

國立政治大學

《商管專業學院碩士學位學程》

碩士學位論文



《台灣電子商務網站營運類型之探討》

指導教授：管康彥博士

研究生：陳宏欣

中華民國九十九年七月二十九日

誌 謝

撰寫這篇論文主要是整理從 1999 年迄今的工作內容，台灣電子商務發展與個人創業歷程可說是共同的歷程。包含虛擬通路建置、網路品牌創建、通路經銷等領域，希望彙整一些資料做為紀錄電子商務產業發展的回顧。同時藉由論文思考電子商務營運的創新模式。

首先要感謝我的指導教授管康彥博士，還有資管系管郁君博士，由於兩位恩師指導，使我在寫作過程中受益良多。尤其恩師管康彥老師，從我入學第一堂課便如沐春風，在知識殿堂上體會其治學嚴謹，旁徵博引的教學與無窮盡的知識，修習管康彥老師多堂課，透過深入的學術與實務運用，了解電子商務營運的本質，特別是在營運模式類型議題上，領略到無窮樂趣。

其次感謝管郁君老師半年多的指導，其深厚的知識內涵及引導，讓我更窺見自己的無知並更認真學習更多知識。尤其兩位管老師不僅在知識上的引導，在人生大道理上更是多次給我醍醐灌頂。最後感謝口試委員大同大學梁詠貴博士悉心指點，提出更多思考的方向，讓本論文論述更完整。最後感謝我的女朋友，她身染重病卻在論文寫作過程中默默支持，另外感謝peggy給予我精神支援。全部都要感謝神！

陳宏欣 謹識于政治大學

民國九十九年八月

摘要

在我創業過程中，從 1999 年開始參與網站經營開始，從原本的懵懂無知，到逐漸吸收網站經營知識，可以發現台灣電子商務發展逐漸成熟，從原本的各種創新模式常是嘗試，到實體企業延伸到電子商務發展，各種類型的電子商務網站發展，似乎有著某種規則及邏輯。

而我非常幸運地，參與夠長的時程來觀察個案中電子商務網站的發展，同時由於工作經歷，也有機會看到其他數個電子商務網站的發展歷程。有幸可以歸納出電子商務網站營運的類型，以及相對應的各種探討。台灣電子商務的研究當然非常多，但我發現實務界欠缺一個全面性觀點、分析架構及模型，來解釋說明不同網站營運類型的發展。

該用哪些觀點來看電子商務網站不同的營運類型發展？是哪些因素、哪些關鍵原因讓不同的網站朝向不同營運類型發展；又是哪些重要的原因讓不同網站最後採取不同的發展策略。這篇論文首先在第一章提出研究動機與背景、介紹研究目的與研究方法。第二章首先整理了關於電子商務過往文獻關於網站分類的各種基礎及因素，同時也討論電子商網站營運的模式，最後提出包含三大面向：虛實整合、商品範疇、運作彈性等，來進行關於電子商務網站營運類型的分類要素整理。

第三章則針對台灣電子商務網站的現況進行分析，針對部分評估因素進行探討，並且提出台灣電子商務網站經營的困境。第四章則深入訪談三個案網站，從各層面各觀點來剖析三個案網站的營運內容，並深入研究不同類型網站的營運模式。最後第五章則提出本研究觀察歸納後，關於網站營運類型的結論及分析，提出完整的不同網站在發展過程，不同營運類型的發展軌跡參考。並透過本研究大膽完整的紀錄，可提供理論研究或是實務運用上的參考。

關鍵字：台灣電子商務、電子商務、網站營運類型、電子商務分類、網站分類、電子商務網站、EC、B2C網站、B2C電子商務

目 錄

目 錄	1
表 目 錄	2
圖 目 錄	3
第壹章、緒論	4
第一節、研究動機與背景	4
第二節、研究目的與研究方法	7
第三節、論文流程	11
第貳章、文獻探討	12
第一節、電子商務的定義	12
第二節、電子商務網站的定義與價值	15
第三節、電子商務網站的分類	21
第四節、電子商務營運模式	36
第五節、電子商務網站營運類型的分類要素	44
(一) 虛實整合	44
(二) 商品範疇	49
(三) 運作彈性	53
第參章、台灣電子商務產業概況	59
第一節、台灣電子商務概況	59
第二節、電子商務網站評估因素	64
(一) 網站功能及整體設計	64
(二) 創業精神	70
第三節、電子商務網站經營困境	71
第肆章、個案研究報告	74
第一節、個案A網站	77
(一) 訪談內容	77
(二) 訪談綜合摘要	87
(三) 個案訪談結論	88
第二節、花道家網站(www.flowerdj.com)	90
(一) 訪談內容	90
(二) 訪談綜合摘要	102
第三節、個案B網站	104
(一) 訪談內容	104
(二) 訪談綜合摘要	116
第四節、個案網站營運類型之探討	118
第伍章、研究結論與建議	121
第一節、研究結論	121
第二節、研究限制	131
第三節、後續研究	132
參考文獻	133

表目錄

【表 1】階層式電子商務架構.....	24
【表 2】電子商務分類架構表.....	31
【表 3】不同學者之電子商務網站分類比較表	40
【表 4】台灣電子商務商品類型銷售比例表.....	51
【表 5】2008 年我國網友對網路拍賣不滿意或不放心因素表.....	61
【表 6】三個案網站基本資料比較表.....	75
【表 7】A 網站訪談綜合摘要表.....	87
【表 8】花道家訪談綜合摘要表.....	102
【表 9】B 網站訪談綜合摘要表	116
【表 10】企業進入新市場新產業的策略矩陣	124



圖目錄

【圖 1】研究流程圖	11
【圖 2】電子商務網站示意圖	17
【圖 3】電子商務一般架構	23
【圖 4】各網站分類圖	27
【圖 5】五種模式商業網圖	33
【圖 6】營運模式的要素圖	37
【圖 7】台灣電子商務網站分類圖	41
【圖 8】2009 年電子商店成立年資與經營模式圖	45
【圖 9】電子商務發展軌跡圖	46
【圖 10】企業虛實整合頻譜圖	47
【圖 11】電子商務網站三大構面分類圖	57
【圖 12】網站資產架構圖	66
【圖 13】網站 7C 架構圖	67
【圖 14】A 網站組織架構圖	83
【圖 15】國內傳統化妝保養品供應鏈圖	86
【圖 16】花道家組織架構圖	99
【圖 17】國內傳統花卉蛋糕供應鏈圖	101
【圖 18】B 網站組織架構圖	113
【圖 19】國內傳統居家精品手錶等供應鏈圖	115
【圖 20】電子商務網站營運類型模型圖	118
【圖 21】電子商務網站營運類型變化圖	126

第壹章、緒論

第一節 研究動機與背景

1995年7月AMAZON亞馬遜書店成立，早於1994年登記公司(2010年7月21日，取自維基百科網站：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Amazon.com>)，創辦人Jeff Bezos創業於美國華盛頓州的西雅圖，這算是網路上最早開始經營電子商務的公司之一，網站一開始叫Cadabra.com，主要性質就是網路書店，經營網路上書籍的銷售業務，但現在銷售產品內容擴及DVD、音樂光碟、電腦、軟體、衣服、傢具、化妝品等等。1997年5月15日股票上市，代碼是AMZN。台灣的博客來(www.books.com.tw)網站則成立於1995年12月27日，創辦人張天立，是兩岸三地最早的網路書店，也算是台灣最早的電子商務網站(2010年7月21日，取自104人力銀行網站：http://www.104.com.tw/jobbank/cust_job/introduce.cfm?j=4c4a436e3c5c3e2548423c1d1d1d1d5f2443a363189j99&jobsourc=checkc)。之後台灣電子商務網站如雨後春筍般成立。

1998年7月網路家庭(PChome Online)成立，是國內早期經營入口網站、電子商務及電信通訊等網路服務的綜合網站。1998年10月，台灣最早的拍賣網站ubid拍賣網站成立；1998年11月，販售手機並建置實體通路的台灣安瑟數位網站成立，創辦人為林志隆；1998年12月，賀元與薛曉嵐創立台灣資訊人公司，建置「酷必得Coolbid」電子商務網站；2000年1月易遊網eztravel成立，創辦人為游金章；2000年1月花道家網路花苑(FlowerDJ)成立，創辦人為許立人，許多販售不同商品種類的網站紛紛成立。(2010年7月21日，取自經濟部商業司公司及分公司基本資料查詢網站：<http://gcis.nat.gov.tw/pub/comp/compInfoListAction.do>)

電子商務已經走過十多個年頭，台灣各式各樣的電子商務網站不斷成立，有從國外引進相同概念者，也有自行創意形成的網站，各種創新販售、創意經營的電子商務網站出現，有些持續迄今，有些引領風騷一時又消失，不管是販售實體商品、或販售虛擬服務；或經營虛擬的網路商店，還是從實體通路跨足網路電子商務，電子商務蓬勃發展，各種研究議題因應而生。各種型態的電子商務網站繁多，經營型態五花八門，經歷十多年考驗後，目前仍在市場屹立不搖的電子商務網站，都累積了獨特的經營能力，以及相對應的營運模式。電子商務和實體企業一樣，會因為其營運項目不同，成為不同的網站類型，就網站線上經營模式的不同，目前台灣電子商務市場常見的經營模式為何，歸納出分類架構，成為本研究的第一個研究動機。

而過往研究有從網站功能及整體設計等面向(Ranganathan, C. and Ganapathy, S., 2002)提出資訊內容、設計、安全性、隱私性等四項 B2C 網站主要特性。或從品牌資產觀念延伸提出網站資產(Web Equity)觀念(Christine Page & Elzbieta Lepkowska-White, 2002)，也就是網路客戶對某網站的熟悉和印象；由網站知名度(Web Awareness)和網站形象(Web Image)構成，分析「網站資產」時考量市場導向與非市場導向(如口碑行銷傳播)的訊息傳遞、網站設計、業者特徵、產品及服務的特徵等對網路客戶重要的四個因素。或者綜合歸納網站 7C 架構作為衡量網站的有效指標：分別指 Context、Content、Community、Customization、Communication、Connection 以及 Commerce(Rayport & Jaworski, 2001)，作為網站營運及設計等評估分類的指標。而也有研究者提出網站的基模、內容、社群、客制化、溝通、連結、商務等作為網站分析的變因(黃順敏, 2003)。而有些研究者因為設立網路商店門檻較低，網路商店通常是創業者建立新事業的第一步，因此分析網路商店的創業模式、創業精神及經營績效等。(侯惠雯, 2009)

本研究發現過往研究者針對網站的不同類型分類，從各種不同角度給予不同定義與分類，有的從網站設計、使用者介面、經營流程等面向分類；有的從消費者心理層面來探討分類，針對某些特定購物網站的信任度、滿意度、顧客忠誠度等面向。或者從網站經營環境、競爭強度、網站相關資訊能力與電子商務特性與能力等面向來探討。有的則從經營團隊、創業精神、網站資產等所擁有的資源分類。隨著電子商務發展，不同類型網站的形態越多越複雜，網站分類已經不是單一種分類方式可以定義，本研究希望整理眾多分類基礎後，提出對應的分類方式，從網站的經營模式、客戶型態、商品及服務的範圍等來分類，提出整體性及全面性的觀點來分析，這是本研究的第二個研究動機。

根據經濟部商業司 2009 電子商務年鑑(2009)指出，台灣 B2C 電子商務主要以虛擬或實體跨入虛擬為主，資策會 2009 年調查顯示，純粹電子商店業者，也就是沒有實體店面者約佔 42%，由實體店面跨入電子商店業者約佔 35.1%，網路已成為重要的銷售通路，網路開店的低廉成本，吸引眾多消費者到網路購物或販售，也讓零售業者將網路視為另一個重要的銷售管道，電子商務網站已成為近年創業者及零售業者重要銷售管道，但很多電子商務網站經營者仍處於虧損者狀態。從虛擬及實體經營、電子商務網站的核心商品販售及獲利來源，及運作彈性等針對環境及客戶，勢必要發展出不同的營運模式和銷售方式，也將形成不同類型的電子商務網站。本研究選定國內三家分別成立於 1999、2000、2002 年的電子商務網站，分別從純虛擬商店、虛擬併購實體商店、虛實整合營運商店等模式，針對這三個販售不同商品種類的網站、並針對創業者深度訪談，試圖探討電子商務網站的營運模式，並據以找出全新分類標準，提出相關的策略思考。網站經營模式是重要的議題，網站營運需投注大量資源，必須要尋求穩定獲利、可成長的營運模式。不同網站之間提供不同的服務或商品，也提供不同整合的資訊、不同附加價值的服務等，加上鎖定的客戶族群不同，虛實整合程度不同，運用的行銷模式不同，不同網站類型是否採用不同的營運模式，這是本研究的第三個研究動機。

第二節 研究目的與研究方法

一、研究目的

電子商務的發展，已遠遠超過電子商務開始時的想像，許多商品及服務都已經在網路販售，而台灣普遍的基礎網路建設也讓電子商務得到極佳的發展，台灣電子商務產業也激盪出創新且有趣的電子商務經營模式。這十多年來已有眾多電子商務網站成功，但比較少研究從電子商務網站的基礎分類，深入分析電子商務網站成功的原因，是否和不同類型有所關聯；或研究看似相同的電子商務網站，其實有其不同的分類模式，而其實採取極不相同的營運創新。有一部分原因是取得相關電子商務研究關鍵資料不易，另一個重要原因是極少研究提出新的定義，分析電子商務網站的營運類型，利用文獻整理將錯綜複雜的電子商務網站研究分類簡化，找出關鍵性的重要分類因素，作為全面性、綜合性的分類基礎。並有助於電子商務網站後續的各種深入探討。

本研究的目的是藉由相關文獻之彙整，提出電子商務網站營運類型之分類架構，進行整理並在複雜的分類基礎中，簡化分類標準，提出新的電子商務網站分類的方式，往後可依據此分類基礎，進行更深入關於網站經營環境、競爭強度、網站相關資訊能力與電子商務特性與能力等面向探討。並希望藉由整理出台灣電子商務網站的分類標準後，用簡單的面向當作分類依據，推斷及預測不同類型電子商務網站的經營模式。本研究透過文獻探討、與相關個案公司之第一級資料蒐集整理、以及產業內同行及個案公司經營團隊深度訪談，資料檢索的對象(包含個案公司的資料來源)，以探討較高層次的概念性策略為主，建立台灣電子商務網站分類的模式，並提出不同分類新的定義，並希望推論不同種類的電子商務網站，其營運模式也會在不同分類下有所不同。最後透過個案網站的創業者、經營團隊深度訪談，找出個案公

司的分類定位，印証其營運模式是否符合上述推論。

電子商務有眾多創業者投入，提出新的電子商務網站分類的基礎，並建立分類標準不但有其必要性，對電子商務後續的營運，也有其開創性及急迫性。不管是從商業經營、研究觀察、或是從事投資等觀點，電子商務存在許多不確定性，不同分類的網站營運策略及模式也缺乏理論與實證支持。在討論及評估電子商務網站時，不應侷限於網站設計、功能層面等表面淺顯的標準，網站經營模式涉及更深入的運作流程及管理意涵，本研究訪談三個國內的電子商務網站之後，試圖找出電子商務網站分類的新定義，並據此推論不同類型網站，後續不同營運模式的策略做法。

本研究認為電子商務網站營運的分類，包含眾多管理構面的意涵，而這部分牽涉經營層面的分類方法，因一般研究者很難得到真實的電子商務網站的相關數字，較難分析推斷。本研究經過文獻探討後，歸納出相關電子商務網站的分類模式及標準，匯整相關電子商務網站營運的指標及評估衡量方法等，進行新的電子商務網站的營運類型分類。本研究認為電子商務網站的營運類型受到整體企業的整體資源運用，以及背後的核心能耐影響。不同類型網站經營模式非取決於單一因素如：商品組合、獨特的營運模式等，而是藉由不斷將資源重新應用、重新配置用最擅長的方式進入新的市場，並利用組織的集體學習，協調各種技術並整合相關電子商務能力，掌握運用科技趨勢，最後整合成為一個系統，讓公司創造出獨特的能耐，組織成員不斷溝通、參與並且身體力行，超越組織部門的本位界限，最後形成可提供客戶的利益，超越競爭者利潤、很難被競爭者模仿，組成廣泛的內部協調與學習適應的活動，達到順利運作的境界，用不同方式結合資源和能耐的組合，繼續嘗試開展不同的新事業版圖，最後形成獨特的營運類型。

本研究從文獻探討及個案訪談後，提出全新的電子商務網站分類標準，探討不同類型網站與營運做法之間的關聯性。本研究的研究問題如下：

- (一) 電子商務網站營運類型的分類有哪些有意義且關鍵的要素？
- (二) 這種新的分類標準內容為何？
- (三) 電子商務網站不同的營運分類對其未來的營運模式有何影響？相同類型分類是否有共通特點？不同類型是否有顯著的邏輯及性質？



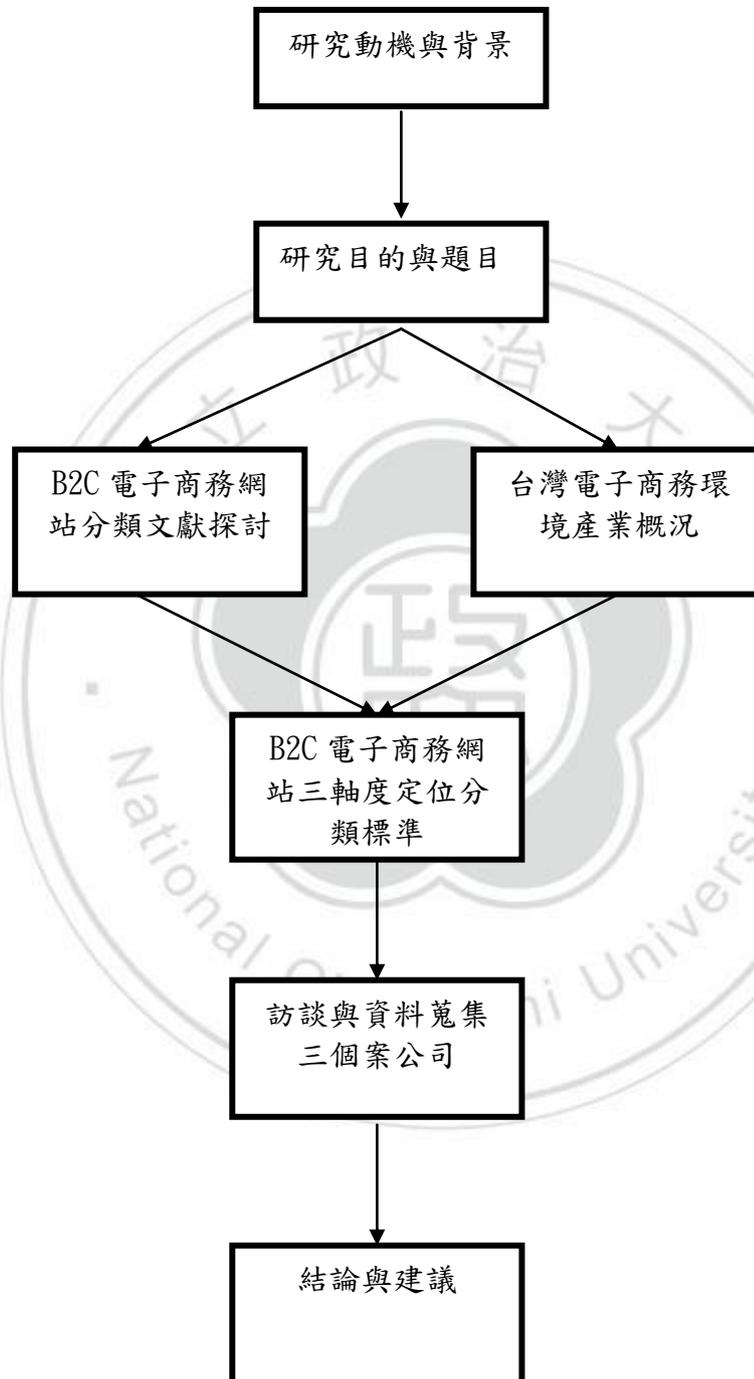
二、研究方法

本研究主要將國內電子商務網站的營運類型分類，瞭解電子商務網站的營運基礎，再提出全新三個構面，組成網站營運因素組成的綜合評估模型，作為網站營運的參考。本研究之研究方法採個案研究方法(Case Study)，個案研究乃針對個別問題的綜合描述與分析，本研究的研究題材為企業組織。個案研究屬於質化研究方法，主要的目的在系統性的研究個人、團體、組織或事件，個案研究法讓使研究者有能力討論更大範圍的現象，一般研究個案的資料提供越多，研究就越具有效度。透過個案研究的方式，可蒐集到許多有用的資訊，經過分析後歸納探尋出新的觀點及概念，可以更深入研究該領域，得到更進一步的瞭解(Spiggle, 1994)。

本研究希望藉由個案網站的營運分析，探討不同的研究變數，藉此瞭解國內電子商務網站的營運環境、虛實整合程度、販售商品類別的範圍、營運模式、彈性等異同，找出電子商務網站營運類型的分類模式。本研究深度訪談三家國內電子商務網站後，試圖歸納出全新的電子商務網站營運類型的分類模型，但因訪談的因素重複重疊，無法獨立分析評量，最後將這些因素歸納成為「虛實整合」、「商品範疇」、「運作彈性」三方面，分別進行更細部的分析。

第三節 研究流程

本研究共分成五個章節，研究流程如下：



【圖 1】研究流程圖

第貳章 文獻探討

本章共分為五節，分別整理文獻中關於各名詞的定義與概念，首先探討電子商務、以及電子商務網站的定義，再提出觀察目前台灣電子商務網站的簡易分類的概念，說明其定義，本研究重點在於用三個獨特的角度來探討「台灣電子商務網站營運類型」的內容與本質。因此要先徹底了解文獻中對於『電子商務網站的分類』、『電子商務的營運模式』的本質與內涵，並討論現有的分類模式，歸納並提出新的電子商務營運類型分類。本章將這些研究內容進行「文獻背景」的回顧與分析，並進行廣泛的文獻探討。其次針對目前已有電子商務網站的分類方法進行回顧，並包含電子商務網站分類的不同面向的定義、本質、原則與範圍等進行探討。最後將電子商務營運模式的類型、定義進行分析。以下章節將分別針對以上各主題的論文加以回顧，藉由這些研究呈現的結果中分析、歸納並觀察核心重點與彼此關聯，作為提供本研究理論建構的基礎。結論部分導出本研究提出新的台灣電子商務網站的分類概念，從實體或虛擬店面、企業或組織獨立性等特性，可簡單歸納將電子商務網站分為四大種類，以了解台灣電子商務網站的營運模式。

第一節 電子商務的定義

電子商務現在已經是很普及的商業模式，最早電子商務是藉由網路媒介，在虛擬網路上進行交易的泛稱，電子商務早期運用是企業與企業間所使用的資訊交換系統，後來各種運用成熟，電子商務才逐漸成為獨立的名詞。Zwass(1991)指出電子商務的定義：「電子商務是透過電傳通訊的網絡從事企業的資訊分享、維持企業之間的關係以及進行企業之間的交易。」電子商務是廣泛的定義名詞，指利用網路販售服務或商品的行為。此外 Segev, Wan & Beam(1995)定義：「電子商務係藉由公共或私人的數位網路而被運用在提供產品之購買、銷售與服務，以及資金之交易。」Kalakota & Whinston(1996)

則定義：「電子商務是藉由電腦網路將購買與銷售、產品與服務等商業活動結合，並經這種方式滿足組織、商品與消費者的需要，進而改善產品、服務與增加傳送速度服務的品質，達成降低成本的要求。」

Kalakota & Whinston(1997)指出從不同的角度看待電子商務，其定義也有所不同，可從四個不同的觀點來看待電子商務：(1)由通訊的角度：電子商務利用網路、寬頻或其它方法傳遞資訊、產品、服務或付款。(2)由企業流程的角度：電子商務是商業交易及工作流程自動化的技術應用。(3)由服務的角度：電子商務是解決企業、消費者，與管理階層想降低服務成本，又想提高商品品質並加速服務速度的一種工具。(4)由線上(On Line)的角度：電子商務提供網路上和其它線上服務的購買與銷售產品、資訊的能力。另外根據美國國家標準與技術委員會(NIST, 1999)為「電子商務(Electronic Commerce, EC)」定義如以下三點：(1)運用電子通訊等方式，從事銷售商品或服務的全部活動，如交易、廣告與支付、通路等；(2)以數位傳輸為基礎的全部商業交易模式，數位資料包括文字、聲音與影像等；(3)電子式的商業交易服務的各種及模式。

根據經濟部商業司(2000)對電子商務的定義為：「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，也就是 EDI 及增值網路(Value-Added Network, VAN)運用的擴展；舉凡交易雙方皆透過網際網路的利用來進行彼此間的交易行為，皆可稱之為「電子商務」。」。Greenstein & Feinman(2000)認為電子商務為：「不論是利用實體或是數位化格式，凡在兩地間使用電子訊號為傳播媒介，從事商品及服務的交換買賣活動者稱之」。Laudon & Traver(2002)則認為電子商務是「利用網際網路與 Web 在組織與個人之間進行數位化的商業交易，進行產品、服務與資訊的交換，及購買、銷售、轉換的過程。」而盧希鵬(2005)定義電子商務是「使用網路科技，從事商務交易，提供多方價值」，認為網路科技、商務流程與經濟價值就是電子商務的三項精神。

綜合以上所述，本研究歸納出電子商務的定義為：利用網路或其他數位化的傳遞方式，將資訊、商品訊息、或各種有價值的訊息等，在網路這個媒介與平台上，進行交易、銷售、交換等各種行為，因此而產生的各種資料、流程、技術、應用及金流、物流、營運模式等無形，或是有形的各種商品及服務。透過網路平台，可以有各種廣泛的運用模式，包含電腦、手持式上網工具、手機、可上網的行動載具等，將服務、商品等完整訊息傳遞到交易另一方的過程，可以是有形的商品，也可以是無形的服務，也可以是依照時間、流量、數量、使用程度等衡量價值的各種商品。而在這交易過程中因此產生的流程、營運方式、技術及格式、創新的模式、提供消費者有價值的各種行為，都可以稱為「電子商務」。



第二節 電子商務網站的定義與價值

一、電子商務網站的定義

在眾多電子商務模式中，最被熟知的是「B2C 電子商務網站」，通常以「網路商店(web store)」的形式呈現，也叫做電子商店、電子商場、電子商務網站等。資策會(2000)為網路商店所下定義是指：「透過網路提供商品或服務，並提供訂購表單，接受消費者在線上訂購商品和服務的網站」。經濟部商業司(1999)將網路商店的型態分為以下幾種：

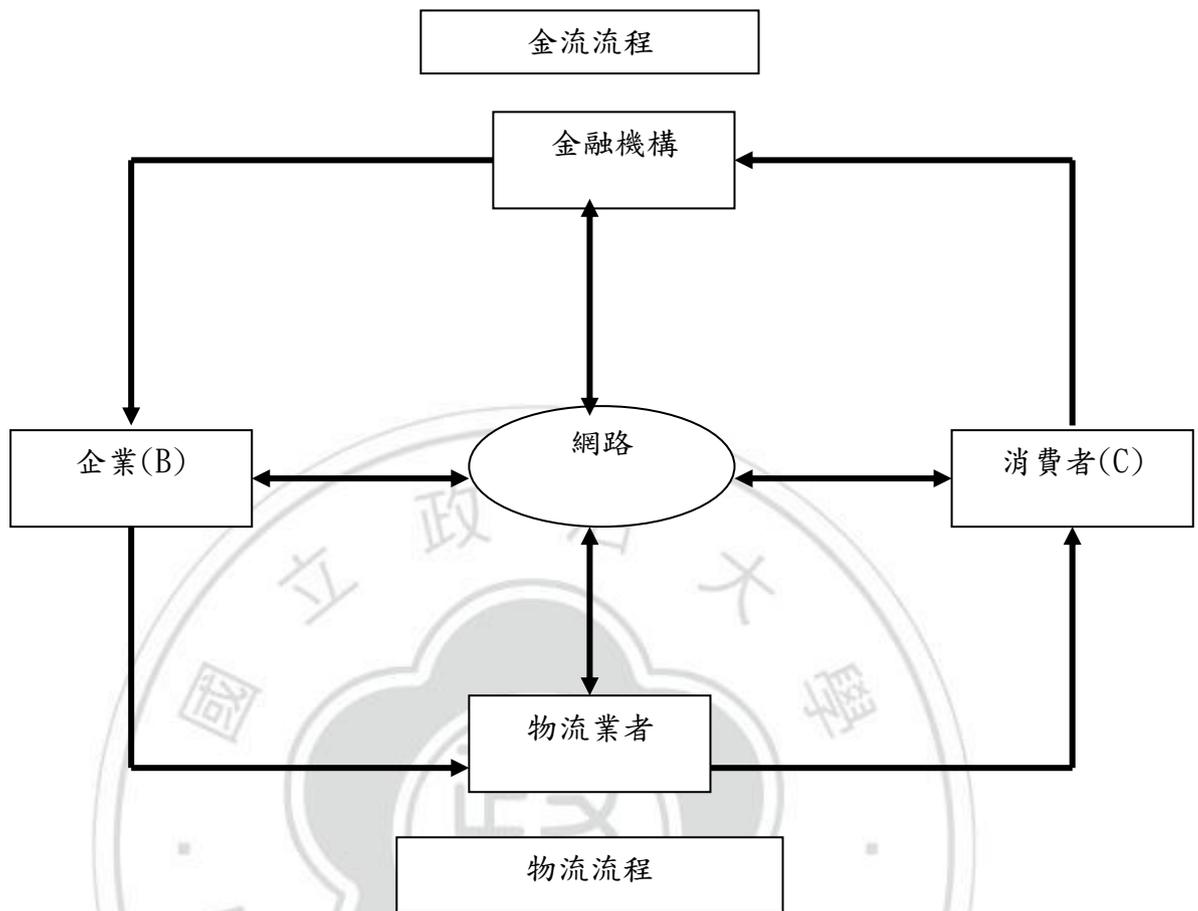
1. 獨立商店(store)：擁有獨立網址和網站，從行銷、廣告、配送和客服都自己處理，依照規模可分為網路零售店(retail store)、網路商城(department store)。

2. 專賣店(specialty shop)：提供單一類型的商品為主，通常有該種類商品豐富的資訊。

3. 購物中心(mall)：依照性質又可分導引型、小型、專賣型、大型綜合、區域型、跨國行不同類型的購物中心。

網路商店(Internet Shop)亦可稱做電子商店、虛擬商店、電子商場或網路商場，本研究以網路商店稱之。網路商店的基本定義為設置在網際網路上的虛擬商店(virtual store)，消費者透過網際網路或各種上網工具連線，選購虛擬商店中的商品與服務，虛擬商店所販賣的產品型錄與影像或多媒體、或其他格式透過全球資訊網呈現在顧客面前(Yesil, 1997)。蘇偉仁、黃振家(1998)則認為網路商店是以電子目錄或其他方式透過電子通路直接銷售的服務，消費者可直接在網路上交易並進行購物，而目前網路商店經營可區分為三種型態，分別為「單店」、「專賣店」及「購物中心」。根據經濟部商業司(1997)對網路商店的定義：「電子商店是建立在網路世界中的虛擬商店，消費者可透過電腦連線選購或接受服務」。

綜合以上定義，本研究認為「電子商務網站」為企業將商品或服務資訊，用多媒體內容在網路上呈現及販售，顧客用網路進行產品查詢、訂購、詢問及售後服務，付款方式則透過經認證的安全交易及電子支付機制完成，訂購的商品或服務經由網路或經由物流業者進行運送，這些綜合的商業流程則為電子商務網站提供的交易服務，可用以下【圖 2】說明，圖中 B 指企業，C 指顧客，可見到企業提供商品與服務，透過網路將商品訊息傳遞給消費者，消費者透過網路購買商品或服務。雙方透過金融機構進行虛擬的金流流程，而物流業者則到企業方將商品或服務，用物流流程送達到消費者手中。這就是電子商務網站的定義。



【圖 2】電子商務網站示意圖

二、電子商務的價值

在探討電子商務提供何種價值之前，要先了解「價值創造」這個重要的概念，價值創造最早是杜拉克(Peter Drucker)在“管理的實踐”(The Practice of Management)書中，所提出的一系列問題：企業的目的為何？我們公司的業務為何？顧客是誰？最抽象的問題為：顧客認知到的價值為何？當顧客購買商品或服務時，想要的為何？杜拉克認為企業的目的是創造客戶的價值，企業的價值由顧客決定。當顧客願意為企業提供的商品或服務支付金錢時，企業創造的價值才被肯定。電子商務起源於企業的資訊系統，是一種現代企業的經營模式，提供顧客全新的價值。企業可使用電腦網路科技，蒐集支援決策的資訊，讓企業追求改進產品和服務品質，並加速服務傳達速度的同時，也可節省成本(Kalakota & Whinston, 1997)。電子商務讓企業透過網路和來自各地的顧客進行交易，也讓企業透過電子商務的經營模式降低營運成本，顧客則透過電子商務較低的搜尋成本，獲得更便利的產品與服務，因此電子商務創造了價值。

Kalakota & Robinson (1999)指出電子商務是透過數位媒介進行交易；而電子化企業除交易外，還包括現代化經營的能力，即涵蓋企業前端(front-office)與後台(back-office)作業的整合。此外電子商務的經營模式可提高競爭力，避免價格上的競爭(Park, 2000)，透過電子商務可廣泛接觸消費者，較低的交易成本使整個交易市場更透明，形成更開放的競爭(Nunes, Wilson, & Kambil, 2000)。而Laudon & Laudon (2004)則指出，管理者與公司投資在資訊科技與系統，是因為它們對公司提供實質的經濟價值。資訊系統藉由提供資訊協助管理者制訂更好的決策，或改善企業流程的執行，讓企業增加獲利或減低成本。

有部分文獻認為電子商務產生的利益可從生產者與消費者兩方面來看，生產者運用電子商務是可降低成本(Fariselli et al., 1999; Garicano &

Kaplan, 2000; Fraumeni, 2001; Litan and Rivlin, 2001; Willis, 2004), 電子商務可降低生產、配銷、提供服務的成本, 可節省面對面交易的成本。電子商務也可藉由電腦技術與資訊通訊科技所架構的應用技術提升交易品質與效率性(Willis, 2004)。另外 Garicano & Kaplan (2000)認為企業應用電子商務可獲得製程或流程的改善, 以及在市場利益創造上(降低搜尋成本、提供更多產品資訊、提供買賣雙方更多資訊)等產生的效率達到降低成本的效益, 電子商務可大幅減少交易原先需進行的營運流程及活動等。

電子商務可以讓企業的營運管理更有效率, 尤其是在供應鏈(supply chains)管理上(Fariselli et al., 1999; Baily and Lawrence, 2001; Fraumeni, 2001; Litan and Rivlin, 2001; Willis, 2004), 企業可利用電子商務達到降低庫存、降低消費者服務成本的目的, 企業也可藉由網路更有效率和外界企業(供應商或合作廠商)進行各種知識分享, 這些節省的成本讓產品與服務售價更低, 迫使競爭者必須採用相同技術保持其競爭力。節省的成本也可投資到行銷與廣告上。網路的資訊透明程度, 讓市場幾乎可以達到完全競爭市場的情況, 對社會整體福利產生最大效益。

