

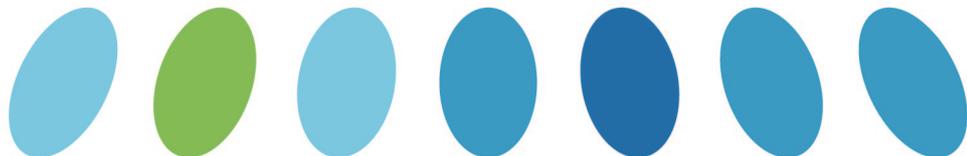


# 創新之前必知的八件事

商業服務業發展研究能量建置計畫



財團法人商業發展研究院  
Commerce Development Research Institute

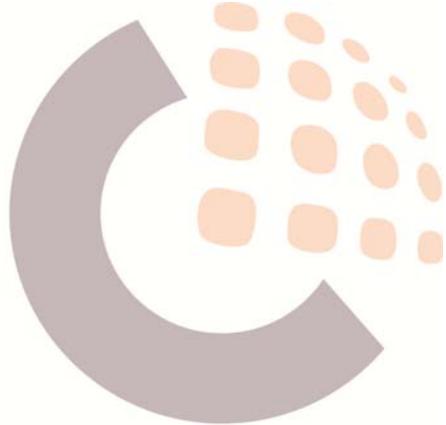




## 緣起

我國已由製造導向經濟逐漸轉為服務導向經濟。而許多經濟政策卻隱藏著傳統製造業之舊思維，認為服務業是為了支持製造業而存在等刻板印象。近年來，主管機關已逐漸重視服務業對整體經濟之重要性，並展開相關政策及計畫。但對於服務業，尤其是商業服務業的幫助仍不夠全面和有效。反觀歐盟及亞太其他國家，近年來皆關注在「服務科學」之相關議題，深刻了解服務業之特性及未來趨勢。尤其在服務創新方面，世界國家皆已開始提出相關服務創新政策，以因應日漸興起之全球服務勢力。

我國針對服務創新政策之關注明顯不足，而企業對於政府的服務創新補助計畫一向都興趣缺缺，產官雙方針對服務創新環境之認識與營造並不熱絡，造成服務創新之能量遲遲無法提升。主因在於，企業在進行服務創新議題時，往往必須整合外部資源或是與其他業者進行結合。為減少業界在發展創新時可能遇到的困難及外部搜尋之成本，本書則提出服務業在進行創新之前主要的幾個步驟，包括創新趨勢、服務



創新基本概念、了解市場與顧客等面向進行介紹，希冀透過對各個步驟之了解，使商業服務業者更容易進行創新並提升我國服務業創新能量。

# 【目 錄】

## 第一章 服務創新趨勢 ..... 9

- 壹、未來服務業新趨勢：行動、速度、體驗、大數據及物聯網 11
- 貳、服務業新趨勢之一 - 行動商務 ..... 14
- 參、服務業新趨勢之二 - 速度 ..... 18
- 肆、服務業新趨勢之三 - 消費者體驗 ..... 21
- 伍、服務業新趨勢之四 - 物聯網與大數據 ..... 27

