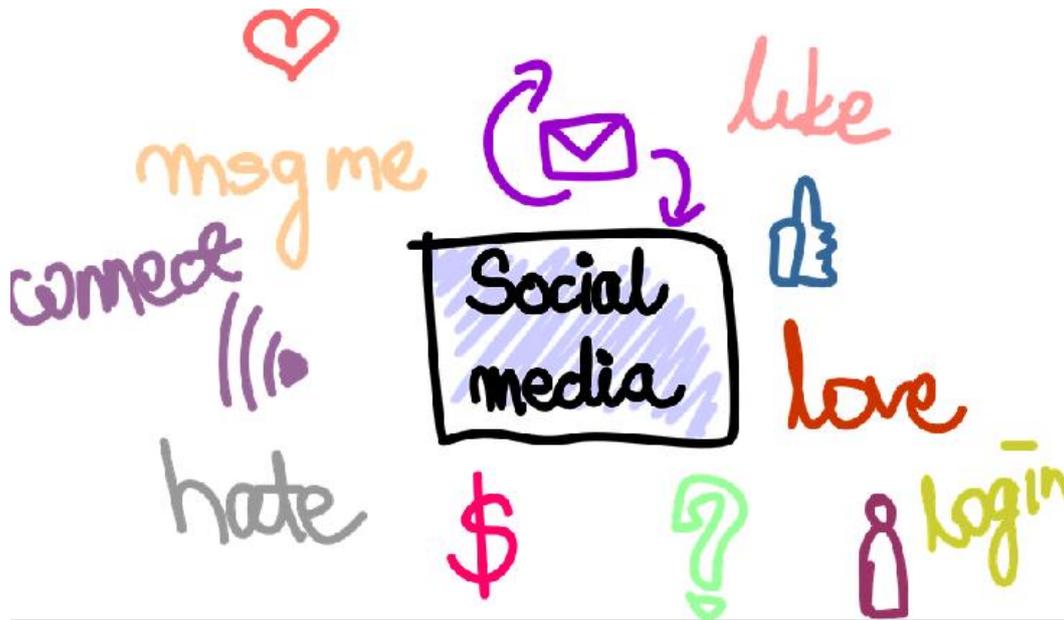


2016.09 秋季號

多角化創新的社群平台	2
Less is More 讓數據盡情發揮	4
股票薪酬究竟是創造績效的誘因，或只是肥了經理人的口袋？	6
社群發文是源於你的虧欠心態？	8
從代工到自創品牌，臺灣企業的轉型策略	10
好心情、壞心情，師徒關係行不行？	12



圖片來源：<http://sgoo.gl/A3IVUY>

多角化創新的社群平台

受訪研究者：資管系 李有仁 教授

採訪整理：葉申誼

現在誰沒有用過臉書、推特、Instagram、Pinterest 等大型社群平台？我們的生活已經牢牢地與他們網綁在一起，讓我們享受著分享生活的快樂、與人聊天的幸福滋味，這些都是我們可以在平台上所獲得到的。近年來這些平台還可以進行買賣交易，甚至募集資金等創新行為。政治大學資管系教授 李有仁教授一直致力於研究與網路及資訊系統有關的領域，最近更深入研究社群平台及利用社群平台預測市場等。

看平台使用者的創新程度

李教授的最新研究和他的學生探討著社群平台上使用者的創新程度 (User Creative Performance)，過去其他研究比較是有關使用者的創意傾向 (User Innovativeness)，證明新產品的出現，創意傾向程度愈高的人就愈可能去使用這項新產品。但是李教授這篇研究主要是探討使用者做了哪些具有創意的的事情，而這些創意的來源是不是跟他的社群平台使用習慣、社群平台上的資訊交換及平台上的社會資本等有關係？李教授以問卷研究發現使用者若很習慣地使用社群網絡，他們的創意思維會比一般人多；若使用者之間在平台上的互動愈多，愈多訊息的交換或流通，創意的思維也就會愈多；若使用者可以從社會網絡中籌到各式資本(錢、智慧等)，其創意的點子也會跟著愈多。根據這樣的結論，李教授未來也會朝向研究「企業內部社群平台」，鼓勵企業多多善用內部的社群網絡，增加員工與老闆的思考彈性與創意發想。

