

數位化與實體店面的融合： 疫情後的零售新戰略

吳宗賢、林姿妤

☐ 高中組

☒ 大學組

☐ 研究所組

致理科技大學財務金融系

主辦單位：財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心

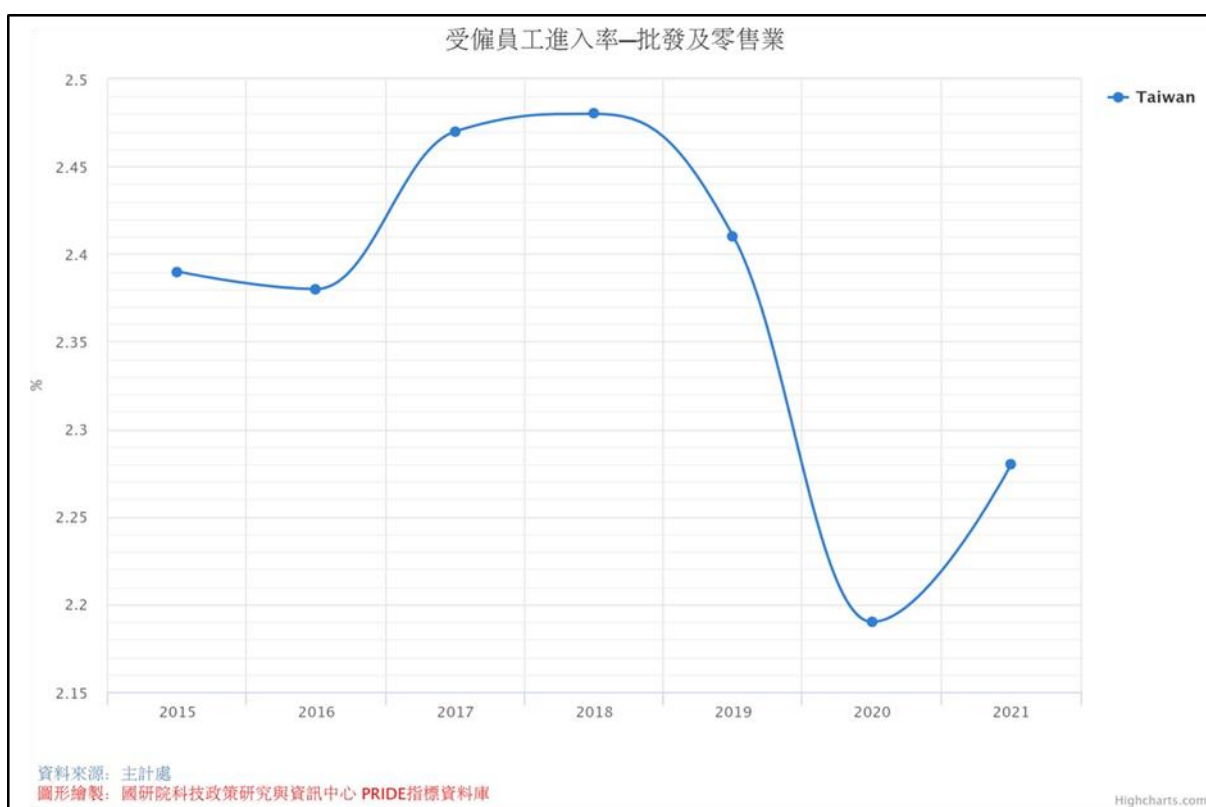
中華民國 113 年 12 月

摘要

COVID-19 疫情對全球實體綜合商品零售業造成重大衝擊。消費者行為的迅速變化與實體店面長期關閉，導致該行業在疫情期間經歷了營業額大幅下滑。針對此困境，零售商必須尋求轉型與應變策略以恢復競爭力。本研究分析零售業在疫情下的創新轉型措施，包括數位化升級、無接觸消費體驗的推廣、供應鏈重塑以及新技術的應用，如人工智慧和數據分析，以優化經營流程並提升市場靈活性。本研究聚焦於分析百貨零售業、超市零售業、便利商店零售業及量販零售業四種零售業營業額受疫情影響，透過營業額年增率探討出最需要轉型的零售業，而透過虛實整合模式，討論零售商突破傳統的實體限制，吸引更多廣泛的客群的成功轉型的案例，提供了多樣化的建議，幫助實體零售商在後疫情時代重建競爭力並迎接新的市場挑戰。

壹、前言

COVID-19 疫情對全球零售業，特別是傳統實體綜合商品零售業，帶來了巨大的衝擊。由於這類業態主要依賴顧客到店購物，疫情爆發後的封鎖措施和社交距離規定，迫使許多門店暫時甚至永久關閉，直接導致營業額大幅下降，批發及零售業受雇比率（圖一）下滑，造成批發及零售業勞工失業，許多企業面臨資金鏈斷裂或破產的風險。與此同時，消費者購物習慣發生了顯著變化，轉向線上購物和無接觸服務，這讓許多傳統實體零售商難以適應。然而，不同業態的零售商在疫情中的表現大不相同。量販店憑藉其提供大批量、低單價商品，滿足了消費者囤積生活必需品的需求，營業額不僅未下降，反而在疫情期間大幅增長。這些量販店擁有靈活的供應鏈和充足的庫存，能夠迅速響應市場需求的變化。同時，超市憑藉宅配服務的快速擴展，成功應對了消費者無法到店購物的情況。線上訂購與送貨上門的結合，不僅使超市的銷售額保持穩定，還增強了其在疫情後的市場競爭力⁽¹⁾。



