

2019.05 夏季號

前進新事業，就從裝備董事會開始吧！	2
消費者跨通路購物行為的影響	4
企業發佈 CSR 報告書隱藏原因與動機？	6
讓情緒分析替商品的評論打個分數吧！	8



圖片來源：<https://pxhere.com/en/photo/1434035>

前進新事業，就從裝備董事會開始吧！

受訪研究者：國貿系 譚丹琪 教授

採訪整理：蔡絜如

1983 年無線通訊服務產業開始在美國發展，不論身為一個多角化型態的企業或是新創公司，當要進入一個全新產業，必定多所猶豫，尤其若想從“管理者”的角度幫助公司在新產業站穩腳步，持續成長，到底該怎麼做比較好呢？

Pao-Lien Chen, Yasemin Kor, Joseph T. Mahoney, & Danchi Tan(2017) 在 *Strategic Entrepreneurship Journal* 發表的論文告訴我們，針對“不同型態的公司”，在進入新興產業時，「董事會」應該如何調整，才能幫助企業成功拿下市場。

公司原有的董事經驗可能誤了大事

我們知道董事會在決定公司營運方向上握有權力，並且不同的董事，可以提供不同的經驗與資源供企業參考。但是你知道嗎？在進入新的產業時，身為一家「多角化經營」的公司，可能會相當慶幸過去自己擁有許多市場經驗，並且正打算將舊有的董事團隊複製到新的市場，但小心！這樣的思維，可能對新事業有負面的影響。

以多角化經營方式進入新事業，最好要建立一個新的董事團隊，因為過去的經驗會阻礙進入市場後的發展，或是說舊有的團隊會傾向把資源留給原本的事業，而無法將資源、心力投入在新的事業線。若以通訊服務產業為例，原本一家公司擁有「有線」通訊服務，正要進入「無線」通訊服務這個新的事業，既有的團隊可能會傾向將資源留下，以鞏固「有線」的事業版圖。

不管何種「經營型態」皆需要一段時間後更換董事成員

幸運的是，新創公司沒有像多角化經營的企業擁有既有的董事資源，所以不需要擔心上述的問題發生。可是不論對新創公司或多角化的既有公司而言，即便進入新事業時已建立新的董事會，仍須留意要定期更換董事會成員。在這篇論文中，以美國無線通訊服務產業為例，發現當一個董事團隊的經驗到達 6.6 年，對於公司正向成長的效果開始下降，當然不同產業由於產業變動頻率不同，因而到達頂峰的時間是不一樣的。

所以當身處在一個轉換非常快速的產業裡頭，建議可以在一段時間後更換新的董事團隊成員，因為即便董事們各有千秋，手握不同資源，但在產業迅速變化下，資源可能不再適用。以手機通訊服務的產業為例，2G 到 5G 的時間不過短短幾年光陰，在 2G 時代實用的資源不見得可以在 5G 時代幫上忙。

需不需要引入外部資源呢？

董事會的成員除了內部董事外，往往也包括外部董事，包括產業內和產業間的人員，皆是想借用他們的經驗，期望替公司注入活水，提供策略和資源。

論文中發現引進外部資源亦相當重要。其中產業內的外部資源可以分為兩類，一類是這個人曾擔任過這個產業公司裡面管理的職位，另一類則是擔任過這個產業董事的職位，兩者皆提供目前市場整體情勢和競爭對手的相關情報。不同之處在於，由於管理職在公司中具實戰經驗，對於整體產業的變化是更佳嫻熟，因此對於公司進入新市場後的成長具有正向的影響。

而產業間的外部資源，雖然他們不具有這個產業的基礎知識，但是從不同領域來進行思考，或許可以替公司闢出一條新路，猶未可知？除此之外，他們還能提供身處不同產業的潛在顧客呢！

研究方法：

文章中利用 1983 年到 1998 年美國無線通訊服務產業的資料，進行分析，以當年度新訂購手機服務的數量作為衡量成長的被解釋變數，分別以進入市場前/後的董事會平均年資以及引入外部資源的董事人數作為解釋變數，在控制董事會組成的相關特質、高階管理人員、公司大小、產業競爭程度等變數下，“單純”探討不同“董事會的經驗”對企業進入新興產業後的影響。

更多論文內容請參考：

Pao-Lien Chen, Yasemin Kor, Joseph T. Mahoney, & Danchi Tan(2017). "Pre-Market entry experience and post-entry learning of the board of directors: Implications for post-entry performance," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11: 441-463.



