

國立政治大學國際經營與貿易學系

碩士論文

指導教授：蔡孟佳 博士

試析文創產業導入電子商務之發展—
以應用「TAP FURRR」模式為例

研究生：張凱媛 撰

中華民國一〇二年七月

謝辭

首先，要非常感謝我的指導教授蔡孟佳老師，老師總是願意傾聽學生的想法，再循循善誘引導我去思考更多以及找到自己的盲點，真的很謝謝老師一路以來的指導，以及老師在課堂上願意給學生們討論的空間再予以指導，能夠成為老師的學生，真的感到相當的開心與幸運。此外，也謝謝楊光華老師、施文真老師在課堂上的傳授知識以及對學生的關心，並特別感謝吳瑞山教授和龔春生教授擔任我的口試委員，並給予我許多寶貴的建議。

回首國貿所兩年多的時光，也謝謝法學中心共事的同學們，帶給我許多收獲與成長，特別感謝文隆、亮吟、廣馨、文琪、立衡等政大同學，這兩年的期間很開心認識你們，也很感謝你們給予我的幫助和支持。也很感謝 Fandora 映雲科技股份有限公司作為一個優秀的新創公司，也給予我的論文研究許多幫助，更要謝謝提出 TAP FURRR 概念的林之晨先生，彙整了這樣完整的框架，讓作為電子商務初學者領域的我有一個方向和藍圖可以依循，並逐步探索研究，最後，感謝好友們和家人的陪同和支持，未來即將展開新的扉頁，也期許自己能夠不斷的突破自己，並持續在電子商務的領域學習與發展。

二零一三年七月 謹誌於台北

摘要

隨著 Web 3.0 時代的來臨，新形態的網路科技讓新的商業模式成為可能，許多傳統 B2B 外銷廠商認為網路行銷非主流，但是懂得搶先佈局的廠商，卻能在越來越蓬勃的網路浪潮之中站在浪頭贏得先機，電子商務的興起有助於產品跨海貿易外銷，不同於以往的貿易模式，現在網路行銷無遠弗屆，網路幫助貿易商讓客戶主動找上門，縮短開發週期更使得貿易運作更有效率，由此可見我國的中小企業公司，若是能掌握這波新形態的網路浪潮，建構完善的網路行銷策略，遠端佈局就能立足台灣做全球生意，精準的網路行銷對於企業的電子商務發展策略至為關鍵。

資訊與通信科技技術的進步帶來創新以及網路革命，對於企業結構造成影響並改變其決策過程，本文以下首先透過國外文獻資料，嘗試歸納彙整出社交網絡及 Web 3.0 興起對於電子商務發展現況的影響，並探討在這樣快速變遷的網路環境之中，我國國內電子商務發展的情形以及趨勢，並檢視我國企業導入電子商務的過程中面臨的問題；接著，以文創產業為核心，探討其導入電子商務的過程中，是否因其產業性質而遇到挑戰，並運用實務提出之「TAP FURRR」模式，嘗試提出解決的思考方向；再者，輔以近來頻頻登上國際媒體如 BBC 新聞網等之成功個案公司訪談，印證文創產業導入電子商務的過程中，如何運用「TAP FURRR」模式來因應調整以克服挑戰；最後，提出結論及建議。

本文期望透過研究提出相關解決方案和建議，關注政府重點培植之文創產業，以供未來企業導入電子商務發展上，不止具備硬體的電子技術能力，對於如何有效持續經營電子商務，發展網路行銷策略能提供更具體的分析與方向。

關鍵字：電子商務、網路行銷、文創產業

Abstract

With the Web 3.0 era, new forms of network technology makes new business model possible, many traditional export manufacturers believe that B2B Internet marketing is non-mainstream, however the first mover who knows how to manage the internet marketing plan well will take the competitive advantages in this fast speeding internet wave. The rise of e-commerce helps exporter to promote their product oversea. Unlike the previous trade patterns, now far-reaching network marketing, benefit traders to shorten the development cycle also makes business operation more efficient. With the accurate e-commerce Internet marketing strategy, traders can do the business worldwide with the base rooted in Taiwan.

Information and Communication Technology bring innovative technology and network into revolution, affect the structure of the enterprise and change its decision-making process. The following article review the foreign literature, trying to show how the Web 3.0 development and the rise of social network influence the current e-commerce environment. Then, reviewing Taiwan's domestic e-commerce situation and showing the updated current trend of e-commerce in Taiwan. Furthermore, explore what's the challenges that Taiwan's e-business enterprise encounter among this rapidly changing environment. Secondly, focusing on cultural industries, to explore what's the challenges the enterprise facing while import e-commerce into it's business and to analysis whether the nature of the industry affect the problems. Then, use the "TAP FURRR" model, trying to propose solutions to the direction of thinking. Besides, supplemented by interviews with successful company, confirms cultural industries to import e-commerce in the process, how to use "TAP FURRR" model to overcome challenges. Finally, sum up with all the discussions and make conclusions and recommendations.

This paper intends to propose relevant solutions through research and recommendations concerned how the cultural industries import the e-commerce and how to face the challenges. Intend to provide more practical direction and analysis for the e-commerce companies, in expectation that the enterprise have not only the technical capacity of electronic hardware also the ability to make Internet Marketing strategy while operating e-commerce business.

Key words: e-commerce、internet marketing、cultural industry

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究目的與方法	5
第三節 研究架構	6
第二章 影響電子商務發展之問題討論	8
第一節 電子商務之意涵	8
第二節 網路行銷之意涵	12
第三節 研析電子商務環境現況之影響	15
第四節 我國電子商務發展現況與問題	18
第三章 文創產業導入電子商務之發展	38
第一節 文化創意產業意涵	38
第二節 台灣文化創意產業發展現況與趨勢	43
第三節 文創產業導入電子商務發展之問題	46
第四節 試析可行解決方案：應用「TAP FURRR」模式	51
第四章 「TAP FURRR」模式運用實證訪談	57
第一節 Fandora 映雲科技股份有限公司	57
第二節 Fandora 應用「TAP FURRR」模式	62
第三節 Fandora 應用「TAP FURRR」模式後所帶來之效益	68
第五章 結論與建議	71
第一節 結論	71
第二節 建議	72
參考文獻	74
附錄：Fandora 映雲科技股份有限公司訪談摘要	78

圖目錄

圖 一-1 本研究架構.....	6
圖 二-1 電子商務七流.....	10
圖 二-2 網路行銷 STP、4P、4C 的關係.....	15
圖 二-3 歷年我國經常上網人口成長情況.....	19
圖 二-4 曾上網民中近半年無線上網比例.....	20
圖 二-5 無線網民最常使用功能.....	20
圖 二-6 全國地區 12 歲以上民眾擁有連網設備比例.....	21
圖 二-7 2008-2013 我國 B2C 電子商務產值.....	22
圖 二-8 2010 台灣線上購物市場規模.....	22
圖 二-9 2008-2015 台灣網路商店平均年營收分佈.....	23
圖 二-10 COMSCORE MMX 亞洲市場團購類別到達率趨勢.....	24
圖 二-11 COMSCORE MMX 團購類別到達率趨勢.....	24
圖 二-12 2012 年 6 月份 各家團購銷售統計.....	25
圖 二-13 全球數位媒體營收排行.....	28
圖 二-14 網路/行動產業分工與社群商務模式.....	29
圖 二-15 社群商務趨勢.....	29
圖 二-16 電子商務經營上面臨的問題.....	31
圖 二-17 網路商店經營的主要問題.....	32
圖 二-18 台灣網路商店多元金流物流方式.....	34
圖 二-19 台灣網路商店多元經營模式.....	34
圖 二-20 台灣網友最常到訪熱門購物網站.....	35
圖 二-21 2011 年網路商店主要販售的十大商品種.....	36
圖 二-22 2012 年網路商店主要販售的十大商品種類.....	36
圖 三-1 2007 年~2011 年 台灣文創產業營業額.....	43
圖 三-2 文化創意產業定義.....	46
圖 三-3 文化創意產業之各細項產業現況-專門設計.....	47
圖 三-4 專門設計服務業產業環境-銷售市場.....	47
圖 三-5 專門設計服務業產業環境-銷售市場.....	48
圖 三-6 圖 3-6 「TAP FURRR」模型.....	51
圖 四-1 FANDORA 頁面圖示.....	58

表目錄

表 一-1 文化創意產業中與電子商務相關之國內碩士論文研究	2
表 二-1 不同角度的電子商務之定義	9
表 三-1 TAP FURRR 模型各階段全稱	51
表 四-1 FANDORA 基本資料	60



第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

根據美國知名市場研究機構 eMarketer 於 2013 年 6 月所發佈的報告顯示，全球電子商務發展呈現一片榮景，特別是 B2C 的領域發展更為迅猛，整體銷售金額預計來到 1.2 萬億美元，比去年增加 17%，其中以亞太地區的成長幅度最高，特別是中國網路購物的發展更為蓬勃，數據顯示出全球電子商務的整體發展，eMarketer 認為未來幾年內 B2C 電子商務的啟動，將由亞太地區扮演關鍵角色；此外，資策會於 2012 年公佈的調查指出，台灣 2012 年電子商務總產值達新台幣 6,605 億元，年成長 17.4%，其中 B2C 市場規模佔 57% 為 3,825 億元，C2C 網拍市場為 2,780 億元，展望 2013 年資策會認為整體市場仍有 15.7% 的成長率，可望達到 7,645 億元，台灣電子商務發展前景看好，在市場普遍不景氣中依舊逆勢成長。

自從瀏覽器問世，網路普及的十多年來也產生巨幅的轉變，從過去網路僅是單向查詢、傳播資訊，漸漸走到「Web 2.0」時代，網友也能參與回應文章，各方面專業的部落客相繼崛起，成為主動訊息發表或傳播者，然而自從 2008 年開始，Facebook 帶來的「實名制」和真實人際運動，一改過去網友匿名的模式，真實身份的參與可信度提高，促使朋友同好等聚集在社群，社群的影響力提升，隨著智慧手機帶來的「行動上網 (Mobile Internet)」和「App Internet」，以及社群媒體帶來的行銷革命，更將網路帶進所謂的「Web 3.0」時代 (林之晨，2012)，再者，根據網路媒體專家 Tim O'Reilly 指出，Amazon 與 Facebook 這樣的網站已帶領第三代網際網路的變革 (Inside 網路趨勢觀察媒體 2010，)，整體市場環境的改變產生許多契機，也促使傳統媒體必須與數位媒體結合，掌握更精準的數位行銷策略，才能在瞬息萬變的網路環境下，抓住消費者的目光，在電子商務市場上取得一席之地。

隨著 Web 3.0 時代的來臨，新形態的網路科技讓新的商業模式成為可能，Google 亞太區總裁泰沙馬尼 (Karim Temsamani) 表示，在網路使用盛行的情形下，現在是中小企業最好發展的機會，搜尋引擎提供簡便的網路行銷工具，例如 Google 關鍵字廣告，中小企業能夠參與運用，與大企業公平競爭，讓行銷不受限於企業規模。許多傳統 B2B 外銷廠商認為網路行銷非主流，但是懂得搶先佈局的廠商，卻能在越來越蓬勃的網路浪潮之中站在浪頭贏得先機，例如生產黏著劑的知名企業，新客戶之中有超過半數來自網路，公司更創造出一年 4000 多萬元

的亮眼業績，該公司總經理身為年資將近 40 年的第一代台灣外貿人，其表示非常認同網路徹底改變外銷模式，不同於以往的貿易模式，現在網路行銷無遠弗屆，網路幫助貿易商讓客戶主動找上門，縮短開發週期更使得貿易運作更有效率（數位時代，2013），由此可見我國的中小企業公司，若是能掌握這波新形態的網路浪潮，建構完善的網路行銷策略，遠端佈局就能立足台灣做全球生意，精準的網路行銷對於企業的電子商務發展策略至為關鍵。

此外，根據我國經濟部商業司近五年來針對廠商經營電子商務面臨的問題調查顯示，電子商務市場競爭激烈，如何提升網路知名度一直是我國企業經營電子商務的重大挑戰，網站缺乏行銷與露出資源更是台灣網路店家面臨的一大考驗，更顯見我國企業對於網路行銷的掌握度尚有改善的空間，在大量資訊充斥的網路時代，如何在新一波的網路浪潮中掌握數位媒體的操作有效增加曝光，發展精確的網路行銷策略，在眾多的網路店家中脫穎而出，成為網路經營者面臨的第一個關卡，隨著網路的發達電子商務面臨來自全球廠商的挑戰與威脅，如何在數以萬計大量地海內外網路商店中嶄露頭角，成為網路時代中電子商務企業的首要挑戰。除了探討我國企業在導入電子商務上面臨的問題，以及經營上的挑戰外，近年來我國政府大力提倡文創產業，致力提升整體環境建構豐富文化內涵及創意產業發展，隨著電子商務盛行的契機，文創產業是否得以藉助電子商務的通路優勢，邁向另一高峰的發展，相關的研究有限，故試析文創產業導入電子商務可能面臨的問題和發展情況，則為本文所欲探討之核心。

網路快速發展，網路商務模式也產生巨幅改變，社群網絡的崛起也帶動新形態的商業模式以及網路行銷策略的轉變，近年來亦有許多研究著眼於此，透過文獻回顧彙整可知近期網路行銷研究著眼於三大面向：一、鎖定特定產業分析網路行銷模式；二、探討網路行銷對於顧客關係之影響；三、網路社群相關行銷策略分析；此外，文創產業係近年新興重點產業，然而關於文創產業導入電子商務的發展，我國相關的碩士文獻探討仍非常有限（參見表 一-1），然電子商務蓬勃發展之際，文創產業亦為政府重點培植產業，此兩者之間的運用與發展實值得探討。

表 一-1 文化創意產業中與電子商務相關之國內碩士論文研究

論文題名	作者	摘要
文創商品於網頁設計平台之研究	高啟文 (2013)	文創商品網頁要吸引消費者，需兼具人文、視覺美感與文化要素，使顧客認同文創的精神，進而消費。本研究發現，網頁

		的構圖、風格、色彩與形象表達會直接影響到顧客對商品的感受，也會左右顧客再次光顧的機會。故本研究提出的參考依據，讓設計師可針對不同的顧客族群偏好與差異性做為設計方向。
數位時代下文化創意產業營運模式創新研究	王馨晨 (2012)	本研究探討 web2.0 自 2005 年興起後至 2012 年 3 月七年間之數位科技新趨勢，對文創產業帶來的加值與影響，以內容分析法為主，個案研究法為輔，總共蒐集 38 個文創營運模式創新中英文個案，利用營運模式四大支柱—營運面、產品面、顧客面、收益面—作為交叉分析的依據，進而歸納出四大構面下，受科技所激發之文創營運模式創新行為(what)，此外並更進一步探究其中兩創新個案之轉型過程與經營策略(how)。
文創商品網路品牌新行銷商業模式之研究	何敏婷 (2011)	台灣文化創意產業近年來發展越來越受到重視，而台灣的網路行銷發展於企業經營也越顯廣泛，本研究目的如下為探索行銷端對於文化商品的認知及文化商品應具備的條件、行銷端對文化商品的網路行銷策略、行銷端透過網路行銷文化商品之呈現方式、行銷端經營文化商品網站挫折與成功因素。
電子商務之創新經營模式研析—以圖像授權平台個案為例	張友信 (2009)	展望未來，許多產業勢必導入電子商務經營，而圖像授權這個文化創意領域，更是一個近年來在電子商務領域發光發熱的產業。本研究將使用 Afuah & Tucci(2001)發表之論文中的電子商務相關理論作為核心，針對圖像授權在電子商務創新經營的議題進行研析，希望對於產業界與學術界能有所助益。
網路平台行銷文化創意產業之研究～以視覺藝	羅叔宜 (2007)	本文是以視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業為研究的核心重點，由於此兩項產業

術產業、音樂與表演藝術 產業為核心		屬於文化創意產業的基礎建設，對整個產業的發展實屬重要。研究目的在於了解此兩項核心產業藝術創作者之需求，並深入了解視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業對網路平台行銷藝術的認知及所面臨的困境與難題，並提出實質的建議，期盼將研究所得貢獻給業界參考。
----------------------	--	---

資料來源：本研究自行整理

本文以下首先檢視 Web 3.0 時代帶來的影響，以及興起的社群網絡對於整體電子商務市場帶來的衝擊變遷，進而探討數位經濟興盛的環境中，我國目前電子商務發展過程中面臨的問題；再者，以文創產業為核心，試析文創產業導入電子商務之發展過程中的挑戰，並嘗試以實務上發展出的「TAP FURRR」模型提出可能的解決思考方向；最後，輔以成功案例佐證。期望透過本文研究，以供未來台灣企業於導入電子商務時，對於經營電子商務更具體的藍圖方向和深入發展的參考和建議。



第二節 研究目的與方法

本研究之目的在於探討文化創意產業導入電子商務的發展，所可能面臨的問題以及嘗試解決之，故設定以下問題，並試圖在研究中進行回答：

- 一、 我國電子商務發展的現狀與主要問題為何？
- 二、 文化創意產業發展電子商務過程，是否因其產業特性而有特出的發展問題？又該如何因應發展？

資訊與通信科技技術的進步帶來創新以及網路革命，對於企業結構造成影響並改變其決策過程，本文以下首先透過國外學者文獻資料，嘗試歸納彙整出社交網絡及 Web 3.0 興起對於電子商務發展現況的影響，並探討我國國內電子商務發展的情況以及趨勢，檢視我國企業導入電子商務的過程中面臨的問題；接著，以文創產業為核心，探討其導入電子商務的過程中，是否因其產業性質而遇到挑戰，並運用實務提出之「TAP FURRR」模式，嘗試提出解決的思考方向；再者，輔以成功個案的訪談公司，印證文創產業導入電子商務的過程中，如何運用「TAP FURRR」模式來調整因應並克服挑戰；最後，提出結論及建議。本文期望透過研究提出相關解決方案和建議，關注政府重點培植之文創產業，供未來企業導入電子商務發展上，不止具備硬體的電子技術能力，對於如何有效持續經營電子商務，發展網路行銷策略能提供更具體的分析與方向。

第三節 研究架構

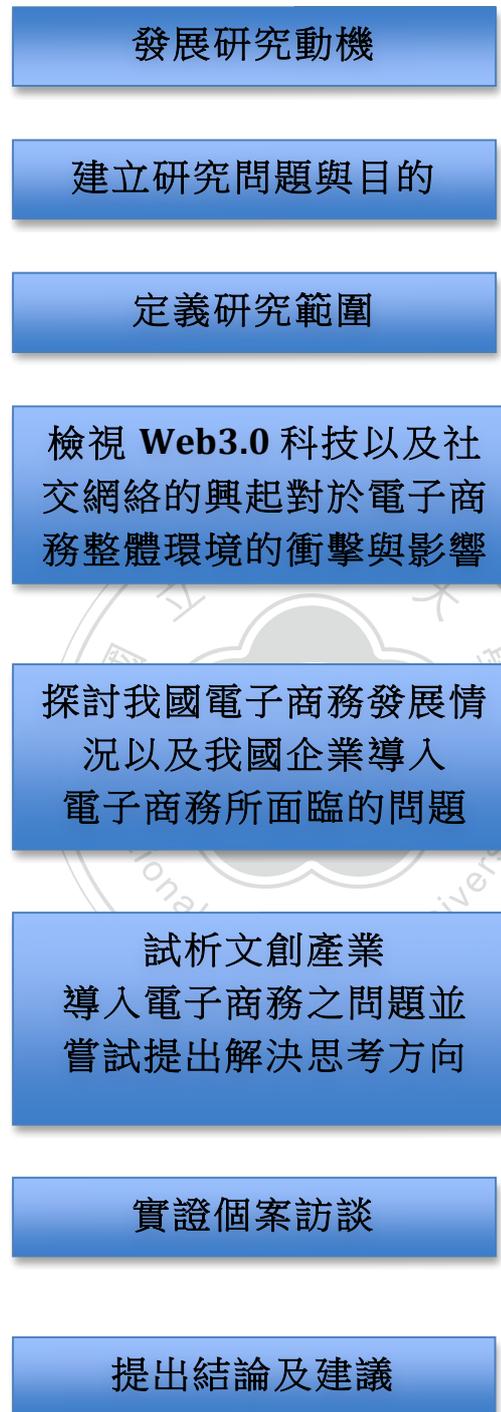


圖 一-1 本研究架構

本研究分為為五個章節：

第壹章：

本章為緒論，敘述本研究的背景、動機、問題與目的，並說明研究架構與流程步驟。

第貳章：

透過國外文獻資料，檢視社交網絡及 Web 3.0 興起對於電子商務發展現況的影響，並探討我國國內電子商務發展的情況以及趨勢，檢視我國企業導入電子商務的過程中面臨的問題。

第參章：

試析文創產業導入電子商務所遇到的問題，首先探討文化創意產業的定義、特質及我國文創產業現狀，接著探討其所遇到的問題是否因其產業特性而有不同並進行分析，再者，運用實務提出之「TAP FURRR」模式，嘗試提出解決的思考方向。

第肆章：

訪談電子商務實際個案公司，輔以成功發展的個案，印證文創產業導入電子商務的過程中，如何運用「TAP FURRR」模式來調整因應以克服挑戰。

第伍章：

結論與建議，以供台灣企業未來導入電子商務時更深入之藍圖方向參考

第二章 影響電子商務發展之問題討論

本章探討電子商務發展現況以及我國企業面臨的挑戰，首先，針對相關之電子商務、網路行銷等彙整相關理論及文獻，明確定義研究範圍；接著，檢視社交網絡及 Web 3.0 興起對於電子商務發展現況的影響，再者，探討我國國內電子商務發展趨勢，並檢視我國企業導入電子商務所面臨的問題，透過本章充分的討論釐清，以供後續分析之用。

第一節 電子商務之意涵

一、 電子商務的定義與本質

簡單來說，電子商務（Electronic Commerce）就是網際網路（Internet）加上商務（Commerce），也就是說，電子商務就是把傳統的商業活動搬到新興的網際網路上來進行，因此，經濟部商業司將電子商務定義為「電子商務（Electronic Commerce, e-Commerce）是指任何經由電子化形式所進行的商業交易活動」。

Kalakota & Whinston（1999）認為，所謂「電子商務」是指利用網際網路進行購買、銷售或交換產品與服務，功能在降低成本、降低產品的生命週期、加速得到顧客的反應，及增加服務的品質。電子商務是個人與企業獻上交易的流程，其中包括企業對消費者（B2C）及企業與企業（B2B）之間的交易。同時，Kalakota & Whinston（1999）也認為由不同的角度來看，企業對電子商務的定義會有所不同。整理如下表：

表 二-1 不同角度的電子商務之定義

觀察角度	對電子商務之定義
從通訊的角度來看	電子商務是利用電話線、電腦網路來傳遞資訊、產品及服務。
從電子技術的角度來看	電子商務是透過一組中間媒介，將數位的輸入轉換成增值輸出的處理過程。
從企業流程的角度來看	電子商務是商業交易及工作流程自動化的技術應用，即所謂的 e-corporation。
從上網者的角度來看	電子商務提供了網際網路上的購買與銷售產品和資訊的能力，讓消費者有更多選擇。
從服務的角度來看	電子商務是企業管理階層想要降低服務成本，及想要提高產品的品質，且加速服務傳遞速度的一種工具。

資料來源：劉文良，電子商務與網路行銷，2012。

電子商務是今日商業活動的主流，不論傳統產業或是新興產業都難逃電子商務潮流的衝擊。歸納以上定義可知：電子商務是「一種網際網路的方式，企業可將其產品、服務、廣告及所要提供之資訊等訊息，透過網際網路，提供給消費者或合作夥伴，他們可以藉由企業所建置的網站伺服器獲得所需的資訊，並且也能直接在企業的網站上訂購商品或是從事相關商務活動」；電子商務亦可拆開為「電子 (Electronic)」與「商務 (Commerce)」，電子強調的是網際網路科技，而商務強調的是正確的商業模式，然而網際網路科技有辦法取得，但好的商務模式卻不是可以強求的，因此電子商務的本質在「商務」而不在「電子」。

二、 電子商務的七流與特性

透過 e 化的角度，可將電子商務分為七個流 (flow) 來探討，其中包括 4 個主要流 (商流、物流、金流、資訊流) 及 3 個次要流 (人才流、服務流、設計流)，如下圖所示：

