

TOP SALES 8 大黃金法則

超級業務員，出列！

「你會不會喝酒？」20 幾年前，現任博達華商廣告公司總裁凌來誠應徵廣告業務工作，主考官問的第一個問題。他第一次和客戶應酬，「才喝到第二杯酒，就完全掛掉了！」

優派集團總裁朱家良早年曾推銷事務機器，成交機率約 1/40，因此，他的作法是：「一直碰釘子，碰完 39 個釘子，就有機會可以做到一個。」

還好，時代變了。敦陽科技董事長梁修宗在大學時代，看到 HP 的業務員到學校做售後服務，西裝筆挺，很專業的樣子，「我告訴自己，以後一定要當業務員。」現在，「業務員」已經成為一個有專業形象的職業，連科技大亨郭台銘、林百里都經常被讚許為「超級業務員」。

有為者亦若是。立志成為「超級業務員」嗎？好消息是，從就業市場來看，業務工作的機會多，而且競爭對手少。根據 104 人力銀行的統計，目前每 100 個就業機會中，就有 20 個找業務人才，但每 100 個求職人口中，只有 8 個人願意做業務。

然而，壞消息是，現在業務工作愈來愈難做。銷售談判大師，羅傑道夫（Roger Dawson）說：「銷售新世紀的趨勢之一是，你的買主知道得愈來愈多。」當買主的資訊愈充分，對品質的要求就愈高，想成交，當然難度也相對提高。

不止於此，市場上同類型商品還愈來愈多，產品外表、功能、價錢也都差異不大，買主的選擇增加，命中的機率也就相對降低。

遇到這兩個問題，傳統老業務人會搬出「業務鐵律」兩則：「再衝！再不然，便宜給他！」

但是橫衝亂撞，往往落得無功而返，降價求售，只怕連溫飽都難。從前的業務鐵律，正逐漸鏽蝕，在數位時代裡，「知識」型的新典範，才是業務的黃金法則。

黃金法則 1. 創新思維- 靠腦袋不靠嘴巴的

日本壽險界名人柴田和子，連續 20 年蟬聯日本壽險銷售冠軍，也是金氏世界記錄保持人，她分析：「成功業務員一定要有獨創性思考能力，」發揮個人創意，開創新市場的冒險頭腦，是新一代業務員的一項密技。擁有出色的業務能力，不再是靠嘴巴，而是靠頭腦。

ING 安泰人壽的保險經紀人詹金寶，入行兩年半，就連續兩年擊敗 2 萬 7000 位同事，連莊個人業績冠軍。詹金寶善於觀察社會環境的變化，結合到產品銷售。例如這兩年利率走低，他將傳統型壽險改包裝成投資型產品來賣，他說：「如果說我和其他人有什麼不同，那就是：我會自己創造產品特色。」

黃金法則 2.如經營者般設計生意模式

美商如新（Nu Skin）的直銷商羅振邦、林素霓夫婦，創造出每個月 4000 萬元營收的龐大組織，擁有 22 位藍鑽級下線（月收入 30-50 萬元）。他們為旗下的年輕下線設計一種毋須人脈就可完成的展業模式——問卷調查，「我們是傳銷界第一個用問卷做陌生開發，」在去年登上 Nu Skin 百萬美金名人榜（累積收入超過 3000 萬台幣）的羅振邦自豪地說。

黃金法則 3.淵博且具差異化的資訊提供者

創新可以找到新市場、新客戶，但要往深的紮根，靠的還是專業。創新思維像是找到一塊空地，空地上的建築工程則需要專業來建設。

TOYOTA 國都豐田汽車的翁明鈴，30 歲出頭，親切、有禮的女性，累積銷售數量居 TOYOTA 所有銷售員之冠。女生賣車，你可能會懷疑她懂不懂車？然而，她的專業讓同行的男性銷售員都佩服。「我相信自己比別人都更懂車，因為我不是翻翻汽車雜誌而已，而是親身去感受，」翁明鈴這樣說著。

她會為了解不同車種的避震器去借車來體驗，駕駛座的感覺還不夠，再換到左前座、後座，再試試看轉彎、煞車。當顧客隨口問她：避震器好不好？翁明鈴可以回答出坐在每一座位的感覺，這是汽車雜誌上學不到的專業。

黃金法則 4.如顧問般解決顧客疑難雜症

「現在，業務人員的角色愈來愈像顧問，」英國保誠投信業務企劃部協理陳紹蔚說，以基金業務來說，要完成銷售，不止要懂基金，還要研究各種不同的投資工具，然後建議客戶最適當的資金配置。

英國保誠投信的基金規模約 1000 億元，有 700 億是陳紹蔚的團隊完成的，「我很少跟客戶吃飯應酬，倒是下班後常要幫客戶代筆寫報告，」陳紹蔚笑著說，他在和客戶互動時，角色常常更像在做理財諮詢。

「業務員的專業知識要大於客戶，」104 人力銀行總經理楊基寬分析，這些知識不是用來包裝自己的，「是要來解決客戶的問題，」如果不能解決客戶問題，還不用談到產品優劣，個人就已經出局了。

黃金法則 5.不只是賣產品的人，更是整合資源的人

「現在的銷售工作，環節、流程很複雜，專業的東西很多，」凌來誠在紙上畫了很多小圈圈，然後再畫一個大圈圈，抬頭說：「業務的專業，就是要能整合各個專業。」

翁明鈴平日勤於蒐集各種資料，當顧客上門時能呈現最客觀的參考資料，除此之外，每個星期有 3、4 天都固定要到保養廠，關心顧客車子的維修狀況之外，也和技工保持良好的關係。她明白，必須要從提供販賣之前的充分資訊，整合到售後服務的資源，顧客才會買到一部好車。

黃金法則 6.100% 顧客導向

曾經擔任業務工作的楊基寬分析：「以前大部份做業務是 hard sales (強迫推銷)，只要有產品加上一些銷售技巧就行。」但現在，當買方市場來臨，強迫只會帶來反感，「必須完全從顧客需求出發。」

「以前你會常常聽到業務員說：不行！這是公司規定的，」凌來誠分析，「公司規定」的意思，就不是從顧客出發，「現在，當顧客有問題，即使再困難，業務員都必須說：好！我回去溝通。」

新典範的 Top Sales，幾乎沒有人不奉行這個原則。美商如新的羅振邦與林素霓在擴展下線組織時，深知直銷的工作本質會帶來大量的挫折感，便營造一個團體激勵的組織環境。

黃金法則 7.小細節 大信任

顧客為什麼選擇你的產品？如前所述，舌燦蓮花已經不管用，成交的原因，大半來自信任。

保誠投信的陳紹蔚賣基金有一個原則，當股市行情不好時，他會建議客戶要將資金分散到其他投資工具，雖然這樣短期內對他的業績是不利的，但卻保障了客戶資產。「不要竭澤而漁，」陳紹蔚強調。因為贏得客戶信任，入行八年，他和客戶都成為好朋友，雖然現在他已經不跑業務，這些朋友仍然是整個團隊的長期客戶。

「為客戶設想」，大家都懂的原則，但問題是，要怎麼做，才能讓顧客願意相信一個素不相識的人？「關鍵在於小細節，」翁明鈴賣的每一部車都是她爬進爬出，裡裡外外檢查到安心才交到客戶手上。

「用心有多深，感受就有多深，」凌來誠一字一字地強調。

黃金法則 8.培養團隊精神，為日後生涯鋪路

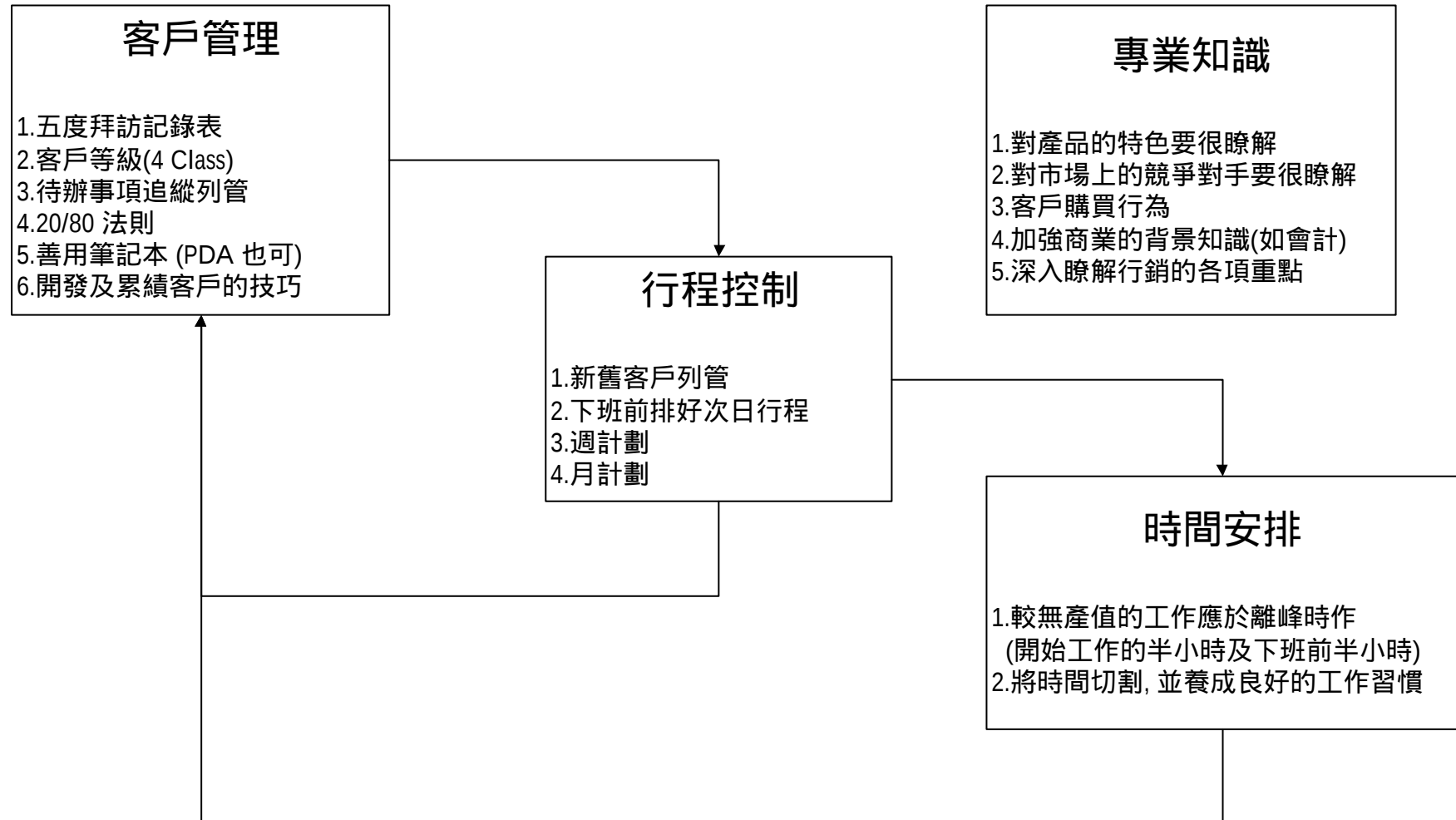
還在搶同事的 case、墊高自己的業績？不不不，這年頭單打獨鬥成不了業績英雄，你需要同事分享資訊與經驗，需要同事完成服務，遇到大案子，還得一起從同業手上搶過來，更重要的是，除非你只想短期打工，否則有一天你升任主管，你的團隊一定充滿內鬥和混亂。

業務工作的新典範，再也不是注重短期的爆發力，需要的是研究、佈局、經營，而凡此種種，需要的都是長期的累積。而無論是以前把酒言歡的交際，或是如今專業顧問般的解決顧客問題，從未改變的是，人和人相處感覺。

「銷售是個性的延伸，賣的不只產品，是你自己，」楊基寬一語點破業務工作的核心。

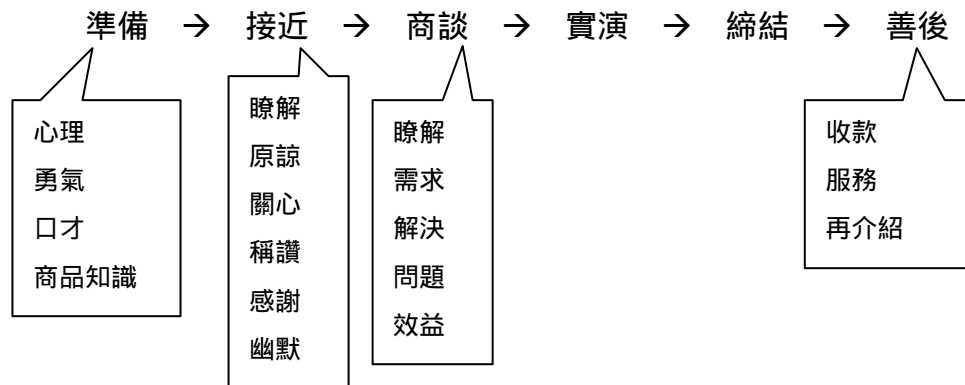
還在怨懟公司產品不好、制度不好嗎？當然，你可以選擇換一家公司，但更重要的，可能是改變自己。

