



國立臺灣大學管理學院國際企業學系暨研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

分享經濟與其平台商業模式之個案研究

A Case-based Study on the Sharing Economy and its

Platform Business Models

楊菡茹

Han-Ju Yang

指導教授：李吉仁 博士

Advisor: Ji-Ren Lee, Ph.D.

中華民國 104 年 7 月

July, 2015

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

分享經濟與其平台商業模式之個案研究
A Case-based Study on the Sharing Economy and its
Platform Business Model

本論文係楊菡茹君（R01724093）在國立臺灣大學國際企業學研究所完成之碩士學位論文，於民國 104 年 07 月 08 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

李吉仁

吳相勳
指導教授

陳俊忠

所長：

吳興良

中華民國 104 年 7 月 8 日



中文摘要

分享經濟為 2008 金融危機後，大眾為節省開支而新興的交易型態。藉由出售閒置資源，供給方可賺取額外收入，而有需求的消費者，則可藉此低價取得產品。經濟誘因外，以使用權為主要交易標的物之特性，也使得消費者有更多個人化選擇。因此，本研究擬針對分享經濟內涵，以及現行成功的分享經濟商業模式，進行多重個案比較研究，從而歸納有助於分享經濟商業模式發展的關鍵因素。

準此目的，本研究首先針對分享經濟內涵，提出一個以交易標的與交易模式為兩軸的類別定義，以區別其與正規市場、拍賣市場、出租市場的差異；其次，再選擇三個分享經濟個案，解析其平台化商業模式的異同元素與作法，從而歸結若干影響平台模式發展的建議。

本研究發現分享經濟商業模式間，存在以經濟報酬為主要價值主張之共通性。但因媒合服務即時性高低，發展出不同關鍵流程設計。同時，平台網絡效應高低，將受服務本質差異之影響。再者，本研究建議分享經濟商業模式，應遵循平台發展原則，亦即增加供給與推動需求，以促進跨邊網絡效應。而藉由聚焦降低使用者進入障礙，與提升用戶黏著度之流程設計，將可有效達成上述原則。最後，本研究歸結影響分享經濟發展的環境因素，其中以分享經濟與租借經濟分野、法規限制與衝突，以及文化適切性，為分享經濟能否持續發展之三大關鍵要素。

關鍵字：分享經濟、平台模式、價值主張

Abstract



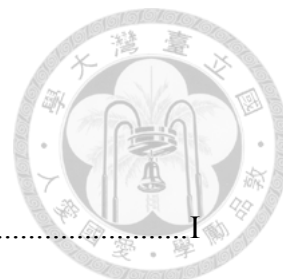
The sharing economy serves as an alternative to consume economically after the financial crisis in 2008. Sellers and buyers are two types of participants in the sharing economy. While sellers can earn extra income by selling personal idle capacity, buyers will benefit from a cheaper way to consume products or services, as well as more personal choices due to the sharing economy's feature to consume access instead of ownership. Therefore, we would like to discover the key successful factors of the sharing economy business through extracting the logic and understanding the business model based on case study on three different companies and models characterized by the sharing economy.

This thesis encompasses two major parts. We first postulate a conceptual framework that is able to distinguish the differences among sharing economy, regular market, rental market and auction market. This framework is defined by transaction objective and transaction model. The second part tries to conclude key successful factors of the sharing economy business by analyzing the collective and diverse principles undertaken by these three cases.

We found that the common logic of the sharing economy is its value proposition of economic gain. In contrast, differences lie in the distinct designs of the key process according to various levels of immediateness in the services. In addition, the network effect will be influenced by the essence of the services. Next, we suggest that the successful factors of building the sharing economy business is to grow supply and promote consumption by focusing on eliminating the barrier and boost the usage of the business platform with effective mechanism design. Finally, we further discussed three external factors: the boundary between the sharing economy and the leasing market, legal issues and the cultural differences, that are critical for the development of the sharing economy in the future.

Keywords: Sharing Economy, Platform Model, Value Proposition

目錄



論文口試委員審定書	I
中文摘要	II
Abstract	III
目錄	IV
圖目錄	VII
表目錄	VIII
第一章 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究問題與目的	2
1.3 論文結構與研究流程	2
第二章 文獻探討	5
2.1 分享經濟的緣起與定義	5
2.1.1 分享經濟發展的外在驅動力	5
2.1.2 分享經濟定義	7
2.2 分享經濟內涵	10
2.2.1 所有權與使用權之切割	10
2.2.2 企業與消費者角色之轉變	11
2.2.3 分享經濟之系統化特質	13
2.3 分享經濟模式分析	17
2.3.1 分享經濟創新架構	17
2.3.2 以 4C 理論(4Cs model)檢視分享經濟的價值創造	20
2.4 分享經濟本質界定	22
2.4.1 市場需求與供給	22



2.4.2 分享經濟與傳統經濟比較	24
2.5 商業模式	26
2.5.1 商業模式定義	26
2.5.2 商業模式畫布	28
2.5.3 四要素模型	29
2.6 雙邊市場	30
2.6.1 雙邊市場特性	30
2.6.2 平台策略	31
第三章 研究方法	35
3.1 資料來源	35
3.2 研究方法	35
3.2.1 個案研究法	36
3.2.2 個案選擇	37
3.2.3 個案背景簡介	38
3.3 研究限制	39
第四章 分享經濟商業模式比較分析	40
4.1 分享經濟個案解析	40
4.1.1 Airbnb	40
4.1.2 Uber	50
4.1.3 Taskrabbit	60
4.2 分享經濟商業模式分析	68
4.2.1 分享經濟商業模式共通性	68
4.2.2 分享經濟商業模式差異性	72
4.2.3 分享經濟平台商業模式發展要素	74



4.3 分享經濟發展之關鍵環境要素	81
4.3.1 分享經濟與租借經濟之分野	81
4.3.2 分享經濟與法規限制之衝突	82
4.3.2 分享經濟發展與文化適切性	85
第五章 結論與建議	87
5.1 研究結論	87
5.1.1 分享經濟本質	87
5.1.2 分享經濟商業模式分析	88
5.1.3 分享經濟發展之關鍵環境要素	89
5.2 研究建議	90
5.2.1 針對企業之建議	90
5.2.2 針對未來研究之建議	92
參考文獻	93

圖目錄

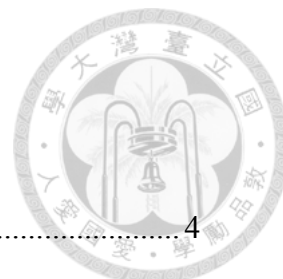


圖 1-1：研究流程.....	4
圖 2-1：分享經濟創新架構.....	18
圖 2-2：經濟模式區別架構.....	23
圖 2 3：OSTERWALDER 九要素模型	29
圖 2 4：於 WEB2.0 時代領導平台所需五要素	33
圖 4-1：AIRBNB 提供的服務.....	43
圖 4-2：AIRBNB 關鍵資源.....	45
圖 4-3：AIRBNB 關鍵流程.....	45
圖 4-4：UBER 提供的服務	53
圖 4-5：UBER 關鍵資源	54
圖 4-6：UBER 關鍵流程	55
圖 4-7：傳統計程車業成本結構.....	59
圖 4-8：UBER 成本結構	59
圖 4-9：TASKRABBIT 提供的服務.....	63
圖 4-10：TASKRABBIT 關鍵資源.....	64
圖 4-11：TASKRABBIT 關鍵流程.....	65
圖 4-12：分享經濟運作邏輯.....	71
圖 4-13：服務即時性高低，對企業關鍵流程設計之影響.....	73
圖 4-14：服務本質與跨邊網絡效應高低之關係.....	74
圖 4-15：分享經濟平台商業模式發展要素圖	75
圖 4-16：增加供給之流程設計.....	76
圖 4-17：推動需求之流程設計.....	79
圖 4-18：不同地區分享意願比例高低.....	86

表目錄



表 4-1 : AIRBNB 目標客群.....	41
表 4-2 : 目標客群的待解決問題.....	42
表 4-3 : AIRBNB 收入預估.....	48
表 4-4 : AIRBNB 與傳統旅館業成本結構比較.....	49
表 4-5 : UBER 目標客群.....	50
表 4-6 : UBER 目標客群的待解決問題.....	52
表 4-7 : TASKRABBIT 目標客群.....	61
表 4-8 : TASKRABBIT 目標客群的待解決問題.....	61
表 4-9 : 目標客群有無價格敏感度高特性之比較.....	69
表 4-10 : 個案收費標準比較.....	70
表 4-11 : UBER 法律問題一覽表.....	83



第一章 緒論

1.1 研究動機

2008 金融海嘯發生後，除了很多關於成因與制度面的檢討，同時也有一波消費者力量的覺醒。試圖從金融海嘯造成的破壞中，建立起一個消費者更能負擔的交易模式，以渡過金融海嘯造成的經濟低迷狀況。而這也是本研究探討主題：分享經濟(Sharing Economy)的濫觴。

其次，分享經濟藉由交易(換)現有資源，而非創造新產品的方式，也提供許多人口密集大城市，一有效利用有限資源的方式。舉例而言：台北市 Ubike 即屬於分享經濟範疇。藉由短期租用公共腳踏車，提供大眾一經濟實惠且高機動性的移動方式，舒緩日漸壅塞的大眾運輸。且因其公共租用特質，又可降低個人擁有所造成的資源消耗。因此，分享經濟被視為一現代化進程中資源有限的解決方案。

台灣產業發展也面臨如何在資源有限的情況下，從成本導向轉型為高附加價值企業之挑戰。而分享經濟活用現有資源，不額外產製資源的特性，極適合台灣缺乏充沛資源延續製造業優勢的當下。此外，分享經濟運作所需的科技創新，同時也是台灣企業之強項。再加之，分享經濟創新的交易標的物與交易模式，更提供台灣企業創造價值之起點。綜合以上原因，本研究企圖分析分享經濟的潛在邏輯與運作方式，以期從中發掘商業模式之共通性。進而替台灣企業轉型，定位出一條高附加價值的未來之路。



1.2 研究問題與目的

分享經濟作為一新型態交易模式，因而尚缺乏系統化論述，以釐清其本質。據此，本研究企圖藉由爬梳現有文獻，確立分享經濟本質，以作為後續商業模式分析基底。其次，植基於分享經濟發展關鍵要素，分析個案如何藉由商業模式四要素強化分享經濟優勢，並從中歸納出一可持續發展的商業模式共通性。總結來說，本研究域探討以下兩個問題：

- (1) 分享經濟的本質為何？與其他現行交易模式主要差異為何？
- (2) 基於此差異，分享經濟有哪些可行的商業模式？其特性與成功要件為何？

藉由釐清上述兩個問題，將可分別達成學術上與實務上之目的。於學術面而言，確立分享經濟本質，將提供學術上分享經濟的明確定義。建立分享經濟範疇下，不同研究對話之起點。其次，本研究成果的商業模式共通性，可作為後續研究追蹤分享經濟商業模式發展之對照，以深度瞭解分享經濟長期影響力。

於實務面而言，則可首先協助企業理解分享經濟之創新為何，並藉此定位分享經濟於特定產業的適用性。爾後，商業模式共通性，則提供適合以分享經濟創新的產業，一產業轉型之參考準則。協助企業採納具體商業模式，聚焦於分享經濟價值創造核心，以收束分享經濟豐碩成果。

1.3 論文結構與研究流程

本研究共有五章節，每章節梗概將分述如下：

- (1) 緒論

說明研究動機、研究問題，及論文研究架構與流程



(2) 文獻探討

文獻探討區分為分享經濟、商業模式與雙邊市場三部分。首先，從分享經濟緣起與定義、內涵、現行模式分析，解析其於當今研究中的討論脈絡。並於後續提出本研究針對分享經濟，發展出的操作型定義。第二，聚焦於商業模式要素分析。第三，著重於雙邊市場特性探討。

(3) 研究方法

介紹資料來源、個案研究法、本研究個案選擇邏輯，以及內存的研究限制。

(4) 分享經濟商業模式比較分析

首先，藉由分享經濟與其他現行交易模式比較，具體定義分享經濟本質。其次，據此本質，佐以商業模式四要素，分析三個分享經濟個案商業模式內容與細節。第三，從前述三個個案歸納出其商業模式共通性與相異性，並於最後提出以平台為發展模式的分享經濟成功要素。

(5) 結論與建議

總結本研究發現，並針對企業策略，與未來研究方向給予建議。



本研究流程如圖 1-1：

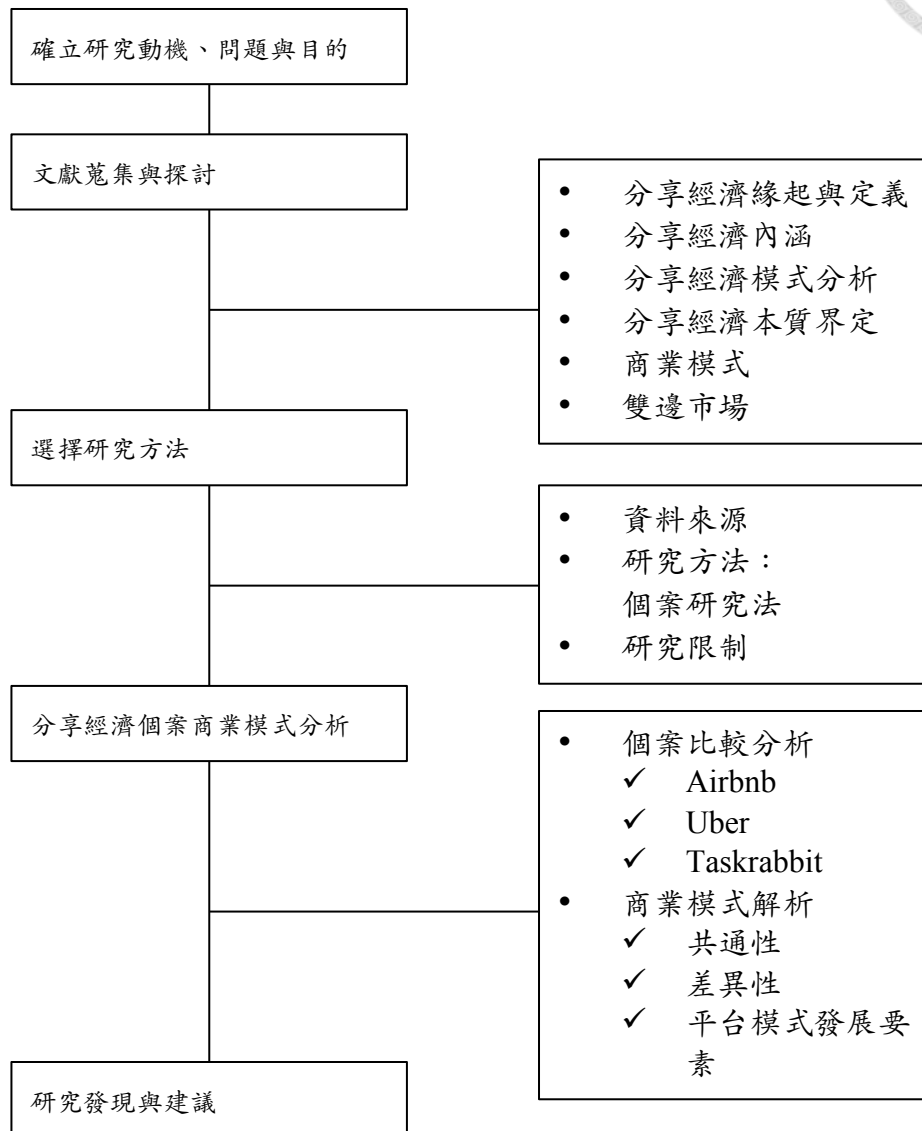


圖 1-1：研究流程

資料來源：本研究



第二章 文獻探討

文獻探討主要分為兩部分，一是與分享經濟相關概念與定義，二是企業運行邏輯之商業模式與雙邊市場探討。於分享經濟部分，首先爬梳分享經濟現有的緣起定義、概念內涵，以及其模式分析。爾後，補足現今文獻不足之處，提出本研究界定的分享經濟本質與完整操作型定義。於企業運作部分，則回顧商業模式關鍵要素，作為後續分析骨架。再加之，分享經濟企業以平台為主要發展模式，因此集中探討與平台相關之雙邊市場概念。

2.1 分享經濟的緣起與定義

分享經濟(Sharing Economy)，一個相對新穎的詞，但事實上在生活周遭，已經有越來越多以分享經濟為基礎衍伸而來的服務，如：Ubike, Uber, Airbnb 等。且根據 PwC 研究報告 (pwc, 2015)預測，分享經濟目前已擴散至旅遊(Travel)、汽車共乘(Car Sharing)、融資(Finance)、人力配置(Staffing)、影音串流(music and video streaming)等服務，並且將從今年約\$150 億的產值，於 2050 年成長至約\$3350 億。而這些服務的共同特點即在於，媒合閒置資源(idle capacity)及被需求資源(capacity in need)，使得商品或服務經由分享，可被更有效率的利用。

2.1.1 分享經濟發展的外在驅動力

分享經濟發展有其特殊脈絡，主要為 2008 年金融危機後，引發的一連串與經濟、科技、社會相關之變遷，使得在硬體建設及軟體文化上，皆利於分享經濟發展。因此，以下將從三個面向的驅動力：經濟面、科技面與社會面 (Owyang, Samuel, & Grenville, 2014)，來分述催生分享經濟的外在脈絡。



首先，2008 金融危機發生後，家庭面臨可支配金錢減少，尋求更為經濟實惠的消費方式成為必需。分享經濟一方面催生較為便宜的服務方案，另一方面也提供增加個人收入的機會。因此，在節省支出為主要考量的經濟環境中，分享經濟得以快速成長。其次，因經濟危機高漲的失業率，一方面使得消費者購買力下降，另一方面則產生許多閒置勞動力。這些閒置勞動力，將可因為分享經濟彈性的工作型態，獲得賺取額外收入之機會。最後，經濟危機使得消費者對企業體之信任遽降，個人與個人間的服務，反而因為被視為一種同儕間互相協助之延伸，更容易取得消費者信任，並成為企業體之外的選擇 (Belk, 2013)。

其次，互聯網與社交媒體的蓬勃發展，一方面擴增交換可觸及的範圍，另一方面降低交換成本，使得陌生人間的交換行為日趨簡化與可行。其次，成立同儕間交換市場的成本，也隨著科技發展而大幅降低(Dervojeda, 2013)。再者，網路世代慣於資訊分享的行為，使得藉由線上媒合，進行實體交換行為更容易被提倡與接受。

第三，消費者對於環境保護與永續發展的日漸關注，使得更為環保的產品使用方式快速發展：如二手物品再利用，並因此衍生使用權(access)取代所有權(ownership)的新型態消費模式。其次，消費者自主意識的提升，使其希望能更完整掌握產品產銷流向，以降低居中管道的剝削與污染。第三，永續發展意識下的社群感，也促進分享經濟之發展。因為藉由分享來達成消費目的，將較單純市場交易，更容易建立起生產者與消費者間的社群連帶。消費者也因為從分享經濟中，獲得社群感此一正向回饋，而更樂意再次使用分享經濟相關服務(Albinsson & Perera, 2012)。



2.1.2 分享經濟定義

分享經濟作為一個還在發展中的經濟觀念，於相關文獻上其實尚缺乏精確定義。現有文獻多專注在分享經濟外顯現象之描述，透過其在交易中展現出來的形式，作為分享經濟界定標準。但如是方式，只能區別分享經濟與傳統經濟模式之差異，卻無法精確定義分享經濟本質上的運作邏輯。因此，本節將先從交易形式、交易標的物與交易雙方三外在面向，闡述分享經濟於現有文獻中之定義。並於後續介紹分享經濟各關鍵概念，最後於本章第四節，提出本研究基於分享經濟內在本質所做之定義，以完善分享經濟之學術定義。

1. 交易型式

(1) 介於分享與市場交換中間

分享經濟一大特點，在於其交易形式中除了金錢交易外，還涵括同儕間資源互換的分享行為。因此，Belk(2013)將分享經濟與分享和市場交易行為做一簡易比較，並認為分享經濟在交易形式上，「處於分享與市場交易光譜中間，但同時具備兩種交換形式的特點」(p. 3)，因為「一方面人們透過合作，共同參與資源的取得與分配過程，而另一方面也同時負擔部分費用或其他形式的補償」(p. 3)。因此，分享經濟的分享特質展現在，人們不僅只是單純的消費者，而是更積極主動地參與，資源取得與分配過程。在這過程中衍伸出需支付的費用，則又使分享經濟具備金錢交易特質，和單純的分享不同。

