

# 購物網站自創品牌 PayEasy<sup>1</sup>

## Website Branding in Online Shopping: The Case of PayEasy

黃哲盛\* *Jesheng Huang*

淡江大學國際企業學系

Department of International Business,  
Tamkang University

### 摘要

本個案探討購物網站 PayEasy 如何自創品牌的歷程。首先，從創業初期所選定的利基市場專注策略、發掘網路購物經營模式的競爭優勢、透過達人策略帶來的快速成長、到運用電視廣告形塑品牌形象等操作手法；接著，檢視其品牌現況，分析所面臨的產業環境變化，以及更激烈的網路購物平台競爭；最後，探討 PayEasy 面對未來挑戰所應思考的品牌議題。本個案的內容鋪陳，主要以品牌經營者的角度，完整呈現一個購物網站自創品牌各個階段當時的時空背景與策略思考，除了以時間軸整理其建立品牌的發展歷程，也輔以主要競爭者和產業演變等方面的資料，提供個案教學時一個發掘品牌議題與辯論品牌未來成長策略的討論空間。

**關鍵詞：**自創品牌、購物網站、網路購物、達人品牌、品牌延伸

---

<sup>1</sup> 作者感謝專刊主編及審查委員的寶貴意見，以及 PayEasy(康迅數位整合股份有限公司)總經理林坤正撥冗接受專訪與副總經理陳中興的協助。

\* 通訊作者：黃哲盛，作者也感謝淡江大學國際企業學研究所碩士班學生葉福茂與林依瑩，在資料蒐集上的協助。

## Abstract

This case illustrates the whole branding process of online shopping website named PayEasy. Firstly, the author shows that how did PayEasy take a focus strategy in a niche market and develop its competitive advantage by developing a distinctive online shopping business model in its early branding stage; then, how did PayEasy use an expert-building strategy to boost its tremendous business growth and build up its brand image through successful advertising campaign. Secondly, the case examines the current brand status of PayEasy and highlights new competitive situations caused by industry evolution. Finally, the future branding issues for PayEasy have been to explore as well. Through the timeline of brand building, this case has been shown how the critical branding strategies were made by PayEasy's general manager and what the corresponding environment factors were for each decision making, which may provide a good base to facilitate the class discussion of what's the best branding strategy for PayEasy's future success.

**Keywords:** brand building, shopping website, online shopping, expert branding, brand extensions

## 壹、個案本文

「成功是撒旦的誘惑」。

曾推出以“認真的女人最美麗”為訴求的台新銀行玫瑰卡，創下後進品牌卻快速勇奪信用卡發卡量第二名，現為台灣最大女性網路購物自創品牌 PayEasy 的康迅數位整合股份有限公司總經理林坤正，如是說。度過創業初期資金一年就燒光的慘痛經驗，重整旗鼓以台灣第一個女性購物網站為定位的品牌打造後，幾乎年年賺一個資本額。面對連續多年獲利，曾不止一次提及「PayEasy 太順了」的林坤正，一直不斷思索要如何面對連續成功的誘惑？因

為“連續獲利後”的下一個經營方向，才是最難的決策。

由於喜歡接受新事物，台新銀行同事都愛稱「Future Key」的林坤正，在開創 PayEasy 品牌至今 11 年的創業之路裡，總是領先業界推陳出新。首先，不像 Yahoo!奇摩購物中心有著台灣最大入口網站所帶來的流量優勢，也不如 PChome 線上購物有著網路家庭集團在金流物流與人流三方面的龐大奧援，PayEasy 只能另闢蹊徑，以台新銀行玫瑰卡的會員基礎，自創網路購物品牌，透過鮮明的定位策略，聚焦利基市場，再以深植人心的感性廣告，塑造業界最鮮明的品牌形象價值；其次，有感於網路美妝保養品沒有實體通路般有著專櫃小姐的專業諮詢與推薦，首開先河地與美容專家牛爾合作，以增進網友關於產品知識的取得與購物信任，從此引領網路購物的達人風潮。最近，PayEasy 首度進軍實體市場，以自動販賣機的型式於 2010 年 8 月推出台灣第一款販售實體美妝品，除了採取「一機一達人」模式，販售 PayEasy 旗下達人們所代言的暢銷熱品，也將「Easy」視為品牌資產，槓桿運用在品牌的延伸上。如今，全台灣已有 350 萬人登錄成為 PayEasy 的會員，為「非入口網站」的佼佼者；32% 的上班族女性上 PayEasy 買東西；312 家中大型企業把他們的福利金交給 PayEasy 處理；超過 10,000 家特約商店加入這個平台；每年交貨的訂單量超過 700 萬筆、平均每 4.5 秒就成交一筆。

但是，面對各方競爭者的模仿、側擊與正面挑戰，PayEasy 現有的競爭優勢能否維持？其中，「女人我最大」的電視節目播出已久，且至今同類型節目太多，再怎麼犀利的達人效應都將逐漸鈍化；而營收在 PayEasy 之上的前兩大購物網站 Yahoo 奇摩購物中心及 PChome online 皆快速擴展，PayEasy 所銷售的商品僅在達人販售的商品類別上領先，其他類別商品幾乎都落後這兩大入口網站，亦即，PayEasy 目前所建立的品牌形象在消費者心中的價值是涵蓋整體網站？還是僅在於達人品牌？此外，為了拓展業務，PayEasy 分別在 2005 年、2009 年分別轉投資「康迅旅行社」與「17Life」，跨足旅行與團購市場，如此舉動是否真能擴大其品牌基礎？還是會稀釋其原有的品牌資產？

現在，曾面臨過挫折但總能找到創新解決之道的 PayEasy，在自創品牌之路還算順遂的林坤正，未來能否再次成功挑戰「撒旦的誘惑」？

## 一、從 PaySafe 到 PayEasy

現為 PayEasy 總經理的林坤正，原本在台新銀行工作七年多，擔任信用卡業務主管時，曾推出造成話題的台新玫瑰卡—「認真的女人最美麗」，把台新信用卡發卡量由最後一名大幅推進為業界第二名，成為公司的當紅炸子雞。1999 年，他看到網路發展帶來的交易安全商機，在當時台新銀行副總經理謝壽夫和信用卡中心協理蔡孟峯的支持下，以內部創業方式，用 8000 萬元資金設立「Pay Safe 康迅生活網路公司」，想解決消費者在網路上刷卡的安全需求。當時，林坤正信心滿滿，「開發前我問過每一個 B2C 網站，他們都跟我說一定會買這套系統」，因為消費者對於網路金流的付款機制沒什麼信心。結果系統開發完成時，卻遇上 2000 年的網路泡沫，而所開發的網路交易系統設計過於複雜，導致使用不易，只賣出三台機器，其中兩台收不到錢，唯一收到的一筆，只有 5 萬元，此時公司現金只剩 166,068 元。對於自己陷入的困局，林坤正只好向老長官負荊請罪，並再次拿到 1000 萬資金挹注，做最後一搏。這回，林坤正格外謹慎，心裡只想一件事：「做什麼能最快帶進現金？」當下，他決定回到最基本的「買賣交易」，從一條廠商賣不出去的「199 元項鍊」開始做起，單純做線上買賣交易。此外，他也觀察到網路購買 3C 商品有 PChome，圖書有博客來網路書店，其中有個缺口為女性市場，遂延續其過去操作台新玫瑰卡以女性為主要銷售市場的成功經驗，從協助台新銀行卡友在網路上兌換紅利積點贈品開始，將原本透過書面型錄至少需要 14 個工作天才能交貨或者回覆顧客缺貨的流程，縮短為 7 天；再進一步經由自行設立倉庫處理，將工時減縮為 4 天。此舉除了改變原有的型錄銷售與紅利兌換模式，從一年發行二本到全部經由線上兌換，也因為兌換金高達一個月三千萬，讓配合的廠商開始相信電子商務的確可行。至此，林坤正將 Pay Safe 更名為 Pay Easy(康迅數位整合股份有限公司)，全力投入網路購物市場。

