

以平台生態系統觀點探討 跨境電商 SHOP.COM 的永續創新商業模式

許邑澧¹、張殷綺²、洪林伯³、林倫全⁴

摘要

近幾年疫情影響，全球消費型態大為改變，數位化快速發展使得許多企業開始朝永續ESG的方向發展。經過時間和市場變化，企業的商業模式就需要不斷調整、優化及創新，如此才能更好地滿足客戶需求，提高效率和營利能力。

根據 Google 在「2021 智慧消費關鍵報告」中指出，後疫情時期，全通路蓬勃發展，實體通路與各路品牌都紛紛加入電商行列，但業者是否能適應新常態，包括投入資源經營通路平台，創新科技及運營模式，並優化物流、金流及資訊流且提供消費者完善的購物體驗，因應市場環境快速變動的困難與挑戰，業者更應懂得發揮自家優勢或尋求跨產業結盟合作，找到機會突顯差異並追求穩定成長。本研究是以平台生態系統為觀點，探討跨境電商平台的商業模式，研究對象以全球首創網路連鎖加盟模式的 SHOP.COM 平台作為個案，試圖釐清電商產業中平台生態系統的特性如何鏈結生產者與消費者之間的聯繫與互動。其中會運用 Osterwalder 與 Pigneur 商業模式九宮格來進行個案研究，驗證是否能與所有平台參與者創造共享價值，進而建構出永續創新的商業模式，提供未來電商平台產業在數位轉型或創新商業模式發展之實務建議。

關鍵詞：平台生態系統、永續創新、商業模式、美安、電商平台

¹ 無極創意行銷有限公司營運長

² 無極限創意行銷有限公司行銷顧問

³ 南華大學永續綠色科技碩士學位學程專任助理教授

⁴ 南華大學文化創意事業管理學系專任助理教授

壹、前言

自 2020 年底新冠肺炎 (Covid-19) 疫情爆發以來，全球產業結構與消費模式出現劇烈變化。疫情期間，實體通路人流銳減，企業被迫加速數位轉型，促使電商產業迅速擴張。然而，隨著疫情趨緩，市場回歸常態，業者面臨線上與線下整合的新挑戰，如何透過創新商業模式維持競爭優勢，成為後疫情時代的重要課題。

另一方面，氣候變遷、資源耗竭與社會不均等全球性議題，迫使企業重新思考永續發展的責任與策略。聯合國於 2015 年提出「2030 永續發展議程」及 17 項永續發展目標 (SDGs)，強調經濟、社會與環境三面向的平衡。企業不僅需追求經濟效益，更應以友善環境與共享價值為導向，透過協同合作與創新行動實現永續經營。

貳、研究動機、目的及方法

一、研究動機

隨著數位科技普及與網路生態成熟，平台經濟成為新興主流商業模式。全球知名企業如 Amazon、Apple、Google 及 Alibaba 等，皆以平台生態系統 (Business Ecosystem) 概念整合多方參與者，共同創造價值並促進持續成長。學者 Moore (1993) 指出，企業與市場間的互動關係如同自然生態系統，透過合作與共生促進整體進化，成為理解現代商業競爭的重要框架。

在臺灣市場中，MOMO、PChome 與蝦皮為主要電商平台，而美安公司旗下的 SHOP.COM 則以跨境電商與網路加盟結合的創新模式脫穎而出，展現具永續導向與共享價值特性的營運策略。然而，現有研究多聚焦於消費動機、滿意度或再購意願，鮮少從「平台生態系統」觀點探討其商業模式創新與永續發展的關聯性。為此，本研究的動機在於：

(一) 回應疫情後市場結構轉變與永續發展的雙重挑戰，探討企業如何透過平

台生態系統創造共享價值。

- (二) 以SHOP.COM為研究個案，分析其商業模式特性與創新策略。
- (三) 建構商業模式、共享價值與平台生態系統之間的理論連結，期能提供臺灣企業在永續轉型與平台化發展上的實務與學術參考。

二、研究目的

後疫情時代，全球零售業面臨市場環境劇烈變化，企業須透過數位轉型與創新策略，以回應消費行為轉變及新常態（The New Normal）所帶來的挑戰。未來零售發展趨勢以消費者為核心（Customer-Centric），運用大數據與新科技深化顧客關係，藉此提升品牌黏著度與市場競爭力。

隨著全通路消費興起與永續意識抬頭，企業如何在經濟效益與社會責任間取得平衡，並將共享價值（Creating Shared Value, CSV）與永續發展納入核心經營，已成為重要課題。然而，現有文獻多著重於電商營運與顧客行為，對「平台生態系統」（Platform Ecosystem）中參與者互動關係及其對商業模式創新的影響仍缺乏深入探討。

因此，本研究以跨境電商平台 SHOP.COM 為個案，從平台生態系統視角出發，探討其如何透過多元參與者互動與共享價值實踐，建構具永續導向的創新商業模式。具體研究目的如下：

- (一) 分析平台生態系統中各參與者對 SHOP.COM 營運模式之關聯性。
- (二) 探討 SHOP.COM 實踐創造共享價值（CSV）的歷程與作法。
- (三) 了解 SHOP.COM 如何建構永續導向的創新商業模式。

三、研究範圍與方法

本研究以跨境電商平台 SHOP.COM 為主要研究對象，探討其在後疫情時代如何透過平台生態系統的運作機制，實踐創造共享價值（Creating Shared Value, CSV），並發展出具永續導向的創新商業模式。研究範圍涵蓋平台生態系統中主要參與者之互動關係、價值共創機制及其對商業模式運作邏輯的影響。透過理論與實務整合，期望建立平台經濟與永續創新之間的關聯架構，提供電商產業未來轉型的參考方向。

