

臺東網路農產商城商業模式之探討

蔡年泰、黃冠綸、江文豪、蔡宜庭

摘要

臺東網路農產商城為臺東網路農場附屬的農產交易平台，用以推廣臺東在地農特產品。自 2011 年 2 月開站以來迄今，瀏覽人數已達 138,896,516 人次，是政府開辦交易網站之冠。本研究以臺東農產商城為對象，目的在於探討其商業模式。本研究以 Osterwalder, Pigneur, Smith and Clark (2012) 提出的商業模式為架構，透過深度訪談縣府單位、臺東縣農會及臺東區農會等三個單位之主管人員，同時蒐集與整理相關的次集資料。研究結果發現：1.免費販售平台；方便消費者購買優質、安全、新鮮在地的農特產品為價值主張；2.透過會員註冊、優惠通知、農教推廣、及建立網路社群來維繫顧客關係；3.採取委外管理來強化網站資訊技術與行銷技術；4.網路商城財務收益全回流到合作夥伴(農民)，而非財務收益為提高臺東農產品牌價值。

關鍵詞：電子商務、商業模式、平台策略。

蔡年泰，國立臺東專科學校資訊管理科。E-mail: tsailothar@gmail.com

黃冠綸，國立臺東專科學校資訊管理科。E-mail: coloyellow@gmail.com

江文豪，國立臺東專科學校資訊管理科。E-mail: po86211124@gmail.com

蔡宜庭，國立臺東專科學校資訊管理科。E-mail: tinatsai@gmail.com

A Study on Business Model of the Internet Taitung Farmer Mall

Nien-Tai Tsai & Guan-Lun Huang & Wen-Hao Chinag & I-Ting Tsai

Abstract

The Internet Taitung Farmer Mall (TTMall) was founded in 2011, the purpose of TTMall is to promote agricultural products of Taitung. Up to now, the number of people visiting this website has reached 138,896,516. The number of visitors is the largest among public commercial websites. The purpose of this study is to explore the business model of the TTMall. A semi-structured interview method was chosen. The interview outline is based on the business model proposed by Osterwalder, Pigneur, Smith and Clark (2012). The interviewees were selected from Agriculture Affairs section of Taitung county Government, Taitung County Farmer's Association and Taitung Area Farmer's Association. The results showed that 1. The value proposition is convenient for consumers to purchase high-quality, safe, fresh local agricultural products; 2. By means of the member registration, special notice, agriculture promotion, and network community to maintain customer relationships; 3. Website management, maintenance and marketing activities were outsourced by e-commerce companies; 4. Partners might gain financial benefits on the TTMall, and it could increase the value of the Taitung agricultural products as well.

Keywords: E-commerce, Business model, Platform strategy.

Nien-Tai Tsai (Corresponding Author), Assistant Professor, Department of Information Management. Taitung Junior College. E-Mail: tsailohtar@gmail.com

Guan-Lun Huang, Student, Department of Information Management. Taitung Junior College. E-Mail: coloyellow@gmail.com

Wen-Hao Chinag, Student, Department of Information Management. Taitung Junior College. E-Mail: po86211124@gmail.com

I-Ting Tsai, Student, Department of Information Management. Taitung Junior College. E-Mail: tinatsai@gmail.com

一、前言

資策會「105 年度電子商務雲端創新應用與基礎環境建置計畫我國 B2C 網路商店經營現況研析報告」指出，臺灣消費者網購的消費總額逐年上漲，從 2014 的 21,681 元上漲至 27,715 元，每月網購金額占每月消費總支出的比例，2014 年為 12.3%，到了 2016 年已經成長至 17.8%，足以見得網路購物已經與生活密不可分。

各級政府及農會組織為協助農民銷售農產品，亦積極拓展電子商務通路。全臺由農會所建置的農產電子商務網站達 278 個，而由縣市政府集結地方農會所建立的農產交易平台，僅有花蓮經典農產配銷網及臺東網路農產商城，而後者從民國 100 年到 106 年間，營收累計達二千多萬元，瀏覽人數高達 118,068,581 人次，為花蓮的 20 倍。

