

## 前言

2014 年底冬季的豔陽日子，良興公司總經理在總公司的辦公室裡，看著各部門所提出的年度績效報告，心中還在掛念著剛剛會議的內容。在良興公司剛導入全通路(omni-channel)<sup>1</sup>經營後，營業通路處主管這樣轉述著第一線門市員工的不滿：

為什麼受網路發展衝擊的實體門市要幫忙電商處推廣會員 APP？為什麼客人都上門了，還要鼓勵他到線上登錄與購買？

賴志達總經理深知在大量資源投入開發全通路經營資訊系統後，又要門市員工在實體通路上推廣會員 APP，一定會引起許多的反彈。

近年來，隨著資通訊科技持續演進，許多 3C 零售實體通路為取得新的銷售成長動能，雖然很難立竿見影地獲得資訊系統投資的經濟回饋，依然投入大筆資金建構資訊系統，並利用數據分析發展出個性化的全通路經營模式。另外，消費者也習慣透過網路快速取得商品的各項資訊、瀏覽商品與進行比價；同時，顧客在實體門市體驗、線上下單的購買方式也逐漸地融入日常生活中。然而，全通路經營是否真的可以獲得在市占率與營業利潤均受到嚴重侵蝕之實體通路員工的支持？賴總經理

要如何在虛實通路整體營業額不能減少的前提下，透過有限的資源，兼顧虛實通路的良性互動與發展，完成全通路的轉型經營？並應該創造全通路經營的哪些關鍵價值？良興公司又該如何將全通路經營的促銷活動正確地傳遞給目標客群呢？上述議題都是良興公司全通路轉型經營所面臨的重大考驗。

## 個案公司與產業概況描述

### 公司發展沿革

「良興」自 1973 年於光華商場成立「良興電料行」以來，已超過 40 多年歷史，在電子資訊零件主要集中的光華商圈中，是最具歷史的店家，也是全台唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦周邊、智能家電」為主要特色的 3C 連鎖賣場，尤其在電腦周邊與耗材部分，更是目前主要 3C 通路中最齊全的店家。

良興股份有限公司（以下簡稱良興公司）原隸屬於台興電子企業股份有限公司（以下簡稱台興電子）<sup>2</sup>「電子暨消費通路事業群」，以「良興電子資訊廣場」為通路品牌名稱。2014 年起，因應電子商務的蓬勃發展，正式從台興電子分割出來，成立為「良興股份有限公司」獨立營運。良興公司以創新的經營與行銷，持續拓展市場潛在商機，截至 2016 年底為止，實體

1 指企業企圖整合消費接觸點，以及需求、溝通與服務，融合實體與虛擬通路管理、以數據管理為基礎，提供消費者以消費體驗為核心的品牌經驗；是從行銷學「多通路」管理進化出來的概念。

2 台興電子主要從事電磁鐵（閥）之生產、研發與銷售，以及繼電器買賣銷售業務，並代理台灣晶技公司石英晶體／振盪器的銷售業務。

直營門市家數已超過15家。另外，為強化服務上的差異，除原有的良興電子資訊廣場，良興公司並發展新型態的服務門市，如品牌體驗館7家、商品（筆電）體驗館3家、创客興創館(Maker Arduino)專館2家。良興公司設置的品牌體驗館，主要是為滿足消費者的體驗需求，即針對品牌忠誠度較高的消費者，或是偏好特定品牌的消費者而設立，在品牌館內可體驗、試用產品後再行購買。

誠信、熱忱、專業是良興公司一直秉持的經營理念；經營團隊的宗旨為穩健務實、積極應變；對顧客的營業主張為：先求「買得對」、再求「買得好」、最後再「買得滿意」，良興公司更自我期許要讓顧客無論在使用商品上、或後續服務都能感到滿意。良興公司的經營思維從傳統零售的「產品為中心」逐漸轉變成目前以「消費者為中心」的行銷模式，它在官網介紹自己是：

不斷創造新奇蹟的資訊老店，在3C產品微利經營下，期望透過全方位的服務模式，打造智慧家庭，享受樂活態度，帶給顧客創新消費的服務體驗。（良興股份有限公司，無日期）

良興公司在3C商品產業定位屬流通零售業，即供應鏈最末端通路，藉由總公司統一採購商品與自營物流車隊配送，以及直營的連鎖門市通路提供顧客貼心的各項服務；目前門市銷售商品包含國內、外各項知名3C商品，庫存商品多達上萬種。

## 組織架構

良興公司主要業務範疇包括：「良興電子資訊廣場」連鎖門市和「EcLife 良興購物網」(<http://www.eclife.com.tw/>)，組織部門區分為總管理處、後勤支援處、行銷企劃處、產品規劃處、電子商務處、營業通路處，另設立稽核室、愛達公關部、零件事業部，員工人數將近220人。良興公司各部門人力配置、組織架構與功能詳如附錄一（良興股份有限公司，2016）。

2016年起，良興公司加重產品規劃處的角色，並由原先實體通路商品企劃專長的主管帶領網購、行動購物商品的行銷企劃生力軍，完善全通路商品經營並為消費者規劃完整的3C品項服務與體驗，同時也追蹤用戶的使用經驗和回饋。賴總經理表示：

產品規劃處的角色轉變成為公司的研發單位，扮演提升公司成長動能的雙箭頭角色：一項是產品力，另一項為通路力。而公司之全通路營運操作，將逐步以網路為主，門市為輔；網路（空軍）先行，而門市（陸軍）後發，組織也將隨業務屬性一步一步慢慢地調整。

比較良興公司2016年與2014年開始推動全通路經營的組織及人力配置，最主要的差異在於：2016年增加總管理處、電子商務處、稽核室的正式編制人員。由於推動全通路經營初期董事會並沒有任何經費支應，賴總經理只能調度原先就已安插在各部門的專業人才組成先期專案小組，負