

從矽谷經驗看平台經濟

平台經濟崛起 商業模式的創新與挑戰

媒體業不產製內容、零售業不囤積存貨、旅館業不擁有房間、運輸業不經營車隊，卻能顛覆傳統、攻城掠池，一舉取得市場主導地位！他們到底怎麼做到的？答案是「平台（Platform）」的力量。

撰文／胡家璇 攝影／黃鼎翔 圖片提供／法新社

「平台」是一種正在席捲全球的全新商業模式，憑藉無遠弗屆的網路技術，將人員、組織與資源連結起來，直接媒合供需雙方，以促成雙邊的商品或服務交易，形成龐大的互動生態網絡，為所有參與者創造源源不絕的價值。從蘋果（Apple）、微軟

（Microsoft）、YouTube、網飛（Netflix）、推特（Twitter）、TripAdvisor 到 Instagram（IG）等當今獲利最豐、市值最大、成長最快的企業，個個都在搶做平台生意！

平台經營模式顛覆了多數企業所採行的傳統線性生產模式。在既有的線性生產模式中，價值創造是單向



平台經營模式為參與者創造源源不絕的價值，當今獲利最豐、市值最大、成長最快的企業如蘋果（Apple），也搶著做平台生意。

的，整個過程始於生產者、終於消費者。平台世界的價值創造則是雙向的過程，生產者與消費者兩種角色可隨時互換，並透過交易共創價值。人人皆可成為 Uber 的司機與乘客、Airbnb 的房東與房客、臉書（Facebook）的媒體（產製原創內容）與閱聽人、Google Android 系統的應用程式開發者與使用者，平台革命的影響力如野火燎原，短短數年便在市場上開花結果。

他山之石 可以攻錯

平台經濟的商機龐大，近年來吸引許多新創企業如雨後春筍般興起，但從實際上失敗者遠多於成功者的現況看來，平台經濟的挑戰確實不小。曾輔導多家矽谷新創平台企業的史丹福大學管理系教授 Chuck Eesley 應工研院之邀，於「平台生態系統和永續智慧城市的未來」研討會上，分享了矽谷平台新創企業的經驗，並剖析其成敗原因。

Chuck Eesley 提到，像 Ness 是一款連結餐廳與用餐者的應用程式，創辦人起初花費許多精力解決技術問題，盡力達成零摩擦參與，但在還未確定產品是否符合市場需求前便過度擴張，當後來轉變營運方向卻為時已晚。Ness 開發初期募資高達 2 千萬美元，卻忽略了營運和獲利模式，最後被 OpenTable 以 1 千 700 萬美元折價收購，黯然退場。

另一個參考案例是 NovoEd，它是連結老師與學生的線上教育平台，開發初期因軟體工程師在用戶體驗設計和介面方面經驗不足，平台功能也不夠友善，於是花了頗長時間逐步調整，才創造出網絡效應。起初 NovoEd 以大學院校為目標客群，但發現無法支持平台長期成長與獲利，便將服務對象擴及業界，現已成為專門提供企業專業發展與主管培育課程的重要資源。

在市場中被高價收購的成功案例則有提供電子商務搜尋平台的 Blackbird Technologies，初期僅募資 250 萬美元，企業客戶數介於 20 至 40 家之間，2016 年 10 月卻



史丹福大學管理系教授 Chuck Eesley 應工研院之邀，於研討會上分享了矽谷平台新創企業的經驗，並剖析其成敗原因。

能被 Etsy 以 3 千 200 萬美元高價收購，華麗退場。

Chuck Eesley 解析 Blackbird Technologies 的成功方程式，指出以下幾個原因，可供有意搶攻平台經濟商機大餅的企業參考：

- **專心做到好：**公司在站穩腳步前，應專注於打造產品原型。Blackbird 便是成功案例，草創時期，除技術人員外全為銷售人員，不花多餘時間和資金在行銷上。
- **抓緊利基為要：**初期僅進行少量募資，足以營運即可，重點應放在迅速找到正確的市場利基。Blackbird 因無創投資金的挹注，被收購時便以極高的乘數快速退場。
- **搞懂目標客戶：**與早期使用者反覆溝通，了解產品是否符合市場需求。以 Blackbird 來說，該公司客戶多為企業，行為比消費者更容易預測，也是成功的一大原因。
- **小而美足矣：**組織不必大，效率高就好，如 Blackbird 的架構便很精簡，被收購時員工僅 12 人。

平台經濟時代來臨，教育、醫療、能源、金融、政府運作無一不受到影響，而且平台仍在持續演進，未來將出現更多不同目的、不同商業模式的平台企業。臺灣的平台企業發展較慢，但絕不能置身於世界潮流之外，唯有延伸觸角、積極嘗試、深入了解平台經濟的邏輯，而非盲目複製他人的商業模式，才可能發展出適合自身國情的平台企業。■