

管理個案評論試題

(限用答案本作答)

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 請依據個案問題分析之內容，請對以下命題提出您的看法，必須明白交代支持您論點的理由。(本題佔 30%)
 - (1) B2C 電子商務網站廠商於創立初期偏向採取單一利基市場進入，並尋找出可獲利的市場區塊。
 - (2) B2C 電子商務網站隨著經營規模的擴大，會逐漸提供消費者具互動性及客製化的產品服務與資訊，提供顧客在實體世界與直銷通路缺乏的價值。
 - (3) B2C 電子商務網站在初期偏向採取促銷之誘因管理以吸引新顧客上網消費，隨著網站規模擴張，偏向採取忠誠度管理以留住舊有顧客，以達到持續獲利之目標。
2. 請為此個案以不超過 150 字撰寫論文摘要(abstract)。(本題佔 15%)
3. 請根據此個案所敘述之內容設計一個研究主題，以不超過 1000 字，簡要說明研究構想，包括研究問題，研究目的，研究架構，理論根據，與研究方法。(本題佔 45%)
4. 請說明您的專長，並根據您的專長說明未來擬研究之管理問題。(本題佔 10%)

作答注意事項：

1. 把握時間，可擇重點論述。眾所週知的觀點，無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。

PC home 線上購物 (2000-2003)

個案背景

網路家庭國際資訊股份有限公司(PChome Online Inc.)，成立於 1998 年 7 月，為網路服務公司，提供入口網站、電子商務及電信通訊等網路服務的綜合網路服務商。網路家庭之前身為電腦家庭集團(PChome Publication)的網路事業部，係電腦資訊雜誌集團。當時電腦家庭以簡單入門的概念切入，提供一系列易學易懂的電腦相關雜誌，奠定電腦家庭在短短數年間成為國內最大雜誌集團。利用此一優勢，電腦家庭集團於 1996 年成立 PC home Daily 網站，正式跨足網路媒體經營。經過六年的經營，網路家庭已是網路服務集團，旗下包括入口網站、電子報、電子商務、免費撥接等服務，囊括重要的網路服務產品。網路家庭結合更新的網路通訊技術，從消費者需求著手，開發更多合乎台灣網友需求的網路服務。

『PC home 線上購物』(<http://shopping.pchome.com.tw/>)網站成立於 2000 年 6 月，隸屬於 PC home Online。成立時，正是網際網路產業最高峰時期，是 PC home Online 入口網站中多角化經營的其中一項。當時的環境，無論是國內外皆對網際網路充滿信心，在創投與資金大量投入之下，各式各樣電子商務的網站陸續成立。『PC home 線上購物』在當時較其他電子商務網站成立較晚且規模較小，經營項目少，成立當時並不受到市場太大重視。

『PC home 線上購物』初期涉入電子商務經營時，以雜誌訂購為第一個開站的購物頻道。在當時較具知名度的電子商務網站大多以航空旅遊、3C 商品、書籍或拍賣性質等等為網站題材，而這些網站大多投入實體環境資源或大量的廣告資源來吸引一般消費者至網路上購物，且大多為會員制的經營模式，因此，在當時資金充裕的情況下，各電子商務網站大多也以吸收會員為目標。『PC home 線上購物』在此階段的規劃，也期待在電子商務成熟後脫離 PC home Online，獨立成為一家公司。

在此階段的硬體環境，大部份上網族群仍以電話撥接為主，在 1999 年底一般的電話撥接才開始推行按月計價制，寬頻仍以公司專線、ISDN 及僅能下載的 Cable Modem 為主。當時的上網人口雖然已經突破 300 萬，但仍受限在硬體環境、上網時間、地點、費用都是當時網路消費的限制。在網路消費習慣尚未建立的當時，大部份消費者會懷疑網路消費的安全性，不願在網路上進行消費。歷經了三年的演變，『PC home 線上購物』隨著市場環境的變化不斷在調整腳步與成長，努力度過了網路股災與台灣經濟環境的不景氣；而從樂觀面來看，在硬體設施上，上網的環境愈來愈好，在金融交易的安全機制及其他交易模式的發展下，消費者願意在網路上購買商品的人也愈來愈多，而目前『PC home 線上購物』擁有 11 大分類，102 個分館，商品品項超過 2000 項，截至 2003 年 6 月，單月營業額已超過 9000 萬以上。本個案將由網站創始至 2003，描述個案公司的策略、資源與優勢的演進。

第一階段 2000 年 6 月-2001 年 5 月

一、策略

在 PC home 線上購物的創始初期，主要選擇銷售的商品特質大多以『建立交易平台』與『新興產品』為主，創立第一個商品類別就以雜誌訂購平台為出發，半年後再建立了『數位相機』、『PDA』、『LCD』等的銷售頻道。在這段期間，選擇銷售的商品種類特性，大致上可分為以下幾種類別及原則：

