



臺灣自行車輸出業同業公會
11054台北市基隆路二段189號5樓
TEL：886-2-27393311
FAX：886-2-27395500
<http://www.tba-cycling.org>

定義市場新未來

Identify Your Business

定義市場新未來 B2B2C

總主筆 張蕙娟



本書簡介

過去的2018年及已經到來的2019年，都是台灣產業持續不斷的挑戰與機會，雖然國際市場動盪的政治與經濟因素不是我們能夠控制，但是卻挑戰了台灣產業的企業營收與佈局，在2019年的此刻，已經是一個運用『舊市場新策略』轉變最好時機，因為智聯網的市場趨勢已經到來，而台灣眾多產業中的隱性潛能也將順水而起，尤其是台灣自行車前進新動能，將因應E-Bike到臨已經正式啟航了。

創新將不止於產品或是製程，更重要的是要重新創新定義市場的新未來，尤其是『看待舊市場的新概念』，重新在舊有市場中進行新的銷售手法，也許是重新選擇行銷的新平台，及創新銷售的新商業模式，亦或者是選擇新的世代族群等，都是台灣產業需要重新定義自身新市場的關鍵點，持續為企業永續經營建構更優質基石。



總主筆 張蕙娟

關於

總主筆 張蕙娟

北藝大藝術碩士暨加拿大皇家大學企管雙碩士

深化品牌經營與行銷領域超過十二年以上，專長品牌教育訓練與行銷輔導，專精品牌美學與消費者行為分析，歷年已編寫品牌專業資訊電子報『B-Paper』，『品牌百問』專書，『Target Focus』，『品牌戰略地圖』專書，及『創新推動力 / d&i與社群』特輯等專業品牌知識書籍。

舊市場 新思維

__@ginabranding

目錄 Contents

Identify Your
Business

總主筆手記

004

推薦序

臺灣自行車輸出業同業公會理事長 **曾崧柱**

006

中華民國對外貿易發展協會秘書長 **葉明水**

008

中華民國經濟部次長 **王美花**

010

經濟部國際貿易局局長 **楊珍妮**

012

經濟部工業局局長 **呂正華**

014

觀念分享

台大EMBA執行長 **謝明慧**

016

臺灣科技大學企管系教授 **林孟彥**

018

臺灣自行車輸出業同業公會秘書長 **張蕙娟**

020

台北國際自行車展創新設計(d&i)獎回顧 七屆金質獎匯集三大趨勢

024

市場行銷專欄

028

• 澳洲電商現況分析 **王馨宜**

029

• 英、法電商現況分析 **王馨宜**

043

• OTT 電視的發展與未來展望 **潘政傑**

073

• Nextdoor **林清安**

107

• 職業社群網站 **羅立竣**

115

• 即時通訊平台 **郭明怡**

131

• Line 與微信商業模式 **黃鴻琪**

145



定義市場新未來

—@ginabranning

過 去的2018年及已經到來的2019年，都是台灣產業持續不斷的挑戰與機會，雖然國際市場動盪的政治與經濟因素不是我們能夠控制，但是卻挑戰了台灣產業的企業營收與佈局，也許衝擊了台灣產業的發展與獲利，但是在2019年的此刻，我卻認為是台灣企業前進的最好機會，因為智聯網的市場趨勢已經到來，而台灣眾多產業中的隱性潛能也將順水而起，尤其是台灣自行車前進新動能，將因應E-Bike到臨已經正式啟航了。台灣自行車產業未來發展最重要的關鍵將是創新再創新，創新已經不止於產品或是製程，更重要的是要重新定義市場的新未來，尤其是『看待市場新概念』，本專書的編寫定位就是基於『舊市場新思維』的概念下，重新在舊有市場中進行新的銷售手法，也許是選擇行銷的新

平台，也許是選擇銷售的新商業模式，或者是選擇新的世代族群等，這些都是這本書在編輯會議前，我心中期待給與讀者的目標。

此刻非常感謝眾多的文字編輯們的努力，尤其是在本書中，我們重新去檢視歐洲電商平台發展中較成熟的英國與法國，並且也分析了近三年非常被注目的澳洲市場，這個區塊的分析是因應舊市場中，品牌企業如何運用新的手法來和年輕的世代溝通與銷售，特別是透過網路虛擬的社群模式來增強實體通路銷售力道，這一區塊恰巧是台灣自行車企業最不熟悉的，也是過往從沒有投入資源進行佈局的，在2019年的此刻，美國自行車展會取消及歐展又重新調回九月份，及全球小眾區域的B2C展會興起一股新波濤下，台灣自行車產業除了耕耘製造端外，我們要如何和新型態的歐美自行車品牌商媒合？我們要如何增強自身企業製造的B2B形象？我們如何在關稅與經濟衝擊下，強化企業的經營競爭力與市場溝通力？我想這本專書應該可以成為台灣製造型企業改變思維參考工具書吧～

當然針對在地化與小眾社群平台的運用分析，也是我持續希望提供給台灣企業第三方參考資訊，像是Line與微信的商業模式差異，或是以社區凝聚力為主的Nextdoor，更甚是在未來OTT電視模式下的銷售等，都是我期待可以讓不熟悉網路行銷的台灣企業，能夠思考如何運用新的平台模式，強化自己對外的企業形象與社群溝通，進而完整匯入企業市場銷售層面，持續為企業永續經營建構更優質基石。

總主筆張蕙娟



多元融合的創新

台灣自行車產業在2019年的當下，已經正式邁向電動輔助自行車新藍海，綜觀台灣硬實力在整合供應鏈的創新與速度，而潛實力卻應該在於多元融合的跨域文化應用，源於自行車是跨域文化下都喜愛的運動，是一種國際通行的健康概念工具，因此善用不同區域的製造資源來發展，是台灣自行車企業必然走向的趨勢。

目前全球電動輔助自行車新功能與技術能量蜂擁而至，不管是關鍵零組件的優質開發，或是電能軟體應用的發展，台灣自行車產業都站在利基性的產品風潮上，引領全球製造供應鏈趨勢走向，面對未來十年的市場新動能，我們更需要謙虛傾聽客戶需求，並且朝向多方位自行車製造服務走去，站穩國際自行車供應鏈上不被取代的一環。

今年公會張蕙娟秘書長帶領團隊再次編撰《Identify Your Business 定義市場新未來 B2B2C》專書，秉持著運用多元資訊來強化服務產業的宗旨，因應新科技導入新媒體與國際化下在地電商社群平台現況，全面整合串流成產業執行參考的第三方資訊，我真心期待台灣自行車產業可以因地制宜，全面轉型創新更強大的自行車產業能量，並且多元融合各方國際市場資源，並且深化執行虛擬與實體通路新策略，全面為台灣自行車產業下一個新世代市場，再創百年源源不斷新商機。

臺灣自行車輸出業同業公會理事長

曾崧屹



掌握數位新未來

Facebook、Youtube、微信、Amazon等新媒體及電商平台不僅改變我們溝通的方式，也對既有的商業模式帶來深遠的影響。無遠弗屆的電商，更可突破時間空間的障礙，帶動各種跨境交易。有趣的是，全球電商龍頭Amazon在電商發展如日中天之際，卻反而開起實體店面，朝向線上線下的O2O整合邁進；也有許多知名品牌一方面利用Facebook等新媒體擴散其知名度，一方面舉辦各種線下活動，以強化與消費者的線上及線下互動。

根據eBay統計，台灣自行車零配件賣家的跨境電商銷售額，不但連續3年正成長，且2017年度成長率更首次達雙位數，可見電商營銷已是自行車業者所不得不掌握的新趨勢。台灣自行車產業如何利用新媒體突破傳統行銷，同時善用電商通路，整合各種線上線下資源，擴大全球自行車產業消費的大餅，並提升宣傳效益及品牌影響力，將是業者們在面對日趨數位化、行動化及智慧化的未來，所應掌握的必勝關鍵。

台灣自行車輸出業同業公會在協助產業升級、提供產業新知，邀請專家經驗分享等方面向來不遺餘力，外貿協會非常樂見公會今年出版的專書《Identify Your Business 定義市場新未來 B2B2C》，為業者深入解析多國電商現況及數位、社群行銷的最新趨勢，相信本書不僅能對自行車業者帶來莫大的啟發，也能為所有想要善用電商營銷的業者提供一盞明燈，以因應數位經濟所帶來的機會與挑戰。

中華民國對外貿易發展協會秘書長



創新市場推動力

台灣向來以優質製造業聞名，因應全球化熱潮興起，台商腳步跨越國際遍佈全球，眾多台灣產業的技術與創新能量，隨著科技的快速進步及社群媒體的活絡串流，已經讓MIT的國家品質形象激盪於眾多商業市場，也讓『創新』成為台灣面對國際市場變動的利基。

台灣自行車的一條龍產業鏈，不僅擁有高附加價值的研發能量，更具備多元活力的產業服務型態。面對全球電動輔助自行車興起，騎乘者的需求與期待都成為另種新藍海，政府將協助業者雙向整合及深化市場銷售與智慧製造，不僅積極輔導轉型，更會克服區域市場銷售障礙，讓台灣產業成為全球產業鏈中不被取代的主角。

今聽聞台灣自行車公會投入資源，以『新思維看待舊市場』定位來編撰專書《Identify Your Business 定義市場新未來 B2B2C》，以國際市場的在地電商與社群平台為分析主軸，這都是對於台灣企業行銷具參考價值的資訊，尤其是網路電商銷售模式，已經是全球實體通路面對最大的商業衝擊，而台商面對銷售市場戰線拉長的壓力下，加快整合虛擬與實體通路資源，以創造1+1大於2的價值鏈，將是台灣產業未來的最大競爭優勢。

市場推動力來自永不懈怠的創新能量，我相信台灣企業堅強的韌性將是市場經濟中不變的贏家，而政府支持扶助的資源也永遠是台灣企業背後最堅實的支柱。

中華民國經濟部次長



數位創新加值臺灣產業 立足國際市場

貿易的推動一向以優質技術及製造能量為後盾，臺灣產業界前瞻性的創新活力，一直都是世界經濟市場最具競爭力的價值。面對全球經貿情勢不確定性，臺灣出口貿易導向的驅動力，除企業界創新能量，政府亦致力提升對外經貿格局與多元性，加強和全球及區域連結，經由政府與民間企業共同努力，積極擴大全球產業連結，共創商機。

貿易型態隨著新零售模式、消費者購買行為、全球經濟人口結構改變而快速變化，為使臺灣經貿維持穩定且永續成長，經濟部國際貿易局在行銷推廣作法上，亦不斷與時俱進，近年來積極運用數位科技加值海外行銷活動，並透過數位媒體廣宣，以虛實併進方式，建構我國中小企業與國外廠商之商機合作交流平台。

臺灣自行車公會向來為政府與業者溝通與聯繫的橋樑，促進產業發展，成效斐然，殊值肯定。今投入資源彙編《Identify Your Business 定義市場新未來 B2B2C》專書，十分吻合企業所需的行銷溝通資訊，尤其在地性電商與小眾社群平台的運用策略，是最貼近民眾的行銷方式，可使品牌更易與消費者連結，已成為遠距拓展通路的創新模式，相信可以幫助中小企業強化客戶行銷，開發國際商機。

以上專書實為精心之作，值得各界參閱，特為之序。

經濟部國際貿易局局長

楊珍妮



競爭力來自思維的轉變

16年前，經工業局居中牽線，國瑞汽車無私將豐田生產管理系統移轉給自行車A-Team成員，從產品開發、製造、生產、行銷及供應鏈等方面著手，改善生產效率及降低不良，達到提升競爭力的成效，最終成就台灣成為領導全球自行車產業的流行樞紐。現階段全球面臨大量客製化需求、關稅壁壘以及新興國家競爭等新挑戰，政府推動「智慧機械」，力求產業與數位經濟連結，以協助國內產業提升國際競爭力，在台灣的自行車雙B(巨大與美利達)企業領導下，正著手邁向智慧化及開發高單價自行車，期望再一次帶產業突破困境尋求契機。

拜讀臺灣自行車輸出業同業公會出刊「Identify Your Business 定義市場新未來 B2B2C」新書，與政府推動政策方向契合，不勝感激。內文深入解析全球優質商業模式及社群平台，章節整理的條理清晰且淺顯易懂，加上以產業思維協助導讀，更貼近產業生態觀點，值得推薦作為製造業服務化升級轉型的參考書籍。重點闡述善用網路科技、物聯網、大數據、AI應用等技術滿足經營社群及在地化服務，引導製造業營運思維由B2B到B2C，開創差異化的藍海市場。

各界思考產業轉換思維的同時，政府將致力強化產、官、學、研之間的技術鏈結，協助產業善用網路科技技術，強化國際市場競爭力，以期創造整體產業下一波成長新動能。

經濟部工業局局長

呂正華

從產品主導邏輯到 顧客主導邏輯



過去以外銷及接单為主的台灣廠商一向在彈性、工藝以及效率上獲得不錯的名聲；因此，在面對競爭及追求成長時，也習慣從生產及製程效率、產品研發及品質的精進上來提高附加價值；相對而言，較少從消費端來提高附加價值。

然而，商業環境因為科技演進、經濟發展以及消費意識抬頭等力量匯聚，已經從「產品主導邏輯」(goods-dominant logic)逐步轉變到「顧客主導邏輯」(customer-dominant logic)。前者重視的是產品性能或規格的提升，例如，安全係數更高的剎車系統；而後者關心的則是顧客出行的消費旅程以及體驗，因為顧客主觀的體驗才是定義附加價值的關鍵。回答消費體驗的問題就要到消費場景進行洞察，而答案可能跟業者想得不一樣。(筆者並非主張安全不重要，可能是安全係數可能已經超標，或者已經成為“標配”，因此，對消費者的體驗並沒有加分的作用)。

1992年施振榮先生提出微笑曲線，的兩端附加價值較高的部份分別是技術、專利，以及品牌與通路；中間附加價值最低的部份則是組裝和製造。然而，在顧客主導邏輯之下，筆者提出一個新的微笑曲線兩端，其中，左邊是消費洞察的能力；右邊則是遇見及策畫消費場景的能力。企業可以從左右兩端提高附加價值：一方面洞察顧客所認知的世界以及其所處的情境脈絡，以理解顧客如何決定購買、消費商品以及商品消費又如何鑲嵌於顧客生活之中，以增進其幸福感(well-being)；另一方面，企業在策畫場景時則必須跳脫產品的思維，先解讀場景對角色的意義，再賦予場景意義才能創造新的體驗。

舉例而言，如果飛利浦當初把自己侷限為提供電腦斷層掃描機的廠商，恐怕只會專注在提供功能更強的機器來改善影像的品質。相反的，從病人的體驗下手，一群解讀師發現原來病人的壓力水準與他們身處在診療室的環境相關。飛利浦重新賦予診療室說故事的、遊戲的、冒險的意義，最終成功舒緩小朋友的情緒，讓掃描順利進行。醫院不需要花更多的預算買更高規格的掃描機、醫師也不用冒險為小朋友施打鎮定劑，卻能獲得更清楚的影像。

究竟甚麼是消費洞察呢？簡單而言，就是打破所謂的行銷近視症，看穿消費背後的動機(why)而不是只停留在消費的表象(want)。小病人為何在掃描時會亂動？環境產生了甚麼影響？小朋友為什麼對黃色的M著迷？真的是因為喜歡吃他家的漢堡嗎？跑者為何要加入Nike+？健身是一個人的事，還是一群人的事？

同樣的道理，經歷了幾年的衰退，裝上了馬達和電腦的自行車可能為台灣的自行車業者帶來新的成長動能。此時，除了關注關鍵零件的取得之外，業者或許也可以花點心力洞察消費者行為，理解電動自行車對消費者的意義是什麼？在什麼場景之下產生什麼意義？也就是從消費端了解附加價值的來源。

台大EMBA執行長

謝明憲

大數據的運用： 一些省思



· 大數據的浪潮

近年來，大數據相關的名詞或運用喊得震天價響，隨處可見企業成功運用大數據的報導。信手拈來的知名個案，如：英國勞斯萊斯(Rolls Royce)從過去賣飛機引擎，到如今透過感測器、物聯網等技術，全天候蒐集與監控該公司在全球客機引擎的各項飛行參數，來分析引擎正常與否，以做為客戶預防性檢修的依據。雖然大數據的運用在今日已相當普遍，但對台灣大部份的中小企業而言，「大數據」似乎還是一個遙遠而空泛的名詞。

本文簡單檢視國內很多企業，在面對「大數據」時的思維和作法。期望透過這樣的省思，加強企業對此議題的重視與投入，進而有更好的機會搭上這一時代潮流，提高公司的競爭力。

· 中小企業的現況

就我的觀察，台灣企業面對大數據的浪潮，約略可分為四種型態：大張旗鼓、小心謹慎、心有餘力不足、漠視。大張旗鼓是指，企業有意識到大數據的重要性，而企業也還有些資源，因此，就由最高階主管宣示，企業即將進入數據決策的階段，並進行大量的投資，如：延聘專家和數據人才、投資資料倉儲、數據分析軟體等。這樣的投入固然很好，但根據國外的經驗，單純這樣的作法不一定可產生很大的效果，有些甚至永遠也無法得到回報。

第二類小心謹慎是指，企業最高階主管積極吸收大數據相關的資訊，並開始在既有決策模式下，嘗試局部運用企業內部資訊，來驗證決策的結果；或加強資料的蒐集和管理，期能建立與決策相關的各項資料或數據庫。這樣的作法或許不是立竿見影，但至少開始走上數據決策的道路，未來的績效是較可預期的。

第三類心有餘力不足是指，規模較小、資源較欠缺，或行動力較弱的企業，雖然高階主管瞭解大數據的重要，卻僅止於瞭解，或只是口頭說說而已。這類企業的未來發展，可能會愈來愈困難。或許，一直要到某天連存活都成問題時，才會痛定思痛急謀改善的。

第四類漠視是指，企業最高階主管的思維，仍停留在傳統的直覺或經驗決策模式，他們認為「未來，只是過去的延續」，公司多年的正常營運，沒有理由衝不過未來的挑戰，這類企業可能佔四類中最高的比率。或許，大數據的影響力還未真正威脅到公司的營運，然而當壓力一旦成形時，這類企業很可能在短時間內就被淘汰。

· 未來的努力

時至今日，或許仍有許多企業主管認為，「大數據浪潮」就如同「狼來了！」只是說說而已。但隨著科技進步一日千里、經營環境日趨複雜、資訊取得快速且便利，與消費者被網路訓練的更精明……等許多因素，未能掌握大數據工具的企業，就很像下列這張網路流傳的圖所示，當競爭對手逐步掌握大數據的優勢後(圓形輪子)，傳統決策模式(方形輪子)將很難與之匹敵。



文末，我想藉哈佛商業評論 2012 年一篇文章(管理的資訊革命；Big data: the management revolution)的內容和國內企業共勉：「諸多證據顯示：根據資料作的決定，常是較好的決定。管理者若不接受這事實，遲早將被接受這事實的人取代。在各行各業中，懂得結合產業知識和資料科學的公司，將脫穎而出！」企盼經理人能正視大數據的浪潮，並及早做好因應的準備！

臺灣科技大學企管系教授

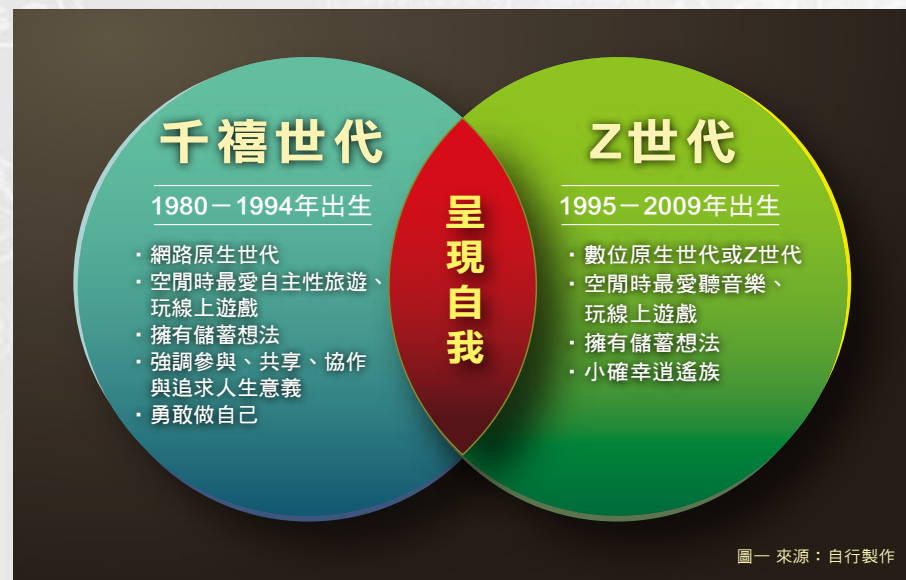
林益彥

看未來市場 新視角



人的生活形式是一代交替一代，科技發展是一項取代一項，在浩瀚未知的宇宙中，產業銷售目標仍然以五大洲中成熟市場為主力，但是面對成熟市場激烈的企業競爭下，眾多企業會考慮轉向新興市場尋求商機，但是新興市場多是未開發國家或是開發中國家，紅利人口雖然誘人卻是不可預期的投資風險，在佈局新市場的同時，更需要思考如何在舊有市場基礎上，運用新觀念與新技術再戰舊日商機。

綜觀市場的變動，最大的變動數在科技進步的速度，與人口結構的變化，從科技發展上分析，已經看到『智慧化下的未來』影響層面，從按鍵式手機到智慧型手機，甚至現在是摺疊式螢幕了，當然眾多的虛擬實境技術和人臉辨識都陸續在人類生活中串連，看似市場已經開始興起第一波新科技浪潮，其實目前是風吹浪起的小微波而已，因為最重要的是人口結構下的經濟影響，在全球人口明顯老化下，目前主力經濟族群已經從後嬰兒潮世代轉為千禧世代，台灣企業是否已經因應好面對千禧世代及Z世代的交替經濟了呢？（如圖一）



反思台灣產業過去三十年都以全球製造供應鏈為優勢，面對新科技發展下的機器手臂，與工業4.0智慧製造等工業變革衝擊，轉移製造基地以謀取更優勢人工成本者已經不是最好的選擇，如何運用新視角去看待舊有成熟的商業市場？與用何種新商業模式攻克新興市場？將是台灣產業在未來五到十年中，不斷會面對及需要克服的挑戰，此時更需要確認執行軸心，精簡企業資源以期準確切中目標，每個產業面對的經濟局勢不同，產業核心基礎也不相同，因此若以台灣自行車產業為本文論述起點，我用三個觀察軸心來分享：

壹 新技術導入的策略

全球E-Bike藍海浪潮下，每年已經平均有近20%複合成長，而新製造主軸需要考量自行車多元材料應用，與半客製化小量產的生產效率為主，綜觀一般變速車產品線的發展，可以看到騎乘者對於高功能避震，超輕量的類競速等級車體將會有更高的配備要求，而在



觀念分享

E-Bike產品端，對於電力續航力與輕量要求也是必要的標準配備，尤其在多元科技材質運用上，未來將會因為製造程序改變，讓台灣自行車供應鏈的產業結構逐步調整，例如電能供應端，電能軟體發展等的導入，都將會是台灣自行車企業需要關注及因應對策的地方。

貳 世代交替的需求差異

考量市場新藍海，必然要思考跨世代消費者騎乘需要的是什麼，我可以將其區分為兩大面向四大需求（如圖二），因為全球主力消費者已經正式進入千禧世代為主流，但是X世代退休銀髮族也未完全

跨世代騎乘需求表

	交通移動		價值觀	騎乘娛樂	
	微行移動	代步交通		自我挑戰	社交聯誼
X世代	省時	省力	健康樂活	鍛練體能 維繫健康	運動交友
千禧世代	省錢	省事	表現自我	驗證自我	融入族群
Z世代	省麻煩		突顯品味	自我冒險	成就自我 幸福感

退出消費市場，而Z世代是正在培養的消費一族，綜觀三個族群在騎乘體驗上的需求差異甚大，可以說由『群體觀念』正式進入『個人化』為導向了，也可以看見產品的普及性功能區間逐漸趨向微小，反而是個人化的偏好度已經形成一種風潮，並且進而轉換成一種自我獨行的特色文化，我想這是三十年前的台灣自行車製造業所無法想像的變化。

參 永續經營文化挑戰

台灣自行車產業面對最大的組織挑戰將是『世代交替』，所謂世代交替的意思，在於創業者與執行者間的經營文化融合與衝突，我指的是市場經營佈局思維的改變，例如運用新社群平台模式跨國行銷，和智能式互動式的產品技術發展方向，就已經是製造思維型的經營者難以應對的挑戰，再加上企業經營歷程中，世代交接的經營權移轉，是持續家族經營模式或是引入專業經理人？在面對未來E-Bike產品多元性的發展下，新型態的經營者需要面對的，已經不限於產品端，更有著市場端多變的應對靈活思考能力，市場的經營在在都一直考驗著台灣經營者的智慧。

產業的變動一向由經濟與政治層面牽動的，企業唯有堅持做好自己核心基礎的工作才能力抗狂潮，並且保持著對未來發展的好奇心，堅持著自己核心能力的發展，並且深入了解市場中新世代族群思維，都將有助於台灣產業面對未來趨勢衝擊，古人說『做好一件事就不容易了』，只是一件事所包含的面向眾多繁複，尤其是做好未來的事，勢必需要我們用嶄新的視角來透視執行的。

臺灣自行車輸出業同業公會秘書長

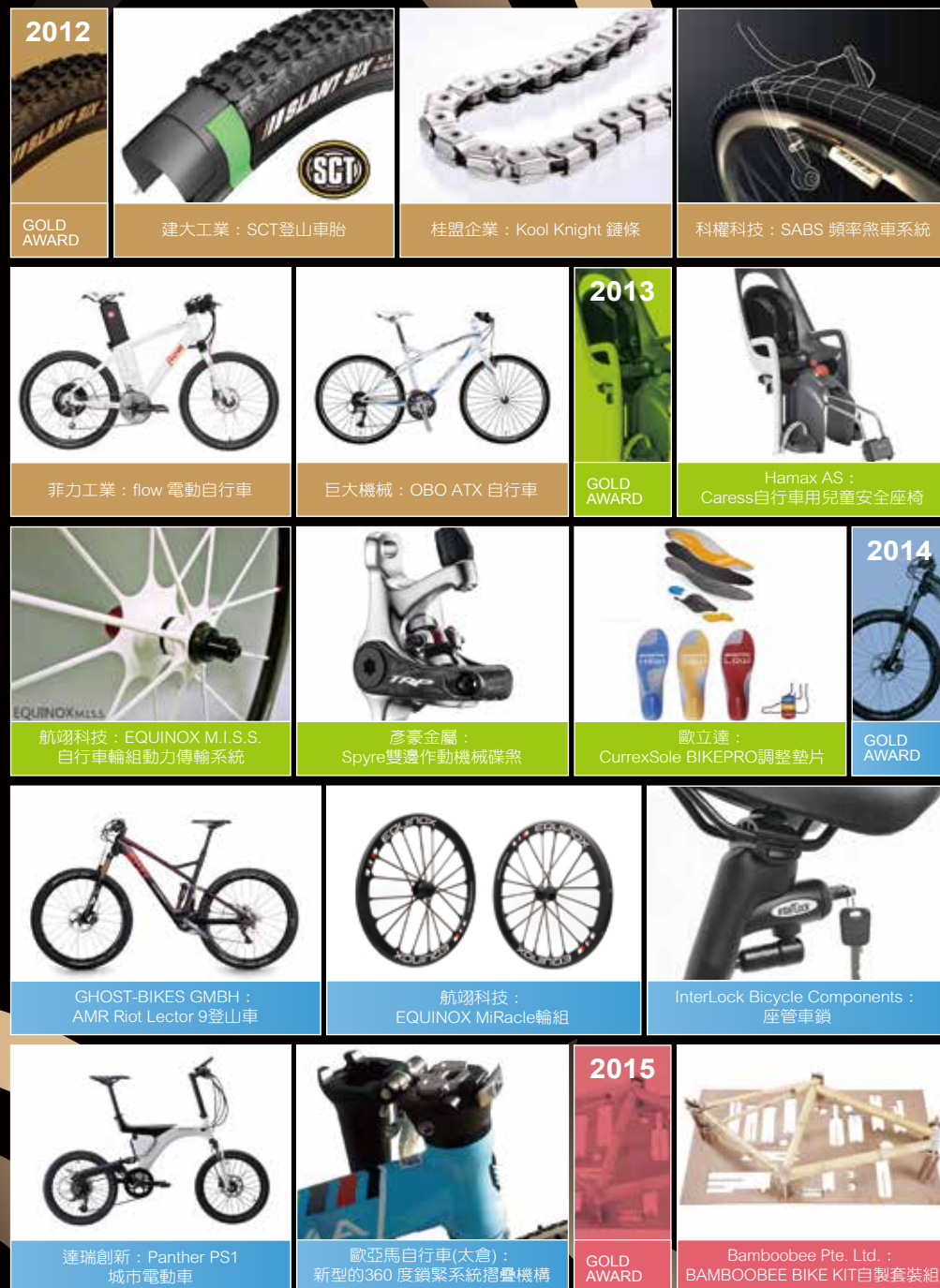
七屆金質獎 匯集三大趨勢

台北國際自行車展創新設計獎 (TAIPEI CYCLE d&i Awards)自2012年起由中華民國對外貿易發展協會(TAITRA)與臺灣自行車輸出業同業公會(TBA)共同舉辦，藝符設計有限公司(iF DESIGN ASIA Ltd.)策劃執行，舉辦目的在於提供全球自行車產業一個創意設計與流行趨勢的交流平台，讓海內外業者在良性競爭的情況之下，不斷突破自我，為騎乘者帶來更多的創新優質產品。

d&i創新設計獎是讓產業創新設計能量可以被國際看見的一個非常重要的媒介平台，每年的徵選與評審都具備國際專業水準，獎項大致分為成車、零件、配件和電動車等四大類別，讓自行車展相關領域的產品都能夠有機會發光發熱。

回首過去7年以來，有全球26個國家參賽者，總計超過1,200件參賽作品，其中有373件作品獲獎，並有43件獲得金質獎的殊榮。這樣深層的創新能量與活力，就是成就台灣自行車產業全球知名供應鏈榮耀的來源之一。

今年『台北國際自行車展創新設計七屆金質獎匯集』，回顧歷屆精選的金質獎產品中，可以統整出產業走向三個趨勢：材質輕量化+電動輔助自行車崛起+智慧騎乘(IoT軟硬體整合)。尤其是現在的騎乘訓練與記錄，已經大量導入手機App的運用；以及2019年登山車世界錦標賽也加入了電動登山車(eMTB)賽事，相信對於整體E-Bike的市場銷售必然推向另一個高峰；另外，騎乘者的年齡帶將因為E-Bike產品，推動銀髮族與家庭族群加入這個騎乘的風潮，這些都將是今年台北展會中，台灣自行車企業會帶給大家的驚艷視覺焦點。





亞瑞得企業：iGauge iVeloce Road
配備藍牙4.0打氣筒



myStromer AG：ST2數位電動車



株式會社大友：MINDBIKE自行車



Protanium B.V.：
ECOFRIENDLY電動自行車



極點：Topeak Transformer 打氣筒



2016

GOLD
AWARD



Coast Cycles：Quinn 腳踏車



航翹科技：CP016碳纖維碟煞輪組



台灣今品：Diavelo 充氣式夾克



達瑞創新：BESV CF1電動自行車



保忠精密：Super B飛輪拆卸扳手



駿銓實業：X-mini Push Bike童車



2017

GOLD
AWARD



鈦聖企業：Tailfin
碳纖貨架與防水馬鞍袋



佳承精工：Internal Routing Tool
內走線工具



LINKA：自動解鎖智能自行車鎖



拉比爾：Overvolt AM carbon
全越野電動自行車



北京野獸科技：Leopard Pro
碳纖維智能競速自行車



美利達工業：eONE-SIXTY 900-E
電動全避震越野登山車



北京輕客智能科技：T
sinova Smart E-bike TS01



富鈞企業：筒軸式快拆



2018

GOLD
AWARD



Coast Cycles：
Buzzraw X Electric Bicycle



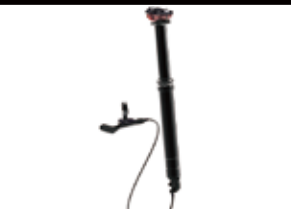
永輪工業：i-Chaser LTD 電動登山車



SLO'O International：Tour Bike



信隆實業：青桔EVO座管夾



久鼎金屬：YSP28FL座管



美利達工業：
ONE-TWENTY全避震登山車



巨大機械：Recon智能前燈組



捷爾革科技股：CHANGE-AURORA
(得利光標)(新創企業)



鍾成國際：
HAWKVI ULTRAPEX UT3輪組



TAIPEI CYCLE
d&i awards

2012~2018

市場行銷專欄

澳洲電商現況分析

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨王馨宜聯合撰寫

TAIPEI CYCLE
d&i awards Gold



ginabrading@innovation



導讀前言

過去和現在的澳洲自行車市場，一直被台灣企業視為低價與不能投入資源擴張的市場之一，但是市場是變動的，過往的澳洲是偏向低單價商品，目前看到世代交替的新消費族群興起後，已經大幅改變了商品市場結構，並將終端零售價推高，再加上跨境電商快速進入，更讓消費習慣變動率加大。這樣的澳洲，已是新的澳洲，也是舊市場中非常值得關注的新形態市場，當我在為台灣自行車產業看待舊市場發展成果時，澳洲就是我首選分析的標的市場了。

澳洲簡介

根據台灣自行車公會的統計，台灣整車出口至澳大利亞的數量只佔總體的3.4%，遠低於北美自由貿易區的22.99%與歐盟的54.2%。

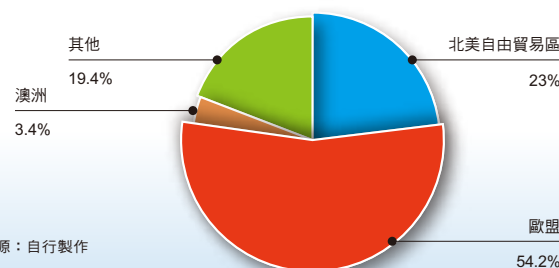


圖1 來源：自行製作

澳洲人以往偏好在購物商場購買單價較低、價格介於200-300澳幣間（等同於4,200-6,600台幣）的自行車，然而在這近五年，年輕世代的崛起，已經造成澳洲國人生活和消費型態的改變，騎行自行車不再只是一種通勤的工具，而是一種休閒活動，意味著400澳幣以上（等同於8,800台幣）的車種有更多的銷售機會（如圖1）。雖然澳洲的腳踏車單價跟歐洲及美國相比起來較低，但是24-38歲的Y世代澳洲人將是支撐中高單價自行車的主力族群。

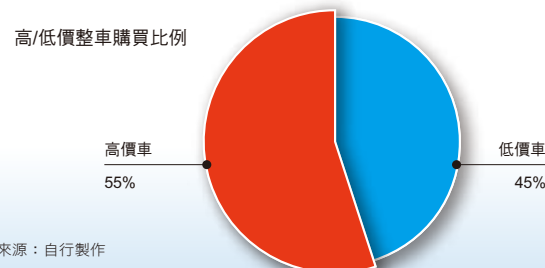


圖2 來源：自行製作



導讀01

澳洲位於南半球之島國，除了自身的天然物產與畜牧業外，大多數的生活用品皆為進口，因為澳洲較沒有具商業規模的工業製造產業，而這也是實體零售業不繁榮、電商平台卻日益繁盛的主因。

澳洲絕大部分產品都以進口為主（如圖3），尤其是電子產品與汽車。



圖3 來源：OEC

澳洲為自然資源出口導向的經濟體（如圖4），以礦產與石油類為大宗。



圖4 來源：OEC

因應IMF調查顯示，澳洲為全球第十三大經濟體（如圖5）。

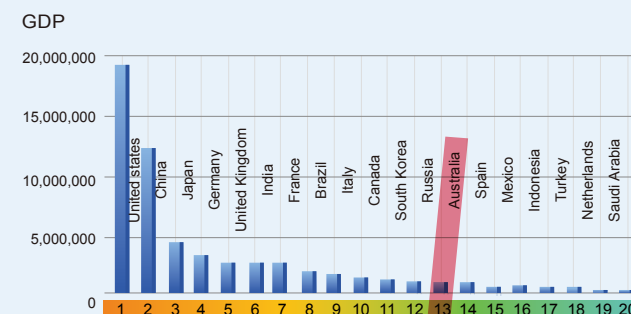
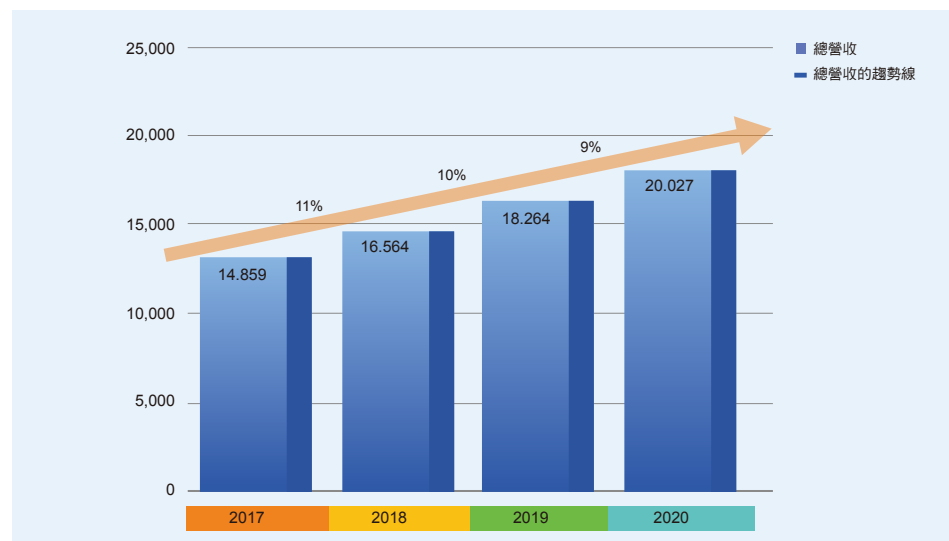


圖5 來源：OEC

幅員廣大，再加上基礎建設的不足，因此利用電商購物對澳洲人來說早已習以為常，數據公司Statista更是大膽預測澳洲電商到2020年會有高達200億澳幣的營收（如圖6）。



單位：百萬澳幣

圖6 來源：自行製作

澳洲近十年內經濟維持一定的成長力道（如圖7）。

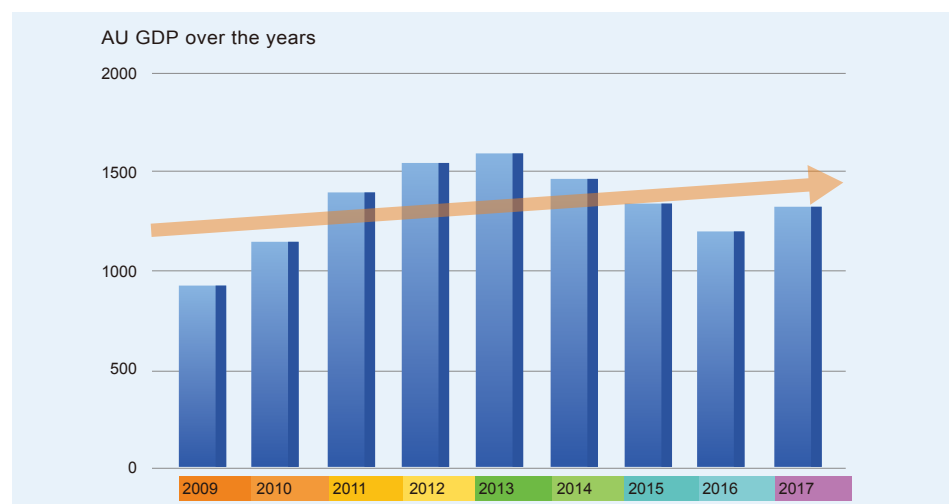


圖7 來源：自行製作

澳洲人均PPP全球第18名（如圖8）這強大的購買力，是由於澳洲本土地幅龐大，基礎建設分布不均，因此造就了虛擬電商平台成長的基礎，而電商因而成為了另一個可被市場高度期待的通路形式。

