

國立臺灣大學管理學院商學研究所



碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

線上零售產業之經營發展策略：

以網路家庭股份有限公司為例

Analysis of Growth and Management Strategy in Online-Retailing  
Industry : A Case Study of PChome

盧冠瑋

Kuan-Wei Lu

指導教授：陳忠仁 博士

Advisor : Chung-Jen Chen, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

## 摘要



網際網路的興起大幅改變人類生活樣貌與消費習慣，更持續影響各個產業的發展，其中線上零售已是現代人生活中密不可分的服務之一，全球線上零售產業的整體業務規模在過去數十年間呈指數型成長，台灣本土的線上零售市場也和全球市場呈現相同的面貌，在台灣的線上零售市場中，網路家庭股份有限公司(PChome)在過去二十年間透過一系列事業發展與成長策略，逐步成為台灣線上零售產業的領導企業。

本研究透過相關文獻的蒐集和歸納，彙整線上零售產業的發展現況、競爭態勢與未來趨勢，並運用 Porter 的五力分析模型進行產業分析，提出線上零售產業的產業特性與競爭重點；並以網家集團作為個案研究對象進行探討，分析 PChome 在市場進入期(1998-2004)、業務擴張期(2005-2014)與國際競爭期(2015-2018)等三大時期的發展歷程與經營策略、盤點 PChome 本身所具備的資源與能力，同時以 BCG 矩陣模型以及競爭策略理論分析其既有平台業務的角色與競爭策略，最後彙整線上零售產業的產業特性以及 PChome 的發展策略，歸納研究結果之管理意涵，並對 PChome 未來如何利用產業特性調整策略與資源能力以因應市場競爭並持續成長提出相關建議。

關鍵字：線上零售、平台產業、PChome、產業分析、資源與能力、BCG 矩陣、競爭策略

## Abstract

The rise of the Internet has dramatically changed human life. Changes in consumer habits continue to affect the development of various industries. Among them, online retailing is one of the inseparable services of modern life. The overall market scale of the global online retailing has grown exponentially over the past few decades, and online retailing market in Taiwan also has the same situation. Taking PChome Inc. as an example, through a series of development and growth strategies, PChome has gradually become a leading enterprise in domestic online retailing market.

This study collects relevant literature and summarizes the current development status, competition situation and future trends of the online retailing industry. This study also uses Porter's five-force model to analyze the industrial characteristics and competitive focusing of the online retail industry. The PChome Group was taken as a case study to analyze its development history and operation strategy during three major periods: market entry period (1998-2004), business expansion period (2005-2014) and international competition period (2015-2018). This study then counts the resources and capabilities of the PChome, and analyzes the roles and competitive strategies of each platform. Finally, this study summarizes the industrial characteristics of the online retailing industry and the development strategy of PChome to propose the management implications as researching results, and provides suggestions on how could PChome take advantage of the industry characteristics and adjust its resource capabilities in the future to respond to market competition and make PChome keep growing.

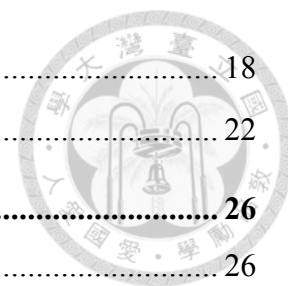
Keywords: Online Retailing, Platform, PChome, Industry Analysis, Resources and Capabilities, BCG Matrix, Competitive Strategy

# 目錄

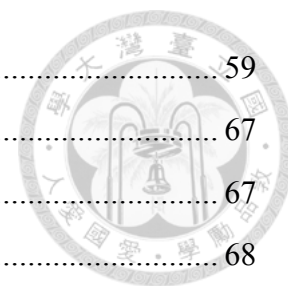


口試委員會審定書 .....	#
摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目錄 .....	III
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究方法與架構.....	2
<b>第二章 文獻回顧.....</b>	<b>5</b>
第一節 價值鏈與競爭優勢 .....	5
第二節 五力分析模型.....	6
2.2.1 現有廠商之競爭(Intensity of competitive rivalry).....	7
2.2.2 新進入者之威脅(Threat of new entrants).....	7
2.2.3 替代品之威脅(Threat of substitute products or services).....	8
2.2.4 供應商之議價能力(Bargaining power of suppliers) .....	8
2.2.5 客戶之議價能力(Bargaining power of customers) .....	8
第三節 競爭策略 .....	8
2.3.1 成本導向.....	9
2.3.2 差異化策略.....	9
2.3.3 集中化策略.....	10
第四節 企業資源基礎理論 .....	11
2.4.1 資源基礎理論的演進與內容.....	11
2.4.2 資源的種類與特性 .....	12
2.4.3 資源基礎理論的策略架構.....	15
第五節 平台商業模式.....	17
2.5.1 平台經濟模式.....	17

2.5.2	平台產業特性與競爭策略.....	18
2.5.3	平台治理與設計.....	22
<b>第三章</b>	<b>產業分析.....</b>	<b>26</b>
第一節	線上零售業產業概況與市場分析.....	26
3.1.1	台灣線上零售產業市場概況.....	27
3.1.2	台灣民眾網路使用行為分析.....	28
3.1.3	全球線上零售業之市場概況.....	31
第二節	線上零售業營運模式.....	33
3.2.1	B2C 平台模式.....	33
3.2.2	B2B2C 平台模式.....	33
3.2.3	C2C 平台模式.....	33
第三節	線上零售業技術與發展趨勢.....	35
3.3.1	政策與法規的完備.....	35
3.3.2	大數據與人工智慧技術的應用.....	35
3.3.3	線上與線下通路整合.....	35
3.3.4	行銷補貼成為產業競爭的階段性策略.....	36
3.3.5	社群與行動商務界線消弭.....	36
第四節	主要競爭者分析.....	38
3.4.1	富邦媒體科技 MOMO.....	38
3.4.2	Yahoo 奇摩公司.....	39
3.4.3	樂購蝦皮.....	40
第五節	五力分析與產業關鍵因素.....	43
3.5.1	B2C/B2B2C 零售市場.....	43
3.5.2	C2C 零售市場.....	47
3.4.3	產業關鍵因素.....	53
<b>第四章</b>	<b>個案公司分析.....</b>	<b>55</b>
第一節	個案公司介紹.....	55
4.1.1	PChome 公司簡介與發展歷程.....	55
4.1.2	公司組織.....	58



4.1.3 主要產品項目 .....	59
第二節 資源與能力 .....	67
4.2.1 商譽資源.....	67
4.2.2 技術性資源.....	68
4.2.3 組織性資源.....	68
4.2.4 財務資源.....	68
4.2.5 實體資源.....	69
第三節 事業組合分析.....	71
4.3.1 PChome 線上購物、PChome24h 購物 .....	71
4.3.2 露天拍賣、PChome 商店街個人賣場.....	73
4.3.3 PChome 全球購物 .....	74
第四節 事業競爭策略.....	76
4.4.1 PChome 線上購物 .....	76
4.4.2 PChome24h 購物 .....	76
4.4.3 PChome 全球購物 .....	77
4.4.4 露天拍賣.....	77
4.4.5 PChome 商店街個人賣場 .....	78
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>81</b>
第一節 研究結果 .....	81
5.1.1 線上零售市場產業特性與產業關鍵因素.....	81
5.1.2 PChome 成長與競爭策略 .....	82
第二節 管理意涵與建議.....	86
5.2.1 管理意涵.....	86
5.2.2 未來建議.....	88
第三節 研究限制與未來研究方向 .....	90
<b>參考文獻.....</b>	<b>91</b>



## 圖目錄



圖 1-1	研究流程 .....	3
圖 2-1	企業價值鏈模型 .....	6
圖 2-2	五力分析模型 .....	7
圖 2-3	波特的競爭策略模式 .....	10
圖 2-4	資源特性與持久性競爭優勢架構 .....	13
圖 2-5	Grant 資源分類與特性對企業策略的關聯 .....	15
圖 2-6	Grant 的資源基礎策略發展架構 .....	16
圖 3-1	線上零售業產業價值創造流程 .....	26
圖 3-2	2007 - 2017 無店面零售業營業額 .....	27
圖 3-3	電子購物業營業額及年增率 .....	28
圖 3-4	行動網路使用者之歷年趨勢 .....	28
圖 3-5	台灣民眾連接網際網路之主要方式 .....	29
圖 3-6	網路族 2017 年之經濟活動行為 .....	30
圖 3-7	網購者獲取商品資訊管道調查 .....	30
圖 3-8	2016 - 2021 全球電商市場規模 .....	31
圖 3-9	線上零售業 B2C/B2B2C 零售市場產業鏈流程 .....	43
圖 3-10	B2B/B2B2C 零售市場的五力分析結果 .....	47
圖 3-11	線上零售業 C2C 零售市場產業鏈流程 .....	48
圖 3-12	C2C 零售市場的五力分析結果 .....	51
圖 3-13	產業關鍵因素 .....	54
圖 4-1	PChome 組織結構圖 .....	58
圖 4-2	PChome 關係企業結構圖 .....	60
圖 4-3	PChome 線上購物流程圖 .....	61
圖 4-4	PChome24h 購物流程圖 .....	62
圖 4-5	PChome B2C 營運模式營收 .....	63
圖 4-6	PChome 線上購物 3C 及非 3C 產品比重 .....	64
圖 4-7	PChome 商店街及個人賣場產品銷售組合 .....	65
圖 4-8	露天拍賣歷年網站成交金額 .....	67
圖 4-9	PChome 合作的第三方物流公司 .....	70
圖 4-10	B2B/B2B2C 電商市佔率 .....	72
圖 4-11	PChome 電子商務事業之 BCG 矩陣 .....	75
圖 5-1	線上零售產業的競爭重點與產業關鍵因素 .....	82

## 表目錄

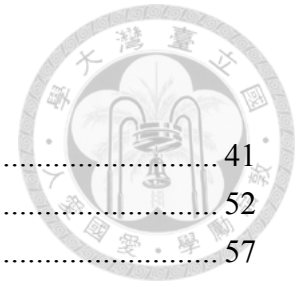


表 3-1	台灣線上零售業競爭者比較 .....	41
表 3-2	線上零售業產業關鍵因素 .....	52
表 4-1	PChome 近十年營運概況 .....	57
表 4-2	PChome 合併營業比重 .....	59
表 4-3	PChome 各平台事業營收 .....	60
表 4-4	PChome 個人賣場年度行銷內容 .....	65
表 4-5	2017 年電子商務市場 B2C 及 B2B2C 店家的營收及市佔率 .....	71
表 4-6	2018 年行動電商市場 C2C 店家的營收及市佔率 .....	73
表 4-7	PChome 各平台事業之競爭策略 .....	79
表 5-1	PChome 的三階段成長策略 .....	85



# 第一章 緒論



## 第一節 研究動機與背景

自從網際網路興起後，人類的生活出現了天翻地覆的改變，各式網路服務更為各個產業帶來新的成長動能，消費者習慣的改變更持續影響各產業的發展，在與網路服務直接相關的產業中，線上零售產業整體的業務規模在過去數十年間呈指數型成長，調查機構 eMarketer 的數據指出，全球零售電子商務市場規模已從 2000 年的 3000 億美元成長至 2018 年的 2.84 兆美元，且仍持續高速成長，由此可看出線上零售強大的發展動力與未來潛能。在過去二十年間，台灣本土的線上零售市場和全球市場呈現相同的面貌，其中網路家庭股份有限公司(下稱網家或 PChome)透過一系列事業發展與成長策略，逐步成為台灣線上零售產業的龍頭公司，其成功的背景、因素與策略做法值得深入探討。

PChome 原為電腦家庭集團下的網路事業部，在全球網路產業蓬勃發展的環境下，PChome 於 1998 年從集團中獨立營運，以網路家庭股份有限公司及 PChome 品牌名稱切入台灣網路服務領域，然而 PChome 在成立後的第三年即不幸遭遇全球網路產業泡沫破裂的衝擊，在網路相關產業嚴重衰退的環境下，PChome 靠著過去累積的用戶基礎及保守的發展策略度過危機，同時調整其策略發展方向，趁機改善公司內部的經營效率，並在 2001 年起將業務重心轉向，進軍電子商務服務，專注於線上零售服務的發展，並在短短十年間取得高速成長，成為台灣電子商務產業龍頭；在電子商務市場獲利與成長性良好的時空背景下，許多業者不斷進入電商市場並分食市場利潤，網家集團則以持續投資電子商務基礎設施、生態系統以及多平台的市場區隔等一系列的策略回應，成功維持其競爭優勢與產業的龍頭地位。



## 第二節 研究目的

本研究以網路家庭股份有限公司為代表，說明國內線上零售產業的現況、趨勢，以及現有的競爭者，並採用產業外部環境分析之五力分析模型歸納線上零售產業的產業關鍵因素。在企業內部分析部分，本研究盤點網家本身所具備的資源與能力，同時分析其既有平台業務的角色與競爭策略，以評估其目前策略做法的適當性與有效性，最後探討在平台產業與線上零售產業的產業特性下，網家面臨市場變化與高強度競爭時，該如何以現有基礎或調整其資源能力與策略以因應市場競爭。

主要探討以下議題：

**1.線上零售市場的特性與產業關鍵因素：**藉由分析產業市場環境與產業技術等特性，歸納線上零售事業成功之關鍵因素。

**2.網路家庭公司的競爭策略：**面對全球化環境的快速變遷以及海內外企業的競爭，網家積極佈局物流與金流系統，以及採取大量行銷補貼策略。本研究將探討其作法的適當性與有效性。

**3.網路家庭公司在產業變化下的應對之道：**探究在外部市場變化與競爭強度提升的環境下，網家公司該如何因應市場競爭，並針對未來如何維持其長期的競爭優勢與產業地位給予管理與策略建議。

## 第三節 研究方法與架構

本研究採取質性分析之個案研究法，研究流程與架構分別為確認研究目的與範圍、確立研究方法、探討相關文獻、蒐集產業與個案資料、產業研究與分析、個案研究與分析最後提出結論與建議，如下圖 1-1 所示。產業與個案公司之資料，主要來自於期刊文獻之研究內容、政府單位與專業市場調查機構之調查結果及數據

以及個案企業所發布之經營與財務資料，亦藉由驗證與比對新聞媒體與報章雜誌之報導內容作為研究資料來源。研究之內容主要說明國內線上零售產業的現況、趨勢，以及現有的競爭者，並採用產業外部環境分析之五力分析模型歸納線上零售產業的產業關鍵因素，進行個案企業分析時，說明個案研究公司(PCHome)之發展歷程、分析其事業組合之競爭策略、盤點其資源與能力，以BCG矩陣檢視其事業組合之角色，並總結分析之結果，最後根據上述分析之結果，歸納管理意涵，並提出本研究的結論與建議。

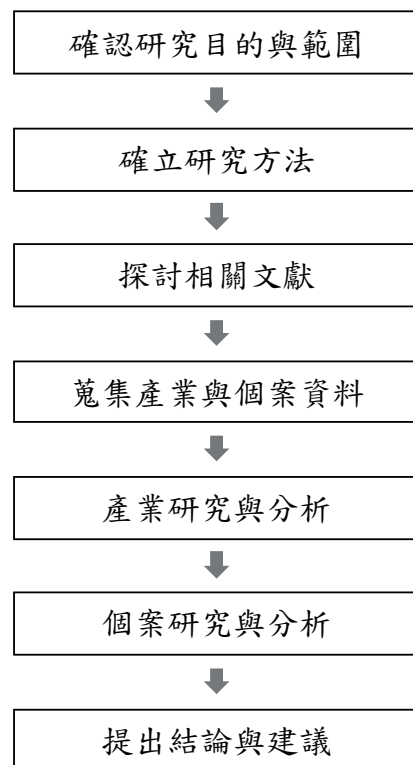



圖 1-1 研究流程

本研究之架構分為五個部分，各章節內容說明如下：

第一章、緒論：描述研究背景與動機、研究目的，並說明研究方法與架構。

第二章、文獻探討：回顧價值鏈模型、競爭優勢理論、五力分析架構、資源基礎理論以及平台經濟模式。



第三章、產業分析：說明個案研究對象所屬之線上零售產業的產業概況、發展趨勢、產業特性與現有競爭者，以五力分析架構說明競爭重點，並歸納產業關鍵因素。

第四章、個案公司分析：說明個案研究公司(PChome)之發展歷程、分析其事業組合之競爭策略、盤點其資源與能力，以 BCG 矩陣檢視其事業組合之角色，並總結分析之結果。

第五章、結論與建議：根據產業分析與個案公司分析之結果，歸納管理意涵，並提出本研究的結論與建議。

## 第二章 文獻回顧



### 第一節 價值鏈與競爭優勢

Michael E. Porter 在其著作《Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance》(1985)中指出，強化企業競爭優勢的基本工具是價值鏈。所謂價值鏈，是指企業各項作業活動間之連結，以及上游供應鏈和下游客戶之垂直連結。Porter 同時指出企業內部的經營活動是重要的競爭優勢來源，其認為企業內部的價值鏈都是由以獨特方式聯結在一起的九種基本的活動類別構成的。指內部後勤、生產作業、外部後勤、市場和銷售、服務五種基本類別，以及採購、技術開發、人力資源管理、企業基礎設施四種輔助類別。

而上述類別則可以具體化細分為多個價值活動，包含主要活動及支援活動，主要活動為直接和生產與銷售有關之作業：如進料流程、生產製造、出貨後勤、行銷銷售及售後服務，支援活動則是支援主要活動之相關作業：如財務、會計與行政等企業基本功能、人力資源管理、研究發展及採購等，如下圖 2-1。

企業內各單位的價值活動組合成企業的營運流程，每個活動都創造不同的價值，而影響企業競爭力的主要因素則來自於這些創造出價值之經營活動如何與產業環境連結，也就是利用外部的市場因素——如產業結構與市場區隔——而創造企業的優勢和更多價值。在創造並確認企業本身的競爭優勢後，企業要持續加強關注並鞏固企業競爭優勢，以維持企業在產業價值鏈中之競爭地位。

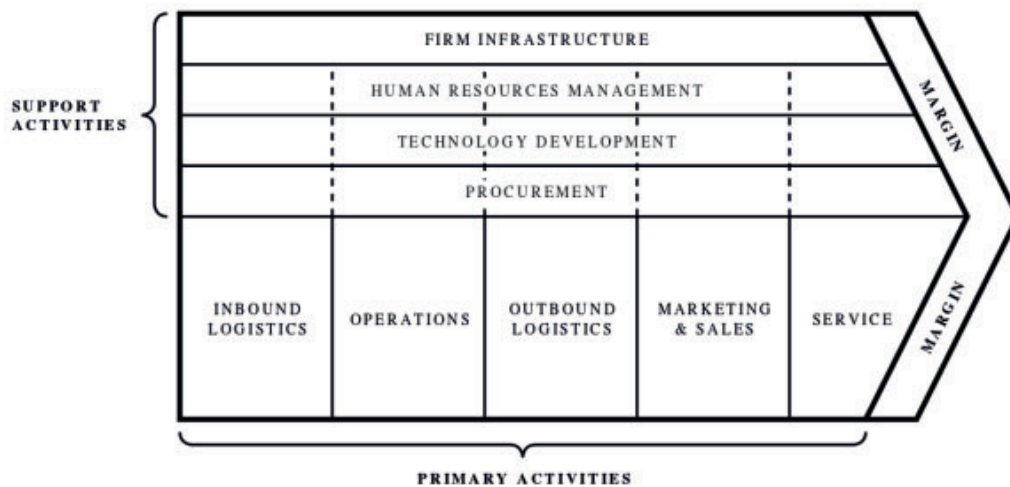


圖 2-1 企業價值鏈模型  
資料來源：Michael Porter (1985)

## 第二節 五力分析模型

企業欲成長與永續經營需制定其競爭策略，以創造並維持競爭優勢，外部觀點的競爭優勢來源為企業利用產業環境來創造的獨特競爭力，對於企業在特定產業中的競爭力分析，Michael E. Porter (1980)在其著作《Competitive Strategy》中主張，決定企業獲利能力的首要因素是產業環境，企業在擬定競爭策略時，必須先深入瞭解並確認產業環境中的競爭重點和產業特性，其認為產業環境由五個不同基本的作用力互相作用而產生，這五種力量藉由影響產品價格、成本和企業所需要的投資直接決定了產業的利潤，Michael E. Porter 提出了五力分析模型(Five Forces Model)分析產業競爭環境，以便讓企業選擇適當的定位與競爭策略，如下圖 2-2 所示。

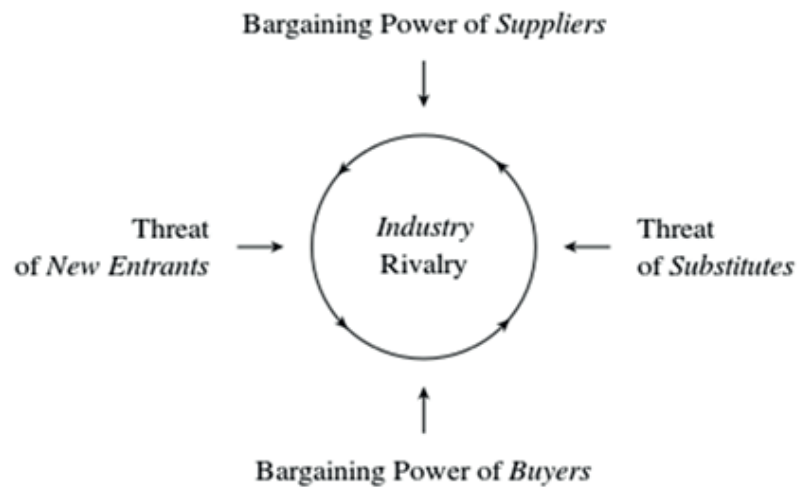


圖 2-2 五力分析模型  
資料來源：Michael Porter (1985)

其五力包括現有廠商之競爭、新進入者之威脅、替代品之威脅、供應商之議價能力及客戶之議價能力，以下分別簡述五個因素的內容：

### 2.2.1 現有廠商之競爭(Intensity of competitive rivalry)

產業環境主要受同業間的競爭影響最具，同業競爭者藉由的各式市場策略與營業策略分食該產業的利潤，既有廠商之競爭程度主要受到現有競爭者的數目、產業成長率、產業存在超額產能的情況、退出障礙、競爭者的多樣性、資訊的複雜度和不對稱、品牌權益、固定資產需求、大量廣告的需求等考量因素影響。

### 2.2.2 新進入者之威脅(Threat of new entrants)

新進入者之威脅又稱為潛在威脅，產業的新進入者可能提升產業的競爭強度，造成現有廠商獲利減少，產業之潛在新進入者的威脅主要取決於該產業現有的利潤空間、未來發展潛力以及進入障礙等，除此之外還有產業鏈重組的可能性、破壞式創新的成功機會、品牌權益與政策等考量因素。



### 2.2.3 替代品之威脅(Threat of substitute products or services)

替代品是指具有類似功能的產品，消費者可能以替代品取代現有產品，進而壓縮現有業者的利潤空間，因此替代品威脅來自於消費者對替代品的偏好傾向、替代品相對的價格效用比、消費者的轉換成本、消費者認知的品牌差異等因素影響。

### 2.2.4 供應商之議價能力(Bargaining power of suppliers)

供應商為產業內現有廠商所需之產品原料或服務的上游提供者，供應商可能藉由改變價格或產品與服務的水準來影響下游廠商，進而改變產業內企業的獲利空間與競爭形式。供應商之議價能力的主要考量為供應商相對於廠商的轉換成本、投入原料的差異化程度、現存的替代原料、供應商集中度、供應商垂直整合的程度或可能性、原料價格佔產品售價得比例等考量因素。


### 2.2.5 客戶之議價能力(Bargaining power of customers)

客戶能藉由在價格與品質等方面提出要求而影響企業利潤，客戶也可能同時取得多個供應來源來以提升議價能力，客戶之議價能力的主要影響項目為客戶集中度、客戶購買數量、客戶相對於廠商的轉換成本、客戶獲取資訊的能力、客戶垂直整合能力、客戶價格敏感度、總消費金額等因素。

## 第三節 競爭策略

一般而言，企業永續經營的前提為持續性的獲利，而企業獲利的方法為控制其提供產品或服務的成本與價格並制定市場競爭策略，關於競爭策略的型態，Michael E. Porter (1985)在其著作《Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance》規範了三種基本的策略類型，其中最直覺的方法是降低企業中各種成本，以達到總成本低於競爭者的做法，也是企業在市場中競爭最基本、最有效的策略類型；第二種類型是藉由產品或服務的獨特性或不可取代性等因素來提高產





品或服務的價值；若上述兩種方法都無法使企業有效地持續獲利，則可採取小市場範圍，結合企業的全部資源，火力集中於市場中的特定區隔的作法。以上所提到的就是波特認為在競爭市場中，企業最基本應該要擇一執行的策略基礎形式，分別稱為成本導向、差異化策略與集中化策略，以下分別說明波特的三種基本競爭策略類型。