- (1) 市場無豐富資訊或尚未有整合通路的商品，如雜誌、套書、語言學習教材等。
- (2) 新科技商品，熱門但市場尚未成熟且實體銷售少，如數位相機、PDA、LCD。
- (3) 銷售金額較高且利潤有一定的門檻，如單價 1000 元以上。

(4) 選擇無商品物流負擔的商品，或是不涉及商品物流。

在這段時間，PC home 線上購物是以數個『精品店』的觀念來經營。依商品屬性的類別來分類，如雜誌館、數位相機館、PDA 館、精選叢書館等等。以提供方便的整合介面，或是豐富且專業的商品內容來吸引消費者上網瀏覽，並且利用新商品首賣或低價促銷來刺激消費者購買。以雜誌訂購為例，因為雜誌訂購在過去大多以雜誌內頁的劃撥單或傳真回函，或是利用直效行銷的管道來取得訂戶。因此，過去消費者訂購雜誌或取得雜誌訂購資訊不是非常方便，而各項訂購雜誌的資訊是分散的。在 2000 年 6 月，PC home 線上購物以集團及關係企業旗下雜誌開始在網路上提供訂閱的服務，雜誌訂購平台讓網路成為一個「整合」的訂購介面，消費者經由此介面可以容易的找到想訂購的雜誌。爾後，博客來網路書店、金石堂網路書店亦效法進行。

以數位相機或 PDA 商品為例，該商品在當時是屬於科技新興商品，消費者對該項商品的認識不深，在實體的銷售通路僅局限在特定區域，因此，PC home 數位相機館或是 PDA 館提供詳盡的介紹，包含評比、使用、差異、問題及使用方式等，都做出詳細的說明及專業的介紹，藉由在網路上的資訊公開，而讓消費者可以輕鬆上網流覽該資訊。除此之外，創始期所設立的各館，除了會提供商品本身的介紹及規格外，也提供該類別商品的新知或市場訊息，包括「專業採購建議」、「上週排行榜」、「採購需知」、「網友投票區」等資訊。

『PC home 線上購物』是最方便及容易購買的介面，讓想要在網路上購買商品的消費者，都能夠擁有美好的網路消費經驗，因此，在網頁的設計上，以清楚的介面及鮮明的顏色為主要設計的呈現，在交易的流程上，免除了大部份購物網站都有的「加入會員」流程，以及「購物車」的機制，讓消費者在確定購買商品後的三個頁面內即完成商品的交易。「會員」與「購物車」的機制在網路購物初期是非常普遍的，在國外各大知名電子商務網站亦是如此。PC home 線上購物並不選擇使用這二項電子商務普遍認為「必要」的機制，主要是考慮到當時台灣地區一般的消費習慣，及對網路消費的不安全感或不信任感。因此，在此階段，PC home 線上購物是無需加入會員的，消費者只要填入基本必要的資料，包括訂貨人(姓名、聯絡電話、發票收件地址)及收貨人(姓名、聯絡電話、商品寄送地址)，充份減少消費者購物的複雜度。

在 PC home 線上購物的初期大部份的付款方式以 7-11 付款及線上刷信用卡為主，而信用卡部份則設置 SSL 安全機制。針對實體商品的出貨，則使用轉單模式來運作，在 PC home 線上購物確認消費者付款後，再通知供應商直接出貨至消費者處。而初期也開放不願線上付款的消費者，提供人工匯款方式。在初期亦曾經有消費者是拿著現金專程到公司來購買商品。此外，在網站中設立簡易客服介面，提供個人的查詢訂購記錄介面及購物清單；在當時大多以人工方式處理這些資訊，消費者在有問題時大多會以 email 方式先行詢問，再由客服人員逐一處理。

在這段期間，PC home 線上購物的人員尚無太多電子商務的經驗，面對資訊流、金流、物流尚無完整的控制機制，例如商品網頁的呈現，每次修改都必需經過美編人員的重新編輯；而交易完成後，也必需要由人員逐一審單以防信用卡冒刷；在交易完成後，金流人員再以傳真方式轉單給供應商，與供應商再以人工方式回覆交貨狀況。透過半人工的方式作業，從中學習瞭解何種需求為必要性的功能，再經由資訊系統將該控制的流程轉化為機制。而在網頁中的呈現，仍需維持消費者在網路上購買的方便性與安全性，

進而建立其信任感，並願意在網路上進行交易。總括而言，PC home 線上購物在此階段採取自行開發商品類別，自行與供應商接觸、聯繫，並自行設立商店，自行銷售，但不做商品進貨及商品的運送。

