

以資源基礎理論探討電子商務經營之 成功要素 - 策略矩陣分析法之應用

雷漢聲* 李信勇**

*朝陽科技大學企業管理學系

**千煌貿易有限公司

(收稿日期：90 年 12 月 19 日；第一次修正：91 年 3 月 26 日；
接受刊登日期：91 年 7 月 16 日)

摘要

本研究以策略管理之理論為基礎，用系統化的策略矩陣分析法為工具，以三個產業共六家個案公司為分析對象，歸納整理出六項電子商務經營之關鍵成功要素相關命題，分別如下：一、網站形象（品牌）是電子商務重要的關鍵成功要素。二、有效的相關實體資源支援是電子商務重要的關鍵成功要素。三、豐富的資料庫（顧客、產品、相關資訊等）與資料庫的有效運用是電子商務重要的關鍵成功要素。四、提供顧客相關領域多元化的產品或服務是電子商務重要的關鍵成功要素。五、長期而言，深入的相關產業知識是電子商務重要的關鍵成功要素。六、僅賴網路技術未必能在電子商務的經營上獲致成功。最後，本研究並根據研究所得，針對現有電子商務業者及欲進軍電子商務之企業或個人提出一些建議。

關鍵詞彙：電子商務，資源基礎，策略矩陣，關鍵成功要素

壹 前言

電子商務剛興起時，電子新貴的竄起所造成整個產業遊戲規則改變的案例時有所聞。因而世界各國無論是政府、學術界或實務界莫不投入或預計投入大量的人力、物力於電子商務的研究上。但在過去一年，全球經濟問題浮現，美國那思達克網路股狂跌，網際網路市場的成長預估趨緩。另外根據倫敦金融時報的專訪報導（陳麗玉，2001），網際網路先驅者 Marc Andreessen 認為，網路股的巨變可能會讓亞馬遜成為網路創業公司中唯一真正存活下來的線上零售業者。他也相信，情形會回到一九九〇年代初期那樣，公司必需有獲利和營收。

初期新興網路公司懂科技，卻不懂得怎麼經營零售業。既沒有消費者所信賴的堅強品牌、有效的物流體系，也不知道如何適時推出消費者剛好想要的

* 作者衷心感謝匿名審查委員們的細心審閱與諸多寶貴意見，並感謝國科會的研究經費補助 (NSC89-2416-E-324-018)。

商品。而傳統企業雖然在這幾方面擁有相當大的競爭優勢，但因企業內部調適能力，如企業策略的擬定、組織結構的調整及作業電子化等議題，無法立即因應快速變動的商業環境，而成為沉重的包袱（黃貝玲，2001）。

此外，一個值得觀察的趨勢，是許多虛擬商店實體化和實體商店虛擬化。如金石堂跨足網路書店；統一超商在 89.12.14 召開第六屆第四次董監事會上，通過投資博客來網路書店新台幣一億零四十萬元，持股比例為 50.025%，博客來未來將變成統一超商的關係企業（李盈穎，2000）等，都是實體虛擬整合的開始。未來的趨勢真是那些具有電子商務能力的傳統企業？而虛擬商店雖然實體資源不足，但是否仍有實體企業所不可取代的競爭優勢呢？

Drucker (1999) 認為網際網路形成的新通路改變了消費者如何購買東西，也改變了消費者買的東西；網際網路也改變了消費者行為、儲蓄的方式和產業結構及經濟。而 Evans and Wurster (1999) 也認為，若廠商與實體零售業者仍把網路當做是行銷或促銷的新戰場，一個執行舊有策略的新管道，將無可避免地被新興的競爭者——那些把電子商務當獨立事業經營的網路零售業者或是引領 (navigators) 網站所擊敗。但是 Thurow (2000) 卻認為，網路公司做的不過是行銷罷了，網際網路只是個比較成熟的郵購商品簡介（吳迎春，2000）。Porter (2000) 提出了網際網路的確重整了傳統的價值鏈，使我們有能力用新方法進行傳統的行銷、採購，更讓價值鏈上的活動能整合在一起；而他也認為，網路只會變成企業提昇能力的技術 (enabling technology)，也就是一種工具。因此，企業的競爭優勢又會回到傳統的價值鏈（吳迎春，2000）。

有關電子商務的研究應該從多個角度切入（余千智，1999）。本研究即企圖從策略管理的角度來探討此一主題。網際網路從初期虛擬商店造成傳統產業的極大壓力，到目前情勢的逆轉丕變；產業價值鏈因為電子商務的介入導致重整，到底讓企業增加哪些競爭優勢？傳統企業如何利用電子商務增強競爭力？純虛擬企業又如何回歸傳統價值鏈強化競爭力？

基於上述研究背景及動機，本研究的主要目的在探討不同經營型態的產業，在加入資訊科技的網路特性後，如何才能為企業創造新的可維持競爭優勢。本研究希望能達到以下三項目的：

1. 瞭解電子商務可以創造那些新的競爭優勢，以及它們的創造是否需要與其它實體資產互補整合。
2. 瞭解各種電子商務所創造的競爭優勢之可維持性。
3. 透過對前述兩項的瞭解，為如何發展策略性電子商務整理出一些通則。

本研究的主要貢獻有三：1.發現虛擬事業之持續性競爭優勢的建立，仍須借助實體資源的搭配；2.整理出電子商務經營之成功要素，可做為現有或未來有意進軍電子商務領域的企業或個人重要參考；以及 3.驗證了傳統管理理論的分析架構對 e 化時代之事業經營仍有其價值。

貳 文獻探討

一、電子商務相關文獻

(一)電子商務的定義

Kalakota and Whinston (1997) 以通訊、企業流程、服務以及上線等不同的角度來定義電子商務。從通訊的角度看，電子商務是利用電話線、電腦網路或其它的方法來傳遞資訊、產品、服務或付款。從企業流程的角度來看，電子商務是商業交易以及工作流程自動化的一種技術應用。從服務的角度來看，電子商務是解決公司、消費者與管理階層想要降低服務成本，又要提高貨物的品質及加速服務傳遞速度的一種工具。由上線的角度來看，電子商務則提供了在網際網路或其他線上購買與銷售產品或資訊的能力。

Kosiur (1997) 則認為，電子商務起初被看成是透過電腦網路來處理購物資訊與資金的傳送，而發展至今，其已經包含了新的商品的購買和銷售，如電子資訊等；且電子商務提供了一個讓公司可以找尋新的競爭優勢的機會。

(二)電子商務的分類及研究範圍

有關電子商務的分類有多種方式 (Jolly, 1997; Dertouzos, 1997; Barabino, 1998; Kalakota and Whinston, 1997)，本研究將採 Kalakota and Whinston 的分類方式，將電子商務分成企業對企業間 (business to business, B to B) 應用、企業內部 (intra-business) 應用，及顧客對企業 (customer to business, B to C) 應用等三大類：

- 1.企業對企業應用：**企業對企業間的電子商務機制是以企業與上下游企業夥伴間整體營運網路的交易執行與資訊流通為主。包括了供應商管理、庫存管理、配送管理、通路管理及付款管理。
- 2.企業內部應用：**企業內部的電子商務可幫助企業將組織內各種重要功能予以整合。

3.顧客對企業應用：任何企業均可在網際網路上設立自己的網站與電子商務經營網頁，直接與來自世界各地的客戶或供應商進行交易。一般消費者也可經由遠端的電腦瀏覽查詢及訂購商品、取得服務，透過安全的機制付款，可直接下載電子化商品或透過傳統或新興物流通路取得實體商品。

