

預約一趟  
前所未有的旅程  
速翻P.101

香港直擊》海底撈、王品，一個決定讓品牌兩極化

# 商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



# 訂閱 經濟

## 2019最潮商業趨勢

台灣中小企業的機會，  
蘋果、亞馬遜市值破兆秘訣



雙B車、  
隱形眼鏡、  
內褲每月送回家！  
客戶關係從  
「一次買斷」  
變「終生服務」，  
如何搶商機？

2,700 揭密女版賈伯斯  
億生技世紀騙局

川普兩千億關稅徵定了  
新興市場應變攻略

1610

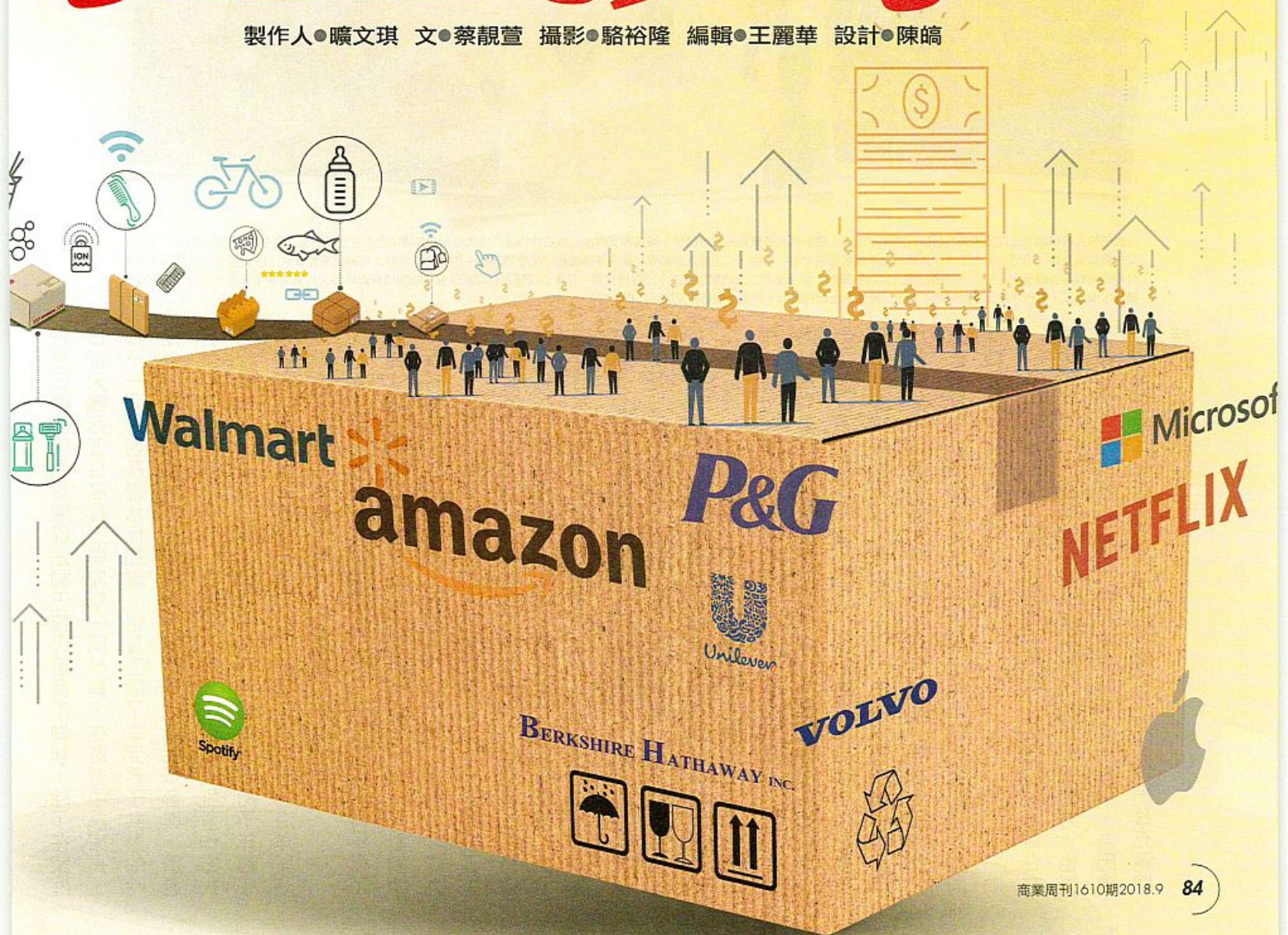




市值破兆秘訣

# 經濟

製作人●曠文琪 文●蔡靚萱 攝影●駱裕隆 編輯●王麗華 設計●陳端

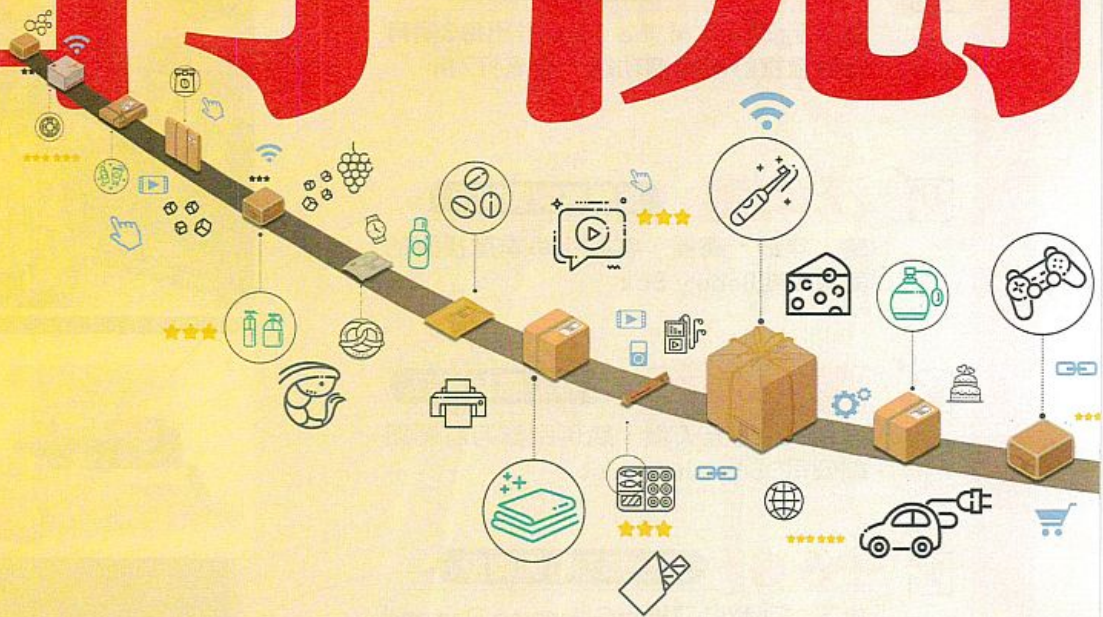




# 2019最潮商業趨勢

台灣中小企業的機會，蘋果、亞馬遜

# 訂閱





# 蘋果到高露潔都在瘋！

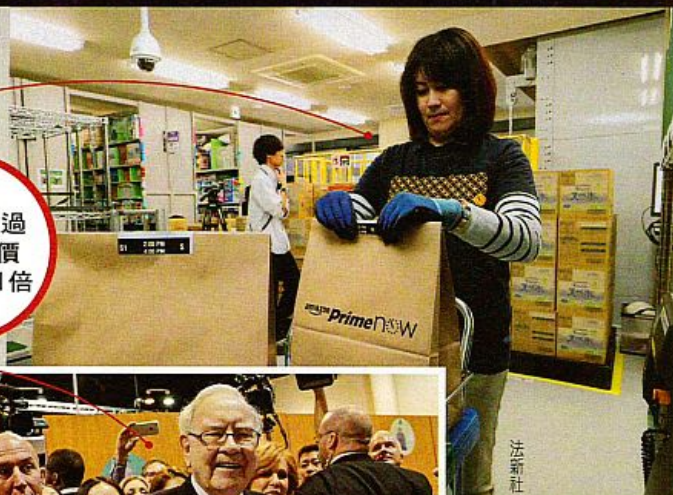
## 車子、牙膏都能訂閱的時代來了

生活

### ✓ 亞馬遜 ▶ 定期寄衛生紙

Amazon Subscribe & Save供衛生紙、尿布、狗食等每月、每季自動重複購，最高打6折

Prime  
用戶數超過  
1億，股價  
年成長逾1倍



### ✓ 波克夏 ▶ 巴菲特賣內褲

旗下品牌Fruit of the Loom推出每3個月自動重複訂購內褲功能，最高打7折



### ✓ 沃爾瑪 ▶ 每季客製美妝品

輸入年齡、膚質，客製化每季重複購的美妝套組Beauty Box

### ✓ 聯合利華 ▶ 推訂閱刮鬍刀

以約300億元天價，購併刮鬍刀訂閱新創公司Dollar shave club