### 2.3.1 成本導向

成本導向策略也稱為成本領導或低成本策略，是指企業藉由有效途徑降低產品生產成本、企業營運成本或行銷成本等方式，使企業的總成本低於競爭對手，甚至達成產業中最低的成本與最高的營運效率，並獲取平均水準以上的利潤，從而取得競爭優勢的一種戰略。

企業經營要達到成本極小化，可以從三方面著手，一是規模經濟，透過大量生產、標準化零件等動作，使提供每單位產品或服務的平均成本降低；二是從企業流程如生產、研發與管理中嚴格的控制成本；三是想盡辦法在銷售、服務及行銷等費用中減少開支。雖然成本導向的基本要求是總成本的降低，然而其終極目標仍是使企業取得長期的競爭優勢，因此產品品質、服務等因素不可因成本而荒廢。

### 2.3.2 差異化策略

差異化策略是指讓產品或服務在整個產業中具有某種獨特性，形成與其他競爭者的差異，進而能提高售價，增加獲利差距。差異化可以透過許多方法達成，如產品本身的差異化、銷售與售後服務的差異化、品牌與行銷的差異化等，來形成與其他競爭者顯著的特點與不可取代性，但波特強調執行差異化策略的同時，成本可能略高於同業，然而仍須有效管理成本、不可無限制地提高。



### 2.3.3 集中化策略

在成熟產業中，當企業不論採用低成本或差異化策略都無法取得相較於同業更高的競爭優勢時，波特認為與其直接和其他對手硬碰硬來賺取微薄的利潤，甚至面臨虧損等情況下，不如放棄主流大眾市場，轉而專注於某個有特定需求的族群或地域等特殊市場區隔中，將企業的資源全部火力集中於這個小市場，提高企業資源的使用效率。集中化策略在實際執行上常為在特定的市場區隔內實現成本領導策略或實現差異化策略甚至同時採用兩種策略類型。

企業根據其競爭優勢以及市場範圍可以選擇成本導向、差異化、集中化三種基本策略，以及集中化低成本以及差異集中化兩種複合形式的策略，如下圖 2-3。

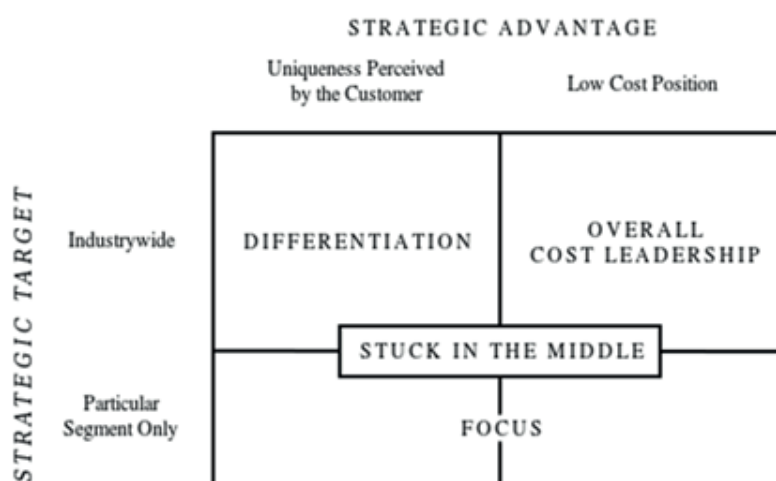


圖 2-3 波特的競爭策略模式  
資料來源：Michael Porter (1985)

## 第四節 企業資源基礎理論



上世紀 80 年代關於企業競爭優勢與策略的研究，在以波特為首的眾多研究下採取外部觀點分析企業策略與外部環境的連結，在解釋企業經營績效與環境的關係上已取得相當成就。


然而產業環境在關鍵技術與市場結構等變化下可能快速變遷，因此由外部環境所產生的優勢無法永久存在，於是對於競爭優勢來源的研究在 80 年代末期便開始由外部轉向內部，認為企業本身所擁有的獨特資源與能力才是競爭優勢的來源，也較能為公司所掌握，企業的競爭策略便朝向發展獨特的資源和能力以形成競爭優勢 (Grant, 1991)。

### 2.4.1 資源基礎理論的演進與內容

以企業資源為競爭基礎的觀念並非 90 年代才被創造出來，早在 1959 年，學者 Penrose (1959)便將企業視為各種資源的集合，包含人力、財力等有形資產與無形資產，並認為企業的異質性來自於其獨特的資源或資源的組合，而企業的成長是基於企業對於有限資源的有效管理與應用。

學者 Wernerfelt (1984)開啟了資源基礎學派的研究，其以波特的五力分析模型理論為基礎，發表了「企業的資源基礎觀點(Resource-based view of the firm, RBVF)」。Wernerfelt 認為企業是由資源組成的，若企業的內部資源被有效利用時，則可以阻隔競爭者之競爭，及其他外部環境的影響，而企業可以達到持續性競爭優勢。因此，企業若以「資源」的觀點思考經營之策略，會較傳統以「產品」為導向的觀點更佳，使得企業的策略規劃逐漸由外部環境的適應轉為企業內部自省，以公司所擁有的資源地位和優勢來擬定經營策略。

Barney (1991) 綜合了資源基礎的相關研究，將資源定義為：「企業可控制、並用於協助企業建立與執行特定策略，以提升經營效率的一切事物，包含資產、能



力、組織流程、資訊與知識等」，並提出資源基礎模式，並認為企業可藉由對資源的掌握以發展並執行策略，藉由培養自身資源，以發展競爭優勢。並界定資源的三種類別：實體資本、人力資本與組織資本，以及資源的四種屬性：價值性、稀少性、無法模仿性與不可替代性。

Grant (1991)則是首先以資源基礎理論(Resource-based theory, RBT)取代資源基礎觀點的學者，其主張企業審視內部資源的重要性，並說明資源為企業運行的根本要素，資源不僅是企業發展長期策略的根基，更是企業的獲利基礎。企業可藉由資源發展出自身能力，進而創造競爭優勢。Grant 並提出實務上以企業資源為基礎的策略發展架構，作為企業制訂策略的參考依據。

Teece(1997)等學者更延伸企業資源基礎理論，以動態的觀點解釋企業在劇烈變動的環境下生存的能力，根據其定義，動態能力是修正、整合和重構組織內、外部資源和技能，可以不斷更新能耐以配合環境變動的能力。

#### 2.4.2 資源的種類與特性

Barney (1991)在資源基礎模式理論中，將資源分為三大類別，分別為實體資本、人力資本與組織資本，針對各類別列舉如下：

**1.實體資本資源：**如廠房設施、研發設備、生產設備、原物料產地與特殊地理位置等。

**2.人力資本資源：**如員工的經驗、知識、執行力、判斷力與員工間的連結等。

**3.組織資本資源：**組織的結構、企業內規劃控制與協調的系統、企業的文化與公司與外部的關係等。

Barney 同時認為資源除了具備「異質性」與「不可移動性」的基本屬性外，仍需符合四項特性，分別為價值性、稀少性、無法模仿性與不可替代性。企業會因擁有資源以及這些資源的特性而創造並取得持續性的競爭優勢，如下圖 2-4。



### 1. 價值性(valuable)

即有價值的資源，企業資源的價值性取決於企業在執行策略時，能否提高企業的效率與增加效能。

### 2. 稀少性(rare)

即稀少的資源，若企業所擁有之有價資源於產業中，是少量、獨特的，且現有競爭者仍未掌握的，則表示此資源具稀少性，其可為企業帶來競爭優勢。

### 3. 無法模仿性(imperfectly imitable)

即競爭者不易模仿的資源，其來自於三個因素：

(1) 獨特的歷史條件(unique historical conditions): 企業為歷史與社會的綜合體，時空變遷後將無法複製相同資源。

(2) 因果模糊性(causally ambiguous)：企業所掌握之資源與競爭優勢間的關係模糊，即便模仿，也未必能獲得相同的競爭優勢。

(3) 社會複雜性(social complexity)：資源來自社會網路，其複雜、也難以控制。

### 4. 不可替代性(have to substitute)

即難以替代的資源，不具有策略上相關之資源，即便實行相同策略、擁有相同資源，也難以達到相同的競爭優勢。

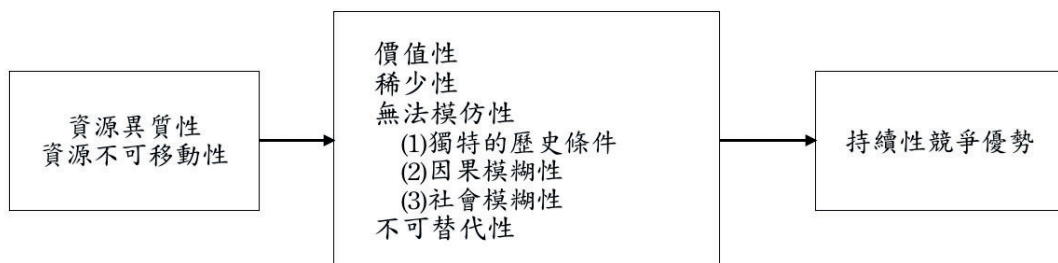
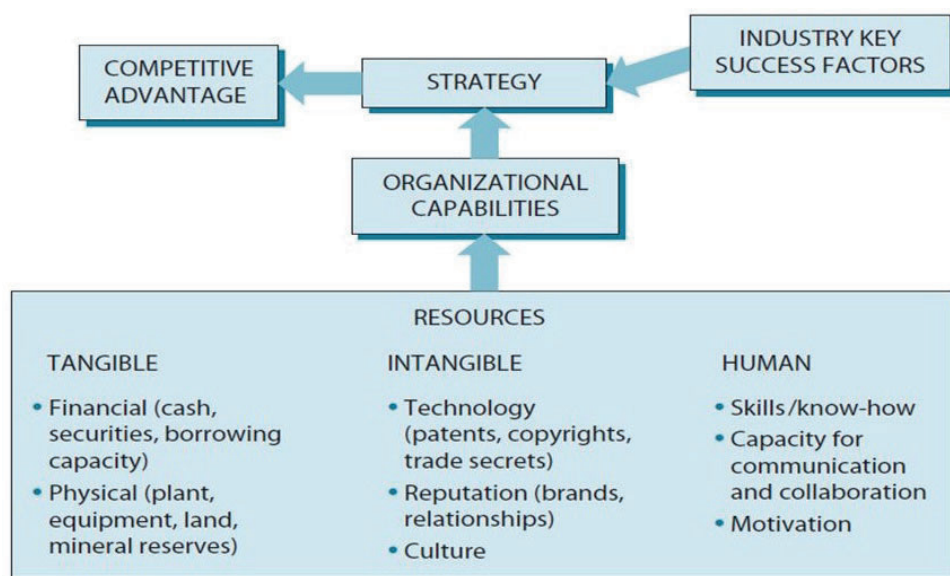


圖 2-4 資源特性與持久性競爭優勢架構  
資料來源：Barney (1991)



Grant(2010)則將資源分為六大類，分別為財務資源、實體資源、人力資源、技術性資源、商譽以及組織性資源，如下圖 2-5，在企業如何應用資源創造競爭優勢以獲取李嘉圖租(Ricardian rent)的可能性方面，可以從現有競爭優勢的強度、競爭優勢的持續性(sustainability)與競爭優勢的專屬性(appropriability)三個層面進行討論。

首先，現有競爭優勢的強度取決於企業所擁有的資源的稀少性與攸關性，其認為企業的資源必須是為競爭所需卻難以取得、且與產業的成功因素相關，才能用於建立競爭優勢；在競爭優勢的持續性方面，企業擁有的資源必須符合耐久性、不易模仿及不易轉移與複製的情況下才能維持其競爭優勢，例如資源本身不易因時間而貶值，或由於地理特性、資訊不全等因素而不易被競爭對手模仿等；除了取得足以用於建構並維持競爭優勢的資源外，企業也必須有能力享受競爭優勢所帶來的利潤，如利用財產權、相對議價力來防止因人員流動或報酬分配而減損企業的競爭力與報酬，同時提高資源與能力的內嵌程度，例如降低對於特定對象的依賴性，以企業整體或團隊的性質來創造報酬。



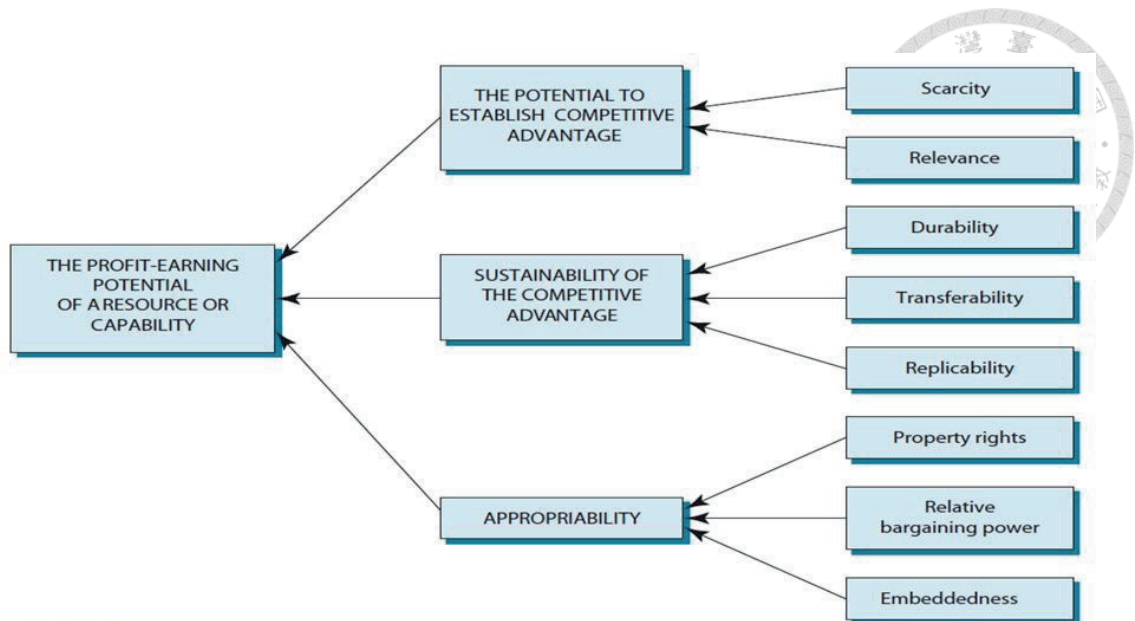


圖 2-5 Grant 資源分類與特性對企業策略的關聯

資料來源：Grant (2010)

### 2.4.3 資源基礎理論的策略架構

Grant(1991, 2010)同時提出了實務上以企業資源為基礎的策略發展架構，如下圖 2-6 所示，作為企業制訂策略的參考依據，其認為策略的制定可分為五個步驟，分別為(1)辨識與分類企業的資源、(2)辨識企業所需的能力、(3)評估資源與能力、(4)選擇並決定策略與(5)確認與填補資源缺口，以下分別說明各步驟之內容：

(1)辨識與分類企業的資源：列出企業資源的初步清單並加以分類，並隨時檢視資源利用的機會與評估相對於競爭者的優劣勢。

(2)辨識企業所需的能力：辨識企業價值鏈上每一個步驟所需要的能力，企業有哪些能力勝過競爭對手？為培養這些能力，企業需要哪些資源投入？

(3)評估資源與能力：資源與能力應根據競爭優勢的持續性(sustainability)與專屬性(appropriability)兩個特質加以評價，評估哪些資源與能力對於創造與維持競爭優勢的重要性高？哪些資源與能力有助於企業享有其競爭優勢所帶來的超額報酬？



(4)選擇並決定策略：將企業的資源做最有效的配置，運用關鍵的資源形成與競爭者的策略差異性，並處理其非必要資源，例如減少對非必要資源與能力的投入，以充分運用企業的資源與優勢。

(5)確認與填補資源缺口：在策略執行的過程中，企業能夠發現其資源與能力的不足之處，相對應的做法通常為管理其競爭劣勢或發展資源能力，對於競爭劣勢的管理，目前最普遍與最有效的方式為外包，在發展資源能力方面，可由企業內自行發展新的資源能力，或者藉由購併與策略聯盟的方式取得所需的資源與能力。

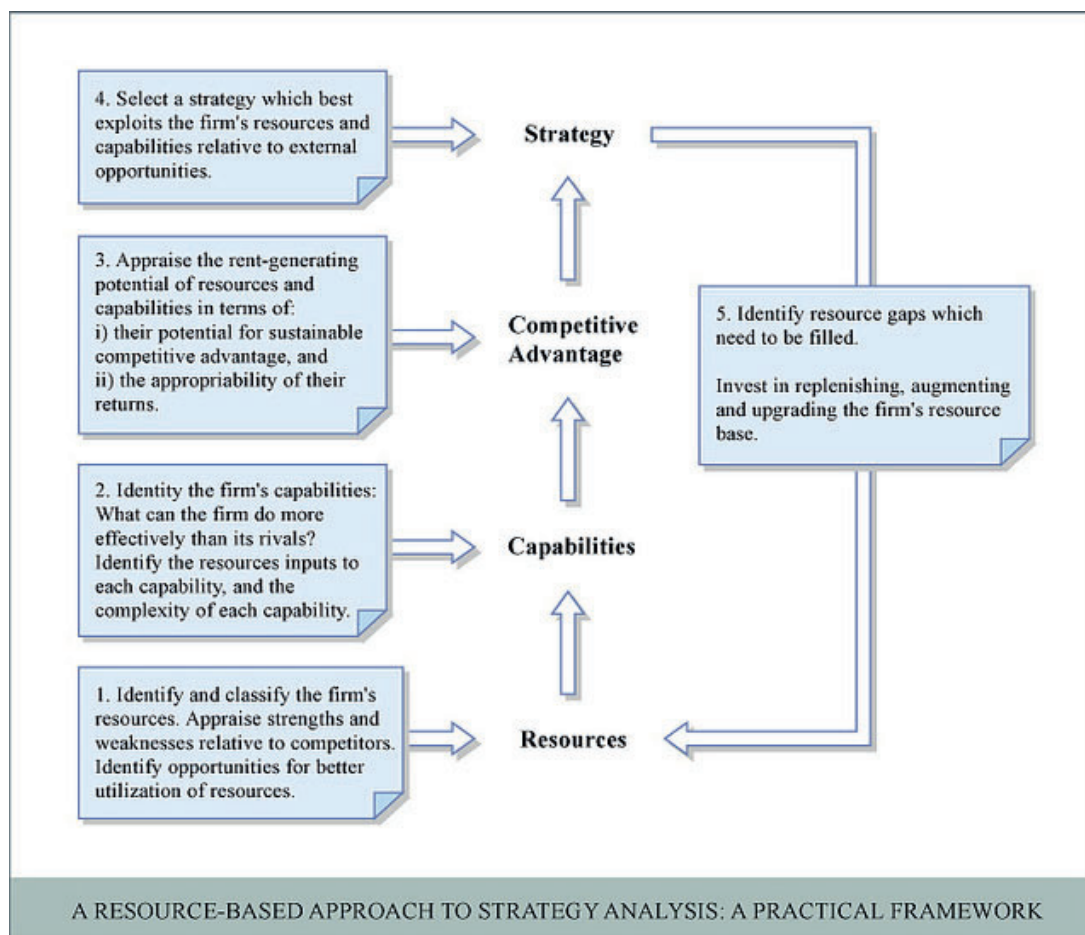


圖 2-6 Grant 的資源基礎策略發展架構  
資料來源：Grant (1991)



## 第五節 平台商業模式




### 2.5.1 平台經濟模式

Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary 於 2016 年在其著作《Platform Revolution》中指出，平台是用技術把人、組織和資源連結起來，形成能創造與交流龐大價值的互動生態網路，任何以資訊為要素的產業都可能形成平台經濟模式，如金融、教育、媒體等產業。平台提供交易所需的基礎設施和規則，促成用戶間的價值交換行為，如此看似簡單卻深具變革力量的概念已徹底改變現今的商業、經濟與社會；在全球規模最大、成長最快速的企業中，採用平台模式的企業佔比越來越高，如 Apple、Google、Amazon、阿里巴巴等大型企業都是成功的平台案例，甚至從 Walmart、Nike 到 Disney 等傳統企業巨人都先後導入平台模式作為其新的商業模式。

平台的價值主要來自於「網絡效應」(Network effects)，意即平台的使用者總數影響個別使用者的在平台所能獲取的價值，若平台使用者規模愈大為個別使用者創造的價值愈高稱為正網路效應，反之則稱為負網路效應，而正網路效應是平台企業創造價值與競爭優勢的最主要來源。此外，網絡效應又可分為「跨群(Cross-side)網路效應」及「同群(Same-side)網路效應」兩類，分別說明如下。

「同群網路效應」指的是使用者的偏好和行為，會受到同一類使用者數量的影響，同群網路效應同樣包含正向與負向兩種，正向同群網路應如傳真機的使用者，隨著使用者人數增加，個別使用者都能夠和更多的用戶通訊，因此提升了整體網絡的價值；而在線上訂位平台中，由於空位有限，使用者數量增加將導致個別使用者獲取價值的難度上升，此則為負向同群網路效應。

「跨群網路效應」意即使用者的偏好和行為，會受到另一類使用者數量的影響，且同樣存在正向與負向兩種效應，例如 Uber 平台上的司機與乘客數量的關係，則



為正向的跨群網絡效應，更多的乘客能夠吸引更多的司機加入平台，更多的司機也使得乘客的便利性提升，這類「正回饋」的跨群網絡效應又稱為「正向反饋的雙邊網絡效應」(two-sided network effects with positive feedback)，是平台企業成長的關鍵效應；反之，若平台成長的過程中未能有效策展(Curation)，藉由篩選、控管等機制限制使用活動，則可能發生負向的跨群網絡效應，例如在 OKCupid 約會平台上，由於大量用戶間水準參差不齊，又缺乏適當的管理機制，而導致平台上的優質用戶受到另一方的劣質用戶干擾而離開平台，造成平台網絡的崩解。

## 2.5.2 平台產業特性與競爭策略

Eisenmann, Parker, and Alstynne (2006)指出幾項平台產業的主要特性，包含規模報酬遞增、贏者通吃、包絡效應等特質，針對各項平台特性意涵分述如下：

### 1. 規模報酬遞增(Increasing returns to scale)

平台的成本特性有別於大部分傳統製造業和服務業，傳統企業成長到一定程度時，由於邊際成本無法持續降低，因此其邊際報酬通常會遞減，獲取新顧客對於傳統企業來說逐漸變得困難；然而平台企業的成本主要來自於初期的建置成本，以及平台營運的固定成本，由於其固定成本(fixed costs)很高，但變動成本(variable costs，指隨顧客增加而會提高的支出)低，因此隨著平台用戶與規模的成長，平台的邊際成本便逐漸降低、邊際報酬則逐漸增加，也就是說，隨著使用者增加，平台的利潤率將跟著上升，因此成功的平台往往享有規模報酬遞增的利益。網絡效應可以說是平台產業規模經濟的形式，在網絡效應與規模報酬遞增的基礎下，多數平台產業也衍生出贏者通吃的產業特性。

### 2. 贏者通吃(Winner takes all)

由於網絡效應為用戶帶來的價值，使用者願意花更多錢，進入規模較大的網絡，因此具有規模報酬遞增特性的平台產業，有較大的機會衍生出贏者通吃的競爭特




性。對於判定平台是否具有贏者通吃的特性，以及如何在有贏者通吃特性的市場上競爭，可以由三種觀點來論述，分別是多重設戶成本(Multi-homing costs)、網絡效應以及使用者的獨特偏好，下面三種情況發生時，市場將有可能將由單一贏家提供服務。

**(1)多重設戶成本(Multi-homing costs)**：設戶成本為網絡中的用戶使用平台時所產生的成本，包含採用成本、使用成本與機會成本等。當用戶使用多重平台時，也會增加自身的支出。例如電腦使用者採用多套作業系統的成本很高，需要額外增加硬體、軟體和學習等方面的支出。因此在平台產業，當特定市場中至少一方的使用者具有很高的多重設戶成本時，容易產生贏者通吃的情形。

**(2)網絡效應(Network effect)**：對於具有高的多重設戶成本的用戶群，其網絡效應屬於正向且強大時，用戶會傾向於收斂至單一平台，於是較容易產生贏者通吃的情形，例如某個軟體程式的用戶有彼此分享檔案的需求時，在正向與強大的網絡效應影響下，所使用的平台也會趨向單一。此時小規模的平台若沒有差異化、掌握特定的用戶群，則對於用戶來說不具任何吸引力。

**(3)獨特偏好(Preference for special features)**：當任何一方的使用者群皆沒有特別偏好某些獨特功能時，則贏者通吃的可能性提高。若某些用戶有獨特的需求時，則較小但具有差異性的平台可以聚焦在此獨特的需求並掌握大平台沒有滿足的利基市場，例如美國運通所發行的信用卡的用戶數僅為 Visa 的 5%，但透過對商務旅客提供每月全額付款、且沒有預設上限的信用卡，掌握住了這群用戶。但若對於使用者來說小平台的差異化特色不重要時，則用戶仍然傾向收斂至單一平台。

