

## 虛實通路整合衝突之探討：以實體商店之觀點

### The Study on the Conflicts of Integration between Virtual Stores and Physical Stores from the Point of View of the Physical Stores

李啓誠<sup>a</sup> 李亮君<sup>b</sup> 胡穎美<sup>c</sup>

#### 摘要

隨著資訊科技及通訊網路等技術的進步，電子商務興起，不少企業在實體商店外再利用網路行銷與網路上開店，以經營實體商店的商品。然而，實體商店與虛擬商店如同二個經營個體及二個行銷通路，有其個別員工、財務、及組織結構，容易形成衝突，使得虛實商店的分工及整合遂成為重要問題。本研究擬從實體店面的觀點探討虛實商店整合衝突之問題，以提供虛實整合商店之參考。經由問卷調查法進行初級資料蒐集，從零售店第一線人員取得有效樣本共計303份，並利用敘述性統計、因素分析等統計方法進行處理，以利找出虛實整合衝突之因素。所獲得的結論是，零售店第一線人員對虛實營運方向、協助APP、協助出取貨、協助手機操作、協助點找貨、虛實業績歸屬、網路定價、虛實溝通、取貨未帶證件、取貨未帶證件、取貨付款金額、訂貨寄貨政策、實體店分配人力經費、實體店分配庫存經費、實體店分配物流經費、員工工酬分配等16項衝突因素認同度高；再進一步分析虛實整合之因素構面，共萃取五個因素構面，分別是認知差異、資源分配差異、行銷作法差異、消費取寄貨問題、及目標差異等。最後針對這些因素構面提出在管理機制上之建議，據以提升虛實商店整合之成效。

**關鍵詞：**O2O、虛實通路整合、衝突管理機制

#### ABSTRACT

With the advancement of information technology and communication networks, e-commerce is rising. Many companies are reusing online marketing and online stores to operate physical store products to increase the number of goods in virtual stores and physical stores. However, physical stores and virtual stores may be two self-employed individuals and two individual marketing channels. Their employees, finances, and organizational structures, which are likely to conflict, resulting in the division and integration of virtual and physical stores and becoming an important issue. This research intends to explore the problem of integration between virtual and physical stores from the point of view of the latter ones, so as to provide a reference for virtual and physical integrated stores. The primary data collected was conducted by the questionnaire survey method. A total of 303 valid samples were obtained from the front-line personnel of the retail store, and processed using statistical methods such as narrative statistics and factor analysis. This was the way to find the factors of the problems between the physical and the virtual. The conclusion obtained is that the front-line personnel of the retail store have no information on the direction of the virtual operation that included the following: assisting the APP, delivery, operation of the mobile phone, finding the goods, attributing sales performance, online pricing, communicating between the virtual and the real, undocumented pick-up, payment for pick-up, ordering and consignment policy, physical labor allocation, physical store inventory allocation, physical store allocation logistics expense, and employee salary distribution. The front-line personnel of the retail store have a high degree of recognition in the 16 factors mentioned above. Further analysis of the factor facets of the integration of the online and offline includes the following five factor. Facets can be extracted, namely cognitive differences, resource allocation differences, marketing practices differences, consumption and

<sup>a</sup> 正修科技大學企業管理系(所)教授 Email: k0011@gcloud.csu.edu.tw

<sup>b</sup> 正修科技大學企業管理系(所)講師 Email: k0454@gcloud.csu.edu.tw

<sup>c</sup> 正修科技大學企業管理系(所)研究生 Email: may86021@gmail.com



consignment issues, and target differences. Finally, based on these factors, it puts forward suggestions on management mechanisms to improve the effectiveness of the integration of virtual and physical stores.

**Keywords :** O2O, Virtual-Real Integration, Conflict Management Mechanism

## 1. 前言

隨著資訊科技及通訊網路等技術的進步，電子商務的興起，不少企業在實體商店外再利用網路行銷與網路上開店，以經營實體商店的商品，則產生利用線上(或線下)行銷並引導客戶至線下(線上)的銷售模式，即Online To Offline或Offline To Online (簡稱O2O)，據以擴大銷售規模。如此實體商店與網路商店(虛擬商店)二種通路的營經，在網路商店成本優勢(無租金、人力成本、...等)下，再加上購物無時空的限制，其行銷訂價有較大的彈性，而使得愈來愈多的消費者於網路上詢價、比價，甚至下單購買，導致實體商店的營運面臨到很大的威脅；另外，實體商店在引導其顧客於線上購物，其第一線的門市人員需增加工作範圍與知識，衍生對顧客服務的問題。故在電子商務應用正如火如荼地展開的今天，虛實整合衝突之問題與日俱增，是本研究動機之一。

然就企業而言，實體商店增加虛擬商店，其主要目的是滿足顧客所需，促成更多商業活動的交易以獲取利潤(黃華泰，2001)。因此，虛實商店如何進行分工及整合，以獲取經營的綜效，是值得正視的重要問題。而實體商店與虛擬商店如同二個經營個體及二個行銷通路，有其個別員工、財務、及組織結構，易形成衝突如kolter & Keller (2006)所謂因目標不同、權力及角色模糊、認知差異、及互相依賴程度，而產生水平、垂直、及多重等通路衝突。在姚成彥(2015)的個案研究中亦發現，虛實整合實際面臨人員、知識及流程等衝突的問題，因此，虛實整合過程中的衝突是有其必然性，也是本研究動機之一。

過去有關虛實整合議題的研究，多著墨於虛實整合的優點與整合策略(Anderson et al. 1997; Gulati & Garino 2000; Geyskens et al. 2002; Steinfield et al. 2002)，而江馨瑩(2012)透過個案研究，探討實體通路企業，在經營虛擬通路的過程中，虛實通路組織間之合作關係，歸納虛實整合企業之成功因素。另外，李祝洲(2014)在O2O商業模式及策略之研究，並提出企業欲跨入O2O營運模式。姚成彥(2015)則在研究中強調企業如何進行虛實通路整合，以提供消費者，在創新服務的體驗。所以從過去相關文獻，極少論及虛實整合

過程中所產生衝突及管理機制問題，也是本研究動機之一。

本研究擬透過大樣本之實證研究，進行瞭解虛實商店在整合之衝突問題，並依據虛實整合的衝突進一步發展其管理機制，以讓虛實整合能夠發揮擴大市場銷售規模，達成企業經營的綜效(Synergy)。綜上，本研究的主要研究目的有二：