### ✓ P&G ▶ 闖刮鬍刀訂閱戰場

旗下吉列刮鬍刀推出Gillette on Demand對壘Dollar shave club



### ✓ 高露潔 ▶ 推牙膏、牙刷訂閱

投資隱形眼鏡訂閱電商Hubble，分析師預期高露潔將推出訂閱制的牙膏、牙刷銷售方案



整理：蔡靚瑩





# XBOX

法新社

## 這

是未來十年，即將成為主流，卻被嚴重低估影響力的新商業模式。

今年八月二日，蘋果成了全球第一家市值突破一兆美元企業；九月四日，亞馬遜跟進成了第二家破兆美元企業。關鍵，是它們的訂閱制表現超過預期。

從網飛 (Netflix) 到 BMW 都在發展訂閱制。大家從訂影片到汽車、隱形眼鏡，連巴菲特也在投資訂閱內褲生意。微軟的

## 科技



### 蘋果 ▶

#### iPhone推月租

用滿12個月可換一支新機，月費1,000元起；Apple Music音樂串流聽到飽每月150元起

全球第一家市值破兆美元企業



### 微軟 ▶

#### 遊戲玩到飽

訂閱Xbox每月300元起；Office 365每月219元

遊戲營收較前一年大增40%

## 交通



### Volvo ▶

#### 2019版新車搶先開

XC40月租1萬8,500元，含保險、保養、維修等



### 賓士 ▶

#### C到S級車款隨你開

月費3萬~9萬元，含保險、保養、維修



### BMW ▶

#### 每月都可換車

用6萬~11萬元的月費，訂閱大7等級以外各類車種，每月可不限次數換車



法新社

遊戲業務Xbox今年營收能超過任天堂，也是因為開始嘗試此商業模式。

經濟學人稱它最時髦商業  
連看衰媒體的黎智英都說：我錯了

萬物皆訂閱的時代正來臨。華頓商學院行銷學教授費德 (Peter Fader) 預期，未來幾年內，「訂閱商務將成為人類生活主流的一部分。」

