

國立政治大學經營管理碩士學程
碩士論文

指導教授：詹文男 博士

B2C 電子商務商業模式研究-以企業核心競爭力與 EC 關鍵成功因素為基礎

B2C E-commerce business model

based on enterprise core competence and empirical key
successful factors-A case study of successful EC
company in Taiwan

研究生：吳俊瑩

中華民國一百零一年七月

摘要

本研究依據實際的經驗，與學術研究的探討分析整理，建構出一個符合實際 B2C 電子商務企業經營的「反饋循環電子商務模型」。此模型用以提供給電子商務企業進行策略規劃，計劃執行時的決策依據，由於透過了整合企業核心競爭力與成功的電子商務企業的關鍵成功因素，因此具備有良好的實際可行性。

模型的關鍵成功因素，係以整理學術界，業界實際經驗所得到的「完整版電子商務成功因素表」做為基礎。「反饋循環電子商務模型」提供兩種提案評估方式，第一種是透過「完整版電子商務成功因素表」的權重與分數協助企業進行提案的評比選擇，第二種則是從核心競爭力與「完整版電子商務成功因素表」關鍵成功因素契合度而得到的評比選擇。企業選擇的提案，如果能同時符合此兩種選擇，則可以產生較強的正面績效。

第一種方式的權重配比，則可以透過對企業高層以德菲法方式獲得。最高分數的提案被執行之後，也可以透過企業本身對於執行結果的檢討，調整權重配比，進而反饋修正決策與計劃。因此本模型的另外一個特點是具有反饋循環的特性，因應企業本身的狀況而調整，如此可以讓模型具有更大的彈性以因應經營環境的快速變化。

然而，B2C 電子商務企業的成長是必須要在不同時間點投入不同的決策才能獲得突破性的發展，第二種方式使用德菲法將企業核心競爭力與本表的關鍵成功因素進行契合度的分配之後，也可以獲得單純從企業核心競爭力出發的決策結果。此決策結果可以與透過權重評分的方式相印證，以確認透過模型所選擇的提

案，與企業競爭力是契合的。

本研究透過實際的案例，將 Amazon 與 PChome online 分別以歷史轉折點與專案決策兩個角度來分析，透過大量的實際狀況來證明利用模型也可以得到與這兩個成功企業的決策者的決策相同或接近的結果。同時在 Amazon 分析中，也可以看出決策者過度違反模型所羅列的電子商務關鍵成功因素時，企業將會暴露於重大的經營風險之中。

關鍵字：商業模式，B2C，電子商務，競爭力，關鍵成功因素，反饋循環電子商務模型。



Abstract

The goal of this research is to build a practically useful B2C e-commerce business model for decision making and project evaluation. The business model we proposed is “Cyclic B2C business model with feedback”, this new business model comes with lots of empirical and practical advantages to firms running B2C e-commerce. In this paper, the researcher integrates core competence and key success factors into decision making loop, and use a simple weighting method to calculate each proposal’s score for decision making.

The author use Delphi method to enumerate B2C firm’s core competence as one input of the model. The other input of the model is a complete KSF (Key Success Factors) table which is sifted from previous researches and empirical KSF from success B2C firms. In the model, two simple methods are introduced to evaluate proposals developed by firm’s decision makers. After the evaluation process, we get score of each proposal, then we can choose the proposal with highest score as our final decision.

Those two methods which are used to evaluate proposals are “sum of weighting” and “core competence & KSF matching”. Decision makers can examine top score proposals come from different evaluation methods and find out which can meet the criteria: “getting high scores in both method”, that is the answer.

For KSF matching, a “Complete Success Factors Table” was developed by way of integrating research survey and empirical KSF from success e-commerce business.

Combining this table with the proposed model, two cases, Amazon and PChome online are chosen to prove the accuracy of “Cyclic B2C business model with feedback”. After examined historical events and key strategy developed, we claim that the business model we developed in this paper is a practical and useful model for B2C firms.

Key words: Business Model, B2C, e-commerce, core competence, Key Success Factors , Cyclic B2C business model with feedback.



目錄

第一章	緒論.....	9
第一節	研究背景與動機.....	9
第二節	研究目的.....	12
第三節	研究範圍.....	13
第四節	研究流程.....	14
第二章	相關理論與文獻探討.....	16
第一節	核心競爭力(Core Competence)相關理論探討.....	16
第二節	關鍵成功因素(KSF)相關理論探討.....	19
第三節	電子商務「成功」的定義相關理論探討.....	31
第四節	電子商務模型論文探討.....	33
第五節	經驗基礎的關鍵成功因素.....	36
第六節	反饋循環式電子商務模型.....	40
第三章	研究方法.....	43
第一節	研究架構.....	43
第二節	研究對象.....	44
第三節	研究方法.....	45
第四章	個案分析.....	46
第一節	Amazon 的成功案例.....	46
第二節	PChome Online 的成功案例.....	52
第五章	個案與模型驗證.....	56
第一節	Amazon 個案分析.....	56
第二節	PChome online 個案分析.....	63
第六章	結論與建議.....	70
第一節	結論.....	70
第二節	建議.....	74
參考文獻.....		76

表次

表 1 Relationship between E-business competency and dimensions & E-business success	24
表 2 以消費者價值為導向的 B2C 電子商務關鍵因素彙整表	30
表 3 完整版電子商務成功因素表	39
表 4 Amazon 關鍵決策與企業競爭力, KSF 關係表	57
表 5 Amazon 企業競爭力列表	58
表 6 Amazon 內部提案表 (假設)	59
表 7 完整版成功因素與 Amazon 企業競爭力, 待決策提案契合表	61
表 8 PChome online 關鍵決策與企業競爭力, KSF 關係表	64
表 9 PChome online 企業競爭力列表	65
表 10 PChome online 內部提案表 (假設)	66
表 11 完整版成功因素、PChome online 與企業競爭力, 待決策提案契合表	68



圖次

圖 1 研究流程圖	15
圖 2 Conceptual Framework of Identifying KSF	20
圖 3 Key success factors and competitive advantage	22
圖 4 Value Drivers of e-Commerce Business Models	23
圖 5 客戶購買意願影響因素的驗證模型	27
圖 6 綜合後的客戶購買意願影響因素的驗證模型	28
圖 7 Radar chart of WebQual 4.0 subcategories for the three Web sites	32
圖 8 競爭優勢的決定性要素	33
圖 9 The shared-experiences view on key success factors	34
圖 10 Main characteristics of the digital economy	34
圖 11 A model of value-creating networks	35
圖 12 「龍捲風暴」一書所提之技術採用生命週期地形圖	36
圖 13 B2C 電子商務營收地形圖	37
圖 14 反饋循環式電子商務模型	40
圖 15 研究架構圖	43
圖 16 Amazon 的歷年營收(節錄自 wikinvest).....	49
圖 17 Amazon 與潛在競爭者 2002 年營收(節錄自 wikinvest).....	50
圖 18 Amazon 與競爭對手 2011 年營收(節錄自 wikinvest).....	51
圖 19 PChome online 歷年營收.....	54

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

根據 2011 年 7 月 TWNIC(財團法人台灣網路資源中心)的調查報告，在台灣透過各種裝置上網的總人口數已經達到了 1500 萬人，相較於台灣總人口數，相當於超過 60% 的人口具備有網路的知識，經驗，或能力。換言之，當前網路已經與整個社會緊密結合，未來將會有更多的商機，資訊，服務在網路上推廣。資策會產業情報研究所 (MIC) 的資料顯示，2011 年台灣的 B2C 的電子商務市場達 2,500 億元，較 2010 年成長 25%，同樣也印證了各種商業機會在網路上蓬勃發展的現況。

然而 B2C 電子商務以及大量的網路人潮對於企業而言並非全都是正面的幫助(Mani Subramani, Eric Walden (1999) [1])，許多的企業面臨到的是營收的蒸發與侵蝕。以蒸發形容並不為過，原本的獲利模式快速被網路取代成為低廉甚至免費的時候，即使從前身為產業龍頭的企業也必須面臨倒下的命運。例如大型的媒體集團（例如中國時報）因為網際網路的興起，來不及找到核心事業與 B2C 電子商務之間可持續獲利的商業模式(sustainable business model)，導致本業受到侵蝕大量虧損，而網路事業無法獲利的夾擊之下，快速萎縮。這也使得同一產業中的其他企業開始思考，我們該擁抱網路嗎？我們的商品與服務，有辦法找到能持續獲利的 B2C 電子商務經營模式嗎？

例如蘋果日報，僅將部分內容，或者即時性內容放在網站上，而主要，完整，以及消費者喜愛的內容，都仍以紙本的傳統形式發行，因為傳統的販售模式是可

以掌握的，但是 B2C 電子商務是雙面刃，沒有電子化的內容不行，全面電子化內容也不行(Amrit Tiwana and Balasubramaniam Ramesh (2001) [2])。

國際著名的服裝品牌 ZARA [3]，同樣也在 B2C 電子商務與實體通路中作適當調整，因為透過實體服飾店店長以及區域性流行資訊的回饋，快速推出潮流商品的 ZARA，如果將透過網路購買服飾的 B2C 電子商務規模擴大，那麼企業本身累積的 know how，是否有可能因此無用武之地？然而，如果不走向 B2C 電子商務，從美國邦諾書店(Barnes & Noble)與亞馬遜書店(Amazon)競爭的例子來看，十年之內，前者面臨破產，後者則持續創新成為 B2C 電子商務的龍頭企業。許多的企業開始面臨「不 EC，就等死」的焦慮，因為自己不做別人會做，然而，怎麼做才對？才不會在蒸發與侵蝕本業的情況下，投入全力發展 B2C 電子商務事業？

當然，網路與 B2C 電子商務的出現，並非沒有獲利者。區域性的品牌，例如小鎮裡面的百年老店，本來只能透過觀光客與區域性的客戶來維持，透過與 B2C 電子商務平台業者(PC home 商店街，Yahoo 商城，露天拍賣...)等方式，加上物流業者的配送，能夠觸及全國的消費者。或者，小品牌小商家，透過網路銷售的方式，以低成本快速周轉，抓住「價值高但運費低」的概念，迅速成長為一定規模與營業額的公司，也不在少數。例如網路上販賣衣服的「東京著衣」可以說是一個典型的代表。物流業者也是 B2C 電子商務與網路浪潮中的獲利者，每筆交易均會產生固定的物流費用，隨著交易量大幅增加，物流業也掀起了創新的革命。金融業者的線上下單，網路 ATM 服務等等，也可以說是電子商務下的獲利者。

引申的 B2C 電子商務，不僅僅只透過瀏覽器與網站之間的交易，隨著智慧型行動裝置的興起（例如：手機，平板電腦...），軟體的下載與線上虛擬商品的

交易金額，也有著巨量的成長。日本電視遊樂器任天堂(Nintendo) 2011 年鉅額的虧損，認定為消費客群與智能行動裝置(尤其是 Apple iPhone, iPad)大幅重疊，導致遊戲機與遊戲軟體銷售大幅滑落。所以並非我們身處的產業不會明顯與瀏覽器基礎(Web-based)的 B2C 電子商務重疊就能免於營收的蒸發與侵蝕。引用 Intel 總裁葛洛夫的話：「未來不會有網路公司，因為所有公司都是網路公司。」更足以描述當前企業在 B2C 電子商務前進退維谷的狀態：知道該跨越鴻溝成為網路公司，但是如何「安全」到達彼岸？

微軟總裁比爾蓋茲說：「微軟距離倒閉只有兩年的時間。」

面臨電子商務帶來的衝擊，企業都會開始緊張，因為每一個公司可能都只有不到兩年的時間。消費者的消費習慣轉移，商品的價值轉移，以及資訊的快速流動可能是影響當前企業獲利被蒸發與侵蝕的因素。這個進展速度很快，變化也很快，企業並非想要進入電子商務就可以進入電子商務。因此整理成功 B2C 電子商務事業的 KSF (Key Success Factors 關鍵成功因素)，嘗試提出一套簡易的商業模式推導模型，進而做為將要或者已經在這個領域的企業作為決策的依據，以減少進入的門檻與風險，為本論文主要的動機。

第二節 研究目的

企業需要往 B2C 電子商務前進，可以視為組織變革的一種，Lewin (1951) 提出一個包含解凍，變革，再凍結三個步驟的模型，可以用來解釋本論文的目的。本論文的研究目的，即是在探就 Lewin (1951) 模型中「變革」的部分，而且特別是針對 B2C 電子商務的變革提出一個完整的分析模型。

然而變革前的準備，該如何進行？以什麼做為往電子商務變革的依據？本論文企圖從「企業核心競爭力 (Core Competence)」的角度出發，透過企業審視並分析出自我的核心能力做為往 B2C 電子商務變革的起點。

變革的目標，企業期望成為何種 B2C 電子商務形態的企業？本論文嘗試從關鍵成功因素(Key Successful Factors)的角度，從目前已知的成功 B2C 電子商務網站萃取 KSF，提供企業仿效，以減少變革的風險。

由於研究者曾經參與過數個成功的電子商務網站創業歷程，因此整合上列的幾個要素，茲將研究的目的條列如下：

1. 探討分析成功 B2C 電子商務網站，萃取出實際有效的「關鍵成功因素」。
2. 探討企業如何審視自身「競爭力」，尋找能與「關鍵成功因素」契合者，以求取綜效。
3. 提出企業進入 B2C 電子商務事業的架構模型。
4. 結合「企業競爭力」與「關鍵成功因素」，透過本論文所提之模型，個案探討成功電子商務以驗證本模型之可靠度。

第三節 研究範圍

本論文以中小企業的角度，研究核心競爭力與 B2C 電子商務關鍵成功因素之整合與綜效產生模型。變革所採用的方式為習知的變革模型，本論文直接套用模型，而不會細節描述各變革模型的優劣。

核心競爭力(蓋瑞哈默爾，普哈拉，競爭大未來, Harvard Business review Vol.8, Aug, 2000) 為本研究之起點，企業如何分析出本身的核心競爭力的技術與方法在本論文中僅就習知文獻所建議的方式進行，而不會細節描述其優劣。

從已知成功電子商務網站萃取關鍵成功因素，萃取的方式採取經驗法則，如何進行萃取以及萃取的關鍵因素的優劣分析，並不在本論文範圍之內。

有些國際間的文獻顯示，Knowledge Management 知識管理是電子商務成功的重要因素(Ali Af. Asgari, Abu Bakar Abdul Hamid, Nik Muhd Naziman Ab Rahman, Azadeh Asgari, 2012 [4])，然而本研究專注於中小企業與 B2C 電子商務的成敗關係，加入 KM 會讓變數增加，相對複雜度與交叉關係不容易收斂，因此 KM 相關領域不在本論文討論範圍之內。

再者，電子商務的模式很多，本研究選擇以 B2C 為目標，原因在於萃取成功經驗的對象是在這個領域，本研究是否可以運用到 B2B 或者 C2C 等其他電子商務模式，並不在討論範圍之內。

本論文僅就企業已知之競爭力，以及從成功電子商務網站與習知論文論述中的關鍵成功因素之間，建立一個可以作為中小企業建立策略，計劃與執行的模型。

第四節 研究流程

1. 研究背景，動機，目的與範圍：描述本論文研究主題之背景，選擇此主題之動機，目的，以及論文內容中所牽涉到的學術領域。
2. 文獻蒐集，研究與探討：檢索研究之前關於 B2C 電子商務成功模式以及中小企業電子商務導入的論文，分析並且討論其中與本論文相關，或者本論文可以補其不足之處。
3. 研究方法與架構：提出本論文的研究方法，以及架構。
4. 從成功 B2C 網站萃取關鍵成功因素：先從市場上已經成功的 B2C 電子商務網站萃取其成功因素，輔之以文獻探討中認定的關鍵成功因素，形成「關鍵成功因素資料庫」。
5. 企業定位自己的核心競爭力：企業透過特定方法，檢視並且分析本身當前的核心競爭力，做為往 B2C 電子商務變革的出發點。
6. 建構 B2C 電子商務事業的模型：建構合適於企業策略規劃，且具有可執行性的 B2C 電子商務事業模型。
7. 實際案例驗證：實際分析一個企業如何透過模型進行決策，最終過渡到成功 B2C 電子商務。
8. 研究結論與分析：結論與分析本論文所提出模型之實用性與可靠性。

