

# 移動網路時代需要更多刺激 互聯網電子商務的 發展趨勢與關鍵

新一代電子商務應該要有共享經濟的三個關鍵：經濟意義是閒置資源活化利用，社會意義是信任驅動交易，網路意義是連結提供者與需求者兩個終端。電子商務若能有此3種特性，即可發揮巨大共享經濟的槓桿效用。

文◎蔡政安

「過去50年來，資訊科技曾兩度徹底重塑競爭與策略，而我們現在正站在第三次轉型的邊緣。智慧聯網產品將重塑產業競爭規則，引發一連串企業新的策略選擇，包括如何創造與獲取價值、如何與傳統合作夥伴共事、需要建立哪些新合作與夥伴關係，以及如何在新能力重塑產業界線時，確保競爭優勢。」——麥可·波特，2014年11月《哈佛商業評論》

## 互聯網科技正在改變消費經濟

世界知名競爭大師波特（Michael Porter），在《哈佛商業評論》最新的力作中，分析過去10多年互聯網科技的發展，對所有企業提出忠告。他認為，

互聯網科技正在改變為顧客創造價值的方式、企業競爭的方式，以及競爭的疆界。此轉變會影響每一個產業，甚至會影響整體經濟的發展軌跡，為企業、顧客及全球經濟，帶動下一波由資訊科技驅動的生產力成長，時間點就是現在。

在這樣的互聯網科技的發展趨勢下，中國移動創辦人傅盛對台灣的觀察如下：

「台灣過去以硬體製造起家，創業精神從未落後世界，但在移動網路時代，還需要更多的刺激。」

或許這樣的評論聽起來不舒服，但急起直追才是正道。而台積電董事長張忠謀則點出台灣未來發展的希望與方向：「未來台灣不會再由台積電這樣的

製造業主導，應該轉向網路等新興服務業發展。」

## 4大關鍵掌握趨勢

在此發展趨勢下，本文彙總相關學術研究與資訊，提出最新互聯網電子商務的趨勢與關鍵所在如圖1所示。

第一點即波特大師所言，互聯網科技會改變產業競爭規則，會影響所有企業的競爭優勢，企業必須重新思考策略，有智慧的擁抱互聯網電子商務，才能生存並創造更大商機。

第二點則是學者Rigby，發表在2011

年《哈佛商業評論》的文章，他分析近代通路的典範轉移，從20世紀初的城郊購物中心興起，到1960年代折扣連鎖店沃爾瑪（Walmart）的興起及Target大賣場的崛起，到20世紀末，一批網路零售商，像是亞馬遜（Amazon.com）以及各式各樣的網路公司，積極發展網路購物或電子商務，然而計畫不週的策略加上投機狂潮，促成了網路泡沫，這場崩盤讓多數的電子商務零售商減頂，而「非理性榮景」驟然回歸經濟現實。