「這是商業界最時髦的想法之一，」

《經濟學人》說。

「我錯了！」「報紙有得救了。」壹傳媒集團創辦人黎智英原本看衰媒體的未來，但訂閱制的崛起，逆轉了《紐約時報》的命運，也讓他決心把《蘋果日報》推向訂閱制。

從數百年前的訂報開始，人類就已經每天訂牛奶、每月訂雜誌。

這個老商業模式，為何突然成為企業的救命丹？



最早喊出「訂閱經濟」口號的美國訂閱帳務軟體大廠祖睿 (Zuora) 執行長左軒霆 (Tien Tzu) 分析，兩大因素，讓訂閱成為可能。

### 網路原生世代最埋單

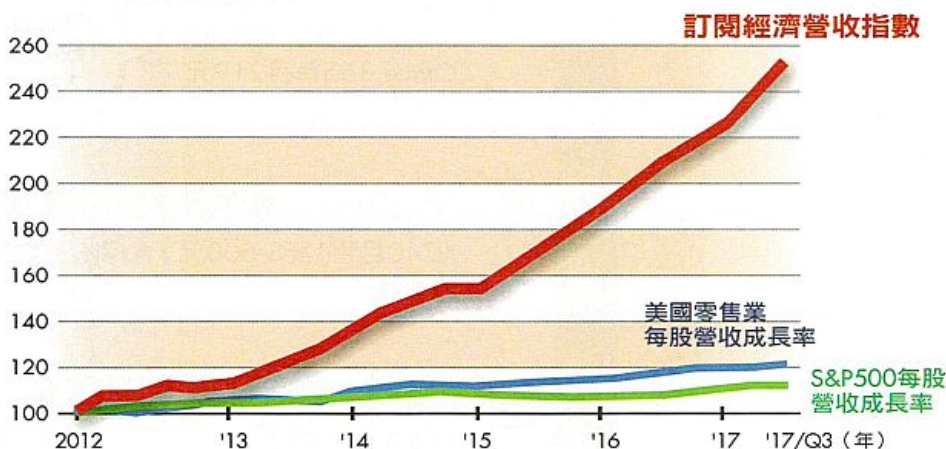
不在乎天長地久，也不用曾經擁有

一、科技成熟，讓訂閱流程變簡單。現在，你已經習慣在iPhone的蘋果商店訂閱作業軟體與音樂，並且一秒扣款。大數據與雲端運算等技術成熟，現在還能做到以科技計算你的使用量，甚至分析你的使用行為，讓你訂閱的商品可以一直更新改善。

二、消費意識改變，大家不想再「擁有」。優步 (Uber)、Airbnb等共享經濟的推波助瀾，讓「使用權」取代「擁有權」的觀念開始普及。

網路原生世代不在乎天長地久，連「是否曾經擁有」都不在意。大家情願透過訂閱確保軟體版本最新、聽的歌最多元，確保使用的消耗品能固定補給，不用囤到過期。研調機構 iFutures 最新年度調查發現，十八到二十四歲的美國年輕人是訂閱購買主力，訂閱傾向竟比網民總平均高出十六個百分點。

## 訂閱制企業，營收成長遠勝標普500企業



註：訂閱經濟營收指數由Zuora以350家主要客戶營收表現編製，以2012年1月為基期100  
資料來源：Zuora 整理：蔡靚堂

國際保險金融集團ING的研究也發現，當家電、汽車等耐久財改採訂閱模式，會降低消費者入門門檻，年輕一代也希望，一旦用不上這些設備時，機器能被妥善維護再利用，符合環保永續精神。以賓士在美國推行的訂閱方案為例，最低月費一千零九十五美元（約合新台幣

