

生態系競爭策略

邱奕嘉 博士

政治大學商學院 副院長
政治大學經營管理學程(EMBA)執行長
政治大學高階管理發展中心(EE)主任
政治大學科技管理與智慧財產研究所 教授

E-Mail: yichiachiu@gmail.com

部落格:<http://yichiachiu.pixnet.net/blog>

平安好醫生

平安健康

走进云端守护者的

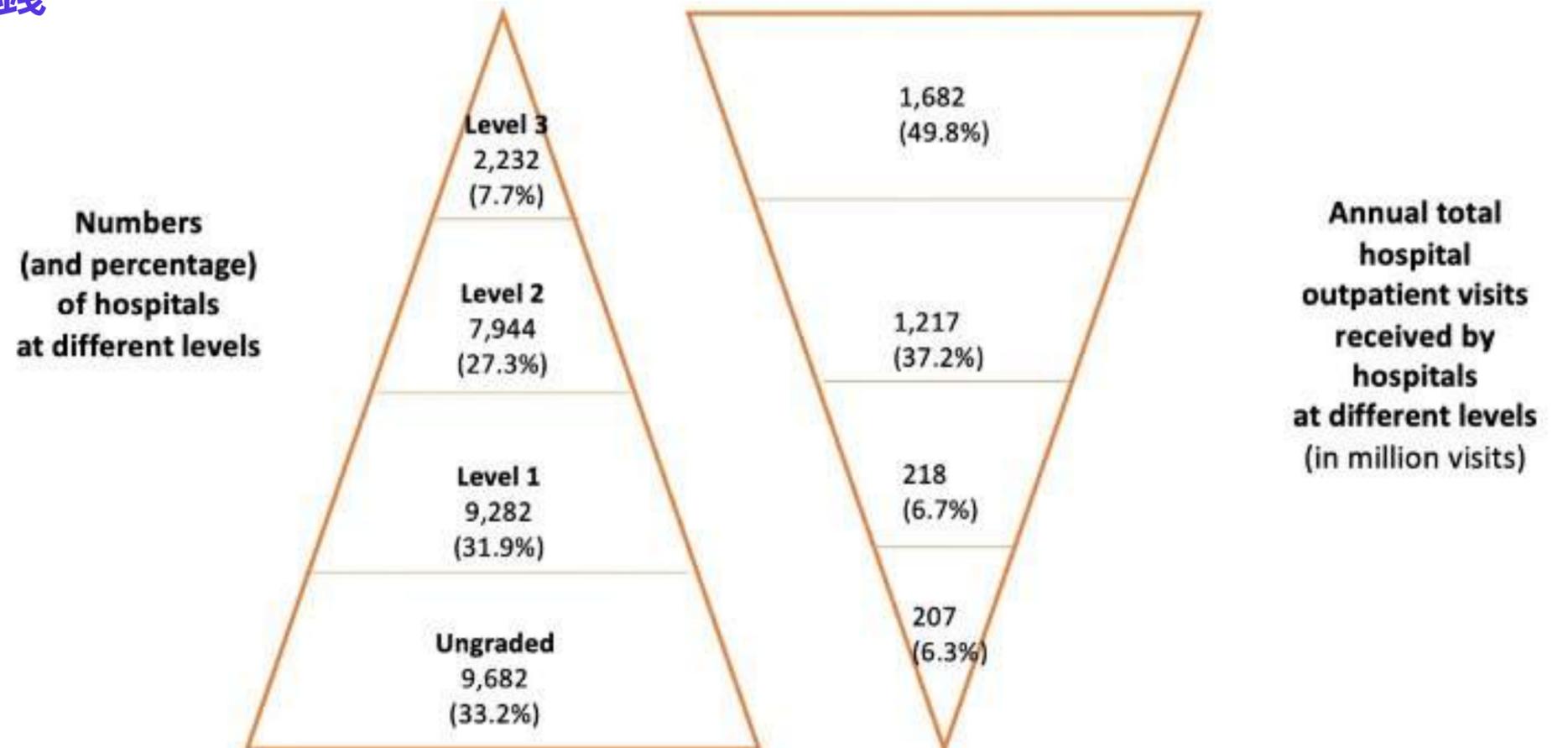
7×24小时

平安保險打破產業界線

「通常保險公司處在客戶體驗的終端，我們希望向上游轉移，從消費者旅程開始之初便抓住他們。」

—— 陳心穎 平安集團聯席CEO

- ❖ 中國醫療健康產業痛點：供需資源不平衡、高質醫療存缺口、資源利用效率低、市場供應呈分散
- ❖ 平安好醫生價值主張：省心、省時、省錢



Source: Frost Sullivan Report 2016

平安好醫生醫療健康版圖

掌握流量入口、實現流量匹配

- ❖ 自有醫療團隊、線下轉診安排
- ❖ 其他業務板塊享受流量紅利

主動式管理、培養健康意識

- ❖ 從被動疾病治療到主動管理
- ❖ 助保險公司降低逆選擇風險

在線
醫療

健康
商城



平安好醫生

健康管理
和互動

消費型
醫療

一站式商城、提高複購率

- ❖ 醫藥電商暢通購藥診療服務鏈
- ❖ 品項擴展提高轉換率及複購率

體檢服務、實現交叉銷售

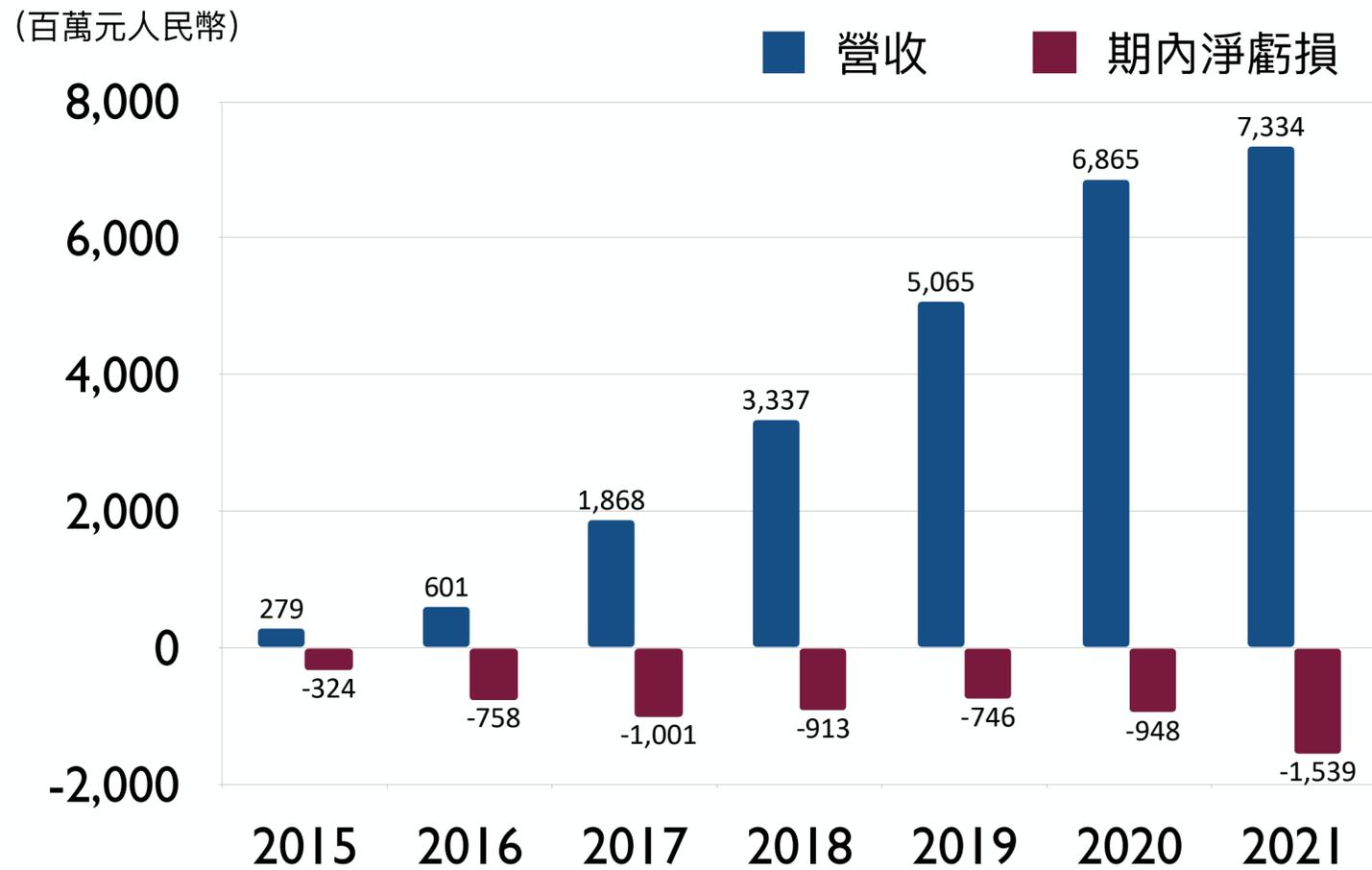
- ❖ 串連線下醫療服務資源
- ❖ 醫美、齒科、基因檢測

平安好醫生的陰陽哲學

❖ 無縫整合的服務(陽) + 精細的策略合作網路(陰) = 生態系內的互哺互育



好醫生穩健成長並持續加大投資建立競爭壁壘



2015—2021年

營收從2.79億元增長到73.34億元；年均複合增長率72%

公司成立以來合計虧損約63億元，

原因為在通路和服務不斷投入資源以進行生態圈升級。

醫療健康服務帶動集團壽險獲客及黏客

30%

增加獲客

平安保險近30%的新增客戶來自活躍使用醫療健康服務的用戶

提高黏性

30%的平安保險客戶使用了醫療健康服務

❖ 客均保費 **1.4** 倍

❖ 客均加保率 **2.4** 倍

平安好醫生價值更多體現在醫療生態圈的重要戰略佈局、協同集團保險業務

長照生態系：化痛點為通點