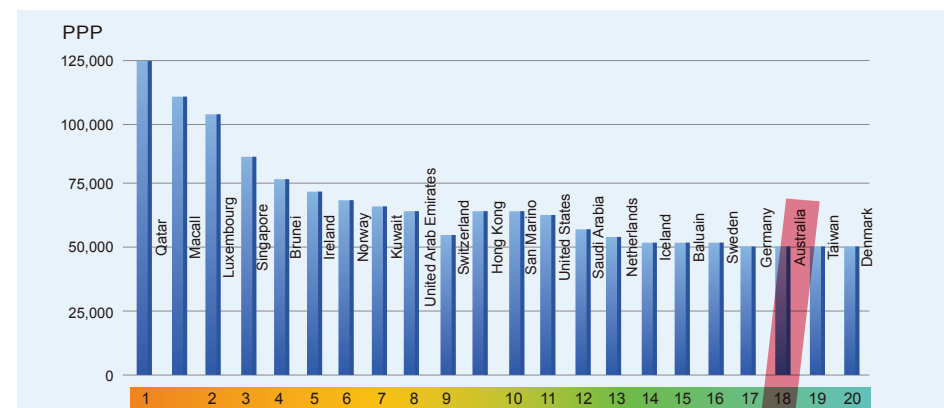


圖8 來源：自行製作



導讀02

當我們分析電商平台時，首先都可以看到國際級的跨境電商Amazon及eBay，但是澳洲特殊的地理限制，其本土化的電商型態更是值得了解及運用的，這也是台灣企業在國際化行銷中，必須要關注「在地化」的狀況分析。

依據資料顯示，澳洲電商造訪人次排行榜前三名皆為Amazon與eBay這類型的國際跨境電商，但在這龐大市場中，本土電商JB Hi-Fi（消費性電子）、Woolworths（超市）、Kmart（家居/雜貨）因為在跨境電商進入前，擁有非常穩定的營收，所以其市佔率及消費黏著度不容忽視。

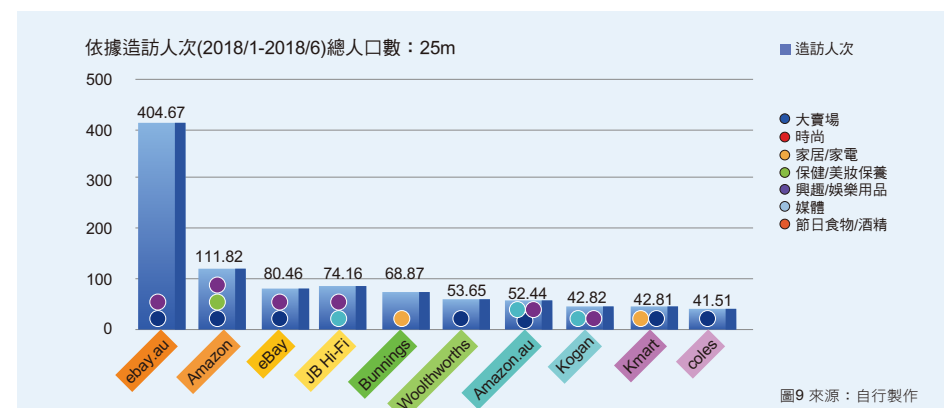


圖9 來源：自行製作

澳洲跨境電商簡介

eBay近幾年雖都位居澳洲電商造訪人次第一名，可是其大打低價策略不僅影響網站的形象，也一直無法突破其低價電商形象所帶來的限制，尤其進入跨境電商的時機又較晚，讓他在澳洲僅有低價雜貨店的地位。目前eBay仍持續導入境外的低價商品銷售，看起來eBay在澳洲如不改變經營策略仍無法提高其價格競爭力。



來源：eBay

因應澳洲電商強勁的成長力，Amazon 在2017年5月正式設立澳洲專屬官方網站，更在2018年6月推出Prime服務，希望能夠增加顧客黏著度。



來源：Amazon

澳洲本地電商簡介

澳洲除了跨境電商之外，本地電商因普遍販售單一種類商品、耕耘時間久、較能理解本地文化以做出適當的對策，本地電商的競爭力也在國內佔有一席之地。

JB Hi-Fi為澳洲最大家用/消費性電子產品電商，原先是只有遍佈於各地實體商店，後來才開設網路商店。相較於其競爭對手Kogan，則是一開始就專攻線上市場。兩者都是在澳洲赫赫有名販賣電子性產品的公司，JB Hi-Fi 採O2O，Kogan則是決定做好網路商店，偶爾用所謂的pop-up store彌補線上的不足。



來源：JB HI-FI



來源：kogan

Woolworths為澳洲最大的生鮮超市，市佔第二名為Coles。Woolworths跟Coles相比起來雖品項貴，可是購物環境較寬敞、明亮、整齊，也會持續上架在其他商店找不到的產品。Coles的優勢在於物美價廉，品項雖然沒Woolworths多，可是相同商品的價格總是便宜不少。



來源：Woolworths



來源：coles

Bunnings就如特力屋，賣裝潢材料、園藝、五金類商品，其販賣品項與商業模式剛好符合澳洲人喜歡自己動手做的特質。Kmart為美國的家居/雜貨O2O形式的企業，主張多樣化的品項與一站式的購物體驗，商品包括廚房/家居用品、美妝/保養、時尚與各式雜貨。



來源：Bunnings



來源：Kmart

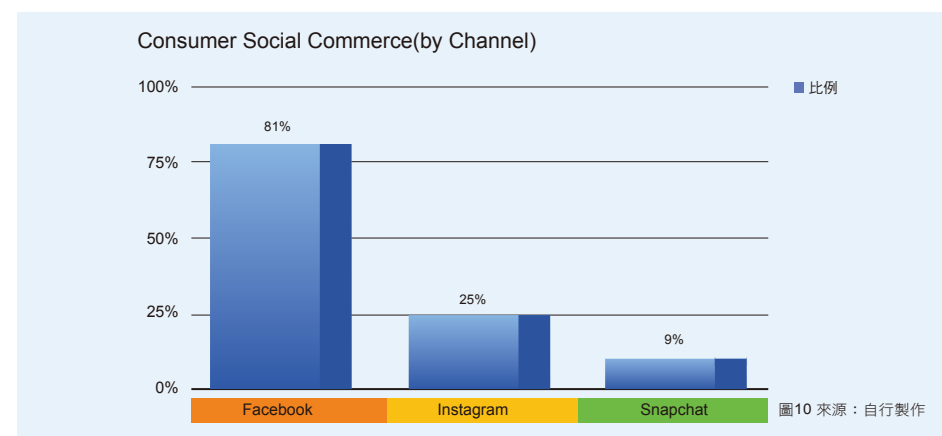


導讀03

電商的營運成功與否來自於社群力道的深度，我們除了分析澳洲電商外，對於當地社群平台運作狀況，也需要一併交叉比對，這對於台灣企業而言，更是值得參考的部分。

澳洲社群平台的新電商模式簡介

自2017年起，社群媒體三大龍頭，Facebook、Instagram、Snapchat也競相推出社群電商功能。社群媒體藉著自己平台上舊有的廣告優勢，結合電商，不僅為自己賺進大筆佣金，也開拓了一個新的營收天地（如圖10）。



光是相較2017年，這三家社群商務35-49歲的使用成長率竟有118%，50歲以上的成長率更是驚人，高達150%（如圖11）。

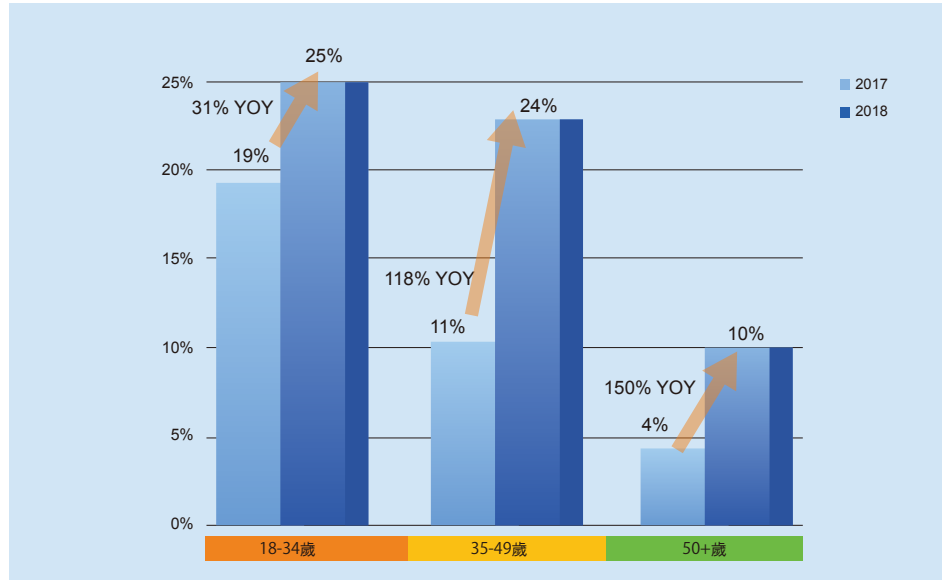


圖11 來源：自行製作

這飛躍式的成長除了因為澳洲消費者喜愛體驗新事物的特點之外，廠商也功不可沒，使用社群商務功能的業者的年成長率也有128%的佳績（如圖12）。

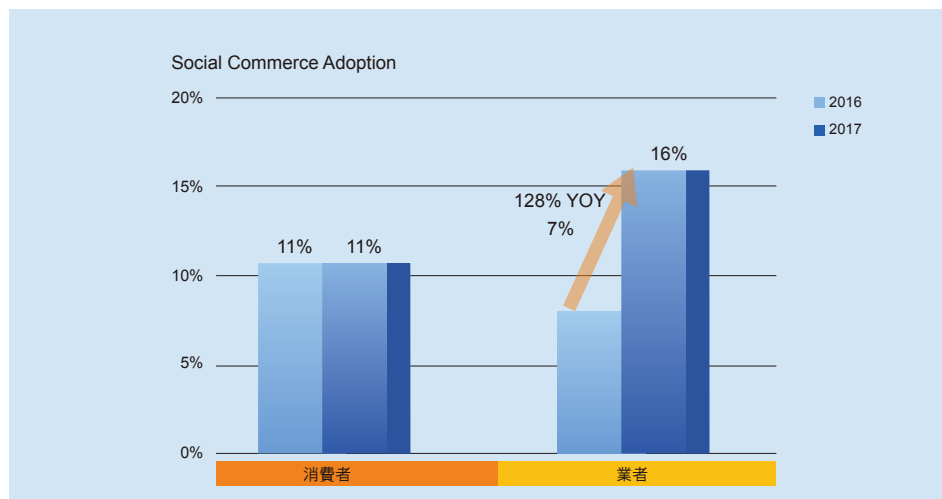


圖12 來源：自行製作

Facebook 跟其他兩者最不同的地方在於，其marketplace是個專攻C2C的電商，平台上可以看到有接近三分之二都在販賣二手商品（如圖13）。

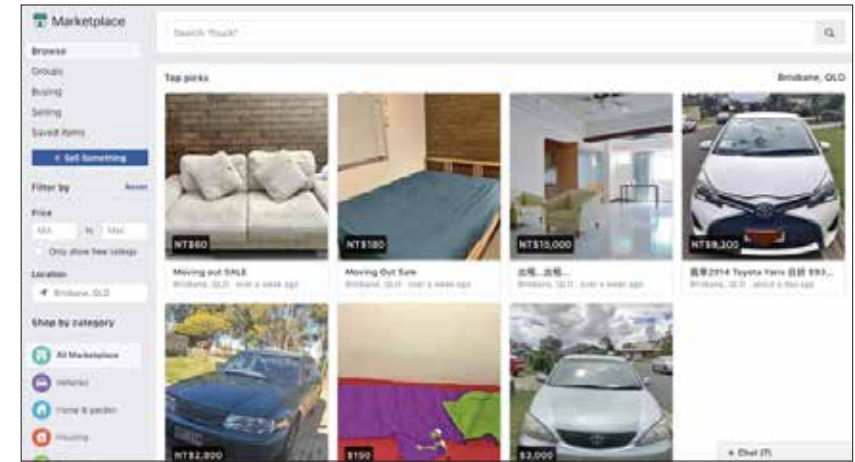


圖13 來源：臉書截圖

至於Instagram這個圖片的影響力始終大過於內文的社群平台，輕觸圖片就可得知商品名稱與價格，成了時尚業爭相開啟電商功能的地方。不過因進駐的以品牌居多，商城可以比價的功能就不適用於此（如圖14、圖15）。



圖14 來源：Instagram

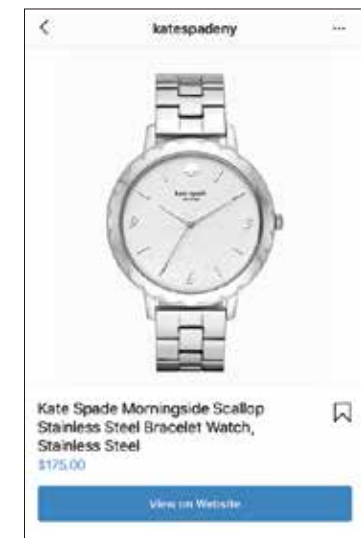


圖15 來源：Instagram

深受 Z 世代熱愛的Snapchat，利用鏡頭對焦商品後浮出相關品項名稱與價格，而其中彈跳出的視窗就可直接比價的直覺式功能則深受消費者喜愛。

社群電商在整個電商體系裡面擔任一個資訊傳播者的角色，雖然不會碰觸到金流與物流，可是對於業務推廣是一個效果良好的媒介。

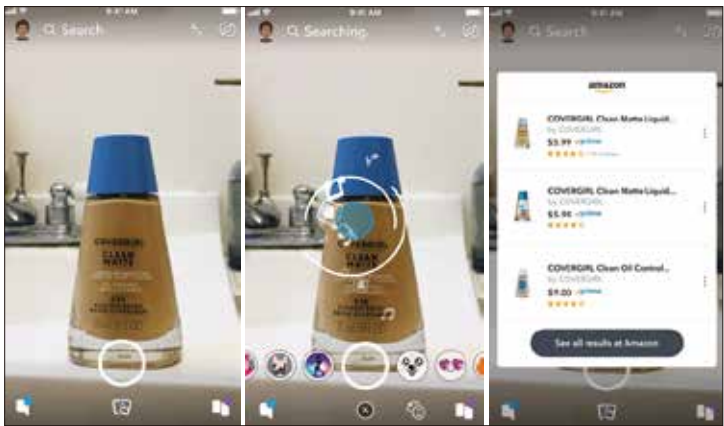


圖16 來源：Snapchat

小結

澳洲電商在這種無壟斷的戰國市場、消費者的消費力道穩定成長的狀況下，讓跨境電商更有意願持續加碼投資。如亞太地區的兩大電商巨擘-Amazon、Alibaba，一個志在引進全球貨物至澳洲，另一個則是聚焦於如何用更有效的方式讓澳洲以外的消費者購買到澳洲本地商品。兩者都於2017年在澳洲東部設立轉運中心，Alibaba更是分別在2017與2018年在墨爾本、雪梨舉辦『新電商生態博覽會』，可想其對澳洲市場的重視（如圖17、圖18）。

amazon.com		Alibaba.com	
Brand Position	Work Hard. Have fun. Make history.	Brand Position	To make business it easy to do business anywhere
Product	Everything(Input)	Product	Everything(Output)
Place	Amazon.com、Amazon Go、Aws、Whole Foods.	Place	淘寶、天貓、河馬鮮食 (澳洲本土品牌總數:1300)
Price	1~275,000 usd	Price	1~65,000 usd
Promotion	Black friday Cyber monday Click frenzy Boxing day	Promotion	1111光棍節(雙11)

圖17 來源：自行製作

如此一來，最大的贏家就屬顧客與協和廠商。競爭者眾，每個平台都想要脫穎而出，各家的購物體驗勢必得有適度的提升、品項愈來愈多樣化，可是相關服務費只會持平甚至是微幅降低。單就行銷層面來說，不論是本土還是跨境電商，甚至是社群電商在澳洲都佔有一席之地，三個面向都需要顧及才能一網打盡。適度、謹慎地挑選平台，都有機會讓自家商品脫穎而出。

模式	平台
全球在地化 (引進全球貨物)	Amazon
在地全球化 (導出澳洲產品)	Alibaba

圖18 來源：自行製作



導讀04

澳洲電商市場目前處於戰國群雄並列的時代，當台灣企業在思考選擇哪個平台進入時，較難以平台的市佔率為標準，因此我認為台灣企業在評估的首要條件是了解澳洲族群狀況，因為產品使用者才是購買者，而平台只是渠道之一，因此特別增列澳洲消費者分析資訊原由在此，希望可以多方提供企業做策略分析之用。

澳洲消費族群分析

澳洲的主要消費族群可以分為兩類，一個是年紀較長，生活習慣比較偏歐洲的X世代，所佔比例為34%，另一個則是受到移民文化與網路與智慧型裝置影響較深厚的Y世代，也有30%的佔比。對年輕人來說，工作不如X世代那般重要，工作只不過是生活的一小部分，所謂的“work-life balance”應運而生。兩個世代都有十足的購買力，其黏著度、消費頻率遠超過其他兩個族群，在社群電商使用率也有超越100%的成長率，因而成為電商的最主要客群（如圖19）。



圖19 來源：自行製作

澳洲消費族群分析

在澳洲這個消費族群分析中，除了以年齡劃分以外，也可以就個性與價值觀類型進行五型人格分類（如圖20）：

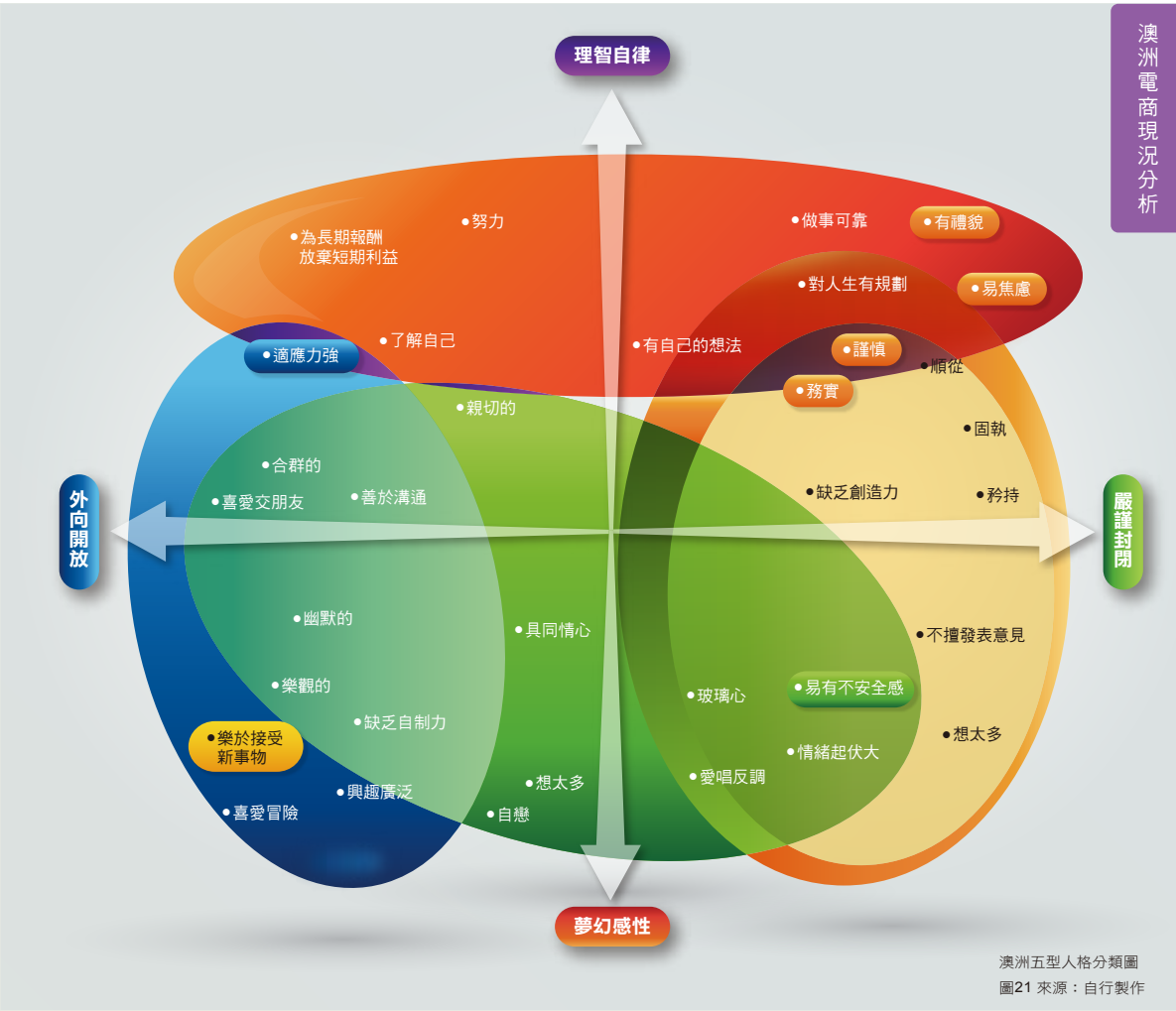
- 1.愛國型：極力支持本地、本國製造，會特別關注對小農或是質感小店。此種人通常比較固執己見、愛唱反調以表達自己的立場。
- 2.好奇型：喜愛文化融合，偏好有文化特色的商品與體驗。此種顧客在購物的過程中偏好所謂『有溫度』的模式，希望商家有良好與貼心的服務。這種樂於接受新事物的個性，源自於那喜愛冒險、興趣廣泛與強適應力的內心。
- 3.享受型：凡事『手機先拍了再說』，一旦覺得跟某些品牌有所共識就會有極高的品牌忠誠度。這類型的消費者是絕佳的傳播者，只要緊緊抓著他的心，就會一路追隨者你。這種消費者有較差的自制力，導致頻率高的購物行為。
- 4.務實型：對未來有自己的規劃，在消費的過程中會精打細算，確保每一塊錢都花的值得。優惠活動較能吸引務實型客戶的目光進而提高成交的機會。此種人做事可靠，因為清楚自己的目標，也有較大的機會願意為了長期報酬放棄短期利益。
- 5.多疑型：因為對金錢亦有不安全感，所以使用比價網站機率極高，省一塊錢就是賺得一塊錢的謹慎性格，造成使用『以租代買』的意願較高。

愛國型	好奇型	享受型	務實型	多疑型
支持本地/ 本國製造 喜愛本國旅遊	喜愛文化融合 偏好有文化特色的 商品	炫耀 品牌忠誠度高 崇尚美好生活 經常逛街消費	放眼未來 財物安全 有規劃的人生 職業導向 支持貿易	當省則省 以租代買 覺得花錢有壓力 貨比三家
情緒起伏大(5) 固執(4) 玻璃心(4) 有自己的想法(4) 易有不安全感(4) 矜持(3) 愛唱反調(3) 想太多(3)	樂於接受新事物(5) 興趣廣泛(4) 適應力強(4) 樂觀的(4) 幽默地(4) 喜愛冒險(3) 喜愛交朋友(3)	缺乏自制力(5) 自戀(5) 喜愛交朋友(4) 易有不安全感(4)	做事可靠(5) 為長期報酬放棄 短期利益(5) 了解自己(5) 有自己的想法(4) 努力(4) 謹慎(4) 易焦慮(3)	易有不安全感(5) 謹慎(5) 想太多(4) 玻璃心(4) 務實(4) 情緒起伏大(3)

圖20 來源：自行製作（數字表示個性極端程度）

雖然可以把澳洲人分門別類，不過就澳洲人這一個群體來說，都有樂天、喜愛冒險、有意願接受新事物與幽默、好客更保有愛護大自然的特質。他們也像普遍的西方人一樣，直來直往，充滿自信與強大的個人意識。

台灣企業對於南半球的佈局少於歐美地區，在專注於澳洲市場之餘，也不能遺漏被劃分在同一個區域的紐西蘭。澳洲與紐西蘭最大的不同在於，紐西蘭人並沒有澳洲人的那種樂天、冒險的性格，反而較謹慎、務實。在制定行銷策略時，需要用不同的方式吸引紐西蘭消費者（如圖21）。



澳洲五型人格分類圖
圖21 來源：自行製作

年紀較長(X世代)	年紀較輕(Y世代+Z世代)
偏歐洲的生活習慣	偏美式的生活習慣
受華人移民文化影響較淺	受華人移民文化影響較深
生活 ≤ 工作	生活 > 工作
電腦世代	智慧型手機世代

圖22 來源：自行製作

結論

在澳洲電商逐漸成熟的階段，台灣企業在通路策略上得先了解X、Y世代，這兩個電商主力族群的消費習慣與對生活的要求，再進一步做產品定位與形象塑造。年紀較長的X世代澳洲消費者，對工作有一定程度的重視性，經歷電腦世代的興衰，也讓他們成為了率先體驗電商的群體。至於年紀較輕的Y世代與Z世代，隨著智慧型手機的崛起，聚焦於融合電子商務於生活中將是一大趨勢。

除了了解群體的習慣之外，清楚在澳洲不論是跨境電商、本地電商甚至是最新，有著驚人使用人數成長率的社群電商在市場上都各佔有一席之地。除了跨境/本地電商扮演平台的角色之外，也可以借重社群電商對各群體的影響力，達成增加曝光率的效果（如圖23）。

台灣廠商在進入澳洲市場前，除了需要花心思了解當地人的消費習慣以滿足其需求以外，還得要慎選電商平台，才能達到超乎預期的效果。

電商種類	平台名稱(舉例)	年成長率(營收/使用人數)	銷售力
跨境電商	Amazon	11%(營收)	比較性銷售力
	eBey		
	Alibaba		
本地電商	JB Hi-Fi		專屬性銷售力
	Bunnings		
	Woolworths		
社群電商	Facebook	134%(使用人數)	個別性銷售力
	Instagram		
	Snapchat		

圖23 來源：自行製作



導讀結論

澳洲市場過去沉寂在低價自行車市場中，現今在E-bike產品興起下，澳洲主力消費族群的千禧世代，對於生活文化和消費價值觀皆和後嬰兒潮世代不同，尤其在國際電商平台加大投資佈建力道下，台灣企業是否思考用新形態「電商+」的概念」來看待，並且深化在社群平台行銷產品形象的力道，為E-bike跨入澳洲市場做一個新策略的思考，這將是本篇分析最重要的目的。

市場行銷專欄

英、法電商現況分析

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨王馨宜聯合撰寫



ginabranding@innovation

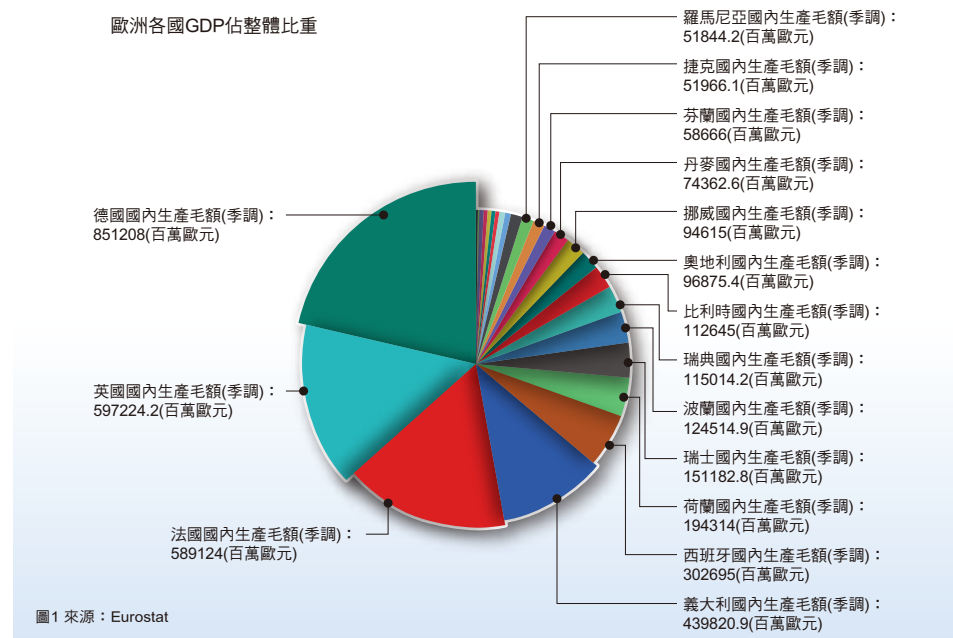


導讀前言

企業經營首重在市場繼而是策略，但是全球成熟市場及新興市場已經成形，企業如何依勢前進順勢而為？我想「舊市場新思維」是台灣企業優先思考的策略模式了，因為成熟市場中的過去歷程是企業清楚的，而新進入及已進入者的競爭差距也是企業了解的，但是舊市場未來的狀況卻不是企業可以完全掌控的，因為企業收集來的資訊大多來自通路市場上現有客戶的資訊，而客戶是依據現在銷售資訊來做結論的，因此舊市場未來發展樣貌就不一定完全正確了，更論如何制定新策略呢？

面對舊市場中歐洲狀況來深入了解，進而分析已進入退休潮的後嬰兒潮世代，與進入主力消費群的千禧世代的樣貌更是重要，以通路形式來看，「跨境電商已是市場重要推動銷售平台」，故以歐洲中英法的電商平台為分析主題，將有助於台灣企業在舊市場制定新策略的參考。

歐洲為全球第四大經濟體，西歐又為歐洲的政治與經濟中心，其中德國、英國與法國所占歐洲整體GDP高達49.61%（如圖1）。



整個歐洲的網路滲透率與其他區域相較起來高出許多（如圖2），西歐的智慧型手機普及率也高達81.3%（如圖3），西歐憑藉著以上兩項優勢以及高消費力，成了全歐洲最大也發展最為成熟的電子商務市場。



圖2 來源：We are social

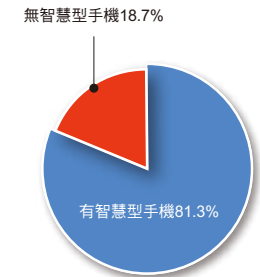


圖3 來源：We are social

根據麥肯錫『西歐2030年消費者報告』顯示（如圖4），屆時因西歐四分之一的消費人口屆齡退休，可支配收入勢必被壓縮，花費更多或是以相當的金額購買相同的物品將造成顧客消費意願的下降，進一步造成停滯不前的大眾市場，與折扣店需求增的現象。而在健康、環保與個人化的驅使之下，利基市場 (niche market) 成了另一個新藍海。

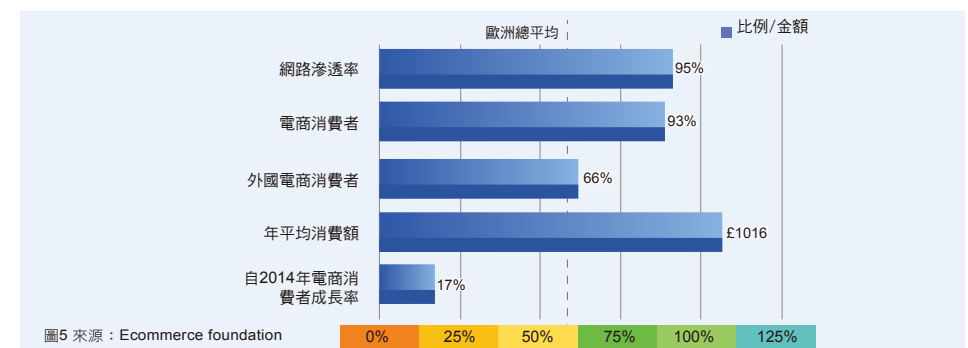
就產業面向而言，面對不停下降的營業額與市場佔有率，垂直整合與新商業模式的運用以增加獲利、降低成本將成為目標。世界各國的政治角力與自然災害造成世界各國投資面向趨於保守，嚴格的法令與各種不確定性已造成脆弱的供應鏈。

而零工經濟 (Gig Economy)、彈性工作或是在家工作等新的就業型態，也將大大改變整個西歐消費市場。那些懂得彈性使用人力資源的企業，將獲取較高的市場競爭優勢。在這個變動迅速的世代，掌握趨勢讓自己站在浪頭上是決定成敗與否的關鍵因素。

消費者	產業	外部影響
<ul style="list-style-type: none"> 停滯不前的大眾市場 利基市場的大幅成長 跨平台購物 折扣店需求增 	<ul style="list-style-type: none"> 垂直整合 新商業模式 營運電子化 線上成為主戰場 成本領先策略 併購大戰 	<ul style="list-style-type: none"> 更嚴格的法令 脆弱的供應鏈 新的就業型態

圖4 來源：McKinsey&Company

以整個西歐而言，英國為西歐最大電商市場，其電商消費者佔總體人口數的96%，年平均電商消費額達 1016 英鎊，兩者皆遠高於歐洲總平均（如圖5）。



英國在2014年時，在零利率、量化寬鬆與強勁房市的帶領之下，人均GDP成長率來到2.29%的高峰（如圖6），後期英國人民在2016年公投脫歐後，對經濟尚未造成立即性的影響，指數微幅波動，整體來說仍處於穩定狀態。失業率也在英國積極推展現代工業策略與新創產業之下，逐步下修（如圖7）。

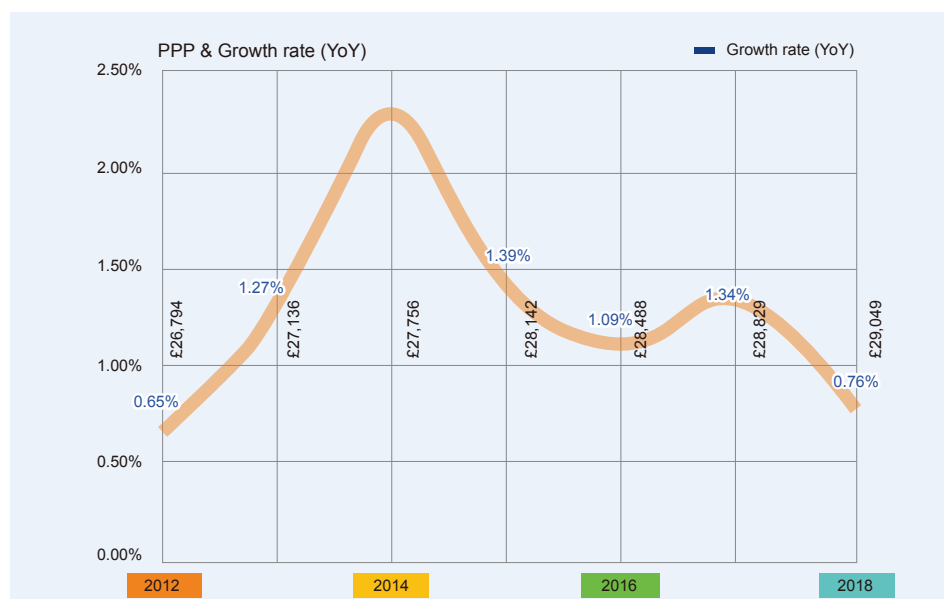


圖6 來源：Ecommerce foundation

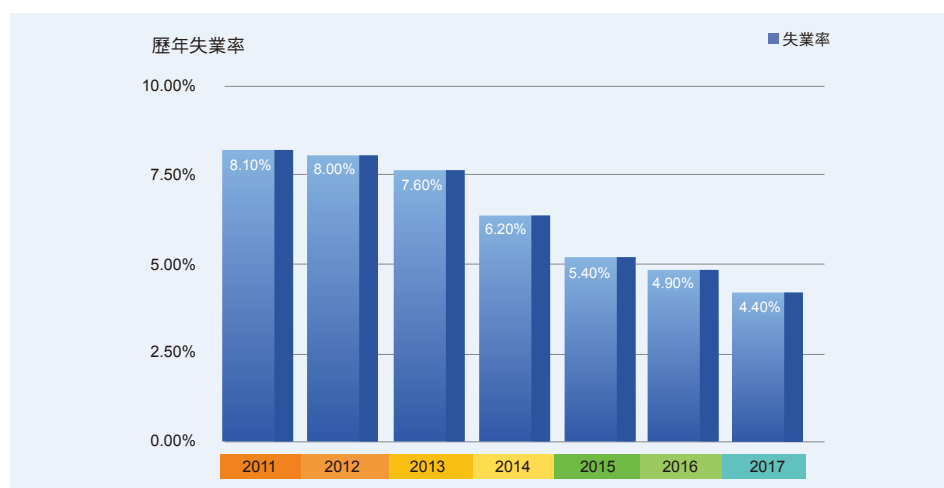


圖7 來源：Ecommerce foundation

英國男性收入在40-49歲達到707.7英鎊的高峰，女性則在30-39歲的區間來到574.9英鎊。主力消費族群跟其他多數已開發國家一樣同屬於千禧與嬰兒潮世代（如圖8）。

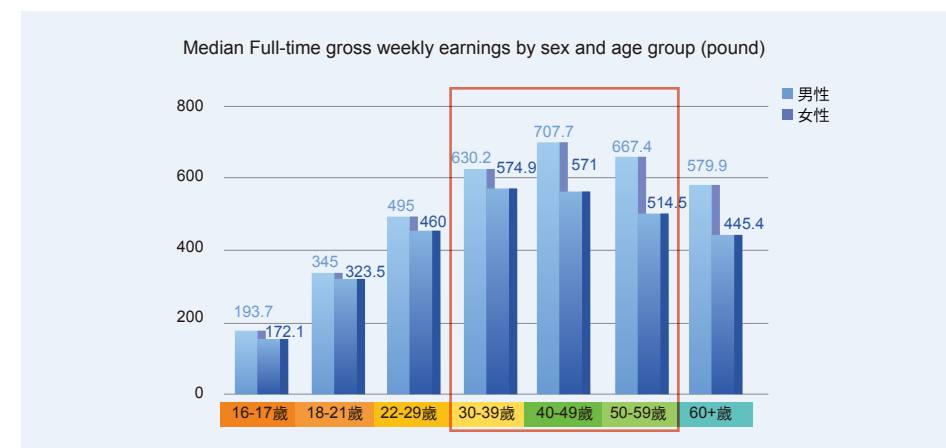


圖8 來源：Ecommerce foundation

在英國前五大高薪工作分別為執行長、機長/機師以及醫生等需要專業技能與知識領域的知識份子。其中又以公司執行長擁有最高年薪，高達97,083英鎊（約等於388萬台幣）（如圖9）。

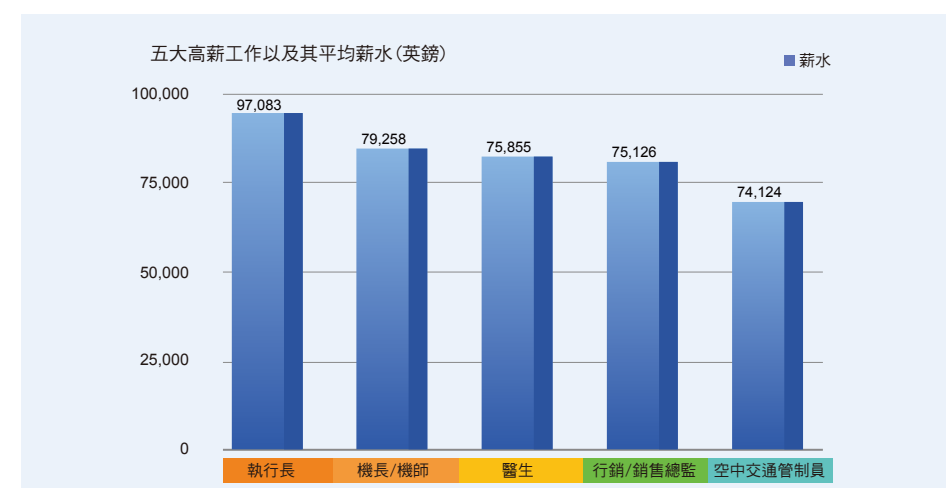


圖9 來源：Ecommerce foundation

在英國電商蓬勃發展之下，由圖10可得知超過一半的英國消費者都是用Google搜尋後得知其購物平台，造成近幾年各大電商皆積極於Google投放廣告以增加曝光度，畢竟各家都想要在英國這塊大餅分得一杯羹。廣告固然重要，可是口碑也佔有一席之地，消費者從已知的大型電商購物占比也有26%，53%的消費者表示每次購買物品時其他顧客的評價也會左右其選購意願（如圖11），提升購物與流程的體驗以獲取穩定成長的流量才是長遠之道。

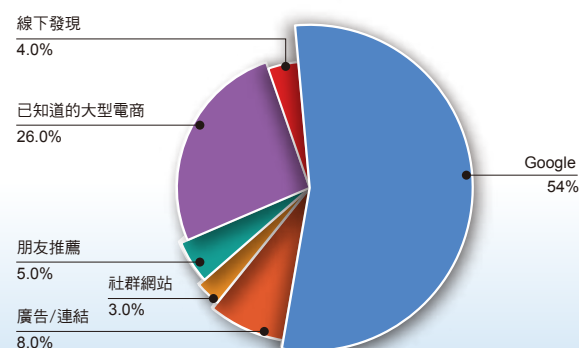


圖10 來源：Ecommerce foundation

HOW OFTEN DO YOU READ CUSTOMER REVIEWS WHEN DECIDING ON MAKING AN ONLINE PURCHASE?

