

# 黃頁(電話號碼簿) 故事

一、黃頁媒體的傳奇.....	4
什麼是黃頁? .....	4
世界上最早誕生的黃頁.....	6
黃頁媒體的成長(美國) .....	6
台灣保存最完整的黃頁及白頁出版品.....	7
電信業者歷史、文化、經濟的重要資產.....	8
黃頁名稱的由來.....	8
二、黃頁出版品 VS.搜尋引擎 APP.....	8
黃頁的標識(LoGo).....	8
查找/搜尋概念.....	9
行業分類/關鍵字.....	10
三、黃頁-導引式廣告的黃金歲月.....	11
黃頁廣告主刊登廣告的竅門.....	11
時代背景.....	11
廣告主的二、三事.....	11
四、黃頁在平面、網路及行動平台的演進.....	13
黃頁出版品的泡沫化.....	13
黃頁產業市場採礦時期.....	13
網路黃頁的崛起.....	14
商用智慧型商場型錄目錄服務.....	14
五、阿里巴巴創辦人馬雲的黃頁思維及遠見.....	16
馬雲為什麼成功? .....	16
馬雲的黃頁基因.....	16
馬雲的創投與電子商務之路.....	17
時勢造英雄.....	19
馬雲的創業精神.....	20
黃頁業者的省思與借鏡.....	20
阿里巴巴集團的演進歷程.....	22
六、黃頁媒體產業邁向電子商務成功之路.....	24
全球電子商務的崛起及發展.....	24
電子商務緣起.....	24
關鍵競爭要角.....	25

2017 年全球電子商務平台 (GLOBAL ECOMMERCE PLATFORMS) 研究報告.....	25
2019 年瑪麗.米克爾(MARY MEEKER)「網際網路趨勢 INTERNET TRENDS」報告.....	27
創造新的使用者價值和服務價值.....	28
國內網路及電子商務環境.....	29
根據 2018 年台灣網路報告.....	30
台灣電子商務平台經營模式.....	30
黃頁媒體業轉型電子商務市場發展的契機.....	31
中華黃頁致勝的關鍵策略.....	32

- 一、黃頁媒體的傳奇
  - 什麼是黃頁?
  - 世界上最早誕生的黃頁
  - 黃頁媒體的成長 (美國)
  - 印刷紙本黃頁與線上黃頁的消長
  - 台灣保存最完整的黃頁及白頁出版品
  - 電信業者歷史、文化、經濟的重要資產
  - 黃頁名稱的由來
- 二、黃頁出版品 VS.搜尋引擎 APP
  - 黃頁的標識 (LOGO)
  - 查找/搜尋概念
  - 行業分類/關鍵字
- 三、黃頁-導引式廣告的黃金歲月
  - 黃頁廣告主刊登廣告的竅門
  - 時代背景
  - 廣告主的二、三事
- 四、黃頁在平面、網路及行動平台的演進
  - 黃頁出版品的泡沫化
  - 黃頁產業市場採礦時期
  - 網路黃頁的崛起
  - 商用智慧型商場型錄目錄服務
- 五、阿里巴巴創辦人馬雲的黃頁思維及遠見
  - 馬雲為什麼成功?
  - 馬雲的黃頁基因
  - 馬雲的創投與電子商務之路
  - 時勢造英雄
  - 馬雲的創業精神
  - 黃頁業者的省思與借鏡
  - 阿里巴巴集團的演進歷程
- 六、黃頁媒體產業邁向電子商務成功之路
  - 全球電子商務的崛起及發展
  - 電子商務緣起
  - 關鍵競爭要角
  - 2017 年全球電子商務平台 (GLOBAL ECOMMERCE PLATFORMS) 研究報告
  - 2019 年瑪麗.米克爾(MARY MEEKER)「網際網路趨勢 INTERNET TRENDS」報告
  - 創造新的使用者價值和服務價值
  - 國內網路及電子商務環境
  - 根據 2018 年台灣網路報告
  - 台灣電子商務平台經營模式
  - 黃頁媒體業轉型電子商務市場發展的契機
  - 中華黃頁致勝的關鍵策略

## 一、黃頁媒體的傳奇

在網際網路及搜尋引擎未誕生前，大眾是如何找尋生活消費及商家資訊呢？買賣雙方又是如何找到對方，進行商業活動呢？在此將為你揭開黃頁(Yellow Pages)世代傳奇神秘的面紗。

什麼是黃頁？

1883 年，世界上第一本黃頁電話號碼簿在美國問世，距今已有 100 多年的歷史。黃頁是國際上通用按企業性質和產品類別編排的工商電話號碼簿。代表著當時一個城市或地區的工商企業名錄及城市的櫥窗。

黃頁在國內熟稱「電話號碼簿」，係指各國電信業者，在每一國家各地區域內發行，刊載有當地商家名稱、地址、電話號碼、網址、電子信箱等資料的工商名錄。採用行業分類 (heading) 方式編輯，版面開放有分類廣告之刊登。在慣例上，均採用黃色紙張印製。故又稱為「黃頁」 (Yellow Pages)。

另外，也發行刊載有當地每一住宅戶或商家名稱、地址、電話號碼等資料的個人或商家名錄。採用字母排列；或姓氏筆畫順序編輯方式，一般採用白色紙張印製。則稱為「白頁」 (White Pages)。

在網路及行動世代來臨的上一個世代，你很難想像黃頁出版品，可是大眾生活上不可或缺，必須仰賴的消費指南及工商採購查找一本工具書。無論商家或是住家，家家戶戶在客廳或廚房顯見之處，一般都會必備有乙本。由於普遍廣泛使用頻率高，乃受到廣告主歡迎，成為當時發行量大，普及率高的第五大媒體。僅次於電視、報紙、廣播、雜誌等四大媒體。

從商業角度來看，黃頁媒體產業的宗旨在協助中、小、微型企業，將商品銷售給買家（包括批發商或消費者）。換言之，長期扮演著買方與賣方的橋樑角色。不但協助買家方便找到商品、服務；更協助當地中、小、微型企業商家將商品及服務資訊推廣行銷給買家。中、小、微型企業刊登廣告不可或缺的媒體平台。

由於黃頁媒體係具有指引使用者或買方到何處去消費及買賣的特質，屬於導引式廣告的一種。與創造式廣告電視、報紙、廣播、雜誌一併使用。讓廣告呈現的效果更佳。以致深受當代廣告主的喜愛。



图 1 中華黃頁在世貿中心展覽



图 2 中華黃頁在世貿中心展覽



## 世界上最早誕生的黃頁

1883 年，在懷俄明州夏延市（Cheyenne, Wyoming），印刷工人採用黃紙替代白紙列印，是黃頁名稱及概念的源起，在世界各國被廣泛使用。1886 年，Reuben H. Donnelley 印製第一本全市分類目錄。1906 年密西根州電話業者，為底特律市出版將分類廣告刊登在黃紙上，是黃頁刊登分類廣告的起緣。

另根據 Discovery News 報導：西元 1878 年 11 月在 the New Haven，Connecticut 地區發行的黃頁，它是目前被世人知道，最早出版的一本黃頁。內容有 391 個用戶，計 20 頁。繼西元 1876 年 Alexander Graham Bell 發明電話之後的兩年。

## 黃頁媒體的成長（美國）

到了 1921 年，單是曼哈頓的黃頁的印刷量就已經超過了 100 萬冊。隨後曼哈頓黃頁的印刷量不斷翻倍，五年之後就超過了 600 萬冊。

黃頁公司收入的主要來源，來自於黃頁出版品內企業主刊登的廣告收入。黃頁出版品的發行量愈多涵蓋區域範圍越廣，表示這本黃頁出版品的廣告就能賣得越貴，黃頁公司能賺到的廣告收入就愈多。根據報導創造黃頁的 Donnelly 一直在製作發行黃頁，在 1929 年去世時，他個人財富已經達到了 1000 萬美元。



圖 3 美國黃頁市場產值

印刷紙本黃頁與線上黃頁的消長

根據美國本地搜尋協會（The local Search Association）的數據顯示：2015 年，黃頁產業至今仍持有 30 億美元的產業價值。40% 的美國人，至少每年會查一次。在紐約的居民有 13% 的人每周都會查一次黃頁。2001 年，英國電信將 Yellow Pages 賣掉的時候，它仍保有 21 億英鎊的價值。

2011 年，黃頁協會（The Yellow Pages Association YPS）正式更名為本地搜尋協會（The Local Search Association LSA）。其代表象徵的意義是要將傳統的紙本黃頁，轉換成在地搜尋線上等多平台協會。未來的廣告業務發展將專注於線上、行動、社群平台，甚至涵蓋廣播、電視等跨多媒體平台的發展，並採用組合套餐式的廣告銷售方式。期待黃頁產業界帶來新的契機。2012 年，曾經是黃頁領先業者的美國電信公司 AT&T 宣佈以 9.5 億美元賣掉黃頁業務的大部分股權。