圖片來源：<https://pixabay.com/photos/beauty-parlor-spa-cosmetics-3241097/>

消費者跨通路購物行為的影響

受訪研究者：國貿系 邱志聖 教授

採訪整理：余宣亞

跨通路行為導致的問題？

在網際網路越來越發達的現在，越來越多人傾向在網路購買商品，若將顧客購買商品的行為分成調查資訊及購買商品兩階段，會發現消費者可能會在實體店面試用產品在到網路購買、在網路上搜尋了解資訊後再轉到線下購買，又或是線上調查資訊並購買和實體調查資訊並購買等組合。

雖然從採購效率來講，只要可以促進消費者的購買，不管是在哪個通路對於企業來說都是好的，但這樣交叉調查資訊及購買產品的行為，也造成實務上管理的問題產生，許多實體店面銷售人員盡心服務顧客後，顧客卻不在實體店面購買，這樣會導致銷售人員的績效計算產生問題，造成通路衝突。因此，邱志聖老師發表的 Consumer choice of multichannel shopping 研究論文，想要探討顧客和銷售人員的關係對於跨通路行為的關係，同時也想探討怎樣特質的消費者會更傾向跨通路購買行為，並透過研究結果給企業其他角度的思考。

顧客和銷售人員關係對跨通路行為的影響？

邱志聖老師此篇研究論文，將研究變數設定為顧客和銷售人員的關係以及消費者接受網路購物的程度，並挑選了購買高價化妝品的顧客作為研究對象，從研究結果，我們可以發現若銷售人員及顧客有良好關係，顧客較不會轉至網路購買商品，推測可能是因為商品高價且依賴銷售人員介紹的特性導致的結果。另外，本研究也發現習慣網路購物的消費者，不管銷售人員和顧客間的關係程度高低，都會有跨通路購買行為的產生，推測是因為本身已習慣跨通路的消費模式，導致銷售人員藉由服務綁住顧客的力量降低。

研究對於企業的貢獻?

透過此研究論文，邱志聖老師希望可以給企業一個警訊，讓企業可以去思考網路及實體之間的關係，並思考兩者的定位該如何界定。雖然研究結果可以看到顧客及銷售人員之間的關係可以減少顧客轉移至網路商店購買，但這並不是對於所有顧客都說得通。

在網際網路發達的現在，越來越多人已是習慣網路購物的族群，且這群人的比例未來還會持續升高，從研究結果，我們可以觀察到這群顧客並不會因為顧客和銷售人員之間的關係而影響他們跨通路購買的行為。因此，對於企業來說，他們必須去思考對於實體銷售人員更好的績效考核制度，如何針對實體銷售人員的服務進行績效評估，不能只用傳統的銷售人員成交數量來給予銷售人員佣金，因為現在的顧客很有可能在實體店面享受服務後便轉移網路通路進行購買，所以邱志聖老師認為企業必須思考其他方式(例如：會員制度)來追蹤銷售人員服務品質而導致的購買行為，這樣才能夠減少通路衝突的問題，也可以讓銷售人員更加盡心盡力提供服務，即便消費者不是直接在實體銷售。



企業發佈 CSR 報告書隱藏原因與動機？

受訪研究者：國貿系 蘇威傑 副教授

採訪整理：李書萱

近年來，發佈永續報告書為全球趨勢，不管是現實生活中的食安事件，或是學術界對 CSR 的研究，都加速了大眾對於這個議題的重視。根據目前文獻解釋，企業發佈報告書的主要基於三種無形的制度壓力：政府法規的要求、產業同儕的影響以及公司的企業文化。有別於此三種觀點，蘇威傑教授提出了全新的看法，解釋企業為何發布永續報告書。

媒體不當報導占一席之地

媒體的不當報導經常導致企業經營環境發生巨變，像是新聞報導某工廠排放廢水，減損社會大眾對此公司印象，進而使消費者不願意購買此公司產品。與以往不同，企業不是被動的被迫發佈永續報告書，而是主動的澄清，目的是要改善企業面臨的經營環境。研究結果顯示，「公司回應媒體報導與其之後發佈永續報告書呈現正相關」。此外，研究意外發現，原先認為只有在媒體發佈不當的「負面」報導時企業才會澄清，但研究指出，不實的「正面」報導也會造成企業困擾。

在成立較短、獲利能力較低的企業中較容易觀察到

過去認為獲利能力較好與成立時間較長的公司，比較有能力以及資金發佈永續報告書。與以往相反，教授認為此種「公司回應媒體報導與其之後發佈永續報告書呈現正相關」的現象，在成立較短、獲利能力較低的企業中較容易觀察到。在面臨不友善的經營環境時，這些企業比較沒有彈性做應對，會更傾向發佈永續報告書澄清，希望能改善社會的看法。此研究結果驗證了教授的推測。

分析方法

研究樣本為 2012-2015 在台灣的公開上市公司。公司可主動於公開資訊觀測站回應媒體報導做進一步說明，也能自行選擇是否發表永續報告書。我們採用傾向分數分析方法來驗證，實驗組是回應媒體報導的公司，控制組為沒有回應媒體報導的公司，然後比較其差異，控制可能來自於企業是否回應的內生性偏誤，之後再驗證公司澄清媒體報導和發佈永續報告書的機率。運用此分析方式可降低非隨機實驗樣本的系統性誤差。

