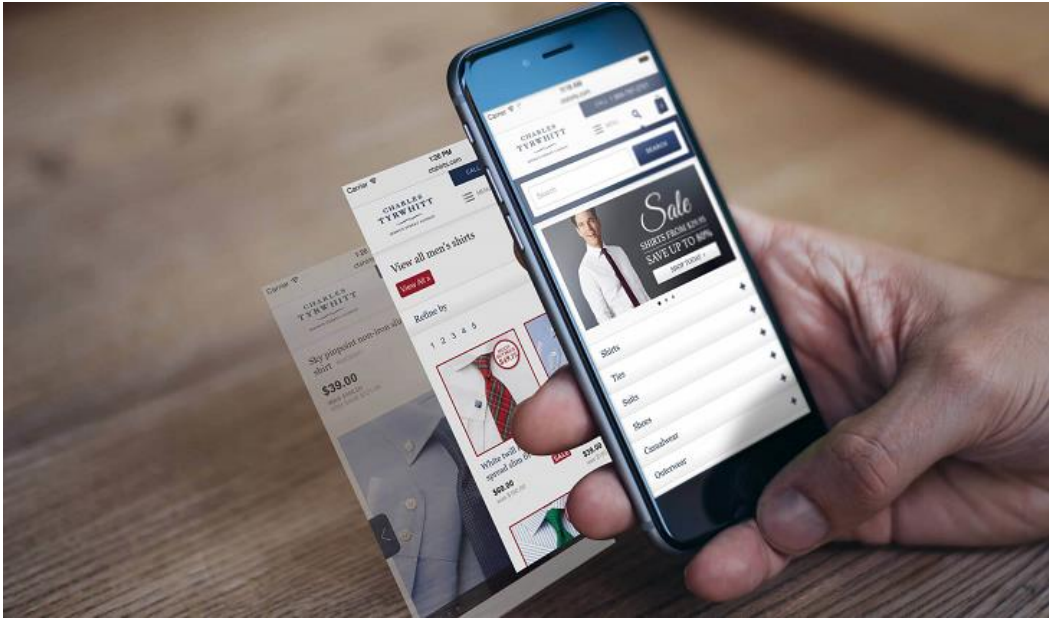


2016.02 春季號

洞燭行動先機 實力電商的華麗轉身	2
買你的抽象附加價值	4
聲譽不是萬能，但聲譽掃地卻是萬萬不能！	7
企業慈善能為企業創造價值嗎？用公司治理的觀點為您解答	9
減少研發費用是好消息還是壞消息？	11
共同創造是有價值的嗎？	13
歡迎加入平台經營戰	15



圖片來源：<http://ppt.cc/mA6OV>

洞燭行動先機 實力電商的華麗轉身

受訪研究者：資管系 周彥君 副教授

採訪整理：潘賢恕

你也開始在手機上購物了嗎？是否養成了邊逛街邊瀏覽店家資訊的習慣呢？行動商務革新中，無線網路與行動載具為零售業帶來更多元方便的購物體驗，未來發展也充滿無限可能與潛力。從電子商務進化到行動商務的變革中，無論在實務或學術面，我們往往多著墨於行動商務的創新之處，即其跟電子商務的相異之處。政治大學資管系周彥君老師在發表於 Information & Management 的文章中，轉而探討兩者同為虛擬零售業的相依性，討論電子商務的經營實力與客戶偏好會如何影響廠商發展行動商務的進程決策。

行動商務：萬變不離其宗

周彥君老師將電子到行動商務的轉變歸屬為「模組化創新」，即核心要素有巨變的創新，而要素之間的關連維持不變。更明確的說，從電子商務到行動商務有服務傳遞方式(從有線到無線)與更多元的行動載具(手機、平板等)兩方面的革新，從而讓行動零售服務的傳遞不受時空限制，更可以進一步提供個人化(personalization)、適地性(location-based)、無所不在(ubiquity)與即時性

等創新服務，這些即是核心要素的創新。但是行動商務的後端流程脫離不了零售業的核心價值鏈，舉凡存貨追蹤、倉儲物流、訂單履行、付款確認、IT 基礎設施、網站頁面設計都是電子商務所需具備的基礎。因此許多電子商務原有的優勢都可以延伸應用在行動商務的發展，成為兩種虛擬零售業別共享的商業資源。

