從策略到行動：網路消費者行為與 AI 大數據

8

CHAPTER

導讀：時代不同，企業關注的數位轉型議題不同

1980 年代關注文書作業系統、資訊管理系統；1990 年代側重企業資源規劃（ERP）、供應鏈管理（SCM）與顧客關係管理（CRM）等 e 化系統；1995 年後關注網路服務與電子郵件；2000 年代電子商務與社群軟體、2010 年代行動網路服務，以及 2020 年代關注大數據驅動的數位化轉型。

企業的資訊發展樣貌，過去的 E 化與數位化應用讓企業擁有一定的數據資料，但因為數據資料呈現數據孤島的狀態，不是以系統化的方式蒐集、儲存與管理，導致數據應用的效益達不到原先期望。因而企業需要數據驅動的數位化轉型，以重塑數位化文化（以數據做決策）、數位化組織與數位化技能。

❖ 資料來源：修改自《數位時代》

8-1 網路消費者行為

一、消費者洞見（Consumer Insight）

消費者洞見（Consumer Insight）是指挖崛出潛藏在消費者行為底下、最隱晦難解的需求與慾望。理想的市場區隔方法，並非以產品特性或人口統計變數來區分，而是依消費者當時的「任務」（理論提出者 Christensen 稱為「job」）而訂，而消費者執行任務時所在的環境，心情與體驗，匯集成一種價值觀，就是「消費者洞見」。

所謂「任務」（job）是指消費者在當時某特定情況下要解決的基本問題。簡單來說，「消費者洞見」就是要瞭解消費者內心世界在想什麼。基本上，消費者會花錢購買一項商品或服務，需要被滿足的從來都不是商品或服務本身，而是商品或服務所能為消費者解決某項問題或完成某項任務。

二、品牌的價值主張=價值地圖 Fit 顧客輪廓

「顧客價值主張」（Customer Value Proposition）是指品牌提供給其目標顧客群什麼產品或服務，使顧客從品牌的提供物（商品與服務）以及供應關係中得到豐富經驗與超值利益。品牌的「價值主張」是「價值地圖」適配（Fit）「顧客輪廓」。「顧客輪廓」（Customer Profile）是洞見顧客的需求，將顧客的需求更進一步分解為顧客的任務、痛點、獲益；「價值地圖」（Value Map）是釐清商品與服務的價值；而「價值主張缺口」是檢視顧客需求與釐清商品價值，找到市場機會點。

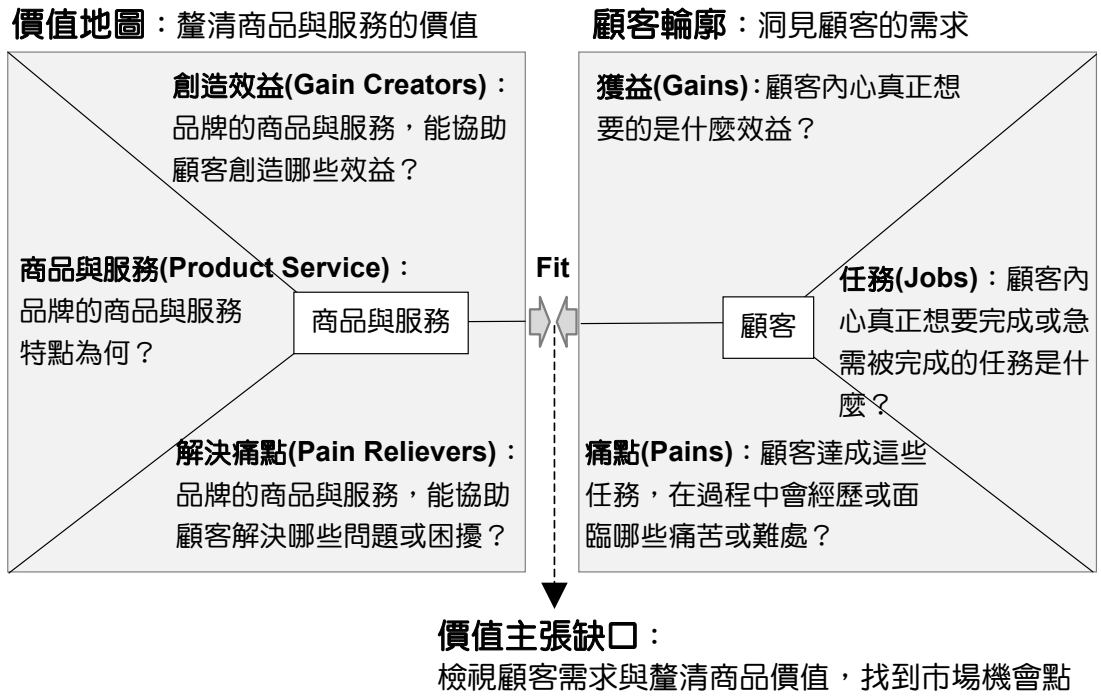

圖 8-1 品牌的價值主張 = 價值地圖 Fit 顧客輪廓

顧客輪廓的五大步驟：

step 01：選擇目標顧客群。選擇品牌想要描述的目標顧客群。

step 02：找出顧客的「任務」(job)。

step 03：找出顧客的「痛點」。

step 04：找出顧客的「獲益」。

step 05：為顧客「任務」、「痛點」、「獲益」內的各項目進行重要性排序。

三、數位足跡（Digital Footprint）

數位足跡（Digital Footprint）就是網友使用網路之後留下的任何數位線索或資料。在網路科技發達的時代，消費者在網路上的一舉一動都在網路世界留下數位紀錄，品牌能藉由這些數位足跡，掌握消費者輪廓（Profile），再從大數據中找到消費者沒有說出口的需求。當數位足跡的數據愈多元、愈完整，愈能描繪消費者的「真實行為」和「強烈需求」。

四、單一顧客視圖（Single Customer View）

單一顧客視圖（Single Customer View，簡稱 SCV）是每位顧客有獨立的 360 度顧客畫像。單一顧客視圖是用可識別化、結構化、完整化的形式體現的消費者數據，並匯集所有該顧客與品牌的接觸點互動和消費反饋，進而把該顧客零散數據整合成以該顧客為主體的視圖。