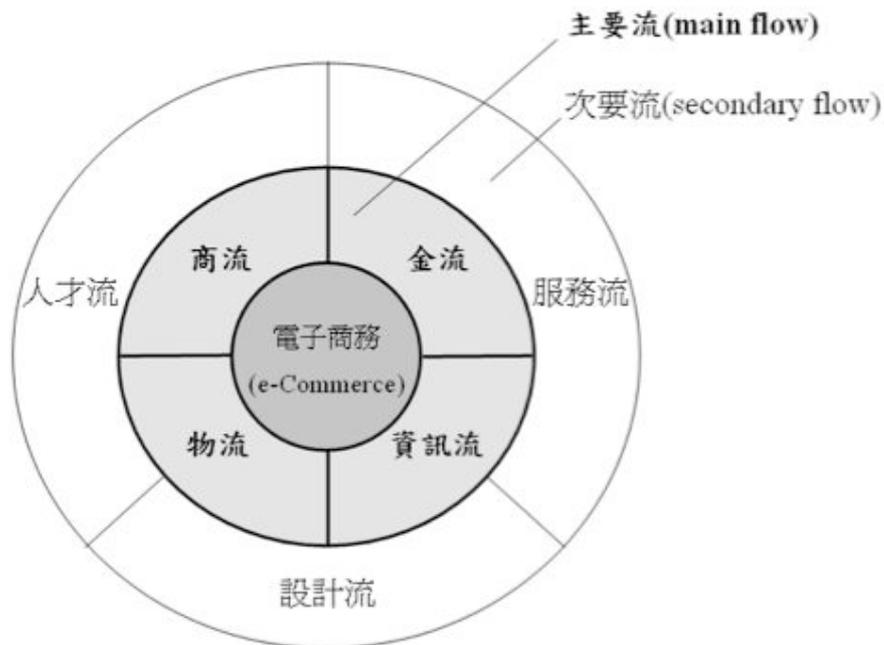


圖 二-1 電子商務七流

資料來源：劉文良，電子商務與網路行銷，2012。

(一) **商流**：係指**資產所有權的轉移**，亦即商品由製造商、物流中心、零售到消費者的所有權轉移過程，如商品企劃、採購、銷售管理、通路管理、賣場管理、消費者服務等，而在此的主要重點偏向網站的設計，因為企業網站的本身就代表店面，網站的規劃也等於店面規劃。

(二) **物流**：係指**實體物品流動或運送傳遞**，如由原料轉換成完成品，最終**送到消費者手中之實體物品流動的過程**，包括商品開發、儲運、供應商管理與物流管理等。電子商務的物流和實體上的物流相似，重點在於消費者在廠商網站下單後，廠商必須透過物流系統將實體產品運送至消費者處。

(三) **金流**：係指**電子商務中錢或帳款的流通過程**，亦即因為資產所有權的移動而造成金錢或帳務的移動，包括應收、會計、稅務等，電子商務的金流重點在於**付款系統與安全機制**，金流在電子商務中扮演的角色相當重要。

(四) **資訊流**：係指資訊的交換，即為達上述三項流動而造成的資訊交換，包含有各項資訊交換、經營決策與管理分析等。電

子商務上的資訊流是透過網站上的留言板、會員資料、監測軟體等，來收集有關的消費者資訊。

(五) **人才流**：主要重點在於培訓網際網路暨電子商務的人才，以滿足現今電子商務熱潮的人力資源需求，基本上，這類人才必須同時瞭解「電子 (electronic)」科技與「商務 (commerce)」商業經營模式 (business model)，因此培養不易。

(六) **服務流**：重點在於將多種服務順暢地連接在一起，使分散的、斷斷續續的網路服務變成連續的服務。

(七) **設計流**：針對 B2B 的協同商務設計以及針對 B2C 的商務網站設計，前者前調企業間設計資訊的共享與共用，後者強調顧客介面的友善性與個人化。

電子商務的特性：

- (一) **全年全天無休**：透過網路伺服器的運作，可提供全天 24 小時的全年性、全時性服務，減少時間及空間因素的影響。
- (二) **全球化市場**：網際網路可跨越國界的限制，增加全球性行銷與交易，迅速擴大市場通路及供應鏈到全世界的潛在客戶。
- (三) **個人化需求**：利用網路，企業可提供滿足使用者個人化需求的資訊、產品及服務，同時達到推動式與拉動式的不同行銷策略。
- (四) **成本低廉具競爭性**：透過網路的商品銷售可縮短銷售網路、降低營運成本及達成規模經濟，提供較具競爭性的價格給顧客。
- (五) **創新性的商業機會與價值**：可開發傳統形式之外的商品及服務，如虛擬市場、數位錢包、個人新聞及網路認證服務等。商品及服務的內涵與形式也不必固定，可隨需求的彈性不同加以組合及改變。
- (六) **快速即時性有效的互動**：透過多媒體使用者界面可提供更具親和性的互動式操作環境，方便使用者執行查詢、瀏覽、傳輸

等作業及交易支付功能。線上即時處理及回應、過程及進度查詢、意見反應及問題詢答等功能，可縮短整體商業交易的企業流程與時間。

- (七) **多媒體資訊**：透過多媒體技術，可使商品型錄、電子商品及交易資訊等有更豐富的內容及展現格式。
- (八) **使用方便且選擇性多**：個人電腦及瀏覽器成為共通的介面，加上行動商務快速的發展，上網容易方便，網路市場擴大，亦大幅增加消費者的選擇。

第二節 網路行銷之意涵

一、 網路行銷之定義

行銷的主要目的是把生產者所提供的產品或服務，引導至消費者手中，Kolter (1998) 認為行銷是一種社會性及管理性的過程，透過彼此創造及交換產品與價值，滿足其需求與慾望，近年來隨著網路的發達，進而延伸出一對一行銷的觀念，隨著時間演變，「顧客導向」已是現代行銷手法的不二法門，在資訊發展與社會日漸多元化之下，行銷人員在市場區隔層次的選擇上，也已經由過去的大眾行銷、區隔行銷，逐漸地朝向個人化行銷。

以狹隘的定義來說，網路行銷就是「透過網路來進行行銷活動」，但有另一更廣義的論點是「企業的網路行銷策略」，也就是企業將網路行銷視為整體行銷策略的一部分，將傳統行銷與網路行銷相互搭配應用（林建睿、林慧君，2012），網路行銷來自行銷、科技、經濟學等三方面的影響，並且透過數位化、網路化和個人化增強的趨勢，轉變成企業用來遇見和瞭解網路行銷活動、策略、商機的架構，網路行銷可以發揮傳統型銷不足之處，所以有越來越多的專家學者開始重視這一塊，並且各自為網路行銷下了不同的定義，尼桑赫茲（Nisenholtz）、馬丁（Martin）於1994年指出：「網路行銷是企業運用網際網路進行廣告活動，並且配合電子信箱從事企業與顧客間的雙向溝通。」奎爾奇（Quelch）、克萊因（Klein）於1996年則解釋網路行銷是「網際網路不單單只是取代直接郵寄或家中購物的新式行銷通路，其對跨國企業的優勢形成，同時具有在全球市場上進行品牌認同、雙向訊息傳遞的作法，形成具有跨國企業優勢的行銷技巧。」接著，漢森（Hanson）於2000

年時說明網路行銷是「若從企業是否具備行銷、技術與經濟等網路行銷三要件來定義，網路行銷應是只對那些使用網路來獲取數位商品的個體所進行的行銷活動。」

近年來，伴隨網路科技的成長，行銷實務上也出現革命性的改變，因為網際網路本身具備有即時性、互動性、跨域性、連結性、客製化及多媒體等特性，所以網際網路本身不僅對於傳統產業的商業活動產生戲劇性的變革，同時也對於顧客與企業之間的關係產生微妙的變化，例如網路時代的消費者與生產者可藉由網路直接接觸、溝通、購買，使得傳統中間商被取代，甚至是造成「去中間化」的現象。因此，全年無休、不受地域國界限制的網路市場，將替買賣雙方造成可觀的市場商機，不管是現在還是未來，網路商業行為或是其他 e 時代的活動將會越來越普及化。

網際網路行銷是一種互動式行銷的方式，其透過網際網路之應用，提供顧客相關產品與服務的資訊，甚至是讓顧客參與整個企劃流程，以維持顧客並促進與顧客間的關係，所進行的行銷活動之過程。因此可以瞭解到網路行銷並非推翻傳統的行銷觀念，而是與傳統行銷相加相乘的概念。

二、 發展擬定網路行銷策略

企業在決定市場定位 (positioning)，即必須發展並擬定行銷組合決策，作為達到行銷目標之手段的整合，一般而言，行銷組合可分為四大類，簡稱為「4P 策略」：即產品 (product)、定價 (price)、通路 (place) 以及推廣 (promotion) (Jerome McCarthy, 1960)。

1. 產品：產品泛指可提供於市場上，引起消費者注意、購買、使用或消費，並能滿足消費者慾望之各項有形與無形的東西。而產品策略代表企業所提供給目標市場品質與服務之組合，包括產品品質、品牌、樣式、產品組合、產品線、包裝、標示及服務等。
2. 價格：價格策略代表消費者為獲得該項產品所付出的金額，包括產品的定價、折扣、折讓、付款條件、信用條件等。
3. 通路：通路策略代表企業為使產品送達目標顧客手中所採取的各種活動，包括中間商的選擇、產品的倉儲、裝運與存貨等。
4. 推廣：推廣策略代表企業為宣導其產品的優點，並說服目標顧

客購買所採取的措施，包括廣告、人員推銷、促銷、公開報導、直效行銷等。

傳統行銷常採上述 4P 之競爭價格，但當今商場產品成熟、價格競爭、通路飽和、促銷雷同，任何策略對手皆能適時模仿，已無獨佔優勢可言，網路行銷組合已邁入 4C：全套式解決（customer solution）、成本（cost）、便利（convenience）、溝通（communication）的範疇，網際網路與電子商務的興起，促使行銷理論由原來的重心 4P 逐漸往 4C 移動（Robert F. Lauterborn，1990）：

1. 不再急於制定行銷組合之產品（product）策略，而以回應顧客的需求與慾望（Customer needs and wants）為導向，不再以「銷售」企業所生產的、所製造的商品或服務，而是「滿足」顧客的需要與慾望。
2. 暫時把行銷組合之定價（price）策略放一邊，而以回顧顧客滿足其需求或慾望所願付出的成本（Cost）為主要考量。
3. 不再以企業的角度思考行銷組合之通路（place）策略，而以顧客的角度思考，怎樣才能提供顧客想要的便利（Convenience）環境，以方便其快速地取得所需的商品。
4. 不再以企業的角度思考行銷組合之推廣（promotion）策略，而著重於加強與顧客之間的互動與溝通（Communication）以獲取、增強與維繫顧客關係。

當市場狀況各項競爭優勢和策略對手皆能適時模仿時，網路行銷組合已邁入 4C：顧客需要與慾望（customer needs and wants）、顧客成本（cost）、便利（convenience）、溝通（communication），想要在電子商務市場上脫穎而出，端是誰能行銷天下發展出特有的 4C 行銷策略，不論任何行業在鎖定目標市場後，並越來越趨向服務化，及強調顧客導向的更深層化，使網路行銷 4P 更服務化邁向 4C 架構，始能發展適當的網路行銷策略，在電子商務市場上成為亮點。

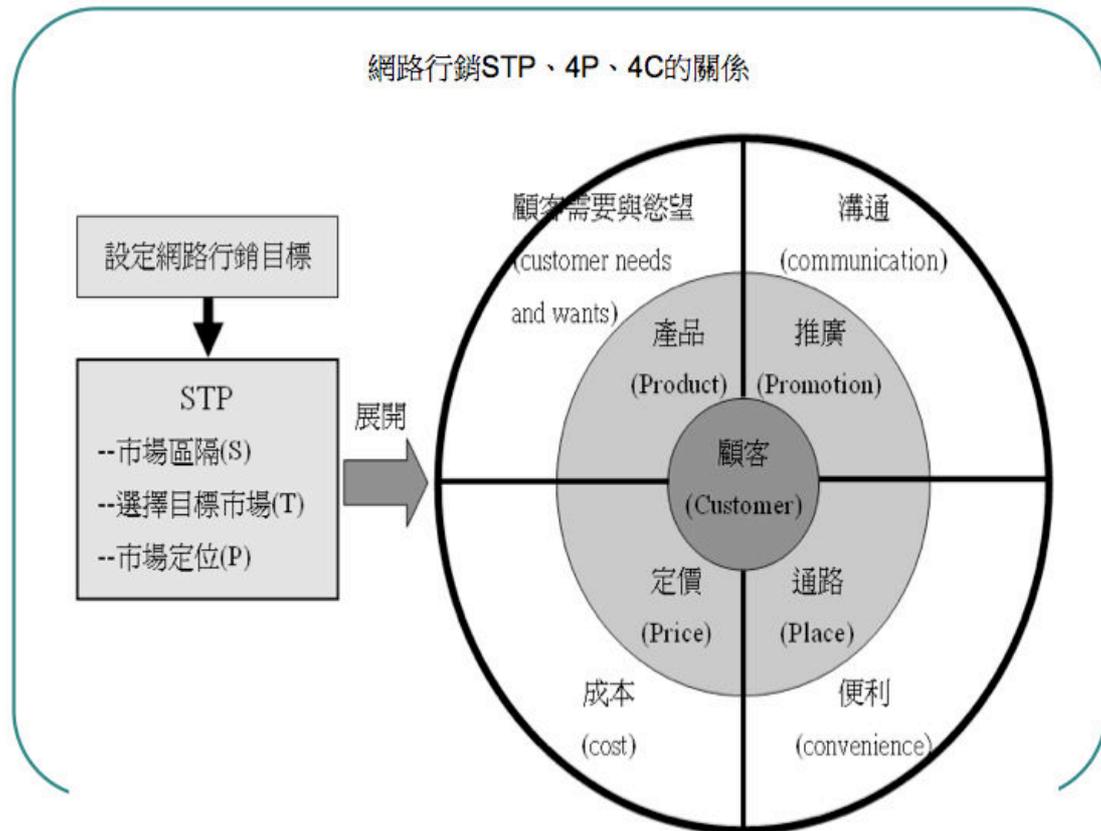


圖 二-2 網路行銷 STP、4P、4C 的關係
資料來源：劉文良，電子商務與網路行銷，2012。

第三節 研析電子商務環境現況之影響

社交網絡及 Web 3.0 興起對於電子商務現況之影響。在資訊與通訊科技（Information and Communication Technology）進步帶來的創新以及網路革命，已對於企業的結構造成影響並改變其決策過程。在現今新形態的經濟和社會環境之下，隨著社交網絡（social networks）的興起和 Web3.0 科技，了解資訊與通訊科技的發展與轉變是非常重要的，因為近期相關的創新對於企業競爭力帶來了巨大的影響和衝擊（Garrigos，2012）。

資訊、通訊技術和多媒體科技的進步，以及網際網路使用的大幅提升，聯網、外聯網、網路等快速發展，逐步帶來不同領域的創新，並引發根基於訊息和知識

的新形態商業模式大量叢生 (Garrigos, 2010)。而這樣的改變也連帶影響企業間或企業與其他機構之間的網絡重要性、合作關係和同盟關係的轉變，新的網絡和所謂的 Web 3.0 科技正在改變企業的結構、價值鏈或價值網絡，以及經理人決策過程的整體架構，因此，在現代的社會和商業環境之下，該如何有效率的運用這些新形態的科技能力至為關鍵，更是創造與掌握企業競爭優勢的一大利基 (Garrigos, 2012)。

以下，本節將透過介紹「社交網絡的重要性」及「Web 3.0 對於企業管理和行銷層面的影響」，以幫助讀者更加瞭解資訊與通訊科技進步與創新之下所帶來的衝擊，並揭示出企業可以如何運用這些轉變掌握其企業優勢，以期更加掌握電子商務市場之脈動。

一、社交網絡的重要性

現今的環境下，由於社交網絡快速的崛起，以及其和「虛擬社群 (virtual communities)」、組織行為上所產生的連帶效應，使得社交網絡的重要性日益提升。雖然社交網絡在不同的文獻上針對不同的使用者可能會有不同的意涵，但 Boyd 等學者仍嘗試定義「社交網絡」：(Boyd and Ellison, 2007; Van Zyl, 2009)

「基於網路的服務，使得個別的使用者得以

- (1) 在一個受限制的系統之下，建立一個公開或是半公開的個人資料檔案;
- (2) 於該系統中列出你認識的其他使用者;
- (3) 尋找或檢視在該系統中的其他使用者。」

同時，「虛擬社群」則可以被定義為「一群可能可能曾經有過或沒有過面對面經驗的人們，透過電腦公佈欄和網絡的中介，分享交換文字、想法 (Rheingold, 1993)，或是在科技支援的網路環境中，著重在個人參與的溝通、互動上，以及建立與其他成員之間的關係，並且透過參與者在這樣的平台上發揮其功能、從這樣的平台去學習知識、貢獻知識並將之匯集，以獲取特定領域的知識。(Hsu, 2007; Lin, 2008)。

社交網絡和虛擬社群對於瞭解現今商業環境當前的改革變動相當關鍵，網絡的潛力促進了新的創新，帶動整個社會和企業加快工作腳步，創造和管理更多的相互依賴關係，並且在全球市場上運作暢行無阻 (Kalpic and Bernus, 2006)。很明顯地，這些新的趨勢正在推動強大的社會網絡和虛擬社區的建設，整體而言，不僅提高企業組織的競爭力，並同時帶動所有部門的商業模式改變 (Garrigos, 2011)。特別是，虛擬社交網絡的成長如 LinkedIn, Facebook, Twitter 或 Youtube，整體而言各種虛擬社群在過去幾年已顯著的成長變化，其所帶來的衝擊非常的廣

泛，伴隨著各種經濟、行銷、社會、教育等層面發展，可謂是無孔不入的快速成長（Chiu，2006）。

必須銘記在心的是正式的網絡和社區並非組織成立的唯一一種管道，對於在現代商業環境中的企業組織而言，非正式以及多樣化的虛擬社交網絡也是相當重要的，因為正如同文獻建議的概念—社交互動是創造力和創新的一項重要來源（Chiu，2006;Hsu，2007）。特別是社交網絡和虛擬社群對於經理人改善其決策過程是相當重要的，例如學者 Burt（2000）指出，經理人若是在不同的群體裡皆有其連結的關係，則其具有豐富的資訊社會資本，並控制相關的利害關係，克服的資訊上的結構性差距（structural gaps）。此外，社交網絡促進並提升學習、創造力、協作、創造和分享知識，虛擬社群的發展有利於以較低的時間成本和金錢成本獲得知識（Garrigos，2011）。再者，社交網絡和虛擬社群亦提升價值鏈各個層面上的創新，促進組織中的管理工作和決策程序上的效率（Garrigos，2012）。

值得注意的是，社交網絡對於知識的創造學習相當重要，Lin 和 Hsueh（2006）指出：在網路時代，網路的知識分享使得個體可以利用他人的學習經驗來增廣充實自己的經驗，以縮短學習曲線。此外，在新形態的環境中，若一個產業知識的本質是很複雜且龐大的，資訊的來源非常的多元分歧，在這樣的狀況之下創新的發展，勢必來自透過跨組織的網絡去進行學習，而非只專注在單一的組織，僵化的正式組織機構缺乏彈性且不利於知識累積以及學習（Kodamn，2005），因此社交網絡的發展和管理對於知識管理、增加學習和促進創新是非常關鍵的。

二、Web 3.0 對於企業管理和行銷層面的影響

網路科技的進步自從 Web 1.0 發展到 Web2.0，近年來，隨著 Web3.0 科技的興起，帶動了社交網絡的發展，也創立了新形態的商業競爭模式，以下透過介紹各學者對於 Web3.0 的定義及其影響，以更加釐清相關概念。

Web 3.0 又可被稱之為語意網（Semantic Web），意指搜尋引擎將會了解詞彙或關鍵字的意義，網路瀏覽器將會在每次的瀏覽行為中學習使用者的行為，隨著對使用者的瞭解並將回應個人化後的結果，可將之理解為一個語意的網路科技，能夠結合資料進行大規模的運用（Hendler，2009）；發展網絡化的數位科技以支持人與人之間的運作合作（Fuch，2010）；或是一個具有類似人工智慧的經理人，透過結合和應用各類不同來源的資料，能夠自動的操作網路服務並幫助公司面對各種改變作出快速的回應和調整，能夠讀取不同應用裝置資料或是來自同一個裝置上不同部分的資料，具備讀取這些資料之間關聯性的能力（Hendler，2009）這樣新形態的概念使得機器能夠瞭解資訊的意涵，產生對人類更有意義的幫助

(Feigenbaum, 2007), 讓全球資訊網 (world-wide web) 包含具備語意聯繫資料的網絡, 而不僅是一個單純 HTML 文件的集合體 (Antezana, 2009), 這樣的觀念不僅運用在語意的解讀上, 同樣也可運用在網路空間、影像、聲音和感覺, 讓傳統的、靜止的瀏覽器能移轉成一個非常具有互動性的網絡, 在新的情況下, 智能的機器能夠閱讀、理解、相互關聯和操作來自網路上的各種資訊, 並將之依據不同的使用對象、公司等, 將資訊轉化以符合不同使用者的需求, 此外, 新形態的科技能夠聆聽、學習和進行合作, 因此消費者或利害相關者能夠依據其偏好, 為其提供不同需求的資訊 (Garrigos, 2012)。

透過 Web 3.0 這樣的科技, 公司能夠透過組織與消費者接觸之間所獲得的訊息資料, 透過「資料倉儲 (Data Warehousing)」、「資料探勘 (Data Mining)」、消費者關係管理等技術, 使用來自不同社交網絡或資訊來源的資料進行分析, 這樣的資訊針對不同使用者和公司去應用在開發客製化的產品、品牌、服務而言, 是相當重要的, 根據各自不同的需求提供即時的回應 (Garrigos, 2011) 就科技本身而言, 是一個重大的突破, 也意味著這樣嶄新的概念將會對今日的商業模式掀起一場革命 (Rohrbeck, 2010; Garrigos, 2011)。

儘管新形態科技進步根基於網絡管理的建立, 以及其 Web3.0 自動化的程序, 然而我們不能忽略的是這樣的科技必須有人們透過網路進行參與、互動、學習和保持創新才有可能運作, 以消費者的層面而言, 消費者從過去被動的角色轉化為高度主動的地位, 其想要參與生產製造的所有環節 (Shiffman, 2008) 社交網絡的發展也改變生產過程的面貌, 使得企業必須創造與市場更具有互動的連結, 從開發產品、定義產品、製造、物流批發過程、市場溝通定位、品牌管理和銷售服務, 在整個生產製程之間必須對於消費者和其他利害相關人更加的開放和進行合作 (Garrigos, 2011)。消費者的角色地位改變, 企業為了要獲得最佳的比較利益則需透過提高與消費者的互動, 以提供更符合消費者需求的產品或服務以掌握市場動態, 在新形態的環境之中, 加強和穩固與消費者之間的關係更為關鍵, 妥善的運用社交網絡以取得消費者的信任和聲譽, 企業越早能覺察這樣的市場變遷並緊追市場脈絡動向, 針對企業發展加以因應調整, 始能站穩第三波網路革命下的市場利基。

第四節 我國電子商務發展現況與問題

承上節, 檢視電子商務整體環境的變遷以及新興技術帶來的影響, 接著, 本章節進而探討在這樣的網路浪潮中, 我國電子商務市場的發展情況與面臨的挑

戰。近年來國內上網人口持續攀升，網路購物與網路拍賣的商業模式已逐漸深入消費者，促使國內之電子商務市場產值持續攀升，並帶動團購發展和社群網路應用兩大趨勢，然而，在這樣的蓬勃發展的電子商務環境之下，市場競爭亦更趨激烈，網路商店業者也面臨許多問題，以下本章節引述資料呈現我國上網人口持續攀升及線上購物市場規模逐年成長，探討帶動之市場趨勢完整呈現我國電子商務市場之環境現況，以檢視電子商務企業在這樣的市場中所面臨的問題，並試析問題可能的成因。