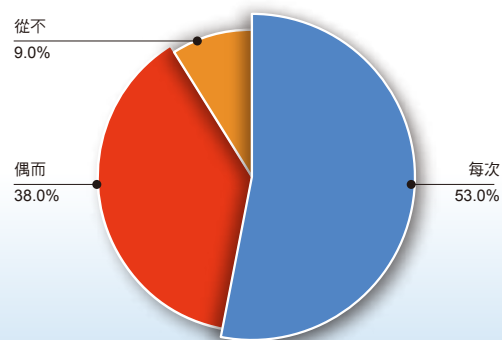


圖11 來源：Ecommerce foundation

在智慧手機逐漸取代電腦與平板的現況下，英國接近一半的消費者仍選擇在利用手機搜尋之後，轉移至電腦或是平板進行下單（如圖12），可見得各電商利用手機的購物體驗仍需改進，特別是結帳的流程與安全性。

HOW DO YOU USE YOUR DIFFERENT DEVICES WHEN SHOPPING ONLINE?

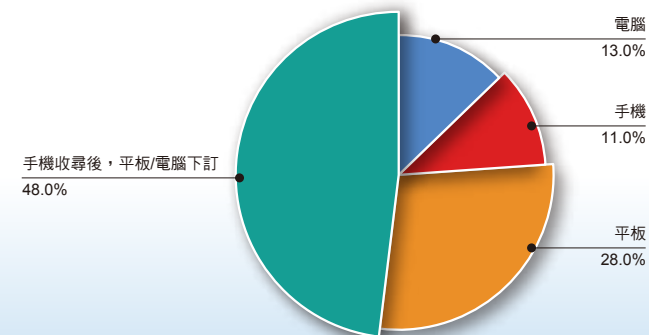


圖12 來源：Ecommerce foundation

英國消費者偏好的網購品項前三名為：服飾/運動用品、旅遊與度假住宿與家用品（如圖13）。英國具有許多成熟的電商，撇除美國兩大電商外，其餘的皆為本土業主。特別的是，在英國數一數二受歡迎的電商並非流行時尚或是超市這種大眾電商，而是不動產租賃與銷售的rightmove，可見英國電商發展已成熟到服務與品項不再受限於中低價區間（如圖14）。

英國消費者在電商購買品項比例

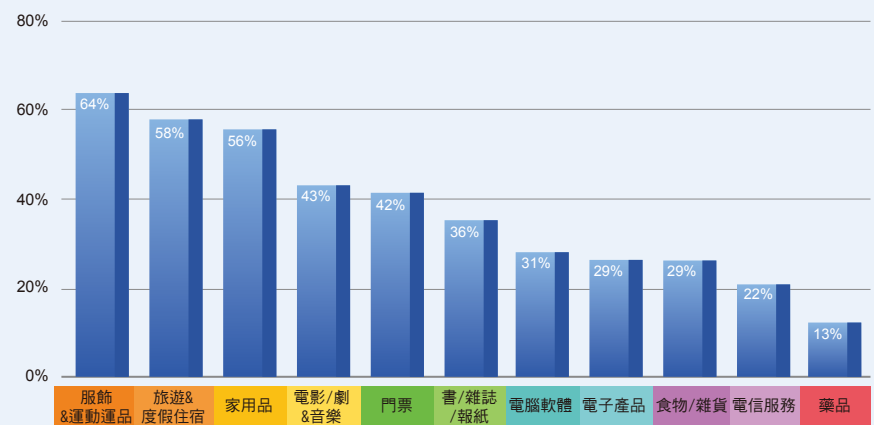


圖13 來源：Ecommerce foundation

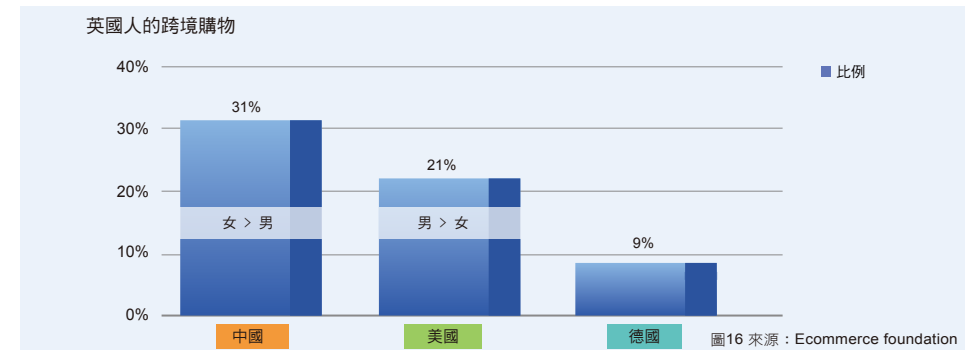
排名	電商名稱	來源地	種類	主力商品
1	amazon.co.uk	美國	商城	書、CD、DVD、家居科技、電池、桌遊、電子遊戲光碟
2	ebay.co.uk	美國	商城	家用裝飾品、園藝、家居科技、健身用品、品牌電子產品、時尚
3	Argos	英國	商城	遊戲機、健身器材、充氣加熱浴缸、轉角沙發、塑膠戶外儲物屋、洗衣機、電視
4	rightmove	英國	不動產租賃/銷售	獨立/半獨立房屋、排房、公寓
5	John Lewis	英國	家俱雜貨用品	洋裝、保溫瓶、臉部保養油、掛飾、割草機、白球鞋
6	Gumtree	英國	二手平台	電視、沙發、家具、桌椅、蘋果手機、吉他
7	amazon.com	美國	商城	—
8	next NEXT.CO.UK	英國	時尚	毛衣、牛仔褲、大衣、防風外套、動物印花、多採單品
9	ebay.com	美國	商城	—
10	ASDA	英國	超市	肉類、水果、冷凍食品、伏特加、牙膏、衛生紙、寵物罐頭、嬰兒尿布、鍋具

圖14 來源：Ecommerce foundation

跨境購物在英國也蔚為盛行，每十位消費者裡面就有一位每天進行跨境購物（如圖15）。中國電商，例如淘寶等打著低價策略，吸引不少女性消費者購買雜物與生活用品，男性消費者則是偏好跨境到美國Amazon等購物網站購買英國境內所沒有的品牌商品（圖16）。



圖15 來源：Google 圖片



導讀01

在分析電商族群中，多數分析標的為年齡、收入等，可是我卻認為行為模式最重要來自生活文化，而生活文化是和區域環境息息相關的，因此在本篇中，我們以地域上的北中南三地的個別性族群個性來做分析參考的變動因子，以求和其他分析資料做較客觀的交叉比對。

在英國六千六百萬人口中，可依北中南分為三種人格特質。北方人直來直往的豪邁個性，讓他們擁有特立獨行，不會過度在意旁人看法的特性；中部人則賦有責任感，對其原則有所堅持卻具有可塑性；南方人較浪漫，卻依然精明懂得上進。

雖然可以將英國人分門別類，絕大多數的人口依然保有注重禮節/形象、守舊、按部就班與注重性價比的特質。

英國人的人格類型

區域	北方			中部			南方		
性格	做事不拖泥帶水 有韌性			忠誠 有責任感			具有跳脫框架思考的能力		
個別	特徵	名稱	細項	特徵	名稱	細項	特徵	名稱	細項
	地區			地區			地區		
	西	直來直往 Straight-Shooter	務實	西	堅忍不拔 Rock	可信賴	西	不切實際 Dreamer	藝術家 性格
	東	特立獨行 Maverick	冒險性格	東	理想主義 Idealist	思想開明	東	沙盤推演 Strategist	精明 富有 創造力
個別	南	積極進取 Go-getter	充滿活力	南	保護主義 Protector	堅持確有 可塑性	南	社會名流 Socialites	自動 自發 隨性

圖17 來源：Ecommerce foundation

在這龐大的人口數中，25-54歲為英國最主要人口族群，比例高達40.6%（如圖18），根據世界衛生組織數據，其中的四分之一將在2030年成為高年齡人口，屆時將與香港、南韓、美國、新加坡並列超高齡人口社會。

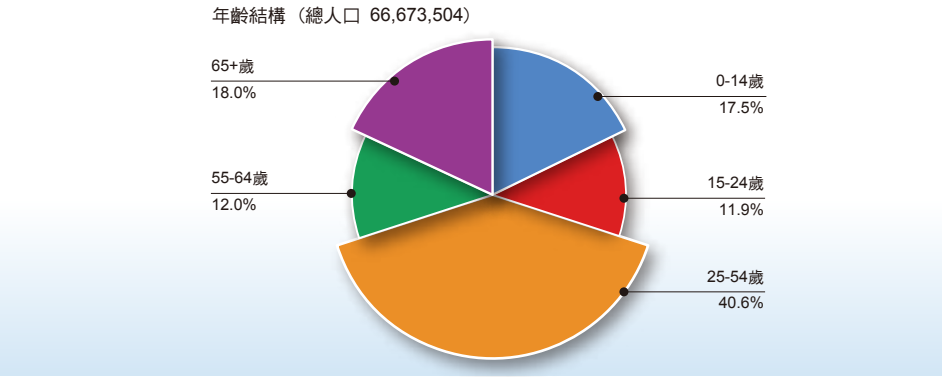
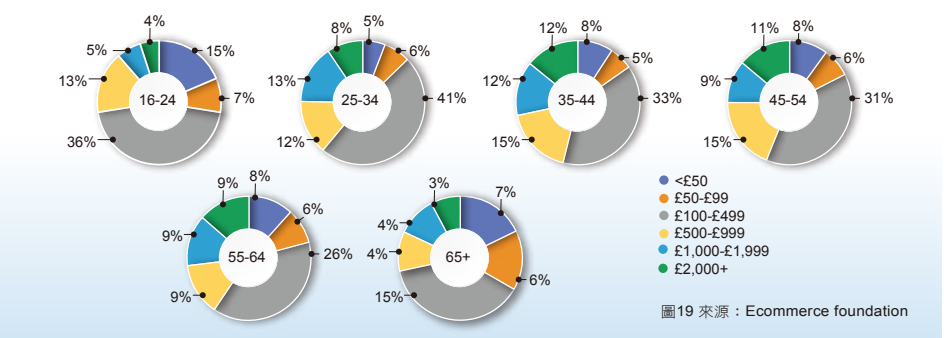


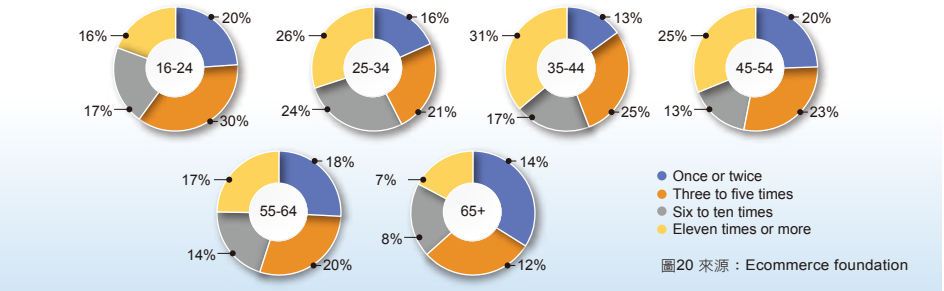
圖18 來源：英國統計處

依數據顯示，35-44歲這個年齡層擁有最高的平均電商消費額與消費頻率，25-34歲則位居次位。其中42%的消費者表示，價格再也不是刺激購買慾望的第一要素，而是品質（如圖19、圖20）。

英國電商消費行為-各年齡層消費金額比例



各年齡層在過去三個月電商消費頻率



在千禧世代龐大的消費力之下，各式節日送禮成了對電商營業額的一大貢獻。其中又以聖誕節為大宗，送禮品項從時尚美妝到近幾年兼具話題與實用性的穿戴式裝置，或是最令英國人為之瘋狂的足球、橄欖球等運動比賽門票都是熱門的送禮選擇（如圖21）。聖誕節送禮價格又以送給伴侶與孩子為最高，其次為原生家庭成員（如圖22）。

除了基本的父/母親節、情人節等送禮時機點，還有英國獨具特色的聖派翠克節，一個為了紀念聖派翠克這個人將基督教傳至愛爾蘭的節日，水果、香檳、蛋糕等都是送禮首選（如圖21）。

英國人送禮習慣

時機	對象	女朋友/老婆	男朋友/老公	朋友	家人
父/母親節		-	-	-	父:香檳、打火機 母:卡片、花
生日		蛋糕、卡片			
情人節		紅玫瑰、巧克力	酒、泰迪熊	-	-
過年		抱枕、餐具、花瓶	地毯、收納、西裝	-	-
聖派翠克節		水果、馬芬蛋糕、香檳、花			
復活節		復活節彩蛋、氣球、餐具			
聖誕節		時尚、美妝保養、博物館會員、健身用品、運動手錶	時尚、皮件、手錶、運動比賽門票、酒、科技產品	酒杯	相框
新年		蛋糕、巧克力、花			

圖21 來源：Ecommerce foundation

聖誕節送禮價格帶

對象	價格
父母	£ 50
兄弟姊妹	£ 50
伴侶	£ 100
孩子	£ 90

圖22 來源：Ecommerce foundation

電商與運輸密不可分，迅速確實的到貨服務將提升電商的形象與消費者的購買意願。超過一半的英國消費者選擇所謂 Click & Collect 這種線上訂購後前往實體店面取貨的服務，事實證明，可以盡快看到實體商品以便做最後決定仍為普遍顧客的首選。另外21%的顧客表示將貨物送至辦公室簽收也是受歡迎的選項，畢竟多數人仍為上班族，將貨物送至宅邸抑或是集貨中心較令人不放心。



圖23 來源：Ecommerce foundation

Gina 導讀02

當我們討論跨境電商時，常常關注的是國際型的跨國電商平台，卻遺漏了當地自營的電商特色，尤其英國電商歷史較久，也擁有獨具特色的在地電商平台，從中可以觀察出購買趨勢與跨世代的消費習慣，更重要的是看到跨世代的生活文化改變已經開始。

英國成熟的電商環境，孕育出為數不少獨具特色且許多開發中國家成望塵莫及的獨特電商平台，例如汽車零組件（如圖24）、鮮花直送（如圖25）、寵物用品（如圖26）、有機食品（如圖27）與最近幾年掀起一波熱潮的訂閱制美妝保養盒。



圖24 來源：Online car parts



圖25 來源：Interflora



圖26 來源：Monster



圖27 來源：Planet organic

BirchBox於2013年開設英國獨立網站（如圖28），主力商品為網羅來自186個品牌與1500件商品的組成美妝保養訂閱盒，盒內包含五件商品，其價格為每個月12.95 英鎊（如圖30）。內容物分為四大類，依序是美妝、皮膚保養、身體保養與頭髮護理（如圖29）。



圖28 來源：Birchbox

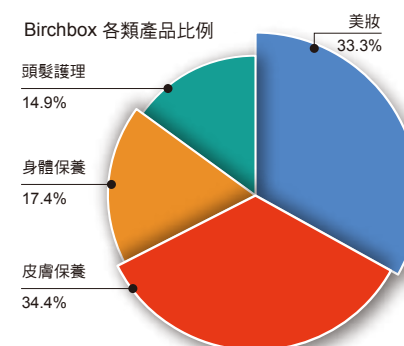


圖29 來源：自行製作

BirchBox-5P

Product	美妝保養訂閱盒、美妝保養單品
Place	網路商店
Price	美妝保養訂閱盒：12.95 英鎊/月 美妝保養單品：1.5英鎊-99英鎊，多集中於30英鎊以下
Promotion	Youtube 一分鐘開箱短片 社群網站行銷 Promotion code 學生常態性折扣
People	經常性上網購物與願意嘗試新產品的女性族群

圖30 來源：自行製作

訂閱盒為半客製化，盒內的5件商品中有2件為每盒皆有的正品，其他3件則根據顧客特質有所差異。訂閱盒的包裝為其最大特色，根據不同主題有不一樣的花紋（如圖31），且不定時與設計師、知名品牌聯名或是電影合作，像是2018年11月的訂閱盒是與迪士尼新電影Nutcracker聯名（如圖32）。



圖31 來源：Birchbox IG



圖32 來源：Birchbox IG

成功的社群媒體經營，打造超越預期的銷售效果。充滿年輕活力的Birchbox，也是懂得跟上時代潮流的公司，擁有良好的社群網站行銷與形象塑造能力（如圖33）。

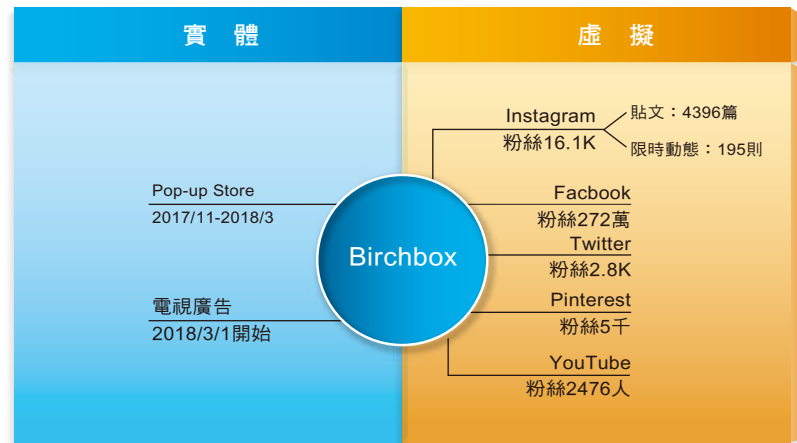
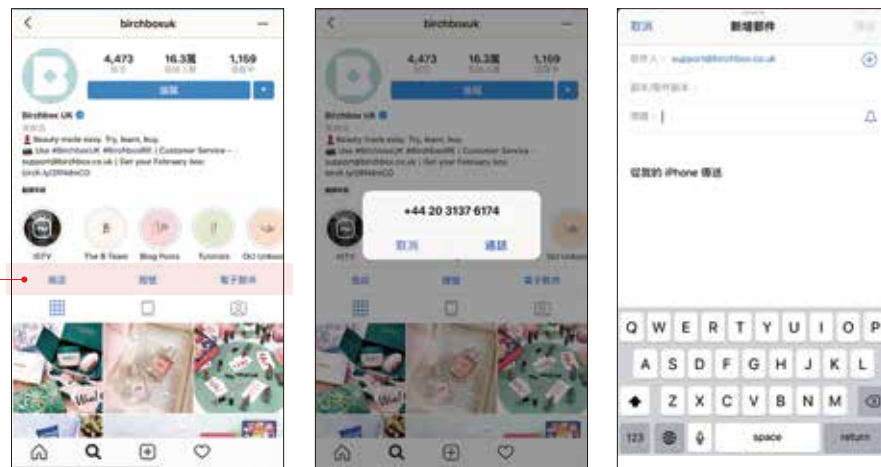


圖33 來源：自行製作

Birchbox 的 Instagram 粉絲追蹤人數達16.1K，總發文數約4400篇，為目前主要經營的社群平台，其首頁不僅能直接連結網路商店，還能一指打給客服或是寄電子郵件給客服人員（如圖34）。



首頁顯示商店及聯絡資訊

電話

電子郵件

圖34 來源：Birchbox IG

Birchbox 在 Instagram 上平均每個月都有50篇的發文數量，以維持品牌能見度與刺激買氣（如圖35）。

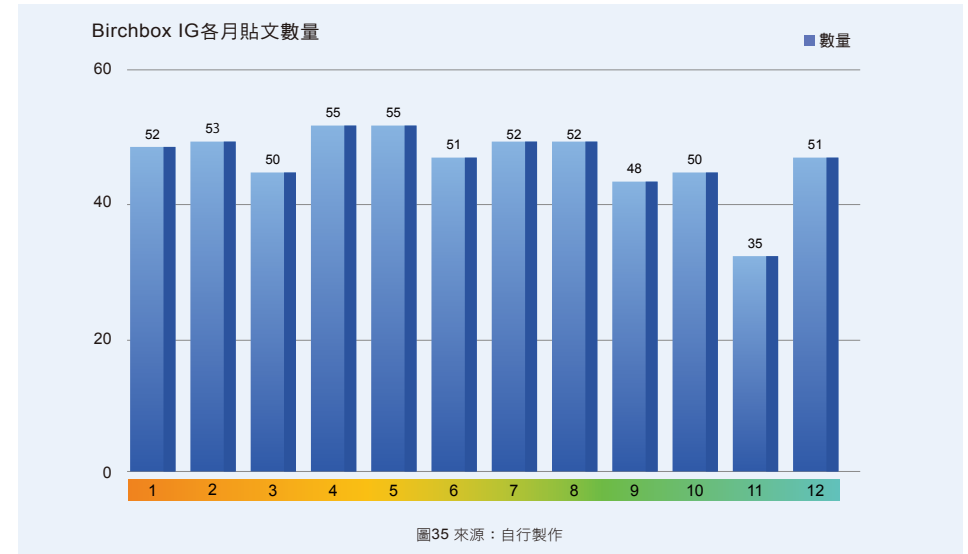


圖35 來源：自行製作

其官方 IG 貼文多以風格偏明亮、少女粉色系圖片為主（如圖36），簡單產品介紹與開箱影片為輔，且以具有繽紛花紋的訂閱箱為特色，吸引30歲以下小資輕熟女。其中也導入IG前年開始推行的購物功能，讓消費者能夠快速便利、更符合直覺的消費。



圖36 來源：Birchbox IG

Birchbox在Instagram發文最常提及的產品為其主打商品－訂閱箱，再者為活動宣傳與臉部保養品項（如圖37）。除了宣傳自家商品以外，小編亦會針對節慶與時事與民眾互動，例如2018年英國皇室大婚，Birchbox就發起了『複製梅根婚禮妝容』的活動，以增加親和力與銷量。

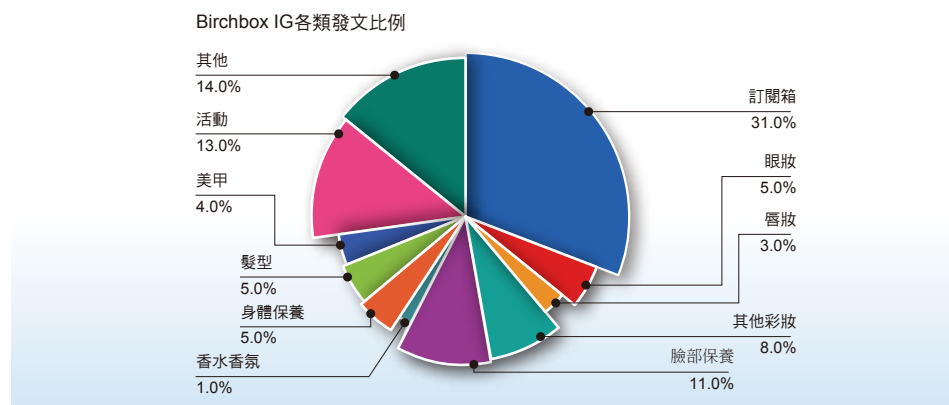


圖37 來源：自行製作

除了基本貼文外，Birchbox也積極使用IG限時動態功能（如圖38），甚至使用限時分類功能（如圖39），供造訪者清楚明瞭其用意。例如The B Team為工作人員簡稱，不定期利用短片的形式親身推薦商品，拉近與消費者的距離。Blog posts則是推廣官方網站部落格文，文章每篇不超過1000字，著重於提升生活格調與品質，進而將商品融入消費者的日常。



圖39 來源：Birchbox IG



圖38 來源：Birchbox IG

隨著直播潮流興起，除了YouTube簡明的開箱影片，Birchbox也在FB上直播，年輕的工作人員透過輕鬆活潑的閒聊，用實際使用者的角度，更貼近大眾的方式介紹商品及品牌，拉近與觀看者的距離，並且利用直播即時性的特色，快速解決觀看者當下的疑問，加強顧客與品牌的連結。畫面呈現上也以自然的方式呈現，沒有多加燈光或是鏡頭的變化，相對於其他品牌Birchbox更有平易近人的氛圍（如圖40）。



VS

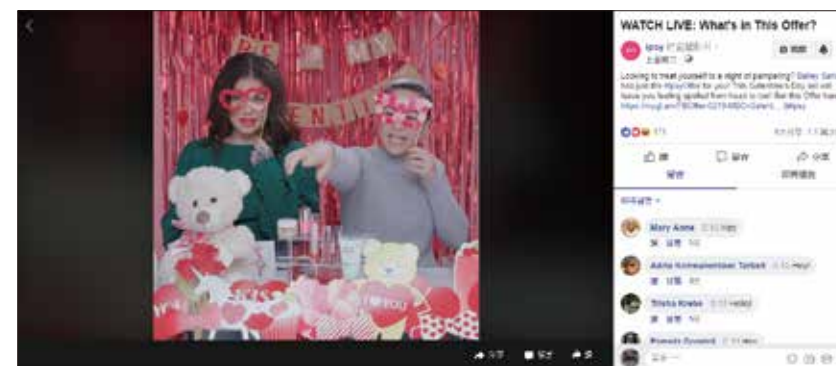


圖40 來源：Birchbox/ Ipsy FB



導讀03

英國電商市場有過去成熟消費習慣，雖面對脫歐後的經濟不確定性，但是整體來看，英國電商消費者仍具備良好消費能力，尤其中生代的千禧世代生活習慣已經改變，對於台灣企業而言，未嘗不是一個值得用新手法來行銷的舊市場。

英國過人的社群行銷能力雖炒得火熱，仍敵不過近期鬧得沸沸揚揚的英國脫歐事件（如圖41），正深深影響著英國電商的前途。脫歐造成英鎊趨於弱勢，雖使國外電商消費者的增加，可是以長遠來看，脫歐即代表英國與歐盟將劃分為兩個市場，如不謹慎應對額外的稅務、繁雜的手續與人力成本問題，都可能會限縮其營收和未來競爭力。



圖41 來源：Google搜尋

英國貴為電商成熟市場，中生代的穩定消費力支撐著許多電商平台創新的發想，讓許多「不可能」陸續在這個霧都實現。雖前途一片樂觀，英國脫歐的不確定性仍舊在市場上投下震撼彈，稅務問題成了許多電商平台計畫從英國出走的關鍵因素，如真以所謂『無協議』脫歐（如圖42），後面將造成更大的衝擊，須審慎應對。



圖42 來源：Google搜尋



導讀04

在歐洲市場中，另一個被台灣企業忽視的舊市場是法國，但是法國的電商滲透率是高於歐洲平均率的，因此站在英國和法國這兩大G7的經濟大國市場分析點上，進行法國電商的狀況分析，不僅有其必要性更有其重要性。

法國，另一顆在歐洲電商市場閃耀的星星，有著高於歐洲總平均25個百分點的網路滲透率、佔總人口數84%（如圖43），約有五千五百萬人的電商消費者，近四年來穩定小幅成長的人均GDP，在2018年成長率更是達到1.61%（如圖44），以上因素都帶給法國顧客略高於歐洲總平均的696歐元年平均電商消費額（如圖43）。

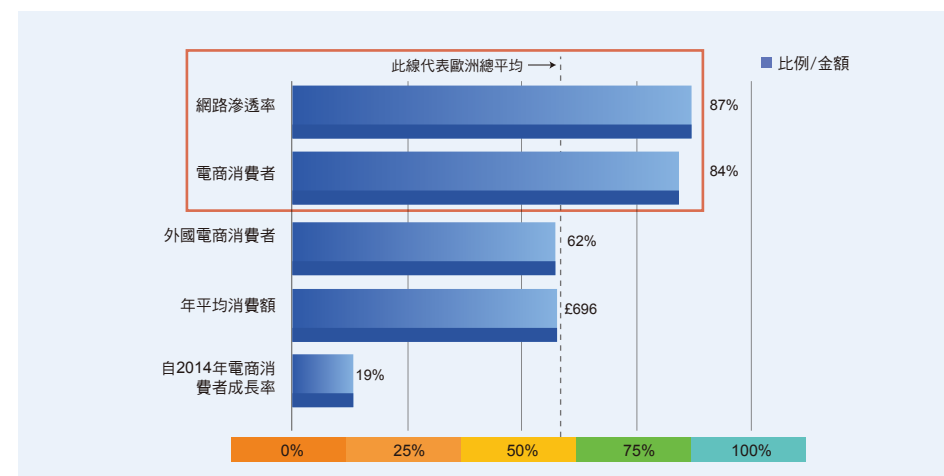


圖43 來源：Ecommerce foundation

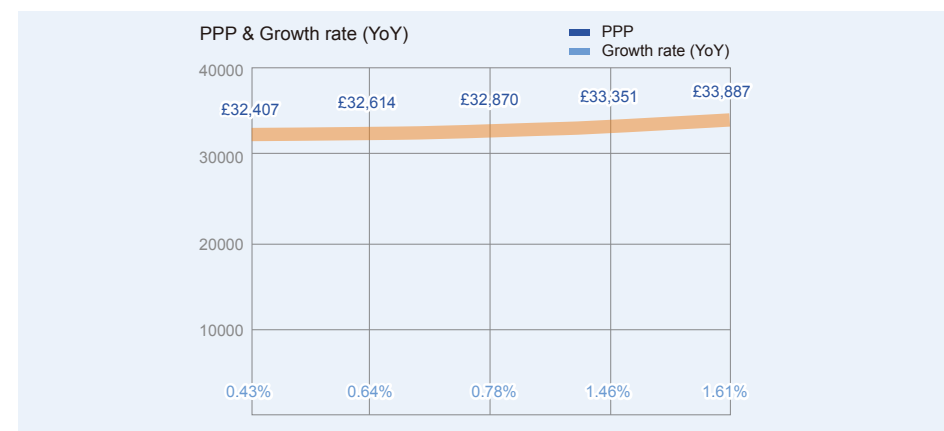


圖44 來源：Ecommerce foundation

根據圖45，在法國最受歡迎的電商平台可分為三大類，第一為提供多樣化商品的商城，例如全球最大美國電商Amazon與法國本土電商Cdiscount。其二為時尚類，像是排名第三的會員制奢侈品閃購平台vente-privee與排名第七的showroomprive.com，第三類才是消費性電子，如美國蘋果公司的官方電商網站。

排名	電商名稱	種類	來源地
1	amazon.fr	商城	美國
2	Cdiscount	商城	法國
3	vente-privee	時尚	法國
4	Auchan.fr	商城	法國
5	Apple	消費性電子	美國
6	fnac	消費性電子/媒體	法國
7	showroomprive.com	時尚	法國
8	La Redoute	時尚	法國
9	zalando	時尚	德國
10	boulangier	消費性電子/媒體	法國

圖45 來源：We are social

重視個人形象與生活文化的法國人，有50%的人口表示曾在電商購買，品項為衣服、鞋子、包包等時尚產品。在網路上時尚類用品在法國行之有年，顧客早已習慣此種商業模式，甚至連二手精品電商在法國也佔有一席之地。再者為書與家電，各佔36%與35%，隨後才為美妝保養與孩童用品，均有25%或以上的比例（如圖46）。

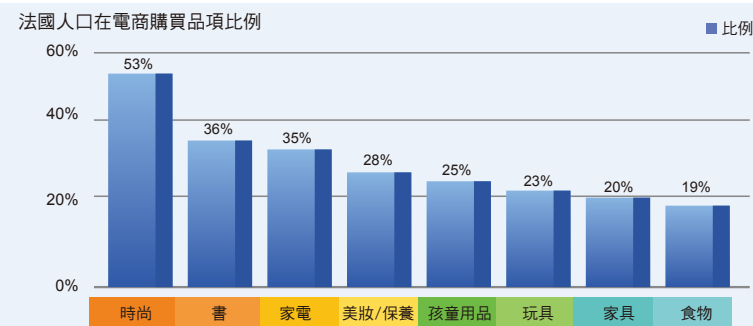


圖46 來源：Ecommerce foundation



導讀05

法國的世代交替比起英國似乎更清楚，尤其65歲以上退休族已占人口總數19.9%，這個族群的消費頻率可能不如35-49歲，但是若能掌握其消費重點，將是另一個新電商族群培養的契機。

根據法國政府統計，每五個法國人，就有一個為高齡人口（65歲以上），所佔比例為19.9%，約為一千兩百萬人。而青壯年人口佔法國總人數的49.2%（如圖47），其中35-49歲為電商消費者中占比最高族群，2017佔總電商消費人口數的27%，屆齡退休50-64歲人口，也佔有24%的比例（如圖48）。仍處在工作衝刺階段的千禧世代仍為電商消費主力，另一個與千禧世代訴求不同的退休嬰兒潮族群，也是另一批值得耕耘的群體。

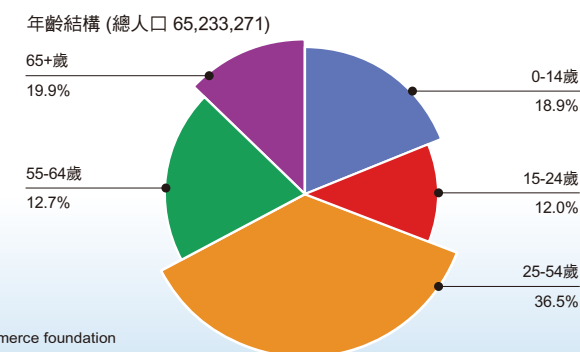


圖47 來源：Ecommerce foundation

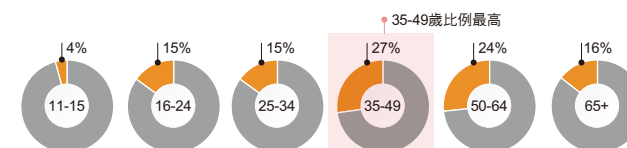
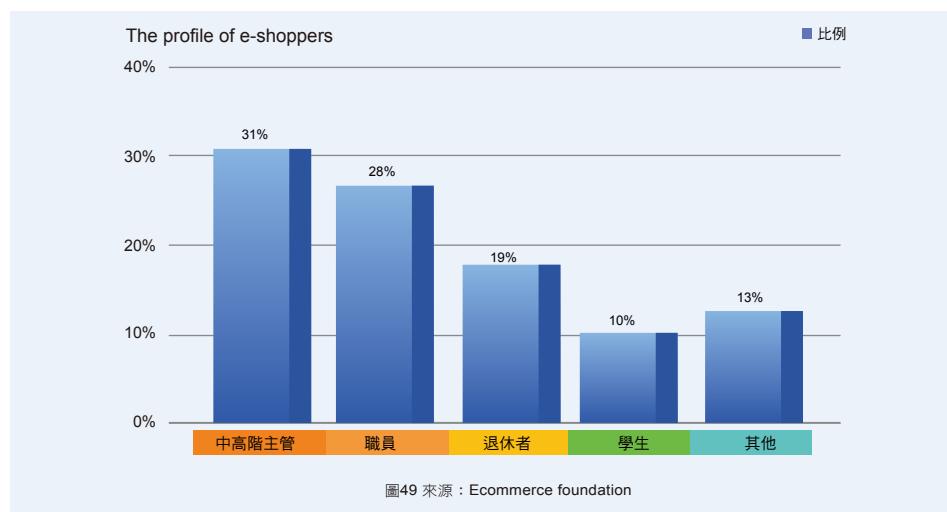


圖48 來源：Ecommerce foundation

嬰兒潮世代的法國人，較務實，擁有穩定的工作與早點成家立業為生活的主要重心。相對於千禧世代而言，面對這快速變動的世代，挖掘自己真正感興趣的人事物和提升生活品質比穩定來得更為重要，法國因而成為了寧願單身或是同居的國家。根據法國官方統計顯示，接近一半的人口感情狀態仍屬單身。

電商主要三大消費族群，依據比例高到低，最高為中高階主管，其平均有接近四萬歐元的年收入（約為138萬元台幣），佔比為31%。其次為公司職員，平均年薪資兩萬五歐元（約為86 萬台幣），所佔比例 28%。再者為佔19% 的退休族（如圖49）。由以上所述可知，法國電商消費族群仍為有工作收入者為主，而退休族的消費比例也不容小覷。其注重生活情調的性格因而產出許多具有高質感的品牌。



生性對「美」很有一套的法國人，對經營品牌形象與行銷皆頗具盛名，近幾年興起的社群網站行銷也是做得有聲有色（如圖50）。

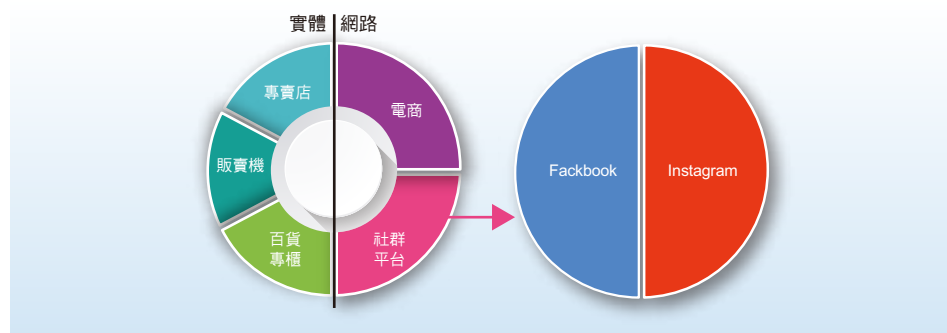


圖51 來源：Kusmi tea

Kusmi tea 為法國著名的一百五十年精品茶品牌，擁有精湛的製茶技術，主要的消費客群為中高收入、注重生活品質的女性。除了原葉獨有的香氣以外，精緻、細膩的外包裝（如圖51）與店鋪設計（如圖52）也成了吸引消費者的一大因素。



圖52 來源：Kusmi tea

為了跟上時代的腳步，Kusmi tea這幾年積極的創新，除了針對新一代消費者推出Iced tea（如圖53）、符合中老年齡層健康取向的Detox tea（如圖54）與推出獨具設計特色的茶葉販賣機外（如圖55），還針對社群媒體行銷這部分加強以拓展客群。



圖53 來源：Kusmi tea



圖54 來源：Kusmi tea



圖55 來源：Kusmi tea

Kusmi tea在2013年開設IG與FB帳號（如圖56），到了2015年底開始在IG利用獨具設計感的圖片與俏皮可愛的文字吸引大眾的注意。雖然發文頻率不高，不過截至目前為止有90.4k的追蹤者，平均每篇文章有1500個讚，並因自2017年尾開始積極推廣美國市場（如圖57），增加英語此語言別，其後更增加社群購物功能，成績斐然。其中獨特之處為，Kusmi tea完全不使用hashtag來增進平台能見度（如圖58），對其品牌來說，貼文的視覺舒適度比什麼都來得重要。

分析項目	社群平台	Instagram	Facebook
追蹤人數		90.4k	32k
成立日期		2013/3/19	2013/3/4
貼文重複性		-	1/3 來自IG
平均按讚數		1500	50以下
平均留言數		平常:50以下 抽獎:1000-2000	10以下
社群購物功能		有	無 (只能連結至官網購物)
行銷策略		高質感圖片:提升企業形象 KOL合作:拓展客群	增加營收:折扣碼 將茶融入生活中:K by Kusmi

