

電子商務時代下之創新商業模式

文／朱訓麒

資訊科技的進步加上網際網路與上網裝置的普及，讓商業創新模式之競爭進入前所未有的境界。學者盤點了從1975年到2009年之間刊登在主要期刊中的1,253篇文章後發現，恰好是從1995年世界各國之電子商務網站開始爆發成長時，商業模式（Business Model）這個名詞開始普及，開始被產業與學業大量的使用。然而，直到目前為止，專家對於商業模式的解釋並沒有共同的定義，他們常按照自己的看法去使用商業模式這個名詞，以及各種模型來分析企業。

商業模式的定義： 以系統性角度分析企業如何創造價值

雖然對商業模式的定義可能不同，但共同的概念都是把商業模式當作是一種新的企業思維視角，即以「系統性角度」去分析企業如何創造價值，也就是企業透過哪些方法來獲取利潤的一種新分析思維。系統性角度認為商業模式就是與價值創造相關的「一連串活動」，包含企業經營目標、關鍵活動、經營資源、夥伴、金物流等，以及其相互間

「因果關係之整體分析架構」。也就是說，商業模式與以往最大不同的就是，分析企業成敗不能只看某項單一的活動，如只看產品的品質，或只看其通路、廣告或設計策略。而也有學者採用最狹義也是最直接的看法，認為商業模式就是與利潤直接最相關的，也就是企業利潤來源與核心能力。

比商業模式定義更重要的其實是促成它變得重要的原因與背景。商業模式是在電子商務流行後才被普遍使用，是因為電商本身是一種資訊的變革，能普遍性的去影響每個人、組織與商業規則。最重要的原因是電商讓交易成本變得極低，也因此創造了很多過去不可能的商業做法。過去企業並不知道是誰看了廣告，誰買了商品，但現在網路平台中所有的購物資訊一覽無遺，都有數據可以追蹤。再小的企業也都可以憑藉網路，直達全球市場的消費者，搖身一變，在全球各地與原本不可能的商業對手競爭。電子商務也讓許多企業延伸服務，從設計生產到銷售全部包辦，不需要透過其他的通路或組織，且能與顧客以很低的成本保持長期的關係。也就是說，因為可以長



五種電子商務創新商業模式

商業模式	代表性企業	核心能力	主要利潤來源
商品交易	雅虎商城／亞馬遜／淘寶Uber／Airbnb	雙方買賣交易促成	價差、廣告費、交易傭金
訊息處理	Google／百度	訊息搜索分類處理	廣告費
內容娛樂	Youtube／愛奇藝／KK Box／Netflix	內容吸引力	會員費、廣告費
社交資訊	Line／Facebook／微信	人際溝通的促成	廣告費、虛擬產品
生活服務	團購美食券／線上旅行社／網路銀行	提高便利性或服務加值	服務利潤、廣告費

期維繫客戶關係，加上經營的範疇比過去大很多，所以不需要依賴傳統上單次買賣就一定要收費方式，而可能在某部分服務先免費，吸引人流後，再從其他服務部份獲利。在這樣的資訊模式變革下，激發了許多創新與促成了許多不同的商業可能性。

例如，沒有網路科技，就不可能有個人能憑一己之力，透過網路的部落格文章或自拍影片吸引全球數十萬的粉絲觀看，進而變成世界名人，也創造了所謂粉絲經濟。另外，電子商務更強大的力量就是能改變全球製造與銷售供應鏈的結構，以及企業運作的組織模式。因為網路可讓個體直接跟全世界任何人聯繫，不再受限於傳統的地理與時間限制，使得過去層層堆疊的科層系統忽然變成資訊傳遞的阻礙，甚至是根本不需要。因此，許多商家可以透過網站、SNS通訊軟體跳過中間人，直接銷售給全球的買家。更進一步，企業還能透過數據分析，預測買家的需求，顛覆過去的商品生產流程，避免過高的庫存風險。

小企業可利用世界級的平台擁有全球經營的能力

以商業模式分析現代企業除了更能看清商業價值與競爭力的來源，更給予中小企業許多新的機會。過去媒體與通路易被大企業壟斷，小企業難以競爭的困境已經被瓦解；若能善用世界級的平台如臉書、亞馬遜、阿里巴巴、Google，任何小企業都能立即擁有全球經營的能力，擊退規模大數十倍的競爭者也不是難事。相反的，假若企業仍沿用舊思維而不知變通，選了不可能獲利的模式，就極有可能白忙一場。因為電子商務時代更重視專業分工，知識、學習能力與創新，而非資產、能源與人脈。

懂得電商知識與不斷學習的人就能透過重塑商業規則而獲得勝利。例如以免費服務商業模式稱霸全球的Google與Facebook就能夠顛覆傳統，在短短幾年內就成為世界電子商務與科技界的創新標竿。

