、紅利點數及週年慶促銷手法等各項超值優惠活動，促銷能力強，皆為最好的消費者議價工具。

- 供應商的議價能力：強度低。

寶雅平均銷售品項高達 6 萬多項 SKU，單一供應商進貨佔比均低於 5%，無集中進貨風險，且持續進行「寶雅」及「寶家」雙品牌積極展店策略，擴大營運規模，隨著兩大品牌營運已達規模經濟，對供應商具有強烈合作吸引力的優勢，與供應商之間亦建立長期良好的合作關係，供貨來源穩定。由於大多數供應商的權力相對較低，因此獲得較高的供應商議價能力，可降低進貨成本，有助於獲利表現。

由產業鏈來看，寶雅所處的位置是下游通路商，藉由大量採購以及多品項銷售，使得毛利率由 2012 年 37.7% 成長至 2022 年 43.2%、淨利率由 2012 年 6.79% 成長至 2022 年 10.6%，整體經營績效表現不俗，通路規模越大就越具有「議價權」，從寶雅近年持續高攀的毛利率，可見一斑。

第三節 寶雅 SWOT 分析

Heinz Weirich 於 1982 年提出 SWOT 分析廣泛運用於分析企業的競爭狀況，藉由評價企業的優勢（Strength）、劣勢（Weakness）、機會（Opportunity）與威脅（Threat），作為策略規劃的因應策略及發掘未來可行發展方向。本研

究將以此分析法作為寶雅重要分析基礎。

一、優勢

- (一) 全國最大美妝生活雜貨專賣店，商品數量眾多、齊全，多達 6 萬種，明亮寬敞、豐富完善的購物環境，可滿足各種年齡層顧客一次購足所需用品的期待。
- (二) SKU 眾多、分店數持續增加，營業規模擴大，較競爭者有較強的議價空間。
- (三) 桃園、高雄兩大物流中心數位庫存管理系統全數配送各門店商品，庫存管理能力強，資金運用有效率。
- (四) 精準掌握流行趨勢，引進國內外最新流行的美容及生活商品，滿足消費者購物需求。
- (五) 營業據點開發成功，門店地點多設於人潮多及熱地區，空間廣達 500-1,200 坪。
- (六) 成熟展店經驗，持續快速展店，市場規模經濟效益持續成長，供應商議價能力強。
- (七) 非快消品 (Non-FMCG) (如吸附在水槽邊、收納海綿菜瓜布的簡易塑膠架) 完整度，坊間藥妝店無人企及。
- (八) 補貨機制精準，可立即回應顧客購物需求，商品快速上架。
- (九) 售後服務佳，顧客忠誠度高。
- (十) 不定期推出促銷活動，好物推薦分享文、獨家商品介紹及 APP 限時免費兌換試用品情報等，刺激買氣。
- (十一) 部分門店有廁所、電梯、停車場，創造消費者良好購物體驗，提升通路形象。
- (十二) 上櫃公司，知名度高，籌資管道多元，對高級人才具吸引力。

二、劣勢

- (一) 電視、平面廣面不足，非會員無法接收最新促銷活動。
 - ◎因應對策：加強視頻網站 Youtube、DM、社群等行銷手法，發布最新的消息，並強調差異化商品與商場陳列環境，塑造尋寶般樂趣的購物體驗，增加來客率。
- (二) 商品眾多，分類標示較不清楚，尋找不易。
 - ◎因應對策：可增設專業介紹人員，加強商品擺設與依商品特性分類，規

劃流暢動線，方便消費者選購。

(三) 商品同質性高，易被複製。

◎因應對象：研究潛力商品特色與賣點，製作生動、簡潔的圖文 DM、廣宣物及 FB 推播等，突顯商品賣點及特色，並強調商品差異化，誘發消費者潛在需求。另可在既有品項發展上擴增商品，提供消費者更多元的選擇。

(四) 顧客群偏向女性及年輕族群，其他年齡層消費者較少。

◎因應對象：因應市場需求，延伸商品線的廣度與深度，開發保健食品、居家生活用品及多元化自有品牌商品，開發不同年齡層消費族群。

(五) 門店員工流動量高，穩定性較顯不足。

◎因應對象：因應快速展店，寶雅對於人力需求日益提高，在快速變動與高度競爭的工作環境，導致人力部分流動較高，除了加強提供完善的福利制度之外，可多藉由定期舉辦的教育訓練課程及線上學習 E-Learning 平台，提供員工即時性訓練與交流學習等內部訓練機制，提升品牌服務力，降低離職率及人力訓練成本的損失，提高分店營業穩定度。

三、機會

(一) 女性主要消費者經濟自主性愈來愈高，保養品購買率高。

(二) 因應市場需求開發銀髮族商品，引進各大知名品牌的保健食品及營業補充品等新商品，開發高齡客層潛力市場。

(三) 具一定知名度，可與明星合作推廣檔期活動，刺激買氣。

(四) 掌握歐、美、日、韓外國流行人氣妝容及主流商品資訊，帶來新的商機。

(五) 開發自有品牌，增加商品流通性，降低進口商品成本。

(六) 針對商圈客層特質，調整商品結構，加強商品特色，以符合顧客需求及提升滿意度。

(七) 部分供應商相對弱勢。

(八) 異業結盟策略拓展客源，強化競爭優勢。

(九) 藉由媒體提升企業形象與曝光率。

四、威脅

(一) 同業競爭劇烈，商品同質性高、替代品多，不易培養顧客忠誠度。

◎因應對策：持續透過商場優化、豐富高性價比商品組合及全通路策略，

提供消費者尋寶般的購物樂趣，形塑差異化的購物體驗，進而提高顧客滿意度。

(二) 人口結構改變，高齡少子化時間來臨，年輕消費客群逐漸減少。

◎因應對策：持續開發新商品及積極引進各大知名品牌保健食品及營養補品等，開發潛力市場。

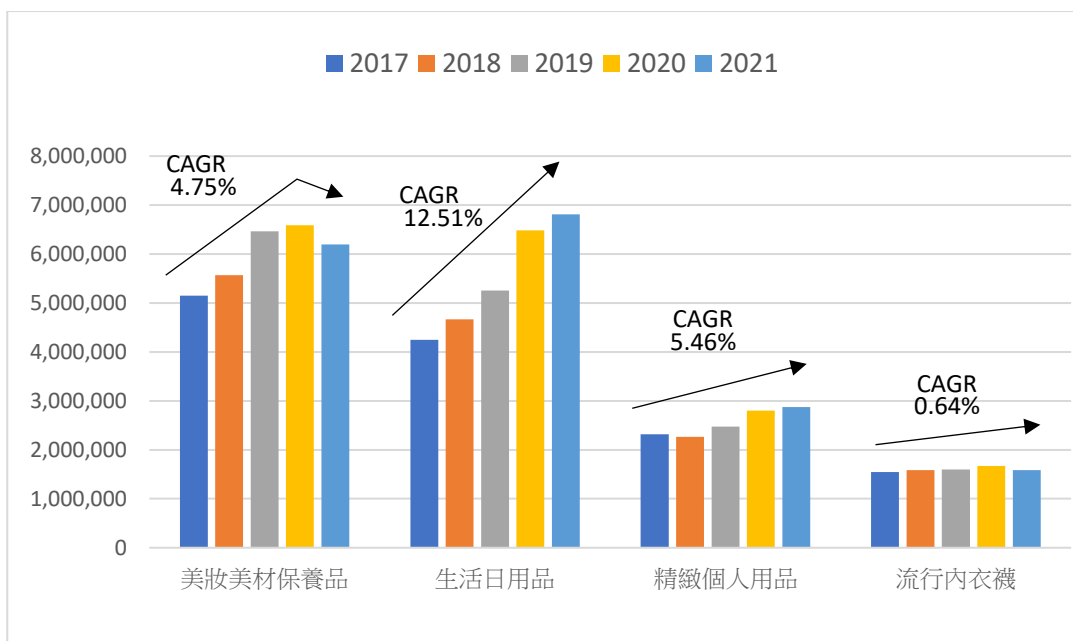
(三) 出售商品曾因檢測不合格，帶來負面影響。

◎因應對策：加強近效期品項稽核檢查，增加抽檢頻率，確保商品品質。發現異常商品時，隨即通知所有分店，確認商品品質，完善進貨和上下架查核機制。

第四節 寶雅資源配置：BCG 矩陣分析

本節以 BCG 矩陣來分析寶雅的主要事業組合，根據寶雅 2021 年報資料顯示，主要商品營業比重為美妝美材保養品 35.48%、生活日用品 38.98%、精緻個人用品 16.45%、流行內衣襪 9.09%，本研究將以上寶雅四大主要商品及第二品牌「寶家 POYA HOME」作為主要五大事業組合，進一步研究其成長率及市場佔有率。

觀察寶雅 2017 年至 2021 年四大品類的營收變化（參照圖 3-8）及 CAGR 複合年均成長率，寶雅 2017 年 2017 年營業收入為 133 億元，2021 年成長至 175 億元，營業收入的 CAGR 複合年均成長率為 7.1%，故以 7.1%作為 CAGR 複合年均成長率的基準，可知僅生活日用品 12.51%高於基準，美妝美材保養品 4.75%、精緻個人用品 5.46%及流行內衣襪 0.64%皆低於基準。另根據寶雅法說會的資訊分析，將四大主商品再作細項商品分類及銷售分布（參照圖 3-9）後，研究其市場的相對市場佔有率。



年度 營業額	美妝美材保養品	生活日用品	精緻個人用品	流行內衣襪
2017	5,146,337	4,248,995	2,319,274	1,547,465
2018	5,569,935	4,666,443	2,265,458	1,582,196
2019	6,461,544	5,253,406	2,473,043	1,599,701
2020	6,586,204	6,480,391	2,802,485	1,669,758
2021	6,197,288	6,809,531	2,873,932	1,588,457

圖 3-8 寶雅主要事業組合營業收入與 CAGR 複合年均成長率

資料來源：寶雅 2017-2021 年報、本研究整理

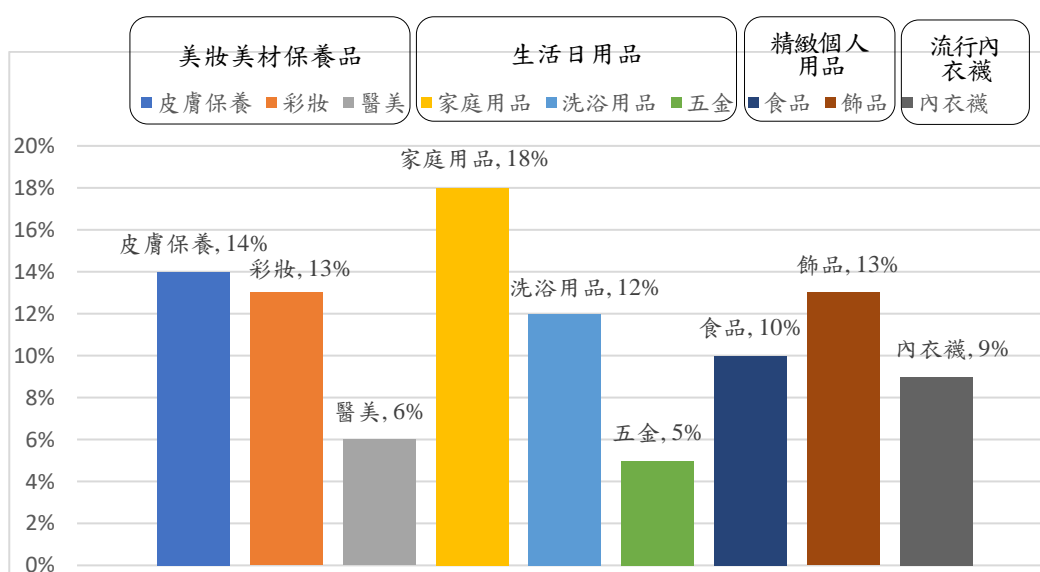


圖 3-9 寶雅商品細項分類銷售分布

資料來源：寶來法說會資料、本研究整理

一、美妝美材保養品

美妝美材保養品細分為皮膚保養、彩妝及醫美品類，此類別營業比重為 35.48%。2021 年營收占比分別為皮膚保養 14%、彩妝 13%、醫美 6%，而寶雅美妝美材保養品類 5 年(2017-2021 年)CAGR 成長率為 4.75%，相對於寶雅整體營收 CAGR 成長率 7.1%，此品類近年成長幅度受疫情影響，略為衰退。

