

網路平台之經營策略：以傢俱業為例

陳春富
應用外語系

摘要

國內的傢俱市場規模日漸擴大，業者之間除了價格和品質上的競爭外，行銷手法上的翻新成為另一個決勝要素。如何因應面臨強大的競爭問題以及探討傢俱市場未來的前景是本研究計畫之主要動機。目前國內傢俱產業的經營模式仍停留在傳統店面經營與倉儲經營，研究國內傢俱市場發現，以建構網路行銷平台模式，開拓新的市場通路，不僅節省人力與資本，亦可達到先前市場研究以網路方式吸引消費者，因而促成本研究的緣由。研究計畫之目的：(1)瞭解傢俱產業的經營政策與組織型態。(2)探索傢俱產業內部資源以及市場與技術環境的關係。(3)規劃傢俱產業網路平台經營策略。(4)配合合作企業的組織特性建構出適切的經營策略，建立對網路行銷經營之認知程度，以了解傢俱業者建立網路平台之種種考量因素，發展成功品牌。本研究計畫主要採用的方法有：「個案研究法」與「實地參與觀察法」。希望透過個案訪談了解此產業發展現況與趨勢，衡量傢俱產業在市場上的優劣勢，並利用相關文獻搜集和其他成功經營傢俱網站的彙整分析，亦將收集的資料與實地觀察後發現的新問題；另外以逐步迴歸法找出影響行銷能力的顯著因素，藉由分析市場佔有率模式和等級相關係數的輔助，結合可靠數據提出解決方案，找出適合網站行銷產品組合，以供日後營運參考。

壹、緒論

台灣地區約有三千多家傢俱工廠。無論木製傢俱、竹製傢俱、藤製傢俱、金屬鋼管傢俱或石材傢俱，整個台灣都有傢俱工廠設立。傢俱之所以能造就今日的盛況係由於下列幾項原因：第一、多屬中小企業，加上國人適應性強，能在極短時間內供應顧客所需的產品。第二、傢俱產品的型式及使用材料的種類多，單位售價低於世界平均價格。國內的傢俱市場規模日漸擴大，業者之間除了價格和品質上的競爭外，行銷手法上的翻新成為另一個決勝要素。想要發展電子商務平台，卻怕擺不平現有的通路？通路衝突是很多企業進行電子商務時，所碰到的最大挑戰之一。如何因應面臨強大的競爭問題以及探討傢俱市場未來的前景是本研究計畫之主要動機。

而電子訂貨系統 (EOS) 即藉由電子傳遞方式，取代傳統人工書寫、輸入、傳送的訂貨方式，也就是將訂貨資料轉為電子資料交換 (EDI) 方式，藉由電腦與通訊傳送取代傳統商業下單/接單動作的自動化訂貨系統。其方法是在零售業的店鋪內所發生的訂購資料，就在該發生地點自動的輸入，並透過通訊線路，連線傳送到零售業總公司、批發商或商品製造商之系統中。傳統的訂貨工作，都在電話或單據中進行，難免會有聽錯的事情發生，因此常會有送錯貨品或送錯數量的事情發生。

在店鋪日常發生的事務處理作業中，補充訂購、進貨業務佔了很大的比重。為了排除庫存過剩及防止斷貨的現象，管理者要在短時間內正確處理，需要有相當有經驗的人員負責，因此透過電子訂貨系統可協助零售業、總公司、配送中心達到收發訂單電子化、蒐集情報迅速化且正確化的績效。

本研究計畫之目的是：(1)瞭解傢俱產業的經營政策與組織型態。(2)探索傢俱產業內部資源以及市場與技術環境的關係。(3)規劃傢俱產業網路平台經營策略。(4)配合個案研究廠商的組織特性建構出適切的經營策略，建立對網路行銷經營之認知程度，以了解傢俱業者建立網路平台之種種考量因素，發展成功品牌。

