

## 7-ELEVEN商業模式創新策略之研究： 以ibon為例

黃振誼 \* 林鈺琦 \*\*

### 摘要

根據行政院公平交易委員會調查數據顯示，目前台灣便利商店總家數已逾9,000家，平均每0.26平方公里就有一家店，由於便利商店的店數已達到飽和，為了使便利商店的業績持續成長，便利商店必需有所創新以持續成長，7-ELEVEN為台灣便利商店產業之龍頭，其創新速度與範圍更是引領著整個產業的發展，其中，ibon不但解決了實體店面飽和的問題，更創造了許多虛擬的商機，因此，本研究以7-ELEVEN之ibon為研究標的，探討其商業模式創新策略。本研究採用質性之深度訪談，針對四位7-ELEVEN之主管進行調查訪問，研究發現7-ELEVEN之ibon，在產品、服務與流程上不斷的創新下，總部同時提供門市人員教育訓練，提升門市人力資源的能力以支援創新的功能，最終創造顧客價值，並提升門市營運績效，這五大構面環環相扣，亦是7-ELEVEN的ibon業績成長的重要指標。在此平台上所做之產品創新、服務創新與流程創新不斷的演進與多元化，然而，仍有許多待改進之處，如機器本身當機及電子檔案版本的問題等都有待改進，儘管如此，ibon之創新不但提供了消費者更便利的生活，更為7-ELEVEN創造了無可限量的潛在服務商機。

關鍵字：7-ELEVEN、ibon、商業模式創新、個案研究

---

\* 育達商業科技大學行銷與流通管理系(所)助理教授  
\*\* 育達商業科技大學行銷與流通管理系(所)研究生



# The Study of Business Model Innovation: the Case of 7-ELEVEN ibon

Chen-I Huang \* Yu-Chi Lin \*\*

## Abstract

According to Fair Trade Commission, the total number of convenience store (CVS) has amounts to over 9000 stores in Taiwan, in average, one store occupies 0.26 square kilometer. Due to the saturation, CVS has to innovate to keep up with the growth. 7-ELEVEN is the leader in the CVS industry taking over 50% market shares. As a result, 7-ELEVEN's innovation is always imitated by other competitors. Ibon is one of the innovations; this machine cannot only cope with the problem of saturation but also create many virtual business opportunities. Therefore, this study takes ibon as the example, discussing its innovation strategy. Qualitative in-depth interviewing is adopted, four senior managers were interviewed to uncover the research questions. The findings suggest that the innovations are derived from product, service and process. Besides, the head office offer instant education training to support the front line innovation. Based on this, customer satisfaction and store performance are therefore created. These five factors are related with each other and become the key factors for the growth of ibon. However, there are still some drawbacks to be improved, such as the stability of this machine and the issue of software edition. Even though, ibon still offer consumers convenient life and create more unexpected business opportunities for 7-ELEVEN.

**Key words: 7-ELEVEN, ibon, Business Model Innovation, Case Study**

---

\* Assistant Professor, Department of Marketing and Logistics Management, Yu Da University

\*\* Postgraduate Student, Department of Marketing and Logistics Management, Yu Da University



## 壹、緒論

根據行政院公平交易委員會調查數據顯示，2012年1月全台便利家數達9,776家，較2011年5月底9,650家，增加112家，主要成長動能來自於全家便利商店的展店。2011年以來統一超商未改變現有店數，而是將重點擺在擴大店面坪數、增設座位區，並設置各種專區及自助吧；全家便利商店雖然持續有展店動作，但同時也進行店質的調整，萊爾富、OK便利商店、台灣菸酒便利商店店數則呈現微幅遞增。由此可知，目前台灣連鎖便利商店的店數已呈現飽和狀態，目前連鎖式便利商店業者多已放緩展店計畫，除販售有形之商品外，也積極推出提供各種代收費用、宅配、預購商品及多媒體機等多元化之服務、更透過異業結盟合作開發新客源等策略，創造更大的附加價值。

面對國內消費市場有限，便利商店家數漸趨飽和的困境下，業者不再以展店為主要策略，取而代之的是將既有店面改裝升級並開發新型態店面。2011年統一超商大動作進行改裝，將部分現有店面擴大坪數至35~65坪，並加設中島區、男士保養品專區，以及消費者可自由選擇配料的大亨堡自助吧、自行調理咖啡的美式咖啡自助吧。此外，還增加店內座位供休息用餐，提供Wi-Fi無線上網，並結合7net虛擬通路，擴充販售商品種類，強化虛擬二樓的經濟效益。全家便利商店表示為了因應本產業型態及社會人口結構的變化，突破當前市場困境，斥資15億元對原有店面的進行改裝以及新店型的開張，並將重點擺在提高鮮食商品比重，推出全新自有品牌「飯糰屋」，強化即時餐飲功能，提供多元的鮮食組合，以滿足消費者對便捷用餐的需求。第三大超商萊爾富則以建立副品牌來轉型，包括在部分門市設有現做餐點調理的Hi-Kitchen、現煮咖啡的Hi-Café、現場烘培製作麵包的Baking Room等副品牌。未來領導廠商在展店上將趨緩，便利商店的定位不再只是單純的便利商店，而是可以提供更多虛擬、複合式的服務，且將持續擴大自營商品及開設大坪數型店，以維持獲利成長，因此，如何在經營管理面持續創新對便利商店產業來講相當重要。

關於創新，過去之文獻大多是針對科技創新（Drucker, 1985）或產品創新（Damanpour, 1991；Kleinschmidt & Cooper, 1991），而零售服務業之創新卻是相對稀少，再來，之所以會探討7-ELEVEN，乃是因7-ELEVEN是台灣之便利商店龍頭，根據統計，截至行政院主計處統計至2012年01月為止，四大超



商共有9776家門市，7-ELEVEN目前全省與離島共計有4800家店，市佔率近五成。7-ELEVEN之所以會年年成長，營收破千億新台幣，且其服務之營收已超過產品銷售；由此可見，其經營手法必有其獨特經營之道，也就是所謂之商業經營模式，商業模式之創新大致可分為產品創新、服務創新與流程創新等，而在7-ELEVEN創新表現方面有如量販店方式販賣、預購季節性的商品、露天拍賣、Unimall、博客來、ibon便利生活站等等，由於7-ELEVEN的ibon虛擬整合平台服務結合了網路和實體交易的功能，其重要性日益增加，因其可在不用增加營業空間之前提下提高單店營業收入，將長尾效益發揮到極大化。因此，本研究以ibon便利生活站作為研究對象，目的在於了解7-ELEVEN的ibon如何利用虛實整合之商業模式創新，引導產業發展，並滿足消費者的需求，為公司帶來更大的營業效益。

## 貳、文獻探討

企業為了生存，必須不斷調適和創新。經營企業時必須了解競爭者隨時可能在市場上推出新產品，改變競爭的基礎。改變和適應的能力是企業生存的重要條件。創新對一個企業組織很重要，而創新與否決定其在市場上的競爭能力以及將來能否在市場上持續經營下去，由於管理需要不斷的創新才能加以改進和減少成本，所以一個企業能不能有效做好管理創新，對於一個企業組織而言是很重要的。以下將真對創新的相關文獻做一簡單回顧。