- (1) 探討虛實整合在運作上產生的衝突；
- (2) 就虛實整合之衝突，提供業者在管理機制上之建議。

## 2. 文獻探討

### 2.1 虛實商店(O2O)定義

O2O全名是Online To Offline或Offline To Online，可以用雙向的進行來解釋，是一種電子商務模式，又稱離線商業模式，是指線上銷售線上購買，帶動線下經營和線下消費(維基百科，2018)。亦即在線上網站展示商品與服務，並透過資訊整合或提供折扣等方式，O2O模式讓消費者可以先在網路上的虛擬商店對產品或服務進行下單確認與付款的動作，然後再把消費者帶到實體商店去購買、拿到產品和享受服務；也讓折價券網站 Groupon 崛起，開始廣泛受到討論，透過提供資訊、服務預訂等方式，把線下實體商店的資訊推廣給消費者。虛實整合是顧客透過在實體商店中享受服務或取得產品，但卻是在虛擬環境中進行訂購或付費的過程(張宏裕，2013；劉致昕，2012；陳冠佑、許言2015)。另外Yunling(2014)認為O2O是可分為四種營運模式，主要是除在線上購買產品或服務，在線下體驗服務外，還包含在實體商店銷售人員使用行銷策略，讓顧客在線上購買，最終產品或服務會在線下體驗，在實體商店體驗後，在網路上分享消費經驗換取折價券，再到實體商店使用折價券，引發完成交易。李宥宏(2019)提及O2O是網路商店導到實體商店，但此方式餅沒做大，而是該進一步線上融合線下，即虛實整合，是一個擴大消費基礎的概念。有關O2O的定義本研究彙整於表1。



表 1 O2O 定義彙整表

學者	定義
AlexRampell(2010)	“線上至線下商務模式”(Online to Offline)，簡稱為 O2O。
張波(2013)	O2O 商務的核心是：「在網路上尋找消費者，然後將他們帶到實體商店裡，乃支付模式與實體商店客流量的一種結合，實現了線上付款、實體商店消費體驗之商業新模式。」後續則有反向的「Off2On」及「O2O2O」的各種演繹。
Yunling(2014)	O2O，全名是 Online to Offline、Offline to Online，O2O 的定義是廣泛的，它可以區分為四營運模式，其內容如下所示： 1. online to offline：在線上購買產品或服務，在線下體驗服務。 2. offline to online：銷售人員使用行銷策略，引導客戶在線上完成交易，例如：線上教學、線上客服諮詢。 3. offline to Online to offline：銷售人員使用行銷策略，讓顧客在線上購買，最終產品或服務會在線下體驗，例如：愛評口碑券，在實體商店體驗後，在網路上分享消費經驗換取折價券，再到實體商店使用折價券。 4. Online to offline to online：從網上取得商品資訊，到線下購物，再回到網上推薦給朋友，例如：google 評價。
杜鳳棋、孫晨祐、李懋楨(2015)	O2O 商業模式又稱離線商務模式，是指線上營銷線上購買帶動線下經營和線下消費。
郭宏霞、李瑤、白玉英(2015)	O2O 是指將線下的商務機會與互聯網結合，讓互聯網成為線下交易的前臺，這個概念最早來源於美國。O2O 的概念非常廣泛，既可涉及到線上，又可涉及到線下，可以通稱為 O2O
張宏裕(2013)、劉致昕(2012)、陳冠佑、許言(2015)	O2O，全名為 Online to Offline、Offline to Online，和其他我們耳熟能詳的 B2B、B2C 等等電子的商務模式，其消費模式就是「消費者在實體店中享受服務或取得商品，但卻是在虛擬環境中進行訂購或付費之過程」。
Chen,C. Y. ,Leu, B. Y., & Su, P. H. (2016)	O2O 是一種離線商務模式，它是在線上行銷或線上購買，進而帶動線下營運和消費的商業模式；此種消費模式的特色是消費者可以在實體店中享受服務以及取得商品，但卻是在網路上付費。
王美金、陳沂鈴、葉峻霖、柯彩萍(2016)	O2O(Online to Offline) 離線商務模式是指藉由行動互聯，將客流從線上引到線下實體通路，來推動銷售及提升品牌，O2O 會透過打折、提供訊息、服務預訂等方式，將線下實體通路的消息，播送給互聯網用戶，將他們轉換成自己的線下客戶，O2O 營銷模式的核心，則是線上預付。
吳徐哲 歐士綸(2017)	O2O(Online to Offline)銷售模式又稱為離線商務模式，是指透過線上銷售及線上購買帶動線下消費和線下經營活動。平台透過線下商店的廣告推送給網路上的用戶，刺激用戶線上從事購買行為後至線下實體店面實現消費。
李宥宏(2019)	Online to Offline (O2O 虛實整合)線上導到線下,餅並沒有做大,而是更進一步做到 Online merge Offline (ONO 虛實融合)所謂虛實融合,用最簡單的方式說,就是希望客人沒空逛街時,就在線上買;等到有空了,再到實體店繼續買,是一個擴大消費基礎的概念。

資料來源：本研究整理





由以上各學者的定義，本研究對O2O的定義是，它是一種離線商務模式，藉由線上行銷或購買，進而引導到實體商店享受服務或取得商品；亦可由實體商店行銷人員的引導，讓顧客在線上購買或完成交易，使企業營運整合線上網路系統與實體商店通路，創造更大的商機。

## 2.2 O2O 重要性與功能

Chen, Leu, & Su (2016)說明O2O 與 B2C或C2C的區別，在於B2C 及 C2C是在線上支付，購買的商品通過物流公司送到用戶手中，而 O2O同樣是在線上支付，但購買的商品或服務則要消費者到線下去享受服務；生活中常見的O2O模式，例如：美食折價券、團購券、電影票等。因此，虛實整合模式中所提供的服務，可以讓顧客在線上獲得更多種的選擇，從中挑出自己最喜歡的產品或服務；也讓網路上的店家可以針對客戶推送商品的資訊、服務介紹及優惠方案，幫助顧客節省篩選產品與結算的時間，並將他們轉換為實體商店的客戶，並追蹤每筆訂單可即時分析客戶的消費偏好、消費時間和需求，可以掌握住每個促銷廣告活動的效果，甚至向上進行供應鏈管理(中華民國電子商務年鑑，2013)。因此，O2O 模式比起B2C、C2C 等電子商務模式，O2O 模式更注重於創造顧客價值(Li and Mo 2015)，使得O2O概念逐漸在各個領域中受到重視。

在《富比世》(Forbes)雜誌報導中被票選為「世界最有影響力的商業思想家」，克雷頓·克里斯汀生(Clayton M. Christensen)的表示，O2O是最創新的舞台，並將成為趨勢(劉致昕，2012)。相較於純虛擬或純實體的企業，虛實通路整合商業模式會更具優勢，成為破壞式創新的最佳舞台(Porter and Heppelmann 2014; Rigby 2011)。虛實通路整合是利用網路去分享或宣傳多種不同的商業資訊、維護商業關係及進行商業交易，以共同創造利潤的極大化，故逐漸成為企業獲利的重要方式，比如讓企業能進行許多協調與整合，並發展可同時服務多邊群體，創造多邊獲利模式(陳威如與余卓軒，2013)、企業運用社群媒體建立有成效的夥伴關係(Bezboruah and Dryburgh 2012)。