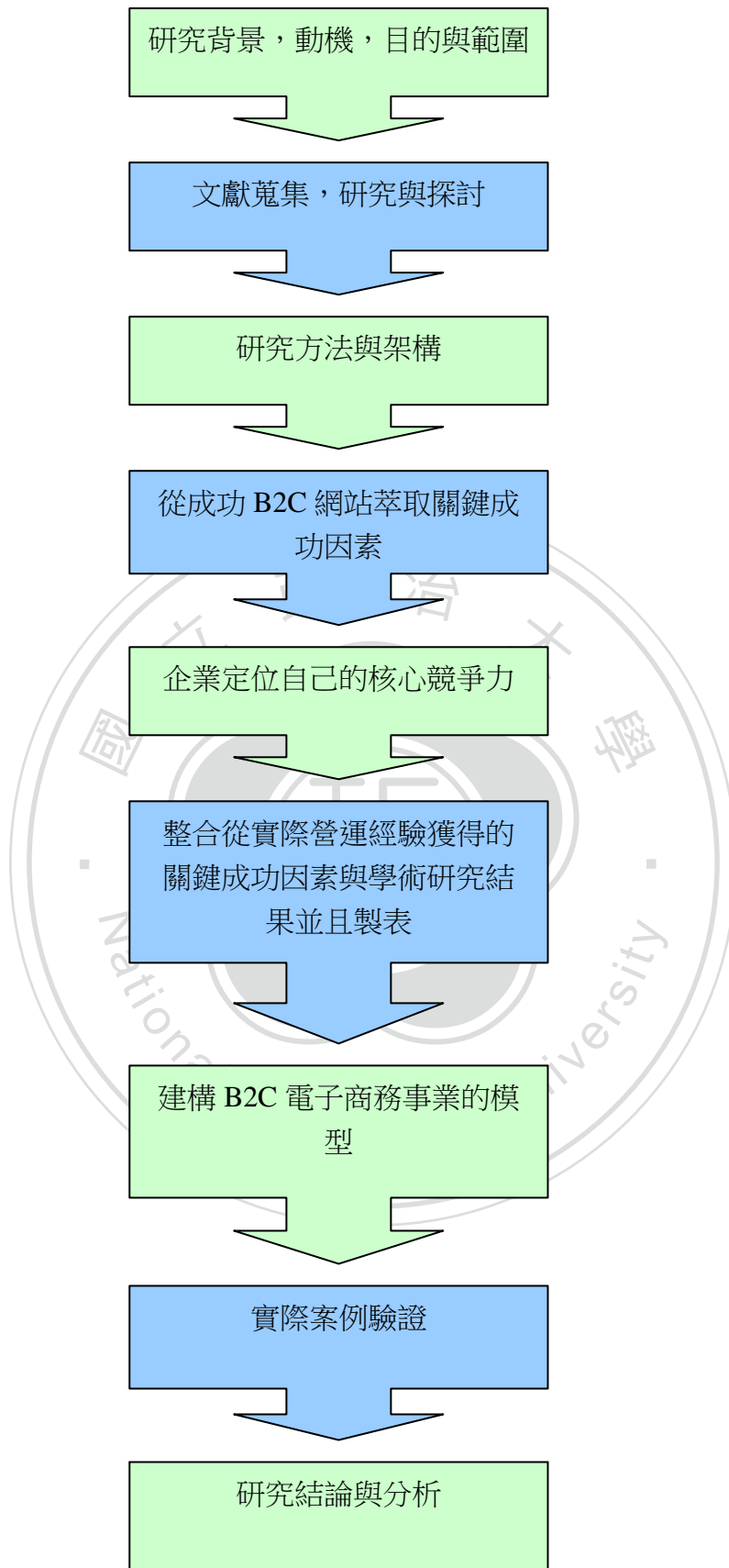


圖 1 研究流程圖

第二章 相關理論與文獻探討

關於電子商務的論文，國內外都有成熟的論述發表，本章透過研究針對電子商務(E-Commerce)，關鍵成功因素(Key Success Factors)與核心競爭力(Core Competence)的論文，揭露本論文的主題可以加強或補充習知研究涵蓋不全的領域。

第一節 核心競爭力(Core Competence)相關理論探討

本節針對核心競爭力的理論與文獻進行探討，並且選定本論文將要採用的模式，以及其優缺點分析。核心競爭力的理論主要由蓋瑞·哈默爾(Gary Hamel)、C. K. 普哈拉(C. K. Prahalad) (1990) [5] (1995) [6]所提出，陳賢舜,林邦傑,秦夢群 (2009) [7] 整理為「核心競爭力是組織由過去到現在所累積的知識學習效果，特別是協調不同的產業技術及科技整合上的能力」。再者，哈默爾與普哈拉的定義中，也強調核心競爭力具有：不易被競爭對手模仿，能帶來超額利潤，提供附加價值給客戶以及維持持續的競爭優勢的特性。然而在中小企業中，並不一定存在著明確的競爭優勢，因為隨著環境變化迅速調整一直是中小企業重要的生存優勢也就因此所謂核心競爭力乍看之下可能不是很明確。

Chandler, A. D. (1990) [8]認為核心競爭力可以從功能性與策略性來區分，功能性一般就是「產銷人發財」，製造生產，行銷，人事，研發，財務，而策略性則泛指企業經營的各種策略，例如多角化，供應鏈整合，垂直整合等等。透過這種方式，企業可以更明確地將競爭力有系統地定位出來，而且這種方式並不一定

要尋找獨特性或者創新性，同一個產業之中的許多企業可能都具備有這種能力。楊明賢，陳慧玲 (2002) [9] 評估國內中小企業電子商務的績效，發現唯有積極主動投入電子商務的企業才能透過電子商務獲得較佳績效，消極與被動型的結果則相反。如此顯示電子商務並非一定要有特別的核心競爭力才有辦法獲得優良績效。

在本研究中，我們將會以此定義做為中小企業審視自身核心競爭力的條件。Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak (2002) [10] 基於 Chandler, A. D. (1990) 提出了一個評分方式，透過企業高層決策主管對於 Rareness (稀有獨特的)，Imitable (不可複製模仿的)，non-substitutability (不可取代性) 三個維度，以 1~4 分評比，取出分數最高的群組，定義為核心競爭力(Core Competences)，次高的群組為競爭力(Competences)，而其他的則稱為企業關鍵能力(Key Capability)。我們將以此三維度的方式做為企業審視自身核心競爭力的方式。而尚未成為核心競爭力的次高群組，如果與「關鍵成功因素」契合的話，亦可成為企業待培養的核心競爭力之一。

當核心競爭力加入電子商務這個因素之後，從 Vladimir Zwass (2003) [11] 的研究可以看到電子商務對於傳統企業組織而言是一種創新，必須要思考從 5C 的角度分析，所謂的 5C 指的是: Commerce, Collaboration, Communication, Connection, and Computation。不過這樣的角對於企業在思考自身核心競爭力的時候沒有幫助，核心競爭力須要能成為企業發展策略的支撐，如同 Chris Zook(柯立思·如克)、James Allen(詹姆斯·艾倫)所著"從核心擴張 Profit From the Core" 一書中所談到的，企業必須要思考如何利用核心競爭力來獲利，因為透過這種方式所創造的獲利才會具有長久性與競爭優勢。而 Detmar Straub & Richard Klein, J. Mack Robinson(2000) [12] 提出"E-Competitive"的觀念，認為走向電子商務的企業，都必須要培養強化 Customer Relationship 的核心能力，更是直指電子商務的

成功核心。本研究將會透過成功網站的例證來確認 CRM 對於電子商務的重要性。

蔡明介(2002),"競爭力的探求：IC 設計、高科技產業實戰策略與觀察"一書中，進一步把企業未來的目標所需要的關鍵核心競爭力與企業當前已經有的核心競爭力之間的差距，設定為變革與創新的目標。依循此一邏輯，當企業把 B2C 電子商務設定為下一個目標的同時，除了檢討自身已經具備的核心競爭力有哪些符合 5C 的條件之外，更需要從 5C 的方向往回推算，確認還有哪些核心競爭力是企業必須要去培養的。

因此企業的變革，也可以當作是核心競爭力的持續培養過程，每一個階段可能培養一個或多個核心競爭力，同時也有可能放棄一個或多個缺乏競爭優勢的核心競爭力，透過這樣的循環，讓企業持續創新並且準備好面對下一輪挑戰。這個概念也呼應了 Kotter 變革 8 步驟中的第 6 步驟，當企業擁有一個新的核心競爭力時，可以當作是一種短期的成就。本論文的模型也建構於此種概念上，企業一開始距離成功電子商務是有差距的，如何透過契合「關鍵成功因素」達成綜效，逐步建立核心競爭力，將會在第 3 章中更細節地探討。

第二節 關鍵成功因素(KSF)相關理論探討

本節針對關鍵成功因素的理論與文獻進行探討，並且選定本論文將要採用的模式，以及其優缺點分析。關鍵成功因素(Key Success Factor,KSF) 的概念，最早由 Daniel D. Ronald 於 1961 年提出(Management Information Crisis)，闡述在特定產業中，皆有其關鍵成功因素 KSF 的存在，企業能擁有越多的關鍵成功因素成功機率越高。關鍵成功因素的形成，在於企業文化，競爭策略，環境的影響與產業間競合關係等等。Andrew C Boynton; Robert W Zmud(1984) 提出顯性的 KSF 可以視為重要資產^[13]，除了顯性的 KSF 之外，Dr. Robert G. Cooper (1992) ^[14]以經驗法則推導隱性的 KSF 也可以成為決定性的因素。在本研究中，關於 KSF 的定義我們採用 Dauw-Song ZHU,Chien-Ta HO,Tzy-Wen TANG,Shu-Fang CHEN (2003) ^[15]的闡述：「Key Successful Factors (KSFs) are the characteristics, abilities, or assets of an enterprise that can improve significantly their power to compete.」

壹、關鍵成功因素(KSF)萃取

一般企業也可以透過分析產業內的標竿企業所具有的關鍵成功因素，進而學習，仿效，進而內化成為自己的關鍵成功因素。標竿學習(Benchmarking)自 1970 年代美國全錄(Xerox)開始採用，企業與選定的標竿組織（通常是產業內績優企業）進行比較，以改善自身組織，營運績效，企業文化，品質。從標竿企業中分析萃取出關鍵成功因素的理論，Leidecker, Joel K. and Albert V. Bruno (1984)[16] 提出了廣為應用的 Analytic Hierarchy Process (AHP)萃取關鍵成功因素的方式。Fries and Baumgartner (2008) [17]也提出了一個”Conceptual Framework of

Identifying KSF”的方式[圖 2]，這個架構的特點是將 KSF，核心競爭力與策略放在同一個維度來思考，並呈現其因果關係，然而此架構屬於質性架構，並沒有將 KSF 的重要性量化的設計。這一個架構也提到了本研究關於成功 B2C 電子商務、KSF 與核心競爭力之間的關係，本研究將會以更實際與深入的角度，提出實際可運用在中小企業經營管理層面的模型，將執行面的細節補足。

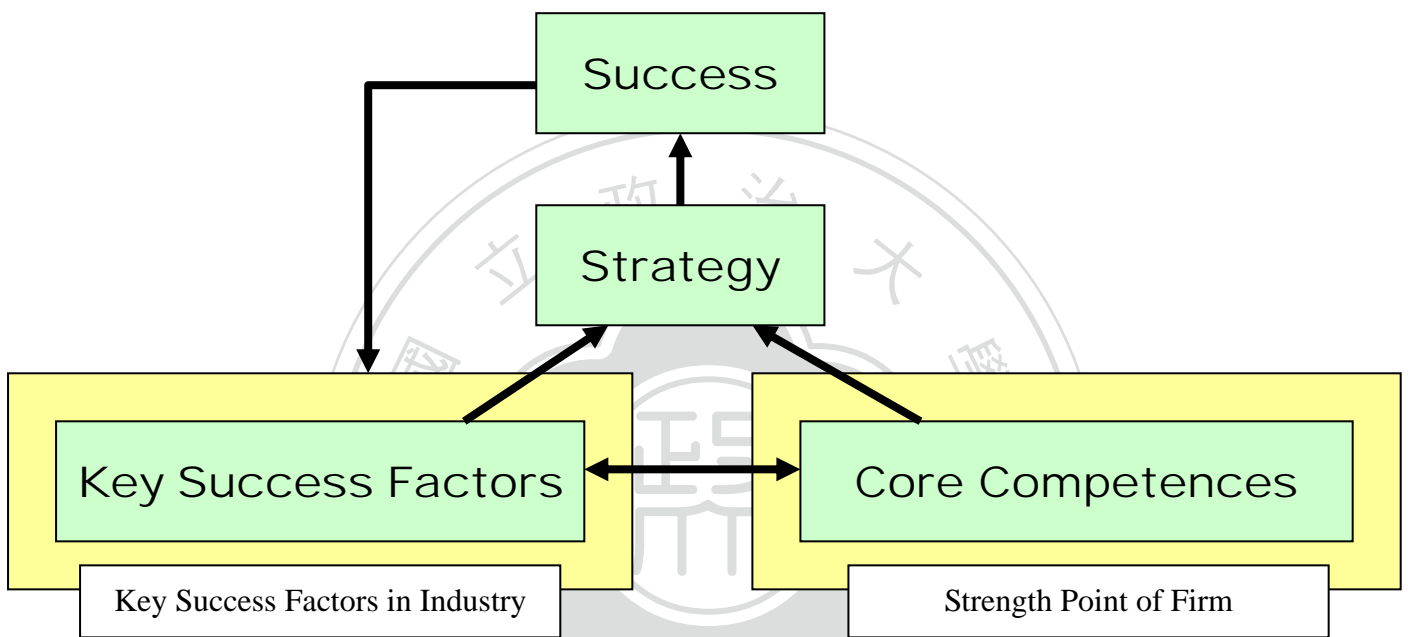


圖 2 Conceptual Framework of Identifying KSF

從企業自身的角度來看，整合性的思考企業資源管理，也可從中找到萃取出 ERP 成功因素的模型 Christopher P. Holland and Ben Light (1999) [18]。針對專案，或者特定產品的不同形態的關鍵成功因素萃取模型也大量被提出，例如 C. Anthony Di Benedetto (1999) [19] 新產品上市的關鍵成功因素，以及 Walid Belassi, Oya Icmeli Tukel, (1996) [20] 關於專案成敗關鍵因素分析的新架構。

本研究由於針對成功 B2C 電子商務企業進行 KSF 的萃取，Klaus G. Grunert, Charlotte Ellegaard (1992) [21] 提出的” The Concept of Key Success Factors: Theory and Method”, P12~14, “Key success factors and competitive

advantage”[圖 3] 的流程同時具有質性與量化的設計，較適合應用於本研究中萃取關鍵成功因素的方法。因為產業的KSF與實際企業感知到的KSF之間可能是有落差的，要能更精確地將標竿企業的KSF萃取出來，必須要考量到認知落差的部分。同時也必須要給予是當的量化評分，才能避免KSF在萃取時的誤差。另外，該流程也提示了KSF的採用並非沒有成本，必須要將成本因素排除之後，才能真正評估其績效。本研究中對於KSF的精確度之重視，在於廣泛性的KSF描述難以作為企業實際運用時的參考，因此如果能更明確地指出某項決策或者某個方向，對於企業運用本研究之模型會更能掌控其結果。



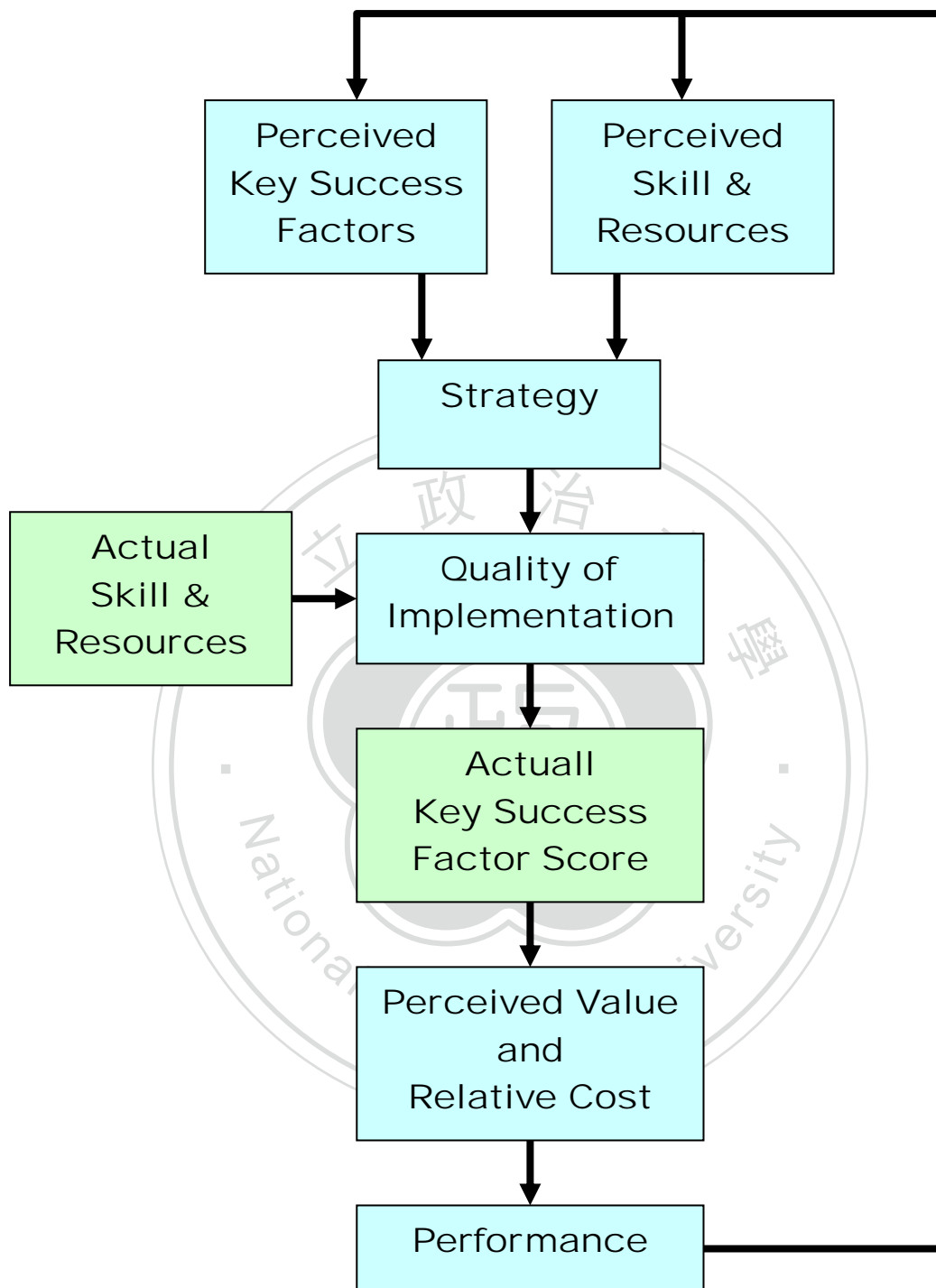


圖 3 Key success factors and competitive advantage

貳、關鍵成功因素(KSF)蒐集整理

電子商務的成功因素，國內外有著大量的文獻討論，並且有系統地歸納整理。Raphael Amit, Christoph Zott (2001) [22]以美國成功的電子商務公司為研究範本，提出了"Value Drivers of e-Commerce Business Models"[圖 4]的觀念，明顯地揭露了價值(Value)在電子商務事業的成功因素中，扮演了最重要的角色。所有的關鍵成功因素與企業核心競爭力，都必須要圍繞著價值來發展，才能夠在高速變動的環境中競爭。

