

國立交通大學

管理學院（資訊管理學程）碩士班

碩士論文

交易性社群之商業模式設計-以臉書童裝合購社團為例

Business model design for communities of transaction – A case study of Facebook community for group buying children's clothing

研究生：洪千琇
指導教授：李永銘 博士

中華民國 102 年 6 月

交易性社群之商業模式設計 - 以臉書童裝合購社團
為例

Business model design for communities of transaction – A case
study of Facebook community for group buying children's clothing

研究生：洪千琇

Student: Chien-Hsiu Hung

指導教授：李永銘

Advisor: Dr. Yung-Ming Li



A Thesis
Submitted to Institute of Information Management
College of Management
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master of Science in Information Management
June 2013
Hsinchu, Taiwan, the Republic of China

中華民國一百零二年六月

交易性社群之商業模式設計-以臉書童裝合購社團為例

研究生：洪千琇

指導教授：李永銘 博士

國立交通大學管理學院（資訊管理學程）碩士班



由於社群的連結與黏著性，人們越來越習慣每天造訪臉書，也因此造就了臉書可觀的瀏覽人次，使之成為全世界排名第一的入口網站；人氣聚集買氣，嗅到商機的商家紛紛進駐臉書，交易性社群如雨後春筍般的成立。結合了社群的商業模式比起傳統的商業模式有什麼特別之處？在這波新興的商業社群中，商家要如何利用社群的力量在自己的商業模式上創新以取得競爭優勢？

本研究以臉書上一個童裝合購社團的商業模式創新為例，藉由個案資料蒐集與Canvas 工具對研究個案做詳盡的分析，點出個案目前所面臨的問題與挑戰，再透過文獻分析法，設計出適用在個案上的商業模式創新，在利用 VPRC 驗證此創新的可行性後，著手設計導入個案社團的活動。

本研究的主要貢獻在於透過一系列的商業模式創新與活動導入過程，達到讓個案社團人數持續不斷的增加、強化與社團成員的鏈結還有增加購買來提升社團營收等目的，並提供其他交易性社群在分析與設計商業模式時的流程參考。

關鍵字：交易性社群、合購、商業模式、創新、個案研究、臉書、VPRC

Business model design for communities of transaction – A case study of Facebook community for group buying children's clothing

Student : Chien-Hsiu Hung

Advisor : Dr. Yung-Ming Li

Master Program of Institute of Information Management
College of Management
National Chiao Tung University

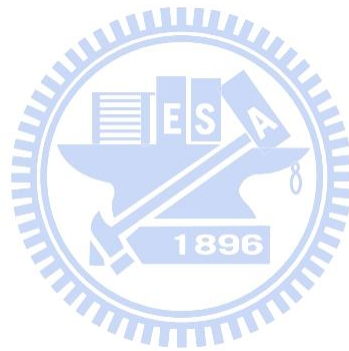
Abstract

Due to linking and adhesion in social networks, people are getting accustomed to visiting Facebook day by day. Enormous visitors makes Facebook become the world's web portal with the highest traffic. Rapidly rising popularity attracts more and more shopping stores garrisoned on Facebook. Online stores have been sprung up like mushrooms on Facebook for the past years. What is so different between online community business model and traditional business model? How does business use the community power to innovate in their business models and gain competitive advantage in this new business community wave?

In this study, we took a group-buying children's clothing store as a study case. We analyze case data through Canvas and concluded current facing problems and challenges. We further design a novel business model for this case through literary analysis. After verifying the feasibility of business model through VPRC model, we design and develop process for the operations of transactional community.

The main contribution of this study is through a series of business model innovation and import processes to achieve four goals. First, continuously increasing the number of community members. Second, strengthening the links between shopping stores and community members. Third, increasing the sales volume to enhance community revenue. Last but not least, providing reference for other trading communities to analysis and design their own business models processes.

Keywords : Communities of transaction 、 Group buying 、 Business model 、 Innovation 、 Case study 、 Facebook 、 VPRC



誌 謝

從找論文題目的毫無頭緒，到定了大方向後的發散迷失，尋找摸索到最後終於收斂成了這份論文，中間的曲折過程真是段特別的體驗。

感謝專班的同學們，在看似閒聊之中給予我有力的幫助，讓我在每次的撞牆期裡找到信心跟靈感而得以前進、提供我論文撰寫相關的參考跟資訊，讓我節省了不少的時間，還有在口試前夕，幫忙當局者迷的自己點出投影片的修改重點，大家的互助合作與加油打氣，讓我深深覺得，我們班的同學們是最認真最團結的，有你們真好！

感謝指導教授 李永銘老師，將多年教授資訊經濟課程的經驗與所知，融會貫通成淺顯易懂的 VPRC，讓我在檢視自己的商業模式創新時能有所本。還有感謝 IEBI 研究室所有一起參與每周定期論文討論的博士班、日碩跟碩專班的學長姐、同學、和學弟妹們，在每次定期的論文進度報告中給予寶貴的建議。

在這也要跟 IEBI 研究室的專班同學們說一聲：大家辛苦了！平日都要上班還要寫論文，每次輪流的論文進度報告，身為報告者承受的心理壓力與身體的不適，所幸大夥一起加油打氣撐了過來。

特別感謝我的二姐，疲於照顧兩個好動兒子跟經營社團的情況下，不僅提供自己的臉書合購社團供我做為論文的研究個案，還花時間與我討論社團的細項。

謝謝多才多藝又賢慧的冷水室友們，在我寫論文這段時間，不計較客廳被我跟同學霸占，去廚房客廳覓食經過時還會順便供應我食物跟幫我拿東西，還有一些家務的分擔。感謝英文小天使阿鈞幫忙校正英文摘要，還有同住的弟弟，當周末其他室友都回家，而我又因為趕論文足不出戶時，三餐都幫我跑腿，讓家住得偏僻的我沒因此餓到肚子。

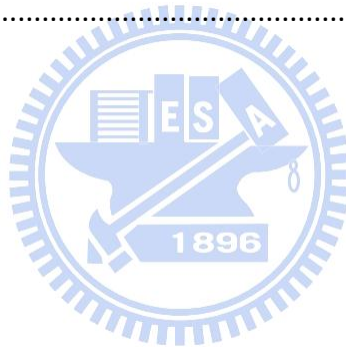
謝謝高雄家人跟老朋友們的體諒，這幾年回交大念在職專班後，工作之餘又要念書，常常很久才能回家一趟，沒有太多的時間可以陪伴你們。也謝謝身旁常常一起出遊玩樂的朋友們，容我在閉關期間消失，並默默的關心我幫我打氣。

因為有大家的鼎力相助跟支持，才能有這篇論文的誕生，謝謝各位，感恩！

目錄

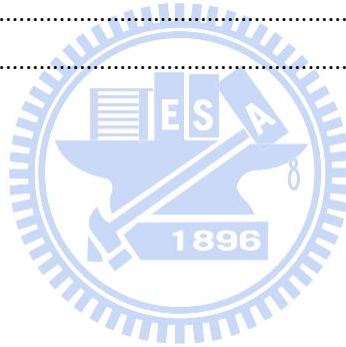
中文摘要	I
英文摘要.....	II
誌謝.....	IV
目錄	V
表目錄.....	VII
圖目錄	VIII
第一章、 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的	4
1.4 論文架構	5
第二章、 文獻探討	7
2.1 網路合購社群	7
2.1.1 網路社群	7
2.1.2 網路合購	11
2.2 商業模式創新	14
2.2.1 商業模式	14
2.2.2 創新	15
2.3 讚經濟	16
2.4 零售商業模式創新	19
第三章、 研究方法	22
3.1 研究架構	22
3.2 研究類型	23
3.3 研究方法	24
3.3.1 文獻分析法	24
3.3.2 個案研究法	26
3.4 研究工具選擇	27
3.4.1 CANVAS	27
3.4.2 VPRC.....	36
第四章、 個案研究	41
4.1 個案發展歷程	41
4.2 問題與挑戰	47
4.3 商業模式創新	49
4.3.1 激活模式	49
4.3.2 加值模式	53

4.3.3	開拓模式	56
4.4	導入活動設計	59
4.4.1	激活模式活動設計	59
4.4.2	加值模式活動設計	64
4.4.3	開拓模式活動設計	66
第五章、	結論與建議	68
5.1	研究結論	68
5.2	管理意涵	68
5.3	研究貢獻	68
5.4	研究限制	69
5.5	未來研究方向	69
參考文獻-中文部份	71
參考文獻-英文部份	73



表目錄

表 2.1-1：網路社群定義.....	8
表 2.2-1：商業模式定義.....	14
表 2.4-1：零售商特性.....	19
表 3.4-1：商業模式九大區塊列表.....	27
表 3.4-2：商業模式四大類列表.....	33
表 3.4-3：VPRC 列表.....	37
表 4.1-1：研究個案商業模式九大區塊分析.....	42
表 4.3-1：激活模式.....	50
表 4.3-2：加值模式.....	53
表 4.3-3：開拓模式.....	56
表 4.4-1：激活模式活動設計.....	59
表 4.4-2：加值模式活動設計.....	64
表 4.4-3：開拓模式活動設計.....	66



圖目錄

圖 1.1-1：臉書全球總會員人數.....	2
圖 1.1-2：臉書全球各大洲會員人數.....	2
圖 1.1-3：臉書台灣會員人數與組成分析.....	3
圖 1.4-1：論文架構.....	6
圖 2.1-1：合購社團中「團員」與「主購」的流程.....	13
圖 2.3-1：PAGERANK 公式.....	17
圖 3.1-1：研究步驟.....	22
圖 3.2-1：研究的類型.....	24
圖 3.3-1：資料蒐集之方法.....	25
圖 3.4-1：CANVAS 九大區塊圖.....	35
圖 3.4-2：合購雙贏模式 VPRC.....	39
圖 3.4-3：VPRC.....	40
圖 4.1-1：研究個案現行商業模式流程圖.....	42
圖 4.1-2：個案商業模式圖.....	46
圖 4.2-1：個案每月銷售額.....	48
圖 4.3-1：個案創新商業模式圖.....	49
圖 4.3-2：激活模式流程圖.....	51
圖 4.3-3：激活模式－VPRC 分析.....	52
圖 4.3-4：加值模式流程圖.....	54
圖 4.3-5：加值模式－VPRC 分析.....	55
圖 4.3-6：開拓模式流程圖.....	57
圖 4.3-7：開拓模式－VPRC 分析.....	58
圖 4.4-1：寶貝之星選拔海報.....	61
圖 4.4-2：2012 年 9 月寶貝之星選拔.....	62
圖 4.4-3：2012 年 10 月寶貝之星選拔.....	62
圖 4.4-4：個案每月銷售額曲線圖.....	63
圖 4.4-5：個案每月購買人數曲線圖.....	63
圖 4.4-6：好友推推樂活動海報.....	67
圖 4.4-7：好友推推樂申請表格.....	67

第一章、緒論

1.1 研究背景

全球最大社群網站—臉書(Facebook)，於2004年2月4日由馬克·祖克柏(Mark Elliot Zuckerberg)所創立。根據 checkfacebook 網站的資料顯示，全球總會員人數至2013年4月底逼近九億八千萬(約世界總人口數的13%，詳見圖1.1-1)，其中又以歐亞兩洲的會員人數最多(圖1.1-2所示)。位居亞洲的臺灣，會員人數則在2009年下半年，由原本的40萬人激增至540萬，急遽成長的人氣可見一斑；至今臺灣會員人數超過一千三百萬(約全臺總人口數的58%，其中又以18-34歲族群占最多，詳見圖1.1-3)，說臉書是台灣目前最夯的社群平台，一點也不為過。

臉書的盛行，對國人的網路使用行為產生了極大的變化，從上網瀏覽網頁、利用搜尋引擎查詢想要的資訊，或靠BBS、部落格、討論版等發表文章與回文的交流，演變成集中在臉書上的虛擬社交經營。在臉書，除了可以跟朋友一同玩遊戲外，還可透過塗鴉牆，發表個人心情或訊息、觀看每位好友的動態、按讚或留言回覆，又可依照個人喜好加入各種不同功能性質的臉書社團，在社團內與志趣相投的成員彼此鑽研切磋，或與類似背景的成員連絡情感。

因社群的連結與黏著性，人們開始習慣流連於臉書，因此造就了臉書可觀的瀏覽人數，根據ComScore所公布的全世界最熱門20大網站排名，Facebook.com 每個月有8.367億人到訪，超越第二名Google.com的7.828億，成為排名第一的入口網站。人氣聚集買氣，嗅到商機的商家開始紛紛進駐臉書，成立商家的粉絲專頁或附屬社團；融入了商業行為後，臉書已不再只是單純的友誼與興趣交流的社群平台，也是商家行銷與販賣商品的另一個管道，商家不僅可以藉由在臉書曝光來提升知名度，也可將臉書當成與顧客接觸的窗口和經營顧客關係的一個平台。

Worldwide Facebook Users - 979 330 720



圖 1.1-1：臉書全球總會員人數
 資料來源：checkfacebook.com
 畫面擷取：2013/4/27

Facebook Users By Continent

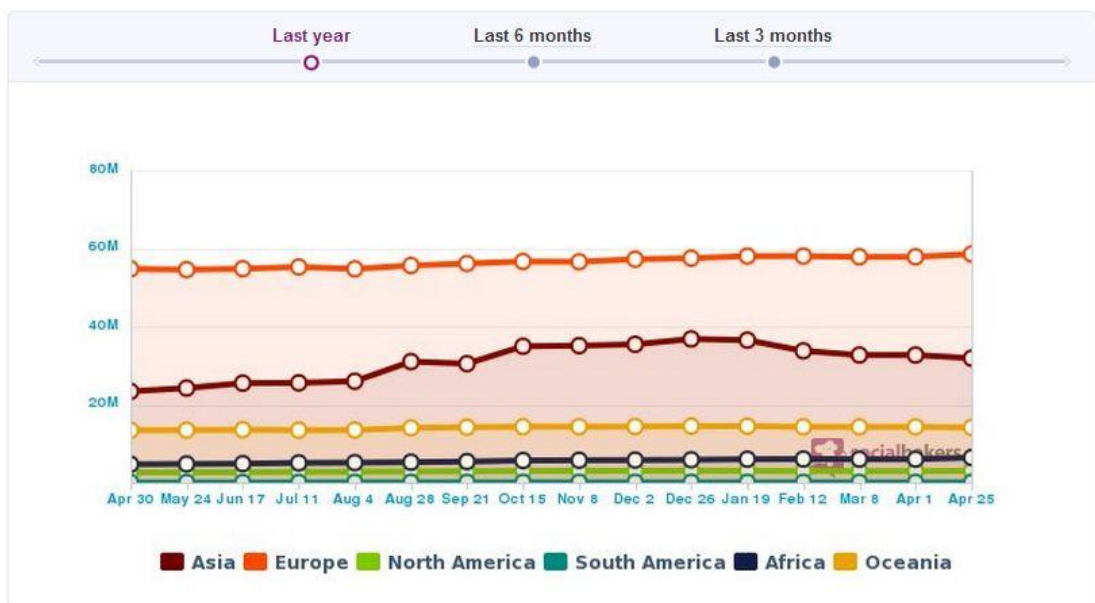


圖 1.1-2：臉書全球各大洲會員人數
 資料來源：checkfacebook.com
 畫面擷取：2013/4/27

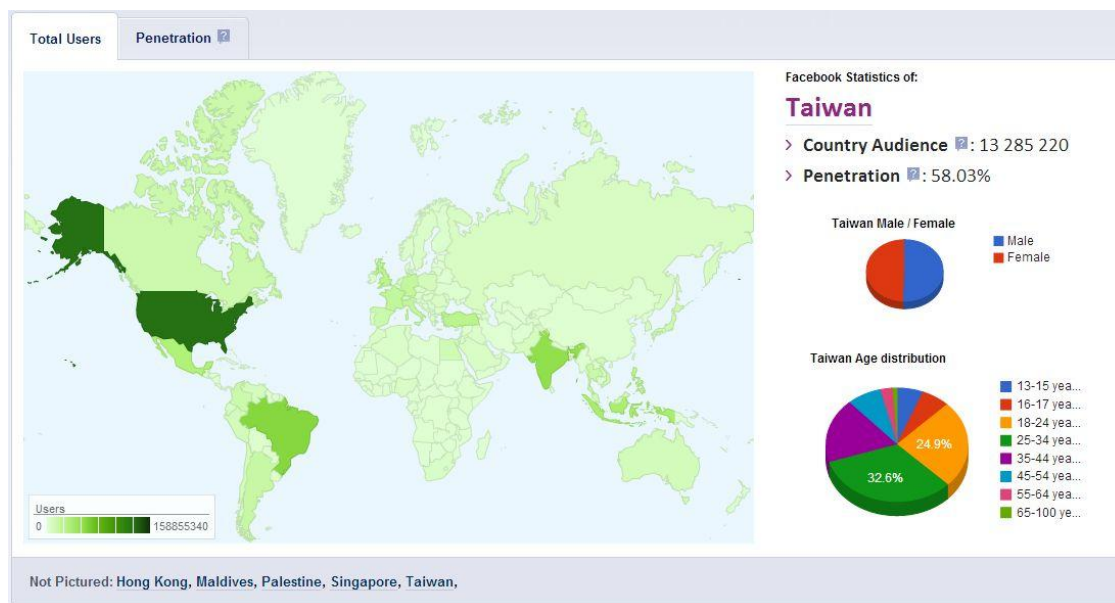


圖 1.1-3：臉書台灣會員人數與組成分析

資料來源：checkfacebook.com

畫面擷取：2013/4/27

1.2 研究動機

不論是出於自發或同儕效應，使用臉書已經成為時下年輕族群每天必做的事情，對使用者而言，臉書的魅力，不外乎是有很多有趣的小遊戲，還可利用好友搜尋功能，找到失聯多年的老同學或朋友；不同於以往網路交友的危機四伏，臉書上的好友大多都是在現實生活中認識、清楚知道身分的，只是透過臉書，消除地理與時空的限制，將現實的社群關係建立到了虛擬網路上，讓使用者可以透過網路更方便的維繫與朋友間的情感與交流。

搭上這波網路社群的風潮，臉書上交易性社群有如雨後春筍般的成立，身為使用者，可以很清楚的感受到臉書帶給使用者的好處，然而，對商家而言，是否也有加分的作用，亦或有什麼暗藏的危機？當各商家一窩蜂投奔臉書之際，商家要如何找到自己的定位與利基，得以在一片紅海中立足？在這類新興的商業社群中，有商家經營得很成功，也有商家乏人問津，造成兩者差異的原因為何？結合了社群的商業模式對照傳統的商業模式有什麼特別之處，商家又要如何善用社群

的力量在現行的商業模式上創新，成為這波新潮流中的佼佼者？商家要如何在虛擬的社群平台上經營品牌，與顧客互動加強客戶關係，進而套牢(Lock-in)客戶？這些便是本論文的研究動機。

1.3 研究目的

本論文希望能提供這類新興的商業社群，在商業模式創新上的通則與借鏡，透過個案研究方式來示範商業模式的創新過程，包含分析、設計與導入，並藉此提高個案的營收。

所選擇的研究個案是臉書上一個童裝合購社團，此社團主要在販售與幼童相關的商品，諸如衣物、玩具、親子用品、小物等，多以童裝為主。由社團管理員(主購)尋找供貨的批發廠商，整理商品資訊與售價後在社團專頁裡公布開團，再由欲購買的社團成員登記購買數量，等累積達到成團條件後結單，社團管理員再集體向廠商下訂單團購。社團成員能享有較市價為低的團購價，而社團管理員則從中賺取售價(團購價)與批發價的價差當作報酬，利用社團經營來賺取營收。

