

CH06 資訊管理的經營與競爭面觀點



本章大綱

- ❑ 平台啟動階段的策略與議題
- ❑ 平台成長階段的主要策略與議題
- ❑ 平台成熟階段的主要策略與議題
- ❑ 平台的收益定價原則與策略
- ❑ 平台企業的競爭策略與主要議題



圖6-1 平台經營管理的主要策略與目的

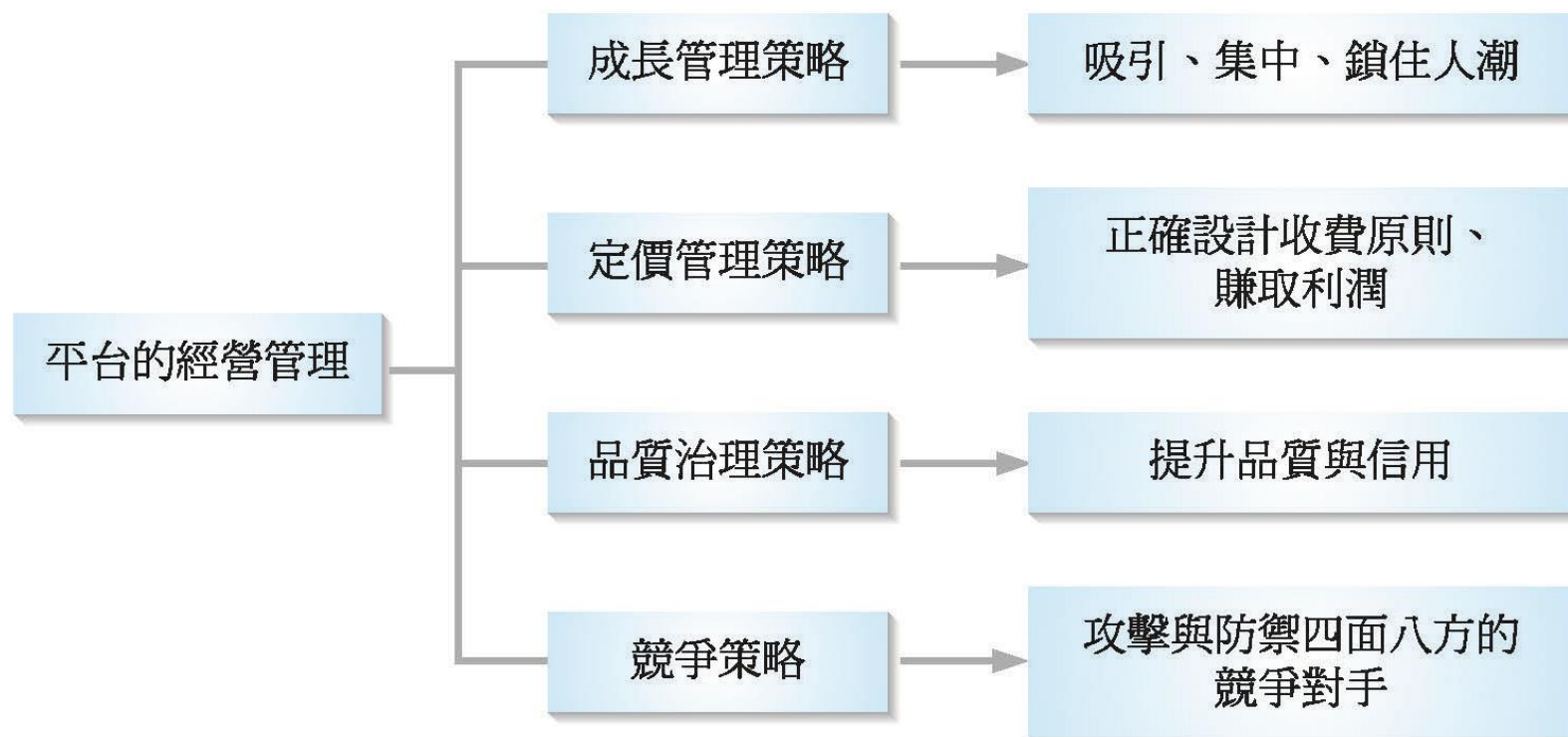
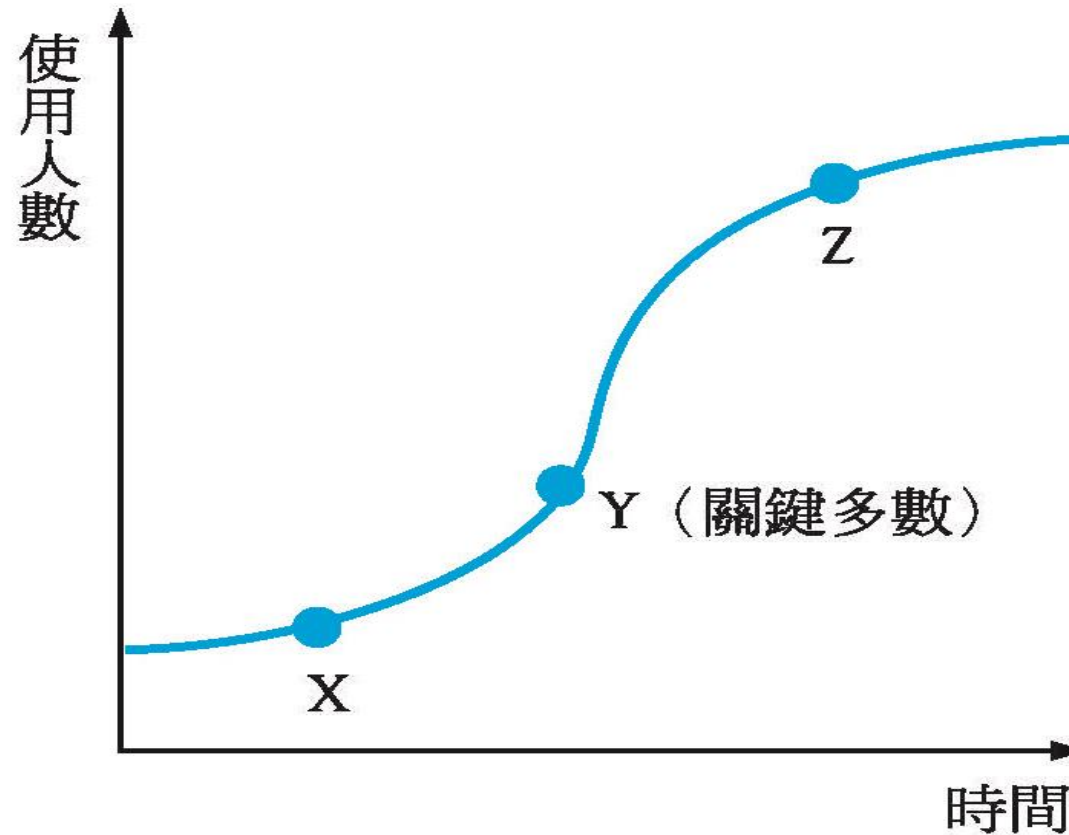


