

Yahoo!奇摩超級商城的下一步－「三個颱風環伺」Vs「三種網路購物平台的競爭」

張淑青

德明財經科技大學企業管理系副教授、suching@takming.edu.tw、(02)26585807~5147

摘要

2008 年 Yahoo!奇摩購併了興奇科技公司，雖然面臨經濟不景氣，由於民眾工作時間越長，工作壓力越大，導致休閒遊憩的需求增加，連帶的使得上街購物時間的減少，形成新型態的購物服務需求，使網路購物大幅成長，也造就了電子商務的逆勢成長。台灣最大入口網站 Yahoo!奇摩在 2009 年針對旗下的電子商務事業進行整合，鎖定以拍賣、網路商城及購物網站為三大發展主軸，由於「宅經濟」與「搜尋經濟」持續發展的趨勢，整體營收大幅成長，使得 Yahoo!奇摩台灣營收貢獻高居全球 Yahoo!第 2 大，僅次於美國。本個案描述 Yahoo!奇摩電子商務事業群下「Yahoo!奇摩超級商城」的行銷部門，面臨內、外部環境的劇烈變化，處在組織內、外部之「網路購物中心」、「網路商城」與「網路拍賣」夾縫間的競爭壓力，面臨的經營難題包括客群重疊的潛在風險、開店家數佔有率低、未達設定之開店家數目標等，部門主管透過召開會議與部屬討論，藉以形成達成企業目標所採取的可行策略。

本個案的教學主題包括電子商務的 B2C、B2B2C、及 C2C 三大經營型態之介紹與比較三種電子商務營運模式之差異，分析 Yahoo!奇摩在 B2C、B2B2C、及 C2C 等三大經營型態之商流、物流、金流與資訊流內涵，運用「安索夫成長矩陣」分析 Yahoo!奇摩超級商城開店平台經營的成長策略，及針對 Yahoo!奇摩超級商城開店平台經營的 SWOT 分析以推導出可行策略。本個案可引導學生在參與討論過程中，學習與探索有關電子商務議題之策略管理理論與實務應用。

關鍵字：電子商務、營運模式、B2C、B2B2C、C2C



壹、個案本文

一、前言

2010年8月31日上午台灣北部地區的天氣，因「南修」颱風夾在靠南部地區的「康伯斯」颱風與較偏北的「萊羅克」颱風之間，形成難得的三個颱風環伺的景象。Yahoo!奇摩電子商務事業群—Yahoo!奇摩超級商城行銷部門的陳經理，坐在辦公室望著窗外下著大雨，想起目前部門正處於組織內外夾攻的競爭態勢，與目前因三個颱風環伺風雨交加的天候狀況有異曲同工之妙，除了夾在組織內部「Yahoo!奇摩購物中心」與「Yahoo!奇摩拍賣」夾縫間的競爭外，同樣也面臨組織外部之「網路購物中心」、「網路商城」與「網路拍賣」之間的競爭壓力，肩負著龐大的招商壓力而喘不過氣，回過神來，腦中又開始思索著即將召開會議商討如何擴大招商的議題。

二、產業概況描述

台灣的上網人口逐年創新高，資策會FIND統計2009年台灣的上網人口已經超過1,000萬，普及率達到44%，2010年第1季我國經常上網人口為1,073萬人(圖1)，隨著網路在消費者生活所佔的比重越來越大，帶動了新的消費者型態與創新服務商機，造就與網路相關行業的無限商機與無窮潛力。依據經濟部商業司「新網路時代電子商務發展計畫」的調查研究顯示，近年來我國B2C及C2C電子商務的發展持續攀升，2008年在B2C電子商務市場規模達到新台幣(以下同)1,703億元，2009年我國電子商務市場規模，總計高達3,503億元，其中包括B2C電子商務市場規模為2,076億元及C2C電子商務市場規模為1,427億元(翁堉珊，2010)。顯見全球經濟雖然歷經金融海嘯的衝擊；但是世界各國在B2C電子商務的表現，仍然逆勢成長而凌駕於實體商務之上，整體而言，不景氣造就了『宅經濟』及電子商務的發展。