然虛實通路整合商業模式可以為企業帶來更有競爭優勢，也可以增加企業與顧客互動連結關係，並增進銷售上的利益(Bhatnagar and Ghose, 2004)。簡言之，透過虛實互補可以降低企業的成本、改善營運效率、提升顧客終身價值、提供差異化的服務、改善顧客關係、擴大市場等(Adelaar, T., Bouwman, H. and Steinfield, C. 2004)，

如提供線上線下無縫接軌的服務，在實體空間可以提供客戶攸關、客製化之體驗與服務，或是匯集長尾市場中的特定價值主張的高質化之客戶(黃俊堯，2015)。

## 2.3 O2O 建置與規範

O2O的消費模式可分為兩種類型，即Online to Offline 與 Offline to Online，前者說明消費者在虛擬平台上購買實體通路商店之服務或商品，再於實體環境中享受服務或取得貨。經營的案例如OpenTable(線上餐廳訂位)與易訂網(Eztable)。而後者說明消費者在實體商店購買服務或商品而在網路上進行付費的過程，此模式結合傳統零售與電子商務的優勢，經營的案例如在Walmart實體店透過智慧型手機下單、桔國Homeplus超市(在全球其他國家稱Tesco)在地鐵站設立的虛擬商店等。O2O商務服務提供顧客另一種更方便的購買方式，同時也為業者帶來可觀的利潤，也深深影響行動商務的市場發展。但在底層的產業及一些新創的小吃餐廳，雖然都可參與像O2O的公司營業方式，但所要付出的設備與被抽成，卻會讓店家裏足不前。此外，在現場加入提供優惠的店家會有信用卡資訊APP的問題，通常店家要準備一台讀APP機器來達到行動支付(Mobile payment)，並配合店家實體來達成O2O，但是對於店家有幾個大問題。例如實體店家的資訊處理投入與快速響應矩陣碼(Quick response code)透過O2O串聯複數網的平台建置，其中包括有智慧型行動裝置、O2O QR code掃描機，這都是一開始建置O2O所要投入的資訊成本，就足以讓很多新創小店家無法承擔。

典型O2O的運作，應具備有O2O的消費平台、用戶及賣家。用戶(顧客)透過手上載具(智慧行動裝置)進行線上預約，O2O的消費平台會發送訊息給店家網站並經由確認，預約成功後再由系統發送訊息預約完成回消費者身上，此訂單即產生一筆流水號訂單，「線下消費」則是當消費者取得流水號訂單即可到店家進行消費活動，O2O消費平台會回報店家已完成消費活動，此時消費者的帳號登入後會取得兌換條碼，此兌換條碼為任何與店家配合的異業商家，例如只需要一兌換條碼，如此O2O無限循環以便增加客戶建置在O2O消費平台延伸下面複數個不同類型的網站平台。O2O模式的特點(游沛文，2014)如下：

### 1. O2O對消費平台



- (1) 能給客戶帶來便捷、優惠、保固，能吸引大量潛在的客戶。
- (2) 推廣作用，可強大吸引大量的實體商店賣家加入。
- (3) 廣告收入規模變大後，將創造更多的盈餘。

## 2. O2O對用戶

- (1) 顧客可以更加便利的向網路賣家諮詢商品並預先訂購。
- (2) 獲得相對於實體商店直接消費較為便宜的價格。
- (3) 透過賣家提供生產資訊，追蹤產品進度。

## 3. O2O 對賣家

- (1) 當展示宣傳的機會增多，更多新客戶可以被吸引。
- (2) 掌握客戶數據資料庫，可提升對舊客戶的關係。
- (3) 通過與客戶的即時線上溝通對話，更貼切的瞭解客戶，並提供客戶所需。
- (4) 通過線上預訂方式，安排生產進度，降低時間成本。

在O2O運作涉及的問題，許多商店往往以為，只要把各種先進技術，建置好，即可解決問題，但是更多的問題在於各項系統整合困難，或無法因人、因地制宜的使用，例如POS系統是否能與CRM結合？線上與線下會員資料系統是否能合併？即便資料整合了，能否為其所用？種種關卡，光是一一突破就需耗上極高人力成本資源。因此，商店需要的是建構一套有彈性、驅動虛實融合的關鍵數據指標，以及管理系統，才能真正累積會員資料及數據資產，並即時掌握有助經營決策與精準行銷。實體商店的店員，在以前門市店銷售是核心人物，現在亦然，但必須進化，不能只是單一服務方式，需配合商店中所有活動推行，店員皆要學習能靈活運用數位工具，比方蒐集新會員資料、協助客人下載品牌APP等，讓門市人員可以成為最強而有力的助力，不是只讓客人進店逛逛，而是設法留下更多以後網路商店或實體商店接觸的可能性，才能提供顧客虛實融合一致化服務與溝通。故實體商店的第一線人員，不只要提升服務質量，更要成為虛實通路銷售顧問，了解電子商務知識、網路訂單出貨流程，打造符合潮流的最佳銷售模式，才能藉由O2O消費平台

鏈結各網站，讓智慧型行動裝置達到預約與消費的目的。

O2O在運作上除了系統建置、實體門市人員的配合之外，尚有實體店面的規範要注意。例如全家便利商店規定，買家在拿取商品時交付之款項，會在10個工作天中定期結算後，撥款到寄件人所填寫的指定金融機構的帳戶，所以寄件人確認帳戶資訊填寫正確(與存摺相同)，假如因為填寫錯誤的帳戶造成匯款錯誤，不負擔任何責任；寄件需填寫寄件者及取件者「與證件相符之真實姓名」，以確保雙方權益而取件時，取件者需告知，真實姓名&手機末三碼，並「出示與貨品上取件者姓名相符且有照片之身分證明文件正本」於單據上「簽名」後方可領取商品。依照7-11規範，需要查驗取貨人的身分資料，故取貨人需帶有相片的證件，證件上的姓名須與貨件上的取貨人相同，若填寫的姓名不正確，可能會造成無法領取的現象，所以為了避免門市的人為錯誤，導致被他人誤領所定的規範；還有因為店面倉儲的空間限制，所以物品在店內的停留期限是7天內，超過7天的期限就會將商品退回，所以務必儘快取貨，若因故未在領貨期限7天內前往門市領取，系統會記錄，當有累積2次時，超商取貨的服務將會被取消。