圖6-2 網路效應的產生曲線



6.1 平台啟動階段的策略與議題

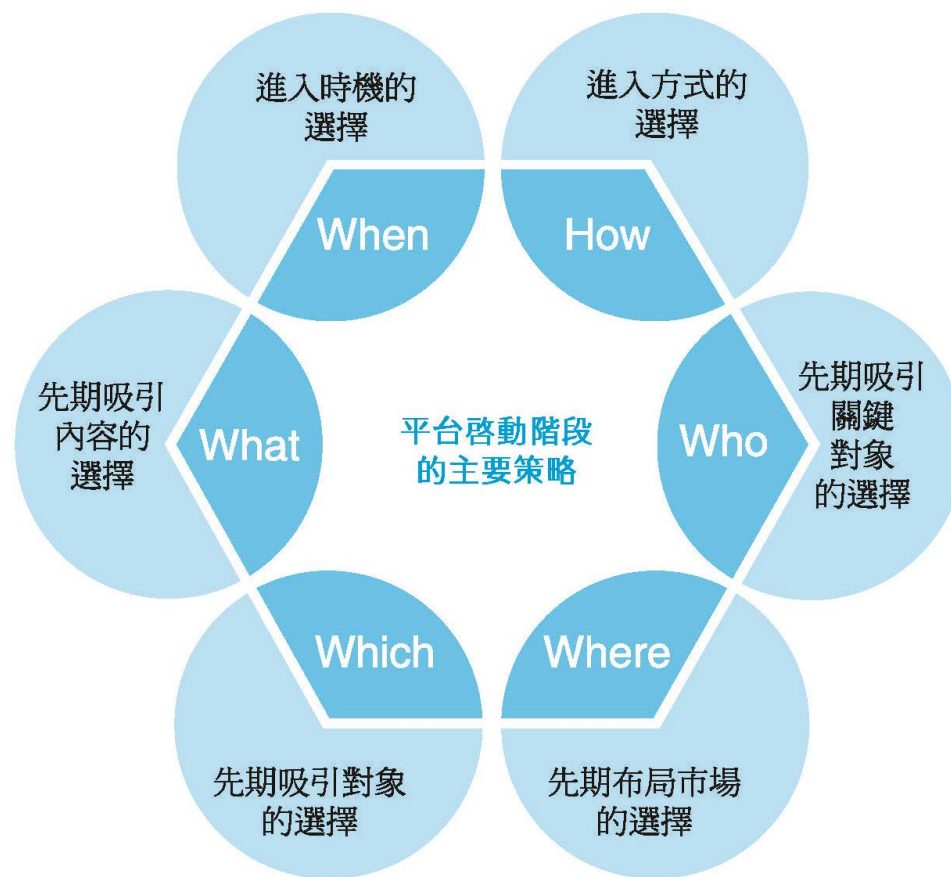


圖 6-3 平台啟動階段的策略與議題



6.1.1 When：進入的時機選擇：先占優勢(First Move Advantage)

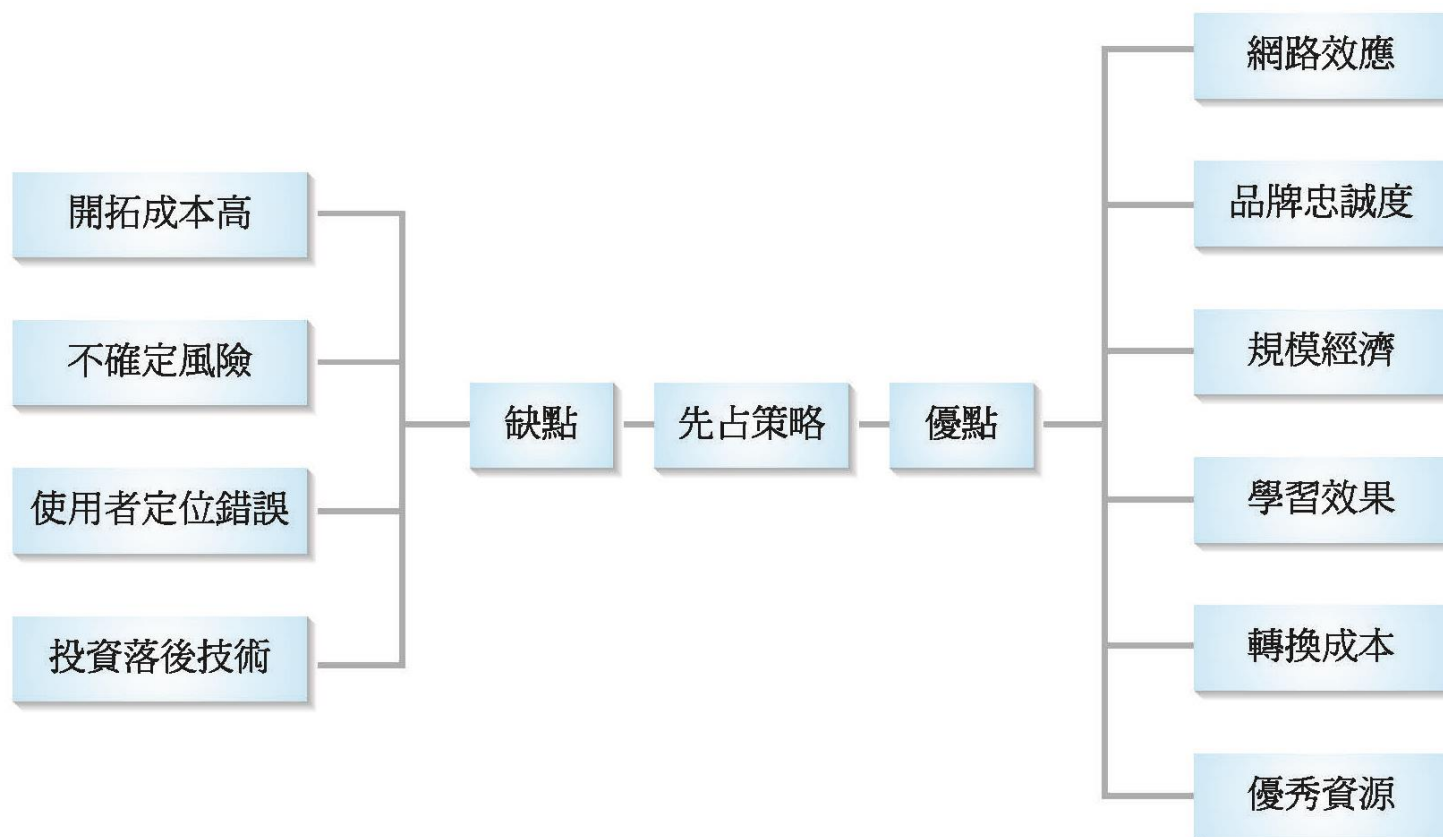
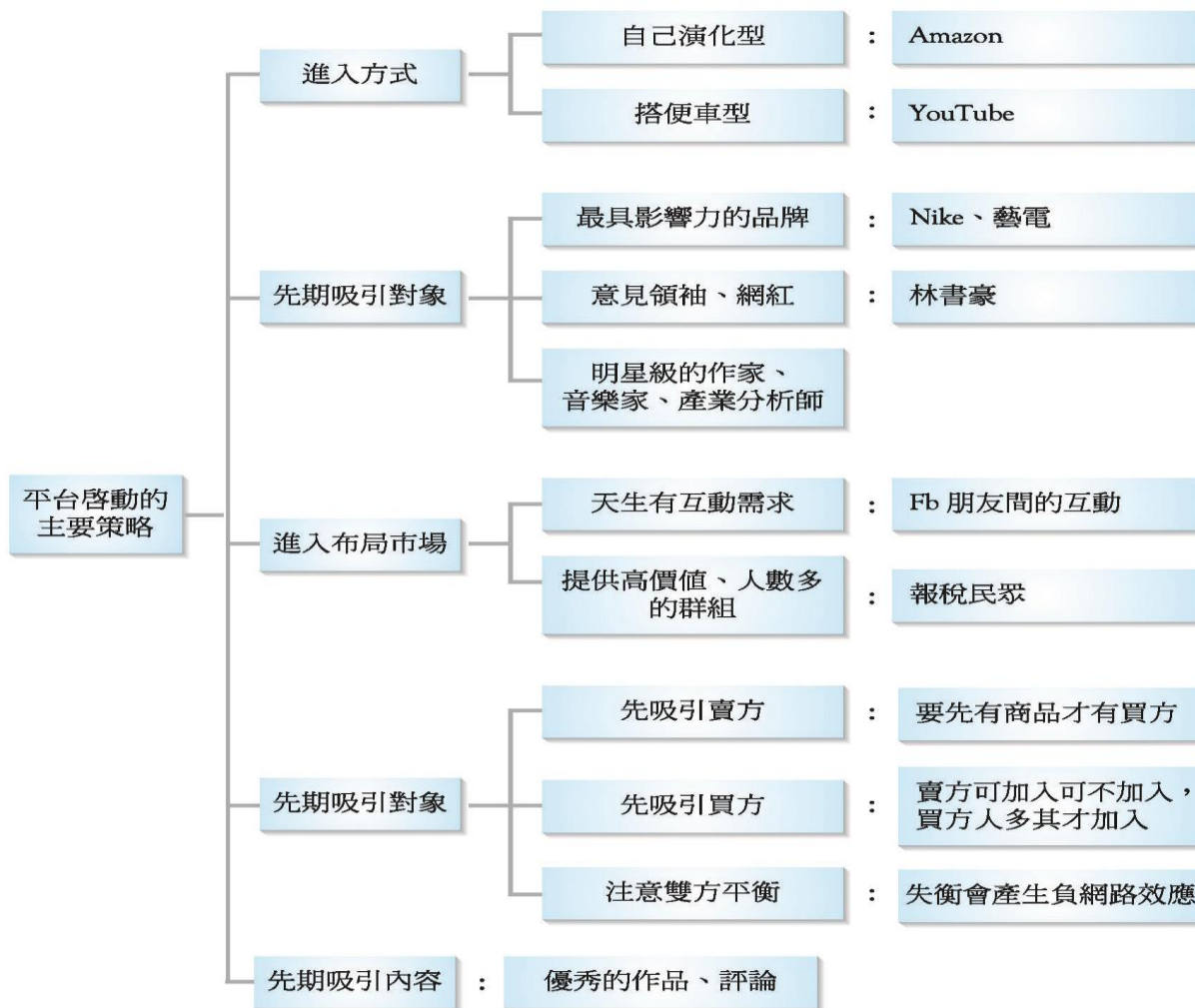


圖 6-4 先占策略的優缺點分析



圖6-5 平台啟動階段主要策略分析圖



6.2 平台成長階段的主要策略與議題(1/2)

