



# 電子商務 Electronic Commerce

## 02 Development Strategy and Business Models

長庚大學 資訊管理學系  
林維昭 Wei-Chao (Vic) Lin  
[viclin@gap.cgu.edu.tw](mailto:viclin@gap.cgu.edu.tw)

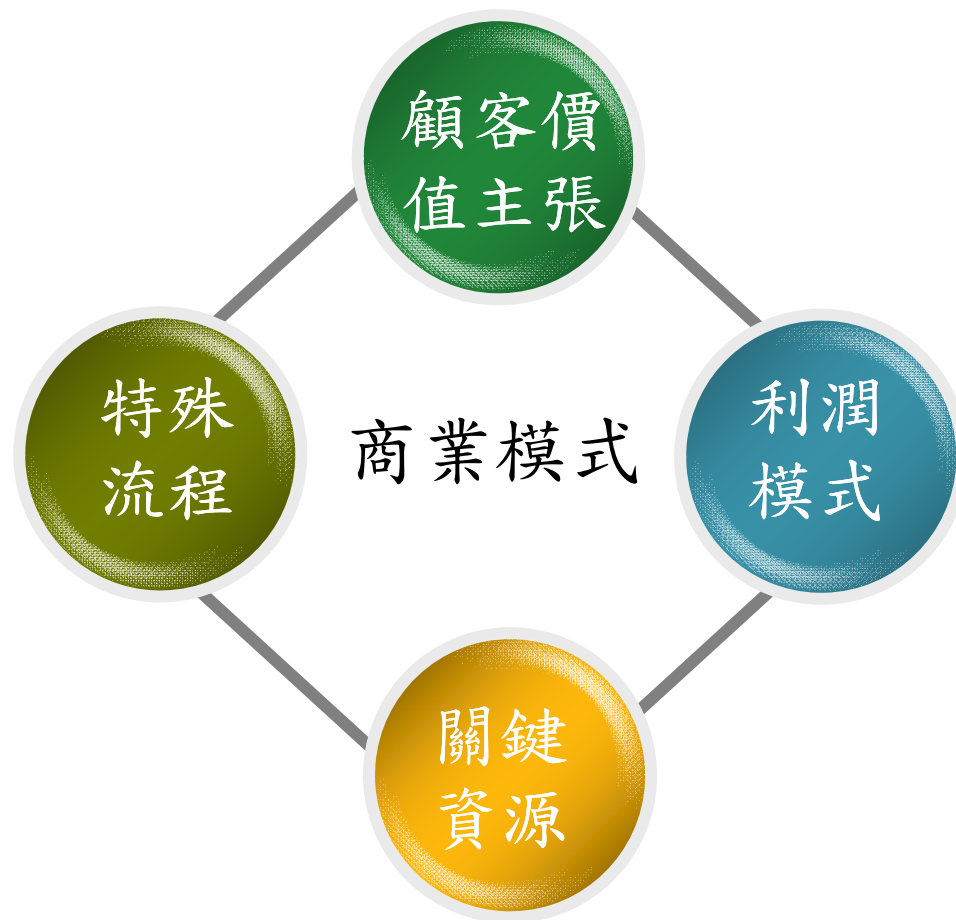


## 2.1 電子商務商業模式的概念

### ■ 商業模式的定義

- 商業模式是指企業如何處理與客戶、供應商的互動過程，藉此發展出一個能創造、傳遞、與滿足顧客需求，以發展出企業價值的途徑或方式
- 商業模式需有規劃的整合企業內外要素，形成一個具有高效率、有獨特核心競爭力的系統，藉此滿足顧客的需求、創造顧客價值最大化
- 商業模式的四大要素：顧客價值主張、利潤模式、關鍵資源與特殊流程

# 商業模式的四大要素





# 商業模式的四大要素(續)

## 1. 顧客價值主張

- ▣ 了解顧客未被充分滿足的部分，並以顧客可負擔的價格來提供服務、產品與相關的組合，讓顧客可一次完成購買
- ▣ 本階段的重點在於了解顧客的需求、對企業提出的方案滿意度與解決顧客需求的有效性等概念

## 2. 利潤模式

- ▣ 整合企業所擁有的內、外部資源，提出最低成本的生產方式或是創造出價值最高的模式

# 商業模式的四大要素 (續)

## 3. 關鍵資源

- 是指要生產符合顧客價值主張的產品，所需要耗費的資源，依據顧客價值主張生產出具有吸引力的產品，所需要花費的資源
- 簡單來說，就是依據顧客價值主張生產出具有吸引力的產品，所需要花費的資源