系統編號：BA11007-0013

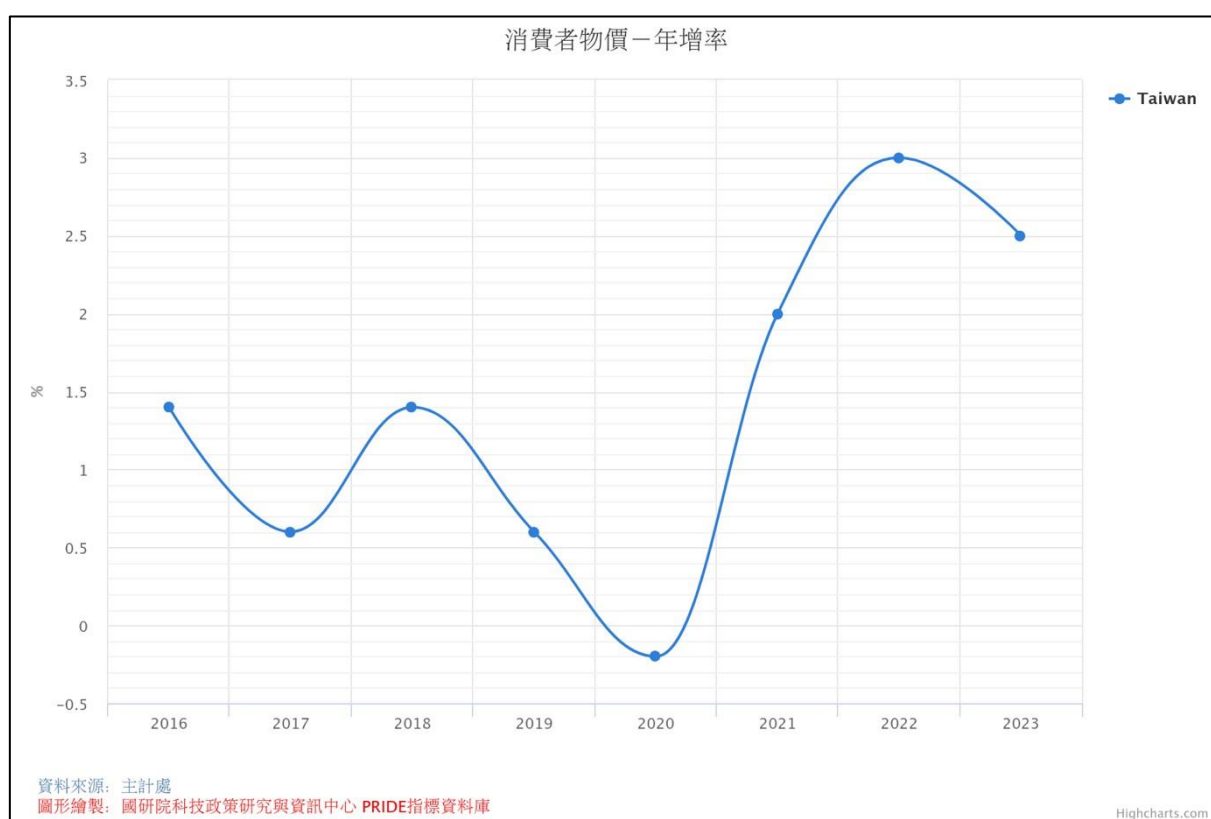
圖一：受僱員工進入率—批發及零售業

當我們考慮消費者物價指數（CPI）對 COVID-19 疫情期間經濟影響的多重面向時，可以看到它對零售業的影響是深遠且多層次的。首先，CPI 的變動直接影響了消費者的購買力。當物價上漲時，消費者的實際收入減少，他們需要花費更多的錢來滿足基本需求，

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

這導致了非必需品的消費縮減。並且當消費者對未來的經濟狀況感到不確定時，他們往往會改變消費行為，變得更加保守，這進一步減少了市場的需求。此外，物價上升還可能引發零售商成本的增加，這些成本可能會轉嫁給消費者，形成一個惡性循環，進一步影響消費者的消費信心和購買意願。

根據台灣的消費者物價年增率（圖二），從2016年的1.40%和2017年的0.60%開始，在2020年達到2.00%，並在隨後的幾年裡持續攀升，2021年和2022年分別達到3.00%和2.50%。這些變化意味著消費者在疫情期間的購買能力受到壓力，面對更高的生活成本，許多消費者被迫調整他們的支出模式。對於零售業來說，疫情期間，消費者需求大幅減少，直接影響了零售商的銷售額和利潤。



系統編號：BA10504-0108

圖二：消費者物價年增率

批發零售業長期以來不僅對 GDP 的貢獻顯著（圖三），且為連結製造業與消費者的重要環節。然而，疫情引發的社會隔離、封城措施和供應鏈中斷，直接打擊了該行業的運營。首先，消費者消費行為的突然改變，使實體商店的客流大幅下降，尤其是非必需品類別的銷售急劇萎縮。其次，物流和供應鏈的延遲使批發環節面臨貨源不穩定和庫存積壓問題。這些問題的疊加使批發零售業面臨巨大的挑戰，整體經濟結構中，這一行業的比重開始出現波動，甚至有所下降。這一現象顯示出，疫情的持續影響不僅限於短期銷售下滑，

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

還可能會對台灣產業結構產生長期的深層次影響。

從圖三可以看出 2016 年至 2020 年台灣批發零售業在 GDP 中所占的比重變化，該行業在疫情爆發前經歷了穩定增長。從 2016 年的 15.25% 上升至 2019 年的 15.73%，顯示出批發零售業在國內經濟中的重要性持續增加。然而，2020 年疫情的爆發使這一增長趨勢戛然而止，該年度的比重下滑至 15.46%。這一變化表明，疫情對批發零售業的衝擊使其無法保持原有的增長勢頭，並開始進入衰退期。這一數據上的下降反映出需求端和供應端的雙重壓力，一方面消費者信心不足，導致消費需求疲弱；另一方面，疫情期間物流與供應鏈的中斷，加劇了批發商與零售商的運營困難。這種結構性變化提醒我們，零售業的困境不僅是營收短期下降，更是整體產業結構的波動，若不及時應對，可能會造成長期的經濟不穩定。



系統編號：ME11005-0034

圖三：我國產業結構變動（按各產業占 GDP 比重）—批發零售業

為了應對這一挑戰，虛實整合（O2O）成為業界重塑增長的關鍵策略。透過將線上平台與實體店結合，零售商能提供無接觸配送服務、實時存貨管理等數位工具，來提升消費者體驗並應對疫情帶來的不確定性。虛實整合不僅能彌補實體店流量下降的損失，還能提升營運效率，滿足消費者對無接觸購物的需求。隨著數位化進程的推進，O2O 模式將不僅