業務基本守則：自我管理的基本觀念



推銷法則：說一分、問二分、聽三分、觀察四分。

一、銷售之過程：



二、客戶購買之心理變化：

注意 → 興趣 → 聯想 → 慾望 → 比較 → 確信 → 決定

三、客戶開發的方式：

- 1.掃街法：要選定特定的區域或特定的目標市場。
- 2.關係法：利用各種關係來獲得客戶的來源。
- 3.連鎖法：要求舊客戶介紹新客戶，記住；客戶的一句話勝過我們的一百句推銷話術
一般而言有三種方式；即正面提出，指定對方，刺探對方。
- 4.有力者利用法：利用有力者的影響力找出潛在的客戶，或要求有力者的介紹。
- 5.重覆銷售法：對舊客戶的再銷售，找出舊客戶的其他需求，或創造舊客戶的其他需求並將本公司的其他商品售予此舊客戶以滿足此舊客戶之其他需求。
- 6.聚會利用法：利用各種大小型展示會盡量爭取客源，如電腦展、電子展、禮品展或其他行業的特定展覽；利用各種其他性質的聚會，如公會所邀請的聚會、獅子會的聚會或青商會的聚會等。
- 7.合作法：與一些可能提供有關潛在客戶情報的人們合作，如與賣大型電腦的業務人員或與其他行業的搭配銷售等。
- 8.名錄利用法：利用各種工商名錄或公會名錄來發掘潛在的客戶。
- 9 廣告利用法：利用各種雜誌，報紙等刊物的廣告來找出潛在的客戶。
- 10.團體開拓法：對大型的機關團體採特定的促銷方式，如保險業的某一區營業單位或某大企業的福委會等。

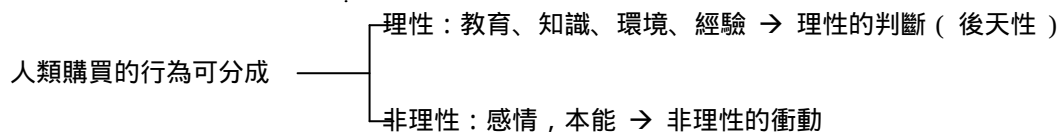
四、信用調查：

收款完畢才是銷售的開始，為了不使倒帳的危機成為銷售的困擾與企業的危機在客戶的過濾上，信用調查乃成為重要且必要的工作，想想看，好不容易才成交的客戶，卻因為倒帳而使得原本的成就感頓時化為挫折感，更甚的是使企業帶來莫大的潛在危機，甚至於使企業遭受到生存的危機。

信用調查必需注重的“6C”：

- | | | | |
|-------------|----|-------------|----|
| 1.Character | 人格 | 2.Capacity | 能力 |
| 3 Capital | 資本 | 4.Condition | 現狀 |
| 5.Career | 經歷 | 6.Companion | 同伴 |

五、促進顧客購買的方法：



人類非理性的衝動本能有下列六種：

1. 打算的本能
2. 自負的本能
3. 模仿的本能
4. 恐怖的本能
5. 好奇的本能
6. 競爭的本能

上列之六種本能若能在銷售的過程中運用自如，且於成交前多種本能一起運用於無形中相信必能很容易的過關斬將而順利的成交。

六、顧客的分類及應付方法：

類別	性格	對應方法	人類本能
衝動型 (直情型)	性急，口直心快，善變易衝動，常因性急判斷錯誤而事後後悔	要求心靜氣透視其心底，不怕被拒反覆拜訪，避免嘮叨不休的說明，以簡節有力的詞句說服	競爭的本能 好奇的本能 打算的本能 自負的本能
沈著型	事事考慮週到，小心求證，表情沈著，專心聆聽，問題少，但若發問則必是重點，故需具備相當的商品專業知識才能回答	對商品要有深刻的知識，並準備答覆重從各種角度的質疑，切忌催趕，耐心提供客觀資料，以訴諸於理性的判斷為宜	打算的本能 自負的本能
猶豫型	此種人無法消化有秩序的商品知識，就算對商品徹底的瞭解仍打不定主意，所提出的問題仍缺乏秩序；甚至於在訂貨後又常會通知取消	唯一的應對方法就是在不損及其自尊心的範圍之內替其決定或助其決定	打算的本能 競爭的本能 自負的本能
果斷型 (獨尊型)	積極、利落、充滿自信、聲音宏亮，表情豐富，眼光有神，語氣堅決，有強烈的自尊，凡事喜歡自己做決定	對付此種人，聽比說重要，自己要成為一個善聆聽的聽眾說話方式以-是、是、是，但是.....的方式，伺機將其引入商品的主題。	自負的本能 競爭的本能
社交型	風度大方精神愉快，笑顏常開彬彬有禮，善於辭令，乍看起來好像和你很合作，對你表示歡迎，但此種人卻往往令你判斷錯誤	此類型之人老於世故，要以親切明朗的態度，和氣圓潤的方式與其相處，策略上則應以速戰速決的方式	自負的本能 競爭的本能
排他型	沈默寡言，態度冷漠，面無表情其內心狀態難以捉摸，本位主義強烈，自我保護心態明顯	對他不要講太多不必要的話盡量附和他，借由其他他所關心的事物拉近彼此距離取得他的信任，才有成交機會可言	打算的本能 恐怖的本能 好奇的本能

七、商品知識：

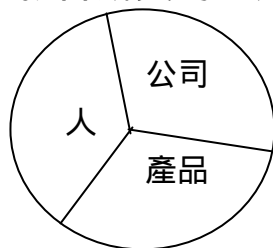
在銷售的時候，商品知識是必備的知識，這些商品知識包括以下各種項目：

1. 商業流程(如採購—► 進貨)
2. 電腦軟硬體的基本認知
3. Internet 的應用與未來
4. 軟體的作業流程與特色
5. Demo 軟體的技巧
6. 主要競爭對手的優缺點
7. 電腦化的重要性及其帶公司的效益
8. 公司的代表性客戶

八、接近客戶的六大原則：

- 1.瞭解
- 2.原諒
- 3.關心
- 4.稱讚
- 5.感謝
- 6.幽默

九、 影響成交的三大要素：



十、 業務基本自我管理：

- 1.客戶管理(ABC)
- 2.行程控制
- 3.時間安排

十一、優秀的接近技術：

訪問潛在顧客時，銷售之成敗在最初的三十秒就可以看得出來。業務員在接近的時候，必須留意的事項有以上數項：

1. 給予良好的第一印象
2. 喚起對方的關心（ 注意與興趣 ）
3. 保持和藹的氣氛

十二、商談的四大原則：

1. 創造需要
2. 不能欺騙顧客，欺騙顧客的生意不會持久
3. 絕對不要與顧客爭辯
4. 多聽顧客說話、表演

十三、順利展開商談八守則：

- 1.以發展間的方式讓顧客多發表意見，探詣顧客的需要重點。
- 2.以講故事的方式談話，可以列舉許多實例。
- 3.動員資料：如證明文件、剪報、個人信函等足以證明商品的效用資料。
- 4.利用其他顧客：設定尋找一位值得顧客信賴的人，請發表使用我們的商品的確實有利事實。
- 5.利用在場的人：設法接攏顧客周圍的人，其部屬、家人或鄰居站在我們這一邊，除慰問問候外亦很自然地請教他們，使他給我們強力的支援。
- 6.語氣要肯定：肯客的連續將促商談肯定地成功。
- 7.爭取顧客之信、有三項原則：
 - * 斷言：要有力而斷然地說出來
 - * 反覆：把商談重點反覆加以強調使顧客不知不覺相信我們。
 - * 傳染：假如你自己，熱誠地表示你對公司商品及你自己的信心，那麼這種信心會自然地流露而出而傳染給對方，使對方產生信心。
- 8.忌用太深的專門名詞及外國語文。

十四、應付顧客拒絕的對策：

- 1.運用肯定、否定法：這是所謂“ yes.....but ”即“ 是的.....但是 ”方法。
- 2.詢問：應付甚麼都要反對的顧客，有一句具有魔力的話，那就是反問他“ 為什麼 ”這樣他就會把他的真意洩漏出來。
- 3.移轉法：把顧客的注意力移到其他推銷重點。
- 4.延期法：不要一下子答覆其反對，延到後來許多反對的理由一起答覆。
- 5.否定法：如因反對的理由係由於第三者之中傷，即應斷然否認。
- 6.故事法：又名引例法，用一則故事或實例來消除顧客的疑慮或解決顧客的問題。
- 7.開玩笑法：又名輕描淡繪法，以開玩笑的口吻應付顧客的問題。
- 8.回音法：以其人之道，還治其人之身；用對方的理由回答對方。

十五、除了上述對策之外處理反對還要注意下列各點：

- 1.切忌辯論，即使打敗了顧客也無助於交易之成立。
- 2.要盡早發現對方表示反對之真正原因何在？
- 3.要感謝顧客之反對，絕不能面露不悅之色或生氣。
- 4.業務員主要任務在於答覆顧客之反對。

十六、試行締結：

許多業務員在推銷活動中失數的原因在於不知道什麼時候把商談結束及如何結束，試行締結後如判定時機未熟，即重新進行商談，再等締結之時機到來。

A .Testing 基本心態

- 1.寧可錯 100 不放 1 人
- 2.Testing Close：屢次不爽
- 3.打鐵趁熱

B.Testing Close 的原則

- 1.自信心強，胸有成竹
- 2.掌握全場，運作惟握
- 3.未戰先屈，隨機應變
- 4.方位
- 5.時間要選對
- 6.眼神集中，全神貫注，不可亂瞄
- 7.談判過程，語氣堅定，自圓其說
- 8.SALES 準、快、狠
- 9.價格由上而下（降價在刀口上）

十七、如何識別締結之時機

締結是整個銷售階段最困難的地方，同時也是很富於刺激的一件事，一般而言若有以下之任何一種情形時即表示可以試行締結

- 1.拿起樣本，仔細考慮（型錄、合約書、報價單、proposal）
- 2.放開手心、喘氣伸出指頭，其它行為表示不得宜時
- 3.開始跟第三者討論時
- 4.彼此的談話已到最高峰
- 5.表示同情時
- 6.購買的慾望
- 7.討價還價、尋價又尋價
- 8.某產品、某功能、某指施、某服務非常贊成
- 9.sales 將產品講說相相當成功
- 10.after service ← 尋問 → 其他 user 使用情形
- 11.DEMO feeling 好 → 打鐵趁熱
- 12.問到詳細條件及交貨日期時（差不多要成交了）
- 13.就購買後情形，提出種種質詢或問起從前的購買者之情況（已決定要買）

十八、商談締結方法：

1. 替他安排(“traing “裝備) 寫合約書要快
2. 合約書給他看
3. 請記者發佈消息，為簽約鋪路
4. 兩人合作
5. 懇請訂貨法：乾脆請求訂貨
6. 結果比較法：強調買與不買之間的利益與損失
7. 消除抵抗法：針對顧客不買的最大理由，替他找出最好的解決方法，然後立即請他買。
8. 複習推銷重點法：把說過的推銷重點重述一次加強顧客的信心。
9. 事態緊迫法：以漲價迫在眉睫等理由催促購買。
10. 利用誘餌法：保證買了東西就免費提供什麼。
11. 故 事 法：利用別人所講的話來證明自家商品之效用。
12. 最後王牌法：把最重要之一點留在最後，看情勢不時搬出來的方法
13. 特 殊 法：各種自行研究的絕招

十九、締結時應留意之點：

簽約時，注意事項：

1. 在自己權限內決定事情
2. 廢話不要多
3. 可利用電話演戲 → 演技很重要
4. 英文術語要瞭解，例 contract
5. 超過額度之事，不要答應
6. 簽約完畢，不要露出得意忘形姿態
7. 簽約完畢，早些離開客戶處
8. 客戶被對手簽掉，一定要問清楚

