

# 善用平台經濟，協力合作組織

蔡建雄

網際網路數位世代改寫了許多傳統產業的商業模式與價值。利用數位化的技術增強合作理念對社會與經濟公平性的理念，是數位世代必走的道路。

## 一、平台合作社(Platform Cooperative)與合作社平台

平台合作社主張創立一個透過網站、行動裝置等，提供平台服務的合作社，是讓社員、需求者、供給者等擁有和管理的線上網絡。相對地，合作社平台則是現有的實體合作社引入網路、行動裝置 app，從線下進入線上的網路虛擬的世界。兩者，可說是主從關係的互換。雖然平台合作社以提供平台服務為主；合作社平台以提升合作社平台服務為主。但是，在快速互動變革的網路世代，孰主孰從的界線將會模糊化。

平台經濟主要是仰賴網際網路的興起，解構商業模式，將產品從生產者交換運送至消費者手中的各項職能(functions)，將傳統製造交易完成並消費的

行銷過程中的各項職能解構。解構後的各項職能，有些不重要或缺乏特色的職能，將其外包。而企業組織則專注於重要的核心價值職能，將其發揮至盡善盡美，以提供創造出獨特的附加價值。

網際網路使得人類的通訊工具改變，降低成本，移除時間與空間的障礙。以往靠著面對面、電視、電話、書信往返的溝通方式，透過網際網路，產生「連結」，也重新改寫經濟學收益與成本的定義。在網際網路世代，價格可以是 0，也可以是負值；固定成本因為數量無限大，而趨近於 0 等，都使得小微企業面對國際大企業的競爭，多了利基市場的機會。

## 二、長尾理論

十九世紀義大利經濟學家帕雷托(Pareto)觀察到商業中，20%的核心客戶貢獻了約 80%的營業額；或 20%的明星產品產生 80%的利潤，因此提出 80/20 法則。追求少數明星產品，壓縮少量產品的空間。

直到 2004 年，安德森(Chris Anderson)

提出「長尾理論」說明 80/20 法則下，其餘 80% 的小量非暢銷商品，透過網路平台降低庫存與存貨成本，亦可生存而貢獻出 20% 的營業額。此一網路特性，提供利基產品的生存空間，給予創業家創業的機會；也滿足了消費者多樣化的需求。網路電商也提供客製化行銷，滿足消費者個性

網際網路讓在前一場傳統規模經濟競爭中落敗的一方，有了重新起跑的機會。小微企業透過網際網路所帶來的新競爭模式，增強挑戰大型企業的競爭力。而網際網路也將合作所強調的「以人為本」的連結，強化成特色。也解決了以往一人一票的民主機制決策的困難度。

傳統製造業的競爭力來自規模經濟，有利於大企業；網際網路則是來自需求面規模經濟，重點是人，是參與社群的消費者。合作的特色就是社員本身就是需求者，同時也可能是供給者的角色。

### 三、平台經濟個案

合作社透過平台，不僅服務現有的社員，且可以透過社間合作擴大規模以及整合上下游合作，再以「生態系統」結合贊同合作理念的人，發揮綜效。國外已經有許多成功的平台企業，如 Airbnb、Uber 等。星巴克 2017 年會員數佔總消費人數之

18%，但是會員對營收的貢獻有 36%，幾乎為非會員的 3 倍。全家便利商店在 2016 年推出手機 app 之後，至 2019 年 4 月，會員人數達 950 萬人，會員對營收的貢獻，在 2018 年，佔有 29% 的營收。

相對於以上國際大企業，或國內連鎖超商的個案，合作社各社社員人數相對少，業務規模小，面對市場競爭，更加需要平台來連結社員，凝聚理念。以類別來分，交通運輸合作社、文創合作社、儲蓄互助社、勞動合作社甚至各級農會等，都可以作為借鏡，建立平台經濟。

2015 年 3 月，中國國務院總理李克強在工作報告中即提出「互聯網+」行動計畫，推動移動互聯網、雲計算、大數據、物聯網等發展政策。就是將網際網路來連結政府、產業、企業等。中國數家網路平台也針對農村，提出以網路平台協助農村經濟的方案，例如淘寶村即是。雖然執行結果尚待論證，但是也提供農村農民一個選項。在印度，農業平台 Fasal 即連結印度農村的農民、中間商和其他買家，提供農民獲得農產品的價格資訊，選擇最有利的市場，透過平台交易。其中，最大的困難是農民耕種農產品的收穫期、地點與通路等。Fasal 特別透過現場工作人員，實地拜訪農民，一點一滴輸入電腦資料庫。

#### 四、困難與挑戰

##### (一)、達到網絡效應的門檻

建立平台來幫助合作社以服務社員似乎是一個好辦法。但是，仍然必須通過市場的挑戰。現有的資本主義商業模式的平台，已經以「合作內涵」建立龐大的社群，例如 Facebook，在 2018 年擁有超過 22 億個會員。其次，YouTube、WeChat、Instagram、Twitter、Snapchat 與 Facebook 旗下的 WhatsApp 與 Messenger，都聲稱擁有數億個會員用戶。可見未來合作社平台如何達到具有網絡效應的社員人數，是一個挑戰。

##### (二)、建立平台所需資本的來源

平台的建立，通常必須燒錢或以某種誘因來吸引會員加入。從社群媒體(Social Media)的類別來看，不外乎以各類內容來吸引會員，引入網路流量等。

而合作社現有的理念，以及所提供的如何吸引社員加入，提高網路流量，也是一個挑戰。合作社要籌措建立平台所需的資金，初期如何籌措，需要整合。

##### (三)、合作社決策效率

數位世代的外在環境瞬息萬變，傳統合作社固定理監事開會決議的決策模式，

難以因應數位世代所面臨的快速變動。甚至，合作理念以社員為主的精神，被追求效率的準則所破壞。

#### 五、合作社平台藍圖

各類合作社平台，以「人」為本，透過社間合作，層層連結，未來將不再受限原始的產業與利用業務。而是通過合作社平台，引進更多的技術、服務，並且跨界，異業結合，建立合作社生態系統。

#### 參考文獻

李芳齡譯(傑佛遜·帕克、馬歇爾·范艾爾史泰恩與桑吉·喬德利原著)(2016)，平台經濟模式，台北：天下出版社。

遠見雜誌(2019)，會員經濟，第 172-206 頁，遠見雜誌。

〈本文作者蔡建雄係中國合作學社理事長暨  
國立臺北大學金融與合作經營學系教授〉