## 4. 特殊流程

- 企業在經營時需要有一個專屬的經營流程，特別是一些經營細節需審慎的管理
- 企業要在利潤與滿足顧客需求的前提下，整合出關鍵資源與流程來創造一個可持續、獲利、具有差異性的營運模式

# 商業模式的核心








# 商業模式的核心 (續)

## 1. 使用者核心

- ▣ 網路可以讓電子商務經營者更能掌握顧客的需求，得以改變傳統以產品銷售價格或成本的思考中心，而由顧客的需求切入，更深入分析出其購買產品、服務背後的需求，藉此提供能滿足需求的產品，提升自己在顧客心目中的價值
- ▣ 企業的收入模式要由產品端轉移到以顧客為主的思考



# 商業模式的核心 (續)

## 2. 虛擬協作平台

- 透過網路可以創造出虛擬整合的營運模式，不需要全部都靠自己開發，可利用網路來進行垂直整合、外包等模式

## 3. 創新營運

- 將傳統實體的模式轉移到網路上，包括從實體零售到電子商務、人際群體到網路社群、實體空間到虛擬實境等三個創新營運的模式



## 2.2 商業模式圖

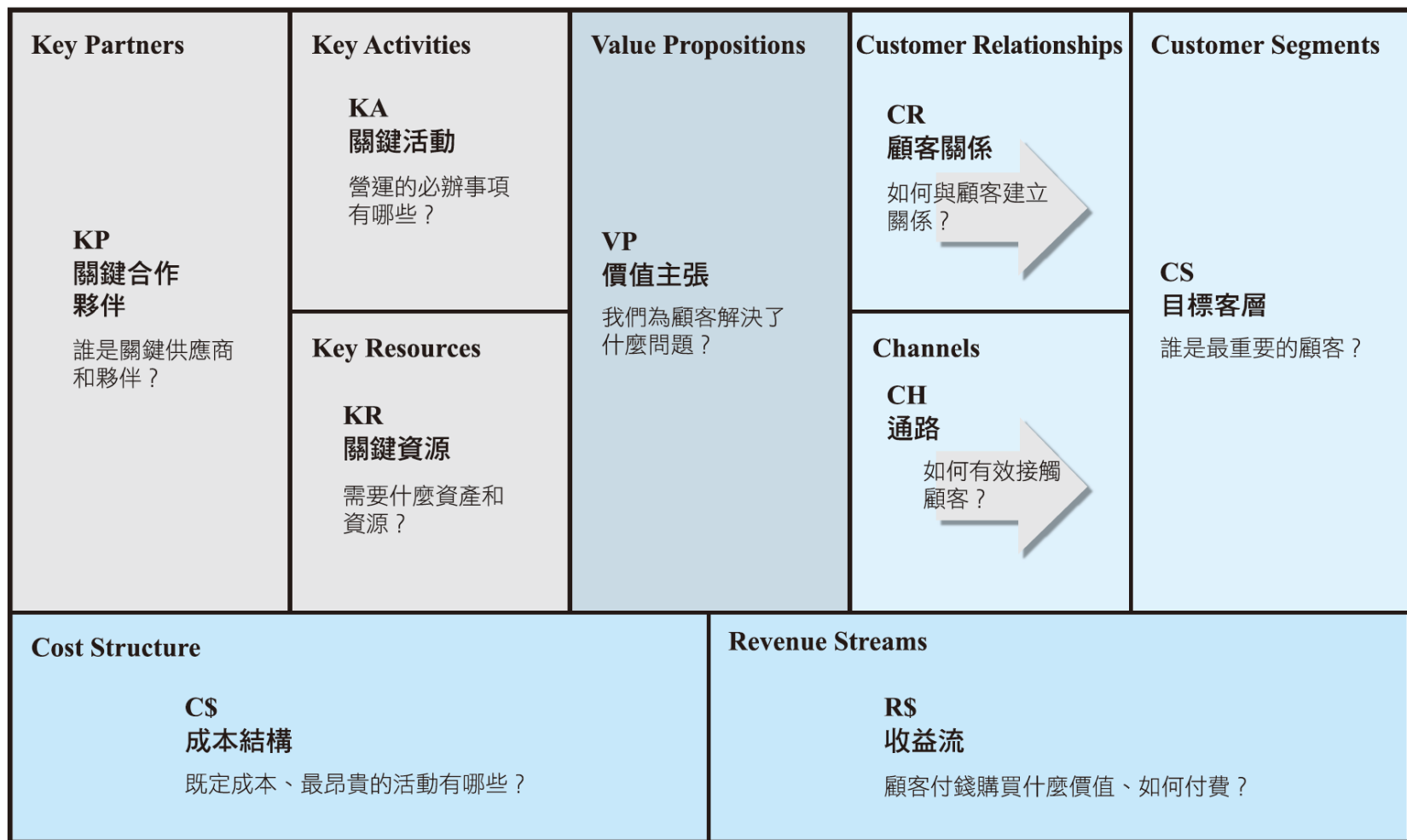


圖 2-15 商業模式圖

# 商業模式圖的基本概念

## ■ 商業模式圖

- 中心概念是價值主張 (VP)
- 右半部 (CR、CH、CS) 強調產品或服務面對的客群與方式，也就是，關於此價值主張與目標客層 (CS) 之間的接觸通路 (CH)、顧客關係建立 (CR)
