

電子商務經營模式與策略

開南大學 資訊及電子商務學系
副教授 曾繁鎮
E-mail: tfckn01@mail.knu.edu.tw
Tel: (03) 341-2500 ext. 6028

摘 要

資訊科技與網際網路的普及，對人們在食衣住行育樂各方面產生了深遠的影響，當然也對商業活動造成衝擊。電子商務透過網際網路突破了時空限制，讓企業夥伴可以即時分享市場訊息，協調上下游的生產與銷售。同時，企業可以藉著網際網路提供給客戶更完整的訊息與個人化服務，「一對一行銷」的境界將透過電腦與網路而實現。因此，電子商務在全球各地已經形成一股莫之能禦的風潮。然而，許多達康公司（dot-coms，即電子商務公司）在逐夢過程中並未發展出恰當的經營模式與競爭策略，以致挫敗或破產。

電子商務雖有其獨特性，但卻不是用以推翻傳統商業模式的革命手段。相反的，一些傳統商業模式，透過網路資訊科技，可以成功的運用於電子商務。這證明了電子商務與傳統商業具有相輔相成之關係。本文提出之目的，就在於分析電子商務之經營模式與其競爭策略，將國內外電子商務公司之運作情形歸納為五大經營模式加以討論。五大經營模式包括：(1) 廣告模式、(2) 零售模式、(3) 會員模式、(4) 仲介模式、(5) 服務模式。文中將對各經營模式舉出若干實例，以說明其競爭策略與關鍵議題。最後將對電子商務未來展望作一探討。

關鍵字：電子商務，經營模式，競爭策略，網際網路、網路效應

The business models and strategies of electronic commerce

Fan-Chen Tseng
Associate Professor
Department of Information and Electronic Commerce
Kainan University

Abstract

The prevalence of computers and the Internet have greatly shaped all aspects of our lives, especially our ways of doing business. Around the world and around the clock, businesses can efficiently communicate with their partners to share the market information and coordinate their operations. Also through the Internet, businesses can directly communicate with their customers for more comprehensive information and personalized services, and the so-called one-to-one marketing is becoming realistic. Therefore, electronic commerce (EC), or business activities conducted on the Internet, has aroused great enthusiasm all over the world. However, many dot-com companies failed in the pursuit of EC dreams, because they did not find viable business models and strategies to survive and thrive in the new economy of electronic commerce.

Although electronic commerce has its unique characteristics, it is by no means a complete departure from existing commerce models. Rather, traditional business models can be enhanced and modified with the Internet and then applied to electronic commerce. As more and more successful companies conduct both online and offline businesses, it is clear that electronic commerce and traditional commerce will complement each other. This paper investigates the business models and strategies for electronic commerce. Five major models are discussed: (1). Advertising model, (2). Retailing model, (3). Membership model, (4). Intermediary model, and (5). Service model. Each model is illustrated with relevant practical examples, and its key strategies and critical issues are elaborated. The future trends of electronic commerce are then explored.

Key words: electronic commerce, business models, competitive strategies, Internet, network effect

一、 緒論

科技的發展，影響人類的生活方式與經濟型態。早期的工業革命，以機械動力取代人類的勞力，提高製造商品的能力。交通運輸的發達，使得「貨暢其流」的理想得以實現，也造就了「天涯若比鄰」的地球村。廣播、電視、與電話的普及，增進了人類溝通的效率。以上的發明，節省人類的勞力與時間。

然而，就資訊的處理、交換、與儲存而言，則有賴於資訊科技的發展。這包含了計算機與網路兩大技術。計算機的廣泛使用，減輕人類的腦力負擔，提高資訊處理之效率。尤其在 1980 年代，個人電腦開始風行，功能越來越強，價格越來越低，早已在企業、政府、家庭中廣泛使用。網路的普及，使得訊息之交換分享達到前所未有的便利性。特別在 1990 年代中期開始，網際網路逐漸普及，成為共享訊息，甚至資訊傳播的主要媒介。

在這段期間，在企業的組織型態也由上中下游一貫整合的大型機構轉變為專業分工之中小型機構聯盟而成的網路組織。網路組織的優點，在於具有高度的靈活性 (flexibility)，可以快速回應經濟環境的變化。而國際企業組織，也由中央集權式的管理型態轉變為因地制宜，讓當地公司擁有較多的決策權。在新型態的企業組織中，市場情報的即時蒐集與分享，以及企業內外資訊的整合，決定了企業的競爭力。而電腦與網際網路則提供最佳的競爭工具。

電子商務 (Electronic Commerce，簡稱為 EC) 就是在資訊科技普遍運用與經濟組織網路化兩大發展趨勢下的產物。所謂「電子商務」，就是電子資訊科技與商務的結合。也就是透過電腦及網路來從事各項商務活動。這包含了企業與消費者之間 (B2C 或 C2B)、企業之間 (B2B)、甚至消費者之間 (C2C) 的商業活動。此外，非營利機構與其服務對象之間的互動 (如政府與人民、學校與學生)，更可透過電腦網路來進行，因而亦可納入廣義的電子商務範疇。

二、 電子商務發展概況

最早期的電子商務，可以追溯到 1960 年代，當時大型企業與其上游供應商之間，使用電子資料交換 (EDI) 之方式，透過增值網路 (VAN) 或私有網路進行資料傳輸。但由於成本過高，並未普及。直到 1990 年代開始，網際網路提供

了低廉而開放式的網路環境，才真正推動了電子商務之發展。以下將對電子商務在 1990 年代之後的發展狀況作一概述。

1995 年是電子商務發展的重要里程碑。首先，1995 年 3 月，雅虎(YAHOO!)正式成立，至今成爲全球最大的入口網站。接著，同年 7 月，亞馬遜(Amazon.com)成立，至今成爲全球最大網路書店。而在 1995 年 9 月，電子庫房(eBay)正式成立，至今成爲全球最大的拍賣網站。其實這三家公司，各創出一種主要的經營模式，分別爲「廣告模式」、「零售模式」、以及「仲介模式」，其成功並非偶然。