## 2.4 虛實整合衝突

2015年11月全球最大網路電商亞馬遜(Amazon)的首家實體書店在西雅圖開幕，實虛通路整合的互聯網電商平台之商業模式已是不可避免的趨勢，但企業虛實整合目前面臨兩大挑戰，第一、電子商務營運模式與實體通路之間績效掛勾之問題仍未解決(蔡政安、程雨萍,2019)，第二、提高及維持顧客使用度，Kim,Ferin & Rao(2008)指出，對消費者而言，虛擬店舖較傳統實體商店更容易產生知覺風險，並對網路購物產生抗拒。一個成功的O2O模式，Du and Tang (2014)曾提出虛實整合O2O模式和傳統的商務不同，對實體商店的服務品質(PZB)會有更高的要求，因為在實體商店購物是O2O模式中的重要環節，要是消費者無法在線下實體商店取得期望中的服務，則此模式便不會成功，因為會影響消費者的信任度，也會因此懷疑整體的O2O模式。因此線下服務品質對於維繫消費者關係是非常重要的影響因素。

過去研究說明，O2O商業模式是結合實體通路與虛擬通路，把網路商店中的消費者帶至實體商店去購買商品和服務(Rampell 2010)。消費者利用網路在虛擬商店購物，並於線上付款，而在實體商店取得商品或享受服務。數位時代(2015)則報導「Phygital」(實體數位化)的發展，很多實





體通路正在導入「In-Store」一店內數位科技的應用，提升實體店面的顧客消費體驗。而在虛實通路整合趨勢中，很多企業在經營管理時，線上線下通路發展的目標尚不明確，企業的利益和感知差異會引起通路衝突問題(邵媽媽, 2018)。就如同Mohr & Sohi(1995)所言，O2O是實體通路與虛擬通路兩個不同通路之整合，彼此需相互配合，相互依賴，才能夠發揮整合的功能，但也因各組織成員間彼此互相依賴，使得衝突必然會發生。Stern et al. (1989)認為，當組織成員彼此依賴性越高時，成員之間則更有機會去阻礙其他成員達成個體目標的能力，造成彼此衝突的機會增加，而衝突的發生最有可能可以從成員發現到造成雙方爭議的議題開始，如通路成員未盡力的執行預期分工，之後其他成員就會進一步以個人負面的觀點來解釋對方成員的行為。然而，通路之間衝突常因彼此追求利益與經營考量之差異而產生(Gassenheimer et al. 1998)。

對於通路衝突的原因，Webb (2002)認為為主要有三點：(1)目標不一致，此衝突關係來自通路成員扮演角色不同，各自追求不同的目標，在立場觀點不一致情況；(2)領域衝突，因通常領域衝突的形成主要是目標市場不同、涵蓋區域不同、執行任務或功能不同、及使用行銷技術不同；(3)對現實的不理解，通路成員常因對同一件事情彼此想法上差異，導致不同的行動所引發衝突。通路衝突也會造成組織間衝突，當某一組織欲極大化本身的自治能力時，其採取的某些作為會與原先建立的夥伴或團體間產生衝突。此外，提出組織內衝突的概念，而公司內管理各通路的單位也有可能產生衝突，通路衝突的原因有目標不一致、範圍、地位角色不一致、溝通不良、知覺差異、觀念差異(Webb & Hogan 2002)。Robicheaux & El-Ansary (1975)亦說明，通路衝突的形成主要是角色描述不同、事件處理的差異、知覺差異、目標不一致。另外，通路成員間容易因為資源分配不均而產生通路衝突(Etgar 1979)。而Amason (1996)與Rose & Shoham(2004)將衝突分為任務衝突，以及情緒衝突，任務衝突是指通路成員間對於達成目標在最佳方式想法有所差異，在本質上是一種良性正向衝突；情緒衝突則是指通路成員中感覺到人際之間的不協調或爭執。最後，衝突可能發生於目標不相容、權力與角色模糊、認知差異、及互相依賴程度(Kolter & Keller 2006)。

姚成彥(2015)在其「虛實整合：特力屋電子商務的服務創新」之研究，利用深度訪談法進行探討企業如何經由虛實整合以提供消費者創新服務體驗，該研究整理出虛實整合過程中三種衝突。

即(1)人員衝突：包含虛擬部門主管單位，虛擬部門定位，商品價格認知，及虛擬部門行銷活動與實體部門競爭。(2)知識衝突：主要是實體商店員工與虛擬商店員工間知識上落差，包含搶生意；彼此工作性質認知差異，例如，實體商店員工認為負責備貨、包裝、出貨、退換貨服務，工作量增多；而虛擬商店員工認為他們全年無休，是實體商店的行銷員，是其小幫手。(3)流程衝突：即實體商店員工對電子商務缺乏瞭解，此源自虛擬商店出貨流程與實體商店作業流程不一致，使得虛實整合實體商店必須重新再學習，網路訂單的出貨流程和重新劃分、調配人力，及作業流程，需增加人力成本、庫存、及物流成本，故反對網路訂單。李宥宏(2019)在其SO NICE服飾經營認為，其虛實整合面臨到問題，是銷售人員被逼著引領顧客下載APP問題，因APP需要說明與時間，且要懂得手機的操作模式，使的線下引導到線上產生衝突。

從以上之各學者對虛實整合(O2O)產生衝突的意見或主張，可以發現虛實整合(O2O)衝突形成的因素，有目標不一致(Robicheaux & El-Ansary 1975； Webb & Hogan 2002； Kolter & Keller 2006；姚成彥, 2015；邵媽媽, 2018)、角色定位差異(Robicheaux & El-Ansary 1975； Webb & Hogan 2002；姚成彥, 2015)、認知差異(Robicheaux & El-Ansary 1975； Webb & Hogan 2002；姚成彥, 2015；邵媽媽, 2018)、執行作法差異(Robicheaux & El-Ansary 1975； Amason 1996； Rose & Shoham 2004；姚成彥, 2015)、溝通不良(Amason 1996； Webb & Hogan 2002； Rose & Shoham 2004)、資源分配差異(Etgak 1979； Amason 1996； Rose & Shoham 2004；邵媽媽, 2018)、主管單位差異(Webb & Hogan 2002； Kolter & Keller 2006；姚成彥, 2015)、未盡工作職責(Stern et al. 1989)及企業利益分配差異(邵媽媽, 2018)等九項，這些衝突發生在虛實整合(O2O)的過程中，使得線上與線下整合存在無法獲得綜效，甚至如Du & Tang(2014)所謂在線下產生服務品質問題。本研究依據這九項衝突因素進一步進行大樣本研究，以找出虛實整合在運作上關鍵衝突因素，據以提出適合的衝突管理機制，以發揮實體商店，實施虛實通路整合的綜效。

