



## 第三個實務案例分享

1

# 網路家庭的風光與經營危機



# PChome網路家庭董事長詹宏志

2



2023/4/29

# 詹宏志的簡歷

- 詹宏志是南投縣草屯鎮人，具有深厚文人風格：  
從台大經濟系畢業後，他先是加入聯合報系、中國時報系工作，之後更參與眾多台灣電影的監製、策畫，像是《牯嶺街少年殺人事件》、《悲情城市》等經典作品，甚至曾任滾石唱片總經理，在台灣藝文領域參與相當深入。
- 他也是台灣最重要的出版人，策劃編輯的書籍千餘種，讓解嚴時代後的台灣讀者有了更開闊的視野。1980年代中期與侯孝賢、楊德昌等新導演往來，起草〈台灣新電影宣言〉



# 詹宏志的過去

4

- 1996年創辦《PChome電腦雜誌》，更影響了一個時代對於科技的全新想像。
- 現任的PChome投資長兼策略長周磊就曾說過，「PChome是我小時候看的第一個電腦相關的雜誌，我對這個品牌是很有感覺的。」這也成為了周磊加入PChome的重要原因。
- 同一年，詹宏志成立了電腦家庭網站，並且陸續經營電子報與入口網站業務，到了2000年才成立線上購物部門，正式跨足電子商務。



# 謝金河推薦詹宏志

5

- 2016年元旦前夕，雄獅旅遊董事長王文傑先生邀請金河參加他的生日壽宴。
- 在餐會結束前，王文傑他邀請我跟趙少康及詹宏志上台合唱「明天會更好」。
- 謝一邊唱著卅年前的老歌，心中正想著台灣明天會不會更好？
- 此刻，政黨輪替幾乎已成共識，台灣下一個領導人，如何帶領台灣走出困局，這是十分艱鉅的任務，關鍵在領導人如何用人！



# 明天會更好？

詹宏志  
謝金河  
王文傑  
趙少康







# 推薦詹宏志出任經濟部長

7

- 當天餐敘，詹宏志先生正好坐在謝旁邊，謝跟他說最適合出任下一任的經濟部長。為什麼？
- 歷任經濟部長都是來自貿易體系，或是水利，鋼鐵等舊經濟時代，未來是新經濟的對決，台灣需要一位全新新經濟思維的人來領導，詹宏志先生正是新經濟的啓蒙先驅。



# 推薦詹宏志出任經濟部長

8

- 2016年那幾年，為了第三方支付，詹宏志卯上了金管會，台灣在P2P或Fin Tec的發展遠遠落後。台灣是金融網路化，大陸是網路金融，關鍵就在舊經濟思維，未來若想邁開大步，必須有全新新經濟思維的人來帶路。
- 詹先生已為網路家庭帶出新路，若能為台灣打拼，應是台灣之福！我邊唱「明天會更好」，心中正想著未來領導人若能說服詹宏志當經濟部長，應該大家都會覺得很不錯！