Eisenmann, Parker and Alstynne (2006)進一步指出，平台面對贏者通吃的市場，需要採取兩個步驟。首先必須利用上述三個條件判斷所處的市場是否具有贏者通吃的特性。如果是這樣，第二步則是決定要競爭還是分享市場。即使放手一搏可望



取得獨家控制地位，分享市場仍然有可能獲取更多利潤。由於平台共享時，整個市場的規模會變大，且爭奪市場主控地位的利害得失很大，各家平台初期必須投入龐大資源，若能共享市場，彼此的對抗不致那麼激烈，成本便可降低。此外，若平台企業決定選擇競爭以取得贏家地位，至少需要具備成本優勢或差異化優勢，才可能和其他對手競爭。此外，平台企業要在競爭中取勝，取得市場的控制地位，還得依賴其他三樣重要的資產：第一，平台在既有的相關的業務領域已經具備相當的客戶基礎作為潛在使用者。第二，平台過去在產業中表現優異的事蹟與聲譽會影響使用者的偏好、為競爭帶來動能。第三，雄厚的資金對於持久消耗戰攸關重大。

此外，先行者優勢(first-mover advantage)在平台產業中也很重要，但不一定具有決定性的影響。在平台控制權的爭奪戰中，先行者和後進者都會感受強大的壓力，必須盡快爭取大量使用者採用。大部分情況下，正面的口碑對先行動的人有利。但在下面提到的兩種狀況下，搶著吸收使用者是錯誤的做法。第一，平台尚未在資源配置與流程等方面做好擴大規模的準備，便追求快速成長。第二，平台具有爆炸性成長的潛力，但容易受到經濟景氣榮枯的影響。因此，公司若是採行需要耗用大量現金的「迅速壯大」策略，平台就必須做好準備，在資本市場市況轉差時確保資金供應無虞。除此之外，在市場緩步發展時，後進者(late-mover)可能更具優勢。比方說，晚採取行動的公司，可避免重蹈定位錯誤的覆轍；後進者也能把最新科技納入產品設計中，或是針對先驅者的產品進行逆向工程，在成本上勝過對手產品，居於較有利的地位。

### 3. 包絡效應(Platform envelopment)

即使平台贏得在特定市場區隔中的競爭，仍然可能面對平台產業中「包絡效應」的威脅。「包絡」指的是平台之間在功能或服務上的重疊與覆蓋。當使用者發現功能或服務較為齊全的平台與功能或服務單一的平台提供相同的服務且價格相近時，



會讓只提供單一功能的平台服務業者受到傷害，因為沒有能力降低本身的收費，也沒有能力推出對應的功能組合，導致原有的業務被大型平台業者吞噬，此種現象稱之為「包絡效應」。

包絡效應的威脅可能來自於相近產業的平台服務業者，例如產業的上下游、相關的服務提供者甚至既有的合作夥伴，由於各式平台之間常有重疊的使用者群，使平台服務業者有誘因且較容易去併吞網絡上的其他平台，以提升自己的業務規模和獲利，並對原本專注單一領域的業者產生威脅。例如 Real Networks 的串流媒體業務，就曾遭到微軟採取包絡策略攻擊，微軟在其 Windows 作業系統上提供免費的串流媒體播放器 Windows Media Player(WMP)，因此侵蝕 Real Networks 原有的市場。

面對包絡威脅時，可能有幾種因應策略：

(1)將平台業務出售給攻擊者或退出市場。

(2)改變經營模式：此為一種主動攻擊的方式，例如當提供播放軟體及影音串流服務的 Real Networks 面對微軟的包絡攻擊時，轉換了付費方，透過向原先的被補貼方收費，改變了商業模式。除了改變商業模式以外，平台可以扮演系統整合者，例如 IBM 聚焦在系統整合上，透過促進雙邊網路中用戶的交易，成功整合了用戶的活動。

(3)尋找靠山(Big Brother)：當小平台面臨威脅時，會需要一個有力的夥伴作為靠山。例如 Real Networks 透過與有線電視業者及手機公司進行策略聯盟，透過將策略夥伴的服務黏著，藉此增加消費者的轉換成本。

(4)訴諸法律行動：居於主宰地位的平台供應商若供應套裝服務，或是實施滲透式訂價手法，便有違反反托拉斯法(Antitrust laws)之虞。例如 Real 便在 2005 年對微軟提出訴訟，並取得 7.6 億美元的賠償。



### 2.5.3 平台治理與設計

除了面對市場競爭，平台內部的管理也不容忽視，如同第一小節的分析，若未能有效設計一套系統與機制來管理平台，隨著規模的成長，負向的網絡效應可能造成平台網絡的崩解，Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary 在《Platform Revolution》一書中分析了四個平台失靈的原因以及有效管理平台的四個工具，本研究節錄其內容與執行要點如下。

#### 1. 平台失靈的原因

平台未能發生公平與互利的良性互動或發生不良互動的狀況稱為平台失靈，例如使用者無法在 eBay 找到想要的商品就表示平台未能發生良性的互動；若找到了想要的商品，卻遭受賣方惡意的欺騙則為不良互動，一般來說，導致平台失靈的原有有四項：資訊不對稱(information asymmetry)、外部性(externalities)、壟斷力量(monopoly power)與意外風險(risk)。

(1) 資訊不對稱：當互動的一方利用自己掌握另一方無法取得的資訊作為互動的優勢稱為資訊不對稱，例如購物平台上仿冒品與過期品等問題。

(2) 外部成本：外部成本並非由創造成本的人自行承擔，當成本外溢至未參與互動的使用者身上時，對該使用者來說則承擔了外部成本。例如使用者為賺取遊戲點數而大量轉發遊戲有關的廣告給其他使用者，造成其他使用者的困擾與不便。

(3) 壟斷力量：指平台中的單一供給者掌控廣泛被需要的產品，並藉此索取不合理的價格或其他利益。例如遊戲開發商 Zynga 曾經掌握了多數的 Facebook 遊戲供應來源，進而強迫 Facebook 分享用戶資訊與拆分獲利。

(4) 意外風險：意外風險是指任何無法預測而導致使用者間良好互動轉為不良互動的可能性，意外風險僅能藉由平台的機制設計與制度來降低，同時鼓勵使用者從事更多良好互動。



## 2. 平台治理工具

平台的內容與基礎設施類似於國家的公共財，平台治理的概念源自於憲法學者 Lawrence Lessig 對國家治理的實務觀察，他在 1999 年出版的《Code and Other Laws of Cyberspace》一書中提到，控管制度涉及四類工具，分別為法律(Laws)、規範(Norms)、架構(Architecture)及市場機制，以吸菸傷害為例，國家能夠立法限制香菸的銷售或吸菸的場合，也能透過形塑社會價值規範來抑制吸菸的行為，架構則是減低影響的實體設計，例如利用空氣清淨機過濾空氣或以替代品取代香菸，最後則是能夠利用市場機制對菸品課稅或補助戒菸方案來達成治理目的。以下探討平台管理者如何運用這四項工具進行平台治理。

(1)法律：平台上的法律是指在平台上明文規定的規則，例如服務條款、利害關係人行為規則等，用於約束用戶及平台中各層級的行為。制定規則的基本原則是祭出表揚好行為的法律時給予快速且公開的回饋，但祭出懲罰不當行為的法律時，則以緩慢、隱晦的方式回饋，以避免用戶學會避開懲罰的方式，例如若平台以刪除帳戶的方式懲罰行為不當的用戶，其往往可以用新身份開立新帳戶來避開懲罰，聰明的平台管理者應該隱藏其不當內容，讓其他用戶無法接觸不當訊息，不當使用者才會自討沒趣而撤退。

(2)平台規範：平台規範類似於平台內的道德標準、價值觀與文化，影響用戶在平台上行動的準則、反應用戶的行為表現，成為平台持久價值的來源。平台的規範可以運用行為設計(behavior design)的方法來建立，例如相片分享圖庫平台 iStockphoto 成立初期以人工審查的方式防止不當內容在平台流動，然而人工審查限制了平台的規模發展，後來創辦人 Livingstone 巧妙利用平台規範建立了一套審查機制，包含用戶意見回饋、獎勵優良內容、開放式參與與自然晉升等作法，讓上



傳優質內容的用戶可以成為審查的社群幹部，形成了以優質內容創造更多優質內容的正向循環，產生有價值的平台公共財。

(3)架構：在平台商業模式中，「架構」基本上指的是程式碼，設計良好的程式系統要具備自動改進的能力，也就是以演算法來鼓勵與促進更多良好的平台互動，並藉由良好的互動產生更多良好的行為，如此循環不已。例如網路借貸平台 Zopa 藉由蒐集大量資訊、使用演算法計算借款人的還款可能性，在服務上線的三年內將貸款違約率降至 0.2%，同時良好的演算機制吸引了更多的用戶參與平台借貸，進一步提升演算法的資料量，再進一步提升系統對使用者的預測，形成良好互動—更多數據—更多良好互動的良性循環。

(4)市場機制：平台可以透過金錢等誘因而引導使用者的行為，除了金錢誘因之外，樂趣、名聲與機遇等無形的社交貨幣更常被用來打造平台的市場機制，社交貨幣與金錢的概念都是用於交換，而社交貨幣的用途更廣泛，例如 LinkedIn 平台的技能背書機制、知識網站 Stack Overflow 對作出最佳解答的使用者給予累積名聲等，使用者的社交價值最終將轉變為平台的經濟價值。然而若涉及實際的金錢交易，平台企業不應一味尋求降低本身的風險，而應該用共同承擔風險或保險等市場機制為全體使用者降低風險，才能成功促進平台的價值創造，例如信用卡公司提供盜刷保險，持卡人所承擔的責任有上限時，能夠降低持卡人對於使用安全的疑慮，反而更願意使用信用卡交易，因此平台與使用者都能獲取更高價值。

在平台內部管理方面，應該遵守透明化與共同參與兩個原則。透明化是指應該讓平台企業內部各個部門與人員對平台都有清楚的整體認識，避免內部單位封閉與獨立化(siloed)；透明化有助於促進一致性，使得問題更容易被討論與解決，並能夠促進人員間的交流成長以及資源的有效運用。此外，平台管理者應該鼓勵共同參



與的行為，讓平台外部夥伴、利害關係人都有機會在內部流程與決策中發聲，以避免決策的結果僅對平台企業本身有利，最終導致夥伴疏離甚至背棄平台。



### 第三章 產業分析



#### 第一節 線上零售業產業概況與市場分析

線上零售平台位於線上零售業產業的中游位置，扮演商品供應商以及消費者之間的中間商角色，線上零售業產的價值創造流程如下圖 3-1 所示：

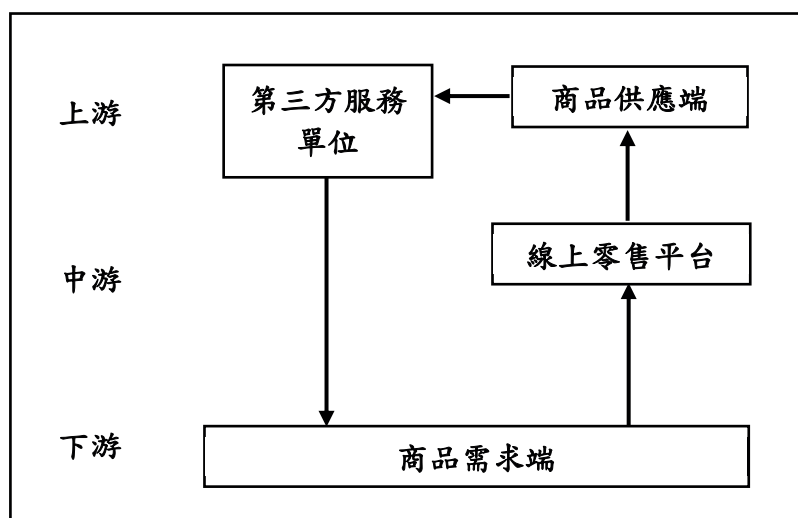


圖 3-1 線上零售業產業價值創造流程

資料來源：本研究繪製

線上零售產業的產業鏈自上游供應端至下游商品需求端，主要有四組參與者，分別為商品需求端、線上零售平台、商品供應端以及第三方服務單位，其中第三方服務單位主要提供金流、物流與資訊等支援服務。

在產業價值交換的過程中，終端商品需求者透過網際網路連結到線上零售平台，透過平台選購商品，並以轉帳、超商付款、信用卡與第三方支付等多元的支付型式完成商品訂購，平台再將消費者所購買之訂單資訊傳送至商品供應端，而後商品透過物流公司運送至終端消費者手中，完成線上零售業之價值鏈流程。此外，線上零售的產業價值鏈根據其 B2B、B2B2C 或 C2C 營運模式的不同而有些微差異，如圖 3-9 與圖 3-11 所示，將於本章第二、第五節進行說明。



### 3.1.1 台灣線上零售產業市場概況

根據財政部之定義，線上零售產業屬於無店面零售業，無店面零售業為「從事以廣播電視等傳播媒介宣傳、自行印製郵購或電子購物目錄、直接登門拜訪、在家展示、流動攤販等方式零售有形商品之行業均屬之」，如線上零售、電視購物、郵購、單層直銷、多層傳銷、自動販賣機業等，都屬於無店面零售業的範疇。

根據經濟部統計處於 2019 年發布的產業資訊，2018 年無店面零售營業額達新台幣 2,547 億元，年成長 6.7%，且為連續 12 年正成長，且在 2017 年的市場規模中，1,695 億元來自電子購物業(如線上零售、電視購物、廣播及郵購等)，佔比約為 71%，且每年平均成長 7.4%，年成長率優於整體零售業的 1.9%及無店面零售業的 5.6%。

經濟部統計處進一步指出，電子零售業除了是無店面零售業中佔比最大的產業，整體而言，無店面零售業的規模成長主要是由電子零售中的線上零售業所帶動，總結來說，電子購物業整體發展之主因是為電子商務、行動化之應用提升了整體購物便利性，未來營收仍預期成長。

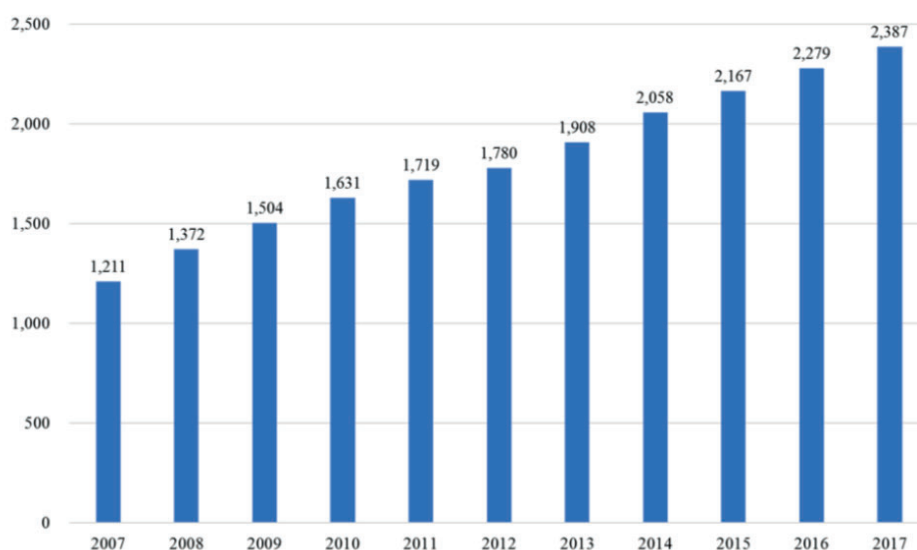


圖 3-2 2007 - 2017 無店面零售業營業額(單位：億元)

資料來源：經濟部統計處 (2018)

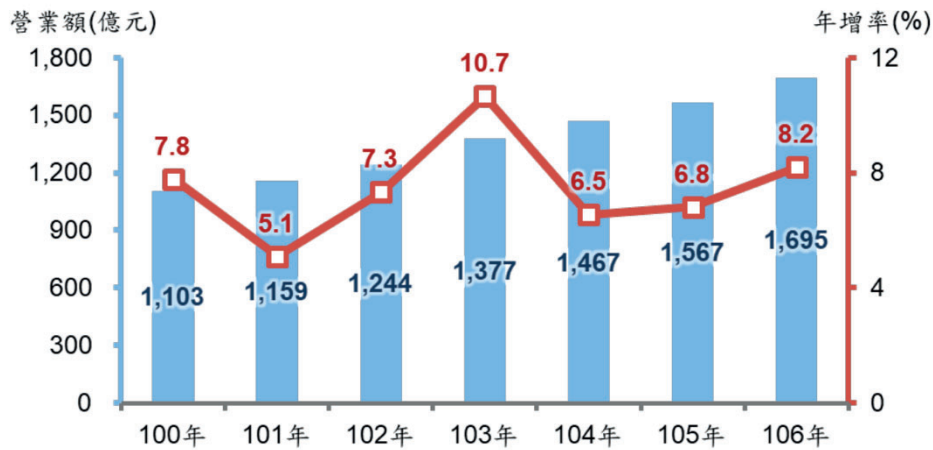
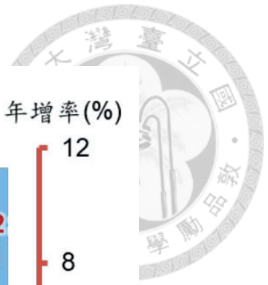


圖 3-3 電子購物業營業額及年增率

資料來源：經濟部統計處(2017)

### 3.1.2 台灣民眾網路使用行為分析

根據財團法人台灣網路資訊中心(TWNIC)的調查顯示，台灣於2017年末的網路使用人口為1,878萬人，約佔台灣總人口數的80%；其中，台灣人民使用行動網路上網使用率自2009年以來呈現上升趨勢，並在2017年達到69.3%，如下圖3-4所示，顯示行動網路逐漸成為民眾連結網路的主流方式之一，行動化的趨勢預期也將更進一步影響網路相關產業的產業環境。

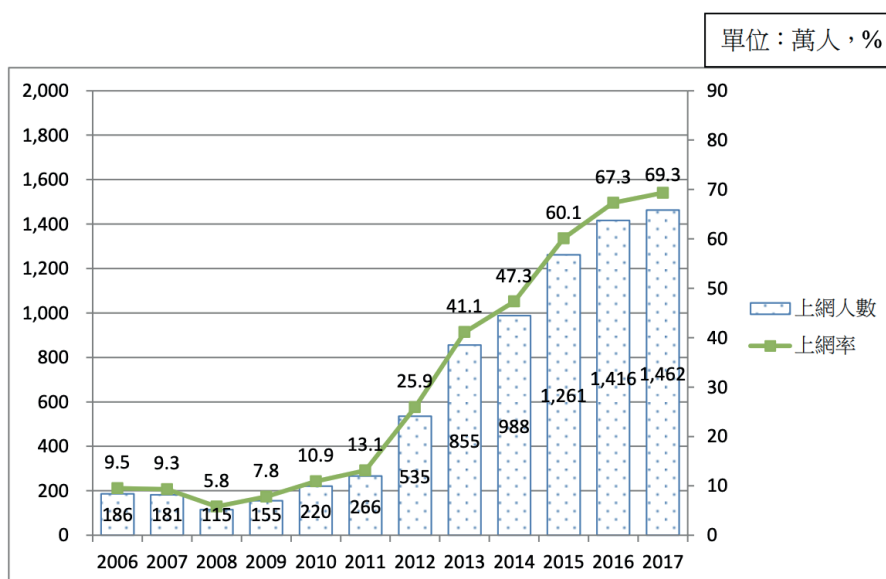


圖 3-4 行動網路使用者之歷年趨勢

資料來源：TWNIC 《2017年台灣寬頻網路使用調查報告》(2017)

財團法人台灣網路資訊中心(TWNIC)也針對民眾連接至寬頻網路之使用方式進行調查，結果顯示 2017 年台灣民眾以「行動電信網路」為主要連接網路的方式，佔 39.1%，其比重首度超越佔 35.5%的「ADSL/VDSL」，而「無線區域網路(WiFi)」則為 13.4%，排名第三，如下圖 3-5 所示。其中，「行動電信網路」與「無線區域網路(WiFi)」兩者比例共佔 52.5%，顯示無線上網成為台灣民眾上網的主要方式。綜上所述，無線上網的趨勢反映出消費者逐漸以行動裝置(如智慧型手機、平板電腦等設備)取代傳統桌上型電腦，上述消費者行為的改變也影響了線上零售產業的市場環境。

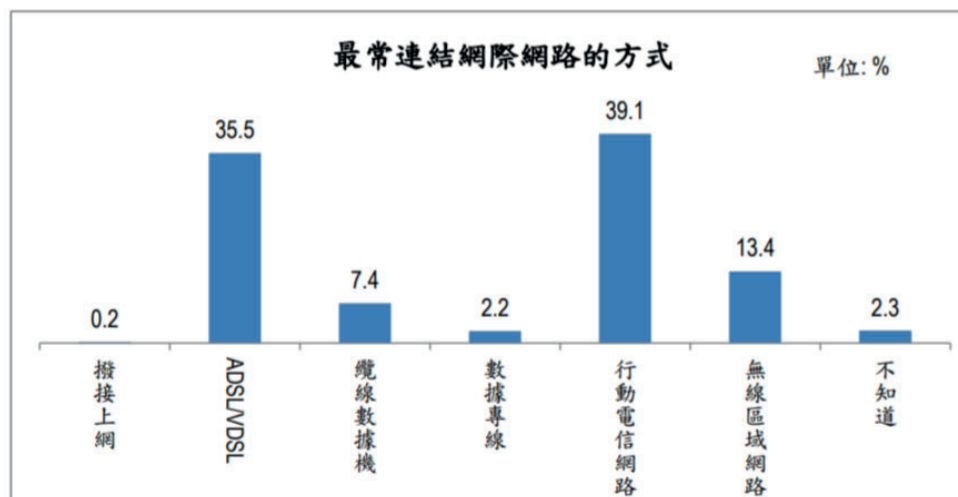


圖 3-5 台灣民眾連接網際網路之主要方式

資料來源：TWNIC 《2017 年台灣寬頻網路使用調查報告》(2017)

最後，根據國家發展委員會的研究，網路購物是台灣 12 歲以上消費者參與數位經濟的主要方式，如下圖 3-6 所示。研究顯示，61.3%的消費者曾透過網路查詢商品並進行比價行為、59.2%的消費者會透過網路進行購物行為，而有 33.2%的消費者曾接觸過網路金融服務。由資策會產業情報研究所(MIC)2018 年所發佈之研究調查指出，網路購物者獲取商品資訊的主要媒介之前五種方式為：購物網站、Google、Facebook、比價網站、入口網站，如下圖 3-7，此外，研究亦指出若消費者有意搜尋特定商品，優先使用之購物網站為 PChome24h 購物與商店街。

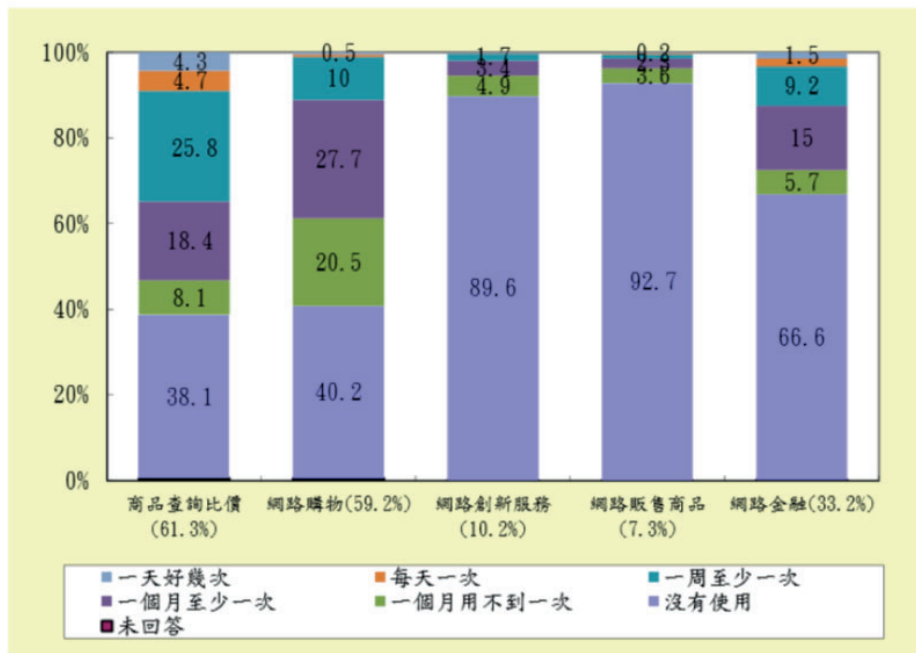


圖 3-6 網路族 2017 年之經濟活動行為

資料來源：國發會《106 年個人家戶數位機會調查》(2017)