李教授每篇有關社群平台的論文，都將社會資本這項變數充分利用到社群平台，社會資本是來自社群平台的網絡，每位消費者在社群平台上都有屬於自己的網絡，企業如何善用這些網絡與

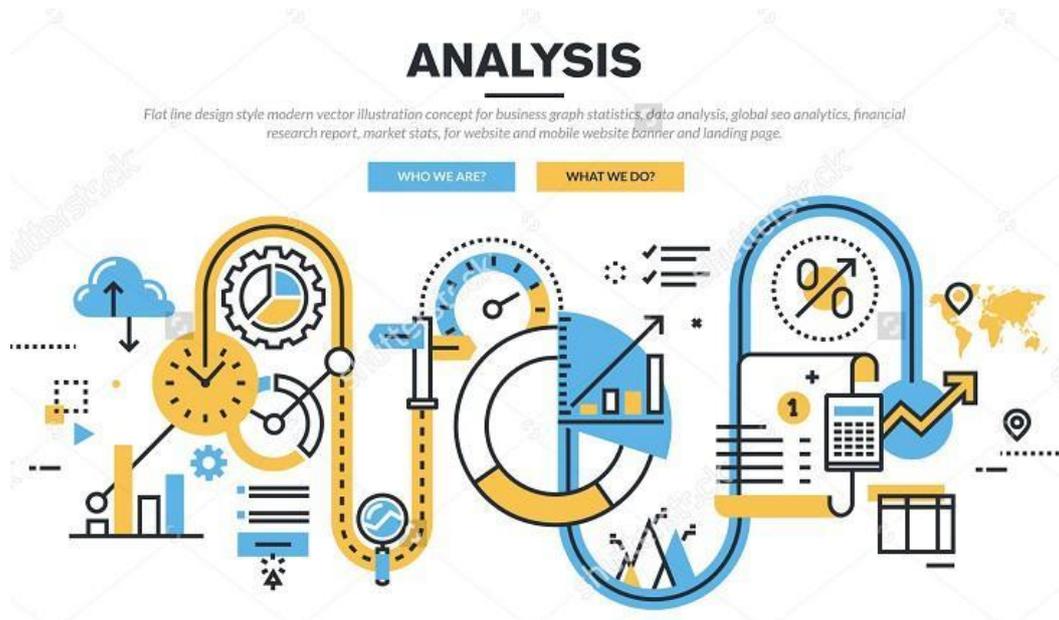
社群關係來販售產品或是提高品牌知名度，是企業銷售方法的重點之一，研究發現社會資本大的企業或是創業主，他們的創意也會跟著愈多，成功的機率也會跟著增加，所以李教授積極地告訴企業主應該要善加利用社群平台可帶來的社會資本效應。

利用平台做市場預測

另外，社群平台也可以拿來做預測市場交易機制，預測市場是利用類似期貨交易的概念，將未來事件以市場估價方式，套用到選舉、娛樂、運動、財經等各面向。「預測市場」將各種有效資訊進行彙整，集結眾人的智慧來預測未來的事件的發生。看好、看壞者運用「價格」釋放的訊息，做出「交易」下單的判斷。其預測機制可以應用到電影票房、選舉票數、新產品受歡迎度、運動輸贏、股市漲跌等。最有趣的是李教授最新一篇預測市場是關於「流感預測」，利用疾管局通告找到醫護相關人員使用預測市場社群平台，做出交易下單的判斷，研究發現預測市場機制預測流感情況，竟然比疾管局利用歷史資料預測未來流感情況還要準確。經過這樣的研究，以後疾管局就可以利用預測市場進行流感預測。