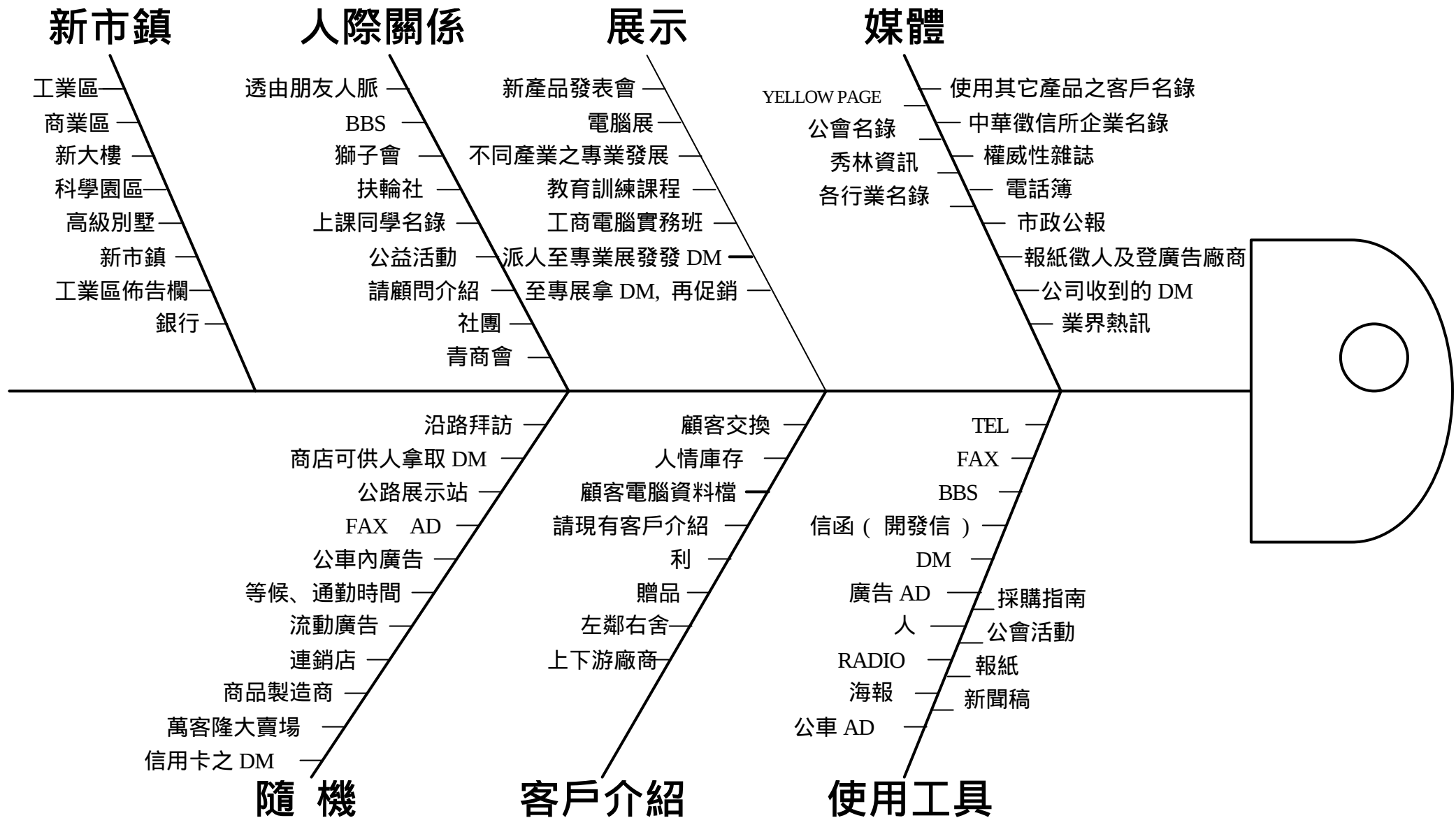
二十、收款工作的重要性：

收款工作之順利與否成為企業盛衰的關鍵。

二十一、收款與技術：

- 攻心戰略：
1. 訴於習慣心
 2. 訴於模仿心
 3. 訴於同情心
 4. 訴於自負心
 5. 訴於公正心 (良心)
 6. 訴於恐怖心

如何尋找新客戶呢？



企業 e 化中常見的五個資訊應用系統包含了：ERP (企業資源規劃)、SCM (供應鏈管理)、CRM (客戶關係管理)、KM (知識管理)、e-Procurement(電子採購系統)。當然，企業在進行 e 化的運作之前，應該先了解各資訊應用系統所扮演的角色，以因應未來應用資訊發展趨勢。

一、ERP(企業資源規劃)

在 1990 年代，ERP 是將企業營運所需的業務，如銷售、採購、物管、生產、財務、會計、人事等流程整合在一起的資訊系統，它提供即時化、多組織架構、跨公司財務整合、可隨組織變動彈性調整參數等諸多能力。ERP 能有效協助企業管理存貨、降低採購成本、加速交貨速度、增進企業整體現金流動管理；簡而言之，ERP 是過去 MIS 的延伸，也是企業必備的資訊基本架構。

在 2000 年代，以 ERP 提升營運效率的生產優勢已經逐漸消失，取而代之的是利用資訊科技開創新市場，建立差異化的競爭優勢。在科技和新組織型態的推波助瀾下，企業界正在尋找提升競爭力的方法。因此企業內部的 ERP 系統，更形重要，它不但是企業作業流程的基礎，而且強化其既有模組的分析能力，以因應數位時代的競爭。

二、SCM (供應鏈管理)

SCM 在 70-90 年間仍被稱為物料需求規劃(MRP)，掌握企業在生產流程中所需的各項物料，之後進展為製造資源規劃(MRP-II)，最後延伸為企業內部 e 化的重要元件。但是，當資料的透明、流通由內部再延伸到上下游產業時，ERP 系統便顯得捉襟見肘，無法應付包含協調、設計、運作、評估與改善的 SCM 五大步驟，於是 SCM 系統於焉產生。

SCM 的核心概念來自於企業間整合。透過 SCM 的運作，將上下游企業的資訊集中管理，結合金流、物流與資訊流作業，降低交貨的前置時間，同時對於市場上的需求變化較為敏感，得以即時回應企業之所需。

三、CRM (客戶關係管理)

根據資料顯示，大多數的企業每年約流失 25 % 的舊客戶，而開發一個新客戶卻必須比維護一個舊客戶多六倍的成本，為了挽救這樣的窘境，企業首先必須建立完善的資料倉儲，並且進一步的利用工具，達成線上分析處理與資料採擷(Data Mining)的工作，方能了解消費者習性，建立自身商業模式。

四、KM (知識管理)

在全球邁向企業知識經濟來臨的同時，以知識為軸心的行業發展將為未來勝出的關鍵；然而，知識管理卻不是單一系統就可完成所有工作，是必須由多方系統合作方能完成。知識管理除了企業內部的族群管理軟體外，到對外的窗口 - 企業入口網站，及企業外部的搜尋引擎都算是知識管理的部份。

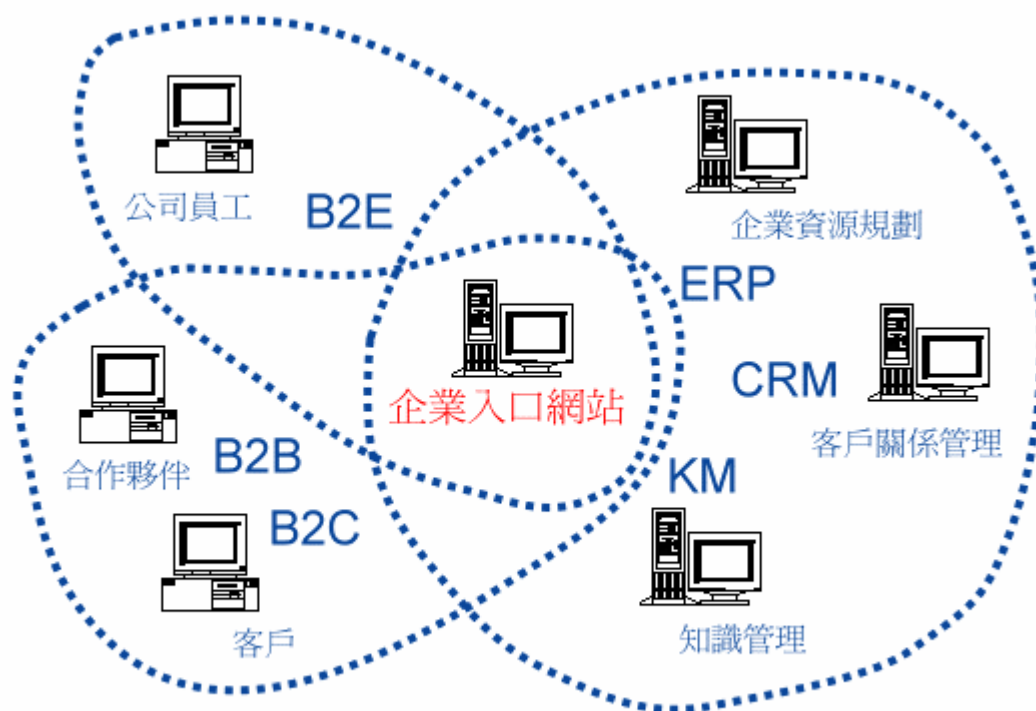
五、e-Procurement (電子採購系統)

電子採購應用系統除了要能整合不同供應商的產品資訊，對於不同行業的採購模式、配送方式與付款機制也要提供相對應的連結。此外，與供應商之間的議價機制、企業內部現有系統的整合，及與下遊供應商存貨管理系統的連結，也是電子採購系統的重點。完整的電子採購系統應該包含產品、付款、流程、最適化工具與系統管理工具。

綜觀企業 e 化的方向及未來可說是圍繞在「開源節流」四個字上，無論未來的演進變化，e 化永遠是過程，企業商務才是核心。企業在資訊快速變化的年代裡，應該持續地找尋資訊合作夥伴提供各式各樣的資訊系統以及解決方案為是。

企業 e 化的第一步

我們知道，入口網站的價值起源於網路資源的整理，進而擴大於整個虛擬社群的形成。對應到企業入口網站，他的基本價值在於企業 e 化網路資源的整合，將企業資源規劃(ERP)，客戶關係管理(CRM)，知識管理(KM)等眾多資源整合在一起，讓公司員工與相關的供應商、客戶形成一個虛擬社群，方便地交換彼此所需要的資訊，應用與服務。形成一個不受限於使用的時間、場所與設備的虛擬企業。



商品經營的終極目標在於成為市場的領導者。價值鏈社群的整合，可以讓合作夥伴間的商業行為更為順暢，進而讓利潤與成長都朝著最大化的方向前進，自然而然地佔據市場的主要位置。這也是企業入口網站的積極目標，在對內員工的 B2E(Business to Employee)與對外企業的 B2B 或是 B2C 電子商務中，企業入口網站位居一個相當重要的樞紐位置。

由於各企業的規模，產業的需求大不相同，企業入口網站的規劃、所提供的功能也是各家不同，定時更新的产品訊息，個人化的工作環境，社群建立與協同合作的機制，內容管理與搜尋，都是常見的功能。雖然功能可能有相當大的差異，但是目的絕對是一致的，企業入口網站最重要的價值，就在為企業與員工，在這個資訊充斥，迅速變化的網路時代，提供知識收集與管理的服務，提高企業對資訊的掌握度，以縮短反應時間。



什麼是 WTO？為什麼要有 WTO？誰是 WTO 的開創者？WTO 怎麼運作？
這裡是淺顯的描述，讓你 15 分鐘搞定它！

如果沒有了自由貿易，我們的生活會變成何種風貌？

你可能必須花 200 萬新台幣，才能買到一輛 March；你可能必須花上 1000 元，才能喝到一杯國產咖啡，而且保證難喝；愛美的女性勢必得到憂鬱症，因為她們沒有了 Chanel、CD 和 Elizabeth Arden。更慘的事還在後頭：你手上的台積電股票變成了廢紙，華碩董事長施崇棠要回去耕田；成千上萬失業的碼頭與貨櫃車工人發動打倒總統府的十月革命，因為台灣經濟幾乎寄託在「出口貿易」這件事上。

貿易是人類生活進步的動力，不僅關聯到像台灣這樣「進口」、「出口」都很多的資源貧瘠國家；連美國這樣物產豐富的大國，失去了貿易，也就創造不出「資訊革命」這樣的大事——誰會去買一部和法拉利跑車等價的 PC？