另外依據 Bloch, Pigneur & Segev (1996)指出, 對新的顧客管理策略而言, 電子商務具有重要價值如下: (1)讓購買者與販售者直接連結。(2)買賣雙方資訊可透過數位化方式進行交換。(3)不受時間與地點之限制。(4)具有互動性, 能動態地回應顧客的需求。(5)具有即時更新的功能。研究也提到電子商務具有以下特性: 產品促銷、新銷售通路、節省成本、快速行銷、客戶服務、品牌或公司形象、新技術的學習與組織實驗室、客戶關係、新產品的創造能力、新的商業模式。

電子商務成本節省主要來自三方面, 第一導入電子商務後, 企業可減低在生產和配置銷售商品與服務時的交易成本, 傳統非網路技術的銷售與售後行為必須以面對面方式來進行, 電子商務則可藉由電腦技術與資訊通訊科技等應用技術提升交易品質與效率性(Willis, 2004), 如交易過程中可網路電子化, 大幅縮短等待時間; 金流交易可在安全環境下加速交易行為進行。

Rayport & Sviokla (1995)認為電子商務時代唯有做好虛實整合，才能建立並維持優勢，因此提出虛擬價值鏈的模型，將虛擬與實體價值活動整合，檢視企業競爭優勢。虛擬價值鏈包含五個活動：資訊收集(Gathering)、組織(Organizing)、選擇>Selecting)、綜合(Synthesizing)與分配(Distributing)。Amit & Zott (2001)則從企業與顧客關係的角度指出，電子化企業(eBusiness)的價值創造在於四個主要構面：效率性(Efficiency)、資產互補性(Complementarities)、鎖住性(Lock-in)與新奇性(Novelty)。企業經營模式轉型與電子化企業的經營策略必須對應這四個價值創造的主要構面，才能真正產生利益。

本研究發現，電子商務的價值在於降低商業流程的繁瑣程度，及降低買賣雙方的搜尋成本，並利用資訊技術及工具，將交易流程縮短或減少，提供更多價值。Zeng & Reinartz(2003)認為，消費者在購買決策過程會經歷搜尋(Search)、評估(Evaluate)與交易(Transact)三階段，電子商務可降低這三階段的成本，創造更高價值。而在企業經營層面，電子商務的流程可讓組織進行變革及創新的成本降低，網路技術帶動資訊傳遞交流的機會，也讓組織營運的彈性增加，並逼迫企業面對更強度競爭的環境，資訊快速透明化組織也可快速因應環境變動進行改變，因此電子商務最大的價值是概念及流程等創新。Kim & Mauborgne(1997)曾提出，高成長的企業追求「價值創新」，關鍵在於策略基礎而不是策略本身，並非高成長企業使用的分析工具或規劃模式優於低成長企業，而是兩者對策略假設有根本不同。低成長企業運用傳統模式，努力追求市場的領先地位。但高成長企業卻很少或根本不注意該怎樣打敗競爭對手，高成長企業努力讓競爭變得和企業本身無關，這種策略邏輯稱為「價值創新」。電子商務最大的價值也許不是來自本身，而是利用這個概念及模式，引申延展出企業相對應的價值創新模式。經歷多年發展，有眾多的電子商務網站營運類型出現，不同營運類型也形成不同的組織與策略，在不同環境下面對不同競爭，不同營運類型的電子商務網站會有不同的發展及因應模式，找出這個邏輯及預測推估不同營運類型的電子商務網站，將採取怎樣的營運方式，是本研究重要的探討內容。

第三節 電子商務網站的分類

本研究參考了過往許多學者的研究，將電子商務網站分類的模式做詳盡的介紹，以下是不同學者在不同期間，依照電子商務網站不同性質作出的分類模式：

(一) Hoffman, Novak & Chatterjee(1995)分類：依網站性質分類，共六種型式：

1. 線上銷售型網站(Online Storefront)：直接在網路進行銷售，如一般電子商務網站。

2. 形象型網站(Internet Presence site)：提供企業與產品各項資訊以建立形象，可能有平面、影像等，如各企業的官網。

3. 內容型網站(Content)：提供資訊在網站上供瀏覽者閱讀及查詢，經營方式有三種：收費式、贊助式、搜尋資料庫，如新聞網站聯合線上及內容網站如 Engadget 癮科技等。

4. 購物中心型網站(Mall)：由多個線上商店集合而成，每個商店都有許多商品販售，又分為綜合商城、網路市集 B2B2C 等，如雅虎奇摩購物中心。

5. 仲介誘因型網站(Incentive Site)：用相關資訊廣告吸引消費者，導引進入網站消費，如通路王、BloggerAds 等。

6. 搜尋引擎(Search Engine)：提供關鍵字查詢功能，讓使用者連結到搜尋的網站，如 google 等

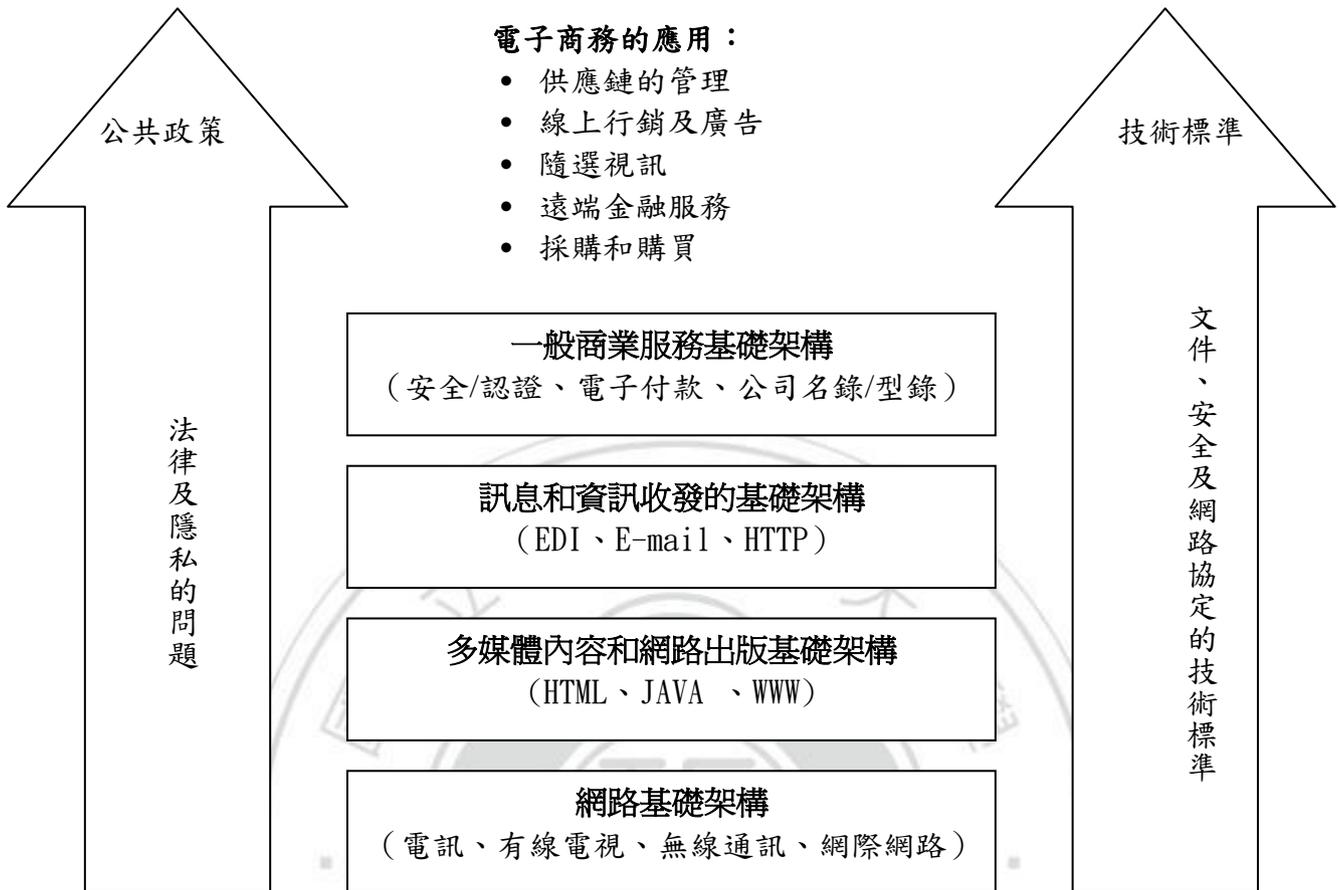
這種分類模式主要是依照網站不同的經營模式分類，也就是網站營運的性質不同，比如線上銷售網站是販售商品，而形象網站則單純只是呈現企業的各種資訊、而內容型網站則是提供內容給消費者，仲介誘因型網站則透過吸引消費者，將其導入電子商務網站購物消費，藉以獲取利潤。這種分類方法依照網站的營運性質進行分類。

(二) Kalakota & Whinston (1996)的電子商務架構：

Kalakota & Whinston (1996)將電子商務架構劃分成四個層級、二大支柱如下：

1. 一般商業服務基礎架構：包含資訊安全防護、認證、公司名錄型錄等。
2. 訊息和資訊收發的基礎架構：資訊發送及接收，包括電子資料交換、電子郵件等傳送協定。
3. 多媒體內容及網路出版的基礎架構：各種電腦運算的基礎，包含各種程式語言等。
4. 網路基礎架構：推動電子商務的基礎建設，包括電訊、有線電視、網路等。

在此架構上的二大支柱為公共政策與技術標準，詳見【圖 3】：



【圖 3】電子商務一般架構圖

資料來源 Kalakota & Whinston, Electronic Commerce- A Manager's Guide, MA: Addison- Wesley, 1997

這種分類方式是依照電子商務的架構分類，依照電子商務的上下游企業，包含基礎建設、內容出版、訊息技術架構、商業服務等由最上游到下游，進行分類，當中延伸出電子商務的運用如廣告、供應鏈管理、視訊等企業，以及傳輸的技術標準、法律及隱私等不同企業，可以說是依照提供電子商務不同的架構及服務類型來分類。

(三) Zwass(1996)將電子商務分為三個構面、七個層次：

三個構面分別為：

1. 產品與結構(Products and Structures)：指提供讓企業或消費者交易的商品及服務，及電子商務創造出新的產業結構與交易機制，又分為兩層，一層是由產業面來看電子化對產業及市場的影響，另一層是由個別產品的角度來看交易對象。

2. 服務(Services)：指因電子商務創造的產品和市場機制需搭配的週邊支援服務，週邊各種服務配套，並且保持順暢，也必須注重資料傳輸的安全性。

3. 基礎架構(Infrastructure)：提供上述兩個構面能順利運作必須的基礎科技，包括資料傳輸需要的軟硬體設備等。

【表 1】階層式電子商務架構

彙總層	子層級	功能	實例
產品及結構	7	電子商場及電子階層	電子市集(拍賣)、跨組織供應鏈管理等
	6	產品及系統	電子市集(採購)、資訊商品及服務、網路銀行等
服務	5	強化服務	電子型錄、電子錢包、數位圖書館等
	4	安全訊息傳輸	電子資料交換、電子郵件、電子轉帳等
基礎架構	3	超媒體/多媒體物件管理	WWW、XML、Java 等
	2	公眾及私人通訊設施	Internet、VAN 等
	1	廣域通訊基礎架構	Wireless 等

資料來源 Zwass, V., 1996 ,Electronic Commerce: Structures and Issues, International Journal of Electronic Commerce, Vol.1, No.1.

這種分類是依照電子商務提供不同的服務類型來分類，三個基礎構面包括：基礎架構、服務、產品及結構，從最基本的通訊設施、安全性、電子錢包金流等服務，以及最終端的市集拍賣採購等，還有金流、平台等架構，這種分類關注的是電子商務三大構面的服務，但不討論販售商品的類型及內容，純粹依照電子商務不同層次提供的服務來分類。



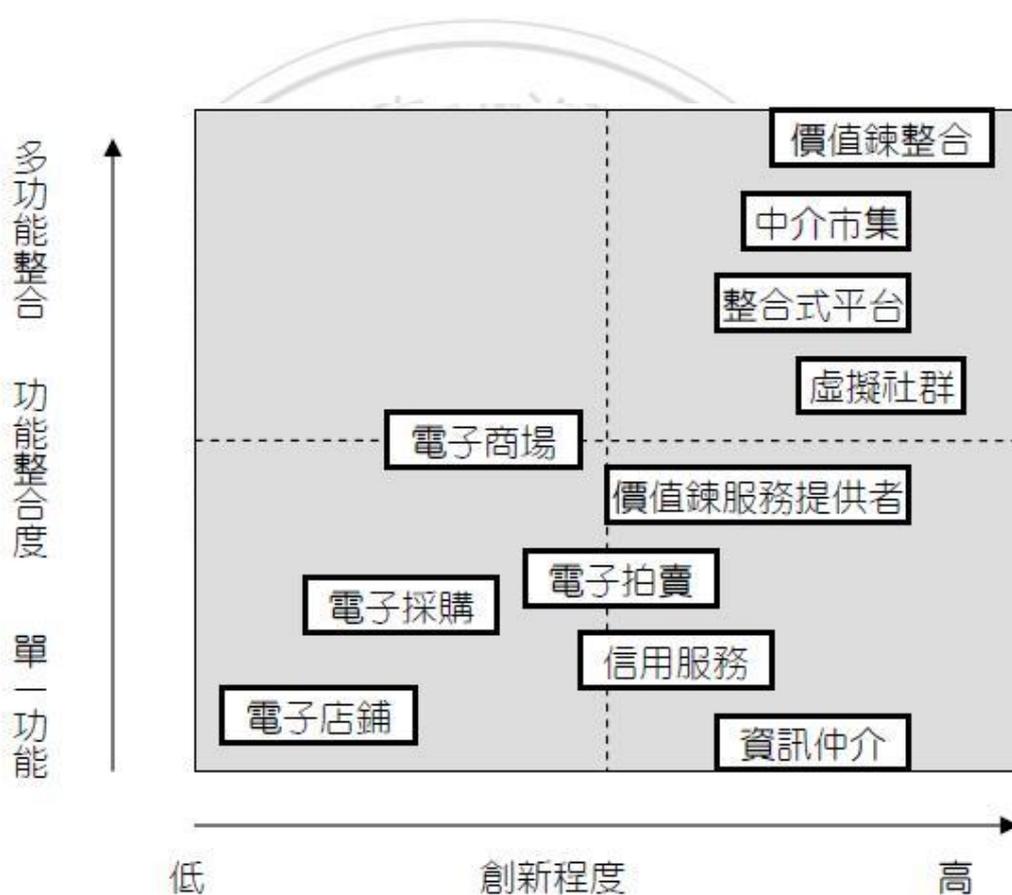
(四) Paul Timmers(1998)評估價值鏈及功能整合度，將網站分成 11 類如下：

1. 電子店鋪(e-shop)：以網路店面的方式，販售商品並提供資訊。
2. 電子採購(e-procurement)：以網站進行電子投標與採購，增加供應商來源、降低成本及提供更多的服務。
3. 電子拍賣(e-auction)：提供競標機制及平台，促成買賣雙方交易。
4. 電子商場(e-mall)：由許多網路商店組成的虛擬商場，以佣金、上架費、服務或廣告獲利。
5. 中介市集(3rd party marketplace)：提供完整的行銷功能活動，或完整的交易支援，如廣告曝光、付款、後勤處理等。
6. 虛擬社群(Virtual Business Community)：社群平台由許多社群成員提供有價值資訊。
7. 價值鍊服務提供者(Value Chain Service Provider)：提供的服務著重在價值鏈中的某一特定功能，如電子付款或後勤物流等。
8. 價值鍊整合(Value Chain Integrator)：整合價值鏈上各部份，並整合每階段資訊流，產生額外的附加價值。
9. 整合式平台(Collaboration Platforms)：提供完整的工具及各種資訊的平台與環境，讓企業間交換訊息、彼此合作。
10. 資訊仲介(Information Brokerage)：資訊蒐集產生附加價值。
11. 信用服務 (Trust Service)：由第三團體或有公信力的單位提供認證，主要的收入來源為單次服務、軟體銷售及諮詢、驗證等

這種分類方式依照電子商務網站販售模式的不同作分類，從最基礎的電子店鋪、電子拍賣平台、或是多個商店組成的電子商場、提供金流的價值鍊服務提供者、提供眾多有價值資訊的資訊仲介平台等等。這種分類方式是常見的分類方式，依照網站的銷售模式及服務型態來分類。大致又可以分為三

大類，一類為銷售商品的平台，如電子店鋪、電子採購、電子拍賣、電子商場等；一類為中介平台，如中介市集、虛擬社群、整合式平台、資訊仲介、價值鍊整合提供者等；另一類為交易基礎服務，如價值鍊整合、信用服務等。

各網站分類詳見【圖 4】



【圖 4】各網站分類圖

資料來源 Paul Timmers 著，高秀美譯(2000)，企業對企業電子商務，漢智電子商務出版社出版。

(五) 台灣前資策會執行長果芸(1999)，將網站依經營模式分為以下五類：

1. 零售模式：如各 B2C 電子商務網站。
2. 線上採購系統模式：如某企業的線上採購平台，讓各供應商投標、競標。
3. 線上拍賣模式：如各拍賣網站。
4. 中介商模式：如某些交易市集，讓該產業買賣雙方線上交易。
5. 特約商品服務：提供各種個人化的商品服務。

這種分類方式是依照網站販售經營的模式分類，從 B2C 零售、線上採購、拍賣、中介商、特約個人化商品服務等，不同的銷售模式成為不同的網站分類。

(六) Barua & Whinston(1999)將從事網路相關事業的企業分類，提出四層架構的分類：衡量整體網路經濟的規模，從最底層的基礎建設(infrastructure)、應用服務(application)、中介者(intermediary)、到最頂端的網路電子商務(internet commerce)。

這種分類方式依照電子商務產業中的企業型態作分類，從基礎建設、應用服務、中介者到電子商務平台，這種分類只關注產業中的定位，以及提供服務的型態，但不關注販售商品的種類。

(七) Peter Weill & Michael R. Vitale(2001)的分類方式，依照分析電子化營運的創新型企業成功因素來分類：

1. 直接與顧客交易模式：買方和賣方直接進行交易行為，賣方可用電子(軟體)或實體(商品)模式運送貨物。此模式的利益對買方(搜尋較低價格、較快的時間、自主決定等)和賣方(較低的行銷成本、線上蒐集客戶資料、可銷售到各地)來說極大，但利潤極低、獲利極難。

2. 中介者模式：網站扮演中介者角色，位於買方賣方之間，商品或服務由網站上的經營者提供，訂單由中介者蒐集後轉給該商品提供者運送至顧客手上。網路上的中介者有許多種類，不同的利潤來源包括：手續費、刊登費、以點選為基礎的廣告費、銷售佣金等。

3. 廣告模式：一般入口網站即屬於這種類型，網站主要收入來源以廣告為主，網站瀏覽人數愈多，廣告點選次數越多，必須不斷吸引更多網友瀏覽。

4. 社群模式：有共同話題興趣的網友組成虛擬的交流園地，越多網友產生越多互動與內容，就吸引更多網友，營收來源包括：會員費、第三方(產品銷售商)的廣告費，會員購物佣金、販賣某族群會員資料、直接銷售貨品或服務等。

5. 網路服務模式(政府機構、媒體或電子郵件等)：這類網站主要以服務為目的，有些免費、有些收取部分服務費用等。

6. 企業網站(服務或形象)：提供形象或服務資訊說明給網友。

7. 內容提供者：透過網站以各種形式創造、供應內容(資訊、產品或服務)，並透過第三方(仲介者)傳送內容給客戶。內容提供者來源可以是作家、創作者或網友，產品包括數位產品、軟體、電子書、數位音樂、影像等。營收來源包括收取內容月費、依客戶實際瀏覽的內容數量收費。

8. 全面服務提供者：在某特定領域提供服務，提供顧客所有的需要，並由單一網站整合。在這領域中可提供任何客戶單一或多重產品與服務，如金融商品全系列服務、保健資訊全系列查詢等。營收來源包括：會員年費、佣金、交易費、銷售產品的利潤、廣告費等。

這種分類模式依照網站的獲利方式還有網站提供服務的型態作分類，有銷售商品或服務的 B2C 網站、轉介中介賺取佣金的中介者模式、或收取廣告費用的廣告模式、以及提供豐富資訊的全面服務提供者。這種分類也可依照網站販售商品或服務型態的觀點來看，比如販售商品及商品的直接與顧客交易模式、販售廣告版位的廣告模式、販售內容的內容提供者等。

(八) Kauffman & Walden (2001)以經濟分析觀點建立電子商務分類架構：

【表 2】電子商務分類架構表

分析層面	層面子項目	
技術	網路存取訂價	搜尋成本與工具
	智慧型代理人	電子商務標準技術
產品	數位產品訂價	網綁、分享、差異化
	網路產品特性	採用與網路外部性
交易流程	電子資料交換	電子商務技術投資評估
	管理和交易場所	電子商務經營模式
市場層級	去中間化	網路外部性和市場效率
	實體與電子市場	電子市場設計
	電子拍賣	信任
總體經濟 層面	數位經濟衡量	經濟轉變
	電子化勞動市場	電子化政府
	電子現金	國際電子商務
	稅賦與電子商務法規	

資料來源 Kauffman, R. J. & Walden, E. A. 2001, Economics and Electronic Commerce: Survey and Directions for Research, International Journal of Electronic .

這種分類基礎主要是依照企業不同的經濟型態作分類，有提供技術搜尋網站、技術標準提供者；提供產品定位、特性的產品架構、交易流程中的技術和經營模式的架構、市場層級中的拍賣、電子市場等架構、還有總體經濟中的政府、法規、勞動市場等。這種分類方式是以經濟基礎來分析，看的是總體的經濟架構，並沒有深入觀察電子商務產業的個別企業或產業，而是依照總體經濟架構來分類，適合作為觀察某特定區域的電子商務整體環境評估，但沒辦法深入分析個別企業，也很難作為實質的分類方式。

(九) Michael Rappa (2002)的網路商業模式，主要為九大類型

1. 仲介模式(Brokerage model)：常見有：市場交換、買賣交易履行、買方聚集者、拍賣仲介商、交易仲介者、配銷者、搜尋代理、虛擬商場等。

2. 廣告模式(Advertising model)：常見有：入口網站、分類廣告、使用者註冊、點選付費模式、取決式廣告/行為行銷、特定目標廣告、插入式廣告、互動式廣告、免費模式、折扣廣告等。

3. 資訊媒介模式(Infomediary model)：常見的有：廣告聯盟、網路調查、誘因行銷、中介商場等。

4. 廠商模式：常見有：虛擬商店、目錄商店、虛擬實體雙通路商店、數位內容供應商等。

5. 製造商網站(Manufacturer model)：製造商直接和最終消費者交易，包含以下模式：直接購買、出租、授權、品牌整合內容等。

6. 聯盟模式(Affiliate model)：導引到某網站消費或某些行為，包含以下類型：交換橫幅廣告、點擊付費、營收共享等。

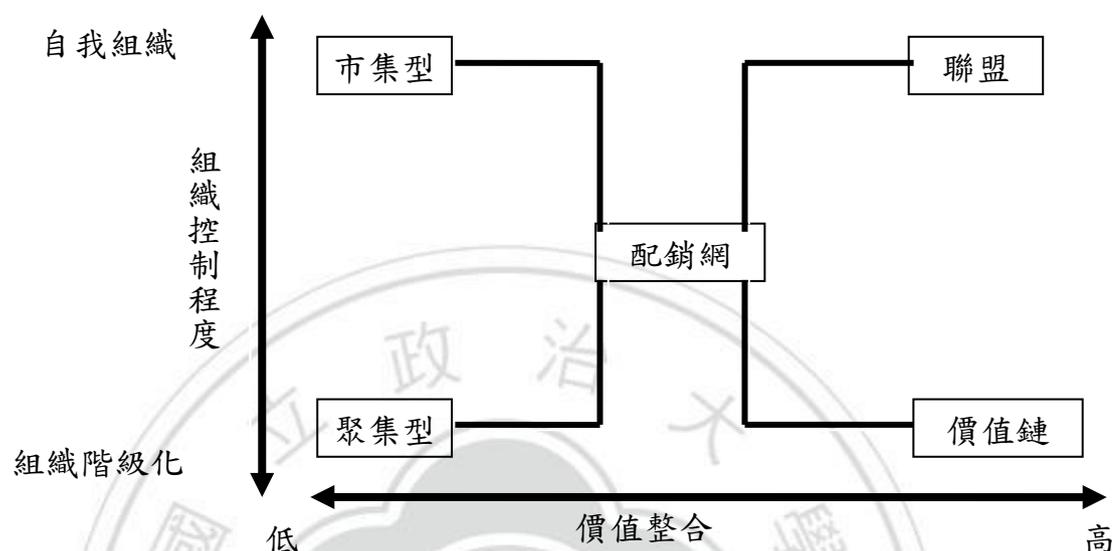
7. 社群模式(Community model)：常見有：開放原始碼、公共廣播、知識網絡等

8. 訂閱模式(Subscription model)：常見的有內容服務、個人人際網路服務、信賴服務、網路服務供應商等。

9. 效用模式(Utility model)：常見有：計量使用、計量訂閱等。

這種分類模式非常詳盡，也囊括各種網站交易及獲利的模式，更包括了不同種類與電子商務營運的型態，也囊括現實中電子商務經營的模式。但這樣的分類模式仍然沒有考量到電子商務網站常橫跨多種獲利型態。同時這種分類沒有顧慮到電子商務網站販售不同商品類別的部分，也無法描述電子商務網站運用不同策略，彈性因應環境變動而調整的型態，也無法描述電子商務網站因為時間點不同，呈現的經營型態的轉換情況。但這種詳盡的分類卻奠定了分類的基礎，作為電子商務網站分類的重要參考。

(十) Don Tapscott & David Ticoll(2002)依組織控制程度(自我組織或組織階級化)，與價值整合(低或高)兩個面向，將商業網站分為五種模式：



【圖 5】五種模式商業網圖

資料來源 Don Tapscott、David Ticoll 著，張順教、陳建良譯(2002)，數位資本，商周出版。

這種分類模式只著重於電子商務網站的兩個面向：一個是組織控制程度，一個是價值整合，可分類成四種網站類別，不同類型的網站有不同的營運模式，比如組織控制程度屬於自我組織型態、價值整合低的「市集型」網站，這是將個別眾多電子商務網站，一起集中到某個平台販售，但個別網站仍保有自我營運的彈性。這樣的分類主要是以網站的組織控制和價值整合度劃分出四大象限，這種分類方式對理解電子商務網站組織型態及營運模式非常有幫助，同時也可兼顧不同類型電子商務網站可能因為時間點不同，歸類在不同類別的分類，也可呈現網站的組織彈性及營運模式兩大要素的分析結果。

(十一) Paul Bambury 的電子商務分類：

從新的商務模式與舊經濟中的商務模式，兩者差異的角度出發，將電子商務分為兩大類型：一種是移植自真實世界的商務模式 (transplanted real-world business model，簡稱移植模式)，指那些在真實世界存在、並被移植到網路環境中的商務模式，如郵購模式、廣告模式、註冊模式、免費試用模式、直銷模式等。這些模式發源於傳統經濟商務，在網路經濟中同時存在對應的實現方法。另一種是網路與生俱來的原生商務模式 (native Internet business model，簡稱原生模式)。商務包括所有和交易相關的以物易物、交換、互動等活動。

這種分類模式僅分類實體的、和網路原生的商務模式，是很簡單的分類方法，不考慮到販售商品類別、販售型態、獲利模式等，但解決了網站營運牽涉到實體及虛擬這部分的問題，這種分類也是重要的概念及虛實經營策略的依據。

(十二) 行政院研考會將政府機關網站分為以下類型：

依政府機關定義，行政院研考會將網站分為以下：「網站類型並無絕對的歸類方式，本參考主要應用範圍以政府機關網站為主，故就政府機關網站特色而言，可分為入口網站、機關網站、主題網站及申辦服務網站等四種類型。」

(2010年7月21日，取自研考會網站：

<http://www.webguide.nat.gov.tw/wSite/ct?xItem=1606&ctNode=298&mp=1>)。

這種分類方式是政府官方的定義，特別針對政府部門的網站分類，但其簡易的分類模式，是依照網站型態及功能分類，這也是重要的分類概念之一，依照網站型態、網站想達成的功能，以及呈現給預設的瀏覽者，也就是消費者或是瀏覽族群對象，來進行網站分類。

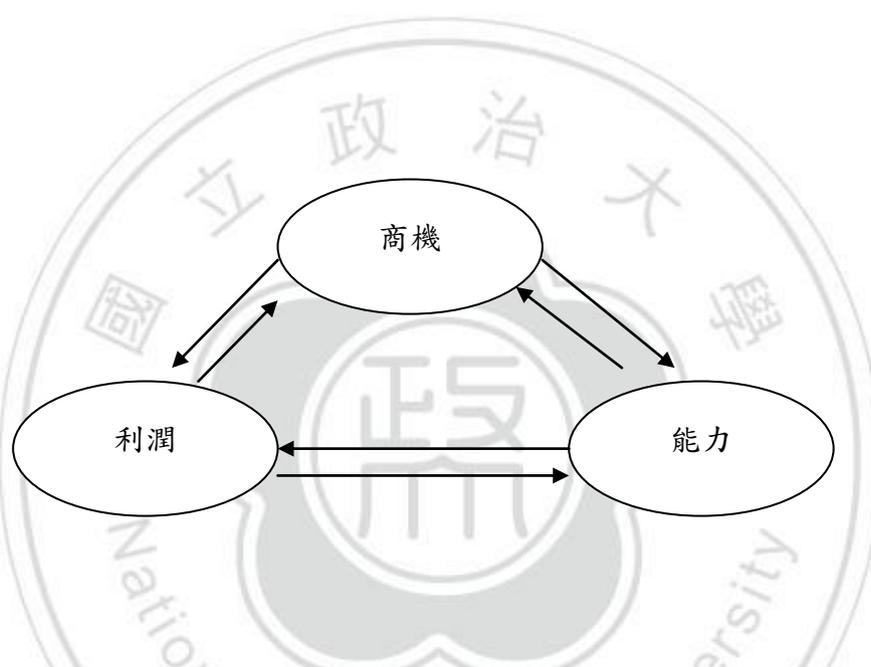
小結：

上述眾多文獻提出的電子商務網站分類方式，各有其優缺點，但也皆有未涵蓋的缺陷，不管從哪一種分類基礎來分析，如果單從網站功能、網站型態、獲利模式、網站在產業中的定位、網站販售的方法及營運模式等，都只考量到某些層面的因素來進行分類，而無法兼顧多層面的考量，進行更精確的分類。本研究也發現，既有文獻的分類模式較少著墨於販售商品的類型、以及網站營運的型態及彈性運用方法等，而集中討論網站功能、在產業中上下游、或不同層次的架構，或集中分析網站的營運模式、交易模式，只有少部分有提及虛實營運的分類，以及組織控制程度、策略運用方法等。如果想依據既有的分類模式，分析不同類別網站面對環境競爭時，將採取何種營運策略因應；或者在不同的時間軸，某一網站將如何從某種類型轉型成為另一類型；或某一網站無法明確地分類為單一類型網站，而是呈現綜合型態的網站類型，牽涉到多種類型該如何分析？或隨著時空演變，某一網站如何調整類型，如何在眾多電子商務網站重要關鍵的分類因素中，找出單純簡化的分類標準，作為後續網站分析研究的基礎，是非常重要的課題。

第四節 電子商務營運模式

所謂營運模式，是指企業為創造價值所設計的經營流程(Amit & Zott, 2001; Laudon & Traver, 2002)，學者對網路電子商務營運模式的定義也有許多看法，如 Don Tapscott & David Ticoll(2002)提出，網路商業模式是屬於企業資產中的一項，主要讓消費者、生產者、配銷商與其他相關合作企業，運用網路達成彼此之間的商業活動。而 Allan Afuah & Christopher L. Tucci(2001)指出，網路商業模式是指藉由網路，企業長期獲取利潤的方法，其過程是將交易系統加入網路的特質，在商業活動流程中加強各企業間的互動，進而節省成本達到利潤。一個完整的網路商業經營模式應該包括：建立獨特的、有附加價值的服務系統；提供一個讓買賣雙方進行線上交易的互動平台¹，並和主要的策略合作夥伴、消費者進行深度互動，提高消費者的忠誠度。

Applegate (2001)認為營運模式包含三個重要部分：商機(concept)、利潤(value)及能力(capability)，這三部分彼此交互影響，任何電子商務的營運模式必定包含這三部分。如下圖所示。商機是指發現賺錢的機會，利潤則是投資者和企業關係人衡量回收報酬的內容，能力則是為了讓商機可以實現所必須擁有的各項資源，也就是核心能耐。三者互相形成一種循環，有了能力可以獲得商機，商機帶來利潤，利潤可以培養或購買能力，形成一個加強的正向循環。



【圖 6】營運模式的要素圖

資料來源：Applegate LM. 2001, Emerging e-Business Models: Lessons from the Field. , HBS No. 9-801-172. Harvard Business School, Boston.