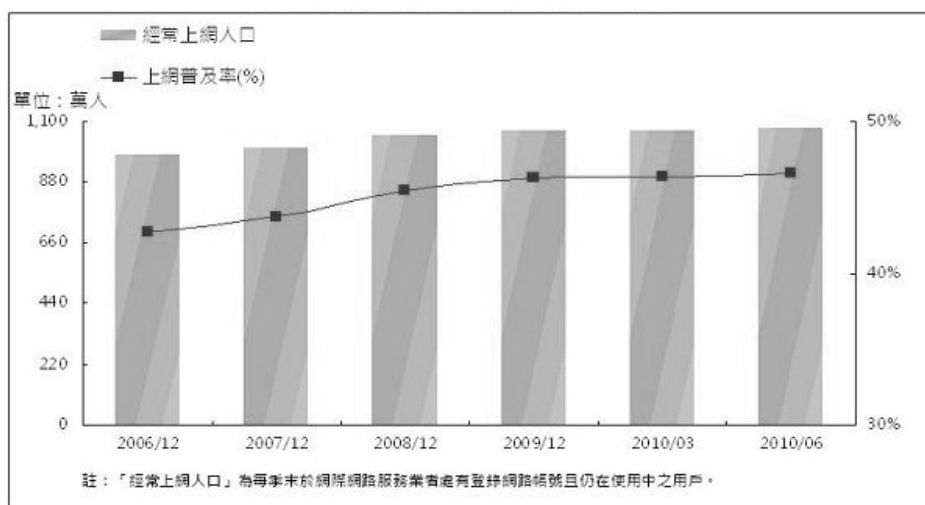


圖 1 歷年我國經常上網人口成長情況

資料來源：資策會 FIND(2010/08)



電子商務在金融海嘯之衝擊下逆勢成長，民眾工作時間越來越長，工作壓力大而導致週休二日休閒遊憩的需求增加及上街購物時間的減少，因而造就新型態的消費購物服務需求，使網路購物大幅成長。目前台灣網路購物可區分為B2C、C2C、及B2B2C三大型態(表1)，B2C的經營模式是由電子商店直接服務消費群，以具備品牌知名度的中大型企業為代表，主要消費群為上班族。C2C的經營模式則由個人或電子商店直接服務消費者，一般以中小型企業與個人賣家為代表，多數屬於網路拍賣市場，學生是主要的消費者。B2B2C則是電子商店將商品提供給網路電子商城，再由電子商城服務消費者，多數屬於中小型企業，以上班族與學生為主要的消費群。

表1 平台事業服務分析

型態	經營模式	案例	業者
B2C	電子商店→消費者	Yahoo!奇摩購物中心、PC home 線上購物、Eztravel、Payeasy、博客來等	中大型企業 (具品牌知名度)
B2B2C	電子商店→電子商城→消費者	Yahoo!奇摩超級商城、PC home 商店街、GOHAPPY 等	中小型企業
C2C	消費者/電子商店→消費者	Yahoo!奇摩拍賣、露天拍賣等	中小型企業、 個人賣家

資料來源：2009年中華民國電子商務年鑑(頁179，表3-4-1)、劉楚慧(2010)。

三、個案公司描述

(一)個案公司背景

2003年Yahoo!奇摩與成立於2002年資本額僅新台幣1.5億的興奇科技公司合作，主要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。2004年興奇科技之營收僅新台幣7.9億，但經由Yahoo!奇摩龐大的流量，其2006年營收挑戰50億元，步步進逼營收60億元的網購龍頭PChome，2007年的營收規模更達到75億，已經超越台灣最大的電子商務網站PChome Online。2008年Yahoo!奇摩購併興奇科技公司，成為香港商雅虎資訊股份有限公司台灣分公司。雖然經濟不景氣，但是隨著「搜尋經濟」之趨勢，網友擁抱網路的熱情並未因不景氣而減少，2008年Yahoo!奇摩網站的到達率(特定網站的瀏覽人數佔上網總人口的百分比，即每100上網人口中造訪特定網站的比例)仍高達99%，有高達97%的網友將Yahoo!奇摩設為首頁(何英煒，2009)。2009年Yahoo!奇摩將旗下的電子商務事業進行整合，鎖定在拍賣、開店平台及購物網站等三大發展主軸，Yahoo!奇摩主要提供網路平台服務，依據行政院主計處行業及名稱顯示，屬於J類訊及通訊傳播業項下細類之入口網站經營業，其經營的平台服務範疇涵蓋線上購物(B2C)、網路開店平台(B2B2C)及網路拍賣(C2C)等三種營運模式(圖2)，電子商務事業群分設三個單位負責業務之營運，實施利潤中心制度，商務事業群各單位均明定責任目標，藉由各單位的良性競爭來落實目標管理。



