

CCBOX 鐘點大師 MyProGuide EZTABLE簡單桌 Vcool+ FILISER APP SEARCH JoiUp擷健康
Platform Nike+ Open Innovation Platform

整合致勝 新舊產業 搶攻平台經濟 PLATFORM ECONOMY



平台經濟是2017年十大科技趨勢之一，將成為帶動全球經濟發展的新動力。

改變世界經濟的新動力

以零博大 平台經濟風起雲湧

隨著世界邁入全面數位化時代，全球掀起一股以網路為載體的平台經濟熱潮，透過以消費者導向為核心，提供一套機制與誘因，媒合供需雙方，大幅降低成本，顛覆傳統產業的價值鏈，更持續對實體經濟造成影響，因此不論是傳統網路科技公司、亟需轉型的傳統企業或是新創公司，都應該掌握這一波新經濟模式，創造市場新利基。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／美聯社、法新社

過去一年來，全球最大線上租車公司優步（Uber）在台拓展營運，交通部除多次勸告不得違法營運外，日前立法院更完成《公路法》修正案並祭出重罰，足見以平台為核心的創新商業模式對傳統產業

造成衝擊，不僅產業界不得不正視，執法者也無法置身事外，究竟應部分開放或全面限制，各方說法不一。

姑且不論Uber的適法性，以及其在全球引起的爭議，可以確定的是，Uber這類型的商

業平台興起，不論是早期的Google、亞馬遜（Amazon）、臉書（Facebook）或後來崛起的全球最大住宿業者Airbnb等，無不藉由數位網路的創新商業與經濟模式，衝擊傳統產業的線性價值鏈，以極短的

時間顛覆甚至取代大型傳統產業，可以發現平台商業模式對於產業的影響不斷加深，平台經濟也正式翩然崛起。

協同與共融 全面翻轉產業價值鏈

國際研究暨顧問機構Gartner的《2016年新興技術發展週期報告》（*Hype Cycle for Emerging Technologies*, 2016），即點名「平台革命」（platform revolution）科技趨勢，將是企業優先發展的項目；另一科技調查機構IDC也將平台經濟列為2017年十大科技趨勢之一。

足見平台商業模式在歷經多年發展後，未來將對產業帶來巨大影響，甚至成為帶動全球經濟發展的關鍵力量。

阿里研究院的報告提到，1760年代以來第一次工業革命是蒸氣機帶來的動力時代，企業經營以工廠為主；1870年代開始，第二次工業革命是能源革命帶來的電力時代，廉價能源使貿易繁榮，使產業的經營逐步擴大，並走向公司營運模式；到了1950年代，世界來到資訊科技（IT）時代，晶片、電腦、網際網路持續對人類生活與商業模式產生影響，企業的競爭則從公司對公司，走向供應鏈對供應鏈；2010

年代以來，隨著雲端、大數據、人工智慧、區塊鏈、虛擬實境等技術陸續成熟到位，數據革命引爆的資料科技（Data Technology，DT）時代來臨，平台經濟訴求的協同、共融，成為企業經營的最新模式。

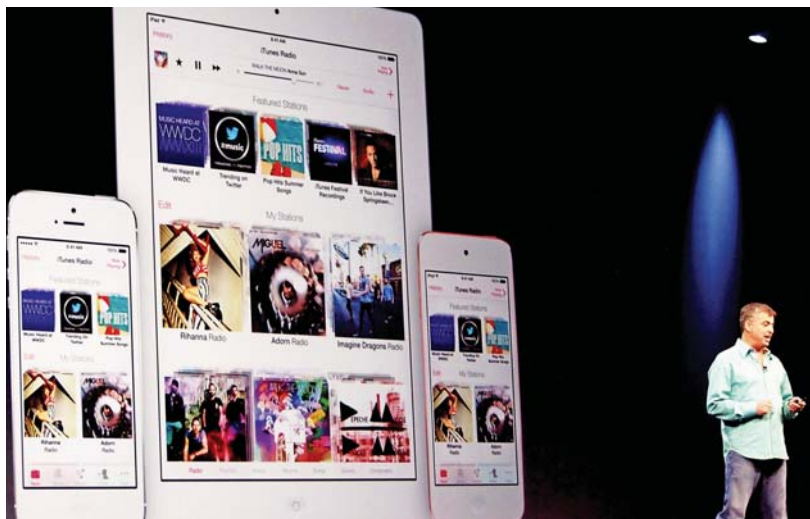
阿里巴巴集團副總裁暨阿里研究院院長高紅冰以淘寶網為例指出，淘寶網有上千萬商家，包括線上商店、物流、金流等相關從業人員，總計有1,500萬人從事因淘寶網而衍生的工作，然而這群人都不是阿里巴巴的員工，這就是平台經濟的新樣貌，在新型態下，未來公司的治理已不再靠戰略，而是仰賴文化價值的重新塑造與傳遞。