貳、文獻探討

一、電子網路交易平台

電子化管理是包括產生訂單、接收訂單、完成訂單、分送產品、服務和資訊合作關係的總稱。單一企業的供應鏈包括原料、在製品、製成品，於取得、轉運、儲存及銷售過程中的所有機制和設施，而這些機制及設施乃伴隨原料、產品的流程，透過運輸機能連結在一起。因此企業間的供應鏈可視為企業上、中、下游廠商透過上述諸多機制的有效整合和運作，使得資訊可以共同分享。

電子化管理是一個以整合採購、設計、生產、配送和顧客服務的整體流程，其涵蓋的範圍包括供應商、製造商、物流中心、零售商最終再到顧客的手中，它包含了工廠管理、倉儲、批發、零售到消費者之間的商流、資訊流、物流和金流四流的整體運作和互動關係，有了四流的串連，才能使電子商務的效益達到極致，能降低成本和時間，使其利潤增加、提昇對消費者的服務品質。

二、經營策略模式

「企業經營模式」(Business Model)是網路熱潮中最熱門的術語，然而一個模式的建立就很像是在寫故事。在某種程度而言，所有新故事都是老故事的變奏曲，也就是將蘊含人類共通經驗的主旋律重新改寫或另譜新樂章。同樣地，所有新的模式，都是所有業務蘊含價值鏈的變形體。

講一個好劇本是在行動之前(senario thinking)。模式行不通，一則是因為沒有通過故事測試(senario test)－擾民；或則因為通不過數字測試(number test)－燒錢。早期線上商店(B2C)的商業模式就沒通過數字測試，乃因為數學有問題呀！網際網路上常見產業間資料交換平台，急忙上線卻沒有正確配套方案，乃因為故事有問題。

一個好的企業經營模式足以回應彼德·杜拉克(Peter Drucker)很早以前便提出的問題：注意你真正的顧客是誰(Who is CUSTOMER ?)顧客要的是什麼(Customer NEEDS ?)其實建立一個完善的模式，同時也回答每個專業經理人必然會問的基本問題：我們如何

從這項業務賺錢？我們未來能否不會很快被淘汰被取代？所以一個成功的經營策略模式，必須透過管理者有效的執行，並隨時因應外在環境的變化，有彈性的調整整個企業的願景、改變策略、建構有機組織，結合科技的硬體技術，為企業求得最大的利益（如圖1）。

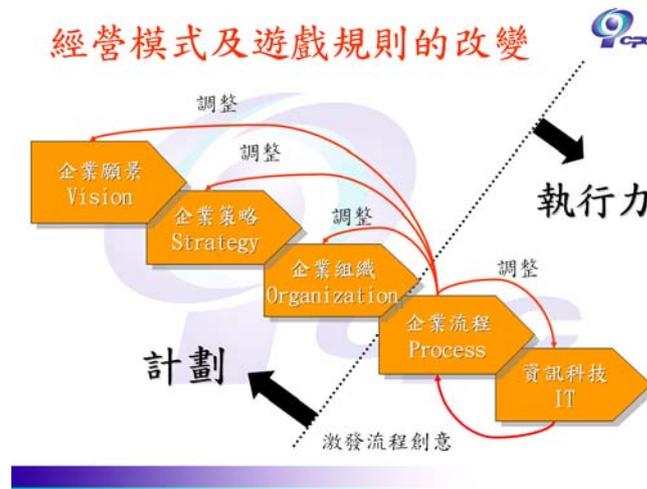


圖 1 企業經營模式
資料來源：中國生產力中心

三、文獻探討結果

企業文化泛指企業內部成員間之共識、禮儀、氣氛與規範。當企業策略改變後，組織內部亦應重塑新文化，才能符合實際需要。一般而言，經營策略之規劃工作應該分三階段行進，分別為進行策略分析、策略研擬以及策略執行（圖2）。

