

國立政治大學企業管理學研究所
碩士論文

從精實服務觀點探討 IT 商場的消費溪流

Exploring of the consumption stream in IT mall from the
perspective of lean service process



指導教授：黃思明 博士

研究生：廖寧瑋

中華民國九十九年七月

摘要

本研究以精實服務的概念檢視中國 IT (Information Technology) 商場的消費溪流，藉此找出商場服務中所存在的「浪費」。透過親臨消費現場的方式，分析各種商場活動的目的、所需的時間，以及導致活動循環的原因，並將消費與其所對應之服務流程加以連結，找出影響消費溪流缺乏效率之因，最後進一步探討消費流程的浪費從何而來。

為了瞭解商場供給服務與管理對消費溪流的影響，本研究鎖定五間中國 1-3 級城市中具領導地位的知名連鎖 IT 商場作為個案公司，進行消費者購買決策觀察、商家人員服務觀察、商場規劃與設計觀察、商場管理訪談，從中分析消費失效與浪費，並解釋其可能原因。根據研究發現，消費者經常將時間花費在對購買、維修目的無益的活動上，以及銷售人員的日常工作内容亦包含諸多對商場經營績效缺乏貢獻的活動，目前中國 IT 商場面臨的主要浪費如下：

- 動作的浪費：消費者花費時間在不必要的移動
- 等待時間的浪費：消費者花費時間在沒有價值的等待上
- 人才的浪費：銷售人員耗費大量時間進行產品維修

雖然所有個案商場普遍面臨上述之消費流程的浪費，但各 IT 商場消費溪流中所存在的浪費仍具有程度上之差異，根據個案分析結果顯示，不同個案商場在各項分析指標都出現比例上與幅度上的差異，此乃因商場所擁有之設計與管理方式不同，連帶影響消費者的購買、維修流程。

目錄

摘要.....	I
目錄.....	II
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究背景.....	3
第四節 研究範圍界定.....	5
第五節 研究限制.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 消費者購買行為.....	6
一、消費者行為.....	6
二、購買決策階段.....	7
第二節 精實服務.....	13
一、精實系統思考.....	13
二、何謂價值.....	17
三、何謂浪費.....	18
四、精實服務.....	19
第三章 研究方法.....	21
第一節 研究流程.....	21
第二節 研究方法.....	22
第三節 資料蒐集.....	23
一、消費者買行為追蹤觀察.....	25
二、商家銷售人員定點觀察.....	28
三、商家銷售人員訪談.....	31
四、商場觀察.....	32

第四節 研究分析方法.....	32
一、購買行消費者.....	33
二、維修型消費者.....	34
第四章 個案描述與分析.....	35
第一節 中國 IT 商場產業概述.....	35
一、中國 IT 零售通路型態.....	35
二、數碼賣場的當前挑戰.....	37
第二節 個案描述.....	39
壹、百腦匯 IT 商場個案.....	39
貳、太平洋數碼廣場個案.....	46
參、頤高數碼個案.....	52
肆、賽博數碼廣場個案.....	56
伍、假日 E 時代電子城個案.....	61
第三節 個案分析.....	65
壹、百腦匯 IT 商場個案.....	65
貳、太平洋數碼廣場個案.....	73
參、頤高數碼個案.....	80
肆、賽博數碼廣場個案.....	84
伍、假日 E 時代電子城個案.....	90
第五章 結論與建議.....	95
第一節 結論.....	95
第二節 廠商建議.....	97
第三節 未來研究建議.....	98
參考文獻.....	99

圖目錄

圖 1-1	中國 PC 出貨量占各類通路比率.....	3
圖 1-2	中國消費者對 PC 購買管道之偏好.....	4
圖 2-1	EKB 消費者行為模式.....	9
圖 2-2	豐田生產系統 (TPS) 架構.....	14
圖 2-3	JIT 生產系統組成要素.....	15
圖 3-1	研究流程.....	21
圖 3-2	購買決策五階段.....	33



表目錄

表 2-1	其它浪費的型式.....	20
表 3-1	個案公司列表.....	23
表 3-2	觀察對象統計資料.....	25
表 3-3	消費者購買流程之活動項目.....	26
表 3-4	消費者購買活動追蹤觀察之樣本統計.....	27
表 3-5	商家觀察內容之說明.....	29
表 3-6	商家觀察對象整理.....	29
表 3-7	商家觀察對象整理.....	31
表 4-1	2005 年至 2009 年中國房價增長率.....	38
表 4-2	百腦匯商場之購買決策各階段消費者組數比例.....	65
表 4-3	百腦匯商場之流程浪費消費組數比例.....	66
表 4-4	百腦匯商場之流程浪費時間比例.....	67
表 4-5	百腦匯商場消費者組數與銷售人員比例.....	68
表 4-6	百腦匯商場銷售人員與顧客各項比例.....	69
表 4-7	太平洋數碼之購買決策各階段消費者組數比例.....	73
表 4-8	太平洋商場之流程浪費消費組數比例.....	74
表 4-9	太平洋商場之流程浪費時間比例.....	75
表 4-10	太平洋商場消費者組數與銷售人員比例.....	76
表 4-11	太平洋商場銷售人員與顧客各項比例.....	77
表 4-12	頤高數碼之購買決策各階段消費者組數比例.....	80
表 4-13	頤高商場之流程浪費消費組數比例.....	81
表 4-14	賽博商場之流程浪費時間比例.....	81
表 4-15	賽博廣場之購買決策各階段消費者組數比例.....	84
表 4-16	賽博商場之流程浪費組數比例.....	85
表 4-17	賽博商場之流程浪費時間比例.....	86
表 4-18	賽博商場消費者組數與銷售人員比例.....	86
表 4-19	賽博商場銷售人員與顧客各項比例.....	87
表 4-20	假日電子之消費者購買決策各階段之組數比例.....	90
表 4-21	假日電子商場之流程浪費消費組數比例.....	91
表 4-22	假日電子商場之流程浪費時間比例.....	91
表 4-23	假日電子商場消費者組數與銷售人員比例.....	92
表 4-24	假日電子商場銷售人員與顧客各項比例.....	92

第一章 緒論

第一節 研究動機

隨著科技的演進與傳播快速，中國消費者對 IT 產品的需求逐年提高，繼之崛起的是大型 IT 綜合商場，新型態商場除集結眾 IT 品牌的區域經銷體系外，也透過異業結盟的方式招攬飲食業者進駐，其目的是為提升消費者選購產品的多元化與便利性。然而經實地走訪觀察，不難發現消費者的負擔其實並未因此而降低，取而代之的是更複雜的產品組合、多廠商的價格差異、頻繁的促銷活動，導致消費者在挑選過程中眼花撩亂、無從選擇起，反而阻礙了消費流程的順暢。

按消費目的區分，若消費之目的是為了取得商品及服務以解決生活問題的情況，則消費者傾向以最有效率的方式完成，「購買」僅是解決問題的準備工作，並非解決問題的本質。有鑑於此，IT 商場的存在意義應該是能協助消費者進行更有效率的選購，以獲得能有效解決問題的產品。對多數消費者而言，相較於 FMCG 產品 (Fast Moving Consumer Goods)，IT 產品具高知識複雜度，決定購買前往往需要蒐集大量資訊，或仰賴專人指導解說，並透過親身試驗操作才能較為熟悉了解；另一方面，根據 IMF 統計，2009 年中國 GDP per capita 為 3,566 美元，即目前中國市售筆記本電腦的平均價格相當於每人每年平均所得的三分之一。根據涉入理論 (Involvement)，消費者選購相對所得高價的產品時，通常展現理性購買行為，即花費較多的時間與精力比較挑選，並經歷特定購買階段做出決定。前述因素深深影響 IT 賣場消費流程的整體效率。

除了消費者面的因素可能影響購買效率之外，商場內所提供的服務也經常左右消費者的購買行為。中國 IT 商場內銷售人員的薪資結構與台灣相似，皆是以底薪加上銷售提成為主，由於中國工資普遍低廉，銷售人員的每月平均薪資約六百到八百人民幣不等，且為掌握日流量破萬的消費人潮，各專櫃無不雇用大量員工以避免來客量急增的情況，造成 30 平米的櫃位，卻內擠滿了十位以上的銷售

人員之情形。為確保每位顧客都能即時享受銷售人員之服務、並網羅更多消費群眾，各專櫃則盡可能安排員工分散在專櫃內外，卻容易導致賣場秩序混亂，或是妨礙消費者的購買活動。此外；在各大經銷商提供的薪資福利無異的情況下，銷售人員待在特定專櫃服務的平均時間約 6 個月至一年，流動率極高，因此少有經銷商願意安排員工的服務訓練，間接導致店員普遍不重視消費者。綜合上述原因，IT 商場充滿了自行試用、等待店員服務的消費者，同時卻也有不少店員無事可做。顯然消費者的購買效率不僅沒有提升，反而產生更多不必要的等待與浪費。

第二節 研究目的

為了檢視目前 IT 商場內的消費流程問題，以及挖掘造成消費的效率低落關鍵因素，本研究以中國的電腦城作為研究對象，透過觀察消費者的購買決策階段，將消費流程進行分類，並分析各購買活動所需的時間與導致活動重複循環的原因，將其所對應之商場的服務供給流程加以連結，以找出影響消費溪流中缺乏效率之處，最後進一步探討消費流程中的浪費從何而來，以達到下列目的：

1. 瞭解 IT 商場中的消費溪流樣貌。
2. 瞭解 IT 商場中的消費溪流如何受到商場供給服務所影響。
3. 釐清消費溪流中的消費失效、浪費所在之處，評估改善的可能性。
4. 依據研究結果提出建議，以供未來商場經營之參考運用。

除了上述目的外，本研究亦希望藉此呈現現代商業中交換關係的真實面貌，指出消費端過度忍受供給端之過失。雖有部分消費者對特定服務內容感到不快進而投訴抗議，但多數消費者卻選擇了持續接受不滿意的服務，造成供給者更漠視尚未被滿足的消費者需求，並以自身立場逕行提供消費者不需要的服務，直接地影響消費效率。種種證據顯示，消費效率低落並未受到買賣雙方的重視，且供給端並非造成消費流程缺乏效率的唯一原因；因此，本研究對 IT 商場內的買賣行為探討實有其價值與必要性。

第三節 研究背景

中國 IT 零售通路伴隨電腦發展、普及而不斷成長，自 1980 年出現電腦銷售雛形到現今各種類型的 IT 銷售型態，前後共約 25 年，(王舒，2009)。

最初，以中國科學院為首的科研機構，在北京成立一批電腦為主的科技公司，並進一步規畫集技術、生產、貿易為一體的「中關村電子一條街」，吸引電子零件與電腦商家自動匯集形成交易廣場，拼湊出第一代電腦城的樣貌。1996 年，DIY 組裝電腦概念正式進入中國，採取出租櫃位經營模式的第二代電腦城招攬電腦、通訊及其相關商品的商家進駐，形成 IT 產品高度集中的專業賣場，此新零售 IT 通路逐漸取代原先散存的臨街專賣店。近年崛起的第三代電腦城則多為中、大型城市優秀 IT 經營者進化成果，由於數位家庭概念延伸和消費環境要求提升，IT 商場開始講究購物品味並強調一站式消費，新型電腦城透過創新的宣傳、招商、管理模式及其新穎的形象，迅速吸引大量的商家及顧客。

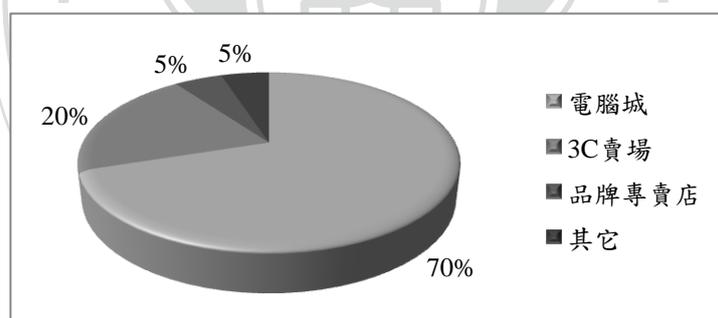


圖 1-1 中國 PC 出貨量占各類通路比率

資料來源：國際數據中心 (IDC)，2009

如上圖所示，經過多年發展，「電腦城」如今已成為中國 IT 消費的主要通路，據中國計算機報 2009 年統計，在中國 200 多個城市裡，1-6 級城市的電腦城共有 450-500 家；1-3 級城市的電腦城更高達 320 家。然而，在電腦城蓬勃發展的同時，家電賣場與新興 3C 賣場也相繼投入電腦品項的擴張。國際數據中心 (IDC) 指出，2008 年中國個人電腦銷售量約 3,460 萬台，而在銷售管道方面，各類型通路出貨情況各異，顯示出 IT 產品過去大多仰賴電腦城的銷售模式逐漸改變，繼

之而起的是 3C 賣場模式、捆綁模式、網路模式等多樣化的通路型態並存。

除了各類型 IT 零售通路競爭激烈，近年來，第三代連鎖電腦城如雨後春筍般紛紛出現，雖提升「集客式」銷售通路之強度，但卻也引發了嚴重的排擠效應。

根據中國慧聰鄧白氏研究（2009），目前新型連鎖商場共佔據 IT 通路 30% 的市場占有率，引發 IT 銷售管道之間的大洗牌。近年興起的第三代連鎖 IT 商場多結合各地大型連鎖經銷體系進駐設櫃，採取異業結盟、統一規劃管理、整體化服務以維持競爭優勢，並朝向百貨業經營模式發展。中國知名品牌連鎖 IT 商場包括百腦匯、頤高、太平洋數碼廣場等，雖然各商場間彼此競爭，但透過群聚的方式仍能達到集中客源之效果。近年來連鎖商場除了拓展一級城市業務外，也不斷積極向下級市場進行開發滲透，企圖以據點數量打響品牌知名度。相反地，舊式電腦城則通常由當地經銷商群聚形成，鋪貨成本壓低不易，造成價格上的劣勢，且由於制度化管理規範的缺乏，商場內僅設置保安人員以維持秩序，每逢交易雙方遭遇買賣糾紛，只能仰賴兩造自行協調，而無專職人員進行處理，種種因素皆容易打擊消費意願，間接導致品牌廠商將終端通路鎖定在新型態連鎖電腦商場。

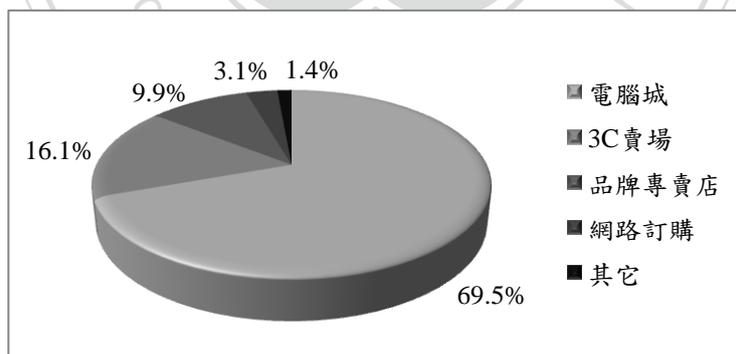


圖 1-2 中國消費者對 PC 購買管道之偏好

資料來源：中國慧聰行業研究，2008

根據中國慧聰行業研究（2008），在 IT 管道消費者偏好連續性監測調查中發現，電腦城依然是消費者首選的 PC 購買管道，占據各項管道中 70% 的比率；反之，其它零售賣場對於消費者仍相對陌生。調查結果同時也指出，消費者選擇賣

場的關鍵資訊來源為賣場口碑及分佈網絡，顯然終端管道的規模和品質已經成為影響產品銷量和品牌形象的主要因素。

第四節 研究範圍界定

本研究以 IT 商場內的供給與消費流程作為主要的觀察目標，因此；本研究的觀察對象為進入商場內的消費者、與在商場內工作的銷售人員。研究範圍包括顧客購買行為中的所有階段、顧客與銷售人員互動之過程、以及銷售人員所提供的服務與其它工作內容。根據前述內容，舉凡消費者走進商場後，到離開商場前的一切消費行為都屬於本研究範圍，但若觀察對象發生下列描述之情況，則不列入有效樣本。包括消費者在購買的過程中，曾經由銷售人員因故帶離商場，且確定隨後將不會返回商場者；但若消費者僅是經銷售人員暫時帶離，隨後將返回者則列入有效的樣本。而進入商場的主要意圖並非購買 IT 產品者，亦不列入分析，例如至美食廣場用餐者、穿堂而過者、借用洗手間者等。此外；由於消費者在商場內的購買活動並未包含消費流程中的需求確認，故本研究僅以消費者的資訊蒐集、方案評估、購買、購後行為等其他購買決策階段之活動進行觀察與分析。

第五節 研究限制

IT 商場內的多數活動乃由顧客與商家的互動所產生，但仍有部分活動屬於顧客與銷售人員個別獨立完成。為確實瞭解商場銷售人員與顧客之間的互動，本研究選擇採取以定時定點的方式進行銷售人員的供給活動情況觀察，因而造成少部分對創造價值具有貢獻的供給活動、以及銷售人員在商場以外所進行的活動直接觀察不易，因而部分資料取得需改採以訪談銷售人員的方式進行搜集。由於缺乏少部分研究者無法實際觀察的行為，以及訪談資料的真實度相對較低之緣故，本研究對於商場內的完整供給服務流程較難完全掌握。

第二章 文獻探討

為瞭解中國消費者在 IT 商場所面臨的消費失效與浪費，並探討其形成之原因，本研究利用精實服務（Lean Service）的概念進行顧客價值創造的分析；精實服務源自於精實生產（Lean Production），其基本精神在於消除生產流程中所有可能的浪費，透過「現場」（Gemba）的觀察來檢視整體價值溪流，包括發生在廠區、倉庫、運輸、辦公室以及銷售等場所的各活動，以促使顧客價值能以更有效率的方式被創造，（Ohno，1988）。

當精實的模式應用至服務業時，管理階層也應從檢視價值被創造的現場開始，即消費現場—消費者解決問題所依循的路徑，故本研究鎖定中國 IT 商場內的消費流程，包括消費者購買行為中的各階段，透過觀察消費者與銷售人員的互動，藉此掌握服務發生現場之供給溪流與價值溪流的狀態。因此，本章分為兩個部分探討過去的相關文獻；第一節將率先探討消費者購買行為，並建立消費流程的基本架構，第二節則探討從精實生產到精實服務的思維轉換。

第一節 消費者購買行為

一、消費者行為

西方對消費者行為的研究始於 19 世紀末，直到最近二十年又出現了新的發展。現今對消費者行為的解釋主要有新制度經濟學派與行為科學學派兩種觀點，（Renn & Swaton，1984），分述如下：

1. 新制度經濟學派(New institutional economic school)的代表人物為 Oliver Williamson，此學派之重要假設就是市場的不完整性，這種不完整性代表現在市場訊息的失衡與不完整上；由於資訊的缺乏與不完全，消費者在購買時會產生一種不安全的心理，為了消除這種不確定性，消費者會主動搜集資訊。

2. 行為科學學派 (Behavior Science) 的代表人物之一是 Elton Mayo。在行為科學當中，消費者的購買行為被當成是一個決策過程來加以描述和解釋。這一決策過程的部分內容是可以被觀察到的，比如消費者的人口統計特徵、消費者買或者不買的行為以及消費者購買的具體產品等。但消費者真正的購買決策則是在消費者複雜的「內在思維」過程中完成的。

相似於行為科學學派觀點的消費行為討論極為廣泛，有些主張消費行為是人們在購買和使用產品或勞務時，所涉及的所有決策與行為，故消費者行為的探討應該同時涵蓋決策面與行為面的分析，(Walters & Paul, 1970)。

Engel, Kollat & Blackwell (1973) 認為購買行為有二種涵義，狹義的購買行為即「為獲得和使用經濟性商品和服務，個人所直接投入的行為，其中包含導致及決定這些行為的決策過程」。Demby (1973) 則將消費者行為定義為：「人們評估、取得及使用具有經濟性的商品或服務時決策程序與行動」。

對於消費者而言，一切與消費者購買產品或勞務過程中，有關的活動意見和影響，即是消費行為，(Williams, 1982)。Engel, Blackwell & Miniard (1993) 則將消費者行為重新定義為：消費者在取得消費、與處置產品或服務時，所涉及的各项活動，並且包括在這些行動前後，所發生的決策在內。消費行為指當人們為了滿足需求及欲望，進而採取的一系列尋找、選擇、購買、使用、評價及處置產品或服務的活動，當中涉及消費者的主觀心理活動和客觀實體活動兩個部分，(Kotler, 1997)。是故，消費者行為包含了為滿足需求所對產品或服務表現出來的消費活動、以及其中所展現的所有決策行為。

二、購買決策階段

在過去的研究中，已有許多學者提出消費者行為的理論及模式，其中較著名且較廣泛被使用的有：Howard-Sheth Model, Nicosia Model & E-K-B

Model等著名典範，以下分別說明這三個模式。

1. Howard在1936年提出Howard模式，後來與學者Sheth合作，於1969年再度提出Howard-Sheth Model，其解釋範圍包括新產品和舊產品的購買行為。該理論架構將購買決策分為三個階層，即(1)廣泛性問題解決 (Extensive Problem Solving)，當消費者本身對產品無特別偏好時，必須憑藉廣泛地資訊收集來解決問題；(2)有限性問題解決 (Limited Problem Solving)，消費者受限於時間或其它資源的缺乏時，僅能在資源有限的情況下進行消費行為；(3)例行性問題解決 (Routine Problem Solving)，消費者會仰賴過去的經驗進行購買行為，(Howard & Sheth, 1969)。
2. Nicosia 模式主要是消費者決策過程的模擬，用模擬技術來解釋消費者決策過程。Nicosia (1966) 認為消費者決策過程主要取決於兩個部分：消費者特性與廠商特性。此模式可分為四個主要的部分：(1)外來訊息，廠商將產品之相關訊息傳達給消費者，形成消費者對此產品與品牌的態度；(2)資訊收集與方案評估，消費者態度形成後，進行相關資訊的蒐集與評估，並產生購買的動機；(3)購買行動，消費者將購買動機化作實際行動，在此階段消費者會受到情境因素及產品評估的影響；(4)資訊回饋，消費者在使用過程後，會留下印象與經驗，進而影響消費者再次購買之行為。
3. EKB模式於1968年由Engel, Kollat & Blackwell 三位學者所共同提出，前後歷經七次修訂而成 (1969-1993)。此模式主要包括四個部分：即投入、資訊處理、決策過程、及決策過程的影響變數，圖示說明如下：