而且此現象不僅出現在美國，過去有著使用黃頁習慣的其它國家也均出現類似的轉變。加拿大上市公司 Yellow Pages Canada 的財報顯示，線上業務營收佔它們總營收的比例從 2009 年的 20% 提高至 2016 年的 71%。而在 1996 年推出網上版黃頁的 Yell 將賭注完全押在了網站和 App 上，表示希望在 2020 年之前在網站上登記 100 萬個小公司。

### 台灣保存最完整的黃頁及白頁出版品

中華電信主管單位保存有民國 35 年以來，截至 2018 年迄今，歷年最完整的黃頁及白頁出版品全套。

台灣光復後，最早的創刊號，為民國 35 年 12 月出版的「交通部台北電信局電話號碼簿」。內容包含市內電話 773 個客戶，近 70 家公司，10 餘家商號。發行量 2,000 本。

國內保留日據時代的黃頁，昭和 16 年 11 月台北州電話簿及昭和 18 年 4 月高雄州及澎湖廳電話帖兩本。

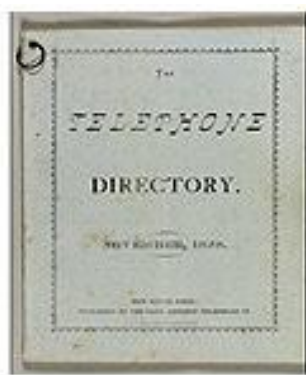


图 4 世界最早黃頁 高雄州電話帖 交通部台北電信局電話號碼簿

## 電信業者歷史、文化、經濟的重要資產

黃頁及白頁出版品內容呈現有區域各行業產業分佈、分類狀況、商家及商品詳細資料等。學術及業界在研究國內地區成長過程歷史演進及經濟發展的重要據。也是商標訴訟及家譜的重要文獻記載証據。

根據每一本黃頁的分類目錄，商業客戶名條及廣告內容即可迅速了解城市當時經濟發展，工商行業分佈狀況。

### 黃頁名稱的由來

據說早期某一地區印刷工人在印製電話號碼簿時，因白色紙張用完了，改採用黃色紙張印刷，嗣延習此一習慣，各國業者印製分類電話號碼簿均採用黃色紙張印製。稱為黃頁。

中華電信與各國電信業者相同，歷年來分類電話號碼簿黃頁均採用黃色紙張印製。



图5 黃頁內文

## 二、黃頁出版品 VS.搜尋引擎 App

### 黃頁的標識 (LoGo)

走路的手指 (Walking Fingers), " Let your Fingers do The Walking. " 中、高年級者，在成長的歲月印象中，對此具有最深刻的記憶，也代表著黃頁號碼簿在公司、家庭無所不在的時代印象。

1960 年代，新英格蘭設計師為新格蘭電信公司設計走路的手指標識，代表黃頁電話號碼簿的品牌標識。嗣後美國 AT&T 電信公司在貝爾系統公司在黃頁出版品  
嗣後美國 AT&T 電信公司在貝爾系統公司在黃頁出版品印製此標識。鼓勵美國家庭成員



大家讓手指在黃頁走路。意即常常翻查黃頁的意思。此後此標識亦被加拿大、英國、澳大利亞電信業者在印製黃頁號碼簿上採用。中華國際黃頁公司曾於 2008-2010 年間將標識註冊納入公司商標登記。走路的手指 (Walking Fingers)如圖示。開放供黃頁官方經營業者使用。



图 6 黃頁的標識 LoGo



图 7 中華黃頁商標標識

### 查找/搜尋概念

在 1998 年 9 月 4 日 Google 搜尋引擎創立，被使用者廣泛使用前，黃頁出版品係各國公司行號及大眾普遍使用查找商品及服務資訊的工具書。

黃頁出版品的使用係以「找」的觀念出發。使用者首先要判別要找的商家或商品係屬於「行業分類」的那一類別，再根據行業別之頁碼查找商品或服務資訊。廣告主的名稱、地址、電話號碼、網址等基本資料及廣告，依其所屬的行業分類編排在下。行業分類亦可被視為廣告主選擇廣告位置之所在。

行業分類架構 (Heading Structure)及其方式，由各國電信黃頁經營者自建，並擁有專利權，受到智慧所有權保護。嗣後也成為線上黃頁架設的核心技術。值得一提的是中華黃頁現行使用的分類架構，比照國際黃頁業者的標準，並參酌台灣現行市場商業規模建置。1994 年 2-3 月曾接受美國耐能資訊資源股份有限公司專業團隊指導從業人員建構完整的架構。並且將台灣全區消費及工商業中小企業 75 萬戶商家作完整正確的歸類。也為日後商品街 (HiGo)、線上黃頁(HiPage)墊定分類架構的礎石。

google 搜尋引擎或線上黃頁，它是以搜尋 (Search) 的觀念，採取關鍵字 (key Words) 的方式，搜尋所要找的資訊。黃頁出版品「找」的概念與使用搜尋引擎「搜」的概念，兩者都源出自於資訊的找尋，在書本上的「查找」及網路「搜尋」上實有異曲同工之妙。在網路世代興起後，黃頁業者在黃頁出版品書面上印製有「搜」字，以提醒使用者，與線上黃頁作連結。

## 行業分類/關鍵字

黃頁出版品採用行業分類的方式編輯，並由使用者判別商品或是服務歸屬於那種行業分類的方式查找。各國黃頁業者出版品行業分類架構分為大、中、小分類 (heading)。依據各城市規模的大小及經濟規模，大約使用 2,000-5,000 類。

中華電信黃頁出版品行業分類架構，在 1946 年使用 14 類。1951 年擴充為 32 大類，52 小類。1981 年擴充為 67 大類，430 小類。包含各行各業，極為詳盡。1997 年引進美國黃頁公司專業技術，再擴充 26 類，296 個中類，2,000 餘小類。352 個參閱類別，842 個相關類別。涵蓋各行業上、中、下游廠商商品批發、製造、進出口、維修、零售等廠商。

行業分類日後成為電子商務網站 B2B、B2C 重要的核心分類架構。

「行業分類」 (heading) 被黃頁經營者視為專屬著作權的範圍。也是各國黃頁業者視為最重要的核心技術及價值。在建置 B2B、B2C 網路平台時，重要的關鍵技術所在。

「關鍵字」就是用戶在使用搜索引擎時，輸入的能夠最大程度概括用戶所要查找的信息內容。在搜索引擎優化 SEO 行業談到的關鍵字，是指網頁的核心和主要內容。您選擇用來描述所宣傳產品/服務的字眼，以便系統判斷適合顯示廣告的時機和位置。

黃頁採用「行業分類」方式編輯，與搜尋引擎(Search Engage)採用「關鍵字」用意及功能雷同。主要在提供使用者查找資訊的方便性。對企業主而言，則在提供廣告位置之所在。

1998 年，搜尋引擎網路興起，大眾使用網路習性取代翻查黃頁出版品。導致黃頁印刷品使用量逐年下降，廣告商和購物者越來越多地轉向網際網路搜尋引擎和在線目錄。根據 Knowledge Networks/SRI 的一項研究，2007 年，列印黃頁被使用了 134 億次，而網際網路黃頁使用量增加到 38 億，高於 2006 年的 33 億次在線搜索。因此，大多數黃頁出版商都試圖創建其黃頁目錄的在線版本。這些網路線上版本被稱為網際網路黃頁 (Internet yellow pages IYP)。

### 三、黃頁-導引式廣告的黃金歲月

全年無休 24 小時服務的商務媒介平台

#### 黃頁廣告主刊登廣告的竅門

黃頁出版品內刊載有當地區域範圍內每一商業客戶名條資料外；另提供有廣告主刊登分類廣告。由於是逐戶發送普及率高，刊登期限長達一年。其廣告效益及營業產值均高，是故成為各國普受廣告主歡迎採用的媒體之一；又黃頁媒體是導引式廣告的一種。主要的刊登對象是中、小、微型企業主。

#### 時代背景

在 1971-2001 年期間，大眾媒體資源短缺。中、小、微型商家，在欠缺大筆廣告預算，且既便投入廣告費用刊登電視、報紙、廣播、雜誌等媒體，也因曝光時間短暫，無法具有實質去那兒「買」的廣告效益。黃頁廣告具有導引式廣告指引客戶在何處去買的特性。乃成為中、小、微型廣告主每年一定要投資購買的媒體。

每年在廣告招攬期間，廣告主大排長龍趨之若鶩。在截止日期最後一晚，經辦單位受理廣告申辦常通宵達旦。一旦錯過整年業績將因廣告未刊登而導致全年下滑。乃至廣告主不敢輕忽。由於全頁、半頁廣告費用高達數十萬元。中小企業廣告主當時每年必須採取標會方式來籌措廣告費用，以爭取全年的商機。

