

# 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〉