一、我國上網人口攀升，無線上網普及促進電子商務市場發展。

根據資策會 FIND 長期進行「我國網際網路用戶數調查」公佈，截至 2012 年 06 月底止，我國經常上網人口已突破 1,100 萬大關，為 1,104 萬人（參見圖二-3），整體商用網際網路帳號總數為 2,564 萬，本季商用網際網路帳號總數些微下降的主要因為低速行動上網用戶大幅減少，整體而言我國經常上網人口逐年持續攀升。

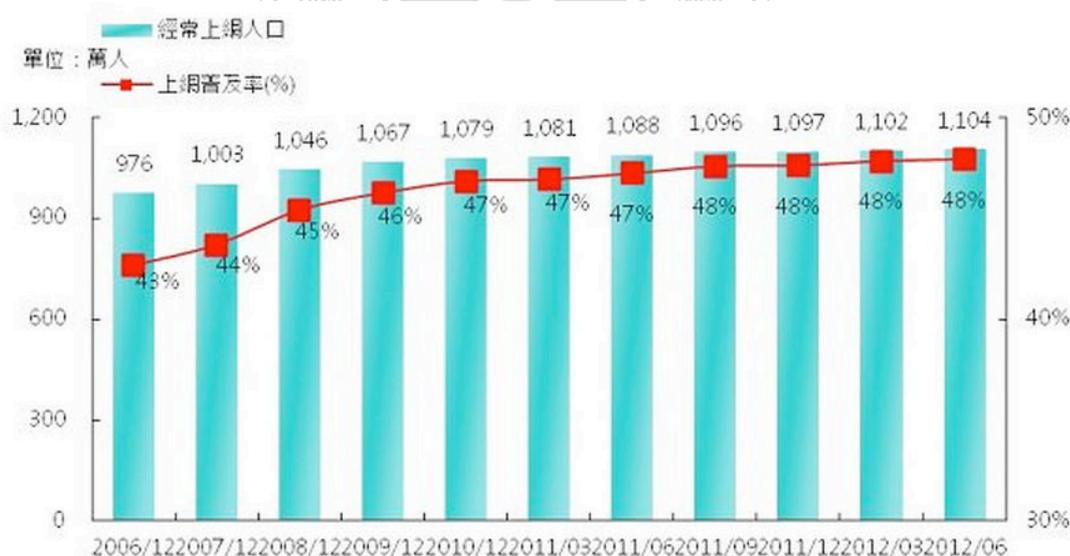


圖 二-3 歷年我國經常上網人口成長情況

資料來源：資策會，2012。

接著進一步觀察台灣整體無線上網使用狀況，及其反應出之消費者行為的轉變，根據財團法人台灣網路資訊中心公佈之「2012 年台灣無線上網使用狀況調查摘要分析」指出，全國地區 12 歲以上受訪者中，網民近半年的廣義無線上網使用率達到近五成以上，主要使用智慧型手機、筆記型電腦和平板電腦等連結上網居多，其中多半無線網民最常使用功能以「搜尋資訊」、「網路社群」、「收發電

子郵件」與「瀏覽資訊、網頁」為主；且「網路社群」有較去年同期提升的趨勢。

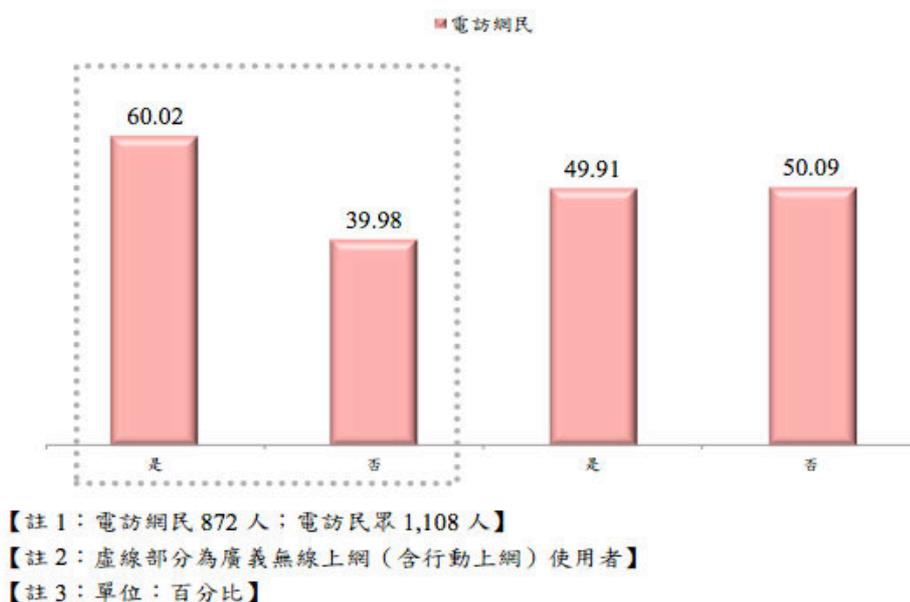


圖 二-4 曾上網民中近半年無線上網比例

資料來源：財團法人台灣網路資訊中心，2012。

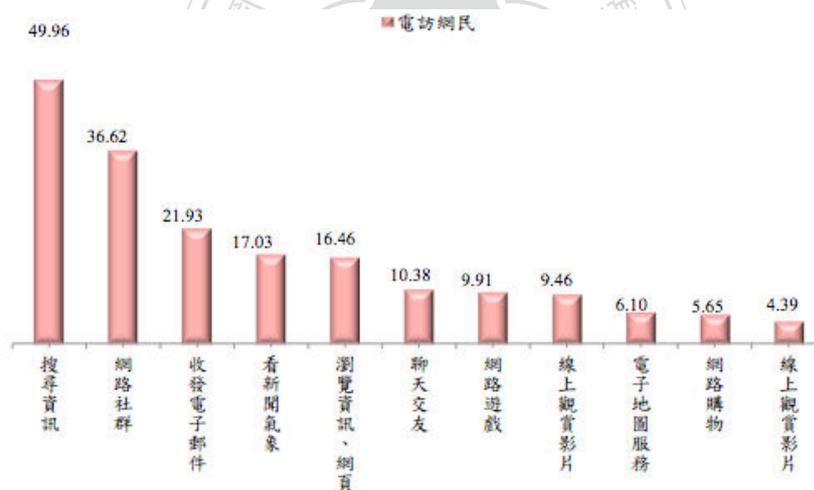
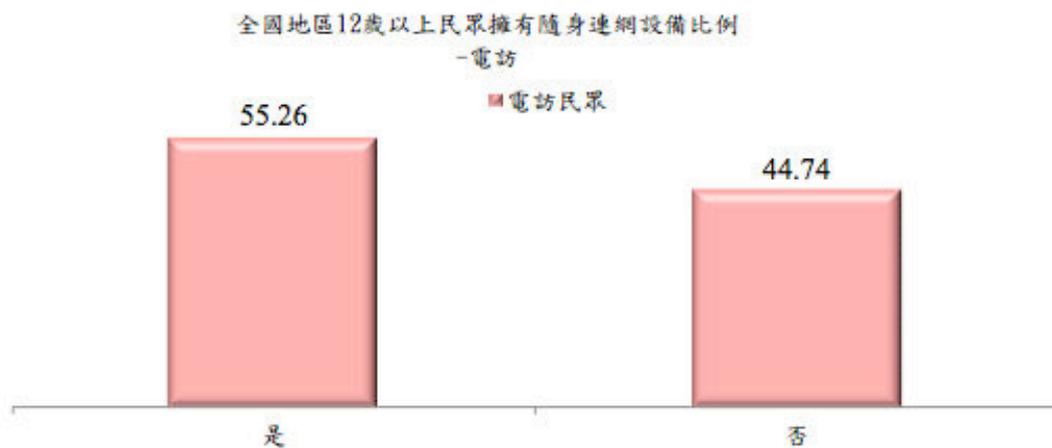


圖 二-5 無線網民最常使用功能

資料來源：財團法人台灣網路資訊中心，2012。

隨著智慧型手機運用的普及，行動上網風氣也日益興盛，其中夾帶的行動商機更是後勢看漲，根據統計全國 12 歲以上的受訪者中，每天使用行動上網的比例高居六成，行動網民使用行動上網之功能以「網路社群」和「搜尋資訊」為最

多，特別是「網路社群」亦有較去年同期提升的趨勢，顯見行動上網的蓬勃發展更促進社群網絡之風潮；總體而言，統計數字指出已有超過五成五以上的民眾擁有隨身連網設備，整體而言隨著智慧型手機、平板電腦興起，我國上網人口數字逐年持續攀升，行動上網更拉長消費者黏著網路的使用期間，更使得台灣的電子商務市場發展潛力無限。



【註1：電訪民眾 1,108 人】

【註2：單位：百分比】

【註3：隨身連網設備包含筆記型電腦、智慧型手機及平板電腦】

圖 二-6 全國地區 12 歲以上民眾擁有連網設備比例

資料來源：財團法人台灣網路資訊中心，2012。

二、台灣線上購物市場規模逐年持續成長。

台灣線上購物的市場規模自 2006 年開始呈現每年兩位數的成長趨勢（經濟部線上購物之現況與未來趨勢，2012），2008 年爆發金融海嘯，全球景氣陷入低迷，台灣各產業都受到很大的經濟衝擊影響，全球金融風暴之影響延續至 2009 年，使得 2009 年國內景氣呈現衰退現象，連帶影響國內 B2C 產值，2009 年 B2C 產值為新台幣 2,076 億元，僅達到 21.9% 的成長率，為歷年來的低點，然而，2010 年景氣逐漸回升，B2C 產值成長至新台幣 2,592.9 億，成長達 24.9%，顯示台灣的 B2C 電子商務發展已從金融海嘯風暴中逐漸復甦（我國 B2C 電子商店調查報告，2011）。



圖 二-7 2008-2013 我國 B2C 電子商務產值
(包括金融服務與業者境外收入)(單位:百萬新臺幣)

資料來源: 2011 電子商務年鑑, 2011 年 10 月。

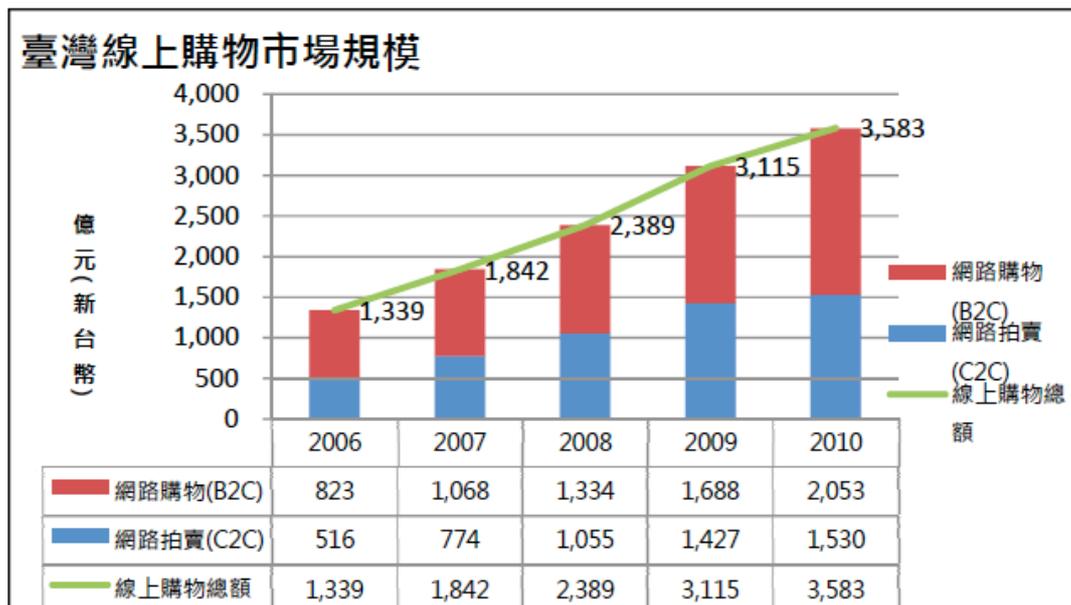


圖 二-8 2010 台灣線上購物市場規模

資料來源: 線上購物現況與未來趨勢, 2012 年 6 月。

如圖二-7 所示, 2010 年 B2C 產值成長至新台幣 2,592 億新台幣, 比起 2009 年的 2,076 億新台幣成長高達 25.0%, 不僅係因為景氣逐步回春, 更因為國內上網人口攀升, 再加上 2010 年行動裝置銷售開始明顯成長, 相關的行動商務以及虛實通路整合的發展也開始在台灣電子商務產業中發酵, 整體而言自 2006

年以來線上購物市場規模一路持續攀升（參見圖二-8）。在 2011 年台灣經常上網人口來到 1,097 萬人，不斷增加的人口提供網路購物及網路拍賣等商業活動絕佳的發展基礎，促使國內之電子商務市場產值穩定成長，如圖二-9 所示根據 2012 年底公佈的統計數字預計我國 B2C 產值可達新台幣 3,825 億元的規模，與 2011 年相比成長 18.6%，成長率較近年的 20% 以上成長略顯趨緩，估計或許是受到全球整體經濟的負成長影響而成長略微緩升（經濟部電子商務發展計劃 B2C 結案調查報告，2012）。



圖 二-9 2008-2015 台灣網路商店平均年營收分佈

資料來源：2012 電子商務年鑑，2012 年 11 月。

三、台灣線上購物市場之團購發展潛力與社群經濟趨勢。

隨著台灣電子商務發展日益興盛，透過觀察市場近年走向發現我國團購發展極具行銷靈活度與多元化，帶動電子商務經濟力，此外電子商務與社群網絡之特性帶來的未來趨勢亦值得關注，以下透過深入探討此二趨勢，更進一步呈現我國電子商務市場發展之全貌，以供後續分析之用。

(一) 台灣團購市場發展潛力

依據台灣創市際市場研究顧問公司與 comScore 的調查分析，至 2012 年 4 月為止，團購類別網站到達率最高的地區分別為北美洲(18.9%)、歐洲(16.8%)，第三名則是亞洲(16%)，而亞洲市場中以香港的 22.3% 到達率最高，中國大陸以 21.7% 佔據第二，臺灣則是排名第三，有 13.5% 到達率，與菲律賓皆為成長最

快速的地區之一（中華民國電子商務年鑑，2012）。

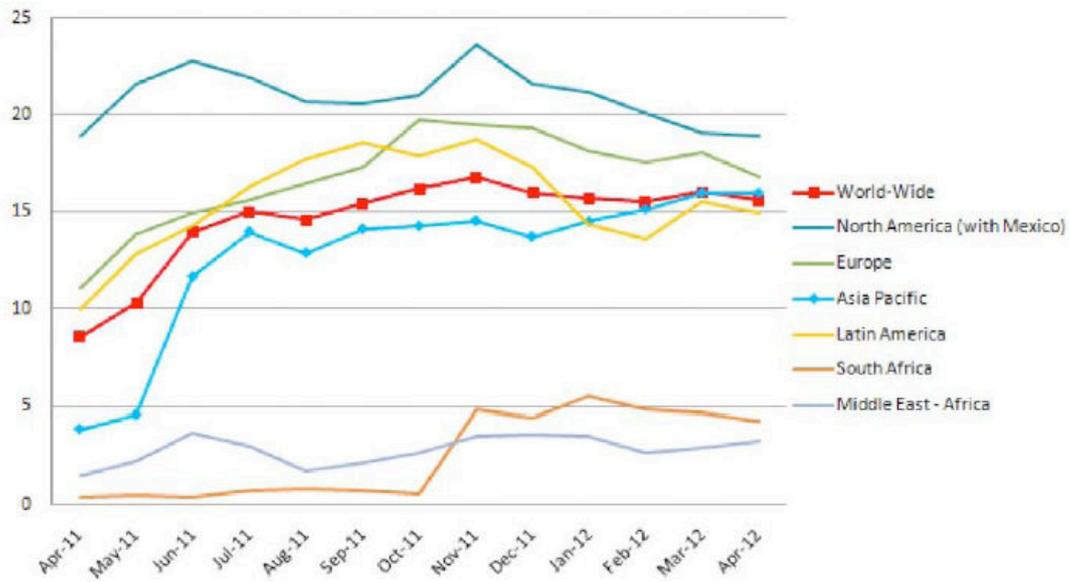


圖 二-11 comScore MMX 團購類別到達率趨勢

資料來源： comScore Media Metrix，2012。

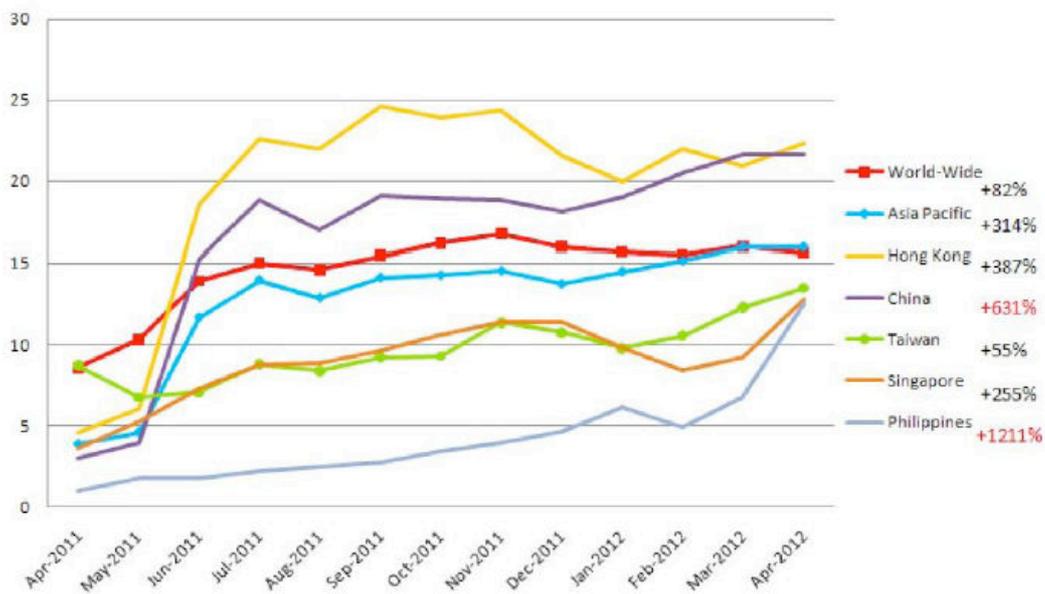


圖 二-10 comScore MMX 亞洲市場團購類別到達率趨勢

資料來源： comScore Media Metrix，2012。

美國的團購網站業者 Groupon 快速獲利影響之下，加上此產業進入門檻不高，吸引許多業者爭相進入此產業，團購緣起於早年興起之「揪團模式」，由一人發起邀請同好一起購買，等人數湊齊後再由發起者（團主）像店家下定並爭取

團體購買的優惠價格，業者也在這樣的交易模式中找到商機，「團購網站」讓業者取代團主的角色，代替團主向店家爭取較為優惠的折扣，另一方面也省去團主找人湊團的壓力（經濟部台灣團購網站的現況與趨勢發展，2011），以更為健全的方式營運團購模式，節省湊團聯繫的時間成本等；此外，團購消費模式更帶來雙贏的局面，不僅消費者享受折扣，商家也可以省去廣告費用和開拓客源的壓力和資源。

根據 Goodlife 好生活彙整各團購網站的公開數據，GoodLife 好生活，針對 2012 年 6 月份台灣團購市場現況發佈調查統計，發現總體業績達到了新台幣 3.7 億元，較上月成長了 9.2%。其中，第一名的業者 GOMAJI，營業額達到新台幣 1 億 4 仟 5 佰萬元。

	團購網	5月 購買總人數	5月 平均單價	每檔 平均銷量	5月 業績(萬)	6月 購買總人數	6月 平均單價	每檔 平均銷量	6月 業績(萬)	6月和5月 比較	增減 幅度(%)	市佔率(%)
1	GOMAJI 夠麻吉	340971	341	437	11637	454431	319	475	14500	2863	24.6	39.02
2	Groupon 台灣	407585	357	376	14562	312577	450	301	14056	-506	-3.5	37.82
3	17P 好康 (17Life)	162583	320	289	5203	191883	315	337	6049	846	16.3	16.28
4	集購城	12785	395	92	505	17690	528	115	934	429	85	2.51
5	123 團購網	17368	488	72	848	19132	459	97	878	30	3.5	2.36
6	拉手網	14343	362	111	444	8631	362	38	262	-182	-41	0.71
7	Yahoo! 奇摩折扣+	13457	258	114	481	7263	258	65	257	-224	-46.6	0.69
8	17Shopping	5489	417	122	229	4822	380	127	183	-46	-20.1	0.49
9	yam 揪便宜	2222	554	46	123	895	492	23	44	-79	-64.2	0.12
	總計	976803	348		34032		3563		37163	3131	9.2	

圖 二-12 2012 年 6 月份 各家團購銷售統計

資料來源：Goodlife 好生活，2012 年 6 月。

根據上圖顯示，臺灣團購市場調查數據顯示，前三大的 GOMAJI 夠麻吉、Groupon 台灣、17P 好康共占了 93% 的市場，大者恆大的市場經濟規模已隱然成型，其他業者在類似的品項分類上，越來越不易開展市場（中華民國電子商務年鑑，2012）。GOMAJI 獲勝的關鍵，主要係來自於餐廳美食及生活項目的大幅成長，雖然 GROUPON 在這兩項目也增加了 800 萬的業績，不過 GOMAJI 則是有高達 2400 萬的成長，使得 GROUPON 相形失色。美食方面，GOMAJI 多次與知名連鎖品牌合作，例如：達美樂、COLD STONE 酷聖石與 85 度 C 等，這三檔都至少 10000 人次訂單，總合超過 1000 萬的銷售額，成效斐然；由此也可發現，不僅地區性店家，連全國知名連鎖店也逐漸採用團購這種行銷模式。細觀前三大團購網站的營業額分佈，各家的主力商品已開始有顯著區別：GOMAJI 以旅遊、美食為主，GROUPON 以宅配為主，17P 好康則以旅遊宅配為主（數位時代網站，2012）。

觀察台灣團購市場的發展仍有一定的潛力商機尚待開發，團購平台的特色發展面向漸趨形成一個有利於業者的口碑行銷平台、人氣匯聚平台，並逐步拓展成為綜合商城平台，多樣面向詳述如下。

1. 口碑行銷平台

團購網在發展初期，主要提供實體店家不同的接觸客戶管道，經由相對低價的消費使用後，即可以成為實體店家的付費會員，並經由客人的使用口碑，帶動傳播效應，此種效應對於許多提供 SPA 養身、剪髮造型、運動健身等普遍有會員制的產業，最容易形成經濟循環並可在短時間內迅速累積延續性的中期業績（中華民國電子商務年鑑，2012）。

然而由於團購效應，很可能短時間內會有大量的客戶消費，業者更需嚴密控制服務品質，以免降低口碑行銷效應，此外，不同的團購平台業者會與多家較具知名度等對於消費者有吸引力的店家合作，提供美食服務的店家在此方面可獲得大量的業績，但會造成大多數的客戶期待下次再以低價消費該店的服務，反而造成活動結束時，一般性消費降低，故業者不能一味依賴團購方式作為吸引客源的唯一方法，透過團購平台增加曝光後，如何維持良好的品質以及口碑，以提高顧客回頭率，並免於淪為低價競爭。

2、人氣匯聚平台

團購平台已經朝向大者恆大的市場規模，平台本身就是一個社群聚落，雖然不同於Facebook 般的個人社群互動分享，但「找友合購」的呼朋引伴影響力與日俱增。所謂的「找友合購」，是從個人參與站方團購，進一步延伸出找單次傳播力，因單筆消費的數量雖然還是1，但因為這筆單本身的使用量超過一個人的正常需求，因此勢必得與人共享。例如四人同行的餐廳卷、一箱超過兩公斤的櫻桃水果等，等於是讓原本單一的消費者，間接成為訊息傳播者，產生更大的人氣匯聚（中華民國電子商務年鑑，2012）。

3、綜合商城平台

每個團購平台都有自己的發展強項和營運規劃，但每家的架構都越來越像綜合商城的經營形態，宅配化的商品數量激增，每檔活動的銷售時間也越拉越長，成團門檻降低，看起來和一般的購物網站的差別越來越小。不可諱言的是綜合商城的形態提供網友更多產品的選擇，停留時間和購物轉換率也會較高，但各家皆趨向綜合商城平台的方向發展，可能會導致團購網站自身的特色模糊，且多樣化的產品、服務，伴隨的合作商家、人士成本提高，商品的價格和品質更容易良莠不齊。