在理論基礎方面，本研究採用 Osterwalder (2010) 提出的「商業模式九宮格（Business Model Canvas）」作為主要分析架構，探討企業如何透過九項核心構面——目標客層、價值主張、顧客關係、通路、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴與成本結構——創造、傳遞並獲取價值。同時，輔以 Porter 與 Kramer (2011) 所提出的「創造共享價值（CSV）」理論，作為企業永續經營與社會責任實踐的理論依據，以分析企業如何在追求競爭優勢與利潤的同時，兼顧社會與環境效益。

研究方法採質性研究取向，運用「個案研究法（Case Study Method）」進行深入分析。首先透過次級資料蒐集，包括期刊論文、學術報告、產業白皮書、官方網站及新聞報導等，建構理論與實務基礎；其次，針對 SHOP.COM 的營運策略與平台架構進行系統化分析，以歸納其在商業模式創新、共享價值實踐及永續發展策略上的具體作為。研究同時從平台生態系統的觀點出發，分析多元參與者之間的互動關係及價值鏈連結，以驗證其是否形成以共享價值為核心的永續創新模式。

綜上所述，本研究之範圍聚焦於跨境電商平台的生態系統運作與共享價值實踐，研究方法以理論模型結合個案分析，藉此深入理解平台企業在永續發展與創新商業模式建構上的策略脈絡與實踐過程。

參、文獻探討

一、永續發展與永續創新的理論基礎

永續發展的核心在於同時追求經濟繁榮、社會公平與環境保護三大目標。近年來，隨著氣候變遷、能源轉型及社會不平等議題升溫，永續治理(Sustainability Governance) 成為企業管理的重要課題。Elkington (1997) 提出的「三重底線」(Triple Bottom Line, TBL) 框架已被廣泛運用於企業評估中，強調企業績效不應僅以財務指標衡量，亦須涵蓋社會與環境表現。

進一步而言，聯合國於2015年通過的《2030永續發展目標》(SDGs) 已成為全球性政策與企業指標。根據聯合國永續發展報告，企業若能主動將永續指標納入決策流程，不僅可降低外部風險，也能提升品牌信任與投資吸引力。近年 ESG (Environment, Social, Governance) 指標的興起，更強化了企業永續評估的制度化與透明化，促使企業從「合規導向」轉向「價值導向」，將永續視為創造長期競爭力的途徑。

在此架構下，永續創新(Sustainable Innovation) 被認為是企業轉型的驅動力。Carrillo-Hermosilla et al. (2010) 指出，永續創新並非單純的技術革新，而是一種整合性創新過程，包含產品、流程與組織的全面重構。其目標在於透過創新活動同時創造經濟效益、社會價值與環境效益。企業若能將永續理念融入商業策略，將能在降低資源消耗的同時，創造差異化競爭優勢，並形塑永續發展的正向循環。

二、數位轉型與後疫情時代的商業重構

新冠疫情對全球產業生態造成前所未有的衝擊，也成為企業數位轉型的催化劑。許多企業在封鎖與社交限制期間被迫轉向線上運作，從供應鏈到銷售系統皆進行全面數位化。根據 Google (2021) 報告，疫情期間全球線上購物成長率高達70%以上，顯示數位通路已成零售業的主要成長引擎。這一轉變不僅改變消費模式，也重塑了企業與顧客的互動邏輯。

數位轉型(Digital Transformation)不僅是技術應用，更是一種組織再造過程。企業需重新設計價值鏈，以數據驅動決策、以顧客體驗為核心，並透過平台化策略建立新的商業生態。後疫情時代的企業競爭不再侷限於產品價格或品質，而是取決於能否提供「跨通路整合」(Omni-channel Integration)與「即時互動式體驗」。OMO(Online-Merge-Offline)概念即應運而生，強調線上線下的數據整合、物流協調與顧客行為追蹤。

同時，企業也必須重新思考價值創造的邏輯。從「產品導向」(Product-Centric)轉向「顧客導向」(Customer-Centric)成為主流策略。消費者不再被動接受商品資訊，而是透過社群媒體、評價系統與口碑網絡參與價值共創過程。此現象也推動了「參與式商業模式」(Participatory Business Model)的發展，企業需設計機制讓消費者能在產品設計、品牌行銷與服務創新中發揮影響力。

三、跨境電子商務的發展趨勢與挑戰

跨境電子商務(Cross-border E-commerce)作為全球化的重要產物，其市場規模在近十年間快速擴張。根據 UNCTAD(2021)統計，全球跨境電商交易額已超過4兆美元，並持續以兩位數成長。這一現象顯示，電子商務正從區域市場走向全球供應鏈整合的新階段。

跨境電商的價值不僅在於商品流通，更在於資訊與資金流的全球化。透過數位平台，消費者能直接接觸海外品牌，而企業亦能藉由數據分析精準鎖定目標市場。然而，跨境營運也伴隨法規差異、匯率風險、關稅政策與文化隔閡等挑戰。成功的跨境平台必須在本地化行銷與全球化策略間取得平衡。

此外，跨境電商的成長促使供應鏈管理出現新形態。傳統線性供應鏈正轉化為以平台為中心的網絡型結構。企業需整合物流、金流與資訊流，並建立可即時監控的系統，以提高營運彈性與效率。SHOP.COM 的跨境模式便體現了此趨勢，其透過統一的電商介面與支付系統，將全球供應商與在地消費者緊密連結，展現

