

國立臺灣師範大學管理學院

國際時尚高階管理碩士在職專班碩士論文

Executive Master of Business Administration Program in Global Fashion

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

傳統蔬果新零售之跨界重置

A Case Study of Reconfiguration of Resources Between

Offline and Online Retailing



Ya-Wen Pan

指導教授：康敏平 博士

Advisor: Min-Ping Kang, Ph.D.

中華民國 112 年 5 月

May 2023

摘要

臺灣蔬果電商其實已有 10 多年歷程，卻因 2020 年 covid-19 疫情爆發才真正開始加速蔬果電商產業發展。2022 下半年疫情趨緩，消費者對於線上生鮮、蔬果外送需求大幅降低，導致市場績效迅速衰退。若無集團、大型企業背景支持的傳統蔬果零售業者因疫情趨勢需求已投入轉型，需具備哪些條件、能力才能真正成功順利走在電商營運之路。

故以單一個案放心初蔬果網做跨時做研究，探討傳統蔬果量販店轉型線上電商之過程。根據策略形貌、資源基礎理論、動態能力三個文獻工具，深度訪談創辦人及一路跟隨公司轉型的資深主管，再透過參與蔬果採購過程、實體店鋪、電商營運、廠務管理配送、客服管理…等流程，還原、觀察、分析其跨領域自成一格的營運模式，與一般綜合型電商平台之蔬果經營、其他專業蔬果電商平台究竟有何不一樣的資源及能力。

本研究發現傳產蔬果的競爭優勢是架構在既有的實體營運管理基礎及背後供應鏈生態圈，再藉由新資源能力的學習，逐步調整轉型電商各階段的策略要素及資源能力延伸，降低成本為中小企業營運的重要關鍵，再從環境觀察市場趨勢找出消費者需求，最後以動態能力做跨界資源重置、快速下策略針對目標市場提出新產品組合，以因應各種變化及競爭對手的挑戰。

關鍵字: 蔬果電商、策略形貌、資源基礎理論、動態能力、產品組合

ABSTRACT

Taiwan Fruits & Vegetables e-commerce has been on the market over a decade, yet not until outbreak of covid-19 did it truly expand. When pandemic ebbs in late 2022, the online fresh goods demand shrunken drastically. Many fruits and vegetable retailers have devoted in digital transformation, without corporation support, what are the true criterias to compose successful e-commerce strategy ?

funthingtrue.com sets an example for e-commerce transitions. In-depth interviews of founder and senior manager are examined in three methods, analyzing strategy ,resource-based view, and hyper competition. This study involves the purchasing process, physical stores, management,logistics , and customer services. By comparing wholesales to fruits & vegetables specialized e-commerce platforms, the study organized their differences.

This study reveals traditional fruits & vegetables retail advantages in physical supply chain. By equipping new-resources, adapting various strategies, and cost reduction to discover market and consumer trends, helping dynamic resources reallocation. A market strategy targeted to new product-mix to cope myriads market changes and to out-strength in vicious competition.

Key words: Fruits & vegetables e-commerce, analyzing strategy,resource-based view, hyper competition, product-mix

目錄

摘要	I
ABSTRACT	II
目錄	III
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究問題	4
第二章 文獻探討	5
第一節 分析工具說明	5
第二節 文獻探討總結	12
第三章 研究方法	13
第一節 個案研究方法定義:質化研究	13
第二節 研究流程	14
第四章 個案研究與分析	16
第一節 個案簡介	16
第二節 個案線上線下品牌經營時程之策略形貌變化	17
第三節 個案經歷時程的組織架構變化	31
第四節 個案經歷時程之資源能力探討分析	34
第五節 個案動態能力分析	38
第六節 研究歸納	40

第七節 研究發現.....	43
第五章 結論與建議.....	48
第一節 研究結論.....	48
第二節 研究限制.....	49
第三節 未來研究之建議.....	49
參考文獻.....	51
附錄(一).....	53



表目錄

表 4-1 個案經營歷程.....	18
表 4-2 微笑蔬果產品分類表.....	20
表 4-3 微笑蔬果量販店策略矩陣表.....	24
表 4-4 轉型放心初蔬果網的時間歷程表.....	26
表 4-5 放心初蔬果網產品分類表.....	26
表 4-6 放心初蔬果網策略矩陣表.....	30
表 4-7 個案具備之資產能力表.....	37
表 4-8 個案轉型前後之核心資源變動表.....	39



圖目錄

圖 3-1 研究流程	15
圖 4-1 微笑蔬果自有物流配貨流程	22
圖 4-2 實體/線上販售流程圖	28
圖 4-3 放心初蔬果網產業價值鏈	32
圖 4-4 微笑蔬果量販店組織圖	34
圖 4-5 放心初蔬果網組織圖	35
圖 4-6 產品管理流程圖	38
圖 4-7 個案營運生態圈	44
圖 4-8 放心初蔬果網消費者輪廓	49
圖 5-1 研究結論	51



第一章 緒論

第一節 研究背景

傳統市場為台灣蔬果銷售的主要渠道之一，通常以實體攤販、店面形式存在，供應商直接將農產品運送至市場售賣。傳統市場商品結構為來自各產地新鮮蔬菜、水果、溫體雞、鴨、魚、肉、現撈海鮮等食材，因應年節氣氛增加販售節慶商品如年貨、紅龜粿、粽子、春捲，還有每日手作現包餛飩、生麵條、年糕…等麵粉類製品，營業時間多集中在早上或晚市的黃昏市場。

該場域是可議價及深具人情味的零售環境，許多人偏好到傳統市場購買食品食材，經常可殺價或要求附加贈品，如買菜送蔥、薑、蒜、辣椒…等，深受家庭主婦喜愛，該族群為二到三天一次的採購頻率，再年長者約 65 歲以上的消費群，習慣性天天逛菜市場。傳統市場因為商品多元、貨色豐富，攤販可以快速反應民眾需求自成零售生態模式，讓消費者能夠一站購足，每一攤位就是一個單品項，老闆只需管理該產品的品質、數量售價即可營運，各種新鮮蔬菜、水果、手作熟食也都會以當日完銷為目的。

經過環境變遷，除了販售柴米油鹽醬醋茶的傳統乾貨、雜貨店外，開始出現整合傳統市場商品的超市、便利商店，販售品項以蔬果、肉品、魚類、鹽漬類、冷凍品、果汁、牛奶乳製品、糧食類、乾貨、日用百貨、煙酒等多元商品，營業時間長能滿足職業婦女下班採購，營業時間長更便利，目標客群漸漸廣泛。隨著商品整合營運範圍擴大、產品組合多樣化、資金投入、供應鏈合作模式改變，以生鮮蔬果為主的整合型超市普遍存在於熱鬧的傳統市場周邊。

再者，網際網路日益發達、網購盛行，許多傳統蔬果行業開始通過科技和數據的應用，將傳統零售模式與網絡購物相結合，提供更便捷和個性化的消費體驗，傳統蔬果的新零售模式漸漸成形，消費者與傳統蔬果行的交易不再受限於現金買賣，店家也開始用資訊系統架構全新的零售空間。

網際網路發展促進食、衣、住、行、娛樂各產業都開始往線上跨界轉型，交易行為不再侷限於線下的實體交易，各世代開始習慣上網消費購物，產品只要配送過程留意包裝完備性、碰撞力道拿捏，大多不影響產品品質；隨著物流系統優化進步，冷凍海鮮、肉品、加工調理食品保存期限長，冷鍊物流溫度掌控得宜，平台線上數據端與店家串流，實體跨電商營運都不困難，只要有經濟規模都有獲利機會。

但蔬菜、水果若要藉由電商上架販售，必須找較易保存且不會因運送碰撞而受損之商品，如根莖類地瓜、蘿蔔、馬鈴薯、南瓜、玉米…等，還有十字科花椰菜、高麗菜、大白菜…等，水果較偏季節性水果，如荔枝、芒果、櫻桃、進口榴槤、柚子類等，這類產品在基本冷藏物流條件下，尚可維持一定的配送品質；但葉菜類保存期限只有 3-5 天左右，特殊青菜如龍鬚菜、川七、檳榔花這樣的產品保存期限只有 1、2 天根本無法上架電商做遠距離配送，類似這種特殊蔬菜消費者也只能到菜市場尋找或是熱炒店才有提供，因為連鎖超市全聯、家樂福也無法預測這類特殊商品的銷量，若採購進來未完銷反而變成成本耗損。

2020 年 covid-19 推動了線上生鮮蔬果販售的引擎，因民生需求加速克服冷鍊配送機制，物流商及平台陸續建構衛星倉企圖用短鍊模式加速配送速度，讓商品快速到消費者手上，蔬果短鍊配送機制漸完備成型，讓 2015 年成立的熊媽媽蔬果網在 2020 年的訂單量翻倍再翻倍成長，大型電商紛紛搶著與熊媽媽合作；許多蔬果實體店家也投入跨界電商營運，如上架 91APP 公版介面系統商、LINE 封閉型社群經營、臉書粉專的+1 等。連鎖超市全聯開始佈局結合外送平台 Uber Eats、foodpanda 推動電商線上銷售，外送平台也自行推出 pandamart 熊貓超市、Uber Eats 優市，各種蔬果新零售模式逐漸產生。

但 2022 年 8 月開始疫情趨緩，生鮮電商績效急速下滑，熊媽媽宣告 2022 年 12 月 8 日關站結束營運，2021 年登台的韓國最大電商 Coupang 迅速收掉生鮮外送策略，pandamart 熊貓超市整併下修店數，大型電商平台原本要擴大營運的生鮮蔬果品類也跟著收斂。唯有全台擁有超過 1000 間實體店面的全聯的小時達搭配自有 APP 持續營運，坊間擁有實體商店的蔬果小電商，勢必得快速調整營銷策略，改以封閉式社團推薦好物快速累計會員，才能有機會線上線下持續營運且達獲利目標。

第二節 研究動機

台灣生鮮電商早已在 2010 年陸續成立，愛上新鮮、好漁網、悠活農村等平台，2015 年部分實體生鮮專賣品牌里仁、棉花田、主婦聯盟也開始經營線上通路。同時，熊媽媽買菜網、鮮食家、果物配等更多生鮮專賣電商陸續成立，包括量販大店形式的家樂福線上購物亦在 2015 年後蓬勃發展。但當時台灣消費者還不習慣在線上購買生鮮、蔬菜、水果，這些食材在一般傳統市場攤販、量販店皆可以購得所需，商品更齊全滿足消費者立即型需求，導致生鮮產業線在電商通路經營績效不彰，隔年開始陸續退出。

2018 年開始，東森購物、momo 等綜合型電商平台又重新開始投入線上生鮮產品，擴大此業種的商品佔比量，品牌卜蜂、台畜等肉品製造加工業者相繼投入電商銷售。2020 年各大實體零售通路、餐飲業，因應疫情嚴重導致消費者無法外出消費，為了降低實體營業損失想盡辦法讓商品透過各種管道上線銷售，外送平台為搶食這塊商機都自建虛擬超市，如熊貓超市。同年台灣電商龍頭 momo 宣告將生鮮商品定位為未來重點擴張品類，且計畫以自建物流服務模式切入冷藏生鮮產品配送。「熊媽媽買菜網」也在 2020 年賣給東森，東森購物積極投入自有電商倉儲配模式參與生鮮電商的經營。

2022 年下半年隨著疫情趨緩，全世界漸漸解封，對於線上生鮮、蔬果外送需求大幅降低，生鮮蔬果電商績效快速衰退。2021 年~2022 產業環境變化速度太快，讓相對擁有資源的品牌、大型電商皆紛紛暫緩計畫、停損，背後原因到底是什麼？由此可見生鮮、蔬果電商經營之路並不容易，有很高的進入屏障及專業知識需深耕，值得探討。

第三節 研究問題

台灣生鮮電商已累計近 10 多年的實戰經驗，2020 年疫情爆發導致線上消費量大爆增，其實這樣的消費環境已加深消費者對該產業在線上買賣的信任度，經過兩年消費行為模式改變、養成，線上購物已成日常。許多蔬果零售商和新興的蔬果電商平台開始進入網上市場，提供各種蔬果選擇並進行快速的配送服務。消費者可以在網上訂購蔬果，體驗不用進入菜市場、實體店面人擠人的消費服務。

依此環境趨勢，若無集團、大型企業背景支持的傳統蔬果零售業者，到底該具備哪些(What)條件、能力才能成功跨界轉向電商營運新零售模式？

第二章 文獻探討

本研究以放心初蔬果網為探討個案，該個案背景是由傳統市場經營起家的連鎖蔬果量販店，再跨界轉型線上電商，故藉由策略形貌分析法、產業價值鏈、策略矩陣及資源基礎理論等文獻工具還原、觀察，找出個案轉型過程中具價值之策略要素及資源能力，分析個案在 2020 年~2022 年歷經時勢、環境變化，虛擬實體營運狀況的起伏消長，故最後再加入動態能力分析，還原個案具備的動態能力，可快速判斷、調整策略，因而造就現階段的新零售營運模式。

第一節 分析工具說明

一、策略形貌分析法

司徒達賢教授(2005)指出企業專精某領域、產業時，為求滿足顧客而選擇之發展方式、生存空間、策略決策及競爭優勢建立，稱之為事業策略。事業策略代表了策略思考的大部分，要考慮到市場環境、競爭對手、資源分配、目標客群等因素，目標是要確定企業在市場競爭中的定位和發展方向。事業策略的成功實行可以幫助企業提高市場佔有率、增加收益、降低成本、提高競爭力和創造長期價值。司徒達賢教授(2005)將事業策略歸納為六大構面，簡述如下：

(一)產品線廣度與特色

產品線廣度指的是一家企業所生產或銷售的產品種類的多寡。企業可以提供多樣化的產品選擇，滿足消費者不同的需求，也能夠分散風險，降低對單一產品或市場的依賴程度。然而，過度廣泛的產品線也可能會分散企業資源和精力，導致生產效率降低，營運成本上升，進而影響企業經營績效。所以企業內提供的產品或服務，選擇的理由為何？

產品組合該如何搭配才能吸引消費者買單，或是獨創特色產品，都需要搭配目標市場及產品定位找到最適配的產品廣度及特色。

一家生鮮電商平台可以提供的生鮮蔬果種類多寡就是其產品線廣度的表現。例如，除了基本的蔬菜水果外，該平台還提供有機蔬菜、季節限定水果、進口蔬果、甚至是特殊品種的蔬菜水果等，讓消費者有更多元化的選擇。但若非綜合型平台過於追求產品線廣度，除了生鮮蔬果外還提供其他服裝、家電用品或非食品類，可能就會分散資源，影響平台定位、分散客群，進而對企業經營造成不利影響。

(二) 目標市場的區隔與選擇

目標市場是企業選定的主要消費者群體，營銷策略和產品規劃都是針對該目標族群。其生活型態、消費行為，對產品的依賴程度皆是企業納入考量之重點。明確的目標市場可以讓企業更有效地利用資源，達到最佳的市場效益。例如該投入哪些資源？產品特色是否都能配合所選擇的目標市場？產品在目標市場的配比、行銷資源投入等，都是決策的一部分。選擇目標市場的意義在於：

1. 無法滿足所有顧客需求：企業的資源有限，無法滿足所有顧客的需求，因此需要選擇目標市場，專注於滿足該市場的需求。
2. 有效利用資源：專注於目標市場，可以更有效地利用資源，降低成本，提高效益。
3. 提高市場競爭力：專注於目標市場，可以提高產品或服務的品質，增加市場競爭力，進而提高市場佔有率。

以水果的目標市場為例，若重視活品質規格追求質感之客群，這些消費者對於水果的新鮮度和品質外觀要求一定偏高，願意為高品質的水果付出高價格。因此，可以針對這個目標市場開發高規進口水果，提供更多元化的選擇，投入新資源吸引該群消費者，進而提高企業在這市場的競爭力，打造高端市場，選擇新客戶。

(三)垂直整合程度之取決

垂直整合程度意指公司、企業在供應鏈中擁有多少個不同的生產或服務環節。通常，這些環節可以分為上游、中游和下游。上游包括原材料和組件供應商；中游包括生產和製造；下游包括分銷和銷售。

垂直整合程度之意義在於影響公司在供應鏈中的控制力和成本效益。較高的垂直整合程度通常意味著公司在供應鏈中擁有更多的控制力，並能夠掌握更多的利潤和更好的產品品質控制。然而，較高的垂直整合程度也可能導致生產成本的增加，因為公司需要投資更多的資源和時間來管理更多的環節。

生鮮蔬果產業，可以從種植蔬果開始，然後整合到採摘、分級、包裝和分銷等，直至最終銷售給消費者。但這樣的垂直整合程度可以提高公司對產品品質和生產成本的控制，但也需要大量的資源、人力、物力及必須概括承受各面向可能產生之風險。

(四)相對規模與規模經濟

經濟規模是指企業在生產和銷售產品或提供服務的過程中，可以在不增加平均成本的情況下增加產量或規模，達到經濟效益的提升。也就是說，隨著企業產量的增加，單位成本會降低，使企業可以更有效率地運營並提高利潤。

經濟規模可以提高企業的利潤和競爭優勢，在生產過程中，生產單位成本越低，利潤空間就越大。此外，經濟規模還可以提高企業的生產力，因為企業可以更有效地使用資源，生產出更多的產品或提供更多的服務，從而滿足消費者的需求。生鮮蔬果行業中，若有較大的連鎖經濟規模，相對同業的競爭者可以採購更多的產品量，達到以量制價之目的。

(五)地理涵蓋範圍

地理涵蓋範圍是企業服務或銷售產品所覆蓋的地理區域範圍，對企業的經營策略和市場規模具有重要的意義。地理涵蓋範圍的大小取決於企業的資源、能力和發展戰略等因素。

地理涵蓋範圍越廣，企業市場規模也就越大，有更多的機會接觸到更多的潛在客戶，提高了企業的收益潛力。另一方面，也可能會增加企業的運營成本和風險，例如物流成本、人力資源等，需要投入更多的資源進行管理和協調。同時，如果企業無法有效地掌握不同地區的市場需求和競爭情況，也會面臨市場滯銷和管理困難等問題。