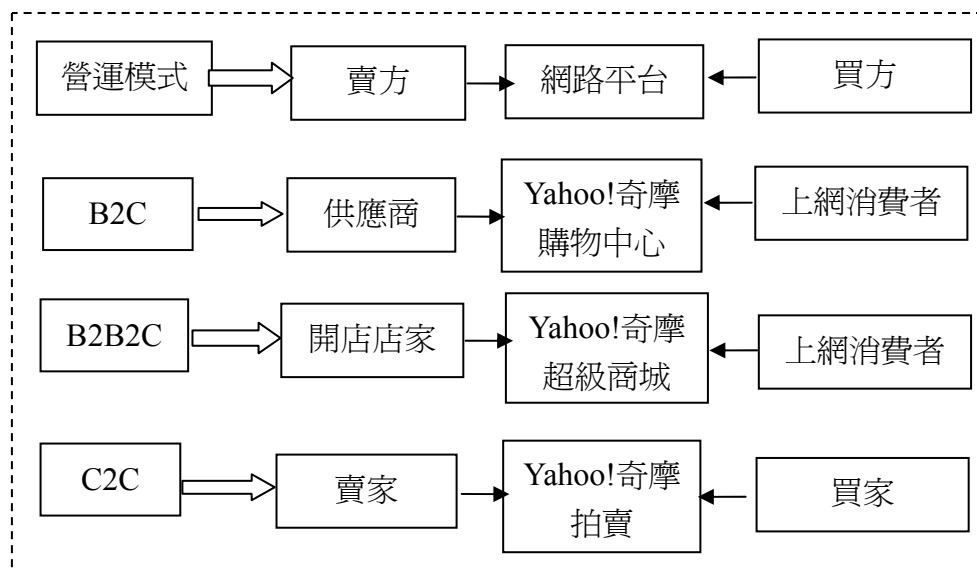


圖 2 Yahoo!奇摩網路平台服務之三種營運模式

電子商務隨著「宅經濟」的持續發展，整體營收大幅成長，2009年Yahoo!奇摩電子商務維持2位數字的成長，其成長動能主要來自電子商務及關鍵字廣告，包括Yahoo!奇摩購物中心、Yahoo!奇摩拍賣、Yahoo!奇摩超級商城等電子商務的成交金額高達新台幣300億元(游玉琦，2010)。Yahoo!奇摩台灣營收貢獻高居全球Yahoo!第2大，僅次於美國(許瓊文，2010)。台灣最大入口網站Yahoo!奇摩提供了資訊、個人化服務、社群、電子商務、娛樂等多達43項服務，藉以吸引並留住網友的注意力。Yahoo!奇摩網擁有1700萬的會員數，Yahoo!奇摩認為每個網頁吸引到的網友眼球(eye ball)是公司最重要的資產，把象徵訪客流量的「眼球」變成現金，造就了台灣最重要的網路品牌。其獲利來源有兩大類，第一類是網路廣告，佔網站營收的7成，確信網路廣告的價值及正確的定位。第二種主要營收與獲利來源，則為各種增值服務等非廣告業務。此外，Yahoo!奇摩的成功關鍵有三：首先以「方便」為核心價值，Yahoo!奇摩社群服務將資料整合後，重新編輯整理，聚集大眾目光，讓網友能夠在一個地方找齊所有他要的東西。其次為「重視讓數字說話」，亦即重視投資報酬率(ROI-Return on Investment)的原則，從策略決定、績效評估、網頁改版等大小事，都需要有數字和企劃配合，服務負責人得看數字，就像跑步看碼表一樣。第三為「焦點集中」，讓企業不會因為可運用的資源分散而無法集中火力達成目標(林宏達，2004)。

(二) Yahoo!奇摩電子商務之三種營運模式

Yahoo!奇摩電子商務事業群下三大發展主軸各有期主要目標訴求，Yahoo!奇摩購物中心以「強化顧客經營，成為B2C網站的領導品牌」為主。Yahoo!奇摩超級商城以「大幅擴增商品與商家數，建立購物起點的品牌形象」為訴求，而Yahoo!奇摩拍賣則以「買得更容易、賣得更簡單競標的樂趣與社群的分享」為主，期望藉由不同的市場區隔提供多元的購物選擇，以吸引到更多的網路購物消費群(顧昌欣，2008)。此外，Yahoo!奇摩



網站經營團隊為了衝高人氣，必須設計更直覺、更美觀的使用介面，及令人眼睛為之一亮的新活動、新點子，留住瀏覽者的目光，藉由「眼球」造就重要的網路品牌(林宏達，2004)。