### 一、創新定義

創新是賦予組織的資源能夠創造出良好的績效的能力，其目的在於使企業可運用的資源能夠發揮最大的功效，並改變資源給予消費者的價值及滿足。創新也是促使企業家能夠將持續不斷地改變，視為是組織尋求發展的機會，組織可以藉由創新而在其事業領域中不斷提升自身核心能力以因應外在競爭。因此，只要是組織能夠利用既有資源來創造出價值，都可以視為是一種創新(Drucker, 1985)。

溫肇東(2004)指出「商業模式」不同於「策略」，他認為90年代前企業成員都談策略的原因在於當時網際網路尚未興起。也就是說過去「策略」探討的情



境脈絡是針對既有的產業及其商業模式，進行產業內的競爭性分析。但是網際網路時代來臨，產業間輪廓、界線不明，價值的傳遞、價值的定義以及價值的捕獲未有定論及界定，如何「捕獲價值」就成為商業模式的建構目的，創新事業、服務創新是否成功，仍取決於商業模式的良窳。

綜前所述，可得知企業經營過程中，商業模式和創新息息相關，創新的過程中會影響商業模式的形成，因此企業才能藉由商業模式的創新獲得更多的利潤和價值。

## 二、商業模式（Business Model）

劉常勇（2004）將商業模式（也稱為「營運模式」或「經營模式」）定義為一種能將各項投入資源轉化為利潤的經營方式，而創造利潤正是設計商業模式的最主要目的。企業經營是一種創造價值的過程，由於這種價值是符合顧客利益，因此企業才能藉由為顧客創造價值獲取利潤。企業的技術或產品本身未必具有價值，除非它們經由商業化的過程為顧客創造價值，而商業模式就是為陳述這種經由商業化創造價值的過程。以下為商業模式的定義：

方至民（2000）認為商業模式乃是企業經營的方式，或是俗稱「做生意的方法」。劉常勇（2004）認為商業模式是一種能將各項投入資源，轉換為產出顧客價值與利潤的經營方式。Rappa（1999）認為商業模式是一套可以維持一家公司生存下去的商業經營方法，也就是獲利的方法，商業模式說明一家公司如何賺錢；Afuah & Tucci（2003）認為商業模式是一家公司用來建立並使用資源，以提供比其競爭對手更好的價值給顧客，並藉此賺取利潤的方法。

而司徒達賢（2005）則認為商業模式為企業在產業價值網當中的定位，以及創造價值及轉換資源的方式。Timmers and Paul（1998）由下列三點來定義商業模式：（1）一個產品、服務與資訊流的架構（architecture），包括對各種不同的商業參與者（business actors）及其所扮演之角色的描述；（2）一個對各種不同的商業參與者潛在利益的描述。一個對收益來源的描述。Shafer, Smith and Linder（2005）則指出商業模式代表公司的核心邏輯與策略的選擇，藉由價值網絡來創造和掌握價值。

綜合上述，本研究認為商業模式是一套可以讓企業獲得利潤的模式，商業模式是需要企業中每一個元件相互結合之下和不同的參與者一起配合之下，創造更



多的金流和利益，並在市場中維持良好的競爭，執行策略和運用資源，讓企業整體加以成長，並獲得更大的效益。

Bossidy and Charan (2004)則認為商業模式為企業營運之活動，並可以分成三大重要部分：一為企業經營的外部環境、二為企業的財務目標、三為包括企業活動－策略、營運、選才、組織流程等三個構面，及往復式流程，商業模式是動態的機制可以作為企業檢視當前與未來現實的最佳放大鏡（如圖1商業模式架構）。

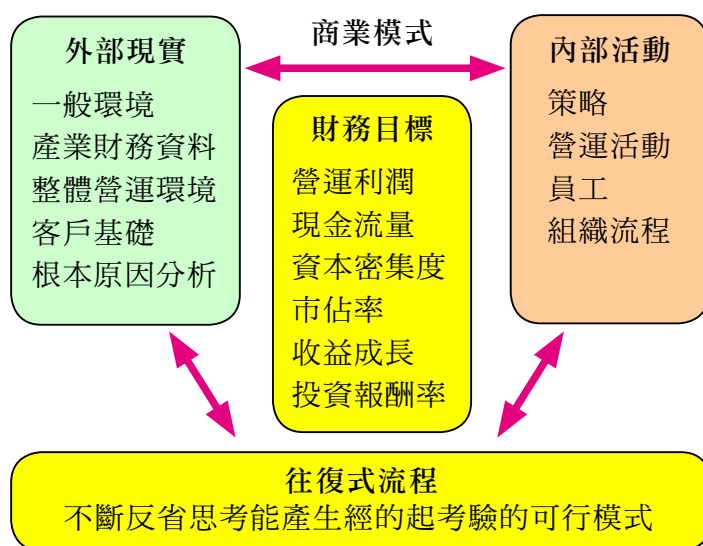


圖1 商業模式架構

資料來源：Bossidy and Charan (2004)

從圖1之商業模式架構中清楚看到，商業模式需要外部環境、財務目標、企業內部環境三個構面相互配合之下不斷的考驗，最後形成可行的架構模式，再加以運用在企業上，使企業的商业模式更加完整。商業模式分成三個構面，其一外部現實構面：一般商業環境、所屬產業及業者的財務紀錄、客戶基礎、根本原因分析；其二財務目標構面：營運利潤、現金流量、資本密集度、收益成長、投資報酬率；其三內部活動構面：策略、營運活動、員工、組織流程。

因此，所謂商業模式就是設計一套能夠有效獲利的企業運作方式，能將投入轉化為產出，並在計畫時間內實現利潤與企業願景。而一個有效創造利潤的商業模式，還必須能夠提供差異化且具有特色的產品與服務、適當的價值鏈定位、能促成價值網絡成員間的合作、具有基礎資源條件與核心能力、創造區隔市場顧客的價值、以及促成市場的持續成長等。



綜合以上學者之分類，本研究將商業模式之創新分為產品創新、服務創新、流程創新三構面加以探討，其內容如下：

### (一) 產品創新

Chandy and Tellis (1998)整理產品創新的相關文獻，其依據兩項構面：(1) 產品的新技術；(2) 比競爭者更能滿足顧客需求。將產品創新分為：(1) 漸進式新 (Incremental)；(2) 激進式創新 (Radical)；(3) 技術突破 (Break-through)；(4) 市場突破等四種類型。部份學者則將產品創新類型簡化為漸進式和突破式兩種，前者指技術的小幅變化、改善產品或產品線延伸，後者則是指新奇、獨特的或是最新的技術進步(Wind and Mahajan, 1997)。

綜合以上，本研究認為產品創新是產品跟隨著消費者的需求改變和創新，產品的創新加以滿足消費者過多的需求，讓消費者可以從產品中獲得更多的滿足，並替企業得到更多的銷售業績和利潤。

### (二) 服務創新

Gilmore與Pine II(1998)指出服務的重心有賴於使消費者持續更新體驗，藉由不斷增強的服務，來吸引或滿足消費者多變的需求，也因為今日消費者需求如此多變而促成服務創新，所以「服務創新」將是企業發展的重心與方向。Bolton(1997)指出企業若擴增新的服務相關能力與技術，雖不一定使企業成功，但若使用得當，將可傳遞較高的附加價值給消費者，所以技術與能力上的服務創新是必須。Gallouj(2002)認為服務創新需透過消費者體驗所產生，例如在餐廳用餐時，服務可藉由與原先不同形式的方式來傳達服務，進而形成創新服務。

