

明志科技大學

經營管理系

專題研究計劃書

虛擬商店跨入實體商店之資源延伸與建構

組員：	學號	姓名
	U00227012	吳羿樺
	U00227027	曹馥璇
	U00227028	莊琇惠
	U00227051	謝雅惠
	U00227053	顏欣儀

指導老師：_____（簽名）

中華民國 102 年 8 月 30 日

明志科技大學經營管理系
學生專題指導教授同意書

學生姓名：吳羿樺 學號：U00227012

學生姓名：曹馥璇 學號：U00227027

學生姓名：莊琇惠 學號：U00227028

學生姓名：謝雅惠 學號：U00227051

學生姓名：顏欣儀 學號：U00227053

敦請 孫儷芳 擔任四技專題之指導教授

系主任：_____

指導教授：_____

學生簽名：_____

中華民國 102 年 8 月 20 日

目錄

第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.2	研究目的	5
第二章	文獻探討	6
2.1	虛擬商店與實體商店之定義	6
2.1.1	虛擬商店之定義	6
2.1.2	實體商店之定義	7
2.1.3	虛擬商店與實體商店之比較	8
2.1.4	虛實整合	11
2.2	資源基礎理論	14
2.2.1	資源基礎理論的定義與發展	14
2.2.2	企業資源的類型	17
2.2.3	資源的特性	19
2.2.4	資源基礎理論策略模式	21
2.2.5	資源延伸與建構	23
2.3	虛擬商店跨入實體商店之現況分析	24
第三章	研究方法	29
3.1	研究方法	29
3.2	資料蒐集	29
3.3	研究架構	31
	參考文獻	32

表目錄

表 2.1 實體通路與虛擬通路之優缺點	9
表 2.2 實體商店與虛擬商店之比較	10
表 2.3 虛實整合策略型態	11
表 2.4 資源基礎理論相關定義彙整表	16
表 2.5 學者對資源分類的觀點彙整表	17
表 2.6 企業策略性資源分類	19
表 2.6 前 100 名網路人氣賣家之前 30 名跨入實體商店	27
表 3.1 深度訪談定義	30

圖目錄

圖 1.1 歷年我國經常上網人口成長情況	1
圖 1.2 台灣電子商務市場規模(億元)	2
圖 2.1 虛實整合光譜	12
圖 2.2 資源、能力、競爭優勢與策略整合模式	21
圖 2.3 競爭優勢來源	22
圖 2.4 由虛擬商店跨實體商店的主要理由	25
圖 2.5 不同經營型態的獲利情形	28

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

時代的巨輪牽動著人類科技的發展，在這一個資訊爆炸的時代，網際網路快速發展成為了全球人類互通有無的主要方式。網際網路(以下簡稱為網路)源起於 1960 年代，起初美國應用於軍事、學術與企業研究(周南蘋，2011)。1994 年網路開放商業化後，因沒有空間及時間上的限制，網路成為企業的一種嶄新的行銷手法與通路(陳宜娟、李淑慧、楊雅雯、溫俊育，2009)。同時，網路因具有無疆域國界、無時間限制、互動性高、資訊豐富等特性，讓消費者節省了不少在商品資訊的收集上所花費的時間、體力及金錢，提供了消費者一個虛擬環境的購物新感受。

資策會 FIND(2013)進行「我國網際網路用戶數調查」，2006 年 12 止我國經常上網人口為 976 萬人，而截至 2012 年 6 月底為止，我國經常上網人口已成長至 1104 萬人，如圖 1.1，顯示出我國網際網路使用率愈趨普及。

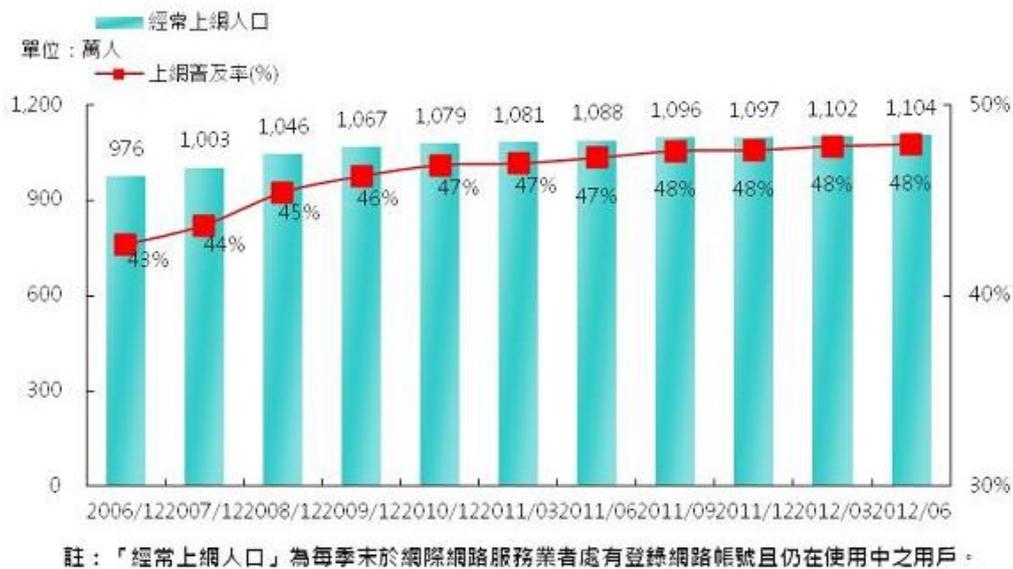


圖 1.1 歷年我國經常上網人口成長情況

資料來源：資策會 FIND(2012/12)

由於網路交易蓬勃發展，臺灣網路交易的市場規模自 2006 年開始呈現每年 2 位數的成長趨勢，2010 年市場規模為 3,583 億元，較 2009 年增加 15%。隨著科技進步，交易方式日趨成熟，百貨公司、量販店競相投入網路購物，預估 2013 年線上購物的市場規模可達到 4,300 億元(資策會 MIC，2010)，可見網路交易能為經濟帶來相當遠大的利益。

不同於過往實體店面開發網路通路的電子商務模式。電子商務範圍包括 B2B(企業對企業)、B2C(企業對個人)、C2C(個人對個人)三項。B2C 電子商務定義是個人透過網路購物平台實現的網路消費。由於網路的普及與便利，提供以低成本的方式於網路開店，也吸引零售業的目光，將網路是為一重要之銷售管道。在臺灣，目前最普遍的網路交易模式為 B2C 及 C2C。根據新網路時代電子商務發展計畫的研究顯示，臺灣網路商店選擇的經營類型，有 79.2%以「開店平台」以 B2C 為主，亦即透過提供虛擬平台的業者，如 PCHome 等來開設網路商店。第二選擇則是「拍賣平台」以 C2C 模式，如 Yahoo!奇摩拍賣等，占 43.2%(楊璧瑜，2012)。根據經濟部商業司與資策會 FIND 數據，如圖 1.2，台灣 98 年 B2C 電子商務市場規模為新台幣 2,076 億元，預估 102 年將成長到新台幣 4,781 億元，由此可知台灣電子商務市場很有賺頭。



圖 1.2 台灣電子商務市場規模(億元)

資料來源：經濟部商業司與財團法人資訊工業策進會，2011 年 10 月

在 2009 全球不景氣之中，根據經濟部統計處對零售業所做的調查中顯示，無論是百貨業、量販店或便利商店營業額都較去年同期衰退，反觀虛擬通路市場，由資策會調查中可發現，虛擬通路市場卻比去年成長 30.4%，成長幅度驚人。其中，B2C 市場就達到新台幣 1688 億，顯示虛擬通路購物已成為消費者重要的購物習慣(曾玟瑜，2010)。就在此時，全台最大實體超商通路 7-ELEVEN 也看準電子商務這塊大餅，增設雲端商店，並在開站隔年，就進入數位時代百大網站中(數位時代，2012)，7-ELEVEN 絕不是第一家實體商店跨入虛擬商店，也不會是最後一家，根據 2009 年 1 月資策會 MIC 調查台灣電子商店的經營模式發現，從實體店面跨入電子商店的業者，佔整體比例 33.3%。因此可以得知，實體商店增設虛擬商店是一種趨勢。