跨境商業整合的新典範。

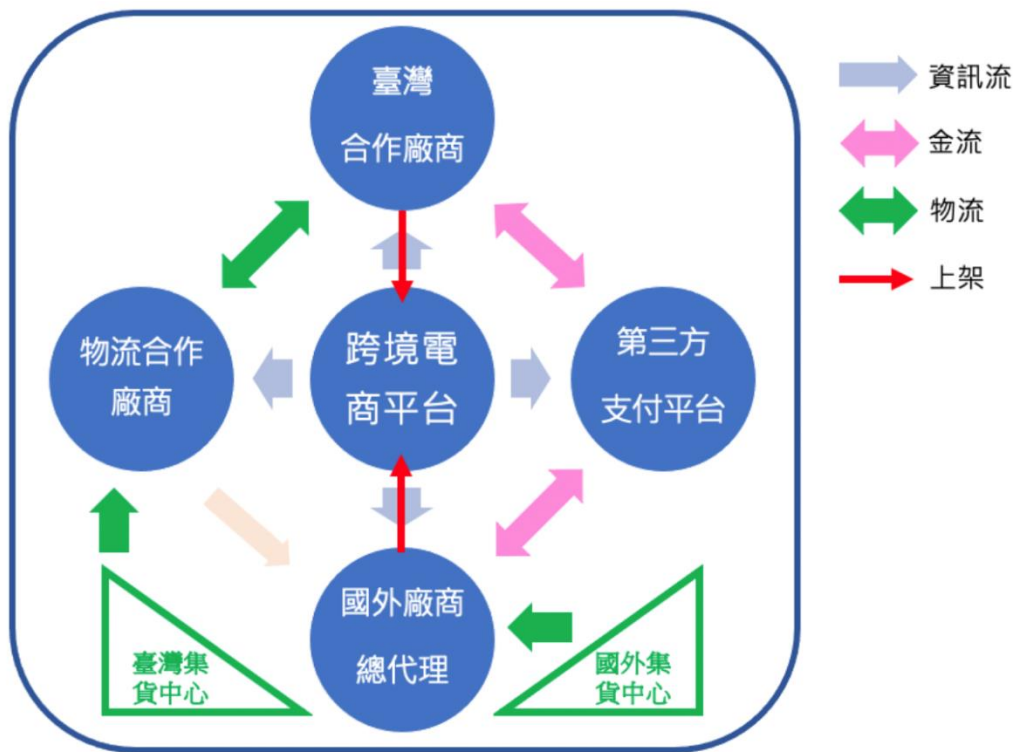


圖1 跨境電商營運流程概念圖

資料來源：本研究繪製

四、平台生態系統的動態演化與價值共創

平台經濟 (Platform Economy) 是近十年商業研究的核心議題之一。其本質在於創造多邊市場互動機制，使不同群體能在同一平台中進行價值交換。平台企業不再僅是交易中介，而是透過演化形成具創新動能的生態系統。

平台生態系統的運作可視為一個「開放式協作架構」。參與者之間並非單向關係，而是透過數據、資源與技術的交換達成共創。這樣的互動機制使平台能快速吸納外部創新並擴大網絡效應。隨著參與者數量增加，平台的價值呈現指數型成長，形成所謂「網絡外部性」(Network Externality)。因此，平台企業的競爭

焦點已從單一產品轉移至整體生態的協同效益。

然而，平台的動態演化亦伴隨治理挑戰。隨著規模擴大，平台必須處理資料隱私、權益分配與公平競爭等議題。有效的「平台治理」(Platform Governance) 機制能平衡開放與控制，確保參與者之間的互信與合作。企業若能建立明確的價值分配規範與激勵制度，將能促進生態系統的長期穩定。

五、消費者參與與價值共創的形成機制

在平台經濟下，消費者不再是被動的終端接受者，而是價值創造的共同參與者。隨著社群媒體與用戶生成內容 (User-Generated Content, UGC) 的興起，消費者能主動影響品牌形象與產品發展方向。這種現象促使企業重新思考「誰創造價值」的問題。

價值共創 (Value Co-creation) 概念指出，企業與顧客之間的互動是雙向的，雙方透過知識共享、情感交流與資源整合共同創造市場價值。企業在設計平台機制時，若能鼓勵使用者參與產品開發、行銷活動或社群互動，將能提高顧客黏著度並擴大網絡效應。

SHOP.COM 在其平台架構中即融入此理念。超連鎖店主與消費者之間的互動形成信任網絡，消費者不僅是購買者，亦能成為推廣者或加盟者。這種參與式架構不僅強化顧客關係，也讓平台能夠持續從社群中吸收創新能量，形成具備自我演化特性的商業生態。

六、平台永續策略與共享價值的延伸

共享價值 (Creating Shared Value, CSV) 強調企業應在創造經濟利益的同時，解決社會與環境問題。隨著永續議題的重要性提升，企業必須思考如何將共享價值落實於平台治理與營運策略中。

共享價值的落實通常表現在三個層面：產品與市場創新、價值鏈重塑以及地

方社群發展。SHOP.COM 在這三方面皆有具體實踐。首先，在產品面，平台代理健康導向與綠色生產的商品，推動環保消費觀念；其次，在價值鏈面，導入節能物流與數位化倉儲以減少碳排；最後，在社群層面，透過教育與創業培訓協助加盟主提升自我經營能力。這些措施不僅創造品牌信任，也強化了企業社會形象。

值得注意的是，當共享價值被納入平台設計之初，企業能更有效地將社會目標內化為商業動力。這種「策略性永續」不再只是企業責任的延伸，而是形成市場競爭的新優勢。SHOP.COM 所展現的共享價值模式，顯示平台型企業具備在多邊市場中實現社會影響力的潛能。

七、商業模式架構與創新發展

商業模式 (Business Model) 是企業如何創造、傳遞與獲取價值的核心理論，其概念已成為管理學與創新研究的重要議題。早期學者將商業模式視為企業營運方式的靜態描述，強調產品、市場與獲利結構之間的關聯。然而隨著數位化與平台經濟的興起，商業模式的概念逐漸轉化為一個動態的價值創造系統，涉及企業、合作夥伴、顧客及其他利害關係人之間的互動與協同。

Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出的「商業模式九宮格」(Business Model Canvas, BMC) 提供了系統化的分析架構，被廣泛應用於企業創新與策略規劃。該模型由九個構面組成，包括：價值主張 (Value Proposition)、顧客區隔 (Customer Segments)、通路 (Channels)、顧客關係 (Customer Relationships)、收益流 (Revenue Streams)、關鍵資源 (Key Resources)、關鍵活動 (Key Activities)、關鍵夥伴 (Key Partners) 與成本結構 (Cost Structure)。九宮格模型的價值在於，它將企業內部運作與外部市場環境整合成一個具體可視的邏輯結構，使研究者與實務者能夠清楚描繪企業如何創造與維持競爭優勢。

在平台型企業的脈絡中，商業模式的複雜度更高。由於平台同時服務多邊市場 (multi-sided markets)，其價值創造不僅來自產品或服務本身，更取決於平台

如何促進不同群體之間的互動。Teece (2010) 指出，平台企業的商業模式應包含三個關鍵面向：價值創造邏輯、價值傳遞機制與價值獲取策略。這三者之間需保持動態平衡，以確保平台能持續吸引參與者、維持網絡效應並實現永續發展。

以電子商務為例，平台透過技術整合、資料分析與交易中介，建立一個多層次的價值網絡。企業須明確界定其核心價值主張，如便利性、價格優勢或服務差異化，並據以設計顧客互動機制與收益模式。例如，Amazon 透過「一站式購物」與「Prime 會員制」構築顧客黏著度；而阿里巴巴則藉由支付與物流生態的整合，形成完整的商業閉環。相較之下，SHOP.COM 的商業模式以「產品代理+加盟體系」為基礎，結合社群經濟與現金回饋機制，形成跨境、多邊互利的運作架構。

商業模式的創新 (Business Model Innovation, BMI) 是企業面對環境變化時的重要策略途徑。Zott 與 Amit (2010) 認為，商業模式創新不僅是產品或技術創新的延伸，而是一種重新定義企業價值邏輯的過程。企業可透過重組價值鏈、調整資源配置或創建新的合作夥伴關係，來建立獨特的市場定位。對於平台型企業而言，創新通常體現在使用者參與、資料驅動決策及服務延伸等面向上，這些皆能形成難以模仿的競爭優勢。

此外，隨著 ESG (環境、社會、治理) 與永續議題的重要性提升，商業模式創新也逐漸朝向「永續導向商業模式」(Sustainable Business Model, SBM) 發展。Bocken et al. (2014) 指出，永續導向的商業模式應兼顧環境與社會價值創造，並透過系統思維重新設計企業運作，使經濟效益與永續目標能共存。這種模式強調企業不僅要滿足股東利益，亦應回應員工、供應商、消費者及社會整體的期望。SHOP.COM 在此脈絡下的發展可視為永續導向商業模式的具體展現。該平台透過跨境整合與社群參與機制，創造經濟價值的同時，也推動環保包裝、節能物流及社群教育等社會價值活動。平台的運作結構體現了「共享經濟」與「永續創新」的結合，形成一種具高度適應性與自我增長能力的商業生態系統。

最後，商業模式架構不僅是企業策略的呈現形式，更是理論與實務間的橋樑。

透過系統化的模型分析，可以揭示企業在不同階段如何平衡價值創造、傳遞與獲取之間的關係。對平台型電商而言，這樣的分析架構有助於理解其如何利用技術與社群力量創造差異化競爭力，同時實現經濟、社會與環境三重永續目標。

八、文獻整合與研究啟示

綜合前述文獻可知，企業永續發展與數位轉型的議題已日益交織。永續創新為企業提供了長期競爭的策略方向，而平台生態系統則提供了實現該策略的結構基礎。跨境電商在數位經濟中扮演連結全球市場的重要角色，其平台化發展使得企業能在價值鏈中整合多元參與者，並以共享價值為導向推動永續創新。

在此脈絡下，SHOP.COM 的研究個案具有代表性。該平台透過整合供應商、加盟主與消費者，構建出具網絡效應與協作關係的生態系統；同時將永續概念融入產品、物流與社群運作中，展現出經濟與社會價值並重的經營模式。本研究藉由此個案，期能深化對平台生態系統與共享價值之間關係的理解，並為後疫情時代企業永續轉型提供理論與實務的雙重啟示。

表 1 文獻整合與理論應用分析表

| 理論 / 概念 | 主要學者與年份 | 核心觀點摘要 | 本研究之應用與貢獻 |
|---|---|-------------------------------------|------------------------------|
| 永續發展與永續創新(Sustainable Development & Innovation) | United Nations (2015); Elkington (1997) | 永續發展涵蓋經濟、社會與環境三構面，企業應在創新中兼顧社會與環境責任。 | 作為研究背景，說明後疫情時代企業轉型與永續策略的重要性。 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>跨境電子商務 (Cross-border E-commerce)</p> | <p>Kim (2018); Li & Zhang (2020)</p> | <p>利用網際網路跨越國界進行商品交易與服務提供，整合資訊流、金流、物流形成全球化市場。</p> | <p>說明研究對象 SHOP.COM 之市場特性與全球營運模式。</p> |
| <p>平台生態系統 (Platform Ecosystem)</p> | <p>Moore (1993); Parker, Van Alstyne & Choudary (2016)</p> | <p>企業與多方參與者共同構成互利共生的動態網絡，透過協作與競合實現價值共創與創新。</p> | <p>作為研究主軸，探討 SHOP.COM 如何建構平台參與者生態與價值鏈互動。</p> |
| <p>創造共享價值 (Creating Shared Value, CSV)</p> | <p>Porter & Kramer (2011)</p> | <p>企業可透過重塑價值鏈與地方群聚，在創造經濟利益的同時解決社會問題。</p> | <p>作為分析企業永續策略與社會責任實踐的主要理論依據。</p> |
| <p>商業模式九宮格 (Business Model Canvas)</p> | <p>Osterwalder & Pigneur (2010)</p> | <p>以九大構面分析企業如何創造、傳遞與獲取價值，是檢視商業運作的系統化架構。</p> | <p>作為本研究分析 SHOP.COM 商業模式與營運結構的核心分析工具。</p> |
| <p>理論整合觀點</p> | <p>綜合前述理論</p> | <p>平台生態系統提供共享價值的動態環境，商業模式九宮</p> | <p>建構本研究分析架構，探討平台生態、共享價值與永續創新之間的關聯性。</p> |