圖56 來源：自行製作

IG 貼文分析	2018年貼文總數	219篇、3篇/週
	類型/迴響狀況	新茶推廣:1000 liked上下 茶葉指南:1500 liked上下 互動文:1000 liked上下 抽獎文:2500 liked上下
	圖片風格/平均字數/ 內文風格/語言別	獨具生活品味、有設計感/61個字/ 活潑、俏皮、具意象/法、英(2017尾)
	emoji	🇫🇷 🇺🇸 🍵 🍓 🍌 🍋 🍊 🍓
	hashtag	無(為保持貼文整潔度)

圖57 來源：自行製作



圖58 來源：Kusmi tea IG

其 IG 圖片極為精緻，兼具生活品味與設計巧思，色澤飽滿、擺設獨具風格（如圖59）。除了單一圖片以外，亦會有大圖裁切成小圖的發文編排（如圖60）。



圖59 來源：Kusmi tea IG



圖60 來源：Kusmi tea IG

過節時Kusmi tea依照傳統會在IG上舉辦留言抽獎的活動，因此聖誕節為貼文數最多的一個月。貼文種類最高的為自家最主要商品－茶，其次為與KOL（Key Opinion Leader）的合作圖文（如圖61、圖62）。

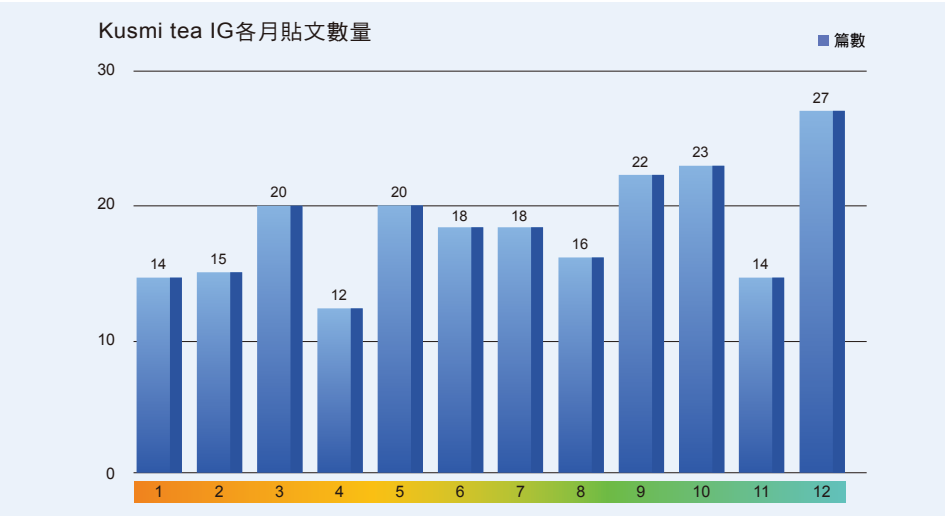


圖61 來源：自行製作

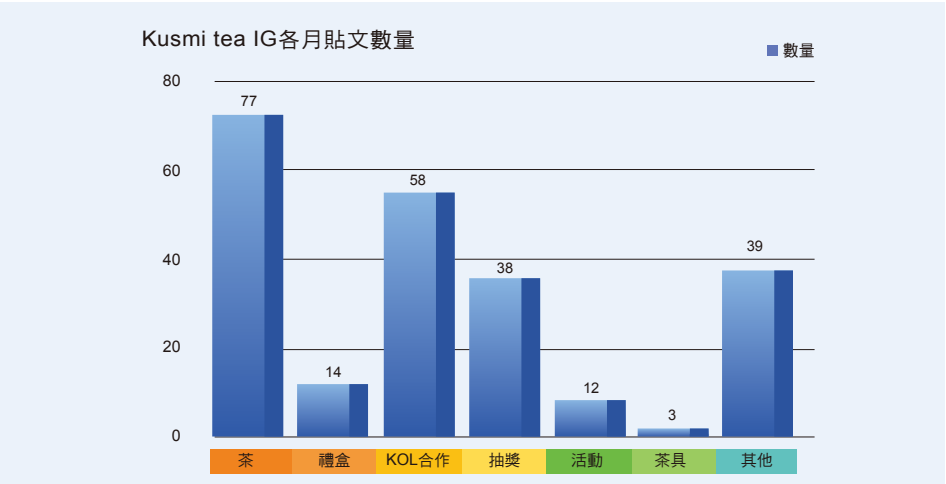


圖62 來源：自行製作

另一個 Kusmi tea經常使用的功能為 IG 限時動態，與貼文相比又更重視排版、視覺舒適度與互動性（如圖63）。雖各家限時動態多以短片為主，Kusmi tea為了維持動態的品質，堅持使用圖片與Bloomerg解決短片像素過低的問題。其中文字不超過15個字，以確保動態整潔度（如圖64）。

IG 現實動態分析	現實動態總數	326篇
	圖片風格/平均字數/ 內文風格/語言別	有設計感、重視排版/15個字 簡述/法、英(2017年尾)
	emoji	🇫🇷
	hashtag	無(為保持現實動態整潔度)

圖63 來源：自行製作



圖64 來源：Kusmi tea IG

Kusmi tea	三大屬性	現時動態類型名稱	內容	頻率
	常態性貼文	K by Kusmi	公司歷史、食譜、新聞與茶飲指南	1篇/週、常態性
	產品推廣	Tsarevna	此限量茶品推廣	7篇/週、為期1個月
		Earl Grey	伯爵茶推廣	10篇/週、為期3週
		Makaibaril	Makaibari茶推廣	14篇/週、為期1週
		Aqua Exotica	Aqua Exotica茶推廣	10篇/週、為期2週
		Thes glaces	冰茶指引	8篇/週、為期2週
		Le the	品茗	7篇/週、為期1週
		La production	茶製成	10篇/週、為期1週
	特殊行銷活動	evianingusedxk	與evian瓶裝水聯名茶飲推廣	5篇/週、橫跨6個月份
		October Rose	防治乳癌活動	24篇/週、為期2週
		TX2	與WWF的老虎保育活動	7篇/週、橫跨3個月份

圖65 來源：自行製作

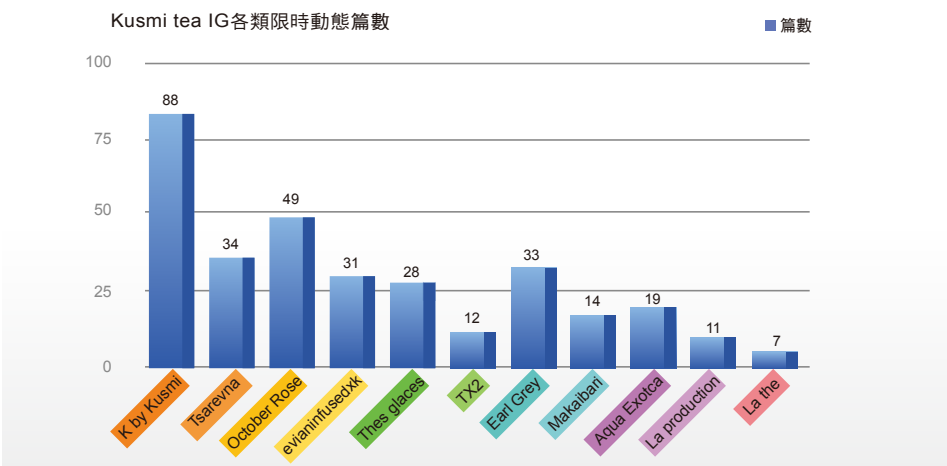


圖66 來源：自行製作



圖67 來源：Kusmi tea IG

限時動態發文種類分為三大類（如圖65、圖66），常態性貼文為介紹茶葉文化與如何將茶融入生活中的K by Kusmi 部落格行銷動態，其中又以旅遊與茶葉短片為重。第二類為產品推廣，除了經典的伯爵茶之外，也提供冰茶指引，最近更推廣將冰茶引入調酒的新概念。最後一類屬於特殊行銷活動，其中另人耳目一新的是，因目標客群為女性，便進一步與乳癌防治做相關連結，推出新包裝與充滿女性風采的提袋（如圖67）。除了提高銷量以外，也為女性盡一份心力。

FB 貼文分析	2018貼文總數、頻率	271篇、5篇/週
	類型/迴響狀況	新茶推廣:平均25個讚 KOL合作:平均25個讚 K by Kusmi:平均10個讚 折扣/抽獎文:平均20個讚
	圖片風格/平均字數/ 內文風格/語言別	顏色繽紛(無IG上精緻)/50字/平淡/英
	emoji	🍷📷💕🍷🍷
	hashtag	#K by Kusmi

圖68 來源：自行製作

Kusmi tea的臉書平台經營能力與IG相差甚遠，雖然發文量大，觸及率與回應的熱烈程度卻十分低落（如圖68），最主要原因為圖片不如IG上面來得精緻細膩，就算是推廣同一個活動，可以明顯看出兩者的用心程度（如圖69、圖70）。另一值得關注的點為，除了25歲以下的女性以外，社群用戶習慣在平台上不留下任何痕跡，不按讚、不留言，可是卻自動被吸引而前往購物網站消費成了輕熟女們的獨特習性。



圖69 來源：Kusmi tea IG

比較	社群平台	Instagram	Facebook
	圖片	精緻、具整體性、解析度高	簡單、解析度差
	內文	活潑、俏皮	平淡
	迴響度	平均1500個讚	平均50個讚

圖70 來源：自行製作

Kusmi tea除了聚焦於年輕一代的社群行銷以外，也開設了一個叫K by Kusmi的部落格（如圖71），用更適合30-45歲年齡層女性的方式，拉近彼此的距離。文章類型跟其他所經營之社群平台也有區別，主要偏重於旅遊與文化介紹。部落格簡潔、明亮，不定期的發布文章，並搭配一張主題圖片與分享文章至各社群平台的按鈕（如圖72）。

部落格文章分析	文章總篇數	102篇
	類型	Tea、Travel Interviews Inspirations Dossier、Contact
	圖片風格/平均字數/ 內文風格/語言別	生活風格/1000字以內/主題式、記述文 法、英、日
	emji	—
	hashtag	#Taste、#DETOX、#WATER #TIME、#150YEARS

圖71來源：自行製作



圖72來源：K by Kusmi

在法國進行電商合作時，需了解在這個社群平台成為另一個行銷利器的時代，尤其是目前最受大家歡迎的 Instagram，如操作得宜將間接與直接提升企業形象與銷售額。其中最受法國人歡迎的社群平台Instagram，此平台上的行銷因為法國人對所謂『美的事物』有比普遍歐洲人更嚴格的標準，需更著重於精緻、細膩、兼具設計創意與色彩搭配的圖片，時尚感也是一個不可或缺的元素。



導讀結論

綜觀英法兩國在電商平台上的歷程，可以清楚看到千禧與後嬰兒潮兩個世代明顯消費習慣的不同，而法國人對於生活美感要求度高於英國，特別是在社群平台上的行銷視覺水平更需嚴謹，因此台灣企業若能滿足法國人對視覺美感的要求，那麼在歐洲的行銷就已足夠了，只是兩個世代所渴望的生活文化仍大有不同，台灣企業仍需區隔在地化的手法，來交叉因應兩國電商行銷所需，在這兩個舊市場中，用新策略、新手法來獲取新商機。

市場行銷專欄

OTT 電視的發展與未來展望

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨潘政傑聯合撰寫



ginabranding@innovation



導讀前言

物聯網的發展似乎只和幾個產業有關？其實不然，因為萬物物聯的概念已經導入各產業，也成為不可拒絕的壓力了，尤其在「資訊串流」的概念下，企業運用的面向加大，更會影響未來產品服務系統的應用，引此本專題從OTT電式發展的概念為基礎出發，讓台灣製造為主力的企業了解其趨勢脈絡，以期未來轉換應用在客戶服務與產品技術傳輸等功能上，進而強化台灣中小企業的市場競爭力。

隨著網路科技的發達，過往需儲存於實體硬碟之資料現可將其存放於雲端，需要使用時再將其下載至裝置即可，解除了人們辦公的地理限制，串流技術的出現，讓人們不再需要事先儲存整份檔案於實體硬碟，只要透過網路便能存取需要的部分，讓網路科技不僅擴大人類的辦公模式，也改變人們的娛樂方式。串流，英語為Streaming，意指將資料分割為一個個小封包，以網路推送至裝置，在輔以特殊加密與傳送協定，使資料的傳輸有如行雲流水般順暢，資料的接收端不再需要事先儲存整份資料，只要在連網良好的環境便可以透過串流技術獲取需要的資料，省去存資料之麻煩，目前這項技術廣泛運用於線上音樂、影視，下圖為使用串流技術傳輸視訊資料之影視平台。

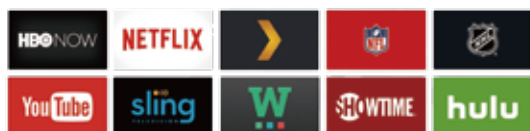


圖1 圖片來源：<https://www.inc.com/sarah-jackson/best-tv-streaming-services.html>

網路技術的發達除了催生影視頻台外，也為有線電視帶來新的傳輸方式，從前有線電視（台灣稱為第四台）透過獨立之訊號線傳輸，現可透過網路寬頻傳輸，稱為寬頻電視IPTV，如中華電信推出之MOD網路電視，若非以傳統頻道媒介收視之影視節目，稱為OTT（Over The Top），目前OTT電視平台內容多為影劇，部分OTT業者提供電視節目直播服務。網路科技的發達也讓網路的訂閱資費降低，形成電視節目的收視媒介由有線電視、寬頻電視、OTT三家鼎立的新局面。



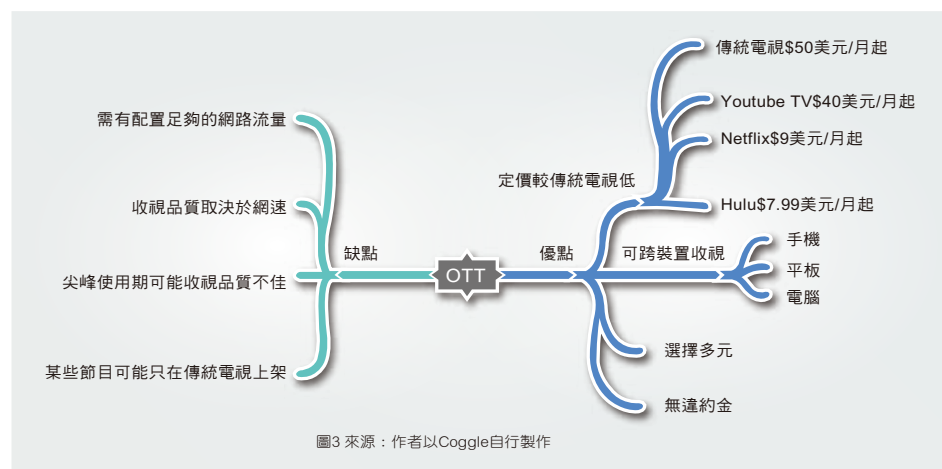
圖2 來源：<https://iptvmiddleware.com/iptv-ott/difference-between-iptv-and-ott/>

OTT服務之優點

- 價格
OTT電視資費方案多為月費制，相較有線電視、寬頻電視低
- 收視裝置
OTT服務可支援多種行動裝置，如智慧型手機、平板、電腦，亦或是智慧型電視內搭載App也可以直接登入後收看，有些OTT服務可在遊戲機上運行，且OTT多可跨裝置收視，可同步不同裝置間的收視紀錄，甚至可同一帳號，多個裝置同時收視。
- 選擇
OTT服務因主題定位明確，消費者可依據自己的喜好訂閱相對應之OTT服務，打破傳統電視吃大鍋飯的資費模式，也因此可以讓月費相較低廉，且OTT服務訂閱後可隨時取消，費用僅收至該月滿月為止，不會有違約罰金之產生。

OTT服務之缺點

- 收視品質取決於環境網速
- 若大量用戶收視同時收視節目時，收視品質可能受影響
- 某些節目僅於傳統電視上架，亦或是下檔後才能於OTT平台收視

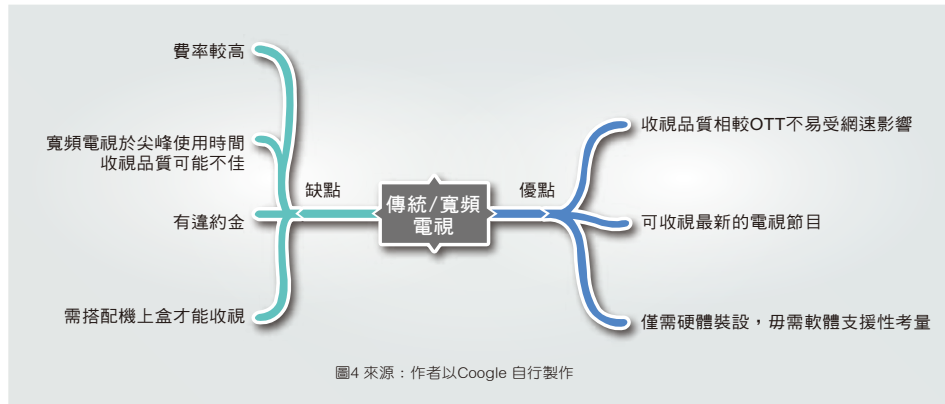


寬頻電視之優點

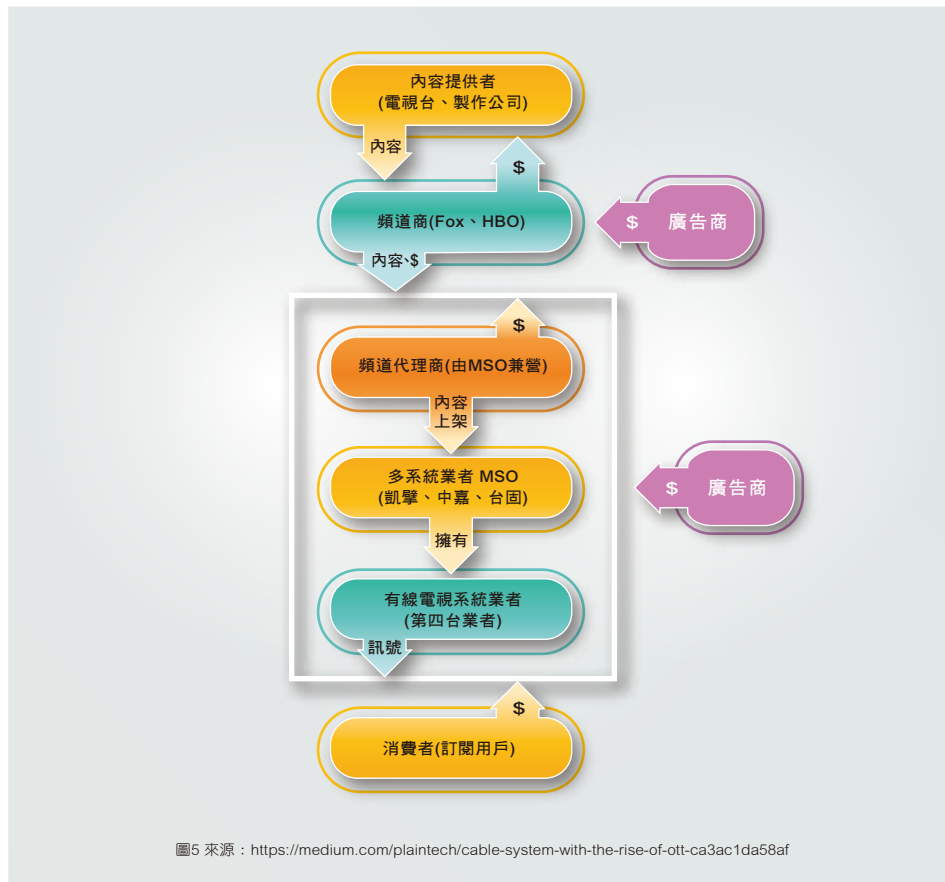
- 寬頻電視訊號線因走專屬網路通道，收看品質不受訂閱網路速度影響
- 可收視最新之節目
- 僅需寬頻電視機上盒裝設，毋須擔心相容性問題

寬頻電視之缺點

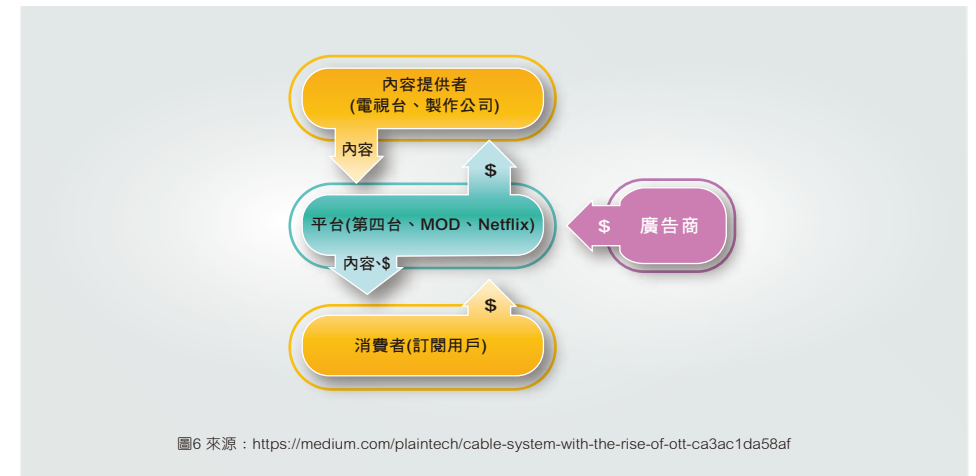
- 資費相較OTT為高
- 提前解約會有違約金產生
- 大量用戶同時收視時，收視品質可能受到影響
- 需安裝專用機上盒方可收視



分析節目於傳統電視上架至收視戶之流程（如圖5）



分析節目於OTT與寬頻電視上架至收視戶之流程（如圖6），可明顯觀察出相較傳統電視，去中間化省去節目上架層層授權，可合理推論受益於去中間化使OTT訂閱資費相較傳統電視為低。



本段將介紹幾個臺灣本土與外國OTT平台

1. Netflix

Netflix創立於美國，目前是全球市值最大專營OTT之公司，Netflix於2016年1月正式進軍台灣市場，同時宣布旗下影音服務已拓展至130個國家/地區。



圖7 來源：Netflix官網

Netflix平台內容主要為美國影集，亦有其自製之影集，如知名的毒梟、紙牌屋等等，除了美國影集外，還可以透過Netflix收看美國電影，近期Netflix也推動在地化經營，與當地市場的製片商簽專約在其平台上架連續劇，如台灣影視名人劉若英主導之「後來的我們」連續劇。

截至2017年底Netflix訂閱戶達5700萬人，主要市場依序為：美國、挪威、加拿大、丹麥、瑞典、荷蘭、奧地利、芬蘭、德國。

Netflix的操作介面相當容易上手，在台灣市場也推出繁體中文字幕服務。



圖8 來源：Netflix官網

Netflix在臺灣市場的訂閱費用採三段式，主要依據可同時收視之裝置數目進行分級收費，並提供初始加入之用戶一個月期間免費收看。



圖9 來源：Netflix官網

2.Hulu

Hulu是美國知名串流OTT平台，主要內容為美國電影、動漫卡通、影集、Hulu自製內容、體育等等。

Hulu目前尚未進軍台灣市場，雖可在台灣付費訂閱，但平台內影片皆不提供中文字幕，Hulu的訂閱內容分為兩種，一為僅收看Hulu平台內所提供之影集，二為除了一方案外，可透過Hulu收看有線電視直播之套餐，因此Hulu可視為具有寬頻電視與OTT特色之平台。Hulu影視訂閱亦採分級制，相較Netflix以同時可收看裝置數目作為資費分級，Hulu以部分去廣告與全去廣告作為分級基礎，訂閱戶若希望收視時完全不受廣告干擾，可選擇每月額外加費\$4美元。Hulu也提供初始用戶一個月免費觀看期間，不滿意之用戶可隨時取消，不會被要求支付任何費用。

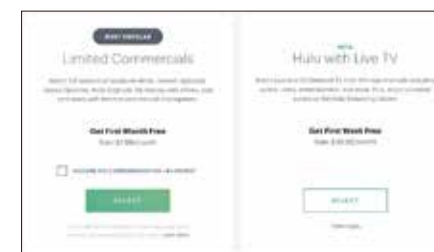


圖10 來源：Hulu 官網

3.愛奇藝

愛奇藝是中國大陸知名OTT影視平台，於2016年3月底正式進軍臺灣市場，主要內容有日韓台陸連續劇、美日韓台電影、動漫、體育、自製短劇等等。



圖11 來源：愛奇藝官網

愛奇藝收費模式以訂閱期間作為分級，分為月度、季度以及年度，愛奇藝也提供初始用戶一個月免費收看期間，不滿意之用戶可隨時取消，不會被要求支付任何費用。



圖12 來源：愛奇藝官網

4.KKTV

KKTV為KKBOX集團所成立的OTT品牌，以日韓臺陸連續劇、日本動漫為主要内容，2016年7月正式進軍臺灣OTT市場。



圖13 來源：KKTV官網

KKTV的收費模式採月度與季度，並提供初始用戶三天免費觀看期，不滿意之用戶可隨時取消，不會被要求支付任何費用，若三天後決定付費訂閱的用戶，KKTV加送一個月免費觀看期。



圖14 來源：KKTV官網

5.CATCHPLAY

CATCHPLAY是臺灣獨立電影發行與數位內容整合商，2016年3月宣布投入OTT市場，內容部分，由於 CATCHPLAY 近年積極參與電影製作從投資、發行、版權整合到頻道及平台的上下游流程，目前除了多家本土獨立片商，國際片方面也 and 好萊塢環球、華納等8大片商密切合作，累積可在平台播映的電影版權片單高達2000 部左右，現在已上架約 1000 部國內 2- 3 個月內下檔的熱門電影，並且保證每週更新，每月新增數十部。和Netflix主打的自製影集不同，CATCHPLAY隨選內容將以電影為主，未來也不排除新增電視劇。

CATCHPLAY強調自己是一個熱愛電影的團隊，因此每部電影都會提供完整簡介、卡司、劇照、爛番茄及IMDB網友評分等參考指標，每天還會編輯兩篇電影專文，讓大家能在上面找電影、聊電影、看影評。另外還有8項大分類與多達320項的子分類，幫電影愛好者更快找到想看的電影。

資料參考：<https://www.inside.com.tw/2016/03/22/catchplay-on-starts-demand-movie-in-taiwan-and-singapore-indonesia-soon>



圖15 來源：CATCHPLAY 官網

CATCHPLAY收費方式分為免費及月費兩種方案。免費方案不採Netflix的限時看到飽策略，而是每月有一部免費電影，免綁信用卡的永久免費方案，月費訂閱戶可收看熱門院線片，兩種方案內沒有包含的影片都需要另外租借，單片價格為台幣\$60～\$80間。



圖16 來源：CATCHPLAY 官網



圖17 來源：CATCHPLAY

6.LINE TV

LINE TV是韓國即時通訊軟件 LINE 延伸之影視功能，於2015年4月正式進軍臺灣OTT市場，LINE宣稱其軟件附屬功能使用率LINE 各項功能使用率為免費貼圖95%、官方帳號：75%、LINE Points：56%、LINE TV：43%、動態消息41%、LINE購物：25%，截至2018年5月LINE TV已累積10億觀看次數、9500小時觀看時間。

資料參考：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20171110004298-260412>
<https://cnews.com.tw/119180507a01/>

為促進市場滲透率，LINE TV目前採完全免費收視模式，且不定期舉辦收視影集即贈LINE Points之活動，以吸引LINE目前在臺灣擁有的500萬用戶使用LINE TV收視內容。目前LINE TV內容多為臺韓影劇，亦有向電視台授權刊登電視劇，除了影劇外，也可以透過LINE TV收視演唱會官方直播。



圖18 來源：LINE TV 官方網站

圖19為同溫層數據整理臺灣OTT市場演進圖，臺灣的OTT發展可追溯自2014年中華影視推出之中華影視（Hami Video），2015年開始許多本土OTT平台如雨後春筍般投入OTT影視市場，其中LINE TV為韓國即時通訊軟件LINE所延伸之視頻觀看功能。2016年是臺灣OTT市場競爭白熱化元年，隨著海外知名OTT競爭對手的加入，給予本土OTT業者不小壓力。



圖19 來源：http://socialspheretw.com/news_detail.php?Key=39

圖20為同溫層數據製作之目前經營臺灣OTT市場業者的收費模式與內容分析圖，目前臺灣OTT市場的經營方式多為採部分免費觀看之模式，僅Netflix因其上架之內容與其他競爭對手未重複之緣故，採完全收費制。

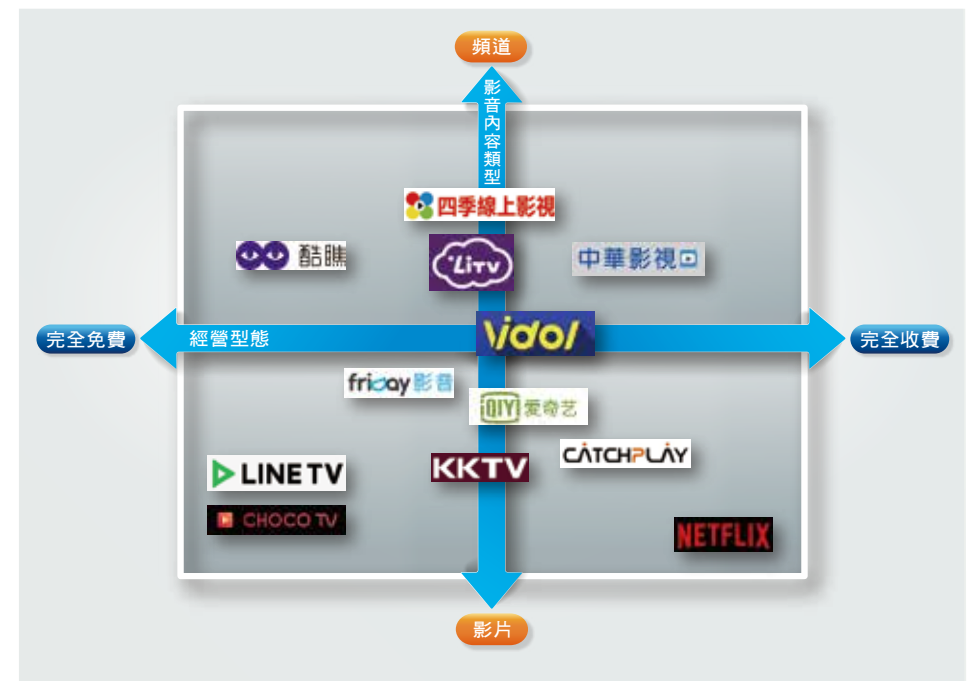
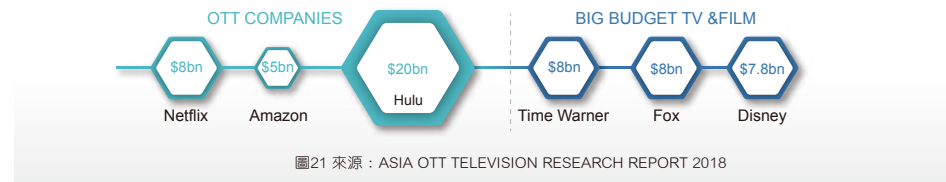


圖20 來源：<https://www.bnext.com.tw/article/48534/ott-kktv-business-model>

圖21為Brightcove整理美國OTT業者2018年所規劃之自製影集預算，日前各媒體巨擘透過新聞市場宣稱已共同募資募資\$10億美元成立New TV OTT短劇平台，計畫製作15分鐘一集的短片，每季製作費約\$500萬美元，收費模式預計採Hulu的兩級訂閱制（付費看少許廣告與無廣告訂閱），關於計畫製作之影視內容，目前New TV尚未對外公布，以New TV製作費用相較其他競爭對手並無特別『重本』，如何在強敵環伺的美市場發表令觀眾耳目一新之代表作，考驗著New TV的製作團隊。

資料來源：<https://money.udn.com/money/story/5599/3298643>



將視頻平台做個簡單整理

- UGC (User Generated Content)
由業餘用戶所組成之視頻平台，用戶可為個人或為團體，內容多為原創性以娛樂他人之社交性質為主，Ex.短視頻、直播平台。
- PGC (Partner Generated Content)
以專業電視台、製片商為主之視頻平台，內容多為有緊密劇情之影集、電影，並向訂閱戶收取訂閱費用以支付授權刊登之影視內容Ex.OTT平台。
- PUGC (Professional User Generated Content)
由業餘用戶、專業網紅用戶共同組成之影視平台，內容多元，由較專業用戶所製作之內容可能有初步的劇情構想，部分甚至有商業置入。PUGC平台兼具社交與商業之性質，主要仰賴流量（瀏覽量）作為分紅之指標，Ex.17直播、YouTube、IGTV。

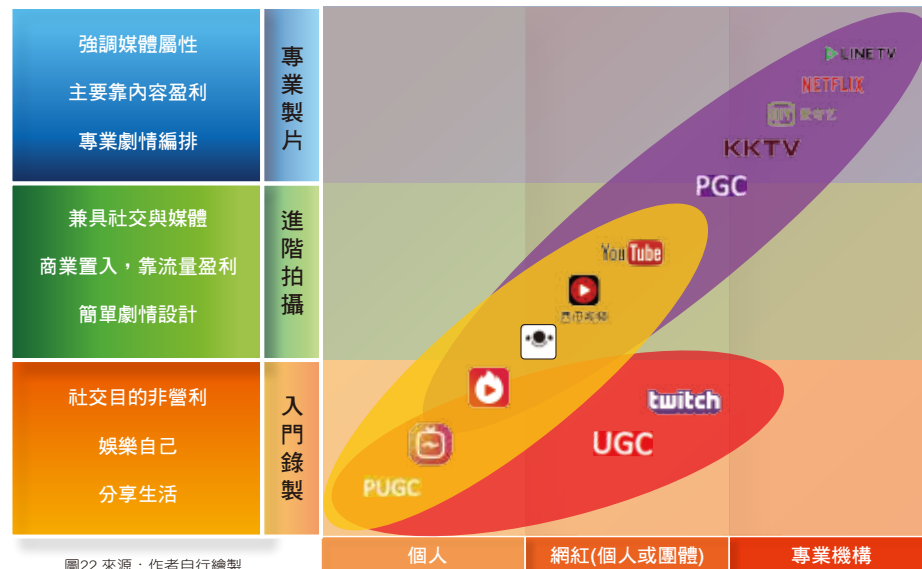


圖23為臺灣OTT排行榜，付費OTT目前以愛奇藝穩居龍頭。其他於YouTube上架之電視頻道每月皆有百萬人次收看的實力。



圖23 來源：<https://www.ovotv.com/blog/zh/2017/09/15/ovodata2017q3/>

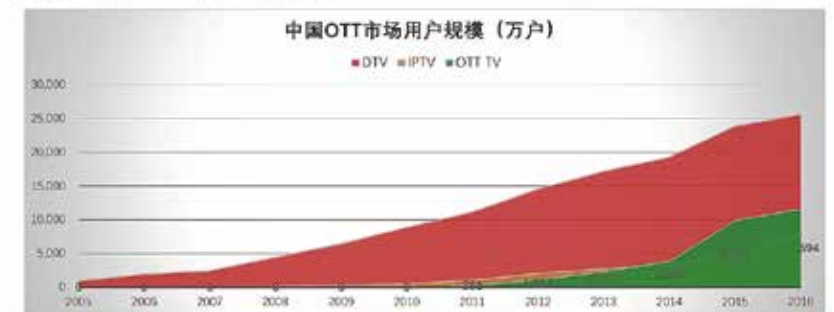
以下將針對中國、亞洲、全球性之OTT與電視收視習慣進行分析

中國OTT電視用戶分析—以阿里電視為例

中國OTT家戶覆蓋規模於2014年開始爆增，於2016年正式突破1億家戶，隨著汰機潮，未來可期與傳統電視分庭抗禮。

中国OTT TV“覆盖家庭”规模：2015年超过IPTV，2016年突破1亿户

- OTT TV市场规模不断扩大，传统电视用户逐渐转向OTT终端转移，OTT TV市场潜力不容忽视。
- 随着OTT盒子渗透率提高，OTT TV将成为OTT TV市场最大增长点。



以覆蓋人數計算，智慧電視已超越平板電腦、筆電，未來可期超越桌上型電腦，智慧電視解決過往收看OTT電視須使用電視以外之裝置方能收看之限制，且可同時觀看之人數相較其他裝置更多，可期未來將成為中國主要收視之媒介。

中国OTT TV “覆盖人数”规模：2016年突破3亿人

OTT TV覆盖的网民规模正在快速增长。2015年已经达到2.11亿人，预计2018年将超过3亿人。智能电视成为仅次于智能手机的第二大互联网设备。



圖25 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

中國是OTT電視的主要市場，隨著互聯網的普及，OTT服務的興起，中國人開始認同智能家電對於生活之重要性，推動OTT電視的市場需求。

2016年全球OTT 电视零售量規模1.2亿台，中国占比34%为大市场



圖26 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

OTT電視在中國的銷量近年極為驚人的增長，除了代表中國人的消費能力提升外，也代表著消費偏好的變遷，生活智能化觀念逐漸為消費者所接受。

中国OTT电视零售量持续高速增长

2013-2018年中国OTT电视市场零售量规模 (万台)



圖27 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

OTT電視的收看時段與傳統電視近乎重疊，集中於下班後至就寢時間。

电视收看时段 %

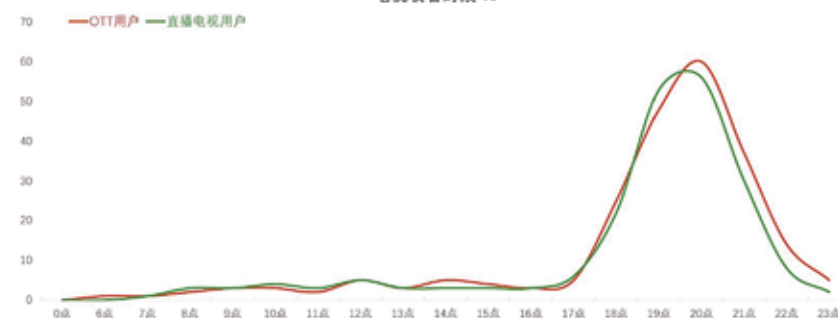


圖28 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

中國OTT電視用戶主要收視節目為電影、電視劇、綜藝節目，每天平均收視時間為1.64小時，每天平均收視電視2.68次，從上述使用時間可合理推測OTT電視是中國用戶娛樂消遣的重要媒介之一。



圖29 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

下圖為中國OTT電視用戶每日個時段收視節目類型前兩名，可發現OTT電視用戶在各時段的收視排行首位多為綜藝節目，其次為電視劇。圖下方『直播』意指節目於攝影棚錄製與播送同步，6點至8點上班前以新聞時事為收視節目首位，接下來到中午用餐時間已電視劇為收視首位，中午用餐時間依舊以新聞時事為收視首位，下午時段至16時下班前以電視劇為收視首位，較為奇特的是，17點後至18點以新聞時事為收視首位，推測原因為9點前上工之勞工族群下班後返家開始收視電視所致。20點開始以電視劇為收視節目首位。從直播電視用戶習慣發現中國電視收視戶於上工前、中午休息時間、下班後至20點前主要收視節目為新聞時事，非這些時段主要以電視劇為主要收視節目。