此外，大量利用 PC home Online 入口網站豐富的流量及會員，使用入口網站各式的文字、圖像式及電子報廣告，不斷的吸引消費者進來流覽，再加上促銷贈品、新商品以及價格的誘因，刺激消費者願意購買，在當時創造了幾個成功的銷售案例，並奠定爾後消費者的品牌印象；如數位相機的 Kodak 首賣活動、Canon 週、Nikon 週、Kodak 特賣、Palm 首賣等等。以 Kodak 首賣活動為例，是「數位相機館」真正引起注目並影響產品通路結構的行銷活動。2001 年 3 月推出新款 DX3200 數位相機時，當時柯達數位相機在市場佔有率及知名度都是有限的，在產品代理商的建議下嘗試與 PC home「數位相機館」合作，在上市前二週以預購方式宣傳，在三週內總共銷售出 650 台新款相機(每台價格為 13000 元)，在當時此銷售量大約為柯達預估 2001 年的台灣地區總銷售量。

在面對實體的市場狀況，PC home 線上購物在初期花費較多心思在說服供應商，讓供應商願意提供商品或服務在網路上銷售，大部份的供應商會擔心網路通路的不穩定，或是擔心業績不高，甚至擔心會影響原先實體通路的銷售狀況。因此，在初期 PC home 線上購物並無太大的採購權力，大多為提供很好條件來主動的請求廠商配合。

二、資源

在這段期間的主要的資源來自於 PC home 的資源，在購物網站經營前，PC home 就已經營了入口網站及內容網站，因此，PC home 線上購物的營運設備及頻寬皆來自於 PC home 自身的設備，且在技術及各種網路經營的經驗，都是由 PC home 來支援。另外，藉由入口網站龐大的會員及流量，將銷售的商品訊息推廣，再加上消費者對 PC home 品牌的信任，促使消費者願意在 PC home 線上購物上購買商品。

此外，簡便安全的機制及方便的購物流程，出於經營者在建構平台時的獨特思維及組織能力，當然也包括初期所選擇經營商品的類別，以及行銷人員在營造購物氣氛特有的產品行銷能力。二個主要的商品頻道一雜誌與數位相機，都在當時創造了市場獨一無二的商品市集。讓方便的平台及專業的內容提高消費者的使用意願及信賴，雖然初期經營的品項較少，但也建立了 PC home 線上購物方便與專業的形象。

在這段期間，因為 PC home 為出版媒體出身，也成為在供應商端最主要的互補性資源。例如，在介入雜誌代訂市場時至少已有集團及關係企業的支援；而數位相機在當時因為是新興產業，大部份的供應商也都因為 PC home 為雜誌媒體背景而支持。無論是同行業或是媒體信賴的驅使，都使 PC home 線上購物在面對這類商品的供應商時，仍可保留一定的談判空間。在市場區隔中，先進入新興市場並且提供豐富的商品資訊及公開的介面，讓原本封閉的商品訊息能夠很容易瞭解，建立了消費者購買的信心；同時，避免投入競爭過高、利潤低的商品，並且不涉及商品物流，以減少營運成本(包含物流與庫存成本)。

三、優勢

在這段期間，經由資源的創造與累積，開始產生營業額，雖然仍不足以讓電子商務部門損益平衡，但在當時仍具有激勵的意義，透過執行上的經驗累積與學習，逐漸去修正、調整並改進。在創始期的成績上，PC home 線上購物成為第一個網路雜誌訂購平台。在數位相機館的專業經營，讓消費者在購買時擁有易懂並專業的購物說明及內容，而建立了推薦的信任度。此外，透過入口網站、集團雜誌介紹、使用過消費者的美好經驗，也逐漸在建立對 PC home 線上購物的信賴，漸漸擴張購物頻道的品牌知名度，吸引更多的消費者上網購買。而無論是所創造及累積的資源，或是資源優勢的價值，都是會不斷的回饋至競爭策略與行銷方式，也會促使管理機制不斷的修正與改進，甚至於影響下一個時期定位與目標。

第二階段 2001 年 6 月-2002 年 5 月

一、策略

在 2001 年 6 月至 2002 年 5 月間，『PC home 線上購物』邁入成長期。利用數位相機館在網路上的經營模組，複製到其他類別的商品，讓原來的數個「精品店」變成一個小型的商場，選擇商品的範圍仍維持前一時期的原則，並增加各項延伸機制，以提供消費者更多的服務。在這段期間，PC home 線上購物以謹慎的方式緩慢的擴充產品線，特別是增加「精彩生活」類別，將原來消費者對 PC home 的既定印象—雜誌、書籍、資訊產品等，增加至軟性商品的販售(如影音、汽車、塑身健身、女性用品等)，期望將原先的市場範圍拓展至更廣泛的商品類別及消費族群。