Voss (1992)提出服務創新的流程（圖2），首先透過技術性的方法，獲得市場需求的知識，並發展新的概念與創意，接著則是服務雛型(Service Prototype)的發展；通常是企業內部先進行服務雛型的測試，或是透過顧客的使用之後再予以修正，最後投入市場；然新服務一旦投入市場之後，則必須進行持續性的改善該服務之方式或流程，以利下一個創新活動的推出。

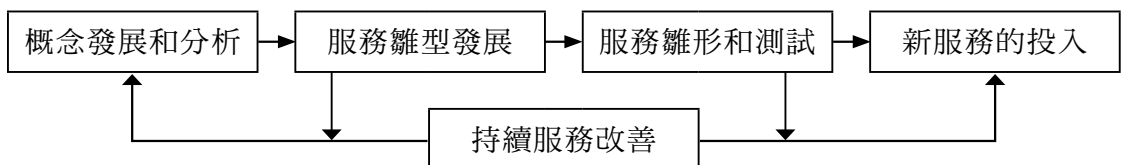


圖2 服務創新的流程

資料來源：Voss(1992)



從圖2服務創新的流程中清楚看到，服務流程先從概念的形成、發展開始，概念形成後需經過分析，服務雛型的形成與發展，並加以測試服務雛型是否可行，過程中可加入新的服務，藉由不斷的測試和分析來改善服務的流程，使服務持續創新並達到最好的品質。

綜合以上，本研究認為服務創新是為了提升服務的品質，從服務創新的過程中加以了解消費者的需求，並發現服務過程須改進的地方，服務創新將提升企業的形象和消費者的認知，面對競爭對手可以防止被抄襲，所以對企業本身相當重要。

### (三) 流程創新

Papinniemi (1999)認為流程創新是完全地、徹底地改變完成工作的一系列活動為新的方法。Currie(1999)將流程創新定義為大規模的管理變革方案，融合了資訊科技與人力資源管理，以達到改善企業績效的目的。對於流程創新的績效的衡量，Haner (2002)列舉出衡量流程創新的相關指標如下：(1)企業進入市場的時機、(2)彈性的增長、(3)專案管理的有效性、及(4)效率與生產力的改善。Davenport (1993)認為流程創新是結合採用企業的流程觀點在關鍵流程上應用創新。

Lyytinen and Rose(2003)認為流程創新類型可分為：

- 1.支援組織管理核心(管理流程創新)。
- 2.支援功能的流程(技術流程創新)。
- 3.擴大與支持客戶的介面流程(技術服務創新)。
- 4.支持跨組織流程和業務(技術整合創新)。

綜合以上，本研究認為流程創新是從企業內部到外部環境的整體流程中加以改變和創新，藉由流程的創新提升企業執行過程的效率和績效，流程的改進可讓原需花的成本減少，也可在流程加入新的流程，讓企業整體流程更加進步和完善。

綜合以上三種創新型態，趙柏菁(2007)認為企業創新並不僅來自商品與技術層次，所有能夠創造新附加價值的行為都應視為創新管理的一環，著重於創新不但可以為企業改善經營績效，更可以藉由創新帶來的差異化改變企業競爭優勢與地位。零售服務業藉由服務創新可以使商業模式的改變達成創新的效果。本研究認為商業模式的創新中產品創新、服務創新、流程創新，都是替企業帶來利潤





的基本要素，企業整體營運的創新及改變，使企業擁有不可取代、不可模仿的競爭優勢。

### 三、ibon生活便利站簡介

目前在全台4800家7-ELEVEN門市內設置ibon以便利生活站為方向，為民眾提供各種即時便利的服務，如：行動辦公室（列印、下載、掃描）、代收汽、機車強制險、交通罰單、補單繳費、旅遊票券、飯店訂房、展覽表演及演唱會門票、銀行會員紅利兌換、手機圖鈴下載及命理等，之後將會陸續推出更多貼心服務。而ibon是以最簡易的觸碰式螢幕作為操作介面，無論任何服務皆能在ibon一指輕鬆完成。根據7-ELEVEN官方網站，ibon便利生活站的十二項功能介紹如下：

1. 列 印 功 能：(1)列印圖片/文件、(2)海報分割列印、(3)創意卡片列印、(4)上傳個人文件、(5)訂做客製卡。
2. 掃 描 功 能：(1)掃描到隨身碟傳真、(2)掃描到儲存裝置、(3)掃描後寄email、(4)掃描後寄特約廠商。
3. 下 載：(1)下載隨身傳真、(2)下載個人文件、(3)申請表、(4)生活情報、(5)授權圖像、(6)政令宣導。
4. 購 票 功 能：(1)活動票、(2)售票系統、(3)電影票、(4)運動票、(5)交通票、(6)其他票。
5. 休閒旅遊功能：(1)主題樂園、(2)休閒票卷、(3)飯店訂房。
6. 繳 費 功 能：(1)統一超商電信、(2)公共事業、(3)政府規費、(4)代碼繳費、(5)金融服務、(6)會員繳費、(7)慈善捐款、(8)虛擬帳號、(9)外籍專區、(10)訂購服務、(11)電信、有線電信。
7. 訂 購 功 能：(1)7-net 購物。
8. 申辦服務功能：(1)7-mobile電信申請、(2)7-net 會員申請、(3)金融服務、(4)政府申辦、(5)保險服務、(6)其他申辦。
9. 紅 利 功 能：(1)統一超商電信、(2)中華電信歡樂點、(3)信用卡、(4)加油站會員區、(5)網路遊戲會員區、(6)百貨會員區、(7)證券保險。
10. 儲 值 功 能：(1)線上遊戲、(2)虛擬寶物、(3)電信充值、(4)國際電話



11.數位生活功能：(1)找工作、(2)考生服務、(3)7-ELEVEN交貨便、  
(4)健康生活照護、(5)門市預購地址查詢、(6)計程車叫車、  
(7)黑貓宅急便icat服務、(8)洗衣便。

12.好康遊戲功能：(1)抽獎遊戲、(2)會員兌換活動。

以上為創新之相關文獻與ibon之簡介，以下將介紹本研究之研究方法。

## 參、研究方法

本研究之主要目的在探討7-ELEVEN之創新策略並以ibon便利生活站作為研究對象，目的在於了解7-ELEVEN的ibon如何利用虛實整合之創新模式，引導產業發展，並滿足消費者的需求，為公司帶來更大的營業效益，因此，本研究採用個案研究，針對7-ELEVEN之ibon個案進行研究。

### 一、個案研究

所謂個案研究，是指以個案研究法進行研究，對個人、組織、社會或政治等現象的知識，都有許多獨特的貢獻，個案研究法是進行社會科學研究的方法之一。因此個案研究在心理學、社會學、政治科學、企業經營、社會工作和規劃學上，已經是個很普通的研究策略(Yin, 1994)。簡而言之，個案研究使得一個研究工作可以保留實際生活事件的整體性和有意義的特徵；如個人的生活週期、組織和管理的過程、鄰里的改變、國際關係和產業的成熟化。