(二) 電子商務社群經濟

隨著我國上網人口日益攀升以及行動裝置的普及率，帶動電子商務更加蓬勃的商機，社群網絡運用的普及及其特性也促進「社群商務」模式的發展趨勢，以下概述電子商務與社群網絡的特性，以更加瞭解社群經濟對於台灣電子商務市場的影響力。

1. 電子商務的優勢與限制

電子商務主要的模式是媒合和交易，使得資訊與交易時無時間或地域限制，且各項產品的相關訊息都能放置在網站上，藉由資訊的公開更提高交易的效率，打破傳統通路面臨的實體店面場地大小與人力成本，造成的品項及存貨規模限制，電子商務得以依賴強勢的通路情境，販售更多的產品品項，且由於網際網路24小時的特性，消費者上線消費的時間更長，交易規模將更具有規模經濟優勢，透過作業流程的標準化，精準掌握消費者對於價格的反應，更能夠即時性的調整更新，電子商務的特性使其產生足以與實體通路成本競爭的優勢。

然而，本質為虛擬通路的線上交易模式，仍然有許多侷限。由於網路上無法透過實體拜訪或面對面的接觸加深消費者的產品或品牌認同感，網路行銷所需投入的成本更加高昂，此外，高價商品以及穿著類等商品在線上仍存在一定的交易阻力，再者，電子商務的消費者在滑鼠按鍵之間即可瀏覽數筆廠商，低消費者轉換成本之下，網路上的消費者忠誠度更加不易建立，使得網路行銷時代，如何深耕客戶關係更是決勝的關鍵，整體而言，電子商務有其突破實體通路的便利性和優勢，但相應所需投入的成本以及風險更是不可小覷，網站建置門檻不高，新競爭者的進入障礙低，電子商務競爭更為激烈。

2. 社群網路的特性與隱憂

線上社群出現至今，介面從文字化的BBS、分眾依照主題討論的論壇，進而到結合影音分享的Facebook，社群網站除了具有虛擬交友與友誼聯繫的功能外，也提供越來越多的服務與平台機制。以Facebook為例，從照片分享開始，到文字發佈、線上內容轉貼分享，近期更結合行動科技有了適地性服務（LBS）的打卡或相片地點記錄功能，再者，許多網路平台都提供Facebook登入的服務，增加使用者對於社群的高度黏著以及長時間使用，透過Facebook實名登錄以及社群網絡社交圖譜的影響，更加深使用者對於社群網路的信賴度以及慣性使用依賴程度。然而，在網際網路的世界實名制度亦有其隱憂，例如個人資料的隱私保密程度、

個人金流等資料遭到盜用等情形，而Facebook的分享和為朋友標注標籤等功能，使得許多私人的社交行為成為半公開的資訊，招致許多隱私上的疑慮，此外Facebook的獲利狀況一直是投資人關注的重點之一，即便目前全球使用者超過十億，其數位營收比例仍有待加強，與同樣以網路、行動及軟體相關的Apple、Yahoo、Microsoft相比，營收排名名次皆在其後方。

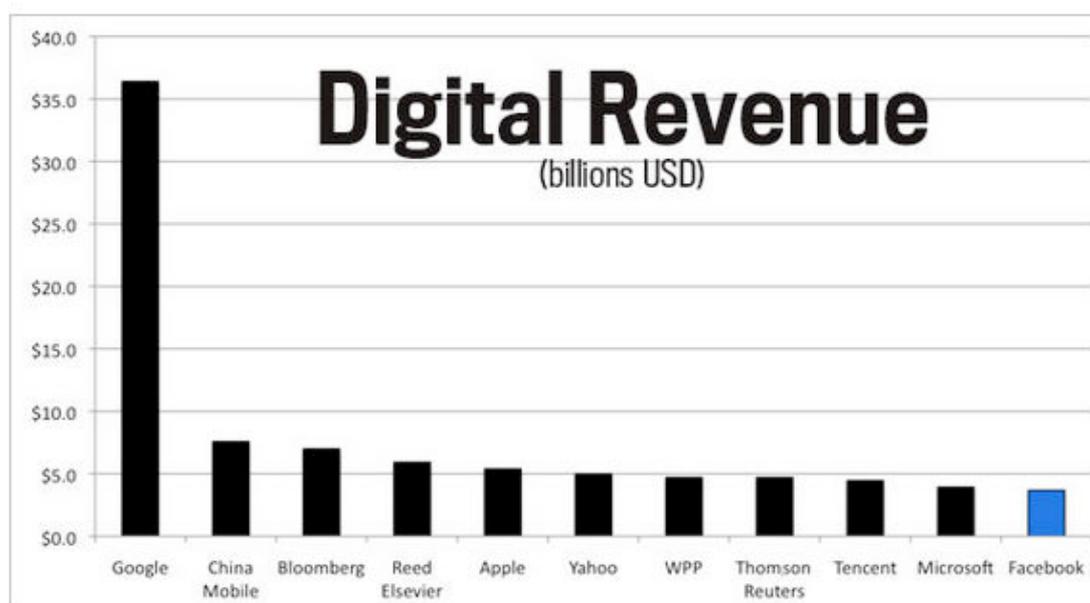


圖 二-13 全球數位媒體營收排行
資料來源:paid Content，2012。

3. 社群商務模式的趨勢與機會

承前所述，電子商務與社群網路各自有其營收規模優勢，但亦各有其限制與商業模式上的隱憂，但在社群商務模式逐漸融合之下，行動與網路產業將帶來以下幾種趨勢，並對於各產業的網路商業行為產生一定的影響。

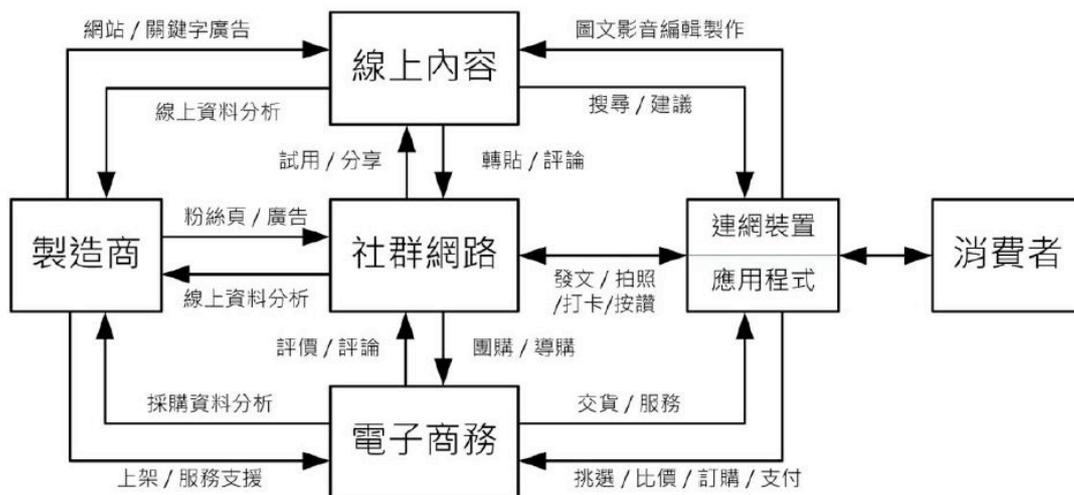


圖 二-14 網路/行動產業分工與社群商務模式

資料來源：詹益鑑博士，2012。

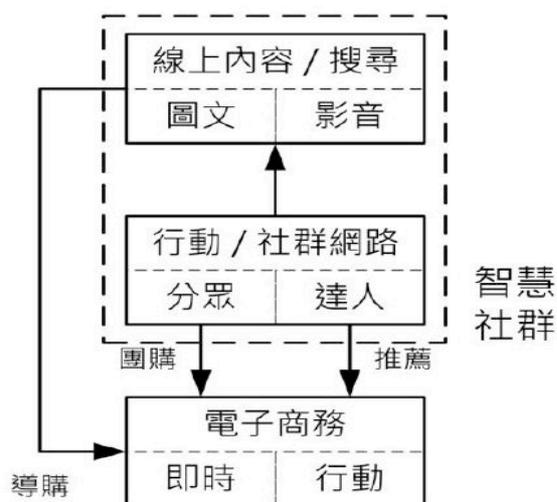


圖 二-15 社群商務趨勢

資料來源：詹益鑑博士，2012。

智慧內容取代廣告，帶來導購商機

隨著移動科技的進步，以及社群網路與搜尋引擎將大幅改變線上內容產業，一方面將顛覆傳統媒體與廣告生態，另一方面，如同電子商務的長尾效應，在內容與社群上，也將出現分眾市場，並且由人工智慧、語意分析與社群演算法優化的內容搜尋或比對機制，逐漸出現「智慧內容」與「智慧社群」的概念，如同上圖所示。

分眾社群如粉絲頁面、專業論壇、達人社群

大型社群網站如Facebook 的社群商務型態，較適合小型規模零售商、分眾產品、社交商品或大量優惠商品，但多數品牌或電商業者很難從中獲利；消費性電子、家電、美妝、婦嬰用品等的消費者，通常需要蒐集資訊或他人的使用經驗及建議，因此所謂的「專業論壇」與「達人推薦」，較容易產生實際購物行為，甚至塑造達人品牌並推出專屬產品。國內相關的分眾論壇，如美妝類的FashionGuide，消費性電子商品的Mobile01等，也都各自擁有粉絲群及龐大的團購力量，這樣的商機趨勢值得持續關注。

行動裝置普及，行動商務持續發酵

除了社群商務將成為趨勢外，由於行動科技與電子商務的普及，行動載具與社群商務將發展出更多元的虛實整合方案及交易機制，例如透過適地性服務（LBS）結合行動支付，產生的即時即地線上交易實體消費，或者透過分眾、即時評比及比價機制讓消費者有更多的商品優惠資訊。

（三）小結

承前述檢視電子商務與社群網路的特性，以及探討未來可能的趨勢，未來電子商務將因其特性與網路時代的便利，逐漸侵蝕實體商店的市占率，此外網路的影響力持續發酵，線上內容與社群的結合，使得智慧內容和社群帶來龐大的導購力量，線上內容與社群網絡的連結，甚至可能顛覆傳統的媒體和廣告生態，並結合行動裝置的普及，新一代的社群商務將為我國電子商務市場帶來新的扉頁與樣貌。

四、台灣電子商務發展面臨的挑戰與問題

透過前章節可知台灣整體電子商務市場日益蓬勃，熟悉整體發展的樣貌之後，亦發現電子商務企業面臨許多挑戰，以下將進一步探討台灣企業在網路商店體經營上所面臨的困境與問題並試析其成因。

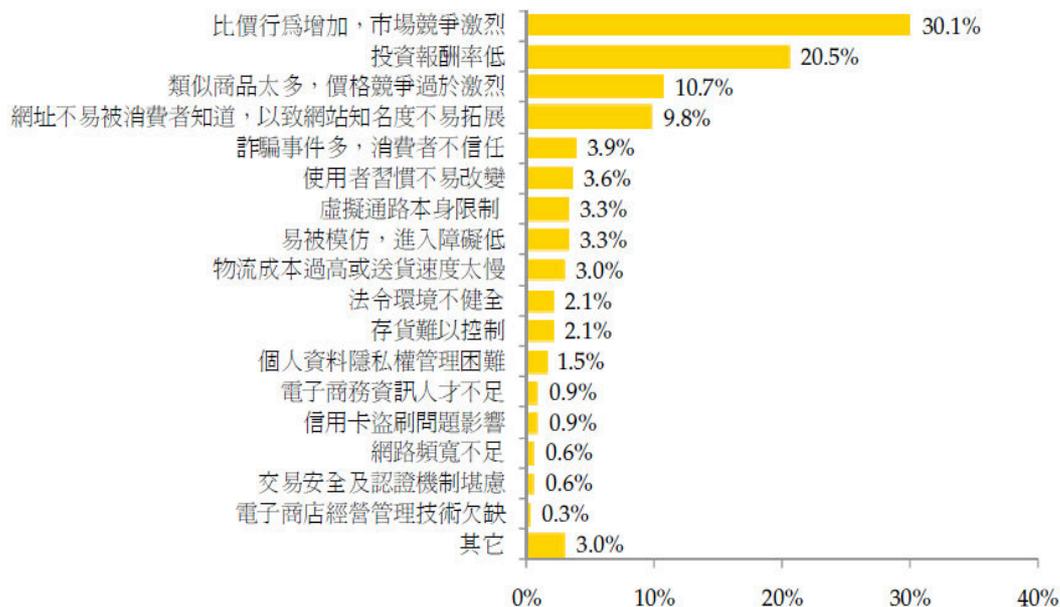


圖 二-16 電子商務經營上面臨的問題

資料來源：經濟部商業司「電子商務法制及基礎環境建構計畫」，2009。

資料期間：2008年1月～2008年12月

檢視近五年內我國電子商務企業經營上面臨的問題，以觀察線上購物市場面臨的挑戰，根據2008年的資料顯示經營上面臨的問題中，以「比價行為造成競爭激烈」比例最高，佔30.1%，其次是「投資報酬率低」，佔20.5%，再次為「類似商品多造成削價競爭」，佔10.5%，「網址不易被消費者知道，以致網站知名度不易提升」，佔9.8%，於2008年，電子商務尚不若近年如此盛行，廠商導入電子商務仍須投入高額成本並熟悉整個網路商務運作系統，競爭激烈的問題及網站知名度的問題皆讓企業面臨高度的挑戰。

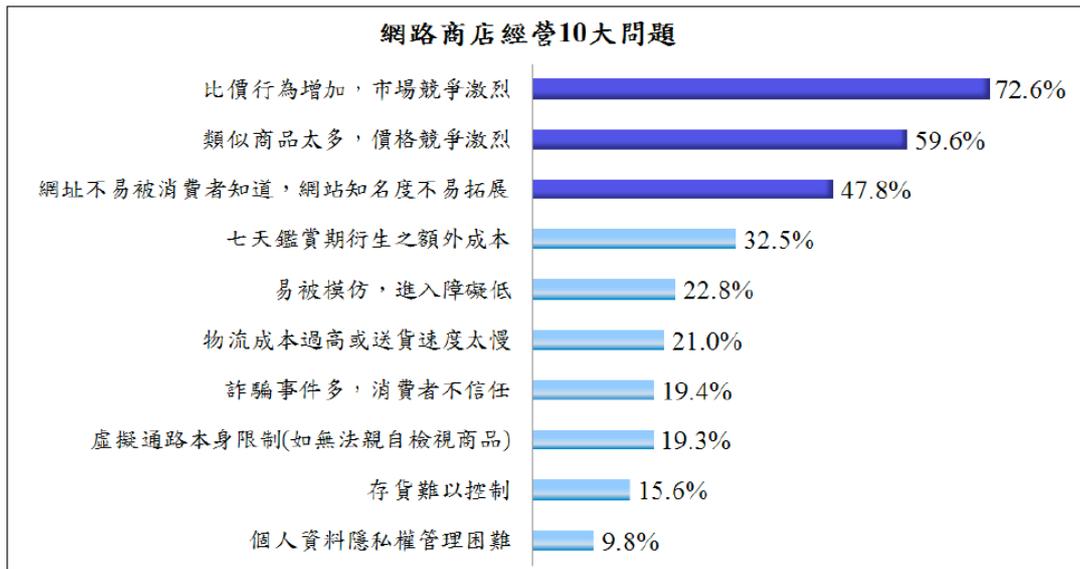


圖 二-17 網路商店經營的主要問題

資料來源：2011 電子商務年鑑，2011。

經過兩三年的時間，網路市場漸趨成熟，且隨著2010年行動裝置興起，根據2011年的資料顯示可觀察出，整體市場更加完整之際，延續2008年企業主面對的問題，關於市場競爭激烈以及網站知名度等問題所佔比例大幅提高，「比價行為增加造成市場競爭激烈」比例自30.1%大幅提升至72.6%，次者為「類似商品太多，價格競爭激烈」也升高至59.6%，「網址不易被消費者知道，以致網站知名度不易提升」的問題，更是自9.8%大幅提升至47.8%，顯見這幾年間電子商務企業主面對的問題越來越集中，由於網路的發達使得消費者得以透過各類的銷售平台、通路比價產品，資訊透明化的結果使得市場競爭激烈，再者，業者於電子商務平台上販售的商品普遍皆以民生消費品居多，產品同質性高，造成廠商間價格容易淪為削價競爭的局面，此外，網站知名度的問題逐年受到重視，大幅提升的比例顯見越來越多廠商意識到網路行銷的重要性。接續透過2012年的資料顯示，再次映證廠商面臨的經營問題仍然聚焦在前述的狀況，主要問題有「比價行為增加，市場競爭激烈(68.8%)」、「類似商品太多，價格競爭激烈(64.2%)」、「網站知名度不易拓展(49.3%)」為主，可觀察出店家對於經營仍陷入低價競爭的局面，導致營收無法提升感到困擾，經營面問題首先須檢視商品的類型，是否與其他網路商店所銷售之類型重疊，以及網站知名度拓展的問題，仍是業者關注的前三大問題。

承前述討論，透過歷年來的數據資料統計得知，台灣電子商務網路商店面臨的三大問題如下：

- 「比價行為增加，市場競爭激烈」
- 「類似商品太多，價格競爭激烈」
- 「網站知名度不易拓展」

此三大問題，自2008年以來問題嚴重的比例不斷地攀升，顯見此為我國電子商務企業最棘手的挑戰，以下透過整體電子商務市場的狀況，針對問題的成因作更進一步的討論。

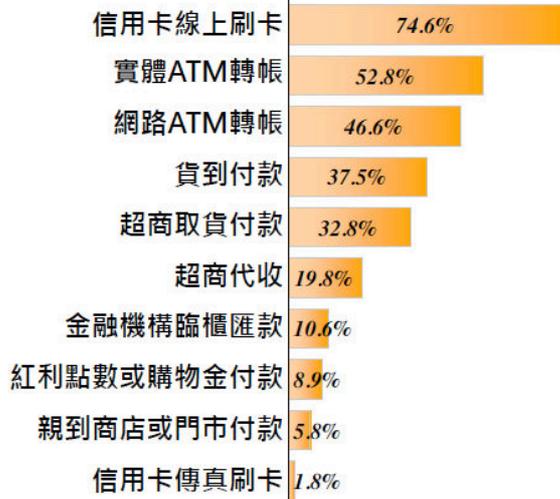
1. 金流、物流、經營模式等多元化交易制度建立，市場成熟許多業者湧入電子商務市場，消費者得以透過不同平台比價，然而商家普遍缺乏異質性導致競爭更趨激烈。

根據資策會2011年公佈的資料顯示，台灣電子商務市場呈現多元化的趨勢，消費者使用的金流付款方式相當多元，物流運送上市場也提供宅配、超商取貨和門是自取等方式供消費者選擇，其中超商24小時營業更有利於上班族便於取貨，此外，台灣電子商務經營模式有許多選擇，網路商店得以透過開店平台、拍賣平台、自行架站等方式，開店平台是許多小型網路商店入門選擇的方式，免去解決金流、物流和網路架站的問題，依舊保有商家自主性，並透過平台流量保持一定的客源，越來越多的商店也選擇擁有多重網路通路，同時擁有開店、拍賣、自行架站等通路，開店平台也相當的多元，可以選擇PChome商店街、奇摩商城等不同平台，電子商務市場進入門檻低，更吸引大量的商家投入市場，同樣的商品可輕易的在網路上找到許多賣家，新進入者進入障礙不高，市場內的業者同質性偏高，並無不可取代性，彼此之間競爭激烈，使得業者不斷面臨比價行為和類似商品過多淪于削價競爭的問題。



多元金流物流

台灣網路商店「客戶最常用」之付款方式



台灣網路商店「客戶最常用」之取貨方式

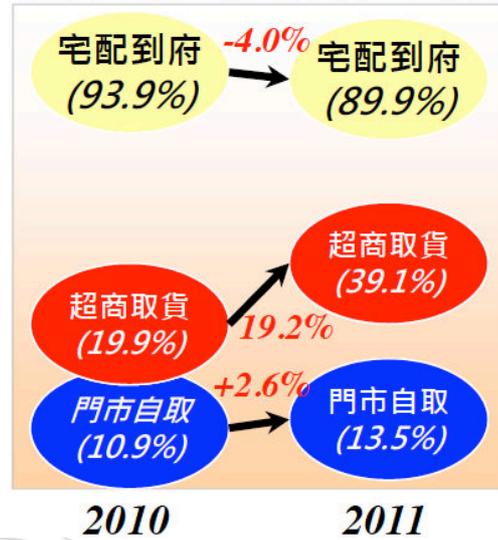


圖 二-18 台灣網路商店多元金流物流方式

資料來源：台灣電子商務的現況，2012。



多元經營模式

台灣網路商店主要經營類型

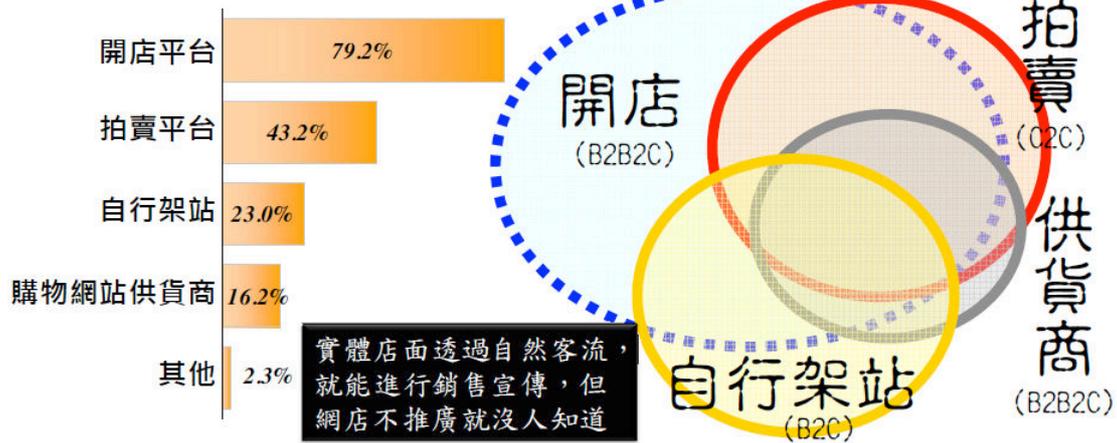
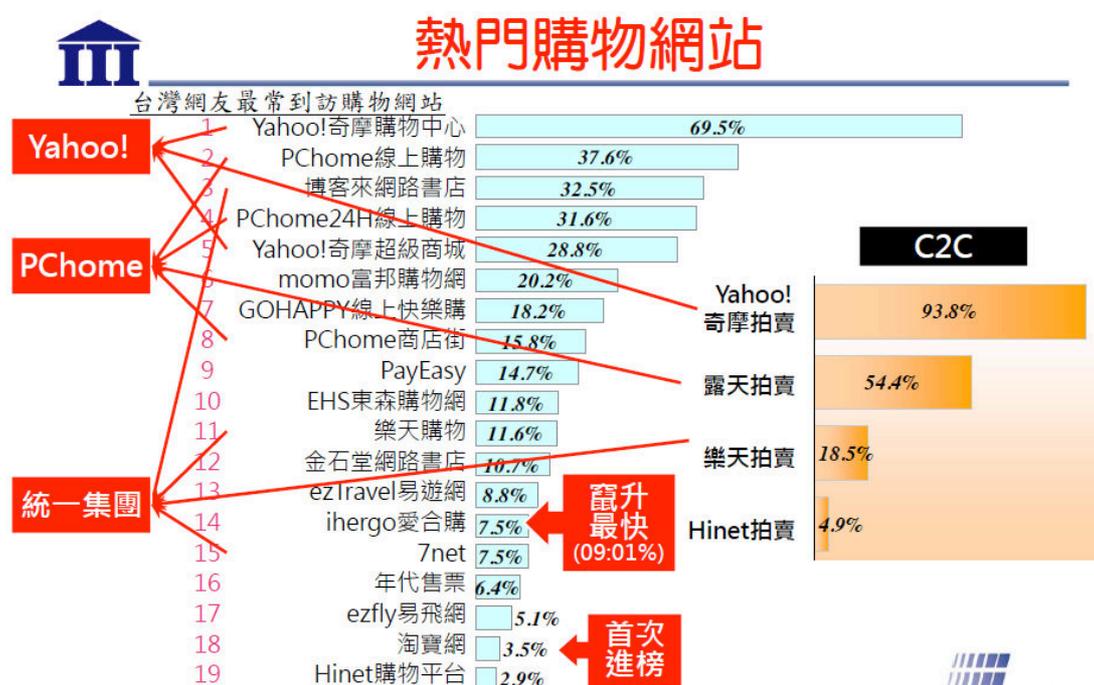