(1)投入 (2)資訊處理 (3)決策過程 (4)決策過程的影響變數

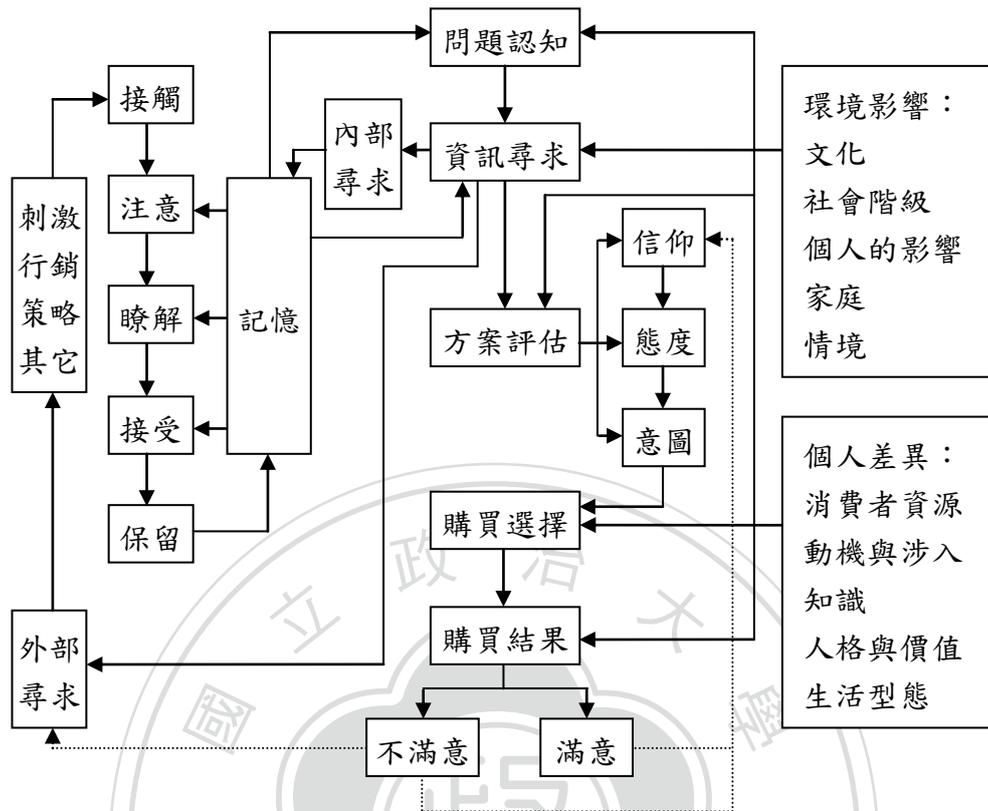


圖 2-1 EKB 消費者行為模式

資料來源：Engel, Kollat & Blackwell，1993

(1)投入 (Input)，消費者在與消費者的支配或其他因素的刺激下，所產生的資訊處理意願，其最主要的資訊來自於兩方面：非行銷來源，例如大眾傳播媒體或人際溝通管道；以及行銷來源，例如廠商策劃的行銷活動；(2)資訊處理 (Information Processing)，資訊處理是一種經由刺激的接受、中斷、記憶的儲存和稍後取用的過程，原則上可區分為五步驟，分別是展露 (Exposure)、注意 (Attention)、理解 (Comprehension)、接受 (Acceptance)、以及保留 (Retention)；(3)決策過程 (Decision Process)；(4)決策過程的影響變數 (Variables Influence Decision Process)，影響決策過程的變數可分為兩部分，包括文化、社會階層、人員影響力、家庭、情境等環境因素變數；以及消費者資源、動機與涉入、知識、態度、

人格、價值觀、生活型態等，屬於個人差異的變數。

模型中的決策過程部分為EKB Model的核心重點，認為消費者購買的決策過程可分為五個階段，即問題認知（Problem Recognition）、資訊尋求（Information Search）、方案評估（Alternatives Evaluation）、購買選擇（Purchase）、購買結果（Outcome）。其理論架構之核心概念在於以決策過程為中心，並結合相關之內外因素交互作用所構成，視消費行為為一個連續過程，而非間斷的個別行動。

根據 EKB 模型中的購買決策過程可知，消費者的決策過程為一解決問題的連續過程，此階段可以分為五個步驟，包括：問題認知、資訊尋求、方案評估、購買選擇及購買結果。當結果導致失衡時，決策者就開始在外部繼續搜尋資訊，重新開始一連串過程；如結果導致滿足，則會增強信念，進而影響態度，(Engel et al., 1993)。決策過程的五個階段內容說明如下：

1. 問題認知（Problem Recognition）：消費者遭遇到問題時，會進一步審視其需求狀態，若消費者知覺到事物的理想狀況與實際狀況之間有差距，而此一差距已擴大到足以激起消費者去進行決策程序，則可認為該消費者已產生了「問題認知」。引發需求確認的來源，主要分為內在的動機與外在的刺激。
2. 資訊尋求（Information Search）：當消費者有了需求確認之後，就會開始尋求與答案有關的資訊。一方面先從現有訊息和經驗中找出解決方案，如果無法提供必要的訊息，則轉而從外部訊息來源，例如大眾傳播媒體、親友、行銷人員所操縱的因素等去尋求。
3. 方案評估（Alternatives Evaluation）：消費者搜集相關資訊後，面對各種可行方案，在有限理性（bounded rationality）下，消費者經常以少數幾種評估準則，來做出抉擇，稱為「喚起集合」（evoked set），即據已列

入考慮的品牌名單，加以評估各種可能的方案，而不需檢視所有品牌。

方案的評估可以包含四個部分：(1)評估準則 (Evaluative Criteria)，即消費者評估喚起集合中各品牌之因素或標準，通常以消費者所要的利益或成本發生有關的產品特色、規格或屬性作為準則。而評估準則的選定及個別評估準則的重要性，取決於產品、消費者和情境的影響，不但會影響到消費者對問題的認定，並進而影響是否要購買和何時購買的決策；(2)信念 (Beliefs)，即消費者對某項產品或品牌的每一項評估準則之評價；(3)態度 (Attitudes)，即消費者對某特定方案產生具一致性的有利或不利的反應。(4)意願 (Intention)：即消費者選擇某一特定產品或品牌的主觀機率。

4. 購買選擇 (Purchase)：經過各方案評估之後，消費者會選擇一個最能解決原來問題的方案，並且採取購買行動，購買的行動受到購買意願、購買情境、個人差異等因素影響。
5. 購買結果 (Outcome)：當消費者購買某一產品後，可能發生兩種情況：一為滿意 (satisfaction)、另一則為不滿意或稱購後失調 (dissonance)。當消費者發現他所做的選擇與其信念一致，即感到滿意，這個經驗會進入他的記憶中，影響日後的購買決策，增加重購的機率；反之，若感到不滿意，則產生購後失調，影響日後的購買決策。

Hawkins, Best & Coney (1995) 針對消費者的購買決策過程也將其分為五階段，包括確認問題、搜尋資訊、評估與選擇、商店的選擇與購買、及購後過程，其中在購買行為上特別提到商店的選擇。Kotler (1997) 則指出消費者行為之黑箱過程，為消費者受到來自產品、價格、通路、促銷之「行銷活動」，和經濟、科技、政治、文化等「環境層面」之外在刺激來源後，配合來自文化、社會、個人、心理層面衝擊之「消費者特徵」，以及從需求確認、資訊蒐集、方案評估到

購買行為之「消費者決策程序」等兩項因素的黑箱處理後，形成對產品選擇、品牌選擇、對象選擇、購買時機與購買數量等差異化購買決策。另外，CDP模式（Consumer Decision Process Model）主要描述消費者在購買決策過程，會經過確認需求、資訊蒐集、購買前評估、購買、消費使用、購後評估及丟棄等七個思考階段，各階段又分別受到文化、社會、個人、家庭、狀況等「環境」影響，以及消費者資源、動機及涉入、知識、態度、人格、價值觀與生活型態等「個人差異」因素所左右，（Chen-Yu & Kincade，2001）。

除了前述之決策模式外，消費者對於新產品的採用也會出現不同的購買決策階段。根據 Kolter（1988）的消費者的購買程序模式（AIETA Model），無論消費者對產品的涉入程度（involvement）高或低，對一項新產品、新事物或新觀念的購買過程中皆會先後經歷五個階段，其內容分述如下：

1. 知曉（aware）：即消費者在購買一項產品或服務之前，首先應該知道產品或服務的名稱，以及其確實存在。
2. 興趣（interest）：當產品或服務的特色為消費者所需要時，消費者便會開始對此產品或服務產生興趣。
3. 評估（evaluation）：消費者對於產品或服務進行評估，以確認此產品或服務是否對自己有利。
4. 試用（trial）：透過實際操作、試用後，消費者方能確定是否進行購買。
5. 採用（adoption）：消費者選擇接納此產品或服務。

第二節 精實服務

一、精實系統思考

麻省理工學院 (MIT) 自 80 年代開始研究全球汽車業的製造方式與生產管理，並將研究結果發表，提出「精實生產」 (Lean Production) 的概念，(楊錦洲，2008)，帶動了西方企業導入 Lean Production 之風潮，且學術界也不斷地有學者投入精實的相關研究。

精實的思維乃跳脫出過去福特汽車大量製造的主流生產方式，提出以更能滿足顧客需求，提高顧客價值的多樣、小批量進行價值創造。Womack (1990) 對精實生產之定義為：「從生產製造管理延伸到產品開發、供應鏈管理、顧客服務的價值鏈。精實不只是改善的工具，更是一套完整的企業管理思維，是企業思考如何追求以最小的投資，為顧客創造最大價值的方式」。Katayama (1996) 則對精實生產提出了一個簡要的定義：「精實生產是一種動態系統 (Dynamic system)，只需要較少的資源投入，即能獲得較佳的價值產出。」

精實系統源自於日本豐田汽車的生產管理。在 2007 年，豐田汽車的總銷售量首度超越 76 年來獨霸全球的通用汽車，並持續維持業內領導品牌的地位，此消息迫使得西方汽車製造商一方面進行生產績效的自我檢討，另一方面則試圖加速學習與模仿日本廠商的管理方式，進行生產效率的改善。豐田汽車的成功關鍵在於其獨特的生產與管理技術—TPS (Toyota Production System)，透過及時化與自働化兩大系統支柱，追求零缺點及零庫存之改善目標，達到降低存貨成本、縮短前置時間、提高資金週轉率、提升品質及核心競爭能力，(Brown, 1993)。這種受到日本市場環境影響所發展出來的「豐田生產方式」，能夠依照市場需求製造、供給適時適量的高品質、低成本與多樣化的產品，並充分縮短從產品設計與研發、製造到銷售的時間，建立汽車產品在品質、價格、速度等各方面差異化的競爭優勢，使豐田汽車得以在競爭激烈的汽車市場中脫穎而出。

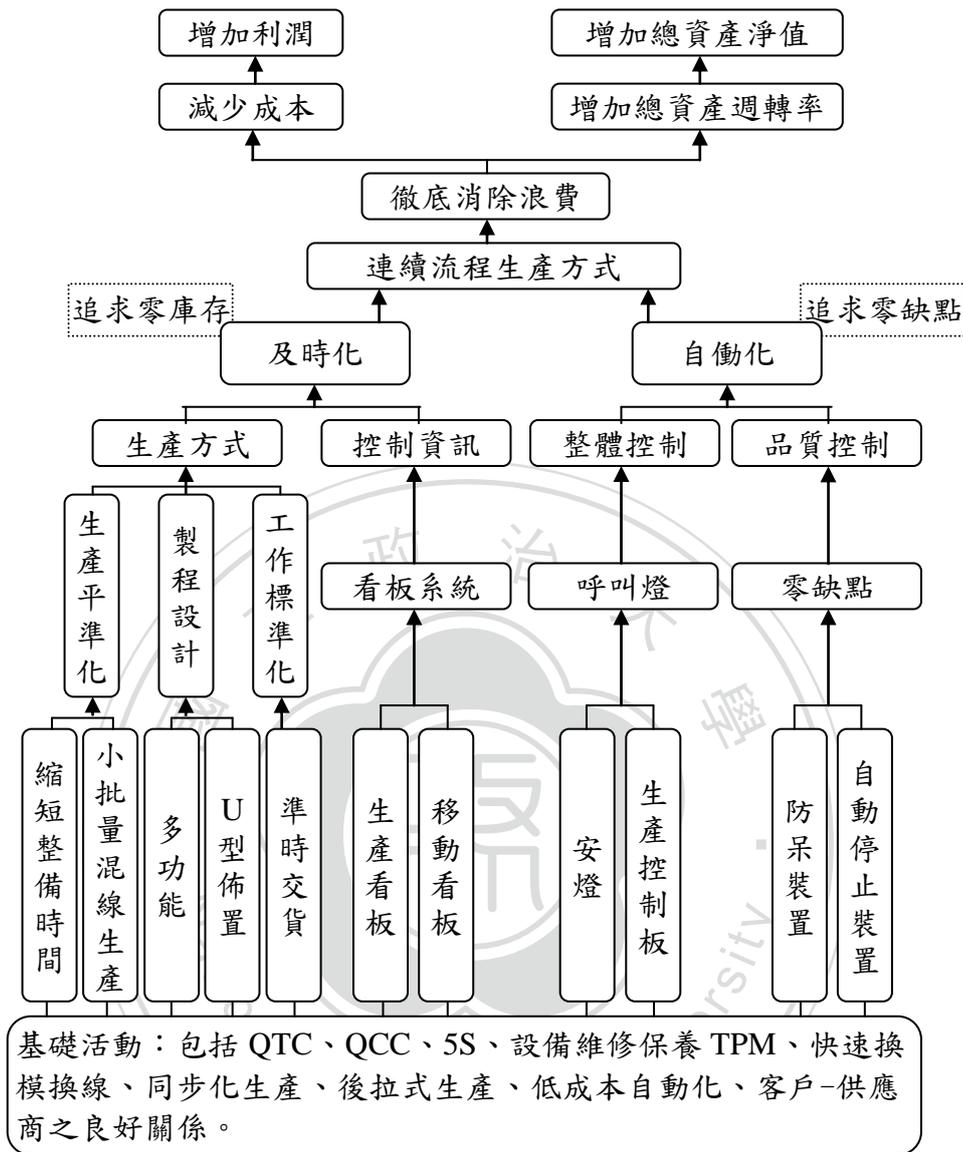


圖 2-2 豐田生產系統 (TPS) 架構

資料來源：中國生產力中心

上圖即為豐田生產系統之管理架構，系統發明者為豐田汽車資深工程師大野耐一(Taiichi Ohno)，從 1950 年致力於廠內裝配線上的零件即時送達的 JIT 系統，到 1970 年第二層協力廠的全面精實改造完成，豐田共耗時 20 年進行生產效率之改善，達到符合市場需求波動的適時適量供給，並以少量多樣的生產模式取代過去大批量製造所導致效率低落與在製品存貨的問題。

及時化生產系統 JIT (Just in time) 乃指「精確地在正確的時間以正確的數

量來組裝正確的零件」，(Ohno, 1982)。換句話說，JIT 是一種控制系統，目的是為了極小化原料與在製品存貨，並將不良品消除以穩定生產，大幅減化製程並創造彈性、及具備多樣化技能的勞動力，(Calvasina et al, 1989)。JIT 最主要的目的就在於完全消除浪費，另一種更完整的定義則是，透過不斷地消除浪費使得生產力能持續改善，(Lummus et al, 1992)。持續改善為達成品質改善、即時生產並傳送物品等目標，JIT 包含了生產平準化 (Production Smoothing)、看板 (Kanban)、多能工 (Multifunction Worker)、以及標準化 (Standardization) 等四個組成要素，(Ebrahimpour & Schonberger, 1984)。在 JIT 的哲學下，首要之務即是找出浪費以降低庫存，透過消除生產過程中的浪費進而強化生產系統，使之維持領先的產出水準，(Gilbert, 1990)。

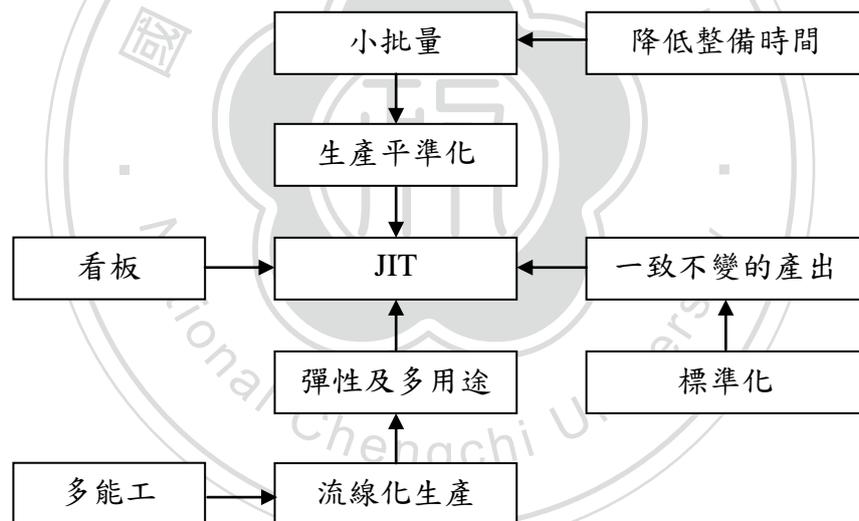


圖 2-3 JIT 生產系統組成要素

資料來源：Ebrahimpour & Schonberger, 1984

Womack 在 1990 年出版的《The Machine That Change the World》中，以日本豐田式生產的概念為主幹，衍生發展精實思考 (Lean Thinking) 的相關理論，並進一步指出此模式雖源於日本獨特的文化背景，但亦能朝向各國家、產業共同追求的目標邁進，即以消除生產過程的「浪費」為核心精神的變革運動；且由於

精實生產奠基於科學性、合理性的方法與精神，因此能夠跨越產業差異，引導企業建立競爭優勢並提升產業競爭力。相較於過去備受推崇的大量製造「分批—等待」模式 (batch-and-queue)，精實生產更能將阻礙效率的各種浪費都加以排除，並根據顧客的需求彈性地回應及提供價值，持續進行流程改善與品質、效率的提升，(Goldman et al, 1995)。

企業若要將浪費轉化為有價值的事物時，則應透過確定價值、確定價值溪流、暢流、拉式生產、持續完善等五個步驟的循環加以檢視現階段的價值創造流程，並避免滿足現狀所帶來的停滯。若企業能經此五步驟反覆檢討、改善，便能成功將企業內部系統轉換為「Lean System」，(Womack & Jones, 1996)。五大原理分述如下：

1. 價值 (Value)：生產者所創造，由最終顧客界定，是生產者得以存在的理由。價值通常不容易界定，部份的原因是生產者只想做自己所熟悉的，而顧客只要現有的再加一些小變化而已。
2. 價值溪流 (Value Stream)：價值流為某特定產品—指貨品或服務、或更常見的情況，即兩者合一，通過下述三個普遍適用的關鍵管理工作之所有特定行動(措施)的集合。這三個關鍵管理工作/任務為：解決問題任務，即從概念開始，經詳細設計及工程作業到新產品推出；實體轉化任務，即把原材料變形為能交給顧客的產品；資訊管理任務，從接訂單到排生產日程細節，直到交貨。
3. 暢流 (Flow)：為一般直覺上效率觀「分批—等待—加工(處理)」的相對思考方式，因此它是反直覺的 (counter-intuitive)，它的特性有「穩定、連續流程、無浪費之動作、無中斷、不分批、無等待」。能達到如此境界，會精采無比，但Womack提醒大家，在這步驟上，我們必須先完成心智模式的革命。

4. 後拉 (Pull)：只有在下游顧客需要某產品或服務時，所有上游的人才生產。要了解這種「後拉式思考法」的邏輯和挑戰，最好的方式是設想某真實顧客需要某真實產品，然後反推生產者所有必經的實踐步驟。
5. 完善 (Perfection)：一旦組織能正確地確定價值，並確認出整體價值溪流，又使特定產品的價值創造步驟成為「連續暢流」，並讓顧客從企業體拉出價值之後，就會發生奇特的事。組織成員在上述降低浪費、時間、成本、空間及錯誤的過程中，可以體會出提供給顧客實際所需要的，事實上需要一套永無止盡的努力。它最重要的驅策力是「透明度」(transparency) 即系統內的每一包商、第一級供應商、系統整合者(通常稱為裝配者)、配銷商、顧客、員工等，都能看到所有的事情，因此較容易發現更好的創造價值之方法。

二、何謂「價值」

就過去對價值的定義來看，價值在經濟中是商品的一個重要性質，它代表該商品在交換中能夠換得其他商品的多寡，價值通常透過貨幣來衡量，因此；不少人將價值與價格畫上等號。根據新古典主義經濟學，物體的價值就是該物體在一個開放和競爭的交易市場中的價格，因此價值主要決定於對該物品之需求，而非供給，故「價值」是消費單位對物品的感官及評價，但卻又為生產者所創造。

Womack (1990)認為應該以最終顧客的觀點來確認價值，藉此考量所生產之產品是否符合顧客之需求，包括以價格、時間、或品質等需求程度加以衡量。雖然成本、交期、品質原就是一供給單位能否取得競爭力的基礎指標，但也因為如此，企業在創造價值時，容易陷入以自身角度出發的思考模式，往往就忽略了顧客真正的需求。就精實的角度來看，企業應檢視每一生產活動或流程是否僅是習以為常的必需步驟，若非以滿足顧客需求為出發點所建立者，應將其視為浪費並予以消除，顯示出唯有滿足顧客需求之行為，方能定義為價值。

三、何謂「浪費」

日文的「Muda」(浪費)乃指那些在人類事務中，只吸收資源卻未能創造價值者，例如因為錯誤而需要修正、因產品沒人要而使材料或成品堆積、或在製造程序上做了虛工而毫無目的地把員工或材料從某處運往他處、或由於上游未能準時交貨而導致下游空等、以及產品或服務未能滿足顧客之需求，(Womack & Jones, 1996)。大野耐一(1988)提出，生產活動中的作業活動可以分為兩個部分，第一部分為現狀能力，表示作業加上浪費；第二部分則為作業，表示動作加上浪費。精實的精神在於觀察從接到顧客訂單到向顧客收款的整個流程的作業時間，並藉由移除無法創造價值的浪費來縮短作業時間；其中浪費以七種型式出現：

1. 不良修改的浪費：包括錯誤、返工、缺陷或缺少必要的組件的工作。
2. 生產過剩的浪費：生產超過現時顧客所需要的數量。
3. 加工本身的浪費：從顧客的角度看是不增值的活動。
4. 運輸的浪費：產品的搬運但不增值。
5. 庫存的浪費：任何在乎的產品、材料或工作多於客戶需要。
6. 動作的浪費：不能增加產品價值的任何人員的移動。
7. 等待時間的浪費：由於材料、機器、檢驗或信息沒有到位時而產生的空餘時間。

除了前述的七種浪費之外，Liker (2004) 提出第八種浪費，即未被使用的員工創造力－人才的浪費，包括未善用員工的時間、建議，使員工失去改善與學習的機會。此外，隨著資訊化競爭時代的來臨，許多不能準時從正確的管道獲取必需的資訊也產生了浪費－資訊的浪費，(錢高峰，2008)。

四、精實服務

隨著大野耐一（1988）、Womack（1991）等人從生產供應的角度探討顧客的價值創造，許多學者相繼將研究重心放在製造業的精實企業打造，並藉此找出生產流程中的浪費以提升效率，卻也因此造成精實概念的運用往往侷限於製造與作業流程的探討上，而忽略從消費流程及消費經驗合理化進行研究；然而，產品或服務的供給方式不僅會左右商品供給流程，同時也對消費者的購買行為產生影響。為此，Womack 在 2005 年提出從精實生產到精實服務（Lean Solution）的想法，將研究對象從生產過程移轉至消費過程，透過生產、服務、消費端全面消除浪費，創造獲利，企圖讓更多非製造類的企業也能邁向精實之路前進。