然而近兩年來，卻發現有越來越多網路業者開設實體店面的案例，如美國最大的線上鞋店「Zappos」及其他業者如「Karmaloop」、「Simply Soles」都看準了這塊大餅。根據調查，台灣的網拍業者們多同「東京著衣」自 2009 年開始陸續成立實體店面，其他網拍大賣家如「天藍小舖」、「86 小舖」及「QueenFashion Shop」等也都在網路通路品牌打響名氣後，新增了實體通路。其中又以目前知名網路女包店家「PG 美人網」擁有 32 間實體店面為最，並持續再擴店當中(電子商務時報鄭亦雯，2011)。資策會 MIC 研究指出，同時營虛實商店的商家，在獲利情況上仍較純網路商店佳，有 46.3% 的商家由虛擬跨實體經營獲利，其次有 37.6% 實體商店跨虛擬模式經營商店有獲利，這顯示虛實雙通路漸成主流，未來純網路商店比例會逐漸減少(鍾榮峰，2012)。

網路商店之所以使用網路為主要通路是因為網路商店具有提供完善金流、成本較低、招攬客源能力高等的特性(經濟部商業司，2012)。但近幾年來網路賣家已有增設實體通路的舉動，而實體店面需有租金、水電以及雇用更多人力等龐大店面開支，和當初考量低成本的因素有所出入；既然如此，為何

近年來卻愈來愈多的虛擬商店轉戰實體店面？此外，開設虛擬商店和實體商店的所須具備的資源與能力並不相同，如何在跨入新經營型態時獲致成功？跨入實體商店後，如何和原有的虛擬商店進行虛實整合創造綜效？因此，引發了本組想要研究此議題的動機。

1.2 研究目的

網路商店市場的競爭日益激烈，如研究背景所述，許多網路商店業者紛紛選擇轉型，開設實體商店。然而這股虛擬跨入實體的趨勢是如何開啟的？在虛擬企業跨入實體企業經營模式的轉型過程中，企業如何延伸原本虛擬世界有效的基礎資源優勢？又有哪些關鍵核心資源是必須重新建構的？有別於純虛擬或純實體企業的運作，企業如何整合虛擬與實體通路功能？針對上述研究問題，本組將針對下列目的做研究探討：

- 1、探討虛擬商店跨入實體通路的趨勢與原因。
- 2、探討虛擬商店跨入實體商店時可延伸或新建構的關鍵核心資源。
- 3、分析虛擬跨入實體商店之虛實整合策略及其成效。

第二章 文獻探討

本研究探討虛擬商店跨入實體商店轉型策略過程中之資源移轉與建構，故以下針對相關文獻逐一探討。

2.1 虛擬商店與實體商店之定義

2.1.1 虛擬商店之定義

資策會系統工程處（1997）曾提出「虛擬商店」廣義的定義，係指在網路上提供商品或服務，消費者可以直接在線上訂購商品的網站。若僅有廣告，或是需透過電話、傳真、劃撥等其他方式才可訂購商品或服務的網站，嚴格說起來都不算是；而狹義的定義是指建立在網路上的電子商店，從瀏覽、訂購、付款、扣款等所有交易流程都必須在網際網路上一次完成，因此又稱「網路商店」。

網路商店通常也稱做電子商店、電子商場或是虛擬商店（Virtual Store），是指建立在網路上的虛擬商店（Yesil，1997），屬於廠商對個人電子商務（Business to Consumer，B2C）中的一環（資策會，2003）。

根據經濟部商業司（1997）對網路商店（Electronic Shopping Store）的定義：「電子商店是建立在網路世界中的虛擬商店，消費者可以透過電腦連線選購或接受服務。」

蘇偉仁、黃振嘉（1997）指出，網路商店是建立在網路世界中的虛擬商店，消費者可在家中透過網路連線選購商品；網路商店的老闆也毋須將笨重的商品搬運至店鋪中展示，而是以型錄與影像方式，透過網路傳達給消費者。王嘉珮（1998）對網路商店的定義為，企業利用網際網路來提供商店展示與商業交易等服務，並藉以維繫與顧客間的關係與創造企業信譽的空間。

曹文瑜、楊惠貞（2003）指出網路商店是建立在網路系統中的商店，是企業利用網際網路來提供商品展示與商業交易等服務，並藉以維繫與顧客之間的關係與創造企業信譽的虛擬空間，並沒有傳統商店中可見的實體店面、店員及展售商品，而是將產品的型錄、影像及相關資料以電子多媒體的方式透過網際網路呈現在客戶端的電腦中，而顧客則透過電腦連線到網路商店上進行商品選購。

「網路商店」在許多文獻中通常有「電子商店」、「電子商場」、「網路商場」等翻譯名稱，或者也稱為「虛擬商店」。其所代表的都是在網際網路上販賣商品或服務的網站。本研究則以「虛擬商店」稱之。

由上述學者或組織對「虛擬商店」的定義來說明，虛擬商店指的就是建構在網際網路上的網路商店，賣家或企業能透過網路商店提供商品及服務，並可使用現金或信用卡付款，所有的購買行為都在網路上就能進行，讓消費者不用出家門也能找到所需要的商品及服務，並能讓消費者利用空閒的時間上網購買，其市場相當大，成長的速度相當迅速。但有優點必有缺點，由於消費者只能透過網路看到商品，無法讓消費者實際看到商品再行購買，容易造成消費者對於商品的不信任感，以致使消費者不願購買；另外還有網路的個資安全問題，無法保證賣家不會將自己的個資洩漏出去，這也是消費者在購買時會擔心的問題之一。

2.1.2 實體商店之定義

所謂實體環境指的是購物的氣氛，它包括擺設、陳列、照明、音樂、風格與清潔等的感受會直接影響他停留在這個環境的意願，例如音樂的節奏會影響消費者購物的步調、停留時間以及他的消費金額（Milliman，1982）；讓消費者感到愉悅的購物環境，可以讓他們花更多的金錢和時間在這個購物環境（Mehrabian、Russell，1974；Donovan、Rossiter，1982）；消費者在愉悅

的購物環境下對同樣商品的評價，會比在不愉悅的購物環境來得高（Obermiller、Bitner，1984），而且購物設施也可當成一種與競爭對手區隔的工具（Bitner，1992）。

陳鈺婷（2007）認為「實體商店」是指可直接與銷售人員面對面接觸、溝通，取得人員服務並進行購買活動的特定場所，如百貨公司、大賣場、各類型的零售店。所謂實體商店通常指的是「貨架商店」，包含銷售人員、地點、展示品等，這也是主要固定費用支出。饒智凱（2010）指出在過去消費者幾乎都是倚賴實體商店購買生活所需的物品、搜尋有興趣的商品之相關資訊，實體商店具有立即交貨、可觸碰商品、服務人員現場服務、客戶忠誠度高及品質保障等優點。

因此本研究總結上述定義評定「實體商店」需要有商品擺設、陳列、店面裝潢及風格、環境清潔等，會讓消費者想多停留在此環境的因素存在，並可以讓顧客觀看、觸摸商品，能直接感受商品的品質及觸感，還有可與銷售人員面對面接觸、溝通，由人員服務並進行購買行為的場所，由於能實際觀看及觸摸商品，所以能獲得消費者的青睞。而有些實體店家因經營完善和擁有高知名度及人氣，在國內開設了不少分店，但並不是每間實體商店都能如願的順利，開設實體商店時會面臨到店面租金、商品運送之成本及員工薪資等成本，還有存貨過剩、客源不足及商品擺設種類有限的情況，最後導致損失慘重關閉店面。

2.1.3 虛擬商店與實體商店之比較

自網路發展後，提供了線上交易的功能，使得消費者多了一個處理事務或購買商品的管道。在實體商店陳列商品或由服務人員提供諮詢服務，都能讓消費者清楚的在店內搜尋資訊，而網路也能透過不同介面，多元的提供各種資訊。因其本身具備的特性不同，雖同時滿足消費者的需求，但其功能的