臺東網路農產商城係由地方政府、農會及民間組織共創的農產銷售平台，政府出資建置及維護網站，農會及民間組織負責農產銷售，就電子商務類型可歸類為 B2B2C，即賣方為農會及民間組織；地方政府提供賣買雙方交易的中介平台；買方即一般消費者。這類官、產共創的平台有別於一般商業網站，在經營目標上兼顧農業政策的推動與農產交易的商業活動。網站經營六年來在實質的經濟績效及無形的品牌形象，皆有獲得明顯的成果。

一般而言，新成立的網路商城存活率很難超過 25%（曹修源、盧瑞山、王建富，2014），而臺東網路農產商城能持續營運長達六年更為罕見。陳威如、余卓軒（2013）指出，企業能維持永續的經營其關鍵因素，在於平台圈內所有的參與者都有獲益。Johnson, Kagermann and Christensen (2008) 認為，成功的公司，都有一套良好且有效的商業模式。企業獲利的邏輯可透過商業模式來檢視 (Magretta, 2002)。因此，本研究透過個案研究方法，蒐集相關資料與深度訪談臺東網路農產商城相關承辦人員與主管，歸納個案的商業模式與脈絡，對官、產共創電子商務網站的經營模式有更深入的瞭解，進而有助於塑造農產品品牌、提高農民收入及消費者購得優質農產品。

二、文獻探討

（一）電子商務

Web2.0 的風潮下，電子商務網站的發展，從早期以網站為中心轉變成以使用者為中心的形態，這個時期的網站具有三項特點，(1)雙向互動；(2)用戶分享；(3)集體智慧，網站內參與者之間有高度的互動，網站內使用者可分享自己的內容，參與者之間亦可集體創作(曹修源、盧瑞山、王建富，2014)，由於上述的特點，促使電子商務發展更為蓬勃。

電子商務依據參與交易的成員來分類，常見的經營的類型有：企業對企業(B2B)、企業對消費者(B2C)、消費者對企業(C2B)、消費者對消費者(C2C) (梁定澎，2002)。資訊工業策進會(2016)報告指出，近年網路商店現況衍生新的經營類型，企業對企業對消費者(B2B2C)，第一個 B 代表商家(子商城)；第二個 B 代表網站提供者(電子商務平台)；C 則是指消費者，這類商務平台係由網站經營者提供，有一致的上架頁面，子商城可能會負責一部分的金流，在物流方面，子商城或店家可能須負擔比 B2C 供貨商較多的責任，例如：自行出貨運送、自設倉儲資源、以及自行處理消費者退換貨程序。B2B2C 型態的運作如同實體的百貨公司 (Yuchi, 2015)，由平台 (百貨公司)提供交易所需的物流、金流、資訊流等其他配套服務，進駐商家除了繳交開店費用外，還須遵守平台規定，為其販售商品負責，對平台提供者可分擔風險，對消費者而言可降低代理問題。

Timmers(1998)將電子商務依商務往來方式，彙整出 11 種經營模式：電子商店、電子採購、電子購物中心、電子拍賣、價值鍊服務供應商、虛擬社群、合作式平台、第三方市集、價值鍊整合商、信用服務、及資訊中介。電子商務營收方式，來自產品販售與廣告收入、會員會費、服務抽成，及虛擬商品販售。本研究對象臺東網路農產商城，其商務平台類型為 B2B2C；電子商務模式為第三方市集商業模式。

(二) 商業模式

學者們對商業模式提出各種定義，用以解釋其本質和目的，Timmers (1998) 與 Weill and Vitale (2001),將商業模式做為商業理念的要素，包括產品和服務、參與者、角色扮演、信息、收入和獲利；Linder and Cantrell (2000)對商業模式的定義是，組織創造價值的核心邏輯；Magretta (2002)則認為是，解釋企業運作的故事。簡言之，商業模式是企業做生意的方法，說明企業如何賺錢(Rappa, 2000)。

Osterwalder, Alexander, Lagha and Pigneur (2002) 認為，商業模式應與商業策略及流程連結，以商業模式做為商業策略的概念和實施架構，以及實施商業流程和資訊系統的基礎。Tapscott, Lowi and Ticoll (1998)，在互聯網的商業環境下，應將關係資本 (relationship capital) 或商業網絡 (business web) 列為商業模式的要素，如：使用互聯網人行主要業務溝通與交易的供應商、經銷商、商業服務供應商及顧客，納入商業模式。因此，商業模式並不只是純粹的管理相關概念，而是涵蓋業務(流程)到策略層面的廣泛組織活動流程 (Pateli & Giaglis, 2004)。

