

逢 甲 大 學

經營管理碩士在職學位學程

碩士論文

傳統市場結合電商之創新營運模式

Innovative business model combining traditional market
with e-commerce



指導教授：江向才博士

研 究 生：陳岱禪

中 華 民 國 一 百 一 十 二 年 五 月

逢 甲 大 學
經 營 管 理 碩 士 在 職 學 位 學 程
碩 士 學 位 論 文

傳統市場結合電商之創新營運模式

Innovative Business Model Combining Traditional
Market with E-commerce

研究生：陳岱禪

經碩士學位考試合格特此證明

評審委員

陳心昇

林朝智

江向才

指導教授

江向才

執行長

何晉瑞

考試日期：中華民國 一百一十二年 五月 十七 日

文件編號：AA-RC-研003

制定日期：2021/03/10

修改日期：2021/03/10

機密等級：一般級

逢甲大學研究生無違反學術倫理聲明書

FCU Graduate Student Academic Ethics Statement

本人已完全瞭解學術倫理之定義與行為規範，謹此嚴正聲明，本人所呈繳之學位論文(包含作品、成就證明連同書面報告、技術報告或專業實務報告)：(題目)

傳統市場結合電商之創新營運模式

，如有抄襲、舞弊或違反著作權法等違反學術誠信與倫理之行為時，願自行承擔所有法律責任，以及概括承受一切後果，並無條件同意註銷本人之碩(博)士學位，絕無異議。

I am fully aware of and understand the University's regulations on plagiarism. And I declare herewith, that the thesis/ written report/ technical report/ professional practice report entitled "(Thesis title)

Innovative business model combining traditional market with e-commerce

" is a presentation of my original work. In addition, I understand that any false claim or plagiarism in respect of this work will result in disciplinary action in accordance with University's regulations. I assume legal liability for this and completely agree to the withdrawal of the Master's/ Doctor's degree if any violation of academic ethics in the thesis is confirmed to be true.

聲明人 Student Signature : 陳岱禪 (親筆簽名 Signature)

學號/ID.NO : M1033925

系所/Department : 經營管理碩士在職學位學程

日期 Date : 112 / 5 / 17 (YYYY/MM/DD)

本人為陳岱禪之指導教授，經檢視其學位論文內容，確實無抄襲或剽竊之行為。

To the best of my knowledge, this thesis has no plagiarism or violations of academic ethics.

指導教授(Academic Advisor) : 陳向才 (親筆簽名 Signature)

聲明日期(Date) : 112 年(Y) 5 月(M) 17 日(D)

*本聲明書正本請與學位考試申請文件一併附上，電子檔請檢附於電子論文中，影本請裝訂於紙本學位論文內。

The original statement should be included in your thesis defense application; The e-file should be included in your e-file of the thesis, the copy should be included in your thesis.

誌 謝

有幸能在自己三十歲時順利進入嚮往多年的逢甲 EMBA 就讀，同窗學長姊都是比我年長的社會菁英人士，且逢甲 EMBA 的傳統則是不分年齡及年級，一律稱呼為學長及學姊，使得甫入學就讀時的我感到壓力甚大。而這個優良傳統，便是希望大家都能在踏進逢甲後，放下在社會上崇高地位，共同虛心學習、互相指教，且能共享資源，以求共好。

江向才教授曾在碩一課堂上說過：「可怕的是，比你厲害的人，比你更努力。」兩年修讀碩士期間，始終不敢忘記，渺小的自己必須繼續不懈地努力，才能看見別人的車尾燈。

感恩我的指導教授，江向才教授。猶記得所有人都找好指導教授時，我並沒有。在春節期間，江教授傳了一則訊息詢問我是否有意願加入，這真是我當年最大的新年禮物了！很榮幸能被江教授領進門，成為才氣家族的一員，與家族內優秀地學長姊們共同接受江教授的論文指導，同時完成兩年的碩士學習。

感恩我入學時的面試官，並且親任課程指導的李元恕教授，風趣幽默的上課方式，默默帶入許多行銷知識的傳遞，於是碩二時學生又奮力搶到李元恕教授的課程修習，除了在行銷領域大增進外，更在我學位考前非常焦慮的時期替我打了大大的強心針。

感恩我的同窗學長姐們，兩年時光轉眼即逝，有幸與你們共學並成為好友，總是把我當成自己的女兒或妹妹般關心與照顧著我，不擅言表的我，每一次都覺得莫大溫暖與感動。除了學位與知識，你們的真心更是我這兩年來最大的收穫。

做人不能忘本。尤其感恩我的爸爸媽媽，自幼辛苦養育我，放手讓我翱翔又在遠方守護著、鼓勵支持著我。累了就回家睡一宿，爸爸會給我學業上的意見、媽媽也總會煮好一桌飯菜打理好所有家事，充電完成我又繼續出外努力。

最後，感恩參與個案訪談並提供許多資訊供本研究探討的A廠商及受訪者、所有一路走來在身邊陪伴支持的親朋好友們，以及在神秘宇宙間纏結的量子，感恩於心中難以言表與贅述，論文的完成不是終點，期望將來自己持續精進，與各位持續交流成長，並帶給各位及社會更多實際回饋與幫助。

陳岱禪 謹誌於

逢甲大學經營管理學院

中華民國一一二年五月

摘 要

柴米油鹽醬醋茶，飲食在傳統家庭中是維繫情感的重要連結。因此提供著各種生鮮食材、各式古早味傳統美食，以及充滿溫暖人情味的傳統市場在我國文化中亦扮演不可或缺的要角。

90年代各大超市及量販店的引入及崛起，開始取代了部分傳統市場的功能，加上近年網路購物的普及，生鮮電商逐漸侵略傳統市場的零售經濟。尤其在後疫情時代，爆發性成長的電商購物儼然已成為絕對發展的消費趨勢，逐漸式微的傳統市場若不主動出擊，便只能坐以待斃的逐漸沒落。

本研究以傳統市場中，有歷史文化的傳統美食—粽子為例，訪談市場攤位經營者對於傳統市場的消費模式改變與分析，再透過問卷調查消費者對於傳統市場的印象評價以及對於粽子的消費及飲食習慣，並舉出電子商務實行案例，探討其策略及優缺點。希望透過此研究成果分析，擬定改進方案，並探討傳統市場結合電商發展之創新營運模式。

關鍵詞：傳統市場、電子商務、粽子、OMO

Abstract

Firewood, rice, oil, salt, soy sauce and vinegar tea, and diet are an important part of traditional family relationships. Therefore, offering a variety of fresh ingredients, a variety of ancient traditional delicacies, and enthusiastic traditional markets also play an indispensable role in Chinese culture.

The introduction and rise of major supermarkets and hypermarkets in the 1990s began to replace some of the functions of traditional markets. In addition to the popularity of online shopping in recent years, fresh food e-commerce has gradually invaded the retail economy of traditional markets. Especially in the post-epidemic era, the explosive growth of e-commerce shopping has become an absolute consumption trend. If the traditional market that is gradually going downhill does not take the initiative to attack, it can only sit back and wait for it to go downhill gradually.

This study takes the traditional food "rice dumpling" with historical culture in the traditional market as an example, and interviews the stall operators on the changes and analysis of consumption patterns in the traditional market, then through the questionnaire to understand consumers' impressions and evaluations of traditional markets, as well as the consumption and eating habits of "rice dumplings", And cited the implementation cases of e-commerce, to discuss its strategies, advantages and disadvantages. It is hoped that through this study to analysis of results, development of improvement plans, And explore the innovative operation model of traditional market combined with e-commerce development mode.

Keywords: traditional market, e-commerce, rice dumplings, OMO

目 錄

誌 謝.....	I
摘 要.....	III
Abstract.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VIII
第一章 導論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 電子商務.....	4
第二節 傳統市場.....	7
第三節 粽子.....	9
第三章 產業概述.....	11
第一節 產業分析.....	13
第二節 五力分析.....	16
第三節 SWOT分析.....	17
第四章 策略與解決方案.....	23
第一節 傳統市場轉型案例.....	24
第二節 個案訪談.....	27
第三節 問卷調查與分析.....	31
第四節 SWOT 交叉策略.....	56
第五章 研究結果與應用.....	58
第一節 研究結果.....	58
第二節 研究結果之應用.....	64
參考文獻.....	67

圖目錄

圖 1 粽子實品照.....	12
圖 2 煮粽葉照.....	12
圖 3 A 廠商 Poeter 價值鏈.....	13
圖 4 A 廠商成本結構.....	14
圖 5 A 攤位成本結構.....	15
圖 6 以 A 廠商角度之五力分析.....	16
圖 7 (早市) 受訪者年齡統計.....	39
圖 8 (黃昏市場) 受訪者年齡統計.....	39
圖 9 (早市) 受訪者主要購買通路.....	40
圖 10 (黃昏市場) 受訪者主要購買通路.....	40
圖 11 (早市) 受訪者選擇通路主要考量因素	41
圖 12 (黃昏市場) 受訪者選擇通路主要考量因素.....	41
圖 13 受訪者感受傳統市場燈光明亮度.....	42
圖 14 受訪者感受傳統市場攤位環境整潔度.....	42
圖 15 受訪者感受傳統市場店家熱情度.....	43
圖 16 受訪者感受傳統市場商品多樣性.....	43
圖 17 受訪者感受傳統市場商品新鮮度.....	44
圖 18 受訪者感受傳統市場商品價格.....	44
圖 19 受訪者感受傳統市場商品包裝完整度.....	45
圖 20 受訪者感受傳統市場商品標示度.....	45
圖 21 受訪者感受傳統市場商品擺設.....	46
圖 22 受訪者感受傳統市場周圍交通環境.....	46
圖 23 (早市) 受訪者網路使用習慣.....	47
圖 24 (黃昏市場) 受訪者網路使用習慣.....	47

圖 25	(早市) 受訪者使用電商購買傳統市場商品之意願.....	48
圖 26	(黃昏市場) 受訪者使用電商購買傳統市場商品之意願.....	48
圖 27	問卷 B 受訪者年齡統計.....	49
圖 28	受訪者偏好小吃類型.....	49
圖 29	受訪者對粽子的食用及購買時機統計.....	50
圖 30	受訪者購買粽子地點選擇.....	50
圖 31	受訪者選擇通路考量因素.....	51
圖 32	受訪者網路使用習慣及使用電子平台購買粽子意願.....	51



表目錄

表 1 南部粽與北部粽之差異.....	10
表 2 A 廠商之 SWOT 分析.....	18
表 3 個案訪談紀錄一.....	27
表 4 個案訪談紀錄二.....	27
表 5 個案訪談紀錄三.....	28
表 6 個案訪談紀錄四.....	28
表 7 個案訪談紀錄五.....	29
表 8 問卷 A 調查結果列表簡述.....	52
表 9 問卷 B 調查結果列表簡述.....	54
表 10 A 廠商之 SWOT 交叉策略.....	56



第一章 導論

第一節 研究背景

傳統市場，在台灣及世界各地皆有悠久歷史，有人類群聚生活的地方就有交易活動，於是市場的產生大多依循著聚落出現，人們在市場各取所需，不僅金錢與物資間的交換，市場更是擁有人情互動與生活上資訊交換的重要來源。

市場雖以集市或街市甚至夜市等各種不同形式存在，但本質上提供零售交易各項生鮮食材、美味小吃及日用品的目的皆相同，且從古至今，可議價及其濃厚人情味是傳統市場最大特色。

古早味傳統美食—粽子，提起粽子就會想起端午節。而在台灣南部，粽子曾是再日常不過的一項傳統美食，不限於節日，平日多處小吃店面及路邊攤位都不難買到，但隨著時代變換，飲食選擇眾多，傳統小吃被選擇的頻率下降，尤其位在傳統市場內的攤商，默默承受著大環境帶來的影響，越來越少人走進傳統市場，更別提在市場內購買傳統小吃了。

新冠疫情留下的嚴重副作用，帶來消費模式的重大改變，拿出手機滑一滑，各樣美食琳瑯滿目，外送送到家門口，炎炎夏日或是颶風下雨也都不必出門覓食，誰還願意去逛嘈雜悶熱的傳統市場？

第二節 研究動機

「民以食為天」，近幾年重創全球經濟與人類生活的新冠疫情對餐飲業帶來甚大衝擊，但讓人容易忽略的卻是隱身在城市間，支撐起台灣早期零售經濟的傳統市場。傳統市場內主要販賣各樣生鮮食材、在地特色農產品、傳統祭祀習慣所需的食材等等。新冠疫情重創餐飲，對於傳統市場內的飲食項目更是苦不堪言。

自幼有印象以來，家裡飯桌上的各樣菜色，記憶中家的味道，都是母親隔三差五地跑去市場，大包小包採買食材回來，細心處理烹調後的美味料理；長輩過節祭祀拜拜用的潤餅、發糕等食品，和一些常見的祭祀用品也都是一大清早從市場採購回來，而這個撐起回憶的零售業正扛著巨大的生存壓力。

某次與長期合作捐助弱勢家庭的廠家聊起，得知他們在市場所設攤位大不如往昔光景，且其他攤商亦有同感，深怕在不久後的將來整個傳統市場的文化會逐漸消失。

第三節 研究目的

本研究主要探討從傳統市場為出發點，結合數位化行銷及邁入電子商務的創新營運模式。並為本研究之A廠商及B廠商擬定邁入電子商務前之改進方針及策略，提升其產業競爭力。

透過親身經營市場攤位、資深經營者個案訪談以及消費者的問卷數據，分析消費者飲食習慣及消費模式的改變，探究傳統市場競爭力式微的關鍵因素，並藉由他人經營電子商務成功與失敗的案例，探討其所用策略及優缺點，分析其成敗因素，從中吸取寶貴經驗。

希望透過此研究過程深入了解傳統市場及電子商務的營運模式，從而學習自己經驗不足之處，嘗試發展出更好的營運模式，回饋於長年支撐起回憶及日常飲食的市場經營者。

第二章 文獻探討

本章節將粗略介紹本次研究所涉及的主題概念，分別為「電子商務」、「傳統市場」及「粽子」三部分。

第一節 電子商務

壹、電子商務之定義

電子商務(Electronic commerce)，以下簡稱電商。經濟部商業司將電子商務定義為「電子商務是指任何經由電子化形式所進行的商業交易活動」。

早在古代貨幣制度出現前，人類便有「交易」的觀念，當時使用以物易物的方式交換自己所需要的物資，此種商業活動無時無刻存在於人類日常生活中，亦是「各取所需」。時至今日，網路時代及數位化的普及，商業活動不再僅限於實體物質與貨幣間的交換，而這些透過網路及任何電子化形式完成的商業活動，都可稱為電子商務。

貳、電子商務經營模式

一、B2B(Business to Business)：

企業對企業。網際網路的出現使得各企業與其上下游企業間得以透過網際網路交換資訊。

二、B2C(Business to Customer)：

企業對消費者，企業藉由電子商務平台提供商品或服務給消費者，消費者可以自行上網搜尋需要的商品或服務，不再受限於時間及空間。

三、C2C(Customer to Customer)：

消費者對消費者，亦即個人間透過網路交換資訊進行的交易活動。此時電商平台則是第三方角色，透過第三方平台比個人間的私下交易多一些保障，負責管理資訊匯流、提供物流配合、電子支付等。