- 長照機構**
- 政府補助核銷流程冗長
 - 補助文件搜集困難費時
 - 居家服務員服務紀錄難



- 合作金庫**
- 在年輕人眼中並不是很有魅力
 - 網銀服務比不過大型民營銀行
 - 既有客戶族群呈現高齡化趨勢

- 信託契約銀髮客戶**
- 銀行信託帳戶只能憑繳費單據撥款
 - 身體狀態不允許奔波辦理各種手續
 - 戶頭有錢卻無法使用，被機構拒收

長照生態系：打通支付斷點



長照生態系：展望未來的黏客獲客

「留住客戶的資產，客戶就走不掉。」—— 張玫蓉 合作金庫信託部協理

- ❖ 安養信託不能只是協助客戶財產管理，能串聯的服務越全面，吸引力才會越大
- ❖ 安養信託是銀髮金融不可或缺的一環，瞄準從個人到企業各種金融服務需求
- ❖ 樂齡族信用卡、家庭福利信託、遺囑信託、安養機構的營建融資、預收款信託

生態系是什麼？

❖ 合作夥伴透過生態系結構相互作用，向終端顧客提供價值主張

價值主張

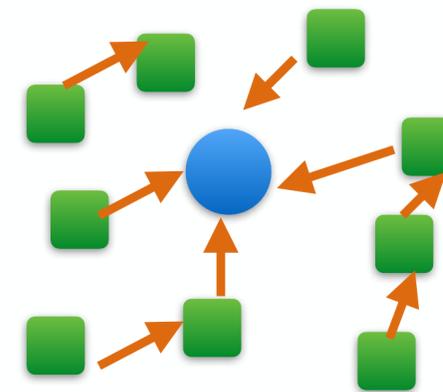
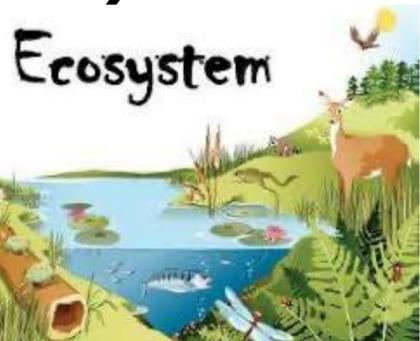
- ❖ 由目標顧客應該從你工作中獲得的利益定義
- ❖ 代表生態系所帶來的利益，一定要**大於個別廠商所能提供的價值**
- ❖ 應該清楚明定**目標用戶**的屬性

合作夥伴

- 自由進出
- 共同創造價值主張
- 多邊鏈結

協調合作
結構

- 互補合作
- 各自有明確的定位與角色

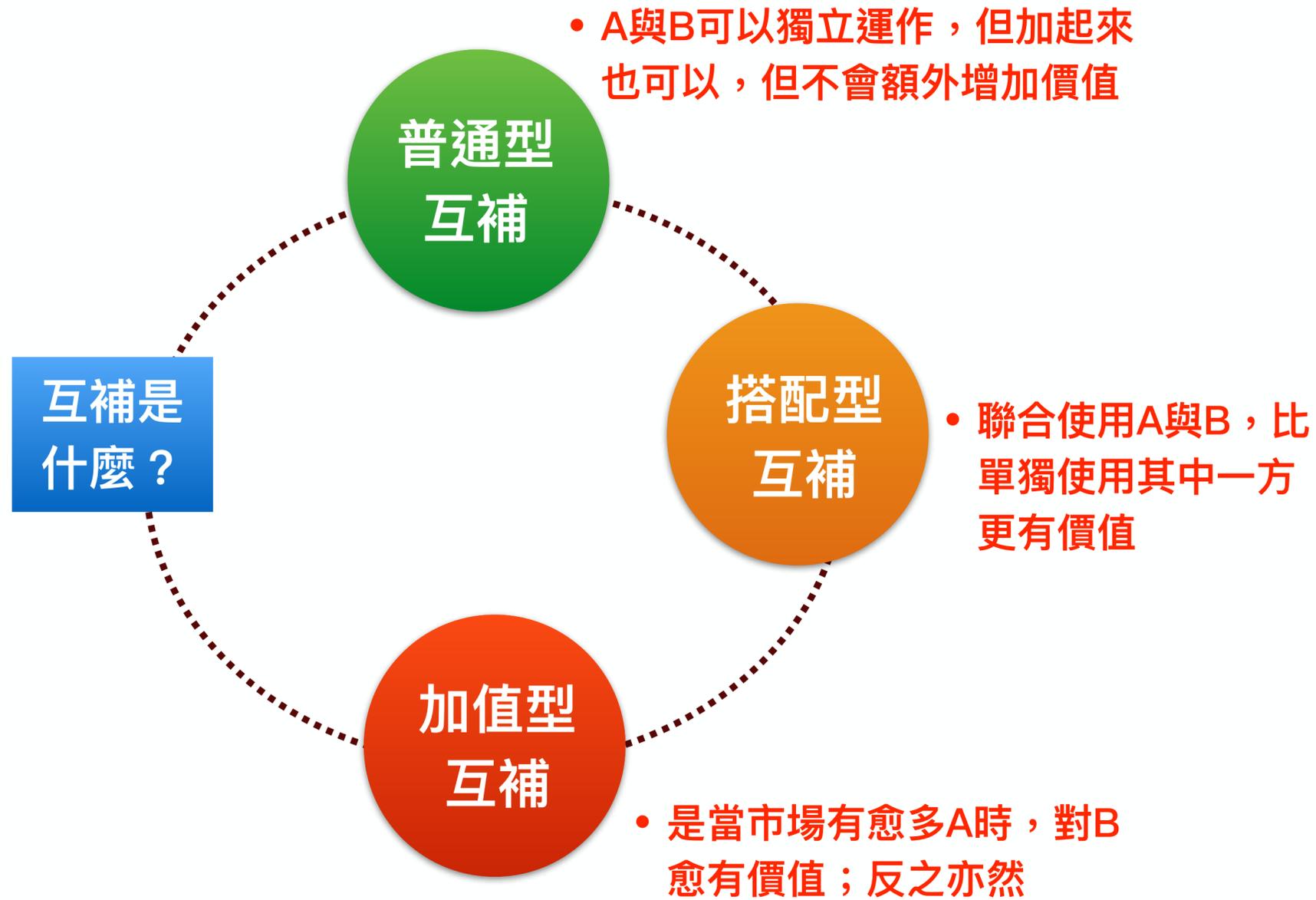


生態系不是單一公司所形成的多產品、多服務組合，更不是供應鏈整合或衛星工廠體系

生態系的組成特性



互補是什麼？



產生加值，生態系統的真義是搭配型互補的



騰訊音樂集團的版圖



- 中國一線城市的年輕族群，注重音樂的場景化
- 「聽」：有歌單推薦，根據生活情境打造的歌單，例如「通勤沙丁魚」、「下班最來勁」
- 「看」：用戶可以發布音樂動態、專欄文章、創建歌單、進行直播，以及發布音樂相關影片
- 「玩」：推出「跑步電台」，記錄並分析用戶運動數據如跑步頻率，自動播放與用戶跑步頻率匹配的音樂，



- 酷狗音樂在一線與非一線城市皆有龐大的用戶群，透過龐大的用戶流量，結合酷狗直播發展音樂直播業務。
- 酷狗音樂平台提供用戶流量和音樂版權，酷狗直播平台則將平台上的優質內容回送至酷狗音樂



