

農企業與農民團體數位轉型商業模式探討

戴凡真

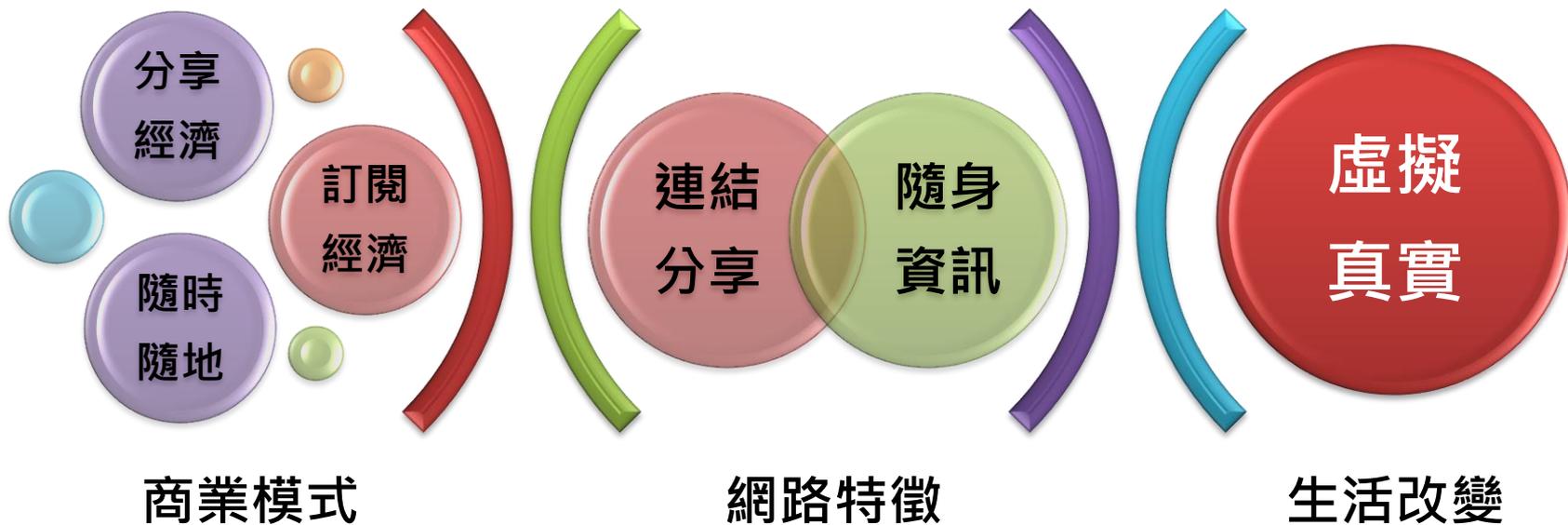
國際數位商業研究所

2020. 10. 30

為什麼現在談數位轉型？

又為什麼「轉型為主, 數位為輔」？

網路經濟帶來社會生活的全盤改變



網路改變了產業運作方式



世界最大的音樂公司，
不發行音樂
世界最大的計程車公司，
沒有計程車
世界最大的旅館業者，
沒有旅館

網路時代出現的商業模式創新 I

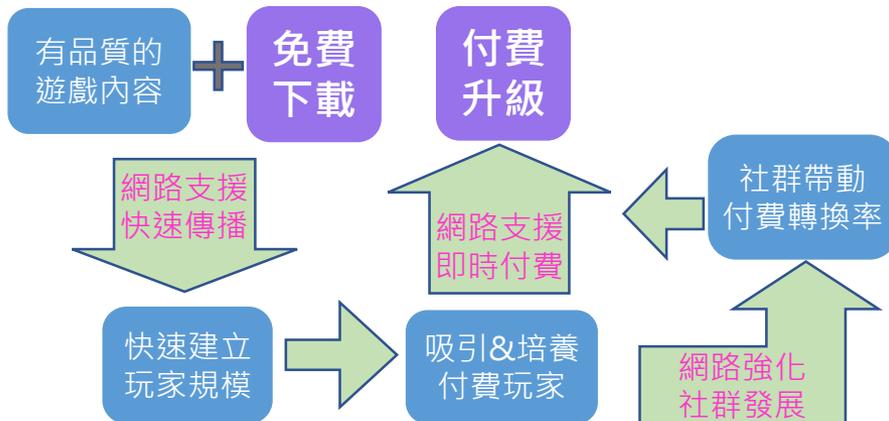
Freemium 免費增值

免費提供基本的產品或服務來積聚人氣(如免費遊戲)，隨之再推出增值的收費服務。將部分免費用戶轉為付費用戶，**獲得持久性的盈利**。

手機遊戲



免費是建立大規模用戶的過程
付費是創造滿足特定用戶需求的結果



Subscription 訂閱經濟

從一次性的購買關係，轉變為提供長期服務的訂戶關係，訂戶能隨訂隨停。企業透過數據分析持續改善、強化訂閱率，**創造新的經常性收入**。

網路串流 影音霸主



當平台服務深植於用戶的休閒娛樂
訂閱行為就成為用戶生活的理所當然

- ✓ 創造隨時隨地的觀賞體驗
- ✓ 快速傳播建立用戶規模



- ✓ 掌握用戶喜好做到精準個人化推薦
- ✓ 內容規劃的重要參考

- ✓ 大量多元的影音選擇滿足用戶需求
- ✓ 優質自創內容大大提升用戶黏著度

網路時代出現的商業模式創新 II

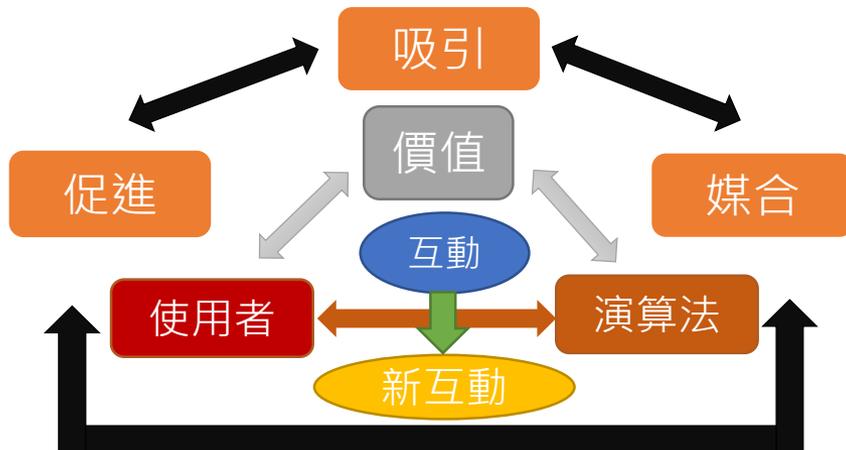
Platform Economics 平臺經濟

平臺本身作為交易場所，提供雙方或多方供求間的交易，以**收取服務費或差價營利的商業模式**。例如電商提供商品買賣雙方的交易場域。

電商平臺
雲端平臺



連網平臺能**累積大量消費數據**加以分析。累積大量使用者，以獲取更多合作對象。



Share Economy 共享經濟