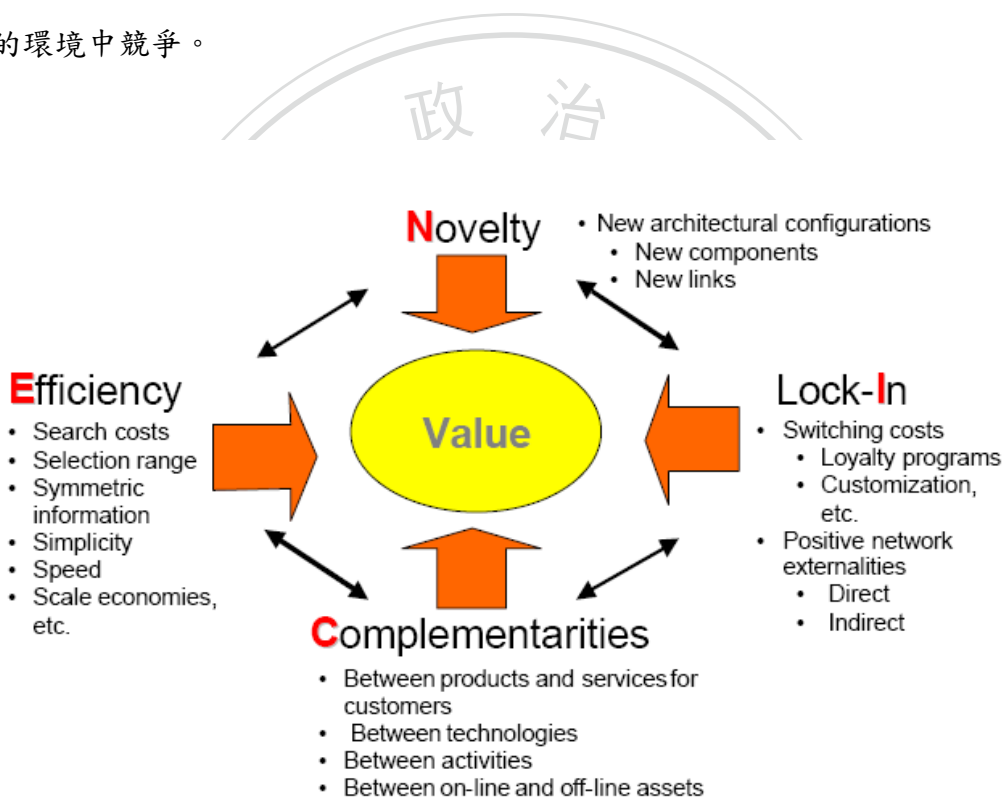


圖 4 Value Drivers of e-Commerce Business Models

Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007) [23]歸納整理了在歐洲中小企業電子商務化成功的因素，以Raphael Amit, Christoph Zott (2001) [圖 4] 的efficiency (效率，迅速), complementarities (一站購足，多樣性), lock-in (消費者鎖定[24]，忠誠度建立) 與novelty (新穎性，創新性) 四個要素與企業的核心能力之間做339個企業問卷調查。本研究會以此四個維度作為基本的B2C電子商務成功關鍵因素。不

過文獻中提到，strategic planning(策略規劃)，IT Management(IT管理)，sourcing (採購能力)與alignment (結盟)與這四項要素並沒有明顯的正相關[表 1]。

	efficiency	complementarities	lock-in	novelty
The Concept of E-business	+	+	+	-
Strategic Planning	-	-	-	-
IT business process integration	+	+	+	+
IT Management	-	-	-	-
Systems & Infrastructure Relationship Competency	-	+	+	+
sourcing	-	-	-	-
alignment	-	-	-	-

+: Support, - : Not support

表 1 Relationship between E-business competency and dimensions & E-business success

這樣的結果與一般直覺預期是有差距的，但這可能是中小企業的特性，由於許多 KSF 是成本無法負擔的，因此中小企業在 e 化的過程中選擇以「戰術性」(tactic) 的手段，憑藉靈活的經營方式，透過連續的小成功來存活。再者，Michael Morrisa, Minet Schindehuttb, Jeffrey Allenc(2005) [25] 文獻中認為企業家在電子商務企業創立時的 business model (The Concept of E-business) 已經具有大戰略的成分了，因此本研究將不特別把 strategy plan 作為關鍵因素，但 business model 仍為本研究之關鍵因素之一。

相對於將 KSF 以四個維度來評估的做法，Prof. Dr. Wolfgang Fritz (2006) [26] 分析了 8 篇探討當前國際（涵蓋歐，美，亞洲地區）上成功電子商務公司的論文（皆以實際上市公司為對象），比對各論文所整理提出的 KSF，發現大多數被認為成功的 KSF 也存在於失敗的公司之中，因此結論認為無法找出明顯的 KSF

來區隔成功或失敗的電子商務之間的區別。

Maris G. Martinsons (2002) [27] 探討了中國大陸成功電子商務企業的關鍵成功因素，與其他探討中國大陸的文獻類似，認定「關係」是最重要的，與銀行的關係，與電信業者的關係，還有與供應商的關係。並且提出實際的資料說明中國大陸的電子商務與歐美的電子商務有相當大程度的不同。然而台灣的社會型態比較偏向法治社會，因此「關係」並無法決定事業體之成敗，此項因素不列入關鍵因素考量。

Shu-Fang Chen, Dauw-Song Zhu, Tzy-Wen Tang (2002) [28] 針對台灣地區的線上書店成功因素，以 AHP 方式分析 8 個效應對於線上書店的成功因素，得到的結果為 Learning Effects (24.5%), Efficiency Effects (21.5%), Uniqueness Effects (18.8%), Pricing Effects (10.2%), Brand Effects (8.7%), Network Effects (6.5%), Searching Effects (6%), and Cooperation Effects (3.8%)。

比較之 Raphael Amit, Christoph Zott (2001) 的價值推動模型，台灣的研究更明確地把「價格」提示出來。皮世明，陳進成 (2005) [29] 對於台灣消費者進行的實際研究也顯示，價格因素對於客戶忠誠度有正向關係，甚至超越了品質價值因素。本研究也將會特別把價格列入關鍵成功因素。

由於社交型網站的興起，會員管理(虛擬社群)是否為 B2C 電子商務關鍵成功因素也在文獻中討論到，Mikko O. J. Laine (2006) [30] 分析了社群網站的關鍵成功因素，也討論了 B2C 電子商務與社群的關係。雖然社群屬於 Lock-in 這個大關鍵因素之下，但由於本研究強調實際應用性，因此會將社群管理(會員制度)納入關鍵成功因素。林志隆, 湯明哲 (2003) [31] 針對台灣市場成功的 B2C 網站分析，也強烈支持會員 CRM (Customers Relationship Management) 為重要的成功關鍵。

儘管我們以客觀的方式來研究電子商務成功因素，但無可否認的，有經驗的企業家都會認為「選擇正確的人才」很重要，有經驗的人才可以增加創業成功的機會。單彥鈞，王俊程博士，(2010),^[17] 針對台灣地區的「連續型創業團隊」在電子商務上的成功案例做了分析，雖然歐美的研究指出，過去的成功不代表這一次就可以成功，可是這個案例的分析卻顯示出有經驗團隊可以減少很多風險，並且更能快速地學習尋找正確方向。

日本最大的電子商務網站「樂天網路商城」設立了樂天大學，以經驗法則傳授電子商務的成功秘訣。樂天大學的校長仲山進也(2011)^[32] 將累積了長期的經驗所獲得的「秘訣」集結成書，書中特別強調打造電子商務團隊的重要性，並且提出打造「1.1 團隊」的實際做法。鄭明松，陳信益，林佳慧(2004)^[33]的實際問卷研究顯示高階管理團隊對於 B2C 實體商品銷售積效的提升有正面的效益。由此可見人才在電子商務中扮演絕對重要的角色，在此，我們也將經營團隊納入關鍵成功因素之一。

物流的管理對 B2C 電子商務而言，占據成本相當大的比重。而且物流會限制到能企業能夠販售的商品，降低 complementarities 關鍵因素的貢獻。Fred R. Ricker and Ravi Kalakota(1999)^[34] 的文獻提出，"Order fulfillment"是決定 B2C 電子商務成敗的隱藏性因素。因此我們也將把訂單處理效率視為關鍵成功因素之一。

王翎愷，盧希鵬博士(2006)^[35] 分析眾多台灣以及國際的電子商務網站成功模式，提出主觀與客觀兩種判斷準則，所謂主觀為認知創新，認知信任，認知獲利，認知品牌，認知便利；客觀則是網站設計，服務品質，金流機制，信任標章。文獻中指出，以台灣市場而言，關鍵的成功因素是品牌，而品牌需要有各項

客觀因素的支持，因此本研究將客觀因素與品牌列為關鍵成功因素之一。其中信任標章與金流機制屬於對於消費者信任感的建立，Yu-Wen Chen, Chia-Hui Lin (2009) [36] 對於台灣電子商務市場的調查也顯示信任關係的重要性。

吳佩勛，黃永哲 (2006) [37] 針對中國電信的電子商務網站進行的研究中，提出了較為具體的信任關係模型[圖 5]。將王翎嫻，盧希鵬博士 (2006)，Yu-Wen Chen, Chia-Hui Lin (2009)，吳佩勛，黃永哲 (2006) 三者的研究結合之後，我們將共同點去除，可以修改信任關係模型如[圖 6]。如此，我們這幾個因素簡化為「客戶信任」，列入關鍵成功因素之中。

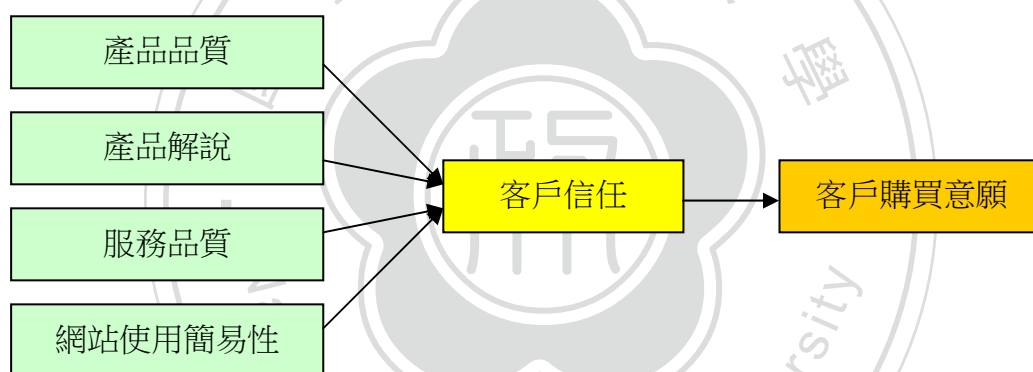


圖 5 客戶購買意願影響因素的驗證模型

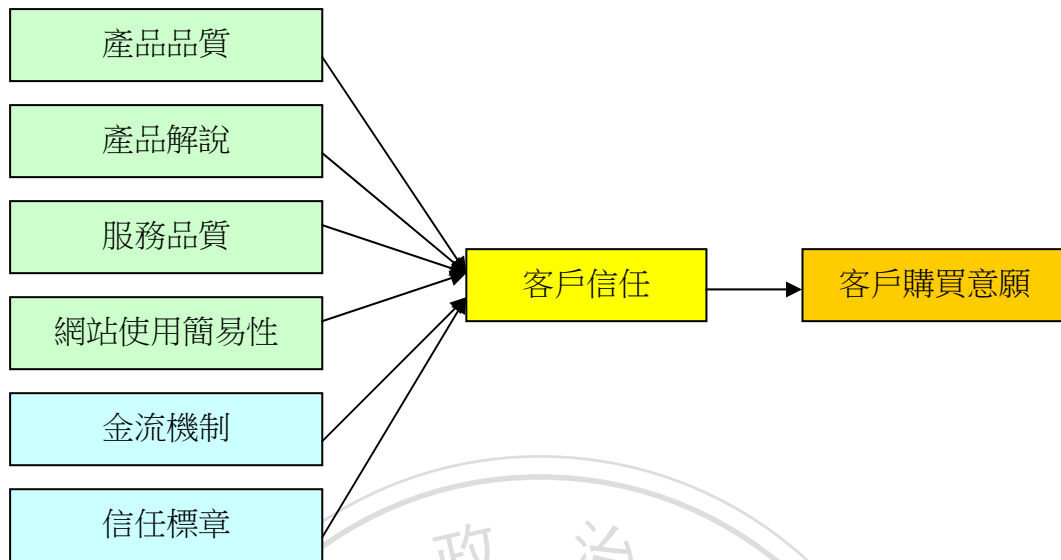


圖 6 綜合後的客戶購買意願影響因素的驗證模型

從企業自身的角度來審視環境與競爭對手還有市場，進而分析出的關鍵成功因素具有較高的發散性，甚至不容易做為參考。吳秋鸞,李永山 (2005) 分析中小企業環境，組織，系統與人力等構面，儘管每個構面都有一兩個因素顯著，但整體而言並無明顯的關鍵因素突出，因此我們在評估關鍵成功因素時，考慮採用的是從消費者端進行評估，以消費者價值為導向的關鍵因素為主。

張愛華，曾忠蕙 (2008)^[38] 的研究分析「顧客資本」與「市場導向」此二因素對於電子商務績效的影響，發現「顧客資本」對於電子商務具有正面的效應。所謂顧客資本其定義為基本行銷能力，市場拓展，市場強度，顧客回應，品牌權益與通路配合等六項。依其研究的結果，除已經與本研究關鍵成功因素重疊部分之外，本研究將「行銷與市場拓展能力」、「通路配合」此二項列入關鍵成功因素。

至於公元2000年發生的「dot COM bubble」是否影響到了電子商務的發展，導致公元2000年前後發表的論文並不再具有足夠的證據性呢？Kuo-chung

Changa, Joyce Jacksona, Varun Grover (2002) [39] 針對美國9個產業合計145家企業的CEO進行了信件訪談，從回覆的信中取得關於企業對於電子商務的毛利率以及對於企業的營收成長貢獻資料，得出的結論發現，儘管經過了「dot COM bubble」，各產業指標性公司的CEO仍然給予電子商務正面的評價，只要與企業的策略相輔相成：

「we concluded that the e-commerce market space is seen as promising and that it could generate positive performance implications if it is reflected in corporate strategy.」

因此「dot COM bubble」的影響在本研究中將不予考慮。整理各文獻的資料，將習知並被廣為探討的關鍵成功因素製表如下：

項目	關鍵成功因素	相關文獻
1	Business Model	Michael Morrissa, Minet Schindehutted, Jeffrey Allenc(2005)
2	Efficiency (效率，迅速)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
3	Complementarities (一站購足，多樣性)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
4	lock-in (消費者鎖定，忠誠度建立)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
5	Novelty (新穎性，創新性)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
6	Pricing Effects	Shu-Fang Chen, Dauw-Song Zhu, Tzy-Wen Tang (2002)
7	Community & CRM	Mikko O. J. Laine (2006) 林志隆, 湯明哲 (2003)
8	Team	單彥鈞，王俊程博士，(2010) 仲山進也 (2011)
9	Order fulfillment	Fred R. Ricker and Ravi Kalakota (1999)
10	認知品牌	王翎幗，盧希鵬博士 (2006)
11	網站設計	王翎幗，盧希鵬博士 (2006)

12	客戶信任	王翎幘，盧希鵬博士 (2006) Yu-Wen Chen, Chia-Hui Lin (2009) 吳佩勛，黃永哲 (2006)
13	行銷與市場拓展能力	張愛華，曾忠蕙 (2008)
14	通路配合	張愛華，曾忠蕙 (2008)

表 2 以消費者價值為導向的 B2C 電子商務關鍵因素彙整表



第三節 電子商務「成功」的定義相關理論探討

由於我們需要萃取「成功」的電子商務企業的 KSF，那麼必須要確認合適的「成功」定義。Mahajan, Srinivasan, and Wind (2002) [40] 提出了兩個判斷指標：股票上市之後股價上漲的幅度，以及股價是否低於 IPO 時的價格。透過股價來定義成功與否，是一個簡單的方式，然而在台灣的市場中，電子商務企業的股價並不一定足以作為標準，因為上市的電子商務公司不多，未上市的電子商務公司財務又不夠透明。