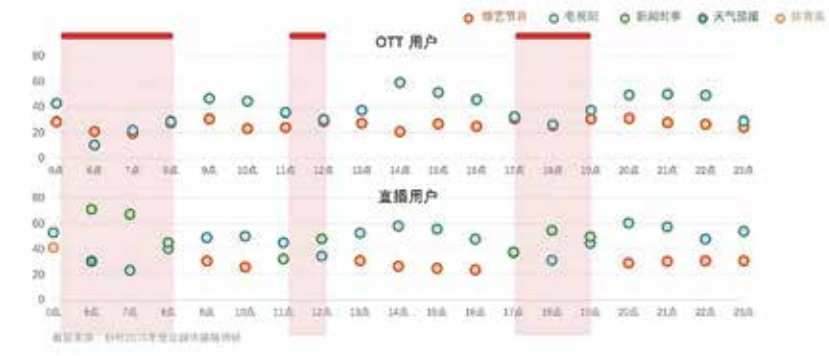


圖30 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

以收視節目分群，可發現老人在電視收視時扮演『陪看者』的角色，電視對於老人來說是極為重要的娛樂媒介，與家人一起收看电视之目的並非為收看自己有興趣之節目，應解釋為藉看电视打發時間，因此行程有老人一同觀看的節目類型相當廣泛之現象。親子共同收視之節目以電視劇、動漫卡通相較其他族群為突出，可合理解釋為父母陪同孩子一起收看电视，此現象亦可延伸解釋動漫卡通的收視族群竟以孩子與父母、祖孫兩代、祖孫父母三代為主要收視族群之原因。兩人世界以電影為收視偏好較高之節目類型。獨自觀賞電視的族群以電視劇、電影為大宗。

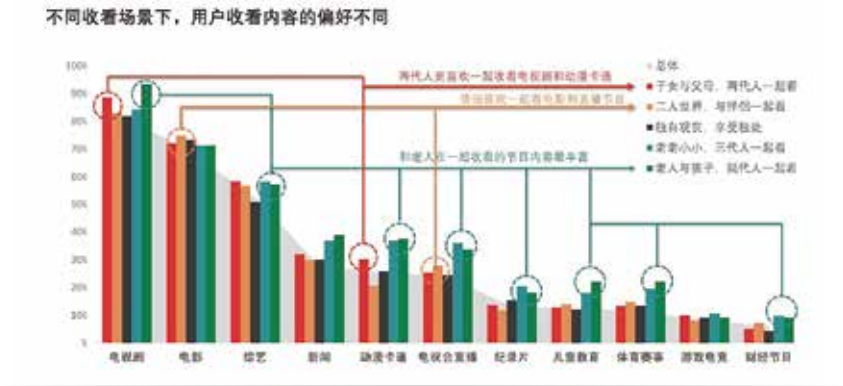


圖31 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

以阿里電視收視時間為例分析OTT電視的收視習慣

● 週間工作日

於18~20點下班用餐時間為收視高峰期，有老人陪同收視的時間則是在中午前與下午時間略高，進入半夜後以獨自觀賞與祖孫一同收視相較其他族群為高，可合理解釋為老人會待孩童們就寢後方才安心就寢，因此會陪同觀看電視，獨自觀賞的族群因某些影劇不適合闔家觀賞，會選擇在大家都入睡後的時間觀看影視。

● 週休假日

週休假日收視OTT電視的時間帶相較週間工作日普遍延長，祖孫一同收視的時間自早晨開始顯著地高於週間工作日，各族群凌晨後仍舊收視OTT電視的比率亦顯著高於週間。

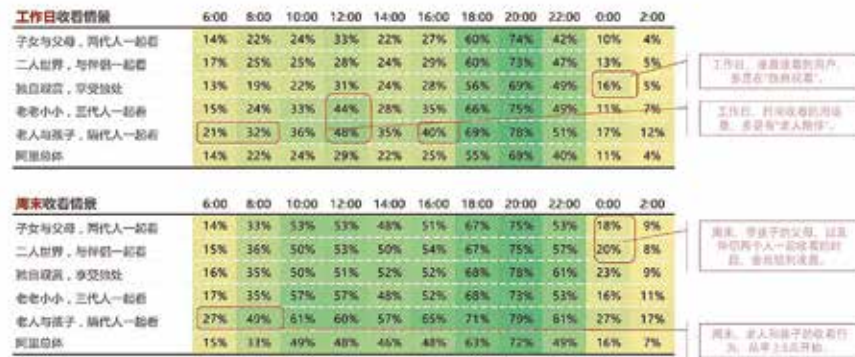


圖32 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

比較阿里電視各族群收視戶週間工作日與週休假日的電視收視時長，各族群於週休假日時的收視時長顯著地高於週間一小時。



圖33 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

比較傳統電視與OTT電視在各時段的同時收視人數，可發現OTT電視收視戶在時段大於等於傳統電視的同時收視人數，進階分析OTT收視戶的收視媒介，發現以智慧電視內建之軟件直接收看OTT電視的比例在各時段幾乎大於其他兩者媒介，由此可產生兩個合理推論：

1. 中國OTT收視戶偏好直接以智慧電視收看OTT節目。
2. 家中裝設智慧電視的家戶會使用內建軟件直接收看OTT節目。



圖34 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

分析整體中國收視戶與阿里電視用戶付費訂閱OTT電視之意願

- OTT行業整體的願付費訂閱率高於不願付費1%，其中不表態的族群佔17%，目前大致呈現兩邊意識極為明確之集團。
- 阿里電視不願付費的比例遠高於願付費之族群，不表態的收視戶高達35%，可合理推測這些族群多為觀望要訂閱哪一家OTT。

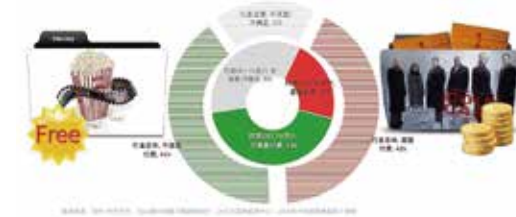


圖35 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

以收入水平與教育背景分析OTT電視的訂閱戶特徵

- 收入高的用戶付費訂閱的意願越高，收入月低之族群，其不願付費的比例越高，有趣的是，觀望人口的比例亦隨著收入的降低而提高。
- 教育程度高的用戶，其付費訂閱之意願較高，教育程度較低之用戶，其不願付費訂閱、觀望中之比率較高。



圖36 來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告

下表整理中國OTT電視收視戶的收看習慣。

	老人共伴	親子兩代	兩人世界	獨自觀看
收看動機	消遣時間 親子時光	工作外的消遣 親子時光	工作外之消遣	工作外之消遣 觀賞不便於公開場合 收視之影集
週間收視時間	任何時段相較 其他族群的收視 比例皆較高	中午用餐時間 下班後到就寢	下班後到就寢	下班後到就寢 且會延續到凌晨
週末收視時間	早晨便開始收視，且會延續到凌晨			
收視內容	題材多元	電視劇 電影 綜藝 動漫	電視劇 電影 綜藝 電視台直播	電視劇 電影 綜藝
特徵	老人擔任 『陪看』的角色	會陪小孩看卡通	相較其他族群 最喜歡電影	週間會利用極晚時間收視

表一 資料來源：秒針阿里巴巴OTT TV 媒體價值研究報告



導讀01

綜觀OTT市場面向，可知多在電信系統發展成熟區域，但是亞洲市場的起飛也讓OTT電視進入了列強戰國時代，因為亞洲使用及觀看習慣不同，更讓OTT電視發展速度呈跳躍式擴張，因此亞洲區的資訊更是台灣企業在策略分析上，不可缺少的拼圖之一。

亞洲區OTT電視用戶分析

新加坡、泰國、香港的有線網路、行動網路普及率較高，有趣的是印度與印尼行動網路的普及率相當顯著地高於有線網路普及率，可推測當地主要通訊方式為行動網路，新加坡和香港是亞洲區較成熟市場，而印度、印尼和泰國則視為是新興市場。

INTERNET & MOBILE USERS BY COUNTRY

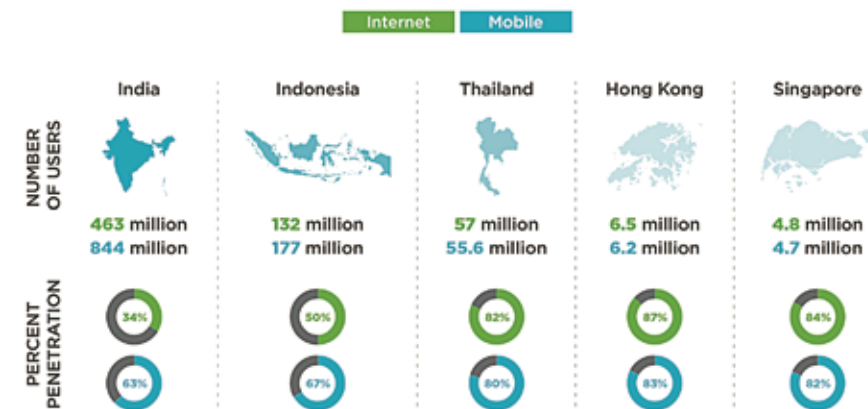


圖37 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

在所有五個國家，主要的收視媒介依舊是電視居冠，亦可看到已進入汰換潮的傳統電視將逐步為智慧型電視所取代之趨勢。電腦桌機，筆記型電腦，智慧型手機和平板電腦在一些國家已分散掉電視的收視功能。

桌機與平板電腦僅在香港廣泛使用作收視，筆記型電腦在香港與新加坡廣泛使用作收視，智慧型手機則是在香港、新加坡、泰國廣泛作為收視用途。

DEVICES USED TO WATCH TV & MOVIES

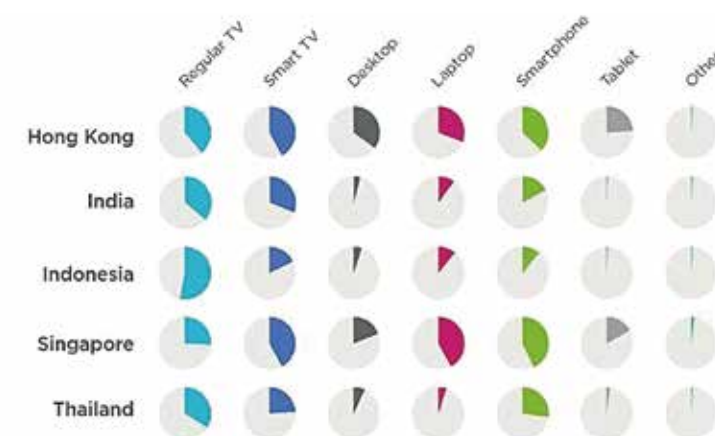


圖38 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

本次亞洲區研究樣本，32%目前已是OTT電視訂閱戶，但有高達45%從未聽過OTT電視及相關服務。調查亞洲區付費訂閱OTT之意願，高達51%表示不會，29%則是目前正觀望中。

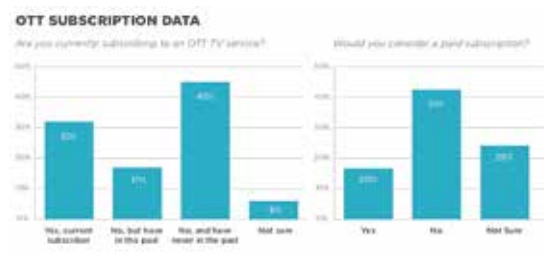


圖39 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

進一步分析受訪者，曾經為OTT電視訂閱戶的受訪者中，有50%表示會考慮再次訂閱OTT電視。未曾聽過OTT電視及相關服務的受訪者中，有24%表示願意嘗試相關服務。

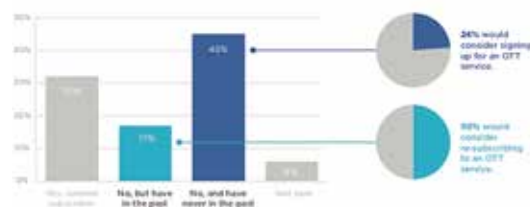


圖40 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

亞洲區以不確定是否值得訂閱、資費昂貴為主要不訂閱的因素，從上述兩個原因可合理推測，亞洲區對於『付費』使用之觀念較為薄弱，可能因對於版權之相關法令與執法相較西方國家落實程度較低，因此多可透過免費之管道取得欲觀看之影視內容，若相關法令落實執行，相信可顯著地提升付費收視之意願。

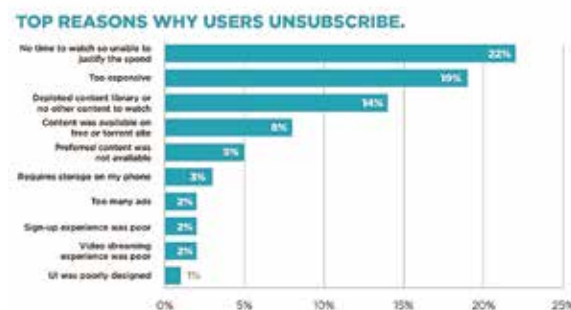


圖41 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

在新加坡，以不付費也不願看廣告之比例顯著高於其他族群。願意付費去除部分廣告，以印尼、泰國最高。

有趣的是香港人對於付費去廣告的態度分散極為平均。整體亞洲大多偏好以支付部分費用，以求去除部分廣告。

	Hong Kong	India	Indonesia	Singapore	Thailand
Prefer to pay subscription to avoid seeing ads	9%	18%	20%	8%	22%
Prefer to pay lower fee and see some ads	24%	27%	26%	15%	25%
Prefer to pay nothing and see ads	23%	9%	10%	17%	11%
Prefer to pay nothing and see no ads	23%	14%	14%	30%	14%
Prefer the flexibility to customise what I want to pay and how much ads should be served	9%	15%	14%	16%	13%
Does not matter	8%	8%	9%	9%	10%

圖42 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

調查亞洲各國對於影片觀看中之廣告置入容忍度，觀看視頻時以三個廣告穿插為可接受之臨界，觀看過三個廣告後，觀眾的容忍度顯著地下降至10%以下。建議平台、內容提供者對於免費用戶之廣告穿插量設置最大值為3支，部分付費會員降至1~2支。



圖43 圖片來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

圖44整理亞洲各國對於各節目之願付費收視媒介，可發現依舊以免費看廣告之收視模式為大宗，其次為傳統有線電視。

- 香港
以電影、體育節目之付費訂閱媒介較為多元，願付費訂閱OTT服務的內容為電影。各節目偏好以觀看有廣告聯名贊助之內容。
- 新加坡
各節目願付費訂閱收視之媒介多元，願付費訂閱OTT服務的內容為電視節目與電影。各節目偏好以觀看有廣告聯名贊助之內容。

● 泰國

電視節目偏好收視有廣告聯名贊助之內容。電影與體育節目願付費訂閱之媒介多元，相較其他國家/地區，多了PPV（按次付費電視）之選擇，且佔比不低，可合理推測電視節目收視在泰國是日常生活非必要娛樂，若有收視需求時，再付費購買一次性收視權即可。願付費訂閱OTT服務的內​​容主要為電視節目與電影。

- 印度

各節目院付費訂閱收視之媒介多元，主要以付費收視有線電視為主要偏好。各節目皆有一定比例願以訂閱OTT方式收視。

● 印尼

印尼地區以收看有廣告聯名贊助之節目，訂閱付費電視為主要收視偏好，僅電影節目較有付費訂閱OTT之意願。

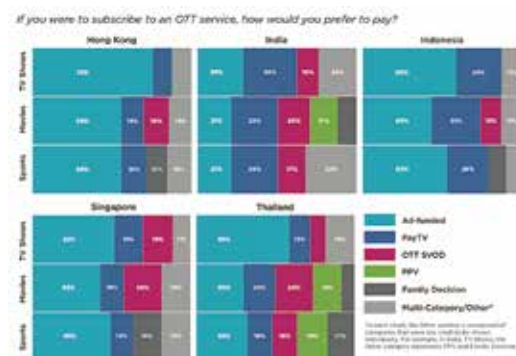


圖44 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

調查亞洲區目前為OTT訂閱戶持續訂閱OTT服務之原因

- 可使用行動裝置收視

使用行動裝置收視節目是認同度最高之選項，尤其以印度、印尼、泰國最為突出，與圖37分析之行動網路普及率交叉對照，此三國行動網路普及率顯著地高於有線網路，可合理推測當地居民使用行動網路的頻率應顯著高於有線網路，因此透過行動裝置收視節目之需求會高於透過電腦、可連網之智慧電視。

- 好的App使用經驗

此因素於印度、泰國之認同度較高，OTT服務商於進軍此二市場時要特別注意App介面易上手度。

- 資費較便宜

此因素除泰國外，於其他國家/地區有較高認同度，尤其印尼顯著地高於其他國家/地區。對於資費相較有線電視為較低之認同度未如同可使用行動裝置收視般高，筆者推測在亞洲區OTT訂閱戶應同時也訂閱了有線電視，相較資費考量，其更在乎的是可隨時隨地透過行動裝置收視節目。

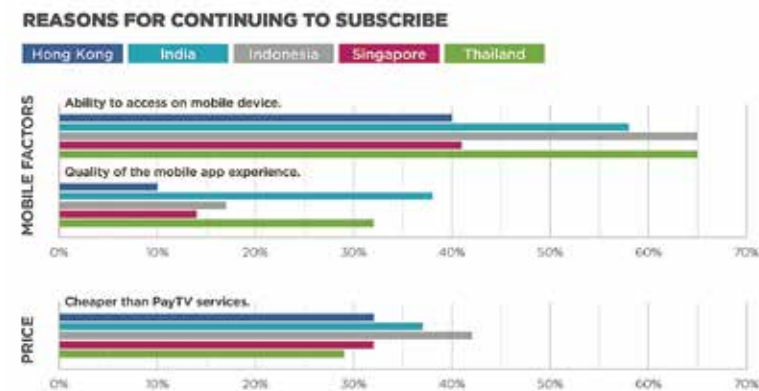


圖45 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

以節目偏好分析亞洲區OTT訂閱戶持續訂閱之因素

- 可收視特定節目、特定電台

此二選項之認同度皆相當高，印度、印尼、新加坡對於節目重視度高於電台，泰國訂閱戶對於電台之重視度高於節目，香港地區則是重視程度相當。

- 可收視當地節目、電影

此因素於印度、泰國之認同度較高

- 可收視外國節目、電影

此因素在亞洲各國顯著高於『可收視當地節目、電影』，有趣的是此因素認同度依舊是在印度與泰國最高。

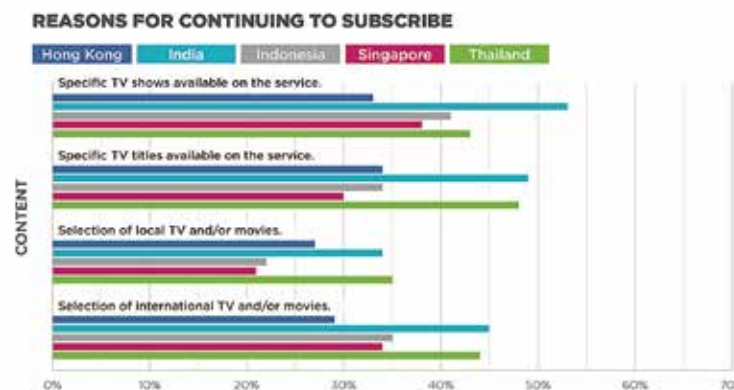


圖46 來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

下表整理亞洲區收視戶之習慣與對OTT服務之態度

	香港	新加坡	泰國	印尼	印度
訂閱動機					
• 可用行動裝置收視	✓	✓	✓	✓	✓
• 好操作的App介面			✓		✓
• 資費較便宜	✓	✓		✓	✓
• 收看特定電視台	✓	✓	✓	✓	✓
• 收看特定節目	✓	✓	✓	✓	✓
• 收看當地電台			✓		✓
• 收看國際電台		✓	✓	✓	✓
不訂閱原因	不確定OTT是否值得訂閱 資費過高 沒有喜歡的節目				
對OTT廣告的態度					
• 願付訂閱費以去廣告			✓	✓	
• 付部分費用，看較少廣告	✓		✓	✓	✓
• 不想付費，願看廣告	✓	✓			
• 不想付費，也不想看廣告	✓				
願意付費訂閱OTT的節目類型	電影	電視 電影	電視 電影 運動	電影	電視 電影 運動
主要收看影視媒介	一般電視 智慧電視 桌電 筆電 智慧型手機	一般電視 智慧電視 筆電 智慧型手機	一般電視 智慧電視 智慧手機	一般電視	一般電視 智慧電視

表二 資料來源：ASIA OTT TELEVISION RESEARCH REPORT 2018

全球OTT電視用戶分析

分析全球OTT訂閱收視戶之年齡，以18~24歲為主要訂閱戶。

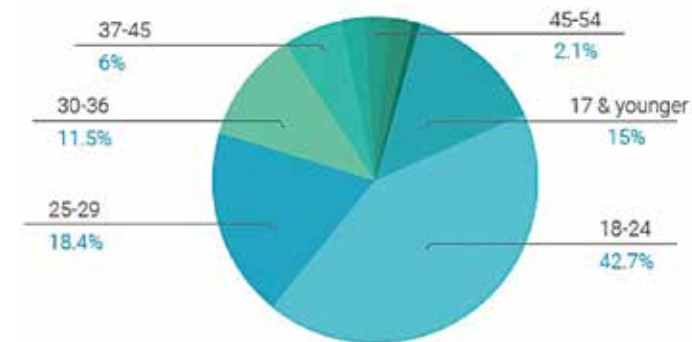


圖47 來源：<https://inplayer.com/articles/habits-and-generational-gap-of-ott-subscribers/>

根據愛立信消費者行為研究室預測，隨著智慧型手機、平板觀看視頻的時間不斷增長，到2020年時，人們使用此二裝置的收視視頻時間將佔1/3之總觀看時間。

Figure 22: Device share and average number of viewing hours per week, with prediction* for 2020

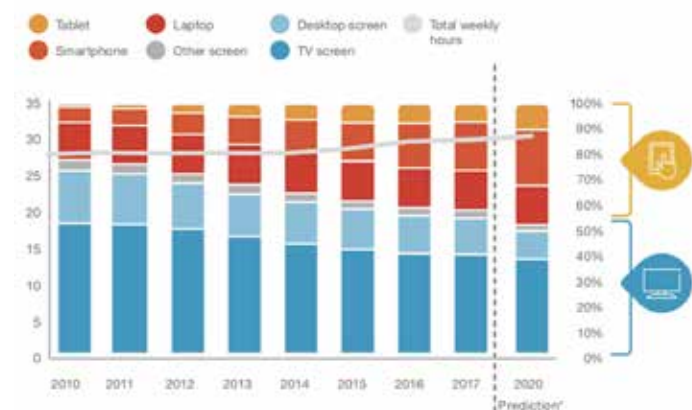


圖48 來源：Ericsson TV and Media, Consumer and Industry Insight Report 2017

觀察OTT觀看者的註冊與實際收視之媒介，發現其多使用電腦先至OTT業者官網註冊會員後，才以各種行動裝置收視，有鑒於註冊與使用媒介不一致，OTT業者欲提高其服務之滲透率，須極力將支援裝置、系統最大化，好迎接來自各方之使用者。

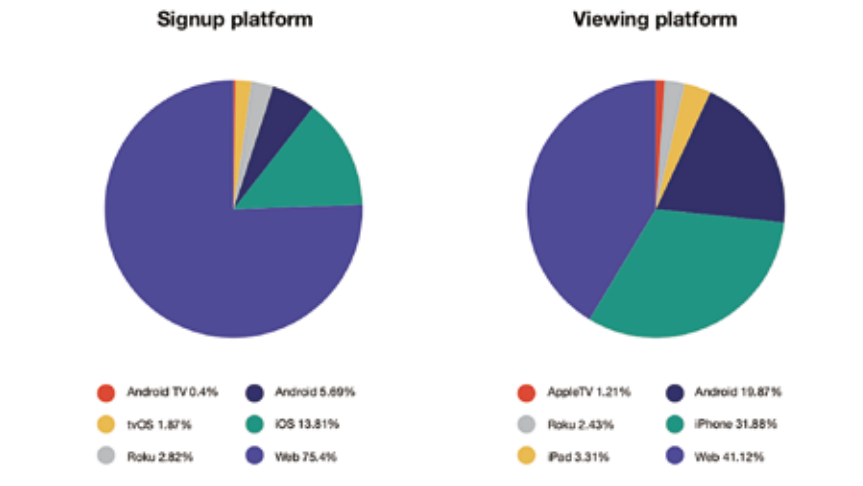


圖49 來源：Vimeo The 2018 OTT Revolution

以2017年Netflix全球訂閱戶收視裝置為例，以電腦瀏覽器、Apple裝置收視為最大宗。

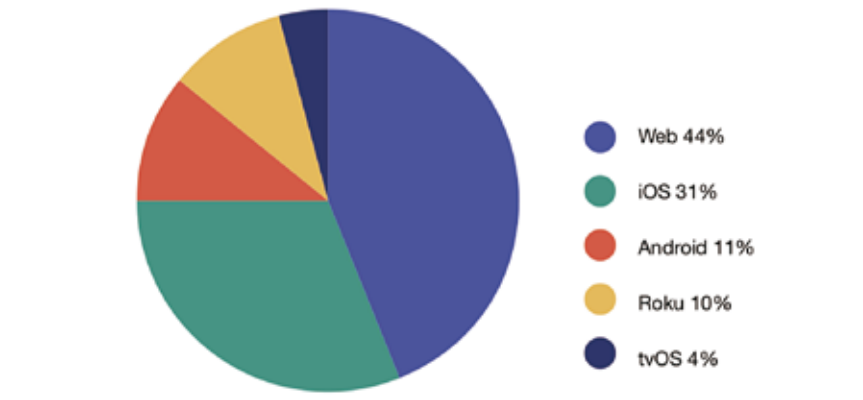


圖50 來源：Vimeo The 2018 OTT Revolution

調查各國OTT收視者於收看節目期間同時使用另一裝置進行之活動，以搜尋當下觀看之節目相關內容為首位，其次為加入該節目線上討論、觀看其他戲劇。

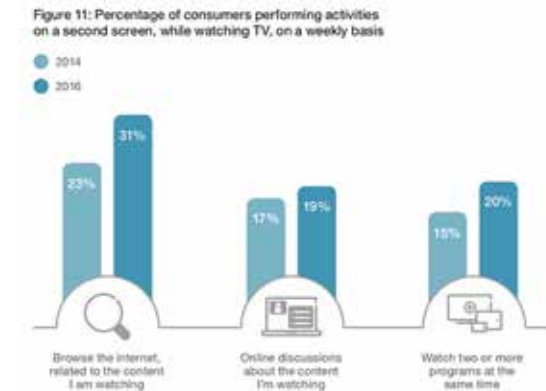


圖51 來源：Ericsson TV and Media, Consumer and Industry Insight Report 2016

統計美國OTT電視收視戶每日觀看視頻與搜尋欲觀看節目之時間比，可發現傳統有線電視、Hulu、Amazon Prime用戶平均費時在尋找想看的節目較低，以佔總觀看時間進行排序，分別是：

- 傳統電視 = $23 / (23+129) = 15.1\%$
- AT&T VOA = $47 / (47+91) = 34\%$
- Netflix = $28 / (91+28) = 23.5\%$
- HBO Go = $41 / (41+79) = 34.1\%$
- Hulu = $28 / (28+86) = 24.5\%$
- Apple iTunes = $33 / (75+33) = 30.5\%$
- Amazon Prime = $27 / (27+64) = 29.6\%$

令人訝異的是傳統電視的比率最低，其次依序為Netflix、Hulu、Amazon Prime、Apple iTunes、AT&T VOA、HBO Go，且傳統電視與OTT業者有著不小之差距，根據2018年付費客戶管理顧問Paywizard研究顯示，在美國，41%的家戶同時訂購了付費電視和OTT（over-the-top）服務，成為「電視跨線族」（Pay TV Polygamists），從下圖收視者行為亦可證實此一現象，傳統電視的收視時間高於OTT電視收看時間，雖然此一結果對於OTT來說是不樂觀的，但亦可解釋為OTT訂閱戶使用該服務時會更謹慎地選擇想收看之節目。

Figure 12: Average minutes per day spent searching for content compared to total average viewing time in the US

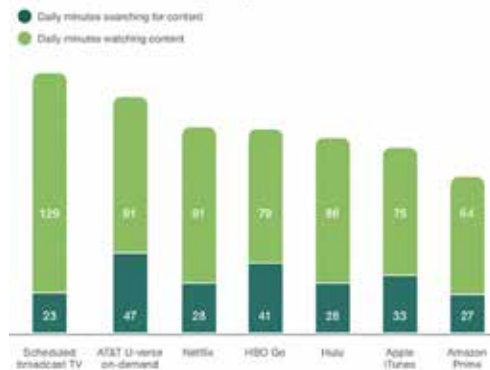
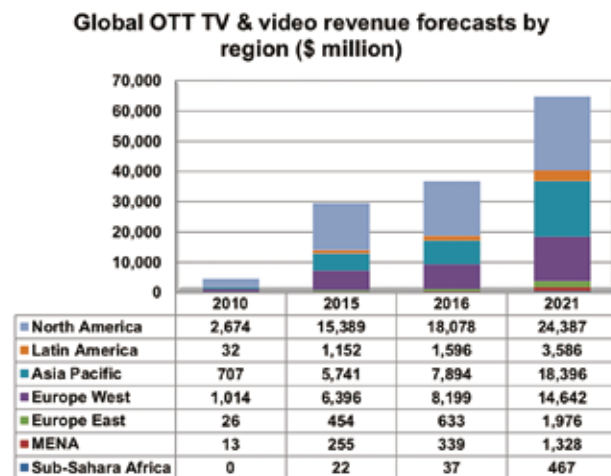


圖52 來源：Ericsson TV and Media, Consumer and Industry Insight Report 2016

以全球100個國家進行營收分析，到2021年OTT電視和視頻規模將達到647.8億美元；相較2010年的44.7億美元和2015年的294.1億美元可說是大幅增長。

從2015年至2021年的營收中，額外增加的353.7億美元，亞太地區將貢獻126.5億美元，西歐地區貢獻82.5億美元，北美貢獻90億美元。估計自拉丁美洲貢獻的營收幾乎增長三倍，東歐，中東和非洲雖然營收數字不亮眼，但其增長率亦相當驚人。

美國仍將是線上影視的主要市場－在2015年至2021年之間將增加82.4億美元至228.2億美元。中國將進一步增加62.4億美元，其總營收在此期間幾乎增加了五倍，使其位居第二。

圖53 來源：https://www.digitalresearch.com/ugc/Global%20OTT%202016%20sample_sample_149.pdf

如圖54左，調查詢問當選擇付費訂閱影視服務時之重要參考指標，以觀看品質為最重要之指標，其次方為定價，顯示收視者對於收視品質之重視已與是否需付費平等考量。接下來依序為可收看之內容、訂閱方案、使用體驗、綁約期（強制訂閱期間）、消費者服務、免費試用期、初始安裝，以行銷觀點來分析，低價訴求不再是POD（Point of difference）而逐漸轉變為POP（Point of parity），彈性資費、收視內容現轉為會讓消費者感到滿意之因素。

● 定價

建議OTT業者除了提供相較傳統電視更為誘人的定價外，也可提供數種資費方案讓消費者依需求選擇，並給予消費者可體驗的試用期，此外若能承諾無綁約期、無違約金，相信能更有效地提高產品、服務滲透率。

● 服務

擴充可支援的裝置、平台，降低消費者接觸產品、服務之門檻，同時提供使用者導覽之服務，讓消費者可以快速上手產品介面，並減低客服回應速度，盡可能地讓消費者的回應可在其心生不滿前便加以排除，避免造成網路輿論中不利於產品之言論。

● 內容

OTT業者須注意自身產品之定位，與吃大鍋飯之傳統電視做出區隔，形成產品、服務獨特定位後，亦須時時關注訂閱者的行為，並注意其他競爭對手動作，以求時時保持自身產品、服務之優勢。

如圖54右，調查消費者收視花費提高之因素，主要為內容提供者提高訂閱資費，其中又以有線電視的比例為高，其次為消費者自發性地改為較高資費之方案，其中又以OTT電視的比例為高。近一步分析消費者願意改為較高價資費之原因，主要為希望能收視更高畫質之節目，再者是從未付費收視的用戶轉變為付費訂閱戶，以有線電視為高，第三項因素為轉至收費較高之內容提供者，此以OTT電視為高，可合理推測當消費者逐漸習慣OTT電視所帶來之資費彈性、裝置支援度高之優勢後，會選擇訂閱可收看更多節目，甚至可能訂閱與有線電視節目重疊之OTT服務，雖花費隨之提升，但可擴大OTT電視的高彈性優勢，因此深化消費者黏著度是OTT電視未來持續擴大規模的重要方向。

Figure 15: Percentage of consumers that find the features important when choosing a pay service

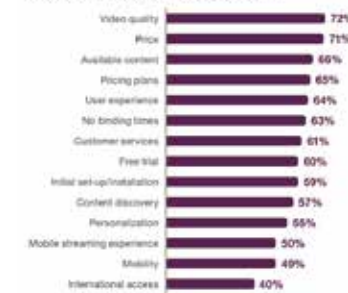


Figure 16: Reasons for increasing TV and media spending – paid broadcast TV vs. paid internet based video services

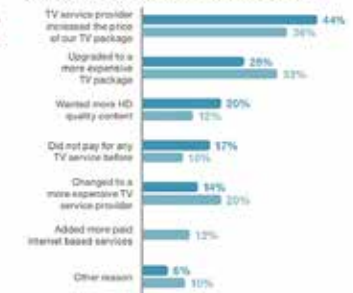


圖54 來源：Ericsson TV and Media, Consumer and Industry Insight Report 2016

圖55為美國地區智慧型手機連網媒介以及使用數據百分比，可發現到選擇『吃到飽』資費的用戶，相較選擇有線流量資費的用戶，會較高比例使用行動數據聯網，其中又以25~34歲之用戶為大宗，對照圖47收視OTT電視之用戶，主要為17~36歲之族群，對照圖44收視OTT電視的族群又以瀏覽器與行動裝置為大宗，因此若電信服務商與OTT服務商共同推出吃到飽專案，應可創造雙贏的商業模式，對電信服務商來說增加了資費收入，對OTT服務商來說則是擴大了用戶可收視內容之時間與地域。

Figure 19: Smartphone data consumption share, captured through on-device measurements

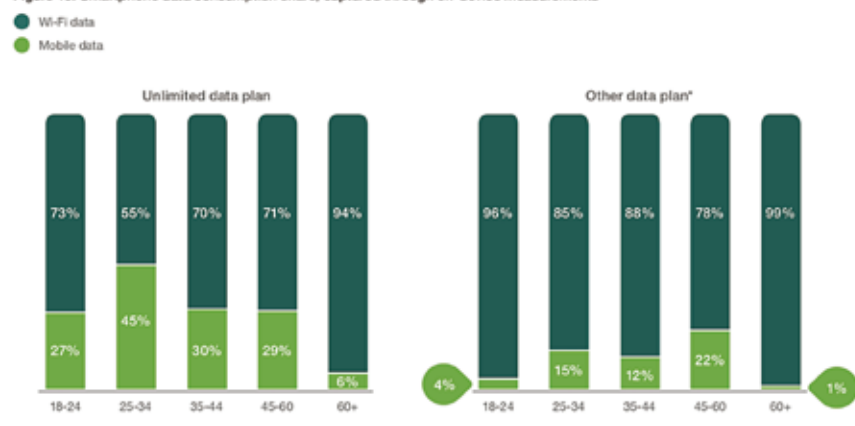


圖55 來源：Ericsson TV and Media, Consumer and Industry Insight Report 2016

結論與建議

隨著網路的普及，現可以寬頻電視（IPTV）收看節目，串流技術的進步，讓收看節目不僅限於電視收視，可以使用各式裝置來收視想看的節目，OTT服務的加入讓收看節目可跨越地域的障礙，更可依據自己的喜好訂閱OTT服務，突破過往有線電視吃大鍋飯的概念，也讓訂閱資費可依據自身需求而更加彈性化。

中國是OTT極具潛力之市場，與其他地區較為不同的地方是，中國用戶偏好直接透過智慧電視內建之軟件收看OTT電視，中國人平均每天花費1.64小時收視OTT電視，每天平均收看2.68次，中國消費者對於付費訂閱OTT服務之意願目前呈現兩極化現象，且雙邊勢力均等，然而處於觀望的消費者亦佔可觀比率，相信待市場更為成熟、資費上更有誘因時，中國OTT市場將會再次迎來一陣激長。中國OTT收視戶最喜好收視的節目為電視劇，觀察中國用戶規模最大之OTT服務商 - 愛奇藝，其內容多為亞洲各國電視劇。

自2010年開始迄今，亞洲區的OTT市場規模已成長超過9倍，未來將超越西歐成為全球第二大市場，亞洲區的消費者對於付費訂閱OTT服務之意願普遍不高，有趣的是在行動網路普及率顯著高於有線網路之印度、印尼、泰國對於付費訂閱OTT之意願較高，亞洲區的消費者能接受OTT節目播映中穿插最多三支廣告，且較願意接受支付

少量的訂閱費以求收看較少的廣告，未來OTT服務商欲進入亞洲市場，除了在資費定價須與有線電視做出區隔外，也可新增部分去廣告之資費方案來吸引亞洲消費者。觀察亞洲區願付費訂閱OTT觀看之節目類型，以電影為最高，建議OTT業者應提供電影節目以進軍亞洲各國市場，單提供電視劇、影集恐難以得到亞洲觀眾之青睞。

全球OTT市場規模自2010年迄今已成長超過7倍，而美國仍將是OTT主要市場，全球OTT收視戶年齡多為Y世代及Z世代，顯示年輕人對於OTT接受度為最高，愛立信消費者研究室預估至2020年時，透過平板、智慧型手機收看OTT電視之比率將達1/3，透露電視作為家戶主要節目收視媒介的地位將逐漸被削弱，OTT業者須積極將自家平台拓展支援越多元裝置、平台越能降低與消費者觸及之門檻。目前資費已不再是全球消費者訂閱OTT服務之優先考量，消費者開始注重觀看時的畫質，除了收視品質外，消費者亦重視可收視內容、彈性資費、無綁約期、免費試用期，這些因素是OTT業者吸引新用戶須特別注意之誘因。

以全球目前規模最大之OTT服務商Netflix為例，其平台中提供之節目內容中，電影以紀錄片為主要供應內容，其次為劇情片、喜劇。

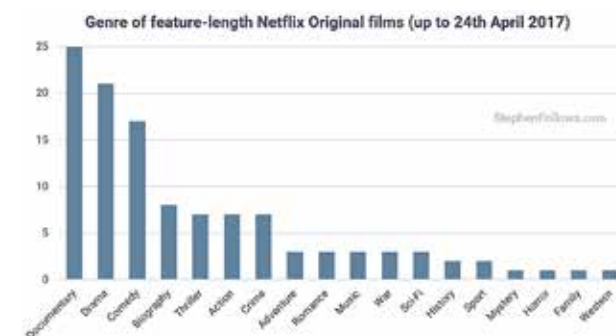


圖56 來源：<https://stephenfollows.com/netflix-original-movies-shows/>

Netflix原創虛構電影的平均長度為97分鐘，而紀錄片的平均長度為89分鐘，雖然片長設置的範圍較為寬泛，但是與傳統電影時間長度相近的影片仍佔多數。

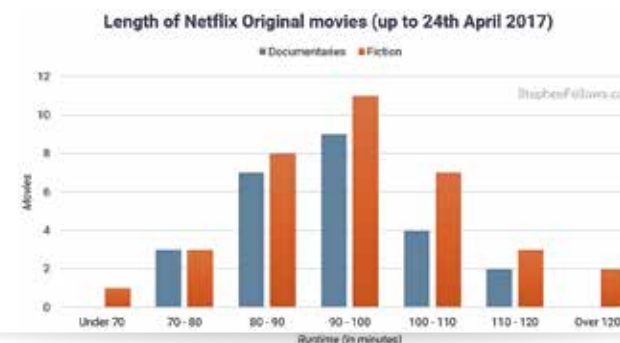


圖57 來源：<https://stephenfollows.com/netflix-original-movies-shows/>

影集、電視節目中，以喜劇為最高，其次為動漫、劇情片，影集片長介於30分鐘至60分鐘間。

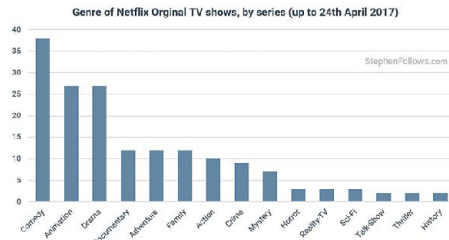


圖58 圖片來源：<https://stephenfollows.com/netflix-original-movies-shows/>

New TV於2018浩浩蕩蕩地宣布要加入現各國競爭極為激烈之OTT市場，預計採Hulu現行之兩段式訂閱資費，可能以是否全數去廣告作為資費區隔，以定價策略來說New TV的資費定價模式相當契合全球的消費者偏好，但全球消費者除了資費考量外，亦重視收視內容以及可支援的裝置多寡，若New TV欲以純自製短劇進軍OTT市場，將面臨與亞洲區巨頭愛奇藝，歐美區Netflix、Hulu之強烈競爭，以節目製作預算來說，New TV與其他競爭對手製作預算近乎相當，在硬體面的投資應不致趨於劣勢，建議NewTV拍攝影集前應進行更廣泛的市場與競爭對手調研，以求製作新穎題材之作品，與全球OTT市場龍頭Netflix做出區隔，若New TV欲進軍亞洲市場，既有對手愛奇藝是亞洲題材電視劇的箇中好手，建議New TV可選擇與亞洲製片公司合作拍攝符合亞洲人興趣之題材。