四、O2O(Online to Online)：

線上對線下，指的是結合線上的網路行銷及利用線上商務平台，宣傳並吸引帶動更多線下的實體商務活動，實際網路的普遍與電子商務的盛行，促使 O2O 模式成型。

以上常見的四種電子商務模式以銷售對象區分，僅簡單介紹不多贅述。下面介紹經過融合進化發展出來的 OMO 新零售模式：

五、OMO(Onlin-Merge-Offline)：

此為 O2O 的進階版，強調虛實整合，不再著重於將顧客帶往線下實體交易，而是加強建立顧客關係，將消費者

資訊及營運數據傳送到後台建檔，進而分析顧客喜好，除了能夠分析檢討營運狀態，強大的後台資料庫更能夠根據顧客消費資訊，及時給予合適的推薦選項。而常見的官方網站及會員制度更是可整合網路行銷優惠及實體門市折扣，雙向並用，增加消費通路，使消費者回頭再次消費。

這將是電子商務未來發展趨勢絕對的方向，本研究亦朝此方向作探討。



第二節 傳統市場

壹、傳統市場之定義

人類社會自古皆伴隨著交易行為，商家聚集場所自然形成所謂的「市場」。

臺灣的市場在清朝時期主要是露天攤販聚集於街邊形成，天未亮便帶著蠟燭去賣菜，販賣各種蔬果及生鮮食品為主，「菜市，在寧南坊府學前，村里輦各種菜蔬瓜果等物集此：秉燭為市，迎辰而散。」ⁱ直到日治時期，日本政府開始設置公有市場，包含國民政府接收統治後，其都市計畫也大多將市場規畫在內，落成今日有組織制度的交易場所，融合各城鄉在地特色。想了解一個城市樸實的本質與特色，觀察當地居民的生活縮影，就從當地的市場逛起吧！

依營業時間可區分為「早市」、「黃昏市場」及「夜市」。

由於家庭結構改變，婦女就業機率提升，不再有那麼多的全職家庭主婦，雙薪家庭比例越來越高，早市的營業時間及販賣項目不再能配合這類家庭的生活需求，於是逐漸發展出黃昏市場，除了營業時間配合上班族於下班後前往，更比早市多了較多的熟食攤位，使晚餐的準備更加便利。

主要販賣家庭所需生鮮食材及日常用品多為「早市」與「黃昏市場」，本研究亦將主軸放在這裡。

貳、傳統市場面臨困境

- 一、生活型態改變，外食人口增多，生鮮食材需求下降
- 二、環境衛生較不注重，民眾採購意願降低
- 三、周邊交通紊亂及停車位問題
- 四、營業時間限制
- 五、便利商店、生鮮超市及大型賣場普及
- 六、電子商務興起，在家就能買東西
- 七、網購折扣行銷，上網買的到的東西不見得比較貴
- 八、人口結構改變，到傳統市場消費的年齡層出現斷層



第三節 粽子

壹、節慶意義

「仲夏端午，烹鶩角黍。」ⁱⁱ有關於粽子最早的文獻記載見於西晉時期（西元 236-297 年）的三吳地區（現今中國江蘇一帶）。

最為人所知的民間傳說—屈原投河自盡（西元前 278 年），百姓將竹筒裝米投入江中餵魚以防屈原屍體被啃食，實際上則是直到南朝（西元 469-520 年）才與粽子做連結記載：「屈原五月五日投汨羅江而死，楚人哀之，遂以竹筒貯米，投水祭之。」ⁱⁱⁱ

端午節，訂於每年農曆五月五日，為臺灣三大節日之一，除了是返鄉探親的假期佳節，更保留大量傳統禮俗，尤其千年不變的傳統美食—粽子，無論是否有祭拜需求，家家戶戶都會採買粽子應景食用。

時至今日，每到端午節，真的是為了紀念屈原？或是表達愛國之心？兩者皆非。從古至今都存在更深層的意義是「愛別人」，傳說中民眾有著愛惜屈原的心，擔心其屍骨被啃食，所以投擲粽子餵魚；今日返鄉探親吃粽子，或是寄送粽子給外地親友，乃是我們愛家人；捐贈粽子給予弱勢家庭，更是有愛人之心分享溫暖，願他人感受溫暖感受愛。

貳、地理環境與飲食習慣

在臺灣，粽子常被區分為「南部粽」、「北部粽」，主要差異在做法的不同：

一、「北部粽」：

將浸泡過的糯米加入調味掉後用油炒至半熟或全熟，以桂竹葉包裹添加餡後蒸熟。

二、「南部粽」：

又稱水煮粽，將生米及調味過的全熟配料以麻竹葉包裹，放入大鍋中以大火水煮至全熟。



南部粽		北部粽
麻竹葉	竹葉	桂竹葉
生米	米飯	半熟米
水煮	煮法	蒸煮
較清淡爽口	口味	較油膩重口味
軟Q黏性足	口感	粒粒分明

表 1：南部粽與北部粽之差異

資料來源：本研究提供

第三章 產業概述

本章節產業概述將借以個案「A廠商」為例，從其為出發點做成成本結構及競爭者分析。

A廠商為南部一間粽子商家，最初由老闆娘一人在自家住宅獨力完成所有生產流程及載往早市販售，隨著回頭訂購客人日漸增多，才逐漸擴大規模，另租工作場所進行生產，並雇用中年婦女從事生產，已持續營業十餘載。

A廠商除了自產自銷（下述「A攤位」即是老闆娘在傳統市場的自家攤位）。亦有固定供貨給其他店面商家，批發零售同時進行，亦有許多慈善及公益活動尋求合作，該廠商對公益同樣不遺餘力。

因A廠商為全手工產製過程，設備亦從創業初期便使用至今，缺乏設備更新，土法煉鋼勢必較難以獲取高效率及利潤，多年來薄利多銷尚能維持生計，但遇上新冠疫情重襲，促使電子商務快速崛起，傳統小吃及市場零售經濟面臨重大困境。

本研究另設立「B廠商」自行經營，延續A廠商傳統製程及協助消化A廠商之外圍客戶，且於黃昏市場設立攤位（個案B）同樣自產自銷，同時實際著手進行設備改善。期望能藉由本研究實務操作及結果分析，採取適當策略，提升該產業競爭力，並配合電子商務建立虛實整合，嘗試發展出更好的營運模式。



圖 1 粽子實品照

資料來源：本研究提供



圖 2 煮粽葉照

資料來源：本研究提供

第一節 產業分析

壹、價值鏈

價值鏈 (Value chain) 係 Michael Porter 於 1985 年，在《競爭優勢》一書中所提出。

企業在經營的過程中採用的模式便是商業策略，想為商品及服務創造出更高的附加價值，則需要在經營策略中發展出獨特的競爭優勢，強化本身優勢並積極改進劣勢部分，而這一系列以增加價值為目的的經營模式，形成 Porter 所說的「價值鏈」。

基礎設備	1. 大型鍋爐 2. 瀝水回溫架				利潤
人力資源管理	1. 雇用中年婦女增加就業機會 2. 統一透明計薪制度 3. 供餐				
口味研發	1. 老一輩流傳下來，經老闆娘改良研發符合當地口味 2. 經驗演化技術，回溫使水煮粽熟透而不爛				
採購	老闆娘親自採購，確認每一次進貨項目與品質				
原物料入庫物流	備料生產	冷凍倉儲新鮮配送	銷售	顧客服務與支援	利潤
<ul style="list-style-type: none"> 與供應商建立長期合作關係 選擇當地供應商減少運輸成本 	<ul style="list-style-type: none"> 食材備料與生產設於同一廠區，利於縮短生產製程與人事成本 嚴格監管商品品質 	<ul style="list-style-type: none"> 預估銷售情況，旺季開啟冷凍倉儲 每日固定生產配送予市場攤位及批發店家 	<ul style="list-style-type: none"> 親自經營市場攤位，建立在地品牌與商譽 重視消費者反饋 旺季適度調整購買優惠 	<ul style="list-style-type: none"> 親自配送並了解批發店家銷售情況及需求 及時回覆顧客需求 	

圖 3 A 廠商 Porter 價值鏈

資料來源：本研究提供

貳、成本結構

以下為「個案 A」實際訪談之大項目成本構成，圖一為「A 廠商」生產成本及所有營收之利潤佔比，圖二為 A 廠商在傳統市場自家攤位「A 攤位」。

經了解得知各項成本降低幅度非常有限，且主要採用人力純手工生產為主，想提高利潤，就要提升人員及設備工作效率，並採取策略行銷提高營業額。

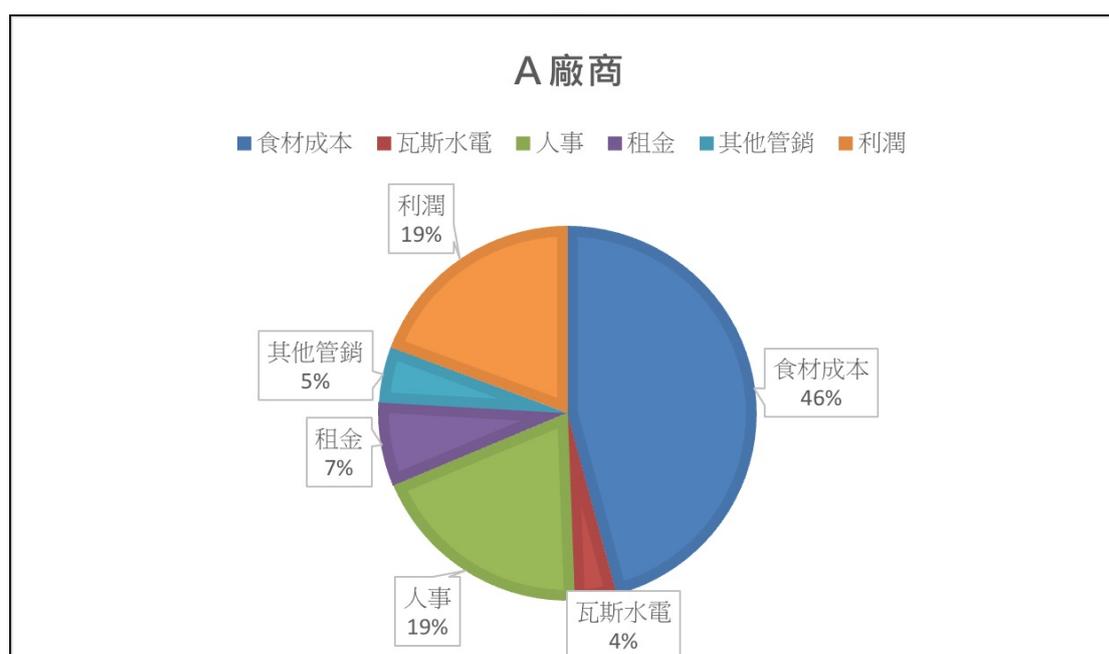


圖 4：A 廠商成本結構

資料來源：本研究提供

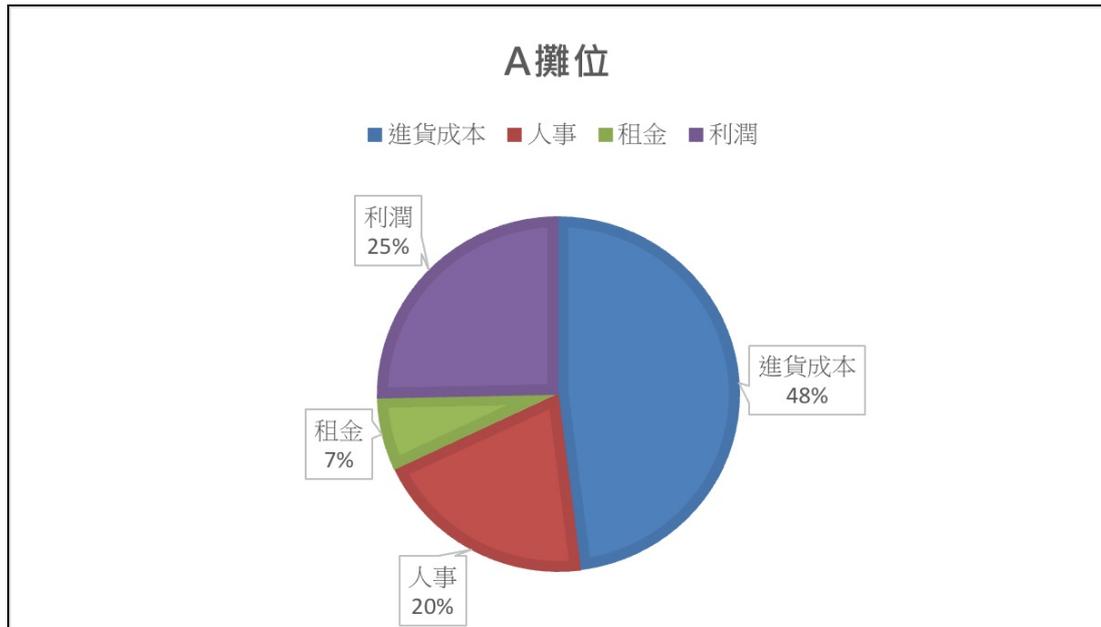


圖 5：A攤位成本結構

資料來源：本研究提供

參、產品附加價值

端午節為中國大陸最早讓聯合國列入「非物質文化遺產」的重要節日，這也代表著，粽子本身即為一種存在高文化附加價值的產品。另一方面，卻也綁著「端午食用」的枷鎖，粽子銷售額無論在何種通路，皆是淡旺季非常明顯，到了端午前便營業額暴漲，要如何善用其本身的文化價值與包裝行銷，配合電子商務策略使得營業額提升，是本研究努力的目標之一。

民眾對於產品認知受限，認為傳統美食就是記憶中既定的那些食材與口味，若能保留原有傳統口味，另增加口味創新的選項供消費者選購，並搭配季節食材使用，既能邊創新也控制成本，又可搭上季節限定列車，提升營收，平衡淡旺季營業額差距。

第二節 五力分析

下表是以 A 廠商角度出發之五力分析，其潛在競爭者中的網路購物及冷凍宅配商機，在新冠疫情的催使下，正一步一步踏入現有競爭中，想在競爭中脫穎而出，勢必要先掌握市場資訊，了解消費者喜好，並提升自我的產業競爭力，在掙扎擁擠的底層產業發展出合適的經營策略，取得先機。