| | | | |
|--|--|--------------|--|
| | | 格則揭示其價值運作結構。 | |
|--|--|--------------|--|

資料來源：本研究整理。

肆、研究結果

本研究以 SHOP.COM 為個案，運用商業模式九宮格(Osterwalder & Pigneur, 2010) 與創造共享價值 (CSV, Porter & Kramer, 2011) 為分析架構，探討其平台生態系統中各參與者之互動與永續創新實踐。研究透過深度訪談及次級資料分析，歸納出四項主要研究發現。

一、平台擁有者的核心模式：以產品代理與策略聯盟為基礎的永續經營

SHOP.COM 所屬的美安全球集團以「不製造產品、專注產品代理」為核心策略，透過全球供應鏈與研發夥伴關係，代理具科學依據與永續來源的產品。此模式降低研發與製造成本，強化產品差異化與市場彈性。此外，平台與各國數千家品牌及零售商進行策略聯盟，形成多元商品組合，並以現金回饋制度促進消費者參與。此虛實整合的聯盟機制不僅提升平台競爭力，也創造中小型零售商的市場能見度，形成互利共生的合作生態。

二、平台參與者的互動關係：以共享價值驅動的生態循環

研究顯示，SHOP.COM 平台中的「生產者（夥伴商店）」、「供應者（超連鎖店主）」與「消費者（優惠顧客）」三方形成一種多向度價值循環。夥伴商店藉由平台降低上架與行銷成本，獲得精準導流與顧客黏著度；超連鎖店主則扮演顧問與推廣者角色，透過一對一行銷與社群互動促進銷售；優惠顧客則透過現金回饋機制獲得實質利益與長期使用動機。此一結構展現平台以共享價值為核

心的生態特性：消費者不僅是需求者，同時參與平台價值的再創造，形成「消費即經營」的永續循環模式。

三、商業模式分析：以九宮格構面呈現平台運作邏輯

依據商業模式九宮格分析，SHOP.COM 的營運邏輯可歸納為四大構面：

- (一) 需求面：透過多層次通路（網站、社群、個人網域）與一對一顧客關係管理，建立高度個人化的消費體驗。
- (二) 價值面：結合產品代理、策略聯盟與現金回饋制度，強化差異化價值主張。
- (三) 供給面：仰賴超連鎖店主網絡、合作商店及科技工具（如行銷 APP、雲端系統、SHOPLIVE）構築關鍵資源與活動。
- (四) 財務面：主要收益來源包括產品利潤差價、合作夥伴分潤與加盟制度，並透過規模化運作維持低成本結構與高獲利性。

此一模式展現平台以科技整合為支撐、以社群經濟為驅動的共享商業邏輯。

表 2 SHOP.COM 平台商業模式九宮格

| 關鍵合作 (Key Partnerships) | 關鍵活動 (Key Activities) | 價值主張 (Value Proposition) | 顧客關係 (Customer Relationships) | 目標客群 (Customer Segments) |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 超連鎖店主 | 年度大會 | 產品代理 |) | 超連鎖店主 |
| 網路夥伴商店 | GMTSS 全國 | 一對一行銷 | 一對一服務 | 優惠顧客 |
| 實體夥伴商店 | 會議聯盟系統 | 現金回饋計畫 | 社群媒體 | 所有人 |
| 永豐銀行 | HBP | 策略聯盟 | | |
| Google | 產品專題會 | 超連鎖系統加 | | |
| 微軟 | 線上培訓 | 盟機制 | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | 關鍵資源 (Key Resources) 店主個人網站 GMTSS 行銷 APP 各產品線網站 雲端後台系統 官方社群媒體 | | 通路 (Channels) 超過 30 萬店 主個人網站 SHOP.COM | |
| 成本結構 (Cost Structure) 獨家產品代理成本 產品控管成本 科技工具研發 年度大會活動辦理 各國各區實體辦公室人事管銷成本 管理業績紅利計畫佣金發放 | | 收益流 (Revenue Steams) 獨家代理產品利潤差價 夥伴商店分潤佣金 店主加盟 廣告來源 | | |

資料來源：本研究依據美安公司相關文宣資料及第一手訪談資料彙整。

四、共享價值的實踐：由經濟利益延伸至社會永續

依據 CSV 三大實踐途徑分析，SHOP.COM 具體落實如下：

- (一) 重新構想產品與市場：以產品代理及策略聯盟模式快速回應市場需求，並推廣具永續概念的產品（如非基改、低碳製程產品），實現經濟與社會雙重價值。
- (二) 重塑價值鏈生產力：藉由自動化包裝技術（Packsize 系統）減少耗材與碳排，提升物流效率並降低環境負擔。