### 3. 研究設計

#### 3.1 研究變數之操作性定義

本研究有關O2O衝突變數之操作性定義及彙整於表2。



表2 O2O衝突變數之操作性定義

構面	各子構面	變數內容與說明	變數來源
O2O 衝突 因素	目標不一致	1. 實體商店與網路商店營運方向不同 2. 營運目標不相容,即實體商店協助網路商店出貨,其績效是屬於網路商店,並未獲得實質的利益。	Robicheaux & El-Ansary(1975)、Webb & Hogan(2002)、Kolter & Keller(2006)、姚成彥(2015)、邵媽媽(2018)
	角色定位差異	實體商店員工主要負責門市的商品銷售與顧客服務,有別於網路商店員工從事線上商品的資訊廣告、銷售、及支付等工作。	Robicheaux & El-Ansary(1975); Webb & Hogan(2002); 姚成彥(2015)
	認知差異	1. 指實體商店員工認為協助網銷出貨,在原有店內工作外帶來更多的工作量。包含(1)網銷商品的備貨、包裝、出貨、退換貨服務;(2)學習網銷的出貨流程和知識;(3)引導顧客下載APP、及協助手機操作上網。 2. 實體商店員工協助網銷事務,業績很難劃分。 3. 實體商店員工認為網路商店在搶生意,而虛擬商店員工認為他們全年無休,是實體商店的行銷員,是其小幫手。	Robicheaux & El-Ansary(1975); Webb & Hogan(2002); 姚成彥(2015); 邵媽媽(2018); 戴國良(2017)
	執行做法差異	指實體商店與網路商店在行銷商品的做法差異,包含有:(1)銷售方式(包含促銷);(2)定價方式;(3)銷貨的流程。	Robicheaux & El-Ansary(1975); Amason(1996); Rose & Shoham(2004); 姚成彥(2015)
	溝通不良	指實體商店與網路商店缺乏溝通機制,包含(1)新活動的推動;(2)網路銷售新的規定。	Amason(1996); Webb & Hogan(2002); Rose & Shoham(2004)
	資源分配差異	指實體商店與網路商店在資源分配的差異,包含人員的配置、提供的經費等。	Amason(1996); Rose & Shoham(2004); 邵媽媽(2018)
	主管單位差異	實體商店與網路商店因受主管單位重視程度的差異,導致實體商店地位居於劣勢,而造成與實體商店的衝突。	Webb & Hogan(2002); Kolter & Keller(2006); 姚成彥(2015)
	未盡工作職責	指網路商店銷售規範的說明與宣導不足,造成實體商店員工與顧客的衝突。例如顧客訂貨與領貨須知的宣導。	Stern et al. (1989)
	企業利益分配差異	指實體商店第一線人員因增加網路銷售的工作量,但沒有因此增加薪資。	邵媽媽(2018)

資料來源：本研究整理

### 3.2 資料來源

為瞭解實體商店在虛實整合過程中所出現的衝突,本研究主要使用問卷調查法,針對零售業

實體商店的第一線人員,就其協助網路行銷商店業務之看法進行調查,以瞭解虛實整合過程中的衝突。問卷的發放是使用電子表單,利用個人在



零售業30年經驗的人脈，目前也在虛實商店全省皆有分店的企業服務，藉由各個不同分店之同仁再把問卷轉發給他們之前在各個不同零售業的同事，如7-11、全家、全國電子、百貨公司、全聯及全省免稅店等等，利用此滾雪球的方式接觸、取得與篩選本研究的樣本。在正式問卷調查之前，首先與5位具有協助網路行銷商店業務之店員進行訪談，訪談重點在於消費者在實體商店上網訂貨與網站訂貨在店取貨時，與第一線員工常出現的問題，並對照透過文獻探討學者所歸納的重要變數，據以擬出問卷的初稿；繼而與20名實體商店之店員實施預試，以修飾問卷語意模糊之處，並進一步利用題項分析以檢視不適合的題項，最後確定本研究問卷之內容。本研究問卷於2019年10月1日至10月30日進行網路問卷，總共回收331份，經檢視問卷填答內容，有28份問卷填答不完整予以刪除，最後之有效問卷共有303份。

本研究問卷共分為二大部分，第一部分主要是針對虛實整合中，實體商店在協助網銷事務而與網路商店所產生衝突各項因素的看法，此部份的題項有23題。第二部分包含受測者基本資料5題，即性別、年齡、教育程度、工作年資、業態類別。第一部分採取李克特(Likert)五點尺度量表衡量，第二部份以選擇題方式填答。五點尺度量表以1至5分分別代表「非常不同意」至「非常同意」程度，分數愈高，代表受測者對該題項認同度越高。

### 3.3 樣本結構

為瞭解本研究的受測者是否符合調查的對象，本研究分析回收有效問卷303份，其顯示男性有119位(39.3%)，女性有184位(60.7%)；年齡層分佈以19-30歲為最多(44.9%)，其次是41-50歲(25.7%)、31-40歲(15.8%)；受測者的教育程度以大專學歷者為最多(68.0%)，其次是高中(職)以下(22.8%)；工作年資以10年以上為最多(35.6%)，其次是1年-3年(23.4%)、3年-5年(17.5%)；而業態類別分佈以一般零售業為最多(55.1%)，其次是綜合零售業的便利商店(17.8%)。由此可知，受測者之特徵明顯為女性居多、年齡多數在19-50歲、大專學歷，且從事各種零售業(包含一般零售業與綜合零售業)。因此，受測者男女性皆有相當比例、年齡分佈範圍廣、在不同零售行業工作、且大部分具有1年以上的工作經驗，就零售店第一線實務工作之接觸有經驗且多元觀點，當然也包含協助網路銷售事務的體認。因此，本研究的受測者頗符合本研究所需的樣本。

## 4. 研究結果分析

### 4.1 O2O 衝突因素認知

首先，本研究以敘述性統計瞭解各受測者對O2O各項衝突因素的看法，本研究在以「同意」加上「非常同意」的百分比超過50%視為認同度高(即正向認同)、而以「不同意」加上「非常不同意」的百分比超過50%視為認同度低(即不認同)。其結果顯示，虛實營運方向(72.3%)、協助APP(54.8%)、協助出取貨(65.7%)、協助手機操作(63.0%)、協助點找貨(62.7%)、虛實業績歸屬(55.5%)、網路定價(53.2%)、虛實溝通(57.5%)、取貨未帶證件(62.7%)、取貨未帶證件(57.8%)、取貨付款金額(68.3%)、訂貨寄貨政策(61.4%)、實體店分配人力經費(66.0%)、實體店分配庫存經費(63.0%)、實體店分配物流經費(59.7%)、員工工酬分配(71.6%)等16項認同度高，即受測者普遍認為虛實整合過程中會產生衝突的因素。另外，與績效目標差異(50.8%)則為認同度較低的因素，表示受測者認為非虛實整合會產生的衝突因素。而虛實角色定位、協助出貨流程、網路銷售、網銷流程、親友代取貨、主管單位認知等6個因素，受測者的看法分歧，其認同度不明顯。

### 4.2 信度與效度

信度檢定，本研究使用Cronbach's  $\alpha$ 係數進行衡量，依據Nunnally(1978)的主張，對於有關探索性的研究，Cronbach's  $\alpha$ 係數大於0.7，即表示構面各項目間內部有很高的一致性；而Cronbach's  $\alpha$ 係數若介於0.35至0.7之間，則屬仍可接受水準；但如 $\alpha$ 係數小於0.35，表示信度很低，則應予以拒絕。在經由信度檢驗的結果，本研究虛實整合衝突之五個因素構面，即認知差異、資源分配差異、行銷作法差異、消費取寄貨問題、及目標差異，其Cronbach's  $\alpha$ 係數分別是0.841、0.834、0.742、0.715、0.692(如表3)，從探索性之研究，本研究的信度接近及大於0.7，可顯示各構面內部變項有很高的一致性與穩定。