圖 二-19 台灣網路商店多元經營模式

資料來源：台灣電子商務的現況，2012。

2. 我國電子商務市場群聚集團化現象顯著，掌握大量資源，集團間彼此競爭，缺乏資源及優勢的小型店家生存立足點更加艱困。

參見圖二-20顯示我國網友最常到訪的網站中，主要可歸納為來自Yahoo奇摩、PChome和統一集團，PChome掌握線上購物、商店街和露天拍賣，奇摩也有自己的購物中心、超級商城和拍賣，統一超商體系下的博客來、7net和樂天市場皆占有各自的一席之地，其他尚有momo購物網、Payeasy、ezTravel等商家林立，集團化現象顯著，小型網路商店要在這樣競爭者眾的市場中夾縫中尋求生存的市占率及曝光度實屬不易，集團掌握充沛的資金和資源，可透過網路通路甚至是傳統大眾媒體的廣告持續增加曝光度，並藉由豐沛的網站容、多樣化的產品推出不同形式的優惠折扣組合，甚至得以與知名藝人合作，小型網路商店要在這樣數家大型集團佔領的網路市場中突圍而出，光是建構自家電子商務網站的知名度實屬不易，此外，商品也需要與熱門購物商店區辨出異質性始有利基，但大型集團主打的網購商店皆為綜合商城，消費者更容易在該網站上一次購足所需，缺乏資源及優勢的小型網路商家困難艱鉅。



圖二-20 台灣網友最常到訪熱門購物網站

資料來源：台灣電子商務的現況，2012。

3. 網路販售品項同質性高，商店之間特色不顯著，加劇激烈競爭。

根據經濟部商業司的調查資料顯示我國電子商務「前十大網路商店最常販售商品」，近幾年來主要集中在「服飾配件」、「美妝保養」和「食品特產」等產品，雖然考量到電子商務之特性，並非所有產品皆適合透過網路進行販售，但目前商家多半投入的產品類別仍是以這些品項為主，然而，產品缺乏同質性的結果，又有多家廠商投入銷售，商家之間缺乏異質性和不可取代性，資訊透明化之下，折扣、優惠成為消費者選擇購買商家的唯一考量，使得網路商店競爭激烈。

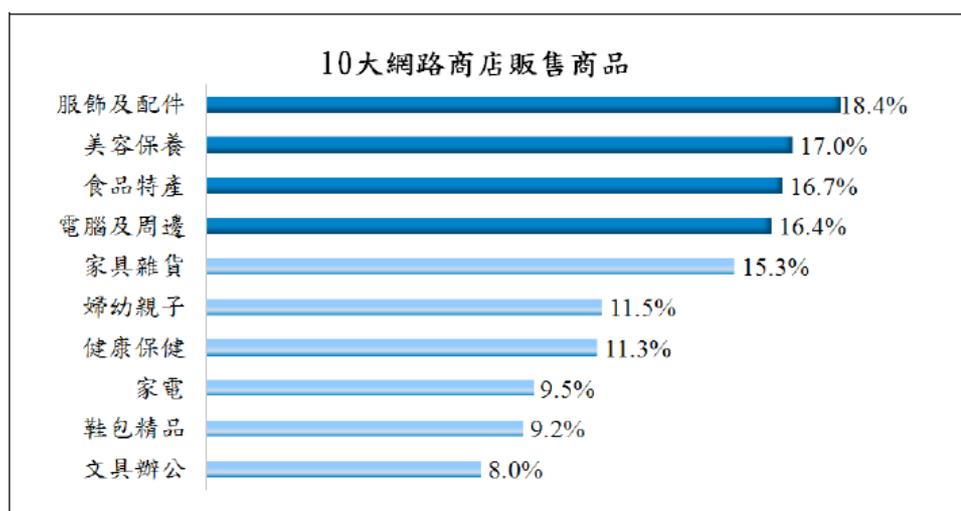


圖 二-21 2011 年網路商店主要販售的十大商品種

資料來源：2011 電子商務年鑑，2011。



圖 二-22 2012 年網路商店主要販售的十大商品種類

資料來源：2012 電子商務年鑑，2012。

4. 每年大量業者投入電子商務市場，但卻又有進七成未進行海外銷售，內需市場有限的情況下，店家生存更為險峻。

每年加入電子商務市場之業者約佔整體三成，本年度有效樣本結構中，以網路商店的成立年資而言，經營在1~2年以下之年輕網路商店較多，剛成立一年內的網路商店占17.1%，成立年資於1-2年的店家占最大比例34.0%；且收入在100萬以下之小型網路商店2012年佔約54.9%，略高於2011年的47.8%。判斷應是剛加入電子商務市場的網路商店經營者仍在摸索經營之道。每年都有大量的商家加入電子商務市場，然而2012年台灣的網路商店，已進行跨國銷售的比率為28.4%（有效樣本為33家），相較2011年無明顯的增減變化，仍有七成左右的台灣網路商店未進行海外銷售，顯見大量地店家投入我國電子商務市場然而，有只有少部分的商家比例進行外銷，過度集中國內內需市場，自然淪為僧多粥少競爭之局面。

5. 消費者於網路上的移轉成本低，難以培養忠誠度，如何透過完善的網路行銷策略，建立曝光度和提升回購率，實為關鍵問題。

電子商務的市場中，網友只要在滑鼠的點擊之間即可瀏覽眾多商家以及產品資料，且資訊公開透明的情況下，比價、比品質、比折扣的情形更為普遍，業者如何在這樣琳琅滿目的網路商店中突出實屬關鍵，不比實體店面可以採取的行銷手法，新形態的社群網路和媒體運作模式漸漸改變行銷的規則，店家如何在這樣的商業模式中增加曝光度進而培養顧客忠誠度，實為任何商家進行電子商務的第一個最大的考驗，如何在網路的平台上增加曝光和認同後，進而才可能有購買行為等創造盈利的機會。

第三章 文創產業導入電子商務之發展

第一節 文化創意產業意涵

我國自 2002 年 5 月，頒布第一期文創「挑戰 2008:六年國家發展重點計畫(2002-2007)」，其中明確提出「文化創意產業發展計畫」，並將文化、藝術及設計等原分屬於不同專業的相關產業，統籌在「文化創意產業(Cultural and Creative Industries)」的概念下，且一併納入國家發展的重點計畫中，然而台灣的「文化創意產業發展計畫」中針對「文化創意產業」所作之定義，和九〇年代的「社區總體營造」推動「文化產業(Cultural Industries)」時標示之「文化產業化、產業文化化」界定範圍不同，也與最早提倡「創意產業(Creative Industries)」概念的英國所提出的概念有所差異。(夏學理，2011)

以實務面而言，用詞、定義或界定範圍上不盡相同，因時因地甚至是各國在基本文化環境優劣條件上的不相同，都會導致發展目的、焦點、方法等有所不同，然而這些差異，無論是在名詞的選用上，還是落腳在定義的鋪陳上，對於強調「文化」與「創意」的「文化創意產業」來說，無論其名稱或是定義的界定範圍是廣泛還是狹隘，其以「文化」為主、利用「創意」去活化產業的概念卻必須是一致的，而且最終都不能悖離「市場」與「法律」二要件。而此正可以聯合國教科文組織(United Nations= Educational, Scientific and Cultural Organization，簡稱 UNESCO)對「文化產業」的定義，來做一適切的說明：「結合創造、生產與商品化的方式，具有無形資產與文化概念的特性，基本上受到著作權的保障，而以產品的或是服務的形式呈現。」(夏學理，2008)

既然「文化創意產業」必是以「文化」為基礎，那麼，我們就必須從「文化」開始談起，但「文化」本身正是最難以釐清定義的，對此，文化指標先驅羅森格蘭(K. E. Rosengren)曾在維也納舉辦的文化指標專題討論會中指出：儘管難以定義「文化」一詞，但人們對於文化議題的討論仍應持續，因為這些討論的結果，在為呈現更多不同面向文化本質的目標下，可以被各類文化指標所使用(夏學理，2008)。

從「文化(Culture)」一詞的根源來看，culture 是起自於拉丁文的動詞

Colere，主要意思指為「耕作土地」，之後 culture 又逐漸被引申為培養一個人的興趣、精神與智能。反之，在漢中所代表的則是「人文教化」的簡稱。漢族社會是認為，有人才有文化，「文」是人類社會的基礎與工具，內容包括語言與文字；而「教化」則是指人群精神活動與物質活動的共同規範，所以作為動詞使用的教化仍可解釋為：「共同規範產生、傳承、傳播及得到認同的過程與手段。」漢族社會所認為的「教化」意涵，事實上已與由人類學之父—英國人類學家泰勒（Edward Burnett Tylor），於 1871 年所提出的近代文化概念相去不遠。泰勒將文化定義為：「人因身為社會的成員所獲得的複合整體（complex whole），包括知識、信仰、藝術、道德、法律、風俗等，以及其他的能力和習慣。」（夏學理，2008）就此觀之，泰勒所指的似可謂「共同規範之傳承與認同」，總之，自泰勒後世人對文化的定義就顯得越來越多元。

克魯克洪在《文化與個人》一書中指出：文化具有一些很重要的特點，並作了以下的總結：

- 文化是學而知之的。
- 文化是由構成人類存在的生物學成分、環境科學成分、心理學成分以及歷史學成份衍生而來的。
- 文化具有結構。
- 文化分隔為各方面的。
- 文化是動態的。
- 文化是可變的。
- 文化顯示出規律性，它可借助科學方法加以分析。
- 文化是個人適應其整個環境的工具，是表達其創造性的手段。（夏學理，2008）

繼克魯克洪之後，人類學家古迪那夫（W.H.Goodenough）也接續認為，人類學者在使用「文化」一詞時，所談的是兩類截然不同的東西，且他們常在定義的兩類意義上反覆游走（Goodenough，1961），意義一，「文化」一詞指的是可觀察的現象，也就是可見的東西或事物；意義二，「文化」一詞用來指涉組織性的知識體系、價值體系和信仰體系，一個族群（ethnic group）或社群（community）藉以建構他們的經驗和知覺，規約他們的行為，決定他們的選擇。當文化被用在「意義二」的層面時，所指的是觀念的領域，而在這個脈絡下，文化可被視為是一個理念體系（ideational system），也有人稱作是宇宙觀（cosmology），也就是說在「意義二」的概念下，文化是一種「指引生活的設計」（夏學理，2008）。

到了今日文化的定義更是因著不同的理論取向而有不同的詮釋。當代常

被社會人文學界用來討論的文化概念，往往已經脫離了人類學中最重要的族群文化差異性脈絡，而是聚焦於討論一個國家權力（state power）下的不同次文化或不同階級的文化現象，甚至是討論跨越國境疆域的、與全球化（globalization）有關的文化問題。例如：人們常常會討論到的「精英文化（elite culture）」與「大眾文化（mass culture）」的問題，而從後者則又曾引發德國法蘭克福學派對於「文化工業（culture industry）」的批判（夏學理，2008）。

法蘭克福學派的學者阿多諾（Theodor Adorno）與霍克海默（Max Horkheimer）認為：文化的產生越來越近似於現代工業的生產過程，文化的產生也與現代科學技術的結合越來越緊密，使大眾文化取得越來越強勢的地位（陳學明，1996）。文化工業化的結果，往往會導致社會趨向於單面向（one-dimension society），因此法蘭克福學派的學者，就選以「文化工業」來批判上述現象（夏學理，2008）。

至此，我們可以為「何謂文化」暫作一個小結，整體而言就人類學的定義而言，文化指的是一群人的整體生活方式，是個人就其所屬的人群，學得的社會遺產；文化當然也是一種思考、感覺和信仰，它是為人們的未來的使用做準備，而預先儲存起來的人群知識。同時，「文化」一詞雖屬抽象概念，但是當我們透過科學的研究方法，還是可以自其中獲得客觀的數據、記錄與分析，從而幫助人們了解評估文化的現況及預測未來發展的趨勢（夏學理，2008）。最後，我們可依聯合國教科文組織（UNESCO）的定義，為「文化」的概念立下一個參考基石：「可以用來區別一個社會或群體的獨特精神、物質、知識性層面的一組特徵，包含了藝術、文字創作、生活風格、基本人權、價值系統，以及傳統與信仰。」依據此一定義，文化就包含了：「文化多元性、文化創意、文化收支與消費、文化認同、全球倫理，以及文化參與」（UNESCO，2000）。

一如前述文化之廣泛且分歧的定義，再加上創意的運用實具無限可能的特性，因此，若想要精確的界定出文化創意產業的範疇與定義，實際上有絕對的困難，正如丹麥文化部與貿易產業部於《丹麥的創意潛力》（李璞良、林怡君譯，2003）中曾論及的，現今世界各國雖對文化產業或是創意產業並無一致性的定義，但從企業的發展與市場的競爭角度而論，仍大致可將之歸納出三項共同的特徵：

- 1.所有和文化產業相關的各個企業，其生產、購買、販售的商品或服務，都和藝術文化領域有著密切的關係。
- 2.所謂的文化產業是涵蓋整個文化的價值鏈，亦即對所有的文化輸出以及相關的服務或是支援而言，皆包括在內。

3.文化產業大多是由私人企業所設立的。

再就聯合國教科文組織（UNESCO）對於「文化產業」所做的定義：「結合創造、生產與商品化的方式，具有無形資產與文化概念的特性，基本上受到著作權的保障，而以產品的或是服務的形式呈現」，由此可見，UNESCO 主要乃是將文化產業分成文化商品、文化服務與智慧財產權等三項，各項的內容分別如下：

- 文化商品：書本、雜誌、多媒體商品、軟體、唱片、電影、錄影帶、聲光娛樂、工藝與時尚設計。
- 文化服務：包括表演服務（戲院、歌劇院及馬戲團）、出版、出版品、新聞報紙、傳播及建築服務，他們也包括視聽服務（電影分銷、電視、收音機節目及家庭錄影帶等）
- 智慧財產權：生產的所有層面，例如：複製與影印；電影展覽，有線、衛星、與廣播設施或電影院的所有權與運作等，圖書館服務、檔案、博物館與其他服務（文建會，2004）。

而我國「文化創意產業發展法」即係參考聯合國教科文組織對於「文化產業」及英國對於「創意產業」之定義，文化創意產業發展法第三條：「本法所稱文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之下列產業：

- 一、視覺藝術產業。
- 二、音樂及表演藝術產業。
- 三、文化資產應用及展演設施產業。
- 四、工藝產業。
- 五、電影產業。
- 六、廣播電視產業。
- 七、出版產業。
- 八、廣告產業。
- 九、產品設計產業。
- 十、視覺傳達設計產業。
- 十一、設計品牌時尚產業。
- 十二、建築設計產業。
- 十三、數位內容產業。
- 十四、創意生活產業。
- 十五、流行音樂及文化內容產業。

十六、其他經中央主管機關指定之產業。

前項各款產業內容及範圍，由中央主管機關會商中央目的事業主管機關定之。」

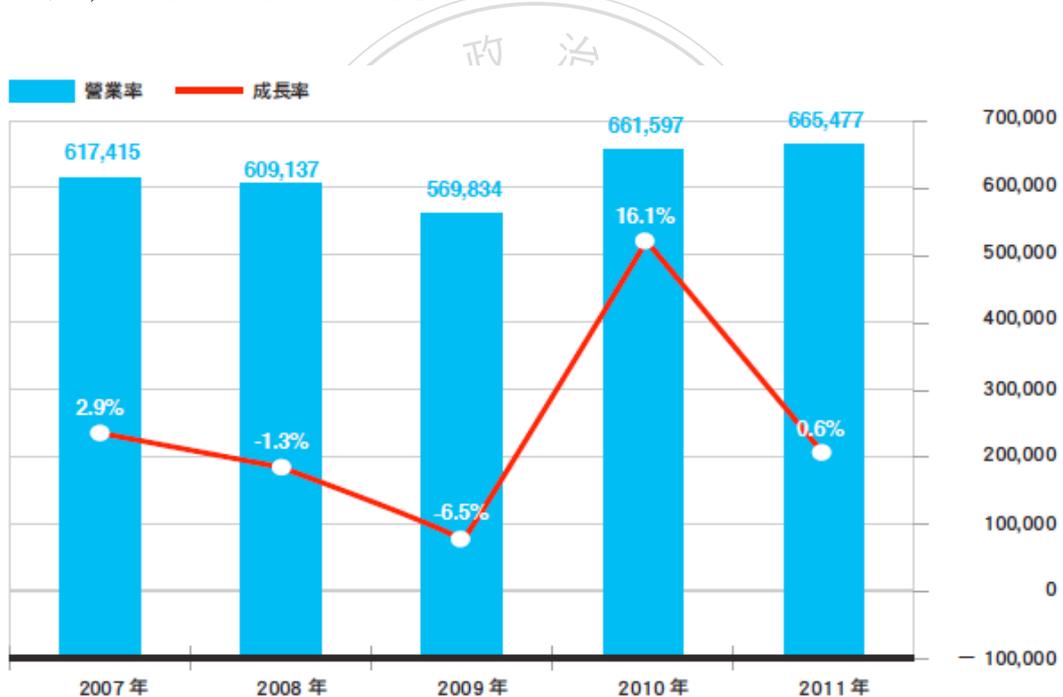
夏學理檢視各國對文化创意產業所作之定義後，歸納出以下三項文化创意產業的核心元素：

1. 以創意為內容的生產方式。
2. 以符號意義為產品價值的創造基礎。
3. 智慧財產權的保障。(夏學理，2008)



第二節 台灣文化創意產業發展現況與趨勢

2011 年上半年度日本發生 311 大地震，全球處在核災危機之中，影響到消費者對於景氣的看法，消費上趨向保守，下半年歐債危機持續惡化，歐洲經濟受到直接影響，亞洲部分雖並未受到直接衝擊，但文化創意產業中外銷營業額比例佔比較高的工藝產業從 12% 下滑 4%，另一個外銷營業額佔比較重的產品設計產業也下降 8%，整體而言與 2010 年比較，外在全球環境雖然對於文化創意產品外銷略有影響，但我國文創產業整體仍以內需市場為主，文化資產應用、展演設施產業、電影產業、音樂及視覺傳達設計產業等皆有所成長，2011 年總體文創產業的營業額仍有 0.6% 的小幅成長，維持在新臺幣 6,654 億（台灣文化創意產業年報，2012）。



註 1：因應產業範疇變更，2007～2009 年之各產業營業額亦使用新產業範疇分類重新調整，本年報各統計表格亦同，不再重複說明。

註 2：為避免重複計算，創意生活產業不列入整體營業額計算，各年度營業額詳見第 12 章。

註 3：為避免重複計算，數位內容產業營業額在此採用財稅資料中心數據，計入數位內容相關行業代碼產生之營業額，詳細數據請見附錄。

註 4：因資料取得的時間有所差異，本資料採用 2011 年及 2012 年同一時間撈取之數據。2010 及 2011 年之數據不含補稅、退稅及海外營業額匯入的營業額。

圖 三-1 2007 年~2011 年 台灣文創產業營業額

資料來源：本研究整理自 2012 台灣文化創意產業發展年報，2012 年 12 月。

2012 年全球文化創意產業市場方面，即便全球經濟仍動能疲弱，但由於近來新興國家表現亮眼，所得成長之外，促使民眾對於文化休閒消費需求上升，再者，媒體科技和網路發達，使得全球新媒體內容不斷出現，包括 3D 電視、智慧電視(Smart TV)、網路廣告、行動電視等此帶動全球文化創意數位化產值仍維持穩定的成長態勢，根據 PricewaterhouseCoopers 研究公司針對全球 48 個國家進行之統計資料，估計 2012 年全球文化創意市場規模年增率將由 2011 年的 3.13% 提升至 5.61%，成長力道呈現持續增強態勢，惟成長力道仍低於一成。

2012 年國內市場方面，雖然國內經濟成長有限景氣尚未見起色，且因油電雙漲政策，物價呈現明顯上漲態勢，使得民眾消費支出轉趨保守，對休閒文化消費支出的成長動能也明顯下降，同時國內外經濟表現不佳導致企業主廣告支出保守，且政府持續推動降低貸款成數等政策，間接影響廣告市場表現，然而，因美國好萊塢電影有不錯的票房表現，如「復仇者聯盟」、「黑暗騎士：黎明升起」、「熊麻吉」及「飢餓遊戲」等台北首輪票房均超過一億元以上，同時我國業者持續積極製作電影，包括「陣頭」、「愛」、「犀利人妻最終回：幸福男·不難」等電影也均有不錯的票房表現，此外，網路電視平台、有線及其他付費節目業廠商之寬頻上網及付費節目等用戶規模均持續擴大，因此在廣播電視及影片服務銷售規模的成長帶動，估計 2012 年我國文化創意產業銷售規模仍能維持成長態勢，惟因藝文及創作市場銷售規模衰退，且廣告市場成長疲弱，故估計 2012 年我國文化創意產業銷售規模成長動能將明顯走緩，根據財政統計資料庫的資料，2012 年我國文化創意產業銷售值年增率將由 2011 年的 4.80% 降至 1.88%（台灣經濟研究院資料庫，2012）。

綜觀台灣文創產業現況，整體而言有以下數項發展趨勢：

一、 整體市場仍以內需為主：

自台灣文創產業營業額的分析顯示出，外銷僅占 8.3%，除了工藝產業、產品設計產業、流行音樂及文化內容產業和設計品牌時尚產業外，其餘九項產業外銷的比例都不到營業額的一成，足見文創產業整體仍以內需市場為主（台灣經濟研究院文化創意產業分析，2013）。

二、 產業創新的關鍵角色：

台灣文創產業有不錯的環境調整能力，歸功於產業的創新以及市場的靈活反應，如數位出版品的開發、異業結合等經營策略，持續性

的維持競爭力。

三、大者恆大的狀態：

台灣的產業發展有個明顯的趨勢，即規模越大的企業越俱有競爭力，出現大者恆大的狀況，資本額規模在 1 億元以上之企業營業額維持正成長，資本額在 1~2 億元的企業，其 2005-2006 年的成長率為 20.97%，2006-2007 年的成長率為 9.48%；而資本額在 2 億元以上的企業，其 2005-2006 年的成長率為 2.05%，2006 年-2007 年的成長率為 39.04%（台灣文化創意產業發展年報，2012），相對的，資本額在 1 億元以下的企業，其營業額的狀態則不甚穩定，也因此特別需要以政策扶持中小型甚或微型企業。

四、文創產業發展集中於北部和都會區：

台灣的化創意產業出現集中化的現象，就營業額而言，台北市為第一大創意城市，第二大城市為新北市，依序為台中市、高雄市和桃園縣（台灣文化創意產業發展年報，2012），這些數據突顯出創意經濟的發展在台灣具有不均等的狀況，城鄉差異、南北差距的情形非常明顯，有著明顯的「創意落差」的問題。

五、越來越嚴酷的市場競爭：

台灣文化創意產業市場的競爭變得越來越激烈、嚴酷，雖然 2009 年到 2010 年的總廠商家數上升，但到 2011 年整體家數的發展已有負成長的狀況（台灣文化創意產業發展年報，2012），顯示眾多的廠商家數下的競爭結果。

第三節 文創產業導入電子商務發展之問題

根據行政院主計總處行業分類標準之定義，文化創意產業下上可至次產業依序為：文藝創作及出版業、影片及聲音出版業、廣播電視業、廣告及專門設計服務業，若以產業特性以及目前市場觀察較多已進行網路行銷之次產業別中，應屬廣告及專門設計服務業較為居多，其中專門設計服務業中尚可分为室內設計業、工業設計和其他專門服務設計業，如下圖所示。

