

商業模式的基礎建設：物流、金流、資訊流

確保「三流」通行無阻，讓獲利模式發揮最大效益

釐清了商業模式的9個組成要素，或許有助於企業找出在市場立足的營運方式。要讓這9個元素相輔相成、發揮綜效，還有賴「物流、金流、資訊流」的順暢運作，真正彰顯出商業模式的最高價值。

陸 續介紹完了商業模式的9大元素，了解各個元素為企業創造更多價值的方法，以及如何透過創新的商業模式，來凸顯企業核心競爭力後，接著我們要談的是：這9個元素能否有效地串連起來，得到相得益彰的效果？

這也是商業模式能否成功創新與確實執行的關鍵，亦即以消費者的需求為核心，透過「物流」「金流」「資訊流」（統稱三流），讓商業流程更加順暢的同時，也更貼近市場。

實際上，「三流」並非獨立於商業模式之外，而是廣泛分布在9個元素之間。以物流為例，企業在配送產品時，就涉及了供應端、顧客端及企業內部的多方運作，也與企業的價值主張、選定的目標顧客、維繫顧客關係的方式、關鍵合作夥伴及資源的選擇息息相關。

因此，對商業模式的運轉而言，「三流」可以視為牽一髮而動全身

的存在。

商業模式的基礎要素： 將產品快速送到顧客手上

1. 物流：配送物品的管道。包括配送、運輸、裝卸、倉儲、路線安排、上架等與產品本身流動有關的事宜，都是「物流」涵蓋的範圍。

由於產品必須透過物流，才能順利送到消費者手上，所以物流也被稱為商業模式的最後一哩路，其中就涉及了產品配送的效率問題。

這也是電子商務業者除了比誰的價格便宜之外，還要比送貨時間快的原因，各家業者一再縮短物流送貨到家的時間，甚至爭相祭出超過承諾時間沒送達就賠償（像是24小時內沒到貨賠100元、送折價券等）的措施。

值得一提的是，以往的配送服務都是物流中心收到配送通知，再請送貨員按照訂單進行出貨就好，如今這樣「被動的模式」已經有所改變。

近年來，新竹物流在產品的配送上，便扮演起更「主動積極」的角色。該公司分散全台的3000位司機在送貨的同時，不但會順勢幫客戶發送廣告DM，還能做簡單的產品介紹，提供「幫忙客戶促銷產品」的服務，讓新竹物流既凸顯自身價值，也開創了與客戶雙贏的可能。

商業決策的虛擬要素： 暢通的金流和資訊流

與產品相比，現金和資訊雖然是無形地在交易過程中流動，卻影響著決策和交易的順暢。

2. 金流：資金的流動。在金流上，企業有兩件事要思考。其一是要找到能夠相互配合的合作夥伴，持續擴大金流，像是電子商務平台與供應商的關係；同時也要審慎處理與合作夥伴之間的拆帳、付款時間等議題。

提高顧客的消費金額，也是金流成長的方式之一。業者除了推出誘人的優惠之外，也可以提供多元的支付工具，像是信用卡、IC金融卡，或是Apple Pay、Line Pay、街口支付，甚至可以直接用手機掃行動條碼（QR code）就能進行交易，增加消費的便利性，讓顧客忍不

住「多刷幾筆」。

3. 資訊流：資訊的傳遞流通。資訊流又稱為情報流，是伴隨著商業活動所產生的資訊流動，如顧客資料、訂單、庫存管理等。

從消費者端來看，資訊流的主要目的是要了解及掌握消費者行為，進而輔助經營決策。

便利商店業者長期以來便是透過分析消費者數據，在門市經營與銷售上，規畫出更精準的門市商品組合與行銷方案。

至於公司內部的資訊流，則是要確保企業在提供產品和服務的過程中，能夠確實滿足其商業模式的要求，包括精準掌握供應商提供的資訊，不會因為溝通不良，認知差異而產生時間浪費、產品準確度不足的現象發生；企業下達的指令，能否快速地傳達給相關部門；以及各部門接收到的資訊是否一致等等。訊息暢通，才能讓公司的決策快、狠、準，並且確實有效地被執行。

企業商業模式的運作，就奠基在物流、金流、資訊流這3個基礎上。其中一方斷掉，9大元素就無法有效串接，難以創造出商業模式的最高價值。（口述 / 王建彬，整理 / 葉冠玟）



王建彬

交通大學科技管理研究所博士，專精於創新管理與經營模式。曾任產經中心（IEK）首席特助、執行總監、組長，現為商業發展研究院副院長兼經營模式創新研究所所長。