就效度而言，本研究使用因素分析進一步驗證問卷之建構效度(construct validity)，據以瞭解本量表各構面變項與操作性定義之構面與內容是否一致。表3即為因素分析之結果，從表中顯示出每一因素各個構面變數之因素負荷量(factor loading)皆大於0.5，可瞭解本研究亦有良好的建構效度。另外，本研究虛實整合各個衝突因素之產生，皆經由學者專家之理論、主張及實證研究等相關文獻探討過程，亦即各個研究變項之來源均有文獻上的支持，故亦有專家效度。





表 3 虛實整合衝突因素於因素分析結果表

因素內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	$\alpha$ 值
因素一 認知差異				
1.協助手機操作	0.842			
2.協助 APP	0.729	3.289	14.30%	0.841
3.協助點找貨	0.717			
4.協助出取貨	0.685			
因素二 資源分配差異				
1.實體店分配物流經費	0.773			
2.實體店分配庫存經費	0.773	2.955	27.15%	0.834
3.實體店分配人力經費	0.738			
4.員工工酬分配	0.623			
因素三 行銷作法差異				
1.網路銷售	0.783			
2.網路訂價	0.764	2.742	39.67%	0.742
3.網銷流程	0.676			
因素四 消費取寄貨問題				
1.取貨未出示證件	0.725			
2.取貨未帶證件	0.705	2.430	51.64%	0.715
3.取貨付款金額	0.684			
4.訂貨寄貨政策	0.504			
因素五 目標差異				
1.虛實營運方向	0.784	1.570	62.32%	0.692
2.與績效目標差異	0.605			

資料來源：本研究整理

#### 4.3 虛實整合衝突之重要構面

為了簡化影響虛實整合衝突之各項因素，使成為更具意義的因素構面，本研究利用因素分析法進行處理。為了瞭解本研究各個變項是否適合進行因素分析，則於因素分析之前，事先使用 KMO 值及 Bartlett 球形檢定，以檢視是否適合進行因素分析，執行結果顯示 KMO 值為 0.880，超過臨界值 0.5；而 Bartlett 球形檢定之結果，卡方值 ( $\chi^2$ ) 為 2757.877 (P 值  $\leq 0.000$ )，符合  $P < 0.05$  條件，表示

相當顯著，亦代表母群體間有共同因素的存在，頗適合進行因素分析。

本研究因素分析使用主成份分析 (principal component analysis)、最大變異數轉軸法 (varimax) 進行直交轉軸，以萃取重要因素構面。各構面因素之取捨標準係依據 Hair, Anderson, Tatham and Black (1998) 之建議，即特徵值 (eigenvalue) 必須大於 1，因素負荷量 (factor loading) 要滿足大於 0.5 (含) 以上、且與其它因素負荷量之絕對值差大於 0.3 以上的因素；另外，總解釋變異量必須超過



0.6；最後再將萃取出的重要因素構面，依據因素構面各變項之因素負荷量高低予以適當命名。

整個因素分析執行之結果彙整於表3。由表3可知，經由因素分析共萃取出五個因素構面、17個變項，而有6個變項被刪除。這五個因素構面認知差異、資源分配差異、行銷作法差異、消費取寄貨問題、及目標差異等之特徵值，分別為3.289、2.955、2.742、2.430、及1.570，且其累積解釋變異量達62.32%。第一個因素共萃取出4個變數，其變項分別是協助手機操作、協助APP、協助點找貨、協助出取貨等，這些變項的內容，皆因實體商店第一線人員於協助網路行銷事務，從其原本實體商店的店務工作增加的工作量，造成門市人員心態上不平衡，因此，這因素的內容與門市人員的知覺價值有關，故命名為「認知差異」。第二個因素構面，萃取出包含實體店分配物流經費、實體店分配庫存經費、實體店分配人力經費、及員工工酬分配等4個變項，這些變項與實體商店協助網路行銷事務，實體商店因而增加了庫存、物流、人力等成本，但實體商店及員工並未因此獲得更多經費的補助，造成虛實通路的衝突，故這個因素與資源分配有關，故命名為「資源分配差異」。

第三個因素構面共萃取出3個變項，其內容包含網路銷售、網路訂價、網銷流程等，這個因素構面之變項的內容，主要是網路商店與實體商店之行銷方式不同，使得實體商店在協助網路行銷事務，實體商店門市人員因行銷作法差異而造成不便與困擾，故這個因素與虛實商店之行銷作法有關，故命名為「行銷作法差異」。第四個因素也萃取出4個變項，分別是取貨未出示證件、取貨未帶證件、取貨付款金額、及訂貨寄貨政策等，這4個變項的問題與網路商店在網銷過程中對消費者之告知與宣導有關，使得消費者在實體商店取貨或訂貨時，造成實體商店門市人員的困擾，故此因素構面與消費者訂貨與取貨有關，故命名為「消費取寄貨問題」。第五個因素構面萃取出2個變項，2變項內容是虛實營運方向、與績效目標差異，這2個變項的內容主要是實體商店與網路商店彼此營運的方向有很大的差異，網路行銷的績效屬於網路商店，使得實體商店在協助網路行銷事務，感覺並非是執行本店(實體商店)的業務，故此因素構面與虛實商店之經營目標不一致有關，故命名為「目標差異」。

另外，「虛實角色定位」、「主管單位認知」、「虛實溝通」、「虛實業績歸屬」、「親友代取貨」、「協助出貨流程」等6個變項因素負荷量未達0.5，所以將6個項目刪除。

#### 4.4 結果與討論

從以上虛實整合之研究結果發現，實體商店第一線人員對虛實整合之衝突，可歸納為認知差異、資源分配差異、行銷作法差異、消費取寄貨問題、及目標差異等五個因素構面。其中認知差異、行銷作法差異、消費取寄貨問題之衝突因素，是實體商店人員認為網路銷售事務，並非其店內工作項目，使得協助網銷事務是增加工作份量，甚至不懂網銷工作的流程及操作；這些衝突一方面是不熟悉網路銷售事務，必須要重新學習，部分認知網銷工作並非是份內工作，及協助過程中無法掌控因素。這些衝突與姚成彥(2015)所提出人員衝突、知識衝突、及流程衝突是一致的。而不管是認知、行銷作法、或取寄貨問題，對實體商店第一線人員而言，在協助網銷工作，直接面對的是顧客，如無法克服這些衝突，容易產生服務品質的問題，即如Du and Tang(2014)所言，虛實整合模式對實體商店之服務品質要求更高，此模式才會成功。