在這三家公司的帶動之下，以美國爲首的電子商蓬勃發展。此一趨勢引起了美國政府的重視。在 1997 年 7 月 1 日，由當時的總統柯林頓發表了電子商務白皮書“A Framework for Global Electronic Commerce”，揭示「民間創新先導、政府避免干預、政府法制支援、體認網路特性、促進全球運作」等五大原則，勾勒出電子商務之發展架構。

此後在 1998 年到 2000 年之間，全球各地成千上萬的達康公司(dot-coms，或稱網路公司，即電子商務公司)紛紛成立。而美國股市以高科技公司爲主的那斯達克指數(NASDAQ)，更屢創新高。然而，隨著達康公司財務報告出現連年虧損的狀況，投資人對於網路概念股的夢想開始幻滅。從 2000 年 3 月到 2002 年 11 月那斯達克指數從歷史高點重挫到歷史新低。

美國網路兼併公司(Webmergers)是舊金山的一家網路公司，追蹤調查各網路公司的兼併、收購和倒閉。根據 Webmergers 統計，從 2000 年到 2002 年之間，總共有 3,892 家網路公司被收購，累積金額達到 2,000 億美金，共有 962 家網路公司宣布倒閉，真可謂哀鴻遍野。

所幸，在歷經了網路泡沫化的寒冬之後，網路公司重新出發，在今年(2003)紛紛得出獲利的消息。電子商務終於由激情走向理性，逐步穩健的發展，也被產學各界視爲一個產業來看待了。。

台灣的電子商務發展，雖不像美國一般轟轟烈烈，但也可算是政府與民間共襄盛舉。蕃薯藤、奇摩站(今雅虎奇摩)、網路家庭(PChome Online)、新浪網等網站，大家早已耳熟能詳。而台灣資訊工業的領航員——資策會，也成立電子商務應用推廣中心以及電子商務技術實驗室，負責推動電子商務之應用與技術研究。

民國九十年則是台灣電子商務發展的重要紀元，不但上網人數屢創新高，政府通過與施行「電子簽章法」，更代表電子交易獲得一定程度之保障。經濟部工

業局「數位內容產業推動辦公室」更在民國九十一年舉辦「數位內容產業國際研討會」，分別針對「遊戲」、「動畫」、「數位學習」三大領域進行研討。

在台灣除了新興的電子商務公司之外，傳統產業也競相投入。例如新聞界的聯合、中時兩大報系，分別成立聯合新聞網、中時電子報新聞網站，提供即時線上新聞。台塑集團更在今年（民國九十二年）宣佈進軍電子商務市場，以台塑網公司負責系統架構，整合銷售集團內近年研發的各式商品，如台化的保養品、長庚生技產品和台塑汽車等 [14]。同時，上市績優股鴻海電子也計劃加入台塑電子化採購市集，以提高供應鏈管理效率 [15]。而為了電子市集之健全發展，行政院公平交易委員會也在今年訂定了「公平交易法對電子市集的規範說明」，以維護網際網路電子商務活動的競爭秩序 [41]。

除了本地企業外，國際級電子商務公司也企圖在台灣佔有一席之地。例如今年五月以來，eBay 與 Yahoo! 投入大筆資金購買電視黃金時段廣告，上演「唐先生」、「蟠龍花瓶」戲碼，爭奪線上拍賣業務之龍頭寶座 [16]，台灣電子商務的盛況由此可見。

三、 電子商務的經營模式

回顧 2000 年到 2002 年間達康公司營運失利，可歸咎於許多因素。有策略面的，例如事前缺乏詳盡的市場分析與行銷規劃。有管理面的，例如產品的供應鏈管理不當，導致交貨延誤，或是客戶服務之人力不足，而失去商機。有技術方面的，例如網路頻寬不足，造成網路塞車，或網站規劃不良，缺乏組織，網頁設計呆板或不易瀏覽。也有資金方面的，例如未做好財務控管就大肆揮霍現金以投入廣告，搶佔市場。更有心態可議之經營者，只圖謀公司上市上櫃撈一票之後一走了之。

根據許多專家的看法，在進入障礙甚低的電子商務市場想要生存下來，必須擬定出可行的經營模式。正如同軟體銀行創投基金（Softbank Venture Capital）的總經理 Heidi Roizen 所言：「最有價值的公司，是能夠營收成長，利潤成長，增加股東價值的公司。」而綜合許多電子商務公司的經營型態，可以歸納出下列五種主要的經營模式 [11]：

- (一)、 廣告模式：提供網頁空間刊登廣告，以收取廣告費。
- (二)、 零售模式：在網路上開設虛擬店面，販售商品。
- (三)、 會員模式：在網路上建立社群或提供資訊，以收取會員費或訂閱費。

- (四)、仲介模式：撮合買賣雙方完成交易，以抽取佣金。
- (五)、服務模式：提供線上服務，以收取服務費。

必須強調的是，以上五種模式並非互不相關，而是可以搭配運用。事實上，大多數的電子商務公司皆採用一種以上之經營模式，例如會員模式與仲介模式通常搭配廣告模式以增加營收。但為了方便分析探討，本文仍將各模式分開敘述。

四、 各經營模式之策略與關鍵議題

電子商務的經營模式並非全新的創造，而是借用既有的各種商業模式，再配合網路特性而發展出來的。因此，一些基本的行銷觀念如市場區隔、市場定位等，在電子商務之經營上依然適用。本節將針對電子商務五大經營模式個別探討其經營策略與關鍵議題，並舉國內外實例加以說明。