「數位相機」的商品在 2001 年底佔了市場銷售近一成的銷售量，由於銷售商品也逐漸增加，就以更多的類別(如初、中級、專業)來擴展品類及數量；另外，數位相機或資訊商品的供應商對 PC home 線上購物會提供較多支援及促銷協助，此類產品，與廠商關係更加緊密，如商品上市首賣、促銷、庫存出清等活動，都會由 PC home 線上購物來做首次或獨家的活動。而在商品選擇上，在此階段也開始導入了低單價商品，2001 年完成了 ATM 的付款機制，開始擴展此商品領域，低單價的商品為 PC home 帶來大量的訂單，特別以女性用品、書籍、學習性商品、低價軟體、影音商品等，這些商品因為單價低，消費者購買行為傾向衝動型的購買，因此會創造大量的訂單，使得 PC home 線上購物的使用者逐漸增加。

在這段期間，PC home 線上購物因應商品類別的逐漸增加，新增了產品類別子首頁；讓各商品館可以依產品分類主題分類，以導引消費者瀏覽並可藉子首頁推薦主要商品。如數位影像區，分為入門數位相機、實用數位相機、專業數位相機；資訊產品區，分為筆記型電腦、LCD、PDA 等等；而在商品頁的設計上，也針對分類顏色及格式調整做小幅改版。為了配合對購物後的消費者服務，在購買前輸入 email 帳號及自設密碼登錄，方便消費者在購買後查詢購買資訊。線上客服中心則針對 email 識別消費者，也增加了更多的功能，包括提供個人購物後之清單、過去購物資料、各館詢問平台，同時客服中心網頁介面提供也將商品之 FAQ 資訊公佈及開放詢問介面。

這段期間，逐漸改善了轉單至供應商的系統，過去使用人工傳真的模式，也陸續改

為用電子郵件自動寄送至供應商 excel 檔案格式。這讓轉單人員的人工作業時間大幅降低，也讓商品線及供應商不斷增加的同時，卻無需增加太多的轉單人力。這段期間也新增了幾項方便的機制：例如「加購商品」機制，方便消費者購買相關的商品或配件，提供彌補缺乏購物車機制的弱點。這個機制讓消費者更加方便外，也提高商品成交的金額。還有新增「電子折價券」機制，針對部份商品可折價或折扣，初期的想法是針對員工、公關、老顧客購買時一個方便，交易時輸入代碼則可以產生折價的消費。藉由程式的設定，折價券代碼可以針對時間、金額、數量、商品做彈性的設定，在搭配仿效實體通路的電子郵件宣傳，來刺激購買及老顧客再購。這個方便的機制，不但照顧到老顧客而增加再購率與忠誠度，也規避部份原廠及供應商對於價格的控制。

在這段期間新增加二種付款方式—ATM 自動提款機轉帳及 9000 元以上可傳真刷卡付款方式。ATM 付款方式，在網路購物發展的初期階段，安全的交易環境是消費者所在意的，因此，利用台灣 ATM 自動提款機的普遍性，讓消費者在網路上消費時，可以選擇 ATM 付款方式，與銀行合作由電腦產生一組有期限的虛擬帳號，讓消費者直接利用 ATM 自動提款機轉帳付款，並且吸收其中 18 元的手續費用。這樣的機制不但可以減少對線上購物的疑慮，也增加了低單價商品的銷售。

在資訊機制及流程上，這個階段已逐漸系統化並制度化，各項輔助系統也開始讓流程更有效率，如客服查詢系統，當廠商回覆交貨日期後，直接透過回覆檔案匯入系統，客服系統中就會自動呈現該商品的交貨日期；當客戶來信或來電查詢時，便可快速得知交易狀況及進度。另外，各項商品銷售報表、客服管理及查詢機制也陸續建立。讓工作人員可依需求查詢，得以即時瞭解問題、銷售金額及狀況。在這段時期的技術工程，已經能將商品導入機制模組化。商品館以複製模組的方式來新增，在供應商資料及商品資料齊全的情況下，開館只要輕鬆設定 5 分鐘內可以完成。

在行銷面上，依舊運用入口網站的流量資源，新增加針對 PC home 會員每週二所發行的「PC home 購物報」(主動發送)，藉由「PC home 購物報」將每週新推出或促銷商品以電子報方式傳送至 PC home 會員信箱，增加其促銷的宣傳。這樣的宣傳模式，讓這段期間的銷售金額逐漸成長，並且逐漸形成 PC home 線上購物的固定消費群。另外，也提供「PC home 購物好康報」及「流行折扣電子報」公開讓網友訂閱，主要提供 PC home 線上購物的一些新品或促銷的相關資訊，當然也包括提供老顧客專屬折價券，來吸引消費者至網站上瀏覽更多資訊並且增加購買的機會。

在針對供應商端的部份，伴隨著產品品項、業績、知名度的成長，也漸漸有供應商主動希望合作，但仍有許多原廠不能支援送貨至消費者處而無法合作，另外，因為網路購物是依郵購法令規範，因此，在購物後消費者擁有七天猶豫期，可無條件辦理退貨，讓許多供應商大多不願配合。