共用人力或資源的社會運作方式。包括對商品或服務的創造、分配、交易、消費之共享；**從中創造別於傳統租賃活動具中介角色的新模式**。

共享搭乘
共享租屋



共享經濟去**中間化**的機制，使用者可直接透過如APP為平臺，完成點對點的分享，創造新商模。



Why 分享經濟 和 訂閱經濟？

太多浪費及無效率！

網路經濟之前是生產效率



.....結果生產太多

網路經濟之後是消費效率



.....減少盲目地買

數位轉型的本質是數據和資訊

一級二級三級產業都要成為資訊服務業

轉型四部曲: 數據、應用、創新、轉型

1

彙集數據

2

農業應用

3

商模創新

4

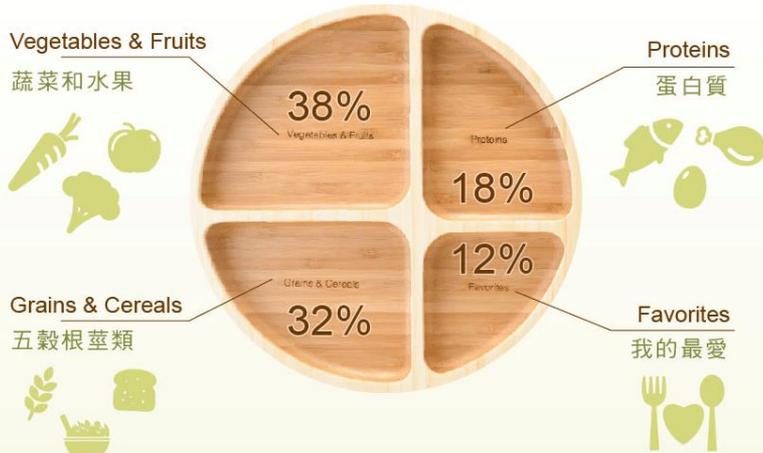
產業轉型



拳手!!

農業要轉變為**健康飲食資訊服務業**，農產品固然重要，**伴隨著農產品而來的資訊和數據更重要**

VDS VIGOR DONG SHIH 活力東勢		幸福食坊	
今日料理	產地溯源	安心驗證	溯源調味料
煎香腸	香腸-永隆社場	產銷履歷	塩-台塩 油-奧之味 醬油膏-味春 烏醋-工研黑醋
涼伴秋葵玉米筍	秋葵-綠田農場 玉米筍-省錢超市 沙拉-桂翠沙拉	台聯自主檢驗合格 綠盾檢驗合格 CAS認證	白胡椒粉-小勝坊 黑胡椒粉-小勝坊 胡麻油-金潤意
炒螺肉	螺肉-台糖生鮮 蔥-綠田農場 薑-綠田農場	台聯自主檢驗合格 產銷履歷 台聯自主檢驗合格	福壽源蝦香油 白醋-萬家香白醋
蒜炒格蘭菜	格蘭菜-省錢超市 雞-王秀發女士提供	綠盾檢驗合格 自種	
蘿蔔玉米貢丸湯	胡蘿蔔-活力東勢 白蘿蔔-佳禾有機 貢丸-台糖安心鮮貢丸 玉米-省錢超市	產銷履歷 有機認證 CAS認證 綠盾檢驗合格	
VDS鳥巢米	自種只供員工餐館自用,減量應酬60%,肥料減量70%使用,產量只有一個稻米40%,田有鳥糞轉化成小鳥的鳥糞,故種鳥巢米,遠近亦頗受歡迎。(黑島食種)	殖公農業產銷基金會檢驗中心	洗濯劑-毛寶洗滌精