小結：

無論電子商務網站被歸類成哪一種網站？用哪種銷售模式？或者使用哪一種營運模式，最重要的問題是網站定位為何？想吸引哪些消費者？要在那種通路銷售？提供哪一種價值給消費者？想要怎樣獲利？怎樣呈現網站的銷售及內容？怎樣和消費者進行互動？綜合來看，電子商務主要的營運模式是在網路上建立完整的管道，讓企業內部和其他相關合作的企業在商業活動、流程上更有互動，可以交換資訊並處理各種商業活動，最後增加企業的競爭力，並賺取長期利潤。一個好的電子商務經營模式要有完整及全面性的互動架構，可快速反應消費者的需求，針對市場提供服務，提供增值、個人化的服務，吸引一定規模的客戶數量，最後建立忠誠的社群，在平台上分享資訊，並重複吸引客戶消費，以維持企業營運。包括流程改善和流程創新，通常透過資訊科技達到整體流程改造，經由技術和組織結構，最後改變企業文化，形成全新的電子商務價值創新的過程。

經由相關文獻的探討，可見目前學術界和實務界，都無法完整定義特定網站的營運模式，單一電子商務網站很可能涵蓋數種不同的營運模式，很難進行單一分類，只能針對某種特性及性質將之區分，但仍可能無法正確顯示單一網站的商業營運模式。本研究中將探討電子商務網站分類的基礎與因素，並針對現有的電子商務網站，提出更能合乎網路營運模式的分類模式。本研究整理眾多學者提出對於電子商務網站的分類模式，也回顧網路商業營運經營模式的各種分類，可發現電子商務網站的分類大多著重於目標客戶、提供的商品與服務、或該網站在價值鏈中提供何種定位及服務、在產業中如何和上下游互動等模式來分類。而電子商務的營運模式則讓企業或網站獲利並朝向創新與各種模式發展，並且和消費者互動，傳遞、交換並且創造價值給消費者。但這些外顯的、由企業外部觀察的分類方式，未能完全描述電子商務網站的營運狀況，更沒有深入探討電子商務網站的核心內涵。本研究將提出不同的構面來評估電子商務網站營運類型的分類，並提出相對應的策略發展思考。

綜合上述關於電子商務網站的分類模式，本研究發現主要可歸納為以下分類基礎：

1. 依照資源基礎理論(Resource-Based View)的觀點：企業具有無形有形資源，可轉換成獨特能力，作為競爭優勢的資源具有以下特性：有價值的、稀少的、不能完全被模仿複製、其他資源無法替代，可用低於其價值的價格取得。企業是資源的集合體，不同企業擁有不同的資源形成競爭力的差異。獨特的資源可透過以下獲得：組織學習、知識管理、建立外部網路，而電子商務的獨特資源及能力更需要透過學習累積。

2. 依照定位學派的定義：Porter(1980)最早提出有系統的競爭策略理論，企業為獲得與維持競爭優勢，必須選擇有發展魅力的產業作為事業領域，透過策略運作讓企業穩居可承受競爭壓力與威脅的策略地位，這一連串的競爭策略理論可稱為「定位學派」(positioning school)。產業結構的分析是Porter的競爭策略核心，產業內競爭強度越高，企業獲利就相對越低，要評估某個產業的整體利潤潛力變化，五力分析包括：供應商的議價能力、購買者的議價能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的取代能力、產業內既有競爭者的競爭能力。上述就成為評估該產業(業界)競爭強度的手法。本觀點又延伸出價值鏈的分析，也是觀察電子商務重要的觀點。

3. 依照核心競爭力的觀點：Hamel & Prahalad (1990)在其著作《The Core Competence of the Corporation》提出核心競爭力(core competence)這個概念，企業應該圍繞共享的競爭核心構建優勢，核心競爭力的構建是透過一系列持續提高和強化實現，比如不斷累積研發能力。核心競爭力就是和競爭者比較，可以領先競爭者的部分，這是一個整體的能力，不單只是某個部門，而是企業整體呈現的能力，核心競爭力是組織集體學習的成果，更是生產技能和各種技術的整合。核心競爭力有三項特性：

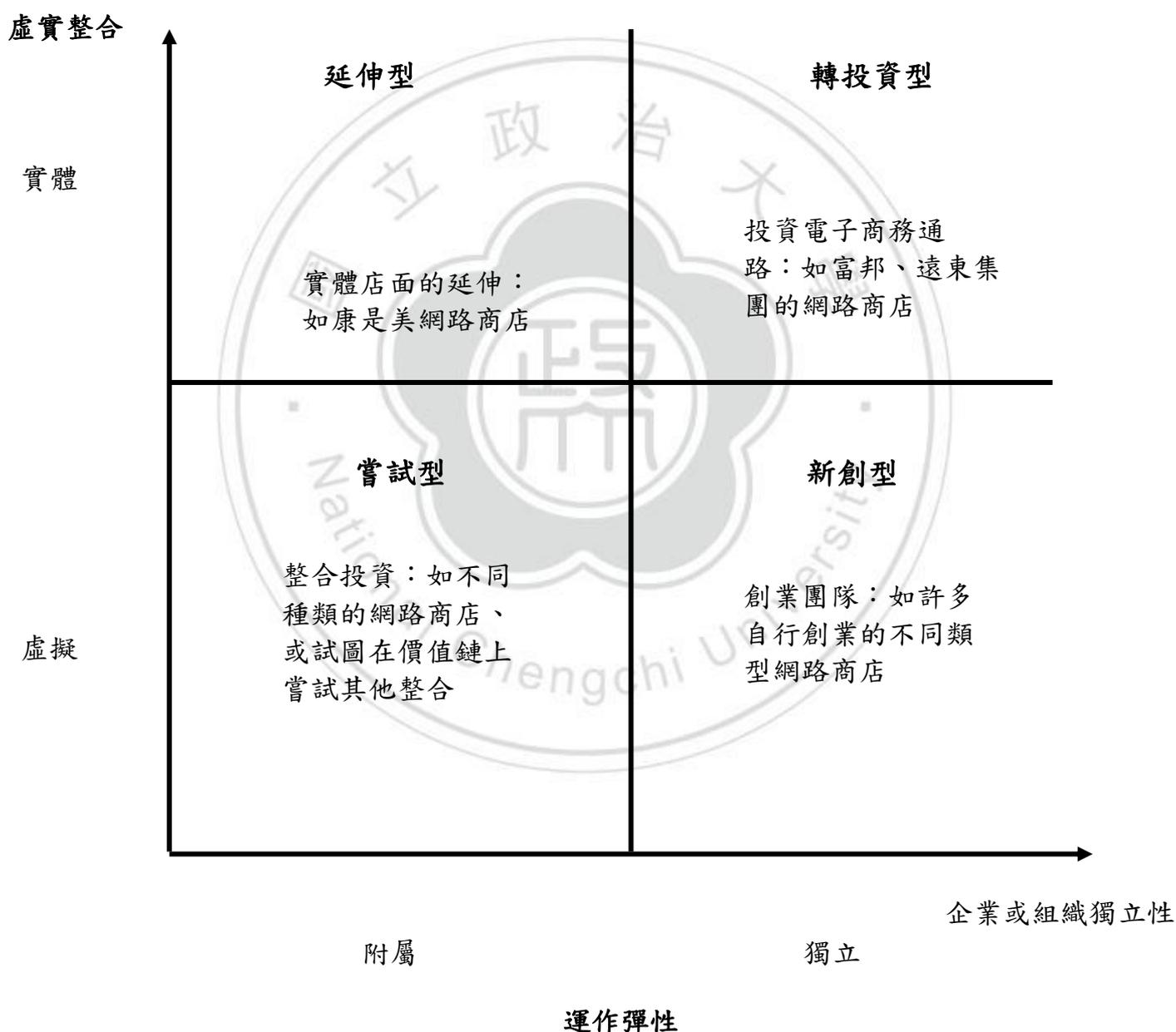
- (1)能提供企業進入多個不同市場的潛力。
- (2)能提供使用最終產品的消費者重大的貢獻。
- (3)很難被模仿。

根據以上三個不同觀點，本研究匯整以上不同研究的分類模式如下：

【表 3】不同學者之電子商務網站分類比較表

學者	分類內容	分類基礎	分類觀點	缺點
Hoffman, Novak & Chatterjee(1995)	六種形式	依照網站營運性質如銷售、形象、內容等	資源基礎理論	未考量販售商品、無法表現網站不同時間點變化
Kalakota & Whinston (1996)	四個層級、二大支柱	依照產業上下游架構以及價值鏈將應用的方法分類	定位學派	未考量實際營運狀況、未顧慮販售商品、只分析產業位置
Zwass(1996)	三個構面七個層次	依照產品、服務、結構等不同服務類型來分類	定位學派	未考量販售商品、網站不同時間點變化、網站策略運用
Paul Timmers(1998)	11 類網站	評估價值鏈及功能整合度，以不同販售模式來分類網站	資源基礎理論、定位學派	無法描述網站綜合性質、無法表現不同時間點變化
果芸(1999)	5 類網站	將網站依經營模式分類	資源基礎理論、核心競爭力	過於簡化、未考量販售商品
Barua & Whinston(1999)	4 層架構	衡量整體網路經濟的規模分類	定位學派	只關注產業中的定位、過於簡化、無法表現不同時間變化
Peter Weill 和 Michael R. Vitale(2001)	8 種模式	依照營運的創新型企業成功因素、獲利模式等分類	定位學派、核心競爭力	無法描述網站綜合功能、不同時間點變化、未考量產業內的定位
Kauffman & Walden (2001)	5 種架構	以經濟分析、經濟型態觀點來分類	資源基礎理論、定位學派	未考量販售商品、只關注總體經濟角度、未考量網站實際功能
Michael Rappa(2002)	9 大類型	依照營運模式、網站的獲利性質來分類	定位學派、核心競爭力	未考量網站綜合性質、分類過多難以正確分類、無法描述不同時間點變化
Don Tapscott 和 David Ticoll(2002)	5 種模式	依照組織控制程度與價值整合兩面向分類	定位學派、核心競爭力	網站實際的獲利及營運模式不清楚、定義困難
Paul Bambury	2 種類型	依照新舊經濟的商務模式分類	核心競爭力	過於簡化、網站常有橫跨性質
行政院研考會	4 種類型	依照政府網站特色分類	定位學派	僅限於政府網站、未考量販售商品、無法表現不同時間變化

本研究觀察台灣的電子商務網站，除了數個由集團投資經營的大型電子商務網站之外，尚有許多中小型的電子商務網站，在不同領域販售商品及服務，雖然沒有財團背景，也沒有大型網站的龐大營業額，但這些中小型電子商務網站仍然存活下來，並取得優異的經營績效。本研究依照兩個面向：實體或虛擬店面(虛實整合)、企業或組織獨立性(運作彈性)，簡單歸納台灣電子商務網站大致分為以下四大種類，分別說明於下：



【圖 7】台灣電子商務網站分類圖

1. 實體店面成立虛擬店面：此類型稱之為「延伸型」，在實體店面已經經營一段時間的企業，為了獲取虛擬商機，進而成立虛擬電子商務網站，通常採取虛實一起進貨、兩者一起營運、一起共享企業資源如行銷、倉儲、資訊系統等。這類電子商務網站通常原本為實體店面販售該產品的企業，比如實體店面販售化妝保養品，增設一個虛擬電子商務網站販售同一類型產品。或者原本在實體通路已經營獲得一定成績後，進入電子商務市場，比如某些連鎖實體通路開始經營電子商務網站，提供原本消費者另一種購買選擇。通常這類型由實體延伸到網路的電子商務網站，挾著堅實的基礎及資源，可以迅速用廣告行銷、龐大的供應商支援力量、虛實整合等等優勢，迅速在電子商務領域擴展出可觀的營運績效。如康是美網路商店成立短短時間就利用統一集團旗下博客來、統一型錄 Unimall、樂天市場等網站，迅速在電子商務搶佔市場，業績呈現倍數成長。

2. 某產業價值鏈上企業進行價值鏈整合：此類型稱之為「嘗試型」，原本在某產業價值鏈上，提供特定整合價值的企業，比如原本提供資訊系統供企業開店的資訊整合商，評估電子商務市場的獲利後，正式進入經營電子商務的市集平台；或者原本為某商品類型的進口商、經銷商，或是相關的行銷公司，因為結合了經驗以及新進入電子商務市場的知識，於是進入電子商務市場。這類案例如某些物流公司也開始經營地方特產的電子商務網站。通常都是原本經營電子商務相關產業的企業，透過小額投資整合價值鏈，提供更多的服務或商品，進入電子商務其他相關的領域，比如電子商務市集、開店平台、資訊服務、商品運送服務等。這類型的電子商務網站會結合其他領域的網站進行策略聯盟，將本身價值結合其他網站的價值，整合成更完整的價值提供者。

3. 轉投資企業：此類型稱之為「轉投資型」，某些企業已擁有實體資源、或已累積相關電子商務核心能力，選定特定電子商務領域，成立新公司或轉投資企業，開始進入電子商務領域。經營團隊或該企業集團，累積對於某類商品的資源、或是某些特定行銷模式的經驗、某些電子商務核心能力，開始經營電子商務網站。如近幾年許多網路上的服裝、女鞋等流行商品創業的新網站，許多皆是相關產業的企業，累積進貨管道及行銷知識後，轉投資開設新網站。或特定企業因組織內部人員擁有獨特的網路技術，於是轉投資成立新公司，進入電子商務領域。最著名如富邦、遠東等集團先後轉投資新公司經營電子商務業務。

4. 其他虛擬企業經營虛擬店面、或全新創業之企業：此類型稱為「新創型」，原本就是網路企業，初始不經營電子商務，但為提供消費者更完整的服務及價值，開始經營電子商務網站，最著名的例子如台灣的雅虎奇摩網站，原本經營入口網站扮演廣告媒體的角色，但為了提供消費者更完整多元的服務，開始推出拍賣、購物中心、商店街等各種電子商務服務。另一種模式為經營團隊透過創業，進入某個全新的電子商務領域，比如國內某些流行時尚網站、科技商品網站，皆由創投公司、天使投資人投資經營團隊成立。或由經營團隊、創業者自行創業。這類電子商務網站又分為兩類：一為相關產業的經營者進入電子商務領域，如原本經營服裝相關的創業者或經營團隊，新創販售服裝的電子商務網站；另一類是完全不相關產業的創業者進入電子商務領域，如原本在資訊電子產業工作的創業者或經營團隊，看到某些類型的電子商務網站發展機會，於是自行創業或集資募資開創全新的電子商務相關的網站。

第五節 電子商務網站營運類型的分類要素

本研究提出創新之涵蓋「虛實整合」、「商品範疇」、「運作彈性」三種要素，作為電子商務網站營運類型的分類基準如下：

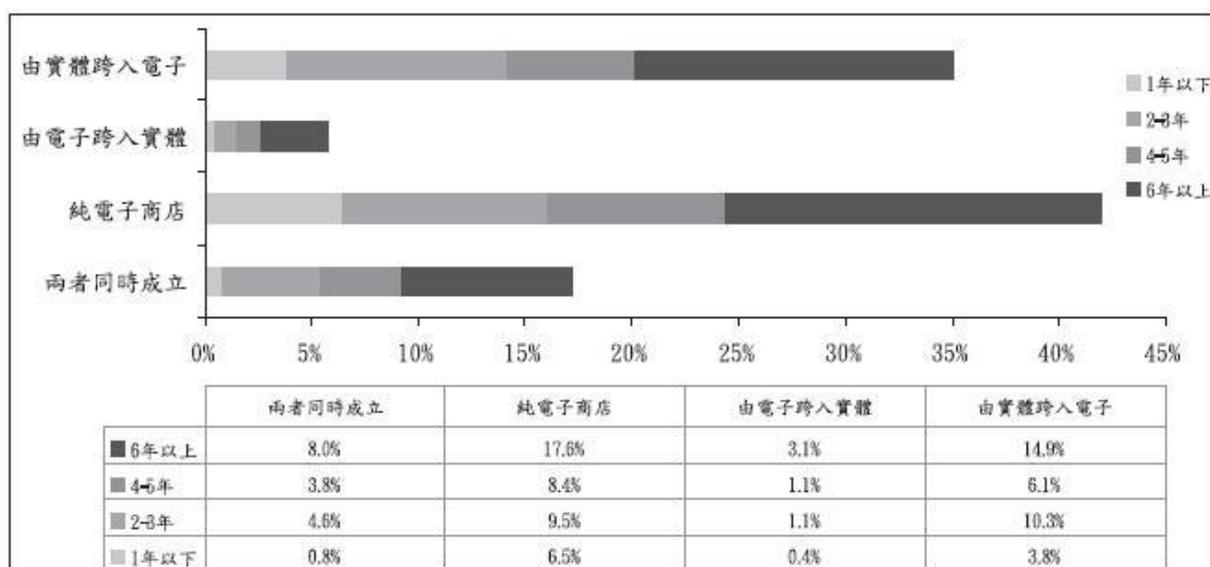
一、虛實整合

根據國外著名的研究機構如 Shop.org 最新報導，網路消費者主力是女性，eMarketer 也指出女性購物者的特質，女性會在網路上購買的東西通常是線上銷售困難度最高的商品，而線上購物通常與實體商店有不同的特性，且無法實體接觸或試用產品。女性上網購物比例逐漸增加，使單純的虛擬電子商務網站逐漸可以營運存活。根據創市際公司於 2009 年 1 至 6 月針對台灣地區 10 歲以上民眾，進行上網行為調查研究內容，台灣上網人口性別分佈比例有五成三為男性，女性則將近有四成七。(2010 年 7 月 21 日，取自創市際網站：http://www.insightxplorer.com/specialtopic/crossmedia_200912.html)

站在企業角度，Aspinwall(1962)以商品特性來預測企業銷售的通路，當產品有較低的替代率、較高毛利率、較高的商品客製化、較多的消費時間及需要較多成本時，通常不會透過通路商而會採取直接銷售模式，網路就是最直接的銷售模式。Bucklin(1966)認為企業會選擇商品運送的配銷成本極小化的通路，Bowersox(1969)則將焦點放在實體配銷成本上，如體積、處理方便性和重量(價值)等，這些因素會影響運輸和倉儲成本，也是通路選擇的重要因素。從消費者的角度來看，有些商品在實體通路不易取得，必需透過網路購買，網站可成為特定商品資訊的傳播媒體。但有些商品或服務同時在實體和虛擬通路販售，某些消費者會先到實體通路觀看，最後才會到擁有可信的服務機制的網路通路購買。Rangan et al. (1992)認為銷售通路的配置要

符合顧客對商品資訊、客製化能力、商品單位價格、品質保證、商品類別、商品可取得性、售後服務、後勤支援等功能，才能提供最佳的通路策略。根據資策會調查 2008 年我國網友過去一年消費通路選擇，網友過去一年常去的通路依序是便利商店、量販店、超市、3C 賣場、拍賣網站、購物網站、百貨公司，雖然便利商店、量販店及超市這些通路仍為前三名，但虛擬通路如拍賣網站、購物網站已贏過百貨通路(資策會，2009)。

根據經濟部商業司 2009 電子商務年鑑指出，台灣電子商務商店成立超過 6 年以上，單純從事電子商務的商店所佔比例為 17.6%、由電子商務跨入實體店面者佔 3.1%、由實體店面跨入電子商務者佔 14.9%、兩者同時成立者佔 8.0%。也就是營運時間越久的企業，純電子商店的比例還高於從實體跨入電子商店的比例，請見下圖：



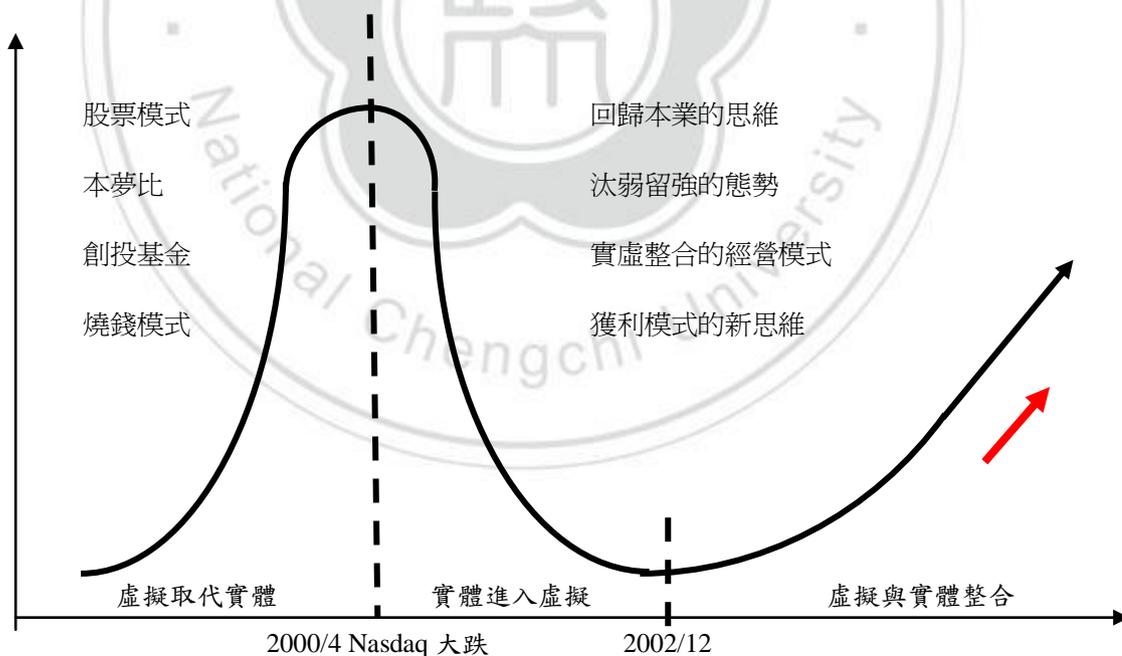
資料來源：資策會MIC；2009年9月

【圖 8】2009 年電子商店成立年資與經營模式圖

資料來源 資策會，2009，經濟部商業司電子商務年鑑。

不同於過往電子商務網站通常由年輕創業團隊經營，近年許多企業集團紛紛佈局虛擬通路，也有不少實體通路併購虛擬通路、或虛擬通路整合併購實體通路的案例，如統一集團併購博客來網站。而富邦集團、遠東集團也陸續進軍電子商務市場，結合實體通路資源，試圖整合實體及虛擬通路，在中國諸如藍天電腦集團、鴻海集團也紛紛經營電子 3C 虛擬的電子商務通路。而部分從虛擬通路起家的企業，也開始嘗試經營實體店面，如台灣最大的網路女裝商店東京著衣，自創女裝品牌在虛擬通路走紅後，達到年營業額 3 億規模，也斥資新台幣 600 萬在台北市士林區精華地段開設實體店面。其商品特色為平價、款式快速且多樣化，準備虛實並進吸引全年齡層女性客群，其網路顧客回購率達到八成，也希望在實體通路經營出好業績。

根據國際知名的 IT 調查機構 Gartner Group (www.gartner.com, 2003) 所提出的「電子商務發展軌跡圖」，請見【圖 9】，電子商務未來勢必走向虛實整合的趨勢：

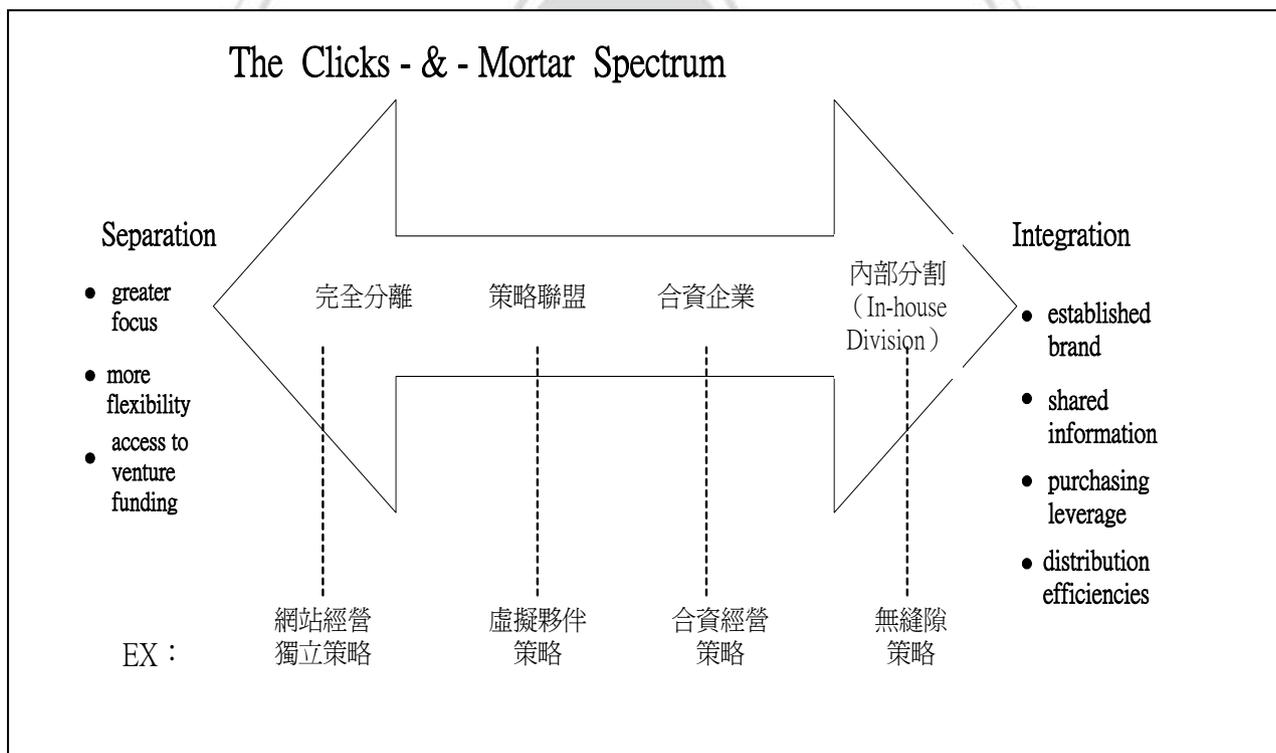


【圖 9】電子商務發展軌跡圖

資料來源 Halpern, M., Predicts 2004 : Product Life Cycle Management, Gartner Group, 2003

Gulati & Garino(2000)曾提出企業經營模式虛實整合頻譜的概念 (Clicks-and-Mortar Spectrum)，請見【圖 10】，不同企業應根據營運條件及環境作出虛實整合的營運策略。在網路營運成功的企業通常在虛實整合運用中建構最佳的整合(Mix)策略，讓企業長保競爭優勢。其頻譜由左至右依序是完全分離(Spin-off)、策略聯盟(Strategic partnership)、合資(Join venture)及內部分割(In-house division)，越靠近頻譜右邊指虛實整合越高的策略，企業通常能將品牌拓展到虛擬，虛實都能共享資訊。越靠近頻譜左邊表示虛實整合度越低，應專心發展虛實不同的核心業務、保有各自彈性，可考慮引進外部資金，或獨立成立公司營運。

【圖 10】企業虛實整合頻譜圖



資料來源 Gulati, R. & Garino, J. ,2000 , Get the Right Mix of Bricks & Clicks, Harvard Business Review, May-Jun., Vol. 78.

而本研究所指的「虛實整合」並非從 B2C 電子商務網站是否擁有實體店面來作區分，而是指網站和實體活動牽涉的程度，比如說著名的安瑟數位網站 www.answer168.com，擁有數家實體店面，但和遠東集團 [gohappy](http://gohappy.com.tw) 快樂購網站 www.gohappy.com.tw 相比，前者的虛實整合程度遠比後者低。後者雖然沒有實體店面，但擁有遠東集團如愛買吉安量販店、遠傳電信、SOGO 百貨系統、遠東百貨等實體通路累積的 HAPPYGO 卡點數累積，以及龐大的會員及行銷資源；另外像富邦集團的富邦購物網 www.momoshop.com.tw，集合電視購物、連鎖 momo 藥妝店、以及新開幕的 momo 百貨等，也是虛實整合程度極高的網站。而像 PChome 網路家庭網站：www.pchome.com.tw，雖也建立龐大的倉庫、完善的後勤物流管理系統等，但 PChome 網路家庭卻仍屬於虛實整合程度較低的網站。



二、商品範疇

探討某一種商品是否適合在網路利用電子商務販售時，國外著名的網路研究機構 Forrest Research Inc. (2000) 曾提出一套標準，除考量商品特性外，還要考慮該商品所屬產業的特性，這套評估法名為 eMOI 產品變數區隔量表 (The eMarket place Opportunity Index)，商品分為三項變數，分別為產品標準化程度、產品毛利的高低與產品生命週期的長短。根據該量表，適合電子商務銷售商品的指標：商品標準化程度、毛利率與生命週期。屬於越大量製造、薄利多銷與生命週期短暫的商品，越適合在網路上販賣。消費者在網路購買無法觸摸、評估商品品質，加上台灣對於消費者保護七天退換換貨的法律規範，其成本對企業是極龐大支出，因此商品品質較易掌握的標準化商品才適合電子商務販售，消費者可輕易評估商品品質，也可以藉由標準化商品達到薄利多銷的規模經濟。而毛利率低的產品也比較適合建立規模經濟。而在網路多變化環境中不容易壟斷，搜尋成本極低，資訊過多讓消費者注意力快速而短暫，生命週期短的商品比較適合網路販售，企業也比較能依據消費者反應在網路快速回應。

而除了考量上述商品特性外，另一個重要因素就是商品背後的產業生態。從實體通路進入電子商務販售的商品，通常在實體已經形成一套固定的產業價值鏈與運作模式，而產業的既定運作方式與利潤分配結構都早已在實體形成，如果電子商務通路運作規則和既有實體通路發生衝突，可能會無法突破傳統實體通路的力量，因此商品所屬產業的特性也是影響商品進入電子商務銷售的重要問題。如果某種商品供銷及資源掌握在少數供應商，該產業集中度高，新進想要跨足電子商務的企業會很難營運，該產業進入電子商務速度會較慢，或者僅能由既有的實體配銷商主導進入電子商務的運作。反之如果該產業貨源及資源分散到許多供應商，就會形成眾多企業進入電子商務經營的局面，也導致商品毛利變低，但會加速該產業進入電子商務的速度。

評估某一類型商品是否適合在網路銷售，除需要考量法令、商品性質、運送成本、商品保存等因素外，企業內部也必須衡量：(1) 目標族群的屬性；(2) 商品與服務的特性；(3) 商品的知名度。如果商品需要銷售人員詳盡面對

面解說，或者該商品銷售方式和銷售人員服務、態度等高度關連，或商品價值需要實際觸摸或體驗才能展現，可能就不適合全部透過虛擬網路交易。而網路販售商品主要要考量運送的成本，如果是特殊的大體積商品、或是運送途中需要特殊保護的商品，如需要冷凍低溫運送的商品，或是價值貴重需要保全的商品等，都會提高運送及倉儲成本，不適合發展電子商務。可用傳統一般的物流方式配送、擁有標準商品規格、不需特別耗費成本檢驗品質、容易呈現和網頁相同的商品，就很適合在網路販售。但如果是獨特性質的商品，如會腐敗或需冷藏的商品像有機蔬菜、生鮮肉品，或保存期限短、倉儲成本高的食品等，就不適合單靠網站銷售。一般當產品可數位化的程度越低時，就越需要在實體通路銷售，商品需要詳細解說並提供更多資訊，也不適合在網路販售，但需要深度廣度的商品，可利用電子商務可提供眾多資訊的優點。許多新創立或新型態的電子商務網站，不只經營虛擬通路，也會依靠實體通路達到特定曝光與行銷的目的。

Figueiredo(2000)針對零售業市場架構一個新的產品分類，依照商品品質判斷難易度將零售業販賣的產品分為四種：

1. 商品(Commodity)：大眾化高度標準化的商品，大量生產、瑕疵品少，有共同的檢驗標準。不需額外解釋商品功能，也不用花時間解釋不同品質，商品價格不昂貴且購買時不會有過多考量，如：螺絲釘、抹布等。

2. 準商品(Quasi-Commodity)：商品本身有差異化，但消費者了解商品的差異化後，購買時會尋求較低的價格，如：書籍、影音光碟等。

3. 需要看與感覺的商品(Look-and-Feel)：消費者要用眼睛看、用手觸摸，靠感覺決定是否購買，消費者會比較商品的差異與價格，如服飾等。

4. 不同品質需要看與感覺的商品(Look-and-Feel With Variable Quality)：消費者除了要用眼睛看、用觸摸感覺差異外，即使是同類商品品質也有所差異，比如花、珠寶等。

一般商品種類越多，網站業績就會越好，這是長尾理論的運用，而越豐富的商品品項，加上適當的引導及便利安全的服務機制，電子商務網站經營績效就會越好。但商品越多就考驗企業後勤支援的整體能力，包含商品挑選、

商品庫存管理、人力管理及成本、商品進貨調貨、商品運送速度、營運資金調度等，商品品項多寡也可看出一個電子商務網站的營運概念，是否有適切的網站後台機制，讓商品上架迅速？是否有效率行銷，讓商品庫存減少、週轉率增加？是否有和上下游及合作廠商串接、並發展出因應這些品項出貨包裝等的資訊系統？種種考量都取決於商品品類型態及多寡，這已經是整體企業營運的策略抉擇！而電子商網站要進入哪個產業？販售哪一種類商品？根據實際訪談經驗，大多數都是無意中決定並跨進某特定品類商品、或在該領域擁有多多年營運經驗後，再從實體轉往虛擬發展。

【表 4】台灣電子商務商品類型銷售比例表

排名	2008 整體	男性高所得	女性高所得	男性低所得	女性低所得
1	圖書雜誌 (27.4%)	電腦軟硬體 與 PDA (37.6%)	美容保健 (47%)	電腦軟硬體 與 PDA (29.9%)	女裝配件 (36.8%)
2	美容保健 (26.3%)	相機攝影 (29.9%)	女裝配件 (45%)	圖書雜誌 (23.4%)	美容保健 (36.1%)
3	女裝配件 (25.2%)	手機通訊 (27.7%)	女包精品 (36%)	男性服飾精 品 (21.9%)	女包精品 (30.7%)
4	女包精品 (21%)	圖書雜誌 (25.5%)	圖書雜誌 (33.2%)	相機攝影 (20.6%)	圖書雜誌 (28.8%)
5	電腦軟硬體 與 PDA (19.5%)	男性服飾精 品 (23.1%)	旅遊產品 (20.1%)	手機通訊 (20.4%)	電腦軟硬體與 PDA (13.6%)
6	手機通訊 (16.1%)	電視家電 (21.2%)	食品 (19.8%)	玩具電玩 (12.5%)	食品 (12%)
7	相機攝影 (16%)	戶外休閒 (15.2%)	手錶飾品 (15.9%)	戶外休閒 (12.5%)	手錶飾品 (11.7%)
8	男性服飾精 品 (12.3%)	旅遊產品 (14.3%)	居家家飾 (15.7%)	手錶飾品 (11%)	音樂影片 (10.5%)

註：此為不限定勾選數之複選題項

資料來源 資策會，2008，經濟部商業司電子商務年鑑。

從【表 4】可見美容保養、書籍雜誌、電腦家電通訊用品、旅遊產品等一直都是台灣 B2C 電子商務熱門的銷售商品。近幾年明顯可看出手錶、包包、服飾精品已成為網路的熱門購買商品，推測由於 2004 年電子商務仍未提供可信任的環境，因此較高價格的包包、精品等商品很難在網路銷售。而【表 4】調查食品這一類生活用品，以及戶外休閒類無形票券服務等商品，由於電子商務交易機制信任度提高，同時網路家庭 Pchome 率先推出「24 小時到貨」服務，成為眾多大型 B2C 電子商務網站的定型服務後，食品這一類需要保鮮、倉儲成本高的商品也成為電子商務重要的商品類別。根據 2008 年報導：PChome 董事長詹宏志表示，在 2009 年農曆年後，24 小時專區的業績就達到 PChome 電子商務營收的一半。PChome 約在 2006 年推出 24 小時購物頻道，一天內就能送貨到府。在所有約 40 萬件商品數中，24 小時到貨商品就占了七萬件。(2010 年 7 月 21 日，取自 iThome 網站：<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=52643>)

本研究「商品範疇」指的是該電子商務網站在既有經營商品品類外，是否延伸販售其他品類，藉此定義商品類別範圍的程度。如某網站原本販售單一種類商品，後來延伸販售另一種類商品，該網站的「商品範疇」程度就比較大；但如果某網站已營販售眾多商品種類，只有小幅度增加某些商品類別販售，該網站的「商品範疇」程度就比較小。如博客來網站原本只販售書籍類別商品，但近年來已跨足至影音光碟、生活居家用品、化妝品、服裝等商品類別，博客來網站的「商品範疇」程度就比較大。「商品範疇」定義主要為商品類別涵蓋的領域多寡，以及商品種類的差異性，並非單指商品數量多寡，如果販售商品涵蓋的領域包含不同的商品種類，比如從某一領域跨足到另一個領域，本研究就定義為「商品範疇」較大。但如果販售商品鎖定某些領域，比如都為週邊相關的產品，其「商品範疇」就較小。「商品範疇」大小和該網站販售商品產業別有絕對性的關係，網站販售商品通常會從本身熟悉領域開始，穩定經營後才開始發展其他品類，有些產業發展寬廣的「商品範疇」較容易，有些反之，一般與商品保存成本、價格、運送成本等有關，這部分可延伸再深入研究。