Yahoo!奇摩購物中心屬於 B2C 電子商店→消費者的經營型態，是以邀請品牌旗艦店來此開設網路專賣店來達成目標訴求，具有特價推薦、獨家新品、衝動性購買之特徵(顧昌欣，2008)。其主要競爭者為 PChome 線上購物、PayEasy 等，Yahoo!奇摩購物中心可類比為實體商店的大型賣場、量販店及網路大型百貨公司。Yahoo!奇摩購物中心自己架設的購物平台並扮演『賣方』角色，並承擔交易盈虧風險及交易糾紛之處理，每筆交易由 Yahoo!奇摩購物中心開立發票以保障品質，除提供保固、退貨服務外，也提供網站及商品多樣化的廣告資源及主題活動專題企劃等服務，提高進駐商家之廣告曝光，建立品牌形象，並提供刷卡、分期、ATM、超商取貨付款、貨到付款、超商付款等多元服務，以扼止詐騙事件。此外，也搭配聰明的購物幫手「強力搜尋」，滿足消費者『比價購物』的需求，並提供宅配、超商取貨及退貨、客服中心及客服專線服務。

Yahoo!奇摩超級商城屬於 B2B2C 電子商店→電子商城→消費者的經營型態，是以扶植網路原生人氣商店為主，具有商品豐富、比價容易、特色商店之特徵(顧昌欣，2008)。其主要競爭者為 PC home 商店街及樂天購物等開店平台，Yahoo!奇摩超級商城可類比為實體商店的在市集、百貨公司承租專櫃的經營方式，截至 2010 年 8 月底 Yahoo!奇摩超級商城擁有 1,166 家中小型企業的店家。Yahoo!奇摩超級商城扮演提供網路開店平台服務，收取開辦費、租金、商品刊登費，而店家自行負擔刊登商品圖及商品文案之設計及行銷活動之設計。此外，網路平台也提供信用卡刷卡、信用卡分期、ATM 轉帳等服務，並收取成交手續費，而交易盈虧風險、交易糾紛由開店店家負責，自 2010 年 4 月 1 日起所成立的訂單，由 Yahoo!奇摩超級商城代為開立發票，店家可自行配送，Yahoo!奇摩超級商城也提供超商取貨、換貨及退貨、商店客服留言板、會員滿意制度之服務。

Yahoo!奇摩拍賣屬於 C2C 消費者/電子商店→消費者的經營型態，具有享競標、撿好康、社群互動之特徵(顧昌欣，2008)。其主要競爭者為露天拍賣、樂天超級拍賣，Yahoo!奇摩拍賣可類比為實體商店的跳蚤市場經營方式。Yahoo!奇摩拍賣僅扮演提供使用者網路平台服務之買、賣家線上交易機制，不介入物品的交易，拍賣物品包括二手物品、企業或專職賣家會批貨再進行買賣交易，並收取刊登費、廣告費與交易手續費。「拍賣」是一種公開出售物品的方式，賣方在設定一個起標價格後，拍賣商品將公開由有興趣的人出價競標，要是不斷有人出價，物品價格就會相對提高，當拍賣時間截止，如果沒人下標就以「流標」收場，如果有得標者，即是拍賣成功。Yahoo!奇摩拍賣並未提供線上金流服務，但提供互動討論區服務，其主流的付款方式仍是郵局 ATM 轉帳，此種付款方式都是買家直接付款給賣家，也使得網路詐騙事件層出不窮。此外，此種交易模式必要的條件包括買方和賣方必須對交易履行、交易糾紛、因交易而產生的費用、了解並遵守中華民國相關法律規定等負完全的責任。



(三) 競爭分析

在網路平台服務之三種營運模式的發展方面，ARO 觀察：購物中心網站使用狀況，2010 年 2 月購物中心網站到達率前三名依序為 Yahoo!奇摩購物中心、Yahoo!奇摩超級商城與 PChome 線上購物。以網路購物市場(B2C)來看，到達率之排名依序為 Yahoo!奇摩購物中心、PChome 線上購物、momo 富邦購物。在網路開店平台(B2B2C)市場中，到達率之排名，分別由 Yahoo!奇摩超級商城、PChome 商店街及樂天市場等形成三分天下的局面(創市際市場研究顧問，2010b)。至於網路拍賣(C2C)的市場中，依據創市際 ARO 的 2010 年 7 月排名，到達率最高的拍賣網站仍是以 Yahoo!奇摩拍賣高達 61.98%，其次是露天拍賣佔 33.42%，第三名為 2003 年成立之中國第一大拍賣網站「淘宝网」佔 6.83%，為成功打入台灣網購市場的中國網站，以低廉價格吸引不少網友造訪(創市際市場研究顧問，2010c)。