表現方式仍有所差異，因此本節主要在探討此兩種通路型態的差異。

在日本與台灣觀察到實體通路與虛擬通路由過去的競爭關係演變成夥伴關係，實體通路是虛擬通路物流、金流的一種解決方案，而虛擬通路則協助實體通路進入網路世界的一種捷徑（林仁宗，2000）。

實體通路與虛擬通路的存在著不同的優缺點（如表2.1實體通路與虛擬通路之優缺點），實體商店作為交易通路對消費者而言，可以直接在店內取得應得商品，不必再等待物流公司將商品傳送至家中或指定地點搜索，可增加消費者的時效性。Alba et al.（1997）指出其優勢就在於有店舖的零售商店提供消費可以觸摸及感覺產品的機會，也可以直接從銷售人員獲得非正式訊息，並且能達成立即交貨的目的，進而產生人際互動的效果，增進人際關係與社會關係的建立。而虛擬商店具有成本較低、交易效率較高與商品週轉率較高等優點，並提供便捷性高、24小時營業、商品種類齊全、商品價格透明化，容易比價等特性（陳文雄、廖佳琦、劉師杰、盧彥哲、吳青芬，2005）。

表 2.1 實體通路與虛擬通路之優缺點

	實體通路	虛擬通路
優點	確立的基礎建設	一對一的體驗
	商店內的體驗及人際互動	互動多媒體媒介
	立即滿足及第一時間的溝通	廣泛的地域分佈
	顧客保留及良好的售後服務	更廣泛的產品選擇
	品牌識別及更大的顧客基礎	便利性及無需等待的優點
	消費者購買前對產品的接觸、試吃及觸覺	眾多的產品資訊及產品比較
缺點	銷售據點的不足	缺乏網路銷售服務
	實體設施的缺乏	產品遞送的速度及等待時間長
	產品選擇項目不齊全。	產品品質的不確定性及績效評估風險
	消費者面臨銷售人員推薦的壓力	網路交易的風險性及安全性疑慮
	結帳或尋找產品的時間花費較長	非交易性的個人隱私 (如線上的欺騙行為)

資料來源：本資料轉引自陳鈺婷（2007）。

虛擬商店為通路與一般傳統商店之不同(如表 2.2 實體商店與虛擬商店之比較)。就虛擬商店而言，網路銷售商品能比市場商品價格還低廉，在於大量販售，獲取規模報酬經濟利益(鄒景平, 1999)。而開設虛擬商店，相較於傳統實體商店，並沒有店面成本、電視廣告及人員等費用，故網路銷售的產品大都具有成本優勢，可提供較具競爭力的價格，從而提升消費者改變購買管道的意願(Stanley, 1997)，而對消費者而言，可以藉由虛擬商店提供多種方式來完成訂購程序，如線上訂購單、免付費電話等方式。

表 2.2 實體商店與虛擬商店之比較

項目	實體商店	虛擬商店
時間限制	有固定時段	24 小時無休
實體設施	實際商店或賣場	虛擬商店
成本考量	固定成本較高	固定成本較低
空間使用	單一且有限	無限空間
顧客來源	區域性顧客	全球性顧客
商品展示	商品陳列的問題	商品呈現的問題
人員的配置	店員及管理人員	商店設計維護、運作管理人員
相關服務的提供	服務的提供靠店員來表現	服務大部份由電腦負責
對銷售者信任感	較高	較低
產品範圍	可能受空間、時間限制	較廣泛
產品售價	較高	較低
廣告媒體	電視、報紙或廣播	網際網路
消費者訂貨工具	親自購買、電話或傳真	線上完成
結帳方式	現金或信用卡	電子化結帳或轉帳
帳務安全性	較高	較低
購物娛樂感	較高	較為乏味
商品訊息	較慢	較快

資料來源：本研究整理自王嘉珮(1998)、郭育尚(2004)、侯惠雯(2009)。

2.1.4 虛實整合

所謂虛實整合係指企業的一種經營模式，它透過結合實體經營與線上經營之方式，滿足消費者之需求，進而促成更多交易以獲取最大利潤（黃華泰，2000）。虛實整合係利用網際網路來分享商業資訊、維護商業關係，以及進行商業交易來共同創造利潤極大化，故虛實整合將成為企業獲利之重要經營模式（Hanson，2000）。學者認為（Gulati&Garino，2000；Amit&Zoot，2001），在現今虛擬與實體所共同建構的市場環境中，虛、實之間的界線以迅速消失，若企業要在網路新經濟的當代成功發展，便需執行虛擬整合策略，以虛擬與實體間的互補性，在產品與服務上對顧客創造新的價值（李浚維，2002）。

企業隨著產品特性、目標市場，與競爭情況等的不同，而採取與其相呼應的整合策略（如表 2.3 虛實整合策略型態），其差異性將影響管理與作業流程的配飾與調整，而策略的擬定與否，將是其成功的重要關鍵（Chavez.al，2000；Gulati&Garino，2000；Senqupta，2000；李浚維，2002）

表 2.3 虛實整合策略型態

整合策略型態	學者	評估建議
獨立、完全整合	Chavez.al (2000)	控制、資金、文化
獨立、策略夥伴、合資、內部部門	Gulati&Garino (2000)	品牌、管理、作業、資產
獨立運作、聯合運作、分享運作	Senqupta (2000)	實體架構、資訊、企業流程

資料來源：李浚維（2002）

其中以最常見的Gulati and Garino(2000)提出「實體－虛擬良好整合(Get theRight Mix of Bricks & Clicks)」之論點，指出企業處於網路時代的競爭策略，已非在虛擬與實體間作二擇一的選擇，而是考量應將實體與虛擬整合至何種程度方為適當。並且提出一個「整合光譜(The Clicks-And-Mortar

Spectrum) 」如圖2.1所示。藉由該整合光譜，企業即能根據所面臨的市場競爭態勢，思考各面向或各部門的整合及區隔策略。



圖 2.1 虛實整合光譜

資料來源：Gulati and Garino (2000)。

分為以下四個構面：

1. 品牌 (Brand)：

虛擬跟實體間品牌的整合度，會關係到彈性與信賴兩項因素，將既有品牌延伸到網路，能提高消費者對網站的信賴，為網站帶來收入與流量，此外，品牌整合能夠使實體與虛擬間產生良性循環，把網路商店消費者引導至實體的商店消費，以及將實體店面之顧客送到網路商店，但整合品牌的策略會使企業較缺乏彈性。

2. 管理 (Management)：

企業的經營模式決定管理上的整合或分開，採整合模式容易保持策略目標的一致性、協同作業與知識的分享，將虛實分開經營的方式，能使網路開發團隊更能專注發展網路市場、更自由的創新，再加上網路商店經

營與實體店面經營方式差異極大，因此分開經營也可避免彼此影響而造成危害。

3. 作業 (Operations):

作業整合度的考量基於企業現有的配銷體系與資訊系統，以及其兩者可將產品或服務轉換至網際網路的程度。整合經營模式可降低營運成本，提供出更具吸引力的網站，比起純網路經營業者更具競爭優勢；分開營運則能擺脫舊系統的包袱，建立客製化的系統，具有符合網際網路特性的配銷能力，滿足客戶的需求。

4. 股權 (Equity):

此一構面是四個構面中，最需要重視的項目。發展新通路，應視原本企業內人才品質的狀況以及是否需要外在資金的協助、合作夥伴參與程度，才能做出整合方向的選擇。完全整合經營模式可使企業對整個網際網路的經營得到充分掌握；分離的經營模式能夠吸引並保留專業人才，以及引進外來資金的投資，保持與其他公司結盟的彈性空間。

現今電子企業的環境趨勢中，虛實整合策略為企業帶來產品與服務、資產、科技，以及活動方式的互補 (Amit& Zoot, 2001)。當企業面對競爭環境的差異與變化，往往需要多方面的評估與釐清，方能帶來良好的產品與服務競爭優勢，為顧客創造新的價值 (Porter, 1985)。而企業該如何挑選適合的虛實整合策略則需經由企業資源分配與管理，制定正確的策略，以達到事半功倍之成效。