- 全民K歌是中國流行音樂的在線K歌社群，用戶可以在平台上分享自己演唱的作品，並與有相同音樂品味的用戶進行互動。



- 酷我音樂專注在特定類型的音樂內容比如混音與兒歌，主要用戶群集中在中國北部，並且透過聚星直播平台發掘有潛力之直播主，建立發掘原創音樂人的生態系統。



爱听卓乐
ULTIMATE MUSIC

- 為各種智能連網設備和汽車製造商提供服務



- 打造的音樂人平台，開放原創音樂人、詞曲創作者、唱片公司和音樂廠牌入駐平台。

搭配型互補：聯合使用A與B效果更好



2016~

騰訊將旗下QQ音樂，與中國音樂集團合併，組成騰訊音樂娛樂集團。

其中，酷狗跟酷我又各自有直播平台，分別是酷狗直播與酷我聚星直播。而這些服務，全部隨著合併被騰訊納為生態系的一環。

2017~

騰訊再與環球音樂達成中國數位版權發行的戰略合作，成為環球音樂在中國發行業務的獨家合作夥伴。更收購當時最大的B2B音樂服務——愛聽卓樂。愛聽卓樂彙集了許多如Sony、福茂、相信音樂等版權內容。之後，騰訊音樂娛樂集團再推出全民K歌、騰訊音樂人

加值型：當有愈多A出現，對B愈好



授權端

- QQ、酷狗、酷我之間的版權與內容可以互通
- 和唱片公司或內容方議價，降低取得版權成本

用戶端

- 同時享三個音樂平台和直播平台的內容庫。
- 愛聽卓樂，主要針對各種硬體設施提供音樂服務，硬體設施包括汽車、音箱、智慧家電。

內容端

- 酷狗直播、酷我聚星直播，以及全民K歌、騰訊音樂人平台，會產生許多用戶自製內容，形成良好的內容循環。
- 音樂平台跟直播平台、全民K歌、騰訊音樂人平台之間，是加值型的互補關係。

創作端

- 在騰訊音樂人平台上發布、管理作品，查看歌曲跟粉絲經營的相關數據、收益分配，還可以授權作品給QQ音樂或其他音樂平台。對音樂創作者來說，有搭配型的互補效益。



騰訊音樂



新經濟24講專欄：第19講

何謂生態系



生態系是什麼？

	產品1	產品2	產品3	產品4
顧客1	8	2	2	2
顧客2	2	8	2	2
顧客3	2	2	8	2
顧客4	2	2	2	8
顧客5	2	2	2	2
	10	10	10	10

14
14
14
14

捆綁訂價：14*4=56

菜單式訂價：10*4=40

	產品1	產品2	產品3	產品4
顧客1	8	2	2	2
顧客2	8	2	2	2
顧客3	8	2	2	2
顧客4	8	2	2	2
顧客5	2	2	2	2
	32	10	10	10

14
14
14
14

捆綁訂價：14*4=56

菜單式訂價：32+30=62

混合訂價

	產品1	產品2	產品3	產品4
顧客1	5	2	2	2
顧客2	2	6	2	2
顧客3	2	2	12	2
顧客4	2	2	2	14
顧客5	2	2	2	2
	10	10	12	14

11
12
18
20
8

捆绑訂價： $11*4=44$

菜單式訂價： $10+10+12+14=46$

混合訂價： $7*2+18*2=50$

- 基本款：產品1+產品2只賣7元
- 全餐：基本款加買產品3與4，只要18元
- 顧客1、2會買基本款
- 顧客3、4會買全餐
- 顧客5不買

生態系介紹



生態系



Apple One的網綁定價：近乎6折

Coming this fall
Apple One

Individual

\$14.95/mo.

Save \$6/mo.²

🍏 Music

🍏 tv+

🍏 Arcade

🍏 iCloud 50GB

Family

\$19.95/mo.

Save \$8/mo.² Share with
up to five other people.

🍏 Music

🍏 tv+

🍏 Arcade

🍏 iCloud 200GB

Premier

\$29.95/mo.

Save \$25/mo.² Share with
up to five other people.

🍏 Music

🍏 tv+

🍏 Arcade

🍏 iCloud 2TB

🍏 News+

🍏 Fitness+ Coming late 2020

幾個關鍵數字

132
億美元

2020第二季服
務的營收

- 此數字約等於ipad+mac營收
- 佔整體營收的22%
- 此數字屢創新高

67%

服務事業的毛
利率

- 硬體產品毛利率約30%

- 捆綁客戶
- 建立生態系
- 掌握數據

Disney+



- Disney+ 為每月 6.99 美元，Hulu 基本含廣告方案是每月 5.99 美元，ESPN+ 則為每月 4.99 美元
- 若分開訂閱三種服務總價就要 17.97 美元，但三合一組合訂閱價僅 12.99 美元，便宜了快 5 美元
- 而這個價格也跟調漲後的 Netflix 標準方案相同。
- Disney+ 平台除了會上架迪士尼頻道內容和自家經典作品外，還包括漫威、星際大戰、皮克斯（、國家地理等豐富的影劇作品和原創內容
- 想看體育賽事或重口味 R 級片的觀眾來說，加入 ESPN+ 和 Hulu 不僅可觀看更多其他不同類型的影劇內容和節目，而且價格也比單獨訂閱更划算
- 能一次滿足全家人和個人的娛樂需求

真的要採取生態系嗎？

- 獲取資源與能力
- 可快速規模化
- 擁有彈性

優點

BCG研究顯示，**僅有15%**的生態系能取得長期的成功！

缺點

- 有限度的控制權
- 需要和其他參與者合作

兩難的選擇(Trade-off)