除了產業類型的適用性之外，過去也曾有不少學者指出豐田生產模式受日本企業文化影響強烈，難以適用於其他國家的企業，或是汽車製造以外的產業。其實精實思考所涉及的範圍不僅侷限於生產作業管理，同時也涵括企業的整體思維，因此；精實系統的運作成敗關鍵在於思維的轉變，（Womack et al，1990），而非單一的國家或產業環境。且在精實系統的結構方法中，其模式可適用於企業中任何部門，生產僅是其中的一環，（Warnecke & Huser，1995）。有鑑於此，精實理論的應用重點並不是導入精實生產的技術、運作原理、或管理模式；而是培養企業發展出一套追求持續改善的思維，使企業產生永久改變、及更接近顧客的方法，並且幫助企業重新思考如何提高整體營運績效，而非只著眼於局部的減少浪費或提高生產效率。

整體而言，精實服務在實務上的應用遵循精實的核心概念，旨皆在追求持續改善以更滿足顧客需求，但針對製造業與服務業產業特性的不同，許多學者紛紛提出精實服務所使用的工具或方法應與精實生產有所差異。Levitt（1972）指出，相對於生產線的大量製造，服務業的供給流程顯得較為自然且缺乏效率，其原因在於服務業的品質長期受服務的文化所影響，且大幅地受員工的左右；反之，製造業的品質高低則由生產技術主導。而當服務業採取低成本策略的情況下，大量

生產的概念有助於創造競爭優勢 (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994)。呼應精實是一種讓企業追求持續改善的思維，而非僅遵循特定的管理原則就能達到更貼近顧客所需價值之目標。

有鑑於前述之理由，當精實的概念落實到服務業時，其衡量效率的標準也應根據產業特性進行調整；因此，有許多學者針對現代商業的運作方式，列舉了各種可能發生的浪費，其內容整理如下表。

表 2-1 其它浪費的型式

汙染	材料無法循環使用，如一次性包裝材料。
不當的設計	缺乏對製造過程的設計，過遲的工程更改。
人才的浪費	主要表現為進行非增值的活動。
不適當的信息	過於複雜的 IT 方案、誇大顧客的需求。
能源和熱量的消耗	設備為空載或洩漏時仍保持運轉。
不必要的固定費用	不必要的培訓，額外的投資等。
部門為導向的文化	功能導向而非過程導向、部門間存在衝突的 KPI。

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

第一節 研究流程

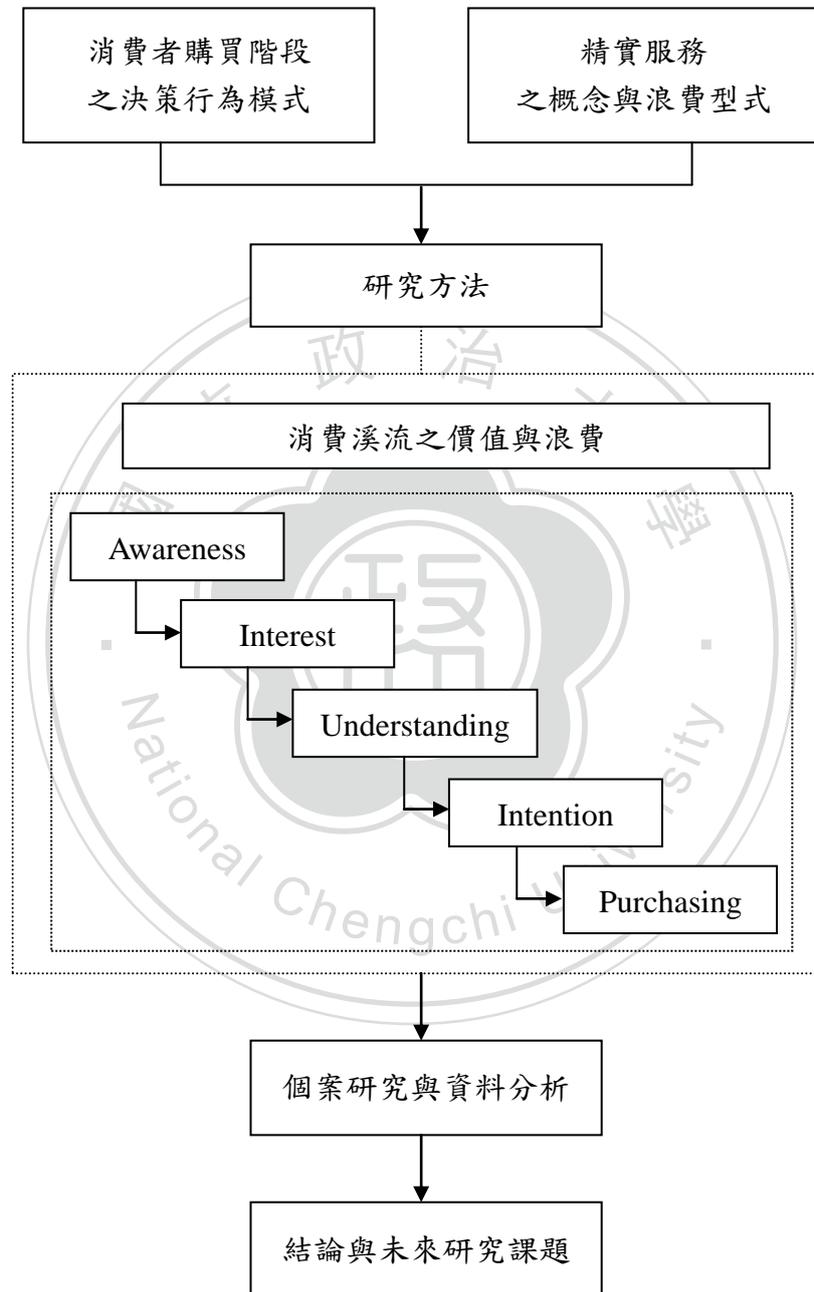


圖 3-1 研究流程

第二節 研究方法

由於本研究的主要目的在於探討當前中國 IT 商場內供給與消費的行為，透過不同商場內部的服務流程以瞭解供給端與消費端彼此互動情形與影響，並掌握研究現象其背後所隱含的意義與價值，且本研究屬於同時期現象的觀察與實務應用，因此在沒有加入任何研究者的操控情境之下，本研究將透過個案研究法加以重新理解、重新詮釋中國 IT 商場內的消費溪流。個案研究 (Case Study) 一般歸屬於描述研究 (Descriptive Study)，即類似於歷史研究是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計，(Daniel, 2009)。更精確地說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。

根據葉重新 (2001) 的歸納，個案研究依其所具備之探索性 (exploratory)、描述性 (descriptive) 與解釋性 (explanatory) 的目標，而可以區分成探索性個案研究、描述性個案研究，以及解釋性個案研究。Yin (1994) 認為，無論是實驗法、調查法、歷史法、個案研究法或是檔案分析法 (archival analysis) 都能夠運用於探索性、描述性或解釋性的研究，而其區別乃依據「研究問題的性質」、「研究者對研究現象可掌控的程度」、及「研究現象是同時期或非同時期的事物」(contemporary events) 來進行研究方法之選擇。本研究主要鎖定 IT 商場內的消費者的購買流程「如何」進行，以及商場的供給服務「為什麼」會改變或影響消費流程，這些問題均屬於個案研究的問題形式，藉由多個個案的分析比較能夠進一步掌握商場如何透過精實服務提高消費者價值，而探索性的題目也將得到新的發現。透過多重個案所得到的資料與證據，通常會被認為其較強而有力，因此這樣的個案研究長會被認為是穩健的，(Herriott & Firestine, 1983)。

Alavi 和 Carlson (1992) 指出，個案研究首重於觀察，是在自然實際的環境下從事研究，並可有多種的資料蒐集方法，且研究模式中的自變數與應變數及衡

量方法尚未完全確定，因此可被歸屬為探索性研究。由此可知，個案研究目的是當研究主題缺乏相關理論基礎時，將實務上所發生的複雜現象，予以完整的「描述」，作為後續研究延伸或建構理論的基礎。由於 IT 商場內的消費流程其內容相當多樣且複雜，故描述性個案研究有助於適度釐清整體現象的複雜關係，並透過對研究現象的脈絡，進行詳盡的、完整的探討。

第三節 資料蒐集

為了瞭解 IT 商場內的服務流程，本研究主要透過實地觀察的方式來掌握消費者在購買過程中可能遭遇的實際情況，另外也從商場的管理階層訪談中獲取商場服務相關的設計概念，並輔以次集資料蒐集以深入探討個案公司是否依循精實服務的精神推動商場服務供給的運作。

近來中國消費性電子市場需求擴張，促使第三代電腦城發展快速，不少大型連鎖的 IT 商場從中逐漸竄起，本研究據此鎖定五間中國 1-3 級城市中具領導地位的知名連鎖 IT 商場作為個案公司，共 15 間分店，如下表所示：

表 3-1 個案公司列表

公司名稱	觀察分店據點
百腦匯 IT 商場	浦東店、杭州店、合肥店、廈門店、廣州店
太平洋數碼	浦東三期、廣州 A 場、廣州 B 場
頤高數碼	頤高數碼、西溪數碼、高新數碼、旗艦廣場、頤高美承
賽博數碼廣場	合肥賽博
假日電子	廈門

資料來源：本研究整理

其中，百腦匯 IT 商場、太平洋數碼、賽博數碼廣場皆屬於中國新型態的連鎖招商式電腦城，在各分店據點皆有一致的品牌形象與商場設計；而頤高數碼則針對不同的市場區進行各分店的規劃，例如頤高旗艦廣場以批發為主，顧客多為當地經銷商或其他公司行號、頤高美承乃由單一經銷商所承租，販售旗下經銷的全部 IT 產品、西溪數碼與頤高高新則為零售型態，主打一般的大眾消費市場；相較之下，假日電子屬於非連鎖式的地域型三代電腦城，此乃廈門特有的 IT 賣場型態。唯前述之所有 IT 商場所招攬入駐的經銷商群皆大同小異，故各商場的主要差異來源為商場設計、服務供給流程等。

由於研究個案分佈於中國各省分城市，為實地觀察蒐集資料，本研究自 2009 年 7 月 24 日開始，費時近一個月至 2009 年 8 月 17 日為止，共在中國當地進行四個部分的觀察研究，包括：

- 一、消費者購買行為的追蹤觀察；
- 二、專櫃商家銷售人員的定時定點觀察；
- 三、專櫃商家銷售人員訪談；
- 四、商場觀察等。

除了透過進入消費現場進行追蹤觀察與訪談外，本研究亦藉由發放問卷進行 IT 產品的消費經驗調查，協助了解消費者所可能面臨的消費問題。

受限於時間限制，每間 IT 商場各分配兩天半的時間作為觀察期間，第一天主要觀察消費者的購買流程，第二天則鎖定專櫃經銷商的活動。另外，商場設計的觀察及問卷與訪談則利用其他剩餘的時間進行。

下表為本研究觀察對象之統計資料：

表 3-2 觀察對象統計資料

商場分店名稱	消費者 數量	觀察日期	商家 數量	觀察日期
百腦匯浦東店	16	2009.07.24	9	2009.07.26
百腦匯杭州店	10	2009.07.29	9	2009.08.01
百腦匯合肥店	13	2009.08.03	9	2009.08.05
百腦匯廈門店	9	2009.08.08	9	2009.08.10
百腦匯廣州店	6	2009.08.13	9	2009.08.15
太平洋浦東三期	9	2009.07.27	9	2009.07.25
太平洋廣州 A、B 場	16	2009.08.14	9	2009.08.16
頤高高新、旗艦廣場	10	2009.07.30	0	2009.07.31
賽博數碼廣場	11	2009.08.04	9	2009.08.06
假日電子	5	2009.08.09	9	2009.08.11
合計	105		81	

資料來源：本研究整理

以下將詳細說明各種資料的觀察方式：

一、消費者購買行為追蹤觀察

消費者購買行為追蹤觀察主要是：觀察並記錄一個消費者從進入賣場到離開賣場之間，每一個重要的活動時點與其內容。在此根據不同的進入目的，將每位消費者區分為兩種類型，即購買型與維修型，購買型消費者之消費目的著重於新產品購入；維修型消費者之消費目的在於物品維修，因此舉凡攜帶維修物進入、

或是前來領取之前委託之維修物者皆屬於此類。除了前述的兩種類型消費者外，具備其他消費目的之進入者，例如穿堂而過、進入美食街、借用衛生間、使用自動提款機、及避暑等行為，均列為「其他目的進入者」進行探討。

➤ 對象挑選

為了避免在選擇觀察樣本時發生挑選偏誤，觀察對象的挑選過程將遵守隨機抽樣的原則，即待研究者站定各 IT 商場的某個主要出入口後，必須從第一組開始計數到第十組消費者，並選定第十組消費者作為觀察的對象，進而採取購買流程的追蹤觀察。除了觀察對象的選擇方式外，在觀察過程中，若同組顧客內出現不同顧客的個別活動時，研究者將選定主要顧客作為觀察對象。

➤ 觀察內容

此部分之觀察目的在於掌握消費者的購買流程，其中購買流程乃指消費者從進入賣場入口到離開賣場的所有活動。根據消費者在商場內所從事的各項活動之順序，研究者將透過錄音的方式記錄其所有行為，包括移動、找產品、詢問、等待、購買等。各種活動類別當中所包含的行為敘述如下：

表 3-3 消費者購買流程之活動項目

活動類別	具體行為之描述
移動	<input type="checkbox"/> 尋找櫃位 <input type="checkbox"/> 看商場平面圖 <input type="checkbox"/> 無目的地閒逛 <input type="checkbox"/> 櫃位間或商場間的移動 <input type="checkbox"/> 遭銷售人員半途阻攔
尋找	<input type="checkbox"/> 看產品 DM <input type="checkbox"/> 自行挑選產品（特指未與銷售人員發生互動）

諮詢	<input type="checkbox"/> 與銷售人員討論產品 <input type="checkbox"/> 銷售人員協助比較、挑選產品 <input type="checkbox"/> 詢問價格或議價
等待	<input type="checkbox"/> 等待銷售人員服務 <input type="checkbox"/> 等待銷售人員拿貨或調貨 <input type="checkbox"/> 等待銷售人員進行購後處理，例如備齊貨
購買	<input type="checkbox"/> 出示結帳工具，例如皮夾、現金、信用卡等 <input type="checkbox"/> 購買後的附加服務，例如安裝免費軟體 <input type="checkbox"/> 購買失敗

資料來源：本研究整理

➤ 購買活動相關資料

本觀察重點在於消費者的購買流程，但舉凡與消費者購買活動之相關重要事項也將逐一記錄，此重要事項包含購買活動的起訖時點、瀏覽與進入之商家櫃位名稱與編號、選購商品的牌與種類等，以及其他特殊狀況，例如：顧客與店員發生爭執、吵架等。

➤ 觀察數據

表 3-4 消費者購買活動追蹤觀察之樣本統計

公司名稱	觀察數量 (組次)	購買型 (組)	維修型 (組)	其他 (組)	總時數 (hrs)
百腦匯 IT 商場	60	44	9	7	29
太平洋數碼	26	16	1	9	11
頤高數碼	11	9	2	0	6
賽博數碼廣場	12	7	3	2	2
假日電子	5	5	0	0	4
合計	114	80	15	18	52

資料來源：本研究整理

上表之觀察數量以組次表示，主要因為某些消費者可能同時間兼具購買型與維修型目的，為了解兩目的之個別活動流程，故將其分別統計。

二、商家銷售人員定點觀察

商家銷售人員的定點觀察主要是：觀察並記錄一個商家在三十分鐘內其銷售人員之所有活動，包括與顧客之互動、銷售人員間互動、以及銷售人員的個人活動。本觀察將依據觀察內容的差異分為靜態觀察與動態觀察兩個部分，靜態觀察指研究者進入商家進行專櫃特徵之描述，此部分將不列入三十分鐘之計錄之內；動態觀察指研究者定點觀察商家銷售人員，每五分鐘記錄一次所有銷售人員當下的全部活動，共持續三十分鐘，詳細內容說明如下。

➤ 對象挑選

研究者根據商場 1F 商家的顧客數量進行判斷，在相近的時點由顧客數量多至少將商家分為 A（最多）、B（中等）、C（最少）三個等級，並依不同等級各選定三家進行觀察。由於多數商場的一樓以電腦、相機等產品販售為主，故在此鎖定各商場一樓的商家進行選擇。商家分級的判別標準乃按觀察當下之顧客相對數量所決定，而無絕對顧客數量之評斷，多數商家對象挑選由研究者決定，部分百腦匯商場的商家分級判別主要依據其招商課人員所提供的相關資訊。

➤ 觀察內容

依序分為靜態觀察與動態觀察兩部分。靜態觀察由研究者進入櫃位進行摸索與瞭解，以錄音方式記錄商家相關資訊，並針對專櫃外觀進行拍照記錄；動態觀察由研究者定點持續觀察三十分鐘，以錄音方式每五分鐘記錄一次專櫃中銷售人員與顧客的活動，在此將兩者分別記錄的主要原因為避免遺漏未服務顧客之銷售人員，以及未被服務之顧客，觀察重點包括活動項目、成交內容、人員互動狀態等，內容詳述如下：

表 3-5 商家觀察內容之說明

觀察類別	具體活動記錄之描述
靜態觀察	<input type="checkbox"/> 商家名稱與編號 <input type="checkbox"/> 櫃位地板面積（平米數） <input type="checkbox"/> 販售產品之品牌與種類 <input type="checkbox"/> 銷售人員數量、性別、年齡
動態觀察	<input type="checkbox"/> 銷售人員狀態/5 minutes <ul style="list-style-type: none"> ▪ 人員數量 ▪ 接待顧客 ▪ 其他工作 ▪ 非工作狀態 <input type="checkbox"/> 顧客狀態/5 minutes <ul style="list-style-type: none"> ▪ 顧客組數 ▪ 自行查看、使用產品 ▪ 等待銷售人員服務 ▪ 其他

資料來源：本研究整理

➤ 觀察數據

表 3-6 商家觀察對象整理

商場分店名稱	A 級商家	B 級商家	C 級商家
百腦匯浦東店	上海凱冰電子 上海天源驛站 上海功夫堂	上海渠仁電腦 上海新閃聯 臨時櫃	上海和雍 上海易奇科 上海天伽數碼
百腦匯杭州店	杭州天正達 杭州匯利 杭州和雍	浙江華視智能 浙江孔捷飛 杭州華昌電子	浙江美承 杭州北聯力合 杭州銀碩

百腦匯合肥店	安徽明冠 萬眾 合肥美承	合肥和雍 富正數碼 旭和	安徽比特 七喜電腦 合肥文強
百腦匯廈門店	長遠和信 廈門金韻 金聯泰	一丁 廈門杰之行 四美達	四美達 特匯源 全韻宜友
百腦匯廣州店	廣州美承 廣州盈致 廣州美承	宏日信息科技 眾意科技 天河知潮	廣州和雍 偉聯科技 明創
太平洋三期	上海和雍 安之廣科貿 上海仲璇電子	陽光北聯 上海佩棟 上海荻野墊子	上海藍坤 臨時櫃 上海鵬陽科
太平洋 A、B 場	達順通電子 廣州東方四海 廣州東方四海	愛聯 三星大洋 廣州優聯	溢華數碼 無法辨識 廣州偉聯
頤高高新	無	無	無
賽博數碼廣場	安徽新美達 安徽萬眾 合肥美承	無法辨識 無法辨識 合肥美承	香港杰亞貿 世紀長和 快樂數碼
假日電子	廈門星悅科 無法辨識 無法辨識	廈門南博萬 浩邦科技 廈門全韻宜友	廈門泓利 廈門興思朋 無法辨識

資料來源：本研究整理

部分商場為提高樓地板經營績效，會提供臨時櫃位之出租，由於缺乏一致的櫃位設計，因此不易觀察承租經銷商為何；此外，部分商場未強制

規範經銷商名稱應明顯標示於櫃位看板之上，造成經銷商名稱難以辨識的情況。另外，杭州的頤高高新商場因研究者遭商場人員干涉，因此無法進行定點之商家觀察，故以商場整體描述進行補充。

三、商家銷售人員訪談

商家銷售人員訪談主要是：以開放式問題詢問各商家之銷售人店員對其工作的各個構面之意見，包括銷售人員的個人基本資料、薪資結構、工作內容、對商場與消費者的觀察、以及職涯規劃與心得。

➤ 對象挑選與訪談內容

研究者在百腦匯商場的 1F 專櫃中隨機選擇商家之銷售人員，進行口頭訪問，並以紙筆或錄音筆記錄。訪談內容包括個人工作經驗、對商場的整體觀感、以及對經銷商雇主的看法等面向。由於本項資料之取得僅獲得百腦匯商場管理人員同意，其他商場銷售人員則無法接受訪談，因此本資料將作為輔助了解百腦匯商場經營管理規範之依據。

➤ 訪談數據

表 3-7 商家觀察對象整理

公司名稱	訪談人數	經銷商名稱	年齡	年資
百腦匯浦東店	7 人	上海和雍	26 歲	1 年半
		愛佑電子	22 歲	1 年
		天伽數碼	21 歲	2 個月
		天伽數碼	25 歲	6 個月
		興右電子	24 歲	1 年
		國微電子	23 歲	1 個月
		上海御程	23 歲	1 年
百腦匯杭州店	7 人	杭州和雍	21 歲	1 年半

		天正達	21 歲	1 個月
		仁邁	26 歲	1 年
		新廣聯	28 歲	3 個月
		水木華力	25 歲	3 年
		杭州和雍	25 歲	3 年
		杭州匯利	28 歲	1 年半
百腦匯合肥店	3 人	文強	22 歲	1 年半
		合肥美承	24 歲	1 年
		鴻聯科技	22 歲	3 個月
百腦匯廈門店	3 人	四美達	18 歲	3 個月
		廈門金韻	25 歲	3 個月
		高鴻	24 歲	6 個月
百腦匯廣州店	2 人	眾意科技	24 歲	1 年半
		英賽科技	22 歲	2 年
合計/平均	22 人	--	24 歲	1 年

資料來源：本研究整理

四、商場觀察

商場觀察主要是：研究者移動經過商場的各個角落，錄音記錄下所觀察到的現象，並輔以拍照作記錄。在此將觀察範圍區分為商場內部與商場外部，商場內部包含了硬體與軟體兩種類別，即樓層配置、商場陳設、動線規劃等硬體部分，以及商場管理、服務供給、營運情形、特殊事件等軟體部分；商場外部則是指商場建築外觀，以及商場周邊環境，包括交通與商圈之描述。