從消費者的角度，以問卷方式來評估網站是否成功，Stuart J. Barnes, Richard T. Vidgen (2002) [41] 以 WebQual 網路問卷調查的方式，評估三個主要的網路書店在 Usability, Empathy, Design, Information, Trust 這幾個項目中，消費者給予得評分有多少？Amazon, BOL, IBS 三者的調查結果以雷達圖[圖 7]呈現，越是指標性的電子商務網站，在各分項中所得到的分數越高，而且個項目所得的分數也越均衡。而且營收也與分數的結果成正比。從這項調查引申，我們傾向於判斷，所謂的「成功」電子商務企業，即是創造最高消費者價值者，相對也是該產業的營收排行前幾名的企業，而暫時先不以股價作為衡量指標，因為股價與股本有關係，具有大量資本的電子商務網站可能是成功的網站，但是股價漲幅不一定高。(例如台灣股市的中鋼，屬於成功的績優企業，但股價漲幅不大，因為股本很高)

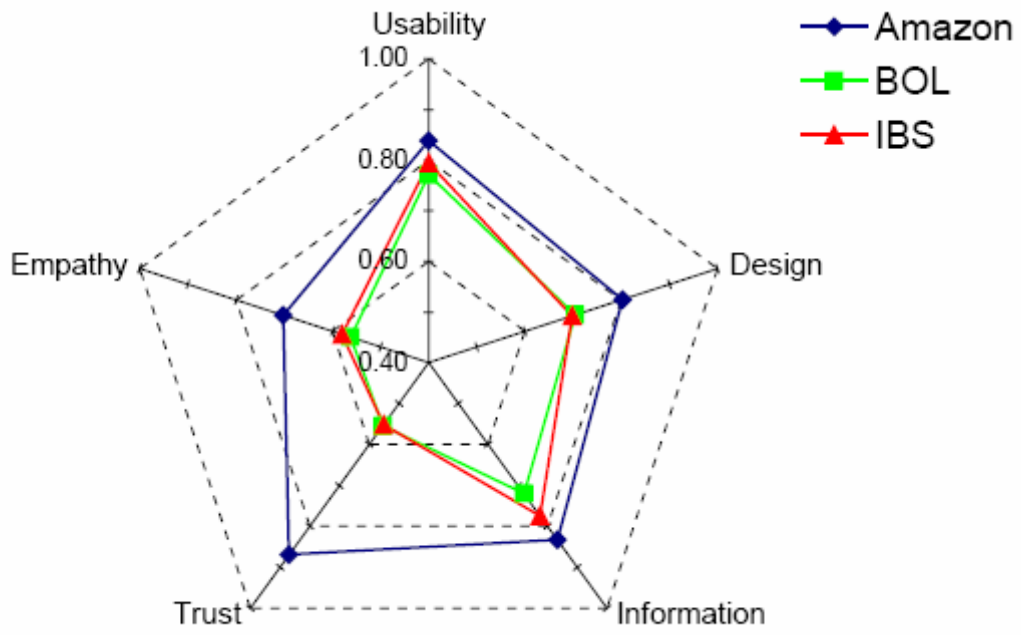


圖 7 Radar chart of WebQual 4.0 subcategories for the three Web sites



第四節 電子商務模型論文探討

本節針對整合電子商務，組織變革，關鍵成功因素，以及核心競爭力的文獻進行深入的探討。James C. Craig and Robert M. Grant (1993) [42],在策略管理的著作中提出了一個結合企業內部能力與外部環境變數的模型[圖 8]。這個模型顯示了企業可以透過結合自身的資源與能力，還有外部的關鍵成功因素，形成競爭優勢。然而本模型並沒有解釋該該如何結合企業自己的資源與能力還有外部成功因素，來產生競爭優勢，也沒有解釋是否所有的外部關鍵成功因素都適合用在企業體上。



圖 8 競爭優勢的決定性要素

黃營杉(1994) [43] 更進一步把模型中所謂的競爭優勢，明確化為「競爭策略選擇」，並且將「資源與能力」收斂為「獨特競爭能力」。這樣的修正已經讓這個模型相當接近企業可實際運用的程度。

Sa, J. A. Sousa De Vasconcellos e and Hambrick D. C.(1989) [44]提出了一個概念”The shared-experiences view on key success factors”[圖 9]，當一個產業的 KSF 與企業的 Strength (在本研究中認為 Strength 以 Core Competence 取代比較合適) 契合的時候，即可以產生正面的綜效，達成高的績效產出。反之，如果無法契合，

那麼 KSF 可能帶來的會是負面的，造成績效的降低。這個模型更明確地解釋了 KSF 與企業自身資源與能力的選擇方式。而這個”契合”的程度，在本論文中將嘗試提出實際可行的做法來評估。

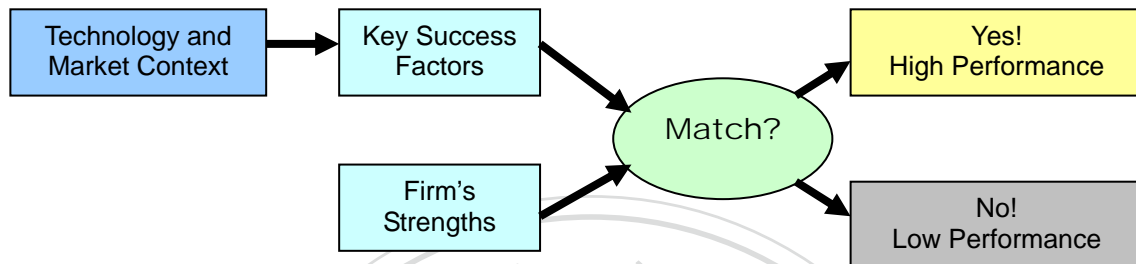


圖 9 The shared-experiences view on key success factors

關於一個企業嘗試建構自己的電子商務事業，Hans-Dieter Zimmermann (2000) [45]提出了一個簡單的開始[圖 10]，一個良好的電子商務事業必須要有服務與平台作為基礎，然後建構產品，流程及事業的架構。本章我們將從修改這個簡單的模型開始，結合核心競爭力與關鍵成功因素表，提供中小企業打造 B2C 電子商務的可實際套用模型。

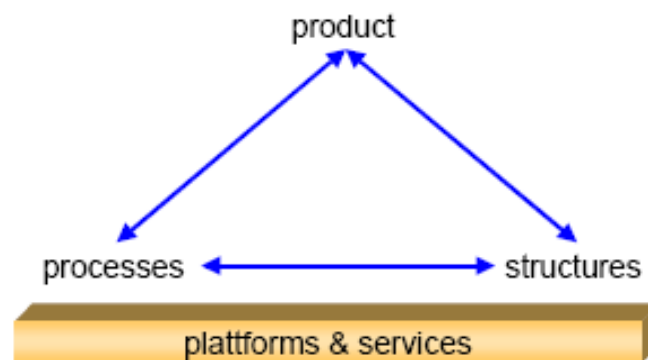


圖 10 Main characteristics of the digital economy.

而所謂核心競爭力與關鍵成功因素的「契合」的評估，Prabakar

Kothandaraman David T. Wilson (2001) [46] 提出的” A model of value-creating networks”[圖 11]修改之後可以作為評估的依據。當核心競爭力與關鍵成功因素透過 Sa, J. A. Sousa De Vasconcellos e and Hambrick D. C.(1989) [圖 9] 的契合度評估時，愈能創造消費者價值的因素愈能提高 B2C 電子商務的積效，即[圖 7]雷達圖所顯示之結果。

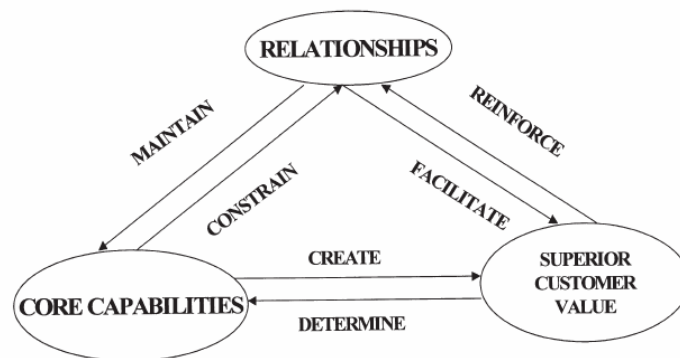


圖 11 A model of value-creating networks

第五節 經驗基礎的關鍵成功因素

Rogers (1995) [47] 提出” Diffusion of Innovations” 創新擴散理論，認為創新的事物會透過傳播管道，逐漸散播出去。Geoffrey A. Moore 在著名的著作”Inside the Tornado”(2002, 中譯: 龍捲風暴) [48]一書中將創新擴散理論引入高科技產業，並且進一步提出「鴻溝」概念，指出企業的成長，都會面臨鴻溝的考驗，只有跨越鴻溝才有辦法高速成長。 Moore (2002)將高科技的消費族群區分為「技術狂熱者」、「高瞻遠矚者」、「實用主義者」、「保守派」、「吹毛求疵者」。依據各消費族群對於高科技的接受程度，把「技術狂熱者」、「高瞻遠矚者」所支撐的市場稱為「早期市場」，把「實用主義者」、「保守派」所支撐的市場稱為「主流市場」，把「吹毛求疵者」所支撐的市場稱為「生命盡頭」。因此建構出了「技術採用生命週期地形圖」[圖 12]。

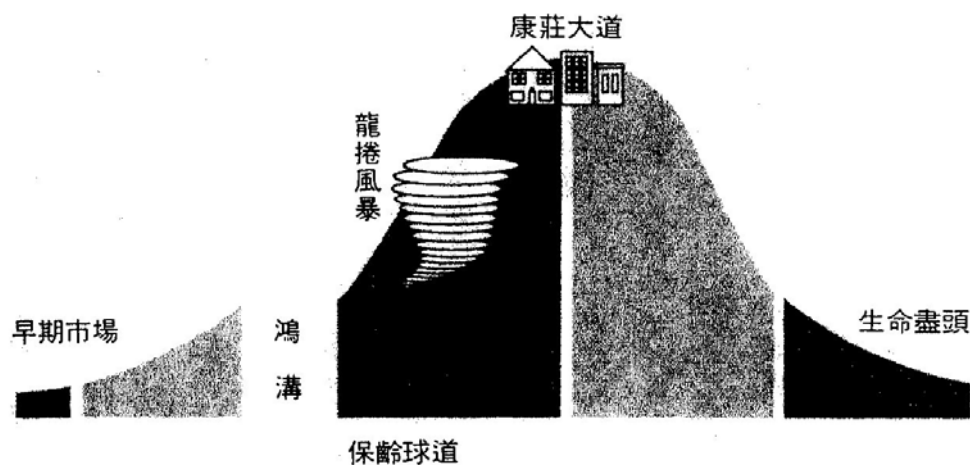


圖 12 「龍捲風暴」一書所提之技術採用生命週期地形圖

B2C 電子商務是否可以用這個方式來類推呢？我們仍然依循 Geoffrey A. Moore 的五類消費者的分類方式，不過差別在於電子商務如果能持續推出產品的

話，那麼消費者所創造的市場將是累加而不是階段，因此將整個電子商務網站的成長地形圖修改如下[圖 13]。此營收地形圖係研究者在實際電子商務經營過程中與企業高層累積經驗所構想出來，在這個修正版的地形圖中，我們看到了鴻溝階段時產生了「不確定營收」以及各成長階段皆有「停滯」兩種現象。B2C 電子商務處在鴻溝階段的時間有多長，各階段的停滯時間有多長，都不是固定的，唯一確定的是，如果第一階段的鴻溝無法跨越，B2C 電子商務肯定會走向失敗。

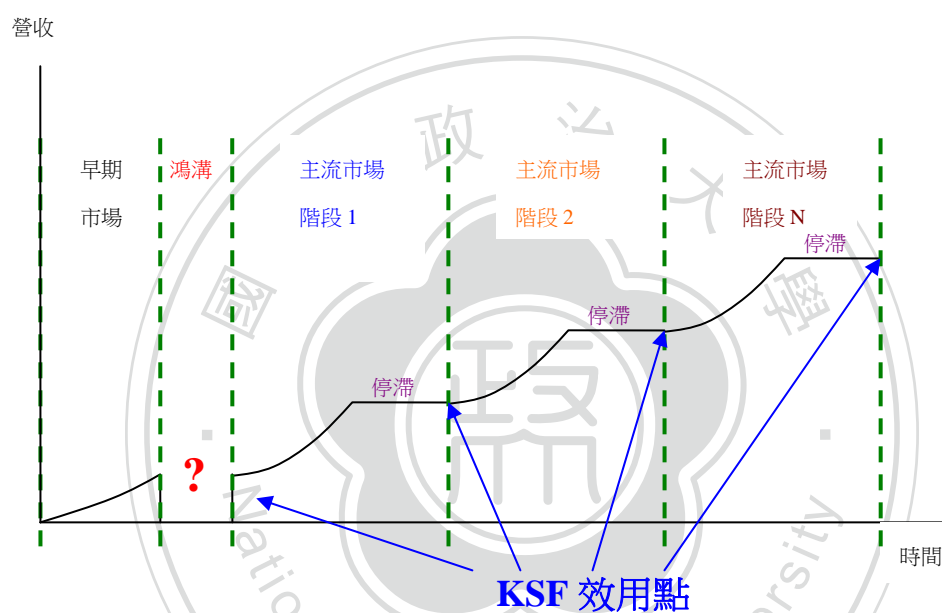


圖 13 B2C 電子商務營收地形圖

第一階段的鴻溝來自於電子商務的門檻效應，按照成功電子商務的經驗，第一階段的門檻是「Traffic（人潮）」與「資金」。傳統店面我們會選擇人潮多的地方開店，但是電子商務在網路上，即使我們選擇高流量的開店工具，仍無法保證人潮的到來，因為網路具有「無超連結即無流量」的本質，如果我們的 B2C 電子商務沒有超連結連過來，要讓人憑空找到的機率太小了。加上電子商務與郵購的特性類似，都是「低消費比」（購買者數量與總人潮數的比例），在大多數的情況下，郵購甚至都還比電子商務要高出數十倍的消費比。不論透過實體，虛擬的廣告，促銷，活動舉辦，曝光，優質文章，部落格，討論區，引薦介紹...等方式，

在第一階段要跨越鴻溝，就必須要有 traffic（人潮）。

其次，電子商務的營運成本高出表面的預期(邵兵家，蔡志剛 2005 [49])，研究顯示絕大多數的企業大幅低估電子商務營運成本，而且成立的初期往往呈現巨幅的虧損(應志偉, 2002[50])，硬體設備的投資至少需要 8 年才能回收(黃瓊慧，陳政芳，許書偉 2004[51])。即使我們可以透過 ASP (Application Service Provider) 將 IT 與整個網站外包，放置到雲端系統上（例如 Amazon 的 EC2 電子商務雲端系統），但仍需要面對高額的每筆訂單交易成本。根據 Boston Consultant Group 的研究，B2C 電子商務平均每筆訂單獲得至處理成本為 26 美元，實體通路卻只需要 2.5 美元，差距相當大。(林志隆, 2003[31]) 從 2000 年 .com 泡沫中我們也可以發現，營收模式對於電子商務體質與財務健全度有很大的影響，因此資金周轉的能力對於網站是否成功關係重大。

因此，我們將 B2C 電子商務的進入門檻認定為「人潮」與「資金」兩部分。必須要持續在這兩個基礎上持續開發，才有機會度過鴻溝開始進入到成長期。所以我們將[表 2 以消費者價值為導向的 B2C 電子商務關鍵因素彙整表] 做些微的修改，成為[表 3]。如此，我們可以透過本表歸納出，電子商務經營的策略架構來源之一。同時我們依據本研究模型之需要，在表格中增加「權重」欄位，作為未來使用本研究模型時的決策調整之用，預設為每個 KSF 初始權重都相同。

[表 3 完整版電子商務成功因素表]對於企業電子商務決策之所以重要，在於其中所羅列整理的成功因素，均來自於學術研究歸納與實際成功企業經驗的結果，可以減少企業試誤學習的代價，並且降低執行風險。除此之外，從[圖 13 B2C 電子商務營收地形圖] 我們可以看到，電子商務企業的成長來自於 KSF 所提供的動力，因此我們將[表 3]做為本研究所提出模型的重要輸入資訊。

項目	關鍵成功因素	相關文獻	KSF權重
1	Business Model	Michael Morrisa, Minet Schindehutted, Jeffrey Allenc(2005)	1/16
2	Efficiency (效率, 迅速)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)	1/16
3	Complementarities (一站購足, 多樣性)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)	1/16
4	lock-in (消費者鎖定, 忠誠度 建立)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)	1/16
5	Novelty (新穎性, 創新性)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)	1/16
6	Pricing Effects	Shu-Fang Chen, Dauw-Song Zhu, Tzy-Wen Tang (2002)	1/16
7	Community & CRM	Mikko O. J. Laine (2006) 林志隆, 湯明哲 (2003)	1/16
8	Team	單彥鈞, 王俊程博士, (2010) 仲山進也 (2011)	1/16
9	Order fulfillment	Fred R. Ricker and Ravi Kalakota (1999)	1/16
10	認知品牌	王翎幗, 盧希鵬博士 (2006)	1/16
11	網站設計	王翎幗, 盧希鵬博士 (2006)	1/16
12	客戶信任	王翎幗, 盧希鵬博士 (2006) Yu-Wen Chen, Chia-Hui Lin (2009) 吳佩勛, 黃永哲 (2006)	1/16
13	行銷與市場拓展能力	張愛華, 曾忠蕙 (2008)	1/16
14	通路配合	張愛華, 曾忠蕙 (2008)	1/16
15	Traffic (流量)	實際經營經驗法則	1/16
16	資金周轉	實際經營經驗法則	1/16