根據財政部資料，2021 年臺灣藥品、醫療及化妝品零售業銷售額達 2,270 億元，2016-2021 年 CAGR 為 4.3%，近年藥妝零售業店家數略有波動上升，平均單店年營業額呈上升格局，顯示藥妝零售業有整併趨勢，朝大者恆大的方向發展。寶雅商品組合穩健分散，加上持續展店，無論在疫情前或疫情後的營收表現，皆優於臺灣藥妝零售產業，市場佔有率逐年提升。

觀察寶雅店內櫃位的商品配置設計，進店最易見顯眼的兩旁走道，大多以擺放能夠吸引女性目標客群目光的美妝保養品開架名牌為主，而鄰近結帳區的商品櫃位則設置單價較高的醫美及專櫃品牌，另外，部分門店會特別配有銷售人員或由櫃台人員隨時協助顧客進行選購。此外，寶雅時常引進小眾的日韓系彩妝品牌或推出獨家銷售且適合臺灣女生的美妝色號，並透過許多網紅拍攝的「寶雅最熱賣的彩妝 TOP10」或者「寶雅必買好物」等影片，來增加客流量及提升話題性。此外，寶雅為突顯美妝美材保養商品賣點，特別設置化妝區及熱銷展區，對比藥妝店競爭對手屈臣氏及康是美，重疊品項僅佔寶雅總 SKU 的 17%，對藥妝店總 SKU 卻高達 70%，由此可知寶雅銷售的品項更加豐富齊全，進而推斷寶雅的美妝美材保養品市場佔有率仍是相對偏高，未來成長幅度可期，因此將「美妝美材保養品」品類商品劃分為 BCG 矩陣的「明星事業(Star)」。

二、生活日用品、寶家 POYA HOME

生活日用品細分為家庭用品、洗浴用品及五金，此類別營業比重為 38.98%。2021 年營收占比分別為家用生活百貨 18%、洗髮沐浴用品 12%及五金用品 5%，而寶雅生活日用品 5 年(2017-2021 年)CAGR 成長率為 12.51%，高於寶雅整體營收 CAGR 成長率 7.1%，顯示此品類的成長幅度可期。由於寶雅提供的生活日用品類別範圍極廣，諸如家庭清潔、居家收納、餐廚用品及紙棉織商品等生活雜貨，皆屬此類別商品，相較於超市及量販店等實體零售通路，更加豐富且齊全，加上全台營業據點持續擴增，地點的便利性，都是成為顧客家庭生活百貨購物需求的首要選擇。

近年因疫情衝擊下，消費人流從實體轉至線上的改變，其中，「食品飲料」、「綜合零售」以及「生活百貨」3大業者的成長最為強勢，比如紅極一時的蔬果箱、食材訂閱等「食品飲料」類別的年化營業額增長106%、線上學習商機的崛起也使得「服務與課程」類別拿下97%的成長，兩者都因明顯剛需而拿下營業額增幅前兩名。其他諸如個人及家庭清潔消毒用品、盥洗等日常居家用品及疫情阻絕防護用品的「零售百貨」也繳出87%年增幅的成績單，顯見疫情期間的民生用品需求大幅提升。

觀察生活日用品市場消費趨勢，近年民眾受疫情影響，居家時間增長，因此帶動居家生活優化、家飾用品及家電商品等採購需求上升趨勢。此外，漱口水等清潔用品、塑膠與橡膠手套等，2021年銷售金額年成長幅度均超過30%，乾洗手等液體清潔劑、個人清潔化妝品等清潔用品銷售，也迎來少見的高成長浪潮。承續疫情衝擊帶來的消費變化，消費者在疫情發展不確定性高的情況下，勢必更加嚴謹依循疫情生活型態準則，加上清潔消毒觀念已全面深入民眾生活習慣，包括零食飲料、清潔用品、口罩手套、各式罐頭及冷凍食品等商品銷售規模的持續增長，皆帶動寶雅生活日用品的高成長率。另外，寶雅洗髮沐浴類別商品為銷售強項品，品牌選擇非常多元，亦時常推出獨家販售的品項，例如澳洲藥妝第一品牌SUKIN草木沐浴露與凱夢LYKY香氛沐浴露等商品一上市架，即成為寶雅當年討論度及回購率最高的熱銷No.1商品。據此推斷寶雅的家庭用品市場佔有率仍是相對偏高，未來成長幅度可期，因此劃分為BCG矩陣的「明星事業(Star)」。

寶雅的五金用品以寶家POYA Home銷售商品類較為齊全，包括零件耗材、燈泡燈管及工具等五金雜貨；鍋碗瓢盆及廚浴收納等居家五金；打掃器具及祭祀用品等五金雜貨，豐富多樣的品項不僅滿足居家修繕的需求，也整併傳統五金行及雜貨店所涵蓋的商品，開創成為居家生活版的寶雅。雖然寶家POYA Home銷售的商品，大多歸屬於寶雅的生活日用品類，但考量寶雅及寶家兩者擁有不同客群與商品，涵蓋的產業有所差異，因此，獨立討論寶家，並研究其產業成長率及市場佔有率。

寶來看準臺灣人五金及居家修繕用品零售市場「尚未整合」及消費者「需求無限，但選擇有限」高達800億元的市場商機，全台五金百貨店目前逾1300家，其中82%為獨立店，市場非常零散(碎片化市場)，且過去印象中，傳統五

金行門口堆滿水桶、吊掛塑膠水管、掃帚畚箕，店內工具機、各式零件堆疊頂天，遮蔽燈光，給人擁擠老舊灰暗的印象，2019 年成立新品牌「寶家 POYA HOME」希望以現代化、寬敞整潔及品項豐富多樣的賣場環境，提供男性消費者、家庭客及外宿學生新穎的通路選擇。不過，寶家成立不久後，發現五金商品給人低品質、低價格的印象，毛利率亦不高，且顧客僅在有修繕需求時，才會有購買動機，較不符現代生活消費模式，加上防疫期間民眾更重視居家生活品質，因此，寶家重新調整市場定位，轉型為複合式居家生活百貨店，主要核心為「滿足家的需求」。目前居家修繕零售產業主要競爭者包括小北百貨、特力屋及振宇五金行等。目前寶家為新興居家用品零售通路，2022 年寶家佔寶雅集團營收比重為 6%，推估平均單店單月營收為 290 萬元，已與競爭對手小北百貨相當，且寶家具有導入數位化、重視體驗服務，提升會員黏著度、共享寶雅 680 萬名會員及提供一站式購足服務等優勢，預期寶家可穩健拓點。預估 2032 年寶家店數可達 200 家，營收貢獻逾 80 億元，屆時佔寶雅集團營收佔比約 20%。另寶家在非快速消耗品（non-FMCG）銷售比重較高，因此毛利率優於寶雅，惟受限於營業規模，目前寶家仍呈現小幅虧損，由於寶家涵蓋的商品多元豐富，綜合考量下，寶家因市場成長空間可期，因此，將「寶家」劃分為 BCG 矩陣的「問號事業（Question Mark）」。

三、精緻個人用品

寶雅的精緻個人用品分為食品及飾品，此類別營業比重為 16.45%。2021 年營收占比分別為食品 10%及飾品 13%，然寶雅精緻個人用品 5 年(2017-2021 年)CAGR 成長率為 5.46%，略低於寶雅整體營收 CAGR 成長率 7.1%。接下來研究其各個品類的商品特色，食品類多為市場上常見的零食與飲品等商品，此類商品皆可以超商、超市及量販店等競爭通路購買。為了吸引消費者關注及刺激買氣，寶雅時常推出異國特色零食等流行商品，引發網友爭相分享購買的熱門話題，提升新穎流行零食的市場佔有率。而寶雅的精緻飾品類別，如髮飾、首飾及皮件等商品是寶雅早期主要銷售的品類，也是毛利較高的商品，目前仍然是寶雅非常重視的品類，為少數提供多樣飾品款式的綜合商品零售通路。為了刺激年輕女孩的購物慾望，DM 上除了有一般商品的介紹之外，也特別仿效時尚刊物的風格，分享日韓系商品使用示範教學，另外，文具及玩具等其他多元商品，非主要銷售品類，顧客大多在店內逛時順便選購，節省消費時間。

分析食品類別的市場競爭狀況，由於寶雅銷售的食品大多為零食，因此觀察整體休閒零食市場概況。近 2 年的疫情讓國內的零食市場蓬勃發展，零食點心已經是生活中不可或缺的飲食習慣之一，同時也是許多人壓力大時的小確幸，臺灣的休閒零食市場每年約可創造 130 億的產值，且持續成長中。許多人對零食的需求來自新穎好奇、追求口感，因此逐漸培養在網路購買各種驚喜、創新又好吃的零食偏好，除了為生活帶來隨手可得的美味小確幸，更藉此獲得心理、社交及情緒上的滿足，因此發展出訂閱制零食的商業模式，省去顧客蒐集新品資訊的時間，主打一般通路買不到的商品，每月新品寄送到府，創造新鮮感及話題性。雖然寶雅藉由銷售各國特色休閒食品飲料與競爭者有所區別，但未來也需注意網路通路對食品類商品的市場佔有率及競爭影響。

寶雅銷售的進口流行飾品，主要為平價商品，觀察臺灣競爭激烈的平價飾品市場，在日韓流行飾品流行趨勢下，各種網拍店家強打日韓進口正品，另外也有從中國大陸批發平價飾品來低價競爭。此外，近年快時尚浪潮興起，平價飾品的地位緊跟著水漲船高。從最早的夜市路邊攤，逐漸擴展到網路品牌經營，甚至開立專門的實體門市，平價飾品以高 CP 值創造高價值感受的策略，逐漸在飾品界攻城掠地，臺灣也興起多家臺灣品牌，其中以從師大夜市起家的假期飾品 (Vacanza Accessory) 從「展店、系統、商品」多管齊下進行規模化，如今已進駐各大百貨、信義區及東區等精華地段，憑藉著全台 28 間門市門市、官網及跨境電商等銷售通路，每年創造上億營收，穩站臺灣平價飾品市占第一。臺灣的飾品品牌近幾年在東南亞市場越來越受歡迎，此類平價飾品品牌接踵而至，飾品市場消費趨勢隨之而變，消費者除了逐漸習慣前往各大商圈的流行飾品專門店享受逛街購物的樂趣之，網路的便利性更增加消費者網購的偏好，因此逐漸影響及壓縮寶雅流行飾品類的營收及市佔。此外，寶雅銷售文具及玩具等其他產品，雖然較專門店品類少，但大多為流行性或新穎的商品，仍可滿足因消費者追求新鮮、好奇心強的特點，進而在逛街時對商品產生渴望，一併選購。綜上所述，寶雅精緻個人用品類雖受網路購物影響而壓縮實體零售通路的成長空間，但目前仍佔有一定比例的市場佔有率，因此將「精緻個人用品」品類商品劃分為 BCG 矩陣的「金牛事業 (Cow)」。

四、流行內衣襪

寶雅的流行內衣襪類，細分為男女內衣、內褲、襪品及睡衣等品類，以平

價品牌為主，也包含中高價位的知名內衣專櫃，另外也引進個性化、流行化的內衣襪商品、帽類圍巾等季節用品。此類別占此類別營業比重僅占 9.09%。相較於寶雅流行內衣襪 5 年(2017-2021 年)CAGR 成長率為 0.64%，成長幅度明顯偏低。接下來觀察此類別的商品特色。

內衣部分，寶雅部分營業據點設有可蘭霓、媚爾麗、思薇爾、曼黛瑪璉、蕾黛絲及蘭之蕾等專櫃品牌，現場提供人員介紹及協助選購。此外，觀察臺灣內衣襪市場整體概況，由於網路購物市場成熟發展，提供的商品越來越多元，越來越多網路起家和新興廠商的新數位內衣品牌，包含 Qmomo、Peach John、玉如阿姨、MiniQueen、Catworld 等網路聲量前五名店家，而從成衣業跨界的 UNIQLO 也推出平價舒適的內衣褲商品，快速提供市場佔有率及知名度，許多快時尚、運動等複合性流行品牌加入競爭行列，積極擴展以舒適自然為特色的無鋼圈或軟鋼圈內衣以及強調材質透氣排汗的運動內衣類別，嚴重壓縮臺灣本土內衣品牌的營收。華歌爾、黛安芬及奧黛莉等三大實體通路品牌，深受網購趨勢的影響，皆面臨營收及百貨櫃位萎縮的挑戰，由於網路聲量低，讓市場趨向破碎化。