## 第二章 創新是為了更好的未來 ..... 31

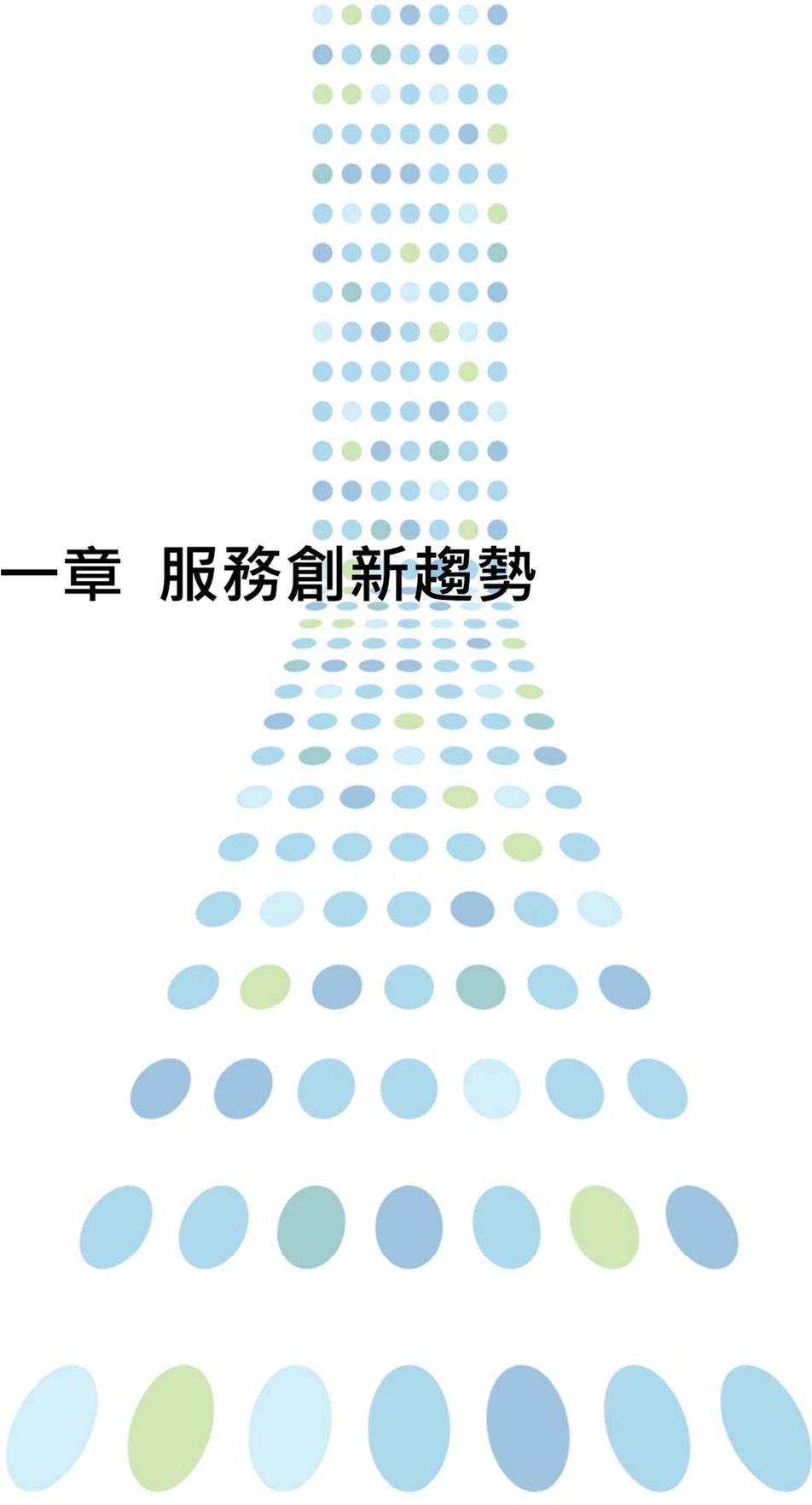
- 壹、創新，不進則退 ..... 33
- 貳、服務創新對經濟之正面影響力 ..... 36
- 參、世界各國加速進行服務創新 ..... 39
- 肆、我國商業服務業創新現況 ..... 42

## 第三章 什麼是「服務創新」？ ..... 45

- 壹、何謂「服務創新」？ ..... 47
- 貳、服務創新表現態樣 ..... 52

<b>第四章 服務創新的關鍵環境因素 .....</b>	<b>61</b>
壹、服務創新的關鍵環境因素 .....	63
貳、加速創新，掌握未來趨勢關鍵 .....	72
<b>第五章 創新之前，看看自己再看看別人 .....</b>	<b>75</b>
壹、了解自己與市場的重要性 .....	77
貳、不要再找藉口了，幾個創新會遇到的阻礙 .....	81
參、解決問題的第一步—觀察外部態勢 .....	84
<b>第六章 進行創新前的四大步驟 .....</b>	<b>89</b>
壹、第一步、分析現況 .....	91
貳、第二步、選擇標竿 .....	94
參、第三步、描繪藍圖 .....	97
肆、第四步、組合創新策略 .....	102
<b>第七章 顧客是創新的泉源 .....</b>	<b>105</b>
壹、知道顧客需求已轉變 .....	107

貳、不要試圖改變顧客，而是幫助顧客 .....	109
參、創意與創新並不相同 .....	110
肆、創意的組合激發創新 .....	113
<b>第八章 找尋外部創新資源 .....</b>	<b>115</b>
壹、協助創新相關法規 - 產業創新條例 .....	118
貳、公司研究發展支出適用投資抵減辦法 .....	121
參、中小企業發展條例 .....	127
肆、中小企業研究發展支出適用投資抵減辦法 .....	129
伍、我國創新有關法令彙整表 .....	130
陸、我國服務創新計畫 .....	131
柒、主動尋找資源，贏取致勝關鍵 .....	141
<b>第九章 參考資料 .....</b>	<b>143</b>
<b>第十章 附錄 .....</b>	<b>149</b>

A decorative graphic consisting of a funnel shape formed by rows of dots and ovals. The top part is a narrow column of small dots, which widens into a larger funnel shape made of larger ovals. The colors are various shades of blue and green. The text '第一章 服務創新趨勢' is centered over the middle of the graphic.