然而至2010年，市調公司佛瑞斯特（Forrester）估計，美國電子商務年營業

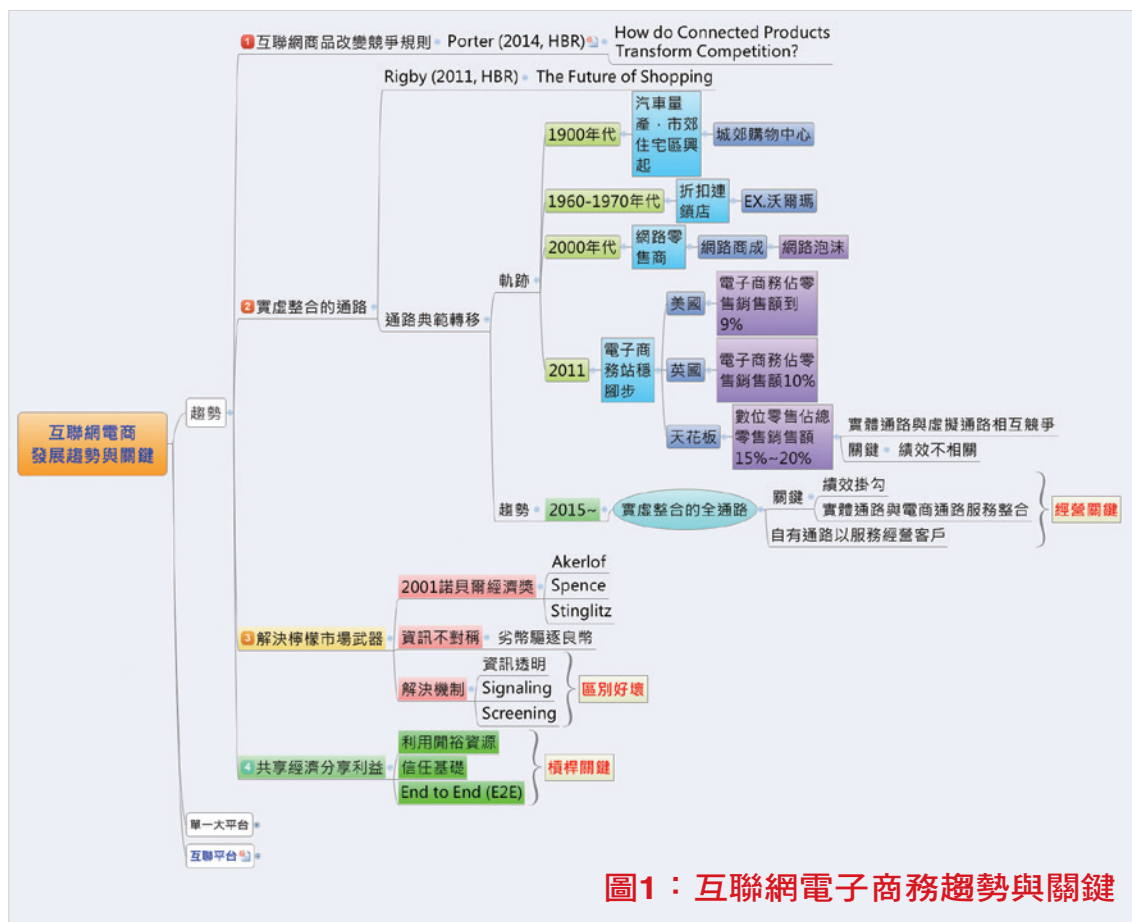


圖1：互聯網電子商務趨勢與關鍵

額就已接近兩千億美元，占零售銷售總額9%，這個數字在英國是10%，Rigby 結論是：「電子商務已站穩腳步，傳統零售商必須徹底更新觀點，以便將各種通路整合成全通路體驗，否則很可能被時代淘汰。」

但Rigby提出15~20%的天花板概念，因為實體通路與虛擬通路是天生的通路衝突，如便利商店7-11與7-Net（現更名為ibon mart）是典型通路衝突，當衝突通路間績效不相關，甚至相互競爭時，是造成天花板的主要由來。而要整合實虛通路的關鍵在讓兩個通路能績效掛勾，實體分店轉換成體驗服務中心，並與虛擬電商服務整合，以建立自有品牌來服務客戶，用服務來提升商品價值。

筆者得知某國內知名連鎖商店，花幾千萬元建立總公司的虛擬電子商務平台，400多家直營連鎖店長表面上配合，實際上不推廣，因為在虛擬通路多購買就會在實體通路少買。因此，所有連鎖通路電商的商業模式，都是往績效掛勾設計，如到店取貨，實體商店可以獲得部分代辦費，然而，這些措施效果不大。

第三點是要解決檸檬市場「劣幣驅逐良幣」的問題，檸檬市場是在1970~1980年代，由Akerloof等3位經濟學者所提出，並在2001年獲得諾貝爾獎。

該理論描述廠商與消費者間存在巨大的資訊不對稱，相對於廠商，消費者是較無知的一方，若是資訊能完全揭露，消費者即較易判斷商品的價值，但是資訊揭露相當不容易，因而不肖廠



商欺瞞消費者，造成劣勝優汰現象。而解決的方法有「資訊透明」、「訊號機制（signaling）」及「篩選機制（screen）」等，關鍵是要建立消費大眾對廠商的信任（credibility），目的是要能區別好壞。