周彥君老師使用美國 Top 500 電子零售業的實證資料，從營運和顧客兩方面來探究電子商務跟行動商務之間的相依性。研究結果顯示商業資源豐富、具規模經濟、或是同時擁有實體通路的電商業者會有較高的意願提早發展行動商務，也往往有較好的發展成果。

致勝關鍵：整合全通路

周彥君老師提到研究結果中有個有趣的發現。在電子零售中有一分類為實體零售業(除了電子零售尚有實體店面)，研究發現實體零售業者多為行動零售業的先進者，即他們具有較高願意去發展行動零售。其實在電子商務興起之初，大家預期實體零售將會被純線上通路打敗，然而現今行動商務反而成為實體零售商強勢回歸的舞台，延伸運用虛實通路的整合經驗，讓他們得以及早跨入行動零售，也有望藉此奪回被電子商務搶去的市占率。

行動通路的移動性和適地性將更有助於虛實通路的整合。當今很流行的研究議題「全通路」(Omni-channel)即是在強調零售商應整合所有通路，以發揮跨通路的綜效。舉例而言，客戶可以在任何時間地點使用手機瀏覽購物網站，在逛街時使用行動 app 確認實體店面的存貨有無，接著前往最近的實體店面檢視商品後即可直接購物，省去等待送貨的時間。行動通路增強廠商與消費者的連結度；而實體店面則提供消費者直接取退換貨，除了更加便捷也消褪消費者對於線上通路的不安全感。實體與行動通路兩者相輔相成相得益彰，有效整合全通路零售才是致勝關鍵。

未來研究方向：通路間的競合關係

周彥君老師未來的研究方向會轉向電子商務跟行動商務之間的競爭關係。目前的實務研究結果顯示兩者會同時增長，這也呼應了上面所提整合全通路所發揮的綜效。然而同時增長或許只是

初期的現象，當市場飽和後兩者便會有替代效果出現，電子商務的客戶或許會移轉到行動商務。尤其原先實體與電子商務間的轉變較為劇烈，而電子與行動商務之間同質性高，競爭性一定大於虛實通路之間，因此未來通路間會如何競合消長將是老師希望進階探究的主題。

研究方法

本論文運用北美市場 Top 500 電子零售業的實證二手資料，用計量統計模型去檢驗電子商務業者在營運面與客戶面的五個變數是否顯著影響其轉型為行動商務的決策。相較於過去多從理論面去討論行動商務的發展方向，或是採取調查方式來探討消費者對行動商務的反應，本篇研究使用廠商面的實證資料來做分析，希望能做為電子商務業者決策是否發展行動商務時的參考。

更多論文內容請參考：

Chou, Yen-Chun, Howard Hao-Chun Chuang and Benjamin B.M. Shao (2016), "The Impact of E-retail Characteristics on Initiating Mobile Retail Services: A modular Innovation Perspective," *Information & Management*, 53(4), 481-492.



圖片來源：<http://goo.gl/W3vWec>

買你的抽象附加價值

受訪研究者：資管系 苑守慈 教授

採訪整理：林佳慧

企業憑藉著什麼來找合作夥伴

1+1 可以大於 2，團結帶來力量。只是，如何在眾多企業中挑選出最佳合作夥伴？以往企業在尋找合作夥伴，是以尋找其他企業是否具有能夠資源互補、經驗共享以及追求降低交易成本來達到最適效率為合作動機。然而，顧客的力量是不容忽視的。管理學大師彼得·杜拉克曾說：「企業的目的在於創造顧客。」而創造顧客包括爭取顧客的青睞與創造顧客價值。

隱喻帶來創新：愛情像是巧克力

本篇論文利用隱喻所產生的創新去尋找最適的企業合作夥伴。

隱喻是甚麼？愛情像是巧克力就是一個例子。很多時候，創新可以從前述的例子延伸而出。一位情竇初開的男孩向他心儀的女孩說：「親愛的，愛情就像是巧克力。」為了擄獲女孩的芳心，男孩得想盡辦法把巧克力的性質帶到兩人關係上頭去。男孩會先設想，不相干的巧克力和愛情究要怎麼串上關係？為了達成愛情這個最終目標，男孩將巧克力當成了工具，用這項工具來進