# 第一章 服務創新趨勢

## 壹、未來服務業新趨勢：行動、速度、體驗、大數據及物聯網

根據世界銀行的資料，截至 2013 年止，世界上每 100 人就有 38.1 人使用網路<sup>1</sup>，意即全球有超過 20 億人使用網路，甚至更多。在網路上購物、交友、取得資訊甚至在網路開店，網路儼然成為另一個虛擬的新世界，整個網際網路由線上人口所創造，因此一個地區網路的滲透率，就代表網路服務在該地區發展的可能性。而除了網路蓬勃發展外，行動裝置、電子商務、社群、應用程式、穿戴式裝置、Big Data 等創新科技產業之發展，也成為未來服務業之創新趨勢。本書將介紹目前商業服務業之創新趨勢，與進行創新時最常遇到的問題，提供商業服務業者參考。

創新的勇氣主要來自對行業發展趨勢的前瞻性，未來消費者的消費管道將會更加多元化，而網路與行動購物已經成為不可忽略的購物方式。近年來，虛實整合成為新趨勢，規模較大的連鎖企業，在提升實體店市場營業額的同時也開拓網路等虛擬銷售管道，業界紛紛重視線上業務的發展，而沒有網路商店的企業也透過和電商平台合作，拓展線上銷售額。利用網路除開拓新的銷售管道，並建立線上品牌，同時在物流和供應鏈體系等方面與電商平台進行深度合作，整合多管

---

<sup>1</sup> World bank, Internet users (per 100 people),  
<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>.

道資源提升企業整體競爭力，為消費者提供多元化選擇，在提升購物便利性同時改善購物體驗，也是近期的商業創新趨勢。

這股電商熱，讓近年來許多企業的創新紛紛朝向多業態發展，除維持原有市場之優勢外，不斷拓展其他業務領域，多元化擴張市場通路；且普遍重視技術對業務流程和營運的優化，透過引進實施 ERP、CRM 等系統提升企業內部的運作效率，從原來的單純擴大規模搶佔市場轉為提升門市效益和盈利水準；另外還能夠在恰當的時間，利用資本市場之資源，提升自身發展和整合行業資源。這些企業持續進行之經營戰略調整與創新，皆可成為領導創新的典範。本章首先介紹未來可見的五種服務趨勢，分別為行動商務、速度、體驗、物聯網(IoT)及大數據(Big Data)。

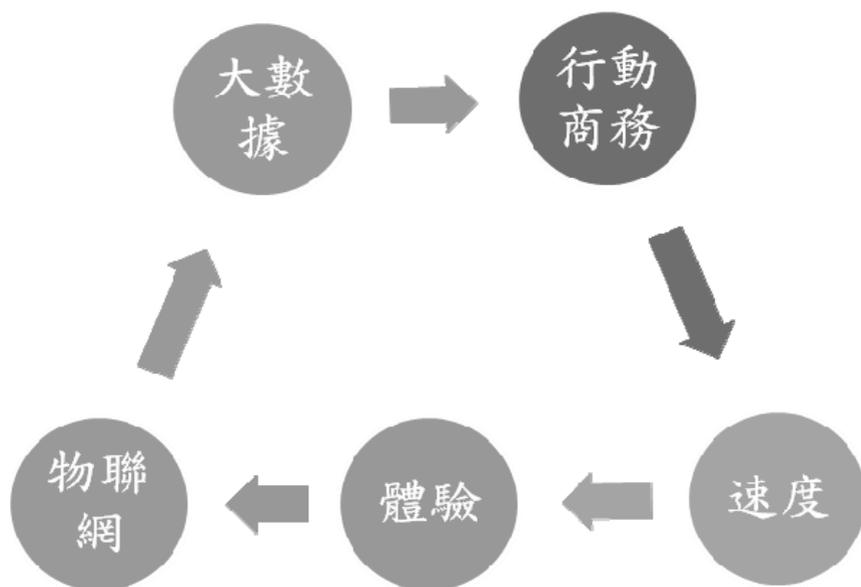


圖 1-1、服務創新未來趨勢

資料來源：本書整理

## 貳、服務業新趨勢之一 - 行動商務

隨著網際網路發展及智慧手機普及，帶動行動商務之風潮。根據 Google2015 年發佈全球消費洞察統計(Consumer Barometer)指出，台灣行動購買力高居全球第一，約 54%的消費者上一次網購是透過手機，比例高居全球第一，超越先進國家，如美國的 26%，日本的 15%、韓國則是 38%，<sup>2</sup>而這數據同時也象徵台灣整體電子商務將蓬勃發展。同時依據財團法人台灣網路資訊中心公布 2014 年「台灣無線網路使用調查」結果，全國 12 歲以上民眾共有 1,637 萬 2,581 人有使用網路的經驗，上網率為 78.2%，曾經使用網路民眾的行動上網率達到 77.8%，曾使用行動上網的受訪者，主要使用 3G 或 3.5G 上網，94%使用智慧型手機連網；與 2013 年調查相比，2014 年民眾曾經行動上網率成長了 12.8%。<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Consumer Barometer with Google, Online purchase - mobile phone, <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=TW> .

