# 紡織產業電子商務之應用與解析

資料來源:全球紡織資訊網

時尚品牌及通路經營顧問 王昱旻

# 前言

隨著網際網路(Internet)的快速普及和網頁設計之技術躍進,近十年來,影響全球商業模式的走向,莫過於電子商務(E-commerce)的劇烈演進。電子商務簡稱為電商,串聯了產業上下游關係,衝擊傳統中間商的角色,製造商可獲得消費者直接的回饋;打破了行業間的籓籬,讓跨業經營成功機會大增,以往產品佔決定性因素相對降低;跨越了區域的限制,縮短地理與時間的距離,任何品牌都無法自外於全球化的競爭,地區霸主須面對國際品牌之衝擊,新興廠商卻有機會快速將觸角伸展到全球市場。

在這波風潮中,中國大陸跨境電商崛起,已成為國際間強大經濟力量,跨境電商即是跨出國家界線以全球為市場的電商,其中之佼佼者當屬阿里巴巴集團旗下的眾平台。 台灣電商市場雖然發展的較早,但對跨境電商之經營,卻遠不及中國大陸的企圖心,錯失了許多國際貿易的商機,一來是台灣電商平台之限制,在技術進步與市場規模方面,還是停留在傳統與區域營運階段,再者跟經營的保守心態有關,多數企業將電商視為輔助通路,甚至是出清庫存的管道,未善用網路無遠弗屆且利於品牌行銷的特性。

本文將從兩岸電商市場發展歷程,B2C 電商經營重點,以及 O2O 虚實整合行銷品 牌等三個面向進行應用之探討,提供已發展電商或是想要進入的業者參考。

# ▶ 兩岸電商市場之發展與現況

電商經營的主要模式可分為B2B、B2C、C2C等類型,兩岸因商業環境的不同,發展的軌跡幾乎是相反:

## 一、台灣電商市場

從 C2C 的拍賣網站開始,最早由 eBay

啟動,到雅虎發揚光大,一些服飾賣家因眼 光獨到受到買家青睞,從五分埔、海外批發 商場等來源的買手進化為品牌商,進入 B2C 的經營,以東京著衣為代表。受個體戶發跡 故事激勵(如大學情侶檔創業),吸引更多 人投入服飾電商的市場,於是平台的賣家激 增,為求差異化與品牌經營,開始自營購物 網站,成功的因素是透過大量的搜尋引擎廣告導流至自家購物網站,PAZZO與 lativ 為其代表。至於 B2B 及跨境電商發展,因台灣製造業外移,加上主要平台商缺乏經營企圖心,在台灣並未出現強大的平台,多是些產業公會或協會架設網站提供會員刊登的被動經營,因此,想從事 B2B 電商的業者,可借由中國大陸成熟的跨境電商體系發展。

根據資策會產資處調查,2015年台灣電子商務市場產值約新台幣1兆零69億元,其中,B2C為新台幣6,138億元,年成長15.9%;C2C為新台幣3,931億元,年成長11.0%。資策會預估台灣整體電商市場2016年成長12%,2017年則可再成長11%。以市場規模而言,台灣超過東南亞個別國家電商,就成長率而論,還有發展空間,想發展B2C電商的業者,可考慮從台灣出發學經驗,再進攻海外市場。

#### 二、中國大陸電商市場

中國大陸電商市場發展至今不過 10 年,卻已是高度成熟市場,進化速度與規模令人望塵莫及,主要動能來自互聯網技術的進步、內需市場升級,以及多元且龐大產業鏈的支持。與台灣不同的是,中國大陸電商從B2B平台且是跨境電商做起,1997 年由於全球經濟不景氣,國際品牌削減大量訂單,製造業產能過剩,中小企業更是面臨生死存亡,有志之士於是創立 B2B 平台,媒合供需以協助中小企業出口,打破以往由國際企業掌控的市場需求資訊,這就是阿里巴巴國際站(Alibaba.com)興起之背景。後來因應

海外個人消費者的購買需求,開啟 B2C 及 C2C 等跨境交易平台。再隨著中國大陸消費 能力提升與手機普及,以進口商品為主的零售平台如雨後春筍般冒出,天貓國際、聚美優品、洋碼頭等都是其中知名代表。