由於品牌多元通路（Multi-Channel）、跨通路（Cross-Channeal）或全通路（Omni-Channel）的行銷開展，各通路或各接觸點會產生大量的顧客相關數據。同一位顧客可能會在某一時段在 Line、FB、官網、電話客服和線下實體門店等多個通路或多個接觸點與品牌進行互動，產生各種類型的數據。將這樣一位顧客在多元通路或全通路的數據進行匹配、整合、分類，從而了解該單一顧客與品牌各通路 / 各接觸點互動的內容和消費反饋，並將其建檔保存，這樣每一份單獨的顧客檔案就是單一顧客視圖。

8-3 大數據→混血數據→全通路數據

一、混血數據

混血數據的背景。一般企業也許能知道消費者在自家網站上的消費行為與消費數據，但卻無法獲知站外數據，對於消費者的理解就顯得相當片面，若依此進行大數據分析，然後直接進行行銷 / 廣告 / 公關文宣投放，可能會浪費行銷資源。

產業先驅 CLICKFORCE 提出「混血數據」概念，是在保護個人隱私與法律規範的前提下，透過技術將各種資料庫中的數據交換、整合、優化後，讓數據更優質化，提升數據應用效益。換句話說，除了自家數據，品牌主也可透過第三方數據掌握目標消費者個人的整體輪廓，再結合物聯網或智聯網回傳的相關數據，交叉比對進行行銷 / 廣告 / 公關等精準行銷操作。

「混血數據」其中有一個重要觀念就是，非來自於企業自行蒐集的數據，企業針對這些外來數據必須經過第三方監測和認證，才能確保是具有真正品質的優質數據，讓行銷 / 廣告 / 公關文宣投遞在對的地方，跟真正目標客群溝通。由第三方監測與認證後的外部優質數據，才可以與企業內部擁有的數據進行混血。

二、全通路數據（Omni-Channel Data）

全通路數據（Omni-Channel Data）是指在資料蒐集時，不僅是數據量「大」，而是數據量「全」（意即數據須以消費者「個人」為中心，真實且完整）。

「全」數據是指全通路數據，由於消費者在全通路接觸點中移動，造成資訊碎片化，必須透過「全數據」重建碎片化的資訊及消費輪廓。

「全通路數據」應用的五項準則：「圍繞個人、數據要全、能被分析、能被預測、能被運用」。

三、虛實融合（OMO）與全通路數據

虛實融合（OMO）最重要的價值是創造「全通路數據 / 全數據」，一旦高度掌握消費者「個人可識別化資訊」的商流、金流、物流、資訊流等全方位數據情報，客製化的行銷 / 銷售 / 自媒體公關會為營收帶來極大助益。大數據關鍵不是數據量要「大」，而是要有以消費者個人為中心的「全」通路數據思維。

虛實融合「全通路數據」的關鍵又分成「實往虛走」及「虛往實走」兩部分：

1. **虛往實走：**主要是電子商務平台的落地化。例如阿里巴巴（Alibaba）2017年喊出「新零售」的概念，透過入股或併購（3C 連鎖通路蘇寧、連鎖百貨商場銀泰商業，以及連鎖超市三江購物和聯華超市等），希望串聯實體通路，融合虛實全通路數據（OMO 全數據）。
2. **實往虛走：**主是實體零售的數位化轉型。例如全聯看好線下與線上平台串連，2018 年喊出「實體電商」的概念，推動全聯數位化轉型三部曲，第一部曲金流通「PX Pay」行動支付線下線上輕鬆買，第二部曲物流通「PX Go」消費者可選擇「門市取貨」或「宅配到府」，甚至「分批取貨」，第三部曲數據資訊流通「實體電商」，打通線下門市與線上電商的全通路數據，消費者可以隨時查詢、領貨、贈送。

四、數據變現（Data Monetization）

當品牌擁有大量又全通路的消費者數據，就等於都坐在大數據的寶礦上，但是如何將這些礦脈裡的珍貴礦產挖掘出來進而「變現」，是這些品牌值得正視的議題。

「數據變現」（Data Monetization）是指將具有「無形價值」的數據透過轉換為「實際價值」或轉換成其它「有形利益」。

「數據變現」並不是指直接出售消費者數據，把它變成白花花的銀子，讓資料貨幣化而已，而是進一步深化資料的潛在利益。慎重提醒一下，如果企業貿然將顧客資料出售，依照現行「個人資料保護法」，將是公然違法，一旦確認，不但會遭判刑，而且會被消費者求償。因此企業要特別注意。

五、數據溝通 — 數據視覺化

隨著「數據導向決策」時代的來臨，品牌在分析完大數據後，如何呈現分析結果，讓它看起來更簡單易讀，就需要「數據視覺化」工具的輔助，例如微軟的「Power BI」，這類工具在數據資料分析後，將自動產生簡潔易懂的資訊圖表，提供使用者查詢動態報表或 2D、3D 圖表。

8-4 行銷科技（MarTech）

一、何謂 MarTech

「行銷科技」（MarTech）是「Marketing」（行銷）加上「Technology」（科技）的簡稱，泛指所有可以應用在行銷領域的科技，目的在於應用科技優化行銷效益。在 MarTech 論壇中，將 MarTech 分成六大領域，分別是廣告與推廣（Advertising & Promotion）、內容與體驗（Content & Experience）、社群與關係（Social & Relationships）、商務與銷售（Commerce & Sales）、數據 / 資料（Data）、管理（Management）。

「廣告科技」（AdTech）是「Advertising」（廣告）加上「Technology」（科技）的簡稱，泛指所有可以應用在廣告領域的科技，目的在於應用科技優化廣告效益，主要在於找出更精準的目標對象與投放方式，優化轉換率（Conversion Optimization）。隨著網際網路普及，出現了許多新的廣告科技，例如 Banner 廣告、email 廣告、簡訊廣告、SEO、關鍵字廣告、部落格、微網誌、社群網站，以及各式各樣輔助、統計是否有接觸到目標顧客群的軟體或 APP。