高紅冰也提到，平台經濟模式轉為以消費者為中心，生產製造過程也將從企業對消費

者（B2C）逆轉為消費者對企業（C2B），即消費者提出需求，確定消費者數量，製造商再進行生產，因此產業價值鏈從生產、製造、批發、零售的線性模式，走向以消費者為中心的網狀模式。

演化與變形 創造平台經濟價值

從平台經濟模式的發展歷程可知，平台並非新穎的概念，自2000年網路興起，2003年電子商務蓬勃發展以來，就有許多企業透過平台經營開創商機，除了eBay、Yahoo!等以電商平台開創商機的企業，傳統製造業如蘋果公司（Apple）也在十幾年前，就以線上音樂下載平台iTunes，對全球音樂產業帶來革新，成為平台經濟典範；之後，Google利用其作



自從蘋果公司推出線上音樂下載平台iTunes，對全球音樂產業帶來革新。

業系統Android平台推出自有品牌手機Nexus One，跨入手機產業；社群網站Facebook快速崛起，對傳統媒體造成衝擊，再到乘著智慧型手機浪潮興起的線上即時通訊平台Line、微信等，對電信與PC產業帶來嚴峻考驗，皆顯示出平台模式的不斷演進。

當Uber與Airbnb在公司內部沒有任何一台汽車、沒有任何一間民宿的情況下，快速在全球市場攻城略地，並且成為市值超過數百億美元的獨角獸公司時，更驅動以共享為核心的平台經濟模式，點燃平台經濟在全球市場的熊熊熱火。Gartner研究總監Mike J. Walker指出，推陳出新的新興技術不斷為平台的既有定義及使用方式帶來革命，現今平台業者的經營布局策略，正從平台技術架構的建置，轉移到打造生態系統平台，為新型態的商業模式打下基礎，同時也搭起人與技術之間的橋樑。

Mike J. Walker強調，在持續變動的生態系統中，企業必須主動了解平台生態系統的新架構並重新定義營運策略，才能創造新商業模式，並利用內部與外部演算法來產生價值。由此可見，未來企業愈有能力將科技變成員工、合作夥伴及顧客體驗當中不可或缺的一部



Airbnb以共享為核心的平台經濟模式，快速在全球市場攻城掠地，並且成為市值超過數百億美元的獨角獸公司，所帶來的市場規模十分驚人。

分，就愈能以新穎、動態的方式讓生態系統與平台連結，提升競爭力。

另外，國際調查機構IDC也指出，隨著產業的競爭愈來愈激烈，平台業者開始著重創造新的核心經營價值，現今平台業者正打破傳統思維，逐步由消費者為中心，轉變為重視整體平台經濟的生態系統，並應用數位科技，以最快的速度搶占市場規模並制定平台規範。

多元與複雜 掌握四大平台經濟模式

在平台模式不斷演進之後，平台的商業型態變得多元且複雜，勤業眾信（Deloitte）在《商業生態系統新世代》（*Business ecosystems come of age*）報告中，具體提出四大平

台經濟模式。

類型1》資源整合型平台

在各種平台經濟模式中，資源整合型平台模式最為人所熟知，不論是過去電商平台透過整合製造業商品的資源創造商機，或是知名的Uber、Airbnb、滴滴打車等整合個人私有資產提供服務的模式，都屬於資源整合型平台。在台灣，類似「你丟我撿愛物網」整合二手家具資源，或是社會企業整合友善餐廳的平台等，也都屬於這類形。

一般來說，資源整合平台主要透過足夠的誘因與機制，吸引資源擁有者連結平台，然後提供較具優惠的價格或服務給需求者，以去中間化的概念為雙方尋求利基，創造多贏格局，成功開啟市場商機。

類型2》社交型平台

顧名思義就是提供人們社交溝通的平台，繼Facebook與商業社交網站LinkedIn之後，包括Instagram、Snapchat等平台也陸續崛起。在台灣，也有不少的社交型平台，例如像是創立於2012年初的「粉多社群」(Friendo)，就是一個整合社群、紅利回饋與購物的社交網站，該網站會在線上提供各種任務遊戲，使用者在網站上找到有趣的任務執行並完成之，就可獲取折扣現金在網站上購物。

社交型平台透過開放性、共通性把人們集結在一起共創商機，因此目前也有愈來愈多傳統企業，藉由建立自有社交平台，讓客戶在平台上互動與

分享，凝聚客戶黏著度，也是屬於社交型平台的一環。

類型3》學習交流型平台

以學習為目標導向的平台，舉凡全球最大的線上教育平台「Coursera」，英文學習平台「English Live」、「Tutor ABC」、「Engoo」等都屬於此一類型。以Coursera為例，Coursera教育平台創辦人暨執行長Rick Levin指出，Coursera透過與全世界最頂尖的大學和機構合作，提供多樣的線上課程並提供助學金，讓使用者可以學習全世界頂級教育機構所提供的數百門課程，還能取得課程證書。