(三) 促進地方群聚發展：透過培訓系統 (GMTSS) 與跨國會議，強化在地創業與知識共享，建立具自我成長能力的社群經濟體。

整體而言，SHOP.COM 的共享價值實踐不僅體現在經營績效上，更體現於促進消費者、合作商與社會三者間的共生發展，展現出跨境平台邁向永續創新的展潛力。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以平台生態系統 (Platform Ecosystem) 為理論視角，探討跨境電商 SHOP.COM 之商業模式及其永續創新實踐。研究整合商業模式九宮格 (Osterwalder & Pigneur, 2010) 與創造共享價值 (CSV, Porter & Kramer, 2011) 理論，分析平台中四類主要參與者——平台擁有者、供應者、夥伴商店 (生產者) 與消費者——之間的互動關係，並歸納出其成功運作的關鍵要素。

(一) 平台參與者的整體關聯性

研究結果顯示，SHOP.COM 的平台成功關鍵在於其能有效連結生產端與消費端，透過「超連鎖店主」角色建立高信任度的互動橋樑。平台以顧客需求為核心，結合現金回饋制度與一對一行銷模式，創造具差異化的價值主張，進而吸引更多合作商店與消費者加入生態系統。此互信互利機制形成正向循環，不僅提升合作商店的銷售表現，也促使消費者獲得更具競爭力的價格與回饋，強化整體平台黏著度與網絡效應。

同時，SHOP.COM 的營運模式兼具經濟效益與社會責任。平台推動減塑、減紙及綠色包裝措施，並透過植樹與地方創業支持活動落實企業公民責任，展現出「共享價值」的實質實踐。其商業結構不僅創造經濟價值，也促進社會福祉與環境永續，形成多方共贏的生態發展模式。

(二) 永續創新商業模式分析

依據商業模式九宮格分析，SHOP.COM 的營運架構可歸納為四大構面：

1. 價值面：平台透過產品代理、策略聯盟與現金回饋制度建立獨特競爭優勢，並以超連鎖店主的個人化行銷模式強化顧客關係。此模式促進產品需求與顧客回饋的雙向循環，形成具網絡外部性的價值創造機制。
2. 需求面：疫情期間，平台協助實體零售商轉型線上通路，滿足多元市場需求並維繫顧客忠誠。其靈活的商品上架與回饋機制，使平台能即時回應市場變化，維持中小企業與新創品牌的營運穩定。
3. 供給面：平台整合雲端管理系統、行銷應用程式及自媒體推廣工具，形成強大的資訊支援與數據基礎。合作夥伴包括 Google、微軟與金融機構等，透過跨域合作提升品牌信任與市場曝光。
4. 財務面：平台收入主要來自獨家代理產品銷售與合作分潤，成本則包含技術開發、維運、人事與行銷支出。以數位化流程優化成本結構，確保財務穩健與長期獲利能力。

綜合而言，SHOP.COM 的平台生態系統展現出具備共享價值導向的永續創新商業模式，其成功關鍵在於整合多元參與者資源、促進互利共生，並持續在經濟與社會層面實現價值共創。

表 3 SHOP.COM 平台四大構面整合分析

| 構面 | 說明 |
|-----|--|
| 價值面 | 1. 產品代理及一對一行銷 2. 現金回饋計畫 3. 策略聯盟 4. 網路創業加盟連鎖事業：超連鎖系統 |
| 需求面 | 1. 目標客群非常廣泛，產品類別多元 |

| | |
|-----|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 2. 超過 30 萬位店主的個人 SHOP.COM 通路網站 3. 一對一行銷及社群媒體推廣 |
| 供給面 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 關鍵合作夥伴：超連鎖店主、網路夥伴商店、實體夥伴商店、永豐銀行、Google、微軟 2. 關鍵活動：年度大會、GMTSS 全國會議聯盟系統、小型推廣活動、產品專題研討會、線上培訓 3. 關鍵資源：店主前台網站、後台雲端管理系統、全國會議聯盟系統師資資料庫、行銷 APP、各產品線迷你網站 4. 官方社群媒體 (FB、IG、TikTok、Threads) |
| 財務面 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 收入來源：獨家代理產品的銷貨收入，以及夥伴商店分潤費用 2. 成本結構：平台及工具的開發與維護成本、人事管銷費用，線下活動執行以及實體場域租用 |

資料來源：本研究彙整

二、研究建議

(一) 學術研究面：

現有文獻對於平台生態系統的定義與模型仍待細化，尤其在動態市場環境下，各參與者間的互動關係與價值交換機制仍缺乏完整架構。未來研究可進一步以系統動力學或網絡分析方法，探討平台中多方角色間的關聯與權力平衡，並深化不同產業平台之比較研究，以驗證平台生態系統的普適性。

此外，SHOP.COM 的運作特性突顯出「社群經濟」與「顧客參與式價值創造」的重要性，後續研究可延伸探討消費者參與對平台創新與共享價值形成的影響，進一步建構「參與者導向平台模式」之理論模型。

(二) 實務應用面

對企業而言，平台化經營已成為數位轉型與永續發展的重要策略方向。建議企業應透過物聯網（IoT）與大數據分析強化顧客洞察，建立以使用者為中心的決策機制，並持續優化線上與線下整合服務，以增進顧客體驗與忠誠度。

此外，平台應強化社會信任與品牌公信力，特別是在資訊透明與消費者隱私保護方面。企業亦可結合 ESG 指標，發展具量化成效的永續評估機制，以確保共享價值的實質落實。

（三）未來研究方向

本研究以單一個案為分析對象，雖揭示了平台生態系統的運作邏輯，然研究結果仍具侷限。未來可擴大樣本至其他跨境電商平台或不同行業之平台企業，進行多案例比較分析，以提高結果的外部效度。

此外，隨著 AI 與社群媒體快速發展，未來可探討人工智慧推薦系統、用戶生成內容（UGC）與虛擬社群互動如何影響平台共享價值與永續策略的形成，進一步深化平台經濟與永續創新間的學術對話。

