



不要只在台灣做困獸之鬥，想想如何去成為其他國家的超人！
電子商務創業血淚史—耐德科技Shopping99.com總經理陳昶任學長
文·林舜楨、李嘉昀



資料系83級畢業的陳昶任學長在碩二時興起了網路創業的念頭，與同樣正就讀研究所的太太一起投入網路創業領域，創立Shopping99.com。而在經歷數次風風雨雨，甚至燒光千萬資本後，Shopping99.com如今在台灣電商界站穩腳步並進軍東南亞。2016年12月，陳學長成為台灣電商圈第一位以「網路購物平台」為主題的青創楷模獎得主。2017年受母校之邀於圖書館分享17年來網路創業寫派史，以下以第一人稱記錄演講內容：

家族支持 休學創業去

今天回來有一種少小離家老大回的心情。我是交大資料系83級畢業，後來又考上交大研究所，對我來說，其實離開交大的時候有點不捨，因為我在交大光學士和碩士就念了九年，主要原因就是碩二的時候跑去創業，到了碩五才把碩士念完，真的很謝謝那時候教授給我的支持，不然我現在應該沒有機會站在這裡，搞不好碩士也沒有拿到就跑去當兵了。

我是在2000年的時候創業，原因很簡單，就是覺得：「哇！網路好好做，我也想來做！」，那時候看到YAHOO的楊致遠網路創業一夕致富，覺得交大人應該有機會像他一樣開創事業，所以2000年的4月1號成立公司，開始了這趟有趣的旅程。

我是先創業再畢業，然後再結婚，順序跟人家不太一樣。我太太和我是在大學的時候認識，聊了很多的夢想，想著我們在網路上可以怎麼做，非常很興奮，是碩二時我們一起出來創業。根據統計，男女朋友一起創業，除了公司失敗率高以外感情失敗率也特別高，我們算是僅存下來的。比較有趣的地方是我念的是資科，還跟網路比較有關，她念的是社工系，感覺和網路一點關係都沒有，但是我覺得每一行都有它自己的專業，社工最棒的地方是很體諒人，做出來很多東西是很有溫度的，尤其我們現在賣的是女性的東西，我都跟人家介紹說我是靠女人吃飯的。（笑）

我太太在1995年遇到我，她也跟我一樣念了研究所，但是她沒有畢業，所以我真的很感謝我的教授，2000年她跟我一起步入歧途，開始Shopping 99，創業對我來說真的是一個傻子的旅程，一開始什麼都不怕就衝進去了，也不知道你自己在幹嘛，台語俗諺說：「一個人有兩愁，一個做長輩，一個做老闆。」因為做老爸要養兒子，做老闆要養員工，公司沒賺錢員工可以辭職，可是做老闆就要背負很多員工的生計。

接下來講一下我們公司怎麼開始，1999年時大家都覺得網路實在太棒了，我們應該有機會，家族裡一堆長輩開始借錢投資我們，覺得家裡可能會多一個楊致遠。兩個碩二的學生完全沒有工作過，只因為大家覺得是不錯的時機，到現在我都很謝謝這些長輩看得起我，每次開股東會的時候都很像在開家族會議。一開始想說一千萬應該夠吧？一千萬大概是35萬美金，那時候覺得一千萬可以燒很久，結果有一個長輩開董事會時突然舉手說，根據美國的經驗，一家公司要活下來必須要有一百萬美金，差不多等於三千萬台幣。對那時的我來說有一點像小孩開大車，想說開March當個計程車司機就好，突然間變成開大卡車，可能連方向盤都看不到就開始了。

我們就背負著四個家族貸款了三千萬的風險想把這件事情完成，但你以為事情就這樣一帆風順嗎？我曾經在演講完後問在場有沒有人想創業，原先可能還有三分之一舉手，講完以後沒有人要創業，如果你聽完以後還想要創業，表示你真的想創業。（笑）

第一個啟示：流量不等於現金

接下來告訴大家我創業過程中的三起三落，創業就是一個不斷修正調整的過程，只是我修正調整的幅度比別人大一點點，如果你想創業，不管手頭上有多少資源，隨時可能歸零又重來。那時候三千萬拿到手了，覺得自己非常了不起，就租了一間小小的辦公室找了十個人開始做，開始燒錢。為什麼叫開始燒錢？開張第一天請了十個人，每個人薪水平均三萬塊，就三十萬，除以三十天，一天就是燒掉一萬塊，我們一個月整體的管銷大概六十萬到七十萬，所以每天一開門就燒掉兩萬。