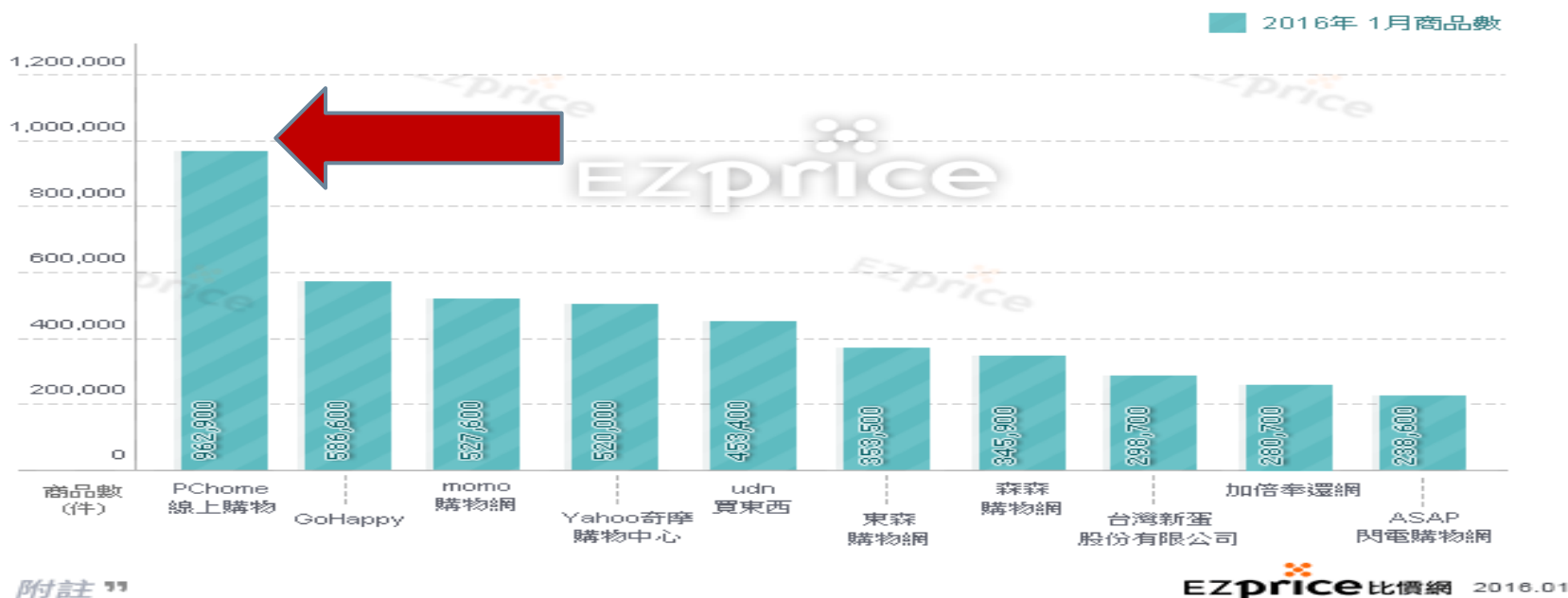


# 網路家庭的轉折

# 2015年七月排名(網路家庭居冠)

10

## 2016商品數年度報告 台灣10大B2C網購平台 線上平台商品數排行榜



1. 商品資料來源：截至 2016 / 01 為止，台灣各大網路購物平台商品總數
2. 商品數統計方式：由程式模擬消費者至網購平台瀏覽行為之計數總和

# 2015年 蝦皮攻佔台灣

□2015年10月底，蝦皮正式進軍台灣，短短兩年間，搖身一變成為電商新霸主，不但擁有逾千萬名會員，每月成交訂單更高達8百萬筆。蝦皮的出現，可以說是徹底劃破了台灣電商的安寧，面對強敵來襲，本土電商PChome、Momo、Yahoo紛紛出擊應戰，力保市場地位。究竟蝦皮有什麼過人之處，可以讓台灣消費者乖乖買單？以下將透過3大攻略，徹底剖析蝦皮電商戰術。



# 三大策略 強勢攻佔

12

- 《攻略一》 主打免運費，補貼換會員
- 祭出免運費、補貼運費優惠，蝦皮不只解決買賣雙方痛點，更有效增加用戶黏著，徹底攻佔台灣市場。
- 2015年進軍台灣，蝦皮靠著免運費策略，在短短一年半間迅速招攬一千萬名會員，隨著會員們相互宣傳，優惠資訊如病毒般在市場擴散開來，除了帶動業績成長，也讓台灣電商PChome不得不跟進。



# 三大策略 強勢攻佔

13

- 《攻略二》App購物，創造最佳體驗
- 免運固然吸睛，卻非長久之計，善用App優化購物體驗是致勝關鍵。
- 蝦皮與傳統電商最大的不同在於，更早預見行動購物商機，大打補貼戰之際，團隊亦馬不停蹄優化App。



## 《攻略二》App購物，創造最佳體驗

14

- 蝦皮台灣行銷總監楊晨欣表示，成功賣出商品的用戶，比起未曾完成交易的賣家，使用 App 的頻率高出 60%
- 此外，忠誠度較高的用戶，平均一周內會開啟4到5次App，原因很簡單，關鍵在於方便、友善的操作介面以及跳脫單向購物的互動式賣家功能。





## 《攻略二》App購物，創造最佳體驗

15

- 使用App進行買賣，流程簡潔且快速。藉由簡易的上架流程，蝦皮的賣家大多也是買家，這在過往的拍賣平台並不常見
- 操作上，賣家僅需拍下想賣的物件並上傳至頁面，商品即可上架，貼心的是，賣家還能夠透過即時溝通功能「聊聊」，隨時與買家互動、保持密切聯繫。由此可見，除了強攻折扣戰，蝦皮仍不忘與用戶建立雙向連結，透過有如社群互動般的服務，強戶用戶歸屬感，實際提升用戶忠誠度。