三萬四千元），客戶可以租用C-Class車款，月費雖是傳統租車的三倍，但比起租車不含保險、道路救援、維修，同一輛車得開兩年以上，「訂閱」車不只包含所有服務，還允許當月不限次數隨時換車。

「就是一個連『斷捨離』煩惱都沒有的概念。」資策會MIC資深產業分析師兼副主任王義智分析。

這是巨大的商業變革，若你的對手已開始發展，你絕不能低估它的後坐力。

### 變革——你的對手正企圖

與用戶從一次買斷，變長久終生關係「訂閱制的吸引力顯而易見。企業更容易預測未來，並能與客戶建立更深層的關係。」《經濟學人》分析。

發展訂閱制，形同企業要從一次收一筆龐大的買斷費用，轉變成長期、定期收費，經營者初期會經過一段財務驟減的陣痛期（見第一百零四頁），但之後會有豐厚報酬。

餐廳結帳軟體商CHEF共同創辦人程開佑分析自家經驗說，發展訂閱制後，營收的可預期性變得非常高，新客戶以月繳制試用滿意後，大多選擇以優惠價續一年、兩年長約。如此，未來一年有多少基本客戶、有多少穩定現金流都一目瞭然，營運



## 訂閱制 Q&A： 它跟租賃、會員有何不同？

### Q：什麼是訂閱經濟？

A：原文Subscription Economy，指透過定期寄送或租用，長期使用某個產品或服務，保有停訂的自由。隨著科技與消費觀念演進，萬事萬物都有機會從買斷改為訂閱，產品可能是軟體、數位內容、服務、消耗品、耐久財或奢侈品。

### Q：跟租賃一樣嗎？

A：租賃的確也是訂閱的一種，但訂閱經濟強調即時將產品或服務升級為最新版本，不斷分析資料改善使用者體驗，提供更彈性的隨訂、隨停方案，租賃則無。例如長期租車只牽涉分期付款使用概念，仍要自己處理大多數手續；但「訂閱車」則強調一訂即來，一來就具備上網、道路救援、維修保養等服務，並讓使用者能月月更換符合需求的車。