隨著網際網路、雲端運算、人工智慧（AI）、物聯網、大數據等的快速發展與日益完善，「行銷科技」（Marketing Technology，簡稱 MarTech）也跟著快速進化：從第 1 波的顧客關係管理之行銷自動化；第 2 波數據管理平台（DMP）；第 3 波顧客數據平台（CDP）。

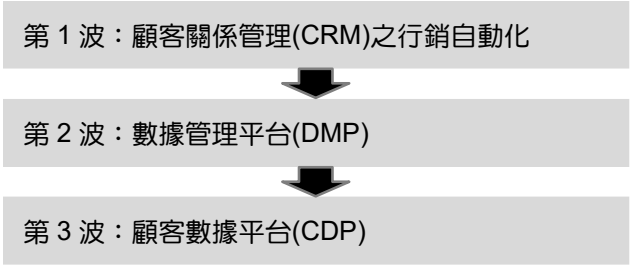

圖 8-8 行銷科技演進

二、數據驅動行銷（Data-Driven Marketing）

「數據驅動行銷」（Data-Driven Marketing）是指基於從消費者行為與互動所蒐集的大數據，進行分析與預測，進而產出的消費者洞見與行銷作為，讓品牌的行銷決策更科學且更流暢。例如，再行銷（Retargeting）、關鍵字廣告優化、動態廣告等都屬於數據驅動行銷的應用。

目前主要分析使用者在網際網路數據的追蹤，以下面兩種為主：1.分析網站使用者活動：Google Analytics（GA）；2.分析 APP 使用者活動：FireBase。

大數據已經超過 10 幾年，然而因為摩爾定律讓資料量 / 數據量變大，現今大數據不可同日而語，資料量 / 數據量已經龐大複雜到無法靠人類解讀，必須仰賴機器，加上大數據是人工智慧（AI）養分，這都促使人工智慧（AI）發展。

三、什麼是 Customer Data Platform （CDP）？

「顧客數據平台」（Customer Data Platform，簡稱 CDP）是一種顧客數據管理系統，可用來整合各種與顧客相關的數據庫（資料庫），同時也可以連結不同顧客接觸點的資通訊管道。「顧客數據平台」（CDP）也可視為是消費者資訊彙整平台，它根據品牌內部資料、外部資料等描繪出更精準的消費者輪廓，再利用者些數據去做行銷或更細緻的顧客服務與支援。

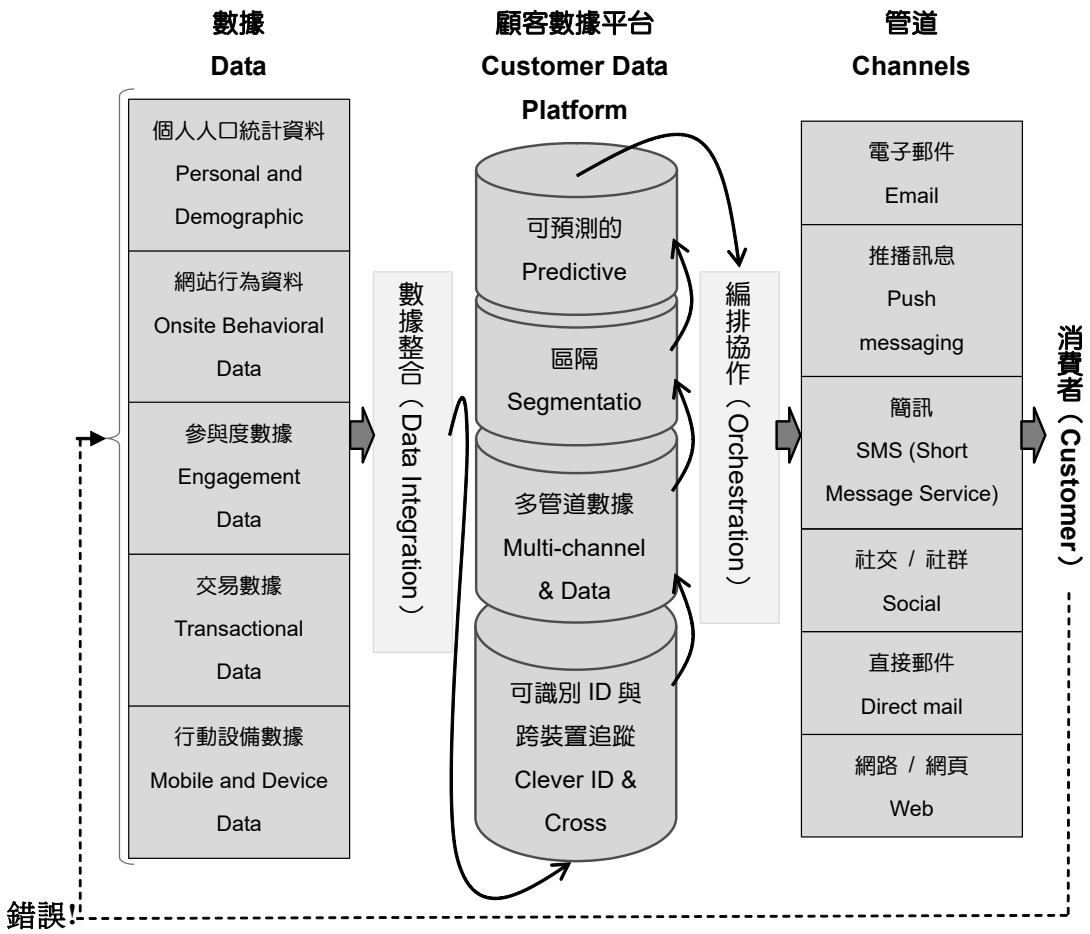

圖 8-9 顧客數據平台（CDP）運作架構

四、什麼是 Data Management Platform（DMP）？

「數據管理平台」（Data Management Platform，簡稱 DMP），從各方搜集數據並分析後，它可以協助行銷或廣告投放平台去鎖定特定目標人群，使行銷或廣告投放更精準，以達到精確行銷。