最被廣泛應用的商業模式架構莫如 Osterwalder et al. (2012)；Osterwalder, Lagha, and Pigneur (2002)；Osterwalder, Pigneur, and Tucci (2005). 等所提出，電子-商業模式 (e-Business model) 概念化工具，它是一套描述商業模式最佳的方法，其架構有四個主軸，(1) 產品/服務；(2) 顧客介面；(3) 基礎設施；(4) 財務面向，並透過九個構成要素來說明企業如何賺錢的邏輯。各主軸含括的要素說明如圖 1。

基礎設施		價值主張	顧客介面	
關鍵夥伴	關鍵活動		顧客關係	目標顧客
要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。 例如：策略聯盟、競合關係、共同投資者、採購與供應關係。	一個公司要讓其商業模式運作最重要的事項。 例如：生產、解決問題、網絡、平台。	可以為特定目標客層，創造出價值的整套產品與服務。 例如：新穎、效能、客製化、安全、便利、易用、尊榮。	一家公司與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。 例如：個人協助、專屬服務、自助式、自動化服務、社群、共同創造。	一家公司鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。 例如：大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元化市場、多邊化市場。
	關鍵資源 一個公司要讓其商業模式運作所需要的資產。 例如：實體資源、智慧資源、人力資源、財務資源。		顧客通路 一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。 例如：提高對公司的認知、評估公司的價值主張、如何購買產品、如何傳遞價值主張、提供售後服務	
財務方面				
成本結構		收益流		
運作一個商業模式，會發生的所有成本。 例如：成本驅動、價值驅動、固定成本、變動成本、規模經濟、範疇經濟		一家公司從每個客層所產生的現金。 例如：資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費、廣告費。		

圖 1 商業模式

資料來源：Osterwalder et al. (2012)

(三) 平台策略

平台(platform)的概念用以描述許多不同層次的管理現象(涂敏芬, 2015), 在網路世界, 平台是以資訊為要素的商業模式, 係運用資訊通信科技(ICT)把人、組織和資源連結起來, 以促成平台參與者創造與交換價值, 形成龐大的互動生態網絡(Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016)。

平台生態圈的另一種形式是, 市場中介平台 (market intermediary platforms) (Thomas, Autio & Gann, 2014), 平台提供/促進雙邊或多邊的連結(Gawer, 2009), 平台模式最高目標媒合使用平台的生產者與消費者, 促成雙邊的商品、服務交易, 或是社交貨幣(social currency)交流, 為參與的雙方都創造價值(Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016)。

平台模式的概念如同傳統市場或市集, 在歷史上不斷的被運用(陳威如、余卓軒, 2013)。平台的參與者, 由生產者(商家)、人群(消費者)、平台提供者、平台管理者組成「平台生態圈」。生態圈內各參與者的角色, 平台提供者提供互動環境, 商家與消費者在平台交易, 平台供應者從商家收取租金, 而平台管理者提供完善的交易規則, 以管理商家及消費者。

平台模式的運作效率高於與傳統市場。傳統的經營模式採取直線(pipeline)及單向的生產模式, 產品從生產者到消費者之間須經過多道的加值過程, 即從價值鏈的一端投入生產要素, 經過一連串的方式創造和轉換價值, 產出較高價值的產品。而平台模式以彎曲的價值網打破既即有的產業鏈, 生產者與消費者可以在平台上交易、消費或共同創造價值(Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016)。

平台商業策略的關鍵, 在於打造出一個完整且具有成長潛力的生態圈, 要能激勵生態內成員進行互動。成功的平台會運用雙邊網絡效應做為成長的驅動力, 有效的作法是, 只要能使一邊加入平台, 另一邊就會隨之而來(Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016)。陳威如、余卓軒(2013)認為, 吸引一邊進入的方法之一是「補貼策略」, 即讓某一邊免付費使用平台, 使他們, 在一方壯大的同時, 也牽動另一使用者的成長。