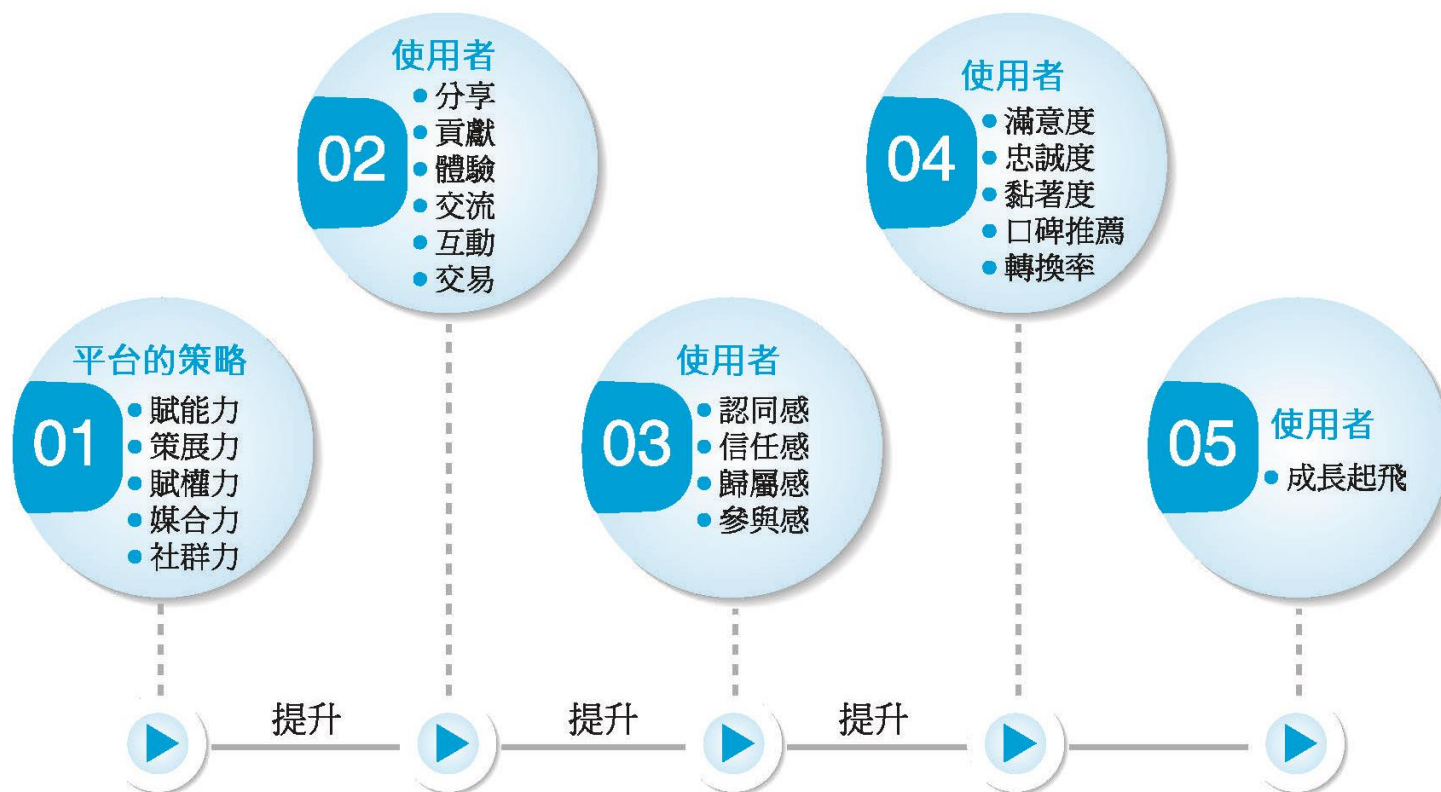


圖 6-6 平台成長階段的主要策略與議題



6.2 平台成長階段的主要策略與議題(2/2)