由於個案社團缺乏妥善的營銷策略，僅由社團管理員依個人喜好尋找供貨批發商，將資訊公布於社團後便被動等待社團成員自行登記，常因購買人數或尺碼不齊而流團，初期的流團率高達九成以上，投資報酬率相當低，因此希望透過商業模式工具對個案社團分析，藉以改良創新專屬的商業模式，並透過活動設計導入來幫助個案社團提高營收。

總結以上，本論文主要的研究目的如下：

- (1) 對個案社團做詳盡的分析，設計專屬適用的商業模式創新。
- (2) 運用商業模式設計建構工具(Business Model Canvas)與分析驗證模型(VPRC Model)，來實作商業模式的創新與活動設計導入，達到以下目標：
 - ✓ 社團人數持續不斷增加。
 - ✓ 強化與社團成員的鏈結。
 - ✓ 增加購買來提升社團營收。

- (3) 提供其他交易性社群分析與設計商業模式的參考。

1.4 論文架構

本論文架構共分成五個章節，分別為緒論、文獻探討、研究方法、個案研究、結論與建議；各章節概述如下：

第一章、緒論，包含研究背景、研究動機、研究目的與論文章節。

第二章、文獻探討，對網路社群、合購、商業模式、創新等相關名詞做文獻整理以歸納定義名詞，並針對個案社團的特性，深入探討相關的行銷與商業模式文獻，包括：臉書行銷手法、零售商業模式的創新，以做為後續個案研究章節的理論基礎。

第三章、研究方法，包含研究架構、研究類型，所採用的研究方法：文獻分析法與個案研究法、資料蒐集方法，還有商業模式分析工具的選擇與介紹。

第四章、個案研究，介紹個案社團的發展歷程與面臨的問題，透過從不同面向切入，包括用 Canvas 分析描繪出個案的商業模式，對個案做一系列的深入剖析後，設計出三種適用個案的商業模式創新，分別為：激活模式、開模式拓與增值模式，利用 VPRC 初步驗證過創新的可行性後，再提出各模式建議的活動設計與導入。

第五章、結論與建議，本研究之結論、管理意涵與貢獻，說明研究限制並提出未來可延伸的議題與研究方向。

論文架構如圖 1.4-1 所示。

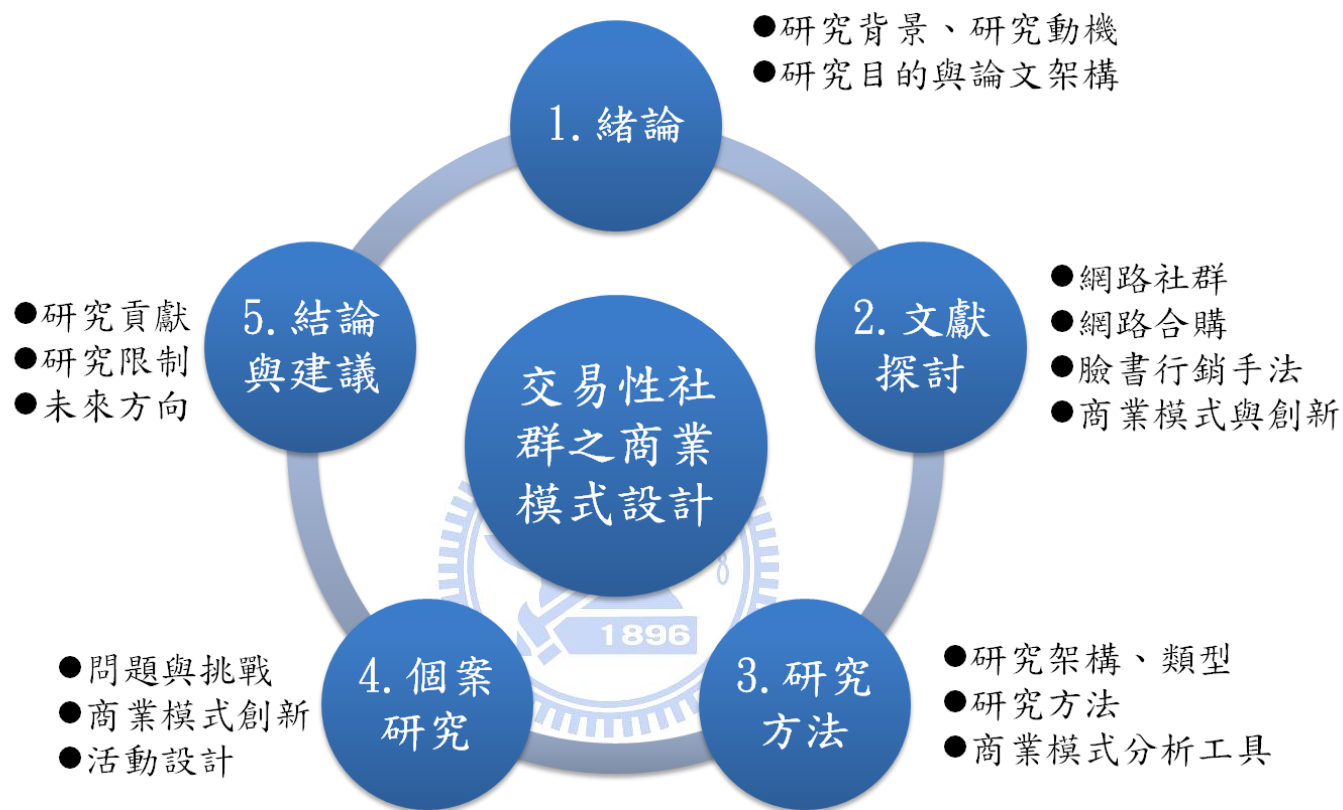


圖 1.4-1：論文架構

第二章、文獻探討

本章節主要針對網路社群、合購、商業模式等相關名詞做文獻整理，來定義以下名詞：網路社群、網路合購、商業模式創新，並依照個案社團特性，針對相關的行銷手法、商業模式設計等文獻做介紹，包括：臉書特性與行銷手法(讚經濟)、零售商業模式創新，透過深入商業模式分析設計的概念與準則，來做為後續章節在商業模式創新上的研究基礎。

2.1 網路合購社群

2.1.1 網路社群

「網路社群」又稱「虛擬社群」(Virtual Community)，是指在網際網路上的使用者彼此互動後，所產生的一種社會群體，由各式各樣網路社群所構成。

Howard Rheingold 在其 1993 年著作的《The virtual community: homesteading on the electronic frontier》(Rheingold, 1993)中指出，「網路社群」來自以電腦為中介傳播所形成的虛擬空間，是種社會集合體，認為「網路社群」是：由足夠數量的一群人，在網路上從事公眾的討論，經過一段時間的累積，彼此擁有足夠的情感後，所形成的人際關係網路。

「網路社群」是一種新型的社會組織，具有以下四種特質：

- (1) 有表達言論與意見的自由。
- (2) 缺乏集中的控制。
- (3) 多對多的傳播。
- (4) 成員的行為均出於自願。

截至目前為止，「網路社群」尚未有標準的定義，以下表列舉部分學者的看法：

表 2.1-1：網路社群定義

提出學者	定義
Howard Rheingold(1993)	藉由網路，由足夠的人數持續的參與討論、溝通、交流與經營後，在網路空間中所產生的社會集合體。
Fernback, Thompson(1995)	在網際空間中，經由一次次在某特定環境中互相接觸及討論相同興趣主題所產生出的社會關係。
Armstrong & Hagel(1996)	<p>把人們聚集在一起，透過網路建立起互動的基礎。</p> <p>滿足了人類的基本需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 興趣。 - 幻想。 - 人際關係。 - 交易。 <p>就網路而言，網路社群是最能夠滿足消費者溝通、資訊以及娛樂的需求，提供絕佳的溝通管道與知識分享的媒介。</p>
Adler, Christopher (1998)	讓具有共同興趣的人們可以透過網路來彼此交流、溝通與分享資訊等的空間。
Inbaria, Shayo, Olfman(1999)	透過多種型式的電腦媒介通訊，在群體間一種長期的、以文件為媒介的溝通方式。
Kannan, Chang, Whinston(2000)	擁有一群到達臨界數量之網際網路使用者，因相同興趣或情感而在網際網路上參與討論區討論，透過類似聊天室與其他人互動，並且交換資訊所產生之人際關係。
Plant(2004)	由一個人或群體所組成的群體，彼此之間有共同的興趣和話題，透過電子媒介互動。

資料來源：本研究整理

「網路社群」的功能包含溝通以及內容的提供，人們可以交換訊息與彼此學習，因此社群不再只是單純蒐集資料和訊息的地方；具有共同興趣或需求的一群人，透過網路的連結與溝通，「網路社群」成為了能讓人們尋找他們的社會與經濟需求的平台。

Hagel III和Armstrong於1997年著作的《Net gain : Expanding markets through virtual communities》(Hagel、Armstrong，1997)中指出，人類的基本需求有四大類，分別為興趣、人際關係、幻想以及交易，因此，「網路社群」亦可依照人類需求劃分成以下四種分類：

(1) 興趣性社群(Communities of interest)：

- ✓ 為特殊的興趣及目的而產生的社群，社群間涉及高度的人際溝通而非交易的訊息，社群中的資訊皆由成員自行產生。
- ✓ 許多早期的網路社群都是建立在興趣之上，聚集許多分散各地，但對某一主題或事物有興趣與專長的人。
- ✓ 經由網路彼此分享交流心得與看法，成員之間的互動十分頻繁。
- ✓ 比起交易性社群，包含了更多的人際溝通。
- ✓ 此類社群之運作雖與商業行為無直接相關，但由於成員特性十分鮮明，是從事目標行銷的最佳選擇。

(2) 關係性社群(Communities of relationship)：

- ✓ 以建立或維繫在生活、事業經驗、基於愛心付出、人道關懷等關係為主要出發點。
- ✓ 因具有共同的人生經驗，使得成員們可以超越時間與空間的限制，建立有意義的人際關係。
- ✓ 社群中的成員不隱藏其真實的身份，成員之間的互動較深入並分享彼此的生活經驗。
- ✓ 能獲得社群成員有關的更多資料，如性別、年齡、學歷、文化背景等詳細

資訊，甚至在網站的瀏覽習慣，可利用資料探勘的技術，發展目標行銷與推薦。

- ✓ 此類社群的主要價值並非提供資訊，而是將人們聚集在一起分享個人經驗，發展較深入的關係。

(3) 幻想性社群(Communities of fantasy)：

- ✓ 使用者自創個性化的環境，允許到訪者張貼意見、創意構想或線上交談，來達到娛樂的目的，成員可以隨心所欲建立新的人格及環境，扮演不同的角色，如：網站聊天室。
- ✓ 此類社群的參與者真實身份不是重點，成員之間的互動與樂趣才是吸引力的來源與此類社群的核心。

(4) 交易性社群(Communities of transaction)：

- ✓ 以促進買賣產品或服務、傳遞相關交易資訊為集合體，強調高度互動、特定與非傳統的特質。
- ✓ 專為提供與產品交易相關的訊息而設計，社群中聚集了大量的買方及賣方，可以直接完成交易，取代了零售商的功能，成員可於購買商品前諮詢其它成員，更深入了解產品的特性，如：網路電子商城。
- ✓ 此類社群中，重點在能傳遞關於買賣商品或服務等交易的訊息。

以上所提的四種分類之間並不相互排斥，多數的社群都是由不同類型社群組成的綜合體，例如：以某球隊為號召組成的社群，可說是一種「興趣性社群」，然而在社群中販賣球隊球星的周邊商品，則也可算是「交易性社群」。

本論文研究範圍主要偏重於第四類「交易性社群」，是以交易為目的所組成的社群，社群內討論與發布的資訊大多都與買賣跟產品有關，研究所選擇的個案社團即為一個典型的「交易性社群」。論文的探討重點將擺在如何利用「交易性社群」來促成買賣，甚至利用社群來為買賣加值。

2.1.2 網路合購

網路合購，是近年來特別熱門的網路交易模式，通常發生在工作場合、辦公室、學校或親朋好友間，以下就「合購」、「網路合購」等名詞做詳述：

(1) 合購(group-buying, Collective bargainin)

「合購」，又稱作「團購」或「集購」，是指在傳統生活中，同一地區的人藉由彼此之間的溝通協調，聚集共同的需求來做集體購買，透過以量制價的方式，使價格能隨著需求量增加而下降，合購的兩個主要元素為需求聚集與數量折扣。

合購的過程，通常是由一群對相同產品或服務感興趣，有共同需求的消費者聚集而成，以較大的需求量，對廠商進行議價，要求給予價格上的折扣或其它的經濟利益，例如贈品或試用包，當參與合購的消費者與訂購數量越多，其議價能力將會越高，所得折扣或優惠將更多。

合購模式建立於兩個基本原則之上：

- 1、對廠商而言，要賣出一樣多數量的商品，單次行銷給一個大顧客的成本，會比分別多次行銷給各個分散的小顧客來得低，因此，當消費者聚集成群體來進行單筆的大量購買時，隨著產品銷售量的增加，廠商會願意以較低的價格販售。
- 2、對消費者而言，隨著商品價格的下降，消費者亦會有較高的意願來參與購買產品或服務的合購行為。

因此，合購模式在廠商和消費者雙方都是有利可圖的，創造出雙贏的局面，只是在尚未加入網際網路前，因受限於地理位置與聯絡成本，只能做到小範圍的需求聚集，所創造的經濟效益較有限。

(2) 網路合購(Online group-buying)

「網路合購」模式是指由一群人在網站上集結成虛擬社群(交易性社群)，希望透過眾多網友之間的相互合作，達到節省運費或取得更多折扣與優惠的目的。相較

於傳統的合購，因為結合了網路無遠弗屆的特性，可以打破地理上的限制，聚集更多來自各地的需求，造就出可觀的需求量，使合購的經濟效益更得以彰顯。

常見的網路合購有兩種形式，一種是單純聯合身邊的親朋好友共同購買，過程較為簡易；另一種則是由一個人當「主購」的形式，此形式主要有兩種角色：

1、主購：

主購主要工作是負責號召購買、詢問其他消費者是否對某項產品或服務有相同的購買意願、收集統計購買總數量後向賣家下訂單及處理款項、到貨後分配貨品至眾消費者等事務。

2、團員：

團員指的是，由一群對某項商品有特定喜好或需求的人，受到主購開團的商品所吸引，為了以較划算的價格購得想要的商品，進而加入一同參與此合購活動所集結而成的團體。

「主購」，除了要代表「團員」與商家商談貨品的價錢、狀況、品質、訂貨與到貨日期，還要統整「團員」們的購買資訊以及處理交易款項問題，決定並通知「團員」訂貨截止日期與交貨地點，等從商家那取得貨品後再分發給「團員」。

本論文的研究個案社團裡，社團管理員所扮演的即為「主購」的角色，而參與購買合購商品的社團成員則扮演「團員」角色。社團管理員需負責將商品資訊公布於社團，並代表社團內合購的社團成員與批發商家接洽並統整社員的購買資料與處理款項等事宜。

網路合購社團中，「團員」與「主購」的流程如下(圖 2-1)：

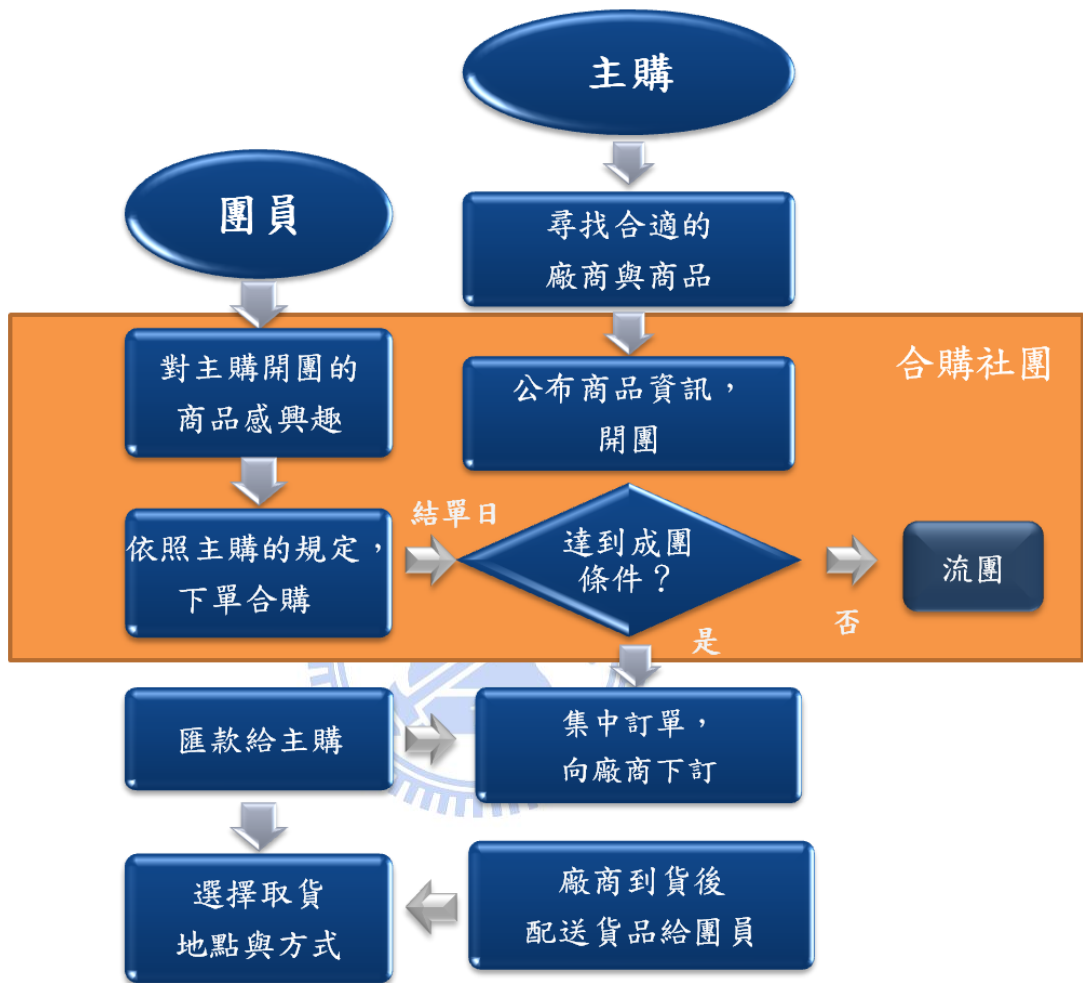


圖 2.1-1：合購社團中「團員」與「主購」的流程
資料來源：本研究整理

2.2 商業模式創新

2.2.1 商業模式

商業模式(Business Model)是一種策略的藍圖，它涵蓋了客戶、價值提案、基礎設施、及財務可行性等面向。各學者與專家對商業模式的定義整理如下表所示：

表 2.2-1：商業模式定義

出處	定義	描述
Business Model Generation (Osterwalder、Pigneur, 2010)	商業模式描述了一個組織如何創造、提供和獲取價值，是一種策略的藍圖。	商業模式是通過組織結構，流程和系統實踐。可以透過九大基本區塊來描述、分析、設計一個公司如何賺錢的邏輯。這九個區塊涵蓋了四個主要領域：客戶管理、價值提案、基礎設施、及財務可行性。
Joan Magretta	說明企業如何運作的故事。	將商業模式視為整個企業運作的方法，觀點上較以整體為主。
Peter Drucker	你的顧客是誰？ 顧客重視的是什麼？ 你如何以適當的成本實現與提供價值？	針對企業接觸到的及其身邊環境來設計適當的商業模式。
Clay Christensen	包含四個元素： ✓ 顧客價值主張。 ✓ 利潤公式。 ✓ 關鍵資源。 ✓ 關鍵流程。	以四個主要元素來區分及設計商業模式。