### Q：等於會員制度嗎？

A：訂閱制肯定是會員制的一種，但會員制範圍更廣，可以是一次付費終身會員，那就不算訂閱制了。訂閱制的一大特色是讓客戶每月、每季定期檢視雙方關係，類似在婚姻關係中每月簽一次結婚證書，促使企業持續改版提供更好的產品或服務。

能見度大增，包括財務風險控管、研發投入等，更容易計畫。

企業要與客戶建立長遠關係，因為獲取新客戶的成本正變高。「訂閱以類似建立雙方契約的方式，大大省下網路導流的廣告費。」商業發展研究院研究員簡宏儒說。

### 變革二：先行者透過穩定現金流， 擴大投資建立高門檻

亞馬遜Prime服務讓用戶支付固定年費，就能全年不限次數送貨免運費、影片串流看到飽。這群被亞馬遜稱為訂戶（subscriber）的人，已超過一億人。它們帶來的穩定現金流，讓亞馬遜可大膽投資，今年六月，甚至藉由



Netflix推出訂閱影音串流服務，藉由大數據分析使用者行為，訂戶數高達1.3億。

收購藥局，一舉跨入處方箋、成藥市場。它不再只是賣書的，而是訂戶的生活採買入口。「訂閱經濟就是一種習慣經濟，一旦用習慣就很難逃開。」簡宏儒分析。「簡單來說，訂閱制讓你也可以變成王永慶！」在台灣首推家用用品訂閱服務的訂悅家（HomeKeeper）執行長王秋鎮舉經營之神的發跡故事為例，王永慶當年趁著送米時，記下每家客戶的米缸容量及人口數，預估用量，在米缸見底時主動詢問送貨，防堵其他米店搶生意。當前的科技，就能讓企業追蹤到顧客需求。

### 變革三：最終將顛覆企業運作模式， 指標從獲利變顧客滿意度

「我要給所有創業者們的第一條建議



8成

到了二〇二〇年，  
全球超過八成軟體供應商將改為訂閱制。



是：忘掉在商學院所學的知識！」左軒靈對《財星》(Fortune)說。「商業教科書教你盡可能賣出更多產品，最大程度分攤固定成本，為增加利潤而競爭，在我看來，這種觀念一文不值。」他挑釁的說。訂閱經濟中，短期利潤變得不再重要，財務指標得改成估計訂閱合約的年均總價值、退出率，設法留住用戶。「這，都是從基礎會計學中學不到的。」

軟體廠商奧多比 (Adobe) 轉型訂閱的第一年，淨利衰退三五%；iCHEF因為訂閱制特有的初期成本成長快速、營收增速緩慢的財務模式，在創業第四年時，淨損與營運現金流大幅惡化，成了去年徐重仁怒辭董事長事件的導火線之一。

然而，當它們把指標改為客戶滿意度與留存率，甚至把組織完全改組後，績效數字反而出現漂亮反轉。如奧多比目前股價已是低潮時的九倍，iCHEF的營運現金流與獲利已成功轉正，今年上半年年訂戶數更大增二五% (見第九十八頁)。