- 對外部企業的吸引力 vs. 價值分配
- 生態系的開放程度 vs. 價值獲取
- 成長 vs. 獲利

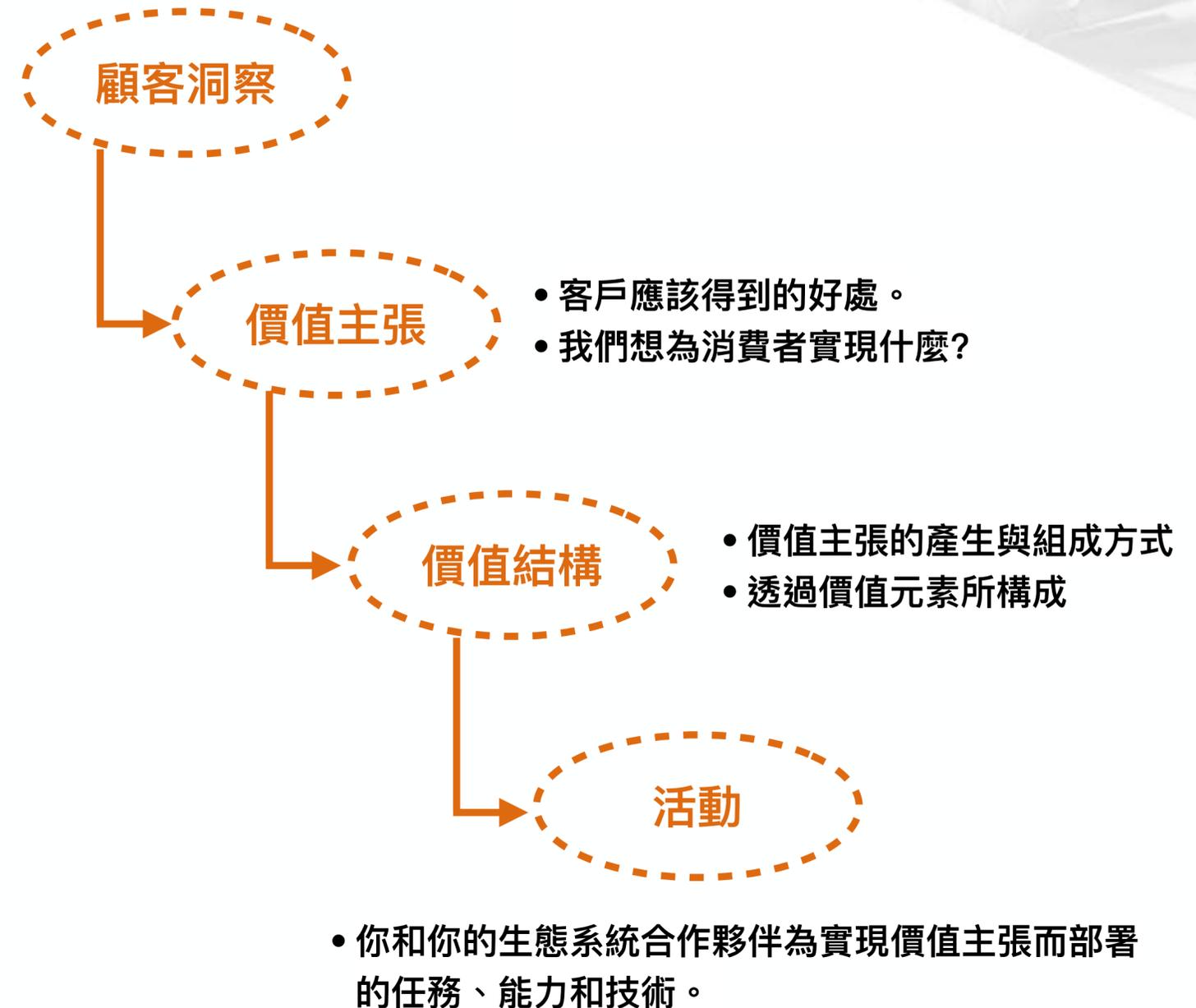
被忽略的生態系關鍵元素：價值主張

❖ 利用價值結構來設計價值主張

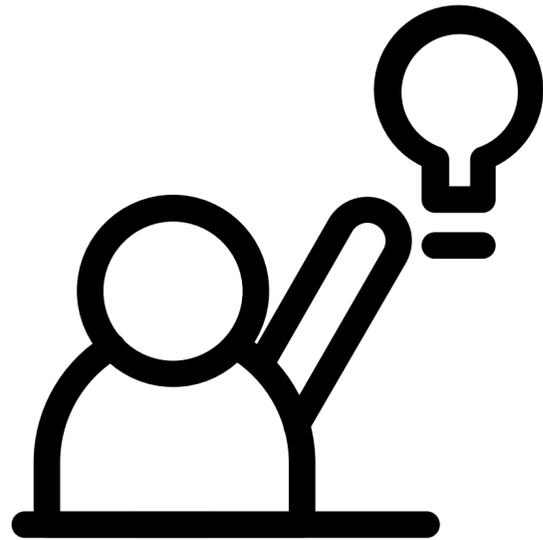
柯達價值主張「透過影像，重溫 and 分享回憶」的價值結構



- 價值結構不是根據技術、實體環節、活動或連接它們的設計關係來定義的
- 價值結構不是商業模式
- 結構的價值元素不是價值鏈、活動系統或價值流程中的步驟
- 結構的價值元素不是由消費者在評估產品或服務時，所考慮的屬性和偏好來定義的

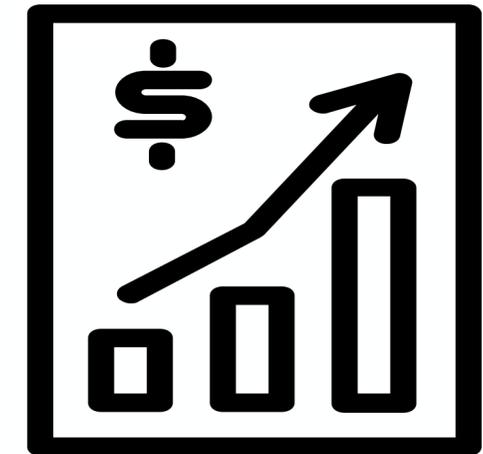


價值主張的實現過程：價值結構



想法

透過價值結構具體化並產生價值



能賺錢的想法

❖ 為什麼要有價值結構？

從技術形式和人工製品（供應方）的觀點，跳脫到以價值創造的元素（需求方）來分析

❖ 相同的價值主張可以透過非常不同的價值結構和元素描述

2015全聯經濟美學



全聯：從純採購到享生活

價值主張

2005

實在真便宜 價格取向

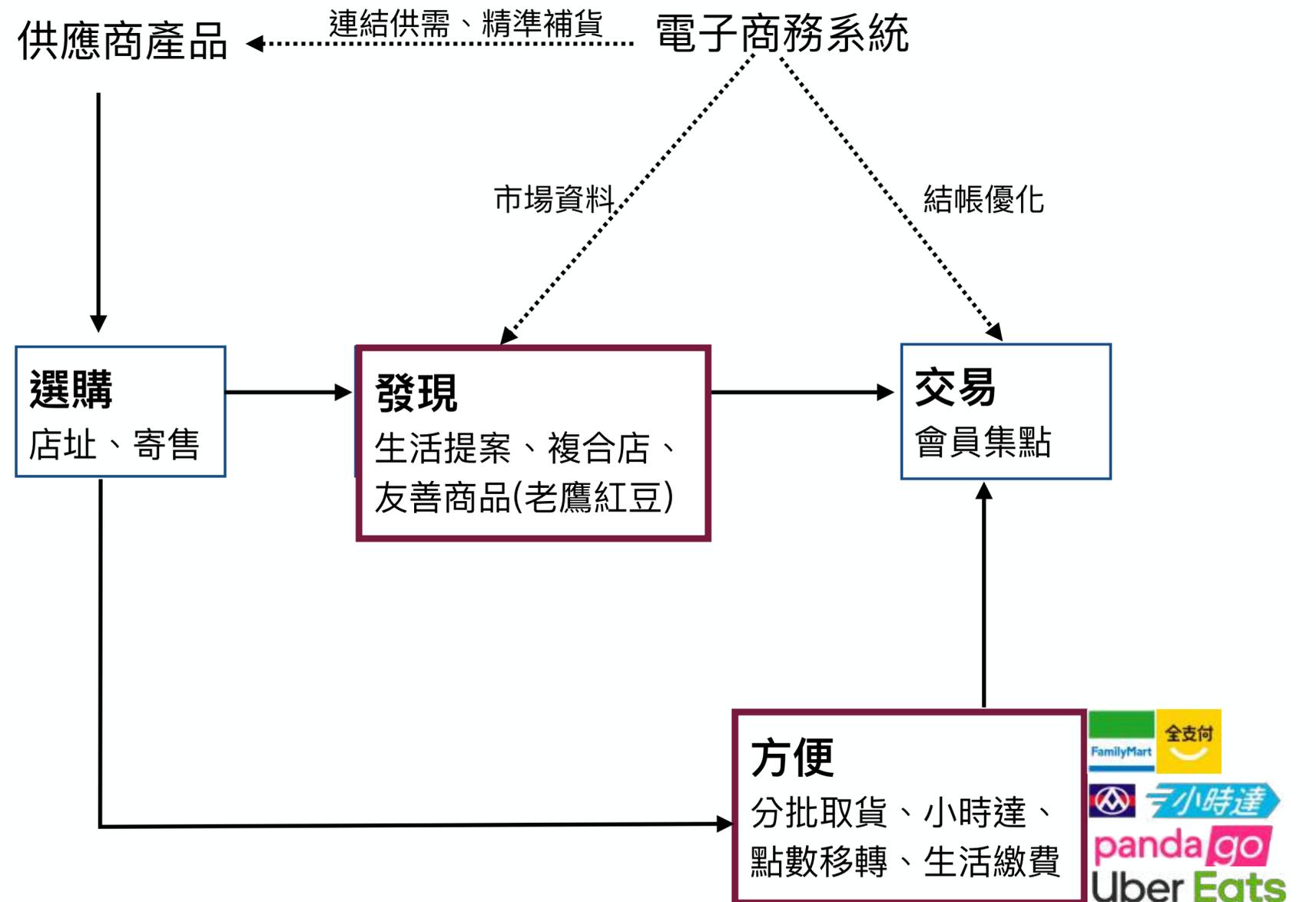
- 選址避開租金昂貴主幹道、深入社區
- 以寄賣、售後付款方式與供應商合作
- 增生鮮農產品項，提升顧客來店頻率
- 發行福利卡、會員享有更低價格優惠

2015

「經濟美學」讓美好走進生活 價值取向

- 從比較價格到替顧客發現價值
 - 👤 由銷售數據發現高蛋白質食材增長，推出全聯經濟「健」美學
 - 👤 開設複合店，拉高顧客門市停留時間，鎖定非目的型消費
- 消費者從走進全聯到走進生活
 - 👤 線上線下消費整合、透過全支付擴增服務場景