(2) 直接交換形式

分享經濟交易形式的另一特點，在於交易過程中，採取買賣雙方直接交易之形式。與傳統經濟形式中，存在多層中間商，商品或服務才輾轉銷售至消費者手



中的形式極為不同。這個現象哈佛教授 Nancy Koehn 特別指出，分享經濟意指個人間物品與服務的直接交換(Koehn, 2014)。直接性表現在交易中，並沒有一個媒介居中掌控每次交易。由此觀點可知，分享經濟可說是個人與個人交換(peer-to-peer exchange)的學術術語。

2. 交易標的物

(1) 閒置資源

分享經濟中交易標的物，並非重新製造之產品，而是來自於人們未完全使用的閒置資源(idle capacity)。閒置資源的價值在於，當它閒置(idling)時，透過使用這些資源，可替其增加額外價值。而這個將資產(asset)的閒置時間，轉化為收入的過程，便是分享經濟之核心(Stephany, 2015)。而分享經濟專家 Rachel Botsman 也定義分享經濟為，「分享從空間、技能到人力等閒置資源(underutilized assets)，並從中獲得財務或非財務效益的經濟模型」(p. 1)。 Matzler, Veider, & Kathan(2015)也採取相似看法，認為分享經濟的機制是：從那些還沒被所有人(Owner)使用殆盡的物品中，取得其中未開發的價值(p. 72)。

(2) 使用權

閒置資源要可以被交易，其先決條件在於，當這些資源被提供時，在時間與空間面向，皆做了更細緻的切割(Allen & Berg, 2014)。這些切割對應到資源閒置的時間與空間，因此交易標的物將不再是傳統所有權(ownership)的整體性，而是使用權(access)的部分性。亦即，當交易閒置資源為分享經濟核心時，將進一步促成交易使用權的興起。事實上，也正有一個日漸成長的潮流，即是更重視資源間使用權而不是所有權的交換。因為使用權的交易，將使得閒置資源可被更有效



利用，也讓資源永續性，可更健全地發展(Allen & Berg, 2014)。

3. 交易雙方

(1) 個人與個人間的交換

閒置資源除了可被切割的部分性外，還在於其本來即被擁有(own)的特質，所以閒置資源不需額外投資製造，即存在每個人及家庭中。因此，分享經濟的商業模式，將不同於傳統企業對個人的產銷模式，反而是藉由個人與個人間的服務，分享各自擁有的資源，使得消費者可以取得他們所需產品的使用權(Böckmann, 2013)。Dervojeda(2013)則提及：「因為參與分享經濟的使用者多為個人，而非企業單位，所以分享經濟可被更精確描述為，個人與個人間的交易市場(peer-to-peer markets)。」(p. 2)

(2) 企業角色轉變

然而，此一個人與個人間的交易市場，得以有效運作的前提，即在於有一機制，使得這些個人間的供給與需求可被有效媒合。因此，當一特定第三方單位，透過媒合擁有特定資源的個人予對此資源有需求的個人，並以此媒合為獲利來源，這樣的第三方即成為以分享經濟為商業模式的新型態企業，如：住房分享網 Airbnb，乘車分享網 Uber。更進一步來說，企業角色事實上正面臨轉變。從提供管道讓消費者買到公司擁有的產品(Company owned property)，轉變為提供管道，讓消費者擁有其他消費者的產品或技能(Consumer owned property) (Dervojeda, 2013)。



2.2 分享經濟內涵

2.2.1 所有權與使用權之切割

所有權(ownership)與使用權(access)之切割，為分享經濟第一個特定內涵。因為在正規市場中，人們對一項物品具備的所有權，往往與其使用權不可分割。亦即，當欲使用特定產品時，個人通常需是此產品的主人，才享有使用的權利。因此，欲取得使用權，人們便需購買物品的所有權。但在分享經濟體中，人們可以只購買物品部分時間段內的使用權，這使得所有權不再是使用特定物品的必要條件，進一步切割所有權與使用權。

首先，這呈現出所有權與使用權的第一個差異。亦即，所有權的不可切割性，及使用權的可切割性。人們一旦擁有某項物品，便擁有關於此物品的整體使用權。這個物品即使在不被使用的當下，也僅為物主所擁有，無法被他人使用。正是這種不可切割之整體性，使得以所有權為基礎的物品，將在未被使用狀態下發生閒置情況。舉例而言，交通部統計處民國 100 年調查顯示，台灣汽車使用率只有 4% (交通部統計處, 2011)。這表示以所有權為基礎的汽車，有高達 94% 的時間皆是處在未使用狀態。而這些未使用狀態，因為所有權的整體性，也無法被切割，進行更有效的利用。因此，分享經濟之緣起，即是切割這些因所有權而無法被交易的閒置資源，使其可透過轉售部分使用權，以達成資源有效再利用。於是，所有權與使用權在此經歷第一次切割。

其次，使用權的普及發展，讓分享經濟得以藉由脫鉤所有權與使用權，增進資源利用率。分享經濟專家 Botsman 曾提及：「人們需要的都不是物品本身，而是這個物品可以帶來的經驗。」例如，「人們不要 CD，人們要的是 CD 播放出來



的音樂。人們不要磁碟，要的是其內含的儲存空間。人們不要答錄機，要的是當中的訊息。」Botsman & Rogers (2010) 據此認為，人們真正的需求，內含在這些物品背後提供的資料或訊息等無形(intangible)服務，而非這些物品本身。又例如：人們購買車子，以滿足從 A 地移動至 B 地的需求。所以，事實上，人們的需求是不同地點間的移動力(mobility)，而不是車子本身，車子僅是滿足移動需求的方式之一。因此，人們消費重點從擁有物品，日漸轉變為使用此物品以滿足其真正需求。這種從有形產品，至無形需求的轉向，促進使用權的發展。因為有形產品難以切割的特性，使其多以所有權為存在基礎。但無形服務則因其可被切割特性，而多以使用權型式出售。同時，Smith (2010)也進一步指出，這些無形服務的消費體驗，比消費物品本身，更能替人帶來愉悅感。

再者，當消費者交易的是使用權時，其費用將較購買整體所有權來得低廉。一方面，因為物品所有權的整體成本，將可被交易使用權的群體所分攤，所以費用將較為便宜。另一方面，因為只購買物品的部分使用權，購買單位較小的情況下，價格自然較低。同時，使用權也刺激個人化服務之興起。因為當使用權可以被切割，即表示此權利可根據個人需求而被調整及供應。不像所有權之整體性，已先於使用者需求而創造，因此不存在根據個人需求調整的空間與彈性。據此，使用權將較所有權更能刺激個人化服務之發展。

2.2.2 企業與消費者角色之轉變

1. 消費者角色轉變

分享經濟第二項特定內涵為交易中物品的供給方，從正規市場的單一供給方，轉變為由多元個人提供，而形成所謂個人之間的交易市場(peer-to-peer market)。



個人間交易市場，最早成形於線上拍賣網站 ebay，針對以個人為基礎的買賣雙方，提供一線上平台，進行實體物品之交易。後續隨著科技進展與社群媒體興起，使用者自製內容(user generate content)日趨普遍，如：使用者於 Youtube 上傳自製影片，或者個人在 Facebook 發表個人評論。傳統作為被動消費者的個人，因為如是科技平台之發展，因而得以成為線上資訊創造者，而將自身角色日漸往生產者擴張。因此，一個正規經濟體系中，生產者與消費者作為光譜兩端的角色區別，隨著科技發展而日漸模糊，一個新型態的產銷者(prosumer)概念也隨之誕生。Pralhad & Ramaswamy (2004)曾經討論過產銷者帶來的價值共同創造(value co-creation)。而 Tapscott & Williams (2006)也提及產銷者可視為維基經濟(wikinomic)的一部分，當中企業促使消費者主動創造內容，並成為生產者中的一份子。再者，企業家精神的興起，也使得越來越多個人，在科技協助下，得以透過較低廉的成本創建微型企業(micro-enterprise)。這些微型企業家(micro-entrepreneur)，也成為個人間交易市場的活躍參與者，進一步推動個人間交易市場的發展。

另一方面，分享經濟中以閒置資源作為主要交易標的物之特性，也促使個人間交易市場發展成為必然。因為，這些閒置資源出售者皆是個人，而非傳統企業體。然而，個人願意參與閒置資源之出售，除了額外金錢收入之動機外，更重要的驅動力，即是前述三項趨勢：線上交易平台、使用者自製內容與企業家精神的推波助瀾，使得個人出售閒置資源此一行為，不止可能，更為可行。

2. 企業角色轉變

根據上述的消費者角色之轉變，可看出市場交易中，企業所製產品(Company



owned property)不再是唯一的交易標的物。消費者自製或所擁有的物品(Consumer owned property)，已成為市場交易中新興的交易標的物。據此，企業角色面臨極大轉變，將從傳統提供消費者管道，取得企業所製產品，轉為協調消費者取得其他消費者所擁有之物品。因此，以媒合有閒置資源之供給者，予有需求之消費者，作為商業模式中價值主張的企業，即被視為分享經濟中的企業代表(Dervojeda, 2013)。

除此之外，當市場中供給者為個人時，供給往往具備充足(abundant)的特性。因為這些供給並非由單一企業所生產，而是由來自四面八方的個人供給所創造。當供給極為充足時，企業關注重點便不是極大化生產效率(maximizing the efficiency of producing)，而是控管這些來自眾人產出的品質(Ritzer & Jurgenson, 2010)。因此，隨著市場轉型為個人間交易市場，如何確保大眾生產者的品質，使其供給能有效地符合消費者需求，便成為以分享經濟為商業模式之企業，所需積極面對與解決的課題。

2.2.3 分享經濟之系統化特質

Rachel Botsman & Roo Rogers 於 2010 年推出書籍我的就是你的(What's Mine is Yours)，為第一本針對分享經濟概念，做系統化陳述之專書。因此以下將依據其書籍內容，分別闡述分享經濟服務類型與其運作原則。

1. 分享經濟類型

(1) 產品服務系統 (product-service systems)

許多產品當被擁有後，使用率極低，那是因為需要的是產品提供的服務，而不是產品本身。例如：許多家庭都擁有電鑽，但根據統計平均每個家庭使用電鑽



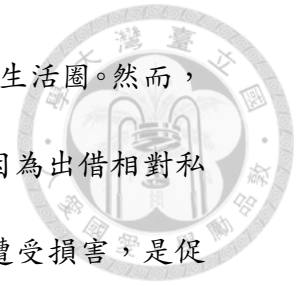
的時間只有 6-13 分鐘 (Botsman & Rogers, 2010)，那是因為消費者真正需要的是打一個洞而非電鑽本身。據此，衍生出當需要時再租用的消費模式，而企業也發展不同於過往銷售產品，而是將出借產品作為服務的新型業務。這種以使用取代租用的消費模式，在供應商與消費者間皆同步發生。此外，作為擁有閒置物品的個人，也可藉由分享經濟模式，將家中閒置資源出租，藉此取得一筆額外收入。如：私家汽車租賃行業。

(2) 市場再流通 (redistribution markets)

隨著互聯網發展日趨成熟，當人們擁有完全不會再用到的物品時，比起過往有更多扔掉以外的選擇，也就是轉送或轉售。互聯網使得物品需求與供給雙方的媒合更為容易，所以人們將可透過簡單的程序，以更高的機會順利找到產品需求方。隨著環保與永續發展意識的高漲，人們對於二手物品的接受度將日漸提升，並進一步推升此消費模式的使用率與發展性。這種產品再流通的方式，也有機會成為繼「減少使用 (reduce)」、「重復使用 (reuse)」、「循環利用 (recycle)」、「修復使用 (repair)」之後的第 5 個「R」，漸漸發展為保護環境的消費主流。如：Freecycle (<https://www.freecycle.org>)，人們可以在網站上免費贈送物品；而 Swap Tree(<http://www.swaptrees.com>)則提供大眾交換物品的管道。

(3) 協同式生活 (collaborative lifestyles)

一種提倡社區內資源分享，相互協助的生活模式，也隨著互聯網發展，使得服務項目變得更為多元，服務範圍也更為廣佈。舉例而言：Zopa (<http://www.zopa.com>)和 Lending Club (<https://www.lendingclub.com>)為一提供個人間借貸的平台，而 Airbnb 則提供個人房屋出借。這種過往僅介於熟人間的借



貸行為，隨著網路平台發展日趨成熟，借用服務得以擴大到不同的生活圈。然而，信任機制的建立，則是催生此種跨區借用服務的另一重要機制。因為出借相對私人的財產時(如住屋與金錢)，如何確保個人資產不在借用過程中遭受損害，是促使借用行為得以延續的重要因素。因此，事前認證及事後回饋制度，可同步保障使用者與供給者，延續個人與個人間的資源分享機制。

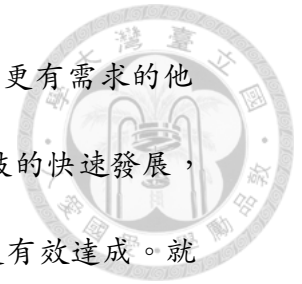
2. 分享經濟運作原則(principle)

(1) 關鍵多數(critical mass)

關鍵多數(critical mass)在分享經濟中的重要性在於，提供充足的選擇，以及藉由一群人的共同行為，提供分享經濟之社交認同效應(social proof)。事實上，分享經濟得以持續發展之前提，即是提供能夠滿足多數消費者需求的選擇數量。藉此分享經濟將創造除了正規市場經濟外，消費者另一滿足需求之來源。反之，若選擇數量有限，消費者將因為需求無法被滿足，而輕易轉回慣有的正規市場交易模式。不過，當選擇數量達到關鍵多數時，還需有足夠的實際參與者，向大眾證明分享經濟可帶來的實際價值，以提升其他參與者嘗試之動機。因為從正規市場交易轉往分享經濟消費模式，需要參與者調整慣有的消費習慣。若能從他人行為中，得知這些習慣調整後帶來的具體效益，大眾將會因此更願意嘗試並持續以分享經濟作為交易方式。據此，當這些早期使用者達到關鍵多數時，即可發揮社交認同效應，促使更多人參與分享經濟之運作。

(2) 閒置資源(idle capacity)

閒置資源可被簡單定義為，那些個人所擁有(own)，但卻很少使用的物品。這些基於所有權被擁有的物品，當不被使用時，即產生所謂的閒置資源。因此，



分享經濟之關鍵，即是透過重新分配(redistribute)閒置資源給當下更有需求的其他者，以提升資源利用率。而重新分配得以可能，主要來自現代科技的快速發展，如：社群網站與 GPS 定位為主的手持裝置，使重新分配可以被更有效達成。就閒置資源供給者角度而言，這些因為過度消費產生的剩餘(surplus)，其使用價值將可藉由重新分配而被極大化。且受惠於當代極為便宜的網路連結性(connectivity)，此極大化使用價值的過程將非常方便，且幾乎不需花費任何額外成本。

(3) 社群信念(believe in commons)

Botsman & Rogers 提及如何平衡個人利益與公共利益，一直是經濟理論與自由市場中持續爭辯之主題。而以網路科技為運作基礎的分享經濟，則提供潛在的第三條出路。因為隨著網路科技發展，具備相同興趣的人，可輕易地於線上聚集，並進一步催生，如雨後春筍般冒出的線上社群。針對這些現象，學者 David Bollier 提及，從如是線上社群之互動行為可看出，人們事實上具備自行組織(self-organize)，以照料自己在乎資源的能力。而 Botsman & Rogers(2010)更進一步論述，從這些線上互動經驗中，人們習得當提供價值予社群時，將可獲得社會價值(social value)之回報。此一循環將促進個人利益與公共利益間，更和諧一致的發展。將此論述套用至分享經濟中，即可看出當有越多人參與分享經濟時，分享經濟將可因為其中的每一位參與者，皆同時貢獻自我的一部分利益，而使整個機制運作得更好更完整。

(4) 陌生人間的信任(trust between strangers)

對陌生人的信任(trust between strangers)，則來自於分享經濟中個人交易市場



的運作本質。Botsman & Rogers 提及，個人交易市場使去中心化與公開透明之溝通得以成形，而讓陌生人間的信任更容易被建立。Ostrom(1990)則論述到，一般使用者(commoners)可以自主管理(self-govern)分享的資源，如果他們擁有適當的工具進行協調，以及權力去監控彼此。這些研究皆闡明，正規市場經濟中被視為必需的中央控管，已經不是維持市場效率的唯一方法。當供給與需求雙方，可透過一有效機制，直接進行基於信任的交易時，將可發揮如中央控管般，甚或更好的市場效率。而事實上，如是對陌生人的信任，也已經隨著社群媒體興起，在線上世界發展多年。正是這層來自於線上互動建立起的信任感，使得當以網路科技為基礎的分享經濟在發展時，得以有效轉換這層信任，至線下真實的人際互動，並進一步擴張分享經濟的影響力。

2.3 分享經濟模式分析

2.3.1 分享經濟創新架構

綜合以上文獻探討，Botsman(2014)於哈佛商業評論(Harvard Business Review)提出分享經濟創新架構，針對分享經濟模式欲解決問題，提供一清楚分析框架，內容如圖二-1 所示。其中主要有五個需被解決的問題，分別是：受限的使用權(limited access)、多餘性(redundancy)、複雜性(complexity)、受損的信任(broken trust)、浪費(waste)。而分享經濟則在這五個問題上，各自以使用權分享(shared access)、直接性(direct)、簡潔性(simplicity)、培力(empowerment)、效率(efficiency)，提供解法。



圖 2-1：分享經濟創新架構

資料來源：Botsman (2014)

1. 受限的使用權與使用權分享

消費者因為價格、方便性與可得性的限制，而不能或不想擁有一個特定產品的所有權。分享經濟藉由重新設計，使消費者可以取得其所需產品的使用權，但卻不需買下正規市場交易中的所有權。例如：Rent the Runway (<https://www.renttherunway.com>)提供消費者租借禮服服務。使得消費者不須為少數特定時刻而穿的禮服，花高昂價格買下高級禮服。於此情況，消費者因為分享經濟模式，可以用較便宜的方式，取得特定產品使用權，而不需要擁有產品本身。



2. 多餘性與直接性

消費過程中存在的多層中介，使得消費者在對產品本身的原料或製程並不了解的情況下，難以有效判斷產品品質。然而，分享經濟透過重新創造機制，使得有需求的消費者，可與有閒置資源之供給者直接接洽。消費者也將因此對產品或服務本身，擁有更高的掌握度。正如 Shareyourmeal (<http://www.shareyourmeal.net>) 所做，讓人們可以和鄰居直接訂購晚餐。當人們能夠直接與製作料理的人碰面時，那些被吃下肚的食物也將因此更有保障。

3. 複雜性與簡潔性

消費者很容易在消費經驗中面臨到，複雜規範、繁複流程以及協調成本帶來的諸多不方便。分享經濟藉由精簡產品或服務流程，使消費過程變得極為簡便與公開透明。如：Fixura (<https://fixura.fi>) 是透過借貸流程設計，讓個人間的借貸不止可能，更變得容易上手與方便，以此改變傳統與銀行借貸，必經的長期交涉過程。

4. 受損的信任與培力

經濟危機後，消費者不再信任企業的運作，因為在價格、業務與規範上，都缺乏一定的透明度。當分享經濟將交易過程變得公開透明與簡便後，更多的溝通可在買賣雙方中出現。讓因為經濟危機對企業受損的信任，可在個人交易間被重新建立。經濟危機造成的房市崩盤，使得大眾不再相信，買房可以成為有效的投資。而許多人也因為房市崩盤，無法支付高額房貸。Airbnb 的興起即提供一替代方案。使得家中有空房間的個人，可藉由出租未使用空間予遊客，來賺取額外收入以支付房貸。而屋主與遊客的直接碰面，也使得人與人間的信任得以被建立。



5. 浪費與效率

過度消費導致許多未使用資源的浪費，而在經濟危機發生後，大眾開始意識到，可藉由更有效地使用這些閒置資源，以提升自我之經濟情況。因此，分享經濟藉由重新評估資產的使用方式，而讓各種資源可以被更有效地利用。

TaskRabbit (<https://www.taskrabbit.com>)即提供一媒合平台，使得因為經濟危機而失業的個人，能夠藉此透過完成有需求者的任務，而賺取額外收入。透過創新方式，讓有形或無形的閒置資源，皆可以被活化，即是分享經濟創造效率的例證。

2.3.2 以 4C 理論(4Cs model)檢視分享經濟的價值創造

4C 理論為 Lauterborn(1990)提出的行銷組合模式(marketing-mix model)，分別從顧客(consumer)、成本(cost)、顧客溝通(communication)、方便性(convenience)，來分析公司如何定位合適的行銷組合，以創造顧客價值。因此，4C 理論較 4P 理論(產品、價格、促銷、通路)，更從顧客關係角度協助企業設定行銷方案(Perreault & McCarthy, 2002)。事實上，正如前所述，顧客關係是分享經濟發展重要關鍵。這也是為何 4C 理論，更適用於分享經濟價值創造分析之因。其次，從顧客角度出發，也使得 4C 理論能針對利基市場之差異性，做更細緻化的分析。而分享經濟正是一聚焦閒置資源重分配之利基市場(niche market)，因為其模式不同以買賣新製造資源的大眾市場(mass market)，所以更適合以 4C 理論分析之。以下將分別從 4C 理論四要素，分析分享經濟之價值創造。