傳統生鮮蔬果產業，在單一地區經營，面臨的競爭壓力和風險都比較小，但市場規模也受限。擴大地理涵蓋範圍，可以增加銷售機會，但需要投入更多的資源進行物流和人力資源管理。此外，由於蔬果易腐壞，物流時效的重要性也更加重要，電商地理涵蓋範圍大，但就要建置穩定的物流系統以確保蔬果配送過程之品質。

(六)競爭優勢

競爭優勢是企業相較於同業競爭者擁有更具優越性的資源、能力或其他特點，使其能夠更有效地滿足顧客需求，提供更好的產品或服務，並在市場中取得更好的地位和經濟效益。這些優勢可以是許多因素的組合，例如技術、品牌、成本、供應鏈、創新、專利等。競爭優勢能幫助企業在不斷變化的市場環境中保持領先地位，因應競爭對手的挑戰。而競爭優勢通常由企業內部因素和外部因素所形成，如：

1. 成本優勢：企業能夠以更低的成本生產產品或提供服務，使其能夠以更低的價格銷售產品，同時獲得更高的利潤。
2. 差異化優勢：產品或服務帶來獨特之處，使其與競爭對手有所區別，例如品質、設計、功能、服務、品牌等。
3. 網絡效應：產品或服務若具備網絡效應，使用者增加即可以帶來更高的價值，例如

社群媒體、電商市場等。

4. 規模經濟：企業隨著其生產規模的擴大，能夠減少平均成本，進而提高其競爭力。
5. 學習曲線效應：企業隨著經驗的增加，可以更有效率地生產產品或提供服務，進而提高生產效率和降低成本。

電商平台擁有優良快速的物流系統和供應鏈管理能力可以是一大競爭優勢。若生鮮蔬果電商平台能夠提供更高品質的產品、更優質的客戶服務和更快速的配送，這些優勢將吸引更多的消費者和廣泛的口碑效應，會比其他競爭對手更容易吸引新客戶，擁有更大的收益潛力。

二、產業價值鏈

產業價值鏈是指一個產業，從原物料、生產、銷售到售後服務等環節。它將產業中不同企業的活動按照其貢獻價值，分為主要活動和支持活動，並將其串聯在一起，構成了一個完整的產業生態系統。

主要活動包括：原物料採購、生產製造、產品銷售和售後服務等。支持活動則包括：企業內部的基礎設施、人力資源管理、技術開發、採購和物流等。產業價值鏈的目的是為了幫助企業更好地了解自身在整個產業中的角色和地位，從而找到自身的定位，進而提高效率、減少成本、強化競爭力。同時，有助企業間的合作協調，實現企業整體效益最大化。

企業可以通過對產業價值鏈的了解，選擇自己在其中的定位，從而制定出更為有效的經營策略。例如，有些生鮮產業可能會選擇在蔬果種植和採摘環節進行垂直整合，從而控制產品品質和成本；而另一些企業可能會專注於物流配送環節，提供更為高效的配送服務，以贏得更多客戶。

三、策略矩陣

產業價值鏈和策略形態是兩個構面，它們的交叉形成了策略矩陣。策略矩陣可以供給策略家創意空間，並成為組織內極佳的共同語言和觀念架構。這有助於製定策略者集思廣益，有系統地思考，思慮更完整和具體。

每個策略點都是策略矩陣分析法中的基本分析單位，並由產業價值鏈和策略形態中顯示產業內的策略現況和未來需求。企業沒有必勝的策略，但有些策略思考和策略動作可以被用到或被檢視。產業競爭分析中，以產業價值鏈、策略形態、策略點和策略要素的組合來瞭解產業特色和競爭狀況。

四、資源基礎理論

資源基礎理論主張企業的競爭優勢來自其所擁有的獨特、難以模仿、難以取代的資源與能力。這些資源和能力能夠幫助企業在市場競爭中取得優勢，例如降低成本、提高產品品質、創造品牌忠誠度、擴展市場等能力。

資源基礎理論的核心概念是資源，包括物質資源（如產品、設備、原材料等）、無形資源（如品牌、專利、技術、知識等）和人力資源（如員工素質、專業技能等）。這些資源可能是企業自身創造的，也可能是從外部獲得的，如採購、技術轉移、併購等。此外，資源基礎理論還強調資源的價值、稀缺性、不可替代性和組合性。價值指資源能夠創造經濟利益；稀缺性指資源是有限的；不可替代性指資源不能輕易被模仿或替代；組合性指資源的組合可以創造出更大的價值。

資源基礎理論強調企業必須掌握、發展和整合具有競爭優勢的資源和能力，以維持長期的競爭優勢和持續的經濟利益；吳思華教授(1994)將資源分為資產與能力兩部分，並提出策略性資源的定義：凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形

資產，或是在企業的策略面，有極為重要的地位者均稱之。

五、動態能力

學者 Teece et al. (1997) 提出公司的競爭優勢是建立在動態能力、資源和市場需求之間的交互作用上，並必須隨著環境變化而不斷調整分析企業在不同時期面臨的市場環境和競爭對手的理論。強調企業的競爭優勢並非固定的，而是受到不斷變化的市場條件和競爭對手策略的影響，因此企業必須不斷地調整其策略和能力，以維持或提高其競爭優勢。

動態競爭包含多個概念和方法，其中最重要的是動態能力 (Dynamic Capability) 概念。動態能力指企業在不斷變化的市場環境下，能夠不斷地調整其內部組織和運作方式以應對新的挑戰和機會的能力。這種能力包括了企業的學習能力、創新能力、協同能力等，使得企業能夠快速調整其策略和行動，擁有更高的反應速度和競爭力。

再者為動態競爭分析法，具體內容包括：場景分析、動態策略和資源配置等三個主要步驟。場景分析是將可能出現的未來環境變化和競爭對手策略進行模擬和預測的方法，以幫助企業了解未來可能的發展趨勢和挑戰。動態策略則是將企業的策略與場景分析結果相結合，制定因應策略。資源配置是將企業的資源和能力與制定的策略相匹配，確保企業能夠有效實現策略目標。

這種方法強調了企業需要不斷調整自身策略以應對環境和市場變化，並且要通過靈活的資源配置來實現策略目標。

第二節 文獻探討總結

實體超市、蔬果產業因為環境需求反應快速投入成本、資源轉換線上販售趨勢，但又因環境需求改變，如後疫情時代，開始收斂生鮮電商規模，本研究將利用策略形貌的六大構面：產品廣度特色變化、目標市場重新選擇、垂直整合讓供應鏈變得更長或更短、規模經濟變得更大、地理涵蓋範圍的選擇、競爭優勢增減之產業價值鏈，再輔以策略矩陣找出策略要素反覆驗證還原其成功、失敗經驗。包含蔬果產業需架構在哪些資源基礎理論上，透過有形無形資源及組織能力管理，即可將哪些該做的事情依先後邏輯順序、組織權責劃分展開，找到其事業經營轉型新零售之策略目標。

環境變化激烈的狀況下，個案必須察覺市場機會點並制定因應策略，才能跳脫大型電商、實體通路的競爭格局。藉由不斷地觀察市場變化和顧客需求，創新產品或服務，提供優質的顧客體驗和個性化的服務，從而贏得顧客的信任和忠誠度。此外，適時調整經營策略，加強品牌形象塑造和行銷力度，維持產品或服務的競爭優勢，不斷拓展市場佔有率。這些因應策略的選擇，需要個案具備靈活應變的能力，並建立敏捷的組織文化和管理體系才能完善建構跨領域之營運模式。

第三章 研究方法

因時勢變化觀察出近年疫情改變了消費市場的消費習慣，線上線下消費型態跟過往有很大的改變，連帶傳產蔬果的營運模式也跟著疫情嚴峻趨緩而變化，疫情剛起生鮮電商快速擴張，但後疫情時代又快速消退，故本研究是以有實體營運背景的放心初蔬果網做為個案，藉由第二章文獻工具還原該公司的轉型歷及策略型貌、資源基礎運用，分析傳產蔬果如何成功轉型蔬果電商營運模式，為配合本研究目的，研究方法採用質化研究方法來做個案探討研究(Yin, 1984)。

第一節 個案研究方法定義：質化研究

質化研究方法的特點，主張以整體性觀點瞭解研究對象，而非僅透過片段分析得出結論。質化研究中，研究者和受訪者皆可表達其主觀和直覺，且這些想法被視為研究的重要部分。研究結論不需要追求絕對客觀性，只要相互關聯並能隨著時間和空間的變化而演進，就可以被接受和進一步探討。

質化研究是一種強調研究者與受訪者主觀想法、感受和意義的研究方法。當研究主題是探討被研究者或當事者內心世界所經歷過的心路歷程時，質化研究能夠提供完整的紀錄和闡述。研究者取得資料的來源必須得到當事者的信任，透過完整的訪談內容呈現當事人對於人、事、物、以及經歷歷程之看法。質化研究的價值在於能夠瞭解產業內部無法公開或無法呈現的原則與關鍵點。

在進行深度訪談前，研究者需要針對相關文獻、產業調查報告、新聞媒體報導、相關研究等來瞭解產業或事件的歷史背景和狀況。這些資料也可以幫助研究者瞭解缺乏的關鍵性問題，並加入訪問中的問題。對於產業研究而言，訪問對象除了實際從事經營或生產活動的企業主、管理層、受雇員工之外，還可以包括產業觀察者。總之，質化研究

是一種非常重視受訪者主觀意見和完整故事的研究方法，可以提供深入且豐富的資訊和洞察力。

第二節 研究流程

本研究先從近年生鮮蔬果電商市場的營運起伏趨勢做資料蒐集，包含兩岸近年傳統生鮮蔬果營運、生鮮電商等相關新聞報導、期刊文獻資料閱讀，進而整理相關產業經歷之時程背景及找到研究動機及需要被探討之問題。決定以個案研究探討傳統蔬果營運如何成功轉型為蔬果電商之議題，再從文獻工具抽絲剝繭還原個案公司經營之歷程。

如圖 3-1 所示，為求了解傳統蔬果營運模式之進化及供應鏈生態，實地訪查傳統菜市場、超市、三重水果大盤供應集散地、北農合作社、電商營運辦公室及廠房出貨相關流程。藉由訪查之過程記錄線上、線下經營差異點及個案與供應鏈的合作關係，將訪查觀察加入訪談內容設計訪綱，最後進行與創辦人及資深員工深度訪談做為初級資料。

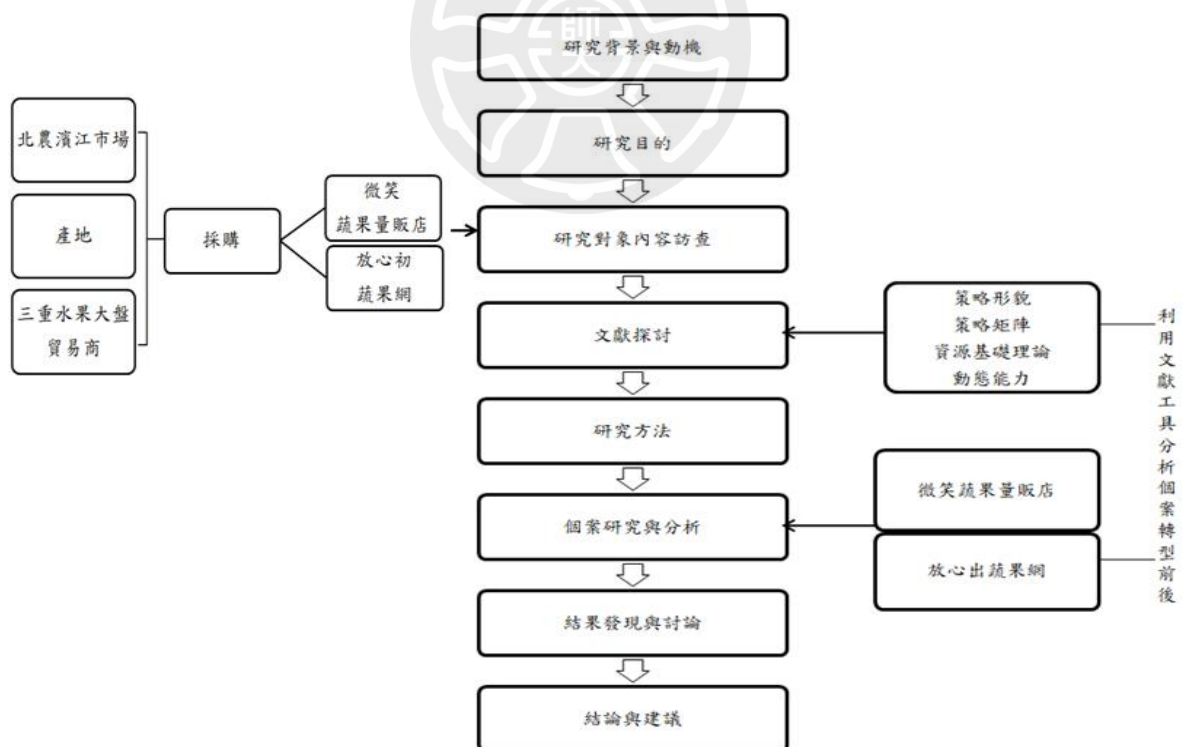


圖 3-1 研究流程

資料來源:本研究者整理

一、訪談對象及訪綱內容設定

訪談對象為個案創辦人潘佳昆先生，其具備 22 年蔬果採購、經營經驗，以及跟隨創辦人 8 年的資深員工，該員工在放心初的工作經歷，包含原本實體營運及電商品牌建構、線上線下同步管理等工作歷程。

將個案的實體展店、轉型電商概念、外部供應鏈合作模式、內部組織列為訪綱內容，以較為開放式的訪談方法，用大方向的研究問題作為訪談依據，可讓受訪者聚焦在訪談過程中，並延伸其他的問題，優點為可提供受訪者較真實的呈現方式。訪綱架構依轉型演進過程提問設計，目的在還原了解個案經歷時程的策略構面發展及資源累積、改變或能力延伸，訪談進行中會因受訪者的言論自由意識或建議微調訪綱內容。研究者將以錄音及田野筆記方式記錄；透過資料分析法還原、剖析個案如何奠定轉型能力及成功關鍵因素為何。

二、資料分析法

資料分析法透過豐富的資料來深度探究個案，從而提供更深層次的理解和建議，如訪談、觀察和文獻，並強調資料的品質和完整性，而非數量和代表性。資料分析法能夠因應研究問題和研究目的而進行調整。

執行步驟如下：

- (一)資料蒐集:收集相關的資料，如訪談、學術期刊、新聞相關報導資料…等。
- (二)資料整理：將深入訪談內容以開放性編碼、逐字稿呈現、概念整理歸納整理成易於分析之格式。
- (三)資料分析：透過訪談內容概念分析、歸納還原經歷時程之策略能力原貌
- (四)理論反思：基於分析的結果和發現，對個案進行更深入的理論反思
- (五)結論報告:將分析個案的發現及結果，歸納出重點進行整理和報告。

第四章 個案研究與分析

第一節 個案簡介

放心初蔬果網是由傳統市場專賣素食滷味的小攤販起家，整體營運時間歷程如表格 4-1 所示，創辦人兼執行長潘佳昆先生從 2001 年在傳統市場沒有固定攤位擺攤到承租騎樓有固定位置販售再置產購買店面，看準機會慢慢擴大經營 2004 年在基隆開出第一間 54 坪的微笑蔬果量販店，一直到 2014 年基隆 2 間、新北 2 間一共四間微笑蔬果量販店。

繼實體蔬果量販店績效穩定發展後，2016 年網購電商日益蓬勃發展，當時業界還沒有出現具規模性的蔬果電商，潘佳昆先生開始思考如何讓顧客不用出門就能採購蔬菜、水果而且可以直接送到家，於是 2016 年底成立「放心初」電商品牌，也在台北三重設立辦公室及倉庫。但因為對電商一竅不通，曾上架 momo、yahoo 等大型購物網站，當時也找過知名網紅配合宣傳，皆不見成效，2017 年前往上海市調參考大陸盒馬鮮生上線下結合的概念，回台立刻調整營運模式用放心初再成立一間實體門市於台北市萬華西藏路，暫緩全面線上經營蔬果網購，改以線下培養線上聲量的策略，但因為相關配套及資源整合仍不完備電商營運始終無法上軌道，導致曾經一度關站。一直到 2019 年線上團隊、商品組合、資訊系統全部重新整頓，才為放心初蔬果網帶來新契機漸入佳境。

2020 年因 covid-19 疫情嚴峻趨動全民線上購物，加速該網站成長動能，讓放心初建構一套全新的營運模式，故本研究將以潘佳昆先生建立的微笑蔬果量販店跨足經營線上電商放心初蔬果網為研究主軸，以該公司 22 年生鮮蔬果經營探討其策略形貌變化、策略要素、資源基礎理論、內部組織調整變化等內容作為主題分析。

表 4-1 個案經營歷程

時期	時間	經營模式	經營地點	經營空間	人力
創業期	2001~2003	擺攤	基隆成功市場、安樂市場、富貴市場擺攤	2坪	2人
	2004	小店面	基隆富貴市場微笑蔬果創始店復興店	54坪	7人
成長期	2009	店面	基隆暖暖微笑蔬果二號店暖暖店	110坪	16人
	2011	店面	新北微笑蔬果三號店泰山店	150坪	24人
	2013	店面擴大	基隆富貴市場微笑蔬果創始店復興店	150坪	24人
	2014	店面	新北微笑蔬果四號店新莊店	200坪	24人
跨界新零售	2017	電商	台北三重-放心初蔬果網	60坪	5人
	2018	電商、店面	台北西藏店-放心初水果	120坪	25人
電商擴張期/ 資源整合期	2020	電商	放心初蔬果網	120坪	30人
	2022	電商	板橋放心初蔬果網	500坪	50人