未來社群平台的角色

李教授的研究大都與時事緊密地連結著，未來李教授更會朝向小額支付、通訊軟體的研究，就像大陸的微信，除了結合支付功能更有社群平台扮演的媒合角色，如果小額支付在台灣啟動，勢必會為台灣帶來一股支付方式的金融改革風暴。



圖片來源：<https://goo.gl/AMnF2Q>

Less is More 讓數據盡情發揮

受訪研究者：國貿系 郭炳伸 教授

採訪整理：林佳慧

你的模型總是無法保持資料預測的準確度嗎？

郭炳伸教授在 2016 年的論文中，提出了一個預測趨勢的新方式，這不是試圖尋找出一個全新的預測模式，而是提出一個嶄新的概念：如果單一樣板的模型總是在某些時間區段中適用，何不試試將模型組合成一個綜合性的模式？

現今在數據的趨勢預測中，有相當多元、各有所長的預測方法出現，然而，採用不同的預測基準，總是讓人們在預測上會遇到時準時不準的尷尬處境。這時候，當我們能將不同的基準，以各自對應且合適的權重處理，再合併成為一個模型時，就可以將預測目標物中所有的變數納入考量。而透過這樣子的組合，便能夠將辛苦蒐集到的數據，發揮最大的效果，不用總是在尋找不同情況之下，所適合的預測工具。

在這個概念之下，是想要去找到那些在某段時間表現特別好的模型，而後有效地去組合它。當進行預測時，分別使用 A 模型、B 模型、C 模型都能得到對的結果，但卻又好像三者都不對。此時，倘若切割了時間來看的話，A 模型可能在 a 年表現比較好、B 模型是 b 年、C 模型在 c 年比較好，這種結果的判斷都是在事後才能夠進行準確度的檢驗，而且可以很清楚的知道何對何錯，但是在進行預測的當下，能否以過去預測的經驗來評估未來的預測可能性？

於是，在這個研究方法的概念出現後，便能夠試著以過去模型的預測表現，來計算、設定變數的權重，進而推導出最適合特定項目的專屬模型。

善用數據，就從現在開始

假說的形成、數據的蒐集，都需曠日廢時的努力，如果此時在你的手上，已經有了許多的假說和變數，那麼就更不應該因預測的不穩定性而去放棄。許多的假說，都是近似真實世界，誤差的存在是理所當然的，那麼，在這種時候，我們該努力的方向，便是該如何去縮小誤差，讓所擁有的數據資料都能夠被善用。

因此，當使用郭教授提出的新研究概念，去組合這些數據和模型時，其實就是試圖讓這些既有的資訊，能夠更有效率地被使用，同時也讓預測更加準確。如果仰賴單一的模型，或時常更換模型，這不僅會影響預測的準確度，更會讓資訊沒辦法完全發揮它應有的價值。

或許，經由組合過的模型，依舊會隨著時間推移，降低準確性，但正因為是一個組合性的模型，所以其中的權重是可以隨著環境不同、時間遞移，跟著進行調整，在世界變得不同時，就用權重去設定變數的不同比例。

但這，並非是告訴大家需要極力去尋找一個完美無缺陷的模型，而是希望不管在股票、匯率等極度需要趨勢分析的產業與政策中，能夠把各種不同的情報資訊加入預測過程當中，不再過度仰賴單一模型。

研究方法

本論文研究方法雖以量化作為基礎，但其實本身便是研究方法之研究。現今研究方法多元，有許多模型可供研究者進行應用，而在此作者試圖合併各模型，讓數據資料不因模型而有失效的可能。

更多內容請參考：

Liu, Chu-An and Biing-Shen Kuo (2016) "Model Averaging in Predictive Regressions", *Econometrics Journal*, 2, 203-231.