## 《攻略三》 C2C到B2B2C ，電商版圖再擴大

16

- 「蝦皮拍賣」到「蝦皮購物」，不單純是名稱更換，同時意味著營運模式將自C2C（拍賣）走向B2B2C（商城），進一步擴大台灣電商版圖，為消費者打造一站式的行動購物體驗。



## 《攻略三》C2C到B2B2C ，電商版圖再擴大

17

- 利基於龐大的用戶基礎，來台不滿三年，蝦皮即推出「蝦皮商城」，從C2C行動拍賣市場進攻B2B2C網路開店平台。
- 正所謂「顧客在哪、商人就在哪」，蝦皮龐大的用戶對企業將產生龐大吸引力，同時，當越來越多賣家受到吸引進入平台開店，消費者也將隨之湧入，帶動正向循環，如此一來，無論是用戶數、訂單數皆能正向成長。



# 台灣網路店商排名(2022)

18

- 1.蝦皮購物 | 68M.
- 2. momo購物 | 39.7M.
- 3. PChome 24h購物 | 29M.
- 4. 露天拍賣 | 18.8M.
- 5. 台灣樂天購物 | 4.7M.
- 6. 東森購物 | 3.4M.
- 7. 松果購物 | 2.5M & 8. 生活市集 | 2.1M.
- 9. 奇摩購物中心

# 行動購物App排名

19

- MIC調查也顯示，92%消費者有行動購物習慣，最大宗消費者愛用的網購平台App是
- 蝦皮購物（64%）
- 其次依序是momo購物（40%）
- PChome24h購物（27%）
- Yahoo購物中心（14%）與
- PChome商店街（11%）。

# 回顧2018年電商獲利

20

- 台灣幾大電商平台**2018**年的成績單營收大致都有**10%~30%**的增長，且當中有多家公司再次改寫了歷史新高紀錄，顯示整體電商市場的成長動能仍強；但以獲利來說，就完全不是這麼一回事了。



# 2018年Momo獲利突出

21

- 在台灣7家有公開財務資訊的電商平台中，momo延續2017年的強勁表現，在2018年仍然是幾大電商平台整體表現最突出的公司，營收達到420億元的新高，即便毛利率和營業利益率都有下滑，稅後淨利仍成長14%達14.5億元，是7家有公開財務資訊的電商公司中，唯一獲利超過10億元的，EPS則是10.35元。

## 2018其他業者狀況

22

- 在momo之後，排名第二賺錢的電商平台是表現一直很穩定的**統一集團旗下博客來**，其去年獲利為**4.22億元**，和**2017年**大致持平，僅小幅下滑**300萬元**，繼續大賺兩個股本。
- 另創業家兄弟的獲利規模雖然無法和前兩者相比，卻毫無疑問是**2018年**最佳進步獎的不二人選。根據財報，其**2018年**營收為**49.59億元**，年增幅度超過三成；獲利**4730萬元**則是較**2017年**大幅增加了**150%**。