二、資源：

在這段期間，PC home 入口網站仍是為 PC home 線上購物的主要宣傳資源，藉由入口網站龐大的會員及流量來發送銷售商品的訊息，在此階段也針對 PC home 會員發送綜合性商品購物電子報，同時適時搭配節慶來搭配促銷。在資源面上，逐漸累積 PC home

線上購物自身的品牌及顧客忠誠度，例如，消費者在數位相機館中，看到豐富的介紹及專業的內容，在數位相機並不普及的當時，PC home 數位相機館在消費者心目中逐漸建立了專業的形象，進而在消費者的印象中，想要買數位相機就會到 PC home 數位相機館來查詢流覽。

在有形資源部份，資金問題是同時期的其他購物網站無法持續經營的主要原因，PC home 自身充裕的資金則是 PC home 線上購物最好的後盾；另外，PC home 線上購物以轉單不進貨且不負擔物流成本的模式，也讓基本營運上的資金不至於造成高存貨及高營運費用。在能力上，PC home 線上購物的經營商品產生了一種大量複製的能力，商品及商品類別都經由資訊機制而快速複製，讓原先的經營模式從「精品店」逐漸走向「百貨」，從中高單價(至少千元以上)到低單價(百元)商品的銷售。這個複製的能力將原來的經營範圍，更加擴充，此時期的業績成長大多來自於開新館的營收。而經過不斷的經營及累積各種成功與失敗經驗，讓行銷能力更為精準，包括逐漸累積各種的廣告模式、促銷手法、價格操作等。還有在尋找適合在網路上銷售的商品，也逐步有所經驗，開發更多輔助的機制及交易的方式。例如加購機制為消費者設想更多並得到更高的營業額，ATM 付款方式的增加亦減低對網路消費安全的疑慮。

而在不斷改進成長之時，組織也由混亂中逐漸累積一種運作的流程，在領者的管理能力下，逐漸建立標準且穩定的作業模式，例如，建立部門職權的分配，明確的訂定流程，建立例行性的活動等等，都是讓組織在此時進入穩定的主要工作。

產品線及營業額都陸續的成長，與供應商之間的關係逐漸密切，在商品及合作的議價能力逐漸增大，供應商願意提供 PC home 購物網站獨有的促銷活動及贈品，以增加其銷售量。但在供應商或通路間的網絡關係，卻因為 PC home 線上購物部份採取中間商(無存貨)模式，因此最前端供應商不願與 PC home 線上購物進行交易。此時中間通路商成為重要的媒介，這些中間通路商具備實體通路的經營，與他們成為相互合作並競爭的關係。他們所供應的商品也在原來的通路在進行銷售，而 PC home 線上購物也可能同時在瓜分此商品市場。如雜誌代訂商、郵購或電視購物的供應商、電腦連鎖店等等。而藉由互補性的關係，PC home 讓中間商增加銷售量以增取更多的原廠資源(如進貨達成佣金)，而中間商也讓 PC home 取得更多樣化的商品，及與前端供應商差不多的成本。此外，中間商可以處理商品物流部份及客戶退換貨問題，這是原先前端供應商大多不願意配合的部份。

此階段需要彈性調整，此時 PC home 線上購物嘗試與宅配公司合作，幫助少部份具商品力但無法處理物流的廠商解決出貨問題，如與聯強國際的合作，依舊透過接單後轉單，但是在貨品從聯強倉庫離開前，就轉由宅配公司取件送至消費者處。像這樣的變通方式，一方面需要供應商的資訊化程度較強，另一方面仍有許多的限制。

三、優勢

在此階段，利用更加熟能生巧的資源來創造與累積價值，在人力資源維持一定的情況下，經營項目增加、營業額逐漸擴充；而大量的宣傳及各項機制的改變下，也使願意在網路購物的消費者增加；而專業的內容敘述，逐漸形成消費者對 PC home 線上購物的

信賴，而讓消費者願意再購，並推薦朋友購買。而在依賴頂著 PC home 入口網站的光環，大量的流量與宣傳仍促使消費者增加更多網路購物的美好經驗，同樣的也回饋至競爭策略與行銷方式上，在下一個成長階段形成重要的影響。

第三階段 2002 年 6 月-2003 年 5 月

一、策略

在此階段，『PC home 線上購物』利用前一階段所建立起的作業流程及模式，不斷的複製並更有效率的利用。在這段時間，以經營『黃金商品』的模式來提昇營業額，這類商品可能是銷售低價或是熱門的商品。行銷手法方面，製作圖文並茂並詳細介紹的專屬網頁，創造了單品銷售量大增。再用同一模式，不斷複製在不同商品上，刺激更多的單項商品大量銷售。例如「藍色奇機」，是台灣設計大陸製造的平價數位相機，以 3990 元的價位吸引學生或首次購買數位相機者。這樣的經營『黃金商品』的模式，不斷的累積客戶數及營業額，從 2002 年 6 月起，數位相機、隨身硬碟、軟體、女性用品、書籍、雜誌、遊戲、DVD 等等，不斷的擴大『黃金商品』的類別及銷售數字，以增進營業額的快速成長。另外，為大幅擴充客戶數，在 2003 年初開發免費贈品專區，以只須支付 190 元物流費用來吸引消費者索取贈品，並透過全省便利商店取貨付款。雖然，這種模式在已經有許多網站在經營，但對 PC home 線上購物是一個全新的行銷模式，藉此不但達成快速擴充客戶數且具有利潤。