1. 顧客(consumer)

首先，理解顧客需求，並提供能滿足其需求之服務。分享經濟模式最大特點在於，交易標的物為使用權而非所有權。因此企業價值創造第一步為，提供顧客



不受限於時間地點，皆易於取得使用權的方式(Böckmann, 2013)。然而，使用權的部分性特質，使得每位顧客需求差異性，將較其購買所有權整體性來得高，進而催生各種個人化服務。據此，分享經濟企業體的第二價值創造來源，即針對顧客的個人化需求，提供相對應的個人化服務。這些個人化服務，皆將提升顧客的消費體驗，而這些正向消費體驗，又將有助於後續消費社群之建立。

2. 成本

分享經濟對參與者一重大誘因在於，透過出售閒置資源使用權，以獲得財務上的報酬。因此，確保參與者能藉由分享經濟交易模式，取得成本上的優勢，進而節省支出或賺取額外收入，將是分享經濟極為重要的價值創造(Chui, Manyika, & Bughin, 2012)。Guenzi & Troilo(2006)進一步提到，高品質的閒置資源，以及較低價的使用權組合，將較高價的所有權，及其衍伸而來的維修保養費用，更能帶給顧客較高的滿足感。據此可得出，當產品或服務具備相同品質，但卻能以較低價格被取得時，即是分享經濟相對於正規交易市場的額外價值創造。

3. 顧客溝通

分享經濟個人交易市場(peer to peer market)之特性，使其中的供給者與消費者皆有更直接與透明的溝通模式，這也促使供給者與消費者社群更容易被建立。因此，當成本優勢為大眾參與分享經濟重大誘因之一時，從個人交易衍伸出來的社群感，則是大眾另一參與分享經濟的關鍵因素。當這些產銷社群在交易過程中形成時，其與企業間的關係也同步被建立(Böckmann, 2013)。因為這些使用者，皆是透過企業服務以接觸到供給者或需求者。所以企業服務對其而言，是一不可或缺的存在。而這些藉由企業服務建立起來的社群感，便容易延伸顧客與企業間



更為緊密的關係。因此，當企業投注心力於以社群為基礎的顧客關係時，將較正規市場交易，更容易培養起顧客對其服務的信任與忠誠度(Böckmann, 2013)。

4. 方便性

方便性主要指在交易過程中操作的簡便性與效率，而此特點對於分享經濟的價值創造尤其重要。因為分享經濟中的企業體，如前所述角色已轉變為扮演中間媒介，協助顧客取得其他顧客擁有之產品或服務。當交易過程中涉入的人數較正規市場交易來得多，且各自需求複雜度也較高時，如何確保每一位個人，透過簡便操作，即能發掘滿足其需求之產品或服務，將是分享經濟創造價值另一重要因素。更精確來說，媒合的簡便性與有效性，皆是分享經濟企業體不可或缺的能力。然而，提升簡便性與有效性之關鍵，將有賴於企業對於目標客群在分享偏好上的理解(Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993)，如：喜愛分享哪一類的產品或服務，這些產品或服務又偏好何種呈現方式等。唯有如此，才能確保分享經濟交易過程中的簡便性與有效性，在顧客交易經驗中，能具體發揮其正向價值。

2.4 分享經濟本質界定

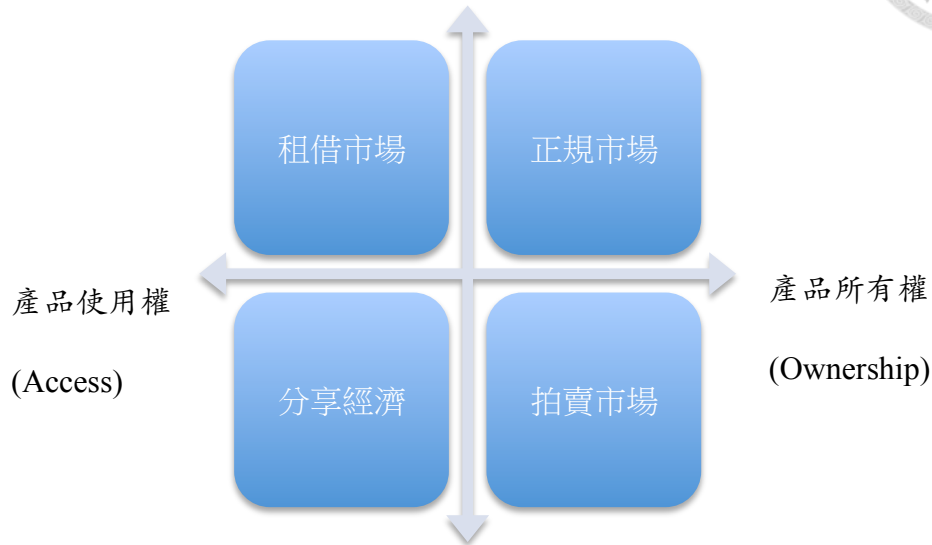
2.4.1 市場需求與供給

目前文獻多停留在對分享經濟進行現象探討的階段，所以對其仍舊缺乏一致定義。因此，本研究將從交易模式及交易主要標的物兩軸，比較分析分享經濟與其他經濟差異之處，進而界定分享經濟本質。而分析架構中界定的關鍵概念，則來自於過往文獻提及分享經濟之要素。就交易主要標的而言，將針對所有權(ownership)與使用權(access)進行劃分。在交易模式上，則區分出直線式供給，與平台式供給之差異。並對應到其中不同的參與者單位，分別為企業對個人，與個

人對個人。



企業對個人(Business to Consumer)之直線式供給(Linear Supply)



個人對個人(Customer to Customer)之平台式供給(Platform)

圖 2-2：經濟模式區別架構

資料來源：本研究

首先，交易主要標的物存在所有權(ownership)，與使用權(access)之差別。正如文獻探討所述，分享經濟著重於使用權(access)出售，而正規交易則以所有權(ownership)為主。其次，交易模式部分，則可因為供給者單位不同，而劃分出以直線式供給為主的企業對個人供應模式，及以平台式供給為主的個人對個人供應模式。在過往正規交易中，企業多扮演出售公司擁有產品(Company owned property)之角色。因此在供應模式上，企業為一製造供應商，隨著後續通路商之分層，將產品以直線式的流程販售給消費者。但在分享經濟中，企業角色轉變為提供消費者，取得其他消費者擁有產品(Consumer owned property)之管道。這也使得供應模式，改以平台方式進行，企業藉由有效媒合，讓供給者與消費者可直



接溝通並進行交易。

據此，在交易主要標的與交易模式兩維度劃分下，將可清楚定位各種交易型態，並從中界定分享經濟本質。而這些交易型態分別為：

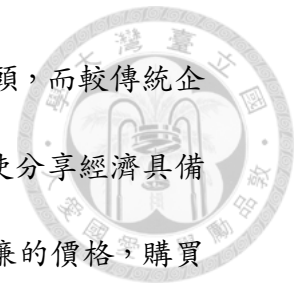
- (1) 所有權(ownership)與直線式供給：正規市場(regular market)交易
- (2) 所有權(ownership)與平台式供給：拍賣(auction market)市場
- (3) 使用權(access)與直線式供給：租借(leasing market)市場
- (4) 使用權(access)與平台式供給：分享經濟(sharing economy)市場

從這四個分類中，本研究將可替分享經濟做一學術上的完整定義。分享經濟意指，將各個擁有具備價值的閒置資源之消費者(consumer)，轉變為生產者(producer)。並使其可藉由出售閒置資源的使用權，以得到合理的財務報酬。在這樣的轉變過程中，供給者與需求者將不再是光譜的兩端，而產生新型態的產銷者(prosumer)。以下更將進一步比較分享經濟，與其他三種交易型態之差別，替分享經濟本質做一更清楚界定。

2.4.2 分享經濟與傳統經濟比較

1. 分享經濟與正規市場(regular market)

分享經濟在需求與供給上，皆不同於正規市場。而事實上，分享經濟也正是以解決正規市場問題，而發展出的新型交易型態。因此，針對正規交易中，過度消費造成的所有權氾濫，以及因所有權氾濫，而產生的閒置資源，分享經濟在需求面上，即為解決此問題而存在。分享經濟滿足人們的需求，但卻使他們不必再擁有更多物品。而這樣的模式得以可能，則需透過充沛供給的輔助。據此，在供給上，分享經濟又不同於正規交易中，單一供給製造商，而是將廣大消費客群，



轉變為出售自家閒置資源的供給生產方。當供給數量因有諸多源頭，而較傳統企業供給量來得多時。因多元化供給，可對應到的多元化需求，將使分享經濟具備與正規交易正面競爭的機會。因為大眾可在分享經濟中，以更低廉的價格，購買到更能真正滿足其個人化需求的服務與產品。

2. 分享經濟與拍賣市場(auction market)

分享經濟與拍賣市場間存在供給面上的同質性，與需求面上的差異性。在供給面上，分享經濟與線上拍賣市場一樣，皆存在大量以個人為單位的供給者。而eBay事實上，正是最早期個人交易市場之代表。線上拍賣與分享經濟市場之供給者，皆是個人，並可藉由出售自有產品，來取得金錢報酬。但不同處在於其需求特性。在其中，交易雙方不再侷限於企業，而可以皆為個人。但其交易標的物，依舊是產品所有權本身。分享經濟則不同，雖然同樣是藉由線上機制，進行供給與需求之媒合，但其交易標的物則為使用權。這層交易標的物的不同，即有效區別出線上拍賣市場，與分享經濟之差異點。

3. 分享經濟與租借市場(leasing market)

分享經濟與租借市場，因為滿足相同需求，所以使得兩者間，極為容易被混淆。但事實上，供給方式的差異，依舊區別出兩種交易模式的不同。在需求上，租借市場也和分享經濟一樣，交易產品的使用權。因此，消費者無法購買產品的所有權，而是其部分使用時段。但在供給上，租借市場依舊處於，由單一企業提供一定數量的產品，給所有潛在的消費者。但分享經濟則是藉由多元參與者，出售其自有閒置資源，將充沛的供給，提供予產品需求者。供給上的差異，彰顯出租借市場與分享經濟三個不同特質。



首先，租借市場交易標的物並非閒置資源，而是本來就作為出租目的而購買或製造的資源。因此這些資源的出租，並不必然促成，資源有效再利用之效果。這與分享經濟藉由交易閒置資源，而能活化資源使用的結果不同。第二，租借市場的交易標的物，依舊是透過企業本身購買或製造而來。這些初期高額的投資成本，將會轉換到消費者的租用價格上，使得價格不必然具有相對低廉特性。但在分享經濟中，因為交易標的物，皆為本來即被擁有之產品，所以消費者不須負擔因投資成本而轉嫁的費用。因此能以較低廉價格，取得等值的產品或服務。第三，租借市場中因為其供給的有限性，使其在交易其產品或服務時，將存在相互競爭(rival)的情況。亦即，當企業將汽車於此時段租給顧客 A 時，便無法於同時段將汽車再租用給顧客 B。因此，這些資產間存在相互競爭的情況。而要解決這競爭情況，便需提升情資產數量，但又會進一步提升其成本，進而影響產品或服務最終價格(Kelly, 2009)。

但在分享經濟中，因為供給者為多元個人，當供給者 A 被媒合予需求者 A 時，並不影響同一時段擁有相同需求的需求者 B。因為需求者 B，可在其中找到提供類似服務的供給者 B。據此，分享經濟供給間並不存在競爭(non-rival)特性。這也使其較租借市場，在不需提升成本的情況下，即可更為有效地滿足使用者需求，進而享有更高的價格優勢。

2.5 商業模式

2.5.1 商業模式定義

商業模式於 1950 年代首次提出，但直到 1990 年代中期過後，才隨著網路發展而獲得廣泛討論。根據 Zott, Amit & Massa (2011)所述，商業模式多用以回答



以下三個問題：

- (1) 電子商務(e-business)以及組織間資訊科技(information technology)的使用
- (2) 策略議題，如價值創造、競爭優勢以及企業表現
- (3) 創新及科技管理(technology management)

因此，Chesbrough & Rosenbloom (2002)進一步將商業模式定義為：一個連結科技潛力與實現經濟價值的啟發式邏輯。在實作上，亦即如何透過一套邏輯性系統，具體將企業產品或服務，轉換成顧客支付額，以形成企業持續性的獲利。實際運作方式，則分述如下 (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)：

- (1) 清楚宣示價值主張(value proposition)：如何藉由提供技術，替使用者創造價值
- (2) 定義市場區隔(market segment)，並確立獲利機制：釐清特定技術在何種目的下，符合哪些使用者的需求
- (3) 確立價值鏈(value chain)結構：釐清能確保企業在價值鏈中地位，所需的特定供給與資產
- (4) 獲利模式(revenue mechanism)細節：確認哪些服務顧客會願意付錢
- (5) 在特定價值主張以及價值鏈結構的前提下，預測成本結構(cost structure)以及獲利潛力
- (6) 描述企業本身在連結供應商與顧客的價值網(value net)中之特定位置：包括定義潛在的互補者與競爭者
- (7) 藉由創新形成超越對手的競爭優勢

總結來說，商業模式提供一套分析架構，協助企業在開發新產品或服務時，



整合概念性架構與所需行動，以創造可預期的獲利。並提供一準則，供企業持續改進與創新。

2.5.2 商業模式畫布

Osterwalder (2005)在其論文中率先提出商業模式九要素模型。並於2010年出版著作「Business Model Generation」，修正並詳細闡述九要素內涵，以作為發展商業模式之指導原則 (Osterwalder, 2010)。九要素內容如下：

- (1) 顧客區隔(Customer Segments)：確立組織服務客群，當中可能有一個至多個不同顧客類別
- (2) 價值主張(Value Propositions)：提供能解決顧客問題，以及滿足顧客需求的产品或服務
- (3) 通路(Channels)：將價值主張有效傳遞給顧客，通路可以是溝通、配送以及銷售據點
- (4) 顧客關係(Customer Relationship)：針對每一個顧客類別，分別建立起有效的互動關係
- (5) 獲利模式(Revenue Streams)：藉由有效傳遞價值主張給顧客，以創造獲利
- (6) 關鍵資源(Key Resources)：讓商業模式順利運作，不可或缺的資源或資產
- (7) 關鍵活動(Key Activities)：為了讓商業模式順利運作，所必須執行的活動
- (8) 關鍵夥伴(Key Partnerships)：為了讓商業模式順利運作，必須借重的外部關係，通常用以外包活動，或併購特定資源
- (9) 成本結構(Cost Structure)：在商業模式運作過程中，所產生的一切成本

圖二-2 描述了九項要素間的關係,圖的右半部闡述公司如何創造價值(Value),左半

部則描述支持價值主張，所需的相關資源與活動。

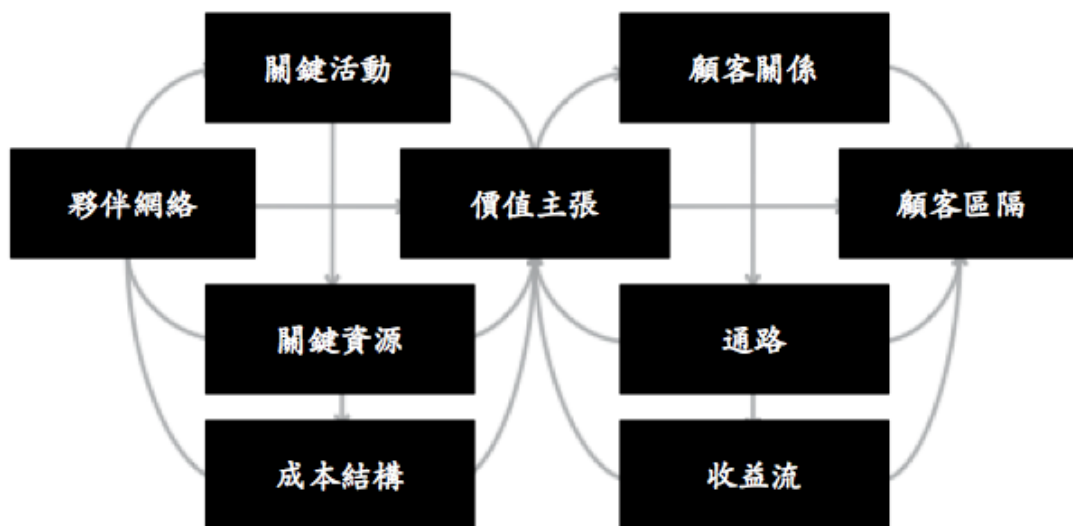


圖 2 3：Osterwalder 九要素模型

資料來源：Osterwalder (2005)

2.5.3 四要素模型

Johnson, Christensen & Kagermann (2008)於哈佛商業評論提出四要素 模型，包含顧客價值主張(Customer Value Proposition, CVP)、獲利模式(Profit Formula)、關鍵資源(Key Resources)及關鍵流程(Key Processes)。

價值主張意指企業提供一種方法或服務，協助顧客完成特定任務。任務代表任何顧客面臨到的具體問題，而企業的方法或服務，即為解決此問題的相對應解法。因此，當企業全面瞭解問題成因，以及其相關的步驟時，即可從中發展出合適的供給(offering)，來協助顧客解決問題。當企業的此種方法，較市面上現行各種方法皆來得有效時，即可替顧客創造價值，進而轉化為企業的獲利來源。

獲利模式則是當企業藉由創造價值協助顧客時，其相對應產生的收入。當中包括收入模式、成本結構、毛利模型以及資源流動速度。有效的獲利模式設定方



法為，確立傳遞價值主張的費用(price)，然後回推必要的毛利，進而計算出成本上限，並據此數據，得出所需的資源流動速度與規模。

關鍵資源代表能替顧客創造價值的關鍵元素(key elements)，以及這些元素間的互動關係。關鍵資源與普通資源(generic resource)不同，因為普通資源並不會替企業創造差異化的優勢。因此，關鍵資源通常是勞工、技術、通路等，協助企業傳遞價值主張時，不可或缺的要件。

關鍵流程為執行面(operational)與管理面(management)的流程，協助企業在規模成長的情況下，藉由重複流程，持續不間斷地傳遞價值主張予顧客。這當中可能包含訓練、發展、計畫等，也包括企業內部的規範與矩陣等。

價值主張與獲利模式代表對顧客與企業的價值創造。而關鍵資源與關鍵流程，則為支持此價值創造時，不可或缺的具體行動。而商業模式的有效運作，即來自四要素間發展良好的互動關係。

總結來說，四要素模型可視為對商業模式畫布之創新。藉由聚焦上述四要素，以理解當企業欲推出創新產品時，如何藉由一系列作為，協助產品與市場需求進行和諧互動。正因其創新特質，本研究擬採四要素模型作為後續分析框架，以考察作為一新式交易型態的分享經濟，如何透過創新方式，傳遞市場所需之服務，進而創造獲利。

2.6 雙邊市場

2.6.1 雙邊市場特性

雙邊市場(Two-sided market)可被定義為：一個市場服務兩個或多個不同客群，且其間存在跨群體的互動效果。亦即，一個群體的利益多寡，取決於另一個群體



的人數多寡(Armstrong, 2006)。此外，雙邊市場在以下四個面向有不同於傳統市場(又稱單邊市場)的展現(Eisenmann, Parker & Alstyn, 2006)：

(1) 價值鏈(Value Chain)的流動方向：單邊市場的價值流動為單向(One-way)，從啟始端的成本，至終端的收入。但雙邊市場的流動方向為雙向(Two-way)，啟始端和終端皆可同時為成本或收入。

(2) 網絡效應(Network Effect)的有無：雙邊市場間存在網絡效應，也就是一個群體的價值取得，取決於另一群體的規模大小。因此雙邊市場企業的價值，來自於創造雙群體間高度互動性，以媒合雙方需求。

(3) 規模效益(Return to Scale)遞增遞減差異：因為上述的網絡效應，雙邊市場存在規模效益遞增(Increasing Return to Scale, IRTS)特性。亦即，隨著人數增加，雙方需求被滿足的機率將提高。而使用者也會為了取得這一特殊網絡，而願意付出較高昂的價格。相反的，在單邊市場中，隨著市佔率提升，能被原訂價值主張滿足的顧客下降，而使得規模效益遞減(Decreasing Return to Scale, DRTS)

(4) 贏者全拿(Winner-Take-All)：正因為規模效應遞增特性，領導平台可從較大規模的使用者人數，獲得較高獲利，並從高獲利中，投資更多經費於研發上，進一步增進競爭優勢。因此，雙邊市場中多呈現大型平台獨佔或寡佔的贏者全拿局面。