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

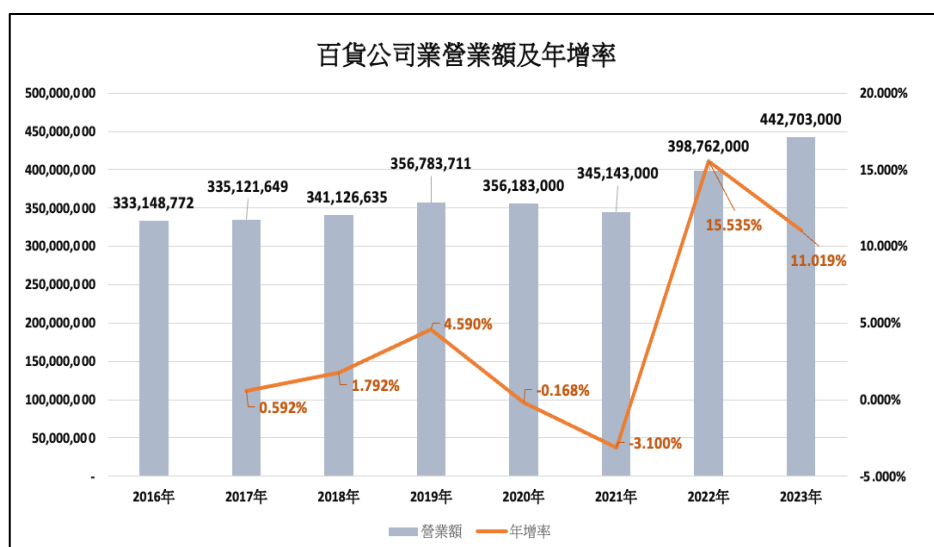
是短期應急之策，更是未來零售業可持續發展的長期戰略。批發零售業若能抓住這一趨勢，將有助於實現業務模式的升級，保持市場競爭力並促進經濟穩定增長。本研究旨在探討 COVID-19 疫情對傳統實體綜合商品零售業所造成的營業額變化，包含百貨公司、超級市場、便利商店、量販店四種類型，並提出如何透過虛實整合（O2O）的方式來幫助實體零售業恢復營業額並突破困境。

貳、實體零售業受疫情影響營業額變化

一、百貨公司

百貨公司是一種大型零售商場，集結多種商品於同一建築物內，通常分為不同樓層或區域進行銷售，商品範圍包括服裝、化妝品、家電、書籍、玩具與食品等⁽²⁾。其主要特色包括多元化商品、品牌專櫃、自營商品、會員制度及年度大型促銷活動等。然而，疫情可能對百貨公司帶來嚴重損失，像是人流減少、營業額下降，並促使消費者轉向線上購物，削弱實體店面的競爭力。

由歷年百貨業營業額（圖四）可看出，在 2019 年疫情前，百貨業的營業額逐年增加，顯示出該行業在疫情前仍具有良好的增長潛力和市場需求。在 2020 年到 2021 年的疫情期間，明顯的波動下滑，下降約 3%，反映出疫情期間消費者仍對實體購物持觀望，消費減少。隨後在 2022 年，疫情過後，實體店面顧客回流，百貨公司營業額大幅上升，甚至較疫情前的營業額更高，營業額較前一年顯著增長約 15.5%，顯示出市場逐步回暖。最終在 2023 年，營業額再度攀升約 11%，顯示出消費者的購物意願顯著增強，百貨業逐步恢復生機。



系統編號：ME11005-0042

資料來源：政策研究指標資料庫、經濟部統計處

圖表繪製：本研究自行繪製

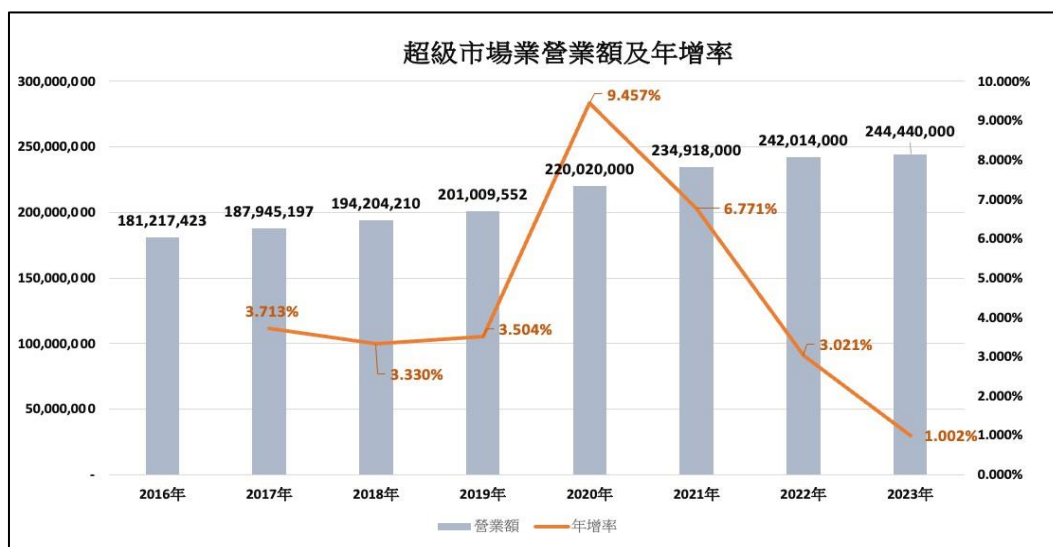
圖四：百貨公司業 2016~2023 營業額及年增率

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

二、超級市場

超級市場是一種以銷售日常生活所需食品和家用品為主的零售店，採取自助式購物，讓顧客自由選購並在結帳櫃台支付。與百貨公司相比，超市規模較小，但專注於日常消費品，提供價格透明且平價的商品，並強調社區便利性，讓顧客能輕鬆購買所需物品⁽³⁾。超市的特色還包括商品種類多樣、品牌與連鎖經營以及宅配服務。然而，疫情期間超市面臨庫存不足、物流延遲等挑戰，同時儘管宅配需求上升，實體門店的購物人流可能大幅減少，影響營收。