## 二、PayEasy 網路購物經營模式

PayEasy 的成功，有其一路以來的摸索與創新。成立初期，操作台新銀行的「大集大利」紅利積點兌換贈品業務，由於擁有便利性、即時性、與商品多樣性，超越一般實體書面目錄，頓時成為台新信用卡持卡人最愛。同時，藉由卡友必需上網兌換紅利基點，提高了網站的瀏覽機會，彌補必須借助入口網站

連結的缺憾；而當持卡人將紅利點數用完，或者不夠，卻很想要獲得特定兌換商品時，又能透過點數加現金的「加價」機制購買自付額的兌換商品，也能刷卡分期付款，減低了網路交易對於金流的疑慮，增進女性卡友的購物意願，此舉讓 PayEasy 首次找到可行的網路交易模式，並確定展開女性購物網站的經營訴求。

### (一) 堅持誠信與安全交易

2000 年台灣電子商務剛起步時，較知名的購物網站是藍心湄曾代言的 NiceBeauty 伊美人網，主要是直銷沙龍級的化妝品。當時，慣有的銷售手法是將原本是台灣製造的化妝品來源國標示為國外製造(例如，法國製造與美國實驗)，吸引許多不知情的網友購買。後來謊言被揭發之後，一舉崩盤。而 PayEasy 則因為始終堅持誠信，誠實標示製造地來源國，反而受到的衝擊最小，藉此開始在網路化妝品界站穩腳步。

同時，創業初期，林坤正仔細觀察網購消費模式，發現「安全」是顧客付費首重考量，他曾說「PayEasy 有一個永遠不變的信念：必要時我的生意可以不做！但消費者絕不能因為上 PayEasy 網站買東西而蒙受損失。」。加上網路詐騙事件頻傳，因此 PayEasy 一直致力於建構安全的線上付費機制，發展反詐騙及其他資訊安全軟，積極加入各個安全性組織。除了領先業界於 2009 年通過 SGS(台灣檢驗科技)外部稽核，成為全國第一個取得 ISO/IEC 27001 驗證的購物網站，至今也已獲得「TWCA 安全認證網站」、「中華民國網路消費協會優良網站評鑑證明」、「SOSA 優良電子商店標章」、「資訊透明化電子商店 2011 年度信賴標章」，和「台灣優良品牌」等殊榮與肯定。因為這些年提供了客戶最安全的購物環境，公共事務部副總經理陳中興表示，PayEasy 是全國訂單筆數最大的購物網站，照理說客戶個人資料遭竊的曝險機率也應該最大，但在警政署刑事警察局「165 防詐專線」自 2008 年 1 月到 2010 年 2 月的統計資料顯示，在詐騙集團為禍最烈的 2 年中，客戶因為到 PayEasy 購物而受詐騙的件數只有 3 件，同時期在該資料所統計的全部 107 個以上網路購物平台中，PayEasy 的安全性不僅排名第一，幾乎達到「零詐騙」，而排名第二的大型購物網站客戶遭詐騙數卻是 PayEasy 的 13 倍以上。

## (二) 網頁設計

賣女性商品，營造氣氛很重要。PayEasy 第一項產品「紐約的星空」項鍊，就是先用動畫呈現紐約帝國大廈的夜空，這樣的風格其實是因為當時沒錢，那條項鍊是能拿到的唯一產品，所以盡全力去做，沒想到從此確立了如此的文案風格。總經理林坤正表示，當時不以網路量販店和大賣場為定位，期望 PayEasy 可以成為網路上的女性個性賣場或女性百貨公司。基於此，PayEasy 的 logo 與網站版面都以粉紅色為基礎色調。

根據 PayEasy 的研究，當女性在逛街的時候，她們喜歡享受突然發現商品的過程。因此針對此心理因素，設計了一個較為零亂且複雜的網路頁面，讓女性在搜尋商品的過程中也能彷彿置身於實體購物中心，處處皆有驚喜。另外，為了不讓女性有理性思考空間，網頁設計捨棄了購物車，採單筆逐步交易，亦即在結帳前，不會警覺自己買太多而產生罪惡感，硬是從「購物車」內，挑出幾件取消購買。林坤正說，其實這在網站功能上是個缺陷，原因是因為草創之初，整個網站只有一件商品，用不著購物車，反而有利於客戶多買，於是「將錯就錯」，並不急著解決，直到最近才著手建置購物車系統。

## (三) 進貨與銷售聯繫的資訊系統

Pay Easy 第一個網路商品是一條滯銷的鍊子，靠著精美製作的 flash 畫面，將鍊子完美呈現在消費者面前，加上特價 99 元，第一個月就賣出 9 千多條，第二個月賣出 8 千條，將廠商庫存全面清空。林坤正回想，一開始訂定「不吃貨、不買斷」策略時，幾乎沒有廠商相信做得到，但是，當第一條鍊子大賣展現出優異的行銷能力後，才讓廠商同意不買斷條件，PayEasy 也因此就沒有庫存問題與資金壓力。從此，PayEasy 一路致力於建立進貨至銷售的完整聯繫系統。

首先，使用來自於零售端連接的銷售自動化資訊，可以在顧客需要時，自動提醒合作廠商保持警覺，維持相當合宜的貨源供應水準；同時，也可透過即時更新的銷售數據，緩衝合作廠商的存貨水準減至最低。其次，銷售聯繫系統也提供 PayEasy 及其合作廠商處理與分析供貨數量，作為產品銷售的事前推測和掌握長期性的存貨清單。最後，可使公司得以具有提供連續低價之能力，滿足顧客所需，甚至超越顧客預期的。

#### (四) 專注與外包

既然商品走「平價」路線，要保持獲利，就得做好成本控制。林坤正常告訴員工：「我們都知道要找最佳解答，但不是僅照顧到所有細節就好，而是要找出關鍵問題，然後去解決它」。因此，為了要專注在「關鍵問題」、為了去專心經營平台，PayEasy 把能外包的服務就盡量外包，從網頁美工、產品代工廠一直到物流都發包出去，公司人數盡量保持在 200 人左右。「所有外包合作廠，都會分到利潤，」林坤正分析，PayEasy 等於扮演「整合者角色」，把化妝品工廠和物流公司等合作廠商緊密拉在一起。「外包」不僅讓資產流動性保持在最高點，也讓財務風險降到最低。同時，更重要的是，透過專注與外包的最佳實務，PayEasy 從中發展了組織的核心能力，亦即建構一個能讓價值鏈各階段主要活動發揮最佳效果的平台，PayEasy 專精於扮演整合者與行銷者的角色。