由於以上之第一類及第二類的應用許多都是利用專屬網路，放在查詢資料上有其困難度，故本研究將研究的範圍限制於開放性較高的「B to C 的電子商務應用」。

(三)電子商務所創造的價值

Peppers and Rogers (1997) 認為電子商務使得企業真正可以針對每一位顧客進行個別化的行銷和一對一的雙向溝通，並提供個人化的產品。Kosiur (1997) 認為：「電子商務，不只能打開新市場讓你接觸新客戶，而且更能讓你原有的客戶基礎上更快速且便利地從事商業活動。」Alba etc. (1997) 則認為電子商務可提供六大功能：精心地再製描述性及經驗性產品、更廣泛的產品線提供、更深入的產品資訊提供、可任選購者自由搜尋、可以記憶過去習慣，簡化資訊收集過程、吸引各式消費者發揮集客力。外貿協會則整理出電子商務對企業與消費者市場的產生的效益有：降低行銷及交易成本、開創新的經營模式、尋找新客戶、拓展客戶群、改善或加強與客戶溝通方式等（引述自：鄧俊如，1999）。

Evans and Wurster (2000) 則以三個抽象的觀念來總括說明電子商務所創造的價值，它們分別是：

- 1.接觸度 (reach)：**電子商務可以更有效率地接觸到更多的顧客以及提供更多的產品。
- 2.豐富度 (richness)：**廠商透過電子商務可以提供給顧客更有深度更詳細的資料；反之也可收集到更深入且更詳細的顧客資料。
- 3.貼心度 (affiliation)：**電子商務較能以客觀且不具預設立場（代表廠商來賣東西）地展示及說明各種產品。

Evans and Wurster (2000) 表示，雖然電子商務在接觸度及豐富度上各自的表現是否優於傳統商務須視情況而定；但是電子商務卻可以同時在接觸度及豐富度有優異的表現，傳統商務卻必須在二者上有所取捨。

二、資源基礎觀 (resource-based view) 策略管理理論

(一)資源基礎之策略管理理論

Wernerfelt (1984) 首先提出了「資源基礎觀」這個名詞。最初的想法，是想修正當時普遍流行的產品/市場觀，這個由外而內的策略管理思考方向。他認為公司若從「資源」的角度來從事策略的決策，將會較自「產品」的角度思考來得更有意義。陸續有學者沿續了這個修正觀點，做了許多精煉深化的工作。這一系列主張以「內省」的方式來形成持續性競爭優勢的論點，一般就稱之為「資源基礎觀」的策略管理理論。

(二)資源基礎的策略邏輯

Grant (1991) 之資源取向策略分析架構，充份代表了此派學者的策略思考邏輯。他將以資源為取向的策略分析，分為五個步驟：1.廠商資源的辨識與分類，2.廠商能力 (capabilities) 的辨識與評價，3.評估資源與能力產生「租」的潛力，4.選擇制定最能充分利用企業資源與能力的策略，以及 5.辨識資源缺口及發展企業的資源基礎。

(三)策略性資產 (strategic assets)

在 Grant 的資源取向的策略邏輯下，競爭優勢的產生是源自於兩個部份的結合：以資源為基礎，以能力來運用及發揮這些資源。若只用「資源」一詞代表公司賴以建立競爭優勢的基礎，惟恐有忽略了「能力」之嫌。更且，並非所有的資源或能力均能為公司產生競爭優勢，它們還必須具備某些特性。此外，有關這些競爭優勢來源的分類，學者間又有許多不同的看法。本研究為了避免混淆，乃採取了 Amit and Schoemaker (1993) 所用的名詞—「策略性資產」來總稱那些可以成為公司持續性競爭優勢來源的資源及能力組合。

吳思華 (1996) 則綜合許多學者的看法，提出了三項用以判斷資源是否具有策略價值的指標，其分別為：1.獨特性、2.專屬性，以及 3.模糊性。Barney (1991)，認為資源是否具有持續性競爭潛力，乃取決於其四個特質：1.價值 (valuable)：資源的價值來自資源能否使公司在執行特定策略時增進其效率與效能。2.稀有性 (Rareness)：指公司現有或潛在競爭者並未擁有該項資源。有價值而多量或有價值而無法取得的資源，均無法創造持續性競爭優勢。廣義而言，凡市場中對於特定具有價值之資源的擁有者少於需求者，則該項資源即具有稀有性。3.無法完全複製 / 模仿 (Imperfectly Replicable / Imitable)：使競爭

者無法完全複製/模仿的動力來自資源具專屬性、模糊性、複雜性。以及 4. 替代性 (Substitutability)：意指是否存在著「策略性約當資源」(Strategically Equivalent Resources)，當競爭者可以用相似的資源執行相同的策略，或以完全不同的資源達成策略替代的效果時，公司之競爭優勢將無法持續 Barney 又在 1997 年整理歸納出包括價值 (Valuable)、稀少性 (Rarity)、難模仿 (Costly to imitate)、組織化 (Exploited by the organization) 的 VRIO 架構，用來解析公司的能力與資產是否具有持續性的競爭優勢及績效

簡單的歸納，以上學者都在強調，策略性資產必須具有價值、稀少性獨特性、不易模仿及組織化等具有資源基礎的特性，才能為公司帶來持續性的競爭優勢。

三、電子商務成功關鍵因素相關文獻

Evan (1997) 認為要成功經營全球資訊網網站有：網站帶給漫遊者高品質的瀏覽經驗，較所吸引到的上站人數要來的重要等九大準則。Seybold (1998) 從十六個成功電子商務網站個案中，整理出八個成功關鍵因素，其包括：鎖定正確的顧客；照顧到完整的消費經驗；重整企業流程以便利顧客；提供無微不至的客戶關係；讓顧客自己動手；幫助顧客做他的工作；提供個人化的服務；促成及妥善經營社群。

國內的相關研究則有：史大化 (1998) 依據資源基礎理論，選取網際網路經營「網站事業」之廠商，探討創新、資源特性與成長間的關係。吳瓊雯 (1999) 經由個案探討，找出不同類型之網站經營業者，在不同的公司發展階段所需之關鍵資源及各種資源的特性。發現不同類型之網站經營業者，由於經營項目與服務內容之不同，會造成某些關鍵資源之需求之不同，另外，在不同的公司發展階段中，網站經營業者需要的關鍵資源也不同。例如他發現：在網站經營業者發展之起始階段，網路內容提供者之網路業者較網路收集業者更需要電腦網路技術、內容生產、媒體及管理人才。李惇弘 (2000)，從資源基礎的角度切入，分析成功之網路商店的核心資源及其經營策略的關係。蔡添進 (2000)，則從創投公司的角度，研究國內外十家創投公司在投資網路公司時，評估其成功的關鍵要素。蔡名皇 (2000)，針對具有實際創新或卓越事實之電子商務廠商，以個案研究方式進行研究。其研究發現，企業涉入電子商務，隨著企業經營目標的不同與網際網路運用的差異，其電子商務的經營模式亦有所不同。但不變的都是，唯有掌握網際網路的特性，轉化成企業核心競爭力，為顧客的需要提供服務，才是電子商務經營模式成功的關鍵。

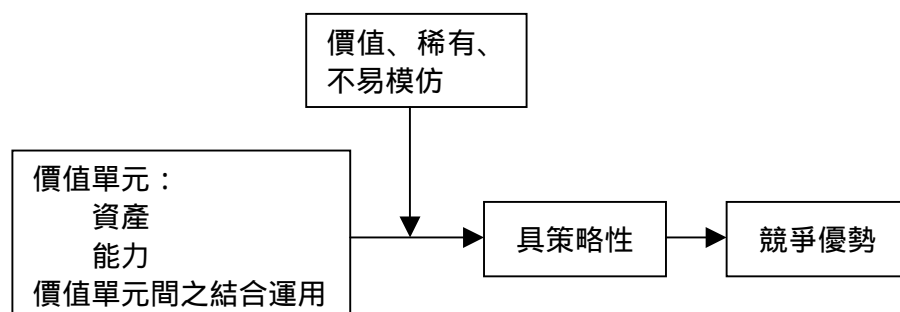
雖然以上研究都是在探討成功電子商務經營的關鍵因素，但本研究認為Evan 及 Seybold 的發現都缺乏理論基礎及客觀的系統化歸納，較屬研究者主觀的歸納發現。而蔡添進的研究以創投公司的觀點切入，吳瓊雯、史大化及蔡名皇的研究，雖然別應用了策略管理及資源基礎等相關理論，去客觀分析不同類型網站個案，並從中歸納發掘了一些命題；但其研究的對象是為網路內容匯集者及網路媒體經營者為主，與本研究所欲探討的電子商務經營者不同。李惇弘的研究則一般性的網路商店為主，但缺乏傳統與網路之比較，因此本研究擬以資源基礎的策略管理理論做為理論基礎，輔以策略矩陣分析法，分別選取傳統與虛擬的成功的電子商務經營者，進行客觀而系統化的分析，以期能夠有一些更為特定的命題發現。