三、研究方法

(一) 研究架構

本研究採用 Osterwalder et al.(2012)等人的觀點，分析臺東網路農產商城的商業模式(圖 1)。

(二) 研究方法與訪談對象

本研究以臺東網路農產商城為研究對象，藉由個案分析臺東網路農產商城的經營模式。個案資料蒐集係透過半結構式問卷進行深度訪談，以及網路與檔案記錄，如：商品數、營收金額、註冊會員數、與瀏覽人數。受訪對象為臺東縣政府農業輔導科委外廠商，子商城營業規模及營收金額較高的農會；臺東縣農會供銷部及臺東區農會推廣部及元氣伴手館三個單位業務主管人員。

資料整理與分析分為四個步驟：(1)整理訪談錄音記錄逐字稿；(2)訪談內容依訪談大綱做適度歸類；(3)內容查證；(4)請受訪者確認與補充。

四、個案研究與分析

(一) 個案描述

臺東網路農場由臺東縣政府於民國 100 年建置，係由地方政府、農會及民間組織共創的農產銷售平台，目的在於提供完整性的臺東農業資訊與促銷優良農產品，以塑造臺東農業品牌形象。

臺東網路農場建置初期為示範性的網路農場平台，用以推廣臺東優質農產品及帶動休閒農業，功能僅只是臺東農業訊息的介紹，未具電子商務形式(賴冠諭，2013)。民國 102 年 8 月網站進行大幅改版，擴增原有網路農場版面及功能，並結合臺東縣內十間農漁會及農民組織，成立具有商業交易功能的農產商城。此外，為強化網站行銷效益，提高瀏覽人數及多元產銷媒合，於 104 年新增網路農場行動版本。

臺東網路農場就行政分工上，臺東縣政府負責整體網站及「網路農場」維護與管理、推廣臺東網路農場網站，並協助農產品行銷，邀集農會及農戶舉行異地農產行銷

活動，但不介入子商城的營運。「農場商城」則由參與的農會、美地有機農園、原生應用植物園、有機農業發展協會與購夠台東等 14 家自行管理，負責農戶資格審核、農產品管理及網上的交易活動，例如：產品上架、金流、物流。

網站架構分成「網路農場」與「農產商城」兩個平台，為區隔政府組織與商業組織，網域名稱設置，前者為「<http://efarmer.taitung.gov.tw>」；後者為「<http://www.ttmall.com.tw/>」。網路農場除了用以拉近農戶與消費者之間的距離，還具有教育消費者有關農業知識的功能，提供消費者農業生產資訊，介紹農村休閒旅遊風光、產地即時影像、農村社區故事，優質農戶與介紹農特產品安全標章等(農產行銷科，2011)。

農產商城則是農產品交易的網路平台，其下計有十四個子商城，係由台東縣政府於 102 年邀集縣內十家農會組成，自 103 年 7 月後陸續增加了美地有機農園、原生應用植物園、有機農業發展協會與購夠台東四個單位，成為現在的規模。

台東網路農場有十四個子商城，販售商品計有 1,799 件(如表 1 所示)，其中以臺東縣農會商品數量最多，有 474 件商品，而最少的是鹿野鄉農會，只有 19 件商品。商品以農產加工食品居多，生鮮農產僅有美地有機農園販售。

表 1 網路商城子商城商品數量表

子商城名稱	商品數	子商城名稱	商品數
臺東縣農會	474	新港區漁會	57
台東地區農會	349	美地有機農園	50
購夠台東	270	關山鎮農會	40
池上鄉農會	213	成功鎮農會	39
有機農業發展協會	93	長濱鄉農會	25
東河鄉農會	84	太麻里區農會	24
原生應用植物園	62	鹿野地區農會	19
總計		1,799	

資料來源：本研究整理

網路農場自 100 年 2 月開站迄今，註冊會員人數達 5,027 人(如表 2 所示)，瀏覽累積人數已達 138,896,516 人次，營收總金額自 102 年-106 年達 28,581,403 萬元，農會各子商城中營收金額前五名，以臺東縣農會營收金額最高，其次依序為臺東地區農