正因如此，「自由貿易」已經成為 20 世紀後經濟史上最重大的成就。每個國家生產最具比較優勢的出口產品，再自別的國家進口價格優勢的「舶來品」，工作者和消費者都得利，經濟因而成長。根據英國《經濟學人》雜誌（The Economist）的統計，全球 GDP 有超過三成直接由出口創造，全球出口額總計 6.4 兆美元。在自由貿易的全球化世界裡，最有競爭力的商品能夠自由進出各國市場，消費者因此可以享受品質最好、價格最低的產品。

WTO 的由來

但是「自由貿易」的背後，也有既得利益者的反撲。「保護主義」，就是一例。跨國貿易最大的障礙，就是來自各國，如關稅、進口配額等貿易壁壘。根據經濟學上的生產比較利益法則，每個國家因個別生產環境的不同，因而分別擁有不同產品的生產優勢，比如說澳洲、加拿大等國，因為土地遼闊、氣候適中，能提供比台灣、日本這類地狹人稠的國家，更物美價廉的農業及畜牧產品，但各國為了保護國內產業，往往限制進口產品數量或課高額關稅，限制自由貿易的進行。

WTO（世界貿易組織，World Trade Organization）的成立，就是以自由貿易為宗旨，企圖打破各式各樣的貿易壁壘，讓貿易純粹回歸到基本的經濟法則。當然，這個過程當然並非一帆風順。

WTO 的由來，得從二次世界大戰結束後開始說起。

人類歷經了兩次世界大戰，經濟資源的爭奪是主要原因，尤其是 1930 年代全球的經濟大蕭條，各國貿易保護主義盛行，商品流動停滯、消費大幅衰退、失業率攀升。德國和日本，都是為了掠奪其他國家的資源，而發動戰爭。有識之士便提出：假如建立一個世界性的自由貿易協定，讓各國互通有無，相互依賴，如此戰爭出現的機會將大幅降低。因此，戰勝國便發動建立所謂的「布列敦森林機構」（The Bretton Woods Institutions），成立了包括世界銀行（World Bank）、IMF（國際貨幣基金）及 ITO（International Trade Organization，國際貿易組織）等促進經貿互惠交流的組織，並於 1948 年在古巴首都哈瓦那通過 ITO 憲章草案。只可惜，後來美國政府將 ITO 成立

條約送交國會批准時，遭國會反對，進而導致 ITO 無法成立。

儘管 ITO 流產，但自由貿易卻有了具體成果。以歐洲各國為主的 23 個創始會員國，曾在 1947 年展開主要內容為鋼鐵、木材及煤礦等關稅減讓談判，達成 4.5 萬項關稅減讓，影響超過 100 億美元，佔當時世界貿易額的 1/10，同時美國政府也獲國會授權參與關稅減讓談判，因此，包括美國在內的各國協議，將關稅談判結果，加上 ITO 憲章草案中有關貿易規則的部份條文，成立了後來我們通曉的關稅貿易總協定（GATT）。

當時因美國國會並未同意加入 ITO，因此 GATT 是以「暫時適用議定書」成立，只適用臨時性質的貿易協定，並不具備國際法人的資格，對貿易爭端也沒有實際仲裁的法源依據。但是，GATT 是近代人類經濟世界中，規模最大的國際貿易多邊協定機制，加速了自由貿易的實現。它最著名的特色，就是運用參與國之間雙邊與多邊的談判，訂定彼此貿易的開放規則。

在 GATT 近 50 年的歷史上，共經歷了 8 回合的談判，其中，耗時最長、影響最深的是最後一回合的「烏拉圭回合」。從 1986 年至 1994 年的 8 年之間，談判的主題除了早期的關稅議題外，更擴大到生產補貼、服務業、智慧財產權、爭端解決、紡織品、農業等議題。其中，最重要的決議，就是決定在 1995 年元月 1 日成立具有實體法人地位的世界貿易組織 WTO，取代 GATT。

WTO 的特色

WTO 與 GATT 最大的不同處，在於 WTO 擁有更完備的組織章程及擁有仲裁貿易爭端的法源依據。GATT 的成立，是屬於「臨時性」，談判的協議並未通過成員國國會的批准，遇到爭端缺乏仲裁的機制。WTO 則是獨立的國際機構，擁有國際法人身分，協議內容也必須獲得各會員國國會的批准，因此有法源依據，遇到國際貿易爭端，WTO 可進行仲裁。WTO 的最高決策單位，為至少每 2 年得召開一次的部長會議。隨著經貿趨勢的發展，11 月在卡達舉行的部長會議，除了確認台灣和中國成為會員國外，還將繼續討論出口相關的智慧財產權，而因 Internet 興起產生的電子商務，也將在談判內容中。

WTO 在全球經濟發展上，扮演著重要角色，主要原因便是來自持續增加的全球出口量。根據 1990 年至 2000 年期間，經濟統計數字顯示，全球出口成長率的成長，是全球 GDP 成長率的重要因素，出口成長率成長愈高，GDP 成長率往往跟著增加，出口佔 GDP 的比重，從 1950 年的 8%，到現在超過 30%。

最惠國待遇&國民待遇

WTO 推動貿易自由化的手段可分兩方面，徹底消除貿易壁壘。出口方面，所有會員國的貨品，均能享受「最惠國待遇」，各會員國對其他會員國提供的產品，待遇應該一視同仁，課相同的關稅。進口方面，一旦貨品進入各國市場後，則享受「國民待遇」，進口貨品在營業稅與其他貿易條件，均要和國產商品一致。

對於耗時 12 年申請，以「出口導向」為經濟主體的台灣，加入 WTO 是「短空長多」。台灣身為全球第 14 大出口國、第 15 大進口國，「加入 WTO 後一年會感受到好處，三、五年後一定有成果，」1993 年至 1999 年，代表台灣參加超過 200 次入會談判的經濟部常

務次長簡任秘書童本中說道，在國際貿易上，台灣加入 WTO 後，將有法源基礎獲得公平的貿易待遇，「台灣的出口貿易，過去靠『善意』，未來在『法理』，」他說道。

童本中指出，台灣的優勢在製程，專長為 IT 產業。儘管短期內大量的國外商品加入市場競爭，衝擊農業及傳統產業，但同樣的，製造所需的進口原料成本也隨著加入 WTO 而降低。此外，IT 產業需要有相關的金融、電信、運輸產業配合，這方面台灣已經面臨瓶頸，急迫地需要引進國際資本、技術及人才，突破整個經濟環境的關卡，而伴隨加入 WTO 而來的大陸政策調整，也將使台灣企業更具經營彈性。

從長遠經濟發展來看，加入 WTO 可使政府的財經政策更與國際接軌。童本中指出：「談判結果是死的，過程才是活的。」由於談判在草案階段，只能讓會員國知道，要等到達成具體協議才真正公布，所以參與實際討論，可真正了解國際經貿局勢現況。過去台灣就常因非 WTO 會員國而吃虧，童本中舉例，前幾年歐洲流行狂牛症時，台灣曾對幾個國家畜牧產品禁止進口，但結果遭到對方嚴重抗議，原來國際檢疫的條件，是以「地區」(region)而非「國家」(nation)劃分疫區。

進入 21 世紀，衡量國力的指標已從武器裝備、部隊數量，改為經濟成長率、進出口貿易量，兵戎相見的戰場廝殺減少，取而代之的是資本與腦力的經濟戰爭。隨著加入 WTO，台灣將正式加入了全球化的浪潮中。

網際網路產業的演化

第 1 章 網際網路產業的演化

在目前全球性的經濟寒冬下，您要如何在眾多的競爭者中勝出？在瞬息萬變的科技發展中，您又要如何掌握科技的走向？不論是對企業或是各國政府而言，e 化都是一個不容錯過的焦點。不管您是社會新鮮人或是管理階層，了解網際網路上的相關技術與產業發展的趨勢，相信對思考您的下一步都會有相當大的助益。

本章將帶您重回時光隧道，看看網際網路的興起與當年的英雄楊致遠，貝佐思如何掌握入口網站與電子商務的商機。再從虛擬社群與價值鏈重整的角度來看，企業與組織 e 化的腳步應該如何地展開，以及為什麼本書把企業入口網站當作是企業 e 化的第一步。

Killer App

從前身 ARPANET 算起，網際網路的歷史已經超過三十年了。在 1960 年代末期，由美國國防部先進研究計畫署(ARPA)開始建立這個通訊平臺時，是希望能夠作為科學家與工程師之間分享研究資料的傳輸媒介，所以早期的網際網路所服務的對象大多是各種研究人員或是技術人員。他們不斷地改進這個通訊平臺，讓這個網際網路環境與相關的各種工具愈來愈好用。例如大家所常用的電子郵件系統，持續地發展已將近三十年了。

TCP/IP 通訊協定的出現，使得網際網路的通訊品質在 70 年代逐漸穩定，連接上網的學校與組織也一直地增加。到了 80 年代初期，網路上參予連結的主機數目已經超過了一千台。由於資源越來越豐富，眾人上網的意願也越來越高，這個數字在 5 年內就成長了 10 倍以上而超過了一萬台。這時候，網際網路已經展現了他 Killer App 的特質了。

Killer App 全名是 Killer Application，一般翻譯為「殺手級應用」。是指一種足以改變歷史、產業規則或壟斷整個市場的新產品、新服務或是新的發明。

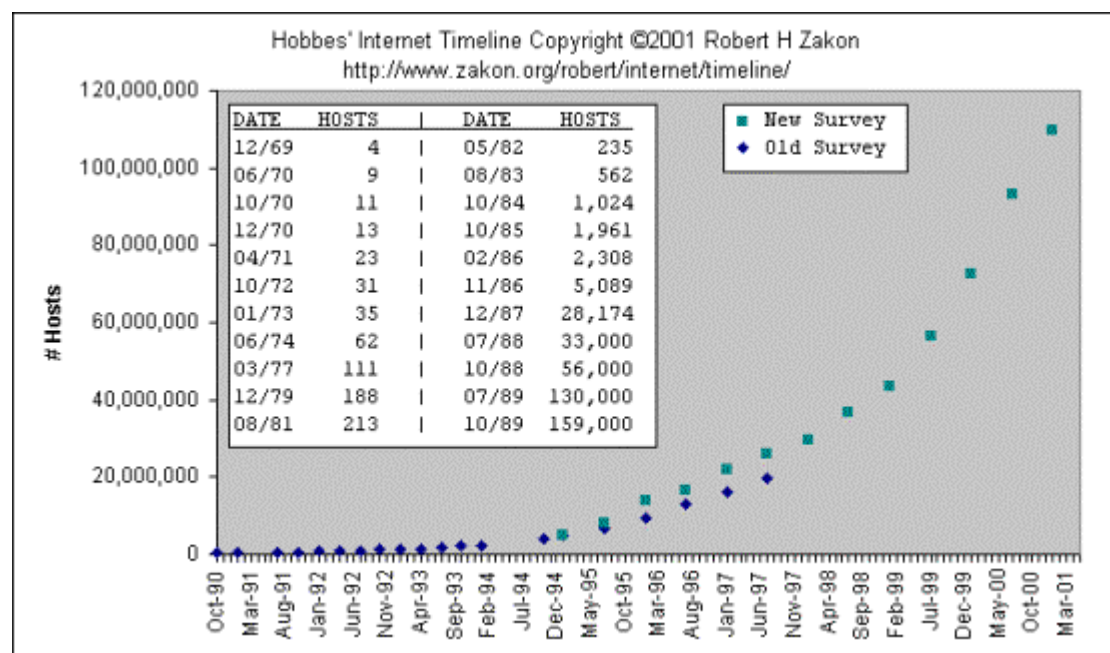
例如印刷術、蒸氣機、電話、汽車等等，這些發明對人們所造成的衝擊都遠超過發明人或是創造者的原先的預期。以我們身邊的例子，台灣地區行動電話的流行來看：在不到一年的時間內，各電話系統商發行的總門號的數目就超過了數百萬！人手一機的情況成為都會區普遍的現象，這就是典型的 Killer App。

在英文網站 <http://www.killer-apps.com/> 提供了一本電子書，對於殺手級應用有進一步的介紹。

全球資訊網的出現，又擴大了網際網路這個 Killer App 對人們的影響。1989 年，粒子物理學歐洲實驗室(CERN)的 Tim Berners-Lee 以 TCP/IP 通訊協定為基礎，進一步定義了 http、url、html 等通訊協定與文件格式，將網際網路上眾多的資源以超文件(Hypertext)的觀念結合成一個龐大的全球資訊網。