參 研究方法

本研究屬於探索性研究，採用定性分析之個案研究法。本研究將網路商店區分為「虛擬網路商店」及「傳統 e 化網路商店」。挑選找出三個產業中較具代表性的兩個個案，整理收集相關初級資料（包括網站觀察、個案公司經理人深度訪談、電子郵件以及重度使用者訪談等）及次級資料。再依據策略形態六大構面：產品線廣度與特色、目標市場之區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭武器等（司徒達賢，2001），整理出個案公司策略形態，然後運用司徒達賢教授所發展之策略矩陣以及 VRIO 架構（Barney, 1997），分析整理出相關之命題。

一、研究架構

本研究的觀念架構如圖一所示：



圖一 研究觀念架構圖

根據資源基礎的論點，企業可據以產生競爭優勢的資源可分為資產與能力兩大類，而在司徒達賢 (2001) 的策略矩陣分析法中，將此兩類資源統稱之為價值單元。此外，依據司徒達賢所整理之策略要素中可看出，企業競爭優勢的產生，不僅是來自個別的價值單元，有時更是價值單元間有效結合運用而來的。Barney (1997) 認為企業之資源能否為它帶來競爭優勢，尚須通過 VRIO 的條件檢驗。通過 VRIO 檢驗的資源稱之為策略性資產，這類資產方才能夠為企業產生競爭優勢。然而，本研究發現有關各項資源之「O」(組織架構方式是否能有效地運用此一資源) 的檢驗，在操作上有其困難度¹，故在研究中僅以 VRI 做為檢驗標準。

二、訪談問項及觀察變項之發展

本研究將以訪談及網站觀察為主要的資料取得方式，而訪談的問項及觀察的變項均是以「策略矩陣」為基礎架構發展而來。

策略矩陣是以策略形態的六大構面為縱軸，特定的產業價值鏈為橫軸所形成的矩陣。策略形態六構面是用以描述一個企業外顯的主要策略形貌，而產業價值鏈則是由該企業所屬產業從原料投入到最終產品產出，中間所歷經的一連串會對其產生附加價值的活動或資產 (價值單元) 所串連而成。

本研究即是以策略矩陣為基礎，首先透過次級資料的收集，發展出各受訪公司之初步產業價值鏈。根據這些初步的產業價值鏈形成各個公司的策略矩陣，由策略矩陣再構思出訪談的問項及觀察的變項。在實際訪談中，本研究會根據訪談所得資訊不斷修正產業價值鏈，並根據這些修正彈性地增減問項。

三、研究對象選取

本研究擬挑選國內三種產業六家個案之 B to C 電子商務廠商做為研究的對象。研究對象限定於國內，是因為個案研究須要對個案廠商進行深度的訪談，國內廠商在訪談的執行上會較為容易。限定於 B to C 類型是因為此類型網站較為開放，資料收集上比較容易進行。僅挑選三種產業六家個案的理由，在於本研究不僅需要對廠商進行深度訪談，且需要長期觀察各個廠商之網站，

¹ 有關「O」的操作困難上主要有二：(1)本研究中所有廠商的策略性資產，均是經由分析訪談所得資料，再經過廠商自評及互評後整理而得。待整理出策略性資產，才能再詢問與廠商其在此項策略性資產上相關之組織安排方式。受限於研究時間上的限制，無法如此的進行。(2)本研究為求分析評價上的客觀，所有的評估均是請廠商自評及互評。有關組織安排是否與各策略性資產相配合，在互評上較不易進行。

凡此都將耗用相當多的時間，故而無法以大樣本的方式研究；但仍希望能夠得到比較一般化的結論，因而選擇了三種不同產業中各兩家性質迥異的個案公司。

(一)產業選取

以美國商業網站可以節省的成本而言，書籍銷售及股票交易恰為最受影響產業的前兩名；而在美國，目前快速成長的電子商務是來自一個過去完全沒有「商務」(commerce)的領域—專業人士和經理人的人力招募。現在全球最大的企業幾乎有半數透過網站來招聘人才，而約有二百五十萬的經理人與專業人士（三分之二並非工程師或電腦專家）將他們的履歷表放在網路上面找工作。結果便是出現了一個全新的勞動市場 (Drucker, 1999)。因此，本研究選取網路書店、電子券商、人力仲介網站三種產業分析比較，期能得到一般化的命題發現。

(二)個案選取

由於這幾年來國內電子商店如雨後春筍般的紛紛成立，但規模大小、作業能力、服務品質卻也參差不齊，因此本研究為使所選取的個案在分析上具有代表性，而以下列三點做為個案選取之原則：

1.成立時間至少一年以上

為了考慮選取個案公司整體經營之成熟度，因此本研究限制選取個案公司成立時間離本研究訪談撰寫時間，需至少一年以上。

2.公司規模、知名度具一定程度以上

在個案公司選取上為了能更具說服性，因此本研究希望選取之個案公司，在該經營領域之規模與知名度相對較高，以方便做最後之推論。

3.相同產業分別各選取「虛擬網路商店」及「傳統e化網路商店」

本研究期望能從純虛擬商店及傳統商店進軍網路商店之策略資源，探討其相對優勢、競爭能力、及如何維持進行分析研究，因此各選取具有代表性之公司以作比較。

另外由於有些國內電子商店視其經營模式為機密而不願接受訪談，或是無法得到更深入相關資訊等因素。因此，本研究在上述個案選取原則下，最後是以下列六個電子商店做為本研究之研究訪談對象，如表一所示。

表一 個案選取對象與其描述

類型	傳統 e 化	由網路起家
網路書店	金石堂網路商店 http://www.kingstone.com.tw/ 國內實體連鎖書店第一名，最大書局，為第一家開始涉足網路交易的實體書局。網路書店市場佔有率第二。	博客來網路書店 http://www.books.com.tw/ 國內第一家網路書店，目前書籍資料堪稱最完整。目前網路書店市場佔有率地一。
證券業	寶來證券 http://www.polaris.com.tw/ 目前為國內第三大券商，網路下單營業額第一名、開戶數第一。	數位公誠證券 ² http://www2.sinoefn.com.tw/ 由地區券商所成立的電子券商，目前網路下單營業額第五名
人力仲介	udnjob.com 人事線上 http://udnjob.com/ 華人最大報業集團聯合報投資。	104 人力銀行 http://www.104.com.tw/ 國內人力銀行佔有率第一名。

資料來源：本研究整理

四、資料收集方式

本研究的資料來源有四：(一)為網站實際觀察；(二)為電子郵件及公司實地訪談；(三)為重度使用者之訪談；(四)為次級資料蒐集。詳細說明如下：

(一)網站實際觀察

本研究自 2001 年 1 月 1 號開始對研究網站進行其對顧客資料擷取的紀錄，並進一步登錄成為各網站的會員，參與網站的各項活動或服務，以觀察紀錄所的顧客服務及和顧客互動的狀況。

(二)電子郵件及公司實地訪談

本研究將對選取個案公司的相關經理人進行訪談³。訪談方式主要是透過深度訪談。且因時間因素的限制，另外進行電話及電子郵件等方式以補不足。

² 由於公誠證券原本僅是一家區域性的券商，在引入網路交易後(易名為數位公誠)，很快躍昇為一全國性券商，故而本研究視其「虛擬網路商店」。

³ 本研究訪談的各個案公司經理人包括：博客來網路書店行銷部李全興經理、徐淑娟小姐，金石堂網路書店行銷部鄭淑麗經理，寶來集團總經理室陳品橋先生、公關室林晃儀先生，數位公誠證券廣告公關部武豐恩經理、網站負責人林婷搖小姐，104 人力銀行行銷專案洪櫻瑜經理、杜世忱小姐，udnjob.com 人事線上企劃部蘇振昇副理、黃立宇先生，聯合報中彰投督導站戚文俊督導，中時人力萬象網企劃部林安琪協理、張慧雯小姐，誠品全球網路整合行銷林