<sup>3</sup> 財團法人台灣網路資訊中心，2014 年「台灣無線網路使用調查」結果，<http://www.twNIC.net.tw/NEWS4/137.pdf>

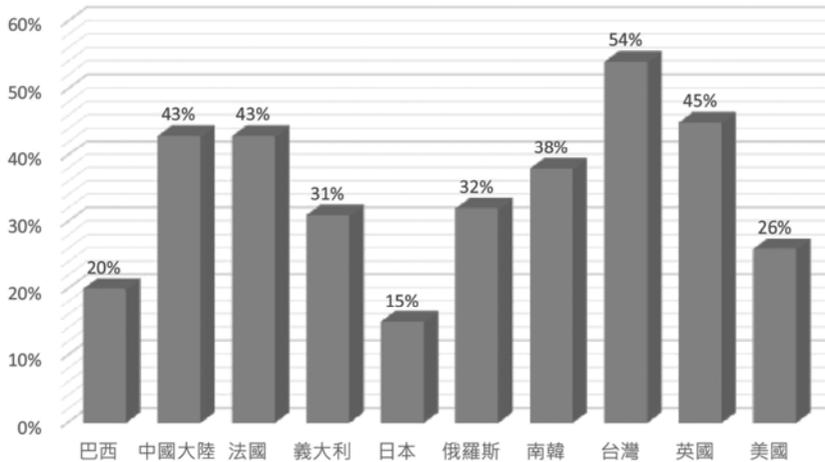


圖 1-2、上一次網購是透過手機之各國比較圖

資料來源：Consumer Barometer with Google, Online purchase - mobile phone, <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=TW>.

未來三年內，全球電子商務預計將突破六千億美元，而新科技也將持續把這個世界往前推進而改變整體商務環境，例如各大廠牌積極推出穿戴式裝置則是下一波值得關注之重點產業。未來很有可能將會透過 Google 眼鏡、蘋果的智慧手錶等新產品的問世，發展不一樣的商業模式。

在傳統經濟體系中，支付為基礎性的金融服務。而隨著網路、電子商務及行動支付等新型商業型態之發展，逐漸帶動支付方式的重大變革。從最早的以物易物、以貴金屬作為貨幣、紙鈔貨幣、塑膠貨幣直到近期興起之行動支付，支付方式隨著科技進步也不斷的創新。而所謂支付變革指的是包括支付工具、支付方式、支付流程等所有支付過程的創新及

改變，並且透過影響用戶的支付方式，重塑交易支付過程，最後影響整個零售市場。這些創新改變了消費者、零售商、金融機構以及監管者在現代支付結算中的地位和角色，同時也表示支付體系必須朝向高效、安全、便捷的目標發展。我國第三方支付專法於 2015 年初甫三讀通過，第二季正式上路，該法開放第三方支付帳戶具有儲值功能，手機變成電子錢包的行動支付應用預計將成為新趨勢。就目前現況觀察，我國行動支付進度稍嫌落後，尚停留於初期發展階段，第三方支付機構透過與各大銀行締結契約，在銀行與商家之間建立支付服務平台，為消費者與商家提供消費者信賴的基礎收付服務。由國外行動支付已相當成熟的情勢觀察，國內業者應以更開放積極的態度面對迎面而來之行動浪潮，而非一味守舊。

國外行動支付的創新應用案例早已深入民眾之日常生活中，例如行動支付自動販賣機逐漸取代投幣式販賣機，而美國星巴克(Starbucks)在 2012 年與行動支付服務業者 Square 合作推出行動支付應用程式，消費者只要下載 Square Wallet 之 APP 程式，消費時秀出程式所產生的條碼，就能付款，該程式同時結合多元行銷活動及各種消費者忠誠獎勵方案進行促銷。國外龍頭零售業者沃爾瑪(WalMart)、eBay 與亞馬遜(Amazon)皆已試圖創造便利的行動商務體驗，針對個別消費者提供客製化、個別化之需求，進行購物訊息之發送及報價。

據 Juniper Research 報告顯示，全球手機付款市場 2012 年規模約為 2,600 億美金，預估 2017 年將達到 1.3 兆美金，而預計全球手機付費前三大市場將落在亞洲(包含中國)、西歐及北美。<sup>4</sup>隨著電子商務的競爭更加激烈，為了抓住消費者的注意力，我們歸納出許多業者透過下列方式進行新型商業模式：

- 直接經營網路商店。
- 在第三方市場經營網路商店(例如：網拍)。
- 將自己的產品賣給其他電子商務業者。
- 利用社群網站及行動 APP 進行銷售或促銷。
- 付費購買進行分析後的消費者之購物決策。

電子商務在全世界之迅速擴張改變了整體商務環境，我國目前針對第三方支付專法及相關子法之加速密切推動，顯示政府十分重視電子商務及行動支付之發展，行動商務儼然成為驅動線上銷售的重要力量。因此預期第三方支付的發展除了將加速我國實體零售業者佈局電子商務外，隨著市場環境改變，配合我國網路系統、4G 及行動支付之完善，更多手機、平板電腦的用戶將可利用零碎時間進行網路購物，未來行動商務市場亦將成為企業之新戰場。

兩岸經貿交流日趨緊密，虛擬網站通路業者及實體商家的

---

<sup>4</sup> Juniper Research, Mobile Transaction Users to Hit 2 Billion by 2017, Juniper Report Finds, <http://www.juniperresearch.com/press/press-releases/mobile-transaction-users-to-hit-2-billion-by-2017> .