價值結構



若生態系是一群合作廠商所形成…

那

它所提供的價值應該要大於單一廠商能提供的

生態系的關鍵…價值主張

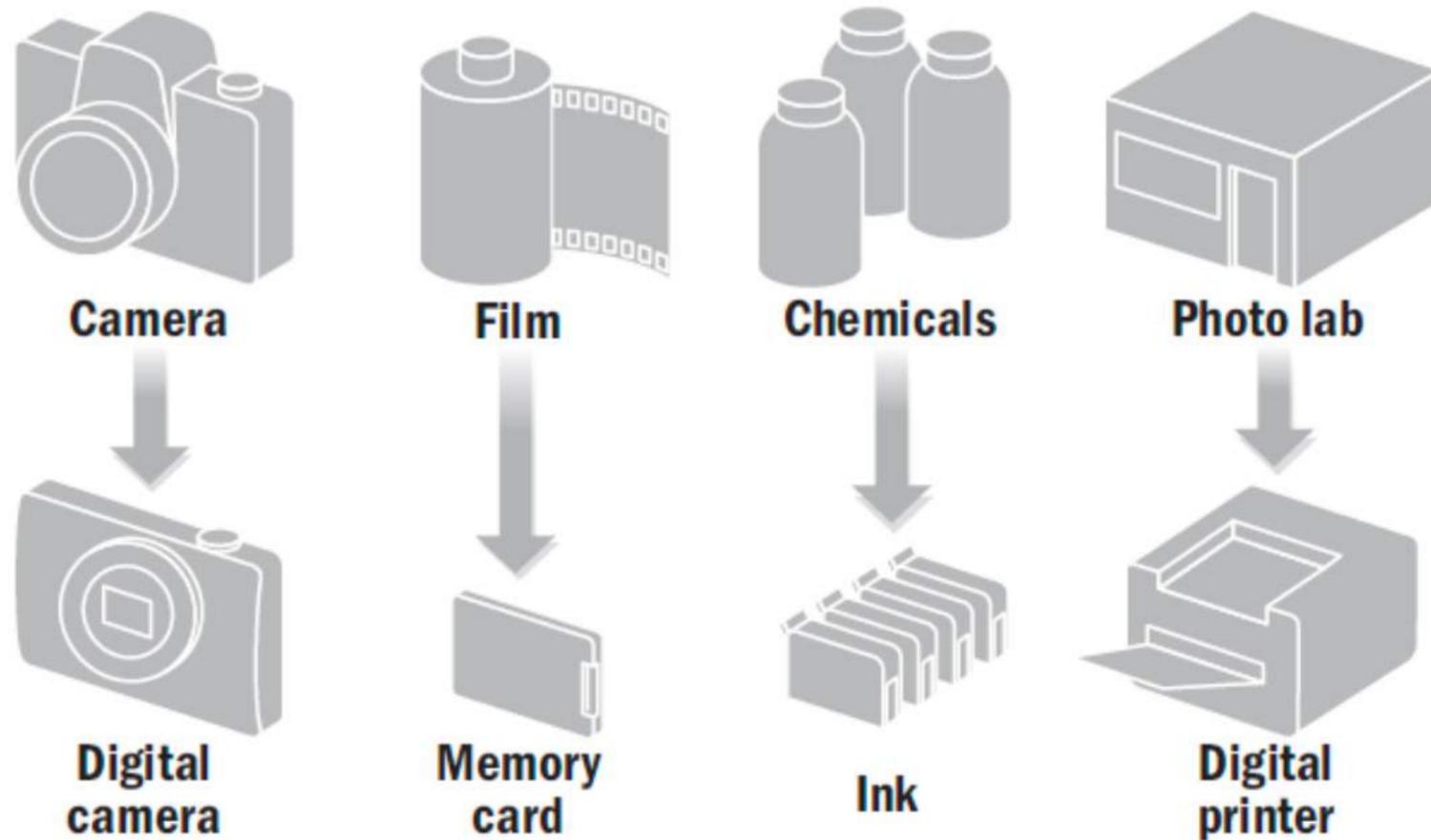
價值結構是解析價值主張的重要工具…

而且

它還可以來「設計」、「分析」生態系

利用價值結構來分析柯達失敗

❖ 柯達並非沒有看到數位化的趨勢



柯達成功至數位沖洗轉型，在十年間保持數位市場冠軍

柯達擁抱數位沖洗的兩大關鍵

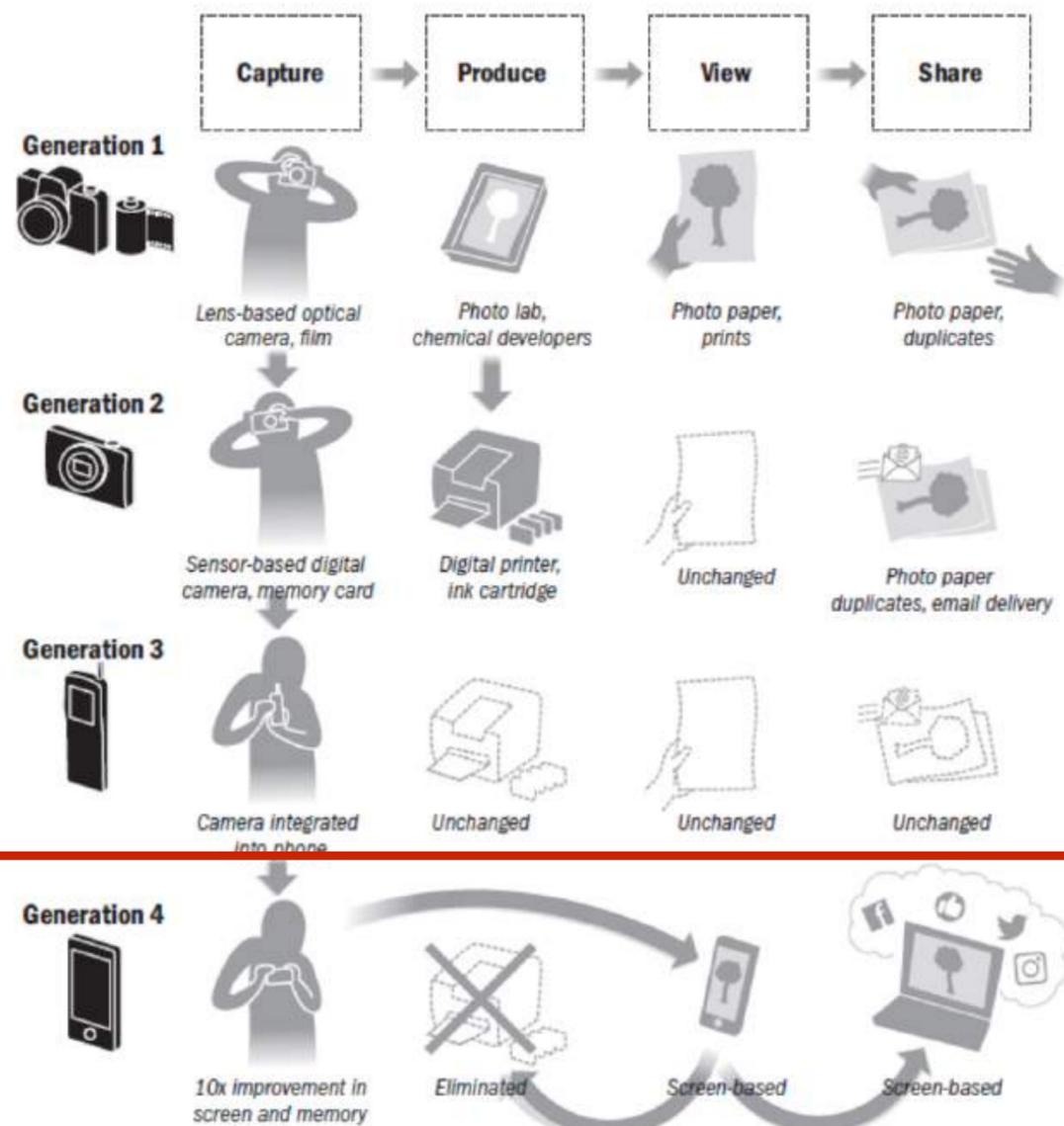
- 家用列印耗材的利潤豐厚
- 原本的核心能力可轉移到數位沖洗



利潤基礎從原本的膠卷沖洗，轉換成**數位沖洗**並大獲成功，為何在2012年卻宣布破產？

利用價值結構來分析柯達生態系的顛覆

❖ 柯達的價值結構



	拍攝	產生	檢視	分享
第一代	鏡頭式光學相機、底片	相片沖洗店、化學顯影劑	相紙、沖洗	相紙、加洗
第二代	感測器式的數位相機、記憶卡	數位印表機、墨水匣	不變	相紙加洗、電子郵件寄送
第三代	相機納入手機中	不變	不變	不變
第四代	螢幕和記憶體提升 10 倍	淘汰	用螢幕操作	用螢幕操作

轉變沒有產生跨越元素的交互影響，僅是「典範顛覆」

為了改進拍攝裝置的環節，開始對檢視產生影響
 不需要在檢視中使用紙張和沖洗，影響到產生，
 衝擊柯達的利潤結構

檢視的轉變將推動分享的轉變，再加上社群媒體的興起

最後一次的轉變產生了元素間的交互影響，
 形成「生態系顛覆」

利用價值結構來分析：朋友變成敵人，驅動生態系顛覆

- ❖ 典型顛覆和生態系統顛覆之間的主要區別在於，威脅的來源不是從對手開始，而是從「價值的良性共同創造者開始」

例：索尼的 PlayStation與微軟的 Xbox

典型的對手

典型的替代者

典型的互補者

例：索尼的 PlayStation與遊戲玩家討論社群

例：索尼的 PlayStation與Google的雲端遊戲串流平台Stadia

互補者可以透過三種不同的模式顛覆核心企業

- 第一種：核心市場商品化的方式，例如：微軟與英特爾聯手締造的「Wintel」聯盟
- 第二種：垂直或水平整合進入核心市場，成為直接對手，例如：Netflix進入影片製作的市場
- 第三種：價值逆轉，例如：柯達原本認為智慧型手機會帶動相片沖洗，但其螢幕技術的進步最終形成價值逆轉，顛覆其價值結構