New TV計畫拍攝相較Netflix影集更短之15分鐘短劇，以片長來說，New TV以創造出一個居於影集與短視頻之特殊定位，如何運用這15分鐘創造用戶吸睛，每一集又能兼顧陳述具結構之劇情，將會是New TV的最大挑戰。

在可支援硬體面，New TV 除了支援瀏覽器收視外，應廣泛支援各平台之智慧型手機、平板電腦以因應現今消費者偏好可跨裝置收視之趨勢，New TV亦可比照競爭對手Netflix，以可同時收視裝置數目作為資費區隔標準，亦或是主打各資費訂閱戶皆可享有同等數目之可同時收視裝置數，並提供無綁約期，有試用期，以降低消費者心理門檻，吸引OTT現有訂閱戶，或是非OTT使用用戶願意嘗試使用New TV。



導讀結論

OTT的發展在亞洲及歐美市場大不同，尤其是付費習慣的模式，這可能是因為TV媒體的發展與運用歷程有差異，和區域國家電信基礎發展的普及性不同也有關聯，但是資訊串流的趨勢已不可擋，我們關注OTT的發展與New TV或是台灣的Yahoo TV等，都已成為影音串流上非常重要的平台之一，如若製造業形式為基礎的台灣企業，仍然以那是IT產業或資訊產業等發展的關注模式，而不看重其趨勢，未來可能會在某一個OTT成熟應用的關鍵後，在服務客戶系統及產品應用資訊等面向上，喪失探討市場的先機，這也是我為何極力推廣這個「舊市場新策略」的概念，希望台灣製造業可以張開觸角迎向新科技的緣由。

市場行銷專欄

社群平台介紹—Nextdoor

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨林清安聯合撰寫



ginabranding@innovation



導讀前言

在社群網路下，人們在網路上社交，卻反而與左鄰右舍，同個社區的鄰居們日漸疏遠。但是，一個地方社區的治安、道路安全、災害防治等問題，大眾的社群網路是無法給予立即的協助和通知的，特別是對於美國的地方環境，預防盜竊、社區治安一直是個很重要的問題。與同個社區的人們互相幫助能為生活帶來許多便利以及好處，舉凡休閒活動、守望相助、警示通知、二手交易…等等，但卻缺乏一個好的連結方式。除此之外，過去企業主只要談到行銷或經營，總把眼光放眼國際化，但卻忽略了消費者其實在意的是在地化的服務！因此在這樣的環境，造就了Nextdoor這樣的在地化服務齊全的社群平台誕生！而台灣企業是否可以思考如何去了解國際市場中，哪些在地小眾式的社群平台是可以被運用成行銷或是CSR的模式？這是我主導清安編寫的原意。



圖1 來源：
<http://www.dcsheiff.net/current-news-updates-follow-us-social-media/nextdoor-logo/>

介紹

Nextdoor宣稱他們相信鄰居與社區，是人們生活當中最重要且最有用的社群之一。主張的價值在於塑造一個更棒的居住環境，更安全、便利、友好的社區！為了建立一個真實且安全的社區平台，Nextdoor在用戶要註冊時會透過嚴格的認證程序，來確認用戶的真實身份和地址。驗證方式包括實際寄信到你的地址、綁定信用卡驗證資料……等等。除此之外，在Nextdoor上的發文也不是公開的，只有真正在該地理位置居住的居民可以看見，是個在地黏著度極高的一個社群平台。在Nextdoor上與鄰居交流能帶來的好處不勝枚舉，舉凡寵物遺失、家具二手交易、警示消息快速通知……等等。例如圖2右，寵物遺失後PO上Nextdoor後社區居民與警察都會收到通知，經過不到一天就經由鄰居協助找回了狗狗。圖2左是家中不用的家具出清，PO上Nextdoor可以讓需要的鄰居買走或拿走，提供便利的交易平台。



圖2 來源：Nextdoor臉書粉專



導讀01

Nextdoor社群平台非常重要的信念在促進社區式的商業繁榮，因此如何在Nextdoor上，不僅於銷售產品而更強化企業服務價值，更是台灣企業可以創新的差異化形象，尤其是其跨越美國眾多州及眾多社區的市場滲透率下，台灣企業可以藉由其Data庫做更精準地投於目標族群的喜愛，這也是平台的優勢之一。

商業活動

Nextdoor一直都秉持著促進地方商業活動蓬勃發展的信念。如果你是個地方的業者，Nextdoor也能為你帶來帶來許多商業利益。舉例來說，假如你開了間在地的餐廳，你能在Nextdoor的社區平台創建餐廳專頁：

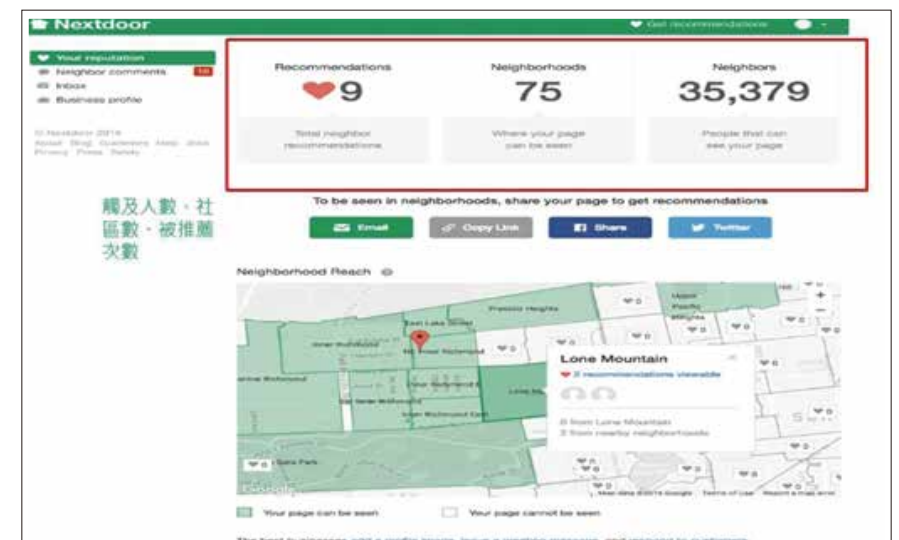


圖3 來源：Nextdoor官方網站

如圖3顯示居民推薦社區內某間餐廳的次數，觸及的社區數、居民數，以及可以在專業上介紹你的店家資訊。若有消費者推薦了你的店家，也能看見消費者的個人頁面以及來自的社區。對於地方消費者，他們對於在Nextdoor上看到推薦和評論的信任程度絕對大於在資訊雜亂的網路上所看到的。在Nextdoor上，也會有地圖標記店家的位置，讓附近居民可以找到店家位置。不僅如此，店內的優惠或活動也可以快速地通知居民，讓店家也可以在社群能跟消費者互動！另一方面，若大品牌想要在Nextdoor上投放廣告，跟許多龍頭平台例如Facebook、Instagram和Twitter等等也是不同的。在Nextdoor上投放廣告能精準的選擇你的廣告想要觸及的目標社區。簡單來說，能以地理位置來做精準投放，這是Facebook、Instagram和Twitter都做不到的！

使用者與發展歷程

Nextdoor在2011年於美國創立，根據Crunchbase上的資料顯示，截至2017年底已募集了2.85億美元的資金。Nextdoor於創立之後，使用者人數不斷成長。公司並未公布詳細的使用人數，但圖4為社區數的成長圖：

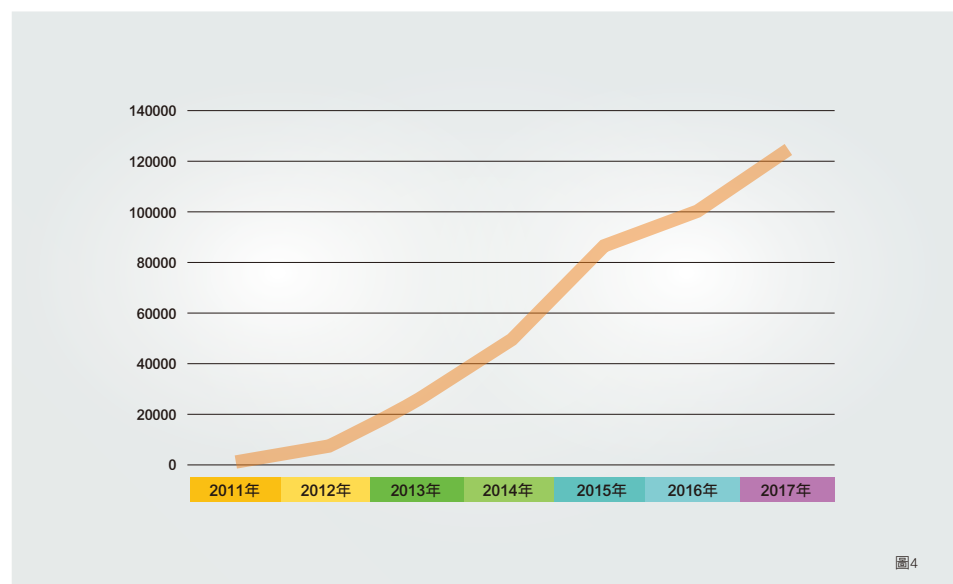


圖4

到2018年為止，Nextdoor的使用社區數已達到17900個，成長幅度越來越大。除了美國之外，Nextdoor也逐漸擴展至其他歐洲國家。2016年Nextdoor在荷蘭和英國相繼開放使用，2017年中開放德國使用，2018年1月也開始在法國200個社區進行測試。但Nextdoor始終不公開各國會員。在歐洲市場也是讓用戶免費使用，除了美國之外也尚未開放投放廣告。不過根據網路流量公司Similar Web數據顯示，Nextdoor的流量幾乎來自美國，由此可知在荷蘭、法國、德國等國家仍在逐漸發展當中。流量來源如下圖5：

圖5 來源：<https://www.similarweb.com/>

競品分析與定位

1.Nextdoor vs Facebook

首先以功能面來說，Nextdoor與Facebook和Craiglist十分相似。Facebook能以各種單位創立群組，並且有即時通知的功能，也有分享動態的功能。Facebook與Nextdoor的操作介面也極為相似，虛擬社交的功能也十分齊全。不同的是，Nextdoor上的動態是十分隱私的，只有該社區的人們可以看見。除此之外，Nextdoor的地方警示通知和與執法機關合作守望，都是Facebook做不到的在地化服務。雖然Facebook在使用人數以及使用時間都是最多的，但在地方社區的凝聚力與號召力是不如Nextdoor的。

圖6為Facebook與Nextdoor功能面比較，中間為兩者相同的功能。可以發現，兩者都能透過社群建立人際關係，但Nextdoor的在地化使它的凝聚力與號召力更高。Nextdoor能為社區帶來的安全性與便利性也是Facebook所做不到的。



圖6

2. Craigslist vs Nextdoor

Craigslist同樣能以地方定位，讓社區居民在鄰近地區進行二手交易或是交通服務、求職、社區活動通知等等為地方帶來便利性的功能！但Craigslist並沒有社群的功能，無法建立起人際關係。更進一步，Nextdoor更具有社區警示通知以及守望相助的功能，帶來的安全性以及安心感也是Craigslist無法提供的。圖7為功能面比較，中間部份為兩者相同的功能。可以發現，在兩個平台的差異上，Craigslist也為地方帶來許多便利性，尤其是二手交易的部份。但Nextdoor不只帶來便利性，更帶來安全性與人與人之間的情感連結。



3. Nextdoor定位

儘管就功能面，Facebook和Craigslist與Nextdoor有許多相似之處，但在精神層面上，Nextdoor在社區守望相助、危險與犯罪警示等方面位居民帶來的生活安全感、社區歸屬感是目前市場上任何社群平台都做不到的！



圖8中綠色標記的部份是Nextdoor獨特的。從定位圖可得知，Nextdoor在社區上帶來的動員力、安全性、穩定性都是Facebook和Craigslist做不到的。在精神層面，Nextdoor在市場上的定位在一個藍海上。

結論

在現今資訊爆炸的時代，能凝聚社區情感以及安全的社群平台寥寥無幾。但這對於美國地方環境而言，卻又是如此的重要！Nextdoor精準地看見這樣的需
求，也滿足了大眾的需求！對於消費者而言，他能帶來的不只是生理需求的便利，更是精神層面的安全感和社區歸屬感。對於一個地方業者，他能使地方店家帶來更多的商業利益。因此Nextdoor始終不斷的成長著，相信這平台未來絕對極具發展潛力！



導讀結論

國際市場的範圍廣泛，而台灣企業資源有限下，最重要的國際化策略是，如何在某一個區域市場中滲透率或是市占率達到第一？這才是企業行銷中最能夠借力使力的一個關鍵手法，在Nextdoor上，我們可以看到消費者或是社區管理者需求面相有四個：生理性、精神性、網路通知、實體通知（如圖8），在這四大面向中所彙整出來的定位就是「無時無刻的安心」，因為一個簡單的生活安心，卻需要小眾群體才能支持起來，那麼這樣的小眾群體如果都對台灣企業形象有好感度，遍布全美的有多少這樣的群體？台灣企業專長B2B製造與銷售，在實體通路萎縮下，是否用另類思維轉戰市場？將是台灣企業下個世代要做的抉擇。

市場行銷專欄

Professional Network

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨羅立竣聯合撰寫



ginabranding@innovation



導讀前言

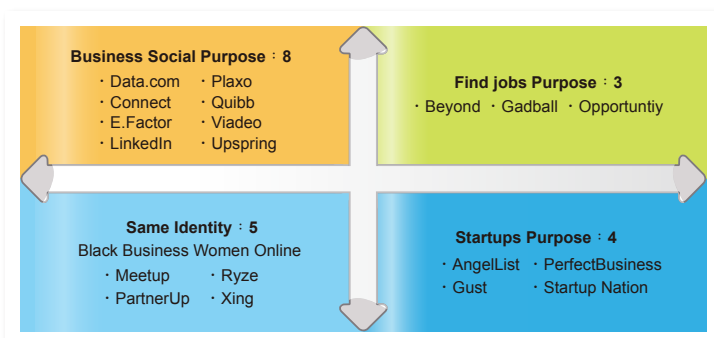
全球社群平台的興起在近10年來已達到百花齊放，不論任何社群溝通或是使用目的，都有新創型平台產生，但是那大多屬於網友個人式的應用需求，若論到滿足企業商用目標者，仍然是全球前10大社群平台為領導的方向球。

基於協助台灣企業多方了解在地化小眾社群平台的資訊下，本專題就切入專業就業市場需求中，求職與優質企業形象的平台主題分析，這兩個專業求職平台面對的是非常龐大數量的專業求職者，因此在這樣專業平台上，以企業端而論，除了接收到求職者資訊外，反向思考也等同輸出企業自身優質企業形象，這也成就了企業行銷的一個面向，協助台灣企業在不同平台接觸更多的專業工作者與專業客戶，就是本專題希望導入台灣企業的思維元素，也是讓大家了解B2B專業客戶也會群聚在專業社群平台上，如何多曝光自己企業優質形象？就如同全球到處參加展會拓銷一樣的目的。

Introduction

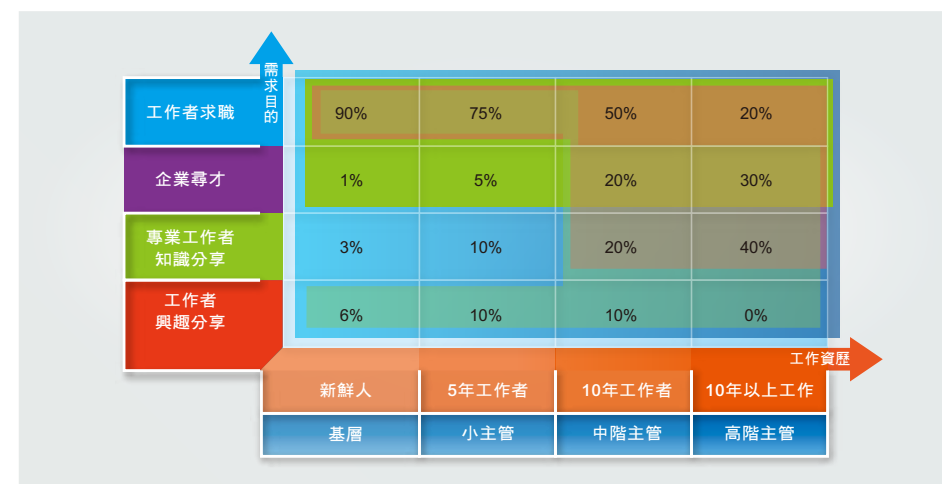
Beside a wide array of social networks, there is a kind of social network for developing careers, the professional network. What is the professional network? The professional network is mainly used for job-related purposes; it focuses on business relationships instead of personal relationships. Users are mostly jobseekers, supervisors, employees, and clients. More importantly, it is a way of finding a job and has the capability to develop an individual's job career. When it comes to professional networks, people probably think of LinkedIn; it is arguably the most popular professional social network. LinkedIn has 550 million users from more than 200 countries across the world. In addition, there is a wide array of organizations and professionals on it. People often develop good business relationships and even get job opportunities that suit themselves on LinkedIn. Even though LinkedIn may sound great, there are hundreds of other professional networks out there. Is LinkedIn absolutely the perfect one for you? Let's find out!

Here are the top twenty professional networks according to the article "20 Social Networking Sites for Business Professionals". Among these twenty networks, their purposes can be divided into four big categories: business social purpose, uniting people with the same identity, find jobs purpose, and startup purpose.



Business social networks are just like LinkedIn, people can use them to meet people from different careers, to find potential work partners, and to develop his or her career. Business social networks' functions are quite evenly spread, and they weren't made for a specific goal; people can use them as they wish. Moving on to the "find jobs" networks, they are just designed for finding jobs. On those websites, employers provide job opportunities, and job seekers display their resume. Those networks are simple but very useful for finding a job. The "same identity" networks, on the other hand, aims to make people develop business relationships with people who share the same social identity or a similar work field. For example, they provide the opportunity for people to get to know others who live nearby or have the same social background, and link people working in the same job domains. Those networks are made for people to extend their business relations around themselves. Last but not least, startup networks are for startup companies to pitch their ideas and find financial support for their companies. Supporters can find good investments on those websites.

Each type of network serves a particular purpose, it's hard to argue that one is better than the others. However, different networks suit people at different career levels with different goals. The following graph shows this clearly. You can see that some networks are better suited for people based on their job position. For example, job search websites are good for supervisors to look for intellectuals but this tool wouldn't work for job novices.



Among those twenty networks, you might have recognized some of the networks in the graph, such as LinkedIn, Meetup, or AngelList. These are the most famous and popular networks. However, in this article, you will be introduced to two networks that you have probably never heard of before; however, you might be interested in using them to develop your career, they are Xing and Viadeo.



Source : <https://www.werkbliq.de/en/contact/>

If you have never heard of Xing or Viadeo, don't be surprised, because both of them are only popular in certain regions. Xing is a professional network mainly used in Germany, while Viadeo is mainly used in France. Let's talk about Xing first. Most of the content on Xing is job-related, and you can use it to find a job. In other words, it is the LinkedIn in Germany. On the other hand, Xing is a career social networking site for reaching out to professionals in the business. You might wonder that if Xing is so much like LinkedIn, why is Xing not in the same category as LinkedIn. This is because most of its users are from in D-A-CH (Germany, Austria, Switzerland). In fact, 85-90% of its users are from DACH. Therefore, Xing is more of a network that group people from the same region together, in this case, people who live in DACH.

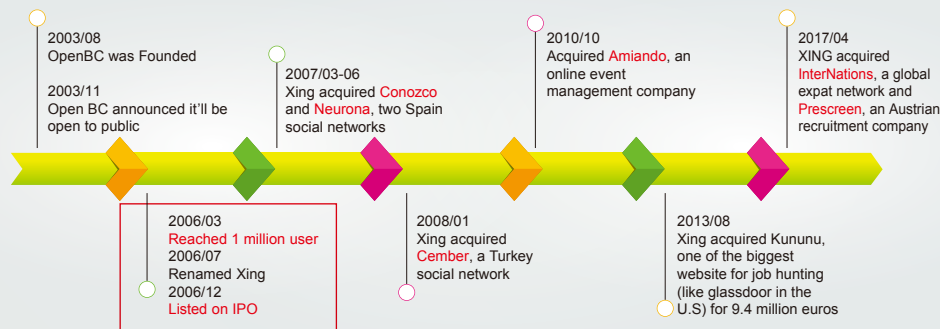


Source: <http://logos.wikia.com/wiki/>

Similarly, Viadeo is the LinkedIn in France. Viadeo is a professional network founded and mainly used in France. Viadeo is a career social networking site for reaching out to professionals in the business. However, it is used in more countries and has a long history with China. Therefore, it is more worldwide so it belongs to the business social categories.

So why Xing and Viadeo? Many other websites might appear to serve the same purposes as well. Let's find out whether Xing is or isn't the professional network you have been looking for. What is its story? Let's dig in.

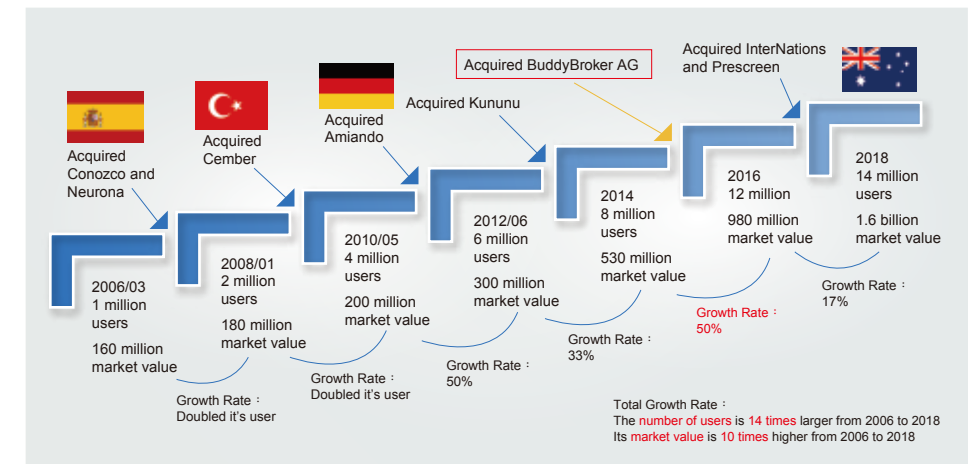
Background Timeline



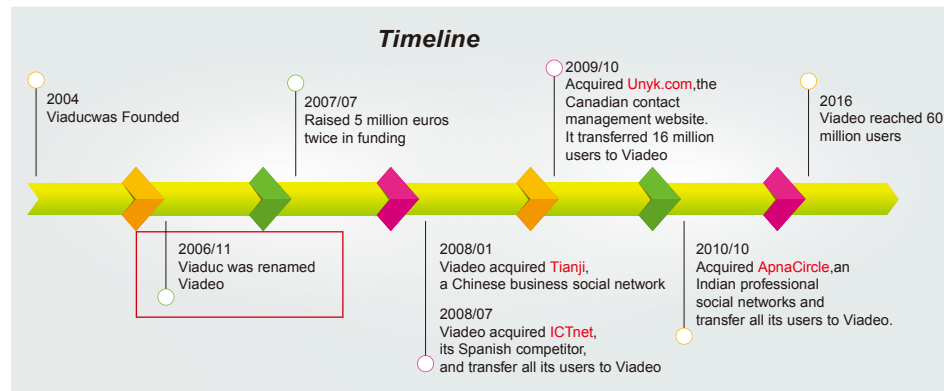
Xing's Timeline

Before it was called Xing, it was known as OpenBC. OpenBC was founded in the fall of 2003 in Germany, and it opened to the public at the end of 2003. After 3 years of service, OpenBC hit 1 million users and decided to rename to Xing and had an IPO. Its value that year was 160 million euros. As it kept growing, it started to acquire many small professional networks that work the same way as it does.

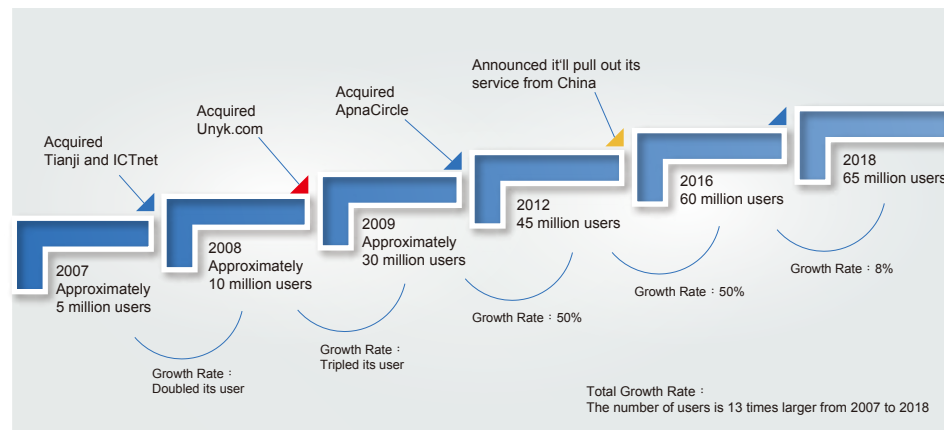
In 2007, Xing acquired Conozco and Neurona, two Spanish business networks. In the following year, Xing acquired Cember, a Turkish business network. Xing acquired 6 more business networks later. Throughout 11 years, Xing acquired a total of 9 companies. Among the 9 months acquisitions, there is one key acquisition that increased Xing's market value. It was the acquisition of BuddyBroker AG, including its signature product, "Eqipia". Eqipia is an automated employee referral tool that helps companies find matching employees. After acquiring BuddyBroker, Xing received 2 million user growth per year and almost doubled its market value in 2 years. Finally, in 2018, it reached 14 million users and has a market value of 1.6 billion euros. When Xing acquired a network, it collected all the users. Therefore, they usually received a 50% growth rate for each company they acquired. Xing's number of users and its market value grew at a constant rate. Overall, the number of its users is 14 times larger and its market value is 10 times higher from 2006 to 2018.



Viadeo's Timeline



Viadeo was founded in the spring of 2004 and went public at the end of 2004. It reached 5 million users and received two 5 million euros funding deals in 3 years. Similar to Xing, Viadeo acquired a few professional networks as well. It acquired a total of 4 companies. Among those four companies, there are two that made impacts on the company; Tianji and unyk.com. Tianji was a professional network in China which was founded in 2005. In 2008, Viadeo acquired Tianji in order to get into the Chinese market. In 5 years, Tianji grew its number of users to 17 million. It looked like everything was going well for both Viadeo and Tianji. However, in 2015, Viadeo announced that due to the unpredictable changes in the Chinese market, it couldn't afford to keep up with the change and ended its service in China. Tianji closed as well. Even though Tianji didn't eventually work out for Viadeo, it still helped Viadeo promote its name internationally and collect a good number of users. Another important acquirement was unky.com in 2009. Unyk was a Canadian contact management website. After the acquirements, Viadeo collected all Unyk's 16 million users around the world, and put Viadeo in a good spot of competing with LinkedIn. The number of users grew 13 times from 2007 to 2018.



Goal

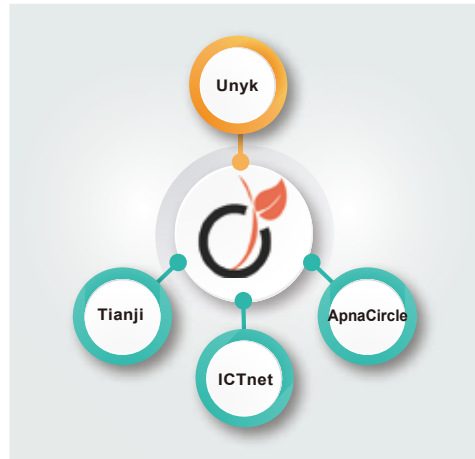
Xing's Goal

Xing claims that more than 200 countries are using its service and it is available in 18 languages, including Simplified Chinese, Dutch, English, Finnish, French, German, Hungarian, Italian, Japanese, Korean, Polish, Portuguese, Russian, Spanish, Swedish, and Turkish. A website that supports many languages might not sound that impressive nowadays, but Xing started to support other languages at a very early stage. When Xing started to support 2nd languages, LinkedIn was only available in English. In addition, it acquired 9 companies from four different countries. Therefore, it is logical to say that its initial goal was to expand globally or at least dominate the European region. However, Xing couldn't expand out of Germany. Despite having a huge variety of language options, 85~90% of the users are still from Germany.



Viadeo's Goal

Viadeo's initial goal was just like Xing's, it was to expand globally or countries dominate in European region. Viadeo actually came closer to accomplishing this goal than Xing. Since Viadeo had two major acquisitions in China and Canada. However, Viadeo still failed to accomplish their goal. There was a huge turning point in Viadeo's history. With this turning point, its goal could be broken into 2 parts, 2004 - 2015, and 2015 - now. From 2004 - 2015, its goal was to expand its network around the world. It wanted to take down LinkedIn or at least remain competitive. However, after quitting China's market in 2015, its goal switched to dominating the European Market, especially France and possibly the French population in Canada.



Background Comparison

Xing and Viadeo have many similarities in their startup history. They both acquired a few companies around the world and absorbed users from the acquired websites. Also, both had one key acquisition that significantly helped the growth of their companies. Both of them had the initial goal of expanding themselves worldwide as LinkedIn did but they failed to do so, and LinkedIn outgrew them. Now, they are sticking with what they're good at and looking for an opportunity to strike. Despite the similarities, there are differences. The difference is that Xing initially focused on Europe. Most of the companies it acquired were European companies. In other words, Xing didn't really expand its market to other regions. On the other hand, Viadeo acquired companies in China and Canada. Therefore, Xing was aiming for European markets first while Viadeo was targeting the international market as their top priority.



導讀01

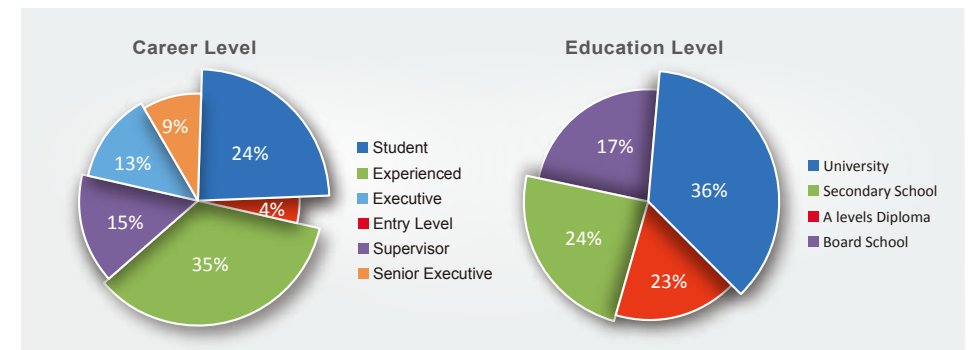
台灣企業運用社群平台最重要的關鍵在於和使用的網友建立關係，這兩大專業求職平台上的使用者分析就是本專題中重要的資訊，唯有了解「Who」才能知道如何將「What」傳遞出去，進而得到「Why」的網友回應來制定策略獲致成功。

Users

Xing's User

Age group

According to Xing's website, 11% of its users are below 30 years old and 90% of its users are above 30 years old. However, 56% of its users' age are not defined. Meanwhile, 72% of the users have job experience, while 59% of the users are college graduates, reflecting the age group of Xing's users.

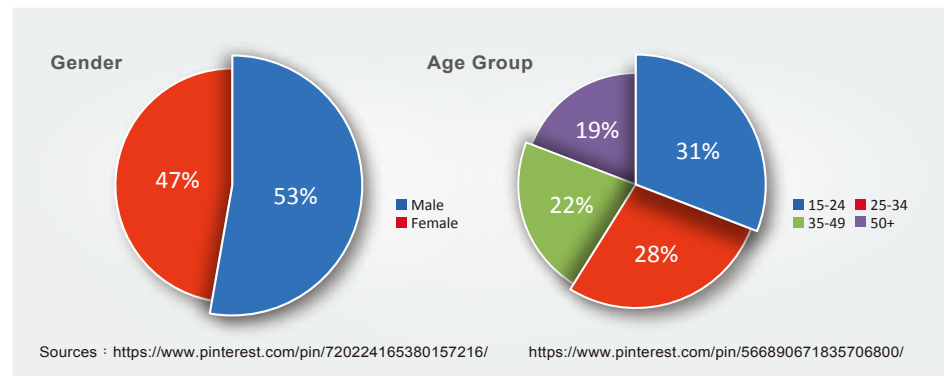


German social network age group

Only 46% of the population use social networks in Germany. 80% of the users are from a younger generation. Only 10% of Xing users are under 30 years old. Even though Facebook is the most popular social network in Germany, it is only used by 41% of the population, followed by Instagram with 11%, and Snapchat with only 6%. In addition, the average age of Instagram and Snapchat users are between 18-30. Because the working age for Germans is mostly above 25 years old, only 23% of the German labor force are below 25 years old. In addition, Xing is mostly for people above 30 years old which is looking for his or her second or third jobs. And the majority of people who use social networks in Germany are below 30 years old. Therefore, Xing couldn't really reach the generation below 25 years old. Due to the age group, it could be concluded that most of Xing's users are around age 30 who had already worked before.



Viadeo's User France social network age group



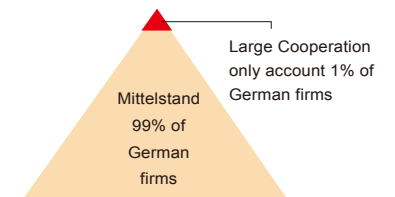
Sadly, Viadeo doesn't provide an accurate data of its users. Therefore, we can only analyze Viadeo's users through French social network demographics. France has a very high internet penetration with around 80% of the population using social media. Among that 80%, the gender and age group of French social network users are shown above. The age group distribution is pretty evenly spread among the age of 15 to 50+. In order to find out more information, we need to look into the details. Among French social media users, there are two major groups, students and subject matter experts (SME). Among students, the most popular networks are Skyrock, MySpace, badoo.com, Viadeo, LinkedIn, Trombi, and Instagram. Among SME, the most popular networks are Viadeo, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, MySpace, and Google+. While Viadeo is more popular among SMEs, it still has some market in students. In addition, the percentage of social media users are pretty evenly spread. There Although, although Viadeo is mostly used by people above age 25 who's a job novice looking to develop his/her career, its users also include students and interns.

Benefits

European Industry Environment

Before we dig into German and French economies, here are some facts about the European Union economy. A huge proportion of companies in the EU are medium-small sized companies. In Europe, a medium-small sized company is defined as a company with less than 250 staff members. Medium-small sized companies are very significant in the EU, especially in Germany. There is even a word for just medium-sized companies, Mittelstand. Just to show how significant Mittelstand is in Germany, here's a quick fact: 99% of the companies are Mittelstand and large corporations only make up 1% of the companies in Germany.

Company Category	Number of Staff	Balance Sheet Total
Medium-sized	<250	< 43 million Euros
Small	<50	< 10 million Euros



Xing's Benefit

Company and Industry on Xing

According to the data provided by Xing, 30% of the companies are from IT, Finance, and Trade Service industries, and 35 % of the companies have between 1-50 employees. Even though only 1% of German firms are large companies, 45% of the companies using Xing are large corporations while 34% are small companies. This shows that large and small companies are more active than medium ones. Therefore, Xing is suitable for people who want to get a job either at a large company or a small company. In addition, Germany focuses more on manufacturing and exporting. At Xing, you can find quite a few opportunities for those two types of job.

Promote themselves

How do people and companies promote themselves on Xing? Of course, they can put out a nice profile and a resume like with any other professional networks. But Xing is more than that; people can write news and blogs on Xing to catch others' attention. By writing news and blogs, a regular user can share his own perspective with others. If a company admires what he writes, they could offer him a job opportunity. For companies, they can show their specialties to their target audiences and to other companies. This way, companies can build up their brand and reputation.



Sources : https://www.xing.com/news?sc_o=b7916_mxb

Viadeo's Benefit
Company and Industry on Viadeo

France has 31 of the 500 biggest companies of the world. Tourism and chemical industries are key factors in the French economy. Seven out of ten blogs one sees on Viadeo's front page introduces the working environment at a certain area in France and most of them are about tourism, whether it's opening up a restaurant for tourist or ways to attract more tourists. 2/10 of the blogs on the front page are about the chemical industry in France. It shows that Viadeo has two focused business areas: the chemical and tourism industries.



Sources : <http://www.viadeo.com/en/article>

Promoting themselves

Similar to Xing, Viadeo allows users to post blogs and articles. Companies can build their own reputation by reviews. However, blogs and news may be more effective on Viadeo than those on Xing, because the two big industries on Xing are manufacturing and exporting, and the two big industries on Viadeo are chemical and tourism industries. Manufacturing, exporting, and chemical industries are all B2B (Business to Business) industries. While blogs and news can help build professional reputations in the 3 industries, those blogs don't really catch people's interest. However, tourism is different, it is a B2C (Business to Customer). The blogs can provide detailed and useful descriptions for tourists and could seize their attention.

Comparison with LinkedIn
The LinkedIn Threat

While Viadeo grows in France and Xing grows in Germany, LinkedIn continues to grow in both countries. In fact, LinkedIn is invading their territory. How can Xing and Viadeo defend themselves against LinkedIn? They should stick at what they're good at and strike out when they have the chance.

So, what are the differences between Xing and Viadeo? More importantly, what are their differences from LinkedIn? It is true that LinkedIn is much better than both of them in general due to LinkedIn's variety of services around the world. Let's compare the three by looking at some data.

	LinkedIn	Viadeo	Xing
Founded	2002	2004	2003
Employees	1800	450	960
Total Users	500 million	65 million	15 million
Users in DACH	11 million	< 1 million	14 million
Users in France	9 million	11 million	< 1 million
Languages supported	24	7	18
Alexa Ranking	12	672	1020



Source : <https://www.efficacitic.fr/2014/05/30/pourquoi-utiliser-les-reseaux-sociaux-professionnels/>

You can see clearly that LinkedIn has advantage in many categories. It seems like people who want a career only in Germany or France should use Viadeo or Xing. You might ask: "Why should you use Xing or Viadeo when you can just use LinkedIn?" Here's why. Germany and France have very different economies than the rest of the world. Xing focuses very much on manufacturing and exporting and Viadeo focuses on chemical and tourism industries. In addition, there are many middleland companies in both countries, especially Germany, where most of the companies looking for employees on Xing came from. Also, Xing is for people who are looking for his or her second job. Most of the job opportunities on Xing are for people who already had experience and skills. Job novices are not too popular in this field. While German and Xing focus on job junior or senior, Viadeo offers chances for job novice. They both focus on professionals to professionals. Even though their users might still be predominantly from Germany and France now, if they keep promoting their specializations (Manufacturing and exporting for German, chemistry, and tourism for France), they should be able to reach out to related industries around the world. Maybe in the future, instead of Xing being used only in Germany, it can be a specialized website for manufacturing and exporting business around the world. And Viadeo can become a specialized website for chemistry and tourism around the world.

