



一個讓會員加倍奉還的創新電商模式—中華優購總經理 葉奇鑫學長專訪  
整理 謝采菁

〈交大幫幫忙〉—主持人林宏文學長



中華優購由中華電信、日商伊藤忠及Benefit One合資成立，自今年初推出「加倍奉還網」，一般會員年繳1200元，保證每年可以省下 2400元，否則還還購物金，目前網站中的物件已達 21 萬件，中華優購強調每件物件都以成本價售出，會員可買到比其他電商平台便宜約15%的商品。這種電商付費會員的制度類似好市多(Costco)，可說是顛覆網路購物的新商業模式。

中華優購總經理葉奇鑫讀建中時就是電腦高手，後來進入交大電子工程系，再轉念東吳法研所，之後考取律師及司法官，也因擁有電腦與法律兩項專長，成為國內草擬電腦犯罪並參與國際電腦犯罪偵防組織的代表，2005年他辭去檢察官職務時美國司法部還來電關切。葉奇鑫後來被網羅成eBay交易安全長，露天拍賣營運長，並創辦過飛翔駱駝，是台灣電商領域經驗豐富的老將。

#### 造就「藍海」的新電商經營模式

**主持人：**從一個買家，到經營網站，到現在中華優購又創造出一個很特別、很不一樣的電子商務的模式，所有這些經驗都很值得跟我們來分享。從去年開始，我們的電子商務模式就有一些調整，這樣的調整以臺灣兩千三百萬人都是我們的目標客戶，這個商業模式的改變和未來的發展潛力會是什麼樣呢？

**葉奇鑫：**中華優購原本是一家專注做員工福利的公司，後來我們發現，我們做員工福利，可以幫大家爭取到那麼多的商品和服務優惠，若只開放給企業，很多的民眾會享受不到。去年我們團隊經過討論，發現臺灣好像還沒有會員制的電商網站，**現在電商網站太多了，每一家賣的東西差不多，價錢也差不多，其實已經是「紅海」，我們就要去找一個「藍海」的市場。**原來的員工福利網是封閉式網站架構，從只開放給企業轉變成可以開放給全臺灣的網購族。這樣服務對象就會從五十萬變成一千萬，也可以讓所有民眾有機會享受到比員工福利網還要低價格的服務。

在轉變的過程之中，其實就是一個新的模式。我們網站上面強調「只要你有付會員費（一年\$1200），你在我站上買的所有東西，我絕對一毛錢都不賺。」比方說一個杯子\$100，你在別的網站上買\$100，我告訴你那個網站會賺走你\$15。供應商給我們\$85，我們就賣給會員\$85，一毛錢都不賺。這新模式做下來會發現它的趣味，因為會員覺得值不值得花這一千二，決定在於他能不能省超過一千二。所以，我們中華優購這名字就取名為「加倍奉還」。如果你交了一千二，我的目標是至少讓你省兩千四，因此叫「加倍奉還」。剛好有那一部日劇，我們的股東也有日資的，就有點日本的味道進來。從今年一月十五號上線到現在，我們會員的平均加入時間大概是三個月，每一個會員平均可以省到一千八左右。

#### 以Costco的會員制消費模式為經營榜樣

**主持人：**我們一年繳一千二，買小東西可能省的比較少，若是買一台電腦、買個大東西，可能一次就能省到一、二千了，一次就能把會員費給賺回來了。這跟我們去Costco買東西是一樣的道理，雖然也是要付年費，但你會發現，當你去了幾次就會是划算的。

**葉奇鑫：**Costco是以實體為主，我們則是虛擬為主，它給我一個很大的信心。目前他的付費會員是兩百多萬，使我相信臺灣人不是不願意付會員費，只要你讓他覺得值得。消費者是很精明的。Costco剛開始推廣的時候，很辛苦，因為它是第一個會員制的商場。我們以Costco為經營的榜樣，要讓我們的會員覺得那是值得的。

**主持人：**Costco會員有二百多萬個，一人繳一千二元，一年光是會員費收入就二十幾億了。

**葉奇鑫：**而且他的會員續約率很高，是我們值得學習的地方。當了檢查官十年，又經營電子商務十年，我後來發現其實做電子商務的心得就是**網站、供應商和買家消費者，三邊都要贏才會贏**。三邊只要有一邊吃虧，這個模式就不會work了。我現在這個模式是這樣：消費者有省到；廠商供應商的價錢沒有被壓，不會壓搾到他們的毛利，確保不會得到劣質的供應品；網站自己也要賺錢才能繼續營運，所以需要會員費來補助。因此，我真的相信可以有三贏的局面。