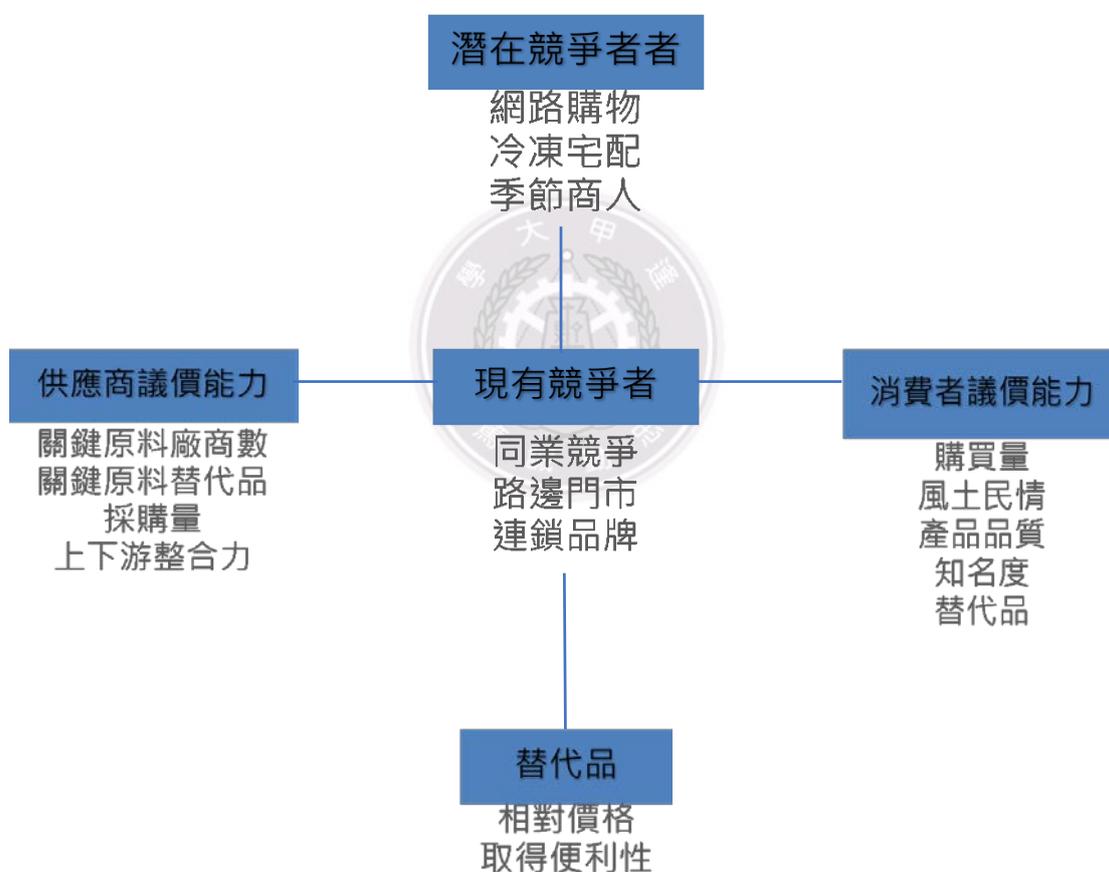


圖 6：以 A 廠商角度做五力分析

資料來源：本研究提供

第三節 SWOT分析

壹、SWOT分析

SWOT分析（也稱道斯矩陣），由美國舊金山大學管理學教授Heinz Wehrich在1980年代提出。

此分析法是由優勢（strength）、劣勢（weakness）、機會（opportunity）與威脅（threat）等分析要素組成，主要用於分析企業自身（內部）的優勢、劣勢，與（外部）市場中所面臨的機會與威脅。透過了解企業內部優勢及劣勢、洞察外部機會與威脅，進而能夠做出規劃，制定合適商業策略。

製作SWOT分析表主要有三大步驟：

1. 收集資料：收集企業內外部各項因素之後必須正確歸類，且需注意該因素沒有偏離主題，並且具體描述，才能正確分析結果。
2. 根據事實分析：此分析主要為客觀地描述企業現實狀況，應避免將假想情況及尚未實行的策略列入，必須是現實已發生的內容列為分析項目才有意義。
3. 根據結果擬定策略：透過分析結果替企業做出前進規劃，制定出實際可行的商業策略。

貳、個案「A 廠商」之 SWOT 分析：

<p>節慶旺季</p> <p>在地客戶忠誠度高</p> <p>可接小額客製化訂單</p> <p>批發下游穩定</p> <p>保留古早味</p> <p>文化價值</p>	<p>無自動化生產</p> <p>口味單一</p> <p>手工品質誤差</p> <p>運送成本高</p>
<p>口味多樣性開發</p> <p>冷凍宅配</p> <p>網路行銷</p> <p>電商結合</p>	<p>飲食習慣改變</p> <p>疫情影響</p> <p>消費行為改變</p> <p>流行小吃眾多</p> <p>傳統市場式微</p> <p>原物料上漲</p>

表 2：A 廠商之 SWOT 分析

資料來源：本研究提供

S (Strength) 優勢

節慶旺季：端午節在台灣是傳統三大節日（春節、端午節、中秋節）之一，台灣各地因應端午節有著不同的慶祝活動，舉凡划龍舟或是立蛋皆是，而在飲食方面，吃粽子則是自古以來在民間習俗裡流傳不變最重要的一項。

在地客戶忠誠度高：在地經營多年，消費者已習慣的口味及服務，會一再回購，眾多回頭客都是長期穩定的老熟客。

可接小額客製化訂單：純手工產製，非機器固定流程，沒有單次生產數量的最低限制，可接受客製化少量出貨，一般消費者亦能少量訂購客製化產品。

批發下游穩定：經營多年已有固定批貨店家，能長期維持部分穩定現金收入。

保留古早味：保留較鄉下地區的傳統古早口味，吃習慣的老客人黏著度極高，即使北漂遊子也會請家人寄送或是返鄉時前來購買。

文化價值：端午節為中國大陸最早讓聯合國列入「非物質文化遺產」的重要節日，於是支撐起這節日的重要飲食——粽子，本身即存在高文化附加價值。

W (Weaknesses) 弱勢

無自動化生產：全程純手工製作，從備料到成品皆無法採用大型機具自動化生產，日產量取決於人力數量及人工效率，無法大量生產。

口味單一：除了客人另下單訂製客製化產品以外，平時所生產產品口味皆統一，供給市場消費者的選擇性太少。

手工品質誤差：全程純手工生產，存在人為誤差及個人工作習慣差異，不良率與耗損率高。

運送成本高：各種原物料進貨過程及產品製成後自行運送至銷售或批發店家之運輸成本高。

O (Opportunities) 機會

口味多樣性開發：可藉由市場調查了解口味需求，挑選出預期銷量高的口味做開發，增加市場消費者選擇性，提高營業額。

冷凍宅配：產品製成完全熟食後，可進行急速冷凍及妥適包裝，以宅配方式寄送全省各地，將銷售範圍擴大，走出地方區域限制，提高營業額。

網路行銷：透過各種社群媒體（例如：Line 官方帳號、Facebook、Instagram……等）、部落格文章分享、搜尋引擎及各種免費或付費廣告等等方式在網路上做宣傳與行銷。

電商結合：善用網路行銷之外，更應將營運搬上電商平台做結合，提供產品及服務給消費者，目標為虛實整合，建立後台資料庫對會員做喜好追蹤與長期經營。

T (Threats) 威脅

飲食習慣改變：隨著時代變換，飲食選擇眾多，現代年輕人偏好走入餐廳或便利商店，即使購買小吃也有多種選擇，傳統小吃被選擇的頻率下降。

疫情影響：全球受到疫情的全面影響，荷包支出縮減以及熟食購買頻率下降，重擊餐飲業及市場零售業。

消費行為改變：傳統家庭大多選擇每日採購生鮮食材回家烹煮，加上過去超級市場較少，家庭主婦上傳統

市場頻率極高。而現今超級市場遍布，又受到疫情及家庭結構改變影響，傳統市場人潮大不如前。

流行小吃眾多：現代飲食文化創新，各種流行小吃林立，消費者選擇眾多，傳統小吃容易被忽略。

傳統市場式微：原先為主要銷售通路之傳統市場日漸式微，即便有一定數量的忠實顧客，顧客依舊可能隨著傳統市場沒落而轉移陣地或是改變消費習慣，此通路已不再是消費者的唯一選擇，亦不能再是銷售通路的唯一選擇。

原物料上漲：原物料上漲對餐飲業而言，一直以來都是不可避免的打擊，漲過就不會再降，不想輕易反映在消費者身上，要維持品質又要扛住物料成本提升，勢必壓縮利潤。

第四章 策略與解決方案

本章節將於第一節舉例傳統市場轉型案例，成功案例與失敗案例各一，觀察其轉型案例所使用之策略與轉型結果，藉此檢討其成功與失敗的因素，以從中學習寶貴經驗。

本研究選定之傳統市場轉型案例如下：

一、成功案例：南門市場 第一牛肉 OneBeef

二、失敗案例：「線上菜市仔·夜市仔」電商平台

本章節之第二節為經營者個案訪談，目標對象為傳統市場攤位資深經營者，有個案 A 及個案 C 兩位，藉以從攤位資深經營者的角度了解傳統市場營運情況，及消費者消費模式是否改變。

第三節為消費者實體問卷調查與分析，透過總計 800 份實體問卷調查數據分析消費者對於傳統市場與粽子的看法與購買考量，以及使用電子商務平台購買的消費意願，以便於了解消費者心理及將來制訂合宜行銷策略。

本章節最末節則參照上一章節做出的 SWOT 分析，擬出交叉策略，作為 B 廠商實際改善策略，並將配合電子商務建立虛實整合，目標發展出更好的營運模式，將於完整實行驗收並成功提升營收後回饋於 A 廠商及其他傳統市場經濟的經營者共同提升產業競爭力。

第一節 傳統市場轉型案例

壹、傳統市場轉型電商之成功案例

南門市場 第一牛肉 **OneBeef^{iv}**—台灣溫體牛肉批發零售

前身：長沙牛肉莊，1964 年成立，以台灣黃牛的飼養、屠宰、批發為主。

歷史背景：現今提供台灣溫體牛肉及各式進口牛肉、各類肉品、肉乾等銷售。

轉捩點：第三代接班人於 2019 年接班後，當時雖然 B2B 客戶營收仍為 B2C 零售客戶的五倍多，但餐飲市場競爭越來越激烈，B2B 市場利潤爭取越來越困難。而實體零售客戶的銷售額逐年下滑，許多消費者轉向連鎖超市購買生鮮食材，加上新冠疫情影響，使他決定在 2020 年開始架設品牌官網，經營線上銷售通路。

策略：

1. 抓準團購市場，為電商通路打下基礎。
2. 由於無法像傳統市場於現場購買時一對一當面了解消費者需求，所以必須找到符合電商消費者需求及習慣的產品規格，尤其針對小家庭推出合適份量的包裝，並且寫清楚各肉品口感，方便線上消費者下單購買時做選擇。
3. 自家低溫物流車，部分地區可達隔日到貨的效率，且不必擔心電商採購潮造成物流大塞車影響出貨進度。

貳、傳統市場轉型電商之失敗案例

「線上菜市仔·夜市仔」電商平台^v

平台建立者：經濟部中部辦公室

源起：受到新冠疫情的影響，國內各地方傳統市場與夜市的生

意都有到一定程度的衝擊，政府為了協助攤商老闆共同

度過此波經濟低谷，陸陸續續地推出許多措施。

在疫情初期散播嚴重的期間，簡訊實聯制及各種防疫措施

施行，保障各地攤商及消費者民眾健康，經濟部後續

更推出「線上菜市仔，夜市仔」網站，希望能藉由數位

化及線上通路減少當面接觸，並能進一步提振買氣。

策略：

1. 參與平台的攤商推出各式優惠活動，吸引消費者下單購買。
2. 經濟部補助配合使用行動支付的攤商，鼓勵推廣行動支付，減少現金接觸降低傳染風險。
3. 舉辦名攤評核活動，以此比賽活動激勵市集及各攤商自我提升及改善，提升市場形象。
4. 舉辦抽獎活動獲得消費者關注，吸引消費者前去市場。

缺點：

1. 線上購物平台招商七零八落，即使加入多間較有名氣的攤商，但多樣性少，不足以支撐日常生活所需。
2. 平台建構不夠簡單明瞭，實際進入又沒有多樣性商品供消費者選擇，下單後無法立即確認訂單狀況。
3. 即使撥款補助使用行動支付的攤商，實際問題是較年長年齡層的顧客不會使用行動支付，攤商空有支付管道而沒有消費者使用，形同虛設。
4. 在其臉書留言處可見消費者留言反映「線上下單購需現場付款取貨」以及「線上下單後遲遲未見店家回復訂單狀況」，可見此平台只做到「招商」與「大肆宣傳廣告」，而並未實際協助攤商後續數位化交易的完整流程以及使用方式，亦無追蹤輔導改進，致使消費者於線上購物體驗面臨嚴重失敗，放棄使用此平台，為此平台最大敗筆。

結論：該平台最後一則活動停留於 111 年 9 月份（距今 8 個月前），許多已登入攤商也以無商品登入，接連退場，日漸荒廢似乎不再更新。

第二節 個案訪談

本章節為經營者個案訪談，目標對象為傳統市場攤位資深經營者，有個案 A 及個案 C 兩位，藉以從攤位資深經營者的角度了解傳統市場的消費者客群、傳統市場營運情況及消費者消費模式是否改變，另外了解市場經營者對於各種電商通路的消費模式之看法。

1. 請您描述您所從事的產業背景及類型。

個案 A	個案 C
產業類型：自產自銷， 批發及市場攤位零售 主產品：素粽及肉粽 經營年資：14 年	產業類型：市場攤位零售 主產品：淡水活魚及冷凍海水魚 經營年資：9 年

表 3：個案訪談紀錄一

資料來源：本研究提供

2. 請問您的主要消費客群為何種消費者？

個案 A	個案 C
平常都是中老年人居多，尤其懶得煮飯的獨居者。另一種就是端午節才會出現的客人。	家庭主婦，大多為 40-50 歲左右的中年人，來買活魚回家料理。

表 4：個案訪談紀錄二

資料來源：本研究提供

3. 請問您是否覺得傳統市場的消費者有年齡斷層？

個案 A	個案 C
<p>是阿，平常很少看到年輕人跑來菜市場買菜，更不用說來買粽子了，幾乎不會有30歲以下的客人啦！阿現在這些老人家不在之後，看還有沒有人要來菜市場。</p>	<p>當然有阿！年輕人可能連煮都不會煮咧！哪可能還會買魚阿，年輕的客人很少啦！現在年輕人都跑去超級市場買了，你叫他們走進來菜市場他們也不知道該怎麼買！</p>

表 5：個案訪談紀錄三

資料來源：本研究提供

4. 請問您在傳統市場經營多年，有感受到什麼改變嗎？

個案 A	個案 C
<p>早期我剛來菜市場設攤販賣的時候，很多客人和我差不多年紀，過了十幾年，妳看我現在都幾歲了，依舊是那些老面孔的客人逛菜市場，年輕一點的越來越不逛菜市場了啦！</p>	<p>早期利潤其實很不錯啦！現在什麼都漲，什麼都貴阿，我們擺攤賣魚也是有很多額外的成本要支出的，不是只有漁貨的成本而已耶！ 現在越來越少人會來菜市場買東</p>

<p>以前大家買東西都很阿莎力（乾脆），現在錢很薄啊，大家都斤斤計較，我已經很薄利多銷了還要嫌貴亂殺價，我真的乾脆不要賣算了！現在的客人單次的購買量沒有以前多了，尤其新冠疫情那幾年，連端午節的銷量都遠不如從前，現在大家買東西都會縮啦！</p>	<p>西，尤其新冠疫情過後，回不去了啦！我們這些攤販就困在菜市場等著倒閉餓死好了！</p>
---	---

表 6：個案訪談紀錄四

資料來源：本研究提供

5. 請問您對於現在網路購物及各種電商通路的消費模式，看法如何？

個案 A	個案 C
<p>我們這種純手工的傳統小吃，真的是很薄利多銷啦！之前我也請人家去幫我問過外送平台阿，那個抽成太高我們不划算啦！別人</p>	<p>網路購物是真的很方便餒！我老婆小孩也會上網訂東西，還不必在家等貨運送來，工作完有空的時候再去超商領包裹就好了！有</p>