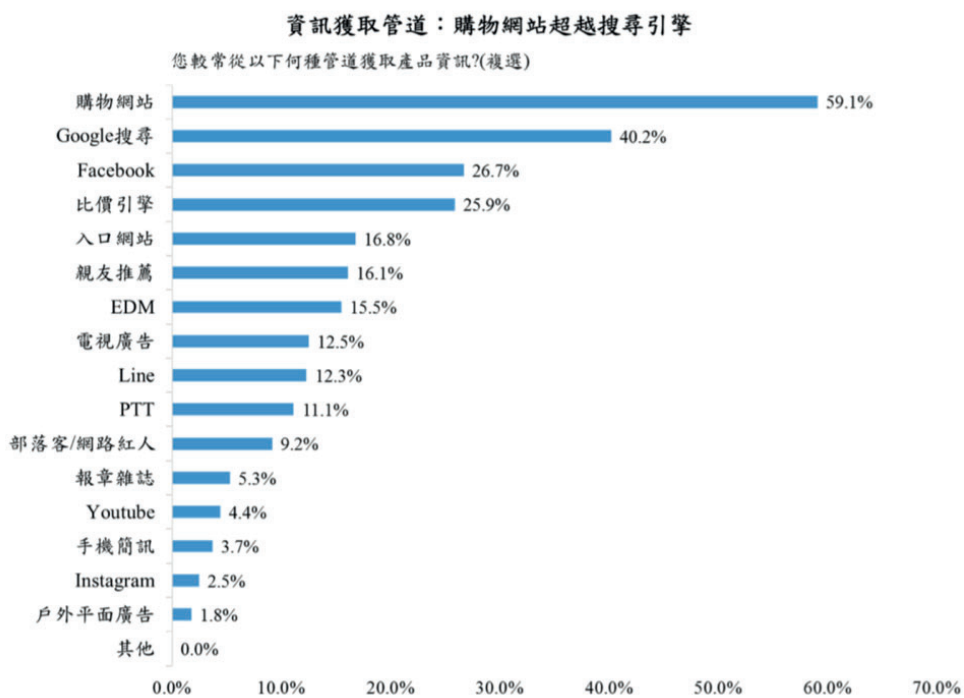


圖 3-7 網購者獲取商品資訊管道調查

資料來源：資策會產業情報研究所《台灣網友消費調查－網路購物》(2018)



### 3.1.3 全球線上零售業之市場概況


研究機構 eMarketer 針對零售電子商務市場的研究報告中指出，2018 年全球線上零售銷售額達到 2.84 兆美元，年增率維持 23.3% 的高成長，並在該研究報告中預估，全球線上零售的市場規模於 2021 年年底將成長至 4.88 兆美元，相當於全球零售業總銷售額的 18%。而研究報告也指出，在全球線上零售市場中，亞馬遜 (Amazon) 為電商平台之龍頭，其次則為擁有淘寶等線上零售平台的阿里巴巴。



圖 3-8 2016 - 2021 全球電商市場規模

資料來源：eMarketer (2018)

eMarketer 也針對亞馬遜 (Amazon) 的消費者進行研究調查，研究指出，有 28% 的亞馬遜消費者減少在實體通路的消費行為，18% 的消費者也降低瀏覽其他線上零售平台的頻率，10% 的消費者表示只願意在亞馬遜的平台消費。由此可見線上零售平台的影響力，確實已衝擊到實體通路零售業者。



綜合以上產業研究顯示，網路的發展使消費者的購物行為發生轉變，因而帶動線上零售業之發展。消費者能夠藉由網路，更快速的比較各項商品之優劣、選擇適合的產品，並且能夠及時的進行支付行為，享受資訊科技所帶來的便利。網路與資訊技術徹底改變了產業的面貌，除此之外，儘管線上零售產業已發展了二十年，但仍處於高速成長的狀態，隨著全球網路使用人口的增加、經濟的成長、技術的進步與商業模式的創新，估計線上零售等網路服務產業將在未來創造更多價值與機會。





## 第二節 線上零售業營運模式

線上零售業之營運形態在本土市場中存在 B2C(Business to Customer)平台、B2B2C(Business to Business to Customer)平台及 C2C(Customer to Customer)平台三種營運模式，其主要差異來自於產業鏈參與者間的關係，以及各參與者的主要業務內容，而台灣為全球少數電子商務模式全方位發展之地區，本研究對三種線上零售平台營運模式分析如下。

### 3.2.1 B2C 平台模式

B2C(Business to Customer)平台模式由平台業者與商品供應者合作供應平台商品，平台業者負責商品銷售、資訊傳遞、金流與物流系統整合，而行銷活動與售後服務也多是由平台商負責。B2C 平台是最廣為人知的一種線上零售模式，也因此發展出許多不同類型的服務，如入口網站導購、訂閱式服務以及專業化垂直電商等更為個人化、個性化的平台。

### 3.2.2 B2B2C 平台模式

B2B2C(Business to Business to Customer)為 B2B 模式的延伸，同樣由平台業者作為商品交易的媒介，主要的差異在於大部分的商品由上游供應端上架入倉，由線上零售平台業者提供倉儲、物流支援以及金流服務等，因此 B2B2C 的平台業者提供更專業化的服務內容。相較於 B2C 平台，B2B2C 的進入門檻更高，對上游供應商與下游消費者的服務都更加完善。

### 3.2.3 C2C 平台模式

C2C(Customer to Customer)平台則透過消費者之間在電子商務平台上的互動進行交易，平台本身則扮演平台管理者，負責管理平台、提供部分或完整的物流及金流服務。常見的形式如網路平台上的拍賣平台與個人開店平台，消費者在拍賣平台上透過「競標」獲取自己想要的商品，也就是由消費者決定該商品之價值，而販

售者也能夠透過平台極大化其商品的曝光度。最後，在成交之後，C2C 平台本身則會對賣家收取成交手續費，作為主要的收益來源。

綜合以上敘述，B2C 營運模式像是供應商和量販店、批發商的關係，由平台業者負責商品銷售與行銷活動檔期等事務；B2B2C 模式則如品牌商與寶雅、便利商店等通路商的關係，上游的商品供應者需要支付進駐費、上架費，而平台業者會提供物流和金流的支援性質服務；C2C 則像是個人開設的零售店面與市集攤販，支付租金費用給平台營運商，擁最較大的自主權。



### 第三節 線上零售業技術與發展趨勢

多元的線上零售商業模式使得線上零售業在近年蓬勃發展，近年來因支付工具的革新、大數據分析技術的導入以及消費者行為的改變等，也為線上零售產業帶來新面貌，本研究針對線上零售業的幾項產業發展趨勢分述如下：

#### 3.3.1 政策與法規的完備


政府對於電子商務產業之發展態度日趨積極，在相關政策配套措施下，線上零售平台的經營業者數量逐年增加，可銷售的商品種類日益多元化，法規的完備也保障產業鏈各方的權益，此皆有助於提升線上零售產業的業務規模；除此之外，如近年來由於行動上網、區域網路、WiFi 的普及，消費者透過手機、平板等行動消費之比重持續增加，政府也積極推動行動支付與電子支付，如金管會對電子支付法規鬆綁，目標在 2025 達成 90% 使用率的目標，此類技術將有效提升交易便利性與安全性，有助於促進線上零售業的進一步成長。

#### 3.3.2 大數據與人工智慧技術的應用

如同本研究第二章第五節對於網路平台治理的「架構」工具所述，近年來線上零售產業積極透過累積消費者瀏覽網站與線上購物行為等數據、進行大數據分析發掘並辨識特定消費者的購物習慣、偏好與支出慣性，以此推薦特定商品或服務，提升消費者之購物體驗以及強化其購物意願。此外，許多業者也應用人工智慧技術，透過「客服機器人」強化與消費端之溝通管道，使客服系統能夠更加及時、有效率，在提升用戶體驗的同時也能夠降低企業營運成本。

#### 3.3.3 線上與線下通路整合

線上與線下通路整合又稱為 O2O 模式(Online To Offline)，是指將實體與電子商務做結合，透過網路行銷等活動尋找消費者，將消費者帶至實體通路、以提升消費體驗的零售模式，即便網路購物已成為現今消費之主流模式，許多國外知名電子



商務平台如 Amazon 和阿里巴巴等業者也同時積極拓展 O2O 的經營模式，期望藉由提升消費者購物體驗，進而強化其購物意願。對於線上零售業者來說，透過整合虛擬通路與實體通路，消費者能夠藉由實際接觸到商品的方式，了解對於特定商品之「真實」感受，進而透過線上下單的方式，最後結合物流公司將產品送往消費者指定處，如此結合線上快速比價、訂貨、且即時、不需要另外手提產品的購物體驗，亦成為新興消費趨勢。對於平台自身而言，不需要在實體通路上存放商品及進行倉儲建置，並能夠策略性的展售產品，因此通路的整合將極大化電商平台業者的經營效益。


O2O 模式在台灣本土市場主要是品牌商作為其行銷策略的一環，例如電商服飾品牌 Life 8 與電動機車品牌 GOGORO 都將實體展售店視為其品牌行銷的階段性任務角色，此外，由於台灣都市化程度較高，各大城市皆布滿各式百貨公司、量販店、零售店與超商等實體通路業者，對於 PChome、MOMO 等綜合型線上零售平台業者來說，實體通路商已間接替線上零售業者完成商品展示的工作，因此 O2O 模式通常不是國內綜合型線上零售平台的主要競爭策略。

### 3.3.4 行銷補貼成為產業競爭的階段性策略

近年線上零售平台的後進業者常效法網路應用服務之新創企業，以大量折扣或補貼的方式快速累積使用人數，並搶佔市場份額，其策略為利用平台的跨邊網絡效應，藉由用戶的快速成長獲取營業收入，再將營業收入用於補貼新用戶，只要用戶取得的成本小於用戶所創造的獲利，即可達成正向循環，降低產業先進者的規模優勢。

### 3.3.5 社群與行動商務界線消弭

台灣消費者使用智慧型手機瀏覽購物網站的比例逐年攀升，在行動裝置成為消費載具的時代，社群網站也在消費過程扮演了重要角色，除了擔任讓買賣雙方更



直接溝通的橋樑角色，也使得商品資訊得以快速流通，同時社群網站也能透過演算法，顯示與用戶興趣相關和用戶所在地的商品，因此商品的購買與銷售更加容易；社群與行動商務界線的消弭也導致使用者行為的多元化，同一使用者可能同時扮演商品需求者以及商品供應者的角色，在資訊快速流動以及複雜的使用行為下，提升網路購物平台服務的多元化、品質和效率以贏得使用者青睞，成為線上零售業者重要的策略目標。



## 第四節 主要競爭者分析

隨著台灣電子商務市場的基礎建設、政策法規以及通訊技術日益完備、齊全，除國內業者不斷進入外，國際級的電子商務集團也積極搶進台灣市場，台灣線上零售市場之主要業者包含電子商務零售龍頭 PChome、富邦媒體科技的 MOMO 購物網、Yahoo 奇摩超級商城、Yahoo 奇摩購物中心以及一站式購物經營型態的蝦皮購物等，以下針對國內主要線上零售業者之發展歷程與經營概況進行說明，並於表 3-1 進行彙整與比較。

### 3.4.1 富邦媒體科技 MOMO

富邦媒體科技公司(以下簡稱富邦媒或 MOMO)成立於 2004 年 9 月，以傳統的電視購物、型錄購物起家，並以 MOMO 購物作為其線上購物平台的品牌名稱。富邦媒的業務型態較為廣泛，旗下業務包括電視購物、網路購物、郵購、觀光產品、人身保險以及財產保險代理等，為綜合型的電商企業，網路購物部門佔其營業比重約 79%，相較於其他競爭者在電子商務項目所佔的營業比重，MOMO 公司的營業項目較具有多樣性。

MOMO 的業務形態以 B2C 及 B2B2C 為主，主要合作對象為其他小型商家，多數合作商家皆有實體通路，並藉由 MOMO 公司之網路平台販售商品來提高銷售量與知名度。MOMO 旗下業務通常在交易完成後保留顧客的相關資訊，並作為旗下各業務交叉行銷的工具。MOMO 購物網站以經營型態分為經營 B2C 的 MOMO 購物網及經營 B2B2C 的 MOMO 摩天商城，兩者的商品數及開店數都較 PChome 的數量低，而其商品種類以生活用品為主。MOMO 在銷售上採取雙管齊下的策略，不但透過網站平台推廣並銷售其產品，更藉由電視購物頻道針對特定產品的宣傳及推波，有效的吸引到非線上購物族群對於其產品的關注。近年來由於 PChome 公



司首先推出了台北市 6 小時內到貨的服務，MOMO 公司為提升競爭力，亦提供台北市 6 小時內到貨服務。

### 3.4.2 Yahoo 奇摩公司

Yahoo 奇摩為台灣知名的入口網站，憑藉著入口網站的優勢，成立 Yahoo 奇摩拍賣、Yahoo 奇摩超級商城以及購物中心三大平台、成功進軍線上零售業務。Yahoo 奇摩公司會將其商品放置於入口網站首頁頁面，藉由大量且低成本的曝光率來銷售其產品。在平台內部頁面部分，Yahoo 奇摩公司提供付費的曝光服務，並將所有相關物件與商家進行推薦與排序以供消費者選購，藉由平台的整合力，促使平台快速成長。

Yahoo 奇摩公司的網路購物服務分為三大平台：B2C 模式的 Yahoo 奇摩購物中心、B2B2C 模式的 Yahoo 奇摩超級商城及 C2C 模式的 Yahoo 奇摩拍賣，Yahoo 奇摩兩大購物網站與 PChome、MOMO 囊括了大部分的 B2B 與 B2B2C 市場，Yahoo 奇摩拍賣早期是台灣原創網路品牌的發跡地，然而現今卻處於市場的後段班，關鍵因素為 Yahoo 奇摩公司早期一連串的策略失誤所致。

早期 Yahoo 奇摩拍賣為台灣 C2C 拍賣市場的龍頭，然而在 C2C 市場中，手續費為賣家採用平台所考量關鍵因素之一，而 Yahoo 奇摩拍賣於 2006 年採取多重收費政策(刊登費 3 元+3%成交手續費)，造成客戶不滿而大量流失，由於當時露天拍賣採取免刊登手續費政策，用戶因而大量轉換至露天拍賣平台；而在 2013 年時 Yahoo 奇摩拍賣為挽回落後的局面，將競爭的焦點轉移至使用者介面，進行平台介面的大改版，然而本次改版並未獲得買賣雙方使用者的認同，更進一步造成用戶的流失，即便到 2014 年 Yahoo 奇摩拍賣手續費改為與露天拍賣相同的免刊登費及 1.5%成交手續費，然而由於平台網絡效應的因素，仍無足夠誘因吸引賣家回流。



### 3.4.3 樂購蝦皮

樂購蝦皮以「蝦皮拍賣」為名於 2015 年進入台灣 C2C 線上零售市場，以「免手續費、免刷卡費、運費補貼、全新方便簡單的行動 app 介面、一站式購物環境」的作法吸引大量買家與賣家進駐，上述策略使用戶在蝦皮拍賣刊登產品販售的成本大為降低、流程也變得極為方便，因此蝦皮拍賣平台在短短一年內席捲了將近半數的 C2C 網路購物市場，成為 PChome 在行動 C2C 市場的主要競爭對手。PChome 公司為因應蝦皮拍賣的攻勢，推出了 PChome 商店街個人賣場，同樣採取補貼策略、並主打行動市場與在設計上強調使用體驗，以簡易操作的頁面吸引使用者。直到 2017 年 4 月蝦皮公司宣布，將收取 0.5% 手續費以及取消信用卡交易費 1.5% 補助，雙方的補貼大戰才逐漸平息，截至 2017 年，蝦皮拍賣及 PChome 商店街個人賣場共同瓜分了大部分國內的行動 C2C 市場。

樂購蝦皮也在 2017 年底成立「蝦皮商城」，以開店平台正式進軍 B2B2C 市場，在推出蝦皮商城之後，蝦皮逐漸意識到台灣用戶相當重視商品到貨的速度，因此 2018 年 3 月，蝦皮決定效法 PChome 推出「蝦皮 24h」購物服務，因應新服務上線，蝦皮也再次祭出補貼戰搶市，包括「全站 20% 現金回饋」、「0 元免運」等優惠。



表 3-1 台灣線上零售業競爭者比較

平台		經營型態	商品數	開店數	經營概況
PChome	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ PChome 24h 購物</li> <li>◆ PChome 全球購物</li> </ul>	B2C	約 220 萬件		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 販售 3C 用品起家</li> <li>◆ 以詳細的商品規格及透明的價格減少資訊不對稱</li> <li>◆ 部分商品提供 24 小時到貨服務，提升網路購物的效率</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ PChome 商店街</li> <li>◆ 個人賣場</li> </ul>	B2B2C & C2C	超過 2 億件	約 8 萬家	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供開店平台與金流服務</li> <li>◆ 以食品特產、居家生活用品、保養美妝產品為主</li> <li>◆ 近年推出個人賣場搶佔行動購物市場，更提供 30 秒下訂的服務，提升購物便捷性</li> </ul>
	露天拍賣	C2C	約 1.5 億件	約 200 萬個賣家	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 前三大產品類別為居家用品、玩具、手機周邊物件</li> <li>◆ 2017 年已有 1000 萬個註冊使用者</li> <li>◆ 除一般商品外，有多種特殊商品在平台上交易</li> </ul>
富邦媒體科技 MOMO	MOMO 購物網	B2C	約 83 萬件		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 同時經營電視購物、網路購物、實體通路、型錄郵購等業務</li> </ul>
	MOMO 摩天商城	B2B2C		約 1,200 家	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 利用旗下業務的使用者資料進行交叉行銷與銷售</li> <li>◆ 提供雙北地區 6 小時內到貨服務</li> </ul>
Yahoo 奇摩	Yahoo 奇摩購物中心	B2C	約 58 萬件		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 販售 3C 用品起家，並同時與許多知名實體品牌合作成立虛擬旗艦店</li> <li>◆ 以 Yahoo 奇摩入口網站進行導購</li> </ul>
	Yahoo 奇摩超級商城	B2B2C		約 5,000 家	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 早期由 Yahoo 拍賣招商吸引賣家進駐，並提供專業協助，提升聚客力道，使平台快速成長</li> </ul>

平台		經營型態	商品數	開店數	經營概況
					<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供店中店模式，進駐之廠商自行承攬供貨商，多方進貨在販售予終端消費者，如超級商城內的屈臣氏、金石堂等店家</li> </ul>
	Yahoo 奇摩拍賣	C2C	約 800 萬	約 1.5 萬家	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 較露天拍買早在 C2C 市場上耕耘，為台灣原創網路品牌的發跡地</li> <li>◆ 由於2006年的多重收費政策(刊登費 3 元+3%成交手續費)，造成客戶不滿而大量流失</li> </ul>
蝦皮購物		C2C	合計約 2.4 億件	約 3,000 家	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 針對行動消費者，推出一站式購物服務</li> <li>◆ 用戶只要使用一個帳號，就可以滿足快速到貨、商品多元性等需求</li> <li>◆ 提出多項免運費之補助方案，吸引大量買家與賣家進駐</li> </ul>
		B2B2C			

資料來源：本研究統整



## 第五節 五力分析與產業關鍵因素

本研究以 Michael E. Porter 的五力分析架構對線上零售產業進行分析，包含現有廠商的競爭程度、客戶的議價能力、供應商的議價能力、潛在競爭者的威脅以及替代品的威脅此五大因素對產業環境所帶來的影響。

由本章第二節與第四節之分析可觀察出線上零售市場的主要區隔方式為其經營型態，主要分為 B2C(Business to Customer)、B2B2C(Business to Business to Customer)零售市場及 C2C(Customer to Customer)零售市場，而 B2B2C 為 B2C 商業模式的延伸，且以消費者的觀點來說，B2B 與 B2B2C 兩者並無顯著差異，因此本研究將線上零售產業分為 B2C/B2B2C 零售市場及 C2C 零售市場兩個市場區隔進行五力分析，並歸納產業關鍵因素，以了解線上零售業者在兩種產業環境中應注意的競爭重點與可能的策略考量。

### 3.5.1 B2C/B2B2C 零售市場

在 B2B/B2B2C 零售市場中，平台即為一般線上購物網站，由供應商提供商品予購物網站業者，消費者到購物網站購物後，由供應商直接出貨給消費者或由購物網站業者代理物流服務，B2B/B2B2C 的產業鏈流程如下圖 3-9。

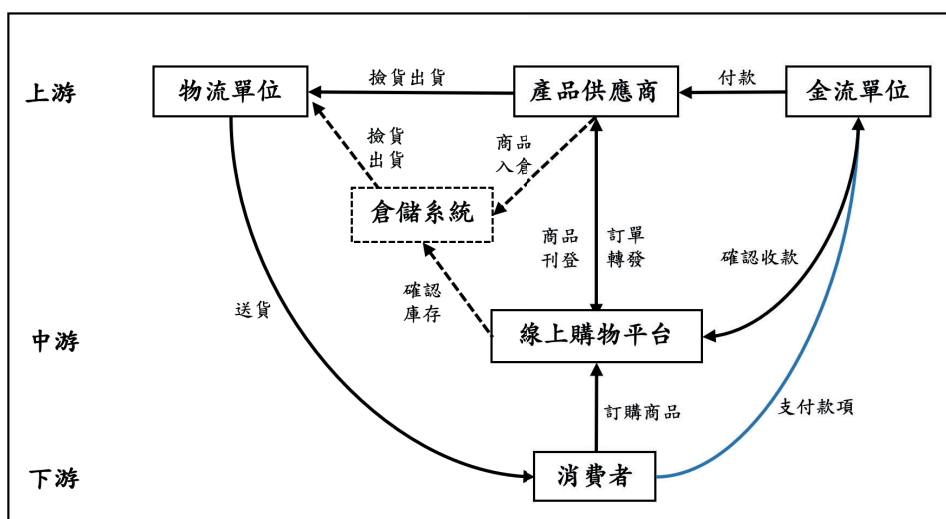


圖 3-9 線上零售業 B2C/B2B2C 零售市場產業鏈流程

資料來源：本研究繪製



## 供應商的議價能力

B2B/B2B2C 線上零售市場之上游為商品供應商、物流商及金流業者。對於上游供應商而言，線上零售平台為其銷貨通路之一，根據經濟部商業司(2011)之調查結果，供應商選擇合作線上通路之決策依據為「平台的會員數」與「完善的金流服務」。平台的會員數來自於網絡效應的強度，決定了供應商在特定平台銷售其產品可能獲取的利潤，因此平台業者應妥善管理其使用者網絡的發展，以會員數強化與上游供應商之間的談判籌碼；其次，物流與金流系統皆為平台業者不可或缺的關鍵資源，因此平台方必須與物流和金流業者合作以建立完整的平台服務體系，或建立自有的物流與金流系統來提升營運的作業流程效率，才能夠降低對於上游服務商的依賴。

## 顧客的議價能力

根據資策會產業情報研究所(MIC, 2013)的消費者研究報告，由於網路的發展，強大的搜尋引擎、各式比價網站以及購物討論區使得消費者對於產品價格等資訊掌握更加完整。除了商品價格之外，根據資策會產業情報研究所(MIC, 2013; MIC, 2014)消費者研究報告，網路購物使用者平均使用 20 分鐘即完成瀏覽商品、選購、提供個人資訊、付費及確認訂單等購物程序，顯示商品推薦、流程設計、會員資料整合度及金物流的綁定是成交的關鍵，因此線上零售業者都不斷改善購物流程提升顧客的購物體驗，另外根據網路使用者研究 (Harris, Grewal, Mohr & Bernhardt, 2006)指出，網路因不受時空環境的限制、商業競爭隨時隨地可以發生等等因素，造成使用者的「線上轉換成本」降到很低，使用者僅需要註冊新帳號便能進行購買行為，也就是說，線上零售平台用戶的多重設戶成本極低。由上述三項因素可知，消費者在 B2B/B2B2C 的線上零售市場中具有主導地位。



### 潛在進入者之威脅

如同供應商議價能力的分析內容所述，在 B2B/B2B2C 的線上零售市場中，平台需要長期累積會員基礎並建立完善的金流與物流系統，使供應商有意與平台合作經營。以目前的 B2B/B2B2C 市場來說，大型電商業者已佔據大部分市場，僅 PChome 線上商店、Yahoo 奇摩購物與 MOMO 購物三大平台市佔率合計超過 70%，如表 4-5，由於平台產業邊際成本遞減的特性，大型平台業者往往具有規模優勢，因此後進者往往需要投入資源建立完整的平台系統與服務，在用戶取得方面，新進入者也必須投入大量資源進行優惠促銷或補貼來達成用戶人數成長的目標。