2.6.2 平台策略

雙邊市場運作，主要來自於建立平台(platform)，以連結不同客群。同時，藉由平台方式，不同企業間的產品或服務，也可更輕易的相互串聯，以擴大服務規模或範圍。據此，Bonchek & Choudary (2013)提出成功創建平台的三要素，分



別是連結性(connection)、吸引力(gravity)與流量(flow)。連結性意指不同使用者或企業體，能否輕易地與平台連結，使用或分享服務。吸引力代表生產者與消費者對平台使用的頻繁性與黏著度。流量則是平台如何促進其間不同群體的交流，以及價值共同創造(co-creation)。而這三項要素，又有賴於以下三個手段的有效施展。首先，藉由建立基礎設施(infrastructure)，促進平台雙邊群體的連結性。其次，對參與者建立起如磁鐵般的社交吸引力(Social Gravity)，進而讓雙邊群體皆可達到關鍵多數。再者，利用大量資料的運算處理，以進行雙邊群體的有效媒合(matchmaking)，推升交易量與交易額。

Lee, Kim, Noh & Lee (2010)進一步提出領導平台五要素(圖二-3)，除了前述的三要點外，尚指出互補性(complementarities)與效率(efficiency)。互補性意指企業可對消費者創造更多價值，當同時提供企業本身與互補者產品。而這本身來自於 Web2.0 開放(openness)、連結(connection)、對話(conversation)與集體智慧(collective intelligence)之特點。因此，企業若能善用互補者，便能壯大該平台的生態系統，同步創造更多消費者價值，與將市場做大。效率則是當企業成為領導平台時，藉由較穩定的交易環境，以及可從雙邊獲利的情況，交易成本將可有效降低。因此，越多的交易次數，及越高的交易效率，將有助於推升更高的交易額，以協助企業創造更多獲利。

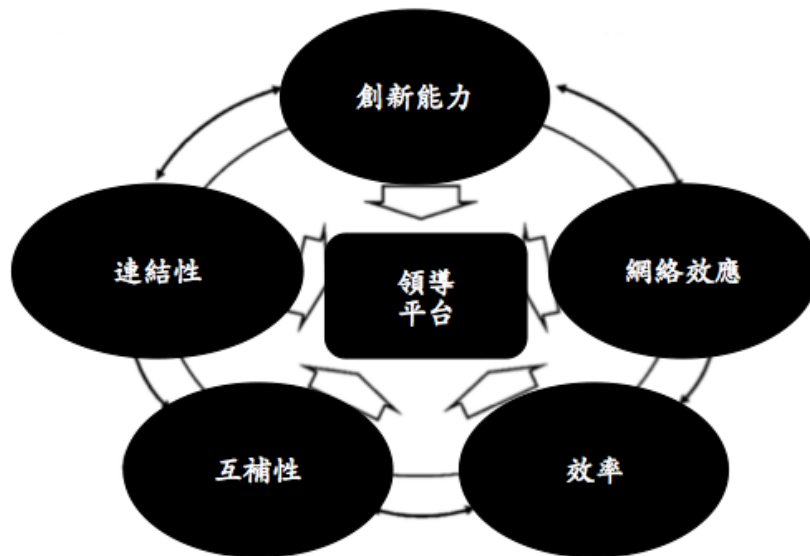


圖 24：於 Web2.0 時代領導平台所需五要素

資料來源:Lee, Kim, Noh & Lee (2010)

最後，平台持續運行的關鍵，來自於發展正向網絡效應，而從中又可區分為主要四種：直接網絡效應(Direct Network Effects)、間接網絡效應(Indirect Network Effects)、雙邊網絡效應(Two-sided Network Effects)、社會網絡效應(Social Network Effects)。

(1) 直接網絡效應(Direct Network Effects)

當一方使用產品，同時刺激另一方對此產品的使用，即為直接網絡效應，也是最簡單直接的網絡效應。其中，使用人數為關鍵。因為越多人使用，將會創造整個網絡更高的價值，而網絡服務成本也可因為使用者增加，而被進一步降低。

(2) 間接網絡效應(Indirect Network Effects)

隨著原產品的使用量增加，刺激互補品產生，而這些互補品將進一步增加原產品的使用價值，即發揮了間接網絡效應。舉例來說，當很多人使用微軟系統，是因為直接網絡效應中大量的使用人數，此舉將進而刺激微軟相關軟體與應用程



式的發展。而這些互補品的出現，又會增加使用者使用微軟產品的優勢，進而促成更多新進使用者，此即為間接網絡效應。

(3) 雙邊網絡效應(Two-sided Network Effects)

產生於第一方使用者增加，刺激第二方使用者成長。而第二方使用者的成長，又同步推升第一方使用者。雙邊使用者的相互刺激與影響，即為雙邊網絡效應。企業價值來自於滿足平台雙方的需求，且因為此雙邊網絡效應，領導平台可受惠於規模效益遞增優勢。

(4) 社會網絡效應(Social Network Effects)

社會網絡效應發生在 Web2.0 的商業環境中，一群使用者對於選用產品的決定，會影響另一群體。其中，群體的密度是極大的影響關鍵。



第三章 研究方法

本研究使用文獻回顧法及個案研究法進行研究。首先闡述資料來源，以確認研究設計及後續推論之嚴謹性。接續，說明本研究採納之個案研究法邏輯，與個案選擇標準，並簡短介紹個案。最後，敘述可能的研究限制。

3.1 資料來源

本研究資料來源以次級資料(Secondary Data)為主,其中在國內缺乏相關個案研究討論的情況下，主要採納國外研究資料。同時，為確保於資源時間限制下，資料的全面性，以三管道並行取得研究資料。分別是學術界書籍與期刊、實務界研究報告，以及媒體界具公信力之報章雜誌，以期從學術、產業與社會面，全面性地了解研究議題。次級資料優點在於得以進行時間縱貫性，以及跨企業的分析比較。因為資料來源的全面性，所以能從多種角度，審視概念間的互動關係。並在對概念的深度理解中，歸納出具有研究價值的內容。

其次，將對概念的理解，套用於分享經濟的三個個案中，以期釐清概念於現實狀況的運行原理。從中，以歸納法作為推論基礎。歸納法意指，經由一個以上的特定事實，歸納出結論，並利用此結論解釋事實。因此，將採納觀察-尋求模式-達成結論之流程，從三個案的商業模式四要素中，找出一般性法則。

3.2 研究方法

本研究屬於質化研究。質化研究為一相對於量化研究的名詞,它意指非由統計程序或其他量化方法，以獲得研究發現的各種研究。其研究問題並非採用操作性變項來設計,而是在某一情境中選擇一主題來探討。因此，質化研究相對於量



化研究，更著重事件發生的系絡(context)與情境(situation)(葉乃靜, 2012)。正因其對研究對象的深入探究，使得質化研究可以發展因果解釋。藉由質化研究法，研究者可以理解 X 在導致 Y 的情況中扮演什麼角色，以及連結 X 和 Y 的過程是什麼(Ragin, 2005)。本研究即套用質化研究法，對特定個案發展脈絡之關注，並佐以歸納法，解析個案間的異同性。藉由採納觀察-尋求模式-達成結論之流程，從三個案的商業模式四要素中，找出一般性法則。

3.2.1 個案研究法

本節將說明本研究適合個案研究法原因、個案研究法的分析邏輯，以及研究設計。首先，Baxter & Jack(2008)提及，當研究問題符合以下四個特性，即適合採納個案研究法。分別為：

- (1) 研究聚焦在回答如何(how)，以及為何(why)類別的問題
- (2) 研究者無法操控被涵蓋於研究內的行為
- (3) 研究中同時納入脈絡情況(contextual conditions)的分析，因為如是脈絡與現象間存在相關性
- (4) 脈絡和現象的界線並不清楚

本研究正符合上述四個特性。本研究希望釐清為何分享經濟得以蓬勃發展，而其商業模式又是如何運作，進而從此形成一共同模式，作為後續企業採納準則。同時本研究中的個案，其發展模式皆非本研究所能控制。而其發展脈絡與發展現象間存在複雜的互動關係，因此無法被清楚切割。基於這四個特點，個案研究法將為適於本研究的研究方法。

其次，個案研究法下又分為四種不同類型(Yin, 2003)，分別是解釋型



(explanatory)、探索型(exploratory)、描述型(descriptive)，以及多個案型(multiple-case studies)。解釋型個案研究法適用於，解釋一個假設的因果關係，而這個關係在現實生活中，難以用調查(survey)或實驗性(experiment)的方式說明驗證。探索型則套用在，當特定情況中的干預，尚未有清楚或單一結果時，用探索性方法釐清其間的關係。描述型則用以描述特定的干預及現象，以及在現實生活中發生的脈絡。當目標是複製跨個案的研究發現時，即採用多個案型研究法。研究者可從不同個案間，預測相同結果。或根據理論，預測不同個案間的差異。事實上，本研究即希望從不同個案比較間，汲取商業模式模式共通性，因此將採取多個案型研究方法。

根據上述邏輯，本研究設計如下。首先，以立意抽樣選取合適個案。第二，根據定義出的分享經濟邏輯，確立後續套用的分析單位。第三，統合分析單位與商業模式，探討每個個案的發展情況。第四，綜合分析三個個案，汲取其商業模式共通性。第五，從此共通性發展對企業的整體建議。

3.2.2 個案選擇

立意抽樣(purposive sampling)，又稱之為專家抽樣(expert sampling)、判斷抽樣(judgment sampling)，為一種非隨機抽樣(non-probability sampling)(Dolores & Tongco, 2007)。意指研究者根據研究目的，策略性地選取特定樣本作為研究對象，以有效反應研究問題時，所使用的抽樣方法。Given(2008)提及九種立意抽樣類型，本個案採用其中的標準導向抽樣(Criterion Sampling)：當個案是否納入研究中的依據為，研究中設定的特定標準時，即可稱之為標準導向抽樣。原因在於，本研究已先針對分享經濟提出操作型定義，因此將以此定義中的交易模式，與交



易標的物，作為個案篩選標準。

其次，本研究個案選擇主要經歷三層篩選標準，分別是產業別、企業成立年限，以及先進者優勢。第一，分享經濟現在主要於五項產業，有日漸蓬勃的發展，分別是個人借貸(peer-to-peer lending)、人力派遣(online staffing)、房屋共享(peer to peer accommodation)、共乘(car sharing)與線上音樂串流(music and video streaming)。其中以人力派遣、房屋共享與共乘擁有高度且相近的成長率(Vaughan & Hawksworth, 2014)，因此於產業別上將聚焦於此三個產業，建立起分析起點的平等性。第二，為確立其商業模式可持續性，本研究選取成立至少六年以上個案。第三，因為分享經濟多以平台為主要發展模式，而平台多具有先進者優勢。因此在個案選取中，以此三產業第一個成立之企業為主要分析對象。從此推論其因先進者優勢，在所屬產業中的成功地位，以彌補在缺乏實際營收資訊下，難以推斷特定企業表現優劣之限制。

3.2.3 個案背景簡介

1. Airbnb

Airbnb 為一住宿空間媒合平台，讓旅行者可以通過網站或手機，發掘不同國家間各式各樣的住房空間。2008 年成立於美國舊金山。其平台服務於全球 192 個國家、34,000 個城市，締造出超過 25,000,000 個房客使用數。截至 2011 年七月，Airbnb 已經募得 1 億 1980 萬的創投資金，2014 年另外獲得 4 億 5000 萬美元資助。2015 年三月再度成功對外募資，公司目前市值預估約為 200 億美元。

2. Uber

Uber 為一乘車服務媒合平台，藉由手機即可預約計程車、私人汽車或與他人共乘。藉由即時媒合乘客與駕駛，隨時隨地提供乘車服務。2009 年成立於美

國舊金山，目前於全球 58 個國家、300 個城市皆設有營運據點。2011 年初成功募得 4,900 萬，截至 2015 年募資金額已達 59 億，目前市值預估為 182 億美元。



3. Taskrabbit

Taskrabbit 為一線上平台，當使用者有差事無法及時完成，需要他人協助時，可透過上網發布貼文表達需求。當下能提供協助的服務員，即可藉由競標方式，標下使用者需求，並協助其完成差事。2008 年成立於美國波士頓，目前於全球 19 個城市設有營運據點。截至 2015 年為止，已成功募得 3770 萬美金。

3.3 研究限制

本研究為質性研究，主要以次級資料分析為主，因此在資料取得全面性，存在部分的研究限制。首先，資料取得過程雖立求全面，但受限於資源時間，依舊有難以窮盡之侷限。而且本研究三個個案，皆為未上市公司，所以較缺乏數據資料做全面性的佐證。以及因為分享經濟發展以美國為先鋒，所以研究對象皆為美國企業，可能存在部分地域性的限制。雖然具有上述研究資料的限制，但從個案現今的營運狀況，依舊能對其商業模式進行邏輯概念上的分析，進而發展出企業適用之原則。

第四章 分享經濟商業模式比較分析



本章將針對三個個案：Airbnb, Uber, Taskrabbit，從商業模式四要素進行細緻分析。後續並從此分析結果，歸納分享經濟商業模式間之共通性、差異性與其建構平台商業模式的關鍵要素。最後，並闡述影響分享經濟發展外在環境因素。

4.1 分享經濟個案解析

以下將分析本研究三個個案，如何藉由商業模式四要素的互相強化，以建構可持續創造獲利的分享經濟企業。首先，價值主張採納價值主張年代(2015)一書架構，從目標客群角色與特徵出發，勾勒三個企業服務客群特殊性。接續，分析目標客群待解決問題，並從功能性、社交性與情緒性三個分類著手。再者，將企業提供的服務，從價值創造與痛苦解除兩維度，分析其如何解決目標客群遭遇之問題。

第二，關鍵資源聚焦在，個案創造關鍵多數及網絡效應所需之資源，分析內容以平台革命(2013)一書作為架構。第三，關鍵流程則進一步闡述，個案如何藉由特定機制設計，有效傳遞價值主張，並創造跨邊網絡效應，以推升獲利成長。第四，獲利模式藉由個案與同類別傳統產業之比較，解析以平台模式為主的分享經濟企業，可創造較高獲利之關鍵因素。最後，從三個案與四因素的交叉作用中，得出分享經濟企業運作邏輯的共通性與差異性，並於最後統整分享經濟，以平台模式經營成功商業模式的關鍵要素。

4.1.1 Airbnb

1. 價值主張

Airbnb 將自己定義為：一個連結有空房間的屋主，與需要空房間旅客的社交



網站(Zervas, Proserpio, & Byers, 2014)。從此定義出發，本研究將從中針對其目標客群、待解決問題與提供的服務做一更細緻說明。

(1) 目標客群(Target Audience)

Airbnb 目標客群有二，分別是屋主與房客。屋主藉由企業服務轉租其閒置空間，因此屬於價值主張年代(2015)一書分類中的轉換者(transferrer)。房客則透過平台搜尋，承租合適住房空間，因此為服務中的主要買者(buyer)。然而，Airbnb 的目標客群，不是所有屋主與房客，而是其中經濟負擔較為沈重的子群。事實上，據 Airbnb 統計，約有 59% 屋主透過 Airbnb 收入支付其房貸與日常開銷。而房客則多為 20 歲中段的年輕工作者，於經費有限的情況下，偏好便宜的旅遊方式。從中可得知，Airbnb 的目標客群，因其較為緊縮的經濟情況，而具備價格敏感度高之特性。

表 4-1：Airbnb 目標客群

目標客群	屋主	房客
角色	轉換者	買者
特徵	<ul style="list-style-type: none">• 私人房屋擁有者• 額外收入需求	<ul style="list-style-type: none">• 年齡：20 歲中段• 年輕工作者• 便宜的旅遊方式

資料來源：本研究

(2) 待解決問題(Job to be done)

Airbnb 目標客群皆面臨經濟性問題。具體而言，屋主存在繳交房貸壓力，房客則有旅行經費限制。因此，如何從現有狀態下，賺取更多收入或節省開支，即為目標客群的首要之務。以價值主張年代(2015)一書分類而言，上述皆屬於功能



性問題(functional job)。其次，房客的年輕化特徵，使其偏好具備當地色彩的旅遊經驗。因此，如何藉由旅行深入當地生活文化，即為房客面臨的第二個問題，而這可視為房客的社交性需求(social job)。

表 4-2：目標客群的待解決問題

目標客群	屋主	房客
待解決問題	<ul style="list-style-type: none">功能性：如何支付房貸等日常開銷	<ul style="list-style-type: none">功能性：如何以經濟實惠的方式旅遊社交性：如何藉由旅遊，深入當地生活文化

資料來源：本研究

(3) 提供的服務(Offerings)

針對上述問題，Airbnb 提供的服務，於不同待解決問題下，可區分為價值創造(gain creator)與痛苦解除(pain reliever)兩類(價值主張年代, 2015)。首先於功能性問題層面，Airbnb 以線上平台提供媒合服務，協助屋主與房客，以更為簡便的流程，順利出租與承租閒置空間。這項服務可替屋主創造額外收入，並替房客取得較為便宜的居住空間，從而替目標客群，共同創造經濟價值。

然而，屋主與房客在參與此媒合交易時，將各自面臨提供服務的障礙，與搜尋住房的困難。因此，Airbnb 針對屋主提供輔助性服務，降低其出售服務門檻。並且簡化搜尋流程，協助房客更有效率地搜尋合適居住空間。Airbnb 這些服務皆可解除目標客群在參與交易時，於時間與金錢層面上面臨到的障礙。

其次，針對房客的社交性需求，建立起屋主與房客間的友好關係為關鍵起點，



而此友好關係又來自於屋主與房客間的信任有無。越高的信任程度，將可更有效催生屋主與房客間交易以外的私人關係，進而滿足房客的社交性需求。因此，Airbnb 藉由屋主與房客資料的透明化，以及其間的互動故事，營造雙方間的社群感，進而替房客創造正向社交價值。另一方面，信任感的建立，也可同步降低屋主與房客的交易所風險。因為當雙方間存在信任關係時，即代表與不適切他方交易的機率較低。因此，從中而來的交易所風險，也可被進一步控管，降低潛在損害發生的可能性。

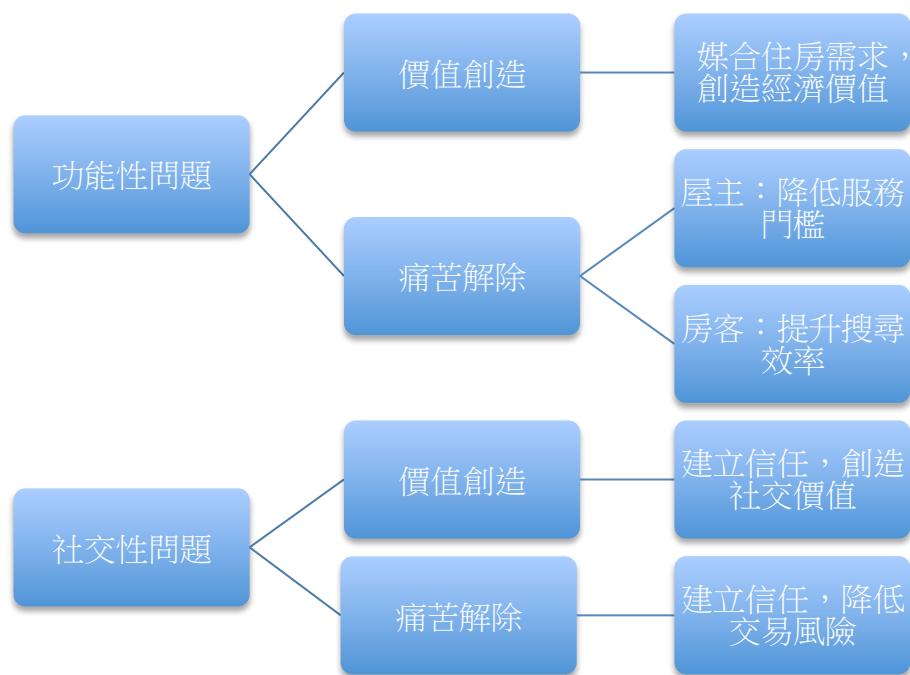


圖 4-1：Airbnb 提供的服務

資料來源：本研究

2. 關鍵資源

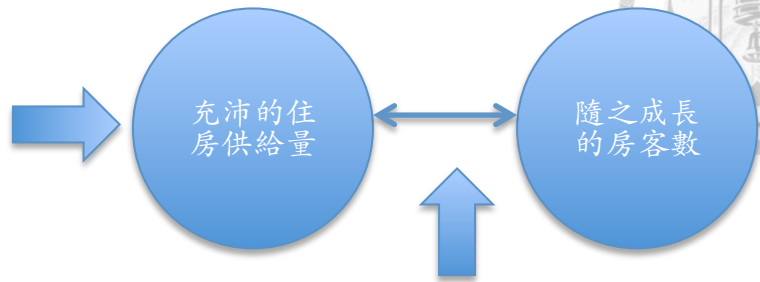
Airbnb 的關鍵資源主要有二，一是擁有達關鍵多數(critical mass)的住房空間供給量，二為持續刺激雙邊網絡效應的有效媒合機制。