三、運作彈性

台灣電子商務網站根據經營者背景可概略分為三大類如下：

1. 創業者新創中小型網站：1995 年後的網路熱潮由年輕的創業團隊自行創業，經歷網路泡沫後迄今仍存活的網站。如本研究探討之三個中小型 B2C 電子商務網站、還有成立於 2002 年的耐德科技 www.shopping99.com 等。

2. 集團大型企業投資之大型網站：集中在 2005 年前後成立，網路泡沫後，由大型企業投資的網站，如 PChome 網路家庭網站 www.pchome.com.tw (已上櫃)、遠東集團快樂購網站 www.gohappy.com.tw、富邦集團的富邦購物網 www.momoshop.com.tw 等。

3. 創業團隊後來與集團大型企業整併之網站：由於網路泡沫化，大型企業集團準備切入 B2C 電子商務，直接併購或與創業團隊合作，這類型的網站最著名的有統一集團旗下的博客來網站 www.books.com.tw，由張天立創業後，和統一集團合作成長迄今；另外如台灣現在最大的 B2C 電子商務網站—雅虎奇摩購物中心，是由原經營團隊興奇科技創業後，2008 年 4 月被雅虎奇摩併購，原經營團隊繼續營運經營該網站。

不同類型的網站會採取不同的組織結構與發展策略，由創業者經營、大型企業創立、或大型企業併購的 B2C 電子商務網站，會有不同的偵測環境系統、也有不同因應的經營策略。Schumpeter(1934)認為創業是一種創新活動組合的實現，包括：開發新產品、推出新生產方式、為既有產品開拓新市場、取得新供應來源、及發展新型態組織等五項。Drucker (1985)在「Innovation and Entrepreneurship」書中提到創業家被定義是開創全新中小型企業的人，創業家是創新者，創造出獨特新穎的事務而改變價值。成功創業家都會試著去創造價值和提高貢獻，創業精神是一種創新的過程，在過程中新商品

或服務的機會被確認、被創造，最後形成新的金錢創造的能力。此外 Porter (1985)也提出有三種積極競爭的方式可以和現存的企業競爭：(1)重新構形、(2)改變策略：重新定義商品或服務所在的市場和通路、(3)超越市場領導者。

本研究中探討的「運作彈性」指的是根據電子商務網站的組織，呈現出對於企業在營運過程中，因應環境或不同合作夥伴所展現的彈性，以及在各種新的領域進行嘗試與拓展的企業行為。包括是否積極掌握環境變化的機會，是否運用企業資源進行創新，或利用企業優勢進行新的電子商務模式投資，或利用企業的既有模式延伸，併購或新創各種經營模式。「運作彈性」指的是企業是否會在既有的營運模式下，多方延伸嘗試各種創新模式的企圖。以下簡單探討關於電子商務相關的趨勢，說明電子商務網站新的創新模式可能會朝哪些方向發展？再與訪談的網站或企業經營模式相互印証。本研究認為電子商務的創新模式主要有以下面向：

1. 價值鏈縮短：電子商務模式可能將既有的產業價值鏈縮短，製造商跳過舊有價值鏈層級，直接面對客戶。這點從許多電子商務網站是由生產製造商經營可得到印証，原本的價值鏈從製造生產商透過經銷商、通路商等層級，最終販售給消費者，但在電子商務網站上，消費者可直接訂購，由製造生產商出貨，跳過舊有的經銷商、通路商，使價值鏈中的某些層級消失。

2. 價值鏈逐漸虛擬化：原本價值鏈的中間層級被淘汰後，除了買賣雙方，整個價值鏈都被電子商務網站取代。以現在許多物流公司為例，如黑貓宅即便的業務整合 e 化行銷、倉儲、運送等價值活動，提供追蹤貨物的功能，並延伸到販售各地特產商品，這種創新讓其自動化的後勤服務，貫穿整個價值到其核心活動—運輸商品上。

3. 價值鏈重新界定：當舊有價值鏈的中間層級被淘汰後，出現許多新型態的中介商，組成新的價值鏈，在買賣雙方中佔有重要地位。比如傳統的經銷商被取代後，出現專門經營電子商務通路的經銷商，這些新型態經銷商少掉店面及人事等成本，利用網路沒有地域限制的特性，及專業網路行銷能力，同樣協助製造生產商擴大銷售範圍，並有效減低銷售成本。

另根據 Phil Carpenter(2000)分析美國知名 6 個網站後，對網路商店如何建立品牌提出 11 個重點如下：(1)積極宣傳知名度。(2)創造顧客認同。(3)尋找代理商及策略聯盟夥伴。(4)先聲奪人、動作快定且求新求變。(5)深入了解顧客及市場。(6)建立卓越信譽及口碑。(7)提供客戶無形的價值。(8)個人化服務。(9)邁向專業網站及定位。(10)走向國際化市場。(11)注重社群的力量。

Kalakota & Robinson (2001)認為新一代的企業都將經歷從電子商務轉型到電子商業的過程，傳統企業唯有將整個營運流程上線、內部作業流程 e 化、因應客戶需求，在快速變動的網路時代，企業要生存因應趨勢，密切關注市場變化、密切注意包括技術、流程、消費者品味等環境變化，才能順利規劃未來。他們也提出要開發一個新顧客，比維繫一個舊顧客，大約要花六倍的時間，通常一個不滿意的顧客會宣傳造成企業傷害。其提出以下電子商務重要趨勢：(1)消費者趨勢：速度、自助服務、整合解決方案等。(2)服務及流程趨勢：客制化與整合服務、易於使用、彈性訂單及便利服務。(3)組織趨勢：代工生產、保留核心其他委外、增加流程透明度與能見度、持續創新與留住優秀員工。(4)企業技術趨勢：企業運用、基礎建設匯流、多重通路整合、無線主流、舊有投資重新發揮等。

Srinivasan , Anderson & Ponnaveolu (2002)提出「影響網路忠誠七大因素」：客制化、接觸互動性(與客戶雙向溝通)、培養並拓展購物購買商品的廣度與深度、關懷(包含購前和購後)、社群(顧客分享資訊)、選擇(提供多樣化商品種類的能力)、特色(網站整體的形象和風格)。另外根據王翎幗(2006)

針對參與 2005 年 e-21 金網獎評選活動之 81 家 B2C 電子商務網站進行研究分析，探討影響 B2C 電子商務網站永續經營之因子，包含客觀功能因子(網站設計、服務品質、金物流機制、信任標章)和主觀認知因子(認知創新、認知信任、認知獲利、認知品牌、認知便利)。而 Lieberman & Stashevsky (2002)、Swaminathan et al. (1999)等研究發現，線上購物減少與人接觸的過程而降低線上購物的意願，無法與商品及其他消費者互動，無法實際接觸到服裝質料、無法試用、無法親眼看到色澤顏色等，電子商務網站會發展品質保證、推薦或社群及討論區等機制，包含使用分享的口碑推薦、信任度等。虛擬通路的商品或服務要取得消費者認同必須要有相關保證，透過其他網友推薦或品質保證等方法，口碑傳播的力量在電子商務擁有非常重要的影響力。

綜合以上發現，電子商務必須不斷創新，並符合消費者期待與需求，這個創新的過程必須仰賴「運作彈性」因應環境變化，因應消費者需求，並進行創新以提高競爭力。C. K. Prahalad 在著作《The Core Competence of the Corporation》提出「核心競爭力」(core competence)概念，另外 C. K. Prahalad & Gary Hamel 合著『競爭大未來』(Competing for the Future)也指出：整體公司的核心競爭力，不是根源於某部分優勢，公司應進行「選擇與集中」的營運策略，集中資源發展該企業專精的領域。核心能力是既有與潛在競爭優勢的根本，資源基礎學派特別強調核心能力的發展以維持競爭優勢與提昇企業績效。

【圖 11】依照上述三個面向分別為 X 軸代表：商品範疇，指網站販售商品橫跨的類別多寡；Y 軸代表：虛實整合，表示該企業實體店面與虛擬網站整合的程度高低；Z 軸代表：運作彈性，指的是該企業組織面對環境應變時，所展現出的策略彈性及各種行銷、資訊系統、營運模式等的延伸程度。本研究歸納不同網站營運類型在三軸度的分類定位上，根據本章第四節【圖 7】國內電子商務網站四大種類，再依照【圖 11】分類基準說明如下並分析如下：

1. 「轉投資型」網站：由於虛實整合度較高，「轉投資型」網站是實體公司轉投資成立新公司或獨立單位進行電子商務營運，其「運作彈性」也會比較高，這類型網站會落在上圖的 45 度線的外緣，而且會偏離原點較遠。

2. 「嘗試型」網站：由於多由虛擬商店出發，「虛實整合」程度較低，一般又屬於附屬的組織，其「運作彈性」程度也較低，會落在圖中離原點較近的定位點。

3. 「延伸型」網站：大多由實體店面延伸進入虛擬電子商務領域，其「虛實整合」程度較高，但因為組織多為附屬經營，其「運作彈性」會比較低，因此會落在圖中沿著原點拉出的 45 度軸線(紅色虛線)右側的區域。

4. 「新創型」網站：大多由創業團隊先行在虛擬通路創業營運，其虛實整合程度較低，但因為獨立創立公司運作，或是從大公司成立獨立單位運作，其「運作彈性」通常極高，因此會落在圖中沿著原點拉出的 45 度軸線(紅色虛線)左側的區域。

第參章 台灣電子商務產業概況

第一節 台灣電子商務概況

電子商務市場中包含以下三大類類型：企業對企業(Business to Business, B2B)、企業對個人(Business to Customer, B2C)以及個人對個人(Customer to Customer, C2C)等。B2B類型的電子商務主要為透過網路、企業內網路或企業間的網路平台，以電子化的傳輸格式，讓企業彼此之間進行交易，大多數整合了上下游及產業不同定位的企業之間的資訊流、商流、金流的各種交易與互動。B2C類型是指消費者透過網路購物平台交易購買商品或服務；C2C類型是指某一網路服務供應商提供平台及交易各種流程服務，比如資訊流、金流等，讓交易雙方在平台上獨立用競價或議價進行交易，比如網路拍賣平台或企業直接提供的團購或自行營運的直銷網路平台。本章只就 B2C 這種類型的電子商務市場發展，進行深入探討並了解企業發展電子商務時所需面對的問題，以及未來發展方向等。

依據行政院主計處的經貿統計(主計處, 2006), 2006 年零售業企業單位各商品銷售管道銷售收入總計約為三十兆新台幣, 由網路銷售收入約三千億新台幣。台灣電子商務的市場規模依照經濟部「電子商務策略論壇」公佈(2009): 台灣經常上網人口已超過 1000 萬人, 網路店家已超過 2 萬 5 千家並持續成長, 已獲利網路商店約 27.4%; 2009 年台灣 B2B 電子商務市場規模達新台幣 9.9 兆元, B2C 電子商務市場規模已超過新台幣 2,076 億元, 較 2008 年 1,703 億規模成長 21.9%, 預估至 102 年將可達新台幣 3,313 億元。(2010 年 7 月 21 日, 取自兩岸網網站:

<http://tw.news.chinayes.com/Content/20091223/KAPYDTY2H8RZK.shtml>), 隨著台灣上網人口增加, 電子商務的低成本開店費用, 還有佔零售額比例越來越高的趨勢, 電子商務已經成為創業者必備投入的販售通路, 同時也是年輕

族群選擇購物的通路之一，更是零售通路中不可忽略的重要商業模式。

根據資策會 MIC 調查(2010 年 7 月 21 日，取自網路資訊網站：

<http://news.networkmagazine.com.tw/trends/2008/12/03/4971/>)，2008 年台灣網友在 B2C 的網購金額呈現逐年增加的趨勢，平均購買金額為新台幣 3,000 至 9,999 元。以網友年齡區分的網路購物消費趨勢發現，愈高齡者愈具消費實力，50 歲以上網友平均年消費金額為新台幣 19,968 元，而 20 歲至 29 歲網友的年平均消費金額為新台幣 8,814 元，顯示 B2C 電子商務市場存在越高齡購買越多的趨勢。2008 年台灣網友最常到訪的十大購物網站中，前三名分別為「Yahoo! 奇摩購物中心、PChome 線上購物、博客來」，其次為「Yahoo! 奇摩購物通、PayEasy、PChome 商店街」，顯示網友經常到訪的購物網站有朝集團經營的購物網站聚集的趨勢；分析網友到訪前三名購物網站的年齡：Yahoo! 奇摩購物中心以 20 歲至 29 歲網友最多，PChome 線上購物則以 40 歲以上的網友居多，而博客來則是 10 歲到 19 歲的網友最常到訪。而 2008 年台灣網友進行 B2C 網路購物的因素，仍以「售價便宜、方便搜尋商品資訊」為主要因素，而「有特賣活動或贈品」則取代「送貨到府」成為第三項因素，顯示網友對周年慶或各種節慶推出的特賣活動會有較高的關注；而網友不放心或不滿意網路購物的主要因素，從 2006 至 2008 年排名相同，依舊是「無法親自檢視商品、售後服務不確定、交易不夠安全、個人資料隱私權、網路商店信用度不明」等五大項，電子商務網路業者必須改善這五大因素，才能增加更多網路銷售業績。

電子商務的興盛影響了商業活動的每一層面，也改變了企業的交易模式，為傳統企業創造新的行銷通路與市場，也對企業新產品的開發、銷售與服務產生極大的影響(Kalakota & Whinston, 1996)。根據資策會 MIC 2008 年研究報告，針對網友認知的網路商店與專業網路賣家進行比較，顯示網友認為網路賣家與網路商店前三項最大差異分別為：售後服務(40.6%)、信用安全(36.6%)、產品品質(30.4%)等。但也仍有 15.3% 網友認為大型拍賣賣家與

一般的網路商店並無特殊差別，請見【表 5】：

【表 5】2008 年我國網友對網路拍賣不滿意或不放心因素表

排行	近一年曾參與網拍者	近一年未曾參與網拍者
1	無法檢視產品(66.1%)	無法檢視產品(69.8%)
2	交易不夠安全(60.7%)	交易不夠安全(60.9%)
3	詐騙事件頻傳(50%)	詐騙事件頻傳(60.1%)
4	拍賣信用度不明(40.2%)	個人資料隱私(39.9%)
5	售後服務不確定(37.7%)	售後服務不確定(39.7%)
6	到貨產品不符網頁介紹(27.9%)	拍賣信用度不明(39.7%)
7	個人資料隱私(27.9%)	到貨產品不符網頁介紹(20.3%)
8	取/送貨太慢(23.1%)	許多為廣告，沒有現貨(15.6%)
9	許多為廣告，沒有現貨(19.1%)	取/送貨太慢(15.6%)
10	價格不夠吸引人(17.5%)	流程太複雜(15.4%)

註：此為限定最多 5 項勾選數之複選題項，由總計 16 項因素篩選出前十大排名

資料來源 資策會 MIC，2008 年 12 月，經濟部商業司電子商務年鑑。

而在中國電子商務環境部份，根據中國國務院發佈的「中國互聯網（國際網路）狀況」白皮書內容(2010)，包括互聯網在內的資訊技術與產業，在過去 16 年，中國資訊產業增加值年均增速超過 26.6%，占國內生產總值的比例由原本不到 1%增加到 10%左右。白皮書也顯示 2009 年中國電子商務交易總額超過 3.6 兆元人民幣，網路購物用戶已超過 1 億人。根據官方統計中國已有超過 50%大型企業建立電子商務系統，透過互聯網尋找供應商的中小企業超過 30%，透過互聯網從事業務推廣的中小企業達 24%。截至 2010 年 3 月，中國已有 30 多家互聯網公司分別在美國、香港和中國上市。

在美國部份，從 1995 年 7 月 AMAZON 亞馬遜書店成立迄今，電子商務市場總額佔全國總零售額的比重逐年上升。專業調查機構 eMarketer(<http://www.emarketer.com>)最新發佈資料顯示，2000 年第一季 Q1 美國電子商務銷售金額為 55.7 億美元，占零售業銷售總額的 0.8%，但到了 2008 年第一季 Q1 這數字卻達到 324.1 億美元，相較於 2000 年第一季 Q1 成長幅度高達 481.9%，比去年同期成長 13.4%，占零售業銷售總額的 3.4%。2008 年全美國電子商務銷售額達到 1336 億美元，比 2007 年成長 4.6%。eMarketer 預估 2010 年電子商務的銷售額將成長 9.8%，銷售額達到 1461 億美元，2011 年恢復兩位數字成長率，達 13.3%，銷售額將達到 1656 億美元 (Kely, 2009)。

台灣最大的 B2C 電子商務網站—Yahoo! 奇摩購物中心 2009 年成交金額已突破新台幣 100 億元。(2010 年 7 月 21 日，取自 Yahoo! 奇摩企業部落格：<http://www.wretch.cc/blog/ycorpblog/12199288>) 其販售的商品也以女性為主，十大最暢銷的品牌七成為女性內衣、美妝品、鞋子、包包等商品，其中女性內衣創下一年賣出達 190 萬件的數量。除此之外台灣仍有不少經營績效優異的電子商務網站列舉如下(部分業績為本研究資料蒐集推估)

1. PChome 網路家庭網站：www.pchome.com.tw，上櫃公司，股票代碼：8044，根據其財報 2008 年營業額約為新台幣 75.89 億元。(2010 年 7 月 21 日，取自 PChome 網路家庭網站：
<http://event.pchome.com.tw/investor/invent2.htm>)

2. PAYEASY 網站：www.payeasy.com.tw，2008 年營業額約新台幣 40 億元。

3. 遠東集團快樂購網站：www.gohappy.com.tw，2009 年營業額約新台幣 6 億元

4. 統一集團博客來網站：www.books.com.tw，2009 年自行公佈營業額約為新台幣 30 億元。

5. 富邦集團 momo 購物網站：www.momoshop.com.tw，2009 年推估營業額約為新台幣 10 億元。

6. 易遊網：www.eztravel.com.tw，2000 年成立，台灣最大旅遊網站，2006 年中國攜程網入股，2008 年自行公佈營業額為新台幣 51 億元。

7. 康是美網路商店：2007 年康是美跨足電子商務市場，分別與博客來、統一型錄 Unimall、樂天網站：<http://cosmed.shop.rakuten.tw/gold/> 等成立網路商店，延伸實體業務成長數倍以上。

8. 東京著衣網站：www.mayuki.com.tw，2004 年成立，從拍賣起家，目前是台灣最大的女性服飾網站，2009 年推估營業額為新台幣 4 億，2007 年在中國淘寶網開店，數月就創下單月營業額新台幣 1,300 萬成績，由虛擬走到實體的網路服裝品牌。

上述資料可見台灣電子商務市場發展快速，各種商品及服務在網路販售也成為重要的銷售通路，電子商務網站業者的分類模式建立，有其必要性、急迫性，找出合理的、可反應現實環境的分類基礎，可協助後續電子商務研究，並讓業者參考，作為策略營運的依據。

第二節 電子商務網站評估因素

在本研究提出全新考量「虛實整合」、「商品範疇」、「運作彈性」三種因素的分類模型前，本研究先就過往既有的重要研究變數進行探討，找出既有的電子商務網站評估的基礎因素。研究首先需了解一般評量並作為電子商務網站分類標準的主要有以下兩個基礎：「網站功能及整體設計」、「創業精神及面對不確定的能力」。

一、網站功能及整體設計

Ranganathan, C. & Ganapathy, S. (2002)曾提出 4 項 B2C 網站的主要特性如下：

1. 資訊內容：資訊可獲得性、商品豐富度、決策工具是否易獲得、是否有互動性。
2. 設計：包含瀏覽的便利性，以及視覺效果的呈現等。
3. 安全性：交易機制以及交易的安全等
4. 隱私性：個人資料的收集、和及他網站的資訊交換等。

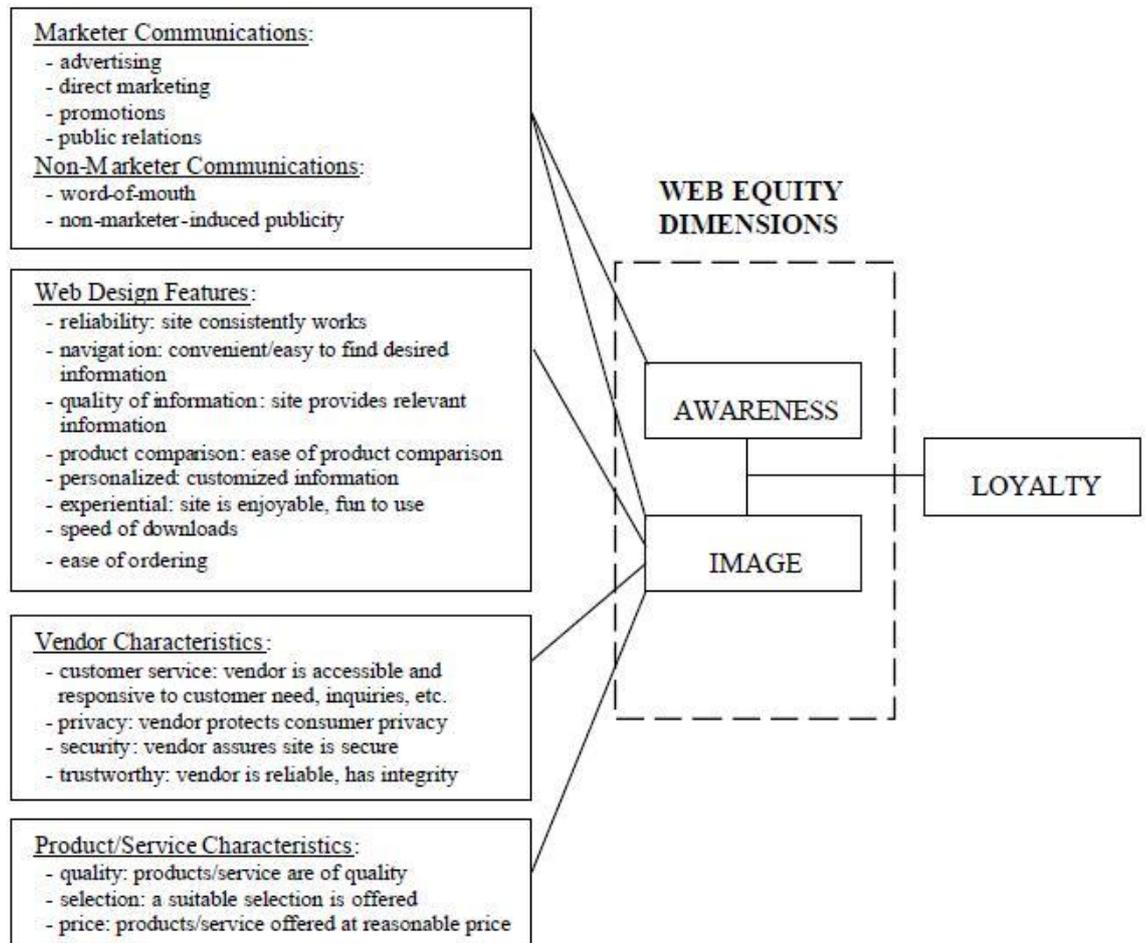
上述四點可歸納成「網站功能及整體設計」因素，業界已有成熟客觀的標準，一般來說觀察分析電子商務網站，「網站功能及整體設計」因素是非常重要的評估基礎，也是網站與客戶互動重要的介面。根據 Msandel & Johnson (2002)提出認為對網路商店而言，即使只是環境上微小改變，也會影響客戶在購買商品時的決策。而「網站功能及整體設計」更直接影響客戶對電子商務網站的信任度，尤其是新創品牌，客戶對新的電子商務網站沒有任何印象，更需注重網站設計。Card et al. (1983, p. 418)曾列出十項針對使用者介面設計重要的原則，第一點就是：「在系統設計初期，應考量使用者的心理反應。」網站和使用者間的互動

非常重要，網站功能及設計已不單單是美觀問題，而是電子商務網站營運面的重要因素，更已是策略層面的重要考量。以下列出評估「網站功能及整體設計」概念的文獻參考：

(1)Christine Page & Elzbieta Lepkowska-White (2002)提出網站資產概念：

Page & Lepkowska-White (2002)等人將品牌資產的觀念延伸提出網站資產(Web Equity)這個名詞，即客戶對某一網站的熟悉和認知程度；由網站知名度(Web Awareness)和網站形象(Web Image)構成，如下圖所示，「網站知名度」是指客戶對某一網站的熟悉程度；有太多同質性的網站，要讓線上客戶在產生產品或服務需求時，第一個就想到該網站。「網站形象」則是客戶對該網站的認知程度，以及客戶對於該網站的印象。在分析「網站資產」時須考量對線上客戶重要的四個因素如下：

1. 市場導向與非市場導向(如口碑行銷傳播)的訊息傳遞。
2. 網站設計：易於使用性、相關資訊取得、使用的愉快體驗等。
3. 業者的特徵：客服、安全性、個人隱私、信任感等。
4. 產品、服務的特徵：品質、價格、易於搜尋的工具提供等。



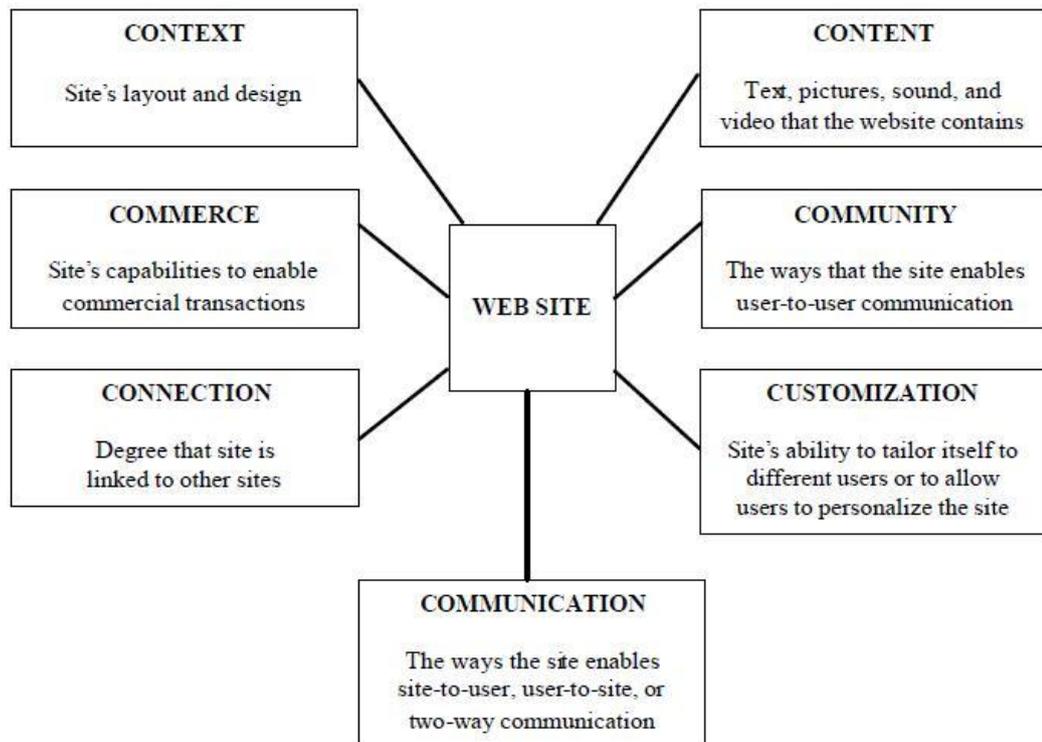
【圖 12】網站資產架構圖

資料來源 Christine Page, Elzbieta Lepkowska-White, 2002, Web equity: A framework for building consumer value in online companies, The Journal of Consumer Marketing, 19 (2/3).

此分析架構的最終目標在提昇客戶的忠誠度，藉以提高進入門檻，也替企業創造更高的附加價值，如圖所示上方的「網站知名度」主要靠「市場導向與非市場導向的訊息傳遞」這單一因素來完成；而下方的「網站形象」則必須要靠四個因素都提高才能達成。

(2)Rayport & Jaworski(2001)的網站 7C 架構：

Rayport & Jaworski (2001)提出 7C 架構作為衡量網站的有效指標，7 C 分別指 Context、Content、Community、Customization、Communication、Connection 以及 Commerce



【圖 13】網站 7C 架構圖

資料來源 Rayport, J.F & Jaworski, B. ,2002 , Introduction to e-Commerce , Mc-Grow Hill.

其他在網站服務品質方面，Parasuraman(2000)指出，網路零售業者成功的關鍵因素不再僅限於網頁呈現方式或低價策略，更重要的是「網路購物服務品質」。另 Loiacono et al. (2002)提出「WebQual」概念作為評估網站的量表，分為十二個構面：資訊與任務的配適、互動、信任、回應時間、設計、直覺、視覺吸引力、創新性、情緒吸引力、整合性溝通、企業程序、替代性，

此量表主要提供給網站設計者。而 Zeithaml et al.(2005)研究發展出兩種量表：一種是衡量核心的服務品質(e-Core Service Quality)，稱為「e-S-QUAL」，分為效率、履行、系統可用性與隱私四大構面；另一種是衡量復原的服務品質(e-Recovery Service Quality)，稱為「e-RecS-QUAL」，分為回應、補償、連絡三大構面。上述研究可得知網站的服務水準，包含消費者搜尋、選購、實際購物、寄送商品、後續客服等流程，全面性高品質客服是電子商務網站營運類型分類的重要標準。

網站使用者介面的操作也很重要，如果消費者在線上購買過程等待過久，便可能會放棄購買(Slater, 2005)。Gerald L. Lohse and Peter Spiller認為網站的導覽和使用方便性非常重要，但商品及服務的詳盡說明、影像展示及廣告說明等，也都是影響消費者購買決策重要的因素。整體服務包含快速回應問題的能力、維護更新商品及服務的最新資訊、付款模式的多樣性、購買後的客服、客訴及退貨機制等，另外諸如商品的運送費用及額外處理成本、是否有保證書和使用說明，還有是否保證商品及服務品質等，都涵蓋在整體服務範疇中。

另一層面為「網站形象」，是指消費者心中對某一網站的整體形象，基於過去與該網站互動的經驗與體驗，形成對該網站的形象及態度。Heijden and Verhagen(2004)研究網路書店提出，將網路商店形象的構面分為：有效性、娛樂性、便利性、可信賴、商店風格、親密性與付款及交貨等七大構面。陳瓊玉(2006)在研究網路商店形象與購買意願的研究中，將網路商店形象的構面分為「網站技術能力」、「知名度」、「商品價值」、「購物便利性」、「安全與保密」與「售後服務」六方面。在客戶忠誠度部份，希望藉由高品質的服務，讓客戶忠誠度上升，並在未來重複購買，能夠佔據客戶眼光及時間，必須藉由消費互動提高忠誠度，Reichheld and Schefter(2000)首度提出「網路忠誠度」(E-Loyalty)這個名詞，指透過網路交易所產生的顧客忠誠度。

綜合來說，電子商務網站的豐富呈現模式，還有兼具隱密性、互動性高的特色，讓消費者充分蒐集資訊並自由選擇，但過多資訊也成為難以決策的原因之一。一般探討電子商務營運的文獻多著墨於網站設計及網站介面的流暢度等，優質的網站設計讓資訊如價格、產品資訊、運送說明、付款條件等呈現模式，會影響消費者判斷。優秀的網站介面，如閱讀便利性、網頁瀏覽及購物流程流暢性及簡易度、還有諸如網站介面的設計精緻感、網站設計等，都攸關網站營運的績效，也都是電子商務網站營運類型分類的重要因素之一。



二、創業精神

許多電子商務網站由創業者經營，創業者的熱忱投入、追求創新及利潤的精神，也是評估網站的重要依據，網站經營績效及營運模式的掌握，都和創業者息息相關。電子商務環境的快速變化形成多變的策略。Cooper (1995) 認為創業家對創業結果滿意與否，可視為一種創業績效衡量的方式，創業家的滿意度取決於事前對目標與事後對績效表現的差異程度，其研究指出創業家滿意的指標分為下列三項：(1)創業家的初始目標(initial goal)；(2)期望(expectation)；(3)不同類型的創業家擁有的獨特滿意屬性。而許東讚(2008)指出，如果創業家重視經濟目標達成，就會特別重視網站的財務面，當財務目標達到時，往往產生較高程度的不滿足；不重視經濟因素的創業家，當網站的財務目標達到時，仍會感到相當程度的滿足。

影響電子商務網站營運績效的因素眾多，如商品品質、交易流程、隱私及信任度、安全機制、售後服務、運送及價格比較等，許多網站初期大部分由個人或少數經營團隊創立，缺乏人力製作完整的財務報表及預測分析，網站營運早期是在沒有數據情況下，靠創辦者及經營團隊憑直覺營運，而面對電子商務環境的變動，所運用的科技創新快速且無法預測，要主動預測這些變動不能單靠過去及當前的資料，面對難以預測的不確定時又有以下挑戰 (beinhocker, 1999)：(1)資源及能力有限，不能長久困守在每一個區域，否則會彈盡援絕。(2)面對前面的方向，沒有地圖可參考，只能走一步算一步。(3)除了沒地圖之外，前方道路模糊不確定，視線所及只有極短的距離。(4)除了上述三點，還有可能發生意料外的重大災難。

綜上所述，創業精神也是電子商務網站營運類型的重要分類因素，不同的創業者及團隊會依照本身掌握的資源及核心能耐，針對環境作出不同的策略運作。也會形成不同類型的電子商務網站營運模式，包括切入產業的選擇、販售模式、獲利模式、營運模式等考量，都是網站形成哪種類型的重要關鍵點。

第三節 電子商務網站經營困境

台灣電子商務網站創新必須考量各種環境限制，如網站行銷成本逐漸提升、台灣詐騙風行、台灣市場規模太小等，突破經營困境並改善，發揮電子商務網站的運作彈性及創新，以下為台灣電子商務網站面臨的經營困境：

1. 與廠商的談判力量：B2C 電子商務網站規模普遍不大，因此業績、進貨量都不多，加上為達到接近零庫存的營運目標，在和供應商談判時都會遇到合作困難的情況。短期內無法擴大營業額，就無法談判得到更佳的供應條件，也無法得到供應商支持，很容易在通路競爭中敗給實體通路，加上銷售數量少，因此各種折扣不容易得到最優惠條件，造成虛擬通路價格可能遠高於實體通路，如果網站不能找出實體通路沒有的獨特優點，一味追求價格競爭，網站的利潤就無法提高，容易導致虧損。

2. 資金週轉的效率及規模：B2C 電子商務網站創業初期通常資本額不大，因此無法大規模運用資金槓桿操作更高效率的存貨週轉率，加上這幾年網路行銷費用也不斷攀升，因此資金不高的 B2C 電子商務網站不容易獲得優異的經營績效。更沒辦法針對某些特定優質商品進行獨家代理或經銷，在競爭優勢上容易居於劣勢。而現今大型 B2C 電子商務網站皆擁有眾多品項，如果中小型網站沒有找到切入利基，不容易和大型網站競爭。要維持相同的客服、提供相同數量的商品，中小型 B2C 電子商務網站根本無法達到。

3. 營運維持的難度與異質化創新：網站開始營運後，眾多維護成本如網頁設計、程式開發、人力維持、運送等皆會迅速攀高，中小型 B2C 電子商務網站由於一開始營業額不高，導致固定成本過高，每一單位的變動成本居高不下，無法藉由大規模訂單分攤。常見到許多網站每日由少數員工維持營運、求取生存，根本無暇再抽出時間進行網站未來的創新與策略思考，久而久之網站就失去競爭力，最後等待淘汰。