預測價值逆轉，利盟(Lexmark)積極應變的案例

❖ 解讀不祥之兆，即使無法改變趨勢也可以積極回應

利盟執行長：「利盟的客戶正在減少紙本檔案的實體處理、移動和儲存，以及減少不必要和浪費的列印。」

→ 價值結構正被顛覆，檢視和分享的元素正在發生變化；螢幕正在取代紙張，價值逆轉即將到來



出售了旗下的印表機硬體業務，並用所得資金，
加碼投資檔案和工作流程管理的軟體

把重點從紙本列印轉向「數位檔案的管理」

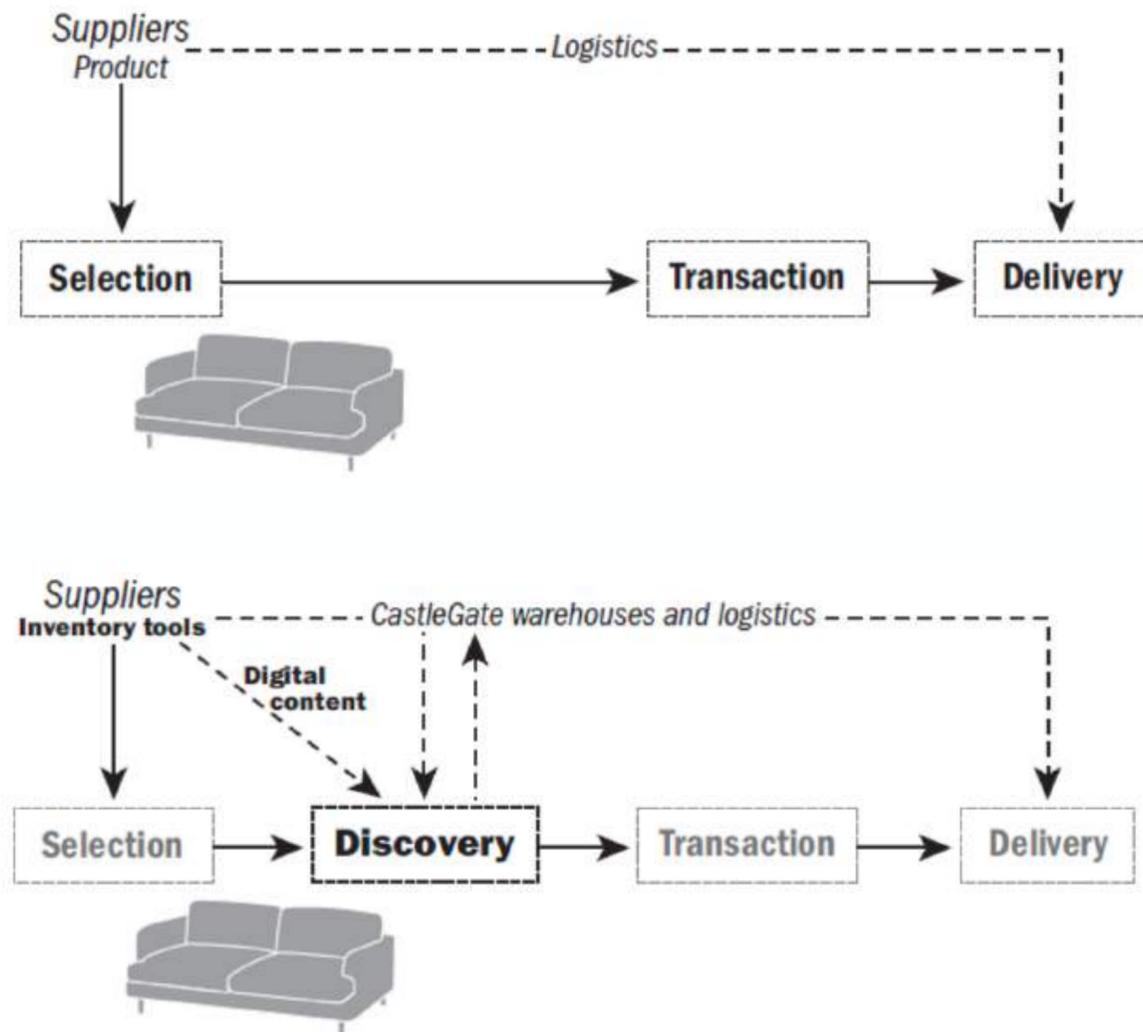
Wayfair的防禦

❖ Wayfair 案例影片



Wayfair的調整

❖ Wayfair 價值結構



經營原則是傳統的「圖片、價格、商品」：從特定利基市場的不同供應商，收集廣泛的家居商品在網站上發布圖片和資訊獲得客戶訂單，然後讓供應商直接將貨物運送給終端客戶

為改善訂單的履單狀況進行價值結構加強

- 使用資料和技術來改善供應商發貨和庫存，將供應商轉變為商業夥伴
- 自建物流系統與倉儲，並設立專門的顧問團隊幫助合作夥伴提高效率，找出他們倉庫中的問題，傳授他們最好的實務做法

如何建立生態系

❖ 在生態系裡，你並非孤軍奮戰，也無法一步到位

關鍵貢獻
並非
驅動利潤

建立最低可行生態系統 (MVE)