資料來源：<How to Design A Winning Business Model>

(Casadesus-Masanell、Ricart, 2011)

2.2.2 創新

經濟學大師熊彼得(Joseph A. Schumpeter)定義「創新」為：「將已發明的事物，發展為社會可以接受並具商業價值之活動。」。把原本的生產要素做重新組合，改變其產業的功能，以滿足市場需求，從而創造營收與利潤。

「發明」、「創新」與「創造」不同之處在於，「發明」是發明新技術或原理的過程，從無到有的發現或建立一項新的事物或定律，「創新」則是將發明轉換，發展成基本的商業形式，將既有已存在的東西，透過不同的組合方式，產生出新的應用或用途，而「創造」則是將創新擴散延伸為商業使用。「創造」與「發明」一樣，都具有「無中生有」的開創性，而「創新」則具有在原知識技術延伸下的「有中衍生」。即為發明(invention)加上利用(exploitation)。

Robertson(1967)將「創新」分為以下三種型式：

- 1、 持續性的創新(Continues innovation)：將既有的產品外觀、功能或可靠性加以改良修正，而非創造一個全新的產品。
- 2、 動態持續性的創新(Dynamically continuous innovation)：涉及創造一個新產品或現有產品的大改變，但不改變消費購買型態及產品的使用習慣。
- 3、 非持續的創新(Discontinuous innovation)：引入一個全新的產品導致消費型態與生活模式的改變。

綜合各家學者定義後，將「創新」歸納為以下三點：

- 1、 創新包含具體與抽象性的思維跟觀念：是一種新的構想、概念、程序、目標或行為，或是新事物、新產品、新服務等。
- 2、 創新為個人或群體組織主觀之認定，可能是過去從未所聞或未具有的認知和行為，又或是雖具部分認知但卻尚未對之思考、產生好惡的態度。
- 3、 創新會使個人或群體在認知、價值、態度或行為等方面產生變化：如知曉、評估、分析、採納或拒絕等。

2.3 讚經濟

此小節主要就臉書的特性與行銷之手法做論述，透過對臉書的社群風格與行銷重點的了解，做為個案社團商業模式創新時的立基。

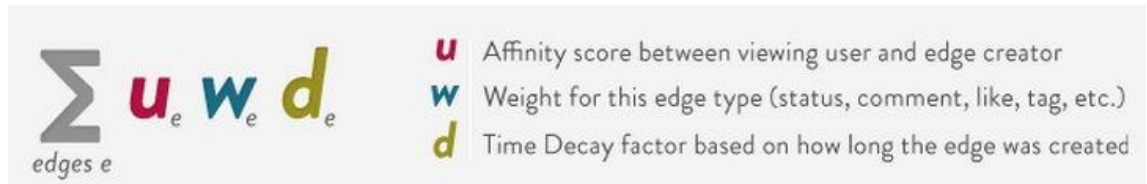
「讚」，是臉書最大的創新特色之一，當你對臉書上的某則動態或貼文感到有興趣或覺得喜歡，僅需簡單按下「讚」的按鈕，發文者或你的朋友便可以得知你對這則發文表示同意或好感。

社群的風行，使用臉書的人數日益增加，隨著使用者本身的好友人數不斷上升後，每天大量湧入的近況更新，將使得動態消息很快的被洗版而變得難以閱讀，於是臉書採用了 EdgeRank 演算法來解決這種塗鴉牆狂被洗版的困境，EdgeRank 可以決定由誰發布的哪則訊息會進到特定使用者的塗鴉牆，幫使用者排除與濾掉一些與之較不相關、較不想與不需要關注的訊息。

EdgeRank 演算法(公式見圖 2.3-1)，跟 PageRank 演算法類似，都是用來計算判斷頁面重要性。所謂的 Edge，即為臉書上的任何動態。例如：按讚、留言、打卡、上傳照片或分享連結等等。簡單來說，EdgeRank 是根據以下三個因素的綜合結果：

- 1、 Affinity (關係親近程度)：根據使用者過去與各動態創建者之間的互動次數多寡與頻率，算出彼此之間關係的親疏程度。
- 2、 Weight (權重)：不同類型的動態有不同的權重。
- 3、 TimeDecay (時間權重)：動態已存在的時間長短，存在越久，價值越低。

EdgeRank 中的權重演算法，記錄著你和這則動態創建者的互動程度，權重計算方式為「分享」>「留言」>「讚」>「點擊」，這幾種互動中，「讚」僅需簡單的按一個按鈕，可說是最容易取得權重的方式。也因此，越多人按讚取得的權重越高，文章可見度也越高，因此臉書上的發文內容可說是靠「讚」來吸引與聚集人潮的。



$$\sum_{edges e} u_e w_e d_e$$

u Affinity score between viewing user and edge creator
w Weight for this edge type (status, comment, like, tag, etc.)
d Time Decay factor based on how long the edge was created

圖 2.3-1：PageRank 公式

資料來源：EdgeRank- Facebook News Feed 的演算法(Birdy Chou，2013)

至於怎樣的內容能讓人想按下讚？《超有效臉書集客術》(熊坂仁美，2012)一書提到了讚的評價區域，缺少刺激或過度刺激皆無法獲得青睞。

- 不夠刺激的平凡區域包括：
 - 無聊、無趣的。
 - 沒有共鳴點。
 - 無法引起興趣。
- 過度刺激的危險區域：
 - 惡劣的玩笑。
 - 過於刺激偏頗的意見。
 - 恐怖的照片或影像。
 - 對特定人士或團體的批評言論。
 - 政治相關議題。

以上兩個極端區域的言論皆無法獲得「讚」評，唯有介於兩者之間的適度刺激區域才會讓人想按讚，在發文時應以此區域所列的重點為出發。

- 適度刺激區域
 - ✓ 可以接受的意見。
 - ✓ 可以學習的觀點。
 - ✓ 意外的發現。
 - ✓ 有趣的話題。
 - ✓ 可愛的相片或影片。
 - ✓ 有益的資料。
 - ✓ 與自己相關的資訊。
 - ✓ 可以參與的事物。

✓ 第一手的資料。

銷售是四個步驟的旅程，有個古老的銷售行銷過程—AIDA，完全適用於臉書，也一再強調著「讚」在銷售上的重要性。何謂「AIDA」？AIDA於1898年被提出，是有效行銷過程概要的縮寫：

- Attention (注意力)—首先，你得先獲得顧客的注意力，好比顧客在臉書上看到的臉書廣告或商品資訊。
- Interest (興趣)—接著，你得激起顧客對你的企業和產品的興趣，當顧客在臉書按下「讚」，即為一種顧客被引起注意後的反應。
- Desire (欲望)—再來，你得提高顧客對商品的欲望，使顧客會貼文詢問更深入的事項與資訊。
- Action (行動)—最後，你得促成顧客採取行動，讓顧客化欲望為行動去購買商品。

要對一則貼文或留言按下「讚」或留言很簡單，但當你討厭或對臉書上的某則貼文或留言反感時，卻沒有「爛」的按鈕可以按，唯一的表達方式就是得在下方回應你的反面意見。如果人們不喜歡你所回應的反對意見，就不會有人對那個回應按讚，EdgeRank的權重便不高，因此，表達反對意見的可見度總遠不及「讚」。

如果你說了好話或有建設性的話，對你的回應按下讚的人也會因此獲得你的注意與好感，讓你也特別去注意那些人說的話，禮尚往來的按下讚。人人都喜歡這種被人喜歡的感覺，人與人之間的情感會因為這樣的正面性而被強化。或許這就是為什麼在臉書上，好事較容易傳千里，負面的東西則較不易被看見，因此，若想要達到行銷傳千里的目標，就要好好駕馭臉書這種積極行銷的特性，與「讚」的力量。

除此之外，臉書是極度討厭置入性行銷的，因為本身是社群媒體，人們在臉書上的主要目的是想與人互動建立關係，所以越是明顯的打廣告與行銷，只會讓人避之唯恐不及。因此商業活動得經過包裝，透過張貼讓人想按讚的貼文來取代廣告文，透過「讚」的點擊聚集人氣，吸引消費者目光以達到刺激銷售的目的。

2.4 零售商業模式創新

零售商業模式(Retail Business Model, 簡稱 RBM), 取自 <Innovations in Retail Business Models>(Sorescu、Frambach、Singh、Rangaswamy、Bridges, 2011), 主要在論述何謂零售商業模式與其創新的重點。

零售商有兩個主要的特性, 列表如下:

表 2.4-1: 零售商特性

零售商	
特性	商業模式重點
主要銷售由他人所製造的產品	因為相媲美的產品隨處可見, 如果只是單純賣東西是無法取得長期競爭優勢的, 所以成功的 RBM 不僅需專注於零售商要銷售「什麼」(What)商品, 更重要的是零售商「如何」(How)銷售商品。
從事直接與終端客戶的互動	零售商不再只是扮演「商人的中介」的角色, 單純將商品從供應商那購買後銷售給客戶。因為零售商是直接面對終端客戶的, 這突顯出了客戶界面的重要性, 零售商需將重點放在如何優化與終端客戶的互動, 加強與他們的關係。

資料來源: <Innovations in Retail Business Models>

個案社團雖為合購性質的社團, 但其亦有「主要銷售由他人所製造的產品」與「從事直接與終端客戶的互動」等兩大零售商特性, 因此, 在此將針對零售商的商業模式創新做深入的文獻探討, 並在設計個案社團商業模式時, 著重在「如何」銷售與如何優化與終端客戶的關係。

零售商業模式的創新, 是全系統化的改變, 即使變化可能起源於商業模式中的

一個元素，它也會觸發到系統的其他部分。事實上，單獨一個孤立的元素，不影響其他元素的商業模式的變化只能算是零售業的創新，但不會被視為是 RBM 創新。

RBM 的基礎定義是為了公司的重大改變價值創造或分配邏輯。RBM 有以下的六個分類：

屬於 Value appropriation 「價值專屬」部分 —

- (1) Operational efficiency (操作效率)：
 - 簡化後端操作，提高工作效率。
- (2) Operational effectiveness (操作效益)：
 - 是經營的方式，最大限度地提高組織的目標。
 - 零售商相對於製造商有明顯的優勢，因為他們沒有一組約束的產品組合，相反的，他們有更高的靈活性。
 - 不僅要優化需求，還要擴大需求，甚至是利用互補性市場的需求發展成為一個零售商的活動，例如：零售服務捆綁。
- (3) Customer lock-in (客戶套牢)：
 - 提高客戶忠誠度或轉換成本，進而將客戶套牢。例如：大量客制化，以加強他們的品牌認定和增加忠誠度。

屬於 Value creation 「價值創造」部分 —

- (4) Customer efficiency (客戶效率)：
 - 包括使客戶盡可能容易的獲得產品。例如：網際網路的出現，進一步提高了工作效率的購物體驗，降低客戶的搜尋成本。
- (5) Customer effectiveness (客戶效益)：
 - 客戶的有效性，是指在何種程度上的零售商能夠方便消費者實現消費目標。提高客戶效益意味著增加客戶找到真正滿足他們的需求的產品的可能性。
- (6) Customer engagement (客戶參與)：
 - 客戶參與的主題涉及了零售商在何種程度上能夠設計客戶體驗，喚起情感的參與，超越單純的購買行為，如：美國的跨國零售企業 Wal-Mart，不論在產品的包裝或配送上均強調綠色環保，讓購買者除了購買外還有一份為

地球盡一份心力的優越感，為單純的商業購買行為在客戶參與上加值。

因為簡單的商業模式容易被競爭者模仿而無法創造出獨特的競爭優勢，因此，需考慮全系統化的強化改變，才有其創新的價值。有兩種方法，可以讓零售商保持自己的競爭優勢：

- (1) 元素之間的連貫性和相互依賴性的增強性能，可以提供更好的保護，對抗外來競爭的侵犯。
- (2) 不斷追求創新，保持競爭優勢的商業模式創新來自提高客戶體驗的獨特性。如果競爭對手以模仿的方法設計其商業模式，零售商為減少風險，需利用新技術，並充分利用合作夥伴的關係，提供獨特的增值服務，提升客戶體驗與忠誠度。

由於專屬與不易被模仿的商業模式創新是很困難的，所以，最好的辦法就是抱持著一個動態的角度來看整個商業模式，讓商業模式能依照環境與競爭的變化來不斷更新調整。



第三章、研究方法

本論文之研究方法，包括研究架構與步驟、研究類型與所使用的研究方法(文獻分析法與個案研究法)，以及資料蒐集的方法與所選擇之研究工具：Canvas與VPRC的介紹。

3.1 研究架構

本論文的研究過程是透過蒐集個案社團背景、營銷資料與社團成員的組成、購買基本資訊等，從中找出主要的購買族群與喜好，並透過相關商業模式創新的文獻探討，找到可用的方法與思想論述，針對個案社團的特性設計出其適用的商業模式創新，藉著商業模式的創新與導入活動的設計，達到吸引更多成員加入並提高社團買氣，增加成團率與社團的投資報酬率。

研究步驟如下圖(圖3.1-1)：

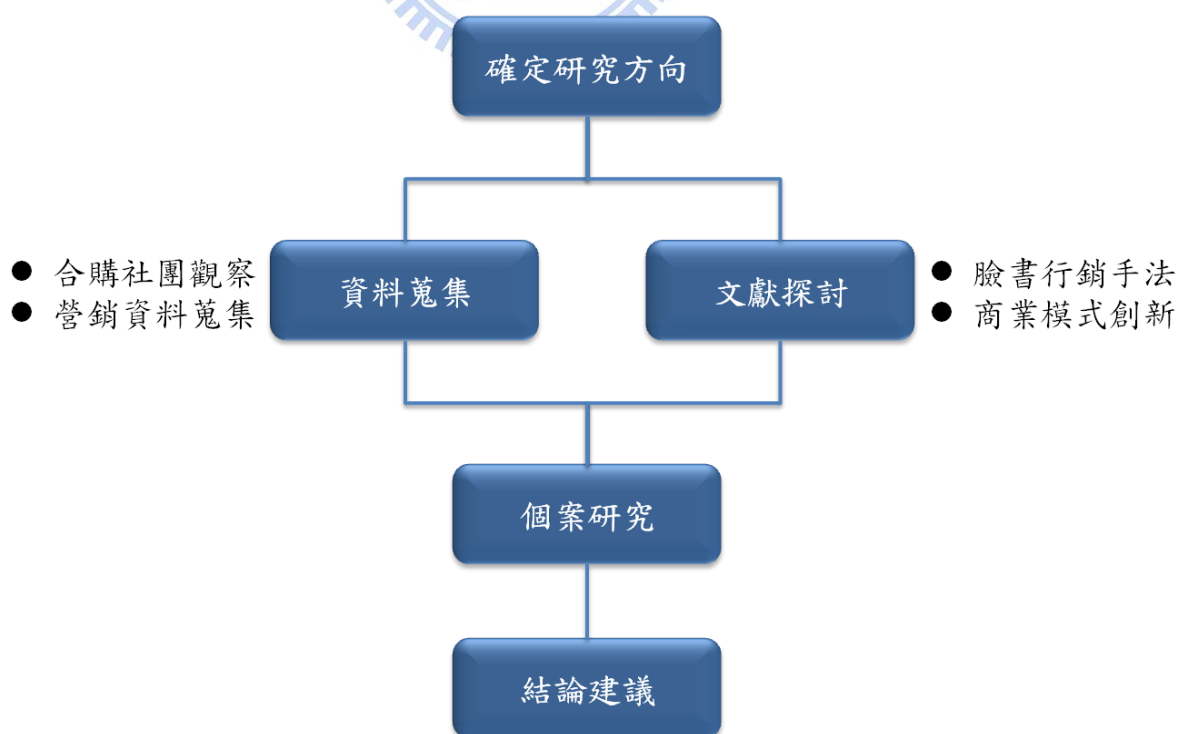


圖 3.1-1：研究步驟
資料來源：本研究整理

3.2 研究類型

研究的類型(圖 3.2-1)可以從以下三個不同的觀點來分類：

1、研究的應用情形。

依據研究的應用情形可將研究分成「純理論性研究」與「應用性研究」兩種。本研究屬於後者的「應用性研究」，研究所使用的技術、過程跟方法都是應用蒐集與個案社團相關的資訊與理論，透過這些基礎，運用於個案社團的商業模式創新上。

2、研究的目標。

依據研究的目標可分成「描述性研究」、「探索性研究」、「相關性研究」與「解釋性研究」四種。本研究不單只是說明所研究的議題或普遍的現象，非試圖解釋社會現象或事物的形成，也非確定兩個變項之間的相關性，因此在目標的分類中屬於「探索性研究」，研究的主要核心為探索交易性社群的商業模式創新，欲探討怎樣的商業模式創新適用於個案社團、能否幫助社團成長與增加營收等的可能性。

3、資料蒐集的方法。

依據研究資料蒐集的方法則分為「量化研究」與「質化研究」兩種，「量化研究」又稱作「結構性研究」，而「質化研究」則為「非結構性研究」。

本研究主要欲了解交易性社群如何在商業模式上創新的過程，目的在描述個案社團的在商業模式上遭遇的問題，透過名義與次序尺度的測量做資料的蒐集，研究的分析主要是為了了解交易性社群的現象與其商業模式如何創新的變異，並非想將變異因子予以數量化與測量，因此本論文屬於「質化研究」。

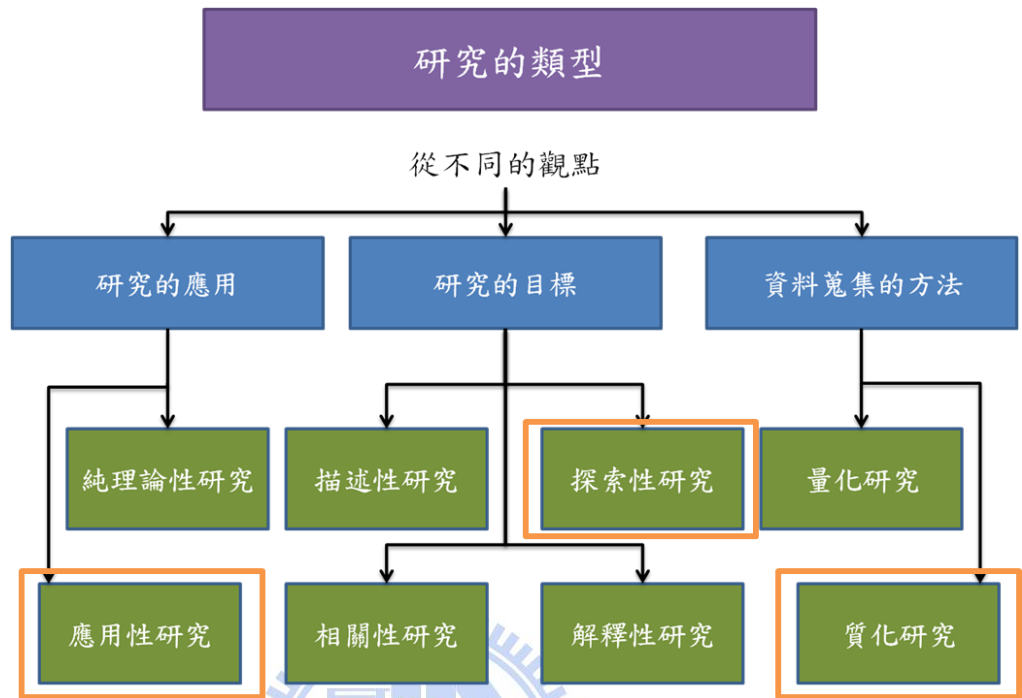


圖 3.2-1：研究的類型

資料來源：《研究方法》潘中道、胡龍騰（2010）

3.3 研究方法

針對上一章節研究的分類，本研究屬於應用、探索性質的「質化研究」，主要在研究分析交易性社群商業模式的創新與導入活動的設計，在研究方法的選擇上，採用了「文獻分析法」與「個案研究」之方法進行分析討論。