服務，配合物流、金流服務之完善，透過異業結盟方式，將可快速擴增通路市場。想像在不久的未來，大陸十幾億人口除能透過網路簡單購買具有台灣特色之商品；就連陸客來台觀光，逛 101、買台灣名產，將透過店家的 POS 機及自己的手機，連上自己「支付寶」帳戶付帳，不用換台幣帶現金，也不用透過銀聯卡或金融卡支付，支付方式更便捷，自然可以提升陸客來台觀光之消費力，帶動商機成長。於此同時，必須提醒零售商針對客戶之資安需要特別重視，客戶個人資料之保密性及安全性將會成為客戶信任以及提高顧客忠誠度之關鍵。

### 參、服務業新趨勢之二 - 速度

速度一直以來都是服務業新趨勢發展之重要關鍵之一，從最早速食餐廳的興起、時尚產業中所謂「快時尚」(與伸展台同步於門市銷售)之崛起，在有限的時間內將產品或服務快速的推入市場，並且建立口碑，減少或消除客戶等待的時間，這樣的策略一直都能在市場上獲得好評。以西班牙零售商 Zara 為例，就把這股「快時尚」的經營模式發揮得淋漓盡致，Zara 的門市平均每兩周就會有新款上架，且時常更換店內陳設，讓消費者每次進入店內都會有不同的感受，或是發現過去沒

有注意到的商品。且 Zara 在內部建立了一套可以迅速產生最新流行服裝的製造與配銷系統，讓 Zara 的設計師能夠迅速複製最新流行服飾的風格，Zara 一年推出 1.2 萬件新款式時裝，平均一天推出 33 款，並且在幾個星期內能夠將產品送到門市內銷售。另外，針對生產製造，Zara 也有自己一套快速策略，Zara 自己設立二十個高度自動化的染色及剪裁廠，把勞力密集的衣服縫製工作全部外包給鄰近的四百家小工廠(七成在歐洲，主要在西班牙和葡萄牙)，為求快速，一個廠只縫一個款式，藉此提升工作效率。Zara 西班牙的工廠負責一半的產能，另一半產能則外包給四百家 OEM 廠，這樣的垂直整合讓 Zara 可以執行多樣、少量、快速的生產。當然這時候你會有一個疑問，歐洲人力成本比亞洲貴 20 倍，為什麼 Zara 不像其他歐美大廠找亞洲國家代工？答案仍然是「快速」，亞洲國家人力成本雖然低，但速度慢，更重要的是，Zara 考慮的不是成本有多高，而是利潤有多大。Zara 主打快速反應市場的能力，外包工廠位在歐洲，離西班牙總部近才能有效管理，才能對訂單變化作最快速的反應。

未來這樣的快速趨勢將不會消退，反而更能滿足消費者之需求與慾望，而這股快速浪潮延燒到各產業。近年來，國內外之零售業者興起一股「快還要更快」的浪潮，全球電子商務巨擘亞馬遜(Amazon)在美國紐約曼哈頓地區推出 Prime Now 服務，標榜 1 小時內閃電到貨，這項服務僅限曼哈頓部

分地區且需要繳交年費 99 美元 Amazon Prime 會員，才能享有一小時閃電到貨服務。這個服務提供消費者上萬種日常生活用品之選購，服務時間從上午 6 點到午夜 12 點。消費者下單後，可自由選擇 1 小時或 2 小時內到貨，但選擇 1 小時到貨需再支付 7.99 美元(約台幣 250 元)的運費，而選擇 2 小時到貨則可免運費，未來可望擴大實施這項服務所及之地區，將會有更多消費者享受到這樣快速到貨的便利。

而這樣的服務並不能輕易滿足消費者，亞馬遜仍持續進行一些運送實驗，其目的就是為了滿足消費者想要快速取得商品的慾望。這些實驗包括小型飛機、鎖定式送貨櫃、甚至是腳踏車送貨等。透過腳踏車快遞服務進行測試，腳踏車快遞必須要在時間內騎到亞馬遜指定的地址，並將目的地的照片傳送回亞馬遜並回到分配地點。這些送貨員的時薪為 15 美元，每天輪班 8 小時。亞馬遜之所以會如此積極，因為其在運送的龍頭地位每分每秒都受到其他公司威脅，美國的傳統零售商梅西(Macy's)與沃爾瑪(Walmart)皆已推出了美國當天到貨服務。雖然亞馬遜已建立了龐大的倉儲與物流系統，甚至靠著機器人讓出貨速度倍增、減少了營運成本，但消費者「想馬上拿到手」的慾望仍不停歇，「快還要更快」一直是電子商務業者不斷追求創新的目標之一。