表 3 完整版電子商務成功因素表

第六節 反饋循環式電子商務模型

本論文偏重實際執行層面，以及成功的經驗層面，因此對於「可實行性」較為重視。綜合 James C. Craig and Robert M. Grant (1993) [52], Sa, J. A. Sousa De Vasconcellos e and Hambrick D. C.(1989) [53] 的研究，以及經驗法則，研究者歸納提出成功電子商務網站經營模型[圖 14 反饋循環式電子商務模型]。

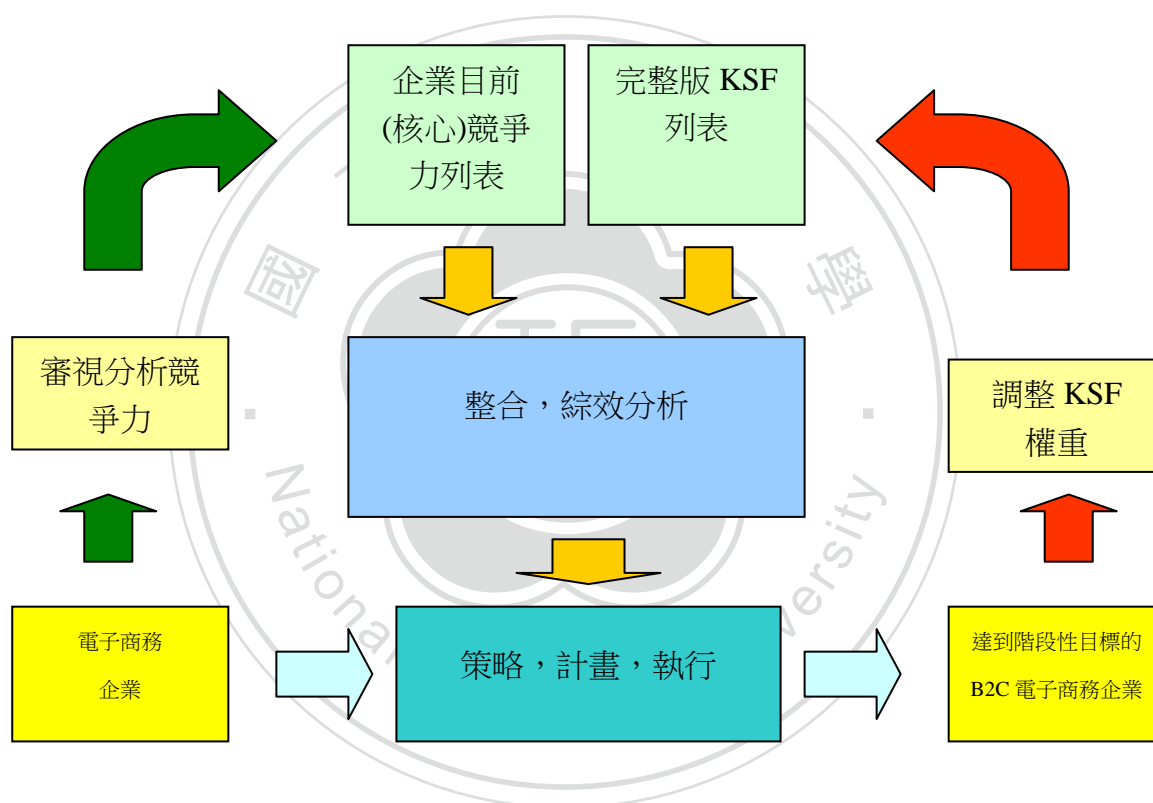


圖 14 反饋循環式電子商務模型

本模型假設電子商務企業的經營的策略，必須要來自於自身競爭力，並且搭配其他已知的關鍵成功因素，透過企業內部的綜效分析與評估之後，產生策略，計畫，以及執行的辦法，付諸實現，並且透過企業管理的 PDCA(Plan, Do, Check, Action) 法則，持續循環提升電子商務企業的競爭力。茲將模型的經營循環說明如下：

1. 分析自身的競爭力，產生競爭力列表。
2. 搭配[表 3 完整版電子商務成功因素表]進行綜效評估。表格權重欄位預設為每個 KSF 都相同。
3. 權重公式為：得分 = Σ 契合次數 x 權重
4. 產生策略，計劃，執行
5. 依據執行結果，決策團隊利用德菲法重估 KSF 的權重，循環 1,2,3 步驟

採用企業競爭力與關鍵成功因素之間的綜效，發展成為策略與計劃，優點在於企業可以依據自身的資源與能力，活用從學術、實際經驗歸納整理的「表 3 完整版電子商務成功因素表」，透過分配權重，或者集中力量投入特定 KSF 項目，達成電子商務企業的階段性目標。此階段性目標有可能成功，也有可能是失敗的，取決於企業本身對於目標達成的評估方式。獲得階段性目標成功（或失敗）之後，此時可調整 KSF 權重，並且重新審視自身的競爭力，依據兩者的綜效發展下一階段的策略與計劃，如此持續循環尋找最適合的 KSF 權重，改善電子商務企業的績效。

由於模型採取階段性的 KSF、企業競爭力調整，相對的也就是階段性的策略調整，如此相較於其他模型而言，具有下列優點：

1. 將實際成功的 B2C 電子商務關鍵因素納入考量範圍。
2. 以企業專案管理者的角度與思考邏輯來設計模型建立流程。
3. 用較為寬廣的角度來評估企業進行電子商務的可能執行方式。
4. 對外具有快速因應環境變化的優勢，對內則具有更多彈性與空間讓 KSF 與企業競爭力之間產生綜效。
5. 經營者可以直接參考[表 3 完整版電子商務成功因素表]內容，進行權重配置，以符合企業資源與經營現況。

6. 利用已經成功的電子商務網站的經驗法則，學術界分析歸納的關鍵成功因素，減少企業摸索的時間與錯誤決策的損失。
7. 具有反饋與調整的機制，並非單方向納入 KSF，或者單方向以企業競爭力為主。
8. 企業競爭力與 KSF 之間以綜效作為契合評估依據，能提升經營績效，並且符合企業經營現況。
9. 具有考量已成功電子商務網站的「門檻因素」，經營者隨時可以注意經營鴻溝的風險。
10. 企業可以依據自身能力建立階段性的專案，並且在擁有新的競爭力之後 Upgrade 企業進入下一個階段。

本模型概念是以企業進行專案評估的方式與流程來進行，透過分析外部成功關鍵因素，內部顯性／隱性核心競爭力之間的契合度，企業直接套用可以在邁向電子商務過程中，集中在所需要專注的願景與策略，避免投入過多的資源在無法產生價值的活動上。

第三章 研究方法

在前面章節中我們分析了當前 B2C 電子商務市場的情況，整理了相關議題的論文研究，從這些文獻中我們發現到，對於企業前進到電子商務的過程中，缺乏明確的參考模型，也缺乏與實際成功的 B2C 電子商務網站的實際成功關鍵因素的討論。因此我們在第二章提出「反饋循環式電子商務模型」，強調考量實際營運所需要的彈性，速度與經驗法則。本章節將進一步探討驗證「反饋循環式電子商務模型」的方法。

第一節 研究架構

本研究主要以提出模型，從個案分析的方式來驗證模型的可靠度，因此研究架構設定如下：

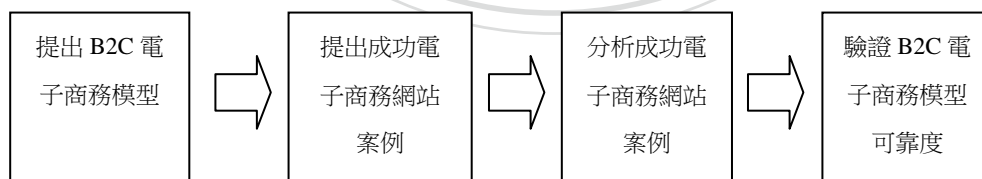


圖 15 研究架構圖

第二節 研究對象

關於 B2C 電子商務成功網站，我們選擇國外與國內各一作為個案分析對象。選擇的標的以上市公司為主，原因是上市的 B2C 電子商務公司符合「成功」的定義。因此，我們選擇美國的 Amazon 與台灣的 PChome online 作為個案研究的對象。

Amazon 是美國著名的網路書店，後來拓展為多樣化的網路賣場，而且也將二手商品的交易整合到銷售模式中，目前更跨足雲端服務，提供全球的電子商務經營者可以在他們的 EC2 雲端平台架設自己的網路服務與電子商務服務。

PChome online 是台灣著名的 Portal Site，一開始是以 Portal 服務為主，成為台灣主要的 Portal Site 之一。後來跨足電子商務，並且收購 eBay 在台灣的拍賣平台露天拍賣，加上擁有最多商店的商店街平台，已經成為台灣最大電子商務企業。

本論文將從這兩個個案的關鍵性創新決策過程中，探討「反饋循環式電子商務模型」的適用性與可靠度。採用的方式為關鍵特徵是否與本模型的架構與流程符合，以作為模型是否能正確描述並且引導電子商務企業成長的依據。

第三節 研究方法

本研究採用的方法，分為兩個：

1. 模型驗證：採用個案分析法，取個案決策的關鍵點與模型比對，以評估模型之適用性與可靠度。作法是將個案決策的關鍵點條列之後，套用本論文之模型，以驗證決策流程的方式，流程還有結果與本模型所建議的方式契合。
2. KSF 與企業競爭力契合度：採用德菲法進行，透過企業內部專家的評估，以比分決定當前與競爭力最適合的 KSF 權重。一個企業，如果單單由專業經理人來列出企業競爭力，往往會有偏頗的現象；相對的，由客戶來列出也會有誤差。因此最好的方法是由企業中高階主管，客戶，供應商等組成專家群，透過德菲法來萃取出企業的競爭力。研究過程所有的評分方式，考量到實際的可行性，因此採用專家群組的德菲法來進行，德菲法(Delphi Method)於 1940 年代由赫爾默(Helmer)和戈登(Gordon)首創，直到現在廣泛用於專家群組預測的領域中。

第四章 個案分析

本章針對本研究所選定的兩個成功 B2C 電子商務網站的個案進行描述與關鍵成功因素分析。由於一個 B2C 電子商務的成功來自於非常多的因素，因此無法以整個電子商務事業發展的歷史進行分析，僅能擷取其中一段成功的專案，作為分析探討的依據。

第一節 Amazon 的成功案例

Amazon 成立於 1995 年，是當前世界上最成功的電子商務網站之一。獨特的地方在於，Amazon 選擇了與眾不同的思維，直接從電子商務開始發展，這樣的作法與大多數台灣電子商務網站依靠 Portal 入口網站的人潮來挹注電子商務銷售有很大的差異。本節嘗試從兩個層面來描述 Amazon 的案例，首先是 Amazon 的歷史，其次是創新策略決策的案例。

壹、企業成長的歷程與轉折

Amazon^[54]成立之後，與一般書店不同的，他們把買來的圖書資料大全光碟中，約有 100 萬種圖書的資料灌入了資料庫。而且，因為每周都還有新書出版，他們以人工的方式每個星期複製貼上約 2500 筆資料，因此網站一開始，就號稱有 100 萬本書可以讓網友快速選擇與購買。然後 Amazon 的員工將收到的訂單，透過自動與手動等方式，向出版社訂購，書籍送達 Amazon 的倉庫時，在檢貨裝箱重新寄給訂購者。

當時雖然網際網路剛開始，不過 Amazon 也不缺訂單，因為透過網站的快速檢索，每天大約也有 100 本書的出貨量。這個狀況的改變，因為 Yahoo 創版人楊致遠的一通電話而發生，楊致遠邀請 Amazon 網站到 Yahoo 的 What's cool。這個動作使得 Amazon 的營收一飛衝天，雖然因為利潤極其微薄而持續虧損，但是透過與 Portal 的合作，Amazon 短短幾年內累積了約一千多萬名的客戶。

然而，早期的募資並不順利，因為電子商務太新，而且被部分人認為是「郵購的網路型態」，因此沒有太多的資金進入，幾乎都是家族與自掏腰包的支持。後來獲得「凱鵬華盈」(Kleiner Perkins Caufield & Byers, KPCB) 的創投資金時，Bezos 面臨一個難題，是要先讓公司轉虧為盈，還是要先搶下市場占有率？以傳統產業的做法，必須要先轉虧為盈，因為市場起伏不定，如果先擴大，後市不好，則很快就會倒閉，然而 Bezos 選擇了持續擴張，即使出現了網路泡沫也沒有遲疑。

1997 年開始，Amazon 又進行了一項令人質疑的動作，與其他電子商務不同的地方在於，Amazon 擴大興建物流倉庫，而且不是只有一處，而是許多處。這樣子的作法需要先投入許多成本，而 Bezos 的目標只是想要讓消費者更快拿到書與商品，95% 的商品在當天就可以寄出。事實證明這個作法的正確性，同時也影響到後來電子商務的物流準則，台灣與中國的電子商務企業紛紛效法自建倉庫達成快速物流的服務。

1998 年 Amazon 開始進行多元化商品經營策略，以賣書的方式來賣 CD，事實上也就透過大量的資料庫資訊來提供消費者百分百的需求。除了音樂 CD 之外，Amazon 也開始銷售 DVD, Game 等等商品，並且銷售低價的消費型電子產品，幾乎已經成為廣泛型態的商場，如此廣泛的商品線，Amazon 已經開始讓百貨龍頭 Wal-Mart 感到壓力，加上 Amazon 挖角 Wal-Mart 的物流資深主管，雙方

展開訴訟。然而此時 Amazon 仍以超低毛利率虧損經營，持續進行擴張政策。

2000 年 Amazon 推出了 zShop, 後來整合成為 Amazon Marketplace, 這是一個開放性的平台，類似商店街的模式，讓想要開店，或者實際上已經有實體商店的公司可以在這裡開店。對於經營 Marketplace, Amazon 內部的意見紛歧，因為害怕開放性的平台上面的客戶所銷售的商品與 Amazon 本身的商品重疊，將會造成惡性競爭。不過 Amazon 的堅持仍然獲得可觀的回報，2010 年的統計，Marketplace 的營收佔整個集團的營收 35%，成長相當不錯。

然而 2000 年的網路泡沫對於 Amazon 有了重大的衝擊，Amazon 開始把擴張策略改成為盈利策略，縮減開支，裁員，並且減少不必要的投資。這些努力到了 2002 年有了成果，Amazon 開始有了淨利盈餘。同一年，商品多樣化的策略依然沒有改變，Amazon 開始在網站上銷售衣服。此後 Amazon 採取穩定擴張的方式，仍以盈利為主要目標，並且繼續在電子商務零售上深耕，擴大客戶基礎，並且拓展海外市場。等於是進行成功經驗的複製。

2007 年 Amazon 推出 Kindle, 這是一款為 Amazon 量身打造的電子閱讀器，也是為了要完全顛覆書籍市場的產品。靈感跟 Apple 的 iTunes 與 iPod 這樣的商業模式有關，然而更讓人感到不同的地方在於，Kindle 具備有優良的連網能力，可以在任何地方隨時購買 Amazon 提供的電子版書籍，而且可以在戶內，戶外閱讀。在眾人的疑惑之下，2008 年的 7 月，銷售量來到 34 萬部，Amazon 宣布正式進入無紙的電子書時代。

貳、企業的創新策略—「White Space」創新？

Amazon 的營收成長，從[圖 16]可以看到相當驚人的趨勢，營收的成長幅度相當大。關於 Amazon 的成長，雖然有許多說法，例如銷售品項種類的大幅增加，不過更多的看法指向 Amazon 對於 White Space 的經營^[55]。

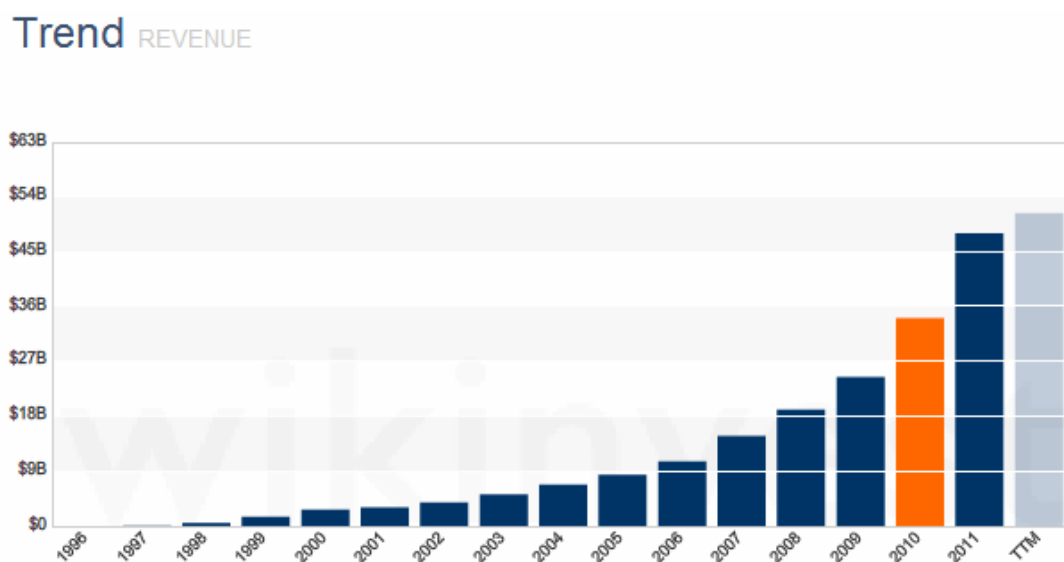


圖 16 Amazon 的歷年營收(節錄自 wikinvest)