透過研究個案社團背景與營銷資料的蒐集、研究者的觀察與社團管理員的訪談，分析整理出個案社團的發展歷程與所面臨的問題挑戰，再搭配網路社群、臉書行銷手法、商業模式設計與創新等文獻的探討，將理論應用於個案社團上，提出適用的商業模式創新。

3.3.1 文獻分析法

所謂的文獻分析法是透過蒐集他人所做的相關研究文獻，分析提取其研究的應用價值，並將之運用於本身研究上。文獻主要的來源有三類：

- (1) 相關主題之學術研究報告、定期刊物及國內外期刊論文等；

- (2) 科學的學說與理論；
- (3) 民間一般的著作、通俗典故或具創造、思考性的文章。

一項研究需要研究者提出自己的觀點，也需要透過使用各種的資料來支持這些觀點，這些資料蒐集之方法可分為「原始資料」與「次級資料」，透過自己實證方式直接收集而得的資料，就是原始資料，整理自他人先前收集整理的研究，並將之運用在本身研究中，就是次級資料，使用他人先前所研究的文獻，可以讓研究工作更加具體可行。

主要資料蒐集之方法分類見下圖(圖 3.3-1)：

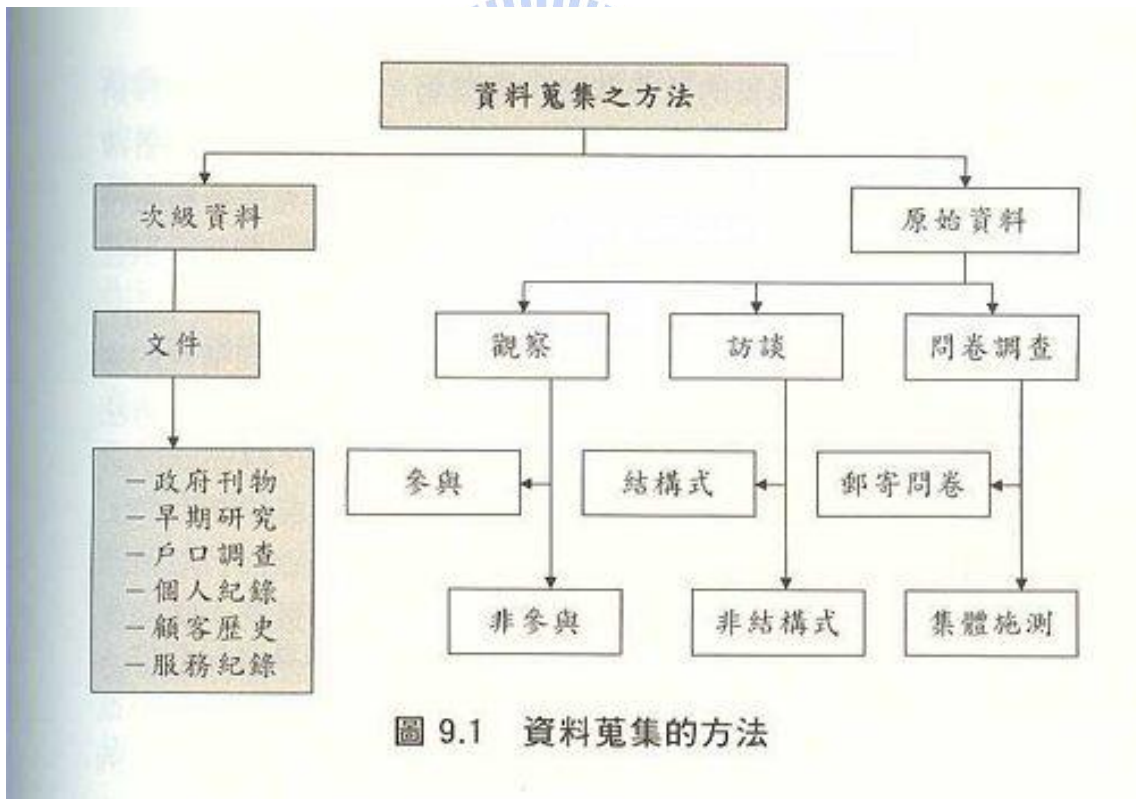


圖 3.3-1：資料蒐集之方法
資料來源：《研究方法》(潘中道、胡龍騰，2010)

本研究的資料蒐集方法為「次級資料」與「深度訪談」，主要利用商業模式新生代(Business Model Generation)、讚經濟：行銷專家教你如何臉書獲利、超有效臉書集客術等書還有相關的書摘，與商業模式設計創新課程的講義、相關論文文獻

等「次級資料」為基礎，套用在本身的研究個案上做為理論基礎，還有透過本身觀察以及與個案社團管理員深度探訪而得的「原始資料」。

3.3.2 個案研究法

個案研究法是一種普遍使用的質化研究方法，主要是系統性的研究特定單位（個人、團體、組織及事件），以獲得最多的資料，適用於當研究所欲調查的現象有著多樣且複雜的影響因素，綜合運用解釋、探索與描述等方式來提出「如何」(How)和「為什麼」(Why)的問題，本身屬於一種實證的探究，其證據來源包含兩大類：直接觀察和系統性的訪談，可以混合任何量化和質化的證據為基礎，也非必要以直接的、詳細的觀察做為證據的來源，只要回答「如何」和「為什麼」。

在研究者對於事件沒有或是只有極少的操弄的情況下，個案研究法是適合的研究方法。個案研究法所得的研究結論，是從推論到理論的命題，即研究者使用個案研究法的目的是要擴展跟推論理論，想達成分析式而非統計式的概念化。

本研究採用單一個案的研究方法，目的在於探究所提出的商業模式創新是否適用，能幫類似個案社團的交易性社群達到提高營收的目的。所提出的三種商業模式創新，因應不同特性的交易性社群也可能有個別的差異，由於影響研究個案的營銷成長與投資報酬率的現象複雜，因此本論文選擇個案研究法，透過探索個案特性，解釋與描述「如何」與「為什麼」這樣的創新商業模式，與設計所欲導入社團的活動。

3.4 研究工具選擇

3.4.1 Canvas


商業模式是概念化的邏輯，需要靠一些分析工具去描繪與剖析。在《Business Model Generation》(譯名：商業模式新生代)(Osterwalder、Pigneur, 2010)一書中提出的商業模式畫布(Canvas)，便是套適合用來描述、分析、設計商業模式的工具。透過圖形區塊示意，使我們能一目了然的將抽象的商業模式繪之其上，又可當成商業模式設計發想時的共同溝通語言。


相較於 SWOT 與五力分析，SWOT 分析主要是針對自己公司內部的優劣勢，與外部環境的機會與威脅，著重在自身所處產業的分析，範圍較為廣泛，五力分析則是分析公司所承受的外來壓力，包括：來自消費者的議價能力、來自供應商的議價能力、來自潛在進入者的威脅、來自替代品的威脅以及來自現有競爭者的威脅，偏重在於外界所施予的壓力；Canvas 則將重心放在自己本身的分析，聚焦在自己的目標客戶需要什麼，該提供怎樣的價值提案來滿足客戶，尋找自己在市場上的定位，較適用於事業初創期的公司。

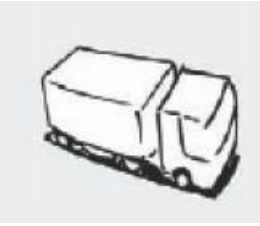

在比較過 SWOT、五力分析與 Canvas 三種方法後，為能詳盡分析研究個案本身的定位與利基點，所以本論文選擇了 Canvas 來當成個案商業模式的主要分析工具之一。


Canvas (見圖 3.4-1)將商業模式分成了九大區塊，詳列整理如下表：



表 3.4-1：商業模式九大區塊列表



<p>(1) 目標市場/客群</p> 	<p>➤ 定義：</p> <ul style="list-style-type: none">- 商業模式的心臟，沒有客戶買單就沒有商業的營收。- 企業旨在達到或服務的不同人或組織。- 一個商業模式可以選擇一個或數個目標市場客群。 <p>➤ 類型：</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - 大眾市場：不分類，以大眾化的基本需求出發。 - 利基市場：針對特定的人。 - 分段：對大範疇歸類的群組再做細分。 - 多角化經營。 - 多邊平台。 <p>➤ 思考焦點：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 公司要為誰創造價值？ - 重要的客戶是誰？ - 可根據消費者共同需要、共同行為、共同特質將客戶市場區隔為不同的市場/客戶的區塊，以方便選擇目標客群。 - 深入了解特定目標客群的特定需要來做為設計商業模式的基礎。
<p>(2) 價值提案</p> 	<p>➤ 定義：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 為特定客群提供或創造價值的產品、服務或組合。 - 滿足客戶的需求並為客戶解決問題。 - 價值可以是與量化標準有關（價格、服務速度），也可以是與質化標準有關（設計、客戶體驗）。 <p>➤ 可為目標客群創造或提高價值的方式：</p> <p>創新的產品或服務、改善產品/服務的功能、客製化、幫助客戶完成重要工作，企業外包、提高設計質感、彰顯社會地位或品味的品牌價值、超值的產品、降低客戶購買成本、降低客戶的購買風險、提高客戶購買及使用產品的可用性與便利性。</p> <p>➤ 思考焦點：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 提供客戶何種價值？ - 幫助客戶解決什麼問題？ - 要滿足客戶什麼樣的需求？

	<ul style="list-style-type: none"> - 要提供客戶什麼樣的產品/服務或組合？
<p>(3) 通路</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 定義： <ul style="list-style-type: none"> - 公司如何運用溝通管道、配送管道、銷售管道來向目標客群溝通並提供價值提案。 - 可以接觸客戶並提供價值提案的任何管道。 ➤ 類型： <ul style="list-style-type: none"> - 自有通路。 - 夥伴通路。 - 直接通路：直銷/網路銷售。 - 間接通路：店頭銷售/批發零售通路。 ➤ 功能： <ul style="list-style-type: none"> - 提高目標客群對公司產品的注意。 - 幫助客戶評估公司的價值提案。 - 幫助客戶購買公司的產品或服務。 - 幫助公司配送產品給客戶。 - 提供客戶售後服務。 ➤ 思考焦點： <ul style="list-style-type: none"> - 客戶希望透過何種管道被接觸？ - 哪些通路最有效？ - 哪些通路成本效率最高？ - 通路要如何整合才可創造最高客戶體驗、達成最佳成本效益？
<p>(4) 顧客關係</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 定義： <ul style="list-style-type: none"> - 公司希望與目標客群建立的關係型態。 - 顧客關係會影響到客戶整體的購買體驗。 ➤ 動機： <ul style="list-style-type: none"> - 獲取客戶。 - 保留客戶。

	<ul style="list-style-type: none"> - 刺激銷售。 ➤ 類型： <ul style="list-style-type: none"> - 個人協助。 - 專屬個人服務。 - 自助式服務，如：百科全書與網站的 F&A。 - 自動化服務，可以辨識出個別客戶的不同，如：Google 搜尋的關鍵字建議。 - 社群關係，如臉書的粉絲團。 - 共同創造價值的關係。 ➤ 思考焦點： <ul style="list-style-type: none"> - 目標客群希望能與公司建立與維持何種關係？ - 維持特定的顧客關係需花費的成本？ - 特定的顧客關係要如何與整個商業模式整合？
<p>(5) 營收來源</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 定義： <ul style="list-style-type: none"> - 商業模式的動脈，沒有了營收的支持，整個公司與商業模式就無法運行。 - 公司從每個目標客群獲得的收入。 - 支出必須低於收入才能創造營收。 - 每一個目標客群可以有一種或多種營收來源。 - 每一種營收來源可以有不同的定價機制。 ➤ 類型： <p>資產銷售、使用服務費、會員費、租賃費、授權費、仲介費、廣告費。</p> ➤ 思考焦點 <ul style="list-style-type: none"> - 目標客群會願意為什麼價值付錢？ - 目標客群願意付多少錢？以及用什麼方式付錢？ - 每種營收來源對總體營收與獲利的貢獻度？
<p>(6) 關鍵資源</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 定義：

	<ul style="list-style-type: none"> - 能讓商業模式順利運作所需之重要資源。 - 這些資源能幫助創造客戶價值、建立有效通路、維持顧客關係、產生營收來源。 <p>➤ 類型：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 實體資產：生產設備、建築、系統、配銷通路。 - 智慧資產：品牌、專業 know-how、專利、著作權、夥伴關係、客戶資料。 - 人力資源。 - 財務資源：現金、資產、銀行信用。 <p>➤ 思考焦點：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 創造客戶價值需要什麼重要資源？ - 建立通路需要什麼重要資源？ - 創造及維護顧客關係需要什麼重要資源？ - 創造營收需要什麼重要資源？
<p>(7) 關鍵活動</p> 	<p>➤ 定義：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 能讓商業模式順利運作所必需之重要活動/ 行動/ 事情。 - 這些活動能幫助創造客戶價值、建立有效通路、維持顧客關係、產生營收來源。 <p>➤ 類型：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 生產性活動。 - 問題解決活動。 - 平台或網路的管理與促進活動。 <p>➤ 思考焦點：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 創造客戶價值需要什麼重要活動？ - 建立通路需要什麼重要活動？ - 創造及維護顧客關係需要什麼重要活動？ - 創造營收需要什麼重要活動？
<p>(8) 關鍵合作夥伴</p>	<p>➤ 定義：</p>

	<p>能讓商業模式順利運作所需之重要供應商及合作夥伴的網絡。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 尋求關鍵夥伴的主要動機： <ul style="list-style-type: none"> - 資產配置的最佳化(效率提升、成本下降、經濟規模)。 - 降低經營環境的不確定性與風險。 - 取得特定的資源與能力。 ➤ 類型： <ul style="list-style-type: none"> - 非競爭關係的策略聯盟。 - 競合關係夥伴。 - 共同投資夥伴。 - 採購與供應夥伴。 ➤ 思考焦點： <ul style="list-style-type: none"> - 誰是重要的合作夥伴？ - 誰是重要的供應商？ - 希望從重要夥伴取得何種重要資源？ - 希望重要夥伴幫助我們完成何種重要活動？
<p>(9) 成本結構</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 定義： <ul style="list-style-type: none"> - 運作商業模式所衍生的成本。 - 從商業模式運作所需之資源、活動、夥伴可推算出所需成本。 ➤ 重要特徵： <ul style="list-style-type: none"> - 可分為固定成本與變動成本。 - 規模經濟：產量規模擴大，單位成本下降。 - 範疇經濟：相同資源與能力可擴大應用於其他產品的生產或配銷上。 ➤ 根據成本結構之不同可區分兩種不同類型的商業模式： <ul style="list-style-type: none"> - 成本驅動的商業模式：聚焦於成本最低化，例如低成本的價值提案、自動化、外包。

	<ul style="list-style-type: none"> - 價值驅動的商業模式：聚焦於客戶利益最大化，比較不考慮成本的因素，例如客製化服務。 <p>➤ 思考焦點：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 商業模式中最重要的成本來源？ - 哪些重要資源最昂貴？ - 執行哪些活動的成本最高？
--	---

資料來源：《書摘 - Business Model Generation》

商業模式九大區塊又可分屬為下表所列的四大類：

表 3.4-2：商業模式四大類列表

(1) 基礎建設	與「如何提供」價值給客戶相關的部分，包括： <ul style="list-style-type: none"> - 關鍵資源 - 關鍵活動 - 關鍵合作夥伴
(2) 提供價值	「提供什麼」價值給客戶的部分，亦是整個商業模型的核心： <ul style="list-style-type: none"> - 價值提案。
(3) 客戶	「為誰提供」價值，與客戶相關的部分： <ul style="list-style-type: none"> - 目標市場/客群。 - 通路。 - 顧客關係。
(4) 財務	與財務，金流相關的部分： <ul style="list-style-type: none"> - 營收來源。 - 成本結構。

資料來源：《書摘 - Business Model Generation》

如同大腦結構，分屬左右兩塊各司其職，左腦掌管邏輯，右腦掌管情感。從 Canvas 中間核心位置的「價值提案」做為分割，左半邊屬於效率提昇，包括：關鍵活動、關鍵合作夥伴、關鍵資源與成本結構；右半邊則分屬於價值創造，包括：顧

客關係、目標市場/客群、通路、營收來源。

所謂的價值創造與效率提昇，效率提昇通常會伴隨著得在紅海廝殺的隱憂，只在既有的製造流程與成本結構下提昇效率，去壓低成本以增加利潤，是傳統專業代工廠(Original Equipment Manufacturer，縮寫為 OEM)的思維，因與競爭對手無顯著的差異，僅能一再的擠壓製造成本，降低價格好與競爭對手打價格戰；而價值創造，則是原始設計製造(Original Design Manufacture，縮寫為 ODM)的思維，與 OEM 不同的地方在，ODM 有自己的品牌價值，可以在品牌價值上創造出競爭優勢，無須做降價求售的犧牲，靠創新設計創造出藍海的價值。

由於網路社群的風潮，臉書上的交易性社群林立，為了不在一片紅海中浮沉，本論文研究個案的商業模式設計重點將偏重在 Canvas 右半邊的增值部分，希望利用合購社團的社群力量，針對與客戶相關的商業模式創新設計，來達到增值與提高營收的目的，並透過價值的創造與其他類似的商家做出區隔，找到出自己的藍海。