現在互聯網電子商務科技則是很容易揭露資訊，這就是「數位槓桿」功能，數位槓桿是透過數位工具，舉重若輕地改變「過去很費事，現在很容易」的效果，即時資訊透明化，讓消費者增加對廠商的信任，讓好人能出頭。

第四點是共享經濟分享利潤，Airbnb沒有自己的一家旅館，Uber沒有自己的一輛汽車，市值估計都在500億美金，可見共享經濟的魅力。共享經濟的3個關鍵：經濟意義是閒置資源活化利用（resource exploitation），社會意義是信任（credibility）驅動交易，網路意義



是連結提供者與需求者兩個終端（end to end）。電子商務若能有此3種特性，即可發揮巨大共享經濟的槓桿效用。

## SI企業的技術架構是最佳方案

筆者研究電子商務發現：傳統的電商平台如Pchome、阿里巴巴的淘寶網等，是現在市場的主流，但他們的電商技術是大平台的技術架構為主，非互聯網的技術架構，不易滿足以上互聯網電商4點的關鍵特性，而台灣SI（Smart Integration）企業的技術架構則是較符合互聯網電商的關鍵特性，可能會是好的解決方案之一。

說明比較兩種技術特性如圖2所示。

大平台的特色是：供需雙邊在同一平台；平台歡迎所有競爭供應商，當促進交易時平台商即可抽取佣金。此大平台的優點是：快速上架，產品有特色即

### 互聯網電子商務趨勢4大關鍵

1. 互聯網科技會改變產業競爭規則，影響企業競爭優勢，企業必須重新思考策略，擁抱互聯網電子商務，才能生存並創造更大商機。

2. 電子商務已站穩腳步，傳統零售商必須徹底更新觀點，以便將各種通路整合成全通路體驗，否則很可能被時代淘汰。

3. 解決檸檬市場「劣幣驅逐良幣」的問題。

4. 共享經濟、分享利潤。

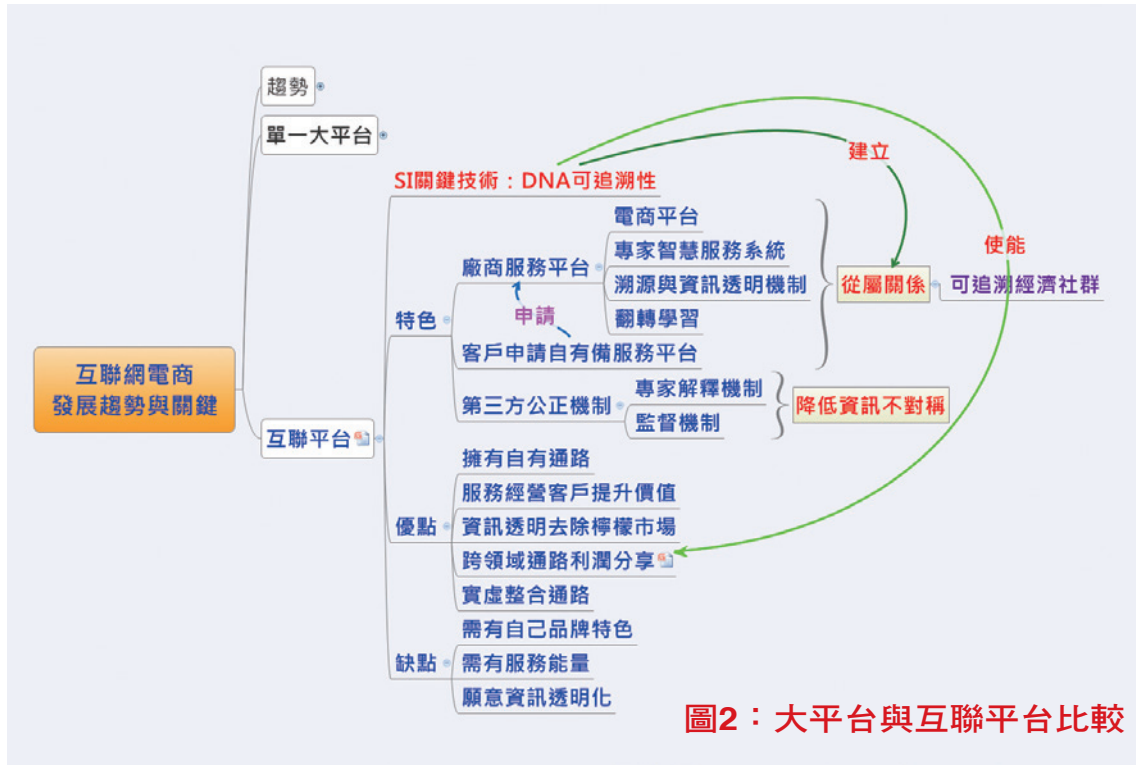


圖2：大平台與互聯平台比較