Stake et al (1994)認為個案研究並不是「方法論的選擇，而是選擇要研究的個體。」此外，這個體必須是「功能特定的」(如人或教室)，而不是普遍的(如政策)。任何研究的對象可稱為個體(如人、組織和國家)時，無論用什麼方法(如心理學實驗，管理問卷調查，經濟分析)，都可以算是個案研究。因此，透過個案研究在理論與產業實際操作中的現況，找到學理與施行上契合程度，而本研究之研究個體為7-ELEVEN之ibon,本研究從創新觀點檢視ibon之功能與平台如何串聯廠商、通路與消費者，並探討彼此的關連性，進而提出ibon之創新所帶來之經營績效之提升。



## 二、研究設計

根據研究目的及相關文獻，本研究以商業模式創新策略為核心，透過對創新策略之相關文獻，探討7-ELEVEN的ibon如何利用虛實整合創新及其相關策略，因此，根據研究目的，本研究發展出以下表1之研究問項。

表1 研究設計

研究目的	研究問項
了解7-ELEVEN之ibon如何利用虛實整合之商業模式創新	1. 請問ibon自從2006年上市以來，ibon機器本身有哪些產品功能？是否有哪些創新？
	2. 請問ibon的產品創新操作上，最主要受限的問題是？
	3. 請問ibon所提供之產品功能，如何滿足顧客的需求？
	4. 請問ibon的產品操作上與一般實體交易有何差異？
	5. 請問ibon產品功能操作上，消費者最常遇到的問題有哪些？
	6. 請問新增了ibon後，有哪些服務是實體交易所沒有的？
	7. 請問ibon所提供之服務內容與實體之連結活動是如何進行的？
	8. 請問ibon所提供之服務內容，最常用的功能有哪些？
	9. 請問ibon如何提供服務，滿足顧客需求（如洗衣服務）？
	10. 請問ibon所提供服務上，是否對門市人員帶來額外的負擔及困擾？
	11. 請問ibon有哪些流程的創新？如流程之簡化）
	12. 請問ibon之消費與交易流程是怎樣進行
	13. 請問ibon與其它合作企業之交易流程是如何搭配設計的，如洗衣服務？
	14. 請問ibon在交易流程上，還可以增加哪些創新？
	15. 問ibon的流程創新操作上，顧客是否覺得有不便之處？

## 三、資料蒐集

深度訪談法是指研究者就所研究之主題，按照預定的計畫或程序，主動地與受訪者進行面對面的實地訪問，以獲取實證資料的方法。與傳統調查法相比，深度訪談法能獲得較敏感性問題的精確回答。此外，深度訪談法還有以下優點（張紹勳，2001）：



- 1.較具彈性，可獲得較佳的第一手資料。
- 2.可擴展調查範圍，提高回收率。
- 3.可訪問較為複雜之問題，可以深入探究問題。
- 4.可觀察到受訪者非語言的行為，並有助於資料的研判。
- 5.可高度控制訪談過程。
- 6.經過訓練的訪談者可應付各種不同狀況。

在訪談進行前本研究會先將受訪者無法回答之問題予以刪除，以確保整體訪談的品質。此外，為了使訪談的資料更為適切，本研究會使用一些方法及輔助工具（如錄音設備）、攝影工具（如相機）等來導引受訪者回答相關的問題，並且隨時觀察受訪者的回應，以掌控整個深度訪談的實際需要並即時調整訪問的方式與節奏。再根據訪談資料轉錄為逐字稿後進行分析。

本研究於2012年5月訪問了四位主管，並將他們編號，A店長、B店長、C店長、D店長，針對7-ELEVEN之ibon的產品創新、服務創新、流程創新加以訪談，此四位店長在該職位上皆有五年以上資歷，因此，對於ibon之操作與演進相當了解。

#### 四、資料分析

本研究根據研究目的採用歸納式之個案分析，並將具體的個別現象綜合為抽象法則之方法，由觀察、概括化以至於理論，資料分析需要利用研究者所採用的理論架構為基礎，將問題的反應做分類。進行質性訪談後，在分析資料之前必須先進行「逐字稿的建立」；將所有訪談的口語資料、情緒反應及其相關訪談情境付諸於文字表達，建立完整詳細的逐字稿；逐字稿完成之後我們才能著手進行資料的分析，因本研究屬於探索性研究，因此，採用紮根理論分析方式，由研究者實地訪談7-ELEVEN之主管，了解ibon之商業模式與創新策略，並佐以次級資料研究，加以綜合分析，以達到最佳的可信度。

本研究採用紮根理論的資料分析，即開放性編碼、主軸編碼與選擇性編碼三種方式，茲說明如下：第一步驟-開放性編碼，由依據徐宗國 (1997)所說，便是將每一個所觀察到的現象、訪談稿或任何文件裡的一個句子、一個段落等原始資料分解成每一個獨立的事件，在賦予一個可以代表他們個別所指社會現象的名字。因此，本研究將蒐集到之所有有關7-ELEVEN資料來源(包含書籍、台灣麥當勞公



開資料、新聞報導、雜誌以及深度訪談內容)中的句子或段落剪輯下來，給予每個內容剪輯一個編號，並對內容進行初步的概念化以擷取其意義。

第二個步驟-主軸編碼(Axial coding)。依據徐宗國 (1997)所說，主軸編碼是研究者藉一種編碼典範(所分析現象的條件、脈絡、行動/互動的策略和結果)把資料聯繫起來的過程。而本研究第一步驟-開放性編碼(Open coding)中，將現象分成三大類進行初步的整理，但是資料量還是很煩雜且龐大，很多現象是代表相同或相似的概念，因此在第二步驟主軸編碼時，我們可以把這些現象歸類在一起，加以聚攏，去蕪存菁成為一個範疇(Category)。最後，在探討過ibon之商業模式創新後，本研究將訪談內容從創新觀點將其分成五大範疇(產品創新、服務創新，流程創新、人力資源與績效)，至於這五大範疇如何互動則再做更深一層的「選擇性編碼」。依據徐宗國 (1997)所說，選擇性編碼便是選擇核心範疇，把它有系統和其他範疇予以聯繫，驗證之間關係，並把概念化尚未發展全面範疇補充整理的過程。

## 五、三角檢定 (Triangulation)

Denzin (1978) 以三角校正法 (Triangulation) 從多角度來研究同一社會現象，其有四種層次-資料 (不同資料來源)、調查者 (許多不同的研究者)、理論 (多元觀點來解釋結果) 及方法三角校正法 (使用多元的方法)。因此，本研究在深度訪談部分透過與個案公司之多種資料來源的收集來達成資料的精準性。

本研究所使用之三角校正有二：一為資料來源，分為初級資料和次級資料，初級資料來源為訪談的逐字稿，藉由深度訪談的方式訪談受訪者後，將訪談資料加以整理後作為研究的資料，次級資料從相關的學術論文中，找尋與本研究相關的學者認知，加以整理後與文獻相對應和分析，二為研究對象，研究對象為不同工作地點的四位店長，藉由不同對象的訪談內容，資料整理後找出相關性與差異性加以分析。