由歷年超級市場業營業額（圖五）可看出，在 2019 年疫情前，超市業的營業額波動幅度不大，且都穩定成長，顯示出該行業在疫情前仍具有良好的顧客消費習慣及穩定客源。在 2020 年到 2021 年的疫情期間，明顯的波動上漲，上升約 5.95%，反映出疫情期間消費者對於可宅配通路及線上消費大增。隨後在 2022 年，疫情過後，實體店面逐漸回升，雖然相較於疫情期間年增率並沒有明顯增長，但這也反映出線上消費客源逐漸穩定。



系統編號：ME11005-0043

資料來源：政策研究指標資料庫、經濟部統計處

圖表繪製：本研究自行繪製

圖五：超級市場業 2016~2023 營業額

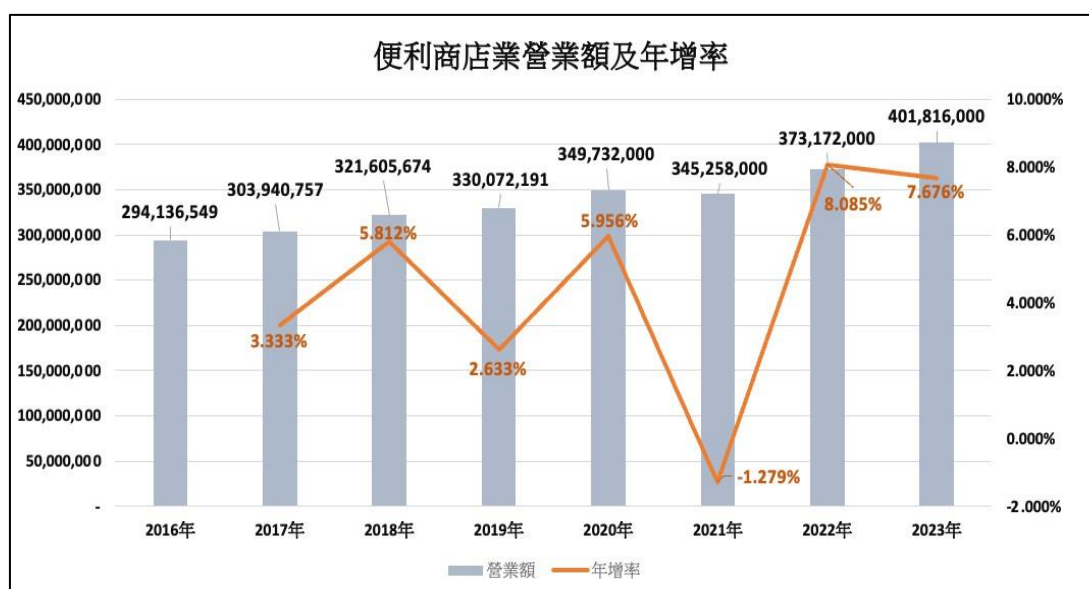
三、便利商店

便利商店是一種小型零售商店，通常 24 小時營業，方便顧客隨時購物。它們位於社區、商業區或交通樞紐，提供多樣化的商品和服務，讓顧客能快速解決日常需求。便利商店的特色包括長時間營業、商品種類繁多、代收服務和取貨服務等，還提供 ATM 和票務

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

服務，讓顧客享受更便利的購物體驗⁽⁴⁾。不過，疫情期間，便利商店面臨客流量減少和即時服務需求下降的挑戰，雖然外送和外帶需求增加，但整體營業額可能仍會受到影響，讓經營狀況變得更加艱難。

由歷年便利商店業營業額（圖六）可看出，便利商店業的營業額呈現持續增長的態勢，反映出其在市場中的穩定性與消費者需求的增加。在 2020 年到 2021 年的疫情期間，明顯的波動下跌，下降約 4.7%，反映出疫情期間消費者對於實體店面及店到店取貨服務需求大幅減少，而民生用品也透過宅配方式取得。而 2022 年和 2023 年則重新回暖，分別達到 373,172,000 元（增長約 8.1%）和 401,816,000 元（增長約 7.7%）。透過這兩年可知道，雖然疫情初期造成了業績的波動，消費者對於實體店的消費心態也有極具影響，但便利商店在後期成功適應了市場變化，且城市解封後，便利商店透過多分店、營業時間長等優勢使消費客源逐漸回流。



系統編號：ME11005-0044

資料來源：政策研究指標資料庫、經濟部統計處

圖表繪製：本研究自行繪製

圖六：便利商店業 2016~2023 營業額

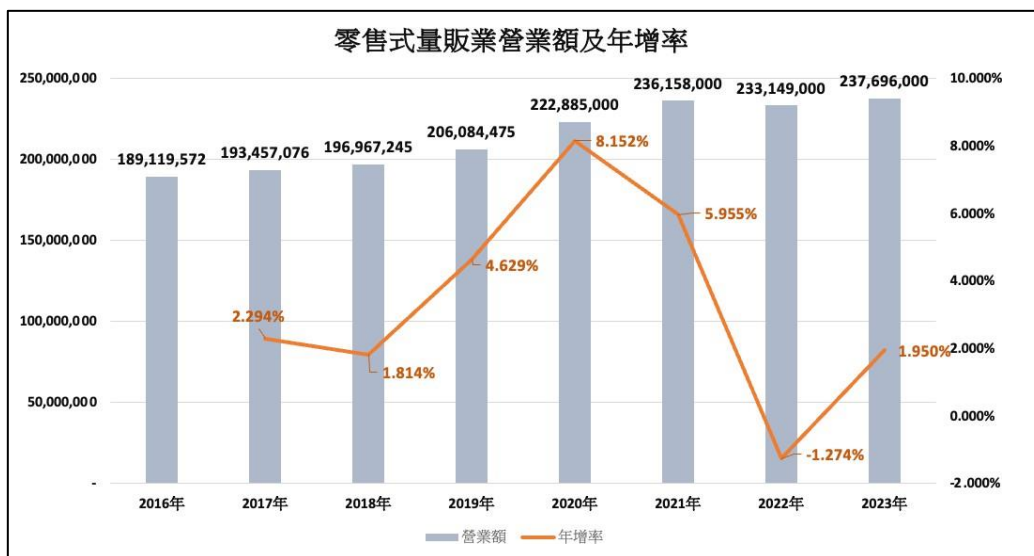
四、量販店

量販店是一種大型零售商店，專門銷售各類大量商品，並以相對較低的價格吸引顧客。這些商店通常比超級市場更大，商品種類繁多，特別適合家庭、企業或小型商戶進行大宗採購⁽⁵⁾。量販店的最大特色在於其大規模銷售，能夠透過壓低成本來提供優惠價格。此外，