我們認為網路就是要有流量，所以我們要拚命導流量進來，第一件事情我們做的是轉址，我們總共做了173個轉址，收集了全國所有大專院校的網址。但做這件事情有沒有賺錢？沒有因為沒有人用。再來我們開始做聊天室，我們想說聊天室好像也是一個能聚集人潮的地方，我們那時就做到了貼圖，還能對你丟炸彈，把你的視窗震到爆，或者是freeze對方的視窗，讓他視窗一直晃，有很多好玩的技能我們都有玩，但先做不一定贏，不一定賺錢。下一步，因為我那時候剛好是交大BBS站的站長，我就把BBS的流量整個吃進來，轉成WEB化，搞了一個叫BS99.COM。

對我們來說技術都不是太大的問題，問題是活不下去。網路上能玩的我們幾乎都玩過了，但是都不賺錢。你們覺得三千萬可以燒多久？差不多兩年，我們從2000年一直燒到2002年，還接過口碑行銷、政府專案、立委專案，什麼都做但就是不賺錢，光是基本一個月管銷就要六、七十萬，就是賺不到六七十萬怎麼活啊！那時候我們學會的第一個功課就是不能太樂觀。一般人會覺得有多少流量就可以等於多少廣告，但事實是沒有任何轉換根本沒辦法賺錢，所有的樂觀都需要透過證明，試了才知道到底對不對。

第二件學到的事情是創業的過程當中要想怎麼樣活得氣最長？不只是用最短的時間賺錢，這件事情其實非常難。所以我現在開始任何一個小團隊，開始打一個新的市場時，都在想要怎樣在有限的資源當中活最久。第三件事情就是流量不等於現金，真的能夠把流量變現才是重點。

起死回生的六百萬 第一次步上高峰

我們試了四、五十種可能賺錢的方法，2002年的8月，燒到快沒錢的時候，試出了一個方法叫做「SHOPPING 99」，大家覺得一個購物網站剛開始應該要有幾樣商品？我們開站只有兩個商品，後來擴展國外，菲律賓開站的時候只有五十個商品而已，現在馬來西亞開始賣也只有五個商品，所以一個購物網站沒有想像中複雜，只要東西夠好就有人會買。

SHOPPING 99在2002年8月的時候公司已經燒到完，必須借信用卡來發薪水，承擔18%、20%的高利息。SHOPPING 99剛開始的第一天有十張單進來，接著是二十張單，於是我和我太太就跑去跟所有長輩說：「我覺得可以做耶！」這種情景就像過街老鼠，這時候已經沒有人要投，所以我很感謝我父親，因為他跟我講了兩件事，第一，他說所有的股東當中他不是最虧的，因為所有股東花了三千萬讓你學了一堂三千萬的課，聽了之後覺得有這個爸爸真好！第二件事情他說：「我的房子還能再貸款三百萬，人的信用是一輩子的，創業是一時的，這三百萬是讓你資遣員工用的，你確定要繼續掙下去嗎？」如果要繼續下去需要很大的勇氣，要確認做得起來，否則就是傾家蕩產，所以創業除了傻勁以外還要有衝勁，後來我們決定要衝。

我父親是念財務的，他算完以後說三百萬絕對不夠，要我問所有的股東還有沒有人敢投，如果我再湊到另外三百萬他就把這三百萬投進去。但當然沒有人要理我們，所有的長輩都把錢借光了，結果是我太太的小舅跳出來，很生氣地罵我們罵一頓說：「兩個已經念到碩士的人去竹科上班，一個月應該有五六萬起跳，出來創什麼業？不會創業就不要創業！碩士畢業的社工一個月好歹薪水應該也超過四萬，為什麼要扛這件事？」他罵完就借我們三百萬，但書是六個月之內要打平，沒打平就乖乖還債。這次的支持是有deadline的支持，所以我們就拿這起死回生的六百萬種子重新再來過。

SHOPPING 99剛好遇到網路購物剛崛起，接著又遇到SARS，很多人覺得SARS是很不好的事，但我做了一件事。我記得禮拜四和平醫院爆發SARS的事情，禮拜五我就在想該怎麼辦？於是很快做了幾個決定：第一個，我們把所有供應商問過一輪，台灣有多少口罩就收多少口罩。第二件事情，我去找了全家的總經理談，因為現在大家都不敢出門，所以我跟他說口罩全部送你，你支持我的活動好不好？於是我們很快就找了一些藝人開記者會，送幾萬個口罩出去，全部的人都說我瘋了，但我那時候真的沒有想太多，只覺得可以為台灣做一點事，我們那時候甚至還沒有打平。但是僕人有僕福，捐完以後我的網站紅了，流量開始爆高，賣的東西生意莫名其妙變好。

遭實體業者以法規阻攔 轉向開拓更多領域

我那時候賣得非常好的一個東西叫做潔手凝膠，大概出了幾萬條，但後來實體通路去跟政府抗議說網路不能販賣醫療器材，所以做電商或科技業一定會遇到實體跟你做很大的競爭抗衡，之後政府就來函告知我們因為沒有第二類醫療器材執照不得販售。我立刻就去申請一張醫療器材執照，申請過了，但他又說網路不得販售，你就知道這個勢力有多大，因為我那時候賣三條199，他們賣一條賣199，全台灣都知道要來SHOPPING 99買，實體的店都被打趴。

