

## CH05 資訊管理的經濟面觀點

---



## 本章大綱

- ❑ 平台經濟的基本概念
- ❑ 平台革命對經濟的衝擊
- ❑ 長尾理論的新供需法則
- ❑ 共享經濟體系的新資源利用法則



## 平台經濟革命

- 2018年5月全球前七大市值公司(Market Value, MV)皆為平台式企業，此七大市值公司包括：
- Apple市值約9,000億美元；
  - Alphabet(Google)市值約7,800億美元；
  - Microsoft市值約6,800億美元；
  - Amazon市值約6,000億美元；
  - 騰訊市值約5,700億美元；
  - facebook市值約5,500億美元；
  - 阿里巴巴市值約4,900億美元，以下接著才是波克夏海灣、嬌生、艾克森石油等傳統企業。



## 5.1 平台經濟的基本概念

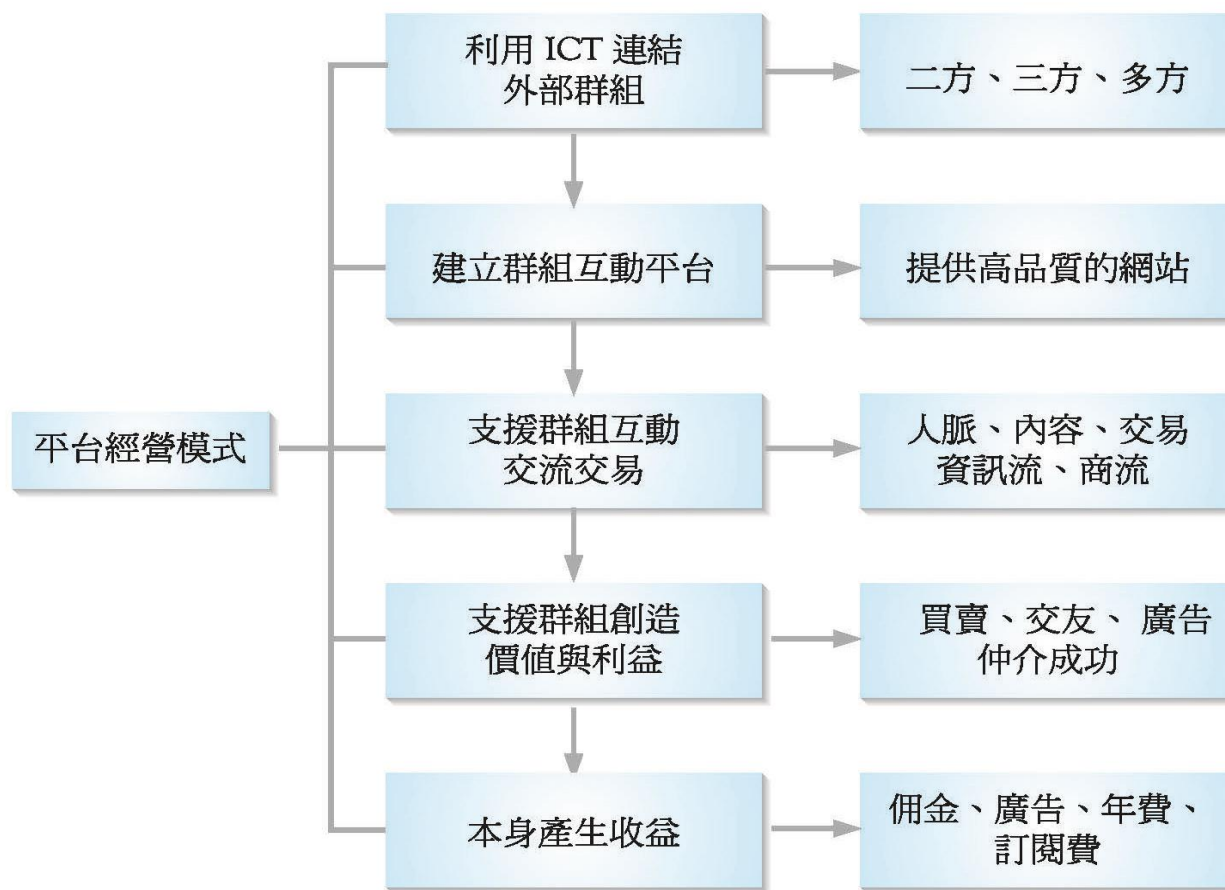


圖 5-1 平台經營模式的主要概念

## 5.1.1 平台經營模式的定義

- 平台經營模式，是指「一個以ICT連結兩個以上的相關群組，透過支援與促成各群組之間的互動、交流與交易，為其創造價值並本身產生收益的一種經營模式謂之」，而「平台經濟體系」則可稱之為，以此種經營模式為主體所形成的一種經濟體系謂之。
- 典型的平台經營模式，除了上述七大超級大平台之外，例如：
  - Airbnb平台：連結房東與租房者兩個群體；
  - eBay平台：連結拍賣者與消費者；
  - Android平台：連結手機硬體廠商、第三方軟體開發者及消費者三方；
  - Groupon平台：連結團購買者與商家；
  - 起點中文網：連結小說作家與閱讀者；
  - LinkedIn：連結需求人才的企業與專業人士
  - YouTube：連結語音內容的提供者與閱聽者；
  - Visa信用卡：連結消費者、商家及發卡銀行三方。