當時廣告主支持的熱門行業，包括家電維修業、租車業、徵信業、搬家業、環境保護清潔消毒、瓦斯行、餐飲業、旅館飯店業、機器業、五金業、辦公文具及用品業等。從各版本黃頁廣告行業及商品狀況的分布，可以了解當地當時產業及商業經濟發展的狀況。

#### 廣告主的二、三事

廣告主為爭取廣告的優先位置，有許多不為人知的小撇步。舉例來說：將企業名稱前面加一，爭先依筆劃順序排序在同業之前。當時有許多商家名稱會出現有一一〇〇企業社的情況。

廣告主爭取將其廣告置放在版面較佳的位置。或與同業刊登廣告之面積相比，若將廣告面積增大，即可排列在同業之前。（依廣告面積大小編排；大廣告排列在前。）另外，大廣告代表大商家。消費者在找尋商家時，會優先選擇洽詢機會較多。

拜訪大廣告主的經驗曾經談到：在黃頁刊登廣告的策略，是老闆全年最關注的一件大

事。每年在黃頁刊登廣告時，都會詳加仔細研究同業刊登廣告的面積大小及位置，再考量決定當年如何廣告購買。黃頁廣告是決定當年營業額的關鍵因素。可見黃頁廣告對廣告主營運影響。廣告主辦公室桌上均有放置黃頁出版品。可見一斑。

由於廣告主對黃頁廣告的依賴且購買者甚多，黃頁出版品封面（底）首頁、前頁熱門分類廣告全頁、半頁等廣告位置版面均採取公開招標的方式辦理。

黃頁出版品廣告費用之高低係以刊登位置及廣告面積大小決定。廣告位置在封面（裡）、封底（裡）、隔頁等特殊版面位置，廣告費較高。內文頁內廣告位置面積愈大者，費用愈貴。



图8 黃頁（電話號碼簿）樣本





图 9 黄頁（電話號碼簿）內文樣本

#### 四、黃頁在平面、網路及行動平台的演進

##### 黃頁出版品的泡沫化

黃頁出版品屬於導引式媒體。其營收的好壞，象徵著當地城市經濟的繁榮興盛與否？觀察黃頁出版品內的行業家數及廣告，即可明瞭當地某一行業發展興衰的狀況。

1981-1990 年，黃頁出版品隨著台灣經濟的起飛及發展，廣告營業收入有大幅度的成長。黃頁出版品的厚度達到最巔峰時期。目前保存最厚的電話號碼簿厚高達 12.5 公分。1987 年 7 月由交通部電信總局編印。規格 27.5x22.5 公分。計 3,696 頁。

1994-2004 年十年期間，中華電信平面黃頁廣告營業收入自 1994 年新台幣 7 億 8 千 6 百萬元，2004 年下降至新台幣 5 億 1 百萬元。黃頁出版品營運狀況逐年有下滑趨勢。

##### 黃頁產業市場採礦時期

1993 年開始，加拿大、美國通用電話電子公司（GTE），及耐能資訊資源股份有限公司（NyNex Information Resources Company）曾多次派專業主管前來台灣從事輔導培訓、開發及探勘市場。1997 年香港電訊（Telecom Directories Limited TDL）、新加坡綜合資訊有限公司及日本 NTT 電信等各國國際黃頁業者均相繼爭先派高階主管前來商洽擬合作開發台灣的潛在黃頁市場。彼時黃頁產業市場在歐、美、日等先進國家已經是一個成熟獲利豐盛的產業。而在國內台灣中華電信由於一直處在非主流業務階段，且非專業經營狀態下，長期未有效開發環境中卻被國際業界視為最具有潛在力開發的新興市場。黃頁市場前景看好，炙手可熱，各國黃頁業者來台欲協同探採黃頁市場絡繹不絕盛況空前。黃頁產業市場在台灣被視為黃金探勘採礦時代。

中華電信總公司（前電信總局）黃頁決策主管單位，彼時曾一再婉拒各國黃頁業者參



與黃頁市場開發的合作計畫，主因在於 1996 年 7 月 1 日國營公司民營化在即。另外，黃頁擁有全台市場全部客戶名稱、地址、電話號碼、網址等基本資料及廣告戶資料龐大，基於電話號碼所有人個資所有權歸屬及保密考量，才未將黃頁市場對外開放。（在歐美國家電話號碼所有權人的個資屬於開放，非屬於電信主管機構所有，與國內電信法及規則有所不同）。

隨著網路科技的發展，大眾普遍在網路上。搜尋資訊的習性，逐步取代翻查黃頁出版品。導致黃頁印刷品使用量逐年下降，廣告商和購物者越來越多地轉向網際網路搜尋引擎和線上黃頁。根據 Knowledge Networks/SRI 的一項研究，2007 年，列印黃頁被使用了 134 億次，而網際網路黃頁使用量增加到 38 億，高於 2006 年的 33 億次在線搜索。因此，大多數黃頁業者因應網路時代趨勢紛紛創建黃頁的線上版本。網際網路黃頁（Internet yellow pages 簡稱 IYP）。

2017 年 9 月，英國黃頁出版商 Yell 集團在其官方網站宣稱將於 2019 年 1 月印發最後一版本，屆時英國黃頁 104 最終版，將發行 2300 萬冊。以此方式結束始於 1966 年的歷史。英國 Yell 集團將成為一個單純網路公司（Yell to become a purely digital business）。此証明了 10 年前比爾蓋茲的預言黃頁在 50 歲以下族群的使用率可能會趨近於零。（2007 年）

### 網路黃頁的崛起

1998 年黃頁主管赴美國波士頓 Verizon 通訊公司（Verizon communications）考察研習電子商務、黃頁線上網站。回國後隨即投入黃頁線上網站的創建。

### 商用智慧型商場型錄目錄服務

1995-2001 年期間，電信研究所從事規劃智慧型電子商場，提供三區電信管理局營運系統規格。由北區電信管理局號簿單位，利用此商業系統平台，提供黃頁核心價值分類架構（Heading Structure）及商家客戶基本名稱、地址、電話號碼、商品等資料引進系統。數據分公司及電信研究所合作規劃推出智慧型電子商場型錄目錄服務（HiGo）。雷同商品街，僅提供商業及商品資訊及廣告，並未提供買賣雙方商務交易。此為網路黃頁（Internet Yellow Pages IYP）的前身。



图 10 中華黃頁 hiPages 網站

2001 年 5 月 8 日中華黃頁 hiPage 網站開站國內最先成立的 Internet Yellow Pages (IYP)。

中華黃頁 hiPage 網站，擁有 75 萬戶、200 萬筆工商客戶資料，提供找公司、找業別、找地址、找商品、找關鍵字、找地圖等搜尋服務，並受理提供網頁製作、網站架設、網路廣告刊登服務

毛董事長治國在開站時指出：中華黃頁 hiPage 網站預期將成為全國最大實體商店通往虛擬商店的入口網站。也是未來發展成為商品交易網站的前哨站。更將為未來的 B2C、B2B 網站奠定礎石。

中華黃頁 hiPage 網站架構及商業模式，與各國黃頁業者所經營的網站相同。例如：美國 Superpages.com 英國 Yell.com。均係以平面黃頁 e 化為 架構，定位在媒體，商業模式在平面十網路組合行銷。廣告收入為主要來源。其與阿里巴巴網站直接進化，以電子商務為商業模組迥異。

## 五、阿里巴巴創辦人馬雲的黃頁思維及遠見

“中華黃頁未來的趨勢發展是電子商務，借鏡阿里巴巴集團創新之路，邁向登峰造極。”

### 馬雲為什麼成功？

“我在做；而你只是在看。”

“做別人不願做的事，做別人做不了的事。”



图 11 馬雲 來源：今日頭條(站外)

“馬雲憑著靈敏的嗅覺，幾乎抓住了網際網路電子商務所有的商業機會。並且一手做企業一手做投資，用企業精神做投資，用投資理念做企業。”

### 馬雲的黃頁基因

大家在翻查黃頁電話號碼簿時，係採用「找」(Find)的概念；與今天網路世代，我們在Google、Yahoo 搜尋引擎 APP 平台上「搜」(Search)的概念，基本上是相同的。動機均在查找及搜尋商家及商品的資訊。因此，在歐美先進國家曾經將平面黃頁封面上印製「搜」(Search)的字樣。

代表著平面十網路的同步進行的概念。

而在不同的世代，平台業者都是為使用者（消費者）提供一個資訊查找及商業活動的平台，主要目的是促成買賣雙方商業活動交易的進行。黃頁產業平台主要在協助中、小、微型企業商家，為買賣雙方進行謀合商業交易活動。在早期沒有網路的時代，以「書」出版品呈現。在網路時代，則以黃頁網站平台呈現。黃頁平面十網站成為黃頁業界採取通用的商業模式及平台，其廣告銷售採取組合方式推銷。營業收入來源主要為廣告收入。