未來隨著物聯網的發展，以及新興國家智慧手機使用者增加，上網費用降低的趨勢影響。電子商務創新商業模式更會爆發式的成長，像毛細孔般更深入的影響每個產業與個人。專家預期未來將不會有傳統企業，因為不懂得用電子商務技術的企業可能都不會存在。雖然數不清的商業模式創新，常讓人眼花撩亂，但大部分的企業經營核心可用以下的五類商業模式來分類，如下表所示並分述如下。

- 1. 商品交易模式：**舉凡任何網站其獲利來自商品或服務的交易、促成，就屬於此類別，不論是B2B、B2C、C2B或C2C等。這類商業模式的企業核心能力在於買賣雙方的資訊整合，或協助供應鏈的管理，經營最終目標是促成交易的產生。現今最流行的分享經濟如Uber、Airbnb也屬於此類型，此模式主要的利潤來源包含商品價差、廣告費或是服務傭金。
- 2. 訊息處理模式：**是一種發展較早的商業模式，但至今仍持續不斷創新，最有代表性的就是Google。採用此模式的核心能力在於各種形態資訊的蒐集、處理與分析，用以滿足使用者的多元

需要。不論是文字、相片、商品、語言、聲音、地貌、實境之資訊都可被蒐集與分析，甚至是汽車導航所需要的各種視覺、道路與天氣資訊。最後訊息服務可透過電腦、手機，甚至是智慧眼鏡、汽車螢幕、虛擬實境機器等裝置來傳遞，不斷的提供新價值與消費體驗。由於此模式通常不涉及商品或服務交易，故獲利的方法通常為廣告費。例如Google的主要收入就是各種廣告費，如關鍵字搜尋或橫幅廣告的廣告費。

3. 內容娛樂模式：此模式是透過網路使用者自創內容上傳（UGC, User Generated Content）或是網站付費投資於自製或外購的方式產生文字、圖片、音樂或影像等內容，以提供使用者觀看或聆聽。代表性的企業為Youtube、Netflix、KK Box、優酷、愛奇藝等視頻與音樂網站等。隨著平板電腦、智慧手機、智慧電視、虛擬實境VR的普及化，內容模式會持續強力發展，創造更多元與豐富的內容。而傳統電視、平面媒體或廣播因缺少互動而呆板的特性，將會受到很大的衝擊。內容模式網站能讓使用者參與互動，並隨時與其他朋友分享，且能主動選擇喜歡的內容，因此會有更滿意的感官享受。此模式通常不涉及商品交易，而是內容服務的交易，故獲利的模式通常是廣告費或是會員費，例如Youtube的主要收入即是各種廣告費，Netflix則是會員費。

4. 社交資訊模式：社交是全球人類共同的最基本需求，而網路科技給予了社交全新的生命與模式。目前網路社交工具可說是最熱門的模式之一，許多人將社群工具當作與親好互動、企業溝通的最主要工具，而逐漸不再使用傳統電話了。此模式代表企業為Facebook、Skype、Line與微信，其核心能力在於透過各種創新功能去便利化與豐富化人際溝通，或應用在商業的交易與推廣上。原本社交商業模式並不一定涉及商品的交易，但憑藉企業創新能力，為了讓人際溝通更為生動有趣，業

者也推出付費購買圖像的功能，即圖文字，讓使用者可用圖片來代替文字訊息，表達出更豐富的情感。故此模式之獲利方式可為廣告費與虛擬產品的銷售。

5. 生活服務模式：儘管科技發達，人仍必須活在實體的世界，有吃喝、居住、交通…等需求，這些都不能在虛擬世界完成。因此，利用網路工具協助實體世界中的各種交易就是生活服務模式。此模式涵蓋的範圍非常廣泛，雖然較晚才開始發展，但隨著移動裝置的普及而快速猛烈的成長，是最充滿潛力的模式之一。因為舉凡生活中的食、衣、住、行、育、樂等活動或消費，只要是能透過資訊科技或工具的協助加以智慧化、效率化，但最後必須在實體世界消費的都可算入此模式。這也就是所謂的O2O（Online to Offline 或是Offline to Online）虛實整合或新零售模式。例如在網路購買美食券到餐廳去消費，就是將實體的餐飲服務流程利用資訊加以創新與增值。亦或是線上旅行社（OTA, Online Travel Agent）能整合國際機票、住宿、租車與餐飲等多元旅遊服務，上架在旅遊平台中供旅客預訂，但旅客購買後仍需在實體世界使用，也屬於此模式。其他如手機APP叫計程車、網路掛號看病、網路交友、網路房屋仲介等也都是生活服務類的模式。由於此模式涉及交易，故其利潤來自於商品價差或服務利潤、廣告費等。

結語

以上各模式都是電子商務時代下的創新模式，也是未來任何事業都不可或缺的工具。但由於各模式的核心能力、發展策略與獲利方式會有很大不同，業者必須先釐清自身業務屬於哪種模式，或由哪些模式混合組成，才能夠創新，脫離殺價競爭的困境，找到成功的方向。🌟

（本文作者為商業發展研究院經營模式創新研究所電子商務研究組長）