商品種類，運用前一階段相同的複製模式，增加了更多的商品類別，包括手錶珠寶、流行精品、DVD 影片、遊戲、影音家電、生活百貨等等，截至 2003 年 5 月，已具備 11 項大分類 102 個分館，逐漸走向『百貨』模式。在伴隨著商品種類及品項日益增加之際，各類型單品促銷及特賣會活動也愈來愈多。因此，在各大類別的子網頁中，增加了搜尋產品及特賣會活動的功能，並在明顯處新增焦點項目，以推薦商品或針對熱門訊息來呈現。當然，也利用各種管道主動與消費者接觸並提供資訊，所以在購物首頁也開放訂閱購物好康報、流行折扣報、文化商品折扣報、電玩折扣報，提供各類商品訊息，並持續發行其他類別電子報。

在此階段，因應商品類別的增加，擴大產品大類別至 11 大類，在各類下再分別設立小類的館別。在前一階段，每館至多可放置 22 個商品品項，而在這個階段則可無限擴充商品品項，超過則使用翻頁機制。另外，針對商品內頁的設計，也施行中幅度的改版為了讓消費者能在商品內頁上看到更多豐富的資訊，PC home 線上購物增加圖片並加大圖片的呈現。過去，為了讓消費者在瀏覽網頁時能快速瀏覽，因此在針對每個網頁的檔案大小限制是非常嚴格的，但經過這三年來網路環境的變化，寬頻普及率也逐漸增加，在網頁的檔案限制也就漸漸放寬。

在此階段，因為「黃金商品」策略推行成功，而產生單一商品大量訂單，但因為 PC home 線上購物並不直接進貨，所以不像其他購物網站有庫存的機制。因此，為反應限量商品或避免銷售量超過廠商庫存而造成缺貨，此階段增加商品限量的機制，此機制僅限於前端訂購的控制，是以避免銷貨超過預期為主，仍不是精確的庫存管理機制。另外，此階段也開始小規模針對部份商品涉入商品物流，利用「借貨模式」入庫，放置於

公司內倉庫或合作廠商倉庫(外倉)，再透過與宅配公司或合作廠商送至消費者處；這個部份主要是針對出貨上較有問題或無法自行出貨的供應商為主，例如 DVD 影片代理商、名牌精品貿易商等等。

在此階段的信用卡付款方式中，PC home 線上購物與聯合信用卡中心合作，在信用卡付款上加上「卡片後 3 碼」的輸入保護，大幅加快信用卡審核時間，並降低冒刷的比例。另外，PC home 線上購物也在各購物網站中首創線上分期的付款，與中國信託銀行合作由網路上直接刷卡後即可分期付款的方式，不同於其他實體郵購或購物網站，皆需要以書面傳真的方式來進行分期授權，不但更容易造成個人資料的流失，在速度上大多需要等待 1 - 2 天以上。而這項服務，也讓 PC home 線上購物在施行初期業績成長 20% 以上。在網路刷卡日益安全並普及下，取消原設立 ATM 18 元轉帳費用的吸收，以鼓勵使用信用卡。針對不同性質商品，可能有不同付款類別，例如：遊戲、美容、DVD 與雜誌因為單價較低，因此，提供了 7-11 付款，而其他則無提供。特殊熱賣商品，為較精確控制銷售量，則僅開放信用卡刷卡。在此階段，以上的這些機制都可彈性調整。

伴隨著業績大幅成長之下，相對產生各種管理問題。在商品大幅增加品項及銷售量時，客服人員所需面對的客戶問題就會逐漸增加，包括產品問題、交易問題、貨品送達問題、商品瑕疵退换货等客訴，因此，除了增加客服人員的數量外，在客服介面上也新增客服問題公告，並提供購物前、後之詢問或查詢服務。對於商品規劃人員而言，提升商品品質、更嚴謹的控制流程與供應商密切配合等就更加重要了。另外，在這個階段，也開始強化各項資訊管理機制。針對產品規劃人員，提供各式銷售報表、線上查看客服問題、預估庫存、供應商回應狀況等，逐漸對供應商端進行 e 化，建立供應商 Web 查詢訂單系統，藉由網路直接轉單給供應商並同時在網路上加以回覆，達到更快速更有效率的溝通，另外，也針對客戶資料 CRM 分析，增加瞭解消費者的分佈資料及消費行為模式。