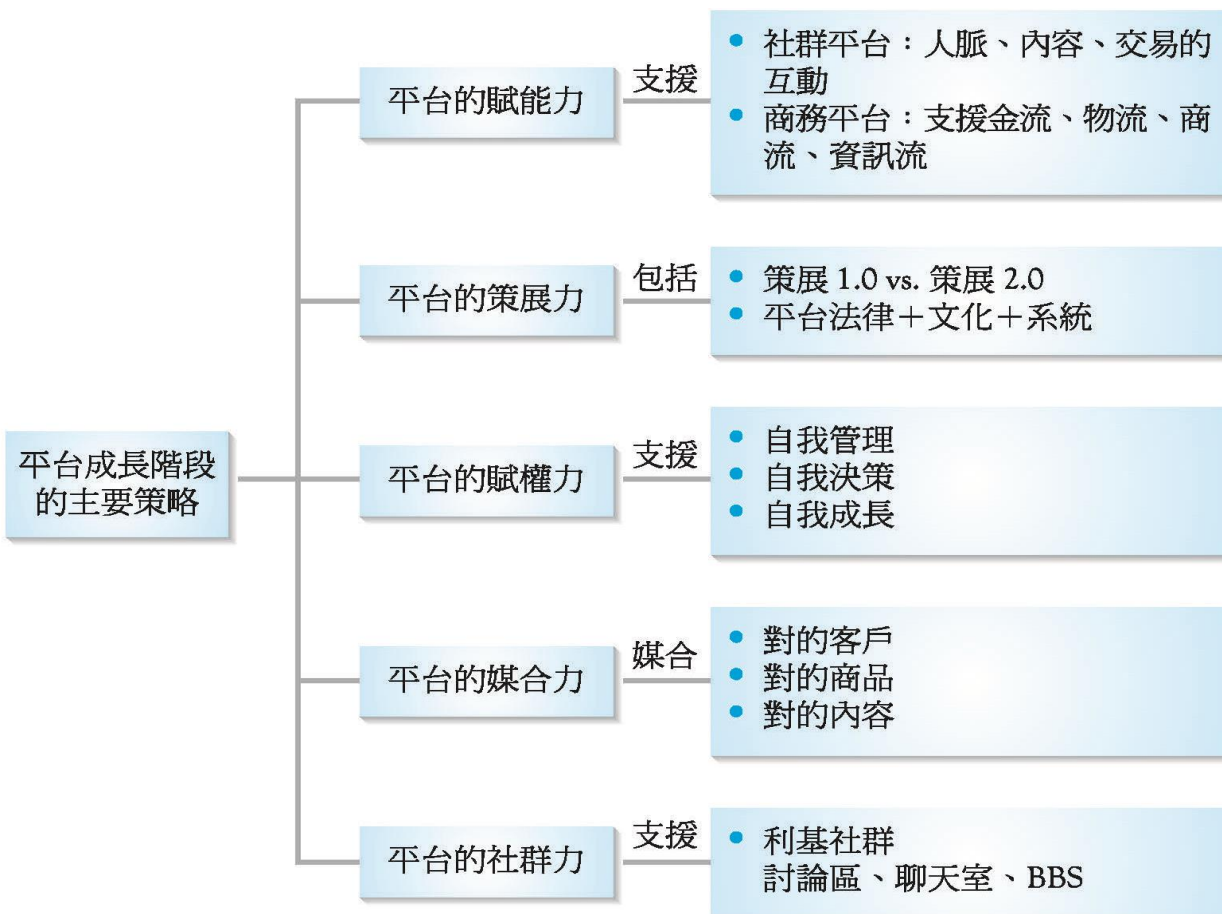


圖 6-7 平台成長階段的主要策略與內容

6.2.1 平台的賦能力

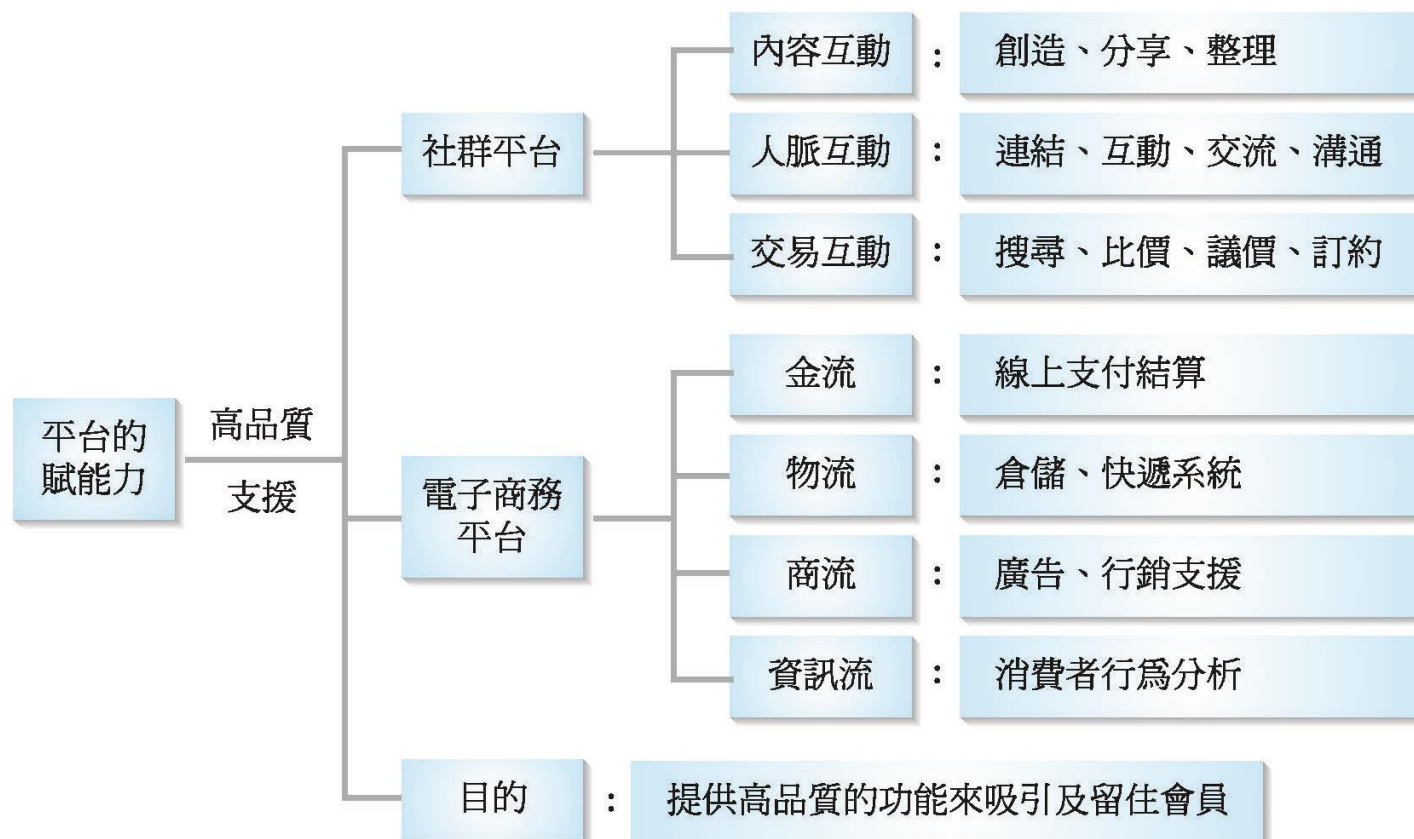


圖 6-8 平台的賦能力分析圖



6.2.2 平台的策展力

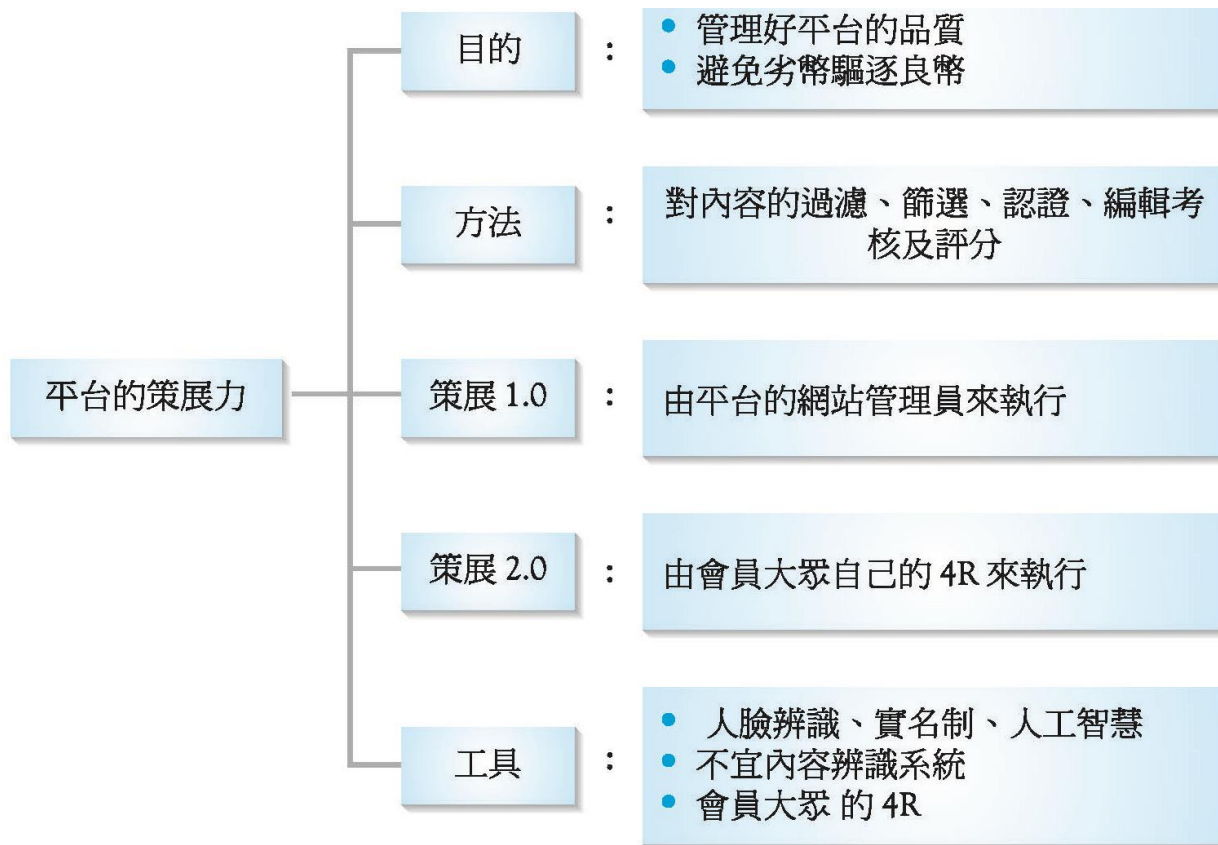


圖 6-9 平台策展力分析圖

6.2.3 平台的賦權力

- 所謂賦權(Empowerment)指的是平台的經營者授權給使用者「自行管理」(Self Management)、自行決策、自主貢獻分享等權力謂之。提升會員自我管理、自我決策、自我成長的「賦權機制」(Empower Machanism)都能有效的提升會員的參與感、歸屬感及認同感。