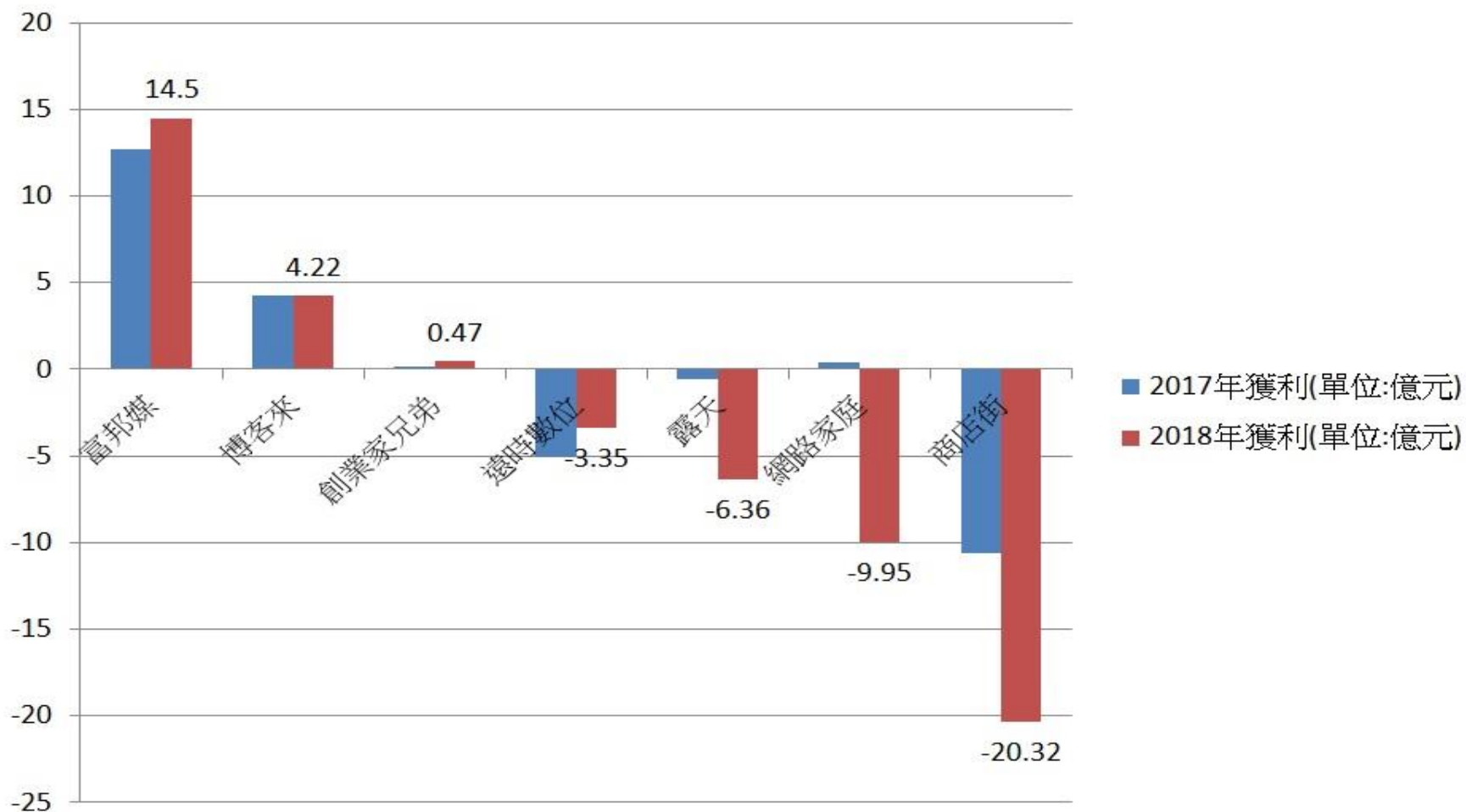
## 2018年網路家庭虧損

23

- 相較之下，另外四家電商平台在2018年都是以赤字收場。特別值得注意的是，2017年還勉強守住獲利的PChome（網路家庭），去年營收雖然成長17.6%衝上345.94億元的新高，稅後卻由盈轉虧，且虧損規模高達9.95億元。

# 2018七家電商的獲利狀況

24



## 2018年網家陷入困境

- 露天、商店街成績大衰退 PChome集團還陷入困境
- 另外同為PChome集團的露天和商店街也沒能在2018年翻轉虧損，而是又進一步擴大了赤字。其中露天的虧損金額從5458萬元，放大了不只十倍至-6.36億元；還有商店街去年與蝦皮的補貼大戰雖已逐步收斂，營收方面也有小幅增長，虧損規模卻翻了一番至-20.32億元。

# 網家虧損原因

26

- 商店街的鉅額虧損，是拖累集團公司PChome和露天的一大主因，但卻也不是全部。
- 以PChome來說，在市場競爭以及本身產品組合是以高價低毛利3C產品為大宗的情況下，去年毛利率12.43%，較2017年顯著減少了2.6個百分點。另去年PChome舉辦大型活動和幾波大規模宣傳等，也都反映在拉升的行銷費用上。



# 電商的考驗

- 展望2019年，蝦皮與PChome集團之間的補貼戰爭雖已熄火，但整體來說，不只國內外電商平台之間的競爭本來就相當激烈
- 台灣幾家實力堅強的連鎖實體零售通路如家樂福、全聯、全家、屈臣氏等，也愈來愈積極鞏固既有線下城池，同時向線上銷售展開進攻，再加上目前大環境景氣沒有太多樂觀消息，對幾大電商平台仍是相當大的考驗。