2.2 資源基礎理論

Grant (1991) 指出從 1980 年代以來，企業較重視企業的外在環境分析，然而卻忽略對企業內部條件做了解，而資源是企業能力及競爭優勢的來源，且主導著企業策略的思考方向（李佳純，2000）。

資源基礎理論(Resource-based Theory)，其強調企業是由許多資源的組合，藉由專注於經營資源能力，方能獲得競爭利基，並視企業的資源與能力為競爭優勢的來源，亦是影響企業策略方向的重要因素，經由建構廠商核心能力、維持競爭優勢及追求企業成長等議題之連結，便架構出資源基礎理論之各項發展議題（陳玫伶，2002）。

2.2.1 資源基礎理論的定義與發展

Penrose (1959) 賦予資源基礎理論在經濟學上的理論基礎，可說是此理論之先驅。Penrose 認為企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源(resource)，更要發揮有效利用這些資源的「獨特能力」(unique)。

Wernerfelt (1984) 依循 Penrose 的論點，提出「資源基礎觀點」，並獲得學術界的正式肯定。Wernerfelt 指出，「資源」和「產品」就好像是一個銅板的正反兩面，大部分產品的完成必須要藉助資源的投入及服務，而大部份資源也被使用在產品上，換言之，公司的主要任務即是創造與把握資源的優勢情境，使得在此情境中所擁有的資源地位是其他企業無法直接或間接取得的（李佳純，2000）。

Barney (1986) 認為廠商可以藉由本身資源能力的累積與培養，形成長期持續性的競爭優勢，廠商應設法發展與創造要素市場的不完全競爭，使企業能在產品市場以不完全市場資源執行策略，建立持久性競爭優勢。

Aaker (1989) 亦認為企業的資產與能力是維持持久性競爭優勢的基本要

素，而有助於維持競爭優勢的策略性資產，需具有以下幾點特徵：1. 優於競爭者、2. 與市場相關、3. 具成本優勢、4. 具持久性優勢、5. 與未來相關等，廠商應發展與維護具有意義的資產與能力，將其導引到適切的廠商策略行為（陳政伶，2003）。

Grant（1991）認為資源基礎觀點（Resource-Based View）乃是主張「內部審視」的重要性，並認為企業內部資源能力會引導企業經營策略的方向，成為企業利潤的主要來源，其提出一個資源基礎觀點的策略分析整合性架構，用以協助企業策略的擬定。其認為資源基礎理論的策略形成，最重要的是先釐清資源、能力、競爭優勢及企業獲利間之關係，找出企業獨特的資源能力及維持持久性競爭優勢之機制，在擬定能充分利用企業資源能力的策略，並進一步便是資源缺口，協調平衡新舊資源，同時發展未來策略所需的資源與能力（蔡雄田，2011；陳政伶，2003）。本研究將各學者對資源基礎理論之定義彙整如表 2.4。

由上述學者們的論述可知，資源基礎理論以「資源」為理論中心，並以各家企業所擁有的資源維持競爭優勢，更甚至可以引領企業內部策略，以達到最大利潤。多年來，研究人員大多以 4P 或 SWOT 分析外部環境，由於現在企業面臨外部環境不斷地改變，還有越來越具競爭的市場，企業皆因思考如何運用內部資源來穩固自己在產業上的地位，並且利用 Barney（1991）提出「不可模仿性、不可替代性、價值性、稀少性」四種特性的資源，使自己的企業能領先於同業（李佳純，2000）。

表 2.4 資源基礎理論相關定義彙整表

學者	年代	定義
Penrose	1959	企業內部資源如生產製造能力、技術能力、管理能力及主要零件供應等優劣，亦是造成企業成長的機會或障礙。
Wernerfelt	1984	首先提出「資源基礎觀點」一詞，視企業為一有形與無形資產的獨特組合，而不是以產品市場的活動來看一個企業。
Barney	1986	企業可藉由本身資源與能力的累積與培養，以形成持續性的競爭優勢。
Aaker	1989	企業的策略重點應是如何凝聚企業焦點，使其發展與維護具有意義的資產與能力，並將其導引在適切的策略行為上。
Dosi	1990	是一種差異化技術、互補性資源及組織習性與產能之合。
Barney	1991	企業資源包含所有資產、能力、組織程序、屬性、資訊、知識等。為企業所掌握，而且能進行構建並執行策略，進而提升效率與效能。
Grant	1991	資源與能力是公司的利潤基礎，企業能賺取超常利潤，決定於企業所屬的產業吸引力與企業競爭優勢的建立。
Porter	1991	資源基礎觀點是指：「核心能力或無形資產」，是廠商本身為重點的內省觀點。
Leonard-Barton	1992	核心資源有唯一、獨特與不易模仿特性，其與管理技術併用，可以產生競爭優勢。
高淑芬	1993	策略性資產是一組稀少、專屬且難以模仿的資產與能力，為企業維持或保護競爭優勢的來源。
林榮春	1997	核心資源具有獨特性、專屬性、模糊性等三種特性，用以檢視所掌握的資源是否具有意義。故其違建構策略性資源的基本指標，一是企業應遵循之原則。
鄭建雄	1998	核心資源能使企業達到較佳的效率、品質、創新或顧客反應而建立低成本或差異化的優勢。
吳思華	2000	資源分為資產與能力兩部分，其中資產是指企業所擁有或可控制之要素存量，包含有形資產與無形資產；能力是指企業建構與配置資源之能力，包含個人能力與組織能力。
方至民	2000	公司資源分為四大類，分別為有形資產、無形資產、人力資產與經營能力。

2.2.2 企業資源的類型

資源是指任何一種有形或無形、可利用性有限的物體，或者是任何有助於維持生計的事物。在大多數情況下，在商業上或者甚至出於道德規範方面的因素會要求通過資源管理來實現資源分配（wiki，2013年3月13日）。

由於資源的多樣化特性，因此學者們對於資源的分類標準也存有若干歧異。但綜觀國內外對資源分類的標準，可以概括為下列三種觀點，如表2.5（呂永峰，2003）。

表 2.5 學者對資源分類的觀點彙整表

觀點	學者（年份）	要項
觀點一	Penrose（1959）	1、有形資源：包括資金、設備、廠房等。 2、智力資本資源：包括人力資源、知識產權、企業文化等。
觀點二	Barney（1991）	1、實體資本資源：指企業所使用的實體技術，如機器廠房、地理位置、與原料取得。 2、人力資本資源：指企業員工的訓練、經驗、判斷力、智能、關係以及員工和管理者個人的見識與洞察力。 3、組織資本資源：包括組織的正式職權系統、正式與非正式規劃程序、控制與協調系統以及組織內外的非正式關係與團體。
觀點三	Hofer & Schendel（1978）、Grant（1991）	1、財務資源：資金流量、償債能力等。 2、有形資源：工廠和設備、庫存等。 3、人力資源：優良的銷售隊伍、員工專業知識與技術等。 4、組織資源：品質控制系統、公司文化、關係網絡等。 5、研發能力：高品質產品、低成本生產能力等。 6、名譽資源：聲譽、品牌、商譽等。

吳思華（1996）歸納多位學者的看法，將資源分為資產與能力兩部分，如表 2.6。

一、資產係指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分成有形資產與無形資產兩類。

1、有形資產：包括具有固定產能特徵的實體資產以及可自由流通的金融性資產，這些資產通常在公司的財務報表都有清楚的顯現。

2、無形資產：包括各種類型的智慧財產、如專利、商標、著作權、已登記註冊的設計、以及契約、商業機密、資料庫、商譽等。

二、能力則是指企業建構與配置資源的能力，又可分成組織能力與個人能力兩部分。

1、個人能力：一個企業能取得較佳的競爭優勢，往往是其擁有某些關鍵人物。而個人能力若再加以區分，可以再分成三大類。第一類是與特定產業(或產品)有關的創新與專業技術能力；第二類則是管理能力，亦即統領企業的能力；第三類則是人際網路能力，在企業經營中，無論是促進企業內部的溝通協調，或是促成組織間的交易往來關係，都有賴於良好的人際關係，這種現象在強調人情面子的東方社會中尤其明顯，因此，人際網路能力變成為企業營運中關鍵性的資源。