以最小的活動布局創造足夠的證據，顯示出價值創造，以吸引新的合作夥伴。例：雨林的MVE為土壤、枯葉、生物

建立
價值結構
引入
合作夥伴

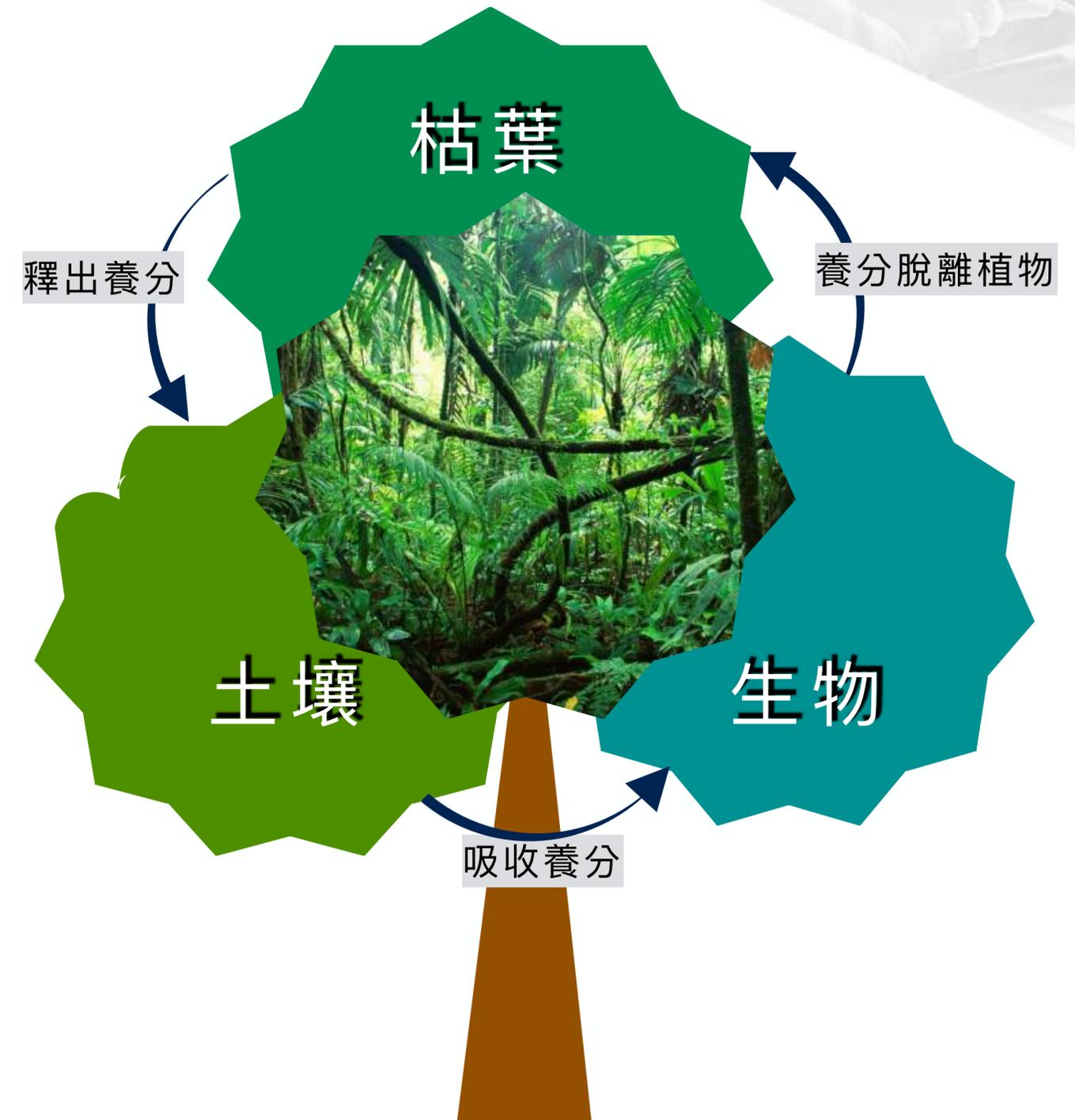
遵循階段性擴展的路徑

明確訂定在 MVE 之外引入其他合作夥伴或活動的順序

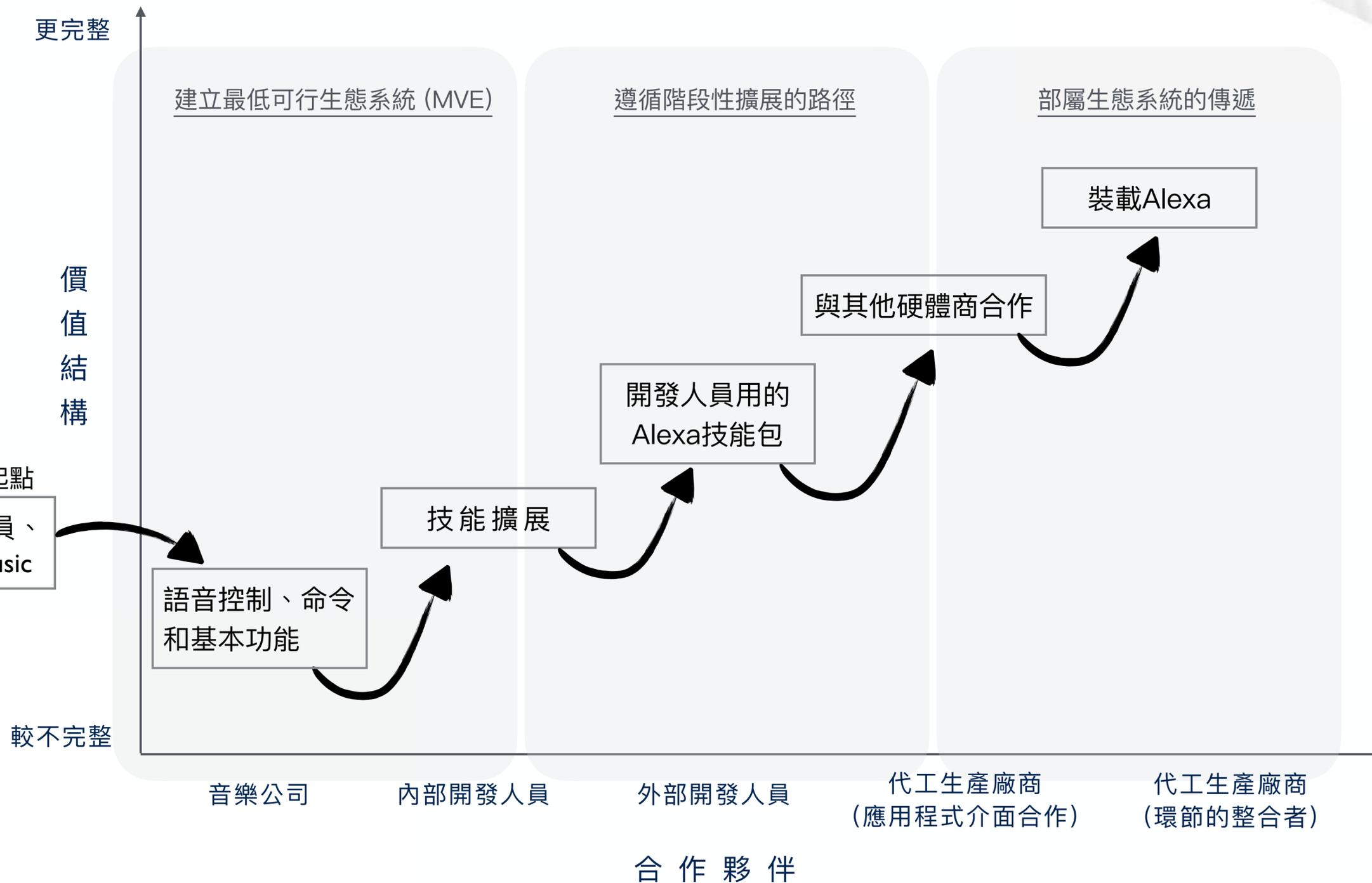
創造新市場空間的
秘方

部屬生態系統的傳遞

強調利用在建立生態系統時開發的元素，來實現建立第二個生態系統



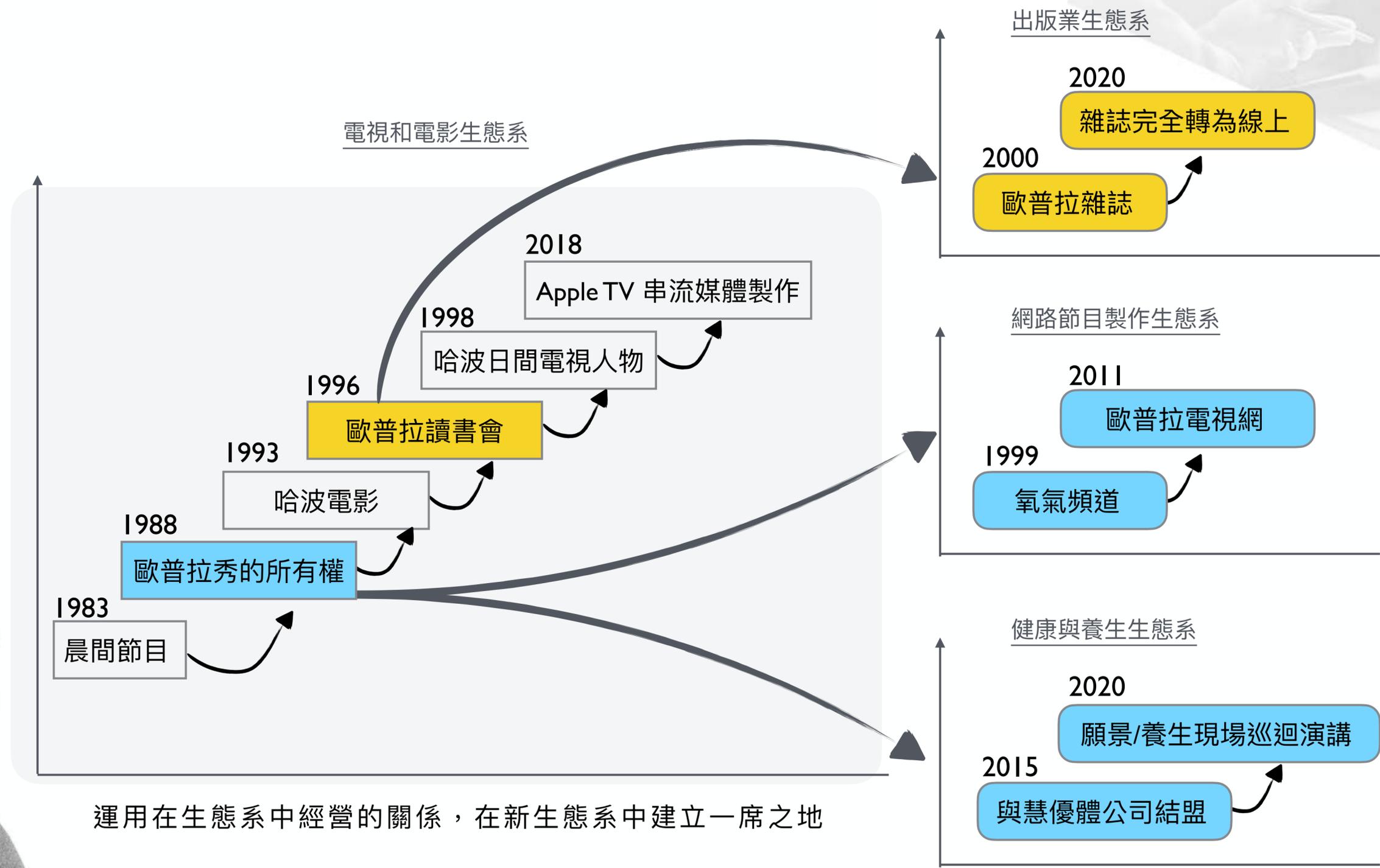
建立生態系：亞馬遜 Alexa 智慧語音助理



亞馬遜 Alexa 智慧語音助理



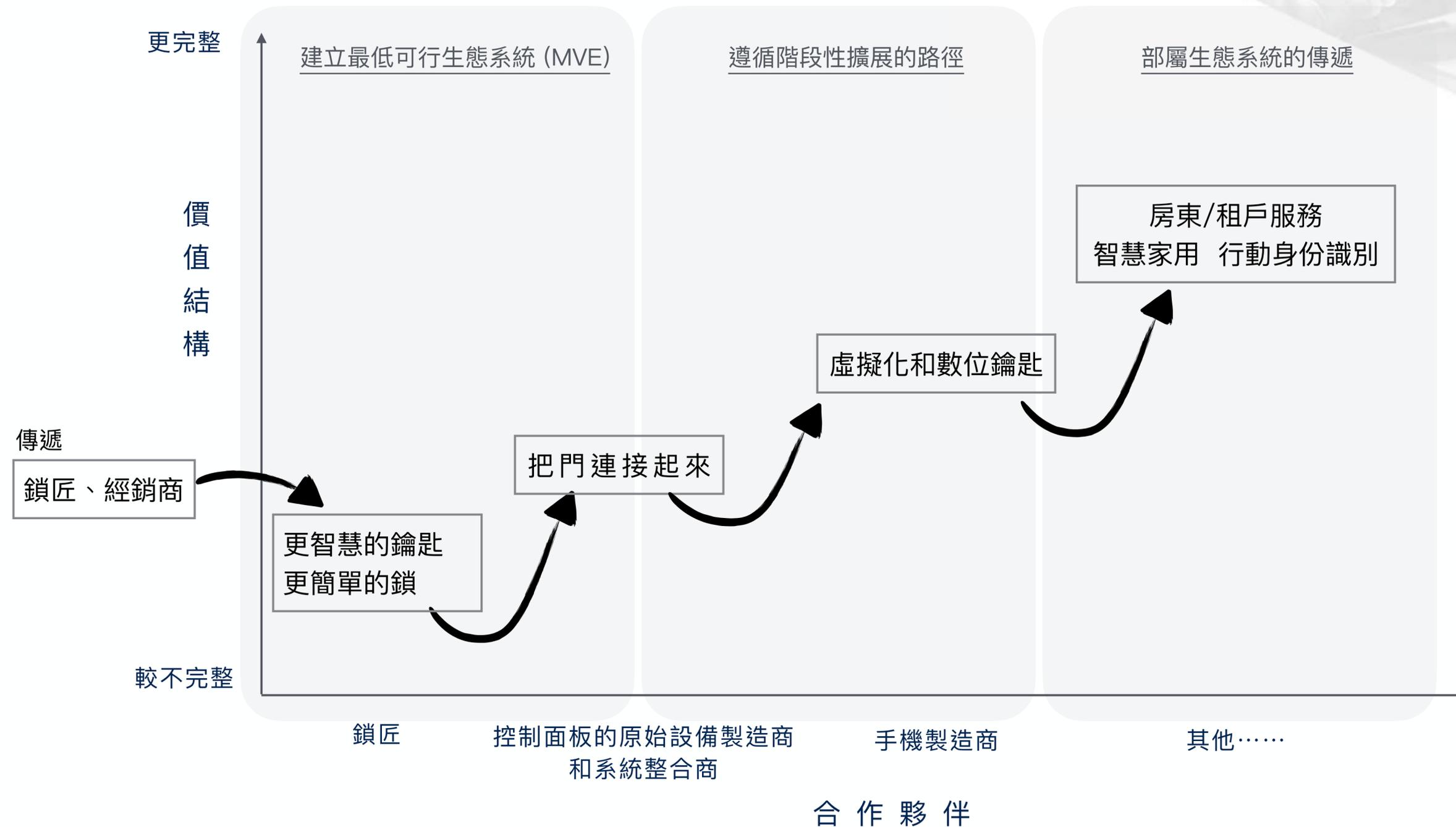
歐普拉：運用傳遞效應，打進新的生態系



亞薩合萊：老狗變出新把戲

從機械鎖到數位鎖

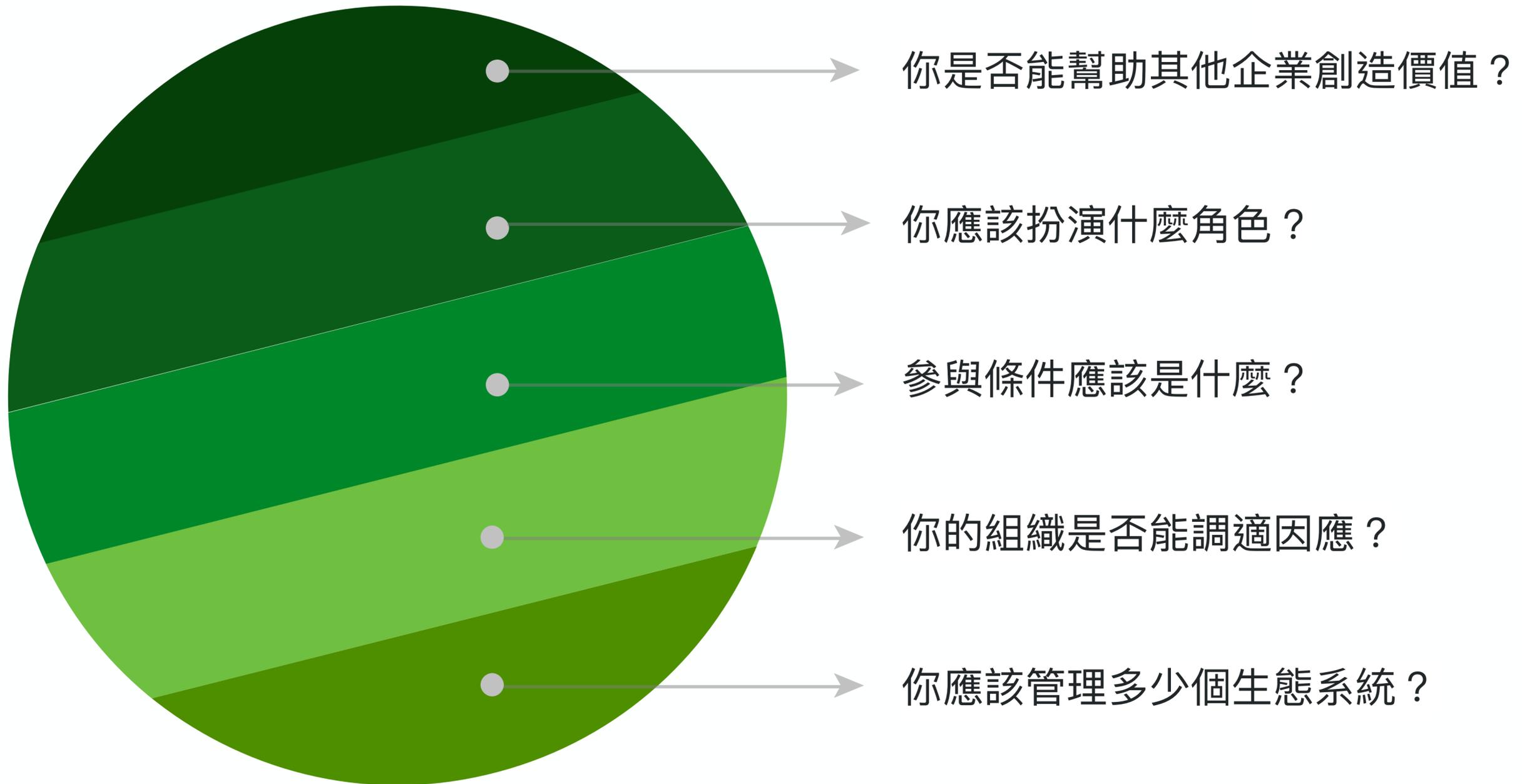
- ❖ 培養一小部分並能夠拓展自己技能基礎的鎖匠
- ❖ 鎖匠換取認證地位和業務潛客的承諾
- ❖ 為鎖匠夥伴提供新身份：軟體服務提供商



亞薩合萊



進入生態系前的五個問題



你是否能幫助其他企業創造價值？

❖ 不只自己創新，也要協助其他企業創新



Questions

- 加入你的生態系統看起來如何？