#### (五) 培養達人

為了要在網路上取得有如實體通路有專櫃小姐介紹的銷售優勢，PayEasy 找到有專業藥妝背景並出版過美容專書的牛爾一起合作，由他擔任商品研發總監，並負責生產製造，PayEasy 則負責行銷。某次因緣際會裡，林坤正將牛爾推薦給藍心湄主持的《女人我最大》節目，在其「閃亮三姊妹造型大改造」的單元中，負責美容部份，與 Kevin 的彩粧聯手，改造結果大為成功，使合作三方一炮而紅。從此，牛爾透過常態性參加此節目，成功建立美容保養的專家形象，也讓不少相信牛爾的消費者轉而購買牛爾和 PayEasy 合作的自有商品上。林坤正透露，透過「達人策略」，吸引粉絲(Fans)採購達人所推薦或經營的品牌，就成了 PayEasy 經營女性商品的成功關鍵。從牛爾美妝保養品一開始在 PayEasy 每月營收 30 萬元，到超過 500 萬元，即知此項策略的成功。也因此讓 PayEasy 又再創造了另一個女人我最大節目知名達人 Kevin 代言其彩妝品牌。現在，PayEasy 廣設的達人專區，為女性提供特別設計的顧問與美容教育，目的是讓消費者在購買產品的同時，也能獲得美容相關的專業建議與服務。

### 三、PayEasy 的品牌塑造

PayEasy 在 2000 年草創時期，總人數為 28 人，有資訊部、營運籌備部、管理部、招商部、行銷企劃部五個部門。而至 2011 年已擴展到 235 人共十五

購物網站自創品牌 PayEasy

個部門，見附錄圖 1。其中，自有品牌之產品研發約為 40-50 人、資訊安全約 50-60 人，剩下的一百多人中大部分為行銷人員。

### (一) 以女性為目標市場

在決定進軍網路購物時，林坤正曾仔細觀察市場，有什麼商品是回購率高且毛利也高？他發現「女性化妝品市場」正切中他的想法。從回購率來說，女性一旦開始使用化妝品、保養品就停不了。再從毛利來看，化妝品市場長久以來是國際品牌的天下，這些知名化妝品之所以單價不低，是因為背後有龐大的行銷宣傳費用，如果改成直接在台灣生產與販賣，就算低價販售，一樣能維持高毛利，遂決定切進女性化妝品市場，將 PayEasy 定位成「女性購物網」。這麼做，等同於捨棄網路上另一半的「男性市場」。但林坤正堅持：「決定不做什麼，比決定做什麼更重要。」，看事業時，「聚焦」更重要。營運至今，350 萬會員裡，女性即佔 70%，25 歲至 34 歲為主要客層，在台灣女性網路購物網站居於領導地位。

根據資策會產業情報研究所(以下簡稱 MIC)針對網友的行為調查發現，網拍、網購市場的女性大戶，近年來已超越了男性，瀏覽重點以「商品資訊」為主，且有 86% 的女性網友有網路拍賣與購物的經驗。尼爾森媒體大調查 MI+LI 資料顯示，2008 年 12 個月以來上網的人口，男性略多於女性，而網購族群(含競標拍賣)則是女性較男性多 5%。女性網購的比例逐年成長；2005 年起，網購族群女性比例超過一半。婚姻狀況部分，不論是過去十二個月曾上網，或是曾經網購的，單身者都佔六成。

創市際曾針對網友在網路購物的商品種類中發現，「圖書雜誌文書」(38.0%)、「女性精品與服飾」(34.7%)、「美容保養或保健商品」(31.9%)等為網友目前較常購買的商品。其中，購買「女性精品與服飾」和「美容保養或保健商品」的女性網友在平均的消費頻率較傾向為每半個月以下一次，而「美容保養或保健商品」平均單次消費更高達了 9,001 元以上。

### (二) 透過廣告塑造品牌

創業初期，PayEasy 選擇在最大入口網站 Yahoo! 奇摩的首頁購買固定位置與版面的橫幅廣告，以及 Yahoo! 奇摩其他相關連結網頁裡的網路廣告，希

望藉由其每日龐大的流量快速建立 PayEasy 網站的品牌知名度。同時, PayEasy 也大量運用電視廣告, 以感性訴求的溝通策略, 建立其品牌形象為「最懂女人的購物網站」, 傳達網路購物對於女性的價值。2005 年, 推出第一個系列電視廣告「不出門的女孩篇」, 成功塑造「PayEasy, 陪你 Shopping 一輩子」的品牌主張。接著, 2007 年起, 以「我喜歡的, 就是名牌」電視廣告 slogan, 再次強化「PayEasy, 新女人, 新價值」的品牌價值; 依循這樣的創意概念, 連續提出了「期待下一次, 不如靠自己」與「自己認為最好的, 才是最好的」等極富洞察力的廣告文案, 深深打動女性心坎, 強化品牌與目標對象的心理連結。尤其以 2008 年金融海嘯後, 一句「用愛打敗不景氣」的廣告主張, 更讓 PayEasy 獲得消費者的支持, 銷售額成長了 23%。2010 年的電視廣告, 再以「有一種結束, 叫開始」為主軸的文案, 用新的觀點重新詮釋「PayEasy, 陪你 Shopping 一輩子」的品牌意涵。

PayEasy 的廣告代理商達一廣告董事長徐一鳴觀察, PayEasy 最成功的, 就是做到討好消費者。徐一鳴表示, 「很多女性消費者終其一生, 月薪無法超過 5 萬元」, 她們需要被肯定、被激勵、做自己, 而 PayEasy 的品牌溝通策略, 正中其心。在 2011 年的最新系列廣告, 以「有一種 shopping 叫舊的不去新的不來」的主張, 讓消費者在 PayEasy 的「彩妝天后大賞」、「美肌天后大賞」與「時尚天后年終慶」裡, 享有「買得起的自信美」。

### (三) 產品與品牌策略

2002 年, 在女性購物節目上開始有些名聲的牛爾正好推出美容 DIY 書籍, 缺乏產品開發的 PayEasy 即找他研發總監, 並找過去曾幫知名化妝品代工的台灣廠商合作, 成立 BeautyEsay 自然保養網站, 推出自行研發的自有產品品牌「@Nature」, 平均單價不超過千元, 搶攻平價化妝與保養品市場。接著, 再陸續推出更為低價及銷定年輕女性族群的 BeautyDiy 愛美保養網系列產品, 以及更為高價及針對熟齡女性的 BioBeauty 生化保養網系列產品, 開啟其產品品牌之路, 請見附錄圖 2。此外, 牛爾也透過不斷上電視節目傳達彩妝與保養的知識, 不但宣傳自己, 也推廣了和 PayEasy 合作的產品品牌上。曾經操作《女人我最大》節目、前 TVBS 節目部副總監、現為凱渥公司事業發展部副總經理任國勇即分析: 「達人等於把化妝保養的內隱知識變成大眾語言」。因此, PayEasy 成功地運用達人策略, 建立其自有產品的「達人品牌」。