- 左半部 (KP、KA、KR) 則描述提供產品或服務的商業模式，包括完成此價值主張所需要的關鍵資源 (KR)、關鍵活動 (KA) 與關鍵合作夥伴 (KP)
- 下方 (C\$、R\$) 則是相關的成本結構 (C\$) 與效益流 (R\$)



# 商業模式圖的基本概念 (續)

- 商業模式圖的中心概念在於價值主張，左半部為提供商品/服務的方式、右半部為面對顧客的方式、下方為成本與營收模式

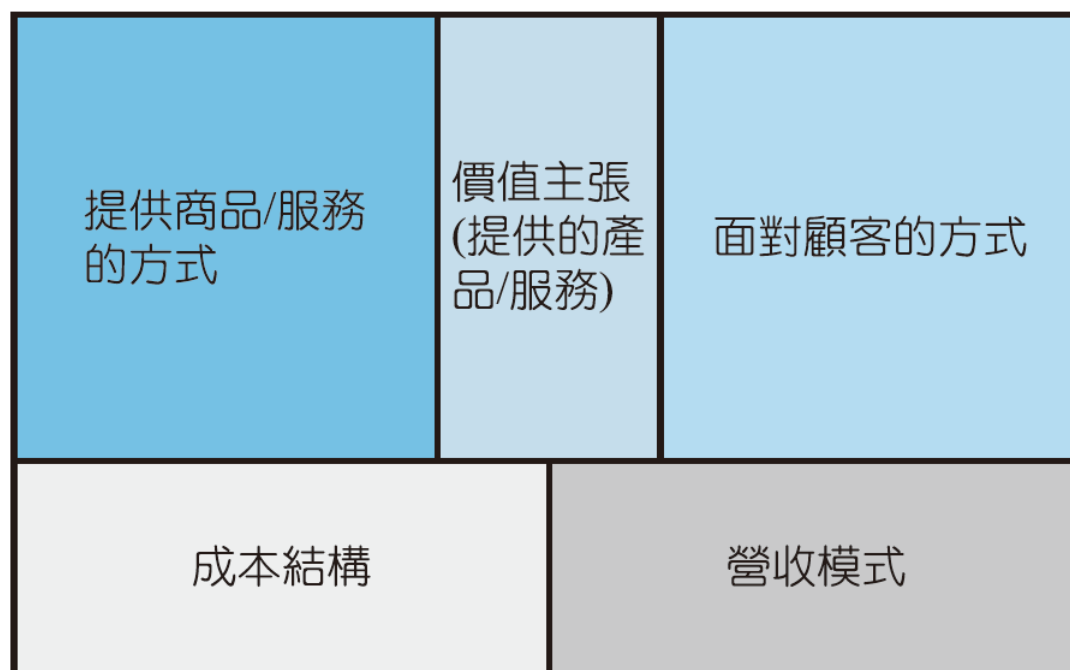


圖 2-16 簡化商業模式圖

# 商業模式圖的項目

## 商業模式的項目

1. 價值主張
2. 目標客層
3. 通路
4. 顧客關係
5. 關鍵活動
6. 關鍵資源
7. 合作夥伴
8. 成本結構
9. 收益流



# 商業模式圖的項目 (續)

## 1. 目標客層 (Customer Segments, CS)

- ▣ 這是商業模式的核心，也是企業或組織在經營時需要服務的一個或數個客群，透過蒐集其相關資料來分析出可能的需求，進而提供適當的產品或服務以滿足其需求

## 2. 價值主張 (Value Propositions, VP)

- ▣ 建構目標客群後，接著要思考企業所提供的價值、產品或服務能滿足顧客的哪些需求，這要觀察、彙整與分析顧客資料後，才能深入了解顧客需要哪些消費者的體驗、哪些是自己能提供而其他企業所沒有的