4. 專業領域涉獵及人才培訓：中小型 B2C 電子商務網站無法吸引優秀人才投入，長期經營為求生存只能降低薪資，形成惡性循環，更加無法吸引優秀人才留下。加上中小型 B2C 電子商務網站並沒有資源進行專業的教育訓練，常見到當資深員工已熟悉產業領域及電子商務知識後，便為個人前途職涯發展跳槽至其他大型電子商務公司，或是大型企業集團轉投資電子商務網站。人員的專業知識累積無法形成公司資產，為公司形成競爭優勢。加上許多專業領域的優秀人士不願意進入電子商務產業，無法將專業領域的知識完整傳遞到電子商務流程，很容易形成電子商務網站創業團隊自行猜測後，執行該專業領域的電子商務策略，但卻對該領域錯誤認知、或執行方式錯誤導致電子商務策略失敗。

小結

討論完以上因素後，根據 shop.org 網站與波士頓顧問集團(Boston Consulting Group, BCG)所做研究(資策會，2000)指出，線上零售網站取得每個新客戶的成本由 1999 年第四季的 71 美元降到 2000 年第一季的 45 美元，與 2000 年第二季的 40 美元，成本下降主要原因是行銷預算從昂貴的電視廣告轉往網路廣告，另一部份是網站先前投入建立品牌知名度，提高客戶對網站的認知等已有初步成果。研究顯示若要使客戶取得成本和客戶購買金額達到損益兩平，每位客戶至少得購物三次以上，如何留住客戶並刺激重複購買率是 B2C 電子商務網站急需努力的部分。該研究也指出訂單轉換率(總訂單數/總客戶數)由 1999 年的 1.8% 提高為 2000 年第二季的 1.9%。購物網站平均每一筆訂單所需的行銷與廣告成本高達 26 美元，實體零售商僅為 2.5 美元；虛擬商店平均將 65% 營收再投入投資，實體店面僅有 4%。美國 1999 年專業機構 Forrester 報告：有 70% e-Commerce 網站的顧客訂單轉換率(Conversion Rate)無法達到 2%，一般線上商店轉換率大約為 2% 左右，也就是每 100 個客戶進到網站瀏覽最後只有約 2 個客戶完成訂購；而美國兩大購物網站 Target、Wal-Mart 轉換率約 7-8% 左右，根據美國 SeeWhy (www.seewhy.com) 調查顯示美國轉換率最高的前十大電子商務網站，平均轉

換率卻高達 23%左右，而台灣 B2C 電子商務網站的平均轉換率僅約為 1%至 1.6%之間。近年來國外也有關於網頁購物車頁面放棄購物比率(Shopping Cart Abandon Rate，簡稱 SAR)的研究。要提高訂單轉換率必須兼顧以下因素：尋找正確行銷目標、網站會員資格的門檻設定、優惠及各種行銷要有清楚說明、關鍵流程中的介面易用性設計、網路交易安全性等。

本研究則特別針對第二章第五節提出之三大構面：「虛實整合」、「商品範疇」、「運作彈性」說明，作為分析電子商務網站營運類型分類之基準。台灣電子商務網站仍有很多需要改善的部分，但本研究先定義並提出全新的網站營運類型的模型，後續藉由探討三個個案電子商務公司，進行分類後實証研究，作為台灣電子商務網站評估營運各方面的參考。



第肆章 個案研究報告

本章將依序訪談三個個案公司，首先對個案公司進行簡要的歷史、營運模式、以及相關的服務、產品等銷售業務的說明，將該企業的營運模式、組織概況、主要的市場及經營過程等進行分析，以了解不同個案企業間的異同，及個案中不同的組織、營運模式等延伸的運用。之後依據研究架構進行分析，並盡量使用圖表描述每個個案公司重要的內容以利了解。

本研究之研究對象為國內三家不同的中小型 B2C 電子商務網站，分述如下：

1. A 網站：成立於 1999 年，資本額：1,000 萬，專門販售保養美容產品，沒有實體門市，目前年營業額約為新台幣 2 億元。

2. 花道家網站：www.flowerdj.com.tw，成立於 2000 年，資本額：2,450 萬元，專門販售鮮花、蛋糕、禮品等相關產品，擁有實體門市，目前年營業額約為新台幣 0.8 至 1 億元，經濟部 95 年度金網獎銀質獎、創新計畫優良示範廠商。

3. B 網站：成立於 2002 年，資本額：500 萬，專門販售生活精品，擁有實體門市數家，目前年營業額約為新台幣 1 億元。

個案篩選原則如下：

1. 網站必須成立超過 5 年，並符合經濟部頒定之「中小企業」認定標準。
2. 網站在該領域經營成效已達一定績效，並且成為該商品販售品類的指標網站，同行及競爭者也認可網站是該領域中重要且不可忽略的網站。
3. 網站的營運模式及成立迄今的歷史，作者本身有深入的理解及認識，並且與該網站主要經營團隊可直接溝通。
4. 網站經營之營業額及毛利為該領域領先者，網站以 B2C 電子商務為主要經營模式。

三個案網站基本資料比較如下，請見【表 6】：

【表 6】三個案網站基本資料比較表

項目	個案 A 網站	花道家網站	個案 B 網站
資本額、營業額 (新台幣)	1,000 萬、2009 年 預估營業額為 1.68 億	2,450 萬、2009 年預 估營業額為 0.8 億	500 萬、2009 年預估 營業額為 0.6 億
網站營運時間	1999 年	2000 年	2002 年
會員數	約 18 萬會員	將近 10 萬	將近 5 萬
經營團隊持股	過半，極少數獎勵 員工	過半，有開放經營團 隊認購部分股份	幾乎 100%，無釋股 計畫
販售商品	260 多種品牌、超 過 3 萬種化妝保養 品	數千種花禮、900 多 種蛋糕、數百種禮贈 品	設計師品牌約 30 種、居家生活用品約 800 款約上千種商品
毛利率	約 20 至 24%	預估為 40%	超過 30%
實體整合	僅有虛擬通路	和實體花店合作(將 近 60 家聯盟花店、 27 個國家)	合作通路約 5 家、自 營賣場約 5 至 7 個
營運模式	自行採購販售給網 路消費者	接單後轉單給合作 花店、也自行採購	代理從虛擬及實體 通路販售給消費者
轉投資	無	蛋糕鮮道家網站、由 你型網站	無

三個案網站訪談採開放式問題提問，訪談大綱如下，訪談分為目的式訪談、以及隨性式訪談，個案三網站從 2009 年中至 2010 年中，分別就創辦人、經營團隊、員工等進行上述訪談，訪談次數總計超過 30 次：

◎請敘述貴網站歷史、基本資料(資本額、營業額、毛利、原始團隊等)、發展過程、股東及經營團隊狀況，以及創辦目的、經營目標為何？

◎請說明貴網站的價值主張、服務的範疇、營收及成長的模式、有何營運創新模式？有何獨特的資源？請敘述企業的資源、營運方法及各種獲利、擴張、成長的方式為何？

◎請敘述貴網站的虛實整合、商品範疇、運作彈性等詳盡的內容(同時解釋說明上述三種定義內容給訪談對象知悉)。

◎請說明貴網站發展過程中令你印象深刻的經驗？過程中有何危機或是快速成長的點？當時有何配套的做法？請詳盡說明每一段歷史中的經營方式，以及相對應的經營改變、或是各種改變所帶來的影響。

◎請詳細說明貴網站組織？組織詳細內容？以及組織運作的細節等，以及組織如何因應環境變化，組織如何訓練、招募、營運等，貴網站員工福利為何？經營團隊有何特色？組織運作有何特色？任何關於組織的資訊請盡量提供(如有書面資料也請提供)。

◎貴網站的上下游廠商為何？請詳細說明貴網站營運獲利的模式？和廠商如何合作？如何販售獲得利潤的過程？和合作廠商如何進行作業？請詳盡說明貴網站和合作廠商的運作模式？貴網站在市場定位為何？該產業有何特色並請詳盡說明該產業狀況，也請說明貴網站的競爭對手，以及相關市場發展的資訊等等。

◎請補充說明貴網站各種值得參考的管理資訊，任何巨大改變所帶來的營運影響，或是實施哪些特殊營運方式導致營運有重大改變？任何導致貴網站營業額大幅度提升、或是說明改變營運方向、讓公司茁壯的模式等等。

第一節 個案 A 網站

一、訪談內容

訪談對象：總經理及採購(資深員工，從創立之初即工作迄今)、股東之一(非員工)。A 網站 2005 年營業額為新台幣 8,974.3 萬、2006 年營業額為新台幣 7595.5 萬(A 網站財報，2007)

(1)企業歷史及沿革：

A 網站成立於 1999 年 9 月，成立初期資本額新台幣 300 萬元，原始股東及經營團隊背景為資訊及財務背景。因為看好國內化妝保養品在網路上販售的商機，先行自行撰寫程式，架設了第一版 B2C 電子商務網站，便開始在網路販售。初期員工為三位股東，分別負責業務、資訊系統、財務等部份，網站開張約半年開始有第一張訂單，並且開始到處洽詢化妝保養品的供應商，包含品牌商、製造商、進口商、還有批發商等。當時電子商務環境非常不成熟，在洽談供應商時常被要求要以現金買斷商品，供應商多不願意支持進行網路販售。當時的電子商務並沒有刷卡金流機制，金流只有銀行金融機構 ATM 金融卡轉帳，物流部分只有郵局，以及自行包裝後送到宅配貨運業者的營運據點寄送。

當時電子商務尚沒有 SSL 加密概念、更沒有資料庫、管理流程等專業知識，所以網站維運完全由股東數人自行決定，網頁設計多半自行擔綱，或者外包給價格頗高的網頁設計公司，當時的網站虛擬主機價格一年高達新台幣十幾萬，網路頻寬一個月費用高達新台幣 3 至 5 萬元。公司初期成本主要為上述網站維護費用，一個月加總約新台幣 8 至 10 萬元；辦公室先租用大直公寓月租金成本約 2 萬元，員工薪資由於都是自行創業股東兼任員工，加上數位包貨、打雜的工讀生，每月薪資成本約新台幣 10 萬元；每月公司營運成本總計約為新台幣 20 萬元。但網站創立前兩年(迄 2001 年底)每月營業額平均都只有新台幣約 30 萬元，毛利率以化妝保養品當時約 30%，完全無法達到

公司獲利的目標。雖然 2001 年 12 月營業額已達到新台幣 70 萬元。

2002 年全年平均月營業額約為新台幣 140 萬，2002 年 3 月單月營業額突破新台幣 100 萬元，7 月份單月營業額突破新台幣 150 萬元，10 月份突破新台幣 200 萬元，但隨之伴隨而來是大量訂單，因此系統迅速升級、耗掉更多的頻寬、程式、網頁等費用，為了處理迅速增加的訂單也在短時間內聘請了數位正職員工，包含網頁設計人員、行銷企劃人員及採購人員、工讀生等。因此資本額在 2002 年底用完，又在股東支持下多次進行私募，由股東自行增資完畢。

入不敷出的情況在 2003 年獲得好轉，當年度的 SARS 導致大家都不敢出門，從 2003 年 3 月份單月營業額突破新台幣 300 萬、5 月份更突破新台幣 450 萬，公司營運終於在成立將近 4 年後，在 2003 年 6 月達到單月損益兩平。2003 年全年平均月營業額達到約新台幣 340 萬元、2003 年會員人數累積達到 5 萬人。2004 年 5 月單月營業額達到新台幣 500 萬，同時在該月併購國內另一家小型 B2C 化妝保養品電子商務網站，取得人才及部分市佔率；2004 年 7 月單月營業額達到新台幣 600 萬，2004 年 12 月份更締造單月份營業額新台幣 800 萬元的成績，2004 年全年平均月營業額約為新台幣 530 萬。2005 年大舉進行行銷活動，並進行組織重整，調整為新的組織部門後大量購買廣告宣傳網站，2005 年 3 月單月營業額達到新台幣 1,500 萬元，當年度年營業額超過新台幣 8,000 萬元，公司員工超過 25 人。此階段最大的競爭對手為 www.beauty-shop.com.tw 網站等。

2005 年中旬也爆發股東之間的股權爭奪戰，公司引進策略性投資人資金，並且數位原始股東離開公司，此階段員工也流失部分，2005 年營業額約為新台幣 8,974.3 萬元。2006 年公司穩定成長，並且開始實施專業經理人制度，聘請總經理管理，在董事會帶領下，進行各項策略發展。2006 年度營業額約為新台幣 7,595.5 萬元。而剛好 2005、2006 兩年也是國內兩大 B2C 電子

商務網站龍頭興奇科技(當時獨家經營雅虎奇摩購物中心)、PChome 網路家庭也大舉擬定策略，進攻化妝保養品電子商務市場。同時遠東集團、富邦集團也先後成立網站進入該市場，形成百家爭鳴的局勢。2007 年公司轉換方向開始進攻海外華人電子商務化妝保養品市場，因為國內其他 B2C 電子商務網站皆不提供海外運送及結帳的服務，A 網站迅速累積眾多海外會員，並且成為澳洲、美洲、歐洲、非洲、東南亞等地區，華人世界最大的 B2C 電子商務化妝保養品網站，從 2007 年開始網站營業額成長，但台灣佔總營業額比例已逐漸下降到 2009 年底約 35%。2007 年度營業額約為新台幣 1.25 億元、2008 年度營業額約為新台幣 1.6 億元、2009 年度營業額約為新台幣 1.68 億元。A 網站截至 2009 年底已累積約 18 萬名會員，網站採取封閉式會員購物系統，必須完成加入會員才能購物，同時 A 網站採取購物累積購物金額 3% 的紅利績點制度，成功地吸引忠誠度極高的會員重複購買，產生比台灣其他 B2C 電子商務網站不同的特色如下：

1. A 網站只專注於女性化妝保養品系列商品：不同於其他大型 B2C 電子商務網站包羅萬象的商品種類，A 網站從創立迄今不斷深入耕耘化妝保養品商品，擁有大約 260 多種品牌，涵蓋專櫃、沙龍、開架式、專業醫療等各種知名品牌，品類齊全資料庫擁有超過 3 萬種以上的化妝保養品。形成其他網站的進入障礙，同時也提供消費者最齊全的選購資訊。由於經過 10 年以上的累積，加上化妝保養品受國內法令「化妝品管理條例」等限制，A 網站成為國內唯一圖片文字等資訊最齊全、最符合法令規範的 B2C 化妝品保養品電子商務網站。並且成功橫跨世界多洲，成為華人中文網站中著名的化妝保養品網站。

2. 由於獨特的定位及服務，A 網站目前累積超過 18 萬會員，擁有穩定的訂單來源，平均客單價超過新台幣 2,500 元，某些特定族群的會員平均客單價甚至超過新台幣 5,000 元。而 A 網站的毛利率一直持續維持在約 20% 左右，也遠比國內其他網站高。重複購物的會員忠誠度也非常高，擁有不少重

複購買率極高的會員。而 A 網站近年也嘗試併購實體通路(某地區型店面)，雖然失敗也累積不同通路的經驗。近幾年 A 網站也跨足到女性內衣、服裝、衛生棉、清潔、生活用品等女性相關產品，都陸續得到優異的成績，讓商品品類擴張程度得到不錯的績效。

3. A 網站從創業開始便採取自行開發資訊系統的策略，經過超過 10 年的經驗累積，不論在供應商、會員管理、訂單管理等流程累積眾多經驗，同時已發展出獨特的資訊支援系統，可以迅速因應電子商務快速變動的行銷、運送、補貨、客服等挑戰。同時這套資訊系統不斷擴充更新中，經歷實際營運的修正及回饋，此套系統串接了 A 網站價值鏈全部的活動，並且為 A 網站提供獨特的競爭能力。

4. A 網站採取自行研發的獎勵獎金制度，以及扁平化的組織，人員流動率極低，業績雖然不斷成長，但仍維持不超過 40 人的團隊。經營團隊皆是累積數年經驗的 B2C 電子商務專業人員，也對化妝保養品領域的知識有深入了解。同時經歷超過 10 年的經驗，A 網站也累積獨特的商品行銷知識，在國內可以說是對化妝保養品最深入了解的團隊。由於組織的彈性設計，團隊成員有極高的熱情及動力，也累積出創新彈性、快速反應的核心能力。

5. A 網站擁有深度整合供應商的能力，經歷多年操作，已經熟稔國內大型經銷商、百貨公司、代理商、貿易進口商等的生態運作，由於累積眾多現金，在購買商品折扣、供應商談判等部分皆有優異的表現。而 A 網站也掌握了不少知名品牌在台灣地區網路的獨家經銷經營權，包括進口或國產品牌的商品，A 網站在化妝保養品通路及領域擁有極深入的獨特技能及知識，也培訓出許多專業技能優異的員工，組成效率極高、專業知識佳的團隊。在供應商資源部分，A 網站累積大量的資金運用經驗，能夠將採購行銷、販售等效率發揮到極致，因此許多供應商都專屬於 A 網站，形成一道無法突破的壁壘。

6. 完整的商品線提供提供策略聯盟夥伴合作，A 網站不把大型 B2C 電子商務網站當成競爭對手，甚至主動出擊和大型網站合作策略聯盟，直接提供完整的商品系列及資料庫，從早期與 Payeasy 網站共同建置保養品頻道、與聯合新聞網共同建置保養品頻道，甚至成為雅虎奇摩購物中心、Pchome 網路家庭、遠東集團快樂購網站、富邦集團 momoshop 網站的供應商，直接提供完整的商品資料庫，成為一個獨特的競爭優勢，和大型 B2C 電子商務網站合作後，可取得相關領域的大量訂單，同時加強商品採購議價的能力，也同時取得大型網站的消費者趨勢動態，加強相關化妝保養品領域的知識。而大型網站最後也會考量是否自己經營相關頻道，共創雙贏的局面。

7. 由於 A 網站自行創業，並且艱苦走過 B2C 電子商務經營，累積了眾多的網路行銷、電子商務專業知識，同時持續保持對整體流程的改善精神，全公司上下深信「業務的成功，取決於某件事能夠比他人做得更好，而可持續的競爭優勢便是培養出一種其它公司難以複製的特性，很多事情只要願意做、做的比別人好就贏了」，所以 A 網站創業迄今超過 10 年團隊仍然保有活力、對於環境偵測應變速度極快。2007 年由於衡量國內市場競爭激烈，A 網站迅速轉往國外華人中文網站的市場，是國內 B2C 電子商務網站最快轉變採取此策略方向的網站。迄今有了甜美的果實。國外訂單的競爭較少，同時由於先行累積的眾多優勢，A 網站在處理國外訂單流程、運送至國外，掌握國外不同地區消費者的消費習慣等部分，都建立起專業的競爭門檻。國外訂單的利潤遠比國內訂單高，讓 A 網站獲利更多。而在化妝保養品領域的深入耕耘，也已經不是其他網站可以追隨的差距。

(2)經營方向：

主要分為 4 個階段：

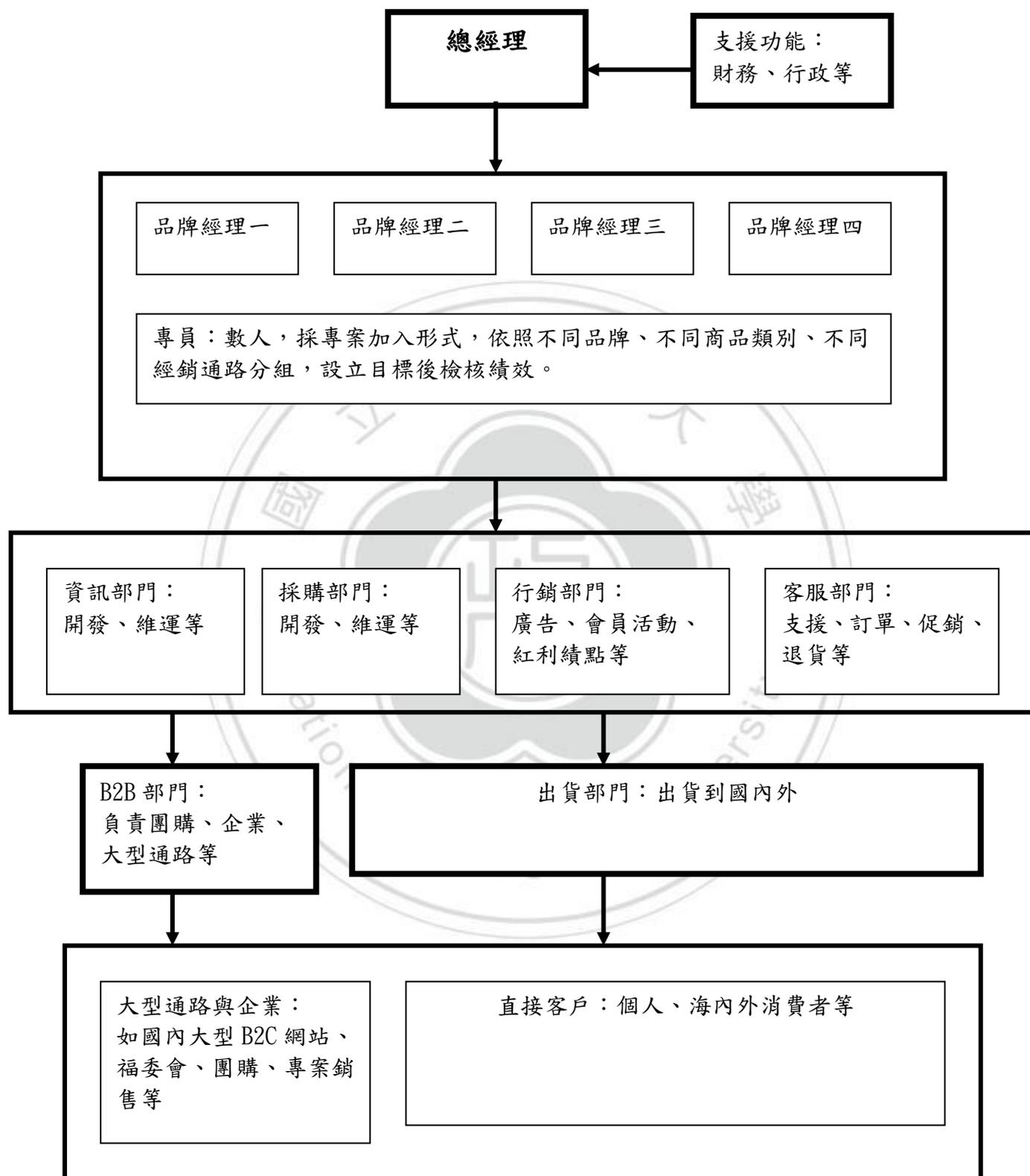
1. 1999 年成立至 2002 年底：求生存階段，主要將網站基礎建設架設完畢，不斷尋求穩定的供應商來源，同時極力降低公司營運成本。

2. 2003 至 2005 年底：快速擴張階段，主要不斷建立策略聯盟，此期間網站曾和 PAYEASY 網站(www.payeasy.com.tw)、聯合新聞網(www.udnnews.com)、手機上線網站等，不同類型的網站建立化妝保養品購物頻道合作，此階段累積了數萬的忠誠會員，奠定 A 網站後續發展基礎。此階段同時快速擴展商品品項，達到 2 萬種商品以上。

3. 2006 至 2008 年底：持續擴張階段，觀察到國內眾多大型 B2C 電子商務網站都快速進入化妝保養品領域，為避免價格競爭，A 網站決定擴展海外華人市場，因此串接好國際金流支付系統、並且開始提供國際運送快遞等服務，此階段也持續擴大客服人力及系統，讓訂單及客服流程更加順暢。此階段經歷三年後，A 網站已在海外市場累積極高的營業額，成功讓台灣銷售佔總營業額比例下降到 35% 左右。中國 B2C 電子商務市場透過經銷商及早期佈局，A 網站累積眾多的中國會員，奠定海外市場的基礎及利潤。並隨中國近年眾多移民至美洲、大洋洲、非洲、歐洲等人口，順利將業務擴展至全球。

4. 2009 年迄今：深入化妝保養品領域、延伸其他品類商品階段，A 網站持續進入女性內衣、女性服裝、生活用品、衛生用品等商品領域，藉由豐富的化妝保養品經營經驗，都得到優異的成績！A 網站同時深入經營化妝保養品領域，拿下數個品牌的獨家網路經銷代理權，並且跨足到其他生技產品領域，包括保健用商品、身體保養用食用產品等。讓產品線更豐富，客戶購買金額更高。

(3)組織概況：A 網站組織架構圖請見【圖 14】。



【圖 14】A 網站組織架構圖

(4)資訊支援系統：

A 網站創業初始便自行研發撰寫相關程式及系統，目前主要有以下系統及流程架構：

1. 會員系統：包含會員管理、會員資料庫、所有會員相關在網站的歷程紀錄，並紀錄會員購物的內容紀錄檔案，以及會員的各項紅利積點等。

2. 商品維護管理系統：包含商品全部的資訊、文字、圖片等，每項商品的排序、積分、以及商品銷售成績的資料庫等。還有供應商進出貨、商品提報、商品管理、商品維護更新等系統，以及商品組合系統等。最重要的還有商品的分類及關聯性、關鍵字及搜尋系統，這是整個網站的主要關鍵核心技術，化妝保養品種類繁多，而且有上千種品牌，數萬種商品，因此一個完整好用的分類歸納，還有超過 10 年營運後的經驗，找出消費者最容易使用、選購率最高、轉換率最高的商品分類及搜尋規則，是 A 網站的重要核心能力，目前分類有依照品牌、價格、目標族群、皮膚性質、商品定位、銷售通路、品牌定位、商品功能、商品受歡迎程度、商品銷售數量、商品彼此互相的關聯度等等，繁複且人性化的分類，讓 A 網站累積其他網站沒有的優勢。

3. 訂單系統：包含訂單內容、訂單資料庫，還有訂單流程處理的各種後端系統，同時還有訂單分析及出貨、缺貨、退換貨等處理系統，以及訂單統整、訂單轉進出貨系統、轉發供應商系統等。

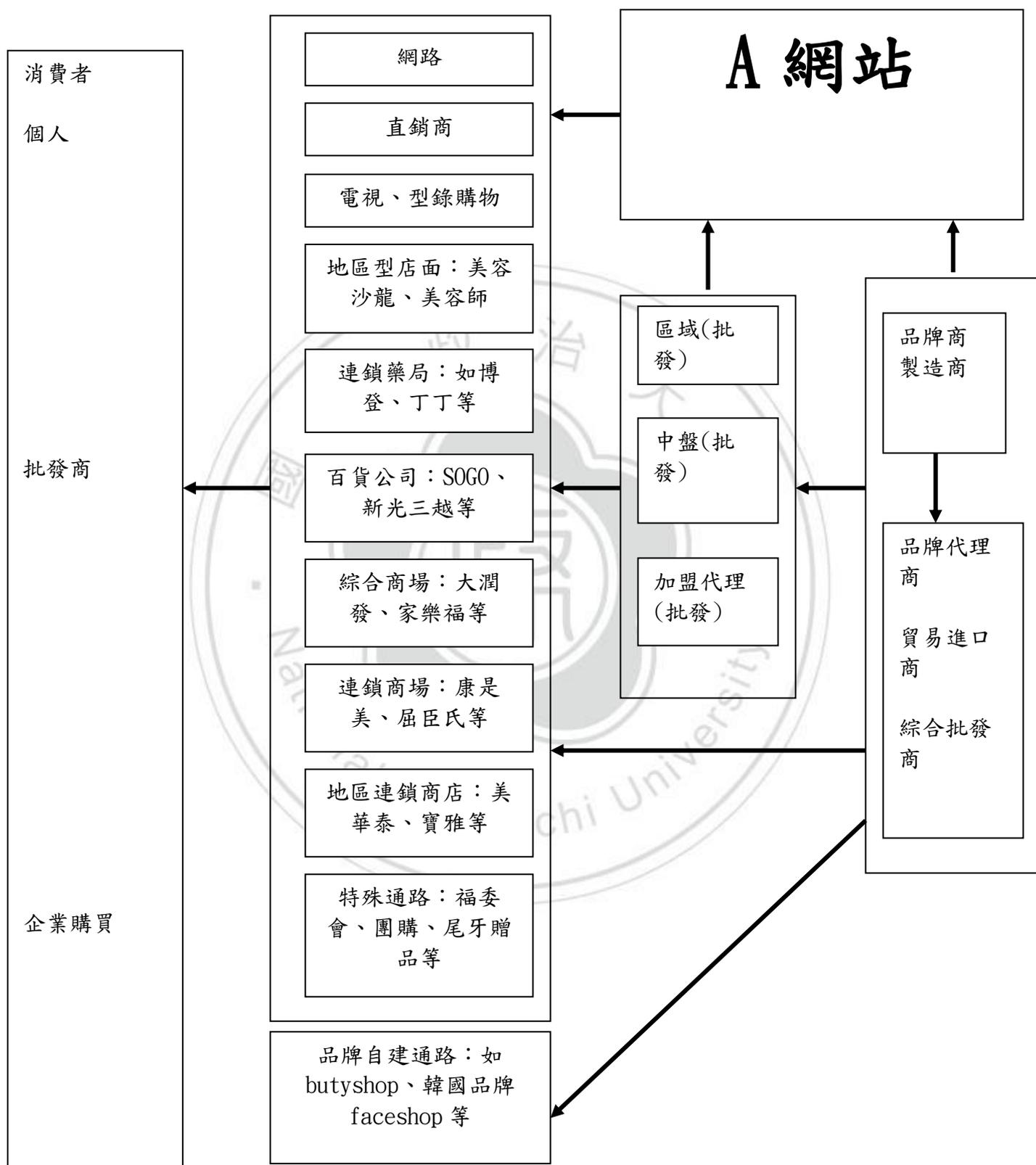
4. 網站管理行銷系統：包含首頁行銷模組、網頁廣告管理系統、網站廣告效果評估、廣告更換維護、廣告報表、點擊率及轉換率、訂單成效評估等系統，以及全網站廣告播送、商品自動優化、相關廣告排序及優化播送系統等。

5. 財務及管理系統：包含因應管理階層跑出各種報表，以及各類財務數字、報表、管理數字等系統，以及依照時間軸管理的請款、支付、沖銷帳款、應收應付賬款、存貨管理等系統。

上述各種資訊管理系統皆由資訊系統自行研發，自行開發或委託外包廠商撰寫完成，A 網站持續依照經營需求，不斷用專案方式開發完整的系統資源，同時整體系統架構經歷數次大幅更改，網站設計也多次更改，因應 B2C 電子商務近年來潮流的轉變及創新。



(5)主要營運模式：以下【圖 15】，可見到 A 網站的營運模式及定位。



【圖 15】國內傳統化妝保養品供應鏈圖

二、訪談綜合摘要：請見以下【表 7】

【表 7】A 網站訪談綜合摘要表

營運模式分析		
價值主張	顧客價值	利用網站即可購足完整的化妝保養品。
	目標市場區隔	鎖定 20 至 45 歲，擁有上網能力的消費者，同時是網路重度使用者，並且勇於嘗試各種新商品。
服務範疇	提供海內外華人，能夠閱讀中文網路界面的消費者，完整的化妝保養品的電子商務服務。目前會員約 18 萬名。	
獨特資源系統	<ul style="list-style-type: none"> ◎完整超過 200 種品牌、3 萬多種商品的資料庫，以及完整累積超過 10 年的消費者選購化妝保養品的分析資料。 ◎超過數百家供應商，完整從採購、行銷、運送、客服完整的價值鏈。 ◎與各大型 B2C 電子商務網站策略聯盟，吸收網友成為潛在會員。 ◎行銷世界各國的經驗，市場不限於國內，國外營收超過一半。 ◎客制化極其有效率的資訊支援系統，讓組織效率達到最高。 ◎擁有多個知名品牌的網路獨家經銷銷售權。 	
收入與成長模式	收入模式	盡量降低商品成本，銷售極大化賺取差價利潤。
	成長模式	不斷擴張海外市場，衝高營業額。
營運模式創新	縮短既有的化妝保養品通路供應鏈，運用網路科技讓繁複的化妝保養品，可以輕鬆依照個人化需求選購，並且利用創新行銷方式開拓海外市場，並開發資訊支援系統，成為組織創新的工具。	
虛實整合	低，幾乎純粹為虛擬通路經營。曾試圖整合實體通路，但未成功，目前僅少部分成為實體通路供應商。	
商品範疇	擴充程度極高，近幾年更跨足到女性內衣、服裝、生活用品、還有衛生棉等衛生用品等品類商品。	
運作彈性	低，策略固定，少彈性運用的空間，除了曾大幅修正目標市場外，雖然大膽採用和競爭對手合作策略聯盟方式，衝高營業額。但深入垂直整合化妝保養品產業，是未來可以想見的策略	
主要競爭對手	國內大型 B2C 電子商務網站、其他各種化妝保養品網站、實體通路跨足到虛擬通路的網站、國外化妝保養品網站(尤其是中國地區)。	
備註：A 網站目前股份集中在某創始股東家族，採取專業經理人制度，所有創業股東皆不直接管理公司，短期內沒有公開發行準備，也未提供員工入股的設計。		

三、個案訪談結論

本研究發現，A 網站逐漸在各部分累積出部分領先，比如供應商部分，因為多年的經營及網絡關係，供應商的運作及資金調配達到極高效率；而在商品品類管理部分，A 網站累積龐大的商品資料庫資料，並簽下不少優異的品牌虛擬通路獨家經銷銷售權，這些品牌有些不會提供給其他合作的大型 B2C 電子商務網站，以確保 A 網站的競爭優勢。而對於供應商及經銷商管理，A 網站也常利用獨特定位買斷全部商品，或是深入整個經銷系統掌控某些環節，達成近似壟斷的狀況，同時加強了核心的優勢。而在資訊整合程度方面，A 網站員工及團隊都熟悉自行撰寫的資訊支援系統，供應商及合作企業也在多年教育後，都習慣使用該系統，整體的資訊使用能力，以及合作企業共同在此資訊平台上進行互動及資訊交流，讓 A 網站擁有完整的資訊系統整合能力，在其提供的商品和服務整體價值鏈中，每一個流程及互動的合作企業交換及分享資訊，還有內部組織運用資訊的能力，以及組織學習、彈性運作、組織核心能耐的累積等等，都呈現極高度的資訊整合完備度，這是很值得研究的部分，藉由逐漸開發的資訊系統，不斷因應組織需求，在不同發展階段，不斷累積並開發新的系統來支援各項流程及商業活動所需，久而久之發展出完整的資訊支援及管理系統，並貫穿整個組織的運作，讓組織效率及彈性運作、發揮創新等，在資訊支援系統中，運用到爐火純青的地方，也因此可以讓組織隨時因應環境變化、以及各種工作量變化、不同功能別的彈性需求，轉換組織成員的定位及工作內容，彈性調整組織成員的人力運用，這是很有效率的運作模式。也讓組織成員隨時知道 A 網站整體的資訊如業績、利潤、個人目標設定、營運績效指標等，組織成員非常清楚該如何調整自我工作，並且和其他成員共同達成目標，這展現了完全的透明程度，也讓組織自動因應環境競爭情況作出調整，組織成員很清楚知道彼此的業績目標，以及達成業績後各自可獲得的獎金與紅利。組織成員清楚知道公司所處的狀態，以及公司的盲點與限制，運用集體智慧共同作出某些決策，一起承擔業績目標，並達成整體的策略目標。