### 替代品之威脅

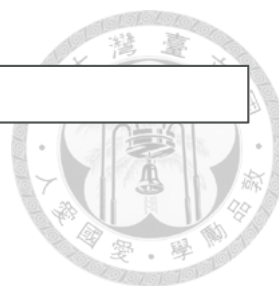
線上零售服務的替代品即為實體零售通路，以國內市場為例，根據國發會《106 年個人家戶數位機會調查》，約有 40% 的消費者仍然以實體通路作為所有商品的取得管道，其中以老年人口為主，顯示網路並未影響所有消費者的購物行為，但網路的影響力仍然可能隨著時間的推移逐漸滲透至所有消費族群中，除此之外，實體通路仍保有部分線上零售平台無法取代的特質，例如滿足急迫性的購物需求以及親友逛街等娛樂性質。然而，以單純且非急迫性購物的行為來說，消費者在價格考量下，往往選擇到線上購物平台購買商品，甚至出現實體通路商成為線上零售平台產品展示空間的現象，例如消費者在書店瀏覽書籍內容後到網路購買書籍的行為；除此之外，線上零售平台由於商品種類眾多，能夠滿足消費者一站式購物的需求，大幅提升購物便利性。根據 eMarketer 的統計和預測，線上零售服務仍在逐步侵蝕實體零售的市場，截至 2018 年，線上零售產業銷售額佔整體市場比例為 11.9%，並將在 2021 年成長至 17.5%。



## 現有競爭程度

根據 Delafrooz 等學者的研究，線上零售產業的主要競爭重點為「商品品項」、「價格」以及「使用者體驗」(Delafrooz, Paim, Haron, Sidin & Khatibi, 2009)。在商品品項方面，對於購物網站而言，商品種類與數量與營收規模呈正向關係，取得獨家的商品供應也增加平台的競爭力，除此之外，產品多樣性將可提升消費者對於平台的忠誠度(Smith, Bailey & Brynjolfsson, 1999)，因此商品供應與會員之間具有正向的跨邊網絡效應。購物的便利性來自於平台業者對於平台生態系統的投資，例如購物流程設計、物流服務以及金流服務，以提升使用者的購物體驗。除此之外，經濟部商業司(2016)在網路商店經營現況研析報告中指出，線上零售平台近年來有專門化與精緻化的趨勢，各式品類專售平台(亦稱為垂直電商)以消費者的獨特偏好(Preference for special features)為平台利基，提供特定品項來爭取消費者認同，近年來在生鮮食品、營養補充品以及運動用品等品類已有垂直電商平台供消費者選擇，例如由創業家兄弟所創辦之生活市集、好吃市集就是以垂直電商的模式切入線上零售市場，至 2018 年的市場佔有率已達 4%，在其他小型垂直電商方面，因應近年健康生活型態趨勢所誕生之早餐吃麥片、台灣營養等專項零售平台也逐漸加入線上零售的競爭行列，因此專業化與精緻化的趨勢可能影響綜合線上零售平台的業務規模。

然而平台間最主要的競爭仍然是商品的價格，MOMO 平台在其年報中即揭露其採取各式促銷優惠作為價格競爭策略，藉由低價吸引消費者在其購物網消費，然而過度的優惠也將壓縮平台本身以及供應商的利潤，因此適當的市場定價策略則是價格因素的競爭重點。



B2B/B2B2C 網路零售市場 五力分析		
	<p style="text-align: center;"><b>潛在威脅</b></p> <p style="text-align: center;"><b>弱</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>後進者需投入資源建立完整的平台系統與服務</li> <li>新進入者也必須進行優惠促銷或補貼取得會員</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>供應商議價力</b></p> <p style="text-align: center;"><b>中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>供應商選擇合作平台的主要依據為平台會員數</li> <li>物流與金流系統為平台不可或缺的資源</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>現有競爭程度</b></p> <p style="text-align: center;"><b>強</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>營收來自商品種類數量以及會員數，業者競爭會員也競爭貨源</li> <li>專業化與精緻化的趨勢使得垂直電商加入網路零售的競爭行列</li> <li>既有平台皆不斷投資平台生態系統以提升競爭力</li> <li>壓縮平台本身以及供應商的利潤進行補貼和價格競爭</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>顧客議價力</b></p> <p style="text-align: center;"><b>強</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>使用者對於價格等資訊掌握更加完整</li> <li>使用者平均使用20分鐘即完成購物程序</li> <li>使用者在平台間的轉換成本極低</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>替代品威脅</b></p> <p style="text-align: center;"><b>中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者在價格考量下，選擇到線上購物平台購買商品</li> <li>線上零售平台商品種類眾多，滿足消費者一站式購物的需求，提升購物便利性</li> </ul>	

圖 3-10 B2B/B2B2C 零售市場的五力分析結果

資料來源：本研究繪製

### 3.5.2 C2C 零售市場

線上零售的 C2C 零售市場為平台作為買方使用者與賣方使用者之間的交易媒介，最常見的例子為線上拍賣網站或個人開店平台，如露天拍賣、蝦皮拍賣、PChome 商店街個人賣場等，C2C 零售市場的產業鏈流程如下圖 3-11。

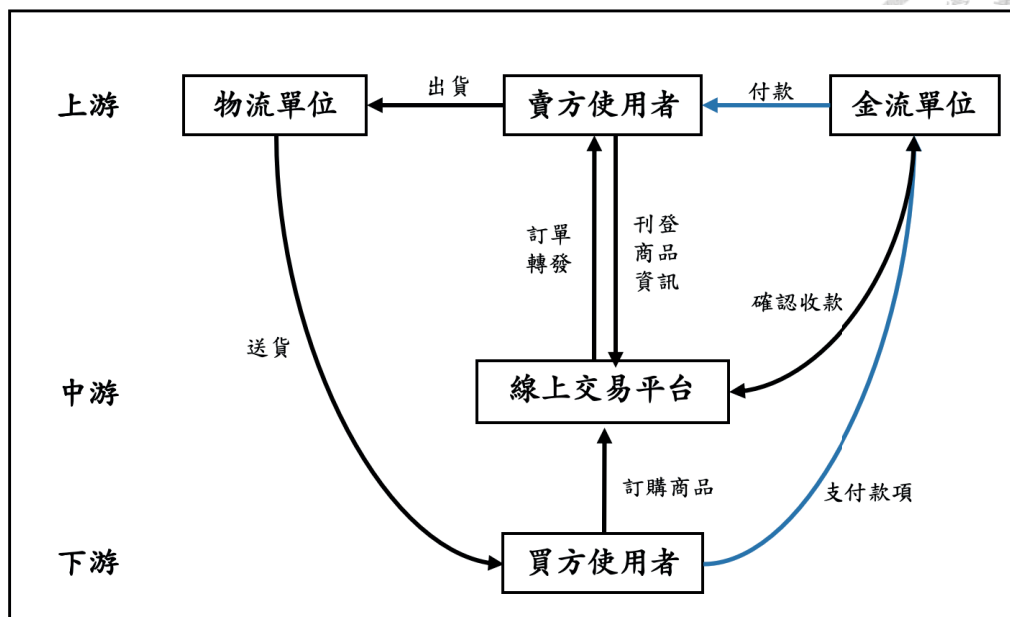


圖 3-11 線上零售業 C2C 零售市場產業鏈流程

資料來源：本研究繪製


### 供應商的議價能力

C2C 線上零售平台沒有特定的商品供應商，然而如圖 3-11 的價值鏈模型所述，物流與金流系統仍然是 C2C 平台業者不可或缺的關鍵資源，因此平台方必須與物流和金流業者合作，或自行投資平台系統以建立完整的平台服務體系，以拍賣平台為例，業者通常以便利賣方的完整系統作為主要的物流管道，如蝦皮拍賣與露天拍賣皆與統一超商合作提供「交貨便線上寄件」服務，賣方僅需根據訂單序號即可於一般超商完成商品出貨；在金流方面，除了便利的收款機制有利吸引賣方用戶，安全的金流系統則有利買方在平台上消費。

### 顧客的議價能力

使用者選擇平台之決定性因素為「成本」與「使用便利性」(HP Lu & KY Lin, 2012)。使用者在成本方面主要比較刊登費、手續費與運費補貼等交易成本；使用便利性則為平台的購物流程設計以及物流、金流等支援服務的完整度。由於使用者





的多重設戶成本極低，容易在數個平台之間進行轉換，平台業者往往需要在涉及上述兩項因素的作法上不斷討好用戶，以維持使用者人數與交易規模，進而確保營收及獲利，例如蝦皮拍賣在進入市場之初即專攻使用者的成本因素，以大量補貼快速取得用戶，PChome 則除了跟進補貼策略外，仍同步推出支付連系統與興建倉儲設施加強物流與金流的支援服務，由以上論述可知 C2C 平台的顧客議價能力極高。

### **潛在進入者之威脅**

根據資策會(2017)的研究報告，對於 C2C 電商平台而言，由於需要買方與賣方同時超過特定臨界數量才能達成有效營運規模，因此既有業者往往透過各種手段，如免運、促銷、免交易手續費等，創造出網絡效應驅動成長，同時建立極高的進入障礙，因此不論是採取單邊成長或雙邊成長的策略，在已經成熟的平台類型中，後進者皆需要投入大量資源以吸引買賣雙方的使用者進駐平台，如蝦皮拍賣投入大量資本進行之行銷補貼以達成用戶增長之策略，如同 Eisenmann, Parker, and Alstyne (2006)對於平台競爭的三項資源所述，若無既有的客戶基礎、龐大的資本或迅速取得買賣雙方使用者人數之經營策略則較難以進入 C2C 線上零售市場。

### **替代品之威脅**

C2C 線上零售需要廣大的使用者基礎，因此各式社群網站與通訊軟體便成為買賣雙方的交易管道之一。如 Facebook 的 marketplace 交易社群憑藉著全球將近 20 億的用戶規模進軍 C2C 線上零售市場，同時 Facebook 藉由演算法了解消費者之購物偏好，進而在其個人瀏覽之頁面上推薦相關產品，雖然 Facebook 的拍賣服務在 2018 年才開放給台灣用戶使用，然而由於台灣在 2018 年的 Facebook 社群使用者已接近 2000 萬人，因此其後續可能帶來的影響與衝擊不容忽視。



## 現有競爭程度

由於 C2C 平台主要的獲利來源為收取開店上架費、成交手續費與廣告費用等，因此平台間競爭項目則為商品刊登的總量以及成交規模，進一步推論則是買賣雙方的使用者人數，如同顧客議價能力之分析所述，C2C 平台使用者的考量依據為「成本」與「便利性」，因此 C2C 平台業者皆不斷投入資源以討好使用者，爭取用戶青睞。

在成本競爭方面，通常會推出許多補貼政策：如免運費、運費補貼、免手續費、免刊登費等而壓縮獲利空間；在便利性方面，平台業者間則需要如軍備競賽般不斷投入資源建立完整的平台服務體系，提升買賣雙方的使用體驗，如 PChome 近年來不斷投資金流與物流系統，成立 Pi 錢包與支付連金流服務，並積極與超商業者合作提供物流服務，即是試圖在平台便利性上形成競爭優勢。此外，為提升使用安全性，平台業者需在流程方面加以管理，以降低平台失靈的可能性，如透過金流系統的設計確保買賣雙方的權益、並以評價系統有效管理買賣雙方的品質等降低資訊不對稱性與平台外部成本的作法。

綜合以上所述，C2C 市場的同業競爭激烈，平台業者必須積極投入資源與強化平台治理才得以吸引用戶使用並維持使用者規模。

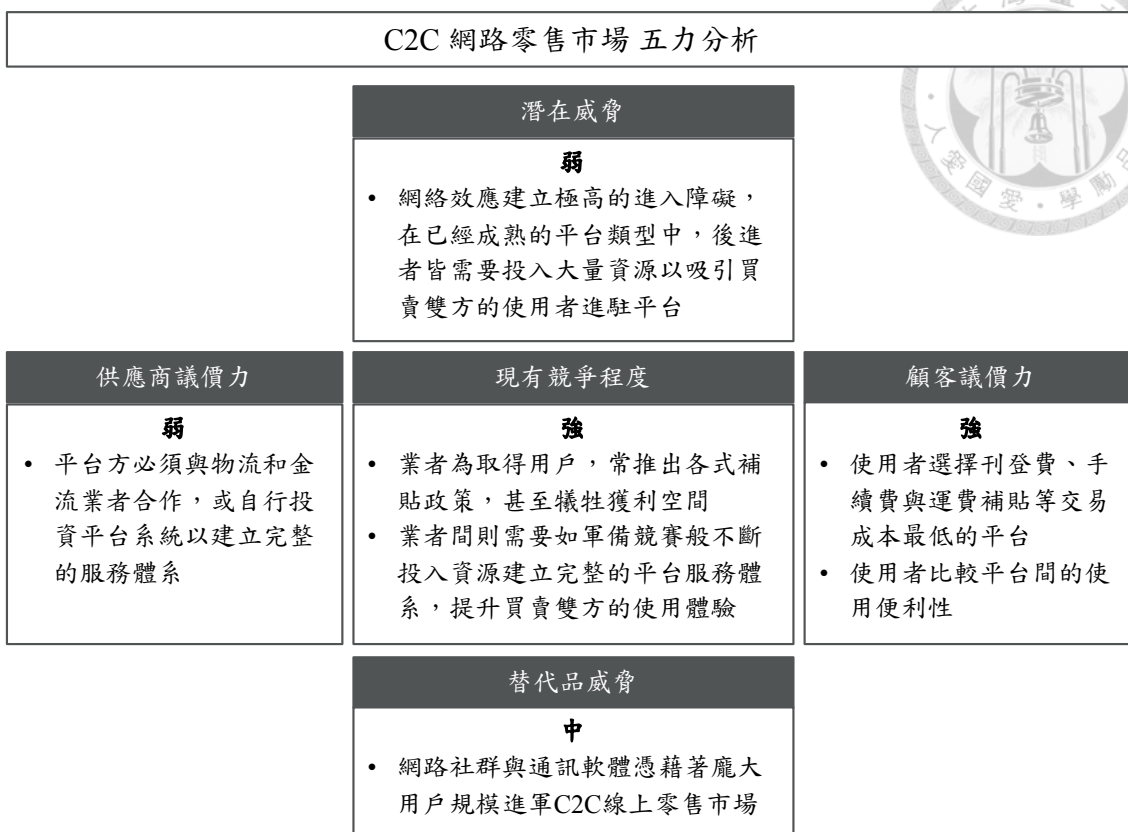


圖 3-12 C2C 零售市場的五力分析結果

資料來源：本研究繪製

### 小結

根據上述線上零售產業中兩個市場區隔的分析，可歸納出產業的競爭重點共有「商品價格」、「銷售成本」、「品項完整度」、「服務完整度」、「流程設計」與「會員數」六項，本研究彙整產業環境分析的競爭重點於下表 3-2。

同時可觀察出在兩個市場區隔中，五力分析模型的五項因素分別對線上零售產業競爭環境的影響程度有些微差異。此外，在競爭重點的七個項目中，「商品價格」與「品項完整度」僅影響 B2B/B2B2C 市場的競爭環境，而「銷售成本」則屬於 C2C 市場影響因素，其餘項目則同時影響兩個市場區隔，並以「服務完整度」與「會員數」兩個項目最具影響力。

表 3-2 線上零售業產業關鍵因素

市場區隔	產業競爭分析		
		內容	競爭重點
B2B/ B2B2C	供應商 議價力	線上零售平台的會員數與線上零售商的談判籌碼成正比關係	會員數
		平台須上游服務業者合作以建立完整的平台服務體系，或建立自有的物流與金流系統來提升營運效益	服務完整度
	顧客 議價力	網路使消費者對於產品的價格等資訊掌握更加完整	商品價格
		網路購物使用者平均使用 20 分鐘即完成購物程序，業者需不斷改善購物流程提升顧客的購物體驗	流程設計
		網路不受時空環境的限制、商業競爭隨時隨地可以發生，消費者在平台間的轉換成本極低	會員數
	潛在 威脅	後進者需要投入資源建立完整的平台系統與服務	服務完整度
		新進入者也必須投入大量資源進行優惠促銷或補貼取得平台會員	會員數
	替代品 威脅	以單純且非急迫性購物的行為來說，消費者在價格考量下，往往選擇到線上購物平台購買商品，甚至出現實體通路商成為線上零售平台產品展示空間的現象	價格
		線上零售平台由於商品種類眾多，能夠滿足消費者一站式購物的需求，大幅提升購物便利性	品項完整度
	現有 競爭 程度	商品種類數量與營收規模呈正向關係，取得獨家的商品供應也增加平台的競爭力，產品多樣性亦可提升消費者對於平台的忠誠度，兩者具正向的跨邊網路效應	品項完整度 會員數
		專業化與精緻化的趨勢使得垂直電商加入線上零售的競爭行列	品項完整度
		購物的便利性來自平台業者對於平台生態系統的投資	服務完整度
		優惠將壓縮平台本身以及供應商的利潤，因此市場定價策略則是價格因素的競爭重點	商品價格
	C2C	供應商 議價力	平台方必須與物流和金流業者合作，或自行投資平台系統以建立完整的服務體系

市場區隔	產業競爭分析	
	內容	競爭重點
顧客議價力	使用者考量為刊登費、手續費與運費補貼等交易成本	銷售成本
	使用者比較平台間的使用便利性，如：購物流程設計以及物流、金流等支援服務的完整度	服務完整度 流程設計
潛在威脅	網絡效應建立極高的進入障礙，在已經成熟的平台類型中，後進者皆需要投入大量資源以吸引買賣雙方的使用者進駐平台	會員數
替代品威脅	網路社群與通訊軟體如 Facebook 憑藉著全球將近 20 億的用戶規模進軍 C2C 線上零售市場	會員數
現有競爭程度	業者為取得用戶，常推出各式補貼政策，甚至犧牲獲利空間	銷售成本
	業者間則需要如軍備競賽般不斷投入資源建立完整的平台服務體系，提升買賣雙方的使用體驗	服務完整度

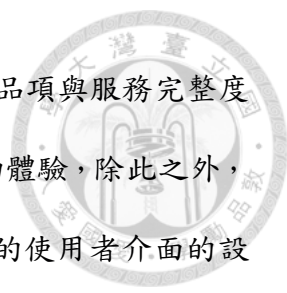
資料來源：本研究統整

### 3.4.3 產業關鍵因素

根據產業環境分析結果，可歸納出線上零售產業之產業關鍵因素，如下圖 3-11 所示，分別為「價格」、「平台完整度」、「用戶體驗」與「用戶規模」四個項目，並針對四個產業關鍵因素的內容說明如下：

「價格」因素為產品在 B2B/B2B2C 平台上的售價與其他平台相較之下是否有競爭力，以及平台對於 C2C 平台的商品供應端所收取的各項手續費用是否相對低廉。

「平台完整度」包含了品項完整度和服務完整度兩個競爭重點，主要指商品所涵蓋的種類是否能夠滿足消費者對一站式購物的要求，以及平台業者對資訊、金流與物流三大系統的投資是否足以提供使用者完整的服務。



「用戶體驗」主要來自於使用者的主觀感受，同樣受到平台品項與服務完整度的影響，平台的完整度越高則相對帶給用戶更便利與更好的購物體驗，除此之外，平台的流程設計也是用戶體驗的重要影響因子，例如更人性化的使用者介面的設計、簡潔的訂購步驟與方便售後的訂單管理等，都有助於提升使用者對便利性的主觀感覺，進而維持其忠誠度。

「用戶規模」是平台產業競爭的核心，龐大的用戶規模在 B2B/B2B2C 市場中有益於平台業者對上下游的議價能力以及對潛在競爭者形成進入障礙，同時也是市佔率競爭的基礎，其受到既有會員間網絡效應的影響，正向的網絡效應則有助於用戶規模的擴充，用戶規模也同時與其他三項產業關鍵因素有交互作用關係，適當的定價策略、平台發展與良好的用戶體驗都能有效使用戶規模成長，而用戶規模提升後，因為平台產業大者恆大的特性又有助於提升其產業競爭力，形成規模與競爭力間的良好循環。

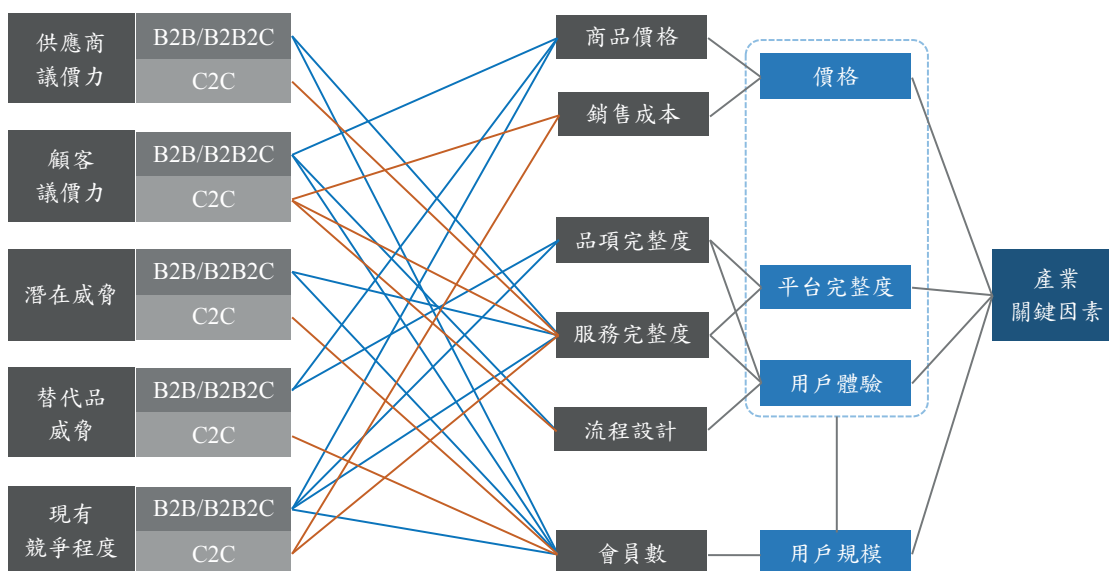


圖 3-13 產業關鍵因素

資料來源：本研究繪製

## 第四章 個案公司分析



### 第一節 個案公司介紹

#### 4.1.1 PChome 公司簡介與發展歷程


網路家庭國際資訊股份有限公司(PChome, 亦稱網家)於 1998 年(民國 87 年)成立,創辦人為台灣知名網路創業家與媒體人詹宏志先生,PChome 前身為電腦家庭集團(PC home Publication)的網路事業部,現今成長為提供多樣化網路服務的企業集團,包含線上零售平台業務(包含全球購物、線上購物、24 小時購物、商店街個人賣場及露天拍賣)、入口網站、網路媒體以及網路通訊服務(Skype),其中電子商務服務更成為台灣市場的產業龍頭,PChome 成立後的發展過程可分為市場進入期、業務擴張期及國際競爭期三個階段,各階段發展狀況簡述如下:

#### 市場進入期

在全球網路產業蓬勃發展的環境下,PChome 於 1998 年從集團中獨立營運,並於同年度成立《todo 入口網站》正式切入台灣網路服務領域,為了提升服務多樣性與業務規模,於翌年 5 月推出網路免費硬碟(Web HD)服務與《ePaper 電子報聯盟》。

PChome 網站的會員人數於 2000 年正式突破 200 萬,成為當時台灣會員人數最多的入口網站,由於此時的台灣線上零售市場尚未萌芽,PChome 遂與 3C 領域的 12 家供應商合作,推出「PChome 線上購物」平台,正式進軍線上零售市場,並整合旗下網站,統一使用「PChome Online 網路家庭」作為品牌名稱。

然而,2000 年網路泡沫破裂,全球網路相關產業都受到嚴重衝擊,面臨全球經濟的不景氣,網路服務相關業務量也劇烈萎縮。在這波動盪期間,由於前幾年打下的良好基礎,PChome 已在台灣市場建立網路服務與電子商務的口碑,處於國內



市場的領導地位，因此所受的影響較小，同時 PChome 於網路產業衰退期間採取較保守的業務發展策略，同時維持高現金水位，因此得以度過不景氣的環境，資金以及龐大的客戶基礎也使 PChome 得以保有能量，持續提供好的服務，在民國八十九年度的致股東報告書中，董事長詹宏志也提到，本次的危機使得 PChome 有機會發現並改善公司內部無效率以及不合理的營運流程，有助於 PChome 未來的發展。

### 業務擴張期

由於看好電子商務市場的高成長潛力，PChome 在 2001 年起將業務重心轉向，專注於線上零售業務的發展，為因應業務擴張的資金需求，PChome 亦於 2003 年正式登錄興櫃市場買賣、於 2005 年以「網家」(股票代號 8044)上櫃交易，在此數年間，PChome 不斷刷新線上零售的年度銷售金額。