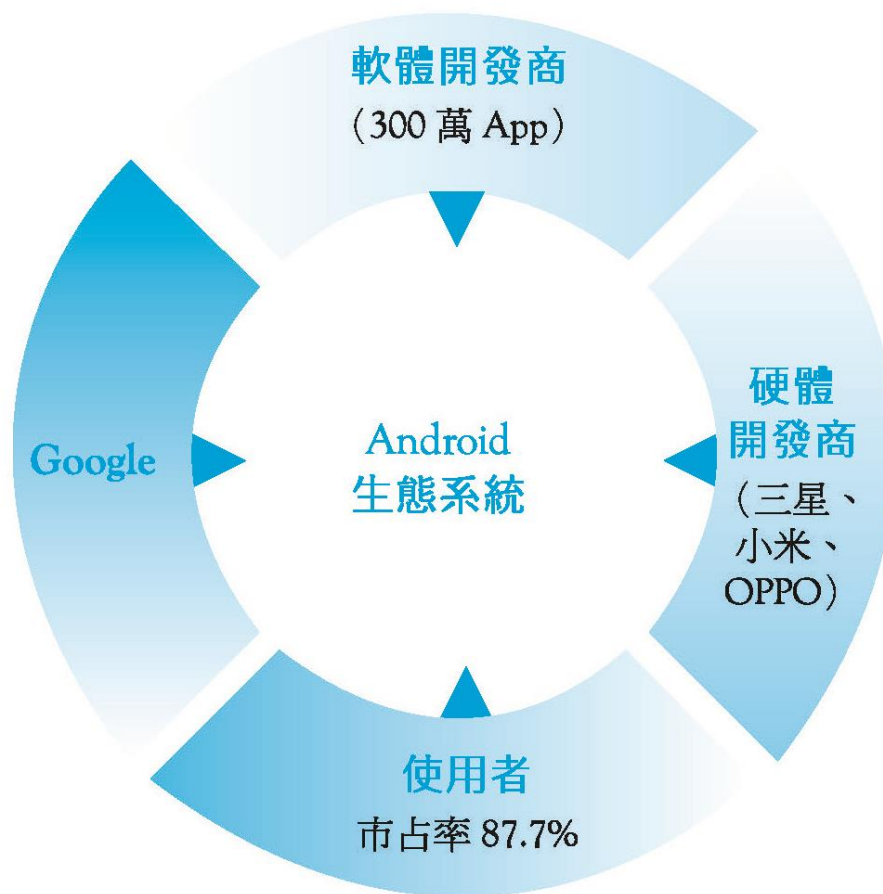
## 5.4.2 平台經營模式的特色

 **表 5-1** 平台與傳統經營模式的特色比較

特色 \ 企業模式	平台企業	傳統企業
組織的結構	價值網路結構	線性結構
資源的獲取	外部夥伴提供	內部的投資
價值的創造	外部夥伴的交流	內部的生產製造
管理焦點	平台的治理	最佳的產品服務提供
成長啟動的力量	需求面夥伴間的網路效應	供給面資源的投入



## 圖5-2 Android的平台生態系統



## 資源的獲取(Resources Acquisition)

- 資源的獲取(Resources Acquisition)：資源來自外部夥伴的提供 vs. 資源來自內部的投資。例如：
- Airbnb是本身沒有一間房間的全球最大連鎖旅館業；
  - 阿里巴巴是本身沒有任何存貨的全球最大商城（2018年十億種產品，交易額3萬億）；
  - facebook是自己沒有生產任何原創內容的全球最大媒體公司（2018年全球就擁有高達22億使用者）；
  - YouTube是自己沒有任何拍攝設備的全球最大影音內容供應商。





## 在價值創造與管理方面

- ❑ 價值的創造(Value Creation)：來自於外部夥伴的交流互動vs.來自於內部的生產製造
- ❑ 管理的焦點(Management Focus)：平台的治理vs. 最佳的產品／服務提供



## 在平台的成長與競爭方面(1/2)

- 成長的啟動力量：需求面夥伴間的網路效應vs. 供給面資源的投入
  - 傳統企業的成長常常是透過內部資本、設備的再投入，外部的垂直、水平整合或購併、聯盟來提升企業的規模與市場的占有率，這是屬於供給面內部導向的，相反的平台成長主要是靠大量吸引外部夥伴，並透過夥伴間的互動交流產生各種「網路效應」：
  - 所謂「網路效應」指的是，在使用者彼此有「互動交流關係」的網路互動中，進入的會員愈多，則對這個網路內的成員價值愈大，就會吸引更多的會員進入。



## 網路效應(1/2)

- 網路效應由於互動者角色的不同與所產生效果的正負，可分為下列幾種不同的形式，如圖5-3所示。
  - 同邊網路效應(Same Side Network Effects)或簡稱「同邊效應」
    - 正的同邊網路效應(Positive Same Side Network Effects)：指的是平台經濟中相同群組內的人數愈多則價值愈大。
    - 負的同邊網路效應(Negative Same Side Network Effects)：指的是某些平台中當某一群組的人數過多時，由於競爭激烈而降低了這群組內的人在網路中所能獲得的價值。

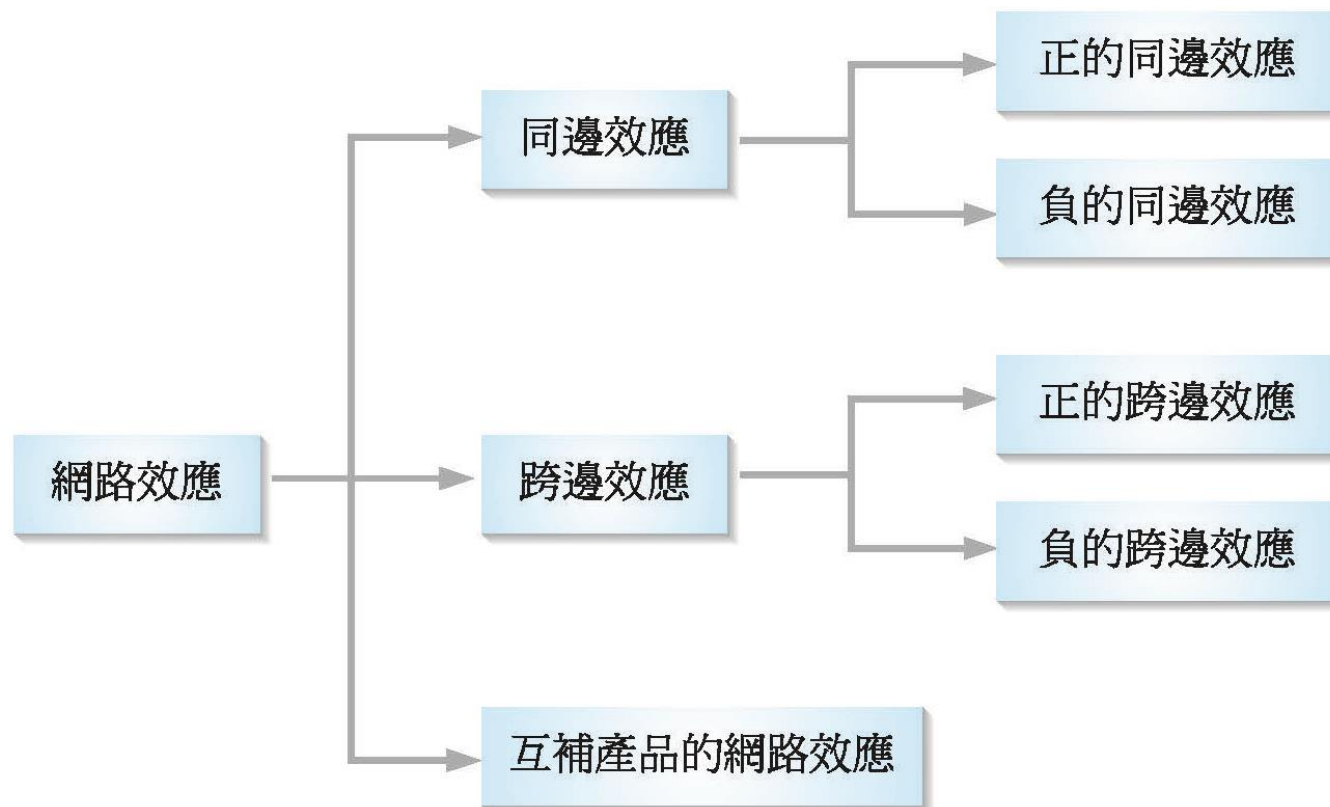


## 網路效應(2/2)

- 跨邊網路效應(Cross Side Network Effects)
  - 正的跨邊網路效應(Positive Cross Side Network Effects)：指的是平台經濟中某一群組人數的增加，會提升另一群組在平台上所能獲得的價值，而吸引更多另一群組的加入。
  - 負的跨邊網路效應(Negative Cross Side Network Effects)：或簡稱「互補效應」，指的是某些平台中，某一群人數的增加會降低另一群組人員在此網路中所能獲得的價值。
- 互補產品的網路效應(Subsidiary Network Effects)：指的是在某些平台上，由於某個主產品的互補產品量與值的增加，進而增加了主產品的價值與主產品的銷售量謂之。