而訪談過程中經營團隊曾多次提到以下的精神：公司資訊系統允許每個員工除了少數敏感的總體業績、稅務資料之外，全部都可以查詢並清楚公司的商品成本、利潤、員工目標、銷售情況、各系統的做法及評估標準，每一個獎勵目標都是先以團隊目標達成為前提，只有團隊目標達成，否則不會有個人利益及獎金、紅利等，每個人都知道自己應該達成的目標，也知道可以獲得的報酬及獎勵。當組織協調出現問題時鼓勵將問題曝露出來，然後透過會議協調解決，不要隱瞞問題，一起團隊合作。每季也會召開經營會議，議定目標確定大家共同的目標後，提交董事會確認後也確認獎勵及報酬，只要達成就立即照每個人貢獻發放。

而經營團隊也提到：「鼓勵創新及提出解決問題的方法，好的構想、妥善執行，兩個要件必須結合在一起，好的構想必須易於執行，除非有好好執行，否則再好的構想也沒有意義。業務的成功，取決於某件事能夠比他人做得更好，而可持續的競爭優勢是一種其它公司難以複製的特性。很多事情只要願意做，做的比別人更細緻更深入，做的比別人好就贏了。」

本研究發現 A 網站持續從 1999 年創業迄今 11 年，都不斷累積在電子商務化妝保養品領域，也嘗試併購其他網站及實體通路，最後在策略轉變下，成功在海外電子商務的華人市場打出一片天！在這過程中不斷累積經驗，並且不斷修正策略，因應環境變化，找出營運的模式，然後透過彈性組織運作，以及透明的資訊支援系統，達到目標及獲利，讓公司持續營運下去。

第二節 花道家網站(www.flowerdj.com)

一、訪談內容

訪談對象：創業團隊及資深員工(任職約三年，已離職)

(1)企業歷史及沿革：

花道家網路花店總經理許立人，1965年出生，原本在著名的友立資訊擔任軟體工程師，2000年他看到電子商務商機，放棄原本優渥的工作，與朋友創立了以提供電子商務公司軟體平台為主的公司，而第一個合作的產業就是販售鮮花的花店系統。當時頭一輪募資就吸引多名股東與法人入股，他們用提供傳統產業電子商務平台的目標創業，但使用軟體的傳統實體花店卻怎樣都用不好寫的軟體及平台，於是許立人自己下來經營網站，接連成立了Money DJ 金融理財網站、Flower DJ 花道家網路花店等 DJ 系列網站。花道家網站在 2000 年 1 月上線，在三月正式上線營運，2000 年 4 月網路公司泡沫化如骨牌般一家接一家倒閉。剛創業就遇到網路泡沫，於是許立人與夥伴協議縮小公司規模，把 MoneyDJ 與 FlowerDJ 花道家兩個網站獨立，自負盈虧。(2010 年 7 月 21 日，取自數位時代網站：

http://bnext20.bnext.com.tw/LocalityView_1664)。

當時預估不只要上網賣包裝花束，而是想深入經營花藝這個產業，因此 2000 年 6 月決定花 500 萬併購實體花店，花道家網路花店在台北市同時設立六家花藝門市，高薪聘請六位台北花苑的專業設計師，擔任花藝設計顧問。可以說創業初期就試圖經營虛實通路，也掌握花藝設計的知識。併購實體花店後也成立獨立物流，把實體花店採用企業化經營，目的是利用實體店面營收來支應虛擬通路的開銷。許立人當時希望能夠做到「虛實整合」，也就是利用「花店」節慶時訂單蜂湧而至、平日卻訂單稀少的特性，採取「虛擬網路負責行銷接單，實體店鋪支援後勤」的策略。為了節省開支，許立人壯士斷

腕先精減人力到十人左右，但 2000 年花道家卻仍虧損上千萬元。最慘的時候，公司連同許立人在內只有兩個員工。最低潮時許立人甚至兼職幫忙架設網路平台以賺取現金，雖然當時股東及親友都不斷質疑他網路到底能不能賺錢，他卻堅信電子商務才剛起步，許立人持續開拓市場，他認為台灣花卉的整體年產值高達百億元，至少有十分之一可以轉移到網路上銷售，許立人希望利用電子商務突破時空限制，讓消費者坐在電腦前，就可以挑選各種花束把心意傳遞到世界各地自己心愛的人身邊，而且可以保護送禮者的隱私，不用在實體花店曝光身分。

許立人認知道過去行銷策略不夠精準，於是他改和實體的私人花店直接合作，他設計免費加盟的機制、網路接單後，選定實體地區花店包裝服務送貨，然後採取銷售佣金拆帳，降低資金成本。他透過花藝界前輩、花業協會等，把花店同業全部整合，他利用網路接單的訂單來吸引地區型花店加盟；同時他也減少投資大規模的廣告曝光，而設計了在網站上的行銷策略同盟機制，也就是利用程式只要有人在某網站訂購花束，只要成交就可以和花道家共享利潤。結果效果意外的好，許多地區花店、網站紛紛加入聯盟，形成更多店數、更大地區範圍的服務，這個策略讓花道家擺脫當初數家網路花店競爭者，迅速成為國內最大的網路花店，利用的是當越多網站加入聯盟，花道家業績訂單越高，和花道家合作的地區花店業績就越好，因此吸引更多花店加入後，花道家可以提供更好的配送服務，也可以服務更大的地區，又反過來吸引更多網站加入宣傳聯盟。形成一個優勢的正向循環。

同時花道家開始追求更高的商品品質，2001 年情人節與 De Beers 鑽石合作推出鮮花、鑽石送佳人活動，花道家迅速累積極高的知名度。而花道家的產品有八成自己設計製作，專屬的花藝設計師不斷推陳出新，而且其中還有全國花藝設計大賽的冠軍。不斷開發新產品，每季設計產品，並且擁有專業攝影棚，從產品設計、拍照、上架都一手包辦。比如當初造成轟動的「熊熊愛上你」組合，首創沒有花、全部由泰迪熊組成的花束系列，形成花道家獨特熱賣的商品。後來許多花店網站上都抄襲花道家的設計，不斷開發新商

品成為花道家引領市場潮流的優勢！而細心觀察消費者的需求也是花道家的優勢，為了讓年輕的學生族群可以消費，花道家就推出迷你花束，售價只要 599 元，適合國、高中年輕學生買來孝順父母親、送給情人，花道家掌握節慶花禮後，開始往其他節日如生日、結婚周年、畢業、升遷等市場邁進。

而花道家也不斷開發新產品。例如純金電鍍的黃金玫瑰也曾引爆購買風潮；或引進國外新科技、以有機植物保存液讓鮮花可維持 3 年之久的「不凋花」。還有推出可以錄音一起送到收禮者手上，將甜言蜜語預先錄起來，禮盒打開時可播放聲音的「會說話的禮物」，同時也開發鮮花與香水、巧克力、小玩偶等組合禮盒。花道家追求高品質，所有新商品開發後，都由花藝設計師實際製作樣品，並且確定每一個加盟店都可以製作相同水準的花束，由花道家確保每一束花束、每一個禮物的品質都相同，也確保運送的品質，許多容易毀損凋謝的花束產品，由全國將近 60 家聯盟花店就近製作，直接指定時間和地點送達收禮者手上。現在花道家已經可以指定送花到全球二十七個國家，遠到芬蘭、俄羅斯、埃及、阿拉伯等地區，甚至是偏僻的印尼小島都能夠送達。台灣地區一般量身訂做的花禮，從選材到包裝完成送出，花道家有龐大的各地實體聯盟花店，其提供的「花禮即時送」服務，從下單到送達最快兩個小時內可以送達。如果客戶對收到的花束品質不滿意，也能就近要求聯盟花店處理，處理時間依據地區不同而異，但通常也可以在兩小時左右處理完畢。

2005 年站穩花禮市場後，花道家成立蛋糕鮮道家網站 (www.cakedj.com)，提供送禮客制化蛋糕服務，可以在網站挑選訂做的蛋糕樣式，指定想要的內容後，就可以指定地點日期，並且連同生日賀卡等祝賀，或連同指定樣式的鮮花，一起完整送達收禮者手上。「蛋糕鮮道家」現在也成為國內最大的 B2C 電子商務蛋糕外送服務平台，可顛指定製作各種獨一無二的造型，不但可送達台灣各地，也能送到中國八十六個城市。也可送到偏遠的全世界各地。藉由鮮花及蛋糕的成功，還有從母親節、情人節傳統業績好的節日，擴張到畢業、婚禮、生日等送禮市場，2009 年花道家又擴張成立

由你型網站(www.uniqdj.com)，提供專屬個性化、客制化的禮品服務，進攻禮品送禮市場，同時也跨足婚禮及宴會佈置的花禮佈置的市場。完全整合了花道家原本的核心能力，從鮮花開始，不斷整合蛋糕、禮品等各種產業企業。而花道家的成功吸引實體更多業者主動加盟合作，包含蛋糕烘培店、花店等，花道家的服務品質與優異的物流配送能力，還有自行開發的資訊平台，讓聯盟加盟店的業績都提升許多，而擁有越多的實體業者加盟，也讓花道家展現更強大的接單能力，並可以提供更快速、更高品質的服務。

和這麼多異業聯盟廠商合作，讓花道家累積更多核心能力與知識，從接單、訂定統一的出貨標準，轉單給聯盟花店、蛋糕店等，最後利用資訊系統追蹤訂單進度、控管品質、提供客服服務，還有後續和聯盟廠商結帳拆帳等，最後支付款項，以及確保品質，花道家一路走來，不斷修改加盟模式，為了確保執行品質，花道家把所有流程及商品製造包裝等標準化，用最簡單的方式，用合約把權利義務規範清楚，當訂單量愈來愈大，花道家利用資訊整合能力控管聯盟廠商、控制流程，讓所有合作廠商安心並願意提供更高品質服務，經過磨合期培養出絕佳的默契，這些長期合作夥伴遍佈全國，成為花道家可以迅速提供送禮服務的據點，也是競爭對手無法模仿的核心優勢。2006年花道家年營業額達到新台幣5,000萬，2009年營業額約新台幣8,000萬。花道家為確保服務品質，不再盲目衝高聯盟花店的簽約數量，反而挑選每縣市兩至三家品質最佳的聯盟花店、蛋糕店，控制服務及流程的高水準。而聯盟廠商擔心透過花道家轉手會收不到顧客的錢，花道家又特別修改合約，用月現金結帳付款，培養更多聯盟廠商成為長期合作夥伴；另因為花價會受到天災影響，很難控制成本，花道家除了積極開發非生鮮類的花禮，包括玩偶、金莎花束等，也開始利用資訊科技，預估數量向廠商統一下單，降低成本，解決庫存問題。另一方面甚至用資訊系統提供預購並預測，反過來和花農、花卉批發經銷商達成合作，可以彈性生產，並且盡量銷售當季花卉，降低成本，充分利用資訊科技的能力。

花道家已累積將近 10 萬名會員，重複購買率高達八成，其中 60~70%都是直接連上網站交易，顯見網站擁有極高知名度。花道家提供數千種禮品可選購，聯盟廠商有絕佳的分工和完備的資訊系統，只要上網用新台幣統一定價就可送到中國、美加、紐澳、日本等地，花禮由當地簽約的花店負責製作配送。2006 年十月花道家網站獲得經濟部「金網獎」，也透過更多的異業結盟，搭配銀飾、美食、泡湯券及巧克力等，推出超值行銷組合，以提高客戶滿意度並鞏固消費者忠誠度。花道家更不斷用創意的行銷模式，提高網站知名度，比如曾和旅遊業者合作，和巴士、飯店業者、旅行社等合作推出情人節活動，組合商品包含旅遊套裝、票券、飯店住宿、以及情人節花束。花道家可以提供和實體店面區隔的商品組合，提供更豐富多樣的服務。不只是專屬的花藝設計師創作新的花藝組合外，各種行銷創意刺激消費者需求。現在花道家網路已是台灣最大的網路花店，和將近 60 家實體花店合作，將送禮者的心意完整呈現到收禮者面前。(2010 年 7 月 21 日，取自商業週刊網站：<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=38950&p=1>)。站穩國內市場後，花道家準備擴張全球送花與送蛋糕、送禮的服務，讓服務深入到世界各地，也把台灣的花卉、禮品等行銷到全世界。

(2)經營方向：花道家主要掌握以下的經營方式：

1. 切入實體花店無法進入的市場：生鮮花束有保存、運送問題，而農產品更容易因季節、天災等因素，花價上揚成本不易控制，花道家利用電子商務平台將所有訂單彙整，利用資訊系統將訂單平均分給聯盟實體花店出貨處理。創業初期花了幾百萬併購實體花店，但掌握實體花店經營的知識，有助於整合虛實通路，當逐漸累積營業額，開始建立資訊處理訂單流程，統一下單、進貨，還有後續的客服、追蹤等流程，可迅速降低固定成本，並且發揮虛擬通路不限距離的擴張市場、不限於淡旺季訂單需求的優勢。一般實體花店在母親節、情人節這類黃金檔期才有訂單，但通常大量湧進的訂單卻又無法處理完畢，一般實體花店、蛋糕店一天能夠處理兩、三百張、幾百張訂單

就已經是極致，但花道家一天可以出貨數量超過六千筆訂單。而實體花店、蛋糕店有商品囤積成本、保鮮的問題與壓力，因此為顧及銷售，花店與蛋糕店通常銷售最暢銷熱門的款式，比如花就賣玫瑰、百合、康乃馨等，蛋糕就賣鮮奶油布丁、草莓等基本款樣式，逐漸喪失多樣化、客製化、甚至創新變化的能力。但電子商務卻可以隨時接單，並且將累計訂單利用資訊流分散給聯盟廠商，並且可以利用預購、行銷方式，累積各種訂單後，讓各聯盟廠商包裝運重，免除尖峰期間訂單過多無法消化、平時又沒有訂單的窘境。

2. 創新能力及商品開發能力：花道家因經營過實體花店，並簽約與多位專屬花藝設計師合作，不斷開創新產品，並且將商品組合模組化，依照設計去備料組裝，將囤貨成本降到最低，並且可利用此標準化流程，統一採購材料降低成本，並且方便聯盟廠商組裝相同品質的包裝，確保商品品質，更有利於追蹤後續的客服管理等。總經理許立人特別指出成功關鍵在於「掌握產業關鍵資源，做好虛實整合及專業分工。」實體花藝產業擁有極佳的創意及商品開發能力，但由於受到區域經營、規模經濟的限制，因此實體店面很難橫跨到虛擬通路，而花道家卻相反將將實體資源轉換成虛擬通路的優異經營成效，利用創業初期掌握到產業的關鍵資源，建立起堅實的聯盟夥伴後，開始拓展營業額。而花道家和傳統花藝業者合作，找業界最頂尖的花藝設計師參與開發商品，提供最高品質的服務，利用電子商務平台集中訂單，將資訊及時傳送給聯盟廠商，並且無私地提供各種資訊給合作夥伴，最後成本不斷降低，商品品質提高，電子商務通路業績越好就越吸引更多實體聯盟店家加入，透過這樣的佈建，更可以提高服務品質，又吸引更多消費者來花道家消費，這些訂單更讓花道家可以針對消費者需求提供更多和實體通路差異化的產品，實體通路完全無法競爭。網站上有美麗的圖片、包裝說明、清晰清楚的商品內容，標準一致的品質，以及方便好用的介面，還有個人化、客制化的需求服務，花道家變得非常有競爭力。花道家用實體的價值，體現轉換成為電子商務的價值，花道家的成功是由專業的電子商務經營團隊，與花藝、蛋糕等產業界優秀的設計師們，一起合作所獲得的優異成績。

3. 虛擬通路的資訊能力：花店及蛋糕店的淡、旺季非常明顯，節慶節日銷售量是平日的數倍，如母親節或情人節，訂單會集中在前幾天、甚至 24 小時內湧入，出貨運送必須集中在一兩天送達，一般實體花店、蛋糕店完全無法接下這樣大量的訂單，但花道家因為擁有優異的資訊系統，可以調節這樣的尖峰離峰訂單，確保整體利潤及營業額，再多的訂單都可以輕鬆因應，不需要增加員工成本，也可以兼顧出貨及商品的品質。而花店、蛋糕店同時也受到原料不斷變化的影響，花價、蛋糕原料都常波動，過去只能憑經驗決定進貨及庫存，但花道家的資訊系統可以提供預測和統計資料，而電子商務平台的經營經驗，甚至可以預測消費者的需求，並且引導需求，反過來可以建議合作的花農朝更有效益的方式來栽種，或者利用聯盟力量共同採購原料，以降低成本。而從花藝設計、包裝、運送，花道家都提供高品質的加盟條件，要求加盟廠商共同遵守，制定了標準化的規格，並且共同和宅配、外包服務等議價，又可以節省成本，同時也打響了這個聯盟平台的品牌，讓加入聯盟的廠商共蒙其利。隨著日漸高漲的實體店面租金、人工成本等，花道家的優勢日益明顯，加入聯盟的實體店面甚至只要維持極小的店面，極少的人員，就可以營運超過實體店面的業績。慢慢地在一些市區繁華地區，慢慢實體店面撤守，花道家更可以擴大市場規模。

另一方面花道家的資訊系統隨營運不斷修改，已經在金流、物流、資訊流、客服、聯盟廠商的聯繫部分，逐漸累積綜效，讓整體營運成本降低，因此虛擬通路可以進行價格大破壞，也改變了市場生態。比如說過往流行的「999 朵玫瑰花束」，過往包括鮮花、人工、庫存、耗損、包裝、攤提租金等至少要銷售新台幣六、七千元，但近幾年花道家可以用 1,999 銷售，同樣提供高品質的服務，完全擊敗實體通路。這樣的創新破壞就是利用「規模採購」、各種營運成本降低的優勢。而同樣過往重要節日的營運高峰，會出現在節慶日先前幾天，比如西洋情人節傳統實體花店只能前幾天先大量進貨，必須忍受當時高漲的成本價格，又受限於保存、倉儲空間等，只能憑經驗決定採購數量，如果預測錯誤就會虧損，並且花朵凋謝就無法再販售。但花道家的資訊系統可以從任何時間接單，一直到情人節前一天都可以清楚知道訂單數

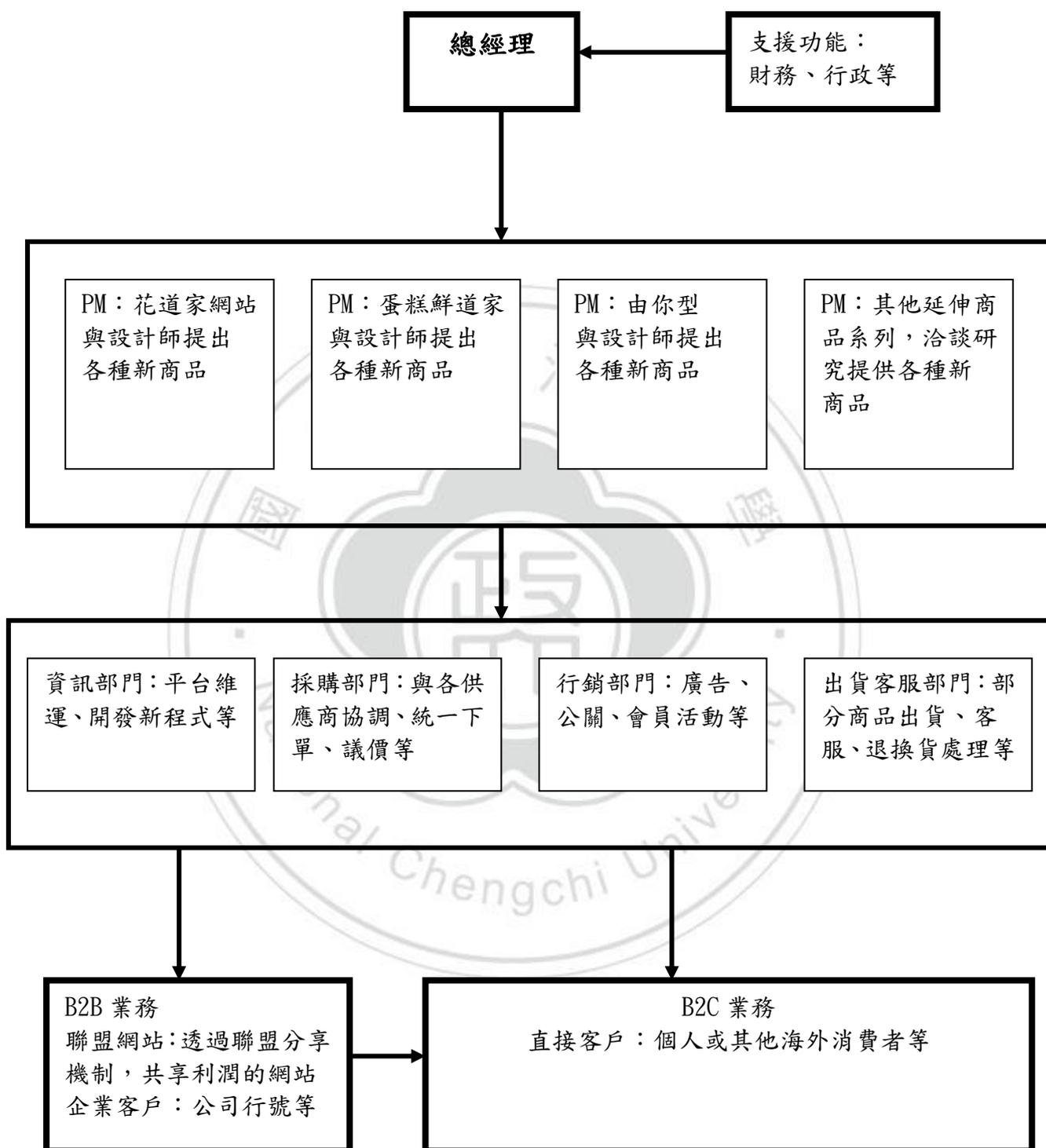
量，因此可以平均採購，不用集中在前幾天忍受高成本，甚至可以集體議價、調節進貨時間，大幅降低成本，反映到售價上更加有競爭力。同時也可以提供消費者客製化的選擇，用行銷活動引導消費者消費時間，調節進貨成本。上述的包含金流、物流、行銷、服務等創新模式，都是電子商務的競爭優勢。

1. 差異化的服務：實體花店、蛋糕店只能提供少數款式挑選、但花道家可以提供幾千種花禮、九百多種蛋糕選購。只要時間足夠，消費者更可以依照需求，訂製獨一無二的花束與蛋糕。而網站簡易好用的介面，讓消費者輕鬆完成訂購與付款，也可以隨時追蹤訂單進度，商品的完整資訊，還有網頁上的各種個人化設定，都讓消費者滿意度更提升。另外花道家累積將近 10 年的營運經驗，設計出許多運送的關鍵技術，比如蛋糕運送容易傾斜破損，花束物流運送一開始約損壞 10%。收禮者收到損壞的商品就算事後再花大錢請補送，都會造成送禮心意、還有驚喜程度破壞，但花道家研發出就算劇烈搖晃也不會傾斜的花束保水包裝盒，將運送損壞率從 10% 降低到千分之五。而更脆弱的造型蛋糕在長途運送時一般是採用零下十八度急速冷凍，但只能定型無法防範顛簸造成的搖晃。花道家最後研發出擁有專利的蛋糕固定器，讓各種奇怪造型的客製化蛋糕，不再畏懼怕劇烈與高速移動，就算傾斜九十度也能維持原狀。而現在花道家更累積了不同商品、要用哪種包裝才能確保品質，也研發出各種專用的包裝法、包裝禮盒等，經驗的累積讓競爭者完全沒法跟上。

而電子商務資訊系統另一個價值是提供高品質的服務，因為資料庫的完整資訊及分析，鮮花與蛋糕這種送禮心意，完全不能容忍錯誤，比如商品送錯人、日期送錯、或是把送禮者寫錯，或者把收禮者弄錯，都會形成很嚴重的後果。曾經花道家發現情人節有同一個消費者訂購多束花禮給不同的情人，但卻發現自己把卡片內容和名字放錯，於是緊急請花道家協助，花道家立刻從資訊系統調出資料，趕緊在花束送錯人前更換，以免造成家庭革命。而跨國的傳送更可以讓消費者心意確實溫暖收到禮物的人，花道家累積的各種細節與堅持，讓花道家的顧客信任與品牌知名度都大幅提升。

2. 周邊商品提升獲利能力：一般實體店面礙於陳設面積，只能擺出特定的花種及蛋糕，庫存商品少了會讓生意流失，但如果庫存多了沒有販售出去，就會造成庫存損失，因此實體店面必須準備基本款式，也要冒險進貨十幾種花及蛋糕，因應臨時的需求。但花道家透過資料分析消費者大多購買三種花：玫瑰、百合和鬱金香，其他花道家把花束組合拆解成不同的部分，可以搭配各種消費者需求，比如玩偶、巧克力等增加客單價，也不用承擔大量無法計算的損耗。透過電子商務平台可以更精確了解消費者需要，同時針對不同客群主動行銷更高利潤的商品組合，提高整體的利潤。實體花店不可能再多陳列太多禮品，但花道家可以用價格破壞及主動行銷，銷售送禮場合所需的其他商品及服務，包括和花束相關的禮品、婚禮佈置、顧問及特殊場地得花藝設計等，還有各種個人客製化的禮品，都可以開創更新的營運模式，卻不用另外投資。利用既有的銷售平台及物流、資訊等系統，販售更多相關商品，讓更多聯盟廠商加入，提供更完整的消費者一次購足的服務。而各種商品、訂單的資訊傳送，還有牽涉到數千種商品的包裝運送等，都只能靠資訊系統來運作，已經不是實體店面可以競爭的局面了，也就是電子商務深化了既有的商品組合，讓聯盟廠商整體利潤提高，競爭力也更強。

(3)組織概況：花道家組織架構請見以下【圖 16】。



【圖 16】花道家組織架構圖

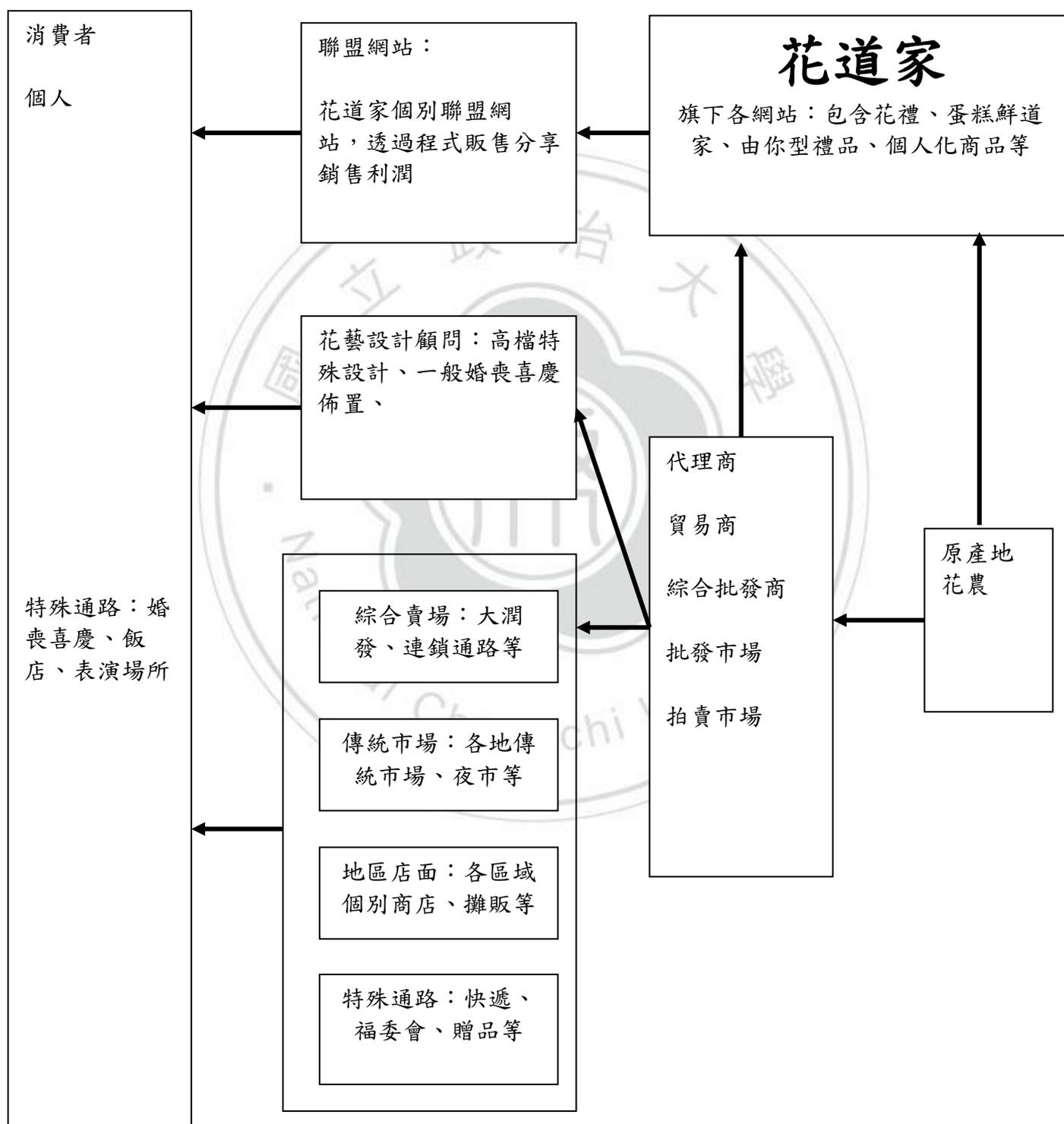
(4)資訊支援系統：

花道家提供簡便的電子商務平台，所有資訊系統由當初創業者許立人規劃，並自行撰寫開發，花道家提供會員購物，以及非會員購買，加入會員購物可累積紅利積點，到花道家網站點選商品，每項產品都有詳細的規格說明，完成相關資料，並指定好想要的花禮、蛋糕、商品型號後，可以利用信用卡刷卡、ATM轉帳、便利超商付款、郵局付款後，訂單會傳送到聯盟合作的區域花店、蛋糕店，負責該訂單的聯盟廠商將商品包裝完成，透過宅配在指定時間送給收禮者。目前可配送世界二十多個國家地區。其他有部分商品(禮品類)是轉給供應商出貨寄送給消費者、或者供應商配送給聯盟廠商連同訂單其他商品共同出貨，或者由供應商運送到花道家倉庫，再由花道家宅配給消費者。

這套資訊系統與流程經過將近10年經驗累積及修改，經歷實務操作慢慢調整更新。總經理許立人回憶：「剛創業時聯盟合作花店使用電腦上網的不多，使用這套資訊系統的更少，當時用傳真與e-mail通知兩種方式。傳送的訂單由聯盟花店、花藝設計師依照標準訂單內容製作、包裝，再透過宅配送到收禮者。早期甚至用人工確認宅配是否送達進行客服後續流程。而現在宅配公司系統與花道家連線，直接將資料回傳，現在從下單、轉單給各聯盟廠商、完成出貨傳送、宅配送達後都會將狀況回傳給資訊系統，並繼續完成後續各種處理，比如系統會直接發簡訊及e-mail給訂購者，告知商品現在已經送達，或者各種客訴客服等都可以掌握進度並追蹤。」花道家成功關鍵在於用優異的資訊系統能力，並搭配花卉、蛋糕等領域的關鍵資源及知識，進行虛實整合及專業分工，最後體現在整體競爭能力上。

整個資訊系統包含：訂單系統、會員系統、網站維運系統、行銷系統、各種分析系統、轉單及傳送系統、商品上架管理系統、財務及管理系統等，並可以管理各聯盟廠商，將聯盟內各項訊息傳輸分享，這套系統完全自行開發、客製化，並且依照實際需求仍不斷修改調整中。而隨著花道家各網站開幕，如蛋糕、由你型、個人化商品等，系統也必須讓不同平台的資訊完成整合串接，讓消費者可一次完成選購並享受優質服務，將會員價值發揮到最高。

(5)主要營運模式：請見以下【圖 17】，可見到花道家的營運模式及定位。台灣花卉產業「供應鏈」主要分為上游花農、中間的批發商、下游花店，根據農委會估算產值約兩百億台幣，包括內銷和外銷，最下游的花店通路又分為兩種：特殊通路的婚喪喜慶顧問業及一般區域花店。



【圖 17】國內傳統花卉蛋糕供應鏈圖

二、訪談綜合摘要：請見以下【表 8】

【表 8】花道家訪談綜合摘要表

營運模式分析		
價值主張	顧客價值	提供完整的送禮商品選購，全面提供高品質的花禮、蛋糕、個性化商品的訂製服務，可在指定時間送達指定地點給收禮者。
	目標市場區隔	鎖定特殊節慶送禮市場，整合花卉、蛋糕、禮品等商品組合，目前會員將近 10 萬人，回購率極高，國內已經沒有同類型競爭者。會員資料真實性極高，是很難切入的目標市場。
服務範疇	提供海內外能夠閱讀中文網路介面的消費者，完整的特殊節慶送禮禮品類的電子商務服務，提供 20 多國的配送服務。	
獨特資源系統	<p>◎聯盟廠商：獨特的聯盟系統，和實體花店、蛋糕店聯盟合作，精挑每縣市數家品質優異的花店、蛋糕店，提供高品質的送禮服務，服務可及全國、中國、全世界 20 多國。</p> <p>◎聯盟網站：除了不斷在各入口網站打廣告強化品牌，更設計聯盟網站利潤分享機制，讓各聯盟網站協助行銷引來流量，強化「上網買花就找花道家」的形象。</p> <p>◎強大的商品開發能力：有專屬花藝設計、蛋糕設計師，不斷針對消費者需求開發新的商品組合，針對不同族群、不同需求、不同節日等不斷領先同業開發各種商品，並且可以模組化確保每一個聯盟廠商都能夠提供相同品質的同樣服務。</p> <p>◎議價能力：花材、原料價格波動大，成本控制不易，利用資訊及聯盟能力，降低採購成本並預測需求，調節相關採購時間，大量節省後再進行末端價格的創造性破壞，再吸引更多訂單後重複此一正向循環，各種服務、宅配等成本都因聯盟力量而更下降。提高利潤拉開與實體店面的差距。</p> <p>◎特殊運送能力：研發出完整運送花禮、蛋糕等高難度運送的保存方式，國內最快可在兩小時內送達收禮者，建立強大的配送系統。並不斷擴張聯盟廠商範疇，更加強此一能力。</p> <p>◎擴大周邊商品：從專業花藝進入完整的禮品贈禮市場，2005 年成立蛋糕鮮道家、近年又成立由你型個人化商品，準備囊括送禮市場，利用既有系統提高整體利潤，並提供更多商品滿足消費者。</p> <p>◎虛實整合能力：創業之初就併購實體花店，累積實體經營知識，資訊系統也整合各實體聯盟廠商，虛擬平台訂單完全由實體支援，建構完整的虛實整合能力。</p>	
收入與成長模式	收入模式	提供差異化商品，販售商品賺取差價。建立聯盟整合實體需求，降低成本獲取更多利潤。
	成長模式	擴充禮品類商品，利用既有系統增加客單價，並提高利潤，利用更多訂單統一下單、降低成本。
營運模式創新	並未縮短傳統送禮商品如花卉、蛋糕等供應鏈，但運用網路科技，建立聯盟制度，可接收更大範圍的訂單，藉此降低採購成本，並且利用行銷擴張營業額，	