參考文獻

1. 今周刊編著（2017）。美安賣什麼？從零售到電商揭開千億帝國的驚人祕密。台北：今周刊出版社股份有限公司。
2. 何宗武，薛丹琦，謝佳真（2021）。數位創新：商業模式經濟學。台北：五南圖書出版股份有限公司。
3. 齋藤廣達（2017）。創新思維革命：從 8 大商務面向 x64 種思考技巧，扭轉企業未來。台北：台灣東販股份有限公司。
4. 原著川上昌直（2016）。獲利革命-商業模式雙贏法（涂紋鳳譯）。台北：瑞昇文化事業股份有限公司。
5. 三谷宏治著（2016）。你怎麼賣，比你賣什麼更重要（陳昭蓉譯）。台北：先覺出版股份有限公司。

6. 蔡伶慧 (2016)。現金回饋機制網路購物加盟連鎖店主經營模式-以 A 公司為例〔未出版之碩士論文〕。正修科技大學經營管理研究所。
7. 黃泳翔 (2022)。電商購物平台運用一對一行銷影響購買意願之研究-以台灣 SHOP.COM 為例〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學事業經營學系。
8. 李沅珉 (2022)。美安 SHOP.COM 運動用品線上消費動機、滿意度與再購意願之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺南大學體育學系碩士班。
9. 黃露葦 (2019)。電商平台現況比較與未來契機之探討-以 PChome、MOMO 及蝦皮為例〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班 (EMBA)。
10. 謝宜蓁 (2021)。探討加盟店主對消費返現購物網站信任度與續用意願之研究-以 SHOP.COM 網站為例〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學電子商務與商業分析數位學習碩士在職專班。
11. 蔡惠萍 (2021)。影響電子商務經營績效之研究-以美安集團 SHOP.COM 為例》。國立高雄科技大學管理學院高階主管經營管理碩士在職專班〔未出版之碩士論文〕。
12. 陳孟謙影響 (2020)。O2O 再購意願之因素探討-以轉換成本為中介變數：以 Shop.com 為例〔未出版之碩士論文〕。國立高雄科技大學企業管理系。
13. 黃宏量 (2019)。網路購物平台的顧客關係管理：以美安 SHOP.COM 為例〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學企業管理研究所 (MBA)。
14. 王志崇 (2019)。網站服務品質、知覺價值、知覺風險對消費者購買意願影響之研究-以網路平台美安公司為例。輔仁大學企業管理學系管理學碩士在職專班〔未出版之碩士論文〕。
15. 劉妍秀 (2018)。信任對電子商務交易之影響 -以美安購物為例〔未出版之碩士論文〕。崑山科技大學國際商務與金融研究所。

16. 鄭敬憲 (2017)。電子商務服務品質、平台品質、產品品質、網路安全品質對顧客滿意度、顧客忠誠度之影響 - 以美安台灣 shop.com 為例 [未出版之碩士論文]。樹德科技大學資訊管理系碩士班。
17. 李宛儒 (2017)。網站設計品質、知覺價值與滿意度對購買意願之影響-以美安(SHOP.COM)購物網為例 [未出版之碩士論文]。國立高雄應用科技大學資訊管理系碩士在職專班。
18. 林宣如 (2016)。消費者對購物平台之滿意度-以 SHOP.COM 網站為例 [未出版之碩士論文]。開南大學資訊學院碩士班。
19. 王煌呈 (2016)。網路購物商城顧客滿意度與顧客期望值影響因素研究-美安台灣 SHOP.COM 購物商城為例 [未出版之碩士論文]。中原大學企業管理研究所。
20. 張嘉耘 (2016)。電子商務商業生態系統之個案研究 [未出版之碩士論文]。國立政治大學商管專業學院碩士學位學程 (AMBA)。
21. 劉永信 (2014)。平台生態商業模式之探討：Google Android 的競爭策略 [未出版之碩士論文]。國立臺灣大學碩士在職專班資訊管理組。
22. 今周刊-領航新時代：美安全球集團總裁馬克. 愛胥利，邁向卓越之旅 (2024 年 5 月 21 日)。取自 <https://www.businessstoday.com.tw/article/category/183034/post/202405230035/>
23. 生態系競爭策略 (2024 年 7 月 23 日)。
<https://www.slideshare.net/slideshow/ecosystem-competition-strategy-breaking-industry-boundaries-and-redefining-the-game/270421420>
24. 歐盟執行委員會跨境購物問卷調查問與答 (2006 年 9 月 27 日)。 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_06_349
25. 電商平台怎麼選？掌握 3 大類型與 5 大挑選重點-WACA (無日期)。
<https://www.waca.net/blog/id/444>。

26. 美安超連鎖店主林書廷(2020年11月5日)。 <https://jacklin930.medium.com/美安超連鎖店主-林書廷-2c522b2bec8f>
27. 美安創辦人 JR·萊丁格：一個創業家的夢想締造出全球性的成功傳奇(2023年5月6日)。 <https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=1290592>
28. 今周刊：揭開美安千億帝國的驚人祕密：專訪美安創辦人 JR 和羅琳(2017年12月19日)。 <https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80407/post/201712190019/>
29. 【共享價值系列】Chapter 1：如何區分 CSR 與 CSV？(2019年7月17日)。 <https://sustainabilitytimes.hk/feature/【共享價值系列】chapter-1：如何區分csr與csv？/>
30. 《台灣跨境電商生態大調查》機會與挑戰—跨境電商服務的需求與供給(2022年2月8日)。 https://www.17cross.org.tw/Km/km_more?id=ab54d54943414d07b10c3252b1946dbd
31. 張彥文：新生態系統經濟(2019年9月)。 <https://www.hbrtaiwan.com/article/19037/new-ecosystem-economy>
32. 劉麗惠：跨業融合，生態系統將取代線性思維(2017年6月號，no312，p25-29)。 <https://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook312/b2.pdf>
33. COSGA 消費者研究小組：台灣電商市場概況：2023年電商市場發展、零售趨勢、平台分布(無日期)。取自 <https://zh.oosga.com/e-commerce/twn/>
34. 陳祈廷：國際巨頭的新競爭優勢！生態圈成為企業最熱關鍵詞(2021年12月10日)。 <https://www.digiknow.com.tw/knowledge/61b1d2e2e71f2>
35. 陳明哲：商業生態系統：超越產業疆界的競爭(2013年3月號哈佛商業評論)。 <https://www.hbrtaiwan.com/article/12223/competition-beyond-the-boundaries-of-industry>