## 圖5-3 不同類型的網路效應



## 在平台的成長與競爭方面(2/2)

- 正回饋(Positive Feedback Loop)：網路效應，大者恆大的背後力量
  - 「透過網路效應，一個越過關鍵多數(Critical Mass)門檻的產品，會由於網路效應的因素，而使得產品的價值愈來愈大，而吸引更多的使用者，如此不斷的良性循環，終至形成獨占與全勝的結果。
- 平台的競爭法則：開放性競爭 vs. 封閉式競爭
  - 所謂開放式競爭(Open Strategy)指的是，企業開放平台讓第三方企業廠商進入來分享企業內部的資源以共同創造價值分享利潤謂之。



Downloaded from <http://www.sagepub.com> at NANYANG TECH UNIV LIBRARY on June 11, 2015





## 5.2 平台革命對經濟的衝擊

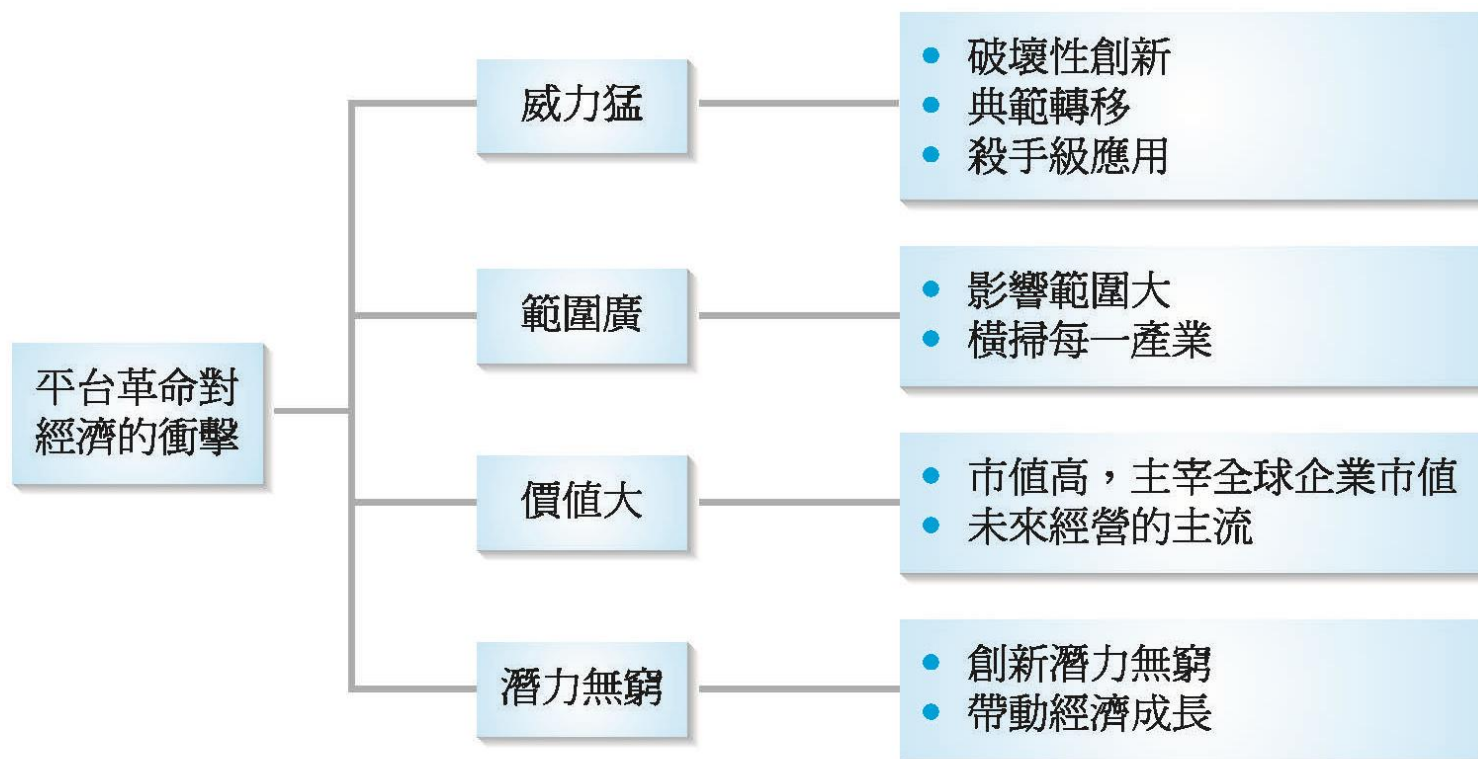


圖 5-5 平台革命對經濟的衝擊



# 平台企業打擊傳統企業的典型例子

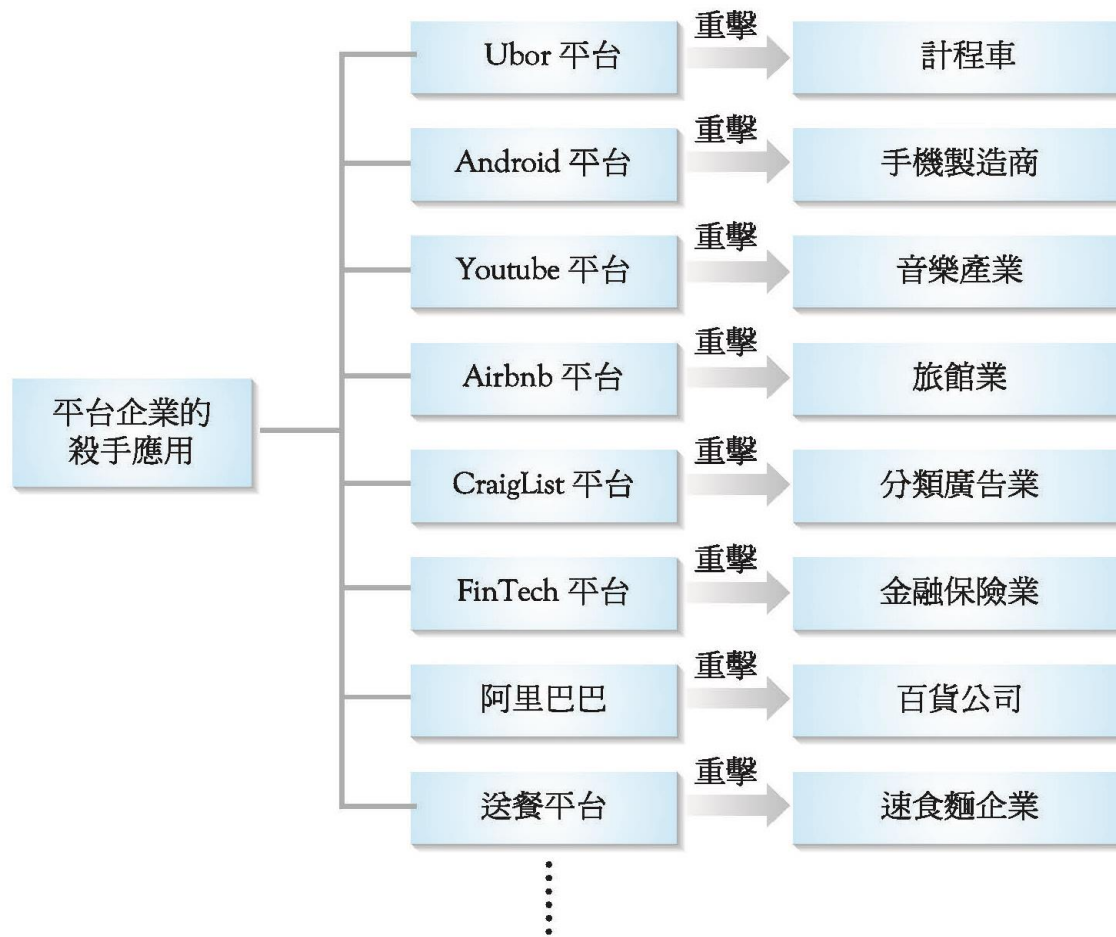
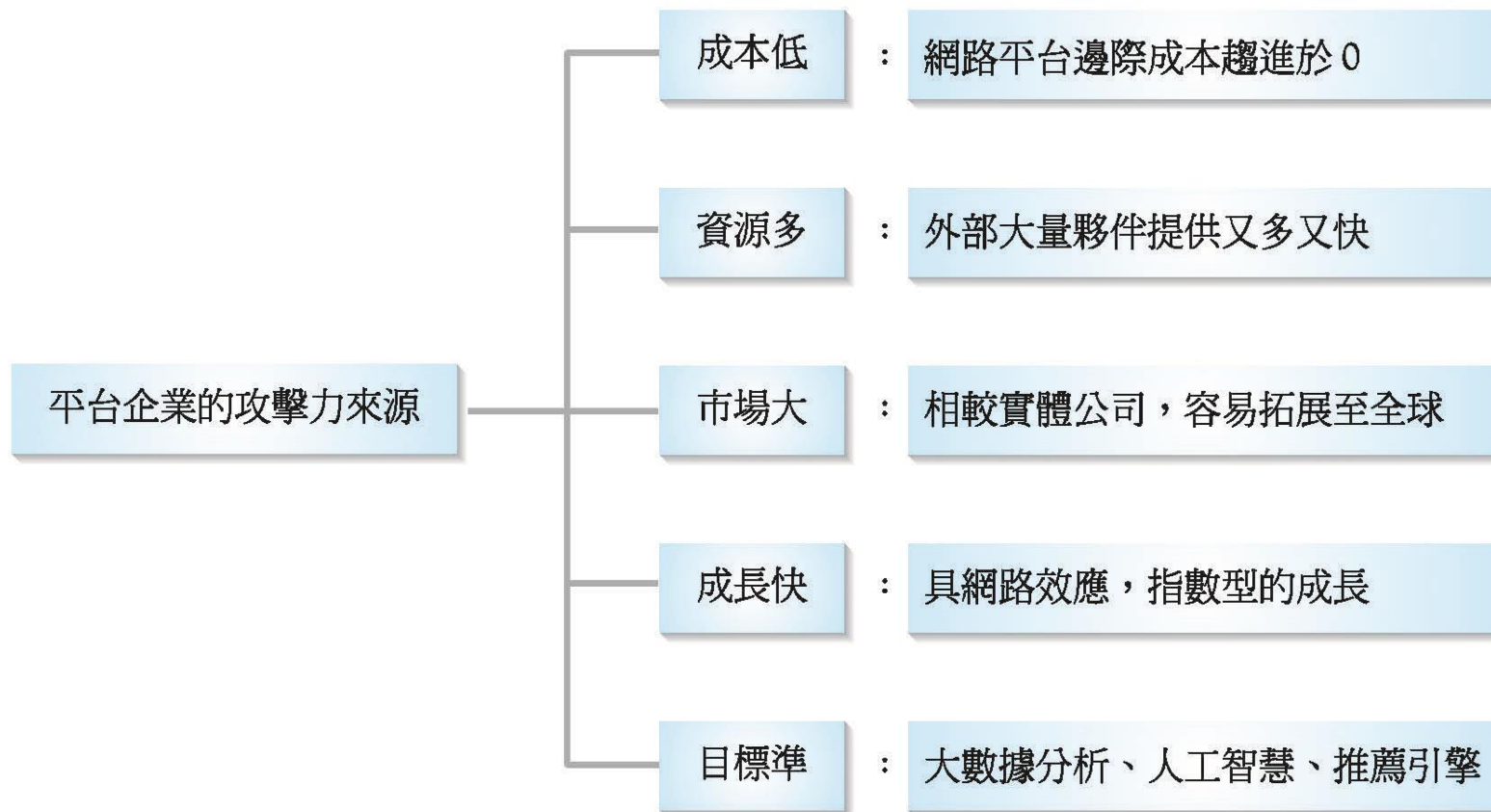
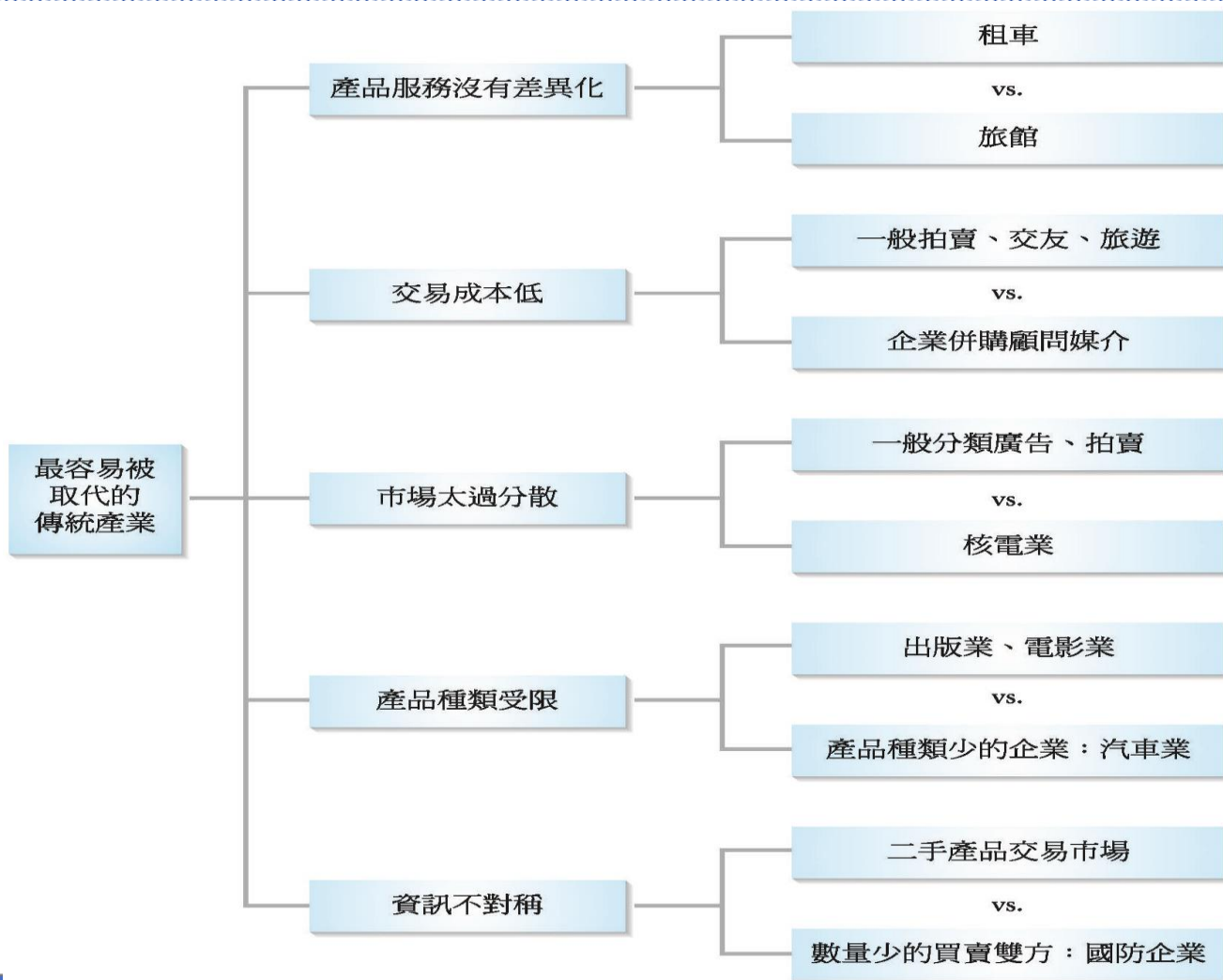