襪子部分，以 MarCella 瑪榭、VOLA 維菘、Non-no 儂儂及 Notorious 館長等平價品牌之外，也引進 OUTDOOR、KANGOL、FILA 等日本同步發售的運動品牌襪品，提供消費者多元的購物選擇。為提升消費者造訪率，寶雅盡可能加強產品的獨特性，除了集結大小眾多品牌，提供消費者最全面及多元的商品選購之外，也會根據國內外流行趨勢引進特色商品，如卡通原版授權的襪品、家居服及睡衣，吸引媽媽客群的搶購熱潮。

由於越來越多新穎獨特、個性化的日韓網路購物商店興起，加上網路商品豐富多元及購物方便等因素，消費者對於內衣襪品類商品逐漸偏好於網路購買，使得實體通路市場需求逐漸萎縮，考量臺灣實體內衣襪市場呈現衰退趨勢，且競爭品牌多元分散，寶雅涵蓋的商品市場佔有率低，因此將「流行內衣襪」品類商品劃分為「瘦狗事業 (Dog)」。

第五節 寶雅競爭策略分析

一、明星事業-美妝美材保養品、生活日用品

根據寶雅 2021 年報資料顯示，在眾多的消費品中「生活日用品、保養與

彩妝」是寶雅的營收重點，其中美妝的市場佔有率高達 95%。屬於明星事業的美妝美材保養品及生活日用品成長潛力及相對市場佔有率皆高，因此寶雅可投入較多的資源，來維持市場佔有率及提升競爭力。對照麥可·波特的基本競爭策略圖（參照圖 2-4），寶雅在美妝美材保養品及生活日用品經營訴求上，係以顧客導向出發，集中資源滿足女性顧客一站式購足的需求，因此，兩者皆屬於集中差異化策略。美妝美材保養品、生活日用品銷售對象鎖定「喜歡到實體通路比較多樣商品、可以放鬆心情，悠閒逛街選購的 15 至 49 歲女性客群」，針對主要客群感興趣的商品，提供多樣性及獨特的商品選項，來滿足其逛街購物時的尋寶快感，藉由「發現好商品」來提高產品附加價值。

以中高單價的美妝美材保養品為例，寶雅的大坪數店型讓商品貨架長度比「屈臣氏」及「康是美」競爭通路高出兩倍以上，除了提供消費者更多元的品牌及品項選擇之外，也提供貼心的商品試用及洗卸專區服務，相對於「屈臣氏」及「康是美」皆於店內配置美妝諮詢人員的服務方式，寶雅選擇讓顧客可以在不受打擾，配合「差異化」的商品種類，為寶雅增加「非預期消費」的購買行為及營收貢獻。此外，為加強布局口罩鬆綁帶動的美妝品商機，藉由新規劃的 POYA Beauty 美妝店型，除了店中五成為美妝產品，高於一般店型的三成之外，並引進獨家品牌，全力增添營運動能，可望藉由不同店型，避免據點過於密集的問題。

生活日用品也是寶雅營收較高的銷售類別，雖然生活日用品實體競爭通路廣泛，顧客可於量販店、超市、便利商店及藥妝店等通路購得商品，但寶雅提供的品項款式更加多樣齊全，且經常推出差異化新產品與服務，迎合顧客求新求變的需求，成為消費者此類商品購物時的首選通路。

針對前述美妝美材保養品及生活日用品兩大明星事業，寶雅以獨特的產品型態、多樣性的商品選擇、寬敞舒適的消費空間及良好的消費者體驗，與同業形成差異，但為了維持兩大明星事業的差異化競爭優勢，寶雅持續挹注大量的資源及資金，透過規模化連鎖經營方式以及強化通路的議價能力，並且運用強大的物流倉儲及採購能力，確保提供兩大品類大量的 SKU，滿足顧客逛街購物的樂趣及一站式購足的需求。

二、問號事業-寶家 POYA HOME

寶雅在 2021 年的營收組成除了寶雅本身佔比高達 95% 之外，另外則是佔比 5% 的寶家，由於寶雅定位為美妝生活百貨，主力客群為年輕女性，較難擴增其他客群，加上臺灣土地相對少，當寶雅高達 95% 的市場佔有率且展店狀況趨近飽和狀態時，需要尋找新的成長動能，因此於 2019 年成立新品牌寶家。對照麥可·波特的基本競爭策略圖（參照圖 2-4），寶家的競爭策略同為集中差異化策略，銷售對象鎖定「偏好快速便利選購居家生活日常用品，解決生活簡易維修的痛點及滿足居家維繕修需求的男性、家庭客及外宿學生」，為了更貼近消費者的日常需求，寶家網羅消費者生活中各種所需用品，商品範圍涵蓋層架收納、3C 家電、餐廚器具、修繕 DIY 配件及生鮮食材等品項，SKU 數達 5 萬件，並且設立展示區、線上影音教學及線下選購指南，提供數位化及差異化的消費者服務體驗。為滿足顧客注重居家生活品質的需求，寶家從原本為連鎖五金品牌的市場定位，已轉型為複合式居家生活百貨通路，藉由一站購足來擴大客層，加上有一大部分的產品與寶雅重疊，相較於寶雅鮮明的女性商店形象，寶家接觸的客群更廣，期望藉由寶雅及寶家雙品牌的規模綜效，提升市場佔有率。

寶家目前定位為中價位的複合式居家生活百貨，主要競爭對象有五行連鎖行小北百貨、振宇五金、連鎖居家修繕零售通路特力屋及大九九等賣家業者。對此，寶家發揮寶雅集團資源優勢，透過多樣產品的大量採購與庫存控管能力等規模經濟的效益，網羅消費者居家生活所需的各種產品，打造全新的市場定位。不同於過去傳統五金行給人擁擠昏暗的印象，消費者僅有修繕需求時，才會前往購物，寶家以賣場動線流暢、燈光明亮，所販售的商品涵蓋超市及量販店賣場的商品，舉凡層架收納、3C 家電、餐廚器具、修繕 DIY 配件及生鮮食材等品項，皆可在寶家一次購足，提供大幅提升賣場的遊逛性，成為顧客休閒逛的好去處。

雖然目前寶家尚處於發展初期，營業規模仍落後競爭同業，為市場佔有率不高的問號事業，惟考量家用市場市場成長潛力高，寶雅正積極投入資源發展，例如建立通路知名度、開發未接觸的產品類別及改善產品組合等策略，未來若成功提升市場佔有率時，有機會成為明星事業，促使寶雅在綜合零售業佔據領先地位。

三、金牛事業-精緻個人用品

屬於低成長率，但市場佔有率高的精緻個人用品為金牛事業，目前仍為寶雅帶來穩定的營業利潤，但此類產品獲利受到網購侵蝕影響，實體通路市場成長率衰減中，需投入資源維持市場佔有率，以避免此類別產品落入瘦狗事業。對照麥可·波特的基本競爭策略圖（參照圖 2-4），精緻個人用品的競爭策略同樣為集中差異化策略，銷售對象鎖定「喜歡到實體通路比較多樣商品、容易被特殊新穎商品吸引購買的 15 至 49 歲女性客群」，雖然此類別販售的零食、飾品等商品，並非大多消費者光顧寶雅的主要購買品項，為降低網路購物造成的威脅，寶雅仍努力推出十種以上的異國特色零食，迎合顧客求新求變的需求，發揮其實體通路可以實際接觸及比較商品的體驗優勢。另外，面對首飾專門店的競爭，寶雅也推出日韓時尚趨勢的流行飾品，作為因應策略，藉此吸引顧客逛街目光及增加購買率。

寶雅是國內最大的「髮飾」與「襪子」銷售通路，擁有近千種不同款式的髮圈及襪子，消費年齡層涵蓋國中生到中年熟女等女性客群，基本款髮夾年售 500 萬隻，銷售量相當驚人，雖然精緻個人用品於實體通路市場成長率減弱，寶雅仍努力擴大實體通路銷售佔有率，以維持金牛事業的穩定發展。因此，寶雅挹注一定比例的資源發展，例如採購實體通路少見的特色商品、引起話題討論度的行銷手法及市場流行趨勢調查分析等，增加整體商品豐富度，提升營收效益，確保此產品類別的差異化競爭優勢。

四、瘦狗事業-流行內衣襪

寶雅的流行內衣襪品類，屬於瘦狗事業的流行內衣襪，目前整體營收銷售佔及相對市場佔有率皆低，市場成長增長機會有限，針對此類型商品，寶雅可以選擇採取消極策略，投入能維持此事業營運的資源，或可考量是否再投入更多資源，擴展市場佔有率，使其往金牛事業發展。對照麥可·波特的基本競爭策略圖（參照圖 2-4），流行內衣襪的競爭策略同樣為集中差異化策略，銷售對象主要鎖定「喜歡到實體綜合零售通路比較接觸商品的 15 至 49 歲女性客群」，由於內衣品牌多元發展，市場趨向分散，加上消費者對於內衣品質、外觀及機能性更加重視，為了持續掌握市場佔有率，寶雅於部分據點引進專櫃品牌，並且提供更衣室，加強消費者差異化的服務體驗，藉此抗衡網購及快時尚品牌興起帶來的影響。而襪子類別方面，寶雅除了引進國產多樣平價襪子品牌之外，

配合運動風氣的盛行，消費者偏好運動品牌襪品，因此也引進部分運動品牌襪品，提供消費者更多元的購物選擇。

綜上所述，面對相對市場佔有率低，整體市場成長增長機會有限的瘦狗事業，寶雅尚未放棄經營，持續根據流行趨勢調整商品組合，盡可能維持商品的多樣齊全以及把握市場機會點，雖然流行內衣襪品類並非寶雅的主要營收來源及吸引消費者造訪的產品類別，但仍可以透過此類別商品的經營，來擴增整體銷售產品的豐富度，滿足女性客群全面性的產品需求，對於整體銷售發揮仍有一定的效益。



第四章 研究方法

本章旨在說明本論文之研究設計及實施過程，共分為四節：第一節為研究架構與假設；第二節為研究對象與調查設計；第三節為研究工具；第四節為資料分析方法。

第一節 研究架構

本研究根據研究目的、研究問題及相關文獻理論基礎，建構本研究架構，研究的變數為消費者背景變項之分析、瞭解消費者對寶雅知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度的認知程度，進而給予寶雅經營模式的建議。研究架構如圖 4-1 所示：

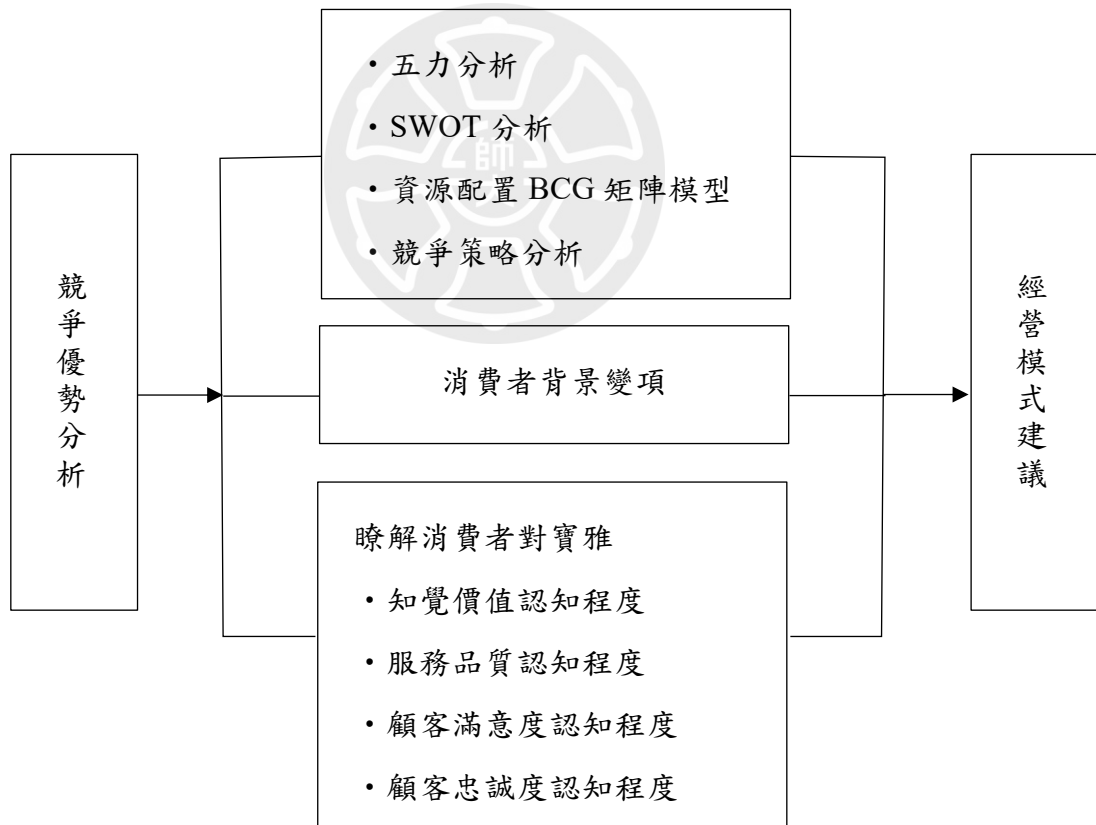


圖 4-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究對象與調查設計

一、研究對象

本研究以曾經購買 POYA 寶雅美妝生活百貨店消費者為研究對象，並透過網路問卷方式進行調查，作為探討美妝生活百貨店消費者知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度現況及認知程度。