『更有效率』是 PC home 線上購物在在此階段中的重要目標，無論是在商品的選擇、行銷資源使用後的回饋、金流交易機制的完整、促銷手法的操作等等，都更加精準並快速反應，以因應高度成長的營業額及品項。具體已經實施的包括：針對業績差或品項多的館別加以刪館或拆館，減少無效率的資源浪費或讓消費者更方便搜尋。將 ATM 繳款期限自四天縮短至二天，以縮短交貨時間及控制商品銷售的數量。另外，為了減少產品規劃人員的人為疏失，限制折價券金額及折價時間的設定。為了避免加購商品與主商品不同時間寄至消費者處，而限制加購商品與主商品需為同一供應商。

對供應商的管理上，進行對供應商 e 化，提供供應商專屬網頁直接看即時訂單，並要求在接單 3 日內出貨並即時回覆貨源狀況。針對『黃金商品』的貨源控制，PC home 線上購物的產品規劃人員每日開會確認貨品狀況，並由客服或金流人員即時反應問題。針對產品開發人員而言，在此階段的重要工作，就是尋找『黃金商品』，所謂的『黃金商品』通常是過去市場並沒有的規格或價格，並且具有絕對吸引消費者購買的誘因，例如：3990 元低價的數位相機，在半年內創造數萬台以上的銷售量；17 吋低於萬元的螢幕，在一個月內銷售上千台；諸如此類的商品，它們帶動 PC home 線上購物在在此階段整體營業額的大幅成長。

在這段期間，PC home 線上購物也建立了一套更專業的行銷模式，將原先不起眼的商品，以網站廣告、專屬網頁及電子郵件 eDM 宣傳包裝。利用 PC home 入口網站網友

所票選的「好康小天使」美少女來代言商品，增進商品與網友間的親和度並推薦促銷。在策略上 PC home 線上購物讓舊有客戶的黏度更高，發行專屬電子報，如「老顧客電子報」或「文化折扣報」等等，不斷的提供高顧客專屬的優惠訊息，以增加再購率。另一方面，利用『黃金商品』或低價商品，吸引新的客戶前來購買以增加客戶數。在某特定的時期間，舉辦「滿額送」活動，以滿額換取贈品來刺激消費者增加購物金額及品項。

在此階段的另一目標，主要以縮短商品的供應鏈，希望吸引無品牌但品質穩定的商品供應商進行合作，進而縮短通路供應鏈的狀態。PC home 線上購物的經營者主張，傳統的供應鏈必需經過層層關卡，才能將商品銷售至消費者手上，各中間商(可能不只一家)所需產生的成本及利潤，亦加諸在商品的價格上。因此，若由最源頭的供應商能直接供貨，可省去原先需經由各中間商而產生的成本及利潤，僅增加商品送至消費者手中的物流費用，這樣不但讓供應商能賺取相同或更多的利潤，消費者也能取得更低的購買價格。PC home 線上購物針對供應商也提供其他的誘因，例如，在此階段也開始進行客戶的 CRM 管理，針對客戶的購買行為，來做相關性推廣商品或提供優惠折扣，亦可從某商品的購買族群中，瞭解該商品購買者簡易的分析，這種分析是一般供應商在實體通路中需要花費相當大的成本才能取得。

此外，「借貨模式」及針對「供應商 e 化」也是吸引供應商持續與 PC home 線上購物更緊密合作的工具，新增宅配商或物流商的配合，解決原來因為出貨問題無法合作的供應商問題，也讓供應商能更透明化的瞭解線上購物實際的狀態。在這個階段，PC home 線上購物已不再只是針對 PC home 入口網站的會員，開始進行與其他網站間的合作，在其他網站建立連結關係，並依消費者來源分享銷售的利潤。同時，也擴大公關活動，與電視台或平面媒體合作新商品推薦、義賣、廣告等等，並積極爭取媒體曝光機會，以利品牌知名度的推廣。

二、資源

在此階段，有形的資源仍來自於 PC home 入口網站的更多的設備、頻寬的使用，並能提供更多且充裕的周轉資金。在宣傳資源上，更大量的使用入口網站的版面及會員電子報的資源，讓商品的資訊在 PC home 的族群中得以快速傳遞。藉由『黃金商品』及『免費贈品』的推力讓客戶不斷增加，大量的累積 PC home 購物網站自身的品牌，而口碑及品牌形象也不斷的提升，而購物頻道中，各大類別也分別發行的「專屬電子報」，讓老顧客的黏度不斷增加，內容的專屬促銷及折價，也提昇客戶的忠誠度。每個類別，也都陸續擁有固定會上網瀏覽購買的消費者。截至 2003 年 4 月，PC home 線上購物的購買人數已達到 30 萬以上，並超過 50% 的再購率。