根據阿里研究院(AliResearch)調查, 中國大陸跨境電商 2015 年交易規模為人 民幣 4.8 兆元,目前以 B2B 為主,占總額 84.3%,零售僅占 15.7%,但零售成長強勁, 預計 2020 年跨境電商整體交易規模可達人 民幣 12 兆元,零售占比將超過 30%。

中國大陸在服飾、鞋、帽、箱包等產業, 是世界最大生產國,會吸引許多國外買主採 購,以往 B2B 業者多經由海外商展接觸新買 家取得訂單,現可透過跨境電商平台挖掘潛 力國家市場,若特定國家的買主詢問度高或 採購量大,代表該市場有需求,再至當地辦 展推廣,命中率更高,而且中國大陸跨境電 商的服務產業鏈相當完整成熟,除了平台商 之外,金流、物流、轉運、代運營(協助企 業操作電商之服務)等行業也都一應俱全, 想發展 B2B 跨境電商但經驗不多的業者可 嘗試外包,縮短摸索時間。

筆者不建議在中國大陸市場做 B2C,即使雙 11 營收常被報導的沸沸揚揚,但生態環境極不健康,台灣幾個知名網購品牌曾風光進入中國大陸,但幾年後鎩羽而歸,東京著衣就是其中業者之一,早在 2007 年就進駐淘寶網,全盛時期的中國大陸營收占整體超過兩成,最高曾達台幣五億元,後來不敵假貨與低價競爭,2014 年僅剩幾千萬元,2015 年底悄悄退出中國大陸市場。

# ▶B2C 電商經營的重點

#### 一、通路的類型

電商通路有三種型態,分別是:1. 依附電商平台;2. 自營購物網站;3. 混合型(依附電商平台且有自己的購物網站)。業者可根據策略目標與品牌的知名度,選擇適合的方式,純粹銷售商品或品牌知名度不高者,依附知名網購平台是較好選項,但若想發展品牌,還是需再架設自營網站(結合官網),但初期不要對自營網站抱持太大希望,進網流量是最大問題,除非願花錢砸廣告或是找網路行銷高手,會像是在深山中開店,人跡罕至。建議 B2C 品牌業者可透過知名的電商平台提高知名度,再拉抬自營網站。

#### 二、應具備的能力

B2C 電商的能力,除了以市場導向的商品開發之外,還需具備下列重要功能:視覺美編(網站形象圖、商品照片)、營業行銷(說故事、炒話題、辦活動、做促銷),物流配送(包裝、發貨、寄送)及客服(消費者諮詢、退貨、客訴處理),前兩項是競爭力關鍵,須養成穩定的專業團隊,後兩項可外包物流公司或委由平台服務公司處理。

#### 三、影響損益的要項

不少人有電商成本很低,容易賺錢的印象,大概來自拍賣網時代的美好回憶,根據業界經驗,品牌電商月營收需達新台幣 300萬元以上才有賺錢機會,且毛利率 50%以上才合理,但定價需考量競爭對手、平台特性與其中消費者可接受的價格帶。

重要成本支出的部分,人事費用可省卻 實體的銷售團隊,但需聘用經驗豐富的電商 團隊。雖沒有店租成本,台灣電商平台至少 5% 抽成,例如,Yahoo 奇摩超級商城;營 收與流量越大的平台抽成越高,可達25% 以上,例如,PChome、momo 購物等,跟 百貨公司的抽成相當,業者可根據商品屬 性、目標客層與毛利率水準,選擇有利可圖 之通路。此外,行銷廣告費不能省,依附電 商平台者,需做平台廣告與促銷活動來取得 站內商品或品牌之前排位置,自營購物網站 者,初期需投資大量廣告帶入流量,最成功 的案例當屬 lativ, 快速竄紅的原因是每年 花上千萬元在各大入口網站及社群網站刊登 首頁廣告,即使是已具知名度的網購品牌每 年仍需投 20% 以上的營收做行銷廣告,維 持網路聲量才能不斷衝高營收,而且把省下 的租金投資在行銷費用也是值得。最難預估 及掌握的是被退貨之成本,一筆訂單退貨直 接產生2次物流的費用(包含退回的逆物 流),還會有再包裝與商品損耗成本,退貨 因素最高的項目是商品問題(尺寸不符、商 品與照片色差、材質等),透過加強網站商 品資訊的準確度可以降低,而且不要頻繁做 短期促銷活動也會減少價差退貨的機率,一 般而言,服飾電商退貨率在10~15%、鞋子 電商 15~20%,被退貨多半不是品質問題, 可藉由退貨原因分析檢驗每個銷售的環節, 將降低退貨率做為全公司努力的目標。另需 注意的是,如果個別平台的特性造成退貨率 奇高,就得評估獲利以考慮去留,如天貓國 際雙 11 活動營收每年創新高,退貨率也不 斷地破紀錄,根據台灣品牌業者的經驗,竟 可高達 50%,難怪不少曾名列前茅的電商後來退出。