數位轉型需要政策引導質的改變

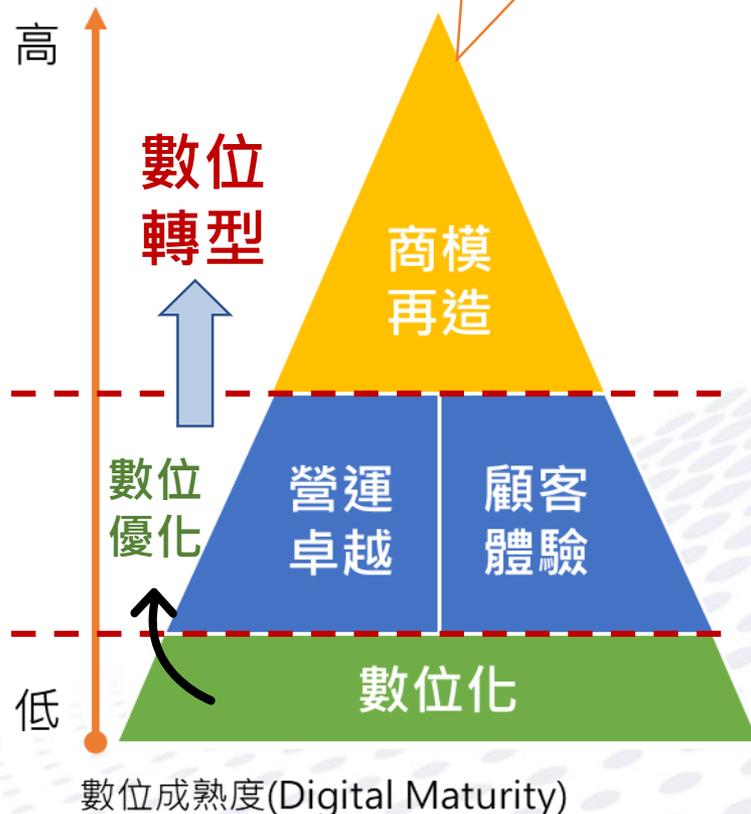
以數位科技的新技術大幅改變價值的創造與交易方式

-OECD定義數位轉型

已有許多政府計畫協助產業數位化與數位優化

數位轉型的政策重點應投注在**轉型**，也就是**新商業模式**

項次	計畫名稱
1	中小企業網路大學校
2	中小企業行動支付普及推升計畫
3	推動中小企業跨域創新增值計畫
4	中小企業數位創新國際行銷計畫
5	深化中小企業數位參與計畫
6	推動中小企業數位關懷普及計畫
7	推動中小企業智慧製造數位轉型計畫
8	數據創新服務生態系推動計畫
9	數位經濟技術創新研發與應用計畫
10	中小企業經營輔導計畫
11	普及中小企業數位寬頻應用計畫



數位轉型是質的改變而非數位化程度再提升

轉型為主 數位為輔

facebook

創新社群服務
以UGC*的社群力量來營利



創新服務平台
智慧手機高附加價值

缺乏創新商業模式將無法產生本質的改變(賺錢方式的改變)



是否一家軟體公司再強化Coding
技術或是數位科技, 就能夠變成FB?



軟體公司



是否一家手機廠再強化製造技術或
是提升數位程度, 就能夠變成蘋果?



手機廠

*UGC: User Generated Content 使用者創作內容

農業數位轉型在轉什麼？

數位轉型是不是要更複雜的技術？



以數位科技的新技术大幅改變價值的創造與交易方式

-OECD定義數位轉型

數位轉型政策重點在轉型，也就是新商業模式
(用網路來賺到新的錢)

農民和農業數位轉型的目的



一級
農產品



二級
加工產品



三級
農地體驗

農民怎樣用網路增加收益？

網路帶來產地直供的商機

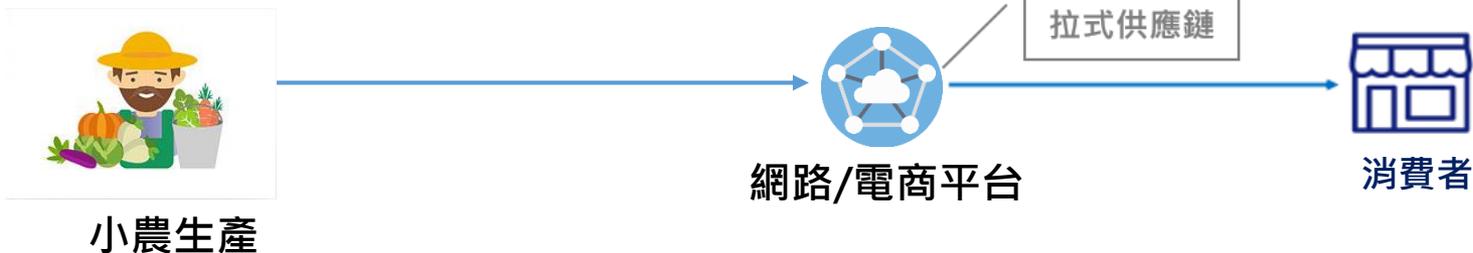
農產品

產地直供：直接經營消費者

傳統模式



產地直供



傳統批發

生產者多把市場推廣交給經銷商，生產至販售過程批發體系適合某些種類的農作物 (量大、需要調節、運送儲藏成本高、多種消費)