(三) 重度使用者訪談

對於各個企業，將適度的選取該企業的重度使用者進行訪談，以顧客使用面的角度來對各個案公司進行評比。各個企業之重度使用者乃由各企業提供名單，經其同意受訪後，以電子郵件進行訪問。

(四) 次級資料蒐集

次級資料的蒐集主要彌補本研究於前兩項資料蒐集上的不足及疏失，並透過第三團體客觀的分析與調查，將可對本研究議題及研究個案的相關事實有更深刻且公正的佐證。本研究的次級資料搜集可分為二部分：包括網路線上資料與一般書面資料。網路線上資料來源包括國內外各大資訊內容網站、及個案選取公司網站。而一般書面資料來源包括國內外各大報紙、期刊雜誌、相關書籍與個案選取公司之公司簡介、DM 等。本研究從次級資料來源，搜尋和個案公司的營運方式、產業背景及消費市場等相關資料，以做為論文分析之輔助。

五、資料整理分析方式

本研究將收集到的資料透過策略矩陣分析，釐清各個公司的策略想法，並據以整理出形成受訪公司整套策略想法之各個策略模組。

本研究再將整理出的各公司策略模組，分別請該公司之重度使用者一至二位，就每一項策略模組所能為他帶來的價值進行評比；此外並請該公司之相關人員以及同產業之另一家公司相關人員，就每一項策略模組之稀少性及不易模仿性進行評比。最後根據評比的結果來判斷每項策略模組能否為企業帶來持續的競爭優勢。本研究修正引用圖一中的標準，若該策略模組在 VRI 三項的評比均為佳時，本研究稱之「具持續性競爭力」；若二項佳但一項普通時，則稱之為「具暫時性競爭力」；一項普通一項不佳，或兩項以上不佳，則稱之為「不具競爭力」。

惠君主任，新絲路網路書店施孟君小姐，復華證券公司債券部王文皇先生，梅華精密公司總經理室陳慧如小姐等，在此謹致上最深的謝意。

肆 個案資料分析

一、網路書店個案資料分析

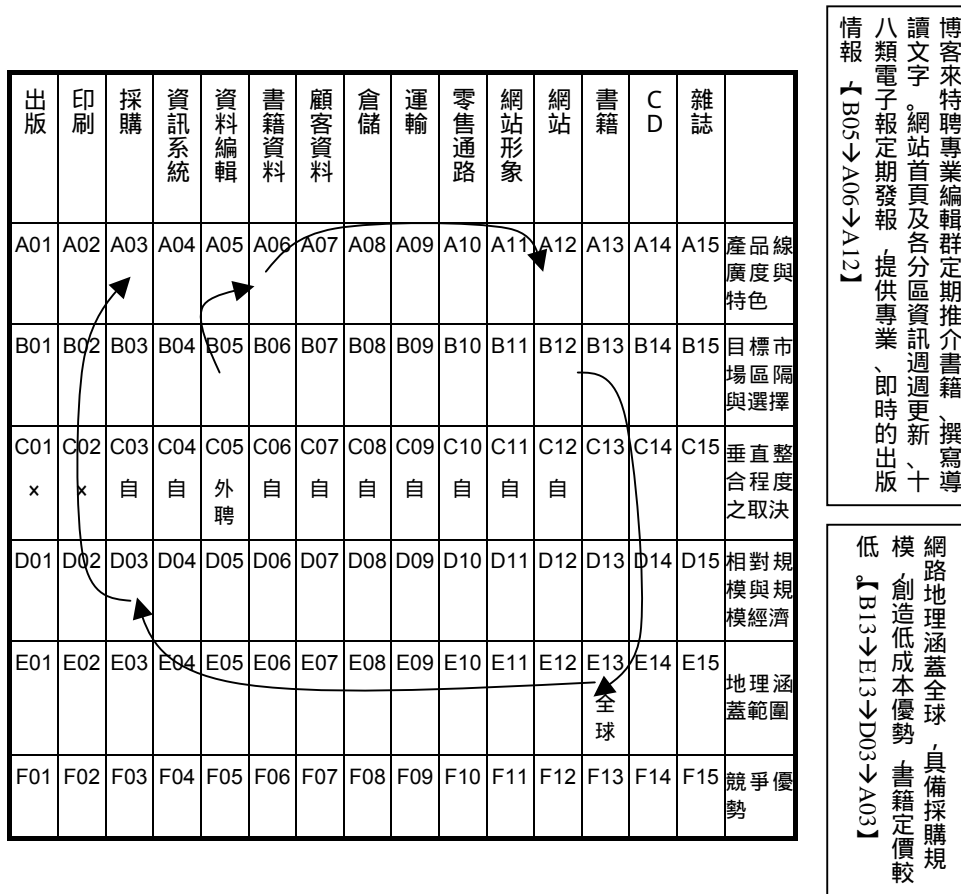
(一) 博客來網路書店

博客來網路書店成立於 1995 年 12 月 27 日，不但是是台灣第一家純虛擬的網路書店，也是兩岸三地最早成立的網路書店。博客來網路書店網站 (<http://www.books.com.tw>) 於 1996 年 7 月正式上網營運。而在 2000 年 12 月，統一超商投資一億零 40 萬，博客來網路書店成為統一超商關係企業。目前博客來網路書店資本額為 3 億 7 千萬元。

博客來網路書店之策略矩陣分析及策略模組

圖二至圖四為本研究利用策略矩陣對博客來網路書店之策略構想所進行之分析圖，並將分析所得之策略模組整理如下：

1. 博客來特聘專業編輯群定期推介書籍、撰寫導讀文字。網站首頁及各分區資訊週週更新、十八類電子報定期發報，提供專業、即時的出版情報。(專業編輯群)
2. 網路地理涵蓋全球，具備採購規模，創造低成本優勢，書籍定價較低。(採購規模經濟)
3. 母公司統一超商擁有物流運送能力，及 2900 家以上便利商店提供取貨付款服務。(母公司物流)
4. 博客來是兩岸三地最早成立的網路書店。加上其網址以 books 的名稱註冊，因此對於網站形象具有品牌獨特性優勢。(第一品牌)
5. 博客來擁有的豐富書籍資料，增加讀者搜尋書籍相關資料便利性。(豐富資料庫)
6. 博客來擁有國內第一間專為網路購書需求設計的物流中心。(專業物流中心)
7. 博客來的資訊系統與 Openfind 共同合作開發，提供書籍資訊更便利網站介面及個人化的搜尋 (資訊技術)。



資料來源：本研究整理

圖二 博客來網路書店之策略矩陣分析 (一)

	印刷	採購	資訊系統	資料編輯	書籍資料	顧客資料	倉儲	運輸	零售通路	網站形象	網站	書籍	C D	雜誌	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	B13	B14	B15	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	C13	C14	C15	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	D13	D14	D15	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	E13	E14	E15	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	F13	F14	F15	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	B13	B14	B15	競爭優勢

資料來源：本研究整理

圖三 博客來網路書店之策略矩陣分析 (二)

母公司統一超商擁有物流運送能力及 2900 家以上便利商店提供取貨付款服務。
【F09, C09 → A09, F10, C10 → A10】

博客來是兩岸三地最早成立的網路書店，加上其網址以 books 的名稱註冊，因此對於網站形象具有品牌獨特性優勢。【F11】

博客來擁有的豐富書籍資料，增加讀者搜尋書籍相關資料便利性。
【F06 → D06 → A06】

出版	印刷	採購	資訊系統	資料編輯	書籍資料	顧客資料	倉儲	運輸	零售通路	網站形象	網站	書籍	C D	雜誌	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	競爭優勢

