

金財通公司：跨通路虛實整合平台 服務創新

BankPro Corporation – Clicks-and-Mortar Platform Service Innovation

陳俊良* *Chun-Liang Chen*

國立台灣藝術大學創意產業設計研究所
Graduate School of Creative Industry Design,
National Taiwan University of Arts

林耀欽 *Yao-Chin Lin*

元智大學資訊管理學系
Department of Information Management,
Yuan Ze University

本文引用格式建議：陳俊良、林耀欽，2016，「金財通公司：跨通路虛實整合平台服務創新」，中山管理評論，24卷4期：849~878。

Suggested Citation: Chen, C. L. and Lin, Y. C., 2016, “BankPro Corporation – Clicks-and-Mortar Platform Service Innovation,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 24, No. 4, 849-878.

* 通訊作者：陳俊良。作者衷心感謝本刊主編與匿名審查委員之細心指正與寶貴意見。本案曾獲經濟部商業司商業服務價值提升計畫優質服務標竿教學個案編撰經費部分補助，謹此誌謝。本研究亦感謝科技部之部分財務支援(MOST 104-2420-H-144-001)。

摘要

近年來隨著生活型態改變，電子商業蓬勃發展，相對侵蝕實體通路的業績，零售業者除了在實體店面改變經營型態外，也紛紛跨足虛擬通路。金財通公司規劃透過跨通路虛實整合平台服務創新專案，導入智慧推薦技術，扮演虛實通路企業客戶合作之促進者(facilitator)，延伸其電子商務平台對企業客戶的服務價值，並讓消費者增加商品優惠與兌換通路的選擇，以增加顧客滿意度與忠誠度。

金財通公司透過對企業客戶的智慧推薦優惠互換、與對消費者的智慧推播派送序號兩種類型 O2O 服務模式，希望擴大虛實通路整合的網絡效應。基於兩種不同取徑的服務模式，引出經營階層對服務創新專案執行與否的策略思考與決策點。陳總經理面臨兩難抉擇的處境，因為在思考服務創新專案執行與否的決策時，究竟是要持續經營自己專長也較有把握、但是市場衰退的金融整合服務？還是要大力發展較為生疏、但是部門業績蒸蒸日上，充滿發展空間的企業行銷服務？專案決策後也將揭開金財通由系統整合公司轉型成電子商務平台經營者所必須面臨的困難與挑戰，與其所延伸出對公司經營發展之影響；以及探究發展第三方 O2O 平台的跨邊網絡效應模式與經營階層需思考的因素。

關鍵詞：虛實整合、O2O、服務創新、跨邊網絡效應、服務價值

Abstract

Changes in lifestyle have brought about rigorous developments in e-business outperforming physical channels. Retailers have changed their physical business models and started developing virtual channels. The service innovation project clicks-and-mortar platform of BankPro E-Service Technology Co., Ltd. sought to integrate intelligent recommendation technologies, facilitate cooperation with corporate clients via virtual channels, increase a service value of an e-business

platform for corporate clients, and add new channels for special offers and redeeming the products, thus, increasing customer satisfaction and loyalty.

BankPro Corporation aimed to improve network effects of the clicks-and-mortar platform by employing two types of online-to-offline (O2O) models, one for intelligent recommendation of special offers to corporate clients and one for sending e-coupon serial numbers to consumers. The two service models served as the basis for strategic thinking and decision-making related to application of the service innovation project. General manager Chen was faced with a difficult choice when deciding to launch the service innovation project: whether to continue with financial business-to-business (B2B) services despite market decline or to develop profitable business-to-consumer (B2C) sales services despite their unfamiliarity. This study also revealed difficulties and challenges associated with the transformation of BankPro Corporation from a system integration company into an e-business platform operator, as well as its impact on corporate development, and explored the factors that need to be considered when developing the third-party O2O service model with cross-side network effects.

Keywords: Clicks-and-Mortar, O2O, Service Innovation, Cross-side Network Effect, Service Value

個案本文

2014 年 1 月份農曆年前金財通陳章正總經理在參加完一場產業電子商務 O2O 平台發展與趨勢論壇後，對於會中專家學者所提到的「第二次世界大戰後，最重要的金融服務創新--信用卡之所以出現，是因為這項服務把一個網絡裡的消費者和零售商連結起來」以及「平台企業獲利模式是運用雙邊市場策略 (strategies for two-sided markets)，把顧客網絡不同邊的市場連結起來，價值就會增加」等結論留下深刻的印象，陳總經理並認為電子商務 O2O 的發展將會是影響公司未來經營與發展的一個關鍵點。

隨後陳總經理找了自己多年合作也是最信任的工作夥伴葉傳普副總經理在台北市南京東路總公司討論應該如何因應電子商務 O2O 的發展，並要求葉副總就其所督導的企業事業群所受到的衝擊與可能的發展機會，於公司第一季的工作會議中提出具體可行的專案報告。

壹、金財通公司經營概況與發展

金財通商務科技服務股份有限公司(以下簡稱金財通)成立於 1999 年 10 月 25 日，除了 icash 卡之外，也是金融、電商與物流等產業資訊服務系統商，員工約有 130 位。金融業網路銀行與電子收付系統，是金財通重要業務，如台銀、土銀與玉山銀等 35 家銀行都是金財通客戶。2013 年資本額為 1.35 億元，營業額為 4.26 億元新台幣。2014 年投資股東包括統一超商(58%)、財金公司(13%)、臺灣銀行、兆豐銀行、玉山銀行、中信銀行、玉山創投等法人。金財通除提供國內銀行在企業金融整合服務平台外，也積極為國內大型企業提供供應鏈帳務或金流自動化整合服務系統，並為中小型企業提供電子商務整合型解決方案。

金財通以「創新企業經營價值，提供世界級優質、便捷及安全的金商流整合服務」為企業願景。核心優勢在於整合金流（網路銀行與支付收付管理）、物流（如黑貓宅配系統）與商流（如企業電子發票管理）等三大項。主要營業項目包括：電子商務服務、系統專案服務、電子支付、顧問服務、視覺化設計服務等。目前為國內 e-business、e-banking、e-billing、e-payment、SCM 等商業應用整合領導品牌，2013 年並榮獲微軟頒發金質夥伴獎 (Microsoft golden partner)；並已發行統一超商 7-11 icash 卡 1,180 餘萬張卡。

貳、產業概況描述

台灣的電子商務以 B2C、B2B2C 及 C2C 平台為主，一般網路開店分成兩種方式經營，一是 B2C 銷售模式，由開店平台做為經銷商、商家供貨給平台商，利用平台統一的銷售及客服機制，商家僅處理出貨和收退貨，不會直接面對買家。第二種經營方式為 B2B2C 銷售模式，這類開店平台像是百貨公司，每個商家為百貨公司的專櫃，由商家各自經營自己的網路商店，開店

平台不會介入經營。

一、台灣電子商務產業概況

根據資策會統計，2013 年台灣的電子商務交易額年成長 16%，達到新台幣 7,673 億元，2016 年可望達成兆元之目標（經濟部商業司，2013）。2014 年 7 月，台灣 B2C 電商平台商品總數前 3 名分別是 PChome 線上購物、momo 購物網與 Yahoo 購物中心；金財通主要投資股東統一超商的 7 net 雲端超商排名第九，也是當月前十名中唯一負成長者(-10.54%)。台灣四大 B2B2C 電商平台，除廣為人知的 PChome 商店街、Yahoo 超級商城、與台灣樂天市場，momo 摩天商城也於 2014 年 7 月底上線，進軍 B2B2C 市場。

（一）線上線下串聯出 O2O 模式

O2O 有別於 B2B、B2C、B2B2C、C2C 甚至 C2B 等電子商務模式，它是 Online To Offline（線上到線下），亦即：為線下商品與服務進行線上展示，透過整合資訊或提供折扣等方式，讓消費者先在線上完成對商品或服務的預訂支付，然後把線上使用者帶到線下商店去消費，於線下取得商品或享受服務。亦即 O2O（Online to Offline）指一種實體店家透過不同方式，讓消費者從網路獲得購物相關訊息，並於網路上訂購且付費完成後，再至線下實體商店享受服務與體驗的經營模式。此經營模式對實體店家來說，可透過網路資訊吸引消費客群並增加實體店面人潮；對消費者而言，可先透過網路來篩選合適與想要的商品服務。