二、調查設計

本研究依據研究主題與研究目的，以消費者調查各變項的問項進行整理，以 Parasuraman et al. (1991) 所提出 SERVQUAL 為理論架構，並蒐集眾研究學者的量表，再依據本研究架構以自編符合問項的量表；為便於問卷回收與統計，問卷發放係以線上 Survey Cake 企業級雲端問卷免費問卷平台進行，受測者透過手機或電腦方式直接填答。

本研究採用便利抽樣方式進行蒐集資料，抽樣對象為大台北地區 POYA 寶雅美妝生活百貨店消費者，問卷調查填答期間為 3 個月 17 天（2022 年 11 月 16 日至 2023 年 3 月 1 日）；共計回收問卷 230 份，有效樣本為 230 份，有效問卷回數率為 100%，本研究將以有效問卷填答的結果，作為本研究實際分析之用及研究結論之論據，並提出結論與建議。

三、研究工具

本研究採用的「POYA 寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度調查問卷」係根據研究架構發展編製而成，內容涵括五個部分。第一部分為「消費者背景變項」；第二部分為「知覺價值量表」包括『功能價值』、『情感價值』及『價格價值』三個構面；第三部分為「服務品質量表」包括『有形性』、『可靠性』、『反應性』、『保證性』及『體貼性』五個構面；第四部分為「顧客滿意度量表」包括『服務構面』、『商品構面』及『整體滿意度』三個構面；第五部分為「顧客忠誠度量表」包括『再購意願』及『推薦他人』二個構面。分別說明如下：

(一) 消費者背景變項

本研究消費者背景變項衡量項目，包括性別、年齡、教育程度、職業、月收入、生活地區、是否加入會員、會員年資、一個月消費次數、每次消費金額、經常消費的商品、商店印象等 12 項背景變項。

- 1、性別：分為男性、女性。
- 2、年齡：分為 15 歲以下、16-20 歲、31-40 歲、41-50 歲、50 歲以上。
- 3、教育程度：分為國中（含）以下、高中職、專科、大學、研究所（含）以上。
- 4、職業：分為學生、服務業、工商業、軍公教、家庭主婦、自由業、待業。
- 5、月收入：分為 3 萬元以下、3-5 萬元、5 萬元以上、無。
- 6、生活地區：分為北部、中部、南部、東部。
- 7、是否加入會員：分為是、否。
- 8、會員年資：分為 1-2 年、2-3 年、3-4 年、5 年以上。
- 9、一個月消費次數：1-3 次、4-5 次、5 次以上。
- 10、每次消費金額：分為分為 200 元以下、201-501 元、501-1,000 元、1,001 元以上。
- 11、經常消費的商品：分為美妝美髮用品、保養品、髮飾、服飾、內衣、文具用品、生活用品、沐浴用品、衛生用品、零食餅乾、保健食品、書籍、鍋碗瓢盆。
- 12、商店印象：分為年輕、熟齡、平價、流行、時尚、復古、活潑、熱情、美麗、氣質、精緻、獨特、誠信、友善、優質、專業。

（二）知覺價值

本研究衡量問卷係以 Sweeney and Soutar (2001)提出的功能價值、情感價值、價格價值及社會價值等四大構面，作為知覺價值衡量的參考理論基準，將知覺價值衡量構面分為「功能價值」、「情感價值」及「價格價值」等三大構面，並採用趙碧蓮(民 101)、陳怡華(民 103)等研究者之量表為編製依據，衡量受測者對於美妝生活百貨店知覺價值的情況。

在知覺價值的問項量表上，共計 12 個題項，分別為功能價值 5 個題項、情感價值 3 個題項及價格價值 4 個題項；問卷量表採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，採正向計分，由受試者依據實際的感受和經驗對服務品質認知程度，進行勾選填答，依照同意程度區分為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」為計分標準，分數由最低(1分)至最高(7分)，分別給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數；分數愈高表示受測者的確認或贊

同程度愈高。本研究使用的知覺價值量表，衡量問項內容如表 4-1 所示：

表 4-1 知覺價值衡量問項內容彙整表

衡量構面	問項內容
功能價值	1.寶雅銷售的商品，品質是可靠的。
	2.寶雅銷售的商品，品質是值得信賴的。
	3.寶雅銷售的商品，很有特色。
	4.我覺得去寶雅購買東西是很方便的。
	5.我覺得去寶雅可以購買到我想要的東西。
情感價值	6.去寶雅購買東西，讓我有滿足的感覺。
	7.去寶雅購買東西，讓我感到愉悅的感覺。
	8.去寶雅購買東西，讓我感到樂趣的感覺。
價格價值	9.寶雅銷售的商品，經濟又實惠。
	10.寶雅銷售的商品，價格是合理的。
	11.相對於商品的品質，我覺得寶雅銷售商品的價格，是可以接受的。
	12.我付出的價格與我得到的商品，比較上我覺得寶雅銷售的商品，物超所值。

資料來源：本研究整理

(三) 服務品質

本研究衡量問卷係依據 Parasuraman et al. (1991) SERVQUAL 量表的「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「保證性」及「體貼性」等五大構面，作為衡量服務品質的基礎；問項設計係參考 Athanassopoulos 等學者 (2001) 研究購後行為之問卷為依據，本研究再酌情做適當修正後編製而成。

在服務品質問卷題項衡量上，共計 15 個題項，分別為有形性 3 題、可靠性 3 題、反應性 3 題、保證性 3 題及體貼性 3 題；問卷量表採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，採正向計分，由受試者依據實際的感受和經驗對服務品質認知程度，進行勾選填答，依照同意程度區分為「非

常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」為計分標準，分數由最低（1分）至最高（7分），分別給予1、2、3、4、5、6、7的分數；分數愈高表示受測者的確認或贊同程度愈高。本研究使用的服務品質量表，衡量問項內容如3.2所示：

表 4-2 服務品質衡量問項內容彙整表

衡量構面	問項內容
有形性	13.寶雅員工穿著應是得體且整齊的。
	14.寶雅停車地方便利。
	15.寶雅的商品排列在視覺上，應是吸引人的。
可靠性	16.寶雅消費帳單金額正確無誤，且誠信可靠。
	17.寶雅員工不會因為忙碌無法提供服務。
	18.寶雅員工會互相幫忙，以維持服務品質及速度。
反應性	19.寶雅員工會適時給予顧客關懷。
	20.寶雅對於顧客要求能處理的很好。
	21.寶雅員工能提供快速及熱忱的服務。
保證性	22.寶雅具有口碑，形象良好，值得信任且實在。
	23.寶雅所提供服務，符合顧客的期待。
	24.寶雅員工都是有禮貌的。
體貼性	25.寶雅員工總是樂於幫助顧客。
	26.寶雅營業時間對顧客來說很方便。
	27.寶雅的地理位置（交通），對顧客來說是便利的。

資料來源：本研究整理

（四）顧客滿意度

本研究衡量問卷係以 Perkins (1993) 認為顧客滿意度由「服務構面」、「商品構面」及「整體滿意度」三大構面組成。本研究以 Babakus, Bientock and Scotter 提出的滿意度三項衡量構面，作為衡量顧客滿意度的基準；問項設計係廖冠宇 (2008) 的研究為依據，酌情進行適當修正後發展而成。

在顧客滿意度問卷題項衡量上，共計 9 個題項，分別為服務構面 3 題、

商品構面 3 題及整體滿意度 3 題；問卷量表採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，採正向計分，由受試者依據實際的感受和經驗對商品及服務滿意度認知程度，進行勾選填答，依照同意程度區分為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」為計分標準，分數由最低（1 分）至最高（7 分），分別給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數；分數愈高表示受測者的確認或贊同程度愈高。本研究使用的顧客滿意度量表，衡量問項內容如 3.3 所示：

表 4-3 顧客滿意度衡量問項內容彙整表

衡量構面	問項內容
服務構面	28.寶雅員工服務態度良好。
	29.寶雅員工有良好的專業程度。
	30.寶雅員工能夠及時解決疑惑。
商品構面	31.寶雅商品的品質，符合我的期望。
	32.寶雅商品的多樣性，待合我的期望。
	33.寶雅商品的特殊性，符合我的期望。
整體滿意度	34.整體而言，我對寶雅商品的品質是滿意的。
	35.整體而言，我對寶雅商品的消費價格是滿意的。
	36.整體而言，我對寶雅是滿意的。

資料來源。本研究整理

（五）顧客忠誠度

本研究衡量問卷係依據 Reishheld 和 Sasser (1990) 提出的顧客忠誠度分為「再購意願」及「推薦他人」二項衡量構面，作為衡量顧客滿意度的基準；問項設計係張紹勳（民 91）及蔡佩珊（民 100）的研究作為依據，再進行適當修正後編製而成。

在顧客忠誠度問卷題項衡量上，共計 6 個題項，分別為再購意願 4 題、及推薦他人 2 題；問卷量表採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，採正向計分，由受試者依據實際的感受和經驗對企業忠誠度認知程度，進行勾選填答，依照同意程度區分為「非常不同意」、「不同意」、「稍

微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」為計...分標準，分數由最低（1分）至最高（7分），分別給予1、2、3、4、5、6、7的分數；分數愈高表示受測者的確認或贊同程度愈高。本研究使用的顧客忠誠度量表，衡量問項內容如3.3所示：

表 4-4 顧客忠誠度衡量問項內容彙整表

衡量構面	問項內容
再購意願	37.購買日常生活所需用品時，我首先考慮去寶雅購買。
	38.我下次還會去寶雅購買生活所需用品。
	39.寶雅商品品質良好，我會繼續去寶雅購買生活所需用品。
	40.寶雅商品價格合理，我會繼續去寶雅購買生活所需用品。
推薦他人	41.我願意推薦親朋好友去寶雅購買生活所需用品。
	42.別人問我去哪裡購買生活所需用品比較好時，我會推薦他去寶雅。

資料來源：本研究自行整理。

第三節 資料分析方法

本研究問卷資料回收後，根據研究目的及研究假設，運用 Excel 2016 統計函數及描述性分析工具，對各變數資料進行資料統計及分析。敘述性統計分析的目的，在於描述及歸納整體樣本資料的重要特徵，利用敘述統計量來描述蒐集的資料，如各研究變數中的集中趨勢及離散情形，以初步瞭解研究受訪對象的樣本結構與基本特性。

本研究對個別變數或因素採取描述性統計分析方法，來描述資料的分布情形及樣本特性，分析重點包括性別、年齡、教育程度、職業、月收入、生活地區、會員資格、會員年資、消費次數、消費金額、消費商品及企業印象等 12 項背景變項，藉此瞭解人口背景變項、各變項分布情形及購買寶雅美妝生活百貨顧客的特性。此外，藉由描述性分析探討寶雅美妝生活百貨店消費者的知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度的現況及認知程度。

第五章 研究結果與分析

根據本研究的研究方法，對寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度等相關資料，進行彙整探討。問卷回收後，進行問卷資料整理及剔除廢卷後，以 Excel 2016 統計函數進行資料處理與統計分析，針對調查結果進行分析、撰寫與討論。

本章共分為二節：第一節為樣本特性描述；第二節寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度之現況分析。

第一節 樣本特性描述

本研究問卷採用便利抽樣方式，係針對曾經前往或購買寶雅美妝生活百貨店的消費者，進行問卷調查，調查期間自 111 年 11 月 15 日起至 112 年 3 月 1 日止，為期 3 個月 17 天，總共取得 230 份問卷，有效問卷 230 份，有效問卷回收率 100%。