資料來源：本研究整理

圖四 博客來網路書店之策略矩陣分析 (三)

博客來的資訊系統與 Openfind 共同合作開發，提供書籍資訊更便利網站介面及個人化的搜尋。【C04 → B04 → A04】

博客來擁有國內第一間專為網路購書需求設計的物流中心。【F08 - C08 - A08】

(二)金石堂網路書店

金石堂圖書股份有限公司成立於 1982 年 11 月 17 日，目前資本總額為 60 億元，首創之初，即打破了傳統書店的經營模式，以「複合型文化廣場」之姿加入市場。於 1997 年成立金石堂網路書店。初期網路書店是和元基公司一同合作。期間經歷專櫃、產品線、共同品牌等策略模式；經過上述商業模式的執行調整，雙方均認為應以獨立公司方式較為適宜網際網路產業快速演變的特性；且因金石堂對於書的專業度與產業的熟悉度均較元基更適合經營網路書店，為使資源更有效應用，對消費者提供更多服務，因此決定於 2000 年 8 月 5 日，獨立成立金石網絡股份有限公司，資本額 5 千萬元。

金石堂網路書店之策略模組

本研究利用策略矩陣對金石堂網路書店之策略構想所進行分析，並將分析所得之策略模組整理如下（由於篇幅所限，以下的個案分析均將省略策略矩陣圖的部份）：

1. 金石堂為國內最大的連鎖書店，在國內有相當高的品牌知名度與商譽，因此其網站形象具有品牌優勢。（母公司品牌形象）
2. 金石堂具有通過型物流、倉儲型物流，而倉儲型物流，更能處理多樣少量的圖書商品。（母公司物流）
3. 金石堂結合全省 100 家門市與全家、萊爾富、OK、福客多、統一等 5,000 家便利商店，執行到店取貨，讓顧客在訂單的隔日就可在所選定的門市或宅配上付款取商品；倉儲庫存上，亦準備 20 萬冊書，以滿足消費者的需求。（異業結盟的配送）
4. 金石堂 1982 年成立，擁有豐富書籍資料及顧客資料。（豐富資料庫）
5. 金石堂長期經營書籍通路業務，與各大出版社均已建立起相當穩固的合作關係，且金石堂有 102 家實體書店，採購上有規模經濟。（母公司關係）
6. 金石堂網路書局的軟硬體均由研發部門獨立開發運行，具有技術成熟度與掌控性。（資訊技術）

二、電子券商個案分析

(一)賣來證券

賣來證券成立於民國 77 年，初期資本額 2 億元，為一專業經紀商；民國

79 年成為綜合證券商，並於 85 年正式掛牌上櫃，目前資本額 100 億元。集團中包括投資顧問、投資信託、期貨、資訊處理，以及投資管理軟體研發等關係企業。寶來證券係於 87 年 1 月 5 日正式開辦網路下單業務，其導入的步調僅次於大信及公誠。由於策略應用成功，線上下單不但提供了投資人更多元的交易管道，更開拓出潛在的投資族群，再配合 88 年初開辦的語音下單服務，電子交易成交金額不斷擴大，使得寶來證券成為國內電子券商的龍頭。

寶來證券之策略模組

本研究利用策略矩陣對寶來證券策略之策略構想進行分析，並將分析所得之策略模組整理如下：

1. 寶來證券成立網路服務中心，客戶可透過電話及 e-mail 方式解決網路下單、股票買賣、上網設定等問題。寶來所有營業員都必須進行完整的金融商品及電腦訓練，以全方位的理財顧問，提供更多、更專業的服務以滿足客戶的理財需求。寶來證券擁有 2500 條語音線路、10 條 T1 線，將行情與下單分開處理，為全國最大且最多的傳輸線路。也與東森寬頻城市合作，提供客戶利用 Cable modem 上網。(技術與服務)
2. 將網路下單節省的成本直接回饋給客戶，網路下單客戶一律享有 65 折的手續費優惠。(價格優惠)
3. 寶來證券為國內第三大證券商，其網站形象具有品牌優勢。(母公司品牌形象)
4. 寶來網路下單整合實體資源，因此在產業研究、金融研發具有規模經濟，形成豐富的研究資料，提供網友投資決策參考。(與母公司共同形成之規模經濟)
5. 寶來證券整合旗下企業資源，和儒碩、寶碁資訊等關係企業共同研發下單機制及資訊加值服務。寶來證券擁有實體資源，因此在客戶的業務開發、多樣便利的下單通路、服務都有競爭力。(實體資源共用)
6. 寶來證券研究中心擁有台灣過去 30 多年來的總體經濟、產業及相關個股資料，並予以整合歸納，並運用功能強大的決策輔助系統，提供投資者決策參考。(豐富資料庫)

(二)數位公誠證券

數位公誠證券成立於民國 50 年 12 月 14 日 (原名為公誠証券), 為早期證管會特許成立之十四家證券經紀商之一, 目前總資本額為 25 億元。業務涵括證券經紀、承銷、自營及固定收益產品等營業。公誠証券原為傳統區域型券商, 多年來雖不斷努力突破, 但仍無法獲得重大改變, 只維持位於台北市內少數幾家分行的局面, 在面臨其他綜合券商大幅擴充, 區域性券商有被合併之趨勢的壓力下, 急需尋求破解之道以求生存, 遂於網際網路時代的來臨後, 數位公誠証券即致力於宣導投資人網路下單的觀念與習慣, 提供投資人更簡便、安全與迅速的投資方式。數位公誠証券曾經是台灣最大的電子券商, 且成功帶動台灣證券市場交易電子化的風潮, 目前在網路下單市場中, 以總成交金額 148 億, 市場佔有率 6.21% 為第五名 (90 年 4 月)。

數位公誠証券之策略模組

本研究利用策略矩陣對數位公誠証券之策略構想進行分析, 並將分析所得之策略模組整理如下:

1. 將網路下單節省的成本直接回饋給客戶, 網路下單客戶一律享有 65 折的手續費優惠。(價格優惠)
2. 數位公誠証券 1998 年率先實施 1/3 折扣, 成功區隔傳統與網路下單証券業務, 當時獲得網路下單第一的業績。對於網站形象具有優勢。(品牌形象)
3. 數位公誠証券自行研發交易系統, 形成數位公誠網站交易系統之迅速、穩定及安全。數位公誠對於資訊科技之運用, 以專業化電子交易系統之穩定快速、交易工具多樣化及整合金融資訊來邁向全方位電子券商。並創新研發全國第一套股票即時報價程式交易智慧下單軟體。(資訊技術)

三、人力資源仲介個案分析

(一)104人力銀行

104 人力銀行為原任職於電腦公司海外單位的楊基寬先生創立。由於他發現在找尋新工作時發現傳統的求職服務機構與平面求職廣告不過是人力的仲介, 無法提供人性化的多元服務與信賴保證, 此外, 在海外工作期間深切強烈感受到歐美先進社會中最基本的「人對人的尊重」, 在台灣卻無人重視。基於

個人抱負與對台灣這片土地的關懷使命之驅使下，楊基寬先生開始籌辦新的事業。在歷經摸索與嘗試之後，於 1996 年 2 月正式創立「104 人力銀行」(104 Job Bank) 及 104 人力銀行網站 (www.104.com.tw)。1996 年 2 月成立的 104 人力銀行，雖然不是台灣第一家人力銀行，然而創下許多第一名的輝煌成績。例如 1999 年 3 月榮獲新浪網「商業類別」網站評鑑第一名、1999 年 6 月獲得網際金像獎「最佳便民資訊網站」、1999 年 7 月由商業週刊評鑑為國內最值得投資的 25 個網站之一等殊榮。目前資本總額 5 百萬元。