但是牛爾的離去，讓 PayEasy 重新檢視並延展其達人策略，分別與數個成名的達人共同合作開發「達人品牌」產品，例如 Kevin 的 Beauty Maker 與 Vinvin 彩妝品牌、小曼魔髮網 Beauty Hair 及名模保養網 Model Look 等產品。同時，也與名人合作在 PayEasy 網站販售其名人品牌的產品，例如 Jolin 時尚玩色學院的 Color Sugar 產品，及 Catwalk Girl 的產品。此外，在原有的 BioBeauty 生化保養網裡，PayEasy 再自行開發一款名為 Skin Cology 的高價保養品。

回顧其產品發展策略，從第一階段的皮包、手錶、鍊子等銷售，達億元年營業額後，2002 年推出自創品牌，以美容教主牛爾坐鎮，負責研發、獨家生產，展開每季 20% 的業績成長速度。2005 年開闢其他廠商品牌進駐，以延伸、複製品牌達人策略的自營策略，搭配其他既有廠商的商品提供，陸續成立彩妝保養、女裝、時尚精品、旅遊、3C 等服務市場。隨著核心會員年紀逐漸增長，從過去的 20~25 歲女性，向上推升到 25~35 歲女性，平均客單價也從 5、6 年前的 300 多元，向上增加到現在的 800 元左右，因此站內商品與服務也配合消費族群生活型態而改變，現在美保商品約占銷售的 50%，未來期望調整到美保 40%、服裝 30%，並開發母嬰與家居類商品，以提供更多元的服務。

#### 四、PayEasy 的品牌績效

##### (一) 經營績效

台灣網路購物市場規模，隨著電子商務盛行，越來越多人透過網路購物，創市際的調查顯示，超過九成的受訪者曾經在網路上進行購物，資策會 MIC 資料顯示，台灣網購（含拍賣）市場規模逐年大幅成長，由 2006 年 1,340 億元增加至 2008 年之 2,390 億元，增幅達八成，遠高於全球成長率。其中，網路拍賣由 2006 年 516 億元，增加至 2008 年 1,056 億元；網路購物由 2006 年 824 億元，增加至 2008 年 1,334 億元。2009 年線上購物市場規模亦有三成左右成長（市場規模達 3,208 億），見附錄表 2。尼爾森媒體大調查 MI+LI 也顯示，2004~2008 年 9 月中，過去一年進行的網路購物（不論線上購物或競標拍賣）的比例逐年成長，2008 年 9 月已達 32.4%，顯示網路購物的普及與商機看俏。

資策會 MIC 預估，2010 年台灣線上購物市場規模將達到新台幣 3,583 億

元，年成長率為 21.5%。其中 B2C 市場為 2,053 億元(57.3%)，C2C 市場為 1,530 億元(42.7%)。而在 B2C 市場中以旅遊市場的 1,661 億元規模最大，佔 B2C 整體 48.9%。到了 2011 年，台灣的線上購物市場可望達到新台幣 4,300 億元的規模，年成長率為 20%，主要成長驅動力將來自「傳統企業佈局電子商務、多元化擴張電子商務、跨國網購商機、網路市場兩極化」等重要因素。

再者，根據資策會 MIC 經濟部 ITIS 計畫 2010 年 11 月的調查資料顯示，台灣電子商店中已獲利的僅有 28.6%，已達到全年損益平衡者為 16.5%，未達到全年損益平衡者為 54.9%。在度過創業前兩年的虧損後，PayEasy 即年年獲利至今，其營業收入從 2001 年的 1 億 5 仟萬元快速成長至 2010 年的 32 億 8 仟萬元，其中以 2008 年達至 35 億 1 仟萬元為最高峰。可見，PayEasy 的經營績效頗佳。但是，近兩年的營收成長率卻皆為負值，約為 3% 左右，經營已見警訊，見附錄表 1。

## (二) 消費者常用之購物網站

黃玫瑄 (2010) 研究指出，台灣網友最常到訪的前三大購物網站 (B2C) 為 Yahoo! 奇摩購物中心(68.5%)、PChome 線上購物(40.1%)與博客來網路書店(31.8%)，PayEasy 則為第 5 名(21.3%)，請見附錄表 3。除了博客來是書籍、雜誌為主力的專業性購物網站 (但逐漸朝綜合性發展) 外，其他網站皆為綜合性購物網站，他們像線上百貨公司一樣，網友習慣到這些綜合性大型購物網站搜尋並購買所需商品。此外，男性與女性的吸睛網站大不同。立基於電腦網路資訊，擁有大量會員而跨入網購市場的 PChome，仍以 3C/電腦零組件/周邊商品吸引男性網友的目光，PayEasy 則相對受女性網友青睞。

同樣的調查機構顯示，2010 年的前三大購物網站 (B2C) 仍為 Yahoo! 奇摩購物中心(69.5%)、PChome 線上購物(37.6%)與博客來網路書店(32.5%)，但是 PayEasy 則掉到第 9 名(14.7%)。其中，PChome 24H 線上購物、Yahoo! 奇摩超級商城與 PChome 商店街皆獨立出來，分別排名第四、第五和第八外，最主要的變化是 momo 富邦購物網和 GOHAPPY 線上快樂購分別排名第六和第七。但根據 InsightXplorer (創市際市調公司) 在 2010 年 1 月的調查，高達 31.3% 台灣女性在 PayEasy 購買臉部保養品，排名第二的是 Yahoo 拍賣的所有總和 (C to C) 30.2%，第三則為 Yahoo 購物中心 21.3%，但在保養品領域中，PayEasy 仍遙遙領先其他 B to C 網購平台。

## 五、PayEasy 的品牌競爭

PayEasy 的創業成功關鍵，即在於聚焦利基市場，選擇女性為網路購物的目標市場，並以「最懂女人的購物網站」為品牌定位。但是，目前台灣的女性網購第一平台卻是 Yahoo!奇摩購物中心。

### (一) Yahoo! 奇摩購物中心

Yahoo 在 1998 年度來台成立雅虎國際資訊股份有限公司，而台灣雅虎也在 2001 年起正式與奇摩網站合併營運，組成「Yahoo!奇摩」，目前 Yahoo!奇摩已是台灣最大入口網站，有高達 97%的網友將 Yahoo!奇摩設為首頁，雅造就其網路品牌優勢。其電子商務營運模式包含線上購物的 Yahoo!奇摩購物中心(B2C)、網路開店平台之 Yahoo!奇摩超級商城(B2B2C)及網路拍賣之 Yahoo!奇摩拍賣(C2C)等三種方式，獲利來源較多。2009 年 Yahoo!奇摩電子商務維持 2 位數字的成長，其成長主要來自電子商務與關鍵字的廣告，而三種營運模式的營收成交金額高達新台幣 300 億元，而台灣雅虎的營收貢獻更占全球雅虎的第二名，僅次於美國。

Yahoo!奇摩購物中心的目標客群鎖定在 20~35 歲的上班女性，她們在打開網頁時，可能會被首頁漂亮的產品照片所吸引，進而下單，若有了一次愉快的購物經驗後，便會習慣在此繼續購物。此外，Yahoo!奇摩往往比別人還要早推出最新和最流行的商品，首頁上所推薦的商品都是實際真正熱賣的為主，而不是以廣告費的高低來決定曝光。一方面，能夠藉由提升銷售而增加自己與廠商彼此的收入；另一方面，消費者也不會因為在首頁看到太多廣告而覺得反感。所以，產品必須先達到一定的銷售額才能夠在首頁曝光。同時，搭配聰明的購物幫手「強力搜尋」，可讓網友在更短的時間，以更便宜的價格買到想要的商品。