<p>都是疊加到售價上，客人又得額外加上運費，沒人買單啦！幹嘛白忙一場，到時候又問題一堆。做網站還是什麼社群那些聽起來是OK啦！但是我哪會用那些東西，那我不懂啦！</p> <p>如果能突破現在的情勢，當然還是願意試試看啊！不然現在年輕人都用網路在買東西了，我們這些LKK還在菜市場等客人上門。</p>	<p>時候在網路上買東西還比現場買便宜，網路優惠折扣比較多啦！很方便啊！</p> <p>但我們這種賣活魚的沒辦法啦！怎麼寄活魚給客人？怎麼幫客人殺魚？很多的客人是不會殺魚的妳知道嘛，魚要現殺啦！阿冷凍的吼，要寄太貴了啦！</p> <p>可以用網路群組廣告拉客人，其他不太適合啦！而且哪有那麼多時間去顧著網路上的東西，我半夜就要去載漁貨了，很忙的餒！</p>
--	--

表 7：個案訪談紀錄五

資料來源：本研究提供

第三節 問卷調查與分析

壹、問卷設計

本研究設計以下兩份問卷，分別發放給傳統市場消費者及一般消費者，藉此了解傳統市場的主要消費客群的消費習慣及印象評價，與一般消費者對於粽子的消費及飲食習慣。

問卷 A：

主要發放調查對象為傳統市場消費者，藉以了解傳統市場消費者對市場的既定印象與評價，以及使用電子商務平台購買傳統市場商品的意願。

問卷發放對象：傳統市場消費者

問卷發放地點及份數：早市 300 份，黃昏市場 300 份。

問卷調查項目：

- 1．受訪者基本資料
- 2．購買通路習慣與原因
- 3．對傳統市場印象與商品評價
- 4．受訪者網路使用習慣
- 5．受訪者使用電子商務平台購買意願

問卷 B：

主要發放調查對象為一般消費者，藉以了解消費者對粽子的消費及飲食習慣，以及使用電子商務平台購買粽子的意願。

問卷發放對象：一般消費者

問卷發放地點及份數：隨機發放總數 200 份

問卷調查項目：

- 1．受訪者基本資料
- 2．主要購買通路
- 3．受訪者飲食習慣
- 4．受訪者使用電子商務平台購買意願



貳、實體問卷

問卷 A

親愛的先生、女士您好：

由於近年來消費者的飲食與消費習慣改變，加上新冠疫情重創餐飲及市場零售業，在這個電子商務蓬勃發展之際，本研究希望以問卷調查收集分析數據，藉以了解消費者購買習慣、對傳統市場的印象評價及使用電子商務平台的意願，作為分析結果的重要數據。

基本資料（請勾選一個選項）

1．性別：男 女

2．年齡：21以下 21－30 31－40
41－50 51以上

3．職業：學生 全職家管 自由業 上班族

購買通路習慣與原因（請勾選一個選項）

4．主要購買通路：

傳統市場 超級市場 大賣場 網購平台

5．選擇此通路原因（此題可複選）：

新鮮度 習慣性 乾淨衛生 價格便宜

購買便利 產品多樣性 交情關係 營業時間

停車方便 售後服務 產品標示 購物氛圍

6 · 平均每週到此通路消費頻率：3次以下 3－5次

6次以上

對傳統市場印象與商品評價（請勾選一個選項）

7 · 市場燈光：明亮 普通 昏暗

8 · 市場環境：乾淨衛生 普通 髒亂

9 · 店家態度：熱情 普通 冷漠

10 · 商品多樣性：多 普通 少

11 · 新鮮度：新鮮 普通 不新鮮

12 · 價格：便宜 普通 貴

13 · 商品包裝：密封完整 普通 無

14 · 商品標示：詳細 普通 無

15 · 商品擺設：整齊 普通 雜亂

16 · 周圍交通：擁擠紊亂 普通 順暢安全

17 · 該市場是否有配合網購平台：

有 無 不知道

18 · 該市場攤商有無電子支付：

有 無 不知道

受訪者網路使用習慣（請勾選一個選項）

19．請問您是否有使用網路的習慣：有 無

20．請問您是否有網路購物的習慣：有 無

21．請問您是否有使用電子支付：有 無

受訪者使用電子商務平台購買意願（請勾選一個選項）

22．請問您是否願意使用網路購買傳統市場內商品：

是 否

感謝您撥冗協助本研究填寫此問卷，祝您順心愉快。



問卷 B

親愛的先生、女士您好：

隨著時代變換，各種飲食及流行小吃選擇眾多，傳統小吃被選擇的頻率下降，加上新冠疫情重創餐飲及市場零售業，位在傳統市場內的傳統小吃攤商更是默默承受著大環境帶來的影響。在這個電子商務蓬勃發展之際，本研究希望以問卷調查收集分析數據，針對粽子這項傳統小吃，了解消費者購買及飲食習慣、及使用電子商務平台的意願，作為分析結果的重要數據。



基本資料（請勾選一個選項）

- 1．性別：男 女
- 2．年齡：21以下 21－30 31－40
41－50 51以上
- 3．職業：學生 全職家管 自由業 上班族

受訪者對於傳統小吃－粽子的購買習慣（請勾選一個選項）

- 4．請問您偏愛的小吃種類：
- 傳統小吃 流行小吃 都愛
- 5．請問您是否覺得傳統小吃攤日漸變少：是 否

6 · 請問您認為粽子這種傳統小吃應該什麼時候吃：

隨時可以吃 端午節 不吃

7 · 請問您什麼時候會購買粽子：

想到就買來吃 端午節 不買

8 · 請問您一般在什麼通路購買粽子：

傳統市場 路邊小吃店 網路訂購

9 · 請問您購買粽子的考量因素（此題可複選）：

品牌名店 口味 價格 環境衛生 交通距離

10 · 請問您可接受的粽子單價：

35元以下 35—50元 51—65元

66元以上

受訪者網路使用習慣（請勾選一個選項）

11 · 請問您是否有使用網路的習慣：有 無

12 · 請問您否有網路購物的習慣：有 無

受訪者使用電子商務平台購買意願（請勾選一個選項）

13 · 請問您是否願意使用網路購買粽子：是 否

感謝您撥冗協助本研究填寫此問卷，祝您順心愉快。

參、問卷調查結果

本研究針對傳統市場消費者發放實體調查問卷 A 共 600 份（早市及黃昏市場各 300 份），回收有效問卷 552 份（早市有效問卷 277 份，黃昏市場有效問卷 275 份）。包含男性 187 位，女性 365 位，其職業包含學生、全職家管、自由業及上班族。

目的在於了解傳統市場消費者對市場的既定印象與評價、使用電子商務平台購買傳統市場商品的意願，以及早市及黃昏市場帶給消費者的印象差異，以便將來使用統計結果為不同時段的傳統市場攤商制定改善策略。

本研究針對一般消費者隨機發放實體調查問卷 B 共 200 份，回收有效問卷 184 份，包含男性 77 位，女性 107 位，其職業包含學生、全職家管、自由業及上班族。

目的在於了解消費者針對傳統小吃—粽子的購買習慣、消費者網路使用習慣以及使用電子商務平台購買的意願，以便根據問卷統計結果了解消費者購買習慣及考量因素，擬出適宜的策略方案，提升營業穩定利潤。