根據受訪者性別、年齡、教育程度、職業、月收入、生活地區、會員資格、會員年資、消費次數、消費金額、消費商品及企業印象等 12 項人口統計變數資料，進行次數統計，並以描述性統計的次數及百分比依序呈現，以瞭解分布情形，如表 5-1 所示。

一、性別：

女性樣本比男性多，女性為 129 人，佔整體樣本比例的 56.1%，男性為 101 人佔 43.9%。

二、年齡：

以 41-50 歲 83 人最多，佔整體樣本比例的 36.1%，31-40 歲 52 人次之，佔 22.6%，15 歲以下 4 人最少，佔 1.7%。

三、教育程度：

以大學 99 人最多，佔整體樣本比例的 43%，研究所(含)以上 84 人次之，佔 36.5%，國中(含)以下 3 人最少，佔 1.3%。

四、職業：

以工商業 112 人最多，佔整體樣本比例的 48.7%，服務業 46 人次之，佔 20%，待業 1 人最少，佔 0.4%。

五、月收入：

以 5 萬元以上 123 人最多，佔整體樣本比例的 53.5%，3-5 萬元 59 人次之，佔 25.7%，無收入 16 人最少，佔 7%。

六、生活地區：

以北部 210 人最多，佔整體樣本比例的 91.3%，南部 9 人次之，佔 3.9%，東部 4 人最少，佔 1.7%。

七、會員資格：

有會員資格樣本比無會員資格多，有會員資格為 129 人，佔整體樣本比例的 56.1%，低於 1 年會員資格為 101 人，佔 43.9%。

八、會員年資：

0 年 101 人最多，佔整體樣本比例的 43.9%，5 年以上 47 人次之，佔 20.4%，3-4 年 17 人最少，佔 7.4%。

九、每月消費次數：

以 1-3 次 204 人最多，佔整體樣本比例的 88.7%，4-5 次 20 人次之，佔 8.7%，5 次以上 6 人最少，佔 2.6%。

十、每次消費金額：

以 201-500 元 112 人最多，佔整體樣本比例的 48.7%，200 元以下 67 人次之，佔 29.1%，1,000 元以下 14 最少，佔 6.1%。

十一、經常消費的商品：

以生活用品 145 人最多，佔整體樣本比例的 21.7%，美妝美髮用品 112 人次之，佔 16.8%，書籍 2 人最少，佔 0.3%。

十二、企業印象：

以平價 164 人最多，佔整體樣本比例的 24.3%，年輕 98 人次之，佔 14.5%，復古 1 人最少，佔 0.1%。

表 5-1 樣本基本資料分析 (N=230)

變項構面	衡量項目	樣本數	百分比 (%)
性別	男	101	43.9
	女	129	56.1
年齡	15 歲以下	4	1.7
	16-20 歲	14	6.1
	21-30 歲	45	19.6
	31-40 歲	52	22.6
	41-50 歲	83	36.1
	50 歲以上	32	13.9
教育程度	國中(含)以下	3	1.3
	高中職	11	4.8
	專科	33	14.3
	大學	99	43.0
	研究所(含)以上	84	36.5
職業	學生	44	19.1
	服務業	46	20.0
	工商業	112	48.7
	軍公教	17	7.4
	家庭主婦	4	1.7
	自由業	6	2.6
	待業	1	0.4

表 5-1 樣本基本資料分析 (N=230)

變項構面	衡量項目	樣本數	百分比 (%)
月收入	3 萬元以下	32	13.9
	3-5 萬元	59	25.7
	5 萬元以上	123	53.5
	無	16	7.0
生活地區	北部	210	91.3
	中部	7	3.0
	南部	9	3.9
	東部	4	1.7
寶雅會員	是	129	56.1
	否	101	43.9
會員年資	0 年	101	43.9
	1-2 年	33	14.3
	2-3 年	32	13.9
	3-4 年	17	7.4
	5 年以上	47	20.4
每月消費次數	1-3 次	204	88.7
	4-5 次	20	8.7
	5 次以上	6	2.6
每次消費金額	200 元以下	67	29.1
	201-500 元	112	48.7

表 5-1 樣本基本資料分析 (N=230)

變項構面	衡量項目	樣本數	百分比 (%)
	501-1,000 元	37	16.1
	1,001 元以上	14	6.1
經常消費的商品	美妝美髮用品	112	16.8
	保養品	55	8.2
	髮飾	35	5.2
	服飾、內衣	13	1.9
	文具用品	57	8.5
	生活用品	145	21.7
	沐浴用品	84	12.6
	衛生用品	71	10.6
	零食餅乾	83	12.4
	保健食品	8	1.2
	書籍	2	0.3
	鍋碗瓢盆	3	0.4
企業印象	年輕	98	14.5
	熟齡	12	1.8
	平價	164	24.3
	流行	86	12.8
	時尚	46	6.8
	復古	1	0.1

表 5-1 樣本基本資料分析 (N=230)

變項構面	衡量項目	樣本數	百分比 (%)
	活潑	31	4.6
	熱情	23	3.4
	美麗	13	1.9
	氣質	11	1.6
	精緻	18	2.7
	獨特	9	1.3
	誠信	13	1.9
	友善	79	11.7
	優質	52	7.7
	專業	18	2.7

資料來源：本研究整理

依據上述表 5.1 統計結果可知，寶雅美妝生活百貨店消費者女生比男性多，年齡以 41-50 歲最多，教育程度以大學最多，職業以工商業最多，月收入以 5 萬元以上最多，生活地區以北部居多，會員資格以有居多，會員年資以低於 1 年最多，每月消費次數以 1-3 次居多，每次消費金額以 201-500 元最多，經常消費的商品以生活用品最多，企業印象以平價最多。

第二節 知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度現況分析

根據本研究受訪者於「寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性研究調查問卷」填答結果，將有效問卷進行描述性統計分析，並探討寶雅美妝生活百貨店的知覺價值、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度之現

況，以及此四個構面衡量問項的平均數及標準差分析，並將各題項勾選的平均數，加以排序比較。

一、寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值之現況分析

(一) 寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值整體現況與各構面分析

寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值現況，係根據受訪者「寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性研究調查問卷」填答結果，進行分析。本問卷量表計分方式採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，請受訪者就本身對寶雅美妝生活百貨店知覺價值知覺現況，進行勾選填答；問卷採正向計分，依照「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」等同意程度，分數由最低（1分）至最高（7分），依序給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數；其中分數愈高表示寶雅美妝生活百貨店知覺價值越佳；反之，得分愈低，則表示寶雅美妝生活百貨店知覺價值越不理想。

表 5-2 寶雅美妝生活百貨店知覺價值構面分析摘要表

構面名稱	題數	平均數
功能價值	5	5.44
情感價值	3	5.33
價格價值	4	5.23
總量表	12	5.33

資料來源：本研究整理

根據上述統計分析結果可知：

- 1、寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值平均得分為 5.33，可知消費者知覺價值佳。
- 2、寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值各構面的單題平均數介於 5.23-5.44 之間，其中以「功能價值」得分最高（M=5.44），其次為「情感

價值」平均得分 (M=5.33)，「價格價值」得分最低 (M=5.23)。消費者知覺價值現況依序為「功能價值」、「情感價值」、「價格價值」。

(二) 寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值各構面子題分析

根據寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值各構面子題的平均數及標準差，進一步分析各子題在「功能價值」、「情感價值」及「功能價值」三個構面的差異情形，藉此更加瞭解寶雅美妝生活百貨店消費者知覺價值的現況。

1、「功能價值」構面：

在「功能價值」構面的五個題目中，各題項的平均數介於 4.77-5.80 之間，總平均為 5.44。題目中以「我覺得去寶雅購買東西是很方便的」平均數最高 (M=5.80)，以「我覺得去寶雅可以購買到我想要的東西」平均數為第二高 (M=5.67)，而「寶雅銷售的商品，很有特色」的平均數最低 (M=4.77)。

表 5-3 寶雅美妝生活百貨店消費者「功能價值」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
1	寶雅銷售的商品，品質是可靠的。	5.46	4	1.02
2	寶雅銷售的商品，品質是值得信賴的。	5.48	3	1.01
3	寶雅銷售的商品，很有特色。	4.77	5	1.23
4	我覺得去寶雅購買東西是很方便的。	5.80	1	1.29
5	我覺得去寶雅可以購買到我想要的東西。	5.67	2	1.15

資料來源：本研究整理

2、「情感價值」構面：

在「情感價值」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.25-5.41 之間，總平均為 5.33。題目中以「去寶雅購買東西，讓我感到有愉悅的感覺」平均數最高 (M=5.41)，以「去寶雅購買東西，讓我感到樂

趣的感覺」平均數為第二高 (M=5.33)，而「去寶雅購買東西，讓我有滿足的感覺」的平均數最低 (M=5.25)。

表 5-4 寶雅美妝生活百貨店消費者「情感價值」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
6	去寶雅購買東西，讓我有滿足的感覺。	5.25	3	1.22
7	去寶雅購買東西，讓我感到愉悅的感覺。	5.41	1	1.10
8	去寶雅購買東西，讓我感到樂趣的感覺。	5.33	2	1.20

資料來源：本研究整理

3、「價格價值」構面：

在「價格價值」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.00-5.38 之間，總平均為 5.23。題目中以「相對於商品的品質，我覺得寶雅銷售商品的價格，是可以接受的」平均數最高 (M=5.38)，以「寶雅銷售的商品，經濟又實惠」與「寶雅銷售的商品，價格是合理的」平均數為第二高 (M=5.26)，而「我付出的價格與我得到的商品，比較上我覺得寶雅銷售的商品，物超所值」的平均數最低 (M=5.00)。

表 5-5 寶雅美妝生活百貨店消費者「價格價值」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
9	寶雅銷售的商品，經濟又實惠。	5.26	2	1.19
10	寶雅銷售的商品，價格是合理的。	5.26	2	1.16
11	相對於商品的品質，我覺得寶雅銷售商品的價格，是可以接受的。	5.38	1	1.14
12	我付出的價格與我得到的商品，比較上我覺得寶雅銷售的商品，物超所值。	5.00	3	1.20

資料來源：本研究整理

二、寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質之現況分析

(一) 寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質整體現況與各構面分析

寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質現況，係根據受訪者「寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性研究調查問卷」填答結果，進行分析。本問卷量表計分方式採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，請受訪者就本身對寶雅美妝生活百貨店服務品質知覺價值現況，進行勾選填答；問卷採正向計分，依照「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」等同意程度，分數由最低（1分）至最高（7分），依序給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數；其中分數愈高表示寶雅美妝生活百貨店服務品質越佳；反之，得分愈低，則表示寶雅美妝生活百貨店服務品質越不理想。

根據寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質各構面子題的平均數及標準差，進一步分析各子題在「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「保證性」及「體貼性」五個構面的差異情形，藉此更加瞭解寶雅美妝生活百貨店服務品質的現況。

表 5-6 寶雅美妝生活百貨店服務品質構面分析摘要表

構面名稱	題數	平均數
有形性	3	5.01
可靠性	3	5.40
反應性	3	5.06
保證性	3	5.35
體貼性	3	5.45
總量表	15	5.25

資料來源：本研究整理

根據上述統計分析結果可知：

- 1、寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質平均得分為 5.25，可知消費者服務品質佳。
- 2、寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質各構面的單題平均數介於 5.01-5.45 之間，其中以「體貼性」得分最高 (M=5.45)，其次為「可靠性」平均得分 (M=5.40)，「有形性」得分最低 (M=5.01)。消費者服務品質現況依序為「體貼性」、「可靠性」、「有形性」。

(二) 寶雅美妝生活百貨店消費者服務品質各構面子題分析

1、「有形性」構面：

在「有形性」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 4.37-5.50 之間，總平均為 5.01。題目中以「寶雅員工穿著應是得體且整潔的」平均數最高 (M=5.50)，以「寶雅的商品排列在視覺上應是吸引人的」平均數為第二高 (M=5.17)，而「寶雅停車地方便利」的平均數最低 (M=4.37)。

表 5-7 寶雅美妝生活百貨店消費者「有形性」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
13	寶雅員工穿著得體且整潔。	5.50	1	1.06
14	寶雅停車地方便利。	4.37	3	1.51
15	寶雅商品排列在視覺上是吸引人的。	5.17	2	1.18

資料來源：本研究整理

2、「可靠性」構面：

在「可靠性」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.16-5.78 之間，總平均為 5.40。題目中以「寶雅消費帳單金額正確無誤，且誠信可靠」平均數最高 (M=5.78)，以「寶雅員工不會因為忙碌無法提供服務」平均數為第二高 (M=5.27)，而「寶雅員工會互相幫忙，以維持服務品質及速度」的平均數最低 (M=5.16)。