104 人力銀行之策略模組

本研究利用策略矩陣對 104 人力銀行之策略構想進行分析，並將分析所得之策略模組整理如下：

1. 掌握龐大、完整、豐富就業市場資料庫，將求職求才劃分為八大專區，讓使用者簡化搜尋的程序，以達到最佳的配對效果。(產品服務的設計)
2. 104 成立 9 個子網站，將各種職場與就業市場的最新現況與相關資訊，提供給廣大的工作者。提供專業職場生涯規劃服務。(產品多元)
3. 104 是以人性化求職求才訴求的第一家人力仲介網站，其網址以查號台 104 註冊，對於網站形象具有品牌獨特性優勢。(品牌形象)
4. 104 因時機切入早及網站形象的品牌優勢，吸引許多廠商到此徵才及顧客填寫履歷表資料，豐富其求職、求才資料庫，形成規模數量上的優勢，表現出 104 具有豐富廠商徵才資料及求職履歷表的特色，再度吸引更多求職求才者進來，形成一良性循環。(豐富資料庫)
5. 104 其資訊系統設計及湊合機制，是以顧客導向為主，設計出現代化、系統化、人性化的網站。(資訊技術)

(二)udnjob.com人事線上

聯合報系網際網路事業部在 2000 年 3 月 21 日正式獨立成為「聯合線上公司」(udn.com)，由報系總管理處副總王文杉出任執行長，經營朝多元化發展，而在 3 月 27 日，udnjob.com 人事線上也成立。憑著全球華人最大報業集團——聯合報系的經營背景，及自 88 年 udnnews.com 成功跨足網路媒體的經營優勢，udnjob.com 整合了豐富的市場資源，加入國內人力資源服務市場的競爭行列，資本總額 5 千萬元。面對競爭激烈的線上人力資源服務市場，udnjob.com 人事線上以傳統報業姿態介入，有其完整性的考量：以聯合報擁有

的品牌知名度、豐富內容資源及業務優勢，有能力快速地改變原有的線上求才市場生態；如此優越的資源背景，再加上優秀的工作團隊及內容服務，使 udnjob.com 在國內超過 400 家人力資源網站市場中，具備了最大的競爭武器。自民國 89 年 3 月 27 日始，udnjob.com 已開創了許多成績，因而在 89 年的人資市場經營中，擁有了市場口碑（引述自：udnjob.com 公司簡介資料）。

UDNJOB.COM 人事線上之策略矩陣模組

本研究利用策略矩陣對 UDNJOB.COM 人事線上之策略構想進行分析，並將分析所得之策略模組整理如下：

- 1.udnjob.com 人事線上，雖然成立較晚，但其聯合報系傳統資源所擁有的綜效，對於網站形象具有聯合報傳統品牌優勢。（母公司品牌形象）
- 2.對求職者的服務則除了提供最快速的工作訊息，也提供全球性的職場資訊、互動的人才社群，強調職場生涯的資訊力量。（產品多元）
- 3.聯合報系龐大知識資源與 udnjob.com 豐富的網站內容充分地彙整融合，做到了職場資源的整合，成為人力資源的全方位服務網站，提供使用者有豐富實用的職場資源。（母公司資料庫）
- 4.udnjob.com 強調讓 user 擁有人性化操作介面、個人化的使用空間、豐富且多元的資訊內容、以及精準的媒合機制量。（資訊技術）
- 5.聯合報傳統品牌的網站形象，吸引許多廠商求才，求職者填寫履歷表，豐富其求職、求才資料庫，吸引更多求職求才者，形成良性循環。也因傳統資源業務上與廠商合作關係，因而吸引許多廠商也到 udnjob.com 人事線上徵才。（母公司關係）
- 6.在求職媒合部分，udn 提供使用者專屬個人頁面、強大的履歷管理功能（上傳照片、候選名單、設定最愛公司、隱藏公司）、快速的職位媒合機制等。（產品設計）

四、個案分析整理

根據前述六個個案策略矩陣分析所獲之各公司之策略模組，經由重度使用者對各個策略模組就其價值所做之評估，以及個案公司經理人就稀少性及不可模仿性所做之自評及互評，得到表二之結果。

表二 各公司策略模組評比

個案公司	策略模組	V	R	I	總評
博客來	1.專業編輯群	○	△	△	
	2.採購規模經濟	X	X	X	不具競爭力
	3.母公司配送	○	○	○	可持續之競爭力
	4.第一品牌	○	○	○	可持續之競爭力
	5.豐富資料庫	○	○	△	具暫時性競爭力
	6.專業物流中心	○	○	○	可持續之競爭力
	7.資訊技術	○	X	X	不具競爭力
金石堂	1.母公司品牌	○	○	○	可持續之競爭力
	2.母公司物流	○	○	○	可持續之競爭力
	3.異業結盟物流	○	○	○	可持續之競爭力
	4.母公司資料庫	○	○	○	可持續之競爭力
	5.母公司關係	○	○	○	可持續之競爭力
	6.資訊技術	△	X	X	不具競爭力
寶來	1.技術與專業服務	○	○	△	具暫時性競爭力
	2.價格優惠	○	△	△	
	3.母公司品牌	○	○	○	可持續之競爭力
	4.與母公司規模	○	○	○	可持續之競爭力
	5.母公司資源	○	○	○	可持續之競爭力
	6.母公司資料庫	○	○	○	可持續之競爭力
公誠	1.價格優惠	○	△	△	
	2.品牌形象	○	○	○	可持續之競爭力
	3.資訊技術	○	△	X	不具競爭力
104	1.產品設計	○	△	△	
	2.多元產品	○	○	△	具暫時性競爭力
	3.第一品牌	○	○	○	可持續之競爭力
	4.豐富資料庫	○	○	△	具暫時性競爭力
	5.資訊技術	○	△	X	不具競爭力
UND	1.多元產品	○	○	△	具暫時性競爭力
	2.母公司資源	○	○	○	可持續之競爭力
	3.資訊技術	○	X	X	不具競爭力
	4.母公司資料庫	○	○	△	具暫時性競爭力
	5.母公司關係	○	○	○	可持續之競爭力
	6.產品設計	△	X	X	不具競爭力

說明：1.○：佳；△：普通；X：不佳

2.每一個項原則上均由兩個受訪者進行評比。當兩個人同評為佳時，則評為佳，不佳者亦同；當兩人評比結果不同時，則評予「普通」

3.每一項策略模組在三項評比上皆佳時，總評則為「具持續競爭力」；二項佳，一項普通時，總評為「具暫時性競爭力」；一項不佳、一項普通或兩項以上不佳時，總評為「不具競爭力」

資料來源：本研究整理

伍 結論與建議

本段首先將根據前述個案分析所得之結果推論出六個命題。最後並將依這些命題對現存之電子商務公司及欲進軍電子商務的企業或個人提出一些建議。

一、命題推論

本研究針對前述的個案分析整理，歸納及推論出六項有關決定電子商務能否成功的相關命題，分別說明如下：

(一)命題 1

網站形象 (品牌) 是電子商務重要的關鍵成功要素。

■ 說明：

網路經濟成長速度飛快，新的網站不斷在網路世界出現，如何能在眾多的網站中脫穎而出，吸引住消費者目光是極為重要的，因此品牌知名度成為電子商務業者努力的目標。對於消費者而言，品牌名稱可以幫助其在日趨繁雜的網際網路中，節省交易篩選的時間，具有知名度與商譽的網站更容易得到跟消費者接觸的機會。除此之外，也可讓消費者對於交易安全較為安心。

■ 個案驗證：

本研究訪談之六家個案公司，每一家業者均對於網站形象 (品牌) 非常重視。對於博客來網路書店及 104 人力銀行而言，因為掌握第一時機進入市場的先佔優勢，及 www.books.com.tw 和 www.104.com.tw 的獨特網址，使得博客來網路書店及 104 人力銀行具有網站形象的品牌優勢。數位公誠證券也因第一家成功區隔傳統與網路單證券業務，成功獲得網路下單第一名的業績，因此也具有先進者的網站形象優勢。金石堂為國內最大的連鎖書店，在國內有相當高的品牌知名度與商譽；寶來集團因有傳統實體品牌，增加不少投資人的交易信心；udnjob.com 人事線上具有傳統聯合報所擁有的品牌知名度進入網路市場，因此增加許多求職求才者的信心；這三家個案公司都因擁有傳統實體品牌，因而具備網站形象的品牌優勢。因此本研究所訪談之六家個案公司，都因擁有網站形象 (品牌) 而相對於其它電子商務業者具有競爭優勢。