反觀國內業者，過去主打 24 小時送貨到家之業者再也不能滿足消費者，PChome 六年前首度推出 24 小時快速到貨以

來，目前台灣地區已有十數個以上的購物網，針對台北市或全台灣提供 3 到 24 小時到貨。但此項快速競賽中，自從閃電購物網(ASAP)祭出 5 小時快速到貨後挑戰市場快速運送之龍頭地位，PChome 不得不跟進推出台北市區內 6 小時送貨到府，甚至 3C 業者燦坤也提出「快三」的服務，消費者於網路下訂後，3 小時內就能將貨品送抵消費者手中。電子商務業者首要克服的，就是消費者付錢之後無法馬上拿到貨的不安全感。因此讓消費者越快拿到貨，越能增加信心，提升用戶進入網站下單的比率與回購率，帶來穩定的流量與訂單。這場電子商務業者的速度賽已成競爭趨勢，目前 5 小時快速到貨並非速度極限，未來甚至有網購業者希望能在三年內，達成台北市內 1 小時快速到貨的目標。而這股快速的浪潮也將隨著電子商務的迅速發展，而產生新一波之變化，而最終受惠的將是消費者。

#### 肆、服務業新趨勢之三 - 消費者體驗

未來商業服務業將不再僅是單純提供產品或是服務，而必須要重視消費者體驗。消費者除了購物外，還必須要考慮到他們娛樂、教育、情緒、參與等需求，這就是所謂體驗行銷 (Experience Marketing)。透過讓消費者看、聽、聞、品嚐、使用、參與實際等手段，充分刺激消費者的感官、情感、思考、行動等感性因素和理性因素，進而重新設計的行銷方法。許

多企業都在探索與消費者體驗之創新模式，進而提升進行體驗客戶之購買率。企業除透過時裝秀、音樂節、活動之設計強化與客戶之間的關係，也會透過平板電腦或是其他科技產品之互動進行產品或服務之銷售與體驗。

依據 Econsultancy 和 Adobe 於 2014 年調查六千多名行銷、數位及電子商務專業人才，顯示消費者體驗越來越受到重視。調查中列出了十個選項，在比較 2014 年與 2015 年後，其中消費者體驗為最令消費者感到興奮的機會，請參閱下表。<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Quarterly Digital Intelligence Briefing—Digital Trends 2015, in association with Adobe.

<http://www.images.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/digital-trends-report-2015-EMEA.pdf>

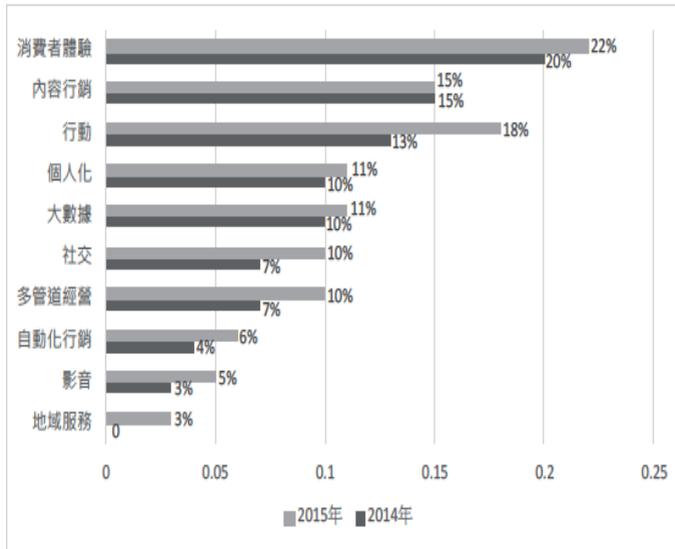


圖 1-3、最令消費者感到興奮的機會

資料來源：Econsultancy / Adobe Quarterly Digital Intelligence Briefing

在該報告中同時也調查了在未來五年中要如何從競爭者中脫穎而出的方式，許多經營及行銷專家也選擇了消費者體驗，讓消費者在消費過程中簡單、有趣、有價值及快樂的購物。同時該項調查也顯示出一個有趣結果，就是「價格」並不是讓企業致勝的關鍵，反而敬陪末座，顯示削價競爭再也無法成為市場利器。調查結果如下表。