資料來源:本研究者整理

第二節 個案線上線下品牌經營時程之策略形貌變化

本研究將以策略形貌變化整理出個案在第一階段傳統蔬果經營時期、第二階段轉型電商經營時期的策略形態六大構面:產品線廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與相對經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢作為分析方向,並輔以環境、條件、組織變化等經營細節,探討其價值鏈展開後驗證從小擴充到大的網絡定位策略、事業策略、總體策略三者間之互動關係。

一、2001~2016:傳統實體生鮮蔬果-微笑蔬果量販店經營策略之六大構面

傳統市場攤販銷售的商品都很單一,如賣麵食類就是各種品項的麵粉製品,如:白麵、

黃麵、粿仔條、年糕、水餃皮、蛋餅皮…等，素食產品是各式各樣的豆製品，如：豆腐、豆皮、百頁、豆腐、素雞、素魚、香菇製成的素肉等各種素食料理，皆是一個攤販一個大分類品項再下展細分類，蔬菜攤販經營也會依攤位大小販售項目受限；傳統市場早市時間自凌晨 5:00 各商家開始備貨上架，販售營業時間到中午 12:30 人潮漸散各攤販陸續收攤，除魚販須備冰塊保持魚貨鮮度外，大多數攤販商品皆常溫販售居多，炎熱天氣時蔬菜水果會以灑水方式保持其水份到商品完銷或是打烊，故一般攤販不會用到冷藏設備。

創辦人潘佳昆先生經過 3 年在基隆成功市場、安樂市場、富貴市場擺攤經營蔬菜、水果經驗，開始思考朝蔬果量販店目標前進，包括如何找到其商品客層的商圈、賣場、商品品類為何？販售時間長短、需要多少人力？多少租金成本支出？有哪些設備必須投資？藉由本研究還原當年創業期轉型大型店面的策略形貌。

(一) 產品線廣度與特色

創辦人潘佳昆先生當時從觀察市場的消費客群消費習慣及攤販商品種類開始佈局，除原有素料、依季節輪替而販售的蔬菜水果品項外，思考能滿足消費者一日三餐及一日五蔬果之食材為何？能搭配烹煮之調味醬料為何？會外出採購的家庭主婦在市場裡採購哪些東西？他們都有過節的習慣，重視傳統節日的祭祀料理，配合節氣要吃的食材料理，因此開始展開上游供應鏈廠商開發。從常溫品、冷藏品、乾貨、調味醬料、節慶禮盒、傳統小吃、甜點…等多元品項開發，如表 4-2 所示，大分類達 16 項，蔬菜水果是其銷量營業額最高品項，季節產量較多之水果可轉成果汁販售，如現榨柳橙汁，加速販售週期，賣相差或是較熟水果降價以惜福商品賣出。

表 4-2 微笑蔬果產品分類表

產品大分類	中分類							
	葉菜類	新香佐料	豆類	花果菜類	菇菌類	根莖類		
蔬菜	四季常態水果	特殊產季水果						
水果	加工食品	中式食品						
常溫	蔬菜	豆製品	中式食品					
冷食	素食							
素食	當日現做							
熟食	蛋	米糧	乾貨	海帶	調理燉包	粉類	雜糧	雜糧
南北貨	生麵	乾麵	加工麵粉					
麵食	鹽	糖	調味粉	調味醬	湯粉塊	果醬		
調味品	調和油	葵花籽油	玄米油	葡萄籽油	芥花油	香麻油	茶油	
食油	醬菜罐	蔬菜罐						
罐頭	果汁							
飲料	餅乾	爆米花	果凍蒟蒻	堅果				
零食	堅果糖	水果糖	咖啡糖	牛奶糖				
糖果	水果籃							
禮盒	惜福蔬菜	惜福水果						
促銷組合								

資料來源:本研究整理

(二) 目標市場區隔與選擇

創辦人潘佳昆先生當年除了在基隆成功市場、安樂市場、富貴市場擺攤外，也觀察了基隆市中心主要傳統市場:仁愛市場，其分析人來人往的早市傳統市場，有兩個客群，一為專職家庭主婦，需為全家備三餐的全職媽媽，年齡層約落在 35~50 歲，二為 51~70 歲較為年長的客層，都是較精打細算的消費者，價格敏銳度高，對季節品項瞭解，當價格有了相對優勢就能大量銷貨，該群客戶天天到市場採購家裡需求，是傳統市場的主要目標客群。2002 在固定付租擺攤的富貴市場做生意，觀察到富貴市場客群與仁愛市場一致，故決定先在熟悉的環境展開第一間有店面的微笑蔬果。

第二間微笑蔬果量販店是在基隆暖暖，外移人口、年輕上班族多且旁邊當年還是掛名頂好的超市(現為寶雅)，周邊新興建築多有一定的人口數量，35 歲到 50 歲的消費人口及小家庭多，與微笑蔬果第一間創始店目標客群有差異化。

新北市開了第三間微笑蔬果量販店坐落在新北市泰山區，一樣選擇在人口數多的傳統社區市場旁，周邊環境與基隆富貴市場的型態很類似，不大但很熱鬧聚客，微笑蔬果販售之產品都可讓消費者一站式購買所需之蔬菜水果及特殊品項商品，如當日手作產品:

碗粿、草仔粿、麵食、粿仔條、粿條…等；第四間在新北市新莊區，其目標客群鎖定在通勤的家庭客人潮，因為當年周邊開始開發建設形成一個新興型社區，客層為偏年輕小家庭，位在迴龍捷運站旁人潮流量大。

(三) 垂直整合程度之取決

蔬菜產品依產地價為主，但濱江北農是競標制，蔬菜很難以量制價，所以當第二間微笑蔬果暖暖店後開幕後，開始做產地研究，因北農會以產地價錢為參考依據，但北農也不會公佈產地行情價，反而會依市場供需趨勢決定當日蔬菜價；故蔬果採購必須很了解產地價格，才有辦法判斷哪些產品要產地叫貨，那些產品要在北農競標。

蔬菜、水果在北農競標得標後或是由產地送到各處傳統蔬果店面皆是大量裸裝，店家只能藉由員工自行整貨分裝，其實耗時又需增加人力成本，產品在運送的過程中也會因為氣候變化增加其耗損量，當擴展到第四家實體店面時，政府正在調漲基本工資，對於微笑蔬果來說，是一個成本壓力，創辦人潘佳昆先生開始找產地配合產品分裝服務，西螺是全台灣最大蔬菜集散中心，有許多服務品質佳的包裝廠，因此開始外包分裝的蔬菜。

當初原本要集結基隆其他蔬果量販公司一起與產地談共同分裝降低採購成本、耗損量，但基隆其他各蔬果量販店仍決定傳統做法，不願意從供應鏈源頭共同合作用以量制價的方式談統包分裝，微笑蔬果為了解決人力問題，單獨承攬蔬菜量由產地將分裝好的量送到新莊店如圖 4-1 所示，再由微笑蔬果的物流外轉車隊配送至各分店。

創辦人潘佳昆先生說：一開始有有陣痛期，其實成本很高，新的機制幾乎沒利潤，因為量大幾乎都是成本在銷售；但到了政府確定人力薪資薪資漲幅，該項供應鏈合作卻成為微笑蔬果控成本、降低耗損量的優勢。(附錄表二編號 A08)

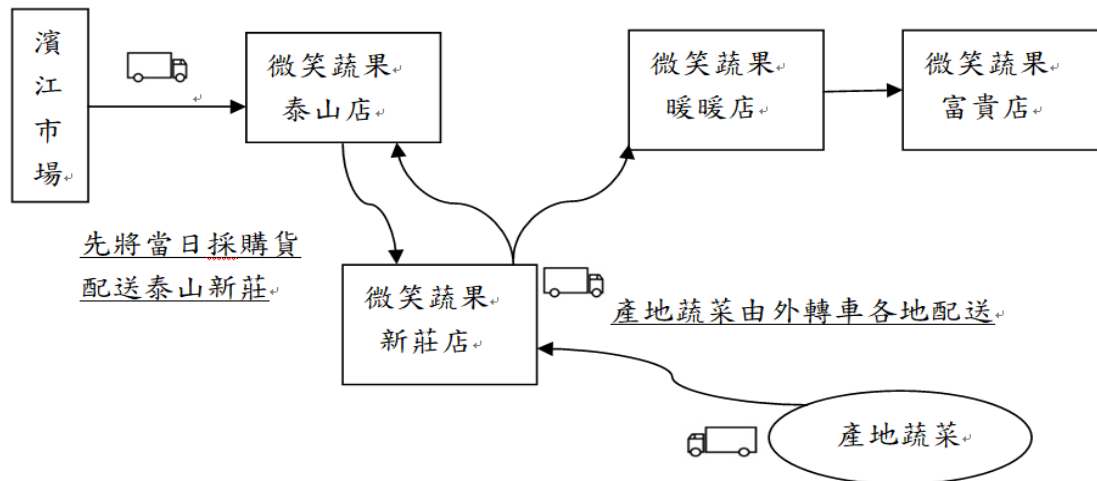


圖 4-1 微笑蔬果自有物流配送貨流程

資料來源:本研究者整理

(四) 相對規模與相對經濟

微笑蔬果創始店原本所在位置較狹隘(前後場約 50 坪),且營業時間與一般傳統市一樣只到中午,而服務範圍也僅限周邊區域中正區跟部分信義區、仁愛區家庭客,故創辦人潘佳昆先生規劃尋找第二間實體店鋪,目的以大量的採購量控制產品末端售價,2009 年的微笑蔬果暖暖店空間共 100 坪(銷售空間加後場整貨空間),銷售品項同步擴充,2011 年待資金穩定後將微笑創始店移到能見度更高、擴增到前場銷售空間 60 坪且車流量大的騎樓區塊。

為求產品價格競爭力,開始與產地合作,承包該產地年度種植之產品(橘子、香蕉、鳳梨),也因此規劃性開發新北市賣場 2 間賣場,皆是 100 坪-150 坪(銷售空間加後場整貨空間)賣場為主,求銷售空間、產品備貨量達一定規模,降低單位成本,將售價回饋給消費者,滿足消費者對價格敏銳度之反應。

(五) 地理涵蓋範圍

2003 年開始規劃擴大營運規模，創辦人潘佳昆先生思考必需要鄰近傳統市場，才能有聚客效應，且要避開有類似的大型生鮮蔬果店，避免產生相互削價競爭的壓力，因為要有相對住家的家庭人口數穩定客流量、交通方便可停車卸貨補給之空間，離市中心鬧區傳統市場有一定的距離，可便民採購活化該區商業活動，經過幾番評估基隆富貴市場是最符合以上條件的社區型市場，且附近有學區及上班族更優於基隆市中心的仁愛市場，故第一間微笑蔬果創始店選擇在原本已經擺攤 2 年的基隆富貴市場旁開業，可涵蓋基隆仁愛區、中正區、信義區客流量。

2009 年展開第二間店開店計畫，選擇離開市中心在暖暖區，該地理環境靠近八堵及暖暖火車站，雖然周邊無傳統市場，但可以涵蓋暖暖區、七堵區、八堵火車站及通勤台北往返的人流量，甚至新北瑞芳、平溪。2011 年往新北發展在泰山區鄰近傳統市場、全聯旁開出新北第一間微笑蔬果、2014 年在新莊區迴龍捷運站旁(當年尚未開通)、周邊有多學區丹鳳國中、輔仁大學及許多新房子建案，人口數是泰山的 6.5 倍，地理範圍更可涵蓋樹林區及桃園地區的消费人口。

(六) 競爭優勢

傳統生鮮蔬果經營最重要的是商品迴轉率及新鮮度，此類品項會因氣候環境條件改變其價格成本，創辦人潘佳昆先生當年思考到因為要配合產地送貨時間，將微笑蔬果量販超市直接調整為 24 小時營業，成為便利消費者隨時可購買的特殊優勢。因採購量大，以量制價，產品銷售策略可做到市場最低價，具價格競爭力；上游供應鍊廠商關係佳，隨時可支援產品轉換及議價空間大；銷售產品多元績效佳，特色手做產品成為微笑蔬果特殊品項，如當日手做麵食類、節慶需求手工湯圓、每日限量油飯、草仔粿、粉粿、碗粿、粉條、仙草凍、愛玉凍…等傳統市場才能購得，在微笑蔬果量販店卻成為畫龍點睛之商品。

(七) 分析小結

微笑蔬果量販店 14 年的經營以成功經驗複製新店舖，過程經歷環境變化從基隆到新北，開發更多蔬菜、水果以外的副品項；政治經濟因素影響成本結構，也因經濟規模擴大發展新出的供應鏈合作模式及一套自有物流配送、庫存管理模式，增加產地合作，進而轉變為 24 小時經營型態，快速應變、調整策略，自成一套管理系統；因連鎖經營，培訓出專業的採購團隊跟及產品管理人才，專業力養成結合外部合作優勢，成為跨界電商強而有力的資源背景。

表 4-3 微笑蔬果量販店策略矩陣表

資金	蔬菜廠商	水果廠商	食品加工廠商	傳統市場產品廠商	南北貨雜貨廠商	產品包裝	蔬果物流車隊	採購職員	店鋪營運職員	二十四小時營業	促銷活動	4間微笑蔬果量販店	蔬菜	水果	加工食品(常溫冷藏)	傳統市場當日現做食品	南北貨、雜貨、罐頭、料理油品、糖果餅乾	禮盒	促銷組合	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	產品線廣度及特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	相對規模與相對經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	競爭優勢

資料來源:本研究整理

由表 4-3 所示之策略矩陣還原當年微笑蔬果量販店時期的策略要素如下:

- 1.A01→A16、A17、A18 以盈餘資金增加加工食品、傳統市場特色當日手做料理、南北貨雜貨糖果餅乾類等產品
2. E01→E13、D13: 第一間店獲利後有足夠資金，複製第二間實體店面，再陸續增加新北區域複製第三間、第四間增加地理涵蓋範圍及擴大經濟規模。

3. C03→C11→F11:增加產地合作，轉為 24 小時經營型態，成為競爭優勢讓社區型顧客隨時可採買商品。
4. C02→C07:外包蔬菜分裝業務降低人力成本，從產地集中送至新莊店
5. F08→F13:自有物流系統將外包分裝蔬菜配送各分店
6. F09→F10:利用蔬果專業的採購知識培訓微笑採購團隊及店鋪營運人才

二、2017~2022 以新零售模式跨界電商經營之策略形貌

2016 年底至 2017 年初期轉型線上電商是先與大型平台 momo、yahoo 合作，以店家上架模式進行(B2B2C)，可說是傳統蔬果全新營運模式，合作條件是固定抽成，物流費用為平台支付、金流 2%，另有廣告贊助費，與平台合作必須全省配送，考量到配送距離長短及冷鏈配送品質難掌控，而水果保鮮期較蔬菜長一些掌握度稍高，故將冰庫、辦公室設在大型水果批發商聚集地三重市場旁，目的為控管配送品質及掌握出貨產品品質。

與 momo 合作近一年時間，momo 給予消費者退貨機制不符生鮮蔬果保鮮管理模式，物流配送時效也是一大困擾，雖多次與 momo 溝通仍無改法改善物流配送產生商品失溫的狀況，造成消費者收到產品後觀感不佳，而電商給予消費者的退貨理由寬鬆，水果因逆物流退回店家已腐壞的情況相當頻繁，對剛成立之新品牌及商品造成極大損失，其他平台上架若沒有談活動資源根本無法曝光幾乎沒有業績，因此創辦人潘佳昆先生下定決心自建生鮮蔬果品牌網站及開發專業 APP。

放心初創辦人兼執行長潘佳昆說：實體轉型電商的思維又是另一個世界，投入的人力、物力、資金成本更甚於實體經營，許多不同的難度需要克服，但能創造的營業額跟服務範圍更大，但要獲利也是非常艱辛。(附錄表二編號 A10)

本研究第二階段接著探討放心初從實體傳統蔬果零售轉型電商的策略形貌，表 4-4 所示為轉型放心初之歷程時間表，藉此歷程探討個案蔬果新零售模式的策略形貌及架構在那些既有資源基礎上。

表 4-4 轉型放心初蔬果網的時間歷程表

時期	時間	經營模式	經營地點	經營空間	人力
跨界新零售	2017	電商	台北三重-放心初蔬果網	60坪	5人
	2018	電商、店面	台北西藏店-放心初水果	120坪	25人
電商擴張期/ 資源整合期	2020	電商	放心初蔬果網	120坪	30人
	2022	電商	板橋放心初蔬果網	500坪	50人

資料來源:本研究整理

(一)產品線廣度與特色

2017 年初與大型電商 momo 購物平台合作產品僅限水果，產值、銷量非常有限，每月營業額約 20 萬上下;2017 年底重新建構營運面向，以新品牌成立實體門市初水果，增加蔬菜及南北乾貨調味醬料在該門市，商品較不如微笑蔬果量販店多元，但足以滿足線上客戶需求;2019 年線上開始增加冷凍肉品及海鮮產品讓消費者有更多選擇，2020 年因應疫情需求快速增加線上產品分類如表 4-5 所示，共 22 大分類，線下仍以蔬菜水果為主，沒有生鮮肉品、海鮮等商品。線上一共增加超過 50 個以上中分類，為拓展更多新客源增加日、韓進口高規水果禮盒，開發企業禮盒配送合作擴大客源廣度，拉高客單價。

