

**【 翰林驚聲】 台灣微軟專家技術部胡德民總經理**

學習新視界

一般人已經習慣在互聯網上看網路視頻、使用網上支付、玩網路遊戲，在網上理財或炒股，可是臺灣的企業在互聯網行銷上花費最多的卻是搜尋引擎和電子郵件，這並不符合鄉民的習慣。在臺灣，一個外來的購物平臺就讓所有電子商務公司都疲於奔命，他們的招數還只是互聯網革命的極少部分而已。我觀察，主要是臺灣的企業還沒查察這種跨界破壞，被互聯網重新解構人際關係和價值鏈，能夠完全破壞傳統企業低效的環節。

今天已經有人懂得利用低效的弱點去打破利益分配的格局，舉個例子，臺灣也有想要模仿大陸『滴滴打車』的APP的邏輯和做法，可是效益不彰。在中國大陸市場，為了推動移動支付，寧願讓利給計程車司機，若是乘客使用手機支付，不只乘客能夠得到回饋，司機也能得到獎勵金，於是這些計程車司機就變成「地推」，他們會熱心的手把手教你如何下載行動支付APP。相對來說，臺灣的計程車司機還必須負擔使用信用卡交易的千分之六金額，或者還要承擔相當比例的平台使用費。如果連信用卡付車費這件事情都難以突破，要如何進一步去使用手機支付？我們有沒有辦法去搶劫傳統企業的利益？在我看來，還有一大段的路要走。

臺灣有太多製造業，而製造業常用成本為基礎去思考，成本越低、售價越高，公司老闆賺得越多。互聯網思維對傳統企業帶來的挑戰往往讓他們毫無還手之力，舉例，很會做手機的大廠在中國就被小米打敗了，而小米不是製造業，他們沒有工廠，僅憑藉形象置換、加上體驗經濟、粉絲經濟，就成為手機領導品牌，甚至將延伸到掃地機器人、電子滑板車，這就是互聯網時代。

在互聯網時代中，有個流行名詞叫做「降維攻擊」，來自劉慈欣的科幻小說《三體》，說明高維世界的人如何去「碾壓」三維度的人類宇宙空間，這句話被常常用來形容互聯網商業模式對傳統企業的競爭關係。解構傳統企業的服務，運用更舒適的使用者體驗讓他們將服務交付出來，但這種服務不一定要由一方兌現。舉例來說，Skyscanner是全球機票、飯店、租車服務的免費比價搜尋引擎，它就可以把點對點每家航空公司最便宜的機票Show出來，用戶會黏著在這裡，而非單一家航空公司。

互聯網將傳統企業的服務肢解後，其差異化越來越困難。原先希望用品質、售價、外型及使用者體驗做差異化，但只要經搜尋引擎一比對就無所遁形，互聯網公司將企業商品的價格透明化，致使企業獲利下降，還需要承擔服務的責任，而真正獲利的是賺得客戶流量的互聯網公司，傳統企業品牌將隱形化或歸順，甚至崩潰，要坐以待斃

還是正面迎戰就取決於企業的數位化轉型。

對80、90後甚至00後出生的年輕人來說，企業與客戶的關係不僅是來自於完成交易，只要與其產生資訊的交互都是客戶，因此必須利用上述觀念重新去經營雙方的關係。而其中可以包括更好、更直覺、更貼心的服務體驗，及具有黏著性與信仰的粉絲經濟，由此引導更多的消費發生。

人臉識別在互聯網時代十分普遍，微軟利用這種技術在大陸尋找失蹤孩童，以演算法去搜尋、推論孩童幾年後的長相，再和失蹤人口對比，成功找到許多失蹤孩童。你會覺得你在改變一些別人認為一輩子做不到的事情，此外，還能利用人臉識別的技術，識別街道人流中一個人的性別、年齡，並根據穿著判斷對方的收入，且觀察對方是一個人或兩個人帶孩子來判斷家庭狀況。根據不同的人流、階段性可以知道今天走過這段路的人何時會來店裡，周一至周五、早中晚，及周末有何差別，不需要做任何問卷，幾十萬的數據就能夠迅速掌握，因此企業會知道該在何時、用不同方式接待不同客人會有最大的效益，即時掌握市場動態。

在北京，中關村科技園區的創業公司每一款APP的迭代平均是27天，很多傳統企業可能一個專案會議都還沒開完，還沒決定找哪間企業外包，但競爭對手27天就已經做了一次改版，所以這種「降維攻擊」、不對等攻擊、觀念的攻擊，讓傳統企業束手無策。

互聯網變革中的場景思維是指將日常生活所發生的事情具體化，具有洞察力。舉例來說，計程車司機從客戶每天上、下班的節奏或行事曆去知道何時要幫忙叫車，儘管客戶應酬酒醉無法付款，移動支付就已經解決了。決定人工智慧、物聯網、大數據等技術有沒有用的關鍵不在它本身，而是你把它用在哪些具體的場景上。

這個世界變化太快，即使變更需要支付昂貴的成本，但若變更決定了客戶和企業的關係，我們要想的是如何擁抱變更，把過去三年磨一劍的產品進化成一個個迭代，敏捷、效率地進行變更，這是完全升級的循環，是互聯網時代必要的門票。（文／丁孟暄整理）

2018/03/26