圖 5-6 平台企業的殺手應用

## 圖5-7 平台企業的攻擊力來源



## 圖5-8 最容易被平台取代的傳統產業特色



## 5.2.2 範圍廣：影響範圍大，橫掃每一產業

- 平台經濟體系革命是一個全面性的典範轉移，範圍涵蓋製造業、農漁牧業、金融業、服務業、科技業、電子商務、B2B、B2C、C2C等等各行各業。



## 5.2.3 價值大：市值高、影響力大，主宰全球企業的市值，成為企業未來經營的主流

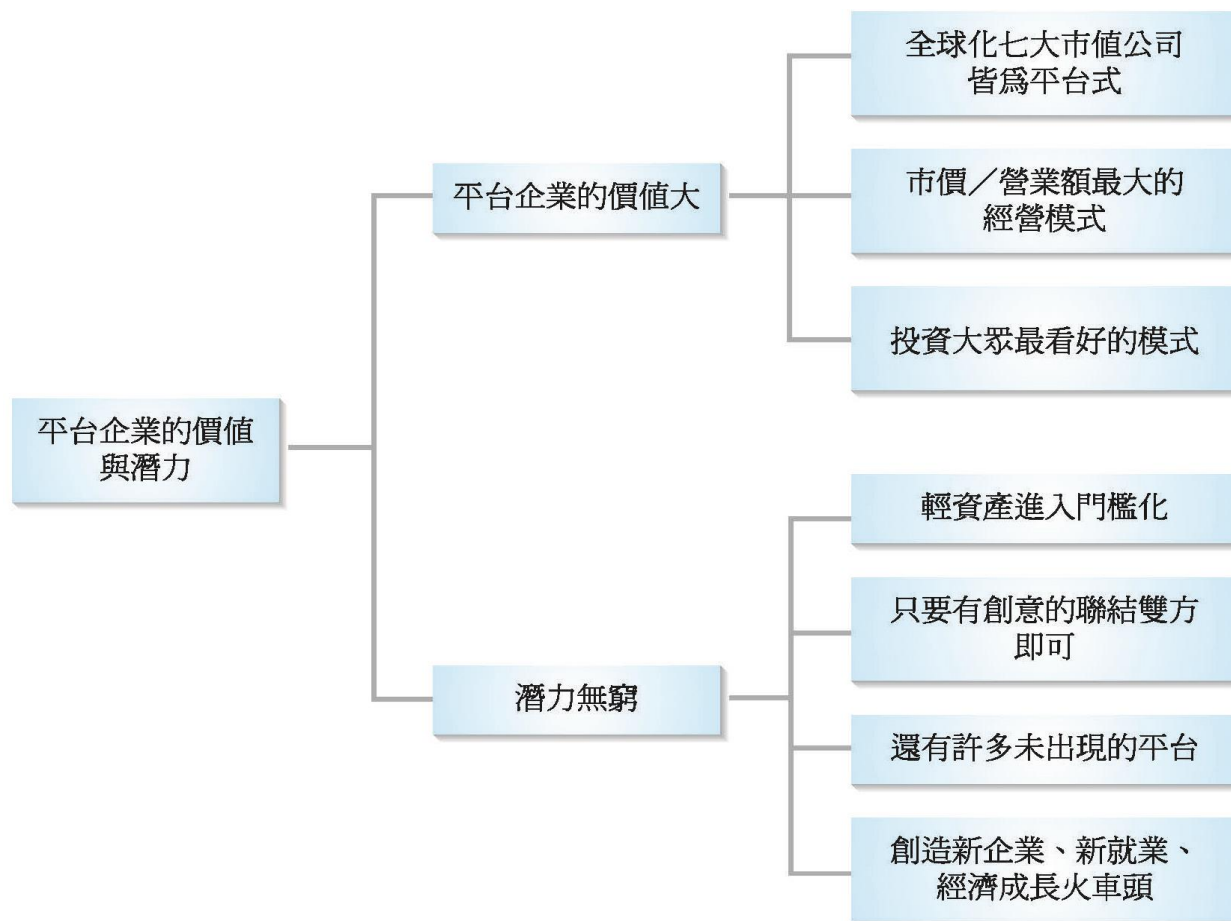


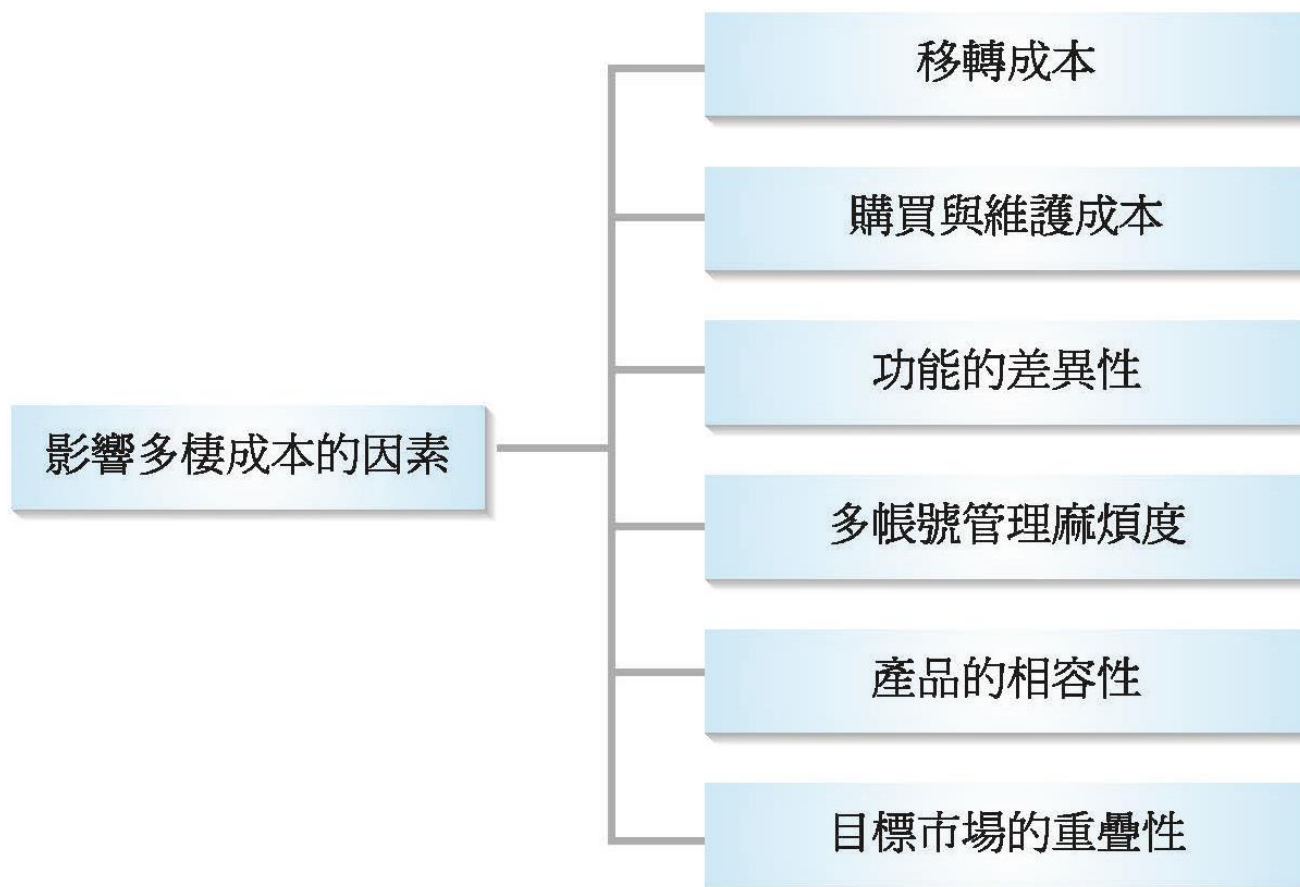
圖 5-9 平台企業的價值與潛力合併

## 贏者通吃的競爭法則(1/2)

- 網路效應方面
- 移轉成本(Switching Cost)方面
  - 程序性轉換成本(Procedure Switching Cost)
  - 財務性轉換成本(Financial Switching Cost)
  - 關係轉換成本(Relational Switching Cost)
- 多棲成本(Cost of Multihoming)



## 圖5-10 影響多棲成本的因素



## 贏者通吃的競爭法則(2/2)

- ❑ 供給面的規模經濟(Economics of Scale)
- ❑ 學習曲線(Learning Curve)