**主持人：**更重要的是會員得利，只要他採購幾次或是買一台電腦可能就省了一兩千了。這還不一定只有個人買，還可以買給家裡。

**葉奇鑫：**你說對了，有一次有一名來自新竹的工程師，一次買了我二十台的知名品牌的吸塵器。他一個人加入，就幫全公司的人買，我們也很歡迎，能夠幫大家省錢就很高興。

#### 企業參與促成新商業模式的實踐

**主持人：**現在臺灣最大的電商就是PChome跟YAHOO，所以目標應該就是想要超越他們吧？

**葉奇鑫：**這我不敢說，PChom是老東家，也是市場上非常尊敬的老前輩，而且跟我們的模式不太一樣。他的快跟他的多，跟我的便宜，都能夠帶給消費者不同的好處。

**主持人：**我們常常覺得說一家新的公司要起來要打敗舊的霸主，一定要做法不一樣。中華優購的做法很明顯地不太一樣。這個全新以會員收費為收入的電商新模式，既對消費者有利、對供應商有利、對網站也有利，這很好的模式已經有長足成長，改變了原有的商業模式——注重企業福利為主。可能很多企業也很精明，已經不太願意去付這個錢，若有一般的消費者加入，類似Costco的模式，我相信成功的機率也是很大的。很多新的商業模式都需要花一點時間，我聽說已經有很多企業有注意到這件事，而且參與其中了。

**葉奇鑫：**要消費者拿一千二出來，加入一個剛成立的網站，心裡會有點猶豫。可是企業在看我們的模式，他們有時候會比消費者更快看到那個價值。比方說像凱基銀行，我們就開始合作一個叫「凱基生活圈」的案子。我們很謝謝凱基看到這個模式能提供它的信用卡非常棒的服務。

其實我們也知道現在大家在說「紅海」，信用卡也一樣。你送旅行箱，我也送旅行箱；你加倍回饋點數，我也加倍回饋點數；你送電影票，我也送電影票，大家的做法都已經差不多了。它突然看到這個模式只要用它的卡，就送一年的黃金會員，以後在這個網站消費，跟外面一線的網站比較至少便宜10~15%以上。這個比回饋1%信用卡的紅利更優惠，何況消費還是有回饋的紅利，所以決定跟中華優購合作。這邊也要謝謝我們交大學長——魏寶生魏董事長，他也看到了這個價值，覺得雙方合作可以大幅提升他們的信用卡。

**主持人：**所以凱基這個的信用卡，它的首刷就送一年的一千二百塊價值的黃金會員？

**葉奇鑫：**現在這個服務還沒上線，應該最晚會在十月、十一月正式地公佈。我們的任務就是要讓持有凱基銀行信用卡的人感到非常的高興。

#### 結合原有模式而改進的新電商營運方向

**主持人：**剛剛是講三方，現在是四方，也把銀行信用卡的發行拉進來，變成四方，我想都是有利的。我們其實很努力在往前跑，目前也有一些事情還是要努力做，譬如說領先於其他電商集團，成為臺灣第一個商品齊全、派送快的電商，這一點是不是中華優購接下來要努力的地方？

**葉奇鑫：**對，電商如果要讓有成交的發生，大概就三件事而已。第一個你要有那個商品，找不到（商品）就什麼都不用談，所以商品一定要多。在臺灣商品最多的還是PChome，中華優購經過一年的努力現在大概是在第八大，有二十一萬種左右，但覺得還是不夠。現在PChome約有一百二十萬種，目前能夠超過五十萬物件的大概就是Momo、YAHOO和PChome，我們也希望能夠擠進去。第一，要先讓東西都有；第二，東西要便宜，是我們的nature，我們的網站天生就會比價；最後一件事Shipping，臺灣的消費者因為PChome做得太好，已經被慣壞了。現在標準的要求像雙北，都希望大概在五、六個小時內就要到貨。甚至我們看國外或臺灣有些業者一直在嘗試一、兩個小時就要到貨，消費者已經沒有耐心了，以前訂了等三天沒關係。中華優購在運送速度的提升上面，會是在2016年最重要需要改進的方向。