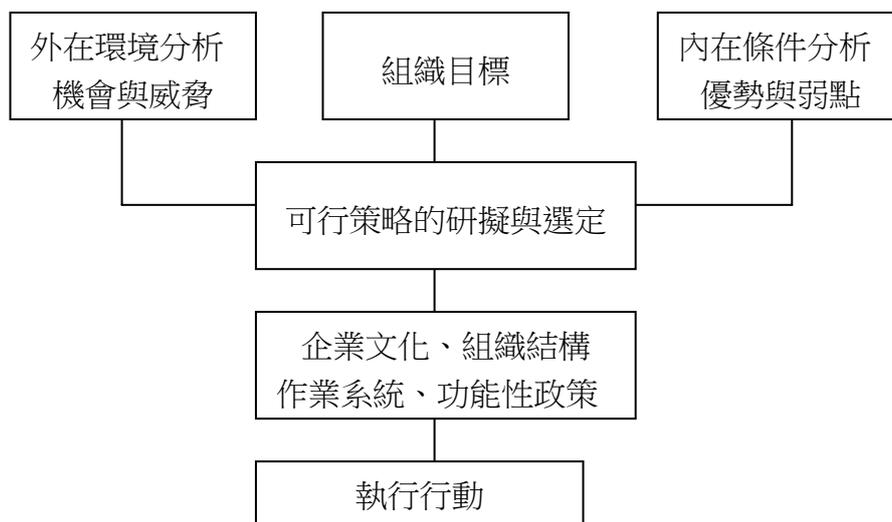


圖 2 經營策略規劃流程

Fig.2 The flow chart of strategic management planning

資料來源：吳思華(1999)

參、研究方法與架構流程

本研究計畫主要採用的方法有：「個案研究法」與「實地參與觀察法」。希望透過個案訪談了解此產業發展現況與趨勢，衡量傢俱產業在市場上的優劣勢，並針對合作企業的組織規模作整體經營規劃，以及利用相關文獻搜集和其他成功經營傢俱網站的彙整分析，亦將收集的資料與實地觀察後發現的新問題；另外以逐步迴歸法找出影響行銷能力的顯著因素，藉由分析市場佔有率模式和等級相關係數的輔助，結合可靠數據提出解決方案，找出適合網站行銷產品組合，以供日後營運參考（圖3）。