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

量販店採用會員制，鼓勵顧客享受專屬優惠，並提供自助購物和倉儲式購物的便利性，讓消費者能輕鬆挑選所需商品。量販店還經常舉辦大型促銷活動，吸引顧客搶購。然而，疫情期間，客流量顯著下降，儘管某些商品如家庭用品的需求上升，整體銷售額仍受到影響，使得經營變得更加困難。

由歷年量販店業營業額（圖七）可看出，量販店業的營業額呈現持續增長的趨勢。且在 2019 年疫情前，疫情反映出其在市場中的穩定性與消費者需求的增加。在 2020 年到 2021 年的疫情期間，營業額大幅度增長，上升約 3.5%，反映出疫情期間消費者對於大量批購的需求劇增，這一期間的數據顯示出量販店能夠持續吸引消費者，並因其大宗商品的低價格策略而增強了市場競爭力。而 2022 年和 2023 年則重新回暖，透過這兩年可知道，雖然疫情初期造成了業績的波動，消費者對於實體店的消費心態也有極具影響，但便利商店在後期成功適應了市場變化，且城市解封後，便利商店透過多分店、營業時間長等優勢使消費客源逐漸回流。總體而言，量販店在這段期間的穩定成長，表明其在市場上的韌性以及對消費者需求的敏銳把握，為未來的發展奠定了堅實基礎。



系統編號：ME11005-0045

資料來源：政策研究指標資料庫、經濟部統計處

圖表繪製：本研究自行繪製

圖七：量販店業 2016~2023 營業額

參、實體零售業整體受疫情影響比較

當我們比較不同類型的實體零售業在 COVID-19 疫情期間的營業額變化時，可以看出各行業所受影響的程度和特點。從圖八數據中可以看出，百貨公司在 2016 年至 2019 年間的營收穩定增長，但在 2020 年疫情爆發後，營業額顯著下降至 345,143,000 元，顯示出疫情對其造成了顯著衝擊。相較之下，超級市場在疫情初期受益於消費者的囤積行為，2020

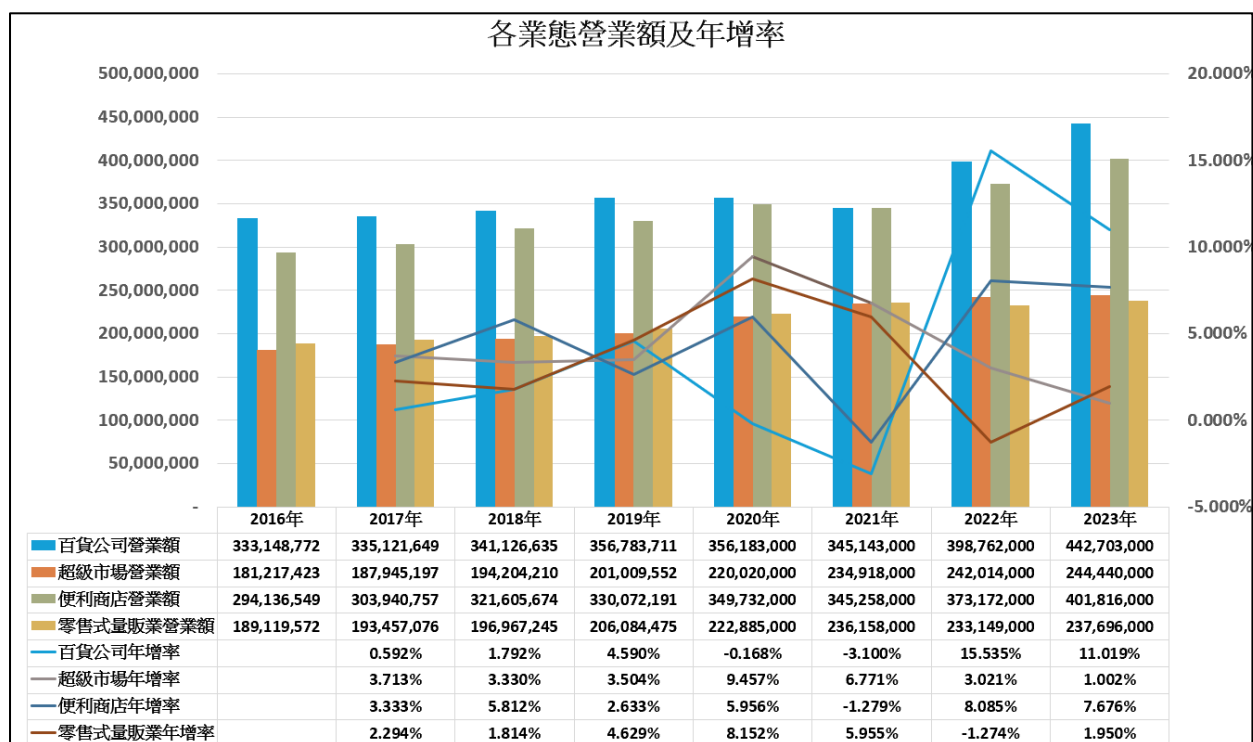
「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

年的營收反而上升至 220,020,000 元，顯示出其在提供日常必需品方面的韌性。便利商店的營業額在疫情初期也有所上升，但隨著後續的影響，2021 年出現小幅下降，顯示出在需求回落的情況下，經營壓力加大。至於量販店，在疫情期間雖然受益於大宗採購的需求，營業額依然受到消費者外出意願降低的影響，顯示出市場需求的不穩定性。

從圖八中可以看出，超級市場、便利商店以及零售式量販業受疫情影響相對較小。在疫情爆發（2020~2021 年）超級市場的營業額從 220,020,000 元成長至 234,918,000 元以及零售式量販業的營業額從 222,885,000 元成長至 236,158,000 元是因其能夠提供必需品並迅速適應消費者需求的變化；便利商店營業額雖小幅度下降了 4,447,000 元，但憑藉其隨處可見、24 小時營業的便利性，可以滿足即時需求的能力，吸引消費者並保持其營業額穩定。