# 商業模式圖的項目 (續)

## 3. 通路 (Channels, CH)

- 指企業要如何開創市場，涉及到組織設計、市場與行銷策略，將要傳遞的訊息，利用各種途徑來與顧客進行溝通、配送，進而創造出銷售的可能
- 在電子商務的營運來說，網路提供企業與顧客溝通、銷售與蒐集顧客資料的管道，進而發展出銷售的機會

## 4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR)

- 主要指企業跟顧客之間的聯繫，需要跟目標客層建立並維繫不同的顧客關係，目前企業大多利用網路來建立與顧客之間的關係



# 商業模式圖的項目 (續)

## 5. 收益流 (Revenue Streams, R\$)

- ▣ 主要描述企業商業模式中的主要收入、獲取收益的方式，藉此來創造獲利
- ▣ 大多數企業的收益來源可以經由廣告訂閱、會員的費用、產品銷售、與其他企業的合作、產品製造商，或是社群經營等模式

## 6. 關鍵資源 (Key Resources, KR)

- ▣ 指企業可與對手競爭的基礎，一般可以分為實體資源、無形資源，與能力，企業需適度的調配此三項資源，以最快速、最符合顧客的需求來提供產品、服務，藉此提高企業的價值、創造出專屬於企業的競爭優勢