36. 林耀欽：下一個常態～以生態系的觀點重新審視企業的競爭力（2023年3月號，no283，大陸台商經貿網）。https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat_id=174&gid=291&id=4065
37. 洪為璽：企業的共創平台生態系（2020年8月21日）。<https://www.hbrtaiwan.com/mentor/19818/co-creating-a-platform-ecosystem>
38. 陳卓君：企業「創新」轉型，城市發展與永續不只二選一（2022年7月20日）。<https://sunrisemedium.com/p/173/enterprises-innovation-is-key-for-urban-sustainability>
39. 人人都可以實踐 ESG 因為《目的與獲利》並不衝突，只要搞懂永續創新的五個框架 | 週末書選(2022年9月25日)。<https://csr.cw.com.tw/article/42752>
40. 電商平台聰明推出共享經濟 消費者能賺到原本賺不到的錢！（2022年5月12日）。<https://tw.news.yahoo.com/電商平台聰明推出共享經濟-消費者能賺到原本賺不到的錢-070541043.html>
41. 【專題報導】2023 疫後新生活、電商新關鍵、零售新氣象（2023年5月27日）！<https://www.ectimes.org.tw/2023/05/>【專題報導】2023-疫後新生活、電商新關鍵、零售新/
42. Chris laszlo（2009）。《永續八步：企業獲利的永續策略》（張又仁譯）。台北：聯經出版。
43. 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：天下雜誌股份有限公司。
44. Van Der Pijl, P., Lokitz, J., & Wijnen, R.（2022）。《商業模式轉型：獲利世代 2 價值創新的 6 大途徑》（劉復苓譯）。台北：天下雜誌股份有限公司。

45. Pei-Chun Lee (2011). Towards a More Resilient Ecosystem: Case Study of Open Government Data in Taiwan. *Journal of Library and Information Studies*, 22(1), 1-29.
46. Arga Seta Asmara Sakti & Eko Liquiddanu & Eko Pujiyanto (2024). Designing an E-Commerce Ecosystem with Cooperative Institutions Using the Delphi Method (Case Study: Msmes Leather Crafts in Magetan Regency). *Journal of Technology*, 39(1), 45-56.
47. Liang-Chuan Wu (2021). Multi-Sided Online Market Platform: Ecosystems and Business Models. *Journal of Management & Systems*, 28(4), 407-430.
48. Csilla Toth & Beata Fehervolgyi & Zoltan KovacsCsilla Toth & Beata Fehervolgyi & Zoltan Kovacs (2024). Three possible sources of inconsistency in an innovation ecosystem. *International Journal of Systematic Innovation*, 8(2), 31-43.
49. Masayuki Sato (2023). Valuation of Urban Ecosystem Services: Toward Sustainable Cities. *Business and Technology Innovation Journal*, 3(1), 19-26.
50. Chi-Cheng Hsu & Chiao-Pin Bao & Edward & Ching-Ruey Luo (2022). The Study of Digital Entrepreneurship Business Model Innovation. *International Journal of Innovative Application on Social Science and Engineering Technology*, 3(2), 1-16.

Exploring the Sustainable and Innovative Cross-border E-commerce Business Model of SHOP.COM-- A Perspective of Platform Ecosystem

HSU, YI-LI; Chang, Yin-Chi; HUNG, LIN-BAO; LIN, LUN-CHUAN

ABSTRACT

In recent years, the global consumption patterns have significantly changed due to the impact of the pandemic. The rapid development of digitalization has prompted many businesses to pivot towards sustainable ESG goals. Over time and amidst market changes, companies need to continuously adjust, optimize, and innovate their business models to better meet customer needs, improve efficiency, and enhance profitability.

According to Google's *2021 Smart Consumption Key Insights Report*, the post-pandemic era has seen the rapid growth of omnichannel commerce. Physical stores and various brands have actively ventured into e-commerce. However, whether businesses can adapt to the new normal—such as investing resources into managing channel platforms, adopting innovative technologies and operational models, optimizing logistics, financial flows, and information flows, while providing consumers with a seamless shopping experience—remains a critical challenge. Faced with the rapidly changing market environment, businesses must leverage their strengths or seek cross-industry collaborations to stand out, emphasize differentiation, and achieve stable growth, thereby outshining competitors.

This study examines the business model of the cross-border e-commerce platform SHOP.COM from the perspective of platform ecosystems. The research focuses on SHOP.COM, the world's first platform to adopt an internet franchise model, as a case

study. It seeks to clarify how the characteristics of platform ecosystems in the e-commerce industry facilitate connections and interactions between producers and consumers. The study applies Osterwalder and Pigneur's Business Model Canvas to analyze whether shared value can be created among all platform participants and to construct a sustainable and innovative business model. The findings aim to provide practical recommendations for the digital transformation and development of innovative business models in the e-commerce platform industry.

Keywords: Platform Ecosystem, Sustainable Innovation, Business Model, Shared Value, SHOP.COM