快速交易；缺點是：供應商無法擁有通路，通路是平台商所擁有；但商品展示在某虛擬儲櫃，資訊揭露有限，不易區別出好壞，無法解決檸檬市場問題，供應商也無法以服務提升價值；而多種商品同時在大平台上，落入比價競爭的紅海市場；無法有互聯功能，讓供應商分享共享經濟的好處。因而，有品牌特色的廠商都要建立自己的電商通路，這是Rigby所提另外80%的巨大機會，但會有相當大技術障礙，也要花鉅資。

SI企業所發展的技術架構是一個互聯平台，這是為有品牌特色的廠商建立自己的電商通路，做法是廠商應用SI技術架構來建立服務平台，客戶則從廠商服務平台申請客戶的被服務平台，因

DNA可追溯性關鍵技術，建立起上下從屬關係，申請時，廠商平台把電子商務市集鑲嵌到客戶的被服務平台上，也把要對客戶服務的系統，如專家智慧服務、溯源與資訊透明機制等，鑲嵌入客戶的被服務平台上，而客戶被服務平台則有預留空間，讓客戶經營個人品牌資訊與服務，以提升客戶的黏著度。

這是上下兩層從屬結構，互聯關係也可以是垂直多層的從屬結構關係，形成一個可追溯的經濟社群，這種層級關係就變成通路結構，廠商即可擁有最有價值的通路。此種垂直多層的從屬結構通路關係，可以解決Rigby實體通路與虛擬通路衝突問題，如總公司HQ有服務平台，400家實體分店都從HQ的服務平台

申請每一家分店的服務平台，而每一家分店則經營區域客戶，客戶從分店服務平台申請被服務平台，此時客戶向總公司電商市集購買某項商品，實體分店可以分享部分利潤，這是績效掛勾結合分享利潤的最佳方案。

### DNA可追溯性關鍵技術的奧妙

而DNA可追溯性關鍵技術可讓兩個經濟社群水平互聯，互聯經濟社群間可進行通路交換、互掛電子商務市集、共用專家智慧服務系統等共享經濟活動，例如A經濟社群下的某A1客戶，互聯到B經濟社群，在A1客戶在他的被服務平台上購買B廠商的某一商品，B廠商直接出貨給A1客戶，交易過程A廠商不涉入，

但因DNA可追溯性的技術互聯，A廠商即可由B廠商中分享利潤，這是共享經濟的最佳方式。

而專家智慧服務是匯集商品專家、學者知識，透過文字、影音、圖片、線上翻轉學習等系統，來教育或協助客戶學習正確知識，溯源與資訊透明機制則是廠商持續地揭露生產履歷、檢驗數據等相關資訊，翻轉學習則是以客戶為中心來解決問題的機制。