(四) 網路開店平台收費分析

網路開店已經蔚為趨勢，台灣目前網路開店平台市場電子商務(B2B2C)，主要由 PChome 商店街、Yahoo!奇摩超級商城、樂天市場(Rakuten)、網勁全買網(Obuy)及近來興起的合購服務瓜分。開店平台指的是提供公司行號經營網路商店的網站，平台業者酌收開店費、月租費、交易抽成以及開店諮商、技術協助的指導費等，多數網路開店平台採取相似的獲利模式，Yahoo!奇摩超級商城、PChome 商店街及樂天市場等國內三大開店平台業者的收費情形如表 2：

表2 開店平台收費分析

開店平台業者 收費項目	Yahoo!奇摩 超級商城	PChome 商店街	樂天市場
開辦費	15,000	30,000	60,000~120,000
月租費	36,000/年	3,000/年	60,000/年
商品刊登費	0	0	0
成交手續費	依商品屬性收取2.5%或 5%	2%	依商品屬性收取3%或5%

四、陳經理面對的難題

(一) 討論與發言

年輕與衝勁是資訊相關產業從業人員的特徵之一，Yahoo!奇摩超級商城的員工亦不例外，單位部門員工平時大家相處比較不拘小節，開會時總是以輕鬆的氣氛來帶動腦力激盪及踴躍發言。陳經理面對Yahoo!奇摩超級商城目前夾在組織內外部之「網路購物中心」、「網路商城」與「網路拍賣」之間的競爭壓力，眼看著部門年度營收表現不如預期，目前刻不容緩的是尋求擴大招商策略，雖然辦公室外面因為三個颱風的逼近而風雨交加，但辦公室內的氛圍也不遑多讓，陳經理與部屬們在會議上討論的熱烈情形如下：



「今年公司將電子商務事業群的營收目標定為新台幣 360 億，轉眼之間今年第三季也即將進入尾聲，由於開店家數是影響營收目標達成的關鍵因素，如果開店家數無法有效成長，對營收目標的達成恐有不利影響，目前開店家數面臨了無法持續成長的難題，必須尋求對策來克服。今日開會的主題是報告業務現象、檢討目前業務的瓶頸與如何擴大招商，請大家集思廣義發表意見。」陳經理首先發言，隨後部門員工的發言與討論持續進行著。

「Yahoo!奇摩超級商城 2009 年 4 月因成交金額創佳績，將年度營運目標由原來的 1,000 家商店進駐，上修 50%成為 1,500 家的目標規模，統計至今年 8 月底 Yahoo!奇摩超級商城的開店家數共有 1,166 家；但是我們的主要競爭對手 PChome 商店街則有 8,593 家左右，而且他們開店增加的速度快，我們必須找出對策，另外許多網友也分不清 Yahoo!購物中心與 Yahoo!奇摩超級商城，更何況還有 Yahoo!拍賣，形成網路購物消費者的困擾，這是必須優先克服的問題。」

「去年我們公司電子商務的成交金額高達新台幣 300 億元，其中網路購物中心的成交金額更突破 100 億元，對 Yahoo!奇摩超級商城造成不小的壓力，在虛擬空間裡設立商店，除非網友主動上網搜尋商品，否則電子商店很難主動將商品資訊送到消費者的眼前，因此網站到達率是一項強有力的競爭武器。經過一年的努力，Yahoo!奇摩超級商城 2010 年 2 月購物網站到達率在 B2B2C 經營型態之網站到達率 29.74% 排序第一(表 3)，已超越 PChome 商店街的 17.85% 及樂天市場的 17.26%，持續保持領先的態勢是部門主要的追求目標。」

表 3 2010 年 2 月購物網站到達率排序與成長

排名	網站	網址	Feb-10	Feb-9	%change
1	Yahoo!奇摩購物中心	buy.yahoo.com.tw	53.87%	45.58%	8.29%
2	Yahoo!奇摩超級商城	tw.mail.yahoo.com	29.74%	18.92%	10.82%
3	PChome 線上購物	shopping.pchome.com.tw	27.21%	24.20%	3.01%
4	momo 富邦購物	momoshop.com.tw	24.92%	9.98%	14.94%
5	PChome Online 商店街	store.pchome.com.tw	17.85%	20.82%	-2.97%
6	樂天市場	rakuten.com.tw	17.26%	8.03%	9.23%
7	PayEasy 陪你 shopping 一輩子	payeasy.com.tw	16.41%	17.73%	-1.32%
8	GOHAPPY 線上快樂購	gohappy.com.tw	14.83%	15.67%	-0.84%
9	興奇購物網	monday.com.tw	6.97%	16.72%	-9.75%
10	SHOPPING99 網路購物	shopping99.com	6.90%	4.66%	2.24%