## 肆、資料分析與討論

本研究將訪談的資料以歸納法進行紮根理論編碼程序後，將資料分類編碼後，可分為五大範疇(產品創新、服務創新，流程創新、人力資源與績效)，各範疇



間有不同的指標與內涵，以下表2為本研究之資料分析表：

表2 資料分析表

範疇	指標	內涵
一、產品創新	1.操作簡便	消費者可輸入關鍵字找尋相關資料和使用ibon申辦門號，輸入身分證後，後端審核後即可申辦完成，但是ibon機器本身使用上容易當機、系統速度慢。
	2.人性化介面	消費者使用ibon平台時，可以參考操作流程圖，操作介面使用上較為方便。
二、服務創新	1.電子商務	消費者藉由手機QRcode功能掃描後可直接購買商品，購買電影票時，列印票根需合作廠商認可的印章才可以使用，也可選擇慈善捐款的對象，經由ibon列印條碼繳費後完成捐款，ibon平台還有提供申辦統一超商電信服務、汽機車強制險繳費等。
	2.便利生活	ibon平台功能結合日常生活提供計程車叫車服務、購買交通票、電影票、信用卡紅利的兌換、中華電信歡樂點的兌換，還有提供熱感應紙節省紙本發票的浪費，消費者還可以在A店寄出貨物，B店取貨。
三、流程創新	1.品質控管	洗衣便作業流程全程錄影，使流程透明化，對消費者和總部而言，可清楚知道作業進度和過程。
	2.流程簡化	配合雲端系統的服務，可藉由網路上傳和下載資料，提供關鍵字搜尋的服務，使消費者在使用流程上更加便利，並節省時間和成本。
四、人力資源	1.人員素質	大部分為工讀生，學習能力強，但是人員流動量很大。
	2.訓練課程	門市人員持續教育訓練，內部的資訊一兩就會有案例，提供門市人員遇到問題時可以解決，也會相關課程可以學習。
五、績效	1.成本降低	門市端需要一兩個月的時間熟悉操作上的功能，門市人員大部份工讀生，學習力強，流動量大，對合作廠商的製作流程都會嚴格把關，總部在提供的每一個功能，都有專屬的部門負責研發、創新和執行。
	2.績效提升	ibon平台的功能增加和服務項目的創新，最主要是提升來客數，7-net雲端商務的推行使業績提升，每個禮拜都會推出爆殺商品刺激消費。

資料來源：本研究整理

從以上表2得知，本研究將產品創新分為操作簡便和人性化介面，服務創新分為電子商務和便利生活，流程創新分為品質控管和流程簡化，人力資源分為人員素質和訓練課程，績效分為成本降低和績效提升，藉由五大構面的指標來探討7-ELEVEN之ibon創新。



## 一、產品創新

產品創新部份將從操作簡便與人性化介面兩部份來探討。

### (一) 操作簡便

消費者使用ibon機器本身每項功能的時候，都有一定的操作流程，每一部分都是不可忽略的，由於生活品質的改變，人們不斷的創新，為了滿足更多的需求，將原本的操作流程加以簡化，操作流程上有了取代的方法，讓操作流程上更加容易和便利，如同以下D店長所言：

“現在已新增了搜尋功能，消費者就可以直接輸入關鍵字，快速找到要購買的演唱會票，操作流程上也減省很多時間。”

此外，在門號的申辦介面上也做了些更改，以表現出平易近人的操作方式，D店長就表示：

“申辦門號服務，原本是需要門市人員核對身分證是否正確，還有一個核對表格，藉由門市人員確定後才可以申辦，現在只需要在ibon上輸入身分證字號，就會與後台連線核對身份，就可以申辦成功。”

由此可知，申辦門號服務，原本是需要門市人員核對資料，確定符合電信的規定後才可申辦，但現在ibon機器本身增加了這項產品功能，使消費者可以直接輸入身分證，藉由網路連線確定身份後，就可以申辦完成，操作上變得更加方便。其它在操作簡便上之功能中，包含購票介面，在新增了關鍵字搜尋後，操作上變得更加簡單。文獻中，Atuahene-Gima（1996）提到“就顧客而言，產品創新是新產品與顧客使用經驗及消費型態的適應，適應性越低表示新產品對顧客而言非常新奇；對公司而言，產品創新係指新產品和過去行銷與銷售產品的相似性低”，7-ELEVEN的產品創新，可以簡化原本操作上的不便，也可以減少門市人員的操作流程，不僅對門市人員的執行上帶來便利，滿足消費者的需求也更加快速。

既使如此，ibon本身並不是完全沒有缺點，B、C及D店長表示：

“ibon機器本身較容易當機，使用上速度比較慢。”

“ibon機器開機和關機速度較久，檔案使用上也有受限，原先是



2003，現在改到2007，檔案需要比較流行用的，檔案的容量也有受限。”

列印的條件很多，消費者不清楚檔案受限，操作上就會有些困難。”

由以上三位店長的敘述，可知ibon機器本身因系統的關係，在操作過程中，如果有發生當機的現象，就需要重新開機，且開關機時間過長，加上ibon機器本身的列印功能，消費者因不清楚檔案的大小與格式的受限，及列印大小的操作選擇，讓消費者在使用上比較麻煩及感到困惑。

## (二) 人性化介面

消費者在操作使用上，由於消費族群的不同，操作介面上有不一樣的使用習慣和認知，為了在操作介面上需要滿足不同消費者的需求，所以產品的功能設計要具備人性化，讓消費者操作上更加容易和輕鬆的滿足需求，D店長就表示：

“其實在ibon的操作上都會有簡單的圖示和流程圖提供給消費者使用，跟著流程就可以操作完成。”

因此，消費者使用ibon操作介面時，憑著直覺式的圖示和操作流程圖，很容易的就可以輕鬆的操作介面，滿足需求並解決問題，對門市服務人員而言，人性化介面代表消費者可自行解決，不會麻煩店員，直接效果是ibon創造了業績，間接效益是節省了人力服務成本。

## 二、服務創新

ibon之服務創新部份將從電子商務與便利生活兩部份來探討。

### (一) 電子商務

由於生活型態的改變，加上人手一機的時代來臨，因此，日常生活中的大小事情皆可與網路結合，人們可以利用網路電子雜誌與報紙獲得更多的資訊，消費方式更結合電子化的服務使得消費資訊容易取得，這項服務功能的創新，大大的提高了交易活動的效率，因此，買賣雙方易的頻率與次數增加了，但卻節省了買賣雙方的時間和成本。就以網路購物而言，B店長說：

“7-net雲端商務只要用智慧型手機裡的QRcode，掃描想要購買的商品，就可以手機直接下單購買，藉由ibon列印繳費收據，幾天後就可以收到貨。”





由此可知，在7-net雲端商務可以直接線上購物，或使用智慧型手機裡QR-code的功能，掃描想購買的商品即時下單，貨到後即可取貨，跟過去的交易活動比較起來，這項服務沒有時間與地點之限制，使用上較為容易。此外，在購票方面，A店長也認為：

“消費者可以使用ibon直接購買票，7-ELEVEN有一個專屬列印票的機器和專屬的樣章，這些都有經過合作廠商認可過，再列印出來的票根上都有授權碼和密碼。”

因此，消費者可以在網路購買票之後，使用ibon機台列印繳費票據到櫃台領取票券，或是使用ibon機台購買交通票（台鐵、高鐵）、演唱會票與電影票等，電影票的部份，還可以選擇場次和座位，這項服務功能可以減少排隊時間和滿足消費者的需求，7-ELEVEN列印票據時，每張票都有授權碼，及合作廠商許可的印章，可以防止被盜用，且對合作廠商核對票據較為容易，對交易雙方都帶來便利和效益。此外，ibon尚提供其它電子商務服務，如：慈善捐款、7-mobile電信申請與保險服務。