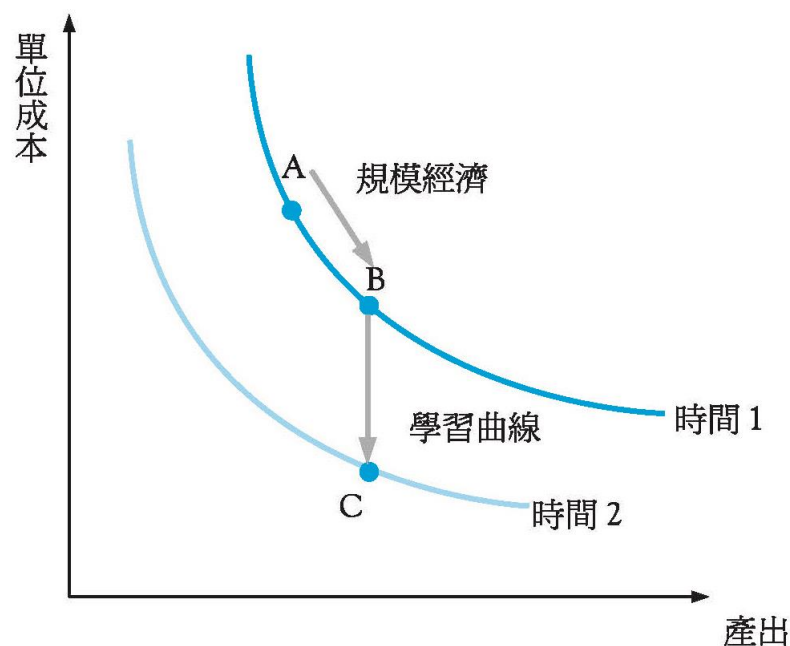


圖 5-11

規模經濟與學習曲線對成本降低的影響





## 贏者通吃的案例分析(1/2)

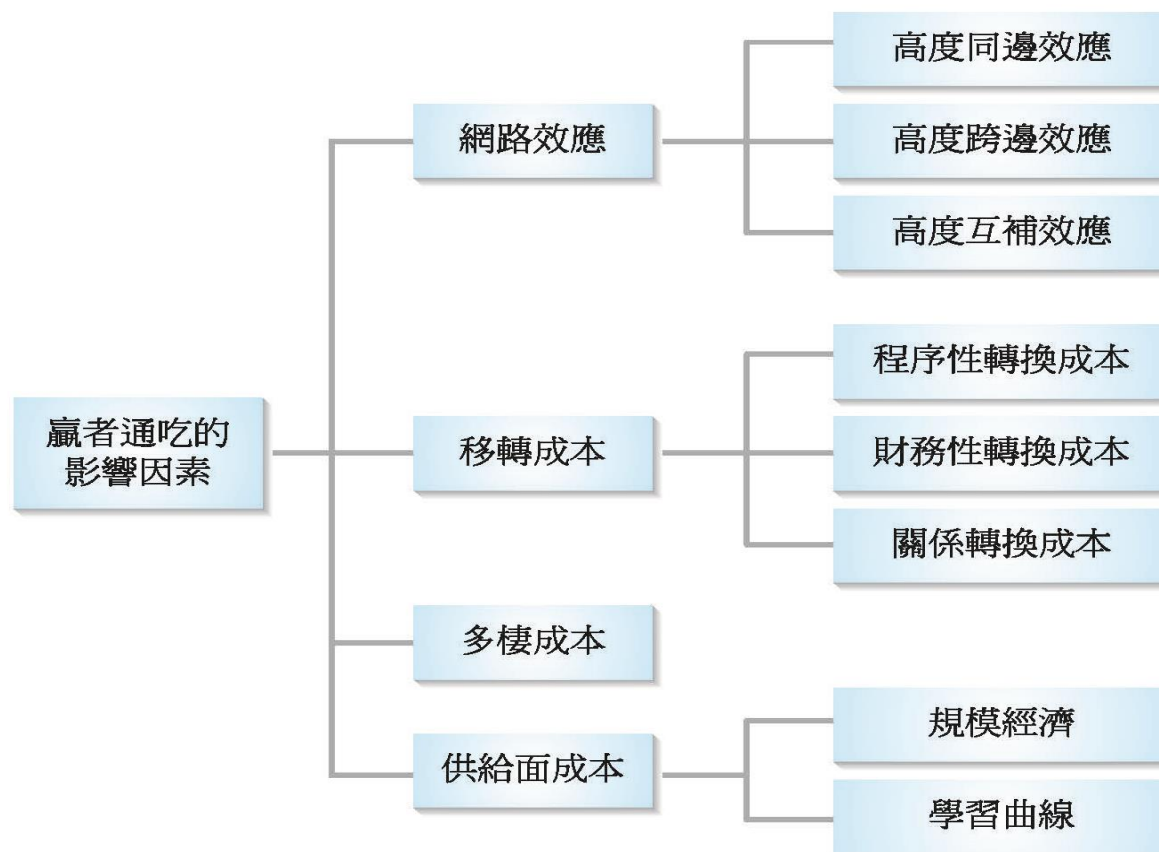


圖 5-12 影響贏者通吃的主要因素

## 贏者通吃的案例分析(2/2)

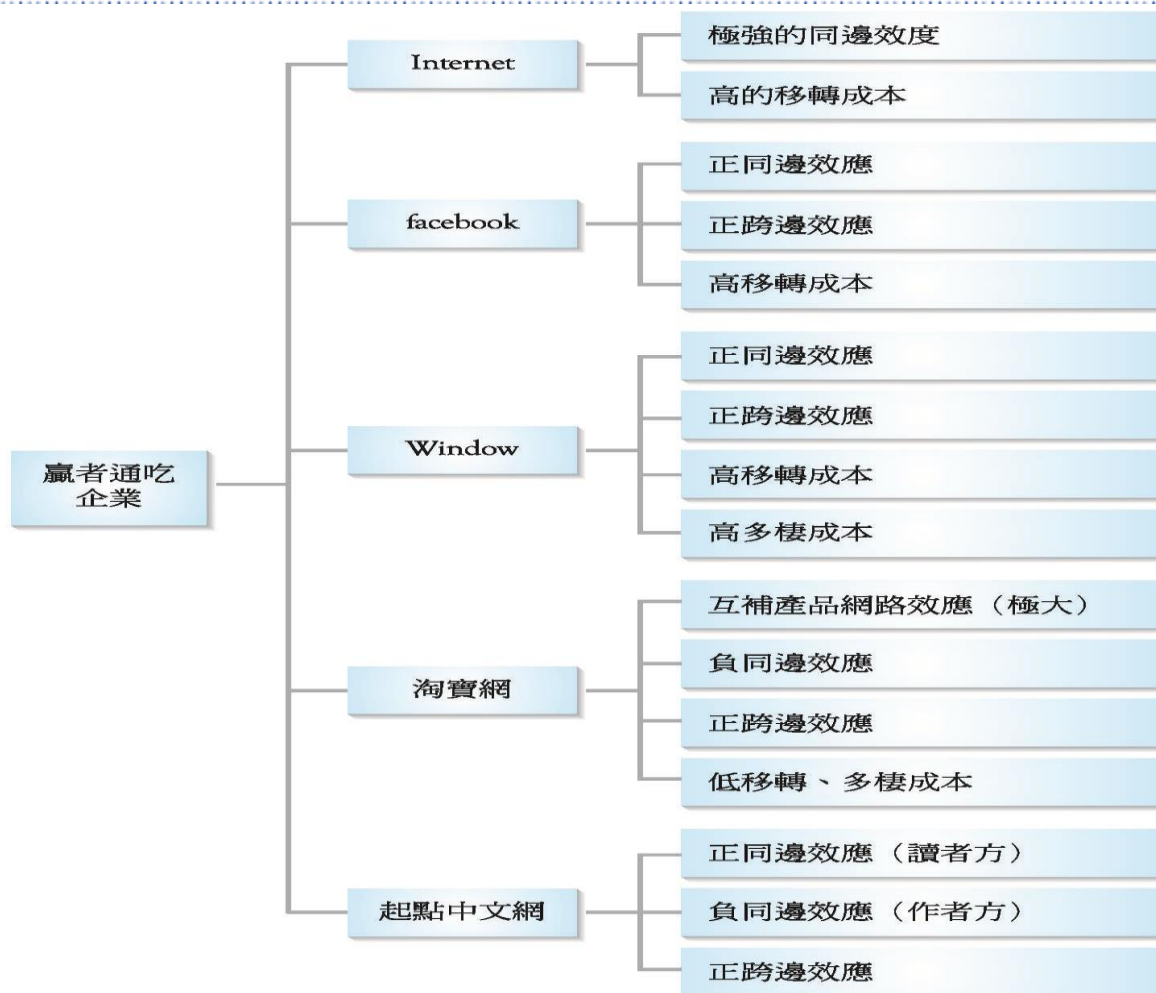


圖 5-13

WTA 的主要案例分析

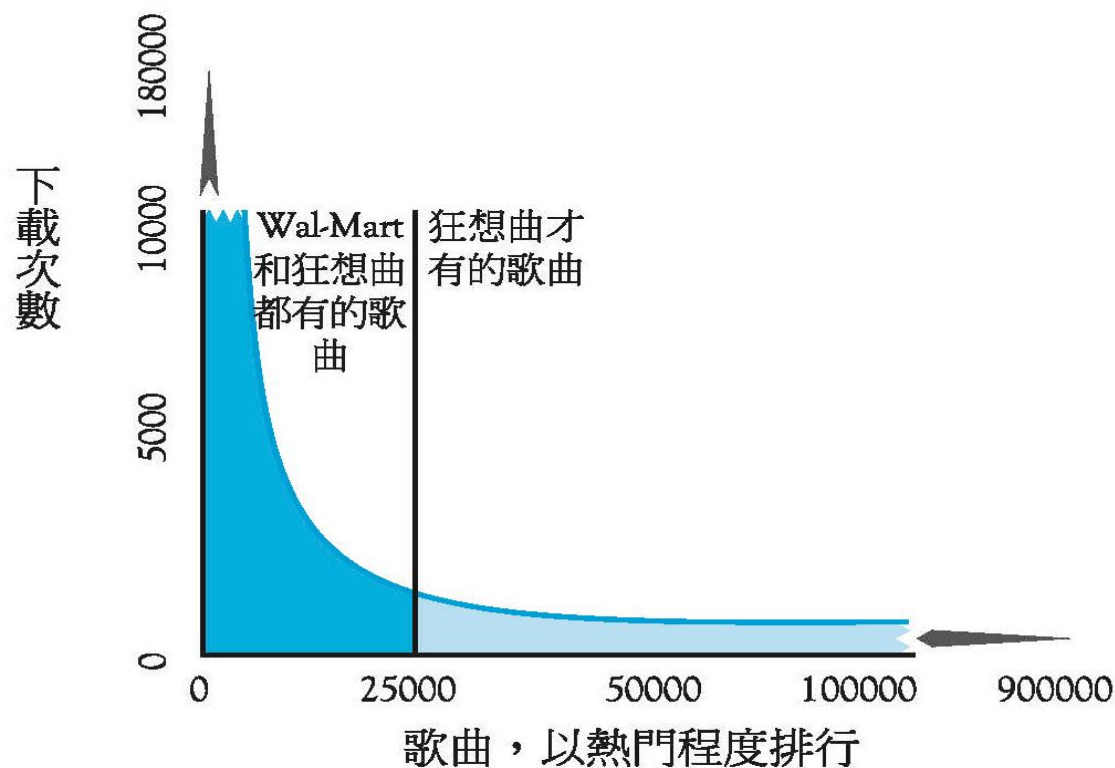
## 5.3 長尾理論的新供需法則

### □ 長尾理論的基本概念

- 所謂「長尾」(Long Tail)指的是在企業的營收統計分配圖上，沿著代表營收(Sale)的縱軸及代表產品品項數量(Item)的橫軸所構成一條「頭高尾又細又長」類似L型的曲線。
- 長尾理論的意涵，指的是：由於網路科技與產品管理成本的改變，使得數量極大的冷門產品或稱利基(Niches)產品（因其只有少數人喜歡）也可以被消費者搜尋得到，銷售出去而能獲取利潤。
- 圖5-14的主要說明如下：
  - 需求曲線的尾巴很長
  - 需求曲線的尾巴細但不觸及零
  - 需求曲線的尾巴變得很有貢獻



# 圖5-14 傳統產品與電子產品的生命週期比較



## 5.3.2 長尾理論的引申

- ❑ 在配銷方面：要提供各種不同方式的產品組合、不同的定價、不同的通路來吸引各式各樣有不同需求的消費者。
- ❑ 在連結供給與需求方面：要提供更好的分類、搜尋、篩選、推薦機制來讓消費者快速的找到其所需要的獨特產品。
- ❑ 在生產大眾化方面：多讓客戶「自己動手」參與產品的製造設計、評鑑、評論，一方面讓消費者有參與感並可增加產品與服務的內容與價值。