(二)命題 2

有效的相關實體資源支援是電子商務重要的關鍵成功要素。

■ 說明：

電子商店在剛成立之時，或許為追求營運成本的降低，而減少實體店面或倉儲之擁有，但隨著營運規模的逐漸擴大與競爭的日漸激烈，為提高顧客之服務品質，電子商店很難以純虛擬的方式來經營，必須藉由本身核心資源之累積或事業網路之建立來結合實體資源，以創造成功要素。因此電子商店較可能的經營型態為：在與顧客接觸的前台作業，利用網際網路虛擬空間的特性來運作，但在後台的訂單處理、倉儲、物流作業，必須結合實體資源來運作，在長期經營中才會具有競爭力。

■ 個案驗證：

本研究訪談之六家個案公司，每一家業者均對於虛擬實體整合非常重視。聯合報系在 2000 年 3 月 27 日成立 udnjob.com 人事線上；金石堂 2000 年 8 月獨立成立金石堂網路書店；寶來證券 87 年 1 月 5 日開辦網路下單；這三家個案公司都是實體企業整合虛擬，期待網站能將原本其實體競爭優勢擴展至電子商務中，也希望藉由網路提供消費者更多的價值。而博客來網路書店藉由統一超商於 2000 年底投資一億零 40 萬，使得成為其關係企業；公誠電子券商，在過去兩年全力衝刺網路市場後，也回頭從傳統著手，增加營業員人數至一百名以上，且在北中高三地成立實體通路；104 人力銀行鑒於部分求職人因網路使用能力的缺乏，以致無法體會網路求職的便利，目前雖然沒有和實體垂直整合，但卻與電視媒體有策略聯盟的結合，如東森集團旗下台北電視台的 CH13、台北新聞台、CH18 台北商業台合作撥放求職資訊；這三家原本以網路市場為主的個案公司，也藉由與實體的整合或策略聯盟，來增加其競爭上的優點。因此本研究訪談之六家個案公司，都因擁有虛擬實體整合而相對於其它電子商務業者具有競爭優勢。

(三)命題 3

豐富的資料庫（顧客、產品、相關資訊等）與資料庫的有效運用是電子商務重要的關鍵成功要素。

■ 說明：

網路所能提供有別於實體的服務，就是具有即時性或資料庫性的特色。利用資料庫技術詳實的為顧客紀錄購買資訊，並利用該項紀錄分析顧客偏好，

進一步建立交叉銷售機會來達成各項增加獲利來源的活動，這些有關顧客關係管理、客製化服務，都必須配合豐富的資料庫才能具有個人化貼心的服務。因此豐富的資料庫（顧客、產品、相關資訊等）是經營電子商務的利基，目前電子商務業者都對此方面的進展列為重點目標。

■ 個案驗證：

本研究訪談之六家個案公司，每一家業者均對於豐富的資料庫（顧客、產品、相關資訊等）非常重視，不論這些資料庫是來自於原實體事業或由虛擬事業所創。博客來網路書店經營多年，已經擁有豐富的書籍資料、顧客資料。金石堂網路書店雖然成立較晚，但金石堂連鎖書店長期經營，因此也具備豐富的書籍資料及顧客資料。104 人力銀行掌握龐大、完整、豐富就業市場資料庫。寶來證券有豐富總體經濟、產業及相關個股資料，及多年來經營實體券商的顧客交易資料。數位公誠也努力厚植研究資料及顧客交易資訊。udnjob.com 人事線上雖然成立較晚，但聯合報集團原本就有豐富的廠商資料，而且目前以其具有的品牌優勢來吸引顧客資料，來厚植基礎。在研究的六家個案中，每一家業者均以豐富的資料庫（顧客、產品、相關資訊等）為目標，如同博客來網路書店李全興經理所說，網站若沒有資料庫，不過是個空殼罷了，沒有價值。因此本研究所訪談之六家個案公司，都因擁有擁有豐富的資料庫（顧客、產品、相關資訊等）而相對於其它電子商務業者具有競爭優勢。

(四)命題 4

提供顧客相關領域多元化的產品或服務是電子商務重要的關鍵成功要素。

■ 說明：

網路商店採全產品線之經營策略，有助於降低消費者搜尋成本，提高消費者光臨網站的意願。為有效降低消費者的搜尋成本，網路商店會以專賣之商品或服務領域中「多元產品線」為努力方向。由於在網路環境下，沒有實物上架空間的限制。因此電子商務網站都盡量提供相關多元的產品及服務，以提高顧客整體價值。

■ 個案驗證：

本研究訪談之六家個案公司，雖然只有 104 人力銀行及 udnjob.com 人事線上會以多元的產品服務為特色標榜，實際上則發現，其實每一家業者均對於提供顧客相關領域完整的產品或服務非常重視。博客來及金石堂網路書店，產品線均強調所有的華文書籍，也引申至 CD、雜誌、電子書、文具等相關產品。

寶來及數位公誠網路券商，雖受限於法律限制及規定，但仍加強網站上金融商品的完備性，包括基金、期貨、債券等多元化的服務，來建構網路上的金融百貨。因此本研究所訪談之六家個案公司，都因擁有顧客相關領域多元的產品或服務而相對於其它電子商務業者具有競爭優勢。

(五)命題 5

長期而言，深入的相關產業知識是電子商務重要的關鍵成功要素。

■ 說明：

電子商務的經營初期，或許僅靠網路技術能力及足夠的創意就能獲得不錯的佳績。但接續而來的成功則有賴正確的資料庫累積、適當的實體資源支援，以及合宜的產品線及服務擴充，凡此都需要以深入的相關產業知識為前提

■ 個案驗證：

本研究訪談之六家個案公司，多數均對於產業知識非常重視。寶來證券、數位公誠一開始在致力於交易系統研發之時，就非常依賴多年來在證券市場所累積的豐富產業知識基礎。對於金石堂網路書店多年來在連鎖書店的產業知識，更是金石堂網路書店的競爭資源基礎。udnjob.com 人事線上，得自聯合報集團長期來所具備產業知識的支援，更是其競爭優勢的重要來源。104 人力銀行為第一家以人性化導向訴求的人力網站，因此許多人力網路的技術創意都是首創，但 104 人力銀行也認為，許多相關產業知識更是多年來多次試誤中學習，其它網路公司甚至尚未遇過此類問題，更不知如何解決，這些都是 104 人力銀行的優勢。因此本研究所訪談之六家個案公司，大部份都因擁有相關產業經驗而相對於其它電子商務業者具有競爭優勢。

(六)命題 6

僅賴網路技術未必能在電子商務的經營上獲致成功。

■ 說明：

電子商務發展初期，由於它是一門新興的領域，擁有網路技術的能力在經營上相當關鍵，因為有了技術能力方能將創意與想法在網路上呈現，提供消費者更佳的服務。但因近一年網路商店的蓬勃發展，造就了相當多的網路技術人才，加上網路技術創意具有公開化的特性且容易模仿學習，因此如何維持技術創意領先，以及將之與其它相關資源適當的配合，方有可能獲得持續的成功。

■ 個案驗證：

本研究訪談的六家個案公司之重度使用者，雖然大多肯定這六家公司因運用網路技術所帶來之便利的價值；但六家公司自身或同業彼此間，大多都不認為它們所運用的技術是稀有的或它人難以模仿的。