圖片來源：<https://goo.gl/Pxml8w>

股票薪酬究竟是創造績效的誘因，或只是肥了經理人的口袋？

受訪研究者：會計系 梁嘉紋 教授

採訪整理：莊丹華

股票薪酬(Stock-Based Compensation)藉由發給員工股票，將員工自身的財富與公司之績效表現掛鉤，提供員工或經理人為公司創造績效的誘因，並減少股東與經理人之間利益衝突的代理問題。

股票薪酬是好是壞？國內國外看法大不同

根據代理理論以及歐美的文獻，給予公司的經理人股票薪酬有利於解決股東與經理人之間的代理問題，因為它給予經理人股票並設定閉鎖期、限制股票不得立刻賣出，讓經理人在這一段期間內努力為公司創造價值，並與股東同時享有因公司價值提升所帶來股價上漲的利益，提供了經理人很大的誘因去幫公司以及股東產生更好的績效。

在台灣員工分紅費用化之前，很多上市櫃公司會發放股票分紅，並且法律有明文規定不得限制員工將其股票賣出的時機，因此引發了眾多疑義：

- 一、給予員工過多的股票稀釋了股權
- 二、這些股票大多都分配給高階經理人或者董監事，淪為圖利肥貓之譏

因此本文以台灣市場的例子來檢視在股權集中的情況下使用股票薪酬的效果與優缺點。

為防止肥貓自肥，資訊透明化至上：揭露、揭露、再揭露

在歐美國家，公司的股權較分散，相較之下台灣的公司多屬於股權集中類型，在股權集中的狀況下，控制股東通常也是經理人，所以發放股票分紅便會產生剝奪小股東權益以自肥之疑義，

自己給予自己股票，股票到手後又可以立刻轉賣。本文的研究結果發現，由於股票分紅的多寡會在財務報表中揭露，公司在發放股票分紅時反而會有顧忌，公司會考量外界的觀感，因為若大家認為是控制股東在圖利自己、壯大肥貓的話，反而會對公司股價會造成不利的影響，因此員工分紅資訊之揭露反而使得控制股東較為自律。

文中還發現，當公司對外部權益資金需求越大及股權越集中，即大股東剝奪小股東的代理問題越是嚴重的情況之下，公司越是自律，也就是會給予比較少的股票分紅。所以文章最後的結論是，因為在台灣股票分紅之資訊可從財報數字中得知，反而會讓控制股東自律，因此經理人薪酬的揭露對減緩代理問題是非常重要的，讓投資大眾了解公司發了多少員工分紅也有其意義所在。

由文章結論所延伸出來的重要含意

近來台灣對高階經理人的薪酬日益重視，並要求公司設置薪酬委員會，但不像國外對於薪酬資訊揭露透明度之高標準與要求，諸如經理人所領之薪酬金額、紅利的計畫、股票發放方式、績效衡量之標準、所參考同業以及同業之定義等等皆須一併揭露於公開說明書或者年度報表，目前台灣對高階主管薪酬的揭露制度仍僅需以級距方式揭露總數，彙總多位經理人一共領了多少錢、給予一個很大很模糊的薪酬範圍，在這樣的揭露方式之下外部股東並不太能夠知道每位高階經理人或是控制股東領了多少薪酬及薪酬給予的依據為何，因此梁嘉紋教授支持透過更詳細揭露薪酬計畫的資訊來降低「肥貓」問題，並且不能只單看薪酬之多寡來評斷獎勵機制之好壞，更重要的是應給予經理人好的誘因去幫公司做正確的決定。

研究方法

本研究以公司股票分紅佔員工分紅的比例為因變數，以台灣的公司資料進行實證分析，用以解釋控制股東的現金流量權與控制權偏離的程度，是否會影響股票薪酬給予的比例。

關於作者

梁嘉紋教授主要研究領域為從事與經理人薪酬相關之研究，由於經理人之決策會影響公司未來發展、在公司舉足輕重，要如何藉由薪酬契約的設計給予經理人誘因，讓他與股東的目標一致或是使公司整體績效提升是非常重要的研究議題。

更多論文內容請參考:

Liang, Jia-Wen and Chen Lung Chin (2016), "Stock-Based Compensation in a Concentrated Ownership Setting: An Empirical Investigation", *Journal of Business Finance & Accounting*, 43, 131–157.