4.1 廣告模式

作為一種新興的傳播媒體，網際網路被用來刊登廣告是一件極其自然的事情。而網站要能夠收取較高的廣告費，必須要能夠吸引足夠的瀏覽人次。這就像是電子媒體（電視廣播）爭取收視率或收聽率以提高廣告效益，或像是戶外廣告看板之設置地點須在人潮匯集處一樣。套一句俗話，正是：「人潮就是錢潮」。因此，網站要靠廣告收益維持運作，重點就是吸引人潮。本文分析三種廣告模式經營策略：（1）一般性入口網站、（2）特殊性入口網站、（3）塑造虛擬偶像。

4.1.1 一般性入口網站

以網際網路瀏覽型態而言，入口網站（portal）無疑是人潮匯集之地。國外著名的一般性入口網站有 Yahoo！（雅虎）、MSN（由微軟所經營），以及 AOL（美國線上）等。而國內的一般性入口網站則有蕃薯藤、雅虎奇摩、網路家庭（PChome Online）等。

入口網站的主要功能，是作為網友瀏覽網際網路的起點（第一個進入之網站），因此提供良好的分類目錄與搜尋功能是必要的條件。搜尋服務對於廣告業主而言，提供了篩選目標市場之功能：當網友以關鍵字查詢相關訊息時，該關鍵

字可能代表某種商品需求，若在搜尋結果網頁中置入相關之廣告，較易引起注意。這是一項值得開發利用的特色，能夠更精準的將廣告訊息傳遞給潛在顧客。

針對搜尋功能與分類目錄，Yahoo! (雅虎) 提供搜尋排序優先與分類排序優先等付費增值服務。讓網站可以在搜尋結果排序優先，或讓已經被收錄在分類中的網站，在所屬的類目下排序優先。但這樣一來可能造成資訊失真，因為排序優先的網站並不一定是使用者真正想要之網站。對此問題，雅虎的強勁對手酷狗(Google) 採用另一種策略：不提供排序優先付費增值服務，而是發展較為先進之搜尋技術“PageRank”，以忠實客觀之方式呈現搜尋結果 [39]，受到許多網友肯定。

而台灣前三大入口網站之一的蕃薯藤更與酷狗(Google)進行策略聯盟，推出「有機式複合搜尋引擎」，整合網站、網頁、新聞、股市、BBS、商品活動及圖片等多重查詢功能 [28]，這將是入口網站業者的新戰場。

此外，為了增加網站的黏度 (stickiness，亦即網友逗留在網站的時間)，以增加網友點選廣告之機會，入口網站往往擴充其功能，增加免費資訊、交友、社群等服務。

4.1.2 特殊性入口網站

一般性入口網站，屬於高規格之競爭市場，不是小廠商可以輕易進入的。因此，特殊性入口網站提供了另一個機會，例如求職求才資訊網站也是一個吸引人潮的地方，如美國的 CareerSite 與 Monster.com，以及國內的 104 人力銀行。此型網站的主要營收，便是各家廠商刊登徵才廣告的廣告費用。為了吸引求職者上網查詢，這類網站提供了完善的查詢功能與服務。

以 104 人力銀行為例，其職業分類不但分包含全職、兼職、產業類別、職業類別、工作地區等分類條件，甚至對於學生打工、兼家教等工作，也提供了最新資訊，服務層面甚廣。此外，有鑑於進修教育是求職者的一大需求，104 人力網更開闢了相關網站「104 教育資訊網」，提供進修、教育訓練等相關資訊（當然出售廣告給相關教育訓練機構），讓求職者有機會充實自我。而針對時下年輕人喜歡占卜星象決定職業適性，也提供各種算命服務（酌收會員費）。此外，更與 Hinet、Seednet 等客戶合作，推出各種電信優惠方案。其產品組合算是經營得相當成功，難怪可以成為台灣最大的人力資源網站。

4.1.3 塑造虛擬偶像

廣告模式在台灣出現有趣的特例，就是以虛擬偶像作為廣告代言人。例如以「阿貴」聞名的貴寶地（Kland.com），由春水堂科技娛樂公司經營。該網站以動畫人物阿貴為主角，做為廣告客戶的代言人。目前亞洲地區已有超過 150 萬網友看過阿貴動畫，香港有線電視已有粵語版阿貴電視卡通，新加坡、馬來西亞地區也將陸續播出。而一手打造出「阿貴」動畫王國的張榮貴，更於今年六月十一日在東京獲得美國時代雜誌頒贈「亞洲英雄獎」，與香港影星周星馳、NBA 中國球星姚明、總統夫人吳淑珍等人並列齊名 [17]。由於阿貴受到熱烈歡迎，春水堂科技娛樂公司推出了一系列的阿貴商品，如阿貴文具、漫畫、圖書等，成功的實現了品牌延伸策略。

4.2 零售模式

零售模式就是在網路上開設虛擬店面，提供線上購物服務。最有名的例子，就是亞馬遜網路書店（Amazon.com），在網路上販售書籍、CD 等商品。此外還有 Office DEPOT，是全球最大的辦公室用品網路供應商。而在 1962 年就成立的連鎖店 Wal-Mart，也在 2000 年開始經營網路商店，成為虛實整合的公司（Click-and-mortar）。而在台灣的網路零售同樣蓬勃發展，以網路書店為例，就有天下出版社經營的天下網路書店，統一超商投資經營的博客來網路書店、金石堂連鎖書店經營的金石堂網路書店。此外還有 Yahoo!奇摩購物，PChome 網路購物，以及美容保養品專賣店 e 美人網（NiceBeauty）等。

零售模式能否經營成功，基本的條件有三：（1）賣對商品、（2）異業結盟、（3）運籌管理。詳細說明如下。

4.2.1 賣對商品

經營零售模式，必須賣對商品（selling the right things），亦即先確認有哪些商品適合在網路上販售。依據商品適用於電子商務之程度，可分為三類情形：