超文件記錄了文件彼此連結的資訊，再加上適時出現的圖形介面瀏覽器 mosaic，讓文件的鏈結(Link)與追蹤僅用幾個簡單的點選(CLICK)動作就可完成——這就是大家所熟知的網頁瀏覽。

由於網頁瀏覽的方便，HTML 文件製作也不難，再加上美國政府的開放政策，使得網際網路步入了大眾的生活中，網路主機的數目也如滾雪球般，迅速地成長到現在的一億個網站以上，世界進入了一個資訊爆炸的時代！



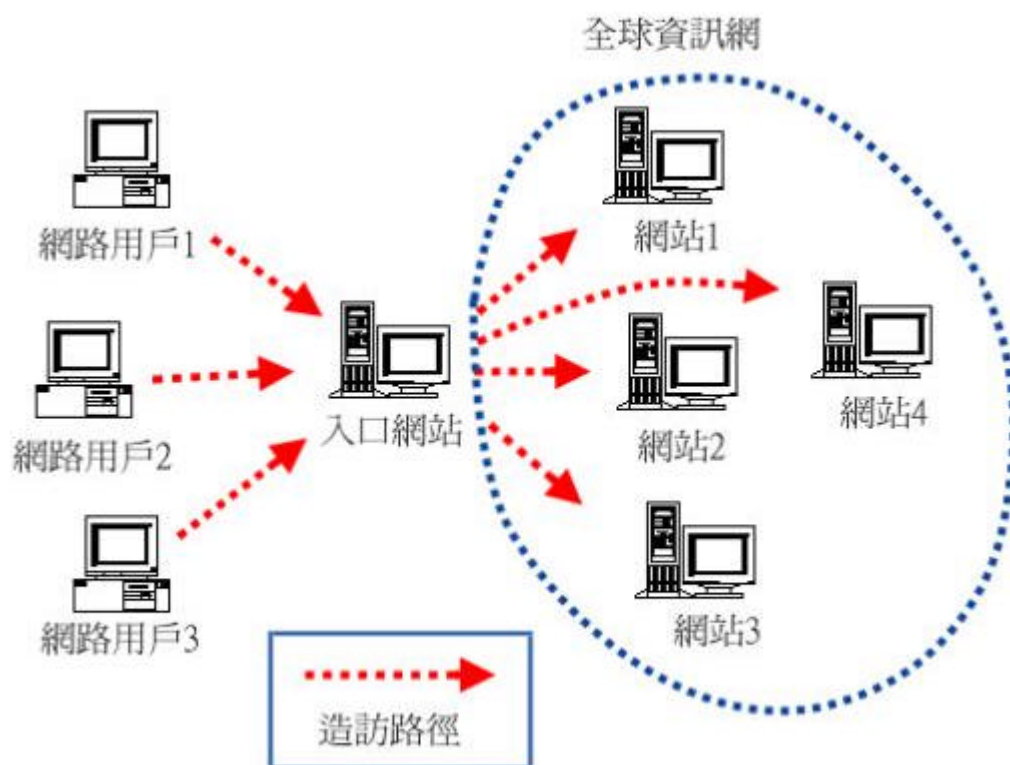
【圖 1-1】網際網路主機數目統計圖（資料來源：<http://www.zakon.org>）

在網際網路上提供資訊內容的網站不斷地增加的情況下，資訊管理的需求逐漸浮出，提供網站搜尋，資訊整理等服務的入口網站就這樣地步上舞臺。

入口網站

1993 年，尚在史丹福大學博士班就學的楊致遠和同學 David Filo，以網路搜尋引擎為基礎，創立雅虎(Yahoo!)網站。該網站將網際網路上的眾多的內容網站分類，讓各種具有不同需求，不同目的的使用者都可以在最短的時間內找到想要的資訊。

因為雅虎網站解決了網際網路上內容網站日益複雜所帶來的資訊搜尋問題，漸漸地成為許多使用者進入網際網路的起點，這也就是所謂的「入口網站」(portal site)。成功地建立了入口網站運作模式的楊致遠，也因此名噪一時，身價億萬，名列蘇富比科技富豪的行列。



【圖 1-2】入口網站戰略價值示意圖

入口網站並沒有一個明確的定義，提供的服務，也不盡相同，但是其共同的目的就是希望能成為使用者上網的起點。豐富、有系統的分類的資源連結是一個常見的功能。簡易的查詢介面：讓使用者可以用輸入關鍵字的方式來搜尋網站資料，也幾乎成為一個必要的服務項目。

除了這些基本的功能以外，新聞資訊的提供，或是聊天、交談等互動機制，讓使用者透過網路這個虛擬空間進行日常性的活動，也都是入口網站的常見的主要功能。這些功能的目的都在於「黏住」使用者，讓網路上的這些人「習慣」由這個網站開始進入網路這個虛擬世界，把這個網站當作是他們的家。

由於扮演著虛擬空間入口的角色，在網際網路這個新的傳輸媒體中掌握了如同大門一般的重要位置，入口網站往往具有極大的網路交通流量。根據各種統計數字顯示，入口網站的流量佔整體網路流量之 20% 左右，也就是說，每五個人上網的使用者，就有差不多有一個人正在入口網站查詢資料。

俗話說，「人潮就是錢潮」，就如同電視公司收取廣告播送費用一般，利用高流量來提供網路廣告，自然成為入口網站的基本的獲利方式。以去年而言，入口網站的網路廣告營收佔全部網路廣告收入的 65%。但是，網際網路的威力似乎不只是一個傳播媒體——它也是一個通路，這就是電子商務——一個跨世紀的商業革命。

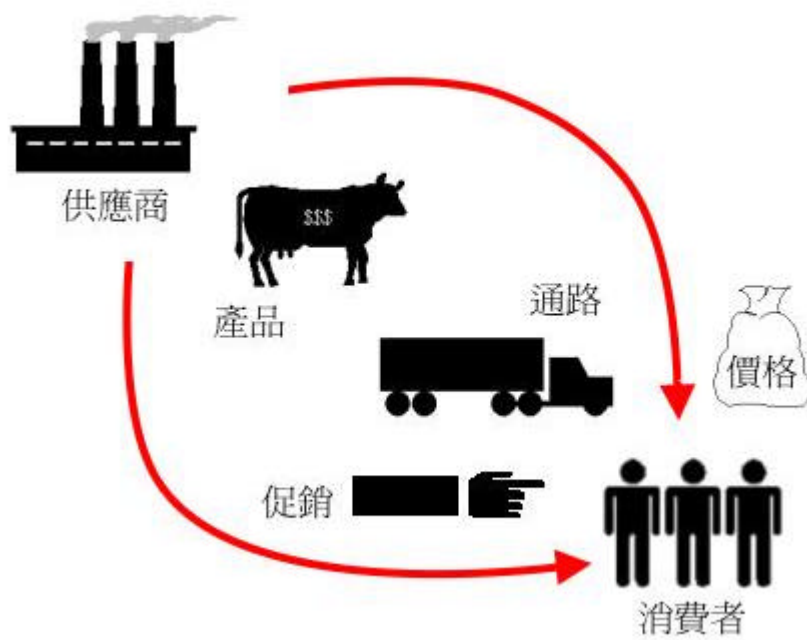
電子商務

提到電子商務不得不讓人聯想到亞馬遜書店。1995 年，當時才 29 歲，還是華爾街分析師的貝佐斯，看著手邊網際網路用戶年增率 2300% 的報告，毅然決然地放棄華爾街優厚的分紅，加入網際網路的創業熱潮。他選擇的是書——對這個標準化的消費性商品，進行虛擬式的零售業務。

短短的幾年間，這個年輕的門外漢所開設的虛擬書店的年營業額就突破了百億美元，超越了具有 125 年歷史、1000 多家分店，美國最大連鎖書局邦諾書局(Barnes & Noble)。亞馬遜在短暫的時間內建立起網路書店的品牌與市場的領導地位，一時成為網路經濟與電子商務的典範，也帶動了全球電子商務蓬勃發展。

網際網路這個全球化，快速傳遞，可在任意時間提供服務的資訊通路改變了許多產業的遊戲規則！這是個從 4p 到 4c 的時代。行銷學大師 Philip Kotler 指出，網際網路正是一個可以讓這個觀念更有效率執行的環境，直效行銷的種種理論可以在這個最新的電子媒體上輕易的實現，這就是 21 世紀的行銷——電子商務。

所謂的 4P 是指產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(promotion)。



【圖 1-3】4P 行銷示意圖

4P 行銷所強調的是把產品訂好適當的價格，鋪貨到各地，配合促銷讓消費者產生購買的行為。



【圖 1-4】4C 行銷示意圖

現在 4C 行銷的是指客戶需求(consumer need)、成本(cost)、溝通(communication)、便利(convenience)。

4C 的想法是站在買方立場，所強調的是：以顧客的需求為出發點，考慮顧客的成本效益，提供購買的便利性，並做好充分的售前與售後的溝通，來滿足顧客。

電子商務帶給消費者什麼好處呢？

- 以便利性而言，消費者可以在任何時間、任何地點訂購商品，不用再排隊或是擔心吃閉門羹。
- 以溝通性而言，網路所能提供的互動機制與視覺效果，絕非任何其他直銷行銷工具所能比擬，而且客戶也不須面對銷售人員所帶來的噪音。
- 透過瀏覽器的操作，顧客主導整個購買流程的進行，因此買家可以藉由網路上的豐富資訊，來尋求最能夠滿足需求而且售價最便宜的廠商。

另一方面，廠商也可以享有許多行銷上的方便：

- 數位型錄的製作成本遠較傳統的郵寄資訊所需要的郵資與印刷費用為低，而且商店虛擬化後更能節約為數不少的店面租金與管理費用。
- 由於資訊的數位化，產品的價格、內容的變動可以因應市場的需要做最快速的調整，不像傳統的媒體需要較長的前置作業時間。
- 資源的分享、交談式機制配合資料庫的建立，不但可以提供高品質的一對一行銷服務，也可以產生客戶行為的記錄，這些記錄可以提供比問卷調查更精準的市場資訊，作為行銷計畫的依據。

雖然客戶導向的行銷理念在網際網路得到充分的實現，但目前亞馬遜這一類針對消費者所提供的 B2C 電子商務，其獲利不如預期也是事實。主要的原因就在於這些多數的商家在尚未充分掌握網際網路的能力與其應用之前，就過於急切地投入，因而前進到錯誤的方向。正如管理學大師彼得．杜拉克所指出「隨著電子商務而來變革，深遠、漫長、複雜——這只是起點。」

要尋找電子商務的獲利點，就必須先瞭解網際網路上一個相當重要的觀念——虛擬社群。

虛擬社群

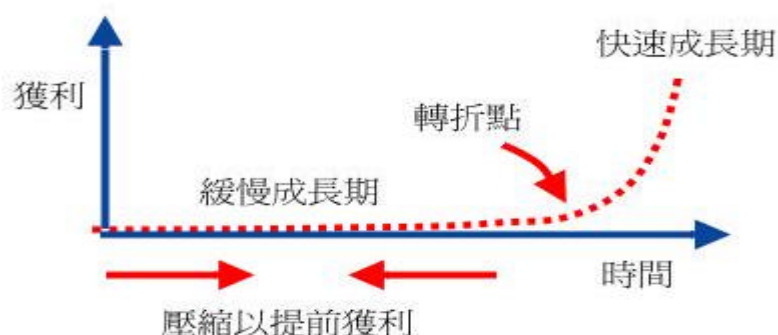
聽說過「天堂」這個在台灣地區相當流行的線上遊戲嗎？數十萬的會員在幾個月內就帶來了超過兩億元的營收。這些會員更讓和信超媒體在今年初以三億三千九百萬元，每股九十元的價格，買下母公司——遊戲橘子——七%股份。

為什麼一個遊戲可以吸引這麼多人？因為這個角色扮演的線上互動遊戲成功的將這些忠誠的會員連結起來，形成了一個巨大的虛擬社群。由於高度的認同感，有些會員甚至於願意花新台幣購買遊戲中虛擬國度的錢幣與武器。據說匯率與物價還會有一定的波動與行情。這正是虛擬社群的威力。

校友會、聯誼會、工會、學會、協會、後援會、政黨。相信這些這些將人群聚集在一起的政治，學術，宗教團體大家都不陌生。網際網路形成了新的舞臺，社群的聚會可以由傳統的實體集會，進化為虛擬式的電子溝通。這種數千年來首度藉由科技出現的政治型態，這就是虛擬社群。