產業名稱	細項分類	主要內容
文藝創作及出版業	創作及藝術表演業	創作、藝術表演、藝術表演場所經營、其他藝術表演輔助
	出版業	新聞出版、雜誌(期刊)出版、書籍出版等
影片及聲音出版業	影片服務業	影片製作、影片發行、影片放映
	聲音錄製及音樂出版業	聲音錄製、音樂出版、廣播節目發行
廣播電視業	廣播業	廣播電台經營、網路廣播
	電視傳播及付費節目播送業	電視傳播、有線及其他付費節目播送
廣告及專門設計服務業	廣告業	廣告代理、媒體代理及購買、公開展示廣告、廣告傳單發送等其他廣告服務
	專門設計服務業	室內設計、工業設計、其他專門設計服務
	珠寶及金工製品製造業	錢幣鑄造、珠寶及貴金屬飾物製造、金屬飾物、其他珠寶及金工製品製造

圖 三-2 文化創意產業定義

資料來源：財政統計資料庫、行政院主計處、台灣經濟研究院，2013。

主要產業	產品細項	2013年1~4月銷售值(億元)	2013年1~4月廠商家數(家)	2013年1~4月平均企業銷售值(百萬元/家)
室內設計業	室內設計	81.96	2,598	3.15
其他專門設計服務業	工業設計	140.37	1,599	8.78
	商業設計	3.65	257	1.42
	流行時尚設計	1.14	127	0.90
	企業識別設計	0.77	44	1.76
	包裝設計、視覺傳達與平面設計、多媒體設計	0.07	36	0.20
	未分類其他專門設計服務	59.31	11,84	5.01

圖 三-3 文化創意產業之各細項產業現況-專門設計

資料來源：財政統計資料庫、行政院主計處、台灣經濟研究院，2013。

然而，近年來因為政府大力扶植以及銷售比例提高，使得專門設計服務業的企業家數大幅增加，2012年至2013年因為受到國內外經濟環境不佳、新產品上市數量減少、不動產交易減少等因素，導致銷售額呈現衰退，但2013年1~4月經濟景氣漸趨好轉之下，新產品種類多元，市場交易活絡逐漸帶動銷售額成長趨勢（台經院文化創意產業分析，2013），但是總體而言，在政府大力倡導之下，以及社會風氣逐漸重視文化創意產業之際，企業家數呈現穩定成長趨勢，也讓該產業內的競爭漸趨激烈。

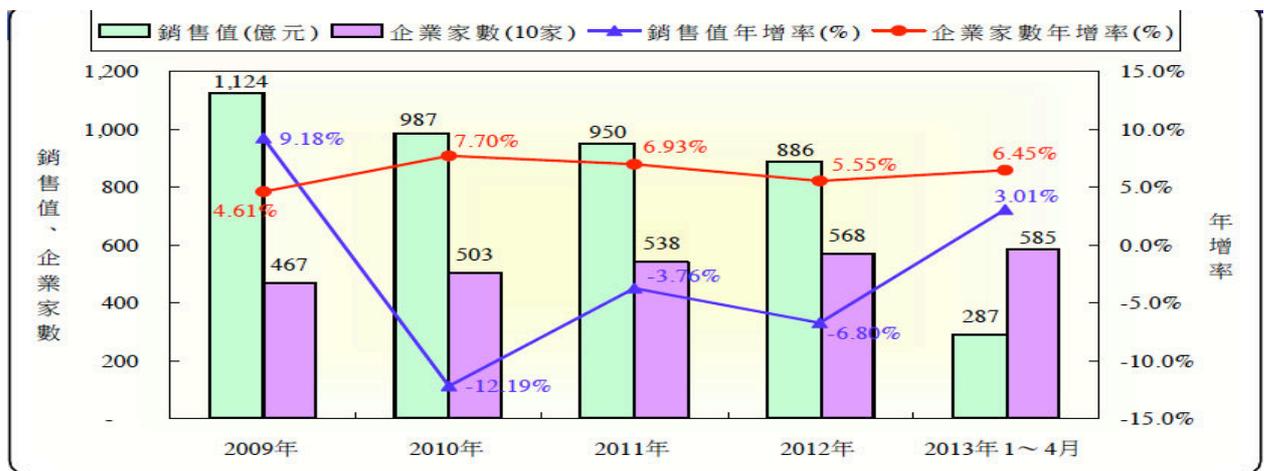


圖 三-4 專門設計服務業產業環境-銷售市場

資料來源：財政部財政統計資料庫、台灣經濟研究院產經資料庫，2013。

根據下圖數據資料顯示，2013 年第一季「工業設計及產品外觀設計」因景氣復甦，且新產品上市增多，帶動營收年增率達到 10.14%，然而專門設計服務業之產業特性，多半以生產客製化的產品為主，客製化產品需要投入更高的成本，且通常也難以透過大量生產來達到規模經濟降低成本，此外，設計服務產業無形資本投入比例高，屬於知識密集的產業，組織資源、上下游網絡合作關係等營運模式的建立，皆需投入一定的成本，此外，此產業多以中小型企業為主，再者，小型單一設計型服務業者，企業家數占 79.6%，整個產業多以中小型企業為主，廠商規模較小，多半以內需市場為主。

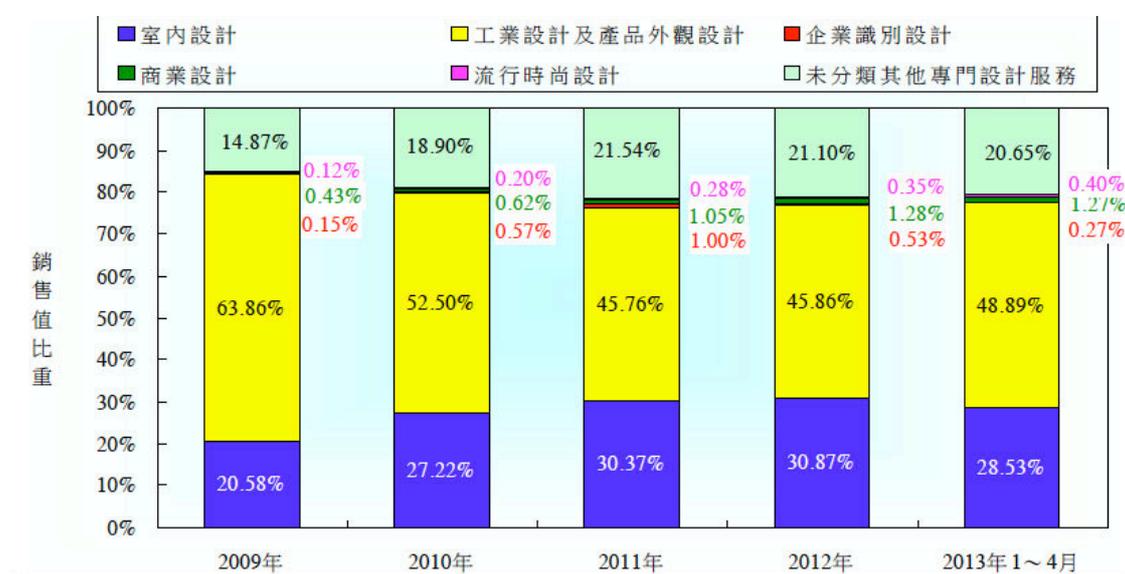


圖 三-5 專門設計服務業產業環境-銷售市場

資料來源：財政部財政統計資料庫、台灣經濟研究院產經資料庫，2013。

承前所述可知目前導入電子商務之文創產業，在發展上將會面臨不小的挑戰，主要係電子商務的市場普遍性的競爭激烈，而文化创意產業的產品較難以以量制價，客製化需求高的情形下，難以壓低成本，然而，文創產業由於近年受到政府的大力提倡，而有越來越多的廠商加入，企業家數呈現穩定上升之趨勢，接近八成之小型設計型服務業者，更說明了文創市場本質就已競爭激烈，因為小型商家若沒有完備的策略規劃，難以發展經營自有品牌，而其亦不具有國際化的經驗或是資源，得到海外拓點尋求新市場，因而，故原本的市場極為競爭者眾，而又不俱有資源得以提升附加價值提高售價，產品多半集中在低價性的消費品，再者，文創產業當中導入電子商務發展的情形之下，以網路作為販售通路的初步進入門檻低，故相類似的產品，可找到非常多相似的電子商務商店，**近期文創**

產業蔚為盛行，網站的進入門檻低的情形下，一窩蜂網路店家皆販售相類的產品，每一項產品皆可有多種店家的價格評比選擇，面對消費者的比價行為增加，企業本質規模不夠龐大的店家，只好依靠削價競爭以量制價。

此外，文創設計產品的本質即非生活必需消費品，多半也會受到景氣連動影響，若是景氣疲軟消費也跟著趨向保守，或選擇其他具有類似功能但藝術訴求較低且平價的產品，景氣影響買氣甚鉅，同類商品眾多，可能存在取代其產品的商店選擇也多，更加劇挑戰的難度。

再者，企業家數自 2009 年以來呈現穩定成長，專門設計產業的目標市場本就較為偏向愛好藝術者的客群，而非普遍全體一般大眾，然而市場特定，企業家數卻穩定增加，面對這樣險峻的市場狀況，電子商務商家如何脫穎而出爭取曝光，進而讓消費者印象深刻，以達到運用電子商務通路優勢來販賣產品，著實是眾多文創產業電子商務店家必須思考的關鍵問題。而且，即便在推廣網站知名度的部分，增加了網路行銷成本，提高知曉度，但如何將流量轉化為消費的消費者才是創造營收的根本，更關鍵的是，如何在競爭激烈的情形下，做出差異化，讓你的顧客提高延展性以及黏著度，開發客群之後的留住客群，這些問題在本即是一般電子商務企業面臨的挑戰，在文創產業激烈競爭下，諸般問題廠商如何因著文創產業特性去做調整，更加不易。

事實上，文創產業遇到的這些問題—「文創產業蔚為風潮，同類商品眾多，比價行為使得競爭激烈」、「目標客群特定，企業家數卻穩定上升，如何脫穎而出，提升網站曝光度」、「文創產品本非生活必須消費品，受到景氣影響甚鉅，具有類似取代功能之同類產品眾多，加劇問題難度」，亦是我國電子商務經營上的主要問題—「比價行為增加，市場競爭激烈」、「網站知名度不易拓展」、「類似商品太多，價格競爭激烈」，基於文創產業大部分皆為以台灣內需市場為主，而台灣的電子商務市場上普遍存在前述的諸般問題，故當文創產業上導入電子商務時，自然也會遇到這幾個最關鍵的問題，此外，基於近年來文創產業蔚為風潮，以及文創商品本身有其目標客群的限縮性，以及文創商品受到景氣影響甚鉅，同類之替代商品多樣的威脅存在，更使得文化創意產業導入電子商務所面對的諸般問題，挑戰更為激烈，更加強化這些問題的困難度。據此，本文亦嘗試透過應用實務上的「TAP FURRR」模式來嘗試解決這樣的問題，以下首先描述為何這樣的模式能夠嘗試解決或改善現狀的問題，並於下節深入說明「TAP FURRR」模式內涵，再者，於第肆章呈現出運用該模式訪談的公司的狀況，以具體個案作為「TAP FURRR」模式成功之實證案例。

該實務模型係取各階段的英文名稱縮寫，稱之「TAP FURRR」—鎖定目標客戶 (Target Audience)、推廣活動 (Promotion)、消費者追蹤產品或服務 (Following)、消費者使用網頁 (Usage)、讓拜訪的潛在顧客成為使用者，並進行交易創造營收 (Revenue)、提高消費者黏著度 (Retention) 以及推薦介紹之效應 (Referrals);該模型首先強調「鎖定你的目標客群」，精準地找出產品的定位，接著，輔以多樣推廣的網路行銷方式，提高知曉度和曝光吸引流量，增加網站拜訪人潮，之後如何將流量轉為創造營收，以及提高消費者黏著度，延伸客群並掌握客群的概念。

關於類似商品太多，網站進入門檻低故容易被模仿，導致網站的價格競爭激烈的問題，透過先找出自己定位的目標客群 (Target Audience)，界定出自己產品或服務在市場上的定位，找到利基基礎，而後的網路行銷策略都要遵循且針對這樣的目標客群出發。關於網站知名度不易拓展、如何創造流量等問題，找出自己定位後，接著針對自己的目標客群訂定網路行銷策略 (Promotion)。關於比價行為的增加，市場競爭激烈的問題，遵循 FURRR 接下來的模式，有了網站流量之後該採取和做法來留住這些流量，將其轉換為銷售數字，並做出差異化提升消費者回購率和推薦其他消費者，達到客群延展性和黏著度的提升。簡言之，本文認為一般電子商務普遍存在諸般問題，亦即文創業導入電子商務也碰到的關鍵問題，在「TAP FURRR」模式的應用之下，都能嘗試從中獲得改善或找到更具體的操作方向。

第四節 試析可行解決方案：應用「TAP FURRR」模式

一、實務文獻模型—「TAP FURRR 模型」

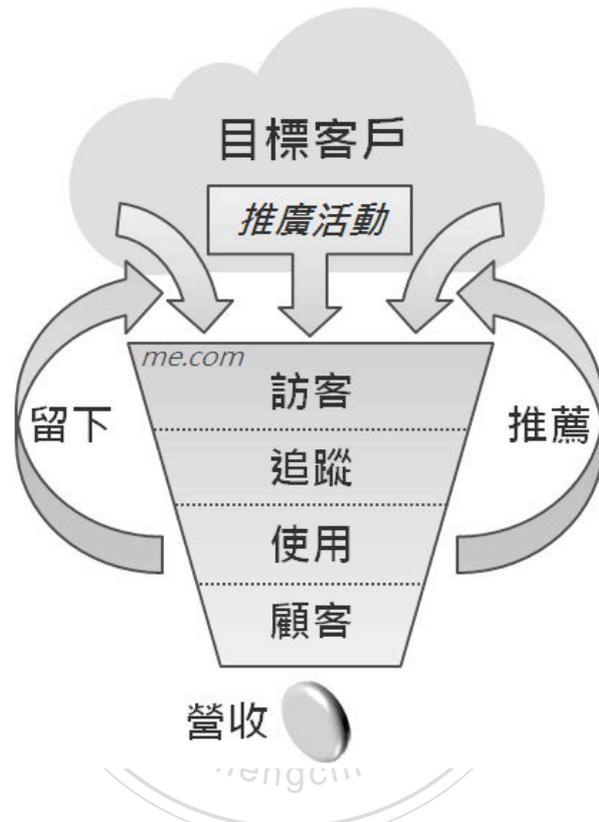


圖 3-6 「TAP FURRR」模型

資料來源：林之晨，Jamie 行銷，2012。

表 三-1 TAP FURRR 模型各階段全稱

<u>T</u> arget <u>A</u> udience 鎖定目標客戶				
<u>P</u> romotion 針對目標客戶，設計相應推廣活動				
<u>F</u> ollowing 讓客戶追蹤網站	<u>U</u> sage 客戶使用網站	<u>R</u> evenue 創造營收	<u>R</u> etention 留下客戶回購	<u>R</u> eferrals 客戶口碑推薦

資料來源：本研究自行整理

該實務模型取各階段的英文名稱縮寫，稱之「TAPFURRR」——目標客戶 (Target Audience)、推廣活動 (Promotion)、追蹤 (Following)、使用 (Usage)、營收 (Revenue)、留下 (Retention) 以及推薦 (Referrals)，以之作為如何使目標客戶進一步成為顧客，並帶來營收的探討過程；此框架參照了 Seth Godin 和 Dave McClure 等網路行銷大師的論述以及作者之實務經驗，以下分段論述之：

(一) 鎖定目標客戶 (Target Audience)

在網路興盛的時代來臨前，企業較難精準的掌握客戶，只能以一些表徵屬性如：性別、年齡、居住地、收入、婚姻狀況等區分，但數位經濟的時代，可以更精確的以興趣、行為等瞄準目標消費者。網路上的消費者主要有四種來源，包括搜尋、新聞媒體、社群和行動商務，電子商務企業可以嘗試透過這四個來源找到最適合其市場定位的目標客群：

1. 搜尋引擎：從輸入查詢的關鍵字，即可察覺使用者意圖，例如輸入「智慧型手機」即是對手機感興趣的潛在消費者，輸入「iPhone 價格」即是已特定 iPhone 廠商之消費者，依此類推。
2. 新聞媒體：由傳統媒體如報紙等，轉戰到網路，常見的營運模式是提供自製的資訊內容如新聞資訊等，吸引消費者停留該網站，然後透過販售周邊廣告版位或商品營利。
3. 社群媒體：約略又可以分為
 - (1) 內容網站：如網誌(blogger)、相簿(Flickr、無名小站)、影音(YouTube)等，此類網站的主要內容由消費者製作、上傳，而其他的使用者到達這些網站的目的，就是為了要消費內容，故企業可針對不同的內容分析對應的潛在消費者，尋找目標客群。
 - (2) 討論區：各討論區主題明確，會吸引興趣相投的人，目標客群於此也更加鮮明，例如：哈姆雷特討論區—電玩資訊相關、Mobile01 討論區—3C 產品資訊相關，針對不同討論區的內容，企業主可尋找對應的消費者客群。
 - (3) 社群網站：又可分為實名制的 Facebook、Google+ 等。和非實名制的 Twitter 等，不論哪一種皆是以透過一定的交流來達到情感維繫的，如朋友、粉絲等，此類網站內容消費者傾向投入更高信賴度閱讀並使用，進而透過朋友的推薦或是擁有粉絲團的名人推薦，間接針對相應的潛在客群，發揮導購的功能。
4. 行動商務：自 2008 年智慧型手機開始普及後，民眾漸漸習慣透過

Apps 來上連網瀏覽資訊，而非傳統的瀏覽器的人數攀升，此亦為不可小覷之網路客群來源，隨著行動裝置的普及率提升，消費者正逐漸選擇改用 APP，消費者的行為正在逐漸改變當中，行動商務是未來看好的趨勢，企業更值得持續關注目標客群常用的 APP，掌握客群動態。

(二) 推廣工作 (Promotion)

網路上行銷相當關鍵的一步即為採行正確精準的 promotion，然而網路行銷成本其實不低，真正有效益的網路行銷需要透過更全面性的精準行銷，持續性的推動，才能達到成效，針對前述消費者所在的不同管道，去設計與執行推廣活動(Promotion)，以吸引消費者注意，進而提高自家電子商務網站的知名度和流量，由於各種顧客來源，各有其不同的服務模式和消費者行為模式，所以需要進行不同的推廣行銷。

1. 針對「搜尋引擎來源」之目標客群：
讓客人找上門，有兩種方式，針對搜尋引擎使用者進行推銷活動，有「免費」和「付費」兩種方式，前者是由指『搜尋引擎最佳化』(SEO, Search Engine Optimization)，意即提供優質有益處的內容，透過網友分享(例：Google+1)的方式，使點閱率提昇；使用者常只點選排名前面的搜尋結果，前 3 名會得到 80% 的點擊，所以要用免費的方式試著讓網站排名在前面，最簡單的 SEO 策略就是「發表對消費者有益處、時常被引用的內容」，然而這需要投注的相當高的心力去持續耕耘、製作好的內容。付費則是購買「關鍵字廣告」。也就是『搜尋引擎行銷』，讓有「購買意圖」的消費者，很快發現你，並從 Google 轉到你家網站的捷徑。
2. 針對「新聞媒體」之目標客群：
網路新聞媒體和傳統新聞媒體非常相似，如公關稿或看板廣告等方式對此來源之客群進行推廣。
3. 針對「社群媒體」之目標客群：
形式多樣且持續變異之中，在社群的運用上首先建立信任，具有一定的影響力後自然有助於推廣的機會，現況來說又以內容網站，也就是以網誌、影音分享等為主的較具有行銷效果。常見的方式：
(1) 經營相關類型之網誌，提供實用的內容讓消費者即使不需要

該項服務或產品，也會有誘因回到這個平台，藉由提高實用性等附加價值，增加顧客黏著度，例如 FashionGuide 網站上，有豐富的美妝、保養品的討論資料，即便不進行購物，網站內容的多樣性也足以讓消費者構成時常回訪的動機，黏著度提升後，網頁上的相關產品銷售量自然連帶攀升，且彩妝內容文章其實間接也具有導購的功能。

(2) YouTube 與病毒影片：

製作吸引消費者的影片上傳到 YouTube，然後透過 Facebook 等分享連結，不僅製做成本低、上架時間長、內容更豐富、不用付廣告費和搶時段，但缺點是，不見得能病毒化得到網友的支持而有預期的擴散效應，所以如何製作網友願意分享且亦能販售產品概念的短片至為關鍵，例如微電影即為一例。

4. 社群網站與粉絲行銷：

台灣的主流是 Facebook，是目前最重要的推廣管道，市面上亦有非常多的書籍鑽研如何經營每個粉絲頁面，如何根據各服務或產品鎖定的目標客群，分享他們感興趣的文字、圖片和影片等，並透過粉絲們的分享效應再擴大你的客群範圍，其中可以透過精準行銷分析裡的「每週觸及總人數」以及「讚」、「留言」、「分享」的數字作為指標，以檢視社群經營的潛在影響力和觸及的潛在消費者數字。

5. 針對「行動商務」之目標客群：推廣模式類似前者，但新興的「Mobile Web」和「Mobile Apps」值得留意。

(三) 將潛在顧客轉換為消費顧客創造獲利—

當目標顧客連上你的網站成為對你的產品感興趣的潛在顧客，接下來進行「轉換(conversion)」使其成為消費顧客，而這個轉換的動作就是「Follow」、「Usage」、「Revenue」、「Retention」、「Referral」，以創造出最大價值。

1. 轉換一：消費者追蹤服務或產品(Follow)

當目標客戶被你導入網站，成為你的潛在顧客，會馬上購買的人遠遠低於 1%，所以重點是應該先建立關係，讓我們有機會持續讓消費者接收你的訊息或建立溝通管道，這樣才能留下一部份的潛在顧客，多半這樣留下的人

大概不會超過 10%，可以透過如下方法進行深耕消費者關係：

- (1) 電子報 :最傳統的選項，且現代人 email 繁多，須提供優質內容始能持續吸引人訂閱觀看產品資訊。
- (2) 粉絲團：點擊即可進入粉絲團，進入門檻不高，但一樣必須提供吸引消費者的內容，始能持續地在消費者的關注之中，才能提高成為消費顧客的機率，持續性地提供優質的內容，並透過與產品相關的內容吸引的目標客群拜訪網站、對於網站產生黏著度，是消費者先追蹤你的產品和網站，讓潛在顧客提高網站回訪率。
- (3) RSS 訂閱工具或是下載 APP

2. 轉換二：消費者使用你的電子商務網站 (Usage)

要讓潛在顧客能很快學會使用你的網站，這樣才能提高黏著度並進一步於此網站上進行交易，切忌過於複雜或是龐雜的功能，以免流失網友，成功案例例如 Dropbox，首頁即為簡單的教學影片；另可以量化和質化的方式分析使用者行為，測試改善。

3. 轉換三：讓拜訪的潛在顧客成為使用者，並進行交易創造營收 (Revenue)

當顧客開始使用你的網站或產品，接著就要思考如何從中創造出營收，但這一階段至為關鍵也相當困難，常見的營收模式包括：

- (1) 電子商務販售產品：成為長尾型的新通路，除了資訊技術問題，還有存貨、金流、物流等問題。
- (2) 網路廣告收入：提供內容吸引讀者停留，側邊販售廣告版位營利。
- (3) 付費服務與內容：除了販售實體的東西外，進一步延伸販賣「虛擬」的服務和內容給消費者，常見方法如同時進行免費和付費並行的「Freemium」，提供基本的功能，當使用者要進階服務時，才需付小額的月費，如無名小站、愛情公寓等。

4. 轉換四：消費者消費後，尚能留下提高網站黏著度(Retention)

當你的目標客戶開始產生第一筆營收，成為你的真正客戶後，更重要的事情就是如何讓他們願意留下，高留下率很重要，因為大部份的收費都無法回收成本，只有在客戶長期使用一段時間後，投資才會真正產生效益，想要有高留下率，就要去知道『這些人為什麼要用你的產品』、『為何要花錢』、『為何想繼續花錢買下去』，以有效率的方法得到正確答案，透過滿意度調查、網誌、粉絲頁或意見信箱都是實用的指標工具。