O2O 讓消費者可以在線上獲得更多的選擇，從中挑出自己最期待的商品或服務；也讓商店可以推送商品資訊、服務介紹或優惠方案給網路使用者，將他們轉換為實體客戶，還可以掌握每個促購、行銷、廣告活動的效果，追蹤每筆訂單以即時分析客戶的消費偏好、消費時間與需求量，甚至向上進行供應鏈管理。O2O 的變形是反向的 Offline to Online，從實體連回網路。

（二）大企業之加入戰局

從實體通路跨足虛擬通路，已經成為台灣大企業發展電商之重要途徑之一。較具代表性的業者，包括；東森集團、統一超商、遠東集團、新光三越、全家便利商店、OK 超商以及台灣大哥大。超商龍頭統一超商，已經與

各家網路購物平台合作物流，負責到店取貨及到店付款等服務，其掌握網路書店博客來股權，以及開設 7net，旗下相關企業如康是美、無印良品等，也都在 7net 及博客來開設網路旗艦店。行動通訊業者台灣大哥大旗下的 myfone 購物，從 2012 年進軍電子商務以來，業績持續成長，2013 年交易量又為去年的 5 倍，台哥大提供 myfone 購物「門市購」服務，讓全省 500 家 myfone 直營門市，都可販售 myfone 網路購物商品，消費者不用花時間上網搜尋，只要在 myfone 門市就買得到商品。

在競爭激烈的 O2O 市場中，金財通最大股東統一超商也已經從實體通路跨足虛擬通路。陳章正總經理也想透過金財通電子發票平台所擁有的 80,000 家左右企業用戶抓住 O2O 發展契機，並思考著如何整合線上行銷活動與線下實體通路的商品兌換，創造更大的服務能量與商機。

二、台灣零售業應用電子商務的現況

近年來隨著生活型態改變，網路購物迅速發展，相對侵蝕實體零售業者，各家零售業者除了在實體店面持續拓展及改變型態外，也紛紛跨足虛擬通路。為提高整體營收，愈來愈多的實體通路業者，包括星巴克、燦坤、屈臣氏等零售通路紛紛搶進電子商務市場，業者想要藉由自身的品牌力在網路上延伸銷售力，在線上與線下都能搶業績。另外，為提高消費者黏著度，實體通路透過與虛擬通路異業結盟，利用雙方競爭優勢來拓展市場新商機的情況也越來越普遍，不論虛實通路業者都希望能夠提高自家消費者或會員的黏著度。根據 Visa 國際組織 2010 年發佈的「電子商務消費者調查」，有 97% 的台灣人有網路購物習慣，平均每人一年網購金額約 4,000 美元，高居亞太之冠。

參、金財通跨通路虛實整合服務創新專案發展

一、問題發掘與定義

為了向陳總經理報告因應 O2O 衝擊的專案計畫，2 月初葉副總先後召開了幾次內部工作會議，聽取各部門因為 O2O 模式所受到的影響與因應的做法。企業事業部高瑜雯經理特別表示：「目前公司的企業客戶大都反應在實體

通路的營運與業績受到網路購物盛行的影響很大，希望公司能夠有具體的方案協助他們增加實體門市的人潮。像是大漢酵素的林經理與丁丁連鎖藥妝的張經理都提出相關建議過。」另外，業務行銷服務部的陳柔方經理也提出：「目前公司對企業客戶所提供的主動派送優惠序號的服務，企業客戶也反應消費者兌換的優惠序號比例偏低，帶來人潮的效果有限。例如公司代替銀河線上遊戲公司代發電子商票給客戶時就提過相同的意見。」葉副總在了解公司既有的企業客戶所受到的衝擊後，開始著手規劃在公司既有的客戶基礎上延伸出新的服務項目。

二、工研院智慧推薦技術的引進

正當葉副總苦思新的服務方案時，在 3 月上旬某一日下午，任職於工研院的老朋友李紀幸副理來訪，在敘舊之餘，李副理聊及在大數據(big data)的風潮下，工研院目前正在發展消費者偏好分析的技術整合應用，未來透過消費者的消費數據分析便能夠達成精準行銷。「透過通路消費行為分析，這個技術應該能解決金財通發放數位優惠消費者兌換率偏低的問題。並能進一步根據商品關聯度分析與消費資料，提供虛實通路更適化的商品智慧推薦與行銷優惠服務」，虛實通路間的引流與擴大企業客戶的服務構想是可行的。此時，葉副總連日來的壓力如釋重負，腦中已勾勒出新服務專案的完整構想與藍圖，準備好要鏈結公司電子發票增值平台的既有業務、整合虛實通路企業客戶、消費者服務、與智慧推薦新技術，提出 O2O 平台的新服務。

三、企業客戶與部門主管聚焦

為了確保專案的可執行性與績效的可達成性，在跨通路虛實整合平台服務創新專案定稿前，葉副總並邀請有意願加入專案的金財通現有企業客戶參加座談會並提供意見。會議中葉副總說明公司將先以娛樂性質與一般商品類的虛實體通路商品進行商品優惠互換的配對，以及對實體通路企業客戶的消費者主動推播引流到店的服務，並請工研院李副理說明智慧推薦技術在專案中的應用。參與的網路店家有銀河線上、台灣競舞、倍喜客，以及實體通路的大漢酵素、大魯閣運動連鎖集團、丁丁藥妝連鎖等。

在座談會後的閉門會議，葉副總也希望能聽聽公司部門主管對本次 O2O 服務創新專案的規劃建議。系統整合部負責電子發票系統維運的林挺煜技術

經理認為：在消費者面對越來越多的資訊與商品優惠，需要有客製化的推薦。本次專案應該基於公司原先服務企業客戶電子發票系統基礎，提供企業增值服務；透過技術引進之方式，以智慧推薦吸引現有的企業客戶使用，並可擴大公司現有客戶的服務能量和避免與母公司 7 net 同質性的服務，同時帶給消費者優惠兌換的便利性，是相當可行的方案。電子商務部陳柔方經理為部門績效的常勝軍，非常受到葉副總的器重，部門行銷人員也大幅增加。她想到隨著電子票證發行技術的成熟對電子發票業務的影響與金融事業群業績衰退的隱憂，因此認為本次專案應該因應環境的變化，跳脫原來電子發票業務框架來思考，並以消費者為核心，可直接透過優惠派送方式，讓消費者更便利的取得線上優惠券而至實體店面消費；並能縮短實體通路進入無店舖市場的障礙，協助其網路行銷，積極發展公司企業行銷服務。

四、O2O 平台新服務發展：「智慧推薦優惠互換」與「智慧推播精準行銷」

一個星期後，葉副總在聽完各部門的報告後，擬定出「跨通路虛實整合平台服務創新專案」(以下簡稱服務創新專案)的初步內容，並於 2014 年 3 月下旬第一季工作會議提出專案報告。透過服務創新專案的實施，金財通讓跨通路同屬性商店能互動，交換優惠訊息，不論是虛擬通路或是實體通路業者，均能增加消費人潮與會員數量，進而提升店家營收。另外，虛實通路優惠互換也讓消費者兌換之選擇多元化，主動推播也讓實體通路消費者有效地獲取線上消費資訊，都能提升消費者感知的服務價值。

葉副總在服務創新專案裡提出兩種類型 O2O 服務模式，服務模式一為「虛實通路合作，智慧推薦，優惠互換」，服務模式二為「平台智慧推播，派送序號，精準行銷」(金財通公司，2014)。服務模式一係透過公司原有的電子發票平台，於企業客戶發送電子發票給消費者的同時附上優惠資訊，導引網路消費者至實體通路消費、也導引實體消費者至網路消費，由金財通扮演公司扮演第三方 O2O 服務角色，創造雙向 O2O 網絡連結。具體的作業流程如下說明(圖 1)：