### (二) 跨通路的虛實整合之戰

由於商品在網路上販售，只有會使用網路的人以此通路購買商品，故「拓展銷售通路」將能吸引原先對虛擬通路有疑惑的客源，並開發不同的客群，也因為兩種通路能使商品多重曝光，消費者可在實體店面觸摸到商品，對商品的滿意度與信心提高後，即可使網路購物客源增加。根據資策會 MIC 資深產業分析師兼組長王義智表示，就 2010 年台灣電子商務發展現況進行分析，發現

傳統通路業者虛實結合，除了利用電視購物外，並持續擴建網路通路。例如，2008年12月由萊爾富與HiNet合作的「第五大道網路量販店」，即是相中網購民生用品的無限潛力而生。

Yahoo奇摩購物中心在2009年底推出「品牌旗艦館」，南部百貨業霸主漢神百貨，就在Yahoo!奇摩超級商城設店，一次引進250個包括雅詩蘭黛、資生堂等知名品牌，展現其一向善於打造女性流行商品的優勢。亦即，Yahoo奇摩購物中心期望藉由「品牌旗艦館」的成立，整合平台既有資源，並以完整B2C平台功能與專業團隊輔導，提供品牌廠商虛實互補的新通路商機。例如，「品牌旗艦館」中的內衣品牌曼黛瑪璉單月業績曾創下一二〇〇萬的紀錄，是新光三越四個專櫃的業績，佔其全國營收的二成。這樣的成績陸續吸引其他品牌加入，再加上Yahoo!要求其平台上知名品牌賣家必須簽署獨家販售權，形成Yahoo!大者恆大的趨勢。

PayEasy則是在2010年8月23日首度進軍實體市場，推出台灣第一款實體美妝販賣機「Easy時尚機」，將其美妝產品推上實體通路。採取「一機一達人」模式，販售PayEasy旗下達人所代言的暢銷熱品。由於販賣機省卻物流、金流與實體店面人員等成本支出，因此產品售價會比網站便宜三成左右。林坤正表示，推出Easy時尚機的用意主要是在於服務老顧客，希望可以縮短網站購物的等待期，讓消費者直接到販賣機，就可以將網站上的暢銷美妝品輕鬆入手。副總經理陳中興也透露，藉由Easy時尚機在人潮眾多處的擺設，不但可以增進潛在消費者接觸產品與品牌的機會，更能塑造PayEasy是個知名品牌的印象，達成品牌在虛實通路分進合擊的效應。目前的設置地點為台北車站百貨、京華城、台中高鐵與義大世界等地，未來將置放於百貨公司、地鐵站，甚至是學校的女生宿舍，都在評估名單裡。

此外，PayEasy也在全國1250間7-11門市上架網站熱銷品，不過卻是採取「買商品送月刊」的形式，月刊首刷三千本，只要花498元，不僅可以買到兩款由蔡依林研發的指甲油，相當於原價八五折，還可以獲得一本PayEasy流行情報誌。

### (三) 跨集團資源的網路購物品牌

2011年5月24日，聯合報系斥資5000萬元打造的購物網站「UDN買東西」正式上線，目前通路掛在聯合報系旗下的聯合新聞網上，今年營收挑戰

10 億元。做為網購市的後進品牌，「UDN 買東西」結合聯合報多年經營成功的品牌形象及聯合新聞網每日極高流量的先天優勢，能將每月獨立訪客高達 600 萬人的流量導入「UDN 買東西」上，省卻新創網購平台在初期為了獲取流量，購買入口網站的龐大廣告費用。聯合報系總經理王文杉表示，「UDN 買東西」以「最懂你的購物網站」為品牌定位，未來將在第三季導入顧客行為分析系統，透過每位會員的點閱記錄與購買行為等資料，主動推薦消費者最感興趣的商品。此外，針對資訊安全，特別申請 ISO27001 國際資訊安全管理系統認證，避免消費者個資外洩的疑慮。

面對擁有大集團資源槓桿運用的品牌延伸，如「PChome online」與「UDN 買東西」，擁有最大入口網站流量帶來的資源綜效，如「Yahoo!線上購物」，PayEasy 除了在台灣雅虎入口網站中，設立 PayEasy 固定版面與專區的廣告，以期開拓新客戶與強化消費者連結外，還應該再做些什麼？

## 六、PayEasy 品牌的未來挑戰

回顧 PayEasy 自創網路購物品牌至今，林坤正受訪時表示，開創達人策略是第一個成長引擎，在 Yahoo!奇摩網站首頁與其它網頁固定購買廣告版面則是第二個成長引擎，從初期的每年 3000 萬元到最近一年的廣告支出則擴增至一年 2 億 5 千萬元，其成效為 PayEasy 網站平均有三成的流量是來自於此。但是林坤正仔細分析後發現，目前有些 PayEasy 網友只是習慣循著 Yahoo!奇摩入口網站的路徑而來，並非是在網路瀏覽或搜尋中發現到 PayEasy，顯示自創品牌已見效果與價值；再加上 Yahoo!奇摩每年持續提高廣告價格，林坤正遂決定大幅縮減廣告預算至一年 9000 萬元，使得原先的廣告版面大小僅剩下三分之一。此舉卻造成了內部一些資深員工與中堅幹部的反彈，因為這會迫使他們必須放棄原本熟悉的操作模式，重新主動地、探索式地發掘新機會。林坤正笑著說：「過去公司員工都太順了，生意也都輕易就上門」，但是未來的挑戰更嚴峻，現在就該未雨綢繆。他也觀察到，通常一個成功的商業模式多半可撐 7 年，因此，PayEasy 現在就得發展第三個成長引擎。

### (一) 達人，是品牌？還是品牌策略？

過去，牛爾和 PayEasy 合作的 7 年期間研發出 500 樣商品，平均一個月有

1~2 件新品。他曾主導的 3 支系列產品營業額更達 10 億，約佔 PayEasy 年營業額的三分之一。不過，這樣高度互相依存的夥伴關係，卻在 2009 年 5 月嘎然停止。牛爾的出走，不只讓 PayEasy 在購物網站類別排名中從第三名往下掉至第六名，營業額也下跌 25%。基於過去太依賴單一達人，現在的 PayEasy 已培養出更多達人，在網站內首頁內建立「達人專區」。但是，林坤正仍担心著，現在消費者自主意識變高，網路上各式各樣的小達人也層出不窮，加上知名部落客的興起與影響力日增，PayEasy 原有的達人優勢其實已逐漸下降。