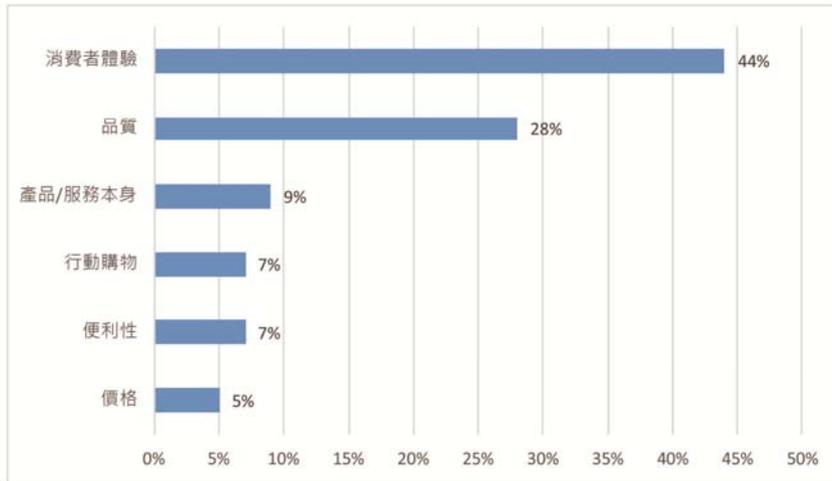


圖 1-4、「在未來五年中，哪個方式能夠在競爭對手中脫穎而出？」

資料來源：Econsultancy / Adobe Quarterly Digital Intelligence Briefing

同時，對於消費者體驗的提升方式，該報告中也做了調查，最多企業選擇透過個人化之連結來提升消費者體驗，其次則是提升價值感。

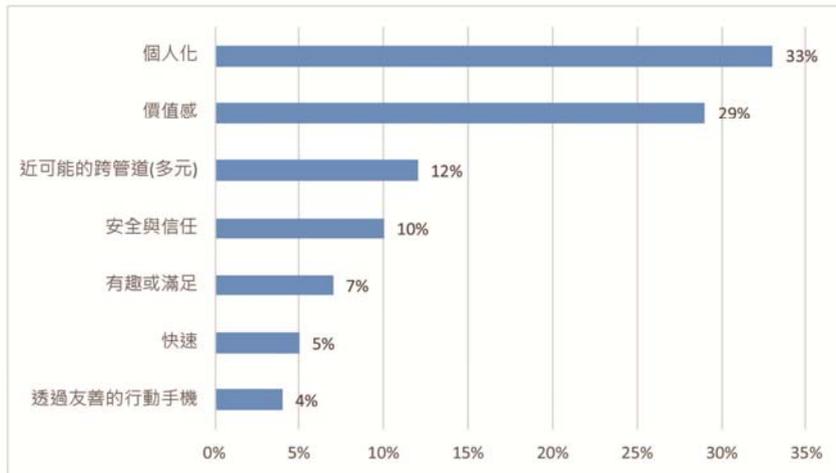


圖 1-5、哪一個選項是未來你們企業最強調的消費者體驗進行方式？

資料來源：Econsultancy / Adobe Quarterly Digital Intelligence Briefing

了解到消費者體驗將成為未來趨勢後，接下來談談實際案例。在國外有個案例是透過重新改造一個提供家庭所有需求之商場，進行創新並提升業績。商場中包括牙醫進駐、服裝、娛樂、銀行、汽車、食物等各種部門，因此成功提升三成以上之營業額。這些創新形式通常是瞄準客戶需要一致、無縫的體驗，消費者可以在同一個場域滿足所有需求，自然能夠吸引客戶上門。同時若能再搭配上網獲取優惠券或是折扣訊息，先行了解促銷活動，將更能提升業績。

而來自瑞典的宜家(IKEA)正是一個擅於體驗行銷的批發零售業者，在 IKEA 賣場中，除了提供家具展示，更顧及消費者使用情境(Usage Situation)和消費情境(Purchase Situation)，IKEA 透過賣場佈置和空間陳列，把家具商品透過情境式展現

出來，呈現出一個更接近真實且被人使用過的空間，不管是廚房、工作室、臥室、客廳，都會有被人使用過，但仍然整齊美觀的跡象，讓消費者在「五感」上盡情的體驗，消費者可以坐在賣場的沙發上，甚至躺在賣場的床上，都不會有店員阻止。透過這樣的賣場佈置和陳列，創造出各式各樣的使用情境，讓消費者對未來充滿想像，同時處處透過小細節，加強消費者的購買慾望。另外，IKEA 也重視社交空間，提供餐點服務，把餐飲空間當作社交空間，並且成為賣場的必備環境，不但讓消費者有空間能夠進行交流，同時讓消費者可以在賣場的停留時間更長，這就是所謂「停留經濟」，消費者停留在賣場更久，刺激更多消費慾望。

阿里巴巴旗下的天貓也於 2015 年初宣布啟動消費者升級計畫，未來天貓將從垂直市場、會員分層服務、售後保障三大方面提升消費者體驗，同時擴大既有服務的範圍。天貓針對消費者提供區隔化、個性化的服務，同時根據用戶特性，以智慧化自助服務、網路服務、熱線服務等多種管道來滿足消費者需求。天貓還將推出「客戶經理制」，為天貓會員提供專項服務入口、專人服務團隊、特色處理機制等服務，聯合商家優化平台售後快速處理機制，以在最短時間內完成售後服務。針對消費者服務體驗差的商家，尤其是商品品質存在問題的商家，採取大數據分析方式定位，同時擴大神秘購買抽樣檢查的強度。對於有問題商家，將透過天貓的平台規則