表 5-8 寶雅美妝生活百貨店消費者「可靠性」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
16	寶雅消費帳單金額正確無誤，且誠信可靠。	5.78	1	1.06
17	寶雅員工不會因為忙碌無法提供服務。	5.27	2	1.15
18	寶雅員工會互相幫忙，以維持服務品質及速度。	5.16	3	1.20

資料來源：本研究整理

3、「反應性」構面：

在「反應性」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 4.81-5.23 之間，總平均為 5.06。題目中以「寶雅員工能提供快速及熱誠的服務」平均數最高（M=5.23），以「寶雅對於顧客要求能處理的很好」平均數為第二高（M=5.15），而「寶雅員工會適時給予顧客關懷」的平均數最低（M=4.81）。

表 5-9 寶雅美妝生活百貨店消費者「反應性」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
19	寶雅員工會適時給予顧客關懷。	4.81	3	1.30
20	寶雅對於顧客要求能處理的很好。	5.15	2	1.24
21	寶雅員工能提供快速及熱誠的服務。	5.23	1	1.23

資料來源：本研究整理

4、「保證性」構面：

在「保證性」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.30-5.40 之間，總平均為 5.35。題目中以「寶雅所提供的服務，符合顧客的期待」平均數最高（M=5.40），以「寶雅具有口碑，形象良好，值得信任且實在」平均數為第二高（M=5.35），而「寶雅員工都是有禮貌的」的平均數最低（M=5.30）。

表 5-10 寶雅美妝生活百貨店消費者「保證性」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
22	寶雅具有口碑，形象良好，值得信任且實在。	5.35	2	1.11
23	寶雅所提供的服務，符合顧客的期待。	5.40	1	1.03
24	寶雅員工都是有禮貌的。	5.30	3	1.16

資料來源：本研究整理

5、「體貼性」構面：

在「體貼性」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.20-5.58 之間，總平均為 5.45。題目中以「寶雅營業時間對顧客來說很方便」平均數最高 (M=5.58)，以「寶雅的地理位置(交通)，對顧客來說是便利的」平均數為第二高 (M=5.56)，而「寶雅員工總是樂於幫助顧客」的平均數最低 (M=5.20)。

表 5-11 寶雅美妝生活百貨店消費者「體貼性」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
25	寶雅員工總是樂於幫助顧客。	5.20	3	1.14
26	寶雅營業時間對顧客來說很方便。	5.58	1	1.11
27	寶雅的地理位置(交通)，對顧客來說是便利的。	5.56	2	1.17

資料來源：本研究整理

三、寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度之現況分析

(一) 寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度整體現況與各構面分析

寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度現況，係根據受訪者「寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性研究調查問卷」填答結果，進行分析。本問卷量表計分方式採用李克特量表 Likert 七點尺度量表為衡量標準，請受訪者就本身對寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度知覺現況，進行勾選填答；問卷採正向計分，依照「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」等同意程度，分數由最低（1分）至最高（7分），依序給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數；其中分數愈高表示寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度越佳；反之，得分愈低，則表示寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度越不理想。

根據寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度各構面子題的平均數及標準差，進一步分析各子題在「服務構面」、「商品構面」及「整體滿意度」三個構面的差異情形，藉此更加瞭解寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度的現況。

表 5-12 寶雅美妝生活百貨店顧客滿意度構面分析摘要表

構面名稱	題數	平均數
服務構面	3	5.30
商品構面	3	5.47
整體滿意度	3	5.48
總量表	9	5.42

資料來源：本研究整理

根據上述統計分析結果可知：

- 1、寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度平均得分為 5.42，可知消費者顧客滿意度佳。

2、寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度各構面的單題平均數介於 5.30-5.48 間，其中以「整體滿意度」得分最高 (M=5.48)，其次為「商品構面」平均得分 (M=5.47)，「服務構面」得分最低 (M=5.30)。消費者顧客滿意度現況依序為「整體滿意度」、「商品構面」、「服務構面」。

(二) 寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度各構面子題分析

1、「服務構面」構面：

在「服務構面」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.23-5.36 之間，總平均為 5.30。題目中以「寶雅員工服務態度良好」平均數最高 (M=5.36)，以「寶雅員工能夠及時解決疑惑」平均數為第二高 (M=5.30)，而「寶雅員工有良好的專業程度」的平均數最低 (M=5.23)。

表 5-13 寶雅美妝生活百貨店消費者「服務構面」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
28	寶雅員工服務態度良好。	5.36	1	1.12
29	寶雅員工有良好的專業程度。	5.23	3	1.15
30	寶雅員工能夠及時解決疑惑。	5.30	2	1.14

資料來源：本研究整理

2、「商品構面」構面：

在「商品構面」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.18-5.73 之間，總平均為 5.47。題目中以「寶雅商品的多樣性，符合我的期望」平均數最高 (M=5.73)，以「寶雅商品的品質，符合我的期望」平均數為第二高 (M=5.50)，而「寶雅商品的特殊性，符合我的期望」的平均數最低 (M=5.18)。

表 5-14 寶雅美妝生活百貨店消費者「商品構面」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
31	寶雅商品的品質，符合我的期望。	5.50	2	0.97
32	寶雅商品的多樣性，符合我的期望。	5.73	1	1.01
33	寶雅商品的特殊性，符合我的期望。	5.18	3	1.19

資料來源：本研究整理

3、「整體滿意度」構面：

在「整體滿意度」構面的三個題目中，各題項的平均數介於 5.27-5.61 之間，總平均為 5.48。題目中以「整體而言，我對寶雅是滿意的」平均數最高（M=5.61），以「整體而言，我對寶雅商品的品質是滿意的」平均數為第二高（M=5.56），而「整體而言，我對於寶雅商品的消費價格是滿意的」的平均數最低（M=5.27）。

表 5-15 寶雅美妝生活百貨店消費者「整體滿意度」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
34	整體而言，我對寶雅商品的品質是滿意的。	5.56	2	1.04
35	整體而言，我對於寶雅商品的消費價格是滿意的。	5.27	3	1.12
36	整體而言，我對寶雅是滿意的。	5.61	1	1.03

資料來源：本研究整理

四、寶雅美妝生活百貨店消費者顧客忠誠度之現況分析

（一）寶雅美妝生活百貨店消費者顧客忠誠度整體現況與各構面分析

寶雅美妝生活百貨店消費者顧客滿意度現況，係根據受訪者「寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性研究調查問卷」填答結果，進行分析。本問卷量表計分方式採用李克特量表

Likert 七點尺度量表為衡量標準，請受訪者就本身對寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度知覺現況，進行勾選填答；問卷採正向計分，依照「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」及「非常同意」等同意程度，分數由最低（1分）至最高（7分），依序給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數；其中分數愈高表示寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度越佳；反之，得分愈低，則表示寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度越不理想。

根據寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度各構面子題的平均數及標準差，進一步分析各子題在「再購意願」、及「推薦他人」二個構面的差異情形，藉此更加瞭解寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度的現況。

表 5-16 寶雅美妝生活百貨店顧客忠誠度構面分析摘要表

構面名稱	題數	平均數
再購意願	4	4.97
推薦他人	2	4.99
總量表	6	4.98

資料來源：本研究整理

根據上述統計分析結果可知：

- 1、寶雅美妝生活百貨店消費者顧客忠誠度平均得分為 4.98，可知消費者顧客忠誠度佳。
- 2、寶雅美妝生活百貨店消費者顧客忠誠度各構面的單題平均數介於 4.97-4.98 間，其中以「推薦他人」得分最高（M=4.99），其次為「再購意願」平均得分（M=4.97）。消費者顧客忠誠度現況依序為「推薦他人」、「商品構面」、「再購意願」。

（二）寶雅美妝生活百貨店消費者顧客忠誠度各構面子題分析

1、「再購意願」構面：

在「再購意願」構面的四個題目中，各題項的平均數介於 4.56-5.13

之間，總平均為 4.97。題目中以「我下次還會去寶雅購買生活所需用品」平均數最高 (M=5.13)，以「寶雅商品品質良好，我會繼續去寶雅購買生活所需用品」平均數為第二高 (M=5.12)，而「購買日常生活所需用品時，我首先考慮去寶雅」的平均數最低 (M=4.56)。

表 5-17 寶雅美妝生活百貨店消費者「再購意願」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
37	購買日常生活所需用品時，我首先考慮去寶雅。	4.56	4	1.41
38	我下次還會去寶雅購買生活所需用品。	5.13	1	1.29
39	寶雅商品品質良好，我會繼續去寶雅購買生活所需用品。	5.12	2	1.16
40	寶雅商品價格合理，我會繼續去寶雅購買生活所需用品。	5.06	3	1.26

資料來源：本研究整理

2、「推薦他人」構面：

在「推薦他人」構面的二個題目中，各題項的平均數介於 4.92-5.05 之間，總平均為 4.99。題目中以「我願意推薦親朋好友去寶雅購買生活所需用品」平均數最高 (M=5.05)，以別人問我去哪裡購買生活所需用品比較好時，我會推薦他去寶雅」平均數為第二高 (M=4.92)。

表 5-18 寶雅美妝生活百貨店消費者「推薦他人」構面各題項分析表

題號	題目內容	平均數	排序	標準差
41	我願意推薦親朋好友去寶雅購買生活所需用品。	5.05	1	1.28
42	別人問我去哪裡購買生活所需用品比較好時，我會推薦他去寶雅。	4.92	2	1.29

資料來源：本研究整理

第六章 研究結論與建議

第一節 結論

寶雅美妝生活百貨店 1985 年發跡於台南，早年以深耕中南部為主及良好的「消費者體驗」立足鄉鎮，在獲利穩定及品牌知名度提升後，積極拓點大台北地區，目前在美妝生活百貨通路掌握 95% 的市場佔率率，寶雅成功創造具有獨特且差異化的競爭優勢。透過產業分析，瞭解台灣綜合零售產業競爭相當激烈，大型企業所需投入的資本規模相當大，對於一般企業而言，進入障礙高，不易仿效。本研究經由文獻探討、個案研究與實證分析結果，歸納寶雅以下現階段經營成效。

一、規模化經營

依照寶雅的市場佔有率、門市密集度及會員數等指標，說明寶雅已經有效發揮規模經濟、提升現有競爭力，同時築起障礙來預防潛在競爭。

二、差異化購物體驗

由於綜合商品零售產品同質性高，多為價格敏感商品及資訊透明度提升等影響，為了避免現有廠商、潛在競爭者與替代品競爭，寶雅透過門店優化設計、產品豐富多樣化，以及良好的服務品質三大方向，塑造企業的獨特優勢，打造差異化購物體驗。

三、跨通路經營

由於各大業者積極與電商平台、社群、外送平台等合作，發展全通路促使消費場域日漸豐富多元，消費者購買決策愈加複雜，難以預測，因此，寶雅跨通路經營策略，以顧客購物思維為出發，推出體驗型美妝電商平台，優化體驗服務，滿足顧客愛美的需求。

四、消費者對於寶雅的知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度的認知程度

根據研究統計分析結果顯示，知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度四者之間，以「顧客滿意度」表現最佳，「知覺價值」次之，「顧客忠誠度」最差。知覺價值屬於中高程度，服務品質屬於中高程度、顧客滿意度屬於高等程度，顧客忠誠度屬於中等程度。衡量構面中以整體滿意度平均得分最高，可知消費者對於寶雅的评价是良好且滿意度高，驗證寶雅成功以優質的賣場環境、多品類、多選擇且具高性價比（Cost/Performance Ratio; C/P 值）商品等差異化

購物體驗與規模經營等經營策略，得以持續提升實體店面的顧客體驗及顧客滿意度，未來將持續藉由數位轉型及優化服務，提升顧客忠誠度。

第二節 限制

本研究僅就個案公司商業經營模式、實體門店競爭優勢分析，進行研究，並未針對網路線上通路經營策略及績效衡量指標等，進行後續研究。問卷調查研究部分，在時間、經費與人力等資源之限制下，以便利抽樣方式進行，並就消費者知覺價值、服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度之認知程度，進行瞭解。由於本研究為單一個案研究，若能增加研究樣本，或可作為不同產業企業之參考案例。