不過危機就是轉機，我們開始分站，做彩妝、保養品、包包，像FASHION 99是衣服，PRETTY 99是彩妝保養品，開始分不同的品牌。後來我們還做到專櫃名品，取了一個名字叫VOUGE 99，可是越做越大之後VOUGE來函說，我們不能用VOUGE，還派了最大的律師事務所來跟我打，所以我就改成WOMAN 99。

所以在創業第二階段我學到了幾件事情，第一，謙卑地賺第一塊錢，我們的商品是從199元起家，得要湊多少才能賺錢啊！但六個月之後我們的營業額做到了三百萬，就靠著傻傻地一塊錢一塊錢慢慢掙。第二件學到的事是我們要跟人家共贏，不要只想自己賺多少，要想我跟這個群體，跟這個社會有沒有更大的互助關係。比如說我們賣潔手凝膠時地想法是要大量灑出去，所以我就拿問所有人要不要買？要賣的話我賺的錢六成歸你四成歸我，結果我得到最多市場，第三個就是你一定要找到很特殊的利基點，如果沒有會很辛苦。

另外一個很重要的事情就是存貨週轉，我們看到非常多的電商前輩，例如醫美人、愛美地球村、美麗俏佳人，後來通通掛光了，全部都是因為他們的公司買太多賣賣不掉，換不回現金。我們公司在這件事情控管非常嚴謹。這是我們第二次起來的時機點，然而高潮之後就往下走。

前進中國卻是腹背受敵

我們從2003年到2007年一直往上走，2007年這時候中國的阿里巴巴、淘寶開始起來，那時覺得在台灣現在做了兩億、三億，中國這麼大，少說也是二、三十億。我們去的時候覺得自己一定可以在中國活下來，到第一件事情就是先設中國倉庫，我們覺得在台灣都可以弄到兩三百坪的倉庫，到中國就弄了四五百坪，算是很保守。然後我們開始進淘寶網，也拿到了淘寶的天貓店，申請當地執照，全部合法化。

其實在2007年的時候我們就把之前虧的三千萬全部都賺回來了，股東們想說你們這麼會賺去中國一定更厲害，長輩開始覺得應該要加碼，尤其中國市場這麼大，所以就說我們再給你兩千萬，賺到的三千萬再加兩千萬，結果進到中國一年多的時間，五千萬全部燒完。

2008年台灣女性購物有一個非常強的對手出來：MOMO，女性購物市場開始被瓜分，所以我就遇到前面在打仗，後面糧倉在燒的狀況。台灣這邊人事異動，中國又做不起來，一年多的時間我們又把之前賺的全部都燒光，還倒燒了兩千萬。從中我學到了一件事情，後來我要開始做任何事業，一定會謹記這句話：「**業務先行，維運後補**。」雖然公司裡財務、資訊做得要死，我都跟他們說先想辦法把東西賣出去，先把業務做起來，缺單據、缺系統後面再補，寧可少少的人先想辦法接單，也不要一開始就搞那麼大。我覺得靈活是台灣的優勢，很適合打游擊隊，不像中國要打正規軍，先活下來再說，先贏了再說。我在中國就是把順序搞反了，先建倉庫，業務又沒做起來，所以就死掉。

這次學到的第二件事情是要看清楚市場的結構，我沒搞清楚中國和台灣有什麼不同，中國的網路是資源財，是被掌握住的，台灣的網路是開放的。開放的網路裡我們可以透過科學、數學、管理去取得對的流量成本，可是在中國什麼都是假的，我有一次在天津搭計程車，司機一邊開車一邊說：「買一份報紙除了日期以外，其他都是假的，新聞是假的，廣告是假的，天氣也是假的，跟我說天晴，今天卻下大雨。」中國的點擊率常常發生你跟人家買十萬塊，他馬上回頭找人來把八萬塊點掉，裡面只有一萬塊到兩萬塊是真的，含水量超高。他們要有管道才能取得對的流量成本，不是科學財，不是開放的。在當地最重要的事情是人脈跟關係，而不是管理跟科學。當我搞清楚之後發現進到中國市場沒有優勢，沒有辦法長期窩在那裡。

第三個我發現其實我的團隊並沒有準備好，我在台灣的團隊上不足以支應進到另外一個市場，所以團隊很重要。第四件事情是我們其實在那個時候就停止學習，網路一直在變化，如果你要做網路業請做好隨時要出場的準備。