虛擬社群的組成和所用的通訊工具間具有相當密切的關係。正如 NOKIA 的名言：「科技始於人性」。通訊工具的價值就在於強化人與人的聯繫程度，網際網路當然也不例外。可聯繫到的人愈多，通訊工具的價值也越高，使用該工具的人也會隨之增加——所以可聯繫到的人就更多了。

以傳真機為例，如果全台灣只有幾台傳真機，那這個工具可能沒有什麼用，因為可以構成傳真通道的可能性太低。但是如果反過來，傳真成為多數公司行號普遍使用的工具時，傳真機就是一個開公司必備的工具了。這就是所謂的報酬遞增法則：「你賺的越多，就越能賺得更多」。



【圖 1-5】報酬遞增法則示意圖

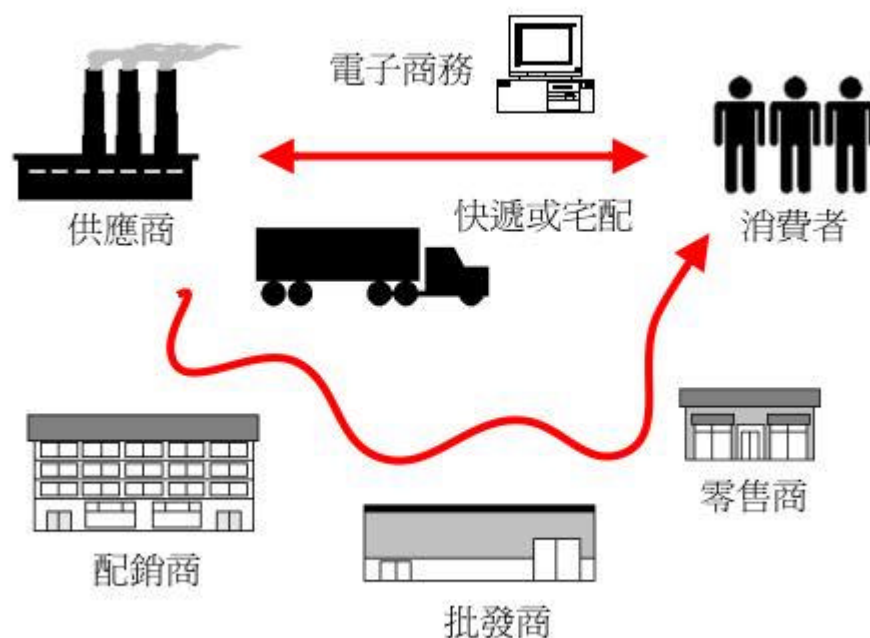
使用者的數目是虛擬社群的經營重點。這個數目的成長型態，往往是由一個成長緩慢的孕育期，經過一個或是多個轉折點，且成長的速度也越來越快。這些轉折點，就是就是一個趨勢形成的引爆點，或是高科技形成龍捲風暴所需要跨越的鴻溝。

各網路或是電話等通訊系統的經營廠商，常常以併購的方式來迅速地取得用戶數目的擴張。像美國線上和時代華納的合併，台灣大哥大買下泛亞，都是典型的例子。希望藉此能壓縮成長緩慢的區域，迅速地通過轉折點以進入獲利的階段。

將虛擬社群的概念用到商業活動上，就形成了虛擬企業的概念。不論是強化公司內部的組織，或是拉近公司、合作廠商、顧客的經濟活動圈，都是很有幫助的。來看一個最實際且成功的做法，就是應用網際網路進行價值鏈整合。

價值鏈整合

傳統的電腦配銷必須經過大、中、小盤，各自擔負著庫存的壓力與缺貨的機會成本損失。在快速變動的電腦產業，存貨的累積是一個相當高的風險。但是如果因為庫存的壓力而降低存貨，又有可能因為庫存不足、交貨時間延長，而眼睜睜地看著生意被勁敵搶走，遭受到營業額與客戶流失的雙重損失。這是個物流業者所熟知的兩難局面。



【圖 1-6】價值鏈整合說明圖

DELL 電腦本著其一貫的直接商業模式宗旨，配合網際網路及相關的種種供應鏈管理的技術，跳過層層的通路商，根據客戶的訂單直接將電腦賣給客戶，不但提供了更直接，更便利的服務，也成功地將庫存的水準降到一週左右。相較於一般 IBM、HP 近數個月的庫存水準，這是個令人難以置信的數字。廣達電腦的林百里先生也曾表示，近來業績成長的主要因素是由於其數年來持續不斷地進行的價值鏈整合，提高供貨效率所致。

成本的下降當然是一件皆大歡喜的事，製造商和客戶都直接或是間接的分配到因為成本降低所帶來的利潤，他們都在所謂的贏者圈內。但是原來的大、中、小盤的生存空間可就下降了，這種中間商消失的現象，也正是電子商務又妒又羨的魔力根源。每個人當然都希望在贏者圈內，也害怕一不留意就成為消失中的中間商。正如經濟學大師波特所說：「網際網路重整了傳統的價值鏈」。

DELL 的成功其實是現在電子商務中少見的獲利典範。大多數的網路公司其實都還不怎麼賺錢，這也是網路股泡沫化的主因。雖然說一個產業的興起絕對需要時間，但更必須認清的是，網際網路只是一個工具，即令是電子商務，企業的競爭優勢還是離不開傳統的價值鏈：產品要好、運籌體系要強、跟客戶要熟。

所以成功的模式，反而是原已擁有品牌的公司，挾其市場佔有率，管理等等優勢，在掌握了網際網路這個威力強大的工具後，如虎添翼地跳入新經濟的行列。eToys 與玩具反斗城的戰爭正是一個典型的例子。先展開玩具業電子商務的 eToys 雖然辛辛苦苦地以數百萬美金建立了品牌，卻被玩具反斗城成功地進行企業 e 化所擊敗！

正如孫子所云「以正合、以奇勝」。企業傳統的經營方式就必須具有一定的競爭能力，企業 e 化則是一個幫助企業在目前日趨激烈的競爭環境中致勝的利器。

企業 e 化

網際網路上的產業發展逐漸地進行到企業 e 化。簡單的說，就是善用網際網路相關的尖端科技，為企業設計各種資訊應用系統，以尋求競爭力的提升。目前常見的資訊應用系統，大概包括了企業資源規劃(ERP=Enterprise Resource Planning)、供應鏈管理(SCM=Supply Chain Management)、客戶關係管理(CRM=Customer Relation Management)、知識管理(KM=Knowledge Management)、電子市集(e-Market)等系統。分別介紹如下：

- **企業資源規劃** 簡單地說，是過去 MIS 資訊系統的一種延伸。它將企業營運所需要的各種核心業務，如採購、生產、銷售、財務、人事等流程整合在一起。和 MIS 不同的是，它著重在動態的流程管理，提供即時化、跨組織等多項功能以提升企業在管理上的所需要的成本控制，這包括降低採購成本、加速交貨速度、管理存貨、現金流動等管理。

- **供應鏈管理** 可說是物料需求規劃(MRP)的一種進化。對製造業而言，以 MRP 掌握生產流程中所需的各項物料供應資訊是生產時間與成本控制的一個重點。但對於日益密切的上下游產業整合需求，資料與資訊的傳遞需要一個比 MRP 更有效率的協調與運作方式。這就是供應鏈管理的核心，將上下游各企業的資訊集中管理，並結合金流、物流與資訊流等作業，來降低交貨的前置時間與即時回應生產之各項需求。

- **客戶關係管理** 是因應之前所提到，由 4P 的生產導向行銷轉往 4C 的客戶導向行銷所發展出來的概念。透過網際網路所進行的直效行銷或是一對一行銷不但可以提供客戶貼心的服務，消費者行為更能完整地記錄與保存在資料庫中。配合資料倉儲的概念，及多維資料分析與資料採擷(Data Mining)等後處理的動作，企業可以更了解消費者的購買習慣，從而調整經營模式，提供客戶更完善的消費機制。

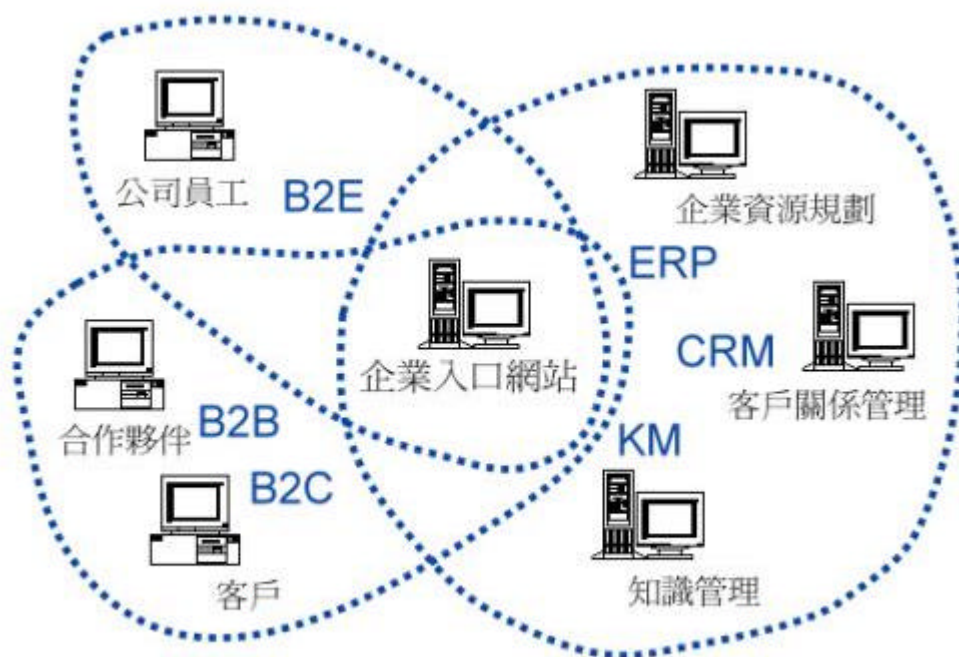
- **知識管理** 是因應知識經濟時代來臨所產生的需求。在全球化經濟的趨勢下，知識不單成為企業在資金、土地、人力、設備外的一個新的重要的生產要素，在日趨激烈的市場競爭狀況下，往往更是核心競爭力的來源。知識管理應用系統就是希望能有效地匯聚與分享企業中各成員的知識與技能，擴大企業智庫的內容與提高企業智能形成的效率。資料的分類管理、新聞與即時資訊的分享、搜尋引擎都算是知識管理的一部份。

- **電子市集** 是一個由傳統市集與電子商務結合所形成的概念。透過公用的交易流程與付費機制以成本分攤的方式來降低各廠商別經營電子商務所需要的成本，從而擴大市場的規模與交易的流量。通常來說，政府或是產業的龍頭比較有機會擔任這一類整合供應商與消費者的位置，而一般的企業可以站在一個參加者的角度來選擇參與這一類的經營環境。

在這種種複雜的資訊應用系統中，企業要如何展開 e 化的動作呢？位居企業內外溝通樞紐位置的企業入口網站是一個相當簡明、容易經營的切入點。

企業入口網站

先前提到，入口網站的價值起源於網路資源的整理，進而擴大於整個虛擬社群的形成。對應到企業入口網站，他的基本價值在於企業 e 化網路資源的整合，將企業資源規劃(ERP)，客戶關係管理(CRM)，知識管理(KM)等眾多資源整合在一起，讓公司員工與相關的供應商、客戶形成一個虛擬社群，方便地交換彼此所需要的資訊、應用與服務。形成一個不受限於使用的時間、場所與設備的虛擬企業。



【圖 1-7】企業入口網站戰略價值示意圖

商品經營的終極目標在於成為市場的領導者。價值鏈社群的整合，可以讓合作夥伴間的商業行為更為順暢，進而讓利潤與成長都朝著最大化的方向前進，自然而然地佔據市場的主要位置。這也是企業入口網站的積極目標，在對內員工的 B2E(Business to Employee)與對外企業的 B2B 電子商務中，企業入口網站位居一個相當重要的樞紐位置。

由於各企業的規模，產業的需求大不相同，企業入口網站的規劃、所提供的功能也是各家不同。定時更新的產品訊息、個人化的工作環境、社群建立與協同合作的機制、內容管理與搜尋等等，都是常見的功能。雖然功能可能有相當大的差異，但是目的絕對是一致的，企業入口網站最重要的價值，就在為企業與員工，在這個資訊充斥且迅速變化的網路時代，提供知識收集與管理的服務，提高企業對資訊的掌握度，以縮短反應時間。