「顧客數據平台」（CDP）和「數據管理平台」（DMP）有所不同。DMP 的設計目的是為行銷或廣告提供服務，尤其是透過 Cookie 實現重定向廣告。但是在 DMP 中，大部分信息是匿名的，而且會在 cookie 生存失效（一般 90 天）後過期。

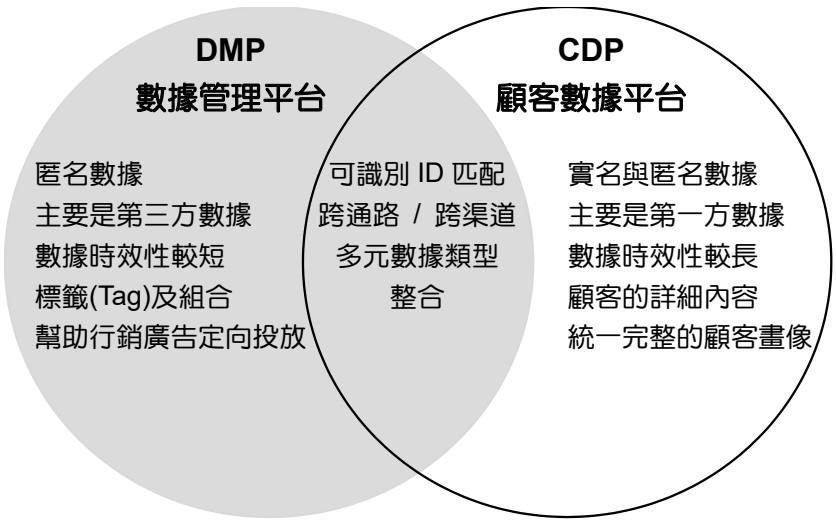

圖 8-10 「顧客數據平台」（CDP）與「數據管理平台」（DMP）之異同

五、顧客數據平台（CDP）不是資料倉儲（Data Warehouse）

傳統的資料倉儲（Data Warehouse）是由資訊部門構建和運行的，要具備很高資訊技術知識的人員才能使用，因此大多數時候業務人員是沒法獨自操作的。資料倉儲的目的是將數據匯集在一起，因此業務團隊需要特別依賴資訊部門，這使得從構思到執行整個過程十分緩慢，因為幾乎所有企業都存在「資訊系統開發排期」的問題。而業務團隊的工作性質要求靈活彈性作業流程（並且很多時候是在即時測試顧客反饋），但資訊部門要求需求部門提供確定性的需求，因此不可避免地存在跨部門的溝通衝突。

六、企業需要屬於自己的顧客數據平台（CDP）

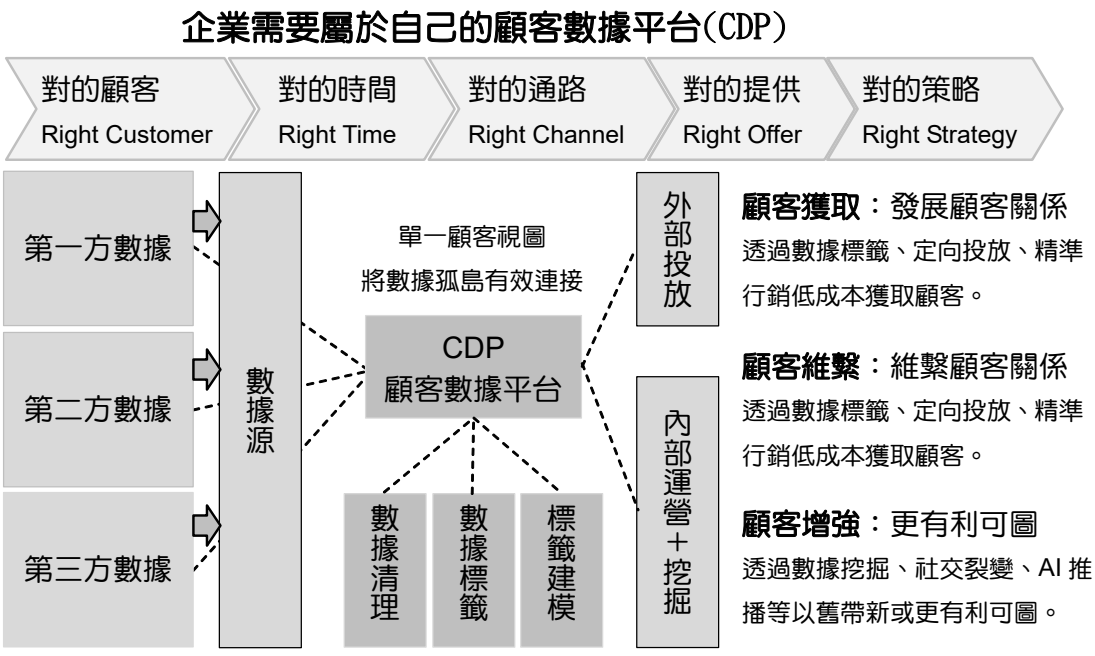

圖 8-11 企業需要屬於自己的顧客數據平台（CDP）

8-5 組織結構數位化轉型以追隨電子商業策略

網路消費者行為不同於傳統消費者，企業的組織結構要跟著網路消費者的改變而數位化轉型調整，以追隨電子商業策略。

一、電子商業（e-Business）乃是徹底的改變

要想跨足「電子商業」（e-Business）的領域只有兩種結果，不是大好就是大壞，至於那些不上不下的電子商務網站，連苟延殘喘的機會也沒有。您不妨想想看，您記得多少在網路上賣書的電子商務網站？除了國外的亞馬遜（Amazon.com），以及台灣的博客來（Books.com.tw）之外，還有多少網路書店存活？再想想看，您記得有多少從事線上拍賣的網站？除了電子海灣（eBay）與露天拍賣、蝦皮拍賣外，您能夠立刻列舉出其他拍賣網站嗎？