## 3.5 共享經濟體系的新資源利用法則(1/3)

### □ 共享經濟的基本概念

- 所謂「共享經濟」(Sharing Economy)又稱「協同經濟」(Collaborative Economy)指的是利用新興的網路科技以P2P的方式，結合分散的群體來分享閒置的各種資源：包括有形資產、無形資產、人力、物力、財力、時間、空間與各種服務，其目的在有效的媒合各種資產的供給方與需求方，降低資源閒置的浪費，提高資源的利用率。
- 以目前共享經濟的經營模式來看，最容易分享的項目有下列幾個特性：
  - 價值額度較大的產品
  - 產品服務受時空限制、難以遠距隨身攜帶
  - 個人特殊的智慧資產
  - 閒置情況嚴重



表5-3 一些重要的共享經營模式(1/2)

共享標的	公司名稱	經營模式	國家
共享交通	Uber	搭車共享	美國
	滴滴打車	租車共享	中國
	BlaBlaCar	順風車共享	法國
	Spinlister	腳踏車共享	美國
共享空間	Airbnb	房間——旅遊出租	美國
	WeWork	辦公室出租	美國
	HomeAway	假日房屋出租	美國
	途家網	民宅分享	中國
	StoreFront	零售空間出租	美國
共享金融	Lending Club	P2P 借貸	美國
	Lendico	P2P 借貸	荷蘭
	Installments	P2P 借貸	台灣
	Openforum	P2P 借貸	美國





表5-3 一些重要的共享經營模式(2/2)

共享標的	公司名稱	經營模式	國家
共享美食	OpenTable	網路訂餐	美國
	覓食	私廚平台	中國
	Kitchit	廚師上門服務	美國
共享任務服務	Instacart	物流配送共享	美國
	Thumbtack	專家平台	美國
	人人快遞	物流配送共享	中國