	再吸引更多聯盟廠商，逐漸拉開與競爭者距離。同時提供更多送禮商品選擇，提供客製化商品訂製服務，滿足消費者需求，建置獨特的配送系統，可送禮至20多個國家。並利用聯盟網站宣傳，強化網路送花送禮的第一品牌印象，並開發資訊支援系統，強化競爭優勢。
虛實整合	中度，創業之初便併購實體花店，整合虛實通路共同經營，但目前多依靠聯盟廠商提供實體各項服務。
商品範疇	擴充程度中等，近幾年跨足到蛋糕、禮品、個人化訂製商品等品類商品。但範圍僅限於由花禮延伸的同質性送禮商品。
運作彈性	中等，策略運用多集中於商品創新開發部分，提供不同消費族群各種創新商品組合；行銷部分也可進行異業結盟，並延伸到花禮相關的送禮商品，可適度運用數種策略擴張。
主要競爭對手	國內實體店面、其他網路花店、目前為國內最大的網路花店、蛋糕訂製、禮品送禮網站，此領域競爭者不多。
備註：有設計入股制度：創辦人許立人為最大持股者，但創業之初曾開放員工入股，短期內沒有公開發行計畫。	



第三節 個案 B 網站

一、訪談內容

訪談對象：總經理及股東之一(擔任管理職務)

(1)企業歷史及沿革：

2000 年創辦人退伍，當時他已經在國內擁有數份工作，但為了培養自己的國際視野，他放棄已得到工作選擇到一家遙遠的挪威軟體公司工作，為期一年。當時這家剛崛起的小型軟體公司為了拓展國際業務，從全世界徵才，員工來自全球 10 幾個國家，就像一個小型的聯合國。而在挪威工作時，他一年必須出差數十趟到世界巡迴展出並推廣產品，他遊歷歐洲各國拓展業務，其優異的表現公司第二年續聘他，而在某次搭機的旅程中，他發覺北歐飛機上的空中商店，竟然販售眾多美觀及實用的生活用品，也充滿人文及設計、生活美感。在歐洲兩年的工作及生活經驗讓他體驗到歐洲人優雅的生活方式，以及生活各處隨手可及的簡潔、大方、實用、美感的生活美學，包含生活用品、廚房用品、居家用品、園藝用品、服裝等，都呈現一種簡潔實用的美學。而創辦人看到台灣尚未有這種人本實用精神的特色商品，台灣人富有了但還在生活居家美感，還沒有高品質、呈現人文、設計、美感的商店出現，因此他認為在生活水平逐漸提升的台灣，如果引進這類型的商品，應該會受到市場歡迎。因為台灣有非常多渴求這類商品的消費者，卻沒有販售這種類型的商店。

創辦人在國外累積的工作經驗，學會從更寬廣的國際觀來觀看事情，也瞭解各國文化的差異。由於服務的公司也是採用開放心態經營、並且積極使用網路服務的軟體公司，他觀察到如果有優異的商品或服務，只要透過有效的網路行銷模式，就可以突破地域的障礙。同時因為該軟體公司也剛從創業

過程起步，創辦人更積極參與該軟體公司的創業過程，也體會到創業初期所面臨的種種問題，也等於親身經歷了創業的業務擴展、行銷創新等過程。而多次深入觀察確認這類生活用品的市場商機後，這位創辦人也體會到網路銷售是最省成本、最能夠橫跨文化、地域限制的好模式，因此 2002 年底他用新台幣 100 萬元籌備公司，開始自行創業。

而在過程中創辦人的太太，以及家族也加入了股東陣容，而創辦人為尋找有銷售潛力的中小型廠商，花了數個月的時間，親自到各種展覽會場去實際拜訪廠商，剛開始因為公司沒有任何品牌知名度，在和這些廠商洽談過程中也受盡折磨。但創辦人努力在創業初期將網站設計質感、服務流程提升，並且利用自己專長的行銷及調查等方式，積極宣導自己的經營理念，期許提供一個優質、人文設計感的美學行銷管道，藉此讓歐洲的廠商更加信任。而在市場區隔部分，在創業初期也花了很多心力和原本普通沒有特色的台灣禮品商品作區隔，公司創業初期整合資源，努力說服國內各大流量較大的數加入口網站策略聯盟，針對獨特的生活用品系列，共同以頻道、網路虛擬開店等模式進行行銷販售的合作，在短時間內就累積高知名度，並運用媒體曝光專訪等，暢談歐洲的文化體驗，還有高質感的生活方式，讓創業初期公司強調的文化及特性突顯出來，短短幾個月就受到網友好評，2002 年就創造數百萬營業額，網站開張短短第四個月就已出現盈餘，2003 年營業額持續增加有幾百萬，2004 年營業額突破千萬元。

隨著創業頭 2 至 3 年的努力，這種歐洲高品質、注重人文質感、注重儉樸美學的生活哲學逐漸打開知名度，消費者感受到極高滿意度後進行口碑傳播，網站生意蒸蒸日上，並且迅速攻佔高級禮贈品的市場。許多科技業、傳統產業的高收入族群客戶，不斷大批購買當成禮贈品，而不少企業如汽車公司、化妝品公司也主動洽詢，大量訂購當成企業的優質客戶贈品，公司的營運穩定下來，品牌及商品也獲得台灣市場認同。創辦人開始不斷從精神面去行銷公司文化，他出書、寫專欄、應邀演講，他在這種文化貧瘠的台灣先播

種，他努力到各地演講，講商品、講生活、講書本裡面講的理念和推廣生活態度，逐漸地創辦人創業的毅力，以及注重生活態度的認真感動越來越多消費者，形成一種生活型態的行銷模式，公司不斷舉辦中小型消費者活動，邀請消費者深度探討歐洲美學，也針對不同商品進行座談，暢談設計師的理念與精神及簡單美學背後深層的意涵，果真吸引了越來越多的潛在消費者出現。公司也建立許多媒體公關資源，並建立獨特的品牌知名度，也獲得更多歐洲品牌在台灣代理權及獨家經銷販售權。

公司營運在數年後增資為新台幣 500 萬元，並在多方規劃邀約下 2005 年底在信義成品店開設第一個實體店面，專門銷售完整系列的歐洲生活用品、包括居家商品、廚藝產品、園藝用品、生活各種產品等。虛擬通路累積一定的會員、知名度後，實體店面在媒體宣傳、各種行銷活動密集進行後，實體店面開張幾個月業績便達到新台幣 50 萬元，甚至創下單月營業額一百萬元佳績。而實店面受到歡迎的程度激勵了經營團隊，因此在 2006 年至 2009 年之間，B 網站也引進歐洲設計錶款，進攻手錶品類的高級設計市場，同樣以典雅、簡約風格為主，並陸續開設以下實體店面，分為自營店系統以及經銷商系統兩種：

1. 自營店系統：

居家精品店：全部在台北地區，包含信義誠品店、天母大葉高島屋百貨、敦南誠品(2009 年結束合作)等店。

手錶專賣店：台北敦南誠品、台北新光三越、高雄新光三越、高雄 SOGO 等店

2. 經銷商系統：

某進口高級廚具實體展示店：台中市西區

某品牌北歐風格生活體驗館：台中市南屯區

某進口磁磚名廚館(台中體驗館)：台中市南屯區

某進口磁磚名廚館(同上、高雄旗艦店)：高雄市苓雅區

某衛浴設備、進口廚具代理經銷商：台北市大安區

B 網站陸續展實體通路的店面，同步在網路上營業額也不斷攀升，2009 年結算營業額約為新台幣 6,000 多萬，虛擬網路店面和實體店面營業額比例約為 1:1，擁有設計師品牌約 30 種，以及完整的居家生活用品約 800 款，資料庫累積上千項商品資料。同時公司擁有手錶、珠寶、皮件、服飾及居家用品等類別，共約 10 多種品牌的台灣或亞洲獨家銷售權。公司目前包含實體及虛擬通路共約 25 名員工，虛擬及實體店面比也約為 1:1，毛利率約 30%，已成為著名的設計師品牌通路，也是台灣最大的該品類網站，未來公司會加強如手錶部分，實體店面的擴展，以及佈建經銷商擴展業務(目前手錶部分之經銷商為 5 個)。同時也加強和策略聯盟公司之間的合作，比如過往與汽車、化妝品產業的異業行銷及策略聯盟。

值得一提的是創辦人本身為著名的電子商務趨勢專家，出版過數本書探討生活美學，及商業與美學間各種趨勢，B 網站成為著名風格設計等領域的趨勢領導者，而 B 網站更利用以下創意的行銷活動，成功吸引消費者，並引爆相關領域的話題，成功將市場規模擴大。

1. 書本及概念的推廣：創辦人連續幾本書，暢談歐洲的生活態度，以及生活創意與創業心境等，加上在國內數本著名雜誌撰寫專欄，在電子商務以及創業、生活居家品味領域都擁有極多粉絲，而出版書本也在強勢通路販售，擁有極佳的成績，這些書籍成功為 B 網站吸引數萬的消費者，並成為忠誠的擁護者，而書本上有豐富的居家佈置照片及風格，並且有完整的生活概念介紹，涵蓋居家、休閒、旅行、飲食、工作、園藝、運動等層面，完整闡述一

個歐洲生活的概念，一舉將產品的運用方式完整作了介紹，購買並閱讀書本的讀者都很快成為潛在消費者。而專欄則談創業與創意，還有商業與美學的跨界經驗，也成功吸引一批高素質的讀者，同樣成為潛在消費者。而創辦人開始到處演講，宣傳B網站的品牌精神，及完整的生活概念。經年累月累積後，B網站成功營造有特色的品牌精神，並且成為國內著名的代表廠商，這對提高會員數量、忠誠度都有極佳的正面影響。

2. 有創意的虛實整合行銷活動：B 網站由於商品系列多為生活居家用品，加上擁有實體店面通路，因此B網站規劃許多有創意的行銷活動，例如某年情人節對應歐洲特色的個人「單身戒」產品，推出情人節單身活動，成功吸引超過30位單身會員參加，也提升產品銷售量。另外多次的茶會、演講會、電影藝術欣賞會，都與商品本質環環相扣，可以宣傳商品及品牌精神與概念，更加深B網站在消費者心目中的形象，增加更多互動也讓消費者黏度更高，同時也提供特殊的會員交流管道，做到完整的虛實整合程度。而B網站更不定期推出相關產品分享活動，比如為購買寵愛用品的消費者共同舉辦寵愛聚會、為喜愛某些類別的居家用品會員舉辦美食品酒會；或者挑選實體地點比如華山藝文特區，為會員舉辦專屬的特賣會，都加強了會員的忠誠度。這項特點是B網站很獨特的利基，因為擁有多家實體店面，以及居家產品的獨特性，因此可以舉辦多樣化的生活居家型態活動，加強會員的使用體驗，讓會員更有意願完整購買全系列的商品。這是很獨特的體驗行銷模式，讓會員彼此交流，也利用各種互動提供生活居家型態的提案，告訴會員可以怎樣使用商品，怎樣依照生活類型及品味喜好等，進行佈置及居家享受，也提供範例給會員參考，提升會員價值。

3. 高品質商品及獨特定位：B 網站創業之初觀察到台灣有一群中產階級以上的消費者，願意用更高的價格購買更高品質的居家生活用品，但國內當時僅有類似IKEA、無印良品等中價位的連鎖通路。並沒有完整的高品質、簡約、人文、設計的歐洲品味居家商品系列，B網站切入此利基市場，成功填

補這一塊空白，創業後幾個月就有百萬營業額，並且達成損益兩平目標。同時在台灣掀起一股歐洲簡約設計風格的風潮，成功創造話題，並吸引消費者目光，也成為媒體寵兒，獲得許多免費宣傳廣告的資源，成功在中高階生活用品領域開創全新的市場。而品質設計感高的商品，還是有一定的區隔市場，創業初這一塊完全是空白的，因此快速獲得認同，讓公司穩住初步的發展。

4. 獨特的網路經營模式及會員禮遇：B 網站部分商品為限量的設計商品，因此採用限量提供 VIP 會員購買的策略，雖然僅擁有會員約數萬名，但平均客單價高達新台幣 3,000 以上，許多商品用限量、特賣、組合、獨家形式提供給會員尊榮的購買禮遇，同時包裝及運送、還有禮贈品贈送運送等，都比一般電子商務網站要求更高，比如 B 網站要求商品包裝紙盒不能有凹陷、不能有碰撞痕跡、不能有摺痕、不能有不對稱，包裝紙外表、紙袋都必須乾淨、不能有摺痕、不能有損毀，否則馬上更換，用這樣來達成高品質的禮贈品水準。而針對客戶的特定要求，如精緻包裝、限量紀念品、特定時間地點運送、商品品質保證退換等，B 網站定位在稍高價位的居家生活用品，以及獨特品味的特殊商品，不求數量暢銷，反而強調包裝質感、強調實用價值、強調美感設計等，提供購買者很獨特的體驗，因為特別低調服務，也不擔心會造成自己喜愛的商品到處都有，或者購買獨特商品卻洩漏自己的身分及秘密，B 網站在這服務區塊提供極高品質的互動，讓少數消費者成為忠誠度極高的會員，每年都會不斷購買極高金額，也會接受 B 網站各種行銷推薦及組合，會員的重複購買率極高，奠定 B 網站的經營基礎。

經過將近 8 年的經營經驗，不同於其他電子商務公司的獨特模式，B 網站整合虛實通路經營發展出獨特的營運模式，由於產品定位為高價值的居家生活精品，累積一批忠實、收入高、品味高、但不容易滿足的客戶，但也因此讓 B 網站累積不同於其他電子商務網站的經營模式，能夠滿足高收入客群、能夠整合虛實通路、能夠銷售高價值的精品等經驗。而這幾年 B 網站開始針對某些商品品類如手錶精品，除了在網路經營品牌概念，如同先前訴求

生活型態一樣，其手錶精品也訴求獨特風格，開始緩步開展實體銷售通路，並佈建經銷商增加實體通路的業績，這幾年也有小部份投資中國電子商務市場，從虛擬通路銷售到中國市場，但短期內業績很有限。

最後引用創辦人 Cheers 雜誌專欄文章(2010 年 7 月 21 日，取自 Cheers 雜誌網站：

<http://www.cheers.com.tw/doc/page.aspx?id=40288ae418a5c6340118a5e7c45e0123>)，以更了解其經營理念：「不久前到台灣大學參加一場網路創業論壇，有趣的是，10 年前在同一個地方，也曾有一群人，在台上分享他們的網路創業經驗。我才驚覺到，10 年來網路創業這個題目，真是有所變、有所不變。變的是，當時網路是一個新運動，論壇的場合大家重視分享與探索，好像一群大孩子上台慷慨地談論商業模式，如今的網路論壇面孔年齡比較大了，也牽涉到比較多的商業祕密，更多法律、競爭，更多務實的管理以及重視獲利。不變的是，網路依然還是夢想的園地，不管是屢敗屢戰的老網路人，或是想創業的初生之犢，都還冀望它能為人類帶來好的改變，並為自己帶來開創事業的果實。

那時是談 Web 1.0，現在是談 Web 2.0，不過說穿了，不管是誰，大家都要回到 0.0，也就是經營企業的基本面。某個程度來說，靠販賣夢想的創業驚奇期已進入尾聲了。原本是處女地的網路產業，也出現箝制通路的怪獸、傳統大公司切入競爭，白手起家的人，光靠創意已沒有太多機會財可以賺。很多業界朋友都說台灣網路界這幾年沒什麼大進步，一度被看好的 2.0 也由於市場規模小，在台灣不太容易有什麼驚奇的表現（話雖如此，從當時一直撐下來的一些網路社群，目前還有不少是在穩定成長中）。

價值重整，放大格局才能名利雙收

這樣說並不是反對網路，我沒有研究過數字，但我的感覺是，當電子商務創造出 1,000 元的產值時，其中有 800 元應該是從現有產業中偷過來的，換句話說，網路不是真的創造了什麼價值，很多只是破壞了原本的實體生意。所以網路產業成長，對國家經濟的好處有多大，並不能只從營業來看。能擴大消費需求的，才是經濟成長，像 C2C 拍賣就是創造新價值的最好例子。

持正面觀點的會說，這是商業進化，當我們破除不必要的經營障礙後（如求職為什麼要去買報紙，效率不彰），企業的效率會提高，市場汰弱擇強，就像 e-mail 讓郵局生意滑落，沒有人會覺得這樣不好，郵局就要找到新的更有創造價值的模式來避免虧損、失業。當愈來愈多人從事高價值、與眾不同的服務時，整體經濟就會被刺激出更大的火花。」

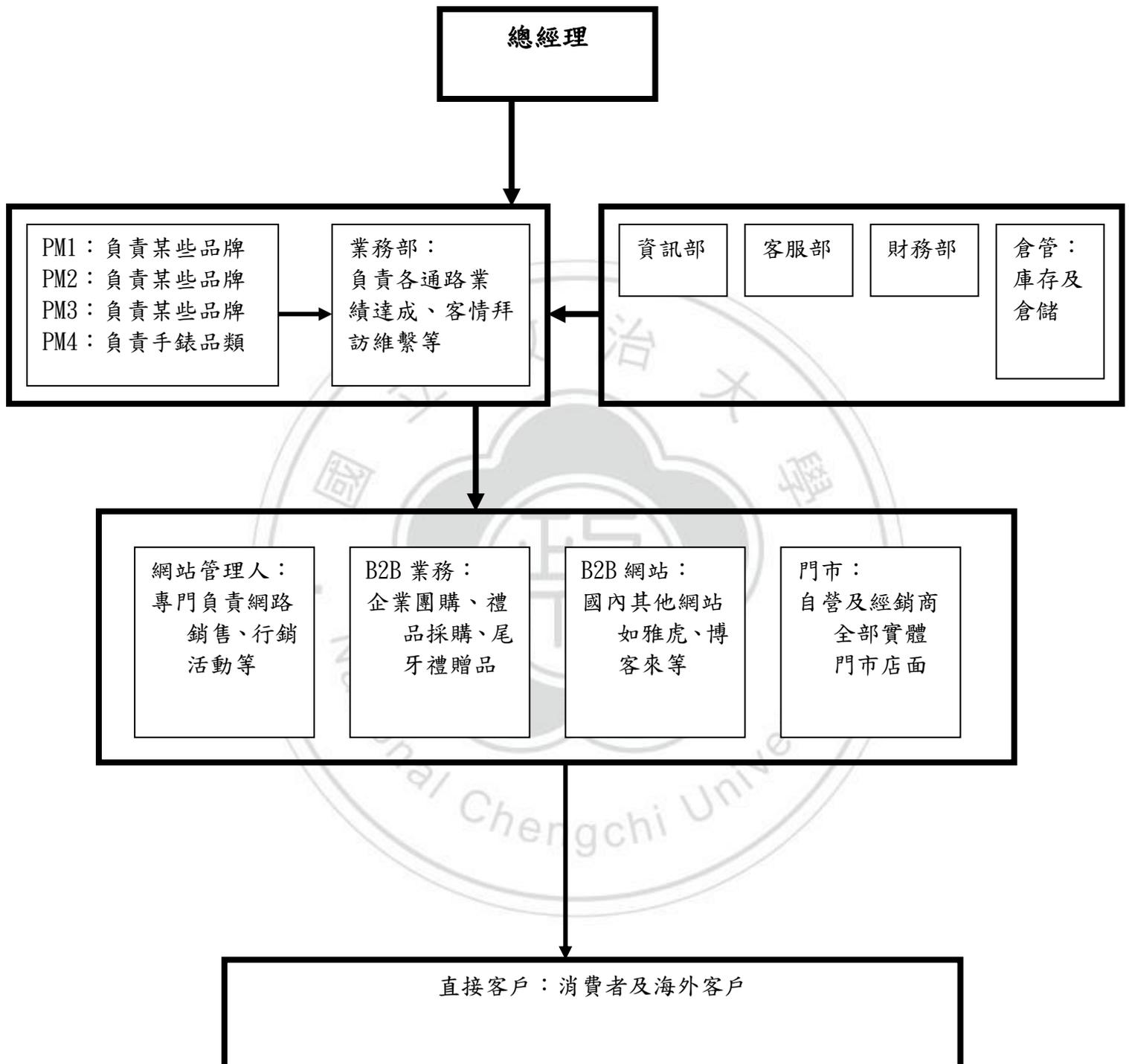
(2)經營方向：

2002年創業初期：先塑造一種歐洲人文、設計的簡約風格，吸引市場上渴求這類商品的消費者，成功吸引了該區隔市場中的客戶，網站開幕數月就達到損益兩平成績。再繼續投資媒體公關等曝光，並且利用市場上獨特的產品定位，和數個大型入口網站合作高品質居家生活用品類的頻道，馬上就突破新台幣百萬元業績。

2005年後經營實體通路：站穩經營腳步後，B網站開始跨足實體通路，將實體通路分為兩大類：一類為自營店面，自營商店又分為居家用品店，以及手錶精品店；另一類是經銷商店面，主要為裝潢、廚具、居家用品展示相關的合作廠商。經過數年的努力，B網站突破年營業額新台幣千萬的目標，並且藉由實體通路擴展鞏固更忠誠的消費族群。許多客戶可以藉由實體店面觀看居家生活用品的整體擺設，以及B網站主動提供的消費組合建議，然後透過網路訂購。同時可以藉由網路虛擬通路特性，進行商品庫存調節，並和實體通路互相調貨，或提供中南部地區消費者實體的互動感受。由於其商品種類如有展示空間，會更加強購買決策，因此擴展實體店面可以促進業績，並且藉由虛實通路整合，營造獨特的經營模式。

2009年底業績達到新台幣約6,000萬，虛擬與實體通路業績比例各半，公司營業品項數目約800至900種，下一階段是選定特定商品品類，伺機尋求實體通路擴張，或者與經銷商合作，擴展實體通路業績。虛擬通路部分則透過更有創意的行銷模式，在台灣更深入介紹優質的生活型態，以增加忠誠會員的數量。而往後新的目標則為發掘台灣設計師品牌，或者是崛起於台灣的设计類商品，透過網路以及B網站多年經營的國外通路及聯繫，期盼可以將台灣優質設計產品外銷到國外通路，這是長遠的目標。同時也展開公司內部設計能量，希望培養公司內部設計能力，自行開發設計商品，朝自有品牌經營的方向努力。

(3)組織概況：B 網站組織架構請見以下【圖 18】。



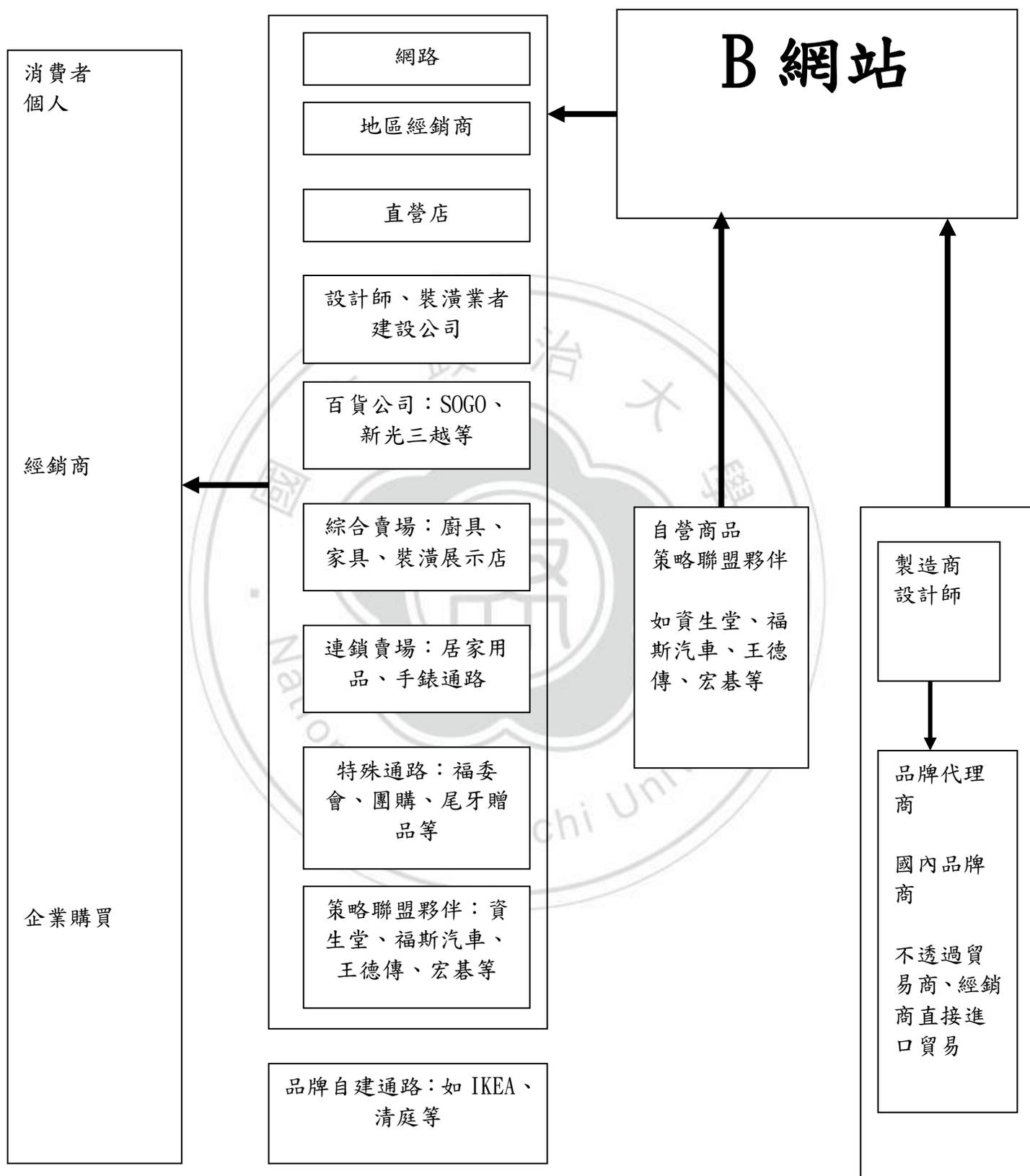
【圖 18】B 網站組織架構圖

(4)資訊支援系統：

B 網站創業初即自行規劃，依照需求開發資訊系統，撰寫包含會員管理、商品管理、行銷內容管理、出貨流程管理等平台。隨著營運上軌道資訊系統擴充，但多數由內部評估需求，根據需求撰寫程式或委外專案方式交給資訊公司完成建置。當 B 網站開始經營實體店面通路後，又必須針對整合虛實通路情況，引進實體店面專用的 POS 銷售系統，因此又開始整合資訊系統後端，將電子商務平台和新建的 POS 系統整合，讓公司運作流程可以將虛擬與實體通路管理共同運作，從進出貨、國外貿易、商品訂購、商品盤點庫存管理、商品出貨及實體店面管理、財務資訊、管理數據提供等，B 網站藉由多年來營運經驗，不斷由內部開發修正資訊系統，並且不斷依照不同時期之經驗與需求，將資訊系統修改並進行升級。

這樣的過程不斷持續，同時也依照組織內部需求來設計，並透過員工之間實際運作，還有實體門市店面、虛擬網路行銷等需求，不斷修正提出新的流程，並且在舊有流程上進行各種改進，試驗出最佳化的作業流程。目前資訊部門僅維持日常營運所需之人力，進行一般網站管理、資訊安全、日常行銷等管理，而其他流程改善、系統更新、還有各種新需求及試驗方案，則排定順序後採取外包委外給專業資訊公司負責為主。目前系統著重於營業額分析、會員購買行為分析等，期盼後續繼續開發更詳盡的網站營運各種分析、會員更深入之行為分析，以及訂單與商品之間各種分析，資訊系統的重要性顯而易見。而由於 B 網站商品數量不多，必須努力提高會員重複購買率，以及讓會員嘗試預購新產品等模式，方能提高營業額，同時才能利用更高的銷售力洽談歐洲新產品的代理經銷權，讓商品系列能夠持續進入消費者推薦購買組合中，以提高業績創造更高利潤。因此資訊系統匯整及商品銷售評估，以及會員各種客服、推薦等資訊的支援，是非常重要的未來需要加強的部分。

(5)主要營運模式：請見以下【圖 19】，可見到 B 網站的營運模式及定位。



【圖 19】國內傳統居家精品手錶等供應鏈圖

二、訪談綜合摘要：請見以下【表 9】

【表 9】B 網站訪談綜合摘要表

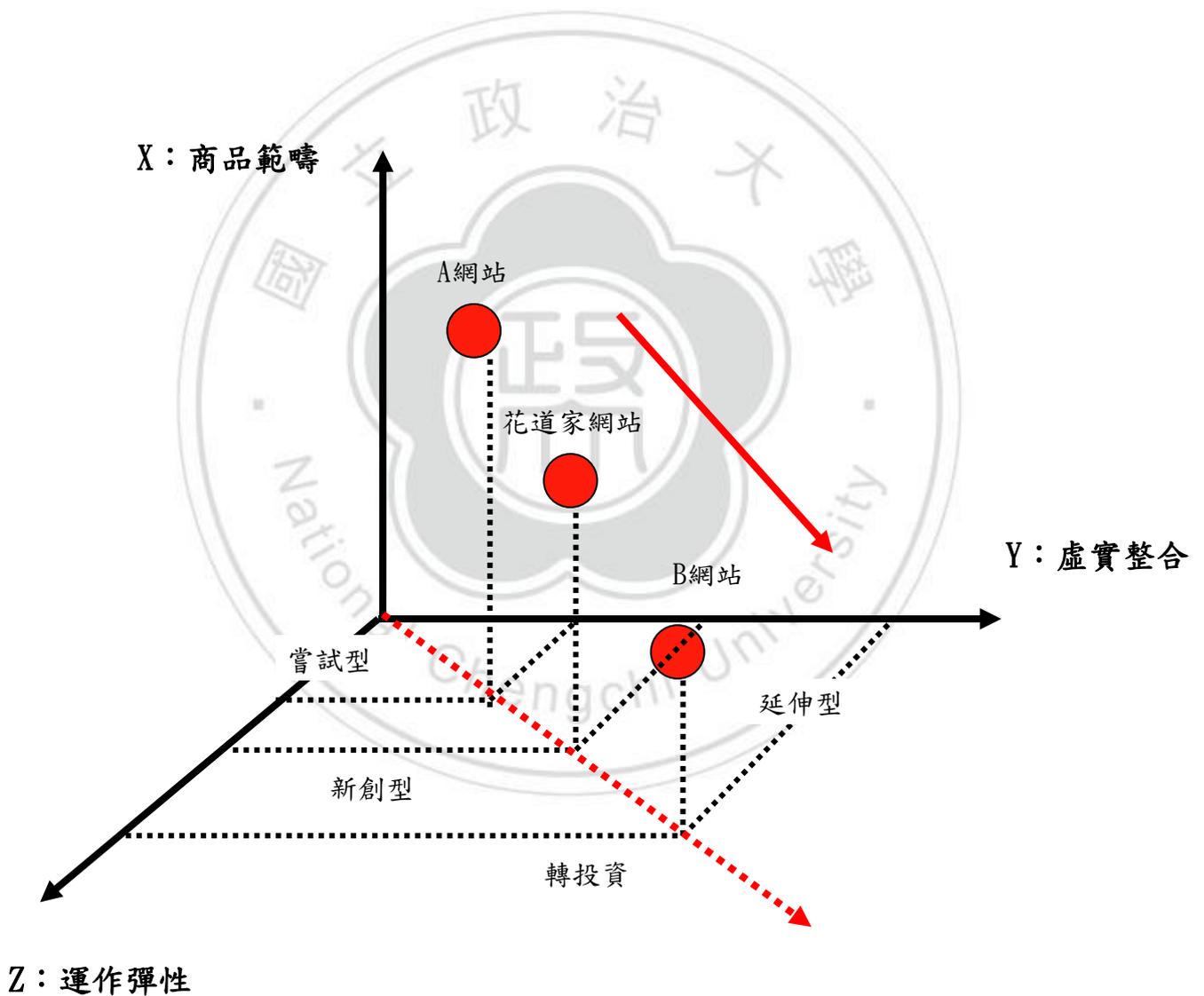
營運模式分析		
價值主張	顧客價值	提供台灣市場缺乏的歐洲生活品味、高質感、設計感、實用有格調的高價位生活居家用品。
	目標市場區隔	高收入、品味高、重視設計、人文、簡約質感、也願意投資更精緻居家生活用品的族群。
服務範疇	<p>1、網路店面提供獨特會員高質感購物、禮贈品、送禮等服務，保障隱私及高素質的品管及運送水準。</p> <p>2、實體店面提供一種設計空間，讓消費者體驗所有商品的風格，並且可觀看整體商品系列的風格，作為選購參考，也可直接購買。</p> <p>3、和經銷商展示店面合作，當消費者購屋、裝潢、選購居家廚房用品等，可以直接觀看系列商品，直接和裝潢、廚具等服務共同選購。</p>	
獨特資源系統	<p>◎和歐洲品牌、設計師長期合作，擁有眾多品牌的亞洲、台灣獨家銷售或代理權、經銷權。</p> <p>◎切入高價位的生活居家精品市場，切入某一空白區隔市場，迅速掌握該類別商品的販售知識，以及大多數的供應商來源。</p> <p>◎擴展實體店面，虛實整合架構下，包含組織、人力資源、資訊系統等，皆擁有虛實整合獨特的能力。</p> <p>◎居家生活用品並非單純銷售商品，這是一個集合居家生活型態、文化、人文美感的產業，累積了出版、生活、品味、食衣住行等各方面的行銷整合資源、並且利用媒體、出版書籍、專欄等宣傳這種生活價值，並鼓勵消費者到實體店面體驗，領略美感生活的主張。</p> <p>◎擁有實體通路，因此可規劃眾多獨特的行銷活動，讓會員進行更深度的互動，舉辦各種實體活動讓消費者體驗產品、生活型態的美感，進而成為忠誠的消費者，並成為口碑行銷的代言人。</p>	
收入與成長模式	收入模式	提供高利潤、非大宗商品的設計高質感商品，針對高收入、品味高族群，各種優質生活居家用品販售。同時銷售策略聯盟夥伴之商品。
	成長模式	擴展實體通路店面，發掘台灣本土設計師品牌，將之導入國際市場，並嘗試自創品牌。
營運模式創新	<p>◎引進市場上尚未提供的高品質較高假商品，毛利潤較高，並且填補市場上這一區塊的空白。</p> <p>◎全新獨特的資訊系統，依照需求撰寫開發，可整合實體及虛擬通路營運需求，掌握商品庫存、銷售情況等，讓營運績效更優異。</p> <p>◎獨創訴求文化、設計、人文層次的生活型態行銷模式，利用媒體、出版書籍、實體活動，增加互動及提高消費者忠誠度。</p> <p>◎針對居家生活市場，經銷商主要為廚具、生活用品經銷商，將銷售結合居家佈置、裝潢、購屋等顯現個人自我風格的方式。</p> <p>◎採取經銷歐洲高質感的設計商品，壟斷相關商品品牌商、設計師，同時有 10 多種品牌為獨家經銷銷售，擁有此類商品優異的行銷經驗。</p>	