6.2.4 平台上的媒合力

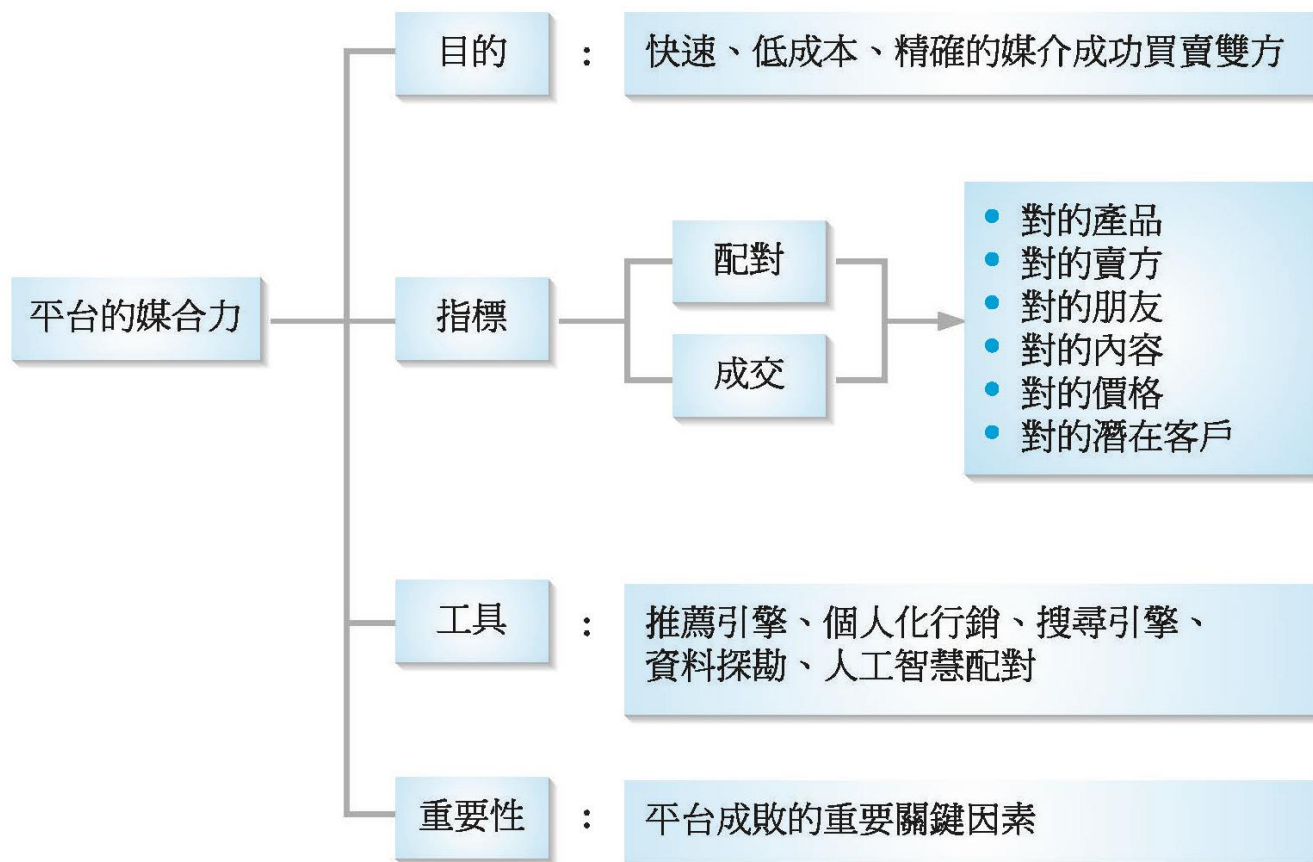


圖 6-10

平台的媒合力分析圖



6.2.5 平台的社群力

- ❑ 所謂社群(**Community**)指的是一群人由於長期自願的互動、交流、分享，而發展出一個有歸屬感、認同感、凝聚力的人際網路謂之。
- ❑ 例如起點中文網內也有各式各樣的小說社群；**Netflix**影音網站內也有各式各樣不同的電影社群。專業人士網站**LinkedIn**就是讓專業人士與專業人士之間、專業人士與企業之間形成各種不同的討論區，提升彼此之見的互動與交流，進而擴大平台的深度與廣度，其利用這種提升社群力的策略就打敗了之前的徵才網站霸主**Monster.com**，因為該網站單純的媒合人才的供給與需求，人才一旦找到工作以後，不論企業主或求職者雙方就離開網站，完全沒有社群力所需求的投入感與黏著度。



6.3 平台成熟階段的主要策略與議題(1/3)

□ 提高使用者的移轉成本

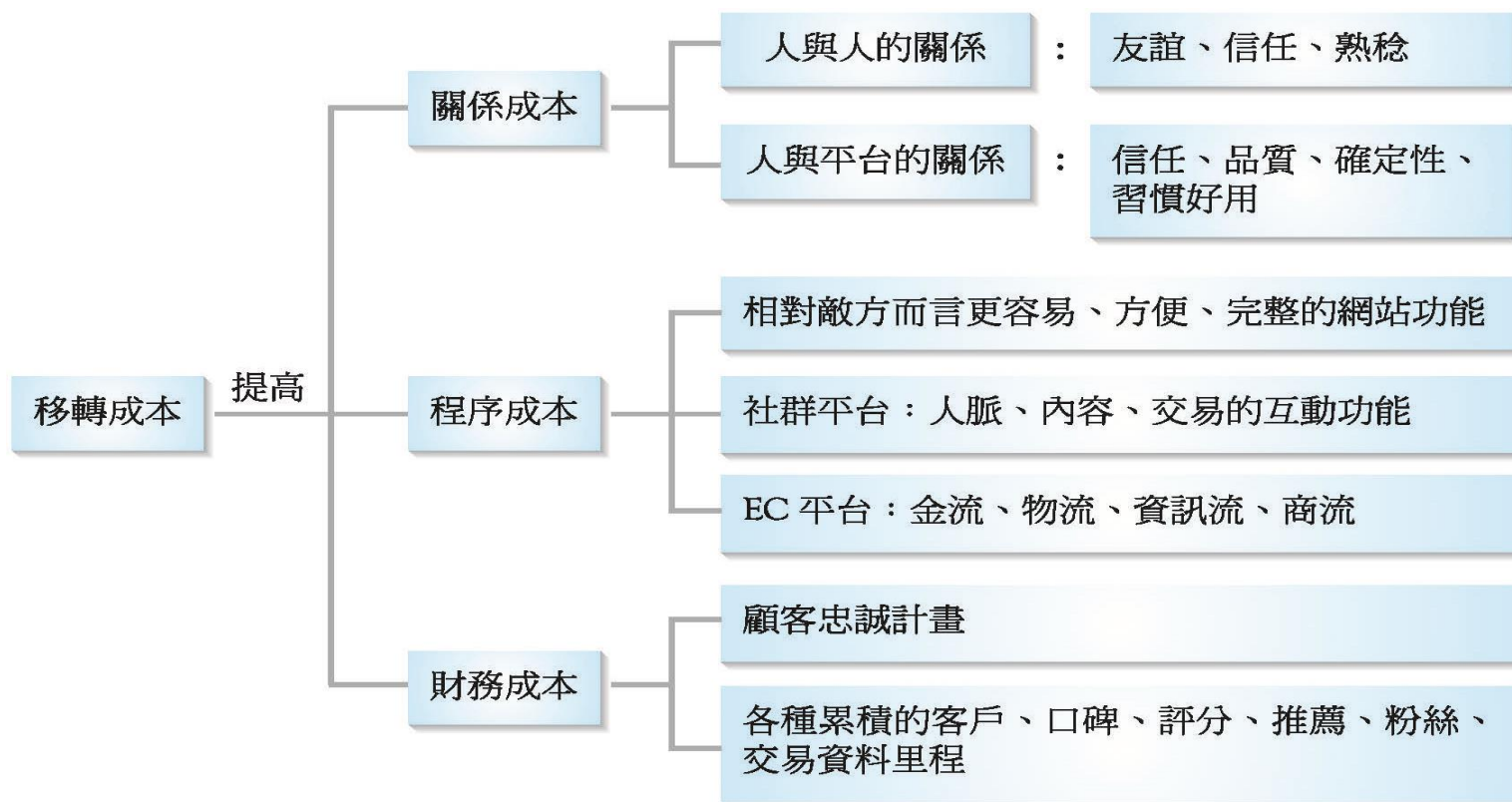


圖 6-11 平台使用者的三種移轉成本

6.3 平台成熟階段的主要策略與議題(2/3)

□ 弱的使用者套牢vs. 強的使用者套牢

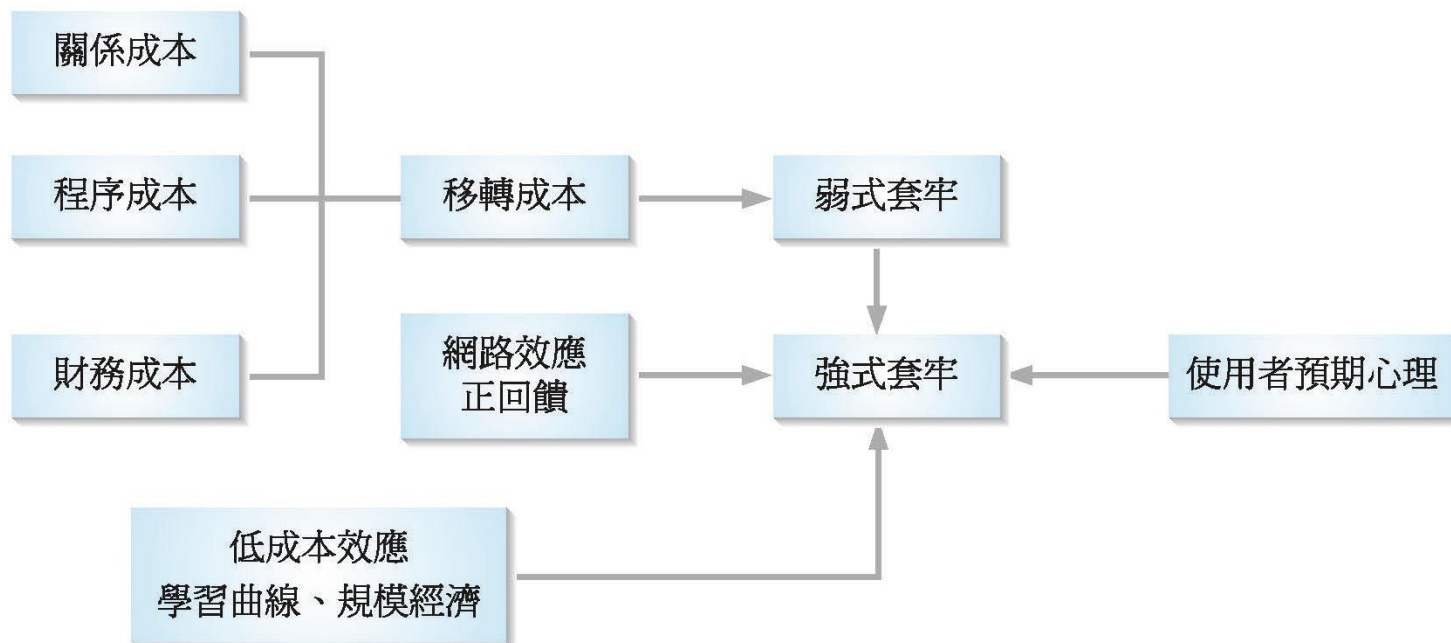


圖 6-12 弱式套牢 vs. 強式套牢



6.3 平台成熟階段的主要策略與議題(3/3)