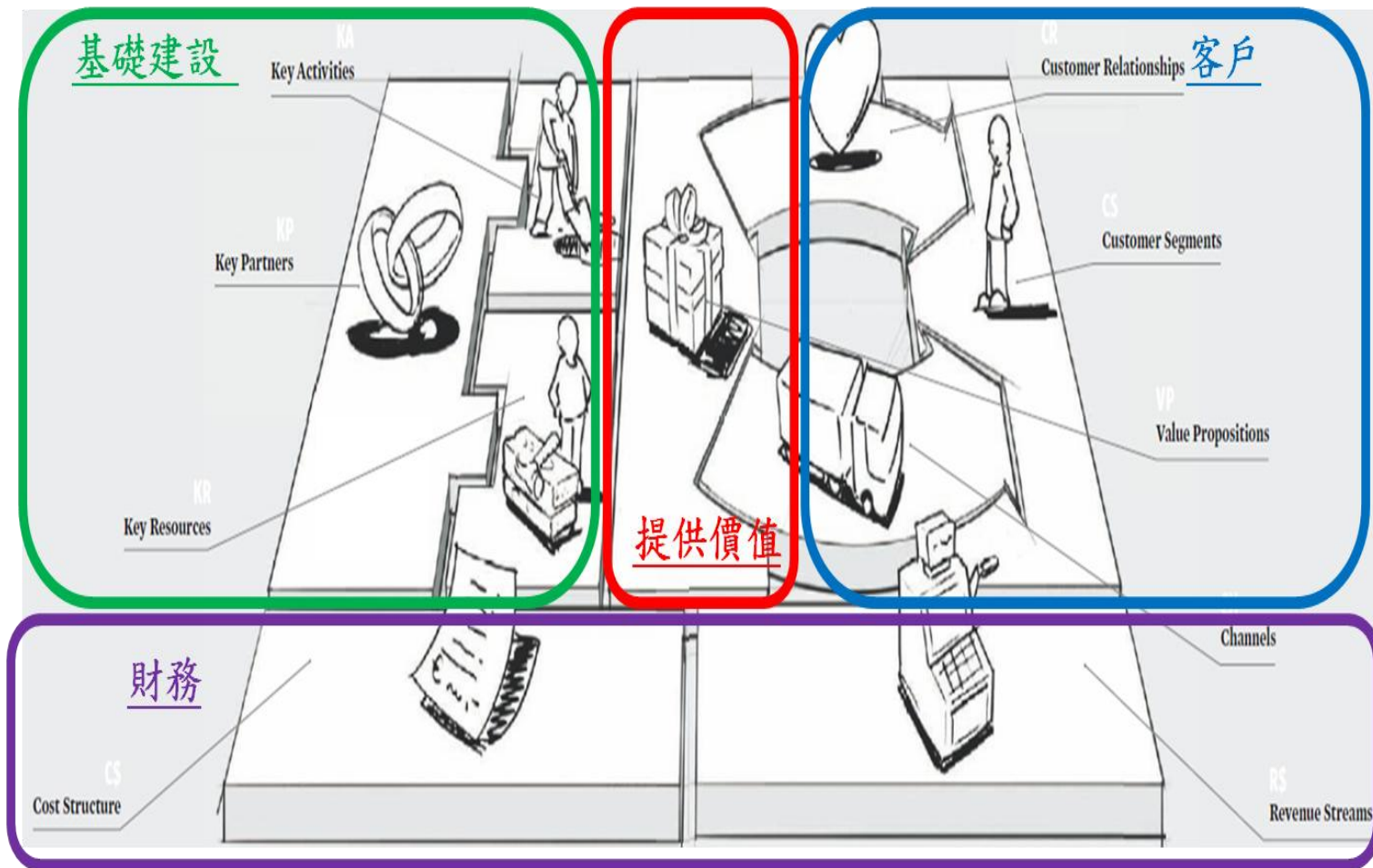


圖 3.4-1：Canvas 九大區塊圖
 資料來源：《商業模式新生代》

3.4.2 VPRC

李永銘博士所提出的 VPRC(李永銘, 2011)工具, 主要是欲透過像 SWOT、Canvas 等工具的區塊圖型概念, 將不同面向的分析以一個簡單的圖表示出來, 當成一個可行性驗證的共同溝通工具。

VPRC 最先主要是應用於資訊經濟的可行性驗證, 當一樣創新的資訊產品出現後, 在需求端與供應端各會產生怎樣的經濟影響, 李博士將大多的經濟因素融會貫通後, 簡單的歸類成 Value、Price、Revenue 與 Cost 四個象限, 方便研究者在分析時可以做較完整的全方位的分析, 並透過各象限的方向與評估值的表示, 可以清楚明瞭的看出此資訊產品的經濟價值與可行性。

在其他的研究領域, 當提出一個「創新」點子或產品服務時, 也可以透過 VPRC 工具來評估其可行性, 判斷是否為具有經濟價值的創新。VPRC(見圖 3.4-4), 由 V、P、R、C 四個象限所組成, 各象限又可細分成三個子項目, 中心的創新部分, 即為 VPRC 所要分析的「創新」產品或服務, 亦為此 VPRC 的爆發力。在利用 VPRC 分析此創新時, 需要以沒有創新前的狀況當成比對的基準, 分析創新前後的差異。

VPRC 左半部屬於需求(客戶)端的 V(Value)與 P(Price), 右半部屬於供應(廠商)端的 R(Revenue)與 C(Cost)。上半部等同於 Canvas 的右半部, 屬於價值創造的部分, 為需求/供應端可得的好處, 其效果是透過三個子項目的相乘而得, 例如: 左上方的 V(價值), 即使是夠新穎品質又好的創新, 但若無法量產的話, 乘上量後所得的價值也不多。下半部則等同於 Canvas 的左半部, 屬於效率提昇的部分, 為需求/供應端需付出的代價, 三個子項目皆為獨立的代價, 相加後為總共得付出的代價。

本研究亦採用了 VPRC 來當成商業模式創新的工具之一, 與 Canvas 不同之處在於, Canvas 是用來找尋商業模式的定位, VPRC 則是用來驗證商業模式創新的價值與可行性。

VPRC 各象限與子項目內容表列如下表 3.4-4：

表 3.4-3：VPRC 列表

VPRC			
Innovation	位於核心位置的 Innovation，即為 VPRC 所要分析的「創新」產品或服務，亦為此 VPRC 的爆發力，在資訊經濟中則代表「資訊」產品或創新所帶來的改變的力量。		
需求端 (Demand) 客戶	價值 (Value)	New	新潮、前所未見、超出以往的。
		Quality	品質良好、高品質。
		Quantity	數量，量要多才有加乘效果。
		Value = New × Quality × Quantity. 屬於客戶端可得的好處，對客戶而言 V 越高越好。	
	價格 (Price)	Money	購買產品或服務時客戶所需付出的費用(Pay)。
		Switch Cost	轉換成本。從 A 廠商轉移至 B 廠商所需付出的代價，對廠商而言，轉換成本越高越能套牢(Lock-in)客戶，對客戶而言，越高則越容易被套牢，因此客戶會希望轉換成本越低越好。
		Transaction Cost	交易後到拿到貨品之間的成本。如：付費後等待貨品的時間成本。
		Price = Money + Switch Cost + Transaction Cost. 屬於客戶端需承受的代價，對客戶而言 P 越低越好。	
	(V - P) 需為正，才能讓客戶對產品或服務有所感動，願意去購買或使用此產品服務。 VPRC 分析通常會先從需求端看起，若屬於客戶的(V-P)都無法為正，那麼這項創新將無法實際做為商業用途，因為沒有客戶願意買單的情		

	<p>況下，沒有了需求，供應端也不會有營收跟後續的商業行為了。</p> <p>當客戶的 $(V-P) > 0$ 時，才能將客戶端的價值轉移至企業端。</p>		
供應端 (Supply) 企業	收入 (Revenue)	Market	客源、市場或產品所可以觸及的潛在客戶。
		Saturation	飽和率、滲透率、客戶感動率，指產品在市場上分布的程度、持有比率與市場的接受度。
		Value Transfer Rate	價值轉換率，如：廣告收益。
		$Revenue = Market \times Saturation \times Value Transfer Rate.$ 屬於企業端可得的好處，對企業而言 R 越高越好。	
	成本 (Cost)	Source Cost	取得原料的成本。
		Production Cost	生產成本。
		Distribution Cost	到客戶端、佈 Channel 的成本。
		$Cost = Source Cost + Production Cost + Distribution Cost.$ 屬於企業端需承受的代價，對企業而言 C 越低越好。	
<p>$(R - C)$ 需為正，企業才能獲得利潤，才有辦法長久的營運，賠錢的生意沒人做，若 $(R-C)$ 無法為正，其做為商業用途的可行性也微乎其微。唯有在 $(R-C) > 0$ 時，企業才有足夠的資源將服務提供至客戶端。</p>			

資料來源：本研究整理

成功的商業模式創新就是能讓需求端的(V-P)跟供應端的(R-C)皆為正，創造出讓客戶能感動、廠商能獲利的雙贏模式，本研究提及之「合購」，本身即為一種雙贏的商業模式，可繪製成一幅最理想的「Win-Win」的VPRC：

合購模式的「Win-Win」VPRC 簡單示意如下(圖 3.4-3)：

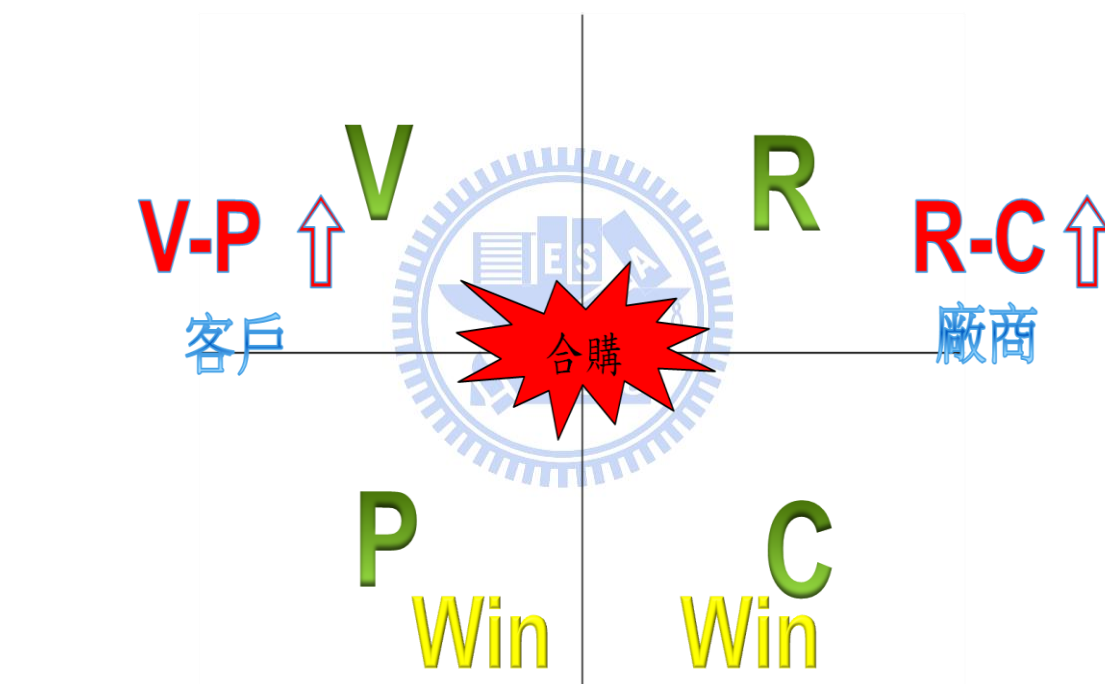
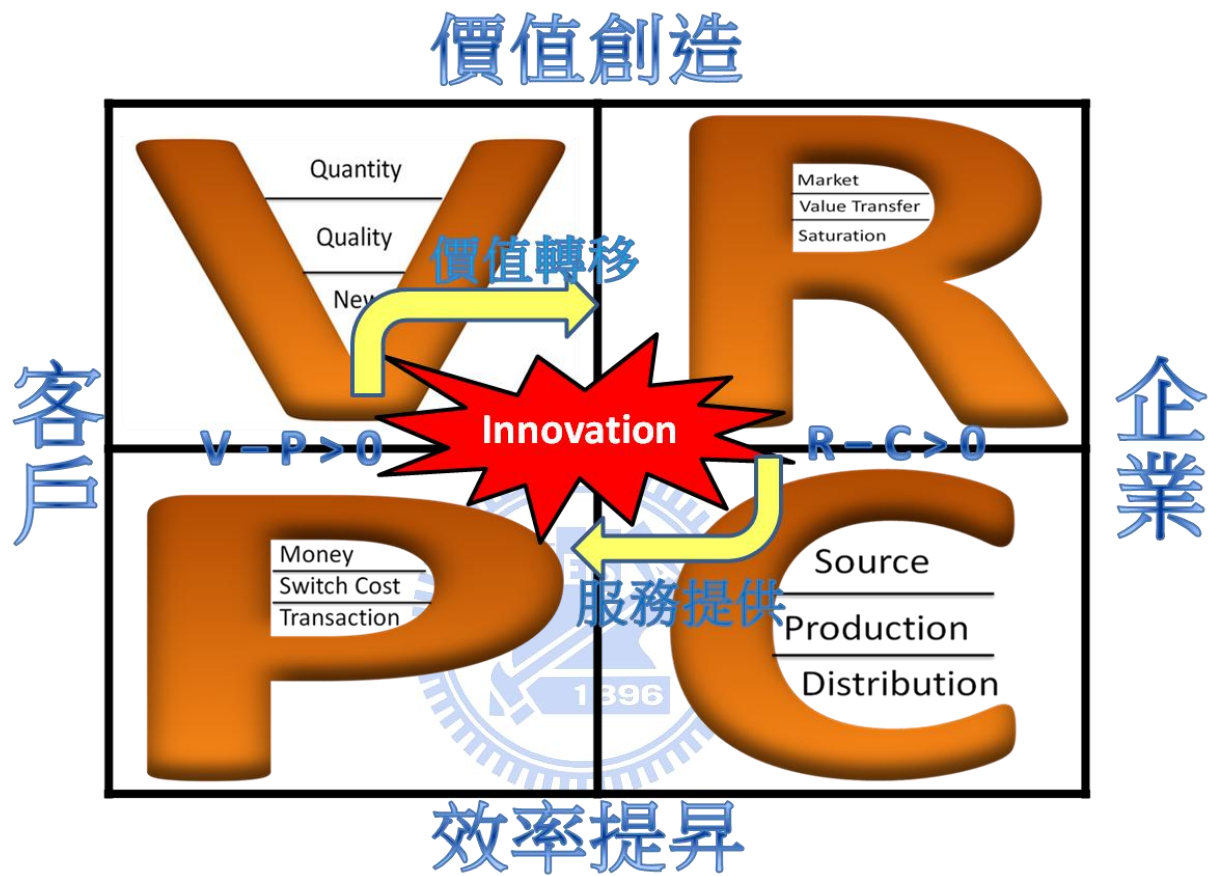


圖 3.4-2：合購雙贏模式 VPRC

資料來源：本研究整理

合購使得客戶購買所需的費用減少，P 下降後，客戶端的 V-P 會上升(好處大於壞處)；對廠商而言，銷售給單一大顧客比起銷售給多個小顧客的分配成本也會下降，C 下降後，廠商端的 R-C 也會上升，營造出雙贏。



(李永銘博士，2011)

圖 3.4-3：VPRC

資料來源：本研究整理

第四章、個案研究

本論文之研究個案分析、商業模式創新與導入活動的設計。首先針對個案社團的發展歷程做簡介，再透過Canvas對個案商業模式做深入的體質分析與定位，藉由深入探訪與資料蒐集所得的個案現況，點出個案目前所面臨的問題與挑戰為何。

總結前面文獻探討章節，提出適用於個案的商業模式創新來解決個案社團所面臨的問題，所提出的三個創新商業模式分別為：激活模式、加值模式與開拓模式，透過VPRC個別檢視創新模式的可行性後，設計出可導入社團的活動，希望藉著所提出的活動導入個案後，讓個案達到以下目標：

- (1) 社團人數持續不斷增加。
- (2) 強化與社團成員的鏈結。
- (3) 增加購買率來提升社團營收。



4.1 個案發展歷程

本研究所選擇的個案是臉書上一個童裝合購社團，此社團於2011年11月成立，社團名稱：OOO媽咪寶貝團。此社團主要在合購與幼童相關的商品，多以童裝為主。

個案社團現行商業模式的流程步驟如下：

- (1) 社團管理員(主購)從各批發商處「蒐集」產品資訊。
- (2) 社團管理員將產品資訊「公告」於社團頁面上，正式開團。
- (3) 被動等待社團成員來「登記購買」，直到達到成團門檻值。
- (4) 社團管理員將所有的購買資訊「整理」後，結單成團。
- (5) 社團管理員向批發商「下訂單」，並向購買的團員「收款」。
- (6) 收入扣除支出後的「盈餘」，即為社團「營收」。

流程圖如下(圖 4.1-1)：

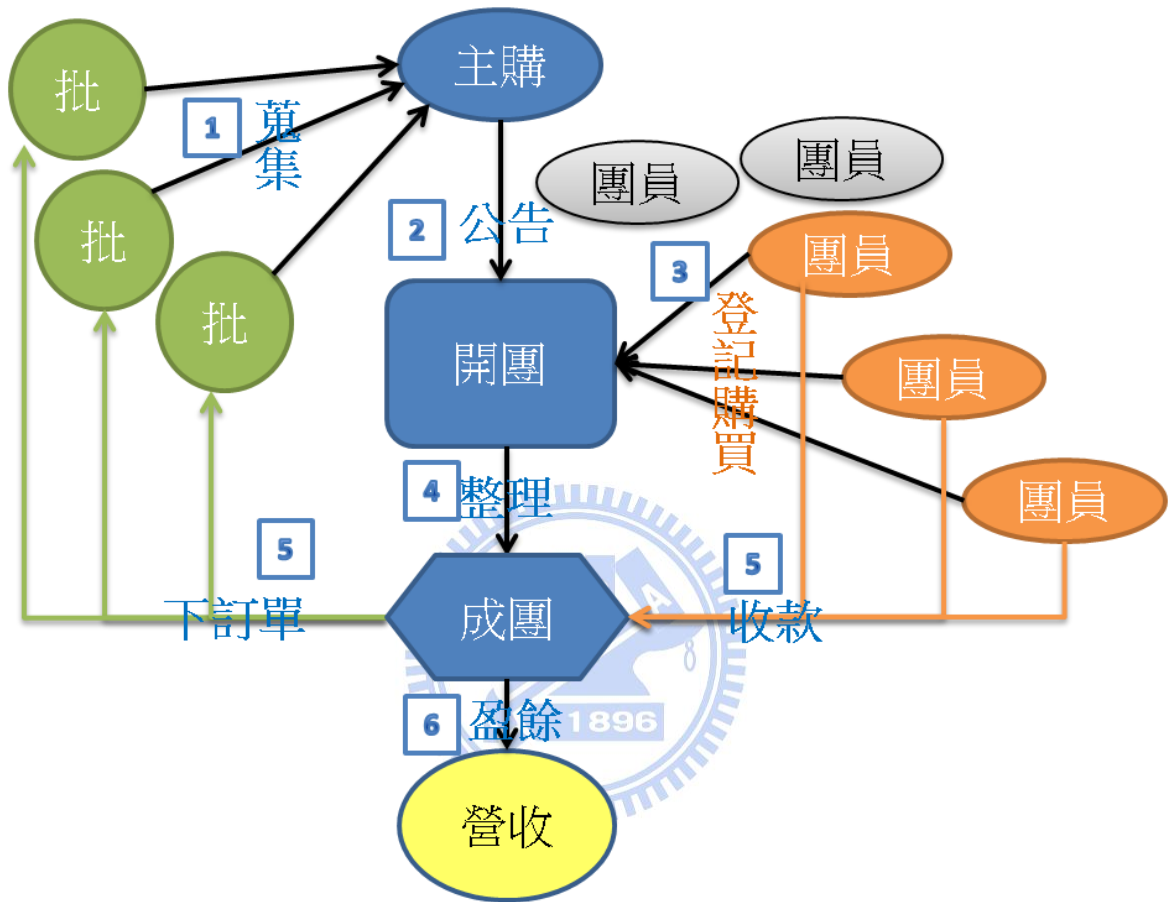




圖 4.1-1：研究個案現行商業模式流程圖

資料來源：本研究整理



透過Canvas詳細分析研究個案如下表：

表 4.1-1：研究個案商業模式九大區塊分析

<p>(1) 目標市場/客群</p> 	<p>主要販售幼童相關商品，屬利基市場類型，鎖定特定的目標客群與需求。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 目標客群： <ul style="list-style-type: none"> - 年齡：25-35。 - 職業：家管或職業婦女。 - 家有幼童。 ➤ 特定需求：
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - 時間不多，要能方便購物。 - 希望節省開支，價格要親民。
<p>(2) 價值提案</p> 	<p>個案社團所提供給客戶的價值。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 新潮： <ul style="list-style-type: none"> - 替客戶挑選可愛或特別的童裝與小物的批發商品。 - 在父母眼中，自己的小孩總是最特別最可愛的，滿足每位媽咪想為家中寶貝打扮的欲望。 ➤ 價格： <ul style="list-style-type: none"> - 物超所值，透過集體購買可以取得較單獨購買低廉的價格。 ➤ 便利性： <ul style="list-style-type: none"> - 僅需在喜愛的商品圖片下回覆即可下單。 - 累積多件成團商品或隨時想出貨就可以匯款要求出貨，可自行選擇宅配到府、超商取貨或指定地點取貨。 ➤ 減低客戶的風險： <ul style="list-style-type: none"> - 在批發商將貨品送給社團管理員後，社團管理員在分貨配送前會先做初步的品質驗貨，若有瑕疵會先退貨請批發商重新寄送，幫合購的社團團員多做了一層品質把關，減低了客戶所需承受的風險。
<p>(3) 通路</p> 	<p>個案社團將價值提案傳送至客戶端的管道。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 臉書社團： <ul style="list-style-type: none"> - 透過臉書社團平台與社團成員接觸。 - 引起社團成員對產品的興趣。 - 社團成員透過社團頁面回覆留言來下單購物。 - 社團成員可於臉書留言或丟私訊跟社團管理員反映問題，社團管理員也可藉此提供售後服務。 ➤ 貨品配送： <ul style="list-style-type: none"> - 宅配或超商取貨，需支付宅配費用。