資料來源：insightXplorer 創市際『ARO 網路測量研究』

研究期間：2009 年 2 月&2010 年 2 月

「雖然 Yahoo!奇摩超級商城 2010 年 2 月購物網站到達率在 B2B2C 經營型態之網站到達率排序第一；但卻遠落後於 Yahoo!奇摩購物中心的 53.87%；不過 Yahoo!奇摩超級商城之年成長率為 10.82%，略高於 Yahoo!奇摩購物中心的 8.29%，也顯示了我們公司電子商務群內的激烈競爭，如何因應我們自家電子商務群內之競爭，也是部門努力的目標。」



「依據調查資料顯示，網友對虛擬社群的參與度相當高，61.1%的網友都曾參與過網路虛擬社群。其中有 45%的網友都是透過『Facebook』參與虛擬社群活動，其次 33.8%為『論壇』和 31.0%『部落格』。有近五成受訪者表示因為『在購物前會參考虛擬社群的意見』因而加入，也再度證明了網路口碑的影響力量不容小覷，善加利用網路口碑效果來增加 Yahoo!奇摩超級商城的知名度，是可行的策略。」

「在擴大招商的策略方面，可針對網路開店的優點提出與實體商店之比較的說帖來招商，諸如：網路商店能有效提昇實體店舖的知名度與產品曝光率、網路商店可 24 小時、全年無休對外營業，大幅增加營業時間、節省實體店面租金、裝潢、人事等成本、網路商店可以強化實體店面的通路，擴大營業範圍、營業範圍擴及全台灣、全世界，無地域的限制、提供多種付款方式，如到貨付款、劃撥、轉帳、線上刷卡等金流服務、可搭配郵寄、快遞、親送、宅配到府等商品運送之物流服務、提供電子報、問卷、票選系統、線上客服等多種網路行銷工具、快速的建立產品資料庫的存貨管理服務、透過電子化即時處理資料更新、彙整與分析服務等等，可透過我們強大的顧客管理系統將這些說帖傳送出去，藉此。」

(二)開店店家的心聲

2008 年 12 月的 MIC 台灣電子商店發展現況與趨勢研究顯示，台灣電子商店數正朝向成長階段，店家平均退出率降為歷年來最低的 15.9%，顯示了網路開店已成為不景氣年代中，能夠吸引更多店家願意投注心力、專心經營事業。網路開店平台幫助實體店面輕鬆導入 e 化平台、拓展銷售通路，也協助微型創業者能以最低成本創業，讓更多微型小店在不景氣中另闢蹊徑，積極投入網路開店。2009 年的調查顯示電子商店業者主要經營困難多在於投資報酬率、交易安全等課題，雖然平台業者藉由提供完整的金流、物流，及消費者對平台品牌具有信心的情形下，帶進人潮、提升成交率；但是陳經理也陸陸續續的接觸到一些 Yahoo!奇摩超級商城店家的反映，這也是必須處理的問題。

「網路開店成長的趨勢，有助於我們的擴大招商，避免既有的開店店家因經營失利而關店，則是必須關注的另一個問題，請大家針對開店店家的管理議題發表意見。」陳經理針對開店店家的經營現況而發言。

「2009 年的調查資料顯示網友購買主要仍在於價格取向，網友進行購物搜尋時會跨虛實通路的現象，台灣超過 80%網友為跨通路購物族群。電子商店型態分析方面，純電子商店佔 41.4%，其中 28.8%純電子商店未來則有跨足實體規劃，由原有實體商店增設跨足電子商店佔 35.4%，主要考量在於銷售之拓展。兩者同時設立佔 17.3%，由虛擬電子商店增設實體商店佔 6.2%，在希望跨足實體店面之電子商店業者中，超過 60%希望在 2 年內完成。這些說明了電子商店的未來發展，可作為我們目標重定位的依據，並可藉由善用實體通路業者進駐帶來的品牌效應，打造品牌群聚的網購商圈。除了掌握微型小店積極投入網路開店的趨勢，來擴大 Yahoo!奇摩超級商城的開店家數外，亦可朝中大型企業為目標進行招商，對中大型企業而言，增加不同的通路也可以增加營收，可先鎖定具品牌知名度之實體連鎖商店為目標進行招商。」



「其實一些開店店家本身對 Yahoo!購物中心、Yahoo!奇摩超級商城及 Yahoo!奇摩拍賣等平台服務也分不清，可以用類比的方式來說明，Yahoo!購物中心有如實體商店的大賣場、量販業型態，廠商是供應商的性質，而 Yahoo!奇摩超級商城的開店店家則是盈虧自負的經營方式，猶如租下實體專櫃，而 Yahoo!奇摩拍賣則如同實體跳蚤市場等等，提供相關說明給開店店家增進認識與了解。此外，小型的開店店家，並不善於經營管理，因此定期的舉辦銷售訓練以增進開店店家的銷售力，絕對是必要的。」