□ 平台經營管理的績效關鍵指標

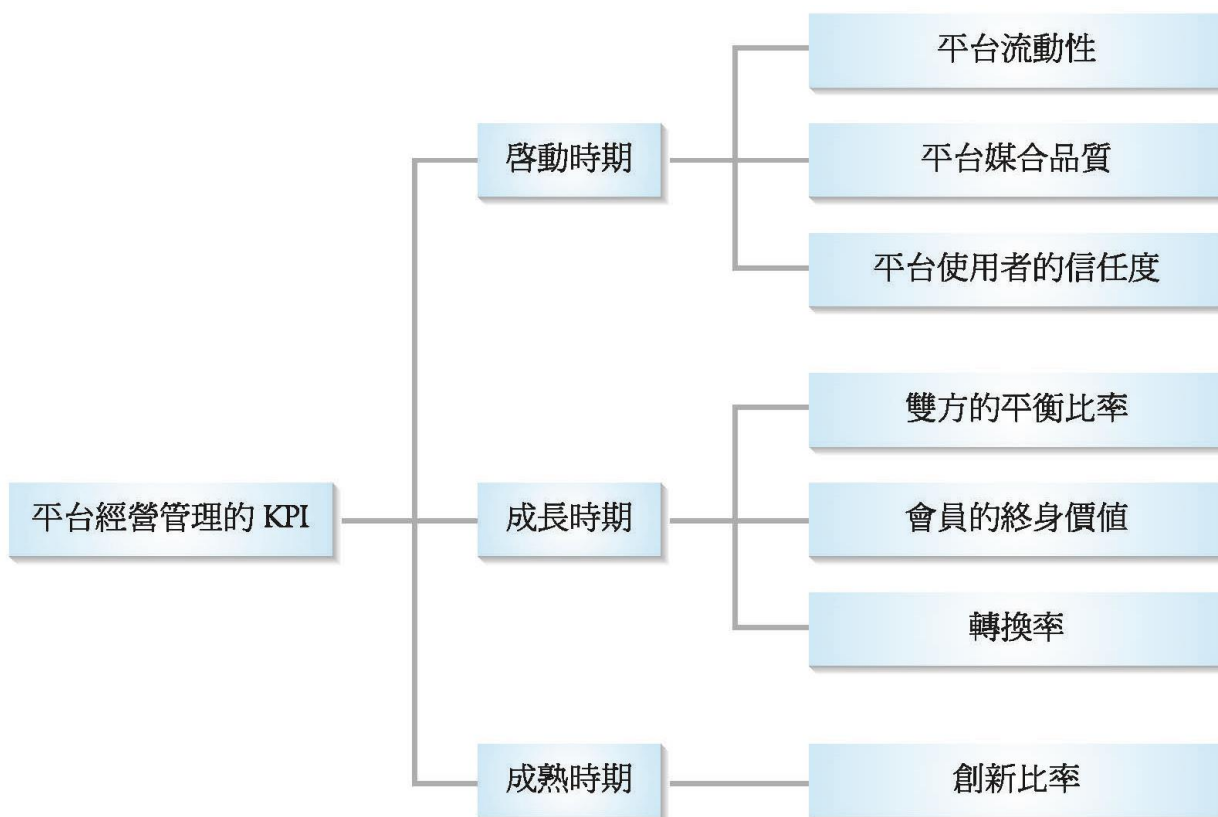


圖 6-13 平台經營管理的 KPI



6.4 平台的收益定價原則與策略

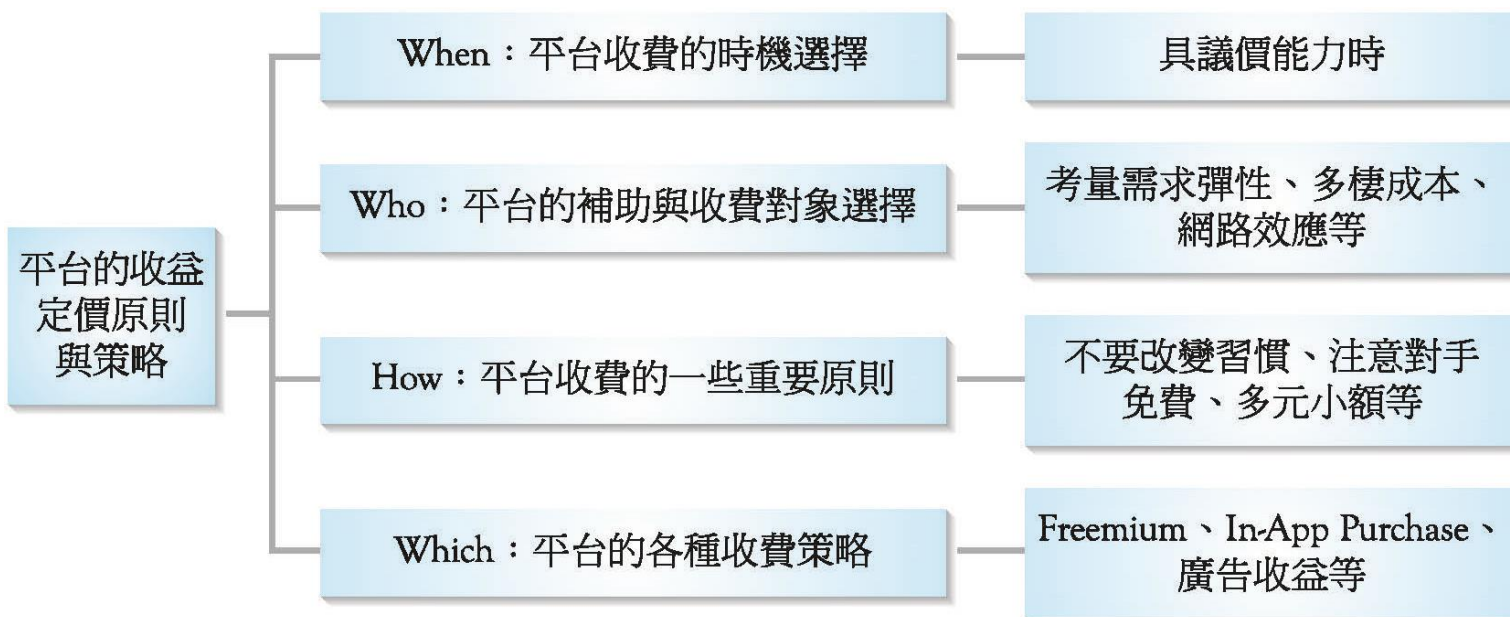


圖 6-14 平台的收益定價原則與策略



6.4.1 When：平台收費的時機選擇

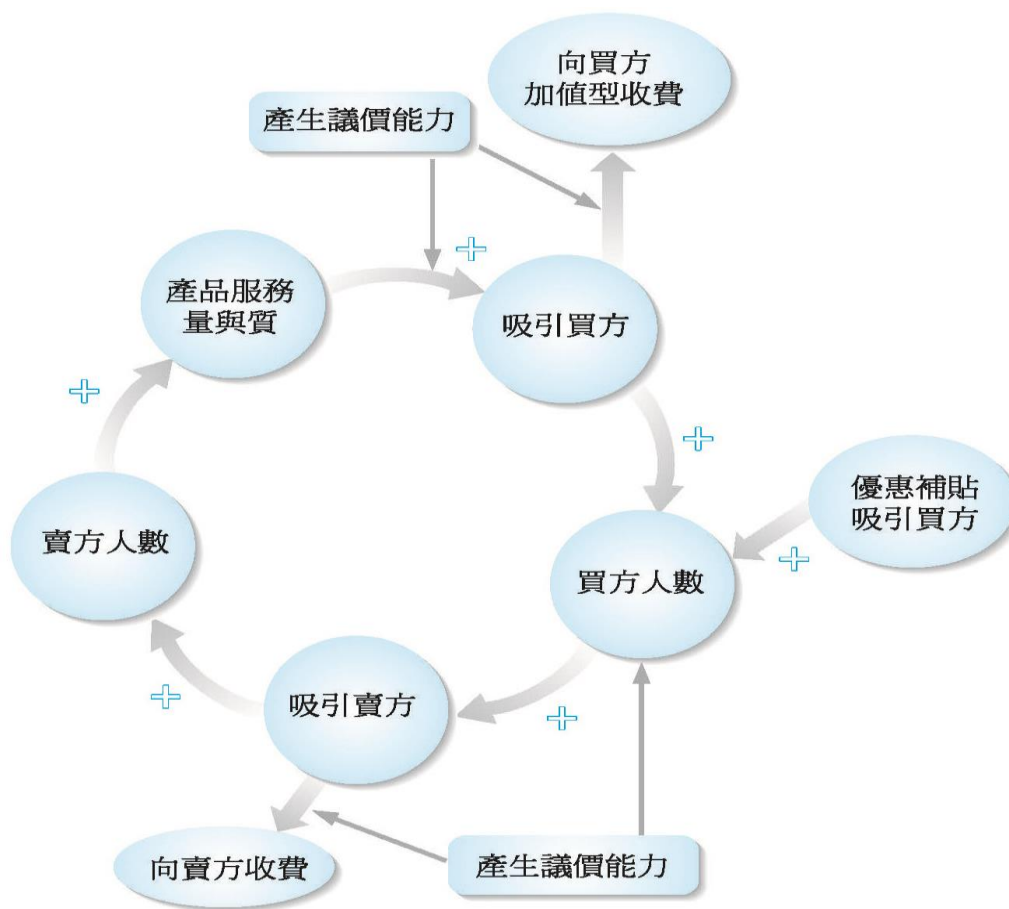


圖 6-15 平台的議價能力產生與收費時機

6.4.2 Who：平台的補助與收費對象選擇

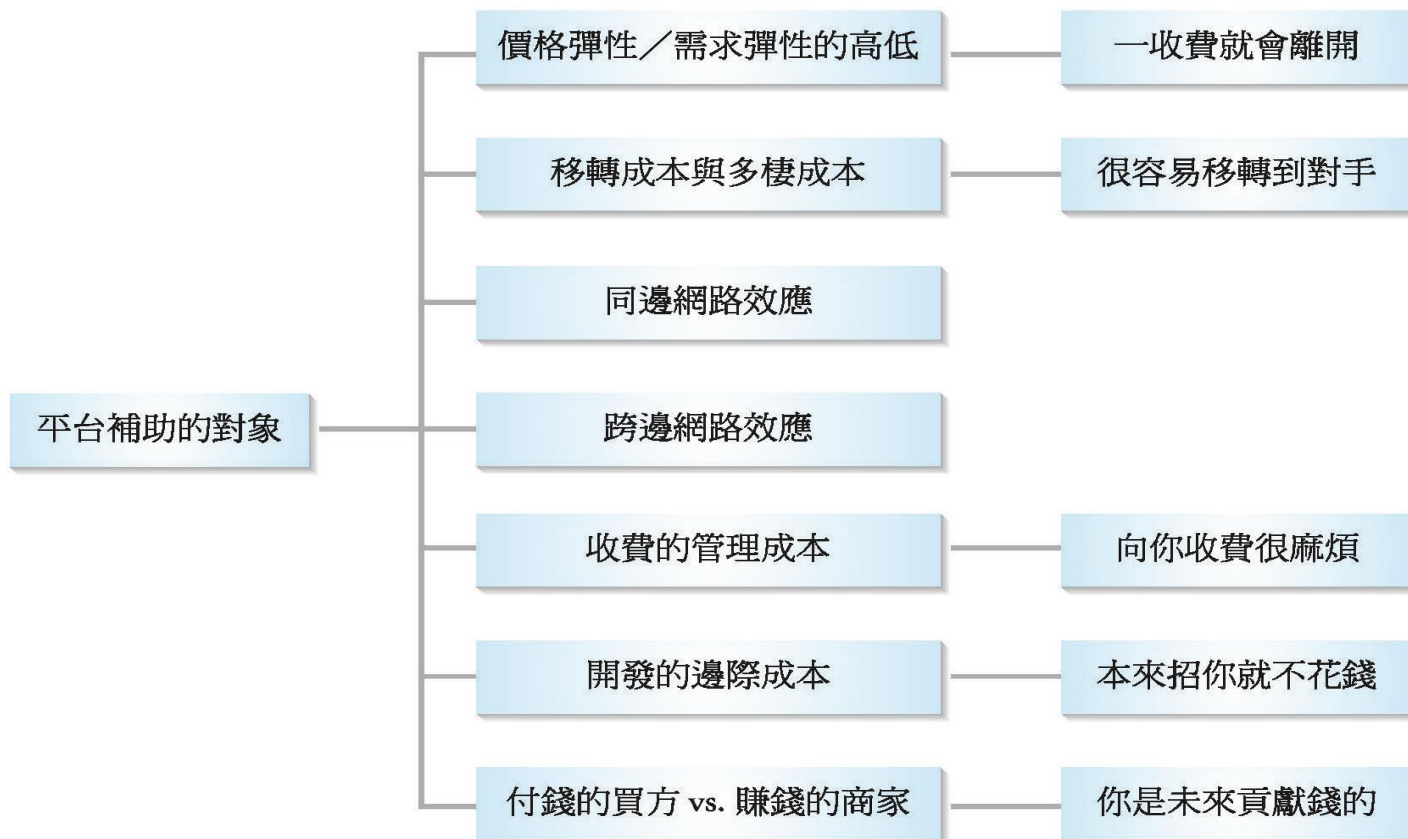