行類比，激發出追求女孩的巧思。「或許我該講話甜一點，像巧克力一樣！得營造出品嘗巧克力那般幸福的感覺哪！」男孩喃喃自語思肘著。

換言之，希望用工具來想像目標便稱為隱喻。愛情與巧克力間進行比較，以產生羅曼蒂克好點子，這便是隱喻的力量。利用此創新的力量能夠幫助企業尋找合作夥伴。

何謂「意象」？

產業市場發展模式現今逐漸轉變為「服務核心導向」(Service Dominant Logic, SDL)，取代過去的「商品核心導向」(Goods Dominant Logic, GDL)。如何運用服務科學幫助這些中小型企业轉型，可以巧妙地運用消費者腦中的意象。其中一項相關研究指出，旅遊業中當消費者欲前往某休閒遊憩地點時，腦海中會浮現預見期望的影像。若能夠讓顧客直接對自己心中所勾勒出來的旅遊意象與實際存在的旅遊景點做比較，便可幫助其更精準、更有效率的選擇旅遊目的地。如此得以評估企業間合適的結盟合作夥伴，幫助企業創新、成長、發展，由整合經營擴大影響到區域合作發展。

服務跟製造最不一樣的便是「顧客導向」。講服務為導向或客戶為導向的邏輯，相當重視消費者的情感、感覺、體驗。台灣在做的行銷比較偏向商品功能方面。通常講顧客價值時，在做的便是服務行銷。事實上，服務價值裏頭有兩塊，除了功能方面，情感面向較容易被忽略。就像去旅館，功能方面是日式裝潢擺設；而談情感方面，則像是顧客在這些擺設下吃了日式懷石料理所產生的感覺，那便是意象。換言之，商品只是顧客價值傳遞的媒介。

未來展望：買你的抽象附加價值

談服務，強調的是服務價值。訪談當中苑教授說明到，服務科學與服務設計，在台灣很多時候消費者所想要的這種情緒、情感需求是很容易被忽視的。即便有，也是用了相當大的人力、勞力去做的服務。因此應該走向較科學的方式，以較高生產力來產生這樣滿足消費者情緒、情感需求的服務。

Uber 所主打的便是如此的精神。在甲地的乘車需求者高於供給，因此需求者可以選擇付較高的費用來搭乘購買乙地來的司機之接送服務。背後的動態定價機制與演算法是自動化地將資源進行最優化的配置。這項服務成為了 Uber 最大的賣點之一，消費者買的已經不單純是計程車接送的這項勞務，而是為了背後的高峰期焦躁未滿足需求的彈性供應之附加價值買單。這樣的服務 Uber 做到了，其實台灣能做到以科學的方式來產生這樣滿足消費者情緒、情感需求的服務，並不比 Uber 差，台灣擁有厚實的平台經濟發展實力。台灣可以多往這個高生產力、虛實整合能力、情感面向服務價值提供方向去發展。此篇論文之 MAPRM 模型是一個很好的參考例子。

產業轉型應為服務核心導向為主，而服務要賺錢的主要要依靠情感面向之顧客價值。此篇論文透過意象計算的方式來做到滿足情感面向之顧客價值。就是讓消費者買你的服務，不只是買住宿/ 搭車/ 旅遊，而是買你抽象的附加價值。

研究方法

此篇論文為設計性研究。利用隱喻來產生創新性，設法激盪出解決問題的方案。該篇論文利用 MAPRM 模型來進行合夥夥伴選擇。與往昔不同的是 MAPRM 模型能夠同時滿足企業間的合作條件且納入顧客情感層面的評估指標來進行合作企業夥伴選擇。

更多內容請參考：

Hsieh, Yen-Hao and Soe-Tsyr Yuan (2016), "Can Customer Expectations be Measured in Real Time?" *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 15(1), 119-149.