虛實整合	高度整合虛實通路，網路虛擬通路開張數月就達到損益兩平成績，後續經營實體通路，努力拓展業績，後續將朝專業商品店發展，針對特定商品品類，或是居家用品體驗店模式，增加消費者生活型態認同。
商品範疇	低，商品利潤高，但設計師類商品品項少、新品少，許多量產也有困難，經常性維持販售數量約 800 至 1,000 款商品。
運作彈性	高，可利用各種虛實整合行銷模式，比如舉辦座談會、商品體驗分享、針對單項商品主題活動、居家生活佈置建議等，許多有創意的互動、提高消費者忠誠度之行銷模式可以運用。
主要競爭對手	國內連鎖居家生活用品通路如 IKEA、特力居等，以及清庭等類型的設計師品牌有質感的居家生活品牌店。以及某些國外知名品牌小量引進的居家生活系列用品。但虛實整合的企業目前沒有競爭對手。
備註：目前過半股份由創辦人夫婦持有，沒有員工入股及公開發行計畫。	



第四節 個案網站營運類型之探討

本研究歸納出全新電子商務網站營運類型的分類模型，但因訪談的因素重複重疊，無法獨立分析評量，簡化架構，將眾多因素歸納成為「虛實整合」、「商品範疇」、「運作彈性」三方面，作為區隔不同電子商務網站營運類型的分類。請見以下【圖 20】



【圖 20】電子商務網站營運類型模型圖

【圖 20】依照上述三個面向分別劃出 X 軸代表：商品範疇，指網站販售商品橫跨的類別多寡；Y 軸代表：虛實整合，表示該企業實體店面與虛擬網站整合的程度高低；Z 軸代表：運作彈性，指的是該企業組織面對環境應變時，所展現出的策略彈性及各種行銷、資訊系統、營運模式等的延伸程度。本研究歸納三個個案公司分別在三軸度的分類定位上如下：

1. A 網站：商品範疇包含保養品、彩妝、醫學類產品、女性服裝及內衣、包包及配件、女性相關營養品及食品、各種女性相關商品等廣大類別，商品數量約為 3 萬多種品項。而其虛實整合極低，僅有網路店面、沒有實體商店；而運作彈性極低，因為在該市場及環境沒有太大變化，可運用及變化的策略彈性極低。

2. 花道家網站：商品類別包含鮮花、花束、盆花等花藝產品、蛋糕、禮品、卡片等相關禮贈品商品，商品範疇略寬，商品數量約為 6 千至 7 千種不等，但遠不及 A 網站。花道家擁有部分實體門市，虛實整合程度比某 A 化妝保養品網站更高；因此在運作彈性等方面也比 A 網站略高，落在圖中的定位點。

3. B 網站：商品類別僅限於居家生活用品，僅少部分橫跨到服裝、辦公用品等禮贈品商品類別，商品數量約為一千項左右，商品範疇程度最低。而 B 網站擁有全省南北數個實體店面，虛實整合程度極高；B 網站因為整合虛擬及實體店面，其組織的彈性、組織運用不同行銷方式、採用更多變化的延伸模式更加豐富，因此運作彈性程度最高，落在圖中的定位點。

【圖 20】可以看出個案三個公司的定位點都非常接近 45 度線邊緣，因為其「虛實整合」與「運作彈性」兩座標都隨著程度成正比增加，也就是「虛實整合」程度越高、「運作彈性」也會隨之增加，但其「商品範疇」則呈現反比減少，意即「虛實整合」程度越高、「運作彈性」越高的網站，一般「商品範疇」程度都會降低。本研究發現營運穩定、且經營超過一段時間後，達到損益兩平或獲利程度的網站，一般其「虛實整合」、「運作彈性」會呈現相同程度增加，意即網站會逐漸趨近於圖中沿著原點拉出的 45 度軸線(紅色虛

線)。圖中三個個案公司落在逼近 45 度線上的定位點，逐次如同紅色箭頭所指，從 A 網站、花道家網站、B 網站三個網站陸續往下降，其「商品範疇」程度一路往下不斷降低。

三個案公司的類型先行依照上述「虛實整合」、「運作彈性」兩大要素所進行之台灣電子商務網站的基礎分類四大構面分析：延伸型、嚐試型、新創型及轉投資型，個案三公司皆比較近似於「新創型」網站，可清楚看到從原點沿著 45 度角拉出一條線，「新創型」公司由於大多採取單純虛擬通路營運，其「虛實整合」較高，但其組織多為獨立運作，其「運作彈性」較高，一般會落在圖中 45 度線的左側的區域。最後再比較「商品範疇」發現，三個要素中前兩項「虛實整合」、「運作彈性」越大，離原點越遠「商品範疇」程度就可以低一點。



第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

本研究是以第二及第三章架構為基礎，加上第四章總計三個個案公司的訪談整理、歸納、分析得出結論。

根據過去不同學者的研究發現，電子商務要能夠發展與成長，就必須將組織內部不同的元素與外界環境做緊密搭配，電子商務在近年發展中遇到環境快速變動的外在因素，電子商務業者必須面臨網路上所有的競爭與挑戰，企業本身必須不斷改變、自我調整，並且進行改造才能因應環境找出企業生存的模式。我們發現在三個個案中，雖然在不同的商品及產業市場環境中，隨著不同的價值定位、產業本身的環境，還有面對競爭時作出的組織彈性、策略選擇等都不同，但本研究訪談並歸納三個個案網站後，發現在以下眾多層面有驚人的相似度，分別敘述如下：

1. 資訊系統的整合能力及經驗：自行開發系統，從創業之初就不斷研發系統，並且不斷和供應商、產品、員工之間進行多方測試，累積數年之後，資訊系統已經發展成一系列的獨特系統，該系統串聯供應商、員工、上下游的合作廠商，同時系統功能橫跨產品、訂單處理流程、進出貨管理、庫存管理、工作職能管理、財務管理、公司營運數字管理等。

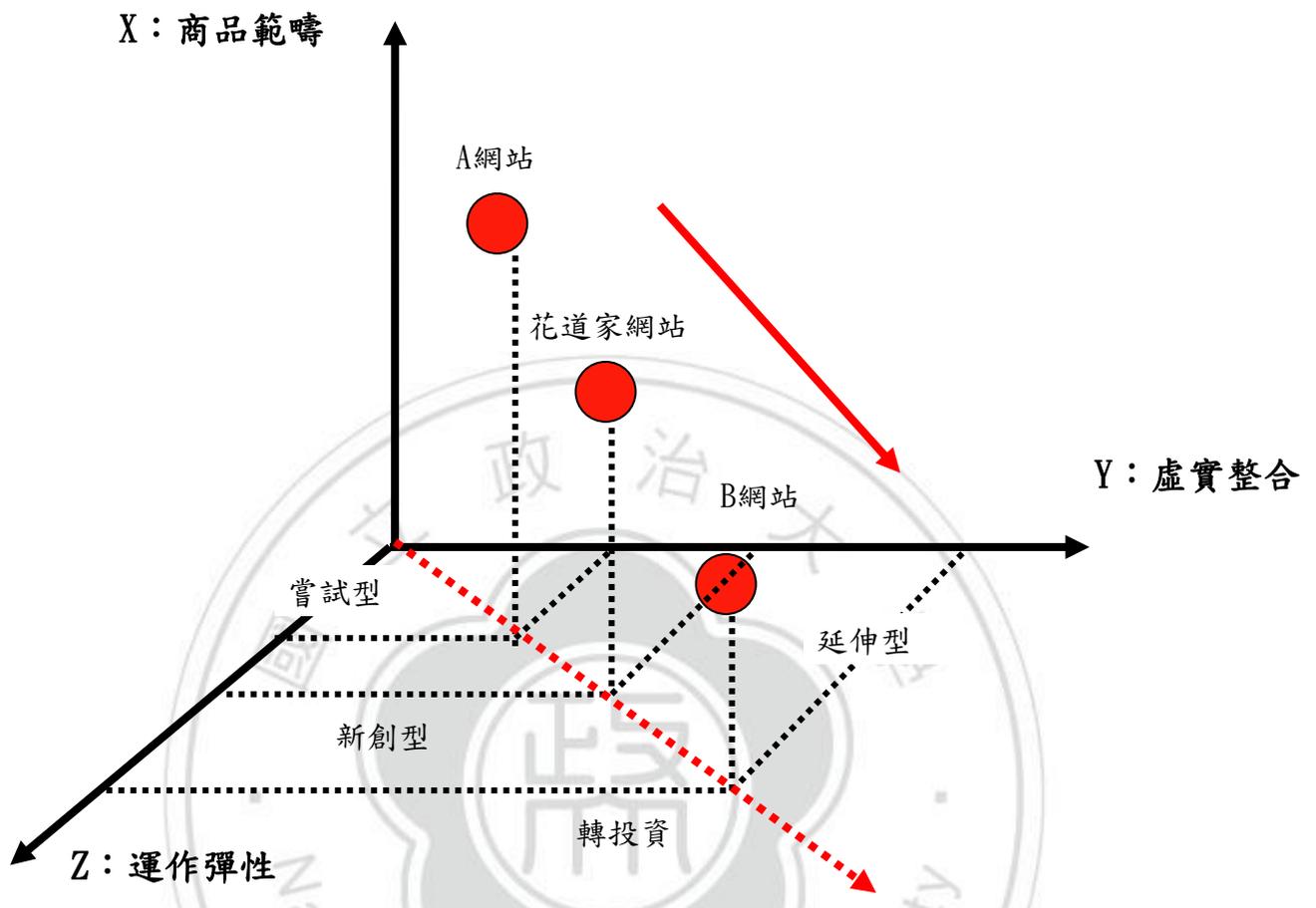
2. 網頁的設計及動線，還有商品呈現、分類、購物流程、網站設計邏輯等：包含加入會員、網站購物流程、網頁的設計呈現，還有各種商品管理、商品分類、相關網路管理模組，相關對應的進出貨、商品呈現上架、商品管

理等方式，都發展出獨特且具有效率的模組及方法。

3. 組織管理：三個公司皆有獨特的組織結構，同時因應相關工作，制定出相關的組織層級，並且擁有更彈性、更有效率的組織，其組織型態與傳統一般公司有顯著不同，並且組織結構與管理流程、工作範疇、工作者角色，管理者定位及思維等，皆一定程度地影響了組織型態。

4. 網站定位及經營：個案公司皆有清楚的市場定位，並且針對特定族群行銷販售，網站的會員族群所定特定目標，此外實際網站廣告的模式，行銷方式，以及各種管理網站的資訊系統，以及網站運作經營實務，最後是網站的經營績效與各種經營數據，也都有共通的特色。

5. 創業團隊及嘗試精神：皆在電子商務該領域創業極久，並且度過當年的網路泡沫風暴，堅持並且活下來，同時都能夠迅速改變變革、並且接受創新事務。



【圖 20】電子商務網站營運類型模型圖

根據第四章第四節【圖 20】將三個案公司的類型，依照上述「虛實整合」、「運作彈性」兩大要素所進行之台灣電子商務網站的基礎分類四大構面分析：延伸型、嘗試型、新創型及轉投資型，個案三公司皆比較近似於「新創型」網站，可清楚看到從原點沿著 45 度角拉出一條線，「新創型」公司由於大多採取單純虛擬通路營運，其「虛實整合」較高，但其組織多為獨立運作，其「運作彈性」較高，一般會落在圖中 45 度線的左側的區域。但越接近 45 度線營運狀況越好。

以上分析如對照學者 Hamel & Prahalad 所提出的把企業視為獨特能力的組合(portfolio of distinctive competencies)，企業經理人如果要規劃企業進入新市場或新產業時，可參考利用以下【表 10】策略矩陣，每個象限有其不同的策略意涵(Hamel & Prahalad, 1994)。

【表 10】企業進入新市場新產業的策略矩陣

		產業	
		現有產業	新產業
核心能耐	新能力	<p>十年領先： 為保護與擴展現有產業的市場地位，需要建立哪些新的核心能耐？</p>	<p>重大機會： 為參與未來最有機會的市場與產業，應培養哪些新的核心能耐？</p>
	現有能耐	<p>填空： 有怎樣的機會改善現有產業的地位？既有的核心能耐怎樣作最佳的運用？</p>	<p>白色地帶： 把既有的核心能耐創意、創新地重新配置或重組，可創造哪些新的產品或服務？</p>

參考來源 Gary Hamel & C. K. Prahalad 著，顧淑馨譯，2004，競爭大未來，智庫出版

本研究提出四大類型網站營運種類可歸納為以下策略做法：

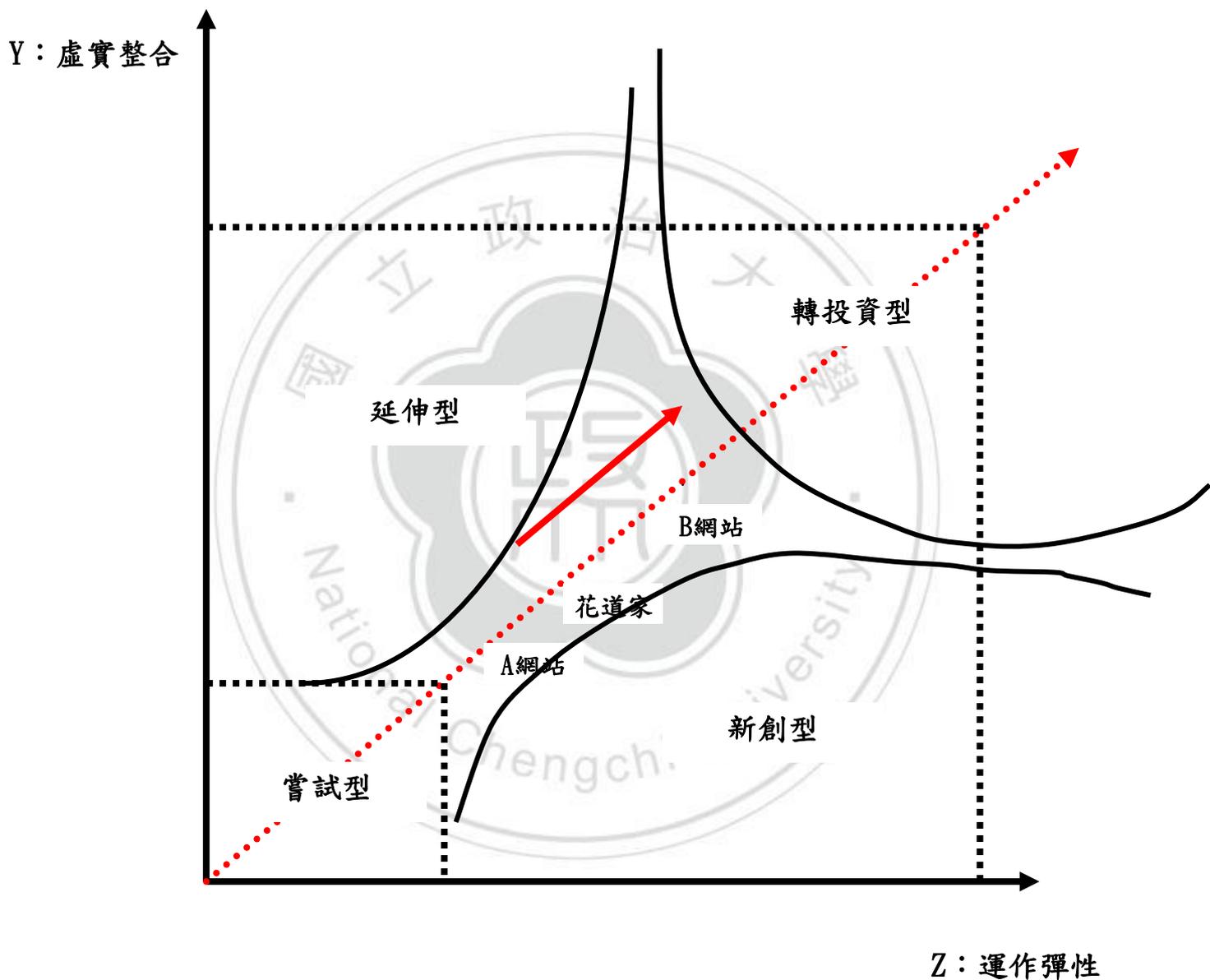
1. **「轉投資型」網站**：採用重大機會策略，觀察產業的市場機會，企業必須培養新的核心能耐。在虛實整合度較高的市場中，「轉投資型」網站轉投資成立新公司或獨立單位進行電子商務營運，保持組織彈性並且培養各種新能力，找出產業與市場的重大機會。

2. **「嘗試型」網站**：通常是企業先行試探某一產業或市場的做法，「虛實整合」程度較低，一般又屬於附屬組織，其「運作彈性」程度較低。建議採取填空策略，先觀察有哪些機會可以改善現有產業的地位？然後利用既有的核心能耐作最佳運用，找到市場的空隙找機會切入，為新投資找到機會並且既有能力和產業上找各種機會點。

3. **「延伸型」網站**：通常由實體店面延伸進入虛擬電子商務領域，其「虛實整合」程度較高，但組織多為附屬營運的單位，通常企業想在既有的產業基礎上，另外擴展出新的營運模式，但又不想影響既有的組織營運及產業規模。建議採取十年領先的策略，也就是思考為保護與擴展現有產業的市場地位，需要建立哪些新的核心能耐？並在既有的企業優勢中尋找可發展延伸的能力與能耐，為未來十年領先找到機會並奠定基礎。

4. **「新創型」網站**：大多由創業團隊先行在虛擬通路創業營運，其虛實整合程度低，但通常採取獨立組織營運，其「運作彈性」極高，建議採取白色地帶的策略，把既有的核心能耐有創意創新地重新配置或重組，看看可以創造出哪些新的產品或服務？在既有的電子商務基礎下看如何突破找尋機會，創造出新的營運模式或服務，這一點從台灣眾多電子商務網站，推陳出新推出各種服務及創新營運模式，比如超商取貨付款、虛擬商品小額服務(愛情公寓)、免費商品模式(早期的 nicebeauty 網站推出的 199 元只要支付物流費即可試用產品)等。都是利用電子商務的基礎，將既有資源重新重組，獲得成功的營運模式。

本研究將【圖 20】圖形平面(Y 軸和 Z 軸組成的平面)畫成以下【圖 21】，更可清楚看出電子商務網站營運類型的分類：



【圖 21】電子商務網站營運類型變化圖

從【圖 21】可以清楚看出電子商務網站變化的軌跡，電子商務網站初創立時，通常只有單獨虛擬通路營運，其「虛實整合」度低；創立初期通常為創業團隊艱苦營運，或是從某大組織暫時先獨立出來，其「運作彈性」低；此時類型屬於左下角「嘗試型」網站。網站經營上軌道並且存活之後，有可能朝幾種方向發展：

1. 隨著網站發展，組織獲得更多資源，網站獨立成立公司營運，或是創業團隊獲得更多援助包括技術、資金、人才等，團隊更加壯大成為獨立團隊運作，此時網站的 Z 軸運作彈性越來越大，逐漸向右移動，因此朝向「新創型」網站發展。沿著原點 45 度角拉出紅色虛線右下側，都屬於「新創型」網站，其特色為營運仍保留虛擬通路發展，但企業與組織獨立性高。

2. 網站發展逐漸擴展實體通路，隨著營運擴大網站也擁有實體通路，並且虛實整合程度越來越高，此時網站朝的 Y 軸虛實整合程度越來越高，逐漸向上移動，因此朝向「延伸型」網站發展。沿著原點 45 度角拉出紅色虛線左上側，都屬於「延伸型」網站，其特色為營運的虛實整合程度高，但企業與組織獨立性仍然低。

3. 如果網站發展，隨著時間與營運擴大同時兼顧虛實整合及運作彈性，網站逐漸朝向實體通路整合、企業與組織獨立性也逐漸升高，此時網站會沿著原點 45 度角拉出的紅色虛線向右上角等比移動，發展超過某程度之後，便成為右上角的「轉投資型」網站。

有些網站在創立之初就已經屬於「新創型」網站、或是屬於「延伸型」網站，但其發展仍需兼顧三大因素：虛實整合、運作彈性、商品範疇來發展，當其虛實整合與運作彈性都相當程度發展時，其商品範疇可以逐漸下降，不需要再擴充商品販售品類的種類及商品品項數量。個案三個網站的案例可作

為參考印証。但無論是一開始屬於「新創型」或屬於「延伸型」網站，除非在該領域獲得壟斷資源，或是培養競爭對手極難打敗的核心能耐。否則最終網站仍需要朝「轉投資型」網站發展，意即虛實整合程度要變高、運作彈性也要變高，發展過程中貼近沿原點 45 度角拉出的紅色虛線軌跡前進，是最佳的發展策略。也就是同時兼顧虛實整合與運作彈性。

一開始屬於「嘗試型」網站的新創網站也可能逐漸沿著原點 45 度角拉出的線發展，最後變成「轉投資型」網站。有些網站則從「嘗試型」網站發展成為「新創型」網站或成為「延伸型」網站。網站會有多重的發展軌跡。

本研究試著推論兩種網站類型：

1. 雅虎奇摩購物中心：原本的興奇科技，成立之初為「新創型」網站，是獨立運作的公司，其「運作彈性」程度非常高，而初期完全採取虛擬通路營運，其「虛實整合」程度很低，定位點落在【圖 21】的 45 度線右方區域「新創型」網站區域。但 2008 年雅虎奇摩併購興奇科技之後，其「虛實整合」程度提高了，但公司成為雅虎奇摩的電子商務部門，其「運作彈性」程度降低了，因此合併後的雅虎奇摩購物中心定位點往 45 度線逼近，同時往原點移動，其「商品範疇」程度必須提高，這點在實務上已經被證實，雅虎奇摩購物中心近幾年的確極力擴充商品品類及品項數目。

2. 某些從網路竄起爆紅的品牌，比如東京著衣網站，從網路虛擬商店品牌經營，最後到實體開設連鎖店面，一開始是屬於「嘗試型」網站，專攻網路虛擬通路，其「虛實整合」程度極低，加上一開始在網路拍賣平台販售，並未依照正式公司型態運作，組織屬於不獨立的附屬組織，其「運作彈性」程度也極低，該企業一開始的定位點落在圖上的接近原點的區域，商品一開始以女性流行服裝為主，其「商品範疇」程度也極低，定位點非常接近原點。

但隨著品牌壯大，公司正式成立，同時最後跨足到實體連鎖店面，開設服裝實體賣場，其「虛實整合」程度提高，但組織仍然屬於附屬實體店面的組織，最後成為「延伸型」網站，其定位點會逐漸接近 45 度線，介於「延伸型」及「轉投資型」之間。該網站近幾年發展也實証其發展軌跡從接近原點的「嘗試型」網站，逐漸靠近 45 度線，並且逐漸往原點外緣移動，而隨著「虛實整合」程度及「運作彈性」程度都提高，其網站的「商品範疇」就不需要過度擴張，其網站僅僅擴充襪子及配件等商品類別之後，並沒有再大舉擴充更多的商品類別，反而朝向提升虛實整合程度努力，並利用運作彈性來規劃更有彈性的活動及優惠促銷等活動。網站營運逐漸往右上角的「轉投資型」類型發展。

而本研究推論網站由創建到發展，應當會遵守 Y 軸：虛實整合以及 Z 軸：運作彈性相同比例發展的原則，也就是會沿著【圖 21】的 45 度線發展，一直隨著網站「虛實整合」、「運作彈性」發展都達到一定程度，最後成為右上角「轉投資型」網站為止，可見其發展定位點軌跡會落在上圖中由三條黑線共同圍成的範圍內。有可能短時間由於 Y 軸虛實整合程度高，網站先成為 45 度線左上方範圍內的「延伸型網站」，此類型網站多為實體企業極力發展電子商務的型態；或者由於 Z 軸運作彈性高，網站先成為 45 度線右下方範圍內的「新創型網站」，此類型網站多為新創公司經歷草創時期後，穩定營運採用新創模式經營。但不管如何，網站發展定位點會沿著 45 度線兩側，逐漸向右上發展，意即虛實整合、運作彈性會逐步增加，最後成為「轉投資型網站」。

以上案例皆可實証這三個構面：商品範疇、虛實整合、運作彈性，不同的三軸程度可定位出網站相關的位置，並看出其發展軌跡，也可合理預測單一網站的營運類型，並推估發展軌跡，以及合理的發展方式。上述推論也符合現實狀況中，眾多網站發展的定位點發展軌跡。雖然不同類型網站之間的发展歷程尚未有完整的關聯性，但可以依照【圖 21】推論，沿著 45 度線發展，逐漸發展虛實整合、及運作彈性的網站，會是比较安全的發展模式及策

略做法。而「延伸型網站」及「新創型網站」都可能只是網站發展過程的某個時點展現的型態，並非最終的結果。沿著 45 度線發展會是網站較佳的策略選擇。本研究之【圖 21】可能是網站發展過程可參考的軌跡，實證的結果可做為後續研究的參考。



第二節 研究限制

本研究因為僅訪談個案公司少數創辦者及經營者，許多觀點可能過於主觀，許多關鍵性的數據礙於營運機密無法取得，只能從推估、媒體報導及探尋經營團隊收集，因此可能受到資料收集的完整性和正確性影響。而個案數量僅有三個，為了追求研究的深度，可能導致廣度不足，是本研究的限制之一。

許多網站真實數據及資料，由於訪談對象的限制及保密，並未能取得真實的數據，可能導致資料收集涵蓋程度的影響，造成認知判斷錯誤而影響推論結果。尤其許多網站發展過程中的敏感性資料，如組織獨特的營運模式、公司內部的資訊平台、各種營運機密等，皆由於訪談對象要求保密，或是不願意分享，導致資料無法取得，因此對於本研究推論過程的完整性也會有所影響。

而上述結論中，X 軸代表之「商品範疇」、Y 軸代表之「虛實整合」、Z 軸代表之「運作彈性」都缺乏量化的基礎，如能將各軸代表之意涵量化顯示，可用具體的數字、百分比或是程度別找出量化數字，對於研究會有更具體的貢獻。最後由於本研究並沒有失敗個案的對照組資料，假定上述三個個案都是成功的案例，個案發展過程的推論都基於當初相同的假設，但每個個案的所處外在環境不同，發展的期間及起始點也不相同，可能在推論試用範圍會受到限制。

第三節 後續研究

本研究僅針對少數因素及變因進行電子商務網站營運類型分類的探討，最後僅針對：虛實整合、商品範疇、運作彈性等三大構面向進行分類，建議可以再針對不同的因素變因之間，進行更深入的分類基礎建立，並且針對更多不同類型的電子商務網站，進行更細緻的分類。同時也可以再針對更多不同個案，再找尋相關的指標，建議後續研究者可嘗試建立網站營運分類的完整指標，對實務界有很大的幫助。而本研究僅針對三個略為成功的電子商務個案網站進行研究，在廣度與深度都稍嫌不足，建議後續研究者可以增加觀察的個案數量，並將營運失敗的網站加入觀察對照，並且依照網站營運分類的指標嘗試歸納，建立更完整的網站營運類型的模型。

同時後續研究也可針對四大類型網站：「嘗試型」、「新創型」、「延伸型」或轉投資型，在商品範疇、虛實整合、運作彈性三大軸組成的構面中，如何定義個別的網站類型，以及更精確的分類基準，用量化的概念作為網站營運類型分類的明確區隔。最後導入策略面的思考層次，提出不同類型網站可以採取的策略選擇，並且精確分類出不同的策略群組，找出電子商務產業整體演化的策略指導原則。

而不同產業別的網站在三個軸度意涵上，會有哪些不同的發展，比如哪些產業網站其「商品範疇」較大？「虛實整合」程度較高？也是可以深入探討的議題。而三個軸度之間彼此的關聯性，比如商品範疇和虛實整合程度發展有何關係？彼此之間的程度與關係為何？彼此之間會有哪種關聯性？都是後續可繼續研究的部分。

參考文獻

一、中文部份

- 王翎幗(2006) B2C 電子商務網站成功之預測模式，國立臺灣科技大學資訊管理系碩士論文。
- 方達文(2004) 價值創造與組織轉型之最適搭配架構探索，國立政治大學資訊管理研究所碩士論文。
- 閻瑞彥、周嘉俊(2008) 網站服務品質、商店形象、信任、知覺風險對顧客忠誠影響之研究—以電子商店為例，電子商務研究，2008年冬季，第六卷，第四期，461-486頁
- 江嘉瑜(2001) 台灣花卉電子商務網站內容之分析，國立中興大學行銷學系碩士論文。
- 吳竑達(2006) 以資源基礎理論觀點探討電子商務能力、IT 基礎建設與企業價值，國立中央大學資訊管理研究所/碩士。
- 林碩俊(2005) 線上購物者有意識之溢價消費行為研究，國立政治大學資訊管理研究所碩士論文。
- 王光賢(2006) 台灣廠商之電子商務技術使用行為分析，國立中央大學產業經濟研究所博士論文。
- 楊智凱(2004) 網路商店顧客忠誠度促成因素之研究，國立政治大學資訊管理研究所碩士論文。
- 戴劍文(2000) 國內辦公文具業電子商務經營模式探討，國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文。
- 王怡茗(2001) 兩岸女性網站行銷策略之研究，元智大學/資訊傳播學系碩士論文。
- 張莉青(2003) 網站呈現與網站信任感之關係研究-以服飾網站為例，國立政治大學資訊管理研究所碩士論文。
- 方文昌、汪志堅(2004)編著 電子商務與網路行銷，智勝文化事業有限公司。
- 侯惠雯(2009) 網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響，國立中央大學/企業管理研究所碩士論文。
- 鄭恩維(2008) 國內外著名購物網站使用者介面設計之研究，國立臺灣藝術大學圖文

傳播藝術學系碩士論文。

劉靜宜(2000) 網路商店消費者滿意度與再惠顧意願之研究--以實驗網路花店為例，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。

蔡宇智(2009) 網際網路的顧客退貨模型之建立與預測，國立東華大學數位知識管理碩士學位學程碩士論文。

湯宗泰、林志彥、劉文良、湯宗益(2001) 電子商務發展潛力與因應策略之差異分析，第七屆資訊管理研究暨實務研討會。

賴秀珊(2004) 網路企業先佔優勢之研究，國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文。

洪秀婉、林美惠、王安邦(2008) 全球網路零售公司經營績效之研究，電子商務學報第10卷第2期，359-378頁。

劉上賓(2002) 由電子商務發展特性探討企業導入網路零售市場之策略分析，國立高雄第一科技大學運輸倉儲營運所碩士論文。

林仁宗(2001) 實體通路與虛擬通路競合關係與發展契機之研究--以網路購物市場發展為例，國立臺灣大學/商學研究所碩士論文。

談應衡(2005) 以電子商務能力與資訊科技的基礎建設評估企業績效，國立台北大學資訊管理研究所碩士論文。

林志隆(2004) 台灣 B2C 電子商務經營與成功模式分析，國立臺灣大學/國際企業學研究所碩士論文。

麥倍嘉(2005) 產品特性對電子商務營運模式之影響，國立交通大學/傳播研究所碩士論文。

洪志瀚、陳彥希(2006) 由電子商務演進分析經營模式發展之研究，2006 電子商務與數位生活研討會。

邱暉(2003) 建立並分析網路商店的成本模式-以 B2C 實體零售業為例，國立成功大學資訊管理研究所碩士論文。

李靜芳(2002) 網站類型與線上經營模式之關係，靜宜大學資訊管理學系碩士論文。

張愛華，曾忠蕙(2008) 電子商務業者的顧客資本、市場導向與經營績效關係之研究，電子商務學報第十卷第三期，頁 727-756。

黃順敏(2003) 不同消費族群對電子銀行的網頁介面設計需求之研究：以投資類的基

金採購為例，國立中正大學會計與資訊科技研究所碩士論文。

Paul Timmers 著，高秀美譯(2000)，企業對企業電子商務，漢智電子商務出版社出版。

Don Tapscott、David Ticoll 著，張順教、陳建良譯(2002)，數位資本，商周出版。

Rayport, J. F. & Jaworski, B.著，黃士銘、洪育忠、傅新彬譯(2006)，電子商務概論第二版，普林斯頓出版。

Gary Hamel & C. K. Prahalad 著，顧淑馨譯(2004)，競爭大未來，智庫出版

二、英文部分

Afuah, A. & Tucci, C. L. (2002), "Internet Business Models and Strategies: Text and Cases," McGraw-Hill/Irwin; 2nd edition.

Amit, R. & Zott, C. (2001), "Value Creation in E-Business," Strategic Management Journal, 22, pp.493-520.

Applegate LM. (2001), "Emerging e-Business Models: Lessons from the Field." , HBS No. 9-801-172. Harvard Business School , Boston.

Catherine Chu , Steve Smithson(2007) , "E-business and organizational change: a structural approach" , Info Systems J , 17, pp. 369-389

Christine Page, Elzbieta Lepkowska-White (2002) , "Web equity : A framework for building consumer value in online companies" , The Journal of Consumer Marketing , 19 (2/3), pp 231- 247.

Don Tapscott、David Ticoll (2000), "Digital capital : harnessing the power of business webs " , Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

Gulati, R. & Garino, J. (2000) , "Get the Right Mix of Bricks & Clicks, " Harvard Business Review, May-Jun., Vol. 78, pp.107-114.

Halpern, M., Predicts 2004 : Product Life Cycle Management, Gartner Group, 2003

Kalakota, R. & Whinston, A. B.(1996), " Frontiers of Electronic Commerce" , MA : Addison-Wesley .

Kalakota, R. & Whinston, A. B. (1997), "Electronic Commerce- A Manager's Guide", MA: Addison- Wesley.

Kauffman, R. J. & Walden, E. A. (2001), "Economics and Electronic Commerce: Survey and Directions for Research," International Journal of Electronic

Laudon, K. C. & Traver, C. G. (2002) ,“E-commerce: Business, technology, society.” Boston : Addison Wesley.

Paul Timmers (1999), “Electronic commerce: strategies and models for business-to-business trading“ , Chichester ; New York : Wiley.

Paul Timmers (2000), “Business Models for Electronic Commerce”, Electronic Commerce– Strategies and Models for Business-to-Business Trading, John Wiley & Sons, Ltd.

Ralitzia Nikolaeva (2005) , “ Strategic Determinants of Web Site Traffic in On-Line Retailing” , International Journal of Electronic Commerce , Vol. 9, No. 4, pp.113–132

Rayport, J. F. & Sviokla, J. J. (1995), “Exploiting the Virtual Value Chain,” Harvard Business Review, Nov-Dec., 1995, Vol. 73, pp.75-85.

Rayport, J.F. & Jaworski, B.(2002), “ Introduction to e-Commerce”, Mc-Grow Hill.

Rita Walczuch*, Henriette Lundgren (2004), “Psychological antecedents of institution-based consumer trust in e-retailing”, Information & Management , Vol. 42, pp. 159-177.

Sung-Chi Chu , Lawrence C. Leung , Yer Van Hui , Waiman Cheung (2007) , ”Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study” , Information & Management , Vol. 44 , pp. 154-164.

Tzyh-Lih Hsia , Jen-Her Wu ,Eldon Y. Li (2008) , ”The e-commerce value matrix and use case model: A goal-driven methodology for eliciting B2C application requirements” , Information & Management , Vol. 45 , pp. 321-330.

Walczuch, R., Lemmink, J. and Streukens, S. (2007), “The effect of Service Employees’ Technology Readiness on Technology Acceptance”, Information & Management, Vol. 44, No. 2, pp. 206-215.

Zwass, V.(1996) ,“Electronic Commerce: Structures and Issues”, International Journal of Electronic Commerce, Vol.1, No.1, pp.3-23.

三、網路部分

Michael Rappa (2000). Managing the Digital Enterprise : “Business Models on the Web”, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> , North Carolina State University.