圖 6-16 平台補助對象的因素



6.4.3 How：平台收費的一些重要原則

- ☐ 不要改變習慣
- ☐ 付費要很有價值感
- ☐ 注意對手的免費
- ☐ 不要突然收費
- ☐ 多元小額原則

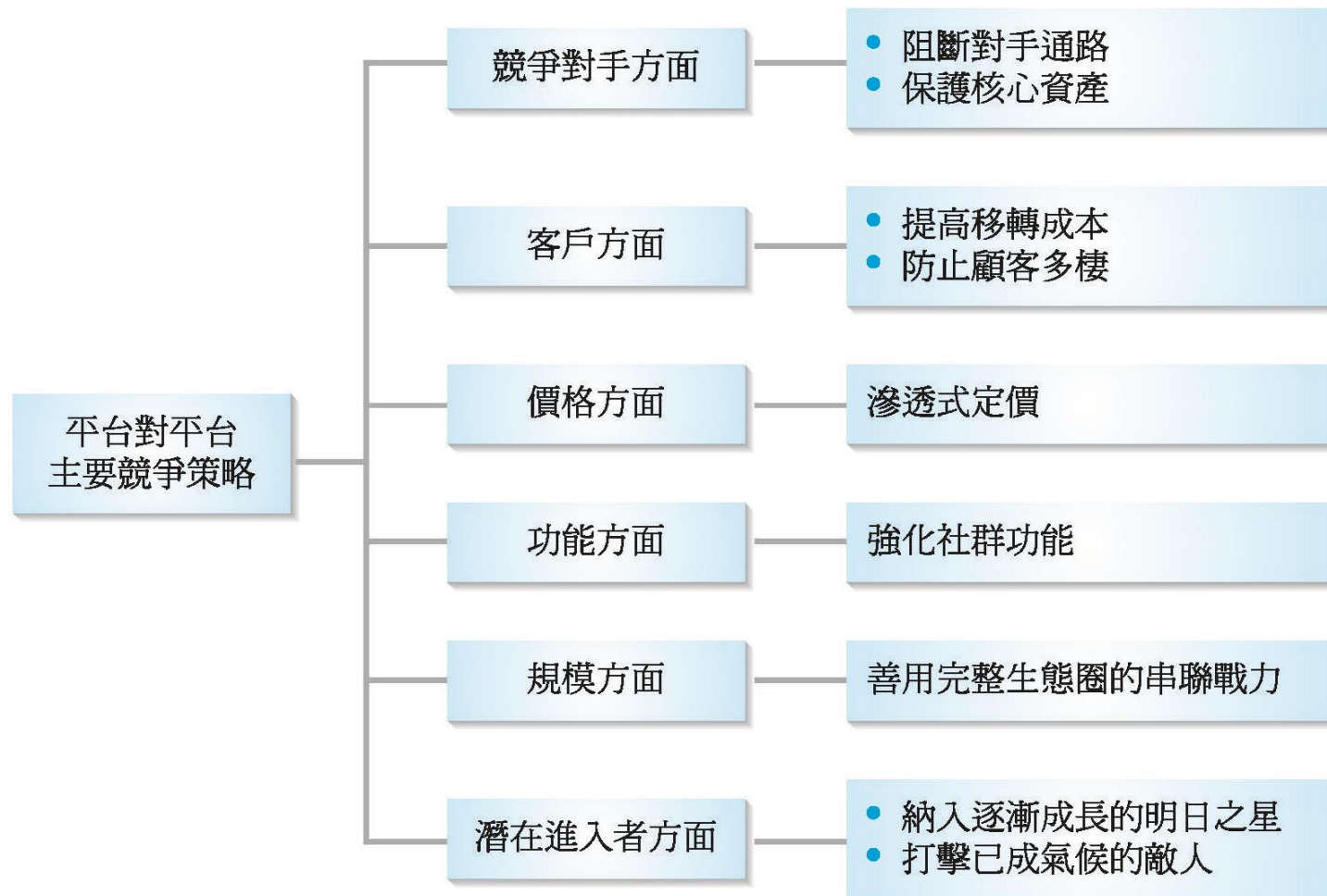


6.4.4 Which：平台的各種收費策略

- ☐ 先免費後增值模式(Freemium)
- ☐ 應用內購買模式
- ☐ 廣告收益模式
- ☐ 收益互補模式(Cross-Subsidy)
- ☐ 勞力交換模式(Labor Exchange)



6.5.1 平台對平台的主要競爭策略



6.5.2 最殘酷的平台戰爭：覆蓋之戰(1/4)