「與別人不同不見得比較好，但是最好的一定是與眾不同。」那些一窩蜂有樣學樣的網站，絕不可能位居網路事業中的領導地位。如果您打算師法亞馬遜或電子海灣，您的企業絕對不可能冒出頭。

電子商業乃是一種徹底的改變。企業應將重心放在如何改變網路經營的遊戲規則。亦即，企業應開發一套不同於傳統商務交易模式的全新價值鏈（value chain）或價值體系（value system），而這就是所謂的數位轉型（digital transformation）。

如果您認為所謂的「電子商業」只不過是在本業之餘，外加一項電子商務的新穎業務，那麼您最好再重新考慮考慮。在這種心態下的電子商業是不會成功的，您必須將整個企業徹底轉型為電子商業，並徹頭徹尾地改變。這種改變就像經歷一場大地震般，各企業內部的重組與改造，甚至企業間的關係與互動的重組與改造，都將是無可避免的。

如果您的企業目前仍是以傳統商務的手法在經營企業，那麼任何發展電子商業的準備都應該能夠為企業在經營的本業注入更多助益。若非如此，那麼一定是有哪一個環節出了問題。跨入電子商業的領域既不是改變本業其中一部份的運作方式，亦非代表增加一條銷貨通路；電子商業應該是從頭到腳的改變，而且一開始就要抱持破釜沈舟的經營態度。

行銷大師彼得・杜拉克（Peter Drucker）曾說：「與其讓您的競爭對手來淘汰您，還不如自己先淘汰自己來得省錢又有獲利。」經營電子商業的回報是十分誘人的，但有兩個基本前提不可或缺，那就是改革的勇氣與創新的智慧；特別是當您發現為了數位轉型成為電子商業，既有的業務必然會受到極大的衝擊，這些衝擊有部份將會被更具效率、更具價值的經營模式所取代。

二、電子商業的迷思

要轉型成為電子商業，首先企業必須先釐清一個大錯特錯的想法。很多不成功的電子商務經營者誤認為「只要動手架設網站，其他的都會水到渠成」，即使是亞馬遜或 eBay 這些擁有網路界最高知名度的企業，仍然免不了要在傳統媒體通路上砸下巨額的廣告費，以厚植知名度。當然，網路知名度並不代表市場佔有率的提高或銷售額的增加。

第二個錯誤想法是認為傳統實體企業（brick and mortar）比不上純網路企業（pure play 或 pure dot-com）。事實上是不能一概而論的，邦諾實體書店與亞馬遜網路書店的成本結構自然不同，不過邦諾實體書店可以提供在其網站上購書的顧客到其實體書店退換貨的服務，而這是早期純網路公司的亞馬遜網路書店所無法做到的。

第三個錯誤想法是誤認為網址超連結可以增加消費者的便利性，事實上絕非如此。您不妨試試看，在三個台灣最大的搜尋引擎網站 Google、Yahoo!、Yam 中輸入相

同字根，然後比較這三家搜尋費擎跳出來的前 100 個網站連結。相同度很高對不對？其實您錯了，隨著網站與網頁的大量充斥，搜尋引擎的異質性已經大為提高。您可能會認為，「好吧！就算如此，很快地網友會找到他們想要搜尋的東西的」。是嗎？根據調查，新上網用戶在 100 個網站中，平均只會將 14 個置入「我的最愛」，剩下的就不加以理會。所以真正的問題是，您如何確定您的企業網站在這 100 個當中？更別說是最受青睞的那 14 個之一？在網際網路上，最大的障礙在於它的漫無邊際，而且每分每秒都在擴大其邊際。

第四個錯誤想法是誤認為網路商品的區隔並不重要。從實體商店的角度來說，凱瑪（Kmart）百貨可能不需要擔心其商品是否與 50 英哩外的華瑪（Wal-Mart）百貨有所區隔。但是虛擬商店就不同了，每一家網路商店的網址距離顧客的瀏覽器都只有咫尺而已（滑鼠的電子距離），商品的區隔不只是重要，簡直就是致命關鍵。

三、前瞻的企業願景（vision）

「這是一個歷程，而非結果」。前瞻的企業願景（vision）是電子企業致勝的關鍵。您先要有一個如同「買家網站」（buy.com）的願景，強調所有商品都是「全球最底價」，也可以類似「特價連線」（priceline.com）的願景，強調反向拍賣策略，先由買家想出想要出價的機票或旅館，特價連線（priceline.com）再回頭接洽願意接受這個價格的航空公司或旅館。

當然並非有一個企業願景就可以高枕無憂了，企業願景只是企業轉型的第一步。您是否想過，買家網站憑什麼可以經常推出「全球最低價的商品」？它必須與什麼樣的企業結盟？它應該販售那一種類別的商品？難道買家網站只需要扮演某種仲介角色，純粹將訂單轉給各供應商？還是它應該涉足採購、倉儲、運送等流程，建立一套屬於企業本身的系統？當您建構前瞻的企業願景時，這些問題都會一一浮現。

沒有一個清晰的企業願景，是不可能建立一個成功的電子商業的。當然，企業願景絕對不是天馬行空，一個企業的願景也不一定適用於其他企業。然而，這是最重要的第一步。

但問題來了，怎麼踏出這成功的第一步。如圖 8-12 所示，企業可將網路中屬於電子企業優勢的部分適當地表現出來，也就是說，在整個流程中，必須先要有一個電子願景，才能夠確定經營驅力（business drivers）與科技驅力（technology drivers），也才能夠形成電子企業願景下的電子企業策略。換句話說，企業電子化策略的結果是由經營驅力與科技驅力相互搭配，使得電子商業的電子願景得以成真。