慈善捐款部份，7-ELEVEN與慈善機構合作，可在ibon的功能中，選擇想要捐款的慈善機構，列印條碼完成繳費，7-ELEVEN就會將款項匯給慈善機構；而7-mobile電信申請為統一電信，大部份購買的消費族群為家人，親子之間的溝通橋樑，7-ELEVEN不僅賣門號而已，還可預購最熱門的手機，凡在7-ELEVEN購買手機者，享有在7-ELEVEN店內享有無線上網之優惠；而保險服務為汽機車強制險繳費，消費者可以輸入車號列印條碼繳費，由以上服務可知，7-ELEVEN所提供的服務皆是從消費者的角度出發，儘量降低消費者的不便利。Gilmore and Pine II（1988）提到“藉由不斷增強的服務，來吸引或滿足消費者多變的需求”，交易活動結合網路的特性，不斷的服務創新，滿足消費者的需求，買賣雙方都可以節省時間和成本，達到最大的效益，此部份ibon發揮的淋漓盡致。

## (二) 便利生活

在日常生活中，店家為了節省時間，滿足消費者的需求，提供了各種即時便利的服務，這些服務的創新，讓消費者生活上更加便利，滿足即時的需求，而ibon所提供的便利服務有以下幾點，A店長表示：

“增加生活功能方面的創新，像現在ibon可以叫計程車…，此外，熱感



應紙的創新，就不用使用紙本發票，如果使用icash就會有相關明細，可以儲存於icash當中。”

由此可知，7-ELEVEN善用了其廣大且綿密的通路網，提供了夜歸者一個安全的停靠站，因此，其店面在夜間除了從外觀之明亮外，更從軟體的服務上讓消費者更可以依賴它，此外，熱感應紙及icash免發票的做法不但提供消費者更快速的結帳方式，並善盡了社會企業公民之環境保護責任。

由於便利商店的定位就是在賣“便利”，因此，B店長及C店長分別認為便利最能表現於以下陳述：

“…信用卡紅利兌換的服務，就有很多人會使用。”

“可在A店下單購買B店取貨，節省消費者取貨的問題。”

由以上的敘述，可知ibon的服務功能有1.繳費、2.紅利、3.購票、4.旅遊、5.列印、6.儲值、7.申辦、8.生活，這八項功能延伸出更多功能，消費者可以在ibon平台中選擇需要的服務，利用這些功能讓生活更加的便利，如消費者可將發票號碼儲存在icash當中，兌獎時間到了再到ibon機器平台直接兌獎，如有中獎再列印紙本發票，此外，ibon本身結合了虛擬通路，消費者可以在A店下單購物，選擇B店取貨，或網路上購物選擇取貨的店家，這項服務功能可降低消費者在取貨過程中所付出的成本，並因此而提高購買的意願。另外，消費者可以使用ibon機器平台查詢信用卡紅利、中華電信歡樂點和icash紅利點數，選擇兌換的商品，消費者可以即時兌換，並避免紅利的過期損失。Atuahene-Gima（1996）提到就顧客而言，產品創新是新產品與顧客使用經驗及消費型態的適應，適應性越低表示新產品對顧客而言非常新奇；對公司而言，產品創新係指新產品和過去行銷與銷售產品的相似性低”，Bolton（1997）也提到”使用得當，將可傳遞較高的附加價值給消費者，所以技術與能力上的服務創新是必須的。因此，Gallouj（2002）認為服務可藉由與原先不同形式的方式來傳達服務，進而形成創新服務，綜合以上學者的說法，日常生活當中，有很多服務都是從原本的服務中加以創新成新服務項目，ibon機台本身提供許多服務功能並持續的創新，這不僅提供消費者許多附加價值，更可因此而降低公司的營運成本，並增加收益。



### 三、流程創新

流程創新可分為品質控管與流程簡化兩部份。

#### (一) 品質控管

店家在提供商品銷售的過程中，會針對消費者的需求，針對商品進行管理與改進，以維持商品與服務品質的一致性，讓消費者在消費過程中，能夠安心的購買與使用，因此，7-ELEVEN的做法如C電長所述：

“服務過程中全程都有攝影機錄影，如果消費者有疑問或事後有爭議，都可以從影片調查原因。”

由此可知，7-ELEVEN運用了現代數位科技來輔助管理以降低成本與客訴，例如，ibon機器平台提供洗衣便服務，消費者從衣物交給門市人員，到門市人員提供專屬洗衣袋，並初步檢視衣物是否有問題，再交由物流系統配送給合作廠商，合作廠商收到衣物會檢查衣服是否有瑕疵，全程都有攝影機攝影，如有問題會與消費者確認後才會後續作業，流程透明化可降低消費者之不安，讓消費者有管道可以查證，並利用網路隨時追蹤作業進度，如此的品質控管可以迅速的建立消費者滿意度與忠誠度，且將對服務的忠誠度轉換到品牌的忠程度。由此可知，7-ELEVEN的品管作業，不但從源頭的合作廠商找尋、更落實到銷售過程中的監控及售後的消費者追蹤，以追求顧客利益極大化。

#### (二) 流程簡化

一般而言，標準作業流程總是要經過重重關卡才可以完成，7-ELEVEN透過作業流程的簡化，可在最短的時間及最低的成本下發揮最大的效益，對單店來講，A店長表示流程簡化有以下效益：

“7-ELEVEN內部可以透過雲端選擇需要使用的宣傳DM，列印下來使用。”

由此可知，網路之便利性不但讓消費者便利，更讓公司內部流程之管控更加標準化、效率化與成本極小化，對消費者端來講，B店長表示：

“消費者只要輸入關鍵字，就可找到想要購買的票。”

因此，雲端系統的運用，可將企業內部的資訊上傳後，門市人員選擇下載需要的資料，降低企業內部的溝通浪費。消費者也因此可以將資料上傳到雲端，再



到門市的ibon下載印列，由於雲端的服務不用花錢，又可以即時上傳資料或下載資料，就像隨身攜帶一台電腦，資料可以儲存也可以運用，不管是對企業或消費者都帶來很大的幫助。以往消費者在找尋想買購買的演唱會票過程都相當麻煩，但自從ibon有新增了一個關鍵字搜尋的功能後，只要輸入關鍵字名稱就可以看到所有相關的資訊，快速找到想購買的演唱會票。Papinniemi（1999）提到“流程創新是完全地、徹底地改變完成工作的一系列活動為新的方法”，作業流程的簡化，對企業內部而言，資訊的即時傳達，可讓溝通順暢，對消費者而言，可以節省搜尋的時間，在最短的時間內達到最大的效益。

#### 四、人力資源

人力資源可從員工素質與訓練課程來探討。

##### (一) 員工素質

在培訓過程中，員工素質會影響操作上進行的效率，員工素質的部份乃需要其有正確的執行能力和積極主動的學習心態，才可以替企業的帶來利益。然而，由於便利商店的人員流動率相對高，因此，在員工素質方面常會有落差產生，D店長就表示：

“由於門市的工讀生流動量較大，ibon操作上可能會有困擾。”

由於7-ELEVEN的門市人員，工讀生佔了一大部份，因此，人員的流動率相當高，但由於訓練到熟練操作是需要時間的，人員素質上的訓練相當重要，因此，每家門市都會需要有一至兩位資深員工，人員的訓練上才有較夠的時間，整個店面的營運才不會受影響。