首先，當供給量達一定規模時，Airbnb 才有機會滿足房客的多元需求，以啟動平台上的網絡效應。據此，Airbnb 透過直接接觸目標客群、以非網絡效應方法補貼早期使用者，與協助使用者完成第一次體驗此三個步驟，達成初階供給量的成長。具體而言，Airbnb 借用另一成熟廣告平台 Craigislist 之流量，以直接接觸有意願出租閒置住房資源之屋主。接續，Airbnb 協助屋主優化刊登於網站上的住房照片，增加住房廣告吸引力。當屋主察覺於 Airbnb 平台上，更能有效接觸房客，將有更強的動機續用 Airbnb。爾後，Airbnb 創辦人四處拜訪使用者，協助更多潛在客戶完成第一次體驗，並以社群網站散播正向使用經驗。

其次，當供需雙方的量皆達關鍵多數時，延續其間的互動，則是 Airbnb 得以持續成長的第二關鍵資源，這即有賴於有效媒合機制之建立。而媒合機制的有效性，在於其能成功創造供需雙方的連結性、吸引力與流量。這又需進一步藉由有效的市場區隔，與個人化的篩選標準達成。市場區隔部分，Airbnb 已從早期單純的個人市場，逐漸往企業市場邁進。個人市場注重的廉價特性，與企業市場重視的特殊體驗有所差異，於交易過程針對兩個不同市場做出區隔，為達成有效媒合第一步。接續，Airbnb 發展一套奠基於個人需求的複雜運算機制，協助屋主與房客更有效率的觸及彼此。因此，以市場區隔區別更多個人化需求，並藉此需求分類，推動有效配對，使得雙邊網絡效應得以於 Airbnb 持續發酵。

關鍵資源一：達關鍵多數的供給數量，啟動網絡效應



關鍵資源二：有效媒合機制，強化網絡效應

圖 4-2：Airbnb 關鍵資源

資料來源：本研究

3. 關鍵流程

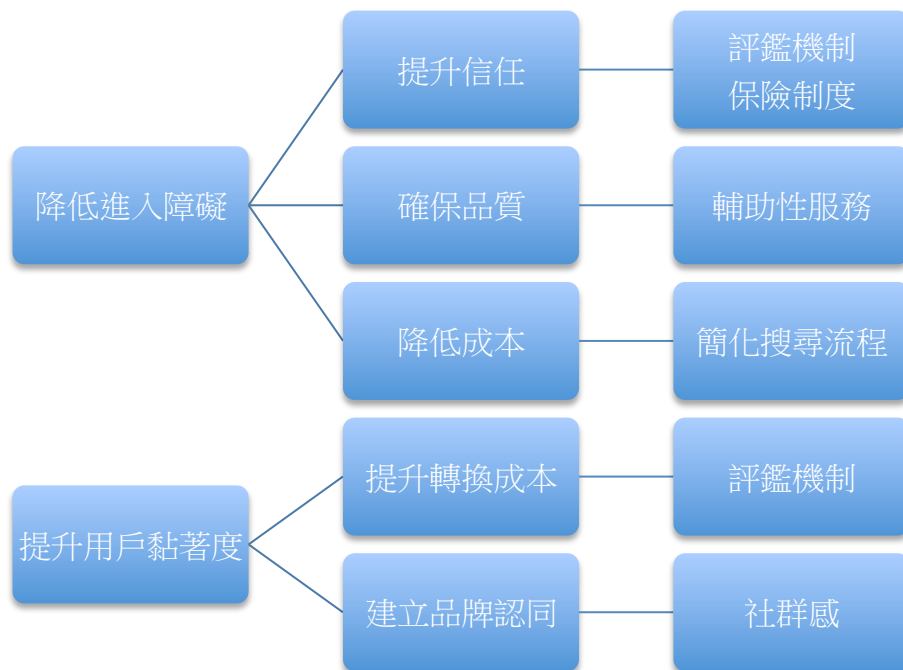


圖 4-3：Airbnb 關鍵流程

資料來源：本研究

Airbnb 關鍵流程目的有二，分別為降低交易雙方的進入障礙，與提升用戶黏著度，兩者如圖 4-3 所示，將分述如下。



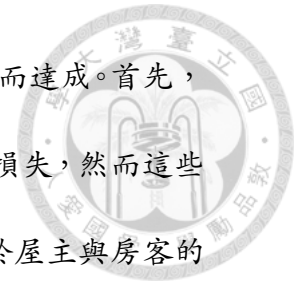
(1) 降低進入障礙

首先，Airbnb 須提升交易雙方對交易過程的信任感。因為當交易雙方為純然陌生人時，交易過程缺乏以公司信譽為主的保障，所以其中產生的風險，將完全轉嫁至個人，提高平台使用的進入障礙。因此，為降低使用者進入障礙，須藉由外顯機制設計，一方面提升雙方信任感，另一方面則在破壞信任行為出現時，給予相對應協助與制裁。Airbnb 同時採用評鑑機制與保險制度。評鑑機制一方面提供交易雙方互相理解的資訊，提升信任感。另一方面則讓不適切行為，可因負面評價被有效控管。保險制度則是針對屋主的服務，降低屋主遭遇風險時可能的損害。

其次，當 Airbnb 上的供給並非公司所有，而是多元來源時，即代表其間品質可能存在極大差異。對品質的不信任，將構築房客的進入障礙。對此，評鑑機制可發揮部分功效，以評鑑制度結果作為屋主淘汰機制，維持整體供給市場水準。更積極的流程為，主動協助屋主提升供給品質。因此，Airbnb 從初期協助屋主提升宣傳照片水準，至近期與自動家電廠合作，免費提供符合資格的屋主空氣清淨機等。這些行為皆彰顯出，Airbnb 透過流程設計，一方面有效控管品質，另一方面也減少屋主提供符合品質物件的心力，同步降低屋主與房客的進入障礙。

第三，簡易的搜尋流程，降低屋主與房客在搜尋上的時間成本，使其能更快速地適應 Airbnb 平台使用方式，以及感受平台價值。然而，簡易的搜尋流程，事實上奠基在相對詳細的屋主資訊與分類。亦即，透過建置完善的用戶身份鑑定，一方面優化後續搜尋配對結果，另一方面又可以再次控管 Airbnb 供給品質。

(2) 提升用戶黏著度



用戶黏著度，可藉由提升使用者轉換成本，以及建立品牌認同而達成。首先，若使用者欲轉換至其他平台，將率先面臨放棄原平台交易紀錄之損失，然而這些紀錄於線上交易中往往扮演重要角色。因此，評鑑制度建立起屬於屋主與房客的交易資訊與紀錄，即為使用者轉換至其他平台的轉換成本。據此，Airbnb 藉由流程設計起具有公信力的評鑑制度，用戶為了不想喪失如是交易紀錄建立的信用成本，而有誘因繼續使用 Airbnb。

其次，Airbnb 致力建立使用者對其品牌的認同，這主要以提倡社群感進行。其中有三個清楚的建立軸線，分別是：創造看似不可能但其實可以達成的願景，以此願景聯繫所有使用者。第二，操作組織技巧，建立社群領袖，讓社群得以自主運行。第三，善用承諾曲線(commitment curve)，逐步強化每位使用者於社群中的參與程度(Keath, 2015)。最後，Airbnb 成功於 2014 年動員使用者，上街聲援政府對 Airbnb 的法律制裁。

4. 獲利模式

(1) 收入模式

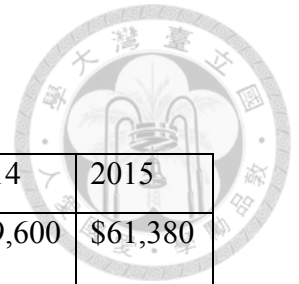


表 4-3：Airbnb 收入預估

Airbnb 收入預測	2010	2011	2012	2013	2014	2015
訂房夜晚數(room nights, 單位：千夜)	\$580	\$4,000	\$12,000	\$24,000	\$39,600	\$61,380
訂房金額(room rate)	\$90	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
訂房總金額(total bookings, 單位：百萬)	\$52	\$400	\$1,200	\$2,400	\$3,960	\$6,138
佣金抽成比例(take rate)	11%	11%	11%	11%	11%	11%
收入總額(total revenue, 單位：百萬)	\$6	\$44	\$132	\$264	\$436	\$675

資料來源：Piper Jaffray

從每次交易中抽取一定比例的手續費，為 Airbnb 主要獲利來源。Airbnb 針對屋主交易每次收取 3% 手續費。房客則視其每次交易總額，收取 6%-12% 不等的收續費。當房客交易總額越大，手續費比例將較低。此外，即使房客取消訂房，其費用也不可退款。因此，其獲利多寡將大量取決於，平台上的交易人數與交易次數。從上述 Piper Jaffray(2015) 研究報告可以看出，訂房數量成長，反應在收入上的成長。此外，Airbnb 於 2015 年六月發展一新的定價機制，奠基於住房需求、當地活動與相對於旅館的租金，協助屋主做更符合市場現況的定價(Wong, 2015)。事實上，有效的定價機制，除了提升屋主使用 Airbnb 平台的黏著度，並使 Airbnb 獲利於更多成交的訂房數。



(2) 成本結構

表 4-4：Airbnb 與傳統旅館業成本結構比較

	傳統旅館業	Airbnb
固定成本	<ul style="list-style-type: none"> 客房、公共空間、功能室、基礎建設：以 Marriott 為例¹，\$775 millions 	<ul style="list-style-type: none"> 未擁有任何實際屋體：\$0 平台建置、行銷與銷售成本
邊際成本	邊際成本：有	邊際成本：無
不確定需求對成本的影響	住房率下降 1%，單一旅館成本提升：NT\$1.5 millions ²	未擁有任何實際屋體，成本提升：\$0

資料來源：本研究

如表 4-4 所示，Airbnb 與傳統旅館業，存在固定成本、邊際成本與閒置需求對成本影響的差異。首先，Airbnb 的空間資源皆來自屋主所有，所以購買房屋的費用皆屬於屋主個人之沈沒成本(sunk cost)，而非 Airbnb 的固定成本。因此相較於傳統旅館業，Airbnb 因為不需負擔購買地產等固定成本，而享有極高的低成本優勢。單以 Marriott 2014 年財報為例，Airbnb 於一年內即可節省下高達美金\$775 millions 之固定成本。同時間，Airbnb 只需負擔平台建置及行銷與各地銷售據點成本。

其次，傳統旅館業每多服務一個旅客，即會產生邊際成本(marginal cost)。但 Airbnb 因本身不產製產品特性，所以其邊際成本並不受使用者量多寡影響，也因此相對於旅館業，Airbnb 擁有零邊際成本特性。此一特性，使得 Airbnb 進一步

¹ 選擇 Marriott(2014)為比較對象的原因在於，根據 Yahoo Finance 於 2015 年的報告指出，Marriott 與 Airbnb 的市值相近。Marriott 市值為\$22.98 billion，Airbnb 市值預估為\$20 billion.

<http://skift.com/2015/03/25/airbnbs-revenues-will-cross-half-billion-mark-in-2015-analysts-estimate/>

² 研究結果出自葉家瑜與陳江明(2012):探討不確定住房需求對旅館成本結構之影響:台灣國際觀光旅館之實證研究



享有低成本優勢。

最後，住房需求存在隨時節變動的不確定性，此一不確定性對傳統旅館業成本有顯著影響。旅館業自行擁有地產之形式，使其需擔負大量初期購買或租借之固定成本。因此，一旦住房需求波動，沒有出租的空間即形成旅館業者之庫存壓力。從葉家瑜與陳江明(2012)研究中可清楚得知，下降 1% 的住房率，將提升成本新台幣 150 萬元。而 Airbnb 因未擁有任何實際屋體，所以其成本並不隨需求變動而受影響。因此，Airbnb 於成本上能再度享有進一步優勢。

4.1.2 Uber

1. 價值主張

Uber 自詡為，藉由更流暢的顧客體驗設計，改變計程車業的傳統生態，讓乘客都能有更好的接送服務選擇。


(1) 目標客群

表 4-5：Uber 目標客群

目標客群	駕駛	乘客
角色	轉換者	買者
特徵	<ul style="list-style-type: none">• 私人汽車擁有者• 額外收入需求• 彈性工作型態需求	<ul style="list-style-type: none">• 科技新貴(tech savvy)• 城市通勤者(urban traveler)

資料來源：本研究

Uber 的目標客群為駕駛與乘客。駕駛為私人汽車擁有者，Uber 藉由媒合服務，協助駕駛出租其汽車原有閒置空間，因此駕駛屬於轉換者角色。駕駛除了可有效利用私人汽車原有的閒置空間外，也因出租資產為個人擁有，可自行決定出



租閒置空間的時間，形成一個基於個人需求而成的彈性工作型態。這代表 Uber 服務，可作為駕駛個人賺取額外收入的方式，因此駕駛身份將不受限，而可擴及所有私人轎車所有者。事實上，61%的 Uber 駕駛同時有其他工作，而 51%的駕駛以 Uber 所得作為第二份收入(Hall & Krueger, 2015)。

另一方面，根據 Damodaran(2014)統計，全球計程車業市場規模為美金 \$100billion，且因為開發中市場的高速發展，每年將有 6%的成長率。其中 Uber 發跡的美國舊金山，其計程車市場規模則為美金 \$140 millions(Blodget, 2015)。正是此一樂觀的市場前景，使得 Uber 著眼於整個計程車業市場，其中又特別先針對科技新貴與城市通勤者。因為這兩個目標客群皆存在頻繁移動的需求，使得 Uber 可藉由提供差異化服務，創造競爭優勢。

(2) 待解決問題

Uber 目標客群需被解決的問題，皆為功能性問題，其中駕駛著重於經濟層面，乘客則著眼於金錢與時間的同步節省。駕駛的待解決問題主要為賺取額外收入的工作機會。且因為其額外收入之定位，此工作機會需具備彈性化，及不需額外投資之特點。乘客中的科技新貴存在以更有效率方式取得乘車服務的需求，而城市通勤者，則因為其頻繁的通勤需求，而渴望有一較為經濟實惠且舒適的通勤方式，往返於工作家庭兩地。



表 4-6：Uber 目標客群的待解決問題

目標客群	駕駛	乘客
待解決問題	<ul style="list-style-type: none">• 功能性：如何在不需額外投資成本，與彈性工作型態下，獲取額外收入以支付開銷	<ul style="list-style-type: none">• 功能性：如何以更節省時間的方式移動、如何以更節省花費的方式移動

資料來源：本研究整理

(3) 提供的服務

針對上述問題，Uber 在價值創造方面，不採用傳統攔車服務，而改由演算系統，以即時媒合需求，增加駕駛與乘客配對機會，替駕駛創造更多額外收入的可能。同時間，Uber 針對乘客提出「每個人的個人司機」(Eidelson, 2014)服務，將原本專屬於高階客群的服務，普及化於社會大眾，創造更舒適且經濟實惠的個人移動方式。

在痛苦解除部分，Uber 駕駛可以個人轎車作為服務載體，使其不需另外投資，還可有效利用原本被閒置的車用空間，大大降低其進入交通服務業的門檻。乘客部分，一方面藉由即時媒合系統，節省其等車時間。另一方面，Uber 提供比傳統私人駕駛更為平價的方案，讓乘客在節省花費之時，也可享受相同品質的服務。

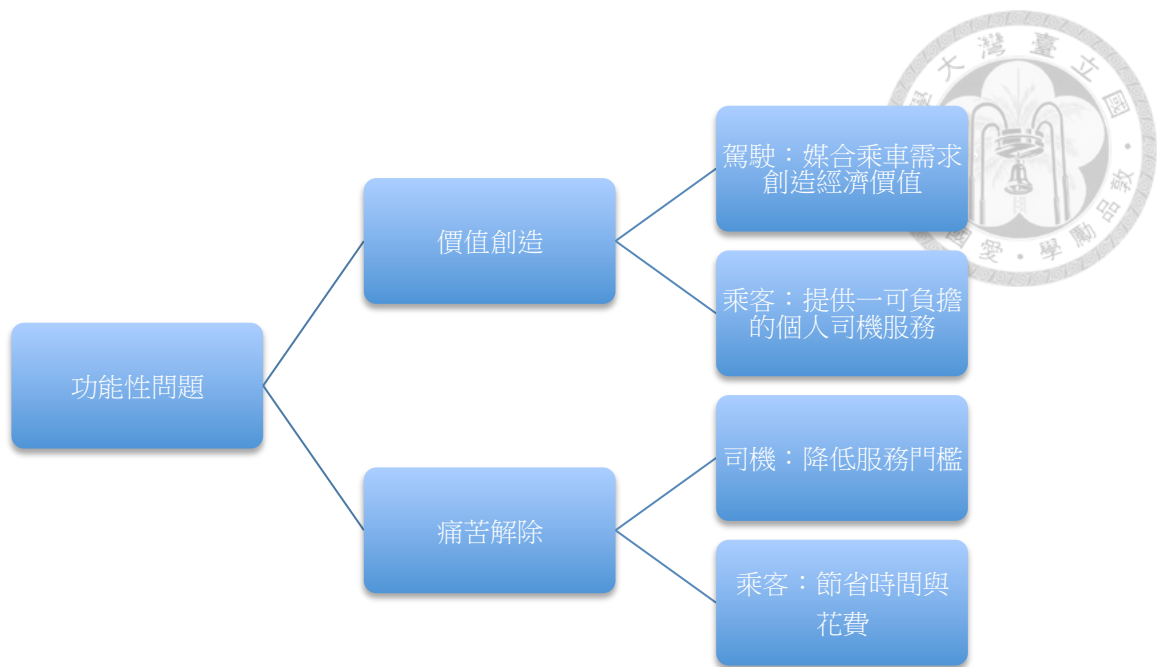


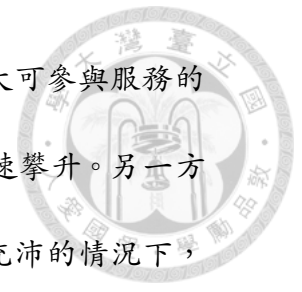
圖 4-4：Uber 提供的服務

資料來源：本研究

2. 關鍵資源

Uber 關鍵資源有二，分別是充沛供給的駕駛數量，以及有效調節媒合需求的動態定價機制。首先，Uber 商業模式成功與否的關鍵要素在於是否有足夠數量的駕駛。因為只有當駕駛數量數達關鍵多數時，乘客變動極大的需求，才能隨時隨地被滿足。也只有當即時性需求皆能被滿足時，Uber 的跨邊網絡效應才能被有效啟動。因此，擁有關鍵多數的駕駛數量，即是 Uber 運轉的重要資源，而 Uber 主要藉由往低階市場擴張，以達成此一目的。

Uber 初期的媒合服務 Uber Black，針對高階私人駕駛市場。車子主要與租賃車業合作，因此可供給的車輛數受到侷限，進而影響能加入的駕駛數目。於駕駛數量不夠充沛，及收費較傳統計程車高的情況下，消費方也難以有效成長。於是，Uber 後續推出 Uber X，只要個人擁有 2011 年以後的五人座車款，即可加入成為



Uber 駕駛。此一從高階市場擴張至低階市場的策略，一方面擴大可參與服務的車輛數目，及大大降低個人參與服務的門檻，使得供給量得以迅速攀升。另一方面，大量供給同時催生具價格優勢的服務，消費方也在供給數量充沛的情況下，隨著跨邊網絡效應成長。

其次，Uber 特殊的定價機制：動態定價(surge pricing)，則為另一有效提升媒合效率的關鍵資源。動態定價為 Uber 根據需求高低，即時調整乘車價格，進而調節供給數量的一種定價方式。具體操作方式為，當特定時間段於特定地點有特別高的需求時，Uber 將自動對乘車價格進行加乘。隨著價格成長，駕駛將在獲利驅使下，主動前往需求高漲之地，進而提升供給量，讓需求有更高機會皆被有效滿足。因此，藉由動態定價，交易雙方媒合度可在獲利導向推動下，獲得有效提升。