圖片來源：<http://ppt.cc/VxQQU>

社群發文是源於你的虧欠心態？

受訪研究者：企管系 黃國峯 教授

採訪整理：王芷

網路社群中最珍貴的資產無疑就是成員的發文與彼此的意見回饋，如何鼓勵更多發文與回文成為社群管理者的首要目標。從心理學的角度切入，驅動社群成員發文的是「互惠規範」(norm of reciprocity)，指的是因為成員先受惠於社群(例如獲得資訊)而心中有所虧欠，覺得需要回饋於社群，而促成分享資訊的行為。然而，「互惠規範」對社群成員「資訊分享行為」的影響效果，在實證研究中結果並不一致，因為文獻上的互惠規範大多發生於實體情境。因此政大企管系白佩玉老師開始探討「互惠規範」與「資訊分享行為」之間是否存在一些干擾機制，會強化或弱化此兩者間的關係。研究結果顯示較高的自我效能感(self-efficacy)與較開放的社群氛圍都能強化「互惠規範」實際產生「資訊分享行為」。

互惠規範的後果與前因

白佩玉老師探討的干擾機制有三項，首先是自我效能感，指你是否有信心做到你想做的事。當你心中因互惠規範產生虧欠感時，若對自己的回饋能力愈有信心，即較高的自我效能感，則會有更強烈的動機去分享資訊。第二是成員與社群的關係長度(relationship duration)，加入社群越久的成員較熟悉社群的互動方式也與社群有較深遠的情感牽繫，所以應有助於互惠規範轉換為資訊分享行為。第三是社群開放性(community receptivity)，指一個社群若能包容更多元的意見分享，將促使成員更加暢所欲言，因此能夠強化互惠規範對資訊分享行為的影響。

除了互惠規範的影響效果，白佩玉老師更進一步探討產生互惠規範的前因。當成員從社群中獲得價值，若心生虧欠就促成互惠規範。成員從社群中獲得的價值來自以下三個來源：第一，成員間的支持行為，即我們在網路社群中互挺取暖的社交效果；第二，參與社群時的愉悅感，包含取得資訊過程的趣味性與幫助他人所獲得的心理滿足感；第三，社群的資訊豐富性，在討論熱烈的社群中成員更容易取得所需資訊。當成員從社群獲得這三項好處，都會促成互惠規範的產生，其中愉悅程度更是相對重要。

強化因素：自我效能感與社群開放度

研究結果顯示，關係長度的研究結果不顯著，表示加入社群的期間長度不會強化從互惠規範而生的資訊分享行為。換句話說，無論加入社群時間的長短，成員受到好處而願意反饋的程度其實相差不大。但是，較高的自我效能感與較開放的社群都能強化互惠規範與資訊分享行為的關係。社群管理者除了透過給予引導或鼓勵以強化成員對自身的信心，設法提高成員的自我效能感，也必須在社群營造歡迎(welcoming)的氛圍，歡迎多元的聲音並尊重各方意見。當有偏激言論出現時，社群管理者應適時出來平衡意見或提供更多元的想法。

誘發社群發文：重視趣味與鼓勵互動

根據上述研究，社群經營者可以透過重視趣味性跟成員間互動，促進成員的資訊分享行為。成員起初造訪社群可能出於尋求資訊的目的，若使用介面枯燥或不友善，他們不會再度造訪。因此社群經營者除了設計方便好用的網頁介面、使成員熱烈討論帶來豐富資訊之外，也可以設置虛擬人物陪伴使用者，創造有趣的使用經驗。