2、組織能力：組織能力是一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。這項能力從屬於組織，不會隨著人事的更迭而有太大的變動。其可以表現在業務運作能力和技術創新與商品化能力兩個層面。

表 2.6 企業策略性資源分類

資 產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約、正式網路、資料庫等。	
能 力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源:吳思華(1996)，策略九說。

2.2.3 資源的特性

吳思華（2000）綜合學者的看法，指出能夠強化組織能耐的資源，或具有策略價值的資源，有下列幾個特點：

- 一、獨特性：資源必須具有使企業在執行策略時增加效能或效率的價值，且其市場供應量非常稀少又無其它替代品。換言之，獨特性同時包含了有價值、稀少及不可替代三項特性。
- 二、專屬性：資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業縱然取得該項資源，也不一定能發揮類似的功能，因而可以確保核心資源的價值。
- 三、模糊性：是指資源的建構過程，及其與競爭優勢間的因果關係，不易清楚的釐清，使競爭者不僅無法取得亦無從學習，因而可以阻隔競爭者的模仿。模糊性的特質可以從下列兩方面來建構：
 - 1、內隱性：是指企業所擁有的能力是經由組織不斷的學習與累積而來，這種「由做中而來」的技能，未經過組織整理與編撰，因此競爭者無法透過「逆向工程」技術加以分解與模仿。

2、複雜性：指企業本身所擁有的能力，是由許多技能、資產、個人經驗、組織常規間相互依賴而來的一種組合能力，其複雜度高，使競爭者沒有足夠的知識去完全掌控。

Barney (1991)認為企業所擁有之資源必須具有異質性(heterogeneity)及不可移動性 (immobility) ，同時必須具備以下四項屬性才能為企業帶來持久性競爭優勢：

一、價值性：能促進企業執行策略時的效率及效能。

二、稀少性：指企業目前及潛在的競爭對手需要但並未擁有該項資源，也就是該要素在市場中的需求大於供給。

三、不可模仿性：對於競爭對手來說，該項資源具有歷史獨特性，因果關係模糊及社會複雜性等三項特徵。歷史獨特性是指一旦資源隨著時間與空間流逝，就無法再獲得，例如：公司創辦時環境、文化。因果關係模糊性是指無法清楚瞭解資源與競爭優勢間的連結，例如：隱性知識。而社會複雜性則是管理者的人際關係、名聲等等。

四、不可替代性：若不同資源卻可執行相同的策略，表示競爭對手不需經由模仿或複製即可達到相同的效果。因此資源的不可替代性為競爭優勢之重要因子。

以上總結歸納，本組將採用Barney(1991)提出「資源基礎模式」(Resource-Base Model)，從資源競爭優勢與競爭優勢的角度觀察，發現企業可經由本身資源和能力的累積和培養形成長期且持續的競爭優勢(管意皓，2005)。核心資源(策略性資源)必須具有價值性、稀少性、獨特性、不易模仿性及不可替代性等特性(蔡雄田，2011)。

2.2.4 資源基礎理論策略模式

Grant (1992) 提出了以資源為基礎的策略分析架構 (如圖2.2)，其步驟為：

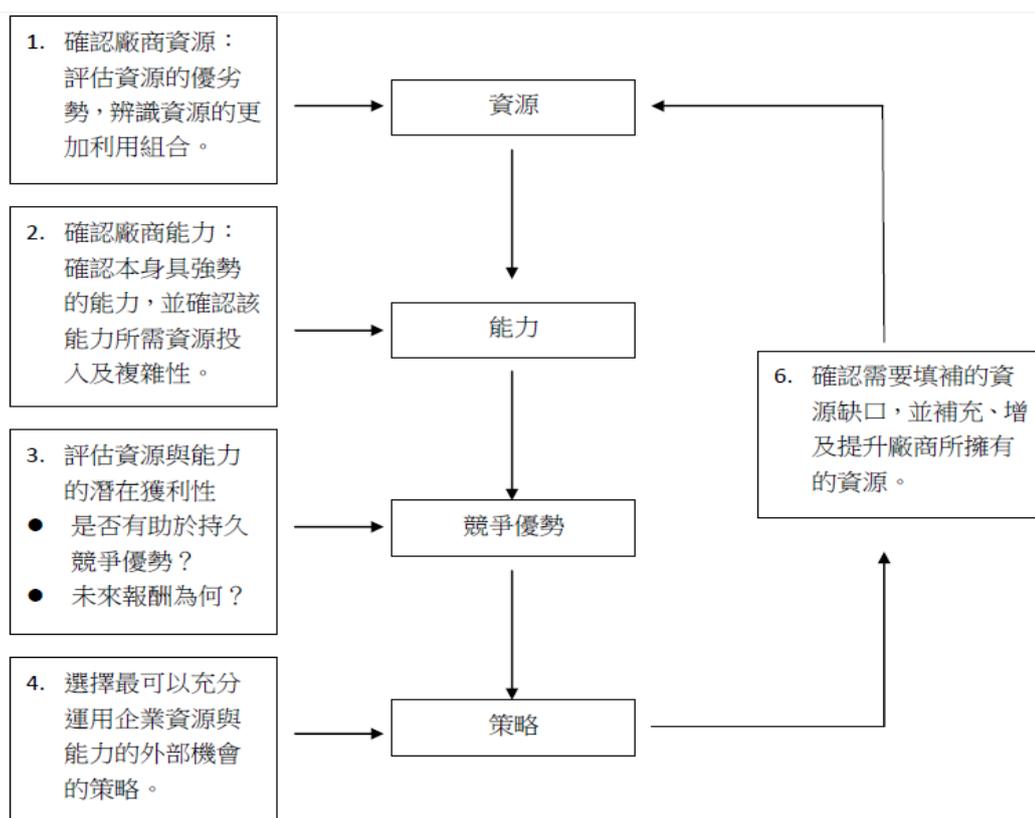


圖 2.2 資源、能力、競爭優勢與策略整合模式

資料來源: Grant (1992)

一、確認評估現有資源：企業在進行策略規劃時，首先應充分瞭解並掌握資源，但有些資源是具有內隱性或是模糊的特性，並未能夠清楚的顯示，必須仔細加以辨別，才能夠清楚掌握。

二、檢測資源的策略價值設定核心資源：依據策略性資源的三個特性，獨特性、專屬性與模糊性，來辨識具有競爭優勢價值的資源。

三、制訂企業未來的發展策略：企業的策略應能充分有效的使用核心資源，

以創造出更大的價值。

四、強化核心資源：企業除有效運用自己的資源外，並須配合未來策略發展的需要，確認資源的層級，並加以補強（吳思華，1994）。

企業擁有競爭優勢後，可創造出更好的利潤表現，此利潤又可幫助企業獲得較佳的人員技術、資源定位的優勢，又更增強競爭優勢而形成循環，使企業擁有持久性的競爭優勢（翁明志，2008）。資源是否可以有效發揮，是廠商優勢的來源，而策略為其實踐的工具（蔡雄田，2011）。

Hill & Jones（1992）指出組織資源與運用資源的能力為組織的特異能力，它能促進企業達到較佳效率、品質、創新與顧客回應，以運用在差異化、低成本策略上，完成價值創造而獲得更高的利益（如圖2.3）所示。