一、問卷A

受訪者年齡統計

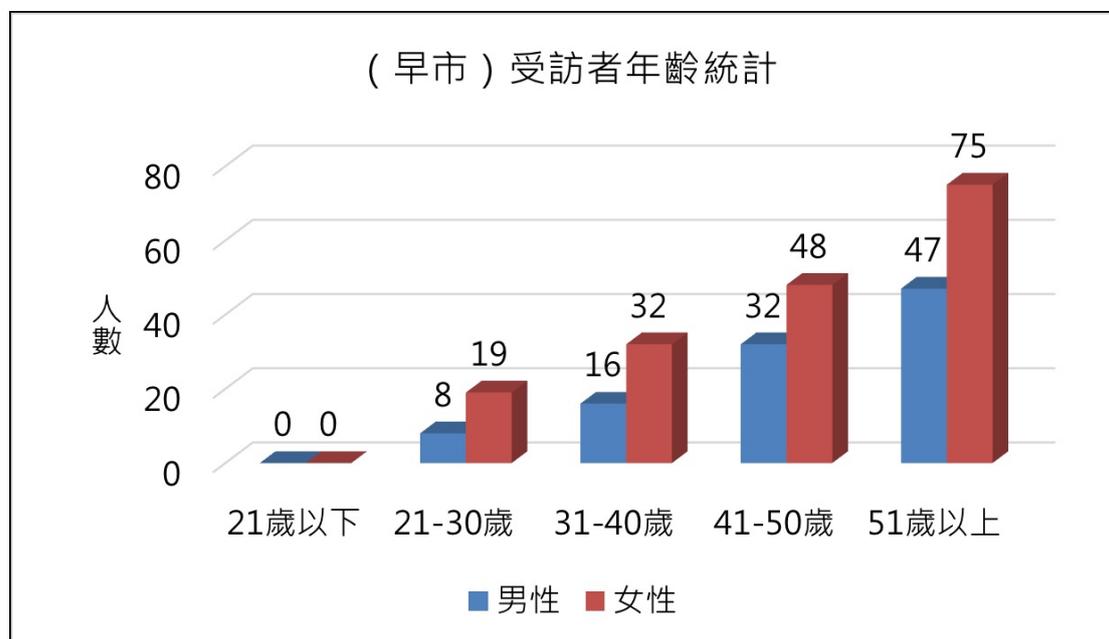


圖 7：(早市) 受訪者年齡統計 資料來源：本研究提供

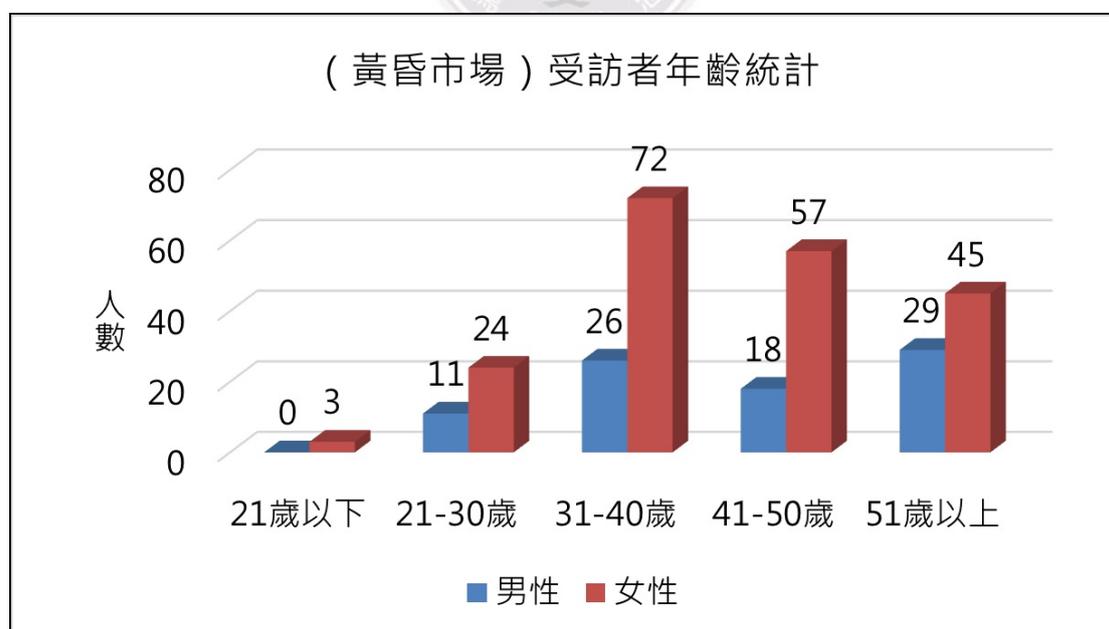


圖 8：(黃昏市場) 受訪者年齡統計 資料來源：本研究提供

受訪者主要購買通路

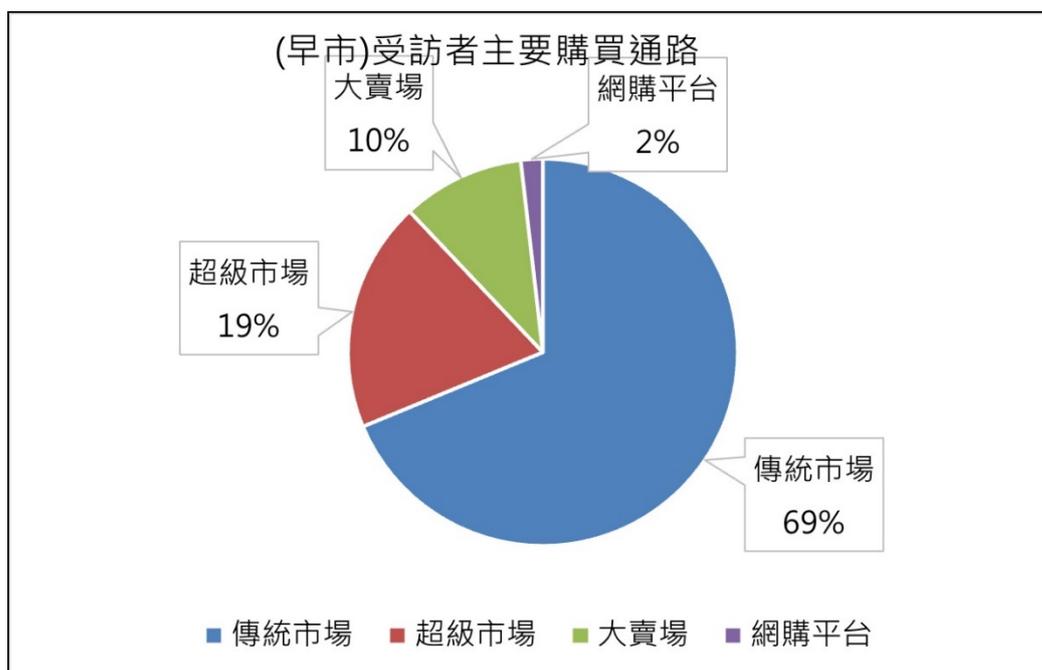


圖 9：（早市）受訪者主要購買通路 資料來源：本研究提供

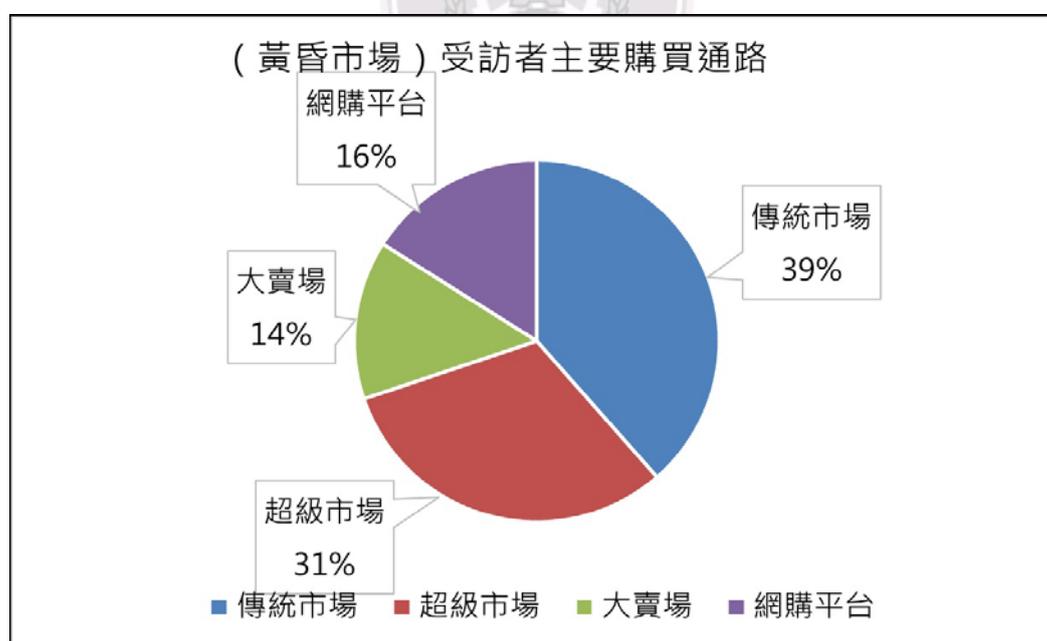


圖 10：（黃昏市場）受訪者主要購買通路

資料來源：本研究提供

受訪者選擇通路考量因素

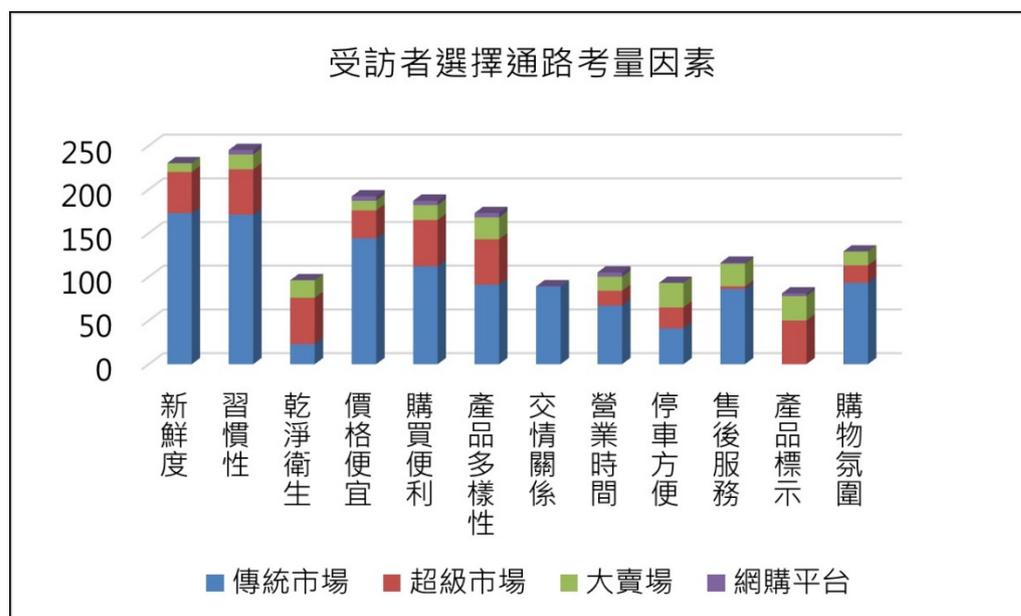


圖 11：（早市）受訪者選擇通路考量因素

資料來源：本研究提供

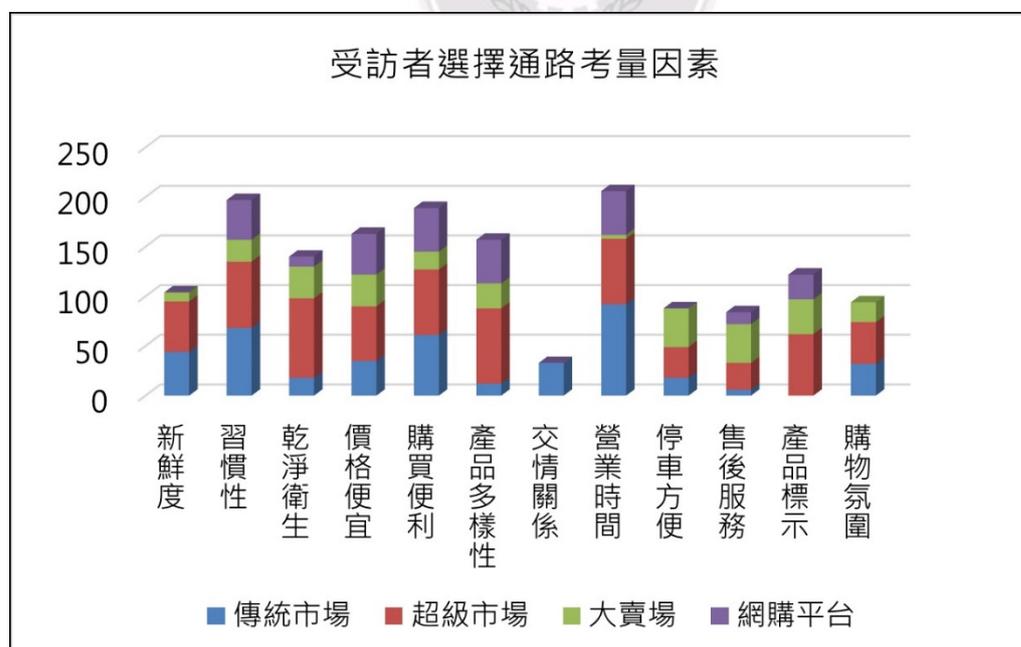


圖 12：（黃昏市場）受訪者選擇通路考量因素

資料來源：本研究提供

對傳統市場印象與商品評價