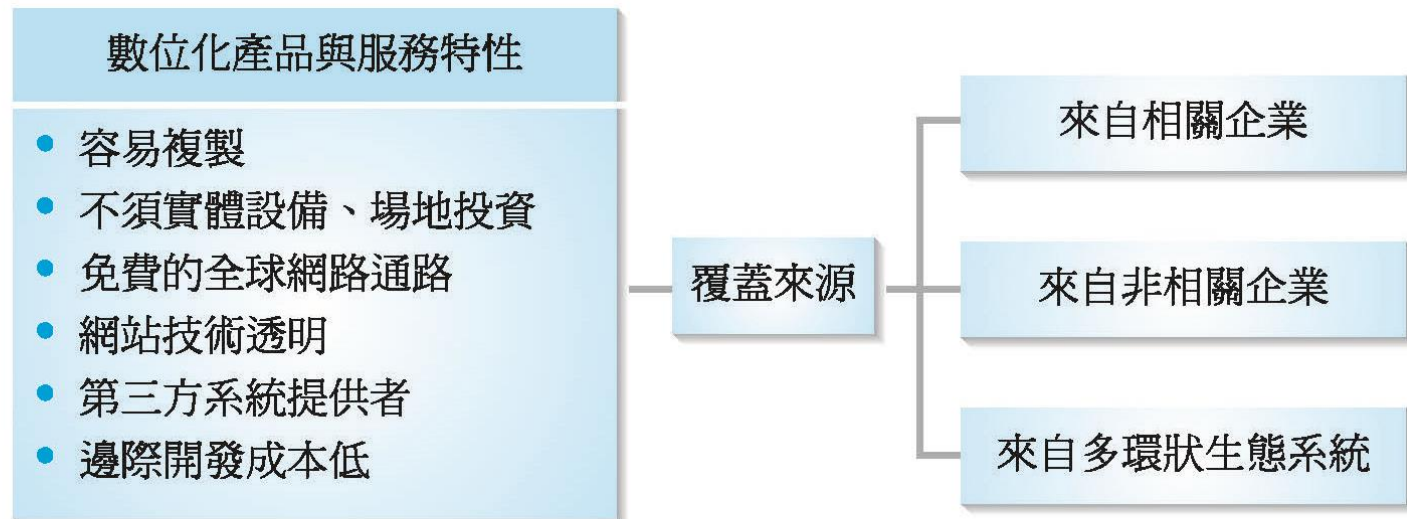


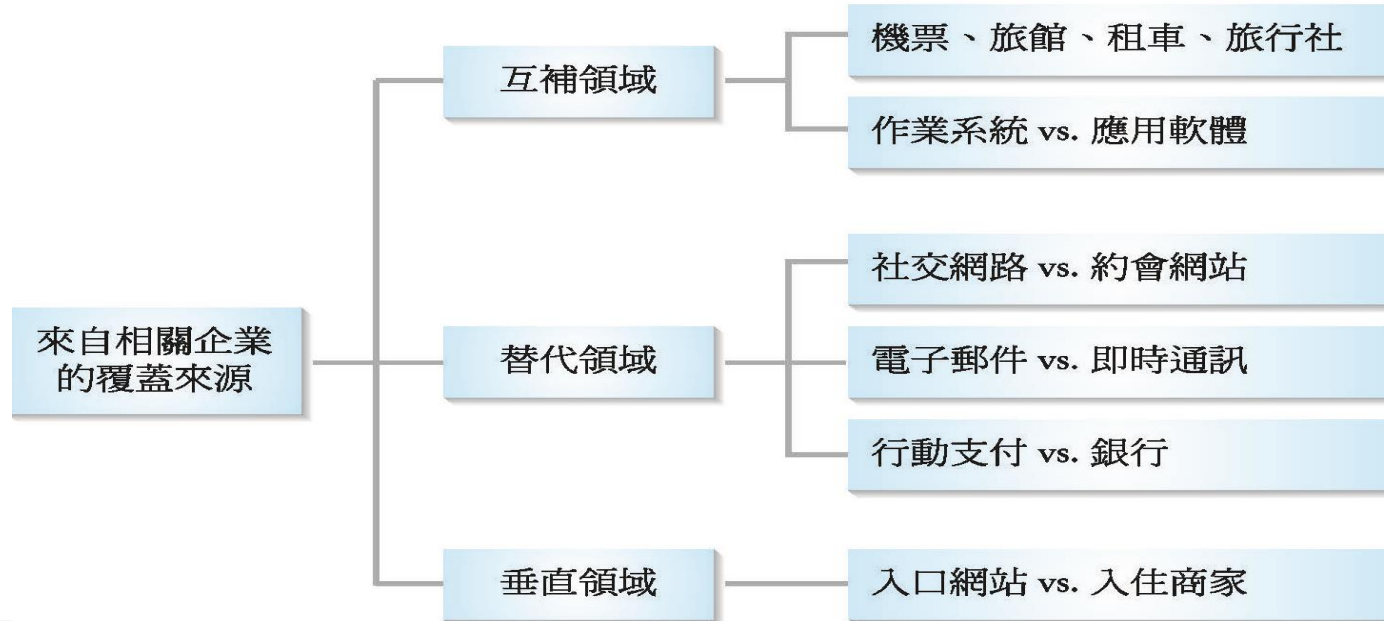
圖 6-18 平台覆蓋戰爭的應用與覆蓋來源



6.5.2 最殘酷的平台戰爭：覆蓋之戰(2/4)

❑ 來自相關企業的覆蓋者

- 此方面包括下列三種覆蓋來源，說明如圖6-19：
 - (1)來自互補領域(Subsidiary Area)的覆蓋者
 - (2)來自替代領域(Replacement Area)的覆蓋者
 - (3)來自垂直領域(Vertical Area)的覆蓋者



6.5.2 最殘酷的平台戰爭：覆蓋之戰(3/4)

- 來自非相關產業的覆蓋者
 - 即時通訊(Instant Message Service, IMS)之爭
 - 旅遊網站之爭

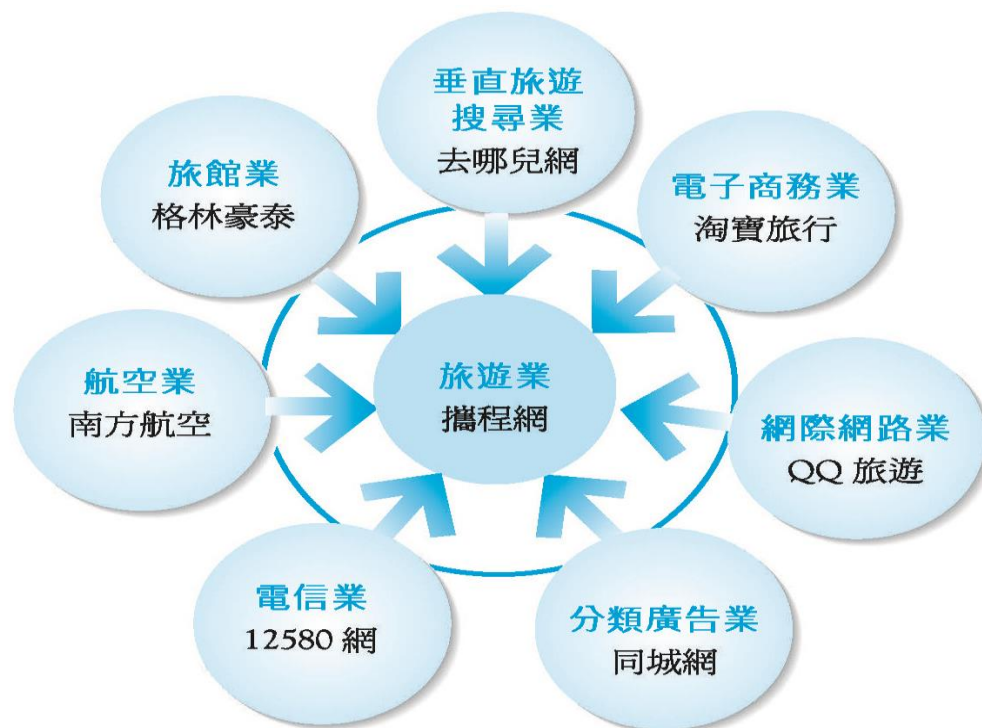


圖 6-20

旅遊業平台的覆蓋戰爭



6.5.2 最殘酷的平台戰爭：覆蓋之戰(4/4)

□ 多環狀生態系統的覆蓋者

- 如前所示，全球前七大平台公司他們都是由許多平台串連而成的多環狀生態系統(Multiple Ecological Systems)，其具有下列的攻擊優勢，包括：資源豐富、營收來源多元分散、策略彈性大，可以有效的挖東牆補西牆、威力強大的跨邊網路效應及互補產品效應。當此種大章魚以免費、補貼的方式進行攻擊時，弱小對手幾乎無一倖免。



6.5.3 傳統企業的平台演進策略

□ 依附平台

- 加入現有的網路平台，形成虛實合一及O2O的經營模式。

□ 發展部分平台

- 在本身價值鏈中保留核心環節，開放弱環節，發展成平台。例如：開放R&D平台給外部的專家、夥伴、供應商來共同創新設計。

□ 擴大平台：打造新的生態圈

- 例如：Amazon本來也是線上賣書的傳統業者，但是其賣書的經營模式成功以後，逐漸以這個核心產品來擴大、利用原有的忠誠客戶來吸引第三方商家入駐，而逐漸成一個成功的大生態平台廠商。