第三節 建議

面對市場環境的變化及科技進步，目前零售業經營方式與型態皆面臨極大的轉變與挑戰，本研究針對寶雅的經營管理策略、商業模式及未來可能面臨的挑戰，提出以下建議。

一、掌握會員經濟，深化忠誠度

寶雅現階段在實體零售通路已具有優異的營運表現，但實體通路不易蒐集顧客的消費行為，建議寶雅加強提升 APP 會員註冊率，整合自有線上網購平台 POYA Buy 行銷功能，將會員、商品、交易數據等核心資料融合，有效掌握會員行為數據，深入分析顧客輪廓，進而帶動整體購物循環至商品推播的環節，提升顧客忠誠度。

二、培育管理人才

寶雅近年於全台快速拓展營運據點，未來無論是基層員工或管理階層，都將面臨大量的人才需求，位於第一線門店人員，雖然基本學歷、能力要求不高，建議寶雅需注意提升留才率，並且控制兼職比例，以維持完善的服務品質。此外，考量到人員長期性的發展需求，建議寶雅加強薪酬制度、升遷管道的吸引力及人才養成培訓計畫，才可有效培育零售通路經營管理的人才，確保未來能長遠維持競爭優勢。

三、國內人口結構改構，高齡少子化時代來臨

建議寶雅透過新產品開發或引進各大知名品牌保健食品、營養補充品、高齡長者化妝品及染髮劑等商品，擴增商品類別，拓展更大客群，創造更多的消

費機會。另寶雅目標客群為 15-49 歲女性消費者，其中學生族群占一定比例，為拓展該族群的接觸點，建議可配合學期推出「開學季」優惠促銷活動之外，亦可於校園內設置行動快閃購物站，提供在校學生更多生活用品及美妝品的補給選擇。

四、增加服務特色

由於百貨商品為生活民生物品，消費者除了日常生活上的需求之外，尚有情感連結的感受，雖然網路購物盛行且便利，但實體門店的體驗活動、每月固定優惠日、數位場景的附加服務，以及服務人員親切熱忱的服務，仍可以創造消費者到店的誘因，且問卷調查結果以顧客忠誠度衡量構面平均得分較低，建議寶雅加強消費者購物過程中之體貼感與新鮮感，提供更親切及優質的購物體驗等服務流程的優化方向，且與同業有所區隔，以提升顧客忠誠度。



參考文獻

一、中文文獻

- 林正木(2017)。SWOT 探討農場經營策略—以原住民農場為例。臺灣原住民族研究學報第7卷第2期，P119-151。
- 林奕婷(2021)。臺灣綜合商品零售商經營發展之研究：以寶雅國際股份有限公司為例。國立臺灣大學管理學院商學研究所碩士論文。
- 林郁穎(2017)。以五力分析及策略品牌管理觀來探索鏡片產業的競爭力-以Y公司為例。文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所碩士論文。
- 徐丹桂、張秀惠、邱誌偉(2016)。商店形象、知覺價值與購買意圖相關性研究-以屈臣氏氏為例。崇右技術學院經營管理系管理資訊計算期刊，第6卷，第1期，P113-124。
- 莊惟亞(2016)。化妝品零售業快速回應市場需求之商業模式探討-以小三美日為例。國立政治大學企業管理研究所(MBA 學位學程)碩士論文。
- 黃瑞鴻(2014)。企業競爭優勢之研究--以台積電及聯電為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 蔡政賢(2012)。服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度間關係之研究-以海軍陸戰隊學校五三四營站為例。國立中山大學社會科學院高階公共政策研究學程在職專班碩士論文。
- 賴盈存(2015)。知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度影響之研究-以好市多量販店為例。南華大學企業管理學系管理科學研究所碩士論文。
- 蕭穎謙(2010)。量販店服務品質、顧客價值、顧客滿意度與忠誠度關係之研究。華人經濟研究期刊，第8卷，第1期，P34-53。
- 蘇聖凱、王紹平、陳柏愷、劉珉妤、王舜灃、范家陽(2017)。康是美藥妝店滿意度調查—以台北市西湖商圈為例。德明財經科技大學行銷系管理資訊計算期刊，第6卷，第1期，P13-25。

二、英文文獻

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. and Hult, G. T. M. (2000) .Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, *Journal of Retailing*, Vol. 76, 193-218.
- Porter, M. E. (1979). How competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*.
- Porter, M. E. (1997), Competitive strategy, Measuring Business Excellence, *MCB UP Limited*, 1(2), 12-17.
- Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, March/April 1979.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitive. *New York, NY: Free Press*.



三、公開網站

公開資訊觀測站。 <https://mops.twse.com.tw/mops/web/t146sb05>

屈臣氏官方網站。 <https://www.watsons.com.tw/>

康是美官網。 <https://www.cosmed.com.tw/>

經濟部統計處。 <https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>

寶雅官方網站。 <https://www.poya.com.tw/>

天下雜誌(2023/2/26 截取)。寶雅國際，鄉下孩子轉大人，創造百億奇蹟

<https://www.cw.com.tw/article/5076225>

今周刊(2023/2/26 截取)。隱市富豪，寶雅陳建造 <https://reurl.cc/vqWEXL>

工商時報(2023/2/11 截取)。UNIQLO 逆勢稱霸內衣市場

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20180122000920-260204?chdtv>

中央社(2023/2/28 截取)。寶雅加大電商布局 深化新零售經濟

<https://www.cna.com.tw/news/afe/202108240135.aspx>

未來商務(2023/2/28 截取)。從開箱創造新鮮感、話題性，看零食訂閱制 5 大行銷

心法 <https://fc.bnext.com.tw/articles/view/538>

未來流通研究(2023/2/28 截取)。【商業數據圖解】2021 臺灣「零售與電商」產業

市場佔有率英雄榜。 [https://www.mirai.com.tw/2021-taiwan-retail-and-](https://www.mirai.com.tw/2021-taiwan-retail-and-ecommerce-companies-market-share-structure/)

[ecommerce-companies-market-share-structure/](https://www.mirai.com.tw/2021-taiwan-retail-and-ecommerce-companies-market-share-structure/)

好房網 News(2023/3/4 截取)。藥妝市場進戰國時代 屈臣氏不排除與長照機構合

作 <https://news.housefun.com.tw/news/article/756011359443.html>

食力(2023/3/5 截取)。健康天然、聯名、搭節慶熱潮 還能如何搶占國內 130 億元

的休閒零食市場？ <https://www.foodnext.net/column/columnist/paper/5357758693>

經濟日報(2023/3/14 截取)。從小攤位到飾品王國！vacanza 單價 500 元，如何做到

年收 5 億？ <https://money.udn.com/money/story/5612/6994388>

數位時代(2023/3/14 截取)。寶雅攜寶家逆勢高飛！五金行升級滿足「家的需

求」，疫情下保養美妝龍頭怎麼變通？

<https://www.bnext.com.tw/article/63138/hardware-store-poya-home-june>

數位時代(2023/3/21 截取)。疫情加快寶雅數位轉型！POYA BUY 電商上線，但為

何要與旗下寶家分頭進攻？

https://www.bnext.com.tw/article/74607/ctbcbank_202304?utm_campaign=tcbc_20

23and utm_source=web_bnan d utm_medium=aabarand utm_content=76457and utm_term=channel_3

數位時代(2023/3/25 截取)。超商、超市、量販界線模糊化！強者恆強，零售業邁向全通路時代 <https://www.bnext.com.tw/article/70795/-retail---towards-omni-channel-0723>

聯合新聞網(2023/3/27 截取)。寶雅旗下寶家攻居家用品 <https://udn.com/news/story/7254/5436302>



附錄

附錄一

敬愛的先生/小姐 您好：

感謝您撥空填答問卷，在此致上最誠摯的謝意。

這是一份學術性的研問卷，主要探討寶雅美妝生活百貨店知覺價值、服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度認知程度之研究，希望您依據實際感受，提供寶貴意見。

本問卷僅作為學術探討研究分析之用，採不具名勾填，資料絕對保密，敬請安心填答，並請勿遺漏題項。衷心感謝您的協助與賜答，您的協助將是本研究成功關鍵。

為了感謝您的熱心協助，將抽獎回饋，即日起至 112 年 3 月 1 日填答者，從有效問卷中抽出 20 名幸運兒送出 7-11 NT\$200 元禮券，欲參加抽獎者，請於問卷末頁，留下您的電子信箱，便於一週內以 E-mail 與得獎者，進行聯繫。

敬祝

順頌商祺

國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班

研究學生：吳佳靜 敬上



第一部分：消費者背景變項

以下是關於您的個人基本資料，所得資料僅供統計分析之用，絕對不會對外公開，請詳實填答，謝謝您的合作。

1、性別：

男 女

2、年齡：

15 歲以下 16-20 歲 21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 50 歲以上

3、教育程度：

國中(含)以下 高中職 專科 大學 研究所(含)以上

4、職業：

學生 服務業 工商業 軍公教 自由業 家庭主婦 待業

5、月收入：

3萬元以下 3-5萬元 5萬元以上 無

6、生活地區：

北部 中部 南部 東部

7、是加入寶雅會員？

是 否

8、寶雅會員年資？

1-2年 2-3年 3-4年 5年以上

9、一個月會去寶雅消費幾次？

1-3次 4-5次 5次以上

10、每次到寶雅消費金額？

200元以下 201-500元 501-1000元 1001元以上

11、經常在寶雅消費的商品？

美妝美髮用品 保養品 髮飾 服飾、內衣 文具用品 生活用品

沐浴用品 衛生用品 零食餅乾 保健食品 書籍 鍋碗瓢盆

12、寶雅給您的印象？

年輕 熟齡 平價 流行 時尚 復古 活潑 熱情 美麗 氣質

精緻 獨特 誠信 友善 優質 專業

第二部分：知覺價值

請您依照每一題的認同程度填答，對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答時，請勾選「普通」。

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
1.	寶雅銷售的產品，品質是可靠的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
2.	寶雅銷售的產品，品質是值得信賴的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	寶雅銷售的產品，很有特色	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	我覺得去寶雅購買東西是很方便的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	我覺得去寶雅可以購買到我想要的東西	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	去寶雅購買東西，讓我有滿足的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	去寶雅購買東西，讓我感到愉悅的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	去寶雅購買東西，讓我感到樂趣的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	寶雅銷售的產品，經濟又實惠	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	寶雅銷售的產品，價格是合理的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	相對於產品的品質，我覺得寶雅銷售產品的價格，是可以接受的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	我付出的價格與我得到的產品，比較上我覺得寶雅銷售的產品，物超所值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：服務品質

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
13.	寶雅員工穿著得體且整潔	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	寶雅停車地方便利	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	寶雅商品排列在視覺上是吸引人的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	寶雅消費帳單金額正確無誤，且誠信可靠	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	寶雅員工不會因為忙碌無法提供服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	寶雅員工會互相幫忙，以維持服務品質及速度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	寶雅員工會適時給予顧客關懷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	寶雅對於顧客要求能處理的很好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	寶雅員工能提供快速及熱誠的服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	寶雅具有口碑，形象良好，值得信任且實在	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	寶雅所提供的服務，符合顧客的期待	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	寶雅員工都是有禮貌的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	寶雅員工總是樂於幫助顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	寶雅營業時間對顧客來說很方便	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	寶雅的地理位置(交通)，對顧客來說是便利的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部分：顧客滿意度

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
28.	寶雅員工服務態度良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	寶雅員工有良好的專業程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	寶雅員工能夠及時解決疑惑	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	寶雅產品的品質，符合我的期望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	寶雅產品的多樣性，符合我的期望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	寶雅產品的特殊性，符合我的期望	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	整體而言，我對寶雅產品的品質是滿意的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	整體而言，我對於寶雅產品的消費價格是滿意的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	整體而言，我對寶雅是滿意的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部分：顧客忠誠度

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
37.	購買日常生活所需用品時，我首先考慮去寶雅	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	我下次還會去寶雅購買生活所需用品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
39.	寶雅產品品質良好，我會繼續去寶雅購買生活所需用品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	寶雅產品價格合理，我會繼續去寶雅購買生活所需用品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	我願意推薦親朋好有去寶雅購買生活所需用品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	別人問我去哪裡購生活所需用品比較好時，我會推薦他去寶雅	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

抽獎用電子郵件：_____

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未填答的題項。

再次感謝您的參與及協助，並祝您 平安健康。

附錄二

訪談摘要

壹、訪談對象：曾於寶雅任職者 鄭先生

貳、單位職稱：____商品部____部門 ____部門經理____職稱

參、任職期間：____2019____年____05____月____03____月日至____2022____年____05____月____31____日

肆、訪談日期：2022 年 12 月 10 日

伍、訪談目的：

透過訪談相關人士，深入瞭解寶雅的商業模式、核心資源與能力、關鍵成功因素等，探討定位為美妝生活百貨的寶雅，在綜合商品零售業發展及競爭對手屈臣氏及康是美的競爭優勢與經營策略。