圖片來源：<http://goo.gl/q2VbGx>

聲譽不是萬能，但聲譽掃地卻是萬萬不能！

受訪研究者：風管系 陳彩稚 教授

採訪整理：莊丹華

臺灣各大專院校努力爭取頂尖大學的頭銜，無非是希望能吸引更多優秀的莘莘學子前來就讀；兩年前的劣油導致頂新集團信譽掃地、一時之間銷量大受影響，而向來皆能置身於食安風暴之外的義美食品則本著企業良心而大受民眾愛戴；日前第一銀行的提款機盜領事件造成該行客戶的信賴感下降、形象受損。聲譽是一個企業的外衣，也是最好的行銷方式，無論什麼行業，聲譽 (reputation) 對於一個企業都是非常重要的，而在保險業之中又更甚重要。

看不到摸不著，買保險買的是「信賴」與「承諾」

為什麼在保險業中的聲譽又特別重要呢？因為保險商品不像一般產品，可藉由飲食、使用、體驗等等的方式來評斷或感受，保險商品是無形的，而且壽險產品的「使用年限」長達數十年，甚至要到死後才会有保險金付給受益人，所以保險產品等於是在販賣抽象的、保險公司的信心與承諾。我國現今一年的保費大約是 2.5 兆左右，占 GDP 的 18%，國人把這些錢拿去購買一個完全

無形的產品，完全仰賴消費者對保險公司的信心，而消費者的信賴感又從公司的聲譽而生，「所謂保險公司的商譽對其行銷之重要性，我想遠超過任何其他產品。」陳彩稚教授說道。

聲譽很重要，但要怎麼證明？

大部分人都知道聲譽是重要的，以前在學術界裡早有人提及這個觀念，但卻沒辦法進行實證的研究，因為聲譽是抽象的概念，難以去證明它的存在。本篇論文即真正以實證資料來證明保險公司的聲譽的確會影響到消費者是否願意購買保單，以〈現代保險健康理財雜誌〉所頒保險品質獎中的「最值得推薦的壽險公司」一項作為聲譽的指標來從事實證研究，設立模型來證明公司聲譽對保險公司的獲利的確有顯著的正相關：聲譽會影響新契約的投保，而當公司有保費收入時就會產生利潤，另外則是聲譽有持續效果，本期的聲譽會受到過去多期而不僅只是前一期變數的影響。而這篇論文是想呼籲保險公司須注意自身聲譽，因為聲譽對公司而言有長期效果，會影響消費者信心，而消費者是否購買保險的關鍵就是對一家公司的信心。

保險業更應優先銀行業於杜絕消費者恐慌

在金融業中，一旦爆發重大負面事件就會因傳染效果而造成社會恐慌，尤其保險業又比銀行更需注意負面的傳染效果，因為倘若是在銀行業產生恐慌而造成擠兌，日後仍有機會將金錢存入銀行、重新累積財富，但如果是發生在保險業，俟日後想再重新購回保單時可能礙於年齡或健康狀況的核保限制，無法再投保而從此失去了保障。所以維持保險公司的一個健全運作非常重要，這也是監理機關所要努力維護與扶助的，並藉由此論文希望保險公司不要只是短視地追求利潤，聲譽對長期的獲利也有絕對影響，因此保險公司須隨時注意與維持其正面的形象。

研究方法

本研究採用三階段最小平方法(3 stages least square)，考慮到依變數跟自變數之間交互影響的關係，加入了因果影響是造成循環的可能性，彌補了傳統回歸僅討論自變數對依變數單向影響

的不足，意即公司聲譽會影響獲利、獲利能力又會壯大聲譽的循環關係，造成保險業常有大者恆大的效果。

[更多論文內容請參考：](#)

Chen, Tsai-Jyh (2016), "Corporate Reputation and Financial Performance of Life Insurers," *Geneva Papers on Risks and Insurance*, 41(3), 378-397.



圖片來源：<http://goo.gl/c5U9KS>

企業慈善能為企業創造價值嗎？用公司治理的觀點為您解答

受訪研究者：國貿系 蘇威傑 副教授

採訪整理：王薈鈞

隨著「取之於社會、用之於社會的」觀念逐漸成為主流，企業多半會經營慈善事業，但這種舉動是提高企業名聲、回饋社會，還是能為企業創造財務上的價值呢？針對這個問題，實務上與理論上有不同的見解，學者們以不同的觀點試圖回答這個大哉問。

蘇威傑教授在發表於 *Business & Society* 的論文中，以公司治理的角度，提出了三種適合應用於企業慈善的公司治理觀點，探討在何種情況之下企業慈善 (Corporate philanthropy) 可以為企業創造財務上的價值。

首先是經理人的薪酬制度，傳統上對於經理人員推動企業慈善有不同的看法，有些人認為此舉有沽名釣譽之嫌，認為經理人員只是為了提高個人名聲。故若經理人員的薪酬能夠與企業長期績效做連結，經理人員才會在做慈善時較為謹慎，以為公司創造價值為主要考量。