- （一）、適合直接在網路販售：此類產品多為標準化商品（commodity），可以大量製造或複製多次，而價值不變。例如香皂、牙膏等日用品、

文具品、圖書、CD、化妝保養品等。而易於模組化、具有組合彈性之商品，如電腦資訊產品，也屬於此類情形。

(二)、以網路提供資訊，配合現場選購：此類多為單價較高的選購品（shopping goods），如汽車、大型家具、大型家電等。這時網路店面之主要功能不是進行交易，而是提供資訊或建立與消費者溝通之管道。

(三)、適合直接在實體店面選購：此類商品多為特殊品（specialty goods）如珠寶、古董精品、名家書畫，需要現場鑑定。此外，生鮮食品（魚肉蔬果）、高級服飾等商品，需要嗅聞、觸摸、試穿等過程，以現有之科技水準，也較難直接在網路上交易。

4.2.2 異業結盟

零售業的發展趨勢之一，便是跨型態的通路競爭 [6]。例如同樣是圖書文具、CD、卡帶，可以在書店購買，也可以在大賣場中購買的到，當然也可以透過網路直接購買。而台灣的統一超商推出「國民便當」，對一般的便當（自助餐）業者造成不小的衝擊 [18]，甚至賣起漢堡，正面挑戰麥當勞 [19] [20]。

由於網路商店不受實體店面的限制，這種跨型態的通路競爭，在電子商務更加明顯，而且是超越產業別的 [11]。典型的例子便是美國 Amazon.com（亞馬遜）與全美最大玩具連鎖店玩具反斗城（Toys'R'Us）攜手合作，銷售玩具與電視遊樂器。不但如此，Amazon.com 甚至連文具、廚具都販售，這勢必滲透到其他零售業者的版圖。

因此，為了鞏固市場並擴大市場，異業結盟成了必須採行的策略。

4.2.3 運籌管理

網路零售業要能順利運作，除了網路的維護之外，更重要的是背後的運作管理，也就是必須解決儲倉、物流、金流、資訊流等後端支援的工作。對於規模初具的的公司而言，採取外包（outsourcing）方式來完成後勤業務是一項明智的抉擇，例如找 FedEx、UPS 或是宅配業者以解決倉儲、物流等工作。

若要實體店面與網路零售同時並存，則必須注意通路衝突（Channel Conflict）之問題，也就是避免網路零售業務與實體通路業務相互侵蝕。而解決

通路衝突的方式也有多種選擇 [5]：

其一是透過既有的經銷體系販售商品，但利用網路提供商品資訊給消費者，例如 Levi's 牛仔褲就採取這種策略。

其二是將利潤較高之商品委由目前的經銷體系銷售，而將零配件等低利潤商品透過網路銷售。

其三，如果確認既有通路的客戶群與潛在網路客戶群不會重疊，或是網路店面與實體通路能夠相互補強，則可虛實並行，相輔相成。

例如美國的零售連鎖店 JCPenny 就是一個由實體通路擴展至虛擬店面的實例。而台灣的美容保養品專賣店「e 美人網」點則是由虛擬店面擴展至實體通路的案例，在微風廣場、京華城、新光三越設立行銷據點，也在全省各大百貨公司巡迴展示商品。

4.3 會員模式

會員模式的營收方式，是建立虛擬社群或提供數位資訊，以收取會員費或訂閱費。例如美國的 Wall Street Journal（以財經為主），ESPN（以體育為主）等媒體，除了一般的免費資訊外，若要查詢更進一步的資料庫或更詳盡的資訊，消費者必須付費，充分體現了「知識有價，使用者付費」的觀念。在國內方面則有聯合新聞網的「聯合知識庫」、「有料充電報」，以及中時電子報的「超值檢索」收費型數位內容。另外，也有以提供數位圖片為主的網站，例如「臺灣電子地圖服務網」，提供網友查詢台灣地區街道地圖、旅遊地圖、甚至大陸的上海市地圖以收取費用。

要吸引網友付費訂閱資訊，最好的方式便是先提供足夠的免費資訊。這種作法相當於實體商品的「試用品」或「樣本」，也是許多網站的促銷方式。Yahoo！奇摩的前身，也就是精業公司所經營的奇摩站，就是以優質的免費即時資訊（特別是股市行情與股市分析）吸引許多網友加入奇摩會員。

此外，經常舉辦研討會、演講、或展覽，也可增加網站的知名度與資訊權威性，對營收的挹注也有一定的幫助。例如美國的工業週刊（Industryweek.com）就是一個點型的範例。

而虛擬社群（通常簡稱為社群），是將一群具有共同興趣或需求的人，透過網際網路聚集在一起，建立溝通分享的園地。在虛擬社群方面以美國為例，較為多樣化，且具有明確之主題。而在國內的社群則屬於年輕族群的溝通交友管道，尙未普及到其他年齡層與社會階層，因此應該還有相當的開拓空間。

經營虛擬社群，首先要瞭解目標族群特有的次文化，才能引起共鳴，因而建立與維繫社群。例如台灣的優仕網（YouthWant），就是由年輕學生們經營起家的，因而能夠抓住年輕學子的口味與時尚。其次，要有明確的主題，以及提供有效率的環境，促使會員發表意見並彼此溝通。而最重要的，社群必須有內涵、有價值，才能讓網友心甘情願付會員費，否則只能依靠廣告收入維持社群的運作（但會員人數必須達到一定規模）。

此外，社群經營者必須瞭解社群的網路效應（network effect）——由於社群之內容與價值，絕大部分是由會員日積月累所產生的，會員之間的溝通網也已建立，凡此皆有助於會員對於社群之忠誠度；而豐富的內容與眾多的會員，也容易吸引新會員加入。而新成立之社群（Second-mover or Me Too, 即追隨者），在會員數目與社群內容上皆較缺乏，因此較難有機會吸引新會員。因此社群之發展，容易造成大者愈大（小者愈小）之現象，這就是網路效應（network effect）的一種表現 [4] [12]。