表 4-5 放心初蔬果網產品分類表

產品大分類	中分類										
	蔬菜類	水耕生菜區	新香佐料	豆類	花果菜類	菇菌類	根莖類	有機履歷驗證			
蔬菜	四季常態水果	特殊產季水果	日本進口水果	韓國進口水果							
水果	牛肉	豬肉	羊肉	雞肉	鴨肉	鵝肉					
肉品	鎖管類	蝦蟹	貝殼	片魚	條魚						
海鮮	加工食品	中式食品									
常溫	蔬菜	豆製品	中式食品	加工食品	加工肉品	加工海鮮					
冷食	蔬菜	豆製品	中式食品	加工食品	加工肉品	加工海鮮					
凍食	素食										
素食	熟食	當日現做									
熟食	蛋	米糧	乾貨	海帶	調理嫩包	粉類	肉乾鬆	雜糧			
南北貨	生麵	乾麵	加工麵粉								
麵食	鹽	糖	調味粉	調味醬	湯粉塊	果醬					
調味品	調和油	葵花籽油	玄米油	葡萄籽油	芥花油	椰子油	堅果油品	酪梨油	香麻油	橄欖油	茶油
食油	肉醬罐	水產魚罐	醬菜罐	蔬菜罐	水果罐						
罐頭	牛奶	優酪乳	優格	乳酸飲	起司乾酪	奶油					
乳品	咖啡	茶									
沖泡	水	果汁果醋	咖啡	植物奶/豆漿	茶飲/奶茶	碳酸飲	其他				
飲料	煎餅脆餅	爆米花	果凍蒟蒻	堅果	果乾	海鮮	童玩				
飲用	糕點	麵包	甜點								
零食	糖果	喉糖	口香糖	堅果糖	水果糖	咖啡糖	牛奶糖				
糖果	禮盒	禮袋	禮盒	玩具							
禮盒	促銷組合	惜福蔬菜	惜福水果								
促銷組合											

資料來源:本研究整理

(二)目標市場區隔與選擇

網路購物的消費者年齡層比實體零售客人年輕約 10 歲，價格敏銳度偏低，對於高規進口水果接受度高。2017 年底以線上線下概念展店於台北市萬華西藏路目標也是為了擴張全客層，區隔原本微笑蔬果量販店的銷售品項與價格帶，求客群與商品分眾之效果。

2020 年全面線上經營後，目標客群年齡層以 35-45 消費者為主，區隔傳統市場較高年齡層、且價格敏銳度高的消費者。

(三)垂直整合程度之取決

1. 線上線下產品共同採購，線下協助線上庫存去化

2017 年底決定用新品牌放心初再展實體店結合線上電商，解決商品庫存管理讓蔬果產品貨暢其流，也將人力發揮到最大效能，初期電商架構組織很小一共五名員工：二名營運業務：行銷、通路、對外資訊系統架構溝通、粉專經營，一名美編設計：商品拍照，一名企劃包裝、專推介紹，一名會計，整體會員數量、品牌聲量都還在培養階段，無法獨立採購也無法開發與其他蔬果電商的差異化產品，如實體微笑蔬果量販店的季節販售手做傳統點心、傳統南北乾貨…等特殊商品，且因為線上販售蔬菜保鮮不易，採購量不易控管，故利用增加線下來客提高商品迴轉率，庫存過高的商品可以與原實體品牌微笑有效整合降低蔬菜水果在庫天數。進口高規水果可以依消費者下單數量再進行採購出貨，不做買斷，每日採購進貨有效控管庫存，降低耗損成本。檢貨、出貨人力線上線下同步整合、相互支援。

2. 網站介面、數據、金流資訊串接外包

電商整體工作流程較實體更繁瑣，非倚賴人工作業即可完成或產出績效，前端從進貨整理與實體經營是一致，但從商品上架到銷售，商品到客戶手上整體程序需要不一樣的專業知識需架構，才得以完成一筆訂單的成立。如圖 4-2 所示，虛擬銷售流程較實體

多了6個步驟，商品拍照分類上架系統，需要有IT的建構，因資訊工程師養成不易，規劃網站寫程式完全是另一個領域，故該項目外包交給專業的公司處理維護，2020年因 covid-19 線上訂單開始倍增，原本系統負荷不了暴增的流量，2022 重新開發新 IT 資訊供應商，除了流量擴充以外精進優化原本 UI、UX 介面，站在消費立場升級 APP 及網站使用便利度。

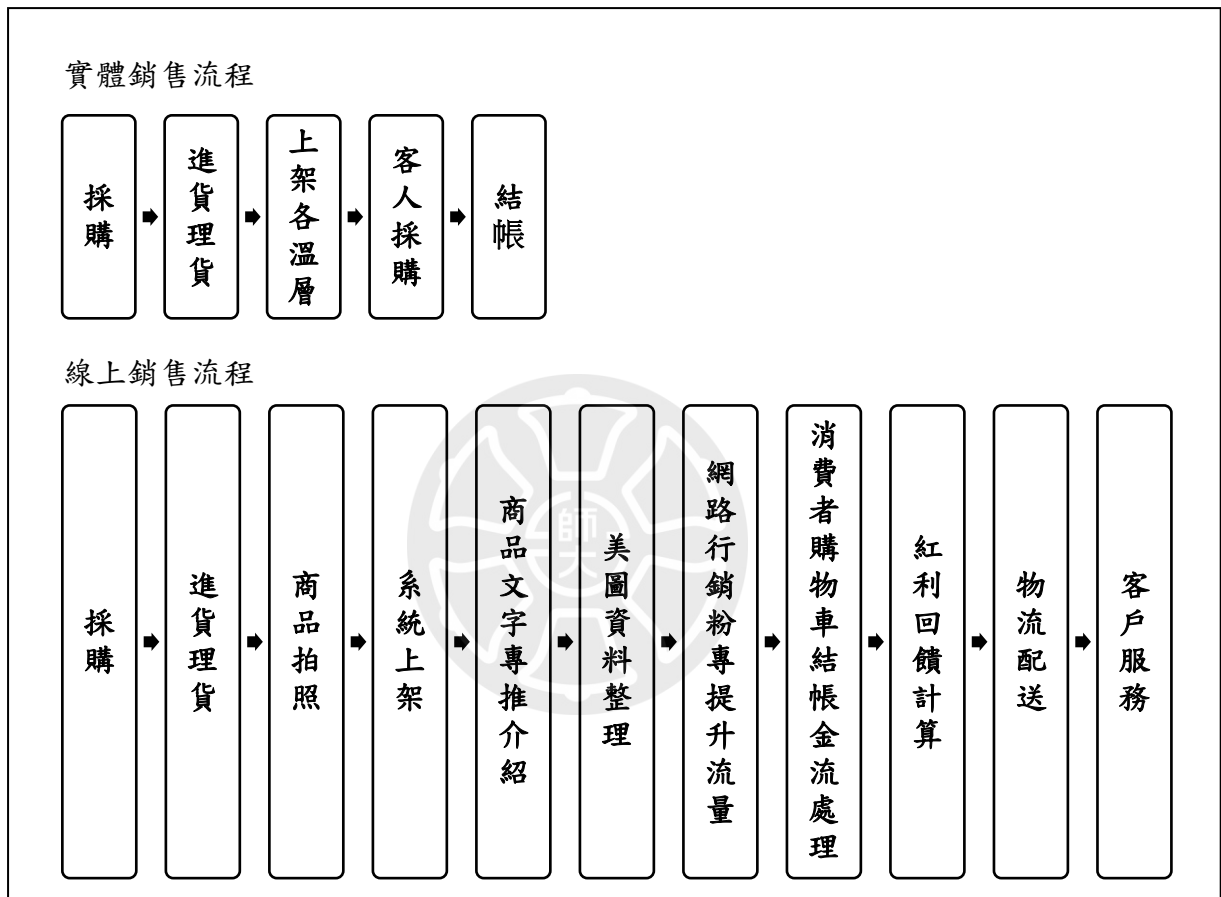


圖 4-2 實體/線上販售流程圖

資料來源:本研究者整理

金流、物流皆以外包合作為主，行銷廣告導客活動由放心初自行主導掌握消費者需求脈絡，外包資訊公司提供消費者相關數據:消費者輪廓、成交次數、成交客單…等。客服系統利用 LINE 的品牌官網，顧客有問題透過 LINE 的留言機制，再回到放心初的客戶服務端，即能由放心初客服親自處理，回覆各種狀況，提高顧客滿意度及提升回購機率。

(四)相對規模與相對經濟

放心初因為疫情產生的訂單量暴增，相對原本萬華西藏路實體店備貨的吞吐空間已不敷使用，故決定 2022 年第二季遷廠板橋，腹地空間 500 坪為原來萬華西藏路實體店的 4 倍大，重新安排包括供應外送車隊的等待空間，因以年營收 3 億為目標的經濟規模，是當年西藏店線上線下整體營收的 3 倍，日出貨量為舊廠空間可備貨的 4 倍大，所有設備規模也都相對擴增：冰庫、冷藏設備、廢物處理設備；組織增員：行銷、採購、檢貨、出貨人力增加至 1.5 倍。商品不侷限生鮮蔬果，擴增副產品線增加海鮮、肉品到全省排隊名店開發求品項多元化。因應自媒體崛起增加直播空間，才能提高與消費者接觸點，整體擴廠投資成本是原本萬華西藏店的 2.5 倍 2600 萬。

(五)地理涵蓋範圍

2020 年因疫情確診人數急速攀升，消費者心生害怕不希望與人面對面接觸，降低實體採購意願，線上消費需求量暴增，放心初暫停萬華西藏店線下銷售，專心全面處理處理線上訂購，將原本雙北區域 3 小時到貨調整為今日下單明天到貨，時效性綠色蔬菜難以遠距離配送，暫停全省配送，只鎖定台北、新北客戶服務，台北市：中正區、大同區、中山區、萬華區、松山區、大安區、南港區、北投區、內湖區、士林區、文山區、信義區，新北市：五股區、蘆洲區、三重區、鶯歌區、樹林區、三峽區、土城區、永和區、中和區、新店區、深坑區、汐止區、板橋區、八里區、淡水區、林口區、泰山區、新莊區，地理涵蓋範圍共 30 區域。2022 年下半年疫情趨緩後再擴增配送區域至桃園：龜山區、蘆竹區、桃園區，也恢復今日下單今日到貨服務，希望盡力滿足雙北以外消費者需求。

(六)競爭優勢

放心初蔬果網因為有 22 年蔬果採買專業力及 4 家分別位於基隆、新北實體連鎖微笑蔬果量販店的營運基礎，在商品採購力、成本控管、商品迴轉率、蔬果耗損率、產品開發及議價能力都大於非有此專業力的大型電商或甚至想進入電商的一般蔬果行；線下實體店能鋪能協助調轉線上迴轉率低的商品作有效轉換、解決庫存問題是其競爭優勢，

延伸傳統市場才有販售的特殊季節品項上架電商銷售，如紅龜粿、粉粿、當日手桿水餃皮、生麵條、壽司、草仔粿…等，季節水果甘蔗、鳳梨都能削皮上架販售是放心初與其他電商最大差異化，這是有實體門市的全聯也無法執行的服務內容。

(七)分析小結

依放心初蔬果網策略矩陣展開如表 4-6 所示，其整體價值活動較原本微笑蔬果多出 5 個項目，除了原本微笑蔬果的品項都上架外產品線廣度可以無限擴增，增加 4 大分類產品組合，因為目標客群不同於線下，養出另外一條主力產品日韓進口高規水果，甚至未來有跨國製作合作計畫。

表 4-6 放心初蔬果網策略矩陣表

資金	蔬菜廠商	水果廠商	食品加工廠商	海鮮肉品廠商	傳統市場產品廠商	南北貨雜貨廠商	產品包裝	蔬果物流車隊	採購職員	店舖營運職員	二十四小時營業	促銷活動	會員數據系統	社群粉專經營	金流、客服、物流系統	4間微笑蔬果量販店	放心初蔬果網	蔬菜	水果	進口高規水果	加工食品(常溫冷藏)	海鮮肉品	傳統市場當日現做食品	南北貨、雜貨、罐頭、料理油品、糖果餅乾	乳製品	禮盒優化	促銷組合		
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	產品線廣度及特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	B24	B25	B26	B27	B28	B29	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	D29	相對規模與相對經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	競爭優勢

資料來源:本研究整理

表 4-6 策略矩陣還原放心初蔬果網成立時期的策略要素

1. A03→A18:從保存期較長的水果成立線上品牌，就近在水果集散地成立辦公室
- 2.F11→F18:微笑蔬果培訓產品專業人才調度放心初蔬果網
3. C18→C14、C15、C16:網站系統成立需求，如資訊設備、金流串接、外送物流、客服系統皆以外包模式垂直整合內部營運。
4. D17→D18:以微笑量販店實體銷售品項上架電商成立全新品牌
5. D01→D18:利用銀行借貸資金擴充廠房設備，目標放大相對設備及經濟規模進而再擴大地理涵蓋範圍。

6. B03→A03→A21、A27: 因應雙北高消費力族群增加進口水果。

7. E14→B14、B15: 電商擴大地理涵蓋範圍需要投入更多行銷資源，利用高轉換率直播模式、社群經營增加與消費者的接觸點，累積更多會員量。

因電商生態養成需要各種新的軟、硬體設備支撐其運能，如資訊、金流、物流等得投入更多資金及行銷專業人力才有辦法擴充流量、增加會員數，地理涵蓋範圍也才能漸漸突破雙北以外。

近年自媒體興盛，利用直播主、社群養鐵粉販售等新的行銷模式也是其中一個價值活動，這些都依賴在電商銷售所衍生出的數據生態圈內，要能精準行銷就要有強大的後台資訊系統以利收集數據、金流串接、物流配送等分析，全仰賴新成行之團隊，經營流程面大不同於原來的實體營運模式，如圖 4-3 所示，能力範圍外的價值活動透過外包再垂直整合內部資源求績效最大化。由新增加之產品組合透過放心初蔬果網之精準數據行銷，找到線上新消費族群帶動績效成長。

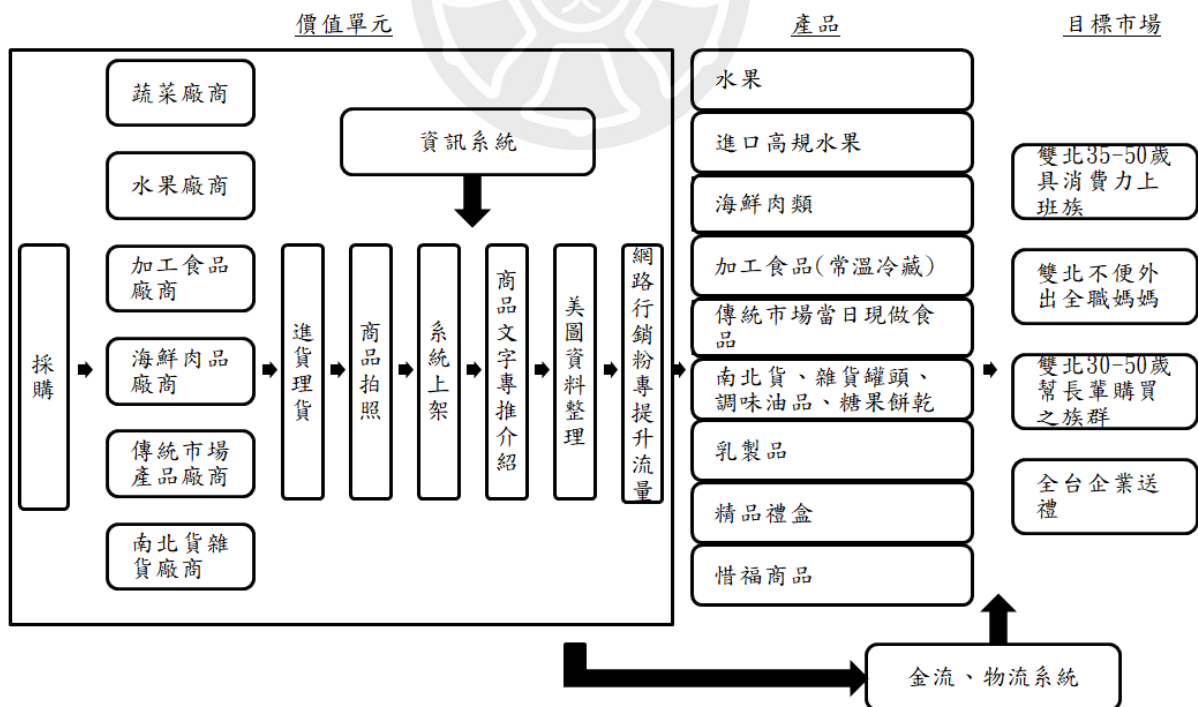


圖 4-3 放心初蔬果網產業價值鏈

資料來源: 本研究者整理

三、個案整體事業策略總結

從實體到電商經營階段的策略型貌六大構面分析，不管是微笑蔬果量販店或是放心初蔬果網其經營的核心價值都是架構在主產品生鮮蔬果的採購力、副產品議價力及庫存管理的專業力上。有形、無形資產都是以滿足消費者需求為出發點，產品多到如傳統市場般豐富可一站購足、高品質、高要求、最能滿足消費者售價的賣場。

*創辦人潘佳昆先生：蔬菜水果都是先講品質上、中、下，再來分規格大、中、小，產地出來的行情價也都是依照這個模式定價，所以採購是守住品質、價格最重要的核心關鍵。
(附錄表二編號 A11)*

單一店面到連鎖量販店再擴展到電商經營，整體地理涵蓋範圍不斷擴張，而後疫情時代各種社群、粉專都可以販售產品，品牌端接觸消費者的面向更破碎，消費者購買途徑在疫情前後截然不同，個案微笑蔬果量販店支援了放心初蔬果網內部專業採購資源、垂直整合外部科技合作供應商，完整配套生鮮蔬果電商生態圈該有的供應鏈策略，再利用各面向數據分析精準執行有效的會員行銷策略，打造品牌市場聲量及經濟效益最大化。

第三節 個案經歷時程的組織架構變化

一、微笑蔬果組織架構

潘佳昆先生當年創業，從採購、銷售配合便當店自助餐外送皆是一人作業，忙不過來時由家人協助；當第一家微笑蔬果量販店開幕，開始有店面規模，潘佳昆先生即為店長兼任採購及所有店務安排，包括產品開發、上下架庫存控管，人員招募、採購培訓都是一手包辦，當營運規模到第 3 間微笑蔬果展店時如圖 4-4 所示，開始培訓營運店長，