研究架構與流程說明如下：

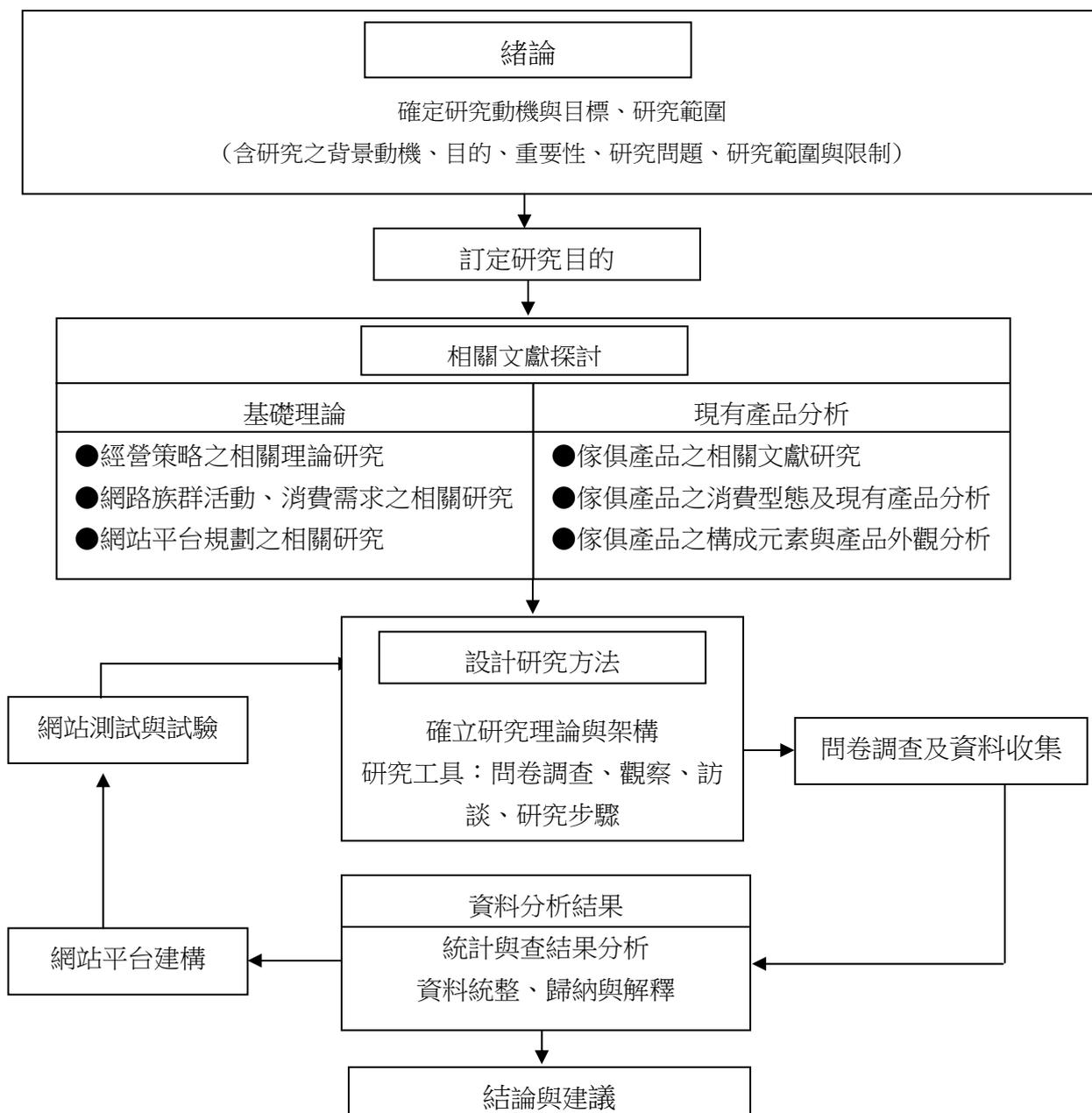


圖 3 研究流程

最後本研究計畫針對家具公司，提出網路行銷策略、建構網路平台，以及產品規劃等技術層面應用，並進行測試與檢驗，提出本計畫之結論與建議。其次，在IT建構層面如下圖4所示：