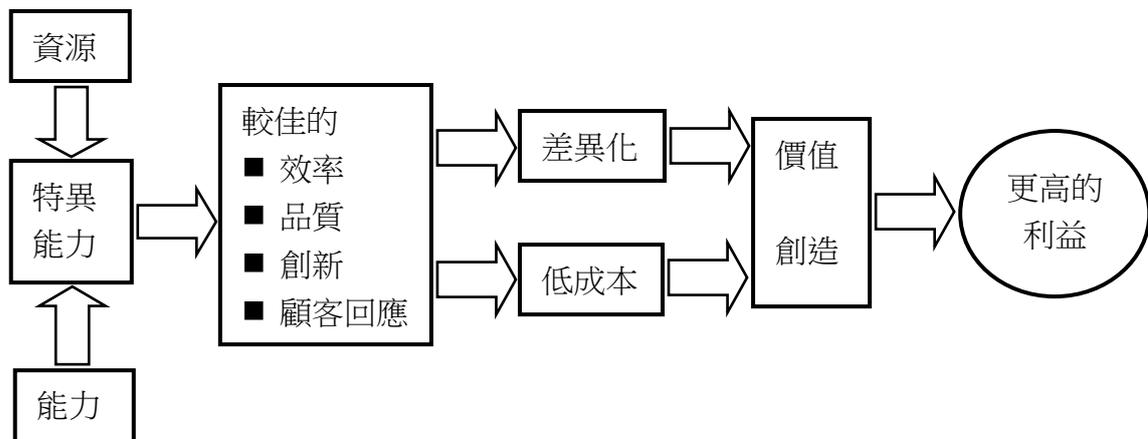


圖 2.3 競爭優勢來源

資料來源：Hill & Jones（1992）

當企業擁有了關鍵性資源之後，仍然需要透過各種協調整合資源的機制，對各種關鍵性資源進行重組與調配，方能將資源投入有效率地轉換成產出。而企業在關鍵性資源與能力的互相搭配之下，更能突顯出企業所應專注經營之領域，並藉以制定企業之經營策略，規劃企業之經營模式與未來的發展方向（蔡雄田，2011）。

2.2.5 資源延伸與建構

所謂資源的延伸，是指企業將現有的資源、加以運用，以進入新的產業或是經營環境，創造新的價值，產生「量」的變化(Stein 1996)延伸現有能力的實現企業現有的策略選擇，增加資源的使用及用途。而資源的建構，是指企業資源能力內涵產生「質」的變化，用以增進企業協調與配置資產的能力，創造新的策略選擇，增加企業發展的機會。(林明璋，2001)

資源延伸與建構各自需要不同的資源投入。Sanchez & Thomas(1996)將資源分為財物資源、相似資源(與企業之前運用過的資源相似)、新資源(企業之前從未運用過的資源)三類，就資源延伸而言，企業將現有資源轉換為之前曾經運用過的相似性資源，並致力於擴展現有的能力，面對一個靜態的外在環境下，技術更新與變動的機會相對較少；就資源建構而言，企業將現有資源轉換為之前從未運用過的新資源，用以建立核心專長，轉換的方式有自外部購入或選擇合作方式取得，當企業面對一個動態的外在環境下技術更新與變動的機會相對比較多，因此資源建構會成為企業目標追求的焦點，成為企業經濟價值的主要來源(林明璋，2001)。

2.3 虛擬商店跨入實體商店之現況分析

根據 eMarketer (2013) 的研究報告指出 2012 年全球 B2C 電子商務銷售首次達 1 兆美金，較 2011 年成長 21.1%，且 2013 年可望達到 1.3 兆美金，全球整體經濟的負成長連帶影響到台灣的整體經濟，根據 IMF (2012) 的研究指出全球經濟擴張速度趨緩。

根據台灣經濟部商業司 (2013) 「新網路時代電子商務發展計畫」的調查研究指出，近年來台灣 B2C 及 C2C 電子商務的發展持續攀升，雖歷經金融海嘯的衝擊，但在 B2C 電子商務的表現，仍逆勢成長而凌駕於實體商務之上。

莊沛穎 (2012) 台灣電子商務 B2C 網路商店調查報告，今年電子商務總產值可達新台幣 6,605 億元，年成長 17.4%，預估 2015 年將突破新台幣 1 兆元，主要是因為全球經濟環境變化，綜觀整體 B2C 電子商務發展，主要成長驅動力將來自於「傳統零售業開始加入電子商務經營、網路購物消費人口與金額穩定上升、政策支持與電子商務環境逐漸完備」等重要因素 (資策會 MIC2012)。

越來越多虛擬商店已增設實體商店，主要目的除了增設通路外，更可增加消費者信賴度及提升品牌知名度 (如圖 2.2)，而虛跨實的實體商店存在可以為虛擬商店創造兩大主要效益：

- 1、 增加顧客接觸品牌機會：擁有實體店面的經營者最大的優勢在於可實際接觸到銷售的對象，從觀察中分析出顧客的消費習慣與需求，再以實體店面與網路店面不同的經營方式去迎合顧客需求，才是創造最大商機的成功法則。
- 2、 取得顧客信任感：一樣都需要經營登記，但有據點的實體店面較易取信於顧客，對於不習慣虛擬網路購物的顧客，有店面可以做為取貨或面交

的據點將增加購物意願。許多大型商店在鬧區增設實體商店後，亦開放使用面交方式取代物流寄送，讓顧客可以在假日逛街時取得線上訂購的物品，順便在瀏覽店內商品，對於服裝、美妝產品等需要實際了解商品細節的商品是非常好的展示機會（經濟部商業司，2012）。



圖 2.4 由虛擬商店跨實體商店的主要理由

資料來源：「新網路時代電子商務發展計畫」，2012 年 11 月。

台灣網路商店選擇的經營類型，主要以開店平台、拍賣平台、自行架站以及購物網站供應商四種類型為主。主要經營類型仍以「開店平台」為大宗，台灣目前主要三大開店平台為 PChome 商店街、Yahoo!奇摩超級商城及樂天市場。2012 年選擇開店平台為主要經營的商店高達 89.4%，高於 2011 年的 79.2%。商家選擇開店平台做為電子商務經營的起步，主要是因為成本較低，開店平台僅需繳納系統使用費及商品分紅等費用，即可使用平台的功能開始電子商務生意。

週刊《數位時代》在 2012 年針對大規模賣家進行評選，主要分為網友投票以及專家評選，作為總排名的指標。在參加者的部分，設定的網路賣家定義為「在購物網站平台上開設賣場或商店，販賣商品給台灣地區消費者品牌

賣家」〔非開店平台自營者〕，以及「任一單月營收超過新台幣 100 萬元或
訂單數 500 單，符合其中一項即可」，且賣場成立於 2012 年 1 月 1 日前（數
位時代，2012 ）。而票選出 2012 網路人氣賣家 100 強類別分布，其中主要以
服裝 33% 為大宗，其次是食品 20%，配件飾品 17%，美容保養保健 12%，婦
幼 8%，生活 5%，戶外/娛樂 3%，最後是 3C 家電 2%（數位時代，2012 ）。

從人氣賣家 100 強榜單觀察，從虛擬的網路商店開設實體店面有崛起趨
勢，前十名中，就有五家賣家，由虛擬的網路商店增設了實體店面，比例相
當的高。就以服飾業來說，前十名就占有兩名，分別是第一名的「東京著衣」
及第二名的「天藍小鋪」。而調查結果顯示，網路人氣賣家 100 強中有 58.25%
的賣家，有增設實體店面的意願。

根據經濟部商業司的「101 年度新網路時代電子商務發展計畫」調查不同
經營型態的獲利情形分析（如圖 2.5），顯示同時經營虛實商店比純網路商店
佳，以 2012 年而言，由網路商店跨足實體商店的虛跨實經營模式獲利較佳，
有 46.3% 的商家獲利，較 2011 年 45.5% 小幅增加。其次為實跨虛模式的商店，
有 37.6% 獲利，相較之下，僅約 25.9% 的純網路商店獲利，獲利狀況較同時經
營虛實通路的商店差。

表 2.6 前 100 名網路人氣賣家之前 30 名跨入實體商店

商家	成立年份	家數	成立地點
東京著衣	2009 2010	2	台北士林 台北忠孝
天藍小舖	-	9	台北士林、台北師大 新北永和、新北板橋 桃園中壢、宜蘭羅東 台中一中、台中逢甲 嘉義
不囉嗦賣場	-	1	台北重慶
86 小舖	-	8	台北西門、台北中山 台北忠孝、台北士林 台北誠品站前、台北師大 台中逢甲、高雄新崛江
D2 惡魔蛋糕	-	10	台北南西、新北永和 新北板橋、桃園平鎮 桃園中壢、桃園楊梅 新竹竹北、新竹民權 台中五權、高雄旗艦
STAYREAL	2009	3	台北西門、台中一中 高雄崛江
良興 Eclife 購物網	-	14	北區 11 間、中區 2 間 南區 1 間
茉莉二手書店	-	4	台北台大、台北師大 台北思源、台中
塔吉特千層專賣店	-	7	台北信義、台北天母 SOGO 台北大葉高島屋、台北阪急百貨 台北太平洋 SOGO 崇光百貨 斗六門市、台中門市
lulus	-	2	台中一中、台中逢甲