第四節 研究分析方法

本研究乃以消費者的購買行為當作主要分析資料，透過第二章文獻所提出之精實服務概念所指稱的「浪費」，從中探討消費者在各階段所面臨的問題以及缺

乏效率之處；其他的觀察與訪談資料則會作為詮釋商場內消費溪流之解釋依據。由於進入商場的消費者被區分為購買型及維修型，本節將進行不同類型的消費者購買行為分析之說明。

一、購買型消費者

研究者將所觀察到的消費者購買活動，依據其內容特徵分別歸類為購買決策的五個階段，此五階段將與消費流程所定義之內容結合，以下將詳細說明購買決策的五個重要階段：

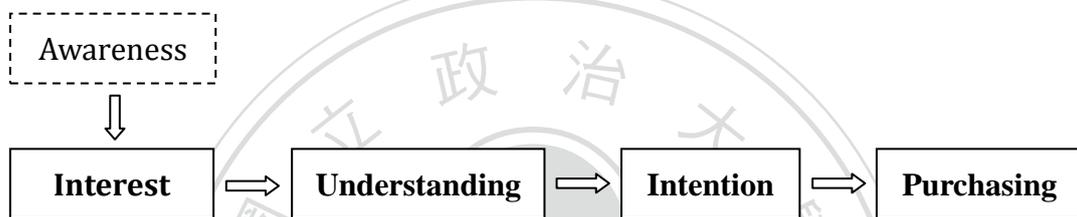


圖 3-2 購買決策五階段

資料來源：本研究整理

1. **Awareness**：表示消費者已經知曉商場的存在。在此假設所有進入商場的消費者都已經知道個案公司的存在，由於本研究重心在於商場內的消費者購買行為之觀察與分析，因此將不深入探討消費者知曉的方式。
2. **Interest**：表示消費者對產品感到有興趣，並且開始瀏覽各櫃位所陳列的產品。此階段之活動強調消費者自行瀏覽商品的過程，且尚未與銷售人員產生任何互動行為。此外，自本階段開始消費者已身處於商場內，因此後續之階段皆屬於本研究範圍。
3. **Understanding**：表示消費者試圖進一步瞭解產品。此階段消費者可能出現之行為包括向銷售人員諮詢以了解產品功能、特性，並與銷售人員詳加討論，甚至現場試用、操作等；而銷售人員除了提供相關資訊外，也會主動向消費者推薦、比較產品。本階段與 Interest 階段的最主要判別依據在於消費者與銷售人員開始產生互動行為。

4. Intention：表示消費者有意願要購買產品。此階段消費者可能出現的行為包括向銷售人員詢問產品價格、討價還價等；而銷售人員除了回應價格問題外，也會主動探詢消費者願意支付的最高價格上限，並據此推薦更合適的產品以符合顧客需求。
5. Purchasing：表示消費者購買產品。此階段消費者可能出現的行為包括拿出結帳工具、等待銷售人員結帳與開單據，以及等待銷售人員安裝或測試產品。根據觀察結果，消費者在購買結束後，並未在商場內出現明顯的購後行為，因此購後行為的相關內容將不列入本研究之分析範圍。

二、維修型消費者

針對以維修為主要目的的消費者，研究者將直接分析其維修成功或失敗的原因，並探討維修過程中存在的「浪費」。維修成功乃指順利領取之前委託之維修產品，或是直接填寫維修單據後離開；維修失敗則是指無法順利取回之前委託之維修產品，或是消費者聽信銷售人員之說詞，留在現場等待維修後卻遲遲無法領回維修產品，最後還是只能擇日再取。

第四章 個案描述與分析

本章將依序介紹中國 IT 商場之產業概況、以及個案公司簡介，並描述研究者在商場內所觀察到的消費活動，從而根據第二章文獻所歸納之精實概念進行個案公司商場內消費溪流的探討。

第一節 中國 IT 商場產業概述

一、中國 IT 零售通路型態

1999 年原北京海龍供銷社轉型成立海龍電子城開始，標榜著電腦、通訊設備、消費性電子為販售商品的專業電子商場開始出現，乃一種採取櫃位出租作為經營模式的新型電腦城。2000 年方正電腦的家用桌上型電腦通過經銷商嘗試性地進入北京大中電器，成為 IT 產品進入傳統家電銷售行業中的第一個商家。2004 年以後，品牌電腦、筆記型電腦、手機、MP3、等等生產廠商與國美、蘇寧等傳統家電連鎖賣場的合作不斷加強，傳統家電連鎖賣場成為中國 IT 零售管道中一種新的通路形態。另外，近來百貨公司、日用品大賣場、電視直銷等不同通路管道也紛紛開設專門銷售區或頻道，嘗試販售 IT 相關產品，使得中國 IT 零售通路類型不斷增加，且競爭日趨激烈。

由前述歷史可以發現中國當今的 IT 零售通路為多種業態並存，以下將詳細介紹各種零售通路之經營模式：

1. 數碼賣場：以出租櫃位、場地給零售經銷商銷售 IT 產品的專業場所，例如賽博廣場、百腦匯 IT 商場、太平洋數碼等。其特色在於以出租場地座為主要獲利模式，因此不需要考慮收銀、庫存等問題。
2. 家電大賣場：專門經營電視機、電冰箱、空調等傳統家電產品的終端大賣場，例如國美家電、蘇寧電器、永樂生活館等。其經營模式可以區分為自行採購產品與產品代銷兩種，前者需負擔存貨成本，後者則類似寄

售不用考量庫存問題，無論採取哪種模式，賣場皆統一收銀。

3. 電腦超市：以自有店面品牌進行 IT 產品之販售，透過自行採購產品的方式進行連鎖經營，例如宏圖三胞、百思買、紅利多等。其獲利來源主要來自產品進、銷之價差，且多為連鎖經營。
4. 臨街店面：位於街道上的獨立門市，銷售 IT 及其相關產品之商店。其獲利來源主要來自產品進、銷之價差，且多為個體戶經營。
5. 連鎖大賣場：採用開放式的購物模式，提供滿足終端消費者日常生活各類用品的大賣場，例如家樂福、沃爾瑪等。其特色在於以大規模統一採購商品，再零售予終端消費者，並以產品進、銷之價差賺取利潤，通常規劃商場內特定區域作為 IT 及其相關產品之販售。
6. 百貨公司：傳統提供日用百貨為主體的零售通路，例如新世界百貨、華聯百貨等。其特色在於傳統百貨行內另闢新區販售 IT 及其相關產品。
7. 其他通路：其他通路類型尚有網路購物、電視購物、直銷等，例如東方電視購物、新蛋網、京東網、淘寶網等。其特色在於利用網際網路或大眾媒體直接向消費者提供產品，待消費者下單付款後才出貨。

雖然因多元通路興起，使得中國 IT 零售產業面臨激烈的競爭環境，然而相較於其他 IT 零售通路，數碼賣場由於具有高專業性、完整的產品線與品牌豐富度、特有的 DIY 零件之販售等特點，因此根據國際數據中心（IDC）的統計，數碼賣場出貨量在 2009 年占全國出貨量之七成。儘管數碼賣場目前仍可維持特定的競爭優勢，卻也同時必須面對整體環境變化的考驗，包括消費者已不再滿足於價格便宜的產品，而是更加關注銷售環境、售後服務、產品品質等因素，加上近來中國房地產漲勢不斷，連帶影響商場營運成本提高，在種種不利因素接踵而至的情況下，對於以出租櫃位為主的數碼賣場來說，如何順應趨勢進行調整，將是攸關未來生存與發展的重要抉擇。

二、數碼賣場的當前挑戰

由於數碼賣場是採取招商進駐的模式，加上商場對於經銷商的約束力有限，容易發生經銷商良莠不齊的情況，造成商場內形象不統一，間接導致消費者觀感不佳或降低其信賴水準，加上大多數有能力的經銷商往往會選擇同時進駐鄰近的知名連鎖數碼賣場，進一步拓展市占率，以致各賣場的同質性高，消費者難以判別其獨特性與品牌優勢；為此，各商場近來無不爭相藉由商場管理規範與整體形象之建立以提升商場的服務滿意度，並創造商場本身的獨特價值。

IT 產品具有高度的專業性，且產品生命週期短，因此經銷商對於銷售人員的要求很高，一旦發覺不適任者便立刻淘汰，造成 IT 銷售人員的流動率高，在這樣的情況下，經銷商自然不願意花費高額成本進行銷售人員的教育訓練，使得銷售人員素質不一、服務品質差異大。在這樣的情況下，商場整能扮演著被動、規勸的角色，無法直接對經銷商的銷售人員進行調整。此外，許多經銷商同時銷售多品牌、多種類產品，且銷售模式多樣，包含欠款銷售、賒銷和代銷，同時必須兼顧維修服務，因此造成管理上的極大挑戰，因此如何協助經銷商建立有系統的操作模式，將會成為 IT 商場競爭的重要關鍵。

隨著 IT 零售產業進入微利時代，電腦城、大賣場不僅數量越來越多且進入門檻低，造成產業競爭異常激烈，經銷商為了自保往往需仰賴「規模化經營」才能生存，因此這些經銷商通常採取一個公司加上多個門店的經營模式，將門店分佈在各個電腦城、大賣場，甚至是跨區域連鎖經營，強化其物流、金流、資訊流等功能。面對規模龐大的經銷商，IT 商場顯得議價力較低，但為維持商場一致性以及櫃位之間的競爭公平性，商場管理者仍必須設法保障規模較小的專櫃經銷商，並謹慎處理與這群勢力龐大的經銷商的合作。

除了經銷商的因素外，數碼賣場的經營也嚴重受到房地產景氣波動之影響，尤其近年中國房市標的受投資者青睞，形成房價屢創高峰的景況，並帶動租屋價

格跟著水漲船高，下表為中國近年來房價成長幅度：

表 4-1 2005 年至 2009 年中國房價增長率

年份	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
增長率	14.4%	13.6%	15.4%	6.5%	23.6%

資料來源：中國社科院《2010 中國房地產趨勢藍皮書》

房價、地價上漲亦帶動商場專櫃租金調整，許多規模較小的專櫃經銷商因無法承受租金大幅翻漲的壓力，已紛紛退出大型連鎖 IT 商場，因此現階段仍在連鎖商場中生存者，彼此皆是競爭實力相當者。



第二節 個案描述

壹、百腦匯 IT 商場個案

一、個案公司簡介與商場描述

百腦匯 IT 商場 (Buynow) 是台灣藍天電腦集團目前在中國大陸地區的 IT 零售通路；藍天電腦集團以 OEM/ODM 作為主要經營模式，產品包含平板電腦、LCD 電腦、筆記型電腦、資訊產品以及無線產品。為掌握中國 IT 市場快速成長的發展趨勢，藍天電腦集團在 1998 年進入上海徐家匯開設第一間百腦匯 IT 商場，以出租櫃位的經營模式招攬 IT 經銷商進駐，後續分別在華東、華北、東北、華西以及華南五區成立獨立的營運中心，並逐步展開拓點計畫。百腦匯目前已有 20 家大型複合式 IT 商場，分別設立在上海、南京、成都、瀋陽、鄭州、天津、合肥、杭州、廣州、長春、西安、哈爾濱、廈門、無錫、北京青島、常州、重慶等城市，並已在其他部分城市取得項目用地。

百腦匯 IT 商場的獲利來源主要可分為兩個部分，一為櫃位出租，一為廣告看板出租。有別於其他商場之建物承租模式，百腦匯 IT 商場採取自地自建的方式，自行購入土地及興建自有建築物，其中，建物包括群樓與塔樓，裙樓為商場的主要場所；塔樓則設定為寫字樓，並出租予各公司行號作為辦公室與存貨倉庫。商場的一樓櫃位主要是販售品牌電腦的大型經銷商，包括筆記本與台式機，其他樓層則設計成為手機、相機、電玩機等數碼區，或是 DIY 電腦零配件、其他周邊商品等區域，按經銷商承租能力與產品範圍，櫃位面積介於 10 至 80 平米之間不等。商場外設有大型廣告看板，提供 IT 品牌廠商刊登巨幅廣告。為使消費者能夠迅速找到所要購買的商品，百腦匯商場要求專櫃商家使用尺寸一致的櫃位看板，並在走道天花板吊掛動線指示，以及在電扶梯旁設有樓層說明圖示。

商場辦公室內針對經銷商管理分別設置了招商課與商服課，前者負責招攬廠商進駐及合約議訂事宜，後者進行經銷商與銷售人員的日常巡檢與賞罰，以維護

商場秩序與服務品質。針對商場內消費者，百腦匯設有顧客服務中心，協助消費排解買賣爭議與消費問題。除了考量消費者購買新產品的需求外，百腦匯商場也針對有維修需求或需要電腦資訊諮詢的顧客設置了「電腦醫院」，安排電腦技術人員值班，以提供顧客相關的產品知識與專業意見。

二、消費者觀察資料

購買型消費者

根據第三章的購買流程之定義，消費者在賣場中的各項活動包括移動、尋找、諮詢、等待、及購買，在此將針對個別活動逐一檢視 43 組消費溪流的不順暢之處，並指出對消費者而言不具價值的活動。另外，在觀察資料後將呈現分店名稱或樣本編號，例如「BN 浦東 1」，乃指百腦匯 IT 商場的浦東店一號觀察樣本。

移動：尋找櫃位、看商場平面圖、無目的地閒逛、櫃位或商場之間的移動、遭銷售人員阻攔

- 來自不同專櫃的銷售人員經常性地聚集在商場主要出入口，試圖攔阻消費者以進行推銷，造成商場出入口壅擠、混亂，更甚者，銷售人員會在商場內隨途阻擋消費者，希望將消費者帶往特定櫃位，有些消費者直接開口拒絕，有些消費者未作任何回應便離開，且並未觀察到任何願意接受或被說服的消費者，而每位消費者都至少被耽誤 10 秒鐘以上，BN 廈門 9 更是被阻擋 20 多秒。（浦東店、杭州店、廈門店、廣州店）
- 消費者進入特定櫃位後，可能被銷售人員推薦至或帶往同一經銷商的其他櫃位，以提供更多的產品展示。在移動的過程中，消費者皆由原本櫃位之 1-2 位銷售人員陪同抵達新櫃位，抵達新櫃位後，將由新的銷售人員接手，讓原本的人員得以返回原櫃位。有些消費者若想在移動過程中查看其他櫃位商品，將遭帶領移動的銷售人員忽略，而其前往的新櫃位數量由 1 至 5 櫃不等。（BN 合肥 4、BN 廣州 5）

- 一組消費者進入商場後，直接前往服務中心，向櫃檯職班人員詢問百腦匯「電腦醫院」的位置，櫃檯人員指出電腦醫院位於二樓某側，但忽略櫃位編號的說明，致使消費者進入二樓後僅根據大致方位四處查看，但仍是找不到電腦醫院，因此轉而向其他附近的櫃位詢問，待問過其他兩個櫃位後方順利進入電腦醫院。(BN 浦東 2)。消費者手中拿著單子進入商場以尋找某特定櫃位，一開始消費者先在入口處研究商場樓層說明圖，在尋找過程中也持續查看各櫃位招牌的編號，同時也會向鄰近的櫃位打聽位置，最後費時 6 分鐘找到正確的櫃位。另有消費者未查詢平面圖，而是直接詢問入口處附近之櫃位人員，並費時了 3 分鐘抵達正確櫃位。(BN 浦東 15、BN 杭州 9)

尋找：研究 DM 內容、尋找商品、自行挑選產品（在此特指未與銷售人員發生互動）

- 消費者進入櫃位後，自行觀看或試用產品，由於專櫃銷售人員與消費者保持一定距離跟在旁邊，但並未主動發言或引導消費者，因此結果多半是消費者稍微瀏覽產品後便離開櫃位，既沒有跟銷售人員產生互動，也不會指定要深入了解特定產品。其中有兩組消費者皆一邊講手機、一邊瀏覽櫃位商品，因此銷售人員無法適時提供服務。(BN 浦東 8、BN 浦東 10、BN 浦東 12、BN 浦東 13、BN 杭州 2、BN 合肥 1、BN 合肥 9)
- 一組消費者按樓層分類圖進入所欲購買商品之樓層後，卻沒看到自己所需要的商品，消費者除了詢問相關產品的櫃位銷售人員外，亦自行繞了商場數圈加以尋找可能販售之櫃位，但在費時 7 分鐘後仍找不到，只好空手而歸。(BN 合肥 2)。另有一組消費者由於遍尋不著所需要的商品，因此路經手扶梯旁的樓層平面圖時，約費時 2 分鐘尋找，最後仍決定放棄而離開商場。(BN 廣州 4)

諮詢：與銷售人員討論產品、銷售人員協助比較或挑選產品、詢問價格或與銷售人員議價

- 一組消費者與銷售人員發生爭執，起因於雙方對於機種與價格間認知的差異，消費者認為銷售人員意圖混淆高低階機種的價格，並以較低廉的價格吸引其購買低階機種，致使消費者誤以為自己以優惠的價格購入高階機種，雙方於是產生口角衝突，引起客戶服務中心的值班人員注意進而介入協調，最後由客服人員帶領消費者環繞整個商場進行相同機種的比價，若出現低於原櫃位所訂之價格，則原櫃位需以新價格賣給消費者。結果並未有任何櫃位開出更低價格，顧客與銷售人員雙方接受以較高的價格購入高階機種，另提供部份折扣。（非觀察對象發生之事件）
- 消費者擔心買到假貨、展示用樣品機，因此在決定購買前會再三向銷售人員確認售後服務與保固範圍，並要求其在保固文件上簽章以茲證明。另有消費者希望調貨完成後直接將產品寄送至住家，因此特地向店員說明不願購買展示用樣品機，並強調若發現包裹內為樣品機，將會帶著產品直接找上門理論。（BN 合肥 8、BN 廈門 3、BN 廈門 4、BN 廣州 2）

等待：等待銷售人員服務、等待銷售人員拿貨或調貨、等待銷售人員進行購後處理，例如備齊貨、驗機等

- 消費者進入櫃位後卻沒有銷售人員服務，原因包括專櫃空無一人，或是全部的銷售人員皆有任務在身，無法抽空服務，另一種更常見的情況是銷售人員直接忽略消費者進入櫃位，而顧自從事非正式工作內容的活動，例如睡覺、玩線上遊戲、正在與其他櫃位人員攀談等。遇到這類情況的消費者通常僅願意停留不到 30 秒的時間，就會立即離開櫃位，尋找其他販售相同產品的櫃位。（BN 浦東 12、BN 杭州 4、BN 杭州 10、BN 合肥 9、BN 合肥 10、BN 廈門 7、BN 廈門 9）

- 銷售人員經常因為要展示現場無存貨的機型而必須移動到倉庫或其他櫃位進行調貨，或是透過電話聯繫仍保有存貨之倉庫與櫃位，請其將存貨送至現場，由於等貨期間銷售人員可能不在櫃位，即便在櫃位上卻也無事可做，因此會改而服務其他顧客、或請顧客先自行瀏覽其他產品及櫃位，且未觀察到調貨過程中有銷售人員仍繼續服務原顧客者，致使顧客被迫在原地等待，或是移動至其他櫃位。(BN 浦東 1、BN 浦東 5、BN 浦東 13、BN 杭州 10、BN 合肥 4、BN 合肥 12)
- 在顧客確定購買後，由於櫃內存貨不足，或是顧客要求提供未拆封過的全新商品，致使銷售人員必須到放置存貨之處提取新品，造成消費者在櫃位空等的情況，除非有閒置的銷售人員作陪，否則多數消費者只能待在地乾等，甚至有一組顧客等到睡著。(BN 杭州 4、BN 杭州 9、BN 合肥 8、BN 廈門 3、BN 廣州 2)
- 消費者購買特定產品後，需要由銷售人員進行購後加工及教育，包括驗機、分裝、貼保護膜、安裝軟體、相容性測試、組裝、操作指導等，其中不同產品所需的加工等待時間不同，耗時自 1 到 43 分鐘不等。(BN 浦東 13、BN 杭州 1、BN 杭州 5、BN 杭州 3、BN 杭州 6、BN 杭州 9、BN 合肥 4、BN 合肥 12、BN 合肥 13、BN 廣州 2)

購買：出示結帳工具，例如皮夾、現金、信用卡等、購買後的其他服務，例如活動提醒、購買失敗

- 一組消費者決定購買商品後，向銷售人員表示希望可以透過信用卡支付全額費用，但銷售人員表示櫃位並無刷卡機，不願接受刷卡付費，在雙方重新溝通後，顧客決定使用轉帳付費的方式，因此銷售人員帶領顧客穿越安全逃生口，爬上一層樓後抵達浙商銀行轉帳機旁，溝通與移動過程約費時 4 分鐘，占消費總時數 8.3%。(BN 杭州 5)。另有消費者被銷

售人員告知櫃位無刷卡機後，被帶往其他櫃位進行刷卡動作。(BN 杭州 9)

維修型消費者

根據觀察資料所顯示，以維修為主要目的的消費者有時也會伴隨其他購買活動，因此在此將逐一檢視 9 組消費者中維修失敗的情況，以及維修過程中所出現的購買活動原因及內容。

維修失敗：無法順利取回維修品、取回後維修品後仍有問題未解決

- 消費者將所需維修產品的問題告知銷售人員後，銷售人員允諾可以當天修復，並請消費者在櫃位旁稍作等待，然而經過 3 到 77 分鐘不等的時間，銷售人員告知顧客無法完成維修，需要代為送交原廠維修或是繼續花費更多時間進行維修，因此請顧客填寫送修單，並交代將以電話通知後續取件事宜，造成消費者在櫃位空等的情況。另有消費者雖最後順利取回維修品，卻也費時 12 到 71 分鐘等待。(BN 浦東 2、BN 浦東 6、BN 浦東 9、BN 浦東 15、BN 杭州 1、BN 合肥 10、BN 廈門 5)
- 一組消費者前往之前交付維修的專櫃進行取件，向銷售人員說明來意後，銷售人員表示商品仍在維修中，並補充說明產品的問題屬於自然現象，並非專櫃刻意販售有問題的產品，因此兩肇發生言語爭執，且由於產品尚未修復，最後顧客只好怒氣沖沖地留下自己公司地址，要求專櫃在一定期限內維修完畢並直接送達其辦公地點。(BN 浦東 2)

伴隨購買：在等待的過程中，光顧其他商場內的專櫃以瀏覽或購買產品

- 消費者因不耐等候冗長的維修過程，而開始瀏覽所處櫃位的其他產品，或是到商場內其他櫃位閒逛、看產品，最後決定購買產品，使得進入目的不再侷限於維修，而加入了購買的活動。此「伴隨購買」特指不在計

劃範圍內的購買活動，例如有一組消費者進入商場後便找尋維修櫃位，將產品委託維修後就直接離開，前往其他櫃位購買商品，此例則不屬於伴隨購買的範圍內。是否為「伴隨購買」乃由研究者觀察消費者的實際行為後進行判斷。(BN 浦東 6、BN 浦東 15、BN 杭州 1、BN 合肥 10、BN 廈門 5)

其他消費者

除了購買型消費者與維修型消費者外，還有一部分的消費者是為了其他目的而穿越或進入商場，在此將探討 7 組其他消費者的進入目的與活動情形。

穿堂而過：視商場不同出入口之間的動線為移動路線之一

- 所有在百腦匯商場觀察的對象皆未出現穿堂而過的情況。

其他目的：穿堂以外的其他目的，包括提款、用餐、前往特定目的地等

- 百腦匯 IT 商場的頂層多設有美食街用餐廣場，而商場內樓層也與餐飲業者、便利商店業者合作設置餐廳及便利商店，因此不少消費者會特地進入商場以前往用餐、消費。此外，因商場內的 ATM 皆設置在人流較少的安全通道附近，距離主要出入口有段距離，因此有消費者特地進入商場使用 ATM，並在取款後隨即離開商場。由於百腦匯商場內有通道可直達後方塔樓，因此偶有上班族藉商場內部電梯前往辦公室。(BN 浦東 7、BN 浦東 16、BN 杭州 7、NB 廈門 1、BN 廈門 6、BN 廣州 1、)
- 一組消費者由一對年輕母（約 30 多歲）女（約 10 歲）所組成，在商場內逐樓繞行，共費時 17 分鐘，過程中完全沒有瀏覽任何櫃位，亦不像是在找尋特定產品及櫃位，兩人在商場各樓層逛完一圈後就離開商場，過程中並未逗留或受櫃位吸引。(BN 廣州 6)