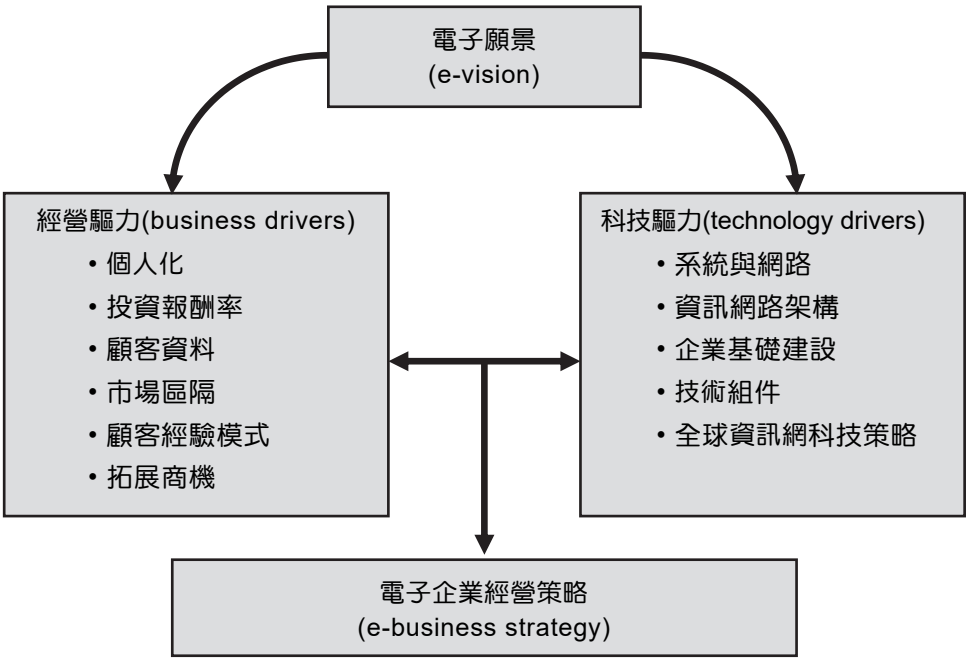

圖 8-12 電子企業願景的建構過程

資料來源： 修改自 Keyur Patel & Mary Pat McCarthy, 2000, Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership。

電子企業的電子願景來自於謹慎回應顧客、確認顧客需求、比較標竿資料、分析市場力量、分析競爭者、使用量統計、目前營運能力等各種條件指標的審慎考量，如圖 8-13 所示。當然，介紹此一方法的目的，並不是要您學習這種方式，只是希望您能夠瞭解，這整套建立電子願景的過程並非隨便訂定的。

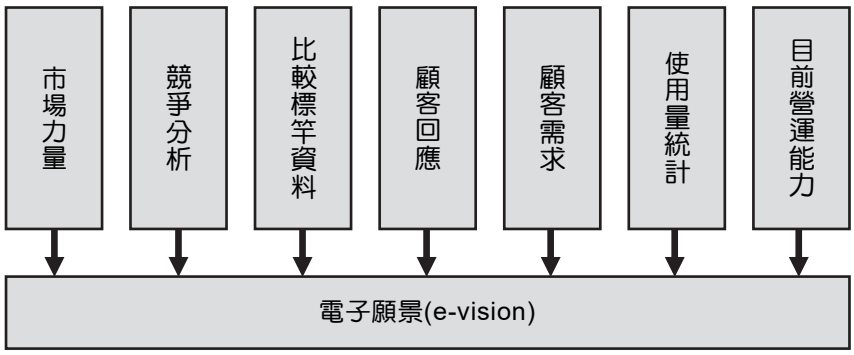

圖 8-13 電子企業願景的各個考量構面

資料來源：修改自 Keyur Patel & Mary Pat McCarthy, 2000, Digital Transformation:The Essentials of e-Business Leadership。

四、先佔優勢（first mover advantage）

在沒有網際網路的年代，每件商品都必須經過一段被市場接受的生命週期。首先，最早進入市場的企業帶動風潮，早期的主要廠商隨之跟進；接著，大多數企業都跟進了，在這段期間裡，商品需求量快速增加，投資報酬率也相對提高。然而，一旦絕大部份企業都加入戰場，商品的銷售就會趨於平緩，衰退；最後，後知後覺的企業開始投入，商品價格已跌落至批發價，甚至跌落批發價，銷售量急速下滑。如圖 8-14 所示。

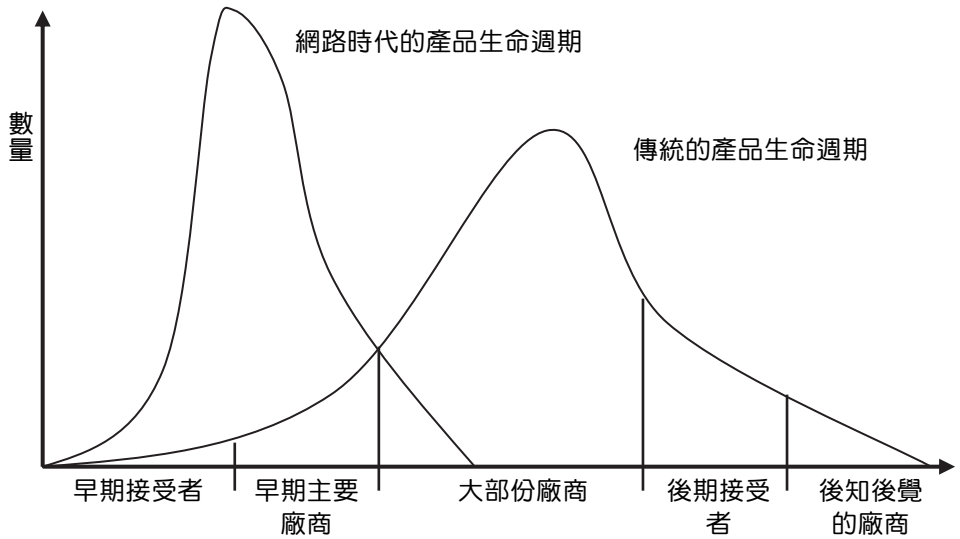

圖 8-14 網路時代的產品生命週期

網際網路的時代，產品生命週期變得更短了，只有跑在最前面的廠商才有甜頭，而且形成「贏家通吃」的局面，在這種情況下，產品生命週期曲線，快速上升又快速下降，如果您的企業無法在快速上升的過程中佔有一席之地，那麼根本就玩完了。簡單地說，美國除了亞馬遜以外，不可能存在類似的網路書店而有利可圖或生存空間。在網際網路時間，唯有出奇才能制勝。企業必須改寫新的遊戲規則，迫使追隨著無利可圖。在電子企業的領域裡，仿效是不可能成為贏家的。網際網路對於仿效者是非常慘忍的，在專業的領域裡，企業必須努力擠到第一或第二，而成為第一或第二的關鍵在於您企業的經營方式必須與眾不同，同時還提供顧客有價值的關係。當然，成為市場的第一或第二並不代表一定賺錢。