馬雲赴美初次接觸到網際網路 (Internet)，察覺到黃頁出版品內記載著地區所有公司行號中、小、微型企業資料信息，可作為媒體的商業模式，吸引了他的關注力。1995 年 4 月，隨即回國着手建立中國黃頁 B2B 網站。在網路萌芽的年代，它是中國第一個利用網路發布中小企業訊息的網站。也是最早獲得盈利的公司，也為日後馬雲打造阿里巴巴集團的成功奠定了基礎。



图 12 馬雲成立中國黃頁, 來源：今日頭條 App

### 馬雲的創投與電子商務之路

1997 年，馬雲離開中國黃頁。10 月向數家投資機構籌募 500 萬美元，2000 年 1 月，向軟銀等數家機構募資 2,000 萬美元。創辦阿里巴巴網站開拓電子商務應用 B2B 業務。定位在提供國內外線上交易電子商務平台。此為第一次創業。除延續中國黃頁為中、小、



微型企業架網站之外；主要是讓外國人士透過網站，找到中國的中、小、微型企業主。與中國的商家作生意。

2003 年 5 月很快地成立淘寶網，提供 B2C 個人消費商務應用業務。2004 年 10 月，阿里巴巴集團投資成立支付寶，向中國電子商務市場推出第三方擔保交易服務，解決商務的金融支付問題。2007 年 11 月，阿里巴巴旗下 B2B 網路公司在香港上市，成為全球最大的電子商務公司。市值港幣 2,000 億港元。B2B 網站融資 15 億美元，將所得其中部分再投資支付寶、淘寶網，此為第二次創業。將淘寶及其拆業務部分併入阿里巴巴集團。成為阿里巴巴集團上市的主體之一。同時不斷進行組織架構調整。主要目的在將融資所得，再培育新興潛在業務阿里金融及阿里智能物流的成長。此為第三次創業。超越電子商務領域，開拓了更寬廣的市場腹地。

智能 AI 物流網主要在打造智能 AI 物流的骨幹。為中國商務的基礎設施。智能物流的關鍵在於智能化。智能化的關鍵是數據，馬雲在網際網路時代洞察電子商務趨勢，當機立斷大破大立。斷然採取新思維改善金流、物流、資訊流等交易流程，建立 e 化的商業環境，提供買賣雙方最方便的購物消費及工商採購環境。

## 让天下没有难做的生意

### To Make it Easy to do Business Anywhere

馬雲創立經營阿里巴巴集團，其最大的信念就是「客戶第一」，其理想就是「讓天下沒有難做的生意」。成就完成其理想的是阿里巴巴。阿里巴巴集團的靈感源自於黃頁產業的商業模式，而其使命及價值觀均在為中、小、微型企業打造有利的商務環境，創造商機及市場價值。

黃頁內容記載的是地區所有公司企業行號的信息。每一企業名稱、地址、電話號碼、電子信箱、網址等信息。上述城市區域所有的商家數據，蘊涵了無限龐大的商機。從黃頁延展，對公司的產品進行數據整合與分發提供給其他公司搜尋檢索就是阿里巴巴 B2B 網站。從黃頁延展，對公司的商品進行數據整合與分發提供給消費者檢索就是淘寶網 B2C 網站。

黃頁業者建立網路黃頁網站(Internet Yellow Pages)，與馬雲建立阿里巴巴網站，兩者雷同在於為中、小、微型企業搭建買賣雙方的平台。而相異之處，則在於前者係以「媒體」定位；商業模式在於廣告收入。後者，除經營媒體廣告收入之外；已經從事電子商務



(e-commerces)的經營。將網站平台打通金流、物流開放商務直接之運行。

在網際網路時代，電子商務是利用網路微電腦技術和網路通訊技術進行商務活動。換言之，是一種依靠電子設備和網路進行的商業模式。1994年，電子商務崛起開始商務運用。1998-2000年間，企業紛紛搭建電子商務平台。有建商城者；也有在第三方平台自建店鋪者。提供消費者、批發商及製造商一次性採購及買賣的商業活動。黃頁內容涵蓋地區商家訊息，以及詳盡完整的商業製造、批發、零售、維修層級分類架構是建立 B2B、B2C 商城的礎石。換言之，馬雲的電子商務是建立在黃頁的基礎之上。

### 時勢造英雄

綜觀今天阿里巴巴集團的迅速成功發展，創始人變的時代，作出對的決策，與時俱進，實功不可沒。其能快速精準掌握數位科技趨勢及商業模式的發展，以服務中小企業為己任，適逢在中國崛起的年代，引領集團投資轉型創新成長，造就其個人的成就顛峰；也創造了集團在世界上的商業奇蹟。

1999年9月，馬雲的阿里巴巴網站，立志成為中小企業敲開財富之門的領路人。當時正是網際網路興起時刻，無論是投資商還是大眾注意力放在入口網站上。馬雲在此時建立電子商務網站，是一個逆勢而為的舉動，在整個網際網路界開創了一種嶄新的模式，被國際媒體稱為繼雅虎、亞馬遜 (Amazon)、易貝(eBay)之後的第四種網際網路模式。阿里巴巴所採用的獨特 B2B 模式，即便今天在美國或歐洲國家也難得找到一個成功的範例。

阿里巴巴集團的商業策略是打造 B2B 商業，再到 B2C 商品；從黃頁、到淘寶、到天貓；進行物流通路的改善及縮短。從國內，再到海外；需要支付信任時，就出現支付寶；需要精準效率時，就出現了雲計算及大數據分析。上述不斷持續精進，主要在協助中、小、微型企業，透過阿里巴巴各種電子商務平台將生意做好，做大。善盡社會企業責任。

馬雲成功的創建阿里巴巴集團，顛覆傳統的商業行為及模式。在網際網路的基礎上，首先顛覆建立商業的通路渠道，從生產者到買家，縮短通路，快速而直接。其次顛覆了商場的信用制度。發展出電子支付—支付寶，成為虛擬商業的新貨幣。另外，是一種思想上的顛覆，亦即馬雲最初的觀點思想及理念就是“讓天下沒有難做的生意。”因應趨勢環境隨時改變任務及目標，但是，此思維初衷，卻始終不變。以此中心思想領導企業邁向高峰。

馬雲打造阿里巴巴，從淘寶、天貓、阿里雲，從電子商務，到新零售；終極目標在建立商業的基礎設施，在此不得不佩服馬雲的遠見。希望能夠建構成立一家百年後仍然存在的企業。

## 馬雲的創業精神

馬雲在訪問香港，對香港年輕想要創業者的一席談話中表示：

創業成功者僅占創業者的少數，僅占 1/%。

因此必須找到一個團隊，在理想與目標一致的情況下，在正確的方向採取對的方法，堅持下去。不論別人持有不同的看法及觀點，經檢視自己方向的正確性後，勇敢的堅持走下去。

我們在借鏡別人成功的方法時，更應要注意預防避免誤蹈錯誤的途徑。當犯有錯誤時，應提止抱怨，立即要自己檢視錯誤的原因，改變自己。唯有改變自己，才能影響他人的改變。

當處在最惡劣及困難的環境下，才是機會來臨之時，當我們接觸到所有成功人士，會發現有一個共同點，就是他們都抱持樂觀的態度及心態。只有樂觀看待未來，才能擁有成功的明天。

在創業的過程中，歷經無數的挫折與痛苦。成功的愉悅只是剎那時間；挫折與痛苦卻伴隨著企業的成長，在不同的發展階段，隨時都有不同的問題與困難。有待解決及處理。

馬雲語重心長一再提醒想要創業的年輕人：在成功後的今天，大家要學習的不是阿里巴巴如何成功的故事；因為成功的因素甚多，並非單一因素。反而大家應該是從他們歷經挫折與失敗的教訓中，獲得更多的啟示提醒，因而在創業中避免失敗。馬雲可謂是成功的創業者、企業家，更是思想及教育家。

## 黃頁業者的省思與借鏡

“這是一個「變」的時代，變就是不變。

“所謂的藍海，不是安靜祥和的，而是充滿變數而波濤洶湧。在一個變革的時代，找到一條最正確的道路，難度甚高；但是，只要正確的方向是對了，就要勇往邁進。”

阿里巴巴於 1999 年 9 月，首先推出英文全球批發貿易市場阿里巴巴網站；旋即推出專注於國內批發貿易的中國交易市場網站。其定位在提供國內外線上交易電子商務平台。供應商 B2B 業務，是馬雲創業成功最重要的關鍵產品，也是邁向正確方向的啟始點，中國電商元年。自 1992 年到 2000 年走到電商元年，找到正確的銷售產品，耗費十年功夫。途中也曾遭到挫折。

反觀各國先進黃頁產業經營者，並回顧國內中華電信對黃頁產業的經營，僅在網路崛起時代，將平面出版品 e 化成為網路電話簿（Internet Yellow Pages IYP），定位在媒體業的經營，以廣告收入為營收主要來源的商業模式，始終不變。由於太著重於傳統產業眼前營