這些又是不同的互聯平台，由於互聯技術的無限擴充特性，因而可以揭露完整資訊，區別出真正的好壞。而第三方公正機制則是透過公正專家來解釋或監督廠商透明資訊的正確性。

此互聯平台的優點是：可以擁有自



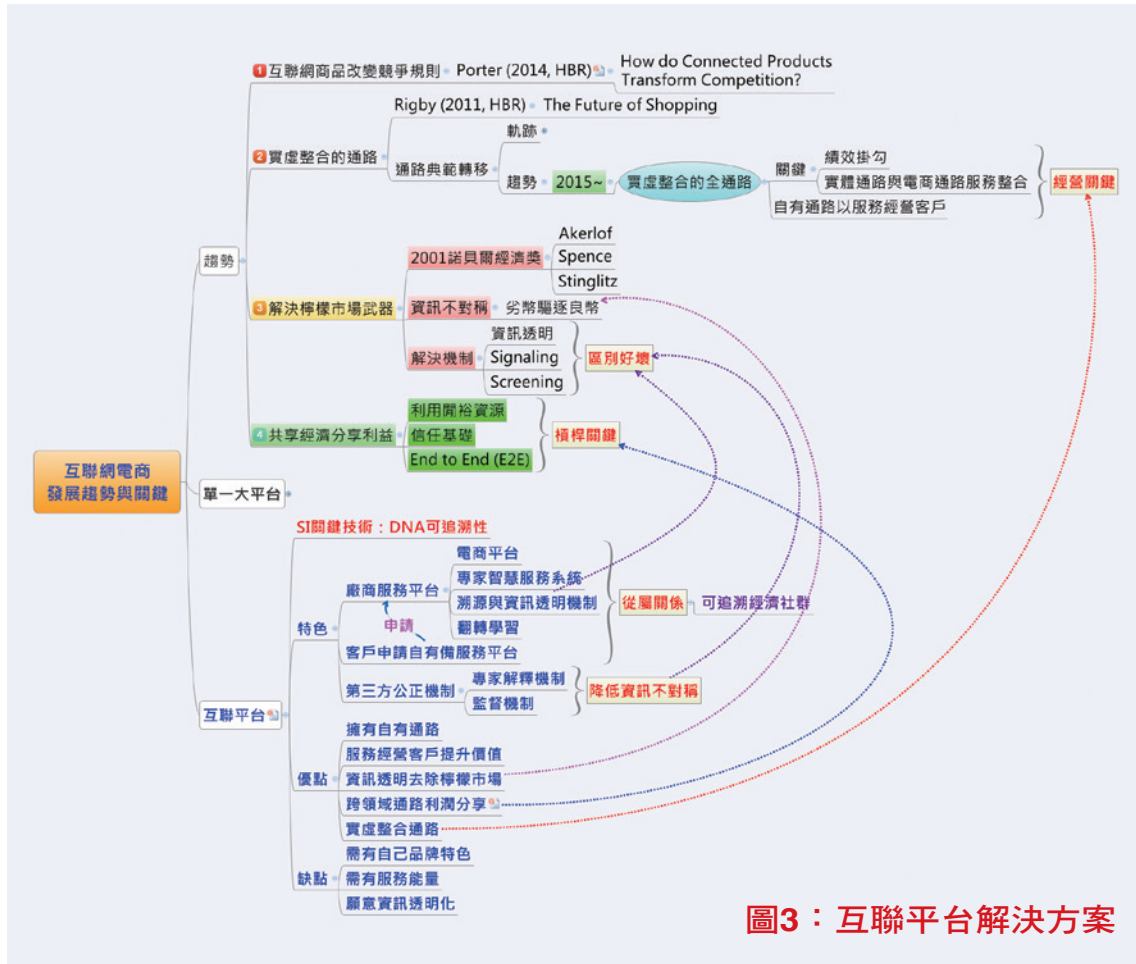


圖3：互聯平台解決方案

有通路，用服務經營客戶提升價值，以資訊透明來去除檸檬市場，可享受跨領域通路利潤分享的好處，可以實虛整合通路；缺點是：需有自己品牌特色，要建構自有服務能量，願意資訊透明化。此互聯平台的關鍵特性較能符合互聯網電商的發展趨勢，其關係如圖3所示。

很多人對新科技興起的商業變革疏忽，或以既有邏輯行事，最後落入被淘汰的情境，阿里巴巴創辦人馬雲對此不勝枚舉的類似現象，做出貼切的歸納：「很多人輸就輸在：對於新興事物，第

一看不見，第二看不起，第三看不懂，第四跟不上。」而能夠把握住互聯網電商發展關鍵的人，也就抓住了新趨勢帶來的巨大商機。

### 作者簡介：

國立政治大學科技管理博士，現為實踐大學管理學院創意產業博士班暨企業管理學系副教授，有20年企業策略管理與新事業發展的產業實務經驗，研究興趣在創新、商業模式、電子商務趨勢等，共發表20多篇學術論文於中外期刊。