## 網路家庭的新消息

28

- 2023年2月10日 國內電商雙強momo富邦媒、PChome網路家庭今公布1月營收兩樣情。  
。網家1月合併營收35.56億元，較去年同期大減16.76%；
- momo富邦媒則大搶春節商機，1月營運續創歷史同期新高，單月合併營收約為87.5億元，年增約4%，其中momo網路購物1月亦改寫歷史同期最佳紀錄，業績佔全公司營業額的95.5%。

# 網路家庭的最新消息

29

- 在2022年6月，PChome網路家庭的股東會上，面對PChome業務長期不如預期，董事長詹宏志大膽承諾，「如果今年獲利仍無法改善，我會把我的薪資變成零。」
- 不到一年，這項承諾也兌現了。詹宏志在2028年發出內部信指出，由於2022年全年的營運表現不如預期，因此PChome將不發放該年度績效獎金，而且他也已經由今年1月開始，不再領取PChome薪水。

# 網路家庭的頹勢

- 近年來台灣電商龍頭PChome在蝦皮購物、momo購物網這些競爭對手的追趕之下，儘管銷售額因疫情有所提升，但是PChome的成長率、獲利能力都不見起色。
- 2022年7月初前任執行長蔡凱文的閃電離職，更是重重一擊。
- 如今，PChome的頹勢已經不僅是電商事業的銷售額、市占率被競爭對手追過那麼簡單。
- 市場都在關注，在新任執行長接手之後，PChome能有什麼樣的改變？短時間內，她必須要完成以下3大任務。



# PChome商店街下櫃風光不再

31

- 詹宏志認為平台戰就是要打資源戰，了解資本市場的玩法，角度從「Come to terms with your enemy.」擬定策略並且對投資者說好故事，旗下的平台更有發展性，並不會輸給新加坡商SEA集團所操作的蝦皮，因為P家的優勢在於可從台灣立基，帶動台灣成功經驗出發前往東南亞，主動的出擊掌握市場，方向在未來的營運策略將從日本新增1000萬個物件、4000萬個美國物件，再加上原有的台灣物件5000萬，全部上架到東南亞的P家平台，讓其擁有1億個外來物件，成為最大的交易通路，更因為如此，有更好的合作彈性和投資誘因

2023/4/29

# 網路家庭的一些消息

## 網家近年大事紀

2015年8月	網家現金增資，定價每股358元
2015年10月	蝦皮購物進軍台灣市場
2016年10月	露天赴香港上市暫停
2017年4月	商店街個人賣場跟進蝦皮補貼戰，祭出運費、上架費、成交手續費補貼
2017年11月	蔡凱文接任網家總經理
2018年5月	商店街股票終止櫃檯買賣
2019年3月	蔡凱文接任執行長
2021年6月	疫情影響，出貨大延宕，「24h到貨變為240h」
2021年9月	通過私募普通股案引進策略投資人中華開發、中華電信、廿一世紀數位
2022年7月	執行長蔡凱文請辭

資料來源：採訪整理

製表：劉季清





# Q & A

33

- ☐ 網路家庭出現什麼危機？
- ☐ 網路家高階力挽狂瀾

# 2022年8月8日

34

PChome網路家庭通過任命張瑜珊出任集團執行長暨總經理。



# 張瑜珊的背景

35

圖／網家提供



## 張瑜珊

小檔案

### 經歷

- 媽咪愛－創辦人暨執行長2012/8～至今
- Google美國總部-Partner Technology Manager 2007/8~2011/9參與包括Google地圖在地化、全世界第一代Chromebook合作開發量產、以及開發可合法盈利版權影片之新商業模式的YouTube版權合規等多項計畫，屢獲Google內部獎勵肯定

### 學歷

- 美國史丹佛大學資工及管理科學雙碩士 2004~2007
- 美國伊利諾大學香檳分校資工系學士 2002~2004
- 台灣大學資訊工程學系 2000~2002

資料來源：網家提供

製表：劉季清



# 媽咪愛的親子平台

36

經營團隊 | PChome Online網路... 媽咪愛 | 值得您信賴的親子購物網

mamilove.com.tw

建議的網站 從IE匯入 設定 Caring International... 邱強：落實「三防... IN 蝦皮 vs. PChome：... Simple Collaborati... 2-5人為錯誤的三... 假訊息的挑...