資策會 MIC 就 2010 年網路購物調查中發現，在購物的品項上，服飾類一舉躍居第一，顯示消費行為顯著的轉變。但是，服裝市場競爭激烈，為了創造獨特性，PayEasy 在 2011 年 3 月導入國外的「我型我衣」網購衣著推薦系統，以「虛擬服裝設計師」做為達人，網友只要輸入自己的身高、體重、肩圍、胸圍、腰圍與臀圍等數據資料，系統透過電腦運算，即能推薦符合身型的服飾，目前已可成功辨識近 2000 萬種不同的身材。目前該系統已有 20 萬人使用，讓以保養品銷售起家的 PayEasy，順利在服飾類別走出不一樣的路。林坤正表示，目前站內服裝商品數約 2~3 萬款，未來並不會只是大規模增加數量，「增加 SKU（品項）不是重要目標，尋找更適合客人的衣服類型才是重點，未來系統將不只針對網友身形推薦，還會增加『喜好』選項，另外會增加鞋子、髮型等其他類別。」換言之，透過「我型我衣」網購衣著推薦系統，未來 PayEasy 可以建構出網友的生活風格資料，從服飾品項擴及皮包、皮鞋、帽子、圍巾等整體造型所需的各式產品。

## （二）成長所需的轉型是否正確？

為了追求企業成長，林坤正相中企業福委會市場。目前已成立了“EasyFree”企業福利網，讓員工自行上網來兌換福利品。合作 255 家企業中，今年已掌握 7 億元福利金、明年還預計掌握 10 億元預算。「我做不了入口網站、流量比不過對手，就選擇去做『社區型』網站，」他說，這又是另一種新的聚焦模式。

2008 年 11 月 Groupon.com 於美國成立，引發全球團購市場熱潮，亞馬遜網路商店即併購了全第二大團購網站 LivingSocial.com。台灣則早在 2007 年就有第一個合購平台 ihergo 愛合購創立。面對社群網路的發展，團購風潮已成為一股重要且不可忽視的力量。針對此，PayEasy 已在 2009 年轉投資「17Life」，

購物網站自創品牌 PayEasy

跨足團購市場。

展望未來，為了發展新商業模式所需的轉型是必經的，但過程是痛苦的，而且經營共識與價值觀也會出現分歧。林坤正不諱言，今年公司員工離職率之高是前所未見，其中多為資深員工。但也因此有了再次整軍旗鼓的機會，現在已加入的新血平均年齡少了 5 歲，更有活力與衝勁，也更能配合林坤正新的營運計劃。難道，PayEasy 未來的第三個成長引擎是以新產品進入新市場，採用多品牌策略？或者，採用品牌延伸策略來增加品牌廣度(brand breadth)？還是運用會員資料庫做好顧客關係管理，發展顧客終生價值？這些，再次考驗著林坤正。

## 參考文獻

- 黃玫瑄，2010，2010 年台灣網友線上購物行為調查分析，台北：財團法人資訊工業策進會產業情報研究所。
- 資策會產業情報研究所，2010，2010 ICT 產業白皮書 (下冊)，台北：財團法人資訊工業策進會產業情報研究所。