會、池上農會、東河區農會及關山農會；營收金額最低為太麻里區農會(如表 3 所示)。

表 2 104-106 年農產商城註冊會員人數表

年-季	104-1	104-2	104-3	104-4	105-1	105-2	105-3	105-4	106-1	106-2
註冊人數	278	577	899	1257	1698	2284	2885	3867	4465	5027
每季增加人數	278	299	322	358	441	586	601	982	598	562

資料來源：臺東縣政府農業輔導科

表 3 102-106 年農產商城營收表

子商城	102 年	103 年	104 年	105 年	106 年	累計金額
臺東縣農會	412,560	1,705,340	2,247,878	2,932,504	3,874,380	11,172,662
臺東地區農會	366,368	1,055,473	1,298,589	1,926,136	2,147,014	6,793,580
池上鄉農會	31,830	202,980	2,063,325	2,124,732	1,318,922	5,741,789
東河鄉農會	112,230	568,260	190,370	238,352	315,850	1,425,062
關山鎮農會	3,075	53,235	110,496	110,488	196,795	474,089
成功鎮農會	77,790	30,257	107,420	108,190	78,345	402,002
鹿野地區農會	5,760	24,403	35,850	45,802	65,310	177,125
長濱鄉農會	19,560	14,000	44,810	40,040	53,020	171,430
新港區漁會	17,465	17,050	62,730	32,220	35,710	165,175
太麻里地區農會	33,090	16,150	16,860	17,250	53,700	137,050
美地有機農園	-	109,740	525,590	609,100	234,460	1,478,890
原生應用植物園	-	3,170	34,389	48,686	32,899	119,144
有機農業發展協會	-	-	4,170	38,905	62,942	106,017
購夠台東	-	-	-	-	217,388	217,388
商城營收總金額	1,079,728	3,800,058	6,742,477	8,272,405	8,686,735	28,581,403

資料來源：臺東縣政府農業輔導科

(二) 商業模式分析

1. 價值主張

臺東網路農場/農場商城的價值主張：(1)免費販售平台；(2)方便消費者購買優質、安全、新鮮在地的農特產品。

農場商城提供買賣雙方農產品交易與資訊交流平台，縣政府提供免費平台供賣方(農會、民間組織、農民)使用，目的在於增加營運規模。以免費方式吸引賣方進入平台，意在豐富販售產品的質量與品項，使賣方達規模經濟及範疇經濟。就雙邊網絡

效應觀點，先使一邊的壯大，來帶動另一邊（買方）的成長。此外，平台整合臺東農會、民間組織及優質農民所生產的農產品，並且限定只販售臺東本地農產品，對買方（消費者）而言，在較少的搜尋成本下，可以方便消費者購買臺東優質、安全、新鮮的農特產品。

2. 顧客介面

(1) 目標顧客

農場商城的建置的目的是，把臺東本地農產品銷售到全國各地，只要是想買臺東農特產品，又不知從何處買到的消費者，以及想要有明確標示產品製造過程的消費者，就是農場商城客群，每一個人都可透過此平台購得農產品。

就四年來的販售經驗，消費者屬性漸漸明朗，客群依產品偏好可分為二：(1)季節性生鮮蔬果：中產家庭的主婦；(2)農特產品與伴手禮：觀光客與學生。

(2) 顧客關係

維繫老顧客、開發新顧客是農場商城的要務，顧客關係經營方面，透過(1)會員註冊；(2)優惠通知；(3)農教推廣；(4)建立網路社群，來獲得顧客與維繫顧客。目前註冊會員人數為 5,027 人，為獲得更多的新顧客及維繫老顧客，大都採用 push 策略，透過電子郵件通知老顧客優惠活動訊息，並在活動期間以獲得好康贈品，鼓勵潛在顧客加入會員。

臺東網路農場在 Facebook 建立一個的粉絲專頁，用以提供農產資訊(展售會、當季水果上市)、活動資訊、農教推廣及分享粉絲們的圖文，透過社群網站提高與粉絲(潛在顧客)的互動，增進潛在消費者對臺東農產的認知，提升網路農場的瀏覽人數與曝光率，進而開發新顧客。