共享物品	Nextdoor	社區服務+服務共享	美國
	Quirky	科技共創	美國
	Rent the Runway	服務共創	美國
	Gazelle	消費電子產品共享	美國
	Vinted	時尚品共享	立陶宛
	Bag Borrow or Steal	奢侈品共享	美國
	Swap.com	嬰兒用品共享	美國
共享公共資源	SolarCity	太陽能共享	美國
	Fon	無線網路共享	西班牙
	平安 Wi-Fi	Wi-Fi 共享	中國
共享知識教育	知呼	知識共享	中國
	在行	經驗分享平台	中國
	Codementor	程式指導平台	台灣
	Linqapp	翻譯平台	台灣
共享醫療健康	ClassPass	健身共享	美國
	Pager	醫療共享	美國





## 3.5 共享經濟體系的新資源利用法則(2/3)

- 共享經濟的主要效益
  - 經濟效益
  - 社會效益
  - 環保效益
- 共享經濟主要的問題
  - 隱私權與安全性的問題
  - 傳統業者抗拒反彈的問題
  - 品質保證與權責的問題
  - 環保問題



## 3.5 共享經濟體系的新資源利用法則(3/3)

### □ 共享經濟經營模式的關鍵成功因素

- 在目標市場的選擇方面
  - 要選擇有高需求的市場，或者是金額高的，如Airbnb。
- 在供需雙方關係的選擇方面
  - 不能夠進入供需雙方會建立長久合作關係的市場，例如媒合一對一的家庭老師與學生。
- 在競爭優勢與顧客價值方面
  - 產品的設計一定要比傳統的、甚至電子商務所提供給顧客的價值更高，產品要有差異化的競爭優勢。例如Airbnb。
- 在資源取得方面
  - 共享經濟的經營模式必須要掌握優秀的產品與服務提供者才能夠吸引源源不斷的客源。
- 在資金的深度方面
  - 需要有一段的燒錢期。