所謂的 White Space 指的是網頁上的空白，或者可以這樣想：當一個 user 瀏覽網頁時，如果網頁上有三個 item，那麼這次的瀏覽就可以有 3 item 的接觸。但是如果我們加入一個呢？就可以有 4 個 item 的接觸。White Space 指的是邊際空白的效用。但是 Amazon 應該要在 White Space 加入甚麼好呢？可以選擇的對象例如廣告，其他書的推薦，更多的讀者 review...。

Amazon 第一步驟選擇的是「讓其他人一齊來賣書」，也就是說，在新商品的下方，也把同樣的二手商品列上來。如此一來，消費者有更多選擇，而且價格也非常透明，消費者知道二手商品的價格在哪裡，很快就能決定要買新品還是買二手品？消費者在 Amazon 的網頁中，除了可以看到新品，二手品，而且還有著名的「關聯商品」，充分滿足消費者對於資訊不足的不安感。

在競爭方面，此舉也壓抑了競爭對手(例如 eBay)的成長，同時也化解了比價網站所造成的價格衝擊。從[圖 17]可以看到 2002 年剛開始進行 White Space 計劃時 Amazon 與競爭者的營收，從[圖 18]中可以看到 2011 年與競爭對手的營收差距。對於 Amazon 而言，等於是把自己與 eBay 的成長累加在一起了。

之後，Amazon 另外推出兩項別人沒有的服務，一項是 kindle 電子閱讀器，另外一項則是 EC2 雲端服務。這兩項服務同時也是助長 Amazon 營收屢創新高的重要因素。本論文將於第五章討論透過「反饋循環式電子商務模型」來印證透過模型也可以得到與 Amazon 決策相同的結果。

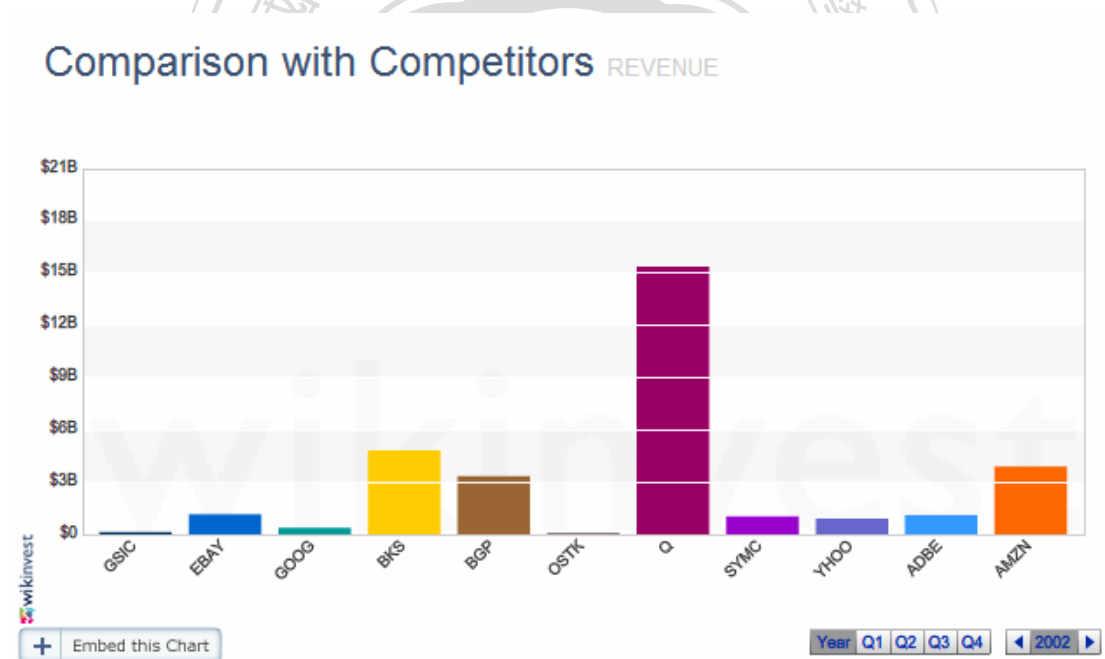


圖 17 Amazon 與潛在競爭者 2002 年營收(節錄自 wikinvest)

Comparison with Competitors REVENUE

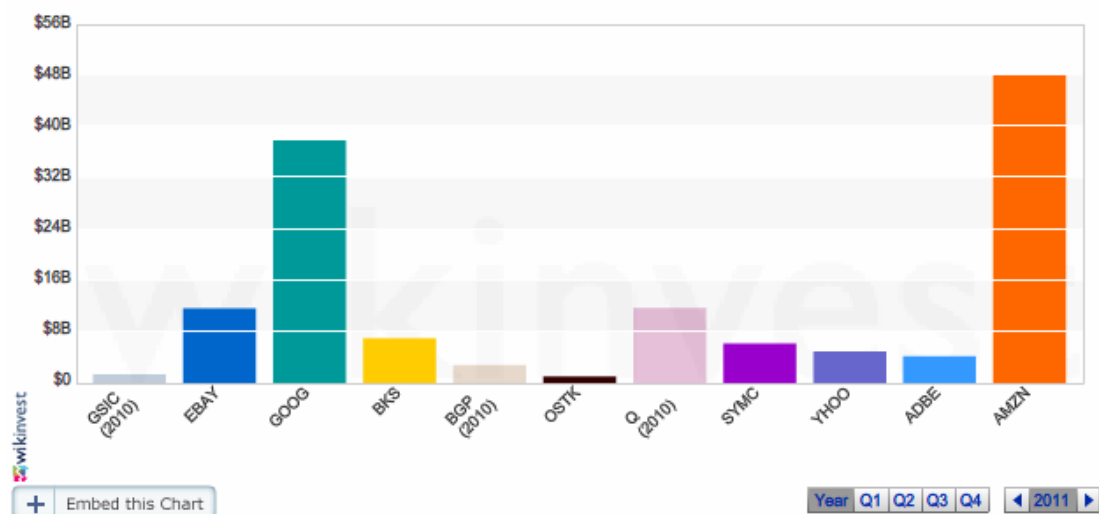


圖 18 Amazon 與競爭對手 2011 年營收(節錄自 wikinvest)



第二節 PChome Online 的成功案例

PChome 的前身是 PChome 電腦家庭雜誌，這是國內第一本以 Step by Step 的方式，深入淺出介紹 3C 產品，資訊知識的雜誌。PChome 電腦家庭雜誌於 1997 年一推出就以強大的行銷攻勢造成了轟動，迅速成為該領域雜誌的第一品牌。後來轉型進入網路，再進入電子商務，當前已經成為國內電子商務的龍頭。我們將 PChome 的案例以兩個層次來說明，第一個層次是企業成長的歷程與轉折，第二個層次是企業的整體佈局規劃。

壹、企業成長的歷程與轉折

1997 年，Internet 的浪潮在歐美正蓬勃發展，很快的這股風氣就來到了台灣，於 1998 年開始，陸陸續續有各式各樣的網站在台灣成立。當時 PChome 評估自身競爭力源自於 content，因此將 content 與網站結合，一口氣成立了四個內容網站：PChome online, CityGuide, MoneyGuide, ShoppingGuide，在當時可以說是國內唯一以內容為主，並且每日更新的網站。

然而審視整個 Internet 浪潮的趨勢，當時在美國最受吹捧的網站是 Portal 型態的網站，最有名的有 Yahoo, AOL 等等。萃取這些成功的 Portal 的關鍵成功因素，台灣也出現了幾個 Portal，例如 Kimo, yam (蕃薯藤)等。PChome 也思考著如何能夠更擴大發展，因此再度投入 Portal 的行列，成立 ToDo 搜尋。此時國內三大入口網站的形勢正式形成，以當時的流量統計，Kimo 居首，其次為番薯藤，第三則為 PChome 的 ToDo 網站。

入口網站之所以吸引網友的地方，除了基本的搜尋引擎之外，還有許多服務，滿足網友一站購足的需求。這些服務包含新聞，氣象，財經資訊，股市，遊戲，討論區，相簿...等。當時的入口網站現在被通稱為 Web 1.0 的時代，網路上主要的 content 來源是專業的製作者，除了入口網站之外，中國時報，聯合報等報紙也都陸續建立自己的網站。強化服務以吸引網友，是當時的主要競爭點，服務類似於入口網站所能提供的產品，ToDo 搜尋引擎所增加的服務，仍與本身的競爭力有關，決策者決定進行的服務，除了當時國外有成功案例的服務之外，還有本身的創新服務，這些都會圍繞著既有的基礎發展。

然而 ToDo 的發展並不順暢，長期無法超越第二名的蕃薯藤，此時一個重大的決定改變了這個局面。考量到品牌綜效的整合，於是將 ToDo 入口網站與 PChome online 整合成為單一品牌，以 PChome online 存續，這個決策帶來的效益頗大，因為 PChome 本來就有相當多的讀者群擁護，整合之後的行銷力量也集中了。自此 PChome online 擊敗了番薯藤，晉升第二名。

此時，Amazon 的持續擴張引起了 PChome 的注意，在網路泡沫化期間，Amazon 並沒有受到太多衝擊，反而是更擴張了消費族群，產品品項與服務。因此 PChome 正式推出電子商務服務，提供網路訂購雜誌，報紙的服務。從 Amazon 的成功經驗來看，電子商務的商品必須要有足夠的廣度，商品本身的售價也必須要夠高，或者具有特殊價值，如此才能抵銷消費者對於額外費用的抗拒（例如高額的運費）。因此 PChome online 的電子商務開始切入高單價與高價值的 3C 產品領域，以數位相機銷售打響了電子商務的第一仗。

日本電子商務的發展，與台灣電子商務最大差異，在於日本電子商務的龍頭樂天市場是以商店街的形式經營，與台灣電子商務轉訂單的方式不同。樂天商場的成功展現出一個關鍵成功因素：在地品牌也需要電子商務通路。因此 PChome

online 將累積的物流，金流，IT 技術等軟實力，投入商店街的成立與推廣，累計已經有超過一萬家的商店，成為台灣模式的商店街代表。

eBay 是全世界最成功的拍賣網站，除了拍賣也兼營電子商務。然而 eBay 在台灣投資的拍賣網站經營並不順利，持續虧損之下將經營權轉售給 PChome online。由於 PChome online 入口網站本身已經有拍賣服務，如此將兩者服務整合，持續經營露天拍賣，並且將人潮流量與電子商務的商品銷售結合，成功將原本 eBay 經營不善的拍賣服務轉化成為成功的電子商務服務，累計有 3 千多萬項商品，形成了相當強勢的競爭力。

貳、企業的整體佈局規劃—多元化策略

從[圖 19]可以看到 PChome online 的歷年營收狀況，從 2003 年到達 2011 年，成長了 7 倍多。同樣的，這其中有很多正確的決策，以及正確的方向所指引，如此成就了目前台灣上市電子商務企業的第一品牌。關於電子商務的服務，PChome online 採取了多元化的策略，提供了線上購物，24 小時購物，商店街，書城，露天拍賣，團購...等服務，透過周密的服務建立起消費者的忠誠度。

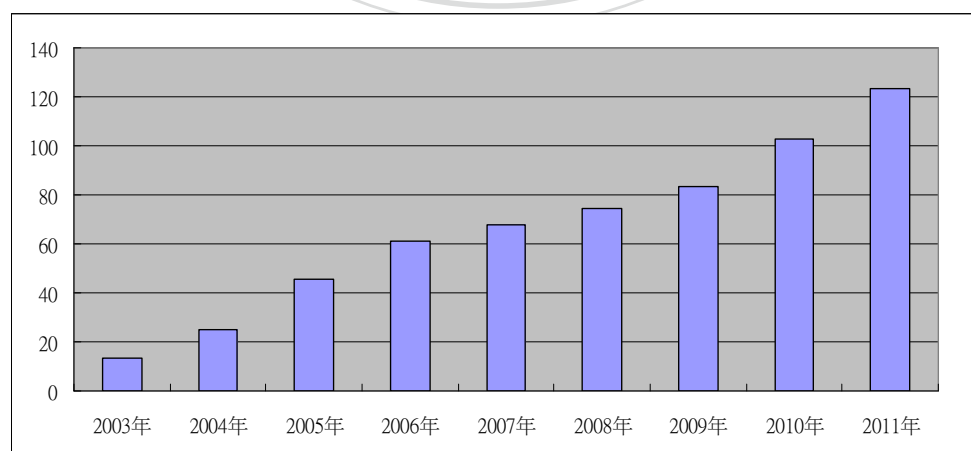


圖 19 PChome online 歷年營收

PChome online 早期即開始發展多元化的電子商務服務，除一開始的線上購物之外，接下來幾乎每 1~2 年就會推出一個電子商務服務，例如 2004 年的女性購物，2005 年商店街，2006 年露天拍賣合併，2007 年 24 小時購物，2009 年 24 小時書店，2010 全球購物服務，2011 年團購 Linker 網，2012 年 PChome US 美國網站。每個服務都具有其特色，也都具有持續成長的潛力與動能。

關於多元化的電子商務發展，與國外的電子商務網站有區別，因為國外的電子商務網站都強調單一功能，單一介面，單一品牌訴求，PChome online 的多元化電子商務經營，理論上可能會分散力量，不過實際上失焦的問題並不存在，從營業額可以看出高速成長的力道。本研究暫不討論 PChome online 這些策略的背後含意，關於多元化的電子商務經營模式這樣的決策形成，如果採用本研究提出的「反饋循環式電子商務模型」，是否能得到相同答案？這才是我們要探討的焦點。

第五章 個案與模型驗證

在前一章中我們提出了國內與國外兩個龍頭電子商務企業的個案，在本章中我們將用「反饋循環式電子商務模型」來分析詮釋個案中所進行的決策，透過本模型的假設與流程得到的答案，將會與個案的決策吻合。驗證的方式為直接以本模型進行推導，將電子商務企業的競爭力與[表 3 完整版電子商務成功因素表]對照整合之後，比對決策與核心競爭力的契合程度。

第一節 Amazon 個案分析

對於 Amazon 的個案，我們將從企業成長歷史的關鍵轉折與企業的創新策略來分析個案是否可以從我們所提出的[圖 14 反饋循環式電子商務模型]得到印證。由於企業成長歷史中的關鍵轉折決策取樣的數量較多，本研究採取的印證方式分為表列式；而創新策略分析的部分，則針對細節說明。

壹、企業成長歷史中關鍵性決策

關於 Amazon 在成長歷史中的各項決策，固然可以看作是決策者具有的經營天份，然而整個企業成長歷程以及關鍵性決策，依然可以從[表 3 完整版電子商務成功因素表]中找到對應關係。茲將企業成長各時期的競爭力與決策結果表列如下[表 4]：

	關 鍵 決 策	決策前企業競爭力	本論文建議 K S F	決 策 結 果
1	網站號稱有 100 萬本書，是全世界最大虛擬書店	<ol style="list-style-type: none"> 1. 優秀的工程師 2. 良好的資料庫技術 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complementarities 2. lock-in 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 贏得消費者支持 2. 帶來品牌忠誠度
2	與 Yahoo 的 What's Cool 合作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 良好的網頁設計 2. 第一家網路書店 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traffic (流量) 2. 網站設計 3. Novelty 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 帶來業績高速成長 2. 增加 1 千多萬用戶
3	先擴張還是先有穩健財務？	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前是網路書店第一品牌 2. 物流的投資可以帶給消費者更大效率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資金周轉 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因網路泡沫造成 Amazon 營收大幅衰退 2. 裁員，樽節開支，改善財務
4	自建物流倉庫，大幅擴張快速物流投資	<ol style="list-style-type: none"> 1. IT 雲端技術能力 2. 大量的忠誠會員 3. 資料庫行銷 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficiency 2. Order fulfillment 3. 認知品牌 4. lock-in 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客對網路購物滿意度大增 2. 拉開與競爭者的差距
5	發展多元化，銷售各種商品	<ol style="list-style-type: none"> 1. IT 雲端技術能力 2. 大量會員 3. 快速物流技術 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complementarities 2. Pricing Effects 3. 認知品牌 4. 行銷與市場拓展能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成為全球最大電子商務網站 2. 營收自 2003 年起高速成長
6	增加 Marketplace 商店街服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. IT 雲端技術能力 2. 大量會員 3. 快速物流 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complementarities 2. 網站設計 3. Traffic (流量) 4. Order fulfillment 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketplace 營收高度成長,2010 年已佔總營收 35%
7	推出 Kindle 電子書	<ol style="list-style-type: none"> 1. IT 雲端技術能力 2. 大量會員 3. 網路書店龍頭的大哥效應 	<ol style="list-style-type: none"> 1. lock-in 2. Efficiency 3. 客戶信任 4. Novelty 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kindle 於 2009 年銷售量超過百萬 2. 正式宣告進入電子書時代

表 4 Amazon 關鍵決策與企業競爭力, KSF 關係表

從上表中我們看到大多數的決策都印證 KSF 列表[表 3 完整版電子商務成功因素表]的完整涵蓋性，甚至 Amazon 違反 KSF 的財務原則持續擴充，造成企業嚴重危機的事件，也可以印證出即使擁有絕大規模與產業龍頭的姿態，違反 KSF 仍然有很大的機會將企業帶入極高的風險之中。