貳、太平洋數碼廣場個案

一、個案公司簡介與商場描述

太平洋數碼廣場（Pacific Digital Plaza）隸屬於太平洋科技發展集團。太平洋科技發展集團的起家始於 1994 年 5 月 30 日，廣州太平洋電子科技交易市場的成立。近年來太平洋數碼一直發展迅速，在北京、廣州、上海這三個重要城市共開設了六座大型電腦商城。太平洋數碼廣場為專營各種電腦配件數碼產品的大型商城，多家電腦配件品牌的地區總部以及大型連鎖經營店、總代理店都落戶於此。其商場營運模式為中國 IT 商場常見的「租賃與分租」模式，即承租建築物後再加以裝潢，並出租櫃位予當地經銷商。

本研究鎖定上海浦東太平洋三期、廣州太平洋 A 場、B 場等三間分店，以下為各店介紹。廣州太平洋數碼廣場由 A 場工程太平洋科技電子交易市場，及 B 場工程太平洋電子科技廣場所組成。A 場市場開辦於 1994 年 5 月，是太平洋集團建基廣州的一個起點市場，一至三層為電腦專業商場，四至九層為高級商務寫字樓。A、B 場鄰街而建，並以天橋相連融為一體。B 場的一至三層為專業電腦商場，可容納三百餘家電腦產品營銷商，四至十一層為寫字樓。兩場總經營面積為三萬六千平方米，平時日均客流量達六到七萬人次，節假日和促銷期間更可達十萬人次以上。太平洋三期在 2005 年 6 月在上海浦東開業，營業面積超過三萬平方米，是浦東新區也是上海乃至華東地區目前最大的 IT 數碼賣場，一樓為國際品牌旗艦中心，眾多世界知名 IT 廠商在此設立形象體驗館；二、三樓為其他數碼與週邊產品；四樓則設有國內外頂級音響品牌專賣店。

隨著 IT 終端通路的競爭越趨激烈，太平洋數碼廣場透過建設數碼中心、耗材中心，把更多的希望寄託在老商家身上。例如目前廣州太平洋數碼廣場的老商家達到 500 多個，其中 200 家已在商場內經營超過 9 年，這樣的結構使得太平洋數碼廣場在商業信用方面有著得天獨厚的優勢。

二、消費者觀察資料

購買型消費者

在此將針對個別活動逐一檢視 16 組消費溪流中的不順暢之處，並指出對消費者而言不具價值的活動。另外，在觀察資料後將呈現分店名稱或樣本編號，例如「太平洋Ⅲ期 4」，乃指太平洋數碼廣場的浦東三期分店的四號觀察樣本。

移動：尋找櫃位、看商場平面圖、無目的地閒逛、櫃位或商場之間的移動、
遭銷售人員阻攔

- 消費者進入商場後，行經某個櫃位旁，遭站在專櫃外的銷售人員阻攔去路，藉此推銷其所屬專櫃銷售的商品，消費者持續搖手示意拒絕，並盡可能加快腳步離開，銷售人員跟著消費者移動了幾步，最後選擇放棄，走回櫃位，整體過程約耗時 16 秒。(太平洋Ⅲ期 4)
- 消費者進入商場後，先在商場內由低而高的各樓層繞行，以尋找特定櫃位，但在繞了三層樓後仍一無所獲，因此又自最高樓層重新搜尋，最終在費時 6 分鐘之後找到目的櫃位。消費者並未在中途詢問過任何櫃位銷售人員，僅根據櫃位編號進行搜尋，但因許多櫃位僅顯示所販售產品之品牌名稱，沒有經銷商名稱或是櫃位編號，故消費者不容易識別。(太平洋Ⅲ期 6)
- 由於櫃位內所展示的樣品機無法符合消費者需求，因此銷售人員將消費者帶往放置存貨之辦公室看產品，此處已不屬於商場範圍內，必須是熟知商場動線者方能抵達。移動過程消費者由兩位銷售人員陪伴，抵達辦公室後，原櫃位人員先行離開，改由辦公室人員進行產品介紹與服務。不同於商場的開放式櫃位，五樓辦公室為封閉式玻璃隔間，消費者較不容易直接離開。(太平洋Ⅲ期 2)

尋找：研究 DM 內容、尋找商品、自行挑選產品（在此特指未與銷售人員發生互動）

- 兩人一組的消費者進入商場後，由其中一位搜尋商場是否有販售某特定產品，另一位則站在商場出入口等待，經過 11 分鐘的移動與瀏覽後，消費者仍找不到產品，兩人會合後，一起重新繞行商場尋找，最後再費時 4 分鐘找到確實有賣此目標產品的櫃位，並向銷售人員抱怨產品搜尋不易，且根據商場的樓層指示圖，無法判斷商場是否販售此產品。（太平洋 AB 場 3）

諮詢：與銷售人員討論產品、銷售人員協助比較或挑選產品、詢問價格或與銷售人員議價

- 一組消費者來回瀏覽販售相同商品的諸多櫃位後，鎖定其中一間計畫要購買的櫃位，並向此櫃位銷售人員溝通價格與配件加贈，過程中偶與銷售人員發生爭執，且期間重複進出此一專櫃達七次以上。最初口角起因於議價失敗，消費者指稱銷售人員先前曾祭出低價優惠吸引其目光，卻在消費者決定購買後反悔，並否認曾經承諾以此價格出售產品，消費者因此以決定不買作為要脅，且多次進出櫃位重複溝通優惠，最後兩肇仍無法就價格與配件內容達成共識，因此不歡而散，消費者在此櫃位共費時兩小時。（太平洋 III 期 4）

等待：等待銷售人員服務、等待銷售人員拿貨或調貨、等待銷售人員進行購後處理，例如備齊貨、驗機等

- 銷售人員經常因為要展示現場無存貨的機型而必須移動到倉庫或其他櫃位進行調貨，因此銷售人員必須請顧客先自行瀏覽櫃內其他產品稍作等候。未觀察到調貨過程中有其它銷售人員持續服務顧客，致使顧客被迫在原地空等。其中一組消費者，在等待 3 分鐘後，還沒等到銷售人員

回到櫃位就決定先行離去，且之後不曾返回此櫃位查看產品。(太平洋Ⅲ期 2、太平洋Ⅲ期 5)。

- 在顧客確定購買後，由於櫃內存貨不足，或是顧客要求提供未拆封過的全新商品，致使銷售人員必須到放置存貨之處提取新品，造成消費者在櫃位空等的情況。其中一組顧客持續挑剔新機的缺點，銷售人員只好重覆取新機三次，共六台機器，消費者持續在櫃位中等待，並無其它銷售人員服務，最後產品還是無法符合顧客要求的標準，造成購買失敗。(太平洋Ⅲ期 2、太平洋Ⅲ期 4)
- 消費者購買特定產品後，需要由銷售人員進行購後加工及教育，包括驗機、分裝、貼保護膜、安裝軟體、相容性測試、組裝、操作指導等，其中不同產品所需的加工等待時間不同，耗時自 2 到 36 分鐘不等。(太平洋Ⅲ期 2、太平洋Ⅲ期 4、太平洋Ⅲ期 7、太平洋Ⅲ期 9、太平洋 AB 場 13、太平洋 AB 場 14)
- 消費者進入櫃位後沒有銷售人員前來服務，其原因包括銷售人員正在服務其他顧客，或是講電話、整理展示用樣品機等工作，但都觀察到消費者願意等待銷售人員處理手邊事務完畢，並待其結束手邊工作後再提出問題與自己的需求。各組消費者等候的時間自 1 分鐘到 8 分鐘不等。(太平洋Ⅲ期 7、太平洋Ⅲ期 8、太平洋Ⅲ期 9)

購買：出示結帳工具，例如皮夾、現金、信用卡等、購買後的其他服務，例如活動提醒、購買失敗

- 消費者表示希望以信用卡支付商品費用，但銷售人員皆表示櫃位內並無刷卡服務，必須請消費者移動到相同經銷商的其他櫃位，或是移動到其他商場的櫃位、經銷商辦公室方能進行信用卡付費。消費者同意後，就由銷售人員帶往他處刷卡，刷完卡後再回到原櫃位進行其他購後手續。

其中一組消費者被帶至附近的天河電腦城，刷完卡後就直接在當場進行產品測試與設定等後續動作，待一切結束後消費者便直接離開，並未回到原商場之櫃位。(太平洋III期 9、太平洋 AB 場 13、太平洋 AB 場 14)

維修型消費者

根據太平洋數碼廣場的觀察資料顯示，僅 1 組以維修作為進入商場之原因的消費者，雖然其同時符合購買型消費者特徵，但其動機不符合前述「伴隨購買」之定義。在此將詳細描述其所遭遇的情況。

維修失敗：維修費用出現爭議、專櫃不接受維修

- 消費者進入專櫃後，先向銷售人員詢問手中的兩項產品是否能夠修復，以及維修價格，銷售人員回答其中一項產品無法處理，另一項維修價格為 100 RMB 整，消費者同意價格並願意在現場等候維修。實際維修人員與接單的銷售人員為不同人，因此產品修畢後維修人員向顧客索取 150 RMB 的維修費用，顧客雖然抗議其開價與之前談好的價格有異，但因原先接單的人員不在櫃位上，且產品確實已順利維修妥善，顧客只好同意給付額外的五十元。(太平洋III期 6)
- 消費者離開原本的櫃位後，開始尋找可能願意維修另一產品的櫃位，但卻仍遭到其他櫃位人員的拒絕。期間多位銷售人員僅表示在修復過程可能造成產品損壞，故不願意接受維修委託，卻沒有銷售人員告知消費者後續問題應該如何處理。(太平洋III期 6)

其他消費者

除了購買型消費者與維修型消費者外，還有一部分的消費者是為了其他目的而穿越或進入商場，在此將探討 9 組其他消費者的進入目的與活動情形。

穿堂而過：視商場不同出入口之間的動線為移動路線之一

- 太平洋數碼廣場的浦東三期與廣州 A、B 場的動線設計皆與商場外的主要道路平行，因此不少行人選擇穿越商場內部，一方面可以縮短移動距離，另一方面也能達到避開炙熱天氣的效果。本個案之觀察樣本共 25 組，其中就包含 7 組為穿堂而過的行人，占全部的 28%。(太平洋 III 期 1、太平洋 AB 場 5、太平洋 AB 場 6、太平洋 AB 場 9、太平洋 AB 場 12、太平洋 AB 場 15、太平洋 AB 場 16)

其他目的：穿堂以外的其他目的，包括找人、前往特定目的地等

- 太平洋浦東三期商場內的一樓專櫃幾乎都設置數張桌椅，方便消費者與銷售人員討論與展示產品，且各專櫃皆為開放式櫃位，消費者可自由坐下。一組消費者與友人相約在商場內碰面，在約定時間來臨之前，此組消費者便隨機選擇不同櫃位的座位坐下並相互攀談，而不曾瀏覽櫃位或與銷售人員討論產品，各櫃位銷售人員見狀雖感意外，但並沒有對其進行驅趕，直到最後消費者與友人相遇，未多做停留就一同離開商場。(太平洋 III 期 3)
- 太平洋廣州 A、B 商場座落於當地數碼一條街上，附近聚集多間大型電腦城，一組消費者進入商場後，直接走向距離最近的櫃位，詢問附近的「南方科技廣場」如何前往，銷售人員描述了大概的方位後，消費者便道謝離開商場。(太平洋 AB 場 1)

參、頤高數碼個案

一、個案公司簡介與商場描述

頤高數碼連鎖自 1998 年 8 月成功創建杭州高新電腦城以來，堅持以數碼電及腦市場的專業特色，依托經營創新和功能延伸，在全國 23 個省、39 個城市創辦了 52 家大中型 IT 連鎖賣場，包括杭州的頤高數碼、西溪數碼、高新數碼、旗艦廣場、頤高美承等分店，各連鎖電腦城的營業總面積超過 70 萬平方米，且平均出租率高達 98.6%，商場內的從業人員超過 50,000 人，經營績效顯示在 2007 年的成交額更高達 284 億元以上。

杭州高新數碼電腦城位於高新技術產業開發區的黃金地段，文三路 35 號，不僅交通便利，地理位置優越，更是目前杭州名氣最響亮的電腦商場之一。它的成功得益於一個良好的開端。籌建之初，建設者為高新電腦城找到了一個準確、恰當的切入點。杭州高新數碼電腦城採用了沿海城市流行已久的玻璃營業隔間的劃分方式，一到三層為賣場區，樓地板面積共 4,000 平方米，包含了 150 餘個營業隔間，其他樓層則為 6,000 平方米的配套辦公場所。自創辦之初，便開始提倡「服務完善，管理專業」的經營理念，並制定了一系列的售後服務保障，包括售後服務跟踪卡等，在一定程度上維護了消費者的權益。自 1998 年 8 月開業以來，市場形象迅速攀升，營業額連創新高。

與高新數碼同樣鎖定大眾數碼市場的是「西溪數碼港」，頤高集團在 2002 年推出了浙江省第一家以數位產品為特色的專業商場。在外觀設計上，西溪數碼港在整體上啟用非常時尚的數字化主色調，綠色代表著青春和時尚。作為一個純數碼主題賣場，匯聚杭州絕大部分數碼產品經銷商，涵蓋目前市面上所有的著名數碼品牌。同時，西溪數碼港大力引進國內外知名廠商入駐，並在商場一樓設立自己的品牌體驗館。西溪數碼港以 1.2 萬平方米的賣場面積、最新最全的產品線，及最專業的服務為消費者提供一站式的購物模式。

二、消費者觀察資料

購買型消費者

在此將針對個別活動逐一檢視 9 組消費溪流中的不順暢之處，並指出對消費者而言不具價值的活動。另外，在觀察資料後將呈現分店名稱或樣本編號，例如「頤高 1」，乃指頤高數碼的高新數碼商場的一號觀察樣本。

移動：尋找櫃位、看商場平面圖、無目的地閒逛、櫃位或商場之間的移動、遭銷售人員阻攔

- 一組消費者瀏覽與諮詢幾個櫃位後還未決定購買的產品，在移往下一個專櫃的途中，恰巧在手扶梯旁遇到方才曾進入過的櫃位銷售人員，銷售人員趁此機會將消費者帶往同一經銷商的其他樓層櫃位看更多產品。抵新櫃位後，原櫃位人員先行離開，改由新櫃位人員進行產品介紹與服務。移動過程中，消費者曾想進入其他櫃位瀏覽商品，但遭銷售人員阻止，並勸說待看完目標櫃位後再行前往也不遲，因此成功引導消費者進入目標櫃位。(頤高 1)

諮詢：與銷售人員討論產品、銷售人員協助比較或挑選產品、詢問價格或與銷售人員議價

- 消費者進入櫃位後自行挑選所欲購買的產品，待大致蒐集齊全後，轉而向銷售人員表明要結帳，並說明無法自行找到特定產品，希望銷售人員可以協助搜尋。消費者站在原地等銷售人員幫忙找產品，但卻等到錯誤的產品，因此口氣不耐地要求銷售人員重新搜尋一次，最後銷售人員成功找到消費者需要的商品，為保險起見，銷售人員還特地將重新找到的商品拆封試播，以讓消費者信服。(頤高 10)

等待：等待銷售人員服務、等待銷售人員拿貨或調貨、等待銷售人員進行購

後處理，例如備齊貨、驗機等

- 銷售人員經常因為要展示現場無存貨的機型而必須移動到倉庫或其他櫃位進行調貨，因此銷售人員必須請顧客先自行瀏覽櫃內其他產品稍作等候。在調貨過程中，專櫃其他人員會輪流持續服務顧客，而不致使顧客感到無聊，顧客也會自行講手機以消磨等待時間。(頤高 6)
- 消費者購買特定產品後，需要由銷售人員進行購後加工及教育，包括驗機、分裝、貼保護膜、安裝軟體、相容性測試、組裝、操作指導等，其中不同產品所需的加工等待時間不同，耗時自 4 到 21 分鐘不等。其中一組消費者的銷售人員經常性的離開櫃位，造成測試時間拉長，雖無法得知其暫離櫃位的主要原因，但明顯與測試內容無關，卻必須讓消費者花費更多等待時間。(頤高 6、頤高 10)
- 消費者進入櫃位後沒有銷售人員前來服務，其原因包括銷售人員正在服務其他顧客，或是講電話、整理展示用樣品機等工作。消費者被迫必須主動向銷售人員求助，包含向銷售人員詢問問題、徵詢試用等，而銷售人員卻不一定有時間可以回應，造成消費者感到自己不受到尊重，只能無奈離開櫃位。(頤高 8)

購買：出示結帳工具，例如皮夾、現金、信用卡等、購買後的其他服務，例如活動提醒、購買失敗

- 一組消費者擔心其所購買的商品為黑心商品，為了避免買回去後無法使用的情況，消費者特地要求櫃位銷售人員必須在現場拆封，並且讓消費者親自試用，以茲證明，商品可正常使用才願意結帳購買。此要求一開始遭銷售人員婉拒，說明若顧客反悔，則拆封商品將無法重新出售，經過兩方一陣討論，銷售人員決定讓步，而最後的測試結果讓消費者相當滿意，並向銷售人員保證未來將會再度光臨。(頤高 10)

維修型消費者

根據頤高高新數碼的觀察資料顯示，雖僅有 2 組以維修為進入商場之主要目的的消費者，但其中一組同時符合前述「伴隨購買」之定義，因此將在此將詳細描述其所遭遇的情況。

維修失敗：無法順利取回維修品、取回後維修品後仍有問題未解決

- 消費者前往專櫃取回之前委託維修的產品，銷售人員說明維修物還需要進行最後一個步驟的測試，實際上則是藉此拖延時間，前往別處取件，故讓消費者在原地等待，並安排其他銷售人員進行服務，雖然最後維修成功，消費者順利取回產品，但卻在專櫃內等待了五分鐘。(頤高 7)。
- 消費者進入商場後，隨即前往距離入口處最近的專櫃詢問維修事宜，並將產品交予銷售人員進行維修評估，在銷售人員檢查出產品問題後，便打電話詢問替換零件的價格，再轉告消費者，並詢問消費者的維修意願，接著才請消費者填寫維修單據與個人資料，並告知一週內會再以電話通知取貨。消費者僅費時七分鐘便完成維修流程，為全部觀察樣本中最有效率的維修事件，故特別列出說明。(頤高 4)

伴隨購買：在等待的過程中，光顧其他商場內的專櫃以瀏覽或購買產品

- 一組消費者因不耐等候冗長的維修過程，開始瀏覽所處櫃位的其他產品，甚至透過手機與朋友通話，詢問其在所處櫃位購買產品的意願，並且逐一將詳細的品項陳述給友人聽，最後雖決定不購買產品，但也使得消費者進入商場的目的不再侷限於維修，而是加入了購買的活動。(頤高 7)

其他消費者

頤高高新數碼商場的觀察樣本中，除了購買型消費者與維修型消費者外，並無其他進入目的與活動情形的消費者，故無資料呈現。

肆、賽博數碼廣場個案

一、個案公司簡介與商場描述

上海賽博數碼市場經營管理有限公司是由美國、日本、香港、台灣等地具有 IT 專業背景機構投資的一家全國性連鎖式的 IT 主體賣場，且集 3C (Computer、Communication、Consumer Electronics) 產品及其周邊服務於一體的現代化購物商場，挾著全新的經營理念、優秀的管理團隊、雄厚的資金背景，在中國廣泛地得到了各界支持，不僅成為全國連鎖 IT 商場中分店數量最多的數碼商城，同時也創造出每年至少 230 億以上的年營業額。

1999 年，賽博的創業團隊憑藉對市場需求的掌握，率先提出了「數碼廣場」的概念，將創造性的「4C」產品，即電腦、通訊、消費電子、網站等項目整合至統一的零售平台之上，並憑藉著對新事業的熱情、以及優異的執行力，在有限的資源與時間壓力下，克服萬難，在 1999 年 12 月 25 日，於上海淮海中路成功開設上海賽博數碼廣場旗艦店，正式開啟了賽博數碼在中國 IT 連鎖商場的全新時代。賽博數碼廣場依據其卓越的管理人才、完善的經營理念、專業的企劃能力已在上海、重慶、南京等地設立了 34 家連鎖賣場，創立了中國數碼產品銷售第一渠道，未來的目標是將在全國一、二級城市拓點至 500 家以上。

賽博數碼廣場不同於傳統 IT 商場之處在於：一、賽博數碼廣場具備統一產品進出管理及統一收銀設計，從根本上杜絕假貨、水貨，或是任何缺乏品質保障的產品出現在商場內；二、賽博數碼廣場對銷售人員的統一培訓、管理、形象塑造，使消費者不必擔心受欺騙、而與銷售人員進行鬥智；三、賽博數碼廣場設有先行賠付、兩小時投訴回復等制度，使消費者更加有保障，可以放心大膽地進行產品選購；四、賽博數碼廣場同時還增設了外語的導購服務、維修中心服務、免費送貨服務、免費檢測等全方位國際化管理服務，為消費者帶來了前所未有的高品質 IT 消費服務。甚至超越了國際化的百貨服務業。

二、消費者觀察資料

購買型消費者

在此將針對個別活動逐一檢視 7 組消費溪流中的不順暢之處，並指出對消費者而言不具價值的活動。另外，在觀察資料後將呈現分店名稱或樣本編號，例如「賽博 1」，乃指賽博數碼廣場的合肥分店的一號觀察樣本。

移動：尋找櫃位、看商場平面圖、無目的地閒逛、櫃位或商場之間的移動、遭銷售人員阻攔

- 消費者進入商場後，繞了商場一圈找洗手間，雖然依循商場的指示方向前進，但卻還是找不到，只好隨機尋找櫃位銷售人員詢問正確位置，銷售人員指示方洗手間方向後，消費者便順利前往。由於賽博廣場的洗手間位置偏僻，且標識不清，消費者不易尋獲。(賽博 8)
- 消費者手中拿著一張標示著櫃位編號的名片進入商場，循著櫃位編號從一樓找到三樓，卻遍尋不著櫃位，只好詢問附近櫃位的銷售人員，但幾乎沒有人知道正確的位置，最後費時五分鐘才找出櫃位所在，但經過詢問後卻發現此櫃位不是消費者要找的專櫃經銷商，於是消費者在旁邊的專櫃進行搜尋，終於在不遠處發現目標櫃位。消費者一進櫃位就向銷售人員抱怨，後來櫃位人員才說明，櫃位位置經過重新調整。然而根據研究者觀察發現，其所處位置明顯是一空櫃位，不僅缺乏展示樣機，甚至連燈具、展示櫃都沒有，整個櫃位僅放置兩張辦公桌、兩台電腦、及一具電話機，加上三位服務人員，整體看起來更像是經銷商的臨時辦公處。且商場內充滿位出租的空櫃位，約占整個商場的 40%。(賽博 4)

尋找：研究 DM 內容、尋找商品、自行挑選產品（在此特指未與銷售人員發生互動）

- 一組消費者在四處瀏覽櫃位產品後，停留在電梯旁的公告欄看產品 DM，其目光鎖定在一張由商場張貼的電腦高校廣告，內容的訴求以學生優惠為主，並註明其他注意事項，消費者似乎對廣告內容有興趣，卻不曉得應該向哪個單位諮詢細節，因為此傳單並非由單一櫃位所公告，而是商場主辦的活動，消費者四處張望卻不見服務台，因此放棄繼續研究，轉而離開商場。(賽博 9)