社群經營者也應該鼓勵大家表達感謝，給予肯定，促進發文者與資訊接收者之間的互動。當你看了很棒的文章時你會心生虧欠，覺得需要給發文者回饋，而你的回文鼓舞了發文者，未來更有動力持續發表文章，始有了互惠規範的正向循環。業者可以透過設計獎勵機制，給予發文者點數或禮品，但成員間的回饋才是對發文者更重要的心理肯定。

研究方法

本研究採跨期的縱斷面實證設計，以 568 位消費型網路社群的成員為研究對象，其中包含兩階段的問卷填答資料及成員真實行為資料記錄，並訪談消費者與業者雙方，透過質化加量化方法，多方驗證本研究所提出的研究模型。

更多論文內容請參考：

Pai, Peiyu and Hsien-Tung Tsai (2016) Reciprocity norms and information-sharing behavior in online consumption communities: An empirical investigation of antecedents and moderators, *Information & Management*, 53, 38-52.



圖片來源：<http://goo.gl/53ajxo>

從代工到自創品牌，臺灣企業的轉型策略

受訪研究者：企管系 彭朱如 教授

採訪整理：王蒼鈞

長久以來，臺灣以「代工王國」聞名，生產低價格、高品質的商品，在全球分工中扮演了重要的角色。但隨著代工利潤不斷降低，自創品牌成了廠商轉型的唯一出路。如何維持與品牌廠的關係，以避免自創品牌的發展受阻，甚至影響原先主要的營收來源，成為代工廠重要的新挑戰。

本篇論文結合動態競爭與競合觀點，以「察覺-動機-能力模型」(awareness-motivation-capability, AMC model)為基礎，從「合作中啟動競爭」的角度切入，探討代工廠應如何平衡與品牌廠的關係並降低品牌客戶的負面回應行動。

動態競爭觀點主張競爭為一動態的過程，任何不利於對手競爭地位的行動必會招致其回應與反擊，因此廠商的績效不僅由其自發的行動決定，也會受對手採取的報復回應而影響。但是有別於過去只需考量競爭關係，本篇論文強調，現今代工廠的策略決定也應考量合作關係。

研究結果顯示，在決定自創品牌之前，不同於傳統競爭觀點主張應減低行動的能見度，為了維持合作關係，代工廠會採取提高合作夥伴察覺之策略行動。利用主動向品牌客戶說明自創品牌轉型計畫、提出對雙方有利的做法、保證不竊取創意、不交換客戶訊息等策略，提高對方評估衝擊的資訊完整性，以此降低品牌客戶報復的可能性或延遲報復時間。

自創品牌初期，在競爭面，代工廠會避免面對面的直接競爭，不進入對方依賴的中心市場，改採取產品、市場定位、地理、通路區隔及研發分開等策略，藉由降低市場共同性來減低對手的報復動機。並且在合作面降低對合作夥伴的依賴性，提高雙方資訊不對稱性。

當自創品牌有初步成效，進入代工廠與品牌並存模式時，代工廠會試圖提高合作夥伴反擊的困難度。藉由高度的資源投入，提高與對方的資源相似性，積極整合供應鏈，以縮小與品牌客戶的能力差距。代工廠強化自身能力不僅可以提高對手回應的困難度，也能利用競爭優勢讓利給對方，強化合作關係。此一觀點超越傳統競爭觀點中的零和局面，在競合關係中強調雙贏局面。

研究方法

此篇論文以個案研究的方式，選取四個公司：喬山、萬國通路、成霖、巨大。以深度訪談蒐集初級資料，並輔以次級資料，交錯研究。

選樣的條件為：

- (1) 以代工或設計代工型式(OEM/ODM)創業，之後轉型為自創品牌(OBM)
- (2) 以自有品牌銷售於國際市場，且自創品牌占收入 50%以上。

未來研究方向

在競合理論中，西方觀點通常將競爭與合作視為難以並存的兩極，但在東方觀點裡，競合就像陰陽一樣，可以並存甚至相融。彭朱如老師未來將深入研究以合作為基礎的競爭、以競爭為基礎的合作以及競合間的關係。