	在地	區域	區域-跨國	跨國
中高階主管 10年以上	· 高專業技術 · 製造業 · 運輸業	· 高階部門管理	· 高階市場規劃 · 跨部門溝通	· 高階市場管理 · 跨國管理 · 各式各樣的產業
小主管 5-10年	· 專業技術	· 專案管理	· 小型部門管理	· 部門管理
新鮮人 5年以下	· 高執行力	· 高專案執行力	· 服務業 · 化工業 · 專業技術訓練	· 有過專業技術訓練
學生實習	· 配合度高	· 學習能力強	· 培養專業技術	· 自我學習能力強
	1-50 員工	50-250 員工	250-500 員工	500+ 員工



導讀02

了解平台上的網友分佈背景將有助於台灣企業設計傳輸資訊與設計形象，但是瞭解這兩大平台上分佈的企業屬性也是非常重要的，因為台灣企業要突出形象與技術價值，就是和來自於同產業企業者建立差異化訴求有關，本部分的資訊分析來自於這樣的思考原由。

Conclusion

The baby boom generation is heavily impacted by old school thinking, which is just to find a job to make enough money and support their family. They don't really like the idea of starting their own business nor do they have the resources. They don't like changes. In general, most people in that generation want to have a stable job to support their family.

Next up is the X generation, since the X generation is raised by the baby boom generation, they are impacted by old school thinking as well. However, some of them are willing to start their own career. While most of them are still looking to pursue a stable life, few of them have started to take the next step, which is to create something of their own. As time when on by, more and more people succeeded, influencing other people to advance to the next level. Even though more of them tried new stuff, they still couldn't completely overthrow old ideas. This brings us to the Y generation.

The Y generation is willing to try out new things with the help of new technologies and the open-mindedness they have come to possess. Most importantly, they value their freedom a lot. They like to think outside of the box and don't like to be limited. Still, some of them don't have the opportunity and courage to advance, because even though there are some successes, there are also failures out there.

The Z generation will probably mostly be starting something of their own. They value freedom greatly. They don't want to be limited. Also, they have the resources from the previous generations to start their own job.



Sources : <http://www.lhthomson.com/our-operations/manufacturing/>
<https://www.cmtc.com/blog/topic/exporting>
<http://klaasbos.blogspot.com/2015/07/what-makes-chemelot-so-special.html>
<http://worldplacestovisit.blogspot.com/2011/07/france-tourist-attractions.html>

	求職/自創	B2B企業	B2C企業	創股金	
後嬰兒潮	95% 5%	80%	20%	3 rd	4 th
X世代	80% 20%	50%	50% 主力族群轉移	1 st	3 rd
Y世代	50-40% 60-50%	30%	70%	2 nd	1 st
Z世代	5% 95% 自由度/自主性	10%	90% 主力族群轉移	4 th	2 nd

----- Xing ----- Viadeo

Since Xing focuses on manufacturing and exporting and those two industries are B2B, the baby boom, X, and Y generations are potential markets for them, as they provide less free thinking but stable jobs. As a result, the majority users on Xing are from these generations. Therefore, they should focus on targeting these generations, especially the X and Y generations. Since the baby boom generation is older and probably reached the age of retirement, X and Y generations will be the next main labor force. Therefore, Xing should try to target the X and Y generations in those two markets. However, there will be concerns about their future. Since Z and new generations don't prefer B2B businesses as much as the previous two generations. Xing might start losing its popularity. What Xing needs to do is to find other strong markets in B2C industries. On the other hand, Viadeo has markets in both B2B and B2C industries. The chemical industry is B2B. Similar to Xing, Viadeo should focus on targeting the X generation in this market. However, unlike Xing, Viadeo has a growing market in tourism, a B2C industry. While targeting the X generation in B2B marketing, Viadeo should also focus on targeting the Z and new generations in tourism. Because those two generations want more freedom when it comes to their jobs. The X generation will reach a point when its popularity goes down. Therefore, Viadeo should focus on targeting the Z and new generation in B2B industries, in this case, tourism.

Since Xing provided a wide array of languages (18 languages), it shows that its ambition is much bigger than what it has accomplished by now. However, since the average age of Germans are older, Xing doesn't have a good market in the younger generation. Xing is still a good investment of time for people who wants to have a career in Germany, especially people who already worked before and are looking for his or her second job. Due to their expertise, they should keep it specialized and focus on relationships between businesses. Since France has a huge chemical industry, Viadeo should focus on their expertise in the chemical industry in order to attract other chemical markets around the world. Similarly, Germany is good at exporting and manufacturing. So, Xing should focus on promoting these to disseminate their expertise in these areas.



導讀結論

台灣企業專業在技術的開發與製造，但是對於行銷的多樣性與多元整合力較弱，因此如何綜觀全球化社群平台，善用不同屬性族群網友，加大加深地強化企業形象，將是台灣企業如何在虛擬平台上，獲得最高價值的商業回饋的主要關鍵，這也是本專題期望給與台灣企業的另類助力。

Work Cited

<https://www.sitepoint.com/social-networking-sites-for-business/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Professional_network_service
<https://www.questionpro.com/blog/questionpro-partners-with-xing/>
<https://www.questionpro.com/blog/questionpro-partners-with-xing/>
<https://thenextweb.com/insider/2013/01/09/xing-kununu/>
<https://www.slideshare.net/JamesGlazebrook/linkedin-vs-xing>
<https://topdogsocialmedia.com/linkedin-vs-xing/>
<https://advertising.xing.com/facts-and-figures/>
<https://en.wikipedia.org/wiki/XING>
https://corporate.xing.com/fileadmin/departments/investorrelations/Publikationen/XING_AG_results_FY_2012.pdf
<https://independit.com/the-xing-story-effortless-growth-process-with-automated-data-warehouse-management/>
http://www.dialoginternational.com/dialog_international/2016/04/will-linkedin-bury-xing.html
<https://corporate.xing.com/en/about-xing/>
<http://www.wordbank.com/blog/social-media/essential-german-social-media-guide/>
https://www.indexmundi.com/germany/age_structure.html
<http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/social-media-guide-for-france/>

市場行銷專欄

即時通訊平台發展解析

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨郭明怡聯合撰寫



ginabranding@innovation



導讀前言

即時通訊軟體已成為人們日常生活不可或缺的應用程式之一，是一種跨時跨域無成本、聯繫感情最便利的平台，也是企業為了拉近與消費者之間的距離，推廣自家業務選擇的行銷平台之一，即時通訊軟體在我們生活中佔了極大比例的運用時間。在物聯網進步快速的此刻，台灣企業運用即時通訊平台為行銷與銷售的媒介時，是否要再思考一下，過去的企業形象與策略是否需要因應新世代買家的使用習慣變遷而改變了？這是我主導明怡執行此專案的原意。

即時通訊平台定義

即時通訊(Instant Messaging)，簡稱IM，即時通訊平台意指透過網路可即時傳遞文字、語音、檔案或影像訊息的平台，通常利用的傳輸設備為電腦或手機。

2017年十大即時通訊平台

依照We Are Social和Hootsuite兩個網站於2017年第二、三季調查全球年齡介於16~64歲的民眾的調查資料作為排名依據，該調查資料為各個即時通訊平台於各國家內的滲透率，滲透率是指產品或服務的普及程度，因此以滲透率推測各國家的使用情況，此統計資料的限制為未包含全球所有國家。圖1為2017年十大即時通訊平台之排名：

1. Skype		(40)
2. Facebook Messenger		(39)
3. WhatsApp		(35)
4. Snapchat		(29)
5. Viber		(10)
6. WeChat		(10)
7. Line		(10)
8. KakaoTalk		(1)
9. Zalo		(1)
10. BBM		(1)

- 括號內數字為使用國家數
- 依照使用國家數多寡排名
- 使用國家數相同，以該平台橫跨的洲數排名
- 使用國家數為1的資料以其在該國的滲透率排名

圖1 來源：2017年十大即時通訊軟體(自製圖)

此排名依照使用國家數多寡排名，括號內的數字為使用該平台的國家數，若使用該平台的國家數相同時，則以該平台橫跨的洲數排名，若使用國家數只有一個，則以平台在該國的滲透率高低進行排名。經過排名後，一到十名分別為Skype、Facebook Messenger、WhatsApp、Snapchat、Viber、WeChat、Line、KakaoTalk、Zalo以及BBM。接著以各即時通訊平台的基本功能進行差異比較。

即時通訊平台基本功能比較

進行基本功能比較之前，先針對即時通訊平台的基本功能進行分類，如圖2：



圖2：即時通訊平台基本功能分類(自製圖)

即時通訊平台的基本功能可分為三大類，包含傳送訊息、通話與視訊、分享。首先是各個即時通訊平台傳送訊息的差異比較，如表一與表二：

	Skype	FB Messenger	WhatsApp	Snapchat	Viber
已讀功能	無已讀功能	傳送功能 已讀顯示頭像	傳送成功 已讀	無已讀功能 訊息閱讀後會消失 訊息儲存後可保留	傳送成功顯示已送出
語音訊息	2分鐘	1分鐘 (須按住)	無限制時間	無資料 (須按住)	1分鐘 (須按住)
檔案	300MB	25MB	100MB		200MB

表一：即時通訊平台傳送訊息功能差異(自製表)

	WeChat	Line	KakaoTalk	Zalo	BBM
已讀功能	無已讀功能	會顯示已讀	未讀顯示1 已讀後1消失	傳送成功 已讀	傳送成功 已讀
語音訊息	1分鐘 (須按住)	超過5分鐘 (須按住)	5分鐘 (須按住)	5分鐘	2分鐘 (須按住)
檔案	25MB	25MB	100MB	大小限制無資料	16MB

表二：即時通訊平台傳送訊息功能差異(自製表)

傳送訊息的內容可包含文字、語音訊息和檔案，因未找到各軟體文字傳輸字數的限制，所以用已讀功能來衡量各軟體的差異。由表中可得知除了Skype、Snapchat和WeChat無已讀功能外，其他軟體皆會顯示對方是否已讀，只是各家通訊軟體呈現已讀的方式不盡相同；在語音訊息可傳送的長度上比較，WhatsApp最為突出，其無限制語音訊息的長度，語音訊息可傳送長度最短的是一分鐘，分別為Facebook Messenger、Viber與WeChat，需特別注意的是，大多數的即時通訊軟體在傳送語音訊息時，皆需要按住錄音的鈕，只有少數軟體如Skype、WhatsApp、和Zalo不必按住錄音鈕便可持續錄音；檔案傳輸部分，只有Snapchat無法傳輸檔案，其餘的即時通訊軟體都可傳送檔案，只是可傳送的檔案大小限制不一，Skype可傳送的最大檔案為300MB，優於其他即時通訊軟體，由此可歸納出Skype適合企業業務使用，可供企業內部傳遞大型檔案時一個較好的傳輸媒介。

通話與視訊的功能差異如表三與表四：

	Skype	FB Messenger	WhatsApp	Snapchat	Viber
網路免費通話	○	○	○	○	○
付費通話	撥打市話或手機 台灣0.7元/分 話務接取費1.484元/通	×	×	×	撥打市話或手機 台灣0.64元/分 無話務接取費
視訊	○	○ 有特殊濾鏡	○ 有特殊濾鏡	○	○

表三：即時通訊平台通話與視訊功能差異(自製表)

通話與視訊包含利用網路免費通話、付費通話以及視訊。每個即時通訊軟體皆有網路免費通話的功能，付費通話則是Skype和Viber獨有的功能，兩者皆可撥打市話或手機，Skype撥打台灣電話每分鐘0.7元，且須支付話務接取費每通1.484元，而Viber的費率相較之下比Skype便宜，Viber撥打台灣市話或手機每分鐘0.64元，且無話務接取費；視訊方面也是每個即時通訊軟體皆具備的功能，但其中較有趣的為Facebook Messenger、Snapchat、Line與KakaoTalk，這幾個軟體都有特殊的濾鏡可使用，增添了視訊期間的樂趣。

	WeChat	Line	KakaoTalk	Zalo	BBM
網路免費通話	○	○	○	○	○
付費通話	×	×	×	×	×
視訊	○	○ 有特殊濾鏡、遊戲	○	○ 有特殊濾鏡	○

表四：即時通訊平台通話與視訊功能差異(自製表)

最後比較的為分享功能，此處指的分享為利用地圖分享個人位置給對方，方便對方即時得知你所在的位置，避免文字或電話溝通不清，延誤雙方行程。各軟體分享位置的功能比較如表五與表六：

	Skype	FB Messenger	WhatsApp	Snapchat	Viber
位置資訊	需手動移動地圖 無法自行定位 (不太精準)	自行定位 設定分享時間 (最長60分鐘)	自行定位 設定分享時間 (15分/1小時/8小時)	自行定位 幾小時後會消失	自行定位

表五：即時通訊平台分享功能差異(自製表)

	WeChat	Line	KakaoTalk	Zalo	BBM
位置資訊	自行定位 可隨時結束分享	自行定位	自行定位 (不太精準)	自行定位 (分享時間1小時 可隨時結束)	自行定位 設定分享時間 可隨時結束分享 (5分鐘一單位，最長4小時)

表六：即時通訊平台分享功能差異(自製表)

可看出各個即時通訊軟體皆具備分享位置資訊的功能，但細節處不盡相同，Skype是十個軟體中唯一一個無法自行定位的即時通訊軟體，必須經由手動移動地圖，標示出你的目前所在位置，使用上較不便利，且不太精準，而KakaoTalk雖然可自行定位，但經實際測試結果其定位的精準度也不夠高，無法準確標示出目前位置；在分享的時間上，有些軟體可自行設定分享位置持續與結束的時間，例如Facebook Messenger最長可分享時間為60分鐘，WhatsApp則是提供15分鐘、1小時與8小時的分享時間選項供你選擇，Snapchat在設定分享位置後幾小時內會消失，WeChat則是可隨時結束分享位置，Zalo提供的分享時間為1小時，不過使用者也能隨時結束分享位置，最後一個軟體BBM則是以5分鐘為一單位提供使用者自行設定時間，最長可設定是4小時，其也允許使用者隨時結束分享。

經過功能比較後，可看出各個即時通訊軟體在基本功能上的差異不太顯著，事實上，各家即時通訊軟體為了因應日益競爭的即時通訊市場，紛紛跨足商業領域，提升該軟體在市場上的競爭性，為的是希望能在眾多即時通訊軟體中脫穎而出，因此以下將針對在五大洲普及度較高的幾個即時通訊軟體，介紹其在商業上的應用與未來發展。



導讀01

企業進行國際化行銷，首重平台的國際化普及率與滲透率，但是排名第一的平台表示了在其間的競爭態勢激烈，而企業個別差異大，更需要了解平台發展的未來性是否為企業需要的品項？在平台上建立帳號很簡單，但是營運卻是很高成本的。

2017年五大洲各國滲透率第一名的即時通訊平台

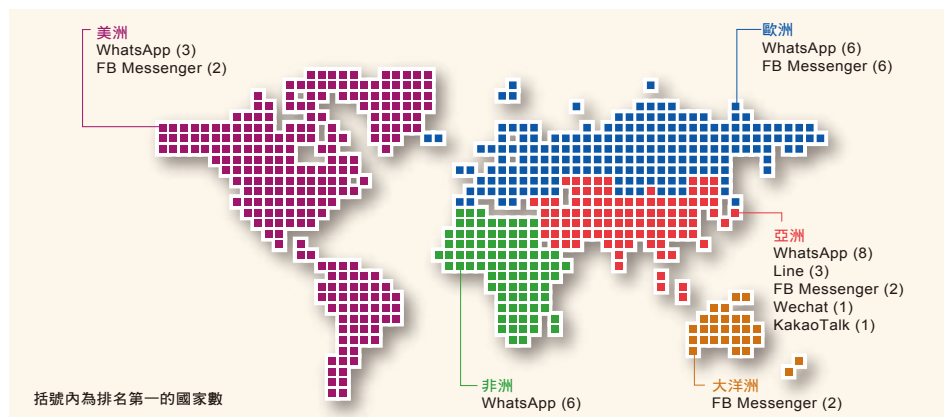


圖3：2017年五大洲各國滲透率第一名的即時通訊平台(自製圖)

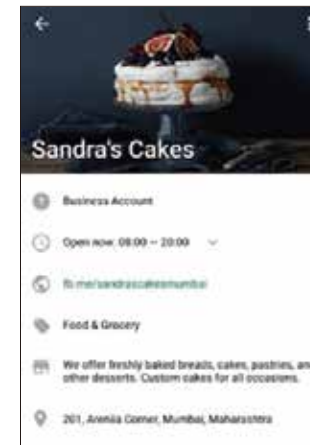
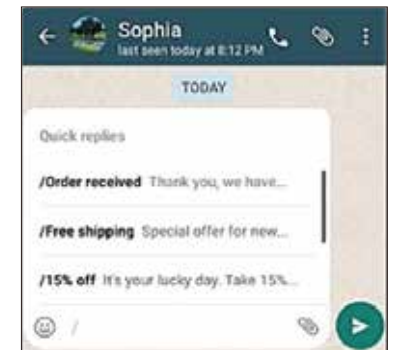
圖3為根據We Are Social和Hootsuite兩個網站於2017年調查各國即時通訊平台的滲透率，將調查中五大洲各國滲透率排名第一的即時通訊平台列出，可看出普及度較高的軟體為WhatsApp、Facebook Messenger、Line、WeChat、KakaoTalk，其中又以WhatsApp和Facebook Messenger這兩個即時通訊平台橫跨的洲數最多。透過此圖，可得知亞洲的即時通訊市場競爭最為激烈，亞洲各國滲透率排名第一的軟體與其他四大洲相較之下，即時通訊軟體的種類最為豐富，除了WhatsApp和Facebook Messenger之外，Line在泰國、日本、台灣皆為排名第一的即時通訊平台，而中國和南韓分別以WeChat和KakaoTalk作為最主要的即時通訊平台，前面已比較過基本功能的差異，接著將針對這幾個即時通訊平台的商業應用與未來發展做詳細介紹。

首先定義各項可應用於即時通訊平台上的技術名詞，包含AI人工智慧、語音助理和聊天機器人：

- AI人工智慧—讓機器具備和人類一樣的思考邏輯與行為模式。
 - 語音助理—藉由人工智慧技術，以聲控作為主要的控制功能，並根據使用者需求提供服務。
 - 聊天機器人—藉由人工智慧技術，使用者利用聊天通訊的介面，可與其即時互動。
- 接下來將介紹普及度較廣的即時通訊平台，其在商業上的實際應用與未來的發展方向。

WhatsApp

WhatsApp原本只專注於即時通訊軟體最基本的功能—通訊，創辦人主張不利用廣告獲利，但隨著其在2014年被Facebook併購後，Facebook一直想將WhatsApp商業化，因此在2018年1月宣布推出「WhatsApp Business」，一款專門為企業設計用來推廣業務的軟體，企業可利用WhatsApp Business提供企業相關資訊，如企業名稱、營業時間、聯絡方式與地址，如圖4。除了提供企業相關資訊外，也可設定常用的回覆訊息，當遇到重複性高的問題時，可運用此功能快速回覆對方，節省重複回覆的時間，如圖5：當你無法即時回覆客戶訊息時，WhatsApp Business也供企業能運用自動回覆的功能，設定問候顧客的訊息，由此可見WhatsApp已逐漸導入聊天機器人的技術，但其技術還在發展中。

圖4：WhatsApp Business介面
(<https://www.whatsapp.com/business/>)圖5：WhatsApp Business介面
(<https://www.whatsapp.com/business/>)圖6：WhatsApp介面
(軟體介面截圖)

WhatsApp目前處於剛開始商業化的階段，因此在廣告方面尚未成熟，不過2018年WhatsApp宣布未來將在軟體中的「動態」裡加入廣告的功能，企業可透過類似Instagram的24小時限時動態功能投放廣告於動態中，藉此觸及更多WhatsApp用戶。

Facebook Messenger

Facebook Messenger在商業應用上發展較為成熟，不論是投放廣告或與客戶一對一溝通都能利用Facebook Messenger達到企業宣傳的目的。利用Facebook Messenger投放的廣告類型有三種：Messenger ads、Click-to-Messenger ads與Sponsored messages，詳細介面如圖7、圖8、圖9。

首先是Messenger ads，如圖7，企業可直接投放廣告於Facebook Messenger的頁面上，讓使用者開啟聊天介面時直接目睹廣告，提升企業在Facebook Messenger頁面上的曝光度，吸引有興趣的用戶點擊廣告造訪企業提供的網站瀏覽更多詳細資訊。

第二種廣告類型是Click-to-Messenger ads，如圖8，其基礎是建立在已有粉絲專頁的企業上，利用在粉絲專頁貼文的最後放上「發送訊息」的連結，讓使用者能透過該連結直接連接到商家的Facebook Messenger，進一步諮詢相關資訊。最後一種廣告類型為Sponsored messages，如圖9，其也是建立在擁有粉絲專業的基礎上進行運用，該訊息只能傳送給之前已經與企業互動過的使用者，利用再次主動傳送訊息的功能，吸引顧客二度消費，為企業創造更多業務收入。



圖7：Messenger ads
(軟體介面截圖)



圖8：Click-to-Messenger ads
(軟體介面截圖)

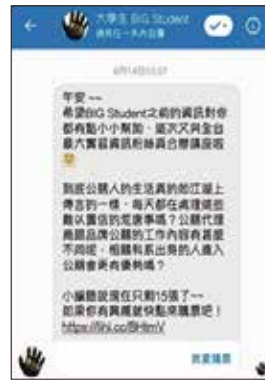


圖9：Sponsored messages
(軟體介面截圖)

除了投放廣告的商業應用外，Facebook Messenger還有另一項與客戶溝通的利器—聊天機器人，如圖10。聊天機器人是運用AI智慧技術打造而成，企業可提供一些常用的選項讓使用者選擇，根據選項跳出想讓使用者看到的資訊，此功能可節省一個個回覆客戶的時間成本。



圖10：聊天機器人
(軟體介面截圖)

Facebook在2018年的開發者大會上宣布未來Facebook Messenger的發展方向，包含兩大重點：AR(擴增實境)與M Suggestions。未來Facebook Messenger將結合擴增實境的技術，利用其呈現實體商品於使用者眼前，讓使用者能以各個不同角度觀賞商品，可解決網路購物無法看到實體商品以及只從單一角度呈現商品圖片這兩個問題，消除消費者害怕在網路上買到不符合實體商品的疑慮。另一項重點是M Suggestions，Facebook會持續擴大AI人工智慧的技術應用，可利用M Suggestions偵測對話內容屬於何種語言，並自動翻譯。未來若發展成功，可望縮小不同語言之間的隔閡，幫助跨國商務往來，例如跨國公司需要各國員工同步參與線上會議，但並非每個國家的員工都說相同的語言，此時M Suggestions的翻譯功能便能派上用場，它可以將語言即時轉換成不同國家的人皆能懂的語言，解決跨國會議出現語言不通的問題。此外，旅遊產業或許也能利用M Suggestions幫助跨國業務往來，當旅行社需要與不同國家的客戶溝通時，利用M Suggestions的人工智慧翻譯技術，能即時轉換語言讓對方理解，不會陷入溝通不良的困境。即時性更是M Suggestions最大的優勢，透過Facebook Messenger網路傳輸的基礎上，可以縮小人與人溝通距離上的限制，為企業在做跨國生意時帶來很大的幫助。

Line

透過官方帳號，企業可推播商品的優惠訊息給用戶，用戶憑企業提供的優惠條碼，可至實體店面兌換優惠，或是利用官方帳號宣傳目前正舉辦的活動(例如抽獎)，並引導使用者連結到活動頁面，提升使用者的活動參與度。而Line未來發展著重於研發AI語音助理Clova的各項應用，像是與豐田汽車合作，未來豐田推出的新車款將結合Clova的聲音辨識系統，可利用聲控方式讓Clova接收Line的訊息與撥打語音通話；Line也打算往智慧家庭的領域發展，透過Clova連接家中各項家電產品，利用Clova與家電產品溝通，能夠即時操控家電產品，讓人們生活能夠更加便利。Line提供企業申請官方帳號進行商業活動，如圖11與圖12。圖13為搭載Clova系統的智慧音箱。



圖11：Line官方帳號介面
(軟體介面截圖)



圖12：Line官方帳號介面
(軟體介面截圖)



圖13：Clova應用
(<http://technews.tw/2018/06/29/line-conference-2018-review/>)

WeChat

以淘寶的官方帳號為例，其以圖片搭配幽默的文字，宣傳活動訊息，吸引用戶點進圖片裡觀看更多活動資訊，企業也可利用官方帳號提供聯絡資訊，引導用戶造訪網站進行消費活動，藉此增加商業收入。WeChat目前也在研究人工智慧技術的應用，但未公開詳細的研究內容，只能從WeChat網站公布的研究方向中得知，目前WeChat的人工智慧技術朝著幾大方向發展：

1. 語音和音頻—提供用戶更精準的語音識別技術，讓人和機器之間能互相溝通。
2. 自然語言處理—讓機器能夠模仿人類思考，回答使用者想聽的答案。
3. 圖像和視頻—透過文字與人臉識別，讓機器能藉由視覺認知世界。
4. 數據挖掘和文檔理解—根據WeChat本身龐大的數據資料，作為發展人工智慧的基礎。

WeChat目前大多數的功能僅限於中國才能使用，海外地區尚無法體驗到完善的功能，若WeChat能積極擴張海外市場，未來該平台極有可能成為全球最出色的即時通訊平台。WeChat也提供與Line相似功能的官方帳號，如圖14與圖15。



圖14：WeChat官方帳號介面
(軟體介面截圖)



圖15：WeChat官方帳號介面
(軟體介面截圖)

KakaoTalk

KakaoTalk是韓國使用最普及的即時通訊平台，其也擁有官方帳號供企業使用，如圖16與圖17。



圖16：KakaoTalk官方帳號介面
(<https://www.facebook.com/aikKOREA/photos/a.312139675504786/892694077449340/?type=1&theater>)



圖17：KakaoTalk官方帳號介面
(軟體介面截圖)

KakaoTalk的官方帳號同樣提供商品獨家優惠於軟體中，使用者可持優惠券至實體店家進行兌換，而企業也可透過KakaoTalk發布新產品的訊息，並提供連結讓有興趣的用戶能直接造訪網站購物。需特別注意的是，以測試時搜尋到的官方帳號名稱不論哪個國家的企業，皆以韓文才能搜尋得到，可看出KakaoTalk是專注於韓國市場的即時通訊平台。KakaoTalk也宣布進軍人工智慧領域，2017年發表名為Kakao mini的智慧音箱，如圖18，透過Kakao mini蒐集不同的聲音指令，深入研究語音辨識，未來將以語音辨識為基礎，發展人工智慧技術的應用，像是將Kakao I連結汽車，透過Kakao I撥打電話與傳送訊息，或是應用到家庭中，讓使用者能與家中的家電產品進行互動。從KakaoTalk的人工智慧應用發展，可看出KakaoTalk希望讓人工智慧技術更貼近民眾日常生活，並進一步打造智慧應用的生態圈。



圖18：Kakao mini (<https://kakao.ai/product/kakaomini>)

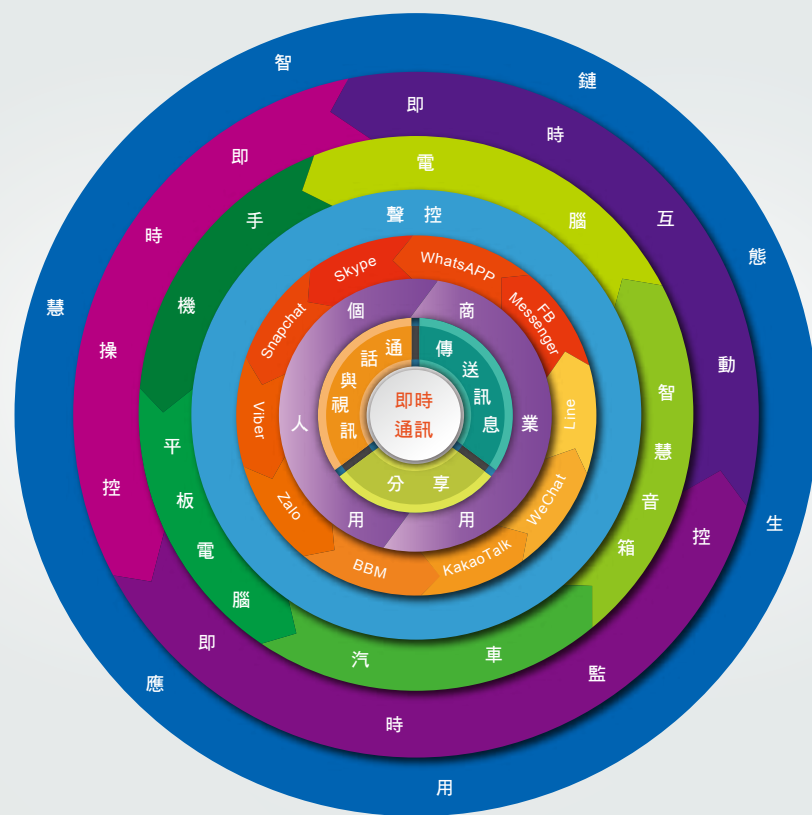


圖 19

結論

即時通訊平台是基於人類的社交需求發展而來，因此即時通訊平台最初的發展以三大功能為基本：傳送訊息、通話與視訊、分享。隨著技術與商業環境的改變，除了個人與親朋好友間能利用即時通訊軟體聯繫情感外，各大即時通訊軟體逐漸朝商業應用上發展，即時通訊軟體更成為企業行銷的利器。但是即時通訊軟體在商業上的應用已漸趨成熟，因此各大通訊軟體逐步朝向智慧應用的方面發展。未來更有可能利用即時通訊軟體內的語音傳輸功能，發展出聲控控制電腦、手機、平板電腦、汽車、智慧音箱等各個載體，因此只要藉由單一的即時通訊軟體，便能控制所有的東西，未來將有可能導入智慧家庭的應用中，或許更進一步利用聲音操控所有的家電產品，只要一聲令下就可讓家電產品運作，不需要再往透過雙手操控家電。

解決民眾在忙碌工作的同時，也必須同時照顧家庭的需求，即時監控的好處是能夠在第一時間運用即時通訊軟體，得知家中電器是否異常，像是冰箱壞掉了、瓦斯沒關好等等，為民眾把關家中可能遇到的危險，並即時阻止危機發生。透過即時監控在安全性上的好處，也能把智慧應用的技術導入長照產業。例如年紀大的長輩最怕的就是摔倒在地上，卻沒有人即時發現，未來導入即時通訊軟體的智慧應用技術，可解決長照產業人力不足的問題，讓長照的照顧者隨時能夠透過即時通訊軟體查看長輩的現況，避免憾事發生。

即時互動的好處是讓民眾能與各項家電產品互動，例如民眾告訴冰箱晚餐想吃的料理，冰箱能立刻告訴你食譜與該道料理需要準備的食材，未來家電產品將能依據民眾需求給予適當的回覆。藉由即時互動在立即回覆的好處上，也可能導入遠距醫療的應用，至今仍有許多偏遠地區因為交通不方便，使得民眾缺乏醫療資源，若將即時通訊軟體的智慧應用導入遠距醫療，可讓民眾在生病的當下，立即向醫生詢問病情，並根據醫生指示做基本的照護，避免病情更加嚴重，可讓身處偏遠地區的病患省去舟車勞頓之苦，立即得到正確的醫療觀念與安心的醫療服務。

即時通訊軟體的發展從社交應用逐步拓展到智慧應用的領域，雖然發展方向愈來愈廣泛，但都脫離不了發展的核心「即時通訊」。正是因為即時通訊的快速與便利，讓它能有機會應用到各個領域中，無論是社交、商業，甚至是未來有可能發展的智慧家庭、長照產業、遠距醫療等，可以發現即時通訊都是依照人類生活中面臨的需求而發展，與大家的生活息息相關。未來即時通訊軟體將以「即時通訊」作為發展核心，逐步開拓智慧應用的範圍，建立智慧應用場域的多元性，使民眾生活處處充滿即時通訊軟體的蹤影，逐步打造智慧應用生態鏈，替大眾的生活帶來更多便利性(如圖19)。



導讀結論

這篇主題的探討與分享並不是注重在即時通訊的行銷面，而是換一個角度去發想如何將平台運用在「企業服務」上，如何「即時」的面相轉為一個AI系統導入的智慧服務上？台灣產業核心仍在製造端者，如台灣機械業或自行車產業要如何提升企業價值？

製造4.0已經是一個選項，但是那需要一定經濟規模才能達成，如何在中小企業端轉而強化客戶選購價值，我想「即時性的服務系統」也許是一個傳統產業中的中小企業可以負擔的成本，進而導入企業真正進入物聯網時代，而不被世代交替的全球浪潮淘汰的選擇之一。

參考資料

<https://www.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=digital+in+2018>
<https://www.skype.com/zh-Hant/>
<https://www.facebook.com/business/products/messenger-for-business>
https://www.whatsapp.com/?lang=zh_tw
<https://www.whatsapp.com/business/>
<https://www.snapchat.com/>
<https://www.viber.com/>
<https://www.wechat.com/en/>
<https://line.me/zh-hant/>
<https://www.kakaocorp.com/service/KakaoTalk>
<https://zalo.me/may-tinh>
<https://www.bbm.com/en/>
<http://technews.tw/2018/06/29/line-conference-2018-review/>
<https://www.facebook.com/allKOREA/photos/a.312139675504786/892694077449340/?type=1&theater>
<https://kakao.ai/product/kakaomini>
<https://ai.weixin.qq.com/#research>
<https://www.zdnet.com/article/kakao-to-provide-open-tool-for-ai-platform/>

市場行銷專欄

微信與 Line 商業模式

文、圖 / 總主筆張蕙娟指導暨黃鴻琪聯合撰寫



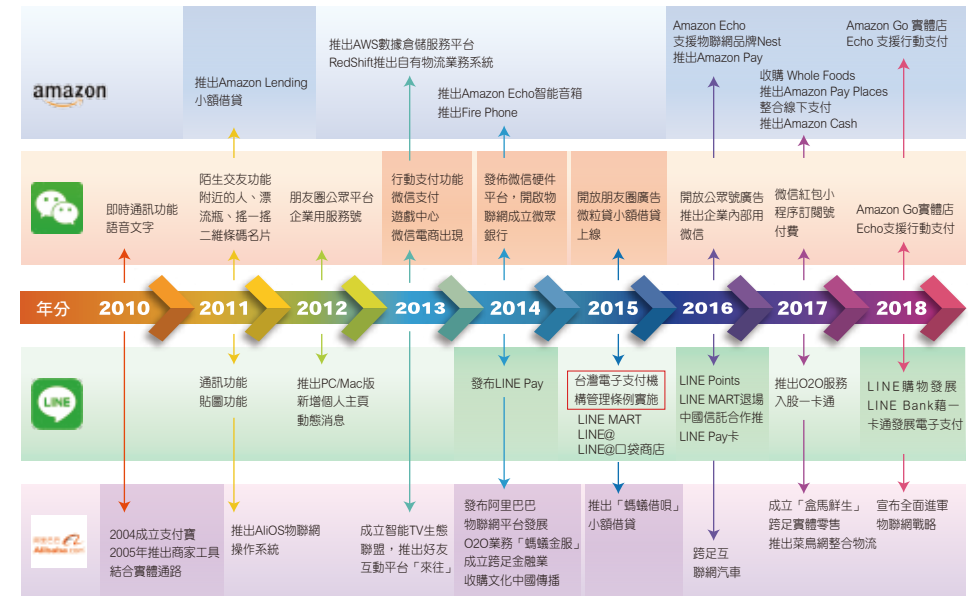
ginabranding@innovation



導讀前言

Line和微信是華人圈中指名度與使用率最高的即時通訊平台，我們可以看到Line走向數位金融方向，而微信早已是微電商的模式，但是如何從商業運用的角度去看待這兩個平台？並且借力使力的運用為企業銷售的一個渠道？就是本篇分析想要提供給台灣企業第三方的參考資訊目的。

在台灣，LINE幾乎存在著每個人的手機，時不時就會傳來訊息通知，取代了過去手機原始的通話、簡訊功能，成為我們日常生活聯絡最重要的工具，在中國、有一款App充斥著他們的生活中，從購物付款、叫外送、叫車、訂餐廳到銀行服務都可以在一個App上完成，可以說是他們生活最重要的工具，那就是創立於2010年的微信（如圖表1），一開始定位為即時通訊軟體，2011年推出社交功能，可以透過「附近的人」、「搖一搖」、「漂流瓶」功能搭建地域性的社交關係，2012年推出公眾平台和朋友圈，強化了社群功能，同時企業也開始可以在平台開設企業用服務號進行行銷活動，服務號和LINE上的官方帳號類似，2013年微信推出了最重要的功能，微信支付，讓用戶可以直接透過微信進行小額支付、轉帳的工作，商家還可以将微信支付和服務號對接，直接在線上銷售產品或服務，立即使用微信支付收款，透過行動支付進行線上線下的服務整合，微信上也開始出現電商。2014年微信推出硬件平台，開始跨入物聯網領域，提供技術支援給第三方開發者將物聯網連結微信平台，同年微信母公司也合資成立大陸第一間民營銀行：微眾銀行，在2015年時微眾銀行推出微粒貸服務，提供使用者在微信上申請小額借貸。2015、2016年分別推出基於微信使用者行為數據的朋友圈廣告及公眾號廣告，2016年也推出企業用微信，協助企業內部溝通更有效率。2017年春節，微信紅包的功能讓全民陷入了搶紅包的瘋狂中，成功帶起每年中國電子紅包總金額達五百億的熱潮，將習俗與商業活動結合，連阿里巴巴都因此正視這項活動並感到威脅。同年推出小程序，小程序的概念是在App中運行App，讓商家能夠簡單開發專屬的小型應用程式在微信上運行，而微信提供技術端的支援服務。2018年中國大陸央行宣佈限制行動支付每日的使用上限，此舉限制了消費者原本的消費行為。



圖表1 LINE與微信的發展簡史及亞馬遜和阿里巴巴近年來發展簡史
(自製圖表，logo來源<https://goo.gl/UNlqSF>、<https://goo.gl/J8JHj>、<https://goo.gl/NhrCUf>、<https://goo.gl/HW9vtC>)

電商起家的美國巨頭亞馬遜，也跨足各項領域，早在2011年亞馬遜就推出Amazon Lending小額借貸功能，提供用戶進行線上小額貸款，2013年開始建立自己的物流系統，從運輸卡車到運輸機隊，形成一個幾乎可以取代傳統物流業的系統，成為亞馬遜成功的利基，2017年收購全美最大的實體有機生鮮超市Whole Foods跨足實體通路，隔年更是開設無人智慧商店Amazon Go，結合2016年推出的Amazon Pay改變傳統零售通路的消費者購買體驗。2014年推出的Amazon Echo智慧音箱搭載亞馬遜自建的人工智慧助理Alexa配合自家的AWS雲端系統數據，是目前市面上最成功的智慧家庭管家產品，亞馬遜藉此產品跨足物聯網領域，消費者可以使用Alexa進行多達1.5萬項技能，被稱為亞馬遜的殺手級產品，在歐美市場銷售長紅。

LINE成立初期是以即時通訊與社交為發展方向，（如圖表1），2011年登陸台灣，發布通訊、貼圖功能，此時著重於人與人之間通訊的功能，隔年新增動態消息功能，可看出LINE想滿足使用者的社交需求，然而，LINE的野心並未就此打住，LINE看中行動支付的商機，2014年發布LINE Pay，初版的LINE Pay只能用於儲值功能，對使用者吸引力不大，因此後來LINE將LINE Pay的發展方向調整為主攻第三方支付，此項發展也與台灣的電子支付機構管理條例於2015年實施有極大關係，此法確立了電子支付的相關規定，使LINE發展電子支付業務時能依法有據。2015年LINE發布供企業行銷使用的工具LINE@，並從其發展出LINE@口袋商店，提供中小型企業利用LINE@口袋商店成立銷售平台，2016年LINE推出LINE Points，LINE Points提供一點折一元的回饋，並結合同年與中國信託合作推出LINE Pay聯名卡，使得LINE