「2010年5月的調查則顯示，網友上網從事的活動中『瀏覽入口網站』佔61.6%，網友造訪率以 Yahoo!奇摩佔97.2%，遠高於造訪其他入口網站的比例，不過52.9%的網友會點選入口網站首頁上的廣告，然而點閱廣告的網友有36.5%表示很少會消費，甚至有31.9%的網友表示上網只是看看，不曾消費，顯然流量與人潮是否帶來錢潮值得懷疑？若開店店家有高流量；但網友卻很少消費也會造成店家無法獲利，因此除了能吸引開店店家之招商策略外，也要設法提高開店店家的獲利，才能留住已在 Yahoo!奇摩超級商城開店的店家。」

「2008年電子商店未獲利的比率高達50.3%，過去幾年業者主要經營困難多在於價格及網站知名度，2009年電子商店業者面臨的主要經營問題調查則浮現投資報酬率、交易安全等問題(表4)，因此開店店家必須朝商品多元、交易安全、提高顧客忠誠作為經營策略來避免流於價格戰，應該將這些相關資訊提供開店店家參考，來確保開店店家數不流失，亦可考慮適度降低開店平台的收費水準，藉以降低開店店家的經營成本。」

表4 電子商店業者最主要的經營問題

主要的經營問題	百分比
比價行為增加，市場競爭激烈	30.1%
投資報酬率低	20.5%
類似商品多，價格戰激烈	10.7%
網址不易被消費者知道	9.8%
詐騙事件多，消費者不信任	3.9%
使用者習慣不易改變	3.6%
虛擬通路本身限制	3.3%
易被模仿，進入障礙低	3.3%
物流成本過高或送貨速度太慢	3.0%

資料來源：摘自劉楚慧(2010)

「2009年調查顯示台灣電子商店主要顧客族群以女性佔58%為主，其中30至39歲的女性佔37.6%為最多，其次為20至29歲佔27.7%，我們可以將這些資料提供給Yahoo!奇摩超級商城的店家作為鎖定目標顧客及訂價的參考，若能幫助店家提升銷售業績，將可作為擴大招商的武器。此外，我碰到少數的開店店家，雖然告知許多開店的趨勢與knowhow；不過業者仍舊不太願意投入更多資金與服務，其中可能也包括對電腦資訊應用的投入不足、相關報表的判讀能力不夠，無可



避免嘗到經營不善的滋味，因此降低開店平台的收費水準，並無法解決他們經營能力不足的問題，除了增加對開店店家銷售技術的訓練及增加店家的經營管理知識外，強化顧客關係管理以建立長期關係才是重要因應之道。」

(三)未來的挑戰

經過一連串的踴躍發言與討論之後，陳經理的腦海中隱隱約約的浮現出策略雛型；不過為了審慎起見，深思熟慮是必要的，陳經理指示重要幹部積極進行策略分析，並約定下週再一次召開會議進一步討論。陳經理再度望向窗外，三個颱風環伺的威力似乎逐漸減弱當中，風雨交加現象暫時停止了；但是陳經理的心中卻悄悄的出現了一股聲音：「考驗才真正開始！」。

參考文獻

- 王志仁，2009，經濟部新網路時代電子商務發展計畫，2009 電子商務中高階主管研習會簡報，「新網路時代電子商務成功經營之道」，
http://gcis.nat.gov.tw/ec/knowledge/notes/notes_detail.asp?SemiID=163&SubRegionID=8, accessed on September 14, 2010.
- 中時電子報科技新聞，2009，「Yahoo! 奇摩電子商務明年成長 3 成」，
http://gcis.nat.gov.tw/ec/news/news_detail.asp?NewsID=419, accessed on September 20, 2010.
- 台灣英文新聞，2009，「Yahoo! 奇摩超級商城開幕月成交金額破 1 億」，
http://www.etaiwannews.com/etn/news_content.php?id=949530&lang=tc_news, accessed on September 22, 2010.
- 何英煒，2008，「Yahoo! 奇摩娶興奇一身價鍍金」，工商時報，
<http://www.hometaiwan.com.tw/news/index.php?id=452>, accessed on September 18, 2010.
- 何英煒，2009，「Yahoo! 奇摩年營收—上看 150 億」，工商時報，
<http://www.im.tv/blog/k2345/167726>, accessed on September 18, 2010.
- 林宏達，2004，「Yahoo! 奇摩：賺台灣 962 萬人的眼球」，e 天下雜誌，
<http://www.books.com.tw/magazine/item/esky/esky0205.htm>, accessed on September 23, 2010。
- 林美雪，2009，「推動中小企業電子商務應用」，經濟部新網路時代電子商務發展計畫，2009 電子商務策略論壇簡報，
http://gcis.nat.gov.tw/ec/knowledge/notes/notes_detail.asp?SemiID=163&SubRegionID=8, accessed on September 14, 2010。
- 翁瑋珊，2010，「淺談新網路時代電子商務現況、商機及未來發展方向」，經濟部新網路時代電子商務發展計畫調查研究報告。
- 許瓊文，2010，「YAHOO! 奇摩台灣區董事總經理陳建銘：從創業輸家到第 1 大入口網站舵手」，Cheers 快樂工作人雜誌 20109 年月號，頁 35。
- 曾如瑩，2006，「興奇科技挑戰 PChome 網購龍頭寶座—講求毛利和效率，營收兩年增五倍」，商業週刊，
<http://blog.roodo.com/orange0315/archives/2535216.html>, accessed on September 18,