針對網路效應，經營社群可以考慮兩種策略：

- （一）、快、準、狠：找到主題（市場區隔），積極投入資源，快速累積會員，以製造 network effect，阻絕競爭者加入。
- （二）、併購(acquisition)：就是把對手的社群買下來，以克服 network effect，迅速進入市場。例如 2000 年 11 月，**Yahoo!** 以台幣約 47 億之代價併購 奇摩站，而成爲 **Yahoo!奇摩**，順利攻陷台灣市場。

4.4 仲介模式

仲介模式透過聚集買方與賣方，促成交易以收取仲介費爲營運方式。而對於在網路上進行電子化仲介的廠商，通常稱爲 *info-mediary*，以別於傳統的 *intermediary*。

仲介模式大致可以分爲三種型態：（1）以仲介消費者（個人）之間的交易爲主（即 C2C），例如 eBay 拍賣網站。（2）以仲介店家（企業）與消費者之間的

交易為主（即 B2C 或 C2B），例如各種售票系統，像美國的 Ticketmaster 與台灣的年代售票系統（ERA Tickets），出售各種藝文活動的入場卷。又如美國的 1-800-Flowers.com 與台灣的花道家（Flower DJ），以花店加盟連鎖配送之方式，提供各式鮮花禮品。（3）以仲介企業之間的交易為主，這就是所謂的 **B2B 電子市集**（eMarketplace） [10]，如美國的 ChemConnect（仲介化學用品之採買），以及台塑集團所成立的台塑網電子交易市集。

要經營仲介模式，首先要面對兩大議題：（1）確認產業型態與市場機會、（2）處理網路效應(network effect)。分別討論如下。

4.4.1 確認產業型態與市場機會

競爭策略大師 Michael Porter 對此提出有名的「五力分析」(Five Competitive Forces) [7]。亦即產業內競爭者、新加入者、潛在代替品、供應商（上游）、客戶（下游）等五大角色的相對力量。而針對仲介模式之經營，特別要瞭解上下游（買賣方）之結構型態與相對實力。可分為下列三種情境：

- （1）賣方市場：強而有力的賣方將經營交易平台。例如美國的 MetalSite 電子市集就是由大型鋼鐵廠商所直接建構的。
- （2）買方市場：強而有力的買方將經營交易平台。例如美國的 Avendra 電子市集，就是由 Hyatt（凱悅飯店）、Marriott（萬豪酒店）等大型旅館業者所經營。而台灣的台塑網電子交易市集也是一例。
- （3）分散而小規模的買方及賣方：將由獨立的仲介商撮合買賣雙方，這是獨立仲介商較易存活的利基所在。eBay 之所以成功，就是切入正確的 C2C 市場。在 B2B 電子市集方面則有美國的 ChemConnect（仲介化學用品之採買），在中國大陸則有世界級的阿里巴巴(alibaba.com)。

附帶一提的是，上述的（1）與（2）兩種情形將促成獨立仲介商的消失，也就是所謂的去仲介化（dis-intermediation）。

要擺脫去仲介化的宿命，獨立仲介商必須採用「延伸價值鏈」之策略，以提昇在整體價值鏈中之地位（議價能力），也就是由單純的仲介模式轉為服務模式。例如美國的旅遊網站 Travelocity.com、Expedia，以及台灣的易遊網(ezTravel)，將機票、旅館，及行程安排等包裝成套，推出套裝旅遊，成功的在價值鏈中建立新地位。而美國的 Autobytel.com 則從新車資訊、新車銷售、貸款、

保險、車輛維修保養、到舊車拋售，提供完整之服務，因而在汽車市場中能夠保有一席之地。

4.4.2 處理網路效應

經營仲介模式，同樣會面對 network effect (網路效應)：仲介商的客戶越多，則仲介交易的機制越公平 (越接近完全競爭市場)，而且越有效率 (客戶有較多的選擇對象以及較高之成交機會)，因此更容易留住舊客戶與吸引新客戶，造成大者恆大之現象，追隨者(Second-mover or Me Too) 較難有機會後來居上。

仲介模式之網路效應，在電子商務兩大網站 eBay 與 雅虎 (Yahoo!) 的身上出現了傳奇而有趣的實例。例如 eBay 網路拍賣在美國與歐洲的拍賣業務起步較早，取得網路效應之先機，佔盡優勢。勁敵 Yahoo! 雖然急起直追，拍賣業務仍然一蹶不振，甚至退出歐洲拍賣市場 [22]。而在日本則情勢相反：1999 年，eBay 進入日本拍賣市場只比 Yahoo! 晚了五個月，但卻失掉了網路效應之先機。結果是：到了 2001 年，Yahoo! 在日本拍賣市場的佔有率超過九成，而 eBay 的市佔率卻不到百分之五。2002 年，eBay 終於退出了日本市場 [23]。

領教了 network effect (網路效應) 的威力之後，eBay 與雅虎對於台灣拍賣市場皆不敢掉以輕心，紛紛投入了大筆資金進行廣告戰，爭奪線上拍賣業務之龍頭寶座 [16]。結果會是平分秋色或是一成一敗，值得追蹤觀察。

針對網路效應，網路仲介商可以考慮兩種策略：

- (一)、 差異化策略：做好市場區隔與定位，切入適當的利基市場，以突破 network effect。例如美國的 Winebid，專精於各種名酒的拍賣。
- (二)、 併購(acquisition)：就是把對手的仲介網站買下來，以克服 network effect，迅速進入市場。例如 eBay 看準了中國大陸的市場潛力，在今年 6 月以鉅資收購大陸最大的拍賣網站易趣 (EachNet)，成為 eBayEachnet，正式跨入亞洲成長最快的網路拍賣市場 [26]。(附註：中國大陸本土的 C2C 交易平台淘寶網 (taobao.com)後來居上，成為大陸最大之拍賣網)。