收的考量，以致忽略了處在網路快朽的世代，新商業模式產品及平台朝生暮死更迭快速，必須揚棄傳統，大破大立的創新及開發。才能在當前的競爭環境下，求生存發展。

傳統保守黃頁的商業模式，終不抵同質性高的 Google、Yahoo 搜尋引擎入門網站的競爭；更不抵亞馬遜 (amazon)。當然更無法與阿里巴巴集團在網際網路、電子商務 (B2C B2B O2O)、新零售商等商業模式相抗衡。

中華電信集團於 2007 年 2 月 1 日成立中華國際黃頁股份有限公司。2017 年 9 月 4 日更名為中華黃頁多媒體整合行銷股份有限公司。中華黃頁在國內經營黃頁媒體。擁有網路、行動、戶外看板、平面出版品等多現平台資源。長期掌握有百萬戶中小微型企業客戶資料，及數十萬廣告戶數資訊等優勢。經營策略在平面、網路、行動、戶外等複合式平台經營媒體廣告業務。

2018 年元月 10 日財團法人台灣網路資訊中心 (Taiwan Network Information Center, TWNIC) 公布「2018 年台灣網路報告」推估全國 12 歲以上上網人數達 1,738 萬人，而全國上網人數經推估已達 1,866 萬，整體上網率達 79.2%；家戶上網部分，推估全國家庭可上網有 705 萬戶，全國家戶上網比例達 80.9%，主要上網方式為寬頻上網，比例高達 80.8%

80 年後，年輕世代的消費者，使用網路及行動平台經驗，每日長達數十小時上網，購物行為已有大幅改變。在購買前會先去查看網友評論、詢價比價、線上訂購、線下體驗、行動支付、數據分析，賣方供應商不再主導產品（商品）控制，從 C2B 消費者網路化及行動化的角度，提供全新線上/下電子商務平台交易流程。

中華黃頁在中華電信集團領導下，擁有平面、網路、行動、戶外等多平台優勢，且長期擁有全台大、中、小微型企業商家及商品資訊。為求公司的永續經營，面對商務環境的不變，因應國內外電子商務環境的發展趨勢，應儘速從傳統「媒體」平台，轉向「商務交易」平台。並且優化商務環境，在電子商務、大數據、人工智能等科技加持下，掌握消費者及商家 e 化習性，秉持從事協助中、小企業交易的服務為宗旨，儘速創新建立數據化、智能化的電子商務平台，成為國內知名的電子商務公司。提振國內商務創新經濟環境。

中華黃頁擁有行動+網路+平面+戶外等複合式多平台資源，全台百萬戶商業客戶資訊內容，核心的網路、行動平台架站、營運及管理技術，在國內經濟低迷，中、小、微型商家，產業升級，急須拓展產業及通路情勢下，如何扮演領頭羊的角色，建置電子商務平台，協助商務拓展，捨我其誰？

## 阿里巴巴集團的演進歷程

(摘錄自阿里巴巴集團網站發展歷史)



图 13 阿里巴巴國際電子商務發展歷史軸程

### 1999 年 B2B

1999 年 9 月，阿里巴巴集團成立。首先推出英文全球批發貿易市場阿里巴巴網站；旋即推出專注於國內批發貿易的中國交易市場網站。其定位在提供國內外線上交易電子商務平台。

中國供應商 B2B 業務，是奠定阿里巴巴集團日後成功的礎石，沒有國內外供應批發貿易商此重要產品的支撐及品牌的建立，就沒有淘寶網、天貓的存在。

### 2003-2008 年 B2C/C2C/電子支付

2003 年 5 月，成立淘寶購物網站。通過大數據分析，提供具吸引力與高可信度的商家訊息，力促消費者與商家品牌的互動。2004 年 12 月，推出第三方網上支付平台支付寶。向電子商務市場推行第三方擔保交易服務。

2007 年 11 月，阿里巴巴網絡上市。成立有限公司在香港聯交所掛牌網路廣告平台阿里媽媽。2008 年 4 月，淘寶網推出專注於服務第三方品牌及零售商的淘寶商城。淘寶商城於 2011 年 6 月從淘寶網分拆獨立。如今天貓展示超過 30,000 個本地和全球品牌的產品。

阿里巴巴集團精準快速掌握到市場趨勢消費者的網路習性，成立支付寶平台並建立物流系統，從 B2C、B2B、走向 C2B，成功打造中國電子商務的王國。

### 2009-2015 年 阿里雲/大數據/新零售/物流

2009 年 9 月，馬雲收購中國領先的互聯網基礎服務供應商中國萬網 89% 股份。同月成立阿里雲計算，成為阿里巴巴新的利潤來源。

2018 年，阿里雲已經成為亞洲首家收益突破 100 億元人民幣的雲計算服務商。阿里雲、



亞馬遜 AWS，及微軟 Azure 並列成為全球三大雲計算服務商。

2010 年 3 月，淘寶網推出團購網聚划算。4 月，阿里巴巴正式推出全球速賣通，讓中國出口商直接與全球消費者接觸和交易。2011 年 6 月，將淘寶網分拆為三家公司一淘網、淘寶網、淘寶商城。2011 年 10 月，將聚划算從淘寶網分拆，成為獨立平台。

2012 年 1 月，淘寶商城宣佈更改中文名「天貓」以加強其平台的定位。2013 年 1 月，阿里雲與萬網合併為新的阿里雲公司，萬網品牌成為阿里雲旗下域名服務品牌。

2013 年 9 月，推出社交網路手機客戶端使用。2014 年 2 月，推出天貓平台延伸方案的天貓國際。讓國際品牌直接向中國消費者銷售產品。

2013 年 5 月 28 日阿里巴巴成立一個物流公司，名為「菜鳥網絡科技有限公司」

2014 年 9 月，阿里巴巴集團於紐約證券交易所掛牌上市。10 月支付寶螞蟻金融服務集團正式成立。為全球消費者和小微企業提供安全、便捷的普惠金融服務。

2014 年 10 月 28 日阿里巴巴集團宣布，將旗下航旅事業部更新為航旅事業群，「淘寶旅行」更新為全新獨立品牌「阿里旅遊·去啊」2016 年 10 月 28 日阿里巴巴日將其旗下的阿里旅行更名為「飛豬」。

2015 年，馬雲重新定義阿里巴巴集團是一家具 1 有廣闊數據價值的公司。也透過大數據的分析，讓阿里巴巴的平台變得更有價值。

2016 年，阿里巴巴集團的經營策略從「電商會基本取代實體零售」；轉變成「線上會與線下結合成為新零售」。整合線上、線下和物流，倡導消費者體驗，降低成本，創新技術，零售商實體店面的開設。

2016-2019 年 音樂/金融/保險/旅遊/娛樂/電影/體育/健康

2013 年 1 月 10 日，阿里巴巴集團旗下的音樂事業部收購音樂網站蝦米網。

2013 年 2 月 20 日，阿里巴巴、中國平安保險、騰訊共同攜手設立的眾安在線財產保險公司（英語：Zhong An Online Property Insurance Co., 簡稱：眾安在線）將成為中國首家通過網際網路銷售所有產品並處理理賠的財產保險公司。



2013 年 3 月 7 日，宣布將籌備成立阿里小微金融服務集團，阿里小微金融服務集團主要業務範疇涉及包括支付、小貸、保險、擔保等領域。

2019 年 9 月 10 日卸任集團董事局主席，由 CEO 張勇接任。阿里巴巴的火炬交給張勇和他領導的團隊。未來專注公益、教育，助力中小企業，年輕人和婦女。

## 六、黃頁媒體產業邁向電子商務成功之路

“黃頁的前世今生，迎接電子商務明天的未來。黃頁將從改變歷史開始，以阿里巴巴為借鏡，邁向今生。”

### 全球電子商務的崛起及發展

- 20 世紀 60 年代屬於 EDI 的電子商務

EDI 在 60 年代末期於美國誕生。人們開始嘗試在貿易夥伴間採用電腦，相互作自動交換取得數據。由於 EDI 大量減少了紙張書據的使用。又被大眾稱為「無紙貿易」或「無紙交易」。

EDI(Electronic Data Interchange)是將業務文件按一個公認的標準，從一臺電腦傳輸到另一臺電腦上去的電子傳輸方法。

- 20 世紀 90 年代之前的大多數 EDI 都不通過 Internet，而是通過租用的電腦線在專用網路上實現。這類專用的網路被稱為 VAN(Value-Addle Network)。

因此，有人將通過 Internet 實現的 EDI 直接叫做 Internet EDI。

- 20 世紀 90 年代屬於國際網際網路的電子商務。

網際網路 (Internet)逐步從大學、科研機構走向企業和百姓家庭，其功能也已從信息共用，演變為一種大眾化的信息傳播工具。從 1991 年起，電子商務逐漸成為網際網路應用的最大熱點。