看好企業入口網站所蘊含的商機，三大入口網站也紛紛加入戰局，Yahoo 和 AOL 所定的是小企業的電子市集，MSM 切入的則為大企業間的垂直整合。企業軟體大廠 SAP、Oracle 也是以企業入口網站的推廣作為今年的主要目標之一。不過，像這一類軟體大廠所提供的企業軟體的造價實不便宜，平均售價從數十萬到數百萬不等。即使是八折的超值特惠價，也不是一般企業可以負擔的，而且功能也未必相符與台灣主要的彈性化中小企業的經營型態。例如，許多廠商所強調的無線上網，似乎在台灣市場並未具體成形。

佈下推銷的天羅地網 (文/洪達威)

沒有一位陌生人會向你購買，假如你不主動出擊的話，茫茫人海之中，你向誰推銷呢？

現代的人越來越封閉，年輕人一有空，就打開電腦上網，一坐就是好幾個小時，人與人見面時，沒有話可說，道別的時候卻說：「名片上有我的 e-mail 地址，我們可以在 ICQ 上聊」在如此環境下，要拓展人際網路，確實不容易，這裡提供你營造人際網路的十大快速方法：

1. 逢人就交換名片：除了給名片之外，還要互惠的拿回一張，萬一對方面說沒有名片，那麼你得準備空白名片，幫他填上姓名、地址、電話、工作地點等，試想一天你會碰到多少人，你建網的速度就加快了。
2. 創造特色，給一份令人記得住你的物品：名片可能放進口袋，你就被遺忘了，不妨試試給一張公司產品說明書，假如你個人有著作的話，送一本書，也會令對方記憶深刻，你也可以買一份價格不貴，但價值很高的東西，送給對方，讓對方印象深刻。
3. 創意不嫌多，讓別人記住你才重要：想想看什麼方法可以突破傳統，名片上印上照片，附上彩券，或者十字路口等候紅綠燈時，遞上名片，雖覺奇怪，但對方印象深刻。
4. 找陌生人多的地方推銷：參加婚宴、聚會儘量找陌生人多的地方坐下來，然後展現你自我推銷的力量。
5. 名片不一定一次給一張：假如碰到高階主管的時候，為了生意，他可能將你的名片交給屬下，所以你不妨先發制人，給他二張以上，請他轉交給相關部門，並推銷給有此需要的親朋好友。
6. 互惠互惠，先施惠於人：假如你所認得的人之間，有彼此供需關係存在時，你居間介紹，雙方互蒙其利，關係就迅速擴散。
7. 抓住任何機會：不論是孩子學校的家長會，或是教堂聚會，慈善晚會或是演講會、研習會、郊遊都可碰到很多人，千萬別錯過認識新朋友的機會。
8. 積極主動：常參加慈善會、捐款、社團，主動投入，慷慨捐輸，必有福報。
9. 廣結善緣：善待餐廳、俱樂部服務人員，廣結善緣，做一位被人尊敬的客人。
10. 購物時也不忘擴充你的人際網：服務人員在得到你的訂單時，對你絕對是開放的，打進他的人際網，你可以交到一群朋友。

掌握成功行銷的九種訣竅（文/方正儀）

如何掌握行銷脈動，提供顧客最需要的東西，是今日企業經營所面臨最重要的課題。邁可漢默（Michael Hammer）在最新著作「Agenda」中，對於經營顧客關係的重要性，以及如何掌握客戶需求，成為受顧客喜愛的成功企業，多所闡述。他在書中提出九點原則，做為企業想要在顧客導向的經濟世界中，達到成功興盛的重要訣竅：

一、讓顧客容易跟你做生意：顧客最常抱怨的通常不是企業所提供的商品或服務，而是在訂購、收貨和付款時必須忍受的種種不便。企業應該站在顧客的立場看看這個過程，然後重新設計一個可以為顧客減少時間、金錢和挫折感的流程。

二、為顧客增加更多價值：想要在成群相似的競爭者中脫穎而出，你必須為你的顧客提供更多。舉例來說，不要只是把貨物丟在門口就離開，你可以走進去，看看顧客接下來需要什麼，並且想辦法為他們達成。

三、重視過程：顧客只關心結果，結果則是來自於過程。好的經營者必須管理、改善這個過程，除了指派專人負責之外，也必須要求所有人留心過程的每一個部份。唯有如此，才能達到客戶所要求的表現。

四、讓創新變成規律：創新不見得無法掌握。領導者應該把紀律和架構的規範應用在銷售、產品發展以及其他的創意工作上。畢竟單憑運氣是不可靠的，必須經由設計和管理達到成功的目標。

五、量化的目的在於改善，而非計算：大多數公司所提出來的數據都沒什麼價值，他們只是告訴你發生了什麼事，卻無法提供辦法。領導者應該創造一種經營模式，結合業務和整體目標，對真正造成差異的項目進行測量，並且針對測量結果，提出改善專案計畫。

六、組織架構鬆動化：過去涇渭分明，由個別經理人負責一個部門的時代已經結束了。現在無論是第一線的業務人員或是管理階層，要求的是協同合作和團隊工作。對領導者來說，教你的部屬為了公司整體利益相互合作，比起讓他們為了個人私利而自相殘殺要有用的多。

七、透過經銷管道銷售，而非直接和經銷商交易：不要受到經銷商的蒙蔽，要知道，最終的消費者才是付你薪水的人。不要把經銷權交給一堆大盤、中盤商，而是應該交給那些願意聯合服務消費者的團體。為了達成這個目標，經營者必須隨時檢視參與這個過程的每一個人。

八、移除障礙，提升效率：善用網路的力量，讓公司和客戶以及供應商聯絡的過程合理化，並且和所有可能的人合作，以降低成本和常用支出。

九、企業在擴張的過程中，必須先放棄自己的身分：一個自給自足的小公司想要提供一系列完整的產品是不可能的，唯有和其他企業虛擬整合，才能達成目標。企業的資源應該集中在專精的部份，其他的就讓別人來做，同時鼓勵其他人也這麼做。

永慶房屋 用 PDA 賣房子 e 出 60% 銷售成長率

2002 年 11 月 e 天下雜誌

永慶房屋當初要做 e 化，剛開始所有的主管幾乎都投反對票；但董事長孫慶餘心裡明白，現在不 e 化，以後永慶房屋再也沒有競爭力。因此，他獨排眾議，取得眾主管的認可，開始做資料庫的建立和資源整合。永慶房屋如何以 e 化縮短房屋成交天數，創造 60% 的總銷售額成長率？

對抗不景氣，e 化是最佳利器！」永慶房屋董事長孫慶餘這句話說明了，自今年中以來，永慶房屋以一系列的 e 化行動，為沈寂已久的房屋仲介業注入一股活水，不僅讓對手們戰戰兢兢，更提升了房仲業的傳統形象。永慶房屋為何在不景氣中，還要花大錢 e 化？e 化之後，真的增加了永慶的競爭力嗎？

e 化的好處，數字會說話。永慶房屋從 5 月份實施 e 化之後，大台北地區的平均成交天數縮短為 51 天，較去年同期的 81 天，整整縮短了 30 天；6 月份也延續了這股氣勢，成交天數仍維持在 52 天的高水平，也較去年同期減少 13 天。

成交天數的減少，第一個會影響的就是賣方。賣方眼見自己的房子竟然在短短兩個月不到就賣掉，對永慶的信心當然會增加。永慶房屋公關副理陳韻如說，有很多經紀人向總部反應，以前是必須騎著機車到處開發物件，現在是物件自己送上門，這當中的差別，不可謂不大。

除此之外，在總銷售金額上，e 化也帶來驚人的成長。永慶房屋董事長孫慶餘翻開最新的營收數字，很開心地表示，截至 9 月份為止，跟去年同期相較，永慶房屋今年的總銷售金額已經比去年足足成長了 60%；這是以前從來沒有過的現象，尤其在房地產不景氣的當下，更是難得。孫慶餘說，這證明了房仲業已經走向「科技仲介」的年代。

以前，孫慶餘想知道上星期的營運狀況，非得要經過 3 天的整理時間不可；現在只要一開機，一連上資料庫，所有資料立刻一覽無遺。對老闆來說，在第一時間能夠掌握公司狀況，是最重要不過的事情，尤其是在以人為本的房仲業。

「科技仲介」時代來臨

永慶的一系列 e 化行動，正開始收割。從 5 月起的「一分鐘」系列廣告，正式向消費者宣告他們的成績。永慶的廣告強調，在一分鐘之內，可以有 300 個經紀人員一起出動為你服務；一分鐘，可以和 2,000 個潛在買方接觸；一分鐘，可以看過 500 間房子。這些聽起來像天方夜譚的事情，竟然在永慶房屋 e 化之後，全部都實現了。孫慶餘拿著手裡的 PDA 驕傲地說：「從今以後，永慶房屋要當科技產品的重度使用者！」

永慶房屋的 e 化，說穿了就是將 PDA 和資料庫系統以及網際網路做整合，每個永慶房屋的經紀人人手一台 PDA。這台 PDA 可神奇了，它不但能每天定期更新目前永慶房屋所有的買賣雙方資料、以及物件資料，更驚人的是，裡面每一項的細節多達 42 項，從房子的座向、學區、總價，以致於屋主的年齡、喜好，全部都一字不漏地記錄下來。只要買方或賣方一上門，這台 PDA 就能依據條件，在一分鐘內篩選出適合的房屋條件。

在這個講求效率的時代，e 化已成為無可逃避的浪潮。永慶的 e 化，從房仲業的歷史及產業競爭態勢來看，是個必然的結果。

你沒發現的革命 記者/黃惠娟

從筆記型電腦到智慧型手機、PDA，一直到二〇〇二年出現爆發式成長的LCD液晶螢幕顯示器、數位相機及寬頻無線網路相關產品，都是二〇〇二年支撐科技產品買氣的主角，而這股人氣更在二〇〇二年底的資訊月會場飆到最高點。

根據聯強國際的數據顯示，二〇〇二年台灣筆記型電腦第四季銷售量較二〇〇一年成長五七%，其中，配有無線裝置的筆記型電腦是詢問度最高的產品，寬頻無線網路產品，更較去年第四季成長達三一二%。

五大 Hito 產品引領趨勢 筆記型電腦、寬頻無線網路產品、 智慧型手機、數位相機與 PDA

全球領航科技總經理江守國預估：「到二〇〇四年開始，九成的筆記型電腦會附無線上網（WLAN）功能。」而直接連網的智慧型手機的銷售量，較去年成長達一一七%。

而因為寬頻環境成熟，以及價格下降的效應顯現，另一項熱賣產品則為數位相機，第四季銷售較去年成長一〇八%，並帶動包括販售網路硬碟空間的入口網站業者如 Yahoo!、PChome 等業者大發利市。

「好幾年沒有感受到這種『衝勁』了。」國內最大資訊、通訊通路商聯強國際副總經理杜書全興奮的說。他從一九九八年以後，就未曾再有過這種感動。

另一項熱賣產品，還包括惠普（HP）科技的 i-Paq。剛推出的時候，就將八成市場瞄準在企業用戶的 i-Paq，二〇〇二年更強烈感受到企業界的強勁需求。

從新光醫院的醫師及護士配備以做醫院管理、到裕民物流利用 i-Paq 點貨，再到房屋仲介公司配備業務人員隨時更新房屋資料，PDA 成為外勤業務人員的標準配備之一。

預期這五大產品銷量仍將持續攀升，相關類股的行情也早就在股市醞酵。i-Paq 的代工廠宏達國際，至今仍是股市百元俱樂部的少數成員之一；數位相機與手機相關類股是今年股市的支撐點；瑞昱因為傳出有設計無線網路晶片能力而飆漲，都是最佳案例。

手機、數位相機、寬頻無線網卡、PDA 及筆記型電腦的熱賣，全都圍繞在一個概念上 - 行動工作；而從五大 hito 產品中看到一股行動競爭力的競賽，事實上也早就在企業界悄悄上演。

行動經濟是下一波驅動力
遲早取代 P C，成為主流
微軟與英特爾都全力投入

一九七七年，迪吉多（Digital Equipment）的創辦人兼總裁歐森（Ken Olson）有句名言一直被引用至今：「沒有人會想在家裡擺一部電腦。」

就像在一九七〇年代很少人能預測到，個人電腦會如電視，普及到每個家庭一樣，現階段並沒有很多人注意到「行動工作」相關產品的需求。不過，你再也不能忽視這股力量的興起。

隨著網際網路與行動裝置的便宜化、輕薄化，行動工作已成為未來職場主流。事實上，今天全世界有超過一億台電腦連上網路，卻早有超過十億支的手機在全球使用。

另一方面，利用手持式裝置連上網路所需要的裝置，譬如無線網卡、藍芽模組，或是提供手持式裝置連網的基礎設施的建置完成，譬如 i-mode、無線封包整合服務（GPRS）、3G 等。行動裝置取代個人電腦躍升為主流，變成時間早晚的問題。