關鍵資源二：動態定價機制，提升媒合有效度

圖 4-5：Uber 關鍵資源

資料來源：本研究



3. 關鍵流程

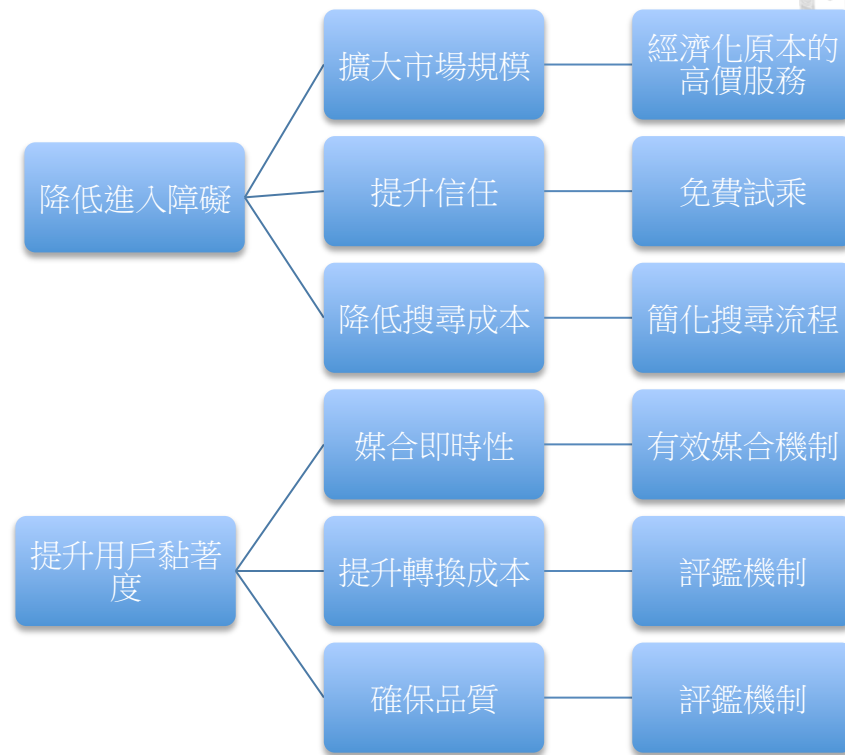


圖 4-6：Uber 關鍵流程

資料來源：本研究

Uber 關鍵流程著重於降低進入障礙，與提升用戶黏著度。前者主因在於 Uber 目標客群，與傳統汽車業高度重疊，因此如何藉由有效流程設計，降低原有計程車業客群之轉換成本，為其能否發展的關鍵第一步。其次，Uber 服務本身的轉換成本極低，所以如何透過關鍵流程設計，提升用戶使用黏著度，即是延續新客戶價值的重要接續步驟。

降低進入障礙部分，Uber 主要採用三個方法，分別是擴大市場規模、提升客戶對服務的信任程度，與降低客戶搜尋成本。第一，因為供給皆來自個人閒置轎車之特性，使 Uber 享有低投資成本優勢。此一低投資成本，讓 Uber 得以提供具備價格優勢的服務，降低原有個人駕駛與計程車服務的乘車費用。一旦價格下



降，即代表服務客群，將擴及原本受限於價格而無法使用的群體，進而擴張整個汽車乘載(car hiring)市場規模。當規模變大後，Uber 具有的供給量充沛優勢，促使其可以接觸大量的新顧客。第二，Uber 藉由免費試乘，提供新顧客嘗試 Uber 服務。免費試乘除了可以確認服務品質外，更重要的是提升用戶對 Uber 服務的信任，降低顧客嘗試新服務的心理門檻。事實上，協助客戶完成第一次用戶體驗，即是平台中刺激使用者成長的有效方式(陳威如與余卓軒, 2013)。第三，Uber 發展以手機應用程式攔車服務，大幅減低乘客搜尋特定時地下空車的搜尋成本。有效解決乘客於原有計程車服務中，因難以確認空車所花費的搜尋與時間成本，並藉此進一步降低乘客使用 Uber 服務的門檻。

接續是如何提升客戶使用黏著度，媒合即時性、確保品質與提升轉換成本為此階段重點。第一，乘載服務存在即時性特質，亦即此需求出現多與特定時地有關，且需求持續時間並不長。因此如何於顧客需求存在階段，即時提供服務以滿足其需求，將為提升顧客使用黏著度的關鍵因素。據此，Uber 發展基於時地的演算系統，並佐以動態定價調節供需，提升於時間內服務顧客需求的成交量。

第二，高品質為 Uber 相對於傳統計程車業極為重要的競爭優勢。顧客乘坐傳統計程車時，因為是開放式系統，亦即乘客乘車經驗好壞的資訊，並不會被記錄下來成為改善品質的依據。因此，計程車品質缺乏提升誘因，因為這次服務好壞，並不影響下次交易。但 Uber 內部的評鑑機制，提供一封閉式系統(Bolman, 2015)。顧客每次使用經驗，皆會於系統中被明確記載。一方面，Uber 可藉此資訊，優化顧客下次乘車經驗以提升品質。另一方面，評鑑機制中的星評等級，也將作為規範品質低落駕駛的有效機制。據 Uber 內部規定，只要駕駛星評低於



4.6(滿分為 5) ，駕駛執業權即會被撤銷，直到駕駛接受完 Uber 內部訓練後方可復職。因此，評鑑機制將有效規範服務品質，並提升用戶經驗，以強化用戶黏著度。

第三，評鑑機制同時發揮提升用戶轉換成本之功效。因為每次交易紀錄留下的評鑑資訊，皆為交易雙方執行下次交易的參考準則。因此，正向的評鑑結果，可替供需雙方創造更多被成功媒合的可能。然而當供需雙方轉換至其他平台時，將需重新建立基於評鑑結果的信用資訊，形成轉換成本。因此，評鑑制度可同步提高轉換成本，強化用戶黏著度。

4. 獲利模式

(1) 收入模式

Uber 獲利來源為從每次交易中抽取 20%手續費，因此當更多交易量被創造時，Uber 獲利也隨之成長。而 Uber 創造交易量之方式，主要來自於提供更多經濟報酬予駕駛及乘客，具體細節說明如下。首先，Uber 駕駛相較於傳統計程車駕駛的初期投資較低，使得不壓縮駕駛獲利空間的低價服務成為可能。傳統計程車駕駛，為了取得路邊載客權利，須於初期投資大筆金額，承租載客執照，往往壓縮到駕駛後續獲利(Worstall, 2014)。然 Uber 藉由手機程式叫車服務，駕駛直接於路上接客，因此不需承租載客執照。節省下此一大量成本後，乘客將不須承擔駕駛初期投資的轉嫁費用，因而享有更為低價之服務。當服務具備價格競爭優勢時，乘客數量也隨之成長。其次，有效媒合機制一方面節省駕駛汽車於路上空轉時間，提升駕駛單位時間的獲利金額。另一方面，也讓成長中的乘客需求得以被有效媒合。駕駛關於車體保養等費用，將可因為較大的使用者基礎，而被有效



攤提。據此，當交易雙方同時從 Uber 服務中獲得經濟報酬時，雙方於平台上交易的意願將增高，進而促成更多交易量，替 Uber 帶來收入上的具體成長。根據 Damodaran (2014)估計，Uber 於 2014 有美金\$300 millions 收入。

其次，Uber 駕駛使用私人汽車作為服務載具，也替 Uber 省下大量購買車體的投資費用。因此，Uber 於傳統計程車業相比，從每次交易中賺取的費用，幾乎可完全轉換成淨利，提升其獲利率至 40%(Damodaran, 2014)。再者，Uber 的動態定價機制，除了可有效調節供需外，還可從其中價格彈性較高客群的收入，補貼價格彈性低者，擴大其市占率(Mohammed, 2013)。此一機制，也使得 Uber 的成長率，較整體計程車業的成長率來得高。因此，在高獲利率與高成長率的帶動下，Uber 收入呈現極為驚人的成長。

(2) 成本結構

Uber 成本結構較傳統計程車業低了 30%-40%(Sankin, 2014)。主因為其服務車輛皆為私人轎車，因此節省下大量初期購買或租賃汽車的固定成本。再加之其服務一切皆由手機應用程式完成，並不包括路邊攔車行為，也使其可規避掉租用載客執照費用。詳細流程請看圖 4-7 與圖 4-8 之比較。



圖 4-7：傳統計程車業成本結構

資料來源：Rogers (2015)

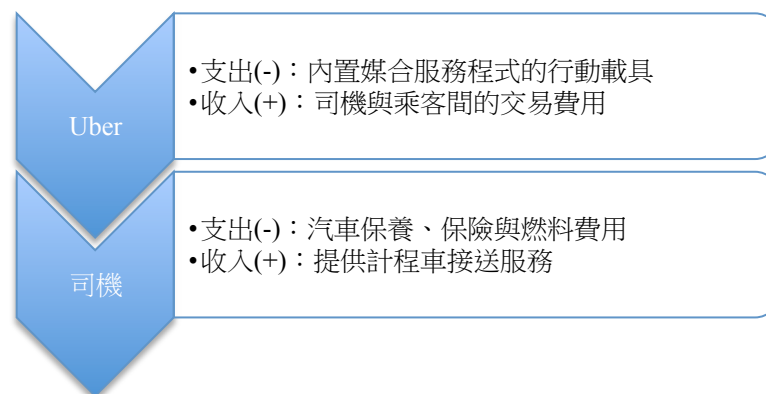



圖 4-8：Uber 成本結構

資料來源：本研究

從中可看出兩個主要差異。首先，傳統計程車業必須有載客執照才能執業的前提，形成極高的投資成本。這些成本則隨著產業鏈，一步步轉嫁到駕駛端，使得駕駛一開始的投資成本也相對為高。但反觀Uber，因其不需載客執照之特點，節省下初期標案的投資成本，同步減少駕駛提供服務所需支出的成本。第二，既然不需載客執照，這也代表Uber不需如傳統計程車業於初期租賃或購買車子，



並將之改裝與載客執照規範相符的車體。藉由使用駕駛私人轎車提供服務，進一步減少 Uber 固定成本支出。最後，因汽車為駕駛個人所有，與汽車相關的保險與維修費用，也由駕駛承擔。Uber 又可因此再度減少成本支出。正是這三層費用的節省，使得 Uber 成本結構遠低於傳統計程車業，並大幅提升其推出具備價格競爭優勢服務的能力。

4.1.3 Taskrabbit

1. 價值主張

創辦人 Leah Busque 認為 Taskrabbit 是對現代工作模式的革命性創新，因為 Taskrabbit 讓員工能擁有工作彈性，並自主決定自己想要工作的時間與地點。

(1) 目標客群

Taskrabbit 目標客群有二，分別是提供差事服務的人員，以及購買服務之顧客。差事服務人員主要為擁有較多私人閒置時間，或原本工作型態較為彈性的自主工作者(freelancer)，並希望能於閒置時間內賺取額外收入。事實上，根據統計美國契約員工之市場規模於 2013 年為美金\$11 millions，契約員工約佔正式員工 2%之比例(Greenhouse, 2014)。顧客部分，Taskrabbit 則著眼於工作繁忙的職業婦女與高階工作者，他們存在時間緊迫與經濟狀況較有餘裕的特性。



表 4-7：Taskrabbit 目標客群

目標客群	差事服務員	顧客
角色	轉換者	買者
特徵	<ul style="list-style-type: none"> • 擁有私人閒置時間 • 額外收入需求 • 彈性工作型態需求 	<ul style="list-style-type: none"> • 職業婦女 • 高階工作者

資料來源：本研究

(2) 待解決問題

當個人欲尋求一短期的彈性工作做以取得額外收入時，往往求助於派遣公司。但派遣公司的機會，多以合約制為基礎，因此仍須投注一定時間段於單一工作中，較缺乏時間上的彈性。同時，派遣公司的支付標準常缺乏透明化機制，員工的薪水可能遭派遣公司榨取。因此，時間彈性以及薪資透明度即為短期員工時常面臨的功能性問題。於顧客端，即時找到幫手協助，則是最常見的需求。如上所述，Taskrabbit 的顧客端多為時間緊湊工作者，因此即時尋找幫手，協助其節省個人時間，即是最需要被解決的問題。

表 4-8：Taskrabbit 目標客群的待解決問題

目標客群	差事服務員	顧客
待解決問題	<ul style="list-style-type: none"> • 功能性：如何以自主的工作型態(彈性工時、自行決定薪資水準)，賺取額外收入 	<ul style="list-style-type: none"> • 功能性：如何即時找到幫手

資料來源：本研究



(3) 提供的服務

Taskrabbit 藉由媒合服務需求，替差事服務員創造工作機會，以賺取額外收入。同時，藉由 Taskrabbit 內部演算系統，差事服務員可獲知每項服務的距離時間，並從中選取最符合自身需求的工作，因此創造出高度自主的工作型態。另一方面，Taskrabbit 著重協助顧客節省處理雜事的時間，使其能更有效分配個人的時間利用。同時，提供多樣性的服務，使得顧客可有更多個人化的選擇。

在痛苦解除部分，差事服務員於 Taskrabbit 上可自主選擇工作時間、收費標準、以及提供的服務類型。這些可由服務員自主決定的範圍，大幅降低傳統短期聘僱過程中資訊不對稱的風險。其次，服務員只需經過簡單面試，及犯罪記錄檢查後，即可於網站上設定個人頁面進行交易。簡化的聘僱流程，同步協助服務員節省大量傳統短期聘僱所需的交涉時間。另一方面，因為前述 Taskrabbit 對服務員所進行過的篩選，使得顧客在搜尋服務員上，已獲得第一階段的品質保障。同時，基於演算系統的簡易搜尋流程，也讓顧客更能即時找到幫手以節省時間。

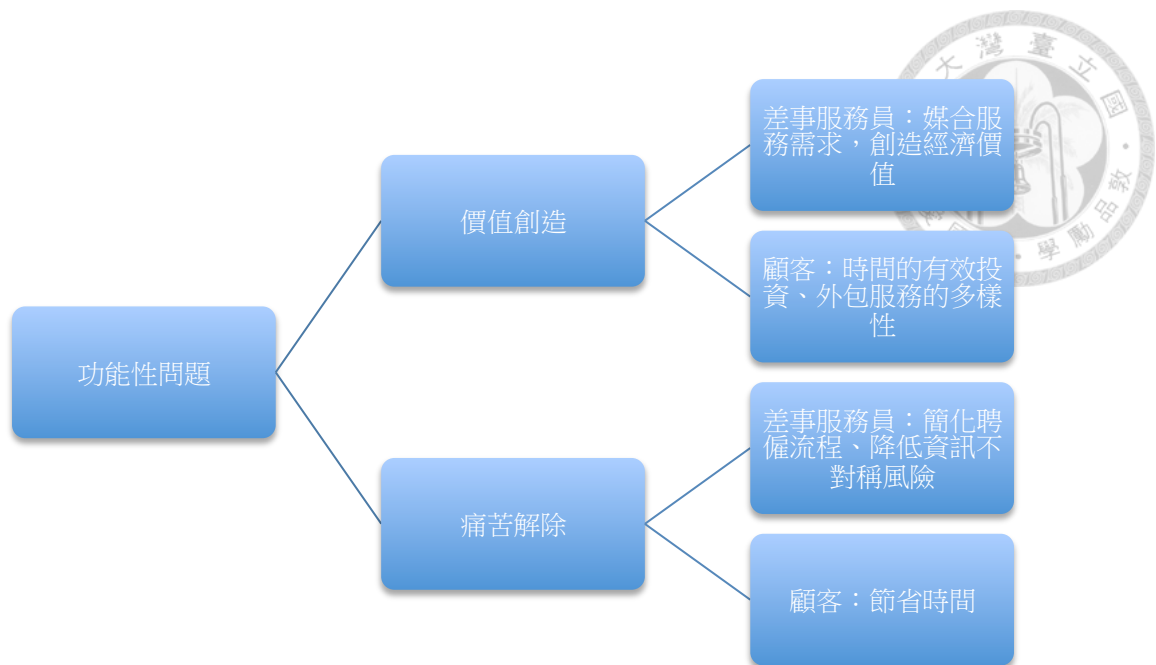


圖 4-9：Taskrabbit 提供的服務

資料來源：本研究

2. 關鍵資源

Taskrabbit 的關鍵資源在於供給充沛的差事服務員，以及快速媒合機制。首先，Taskrabbit 給予差事服務員極高自主性，從服務種類、服務時間到費率等，皆可由差事服務員自訂。此高度自主性，一方面給予差事服務員自主安排工時的彈性。另一方面，則賦予差事服務員決定收入的能力。Taskrabbit 此一自主機制，解決傳統短期聘僱產業中第三方仲介的資訊不對稱問題，讓差事服務員可大量掌控交易流程與內容，因而吸引大衆差事服務員加入，使供給達到充沛的關鍵多數。

其次，因 Taskrabbit 中服務存在的即時性特質，基於顧客所需的快速媒合機制，則是其另一關鍵資源。Taskrabbit 媒合機制經歷早期競價制，轉型至現今的自動媒合機制，標誌其了解到為提升媒合有效性，平台所需擁有的高度掌控權。

早期競價制時,Taskrabbit 僅作為一呈現交易資訊平台,並不涉入交易需求配對。配對皆由交易雙方自主完成,但這往往造成耗時的配對過程,使得顧客需求難以被即時滿足(Isaac, 2015)。因此,Taskrabbit 於 2014 年後建立起自動媒合機制,藉由掌握媒合過程,協助交易雙方以更有效率的方式定位彼此,進而啟動網絡效應。



關鍵資源二：自動化媒合機制，提升媒合即時性

圖 4-10：Taskrabbit 關鍵資源

資料來源：本研究



3. 關鍵流程

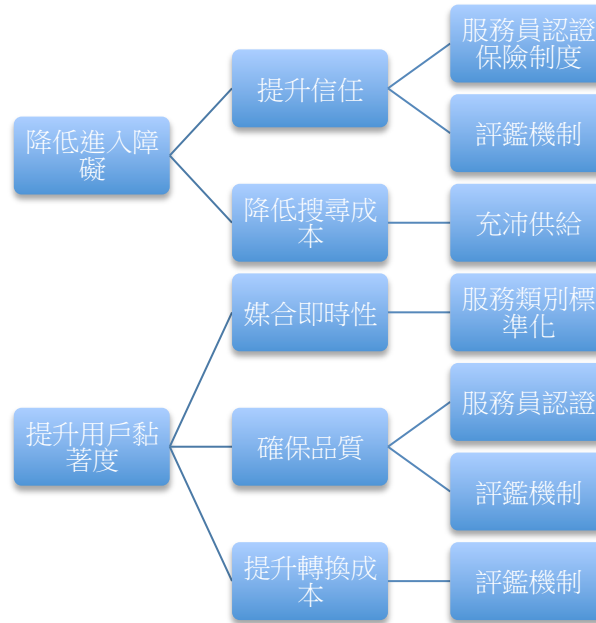


圖 4-11：Taskrabbit 關鍵流程

資料來源：本研究

Taskrabbit 關鍵流程目的有二，分別是降低使用者進入障礙，以及提升其黏著度，而這兩個目的又與 Taskrabbit 的服務特性：親密性、地理相近性、需求即時性與重複性息息相關。

親密性意指許多服務皆屬於家務範圍，不可避免地須於顧客家中進行，因此對於交易雙方信任程度之要求較高。為降低因為信任低落，造成的使用者進入障礙，Taskrabbit 除了進行由上而下的管控，如：差事服務員身份認證，及對交易投保等，尚佐以由使用者互相管制之評鑑制度。每次交易的評鑑結果，形成個人信用記錄。以此信用記錄作為評價交易雙方之機制，進一步提升其間的信任感，以鼓勵交易雙方使用平台服務。

地理相近性意指 Taskrabbit 服務需由地理範圍相近服務員完成，而存在的地



理局限性。而根據 Cullen & Farronato (2014)指出，同一地理區域充沛供給形成的規模經濟，將可降低搜尋成本。因此，Taskrabbit 在平台定價上，不收服務員任何交易中介費以外費用，即是試圖藉由補貼供給方，以提升供給量，進而減少顧客的搜尋成本，以降低顧客使用平台的進入障礙。

即時性代表許多服務存在的短暫性特質。亦即需求內存的時效性，所以服務只有在時效性中被供給才有其價值。一旦錯失需求的時效性，即使有充沛供給，也因需求已不復存在，而喪失供給價值。因此，確保媒合即時性即為提升使用者黏著度首要之務。根據 Cullen & Farronato (2014)所述，當服務類別標準化程度高，將提升媒合有效性。這也是為何 Taskrabbit 於 2014 年重建搜尋流程，從使用者完全自訂的服務類別，簡化為現今主要的五類服務。並將交易雙方自行競價機制，改為由平台進行自動媒合。Taskrabbit 於交易雙方媒合過程掌控度的提升，皆是為了強化媒合即時性，進一步推升使用者黏著度。

重複性意旨 Taskrabbit 的家務特性，如洗衣、購物與清潔等，存在相同需求在固定時間段內重複的特性。此一重複性，將提高單次服務品質好壞的影響力。就顧客端而言，因為需求將重複出現，所以若使用過品質佳服務，為了節省下次搜尋成本，續用原本服務員的機率將提升，強化其使用平台黏著度。就平台端而言，一次正向品質服務帶來的顧客效益將可延續至下次交易，使得品質恆定性將產生跨單次交易的正向影響。因此，藉由服務員認證及評鑑制度，規範服務品質，即為 Taskrabbit 提升使用者黏著度的另一重點方向。