但問題是如何成為先佔者。做為一個網際網路市場先佔者，其實不一定要非常創新的事物，只要一個不同於其他競爭者的商品提供方式即可。例如 CDNow.com 這類 MP3 音樂網站，所提供的商品雖然同樣是音樂，但其形式卻非 CD 片或卡帶。當企業從這方向進行思考時，許多正面的經營意涵就會開始產生。

8-6 數位轉型（digital transformation）

一、何謂數位轉型

把一個傳統企業轉型成為電子商業（e-business）的過程稱為「數位轉型」（digital transformation）。就一個企業而言，數位轉型必須包括下列八個「C」：❶基模（Context）、❷內容（Content）、❸社群（Community）、❹客製化（Customization）、❺連結（Connection）、❻協同（Collaboration）、❼商務（Commerce）、❽溝通（Communication）。

換句話說，數位轉型將改變企業與顧客的互動方式 —— 溝通、企業做生意的方式 —— 商務、企業與合作夥伴的協調合作方式——協同、企業與所有利害關係人的連結方式 —— 連結、所利用的資訊 —— 內容、互動的對象 —— 社群、企業滿足消費者需要與慾望的方式 —— 客製化、以及網路店面的佈置方式（美觀與機能）—— 基模，如圖 8-15 所示。

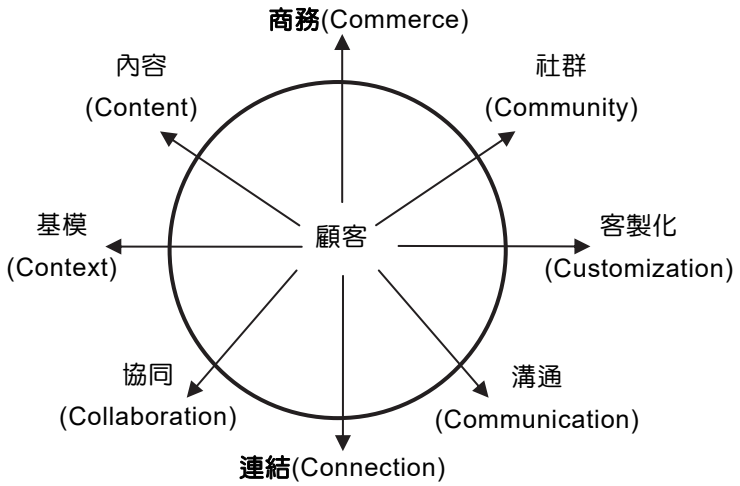

圖 8-15 數位轉型的八個 C

資料來源： 修改自 Keyur Patel & Mary Pat McCarthy, 2000, Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership。

數位轉型取決於兩大標竿：價值（value）與速度（speed）。企業必須在價值與速度之間尋求平衡點。如果企業只把焦點放在速度，若八個大 C 之中有任何一個點的革新速度過快或方向不同步，則很可能造成無法提升價值。反之，如果企業只把焦點放在價值的提升，而不去管革新速度，將可能因此流失顧客。如圖 8-16 所示。

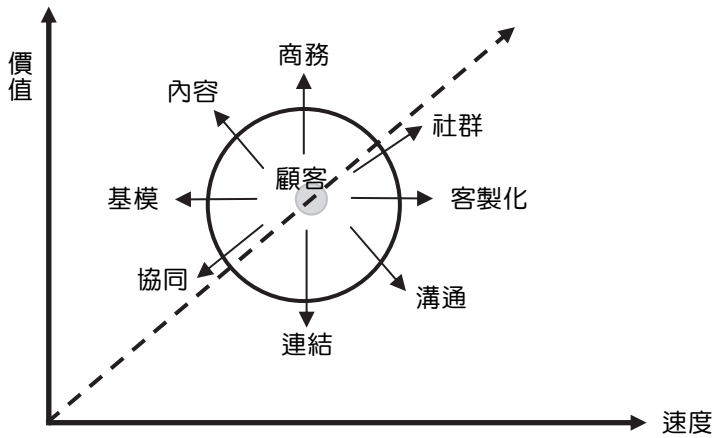

圖 8-16 數位轉型的八個 C 與兩大標竿：價值 vs.速度

資料來源：修改自 Keyur Patel & Mary Pat McCarthy, 2000, Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership。

此外，在整個數位轉型中還要考量三個重要要素：❶支出成本（Cost）、❷企業文化（Culture）、❸科技（Technology）。在數位轉型過程中，需要「科技、流程、人力資源」三大環節整體的改變。數位轉型最顯著的成功之處，在於價值鏈（value chain）與價值體系（value system）的整合。電子商業的轉型並非零和遊戲，您的勝利不代表著其他商務夥伴的失敗；這可以是一場雙贏的遊戲，亦即，電子企業價值鏈（value chain）或價值體系（value system）裡的每一個環節都可以共享資訊與顧客，包括❶基模、❷內容、❸社群、❹客製化、❺連結、❻協同、❼商務、❽溝通。

二、常見的數位轉型迷思

1. **以為網站流量是一種好的衡量指標。**網站流量並非衡量成功與否的好指標，高網站流量與業績、市場佔有率、品牌知名度之間沒有任何正相關。「點選」只不過是消費者從您家門前經過罷了。

2. **以為叫座的內容才能吸引顧客上門。**叫座的內容可能會吸引到網友第一次瀏覽，但等到他們第二次瀏覽時，如果您網站的內容沒有改變，那就永遠不會有第三次瀏覽；除非您能給網友一個好的回籠理由，否則這些人是永遠不再回頭。