#### 四、經營上常見的問題

整體而言,電商相較於實體通路有進入門檻較低、不需高昂的開店成本、不用費心做銷售團隊的培養,且有特色的品牌或商品容易爆紅等優點,即使需投入較高的行銷廣告費用也可視為對品牌的投資。但如果觀念不合宜,就不容易成功做大,幾個常見的問題點如下:

(一)不是所有的商品都可以做電商:特色 或價格競爭力是關鍵,以往常見業者將滯銷 品做網購,或是把過時的庫存布做成服裝, 希望能有銷售的機會,結果仍然滯銷甚至增 加更多庫存成本。網路的特性就是資訊蒐集 快且容易比較,消費者想要的不是看不上眼 的廉價品,而是價格可接受的優品。

(二)初期就希望給消費者豐富選擇:為了 想讓進入購物網站的消費者一次購足,開發 了些自己不擅長的商品,例如,襯衫品牌的 購物網站,開發西裝與西褲讓消費者可搭 配,結果版型不對、款式陽春,連帶折損了 原本襯衫的專業。最好從自己在行的商品出 發,創造明星商品打響品牌名號,再做延伸, lativ 就是從簡單的 POLO 衫起家的。

(三)開始就想做大或經驗不足就切入陌生市場:初期懷抱雄心壯志建立功能健全的團隊,或是畏懼競爭遠避他鄉,都有一個關鍵性的問題,沒有成功獲利的經營模式做基礎,嘗試錯誤的成本更高。建議先小而美且從管理能力所及的台灣電商市場練功,再跨業跨境拓展。

(四)製造商是否有心理準備面對消費者:網路正評的累積與客訴處理是門功課,做得好可累積消費者的信任度,做不好的負評會留在網路無法刪除。此外,透過行銷及廣告對消費者發聲是做電商的必要投資,先賺錢再做行銷廣告的保守作法,成功的案例不多,除非很有特色被媒體發覺,例如,劣質油事件波及大品牌,傳統精釀的小品牌變成電兒。

(五)虚實衝突常出現在已有實體通路的業者:電商發展初期常會用促銷拉高流量與營收,就會衝擊到實體通路,特別是經銷商的價格,造成內部價格競爭,此外網購熱銷賣品不斷向實體調貨也容易造成營銷團隊的反彈,結果發展電商未蒙其利先受其害。如何互相拉抬成長,就是接下來要談的 O2O 議題。

## ▶ 020 虛實整合行銷品牌

Online To Offline(以下簡稱 O2O), 將網站(線上)訪客帶到實體(線下)消費 的概念是 O2O 的起源,發展的第一階段是 透過部落客的文章發送優惠券,吸引粉絲們 到贊助商的通路消費;第二階段是實體通路 品牌架設購物網站,增加網路消費者或非營 業時間之消費機會,經由線上消費、線下取 貨引導人流到實體;第三階段則是線上行銷、 線下體驗。

電商時代來臨,越來越多的消費者習慣 在網路消費,造成實體通路的嚴重衰退,然 而,信賴感(具體存在)、被服務感(購物 經驗),以及觸摸商品的手感(操作、試穿 等)是實體無法被取代的關鍵。另一方面,



上網已成為現代人一天中花最多時間的行為,網路行銷是品牌商的最佳工具,操作內容行銷更能打造品牌價值,因此從行銷、體驗的角度串起兩端消費者,可以讓品牌如雪球般地越滾越大。O2O操作的有利模式,大致有下列三種:

#### 一、經營社群粉絲導入實體消費

是 O2O 的起點也是最普遍的方式,從部落客操作,到 FB 發送活動訊息與 Coupon 券等,但消費者已變得很敏感且抗拒,促銷資訊常被自動忽略,因此運作重點應是從品牌價值來培養粉絲。中國大陸有一家服飾批發商創立的品牌「茵曼」,主打棉麻藝術家的口號,即用此模式快速展開實體通路,公司在線上經營品牌與粉絲,一線城市由公司開設直營店,打造氣勢,再號召鐵粉於二三線城市開加盟店,達到短期內遍地開花的成果,在粉絲經濟共享的概念上,店鋪自行開發的粉絲爾後不論在實體店或上網消費,原開發的加盟主也可獲得一定比例的獎勵金。

# 二、線上故事行銷吸引線下消費, 蒐集消費者的體驗,再到線上 做事件行銷

知名訂房網站 Airbnb 就是箇中高手,首先透過微電影傳遞房間、屋主與城市之間的故事,讓看似平凡的房子也能產生價值,吸引旅客投宿,再蒐集住宿者遇見的溫馨故事,到線上做事件行銷,平凡商品因此而變得不平凡。Uniqlo 也曾透過 app 鼓勵消費者上傳酷炫的試穿照片,不但推廣了商品,還創造了話題。由此模組延伸,即使沒有自有

通路的品牌商,也可以操作 O2O,致力在線上創造品牌或商品話題,即所謂故事行銷或內容行銷,吸引消費者指名購買,為通路商創造人流,可增加對通路商的吸引力與談判籌碼。

#### 三、線上消費、線下體驗之雙向循環:

一方面善用實體通路具有被信賴、服務, 及現場操作體驗等優勢,另一方面,因應行動上網普及後所產生的 Showrooming 消費 現象,即消費者逛街看到喜歡的商品不會立即消費,會上網比較才購買。在此模式下, 實體的價值在服務、體驗,以及塑造品牌形象,可衍生以下幾個操作模組:

(一)以實體通路為主的品牌商,透過到店取貨或試穿的機制,將網站消費者導流至實體通路,除了創造實體再推銷的機會,還可減少商品耗損及物流成本。實體通路的部分則提供商品 QR Code (二維條碼)方便逛街者同步上網查詢,或進一步裝設 iBeacon(藍芽發射器)將品牌商品資訊發送到逛街者的手機。

(二)以電商通路為主的品牌商,加設實體店做為形象或概念店可提升品牌高度,店裝與服務也可具體化品牌的定位與價值。如中國大陸男性輕奢品牌BOTH,線上主打商品形象,新品上市以網路優先,線下負責品牌概念的包裝,加入了生活提案(情境場景)與文化元素(藝文事物),相當善用線上與線下的特性。在此模組下,也可創造出2樓商機,以往實體通路都需開在A級商圈的1樓才有人流,現可在交通便利地點(如捷運站或轉運站)找租金便宜的2樓空間開店。

(三)製造商經營官方購物網站,做 Showroom接單與品牌推廣,仿效B2C品牌的操作方式,對象是品牌商或通路商,除 了提供便利的網路下單交易,還可兼具多功能之效益:提供商品形象圖與精美穿搭照 片以利下游通路之銷售;提供商品訓練教材,教育其營銷團隊;提供店裝形象圖以 吸引代理與加盟;更可透過網站對終端消費者做品牌行銷,美國運動防護用品商LP SUPPORT可做為其代表。

# □結語

總括而言,透過電子商務創新商業模式

已成現代商業社會成員追逐的風潮,傳統產業經營者如能擁抱網路技術、具備網路思維,且善用網路資源,即使是後發品牌,常有出頭的機會點,就是網路時代的特性,抓住新趨勢與思維,馬上可站在浪頭上。「新零售」時代將來臨,「純電商時代很快會話束」,這是電商巨擘馬雲在 2016 年所揭示出人意表的趨勢預測: 2017 年起,阿里巴巴木催毀或取代傳統商業,馬雲指出的新零售在於線上線下與物流的緊密結合,在此趨勢中,傳統業者必須走向線上電商,電商業者也需發展線下通路,才有機會再創高峰。