並各店配置 2 位採購、2 位領班協助店長店務管理及一般職員配班整理貨架、商品進銷存，各店彈性轉貨，降低殘貨庫存品；各店為利潤中心制，店長負責所有成本管銷及可因應商品貨況決定最後末端售價，提高產品迴轉率；一間店總人力配置上限 24 位，店長可自行做人力管控調配下修職員數，各店級主管及培訓幹部最終會由潘家昆先生安排調度。

創辦人潘家昆先生：賦予各家店長都是老闆的使命，自己的員工自己培養，熱誠肯學習吃苦耐勞的都有機會升遷成為下一位店長。當然勢必得給予優渥的獎金度，凝聚各店長對於微笑的向心力及使命感。(附錄表二編號 A15)

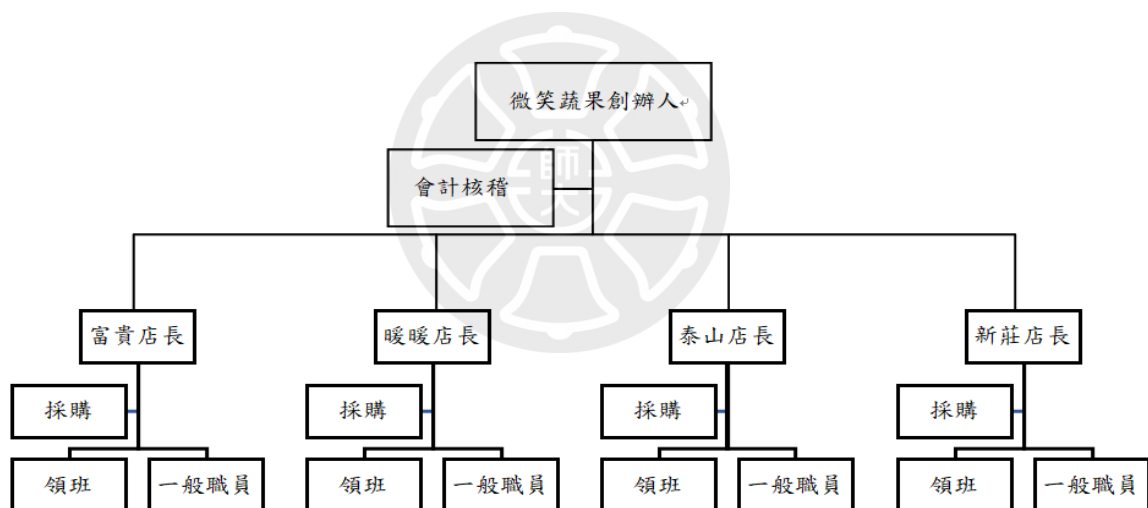


圖 4-4 微笑蔬果量販店組織圖

資料來源:本研究者整理

一般傳統蔬果零售業的日常工作需要高度勞力付出，當年經營的環境條件及設備投資無法如全聯、頂好般給予全空調環境，夏天炎熱冬天寒冷，需各種勞力付出整理賣場，員工基本學識條件不限，故需要由店級主管親自凝聚自己部屬及培養可協助能吃苦耐勞之幹部。

二、放心初蔬果網組織架構

2017年跨界電商事業，雖然經營模式不同於實體，但產品採購、專業知識、庫存保鮮仍需要從微笑蔬果轉派重要幹部加入建構新事業體，開始增加虛擬門市需要之員工且設定專業學識、基本學歷門檻，展開行銷、設計美編、數據分析、客服等組織。故設定兩大部門廠務部及營運部如圖 4-5 所示，廠務部主要工作為進貨產品 QC、出貨產品檢查、產品期效掌控、外部物流系統合作；營運主要工作為網站產品美圖上、架使用介面優化、會員經營、行銷數據系統、外部資訊系統、金流系統串接溝通、顧客問題回覆處理；兩個部門皆身負重要責任，但偶爾會出現實體與虛擬待解決性的衝突，超出執掌範圍事物都得向上匯報於創辦人潘佳昆先生。

創辦人潘佳昆先生：實體與線上重要幹部經歷了一年的磨合才一一解決彼此觀念的落差，都是在解決能執行與不能執行的觀念落差。(附錄表二編號 A15)

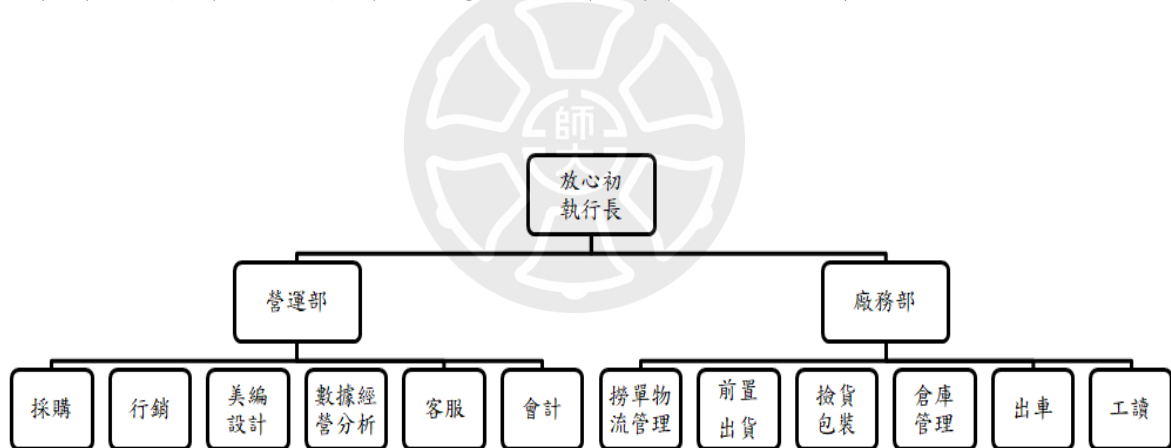


圖 4-5 放心初蔬果網組織圖

資料來源：本研究者整理

組織文化因為產品經營平台的改變及跨界電商需求加入新血，職務與實體有所不同，碰撞出新火花促進個案加速轉變及塑形，產生新的營運模式。

第四節 個案經歷時程之資源能力探討分析

經本個案研究探討出傳統蔬果量販經營除了專業知識的累積外，包括相關供應鍊人脈網絡的維繫互動，且藉由經驗值判斷氣候影響的獲利點、商品組合、末端售價因應不同條件變化需彈性快速調整，買家、賣家僅存在單純供需關係；電商平台營運包含了更多元的 B2B 及 B2B2C 等交易模式，這些都建構在各種資訊系統的合作關係下，除了提供消費者可下單消費的環境外，後台一切都需要藉由數據資料串連做精準判斷、分析再行銷，營運網絡更加複雜，核心架構跟實體需求是不同面向，增加許多新的資源。

個案從傳產實體零售跨領域到線上電商銷售，且能在 2022 年疫情大幅趨緩後挺住績效讓放心初蔬果網年比年成長 25%，故此章節將以資源基礎觀點，探討分析歸納傳產微笑蔬果量販店的資源、能力與核心能力如何移轉及延伸到放心初蔬果網。

一、微笑蔬果量販店、放心初蔬果網的內部資源、能力探討

實體微笑蔬果量販店營運資產如表 4-7 所示，主要內容為土地店面、商品貨架、冷藏設備、包菜、裁切機器、各種耗材設備，僅能以現金交易，故其金融資產為現金；基隆、新北各有 2 間店鋪，在地深耕多年為皆是鄰近社區蔬果、傳統市場特殊商品購買首選店鋪，所以品牌、商譽及消費者信賴度可說是個案的無形資產。微笑蔬果 主力採購為創辦人潘佳昆先生本人，其依各店營運績效需求再培養副手，由採購團隊建立起供應鏈關係經營力，因各店是利潤中心制，產品品質控管力、團隊組織能力、文化養成、工作向心力、專業知識力、業務運作力、學習力皆由店長帶組長往下以經驗傳承營運管理力。

放心初蔬果網初步建構期的採購、人力資源皆共享微笑蔬果養成之主管，由微笑蔬果轉調店級主管協助營運模式、組織架構，利用微笑蔬果量販店體系的盈餘資金成立電商廠房及建立新品牌、徵招網路營運專才且具備資訊串接、網路行銷、美編設計、影音

拍攝剪接能力之專職員工，將微笑蔬果營運管理能力延伸、轉換升級到電商模式，承先原有組織內容啟發新的電商文化再擴展外部資源，完成放心初蔬果網需具備之應有軟、硬體設備規格。

表 4-7 個案具備之資產能力表

資產	有形	實體資產	實體店面、土地廠房、貨架、包菜裁切機器、冷藏冷凍設備、包裝耗材、辦公設備、物流貨車、資訊軟硬體設備、攝影直播設備
		金融資產	現金
	無形	微笑、放心初品牌LOGO商標、配送設計LOGO著作權、網站、會員資料庫、數據資料庫、粉專社團	
能力	個人能力	採購力、管理能力、傳承力、學習力、人際關係網絡能力	
	組織能力	業務行銷能力、團隊向心力、組織培養能力、企業文化力、供應鍊談判力	

資料來源:本研究整理

二、內部資源、能力如何延伸成為外部競爭之核心能力探討

既有資源可以支援經營規模的擴充，而透過營運範疇擴大亦可為企業帶來許多新資源及能力。企業在擴充營運範圍時，無論是擴大規模、增加產品線、開發新市場或增加價值活動，均應以既有核心資源為基礎；個案由實體營運轉型電商營運也是藉由既有資源擴大營運範疇，進而增加新資源及能力開發新市場及價值活動。

放心初蔬果網廠務主管文宣經理：我會在商品被打為殘貨前先以惜福商品促銷，請營運行銷做重點促銷，再來比照實體將賣相較差及保存期限偏短的蔬果找長期配合的小吃店、自助餐、便當店以成本或是讓利犧牲成本給對方收購，將耗損率控制在 1% 內。所以採購的控貨能力及產品的迴轉率需嚴謹掌控，才不會造成公司損失。但我希望以後可以捐給需要幫助的單位，流程正在規劃中。(附錄表二 B06)

放心初產品線擴大是由微笑專業採購、特殊商品開發力、供應鍊談判力的延伸，具備價值性，產品銷貨控貨力也是組織人才培養的核心能力之一環，非一般大眾電商平台能輕易模仿。

蔬果保鮮生命週期的管理很難制訂出標準 SOP，需要長期經驗累積做出專業判斷如圖 4-6 所示的產品管理流程，分為售前、售中、售後，蔬果上架後的販售時間不長，從上架前到後面時間掌控都需要倚靠專業經驗判斷，最晚何時得下架處理；蔬菜分為葉菜類、根莖類，根莖類如蘿蔔、馬鈴薯類在一般環境氣候下保存期較長，但葉菜類會因室內空調、氣候冷熱、外在環境輕微擠壓等因素造成水分流失損壞，傳統菜市場幾乎當日完銷，但大型超市就會有保鮮期限的壓力，仰賴管理者做階段性的銷貨處理，萬一供過於求只能在最短時間內降價出清，產品開始失去水份有枯萎乾燥斑點的狀況賣相不佳就無法販售而變成殘貨，一般電商平台若沒有去化銷貨機制能力就只能報廢丟棄。

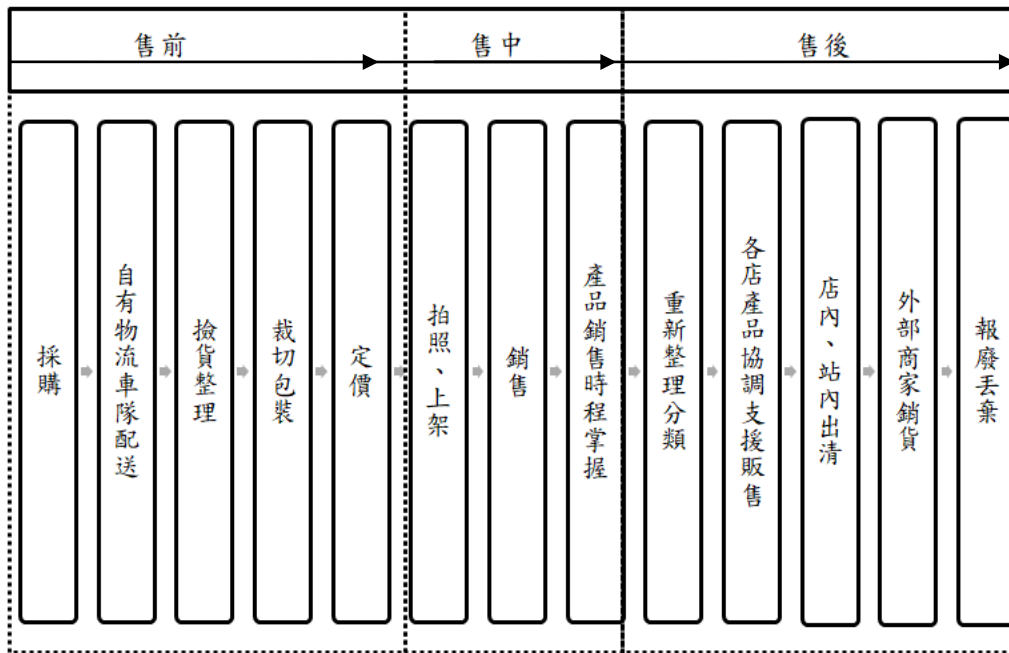


圖 4-6 產品管理流程圖

資料來源:本研究者整理

三、個案經歷時程之整體資源能力分析總結

個案放心初蔬果網從蔬果從採購量、品質掌控、供應鏈網絡關係維護彈性合作、自有物流配送流程、進貨、檢貨上架、終端去化機制與實體營運是一致，企業組織人才養成、經驗傳承教育，員工對公司核心價值的認知是組織內部組織文化養成重要的一環，一間公司從有限資源持續累積、創造延伸，因應各種環境改變帶來的挑戰，建構出與其他產業相對的核心資源及競爭優勢。

放心初蔬果網廠務文宣經理:公司的組織架構如果很明確的話其實不太需要溝通，但如果要能彈性做事又要有組織溝通的話，其實很衝突，因為公司還不夠大組織架構好像無法明確訂出，如果要朝獲利目標前進，時身兼多職似乎也是必要的;我們是線下出身員工一人身兼多職其實都很能接受也願意做，不會在意;但線上的同仁似乎還不太能接受，畢竟他們從其他公司過來，辦公室環境你做什麼我做什麼都很明確清楚，我是能體諒跟感同身受線上行銷同事的想法，但其他同事就不一定了。(附錄表二 B08)

透過 VRIO 分析個案如表 4-8 所示，從實體到線上電商營運經歷的外部環境改變、內部組織變革過程、策略形貌帶來的改變，顯示實體營運是容易被模仿跟複製，專業知識累積出的核心資源具有獨特價值性，藉由組織養成的能力延伸到電商領域，是不易被模仿複製且具有稀有性的競爭優勢，但因跨領域經營必要加入更多產品專業外的 IT 科技及數據營銷人才，才能跟上擴大經濟規模的電商營運模式，所以內部組織架構性的完整度應該是個案目前整體營運的新課題。

表 4-8 個案轉型前後之核心資源變動表

	價值性(V)	稀缺性(R)	不易複製性(I)	組織性(O)
微笑蔬果量販店	○	X	X	○
放心初蔬果網	○	○	○	X

資料來源:本研究者整理

第五節 個案動態能力分析

傳統實體轉型電商確實是不容易，因為消費者購買習慣及需求是決定商模定調的最終因素；若未經市場需求判斷，資源能力盤點，僅站在創新角度大肆投入成本跳入電商最終會敗興而歸。產業競爭優勢建構基本條件為資源基礎、市場需求、動態能力各面向上，此章節藉由動態競爭的場景分析、動態策略和資源配置分析法來分析個案的動態能力。

動態策略則是將企業的策略與場景分析結果相結合，制定因應策略。資源配置是將企業的資源和能力與制定的策略相匹配。

一、 個案因應場景分析制定之策略

1. 品牌區隔建構能力:蔬果電商業務不同於下線，除了基本的進貨、人力成本外，包

含複雜的網路介面設計、UI、UX、數據、金流、物流系統、行銷包裝成本，以新品牌放心初蔬果網出發，做出完全與線下實體不同的包裝、定位策略。

2. 目標市場區隔能力:個案在實體展店時期為避免同行競爭，會區隔展店位置，以不同目標市場配置不同產品組合。電商建構期藉由市場調查，以線下消費者購買習慣反推使用者心態建構自有網頁界面，首創讓消費者商品任選機制。以服務為目的，也是首創當日下午3小時到貨配速服務。

創辦人潘佳昆先生:一開始在三重的放心初官網就有商品任選機制，但其他平台的都是蔬菜箱跟水果箱，果物配是當時研究的競爭對手之一，他們是訂閱制，客人不想要什麼要提前跟電商下單確認，以後該消費者的蔬菜或水果箱就固定品項，若要再改就要再跟平台溝通;當時還研究熊媽媽如何可5小時送達。(附錄表二 A11)

二、 資源配置能力

1. 產品組合能力:個案因應不同的目標市場，提供不一樣的產品組合，線下消費者隨時可買到當季時令的蔬菜水果、當日現做熟食、傳統市場特色商品滿足消費者要求的新鮮度，經濟實惠的價格;線上接觸的客人更加廣泛，產品盡可能提與供線下一致的蔬果產品外，再把一般傳統市場的特色產品上架電商，包括當日現炸基隆甜不辣、吉古拉、紫菜飯捲，傳統特色小吃草仔粿、粉粿、粉條，各地名店排隊商品，多元的產品組合滿足現代小家庭享受快速倒貨之服務，可隨時享用傳統市場之特色小吃。採購高規之進口水果日本麝香葡萄、草莓、水蜜桃、哈密瓜等服務不一樣的客人，包括企業贈禮的禮盒，產品組合隨著市場需求快速應變，因投其所好找到新的機會點，擴充市佔率。
2. 線上線下的互補力:線下培養出的廠商資源、供應鏈基礎，確實是線上最大的後援力，採購專業配比配力、各店協助去化庫存，供應鏈的產品、服務因個案整體經濟規模大，也都能釋出高度配合度，讓放心初蔬果網在疫情期快速成長時，能守住以