### 電子商務緣起

沃爾瑪 蒙哥馬利·沃德

提及電子商務的先驅人物，不得不想到的是蒙哥馬利·沃德。

在 19 世紀末期，美國製造業飛速發展，遷移到西部的消費者卻因為散居，而很難接觸到豐富的農產品。農村地區的居民通常在當地的雜貨店購物，但是價格昂貴。

沃德製作了《蒙哥馬利·沃德產品目錄》，通過目錄將貨物以低於雜貨店的價格直接賣給農場主。不久以後，該產品目錄就遍及美國農村地區，即使在邊遠地區的消費者也可以享受到購物的樂趣。他的商業模式改變了美國西部民眾的購物方式。

沃頓採取「以價換量」的基本經營方針，以低價換取銷量的增加。在戰略方面，沃爾瑪以全面滲透農村市場為目標，且較早將電腦引入超市管理，每家分店與配送中心的距離不到一天的車程。電腦系統將配送中心和到分店的路線無縫連軌了起來。

### 關鍵競爭要角

- 美國戴爾(Dell)公司

1998 年 5 月的線上銷售額達 500 萬美元，到 2000 年線上收入就占該公司總收入的一半。

- 亞馬遜(Amazon.com)網上書店

營業收入從 1996 年的 1580 萬美元，到 1998 年增加為 4 億美元，成為世界最大的圖書零售商。亞馬遜創始人傑夫·貝索斯將零售業帶入了一個新的電子商務時代。

亞馬遜以倉儲為導向，繞過實體店將產品直接賣給顧客。除外，亞馬遜還借鏡了沃爾瑪建立的系統和流程，尋找到有效的支付和物流服務；建立完善的網際網路基礎設施，促進了亞馬遜的快速發展。

- eBay

網際網路上最大的個人對個人的拍賣網站。1998 年第一季度的銷售額就達 1 億美元。皮埃爾·奧米迪亞建立了拍賣網，進行網上二手交易。很快，網站人氣不斷飆升，改名為 eBay。緊接著在納斯達克成功上市。該網上拍賣模式也在歐洲市場上獲得了成功。

在美國電子商務營業性網站，從 1995 年的 2,000 個，到 1998 年已經增加到 42.4 萬個。目前已經超過二百多萬個。2006 年，網際網路網站數量已經突破 1 億。上網頻繁並持續更新的網站，總數大概在 4,700 萬至 4,800 萬左右。到 2005 年，全球僅 B2B 網路交易額就達到 8.5 萬億美元，並持續以 20% 以上的速度增加中。

新零售整合了線上電商平台和線下實體店面，提供消費者全新的購物體驗，帶動電子商務再度的成長。

### 2017 年全球電子商務平台 (Global eCommerce Platforms) 研究報告

市場研究機構 eMarketer 以亞太、歐美、非洲等數個主要的電商平台作為研究對象，針對零售電子商務未來趨勢提出《2017 全球電子商務平台》(Global eCommerce

Platforms 2017) 研究報告指出：目前亞馬遜仍穩坐電商平台龍頭寶位，阿里巴巴，擁有淘寶、天貓等購物平台，近期入股知名電商平台 Lazada 與 Tokopedia，積極拓展東南亞、印尼地區業務，被視為是亞馬遜最大的競爭對手。

許多企業紛紛加入戰局，如德國時尚電商 Zalando、阿根廷電商獨角獸 Mercado Libre 都是非常受到歡迎的電商平台，銷售量不斷上漲，零售電商整體市場也在持續成長中。在這份研究報告中，有下述發現：

### 1. 全球零售電商銷售額持續增長，五年內衝破 4 兆美元

eMarketer 估計，全球零售電子商務銷售額將從 2017 年的 2.29 兆美元，成長到 2021 年底的 4.479 兆美元，相當於零售總額的 16.1%。意味著電子商務在零售業中所佔的比重將有增無減，地位越趨重要，未來發展空間仍值得期待。

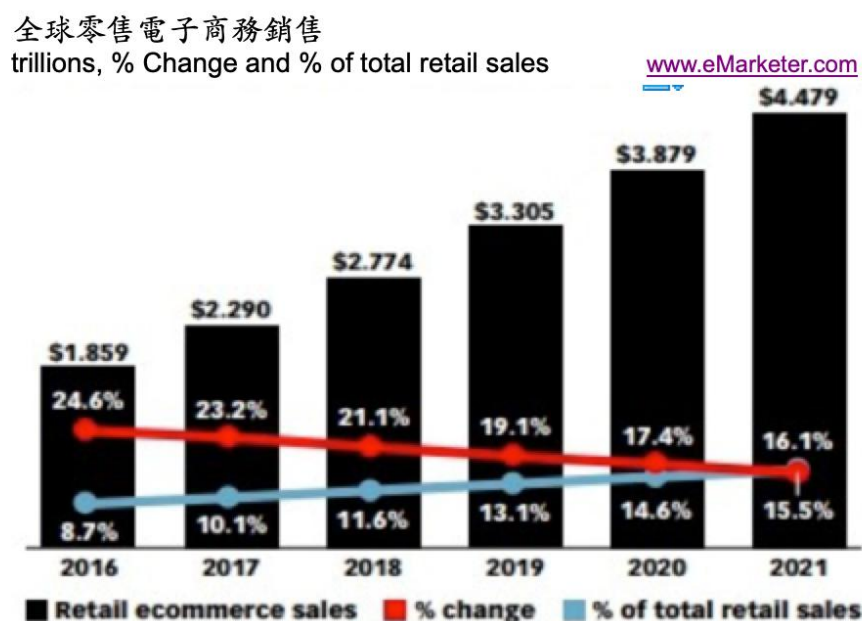


图 14 2016-2021 全球零售電商銷售額預估

### 2. 零售電商加速成長，亞馬遜、阿里巴巴雙雄持續交鋒

未來，全球零售電商市場將會加速擴張與整合。越來越多的消費者將透過電子商務完成購買行為。整體銷售額相應成長，吸引後起新秀紛紛投入市場。亞馬遜、阿里巴巴等跨境電商仍會繼續藉由整併的方式擴張事業版圖，首先瞄準東南亞市場 6 億人口商機，前者在新加坡提供 Prime Now 快遞服務；後者入股「印尼淘寶」Tokopedia，東南亞電商之戰越趨白熱化。

目前亞馬遜仍是全球最大的零售商。據統計，亞馬遜 2015 財報年度中，電商銷售總額高達 790 億美元，與第二名京東的 260 億美元相比，幾乎是三倍之多。而蘋果則緊追在後，預估銷售總額為 240 億美元，雖在銷售總額部分不像前兩者有懸殊的差距，但蘋果電商所佔零售的比例，足足比亞馬遜和京東少了一大半。

全球十大零售商佔據全球近一半的市場份額

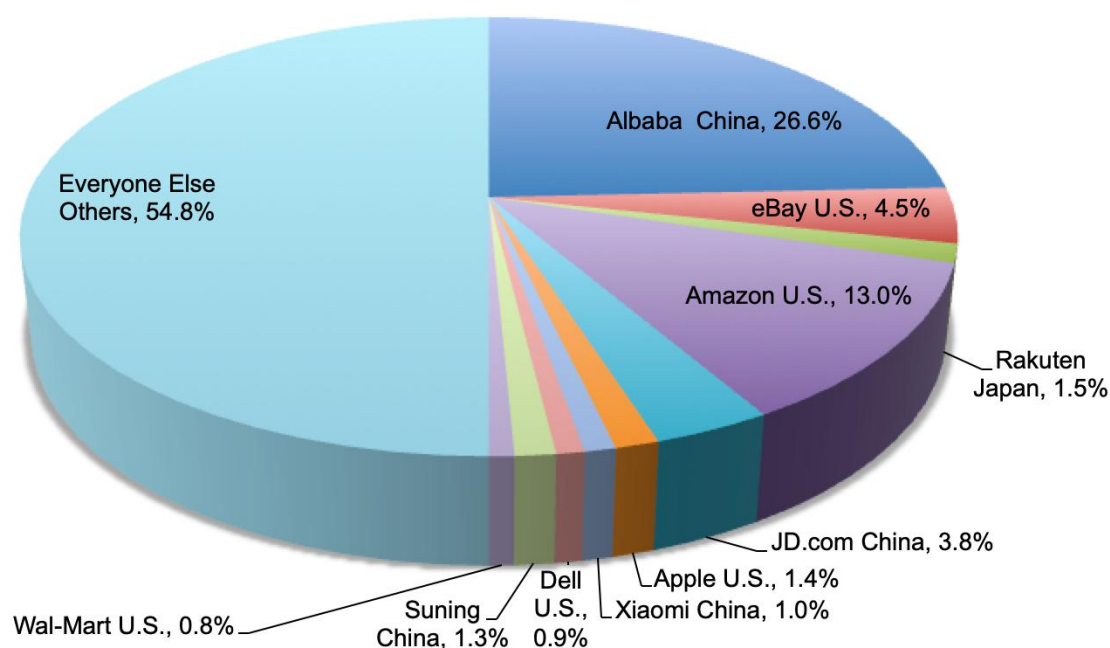


图 15 全球電子商務前十大企業

## 2019 年瑪麗.米克爾(Mary Meeker)「網際網路趨勢 Internet Trends」報告

根據 2019 年瑪麗.米克爾(Mary Meeker)發布「網際網路趨勢 Internet Trends」報告中指出：網路使用方式，全球網路用戶呈現穩定成長，但增加的速度趨緩。2018 年，全球網路用戶達到 38 億人，全球網路用戶滲透率超過 50%，新的增加動力，依舊難以找到；2018 年，全球網路用戶同比增速穩定但放緩至 6%，不及上年的 7%。智能手機是全球範圍內許多人接入網際網路的主要方式。全球網際網路行業企業營收以及電子商務和線上廣告增加的速度也呈現趨緩。2019 年第一季度，全球網際網路企業增速為 11%，而去年第四季高達 13%。