常見的網站留住顧客的手法包括：

- (1) 網路效應(network effect):如臉書充分發揮其社交圖譜的最大功能，使得當產品越多人使用，它就越有價值，當你的朋友都在用它，又更棒的是互相都用時又可以發揮更大功效時，那就自然會吸引更多人，而當你用臉書越久，朋友網絡越高，黏著度亦高。
 - (2) 搬家成本：由於消費者原已使用此網站很久，若要遷移到其它網站，內容等搬移成本高，此時即會增加留下率。
 - (3) 制定忠誠度計劃或回購優惠等，累積使用的時間或次數，或是贈送優惠卷等增加留下率。
5. 轉換五：消費者推薦其他消費者的擴大效應(Referrals)

最後就是要讓你的消費者在使用服務或產品後願意去向他的朋友宣傳，幫忙推薦、找人加入，此舉比企業進行行銷更有效率，只是除了產品本身的高品質外，尚需要設計其他誘因，鼓勵消費者的推薦行為，如：dropbox 每推薦一個朋友就可免費獲得額外的儲存空間。

(四) 結語

把訪客(visitor)送過「Follow-Usage-Revenue」的過程就是你的轉換漏斗(conversion funnel)，也就是將目標客戶逐步篩選成營收的過程，通過這個模式的過程，轉換率越高，營收效率就會越好，然後配合上 Promotion、Retention、Referral 這三者，不僅重視推廣而來的新客戶，更要注意如何讓既有客戶的營收生生不息，才能發展出精準的網路行銷策略，在電子商務的網站中突圍營利。

第四章「TAP FURRR」模式運用實證訪談

四位平均年齡只有廿八歲、畢業於台大及成大的學生，僅以親人之間小額募資起家，卻在三年內成功打造全台灣第一個插畫家展示平台，透過經營藝術家社群，找出插畫新商機，創設年營業額約五百萬元的社群平台 Fandora，近來亦頻頻受到國際新聞媒體如 BBC 新聞網、Tech in Asia 等報導，不僅如此亦於近日獲得經濟部、文化部等多項獎項肯定；文化部近期積極投入文創產業，從第一桶金開始，在不同階段對文創業業者做不同的關鍵扶植，提供資助、培育整套扶植與育成措施，透過「文創嘉年華」活動，的「天使選秀」活動，媒合天使創投出資者以及年輕文創業業者，經由初賽與複賽，從七十二家競爭者脫穎而出的十家文創新秀與創投人士面對面交流，最後再選出三家獲得最多投資人青睞的「文創之星」，而 Fandora 優秀亮眼的表現，更讓其得到「文化部第一屆文創之星」的殊榮，獲得立即與創投業者簽署投資合作意向書，以及募資輔導與諮詢陪伴得協助，這樣一個文化創意產業導入電子商務應用的成功案例，值得我們深究其成功因素，以供未來電子商務企業借鏡。

Fandora 公司透過「TAP FURRR」模式的應用，對其整體網路行銷有了更精準全面性的規劃策略，以下首先進行 Fandora 公司基本介紹，接著檢視其如何應用「TAP FURRR」模式，來成功找到市場利基，再者，探討其應用「TAP FURRR」模式後之效益，以映證模式作為電子商務商家的思考方向和參考著實具備可行性。

第一節 Fandora 映雲科技股份有限公司

一、 個案簡介

Fandora 創立於 2012 年 5 月 24 日，打造一個匯集藝術展示及增值販售的文創商品網路社群平台，社群成員全是藝術愛好者及藝術家，吸引將近兩萬名會員加入，打造一個插畫家展示平台、交流討論的網站，提升台灣創作者的能見度，並進一步推出電子商務網站，協助插畫家作品商品化，該平台擁有二千多名插畫家，提供超過二萬件創作，消費者可以自行選購圖案，印

製成手機殼、T恤等商品¹，目前每月營業額已超過新台幣四十萬元。

二、Fandora 品牌緣起經營模式

(一) 經營發展歷程與品牌緣起

創辦人陳俊穎 Adrian、蘇晏良 Steven 因修習成功大學三創課程，九十九年向學校申請到五萬元的天使金，最初創業計畫要為一般企業量身打造資料管理系統，但評估後認為 IBM、HP 等大企業都有相同服務，決定改做社群平台，蘇、陳分在 99 年、100 年畢業，但未放棄創業夢，100 年 11 月成立匯集藝術展示及加值販售的 Fandora 社群平台，希望經由平台，藝術家能有較穩定的收益，持續投入創作。Fandora 作為一個平面創作者可以展示作品、交流討論的平台，不僅使台灣平面創作者的能見度提高，Fandora 更打造藝術電子商務平台，使創作者在專心創作之餘，能將作品商品化以帶來穩定的收入，目前，Fandora 的定位是

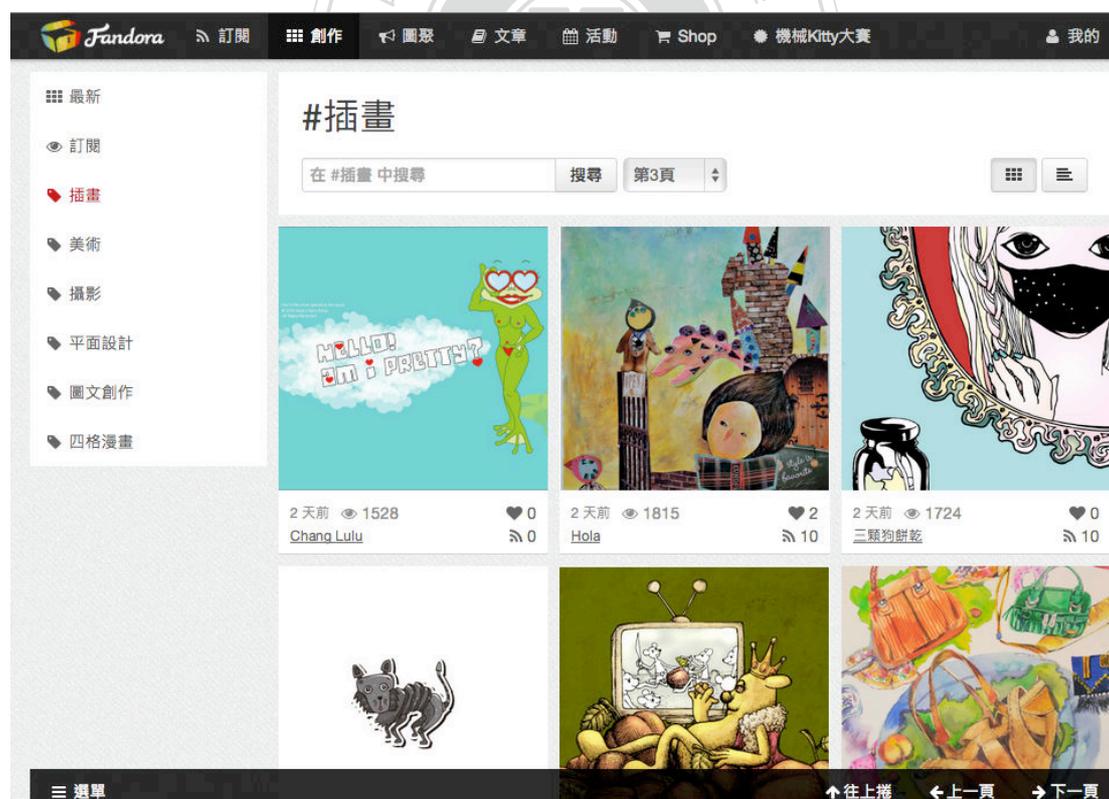


圖 四-1 Fandora 頁面圖示

成為素人插畫家的行銷與業務夥伴，在這個商業模式上，插畫家專注創作，Fandora 專注行銷、販售並了解市場回饋，從 2012 年 2 月 28 日推出第一版後，共累積了 1110 位創作者，14503 篇插畫。

原本以「販賣國外藝術品」為業務內容，製作成各式複製畫等形式，但國外商品單價較高，Fandora 發現本身資金不足以支撐運作，且客群較為限縮；在尋找新方向時，擁有九千多位粉絲的插畫家克里斯多找上 Fandora 販賣作品，不僅成功賣出四百多套作品，克里斯多的進駐更帶進她原有的粉絲，這為 Fandora 帶來一個發展的契機，因此，Fandora 決定往插畫的方向經營，然而，在確立新的商業模式後，情況似乎沒有好轉，幾乎沒有藝術家進駐 Fandora，經營團隊只好到處請創作家將作品放到平台上，但一個多月後，也僅找到一位插畫家與五位攝影師合作，當時團隊幾乎要放棄 Fandora 的經營，然而，在二個月後，團隊找到插畫師協會的創辦人並加入網路插畫群組，在努力與插畫家群組互動並宣傳理念後，開始有作品自然地上傳到平台。

除了與藝術家組織交流外，Fandora 提供插畫家不定時小聚來溝通彼此想法及期待，並於平台上給予插畫家不同時事主題的圖聚；這兩項活動一方面解決了創作者經常遇到的靈感枯竭瓶頸，另一方面與時事有關的創作也比較容易在網路上傳播，Steven 認為，社群經營最終是人與人之間的關係，所有的功能回歸到社群的需求作開發。

在 Fandora 團隊思考如何能將公司帶進穩定的收入時，Adrian 從與插畫家們互動中意外發現有許多平面創作者想要以全職插畫家為志向，卻不知道如何進行商務運作，因此，一方面 Fandora 計畫成為全職插畫家的經紀人，幫插畫家處理接案，與出版商商談，合約擬訂；另一方面，搭配之前電子商務的經驗，經營團隊決定另外開設平台，專門經營插畫作品的製造、行銷與販售，讓插畫家除了自己的粉絲外，也能夠將作品販賣給一般大眾，並讓畫家能夠專心於插畫的創作上。產業中的分工，在網路圈也是相當嚴謹亦有邏輯可循的。

是甚麼讓 Fandora 能夠撐過沒有資金收入與找不到藝術家進駐的困境呢？Adrian 說，「回歸到團隊的初衷，希望這個世界上有更多喜愛創作的人，更重要的是，Fandora 要讓更多的人喜歡、欣賞創作，讓這件事情越滾越大，形成更好的創作生態」，這樣的精神也體現在品牌名稱上，結合「Fan」、「Pandora Box（潘朵拉的盒子）」意涵，形成「Fandora」社群平台品牌。

原先網站以代理國外網站 FAB 的設計作品為主要業務，陳俊穎 Adrian、蘇晏良 Steven 和林揚瀚 Kevin 卻不滿足於賺取價差的獲利模式，開始尋找台灣自有的創作能量，打造本土的文創電子商務平台，映雲科技 Fandora 網站抓住插畫家「想要作品被更多人看見」的心理，建立插畫家展示作品、交流討論的平台，

同時直接與插畫家溝通合作，協助他們將作品商品化，提供穩定收入，「最重要的是可以幫助台灣創作者繼續創作」。

(二) Fandora 經營模式

■ Fandora 基本資料

表 四-1 Fandora 基本資料

公司人數	4 人， 和給薪實習生 7 人。
公司服務內容	社群功能：創作者可以分享作品並和其他創作者交流
	媒體功能：介紹與專訪國內外藝術家
	電子商務：協助台灣創作者將其作品商品化，並協助銷售。
公司成立時間	2012 年 5 月 24 日。
主要用戶	社群與媒體主要對象為平面創作者
	電子商務主要客群為一般民眾
商業模式	商品化繪畫與攝影作品
獎項	<ul style="list-style-type: none"> • 「文化部 第一屆文創之星」 • 「經濟部 2012 IDEAS SHOW 網路創意展-評審獎、30 雜誌 創意獎」 • 於 2013 年 7 月 26 日登上 BBC 新聞網報導。 • 多家國內知名網路媒體報導。
網址	http://fandora.tw/

資料來源：本研究整理

■ 供應商

- ISP 機房業者：

由於創辦人之一具有相關的專業背景，故撰寫程式等資訊流的部分，公司內部即可自行運作處理。
- 插畫家：

透過定期的網聚以及社群方式長期密集的經營與插畫家之間的互動，插畫家可將自己的作品上傳至 Fandora 頁面，並與作家簽訂分潤和授權契約再將其繪製圖像呈現在不同的產品上，於 Fandora 網頁上供消費者選擇。

若該作品有訂單進來則 Fandora 再與該作家簽訂分潤與授權契約。

- 除了既有的產品外，目前與插畫家們進行合作，將產品線延伸至手提袋、繪本及手機套。

■ 長期合作廠商

- 製造廠商

所有產品皆為委外生產，唯獨與 PIXOSTYLE 廠商除了有生產製作的合作關係外，並進行商品互換的合作，在彼此的網站上皆可看到自己的產品，互相作為另一個通路來增加銷售管道。

- 物流

合作的配送商為統一速達，並且涵蓋逆物流的部分。運送地區亦包括到海外，此部分透過郵局的 EMS 系統，也預計於明年底開拓海外市場。

- 金流

提供信用卡、WebATM 和貨到付款的方式。

■ 與外部企業合作

- 提供廣告版位

Fandora 網頁提供網路廣告版位予「獎金獵人」，額外透過網站廣告版位的方式增加營收。

- 承辦「2013 Sanrio Robot Kitty 創作大賽」

透過承辦該活動的方式，不僅增加媒體曝光，更透過為其舉辦活動、行銷等收取費用，額外增加營收。

第二節 Fandora 應用「TAP FURRR」模式

(一) TA (Target Audience) 鎖定目標客戶

一、 思考鎖定「網路廣告收費模式」，或是鎖定向「使用者收費」？

聚焦思考目標客戶，究竟是要用內容吸引網站到訪流量後，依靠網站內的網路廣告賺取營收，抑或是，將收費營利目標鎖定在使用者身上？創辦人 Steven 表示，就維持網站的流量而言，一般而言比較不會有人投廣告預算到以插畫家為主的網站，這是其經營上的疑慮，考量其插畫內容之特殊性，插畫藝術擁有一群小眾但能凝聚網絡的特性，故 Fandora 決定透過持續性的線下實體社群網聚的經營，凝聚使用者之間的網絡，加強會員對網站的黏著度，保持網站維持一定流量。

二、 聚焦使用者收費模式，尋找開發適當產品線。

維持網站流量後，進而考量其網站的內容要鎖定怎麼樣的客戶，才能運用其網站大量的插畫家藝術內容，去創造盈利？參考國外網站 society6，將各類插畫轉印到手機殼、T 恤、複製畫、枕頭、袋子等多樣產品線，進行電子商務，以及另一家 Café Press，提供的商品品項更多，高達幾十萬的客製化商品銷售，於是 Fandora 決定參考這樣轉印藝術圖樣到實體商品的商業模式，首先於去年做了一系列的嘗試，找幾個插畫家來賣年曆、卡片等，以練習導入電子商務，在資訊流、金流、物流等進行嘗試，藉此找到目標客戶以及最適當發展的產品，最後決定先以 T 恤、手機殼等周邊產品為主，在主要的 Fandora 網站中另推出電子商務線上商店—Fantist，透過之前持續性的社群經營，一開站就有 283 件商品讓消費者選購，開站一個月累積 2863 位會員，100 多位藝術家進駐販售。

三、 透過競爭者分析比較，找出未被滿足需求，界定利基市場確立目標客群。

在市場目標定位上，Steven 觀察到此類型將繪畫、攝影等藝術作品商品化的商業模式，在台灣仍不多見，目前僅有單一產品線的領域有這樣的商業模式，例如 T 恤的：敗衣網、101 原創 T 恤和 Lativ，Steven 分析 Lative 主要是授權圖像販賣低價 T 恤的策略，101 原創則是以設計師徵稿的方式，達到全年營收逾兩億，敗衣網則是以每日限時販售 T 恤的方式作為行銷主打的重點，觀察整體市場後，Steven 認為「高品質圖樣的市場」是真空且尚有發展潛力的，Fandora 主打真正接軌藝術作品，藝術商品化的發展，主打高品質的市場，製程也採取較為精細的藝術微噴，目前鎖定 18 到 28 歲的女性，以喜愛可愛風格插畫作品的客群為主。

(二) P (Promotion) 推廣活動，增加知曉度。

根據 TAP FURRR 模型，在 Promotion 這一部分，針對不同來源的目標客群去設定相應的網路行銷策略，以增加知曉度，Fandora 在這一部分的推廣宣傳活動如下。

一、 針對「搜尋引擎來源」之目標客群，以提供優質內容的方式達到搜尋引擎最佳化，提升網站點閱率以及到訪人次：

針對搜尋引擎使用者進行推銷活動，有「免費」和「付費」兩種方式，透過免費「搜尋引擎最佳化」的方式，增加曝光率，由於大致上使用者常只點選排名前面的搜尋結果，前三名會得到 80% 的點擊，所以藉由提供優質有益處的內容，提高網站到訪流量，使得網站排名在前面，提高知曉率，此種為不購買網路廣告的免費方式來提升知名度，但亦需花費心力提供有內涵高品質的網站內容，才能提高點閱率而出現在前面的排名結果。

Fandora 此部分運用的是先成立一個**插畫家交流的平台**，讓插畫家可以在上面上傳分享作品，逐漸建構成一個**匯集大量插畫作品、攝影作品、設計作品等充滿多樣內容的平台**，逐漸培養起這些使用者之後，自然就能透過使用者持續分享的優質內容，吸引更多對此有興趣的潛在客群；再者，由於這些藝術作品皆可在此平台上持續的更新，再加上平台上的社群功能，使得網站內容更換頻率快速且皆為使用者去提供這些內容的轉換，無需耗費 Fandora 額外的成本來培植內容的寫作者，只是在偶而補充相關的藝術背景資料；最後，網站上可互相留言、

評分的功能，更加深了網站的推廣以及使用者的高度黏著性，持續到未來發展的電子商務商店部分，這些早期經營的使用者也成為該網站忠誠度最高的客戶。

- 二、 購買臉書關鍵字廣告，將廣告預算投注在最精確的目標客戶群，節省網路廣告成本。

傳統的媒體廣告昂貴且收視族群掌握不易，廣告的形式與消費者互動性低，實則價格不菲且成效有限，新形態的網路廣告形式多樣，得以設定目標群眾的地域性及人口樣本，根據產品屬性，設定投注廣告資源的對象，設定目標群眾的興趣、喜好、教育程度、職業，讓廣告投注的成本運用在相關度最高的目標群眾，設定好目標族群的相關指標後，可透過「受眾規模的預估值」事先判斷該波網路廣告的投放結果。

Fandora 的透過臉書廣告，鎖定性別、年齡、婚姻狀況、學歷和興趣等人口特性的面向投放精準廣告，但一般來說設定的面向限制若是越精準，則廣告覆蓋的量就越小；同樣的素材會下很多檔廣告投放給不同的族群。臉書廣告投放是競標之下的結果，大致上來說，一個訪客進來的成本約是 1 元到 10 元之間，通常是 2~5 元。

- (三) 將潛在顧客轉換為消費顧客創造獲利—

1. 轉換一：F (Follow) 讓消費者追蹤服務或產品。

根據 TAP FURRR 模式的作者指出，當目標客戶被你導入網站後，會馬上購買的人遠低於 1%，故透過前項的推廣活動增加網站流量到訪人次後，接下來的重點是「建立與消費者之間的關係」，讓消費者能夠持續接收到產品或服務的訊息，讓消費者持續的追蹤和關注產品或服務，才能將進入網站的到訪流量逐步轉化為購買產品的消費者。

Fandora 很早就意識到這樣的問題，也考量到文創產業的本質，認真經營插畫家之間社群，透過北中南舉辦插畫家之間的聚會，以興趣的結合為主，凝聚插畫家、攝影師等各類藝術創作者定期也持續性的舉辦活動，深耕插畫家對於網站的黏著度和認同，使得創作者願意持續使用這樣的平台上傳、分享創作，才能使得網站有豐富的內容，迄今該網站已凝聚一千多位創作者和兩萬多件創作；此外，吸引更多的藝術創作

者，使得網站內容聚集大量的作品，也讓該網站開始吸引更多非插畫家的一般消費者到訪該網站，透過評論、票選作品等參與來選拔哪些作品能夠被轉印成實體產品的機制，加強網站與一般消費者之間的連結，總而言之，不同於僅僅聚焦於線上活動，Fandora 也注重和消費者在實體線下的「網聚」，突破一般認定數位行銷僅有線上的行銷手法的方式，Fandora 透過持續的網聚經營與插畫家之間的關係，插畫家不僅是產品圖像的產出者，亦是消費者，數位時代下的顧客關係經營，實體聚會仍扮演一定程度重要的功能。

2. 轉換二：U (Usage) 消費者使用電子商務網站。

Fandora 致力於持續性的優化自己的電子商務網頁，多次的改版不斷的提升消費者的使用者體驗，本次改版是由本來的「分頁式」變成「無限捲軸式」，以利消費者觀賞瀏覽更多樣的產品。

3. 轉換三：R (Revenue) 轉換拜訪的潛在顧客成為使用者，進行交易創造營收。

Fandora 採用「接單後生產」的策略及有程度的客製化製作方式，滿足客製化創意產品並控管成本，此外，首創消費者決定藝術創作者分潤比例的方式，共同支持藝術。

(1) 接單後生產策略有效控管庫存壓力，有程度的客製化生產找到創意與成本之間的平衡點。

Fandora 採取 BTO (接單後生產) 的方式，以避免新創公司無法負荷庫存成本的壓力，他們先在網路成立平台，讓插畫家來發表作品，消費者可先在網路上看到插畫在手機上、T 恤上或 I pad mini 保護套上呈現的樣子，消費者挑選喜愛的插畫樣式及產品，完成線上付費等資訊程序，即由公司向工廠下單製作手機外殼，此種透過完善的上下游裝配工廠及行銷通路配合的方式，使得 Fandora 能夠在短時間內完成組裝產品，再由搭配的物流公司送貨到消費者端，創辦人指出，I phone 每年都會出新，若是先生產好數種樣式的機殼，圖樣未必獲得消費者青睞，隨著 I phone 的改版舊種機殼，也很可能導致很大的庫存成本，且沒有銷售出去的工廠備料可能成為呆料對公司都是營運上的一大負擔，Fandora 採用接單後生產的方式，確保有訂單後

再進行工廠製作。

追求平價藝術的 Fandora 如何兼顧客製化可能帶來的高額成本？畢竟客製化會讓商品異質性提高，成本也可能跟著上揚，此部分 Fandora 採取「有限度的客製化模式」，插畫家等創作者的創作可以無限，但色澤的選擇供給會有一定的範圍，所以在消費者下單前的工廠備料至多僅有尚未上色的手機殼、白 T 恤、Ipad mini 保護殼，以及備妥數種顏色釉料，在消費者下單結帳完成後，工廠就能快速的根據消費者選擇的圖樣製作並出貨，所以即便是客製化的創意商品，在產品製作層面上限縮一定的範圍，達到文創產品創意的需求之餘，也能兼顧出貨製作、備料庫存等壓力。

台灣約有兩百萬隻的 iPhone 用戶，目前手機殼部分聚焦於 iPhone 產品，接著也會著眼 Samsung 的手機殼去作開發，因為其產品線集中在 note 系列、S 系列，鎖定銷售量大的單一手機機型為主，Fandora 的特色就是所有東西皆無庫存成本，收單後製造，藉此衝高商品數量，由於選擇性高，圖案多元新潮，一個月內就累積四十萬營業額，最高紀錄是由插畫家柑柑妹繪製的柯基犬圖案，一位香港網友一天之內下了卅份的訂單。

(2) 消費者決定藝術創作者的分潤比例，透過付款機制的設計推動消費者真實參與平價藝術的支持。

Fandora 希望讓消費者更貼近藝術支持活動，首創由消費者決定藝術創作者分潤比例的機制，插畫家能獲得的權利金是由消費者來決定，Fandora 為每幅作品列了三種標準，經典級可得定價的一〇%，原色級為一六%，大師級為二一%，消費者下單時就同時評分，插畫家也藉此評估自己的人氣及實力，雖然絕大多數的消費者仍可能以價格考量為優先，但這樣創新的分潤機制，也體現出 Fandora 不只是一般的商品銷售電子商務店家，而是真實支持推動文創產品的精神，更凝聚消費者對於 Fandora 支持藝術理念的信賴，提升品牌的價值，透過這樣的機制，Fandora 希望提倡的是台灣的藝術家應得到更多的重視，更好地對待的概念，將藝術的價值由消費者決定，每分錢都將回饋到創作者手中的初衷，珍惜藝術創作者的經營理念，也凝聚更多藝術創作者願意來到這樣的平台分享創作，並且加入出版、創作等合作計劃，小小分潤機制體現的精神和帶來的效益更是無限。