3. **以為最先進的網路技術是業績成功的秘訣。**企業擁有先進的網路技術或許可以讓消費者更具信心，但銷售終歸是銷售，空有科技並非是銷售的保證；銷售的成功與否並非完全取決於是否擁有先進科技。

4. **以為只有花俏的酷炫網站才能致勝。**實際上，您的網站不必讓人覺得十分酷炫，但是您的網路經營模式必須與眾不同。上網者喜歡簡潔明瞭的網站、無拘束的瀏覽空間，以及容易上手的執行功能。

5. **以為網際網路只不過是另一種電視。**換句話說，想把經營電視的那一套用在網站經營上是絕對行不通的。

6. **以為有許多人都在網路上漫遊。**根據調查，每個上網者平均會瀏覽 100 個網站，並把其中 14 個納入「我的最愛」中，接著就不再逛新的網站了。隨著新的上網者與新的網站不斷地投入網際網路，您的網站會被訪問的機率就會愈來愈低。

7. **誤以為非常簡單。**建立一個網站太簡單了，不少網站設計者只要收費 1 至 2 萬元就可以幫您建立一個專業網站。另外，也有不少的網際網路服務供應商（ASP）只要您每個月花幾千塊，就可以租給您一整套專業網站。不過，這些都只是「網站」（web site），都還不是「電子商業」。

三、全方位的整合

以網路為基礎的電子企業策略，需要企業內部全方位的整合。顧客如何訂購？從訂購到完成出貨的整個流程如何運作？供應商是否知道何時該補什麼貨？有什麼方法可以即時分享訂貨資訊並減少出貨延遲？

對於電子商務公司而言，配銷機制與庫存後勤是最需要掌握的課題。玩具反斗城（ToysRus）在 1999 年的聖誕節銷售旺季時，是根據經營傳統企業的存貨控制來處理商品短缺的問題。也因此造成當年無法及時在聖誕節前夕準時送達訂單，以至於失敗收場。玩具反斗城對於招徠顧客上網消費與訂單處理上並無太大問題，但就是因為有太多人訂購了，超出其後勤作業能夠處理的能量。因此，要想要在電子商務市場中佔有一席之地，電子企業的各個環節都必須共同運作。

四、揚棄傳統的競爭

不少經營電子企業的人都有一種錯誤觀念，誤以為只要待在網際網路內發展，就可以以小搏大；許多新成立的小型網路公司經營誤認為自己可以和高知名度的大型企業一般，在網路上獲得相同的知名度、信賴感與可靠度。這種錯誤的想法很顯然可能受到亞馬遜（Amazon.com）與電子海灣（eBay）的高知名度所誤導。

事實上，並不是網際網路為亞馬遜與電子海灣帶來優勢，而是它們本身的企業願景、創新與優異的執行能力，為自己帶來絕佳的優勢。當亞馬遜決定與邦諾傳統實體

書店一較天下時，它並不具有任何市場地位。最後，亞馬遜網路書店是利用網際網路爭得生存的處女地，在這塊處女地上，它佔據了先佔者的優勢，於是源源不絕的資金與好評不斷地向它投入。不過，先佔優勢並不代表必然獲利，有很長一段時間亞馬遜處於虧損。

網際網路是一塊新的競爭疆域，在各項領域中，除了第一名與第二名外，其他的都是一樣的名次，分不到半杯羹。進運電子商務的第一項挑戰就是讓別人知道您的存在，這是沒沒無聞者很難面對的挑戰。請問在網際網路的世界裡，您知道如何界定所謂的「在地」（local）嗎？

五、應該在企業內部新設部門還是獨立經營？

電子商業的業務究竟應該設在原本的組織結構內，還是要獨立出去，端賴其成果效益。以下是一些建議：

1. 對您的企業而言，若電子商業屬於破壞性科技，請將它獨立出去。
2. 對您的企業而言，若電子商業屬於開創性科技，而且對於企業文化與既有組織結構沒有衝突，那麼可以將它留在企業內。
3. 對您的企業而言，若電子商業屬於開創性科技，但對企業文化與既有組織結構有所衝突，那麼應該將它獨立於企業之外。

六、實務者的電子商業經營策略

首要有電子願景，接著思考下面八個 e 化策略：

1. 轉變與消費者接觸的介面：資料、聲音與影像結合。
2. 人對人、機器對機器，以及智慧型代理人與生物化發展。
3. 能夠充分呼應「我」與「我的個人興趣」——個人化與客製化。
4. 更多無線連結——人對人、機器對機器、人對機器。
5. 讓「網路」像「電力」一樣，成為絕大多數人之所需。
6. 同步與非同步整合。
7. 建構消費者線上購物的全新體驗。
8. 多元通道、多元裝置、多元存取，但卻整合一體的個人化。

七、企業您準備好了嗎？

問題是，您準備好了嗎？請為您的電子商業策略做好準備。

1. 您的企業是否已經盡可能重整供應鏈與需求鏈（銷售鏈）？
2. 您的企業潛能是否已經不存在了？
3. 您的企業成本是否在降低？
4. 您以顧客為導向的數位轉型中，是否能與您的 8C —— 基模（Context）、內容（Content）、社群（Community）、客製化（Customization）、連結（Connection）、協同（Collaboration）、商務（Commerce）、溝通（Communication）相互整合？
5. 您的企業在進行數位轉型過程中，是否已考量支出成本、企業文化、組織結構等因素？
6. 當您的企業在進行數位轉型時，科技所扮演的是開創性科技，還是破壞性科技？
7. 您的資訊基礎建設是否也同時進行數位轉型 —— e-ERP、e-CRM、e-SCM、e-KM…等？

學習評量

1. 何謂顧客數據平台（CDP）？
2. 何謂數據管理平台（DMP）？
3. 何謂 MarTech？
4. 請說明數位轉型包括那 8 個 C？其又代表什麼涵意？
5. 何謂大數據？何謂全數據？何謂暗數據？