在疫情爆發（2020~2021 年）年增率普遍下降，但超級市場、零售式量販業的營業額呈現上升，可能代表著增長速度放慢，仍保持相對穩定的營業額。而便利商店營業額小幅度下降但年增率呈現負數，可能是因為基期營業額較高所產生的基期效應，所以不能直接表示其營業狀況變壞。

受影響最大的為百貨公司，營業額及年增率都大幅下降，原因在於其依賴大量人流的實體銷售模式，且消費品多數為非必需品極高單價的奢侈品而疫情則迫使消費者轉向線上購物，並大幅減少消費轉增儲蓄影響了其市場競爭力。因此，我們認為百貨公司最需要進行虛實整合，以應對未來可能的市場挑戰。



系統編號：ME11005-0042；ME11005-0043；ME11005-0044；ME11005-0045

資料來源：政策研究指標資料庫、經濟部統計處

圖表繪製：本研究自行繪製

圖八：各業態2016~2023營業額及年增率

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

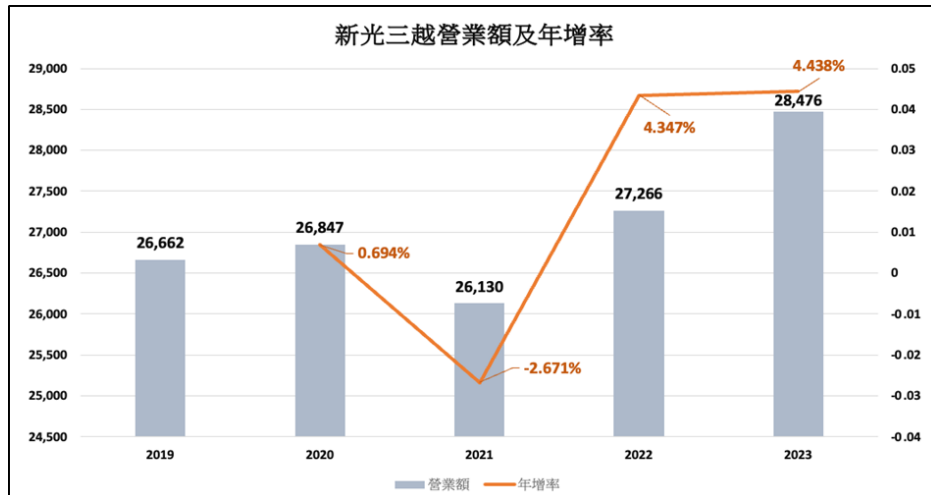
針對虛實整合的建議，百貨公司可以考慮建立線上購物平台，提供線上訂購及線下自取的服務，讓消費者能夠更靈活地選擇購物方式。此外，可以加強社群媒體和數位行銷策略，吸引年輕消費者並增強品牌互動感。針對便利商店和超級市場，也可以透過改進線上訂購系統及宅配服務，提升顧客體驗，從而更好地應對未來的市場變化。總體而言，實體零售業在後疫情時代的成功關鍵在於靈活調整商業模式，善用數位科技來滿足消費者不斷變化的需求。

肆、疫情後透過虛實整合回升營業額案例

在不同零售業態中，各企業因應市場變動的經營模式、客群、行銷策略皆不同，為了探討疫情後透過虛實整合營業額回升的案例，選擇身為百貨業龍頭的新光三越⁽⁶⁾代表百貨公司；而全家雖不為超商市佔率最高的企業，但其對於商品創新服務、顧客體驗大多都比7-ELEVEN細緻，會員數也較多⁽⁷⁾所以選擇全家代表便利商店；全聯在2022年7月斥資115億元併購大潤發⁽⁸⁾和其在疫情期間推出的小時達服務皆引起關注，所以選擇全聯代表超級市場；好市多雖然數量不比家樂福來的多，但其營業額高、會員制度及量大低價特性皆為領先，所以選擇好市多代表量販店。

一、百貨公司—新光三越

新光三越積極研發及創新 skm app，提供消費者快速查詢百貨活動、停車位及「skmeats美食地圖」的線上訂位、候位、外帶和外送服務。2021年推出的「skm online」購物平台，結合POS系統及顧客關係管理系統（CRM），深入分析消費者習性，進一步提升購物體驗。此外，新光三越與Uber Eats和foodpanda合作，創建專屬的「skm eats 美食地圖」外送車隊，成功提供280家百貨美食的外送服務，營業收入達新台幣4.1億元⁽⁹⁾。從2019至2023年間，營業額從26,662百萬元增至28,476百萬元，增長約6.8%。這些策略不僅顯著提升了銷售績效，也增強了消費者的品牌忠誠度。