產地直供

有些消費型態的農作物 (價高量少季節性、消費單一) 適合發展直供，直接經營客群

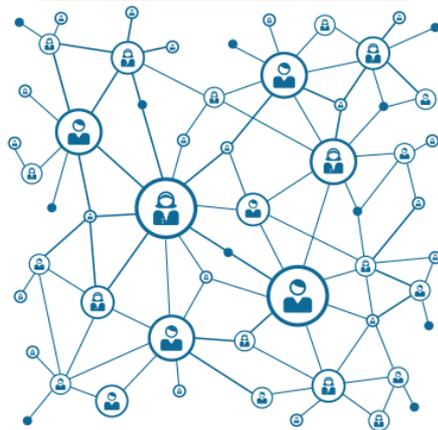
網路帶來直接與消費者溝通協調的商機

加工
品及
體驗
行程



網路提升服
務協調，能
留住人和錢

自由行不靠
旅行社



我人在這裡了，
附近有什麼好
玩好買的地方？

回家吃才知道
很好吃，怎麼
樣可以回購？

我想帶家人去玩，
該玩些什麼？

台北找不到西
瓜綿，你們可
以團購嗎？

改變農業的價值創造方式

鮮乳坊翻轉小酪農只能為大廠供乳的宿命

提供在地牧場風味
的鮮奶網購平台



專心鮮乳品質的控管
獲得公平交易的機會

輔導牧場管理

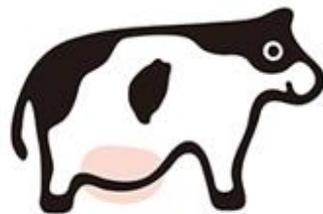
合理價格收購

聯名品牌行銷



中小酪農場

協同
飼養



鮮乳坊
小農直送

品質
控管

單一乳源
追溯系統

建立專屬
物流系統



改變鮮乳的消費方式
優質不混乳品質把關

B2B
B2C

在地天然鮮乳

正確鮮乳資訊

多元通路管道

文創店、補習班
藥局、寵物美容店



消費者

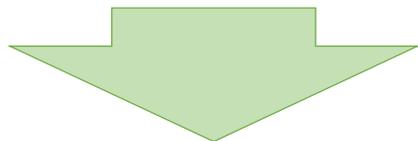


透過社群參與支持酪農
成分無調整的購買管道

新的生意、新的體系、養成新的能力



和田間技術的培養方法一樣，農民需要在地輔導單位手把手實作，有問題就馬上找得到支援，**做電商和耕田一樣要觀摩實作。**



**農村電商
營運體系**



千縣萬村: 1,000個縣級服務站和10萬個鎮村級服務站
農村淘寶: 「網貨下鄉」和「農產品進城」的雙向流通

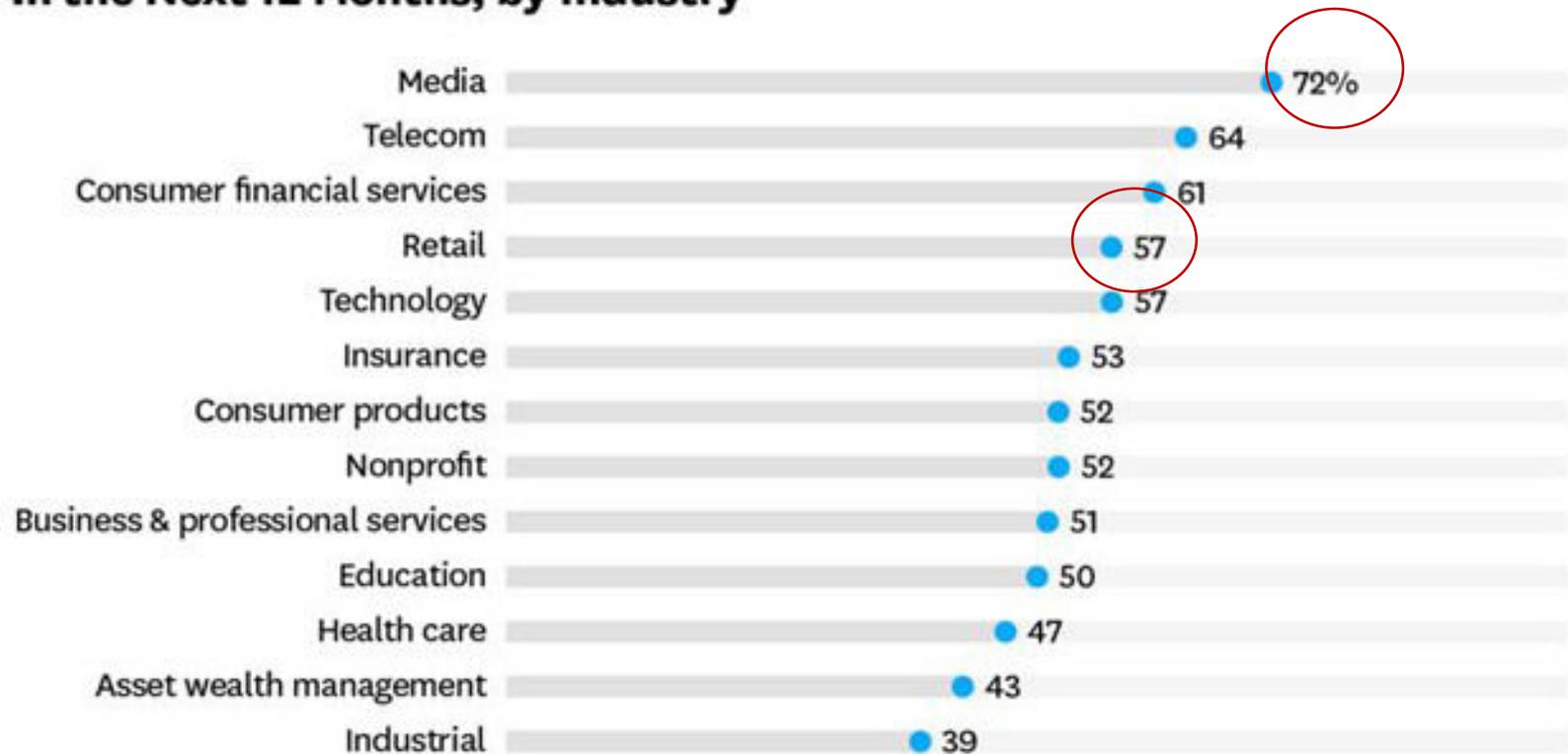
農產品通路的數位轉型怎麼做？

做電商和做社群, 最好二個一起做

數位轉型轉最大的產業

媒體(閱聽內容)和零售是轉最大的產業之一
對於農產品的通路有決定性影響

Executives Who Anticipate Moderate or Massive Digital Disruption in the Next 12 Months, by Industry



SOURCE "DIGITAL PULSE 2015," BY RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

© HBR.ORG

零售的數位化帶來電商

臺灣主要電商業者規模

年營業額
(新臺幣)

300億

150億

50億

10億

新創團隊

購物中心 (B2C)
商店街 (B2B2C)
露天拍賣 (C2C)




momo購物網 (B2C)
momo摩天商城 (B2B2C)





蝦皮購物 B2B2C + C2C



























(美食外送)



(到府做月子)



(料理+廚房用品銷售)