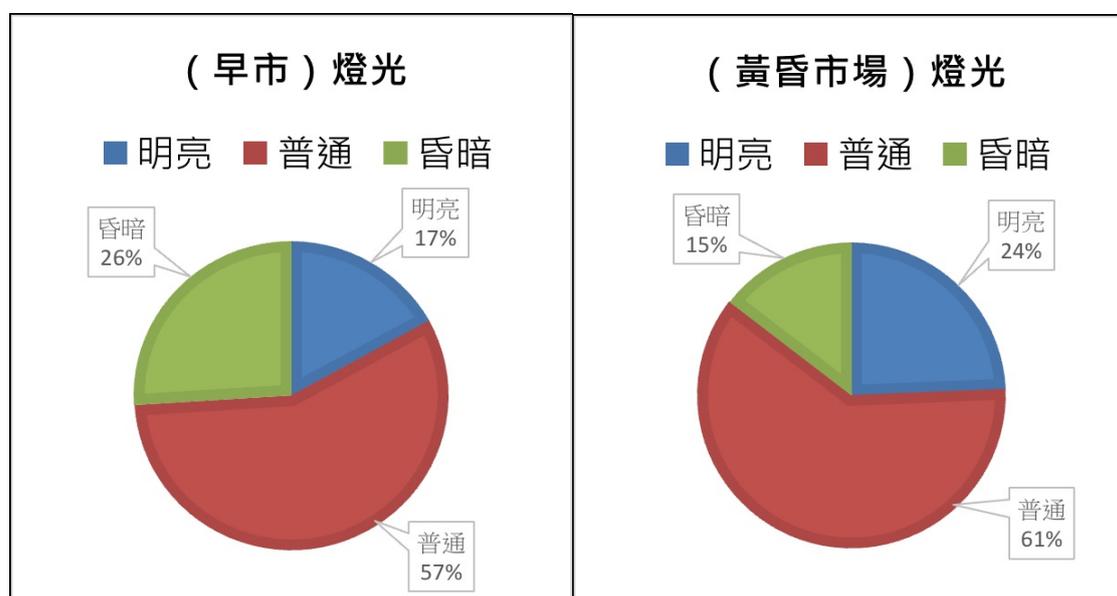


圖 13：受訪者感受傳統市場燈光明亮度

資料來源：本研究提供

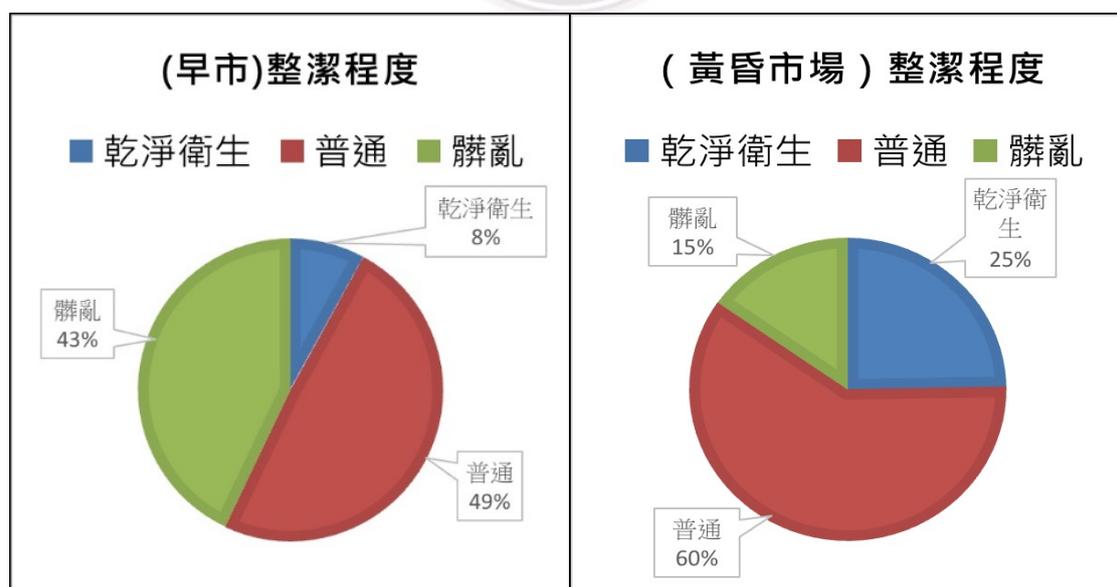


圖 14：受訪者感受傳統市場攤位環境整潔度

資料來源：本研究提供

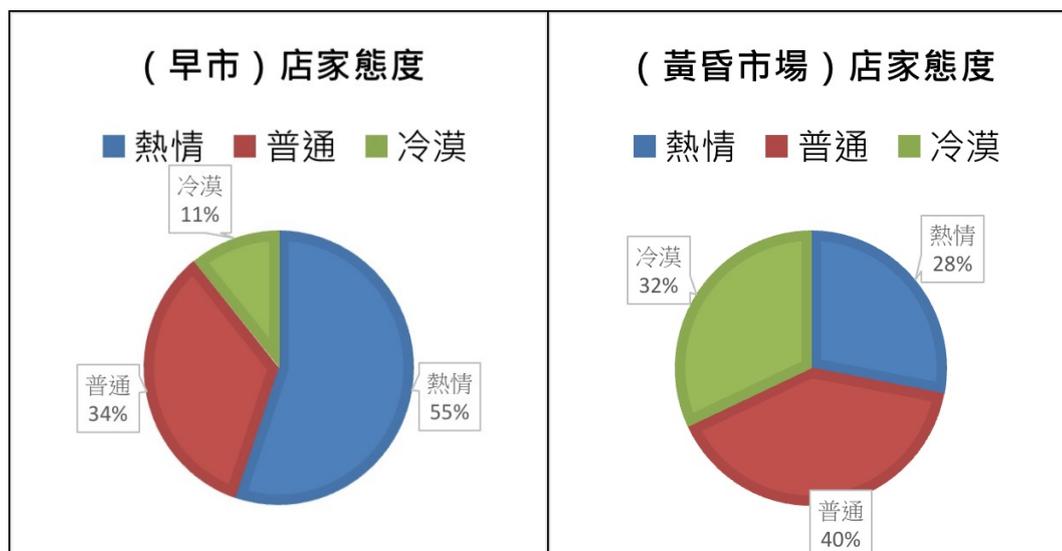


圖 15：受訪者感受傳統市場店家熱情度

資料來源：本研究提供

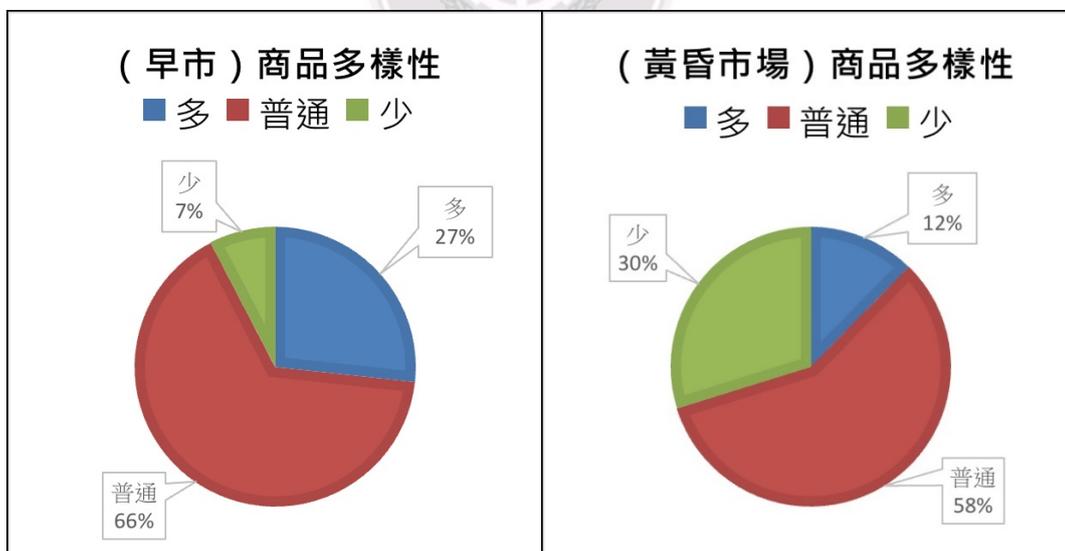


圖 16：受訪者感受傳統市場商品多樣性

資料來源：本研究提供

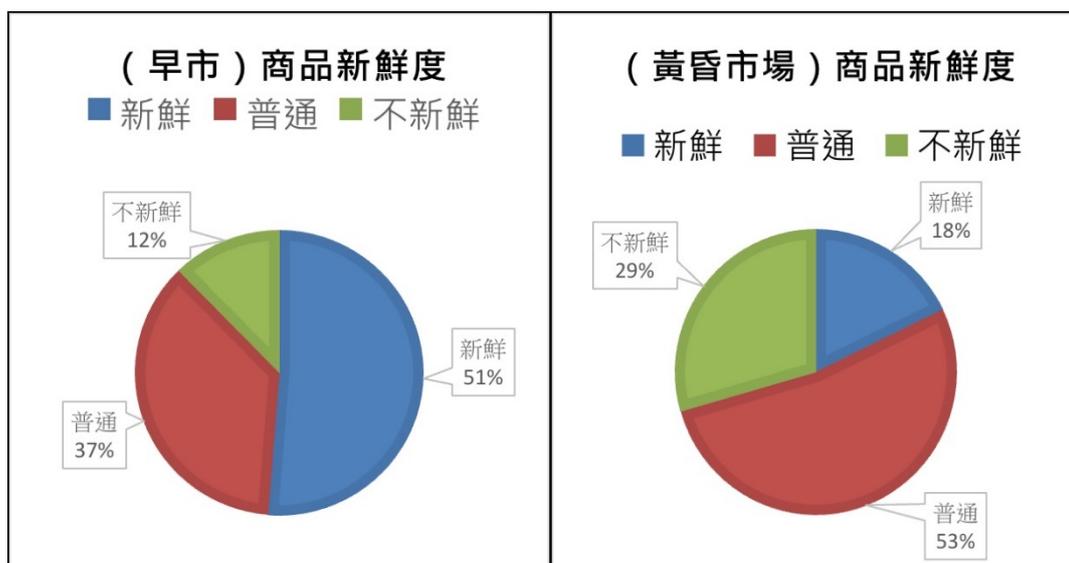


圖 17：受訪者感受傳統市場商品新鮮度

資料來源：本研究提供

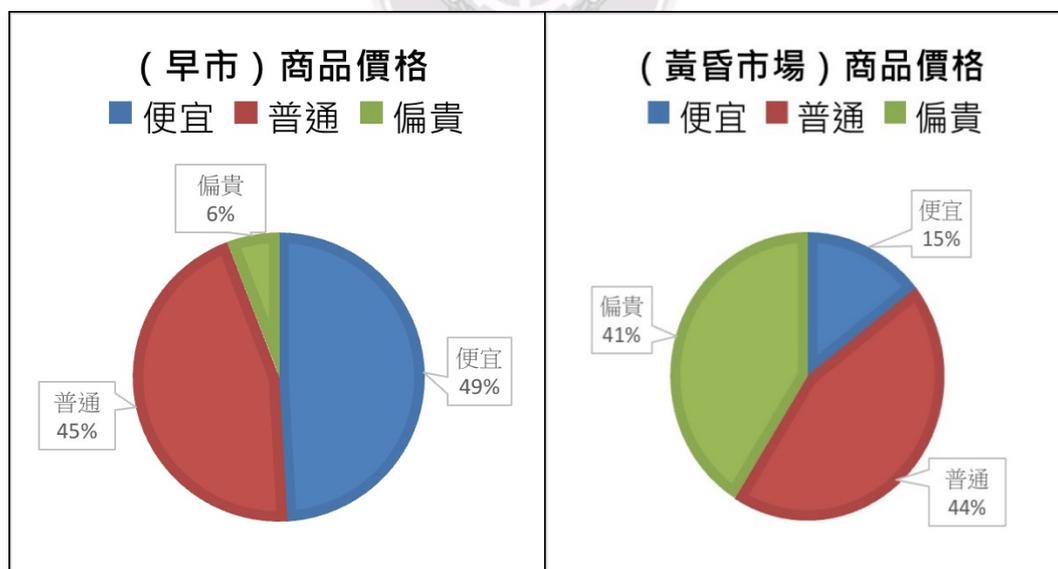


圖 18：受訪者感受傳統市場商品價格

資料來源：本研究提供

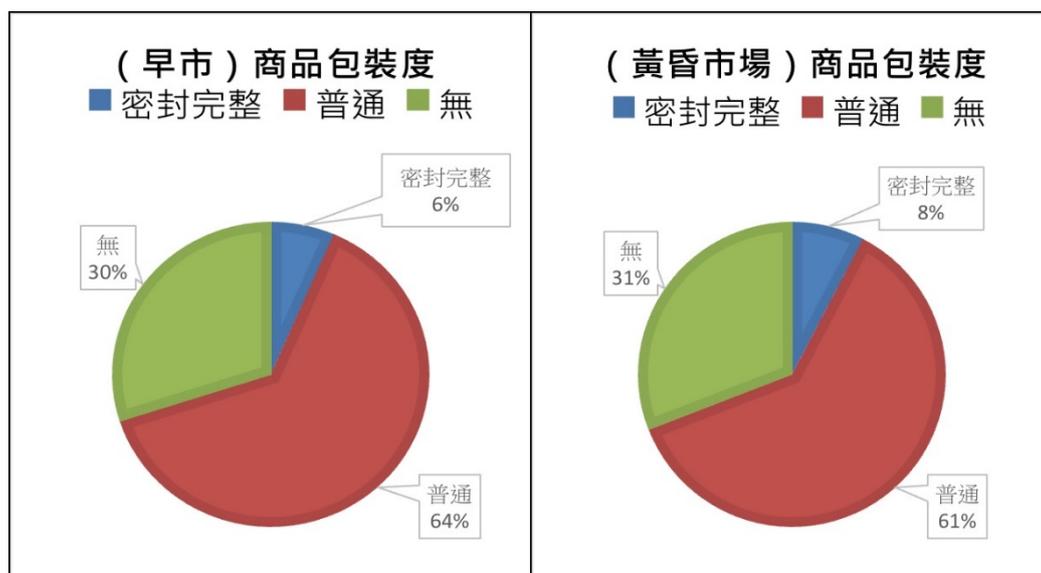


圖 19：受訪者感受傳統市場商品包裝完整度