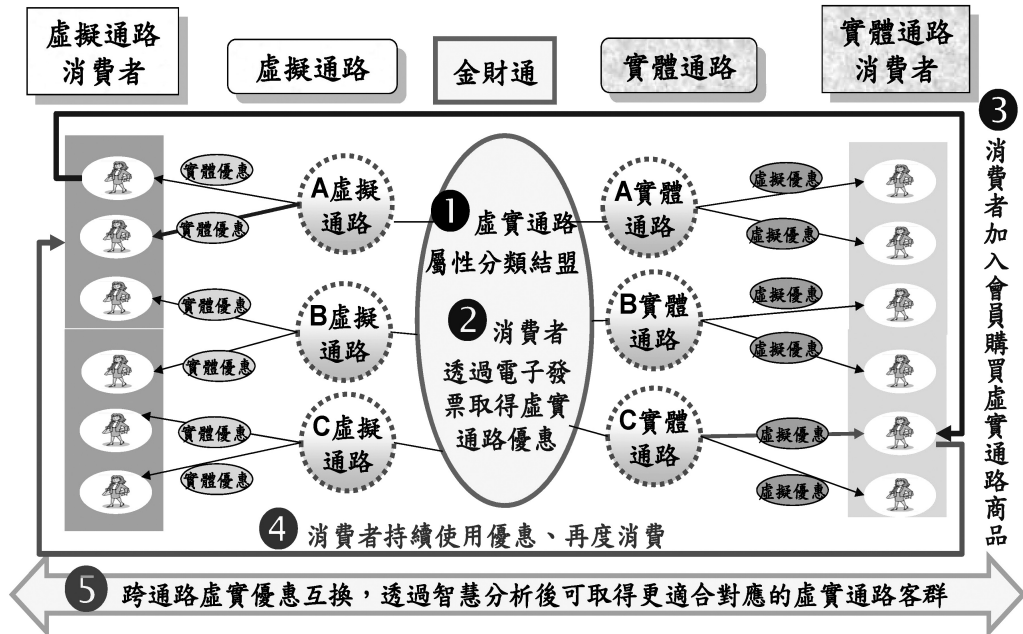


圖1 【虛實通路合作智慧推薦優惠互換】O2O服務模式與流程

- (1) 虛實通路企業客戶分類結盟：由金財通扮演中介角色，將虛、實通路根據屬性分類結盟，實體通路提供實體優惠給虛擬通路之消費者，同樣的，虛擬通路提供虛擬優惠給實體通路之消費者。
- (2) 消費者收取電子發票優惠資訊：虛擬通路消費者接收金財通代虛擬通路寄送的電子發票開立通知 mail，取得實體通路優惠資訊。
- (3) 引流至通路消費：虛擬通路消費者在實體通路使用優惠序號消費後，並可透過加入實體通路的會員，取得與此實體通路合作的虛擬通路商品優惠方案。
- (4) 再度消費：消費者於虛擬通路使用優惠或於原來虛擬店家再度消費。
- (5) 智慧分析：依據消費者於虛實通路企業客戶交易資料，以及消費者通路偏好分析，透過智慧分析後搭配更適合對應的虛實通路客群。

服務模式二係於金財通原有的電子發票平台擴充企業行銷活動並新建置消費者服務平台，以協助企業精準行銷並透過優惠增加消費者購物誘因。平台會針對參與的企業建立行銷活動，派送數位序號優惠給於行銷網頁登錄的消費者，並引流讓網路登錄的消費者於實體通路使用數位序號的優惠，屬於典型的 O2O 行銷方案。平台派送電子序號兌換商品的方案，具體的作業流程如下說明(圖 2)：

- (1) 建立行銷專案：由企業提供商品促銷或優惠商品等資訊。
- (2) 提供行銷活動網頁：金財通平台提供行銷活動網頁，企業於平台建立行銷活動。
- (3) 消費者登錄：消費者於行銷頁面登錄，留下相關資料。
- (4) 平台派送序號引流：平台發送序號給消費者，吸引其至實體通路消費。
- (5) 取得序號至通路消費：消費者取得企業行銷活動之派送序號至實體門市使用。
- (6) 帳款核銷：實體通路將已使用之序號進行帳款核銷。



圖2 【平台派送序號優惠兌換商品】O2O服務模式與流程

資料來源：本研究整理

葉副總所提報的服務創新專案涵蓋兩個類型 O2O 服務模式，並規劃此專案執行預算總計大約新台幣 560 餘萬元。但到底要不要導入智慧分析技術？其效果如何？是以技術發展導向的優惠互換效果好？還是以消費者市場導向的派送序號效果較佳？實體通路企業客戶是否會滿意網路引流與商品推薦的安排？消費者對金財通推播的商品優惠使用程度是否會提升？葉副總抱著一貫「不入虎穴、焉得虎子」實驗行動派的作風，摩拳擦掌地準備向陳總經理報告。

肆、陳總經理的思考與決策

陳章正總經理在聽完葉副總的專案報告後，雖說服務創新專案除公司自籌款外，將於 2014 年 5 月中旬提案申請政府補助款新台幣 300 萬元，並有把握達成帶動參與專案的虛實通路企業客戶 ICT 交易金額增加至少 1,000 萬元，以及消費者使用 O2O 優惠互換的效益達 100 萬元以上。但是陳總經理心中仍思考著執行本次服務創新專案裡兩個類型 O2O 服務模式，所牽動的公司內部資源分配、人才專長轉換、發展策略與帶來的衝擊。以及在公司 iCash 晶片事業部與金融事業群的業績大幅衰退的壓力下，能否靠著跨通路虛實整合平台服務創新專案開拓新局？

此時的陳總經理正面臨兩難抉擇的處境，因為在思考服務創新專案執行與否的決策時，究竟陳總是要持續經營自己專長也較有把握、但是市場衰退且具潛在威脅的金融整合與延伸服務？還是要大力發展較為生疏且需面對與母公司 7 net 的潛在競爭、但是部門業績蒸蒸日上，充滿成長空間的企業行銷服務？專案決策後也勢必會引發金財通後續經營轉型的問題，其所影響的層面廣泛，不論是來自法人股東的質詢與壓力，公司必須承擔的風險、企業客戶與消費者的權益維護等，才是陳總經理所要面對的艱鉅任務與挑戰。傍晚時分，陳總經理望著窗外的藍天反覆想著這些年來公司發展的歷程，他聳一聳肩、放鬆心情，準備迎接未來詭譎多變環境下的考驗與契機。

Case B

一、O2O 虛實通路整合專案後續發展

2014 年 12 月底，本次專案告一段落。從 2014 年 5 月開始導入智慧推薦優惠互換與智慧推播精準行銷兩項 O2O 服務，金財通在年底達成了優惠資訊之點閱率 6.5% 的下限，帶動的 ICT 應用交易金額超過 1,000 萬元，消費者優惠兌換金額也超過 100 萬元；其中，優惠兌換金額來自於智慧推播精準行銷方案貢獻將近 140 萬元，而智慧推薦優惠互換方案金額則為 4.5 萬元。參與的實體企業客戶並超越當初預期的績效，原定為 100 家，也因統一超商的加

入而推升到 1,500 餘家，智慧推薦優惠互換方案並繼續推廣中，顯示跨通路虛實整合平台服務創新專案獲致具體成效。

二、專案執行過程遭遇問題與克服

在本次專案執行過程當中，葉副總也面臨許多問題，例如：因為通路業者於消費者取得優惠序號兌換相關商品與服務時，需吸收優惠兌換的成本，因此在導引人流與消費效益未明確之前，參與專案的通路業者願意配合的優惠商品項目與數量有限；也有參與專案業者反應擔心客戶資料外流等，所以目前先考慮而未決定。上述問題都在葉副總與行銷團隊與業者多次溝通後，讓參與專案的廠商知曉透過跨通路曝光量增加，確定可以增加新客源；以及與廠商簽訂保密協議，以消除其資料外流的疑慮，因而讓虛實通路企業客戶願意加入優惠互換的專案。

三、O2O 虛實通路整合平台對金財通的影響

金財通促成企業客戶在實體與虛擬通路合作，使虛、實通路的優惠點數得以互換，除提升消費者的服務價值外，並一舉拉高平台的競爭門檻。陳章正總經理也認為電商平台附加服務的發展、智慧分析等，將改變產業與消費者互動的模式，「未來金財通將增加與消費者之間的互動關係，來刺激業績成長。同時，公司也將持續增加消費者對優惠互換的使用經驗調查，以瞭解消費者使用點數之實際感受與回應。」