單位：百萬元

資料來源：新光三越財務績效表現⁽¹⁰⁾

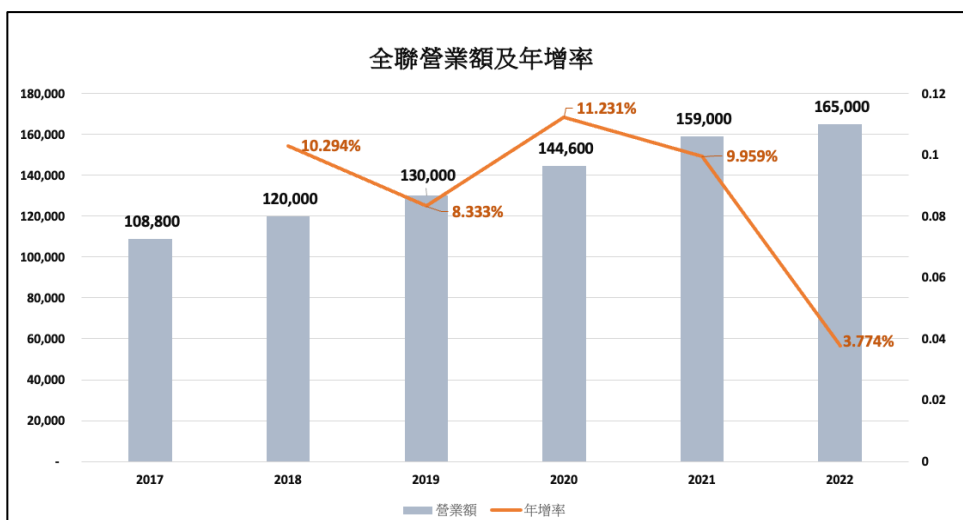
圖表繪製：本研究自行繪製

圖九：新光三越 2019~2023 營業額

二、超級市場—全聯

全聯於 2021 年初推出「全聯小時達」，與 Uber Eats、foodpanda 平台合作，開啟由實體門市配送到貨的生鮮電商服務。

全聯推出的「全聯小時達」，這項生鮮店商策略有效滿足了消費者對即時配送的需求，特別是在疫情期間，推動業績快速成長。2022 年營業額達到 165,000 百萬元，較前一年的 159,000 百萬元增長約 3.8%。這顯示出全聯的生鮮配送策略在疫情期間取得顯著成效，成功抓住了市場機會⁽¹¹⁾。



單位：百萬元

資料來源：全聯企業社會責任績效報告書 2019~2022⁽¹²⁾

圖表繪製：本研究自行繪製

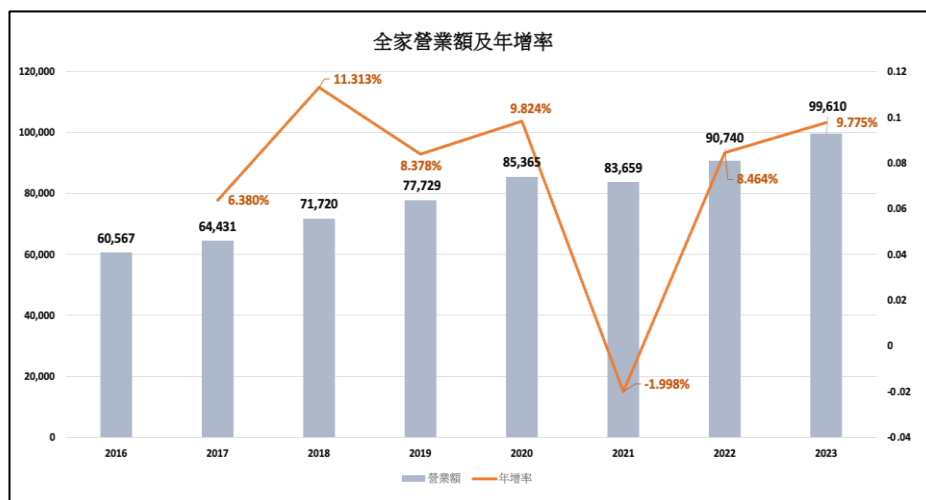
圖十：全聯 2017~2022 營業額

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

三、便利超商—全家

全家因應居家防疫、減少外出，為了滿足消費者購物需求，於 2021 年推出「隨買預約取」不僅可享有優惠，也可累積點數。在「隨買預約取」上選購商品，即可指定取貨時間、數量及店鋪，也有臨櫃付款及 My FamiPay 或 Fami 錢包等多元支付方式⁽¹³⁾。

全家打通線上線下消費型態和需求，於 2021 年將會員 APP 升級購物功能，推出「全+1 商城」，有近 4000 項商品可選購，只要是會員就可購買享有優惠、限量的團購商品。掌握行動購物商機奏效，線下店鋪靈活運用四大線上渠道—全+1 商城、全家行動購、店長團購 line 群組、節慶預購，滿足顧客虛實雙棲的購物需求，助攻數位業績年增超過 15%⁽¹⁴⁾。



單位：百萬元

資料來源：全家投資人財務報告⁽¹⁵⁾

圖表繪製：本研究自行繪製

圖十一：全家 2016~2023 營業額

全家在疫情期間透過數位策略，如「隨買預約取」和會員 APP 升級，有效減緩了疫情對實體客流量的衝擊。2021 年，營業額從前一年的 85,365 百萬元下降至 83,659 百萬元，跌幅約 2%。然而，隨著 2021 年數位轉型的推行，營業額逾 2022 年迅速反彈至 90,740 百萬元，較前一年增長約 8.5%。到 2023 年，營業額進一步上升至 99,610 百萬元，年增率達 9.8%。這表明，全家透過數位化購物渠道成功抵銷了疫情帶來的負面影響，並推動營業額穩步增長。

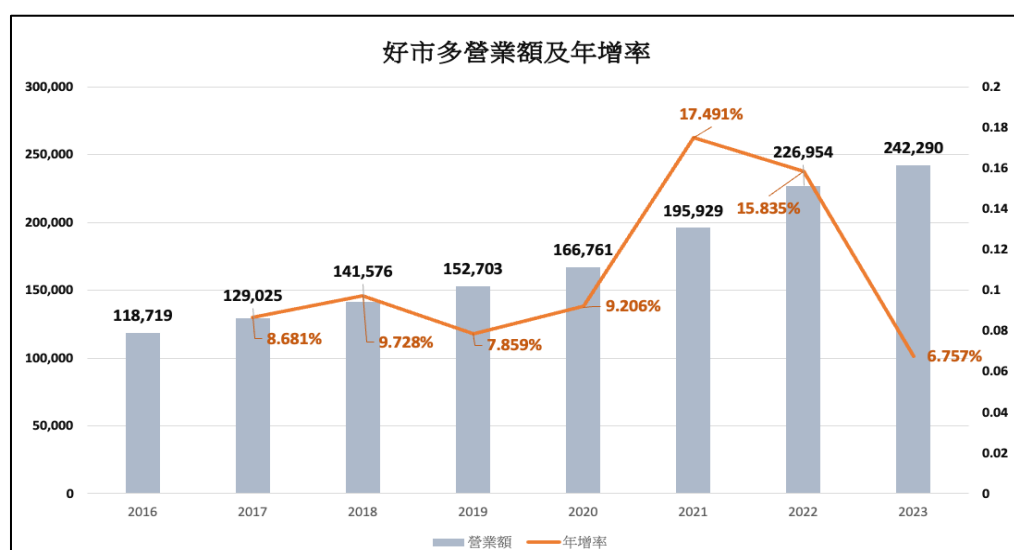
四、量販店—好市多

零售式量販業定義為從事綜合商品零售，並結合倉儲與賣場一體之行業⁽¹⁶⁾，而以會員制模式為商業基礎的 Costco 便是零售式量販業，會員費收入以及會員信用卡消費是 Costco