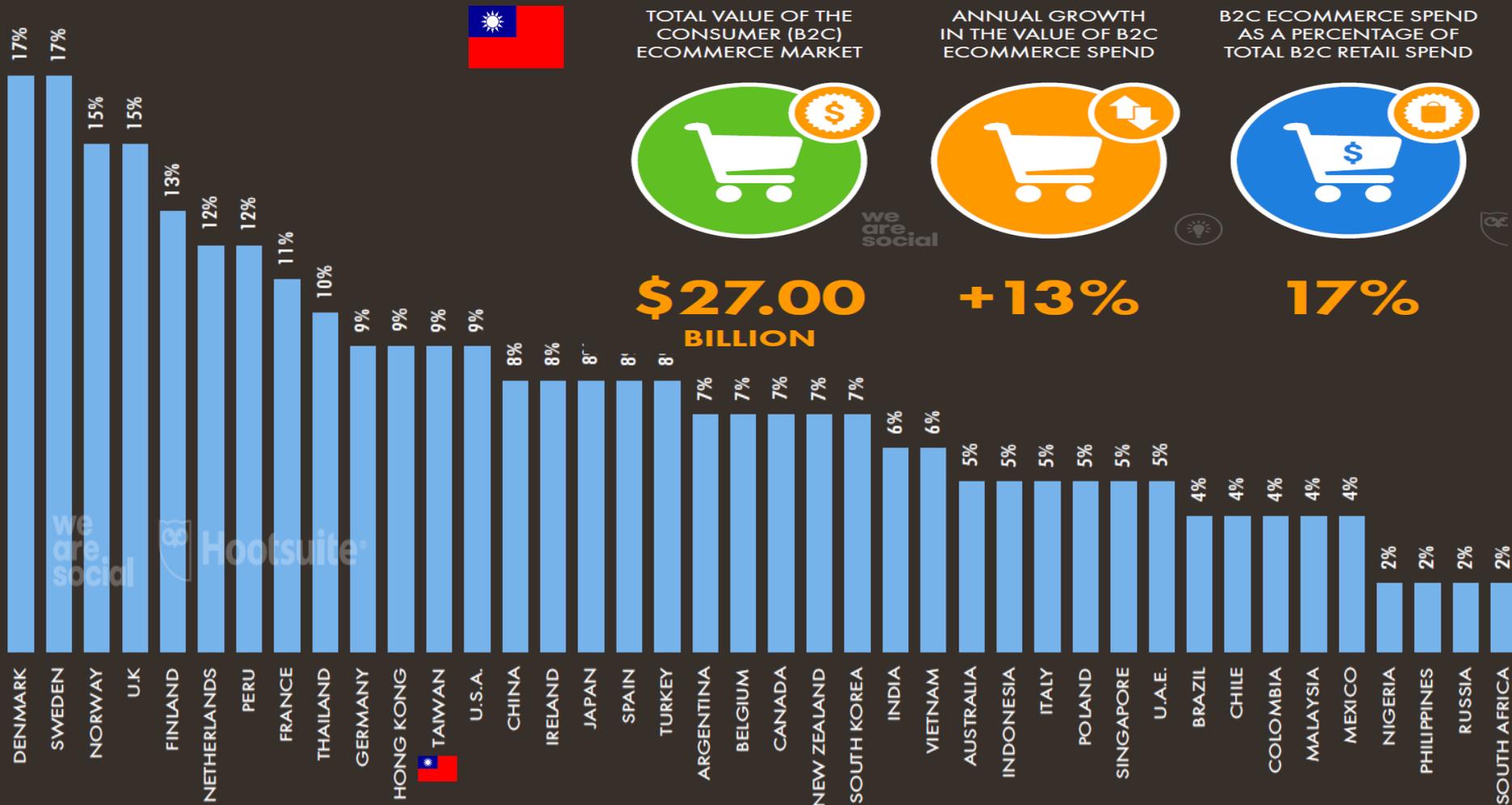
(啾咪訂飲料)

資料來源:TESA網站及天下雜誌

APR
2020

ECOMMERCE'S SHARE OF ALL SALES TRANSACTIONS

VALUE OF ECOMMERCE TRANSACTIONS AS A SHARE OF TOTAL OFFLINE AND ONLINE SALES TRANSACTIONS IN 2019



TOTAL VALUE OF THE
CONSUMER (B2C)
ECOMMERCE MARKET



\$27.00
BILLION

ANNUAL GROWTH
IN THE VALUE OF B2C
ECOMMERCE SPEND



+13%

B2C ECOMMERCE SPEND
AS A PERCENTAGE OF
TOTAL B2C RETAIL SPEND



17%

We are social

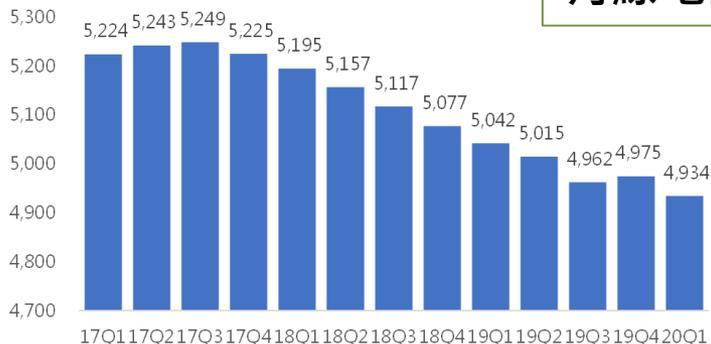
另一個轉最大的產業: Media

現在不是媒體而是社群的時代

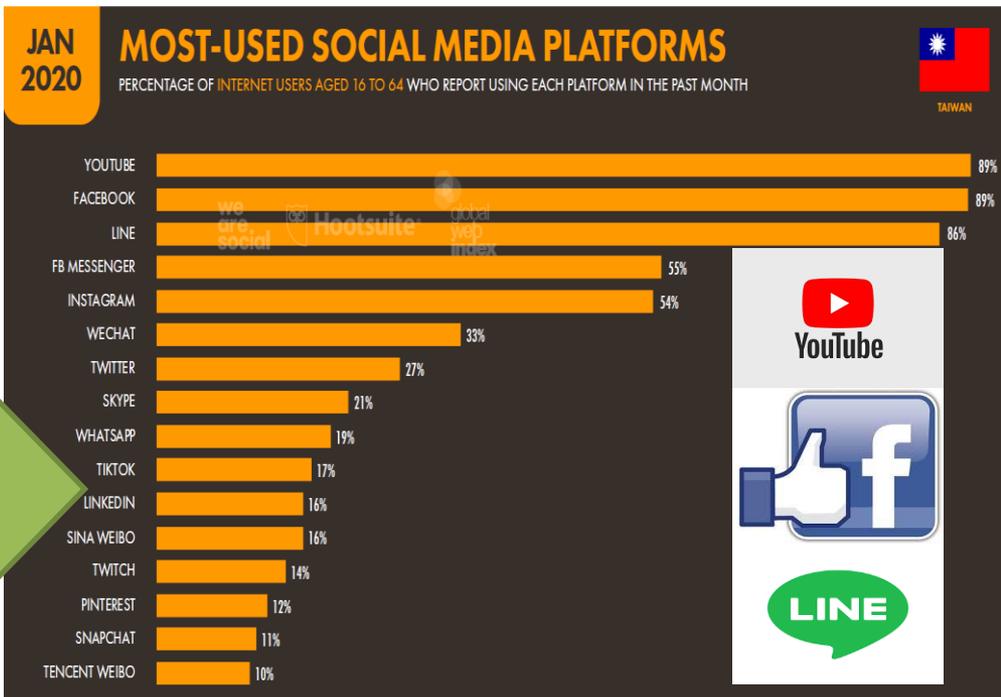


你有多久
沒看過有
線電視了?
沒有用過
有線電話?