陸、訪談內容：

一、綜合商品零售業主要區隔為百貨公司、超市、量販店、超商等四大業態，寶雅歸屬於其他綜合商店類，此行業別的特性為販售商品種類多元，提供消費者一站購足的便利性，以及實體通路購物的體驗感，針對美容、保健、個人用品等商品類別重疊度高，且客群相似的屈臣氏與康是美競爭對手，請問您認為寶雅相較於他們的關鍵成功因素為何？

回答：「掌握客群輪廓」、「滿足顧客需求」是寶雅相較成功的關鍵因素。

客群多為 15 歲~49 歲的女性 費者，提供平價且高性價比的商品，並以更貼近女性消費者的購物思維來擴大品類發展。賣場多以較大坪數 500-1200 坪經營，運用歐美、日韓彩妝、開架美妝、美材用品、進口流行飾品、生活百貨、五金用品、各國休閒食品、日韓流行 少女襪及品牌化妝、內睡衣等專櫃結合，提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇，也滿足消費者一次購足的消費期待。因此消費者對於寶雅的高度評價多為「商品齊全」、「空間寬敞」和「提供廁所」，現況則持續打造出市場佔有率第一且舒適便利、寬敞明亮的購物空間。

二、面對藥妝、電商、超級市場、超商等越來越多的市場競爭對象，寶雅仍然穩定成長擴張，成為美妝生活百貨業的領導者，並且持續堅持三大核心價值「高品

質」、「多元選擇」及「購物便利」，請問寶雅最關鍵的競爭優勢為何？有何資源與能力維持此競爭優勢？

回答：品項多元亦是寶雅讓人喜愛的原因之一，除了美妝之外，也有零食、襪子等生活雜貨也能滿足「一站式購足」的需求，就有網友表示人自己是「寶雅派，常常可以發現很多有趣的東西」。另外，有廁所也是網友討論的重點，有人認為「有廁所就贏一半」，部分店面也有自家停車場或電梯，都替通路形象加分不少。

康是美和屈臣氏的評價中，不少消費者反應折扣複雜、遇到推銷或店員一直跟著都是扣分的點，有網友不喜歡被店員跟著的感覺，表示讓人壓力很大，消費體驗下降。近七年來，寶雅市場佔有率頻創新高，從 2015 年的 72% 一路成長至今年的 95%。「商品貨號（SKU）數量約是一般藥妝店的四倍，不僅樣式多，透過大量採購還能降低成本，是寶雅很大的競爭優勢」。

三、請問寶雅作為零售通路，與供應廠商的合作模式為何？（例如：雙方權力關係、訂價、抽成比例、上架費與其他費用等），此營利模式與屈臣氏與康是美是否有所差異？

回答：零售通路在營利模式為營收、毛利與費用為主要經營指標，寶雅非常重視與供應商的合作，並以推動業績為導向。抽成比例分為「商品提成」與「合約提成」兩個面向，會依據不同商品類別制定標準，整體毛利率需有四成以上的水平。

四、寶雅的銷售類別包含「美粧美材保養品」、「生活日常用品」、「精緻個人用品」、「流行內衣襪」四大部分，根據 2021 年報目前以美粧美材保養品 36%、生活日常用品 39% 佔比最高，且營收佔比逐年提升，請問寶雅四大銷售類別獲利能力分別如何？

回答：最大獲利來源仍以保養品材妝與生活雜貨為主，再從中搭配精緻個人用品與流行內衣襪做關聯性銷售，近年因為疫情關係，消費者對於生活用品的需求相對大於美妝商品的需要，因此寶雅會即時因應並調整品類的操作，讓生活日用品的營收達到明顯挹注。

五、關於美妝生活用品通路的競爭概況，超市、量販店的營運模式，日漸擴充與改變，銷售商品類別與寶雅重疊比例逐漸增加；而藥妝店同樣瞄準年輕女性客群，與寶雅的商品同質性也相當高，另外，再加上快成長的電商，也逐漸養成消費者的網購習慣，面對競爭越來越激烈的市場，請問您認為寶雅各種銷售類別(美妝美材保養品、生活日用品、精緻個人用品及流行內衣襪)的最主要競爭者有哪些？分別對寶雅帶來什麼威脅與挑戰？您認為未來有哪些潛在的競爭對象，也可能對寶雅造成影響？

回答：寶雅專注於商品開發與擴大市場規模的能力，已集結出美妝、超市、百貨等複合店型，競爭通路也從大家認知的「屈臣氏」、「康是美」，增加特力屋、小北百貨等日系藥妝店。

近年國際深受疫情，全球性的通膨與供應鏈吃緊，原本成長的品類業績逐漸放緩，加上物流僅有轉運功能，因此要留意供應鏈的進退場機制，需調節門市庫存與留意廠商供貨量的狀況，降低現金流量與營收受到波及。

潛在的競爭對象主要是線上通路，因為網路持續進化的時代，消費者從實體購買也不斷接觸網路購物，再以疫情期間為例，最為深刻是 momo 購物揮舞「宅經濟/零接觸」的訴求，整體業績大幅成長，並且數度登上百貨股王，雖然寶雅積極因應市場變化而調整策略，相同取得亮眼的成績，但仍需留意線上通路的影響力。

六、寶雅致力於滿足顧客一站購足的消費期待，至今銷售的商品已達 6 萬多項 SKU，提供最多元、齊全的品項，然而大量的 SKU 可能會造成採購、物流倉儲、資訊系統的壓力，也恐對於存貨週轉率有負面影響，請問您對於寶雅 SKU 增減的衡量，有何建議？

回答：品項數堆疊能給顧客方便、專業的購物感受，相對在市場趨勢與銷售數據的掌握就更顯重要。在 SKU 的增減建議需搭配賣場的空間大小評估，這將會取決於商品的佈局與陳列方式。

由於寶雅定位為一站式購足的體驗，而實體通路在乎的是坪效的表現，建議依照不同店型調整出最適當的品項配置，並對於廠商供貨的商品進行「分類管理」，再加以細分至年度、月份、週別或是每日的銷量或銷額分析走勢，定期檢視數據並設定目標來追蹤成效。

七、寶雅目前全台有 264 個據點，以每年 20 多家門市的速度擴展，目標為 2029 年達到 440 家門市，展店策略帶來規模經濟效益，也增加市場佔有率、品牌形象、商品開發設計及經營管理等綜效，然而在持續擴張規模下，恐經歷邊際成本先降後升的現象，也須考慮各項企業資源的配合能力，請問您對於寶雅展店策略的建議為何？人員招募及訓練？

回答：展店除了考慮賣場地址是否合規合法之外，整體營運績效同步會妥善評估。由於寶雅現有三百多家的門市經營，有足夠的資訊可複製出具獲利的門市，更陸續在大型商場內展店，帶動出亮麗的營收表現。另外消費者習慣不斷改變，各行業的指標品牌正朝聚焦品類發展、縮小門市規模，或是開設貼近消費者的社區型門市，去年年底也開出全新店型美妝專門店「POYA Beauty」，更直接深入特定族群的日常生活，擴大各式商圈與年齡層的市場佔有率。

關於人員招募與訓練，寶雅相當注重每個工作環節的 SOP，定期增減或是更新內容，更提供完整、標準化的培訓機制，從初期的到職訓練或是儲備幹部的育才，都會有筆試、實務操作等考核，包含會視能力與職務安排於訓練店進行深入培訓。招募方面除了透過人力資源管道之外，也積極走入校園招收即將畢業的新鮮人參與企業實習，給予完整的流通門市學習與指導，提升職場競爭力。

八、目前市場上各大零售通路面對電商所採行的數位對策，也包含與外送平台合作，如藥妝業兩大品牌屈臣氏、康是美，皆已分別與 Uber Eats、foodpanda 合作，提供美妝生活用品的快速到貨服務，請問您認為未來寶雅是否也適合與外送平台合作？

回答：2021 年寶雅推出電商平台，同步針對既有經營的實體店發展「到店取貨」的選擇，同時也開啟宅配與超商取貨的服務，現況外送平台是落實零售業與顧客之間的最後一哩路，雖與實體業者的合作帶動了營收的成長，但是相對費用也成為業者需負擔的壓力，加上平台配送的商品材積也有限制。建議仍朝數位布局、推廣 POYA PAY 行動支付，打造出更完善 POYA BUY。

寶雅一直以來都是秉持顧客至上的精神，透過賣場優化與豐富商品組合來提高顧客滿意度，加上近年投入線上通路布局的力道，並積極因應市場動態、檢視賣場銷售流程的設計，預期能再推升顧客的購物互動與品牌價值。

九、寶雅與大江生醫共同研究自有品牌 iBeauty，發行美妍飲，投入保健食品市場，期許自有品牌帶來新的成長動能，請問您認為推行自有品牌對寶雅帶來的正、負面影響分別為何？請問您對於寶雅推行自有品牌之未來策略有何建議？

回答：過往寶雅較少自有品牌的經營，由於世界正面臨糧食、能源、疫情、戰爭的問題，處於零售業之中，更能感受到「供應鍊」的不穩定，加上成本不斷上揚，投入自有品牌的操作可做為提高利潤的方法。除此之外，還能增加市場的控制力，塑造出獨特性的差異，亦能建構出市場的競爭優勢，最要注意銷量與庫存之間的掌控，維持供貨穩定與避免備量過高的情形。

推行自有品牌先朝既有「熱賣商品」方向開發，思考如何藉由新商品優化消費者的滿意度，並且挹注店內行銷資源，做好品牌策略規劃。若能結合「日常必需品項」發展，可以提高顧客忠誠度，藉由實用性商品帶動消費者到店頻次。

十、寶雅不僅侷限於美粧雜貨業，於 108 年成立第二品牌寶家五金百貨，投入五金百貨市場，請問您認為寶雅為何會選中五金零售業，作為新品牌投入的市場？寶雅該如何運用既有的資源與能力，複製美妝生活業的成功模式，發展第二品牌寶家？您認為寶家的未來發展，可能對寶雅帶來哪些影響？

回答：在實體商業模式中，不論任何行業，在經歷成長與擴張的過程，都會面臨市場飽和的問題，而寶雅定位為美妝百貨市場，通過國內經濟規模來評估，大約可容納 440 家門市。觀察全臺灣的五金百貨約為 1,300 家，市場規模達 600 億元，由於市場相對分散且較缺乏系統化的整合管理，因此建立新品牌「寶家」進軍五金百貨市場，有助於導入新客群並擴大商品組合力。

寶雅最核心的成功模式是始終秉持顧客至上的精神，其中每月透過新商品導入、賣場優化及全通路策略來提高顧客滿意度，特別是打造舒適的購物環境、齊全的商品選擇以及友善的服務平台，以期解決顧客生活上遇到的一切大小問題。同時也透過內部訓練機制提升品牌服務力，使得寶雅能更貼近顧客生活各個層面。

寶家以「平價、簡易、便利」為核心理念，商品涵蓋國內外專業五金、修繕配件、居家用品、生活良品、個人護理、各國休閒食品飲料等多元品類，因此需要適應新品類的特性與操作。同時，為了開拓市場空間，在運用

既有的廠商與品項資源時，難免存在銷售品項的重疊率，也是需要累積數據分析消費者輪廓，以期精準滿足顧客需求，讓寶家穩定帶來獲利並為寶雅帶來新的氣象。

十一、請問您認為寶雅的經營策略重點為何？

回答：受到大環境與疫情的爆發及反覆，影響寶雅 2020 年以來的營運。尤其在 2021 年政府實施三級警戒管制影響人流下，面臨到前所未有的嚴峻考驗，造成營收罕見衰退，為加強競爭力與加速數位化腳步，將提供消費者更便利的 OMO 消費體驗，因此「數位發展」、「展店計劃」、「自有品牌」及「通路虛實融合」會是重要的經營策略重點。

十二、請問您認為寶雅在執行經營策略時，所遭遇的障礙與困難為何？

回答：在擴大展店與開發新型態店型，人員的訓練與管理知識上要更專注執行，才能確保帶動企業績效。另外，OMO 虛實融合也是寶雅重要的策略方向，隨著近年積極展店且主攻都會區與大型分店，營收雖有明顯的挹注表現，但毛利率及淨利率並未有顯著的提昇，需要透過數位來提升整體競爭力。所以加快優化數位體質及強化實體消費體驗，才能培養消費者習慣各種訊息傳遞方式，不但留住既有會員並可為寶雅創造新的客群。