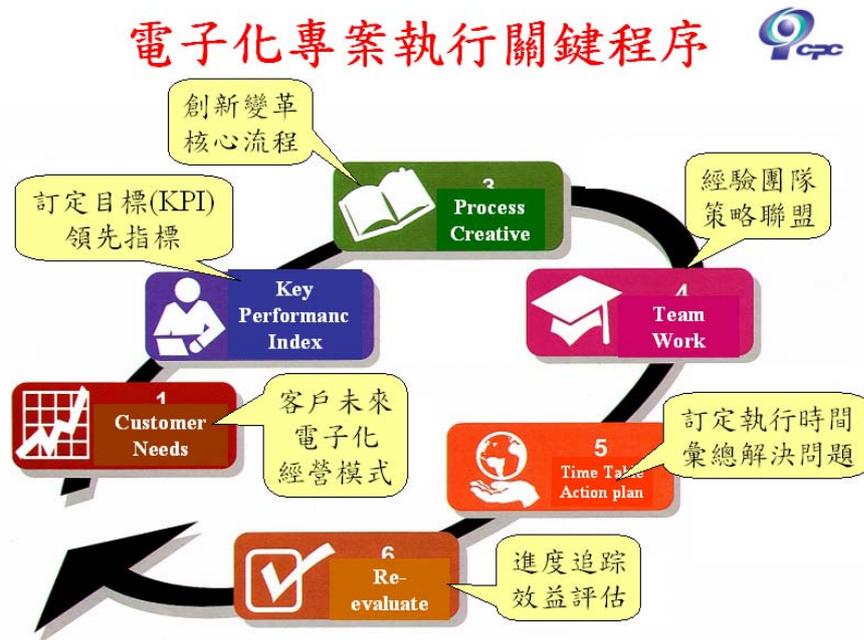


圖 4、電子化專案執行關鍵程序

資料來源：中國生產力中心

肆、結果與討論

發展出一套網路營運體系，將不同通路互相配合，成功整合了新舊通路。例如，以往家具有限公司都是透過傳統媒體宣傳，促銷新推出的產品，現在它也在網路上舉辦促銷活動，透過電子郵件，告訴顧客促銷活動及新產品訊息。重要的是，區分不同通路的角色，可以減少潛在的衝突。

在網路上亦設計出一套配銷網路，使每個通路都能達到最有效的方式。例如，這個通路對每一個市場都有用嗎？或者只對某個市場有效？包括配銷商、轉售商、代工銷售通路、直銷商，甚至電話銷售等。清楚每個通路的角色，才能讓通路達到最有效的配合。

同時利用網站功能，規劃分析以產品生命週期來分配通路、銷售，當產品處於創新期時，顧客對於產品還不熟悉，這時可能偏好跟銷售人員直接接觸；當產品成熟、普遍以後，顧客希望購買的方式越方便越好，因此可能不需要直銷人員。以顧客的需求為主，配合產品生命週期，確定每個產品銷售在網路上的通路都處於最有效的狀態。

以下將預完成之網站平台工作項目及成果條列說明：

(1) 室內設計套餐

在網路上為消費者整理出室內空間尺寸，搭配各式傢俱之大小套裝在不同規格的室內空間，讓消費者在輕鬆的狀態下完成其選購式樣的模擬與選擇，增加消費者完成購買慾望。

(2) 產品形象包裝建構產業形象識別系統

每一位消費者一定曾有過這樣的經驗，於賣場或店家中，看到精美包裝的商品時，一定會趨前觸摸它，甚而購買它，由這可看出產品之包裝設計對產品銷售的重要性。根據了解日本所投入於產品包裝設計上的費用，就約佔其商品價格的15%以上。然而，如何能夠把方圓傢俱網站建構出具有設計主題風格的網站，除了有讓設計者對此一網站有設計信賴感之外，當然，給一般消費大眾的第一印象更為重要。

(3) 整合資源舉辦促銷及媒體廣宣

定期於網站上辦理促銷是不可或缺的手法，經由網站的促銷手法吸引消費者的購買慾望，整合資源，配合節慶或活動推出商品，吸引人潮，帶動產品銷售及網友互動。

(4) 運用3D設計及互動技術

本網站提供互動式的商品介紹，運用3D的傢俱呈現，讓消費者可以在具體的實物上完整地瞭解其所選擇傢俱功能與式樣，也可以及時篩選對的款式來下單，打破以往只用照片行銷的缺憾，讓消費者能充分的掌握其購買的正確性。

(5) 完整的配送系統

網站提供了完整的選擇與消費，但如何將虛擬的電子商務具體的呈現在消費者面前，端賴完整的配送系統，而方圓傢俱本身就有七輛配送卡車，為訂貨消費者的消費者提供迅速且到家的服務，讓消費者在網站的購買過程中得到最有效率的服務品質。

伍、結論

一般以為電子化即是電腦化，知道了電子化卻忽略了商務，建置企業電子化只需買幾台電腦加上網頁即可，儘管了解這是個錯誤觀念，但是仍必須花費許多時間與相關主管溝通、教育，使其明瞭資訊科技只是一個手段或工具並非目的，企業經營模式(商務)才是個目的。