最後，評鑑制度形成的個人信用資訊，為使用者於 Taskrabbit 累積起有利於交易進行的個人資產。轉換至其他平台，將須承受缺乏個人信用資訊，對於交易



可能有的負面影響。此一考量即建立起使用者之轉換成本，進而提升其平台黏著度。

4. 獲利模式

(1) 收入模式

Taskrabbit 主要收入來源為每次交易中抽取的 20%手續費，因此高度成長的交易量與交易金額將創造持續性獲利。而成交易成長之關鍵，又有賴於用戶黏著度的有效提升。據此，Taskrabbit 於 2014 年重建商業模式，將使用者完全自主的競價制，改為由系統進行自動媒合的配對機制，發展為一管理式平台(Curated Platform)(Jacobs, 2014)。

藉由掌控交易媒合過程，Taskrabbit 得以創造兩項效益。一是透過系統配對，大量縮減媒合時間，提升媒合效率。當使用者的即時性需求，皆能在短時間內被滿足，其對平台黏著度也將同步提升。二是藉此發掘媒合過程潛在問題，進而開發平台專屬功能，以提升使用者黏著度。舉例而言，使用者時常面臨定價問題，而 Taskrabbit 提供 rescue tasks 功能，協助差事服務員針對需求調整其服務售價，替其創造更多交易機會(Jaffe, 2014)。Taskrabbit 若能從大量交易資料中，發掘用戶問題，進而提供專屬功能解決之，即可有效將使用者持續留在平台上。

事實上，於倫敦進行試營運的新型商業模式，展現漂亮數據，彰顯此一商業模式改組成效良好。使用者人數成長速度為紐約與舊金三的三倍。重複使用 Taskrabbit 人數，為美國人數的兩倍。成交量也為美國同期的兩倍(Newton 2014)。從中可知，平台掌控交易過程的媒合模式，因其高效率與能提供的媒合服務較多之緣故，而可有效創造交易量與用戶黏著度，進而創造獲利成長。



(2) 成本結構

Taskrabbit 與傳統短期聘僱產業相比，其成本相對為低。主要原因在於 Taskrabbit 於交易過程中，僅扮演媒合角色，並不涉入當中服務費率與時間等制定。簡化過後的媒合角色，使得 Taskrabbit 可節省下傳統短期聘僱業中，為交涉僱傭雙方聘僱合約的大量人力成本。

其次，平台模式也降低 Taskrabbit 在供需快速變化情況下，因其中數量難以匹配而可能承受的損失。因為平台媒合機制內涵的自我調節性，使得供給能自動隨著需求上升而增加(Cullen & Farronato, 2014)。此一動態機制，進一步減少 Taskrabbit 須於特定高峰期，為獲取更多供給者而付出之成本。

總結來說，如是低成本特性，使得 Taskrabbit 的收入來源，在扣除平台建置、行銷與行政等成本後，可大幅度轉換成淨利，提供其後續再投資的充沛資金，以進行持續性的成長。

4.2 分享經濟商業模式分析

4.2.1 分享經濟商業模式共通性

1. 經濟報酬為主要價值主張

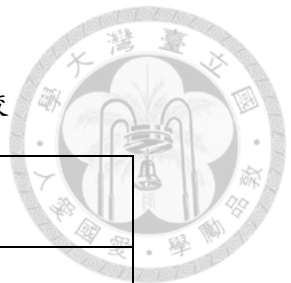


表 4-9：目標客群有無價格敏感度高特性之比較

	供給方	消費方
Airbnb	V	V (原市場的低價市場)
Uber	V	V (藉由低價服務，擴大市場規模)
Taskrabbit	V	V (以低價服務，提升消費者使用意願)

資料來源：本研究

從上表可知，本研究的三個個案中，供給方與消費方皆具備價格敏感度高特性。然而於消費方部分，三者的高價格敏感度，則呈現不同的發展邏輯。Airbnb 因其目標客群，即為年輕的初階工作者，所以 Airbnb 發展依舊在原有旅遊市場，不過以佔據低價市場為主。Uber 服務則是結合計程車與私人汽車租賃市場，並藉由降低其價格，使得可負擔這些服務的大眾變多。因此 Uber 的發展創造更大的市場規模，使得價格敏感度高的大眾，可以使用以前無法的服務。Taskrabbit 的服務事實上為一原本不完全存在的市場，因為這些差事皆可由個人完成。當 Taskrabbit 提供的服務與自行完成間的機會成本不大時，Taskrabbit 將必須藉由提供具備價格競爭力的服務，來吸引消費者使用。因此即使其目標客群本身並非價格敏感度高者，也因差事服務特性，使得服務本身的價格敏感度高。

因為上述的高價格敏感度特性，所以三個個案共同存在的價值主張，即為提供目標客群經濟性報酬。對供給方而言為賺取額外收入，消費方則是節省開銷。而這邊經濟報酬的比較基準，為三個個案對應到的傳統產業。亦即，當 Airbnb,



Uber 與 Taskrabbit 針對供應方，能創造相對於旅館業、計程車業與派遣業更高的經濟收入，以及針對消費方，提供更為廉價的服務，將可滿足目標客群所需。

表 4-10：個案收費標準比較

	供給方	消費方
Airbnb	3%手續費	6%-12%手續費
Uber	20%	20%、動態定價
Taskrabbit	20%、自訂費率	20%

資料來源：本研究

最後，因為供給方的高價格敏感度較消費方直接，再加之供給方為網絡效應的啟動方，所以在定價上，三個個案皆將供給方設為補貼方，消費方設為付費方。雖然定價機制上看似對雙方皆收費，但 Airbnb 對供給方收取較少的手續費比例，而 Uber 的動態定價則將尖峰時刻的高額費用轉嫁到消費方，Taskrabbit 供給方則可藉由自訂費率，提升獲利空間。從這些輔助性機制，可看出供給方被補貼特性。其次，三者的供給方在加入平台時，皆不需負擔任何註冊費，也是平台對其進行補貼的另一舉措。

2. 低成本供給優勢

為達成經濟性報酬的價值主張，低於傳統產業的成本結構即為必須。而事實上分享經濟中的平台企業，皆享有先天性低固定成本優勢，因為其中的供給資源皆來自個人的閒置資源。而企業藉由媒合，屬於服務提供者個人沈默成本的閒置資源，將可節省下為提供服務，而投資的大量固定成本。此低固定成本優勢，使得更具備價格優勢的服務方案得以可能，達成經濟性報酬的價值主張。



以本研究為例，Airbnb 的房屋、Uber 的車子與 Taskrabbit 的人力資源，皆是原本基於私人使用而擁有或購入，而當初購入的成本已屬沈沒成本。企業在媒合供需時，即將此私人擁有的閒置資源，貨幣化為平台中的服務，因此企業本身不需重新購買房屋、車子或聘僱人力，以作為提供服務的初期投資。據此，Airbnb, Uber, Taskrabbit 皆較正規經濟中的旅館業、計程車業與派遣員工業節省下為提供服務而必須投入的固定成本，使其享有營運上的低成本優勢。因此可以針對價格敏感度高的顧客，提供符合其價格需求的產品與服務。

3 分享經濟作為價格敏感度高客群的解決方案

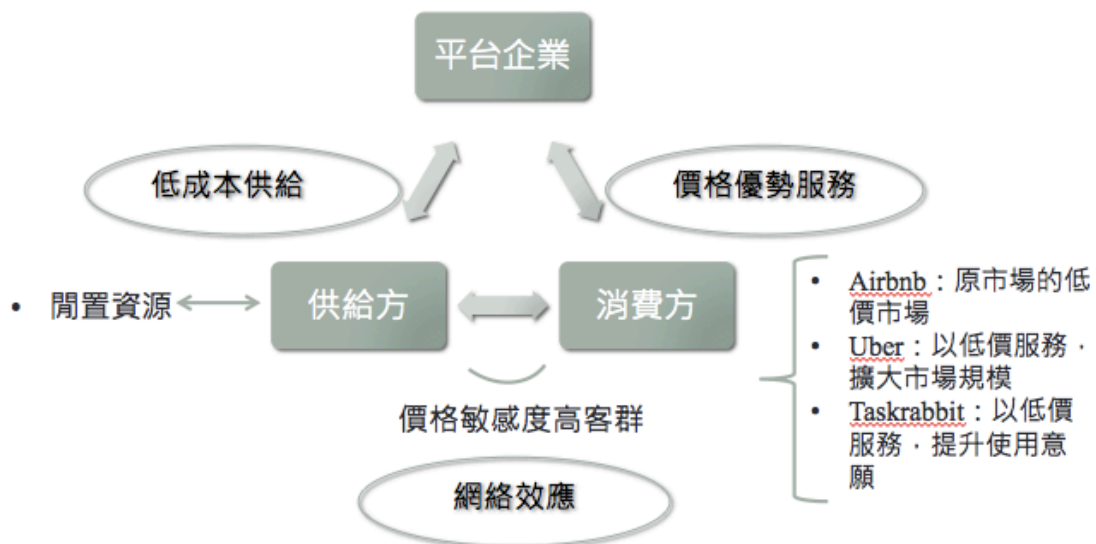


圖 4-12：分享經濟運作邏輯

資料來源：本研究

總結來說，當目標客群以及服務本身具有的高價格敏感度，使得具備價格優勢的服務成為必需。而分享經濟中，供給皆來自不需額外投資閒置資源的特性，使其享有低固定成本優勢。正是此低成本優勢，使得具備價格優勢的服務得以可能，因此得出分享經濟可作為價格敏感度高客群解決方案之結論。然此一解決方



案要持續發展，還需藉由有效的商業模式設計，促進供給方與消費方間之跨邊網絡效應，而這將為下下節：分享經濟平台商業模式探討主軸。

4.2.2 分享經濟商業模式差異性

1. 服務即時性影響企業關鍵流程設計

平台服務即時性高低之內涵，將影響企業對整體交易流程的掌控程度，進而發展出不同的關鍵流程重點。服務即時性意指服務對供給等待的時間長短，等待時間越長即時性越低，反之則即時性較高。例如：Uber 乘車需求能接受的等待時間至多為半小時，其服務即時性因此最高。但反觀 Airbnb 服務，需求等待時間依個人狀況，從幾個月至幾天的等待時間皆有可能，因此其即時性最低。

當服務具備即時性高特質時，平台企業對整體交易流程掌控程度越高。因為服務即時性特質，代表交易過程中時間性為供需雙方主要考量因素。因此，平台若能透過介入交易流程，確保供給能於需求尚存在之時有效提供服務，即能滿足顧客需求。但當平台服務即時性低，代表供需雙方需求有除了時間以外的考量因素，增加交易流程需考量之變因，連帶弱化平台企業對整體交易流程的掌控度。

當平台服務即時性越高，因企業對流程掌握度高，所以關鍵流程重點將聚焦在有效媒合機制的建立。但當平台服務即時性低，有效媒合機制不足以確保使用者需求的完全滿足，因此發展媒合機制以外的關鍵流程為主要重點。其中，Airbnb 藉由服務品質與品牌建立，降低服務流程變因，進而提高使用者滿意度。因此，Airbnb 提供供給者相關輔助性服務，事先確保其供給品質。後續則藉由社群組織，建立使用者對 Airbnb 的品牌認同度。當使用者對 Airbnb 擁有基於品牌認同的歸屬感時，其將主動降低交易過程的風險因子，提升整體交易過程品質。

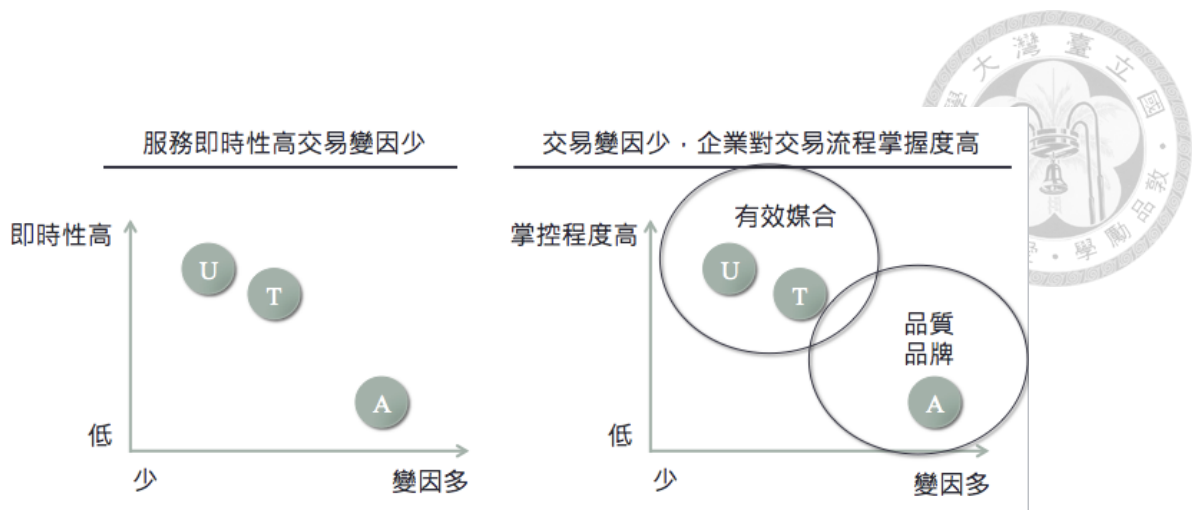


圖 4-13：服務即時性高低，對企業關鍵流程設計之影響

資料來源：本研究

2. 服務本質影響跨邊網絡效應高低

媒合服務之特性，將大幅影響其供需互動是否持續於平台上進行，或者可能轉為線下私人交易，降低對平台的依賴度。而這主要取決於，服務需求波動性高低，及與特定供給方互動頻率高低。

首先，如果此一服務之需求波動性高，則交易雙方將難以建立穩固的平台外關係，因此平台於交易中將扮演重要的媒合角色。以 Airbnb 為例，對異地住房空間的需求，存在高度變動性。因此在難以確定下次需求發生之時地，房客缺乏與特定屋主建立穩固互動關係的誘因，進而提升 Airbnb 在媒合交易中的重要性。但反觀 Taskrabbit，平台上提供的清潔、購物等服務，皆存在需求變動性低之特性，亦即這些需求將以特定時間段重複發生。如是特性，將創造出與供給方建立私人關係之誘因。因為消費方可預期下次需求發生時地，事先與供給方進行私下安排，而不需依賴平台媒合下次交易。因此 Taskrabbit 將較 Airbnb 更容易面臨到交易雙方建立線下關係，造成客群流失衝擊。

第二，若供需雙方互動頻率低，則此服務轉為私下交易的可能性不高，使用



者續留於平台的黏著度將持續發展。舉例而言，Airbnb 中的消費方，因旅程地點變動，使得與新供給方交易成為必需。這代表與特定供給方的互動頻率低，所以下一次交易受惠於此私人關係的效益並不高，弱化建立平台外關係的誘因。但反觀 Taskrabbit，其服務存在的高度重複性特質，推升與特定供給方的互動頻率。且事實上，顧客可受惠於和特定差事服務員建立起的關係。因為，顧客一方面可確認其服務品質，另一方面也可提升雙方信任感，降低交易風險。在此考量下，顧客將有極大誘因跳過 Taskrabbit 平台，而建立起私下的交易關係。

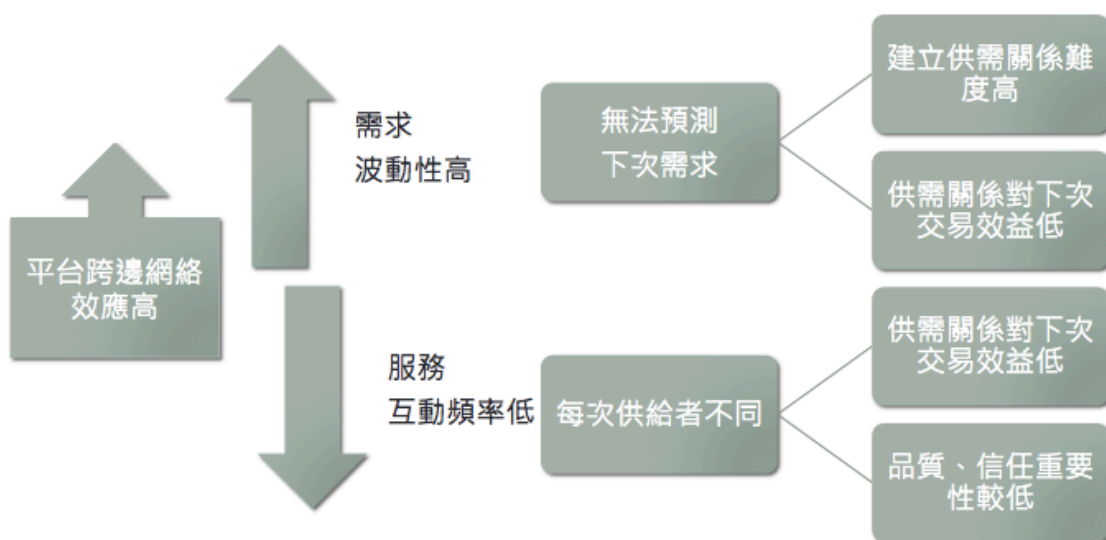


圖 4-14：服務本質與跨邊網絡效應高低之關係

資料來源：本研究

4.2.3 分享經濟平台商業模式發展要素

基於三個個案於商業模式的共通性與相異性，本研究總結出在平台此一發展軸線上，分享經濟商業模式的成功要件。主要為藉由增加供給與推動需求，創造其間跨邊網絡效應。其中，在供給需求部分，分別以降低進入障礙，與提升用戶黏著度兩方向，分別敘述啟動跨邊網路效應之關鍵要素。

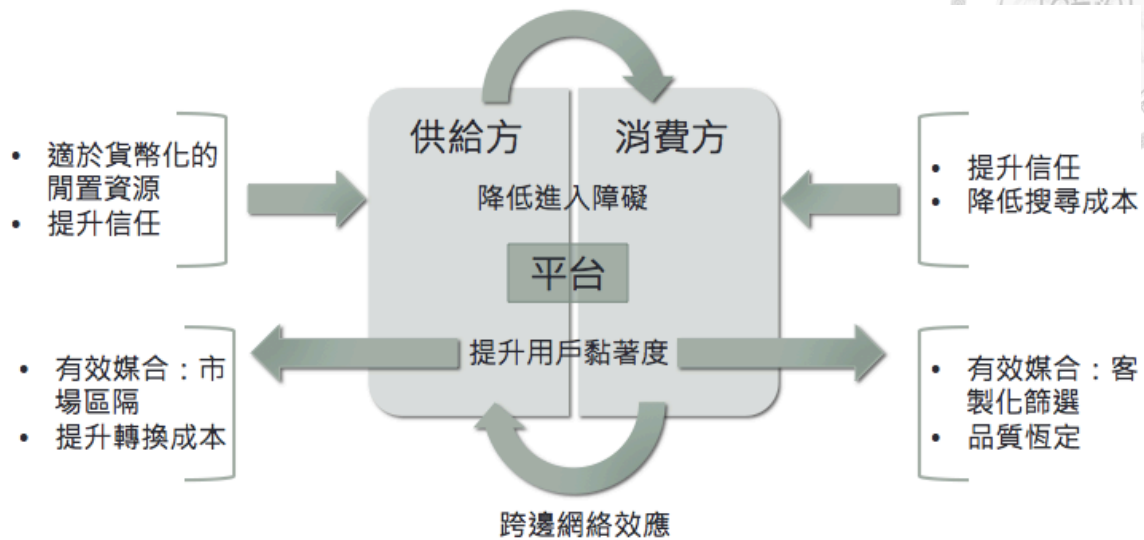


圖 4-15：分享經濟平台商業模式發展要素圖

資料來源：本研究

1. 增加供給

如上節所述，供給方為分享經濟中的啟動方，因此要使雙邊交易成長，首先須擁有充沛的供給量。而有效提升供給量，將可藉由以下四項原則達成，分別為降低進入障礙：辨識適於貨幣化的閒置資源、提升交易雙方信任。與提升用戶黏著度：有效媒合與提升轉換成本。