4. 轉換四：R (Retention) 消費者消費後，尚能留下提高網站黏著度。

消費者不能只是進行一次性的消費，必須持續性的提供消費者回來拜訪網站的誘因，亦即創造高回訪率並進而達到高回購率，Fandora 透過**產品搭配**，**區分長週期的商品以及短週期的商品**，**持續創造網站高度回訪率**，例如購買了一個手機殼，到下一個手機殼購買之間可能還有一陣子，這中間 Fandora 透過提供多樣的產品手提袋、繪本和手機套，讓整體的產品線呈現豐富且減少消費者的購物空窗期，讓長週期的商品搭配短週期的商品，持續的創造消費者重複回訪的誘因，畢竟網路投放廣告等行銷成本昂貴，此舉也才能真正達到消費者的自動回購，長期性的提升消費者對於網站的黏著度。

5. 轉換五：R (Referrals) 消費者推薦其他消費者的擴大效應。

Fandora 確立社群的經營模式，確立以互動、回饋為主的網站設計方針。每幅插畫家發表的作品下，都有代表瀏覽數量的「眼球」和使用者表示喜歡的「愛心」圖樣，粉絲也能在插畫家的作品下留言、並追蹤插畫家的動向等，這些行為都會透過系統發信給創作者，系統一天最高曾處理 500 封類似的信件，而透過這樣的**互動連結的是網狀式的使用者與創作者之間的關係**，一開始透過喜歡、欣賞插畫的圖像，進而透過強調互動的網路設計機制，讓到訪網站的使用者之間都有更緊密的網絡，如同真實聊天互動的使用者體驗，不僅發揮網路外部性，也可藉此吸引拓展到其他潛在的消費者。

此外，Fandora 相當重視實體的聚會，不僅線上網路行銷策略扎實，輔以線下持續性的聚會，更是凝聚 Fandora 上千位創作者重要的**關鍵因素**，創作者之間的橫向聯結緊密也更鞏固整體使用者的擴大效應，而這些使用者更是該網站商品具有高度潛力的消費者，因其會想購買自己或熟識的其他創作者的產品，或是其也是對於藝術創作要求有更高興趣的消費者，自然購買意願會更高，此外，凝聚創作者也是對於 Fandora 而言重要的資本，畢竟文創產業最後回歸的就是藝術創作本質的深度才能進一步帶動產值，透過社群式的緊密經營，擴大的不僅是消費者之間的推薦的效應，也是凝聚 Fandora 插畫家藝術創作者的網絡，這是 Fandora 目前在市場上難以被取代的一大利基。

第三節 Fandora 應用「TAP FURRR」模式後所帶來之效益

在 Fandora 應用「TAP FURRR」模式後，對於公司整體的營運及網路行銷策略各個面向都有很完備的策略思考，以下進一步探討其在該模式的引領之下，不同的環節如何去做調整、努力以及產生的效益。

(一) 電子商務時代消費者移轉成本低，客戶忠誠度普遍不高，Fandora 透過深耕客戶關係，加深與插畫家等創作者之間的關係，凝聚創作者來到 Fandora 分享作品，大量豐富的作品就能吸引到對其感興趣的潛在目標客群開始追蹤、定期回訪 Fandora，並透過持續舉辦的實體網路聚會，為創作者、消費者凝聚社交網絡，提高網站黏著度持續維持回訪率。

Fandora 鎖定目標客戶之後，瞭解就到其產業的本質而言，持續找到圖像授權的插畫家、藝術家的實體創作，是其市場上利基點和差異化的地方，插畫家不僅是目標客群也是合作夥伴，而透過這樣的豐沛的藝術創作資本，才能吸引到喜歡藝術產品的目標客群，因此，Fandora 投入許多心力籌備實體網聚，深耕與插畫家等創作者之間的關係，更能凝聚越來越多的創作者來到 Fandora 平台分享作品，大量的作品就更能以豐富的內容吸引到消費者，實體網聚帶來的凝聚著實是一正向循環，此外，此更彰顯出 Fandora 不只是追求短期的網站流量，不只是投注網路廣告的行銷成本，透過深度的與插畫家之間的交流和凝聚，深化彼此之間的關係，畢竟插畫家可謂是 Fandora 藝術平台最重要的資本，文創產業的本質還是回歸到有內涵深度的產品，才能進一步的透過這樣的藝術創作去產生價值與營收。此外，透過與知名藝術家合作的方式，對於 Fandora 也是雙贏的局面，為藝術家提供平台、統籌行銷推廣等商業層面的處理溝通，藝術家本身具有的名氣也確保 Fandora 產品一定的購買量。簡言之，鎖定 Target Audience (目標客群)，透過深耕與插畫家等創作者之間的關係，凝聚創作者來到 Fandora 分享作品，大量豐富的作品就能吸引到對其感興趣的潛在目標客群開始追蹤、定期回訪 Fandora，並透過持續舉辦的實體網路聚會，為創作者、消費者凝聚社交網絡，提高網站黏著度持續維持回訪率。

(二) 微型創業的 Fandora 更具有組織彈性，快速因應市場調整腳

步，購買 Facebook 關鍵字、持續投入許多網路媒體的曝光訪談，提高知名度與信譽。

從一開始僅提供藝術家使用的平台，到不斷地摸索尋找商業獲利模式，這樣能夠因應市場狀況快速調整應變的能力，可謂是電子商務高度競爭市場中相當關鍵的實力，不斷的試水溫、改變最後找到產品的甜蜜點，Fandora 具備高度的彈性與調整的能力，更有助其探索利基創造營收，透過許多的媒體曝光，快速提高知名度和創造網路流量，著實在 Promotion 的推廣活動上經營扎實。

(三) 接單後製造模式搭配「有程度的客製化方式」，控管成本創造營收，成功克服文創業客製化產品難以壓低成本的難題，在營利的思考上更加突破也找到利基。

Fandora 讓消費者在網站上可以先看到各類產品上轉印插畫圖像的樣子後再下單購買，付款確認訂單成立後再進行工廠製造，最後搭配物流運送的模式，有效達成零庫存成本的壓力，此外，創意的製造並非全然的沒有限制，否則各式各樣的色彩備料等也可能會無法控管出貨時間，故 Fandora 有給予插畫家創作色彩上的範圍限制，在此範圍內的色彩皆可自由地發揮插畫圖像，而消費者選擇自己心儀的產品也是客製化產品的製作，藉由這樣的方法，解決一般客製化產品昂貴的狀況，有程度的客製化以及接單後生產的上下游廠商搭配，讓 Fandora 達成其所堅持的平價藝術，並創造營收。

(四) 「賣的不是產品，而是一種態度」重視文創產業的本質，創新的分潤機制，也體現出 Fandora 不只是一般的商品銷售電子商務店家，而是真實支持推動文創產品的精神，更凝聚消費者對於 Fandora 支持藝術理念的信賴，提升品牌的價值，使得消費者對於使用 Fandora 的產品服務更加深認同與提高客戶留下率、推薦率以及回購意願。

Fandora 秉持藝術平價化的立場出發，希望藝術商品能不再只是高價商品而遠離一般大眾，希望讓藝術的美好也能走入一般大眾的生活；此外，也透過這樣的平台，統合更多的藝術創作者，幫助其處理商業層面的行銷和上下游廠商等事項，幫助其運用其產品達到自給自足的可能，讓藝術創作者更聚焦於創作，也讓更多美好的作品能傳遞到消費者手上，這樣的經營理念讓 Fandora 有別於一般文創商品的電子商務商家，

Fandora 站在援助藝術創作者的角度出發，更加強消費者對於 Fandora 的認同感，提高品牌的意向層次以及附加價值。

(五) 小結

Fandora 在應用「TAP FURRR」模式後，透過完備的網路行銷經營思考，幫助公司克服許多挑戰，才能在市場競爭激烈的環境中，找到自己的利基以及拓展知名度，透過鎖定 TA(目標客群)並深耕與創作者、消費者之間的關係，提供優質的網站內容讓消費者 Follow (追蹤)，並透過線下的實體網路聚會凝結消費者之間的網絡，增加對於 Fandora 的認同感，進而提高客戶留下率 (Retention) 和推薦 (Referrals)，經由持續性的媒體曝光露出和 Facebook 關鍵字廣告，在 Promotion (推廣) 努力，不因網路媒介而低估網路行銷該投入的成本，最後，回歸產品服務的本質，重視文化創意產業內涵，秉持著 Fandora 支持藝術理念的信賴，提升品牌的價值，讓消費者更樂於使用 (Usage) 其產品服務。



第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究之目的在於探討文化創意產業導入電子商務的發展，所可能面臨的問題以及嘗試解決之，並試圖在研究中進行回答：

- 一、我國電子商務發展的現狀與主要問題為何？
- 二、文化創意產業發展電子商務過程，是否因其產業特性而有特出的發展問題？又該如何因應發展？

透過本研究探討整體電子商務環境變遷的背景，以及檢視我國電子商務發展的問題挑戰，透過歷年來的數據資料統計得知，台灣電子商務網路商店面臨的三大問題如下：

- 「比價行為增加，市場競爭激烈」
- 「類似商品太多，價格競爭激烈」
- 「網站知名度不易拓展」

而文化創意產業在導入電子商務的過程中，由於產業特性的本質，其所面臨的問題如下：

- 「文創產業蔚為風潮，同類商品眾多，比價行為使得競爭激烈」
- 「文創產品本非生活必須消費品，受到景氣影響甚鉅，具有類似取代功能之同類產品眾多，加劇問題難度」
- 「目標客群特定，企業家數卻穩定上升，如何脫穎而出，提升網站曝光度」

透過前述的探討深知，文化創意產業導入電子商務的過程中所面臨的問題，亦是我國電子商務經營上的主要問題，基於文創產業大部分皆為以台灣內需市場為主，而台灣的電子商務市場上普遍存在前述的諸般問題，故當文創產業上導入電子商務時，自然也會遇到這幾個最關鍵的問題，此外，基於近年來文創產業蔚為風潮，以及文創商品本身有其目標客群的限縮性，以及文創商品受到景氣影響甚鉅，同類之替代商品多樣的威脅存在，更使得文化創意產業導入電子商務所面

對的諸般問題，挑戰更為激烈，更加強化這些問題的困難度。據此，本文亦嘗試透過應用實務上的「TAP FURRR」模式來思考嘗試解決這樣的問題，

該實務模型係取各階段的英文名稱縮寫，稱之「TAP FURRR」—鎖定目標客戶 (Target Audience)、推廣活動 (Promotion)、消費者追蹤產品或服務 (Following)、消費者使用網頁 (Usage)、讓拜訪的潛在顧客成為使用者，並進行交易創造營收 (Revenue)、提高消費者黏著度 (Retention) 以及推薦介紹之效應 (Referrals);該模型首先強調「鎖定你的目標客群」，精準地找出產品的定位，接著，輔以多樣推廣的網路行銷方式，提高知曉度和曝光吸引流量，增加網站拜訪人潮，之後如何將流量轉為創造營收，以及提高消費者黏著度，延伸客群並掌握客群的概念。

關於類似商品太多，網站進入門檻低故容易被模仿，導致網站的價格競爭激烈的問題，透過先找出自己定位的目標客群 (Target Audience)，界定出自己產品或服務在市場上的定位，找到利基基礎，而後的網路行銷策略都要遵循且針對這樣的目標客群出發。關於網站知名度不易拓展、如何創造流量等問題，找出自己定位後，接著針對自己的目標客群訂定網路行銷策略 (Promotion)。關於比價行為的增加，市場競爭激烈的問題，遵循 FURRR 接下來的模式，有了網站流量之後該採取和做法來留住這些流量，將其轉換為銷售數字，並做出差異化提升消費者回購率和推薦其他消費者，達到客群延展性和黏著度的提升。簡言之，本文認為一般電子商務普遍存在諸般問題，亦即文創業導入電子商務也碰到的關鍵問題，在「TAP FURRR」模式的應用之下，都能嘗試從中獲得改善或找到更具體的操作方向，並輔以應用該模式之成功案例訪談公司為實證基礎，以供未來研究參考。

第二節 建議

電子商務變遷快速，隨著 Web 3.0 科技以及社交網絡的蓬勃，網路生態改變了消費者的行為，也讓新的商業模式成為可能，台灣許多中小企業主，正可運用網路的通路優勢，藉由發展精確的網路行銷模式，作為跨國貿易踏出的第一步，立基台灣做全球的生意，透過電子商務企業面臨的問題討論，以及文化創意產也導入電子商務發展的探討後，以下提供幾點建議供產業界參酌：

1. 透過精準的網路行銷，始能透過興趣與行為更加準確地鎖定客群，網站營運的成本是有限的，所以在有限的成本之下要創造出最佳的收益就是網站經

營者的核心目標，由於網路行銷多樣化，相對的也讓消費者有更多的選擇，唯有瞭解自己的目標客群在哪，在對的源頭曝光露出，才能期待有正面的效益回饋，以避免投入高額網路行銷成本卻無法提高曝光度和顧客轉換率。

2.電子商務時代，消費者滑鼠點擊之間即可瀏覽數家廠商企業資料，在這樣競爭的激烈環境中若想要脫穎而出，需要透過找出自己的目標客戶，並持續提供良好的內容，讓消費者即便在沒有購物的需求，也有回訪企業網站的動機，現今的網路購物相當便利，比價行為充斥，在經營策略不變的道理是「深耕客戶關係」，在網路的世界也是一樣的，網站持續提供消費者感興趣的資訊或是價值，讓消費者長期的黏著網站，不僅提升忠誠度更能持續的作到 inbound marketing，不斷的對目標消費者提供有價值的內容，讓網站的意義不只是滿足購物的需求，與產品或服務相關的資訊都一併讓消費者得到滿足，建立長期的留下率黏著性，獲得消費者的認同，進而期望透過網路社群的力量，產生導購效應的力量，提高顧客流量轉換為營收的轉換率，電子商務的時代，深耕客戶間的長期黏著關係，更是至為關鍵。



參考文獻

中文文獻

1. 文化部 (2012): 台灣文化創意產業年報。台北市: 文化部出版。
2. 台灣經濟研究院 (2013): 文化創意產業分析。台北市: 臺灣經濟研究院出版。
3. 台灣經濟研究院 (2012): 2013 年文化創意景氣趨勢調查報告。台北市: 台灣經濟研究院出版。
4. 林之晨 (2012): Jamie 流行銷。台北市: 智園出版。
5. 林建睿、林慧君 (2012): 電子商務與網路行銷。新北市: 博碩文化。
6. 夏學理主編 (2011): 文化創意產業概論。台北市: 五南出版。
7. 張瑋倫 (2012): 電子商務與網路行銷。台北市: 旗標出版。
8. 經濟部商業司 (2012): 經濟部 101 年度電子商務發展計劃 B2C 結案調查報告。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
9. 經濟部商業司 (2012): 2012 電子商務年鑑。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
10. 經濟部商業司 (2012): 台灣電子商務的現況。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
11. 經濟部商業司 (2012): 我國 B2C 電子商店調查結案報告。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
12. 經濟部商業司 (2012): 線上購物現況與未來趨勢。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
13. 經濟部商業司 (2011): 2011 我國 B2C 電子商店調查報告。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
14. 經濟部商業司 (2011): 2011 電子商務年鑑。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
15. 經濟部商業司 (2011): 台灣團購網站的現況與趨勢發展。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
16. 經濟部商業司 (2010): 台灣電子商務發展現況與趨勢。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
17. 經濟部商業司 (2010): 我國 B2C 電子商務網友行為。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。

18. 經濟部商業司 (2009): 98 年度新網路時代電子商務發展計劃國內電子商務調查研究報告。台北市: 財團法人資訊工業策進會出版。
19. 經濟部商業發展研究院 (2012): 線上購物之現況與未來趨勢。
20. 劉文良 (2012)。電子商務與網路行銷。台北市: 基峯發行。
21. 羅之盈 (2013): 善用關鍵字, 創造 4000 萬營收。數位時代, 228, 130-131。

英文文獻

1. Antezana, E., Kuiper, M. and Mironov, V. (2009), “Biological knowledge management: the emerging role of the semantic web technologies” , *Briefings in Bioinformatics*, Vol. 10 No. 4, pp. 392-407.
2. Boyd, D.M. and Ellison, N.N. (2007), “Social network sites: definition, history, and scholarship” *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13 No. 1, pp. 210-30.
3. Chiu, C., Hsu, M. and Wang, E. (2006), “Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories” , *Decision Support Systems*, Vol. 42 No. 3, pp. 1872-88.
4. Feigenbaum, L., Herman, I., Hongsermeier, T., Neuman, E. and Stephens, S. (2007), “The semantic web in action” , *Scientific American*, Vol. 297 No. 6, pp. 90-7.
5. Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., Sandoval, M. and Bichler, R. (2010), “Theoretical foundations of the web: cognition, communication, and co-operation. Towards an understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0” , *Future Internet*, Vol. 2 No. 1, pp. 41-59.
6. Garrigos, F. (2010), “Interrelationships between professional virtual communities and social networks, and the importance of virtual communities in creating and sharing knowledge” , in Dasgupta, S. (Ed.), *Social Computing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol. III, Chapter 6.6, Information Science Publishing, New York, NY, pp. 1674-96.
7. Garrigos, F., Gil, I. and Narangajavana, Y. (2011), “The impact of social networks in the competitiveness of the firms” , in Beckford, A.M. and Larsen, J.P. (Eds), *Competitiveness: Psychology, Production, Impact and Global Trends*, Nova Science Publishers, Hauppauge, NY.

8. Garrigos, F., Lapiedra, R. and Barbera, T. (2012), "Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations" , *Management Decision*, Vol. 15 No. 10, pp. 1880-1890.
9. Hendler, J. (2009), "Web 3.0 emerging" , *Computer*, Vol. 42 No. 1, pp. 111-3.
10. Hsu, M., Ju, T., Yen, C. and Chang, C. (2007), "Knowledge sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectation" , *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 65 No. 2, pp. 153-69.
11. Kalpic, B. and Bernus, P. (2006), "Business process modeling through the knowledge management perspective" , *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 40-56.
12. Kodama, M. (2005), "New knowledge creation through leadership-based strategic community - a case of new product development in IT and multimedia business fields" , *Technovation*, Vol. 25 No. 8, pp. 895-908.
13. Lin, F. and Hsueh, C. (2006), "Knowledge map creation and maintenance for virtual communities of practice" , *Information Processing and Management*, Vol. 42 No. 2, pp. 551-68.
14. Lin, F., Lin, S. and Huang, T. (2008), "Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community" , *Computers & Education*, Vol. 50 No. 3, pp. 742-56.
15. Rheingold, H. (1993), *The Virtual Community*, Addison-Wesley, Reading, MA.
16. Rohrbeck, R. (2010), "Harnessing a network of experts for competitive advantage: technology scouting in the ICT industry" , *R and D Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 169-80.
17. Shiffman, D. (2008), *The Age of Engage: Reinventing Marketing for Today's Connected, Collaborative, and Hyper-interactive Culture*, Hunt Street Press, Ladera, CA.
18. Van Zyl, A. (2009), "The impact of social networking 2.0 on organizations" , *The Electronic Library*, Vol. 27 No. 6, pp. 906-18.

網路資料

1. 台灣網路資訊中心 (2012) : 2012 年台灣無線上網使用狀況調查摘要分析。2012 年 7 月，取自
<http://www.twnic.net.tw/download/200307/20121226c.pdf>。
2. 林之晨 (2009) : Web 3.0 到底是什麼。2009 年 12 月 11 日，取自
<http://mrjamie.cc/2010/08/24/web3-vs-web2/>。
3. 林之晨 (2009) : Web 3.0 有什麼不同。2010 年 8 月 24 日，取自
<http://mrjamie.cc/2010/08/24/web3-vs-web2/>。
4. 詹益鑑 (2013) : 善用網路科技打造創業契機。2013 年 1 月 7 日，取自
http://icjan.blogspot.tw/2013/01/blog-post_7.html。
5. 經濟部商業司資策會財團法人資訊工業策進會 (2013) : 2012 年 6 月底上網人口。2013 年 2 月 19 日，取自
<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=340>。
6. 硬塞 (Inside) 網路趨勢觀察媒體 (2010) : 了解 Web3.0 嗎?。2010 年 11 月 21 日，取自
<http://www.inside.com.tw/2010/11/21/web-3-0-quiz>。
7. 數位時代 (2012) : 團購市場變天: GOMAJI 超越 GROUPON 台灣, 搶下第一名寶座。2012 年 7 月 7 日，取自
<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/23831>。
8. Atlantic (2012) : The 10 (Surprising) Companies That Make More Money Online Than Facebook, Retrieved July 31 2012, from
<http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/07/the-10-surprising-companies-that-make-more-money-online-than-facebook/260559/>
9. BBC News (2013) : Spotlight on Taiwan printing start-up, Retrieved July 26 2013, from
<http://www.bbc.co.uk/news/business-23460287>
10. emarketer (2013) : B2C Ecommerce Climbs Worldwide, as Emerging Markets Drive Sales Higher, Retrieved June 27 2013, from
<http://www.emarketer.com/Article/B2C-Ecommerce-Climbs-Worldwide-Emerging-Markets-Drive-Sales-Higher/1010004>
11. TECH in ASIA (2013) : Taiwan Startup Brings Indie-Designed iPhone Cases and T-shirts To Your Doorstep, Retrieved June 24 2013, from
<http://www.techinasia.com/indie-iphone-cases-tshirts-straight-taiwan-startup-fandora/>

附錄：Fandora 映雲科技股份有限公司訪談摘要

以下為本研究作者（以下簡稱“問”）訪談 Fandora 映雲科技股份有限公司（以下簡稱“答”）訪談摘要。

問：Fandora 一開始就計畫以發展藝術家平台及相關產品為主嗎？或是一開始創業的時候有其他想法呢？

答：一開始的時候其實是要做別的雲端服務的科技，但後來發現難以獲利，中間尋覓了一陣子，也有嘗試做過複製畫的商品，但是成本太高利潤低，而且客單量不多，直到後來開始鎖定目標客群之後，確立以插畫家等創作者的藝術平台作為定位，然後進一步去思考什麼樣的東西吸引消費者，怎麼樣能夠獲利，才漸漸有現在的這些商品。

問：請問您覺得電子商務的世界中，業者面臨最大的挑戰是什麼？

答：網路行銷成本高。一般的業者容易誤認導入電子商務代表省去許多的成本開銷，的確可以省去店面、倉儲租金等開銷，但是相應的 ISP 等系統導入門檻不低，再加上網路的世界多采多姿，要如何達到讓自己的網站從無到有，從沒有人知道，到產生流量，產生固定的流量，產生得流量足以轉換為購買消費額，這中間都需要投注大量的網路行銷成本。許多網路廣告、關鍵字廣告其實都不便宜，如果要靠內容優化來吸引消費者，也需要很大的心力去投入建構產生好的內容，來黏著網路世界的消費者，電子商務也許有其方便之處和作為通路某程度的優勢，但需要投入網路行銷成本高昂也是業者需要多加注意的情形。一般業者容易低估通路成本、退貨率，這些都是業者常常需要面臨的問題。

問：導入電子商務的過程中，有沒有因為文創產業的特殊性，遇到一些狀況？如何解決？

答：文創產業製作的產品最大的挑戰是，畢竟它不是一般生活的必需品，要怎麼樣讓消費者會一直想來購買文創商品，或是說一直有動機回來看看我們的網站，是要一直思考的方向，畢竟不是必須的東西品，而且文創商品久了

會膩，或是說如果專攻作一些昂貴的文創商品又會有購買次數不多的問題，所以目前思考的方向就是走向產品多樣性。

問：Fandora 未來的發展可能會拓展海外市場嗎？下一步的發展？

答：目前主要還是思考把現狀的狀況做好，也有計劃朝向海外，消費品的東西畢竟利潤還是有限，如果說能夠逐漸發展成為圖像授權公司，發掘下一個爆紅的圖樣這樣商業模式更好，目前先聚焦在插畫跟藝術品的消費經濟，作穩並逐步規劃下一步的開拓。