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

利潤的主要來源。目標不是透過零售賺錢，而是要推動會員數量的增長，該公司的經營策略是將商品價格保持在盡可能低水平，讓會員用優惠價格買到商品。COVID-19 大流行突出了擁有 Costco 會員資格的重要性。每年花費 60 美元，消費者就可以誘人價格在 Costco 購買數千種產品⁽¹⁷⁾。

2020 年，營收達到 166,761 百萬元，較 2019 年增長約 9.2%。疫情促使消費者對線上購物和無接觸服務的需求上升，Costco 迅速擴展其線上訂購與配送選項，吸引了大量新會員，會員數增長了約 7%。此外，透過持續保持商品價格低廉，Costco 成功吸引了重視價值的消費者，特別是在疫情初期，會員購物頻率提升了 15%。這些策略不僅提升了短期營收，還增強了品牌忠誠度，為未來的增長奠定了穩固基礎。



單位：百萬元

資料來源：Cmoney⁽¹⁸⁾

圖表繪製：本研究自行繪製

圖十二：好市多 2016~2023 營業額

伍、結論

在疫情期間，許多零售商採取了創新策略以應對挑戰，我們統整出以下方法：

- 一、虛實整合 (O2O)：許多企業將線上線下消費型態打通，結合虛實雙棲的購物模式。例如，全家便利商店推出「全+1 商城」以及「隨買預約取」，讓顧客可以方便地在線上選購商品並指定取貨，提供靈活且便捷的購物體驗。
- 二、數位化升級：零售商透過數位化升級來應對疫情需求。例如，新光三越透過優化管理系統、數位化升級，可以了解顧客的消費習慣並提升消費者的購物體驗；以及前面未提及的誠品，其透過「誠品線上」和全新的會員 App 提供個人化推薦，

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

並配合倉儲物流中心，提供快速到貨服務，提升消費者購物滿意度⁽¹⁹⁾。

三、無接觸購物與外送服務：零售商與外送平台合作，提供無接觸的購物體驗，例如全聯推出「全聯小時達」，與 Uber Eats 及 foodpanda 合作，將生鮮商品配送到消費者家中。

四、會員制與低價策略：Costco 利用其會員制模式，讓消費者通過會員費獲取優惠商品，增加消費者忠誠度，特別在疫情期間大量消費者選擇囤積生活必需品，這促使會員數量與銷售額的穩定增長。

COVID-19 疫情改變了零售業的運營模式，促使實體零售商必須迅速適應新的市場需求與消費者行為。虛實整合、數位化升級、無接觸購物等策略，幫助企業在疫情期間維持業績增長，並為後疫情時代的發展奠定基礎。這些創新措施不僅提升了消費者的購物便利性，還強化了品牌的市場競爭力。未來，零售商需不斷優化其經營模式，靈活運用線上線下渠道，確保能夠有效應對市場的變化與挑戰。

陸、參考文獻

1. 勤業眾信報告。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/about-deloitte/tw-Covid19/nl200424-covid19-cnsr.pdf>
2. 維基百科。百貨公司。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E7%99%BE%E8%B2%A8%E5%85%AC%E5%8F%B8>
3. 維基百科。超級市場。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%B6%85%E7%B4%9A%E5%B8%82%E5%A0%B4>
4. 維基百科。便利商店。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BE%BF%E5%88%A9%E5%95%86%E5%BA%97>
5. 維基百科。量販店。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%87%8F%E8%B2%A9%E5%BA%97>
6. 商周（2024）。遠東、新光…百貨龍頭市占衰退，「它」成大黑馬。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自 <https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3016282>。
7. 遠見雜誌（2024）。零售巨頭如何黏住高價值會員？全聯、7-11、全家便利超商這樣做。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自 <https://www.gvm.com.tw/article/113827>。

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

8. 經濟日報（2024）。全聯、大潤發正式整合 團隊是否替換還未確定。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自<https://money.udn.com/money/story/5612/8136683>。
9. 新光三越（2021）。2021 永續報告書。檢索日期：2024 年 10 月 21 日，取自https://esg.skm.com.tw/uploads/files/shares/2021report/skm_2021-ESG.pdf。
10. 新光三越（2024）。財務績效表現。檢索日期：2024 年 10 月 21 日，取自<https://esg.skm.com.tw/sustainability/operations-performance>。
11. 食力 foodNEXT（2023）。全聯「小時達」為何逆勢成長、全年業績提升 20%？3 大策略力抗電商市場疲乏。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自<https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5234890904>。
12. 全聯福利中心（2024）。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>。
13. 全家便利商店股份有限公司（2021）。「全家」APP 再進化防疫免囤貨、避群聚「隨買預約取」上線。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自https://www.family.com.tw/Web_EnterPrise/page/NewsContent.aspx?ID=733。
14. 全家便利商店股份有限公司（2021）。「全家」會員破 1450 萬 升級旗艦款 APP 打造「全+1 商城」購物新功能。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自https://www.family.com.tw/Web_EnterPrise/page/NewsContent.aspx?ID=755。
15. 全家便利商店股份有限公司（2024）。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自https://www.family.com.tw/web_enterprise/page/invest_finance.aspx。
16. 中華徵信所（2022）。零售式量販業。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自<https://www.credit.com.tw/newcreditonline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=335&unit=535>。
17. 大紀元（2020）。無懼疫情衝擊 Costco 靠一經營策略取勝。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自<https://www.google.com/amp/s/www.epochtimes.com/b5/20/6/24/n12208222.htm/amp>。
18. CMoney 美股股市（2024）。檢索日期：2024 年 10 月 18 日，取自<https://www.cmoney.tw/usfinance/COST/us0041>。
19. INSIDE（2022）。數位轉型指南 | 誠品全通路佈局、會員經營與組織轉型。檢索日

「2024 Win the PRIDE：用指標說故事」競賽文稿

期：2024 年 10 月 18 日，取自 <https://www.inside.com.tw/feature/inside-pay-per-view-digital-transformation/28205-eslite-digital-transformation>