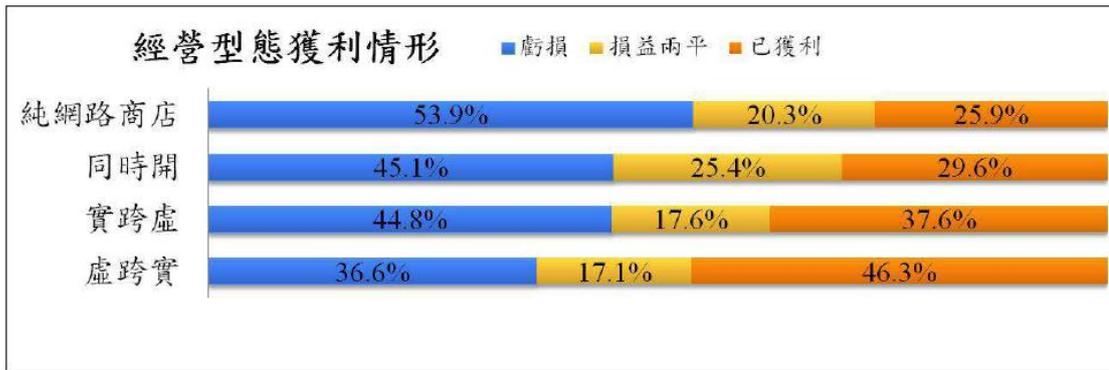


圖 2.5 不同經營型態的獲利情形

資料來源：「新網路時代電子商務發展計畫」，2012 年 11 月。

由前述的分析，可以看出虛擬的網路商店新增設置實體店面，已然成為一種趨勢，並有良好的經營獲利情形，有七成五的網路商店或是實體商店在跨到不同通路的目的皆是希望擴展通路。未來將會有更多虛擬商店進入實體市場，選擇多角化的發展。

第三章 研究方法

本研究擬以資源基礎理論探討國內服飾業虛擬商店跨入實體商店的趨勢，並瞭解如何運用資源延伸與建構策略，有效的讓廠商跨入實體商店的新經營型態，達到良好的轉型成果。

3.1 研究方法

為達成研究目的，本研究擬採用質性研究方法，基於可研究的樣本有限，研究者對於業者實際運作方式的瞭解不多，因此選定個案研究方法，並著重質性問題之探討，以了解研究問題本質並進行分析。期望透過對個案公司的深度訪談與分析，更深入了解企業從虛擬商店跨入實體商店之資源延伸與建構，藉此發展命題與結論。

此外，本研究擬以多重個案研究方法進行探討，擬針對不同個案公司之核心資源建構與延伸的相關問題進行了解，瞭解業者由虛擬跨入實體之運作方式，並探討業者如何有效的讓資源分配轉變達到良好成果。

3.2 資料蒐集

本研究將以台灣目前已確實由虛擬商店跨入實體商店之業者為研究對象進行訪談研究。初步擬以東京著衣以及天藍小舖為研究對象：東京著衣於2004年開創，並在2009年正式成立實體門市，創下年銷售超過三百萬件衣服，年銷售額超過十億元的傲人成績，並且蟬聯九年網拍服飾評價第一名；天藍小舖於網路經營流行女包女裝已達六年之久，為雅虎拍賣評價名列前茅之賣家，也在2009年正式成立實體門市，並在2012年網路人氣賣家一百強中被選為第二名(數位時代，2012)。本組欲了解是哪些關鍵核心資源使東京著衣及天藍

小舖能達到如此優異之績效水準。在個案資料的蒐集尚包括兩種方式：

1. 初級資料蒐集：

國內網拍服飾業者由虛擬商店跨入實體商店在現今並無固定之資源分配架構，因此將選定網拍產業中多個較具代表性的個案進行研究。深度訪談的定義如3.1所示。個案公司的初級資料蒐集以人員實地訪談為主，另外透過電話訪談、電子郵件等方是同時進行，力求資料的完整性。

受訪者則選定知名網拍服飾業之實體店面經營者，以及相關領域評論專家為訪談對象，擬定正式訪談問題內容，並在訪談前進行問題前測。

表 3.1 深度訪談定義

學者	年份	定義
Warren	1988	深度訪談是用來收集以個人為中心的詳細訊息，想要了解什麼對個人有意義。
Marshall and Rossman	1995	深度訪談是有目的的會談，研究者藉由會談的過程，了解受訪者對某項事物的了解，了解受訪者對問題的認知和建構。
Patton	1990	訪談主要是從別人的解釋來了解他們的感覺、思考和意圖，以及對事件的建構。
Henderson	1991	深度訪談必須和受訪者建立個人性的互動，並以開放性的探索來了解受訪者的想法和觀點
Kaufman	1994	深度訪談是藉由面對面的訪談，收集詳盡、豐富且以受訪者為主的資訊，特別是當研究者想要了解對受訪者有意義的事物時。

2. 次級資料

次級資料則由參考學述性期刊、博碩士論文、研究網路資訊及報章雜誌的相關報導等。

最終以上述蒐集之初級資料及次級資料探討國內知名網拍服飾業者由虛擬商店跨入實體商店之資源建構與延伸。

3.3 研究架構

本研究主要探討虛擬商店跨入實體商店之資源延伸與建構，即增加現有資源的使用價值與用途資源(資源延伸)，當舊資源不足應付市場時須投資與建立新資源以快速進入新市場(資源建構)，本研究之觀念性架構如圖 3.1。

本研究以「資源基礎理論」為基礎，依據Barney(1991)所提，以「不可模仿性、不可替代性、價值性、稀少性」等四種資源特性進行廠商關鍵核心資源與能力之確認。其次，參考吳思華所提之資源與能力的淚性，將核心資源區分為有形資產、無形資產、個人能力及組織能立等四大類。套用在Grant(1992)提出的資源、能力、競爭優勢與策略整合模式，在確認廠商的資源與能力之後，透過資源與能力的評估，以確認哪些資源與能力可延伸至新領域，而哪些是廠商必須重新建構的資源與能力，以利於評估後發展合適的轉型策略，並評估虛實整合之效益。

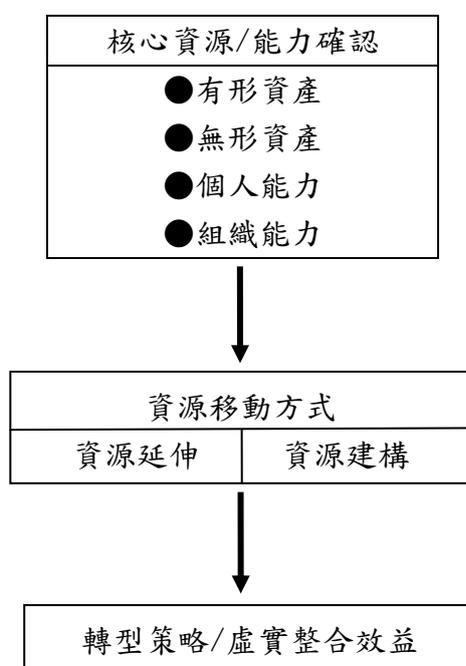


圖 3.1 觀念性架構

參考文獻

(一) 中文參考文獻

1. 王嘉珮(1998),「網路商店功能設計與消費者購買意願關係之研究」,中山大學資訊管理研究所碩士論文。
2. 李浚維(2002),「虛實企業整合之策略規劃行銷通路協商導向」,國立中正大學資訊管理研究所碩士論文。
3. 李佳純(2000),「以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素-ePaper電子報聯盟為例」,傳播與管理研究,1卷1期,p93-120。
4. 呂永峰(2003),「大陸台商中小企業經營成長策略因素之探討-以浙江台商為例」,國立中山大學企業管理學系碩士論文。
5. 周南蘋(2011),「台北市單身女性生活型態與網路消費行為之研究」,臺北市立教育大學歷史與地理學系碩士論文。
6. 林仁宗(2000),「實體通路與虛擬通路競合關係與發展契機之研究」,國立台灣大學商學研究所碩士論文。
7. 林明璋(2001),「實體商店跨入虛擬商店之資源延伸與建構」,大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。
8. 侯惠雯(2009),「網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響」,國立中央大學企業管理學系碩士論文。
9. 翁明志(2008),「金門設立自由貿易區之可行性研究以資源基礎理論觀點」,國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
10. 黃華泰(2000),「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。
11. 陳宜娟、李淑慧、楊雅雯、溫俊育(2009),「影響消費者網路購物意願之關鍵因素調查」,2009年海峽兩岸創新與永續經營學術研討會暨2009