觀察金財通所發展出的虛實通路整合 O2O 平台與虛實網絡的企業客戶，可從近三年金財通的財務資料(表 1)發現，iCash 晶片卡事業部與金融事業群的業績皆大幅滑落，只有葉副總在推動虛實通路整合的企業事業群業績逐步成長。因為 O2O 虛實通路整合專案推動的成功，目前持續有實體通路業者(特別是地方特色產品店家)接洽參與專案。

四、金財通後續發展

在推動完專案後的第一年，金財通變成玉山金控的子公司。2015 年 9 月 16 日玉山銀行向金融監督管理委員會提出對資訊服務商金財通商務科技公司持股超過 6 成申請案並於同年底獲得核准。陳章正總經理更兼任董事長，肩

負更重大的責任。金財通公司金融事業群副總邱世樹表示，「金財通是 icash 背後的系統服務商，但在 2014 年 icash 部門員工全部併入統一超獨資成立的愛金卡公司，目前金財通已沒有負責 icash 業務。」這是統一超商轉出持股的重要原因。

表1 金財通公司2012年至2014年營運及財務概況

單位：千元

項目		年度		
		2014 年	2013 年	2012 年
資本額		135,000	135,000	135,000
營業額		314,551	426,406	443,579
營運成長率%		- 35%	- 4%	- 15%
金融事業群 營業額		137,452	230,824	221,490
企業事業群 營業額		141,083	133,190	111,174
晶片卡事業部 營業額		36,016	62,392	110,914
主力業務 與產品	電子商務 平台	11,204	10,146	8,517
	資訊服務	303,347	416,260	435,062
人力 結構	直接/間接人 年	121 人年/ 8 人	124 人年/ 9 人年	118 人年/ 9 人年
	資訊/非資訊 人年	121 人年/ 8 人	124 人年/ 9 人年	118 人年/ 9 人年
年度資訊化支出		5,381	5,061	4,608

資料來源：本研究整理

個案討論

壹、教學效益與目標

本個案預期達成的教學效益與目標包括：

1. 從零售業的經營困境，引導學生透過個案廠商的專案執行，瞭解第三方 O2O 平台在電子商務服務創新扮演的促進者角色與重要性；並探討個案廠商如何克服專案執行過程中遭遇的問題與困難，以培養學生策略思考與決策的能力。
2. 引導學生從「平台經濟」、「雙邊市場策略」等理論基礎，藉由個案問題討論，更深入探究個案廠商轉型成平台企業的挑戰與因應做法，以及瞭解平台企業達成網絡效應所需考慮的因素，並熟悉跨邊網絡效應的運作模式與實務。

貳、教學對象與適用之教學領域、議題

建議教學對象為商管學院學生，已修習資訊管理、消費者行為與策略管理課程之大學部四年級或碩士班一年級以上的學生，因其對於前述課程已有一定之熟悉度。另外，已具實務經驗之在職專班或 EMBA 學生，因比較容易融入本個案之討論情境，亦為適合的教學對象。

本個案可在電子商務、企業管理、資訊管理、策略管理等課程教學使用；教學個案於前述各個適用課程的主要議題依序為平台經營、創新與轉型經營、O2O 虛實整合、核心能耐延伸與建構。

參、學員作業

學員應在課程進行前預先閱讀金財通個案，研讀時間約為 30-45 分鐘，並建議學員先行閱讀以下二篇文章，將有助於課程進行之深度討論。

1. Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, and Sangeet Paul Choudary, 2016, “Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy,” **Harvard Business**

Review, Vol. 94, No. 4, 54-58.

2. Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstynen, 2006, "Strategies for Two-sided Markets," **Harvard Business Review**, Vol. 84, No. 10, 92-101.

肆、教學規劃

金財通個案主要分為三大部分：個案內容、Case B、問題與討論。個案本文偏重經營階層對 O2O 服務創新專案採行與否的策略思考與決策，教學建議規劃為 90 分鐘，可依學生程度與討論狀況適度調整，時間配當表詳如附錄。Case B 偏重於作業層級的專案執行過程所遭遇困難之克服，與專案成果及其對公司之影響；適用於較短時間的個案討論，建議規劃為 25 分鐘。

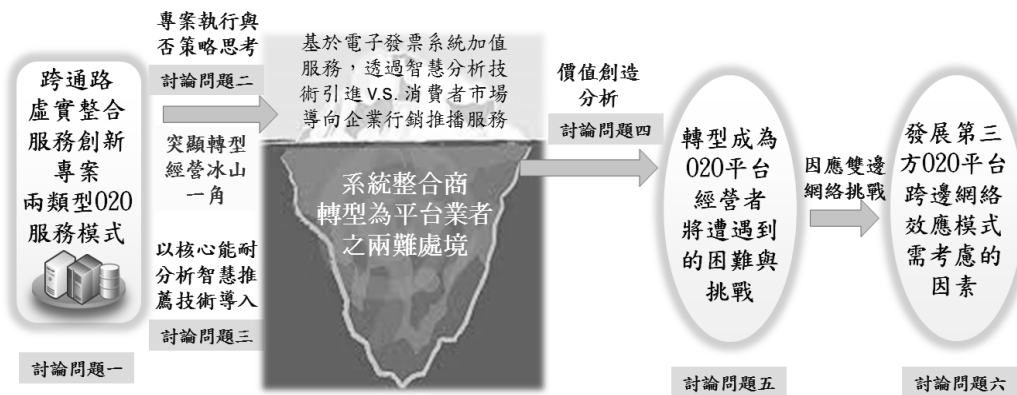


圖3 個案問題與討論之發展路徑與思維邏輯

資料來源：本研究整理

伍、問題與討論

- 一、請比較金財通服務創新專案裡兩種不同類型的 O2O 服務模式與內容。

近年來國內外近年陸陸續續出現眾多新的 O2O 平台，但成功案例卻不

多，可見電子商務業者在虛實整合模式之下，具有許多創新服務空間。一般而言，會自建虛擬商店的實體商家，均屬於財力或規模相對較大的業者，中、小型業者則多透過第三方虛擬平台銷售商品 (林巧珍, 2013)。本題最主要的目的是讓學員了解，金財通在新興的 O2O 領域中，導入智慧推薦技術以第三方 O2O 平台扮演虛實通路合作之促進者(facilitator)的角色，提供 O2O 創新服務。建議教師可以先透過板書，將服務創新專案的兩個 O2O 模式各項特徵繪表整理(表 2；板書 A)，方便學員理解 O2O 的內容與應用。

表2 金財通公司跨網絡O2O平台服務創新專案的兩項服務內容分析

服務內容 屬性	方案一 智慧推薦優惠互換	方案二 智慧推播精準行銷
行銷策略	推式策略(push strategy)	拉式策略(pull strategy)
客群來源	已有的產業供應鏈體系企業客戶	已有企業客戶群的終端消費者
推動取徑	B2B2C approach	B2C approach
資訊系統與服務	由既有的電子發票服務，延伸對企業客戶的服務項目。	開發新的消費者服務平台，發展企業網路行銷活動。
線上到線下(Online To Offline)	由虛擬通路發動至實體通路，透過虛擬通路之電子發票所附之優惠數位序號，吸引消費者到實體通路消費。	由金財通新的消費者服務平台直接發送優惠序號給企業客戶的網路會員或消費者，吸引他們到實體通路消費。
線下到線上(Offline to Online)	由實體通路發動至虛擬通路，透過實體通路之電子發票所附之優惠數位序號，吸引消費者到虛擬通路消費。	由金財通新的消費者服務平台直接發送優惠序號給企業客戶的實體通路會員或消費者，吸引他們到虛擬通路消費。
智慧推薦技術應用	透過產品關聯分析，達成跨通路優惠商品智慧推薦，優惠互換。	核銷時收集消費者序號使用資訊，發掘消費者潛在商品偏好與通路消費行為分析，達成企業優惠商品智慧推播，精準行銷。