資料來源：本研究提供

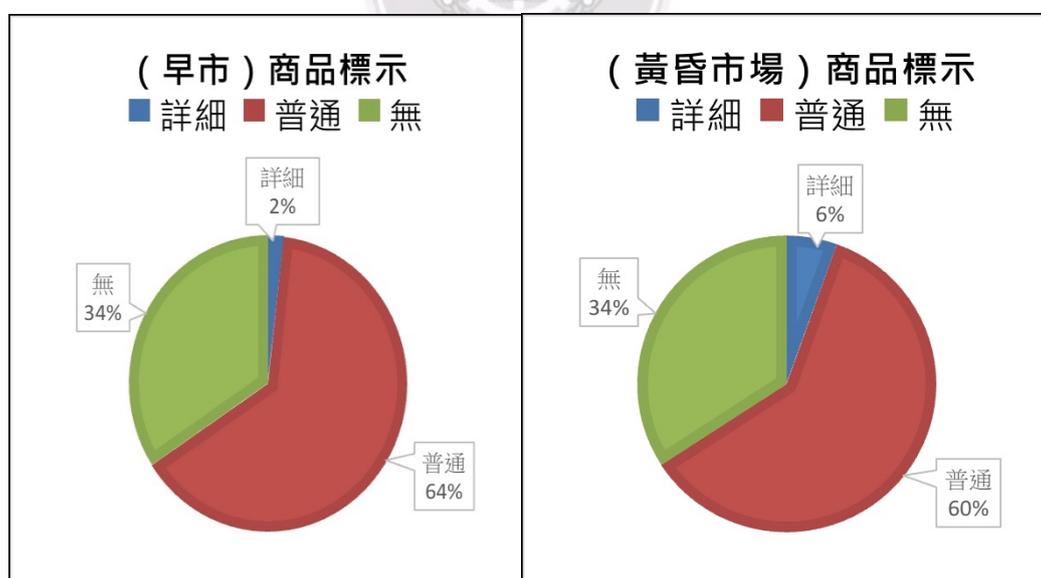


圖 20：受訪者感受傳統市場商品標示度

資料來源：本研究提供

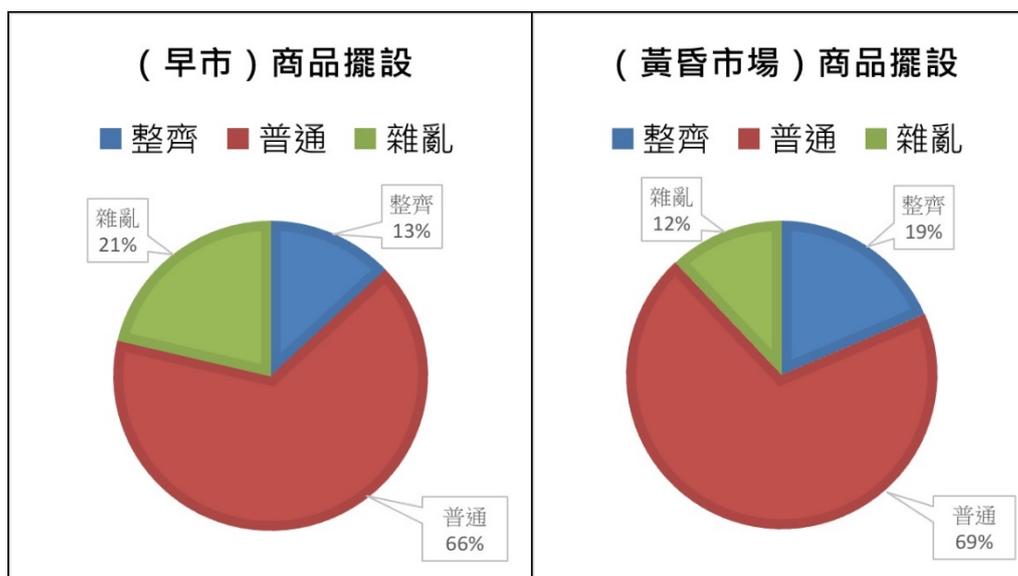


圖 21：受訪者感受傳統市場商品擺設

資料來源：本研究提供

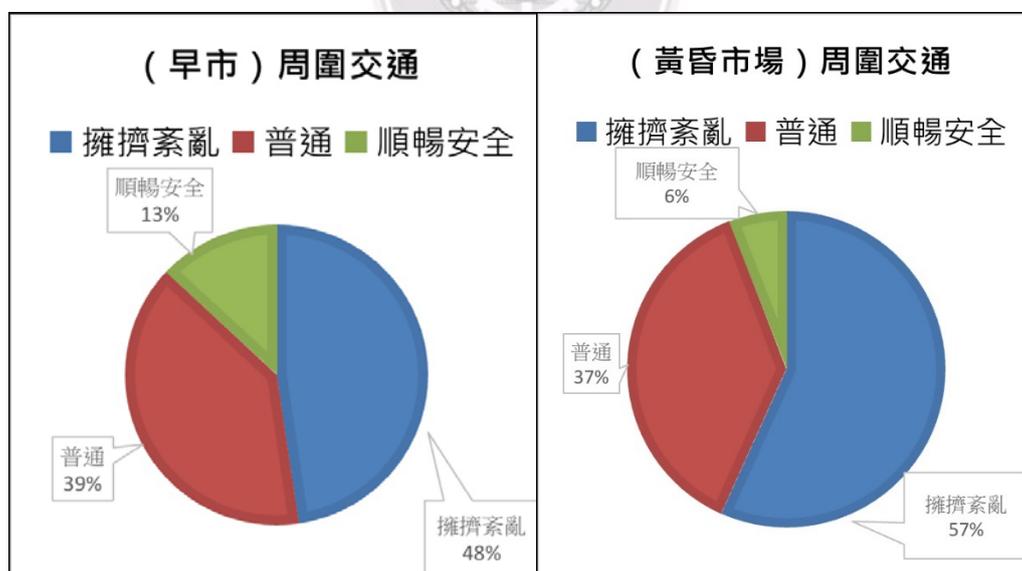


圖 22：受訪者感受傳統市場周圍交通環境

資料來源：本研究提供

受訪者網路使用習慣

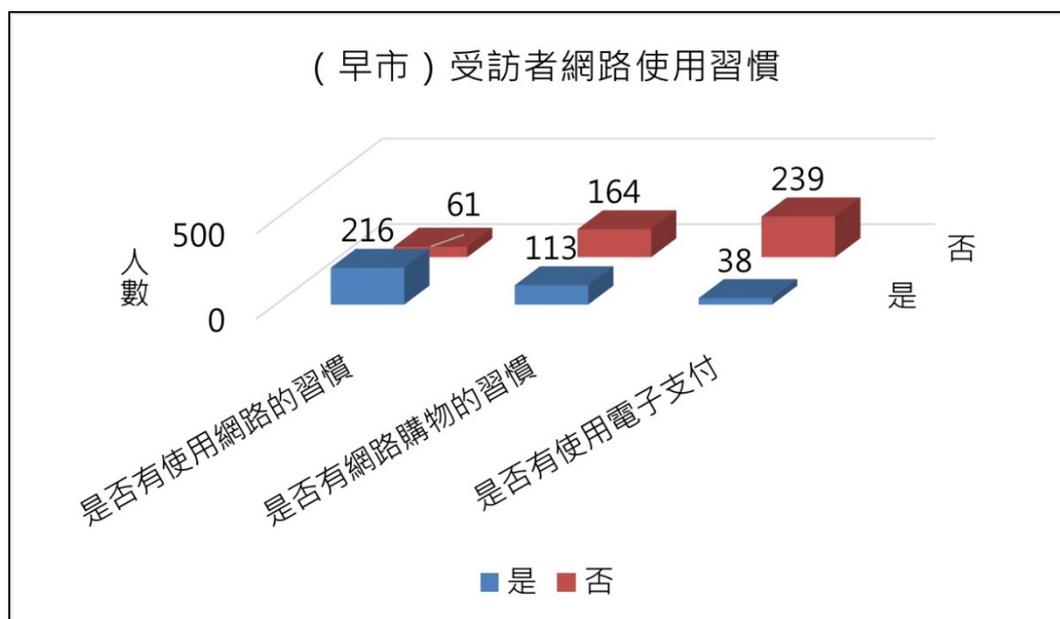


圖 23：(早市) 受訪者網路使用習慣

資料來源：本研究提供

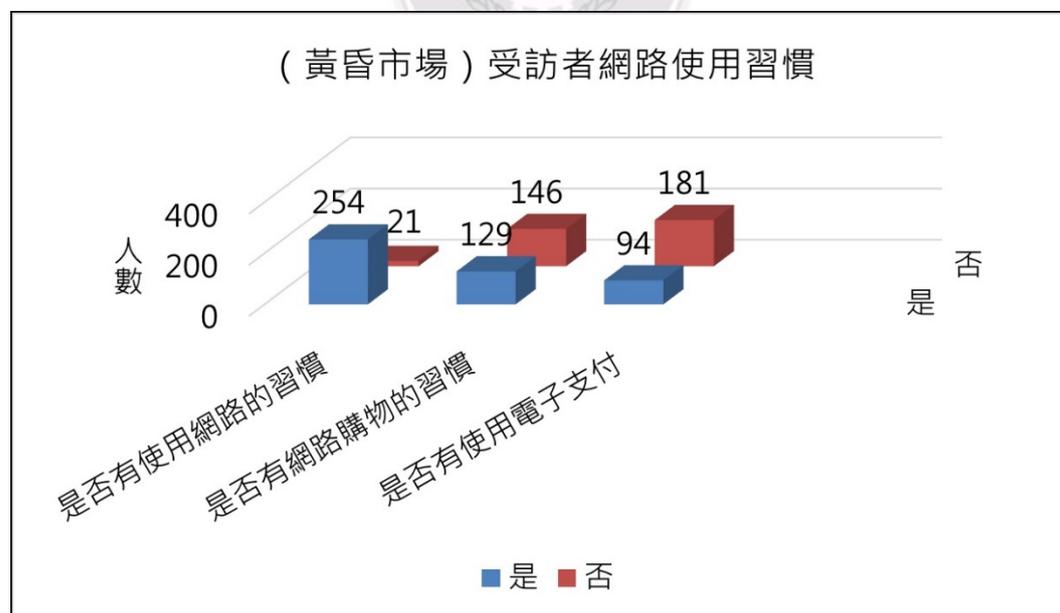


圖 24：(黃昏市場) 受訪者網路使用習慣

資料來源：本研究提供

受訪者使用電子商務平台購買傳統市場內商品之意願

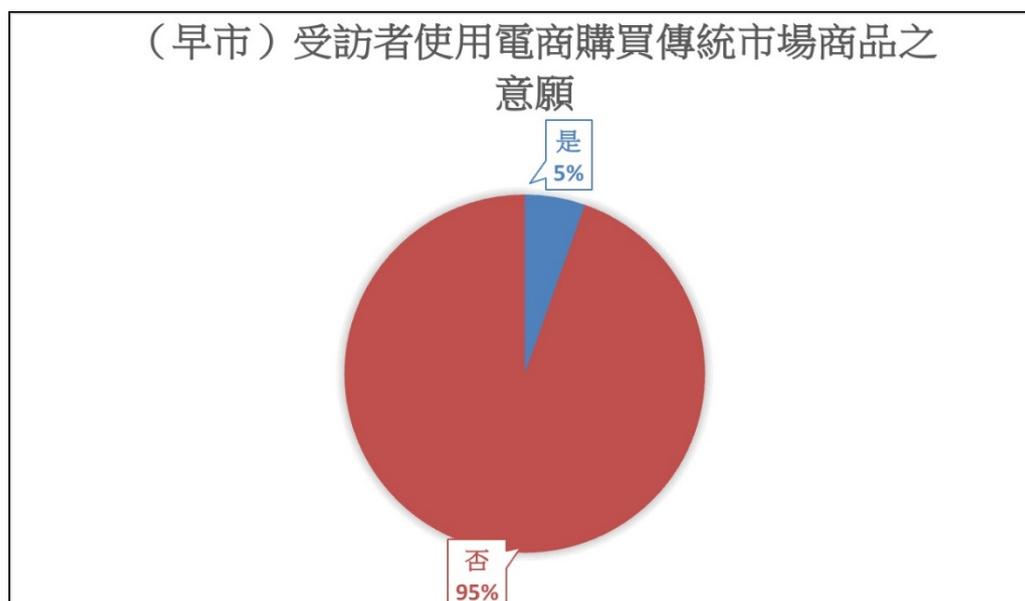
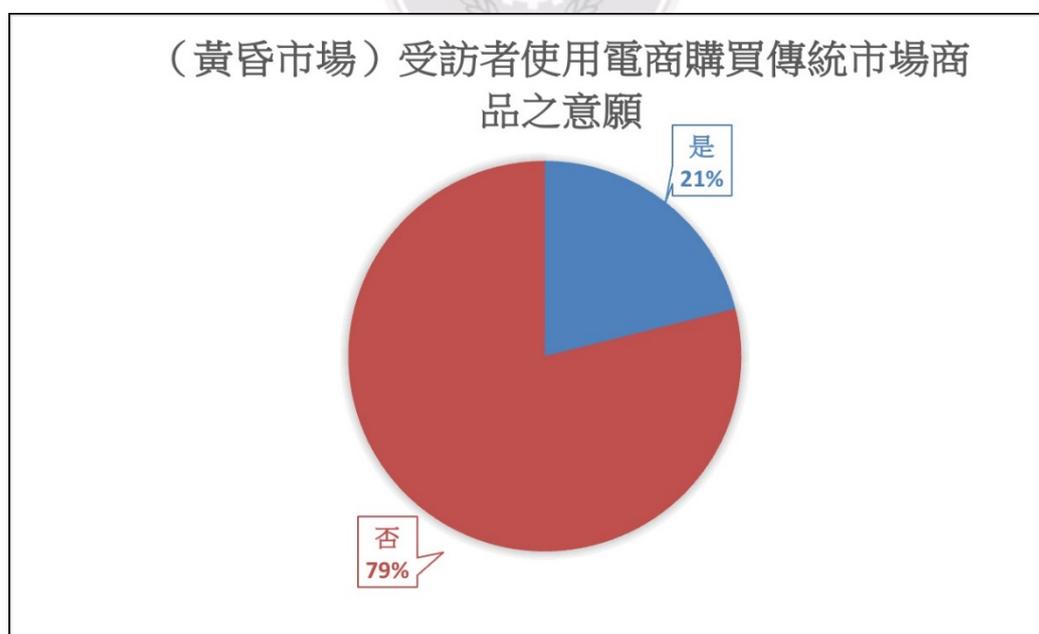