媽咪愛 只給寶貝最好的

購物 發現 討論

購物 全部商品 搜尋

涼感防曬 | 兒童泳衣 | 防蚊防蟬 | 春季女裝 | 兒童魚油

登入 註冊

\$100 折價券首次下載 APP 馬上拿

首頁 嬰幼 童裝 玩具 家居 旅遊 日用 時尚 食品 文具 童書 孕哺 活動 品牌館

育兒知識

親子野餐趣

防蚊液 | 保冷袋 | 戶外玩具

4折UP

去逛逛>

新會員首購免運  
最高再拿 \$300 折價券  
登入領取>

購物車

LINE 客服

30°C 晴

搜尋

上午 10:43  
2023/4/17

2023/4/29



# 媽咪愛的親子平台

37

經營團隊 | PChome Online網路 媽咪愛 | 值得您信賴的親子購物網 +

mamilove.com.tw

建議的網站 從IE匯入 設定 Caring International... 邱強：落實「三防... IN 蝦皮 vs. PChome：... Simple Collaborati... 2-5 人為錯誤的三... 假訊息的挑...

媽咪愛 只給寶寶最好的

購物 發現 討論

購物 ▾ 全部商品 搜尋

涼感防曬 | 兒童泳衣 | 防蚊防蟬 | 春季女裝 | 兒童魚油

登入 註冊

送 \$100 折價券首次下載 APP 馬上拿

首頁 嬰幼 童裝 玩具 家居 旅遊 日用 時尚 食品 文具 童書 孕哺 活動 品牌館

騎乘玩具 家家酒/廚房玩具 積木/建構玩具 1Y↓ 新生兒玩具推薦(1Y以下)

1~3Y 1~3歲幼兒玩具推薦 3~6Y 3~6歲兒童玩具推薦 6Y↑ 6歲以上玩具推薦

LEGO 樂高 教具 拼圖

Switch 遊戲片 時間管理/時間學習 美勞/幼兒勞作DIY

STEAM 玩具 體能玩具 音樂玩具

Tomica/玩具車 兒童桌遊 寶可夢pokemon玩具

玩沙/戲水玩具 感官盆 戶外玩具 瑪利歐玩具

新會員首購免運 最高再享 \$300 折價券 登入領取 >

回頂端 購物車 0 購物車 服

30°C 晴 搜尋 上午 10:42 2023/4/17

2023/4/29





# 張珊瑜的四大目標

38

- Alice加入PChome網路家庭後積極帶領團隊專注四大目標：
- 目標一、公司營收成長和獲利
- 目標二、成為有競爭力的電商平台
- 目標三、成為長久有競爭力的公司
- 目標四、提升營運效率



# 建立企業文化

39

- ☐ 同時期許同仁能創造更多優良的企業文化行為準則，包括：
- ☐ 準則一、用戶為先 **User First**
- ☐ 準則二、誠信正直 **Integrity**
- ☐ 準則三、簡單專注 **Focus**
- ☐ 準則四、當責不讓 **Accountability**



# 任務1：具備Google工程師背景助力 從內部營運改善網頁介面

40

- PChome網頁版（Web）購物介面一直讓許多消費者不滿意、認為沒有與時俱進，跟2000年左右剛上線時的介面沒有太大差別。要贏回消費者青睞，這也是張瑜珊迫切需要解決的問題。
- 事實上，PChome在2021年底就有宣示過要開始執行改版計劃，但是至今也沒有太大幅度的改善





## 任務2：持母嬰垂直領域經驗，打通PChome每個「小戰場」

41

- 張瑜珊上任之後，Google工程師出身的她，或許能提供更多專業見解來解決技術問題。不過，除了要能立定改革的方向之外，她還需要更多大破大立的勇氣以及跨部門溝通的能力。
- 「我覺得介面問題，不單純只是UI、UX。」電商女裝龍頭美而快總經理王志仁舉例，像是如今在PChome站內搜尋，時常會出現許多顯示為「缺貨」的購物頁面，這樣的問題不僅與技術團隊有關，同時也關乎業務團隊。

- 這顯現出跨部門溝通需要整合，也可以看出整體公司的商務策略無法一以貫之。
- 像這樣跨部門整合溝通的工作，也必然將由新任執行長來完成。
- 在張瑜珊上任之後，除了要改善先前的缺失，也勢必要找出電商事業的新方向，才能突破僵局。王志仁認為，這時候必須先在小戰場取勝，再影響大戰場。