資料來源：本研究整理

二、如果你是金財通公司陳總經理，虛實整合服務創新專案要不要執行，你將會如何進行策略思考與決策？

本題主要目的是讓學員可以透過「學理基礎」，進行 O2O 服務創新專案執行與否的分析；而非天馬行空、無所適從地回答，並培養其策略思考與決策的能力。建議教師透過企業核心能耐角度分析，引導學員瞭解企業在成長過程中，建立可持續成長的架構與核心能耐模式為「複製既有能耐，再延伸與建構新能力」(湯明哲等，2014)；能耐的延伸屬於「量」的提升，而能耐的建構為「質」的更新，其難度較高。本題與下一題的討論皆屬於以核心能耐進行事業擴張的範疇，本題討論的是核心能耐的延伸，而下一題為新能耐的建構。

相對於機會式成長偏向由外而內(outside-in)的策略思維，能耐基礎成長側重於由內而外(inside-out)的成長策略布局，其立論基礎來自於資源基礎理論(resource-based theory)，以及 Prahalad & Hamel (1990) 的核心能耐(core competence)觀點，又可區分為靜態綜效(static synergies) 與動態綜效(dynamic synergies)。企業的成長應該先由既有的能耐基礎出發，進入能耐擴大或延伸的運用，使之成為事業成長的核心引擎。透過既有能耐的複製，產生能耐運用的範疇效益，因而創造靜態綜效。

討論過程中，教師可引導使用「能耐基礎成長」和「個案 B 最新資料」收斂學員討論的結果，讓學員瞭解企業成長不能只看機會，而需要回歸能耐基礎。建議教師引導學生以企業複製既有能耐並延伸之策略思考切入，先專注於既有能耐的延伸，若運用得當，企業再從核心能耐往垂直與多元水平面向，進行事業擴展，包括不同的區位市場、通路類型、價值鏈範圍，甚至周邊商品等 (Zuck, 2007)。例如：金財通專注於既有能耐，整合網路銀行與支付管理、企業電子發票進行不同通路類型(虛實通路)、價值鏈範圍(向前、向後的垂直整合)、周邊商品(增加產品附加價值)的事業擴展；而垂直整合一定會同時碰到 B2B 與 B2C，在個案 B 中，金財通最後也選擇進一步面對終端消費者，了解消費者的回應與感受。

三、對於金財通的總經理，如果有機會告訴他「智慧推薦技術」的引進該做或不該做，你會給他什麼建議？

本題建議教師先讓學員瞭解智慧推薦技術如何應用於兩個 O2O 服務模式

的步驟，再透過「延伸」企業核心能耐角度分析，雖然能耐的延伸可收降低成本的經濟效益，但企業也必須進行新能耐的建構，才能有助於未來的成長與企業價值的創造。最後，引導出下一題討論服務創新專案可以為金財通的企業客戶與消費者提升價值有哪些。

延續上題所提的核心能耐「動態綜效」觀點。企業必須配置適當的能量，用以建構新能耐或更新既有能耐；新能耐的建構，可以透過運用現有資源的學習產生，或者與合作夥伴的互惠交換而達成。能耐更新建構的過程常需跨越既有能耐與事業的疆界，需要有互補能力的產生，此為動態綜效的創造（湯明哲等，2014）。例如：金財通與工研院合作開發智慧推薦技術應用於虛實通路企業客戶的整合，並有助於工研院累積不同通路商品與消費資訊，便是透過合作夥伴的互惠而達成。另外，決定在新技術萌芽初期便開始投資，既有事業的決策者常會因對既有技術優越性的認知慣性，對新技術的表現給予較保守的評價，投資時間一久，如果新技術的產出績效仍有限，新技術專案或單位便有極高的機會被縮減規模或裁撤（Day & Paul, 2000）。

在 O2O 服務模式一，金財通透過委外技術單位工研院以圖形介面（Graph-Based）的智慧化產品推薦引擎，透過異質資料進行產品與消費者之關聯性分析，透過不同權重的設定，計算較佳的產品組合，進而給予虛實通路商品推薦；此技術分成輸入消費者交易資料、相似度計算、與進行智慧產品推薦等三步驟。另外，在 O2O 服務模式二，分成優惠兌換商品數據蒐集與記錄、智慧推播與精準行銷、與描繪消費者購物習性與輪廓等三步驟。

四、請討論金財通 O2O 服務創新專案為實體通路、虛擬通路業者、消費者及自身公司等參與者所創造的新價值。

本題最主要的目的是讓學員了解分析平台企業所使用的工具有別於麥可·波特(Michael Porter)五力分析模型，以及 O2O 創新服務專案對平台參與者所創造的價值。平台生態系統基本結構可用四種參與者分析（馬歇爾·范歐斯丁等，2016），如圖 4 所示(板書 B)：平台「擁有者」控制平台的智慧財產和治理；「供應者」是平台與使用者之間的界面；「生產者」創造平台上的產品，供「消費者」使用。在個案本文中，平台「擁有者」為金財通；「供應者」是智慧推薦技術的財團法人工業技術研究院；「生產者」為網路店家與實體通路的優惠券，提供給一般「消費者」使用。底下依此結構與參與的角色

分析服務創新專案所創造或提升之價值。

依據金財通所提出之 O2O 服務創新專案，金財通讓同屬性商店能互動，交換優惠訊息或是智慧推播的引流，而無論是虛擬通路或是實體通路業者，均能增加其會員數量，進而提升整體營收。所提出的營運模式，不僅能整合虛擬通路與實體通路之業者，更能替平台本身與消費者創造服務新價值。金財通專案計畫的價值創造分析如下：(1)金財通(平台營運者)：吸引及鞏固虛實通路廠商應用金財通共用平台；協助通路商派送數位禮券，提升 O2O 能量，創造新服務價值；並建議店家適合之優惠互換通路，強化獨特競爭優惠。(2)實體通路與虛擬通路：實體通路透過優惠兌換資訊提高會員數、營業額，進而提升國內實體店家之競爭力。虛擬通路與實體通路業者合作，優惠可至不同實體通路兌換，提高客戶滿意度與忠誠度。(3)工研院：增加跨通路產品推薦經驗，培養發掘消費者潛在偏好、與產品智慧推薦的能力。(4)消費者：透過電子發票或派送序號取得不同優惠兌換訊息，提供消費者從更多元的虛實通路兌換優惠選擇，以及更適切的優惠資訊。

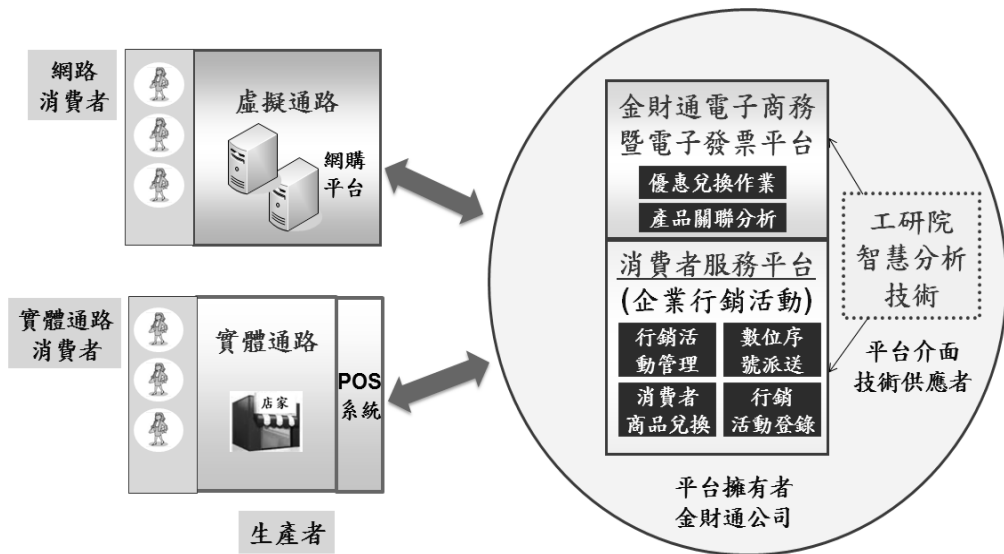


圖4 平台生態系統的參與者

資料來源：本研究修改自馬歇爾·范歐斯丁等 (2016)，《平台經濟新遊戲規則》。

五、如果你是金財通陳總經理，你認為金財通公司要從系統整合商轉型為 O2O 平台經營者將遭遇到的困難與挑戰有哪些？

本題最主要延續上題採用創新專案的策略思考與決策後，所引發的金財通轉型成為第三方 O2O 平台經營者將遭遇到的困難與挑戰。建議教師可以依據哈佛商業評論《平台經濟新遊戲規則》作者馬歇爾·范歐斯丁(Marshall W. Van Alstyne)所提出之觀點進行分析，分為策略面、組織面、與經營管理面三部分。因本題的參考答案篇幅較長，教師可依據課程領域與規劃時間長短，選擇討論單一面向或是全部內容都納入。