2010。

曾薰儀，(2009)，「網路開店平台實戰說明」，經濟部新網路時代電子商務發展計畫，2009 電子商務經營與行銷實務講習會簡報，http://gcis.nat.gov.tw/ec/knowledge/notes/notes_detail.asp?SemiID=160&SubRegionID=8， accessed on September 4, 2010.

游玉琦，2010，「Yahoo!奇摩虎年發願：挑戰電子商務業績目標 360 億元」，<http://news.cts.com.tw/cnyes/money/201003/201003110427001.html>， accessed on September 18, 2010.

創市際市場研究顧問，2008，「ARO 觀察回顧 2008：電子商務產業發展趨勢」，<http://blog.insightxplorer.com/2009/01/23>， accessed on September 4, 2010.

創市際市場研究顧問，2009a，2009 年 10 月創市際月刊報告書。

創市際市場研究顧問，2009b，「2009 年 9 月 創市際網路購物與購物商品調查」，http://www.insightxplorer.com/specialtopic/2009_9_online%20shopping%20and%20commodity.htm， accessed on September 4, 2010.

創市際市場研究顧問，2010a，「2010 年 03 月 創市際上網行為篇」，http://www.insightxplorer.com/specialtopic/2010_03_19.htm， accessed on September 4, 2010.

創市際市場研究顧問，2010b，「2010 年 4 月 ARO 觀察：購物中心網站使用狀況」，<http://news.ixresearch.com/?p=1502#more-1502>， accessed on October 22, 2010.

創市際市場研究顧問，2010c，「2010 年 9 月 ARO 觀察：拍賣網站使用狀況」，<http://news.ixresearch.com/?p=2406#more-2406>， accessed on October 22, 2010.

經濟部商業司，2009，「2009 年中華民國電子商務年鑑」。

潘淑婷，2009，「看好宅經濟－經濟部今召開電子商務論壇」，http://gcis.nat.gov.tw/ec/news/news_detail.asp?NewsID=420， accessed on September 20, 2010.

資策會 MIC，2009，「2010 電子商店經營四大方向商品多元、跨界消費、交易安全、會員忠誠」，http://mic.iii.org.tw/intelligence/pressroom/pop_pressfull.asp?sno=215&type1=2， accessed on September 20, 2010.

資策會 FIND 網站，2010a，「2010 年 6 月底止台灣上網人口」，<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=263>， accessed on September 2, 2010.

資策會 FIND 網站，2010b，「上網必經之地－入口網站廣告也吸引人」，<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=board&id=1138>， accessed on September 2, 2010.

資策會 FIND 網站，2010c，「網路口碑影響大，網友購物前會先參考虛擬社群意見」，<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=board&id=1133>， accessed on September 19, 2010.

劉楚慧，2010，資策會 MIC－台灣電子商務發展現況與趨勢簡報。

韓啟賢，2009，「看好宅經濟，雅虎超級商城上修營運目標 5 成」，<http://n.yam.com/rfi/fn/200905/20090514248852.html>， accessed on September 22, 2010.

蘇文彬，2009，「Yahoo!奇摩超級商城吸引實體連鎖通路進駐」，<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=58355>， accessed on September 22, 2010.

顧昌欣，2008，「電子商務營運模式創新應用－Yahoo!奇摩經驗分享」，2008 電子商務中階主



管研習簡報。

Ansoff, H. I. 1957, "Strategy for diversification," Harvard business Review, vol. 35, No. 5, 113-124.