另外，虛實整合衝突資源分配差異與目標差異二因素，此已涉及企業的經營策略，則需在實體商店與網路商店二通路做更明確的區隔，並提供各通路適切的資源，以讓虛實整合發揮綜效。此衝突因素之內容明顯與績效歸屬及分配有關，此同於蔡政安、程雨萍(2019)的主張，即實體商店與虛擬商店之間績效掛勾問題，是虛實整合重要挑戰之一。而與邵媽媽(2018)之理論是一致的，即虛實整合衝突之原因是來自二通路的目標不明確，企業利益知覺的差異。

針對這些虛實整合的衝突因素，我們從實體店面的觀點，進一步發展解決這些衝突的管理機制，以便虛實整合能夠發揮出更好的綜效，並提供相關業者之參考。

##### (1) 認知差異

零售店的第一線人員對於協助網路行銷事務之認知差異，主要如協助手機操作、協助APP、協助點找貨、協助出取貨等等工作，這些工作事務是門市人員認知多增加的工作量，並非原門市店的工作。因此，針對這樣的衝突，是來自第一線人員對於協助網銷事務有所誤解，且不習慣協助網銷業務的作業，故解決之道在於溝通，即透過溝通以消除誤解；況且零售店第一線人員每天工作時數是固定的，不因協助網銷事務而延長工作時數，所以業者應對第一線從業人員持續的溝通，使建立起協助網銷事務是門市工作的一部分。

##### (2) 資源分配差異



此資源分配差異來自於實體商店協助網銷事務時，因增加許多人力及處理成本，包含實體店分配的物流經費、庫存經費、人力經費、及員工工酬等，而感覺無提高對實體店的實質經費資源，造成虛實通路整合的衝突。從管理的角度，公司應設計一套業績共享的機制，從網路行銷努力的業績，同時也計算在去實體商店內，則會激發實體商店更配合網銷的事務，因每個單位(實體與虛擬店面)皆很重視業績；有了共享業績之機制，實體商店可據此編列更高的物流經費、庫存經費、人力經費、及員工工酬等。

### (3)行銷作法差異

虛實整合過程中，由於實體商店與虛擬商店之行銷作法上差異，造成零售店第一線人員只熟悉實體店面之銷售工作，對網路商店之行銷作法欠缺瞭解，而形成在協助網銷事務時對顧客之服務品質未盡理想。虛實商店行銷作法之差異，包含有網路銷售、網路訂價、網銷流程等。面對這種因行銷作法差異而造成的不便與困擾，主要是零售店的第一線人員不瞭解網路行銷的做法，例如為何同一商品，網路商品的訂價要比實體商店為低。針對門市從業人員因不瞭解所造成的衝突，建議對從業人員實施「教育訓練」，透過教育制度說明網路商店之行銷與運作方式，並實際操演與練習，使熟悉網銷事務的作業，以為線上的顧客提供更佳的服務。

### (4)消費取寄貨問題

零售店門市人員在協助顧客於線上訂貨或取貨時，因不瞭解企業的規定，使得顧客未能如期的取得線上訂貨的商品，甚至是造成顧客的不滿，不僅門市人員會覺得很困擾，更重要的是造成顧客的不便。此種衝突常發生於顧客的是，取貨未出示證件、取貨未帶證件、取貨付款金額較認知為高、及訂貨收到貨品時間過長等，而延伸到門市人員的困擾。針對這些的問題，與網路商店(或實體商店)在網銷過程中對消費者之告知與宣導有關，其解決之道是於網銷流程中加入網路宣導與取貨告知確認項；另外，發展實體商店取貨的彈性機制，以提供顧客更便利的取貨。

### (5)目標差異

虛實整合過中，常看到二種商店與通路的營運方向、及績效目標差異，使得彼此在整合上的衝突。由於實體商店為擴大銷售規模，加入網路行銷的通路，主要著眼於網銷能夠有效結合各項資源，例如資金流和物流，可以大幅的降低買家購買成本和賣家的經營成本，此為網購能夠快速

發展的原因之一，但也因增加網路行銷的通路，因網路行銷作法的差異，有彼此競爭現象，造成實體商店的業績縮水，而呈現出實體商店與網路商店的衝突。面對此種衝突，其解決之道在於公司對二種商店(二通路)應發展更明確的定位，讓二種通路能夠並存而具有互補效用，即實體商店協助網路行銷業務，而網路行銷能夠帶動實體商店的績效。因此，實體商店應定位於顧客的體驗價值，加強於商品展示能力、零售科技應用、及門市人員服務品質，以提升實體商店知體驗價值。

## 5.結論與建議

### 5.1 結論

本研究從實體商店之角度，探討虛實商店整合之衝突問題，經由問卷調查法以蒐集實體店面第一線人員對虛實商店整合衝突之看法，並使用敘述性統計、因素分析等統計方法進行處理，獲得的結果如下：

- (1) 零售店第一線人員對虛實商店整合衝突因素的看法，對虛實營運方向、協助 APP、協助出取貨、協助手機操作、協助點找貨、虛實業績歸屬、網路定價、虛實溝通、取貨未帶證件、取貨未帶證件、取貨付款金額、訂貨寄貨政策、實體店分配人力經費、實體店分配庫存經費、實體店分配物流經費、員工工酬分配等 16 項因素認同度高，即為第一線零售人員普遍認為虛實整合過程中會產生衝突的因素。
- (2) 進一步歸納虛實整合衝突的因素構面，共萃取出五個因素構面、17 個變項，其因素構面及內容如下：
  - A. 認知差異，主要有協助手機操作、協助 APP、協助點找貨、協助出貨取貨等 4 個變項，皆因實體商店第一線人員於協助網路行銷事務，從其原本實體商店的店務工作增加的工作量，造成門市人員心態上不平衡。
  - B. 資源分配差異，其內容有實體店分配物流經費、實體店分配庫存經費、實體店分配人力經費、及員工工酬分配等 4 個變項，這些變項與實體商店協助網路行銷事務，實體商店因而增加了庫存、物流、人力等成本，但實體商店及員工並未因此獲得更多經費的補助，造成虛實通路的衝突。
  - C. 行銷作法差異，其內容包含網路銷售、網路訂價、網銷流程等 3 個項目，主要是網路商店與實體商店之行銷作法差異而造成不便與困擾。





D. 消費取寄貨問題,內容包含有取貨未出示證件、未帶證件、付款金額、訂貨寄貨政策等4個變項,其內容多屬於實體商店無法掌控的因素,而造成實體商店門市人員的困擾。

E. 目標差異,其內容包含虛實營運方向、與績效目標差異,這2個變項的內容主要是實體商店與網路商店彼此營運的方向有很大的差異,而造成彼此的衝突。

## 5.2 研究建議

經由以上虛實整合之衝突,本研究就實體店面的觀點提供建議如下:

- (1) 針對認知差異之衝突,實體商店應對第一線從業人員持續的溝通,以消除認知的誤解。
- (2) 公司要有一套業績共享的機制,從網路行銷努力的業績,同時也計算在去實體商店內,則會激發實體商店更配合網銷的事務,如此實體商店才有更高運作經費於配合網銷事務,並解決資源分配差異的衝突。
- (3) 就行銷作法差異的衝突,實體商店應對第一線業人員實施「教育訓練」,使熟悉網銷事務的作業,以為線上的顧客提供更佳的服務。
- (4) 實體商店與網路商店於網銷流程中加入網路宣導與取貨告知確認項,及發展實體商店取貨的彈性機制,以提供顧客更便利的取貨,並減少消費取寄貨問題。
- (5) 針對目標差異,實體商店與網路商店二通路應發展更明確的定位,讓二種通路能夠並存而具有互補效用,而實體商店應於顧客的體驗價值,加強於商品展示能力、零售科技應用、及門市人員服務品質,以提升實體商店知體驗價值。

## 參考文獻

1. 王美金、陳沂鈴、葉峻霖、柯彩萍(2016),以網購直銷縮短食物里程之有機農產品的平台建置,中華印刷科技年報,(2016/04),291-296。
2. 江馨瑩(2013),以競合策略的觀點探討企業虛擬通路與實體通路的互動關係,國立政治大學科技管理與智慧財產研究所碩士論文。
3. 吳徐哲、歐士綸(2017),REA 模式應用於線上線下 商業交易之初探,電腦稽核期刊,36。
4. 李祝洲(2014),O2O 商業模式及策略之研究,臺灣大學資訊管理研究所碩士論文。
5. 杜鳳棋、孫晨祐、李懋(2015),建構新竹傳統產業的新商業模式,機械技師學刊,8:5-9。
6. 周文卿、詹超宇(2008),英國網路購物市場發展現況與趨勢,初版,台北:資策會。
7. 邵媽媽, & 苏州市职业大学. (2018). 电子商务下 O2O 网络营销模式的渠道冲突和管理策略,商场现代化(2018 年 第 21 期),49-50.
8. 姚成彥(2015),虛實整合:特力屋電子商務的服務創新,中山管理評論,23(1):377-409。
9. 張宏裕(2013),以消費價值觀點探討 O2O (Offline to Online) 模式之使用意願-以 Homeplus 虛擬商店為例,大同大學資訊經營研究所碩士論文。
10. 張波(2013),O2O 移動互聯網時代的商業革命。北京:機械工業出版社。
11. 郭宏霞、李瑤、白玉英(2015), 旅游行业的 O2O 模式分析,产业与科技论坛,15:97-98。
12. 陳冠佑、許言(2015),虛實整合之服務設計模式研究,中華民國設計學會研究論文,(2015 / 05), 1355 - 1360。
13. 陳威如、余卓軒(2013),平台革命:席捲全球社交、購物、遊戲、媒體的商業模式創新。臺北市:商周出版。
14. 游沛文(2014),虛實整合物流進攻連鎖零售市場,SRT 智慧零售雜誌,國際中文版,Fall, 3, 48-51。
15. 黃俊堯(2015),看懂,然後知輕重:「互聯網」的 10 堂必修課。臺北市:先覺出版。
16. 黃華泰(2001),網站經營模式與企業實體價值鏈整合之探討,銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。
17. 楊又蘭(2002),多通路整合行銷:如何結合網站、郵購、店面擴大企業經營實績,初版,台北:藍鯨出版社。
18. 劉致昕(2012),破壞式創新大師來台投資小網站。商業週刊第 1263 期。
19. 蔡政安、程雨萍(2019),探索大稻埕社區之實虛整合創新商業模式,電子商務學報,21(1), 121-146。
20. Adelaar, T., Bouwman, H., and Steinfield, C. (2004). Enhancing customer value through click-and-mortar e-commerce: Implications for geographical market reach and customer type.



- Telematics and Informatics, 21(2), 167-182.
21. Alex Rampell (2010). Why Online 2 Offline Commerce Is A Trillion Dollar Opportunity, from: <https://techcrunch.com/2010/08/07/why-online2offlinecommerce-is-a-trillion-dollar-opportunity/>.
  22. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional confliction strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
  23. Anderson, E., George, S. D., and Kasturi, R. V. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management*, 38(4), 59-69.
  24. Bezboruah, K. C., and Dryburgh, M. M. (2012). Personal social media usage and its impact on administrative accountability: An exploration of theory and practice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(4), 469-495.
  25. Bhatnagar, A., and Ghose, S. (2004). Segmenting consumers based on the benefits and risks of internet shopping. *Journal of Business Research*, 57(12), 1352-1360.
  26. Chen, Chin-Yeu, Leu, Bor-Yuh, and Su, Pei-Hao (2016). The Effects of Social Media Marketing on Consumer's Community Cognition and Behavior Intentions in O2O Business Model; *Sansia*, 13(1), (Spring 2016): 1-35.
  27. Du, Y., & Tang, Y. (2014). Study on the Development of O2O E-commerce Platform of China from the Perspective of Offline Service Quality. *International Journal of Business and Social Science*, 5(4), 1-21.
  28. Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict, *Journal of Retailing*, 55(1), 61-78.
  29. Gassenheimer, J. B., Davis, J. C., and Dahlstrom, R. (1998). Is dependent what we want to be? Effects of incongruency, *Journal of Retailing*, 74(2), 247-271.
  30. Geyskens, I., Katrijn, G., and Marnik, G. D. (2002). The market valuation of internet channel additions, *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.
  31. Gulati, R. and Garino, J. (2000), Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107-144.
  32. Kolter, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12th, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
  33. Li, J., & Mo, W. J. (2015). The O2O Mode in Electronic Commerce. *Development*, 1(3). <https://www.atlantispress.com/proceedings/emcs-15/16446>
  34. Mohr, J. J. and Sohi, R. S. (1995), Communication Flows in Distribution Channels: Impaction Assessments of Communication Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 71(4), 393-416.
  35. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
  36. Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89, 65-76.
  37. Robicheaux, R. A., and El-Ansary, A. I. (1975). A General Model for Understanding Channel Member Behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 1-30.
  38. Rose, G. M. and Shoham, A. (2004). Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution. *Journal of Business Research*, 57(9), 942-950.
  39. Steinfield, C., Bouwman, H., and Adelaar, T. (2002). The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies, *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119.
  40. Stern, L. W., El-Ansary, A., and Brown, J. R., (1989). *Management in Marketing Channels*, 1st, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  41. Webb, K. L. and Hogan, J. E. (2002). Hybrid Channel Conflict: causes and effect on channel performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(5), 1-10.
  42. Yunling, Z. (2014). The Application of O2O Business Model in Clothing Industry. *Information Technology and Information*, 10(2), 1672-1695.