- 他們是否會滿足於維持互補者的角色？
- 他們會順理成章地想要和你競爭？

你應該扮演什麼角色？

❖ 不一定非得是焦點，當互補者更有利



Questions

- 你是否有難以複製的優異產品或服務？
- 你是否只專注追求股東價值和成本控制的做法？
- 你是否為身分認同深植於科技或管理制度的企業？

參與條件應該是什麼？

❖ 進入門檻為何？依附強度如何？



Questions

- 顧客在乎的生態系統是多元選擇還是品質安全？
- 互補者與你共同專精化的程度為？
- 互補者除了你之外，還有其他選擇？

你的組織是否能調適因應？

❖ 因應顧客需求和互補者能力而改變



Questions

- 你是否能管理組織內新舊單位的協作？
- 你是否能提供足夠的推動力或誘因，吸引各方認真參與？

你應該管理多少個生態系統？

❖ 不同的生態系統，走向不同的擴張路徑



Questions

- 你對特定生態系統的允許程度？
- 重新部署到其他生態系統的成本？
- 跨生態系統是否觸及顧客的利益？

結論

- ❖ 生態系將會是新經濟時代下的重要商業模式
 - 價值主張的重定位，並善用價值結構分析
 - 建立具誘因的機制，吸引合作廠商的加入與共創
- ❖ 但它必須要跳脫傳統經營的思維
 - 競爭到合作、獨創到共創
 - 善用實驗創新的精神與手法
 - 互補者也有可能成為敵人
- ❖ 釐清在生態系的角色
 - 造局者vs. 互補者