##### (二) 訓練課程

教育訓練課程為企業內部的一系列課程，用來教導新進人員，或培養員工的在職訓練及其應變能力，課程需隨著企業的創新與改變加以調整，這一系列課程會影響員工的操作熟悉度和應變能力，使企業內部的運作較為順暢。因此，透過教育訓練可以讓7-ELEVEN之商店形象一致化並進而增加品牌價值，因此，D店長說：

“每兩個禮拜會開一次區域會議，店經理會一個月一次，例行性上課



就不一定，要看講課老師的時間安排，內部都會有一系列的課程，總部會要求哪些課程需要上過和測驗。”

教育訓練課程可以協助門市人員在學習過程中學到更多的東西，企業內部都會有一系列的課程，門市人員也可以透過內部的線上課程學習，內部還會不定時的提供案例，教導門市人員遇到問題如何解決，總部也會對門市人員的學習加以評分，管控每家門市的學習進度，讓門市人員可以隨著7-ELEVEN的不斷創新，保持門市人員操作上的順暢及內部作業與外部形象的一致性。

## 五、績效

績效可從成本降低與績效提升兩點來探討。

### (一) 成本降低

成本為企業執行業務所需花費之人力與物力，成本的支出會影響企業獲利之多寡，所以需要加以控制，成本通常包含金錢成本與非金錢成本。對7-ELEVEN而言，門市的成本都有加以計算過，如門市人員操作上的熟悉度是經由時間培訓出來的，合作廠商的部份則是由總部實地堪察後加以篩選，執行過程也相當嚴格管控，由此可知，成本的降低可從效率的提升來著手，企業在營運過程中需考量的因素很多，不管是時間、合作廠商、總部、人員流動率等，都是影響成本的重要因子，因此，在管理過程中需加以嚴加管控，因為企業績效的產生不外是成本降低或績效提升，而ibon平台從物流供應鏈的觀點來看，可以讓供應鏈縮到最短，甚至變成零階物流，不需要第三方物流的配送，直接將貨物交給消費者，節省了中間成本的流失。

### (二) 績效提升

隨著便利商店的服務功能持續增加，價格上的趨於合理，或搭配促銷活動，刺激消費者的短期購買意願，這些策略都可帶動門市的績效提升，A店長表示：

“ibon增加那麼多功能最主要是來客數的提升。”

由於一家店的營業額是由來客數乘以平均客單價所組成，因此，ibon可吸引消費者上門，其業績就已達到一半了，另一半就得靠店內的陳列與商品組合及廣告來讓消費者掏出錢來消費。7-ELEVEN可藉由ibon功能不斷的增加，及服務功



能網路化，解決消費者時間和空間的障礙，並隨著生活型態的改變，創造更多新的服務，這些服務的創新，對門市來客數和客單價都有正面的效果，並可帶來更大的實際收益。

綜合以上分析，本研究將訪談內容歸納出產品創新、服務創新、流程創新、人力資源與績效五大構面，五大構面的關聯圖如圖3：

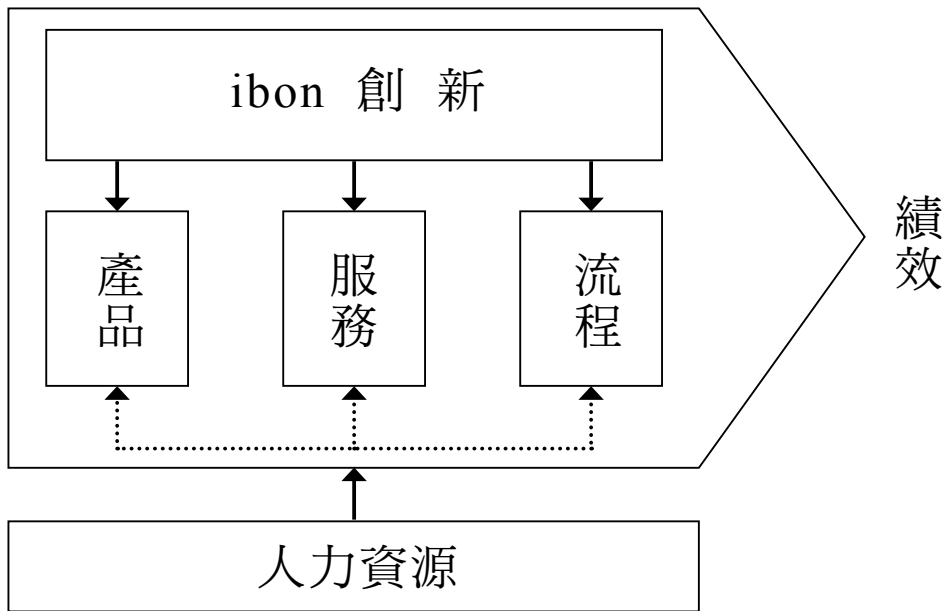


圖3 構面關聯圖

由圖3可看出7-ELEVEN的ibon生活便利站，在產品、服務與流程上不斷的創新下，總部同時提供門市人員教育訓練，提升門市人力資源的能力以支援創新的功能，最終創造顧客價值，並提升門市營運績效，這五大構面環環相扣，亦是7-ELEVEN的ibon業績成長的重要指標。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

由於台灣連鎖便利商店的店數已經趨近於飽和，便利商店面臨難以成長的困境與瓶頸，因此，7-ELEVEN為了提高營收，透過價值創新來創造另外一條成長



曲線，此價值創新是透過一台機器-ibon，它是台不受店面空間限制的虛擬平台，為消費者解決許多問題並帶來便利，7-ELEVEN更因透過它所創造的服務收入找到了成長的新出口，因此，ibon生活便利站對業者與消費者來講都有正面的效益，可謂是該產業的一大創新。

本研究針對7-ELEVEN之ibon探討其商業模式之創新，從產品創新、服務創新與流程創新三構面加以探討，經由個案訪談與歸納法分析，總結出「產品創新」、「服務創新」、「流程創新」、「人力資源」和「績效」等五大構面，過去創新領域之研究大多著重在產品創新、服務創新和流程創新等三構面來探討商業模式之創新，如Frezza Bill（1998）認為商業模式是「一個連接價值鏈各個要素的流程圖，包括生產者、配送者以及消費者，顯示出商品與服務流的方向以及反方向的金流」。少有創新之研究是從人力資源觀點切入並與績效相結合來探討相關議題，因此，本研究認為創新模式若加入人力資源和績效兩個構面探討，可增加商業模式創新之完整性及擴充性，因為企業是由人與經營know-how所組成，因此，若在人力資源之員工素質與教育訓練上強化的話，其績效可達極大化。

此外，本研究發現7-ELEVEN之ibon創新發展，主要是朝消費者的便利性發展，提供更多的產品與服務，因為顧客的不方便，事實上就是商機的所在；顧客的不方便，也正是不斷要被開拓的領域。因此，唯有了解顧客的消費習性與掌握消費者生活型態的轉變，才有可能研發出符合顧客需求的產品或服務，而ibon此時就是新產品或服務的銷售平台，藉由平台本身的創新，加上服務內容與流程簡化與通路多樣化之創新，消費者使用頻率一定會慢慢提高。此外，ibon若能結合統一集團的資源，相信有更多的產品與服務可銷售，因此，當ibon這條通路建置好後，在不增加店面空間下，可配合7-ELEVEN之物流車隊優勢創造出更多業績。也就是說可以不必增加新的銷售營業空間，卻可讓來客數與客單價提升，讓消費者生活上所有的機能都能夠輕易在7-ELEVEN獲得滿足，同時又由於店內服務的項目眾多，7-ELEVEN也希望透過電子化與網路化來降低門市人員的出錯率，提供消費者更高品質的服務，此外，在操作與服務流程上也逐漸改善中，希望能降低消費者的操作難度，讓所有消費者都能更便利的輕易上手操作。