4.5 服務模式

線上服務的範圍很廣，例如網路銀行，旅遊安排，醫療諮詢，法律諮詢等，

都可列入線上服務。但這些項目一方面必須有實質的設施或人員互動做為主體，網路只能作為輔助工具而已，另一方面有其地域性限制。而比較具有產值潛力且能走向國際市場的，應該在「育」「樂」兩大領域，也就是數位學習（e-Learning）以及線上遊戲（Online Games）。這也是目前各國都看好的明星產業——數位內容（digital content）[36]。本文也以此為討論重點。

4.5.1 數位學習

數位學習主要指的是網路教學，也就是透過網路（特別是網際網路）來進行教學活動，屬於遠距教學的一種。隨著網際網路的日益普遍，以及「終身學習」之推廣，產官學界對於數位學習皆抱持高度興趣 [37]。

國外已有許多遠距教學的學分及學位課程 [38]，國內的法規則對於遠距教學仍有若干限制。然而身為 WTO（世界貿易組織）的會員國，勢必要接受國外名校來台設分校或進行遠距教學，數位學習的市場競爭將是全球性的。

但由於數位學習牽涉層面較為複雜，包含技術面（教材開發工具、學習管理平台、及相關規格標準）、學術面（課程提供、顧問諮詢服務）、以及政治、法規等議題，需要產官學攜手合作，甚至國際協定，才可能健全發展，目前尚無世界級的知名品牌出現。因此本文僅對未來之競爭態勢作一概略探索。

未來的數位學習市場競爭將近乎是贏者全拿之局面。也就是說，在各個特定領域的網路教學將定於一尊，客戶將往最佳的業者集中，次級品將很難有存活的空間。理由如下：

- (1) 就業者而言，數位學習不受教室空間容量與師生比例之限制，客戶增加所引起之變動成本增加將極其有限。就客戶而言，也不受限於地理位置，任何客戶都可選擇最佳提供者。
- (2) 數位學習之經營優劣，在網路上一目了然，易於評比。例如 **104 教育資訊網** 就提供各種網路教學課程清單，也有熱門課程排行榜。
- (3) 知識具有高度之理性與客觀性，不易使用感性訴求進行差異化。
- (4) 資訊與知識具有高度之流通性與分享性，客戶不必屈就次級品。

針對此種態勢，業者必須慎選市場區隔，以優質的內容與服務建立領導品

牌。而除了一般的學術性或知識性教學之外，公司行號的教育訓練專案是另一利基市場，可避免與大廠正面競爭。

至於在產品與定價策略方面，可以採用一般軟體廠商之做法，也就是分版 (versioning) [13]。例如微軟對於同一套軟體開發系統，常依據功能完整性與執行效能，劃分為「教育版」、「專業版」、「企業版」等版本，以滿足各種市場區隔之需求，並據此定出不同售價。數位學習則可依據內容完整性、內容操控性（複製、列印、下載等）、加入學習社群、學習服務支援等項目制定不同版本與費用。

4.5.2 線上遊戲

在 1997 年之前，電子遊戲主要有兩大類型：(1).電視遊樂器：由日本人稱霸。(2).單機或區域網路遊戲：由美國人稱雄。

而自 1997 年底開始，亞洲四小龍之一的韓國，則趁著網際網路發達之際，由政府帶領民間企業積極研發在網際網路上的線上遊戲，終於成為線上遊戲大國，與美、日形成「三國鼎立」的局面 [24]。而在台灣，業者的努力也令人激賞。例如：智冠、華義國際、大宇資訊、第三波、遊戲橘子等公司，皆有不錯的表現，也都積極開拓海外市場。

就其本質而言，線上遊戲屬於文化產業的一環，尤其和漫畫、電視、電影等密切相關。例如「古墓奇兵」由電玩改拍成電影，而民國九十、九十一年間轟動華人地區的武俠連續劇「風雲」，則改編自漫畫。導演徐進良乘勝追擊，近作「英雄本色」採全方位攻略，連續劇、漫畫、電玩、小說將全面開打 [34] [35]。

線上遊戲在製作、行銷、上線等過程，應當可以取法電影產業之模式。特別是好萊塢電影工業的精細分工，生產線管理模式，能夠有效捕捉市場動向，適切地加以迎合。總之，文化產業是「創意」與「企業化管理」的結合，兩者兼顧，才會有競爭力。

想要在競爭激烈的電玩市場脫穎而出，不妨在**題材與市場區隔**下功夫，可以另有一片天地。在**題材**上，除了「打鬥」、「競技」之外，可以朝向更多元的方向發展。誠如宏碁集團領導人施振榮在九十一年「數位內容產業國際研討會」中指出，如果中華文化在世界上成為優勢文化，我國的數位內容產業必將走向世界化。在題材的提供上，中華文化絕對是個大寶藏，但這不是中國人的專利，「花木蘭」卡通電影不就是美國人製作的嗎？因此能否善用文化寶藏，還要看我們自己努力。

在市場區隔上，第三波的策略值得一提。一般的線上遊戲規模較大，需時較久，玩家必須花費許多時間精力才能累積經驗與技巧，這對於只想藉線上遊戲休閒殺時間的人來說，卻是沉重的負擔。因此第三波切入了休閒線上遊戲（casual online games）的市場區隔，將遊戲定位在輕鬆玩的休閒小品，目前是線上休閒遊戲的領導品牌。而遊戲橘子也積極跟進，公司自製的休閒遊戲「CoCoCan 椰子罐頭」，將以低價競爭打破市場行情 [29]。

隨著無線通訊科技的發展，行動商務（mobile commerce）將是電子商務的另一個戰場。線上遊戲業者在這方面可以開發跨平台技術，使得 PDA、手機等無線通訊工具也有玩線上遊戲之能力，以擴大市場。