# 附錄

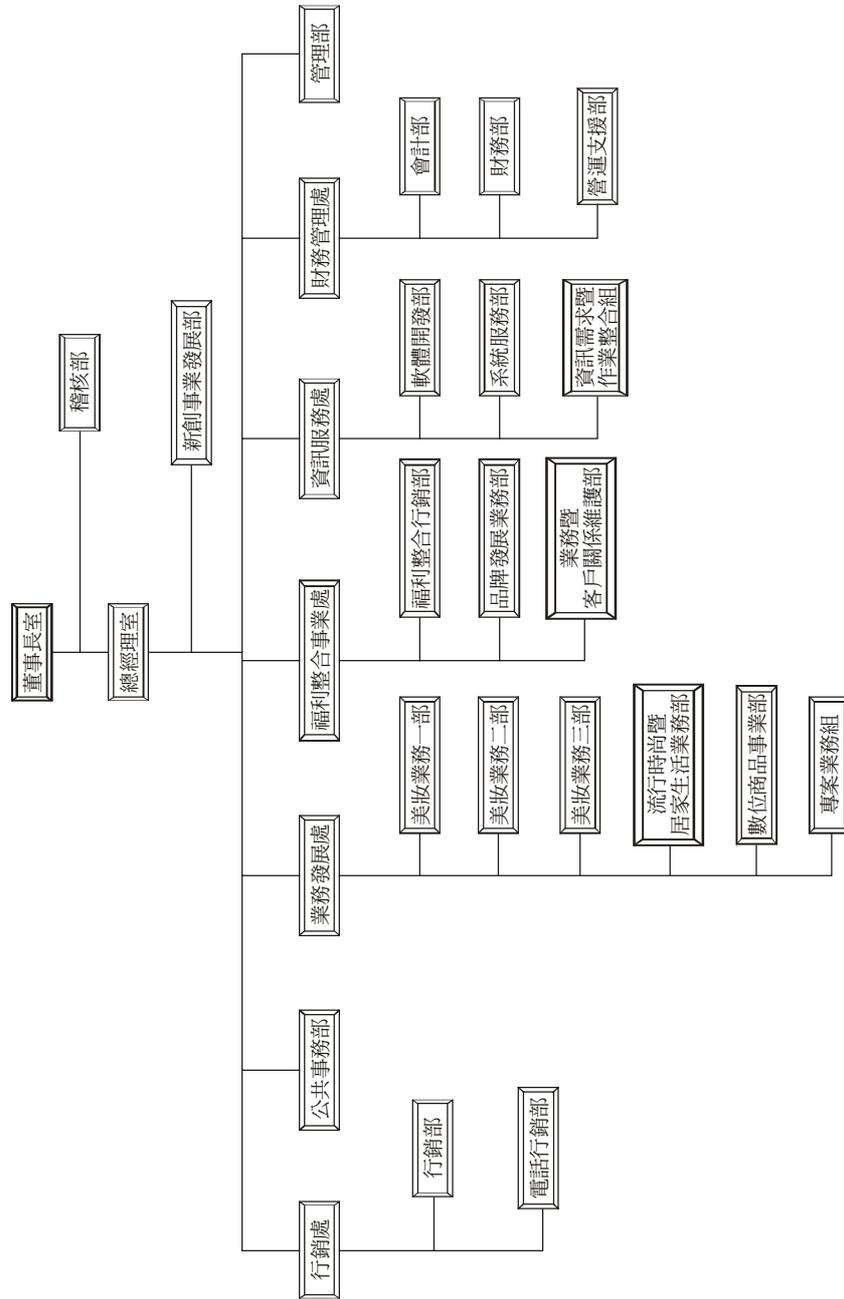


圖 1：PayEasy 組織圖

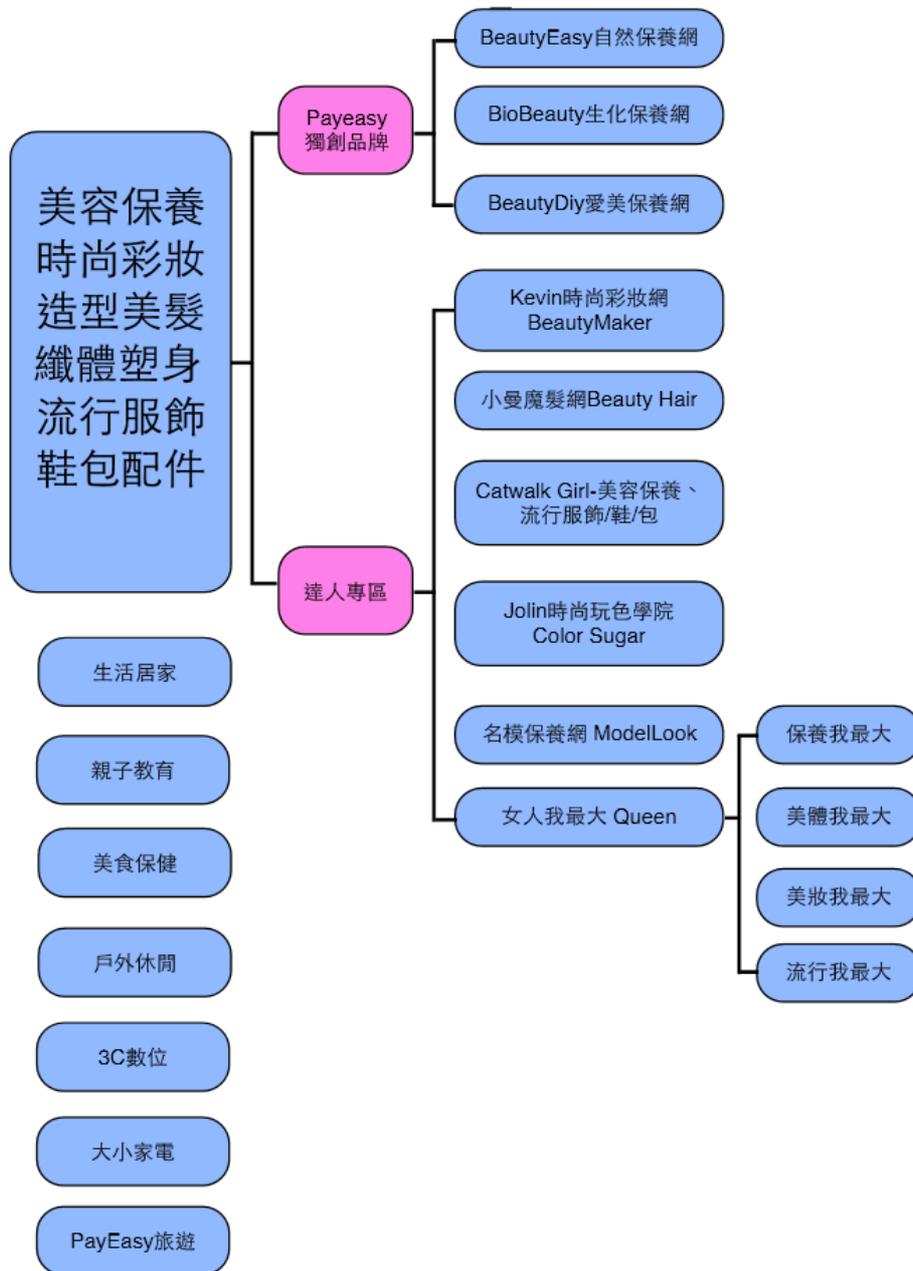


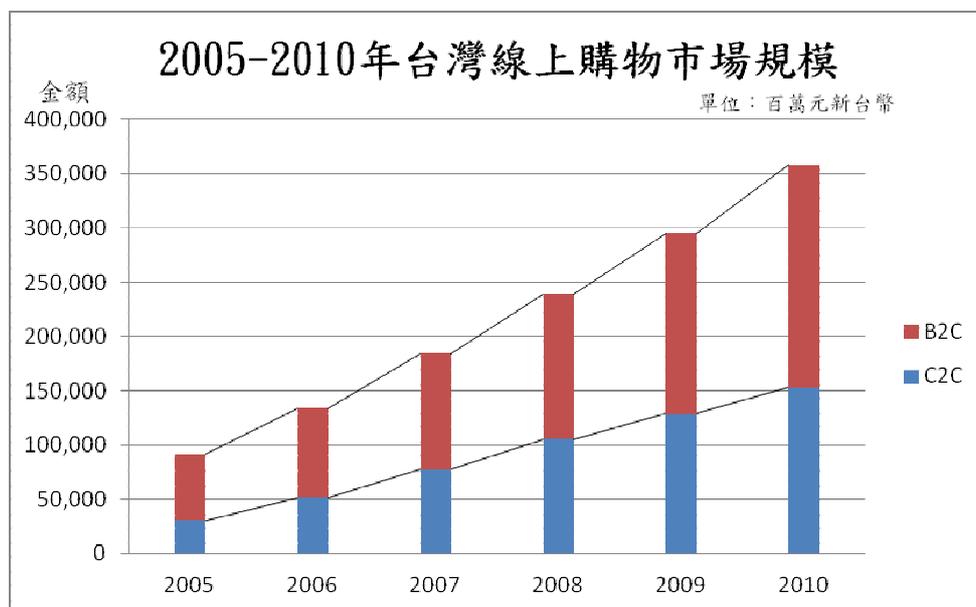
圖 2：PayEasy 產品線

表 1：PayEasy 財務績效

年度	營業收入	稅前淨利	EPS(稅前) *EPS 未追溯調 整盈餘轉增資	營收成長率
2000	-	(22,415,648)	(53.04)	
2001	150,029,118	(12,271,260)	(2.41)	
2002	343,909,591	34,243,722	6.94	129.23%
2003	656,165,523	52,961,588	10.38	90.80%
2004	724,924,806	38,561,440	5.69	10.48%
2005	1,154,266,907	74,314,949	9.17	59.23%
2006	2,438,195,896	232,585,476	23.26	111.23%
2007	2,820,134,151	280,470,848	14.02	15.66%
2008	3,517,064,259	375,108,079	12.50	24.71%
2009	3,405,690,345	66,173,277	1.52	-3.17%
2010	3,280,014,494	10,714,880	0.25	-3.69%

資料來源：PayEasy（康迅數位整合公司）

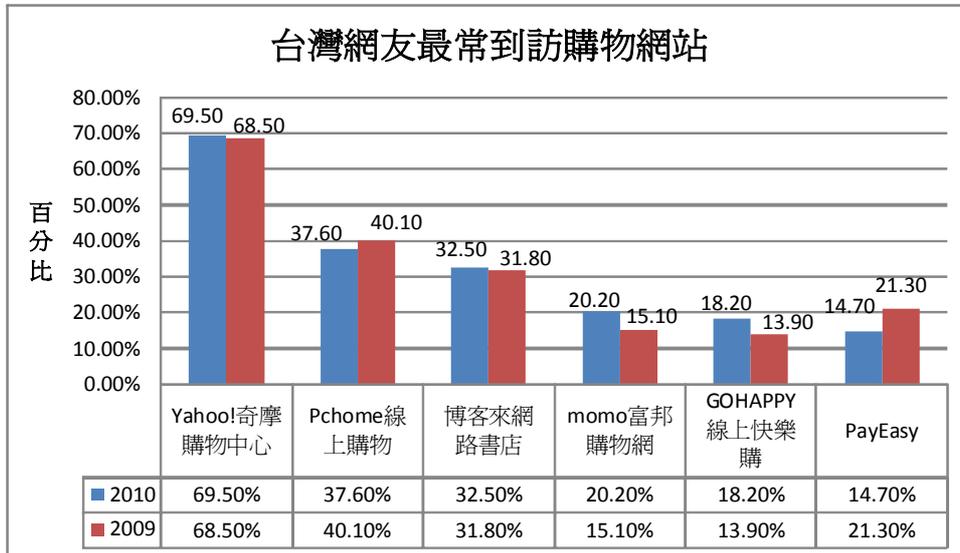
表 2：2005-2010 台灣線上購物市場規模



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C2C	31,000	51,600	77,400	105,574	128,905	153,011
B2C	60,428	82,393	106,815	133,412	166,138	205,325
B2C 佔零售業比例	1.90%	2.60%	3.30%	3.70%	4.90%	5.50%