貳、企業發展創新策略—White Space 創新

關於前一章中所提及的 Amazon 個案，在此更深入分析其創新策略。我們運用的分析步驟如同[圖 14 反饋循環式電子商務模型]所揭示，步驟如下：

1. 確認 Amazon 的企業競爭力
2. 設定待決策的提案
3. 比對[表 3 完整版電子商務成功因素表]，尋找契合度高（得分高）的提案與 KSF
4. 選定提案

首先，我們將 Amazon 的企業競爭力條列如下表[表 5]：

項目	競爭力
1	品牌知名度
2	完整的雲端技術與平台
3	完善的物流技術與基礎設施
4	數千萬名忠誠會員與顧客
5	供應鏈議價能力
6	資金充沛

表 5 Amazon 企業競爭力列表

其次，提案充分利用 White Space 的案子如下表[表 6]：

項目	可 能 提 案	說 明
1	開放銷售二手商品刊登販售	
2	新增網路廣告區塊	假設提案
3	提供更多討論區與心得資訊	假設提案

表 6 Amazon 內部提案表（假設）

第三步驟，將上面兩個表格與[表 3 完整版電子商務成功因素表]整合，產生下表[表 7]。做法是新增兩個欄位「企業競爭力契合」與「相關提案」，分別將[表 5]、[表 6]的內容，依據相關性放進表格中。所謂的相關性準則如下：

1. 企業競爭力支持本項 KSF，將企業競爭力放入本項 KSF 的「企業競爭力契合」欄位。
2. 提案做法支持本項 KSF，將提案放入本項 KSF 的「相關提案」欄位。
3. KSF 的權重由決策團隊制定，本案例中暫時假設所有 KSF 權重都相同。

項目	關鍵成功因素	企業競爭力契合	相關提案	KSF 權重
1	Business Model	◎完整的雲端技術與平台 ◎數千萬名忠誠會員與顧客 ◎資金充沛	◎開放銷售二手商品刊登販售 ◎提供更多討論區與心得資訊	1/16
2	Efficiency (效率，迅速)	◎完整的雲端技術與平台 ◎完善的物流技術與基礎設施	◎開放銷售二手商品刊登販售	1/16
3	Complementarities (一站購足，多樣性)	◎完整的雲端技術與平台 ◎供應鏈議價能力	◎開放銷售二手商品刊登販售	1/16

項目	關鍵成功因素	企業競爭力契合	相關提案	KSF權重
4	lock-in (消費者鎖定, 忠誠度建立)	◎ 品牌知名度 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客	◎ 開放銷售二手商品刊登販售 ◎ 提供更多討論區與心得資訊	1/16
5	Novelty (新穎性, 創新性)	◎ 完整的雲端技術與平台	◎ 開放銷售二手商品刊登販售	1/16
6	Pricing Effects	◎ 品牌知名度 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客 ◎ 供應鏈議價能力	◎ 開放銷售二手商品刊登販售	1/16
7	Community & CRM	◎ 品牌知名度 ◎ 完整的雲端技術與平台 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客	◎ 開放銷售二手商品刊登販售 ◎ 提供更多討論區與心得資訊	1/16
8	Team	◎ 品牌知名度 ◎ 資金充沛		1/16
9	Order fulfillment	◎ 完整的雲端技術與平台 ◎ 完善的物流技術與基礎設施		1/16
10	認知品牌	◎ 品牌知名度 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客	◎ 提供更多討論區與心得資訊	1/16
11	網站設計	◎ 完整的雲端技術與平台	◎ 新增網路廣告區塊 ◎ 提供更多討論區與心得資訊	1/16
12	客戶信任	◎ 品牌知名度 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客	◎ 提供更多討論區與心得資訊	1/16
13	行銷與市場拓展能力	◎ 品牌知名度 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客 ◎ 供應鏈議價能力	◎ 開放銷售二手商品刊登販售 ◎ 新增網路廣告區塊	1/16

項目	關鍵成功因素	企業競爭力契合	相關提案	KSF 權重
14	通路配合	◎ 品牌知名度 ◎ 完整的雲端技術與平台 ◎ 完善的物流技術與基礎設施	◎ 開放銷售二手商品刊登販售	1/16
15	Traffic (流量)	◎ 完整的雲端技術與平台 ◎ 數千萬名忠誠會員與顧客	◎ 開放銷售二手商品刊登販售 ◎ 新增網路廣告區塊 ◎ 提供更多討論區與心得資訊	1/16
16	資金周轉	◎ 資金充沛 ◎ 供應鏈議價能力	◎ 開放銷售二手商品刊登販售 ◎ 新增網路廣告區塊	1/16

表 7 完整版成功因素與 Amazon 企業競爭力，待決策提案契合表

最後，決策者審視[表 7]，依據決策者或決策團隊對於 KSF 的權重(本案例所有 KSF 權重皆相同)，即可判斷何者提案具有較佳的綜效。從相關提案欄位我們可以看到比分如下：

1. 開放銷售二手商品刊登販售：出現 11 次，得分 $11 \times 1/16 = 11/16$
2. 新增網路廣告區塊：出現 4 次，得分 $4 \times 1/16 = 4/16$
3. 提供更多討論區與心得資訊：出現 7 次，得分 $7 \times 1/16 = 7/16$

「開放銷售二手商品刊登販售」提案所支持的 KSF 與企業競爭力項目分數最高 (11/16)，因此最佳決策應為「開放銷售二手商品刊登販售」。此決策方式所產生的答案，與個案描述的結果符合。

再者，從企業競爭力欄位可以看到，Amazon 所具有最佳的競爭力為「完整的雲端技術與平台」，循此技術延伸，當時決策的方向是希望能夠更大幅度讓 White Sapce 產生效用，也就是發揮「Complementarities」與「行銷與市場拓展能力」這兩項 KSF，如此推論，我們可以發現同時符合「完整的雲端技術與平台」、「Complementarities」、「行銷與市場拓展能力」三者的答案是「開放銷售二手商

品刊登販售」。

直接從項目數量的綜效來評估，或者從企業競爭力+KSF 權重的方式來評估，都支持 Amazon 執行「開放銷售二手商品刊登販售」提案。從本個案的推論，驗證了本模型適足以描述電子商務的商業模式決策以及可靠度。



第二節 PChome online 個案分析

關於前一章中所提及的 PChome online 個案，我們將決策分成兩個層次，第一是企業成長歷史中的關鍵性決策，第二則是企業發展整體佈局策略。透過這兩個層次，我們可以印證到本研究所提出的[圖 14 反饋循環式電子商務模型]可以應用在營運方向的決定，同時也可以應用在整體佈局的策略上。

壹、企業成長歷史中關鍵性決策

從個案中，我們發現到 PChome online 並非一開始就成功，也並非一開始就瞄準到正確方向上，而是透過不同時期的轉型，以及創新服務的運用，終於成長成為大型的電子商務網站。為了便於解釋，我們將 PChome online 各時期的競爭力，還有我們所提出的關鍵成功因素列表[表 3 完整版電子商務成功因素表]，即可以看出決策機制符合「反饋循環式電子商務模型」所提出的模式，也就是決策是由企業競爭力與外部關鍵成功因素兩者內化產生綜效而得到[表 8]。

	關 鍵 決 策	決 策 前 企 業 競 爭 力	本 論 文 建 議 K S F	決 策 結 果
1	由平面媒體跨入網路	1. 3C 媒體品牌 2. 專業內容提供者 3. 熟悉廣告業務	1. Business Mode 2. Novelty	1. PChome online 成功轉型為網路企業
2	由專業內容提供網站轉型為入口網站	1. 專業內容提供者 2. 網站技術與人才 3. 網路人氣	1. Business Model 2. Complementarities 3. Novelty	1. PChome online 成功轉型為入口網站
3	品牌形象統一	1. 原有 PChome 品牌 知名度與認同度高 2. 服務多樣化 3. 技術整合能力強	1. lock-in 2. Community & CRM 3. Traffic (流量) 4. 認知品牌	1. PChome online 網路流量與會員數量高速成長。 2. 擊敗蕃薯藤成為入口網站流量第二。
4	切入電子商務	1. 網站人氣 2. 技術實力 3. 品牌認同度高 4. 商品行銷能力強	1. Complementarities 2. 認知品牌 3. 客戶信任	1. 成為台灣電子商務第一品牌 2. 年營業額突破百億
5	併購露天拍賣	1. 服務多樣化 2. 商品行銷能力強 3. 網站人氣	1. Complementarities 2. Efficiency 3. lock-in	1. 成功讓露天拍賣轉虧為盈
6	發展商店街	1. 商品行銷能力強 2. 技術實力足夠 3. 網站人氣	1. Complementarities 2. Community & CRM 3. lock-in 4. Traffic (流量)	1. 商店街成功上櫃，成為興櫃電子商務股王 2. 擁有 1 萬 2 千多家店，開店數最多。

表 8 PChome online 關鍵決策與企業競爭力, KSF 關係表

從[表 8]我們發現到，PChome online 在成長過程中的多次轉折，除了評估自身競爭力與實力之外，受到 KSF 所帶來的影響明確。此表格可以印證[圖 14 反饋循環式電子商務模型]，成功電子商務企業在決策過程中，以自身的競爭力為基礎，萃取與擷取其他企業或者學術界研究公開的關鍵成功因素[表 3 完整版電

子商務成功因素表]，加上自身的創新能力，整個模式符合[圖 14 反饋循環式電子商務模型]所論述。

貳、企業發展整體佈局策略

儘管看起來 PChome online 的服務推出並沒有一定的規則，然而圍繞著整個策略的佈局，仍然可以用[圖 14 反饋循環式電子商務模型]來印證。我們重覆運用的分析步驟如同[圖 14 反饋循環式電子商務模型]所揭示，不再重覆贅述，直接進入企業競爭力列表製作。首先，我們將 PChome online 的企業競爭力條列如下表[表 9]：

項目	競爭力
1	品牌知名度
2	完整的雲端技術與平台
3	完善的物流技術與基礎設施
4	一千多萬名忠誠會員與顧客
5	優異的行銷能力
6	創新服務的能力

表 9 PChome online 企業競爭力列表

其次，提案發展單一介面與多元服務的案子如下表[表 10]：

項目	可能提案	說明
1	提供多元服務	
2	提供單一介面整合多種服務	假設提案，以 Amazon 為師
3	整合併購其他服務商擴大規模	假設提案，以 Yahoo 奇摩為師

表 10 PChome online 內部提案表（假設）

第三步驟，將上面兩個表格與[表 3 完整版電子商務成功因素表]整合，產生下表[表 11]。分別將[表 9]、[表 10]的內容，依據相關性放進表格中。所謂的相關性準則如下：

1. 企業競爭力支持本項 KSF，將企業競爭力放入本項 KSF 的「企業競爭力契合」欄位。
2. 提案做法支持本項 KSF，將提案放入本項 KSF 的「相關提案」欄位。

項目	關鍵成功因素	企業競爭力契合	相關提案	KSF 權重
1	Business Model	◎完整的雲端技術與平台 ◎一千多萬名忠誠會員與顧客 ◎優異的行銷能力 ◎創新服務的能力	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務	1/16
2	Efficiency (效率，迅速)	◎完整的雲端技術與平台 ◎完善的物流技術與基礎設施	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務 ◎整合併購其他服務商擴大規模	1/16
3	Complementarities (一站購足，多樣性)	◎完整的雲端技術與平台	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務 ◎整合併購其他服務商擴大規模	1/16

項目	關鍵成功因素	企業競爭力契合	相關提案	KSF權重
4	lock-in (消費者鎖定, 忠誠度建立)	◎品牌知名度 ◎一千多萬名忠誠會員與顧客 ◎創新服務的能力	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務	1/16
5	Novelty (新穎性, 創新性)	◎完整的雲端技術與平台 ◎創新服務的能力	◎提供多元服務	1/16
6	Pricing Effects	◎品牌知名度 ◎一千多萬名忠誠會員與顧客	◎提供多元服務	1/16
7	Community & CRM	◎品牌知名度 ◎完整的雲端技術與平台 ◎一千多萬名忠誠會員與顧客	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務 ◎整合併購其他服務商擴大規模	1/16
8	Team	◎品牌知名度 ◎優異的行銷能力 ◎創新服務的能力	◎提供多元服務	1/16
9	Order fulfillment	◎完整的雲端技術與平台 ◎完善的物流技術與基礎設施	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務	1/16
10	認知品牌	◎品牌知名度 ◎一千多萬名忠誠會員與顧客 ◎創新服務的能力	◎提供單一介面整合多種服務	1/16
11	網站設計	◎完整的雲端技術與平台 ◎創新服務的能力	◎提供多元服務	1/16
12	客戶信任	◎品牌知名度 ◎一千多萬名忠誠會員與顧客	◎提供多元服務 ◎提供單一介面整合多種服務	1/16

項目	關鍵成功因素	企業競爭力契合	相關提案	KSF 權重
13	行銷與市場拓展能力	<input type="checkbox"/> 品牌知名度 <input type="checkbox"/> 一千多萬名忠誠會員與顧客 <input type="checkbox"/> 優異的行銷能力 <input type="checkbox"/> 創新服務的能力	<input type="checkbox"/> 提供多元服務 <input type="checkbox"/> 提供單一介面整合多種服務 <input type="checkbox"/> 整合併購其他服務商擴大規模	1/16
14	通路配合	<input type="checkbox"/> 品牌知名度 <input type="checkbox"/> 完整的雲端技術與平台 <input type="checkbox"/> 完善的物流技術與基礎設施	<input type="checkbox"/> 提供多元服務	1/16
15	Traffic (流量)	<input type="checkbox"/> 完整的雲端技術與平台 <input type="checkbox"/> 一千多萬名忠誠會員與顧客	<input type="checkbox"/> 提供多元服務 <input type="checkbox"/> 提供單一介面整合多種服務 <input type="checkbox"/> 整合併購其他服務商擴大規模	1/16
16	資金周轉	<input type="checkbox"/> 完整的雲端技術與平台 <input type="checkbox"/> 優異的行銷能力	<input type="checkbox"/> 提供多元服務 <input type="checkbox"/> 提供單一介面整合多種服務	1/16

表 11 完整版成功因素、PChome online 與企業競爭力，待決策提案契合表

首先，計算比分如下：

1. 提供多元服務：出現 14 次，得分 $14 \times 1/16 = 14/16$
2. 提供單一介面整合多種服務：出現 11 次，得分 $11 \times 1/16 = 11/16$
3. 整合併購其他服務商擴大規模：出現 5 次，得分 $5 \times 1/16 = 5/16$

最後，決策者審視[表 11]，依據決策者或決策團隊對於 KSF 的權重，即可判斷何者提案具有較佳的綜效。我們先考慮客觀的企業競爭力與 KSF 所支持力度最強的項目，從相關提案欄位我們可以看到「提供多元服務」提案所支持的 KSF 與企業競爭力項目得分最高，因此最佳決策應為「提供多元服務」。此決策

方式所產生的答案，與個案描述的結果符合。

再者，PChome online 在國內，一向以創新能力知名，與其他網站不同之處，在於 PChome online 具有很強的原創性，因此就關鍵因素來看，「Business Model」、「Complementarities」、「Novelty」、「網站設計」這幾個 KSF 是 PChome online 的成功因素。而且 PChome online 累積了大量的雲端技術，因此將 KSF 與雲端技術這個企業競爭力整合之後，「提供多元服務」也是最佳的選擇。

直接從比分的綜效來評估，或者從企業競爭力+KSF 權重的方式來評估，都支持 PChome online 執行「提供多元服務」提案。從本個案的推論，驗證了本模型適足以描述電子商務的商業模式決策以及可靠度。



第六章 結論與建議

透過本研究對於「反饋循環式電子商務模型」的驗證，確認了模型的適用性與可靠性。並且本研究以企業成長歷史關鍵性轉折列表的方式，印證了[表 3 完整版電子商務成功因素表]具有完整性與充足的涵蓋性，可以作為企業實際決策時的依據。透過個案的分析，也印證了「反饋循環式電子商務模型」具有可靠性與實用性，足以作為企業經營者邁向成功電子商務的決策模型。

第一節 結論

針對論文的研究目的，本章總結結論如下：

1. 探討分析成功 B2C 電子商務網站，萃取出實際有效的「關鍵成功因素」
結論：透過分析成功的 B2C 電子商務網站，我們可以萃取出實際有效的「關鍵成功因素」表，如[表 3 完整版電子商務成功因素表]。透過實際的個案驗證，也確認了整合學術研究與實際經驗法則的 Key Success Factors 表具有實用的價值。茲將表格重列如下：

項目	關鍵成功因素	相關文獻
1	Business Model	Michael Morrisa, Minet Schindehutteb, Jeffrey Allenc(2005)
2	Efficiency (效率，迅速)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
3	Complementarities (一站購足，多樣性)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
4	lock-in (消費者鎖定，忠誠度建立)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
5	Novelty (新穎性，創新性)	Raphael Amit, Christoph Zott (2001) Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen (2007)
6	Pricing Effects	Shu-Fang Chen, Dauw-Song Zhu, Tzy-Wen Tang (2002)
7	Community & CRM	Mikko O. J. Laine (2006) 林志隆, 湯明哲 (2003)
8	Team	單彥鈞, 王俊程博士, (2010) 仲山進也 (2011)
9	Order fulfillment	Fred R. Ricker and Ravi Kalakota (1999)
10	認知品牌	王翎愷, 盧希鵬博士 (2006)
11	網站設計	王翎愷, 盧希鵬博士 (2006)
12	客戶信任	王翎愷, 盧希鵬博士 (2006) Yu-Wen Chen, Chia-Hui Lin (2009) 吳佩勛, 黃永哲 (2006)
13	行銷與市場拓展能力	張愛華, 曾忠蕙 (2008)
14	通路配合	張愛華, 曾忠蕙 (2008)
15	Traffic (流量)	實際經營經驗法則
16	資金周轉	實際經營經驗法則