作出規範、限制或終止這些商家在天貓上的營業活動。

過去企業透過個人化的網站訊息與電子郵件之定期發送優惠訊息，吸引消費者目光已經成為常態。而未來此種個人化服務將會延伸到店內體驗，業者很可能透過發送客製訊息至店內購物者，吸引客戶進行特定商品之消費，故針對客戶需求的大數據分析將更加普遍及重要。同時，這樣吸引消費者之分析方式必須再次強調客戶對於業者之信任將是至關重要的，消費者非常重視是否侵犯個人隱私，而業者需要將所收集和使用的數據透明化，並教育他們的消費者進行有價值的個人化的購物體驗，才能得到雙贏且安全之購物新體驗。

## 伍、服務業新趨勢之四 - 物聯網與大數據

通訊網路(Communications Internet)及目前尚未成熟之能源網路(Energy Internet)、物流網路(Logistic Internet)將在 21 世紀透過物聯網的支持下結合在一起。目前物聯網已經將生產力推升到很多商品或服務的邊際生產成本幾乎到零，物聯網透過一個高度整合的全球網路，把所有人事物全部聯結在一起，人類、機器、天然資源、產品線、物流網路、消費習性、回收流程等事物，皆透過感測器和軟體連接到物聯網平台，並且不斷對於每個節點提供巨量資料(Big Data)，並透過先進

的分析學，將巨量資料轉化為預測性的演算法(Algorithms)，並編製成大量提升生產力的自動系統程式，促使整個經濟體系生產與運送各種商品及服務的邊際成本趨近於零。

零售通路的感測器能夠通知銷售及行銷部門，讓企業知道顧客購買了甚麼品項，哪些商品又重新放回貨架，或是曾經觸摸過哪些商品，從而協助並評估消費者的行為。另外還有一些感測器被設計能夠追蹤產品現在位於何處，並能監督回收與加工再利用之廢料數量。企業為了重新將供應鏈的庫存、生產及配銷流程調回正常狀態，同時啟動新的方式提高整體價值鏈之生產力，並以二十四小時之方式持續無間斷的分析巨量資料。

未來商業服務業將繼續進行新技術和創新的競爭，將不會存在單一成功的公式，而是透過各式各樣的方式組合成不同的成功創新模式。就現階段而言，我們已經可以觀察到許多非傳統零售之創新在許多零售場域，例如行動的 POS 系統在各式各樣小店甚至卡車中出現；傳統零售業之產業鏈被打亂，已經出現沒有中游業者之零售模式，沒有實體店面、沒有庫存、沒有倉庫，直接發訂單至製造商進行銷售。

在國外也有許多零售商開始擁有自己的創新實驗室，例如亞馬遜開始發展自己的 3D 列印商店，Lowe's 公司發展多語系的機器人，可以服務多國消費者，甚至帶領消費者找尋他所需要的商品。而未來創新技術也將持續發展，例如連接家

中冰箱的自動採購，客戶的需求和滿足度將持續增加和變化，企業必須因應此種新技術及環境改變之浪潮，而非逃避。唯有持續推動創新，才能在充滿競爭的商業環境中保持領先。

為滿足消費者不斷增加的便利性與快速性需求，在網路與電商蓬勃發展的今天，企業透過各種管道加強與顧客互動，包括實體店鋪、網路、行動電話、社群媒體等，讓消費者能在各種不同通路的體驗購物的無縫連結，同時提升消費過程之愉悅度。

除原本業態之外，企業也提出各式各樣的加值服務來擴增客源。以便利商店為例，不斷拓展其加值服務，手機和悠遊卡儲值、信用卡、水電繳費、宅配服務、洗衣服務、現沖咖啡服務等這些新興服務項目反而成為便利店的利潤增長點。以日本的 7-11 為例，其加值業務收入約占公司總銷售額的 30% 以上。因此提供更豐富的加值服務、精細化將是商業服務業之創新發展方向。若能再與電子商務有效介接，形成不同以往的供應鏈和通路配送，也將促使商業服務業釋放新的活力。

消費者無疑希望看到各通路一致的貨品、價格和促銷活動。因此，全通路零售並非各種通路的簡單捆綁組合，背後需要強大的資料分析處理能力和靈活的供應鏈執行，其核心是對商品資訊全面覆蓋和對銷售情況隨時掌控，按需求進行商品調配並提高效率。如何讓消費者在不同通路獲得更便捷

的購物體驗的同時，又能集成和整合後端的供應鏈，是所有零售商要思考的新課題。