	<ul style="list-style-type: none"> - 高雄市區提供三處可直接取貨。
<p>(4) 顧客關係</p> 	<p>主要以臉書社團做為顧客關係管理平台。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 社團成員可在社團找到管理員詢問資訊。 - 社團有張貼 FAQ 還有童裝團購注意事項，提供客戶自助服務。 - 臉書社團是個社群，因此社團成員可以在上面互助合作，幫忙或與其他社員討論。 - 客戶可回饋有興趣想要團購的商品給社團管理員。 - 管理員可以透過投票的方式詢問社團成員是否對哪方面的團購有興趣，進而決定是否要開團。 - 透過社團舉辦「活動」，增進社員的歸屬感或增加社員購買的意願。
<p>(5) 營收來源</p> 	<p>收益來源：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 商品單價與批發價之間的價差當成中介費。 - 與宅配通路合作所爭取的優惠宅配價格。
<p>(6) 關鍵資源</p> 	<p>經營個案社團所需的關鍵資源：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 臉書社團平台。 - 管理員議價能力。 - 囤貨倉庫。 - 營運所需的預備周轉金。
<p>(7) 關鍵活動</p> 	<p>社團管理員經營個案社團的關鍵活動：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 社團事務維護管理。 - 尋找批發商與商品資訊蒐集。 - 開團、結單、配送。 - 顧客關係管理。 - 宅配商合作。

	<ul style="list-style-type: none"> - 活動設計與吸引顧客注意。
<p>(8) 關鍵合作夥伴</p> 	<p>所需關鍵合作夥伴：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 童裝批發商。 - 小物批發商。 - 宅配通路商。 - 其他性質購物社團聯盟行銷。
<p>(9) 成本結構</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - 向批發商批貨的成本。 - 商品分裝配送成本。 - 舉辦活動所需的誘因(購物金、贈品)。 - 時間成本。

資料來源：本研究整理

由於個案社團的目標客群為「時間不多」又希望能「節省開支」的「家有幼童」婦女，因此社團提供了「便利省時」的購物步驟、「物超所值」的網路合購價、以及「新潮可愛」的童裝或兒童用品等價值提案，透過臉書社團平台當成通路將這些價值傳遞到目標客群，再藉由客戶的消費合購中抽成來賺取社團營收，個案的商業模式圖詳見圖 4.1-2。

本研究的商業模式「創新」重心，也將偏重在商業模式圖的右側(價值創造)，從中心的價值提案提出創新的商業模式，透過客戶關係與管道將所設計的價值傳遞到設定的目標客群，希望透過增加目標客群的購買來賺取營收。

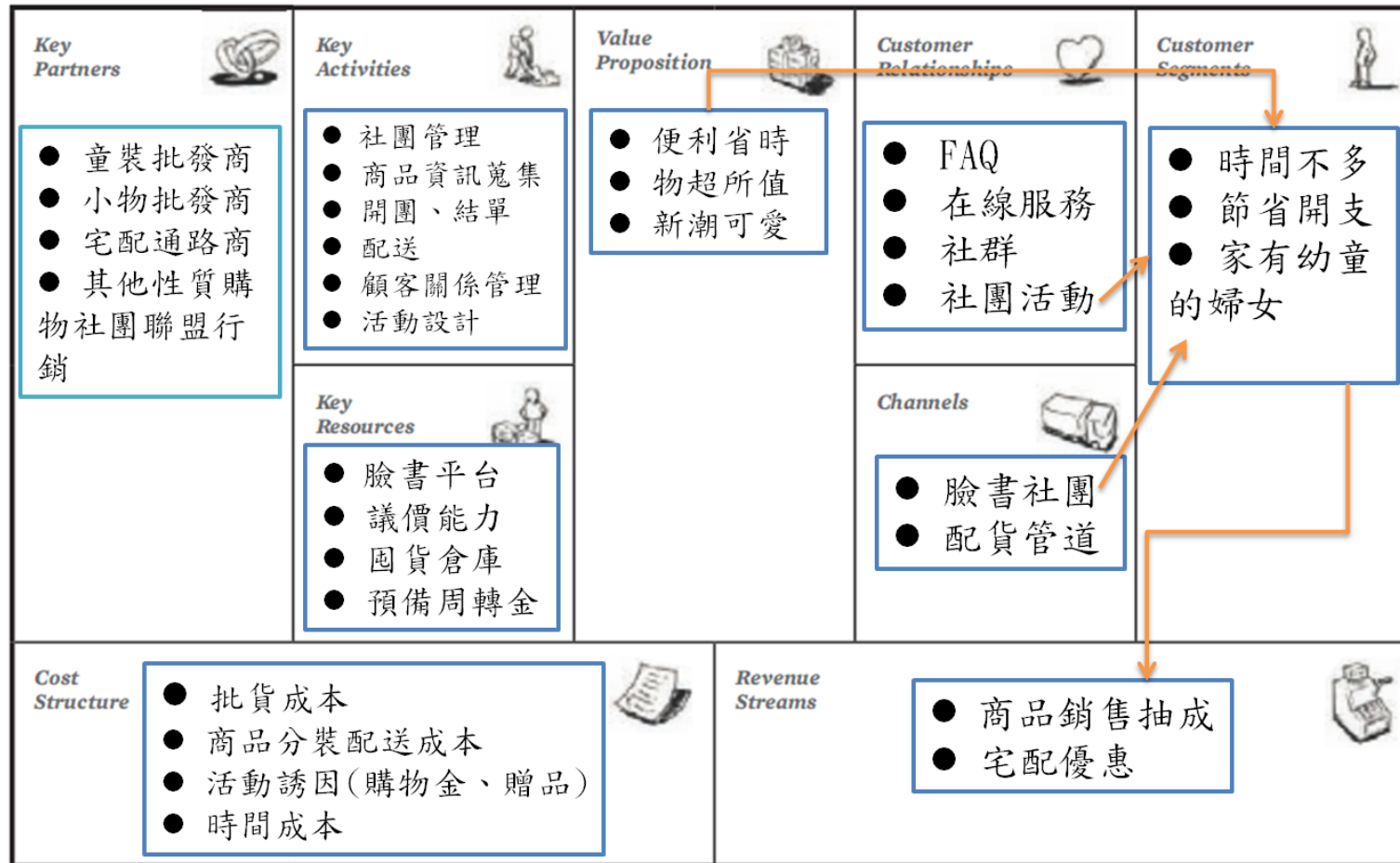


圖 4.1-2：個案商業模式圖

資料來源：本研究整理

4.2 問題與挑戰

(1) 童裝合購成團條件較困難

不同於一般的合購，僅需湊足設定的數量即能成團取得較便宜的合購價。童裝批發則多了需湊足「一手」的成團條件，較其他合購不易成團。所謂的「一手」，在童裝批發很常見，係指童裝批發廠商所提供的貨品皆以「一手」批發出售，假設「一手」一樣的衣服款式裡有五種不同大小的尺寸，如：70cm、80cm、90cm、100cm及110cm，則成團條件就得從70cm到110cm的五種尺寸都要各有一個人購買才達能一手的條件成團，少一個尺寸不可。

因此，光達到購買的數量是不夠的，還得湊足一手內的每個尺寸，否則就只能宣告流團，因此，個案社團在成立初期便因為成團條件困難而造成流團率高於九成，投資報酬率相當低。

(2) 商品區隔性不大

個案社團管理員(主購)曾嘗試過到批貨街購買便宜又數量多的「批發包」(一包可能有一百件，換算下來單價十分便宜)，之後將商品一一拍照後公布於社團出售，雖然價格低廉但卻乏人問津。分析可能原因是自己拍照的效果沒有批發廠商提供的DM吸睛，畢竟廠商所提供的DM有專業的攝影師與模特兒，可以替照片與商品加分，自己單拍衣服，在拍攝技術與商品效果呈現上略顯失色。

吸取這次失敗的經驗後，個案社團管理員決定放棄花時間去批貨街批貨與拍照整理，直接就拿批貨廠商所提供的DM來公布開團，這樣一來，由於廠商提供的DM圖都是一樣的，與其他的童裝合購社團無異，造成個案社團的商品區隔性不大，若要用較低的價格出售做為區隔的話，最後恐怕會淪為價格戰紅海之中的犧牲者。

在零售商業模式創新的文獻探討中亦有提過，因為相媲美的商品隨處可見，所以重點不在賣些什麼(What)，而在如何賣(How)，所以要解決這個問題需要去思考，如何透過社團的活動來利用社群加值，產生競爭優勢。

(3) 隨著社團成員家中的幼童年紀增長，可能會流失客源

因為主要是賣童裝跟兒童用品,因此隨著社團成員家中的幼童年紀增長,就可能流失客源。因此，如何開發源源不絕的客源，讓社團得以永續經營，將是社團的另一個挑戰。

(4) 淡旺季

從個案社團 2012 年 3 月至 2013 年 3 月的銷售額(圖 4.2-1)可以看出，社團每個月的銷售額有高有低，低的可能一兩萬甚至只有千的銷售額，如果以抽一成當營收來看的話，月營收恐怕只有千元上下。

主要原因與賣的是商品主要是衣服有關，當季節交替，剛換季時會是購買旺季，當季的衣服買得差不多後就可能出現淡季效應，若想淡季不淡，則需要在淡季時推出一些促銷活動來吸引購買才行。

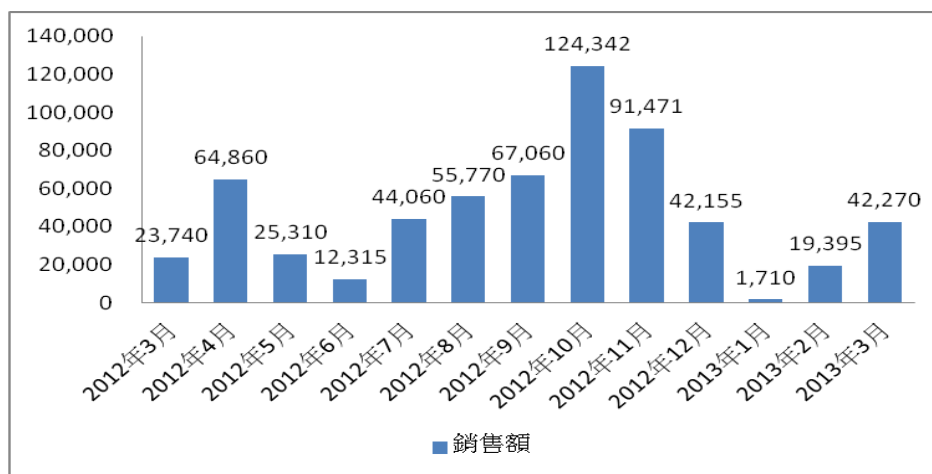


圖 4.2-1：個案每月銷售額

資料來源：本研究整理

4.3 商業模式創新

針對本研究個案面臨的問題，與所探討過的文獻，設計出三種商業模式創新，分別為：激活模式、加值模式與開拓模式。並透過 VPRC 個別檢視創新模式的可行性。

創新後的個案商業模式圖如下：

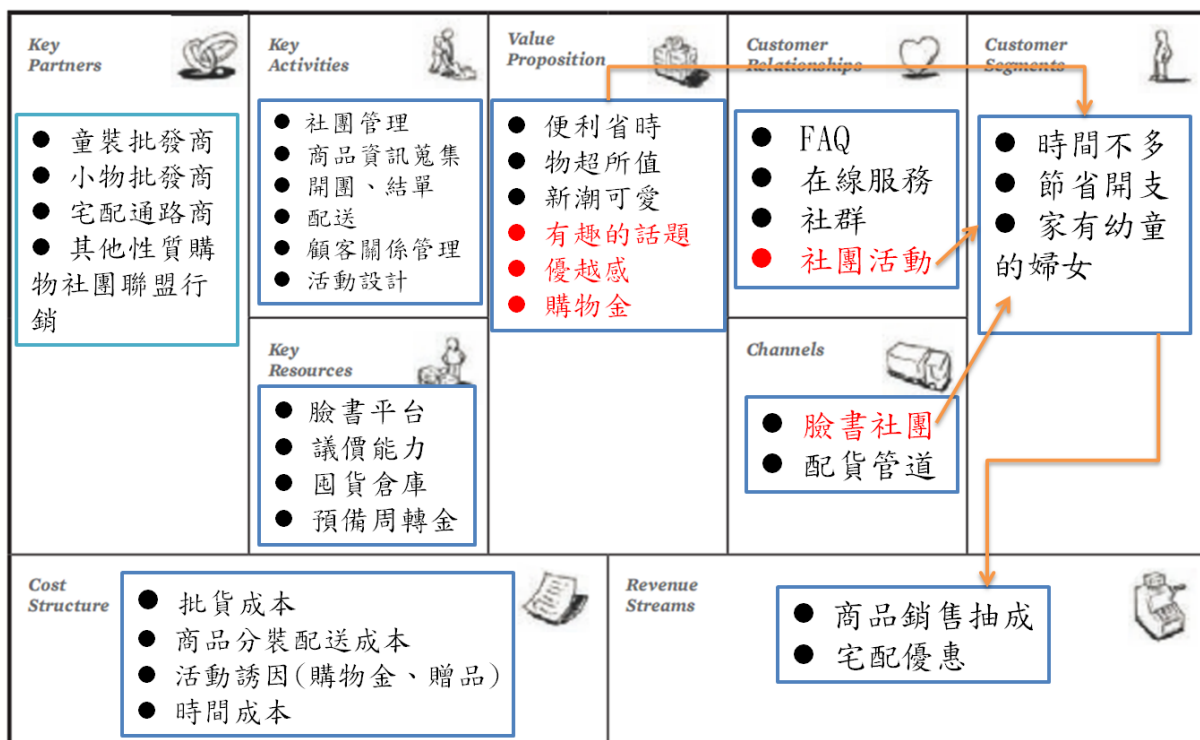


圖 4.3-1：個案創新商業模式圖

資料來源：本研究整理

4.3.1 激活模式

為解決社團成團條件困難與成團率低的問題，除了採「效率提升」的做有效推薦外，本研究是從「價值創造」面來提高購買的人數，當購買人數變多後，要湊齊一手的條件將容易許多。個案社團內的成員，多數在加入社團後未曾在社團內購物，若能提供價值來激活這些成員使之開始購買，增加購買的人數，勢必能對社團的成團率與營收有所幫助。

激活模式整理如下表：

表 4.3-1：激活模式

激活模式	
目的	透過有趣的活動設計，引起社團成員的關注，激活不曾購物的社團成員，使之開始購買，增加成團率與營收。
主要概念	文獻參考：讚經濟。 主要概念：觸及潛在客群，鞏固客戶忠誠度，展開有趣的對話。
VPRC 檢驗	<ul style="list-style-type: none"> ➤ V： <ul style="list-style-type: none"> - 有趣、吸睛、話題。 - 可以與社團成員互動，增進情誼。 ➤ P： <ul style="list-style-type: none"> - 購物金誘因，可降低購買的價格。 ➤ R： <ul style="list-style-type: none"> - 觸及潛在客群，擴增市場。 - 購買人數增加後，連帶成團率可提升，營收增加。 ➤ C： <ul style="list-style-type: none"> - 需提供購物金當誘因，成本增加。 ➤ 社團成員： <ul style="list-style-type: none"> V 上升，P 下降，客戶端的 V-P 為上升。 ➤ 社團管理員： <ul style="list-style-type: none"> R 上升，C 也上升，需注意所提供的誘因成本需小於所獲得的營收成效，才能使 R-C 為正。