台灣學習類型平台也如雨後春筍般冒出，例如由空中大學、交通大學與神通資訊科技

推出的「Taiwan LIFE」全民學習平台，集結大專院校的老師資源，提供學習者免費雲端服務。

類型4》行動型平台

面對行動上網趨勢，行動型平台在近年也快速興起，通常以聚集共同嗜好、興趣的使用者為主，甚至大家可以協力在平台上完成共同目標。眾所皆知的Line、微信、WhatsApp之外，台灣新創公司蓋酷創新研發的「Vcool+」行動影音平台，讓對行動影音拍攝有興趣的手機族，可以透過手機App完成影片拍攝，也屬於行動型平台。

另外，包括行動電商平台「91APP」、「蝦皮拍賣平台」等，都利用平台經濟以小搏大，還有陸續出現的行動支付平台等，也逐漸在市場嶄露頭角。



全球最大的線上教育平台「Coursera」，透過與頂尖大學和機構合作，讓使用者可以跨域學習世界頂級教育課程。

媒合供需 平台經濟的最大魅力

當平台商業模式不斷轉變，對傳統產業帶來的改變也持續加深，資策會產業情報研究所（MIC）觀察到，傳統的線性生產模式主要仰賴勞動力提升與先進機械導入，以提高生產效率達到獲利，而平台經濟商業模式不同，平台本身不生產產品，而是提供一套機制與誘因，讓供需雙方在此互動並完成交易。

例如Uber公司的名下，沒有任何一台汽車、Airbnb也沒有自己的旅館或飯店，他們都只是透過有效的機制與誘因，媒合供需雙方，進而可與BMW、GE等科技大廠相抗衡，同時也為傳統產業帶來難以評估的衝擊。

資策會產業情報研究所（MIC）認為，繼Uber與Airbnb之後，平台經濟將對傳統產業帶來幾項影響：第一、將顛覆更多產業領域，舉凡媒體、內容、教育、交通、能源等，傳統企業也應思考如何藉由建構完善的機制與誘因，逐步轉型為平台商業模式；第二、平台正改變企業競爭法則，未來企業必須更重視外部夥伴關係的培養，才能持續具備競爭力，如傳統企業可思考內部流程與服務，有哪些可以轉移由外部夥伴來提供，以合作綜效降

低成本，或者提高吸引消費者的誘因；第三、新創公司利用平台經濟碰撞傳統經濟，甚至主導未來經濟發展，傳統企業應吸納新創能量，共同建立新競爭力。

創新商業模式 因應「去中間化」危機

迎合全球平台經濟浪潮，台灣正掀起波濤洶湧的平台經濟熱，例如，亞洲最大設計商品購物網站「Pinkoi」，透過平台匯集全球設計師的作品，讓設計師可以透過平台銷售商品，這個與設計師共創價值的平台，正對傳統零售業與設計產業帶來變革。

又或者，由平台衍生的創新商業模式，也正吹向旅遊業，線上旅遊平台「KKday」藉由推出能客製化行程的「目的地旅遊」，成功搶進旅遊市場。KKDAY執行長陳明明表示，未來的旅遊消費模式將更傾向由消費者自行DIY行程，因此旅客不再倚賴旅行社的服務。KKDAY掌握此一趨勢，結合全球各地旅遊行程「提供者」與「消費者」的需求，以「去中間化」的概念創造獨特的商業模式，開啟共享經濟規模。

另外，餐飲業也積極迎合數位平台趨勢，創造新利基。以網路平台外賣便當多年的和本健康為例，該公司透過與知

名電商平台合作，有效導入消費者人流，快速提升品牌知名度，如今進一步迎合行動支付的創新商業模式，開啟更大的商業契機。和本健康董事長葉先德指出，行動支付讓企業可以把銷售變成「預售」，有效減少食材耗損、降低成本，以此為創新概念，和本便當運用互聯網平台與行動支付，開發與培養便當連鎖加盟合作夥伴，完成物流發送等業務，有效實踐O2O精髓，更將具有台灣特色的和本便當，逐一拓展到中國大陸各個省分。

展望未來，2017年將是台灣平台經濟的契機年。IDC認為，以台灣市場規模及型態，較難複製全球單一平台的經營模式，未來台灣能勝出的平台，將是朝多種平台相互運用，發展不同排列組合的經營模式，才能發揮一加一大於二的綜效，因此，預期台灣平台經濟將朝複合式經營方向前進。顯然，在網路資訊無所不在、消費者意識抬頭的數位經濟時代中，企業唯有建立以消費者為中心的平台商業模式，才能贏得青睞。在這股衝擊下，台商必須積極思考如何改變既有經營模式，迎接新經濟時代的來臨，才能避免被淘汰的命運，甚至乘著大浪潮，向上躍升。■