服務顧客為目標把品質把關做好。

三、動態策略應變能力

1. 環境應變能力:因應電商營運績效不佳，快速決定開店初水果以擅長之實體模式展開 OMO 策略，符合消費者希望看到新鮮商品的需求，以線下支援線上;疫情開始配合政府居家政策，立即調整全面改以電商業務為主，實體店面退為倉庫的角色。
2. 動態競爭能力:強勢通路全聯展開小時達快配，服務範圍僅限雙北之放心初，秉持要求產品及配送服務品質，似乎不受全聯影響;但後疫情開始，整體生鮮蔬果電商業績皆大幅趨緩，多平台削價競爭策略祭出，個案並未跟進低價策略，反而背道而馳以差異化品項及評估會員消費力後，強打高單進口水果，因外在環境競爭進而探索出之心得，未來服務能力提升是個案的核心目標。

創辦人潘佳昆先生:老實說我把全聯的客人當成放心初的目標客群，因為會去全聯的客人不會去傳統市場，對蔬菜水果的價錢敏銳度不像傳統市場的婆婆媽媽，也不知如何買菜，他們需要的是方便的產品，放心初可以做到新市場客人的專業知識教育跟提供高規日本、韓國進口水果如草莓、水蜜桃、櫻桃…等，水果是全聯的弱勢品項，他們雖然有跟產地合作，但提供消費者的產品規格都是最小的，所以放心初的採購優勢絕對大於全聯，目標要讓這群新客人未來能信賴放心初。(附錄表二 A14)

第六節 研究歸納

本研究主要目的是探討傳統蔬果產業如何成功跨界蔬果電商，需採取哪些策略面向、架構在哪些資源上，透過策略形貌分析、價值鏈及資源基礎理論、動態能力還原個案轉型歷程，整理歸納以下四點，如圖 4-7 所示：

一、蔬果產業生態圈的熟稔深耕

個案公司擁有蔬果產業深厚的採購力、產品掌控專業力及網絡人際關係資源維護，展店無論線上限下都得需先設定目標市場，再重新調整產品特色及廣度，依其經濟規模擴張，取決其垂直整合程度，以致擁有可多方靈活運用的價值活動資源可再延伸到虛擬通路的營運。

二、蔬果電商營運基礎架構在線下蘊含之深厚資源上

蔬果產業在虛擬世界的營運並非一般產品容易，各種外在突發狀況會影響產品途中配送品質，客戶結帳不代表結束交易，是要送到消費者手上且無退貨才算完成一筆交易，若是配送過程因為各種無法預期狀態導致產品損壞，不但無法完成交易還要再吸收逆物流成本；如果政經環境不穩，導致線上訂單量萎縮，無實體門市可以消化多餘蔬果存貨，大量殘貨就是損失，若未觀察市場環境，貿然投入倉庫、物流等建構，將造成財務負擔呈現虧損，2022 年底結束營運的熊媽媽蔬果網就是一個失敗案例，；故轉型初期應該評估該如何降低線上營運成本及善用公司擅長的基礎資源，以線上結合線下佈局蔬果電商短、中、長程計畫，再逐步優化內部組織架構、商品配送機制、區隔新目標市場、找出新產品組合達到獲利目標。

三、跨界電商需增加新資源

電商營運核心是背後龐大的數據庫、網絡系統及物流配送機制，若無專業數據 IT 背景及不斷優化升級使用者介面提高用戶黏著度增加轉換率，一般傳產蔬果真的很難在短期內成功轉型線上販售。相反的僅有強大資訊、物流系統，不懂蔬果產品保鮮、配套管理，或不具備供應鏈垂直整合能力、蔬果專業知識不足及品質把關的話，也是無法讓一個蔬果電商品牌存活下來。

四、公司內部團隊組織架構能力提升、優化

個案訪談過程中，可以感受到創辦人潘佳昆先生在轉型蔬果電商投入的資源與心力遠大於實體的建構，因電商環境變化快，策略決策力與判斷力都要跟得上政治經濟環境的變化，內部組織能力也得跟上外部環境的改變，公司擴充徵招新專業技能職員，需落實分工、分責、分層管理才有辦法達到公司設定目標及高效率的運轉；自身能力不足的專業力要找到對且適合的協力廠商委以外包，如網站架構、資訊數據系統、服務力佳的物流合作商，而這些外包合作也都要有相對職能的員工來對外串接；對消費者不只有提供單純的商品買賣交易及期待的配送速度，更要增加線上客戶的回購率，這些是建構在行銷能力上，故重新建構組織架構、強化、提升員工職能是個案往前邁進的重要目標。

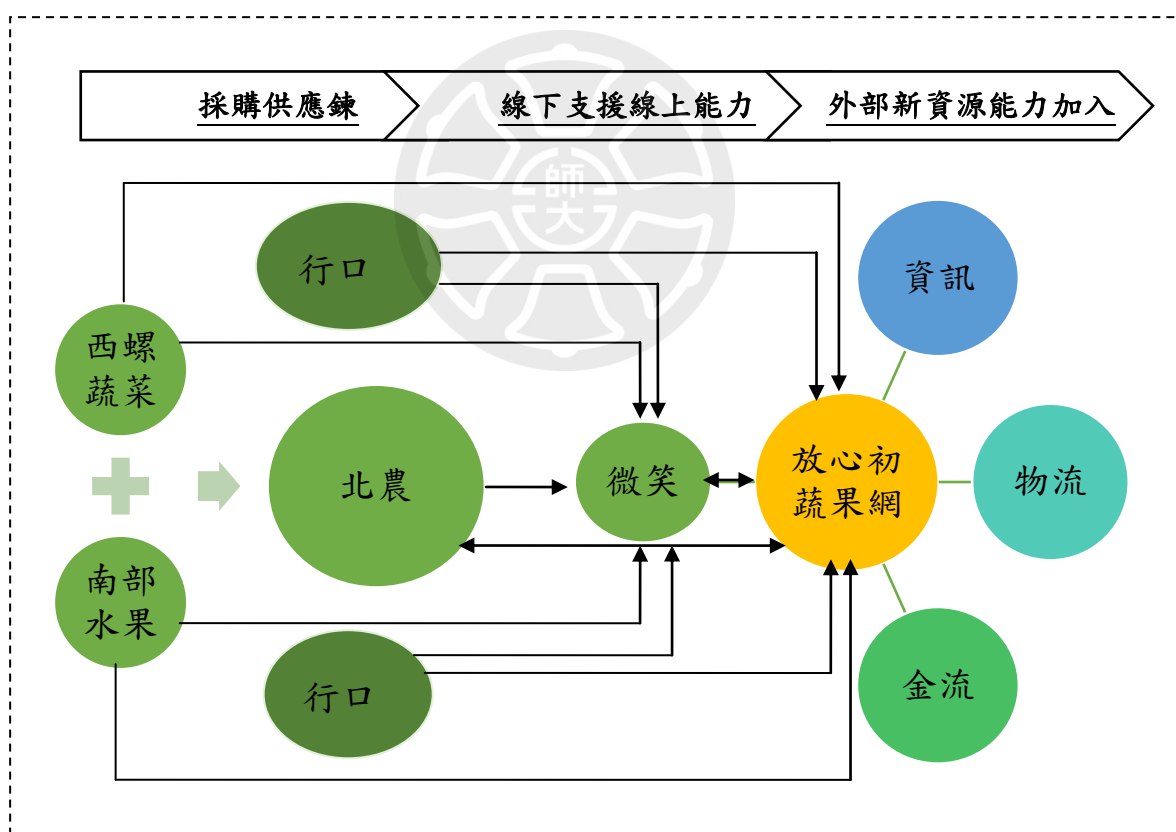


圖 4-7 個案營運生態圈

資料來源:本研究者整理

第七節 研究發現

一開始個案希望透過大型電商平台的流量來擴展地理涵蓋範圍，但由於對目標客群和平台客戶服務處理期望的落差，無法取得相對應的成效。因此，個案創辦人下定決心自建蔬果網路平台，並不斷調整電商經營策略，重新調整產品組合和目標市場選擇，並利用線下蔬果產業鏈資源優勢來開創新的產品組合。

由於疫情的蔓延，蔬果產業在網路銷售方面取得了顯著的成長。在三級警戒期間，個案的網站訂單量能夠控制在最大運能範圍內，同時確保蔬果的品質。個案快速調整可送達時間，以確保承諾時間內雙北地區的消費者都能收到商品。這也促使個案加強與外部合作夥伴的冷鍊配送和短鍊物流機制，以提供更完善的配送服務。

因此，個案通過自身資源的重新配置、學習能力，調整產品組合、目標市場選擇和線下蔬果產業鏈資源的優勢，以及與外部合作夥伴的配套措施，建構自成一格的蔬果新零售跨界電商營運模式。個案的努力使得他們能夠在網路銷售中取得績效成長，並提供高品質的產品和快速可靠的配送服務給消費者。經研究發現如下：

(一) 滾動式-學習力

發現一：雖有基礎資源，但實體零售與線上電商的營運架構、技術大不相同，企業須具備滾動式學習新資源之能力。

個案實體營運成功轉型為連鎖展店，並且從資金、人力配置、設備增減、專業採購人力、供應鏈整合程度、內部自有物流車隊司機建構等多個方面進行全面資源盤點。雖然初期與大型電商平台合作結果不如預期，但這個經驗讓個案學習到消費者對產品和配送服務的需求，也明白了網路系統建構對於無電商背景的傳統蔬果營運者來說是一大挑戰。因此，初期與成熟的電商平台合作是必要的，可以幫助個案了解線上目標客戶需求，學習平台使用介面，並且可依賴平台流量累積知名度，降低一開始電商營運需要大量投入的行銷廣告成本。這樣的做法也有助於不擅長專業 IT 數據、金流、物流等方面的小企業們獲得協助。

(二)資源投入-資金力

發現二:藉由擅長的實體銷售力，支援跨界新零售模式強化聲量待其茁壯，視市場需求再擴充資源投入資金。

再者，個案透過與電商平台合作獲得經驗後，首次投入 35 萬元建立第一版官網及 APP，並尋找有客流量的地點，一樓開了初水果實體店，將電商辦公室設於二樓，目標是協助電商進一步發展尋求可獲利的經營模式。為優化使用介面，再次投入 100 萬元擴張網站 2.0，經歷疫情的考驗後，決定再次升級網站至 3.0 版。視市場需求漸進式投入資金，逐步跨界轉型，讓個案可以安全、慢慢扎根建構電商蔬果網。

(三)供應鏈-掌控力、談判力

發現三:個案核心能力在於掌握蔬果產業的供應鏈，蘊藏深厚蔬果專業知識包含強勢的談判力。

傳產蔬果經營背景出身，擁有穩定的供應鏈及產銷地合作關係，農業產品相關知識、蔬果新鮮度管理、採購量、線上線下產品迴轉率估算能力，皆是個案內部主要的核心能力。但這些核心力建構在對產業環境的掌控能力，如產地產量、種植狀況、進口商，足夠的談判力才能控貨、控成本，採購能力的發揮對內外都是緊緊相扣。

(四)競爭優勢-庫存去化力

發現四:整合線上線下產品管理能力、兼具庫存去化力降低耗損率。

實體零售產業的店鋪可以透過居住人口數、生活消費習慣、交通環境判斷聚客力，找出人流量最好的地理位置，開店販售商品；但虛擬電商的產業環境是透過 IT 程式架構網頁、圖文編輯、產品露出版位大小、數據篩選、投放廣告到各種網頁社群交織而成的

物聯網，待商品成交後，透過物流配送，不用熱情招呼介紹，就完成一筆交易，完全不一樣的營運技能，一切都得靠數據演算，不斷投廣行銷才有可能讓消費者注意到產品，完全不同的經營領域，就算有再強的採購力，商品賣不出去保存期限又短，絕對是賠錢的生意。

反觀蔬果以外的生活用品、美妝、服裝、保健、家電、3C 品類，甚至可以長期冷凍的海鮮肉品、常溫保存調理包，都有長時間的保存期，採購進來一年半載可以慢慢販售，長途配送也不會讓商品品質外貌產生變化；但是蔬果的保鮮程度會因為氣候環境冷熱影響，必須在最短時間內完銷，才能降低耗損量。

故傳統跨界新零售需有完整內、外部環境評估，蔬果行業有實體店面可以協助消耗庫存，才有辦法降低產品耗損率，電商品牌要有市佔率也無法一蹴可幾，競爭力來自於內外部能力的延續、擴展。故個案歷經自身內、外資源能力檢視，核心能力延伸，實體店面經營管理能力，支援跨界電商銷售的探索期，疫情期間使個案有能力滿足需要蔬果配送服務的客戶。

(五)市場觀察-敏捷力

發現五:環境變化快速驅動其動態決策能力，快速決定新產品及目標市場

零售業是先有產品再決定市場?還是要從目標市場需求再決定產品?仍得繞回企業本身擁有那些資源、產業環境分析、核心能力如何延伸到目標市場及產品定位；個案 20 年前創業的初期資源只有豆製品項的加工素料，成本能力所及只能備料無法在傳統市場租攤位，但漸漸累積了資金，也開始有了上游蔬果供應鍊的資源，營業額、獲利穩定後目標市場明確，產品隨著既有資源及消費族群而定位，主力產品帶動客流量，隨著新店鋪開業，周邊環境人口的年齡結構夠不同於第一間店鋪，開始微調整產品組合級配比，但定位仍然是蔬果為主，傳統市場特色商品為輔。

個案初踏入電商之際，實體超市或傳統蔬果尚無跨界新零售模式的成功案例，熊媽媽蔬菜網稍有聲量，其他非蔬果相關產業投入大量資金之蔬果網站很快就相繼關站，

個案創辦人當年做完蔬果電商品牌市場調查後，由於蔬果新零售環境、消費者行為無法全盤掌握的狀況下，冷鍊物流也尚未成熟，只能先選擇先以保存期限較長的水果做電商配送。

經過 2018、2019 年營運模式調整升級，疫情期間消費者因為食的需求，三級警戒活化各電商平台的蔬果產業，銷售量遽增，網路業者為符合能全面配送短、中、長程距離及搶較長之保存期限，大多用蔬菜箱固定品項多以根莖類蘿蔔、玉米、地瓜、洋蔥、馬鈴薯、十字科蔬菜高麗菜、花椰菜等選項，但個案放心初的目標市場只放在雙北不做全台配送，並以產品任選機制加入購物車，取消 3 小時到貨，調整為今日下單明天到貨，完全以可以服務的產品跟能力，調整販售區域及產品內容。

但後疫情時代來臨的大環境，電商業績不如預期，放心初經營團隊經由疫情期間的消費者行為分析，及再次針對自身資源能力及產業環境判斷，找出新目標市場及產品，持續提供其他電商平台無法上架之產品，傳統市場特色料理、當日手工產品；開發日韓高規進口水果，規劃 B2B 企業贈禮、B2C 年節禮盒，及產季限定高單無法量產之水果，維持一樣的服務品質，當日下午 2:00 前下單都可當日到貨的配送服務，雖然雙北各區域充斥著強勢連鎖品牌-全聯的小時達配送，但個案放心初蔬果網主打的商品策略是全聯尚未切入的規格品項，走出產品差異化路線，導向以服務為目標的蔬果網。

(六)創造品牌價值-黏著力

發現六:產品銷售導向服務力提升，增加消費者黏著度

疫情嚴峻倍增的訂單量讓個案持續優化網站機制、配送服務，得到眾多消費者正面回饋，甚至有多位知名網紅、藝人自主分享在放心初蔬果網購物體驗的開箱影片、文章，讓其更多消費者知道個案是專業蔬果平台，品質把關跟商品快速到貨，都是消費者主要的需求，因此讓放心初蔬果網的網路聲量擴大且獲得許多好口碑。

因此 2022 年疫情漸緩的第三季、第四季，及 2023 年 1 月、2 月，放心初蔬果網營業績效同期比尚有個位數的成長，目標市場、消費年齡層經過數據分析輪廓都更加鮮明，如圖 4-8 所示，主要消費性別 86%是女性，主力年齡層為 31-45 歲，回購天數均值為 12 天。

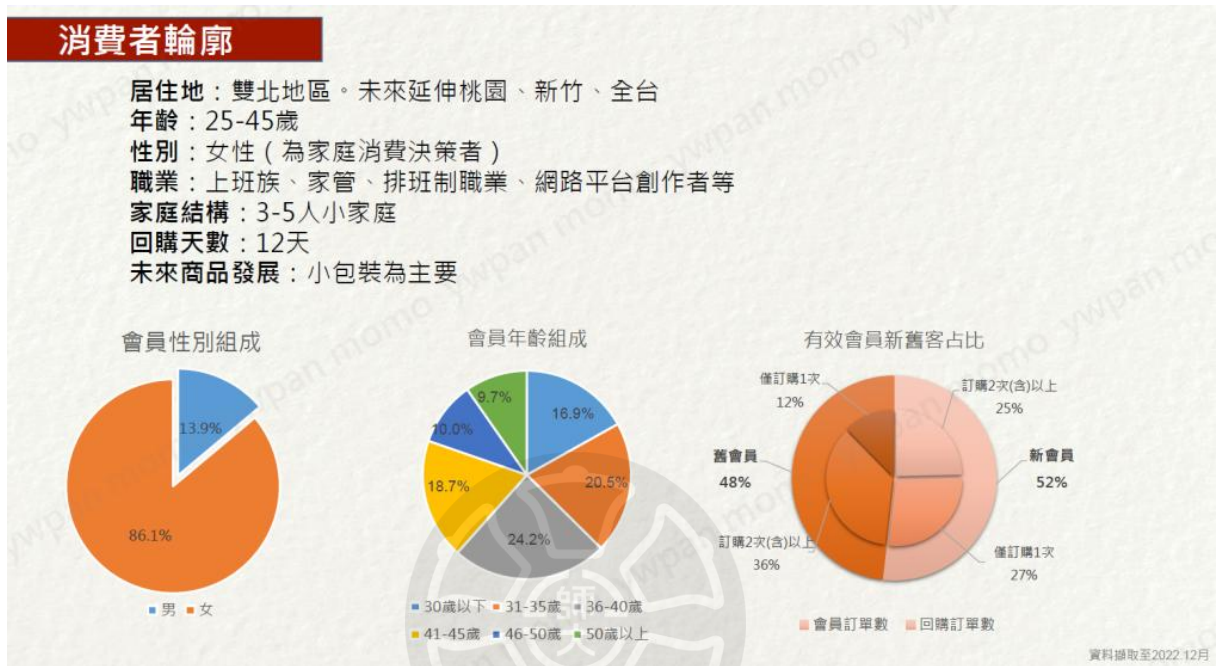


圖 4-8 放心初蔬果網消費者輪廓

資料來源:放心初蔬果網內部資料

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

因疫情爆發，東森集團看好生鮮蔬果產業電商，進而併購熊媽媽，重整網站商品結構加入許多生鮮食品以外的家用品及美妝保健品，再投入倉庫及冷鍊設備，疫情解封後卻不敵各項成本壓力及蔬果殘貨報廢而虧損，為求止血 2022 年 12 月宣布停止營業；原本躍躍欲試的各大綜合型電商也都收斂對蔬果產業的佈局，暫緩投入資金建構蔬果電商相關之需求設備。