(3) 顧客通路

為提高臺東農產與農產商城知名度，每年都會有兩次異地行銷，由縣政府農業推廣科帶領每一個子商城到臺灣各地，展售本地農產品，以此活動接觸外地新顧客。地區農會採取的是在推廣活動現場與來訪者聊天，是來訪者覺得親切，進而拉近顧客關係，吸引顧客於下單。如果當地消費者在非展售期間，我們會介紹臺東農產商城，並建議他們上網購買對我們的農特產品。

農產商城也會辦理節慶(端午、中秋、週年)優惠活動，藉以吸引消費者購買，平

台方會希望農會給予最優惠的價格，農會也會盡量配合，並且會在活動開始前寄發 E-mail 提醒老顧客有優惠。

實體店面也是外地遊客購買農特產品及伴手禮的賣場，農會的品牌歷史悠久，初來乍到的遊客對農會販售的農特產品品質較有信心，就會先前往農會的供銷部選購本地農產品。

3. 基礎建設管理

(1) 關鍵夥伴

臺東網路農產商城建立的目的是，建立農產第一品牌，協助農民行銷、增加農產銷售通路。為達成目標，須整合臺東縣內農會、與農業生產及銷售的民間組織、及具有產能規模的優質農戶，使平台生態圈有足夠的規模與範疇。目前進駐子商城有 10 家地區農漁會、4 家民間組織，及 17 家優質農戶。

(2) 關鍵活動

要達成免費與與方便購買優質、安全、新鮮在地的農特產品；辦理異地行銷、節慶促銷活動；維繫顧客關係、開發新顧客；以及獲得預期的財務及非財務面的收益，所需辦理的關鍵活動如下：

- i. 完善的管理制度：縣政府管理主商城及網路農場、農會管理子商城及農民。縣政府出資建構網路平台，規劃完善的網路購物環境，訂定子商城規範及主導網路農場發展方向。農會及民間組織負責子商城商務活動，金流方面有 ATM 轉帳、貨到付款、線上刷卡；物流方面有揀貨、包裝、出貨，管理從事農業生產的產銷班與小農散戶，確保農產品品質。
- ii. 商品審查：食安風險由子商城負責把關，透過農會超市審查，小農上架需提供食品衛生檢驗報告，商品包裝外面的標示如成份、營養、製造日期、製造廠，都是要符合食品衛生管理法。農產品要附檢驗報告，標示有無農藥殘留。
- iii. 產品認證：輔導農民農產品認證，推動四章一 Q；農產品產銷履歷標章、吉園圃安全蔬果標章、CAS 台灣優良農產品證明標章、CAS 台灣有機農產品標章、QR Code。

(3) 關鍵資源

如同關鍵活動，要達成價值主張、顧客關係、顧客通路、及獲得預期的財務及非財務面的收益，所需的關鍵資源如下：

- i.網路技術：本項專業技術需求高，委由外部廠商專職網站架構、維護與管理、商品圖片、廣告設計。
- ii.政府：臺東網路農產商城能夠成功運作，全來自縣府支持，投入財務及人力資源。地區農會表示，縣府是最大的優勢，因為縣府不只提供平台，還創造許多行銷的活動，單靠農會是無法負擔這麼多的，且農會缺乏行銷人才，一個人都會有許多業務，無法專精，縣府提供行銷人才，農會只要配合，這是很大的幫助。
- iii.本地農產品：台東網路農場限定只能販售台東本地產品。讓消費者買到貨真價實；道地的台東農產品。地區農會表示，市場上有許多競爭者，如奇摩、蝦皮、PCHOME，競爭者品牌名聲響亮，可以與之一較高下的是，農會的產品真的是自產自銷，而且品質有保障，產品若有問題業一定找的到人。
- iv.自然環境資源：臺東被稱為臺灣最後一塊淨土，在無污染的自然環境種植的農產品，就比其他縣市具有競爭優勢。例如：池上米有地理標章，就可賣得的價格比其他地方生產的米更高。