資料來源：本研究整理

以下為激活模式的 VPRC 分析 (圖 4.3-2)：

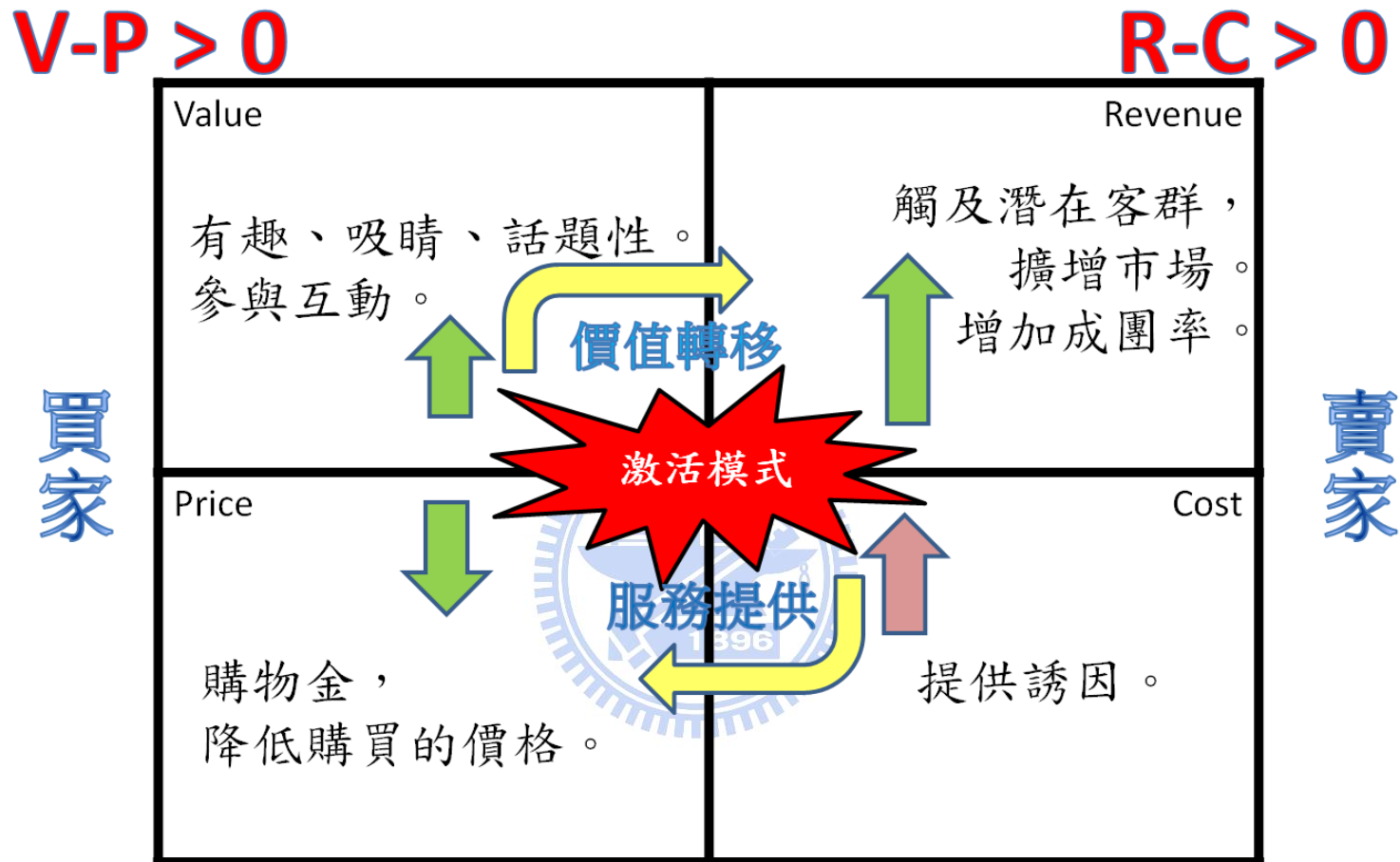


圖 4.3-3：激活模式－VPRC 分析

資料來源：本研究整理

4.3.2 加值模式

為解決個案社團與其他童裝合購社團區別性不大的問題，當所賣的商品與 DM 皆由一樣的批發商所提供，要怎麼讓顧客願意在自己社團購買而非在其他社團購買？若不想打價格戰，要怎麼在購買商品以外，為客戶加值？

加值模式即是在加值購買體驗與客戶參與，強化曾購買的成員關係，使之增加購買或願意繼續在本社團購買，進而提升營收。

加值模式整理如下表：

表 4.3-2：加值模式

加值模式	
目的	加值購買體驗與客戶參與，強化曾購買的成員關係，使之增加購買或願意繼續在本社團購買，進而提升營收。
主要概念	文獻參考：Innovations in Retail Business Models 主要概念：個案的性質與零售商類似，販賣非自己生產的產品，產品本身區別性不大，「如何」賣比賣「什麼」重要，要創造買賣外的價值。
VPRC 檢驗	<ul style="list-style-type: none"> ➤ V： <ul style="list-style-type: none"> - 客戶參與。 - 優越感。 ➤ R： <ul style="list-style-type: none"> - 增加客戶忠誠度，穩定客源，增加購買。 ➤ C： <ul style="list-style-type: none"> - 提供價值所需的額外成本。 ➤ 社團成員： <ul style="list-style-type: none"> V 上升，P 不變，客戶端的 V-P 為上升。 ➤ 社團管理員： <ul style="list-style-type: none"> R 上升，C 也上升，需注意提供價值所需的額外成本需小於所獲得的營收成效，才能使 R-C 為正。

資料來源：本研究整理

以下為加值模式的流程（圖 4.3-3）：

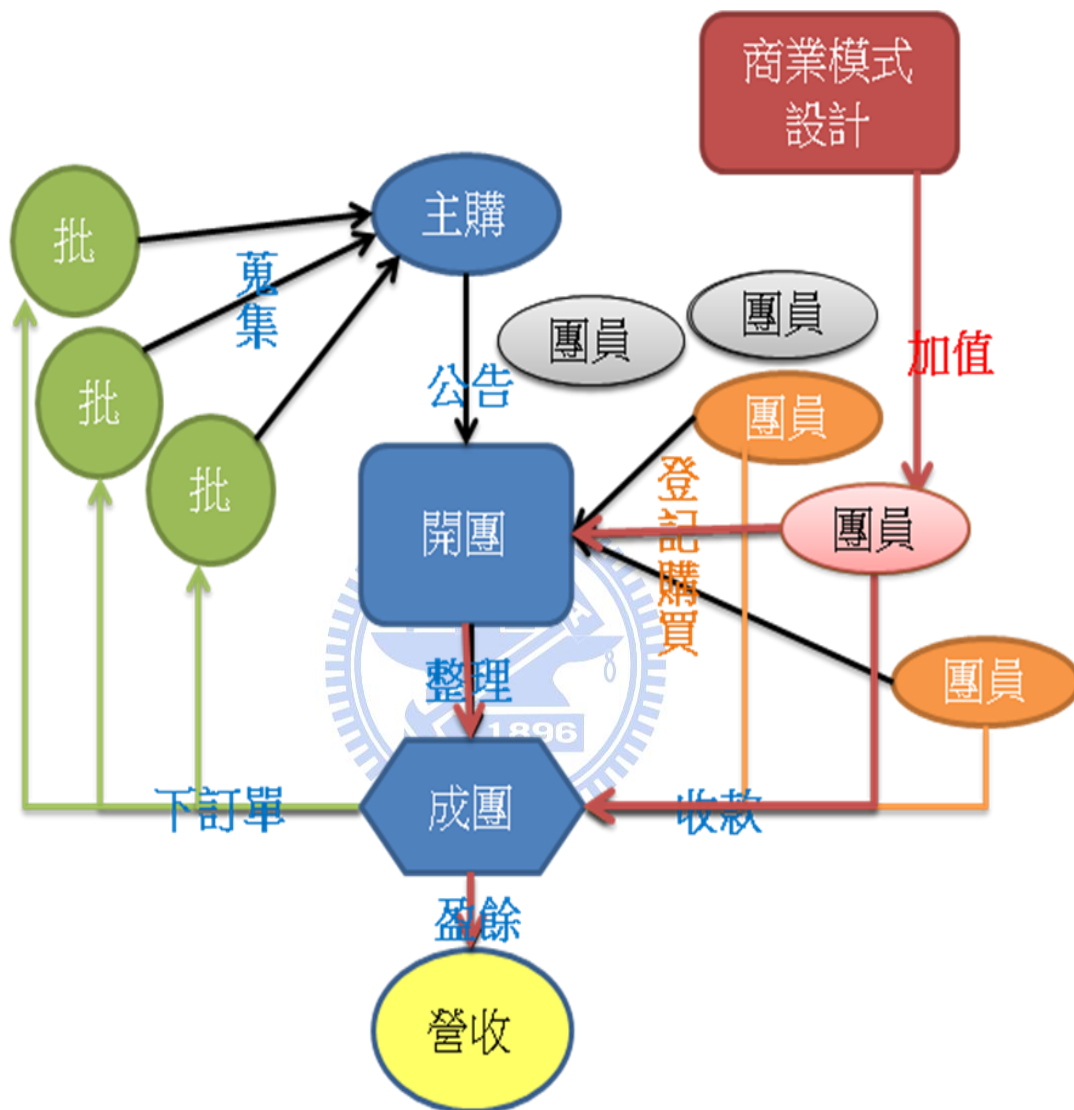


圖 4.3-4：加值模式流程圖

資料來源：本研究整理

以下為增值模式的 VPRC 分析(圖 4.3-4)：

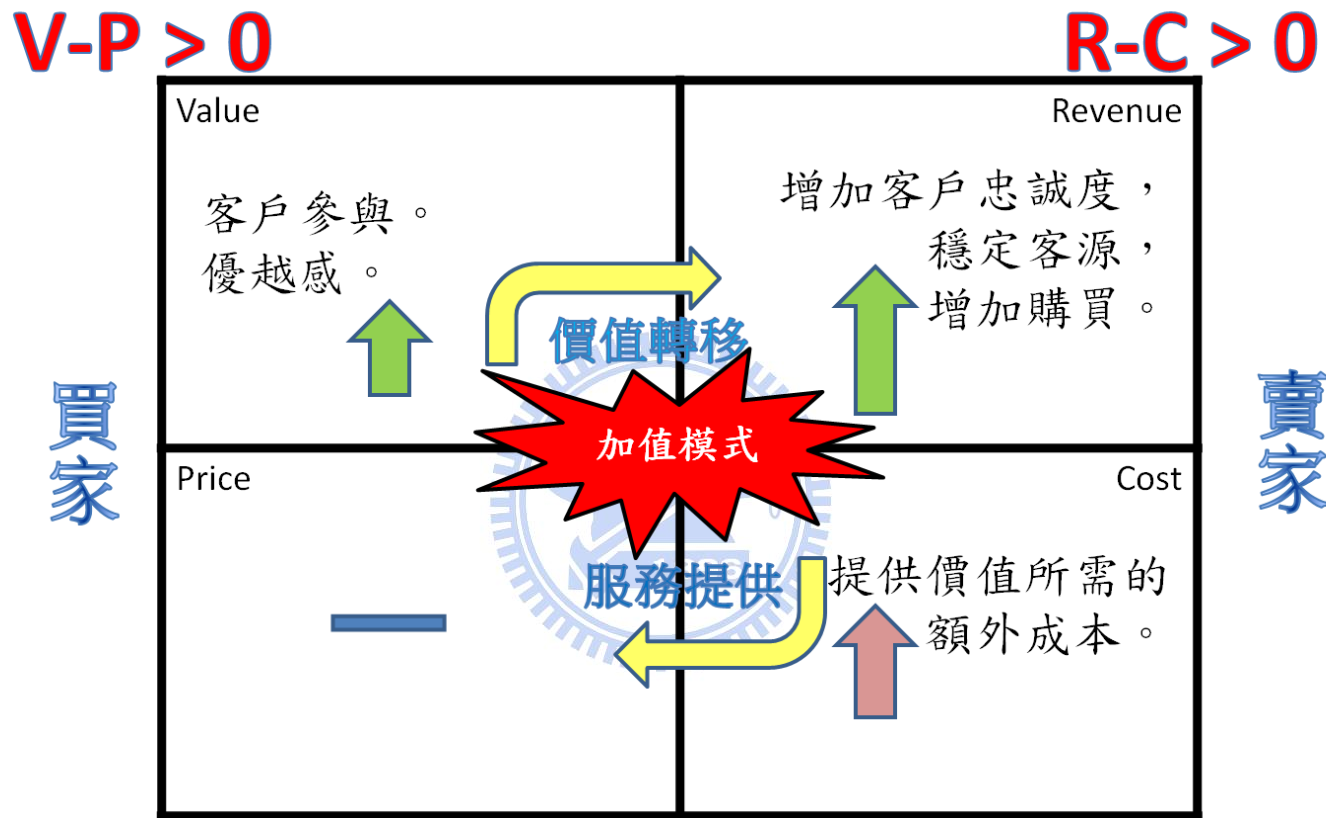


圖 4.3-5：增值模式－VPRC 分析

資料來源：本研究整理

4.3.3 開拓模式

由於個案社團主要為販售幼童的相關商品，當社團成員家中的幼童隨著年紀增長，就有可能會開始流失客源，如何開拓源源不絕的客源，讓社團得以永續經營，將是另一個商業模式的重點。

開拓模式整理如下表：

表 4.3-3：開拓模式

開拓模式	
目的	透過開拓新客源，增加市場與社團的永續經營。
主要概念	利用社群的口碑效應，病毒式行銷的方式來開拓新客源。
VPRC 檢驗	<ul style="list-style-type: none"> ➤ P： <ul style="list-style-type: none"> - 購物金誘因，可降低購買的價格。 ➤ R： <ul style="list-style-type: none"> - 觸及潛在客群，擴增市場。 - 購買人數增加後，連帶成團率可提升，營收增加。 ➤ C： <ul style="list-style-type: none"> - 需提供購物金當誘因，成本增加。 ➤ 社團成員： <p style="margin-left: 20px;">V 不變，P 下降，客戶端的 V-P 為上升。</p> ➤ 社團管理員： <p style="margin-left: 20px;">R 上升，C 也上升，需注意所提供的誘因成本需小於所獲得的營收成效，才能使 R-C 為正。</p>

資料來源：本研究整理

以下為開拓模式的 VPRC 分析(圖 4.3-6)：

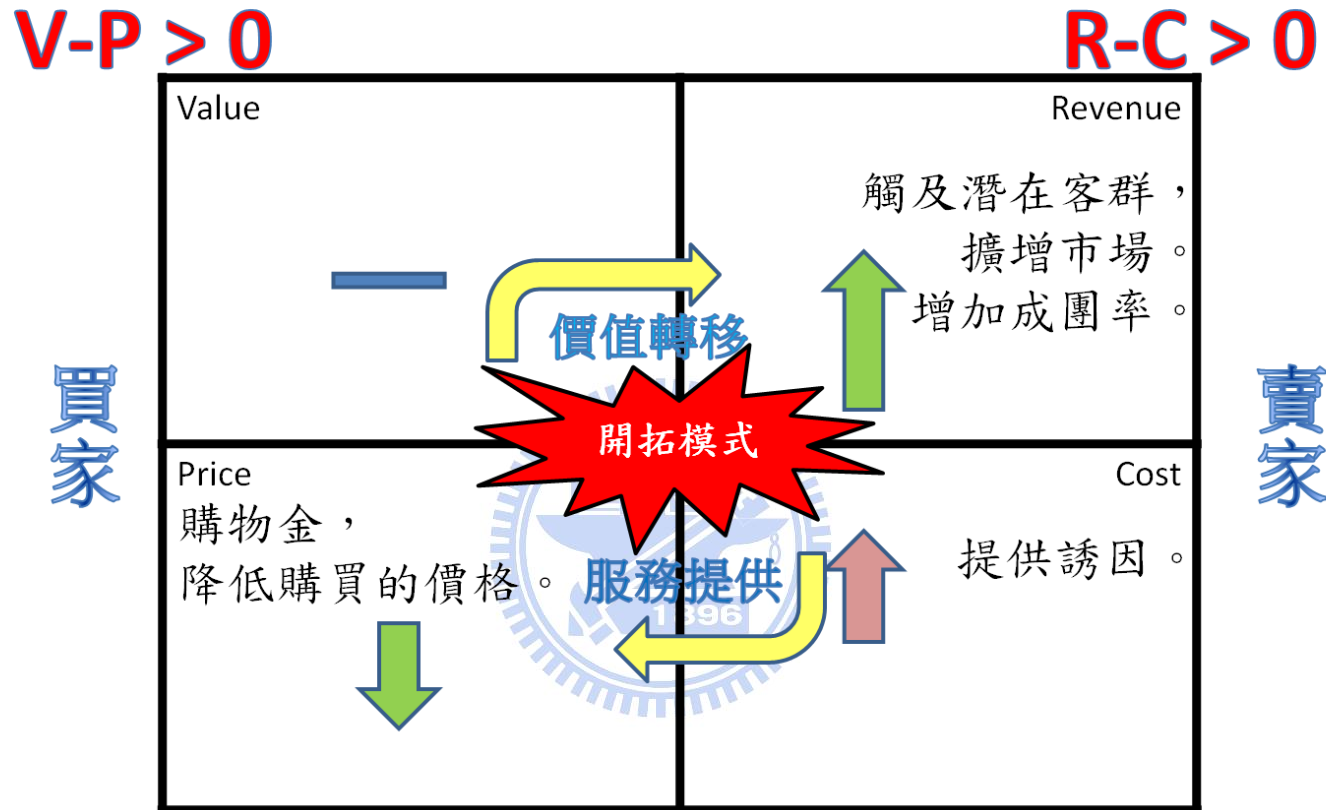


圖 4.3-7：開拓模式－VPRC 分析

資料來源：本研究整理

4.4 導入活動設計

由上個章節中的三個商業模式流程圖可以看出，商業模式創新後將能帶來更多的金流而提高社團營收，透過 VPRC 的再次驗證也證明創新模式是可行的，但要如何將這些模式的概念設計成活動導入個案？以下將是一些社團活動的設計與導入過程。

4.4.1 激活模式活動設計

激活模式的目的是在於透過有趣的活動設計，引起社團成員的關注，激活不曾購物的社團成員，使之開始購買，增加成團率與營收。

激活模式活動設計如下表：

表 4.4-1：激活模式活動設計

激活模式活動設計	
活動	★ 寶貝之星選拔。
設計概念	<ul style="list-style-type: none">- 為贏得寶貝之星選拔賺取購物金(誘因)，社團成員會主動將家中穿有社團可愛童裝的寶貝照片上傳至社團，等於有許多可愛的小模特兒幫社團產品打廣告。- 可愛的照片引發熱烈討論，即為「展開有趣的對話」，此舉讓社團成員間的互動活絡起來，也順便幫社團商品打廣告，吸引更多社團成員的注意進而激發購買的活性。
活動導入	<ul style="list-style-type: none">- 此活動已於 2012 年 9 月與 10 月導入。- 參賽流程：<ol style="list-style-type: none">1. 在活動相簿上傳寶貝穿著在本社團購買之商品的照片，並寫上商品名稱。2. 各位社員無上限投票權，在覺得「讚」的照片上大力

	<p>的給它按下「讚」。</p> <p>3. 下個月初統計，按讚人數最多的照片，上傳者即可獲得購物金。</p> <p>- 購物金分配如下：</p> <p>第一名：購物金 150 元。</p> <p>第二名：購物金 100 元。</p> <p>第三名：購物金 50 元。</p>
--	--

資料來源：本研究整理

寶貝之星選拔(相關活動畫面見圖 4.4-1~4.4-3)的活動除了得到大家的熱烈參與迴響外，更積極的團員則會邀請很多的臉書好友加入社團來幫忙按「讚」投票，意外達到了社團人數激增的效果；寶貝之星導入的成果如下：

- (1) 以 2012 年 9 月開辦的「寶貝之星」活動為例，舉辦活動後，社團增長人數由從原本的平均不到 100 人/月，單月就成長 200 人。
- (2) 從社團的銷售額(見圖 4.4-4)與購買人數(見圖 4.4-5)的條狀圖均可看出，在 2012 年 9 月跟 10 月辦完活動後，2012 年 9 月、10 月甚至連帶到 11 月，這三個月均比其他月份來得顯著，可見此活動的確有對社團的營收與活絡度造成正面的影響。
- (3) 導入後成效：

	活動導入前	活動導入後	增加比例
社團人數成長率	平均月增： 100 人	平均月增:200 人 單月最高增加220人	100%
單月購買人數	單月最高購買人數： 105人	單月最高購買人數： 168人	60%
社團銷售額	最高單月銷售額： 64,860 元	最高單月銷售額： 124,342 元	91.7%