二〇〇一年，企業界就看到行動商務的商機，當時以為會先由消費者端（B2C）發軔，不料市場未出現就夭折，各種聯盟也就無疾而終。

沒想到，行動裝置卻被企業界看上，餐廳、物流、醫院等仰賴員工行動工作的產業，逐漸導入行動上網解決方案。例如，漢堡王全球五百家分店就導入 PDA 點餐系統。

事實上，行動工作的趨勢在國外已萌芽。根據嘉德集團（Gartner group）的調查顯示，二〇〇二年全球的工作中，有二五%是行動工作者；而根據 Media Metrix 的估計，目前有超過一千萬個美國人習慣在手持裝置上收發 e-mail 及上網。而顧問公司 Cutter 也估計，三年後，全球有近六成的員工是行動工作者。

國際大廠早就看到大勢移轉。微軟（Microsoft）總裁比爾．蓋茲（Bill Gates）早在一九九九年出版的《數位神經系統》一書中，就大談「.NET」的概念，並準備將微軟以 PC 為主（PC-centric）的公司，轉換為多平台架構服務（multi-platform infrastructure services company）的公司。

微處理器領導廠商英特爾（Intel），近兩年最重要的任務，也就是將自己轉換為 mobile networking（行動網絡）與 communications products（通訊產品）製造商。

通訊時代，權力核心在個人
I B M首倡「行動辦公室」
如今全球企業爭相行動化

而手機大廠諾基亞（Nokia）則嘗試將自己由手機製造商，提升為行動經濟（mobile economy）的主要玩家，想要在行動經濟出現後成為網路世界中的思科（Cisco，全球最大網路設備製造商）的企圖昭然若揭。

行動工作者是什麼樣子？為什麼這是一個難逃的趨勢？

在P C時代，權力核心是企業；在通訊時代，權力核心轉到個人。一個人夠不夠有力，變成企業能否具有競爭力的關鍵。

因此，企業將注意力轉到提升每一名員工戰鬥力上頭；而第一個被高度注意的族群，則是能直接為公司創造營收來源的業務部門。

以I B M為例，前任執行長葛斯納（Louis Gerstner）為了讓業務人員有更多時間親近客戶，他在上任後就擬定「行動辦公室」策略。

台灣I B M也在一九九六年引進。他們讓數百名業務人員分配到一具現在看來相當笨重的筆記型電腦、一支黑金剛的手機，行頭看來炫極了。但回公司後卻要搶位子才有地方可以辦公。

這立即衝擊到中階主管，因為，公司剝奪了他們的「象徵身分的小房間」，許多業務主管就在那一年離開了I B M。

不過，一年後，業務人員已習慣不回公司，客戶的滿意度也隨之上揚；而對手惠普、昇陽（Sun Microsystems）也全面跟進，至今仍是所有有意提升客戶滿意度企業的研究範本。

隨著各種隨身用科技工具的趨於輕、薄、短、小以及威力強大，透過各種科技工具的整合。提升人員獨力工作的「行動競爭力」，甚至因此改變生產或服務流程，不僅完全可能，還顛覆了過去生意模式。

隨身科技顛覆工作模式
聯強 X-box 行銷人員各配一台數位相機
全球領航則以 messenger 與全球開會

去年第四季開始，杜書全要求旗下 X-box 二十多名的行銷團隊，每人手上有一項新的配備—數位相機。搭配原來就配備的筆記型電腦，業務人員出去一趟，就等於帶著杜書全的眼睛身歷其

境。「一方面可以知道行銷到底有沒有去看通路，二方面也可取得店面鋪設得如何的第一手資料。」杜書全說。

建興電子協理安志東指出，現在科技業競爭的舞台都是在跟三星(Samsung)或飛利浦(Philips)這些企業競爭，尤其是跨國的合作越來越多，譬如產品設計幾乎都運用全球各地的腦力，未來每個公司一定都要有視訊會議。

安志東以自己帶的部門有二十人來計算，若都配手機、筆記型電腦、PDA，一人不過十萬元，折舊下來一個月才幾千元。若可提高生產力，值得改變。

安志東也是行動辦公室的實踐者，他不論是在公司、回到家裡，或者到國外出差，都隨身帶著筆記型電腦。他的辦公室內沒有桌上型電腦，如今隨身的筆記型電腦就是他的辦公室。

全球領航科技是一家提供無線上網解決方案的公司，位於新竹總部的辦公室內不僅早就無線化，各項資訊通訊設備也都善用科技創新。

全球領航科技的人跟大陸公司人員開會，都透過 messenger（微軟的即時通訊軟體），架上一個 camera（攝影機）及麥克風，就可以一對一開視訊會議，還是免費的呢！一個月至少省下幾十萬元通訊費。

在無線上網越來越普及的今天，未來只要帶著下載 messenger 軟體的筆記型電腦，到世界各地出差，坐在咖啡館打開筆記型電腦，就可以跟地球另一端的客戶進行視訊會議。「不必買一套十多萬的視訊會議儀器，還可以帶著你個人的視訊會議全球跑。」全球領航科技總經理江守國說。

買氣引爆的原因有三：

寬頻環境成熟、價格下跌、技術進步

無線技術更是家電上網關鍵門檻

然而，為什麼使用者都不約而同的選在二○○二年添購這些行頭？

第一個原因是，寬頻環境的成熟。根據中華電信、和信超媒體、東森等國內寬頻業者的資料顯示，二○○二年底，全台灣六百萬戶家庭中約有三分之一開始採取寬頻上網。

其次，是各項產品價格快速下跌。二○○二年熱賣的五大產品當中，每一項產品的價格都比去年同期大幅下降，其中如無線網卡的價格雖高，但網卡從二○○一年初的三千元下降到二○○二年底的一千三百元左右，跌幅超過一半。

第三是技術的進展。就像摩爾定律（Moore's Law）在半導體界驅動晶片效能革命，使電腦得以在二十五年內普及到家庭當中一樣，產業界正密切觀察行動產業界的摩爾定律——以一位德儀工程師 Gene Frantz 命名的金氏定律（Gene's Law），亦即積體電路耗電量每十八個月會縮減。

若果真如此，則不論是手機、PDA 或數位相機等手持式裝置，對電池的耗電量也會越來越低，因此也更能設計出更輕、更小的手持裝置。

此外，無線相關技術的進展，更是讓很多產品設計的觀念改變。杜書全就認為，無線技術的發展對產業會是個里程碑（milestone）：「電腦是不是不用設計在電話旁邊？家電是不是也可以上網？就因此有了可能。」

資策會通訊分析師葉永泰指出，網際網路結合手機的網路環境，移動工作成為可能，並將人類從固定空間中解放出來。「這原來就是人類的基本需求，只是大家將它壓抑住。」葉永泰說。

連律師也不能安坐辦公室

謝穎青把律師逼出去外頭拜訪客戶

「所有事情不是從回辦公室開始的」

由於行動工作者工作形態的崛起，這股趨勢意味著什麼改變？

寬頻環境允許企業或知識工作者，利用高超的科技工具整合能力，提高個人或自身的競爭力，成為下一波企業決勝的關鍵點。也因為如此，還未意味到這股浪潮已經近在咫尺的工作者，不免要成為第一波的「受害者」。

首先，個人工作者首先要面臨對「工作」與「報酬」定義與思維的改變。

因為大環境不景氣，一個月前，太穎律師事務所主持律師謝穎青，下了一個「獨裁」的指令，將事務所搬到台北市鬧區仁愛路圓環。

對此命令，三十名員工卻愁容以對，因為新辦公室的面積不再有律師專屬辦公室，一聲令下，新的辦公室改頭換面成為行動辦公室。

三年前，謝穎青將事務所搬到一個有三百坪的大辦公室，但人雖是在同一個空間，溝通卻變少了。「個別辦公室變成堆積資料的地方。」現在，新辦公室面積只剩四分之一，單月房租成本少了八成。

更重要的是，原來守在氣派房間等當事人上門、高高在上的律師，不僅回事務所要自己找辦公桌，還要要跟客戶一樣，丟掉沉重的公事包與六法全書，改帶筆記型電腦主動拜訪客戶。

「改成行動辦公室之初，有個律師告訴我，他一個早上晃盪了兩個小時。」謝穎青說明這件事對一向自居為知識貴族階級有多大的衝擊。他們一向以為自己用力工作、逐步往上爬，就是有朝一日要擁有一個象徵權力的氣派事務所內的氣派個人辦公室，卻沒發現客戶是分秒必爭，「所有事情不是從回辦公室開始的。」他說。

行動化後的管理更嚴格

日盛趙永飛要求員工加裝 messenger

「每個人幾點上班我都知道」

其次，管理者的管理模式也會面臨挑戰。

對很多人來說，留在辦公室的唯一意義是讓別人看見自己有在工作，但行動辦公室要挑戰的是時間運用的哲學，以及打破工作是「計時報酬」的過時想法。

日盛金控總經理趙永飛桌上有兩台電腦，他要求每個人的電腦，或筆記型電腦都要下載微軟的 messenger 軟體，其中，公司的「重點人物」，趙永飛還要求他們必須安裝麥克風和攝影機，以隨時隨地可以線上溝通。

「在什麼地方工作不重要，重點是每個人幾點上班我都知道。」打開趙永飛的 messenger，一長串的名單中，兩個女兒名字赫然在列，晚上加班時還可在線上跟女兒對話。

謝穎青也指出，他自己也沒有專屬辦公室，不過，改成行動辦公室後，他到辦公室的時間反而增加了，因為，改成行動辦公室不是人員都放到外頭去就好了，他必須坐鎮辦公室協助兩個部門的運作，即內部 call center 的功能要建立，以及 M I S 的功能要發揮。

Call center 是要讓客戶來電時，能在第一時間找到對的人處理；而 M I S 則是協助每一個人員更能靈活運用科技管理。「我現在只要看每個月電話費的明細，就可以知道每個律師花多少時間在不同當事人，不管他們從家中還是外面打電話。」謝穎青說。

雖然開始有企業願意花錢投資在企業的 M 化（mobile，指行動化），不過，就像 e 化不代表競爭力一樣，M 化同樣也只是一個起點。

M 化只是起點，不代表競爭力

改變生產流程或服務模式才是重點

擁有蒐尋並整合資訊的人最能存活

根據麥肯錫（McKinsey Global Institute）的研究，美國企業的生產力的提升，並非科技支

出的增加，而是企業生產貨品或服務模式的改變。「只有 I T 投資伴隨管理創新，並因此而改變了做生意的方法，才能提高生產力。」麥肯錫的合夥人 James Manyika 說。

自己是資訊背景出身的趙永飛也指出，早在三年前 W A P（無線應用產品）風行時，公司的資訊人員在資訊展上很興奮的展示他們新開發的手機下單，按鍵、選單、輸入、再下一頁、再按鍵選單等手續。

經過不下十幾道程序後，最後，趙永飛跟他們說很好，但不必再繼續開發了。他說：「我一通電話就能完成的事，為什麼要透過這麼複雜的程序完成？」

「科技就像碗一樣，你不必知道是怎麼做出來的，只要知道怎麼好用就好了。」趙永飛認為，擁有蒐尋並整合資訊的人，是最能在未來世界存活的物種，但並不需要為了科技而科技。

彼得·杜拉克（Peter Drucker）在《二十一世紀的管理挑戰》一書中曾表示，過去一百年，已開發國家的領導地位，取決於勞力工作者的生產力，現在任何國家、任何產業、任何企業，都能夠應用泰勒（編按：將工作流程細緻分割，每人只負責單一流程，以提高效率）的方式來訓練、組織，增加工作者的生產力。

從今天起，未來的五十年，世界舞台的經濟領導地位，將會移轉到能最有系統、成功提高知識工作生產力的國家。而在電腦普及二十五年來，社會學家也逐漸擔心「數位落差」的問題，其關鍵也在於擁有整合科技工具能力的國家或區域，掌握與分析資訊的能力明顯較未能掌握科技工具的國家或區域來得高。

當世界網路逐漸由個人電腦走向行動裝置時，如何善用行動裝置穩居數位光譜的頂端？從現在就得開始行動。