(一) 新的策略運作方式：

教師可先引導學員檢視平台企業與「線性生產」(pipeline) 企業有何不同(整理如表 3，板書 C)。從「線性生產」到平台業者，在策略面金財通可以從下列三方面關鍵轉變進行優化：

1. 從控制資源轉向引導資源

根據競爭的資源論，企業藉由控制稀有和寶貴的資產而取得優勢。在「線性生產」世界裡，這類資產包括有形資產(如礦場和不動產)以及無形資產(如智慧財產權)。在平台世界裡，難以複製的資產是社群，以及社群成員擁有和貢獻出來的資源，生產者和消費者組成的網路是主要資產。金財通擁有企業客戶等龐大資產，如能透過平台經營讓跨通路的企業客戶與消費者運用雙方的資訊與能耐，連結雙方，鼓勵有價值的交流、讓他們在平台上互動，便能讓雙方互蒙其利。

表3 線性結構企業及平台企業營運與管理職能的差異比較

企業別 屬性	線性結構(pipeline)企業	平台企業
競爭優勢來源	優化各自價值鏈中的活動	增加顧客價值、擴大平台生態系統的價值
價值創造	價值從左向右移動，價值逐漸增加	雙邊網絡都能創造價值；因為平台的兩邊，各有一群不同的使用者。
規模經濟	供給面經濟學	需求面經濟學
規模報酬遞增	成長到超過某一點，報酬通常會遞減。	平台企業享有規模報酬遞增的利益
資訊科技	著重在管理內部的企業系統	重視支援外部的社交和社群網路
企業經理人的聚焦	致力提升銷售額	聚焦於「互動」，也就是生產者與消費者在平台上的價值交換。
行銷	創造出由內部管理的對外訊息	擴大為由消費者自己創造和傳播訊息
營運與物流	重視及時庫存(jusu-in-time)管理	以「不是我的(not-mine)」庫存管理，這些庫存可能是房間、應用程式，或是網路參與者擁有的其他資產。
績效指標	庫存週轉率	互動失敗率、參與度、配對品質、負面網路效應

資料來源：整理自 2016 年哈佛商業評論《平台新經濟遊戲規則》、《打造雙邊市場策略》

2. 從內部優化轉向外部互動

「線性生產」企業組織安排公司內部的勞動力和資源，以創造價值，具體做法是優化產品的整個活動鏈，包括取得原料到銷售和售後服務等所有活動。平台企業創造價值的方式，則是促進外部生產者與消費者之間的互動。金財通已從先前的體系供應鏈資訊服務廠商協助供應鏈廠商成本下降的角色，轉變為跨體系廠商間或虛實通路間服務價值的促進者。

3. 從重視顧客價值

「線性生產」企業致力讓每個顧客的價值極大化；這些產品和服務的顧

客，實際上處於一個線性流程的末端。平台企業則是在一種循環、反覆和回饋驅動（feedback-driven）的流程中，致力提升擴張中的平台生態系統的總價值。金財通在個案本文中透過工研院智慧推薦引擎技術讓參與虛實通路的企業客戶、虛實通路的消費者，以及金財通本身等平台生態系統總價值能夠提升。

綜上所述，金財通原為系統整合廠商，屬於線性結構(pipeline)企業，靠的是控制線性的一系列活動，來創造價值，是典型的價值鏈模式。金財通經營平台需要新的策略運作方式，因此平台企業需要新的領導風格與思維邏輯等，例如：原先嚴格控制內部資源所需的技能，並不適用於培育平台外部的生態系統。轉型成平台業者需讓各方參與者可以順暢地參與平台上的互動，強化網路效應，也需增強自身平台取得、分析和交換巨量資料的能力，以提升平台對所有參與者的價值。而金財通轉型成為平台企業也必須建立新的核心能力，以及新的心態(mindset)，以便在既有業務之外，設計、管理、並靈敏地擴展平台。

（二）組織架構調整：

金財通在啟動服務創新專案前的組織架構為總經理下設行政支援部、研發部、銀行事業部、晶片卡事業部、與企業事業部。在在啟動服務創新專案後，組織架構調整成為圖 5，企業事業部擴編成為企業事業群，下轄電子商務部、物流事業部、流通事業部、整合行銷部技術支援部等。過去金財通以系統開發的技術人才居多，從現行組織圖可以發現，公司內部的企業行銷人才大幅增加。由於網路科技應用普及、行銷通路多元、資訊透明化的情況下使得顧客忠誠度降低，行銷人員必須跟得上科技應用與行銷環境的變化，並加強對數據變化敏感度與分析能力，強化精準行銷效能，以提高顧客對於金財通新服務的認同。另外，組織架構和部門編制因為 O2O 平台經營模式轉變需要動態調整。例如過往單一通路客戶來源單純易於管理；多通路邁向虛實整合，人員不僅要能規劃實體活動，還要具備網路行銷能力。對組織內部而言，更要建立全員行銷觀念，從推式(push)行銷轉為拉式(pull)行銷。

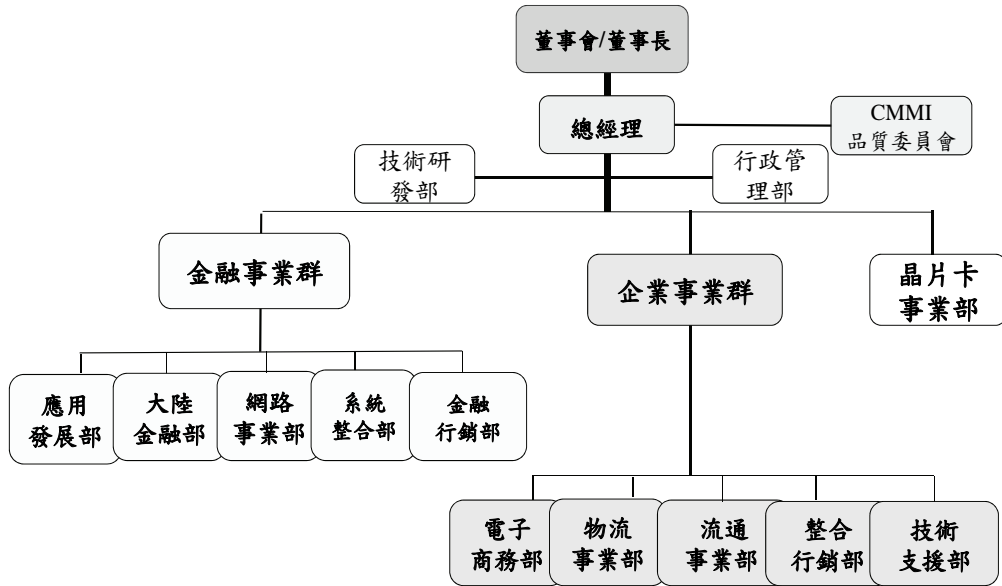


圖5 金財通組織架構—跨通路虛實整合平台服務創新專案執行後

資料來源：本研究整理

(三) 經營管理階層需密切注意的事項：

金財通要從線性企業轉型成為平台企業，高階管理必須密切注意平台上參與者的互動、控制參與者的使用權，以及新的績效指標等三項內容。

1. 平台上參與者的互動

消費者、生產者、供應者這些平台參與者，一般都會為平台公司創造價值。馬歇爾·范歐斯丁等 (2016) 認為平台經營者的策略目標是能吸引平台想要的參與者，促成對的互動，來創造愈來愈強的網路效應。而明智的做法，是先致力確保參與者可從互動中得到價值，然後再致力擴大規模。例如：在個案本文中的網路業者銀河線上遊戲業者與大漢酵素公司彼此希望能與合適的虛實通路業者合作。此時，金財通即應該先致力於確保參與專案的虛實通路業者可從智慧推薦優惠互換與派送序號智慧推播得到價值，然後再致力擴大規模。