(四) 財務觀點

1. 成本結構

成本部分，臺東縣政府每年編列三百萬元，用以人事薪資、網站平台管理、維護、及硬體更新，辦理異地行銷、及活動推廣。

2. 收益流

收益流可分成兩個部分，(1)財務收益：網路商城農產販售收入全歸入子商城(農會、民間組織、農民)；(2)非財務收益：為提高臺東農產品牌價值、消費者認同。

基礎設施		價值主張	顧客介面	
關鍵夥伴	關鍵活動		顧客關係	目標顧客
1.臺東縣十家地區農漁會。 2.民間組織。 3.17家優質農戶。	1.管理制度。 2.商品審查。 3.產品認證。	1.免費販售平台。 2.方便購買優質、安全、新鮮在地的農特產品。	1.會員註冊 2.優惠通知 3.農教推廣。 4.建立網路社群。	1.季節性生鮮蔬果：中產家庭的主婦。 2.農特產品與伴手禮：觀光客與學生。
	關鍵資源			
	1.網路平台委外管理。 2.臺東縣政府。		顧客通路 1.網路平台 2.辦理異地行銷活動 3.辦理節慶促銷活動	

	3.本地農產品。 4.自然環境資源。		4.實體店面。	
財務方面				
成本結構		收益流		
1.網站維護、管理費用。 2.辦理行銷活動費用。		1.財務收益：網路商城農產販售收入全歸入子商城(農會、民間組織、農民)。 2.非財務收益：為提高臺東農產品牌價值、消費者認同。		

圖 2 臺東網路農產商城的商業模式
資料來源：本研究整理

五、結論與建議

(一) 結論

本研究透過 Osterwalder et al. (2012) 的九個構成要素探討臺東網路農產商城的商業模式，看到臺東網路農產商城的價值主張為提供免費販售平台與方便消費者購買優質、安全、新鮮在地的農特產品。雖然子商城利用網路平台販售產品，是獲利的一方，卻不用支付平台使用費，有違商業法則，但從平台生態圈的角度視之，賣方與買方都是生態圈的成員，為使平台能產生雙邊網絡效應，平台發展初期，宜先吸引一方進入，使其成長進而帶動另一邊的成長。

臺東網路農產商城的價值主張，係提供消費者方便購買高品質及安全臺東本地農，同時降低消費者搜尋成本。在耕耘目標顧客方面，經由網路平台的會員註冊、優惠通知、農教推廣、建立網路社群來維繫老顧客，透過網路平台、實體店面與促銷活動來推廣價值主張。

Osterwalder et al. (2012) 提商業模式的九個要素之間，不是各自獨立，而是有相互關連的。要達成價值主張、顧客關係、顧客通路、及獲得預期的收益，所需投入的成本、關鍵資源、辦理活動、及關鍵合作夥伴，計有政府財務支持、網路技術、以及有價值、獨有、難以模仿與替代的在地產品和自然環境；管理制度、商品審查、產品認證；以及在地的農會、組織及優質農民。

(二) 建議

本研究次級資料表明，(1)農會營收方面以臺東縣農會最高、再者依序為臺東地區農會、池上農會、美地有機農園、東河鄉農會，由此顯示可能與該子商城販售產品品

項數量有關，產品品項愈多，獲利愈高；(2)十四個子商城產品重複性高；(3)十四個子商城僅有一家販售生鮮蔬果，比例太低。

就平台商業策略觀點，成功的平台來自雙邊網絡效應，平台生態圈內的一邊提供的內容愈豐富，愈能驅動另一邊的成長，對於提供產品品項較少的子商城，相對於其他規模較大的子商城的收益低，規模較小的子商城除了借助其他農會的拉抬外，應積極地開發獨特性的產品。

十四個子商城產品品項重複性高，較容易造成同類產品競爭，除非產品的產地非常知名，例如：池上米與東河登仙米為同類產品，池上知名度高於東河，諸如此類之產品宜從價格或包裝上做區隔。

網路商城本以推廣臺東農產為目的，但農產品大都集中在加工食品，販售生鮮蔬果的子商城僅有一家，而且農產品品項太少，由於生鮮蔬果產品保存期太短，建議採生鮮蔬果箱預訂配送方式，讓更多消費者享受臺東優質、安全、新鮮在地的農特產品。

十四個子商城的 102-106 年營收狀況，以臺東縣農會仍在持續成長，其他十三個子商城呈現衰退趨勢，建議針對消費者屬性及其銷售產品進行分析，確實瞭解目標消費者以利市場區隔。