然而，在電子商務獲利與成長性良好的時空背景下，需多業者不斷進入電商市場分食市場利潤，自 2005 年起，台灣線上零售產業的競爭程度逐漸升高，即使 PChome 的銷售表現仍呈現正成長，仍難以撫平營運以及行銷成本的劇增而造成虧損；為提升公司的競爭力並鞏固市場地位，PChome 進行了一系列的平台服務擴張以及電商基礎設施的投資建置，其於 2005 年推出「PChome 商店街」線上開店服務，至年底已有近 3000 家店面開業；2006 年，PChome 與 eBay 合資成立「露天拍賣」、並於 2007 年創新推出全台首創的「24h 購物」服務，建造 24h 物流轉運中心，秉持著「訂單零時差」、「庫存零時差」、「出貨零時差」以提供快速到貨服務。PChome 網路家庭公司在經歷兩年耕耘之後，於 2007 年底轉虧為盈，稅後淨利由 2008 年的 7100 萬元成長至 2014 年的 7 億 6100 萬元，成長幅度超過十倍。

在國內市場趨於穩定的基礎下，PChome 也在 2010 年 7 月首度邁向國際市場，推出「PChome 全球購物」平台，並持續投資電子商務基礎設施以及生態系統，於 2013 年推出「PChomePay 支付連」，提供第三方支付與信用卡代收服務，於 2014





年時，支付連的月代收金額已成長 6 倍，會員數超過 200 萬人，由於平台服務的完整化，以及在物流、倉儲以及金流系統的投資所產生營運綜效，使得 PChome 的業務規模也從 2008 年的 76 億元成長至 2014 年的 199 億元。

### 國際競爭期

2015 年，Sea 集團宣布以「蝦皮拍賣」品牌進軍台灣線上零售市場，使得已經競爭激烈的台灣電子商務市場更加壅擠。在缺乏用戶基礎的情況下，蝦皮拍賣為取得市場佔有率以及追求快速成長的目標，開始以免運費等「補貼政策」作為其市場策略，PChome 則於其商店街平台推出「PChome 個人賣場」服務，並同樣以補貼策略以期保留用戶人數，以因應競爭者的攻勢，然而此時 PChome 原有的會員數規模與商品數量卻成為補貼戰下的弱點，同時由於 PChome 將資源移往 C2C 的個人賣場，此舉稀釋了的商店街業務規模，也導致商店街用戶轉移至其他平台，在大量的補貼費用以及用戶轉移的雙重打擊下，PChome 的稅後淨利連兩年呈現負成長，並於 2017 年產生 3 億 9 千萬元的赤字。此後 PChome 暫緩了商店街以及露天拍賣原有的上市計畫，著手引進國際級策略投資人進入董事會，並重新擬定國內市場策略，如同過去遭遇的種種難題，新一輪的競爭威脅再次考驗 PChome 高階經營團隊的應變能力。

表 4-1 PChome 近十年營運概況(合併財務資料)

單位：新台幣百萬元

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
營業收入	\$8,412	\$10,731	\$13,664	\$14,960	\$16,309	\$19,885	\$22,880	\$25,742	\$29,415	\$34,594
營業毛利	\$1,285	\$1,789	\$2,348	\$2,673	\$2,780	\$3,461	\$3,933	\$4,406	\$4,438	\$4,298
毛利率(%)	15.28%	16.67%	17.18%	17.87%	17.05%	17.41%	17.19%	17.12%	15.09%	12.42%
營業利益	\$43	\$307	\$469	\$482	\$663	\$904	\$1,051	\$1,055	(\$210)	(\$-1,726)
稅後淨利	\$93	\$354	\$430	\$426	\$547	\$761	\$852	\$824	(\$391)	(\$-1,766)
純益率(%)	1.11%	3.30%	3.15%	2.85%	3.35%	3.83%	3.72%	3.20%	-1.33%	-5.10%

資料來源：網家股東會年報 (2009-2018)



#### 4.1.2 公司組織

PChome 的公司組織結構如下圖 4-1 所示，由董事會任命總經理統籌企業營運事務，並設有稽核室獨立於營運部門直接向董事會進行報告，在營運方面則將營運業務分為三大部門，電子商務、入口網站及管理部，其中管理部又細分為財務部、人資行政部、資訊管理部、法務部、行銷處。各部門職權與負責業務分述如下。

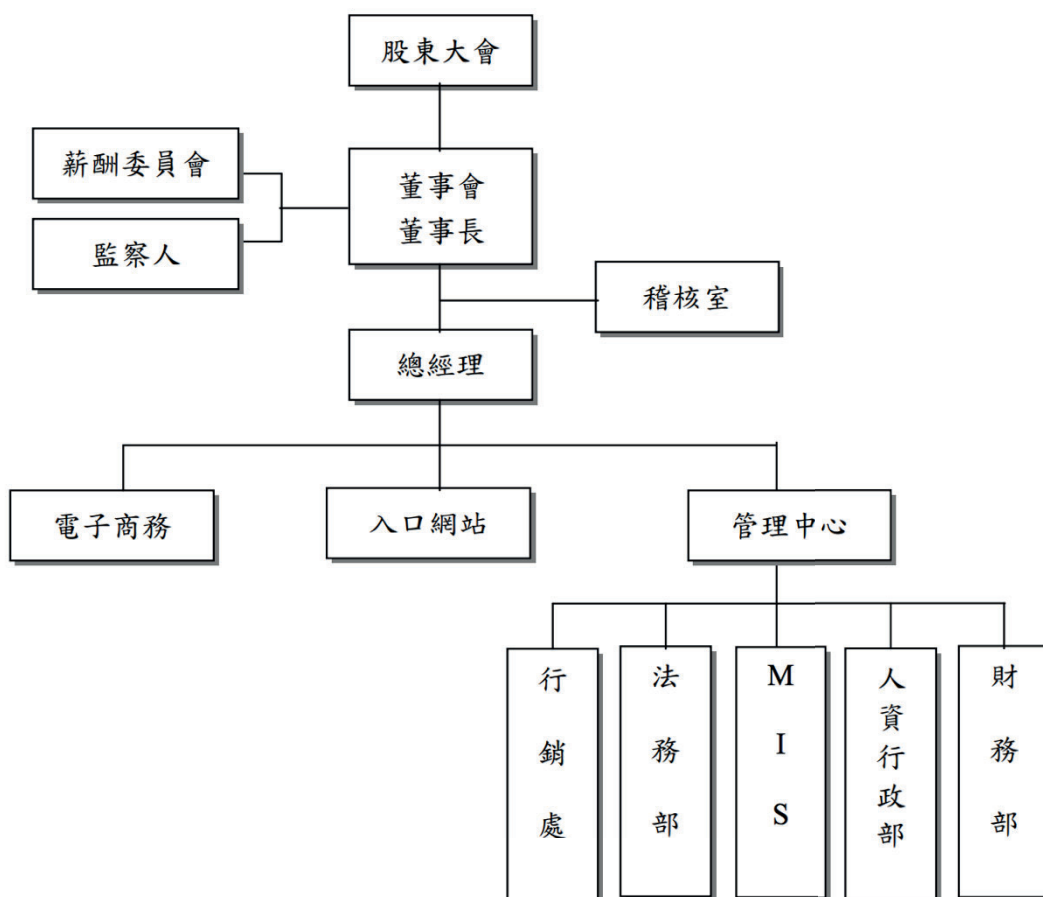


圖 4-1 PChome 組織結構圖

資料來源：PChome 股東會年報 (2018)

在總經理階層之上，稽核室部門負責內部稽核、內控自評之任務，並監督及查核公司內是否有效執行內部控制制度。網家之核心業務部門為電子商務部門以及入口網站部門，電子商務部門之任務為規劃並執行公司各個線上購物平台業務、提高商品競爭力、提供專業豐富的商品資訊、確認安全可靠的金流服務及管理供貨廠



商物流服務品質；入口網站部門則旨在擬定業務拓展計畫，並進行平台之廣告業務開發及客戶應收帳款管理；在行政管理部門方面，財務部負責公司內部的財務作業，編列預算及統籌規劃財務運作；人資行政部則負責薪資作業、行政程序、教育訓練及一般採購、庫房管理；MIS(資訊管理部)專注於公司之資訊作業系統的建立、開發維護以及資訊與網路通訊之安全與管理；法務部負責辦理國內外商標申請及專利審查等作業，處理公司各類訴訟案件、並協助撰寫及審核合作契約書等法令問題相關工作；行銷處則專責於公司行銷宣導、提升平台流量、強化品牌形象，執行相關行銷策略活動。

#### 4.1.3 主要產品項目

PChome 的主要業務分為兩大類，電子商務服務與其他類別，其主要營收來自於電子商務業務，即各項線上零售平台業務，共佔營收的九成以上，如下表 4-2，PChome 旗下各平台業務營收則彙整於表 4-3。

表 4-2 PChome 合併營業比重

單位：新台幣百萬元

	106 年度	107 年度
電子商務	29,149	34,350
其他	265	244
合計	29,415	34,594

資料來源：網家股東會年報 (2018)

PChome 在電子商務領域的線上零售事業分為三大部分，第一部分為 B2B 與 B2B2C 的線上零售平台，包括 PChome 線上購物、PChome24h 購物及 PChome 全球購物；第二部分為針對行動購物業務的 C2C 平台 PChome 商店街與個人賣場；第三部分則為針對 C2C 的拍賣平台露天拍賣(Ruten)，其中 C2C 業務的兩大平台皆



以子公司形式獨立營運，如下圖 4-2 所示，以下將說明 PChome 各平台服務內容與營運模式：

表 4-3 PChome 各平台事業營收

單位：新台幣百萬元

	106 年度	107 年度
PChome 線上購物與 24h 購物	26,966	32,114
PChome 全球購物	20	17
PChome 商店街與個人市集	1,252	1,567
露天拍賣	976	862

資料來源：網家財務季報表 (2017 第一季 ~ 2018 第四季)

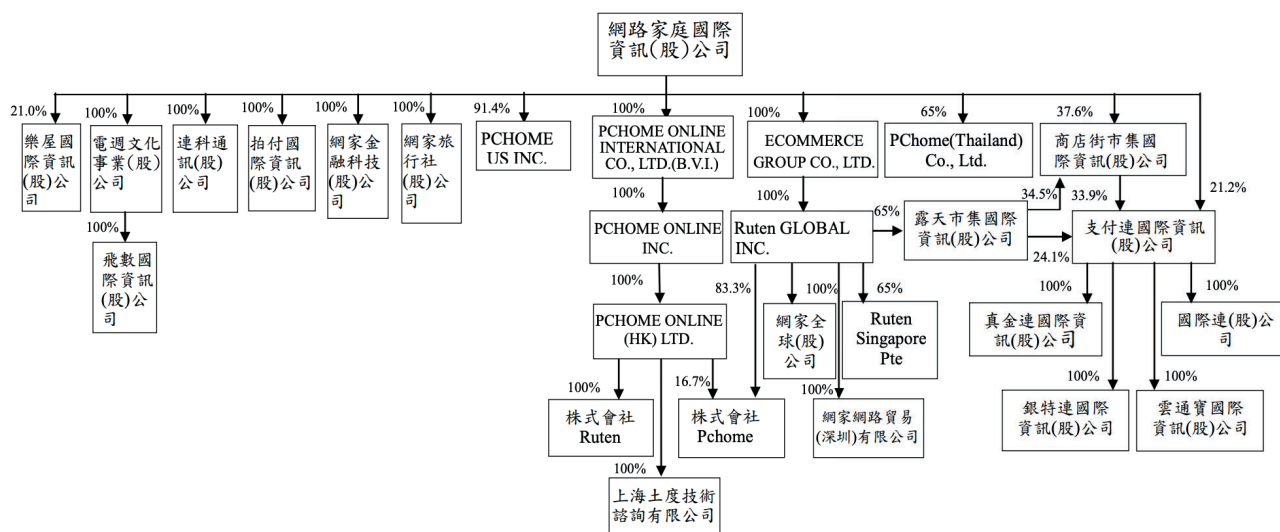


圖 4-2 PChome 關係企業結構圖

資料來源：PChome 股東會年報 (2018)



## 1. B2C 與 B2B2C 線上零售平台

### 1.1 PChome 線上購物(<http://shopping.pchome.com.tw/>)

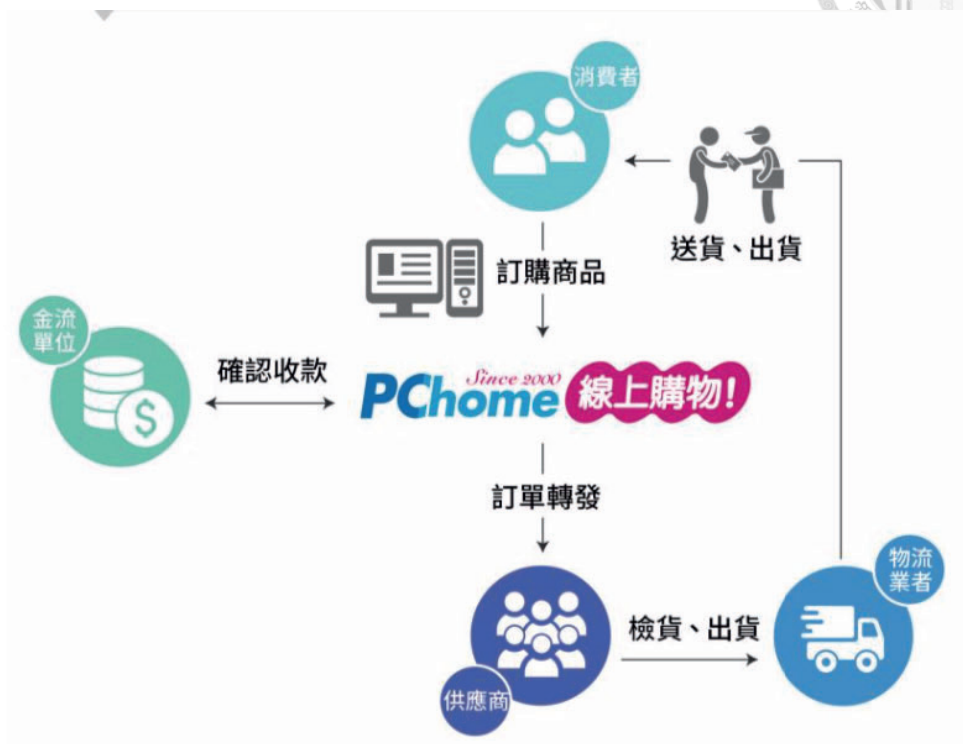


圖 4-3 PChome 線上購物流程圖

資料來源：PChome 股東會年報 (2018)

PChome 的線上零售業務於 2000 年正式營運，最早上線的線上零售平台為 B2B 模式的「PChome 線上購物」購物網站，消費者透過平台訂購商品，訂單成立之後，再轉單給予商品供應商，縮短消費者與供應商的銷售距離，降低買賣雙方的交易成本、交易不確定性與銷售價格，消費者得以享受流程效率所帶來省時、便利的網路購物體驗。截至 2017 年底，約有超過 500 萬種商品提供即時供貨，合作店家數超過 6000 間，由於訂單是成立之後再轉交予廠商，通常物流等待時間約 2-4 天。



## 1.2 PChome24h 購物(<http://24h.pchome.com.tw/>)

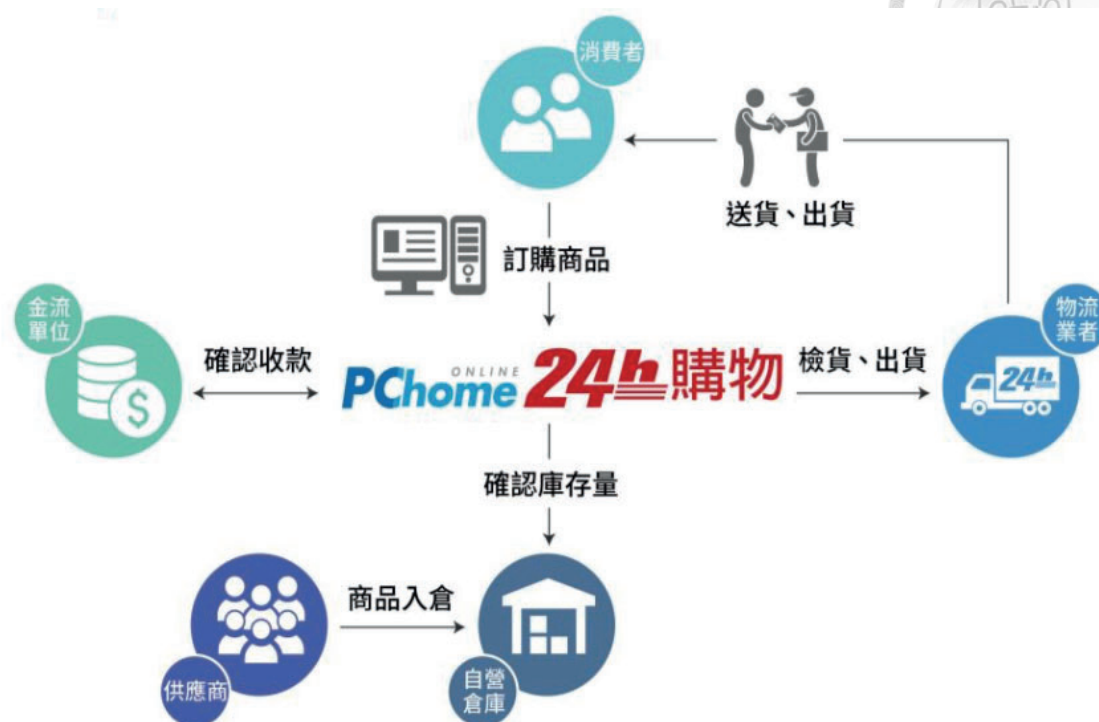


圖 4-4 PChome24h 購物流程圖

資料來源：PChome 股東會年報 (2018)

PChome 於 2007 年 1 月在「PChome 線上購物」的基礎下推出「PChome24h 購物」服務，採取 B2B2C 的營運模式，憑藉其創新的快速到貨服務成為台灣當時最具影響力也受歡迎的服務，截至 2018 年底，保持超過 220 萬種商品在庫，且涵蓋各式消費品，能在 24 小時內送達全台，以成為全民線上倉庫為目標，提供消費者快速且精準的網購體驗。

為了因應此服務的業務需求，PChome 同時擁有 8 座倉庫，共佔約 7 萬坪空間，並持續佈局、加強商品的深度及廣度，提供更多的品項，同時也持續最佳化物流配送的時間及路線，以縮短消費者下單至出貨的時間。此外，為了加強滿足消費者對「快速到貨」的需求，自 2013 年 12 月起，PChome 推出台北市 6h 到貨服務，截至 2017 年，仍持續以試營運方式進行。



### 1.3 PChome 全球購物(<http://global.pchome.com.tw/>)

PChome 於 2010 年 7 月推出主打台灣產品銷售到海外的「PChome 全球購物」平台，滿足全球的華人使用者對於台灣商品及中文化介面的需求。

PChome 全球購物平台提供共 9 大類產品，如 3C 用品、3C 周邊產品、數位產品、筆記型電腦、家電、生活、日用品、書店及衣包錶流行配件等，於 3 至 7 天內送至全球 104 個地區。於 2012 年 2 月後平台支援繁體中文、簡體中文及英文三種語言，將服務對象從海外華人擴及全球消費者，並支援信用卡、Paypal 等付款方式，提供全世界的消費者更便利的消費體驗。

綜合分析上述三個 PChome 線上零售平台，在庫總商品數由 2011 年約 33 萬種成長到 2017 年的 500 多萬種，營業額由 2012 年的新台幣 134 億元成長至 2018 年的新台幣 320 億元，如附圖 4-5 所示。其中產品以 3C 產品為主，於 2017 年其 3C 產品約佔 65.5%，非 3C 產品佔約 34.5%，如附圖 4-6 所示。

## B2C Revenue

(in millions of TWD)

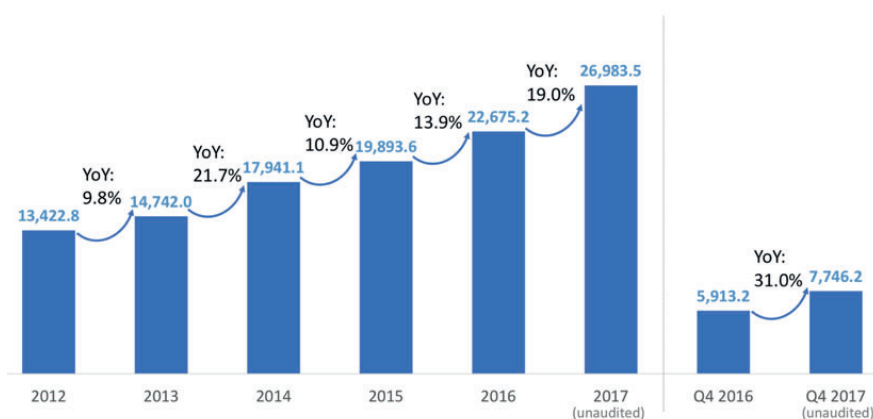


圖 4-5 PChome B2C 營運模式營收(單位：百萬元)

資料來源：PChome 法說會簡報 (2018)



## 2010-2017 / 3C vs N3C Sales

The increase of 3C sales proportion is mainly from higher-than-expected smartphone sales

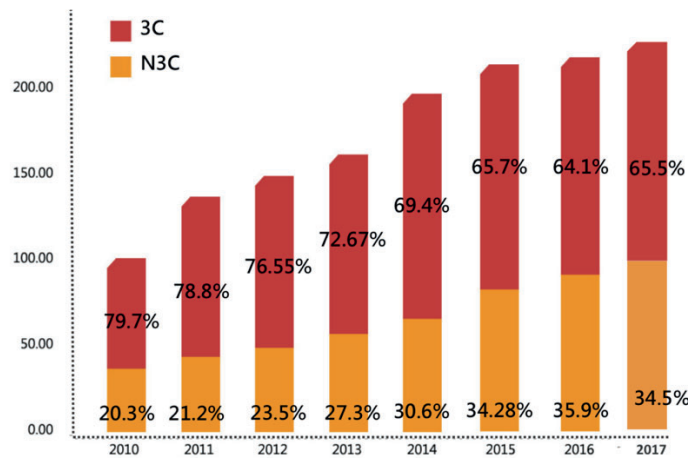


圖 4-6 PChome 線上購物 3C 及非 3C 產品比重  
資料來源：PChome 法說會簡報 (2018)

### 2. PChome 商店街個人賣場(<http://www.pcstore.com.tw/>)

PChome 商店街於 2005 年設立，專注於提供網路開店服務。PChome 商店街旗下的個人賣場則為台灣物件量最大的免費行動 C2C 賣場，平台近年更支援線上通訊功能，快速串聯網路社群，截至 2017 年第四季，商品數已超過 2 億件，店家數則已超過 7 萬家，截至 2018 年上半年，PChome 商店街個人賣場的月交易量則超過 1000 萬件。

為因應蝦皮拍賣在 C2C 市場的競爭，PChome 於 2016 年在商店街平台推出鎖定行動購物使用者的「個人賣場」服務，根據統計，PChome 商店街及 PChome 商店街個人賣場的銷售物件有些微差異，如附圖 4-7 所示，PChome 商店街的銷售產品以 3C 品、生活用品及美妝產品為主，而 PChome 商店街個人賣場則以女性用品、美妝用品為主。



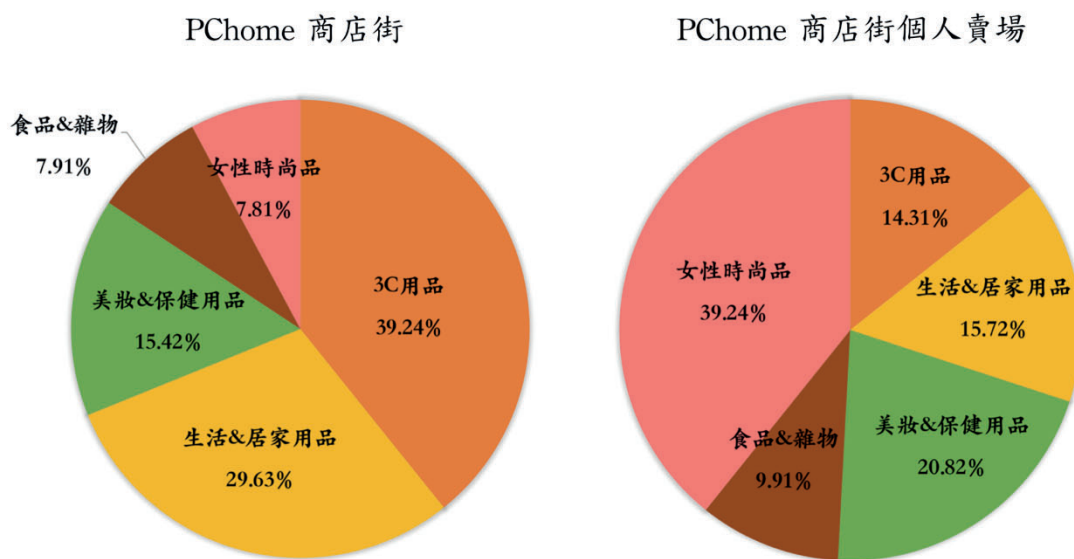


圖 4-7 PChome 商店街及個人賣場產品銷售組合  
資料來源：PChome 法說會簡報/本研究繪製 (2018)