本研究更發現7-ELEVEN的創新要順利運作，最重要的卻是人力資源之教育訓練，畢竟無論創新多少新的功能與服務，消費者最先感受到的卻是第一線門市人員的服務，因此，如果無法有好的教育訓練讓第一線門市人員能夠正確、順利



的提供消費者服務，則所有的創新就無法取得任何績效，再加上7-ELEVEN的門市人員組成有相當大的比例以工讀生居多，因此其變動率很快，因而，如何用最短的時間，讓工讀生能夠輕易上手，才是教育訓練最重要的課題。

綜合以上，7-ELEVEN由於其覆蓋全台灣的強勢通路競爭優勢，發展虛實整合，先天上就遙遙領先其它競爭者，同時又因台灣便利商店已達飽和，因此，也杜絕了新競爭者加入的危險，7-ELEVEN若能強化教育訓練和簡化操作的兩個難題，其商機可說是無可限量的。

## 二、建議

本研究將建議分為後續研究建議及對公司建議兩部份，建議如下：

### (一) 對後續研究建議

本研究主要以店長等第一線管理階層作為訪談對象，其優點是得以看到第一線能看到的問題，這是往往高層不容易注意到的盲點，缺點卻是難免失之全局，因此，建議後續研究可以以更高階層作為訪談的對象，以取得更高階層的論點，進行比較。

本研究發現ibon的使用者有其特點與固定的使用族群，因此建議後續者可以針對ibon的使用消費者進行調查，以取得ibon使用消費者的資料，作為產品、服務開發設計的參考。

### (二) 對公司建議

本研究針對資料分析後之構面，對公司給予以下幾點建議：

- 1.產品創新：由於ibon機器本身系統的速度較慢，操作上容易當機，列印的檔案和容量受限，對於消費者而言，使用上會影響到時間和成本，遇到當機時需重新開機，對門市人員使用上較為不便，建議公司適時升級ibon機器本身的系統，列印的功能簡化一些操作步驟，提高檔案的容量。
- 2.服務創新：ibon機器平台提供的服務項目很多，但是消費者有些功能較少使用，例如：慈善捐款、7-mobile電信申請、保險服務。建議公司可以統計每個月較少使用的功能，加以討論此項功能是否可以取消或加以改善。





- 3.人力資源：由於7-ELEVEN的門市人員大部分為工讀生，人員流動性較大，對於新進人員的教育訓練變得很重要，建議公司在教育訓練時，讓新進人員對操作上的學習，可以更簡單化，讓操作上的熟悉度提升。
- 4.績效：7-ELEVEN的ibon與雲端商務的結合，提出爆殺商品刺激消費，但是對消費者而言，獲得資訊上較為不足，建議公司可以在使用ibon機器平台時，可以清楚看到本週爆殺商品，讓消費者直接購買，提升購買意願。



## 參考文獻

### 一、中文部份

- 1 方至民(2000)：企業競爭優勢。台北：前程出版社。
- 2 司徒達賢(2005)：策略管理新論－觀念架構與分析方法。台北：致勝文化。
- 3 徐宗國譯(1997)：質性研究概論。台北：巨流。
- 4 張紹勳(2001)：研究方法。滄海書局。
- 5 溫肇東(2004)：科技管理與大學衍生企業在日本的發展，智財評論，Vol.2, No.1, pp.74-96。
- 6 趙柏菁(2007)：台灣地區居家修繕產業創新商業模式之研究。東吳大學商學院企業管理研究所碩士論文。
- 7 劉常勇(2004)：為新事業設計商業模式，財金資訊，(37)，34-38。

### 二、英文部份

- 1 Aaker, D. A.(1984). Developing Business Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- 2 Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills : The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Winter, 91-106.
- 3 Afuah, A. & Tucci, C. L.(2003). *Internet business models and strategies: Text and case*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- 4 Atuahene-Gima, K.(1996). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-295.
- 5 Barney, J. B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 6 Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Marklund, G. and Miles, I. (1998). *Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services(KIBS) as Co-producers of Innovation*. Report of SI4S project, Step Group.
- 7 Bolton, R. N. (1997). dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *A Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- 8 Bossidy & Charan. (2004). *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right*. Random House.
- 9 Chandy, R. K. & G. J. Tellis. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of the Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35, 474-487.
- 10 Christensen, C. and Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- 11 Currie, W. L. (1999). Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision. *Omega*, 27, 647-660.



- 12 Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- 13 Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- 14 Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- 15 Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper and Row.
- 16 Gallouj, F. (2002). Innovation in service and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31, 137-154.
- 17 Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), pp. 110-132.
- 18 Gilmore, J. H., and Pine II, (1998). Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, Vol. 76 Issue 4, p97-105.
- 19 Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- 20 Haner, U. E. (2002). Innovation quality - a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 80, 31-37.
- 21 Higgins, J. M. (1996). The Core Competence: Innovation. *Planning Review*, 23(6), 32-35.
- 22 Hitt, M. A. Hoskisson, R. E. & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- 23 Kleinschmidt, E. J. & Cooper, R. G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 240-251
- 24 Levitt, T., (1972). Production-Line Approach to Service. *Harvard Business Review*. 50(4), 41-52.
- 25 Lyytinen, K. & Rose, G. M. (2003). The disruptive nature of information technology innovations: the case of internet computing in systems development organizations. *Information Systems Quarterly*, 27(4), 557-595.
- 26 Rappa, M. (1999). *Business Models on the A Web*.
- 27 Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 58(6), 726-735.
- 28 Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- 29 Papinniemi, J. (1999). Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 60-61, 95-101.
- 30 Parthasarthy, R. and Hammond, J., (2002). Product innovation input and outcome : moderating effects of the innovation process. *Journal of Engineering and Technology Management*. 19, 75-91.
- 31 Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- 32 Sweeting, R. C. and Davies, R. E., (1995). Industrial innovation and parallel accounting developments. *Techno-*



- vation. 15(5), 289-302.
- 33 Tesch, R. C. (1990). *Qualitative Research : Analysis types & software tools*. New York: Falmer.
- 34 Thomas D. R. (2000). *Qualitative Data Analysis: Using a General Inductive Approach*. Health Research Methods Advisory Service. Department of Community Health University of Auckland, New Zealand.
- 35 Timmers, Paul (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2).
- 36 Voss, C. A. (1992). Measurement of Innovation and Design Performance in Services. *Design Management Journal*, 40-46.
- 37 Wind, Y. & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1-12.
- 38 Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design & Methods*. 2nd ed. Sage Publication, 31-32.

### 三、網頁部份

1. 行政院公平交易委員會<http://www.ftc.gov.tw/>
2. 行政院主計處<http://www.dgbas.gov.tw/>
3. 7-ELEVEN便利商店官方網站<http://www.7-11.com.tw/>