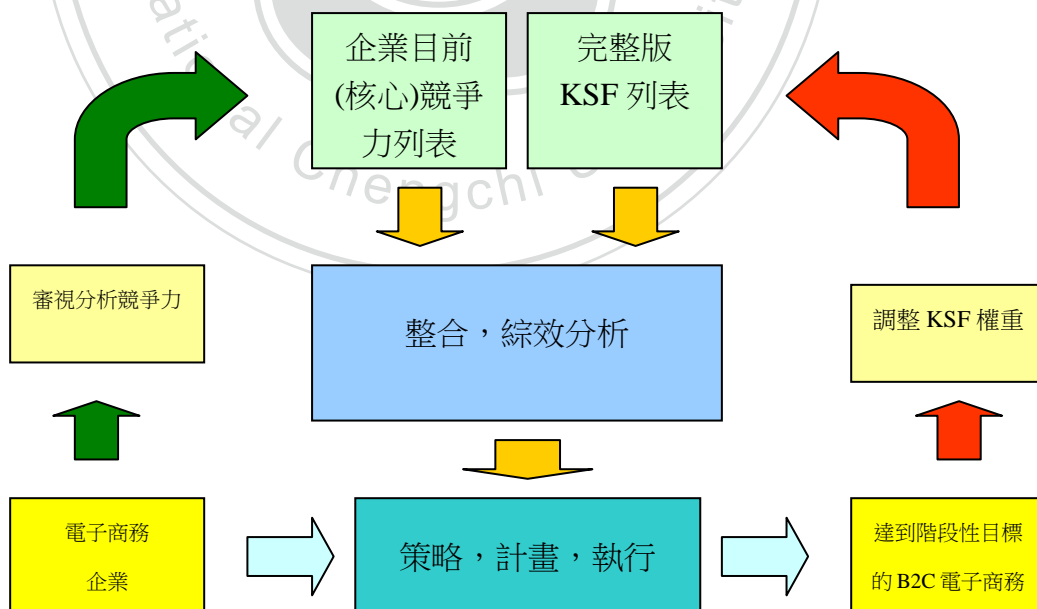
2. 探討企業如何審視自身「競爭力」，尋找能與「關鍵成功因素」契合者，以求取綜效。

結論：一般而言，企業的競爭力可以透過德菲法由高階主管列出並且評分獲得，也可以由企業決策者依據目前所了解的自身能力做判斷。本研究採取的做法是，直接透過資料做歸納研判，列表獲得。競爭力為主關

或客觀的認知，企業在整個產業中得以生存並且據以競爭甚至獲利的能力，具有多種面相與描述方式。本研究採取從高階決策者的角度來審視自身的能力，比較具有全面性，同時也比較能與決策者的決策相接近。

3. 提出企業進入 B2C 電子商務事業的架構模型。

結論：本研究於第二章提出「反饋循環式電子商務模型」，透過結合企業競爭力與關鍵成功因素列表，協助企業進行 B2C 電子商務事業的策略制定與計劃制定。搭配企業本身對於執行成果的評分方式，進而反饋調整 KSF 的權重，結合企業競爭力進行下一階段的策略制定與計劃執行。「反饋循環式電子商務模型」在經過個案驗證說明之後，皆能與第四章中兩個個案決策制定結果相符合，顯示模型的可適性與可靠度足以提供中小企業做為進入電子商務領域使用。本研究之「反饋循環式電子商務模型」如下圖：



4. 結合「企業競爭力」與「關鍵成功因素」，透過本論文所提之模型，個

案探討成功電子商務以驗證本模型之可靠度。

結論：從我們選擇的兩個個案 Amazon 與 PChome online 對於經營決策的分析，以本研究所提出之「反饋循環式電子商務模型」進行分析確認，得到了與個案相同的結果，顯示「企業競爭力」與「關鍵成功因素」對於 B2C 電子商務決策時是非常重要的兩個關鍵因素。而「關鍵成功因素」之形成，除了以學術研究為基礎之外，也應該納入實際經驗法則以符合廣泛性與實用性。個案分析的結果也顯示，本研究所歸納的關鍵成功因素表具有其完整性與實用性。

因此透過回應本論文的研究目的，以及檢視個案分析結果，印證了電子商務企業可以利用「反饋循環式電子商務模型」協助企業的決策，以得到較佳的決策品質。企業仍可以透過循環的方式，持續修正 KSF 的權重，提升績效或減少損失。

第二節 建議

過去，B2C 電子商務缺乏明確的模型提供企業可以參考，大多數的研究都以「策略」或「business model」等方式帶過，形成企業面對電子商務執行時的明顯斷層。

本研究主要在彌補這個斷層的不足，預期以明確的模型與變革步驟提供企業可以實際執行參考的依據。然而策略與商業模式並非不妥，主要是這兩者都屬於較高層次的理論討論，本論文僅是將焦點拉近，提出一個可行且明確化的模型。然而此模型並非唯一也非成功保證，僅能減少企業風險以及投資成本。企業可以透過本研究所提出的模型，嘗試在較小的風險與投資成本下建立 B2C 電子商務事業。

由於研究所需，本研究所提出模型僅強調電子商務的成長，偏向於攻擊策略，然而對於重要風險因素的考量，也就是防守策略，還有威脅的預防，並沒有太多的描述，因此風險與威脅將是本模型可以進一步發展補強的地方。以個案為例，可用來分析 PChome online 與 Yahoo 的競爭關係與攻防策略，或者來自於中國大陸電子商務業者，例如淘寶的威脅。

對於後續研究的建議，我們題出一個值得思考的方向：

企業透過模型分析核心競爭力與關鍵成功因素之後，是否一定要選擇自己投資進行 B2C 的網站事業？因為核心競爭力與關鍵成功因素之間的距離如果落差過大，應該採行的方式為何？

本研究嘗試透過模型協助中小企業進行電子商務的評估，然而所謂 B2C 電子商務的 KSF 可能有許多是中小企業自身無法承擔的，而且電子商務並非不需要成本，反而成本支出有可能超過預期甚多(邵兵家，蔡志剛 2005 [49])。因此，對於落差過大的中小企業，透過本模型也可從操作的角度來思考，以 B2B2C 的模式應對。簡言之，將 B2C 電子商務視為通路管理的一部分，而非取代或者自建通路，此即所謂「虛實整合經營模式」(游哲豪,王信文,江敏城, 2008^[56])。

因此關於「虛實整合經營模式」，需要考慮的是將電子商務以新的通路看待，以通路管理的方式經營。如何修正調整「反饋循環式電子商務模型」以適合「虛實整合經營模式」的經營模式，將會是未來可探索的一個課題。



參考文獻

- ¹ Mani Subramani, Eric Walden, "THE DOT COM EFFECT: THE IMPACT OF E-COMMERCE ANNOUNCEMENTS ON THE MARKET VALUE OF FIRMS", IDSc Department, Carlson School of Management University of Minnesota, 1999.
- ² Amrit Tiwana and Balasubramaniam Ramesh, "e-Services: Problems, Opportunities, and Digital Platforms", J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences - 2001
- ³ "ZARA: Fast Fashion Case Study", Harvard Business Review.
- ⁴ Ali Af. Asgari, Abu Bakar Abdul Hamid, Nik Muhd Naziman Ab Rahman, Azadeh Asgari, "The Role of Knowledge Management's KSF in the Malaysian e-Business Environment", ADVANCED IN MODERN MANAGEMENT JOURNAL, VOL.1, NO.1, FEBRUARY 2012.
- ⁵ 蓋瑞·哈默爾(Gary Hamel)、C. K. 普哈拉(C. K. Prahalad), "企業核心競爭力 The core competence of corporation". 1990, 哈佛商業評論(Harvard Business Review)
- ⁶ 蓋瑞·哈默爾(Gary Hamel)、C. K. 普哈拉(C. K. Prahalad), "競爭大未來 Competing for the future". 譯者：顧淑馨, 智庫出版社, 出版日期：1995-06-01
- ⁷ 陳賢舜, 林邦傑, 秦夢群(2009), "學校核心競爭力指標之研究--以技專院校為例", 國立政治大學教育學系博士論文
- ⁸ Chandler, A. D. (1990). "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism". Cambridge, Harvard University Press.
- ⁹ 楊明賢, 陳慧玲, "企業應用電子商務的導入因素、實施策略與績效關係之研究", 資訊管理學報第八卷, 第二期, 2002
- ¹⁰ Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak, "Core Competence for Sustainable Competitive -- Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence", IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 49, NO. 1, FEBRUARY 2002
- ¹¹ Vladimir Zwass, "Electronic Commerce and Organizational -- Innovation: Aspects and Opportunities", International Journal of Electronic Commerce / Spring 2003, Vol. 7, No. 3, pp. 7-37.
- ¹² Detmar Straub & Richard Klein, Georgia State University, J. Mack Robinson, College of Business, Computer Information Systems

-
- Department,"E-Competitive Transformation",Georgia State University Working Paper,2000.
- ¹³ Andrew C Boynton; Robert W Zmud,"An Assessment of Critical Success Factors",Sloan Management Review (pre-1986); Summer 1984; 25, 4; ABI/INFORM Global pg. 17
- ¹⁴ Dr. Robert G. Cooper, "From Experience:The Invisible Success Factors In Product Innovation",Journal of Product Innovation Management, 16, 2, April 1999, 115-133
- ¹⁵ Dauw-Song ZHU,Chien-Ta HO,Tzy-Wen TANG,Shu-Fang CHEN Vol. 6, No.4, Aug 2003,中華管理評論,P34~P35
- ¹⁶ Leidecker, Joel K. and Albert V. Bruno (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, Vol. 17:25.
- ¹⁷ 單彥鈞，王俊程博士，(2010), "The Key Success Factors For Serial Entrepreneurial Teams In Taiwanese Electronic Commerce Transaction Industry - A Case Study of Monday Team", 國立清華大學／國際專業管理碩士班／99／碩士論文
- ¹⁸ Christopher P. Holland and Ben Light, Manchester Business School,"A Critical Success Factors Model For ERP Implementation",1999 IEEE
- ¹⁹ C. Anthony Di Benedetto,"Identifying the Key Success Factors in New Product Launch",J PROD INNOV MANAG 1999;16:530-544,Elsevier Science Inc.
- ²⁰ Walid Belassi,Oya Icmeli Tukel, "A new framework for determining critical success/failure factors in projects",International Journal of Project Management Vol. 14, No. 3, pp. 141-151, 1996
- ²¹ Klaus G. Grunert,Charlotte Ellegaard,Project no 15, "The Concept of Key Success Factors:Theory and Method" ,MAPP working paper no 4,October 1992,ISSN 0907 2101
- ²² Raphael Amit,The Wharton School University of Pennsylvania and Christoph Zott,INSEAD Euro-Asia Center,"Value Drivers of e-Commerce Business Models", Strategic management journal, 2001
- ²³ Tom R. Eikebrokk, Dag H. Olsen, "An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs",Information & Management 44 (2007) 364-383
- ²⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Vendor_lock-in
- ²⁵ Michael Morrisa,Minet Schindehutted, Jeffrey Allenc,"The entrepreneur's business model: toward a unified perspective",Journal of Business Research 58 (2005) 726-735.
- ²⁶ Prof. Dr. Wolfgang Fritz,"Success Factors of Internet-based Business Models",AP-Nr.02/06,Technische Universitat Braunschweig,Institut fur Wirtschaftswissenschaften,Abt. BWL, insbes. Marketing,ISBN 3-933628-46-6

-
- ²⁷ Maris G. Martinsons, Department of Management, City University of Hong Kong, "Electronic commerce in China: emerging success stories", *Information & Management* 39 (2002) 571–579
- ²⁸ Shu-Fang Chen, Dauw-Song Zhu, Tzy-Wen Tang, "The Key Successful Factors of Internet Business: The Study of Online Bookshop", Department of Business Administration, National Dong Hwa University. The Second International Conference on Electronic Business Taipei, Taiwan, December 10-13, 2002
- ²⁹ 皮世明, 陳進成, "電子商務中顧客價值, 顧客滿意度以及顧客忠誠度之關係研究", *東海管理評論*, 民國 94 年, 第七卷, 第一期。
- ³⁰ Mikko O. J. Laine, "KEY SUCCESS FACTORS OF VIRTUAL COMMUNITIES", paper of Master degree of Science in Engineering, 2006, Department of Industrial Engineering and Management, Institute of Strategy and International Business, HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
- ³¹ 林志隆, 湯明哲 (2003), "台灣 B2C 電子商務經營與成功模式分析", 國立臺灣大學國際企業學研究所 EMBA 碩士論文
- ³² 仲山進也 (2011), "上網賣東西, 這樣做最賺", 大是文化有限公司, 2011.
- ³³ 鄭明松, 陳信益, 林佳慧, "影響企業導入電子商務績效之企業內部因素探討", *中華管理學報*, 第五卷, 第一期, 2004.
- ³⁴ Fred R. Ricker and Ravi Kalakota, "Order Fulfillment: The Hidden Key to e-Commerce Success", *Supply Chain Management Review*, Fall 1999.
- ³⁵ 王翎嫻, 盧希鵬博士, "B2C 電子商務網站成功之預測模式", 國立台灣科技大學資訊管理系碩士論文.
- ³⁶ Yu-Wen Chen, Chia-Hui Lin, "The study of Taiwanese online sellers' ethics and online buyers' trust in Electronic Commerce", *East-Asia Review*, No.466, 2009.12.
- ³⁷ 吳佩勛, 黃永哲, "電子商務網站客戶購買意願影響因素研究—以中國電信電子商務網站為例", *Journal of Sun Yatsen University (Social Science Edition)*, No.3 2006, Vol.46, General No.201.
- ³⁸ 張愛華, 曾忠蕙, "電子商務業者的顧客資本, 市場導向與經營績效關係之研究", *Journal of e-Business*, 第十卷, 第三期, 2008 年 9 月。
- ³⁹ Kuo-chung Changa, Joyce Jacksona, Varun Grover, "E-commerce and corporate strategy: an executive perspective", *Information & Management* 23 (2002) 1–13
- ⁴⁰ Mahajan, V. Srinivasan, R., and Wind, J (2002): "The Dot.com Retail Failures of 2000: Where are the Winners?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, 2002, No. 4: 474-486.
- ⁴¹ Stuart J. Barnes, Victoria University of Wellington, New Zealand and Richard T. Vidgen, School of Management, University of Bath, UK, "AN INTEGRATIVE APPROACH TO THE ASSESSMENT OF E-COMMERCE QUALITY", *Journal of*

-
- Electronic Commerce Research, VOL. 3, NO. 3, 2002
- ⁴² James C. Craig and Robert M. Grant (1993), "strategic management",小知堂文化事業股份有限公司
- ⁴³ 黃營杉(1994),「企業政策」,空中大學印行。
- ⁴⁴ Sa, J. A. Sousa De Vasconcellos e and Hambrick D. C.(1989), "Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector", Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 4, July-August.
- ⁴⁵ Hans-Dieter Zimmermann,"Understanding the Digital Economy: Challenges for new Business Models",mcm institute for media and communications management, University of St. Gallen,AMCIS 2000.
- ⁴⁶ Prabakar Kothandaraman David T. Wilson (2001),"The Future of Competition Value-Creating Networks",Industrial Marketing Management 30, 379-389 (2001)
- ⁴⁷ Rogers, Everett M. "Diffusion of Innovations". 4thed. New York: Free Press,1995.
- ⁴⁸ Geoffrey A. Moore,"Inside the Tornado: maketing strategies from Silicon Valley's cutting edge"(中譯: 龍捲風暴), 陳正平譯, 麥田出版, 城邦文化發行, 1999.
- ⁴⁹ 邵兵家, 蔡志剛,"電子商務活動對企業績效影響的實證研究—以中國 IT 上市公司為例的研究", 重慶大學, 經濟與工商管理學院, 科技進步與對策, 2005 11 月號。
- ⁵⁰ 應志偉,"零售市場之線上購物意願與叛離因素分析",國立政治大學碩士論文, 2002
- ⁵¹ 黃瓊慧、陳政芳、許書偉,"電子商務與公司價值", 企業管理學報, 第 61 期, 2004 年 6 月,P1-28
- ⁵² James C. Craig and Robert M. Grant (1993), "strategic management",小知堂文化事業股份有限公司
- ⁵³ Sa, J. A. Sousa De Vasconcellos e and Hambrick D. C.(1989), "Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector", Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 4, July-August.
- ⁵⁴ Richard Brandt, "amazon.com 的祕密: 最低調的科技巨頭貝佐斯 One Click: Jeff Bezos and the Rise of amazon.com",2012
- ⁵⁵ Mark W. Johnson, "Amazon's Smart Innovation Strategy", Strategy and Innovation, Business Week, April, 2010.
- ⁵⁶ 游哲豪,王信文,江敏城,"運用網路行銷策略達成虛實整合經營模式之個案研究",國立彰化師範大學,企業管理學系碩士論文, 2008