為因應蝦皮拍賣的運費補貼策略，PChome 商店街個人賣場也於 2017 年提出多重優惠，包括「免刊登費、免手續費、補貼運費」，如附表 4-4 所示，使其交易數量成長 800 倍、由 2016 年 11 月的 1 億商品上架提升至 2018 年 1 月的 2 億商品上架。

表 4-4 PChome 個人賣場年度行銷內容(2017)

月份	行銷活動內容
一月	提供滿 199 元超商取貨免運費
三月	取消信用卡 2%手續費
四月	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 平台手續費 0 元</li> <li>◆ 提供滿 99 元超商取貨免運費</li> <li>◆ 推出手機應用程式(App)</li> </ul>
七月	手機應用程式(App)內建「私訊」功能
八月	超商取貨皆免運費
九月	◆ PChome 商店街個人賣場粉絲專頁滿 1,000,000 的喜歡

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 推出免費的 Line 貼圖</li> <li>◆ 推出「不限次無敵券」</li> </ul>
十月	全家便利商店取貨皆免運費
十一月	雙 11 行銷活動： <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 超商取貨早鳥優惠</li> <li>◆ 推出 11/1-11/11 天天抽 iPhone X 活動</li> <li>◆ 推出「不限次無敵券」</li> </ul>

資料來源：PChome 法說會簡報 (2018)，本研究統整

### 3. 露天拍賣(<https://www.ruten.com.tw/>)

於 2006 年 6 月，PChome 網路家庭公司與 eBay 合作，共同成立了露天拍賣，取代當時 eBay 台灣網站。此外，露天拍賣除銷售一般消費產品與生活用品之外，更販售如挖礦機、電子零件、汽機車零件、建材等特殊貨品。

露天拍賣在 2017 年仍穩定成長，會員數已突破 1,000 萬，賣家數則達 200 萬，商品物件數超過 1.5 億件，2017 全年網站成交金額則高達 2,752 億元，與 2016 年相比成長 10%，如附圖 4-8 所示。2017 年始，面對電子商務產業的高度競爭，PChome 針對露天拍賣之系統進行架構重建及更新手機應用程式使用流程與介面，大幅提升行動消費人口使用比率，平台瀏覽次數於 2017 年增加 56%，訂單數也增加了 128%，平均客單價增加 24%，而截至 2018 年，有 47% 的訂單及 51% 的使用流量來自手機平台，露天拍賣成為全台灣交易金額最大的 C2C 線上購物平台。

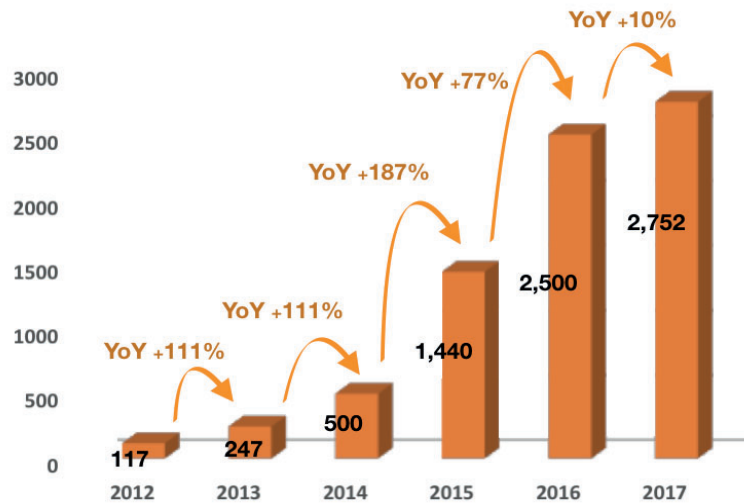


圖 4-8 露天拍賣歷年網站成交金額(單位：億元)  
資料來源：PChome 法說會簡報/本研究繪製 (2018)

除了電子商務領域之外，PChome 的其他產品服務則專注於入口網站。PChome 網路家庭提供各類型的網路服務，包含新聞、股市資訊、電子信箱、相簿等頻道，並同時提供展示型、聯播網等網路廣告服務。截至 2017 年底，PChome 整體網站服務擁有有超過 1,400 萬名會員。

## 第二節 資源與能力

本研究盤點 PChome 所具備的資源與能力，分別為用戶基礎、技術能力、平台完整度與物流與金流的整合等，並根據 Grant 對於企業資源分類與特性歸納其資源與能力如下。

### 4.2.1 商譽資源

入口網站、社群網站與行動通訊等具龐大用戶基礎的服務商，在成立新線上零售平台之初具有顯著優勢，例如 Facebook 與 Line 近年來都挾著龐大的使用者基礎建立起線上零售業務，而 PChome 早期的主要業務為入口網站以及各式網路服務，



其註冊會員數在上線三年內就突破 200 萬人，截至 2017 年底，整體網站更擁有超過 1400 萬人的會員基礎，成為 PChome 進軍線上零售市場的優勢。

#### 4.2.2 技術性資源


PChome 擁有健全研發團隊，所有創新程式的研發、設計皆由公司自行開發，研發成果集中在與網路服務相關網路購物流程系統、網路服務的前台網站系統、以及後台相關管理系統，而國內其他業者大多向外購買或取得所需要的相關網路服務軟體系統之授權，如 Yahoo! 奇摩與興奇科技公司合作，由興奇科技公司承包 Yahoo! 奇摩「購物中心」頻道，經營 B2C 之電子商務事業。PChome 上述研發之成果已有部分系統申請取得專利、或已提出專利申請，根據中華民國專利檢索系統統計，PChome 及其子公司與線上零售相關之專利件數約有 30 件。

#### 4.2.3 組織性資源

PChome 電子商務平台種類多元，同時營運 B2B、B2B2C 與 C2C 的線上零售平台，且商品種類數量齊全、平台服務體系完整，近年更因應行動化趨勢推出個人賣場服務，使用者在選擇並註冊使用 PChome 平台後，便可滿足多元的網路購物需求。此外，PChome 持續改善用戶的使用流程設計，並導入 AI 人工智能系統、大數據分析應用於提供消費者專屬的產品資訊，透過精準行銷提高銷售成交率。總括來說，PChome 具備完整的線上零售平台體系、完善的平台基礎設施與良好的使用環境，由於平台產業的網絡效應、包絡與贏者通吃的特性，軟體與系統架構整合的組織性支援成為 PChome 的競爭優勢來源之一。

#### 4.2.4 財務資源

在線上零售產業中，由於行銷補貼與存貨周轉等需求，高現金水位將可以靈活支援營運與產業競爭，因此現金的重要性遠大於其他資產類別。PChome 自 2001 將業務重心轉向線上零售業務起，長年保持極高的流動資產與現金水位，現金佔其



總資產百分比不曾低於 50%，高現金水位也幫助 PChome 度過 2000 年初期的網路產業泡沫，2010 年後為因應產業競爭程度升高，PChome 更將現金水位保持在 70% 左右，且長短期融資借款趨近於 0%，僅在 2018 年增加一筆長期借款，約佔總資產的 12%，截至 2018 年底，PChome 總資產約為新台幣 111.6 億元。而其競爭對手富邦媒自成立自今，現金佔比逐年下滑，自 2014 年起維持約 20%-30% 的水準，富邦媒的總資產於 2018 年底為新台幣 122.3 億元，兩者總資產在歷年差異均保持在 10% 以內。

#### 4.2.5 實體資源

PChome 積極投資平台營運所需的實體設施與軟體系統，如金流系統、倉儲設施、物流車隊等。在金流系統方面，PChome 推出 PChome Pay 支付連與 Pi 拍錢包服務。PChome Pay 支付連為第三方支付服務，用於支援旗下 C2C 平台的收付款需求，同時推出全台電子商務市場首創的「儲值」服務，適用於 PChome 24h 購物、PChome 購物中心及書店等通路，旨在提供消費者更便利且多元的付款方式，亦能夠支援各大超商及店家的支付行為。消費者僅需要在結帳時輸入欲折抵之儲值餘額便可消費，不需要再透過輸入信用卡卡號、ATM 轉帳等複雜的交易程序即可完成購物流程。該服務不僅提升交易便利性，也能夠讓消費者管理其支出金額，控管消費明細，如交易日期、產品明細。截至 2017 年底，PChome Pay 支付連已有約 490 萬會員，能夠支付超過 8,600 萬商品。

Pi 錢包服務則由 PChome 網家公司與玉山銀行共同合作成立，期待以 P 幣建構新型態的生活圈，行動支付 Pi 錢包支援台灣銀行所發行的卡片，並藉由其行動 App 進行掃碼付款、生活繳費等行為，包含零售、金融、交通運輸、公部門服務等，其於 2018 年 9 月正式串連 PChome 所有商品通路，若消費者以 Pi 錢包付款，便能獲得 P 幣回饋，每 1 塊 P 幣可折抵台幣 1 元，且折抵消費、繳費無上限。PChome

公司期待能夠將 P 幣點數的生態系擴大，促使消費者能夠有更便捷的消費環境，以達到線上線下全通路適用。

為完善 PChome 線上購物及 PChome 24h 購物平台之服務，PChome 建置完整的倉儲與物流系統，以縮短消費者下單至出貨的處理時間，真正打破交易時間與地域的限制。PChome 於 2017 年上半年啟用第 6、7 兩座倉庫、2018 年正式啟用第 8 座智能倉庫，將其倉儲面積拓增至 7 萬坪，在新倉儲營運後，截至 2018 年，倉庫之貨品數量共 220 萬種，整體線上提供貨品更超過 500 萬種，更能夠因應未來新品項之擴充與完善暢銷品的備貨數量。

在物流業務面，PChome 不僅建置自有的 B2B 物流團隊，截至 2018 年，其在雙北已有機車及貨車約 70 台的車隊系統，更與超過 10 間負責宅配業務的第三方物流合作以提升配送效率。



圖 4-9 PChome 合作的第三方物流公司

資料來源：PChome 法說會簡報 (2018)

為了提升倉儲系統出貨效率，PChome 在其第八座新倉庫導入了自動化系統，包含智能撿貨、智能出貨系統、無人搬運系統 AGV(Automated guided vehicle)，及透過大數據進行的揀貨優化，以節省時間與人力成本，目標為提升 30% 的揀貨效率。此外，智能出貨系統之提升要旨為強化中南部、宜花東及離島配送效率，以真正達到全台快速到貨之服務需求。



### 第三節 事業組合分析

本研同樣以產業分析的市場區隔作為 PChome 事業組合分析的依據，首先分析 PChome 在台灣本土市場線上零售產業之 B2C/B2B2C 營運平台與 C2C 營運平台，並列舉兩個市場區隔內之主要競爭者的營收規模與市佔率，統整如下表 4-5 與表 4-6，並將業務範圍為全球市場的 PChome 全球購物獨立討論，最後根據 PChome 各項平台業務在線上零售產業內之市佔率及成長率，以 BCG 矩陣予以定位，分析之結論以 BCG 矩陣圖歸納於圖 4-11。

#### 4.3.1 PChome 線上購物、PChome24h 購物

根據本研究彙整 2017 年全年的 B2C/B2B2C 電商市場之營收，PChome 線上購物與 24h 購物年營收約 291 億元，市佔率約 27%，為台灣之 B2C/B2B2C 線上零售平台之龍頭。在成長率方面，2017 年與 2018 年的營收成長率皆為 19%，其中由於「雙 11」推出之特別優惠，業績更攀升 51.2%，可見雖然 PChome 線上購物在產業內具備龍頭地位，仍然有強勁的成長力道。由於其市佔率高、成長率高，本研究將其歸納為 BCG 矩陣中的明星事業。

表 4-5 2017 年電子商務市場 B2C 及 B2B2C 店家的營收及市佔率

	平台名稱	概述	營收 (億元)	市佔率
PChome	PChome 線上購物 PChome24 購物	台灣規模最大、成立時間最早的線上購物平台。	291	28%
富邦媒 MOMO	MOMO 購物網 MOMO 摩天商城	同時經營電視、實體通路、B2B 平台、型錄郵購。	265.6	25%
Yahoo 奇摩	Yahoo 奇摩購物 中心 Yahoo 奇摩商城	以入口網站的優勢在 B2B、B2B2C 市場佔有一席之地。	200	19%

U mall 森森購物網		為東森旗下的電商平台，經常提供多項優惠以吸引消費者至其平台消費。	142.05	13%
博客來電商通路平台		為台灣之名的網路書局，亦經營電視購物與型錄郵購業務。	77	7%
創業家兄弟	生活市集 好吃市集 松果購物	以銷售品項較為集中的 B2B 模式垂直電商平台起家。松果購物則為其 B2B2C 零售平台。	37.46	4%
台灣樂天市場購物網		為日本的電商公司，為專營 B2B2C 開店服務的線上零售平台。	25	2%
udn 買東西		為聯合報系的線上零售平台，強調「新品、新鮮、新奇」的特色新鮮貨。	24	2%

資料來源：本研究統整

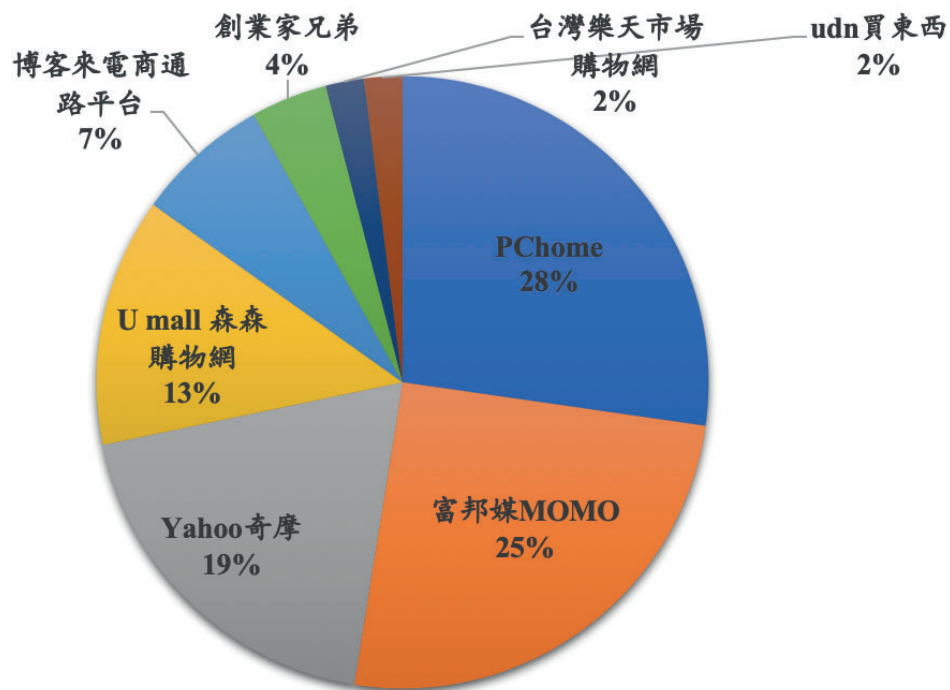


圖 4-10 B2B/B2B2C 電商市佔率  
資料來源：PChome 法說會簡報 (2018)





### 4.3.2 露天拍賣、PChome 商店街個人賣場

在線上零售市場的 C2C 平台中，又可分為傳統的拍賣網站，如露天拍賣與 Yahoo 奇摩拍賣，以及針對行動購物族群的零售平台，如 PChome 商店街個人賣場、蝦皮拍賣與旋轉拍賣等，由於策略角色與經營性質的差異，因此本研究將 PChome 的 C2C 行動拍賣業務拆解為兩業務探討。

#### PChome 商店街個人賣場


根據灼識諮詢報告以及相關報導指出，雖 PChome 為所有競爭者中最晚進入行動電商市場領域的線上零售業者，然而由 2017 年 PChome 不惜代價跟進行銷補貼大戰以及發布之 App 及行動端網頁的策略成功，PChome 行動拍賣平台在交易金額、訂單總數、日活躍用戶數、上架產品數和超商取貨付款次數等指標皆已處於領先地位。整體而言 PChome 商店街個人賣場平台業務綜合市佔率為 51.6%，本研究彙整行動購物市場 C2C 各業者的市佔率於下表 4-6。

表 4-6 2018 年行動電商市場 C2C 店家的營收及市佔率

	平台名稱	簡介	GMV 市佔率
PChome	PChome 商店街 個人賣場	個人賣場為個人開店平台，由個人賣家提供商品、PChome 提供物流與金流等支援服務。	51.6%
	蝦皮購物	總部位於新加坡，銷售之產品多元。	40.1%
	旋轉拍賣 Carousell	為二手商品拍賣平台，販售商品類別多元。	3.0%
	樂趣買 Rakuma	為樂天旗下的行動拍賣 app，提供用戶自行刊登商品販售。	0.2%

資料來源：灼識諮詢(China Insights Consultancy, CIC) (2018.7)

註：GMV(Gross Merchandise Volume)，網站成交金額



由於蝦皮購物的激烈競爭，PChome 推出個人賣場之後，投注大量資源用於行銷補貼，同時 PChome 平台上原有之會員用戶能夠直接轉換至個人賣場進行銷售，因而使其市佔率能夠快速成長，至 2018 年約 51.6%，然而仍處於虧損狀態。2018 年全年營收為 15.67 億元，較 2017 年的 12.52 億元成長 20%，因此 PChome 商店街個人賣場為市佔率高與高成長的明星事業。

### **露天拍賣**

露天拍賣最主要的競爭對手為 Yahoo 奇摩拍賣，然而由於 Yahoo 奇摩拍賣於 2006 年起的決策錯誤，使用者逐漸轉向、採用露天拍賣平台服務，使露天拍賣成為台灣 C2C 拍賣市場的霸主。PChome 更於 2017 年重建系統架構及更新使用流程與介面，平台瀏覽次數於 2017 年增加 56%，訂單數也增加了 128%，露天拍賣遂成為全台灣交易金額最大的 C2C 線上零售平台，露天拍賣於 2017 會員數已突破 1,000 萬、賣家數也高達 200 萬，

露天拍賣 2017 全年 GMV(Gross Merchandise Value,網站成交金額)達 2,752 億元，市佔率為全台第一，較 2016 年成長 10%，因此本研究將露天拍賣列為市佔率高，成長穩定的金牛事業。

### **4.3.3 PChome 全球購物**

全球線上零售市場由亞馬遜(Amazon)以及阿里巴巴集團佔據多數市場份額，對比之下 PChome 全球購物於 2015 到 2018 年的全年營收分別約為新台幣 4640 萬元、3094 萬元、2030 萬元與 1734 萬元，全球市佔率不到 0.1%，且連年大幅度衰退，因此本研究將 PChome 全球購物平台列為低市佔率與無成長的落水狗事業。然而 PChome 仍持續投資全球購物平台，積極拓展其業務範圍，如支援全英文服務介面，並提供更多元的支付方式，將服務對象從海外華人擴及全球消費者，此外，PChome 也推出 PChome USA 的網路創業平台，拓展全球性的 B2B2C 的平台業務。

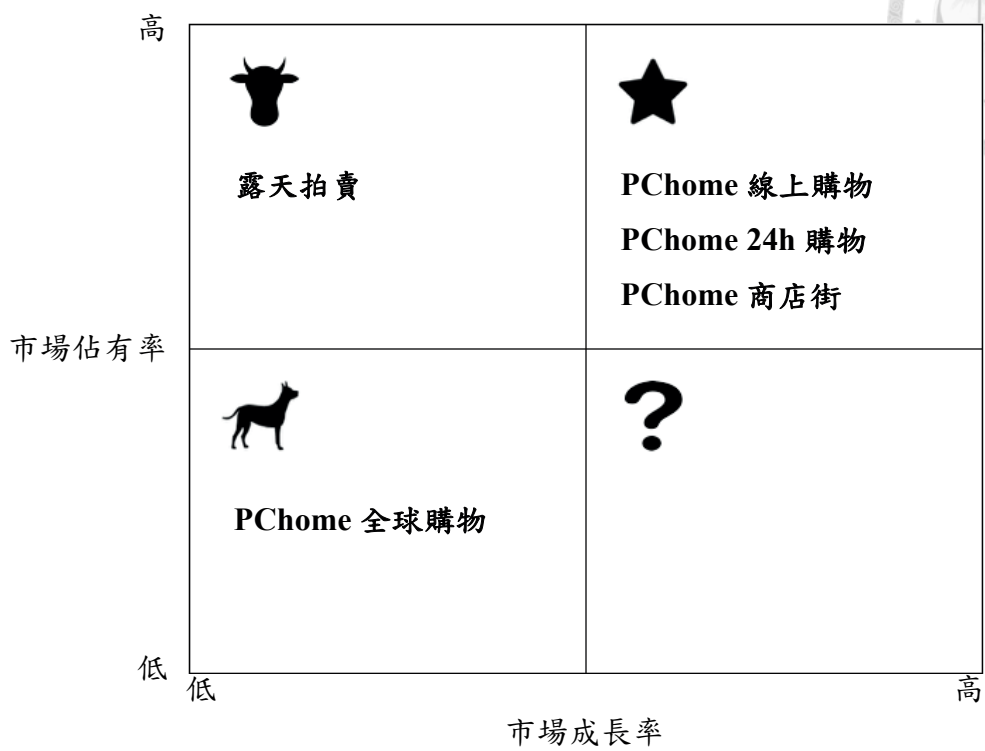


圖 4-11 PChome 電子商務事業之 BCG 矩陣

資料來源：本研究統整



## 第四節 事業競爭策略

本章節說明 PChome 各平台事業之目標市場、競爭優勢、競爭策略型態及其目前的策略作法如下，並彙整於表 4-7。

### 4.4.1 PChome 線上購物

PChome 線上購物平台之目標顧客為國內一般網路購物消費者，顧客於平台上選購產品並下單付款之後，平台會將訂單轉交給供應商，再由供應商出貨，一般而言，運送時程約 2-4 天。截至 2018 年，平台的會員數達 1500 萬人，商品多樣性已達 220 萬種，平台之競爭優勢為 PChome 本身龐大的用戶基礎以及商品多樣化之程度，符合產業關鍵因素中「平台完整度」與「用戶規模」的準則。因此 PChome 線上購物選擇成本導向的競爭型態，藉由平台產業的邊際成本遞減的特性，以規模降低營運成本，其目前的策略作法為利用平台的會員基礎作為供應商合作誘因，並持續投資平台的基礎建設如站內流程、物流與金流系統，以持續其來自規模經濟的成本導向競爭優勢。

### 4.4.2 PChome24h 購物

PChome24h 購物平台是在 PChome 線上購物平台的基礎上進行延伸而建立的服務，在競爭策略上採取集中化策略，鎖定有快速到貨需求之消費者，其競爭優勢為來自於延續 PChome 線上購物的龐大會員基礎，以及在實體資源方面的持續投資，如大規模倉儲設施與自有物流車隊的持續性投資。在策略執行方面，由店家將提供「24h 快速到貨」服務之商品存放於 PChome 自有倉儲系統中，在消費者於平台下單後，倉庫將快速地反應訂單需求，以實現 24h 到貨之承諾，在北部地區的運送時間甚至能縮短至 6 小時。截至 2018 年，PChome 自有倉庫已拓展至第 8 座，總佔地面積約 7 萬坪，而第 8 座倉庫為智慧型倉庫，為達到「消費者及時下單、平台立即出貨」之需求，PChome 建置全台第一座無人的搬運系統，並藉由大數據進



行管理。此外，在物流方面，PChome 亦成立了自營的物流系統，其在雙北已有機車及貨車共約 70 台的車隊系統，以完全落實「快速到貨」之消費者期待。


#### 4.4.3 PChome 全球購物

至 2019 年為止，全球線上零售的霸主仍為 Amazon 網路購物平台，然而 Amazon 無法完全滿足海外華人對於台灣用品之需求，因此 PChome 全球購物平台以差異化集中的競爭策略鎖定海外華人市場。其主要競爭優勢為「商品特殊性」與「中文介面」，使全球華人雖然在海外，亦能輕鬆地選購商品。PChome 全球購物目前的策略作法為與海內外的貿易商合作供應平台上之產品，由 PChome 全球購物平台收取訂單，由供應商直接出貨給消費者。