圖 25：(早市)受訪者使用電商購買傳統市場商品之意願

資料來源：本研究提供



26：(黃昏市場)受訪者使用電商購買傳統市場商品之意願

資料來源：本研究提供

二、問卷B

受訪者年齡統計

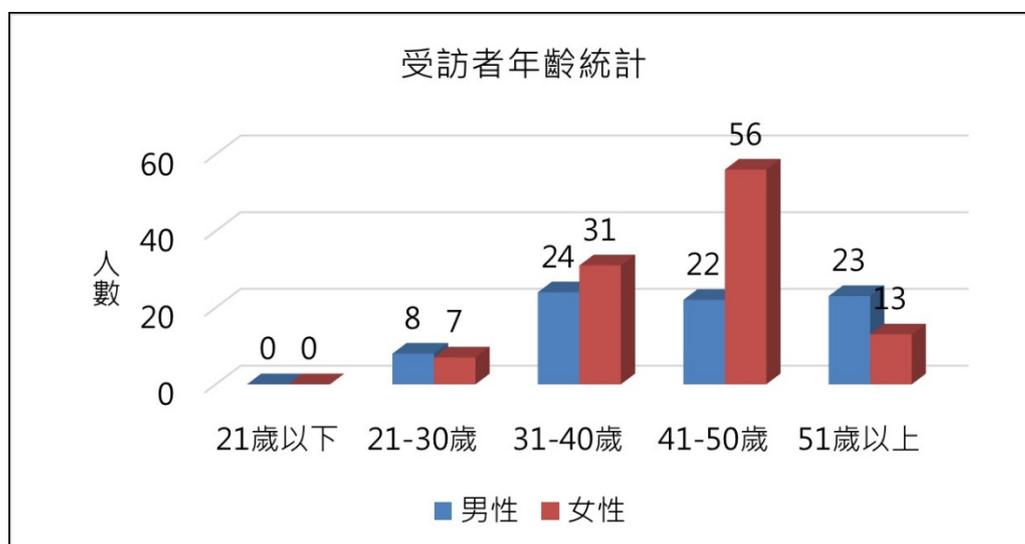


圖 27：問卷B 受訪者年齡統計

資料來源：本研究提供

受訪者偏好的小吃種類

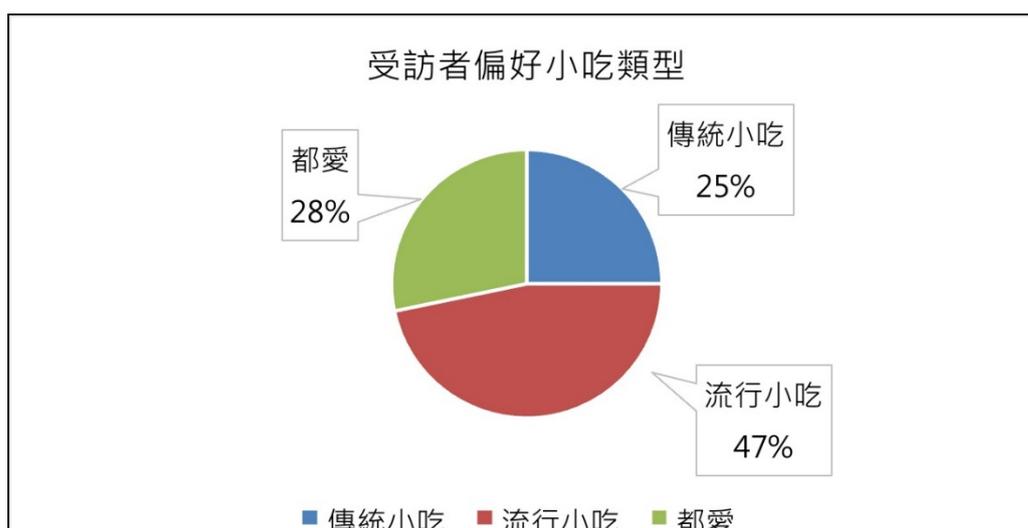


圖 28：受訪者偏好小吃類型

資料來源：本研究提供

受訪者對於傳統小吃—粽子的購買習慣

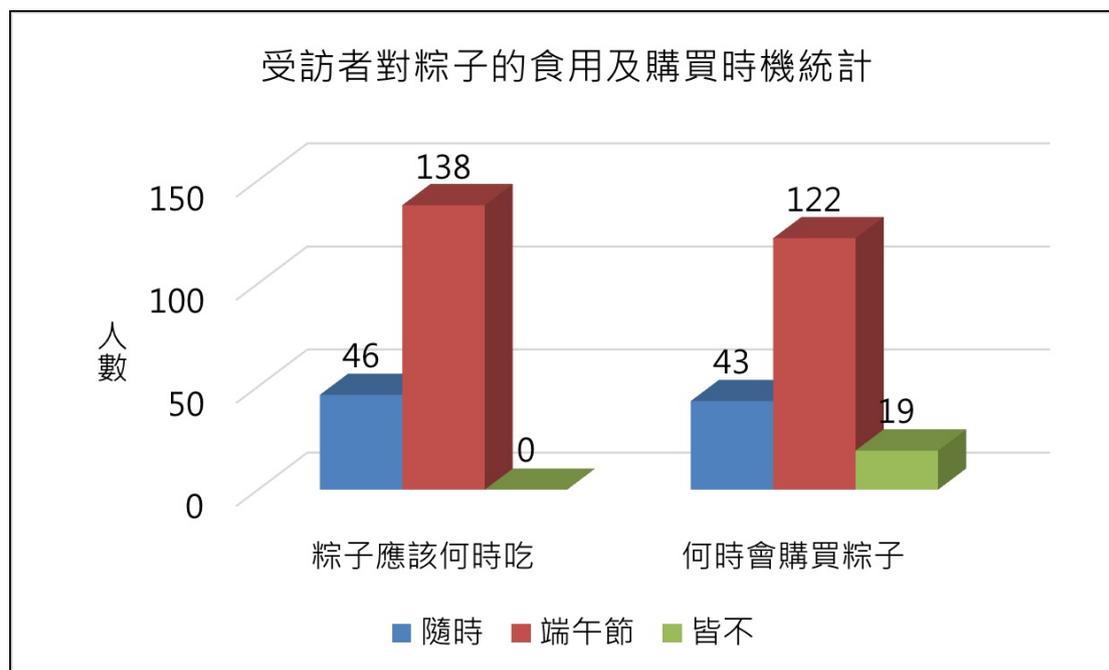


圖 29：受訪者對粽子的食用及購買時機統計

資料來源：本研究提供

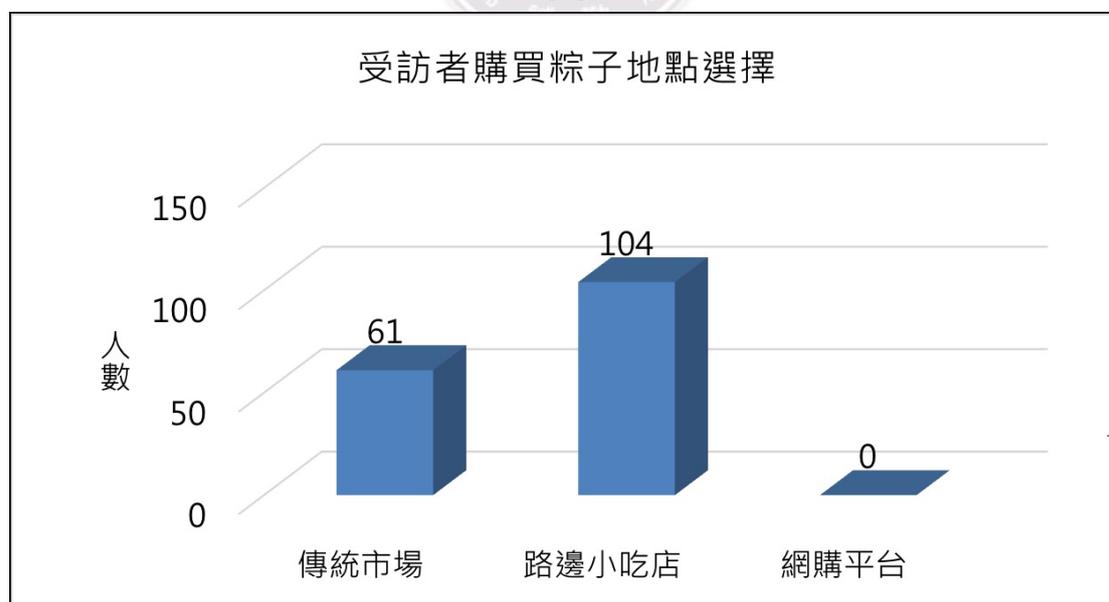


圖 30：受訪者購買粽子地點選擇

資料來源：本研究提供

受訪者選擇通路考量因素

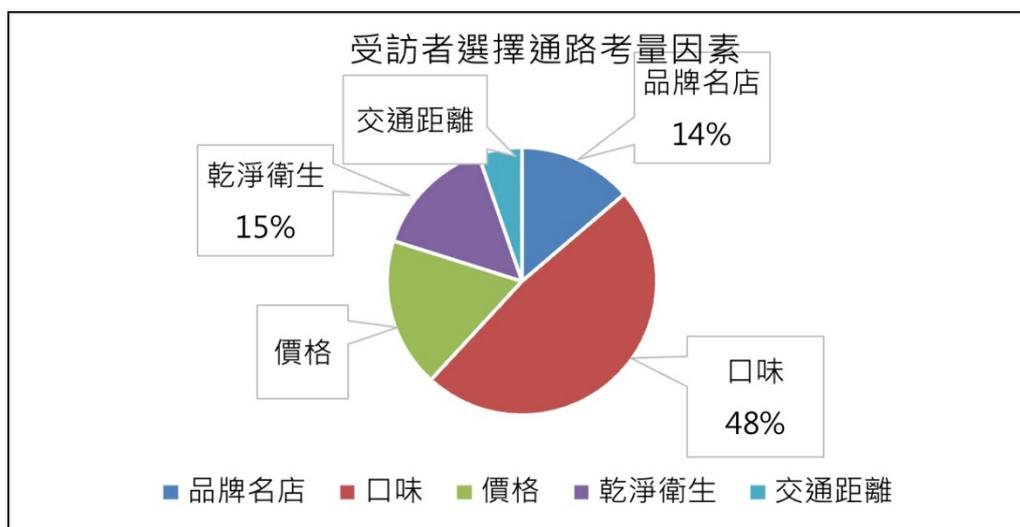


圖 31：受訪者選擇通路考量因素

資料來源：本研究提供

受訪者網路使用習慣及使用電子平台購買粽子意願

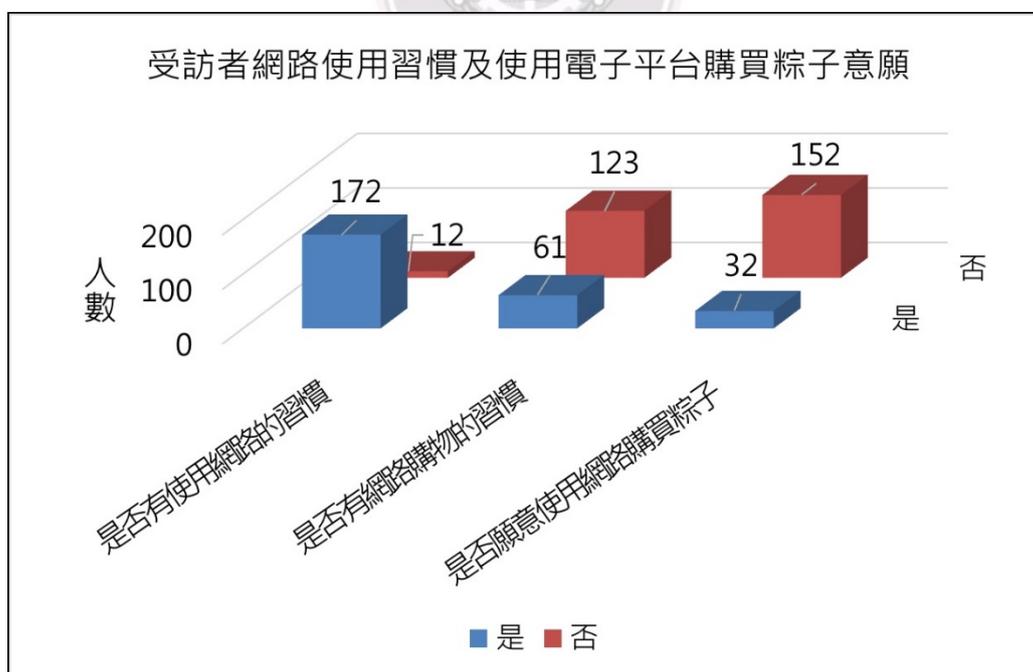


圖 32：受訪者網路使用習慣及使用電子平台購買粽子意願

資料來源：本研究提供

問卷 A 調查結果列表簡述：

訪問題目	早市 受訪結果	黃昏市場 受訪結果	註
主要顧客年齡層	51 歲以上	31-50 歲	
主要購買通路	傳統市場	傳統市場 39% 超級市場 31%	
通路選擇考量因素	習慣性 新鮮度 價格便宜	營業時間 習慣性 購買便利	習慣性仍是消費者通路選擇主因
燈光及整潔度	較昏暗 較髒亂	普通	
店家態度	較熱情	普通	
商品多樣性	較多	較少	
商品新鮮度	較新鮮	普通	
商品價格	便宜	偏貴	
商品包裝度	普通	普通	僅 6%-8%受訪者認為有完整包裝

訪問題目	早市 受訪結果	黃昏市場 受訪結果	註
商品標示	普通	普通	皆有 34%受訪者表示商品無標示
商品擺設	較雜亂	普通	
周圍交通	紊亂	紊亂	
是否有使用網路的習慣	是 77%	是 92%	
是否有網路購物的習慣	否 60%	否 54%	此年齡層受訪者仍有過半數無網路購物習慣
是否有使用電子支付	否 87%	否 66%	
使用電商購買傳統市場商品之意願	否 95%	否 79%	意願偏低

表 8：問卷 A 調查結果列表簡述

資料來源：本研究提供

問卷B調查結果列表簡述：

訪問題目	受訪結果	所占比例	註
受訪者年齡統計	31-50 歲	71%	
偏好小吃類型	流行小吃	47%	
認為粽子應該何時吃	端午節	75%	75%受訪者認為端午節才吃粽子
何時會購買粽子	端午節	66%	66%受訪者表示端午節才會買粽子
購買粽子地點選擇	路邊小吃店 傳統市場	56% 33%	近半數受訪者會在路邊小吃店購買，顯示傳統市場內粽子攤商較為弱勢
通路選擇考量因素	口味	48%	近五成受訪者認為合口味才是最重要的
是否有使用網路的習慣	是	93%	

是否有網路購物的習慣	否	67%	
是否願意使用網路購買粽子	否	83%	

表 9：問卷 B 調查結果列表簡述

資料來源：本研究提供



第四節 SWOT 交叉策略

內部 外部	Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
Opportunities 機會	S-O 策略 <ul style="list-style-type: none"> ● 建立電子商務平台 ● 冷凍宅配 ● OMO 	W-O 策略 <ul style="list-style-type: none"> ● 推出季節商品 ● 設備更新
Threats 威脅	S-T 策略 <ul style="list-style-type: none"> ● 包裝行銷 	W-T 策略 <ul style="list-style-type: none"> ● 制定標準作業程序 (SOP)

表 10：A 廠商之 SWOT 交叉策略

資料來源：本研究提供

S-O 策略

建立電子商務平台：建立電子商務平台，增加購買通路，配合行銷策略主動出擊，使粽子不再是被動購入的節日商品。

冷凍宅配：配合冷凍宅配之運送方式，打破區域限制。

OMO：將電子商務策略導向OMO模式，並著重虛實整合，
結合網路行銷優惠及實體通路折扣，雙向並用，增加
消費通路，使消費者回頭再次消費。

W-O 策略

推出季節商品：新增季節限定口味的粽子，搭配當季食材，既
能創新提供消費者新選擇，又能以當季食材控
制成本，提升營收，平衡淡旺季營業額差異。

設備更新：採用專業商用節能鍋爐設備，降低生產成本。

S-T 策略

包裝行銷：善用粽子本身的文化價值與包裝行銷，使粽子不再
是一般的傳統小吃，吸引更多消費者購買。

W-T 策略

制定標準作業程序 (SOP)：在維持純手工製程的情況下，仍應
制定一套標準作業程序 (SOP)，進
行專業的教育訓練，降低人員失誤
及操作差異，同時降低原物料耗損
率，便能降低生產成本及提高生產
效率，提高品質穩定度。

第五章 研究結果與應用

第一節 研究結果

壹、轉型案例探討分析

綜合本研究選定之兩個傳統市場轉型案例可發現，單純祭出優惠活動與折扣，以及大肆宣傳廣告，僅能成為吸引消費者前來購買的誘因，若無實際解決消費者的需求，根本無法留住消費者再次使用電子商務平台回購商品，必須找到符合電商消費者的需求及習慣，且其電子商務平台的操作應該簡明易懂，過於複雜的操作將導致消費者耐心下降、購買慾望降低。

走入數位化交易後，應建立完善的交易流程，使消費者交易過程順暢且安全，並應設立客服機制，隨時解決線上交易之問題，讓線上消費者能安心使用其交易平台。

貳、個案訪談結果

由本研究所訪談之兩個個案中發現，傳統市場之主要消費客群為中年人及老年人居多，產生了極明顯的年齡斷層，再過十年、二十年，也許不再有人走進傳統市場，傳統市場逐漸式微，有朝一日可能不復存在。

兩位個案不約而同地提及新冠疫情造成傳統市場零售業重創，

時至今日已兩三年，傳統市場仍就難以恢復往日光景，除了超級市場的崛起之外，疫情所帶來的「滑經濟」，也使年輕族群更不易跨入傳統市場，在家拿著手機滑一滑，東西就送到家門口，但傳統市場零售業者大多難以走進電子商務平台。

參、實體問卷調查統計結果

一、問卷 A

由本研究所發放之實體問卷 A 之調查統計中得知，傳統市場的早市消費客群為中老年人居多，傳統市場即為此族群的主要購買通路；而黃昏市場消費者則是中年人佔大多數，多為下班後順道前往黃昏市場，購買完晚餐熟食或料理食材及生活所需後才回家，傳統市場並非唯一通路選項，超級市場也是常見的選擇。

早市的受訪者表示，覺得傳統市場的食材新鮮度較高、價格較便宜，並且習慣性到傳統市場做採購；而黃昏市場的受訪者中選擇傳統市場的考量因素則為營業時間、習慣性及購買便利。可見習慣性對於年長消費者而言仍是通路選擇中最大的因素，畢竟「習慣成自然」，要改變年長者的消費習慣恐怕不是件容易的事。

在對於傳統市場的印象中，只有 17—24%的受訪者覺得明亮，其中又以早市較黃昏市場要來的昏暗；而環境整潔度有明顯差異，尤其有 43%的早市受訪者感到髒亂，相較之下黃昏市場則只有 15%的受訪者感到髒亂，這點也是年輕族群不願意去逛傳統市場的因素之一。

55%的早市受訪者感到店家態度熱情，其可議價及充滿人情味的特色，是許多老年人偏好選擇傳統市場的原因，尤其對於家中子女整天不在家，甚至沒有與子女同住的老年人而言，到傳統市場閒逛採購的時候能與各市場攤販閒話家常，紓解內心寂寞，買東西還能議價，獲得日常小確幸；黃昏市場的受訪者對於店家態度的感受度則較為平均。

問卷調查結果顯示，受訪者認為傳統市場的商品多樣性，比例上早市較黃昏市場來的多樣化，因黃昏市場本身就是為了符合現代家庭結構改變而逐漸發展出來的市場型態。現代婦女就業機率提升，雙薪家庭比例越來越高，早市的營業時間及販賣項目不再能配合這類家庭的生活需求，於是逐漸發展出現今的黃昏市場，主要著重在於讓消費者晚餐的準備更加便利，較少出現生活雜貨等攤位，除了營業時間配合上班族於下班後前往，更比早市多了較多的熟食攤位。

有 51%的早市受訪者認為傳統市場的商品較新鮮，看得到活魚現殺、屠宰完的完整雞隻現剝，各式蔬果看得到摸得到，而非超級市場或大賣場在後台已完成各種肉品宰割分類及商品分裝；黃昏市場多為熟食攤位，且部分受訪者認為有些生鮮食材可能是早市未銷售完畢才送到黃昏市場繼續賣，新鮮度也許不如早市。

早市的受訪者有 49%都認為傳統市場的商品價格較便宜，黃昏市場卻是有 41%的受訪者認為商品價格偏貴。主要是早市的攤位數通常較多，商品也較多樣化，競爭較激烈；黃昏市場則主要供給晚餐便利性，一般而言價格稍高，消費者為求方便仍會願意付出多一點金錢換取省時省力的結果。

本研究結果顯示，傳統市場的商品包裝密封完整度偏低，只有 6-8%；商品標示詳細度也偏低，只有 2-6%，表示這兩項目在傳統市場有很大的進步空間。而商品擺設則是早市較黃昏市場來的雜亂，與其商品較多樣性亦有關係。

受訪者一般認為，傳統市場周圍交通都會出現擁擠紊亂的情況，尤其配合上班族於下班後前往採購的黃昏市場，總是遇上下班交通尖峰時段，其黃昏市場的受訪者有 57% 都覺得擁擠紊亂，市場管理者應思考如何改善交通，建立良好動線。

在網路使用習慣方面，有 77%-92%的受訪者都有使用網路的習慣，但只有 40%-46%的受訪者有網路購物的習慣，而有使用電子支付的受訪者更只有 13%-34%。

最終，願意使用電子商務平台購買傳統市場商品的受訪者，早市只有 5%，在黃昏市場也只有不算高的 21%。在意願偏低的情況下，要如何將傳統市場的經營型態轉型數位化交易是一大難題。



二、問卷 B

本研究所發放之實體問卷 B，統計後發現有 42% 受訪者為 41-50 歲之間，近 30% 的受訪者為 31-40 歲之間，說明此份問卷受訪者的年齡層落在 31-50 歲之間，中年人居多。且有 47% 的受訪者偏好流行小吃，已將近半數。

對於粽子的食用及購買習慣，根據本研究問卷統計結果顯示，大約七成的受訪者認為粽子就是應該在端午節的時候才買來吃；過半數的受訪者選擇在路邊小吃店購買，顯示傳統市場內的粽子攤商較為弱勢。

將近五成的受訪者將口味列為第一考量因素，認為東西就是要吃得合胃口，較不在意購買上的交通距離及價格，只要能買到符合口味的粽子即可。

在網路使用習慣方面，有 93% 的受訪者都有使用網路的習慣，但只有 33% 的受訪者有網路購物的習慣，而願意使用電子商務平台購買粽子的受訪者更只有 17%。如何實際帶入電子商務平台的營運，導向 OMO 模式，提升產業競爭力，亦是本研究下一步努力的目標之一。

第二節 研究結果之應用

壹、提升產業競爭力之策略擬定

一、設備更新：首先必須先從內部弱勢改善，進行內部生產設備更新，採用專業商用節能鍋具，節省瓦斯及烹煮時間，提高生產效率。尤其薄利多銷的產業，提高產能使產量增加，有機會獲得更多營業收入，累積更多利潤。

二、制定標準作業程序 (SOP)：無論是本研究中之個案亦或是其他產業，都應制定一套標準作業程序，並對於生產流程進行專業的教育訓練，降低失誤率及原物料耗損率，便能降低生產成本、提高生產效率。

三、品牌化經營：在走進電子商務平台前必須先邁向品牌化經營，即使只是小小一格市場攤商，也應該要有自己的品牌名稱，就跟每個人都有自己的名字一樣，有名字有品牌，有自己的特色，獨一無二。許多傳統市場零售業都認為一張桌子擺上商品就可以進行交易，忽略了品牌

能在消費者心中建立起長期的情感連結，無名氏將極容易被忽略，亦容易被取代。

四、數位轉型經營：建立電子商務平台並配合冷凍宅配之運送方式，應用數位化交易流程，藉由電子商務平台改變以往面對面現金交易的零售模式，打破區域限制，提高總體交易量。

貳、建立虛實整合之電子商務平台

除了進行數位轉型經營外，所建立之電子商務平台必須將電子商務策略導向OMO模式，並著重虛實整合，建立後台資料庫，以「人」為核心，記錄所有消費紀錄並分析消費者需求及個人喜好；結合網路行銷優惠及實體通路折扣，雙向導流。

本研究所舉例之第一牛肉 OneBeef，便是成功抓住以人為核心的概念，推出符合電商消費者需求及習慣的產品，使消費者輕鬆選購預期想要的商品，並且鞏固商品品質，商品滿意度高，回購率自然就高。

數位轉型經營只是手段，「人」才是核心所在。

參、針對不同目標客群之實行方針

一、年輕族群：要使年輕族群走進傳統市場，環境衛生及商品的標示與包裝完整度須大幅改善，提高年輕族群前往傳統市場的意願；而此族群使用網路的比例極高，可先以口味創新及包裝行銷吸引此族群前往實體購買，有了良好體驗後便引導使用電子商務平台，雙向並用，實踐OMO模式。

二、中老年族群：此族群使用電子商務平台的意願極低，大多採排斥心態，使用操作上是一大壕溝，想帶領他們進入電商消費領域較為困難。必須建立較簡明易懂的交易流程，若能從旁協助更佳；另外可藉由後台資料庫之會員紀錄，導引出消費紀錄與喜好，縮短回購流程。

參考文獻

1. <https://nrch.culture.tw/twpedia.aspx?id=4129>
2. https://zh.wikipedia.org/zhtw/%E7%AB%AF%E5%8D%88%E8%8A%82#cite_note-%E4%BB%B2%E5%A4%8F%E7%AB%AF%E5%8D%88-3
3. <https://www.itsfun.com.tw/%E5%B1%88%E5%8E%9F%E4%BB%A5%E4%BA%94%E6%9C%88%E4%BA%94%E6%97%A5%E6%8A%95%E6%B1%A9%E7%BE%85%E6%B0%B4/wiki-3350637-7907317>
4. 第一牛肉 OneBeef 官網 <https://www.onebeef.com.tw/>
5. 線上菜市仔·夜市仔 官網 <https://marketbuy.cto.moea.gov.tw/>