此外，為了接觸更多潛在消費者，與入口網站建立異業結盟是必然的策略。第三波的「戲谷麻將館」在 Yahoo! 奇摩 設立分館就是一例 [30]。

而針對線上遊戲本身「即時互動」的特點，在經營管理上必須注意網路連線品質的穩定性，連線的安全性，GM（遊戲管理員）解決線上問題的能力，以及遊戲的公平性（防止作弊或使用外掛程式），才能讓玩家盡興 [40]。

4.5.3 網路算命

線上服務還有一個看似不起眼，但卻頗有利潤的項目——網路算命。算命是個永遠不退流行的民間習俗，而且客戶涵蓋男女老少、各行各業（當然包括年輕學子）。網路算命的服務項目一如傳統算命：愛情、事業、本命、人際關係，各種改運或開運妙方，乃至改名字、卜卦等，一應俱全。算命方式也是多元化的，有八字，紫微，姓名學，或是星座等。

為了提高網友算命的頻率，業者除了批註一生運勢之外，更增添每月運勢，每週運勢。甚至在入口網站利用一些熱門的影視八卦話題，刺激網友對於算命卜卦等需求。在拓展市場方面，業者當然不會忘記同文同種、具有相同歷史文化的中國大陸 [21]。而以中華文化之博大精深，若能將傳統五術（山、醫、命、卜、相）科學化、現代化，並以融入他國國情之方式予以國際化，網路算命也許將有機會打開國際市場。

五、 未來展望

電子商務正處於起飛階段，相關之文獻與報導，讓人目不暇給。而其經營模

式的未來發展以及對於社會的衝擊，也值得觀察追蹤。本文在此提出電子商務未來發展之三大趨勢。

5.1 「產品客製化」與「客戶社群」

資訊科技帶動了電子商務的發展，已經逐步改變了各產業之經營型態，而在行銷方面，將為客戶（包含消費者與企業）創造更多價值。

首先是產品的客製化（customization）：網際網路提供即時互動之環境、客戶資訊的數位化與資料探勘技術之發展、以及電腦化與機動化的生產設施，實現了「一對一行銷」（one-to-one marketing）的境界 [3]，使得廠商能夠為客戶「量身打造」商品。例如以製造「芭比娃娃」聞名的 Mattel 公司，可以讓小朋友登錄其網站，設定想要的洋娃娃之膚色、髮型、髮色、服裝造型與配飾，甚至娃娃之姓名與好惡皆可設定 [1]。

其次是「客戶社群」之建立：廠商為客戶架設虛擬社群網站，提供客戶彼此交流的園地，同時也是廠商與客戶進行溝通之管道。例如 Sony 公司針對其電玩產品 Playstation 建立了 Playstation.com 網站，一來可以加強玩家們的向心力，二來藉此了解玩家們的喜好動向 [2]。而台灣的美容保養品專賣店「e美人網」，則規劃以美容保養、健康資訊、與流行時尚為主，藉由豐富的內容、貼心的互動設計、以及定期的活動回饋會員，建立女性專屬的美容健康購物社群網站。

5.2 科技的創新將塑造消費者態度與行為模式

在所謂的超倍速時代，科技的創新將影響甚至改變消費者的觀念、態度、與行為，不論是傳統產業或是高科技，都必須因應與適應網路經濟所帶來的快速變革，而電子商務更是許多新興商業模式的實驗平台。

對電子商務公司或一般企業，這意味著不再只是被動的迎合消費者之需求，更應該引導其需求，塑造新的消費型態以開創商機 [11]。例如 MP3 音樂下載與音樂交換，讓消費者不必為了一首歌曲而買下整張 CD，更讓唱片業者體認到線上音樂是發展音樂通路不可避免的趨勢 [31] [32]。

5.3 電子商務發展之區域自主性

今後，電子商務的發展將更具有區域自主性。正如新浪網董事長姜豐年表

示，亞洲的網路產業已經開始走出自己的路，不再處處跟隨美國網路的發展模式，未來亞洲的電子商務甚至會有許多讓別人模仿之處 [25]。

例如短信(簡訊)的應用是大陸最特殊的，線上遊戲也是由韓國發展起來的，日本作家更利用手機網站為人解決戀愛煩惱 [33]。而淘寶網打敗 eBay，成為中國大陸線上拍賣霸主 [42]；在韓國，Cyworld 推出自己的即時通訊軟體，讓網友可以每天免費發出一百則簡訊，加上 Cyworld 原有的社群基礎，堅持以「實名制」經營優質人際關係的網路社群，一舉打敗微軟旗下的 MSN [43]，都印證了電子商務發展之區域自主性。

這種區域自主性的發展趨勢，代表新的市場機會與研究主題，將是業界與學界關注的焦點。而「全球佈局」、「因地制宜」think globally, act locally 也將是電子商務公司走向全球市場的必然策略。

六、 結語

網際網路對人們的經濟與社會各層面已經引發了深遠而不可逆轉的改變。就電子商務而言，代表的是行銷通路的突破，行銷溝通的革新，以及企業競爭規則的重新建立。

然而，究竟要如何看待網際網路呢？聯邦快遞(FedEx) 前電子商務經理 Chad Quinn 對此提出了企業生態系(Business Ecosystem)之觀點，認為網際網路這個「新物種」必須與現有的行銷系統「和平共處」，密切整合 [9]。行銷大師 Phillip Kotler 也主張，企業必須保持既有的技術與能力，同時吸取新技能，才可以繼續成長茁壯 [5]。競爭策略大師 Michael Porter 更指出，必須還原網際網路的真面目：一套功能強大的工具，可以應用在任何產業，納入任何策略之中。而「運用之妙，存乎一心」，能否發揮效果，就看使用者的智慧了 [8]。

總之，科技不能離開人性，而經濟型態的演變，也是為了更有效解決人類的生計問題。唯有以人為本，才能在電子商務的洪流中找到方向，創造新價值，造就廠商、消費者、社會三贏之局面。