有線電視訂戶數(千人)



都轉到
網路上



媒體涵蓋率

網路已經超過電視

媒體\年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
電視	91.1%	89.4%	88.3%	88.4%	86.6%	86.1%	85.4%	83.6%
報紙	39.6%	35.4%	33.1%	32.9%	28.7%	26.1%	24.1%	20.2%
*雜誌	30.5%	28.4%	26.1%	26.5%	24.9%	22.9%	20.8%	19.6%
廣播	19.4%	21.5%	22.1%	23.4%	22.8%	21.0%	20.3%	17.8%
網路	57.1%	61.6%	68.5%	79.1%	85.3%	88.3%	91.5%	93.5%
*戶外	83.2%	83.1%	80.6%	78.7%	78.5%	80.8%	79.3%	77.3%

逐年減少

逐年增加

你以為大家在網路社群
裡只是看新聞看節目傳
訊息嗎?

資料來源: Nielsen 媒體大調查

註: *雜誌為過去七天看過週刊/過去二週看過雙週刊/過去一個月看過月刊/過去兩個月看過雙月刊/過去三個月看過季刊, 戶外媒體及店內廣告為過去七天接觸比例, 其餘均為昨日閱聽率

社群是消費和電商決定性的力量

87%



電商購物者認為社群媒體幫助他們做出購物決定

40%



商家使用社群媒體來創造銷售額

30%



消費者會直接通過社群平臺進行購買

25%



企業通過Facebook進行銷售

資料來源: E-commerce worldwide, Statista, 2019

社群由媒體傳播進展到電商

社群電商在生活相關的零售品類成長最為迅速 (食品, 服飾, 美妝, 家居, 輕奢)

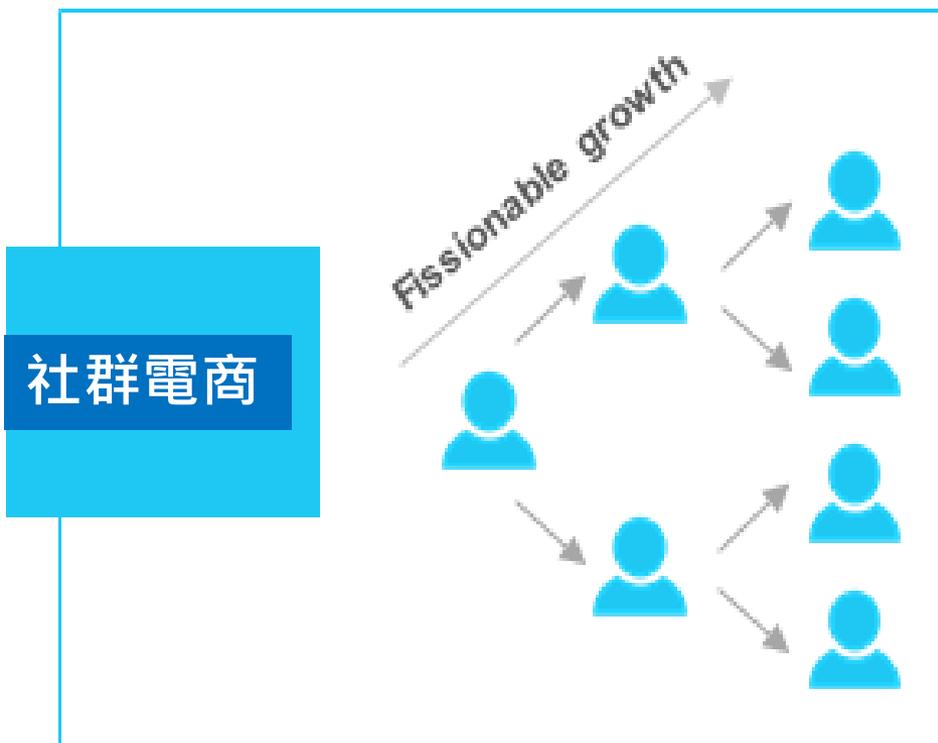
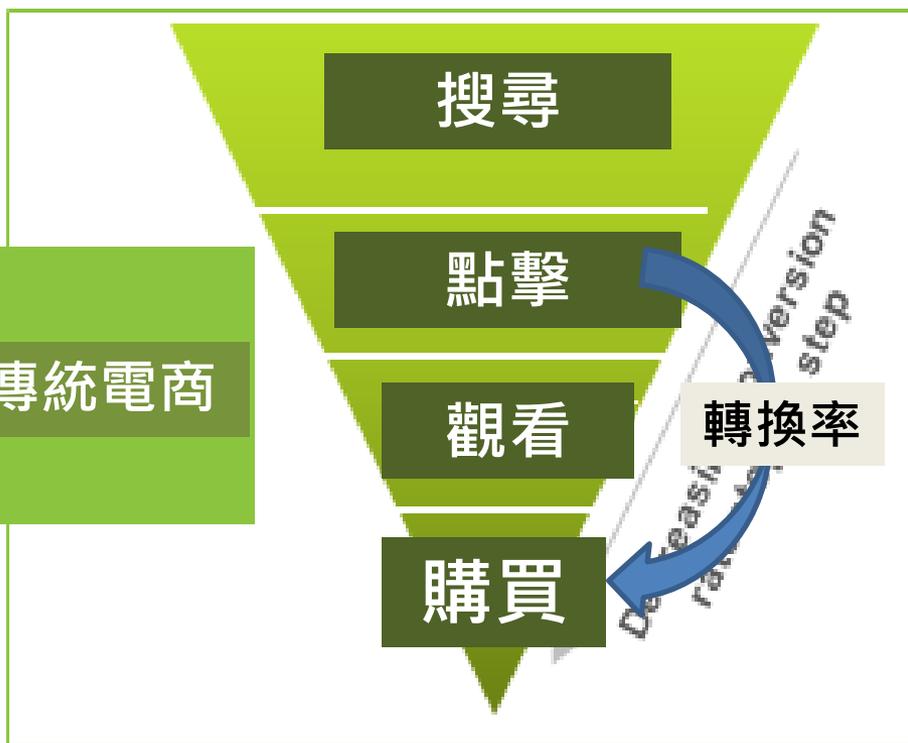