諮詢：與銷售人員討論產品、銷售人員協助比較或挑選產品、詢問價格或與銷售人員議價

- 一組消費者進入專櫃自行瀏覽商品，過程中銷售人員伴隨在旁，直到消費者開口詢問特定產品的相關問題，銷售人員便開始強力推薦其他產品，並不斷說服消費者跟著銷售人員前往試用，但消費者似乎一點都不感興趣，只想知道之前問題的答案，但銷售人員避而不談，一直勸說消費者嘗試另一項產品，消費者對銷售人員的說詞開始感到不耐煩，因此向銷售人員表明無嘗試的意願，緊接著就快速離開專櫃。(賽博 9)

等待：等待銷售人員服務、等待銷售人員拿貨或調貨、等待銷售人員進行購後處理，例如備齊貨、驗機等

- 銷售人員經常因為要展示現場無存貨的機型而必須移動到倉庫或其他櫃位進行調貨，因此銷售人員必須請顧客先自行瀏覽櫃內其他產品稍作等候。觀察到兩件調貨過程中皆有其它銷售人員持續服務顧客，而不致使顧客等待過程中感到無聊。其等待時間自 1 到 3 分鐘不等，尚不至於引起消費者的不耐煩。(賽博 5、賽博 7)
- 消費者購買特定產品後，需要由銷售人員進行購後加工及教育，包括驗機、分裝、貼保護膜、安裝軟體、相容性測試、組裝、操作指導等，其中不同產品所需的加工等待時間不同。此組消費者擔心產品相容性問題，

故要求銷售人員出借其他產品加以試測，測試結果顯示無排斥問題，總費時約 8 分鐘左右。(賽博 4)

- 消費者進入櫃位後沒有銷售人員前來服務，其原因包括銷售人員正在服務其他顧客，或是講電話、整理展示用樣品機等工作。其中一組消費者在找不到銷售人員可以詢問的情況下，直接離開專櫃。另一組消費者則耐心等待銷售人員先服務其他顧客，待其手邊工作都結束後才向前詢問產品問題。各組消費者等候的時間自 1 分鐘到 2 分鐘不等。(賽博 9、賽博 11)

購買：出示結帳工具，例如皮夾、現金、信用卡等、購買後的其他服務，例如活動提醒、購買失敗

- 一組消費者向銷售人員說明自己的需求後，銷售人員便直接拿出產品，並快速地為消費者結帳，之後消費者便離開此櫃位。後來在消費者移動的途中，消費者將手中的產品拆封查看，發現內容物與自己的需求有所差異，因此回到原購櫃位向銷售人員說明問題，銷售人員才發現自己方才誤拿錯誤的產品，便立即幫消費者重新換貨，並拆封檢查以確保無誤，經消費者確認正確產品後，雙方便結束此交易。(賽博 11)

維修型消費者

根據頤高高新數碼的觀察資料顯示，雖僅有 3 組以維修為進入商場之主要目的的消費者，但其中一組同時符合前述「伴隨購買」之定義，因此將在此將詳細描述其所遭遇的情況。

維修失敗：無法順利取回維修品、取回後維修品後仍有問題未解決

- 一組消費者帶著問題產品進入商場，直接走向之前在此購買產品的櫃位，並向銷售人員說明前幾天買的產品帶回去之後無法使用，因此質疑專櫃

刻意販售瑕疵品，為澄清疑慮，銷售人員請消費者拿出產品並當場測試，結果顯示產品型號不僅相容且可以正常運作，但消費者仍聲稱無法在自己的機器上操作，要求銷售人員再進一步測試其他可能的問題，但遭銷售人員拒絕，並向消費者說明可以將自己的機器一同帶來檢測，消費者只能納悶著離開櫃位。(賽博 2)

- 一組消費者前往之前交付維修的專櫃進行取件，向銷售人員說明來意後，銷售人員表示商品仍在維修中，希望消費者能再給維修人員幾分鐘的時間，消費者同意後便留在原地等待。待完全維修妥善後，已經過了 30 分鐘，且中途消費者因不耐等待，而離開櫃位至他處瀏覽產品，但即便扣除這些額外時間，還是在原地等待了 12 分鐘。(賽博 4)

伴隨購買：在等待的過程中，光顧其他商場內的專櫃以瀏覽或購買產品

- 消費者前往特定櫃位取回維修品，銷售人員告知產品尚未維修完畢，請消費者在櫃位等候，然而櫃位中並無坐位或其他可以休息之處，因此在等待 7 分鐘後，消費者表示希望到商場內其他地方逛逛，並要求銷售人員以電話聯或可以取貨的時間。使得消費者進入商場的目的不再侷限於維修，而是加入了購買的活動。(賽博 4)

其他消費者

除了購買型消費者與維修型消費者外，還有一部分的消費者是為了其他目的而穿越或進入商場，在此將探討 2 組其他消費者的進入目的與活動情形。

其他目的：穿堂以外的其他目的，包括提款、用餐、前往特定目的地等

- 由於賽博數碼廣場商場內有通到可直達後方塔樓，因此偶有上班族藉商場內部電梯前往辦公室。(賽博 3、賽博 10)

伍、假日 E 時代電子城個案

一、個案公司簡介與商場描述

假日 E 時代電子城為廈門新假日房地產開發有限公司旗下所開發之物業，現階段則由不同業主各自進行招租之業務。假日電子城有別於一般中國 IT 商場「租賃與分租」的統一招租經營模式，假日房地產開發公司完成建築物的興建後，便以出售的方式將商場建築物的所有權打散，再由各業主自行招商。即新假日房地產開發有限公司在建物開發完成後，先將商場劃分為數個大小不等的區塊，並找尋不同的買方各自收購商場區塊，再透過這些買方自行招租的方式吸引 IT 經銷商進駐，以完整商場內部櫃位。

不同於前述個案之全國連鎖模式，假日電子城屬於廈門當地獨立經營的電腦城，雖然沒有連鎖品牌的招牌響亮，但座落於廈門著名的數碼一條街之湖濱南路上，附近為長途汽車站，交通便捷，自 2004 年開始正式營運至今仍吸引了大量人潮，並帶動週邊各式攤販的入駐。然而，分別賣斷建物的模式同時也造成了管理上的整合困難。首先，各櫃位的租金價格存在差異，每年租金的調整幅度也各不相同，造成承租櫃位的經銷商無所適從；其次，業主對於櫃位管理各有一套規範及標準，造成商場內部動線混亂、陳設不一，使得消費者不容易在商場內找尋特定商品或櫃位，更不易辨別專櫃經銷商之良莠，若發生誤購假貨、水貨等交易糾紛，也無適當的聯繫窗口可以申訴，使得消費者權益集度缺乏保障。

假日電子城的商場格局設計包含了外部與內部：商場內部與其他 IT 商場相似，主要由開放式專櫃所組成，唯其總地板面積較小，因此走道與櫃位之間顯得壅擠、雜亂；商場外部為騎樓式開放櫃位，即無法從位於騎樓的專櫃直達商場內，較接近一般騎樓門市，另有大小不等的獨立攤位將騎樓包圍，使騎樓看起來就像是商場的一部份。假日電子城並沒有設置統一的管理單位，但物業業主仍透過聘請保安人員定時巡邏，以維護商場秩序與消費者安全。

二、消費者觀察資料

購買型消費者

在此將針對個別活動逐一檢視 5 組消費溪流中的不順暢之處，並指出對消費者而言不具價值的活動。另外，在觀察資料後將呈現分店名稱或樣本編號，例如「假日 1」，乃指假日 E 時代電子城的一號觀察樣本。

移動：尋找櫃位、看商場平面圖、無目的地閒逛、櫃位或商場之間的移動、遭銷售人員阻攔

- 消費者進入特定櫃位後，可能被銷售人員推薦至或帶往同一經銷商的其他櫃位，甚至是其他商場的櫃位，以提供更多的產品展示。其中一組被帶往商場內其他櫃位的消費者，在新櫃位看完商品後隨即被銷售人員帶回原先櫃位進行議價。另一組消費者則被帶往商場附近的大正電腦城，由於大正電腦城專櫃並未顯示經銷商名稱，因此無法判斷是否為同一經銷商櫃位，在此移動過程中，消費者全程由原本櫃位的銷售人員服務與協助，最後一同返回原本櫃位。(假日 2、假日 5)

尋找：研究 DM 內容、尋找商品、自行挑選產品（在此特指未與銷售人員發生互動）

- 消費者進入商場後便開始逐層樓搜尋各櫃位所展示的產品 DM、海報，並彼此相互討論其所刊登之內容，但由於消費者僅在櫃位旁邊自行研究，因此銷售人員並未走出櫃位迎接或是服務，一群人討論一陣之後，希望可以有更優惠的價格，但其中一人提出：既然專櫃已經將價格公開刊登在傳單上，就應該不可能拿到更低的價格。因此在彼此又商量一陣後，消費者決定放棄向銷售人員諮詢及議價，便離開商場。本組消費者共費時 12 分鐘，卻什麼目的都沒有達成。另一組消費者同樣也是自行查看產品 DM，同樣無銷售人員服務，1 分鐘後隨即離開。(假日 3、假日 5)

諮詢：與銷售人員討論產品、銷售人員協助比較或挑選產品、詢問價格或與銷售人員議價

- 消費者進入專櫃後與銷售人員討論自己的需求，並請銷售人員按其需求進行產品推薦與報價，但最後雙方因價格談不攏而作罷。離開櫃位後，消費者走到商場外的騎樓，向一櫃位銷售人員借紙筆，將方才櫃位所開出的產品與價格等條件列出，一旁的銷售人員見狀便向前攀談以了解情況，此時消費者開始與銷售人員討論自己對這個產品組合的看法，並表示自己覺得先前的櫃位有異，似乎打算敲詐消費者，因此表明希望前往附近的百腦匯 IT 商場選購。但此盤算遭新櫃位的銷售人員勸阻，銷售人員更說服消費者回到原櫃位嘗試爭取其他優惠。最後消費者重新進入商場，並找了其他專櫃，開出相同的條件但要求更低的價格，銷售人員同意後便開始協助消費者備齊所有欲購買之產品。(假日 5)

等待：等待銷售人員服務、等待銷售人員拿貨或調貨、等待銷售人員進行購後處理，例如備齊貨、驗機等

- 消費者進入櫃位後沒有銷售人員前來服務，其原因包括銷售人員正在服務其他顧客，或是講電話、整理展示用樣品機等工作。一組消費者因為與其他顧客共用一位銷售人員，且整個櫃位當時也僅剩一位銷售人員在場，其他銷售人員因故離開櫃位。使得消費者必須忍受銷售人員因為必須同時服務其他顧客，以及接聽櫃位的來電而持續暫時離開。銷售人員因身負多項任務而使得消費者必須在原地等待累計 2 分鐘，都在無人服務的狀態。(假日 5)
- 消費者購買特定產品後，需要由銷售人員進行購後加工及教育，包括驗機、分裝、貼保護膜、安裝軟體、相容性測試、組裝、操作指導等。待此組消費者決定購買產品後，銷售人員開始準備組裝需要的所有零件，

並告知消費者將會持續約半個小時，消費者則表示願意在現場等待，然而銷售人員共費時 69 分鐘才完成產品的組裝，且由於櫃位面積狹小且沒有提供座椅可以讓消費者休息，因此整個組裝的過程中，只見消費者不停移動位置以避免阻擋到其他人員活動，而最後消費者因為不耐久站，選擇蹲在距離專櫃不遠處之電扶梯旁，直到銷售人員完成產品組裝走過來通知消費者，才結束整個等待。(假日 5)

維修型消費者

在假日 E 時代電子城商場的觀察樣本中，除了購買型消費者之外，並無以維修為主要目的的維修型消費者，故無資料呈現。

其他消費者

在假日 E 時代電子城商場的觀察樣本中，除了購買型消費者之外，並無其他進入目的與活動情形的消費者，故無資料呈現。

第三節 個案分析

壹、百腦匯 IT 商場個案

一、營運效率

成交率：檢視消費者最終是否達成消費目的

- **購買型：**根據第三章對「知曉」階段的定義，所有進入商場的消費者都已經知道百腦匯 IT 商場，故知曉階段的消費者組數包括購買型消費者、以及其他消費者。維修型消費者則另外探討。

表 4-2 百腦匯商場之購買決策各階段消費者組數比例

		百腦匯 IT 商場				
		知曉	興趣	瞭解	意圖	購買
浦東店	組數	13	11	8	7	4
	比例		85%	62%	54%	31%
杭州店	組數	10	9	8	7	6
	比例		90%	80%	70%	60%
合肥店	組數	13	13	12	12	6
	比例		100%	92%	92%	46%
廈門店	組數	9	7	5	5	4
	比例		78%	56%	56%	44%
廣州店	組數	6	4	3	2	1
	比例		67%	50%	33%	17%
合計平均	組數	51	44	36	33	21
	比例		86%	71%	65%	41%

資料來源：本研究統計

從上表可以看出，消費者在百腦匯商場各個分店的交易情況差異極大，特別是廣州店消費者多停留在櫃位外瀏覽，或是進入櫃位自行觀看產品，

較少與銷售人員有後續互動。而浦東店數量則是自試用與議價後開始明顯下降。整體來說，百腦匯商場的平均成交率僅達 41%，儘管百腦匯商場每日人流量破萬人，但因為各種可能原因，對營運績效有實際貢獻的消費者不超過五成。此外，上表也顯示合肥店並沒有其他目的消費者，此部分較可能與商場動線設計相關。

- **維修型：**維修型消費者共 9 組，僅 4 組完成最終維修程序，包括協助解決產品問題、當場修復產品。剩下的五組消費者，維修失敗原因不盡相同，其中以產品無法當場修復卻又向消費者保證為大宗，使得消費者不僅浪費時間等待，且日後還須再跑一趟取件。另有銷售人員答應立刻進行維修，卻待消費者暫離櫃位後繼續忙其他事，以至於無法在約定時間內維修完成，並告訴消費者由於目前維修技術無法支援眼前的產品問題，無法即時維修，必須延後取件，或請消費者另請高明。由此可看出百腦匯商場或各專櫃並無一套規範維修活動的標準流程，而是憑維修人員的經驗與直覺行事，若遇到困難則由櫃位人員自行應變、加以解決。

流程浪費：探討消費溪流中不具價值的活動之時間占比

表 4-3 百腦匯商場之流程浪費消費組數比例

百腦匯 IT 商場			
	總組數	等待組數	等待組數比例
浦東店	14	7	50%
杭州店	9	4	44%
合肥店	13	4	31%
廈門店	7	2	29%
廣州店	4	1	25%
合計平均	47	18	38%

資料來源：本研究整理

- 上表指出浦東店、杭州店的消費者等待數量達到 44% 以上，顯示將近半數的消費者在這兩間商場必須花費時間等待銷售人員為其維修、調貨，或是在無人服務的情況下，等待著銷售人員前往招呼。而即使是平均最低的廣州店，也有相當於四分之一的消費者必須花時間進行等待。
- 下表中的淺色字體為購買型消費者；深色字體為維修型消費者。根據表格內容，百腦匯商場的維修型消費者明顯必須花費較多的時間進行等待，且等待時間幾乎都占消費時間的四分之一以上，其中一組廈門店的維修型消費者不巧遇上正在同時處理多項產品的維修人員，而需要由其它維修人員輪流服務，造成其等待時間占比高達 67%。

表 4-4 百腦匯商場之流程浪費時間比例

百腦匯 IT 商場								
觀察樣本數		1	2	3	4	5	6	7
浦東店	總時間/m	18	38	23	157	113	13	41
	等待時間/m	2	1	1	77	29	3	21
	等待時間%	11%	3%	4%	49%	26%	23%	51%
杭州店	總時間/m	34	44	8	37			
	等待時間/m	14	3	1	12			
	等待時間%	41%	7%	13%	32%			
合肥店	總時間/m	22	19	31	140			
	等待時間/m	5	1	2	59			
	等待時間%	23%	5%	6%	42%			
廈門店	總時間/m	135	106					
	等待時間/m	29	71					
	等待時間%	21%	67%					
廣州店	總時間/m	127						
	等待時間/m	27						
	等待時間%	21%						

資料來源：本研究整理

二、服務品質

消費者與銷售人員比例：瞭解尖峰時段各專櫃是否提供足夠的服務人力

- 在此將觀察專櫃的銷售人員總數除上觀察時點中最多的消費者組數。從下表可以看出百腦匯商場各等級專櫃的消費者與櫃員人數比例懸殊，其中，A、B 等級的經銷商雖然僱有較多銷售人員，但因消費者組數相對較多，顯得人力較為吃緊，特別是廣州與廈門商場。對於各等級專櫃而言，銷售人員除了服務顧客外，尚需處理其他工作內容，包括整理展示用品、收銀、取貨等，等級較高的櫃位甚至需要有人員進行整理帳務、處理存貨調配等工作，因此當消費者與銷售人員比例高達 70% 或 80% 以上時，很可能表示消費者數量已經超過銷售人員供給服務的最高上限，因此容易造成專櫃無暇顧及所有消費者的情況，導致消費者感到被忽略或是不被尊重，進而影響商場的整體觀感，因此對於百腦匯商場的專櫃經銷商來說，當其擁有多個櫃位時，銷售人員之間的調度與工作項目的彈性應該以更加有系統地方式進行規劃，而不應該讓銷售人員自行隨機調整，造成服務缺口，影響櫃位服務品質。

表 4-5 百腦匯商場消費者組數與銷售人員比例

百腦匯 IT 商場			
	A 級經銷商	B 級經銷商	C 級經銷商
浦東店	60%	77%	15%
杭州店	74%	71%	33%
合肥店	52%	85%	44%
廈門店	68%	92%	38%
廣州店	89%	88%	50%
合計平均	70%	83%	36%

資料來源：本研究整理

銷售人員工作情形：瞭解銷售人員對專櫃經營績效之貢獻

- 消費者未被服務的比例：未被服務的顧客乃指進入專櫃後，銷售人員無暇顧及者，或是正在等待銷售人員取/調貨而身旁無人服務者。而銷售人員隨時在旁準備服務致使雙方無交流者，則不屬於無人服務之列。從下表右欄可以看出，大部份百腦匯商場的消費者能夠受到銷售人員服務，僅有 13% 必須等待銷售人員，但廣州店卻有將近四分之一的消費者未被銷售人員服務，其主要原因在於廣州店各專櫃的銷售人員數量不足以應付龐大的來客量，造成消費者空等的情況，儘管廣州店各櫃位人員數量已大幅高出各店平均，卻仍無法滿足消費者的需求。

表 4-6 百腦匯商場銷售人員與顧客各項比例

		百腦匯 IT 商場							
		觀察商家數	銷售人員人次	直接服務顧客人員次	忙於其他工作人員次	空閒人員人次	顧客人次	有被服務的顧客次	未被服務的顧客次
浦東店	總數	9	321	113	62	146	221	201	20
	比例			35%	19%	45%		91%	9%
杭州店	總數	9	458	192	144	122	405	369	36
	比例			42%	31%	27%		91%	9%
合肥店	總數	9	353	101	96	156	199	179	20
	比例			29%	27%	44%		90%	10%
廈門店	總數	9	282	128	68	86	217	202	15
	比例			45%	24%	30%		93%	7%
廣州店	總數	9	369	170	110	89	433	328	105
	比例			46%	30%	24%		76%	24%
平均	總數	45	1783	704	480	599	1475	1279	196
	比例			39%	27%	34%		87%	13%

資料來源：本研究整理

- 由於上表為各專櫃整天的人次總計，包含尖峰與離峰時段，因此無法判斷消費者與銷售人員數量的實際比例，然而根據上表的內容，不難發現銷售人員從事非正式工作與其他活動的比例平均達 34%，顯示在離峰時段容易產生過多的閒置人力。為維持尖峰時段的服務品質，經銷商慣常雇用足以應付尖峰時段客流量的銷售人員人數，加上中國 IT 商場銷售人員的薪資結構為底薪加提成，目前 1-3 級城市 IT 銷售人員底薪約 600-1,000RMB 不等，對專櫃經銷商而言，雇用正職銷售人員的成本非常低，因此所有的銷售人員皆為 full-time 雇用，卻也導致離峰時段櫃位的人力過剩。在銷售人員沒有顧客需要服務的情況下，銷售人員僅能在櫃位上從事非正式工作之活動，例如睡覺、玩遊戲機、跨櫃閒聊等，容易影響消費者對商場的整體觀感。

三、商場設計與管理

商場規劃與設計

- 動線規劃：百腦匯商場根據各產品特性與商場經營方向進行樓層規劃，按產品類別分為一樓電腦品牌形象館，二、三樓為分為小數碼與通訊手機館，高樓層則販售電腦零、配件等 DIY 用品，讓消費者進入商場後可以快速掌握移動方向，不僅商場外設置了樓層說明看板，商場內的電扶梯處也貼有專櫃位置說明圖，並附上櫃位編號。為了讓消費者能夠深入商場各處，百腦匯商場的電扶梯盡可能設計成雙梯雙向，確保消費者在前往其他樓層之前，能夠至少繞行該樓層商場半圈，增加各樓層專櫃的曝光度，然而對於有明確目的地的消費者而言，這樣的設計卻構成移動上的障礙。此外，專櫃之間的主要通道約過兩米寬，次要通道約一米寬，方便消費者移動以及貨物的進出，而通道的天花板上也懸吊詳細的方向指示，標明電扶梯、洗手間、服務中心、電腦醫院等物件位置。

- **硬體設施與倉儲：**百腦匯商場內皆設有自動提款機設備，方便消費者提款，但因多數自動提款機設置在安全通道附近，因此消費者經常需要繞行商場至深入處方能順利取款，且因百腦匯商場專櫃為各自收銀，因此刷卡機由經銷商自行決定是否需要安裝，造成許多消費者經常必須移動至其他專櫃、或其他商場進行刷卡作業。為了方便專櫃銷售人員提調貨及其他聯繫作業，百腦匯商場鼓勵專櫃經銷商直接承租塔樓內空間作為存貨倉庫以及辦公用地，縮短消費者必須等待產品的提調貨時間，唯因其承租之辦公室距離商場仍有一段距離，且移動過程必須由商場外部繞行至商場內部，不方面直接請消費者進行移動，故多數經銷商最後選擇在租金較高的商場一樓承租面積較小的櫃位，同時在租金較低的高樓層承租大面積的櫃位，以確保消費者有較高的意願移動至高樓層櫃位親自體驗試用產品。

商場營運與管理

- **服務中心與電腦醫院：**百腦匯商場通常在正門入口處旁設有服務中心櫃台，協助消費者處理交易相關事宜，並調解買賣糾紛，其他功能還包括展示商品 DM、商場與其活動諮詢等。除此之外，百腦匯商場還設計了電腦醫院，提供在百腦匯購物的消費者免費的產品維修服務，一方面增加消費者進行維修的選擇多樣性與便利性，另一方面也同時分攤了專櫃銷售人員必須承接維修產品的數量與時間。
- **商場專櫃：**為使消費者置身於最舒適的購物環境，百腦匯商場設置商場服務課，並且安排商服人員進行商場的定時巡檢，監督專櫃銷售人員的服務態度、以及櫃位秩序的維護，其內容包含稽查銷售人員是否在商場內吸菸、用餐、身著商場制服背心等，以避免銷售人員營造出不專業的負面形象，或是監控銷售人員安置存貨與廢棄用品是否符合管理規範，確保櫃位的整潔與一致性。此外，百腦匯商場規定專櫃經銷商在設計櫃

位招牌時必須加入經銷商名稱與櫃位編號，方便消費者辨識與指認，除了可以提高消費者搜尋櫃位的效率，另外也保障消費者辨別經銷商的消費權益，唯因此規範督導不周，仍有許多櫃位經銷商未能詳盡標示其編號與名稱，使得消費者經常無法憑藉商場指示圖順利找到櫃位。