參考資料

1. Gary Armstrong and Philip Kotler, Marketing: an introduction, 6e, Prentice Hall,

2003

2. Kathleen Cholewka, "Standing Out Online: The 5 best e-marketing campaigns," *Sales and Marketing Management*, Jan. 2001, pp. 51-58
3. James H. Gilmore and B. Joseph Pine (Editors), *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, Harvard Business School Press, 2001
4. John Hagel, "Net Gain: expanding markets through virtual communities." *Journal of interactive marketing*, 1999
5. Philip Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, 2003
6. Chip E. Miller, et al, "The effects of competition on retail structure: an examination of intratype, intertype, and intercategory competition," *Journal of Marketing*, Oct. 1999, pp. 107-120
7. Michael Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985
8. Michael Porter, "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March, 2001
9. Chad Quinn, "How Leading-edge Companies Are Marketing , Selling, and Fulfilling over the Internet." *Journal of Interactive Marketing*, 1999, John Wiley & Sons, Inc.
10. W. Raisch, *The eMarketplace: Strategies for Success in B2B Ecommerce*, McGraw-Hill, 2001
11. Jerry F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *Introduction to e-commerce*, McGraw-Hill, 2001
12. Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, 1999
13. Carl Shapiro and Hal R. Varian, "Versioning: the smart way to sell information." *Harvard Business Review*, 1998

14. 〈台塑集團進軍電子商務市場〉《中時電子報》2003年04月24日,
15. 〈鴻海加入台塑電子化採購市集〉《中時電子報》2003年04月24日,
16. 〈eBay 雅虎 兩大線上拍賣業 砸錢搶第一〉《聯合新聞網》2003/07/05
17. 〈動畫人物阿貴風靡亞洲 張榮貴獲獎〉《中央社》2003/6/12
18. 劉志明:〈徐重仁如何透視四十元便當商機〉《商業周刊》739期,2002/01/20
19. 〈7-11 搶賣漢堡〉《中時晚報》2003/8/4 第1、4版
20. 〈速食店反攻 掀漢堡大戰〉《中國時報》2003/8/25
21. 余麗姿:〈網路算命 燒進大陸市場〉《聯合報》2003/07/01
22. 〈Yahoo 退出歐洲拍賣市場 改與 eBay 合作〉《Taiwan.CNET.com 新聞專區》2002/05/24
23. 〈eBay 網路拍賣公司將退出日本市場〉《新華網 2002/02/27 引述《日本經濟新聞》報導》
24. 〈美、韓逐鹿線上遊戲 台灣如何觀摩「練功」〉《e 天下雜誌》2002年10月
25. 〈亞洲網路產業開始走自己的路〉中時電子報 2003年05月15日
26. 〈eBay 收購中國最大拍賣網站易趣〉《聯合新聞網》2003/6/12
27. 〈eBay 雅虎 兩大線上拍賣業 砸錢搶第一〉《聯合新聞網》2003/07/05
28. 〈入口網站搜圖大作戰 e 觸即發〉《大成報》2003年08月20日
29. 鍾淑娟:〈遊戲業者掀起價格大戰遊戲市場強強滾〉《中央社》2003/07/31
30. 〈第三波、Yahoo!奇摩 合開麻將館〉《中時電子報》2003年08月09日
31. 〈網路音樂通路戰,IFPI 再鳴槍〉《中時電子報》2003年08月11日
32. 〈上網下載燕姿新單曲 只要20元〉《聯合新聞網》2003年08月11日
33. 〈日本三大作家利用手機網站為人解決戀愛煩惱〉《中央社》2003/08/04
34. 〈「英雄本色」幕後製作花絮〉《巴哈姆特電玩資訊站 - GNN 新聞網》2003/06/18
35. 〈英雄本色 電視打得多 電玩露得兇〉《聯合報》2003/07/03
36. 〈數位內容將成爲台灣資訊產業明日之星〉《中央社》2003年07月27日
37. 〈政府計畫爲數位學習市場加溫〉《Taiwan.CNET.com 新聞專區》2003-06/06
38. 〈線上教育大行其道,教育企業財源滾滾〉《路透社 科技新聞》2003/06/08
39. Google 完全手冊 <http://www.google.com.tw/intl/zh-TW/about.html>
40. 《巴哈姆特電玩資訊站》公布玩家所詬病之線上遊戲問題 2002/10/18
41. 〈公平會訂定 B2B 電子市集規範〉《中廣新聞網》2003年09月04日
42. **Fan-Chen Tseng, Ching-I Teng, and David M. Chiang**, "Delivering Superior Customer Perceived Value in the Context of Network Effects," the International Journal of E-Business Research (IJEBR), Vol. 3, No.1, Jan.-Mar. 2007, pp.41-50

43. 林宏達,〈Cyworld 兩年打敗微軟,影響力可左右大選〉,商業周刊第 1014 期

參考網站

Yahoo! 奇摩	http://tw.yahoo.com/
網路家庭	http://www.pchome.com.tw/
蕃薯藤	http://www.yam.com/
新浪網	http://www.sina.com.tw
聯合新聞網	http://udn.com/NEWS/mainpage.shtml
中時電子報	http://news.chinatimes.com/
e 美人網	http://www.nicebeauty.com/
104 人力銀行	http://www.104.com.tw/
104 教育資訊網	http://www.104learn.com.tw/
臺灣電子地圖服務網	http://www.map.com.tw/
貴寶地	http://www.kland.com.tw/
年代售票	http://www.ticket.com.tw/
花道家 FlowerDJ	http://www.flowerdj.com
ChemConnect	http://www.chemconnect.com/
MetalSite	http://www.metal-site.com/index.cfm
Avendra	http://www.avendra.com
Winebid	http://www.winebid.com/
台塑網電子交易市集	http://www.e-fpg.com.tw/
易遊網 ezTravel	http://www.eztravel.com.tw/
巴哈姆特電玩資訊站	http://www.gamer.com.tw/