2. 控制參與者的使用權

馬歇爾·范歐斯丁等 (2016) 認為在平台世界裡，經營策略的重點為消除生產和消費的障礙，創造各方參與者最大的價值。因此，平台的高階主管

必須在以下兩方面做出明智的抉擇：「進入」（access，決定誰能進入平台），以及「治理」（governance，決定允許消費者、生產者、供應者等可在平台上做些什麼）。例如：在個案本文中金財通決定選擇已使用電子發票平台的企業客戶(以娛樂性質、一般商品類優先)，包括網路店家以及實體通路的店家，在新的 O2O 平台上進行虛實通路智慧推薦與商品的優惠券的交換。後續平台也可以再開放讓消費者自行在平台上查詢會員優惠兌換的相關紀錄。

3. 新的績效指標

馬歇爾·范歐斯丁等 (2016) 認為平台業者的經理人必須追蹤的新指標，包括：互動失敗率、參與度、配對品質、負面網路效應等。個案本文中金財通的專案經理人員應該要了解並追蹤的新指標，包括：虛實通路優惠互換的優惠的點閱率、派送序號兌換率、公司的企業客戶的參與數量與在平台進出情況、虛實通路配對優惠券的兌換率與金額及被配對的企業客戶滿意度、消費者使用優惠券的客訴量增減(如：因提供即期品、庫存品做為優惠商品所致)等關鍵指標。

六、因應雙邊網絡的挑戰，金財通發展虛實通路整合 O2O 平台服務模式時，必須考慮的因素有哪些？

本題最主要目的是讓學員了解平台企業同邊網絡效應與跨邊網絡效應的差異，並瞭解 O2O 平台經營者金財通如何取得跨邊網絡效應的能力。建議教師先針對「網絡效應」等名詞做解釋，並可依據湯瑪斯·艾森曼等 (2016) 於《打造雙邊市場策略》所提出的設計平台商業模式時必須考慮的因素進行分析，引導學員討論個案公司平台如何取得跨邊網絡效應的能力及需考量的各項因素。

(一) 網絡效應 (network effect)

網絡效應也就是經濟學家所說的網路外部性(network externalities)，根據以色列經濟學家奧茲·夏伊(Oz Shy)在《網路產業經濟學》(The Economics of Network Industries)所提出的定義為「當一種產品對用戶的價值隨著採用相同的產品、或可兼容產品的用戶增加而增大時，就出現了網路外部性。」網

絡效應又分為「跨邊網絡效應」(cross-side network effect)與「同邊網絡效應」(same-side network effect)。跨邊網絡效應是指如果網絡某一邊的使用者人數增加，另一邊的使用者會覺得網絡的價值增加；即兩邊市場的用戶互相吸引，透過平台促成交易，平台模式能夠連結雙邊市場(客戶群)的核心需求點，讓他們對彼此產生強大的吸引力。同邊網絡效應是指網絡某一邊的使用者人數如果增加，同一邊的使用者會覺得網絡的價值增加；吸引使用者到某一邊時，有助於吸引更多使用者到那一邊的現象。

(二) 取得跨邊網絡效應的能力

湯瑪斯·艾森曼等 (2016) 認為把雙邊網絡裡的兩群使用者連結起來的產品和服務，稱為「平台」(platform)。平台最重要是連結雙邊群體之間的「核心需求」，並會展現同邊和跨邊兩種網絡效應。個案中金財通加入虛實通路整合的消費者服務平台，扮演第三方 O2O 平台經營者的角色，對實體通路與虛擬通路這兩群企業客戶提供服務，這些金財通需要負擔成本，也能從這兩群企業客戶賺取收入，只要促成「跨邊網絡效應」，撮合虛實通路兩邊企業客戶與虛實通路消費者的需求，平台價值便會增加。不論透過專案智慧推薦優惠互換或消費者服務平台的智慧推播精準行銷，對任何一實體通路的價值，主要取決於網絡另一邊的虛擬店家與消費者的參與數量；反之亦然。金財通跨通路 O2O 平台「跨邊網絡效應」與「同邊網絡效應」如圖 6 (板書 D)，由 O2O 平台的虛實通路智慧推薦優惠互換或是智慧推播，都能夠讓原先在同邊網絡效應(++)的網路消費者至實體店家線下消費，發揮跨邊網絡效應(+++)，所帶來的人潮加入實體店家會員，也讓實體通路的同邊網絡效應能夠增加(+)。操作過程係先由金財通補貼商品優惠，讓線上消費者有誘因前往線下，實體店家在確知網路引流效果與營業額增加後，也願意支付行銷費用給 O2O 平台，讓平台收入增加；而線上消費者從原先參與的社群到實體店家會員的新社群也都發生轉換成本。

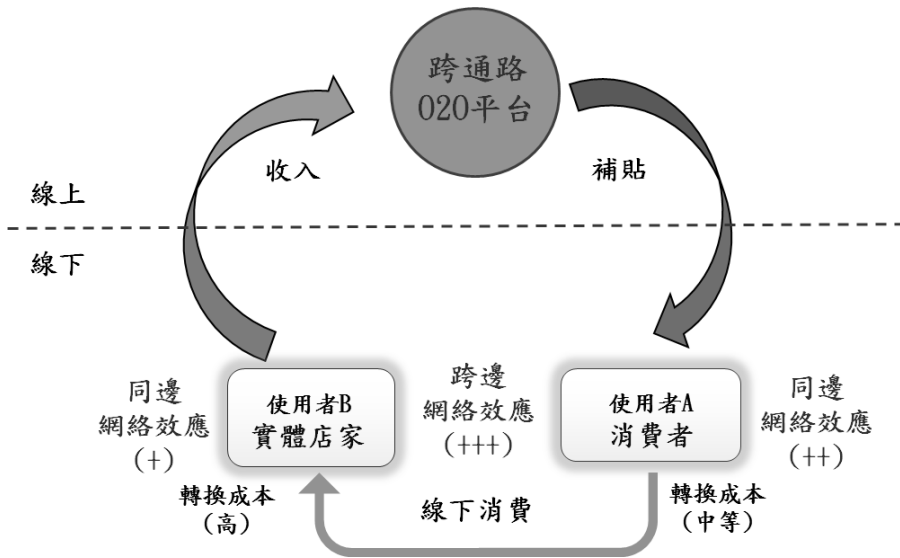


圖6 金財通跨通路O2O平台同邊網絡效應與跨邊網絡效應

資料來源：本研究整理

(三) 因應雙邊網絡挑戰需考量的因素

湯瑪斯·艾森曼等 (2016) 認為設計平台商業模式時必須考慮的因素，其中最重要的就是補貼邊的選擇(補貼政策)：應該補貼哪一邊的使用者，以及補貼多久。他們並建議平台經營者的高階主管應密切觀察下列各項因素：補貼邊消費的專屬性、使用者對價格的敏感度、使用者對品質敏感度、以及使用者的品牌價值等。以個案本文的案例來說，金財通應考量發送優惠互換的使用對象為參與專案計畫的虛實通路企業客戶們，而非到處一體適用。金財通代替虛擬通路以電子商票結合優惠兌換發送時的優惠額度，應該讓消費大眾「有感」的優惠(例如：定價打八折等)，以促進消費者使用的誘因。另外，實體通路搭配網路公司的優惠互換，可讓較多的實體通路點搭配(多對一)，虛擬通路並可提供「品質較佳」的網路試用服務，讓實體消費者有誘因去嘗試。最後則是重量級使用者的參與，對吸引網絡另一邊的參與者，可能格外重要。例如：金財通最後也將強勢通路 7-11 便利商店的 1,500 多家營業據點納入整個跨通路 O2O 虛實整合服務創新專案，以吸引虛實通路與消費者創造跨邊網絡效應。