其次為董事會的監控機制，研究結果顯示若外部董事身兼多職，會削弱監督能力，使經理人員更有可能做出自利的決策。過去在公司治理的觀點上認為，外部董事身兼多職能增加公司的外

部連結性，進而對公司有正面的影響，但過多的外部連結也意味著該名董事外務繁多，因此會削弱該董事的監督能力，反而對公司不利。

最後為經理人員的任期，理論上會認為在位越久的經理人其代理成本越高，應該會傾向從事更多的自利行為。實務上，在位越久的經理人員反而越會將企業慈善與公司績效做連結，為企業創造價值。因為慈善通常是種互惠行為，需要長時間的累積與互動，很難建立在一次性的活動之上。而在位越久的經理人社經地位穩固，擁有較強的號召力，能快速建立良好的互惠關係。此一觀點為本篇論文最大的突破，與過去相關學術研究結果不同。

未來研究方向

有鑑於越來越多公司重視企業社會責任，蘇威傑教授未來將針對企業社會責任報告書 (CSR reporting) 進行深入研究，探討公司如何揭露其企業社會責任報告書，經理人員的特性以及公司整體的策略是否會影響報告書揭露的方式與品質。

研究方法

本篇論文採用的樣本為 1996-2003 年間的美國 Fortune 500 大公司，在控制內生性和樣本選擇偏誤後進行計量分析。本研究也有額外的分析和論述去佐證其論點依舊適用在實施 The Sarbanes-Oxley Act 和 The Dodd-Frank Act 後的現今企業。

更多內容請參考：

Su, Weichieh and Steve Sauerwald (2015), "Does Corporate Philanthropy Increase Firm Value? The Moderating Role of Corporate Governance," Business & Society.



圖片來源：<https://goo.gl/j7NCm2>

減少研發費用是好消息還是壞消息？

受訪研究者：財管系 湛可南 教授

採訪整理：郭宇珍

在當前知識經濟下，企業投入研發以維持公司產品在市場上的競爭力，提升製程良率以降低生產成本。在這個經濟快速整合的時代，研發與創新仍是企業的核心資源、不可或缺的資產。

鑒於研發與創新的重要性，以及近來智慧型手機與移動型裝置的快速發展，不管是學術界或實務界都對企業的研究發展有很高的關注。過去的研究指出：公司的研發支出對企業發展有重要影響，研發支出(相較於公司規模)愈高，企業生產力愈強，盈餘表現愈佳，企業價值愈高。另有研究指出，研發費用的大幅增加代表公司對未來前景看好，長期對於經營績效有顯著挹注的效果，更令學者感興趣的是研發支出較高和研發支出增加的公司，其股票的長期報酬明顯較佳，尤以後者為甚，眾多的風險因子與股票報酬的變數都無法解釋此現象。相較於過去的研究著重在研發較高或研發增加的企業，政大財管系湛可南教授則從另一方面“研發大幅減少的企業”來進行研究，觀察研發費用減少對公司長期的影響，以更進一步了解研發的關鍵性，並彌補文獻的不足。

以過去的實證結論來推斷，因研發費用減少，公司創新力下降，獲利能力不足，未來股價將會下滑。另外，部分公司可能會操控研發費用，藉由減少當期的研發費用，以提高當期的盈餘，但此舉將會傷害到公司長期利潤，進而產生較低的股票報酬。換句話說，研發減少對企業與長期投資者而言，應是壞消息。

然而，湛可南教授對此番論點持懷疑態度。透過他的實證研究，湛可南教授發現當公司大幅減少研發支出，長期而言，對股價具有正面影響，五年的超額報酬達 28%，因此大幅減少研發並不見得是壞事，對長期投資者而言，其實是好消息。這樣的發現非常得令人意外，似乎與過去的文獻結論有出入。

所以，後半部論文將研究重點放在，在何種情況下，公司會做出大幅減少研發費用的決策，以及為何減少研發會有長期的正向股票報酬。文中檢測兩個假說。第一，研發投入具有外溢效果，所以當公司減少研發費用，可能是因為已經收到其他公司研發所產生的正面外溢效果，即使不再做投資，也能維持公司過去營運的狀況，甚至更好。第二，公司減少研發費用是為了去除代理成本，對於已進入產品生命週期為成熟期或衰退期的公司，在欠缺基本面，未來成長性不足的情況下，減少研發費用，可避免研發投資過多的問題，進而提升公司價值。