經本研究結論，如圖 5-1 所示：

- (一)線上線下資源整合力：傳統蔬果要發展新零售跨界電商，最大競爭優勢要架構在線上線下資源整合，各個階段進行資源能力盤點，不足處加入新資源、學習新能力，資金有限狀況下，盡可能降低成本開銷。
- (二)延伸核心能力：經供應鏈、產業生態圈、外部市場環境評估後，待時機成熟再擴大營運規模，以擅長的特殊能力、競爭優勢去發揮，漸進式推動新的銷售通路及不斷精進學習融合新的網路科技資訊能力穩固事業體，
- (三)動態應變能力：遇上政治經、濟環境改變，敏捷的應變能力，快速調整策略，資源重新配置創新產品組合，發掘新目標市場，最終以提高產品品質和客戶體驗為主，發揮企業最大綜效，求總體事業穩定成長。

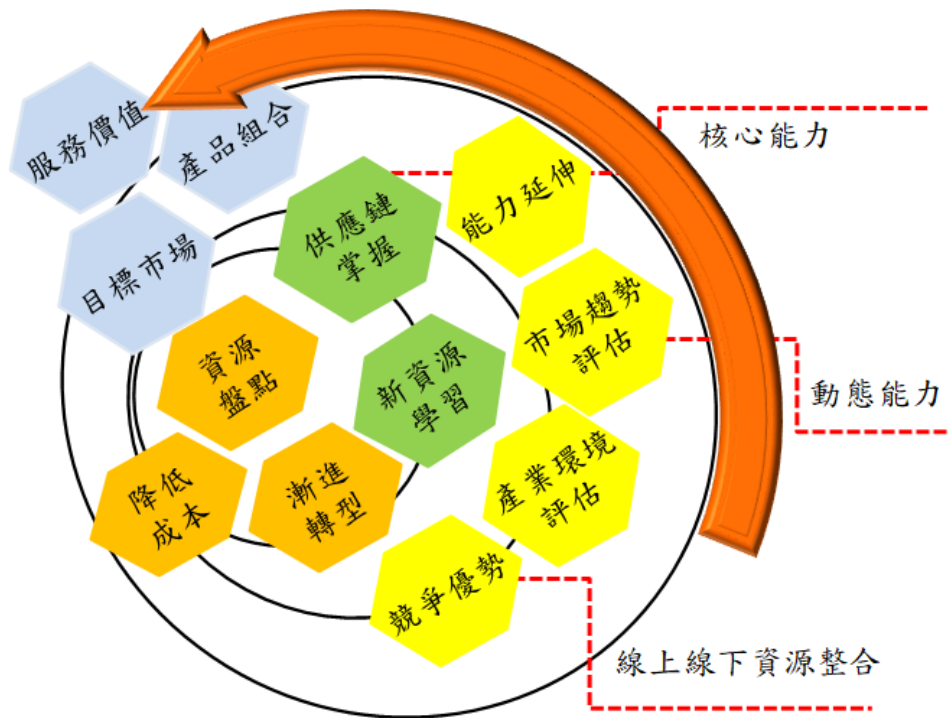


圖 5-1 研究結論

資料來源:本研究者整理

第二節 研究限制

傳統蔬果轉型電商模式相對新興的領域，能收集之資料有限。首先，數據可用性是一個重要的限制因素。傳統蔬果跨界電商涉及多個參與方，包括供應商、平台和消費者等。這些參與方的數據分散在不同的系統和組織中，獲取和整合這些數據有一定的難度。

然而，由於研究時間限制，缺乏研究數據，若能長期研究應可以提供更多的洞察力，包括評估傳統蔬果跨界電商的影響和持續發展趨勢。

第三節 未來研究之建議

近年連鎖性的實體通路業者陸續投入自營線上購物網站，將生鮮、蔬果、食品產業快速朝線上推進。2019 年家樂福已經開始與外送平台合作，發展出利用外送平台結合門

市發貨的短鏈配送，2021 年三級警戒全民無法外出採購，全聯不惜賠錢加入與外送平台合作行列在千家門市挑出 600 間實體店推出「小時達」外送服務，也沒有因為後疫情解封時代來臨減少小時達服務店家，未來實體零售通路的自營外送服務是切入生鮮、蔬果、食品產業線上銷售市場的關鍵，這些實體通路的優勢是有著更完整、龐大的會員數據量。

消費趨勢不停改變，線下傳統蔬果產業未來是否得加速轉型跨界線上銷售之議題，或是跟著大環境改變發展為 OMO 之商業模式，一般傳統蔬果電商又該如何調整產品組合做出差異化之營運策略，未來若要持續探討此議題建議可用更多元的文獻工具做為研究，以利發現更多現象，歸納出更多關於蔬果產業不同策略的營運模式。



參考文獻

中文參考

1. 司徒達賢(2019)。策略管理新論 觀念架構與分析方法。台北：致勝文化事業有限公司
2. 吳思華(1994)。策略九說 策略思考的本質。台北：城邦文化事業有限公司
3. 吳佩勳 利尚仁 劉忠賢 (2004)。以資源基礎理論觀點分析通路品牌與競爭策略經營：突破八國聯軍的本土量販霸主—大潤發。科技整合管理國際研討會
4. 楊震 (2019)。盒馬新鮮是如何創造優勢的。商業大商業評論 - 肖德伊商業評論 8.4
5. 施尊翔(2016)。傳統市場蔬果攤商之線上經營模式。國立臺灣大學商學研究所碩士論文
6. 李秀娥(2017)。傳統市場創新營運模式之研究。國立中山大學高階經營碩士班碩士論文
7. 陳琳、高紅梅(2021)。企業生命週期視角下生鮮電商多元業態經營模式比較與財務策略分析。天津農學院經濟管理學院
8. 葉浩(2022)。平台生命週期之動態能力研究：以L公司為例。政治大企業管理研究所碩士論文

英文參考

1. Dennis Herhausen&Jochen Binder&Marcus Schoegel&Andreas Herrmann(2015)。 *Journal of Retailing-Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration*。 Copyright © 2015 New York University. Published by Elsevier Inc.<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing>
2. David W. Wallace&Joan L. Giese&Jean L. Johnson(2004)。 *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies*. Copyright © 2004 New York University. Published by Elsevier Inc.<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing>

3. Xin-Jean Lim&Jun-Hwa Cheah&Yogesh K. Dwivedi&James E. Richard(2022) 。 *Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing* 。 Publication: Journal of Retailing and Consumer Services
<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing-and-consumer-services>
4. Eleonora Pantano&Milena Viassone(2015) 。 *Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers* 。 Publication: Journal of Retailing and Consumer Services
<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing-and-consumer-services>

網路資料

1. 全聯「小時達」、家樂福「家速配」使用率快速成長！實體通路搶奪生鮮外送的利基點在哪？取自於：食力 foodNEXT・食事求實的知識頻道
2. 熊媽媽買菜網收攤！東森收掉熊媽媽，生鮮電商要走下坡了嗎？取自於：經理人 (managertoday.com.tw)
3. 熊媽媽買菜網收攤！東森為何2年就收手生鮮電商？全聯「小時達」將成大玩家？取自於：數位時代 BusinessNext (bnext.com.tw)
4. 2022 台灣生鮮與食品電商產業地圖。取自於：未來流通研究所商業情報資訊站
5. O2O 先鋒盒馬鮮生怎麼串聯兩個O？取自於：商業周刊第 16567 期

附錄(一)

表一受訪者資料

受訪者代號	受訪者職稱	訪談時間	訪談重點
A	放心初創辦人	面訪 3 次	實體創業到電商
	潘佳昆	4 小時	轉型歷程
B	放心初廠務經理	面訪 1 次	公司轉型組織調整
	文宣	40 分鐘	員工心態

資料來源:本研究整理



表二 開放性編碼之分析

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
A 01	<p>問:當初為何會想要到傳統市場擺攤?</p> <p>答:2001年退伍,因為小孩剛出生得養家,潘媽媽做好素食料理:滷豆干、花乾、麵腸、海帶、滷筍絲,母子倆一起去<u>基隆成功市場擺攤</u>,當天因為是重陽節有7000元的進帳,就這樣開始了長達一年奔波、跑警察(無固定攤位,不用租金有空地就佔位,早上得早到佔位置)的<u>傳統市場的擺攤日子</u>,當時除了賣自製素料外,會依年節如<u>冬至、祭拜需求販售湯圓、割包等節慶食品</u>。</p>	<p>1. 創業初期單品項銷售,如豆類製品、季節節慶商品湯圓、割包之類。</p>	<p>傳統市場銷售 品項單一</p>	<p>品項單一 目標市場 明確</p>
A 02	<p>問:何時開時<u>加入蔬菜商品</u>銷售</p> <p>答:因與市場周邊賣菜攤販熟絡後,開始了解如何採購蔬菜,當年是去<u>萬華第一果菜市場</u>批菜。後來知道<u>台北濱江市場</u>菜價是競標,取得成本比原本<u>萬華第一果菜市場</u>更便宜,再換到<u>基隆安樂市場</u>擺攤。</p>	<p>1. 增加品項 2. 尋找上游蔬菜廠商,調整販售地點</p>	<p>增加產品,為求成本控管,尋找新供應鍊,</p>	<p>品項增加 擴充供應鍊 降低成本</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
	<p><u>當時除了賣菜跟素料還有交菜給便當店跟自助餐店，自行印製素料目錄：麵腸、海帶、豆干、百頁豆腐、滷豆腐、花乾、烤麩…等，可以讓便當店、自助餐店叫貨備料，從百福社區沿路送到海洋大學。蔬菜類也有少量送貨，但如果遇到當日蔬菜未銷售完，也會以成本價請便當、自助餐店幫忙銷庫存。</u></p> <p>畢竟蔬菜無法放隔日，殘貨乾脆都成本處理掉。送貨給便當店及自助餐店大概維持 2 年時間(B2B)</p>	<p>3. 自製 DM 讓店家下單素食料理，送菜到自助餐及成本出清當日沒賣完蔬菜</p>	<p>增加販售對象</p>	<p>目標市場擴充 B2C B2B</p>
A 03	<p>問：擺攤生活維持多久</p> <p>答：不固定位置擺攤躲警察、若因下雨會影響擺攤品質，這樣的狀況維持近一年，後來決定找固定攤位而轉換地理位置到<u>基隆富貴市場</u>，周邊環境也是傳統市場剛好有騎樓攤位出租也可以遮風避雨，從 1 攤的位置再承租旁邊接著又有攤位釋出，<u>一共三攤</u>租金從 6000 元到 15000 元，長度 24 尺，也是<u>聚客力很強的環境</u>。</p>	<p>1. 持續調整做生意的位置</p> <p>2. 擴大做生意的區塊</p> <p>3. 生意漸漸穩定來客</p>	<p>擴大販售區塊 增加來客數</p>	<p>擴大地理涵 蓋範圍</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
	<p>問:一天工時約多久</p> <p>答:半夜需要凌晨 2:00 就出門, 最晚早上 6:00 一定得到市場擺攤就定位, 潘爸爸先幫忙市場下貨就定位, 我送貨給便當店自助餐店, 回來再接手賣菜, 一直到下午市場散市約 1:00-2:00, 一天 12 小時工時。</p> <p>問:何時再增加品項</p> <p>答:騎樓攤位擴增及營業額增加後, 開始再加品項數到 15 樣蔬菜, 水果夏天進貨量比較多, 冬天比較少, 人力也慢慢增加到 4 位(夫妻 2 人, 再請 2 位員工), 因商品保存不易, 以市場客人需求商品及價格帶為首要考量, 畢竟當時也都沒有冷藏設備, 盡量不要有殘貨的狀況發生。</p>	<p>1. 販售時間 僅限早市</p> <p>2. 商品項目 持續增加, 依季節調整商品 品項</p> <p>3. 因應擴大 販售空間 及備量增加, 未完銷 蔬果有保 鮮需求, 陸 續增加冷 藏設備及 員工</p>	<p>產品組合依季節調整增加, 設備人力擴增</p>	<p>產品組合多元化、資源擴充</p>
A 04	<p>問:第一間店面何時購買?設備裝潢成本?</p> <p>答:2004 年買下當時租用騎樓正對面的店面 58 坪, 1200 萬貸款 960 萬簡單整理採光、設備採購冰箱、蔬菜架...等約 100 萬, 品項繼續增加水果、南北貨、醬</p>	<p>1. 存到一定 資金, 開始 擴大銷售 空間增加 更多品項</p>	<p>資金增加 硬體設備 擴充</p>	<p>資源增加</p>
A 05				

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
	<p>料開始上架。</p> <p>問:為何要開第二間暖暖店</p> <p>答:第一間因位在巷子內,能見度不高,還未達到心目中的生鮮超市規格,暖暖剛好有一個點不錯,所以決定承租。</p> <p>問:第二間展店成本約多少</p> <p>答:暖暖店 110 坪,租金一個月 7 萬後來漲到 10 萬,因為<u>腹地更大裝潢設備進駐約 650 萬成本,包含 2 台貨車,除基本營業人力擴增外再加 2 位司機</u>,這間店周邊人流量多又靠近暖暖、八堵車站,附近新建案多,當時旁邊市頂好,我們開幕周邊的小菜店都有受影響</p>	<p>2. 資金盈餘及員工數多,可以培養第二員工開第二店間店</p>	<p>員工訓練職能培養</p>	<p>人力資源養成</p>
A 06	<p>問:開了第二間店蔬菜水果採購成本有降低嗎?</p> <p>答:看品項內容,濱江北農是競標制,所以<u>蔬菜很難以量制價,所以開始產地研究</u>,因為北農會依產地出的價錢為一個參考依據,但北農也不會公佈產地行情價。濱江市場沒有外車,所以都是業者自行出車往返載貨,這些都是額外增加的設備人事成本</p>	<p>1. 蔬菜上游價錢為競標制,難有議價空間,開始尋找新供應鏈求成本節省空間</p>	<p>成本控管為目的,尋找利多上游供應商</p>	<p>多元供應鍊</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
A 07	<p>問:當初第三家店為何沒有繼續在基隆設點</p> <p>答:<u>避開競爭同行(復興蔬果行)</u>,都已經有各自涵蓋的消費範圍,所以一開始往汐止找,但沒有合適的,所以後來找到<u>泰山現在這個地點</u>,周邊環境條件跟基隆富貴市場很像,有傳統市場雖然也不大但人多熱鬧聚客力強</p>	<ol style="list-style-type: none"> 繼續展店, 販售店面倉儲設備較前 2 間店面更大 販售地點跳脫基隆轉往 新北市 	<p>尋找新目標市場及適合展店地區</p>	<p>新目標市場開發及區隔 擴大地理涵蓋範圍</p>
	<p>問:泰山展店成本大概多少</p> <p>答:全部重新拆除硬體整理, 1~3 樓一樓店面二樓倉庫三樓宿舍, 含電梯設備, 一共 700 萬, 因為從基隆調配員工到泰山, 開始提供宿舍。新莊店成本最高 1000 萬, 一樣三層樓空間店面、倉庫、宿舍加電梯設備, 那個時候旁邊還開了一間果汁咖啡飲料店, 原本想說一些當季量大的水果可以打成果汁販售, 但最後經營失敗, 只能認賠。</p>			
A 08	<p>問:何時開始合作產地直送?</p> <p>答:從暖暖店開始就有跟<u>台南合作水果產地直送</u>, 以燕巢芭</p>	<ol style="list-style-type: none"> 產地合作 多樣商品 	<p>產地合作降 低成本</p>	<p>供應鏈整合</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
	<p>樂、關廟鳳梨為主，一直到泰山新莊展店都有配送，合作約15年左右，後來另外找了一間在嘉義的永興，幫忙處理南部的產地，香蕉、橘子、柳丁、茂谷柑、鳳梨為主，<u>各店開始24小時營業接半夜產地貨。</u></p> <p>問：當初再展新莊店是為了，接產地貨嗎？</p> <p>答：不是，但是有因為蔬菜找產地直接分裝北上，沿路配送各店是沒錯，主因是<u>因為人力成本上漲</u>，而蔬菜又因氣候炎熱北上耗損，<u>各店自行加工包裝人力成本再墊高</u>，耗損的菜也<u>只能丟棄</u>，能販售的菜卻更貴了，與其這樣乾脆從<u>產地談分裝直送台北新莊</u>，再由微笑自己的物流車(外轉司機)分送泰山基隆。</p>	<p>2. 為降低成本，產地包裝商品北上，再由自有車隊配送到各店</p> <p>3. 24小時營業客人消費不受時間影響</p>	<p>氣候/配送過程影響商品保鮮度，故包裝/配送地點都是成本考量要素</p>	<p>供應鏈整合 競爭優勢 (24H營業) 動態能力 資源調整</p>
	<p>富貴店:2 採購+2 台車 暖暖店:2 採購+2 台車 泰山店:1 採購+1 台車 新莊店:1 採購+1 台車 2 托工+1 台車：在拍賣市場將貨拖出給各店採購上車回各</p>			