在過去幾年中，許多企業已經歷許多重要的變革，然而，並不是每個企業革新的步調皆能夠一致或跟得上大環境變化的速度，有不少傳統產業仍然試圖維護其自認的傳統價值，企業本身運作良好，在面對生存競爭的危機時，採取被動的心態，並缺乏與產業內其它企業良好的連結，以致面臨瓶頸。若能利用企業電子化，將可能是企業無窮的機會，端看企業管理者能否著眼科技趨勢並善用之。

另一方面，單單只有好的模式還不夠。透視企業經營模式及遊戲規則的改變，從企業願景(Vision)、策略(Stratgy)、組織(Organization)、流程(Process)、資訊(IT)。如何激發創造核心流程模式，及積極尋找新流程新模式，對企業轉型再造將刻不容緩，因此流程模式改變將造成企業願景、策略、組織、資訊的調整，但有常常因為資訊技術的突破，而又改變了經營模式，最近常常有些企業要規劃3-5年電子化下新的企業經營模式原因在此。

參考文獻

一、中文文獻

- 王文泰 (1995), "Internet 上無限商機：網路行銷時代來臨", 網路通訊, 民國84年3月。
- 王政忠 (1997), "資訊產品的網路行銷", 東吳大學企業管理學系碩士論文, 1997: 頁23-44。
- 李倫, 網路信任危機：電子商務的倫理陷阱。應用倫理學研究通訊, 2002年第一期, 2002年。
- 李鴻志, 電子商務網站消費者信賴程度與採購意願之探討—以農產品網站為例, 私立淡江大學資訊管理學系碩士論文, 2003年。
- 吳靜宜 (1999), 購買過程中運用網際網路與實體商店之比較研究, 成功大學國際企業所碩士論文。
- 林俊役 (1996), "WWW 使用者網路購物因素之研究", 國立政治大學企管研究所碩士論文, 1998: 12-13。

二、英文文獻

- Bakos, Y. and [Dellarocas, C.](#), "Cooperation without Enforcement? A Comparative Analysis of Litigation and Online Reputation as Quality Assurance Mechanisms," Working Paper, December 2002.
- Bhattacharjee, A., "Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test," Journal of Management Information Systems (19:1), Summer 2002, pp.211-241.
- Cobb, W., Cathy, J., Rubble, C. A., and Donthu, N., "Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent," Journal of Advertising(35:3), 1995, pp. 25-39.
- Dayal. S., Landesberg, H., and Zeisser, M., "How to build trust online," Marketing & Technology, Fall 1999, pp. 64-69.
- Diamond, T., "Gaining customer trust," <http://www.clickz.com/article/cz.2244.html>, Clickz, 2000.
- Figueiredo, J. M., "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce," Sloan

- Management Review (41:4), Summer 2000, pp. 41-53.
- Gefen, D., "E-commerce: The Role of Familiarity and Trust," Omega: The International Journal of Management Science (28:6), September 2000, pp. 725-737.
- Gefen, D., "Customer loyalty in e-commerce," Journal of the Association for Information Systems (3:1), 2002, pp. 27-51.
- Gefen, D., E. Karahanna, D. W. Straub., "Trust and TAM in online shopping: An integrated model," MIS Quart (27:1) 2003, pp. 51-90.
- Luhmann, N.; "Trust and Power," Chichester, UK; Wiley, 1979.
- Luhmann, N., "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives," Gambetta Diego, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations., Blackwell Ltd., Oxford, 1988, pp. 94-107.
- Paul A. Pavlou, David Gefen, "Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust", Information Systems Research(15:1), 2004, pp.37-59.
- Steven Kaplan, Mohanbir Sawhney, E-hub: the new B2B market places, Harvard Business Review, May-June 2000.
- Yoon Sung-Joon, "The Antecedents and Consequences of trust in Online Purchase Decisions," Journal of Interactive Marketing (16:2), 2002, pp. 47-62.
- Zucker, Lynn, "Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920," Research in Organizational Behavior (8:1), 1986, pp. 53-111.