## 它熱潮燒到台灣，新創搶著做

### iCHEF

餐廳營業iPad POS軟體系統

### 歪國零食嘴

以每月配送方式寄送不重複的外國零食福袋

### 維他盒子

每月定期配送維生素保健食品

### Doggie&kittybox

除了寵物零食、商品單品，也提供月配盒方案

### 鮮乳坊

提供每週配送2瓶的月費制牧場認養方案

食

衣

### HomeKeeper訂悅家

提供牙刷、襪子等家用品訂閱型電商

住

### 潔客幫

打掃清潔人力媒合平台，也提供定期清潔訂閱制服務

行

### Gogoro

機車電池以訂閱方式採每月收費

育

### PressPlay

月費制線上課程訂閱平台

### Pubu電子書城

吃到飽電子書訂閱

樂

### KKBOX

吃到飽線上音樂串流訂閱服務

整理：陳研曼、蔡靚萱



左軒靈大膽推測：「未來，所有產業都將採用訂閱制！」

麥肯錫二〇一七年關於訂閱經濟調查顯示，線上訂閱市場在過去五年每年成長逾一〇〇%，它會帶來新職場機會。創投經歷豐富的元智大學管理學院助理

教授吳相勳分析，訂閱經濟將帶來產業分工、企業組織的重組。比如，客戶服務的角色將被大幅提升。

它給小公司切入契機。「訂閱提供新路徑，讓中小企業有機會突破大廠夾殺！」金融科技新創INSTO創辦人陳仁彬說。

美國隱形眼鏡公司哈伯 (Hubble)，用市價六折的價位，每月定時送貨到府，在短短九個月內業績成長一倍，成為隱形眼鏡界最耀眼新星，吸引牙膏牙刷大廠高露潔入股。

吳相勳分析，傳統買斷式交易偏好大



單，訂閱制則降低入門消費門檻，更容易出現中小型訂單，聚沙成塔。例如奧多比改月費制，反而吸引更多新用戶。

過去一年多來，台灣股市兩支藍股與這趨勢息息相關，生技股

王精華因為拿下哈伯隱形眼鏡訂單，股價大漲一倍；健身器材股力山，則因為吃下做健身訂閱服務的Peloton大單，股價漲了四倍。

台灣機會來了！

在地中小企靈活服務，更能滿足缺口

甚至，它為台灣帶來轉型契機。

「很多人怪台灣市場規模不大，」吳相勳分析。其實，以中小企業為主的台灣市場，正是長出訂閱制新贏家的沃土。

「台灣很有機會，」之初創投創辦人林之晨分析，包括KKBOX、iCHEF等企業（見第九十頁表），都證明訂閱在台灣絕對有市場，而且企業越在地，越能靈活調整，滿足用戶沒說出口的需求。

音樂訂閱電商KKBOX因為有兩百萬用戶，才能追蹤用戶生活習慣。他們發現用戶手機螢幕變大、網路變快，導致追劇者眾多，促使其觸角伸向影音；它又發現訂戶與演唱會購票族群高度重疊，更發展出

49%

美國網購消費者中，  
有49%正在網路訂閱影音或實物商品。



全新的演唱會票務與籌辦業務。

訂閱，讓KKBOX的商業模式隨著用戶需求而展開（見第九十四頁）。

萬物皆可訂閱的風潮背後，是從產品主導，改為「服務主導邏輯」。

吳相勳認為，台灣不得不走向服務化，「因為（台灣）走產品中心，比不過中國的生產優勢及內需市場的支持。」

製造業也必須注意它！台灣大學EMBA執行長謝明慧分析，製造業將有機會略過經銷商，直接面對最終消費者。如襪子、衛生紙、洗衣機廠家，可藉由訂閱直送到府；商用市場可從賣設備，轉為

賣設備服務，依使用時間或依量計價，藉由預知生產週期的高峰與低潮獲益。

演變，真的在發生。「商界正在經歷百年一遇的大變革，所有規則都將被打破。」左軒霆強調。

謝明慧則說，恐怖的是，訂閱經濟興起，消費者在家不用做任何動作就能定期補貨，勢必減少出門購物次數。如此，傳

統店家既少了定期採購營收，更少了用促銷創造衝動購物的業績，勢必受影響。

費德觀察，歐美傳統企業正對於消費者將因此改變購物行為，大感恐慌。

其實，你我的可支配所得，正默默被訂閱企業快速瓜分。

單在台灣，消費者可能已開始過著這樣的生活：你會訂閱《華爾街日報》網路

版，訂KKBOX的音樂服務；想看片？你會訂愛奇藝或Netflix；為了幫爸媽補身體，訂定期寄送的雞精；甚至訂了月費九十九元的說故事App陪孩子入睡；騎

Gogoro電動機車，你其實已是電池訂戶。這個市場若每年以一〇〇%成長，勢必將排擠掉其他採購預算。

大浪迎面而來已是事實，值得我們興奮的是，這確實是中小企業的崛起機會，比強調規模經濟的平台商業模式，台灣，更有切入空間。

只要你肯相信：商業的本質始終是用戶，願意幫用戶成功者，終將收成最多。