#### 4.4.4 露天拍賣

露天拍賣在 2006 年由網家集團與 eBay 合作成立，並採取「免刊登費，免成交手續費」的成本導向競爭策略，吸引了廣大的用戶群至露天拍賣平台刊登商品，成功擊敗當時台灣拍賣平台的霸主 Yahoo 奇摩拍賣，上線首月全站物件數就突破 100 萬件。在有效累積商品數與用戶數後，露天拍賣於 2009 年 11 月 1 日起，開始收取 1.5% 的成交手續費，與業界水準相較仍具價格競爭力，並順應平台內容的發展，將競爭策略轉為低成本集中化策略，除了 3C、家電、服飾與生活用品等一般型商品外，露天拍賣成為利基或專業之商品交易平台，有電子零件、汽機車零件、建材等五花八門的產品在平台上交易；同時由於新舊用戶數與商品數的正向跨群網絡效應，截至 2018 年為止露天拍賣已累積會員數 1,000 萬、賣家數 200 萬及商品物件數 1.5 億件，產品性質與平台規模成為露天拍賣有力的競爭優勢。

在策略作法方面，露天拍賣持續改善使用流程，提升買賣雙方的顧客體驗，如推出行動平台頁面以因應行動購物趨勢，以維持平台規模的優勢；對於產品性質的差異性，由於平台上商品類型眾多且性質各異，因此露天拍賣導入 AI 技術服務，



開拓個人化、精準銷售的服務，如設立負責 AI 研發的專責團隊「露托邦 AI 人工智慧實驗室(RUTOPIA)」，透過每日分析瀏覽人數和眾多會員消費行為，持續打造電商消費數據資料庫，利用 AI 技術分析歸納，自動挑選每個商品最貼近的關鍵字，藉由 AI 以最佳價格購買最合適的關鍵字投放廣告，服務上線後，協助賣家流量成長 2.2 倍，賣場交易金額也成長 1.8 倍。

#### 4.4.5 PChome 商店街個人賣場

PChome 商店街個人賣場為因應蝦皮之競爭而成立，截至 2018 年底仍以子公司的形式營運，其目標市場為國內的行動網路購物族群，並提供網路開店服務給個人零售業者與小型零售商，策略類型屬於集中化策略，PChome 商店街原有的核心服務是線上開店業務，然而為因應蝦皮的競爭，商店街轉而將資源投入行動購物市場。

由於蝦皮在進入市場時，以補貼政策吸引大多數買家與賣家至該平台註冊並使用，PChome 為了避免用戶流失，因此僅能被動跟進、執行補貼策略，然而 PChome 原有的會員基數龐大，若進行全面補貼將造成龐大的虧損，在上述考量下，PChome 選擇開發此新平台與蝦皮進行用戶補貼戰，除了挹注資金給商店街個人賣場之外，同時提供金流、物流、倉儲與行銷曝光等支援服務給予其用戶，同時以成本和服務兩個面向試圖維持平台商品數量與用戶規模。

表 4-7 PChome 各平台事業之競爭策略

		目標市場	競爭優勢	競爭策略 類型	目前策略做法
線上商店	PChome 線上購物	台灣網路購物消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 1500 萬人的龐大用戶基礎</li> <li>◆ 具有 220 萬件商品，商品內容多樣化</li> </ul>	成本導向	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 持續增加商品供應來源，並持續投資平台基礎建設</li> <li>◆ 積極建設倉儲及物流系統，至 2018 年上半年已啟用第 8 座新倉庫，為第一座智慧型倉庫，並建置自營的物流團隊，以提升營運效能</li> <li>◆ 導入無軌無人搬運系統，利用大數據進行倉儲管理</li> </ul>
	PChome24h 購物	台灣具快速到貨需求之網路購物消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 24 小時購物：作為消費者的線上倉庫，提升消費者網路購物之效率，縮短消費者等待時間</li> </ul>	集中化策略	
	PChome 全球購物	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外華人</li> </ul>	<p>中文化介面與多元付款方式提供全球華人友善的線上購物通路選擇</p>	差異化集中策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 以台灣商品為平台特色</li> <li>◆ 與貿易商合作供應產品</li> </ul>
	露天拍賣	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 台灣網路購物消費者</li> <li>◆ 個人零售業者</li> <li>◆ 利基商品供應者與需求者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 會員數突破 1,000 萬、賣家數達 200 萬、商品物件 1.5 億件</li> <li>◆ 特殊型態產品的交易平台：如電子零件、汽機車零件、建材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 早期：成本導向</li> <li>◆ 近年：低成本集中策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 低於業界的平台使用費</li> <li>◆ 持續改善使用流程，提升買賣雙方的顧客體驗</li> <li>◆ 推出行動頁面以因應行動購物趨勢</li> <li>◆ 導入 AI 技術服務，開拓個人化、精準銷售的服務</li> </ul>

	目標市場	競爭優勢	競爭策略 類型	目前策略做法
PChome 商店街個人 賣場	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 台灣行動購物消費者</li> <li>◆ 個人零售業者與小型零售商</li> </ul>	◆ 台灣規模最大的個人線上開店平台	集中化策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 持續挹注大量行銷資源支援個人零售商，以期提升用戶數與開店數</li> <li>◆ 優化行動購物體驗、提供更多元的營運支援服務。</li> </ul>

資料來源：本研究統整



## 第五章 結論與建議



### 第一節 研究結果

#### 5.1.1 線上零售市場產業特性與產業關鍵因素

##### 1. 大者恆大的產業特性

成功的線上零售平台具有正向且強大的跨邊網絡效應、且使用者不具有顯著的商品偏好，然而使用者在線上零售平台的多重設戶成本極低，僅符合 Eisenmann 等學者對於贏者通吃特性判斷條件中的兩項，因此線上零售平台在各個市場區隔內最終不會由單一平台所壟斷，最可能的狀態是由兩到三個大型平台佔據多數的市場，符合目前對於國內線上零售市場的觀察。

然而由於平台產業本身規模成本遞減的效益，以及線上零售平台平台利用規模優勢增加議價能力與提高進入障礙，再加上顯著的包絡效應以及時不時的補貼策略，小型平台可能由於資源較為缺乏、商品完整度落後給大型平台或平台服務的投資完整度不足，而在價格與成本競爭上輸給對手，或在商品與平台服務完整度上遭受大型平台的包絡，最終導致線上零售平台普遍存在大者恆大的現象。

##### 2. 線上零售產業的競爭重點

線上零售產業的價值核心與多數的平台產業相同，皆來自於強大的網絡效應，為了讓網絡效應有效發生，在平台成長過程中，應以「正向網絡效應」為管理的目標，以線上零售平台來說，大部分的時候跨群網絡效應是正向的，然而在平台規模擴大的過程中若未妥善管理平台內容，仍有可能出現平台失靈的現象。線上零售平台特別需要關注資訊不對稱與壟斷力量兩個因素，所幸兩者都有可能透過市場機制來應對，資訊不對稱性可透過評價系統等社交貨幣的平台設計來降低，後者則可由平台內的供需法則來解決，或以法律、平台服務條款等制度工具因應。

此外，根據產業環境的五力分析結果，在影響產業的五個作用力中，存在「商品價格」、「銷售成本」、「品項完整度」、「服務完整度」、「流程設計」與「會員數」六項競爭重點，其中「商品價格」與「品項完整度」僅影響 B2B/B2B2C 市場的競爭環境，而「銷售成本」則影響 C2C 線上零售市場，其餘項目則同時影響兩個市場區隔，並以「服務完整度」與「會員數」兩個項目最具影響力。此外，由上述六個競爭重點歸納出線上零售產業的四個產業關鍵因素：價格、平台完整度、用戶體驗與用戶規模，如下圖 5-1。

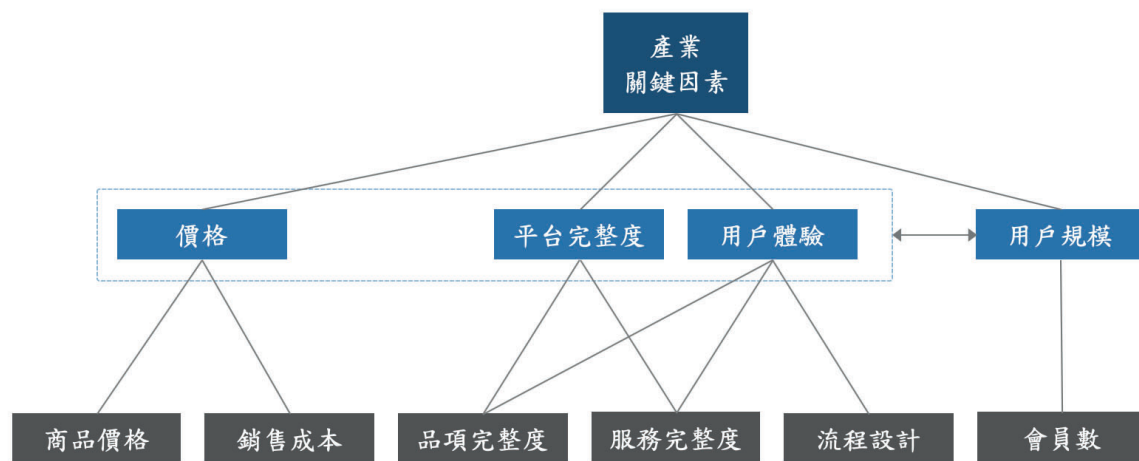



圖 5-1 線上零售產業的競爭重點與產業關鍵因素

資料來源：本研究統整

### 5.1.2 PChome 成長與競爭策略

PChome 是台灣最早進入線上零售市場的企業，由於其原本就是網路服務業者，因此初期即具有相當程度的人力資源與技術能力，加上其原有會員基礎與品牌知名度，在進入市場的初期便擁有了平台技術、商品供應與客戶基礎，加上當時產業中不存在其他競爭者，因此 PChome 初期的發展相當順遂，推出第一個 B2B 的線上零售平台「PChome 線上購物」即大獲成功，本時期的策略為利用其規模來達成低成本的優勢，此外 PChome 於 2003 年登錄興櫃市場買賣，於 2005 年在櫃台市場掛牌，取得業務擴張所需的資金。



由於競爭者的加入，線上零售市場的競爭程度逐漸加劇，為了鞏固市場地位並提升業務規模，於 2006 年起，PChome 逐漸擴張進入線上零售業中不同的市場區隔，例如 B2B2C 的「PChome 商店街」、C2C 的「露天拍賣」，PChome 妥善利用了平台的跨邊網絡效應，來達成用戶規模與商品供應的同步成長。本時期的 PChome 除了利用規模形成成本優勢外，也開始思考其他競爭策略類型，因此於 2007 年在既有的 B2B 零售平台上推出「PChome 24h 購物」服務，以集中化策略鎖定有快速到貨需求的顧客，「PChome 商店街」的線上開店業務在當時也是相當新穎服務，以集中化策略吸引眾多小型零售商進駐。此時的 PChome 已經掌握了大多數的產業競爭重點。

為了支援旗下平台的業務並實現其平台完整度，PChome 於 2010 年起即開始大量投資倉儲與物流設施，在金流方面則開發第三方支付系統支付連，並與玉山銀行合作推出 Pi 錢包。自有的物流與金流系統建立後所產生的效益使得 PChome 的營收規模在 2014 年已接近新台幣 200 億元，成為台灣線上零售產業的龍頭。

PChome 在線上零售市場發展成熟後，則較為被動地因應市場需求或競爭態勢變化，例如近年來產業更加重視使用者介面與購物流程設計等用戶體驗，PChome 雖然不乏技術能力但並未主動強化旗下平台在用戶體驗方面的競爭力，直到使用者提出異議或察覺到競爭對手「蝦皮購物」的優勢才有所行動，對於蝦皮購物的行銷補貼策略，PChome 也採取較為保守的跟進策略，雖然以開拓新平台的方式來避免龐大會員基數成為補貼戰下累贅的做法為明智之舉，然而為阻止 C2C 平台的規模遭受侵蝕，將大量資源轉往非集團營收主力的 C2C 市場，甚至造成集團整體營運在財務上的淨損失，此做法的適當性仍有待檢驗。此外，行動網路使用率的提升導致線上零售也產生行動化的趨勢，然而 PChome 並未及早發現此趨勢，成為最晚

進入行動購物市場的平台企業，所幸靠著其早期所建立的技術開發、行銷與用戶基礎等資源與能力才安然度過難關。

綜合以上所述，PChome 在事業發展的各個階段，其資源與能力的形成與策略做法大致上兼顧了產業特性並符合其選擇的競爭策略類型，本研究彙整 PChome 事業發展的三階段成長策略於下頁表 5-1。



表 5-1 PChome 的三階段成長策略

	市場進入期	業務擴張期	國際競爭期
時間	1998-2004	2005-2014	2015-2018
策略主軸	利用產業規模成本遞減的特性	利用正向跨群網絡效應取得成長，並完整化平台服務 減低包絡威脅	保守防禦，以既有的優勢維持用戶規模
產業環境	本土市場無競爭對手 全球網路產業高速發展 至 2000 年網路泡沫破裂	Yahoo、MOMO 等競爭者加入，產業競爭程度加劇	行動購物的趨勢 行銷補貼盛行
關鍵資源能力	<p><u>技術資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 原為網路服務業者，自有網站與平台資訊技術</li> </ul> <p><u>商譽資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 以品牌知名度爭取合作廠商供應商品</li> <li>✓ 既有的會員基礎快速取得平台規模</li> </ul> <p><u>財務資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高現金水位度過初期網路產業衰退</li> </ul>	<p><u>財務資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 於金融市場掛牌，取得業務擴張所需資金</li> </ul> <p><u>組織性資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 平台業務拓展，完整的平台體系產生正向跨群網絡效應</li> </ul> <p><u>實體資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 投資平台基礎設施，以自有的倉儲、物流與金流系統完整化平台服務</li> </ul>	<p><u>財務資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60%-70%高現金水位靈活支援營運策略與行銷補貼戰爭</li> </ul> <p><u>技術資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 快速應變與系統開發能力，迅速完成新平台建置與用戶流程設計</li> </ul> <p><u>商譽資源</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 早期建立的用戶基礎、品項完整度與服務完整度，PChome 得以維持競爭力</li> </ul>
產業競爭重點	商品價格 銷售成本	會員數 品項完整度 服務完整度	流程設計 會員數 銷售成本
競爭策略	成本導向	成本導向 集中化	成本導向 集中化



## 第二節 管理意涵與建議

### 5.2.1 管理意涵

#### 1. 線上零售產業本質上與實體零售相似

在線上零售的產業環境中，使用者具有主導性的力量，平台業者無法有效限制或綁定使用者在特定平台上購物，使得線上零售平台在本質上與百貨公司、量販店等實體店鋪類似，各項策略做法都以「搶客」為最終目標，因為唯有人潮才能帶來錢潮；線上零售產業競爭的重點與實體零售也能夠相互對應，實體零售業者往往在商品售價、服務品質、購物的便利性等方面競爭，可對應到線上零售業的價格、平台完整度與用戶體驗三項產業關鍵因素，因此線上零售業者在部分策略上可以參考實體零售業者的作法，例如推出週年慶、購物節等活動就是參考傳統零售的作法而來。而兩者主要的差異在於線上零售平台擺脫了地理區域的限制，能夠有效地與更多消費者同時產生連結，以及平台產業規模成本遞減，使得線上零售業者的競爭作法有更大的槓桿效益，同時由於網路無空間限制的特性，既有的客戶基礎為平台企業在新事業開發時帶來優勢。

#### 2. 競爭演變為軍備競賽式的資源投入

由於使用者在線上零售平台的多重設戶成本極低，以及在平台的功能或服務存在明顯的包絡效應，再加上資訊的技術使得產品的價格資訊透明，在搶客的前提下，平台業者間的競爭落入軍備競賽式的陷阱之中，意即其中一個競爭對手提出了新的優惠措施或投入新的平台服務時，其他業者僅能夠被動跟進，否則將流失本身的使用者，最終競爭演變為資源的消耗戰，受惠的往往是消費者而非線上零售平台本身，即使最終有一方因為在競爭的初期擁有較多資源而取得最後的勝利，其損失的幅度可能不如共享市場來的有利。例如面對蝦皮購物的行銷補貼策略，PChome



即使採取跟進策略，仍無法阻止蝦皮對 C2C 市場的侵蝕，最終獲取最大利益的則是在雙方平台多重設戶的使用者。

### 3. 成本已不具備策略優勢

在線上零售產業大者恆大的特性下，現存平台業者的規模都在一定的水準之上，因此成本導向的策略已經不存在明顯的優勢，硬碰硬的成本競爭對於現有業者來說也都無利可圖，為了避開以產品價格為手段的競爭，平台業者更應注重差異化與集中化的策略，並應確保平台差異來源的不易模仿與複製性，以確保競爭優勢的持續性。

### 4. 資訊技術可能改變產業競爭現況

線上零售網站的演算法是平台治理的一項工具，目前在線上零售產業中，演算法已經被大量運用於推薦使用者特定的服務與商品來增加成交率，其作法為透過蒐集用戶資訊與使用數據，交由模型與演算法進行分析，判斷用戶可能的偏好與需求。然而演算法與數據的可能性遠大於此，在使用者多重設戶的情況下，搶先對手與用戶完成交易，資訊技術的能力將可協助平台業者較競爭者早一步搶得先機，例如未來平台將運用數據與模型發展出預測的能力，預測消費者需求或者預測不同時間點在不同區域的供需狀況。藉由應用資訊與技術，線上零售平台將能夠化被動為主動，也將改變現有的產業競爭環境。

### 5. 購併可能成為未來的產業競爭策略

接續管理意涵之第三點，差異化與集中化的策略在線上零售產業更加有效，也呼應產業分析的替代品威脅，小型垂直電商在線上零售產業的生存之道即是差異化或集中化的策略，其提供特殊或專業的產品來滿足特定消費者的需求，將競爭策略的重點鎖定於產品本身，因此既有的大型平台為了取得進一步的成長以及降低替代品威脅，購併規模相對較小的垂直電商平台可能成為新的競爭趨勢。除了既有



市場內的購併，購併也是快速進入新市場的捷徑，藉由併購不同國家或區域的零售平台，可以降低進入障礙以及避免進入初期為累積會員數量而進行的補貼競爭。

### 5.2.2 未來建議

在市場變化與競爭強度提升的環境下，網家公司未來如何因應市場競爭、維持其長期的競爭優勢並取得事業成長？本研究根據線上零售產業以及網家公司的分析，給予管理與策略建議。


#### 1. 現有事業調整，以顧客為事業核心

雖然 PChome 擁有完整的平台體系與完整服務，然而相對於其目前的主要競爭對手蝦皮購物所提供的「一站式購物服務」，PChome 在平台間的整合度方面仍落後給其競爭對手，簡而言之，PChome 本身的會員在自有的平台間即發生多重設戶的現象，雖然近年在介面與購物流程等設計方面已有所改進，然而界線僵硬的平台仍然無法給予用戶最便利的線上購物體驗。除此之外，由於部分平台事業如商店街與露天拍賣以子公司的形式獨立營運，因此在資源配置、資料共享與技術能力支援等方面皆存在障礙以及行動緩慢的弱點。綜合以上兩點論述，本研究認為 PChome 目前的事業配置是以企業本身為出發點，而非以顧客或市場為核心，而調整其現有的資源配置與事業架構以符合顧客與競爭需求，長期而言才能鞏固 PChome 對於用戶規模與用戶體驗兩項產業關鍵因素的掌握並維持其競爭優勢。

#### 2. 購併取得產品與服務差異化優勢

PChome 所發展的各项零售平台事業均屬於綜合型的線上零售平台，主要的競爭策略類型也屬於成本導向，以規模來取得成本優勢或營運效率，在產品與服務方面與其競爭對手並無明顯差異，因此產品與服務的差異性即為其資源與能力的缺口。本研究曾於結論的管理意涵內提及兩項議題，首先，成本對於成熟的線上零售市場來說已經不具備策略優勢，此外，線上零售產業中最具差異化的廠商為近年興






起的垂直電商，其產品的特殊性與服務的專業性將可能補足 PChome 的資源與能力缺口，因此本研究認為 PChome 未來可評估購併小型垂直電商以取得競爭優勢的可行性，衡量的基準則是目標購併對象的產品和服務和 PChome 既有業務的差異程度與適合度，預期此併購策略得以同時取得競爭優勢並降低產業的競爭強度。除此之外，B2B 市場是 PChome 集團獲利的核心，B2B 平台的營收佔集團總營收超過 90%，以差異化策略加強 B2B 市場的競爭優勢才是長遠之計，而非傾力將資源投入 C2C 市場進行補貼競爭，方能擺脫軍備競賽式的資源投入陷阱。

### 3.修正現有國際化方針

PChome 的另外一項能力缺口為跨界營運與競爭的能力，雖然網家公司在全球市場的佈局已有 PChome 全球購物平台，然而其主打介面與產品差異化的策略均無法成功在市場取得有效優勢，其在全球市場的市佔率並未隨著全球線上零售產業規模成長而增加，甚至營收規模連年衰退，因此全球購物平台在 BCG 矩陣中的分析中也被歸入落水狗事業類別。PChome 長期以來主要的業務均集中於台灣市場，然而由於台灣網路使用人口已接近飽和以及現有市場競爭態勢已趨近平衡，在大者恆大以及半強式贏者通吃的產業特性下，國內市場的未來的成長潛力可能大不如前，因此，為追求進一步的成長，邁向國際已是 PChome 未來必然的發展方向。

本研究認為 PChome 首先應考慮全球購物平台的去留或改變其商業模式，在市場選擇方面，B2C 模式的國際線上零售市場已被 Amazon 與阿里巴巴集團佔據，又由於線上零售產業的特性，因此競爭難度極高，而此時其國內競爭對手蝦皮購物在進軍台灣市場時的作法卻可能成為其典範，PChome 應考慮由 C2C 平台進入國際市場，並轉化小規模的劣勢為其優勢發起行銷補貼戰爭，以吸引競爭者的會員來建立初期的用戶基礎；此外，在產業尚未成熟的國家市場中，則可以藉由購併當地既有的線上零售平台企業作為快速進入新市場的捷徑。

### 第三節 研究限制與未來研究方向



本研究主要以網路家庭集團為單一個案研究對象，並採取個案分析與歸納方式進行研究，探討其經營與競爭作法於線上零售產業的成果。於分析與歸納過程中雖有部分數據與實證資料佐證，但仍缺乏嚴謹的統計檢定與量化分析，未來若能以多家企業為樣本，更能夠正確反映各項產業因素與企業策略做法的正確性與有效性，並獲得量化檢定結果的支持。

此外，由於資料的蒐集存在時間限制，本研究於資料彙整當下儘可能以最新或品質最佳之數據與市場狀況為研究依據，隨著時間的推移，技術、消費者行為等變化皆有可能改變產業環境；最後，個案公司主要的業務均集中於台灣市場，由於時空背景與競爭條件之不同，於海外其他市場的策略作法仍須將該市場與台灣市場的差異納入考量，以獲得最佳的分析結果。

## 參考文獻



### 英文文獻

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Delafrooz, N., Paim, L. H., Haron, S. A., Sidin, S. M., & Khatibi, A. (2009). Factors affecting students attitude toward online shopping. *African Journal of Business Management*, 3(5), 200-209.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- eMarketer. (2017). Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2016-2021.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: text and cases*: John Wiley & Sons.
- Harris, K. E., Grewal, D., Mohr, L. A., & Bernhardt, K. L. (2006). Consumer responses to service recovery strategies: the moderating role of online versus offline environment. *Journal of Business Research*, 59(4), 425-431.
- Lu, H.-P., & Lin, K.-Y. (2012). Factors Influencing Online Auction Sellers' Intention To Pay: An Empirical Study Interating Network Externalities With Perceived Value. *Journal of electronic commerce research*, 13(3), 238.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., & Foster, J. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*: WW Norton New York.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons: Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Smith, M. D., Bailey, J., & Brynjolfsson, E. (1999). *Understanding digital markets: review and assessment*: MIT press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.



## 中文文獻

國家發展委員會。(民 106 年)。**106 年個人家戶數位機會調查報告。**

經濟部商業司。(民 100 年)。**新網路時代電子商務發展計畫：我國 B2C 電子商店調查摘要**，p.15。

經濟部商業司。(民 105 年)。**我國 B2C 網路商店經營現況研析報告。**

經濟部統計處。(民 107 年)。**指尖商機看俏！我國電子購物業近 7 年平均成長 7.4%。產業經濟統計簡訊。**

資策會產業情報研究所。(民 102 年)。**我國電子商務發展現況。**

資策會產業情報研究所。(民 103 年)。**使用行動裝置消費額大幅成長。2013 年台灣網購行為調查。**

資策會產業情報研究所。(民 107 年)。**台灣網友消費調查。**

鄭天澤、陳麗霞、楊亨利、胡正文。(民 107 年)。**2017 年台灣寬頻網路使用調查報告。**財團法人台灣網路資訊中心。

PChome。(民 107 年)。**PChome 股東會年報。**

PChome。(民 108 年)。**PChome 股東會年報。**

PChome。(民 107 年)。**PChome 法說會簡報。**