# 商業模式圖的項目 (續)

## 7. 關鍵活動 (Key Activities, KA)

- 指企業商業模式中最主要的活動，所有企業運用關鍵資源所要執行的一些活動

## 8. 關鍵合作夥伴 (Key Partners, KP)

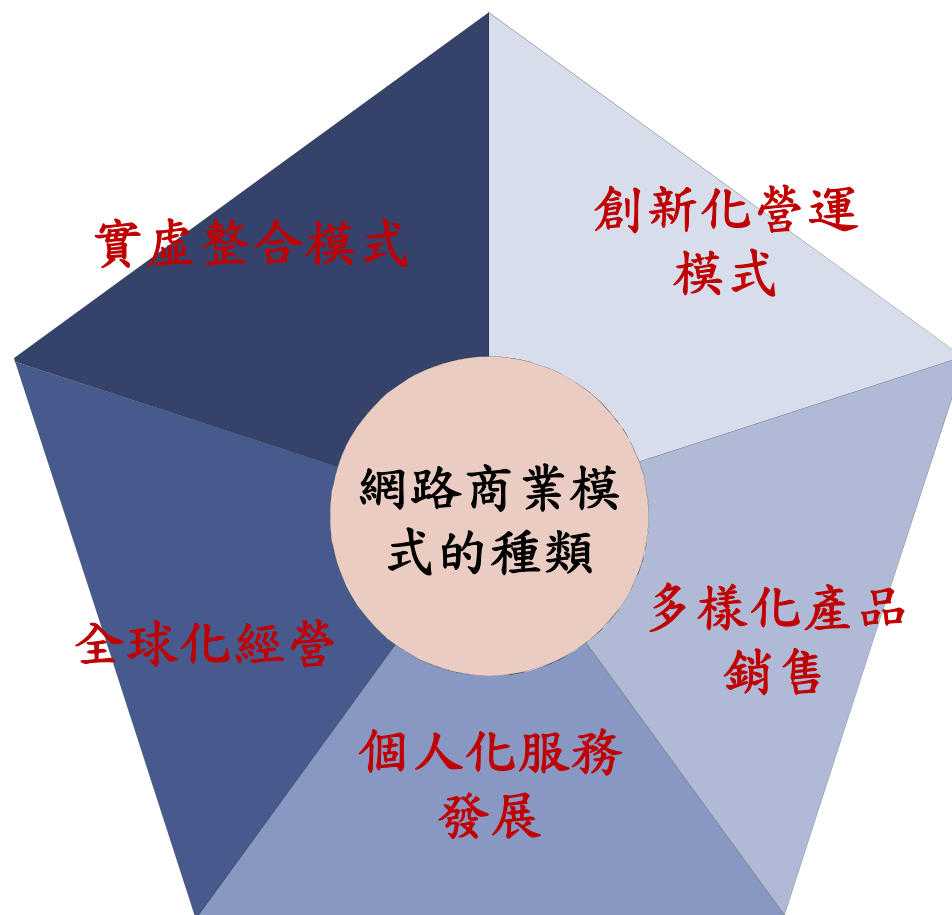
- 指企業和其他企業有效的建立網絡關係，藉此創造出綜效與經營優勢

## 9. 成本結構 (Cost Structure, C\$)

- 商業模式中所包括的成本，在商業模式的各個元素都會形塑企業的成本結構，包括經營人員、設備、網頁建立與維持、售後服務人員等，甚至連顧客退貨也需要納入企業成本之中



## 2.3 網路商業模式的類型



# 創新化營運模式

- 泛指改變傳統的模式，利用網路創造出新的營運模式

創新營運模式	修改營運模式	現有營運模式
<ul style="list-style-type: none"><li>• 將網路視為新產業</li><li>• 屬於策略性創新</li><li>• 新興的網路公司，例如：lativ、eBay、amazon.com 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 架設網站從事商業行為</li><li>• 輔助原有營運模式 (現有產業之不足)</li><li>• 一般公司的網站，例如：7-11</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不切入網路的運作</li><li>• 維持現有營運模式</li><li>• 例如：路邊攤、地區型商店</li></ul>

 圖 2-25 ● 電子商務光譜





# 多樣化產品銷售

---


- 在網路經營時，擺置在網頁上的商品數可以持續增加，也沒有營業時間的限制
- 舉例來說，7-11 在實體的店面選擇的品項有限，而到同樣都是統一企業經營的 ibon 便利生活站則有更多元的選擇



# 個人化服務發展

- 透過分析來掌握每個消費者的需求，此概念就是近年流行的**大數據 (Big Data)**。
- 資訊科技的發展讓企業可以記錄網路消費者所有的交易資料，包括使用者點選網頁、連結到最終交易、交易過程中跟廠商互動的資料等，都可以由電腦自動產生與累積，讓企業得以掌握網路使用者的偏好、投放符合需求的網路廣告，與發展出個人化的服務





# 全球化經營

---

- 由於透過網路可以接觸到全球的市場，只要能夠符合當地語言就可以進行購物
- 舉例來說，台灣許多電子商務業者積極跨足中國大陸市場的經營，期望能拓展在華文市場的經營。



# 實虛整合模式

---

- 唯有能顧全實體與虛擬世界的新組織，建構適當的實虛混合策略，才能保持競爭優勢
- 一般來說，實虛整合的企業與純實體、純虛擬的公司有某些程度的差異



# 實虛整合模式 (續)

表 2-1 純實體、純虛擬及實虛整合的差異

	純實體	純虛擬	實虛整合
產品	販售實體商品	販售數位與實體商品	販售數位與實體商品
促銷	<ul style="list-style-type: none"><li>● 實體的產品型錄</li><li>● 將促銷方案透過各種方法傳遞給消費者</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 虛擬的產品型錄</li><li>● 消費者會主動索取促銷方案</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 結合實體與虛擬的產品型錄</li><li>● 消費者會主動索取促銷方案</li></ul>
通路	<ul style="list-style-type: none"><li>● 透過實體通路</li><li>● 提供電話、地址、銷售據點來經營</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 透過網路通路</li><li>● 提供電話、e-mail、合作的零售通路商經營</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 結合實體通路與網路</li><li>● 透過電話、e-mail、實體據點、合作的零售通路商來經營</li></ul>
價格	<ul style="list-style-type: none"><li>● 定價後需隔一段時間才能修改</li><li>● 較難比較產品價格</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 可立即修改產品售價</li><li>● 容易搜尋到相關產品售價</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 可立即修改產品售價</li><li>● 容易搜尋到相關產品售價</li></ul>
廣告	傳統廣告	<ul style="list-style-type: none"><li>● 傳統廣告</li><li>● 網路口碑</li><li>● 網路社群</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 傳統廣告</li><li>● 網路口碑</li><li>● 網路社群</li></ul>