管理創新與科際整合學術研討會。

12. 陳鈺婷(2007)，「實體與虛擬通路顧客購物價值之比較及其對通路選擇之研究」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
13. 陳文雄、廖佳琦、劉師杰、盧彥哲、吳青芬(2005)，「虛擬化實體商店實務探討」，致理技術學院資訊管理系，2005年物流暨資訊應用學術研討會。
14. 陳玫伶(2002)，「從資源基礎理論探討企業成長之動態歷程-以傳統產業之廠商為例」，國立政治大學企業管理學系研究所碩士論文。
15. 管意皓(2005)，「策略定位、資源稟賦、產業創新之關係-以數位出版為例」，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
16. 蔡雄田(2011)，「A公司在螺絲產業的競爭優勢分析 -資源基礎理論觀點」，國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
17. 謝松齡(2006)，「網路商店進行網路口碑管理之研究：以網路化妝品商店為例」，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
18. 鍾法佑(2011)，「網路商店創業之關鍵成功因素分析」，國立嘉義大學企業管理學系碩士論文。
19. 蘇偉仁、黃振嘉(1997)，「網路商店以小博大企業上網開店經營技術探討」，資策會推廣服務處。

(二) 英文文獻

1. Admit, R. and Zott, C.(2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22 : 493-520.
2. Alba J., John L., Barton W., Chris J., Richard L., Alan S. and Stacy W., (1997). Interactive home shopping : Consumer , Retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces , *Journal of*

Marketing, July 1997, 61, 35-53.

3. Aaker, D.A. (1989), "Managing Assets and Skills : The Key to a Sustainable Competitive Advantage," California Management Review, Winter 1989, PP.91-106.
4. Bitner, Mary Jo (1992), "Service: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," Journal of marketing, 56(April), 57-71.
5. Barney, J.B.(1986), "Organizational Culture : Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review, Nov., PP.656-665.
6. Barney, J.B., Firm.(1991). Resource and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1):99-120
7. Chavez, R., Leiter, M., Kiely, T.(2000), "Should You Spin Off Your Internet Business", Business Strategy Review, Vol.11, No.2, pp.19-31
8. Gulati, Ranjay and Jason Garino(2000). Get the Right Mix of Bricks and Clicks. Harvard Business Review, pp 107-114.
9. Grant, R.M.(1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33(3): 114-135
10. Hill, C. and Jones, G. (1988), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4 Ed., Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
11. Mehrabian, Albert and James A. Russell (1974), An Approach to Environmental Psychology. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology
12. Miliman, Ronald(1982), "Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers," Journal of Marketing, 46(Summer), 86-91

13. Obermiller, Carl and Mary Jo Bitner (1984), "Store Atmosphere: A Peripheral Cue for Product Evaluation," in American Psychological Association Annual Conference Proceedings, Consumer Psychology Division, David C. Stewart, ed. American Psychological Association, 52-53.
14. Penrose, E. T. (1959), "The Theory of The Growth of The firm", John Wiley, New York.
15. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York
16. Sanchez, R. and Thomas, H., "Strategic Goals, "Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice In The New Strategic Management. London: Elsevier 1996.
17. Sengupta, S. (2000), "Strategic Options for the Click and/or Walks", Supply chain Management Review, July/August, pp58-63
18. Stein, J., "On Building and Leveraging Competences Across Organizational Borders: A Socio-Cognitive Framework", Competence-Based Strategic Management, John Wiley and Sons Ltd. 1996.
19. Triandis, H. C. (1997), "Cross-Culture Perspectives on Personality", in Handbook of Personality Psychology, eds. R. Hogan, J. Johnson and S. Briggs, Handbook of Personality Psychology, San Diego, Academic Press, 439-464.
20. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of The Firm," Strategic Management Journal, Vol.5, P.171-P.180

(三) 書籍資料

1. 吳思華 (1996), 策略九說-策略思考的本質, 台北: 麥田出版社

2. 吳思華(2000)，策略九說-策略思考的本質（三版）。台北：臉譜出版。
3. 吳思華(1994)，產業政策與科技政策論文集，台北：台灣經濟研究院出版
4. 鄒景平(1999)「徒有科技不足以自行，體貼顧客的心重要」，管理雜誌，(305)，P26-30
5. 羅之盈(2012)，人氣賣家 100 強，數位時代 220 期 P.51，九月

(四) 網路資料

1. 資策會創新應用服務研究所 FIND (2013)，「2012 年 9 月底止台灣上網人口」，8 月 6 日
<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=357>
2. 財團法人資訊工程策進會 MIC(2010)，「統計 2010 台灣線上購物市場規模 3,583 億元」，10 月 18 日
http://www.iii.org.tw/service/3_1_4_c.aspx?id=127&AspxAutoDetectCookieSupport=1#here
3. 鄭亦雯(2011)，「網拍結合實體通路發揮利潤最大值」，電子商務時報，8 月 9 日
<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=110819000445>
4. 鍾榮峰(2012)，「網路商店虛實雙通路漸成主流」，中央通訊社，11 月 21 日
<http://www.epochtimes.com/b5/12/11/21/n3734770.htm>
5. ARO 觀察--電子商務發展概況
<http://www.iama.org.tw/upload/ResourceReport/20111216104608498.pdf>
6. 楊璧瑜(2012) 線上購物之現況與未來趨勢-商業發展研究院
<http://ciis.cdri.org.tw/files/attachment/0C194614908977601850/%E7%B7%9>

A%E4%B8%8A%E8%B3%BC%E7%89%A9%E4%B9%8B%E7%8F%BE%E6%B3%81%E8%88%87%E6%9C%AA%E4%BE%86%E8%B6%A8%E5%8B%A2.pdf

7. 101 年度新網路時代電子商務發展計畫-我國 B2C 電子商店調查結案報告-經濟部商業司

http://ecommerce.org.tw/knowledge_research_list.php?ctype=1

8. 曹文瑜、楊惠貞 (2003), 「顧客評等之探討: 以虛擬網路商店為例」。勤益學報第二十一卷第二期。

<http://ir.lib.ncut.edu.tw/bitstream/987654321/2332/2/%E9%A1%A7%E5%AE%A2%E8%A9%95%E7%AD%89%E4%B9%8B%E6%8E%A2%E8%A8%8E.pdf>

9. 資源的定義, wiki, 2013 年 3 月 13 日

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%B5%84%E6%BA%90>

10. 數位時代網站, 「eMarketer: 2013 年全球 B2C 電子商務銷售金額可望達 1.2 萬億美元」, 鄭緯筌, 2013/07/01

<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/28407>

11. 台北國際網購暨電子商務展-展覽介紹

<http://www.chanchao.com.tw/ishopping/about.asp>

12. 莊沛穎(2012), 2012 年台灣電子商務 B2C 網路商店調查報告-相關報導

<http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnlID=10&Cat=35&Cat1=&id=311367>

13. 曾玟瑜(2010), 「商店實跨虛、虛跨實? 成功訣竅大大不同」, 電子商務時報, 1 月 4 日

<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=100104010357>