- 購買保證：為實踐商場永保誠信的經營理念，百腦匯商場願意提供消費者額外的保固年限，使消費者相信商場販售商品之品質，但由之前的描述可見，許多消費者在購買產品的同時，經常性地要求銷售人員出具品質保證文件，並且特別交代銷售人員切勿販售展試用樣品機，或是平行輸入品等來源不明之產品，由此可知，消費者在百腦匯商場進行購買活動時，仍無法完全相信銷售人員的承諾，其原因可能來自於兩方面，一為消費者僅是單純維護其消費權益，故適時提醒銷售人員；另一可能原因則是消費者曾經遭受銷售人員欺騙，而購買了仿品與假貨，因此必須再三確認其所選購之產品是否為公司貨，並要求檢視產品來源與後續維修的證明文件，唯其不愉快經驗是否來自百腦匯商場則無法得知。

貳、太平洋數碼廣場個案

一、經營效率

成交率：檢視消費者最終是否達成消費目的

- **購買型：**根據下圖所示，太平洋數碼廣州 AB 商場明顯有將近一半的過路客，雖然人流量大，但對商場而言卻不具實質的獲利價值，反而造成商場內過度壅擠、混亂，而此現象的主要原因在於，本商場的前後門口所購成的消費動線跟場外道路呈現平行方向，因此容易產生大量的穿堂人潮；此外，本商場僅半數的消費者進入自行查看產品的階段，後續各階段消費組數則因某些原因快速遞減。而太平洋浦東三期的最終成交比例則大約維持在四成五，與百腦匯商場各店平均相當。整體來說，太平洋商場的消費者在各店平均的最終成交率僅達 28%，顯示出商場因為各種可能原因，造成所有進入商場的人流對營運績效有實際貢獻者不超過五成。

表 4-7 太平洋數碼之購買決策各階段消費者組數比例

		太平洋數碼				
		知曉	興趣	瞭解	意圖	購買
浦東三期	組數	9	7	7	6	4
	比例		78%	78%	67%	44%
廣州 AB 場	組數	16	9	7	5	3
	比例		56%	44%	31%	19%
平均	組數	25	16	14	11	7
	比例		64%	56%	44%	28%

資料來源：本研究整理

- 維修型：僅觀察到 1 組維修型消費者，但因其同時維修兩項產品，且修結果不同，在此將分開說明。其中一商品雖順利修畢，但維修人員索價與原先溝通之價目不同，造成消費糾紛，最後消費者認為增加之費用僅 50RMB 且產品確實修妥，故願意以新價格支付。此觀察現象突顯出兩項商場存在之消費風險，首先，商場內的維修價格之訂定並無統一標準，消費者只能透過自行判斷衡量專櫃開價之合理性，即便遭遇經銷商刻意聯合哄抬價格，商場卻無相關規範可以強制約束；其次，事前開價與事後索價之間存在差異的情況屢見不鮮，由於交易前買賣雙方通常僅透過口頭協議價格，因此事後消費者往往礙於缺乏具體事證而無法據理力爭，只好任由銷售人員宰割，造成商場誠信出現問題。

流程浪費：探討消費溪流中不具價值的活動之時間占比

- 根據下表，太平洋數碼浦東三期商場的消費者等待比率為 100%，表示所有的消費者在此商場必須花費時間等待銷售人員為其維修、調貨，而在無人服務、等待銷售人員前往招呼者就占 7 組中的 3 組，其主要原因在於消費者數量已經超出銷售人員所能負荷之範圍。相反的，太平洋廣州 AB 場卻沒有消費者經歷任何等待過程，此現象應與進入瞭解階段、購買階段的消費者組數較少有關。

表 4-8 太平洋商場之流程浪費消費組數比例

太平洋數碼			
	總組數	等待組數	等待組數比例
浦東三期	7	7	100%
廣州 AB 場	9	0	0%
合計平均	16	7	44%

資料來源：本研究整理

- 下表中的淺色字體為購買型消費者；深色字體為維修型消費者。根據表格內容，太平洋數碼的浦東三期商場之維修型消費者同樣明顯必須花費較多的時間進行等待，且等待時間幾乎占消費時間的六成。而購買型消費者因銷售人員不足而無法提供服務所造成的等待時間平均 1-3 分鐘，其餘因櫃位空間不足而等待調貨的消費者，等待時間比例占總時間的 8%、以及 22%。另有一組消費者因不滿意銷售人員展示之產品品質，而數度要求重新調貨，以至花費 17 分鐘在等待調貨。

表 4-9 太平洋商場之流程浪費時間比例

太平洋數碼								
觀察樣本數		1	2	3	4	5	6	7
浦東三期	總時間/m	101	144	18	67	16	21	67
	等待時間/m	8	17	4	3	3	1	38
	等待時間%	8%	12%	22%	4%	19%	5%	57%
廣州 AB 場	總時間/m	--						
	等待時間/m	--						
	等待時間%	--						

資料來源：本研究整理

二、服務品質

消費者與銷售人員比例：瞭解尖峰時段各專櫃是否提供足夠的服務人力

- 在此將觀察專櫃的銷售人員總數除上觀察時點中最多的消費者組數。從下表可以看出太平洋商場各等級專櫃的消費者組數與櫃員人數比例都趨近飽和，甚至已經超越專櫃可容納之最高限度。不同於百腦匯商場按各經銷商等級雇用不同之銷售人員數量，在太平洋數碼廣州 A、B 場中，三個等級的經銷商銷售人員數量都相當接近，因此可以明顯感受到隨著經銷商層級越高，銷售人員數量與消費者組數越相近，且因消費者組數

相對較多，顯得人力較為吃緊。誠如之前所描述，銷售人員除了服務顧客外，尚需處理其他工作內容，包括整理展示用品、收銀、取貨等，等級較高的櫃位甚至需要有人員進行整理帳務、處理存貨調配等工作，因此當消費者與銷售人員比例高達 70% 或 80% 以上時，很可能表示消費者數量已經超過銷售人員供給服務的最高上限，因此容易造成專櫃無暇顧及所有消費者的情況，導致消費者感到被忽略或是不被尊重，進而影響商場的整體觀感。尤其太平洋兩間分店的銷售人員與消費者組數比例幾乎都高達 70% 以上，因此對於太平洋商場的專櫃經銷商來說，當其擁有多個櫃位時，銷售人員之間的調度與工作項目的彈性應該以更加有系統地方式進行規劃，而不應該讓銷售人員自行隨機調整，造成服務缺口，影響櫃位服務品質。

表 4-10 太平洋商場消費者組數與銷售人員比例

太平洋數碼			
	A 級經銷商	B 級經銷商	C 級經銷商
浦東三期	85%	74%	50%
廣州 AB 場	104%	82%	71%
合計平均	93%	78%	63%

資料來源：本研究整理

銷售人員工作情形：瞭解銷售人員對專櫃經營績效之貢獻

- 從下表右欄可以看出，多數太平洋數碼浦東三期商場的消費者能夠受到銷售人員服務，僅有 8% 必須等待銷售人員服務，但廣州 A、B 場卻高達將近四分之一的消費者未被銷售人員服務，其主要原因在於廣州店各專櫃的銷售人員數量不足以應付龐大的來客量，特別是不同級別的經銷商卻雇用相當數量的銷售人員，造成尖峰時段消費者必須空等的情況，顯然商場無法適時供給適量的專櫃服務。

表 4-11 太平洋商場銷售人員與顧客各項比例

		太平洋數碼							
		觀察商家數	銷售人員人次	直接服務顧客人員次	忙於其他工作人員次	空閒人員人次	顧客人次	有被服務的顧客次	未被服務的顧客次
浦東三期	總數	9	411	201	116	94	416	382	34
	比例			49%	28%	23%		92%	8%
廣州 AB 場	總數	9	372	170	81	121	419	321	98
	比例			46%	22%	33%		77%	23%
平均	總數	18	783	371	197	215	835	703	132
	比例			47%	25%	27%		84%	16%

資料來源：本研究整理

- 由於上表為各專櫃整天的人次總計，包含尖峰與離峰時段，因此無法描述消費者與銷售人員數量的實際比例。然而根據上表的內容，不難發現太平洋銷售人員從事非正式工作與其他活動的平均時間比例達 27%，但在尖峰時段的銷售人員數量往往又嚴重短缺，顯示出離峰與尖峰時段的來客量差距極大，經銷商若經常性地雇用 full-time 正職銷售人員，則容易在離峰時段產生過多的閒置人力，且在銷售人員沒有顧客需要服務的情況下，銷售人員僅能在櫃位上從事非正式工作之活動，例如睡覺、玩遊戲機、跨櫃閒聊等，容易影響消費者對商場的整體觀感，而對經銷商而言，這些業外的活動對於專櫃營業績效的貢獻度為零，屬於極度沒有價值的活動，經銷商應該盡量避免。而為了維持尖峰時段的服務品質，經銷商可以思考的方向包括：一、櫃位之間的人員調度，以及二、兼職 part-time 銷售人員的聘用，雖然經銷商可能考量全時顧員的薪資成本低，因此大量雇用，但過多的閒置人員容易造成櫃位擁擠、混亂，反而降低消費者進入櫃位的意願。

三、商場設計與管理

商場規劃與設計

- 動線規劃：太平洋商場根據各產品特性與商場經營方向進行樓層規劃，同樣按產品類別分為一樓電腦品牌形象館，其他樓層則分為小數碼、通訊手機、電腦零、配件等 DIY 用品區，讓消費者進入商場後可以快速掌握移動方向。然而由於太平洋商場多是承租建物，故其內部空間無法完全貼近商場需求，特別是廣州 A、B 場的土地並非方形平面，而是不規則的多角狀土地，內部櫃位乃沿著建物形狀規劃，因此專櫃多半是三角形或其它多邊形，不僅走道的空間狹窄，約一米寬，且櫃內的展示檯排列也相當不規則，無法放置較完整的展示用樣品，造成消費者選擇少且停留意願低，故消費者購買決策階段經常只進行到瞭解階段就無法繼續延伸。

太平洋浦東三期自二樓至五樓，皆為中空環狀商場，並設有一走道可從中央穿越，因此不少消費者在消費的途中曾前往稍作休息或等待，但也因此顯得商場稍嫌擁擠，甚至有許多消費者直接在中央走道上席地而坐，相互聊天或討論產品，妨礙商場動線的順暢度。

此外，太平洋廣州 A 場的兩個主要出入口構成了整個商場的主要動線，且此動線與商場外的主要道路平行，吸引許多路過的行人進入避暑遮陽，以致產生將近過半比例的穿堂客。為降低已進入廣州太平洋商場的消費者再繼續前往其他競爭者商場的機率，太平洋 A、B 場二樓之間造有一橫越馬路且銜接兩側商場的空橋，有助於引導消費者的選購動線，以增加雙邊專櫃之曝光度，並方便消費者橫越主要幹道。

- 硬體設施與倉儲：太平洋商場專櫃為各自收銀，因此刷卡機由經銷商自行決定是否需要安裝，造成許多消費者經常必須移動至其他專櫃、或其

他商場進行刷卡作業。為體貼消費者與銷售人員進行展示與試用，太平洋浦東三期內的一樓櫃位內皆設有多張桌椅，供買賣雙方自行使用，然而因一樓專櫃皆為開放式專櫃，有些消費者一進入商場便直接找空椅入座，銷售人員難以判別其進入目的，因此不會輕易進行驅趕，但卻造成不少霸佔桌椅的情況，使得真正需要使用此設備的消費者與銷售人員只能被迫移動並另尋空位。與百腦匯作法相同，太平洋商場為方便專櫃銷售人員提調貨及其他聯繫作業，將商場的高樓層規劃為辦公室，並出租予專櫃經銷商作為存貨倉庫以及辦公用地，縮短消費者必須等待產品的提調貨時間，或是直接將消費者引導至此處親自體驗與試用產品。

商場營運與管理

- 商場專櫃：太平洋商場在專櫃管理上並無太多限制與規定，但為了方便消費者尋找櫃位，規定專櫃經銷商在設計櫃位招牌時必須加入經銷商名稱與櫃位編號，唯因此規範督導不周，仍有許多櫃位經銷商未能詳盡標示其編號與名稱，使得消費者經常無法憑藉商場指示圖順利找到櫃位。而為使消費者享有良好的購物環境，太平洋商場雇用一組商場秩序維護團隊，針對商場秩序進行監督與管理，其工作內容強調商場消費安全的維護，因此會詳細檢視進入商場的消費者之情況，若有必要也需負責調解交易糾紛，然而此團隊並不負責監督專櫃人員的行為是否合乎商場規範，因此商場內經常可見不同櫃位的銷售人員彼此打鬧、玩樂，或是在商場內吸菸、用餐，使得消費環境品質下降。

參、頤高數碼個案

一、經營效率

成交率：檢視消費者最終是否達成消費目的

- **購買型：**頤高高新數碼商場的消費者多半在實際操作試用、以及詢問價格之後，便不再繼續下一階段，造成最終的成交比率僅達 30%，相較於百腦匯與太平洋商場來得低，其最主要的原因可能是價格與消費者預期差距較大，且實際試用結果與需求不符，故停止在第四階段。

表 4-12 頤高數碼之購買決策各階段消費者組數比例

		頤高數碼				
		知曉	興趣	瞭解	意圖	購買
頤高高新	組數	10	9	8	6	3
	比例		90%	80%	60%	30%

資料來源：本研究整理

維修型：觀察到 2 組維修型消費者，且兩組的維修過程都相當順利。其中一組消費者的維修品所需零件必須訂貨，因此銷售人員直接聯絡供應商下單並向顧客報價，中間過程並無任何等待，然而本起成功維修案例最重要的推手可能源於零件缺貨，以致銷售人員無法及時維修，促成高效率的委託維修。另一組消費者則是前往特定櫃位取回之前委託維修的產品，抵達櫃位後尚須等待銷售人員前往其他經銷商櫃位取件，根據此情形，未來經銷商在經營維修業務時，可以朝向兩個思考方向，一為專櫃的維修服務透過委外的方式來進行，複雜度高或修復時間較長的維修品可交由專業維修技師進行，提高維修效率與成功機率；二為專櫃之間的維修人員相互借調，按彼此所具備的不同技術優勢加以專業分工，提高整體的維修成效。

流程浪費：探討消費溪流中不具價值的活動之時間占比

- 根據下表，頤高高新數碼商場的消費者等待比率為 50%，表示半數的消費者在此商場必須花費時間等待銷售人員為其維修、調貨；除前述之原因外，另有一組消費者的等待原因為銷售人員找不到消費者所需要的產品，因此在櫃內自行翻找產品所在，造成此現象的關鍵原因在於此專櫃的商品擺放混亂，並未根據特定的歸類準則進行存放位置的安排，導致消費者必須花費時間等待銷售人員搜尋商品。

表 4-13 頤高商場之流程浪費消費組數比例

頤高數碼			
	總組數	等待組數	等待組數比例
頤高高新	10	5	50%

資料來源：本研究整理

- 下表中的淺色字體為購買型消費者；深色字體為維修型消費者。根據表格內容，雖然頤高高新商場之維修型消費者的等待時間占總時間的五成以上，但細看實際等待時間僅五分鐘，且其總消費時間較短，再加上樣本數偏低，無法推斷維修型消費者地的等待時間比購買型消費者來得久。因櫃位空間不足而等待調貨的消費者，等待時間占總時間的 3%、以及 8%，相對於百腦匯與太平洋商場的調貨速度顯得效率較佳。

表 4-14 賽博商場之流程浪費時間比例

頤高數碼								
觀察樣本數		1	2	3	4	5	6	7
頤高 高新	總時間/m	90	18	12	50	9		
	等待時間/m	3	2	1	6	5		
	等待時間%	3%	11%	8%	12%	56%		

資料來源：本研究整理

二、服務品質

消費者與銷售人員比例：瞭解尖峰時段各專櫃是否提供足夠的服務人力

銷售人員工作情形：瞭解銷售人員對專櫃經營績效之貢獻

- 研究者在進行頤高高新商場的商家銷售人員觀察時，遭到商場人員阻止，故有關頤高高新商場的服務品質分析將無資料呈現。

三、商場設計與管理

商場規劃與設計

- 動線規劃：頤高高新商場的目標客群為一般消費大眾，根據各產品特性與商場經營方向進行樓層規劃，同樣按產品類別分為一樓電腦品牌形象館，其他樓層則分為小數碼、通訊手機、電腦零、配件等 DIY 用品區，讓消費者進入商場後可以快速掌握移動方向。頤高高新商場的平面形狀十分方正，因此專櫃排列整齊且主要通道相當寬敞，約兩米寬，專櫃與走道以櫃位黃線作為區隔指標，所有專櫃均沿黃線擺放展示櫃，動線標示清楚。與頤高高新商場緊密相連的是頤高旗艦廣場，其經營模式以產品批發為主，目標客群包括經銷商與公司行號，偶有零星散客，兩座商場的二、三樓以通道相連，有助於引導消費者的選購動線，以增加雙邊專櫃之曝光度。
- 硬體設施與倉儲：與百腦匯、太平洋商場的作法相同，頤高高新數碼商場為方便專櫃銷售人員提調貨及其他聯繫作業，將商場的高樓層規劃為辦公室，並出租予專櫃經銷商作為存貨倉庫以及辦公用地，縮短消費者必須等待產品的提調貨時間，或是直接將消費者引導至此處親自體驗與試用產品。更甚者，頤高高新數碼商場附近尚有其它四間頤高集團旗下之數碼商場，專櫃經銷商通常會選擇在以批發為主的頤高旗艦廣場堆放

存貨，並承租辦公室作為各商場專櫃之調度中心，以提高顧客回應的效率。頤高高新數碼商場的專櫃各自收銀，因此刷卡機由經銷商自行決定是否需要安裝，造成部分消費者必須移動至其他專櫃、或其他商場進行刷卡作業。

商場營運與管理

- 商場專櫃：頤高高新數碼商場與百腦匯的櫃位管理相似，皆設有一巡檢商場秩序之團隊，透過定時在商場視察以維護整體消費環境，希望藉此提高消費者在商場內的正面感受程度，由於此團隊亦負責監督專櫃人員的行為是否合乎商場規範，因此商場內經常可見管理人員糾正各櫃位銷售人員的違規行為。此外，由於商場對於櫃位招牌的內容進行相關的規範與限制，因此時幾乎沒有專櫃缺漏經銷商名稱或櫃位編號，不僅讓消費者方便尋找櫃位，且對於辨別經銷商的消費權益更加有保障。然而頤高旗艦廣場因目標客群不同，規範與管理相對較不嚴格，且商場內部因光線不足呈現昏暗的情況，走道上常有專櫃經銷商的存貨堆疊，造成商場擁擠且混亂，幾乎難以分辨主要通道的位置，因此若有零散的大眾消費者自頤高高新商場順著通道進入頤高旗艦廣場，勢必感受到明顯落差，容易造成商場形象不一致，並引起消費者的負面評價。
- 購買保證：由之前的描述可知，部分消費者在購買產品的同時，經常要求銷售人員出具品質保證文件，或是要求當場拆封檢驗，希望藉此確保買到品質穩定的商品。顯示消費者在頤高高新數碼商場進行購買活動時，仍無法完全相信銷售人員的承諾，其原因可能來自於兩方面，一為消費者僅是單純維護其消費權益，故適時提醒銷售人員；另一可能原因則是消費者曾經遭受銷售人員欺騙，而購買了仿品與假貨，因此必須再三確認其所選購之產品的品質，唯其不愉快經驗是否來自頤高高新數碼商場則無法得知。

肆、賽博數碼廣場個案

一、經營效率

成交率：檢視消費者最終是否達成消費目的

- **購買型：**賽博廣場的各階段消費者組數比例均勻地遞減，且最終成交率為 44%，接近百腦匯與太平洋商場的分店平均，因此同樣顯示出，不超過五成的消費者對商場營運績效有實際的貢獻。然而本商場消費者真正進入興趣階段的消費者比例不高，主要因為商場內部電梯可以直達後方塔樓的辦公室，且商場前後門所構成的動線與商場外的道路平行，再加上商場後門為一大型平面停車場，因此產生不少過路客行經商場，降低真正的消費者比例。

表 4-15 賽博廣場之購買決策各階段消費者組數比例

		賽博數碼廣場				
		知曉	興趣	瞭解	意圖	購買
合肥店	組數	9 人	7 人	6 人	5 人	4 人
	比例		77 %	66 %	55 %	44 %

資料來源：本研究整理

- **維修型：**維修型消費者共 3 組，僅 2 組完成最終維修程序，包括測試產品運作是否正常、以及當場修復產品。剩下的 1 組消費者，維修失敗原因乃因無法接受銷售人員所提出之維修價格，因此選擇放棄維修並離開商場。由此可知，消費者心中對於維修的合理價格存有一套標準，專櫃經銷商應試圖找出此標準之範圍，並考量自身維修成本進行維修價格的彈性調整。此外，其中一組順利完成維修手續的消費者，在尋找櫃位的過程中數度遇到障礙，首先，商場櫃位編號近來經過重新編排調整，於是沒有任何櫃位銷售人能夠明確的指出消費者所要搜尋之專櫃位置；其

次，目的經銷商所屬編號之專櫃為一空櫃位，而此經銷商利用占領其他的空櫃位進行營業，推測其原因是因未繳納租金而遭強制遷離，卻又趁商場營運情況不佳、空櫃位數量多，且無商場管理人員監督的情況下，利用兩張辦公桌便占領位置較隱密的空櫃位，明顯出現管理疏失。

流程浪費：探討消費溪流中不具價值的活動之時間占比

- 下表指出賽博數碼廣場合肥店的消費者等待時間占總時間 56%，顯示超過半數的消費者在此商場必須花費時間等待銷售人員為其維修、調貨，或是在無人服務的情況下，等待著銷售人員前往招呼。而其中一組消費者因銷售人員拿錯商品，而必須繞回購買的櫃位進行產品更換，最後雖順利更換成功，卻還是造成消費浪費。

表 4-16 賽博商場之流程浪費組數比例

賽博廣場			
	總組數	等待組數	等待組數比例
合肥店	9	5	56%

資料來源：本研究整理

- 下表中的淺色字體為購買型消費者；深色字體為維修型消費者。根據表格內容，雖然其中一組賽博數碼商場之維修型消費者的等待時間占總時間的五成，但細看實際等待時間僅三分鐘，且其總消費時間較短，另一維修型消費者明顯因為維修人員尚未處理好之前委託維修之產品，因此使得消費者必須等上 12 分鐘，不過由於樣本數偏低，還是無法推斷維修型消費者地的等待時間比購買型消費者來得久。因櫃位空間不足而等待調貨的消費者，等待時間占總時間約 1-3 分鐘，相對於百腦匯與太平洋商場的調貨速度顯得效率較佳。

表 4-17 賽博商場之流程浪費時間比例

頤高數碼							
觀察樣本數量	1	2	3	4	5	6	7
頤高 高新	總時間/m	18	41	11	38	6	
	等待時間/m	3	1	4	12	3	
	等待時間%	17%	2%	36%	32%	50%	