進軍票卷市場 學會與政府共存

接下來又開始往高潮走，我們重新把中國的團隊做縮編，只讓它成為採購中心，苗沒有斷，我回到台灣調整公司結構，調整的過程中我發現需要外面的人來協助我，開始公司導入管理顧問的課程，資訊的我不覺得這些事情很重要，可是後來發現機器是非常好管的，程式是非常好管的，技術是非常好管的，只有人是最難管的，所以需要花力氣做管理。

我們開始做一個全新的東西，那時候看到國外Groupon的模式覺得非常好，它是實體跟虛擬之間的聯繫，我在網路上賣一個票卷給你到你到實體去兌換，於是我們就選定醫學美容，開始做CARE 99。我們做到一個月導了五萬多人到全台灣的醫學美容診所，大概有兩三百家的醫美診所跟我們配合。

我先講第二次的過程當中我學到什麼功課，第一件事情，整合彼此的需求很重要，醫學美容的醫生他有他的需求，消費者有他的需求，我站在平台商有我的需求，要我怎麼快速的去整合這些需求，彼此都滿足之後就有機會可以擴大。第二個，我們開始跟銀行談判，因為營業額變大需要錢，而我已經把五千萬燒完，這次欠錢不是欠信用卡是欠銀行，最高紀錄欠到九百萬。你必須要花很多時間講銀行了解你，一句話說銀行就是「晴天給傘雨天收傘」如果你雨天才去找它，它根本不知道要怎麼給你傘，所以在晴天的時候就要跟它做良好的互動，去累積關係跟信任。

第三階段走得很順利，但2012年我們賣得太好了政府又禁賣，因為台灣的醫療法規定醫療不能等於廣告，網路購物就等於廣告。真正的原因當然是同業競爭，實體發現所有東西被網路帶走，就用法條來限制你。

在這段時間呢我學到了幾件事情，第一件事情，民不與官鬥，不要硬碰硬。再來就是你要低調地做這件事，我們那時候真的太驕傲了，還跟所有的醫生講說：「沒關係我帶你們往前。」可是醫生是受衛福部管，衛福部可以對他們記點，記完點之後他是不能夠執業的，所以醫生根本不敢跳出來。然後賺錢真的不要太招搖，因為你一定會踩到某些人的權利或者是地盤。還有另外一件事情，我學會了怎麼上法院，有一個長輩跟講我說：「做生意要學會三件事情：跑三點半、被人家騙、上法院。」那一年我總共最高紀錄有六庭在跑。

原先我們賣醫療，他告訴我不能賣，所以我們轉做SPA票券，把相同的邏輯轉向SPA流程，成立了BEAUTY 99。然後我們也開始做差異化集中，以前我的網站商品最多到兩萬件，我們重新調整，只讓商品集中在兩千件，但每一件都要賣到極致。再來我們投入了非常多教育訓練的費用，我們公司一個人一年平均會超過兩萬塊以上的教育訓練，讓他們可以不斷的學習，因為網路一直在變，如果他們不能夠進步，我就不能夠進步，公司就不能進步，我們會期待同事自己來申請。第四件事情是我們開始走出台灣。

走出台灣 到國外當超人

2013年的時候我們到了菲律賓，又繼續往下到馬來西亞，現在正是下一個高峰。我現在儲糧，因為我不知道在台灣我到底可以走到多高，但我要進入下一塊市場，所以需要儲糧。第二，我們公司我們開始不用救火隊，喜歡用新手，我的菲律賓團隊全部都是大學畢業生，從頭來，把所有公司的知識交給他，讓他去打這個市場，馬來西亞用也一樣的方式。

我都跟人家說台灣有非常好的領先優勢，你知不知道Facebook、Google很多的功能，在美國開放完之後下一站都來台灣開放，所以通常會早人家早幾個月拿到已經開放的API跟技術文件，有這樣的領先優勢我們怎麼可能打不贏東南亞？

菲律賓在2013年11月11號開站，第一天開始就不是個位數，第二天開始一百多，我的local partner嚇到，他說他在這裡做兩年多，網路也做了十幾年，為什麼我可以做到這麼多？我就問：「你說你在地化，那你有幾個好朋友是你的消費者？」他很認真地算用十支手指頭算，我跟他說我有兩個帳號，各加了五百個好友，每天看他們吃什麼、用什麼、穿什麼、喝什麼，怎麼會不知道他喜歡什麼？再來我用大數據的方法把他們所有喜歡的字拿去數據爬完之後就知道哪些字是他們關注的。

台灣其實有非常棒的優勢可以走出去，只要我們善用這些工具是可以領先人家三個月到半年的，我到菲律賓有一種感覺，就是克拉克肯特飛到地球之後就變成了超人，因為你去那邊有的想法是他們的好幾倍，怎麼可能不贏他們呢？我非常鼓勵各位不要只在台灣做困獸之鬥，應該想怎麼樣去成為其他國家的超人。