**主持人：**企業的會員大約是五十萬，黃金會員也有將近三萬。如果以Costco兩百二十萬為目標，還有很多空間去努力成長。

**葉奇鑫：**我真的不貪心，能夠做到五十萬，我覺得這個網站的獲利已經會很好，對投資人也會有個交代。最重要的是能夠讓五十萬人買到便宜的東西，是一份很大的成就感。

**主持人：**剛剛執行長也有說不賺會員的錢，每個商品都不賺，當我們做到一百億，可能客戶就可以省到十億。這樣會員自然拼命想要來，省到的錢遠比要繳的會員費要多。

**葉奇鑫：**一定要讓他們覺得很划算，這是我們的宗旨。我看PTT上面的討論，每個人聽到這模式，第一句都是：「怎麼可能不賺毛利？」因為傳統一定要賺毛利，不然你開一個商店說都不賺錢，沒這種事的。我們就是很努力，內部也嚴格控管員工一塊錢都不能拿。

**主持人：**中華優購的股東除了中華電信，也有日本的，但做法已經很不日本了？

**葉奇鑫：**他們是針對企業地不賺毛利，並沒有針對一般消費者。日本的股東現在看我們的做法會覺得很有趣，但又有點擔心會不會成功，畢竟在日本也沒有嘗試過對一般民眾開放。事實上從我們一月成立後，我去調查其他國家，只找到美國有一家今年七月上才上線的JET.com，馬雲在這公司投資了一點多億美金，做法跟我們一模一樣。

**主持人：**從你拍賣商品開始，之後變成電商達人，這些過去的累積，都是讓你能創造出新商業模式的重要過程。

**葉奇鑫：**我有一個很奇怪的個性，就是不喜歡跟別人一樣。在交大時大家都在實驗室，我就跑出去打辯論賽。後來同學畢業都跑到聯發科、台積電、科學園區等，我就去念法律當檢察官。**正因為我有這個天性搞怪的個性，使我很適合從事網路相關的工作。在網路中若跟別人一樣的話，就會沒有競爭力。**

#### 臺灣的網路產業和相關政策

**主持人：**飛翔駱駝的創辦與結束，和現在中華優購的工作，電商於您，您有怎麼樣的解讀？

**葉奇鑫：**我覺得一個網路服務要成功，也是天時地利人和。很多點子你太快推出也不行，像飛翔駱駝，當時是第一家接了支付寶做兩岸電商業務，讓臺灣店家在本地就能出貨到大陸，現在很多人都在做，但我四年前做，太快了。所以說不能太快，也不能太慢，時間點要剛剛好，資金要到位，團隊也要夠強，這就是天時、地利、人和。這一段創業的經驗給我一個感覺，創業果然不是簡單的事情。這次創業以後，我對所有創業的人都感到尊敬，不論是成功或失敗。箇中的甘苦，只有創業過的人才會理解。當你每個月一開門，就要付兩百萬薪水出去的時候，那個壓力是非常沉重的。那一段時間給我更多的體會。

**主持人：**臺灣的網路整體其實是落後的，不管是政策、產業發展都很落後，您有什麼建議給臺灣或是企業？

**葉奇鑫：**上次行政院請我跟所有部、市首長演講的時候，我說臺灣不要一直依依仗電子商業的成交，那是自欺欺人的。**網路在這個國家算不算一個產業，你只要看富豪是不是從裡面出來就知道。**大陸現在富豪第一名叫馬雲，第二名叫李彥宏，第三名叫馬化騰，第八名叫劉長東，全都是做網路的。美國從Bill Gates到Google的創辦人、FB的創辦人等等，這些富豪都是做網路的。我認為臺灣嚴格來講是沒有網路產業的，我們連前五十名富豪都算不到有一個是做網路的。

政府在網路的扶植上，我有看到在努力，包含現在成立天使基金和國發會，投資一些新創的團隊，但是在網路創業有百份之九十九都是失敗的，能夠存活下來的只有百份之一。恐怕政府需要用更大的力把它推上去，不然像日本並沒有做出像樣的網路產業。韓國算有走出去，大陸快要統一所有華語的網路服務。

我覺得我們真的要好好的努力，以前我們是領先大陸的。只是十年來有很多政策的不開放，導致我們會認為現在輸大陸很多。我們現在用的網路工具統統都是外商的，但大陸都是用自己開發的，如QQ、Wechat、百度、淘寶、支付寶等等。我們的網路工具都用舶來品，這是臺灣跟不上韓國、大陸和美國的地方。這樣未來大數據都在外國人的資料庫，臺灣的資料庫根本不夠資格稱為大數據。到了某個年紀會有點感觸，希望自己從在這個產業走出去，雖然很難，但還是想試試看。

節目分享：<https://www.youtube.com/watch?v=QpOVRjblcQ4>