图 17 全球互联网用户成长与同期比增长

### 創造新的使用者價值和服務價值

隨著移動網際網路的快速發展，企業的市場增加進入到「存量爭奪」時代。在這個時代，企業已經不能僅從過去的曝光，以及打造影響力的層面，而需要打通數位化的全場景商業鏈路，讓整個實體商業的迴圈與數位化互動體驗充分融合，以創造新的使用者價值和服務價值。

值得注意的是，報告中公佈幾大區域的網際網路人口滲透率：亞太地區為 48%，歐洲地區為 78%，非洲和中東地區為 32%，拉美和加勒比海地區為 62%，北美地區為 89%。意味著，非洲和中東地區的網際網路覆蓋，還有很大的提升空間。



電子商務在零售銷售中所占比例已達到 15%。電子商務的增加速度，已經有所趨緩。電子商務銷售額持續加速，「中國的新零售」國際關注度上升。2017 年，在美國的增加率為 16%。2016 年的增加率為 14%。亞馬遜 2017 年在電子商務的總銷售額中佔 28%，實體零售銷售額持續下降。

米克爾在報告中特別介紹了中國的新零售和阿里巴巴，並稱阿里巴巴在新零售及電子商務生態系統中佔據領先地位。阿里巴巴與亞馬遜專注於同樣的領域，阿里巴巴的客單量更高，亞馬遜的收入更高。

### 國內網路及電子商務環境

亞太地區係全球電子商務產業發展快速的重鎮，主要集中在亞太、北美、西歐三個地區。這三個地區電商的市場加起來佔據了全球市場 90% 以上。其中又以目前所處的亞太地區成長最快，是全球第一大電商的零售市場。

台灣目前網購人口，占全國人口 86.1%，位居全球第 17 名，亞洲第一。日本為 82%，南韓 65.2%，中國 64.8%。先進國家如美國者，也只佔 75.6% 的網購人口。台灣使用網購人口的比例高，主要原因在於我們擁有良好的網路基礎環境。

根據台灣網路資訊中心 2016 年度的調查報告，台灣有 86.3% 的人擁有上網的經驗。我們可能已經習慣這樣的 e 世代生活，但若是就此數字與他國相較，我們的網路普及率非常高。

Google 在 2015 年底的消費洞察報告中指出，有 54% 的台灣人上次網購時透過智慧型手機，比例高居全球第一。仍然看不出台灣有多麼厲害；那麼來比較一下；其他國家的數據：韓國 38%，美國 26%，日本 15%，台灣明顯比這些強國高出非常多。

但是，台灣的行動支付率卻低於鄰近香港、中國、新加坡。台灣的行動支付率僅僅只有 25%，鄰近地區如香港的 65%，中國的 55% 與新加坡的 53%，遠落後甚多。

台灣網民雖然有超過一半，會以行動裝置瀏覽商品，但下單時多會轉而使用電腦，顯示目前台灣行動購物在「支付環節」部分，仍有很大的改善空間。

根據資策會的調查結果顯示，曾有 23.4% 的台灣人曾在海外網購平台購買東西，這些平台也就是我們所說的「跨境電商」。雖然境內網購的頻率明顯高於跨境，但就平均每次消費金額而言，跨境消費為新台幣 3,091 元，較境內消費的 2,544 元高出 20.51%。

近幾年，台灣內部的電商市場已經逐漸趨於飽和、成熟，現在該是邁向國際的時候了。以台灣現有的技術以及經驗，要與他國角力不是不可能，目前中國與東南亞已經逐漸佔領亞太市場，台灣應該也要儘快開始卡位。

## 根據 2018 年台灣網路報告

（主辦單位：財團法人台灣網路資訊中心，執行單位：創市際市場研究顧問）

根據經濟部(資料來源)統計，2016 年我國零售業電子商務營業額新台幣 2,212 億元，年增率 12.3%，經濟部(資料來源)也指出，近年網購市場快速成長，2017 年無店面零售業營業額創歷史新高，此營業額數字連續 11 年正成長。雖然電商市場成熟營收佳，但近年外，資、外國電商增加，跨境購物興起，都使台灣電子商務環境充滿挑戰。

台灣網民在網路上有買賣東西的使用率為

64.2%。（資料來源:本研究電訪(2018)、創市際(2018/03)）相較各種網路服務應用，是表現較為活絡的經濟應用，雖然使用率不算低，但整體在零售業上的消費佔比仍有成長空間。根據統計，2016 年我國零售業電子商務營業額 2,212 億元，年增率 12.3%，卻只佔零售業 5.4%(經濟部統計處)相較於中國的 15%、美國 8%、日本 5.8% 都低。

### 電子商務使用者輪廓

受訪者透過網路買、賣東西的使用狀況中，64.2% 有進行網路交易。

「只有上網買東西」佔 49.8%，同時「有上網買賣東西」佔 14.2%。平均每月花費為新台幣 2418 元。

## 台灣電子商務平台經營模式

目前在台灣電子商務平台主要經營模式可分為三種：

**C2C 拍賣平台：**由企業來經營平台，供消費者在上面與其他消費者交易。例如：蝦皮拍賣、露天拍賣、Yahoo 拍賣、淘寶、商店街個人賣場等。

**B2B2C 開店平台：**類似於線上百貨公司，由平台提供櫃位供品牌商入駐，並以收取櫃位租金作為主要的獲利方式。例如，蝦皮商城、商店街開店平台、momo 摩天商城、天貓、樂天等。

**B2C 平台：**電商大量採購供應商物品，並自行建立倉庫、物流系統，藉由商品的價差來獲利，如 PChome24 小時、Amazon、京東等。

## 黃頁媒體業轉型電子商務市場發展的契機

### 中華黃頁 VS. 阿里巴巴差異

“黃頁網站與阿里巴巴 B2B 網路，差異性 在那裡？台灣目前還沒有完整的 B2B 網站”

Super hiPage 中華黃頁網路電話號碼簿 <http://iyp.com.tw>

中華黃頁 Super hiPage 網站，它是一個屬於於黃頁型態的架構網站。涵蓋台灣全區各縣市 B2B、B2C 大、中、小型企業商家。賣家可以在平台建置 e 化商店。買家則可經由瀏覽搜尋到需要的商品。雙方透過此平台來交換買賣的資訊。

一般國內外網路電話號碼簿 (Internet Yellow Pages IYP) 雷同，其商業模式均在經營媒體以廣告收入為主要收入來源。

### 阿里巴巴 B2B 買賣方商家交易流程

阿里巴巴 (Alibaba.com) 是阿里巴巴集團提供 (B2B) 電子商務平台。目前包含 B2B、C2C 商家。協助買賣雙方完成交易。

阿里巴巴 (Alibaba.com) 提供企業 VS. 企業 B2B 消費 VS. 消費 C2C 作到媒合、客戶管理、商貿機會、金物流交易、信用查證等等附加功能。一個完整的 B2B 平台，包含的功能如下圖○。