在此階段，產品規劃人員經由不斷的嘗試與失敗累積選擇商品與行銷商品的能力，例如商品廣告模式、促銷手法、訂價策略等，都幫助在此時期各式「黃金商品」的引進。而新增加的付款方式一線上直接分期付款、後三碼的授權機制等等，都讓消費者更方便且安全的在網路上購物。在能力上，PC home 線上購物的經營在此階段產生了更有效率的經營模式，無論在對供應商、消費者、內部組織架構，因應銷售數字的快速成長，也同時不斷的修正，使得行銷更有效率，消費者購物更安全省力，內部運作更順暢精實。在此階段，引進具備同業、實體採購或具行銷經驗的新人員，增進實體企業的

know-how，模仿許多通路的操作模式以應用在網路上的操作，加強實體採購的能力，也能開始涉入原來網站所接觸不到的供應商層面，創造更多樣化的商品模式及銷售經驗。

在此階段，『黃金商品』占了非常大的影響力，而針對『黃金商品』的供應商，多為上游供應商或製造商，透過縮短商品的供應鏈，增加在該商品市場上的競爭力，同時能讓供應鏈中的三方(供應商、PC home、消費者)皆能獲利。因此，針對數量多且營業額大的商品，逐漸轉化為該合作模式。而針對不願破壞現有供應鏈但又希望能合作的供應商，則透過中間商來進行合作。對 PC home 線上購物而言，所有的資源及資訊可直接與供應商洽談，而在後端出貨或其他配合，再委由中間商進行(如：大部份軟體首賣皆透過該方式進行)。另外，與宅配、物流公司的密切合作，配合廠商 e 化機制，形成「寄倉模式」，解決過去供應商無法合作的問題，更能增加物流的掌握。而與其他網站在連結上的合作，以及在各個不同媒體的曝光，都會為 PC home 線上購物帶進了原 PC home 入口網站外的使用者，增加更多的消費族群，也增加營業額及品牌形象。

三、優勢

經過三年來的經營，PC home 線上購物是成為台灣地區在自營的 B2C 購物網站中，為經營品項最多，營業額最高的購物網站。以提供好的商品、服務、資訊，讓成長進入善性循環。而目前 PC home 線上購物的新會員仍持續成長，而舊客率及再購率也持續再提升，這是由累積而成的信任與品牌的忠誠度。也建立了搜尋商品的習慣性，而無論購物與否，一定會到 PC home 線上購物搜尋、比較。有時在與其他購物網站仍有價差時(PC home 比較貴一點)，消費者仍會選擇在 PC home 線上購物加以購買

2003 年是網路家庭首度全年獲利一年，全年稅後淨利 6500 萬元，比起前一年 2002 年的虧損 5400 萬元，改善了許多。營業收入也達到了 13.3 億元，比 2002 年成長了 135%。公司也首度有累積盈餘，可發放股利給股東。這一年公司開始進入比較穩定的發展，規模仍然小，仍有許多有待發展的努力空間。

各主要部門所營業務

部門名稱	所營業務
董事長	制訂公司經營方針。
總經理	擬訂公司短、中、長期目標及營運策略。整合各單位資源創造最高效益與利潤。
稽核室	執行內部控制 內部稽核 執行內控自評
入口網站業務處	擬訂業務擴展計劃、負責網站頻道廣告業務開發、製作廣告企劃及客戶應收帳款管理。
電子商務業務處	規劃執行公司線上購物網站、提高商品競爭力、提供專業豐富的商品資訊、確認安全可靠的金流服務及管理供貨廠商宅配商品服務品質。
交易平台部	負責電子商務交易之交易流程之各項掌控與連絡服務
行銷處	專責公司行銷宣傳、提高網站流量、強化品牌形象、操作公關活動、網頁製作、擬訂網站或頻道行銷策略並規劃所有媒體宣傳、組合公司品牌維護推廣及行銷策略與傳播規劃。
產品部	1.入口網站之各項服務規劃與研發。 2.電子報平台開發與專案合作等事宜。
技術處	程式開發、ERP 系統、電子報發送平台開發、後端管理介面操作及內外部伺服器系統之安裝、維護、研發與內部網路維護，員工電腦安裝、維護、log 分析。
客服部	提供本公司會員所有相關服務、EC 購物流程與產品等資訊提供、解說專案合作項目內容等服務。
人資行政部	人事薪資作業、規劃執行行政程序、員工安全與教育訓練、管理總務庶務、負責一般採購作業及庫房管理。
財務部	會計/成本/資金管理、稅務/帳務/決算作業、預算編列及統籌規劃財務運作。
法務部	辦理公司國內外商標申請及專利審查案件、規劃並辦理公司設立、協助各部門撰寫及審核合作契約書、處理公司各類民刑事訴訟案件、網域名稱之申請及後續處理事宜及法律問題諮詢工作。

註：以上個案資料來源為銘傳大學 EMBA 洪千琇之碩士論文。