研究限制

本研究雖然有諸多貢獻，但也受到一些挑戰。首先，難以衡量媒體不當報導對於公司的直接干擾程度，也就是說，沒辦法從企業的回應訊息判斷此報導對於公司威脅程度大小。第二，此研究沒有考慮到其他可能回應媒體的方式，只從公開資訊觀測站做判斷，但實際上公司也有可能召開記者會澄清、或請辭以示負責。最後，媒體的不實報導與公司發佈永續報告書中間可能存在中介效果。例如，不實的報導會影響股價，公司擔心股價波動，才發佈永續報告書，並不是不實的報導直接影響股價。

更多內容請參閱：

管理學報 2017 年，34 卷，3 期，331-353 DOI:10.6504/JOM.2017.34.03.01



圖片來源：https://www.flickr.com/photos/bury_irc/5981036346

讓情緒分析替商品的評論打個分數吧！

受訪研究者：資管系 楊亨利 教授

採訪整理：郭亭儀

技術的進步造就文字探勘的興起

隨著計算能力及儲存空間的進步，大數據領域正逐漸被各界重視，實際應用包括分析市場環境、訂定營運方向及了解客戶需求等，然而除了量化的數據以外，人們更多的生活足跡是以「文字」的形式散布在網路上，像是 Facebook 的近況更新、留言及 PTT 的推文等。這些文字屬於非結構化且無固定格式，必須經由額外的資訊擷取技術，從中萃取出有用的重要資訊，故衍生出文字探勘(text mining)這門學問。

目前文字探勘中以英文文本的進展最快，但英文的分析方法並不適用於中文文本。即使不論兩者文法與字詞等語系基礎上的不同，中文因詞與詞間未有空格，光在斷詞斷句上就必須額外下功夫，且在中文字中簡體與繁體的分析方法也會有所不同。

楊亨利教授於 2018 發表於 Computer Speech & Language 的論文，便是針對美食評論網站進行繁體文本的文字探勘，並進一步做情緒分析，也就是透過分析留言者的評論和評分判斷言論的情緒分類，最後得到一個正負向情緒分類器，將其套用至同類型網站的評論，便能得到該評論的對應評分。

針對美食評論類型的網站，使用部首語素的表現會優於字詞語素

探討該篇論文前，必須先介紹楊教授的另一篇於 2015 年發表在 Information Systems Frontiers 的論文，其中針對 Yahoo 奇摩電影中各個電影的評論及評分做情緒分析，並選用以語素

(Morpheme) 為基礎的分類器進行分析，其結果相較基於關鍵字 (NTUSD、Hownet) 及特徵選取 (TFIDF) 的分類器表現更好。

然而，此篇論文選取語素的方式是依據個人經驗，且分析過程中相當消耗記憶體，故在 2018 年的論文中便從原本以字詞為語素，改以部首為語素的方式，本篇亦是使用部首語素分析中文文本的先例。結果不但準確度因此提升，也可以使用更少的語素及字詞數便能達到原有的準確度，因而降低記憶體運算的消耗。同時，透過愛評網所訓練出的部首語素也能使用於分析其他美食評論網站，故解決上篇論文中語素必須依據個人經驗進行主動挑選的問題。然而，欲使用部首語素進行分析必須具備一定的語言學知識，且該方法是否在其他類型網站也能具有較好的表現，仍需要更多的研究做驗證。

楊教授也提到投稿該論文時遇到的困難，由於英文和中文在句子的建構及字詞的使用習慣上皆有不同，且英文中並無部首的概念，另外評審也希望論文中能嘗試將該分析方法結合簡體字，但簡體字在簡化過程中已失去原本的部首結構，以上問題皆須額外花費篇幅做解釋和說明。

情緒分析實務應用的「停看聽」

實務應用方面，儘管楊教授表示目前的研究尚未延伸作為商業用途使用，但情緒分析的分類器確實具備高度商業價值，尤其現代人多為重度網路使用者，消費者經常在網路上分享使用心得，故企業可以藉此技術捕捉顧客對於產品的體驗。然而，情緒分析仍有一些操作上必須注意的事項。由於網路上的資訊相當雜亂，可能出現評論與評分間存在矛盾或錯誤等資料不一致的情形，且分類器使用的字典沒有涵蓋網路用語及年輕人用語等，可能導致分類器的偏誤。另外，企業通常較在意負面評論，但整體來說評論中較缺少極端的負面意見，故會造成分類器訓練上的困難。若要真正將分類器應用於商業用途，必須蒐集大量資料反覆訓練直到分類器較為穩定，但若所選用的文本本身並無評分，便需要透過人工標記的方式，所能處理的資訊數量便會大幅降低。

更多論文內容請參考：

Chao, August F.Y.;Yang, Heng-Li*, 2018.01, 'Using Chinese Radical Parts for Sentiment Analysis and Domain-dependent Seed Set Extraction, ' Computer Speech & Language 。