從產品展示、搜尋、詢價到最後的金流及物流提供，B2B 網站可以協助買方和賣方完成的所有的交易流程，也解決了複雜的媒合及國際貿易相關程序。

目台灣還沒有如此完整功能的 B2B

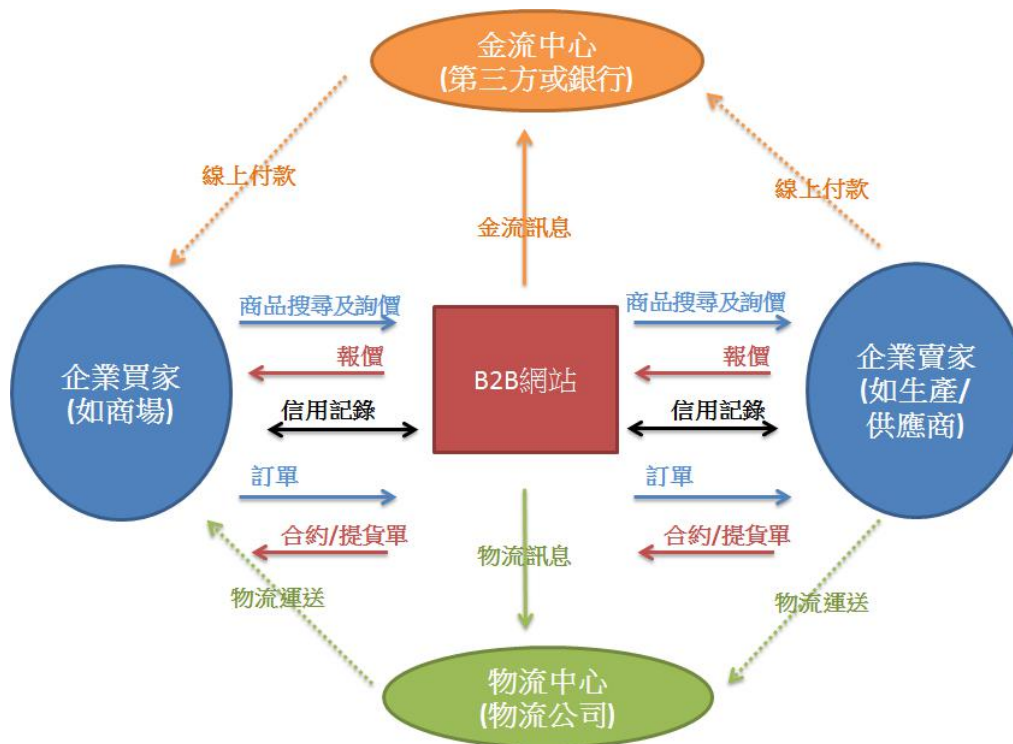


图 18 阿里巴巴 B2B 網站提供金流物流服務

而 Super hiPage 網站提供資訊內容及廣告，協助企業 e 化架站尚未有設置電子之付金流、及物流通路等商業機制。

### 中華黃頁致勝的關鍵策略

中華黃頁多媒體整合行銷股份有限公司（原名中華國際黃頁股份有限公司），於 2007 年 2 月 1 日成立。隸屬於中華電信集團旗下。2019 年，公司經營方式從事媒體產業平台，採取平面媒體（包括黃頁出版品、雜誌）、網路媒體、行動媒體、數位體（包括 Google、Yahoo、ClickForce 聯播網等）、戶外媒體、帳單夾寄、簡訊等多媒體複合式平台經營整合式行銷廣告業務。並且承攬從事中華電信廣告代理業務。

#### 1、競爭優勢

中華黃頁多媒體整合行銷公司，其擁有平面、網路、行動等平台架設經驗及經營管理能力。長期協助為台灣 146 萬戶中小企業主進行媒介商業活動提升競爭力。目前已經擁有〇戶客戶建立 e 化網站服務。

中華黃頁最大的優勢在於行業分類架構下，B2B 商城精準客戶名條商家資訊及商品種類購買

及購買支付詳細狀況資訊掌握。B2B 商業客戶屬於各行業批發製造、進出口、工廠等上游廠商，其對口買者為 零售商雙方擁有正確分類詳盡產品架構完整的大數據資料庫。建立商城架站容易。主要的欠缺補齊商業活動在金融電子支付的開拓及物流通路的建置部分。

同時也掌握有全台消費者對零售商 B2C 商品街分類詳細的大數據資料庫。商家交易行為及數據分析。建立商品街平台，提供全台中、小、微型商家 e 化環境，提供買賣雙方 e 化優良環境。中華黃頁自成立以來，已經擁有多平台（平面十網路十行動十

戶外平台）建置及營運的經驗，秉持協助客戶作好生意的基本理念，能夠將平台商務運作的基礎建設，快速建立及發展。目前電子支付及物流在台灣環境已經初步建立。但是尚有很大的潛在空間發展。

## 2、商家 Big Data 建立運用

中華黃頁擁有商家基本資料（包括全國公司名稱、地址、電話號碼、網址、電子信箱），加值資料（營業時間、付費方式）商品資料（行業分類、商品、服務）O2O 服務（評鑑、優惠、團購、訂餐、菜單）採用 Big Data 方式蒐集、儲存、處理、分享，建立雲端服務。

“在數位網路年代，台灣，當然不能在電子商務市場缺席！”

世界各地新興市場中的電商在活躍發展當中。應該說，新興市場中的創業者和投資者們受到美國和中國電商發展的激勵，在模仿和本土化中尋找屬於自己的電商模式。2010 年，80%電腦在台灣生產。台灣被稱「電腦王國」。洞察全球化電子商務環境趨勢，邁向電子商務已經是刻不容緩，不容忽視的必經之路。中華黃頁多媒體行銷公司主管當局除已享有眼前立足媒體經營模式，收取廣告收入利益外；就長期競爭市場來看，應大破大立，搶先者贏，當機立斷以鄰近中國、新加坡等地區借鏡，朝向電子商務市場發展。

“雖然成功的企業是不能被複製的；但是，成功的經驗卻是可以借鏡學習的。”

黃頁產業邁向電子商務市場發展，在創新創業途中，建議以馬雲阿里巴巴集團為借鏡，為台灣的中小企業者，儘速搭建一個

B2B、B2C、C2C 電子商務的平台，“讓商家沒有難作的生意。”台灣雖然市場較小。但是，在地球村的今天，藉由網路的無遠弗屆，仍可以將商品跨境輸出國際到世界各地。

## 3、B2B B2C C2C 分家

阿里巴巴集團勝出吸引國際關注，贏得策略的重點，綜觀是能夠因應網路市場瞬息萬變的趨



勢，將願景及任務隨時調整，並且適時彈性調整組織。2011 年，淘寶網分拆為三項獨立業務。淘寶網致力於發展 C2C（消費者對消費者）業務，天貓致力於 B2C 業務，而「一淘網」則致力於商品搜索。阿里巴巴創造出兩項成功的大眾市場業務。在競爭激烈 B2C 市場佔有率達 60% 的天貓、成為 C2C 市場領導業者的淘寶網。以及佔有利基市場的一淘。

黃頁網站同時擁有 B2B、B2C、C2C 三者商家資訊。若能轉型朝向電子商務經營，亦可獨立發展出三型不同型態的電子商務。創新型態，增加商業機會的擴展。

#### 4、建立商務環境及交易流程

黃頁產業在電子商務發展中，必須建構提供企業 VS. 企業 B2B，消費 VS. 消費 C2C，作到媒合、客戶管理、商貿機會、金物流交易、信用查證等。從產品展示、搜尋、詢價到最後的金流及物流完整的供應。

如果你認為是不可能的事情；就沒有成為可能的事情。”

#### 5、想像力與意志力的執行

部分人士認為阿里巴巴的成功，可能要歸究中國封閉的資訊或是經濟環境；但是，就馬雲創建阿里巴巴集團，顯見並非如此。又阿里巴巴的成功，雖可歸功於當時大環境的機運、在地化以及迎合使用者需求。2001-2019 年來的多元及多角化經營下，從電子商務、物流、金流、第三方支付、雲端運算、銀行、APP 軟體等業務無所不包，可謂是電子商務百貨，龐大的電子商務帝國，馬雲的洞察趨勢、瞻觀遠見、及堅強的意志力，引導阿里巴巴集團的高速有效發展，今天、讓國際關注稱羨，當然是值得中華黃頁當局學習與借鏡。

2003 年阿里巴巴進入消費電商市場，創立淘寶網。阿里巴巴滿足了當時中國市場的特定需求，而不是單純仿效 eBay 和亞馬遜的模式。中華黃頁在台灣建立電子商務網站，必須要有自己的特色與風格。適合自己當地的人文、風格、購物環境特色。

#### 6、企業文化與組織

中華黃頁多媒體行銷公司在推動電子商務時，首先要建立自己的企業文化。在模仿國外的電商和本土化中尋找屬於自己的電商模式。其次需要專業團隊並維持組織的彈性。「擁抱變化」一直是阿里巴巴的六個核心價值觀之一。馬雲經常向員工、投資人和顧客強調這個觀念。他說：「在資訊年代，變化是最好的均衡狀態。組織結構不可能是完美的，也不可能解決所有的問題。」主動追求變化，才是電子商務成功的重要關鍵。

#### 7、遠見與格局

“立足台灣；放眼世界。世界在轉變中，翻轉經濟，電子商務起而行。”

從 0 到 1，為自己創造無限的機會與價值！

而在網際網路時代，成功的企業卻是一個從無到有，即從 0 到 1 創造市場的過程。在傳統時代，成功企業的商業模式是一個從 1 到 N 的過程，也就是在現有基礎上，複製之前的經驗，通過競爭不斷擴大自己的市場影響力。

電子商務生態系統正在孕育創新性商業模式；跨境電商是一個巨大的商機，跨國零售商能通過虛擬店鋪將自己的品牌產品銷往世界。電商中越來越多出現 O2O（線上到線下）市場。2014 年，開啟了跨境零售的元年。

多數人因看見，而相信；僅有少數人因相信而看見！