實證發現研發費用大幅減少的前一年，公司已面臨經營上的危機：成長趨緩，獲利能力快速下降，但研發費用卻未跟隨調整，以致研發支出相對偏高。公司在研發減少後相對於減少前，盈餘波動性減少，資金成本下降，顯示其風險降低，這些發現都表示公司進入成熟期甚至衰退期。那為什麼研發費用減少以及公司進入成熟期或衰退期，其長期的超額報酬為正呢？進一步的分析發現，投資人並未適時調整其對風險的預期，當研發減少，其對公司不確定性的影響減少，投資人面臨的風險降低，其所使用的折現率也應藉調降。但由於市場與投資人輕忽了研發大幅減少的事實，逐漸調降折現率，以致股票報酬長期表現較佳。

研究方法

本論文研究之方法，前半部分引用因子模型，後半部分引進經濟財務理論，觀察事件之後，每一年的資產報酬率、基本面、獲利能力及資金成本的變化，同時文中也從分析師角度看盈餘預測的修正，各個與事件方法相關的模型與測試。此外，這篇研究主要著重在成長快速，且研發投入高的中小型企業，因此滿符合台灣科技公司的現況，結果足以供實務界參考。

更多論文內容請參考：

Chan, Konan, Yueh-hsiang Lin and Yanzhi Wang (2015), " The information content of R&D reductions," Journal of Empirical Finance.



圖片來源：<http://goo.gl/JGnf4Y>

共同創造是有價值的嗎？

受訪研究者：企管系 張愛華 教授

採訪整理：郭宇珍

對現代企業而言，創新是個愈來愈大的挑戰，為了回應此一挑戰，企業的研發創新不能只依賴內部的資源。近年來許多公司紛紛推動了讓顧客參與價值創造的活動，例如透過腦力激盪，產生產品構想或行銷方案，這個過程，通常稱為共同創造 (co-creation)。共同創造重新定義了組織與個人 (包括顧客、員工、供應商、合作伙伴、與其他利害關係人) 的互動方式，帶領他們進入新穎的價值創造流程，賦予他們豐富的體驗。

相較於過去的研究多從經濟、管理機制層面探討共同創造為公司帶來的利益。政大企管系張愛華教授與東海大學謝慧璋助理教授則從顧客心理層面、提升公司品牌形象和顧客投入度的角度進行分析，結合創新和品牌經營的思維來撰寫這篇研究。他們認為從公司角度固然是很重要的，但要讓消費者共創對公司產生良好、可持續的實質效益，應從參與者角度出發，瞭解其動機、心路歷程及後續參與結果，以進一步瞭解共創對顧客的品牌的忠誠度的影響，並可彌補文獻的不足。此外，心理層面的探討可以是個人或團體面，然而團體影響力的探討在過去比較少著墨，因此在分析動機和參與歷程時，不只是個人面向，也會在 co-creation 裡探討團體影響力。

基於以上，本研究引用自我決定論 (Self-determination theory, SDT) 和內隱自尊理論 (Implicit self-esteem theory) 探究此現象。研究結果顯示個人與品牌的關聯程度、知覺能力的增強和團體合作的氛圍會正向影響參與動機與投入度，且共創在品牌關係的建立上亦有強化的效益。因此，顧客參與共同創造不只能使企業獲得新的想法，也是品牌策略重要一環。具體而言，品牌經營不能只靠文宣廣告和提供高附加價值的產品，也應由內而外多方加強顧客、利害關係人與品牌間的關聯性，企業妥善的安排群眾共同創造價值，將使各方獲益，並強化寶貴的品牌資產，反之，未能妥善經營的共創活動，甚至可能對品牌造成傷害。

本研究的發現可提供管理實務的參考:為了提高參與者對共創活動的投入度，公司可以設法提升參與者的能力增強知覺和社會關聯感。如: 透過提供學習的課程、創作的工具與討論的平台、可請教的諮詢對象、強化公司跟參與者間的關聯，使參與者覺得共創活動是有價值的，俾能在共創的過程建立參與者對公司更多的了解和關聯。