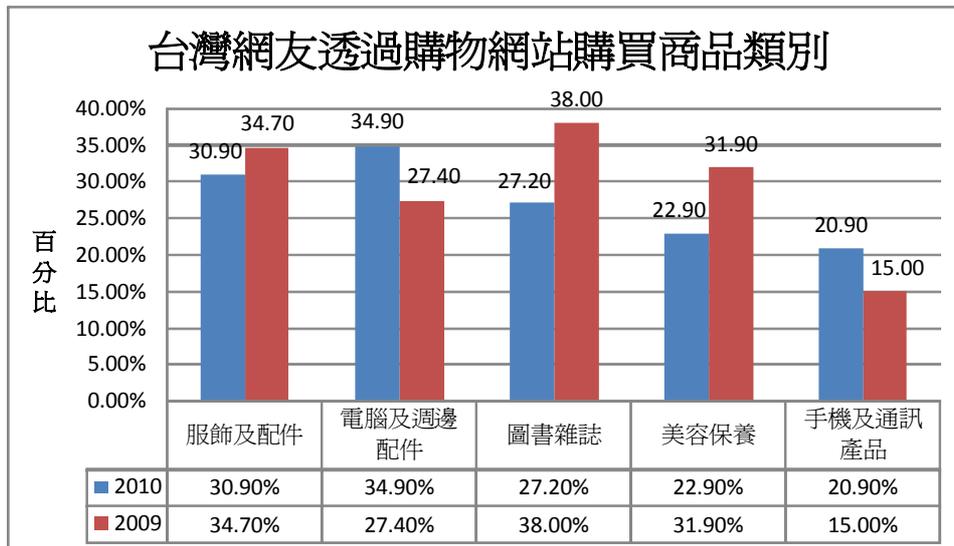
資料來源：資策會產業情報研究所 (2010)

表 3：台灣網友最常到訪的購物網站



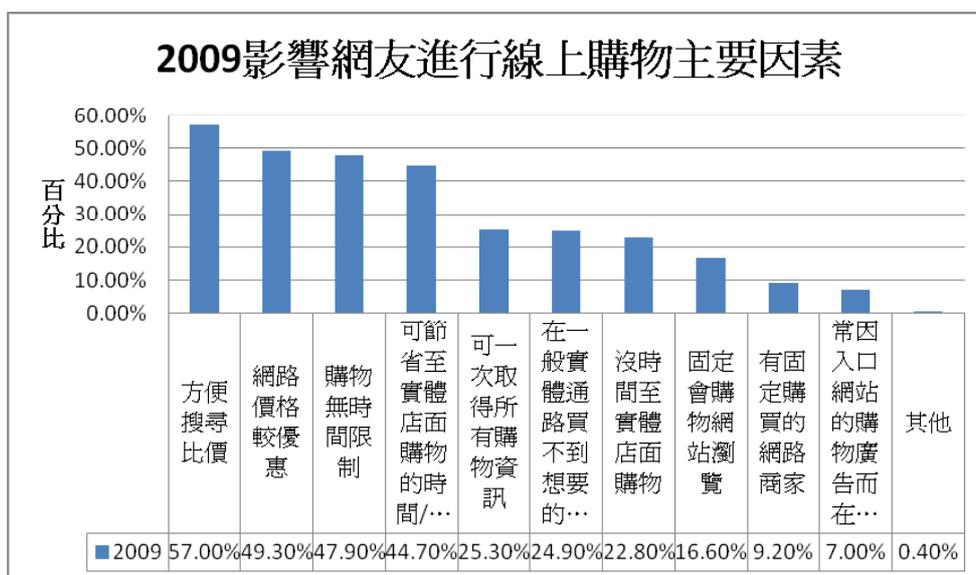
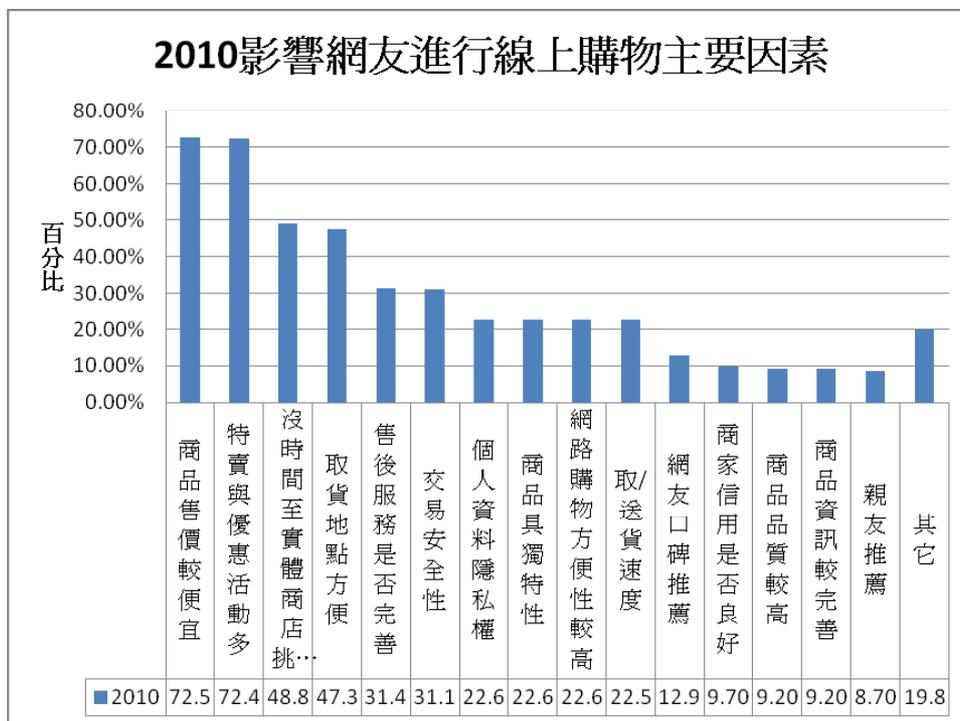
資料來源：資策會產業情報研究所 (2010)

表 4：台灣網友透過購物網站購買商品類別



資料來源：資策會產業情報研究所 (2010)

表 5：影響網友進行線上購物主要因素



資料來源：黃玟瑄 (2010)

## 作者簡介

### 黃哲盛

國立台灣大學國際企業學研究所行銷組博士，美國紐約大學 Stern 商學院行銷所訪問學者，現為淡江大學國際企業學系助理教授。主要研究領域為品牌管理、產品美學策略及其與消費者購買決策之關聯、行銷衡量指標、社交網路媒體，與顧客體驗。學術論文曾發表於台大管理論叢及行銷科學學報等期刊。  
E-mail : [jsh373@mail.tku.edu.tw](mailto:jsh373@mail.tku.edu.tw)