Social Commerce A Combination



社群電商和傳統電商性質不同

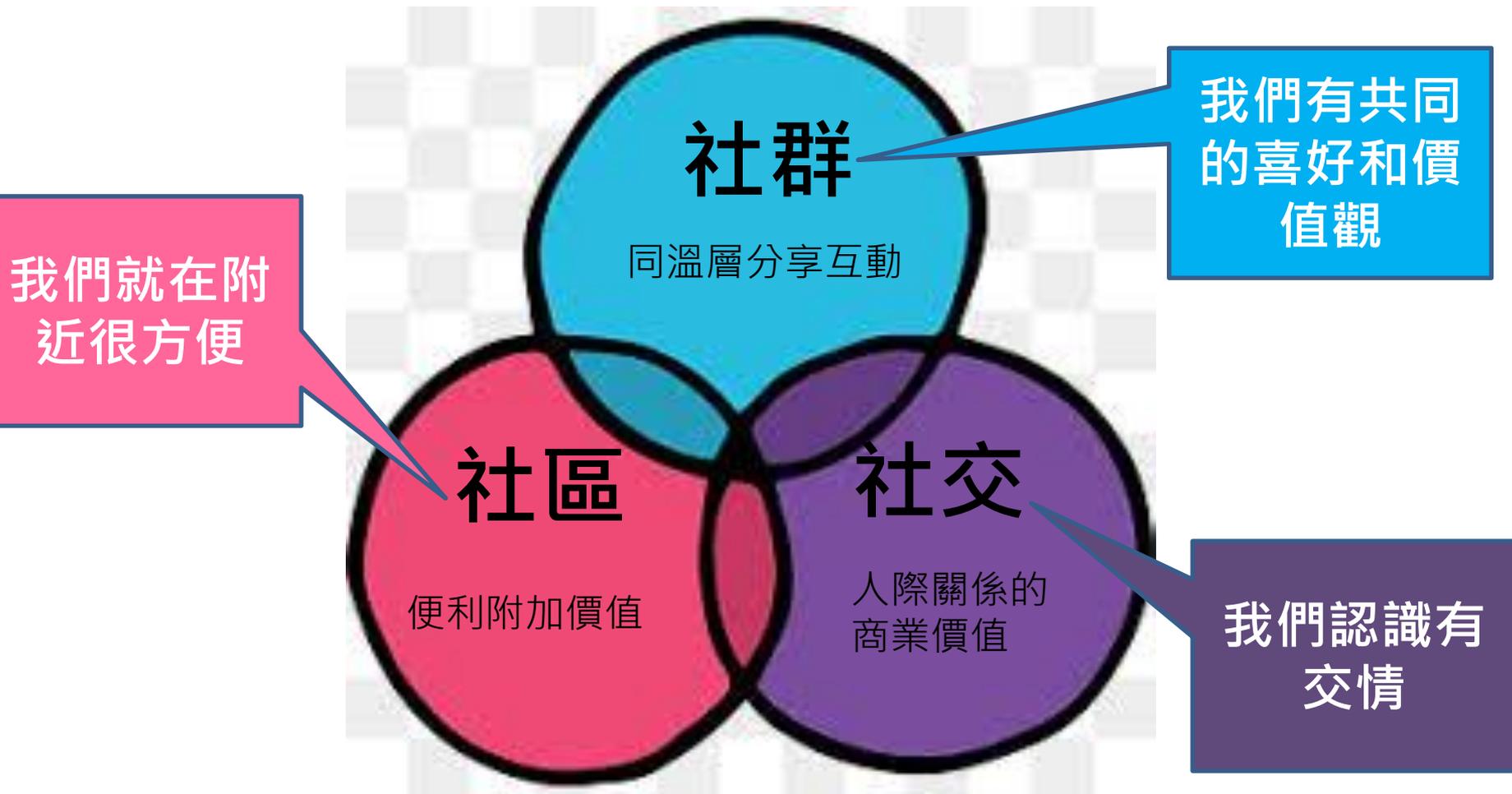
傳統電商流量漏斗的結構 vs. 社群電商的網狀結構



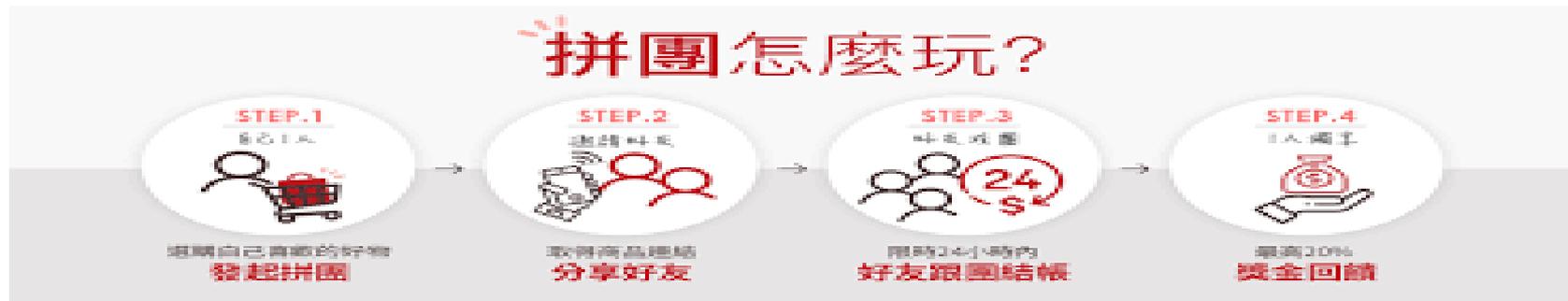
社群電商有社會性的特質, 以人際互動培養信任, 以信任影響消費決策, 進而銷售商品