二、建議

根據前述的研究命題，本研究對於現存的電子商務經營及未來欲進軍電子商務的企業或個人，有以下幾點建議：

(一)品牌形象的建立與維持

對於現有實體經營者而言，若已有良好的品牌形象，可藉此形象進入電子商務的領域，將可獲事半功倍之效；對於現有的電子商務領先品牌而言，應強化此領先品牌在顧客心目中的印象，畢竟品牌形象是引領顧客進入網站的重要工具；對於新進入者而言，一個有創意且能在搜尋上佔有優勢的命名是絕對重要的。但無論如何，服務品質的維持是不可忽視的，以免損及辛苦建立的品牌形象；

(二)網路技術與產業知識的結合

新進入者必須對產業有所認識，方能知道網路的技術能力與創意的有效施力點何在。現有的虛擬業者更必須加強對產業知識的累積與活用，以有效預防實體業者賴其豐富的產業經驗與資源帶來的挑戰。傳統的實體業者則必須對網路技術所可能帶來的產業變革，保持高度的敏感度，適時適當地靈活運用這些技術於現有的業務運作上，以免重蹈五年前許多傳統實體業者之覆轍。

(三)資料庫的建立與運用

資料庫是電子商務提供差異化增值服務的根源，現有業者必須有效地累積資料庫，更要創意地運用這些資料庫，來增加自身服務對顧客的價值，以及發掘新的市場機會。新進入者則必須考慮快速取得足夠的資料庫的各種管道，方有機會與現有業者抗衡。

(四)整合實體資源

許多純虛擬業者，初期進行電子商務經營時，忽略實體通路、物流、和後勤支援系統的重要性。僅利用網站在線上販賣商品，可以節省許多場地的租

金、人事費用、庫藏成本等，卻忽略除了沒有實體的無形商品之外，任何的電子商務交易還是得需要實體通路的搭配 物流的配送商品與後勤支援系統的輔助。純虛擬業者所擁有的競爭優勢，雖具有價值，初期也具備有稀少性，所以短時間內具有「暫時性的競爭優勢」。但因網路技術容易模仿，豐富資料庫雖然較難模仿，但傳統企業挾其傳統品牌、通路、財力資源競爭，對於缺乏實體資源的純虛擬業者，競爭相對不利。因此，網路的發展應是實體與虛擬之結合，如此才能提升服務，虛擬與實體的相互輔助，才能真正創造「可持續的競爭優勢」。

(五)充足但適宜的產品線群

多元的產品線不僅可發揮範疇經濟的效益，共同分攤一些聯合成本；更可增加對顧客所提供的價值。然而多產品線的複雜物流問題、各產品線的專業產業知識問題等都可能抵銷了以上的利益。因此，如何組配一組充足但適宜的產品線群，無論對現有業者或新進入者而言，都是一個需要慎思熟慮的問題。

參考文獻

- 司徒達賢，「為管理定位」，台北：天下雜誌，1998 年。
- 司徒達賢，「『.COM』下的策略思考」，*天下雜誌*，2000 年 3 月，頁 97。
- 司徒達賢，「策略管理新論—觀念架構與分析方法」，台北：智勝文化，2001 年。
- 史大化，「創新、資源特性與成長策略之研究—以網站經營廠商為例」，國立中興大學企管研究所未出版碩士論文，1998 年。
- 余千智，「電子商務總論」，台北：智勝，1999 年。
- 吳迎春，「新經濟是顛覆還是整合？」，*天下雜誌*，2000 年 7 月，頁 64-74。
- 吳思華，「策略九說」，台北：臉譜，1996 年。
- 吳瓊雯，「網路經營業者發展階段關鍵資源之研究」，國立政治大學科技管理研究所未出版碩士論文，1999 年。
- 李盈穎，「博客來成為統一超商關係企業」，*數位周刊*，16 期，2000 年，頁 30-31。
- 李惇弘，「網路商店核心資源之研究」，國立政治大學企業管理所未出版碩士論文，2000 年。
- 林晉寬，「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」，國立政治大學科技管理所未出版博士論文，1995 年。

- 鄧俊如, 「Internet 對貿易資訊中間商的影響」, 國立政治大學企業管理學系未出版碩士論文, 1999 年。
- 陳麗玉, 「網路教父預言網路免費時代結束—亞馬遜終成唯一存活線上零售業者」, Ctech 科技網 (<http://www.ctech.com.tw/>), 2001 年 1 月。
- 黃貝玲, 「Click-and-Mortar 傳統企業轉戰電子商務之策略考量」, *電子化企業經理人報告*, 2001 年 1 月, 頁 13-21。
- 詹韻如, 「網路企業評價—以亞馬遜網路商店為例」, 國立政治大學企業管理系未出版碩士論文, 2000 年。
- 蔡名皇, 「電子商務經營模式之研究」, 國立台北大學企管研究所未出版碩士論文, 2000 年。
- 蔡添進, 「創業投資公司對網際網路新興產業的投資成功關鍵因素之研究」, 大葉大學事業經營研究所碩士論文, 2000 年。
- Aaker, D. A., "Strategic Marketing Management 5th ed.", New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.
- Alba, J., Lynnnch J., Weitz B., Chris J., Lutz R., Sawyer A. and Wood S., "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, July 1997, pp.38-53.
- Amit, R. and Schoemaker P. J. H., "Strategic Assets and organizational Rent", *Strategic Management Journal*, (14), 1993, pp.33-46.
- Barabino, J., "Note on Marketing and World Wide Web", Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Barney, J. B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison-Wesley Publishing company, 1997.
- Barney, J. B., "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp.99-120.
- Dertouzos, M. L., "What Will Be: How the New World of Information Will Change Our Life", Harper Edge, New York, 1997.
- Drucker, P., "Beyond Information Revolution", *The Atlantic Monthly*, October 1999.
- Evan, I. S., "Webonomics", Broadway Books, 1997.
- Evans, P. and Wurster T. S., "Getting Real About Virtual Commerce", *Harvard Business Review*, November-December, 1999, pp.85-94.
- Evans, P and Wurster T. S., "Blown to Bits", Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33, Spring 1991, pp.114-135.
- Jolly, D., "Electronic Networks as A Competitive weapon: The Use of The Internet for Commercial Purpose", from the 7th International Forum on Technology Management, 1997.

Kalakota, R. and Whinston A. B., "Electronic Commerce: A Manager's Guide", Addison Wesley, Longman, 1997.

Kosiur, D. R., "Understanding Electronic Commerce", 1997.

Seybold, P. B., "Customers.Com", Random House, New York, 1998.

Tapscott, D., Ticoll D. and Low A., "Digital Capital", Harvard Business School Press, 2000.

Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of The Firm", *Strategic Management Journal*, (5), 1984, pp.171-180.

104 人力銀行 (<http://www.104.com.tw/>)

Amazon.com (<http://www.amazon.com>)

Openfind CIA 網路情報員 (<http://cia.openfind.com.tw/>)

udnjob.com 人事線上 (<http://udnjob.com/>)

中時電子報 (<http://www.chinatimes.com.tw>)

台灣證券交易所 (<http://www.tse.com.tw>)

金石堂網路商店 (<http://www.kingstone.com.tw/>)

博客來網路書店 (<http://www.books.com.tw/>)

經濟部商業司 (<http://www.moea.gov.tw/~meco/doc/ndoc/a2.htm>)

資策會網際網路資訊情報中心 (<http://www.find.org.tw/>)

數位公誠證券 (<http://www2.sinoefn.com.tw/>)

聯合新聞網 (<http://udnnews.com/>)

寶來證券 (<http://www.polaris.com.tw/>)

Key Successful Factors of E-Commerce From the Resource-Based View: An Application of Strategic Matrix Method

HAN-SHENG LEI*, SHIN-YAUN LEE**

**Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology*

***Chyien Hwang Trading Co., Ltd.*

ABSTRACT

This study is grounded on the theory of strategic management, employing the systematic strategic matrix method as the tool to analyze six cases in three industries. The propositions addressed including the follow: Website image (branding), the consolidation of ritual and substantive assets, the richness of database and the effective using of it, and the industrial knowledge, which all are the key successful factors of the e-commerce. And the internet technology alone can not guaranty the success of e-commerce.

Keywords: e-commerce, resource-based theory, strategic matrix, key successful factor