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
	<p>店，此車要幫忙將當日採購的蔬菜送新北 2 家店(新北限有量能不足)產地分裝北上的蔬菜由這輛外轉車再分送泰山、基隆。一開始配合產地分裝蔬菜有陣痛期，因為成本也很高，幾乎成本賣出，但也不是所有葉菜產品都產地包裝直送，北農濱江後來也有分裝服務，所以採購需要判斷拍賣市場跟產地報價之間的價差，決定要給南部產地包裝還是北部採購北部分裝，這需要長期經驗累計才能養出一個專業採購。</p>	<p>4. 採購需當日判斷蔬菜包裝價格，是產地叫貨或是北部叫貨</p>	<p>採購人力/ 能力養成</p>	<p>人才資源 養成</p>
	<p>問：目前南部跟幾間包裝廠配合？</p>			
	<p>答：西螺的新社、還有太陽這幾家品質都不錯，他們還會做履歷、有機生產等包裝。西螺是全台最大蔬菜集散地，蔬菜會因為市場供需、氣候、產品耗損率、季節價格有所浮動，採購人員的專業力非常重要，對供應鏈價格要非常敏銳。</p>			

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
A 09	<p>問:2016 年底電商放心初辦公室當初為何要放在三重? 答:一是跟<u>水果進貨地近</u>, 第二是想要<u>先建立資料庫</u>, <u>商品、產地特色</u>等, 上架 momo 以後就可以方便使用。</p> <p>問:電商放心初一開始的架構為何? 答:<u>人力配置 5 人會計:1 人、美編:1 人、商品企劃包裝:1 人、採購:1 人、行銷:1 人</u>, 官網用公版 35 萬成本架構, 因無法再擴張只好再重新花 100 萬再升級 2.0, 一直到疫情前的流量都撐得住。</p>	<p>1. 轉型初期的地點人力架構配置, 成本開銷</p>	<p>產品貨源可控的出貨地點/資金的運用</p>	<p>新能力學習、轉型</p>
A 10	<p>問:為何遷到西藏路用第二品牌初水果(原品牌名)開實體店? 答:因為<u>績效很差</u>, 想說先開<u>實體電商</u>等待適合的人再重新建置, 先關網站, 一直到現在放心初的同事來之後才又打開網站<u>重新整理架構新介面</u>, 用官網再包一個 <u>APP(非原生)</u>, 疫情前線上。</p>	<p>1. 踏入電商產公司內部無專職人力, 只能重新整頓</p> <p>2. 回到實體用現下販售能力再重新展開線上營運</p>	<p>電商專業能力不足/以擅長的實體商業模式養線上電商開銷</p>	<p>資源能力盤點、重新配置調整</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
	<p>官網 300 萬績效、線下 500 萬/單</p> <p>月，<u>西藏路與微笑各店品類稍有不同，水果佔 7 成還多了日本高規產品，蔬菜 3 成，原本也無豆製食品，因為疫情需求陸續增加線上商品品項數。蔬菜水果以外的海鮮、肉品類(葷食類)都在那個時候增加，包括我們基隆當天手作甜不辣、大燒賣、吉古拉等地方特色名產都陸續上架</u></p>	3. 商品類別 不同以往實體經營模式 視線上需求 逐步增加品類	新產品組合	新產品組合
A 11	<p>問:當初決定要成立放心初電商有做過哪些市場研究嗎?</p> <p>答:一開始在三重的放心初官網就有<u>商品任選機制</u>，但其他平台的都是<u>蔬菜箱跟水果箱</u>，果物配是當時研究的競爭對手之一，他們是訂閱制，客人不想要什麼要提前跟電商下單確認，以後該消費者的蔬菜或水果箱就固定品項，若要再改就要再跟平台溝通;當時還<u>研究熊媽媽</u></p>	<p>1. 蔬果電商 同質性平台品牌市調</p> <p>2. 網站介面 模式研究</p> <p>3. 各電商品牌營運模式探討， 配送速度 研究</p>	同質性電商 研究評估/物流配送/消費者立場考量的下單機制	競爭對手 外部環境 內部優勢

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
	<p><u>如何可 5 小時送達</u>，還有愛上。新鮮，但愛上新鮮都是凍品，所以就沒持續列入參考對象。真正為競爭對象是熊媽媽，他們也是讓客人任選。果物配跟熊媽媽也都收了，果物配當初是創投投資有金主，<u>但他們最大的問題應該都是沒有專業採購及配貨力，可以讓商品能有高迴轉率。</u>2017、18 年熊媽媽常因為菜不夠去新莊、泰山的微笑蔬果採買。當初為了市調也都有下單果物配跟熊媽媽，收到果物配的商品就知道不是競爭對手，因為蔬菜水果品質分上中下再分規格，以果物配給客人的品質都是下品，熊媽媽的產品是以蔬菜、食品加工品為主，<u>商品品質的競爭力是贏不了放心初的採購力跟專業力。</u></p>	<p>4. 採購品質 控管及產品 庫存管理</p>	<p>採購品管/庫 存管理</p>	<p>發揮競爭優勢 基礎能力強化</p>

A
12 問:疫情爆發後因為民生需求線上蔬菜水果開始被大量需求，放心初是否有新的競

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
	<p>爭對手?差異化在哪裡?</p> <p>答:疫情開始放心初也研究了幾個新興的蔬果電商:<u>鄰家鮮生、無毒農、菜壩子、無毒農、台灣好農、SUPER BUY</u>這些品牌網站也都有商品任選機制,但其中有專業蔬果背景的是菜壩子,主力是B2B與食品大廠合作,鄰家鮮生是電商平台起家,無毒農、台灣好農合作對象為小農、販售有機產品,與放心初的目標客層不大相同。<u>放心初還有另一個特色是產品差異化,因為實體是在傳統市場起家,我們有辦法在線上販售當日手做產品,如手工麵條、粿仔條、年糕、蘿蔔糕、碗粿、草仔粿、年節食品年糕、發糕等節慶品,還有傳統市場甜品仙草凍、米苔目、涼粉條…等特色小吃,這是其他蔬果電商品牌難以上架的特色產品。</u></p>	<p>1. 疫情開始,重新檢視各平台能提供消費者品項為何?</p> <p>2. 再回頭檢視放心初的優勢,進而調整產品組合優化服務</p>	<p>特殊時期再次檢視競頻產品/機制與放心初網站的差異點,強化本身優點</p>	<p>資源基礎 外部環境 內部環境 產品組合 目標市場區隔</p>
A	<p>問:疫情間放心初實體西藏店暫停對外營業,是為了專</p>			

13

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
	<p>心服務線上訂單嗎?為何遷廠到板橋而且直接是擴大5倍空間?</p> <p>答:疫情爆發時,網站流量也炸掉,<u>每天最大運能雙北地區800單是上限,也暫停全省的配送,使命必達今日下單明日到貨</u>,根本也無法再接現場的客人,就算樓上的房東先生想要買菜也只能請他APP下單,隔天幫他送上樓。因為西藏店腹地太小無法負荷運能,線上購物畢竟是未來趨勢,乾脆趁這機會<u>擴廠到500坪空間的板橋,將設備更新包括未來自媒體的營運空間、物流司機的等待空間、各溫層設備空間一併擴增</u>。因為疫情雙北消費者對放心初有一定的信賴度,公司營業目標朝三億邁進,擴廠也是必要的。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 為滿足消費者需求,擴大規模移廠 營運倉儲空間增加 設備更新備貨環境優化 	服務範圍增加 營運規模擴大 設備人力增加	資源延伸投入 地理涵蓋範圍 動態能力調整
A 14	<p>問:放心初的目標市場是在哪裡</p> <p>答:老實說我把全聯的客人<u>當成放心初的目標客群</u>,因</p>	<ol style="list-style-type: none"> 放心初以全聯的客人為目標客群 	設定目標市場	目標市場設定

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
	<p>為會去全聯的客人<u>不會去傳統市場</u>，對蔬菜水果的價錢敏銳度不像傳統市場的<u>婆婆媽媽</u>，也不知如何買菜，他們需要的是方便的產品，<u>放心初</u>可以做到新市場客人的專業知識教育跟提供高規日本、韓國進口水果如草莓、水蜜桃、櫻桃…等，水果是全聯的弱勢品項，他們雖然有跟產地合作，但提供消費者的產品規格都是最小的，所以<u>放心初</u>的採購優勢絕對大於全聯，目標要讓這群新客人未來能信賴<u>放心初</u>。</p>	<p>2. 以該群消費者的活型態及對價格敏銳度低為出發點，強化<u>放心初</u>優勢，專攻高規進口水果給予商品專業知識</p>	<p>因應目標市場設定新產品組合/發揮<u>放心初</u>優勢/產品差異化</p>	<p>產品組合 商品差異化 競爭優勢 策略定位</p>
A 15	<p>問:從傳產蔬果經營轉電商最困難的部分為何? 答:第一:<u>蔬菜、水果庫存控管</u>，無法利用系統判斷進貨量，會因為產品品質、供需影響成本價、氣候造成產量過剩或過少都會影響進價，因為買賣決定在消費者的需求，<u>如果用系統數據判斷隔日進貨量很容易誤判</u>，造</p>	<p>1. 蔬果電商經營困難點其一為產品保鮮的管理難度很高，採購量的判斷及存貨處理</p>	<p>進出貨管理</p>	<p>資源基礎能力</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
----	---------	---------------	------------------	----

成虧損。

第二：營業額日益成長，組織規模也必須跟著長大，人事組織的架構也是目前最傷腦筋的，因為這些安排都跟營運相關，所以需要更專業的人來協助。

第三：電商投資成本相對實體高非常多，物流成本，系統架構維護成本，必須得想辦法有更多消費者接觸點才能提高訂單量，達獲利目標，不然就是一直燒錢，從成立電商到現在包含 2022 遷廠到板橋已經燒掉近一億。

2. 其二是
電商專業行銷
數據，IT 介面
優化人力養成，且能快速
進入農產蔬果
專業知識領域，專才養成
是目前相當重要之事
3. 其三營運
成本高

電商人才養成 資源基礎能力
團隊組織架構
資金力

編號	訪談內逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	
B 01	<p>問:請問已經在公司服務多久?</p> <p>答:25歲就到公司已經8年,微笑富貴店2年放心初6年</p> <p>問:公司轉型電商放心初,人事組織架構也跟微笑不一樣,這樣的轉變有沒有給你什麼樣的感想?</p> <p>答:思維跟考量的點都不一樣,以前在實體接觸的到客人,知道他就是客人而且一定會購買,<u>但電商客人進來了不一定會購買,也看不到客人做麼動作,可是實體就算他進來沒購買,但知道她做了什麼動作看了哪些產品?一開始覺得好像很簡單,後來覺得沒有那麼簡單,以前在實體只要跟客人說明介紹都有成交的機會,但網路上就算做了這些說明介紹的動作,似乎還是不知道客人會不會買單。</u></p>	<p>1. 資深員工</p> <p>從實體販售轉到線上銷售需調適客戶轉換率模式</p>	<p>不清楚新目標</p> <p>客戶輪廓及消費行為路徑</p>	<p>學習新目標</p> <p>市場消費行為的判斷</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
B 02	<p>問:你覺得基隆在地一樣的傳統量販店復興跟微笑有什麼差異?</p> <p>答:復興就真的是很傳統的經營模式,一開始微笑真的跟復興一樣,但是老大(老闆)的進步速度很快,他願意去做改變、進步,所以當他找我轉調放心初我很樂意,但一開始沒人指導真的會很茫然,因為他自己也沒做過也都不懂電商如何做</p>	<p>1. 老闆對跨界領域也沒有概念,帶著員工一起轉變進步學習電商</p>	<p>缺乏電商營運技能</p>	<p>新營運模式摸索</p>
B 03	<p>問:放心初剛起步有一批外找的員工,共事狀況如何?</p> <p>答:當初他們離開很可惜,因為我也是身在其中的人,如我剛說的因為沒有人知道怎麼做才是對的,他們也沒人指導,更何況那個時候廣告費會被限縮,他們無法得到相對的支持;但老大(老闆)後來有改變想法,曹他們(新同事)來的前期有在丟廣告,效果很快就上來,上班制度休假制度也開始改變,產品也是慢慢加進來,一開始只</p>	<p>1. 面臨第一次電商經驗失敗重新回到線下,另找一批線上員工,老闆調整上班休假制度,跳脫實體工時制度,重新整合內部人事組織架構變革及產品組合</p>	<p>漸進式線上線下營運模式整合/人事組織架構調整/新能力人才投入/產品因應線上需求調整</p>	<p>營運資源整合/人力優化/產品組合改變</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
B 04	<p>有水果後來有蔬菜，最後看線上需要什麼陸續加。</p> <p>問:同事間組織的互動有遇到什麼困擾嗎?</p> <p>答:我覺得是行業別不一樣，我覺得是<u>分兩塊，是線上和線下，不是都在做蔬果的感覺，互相會不知道彼此的辛苦，像欣怡帶線上行銷的人他們不知道線下的辛苦，線下的不知道線上的人會遇到什麼困難。如果線下的同仁不改變思維會很難跟上，而且我覺得老闆有沒有把自己當成電商老闆很重要，不能只是會賣商品的老闆，但我覺得他有慢慢在改變。</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部新進線上員工與線下員工對各自領域不熟悉 2. 老闆電商新思維 	<p>人力組織對營運模式共識</p>	<p>組織磨合各自能力延伸發揮</p>
B 05	<p>問:老闆改變的部分在哪裡?</p> <p>廠務經理:我覺得採購放式改變很多，因為以前為了線下他習慣大量採購搶利潤，<u>現在為了滿足線上客戶需求，採購品質更高規，但偶爾採購量還是會爆衝很可</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 老闆帶頭改變產品組合 	<p>產品組合優化</p>	<p>產品組合</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
B 06	<p>怕。然後我們就必須想盡辦法銷掉。我會在商品被打為殘貨前<u>先以惜福商品促銷，再請營運行銷做重點促銷，再來比照實體將賣相較差及保存期限偏短的蔬果找長期配合的小吃店、自助餐、便當店以成本或是讓利犧牲成本給對方收購，將耗損率控制在1%內。所以採購的控貨能力及產品的迴轉率需嚴謹掌控，才不會造成公司損失。但我希望以後可以捐給需要幫助的單位，流程正在規劃中。</u></p>	<p>2. 延伸實體產品管理模式，保鮮期效短商品先讓利賣給消費者，最後再出清實體自助餐店</p> <p>3. 降低成本耗損為目的</p>	<p>產品管理優化降低耗損率</p>	<p>資源能力 延伸成本 控管力佳</p>
B 07	<p>問:後續因疫情線上業績暴增為了擴廠搬遷到板橋，收掉實體放心初，線下員工有提出什麼反應嗎?</p> <p>答:他們還好，就是老闆怎麼說怎麼做，但老實說這樣它們會沒有野心，因為<u>工作很單純就是有單就出貨，但對不到客人很容易失去熱情，工作內容也很單調乏味。</u></p>	<p>1. 廠務員工工作內容單一，缺乏刺激</p>	<p>公司文化養成需提升凝聚熱情活力</p>	<p>組織人才培育</p>

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
B 08	<p>問:公司績效快速成長,遷廠後,你們會跟行銷單位頻繁溝通商品,或是接收到客人對產品的回饋訊息嗎?或是希望公司內部組織有所改變、增加教育訓練之類嗎?</p> <p>答:公司的<u>組織架構如果很明確的話其實不太需要溝通,但如果要能彈性做事又要有組織溝通的話,其實很衝突,因為公司還不夠大組織架構好像無法明確訂出,如果要朝獲利目標前進,有時身兼多職似乎也是必要的;我們是<u>線下出身員工一人身兼多職其實都很能接受也願意做,不會在意;但線上的同仁似乎還不太能接受,畢竟他們從其他公司過來,辦公室環境你做什麼我做什麼都很明確清楚,我是能體諒跟感同身受線上行銷同事的想法,但其他同事就不一定了。</u></u></p> <p>至於<u>上課真的也要看同事</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織架構 不明確導致線上線下員共容 易缺乏共識 2. 員工經歷 職場環境 不同,理念 易有隔閡 3. 學經歷未 在一個水 平上,線上 專業力需 花時間學 習 	職責不明確需 多面向溝通/既 有員工電商專 業力不足需要 再強化	組織架構力 員工職能強 化/新專業人 力投入

編號	訪談內容逐字稿	概念 (陳述/命名)	分類 (屬性/面相/變異)	分析
----	---------	---------------	------------------	----

們的能力到哪裡，有時候不是上課就能解決的，因為他們可能會聽不懂，吸收不了，像小祥(副廠務主管)跟小沈(新莊店長)對他們來說很陌生，因為電商很多專有名詞，需要時間吸收，像倉儲管理系統，但包含很多區塊，行銷下廣告跟排序法相關，這些對很多原來實體同事來說都很陌生，如果不去了解很難去做所謂的換位思考。我是因為聽了一段時間了，稍微了解，就可以讓我回去帶他們，把公司的核心理念傳下去，用正面的態度轉達多學一點東西以後若職務調整可以跟上公司擴大的腳步。

B
09 問:你會希望公司多給他們一些教育訓練嗎
答:我覺得這是我身上的責任，應該是我平常可以多給他們哪些基礎教育訓練讓他們可以快速成長，但再深

1. 資深員工 理念傳承隨著 組織能力
具備責任心 公司轉型目標 延伸
扛下傳承教 前進
導員工任務

編號	訪談內容逐字稿	概念	分類	分析
		(陳述/命名)	(屬性/面相/變異)	

入的話應該是員工提出他們想學習哪些，如果我提出給公司的建議內容是他們沒意願的話，這樣也是浪費資源。讓他們提出是我想學跟我願意學這樣效果會更好。