圖 4.4-1：寶貝之星選拔海報

資料來源：OOO 媽咪寶貝團

媽咪寶貝團 九月之星 選拔大賽~
 在 媽咪寶貝團 九月之星 選拔大賽~ · 更新於 16 小時前



圖 4.4-2：2012 年 9 月寶貝之星選拔
 資料來源：OOO 媽咪寶貝團

媽咪寶貝團 十月之星 選拔大賽~
 在 媽咪寶貝團 十月之星 選拔大賽~ · 更新於約 1 週前

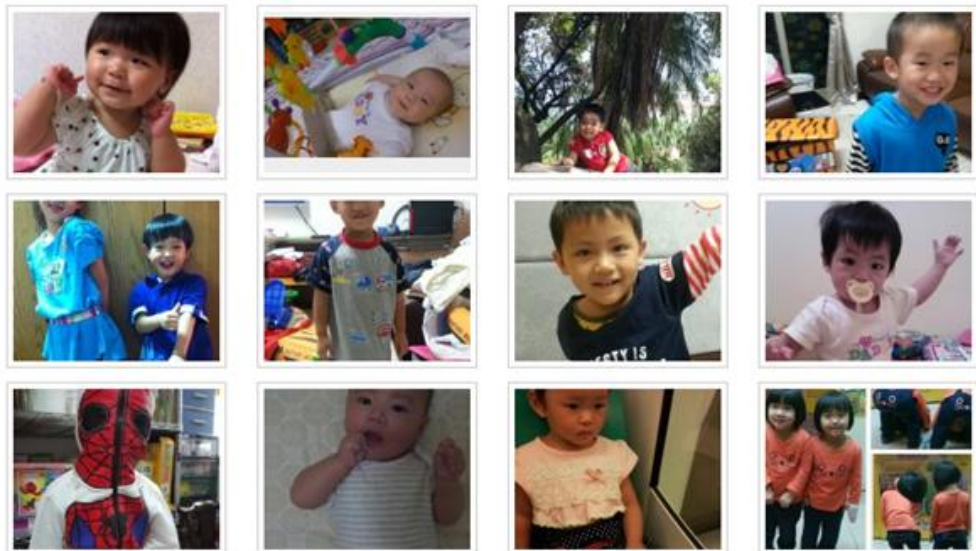


圖 4.4-3：2012 年 10 月寶貝之星選拔
 資料來源：OOO 媽咪寶貝團

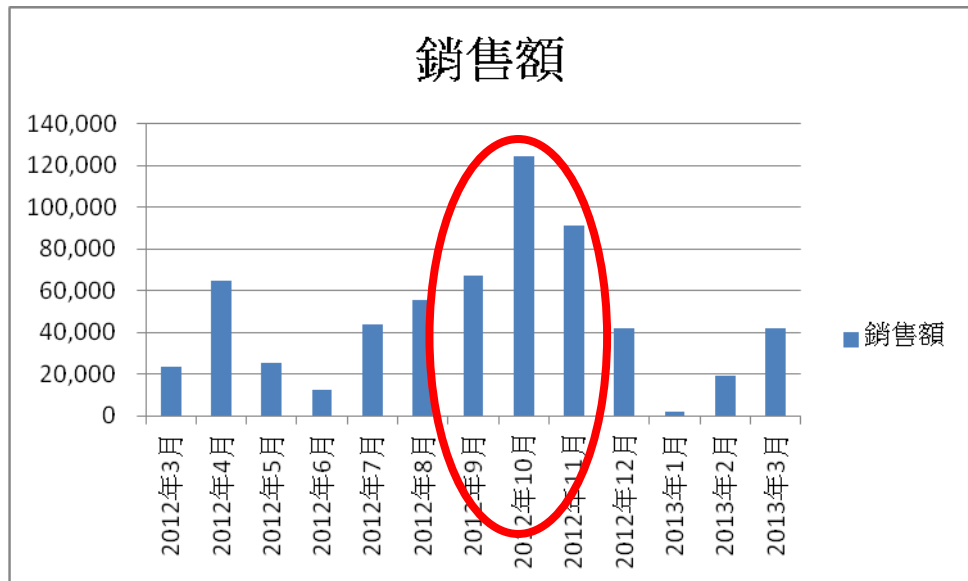


圖 4.4-4：個案每月銷售額曲線圖

資料來源：本研究整理

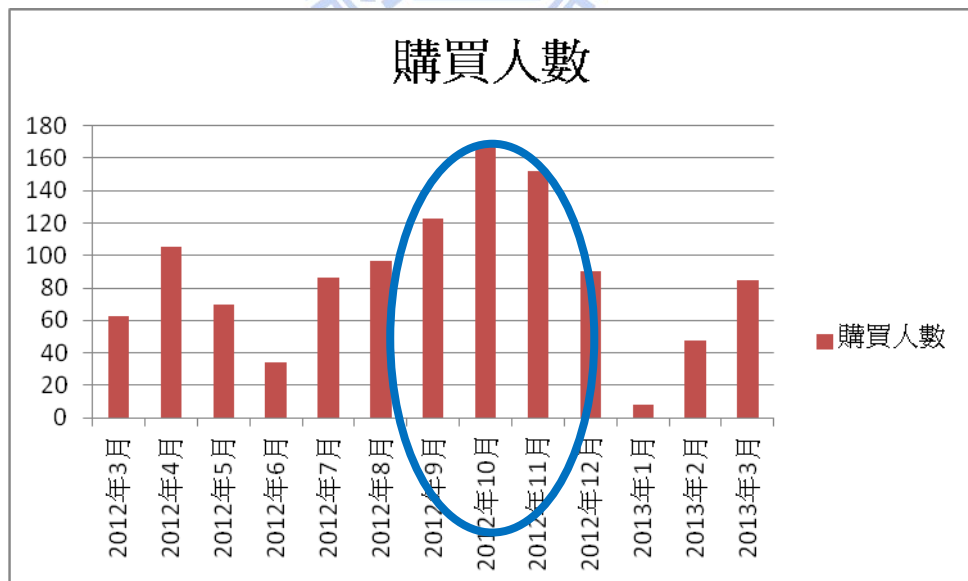


圖 4.4-5：個案每月購買人數曲線圖

資料來源：本研究整理

4.4.2 加值模式活動設計

加值模式的目的是在於加值購買經驗與客戶參與，強化曾購買的成員關係，使之增加購買或願意繼續在本社團購買，進而提升營收。

加值模式活動設計如下表：

表 4.4-2：加值模式活動設計

加值模式活動設計	
活動	★ 購物兼做公益。
設計概念	<ul style="list-style-type: none"> - 一樣都是販賣從批發商批來的貨，用的也是批發商的照片，與其他童裝零售商的區隔性並不大，如何從中做出區別？除了販賣的商品外，最重要的是在販賣的手法上下工夫。 - 客戶參與：購物兼做公益。 選擇與兒童題材相關的團體做捐款或二手衣捐助，讓顧客除了購物外，還加值做公益的愛心體驗，購物之外有善心公益的優越感。
活動導入	<ul style="list-style-type: none"> - 此活動尚未正式導入社團，目前尚處評估階段，希望找到較適合的公益團體捐款。 - 之前曾經結合慈濟的公益捐款，但成效不彰，檢討後的主要原因有二： <ol style="list-style-type: none"> 1. 沒有針對社團主要成員特性去做設計，如同寶貝之星的成功條件一樣，社員們最關注的仍是幼兒，需要挑選與幼兒較相關的公益團體才能有較明顯的成效，例如：兒福團體、弱勢兒童關懷等團體，較能引起社團成員的同情心。 2. 當時只將此活動當成單純公益活動，並沒有特別

	<p>的張貼或告知社員，社員沒有感受到太多的參與感，與在本社團購物跟其他社團購物的差別跟優越感。</p> <ul style="list-style-type: none">- 之後要再導入公益活動時，就須更注意公益題材的選擇，與如何的呈現方式，能讓社員有更多的參與感。- 考慮到兒童的成長速度快速，社團成員家中也許會有很多的二手衣，因此也可舉辦捐兒童舊衣活動，除了可以解決社團成員家中的舊衣問題，亦可喚起婆婆媽媽的愛心參與感，一舉數得。
--	--

資料來源：本研究整理



4.4.3 開拓模式活動設計

開拓模式的目的是在於透過開拓新客源，增加市場與社團的永續經營。

開拓模式活動設計如下表：

表 4.4-3：開拓模式活動設計

開拓模式活動設計	
活動	★ 好友推推樂。
設計概念	<ul style="list-style-type: none"> - 源源不絕的客源：推薦人模式，小禮物與購物金吸引。 - 利用社群的口碑力量，開拓新客源。並透過新進團員入會所填的表格蒐集活動成效的評估依據。
活動導入	<ul style="list-style-type: none"> - 此活動剛導入社團，目前未能看見成效。 - 為期一個月的好友推薦活動，推薦好友加入社團，雙方都有獎，此活動不溯及既往。 - 獎品： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 推薦人：小禮物一份(視推薦人數隨機配送) 自己推薦加入的好友，在下次結單前有結單購買商品，一位即可獲得一點，累積獲得點數最高者，可獲購物金 200 元。 ✓ 被推薦人：購物金 100 元(需於當月中前有結單購買商品，始可獲得購物金，並於當月底前出貨抵用完畢)。 - 參加方法： <ol style="list-style-type: none"> 1. 由欲入社的朋友填寫推薦活動表單。 2. 確定傳送表單後再至社團申請加入。 3. 管理員看到有人申請入社就會去核對表單，備註得點及得獎。 - 備註： <ol style="list-style-type: none"> 1. 不可不經好友同意就拉進社團，要由欲加入的人自己「申請」加入才可以。

	<p>2. 推薦人要跟好友介紹社團的大致流程、選碼方向等，讓好友入社後不至於一頭霧水，希望是真的有需要的好友再介紹進來。</p>
--	--

資料來源：本研究整理

好友推推樂活動相關海報與申請入社推薦表格設計如下(圖 4.4-6、圖 4.4-7)：



圖 4.4-6：好友推推樂活動海報

資料來源：OOO 媽咪寶貝團

*必填

被推薦人FB名 *

被推薦人FB個人頁面連結網址 *

推薦人FB名 *

推薦人FB個人頁面連結網址 *

寶貝生日(年/月/日)、性別 *

不願提供請打X

提交

圖 4.4-7：好友推推樂申請表格

資料來源：OOO 媽咪寶貝團

第五章、結論與建議

本章分為五個部份，第一部份為本研究所提出之結論，第二部份為本研究的管理意涵，第三部份為本研究的貢獻，第四部份及第五部份則分別說明本研究的限制以及對於後續研究之建議與方向。

5.1 研究結論

本研究主要以一臉書童裝合購社團為例，來示範交易性社群在商業模式創新的一系列導入過程。

1. 商業模式分析：個案資料蒐集與 Canvas 工具對研究個案做詳盡的分析，點出個案目前所面臨的問題。
2. 商業模式創新：以文獻探究與個案社團分析的結果為基礎，提出三種適用在個案上的商業模式創新，包括：激活模式、加值模式與開拓模式。
3. 商業模式驗證：利用 VPRC 驗證此三種創新的可行性後，著手設計出社群互動的活動，透過導入社團後達到提高營收與投資報酬率的目的。

5.2 管理意涵

與零售商業模式創新重點類似，要創造出競爭優勢就得在客戶端下足功夫，因此本研究的商業模式創新重點即擺在與客戶相關的價值創造部份，就管理意涵而言，本研究主要是針對客戶關係端做管理，強化成員對社團的歸屬感與向心力，讓整個社群處於活絡的狀態，進而達到增加營收的目的。

5.3 研究貢獻

本研究的主要貢獻在於透過一系列的商業模式創新與活動導入過程，達到讓個案社團人數持續不斷的增加、強化與社團成員的鏈結還有增加購買來提升社團營收

等目的，並提供其他交易性社群在分析與設計商業模式時的流程參考，包括 Canvas、VPRC 等商業模式設計工具的介紹與使用示範。

就理論面而言，針對商業模式創新流程標準化，歸納出商業模式三大歷程：

1. 商業模式分析。
2. 商業模式創新。
3. 商業模式驗證。

就實務面而言，透過社群商業模式創新與實作活動導入過程，達到了以下目的：

1. 社團人數持續不斷增加。
2. 強化與社團成員的鏈結。
3. 增加購買來提升社團營收。

5.4 研究限制

本研究選擇以社群網站—臉書上單一社團做個案分析，其敘述與結論包含所蒐集文獻、資料與研究者觀察等主觀因素，因此能否成為通則，仍需要更多的案例佐證。另外，所提導入的活動設計，並未完全導入個案社團，因此所能達到預期的成效，此刻尚未能具體呈現。

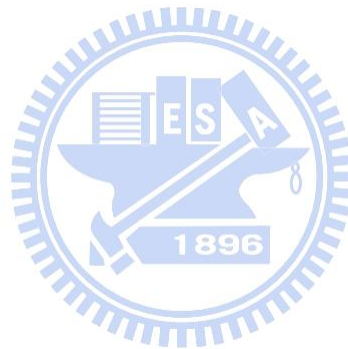
臉書僅提供「粉絲團」分析工具，並無提供「社團」的分析工具，沒有比較精準的分析工具可以詳細解析各項數據，僅能以文字性的描述與解釋所設計的商業模式，並透過 VPRC 做初步的可行性分析。

社團活動的設計與實際導入都需要較長時間做討論與籌備，因個案社團管理員平日需照顧小孩與合購事務繁忙，在時間上較難配合。

5.5 未來研究方向

目前只有激活模式的寶貝之星活動已成功導入社團並在銷售額與購買人數上有顯著的成效，加值與開拓模式的活動則尚在討論規劃中，未來可將加值與開拓模式的活動做接續的設計與實際導入個案社團看成效與改良。

由於臉書的社團性質本身只是附屬於粉絲團的一個社群討論版，並無一套適用於購物管理的平台，對主購而言，在處理合購事務上相當的費時。合購社團未來是否只將臉書當成聚集人氣的跳板，連結到自己開發或其他適合合購管理的網站，好節省主購的時間；但這樣的做法是否會造成顧客因購物步驟增加而損失客源，將是未來可以探究的研究方向。



參考文獻-中文部份

- 布莱恩·卡特 (2012)。讚經濟：行銷專家教你如何臉書獲利：博碩。
- 熊坂仁美 (2012)。超有效臉書集客術：天下雜誌。
- 張吉成、周談輝 (2004)。知識管理與創新：全華。
- 潘中道、胡龍騰 (2010)。研究方法：步驟化學習指南(第二版)：學富文化。
- 吳受進、馮詩涵、呂佳芳、林梓淇 (2010)。從宅經濟觀點探討網路社群與合購行為之研究—以批踢踢實業坊為例。圖文傳播藝術學報 (2010)，102-110。
- 何佩芝 (2010)。單身女性社群網站經營模式與策略之研究。中山大學管理學院高階經營碩士在職專班學位論文。
- 吳豐祥、王亨佳 (2005)。使用者社群創新協作平台建構之研究—以數位內容產業為例。
- 皮世明、李依珊 (2009)。消費者進行線上合購行為之整合性模型研究。
- 盧惠芬 (2010)。結合從眾行為探討影響網路團購購買意願因素。中原大學國際貿易研究所學位論文。
- 鄭百卿 (2008)。臺北市市民健康卡社會行銷策略之研究：創新擴散觀點。
- 黃冠叡 (2006)。消費者特性與虛擬通路購物意願關係之研究。成功大學高階管理碩士在職專班學位論文，1-128。
- 羅欣宜 (2012)。台灣創新食用魚商業模式分析：以媽媽魚與江醫師魚舖子為例。交通大學企業管理碩士學位論文。
- 蔡逸姝 (2010)。兩岸太陽能光電產業商業模式比較分析。交通大學管理學院經營管理組碩士在職專班學位論文。
- 郭本寧 (2012)。中小型 IC 設計公司成長策略之個案研究—以迅杰科技為例。交通大學高階主管管理學程碩士學位論文。
- 朱延麒 (2007)。創新網路經營模式—無名小站之個案研究。交通大學科技管理研究所碩士學位論文。

- 李永銘 (2011) 。VPRC 。資訊經濟。

網路部分

- 鄭啟川。書摘 - Business Model Generation。線上檢索日期：2012 年 12 月 17 日。
- 創新企劃學院-商業模式創新與新事業企劃實作培訓班。網址：www.bplan.com.tw。
- 毛慶禎 (2007) 。網路社群導論。線上檢索日期：2013 年 4 月 22 日。
網址：<http://www.lins.fju.edu.tw/mao/icomunity/introduction.htm>。
- 維基百科。虛擬社群。線上檢索日期：2013 年 4 月 22 日。
網址：
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%99%9B%E6%93%AC%E7%A4%BE%E7%BE%A4>。
- 台灣搜尋引擎優化與行銷研究院(2011)。EdgeRank 是什麼? Facebook 如何用來判斷訊息的重要性?。網址：<http://www.dns.com.tw/seo/?p=2333>。
- 蘇聰德， Facebook 企業行銷策略。網址：<http://www.aams.com.tw/>。
- Birdy Chou (2013) 。EdgeRank- Facebook News Feed 的演算法。網址：
<http://www.dcplus.com.tw/article-detail.php?id=351#UYXDAqJTC8E>。
- 創業現場。Startup 的你需要 Business Model Canvas，而不是 SWOT 或是 Porter 的五力分析!。網址：
<http://www.startuplive.cc/2011/08/23/startup%E7%9A%84%E4%BD%A0%E9%9C%80%E8%A6%81business-model-canvas%E7%BC%8C%E8%80%8C%E4%B8%8D%E6%98%AFswot-%E6%88%96%E6%98%AF-porter%E7%9A%84%E4%BA%94%E5%8A%9B%E5%88%86%E6%9E%90/>

參考文獻-英文部份

- Casadesus-Masanell, R.、Ricart, J. E.(2011) 。How to design a winning business model 。
Harvard Business Review , 89 (1-2) , 100-107 。
- Hagel, J.、Armstrong, A. (1997) 。Net gain : Expanding markets through virtual
communities : Harvard Business School Press 。
- Osterwalder, A.、Pigneur, Y. (2010) 。Business model generation: A handbook for
visionaries, game changers, and challengers : Wiley 。
- Rheingold, H.(1993) 。The virtual community: Homesteading on the electronic frontier 。
- Sorescu, A.、Frambach, R. T.、Singh, J.、Rangaswamy, A.、Bridges, C. (2011) 。
- Innovations in retail business models 。Journal of Retailing , 87, Supplement 1 (0) ,
S3-S16 。
- Robertson, Thomas S. (1967), "The Process of Innovation and the Diffusion of
Innovation," Journal of Marketing, 31 (1), 14-19.
- Fernback, J., & Thompson, B. (1995). Virtual communities: Abort, retry, failure? 。
- 線上檢索日期：2013 年 4 月 28 日 。
- 網址：http://www.well.com/user/hlr/texts/VCCivil.html
- Hagel, J.、Armstrong, A.(1996) 。The Real Value of On-Line Communities : Harvard
Business Review 。
- 線上檢索日期：2013 年 4 月 28 日 。
- 網址：
http://hbr.org/1996/05/the-real-value-of-on-line-communities/ar/1
- Richard P. Adler and Anthony J. Christopher(1998)," Internet Community Primer
Overview and Business Opportunities" 。
- 線上檢索日期：2013 年 4 月 28 日 。
- 網址：http://www.digitalplaces.biz/pages/primer_00_toc.html
- Inbaria, M.,Shayo, C.,Olfman, L.(1999).Proceddings of SIGCPR.New Orleans LA USA
- Kannan, P. K.; Chang, A. & Whinston, A. B. (2000), Electronic communities in
e-business: Their role and issues. Information Systems Frontiers, Vol. 1 Issue 4, 415-426.
- Plant, R. (2004). Online communities. Technology in Society, 26(1), 51-65.

- ComScore。

網址：<http://www.comscore.com/>

- Checkfacebook。線上檢索日期：2013 年 4 月 27 日。

網址：<http://www.checkfacebook.com/>