更多論文內容請參考：

彭朱如,劉哲璋,顏孟賢 (2015) 從代工到自創品牌：在合作中啟動競爭, 管理學報, 32 卷, 4 期, 347-369



圖片來源：<https://goo.gl/iFQqaO>

好心情、壞心情，師徒關係行不行？

受訪研究者：企管系 胡昌亞 教授

採訪整理：曹靖

「師徒制」於業界行之有年，透過師徒關係，公司希望職場經驗豐富且熟稔公司組織文化及運作的資深前輩，提供資淺員工更多專業與個人成長上的協助與諮詢。然而這項立意良好的措施，可能因為師徒彼此特性不合等因素而減少其成效，在員工不得不配合公司而參與師徒制度的情形之下，更可能製造「名存實亡」、「貌合神離」的師徒關係。

相像不夠 更要相好！

師徒之間的人際吸引是發展正向師徒關係的基石。過去師徒關係的研究多以「相似吸引模式」(similarity-attraction paradigm) 為理論基礎，亦即當師徒較為相似時，師父會因為比較「喜歡」徒弟，進而給予更多協助。此種以相似吸引作為促進師徒關係的要素，強調認知、理性因素(如：師徒之間在人格、價值觀、興趣、做事方法等方面之相似性)對吸引力之影響。然而，除了認知因素會影響吸引力之外，胡昌亞教授則希望能以情感(affect)的角度來了解師徒關係。因此，該研究以情感中心人際吸引理論(affect-centered attraction)為基礎，以情感為資訊理論(mood-as-information theory)的觀點，探討師徒相處時師父的心情(moods)是否透過師父對徒弟的喜好度，進而影響師父對徒弟所提供的師徒支持，此外，也探討徒弟的情緒智商(emotional intelligence)是否調節師父心情與師徒支持之關係。

萬事起頭難 起錯頭更慘！

研究發現，師父與徒弟互動時的心情好壞，確實會影響其對於徒弟的喜好度，進而影響了師父給予徒弟的幫助與支持。除此之外，對於情緒智商低的徒弟，因為他們無法有效察言觀色師父

心情狀態，師父對徒弟的喜好度更是取決於師父的心情好壞。有趣的一點是，師父的壞心情對其徒弟喜好度的負向影響很強，就連高情緒智商的徒弟也對此束手無策。這樣的結果呼應了過去的相關研究，亦即負向情感的威力，往往比正向更為強烈，且此種負向的效果通常是難以完全抹去的。

師徒關係 三方有責！

談到管理意涵，胡昌亞教授表示，過去業界大多強調員工實務技能、技術相關的訓練，希望本研究能喚起業界對於員工情緒管理能力的重視。特別是公司可以透過訓練的方式，使師父與徒弟了解個人心情在工作關係中的重要性。首先，身為徒弟應該要學習「看眼色」，而公司亦可提供徒弟員工更多情緒智商方面的訓練；公司可以在建立師徒關係前，提供師父員工情緒管理相關課程或輔導，使其與徒弟互動時能有好心情並減少壞心情。

研究方法

本研究以目前參與正式師徒關係的師徒員工為調查對象，共蒐集了 237 對師徒員工的有效問卷，再採量化統計分析。師父員工填寫其與徒弟互動時的正、負面心情以及對徒弟的喜好程度；徒弟員工自評其情緒智商以及師父對其所提供的協助及支持。

更多論文內容請參考：

Changya Hu, Sheng Wang, Yu-Hsuan Wang, Cheng Chen, Ding-Yu Jiang (2016), "Understanding attraction in formal mentoring relationships from an affective perspective" , Journal of Vocational Behavior, 94, 104-113