社群電商對於農產品的改變最大

“三社” 的流量基於不同的信任基礎



三社帶來新的電商模式



到店、到家、
共享

人際關係+
分潤機制

交流分享+
內容驅動

社區電商

社交電商

社群電商

社群電商: 已經成熟應用

直播賣魚泰國也有

Anurak 以搞笑互動經營他的直播社群, 一次直播的觀看群眾有**30萬**人, 直播賣魚一個月的營收可達**2600萬**泰銖



社交電商: 出現成功案例

雲集，中國最大的微商軍團，擁有4,000萬註冊會員，2018年GMV227億人民幣，2019年5月3日上市Nasdaq，首日上漲30.4%，市值約31億美元。

2019年中國社交電商產業鏈圖譜



社區電商: 獲利模式尚不明朗

爭奪中的最後一哩



電商模式百花齊放:

- 生鮮電商拼團
- 結合生活服務APP
- 社區傳統雜貨店轉型
- 新零售到店+到家
- 物流業者開社區店
- 結合前置倉衛星倉開倉店合一



疫情帶來的影響

Covid-19在零售及餐飲的影響

	零售業		餐飲業
	實體店面	電商	
美國	2020年4月份銷售額16,418.8億美元，同期下降2.5%。	受惠網路購物成長，電商公司(如Amazon等)增聘人力(10萬名員工)且提供高額加班費(每小時15美元以上)。	2020年4月份銷售額2,028.4億美元，下降16.6%。
日本	第二季銷售額為31.45兆日圓，年減7.25%	第二季無店面零售業銷售額為2.77兆日圓，年增42.88%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第二季銷售收入為3.04兆日圓，年減47.68%。 ■ 第二季餐飲業的從業人數較2019年同期減少34.7萬人，年減7.27%。
中國大陸	90%的業者受到衝擊，當中又以購物中心衝擊最嚴重，來客數下降約5成以上；超市與便利商店衝擊居次，來客數約下降1~3成。	2020年1-2月跨境電子商務零售額合計為174億元，比同期成長36.7%。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第一季收入6,026億元，較去年同期下降44.3% ■ 超過90%的企業收入下降超過50%，而94.61%的餐廳的客戶數量不到2019年的一半。

資料來源：資料來源：中國大陸統計局、http://www.china.org.cn/business/covid-19-economic-impact/node_8018307.html、https://cif.mofcom.gov.cn/cif/html//international_month_report/2020/5/1589857351954.html、美國普查局、<https://www.cnbc.com/2020/03/16/amazon-to-hire-100000-warehouse-and-delivery-workers.html>、總務省統計局、經產省、東京商工研究調查公司「新型冠狀病毒相關影響的第二次問卷調查」

疫情帶來的改變

農產供銷系統斷鏈

新冠肺炎疫情凸顯傳統供應鏈系統的脆弱。過去供應鏈追求**效率極大化**，每個環節只專精在自己的專業，導致**缺少彈性**，當遇及疫情等外部環境重大改變時，只要一個環節斷鏈，就連帶整個系統癱瘓。

美國每日倒掉千萬升牛奶
考慮安樂死豬



消費者在超市買不到牛奶
豬肉缺貨



加工廠/ 包裝廠 / 運輸停工
[豬肉] 供應鏈卡關 產品出不去

學校/餐廳關閉
需求轉向超市

供銷系統斷裂

生產端

需求端

缺乏彈性
原產量未變，中間任一環節中斷，
貨出不去，只能丟棄

商品卡關+市場改變
造成終端市場缺貨

建構在地供應鏈 避免疫情斷鏈

面對城鎮封鎖及疫情停工，因應之道關鍵在
發展當地食物供應鏈

- ◆ 案例1：聯合國**推廣App**，試圖讓在地消費者**直接與地農民購買農產品**。
- ◆ 案例2：美國一家畜牧業者Sloot Family Farm，因食品工廠工人染疫關閉，缺少肉品銷售通路而陷入困境。最終將豬肉加工**外包**給屠宰廠及肉品加工廠，並自行**架設網站**販售豬肉，一週內就賣出600頭豬。
- ◆ AGREA Philippines創辦人雪莉 (Cherrie Atilano)在社群媒體上發起**#MoveFoodInitiative**活動，招募在家防疫的**卡車司機**協助農夫將**農產品**送到城鎮和都市消費者的手中。至4月底已協助4千名農民運送水果和蔬菜，近3萬個家庭受惠。



建構在地供應鏈/社區供應鏈

縮短農產產銷距離/ 增進社區抗災彈性

◆ 作法一：建構社區生活服務中心

如：團購、社區電商、社區送餐計畫

[現有服務：樂齡餐外送、社區團購APP等]



◆ 作法二：周邊農產直送據點

如：推廣在地農夫市集/ 線上生鮮電商

[現有服務：全台農夫市集、線上/直接跟農夫買]



◆ 作法三：地方特色商品的合作展售

如：在地農產延伸商品市集/網路販售

[現有服務：台北農會商城、普利共好商城等]



財團法人商業發展研究院

Commerce Development Research Institute



財團法人商業發展研究院
Commerce Development Research Institute

戴凡真 博士
所長
國際數位商業研究所

☎ 0966-551-993
✉ fantai@cdri.org.tw

院本部：
10665台北市復興南路一段303號4樓
南部院區：
80054高雄市中正三路25號6樓東側
中部院區籌備處：
40343台中市三民路一段158號8樓

☎ 02-7707-4896
☎ 02-7713-3399

www.cdri.org.tw

統一編號 48902416

謝謝聆聽 敬請指教