目前網路商城方面，由於未向使用平台方收取費用，網站維護費用，需依靠一年一次的標案中，所提供的 300 萬元。為使網站永續經營，建議未來子網站考應酌收費用。

本研究限制只訪問 2 家營業額較高的農會，未能訪問其他農會；再者，研究範圍並未觸及到消費者。若有後續研究，建議十四個商城都能作通盤的調查，以一窺網路農場全貌。也建議後續研究者能對於消費者進行問卷調查，以了解消費者如何認識網路農場，使子商城們能精準的掌握顧客來源，有利於子商城的成長。

參考文獻

- 涂敏芬 (2015)。從隨創力看平台策略演化：一個微型企業的掙扎啟示。提升競爭力與經營管理學術研討會 (頁 1-24)，台灣。
- 曹修源、盧瑞山、王建富 (2014)。網路行銷。新北市：普林斯頓國際，pp 5-26。
- 梁定澎 (2002)。電子商務理論與實務 (二版)。台北：華泰文化。
- 陳威如、余卓軒 (2013)。平台革命：席捲全球社交、購物、遊戲、媒體的商業模式創新。台北：商周出版社。
- 賴冠諭 (2013)。臺東縣網路農場服務品質、顧客滿意度、顧客忠誠度之關聯性研究 (未出版之碩士論文)。國立臺東大學健康促進與休閒管理碩士在職專班，台東縣。
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Clark, T. (2012)。獲利世代：自己動手畫出你的商業模式(尤傳莉 譯)。台北：早安財經。
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016)。平台經濟模式：從啟動、獲利到成長的全方位攻略(李芳齡，譯)。台北：天下雜誌。(New York: W. W. Norton & Co Inc.)
- Gawer, A. (2009). Platform dynamics and strategies: From products to services. In A. Gawer (Ed.), Platforms, markets and innovation (pp. 45-76). Cheltenham, UK: Edward Elgar,.
- Linder, J.C. & Cantrell, S. (2000). Changing business models: surveying the Landscape. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80(5), 86-93.
- Osterwalder, A., Lagha, S. B., & Pigneur, Y. (2002). An Ontology for Developing eBusiness Models, Proceedings of the International Conference on Decision Making and Decision Support in the Internet Age (IFIP). Cork, Ireland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16, 1-25.
- Pateli, A., & Giaglis, G., (2004). A research framework for analysing eBusiness models. European Journal of Information Systems, 13(4), 302-314.
- Tapscott, D., Lowi, A. & Ticoll, D. (1998). Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of eBusiness. McGraw-Hill, New York.

Thomas, L. Autio, E. & Gann, D., (2014). Architectural leverage: putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), pp 3-8.

Weill, P. & Vitale, M.R. (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business School Press, Boston.

中文電子報

農產行銷科 (2011 年 2 月 23 日)。台東縣政府辦理網路農場 2 月 23 日開跑黃縣長期藉網路聯結行銷台東及促銷農產品。縣政新聞。取自 http://www.taitung.gov.tw/Publicwork/News_Content.aspx?n=E4FA0485B2A5071E&sms=E13057BB37942D3F&s=916B16FAEA22A4F6。

網路文章

中華民國電子商務年鑑。2013 年-我國電子商務發展現況。取自 http://ecommercetaiwan.blogspot.tw/2013/12/2013_4026.html

資策會產業情報研究所，【網購消費者調查】2016 年網購消費平均 27,715 元，取自 https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=464

資訊工業策進會。105 年度電子商務雲端創新應用與基礎環境建置計畫我國 B2C 網路商店經營現況研析報告。經濟部。取自 <http://www.tieataiwan.org/wp-content/uploads/2016/01/2015年我國B2C網路商店經營現況研析報告—網站版.pdf>

Yuchi (2015, 2 月 4 日)。電子商務的經營模式。STOCKFEEL 股感知識庫。取自 <https://www.Stockfeel.com.tw/電子商務的經營模式/>

Johnson, Mark W. , Kagermann, H., Christensen, Clayton M. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* , Retrieved form https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003510.html

Rappa, M. (2010). Business Models on the Web. *Managing the Digital Enterprise*, Retrieved form <http://www.e-commerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>