參考文獻

- 林巧珍，2013，虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究--虛實整合商業模式發展現況分析，初版，台北：經濟部技術處。(Lin, C. C., 2013, **Strategic Research on ICT Applications in Service Industry as illustrated by Online-to-Offline Services: Business Model Analysis of Online-to-Offline Services**, 1st, Taipei, TW: Department of Industrial Technology, Ministry of Economic Affairs, R.O.C..)
- 金財通公司，2014，跨通路虛實整合消費網絡應用計畫結案報告書，初版，台北：經濟部商業司103年度商業服務價值提升計畫。(BankPro E-service Technology Company Ltd., 2014, **Cross-channel marketing of Online-to-Offline Service Innovation Project Report**, 1st, Taipei, TW: Commercial service value enhancement plan, Department of Commerce, Ministry of Economic Affairs, R.O.C..)
- 馬歇爾·范歐斯丁、傑佛瑞·帕克、桑吉特·保羅·喬德里，2016，「平台經濟新遊戲規則」，哈佛商業評論中文版，116期：70~80。(Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, and Sangeet Paul Choudary, 2016, “Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy,” **Harvard Business Review**, Vol. 94, No. 4, 54-58.)
- 湯明哲、黃崇興、李吉仁，2014，管理相對論，初版，台北：商業周刊出版社。(Tang, M. J., Huang, C. H., and Lee, J. R., 2014, **Management Theory of Relativity**, 1st, Taipei, TW: Cite Publishing Ltd.)
- 湯瑪斯·艾森曼、傑佛瑞·帕克、馬歇爾·范歐斯丁，2016，「打造雙邊市場策略」，哈佛商業評論中文版，115期：46~58。(Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstynen, 2016, “Strategies for Two-sided Markets,” **Harvard Business Review**, Vol. 84, No. 10, 92-101.)
- 經濟部商業司，2013，中華民國電子商務年鑑，初版，台北：經濟部商業司。(Department of Commerce, Ministry of Economic Affairs, R.O.C., 2013, **Taiwan E-commerce Year Book**, 1st, Taipei, TW: Department of Commerce, Ministry of Economic Affairs, R.O.C..)
- Day, George and Paul, J. H. Schoemaker, 2000, “Avoiding the pitfalls of emerging technologies,” **California Management Review**, Vol. 42, No. 2, 8-33.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., 1990, “The Core Competence of the Corporation,” **Harvard Business Review**, Vol. 68, No. 3, 79-91.
- Zuck, C., 2007, “Finding Your Next Core Business,” **Harvard Business Review**, Vol. 85, No. 4, 66-75.

附錄 個案討論議題與時間配當表

議題	討論重點	時間	參考資料
開場	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 請學員充當消費者，回想對最近手機所收到的哪些商品優惠資訊是有興趣的？ ✓ 請學員分享如要配對虛實通路的商品，會依據那些條件？ ➢ 目的：以現場學員為基礎進行小型市場調查，引發學員對本個案的興趣以及探討虛實通路智慧推薦優惠互換與智慧推播的新服務。 	5 分鐘	✓ 個案本文(叁)之四
一、請比較金財通服務創新專案裡兩種不同類型的 O2O 服務模式與內容。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 何謂 O2O？反向的 O2O 為何？ ✓ 比較並分析服務創新專案裡兩種不同類型的 O2O 服務內容與特性。 ➢ 目的：讓學員了解金財通如何以第三方 O2O 平台提供創新服務的實例。 	10 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個案本文(叁)之四 ✓ 板書 A (表 2)
二、如果你是金財通公司陳總經理，O2O 虛實整合服務創新專案要不要執行，你將會如何進行策略思考與決策？	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以核心能耐「延伸」觀點分析專案執行。 ✓ 透過既有能耐的複製，創造靜態綜效。 ✓ 引導學員使用「能耐基礎成長」和「個案 B 最新資料」收斂討論的各項策略並獲致決策。 ➢ 目的：讓學員可以透過「學理基礎」，以核心能耐「延伸」觀點，進行兩種不同類型的 O2O 服務模式採行與否的策略思考與決策，並同樣以「能耐基礎成長」帶出問題與討論三。 	10 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個案本文(叁)之四 ✓ Case B
三、對於金財通的總經理，如果有機會告訴他「智慧推薦技術」的引進該做或不該做，你會給他什麼建議？	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以核心能耐「建構」觀點分析新技術導入。 ✓ 討論智慧推薦技術分析在兩個方案裡所扮演的角色。 ✓ 虛實通路合作優惠互換的商品智慧推薦步驟有哪些？對消費者實行智慧推播精準行銷的流程為何？ ➢ 目的：讓學員了解金財通如何運用智慧推薦技術分析消費資訊；並以核心能耐建構觀點分析新技術導入。 	10 分鐘	✓ 個案本文(叁)之二

<p>四、請討論金財通 O2O 服務創新專案為實體通路、虛擬通路業者、消費者及自身公司等參與者所創造的新價值。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 金財通推動 O2O 服務創新專案的動機為何？ ✓ 跨通路 O2O 平台服務創新模型的分析工具為何？如何分析？ ✓ O2O 平台服務創新專案對各參與者的價值提升內容為何？ ➢ 目的：使學員了解平台經營的分析模式有別於麥可·波特(Michael Porter)五力分析模型，並應用平台生態系統的基本結構分析平台企業，以及瞭解服務創新專案對平台的各個參與者所創造或提升價值的內容。 	<p>15 分鐘</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個案本文(叁)之三、四 ✓ 板書 B (圖 4)
<p>五、如果你是金財通陳總經理，你認為金財通公司要從系統整合商轉型為 O2O 平台經營者將遭遇到困難與挑戰有哪些？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「線性結構」(pipeline) 企業與平台企業有何不同？ ✓ 在「策略面」金財通應如何從原先線性結構企業轉變為平台企業進行優化？ ✓ 在「組織結構面」金財通是如何調整讓其轉變為平台經營者？ ✓ 金財通要從線性企業轉型成為平台企業，高階管理者必須密切注意的事項有哪些？ ➢ 目的：延續上題服務創新專案採行與否的「策略思考與決策」，進入「實際營運」層次，讓學員了解金財通在轉型成為平台企業時，在策略面、組織面與管理面各項具體可能遭遇之挑戰與應注意事項。 	<p>20 分鐘</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個案本文(叁、肆)、Case B ✓ 板書 C (表 3) ✓ 《平台經濟新遊戲規則》
<p>六、因應雙邊網絡的挑戰，金財通發展虛實通路整合 O2O 平台服務模式時，必須考慮的因素有哪些？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 網絡效應的定義為何？跨邊網絡效應的定義為何？同邊網絡效應的定義為何？ ✓ 如何取得跨邊網絡效應的能力？ ✓ 金財通因應雙邊網絡挑戰需考量的因素有那些？ ➢ 目的：使學員了解平台企業同邊網絡效應與跨邊網絡效應的差異，並瞭解平台經營者如何取得跨邊網絡效應的能力。 	<p>20 分鐘</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個案本文(叁) ✓ 板書 D (圖 6) ✓ 《打造雙邊市場策略》
<p>總計</p>		<p>90 分鐘</p>	
<p>O2O 虛實通路整合專案後續與公司整體發展</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O2O 虛實通路整合專案後續發展與實際績效為何？ ✓ 專案執行過程實際遭遇的問題與如何克服？ ➢ 目的：讓學員了解金財通跨通路 O2O 服務創新專案後續發展與實際績效、與克服問題的方法。 	<p>25 分鐘</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Case B

作者簡介

陳俊良

國立台灣大學國際企業研究所博士，目前為國立台灣藝術大學創意產業設計研究所助理教授。研究領域包括產業創新策略、電子商務、文化創意產業經營與管理、國際企業管理等。學術論文曾發表於International Journal of Technology Management, Journal of Engineering and Technology Management, Innovation: Management, policy & practice等國際期刊。

E-mail: jun@ntua.edu.tw

林耀欽

國立政治大學企管研究所博士，目前為元智大學資訊管理學系副教授。研究領域包括電子化企業管理與網際網路商業應用、育成產業與創新管理、新創企業與創業育成實務、新技術之應用與商業發展等。學術論文曾發表於Journal of Travel & Tourism Marketing, Sustainability、產業管理評論等國內外期刊。

E-mail: imyclin@saturn.yzu.edu.tw