資料來源：本研究整理

二、服務品質

消費者與銷售人員比例：瞭解尖峰時段各專櫃是否提供足夠的服務人力

- 在此將觀察專櫃的銷售人員總數除上觀察時點中最多的消費者組數。從下表可以看出賽博數碼商場合肥分店的各等級專櫃的消費者組數與櫃員人數比例根據等級高低有所差異，特別是 A 級經銷商的服務人力達到飽和，若扣除處理櫃內其他業務及工作的銷售人員，則此消費者數量已經超過專櫃所能提供服務之最高上限。此現象之主要原因在於賽博數碼商場合肥分店的各級專櫃經銷商均聘請接近的銷售人員數量，無論經銷商等級，每櫃約 3-6 人不等，造成越高等級的經銷商人力資源越吃緊，顯示出專櫃經銷商應按其來客數量進行銷售人員雇用數量之調整，以應付尖峰時段的商場人潮，避免過度壓縮人力造成服務品質低落，以及消費者必須等待服務。

表 4-18 賽博商場消費者組數與銷售人員比例

賽博廣場			
	A 級經銷商	B 級經銷商	C 級經銷商
合肥店	100%	62%	38%

資料來源：本研究整理

銷售人員工作情形：瞭解銷售人員對專櫃經營績效之貢獻

- 從下表右欄可以看出，雖然多數賽博數碼廣場合肥分店的消費者能夠受到銷售人員服務，但仍有 16% 的消費者必須等待銷售人員服務，排名於各個案之中間位置。

表 4-19 賽博商場銷售人員與顧客各項比例

		賽博數碼廣場							
		觀察商家數	銷售人員人次	直接服務顧客人員次	忙於其他工作人員次	空閒人員人次	顧客人次	有被服務的顧客次	未被服務的顧客次
合肥店	總數	9	204	65	37	102	109	92	17
	比例			32%	18%	50%		84%	16%

資料來源：本研究整理

- 由於上表為各專櫃整天的人次總計，包含尖峰與離峰時段，因此無法描述消費者與銷售人員數量的實際比例。然而根據上表的內容，不難發現賽博廣場合肥分店的銷售人員從事非正式工作與其他活動的平均時間比例達 50%，但在尖峰時段的銷售人員數量往往又嚴重短缺，顯示出離峰與尖峰時段的來客量差距極大。結合前面之分析，可以看出不同等級的櫃位人數因應離、尖峰時段不同的來客量應彈具有更高性之調整，特別是高層級的經銷商在尖峰時段經常面臨人手不足的情況，但若經常性地雇用 full-time 正職銷售人員，則容易在離峰時段產生過多的閒置人力，且在銷售人員沒有顧客需要服務的情況下，銷售人員僅能在櫃位上從事非正式工作之活動，容易影響消費者對商場的整體觀感，而對經銷商而言，這些業外的活動對於專櫃營業績效的貢獻度為零，屬於極度沒有價值的活動，經銷商應該盡量避免。而為了維持尖峰時段的服務品質，經銷商可以思考的方向包括兼職 part-time 銷售人員的聘用。

三、商場設計與管理

商場規劃與設計

- **動線規劃：**賽博廣場合肥分店根據各產品特性與商場經營方向進行樓層規劃，但應商場經營不善，許多專櫃經銷商退出，造成空櫃位數量相當多且產品類別不再受樓層規劃所限制，只要願意支付較高的櫃位租金便可以承租一樓接近主要出入口的專櫃位置，造成商場的樓層商品區位指示圖效果無法發揮，消費者進入商場後只能繞行商場各樓層逐櫃尋找產品，增加移動與搜尋的時間成本。商場內的專櫃規劃相當整齊，完全以方形呈現，並留有近兩米的寬敞走道，方便消費者移動與專櫃進出貨品。此外，賽博廣場合肥分店的前後主要出入口所構成的動線方向與場外道路平行，吸引許多路過的行人進入避暑遮陽，以致產生不少穿堂而過的路人。
- **硬體設施與倉儲：**賽博數碼商場為統一收銀，但合肥分店仍以各自收銀為主。為方便專櫃銷售人員提調貨及其他聯繫作業，賽博數碼合肥分店的專櫃經銷商通常會直接承租後方塔樓作為儲放存貨與辦公用地，以縮短消費者必須等待產品的提調貨時間，或是直接將消費者引導至此處親自體驗與試用產品。另外，賽博數碼合肥分店的洗手間位置隱密，消費者不易尋獲，加上商場並沒有明確的方向標示，造成消費者必須以口頭詢問的方式進入使用。

商場營運與管理

- **商場專櫃：**賽博數碼廣場合肥分店的專櫃招牌幾乎都列有櫃位編號與銷商名稱，但因偶有跳號且編排方式不一致，造成消費者無法順暢地搜尋到正確櫃位。此外，商場內的空櫃位數量與出租櫃位數量相當，且無商場人員進行巡視與管理，僅聘請一位保安人員駐守前門入口，維護商場

秩序，其工作內容強調商場消費安全的維護，因此會詳細檢視進入商場的消費者之情況，但並不負責交易糾紛的調解與櫃位人員行為之糾舉，因此造成經銷商嚴重占用、挪用空櫃位之情形，致使消費者容易明顯感受到商場經營不善的情況。



伍、假日 E 時代電子城個案

一、經營效率

成交率：檢視消費者最終是否達成消費目的

- **購買型：**由於假日電子的觀察樣本數量較少，且消費者的主訴商品多是電腦的周邊配件，價格相對較低，因此可能造成其最終成交率達 60%，高於其他電腦城類的終端 IT 零售通路平均。此外，由於商場的營業用地範圍擴及騎樓外圍，因此消費者當中混雜許多行經騎樓的民眾，造成商場騎樓區人多且壅擠，不利產品銷售。

表 4-20 假日電子之消費者購買決策各階段之組數比例

		假日電子城				
		知曉	興趣	瞭解	意圖	購買
假日 電子城	組數	5	5	3	3	3
	比例		100%	60%	60%	60%

資料來源：本研究整理

- **維修型：**並未在此商場觀察到任何維修型消費者樣本，故無資料呈現。

流程浪費：探討消費溪流中不具價值的活動之時間占比

- 根據下表，假日電子商場的消費者等待比率為 40%，然而因觀察樣本數較低，無法說明進入商場的消費者皆按比例進行服務等待，且因本商場以販售組裝型台式機，以及其他電腦 DIY 零件為主，雖有販售其他數碼產品，但仍以組裝、零件為消費大宗，因此消費者在此商場除了必須花費時間等待銷售人員為其調貨外，也需要等待銷售人員為其組裝新機，或是檢測零件的相容性，此段時間雖然對於消費者具有價值意義，但因過程中，消費者僅能無所事事在旁等待，因此仍屬於流程浪費。

表 4-21 假日電子商場之流程浪費消費組數比例

假日電子城			
	總組數	等待組數	等待組數比例
假日電子	5	2	40%

資料來源：本研究整理

- 下表中的淺色字體為購買型消費者。根據表格內容，假日電子商場的購買型消費者因櫃位空間不足而等待調貨的消費者，等待時間比例占總時間的 20%，但細看其實際調貨時間僅 2 分鐘，且其總消費時間較短。另一組消費者因需要等待銷售人員為其組裝新機，故費時一個多小時等待才順利帶回產品，過程中消費者並未在商場內走動或瀏覽，而是聽從銷售人員的指示，枯蹲坐在電扶梯旁的小空間進行等待，其間消費者曾詢問銷售人員大約需要費時多久，但銷售人員因櫃位訂單多，因此無法保證，且此銷售人員手中同時處理多件待組裝之產品。

表 4-22 假日電子商場之流程浪費時間比例

假日電子城								
觀察樣本數		1	2	3	4	5	6	7
假日 電子城	總時間/m	10	134					
	等待時間/m	2	71					
	等待時間%	20%	53%					

資料來源：本研究整理

二、服務品質

消費者與銷售人員比例：瞭解尖峰時段各專櫃是否提供足夠的服務人力

- 在此將觀察專櫃的銷售人員總數除上觀察時點中最多的消費者組數。從下表可以看出假日電子商場的各等級專櫃的消費者組數與櫃員人數比

例皆能提供適量的人員服務，及使在尖峰時段，A 級經銷商也還留有約 30% 的人力進行櫃內其他業務的處理，為所有個案在尖峰時段中銷售人員數量最充足者。

表 4-23 假日電子商場消費者組數與銷售人員比例

假日電子城			
	A 級經銷商	B 級經銷商	C 級經銷商
假日電子	71%	50%	14%

資料來源：本研究整理

銷售人員工作情形：瞭解銷售人員對專櫃經營績效之貢獻

- 從下表右欄可以看出，僅七成的假日電子商場的消費者能夠受到銷售人員服務，另有 31% 必須並無銷售人員服務，其主要原因在於本商場各專櫃的銷售人員並不太主動服務消費者，因此當消費者進入櫃位後，除非消費者自行提問或諮詢，否則銷售人員通常只待在原座位上，不會向前招呼，造成消費者無人服務的比例特別高，超出其他個案平均甚多。此外，本商場不同級別的經銷商也是雇用相當數量的銷售人員，造成尖峰時段某些消費者必須空等的情況，而無法適時供給適量的專櫃服務。

表 4-24 假日電子商場銷售人員與顧客各項比例

		假日電子城							
		觀察商家數	銷售人員人次	直接服務顧客人員次	忙於其他工作人員次	空閒人員人次	顧客人次	有被服務的顧客次	未被服務的顧客次
假日電子城	總數	9	312	92	100	120	201	139	62
	比例			29%	32%	38%		69%	31%

資料來源：本研究整理

- 由於上表為各專櫃整天的人次總計，包含尖峰與離峰時段，因此無法描述消費者與銷售人員數量的實際比例。然而根據上表的內容，不難發現假日電子銷售人員從事非正式工作與其他活動的平均時間比例近四成，加上無論何時段，未被服務的消費者數量皆很高，顯示出專櫃的銷售人員為了非正式工作捨棄服務可能對櫃位營運績效有貢獻的消費者，此乃與專櫃經銷商及商場訓練風氣相關，顯示出銷售人員多處於被動服務的狀態，一旦消費者未主動尋求協助，銷售人員亦不會主動服務，而是忙於正式工作以外的私人活動，這些行為皆容易影響消費者對商場的整體觀感，而對經銷商而言，這些業外的活動對於專櫃營業績效的貢獻度為零，屬於極度沒有價值的活動，經銷商應該盡量避免。

三、商場設計與管理

商場規劃與設計

- 動線規劃：假日電子太平洋商場分為內部、外部，場外為騎樓式對外開放式專櫃；場內專櫃則與其他大型連鎖商場無異，由於外部騎樓專櫃僅以木板隔層墊高，以區分人行道路與騎樓，故行經至此的過路客並不會特別繞至商場以外的範圍，尤其遇上雨天時，所有路上行人會大量湧入騎樓，造成真正的消費者移動與瀏覽不易；此外，騎樓專櫃只能有騎樓進入，一旦消費者已經進入商場內部，便無法前往騎樓專櫃進行選購。而商場內部則因建築物空間限制，且二樓以上的商場皆為方型中空，以利架設電扶梯，卻也因此縮小可供出租之櫃位面積，造成專櫃排列壅擠，主要走道寬度約一米左右，較為狹窄。商場樓層並未以產品類別區分，而是各樓層都可見電腦、小數碼、通訊手機、DIY 零、配件等專櫃，造成消費者必須逐層繞行商場尋找產品，才能避免遺漏。
- 硬體設施與倉儲：假日電子商場旁設有 ATM 自動提款機，許多消費者

提領現金方便，因此觀察到不少先提領現金後再進入商場購買的消費者。由於商場內的專櫃面積皆不大，約 3-7 平米不等，因此展示櫃無法擺放完整的產品系列，造成不少銷售人員直接帶領消費者離開本商場，而移動至其他商場的櫃位內進行產品查看與試用，導致商場消費者的流失，另一方面，礙於專櫃面積的限制，許多櫃位銷售人員將櫃位私有品移至走道上擺放，造成商場通道擁擠、雜亂，然而這個現象卻沒有導致消費者產生負面觀感，推斷可能是由於本商場以組裝機、零配件銷售為主，且並非連鎖式的大型品牌商場，消費者過去已習慣在由鄰街小店自然聚集而成的電腦城中進行電腦組裝與 DIY 零件購買，故此現象並不會使消費者反感，甚至對於消費者而言會更親切的消費環境。

商場營運與管理

- 商場專櫃：假日電子商場在專櫃管理上並無統一標準，而是由各承租商自行規劃管理，因此商場顯得較缺乏一致性，包括櫃位擺設、銷售人員服務態度等皆存在極大差異，且未見任何商場管理單位進行商場的巡視與銷售人員的監督，各商場區塊彷彿獨立運作一般，在這個情況下，消費者若遭遇買賣糾紛，便不知該向何處投訴，只能憑著自己的力量進行後續處理，消費權益明顯缺乏保障。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究以探索性的方式進行 IT 商場內消費溪流的瞭解，並藉由精實服務的概念釐清目前中國大型連鎖電腦城內消費溪流所存在的浪費，再從商場的供給服務差異中探討商場的設計與管理如何影響消費溪流，以及為何會產生浪費。

根據精實的概念，對於顧客不具價值的活動就是浪費。從各商場個案中不難發現，消費者經常將閒花費在對購買、維修目的無益的活動上，這些活動看似必須存在，實際上卻對於達成目標沒有任何價值，同時，銷售人員的日常工作內容亦包含諸多對商場經營績效缺乏貢獻的活動，商場或專櫃經銷商卻仍任其自然發生，這些都構成 IT 商場消費溪流中的「浪費」，歸納如下：

動作的浪費：消費者花費時間在不必要的移動

- 在櫃位展示空間有限的情況下，消費者若要瀏覽完整的商品系列，必須經由銷售人員帶領移動至商場中的其他櫃位、塔樓辦公室、甚至其他商場的專櫃進行產品的查看與試用。
- 當商場或櫃位的標示不清楚時，例如專櫃並未標示詳細的櫃位編號與經銷商名稱，或是未設置商場樓層說明、設施引導指標，消費者就必須來回繞行商場以尋找特定櫃位或產品，甚至是尋找洗手間、自動提款機等設施。
- 由於商場各專櫃結帳設備更新速度不同步，若消費者希望以信用卡支付費用，未配置刷卡機的專櫃就必須由銷售人員帶領消費者移動至他處進行刷卡、取款等動作方得以結帳，而待結帳手續結束後，雙方又必須再移動回原先櫃位處理後續的購買步驟。

等待時間的浪費：消費者花費時間在沒有價值的等待上

- 由於專櫃存放空間不足，且倉儲位置距離專櫃有段距離，每當專櫃無存貨時，銷售人員必須藉由其他櫃位或倉庫進行調配，過程中，銷售人員無論是否需要暫時離開櫃位，消費者都必須花時間等待。
- 因專櫃人力配置不當，或是缺乏系統性的人員調度措施，以及未有良好的人員教育訓練，造成經常有消費者進入專櫃後，銷售人員皆有任務在身無法抽空服務，或是銷售人員直接忽略消費者進入櫃位，而顧自從事非正式工作內容的活動。

人才的浪費：銷售人員耗費大量時間進行產品維修

- 在 IT 商場中，維修型消費者數量不僅較購買型消費者少，且多數的維修案件是屬於專櫃提供免費服務，故商場績效與獲利來源主要是新產品的銷售。然而從觀察中不難發現，銷售人員花費在產品維修的時間遠比花在推銷產品上的時間來得多，且維修失敗的比例相當高，顯示出專櫃並未對維修流程進行規範，造成每逢人潮突增專櫃人員便無暇顧及所有消費者，以致專櫃經銷商必須聘請更多的銷售人員，卻導致來客數量低時產生過多剩餘人力。

在此除了歸類中國 IT 商場當中最常見的浪費活動之外，亦推測各種浪費形成的主要原因，其目的在說明商場的服務供給方式乃是直接造成浪費、並影響消費溪流樣貌的主要原因，意即雖然所有個案商場普遍面臨上述之消費流程的浪費，但各 IT 商場消費溪流中所存在的浪費仍具有程度上之差異，根據個案分析結果顯示，不同個案商場在各項分析指標都出現比例上與幅度上的差異，此乃因商場所擁有之設計與管理方式不同，連帶影響消費者的購買、維修流程。

第二節 廠商建議

透過個案的分析，研究者發現 IT 商場現階段所存在之浪費多因商場設計與管理方式不當所造成，可藉由適度的服務流程調整進行改善與消除，故在此將針對 IT 商場以及商場內的專櫃經銷商提出各別的建议：

專櫃經銷商

- 櫃位銷售人員的調度與任用：為維持商場離、尖峰時段之服務品質，並確保所有消費者皆能得到適當的服務，專櫃經銷商應建立一套人員調派制度，使銷售人員之間的調度與工作項目的彈性以更加有系統地方式進行，搭配兼職 part-time 銷售人員的聘用，尤其是較具規模的經銷商，通常會在商場內承租多個櫃位，若能有系統地將銷售各專櫃人員按客流量需求進行調派，將能避免離峰時段過多的閒置人力，以及尖峰時段的服務供給缺口，影響櫃位服務品質。
- 標準維修流程的建立：有鑑於維修過程經常造成買賣糾紛、時間浪費，為使銷售人員更有效率的處理維修委託，並將所節省的時間投入其他更具效益的工作，專櫃經銷商應針對目前有缺失之維修流程進行調整與修正，建立一套具維修判定標準的流程，而避免銷售人員憑藉經驗與直覺行事、應變，反而導致消費者耗費時間等待卻又維修失敗。

IT 商場

- 維護專櫃基本功能的一致性：目前雖有商場已實施櫃位編號與經銷商名稱的標記，但仍然有許多專櫃無法辨識，商場管理者應盡可能訂定相關規範強制經銷商執行，以方便消費者辨識與指認，除了可以提高消費者搜尋櫃位的效率，另外也保障消費者辨別經銷商的消費權益。此外，在結帳設備上，應該要求各櫃位經銷商裝設信用卡的刷卡機，而避免銷售

人員將消費者帶至其他商場櫃位進行結帳，避免日後消費糾紛。

第三節 未來研究建議

精實概念應用於服務業的研究應按產業之區別，採取不同的研究工具與方法，本研究鎖定 IT 終端零售通路產業，並以中國知名連鎖 IT 商場作為個案公司，可能受限於產品的知識複雜度、商場的交易型態等產業特性與產品消費習慣造成此研究結果，期望未來研究精實服務的研究者，能夠持續發掘其他通路產業所面臨的流程浪費，並綜合比較除了經營與管理制度外，產業本身的特性是否可能導致消費溪流中的「浪費」。

此外，本研究所發現的「伴隨購買」現象，是否意味著全面地消除浪費仍有待商榷，畢竟沒有這些等待時間的浪費，無法促成其他產品的購買，本研究侷限於樣本數量而無法深入分析其內涵，故也期望未來有研究者針對此種現象進一步探討其存在價值。

參考文獻

中文文獻

- Daniel D.，鍾從定、賴其勛譯，2009，研究方法：量化與質化方法的探究，鼎茂
- Earl，B.，陳文俊譯，2007，社會科學研究方法，雙葉書廊
- Womack，J. P.，Jones，D. T.，Roos，D.，李裕昆譯，1994，臨界生產方式，中華企業管理發展中心
- Womack，J. P.，Jones，D. T.，鍾漢清譯，2004，精實革命：消除浪費、創造獲利的有效方法，經濟新潮社
- Womack，J. P.，Jones，D. T.，褚耐安譯，2007，精實服務：生產、製造、消費端全面消除浪費，創造獲利，經濟新潮社
- 大野耐一，林耀川譯，1981，豐田生產方式與現場管理，中華企業管理發展中心
- 王舒，2009，IT 零售渠道競爭分析及賣場轉型之融資策略，復旦大學 高級管理人員工商管理碩士論文
- 楊錦洲，2008，從精實生產到精實消費，品質月刊，2008.03，pp. 23-26
- 葉重新，2001，教育研究法，台北市：心理出版社

網站資料

- 中國慧聰行業研究，2008，<http://info.it.hc360.com/2008/09/031728244844-7.shtml>
- 國際數據中心 IDC，2009，<http://www.idc.com.cn/research/detail.jsp?id=MzEy>
- 錢高峰，2008，中外管理雜誌刊，<http://magazine.sina.com/globalmanage/200810>

英文文獻

- Alavi, M. and Carlson, P. (1992), A Review of MIS Research and Disciplinary Development, *Journal of Management Information System*, Spring, Vol. 8, No. 4, pp.45-62.
- Brown, L. D., (1993). Earnings Forecasting Research : Its Implications for Capital Markets Research, *International Journal of Forecasting* 9, pp. 295-320.
- Calvasina, R. V., Calvasina, E. J. & Calvasina, G. E., (1989), Beware the New Accounting Myths, *Management Accounting* 12, pp. 41-45.
- Chen-Yu , H. J. & D. H. Kincade, (2001), “Effects of Product Image at Three Stages of The Consumer Decision Process for Apparel Products: Alternative Evaluation, Purchase and Post-Purchase,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5, pp29-43.
- Demby, E., (1973), Psychographics and Form Where It Comes, *Lifestyle and Psychographics*. W.D.Wells (eds.), Chicago AMA, pp. 22.
- Druckman, D. (2005). *Doing research : methods of inquiry for conflict analysis*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Ebrahimpour, M. & Schonberger, R. J., (1984). The Japanese Just-In-Time/ Total Quality Control Production System: Potential for Developing Countries, *International Journal of Production Research* 22(3), pp.422-426.
- Engel, J.F., Kollat, D. and Blackwell, R.D., (1973), *Consumer Behavior*, 2nd ed., Rinehart and Winston Inc., pp. 38-45.
- Engel, J.F., Kollat, D. and Blackwell, R.D., (1982), *Consumer Behavior*, 4th ed., Chicago Dryden Press, p. 678.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Miniard, P.W., (1993), *Consumer Behavior*, 7th ed., Fort Worth, Dryden Press, pp. 53.

- Gilbert, J. P., (1990). The States of JIT Implementation and Development in the USA, *International Journal of Production Research* 28(6), pp.1099-1109
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K., (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customer*. New York, NY: Van Nostrand Reinhol
- Hawkins, D. I., R. J. Best and K. A. Coney, (1995), *Consumer Behavior*, 6th ed., Irwin, Chicago, IL.
- Herriott R. E. and Firestone W. A. (1983), Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability, *Educational Researcher*, Vol. 12, No. 2, pp. 14-19
- Howard, J.A. and Sheth, J.N., (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, Appleton-Century-Crofts Co., N. Y., pp. 28-45.
- Katayama, O. (1996). *Japanese business into the 21st century*. London ; Atlantic Highlands, N.J.: Athlone.
- Kotler, P., (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control*, 9th ed., Prentice-Hall Inc., pp. 35-65.
- Liker, J., (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from The World's greatest manufacture*. New York: McGraw-Hill.
- Lummus, R. R. & Wilson, L. D., (1992). When JIT IS Not JIT, *Production and Inventory Managemwnt Journal* 33(2), pp. 61-65
- Nicosia, F.M., (1966), *Consumer Decision Process: Marketing and Advertising Implications*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N. J., pp. 13-28.
- Ohno, T., (1982). How the Toyota Production System Was Created, *Japanese Economics Studies* 10(4), pp. 83-101.
- Renn, O. and Swaton, E., (1984), Psychological and Sociological Approach to Study Risk Perception, *Environment International* 10, pp. 557-575.

Walters, C. Glenn and Paul, Gordon W., (1970), *Consumer behavior: an integrated framework*, R. D. Irwin.

Warnecke, H. J. & Huser, M., (1995). Lean Production, *International Journal of Production Economics* 41, pp. 37-43.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*, 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