# 實虛整合模式 (續)

表 2-1 純實體、純虛擬及實虛整合的差異

	純實體	純虛擬	實虛整合
行銷	大多只進行大眾行銷	<ul style="list-style-type: none"><li>● 大眾行銷</li><li>● 集群行銷</li><li>● 個人行銷</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 大眾行銷</li><li>● 集群行銷</li><li>● 個人行銷</li></ul>
生產管理	較少的供應商	接觸到大量的供應商	接觸到大量的供應商
人力管理	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需負擔實體店面的人事成本</li><li>● 銷售會受到店員優劣的影響</li></ul>	需負擔虛擬店面維護的人事成本	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需負擔實體與虛擬店面的人事成本</li><li>● 銷售會受到店員優劣的影響</li></ul>
研發管理	多半為自行研發	<ul style="list-style-type: none"><li>● 可與上、下游廠商協同研發</li><li>● 需負擔資訊系統開發、維護</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 可與上、下游廠商協同研發</li><li>● 需負擔資訊系統開發、維護</li></ul>
財務管理	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需負擔店面成本</li><li>● 需導入整合各分店資訊的系統</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需負擔資訊系統的成本</li><li>● 需負擔網路租借成本</li><li>● 需負擔資訊系統維護成本</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需負擔店面成本</li><li>● 需負擔資訊系統的成本</li><li>● 需負擔網路租借成本</li><li>● 需負擔資訊系統維護成本</li></ul>



# 實虛整合模式 (續)

表 2-2 網路商業模式的種類

種類	說明	範例
網路交易	泛指該網路營運模式為網站直接銷售產品給網路消費者，網站可以是製造產品的製造商或中介商，賣方可透過網路、實體的方式來遞送貨物（例如在東京著衣購衣後，可透過 7-11 黑貓宅急便取貨）或提供有限的使用權（KKBOX、iTunes、聯合知識庫）等，創造出新的網路交易模式。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 服飾類：lativ、東京著衣、Bling Candy、nani 等</li><li>● 音樂類：KKBOX、iTunes 等</li><li>● 報章雜誌：聯合知識庫、數位時代等</li></ul>
虛擬商城	此模式為仿照實體百貨公司、購物中心的方式，在網路上建立一個滿足網友購物需求的商城，提供各式各樣的商品讓網友選擇。此外，也有某些實體商城透過實虛整合的模式，在網路上建立虛擬的商城。此類型網站獲利模式跟網路交易相同，都是賺取商品的價差，這些網站皆期望能透過網路來吸引更多的消費者，利用增加商品數量以降低進貨成本，藉此拉大獲利空間。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 國內的 Yahoo!奇摩購物中心、PChome Online 24 小時到貨區等</li><li>● 7-11 網路上成立自己的官方網站，透過此網站傳達購物資訊</li></ul>
線上廣告	從專門刊登廣告的模式、到透過網路獲得贊助商的廣告，大部分網路公司的經營都是靠線上廣告來獲利。這類型的網站主要的資金來源是以廣告收入為主，當網站瀏覽人數越多，廣告點閱率也相對增加，因此，為了吸引網友上網，這些網站除了內容必須豐富、具新鮮度外，還得增加特殊事件的行銷來吸引網友的目光。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 專門刊登廣告：Yes123、104、591 租屋網</li><li>● 關鍵字廣告：Yahoo!奇摩、Google</li><li>● 免費空間提供者：xun6、freakshare、Badongo</li></ul>

# 實虛整合模式 (續)

表 2-2 網路商業模式的種類

種類	說明	範例
中介平台	這類型的商務模式主要是以撮合買賣雙方為主，透過自行定價 (Name-your-own-price) 的逆向商務模式，讓網路消費者自訂一個願意購買的價格，然後由網站來尋找與媒介願意以此價格提供服務或產品的賣家。也有一些網站是透過網友的相互號召更多的人潮，產生集體議價的空間、網路口碑或是 Blog 等不同的經營模式。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 建立買賣市集：台塑網、PChome Online、Yahoo!奇摩的拍賣模式</li><li>● 自行定價：priceline.com<sup>33</sup></li></ul>
資訊分享	分為免費資源模式、資訊匯整模式、內容提供模式、網路服務模式四種。而此類型的提供者也不是慈善事業，須另外獲取收入來維持提供服務，大致上可從廣告收入 (如 Google 的 Gmail)、產品銷售 (免費玩遊戲，但要花錢買寶物)、增值服務 (基本的 Blog 服務免費，也可花錢享受更大空間的服務) 等來創造收入。	辦公室軟體 (如表 2-3)





## 習題

---

1. 請列舉商業模式的四大要素？
2. 請列舉商業模式的九個要素？