## 任務3： 大膽砍掉無法整合、失敗的業務

1. 在過去幾年，PChome廣泛收購、投資各種公司事業，旗下轉投資與關係企業就有37間之多。
2. 透過這樣的方式來延伸業務觸角，確實是PChome過去一段時間突圍的重要策略。
3. PChome也在2020年設立了「投資長」職務，不單純以財務報酬為主軸，而是要以PChome集團利益為核心，來選擇投資標的。

## 任務3： 大膽砍掉無法整合、失敗的業務

- PChome投資長周磊就曾在接受《數位時代》專訪時以保險產品為例：
- 「去理解這些保險有多困難，這就要叫專業的來做。」在未來集團的各種服務之間也能彼此串連、合作。「像是在我們這邊買狗食的（消費者）應該會有寵物險的需求。」



# 網路電商的收益來源



## 發現 1：平台黏著度高的前三個平台

46

- 調查發現：80% 消費者常用的網購平台數量集中在前 3 個之內，反映出平台黏著度的重要性
- 針對綜合型電商，消費者常用前五大 B2C 平台，依序為(1)蝦皮24h（61%）(2) momo（59%）、(3)PChome 24h購物（43%）  
(4) Yahoo 購物中心（23%）與(5)東森購物（12%）



## 發現 2：蝦皮 App 普及度最高

47

- 根據資策會 MIC 調查，92% 消費者有行動購物習慣，最大宗**消費者愛用**的網購平台 App 為
- (1)蝦皮購物（64%）
  - (2)其次依序為momo購物（40%）
  - (3)PChome 24h購物（27%）
  - (4)** Yahoo 購物中心（14%）
  - (5)** 與 PChome 商店街（11%），

# 普及度

48

- 而全年齡皆最常使用蝦皮購物 App，特別是18~25歲族群高達八成，26~55歲也有近七成的比例。
- 針對第二常用 App，除了 18~25 歲族群，其他年齡層皆為 momo 購物，而 18~25 歲使用 momo 比例較其他年齡層低一成以上。另外，可觀察到 Yahoo 購物中心、Yahoo 奇摩拍賣的使用偏好與年齡呈正相關。



# 女性偏好度

49

- 除此之外，女性使用蝦皮購物 App 比例（**70%**）明顯超越男性（**59%**），而男性較女性更常用 PChome 24h 購物、Yahoo 奇摩購物中心，以及露天拍賣。



# 發現3：掌握原則，才能在紅海中 勝出

50

■ 資策會產業分析師陳冠文表示，未來電商勝出關鍵除了掌握不同族群使用偏好，仍得回歸六大原則：

- 1) 品牌品項獨家性
- 2) 良好逛店體驗(如介面設計與搜尋精準度)
- 3) 便利快速的結帳流程
- 4) 符合消費者預期的物流配送穩定度
- 5) 商品庫存充足度
- 6) 有感的促銷手法



## 發現4：地球愈來愈平？跨境電商優勢 逐漸消失

51

- 資策會 MIC 表示，2021 年前五名依序為淘寶／天貓（19%）、日本樂天（8.4%）、美國 Amazon（6.6%）、日本 Amazon（5.9%）與美國 iHerb（4.9%）。
- 但值得注意的是，第一名淘寶／天貓的比例未達二成，其他境外平台更未達一成。
- 產業分析師陳冠文表示，除了疫情對於海空運的影響，此結果也反映出多數消費者已能在國內平台購買需要的國外商品，或有其他海外代購管道，不一定需要使用境外平台。



## 發現 5：結帳方便、價格是消費決策關鍵

52

- 資策會 MIC 調查有助於網購的 10 大數位科技服務/功能，有兩者比例明顯更高，為「電子支付（53%）、跨平台比價系統（47%）」，其次依序為「產品 3D 瀏覽（28%）、以圖搜圖（27%）、個人化推薦系統（27%）、即時客服 Chatbot（26%）、影音形式商品說明（17%）、互動式遊戲（14%）、虛擬空間逛店體驗（9.4%）、平台/社群直播（8.7%）」

# 結 論

53

- 網路家庭的經營窘境可以了解沒有永遠成功的電商或企業
- 必須與時俱進，成功一定是你作對什麼失敗則不一定是你做錯什麼？有時候該做沒做就是很大的錯誤