Pay成為台灣使用最為普及的第三方支付；2017年LINE推出線上線下整合服務(Online to Offline)，並宣布入股一卡通，因LINE本身無電子支付的執照，而一卡通早已取得電子支付執照，LINE希望藉由與一卡通合作，發展電子支付的業務，2018年LINE除了宣布與一卡通的合作之外，於電商市場也有新布局，LINE推出LINE購物，發展電子商務，但其提供的服務是比價導購的模式，供使用者直接利用LINE的APP比較相同商品於不同網站的價格，並可連接到電商的網站直接下單購買，同時賺取LINE Points的回饋。2018年LINE更宣布發展純網銀的業務，未來將成立LINE Bank，整合銀行的服務，LINE正式跨足數位金融。

中國的阿里巴巴以發展電子商務起家，阿里巴巴於2004年成立支付寶，發展電子支付，並在隔年推出支付寶的商家工具供實體店家使用，2014年發布阿里巴巴物聯網平台，全力進攻物聯網市場，同時與銀泰商業集團合作發展線上線下整合業務，並成立螞蟻金服，正式跨足金融業，同年更收購文化中國傳播，拓展媒體及娛樂事業，2015年阿里巴巴推出螞蟻借唄的小額借貸服務。



導讀01

當我們從Line和微信去看即時通訊時，只覺得是一種免費手機通訊的便利，但是今日我們要換個新視角去看才行，因為Line和微信未來可能想要發展為一種「生態系統」，因此將目前電商及數位金融系統中，較具商業規模的Amazon與阿里巴巴也一併放入分析，希望台灣企業可以用前瞻性的眼界去看待平台的變化與運用他們的價值。

生態系發展比較



圖表2 四個生態系比較

(自製圖表，logo來源<https://goo.gl/UNlqSF>、<https://goo.gl/J8JJHj>、<https://goo.gl/NhrCUf>、<https://goo.gl/HW9vtC>)

從發展簡史來看，可以將四個生態系簡單歸納出不同的發展方向（如圖表2），1994年創立的電商巨頭亞馬遜，以自身的雲端服務為基礎發展物聯網，目前有數位金融、智慧家庭管家等產品，最近幾年藉由併購及自行開設實體店面結合自有物流系統，往實體通路的方向發展。2010年創立的大陸即時通訊平台微信，靠著微信支付將線上線下服務整合，進一步開放平台對接相關技術，讓第三方開發者可以自行將物聯網產品連結微信，藉此改善商業流程，線下服務數位化，節省許多成本。未來微信的發展方向為物聯網開放平台，以人聯網、物聯網、智連網三大面向發展。2011年登台的即時通訊軟體LINE，近年來大力推動旗下行動支付LINE Pay，礙於台灣銀行法規嚴峻，多次嘗試設立純網路銀行受阻，希望往數位金融發展，最近與擁有電子支付執照的一卡通合作，算是前進一大步，未來往建構數位金融生態發展。

大陸知名電商阿里巴巴創立於1999年，事業版圖跨足多項領域，利用自身電商平台廣大的使用者數據為基礎，建立雲端大數據分析的能力，2017年自行開設實體通路「盒馬鮮生」，以生鮮食品超市+餐飲+電商+物流配組合而成，利用大數據分析店內存貨及銷售，並且整合他方物流服務，2018年宣示全面進軍物聯網，今年目標串接數億個物聯網裝置，整合工業、汽車、家庭三大面向，也跨足數據晶片研發，在跨入實體通路後，將未來的發展觸角延伸到智慧城市上。

微信



圖表3 微信波士頓矩陣 (自製圖表)

簡單用波士頓矩陣(BCG)分析微信目前服務發展概況(如圖表3),最早推出的即時通訊及社交平台功能,隨著智慧型手機在大陸普及,市場趨於飽和,微信在大陸穩坐即時通訊軟體寶座,擁有最多市佔率,月活躍人數來到十億,已到天花板,但其公眾號、朋友圈廣告提供穩定收益,近期又開放訂閱號收取費用,所以在矩陣中歸類為金牛。從2013年推出微信支付以來,微信支付的市佔率不斷成長,從最初的3%成長到今日將近四成的市佔率,不斷侵蝕其最大對手:阿里巴巴旗下的支付寶,雖然行動支付業務有無獲利我們無從得知,但根據大陸行動支付市場規模持續成長來看,可以將微信支付歸類為矩陣中的新星。微信電商是最近微信重點發展的項目,利用微信兼具社交平台的特色發展社交電商,著名的例子有最近赴美上市的拼多多,靠著在微信社群上口碑行銷,取得巨大成功,許多賣家利用微信公眾號作為銷售平台,結合微信支付整合收款流程,許多電商平台也會同時兼營公眾號銷售商品,去年微信推出「小程序」,讓用戶可以自行簡單開發小型App在微信上運作,微信提供接口及技術支援,藉此吸引電商自行開發自有介面串連服務到微信上。微信電商在總體電商市場分額還小,但是電商市場持續成長,微信如何藉此獲利目前也不明朗,所以將之歸類在矩陣中的問號。

微信商業模式

以下透過Business model canvas來解構微信的商業模式(如圖表4)。

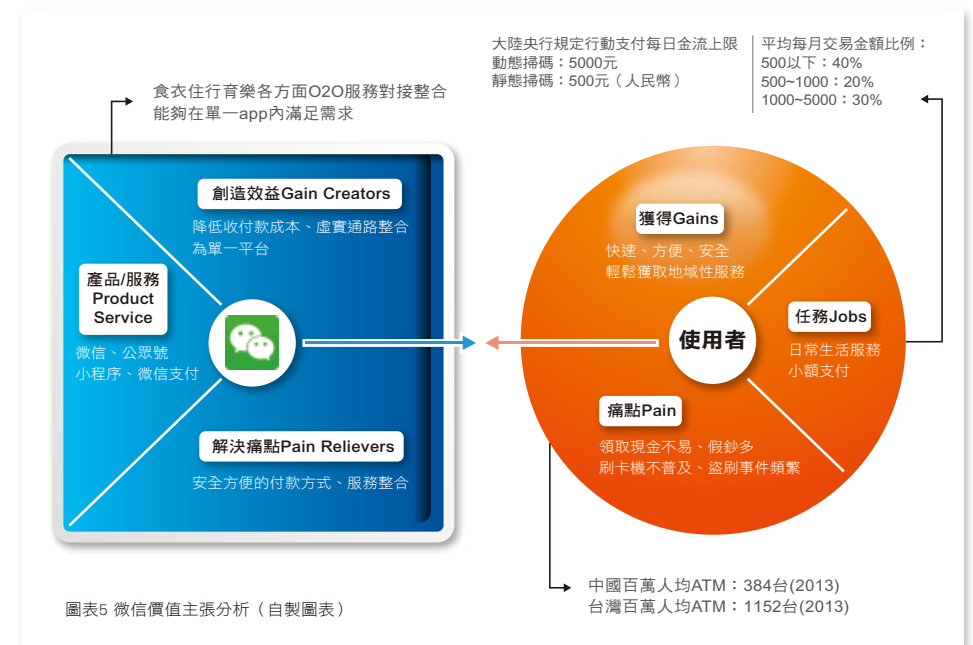


圖表4 微信商業模式(自製圖表)

目標客群

微信擁有廣大用戶,在中國就有9億活躍帳戶,海外也有1億活躍帳戶,微信的目標客群最早是廣大的中國網民,今天可以簡單分兩類,第一個是在中國持有行動裝置並且有銀行的帳戶的消費者,另一個是想利用微信賺錢的廠商。在中國能夠上網的行動裝置已經普及,但是要使用微信最大的功能:微信支付必須綁定銀行帳戶,才能正式進入微信所建立的廣大生態圈。越來越多的廠商增加在微信上行銷的比重,其公眾號能夠拉近消費者與廠商之間的距離,再透過微信支付整合串連起整著線上線下服務,最新推出的小程序也是針對在平台上運作的電商而生。

價值主張



微信能提供什麼獨特的價值給他的用戶,在分析表中(如圖表5),分為兩部分,一個是微信的產品及服務,另一個是使用者,在大陸因為領取現金不易,根據統計,在2013年微信剛推出微信支付時,中國每百萬人均ATM為384台,相比台灣有1152台,假鈔事件常見,信用卡的刷卡機也不普及、盜用的事件也十分頻繁,這些成為使用者的痛點,而這些痛點都發生在使用者日常生活小額支付上,根據統計,大陸行動支付每月平均花費以500人民幣佔最大宗(40%)。使用者希望獲得快速、方便且安全的地域性服務,這和大陸幅員遼闊的環境有關,大陸提供行動支付一個最佳的發展環境。而微信的行動支付解決了使用者的痛點,微信支付提供買賣雙方安全且方便的付款方式,一方面節省使用者時間,另一方面減少了商家的成本,公眾號、

小程序讓使用者透過手機就能獲取地域性的服務，平台也發揮集合的特性，讓各式服務整合，讓使用者可以透過一隻手機選擇各式服務。在這之中，微信創造出了降低收付款成本、虛實通路整合為單一平台兩大效益，微信支付除了能讓消費者安全快速的完成付款流程外，還能整合商家的營收系統，自動整理成各式報表，大幅節省了商家處理金流的成本，也能減少帳目出錯的可能。透過平台整合，使用者的食、衣、住、行、育、樂各方面線上及線下對接整合(O2O)，讓使用者能夠不僅透過一支手機，而是單一App便能滿足需求。

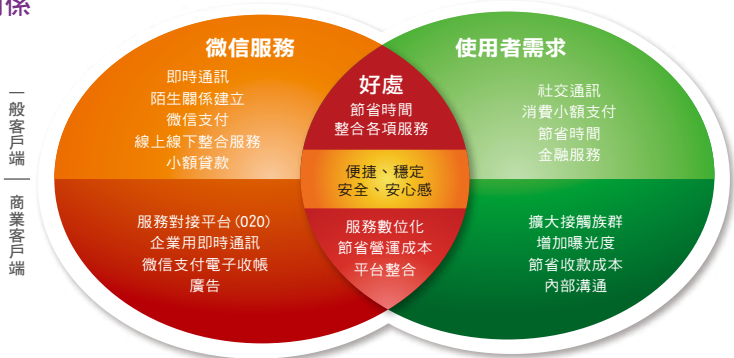
通路



圖表6 微信通路分析表（自製圖表）

微信是一個緊密封閉環的生態圈，透過線上線下整合(O2O)成為移動互聯網的入口，在大陸只要有微信就能包辦生活一切大小事，如圖表6，可以看到需求端是持有行動網路裝置且擁有微信ID綁定銀行帳戶的消費者，透過微信連結，突破地域限制的公眾號或小程序，或是在實體通路現場，使用藍芽、WiFi及掃描QRcode，一樣連接到公眾號，最重要透過微信支付將整個過程拼接起來，就能將各式服務供給端納入，舉凡醫院、量販店、超商、餐廳甚至是攤販，到車站、機場、港口、旅館、銀行及線上的網路銀行、電商、網路媒體，通通納入微信生態系，成為通路。

顧客關係



圖表7 微信顧客關係分析（自製圖表）

微信的顧客關係可分為一般客戶端及商業客戶端（如圖表7），兩者有著不同的需求，一般客戶需求主要和自身相關，社交通訊、日常消費小額支付、節省時間以及金融服務，藉由微信的服務能夠達到節省時間成本、建立地區關係等好處，而商業客戶端有擴大接觸族群、增加曝光度、節省收款成本及組織內部溝通等需求，利用微信的服務可以獲得服務數位化、節省營運成本，無論是財務成本、人力成本或管理成本，還有平台整合等好處。其中兩者的共同好處為便捷、穩定、安全及安心感，其中安心感為最大的好處，能夠提供安全的金融服務，讓一般用戶及商業用戶都能在使用便捷的金融服務同時，都能獲得安心感。

收益流

微信的收入大概分為五項，從微信母公司騰訊財報無法得知正確的數目。目前消費者使用微信支付進行付款及轉帳不需要負擔手續費，只有提取現金收取0.1%手續費，而商家根據所屬行業需要負擔0.3%~1%的交易手續。另一項收入推測佔很大比例，是朋友圈的廣告推播，還有近日才開始收取的訂閱號費用，朋友圈廣告模式和臉書旗下Instagram廣告類似，以原生內容的方式出現在用戶朋友圈資訊牆中，訂閱號收費目的是讓知識傳播有價值，類似線上訂閱電子報的模式。在微信上建立商業帳戶需要負擔一筆認證審核費用，而使用微信支付接口同樣也是需要費用。另一項是微信遊戲內容的收入，中國近年來手遊市場蓬勃發展，許多主打免費下載的遊戲，其實內建許多購買內容，微信遊戲透過社群連結，能夠提高用戶黏著度，增加遊玩時間，透過內購模式賺取營收。

關鍵資源



圖表8 微信關鍵資源分析（自製圖表）

微信為確保其價值主張可以簡單分類成四大資源：實體、智慧、人力以及財務（如圖表8）：

實體資源：隨著行動網路的普及，為了通訊及社交，在大陸幾乎每一支手機都會裝載微信，透過行動支付串連將便利的線上消費模式及良好的線下服務體驗

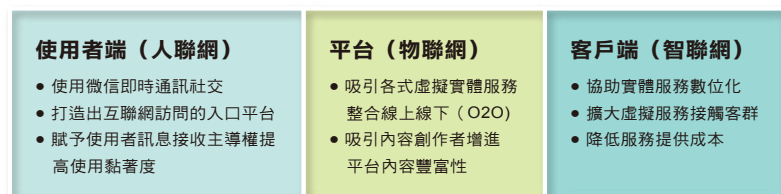
整合實體通路的各式服務，是使用者持續使用微信的主要原因。

智慧資源：許多知名品牌會透過在微信建立公眾號在平台上與用戶交流，而用戶在微信上的操作，無論是社交或是消費，所有數據都會成為微信投放廣告的基礎。

人力資源：除了內部研發人員外，微信將物聯網、小程序等技術資料公開，提供第三方開發者自行開發服務對接。

財務資源：微信支付屬於第三方支付，每天有數億筆交易，金額更是多達百億，其龐大的現金流成為重要的財務利用資源。

主要活動



圖表9 微信主要活動分析（自製圖表）

微信的營運模式中，為了達成價值主張，所需要從事的主要活動可以根據今年騰訊宣示的三大面向分類，分別是使用者端的人聯網、平台的物聯網、客戶端的智聯網（如圖表9）。

使用者端（人聯網）

微信在使用上賦予使用者訊息的接收主導權，使用者可以自行選擇哪些推播內容出現在對話列中，藉此提高用戶使用黏著度，持續使用微信進行即時通訊及社交，而微信也因此打造成互聯網訪問的入口平台。

平台（物聯網）

微信支付讓許多提供實體或虛擬服務的商家和微信串接，整合線上線下，讓使用者能夠更方便地享受服務，大量內容創作者也在平台上分享內容，讓使用者接觸到更多元豐富的資訊。

客戶端（智聯網）

微信提供開放平台和技術支援，協助實體服務進行數位化，其曾宣誓成為現實生活中的數位助手，幫助虛擬服務藉由平台擴大接觸客群，讓更多消費者能夠享受便利的服務，同時透過服務數位化降低商家提供服務的成本。

關鍵夥伴



圖表10 微信主要夥伴分析（自製圖表）

微信的主要活動需要許多夥伴協助配合，可以分為線上及線下（如圖表10）

線下

銀行是微信支付能夠運作的重要夥伴，微信支付是建立在銀行帳戶綁定的基礎上，其他線下合作夥伴都是服務提供者，橫跨各個領域，只要是需要數位化的行業或機關都是讓消費者持續使用微信的重要夥伴。

線上

微信母公司旗下的財付通負責微信支付的電子行動支付業務，拼多多、滴滴打車、美團外賣和京東商城，都是透過微信平台提供服務的夥伴，其中京東商城和微信達成戰略合作，將在平台建立商城接口，面對其最大競爭對手阿里巴巴，而微眾銀行是騰訊旗下的純網路銀行，在微信上提供線上金融服務，是微信跨足金融業服務領域的重要夥伴。

成本結構

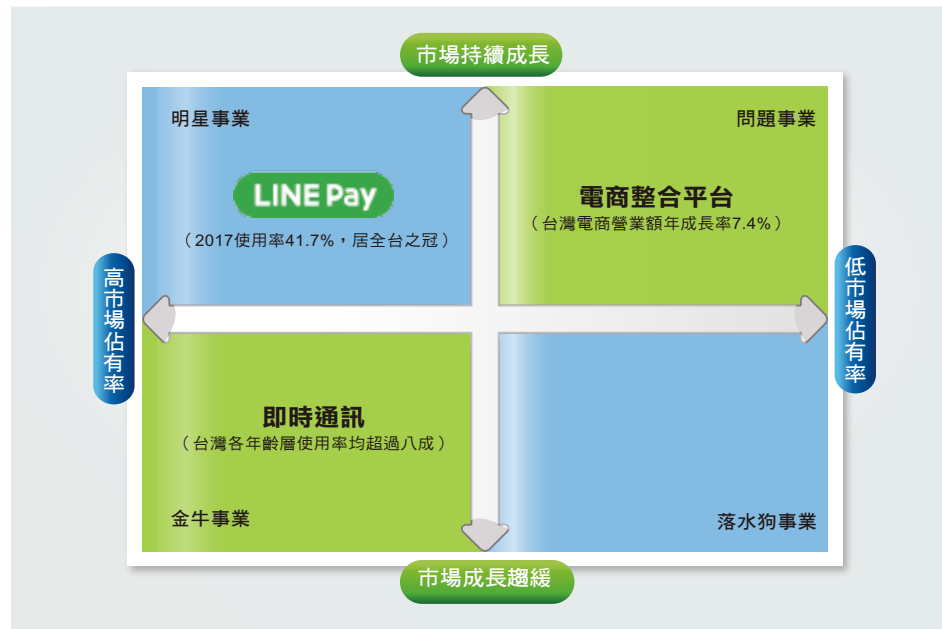
微信成本除了平台營運維護、研發及夥伴關係維護成本，還有降低銀行金流抽成成本，微信支付改變了過去消費的生態系，將消費流程中間人銀行的角色去除並取代，同時也降低流量導入的服務成本，透過匯聚將平台大流量化為顧客轉換成收益。

未來展望

微信近年來以開放的政策引進各式新技術，在導入技術之餘，吸引大量第三方開發者加入，讓平台功能蓬勃發展。

2018年8月，微信與深圳市稅務局合作推出旗下第一款區塊鏈應用，利用區塊鏈不被竄改的特性，減少驗證工作，將報稅系統與行動支付整合，在交易結束同時完成報銷，發票訊息實時同步到商家與稅務局的系統。區塊鏈被許多產業人士寄與厚望，微信母公司騰訊雖然在2017年發表有關區塊鏈發展的白皮書，但是微信對於區塊鏈的態度還是保守，2018年才封鎖第一款利用小程序推出的區塊鏈應用，也封鎖大量區塊鏈公眾號。騰訊目前正在開發有關金融服務的區塊鏈服務，未來將會導入微信，作為現有線上金融服務的升級，但是對於社交平台等其他應用，因為區塊鏈去中心化的特性，是他們對於發展擔憂的，先行做法是將區塊鏈導入金融服務，將銀行在交易過程中扮演中間人驗證的角色抹除，藉此降低金流成本，提供使用者更方便、快速且安全的金融服務。

LINE



圖表11 LINE波士頓矩陣分析
(自製圖表，資料參考<https://goo.gl/YXXdHn>、<https://goo.gl/Bn1TKC>、<https://goo.gl/jYSk1F>、<https://goo.gl/MuYoOz>，logo來源<https://goo.gl/54HKgL>)

首先以波士頓矩陣分析LINE的現有的事業情況，如圖表11。LINE以提供即時通訊服務為主，根據尼爾森的調查，目前LINE在台灣各年齡層的使用率均以超過八成，顯示出即時通訊市場的成長性已逐漸趨緩，同時顯示LINE在台灣市場佔有率極高，成為穩定獲利的金牛事業；LINE Pay剛推出時因結合LINE Points的回饋機制，吸引眾多消費者使用，根據資策會的行動支付大調查指出，2017年行動支付使用率以LINE Pay的41.7%拔得頭籌，高於其他行動支付業者，因此可看出LINE Pay具備高市場佔有率，預估其與一卡通的業務合作能使LINE Pay市場持續成長，因此屬於明星事業；LINE提供電商整合的平台供用戶使用，根據經濟部統計處調查顯示，台灣的電子購物營業額平均每年成長7.4%，顯示電子商務的市場持續成長，但台灣電商業者數量過多，導致競爭激烈，因此每家業者的市佔率皆不高，因此推估電商整合平台為問題事業。

LINE商業模式

圖表12為LINE的商業模式，以下將以目標客群、價值主張、通路、顧客關係、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴與成本結構等面向逐一分析。

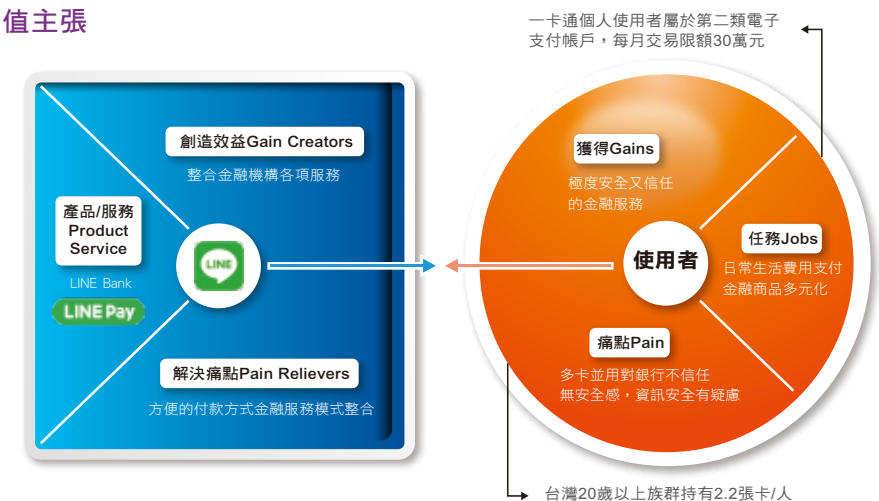


圖表12 微信商業模式（自製圖表）

目標客群

LINE的目標客群為台灣行動網路裝置的使用者，除了提供人與人之間的訊息傳遞服務外，LINE也提供許多即時通訊以外的服務，例如LINE Pay、LINE購物等，雖然服務邁向多元化，但LINE將這些服務都整合於單一APP中，使用者不必額外下載其他APP，直接開啟LINE就能享受多樣化的服務，因此LINE的目標客群中也包含了想獲得便捷服務的使用者；LINE在台灣的月活躍用戶數達1900萬，如此龐大的用戶數必定會吸引企業利用LINE作為行銷工具的利器，透過LINE龐大的使用者行為數據，能幫助企業快速找到適合其行銷的族群，增加行銷效益。

價值主張



圖表13 LINE價值主張分析
(自製圖表，資料參考<https://goo.gl/VT8r1Y>、<https://data.gov.tw/dataset/21950>、<https://goo.gl/dV5VjB>，logo來源<https://goo.gl/dV5VjB>、<https://goo.gl/54HKgL>)

台灣電支帳戶法規VS
一卡通電子支付帳戶

三類電支帳戶比較					一卡通電子支付帳戶			
項目	開戶身分認證	每戶交易限額	儲值上限	資金移轉	項目	身分認證	每月交易金額	資金移轉
第一類	手機及身分證	●3萬元 ●將新增彈性，在一年36萬元以內，每月可從3萬元彈性提高至10萬元	●將新增儲值功能 ●儲值上限1萬元	不行	第一級			無法移轉
第二類	手機、身分證及金融支付工具(信用卡或存款帳戶)	30萬元	儲值上限5萬元	每筆5萬元	第二級	身分證、信用卡、金融帳戶(適合個人用戶)	30萬元	可移轉
第三類	臨櫃或電子簽章	電支機構與客戶約定	儲值上限5萬元	每筆5萬元	第三級	適合營業用戶	1000萬元	可移轉

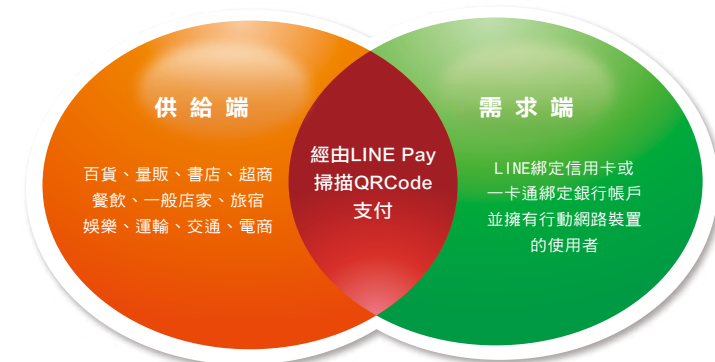
圖表 14 台灣電子支付法規與一卡通電子支付帳戶比較（右表為自製圖表，資料參考
<https://goo.gl/vv66EB>
<https://goo.gl/bXxRYq>）

價值主張必須以滿足消費者當前面對的問題為主要目標，如圖表 13，而台灣消費者目前急需被滿足的任務有兩個：日常生活費用的支付和金融商品多元化。日常生活支付舉凡交通、購物等，但受限於台灣法規規定，LINE 僅持有第三方支付執照，僅能藉由綁定信用卡代收支付款項，LINE 為了解決此問題，選擇入股已取得電子支付執照的一卡通，未來透過一卡通可綁定銀行帳戶的功能，發展電子支付業務，圖表 14 為台灣電子支付帳戶的法規規定與一卡通電子支付帳戶分類的比較。

台灣電子支付機構管理條例將電子支付帳戶分為三類，如圖表 14 左方表格，第一類帳戶無法進行資金移轉，第二類與第三類皆能進行資金移轉，第二類的電子支付帳戶每筆交易限額為 30 萬元，而第三類帳戶的交易限額則是自行約定，接著再對照圖表 14 右方表格一卡通的電子支付帳戶類別，一卡通將電子支付帳戶的類別分為三級，第一級帳戶無法移轉資金，第二級帳戶可移轉資金，但每月交易限額 30 萬元，正好符合法律規定的「第二類電子支付帳戶」，而一卡通的第三級帳戶也能移轉資金，每月交易限額 1000 萬元，此外一卡通第二級帳戶較適合個人用戶，可藉著綁定銀行帳戶進行轉帳功能，第三級帳戶每月交易限制金額高達 1000 萬元，因此適合營業用戶。

台灣消費者急需被滿足的第二個需求為金融商品多元化。金融商品多元化使消費者在不理解商品細節的情況下，容易被銀行推銷不符合自己需求的金融商品。在達成以上兩項任務途中會經歷的問題稱之為痛點，台灣現況的痛點為多張信用卡並用，根據台灣人口統計資料與信用卡各年齡層持卡張數計算，台灣 20 歲以上的族群平均每人持有 2.2 張卡，顯示出 20 歲以上的台灣人習慣使用多張信用卡，此外，台灣民眾普遍認為現金交易較安全或是經常被銀行推銷，因此對於銀行不信任、無安全感，而行動支付的交易資訊透過網路傳輸更是民眾產生疑問的部分，如何保障民眾的資訊安全是 LINE 發展行動支付必須解決的最大問題，可歸納出台灣民眾最想獲得的是極度安全又信任的金融服務。根據台灣民眾的需求，LINE 推出 LINE Pay 和正在籌備中的 LINE Bank。LINE Pay 可供民眾綁定 10 張信用卡，付款只需掏出手機，省去攜帶多張卡片的不便性，而發展 LINE Bank 純網銀的目標是針對使用者需求提供適當的服務，總結以上，可歸納出 LINE 發展數位金融的方向是為了整合金融機構的各項服務，但在提升使用者信任度方面的問題目前還未見到有明顯的解決方法。

通路

圖表 15 LINE 通路分析（自製圖表，資料參考 <https://goo.gl/wP8DPZ>）

圖表 15 為 LINE 如何利用通路傳遞它的價值主張，LINE 利用 LINE Pay 提供使用者便利的支付服務，無論虛擬商店或實體商店，只要持有行動網路裝置且其 LINE 綁定信用卡或一卡通綁定銀行帳戶的使用者在與 LINE 合作的商家消費，便可經由 LINE Pay 掃描 QR Code 支付帳款，目前 LINE 已合作的對象包含百貨業、量販業、書店、超商、餐飲、一般店家、旅店業、娛樂、運輸交通與電商，由此可見 LINE 積極擴張 LINE Pay 在實體通路的應用，致力於串連線上與線下的服務，目的就是為了提供方便、快速的支付服務。

顧客關係



圖表 16 LINE 顧客關係分析（自製圖表）

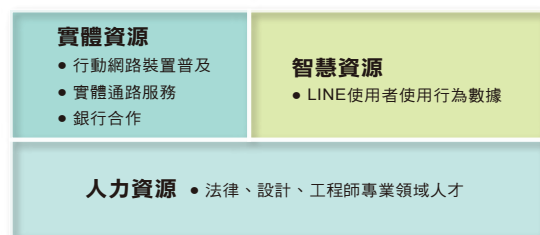
圖表 16 為 LINE 的顧客關係，LINE 的使用者可分成一般客戶與商業客戶。LINE 為一般客戶提供即時通訊服務，滿足使用者社交的需求，LINE 整合各大電商平台是為了讓使用者能直接透過 LINE 進行商品比價，滿足貨比多家的需求，並直接幫助消費者導入電商的購買頁面，節省購物時間；LINE 透過 LINE Pay 串連虛擬與實體通路、發展數位金融皆是為了滿足使用者快速交易的需求，總結以上，LINE 對於一般客戶的兩大好處分別是節省時間與整合各項服務於單一 APP。

LINE提供商業客戶的服務可滿足企業用戶的四大需求：觸及更多消費者、促進銷售、收受款項便利性與提升曝光度，LINE提供的服務包含企業用即時通訊，如運用官方帳號可針對不同族群的消費者投放廣告，可讓企業觸及平常無法接觸到的消費者；LINE購物為導購銷售平台，能幫助電商促進銷售，而LINE Pay線上線下的整合服務能幫助企業在收支款項時更加便利，直接將款項結合一卡通帳戶轉入銀行，免除點收現金的麻煩，最後一項服務則是廣告，藉由在LINE上投放廣告能提升企業的曝光度，總結以上，LINE對於商業客戶的最大好處為幫助企業迅速獲得行銷效益，對LINE的一般客戶與商業客戶的共同好處為「便利性」，無論一般民眾或企業皆能透過單一的APP滿足各自需求。

收益流

LINE提供的服務有許多，每項服務必定有收益，才能供LINE未來發展數位金融的事業，LINE的主要收益來源包含廣告、貼圖收入、官方帳號收費、LINE Pay與合作的商家收取3%交易手續費以及LINE@口袋商店的月租費與成交手續費。

關鍵資源



圖表17 LINE關鍵資源分析（自製圖表）

除了金錢上的支援，LINE也必須擁有關鍵資源才能順利推展其所有業務，如上圖。LINE發展數位金融的關鍵資源可區分為三大項：實體資源、智慧資源與人力資源。實體資源包含行動網路裝置的普及與實體通路服務，LINE的各項服務皆須在有網路連線的行動裝置之內才能使用，而LINE Pay需要實體通路的合作才能發揮它便利、快速支付的好處；LINE的智慧資源則是使用者的使用行為數據，LINE發展的各項服務皆基於分析使用者的行為數據，並利用這些資訊發展有機會成功的服務；人力資源則是需要法律、設計、與工程師等專業領域的人才，法律領域的人才才能幫助LINE發展數位金融時熟悉政府法規，以確保一切依法行事，設計與工程師能協助LINE開發程式介面，創造更佳的使用者體驗。

關鍵活動

LINE在發展數位金融時最主要的兩個關鍵活動為取得電子支付執照和純網銀執照，電子支付執照已藉由入股一卡通取得合作機會，目前LINE必須將全力放在取得純網銀執照上，以利未來發展數位金融。

關鍵夥伴

因LINE的關鍵活動皆需借助外部資源，必定包含一些關鍵合作夥伴，如圖表18。



圖表18 LINE關鍵合作夥伴分析 自製圖表 資料參考
<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20180903002467-260412>

LINE的關鍵合作夥伴包含銀行、政府和企業，LINE必須借助一卡通取得的電子支付執照完整其在行動支付的業務布局，因一卡通電子支付帳戶能連接銀行的帳戶，因此也必須與各家銀行合作，目前首波合作的銀行包括聯邦商業銀行、新光商業銀行、台北富邦銀行、中國信託商業銀行、高雄銀行、玉山銀行、永豐銀行、中華郵政、台灣土地銀行、台灣銀行，但最關鍵的合作夥伴是政府機關的金融監督管理委員會，其負責修訂電子支付機構管理條例，若缺乏這項關鍵性的法律，LINE的行動支付業務將無法如期發展，未來LINE是否能順利成立LINE Bank純網銀勢必也得先通過金管會的把關。

成本結構

由以上LINE提供的各項服務來看，可歸納出LINE的成本結構具備與銀行的合作費用、與虛擬和實體通路的合作費用以及良好的政商關係，LINE要順利地運作它的商業模式，這三項成本缺一不可。

未來展望

微信與LINE成立初期皆以即時通訊為發展方向，微信在線上線下整合服務的發展非常成功，更創造出以微信支付為基礎的獨特生態圈，目前LINE致力於發展數位金融，不外乎是將微信成功的案例作為借鏡，透過金融科技的應用，改變消費者行為，建立一個金融服務生態圈，但亟需克服的第一個問題為台灣民眾對於金融方面的使用習慣難以改變，根據資策會的行動支付大調查，2017年台灣民眾使用行動支付的比率為13.7%，雖然與2016年的行動支付比例4.8%相比雖有大幅度成長，但行動支付的使用比例佔總體使用比例偏低，而2017年台灣民眾使用現金與信用卡的比例達71.3%。第二個問題是民眾對於將所有交易資料（如交易雙方個人資料）移至網路上的安全性疑慮，像是個人資料被不當利用。LINE目前推廣的各項服務皆以LINE Points回饋作為吸引消費者的手段，即使成功創造熱潮，但在未來優惠必然會逐漸減少，當缺乏優惠的誘因後，如何說服消費者繼續使用LINE的服務將是未來整體

發展不可避免的隱憂，資訊安全的問題終究是最大關鍵，若是導入區塊鏈的技術，利用區塊鏈建立行動支付的共通平台，讓各個商家與銀行的行動支付系統能夠互相通行，使得跨平台轉帳更為便利，藉由店家與銀行帶頭應用區塊鏈，逐漸增加區塊鏈技術的支付通路，當行動支付通路的通路數量愈來愈多，消費者也必須順應這股趨勢，改變原本只用現金與信用卡的消費習慣，此外，區塊鏈的好處是資料不能被竄改，因此民眾擔憂個人資料被不當利用的問題也能解決，總結以上，LINE若導入區塊鏈技術可作為目前遭遇兩大問題的最佳解決方法，前提是LINE的網路銀行LINE Bank必須先成立，才能實際導入區塊鏈技術並應用到LINE提供的金融服務上。

結論

微信在中國取得巨大的成功，LINE也稱霸台灣市場，兩者的成功各自僅限於中國、台灣市場，兩方在全球化跨國發展都不順遂，發展僅限於亞洲，無法在其他市場複製原先的成功模式，「適地化」成為他們發展跨國市場的關鍵，需要針對不同的市場使用「接地氣」發展策略，以融入當地使用者族群為目標，符合當地國情文化，契合需求，才能走出本來的市場。如何契合使用者需求，首先必須掌握使用者的痛點，從金融業務及國際市場兩個層面來看，跨國轉帳或許可以成為這兩款App切入國際市場的契機，目前跨國轉帳牽涉許多機構，中間過程複雜，耗費時間及成本，若是導引入區塊鏈技術，因為其有著不可竄改、去中心化的特性，除了保障交易安全，還能大幅縮短交易時間及成本，提供更加便利的金融服務，藉此吸引使用者。今年阿里巴巴旗下的行動支付：支付寶推出以區塊鏈為基礎的跨國轉帳服務，大幅降低交易時間，微信和LINE可以此為借鏡，在有跨國轉帳需求的國家（例如：大量勞力輸出的國家）發展當地業務時推出以區塊鏈為基礎的跨國轉帳服務，將跨境交易納入生態圈，並且將生態圈延伸到其他國家，輔以在地化發展策略，創造新的商業模式，開拓國際市場。



導讀結論

新科技發展快速，物聯網已經讓萬物都有上網的可能性，讓人類的生活模式也因此產生巨大的變革，再加上全球人口年齡也進入下一個千禧時代當家的交替階段，企業經營在此當口，要如何在變動快速的此刻，仍然將企業獲利維持一定的動能，並且奠定更堅實的永續經營之商業競爭力？我認為企業CEO絕不可以迴避「科技趨勢」的變動影響，本專題Line和微信的分析探討就是基於這樣的念想執行的，科技發展在電信5G導入下，將會更大幅跳躍企業傳統製造的限制，台灣企業以國際銷售為主，因此未來以手機支付的金流系統，更是需要長期關注與投資建設的。

參考資料

<https://buzzorange.com/techorange/2018/05/24/tencent-ma-ai-free-2018-super-brain/>
<https://www.leiphone.com/news/201803/JcPikqlUKE543QJt.html>
<http://act.weixin.qq.com/static/merchant/project.html>
<http://act.weixin.qq.com/static/merchant/project.html>
<http://iimedia.cn/61076.html>
<https://36kr.com/p/5118878.html>
<https://www.dgcovery.com/2017/09/20/china-ecommerce-3/>
<http://www.weste.net/2018/01-09/118183.html>
<http://www.199it.com/archives/609316.html>
<https://36kr.com/p/5135834.html>
<https://www.ithome.com/html/it/219823.htm>
http://www.etnet.com.hk/www/tc/news/categorized_news_detail.php?category=latest&news_id=ETN270425518
<https://www.ettoday.net/news/20180319/1133238.htm>
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20180703000103-260309>
<http://kf.qq.com/faq/161223jeuArU161223NVVVj2.html>
<https://tenten.co/blog/wechat-101/>
<http://www.geekpark.net/news/212194>
<https://ad.weixin.qq.com/intro>
https://findit.org.tw/upload/news/news_20160617046.pdf
<http://www.wechat-oa.com/solution1.html>
<https://sites.google.com/site/wechatbusiness999/>
https://pay.weixin.qq.com/guide/weixin_checkout.shtml
<https://work.weixin.qq.com>
<http://www.bigdataarchitect.com/blog/47cfb70a14a>
<https://www.inside.com.tw/2017/01/09/minapp>
<http://www.wechat-oa.com/qa.html>
<https://kknews.cc/tech/4m8q35x.html>
<http://news.sina.com.cn/o/2017-01-19/doc-ifxzunxf1430243.shtml>
<https://www.xuehua.us/2018/06/01/不談歷史談當下，qq與微信的區別是什麼/zh-tw/>
<https://www.bnext.com.tw/article/37776/BN-2015-10-26-105219-84>
<http://www.woshipm.com/operate/815498.html>
<https://goo.gl/UNlqSF>
<https://goo.gl/J8JJHj>
<https://goo.gl/NhrCUf>
<https://goo.gl/HW9vtC>
<https://goo.gl/YXXdHn>
<https://goo.gl/Bn1TKC>
<https://goo.gl/jYSk1F>
<https://goo.gl/MuYoOz>
<https://goo.gl/54HKgL>
<https://goo.gl/VT8r1Y>
<https://data.gov.tw/dataset/21950>
<https://goo.gl/dV5Vj8>
<https://goo.gl/vv66EB>
<https://goo.gl/bXxRYq>
<https://goo.gl/wP8DPZ>
<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20180903002467-260412>
<https://line.me/zh-hant/pay>
https://pay.line.me/tw/intro/taxGuide?locale=zh_TW
<https://ezstore.line.me/-/shop/m/market/exhibition/25998>
<http://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2500350>
<https://ictjournal.itri.org.tw/Content/Messagess/contents.aspx?&MmmID=654304432122064271&MSID=744065360742421270>
<https://coinnewshk.com/news/微信初嘗區塊鏈/>

定義市場新未來 B2B2C

發行單位：臺灣自行車輸出業同業公會

發行人：曾崧柱

總主筆：張蕙娟

編輯群：

王馨宜 | 潘政傑 | 林清安

羅立竣 | 郭明怡 | 黃鴻琪

11054臺北市基隆路二段189號5樓

TEL : 886-2-27393311

FAX : 886-2-27395500