研究方法

近年來企業透過舉辦商業競賽網羅好點子，本論文研究之方法，透過與 10 位曾經參加 L'Oreal Brandstorm 競賽、ATCC 全國大專院校商業個案大賽或中華電信商業競賽的同學進行深度訪談，了解參與競賽者透過競賽共同創造並獲取了哪些價值。再透過問卷調查，結構方程式分析檢測模型的效度及研究假設。

共創是學術與實務界持續探討的議題，社群媒體崛起，提供了企業與顧客接觸的龐大機會，未來作者將以社群網站經營面的價值共創做為後續深究之方向。

更多論文內容請參考：

Hsieh, Sara H. and Aihwa Chang (2016), "The Psychological Mechanism of Brand Co-creation Engagement," *Journal of Interactive Marketing*, 33, 13-26.



歡迎加入平台經營戰

受訪研究者：科智所 邱奕嘉 教授

【書評收錄】

《平台經濟模式：從啟動、獲利到成長的全方位攻略》推薦序

網路及各種新興科技的問世，不僅改變企業間的鏈結關係，也改變了產業運作模式，讓傳統「供應商—製造商—顧客」的「線性結構」，轉化成以價值創造為基礎的雙邊 / 多邊市場結構，最後匯聚成平台生態系。當供應商與顧客的角色在生態系中變得模糊，競爭基礎也從傳統的議價力大小，改為以價值創造所導引的網路外部性為主，這種看似多元及混淆的結構，其實就是「平台」。

平台的運作法則與經營邏輯迥異於傳統產業模式，但它所創造的破壞效果卻遠大於傳統模式。例如：7-11 瓦解了早期雜貨店模式、Pchome 改變消費者的購物習慣、台灣大車隊改變了計程車產業的生態等。這些公司正從不同角落，侵入原本不相干的產業，改變產業的範疇與競爭規則；平台經營，也從早期的網路世界開始席捲實體，成為每位企業主的下一個挑戰。

平台經營戰不是只有高科技公司或網路公司才適用。傳統公司如台灣大車隊也正是平台經營的代表，它透過最早的衛星派遣、電話到現在的網路 APP，成功串聯計程車與用戶的需求，並鏈

結了汽車維修、保險、團購、車廂廣告、行動通訊等服務，成為包羅萬象的服務公司。細看其競爭基礎，因為計程車的費率受限於政府管制，傳統車行的獲利方程式就必須從議價力著手（與計程車司機折帳比例或收費方式）；台灣大車隊卻反其道而行，率先將資源投入在計程車業者上，透過業務大軍廣邀司機加入，並提供各種管理、服務、培訓計劃，這群為數眾多的司機也直接吸引到更多的顧客選擇台灣大車隊的服務。這種雞生蛋、蛋生雞的效果，正是平台經營的關鍵。台灣大車隊並非網路公司，但卻懂得善用科技來改變傳統線性思維，創造平台轉型的典範。觀諸產業圈，台積電、聯發科、鴻海都是平台經營的代表，它們都改變產業既有的鏈結模式。平台是一種全新的經營模式，用科技把人、組織、資源匯流在一起，創造一個互相連動的生態網絡。

「平台」一詞雖然由來已久，許多人仍誤以為它只是一個技術發展的模組。其實，它已經廣泛地運用在各種實體與虛擬公司中，但針對平台經營管理邏輯的相關探討卻非常少。本書的三位作者皆從事平台經營研究多年，前兩位任職於學術機構，最後一位則是實務界人士。結合理論與實務發展，讓本書的內容除了具備清楚的論述，更能提供實際案例加以印證。本書分別從平台的興起與改變、建構與設計、獲利與策略、治理與管理等議題切入，最後以宏觀的角度探討政策的管理。對於想要一窺平台經營的堂奧，並且實際操練一番的讀者而言，本書極具參考價值。

企業轉型不應只是在既有經營模式框架中，進行執行力提昇（Do Better）。大膽挑戰既有產業常規，打破競爭規則，轉型為平台經營（Do Different）才能帶來長遠的成長。尤其面對變化倏忽的市場，競爭者可能在任一角落悄悄進行著平台革命，接著以迅雷不及掩耳的速度，侵門踏戶、攻城掠地，而你卻不知道敵人憑藉著什麼而來？加入平台經營戰，就從這本書開始。