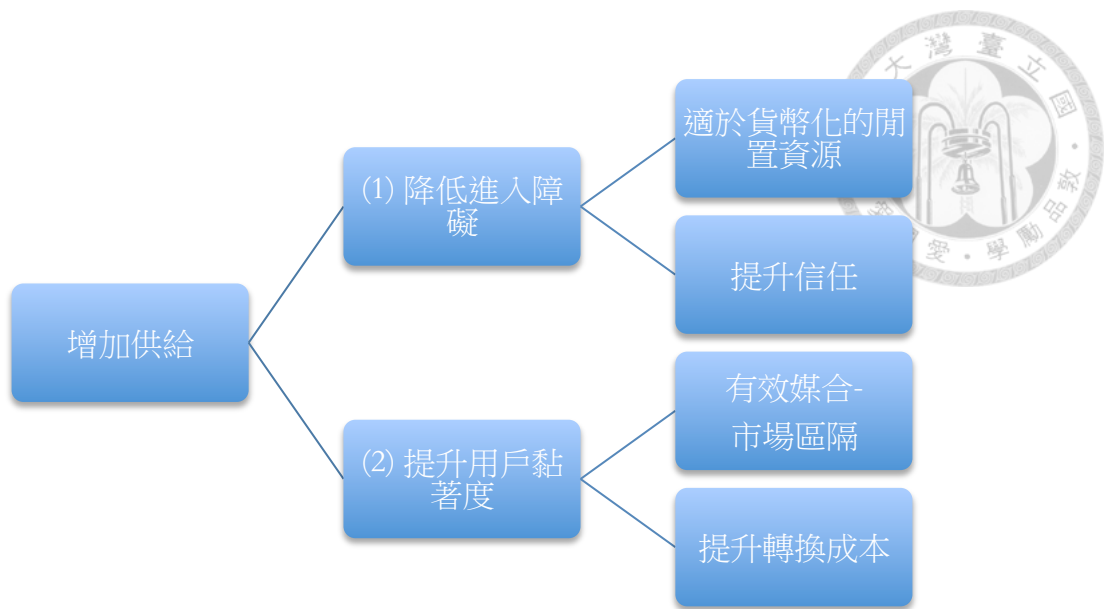


圖 4-16：增加供給之流程設計

資料來源：本研究

(1)-1 降低進入障礙：適於貨幣化的閒置資源

閒置資源提供分享經濟低成本的先天優勢，但並非所有閒置資源，皆適於在分享經濟中出售。事實上，只有當閒置資源出售的邊際成本，相對於售價比例為低時，才真正具備出售價值。邊際成本(marginal cost)意旨每增加一單位產量所增加的成本，於分享經濟中指涉每多出售或出租一次閒置資源時，所需付出的成本。舉例而言，Airbnb 中的屋主，每提供一次服務，所需付出的邊際成本即為清掃房屋之成本。因此，假設房屋出租價格平均值為\$1500 一晚，而每次的清掃費用為\$300，邊際成本與價格的比例為： $\$300/\$1500=0.2$ 。但若以家中衣物為例，每次出租平均售價為\$80，而需付出的清潔成本為\$30，則其邊際成本與價格比例為： $\$30/\$80=0.375$ 。相較之下，房屋比衣物更適合於分享經濟中出售，因為其邊際成本相對於售價的比例較低。此一較低數值在交易中代表的具體意義為，每一位閒置資源的擁有者，不需替閒置資源付出過多的額外成本，即可取得相對高的經



濟回報。因此當閒置資源具備此一低成本高回報特性，擁有者將可從其出售中，獲得更高的經濟收入，增進其於分享經濟市場中的流通性。因此，分享經濟平台企業，在設計商業模式的第一步，即需辨識出具備如是特質的閒置資源。唯有當正確選擇閒置資源後，供給量才有機會具體成長，並藉由貨幣化轉換為企業獲利。

(1)-2 降低進入障礙：提升信任

供給來自閒置資源特性，已大幅降低供給方經濟性成本，因此在參與分享經濟過程中，使供給者卻步的多為其他非經濟性成本，其中又以為對交易的信任最為重要。

當供給方與消費方間的信任程度低時，彼此將承受較高的交易風險，而這將進一步提升供給方的進入障礙。舉例而言：Airbnb 屋主出租房屋時，需承擔房屋可能遭受破壞風險。而房客則有面臨屋況不佳，屋主難以相處問題的情況。為降低上述風險，即須藉由關鍵流程設計，以提升交易雙方信任程度。因此，三個個案皆設計有評鑑制度，讓交易雙方有一公開管道提供透明化的資訊，與服務品質的公正回饋。一方面，發揮品質控管力量，未符合品質的使用者將在評鑑機制中被淘汰。更重要的是，增進交易雙方認識程度，以提升信任感。一旦信任感提升後，因風險而生的進入障礙也隨之被降低。其次，三個個案也都針對供給方提供保險，Airbnb 提供屋主房屋損壞保險，Uber 針對駕駛提供意外保險，Taskrabbit 則提供差事服務員人身保險。如是保險制度，旨在降低供給方於交易過程遭受意外所承擔的傷害。當供給者獲此保障時，其進入障礙將可被進一步降低。

總結來說，當平台企業能辨識出適於貨幣化的閒置資源，並藉由關鍵流程設



計，提升供需雙方間較高的信任程度，皆可降低供給方參與分享經濟的進入障礙，進一步提升其貨幣化閒置資源意願。大量供給方將可進一步吸引大量消費方，提升平台網絡效應，再度增進雙方社群對平台的需求度與使用度。

(2)-1 提升用戶黏著度：有效媒合-市場區隔

有效媒合機制，意指交易雙方藉由平台使用，可降低資訊不對稱成本，進而節省搜尋的時間成本，而達成更有效率的供需配置。一旦供給方藉由平台，達成較高的成交率，將促成同邊的網絡效應，推升供給量。隨著供給量增多，將產生跨邊網絡效應，推動消費方數量的成長，因為消費方之需求被滿足的機會提升。爾後，消費方的增多，將同時推動單邊網絡效應的消費方成長，以及跨邊網絡效應的供給方成長。因此，有效媒合機制之關鍵在於供需可被即時配置，以提升交易雙方成交率與滿意度。而這於供給端，主要有賴於精確的市場區隔。

市場區隔主要是針對不同目標客群，進行服務差異化。如 Airbnb, Uber 的服務，皆從單純的特定階層服務，同時往高價與低價擴張。同時，如是市場區隔則對平台所需供應者進行清楚的分類，促使供給者更清楚意識到自我服務之定位。Taskrabbit 進行的商業模式調整，即是藉由分類出五種主要服務，驅動特定類別供給者，以提升供需媒合與交易速度。市場區隔使得供需雙方皆可有效定位彼此，讓跨邊網絡效應的連結性、吸引力與流量可被創造。

(2)-2 提升用戶黏著度：提升轉換成本

前述為提升交易雙方信任度的評鑑機制，將產生專屬於每位使用者的交易紀錄。而這些紀錄於分享經濟交易中，代表個人的線上信用，為交易雙方評價之重要基礎。而如是評鑑制度所產生的個人信用資訊，即為消費方改使用其他平台的



轉換成本。因此，藉由建置具備公信力的評鑑制度，將可提升消費方轉往其他平台的轉換成本。事實上，Airbnb, Uber, Taskrabbit 皆致力於建立公正評鑑制度。一方面藉由增加評鑑品項，以提升細緻度。另一方面，則透過清楚的量化機制，讓評鑑成果可以更有效率的作為決策基準。

2. 推動需求

當供給量達充沛的關鍵多數後，消費方將因為需求可被有效滿足，隨之於平台上成長。因此，藉由提升信任與減少搜尋成本，將可降低消費方之進入障礙。而客製化篩選的媒合機制，與品質恆定將可提升消費方的用戶黏著度，創造可持續發展的跨邊網絡效應。

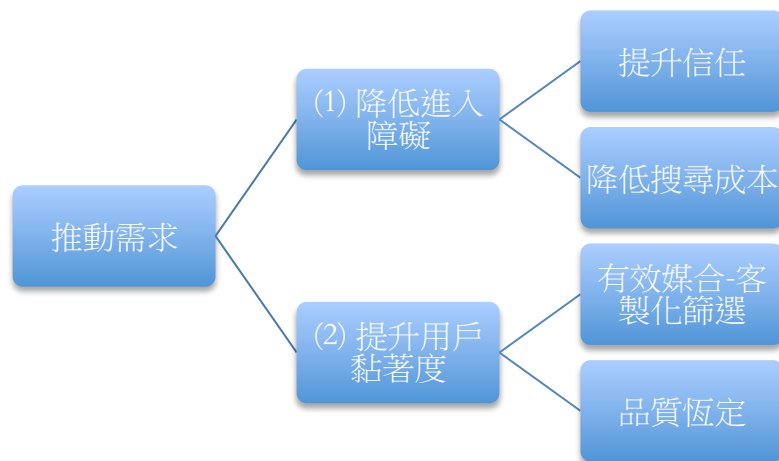


圖 4-17：推動需求之流程設計

資料來源：本研究

(1)-1 降低進入障礙：提升信任

於消費方同樣存在因信任風險，對交易形成的障礙，因此平台企業多藉由供給方之身份認證，降低消費方對交易的疑慮。如 Airbnb, Uber, Taskrabbit 皆有用戶認證機制，其中 Uber 與 Taskrabbit 更對供給方進行簡易面試與犯罪記錄檢查。



藉由初步的供給者篩選，提升消費方信任感。同時，評鑑制度為另一有效提升信任之機制。消費方於每次執行交易前，皆可從他人評鑑中，得出對特定供給者的品質評價，從中降低交易風險，進一步提升其交易意願。

(1)-2 降低搜尋成本

分享經濟平台企業作為特定服務的新型提供者，減少消費方離開原有服務方式的轉換成本，為一有效降低消費方使用新服務進入障礙之方式，其中又以減少搜尋成本最為重要。本研究三個個案傳統服務方式中，皆存在資訊不對稱造成的高搜尋成本。分享經濟新型的服務模式，藉由科技演算等媒合機制，有效降低供需雙方的資訊不對稱情況，大大減少消費者搜尋成本，並從中建立起消費者使用分享經濟服務的第一步。

(2)-1 提升用戶黏著度：有效媒合-客製化篩選

客製化的篩選機制，為針對消費方提升媒合有效性的流程設計。因為客製化篩選機制，一方面可使平台企業擁有更多消費方需求偏好資訊，藉由相關性分析，推薦合適服務。另一方面，客製化篩選機制，也可確立供給方出現的順位排序。亦即，藉由客製化篩選機制，供需雙方因交易留下的大筆記錄，皆可成為平台企業，精進改善媒合有效性的重要準則。

(2)-2 提升用戶黏著度：品質恆定

平台多元供給特性，容易造成供給品質參差不齊情況。因此，平台若能藉由特定機制，確保供給品質恆定性，將可有效成為消費方使用首選。其中，評鑑制度與建立品牌認同為兩項關鍵。評鑑制度發揮同儕間相互監督效果，並藉由評鑑結果，逐出品質不佳使用者。以及藉由降低不符品質供給者的出現排序，影響其



成交量。如是負向懲罰機制，皆可確保品質恆定。

另一方面，建立品牌認同，則為一更積極建立品質恆定性的長期策略。因為當供需雙方於平台上建立起歸屬感，雙方將從外顯機制規範，轉化為自我約束的品質控管，使得品質恆定性更容易被維持。其中，Airbnb 採用近於非營利組織的經營方式，建構使用者專屬社群，更達到透過品牌成功動員使用者之結果。

4.3 分享經濟發展之關鍵環境要素

上述分享經濟商業模式探討，專注在其內部邏輯之發展要素。但商業模式無法外於環境因素影響而存在，因此以下針對分享經濟發展至今，其於外在要素上面臨到的挑戰，及其對分享經濟發展的潛在衝擊，分為分享經濟與租借市場之分野、法規限制、文化適切性敘述如下，以期對分享經濟未來發展取得全面瞭解。

4.3.1 分享經濟與租借經濟之分野

如本文提出關於分享經濟之定義，其與租借市場主要差異存在於交易模式上的不同，但其交易標的物皆為使用權。亦即，分享經濟與租借市場存在相同的交易邏輯，也就是將產品或服務，按時間切割成部分性，並將這些部分出租給不同消費者。正是此一本質上的相似性，使得分享經濟與租借市場，存在交易模式上發展雷同的情況。首先，交易模式發展並不互斥，亦即直線式供給與平台式供給可並存，因此租借市場可同步擴張至平台式交易模式。其次，隨著分享經濟進軍企業市場，為有效確保品質一致性，其交易模式也可能往直線式供給發展。從中可得知，相同的交易邏輯，在交易模式上可能有殊途同歸之發展。

但另一方面，租借市場與分享經濟中，尚存在交易標的物來源為企業購置，或個人閒置資源之差異，這將影響分享經濟與租借市場不同的價值主張。如前所



述，交易標的物來源為個人閒置資源時，可大幅減低企業營運成本，提供具備價格優勢的產品或服務，使得分享經濟可作為價格敏感度高客群的解決方案。因此，不同交易標的物來源，形塑出租借市場與分享經濟的不同價值主張。從本研究三個個案發展可得知，分享經濟企業多佔據原有市場中的低價市場，而這即是分享經濟發展利基。總結來說，分享經濟與租借市場在相同交易邏輯下，交易模式發展上可能相互重疊。但因其交易標的物來源差異，型塑出的不同價值主張，使得分享經濟與租借市場，依舊存在市場定位上的區隔。

4.3.2 分享經濟與法規限制之衝突

分享經濟以個人閒置資源作為主要交易標的物之特點，引發諸多法律上的衝突。其爭議點主要為二，分別是分享經濟交易行為的合法性，以及個人供給衍伸的勞動權議題。

首先，個人供給為分享經濟創新之處，但同時也存在個人供給轉為商業用途的合法性問題。舉例而言，紐約規定房屋不可進行少於三十天的出租，除非屋主同住於同一空間中(Coldwell, 2014)。而計程車接送服務需具備載客執照與相關保險(Kallis, 2014)。但事實上，Airbnb 中存在許多沒有屋主同住的出租空間，而 Uber 駕駛也在沒有載客執照的情況下進行接送服務。這些不符合現今法律規範的交易行為，使得分享經濟存在合法性問題與疑慮。其次，分享經濟企業角色皆為媒合平台，本身並不擁有也不產製交易產品，因此在內部商業邏輯上，並不需支付與此交易過程衍伸的相關稅額。但事實上，當個人物品以交易方式於市場上流通時，此物品將從自用轉為商用，也因此需支付相關稅額。例如：當房屋進行短期出租時，需支付旅館稅或觀光稅。當個人進行計程車業務時，則須支付營業

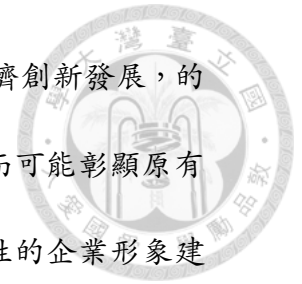
稅。但分享經濟企業則因視這些供給為個人資源，且企業本身並不雇用這些個人，所以未繳納相關稅款。這些遊走於法律邊緣的行為，使其能節省每筆交易成本，並得以提供具備價格優勢服務。其中 Uber 甚至提供低於計程車業基於法律規定的起跳價服務，對傳統產業造成威脅。然而，對旅館業或計程車業而言，這是一場不公平的競爭。因為分享經濟企業與其執行相似業務，但卻未遵守相同法律，以及擔負從其衍伸之稅賦，因此 Airbnb 與 Uber 皆承受來自旅館業與計程車業的抗議與挑戰。表 4-11 以 Uber 為例，呈現其至今於各國面臨到的法律問題與障礙。

表 4-11：Uber 法律問題一覽表

德國	全國禁止使用 Uber，因為 Uber 駕駛缺乏正確的營業許可證。若違反規定，駕駛將承受最高至\$323,700 之罰款。
西班牙	數百名計程車駕駛罷工，並上街抗議 Uber 不受法律規範的服務，影響其從業權益。
印度	Uber 三個主要競爭者：Meru Cabs, Easy Cab, Mega Cab 向印度中央銀行(Bank of India)投訴，Uber 違反外匯法規。
巴西	Sao Paulo 政府禁止 Uber 服務，從事 Uber 服務駕駛，被處以平均 \$900 之罰款。
溫哥華	市律師(city attorney)已裁定 Uber 服務違法，雖然其計費計時方式與傳統計程車業不同，其服務依舊屬於計程車服務。
美國	計程車業向政府施加禁止 Uber 服務的壓力。在 Milwaukee，五個計程車業團體控告市政府，並要其禁止提供以手機應用程式為主之接送服務的合法性。在 California, New York, DC，Uber 也皆面臨強大阻撓。

資料來源：Diamandis (2014)

但另一方面，也有城市率先支持分享經濟企業，如荷蘭、法國與英國皆承認



Airbnb 的合法性(Coldwell, 2014)。Dervojeda (2013)也提到分享經濟創新發展，的確引發與原有法規間的衝突，但這不必然是創新產業之問題，反而可能彰顯原有法規的不適切性。而分享經濟企業也開始針對法規議題，進行軟性的企業形象建立，與硬性的法律訴訟。前者如 Airbnb 提出報告說明其對當地帶來的正向經濟發展，在 Barcelona 有 75%的屋主收入皆於國家平均值以下(Coldwell)。後者，Uber 除了持續進行法律訴訟外，更積極參與諸多公共政策制定會議，嘗試影響法規制定與發展(Wagstaff, 2014)。

第二，分享經濟中供給者的身份與勞動權也存在爭議。就分享經濟企業角度而言，其僅作為一交易平台，媒合獨立供給者與消費者間的交易行為，因此和供給者間並不存在正式僱傭關係。於是，分享經濟企業獲利於契約工(contractor)關係，節省下身為僱主所需負擔的所有費用。因為在美國契約工採納1099-MIC標準，而非正式員工的W-2稅率標準。身為前者僱主，不需支付員工健康保險、失業給付、員工津貼與退休計畫等費用(Roose, 2014)。Uber與Taskrabbit皆採納1099-MIC模式，且正因為節省下如是支出，而得以提供相較於競爭者更為低廉的服務價格。但事實上2015年美國法官已裁定Uber駕駛身份應為正式員工而非契約工，因此，Uber應支付其駕駛基於正式員工身份的相關費用³。當分享經濟企業需接受法律規範，而將現今低成本模式的契約工轉換為正式職員，其經營成本勢必隨之提升。

但同時有另一股勢力，從現今契約工模式轉型為正式員工，而這轉型力量主要來自於消費者對品質的要求。如分享經濟企業MyClean，從早期1099-MIC契約

³詳情請參考：<http://uberlawsuit.com>



工模式轉為W-2的正式員工模式後，雖然勞工成本提升40%，但顧客滿意度也隨之高升，使其年度收入在過去兩年間成長至\$8百萬(Roose, 2014)。從中可知，以低成本提供低價服務不會是分享經濟發展唯一方式。如何從多元供給中，確保品質將是分享經濟企業創造持續性獲利長期關鍵。

從上述法律規範之種種問題得知，分享經濟未來發展，將大幅受法規調整程度所影響。若法規調整程度相對為低，分享經濟勢必得回歸至原有的法律規範中。回歸至法律中抬升的成本，使得分享經濟必須定位低價以外的價值主張。而確保品質將是分享經濟在面臨法規問題時，一可創造持續性獲利的關鍵。

4.3.2 分享經濟發展與文化適切性

分享經濟交易個人閒置資源使用權的方式，為一相對新型的交易概念，因此其在跨國發展上，不同文化使用者的接受度，將是影響分享經濟能否持續發展的另一關鍵。舉例而言，分享經濟能於美國蓬勃發展，主因在於美國較早開始線上交易行為。且美國文化中較低的風險趨避特性，使其較容易相信陌生人，並願意將服務外包予陌生人，大大降低分享經濟發展障礙。但反觀歐洲，其線上交易功能不如美國普及，且服務外包觀念，多僅限於高等經濟收入家庭(Dervojeda, 2013)。因此在硬體設備與文化傾向上，分享經濟發展在歐洲將面臨較美國更高的障礙。

其次，分享行為意願高低，也存在跨國文化上的差異。如圖 4-18Nielsen 研究報告(Nielsen, 2014)指出，願意分享個人資產，與使用他人分享資產的全球平均比例個別為 68%與 66%。其中又以亞太與拉丁美洲地區，有高於全球平均的分享意願，超過 70%的大眾皆願意採納分享行為。而亞太地區中又以中國、印尼與菲律賓有最高的分享意願比例，分別為 94%, 86%, 85%。拉丁美洲，則以墨西



哥 79%與巴西 78%為最高。從中可看出，分享意願高的國家多具備人口數多特色，面臨需有效利用有限資源之挑戰，也因此更願意接受以分享的方式取得所需服務或產品。

總結來說，分享經濟之跨國發展，於已開發國家因有先進科技輔助，而較容易擴散，但卻可能面臨當地分享意願不高的問題。於開發中國家，民眾擁有高度分享意願，卻存在科技設備相對不足之情況。因此，分享經濟如何同時克服科技與文化障礙，並提供適於當地文化服務，將為未來生存關鍵。然事實上，台灣為高度科技發展的地狹人稠國家，於同時具備科技化，與資源有限雙重特性的情況下，為一相對適合分享經濟企業發展之國家。

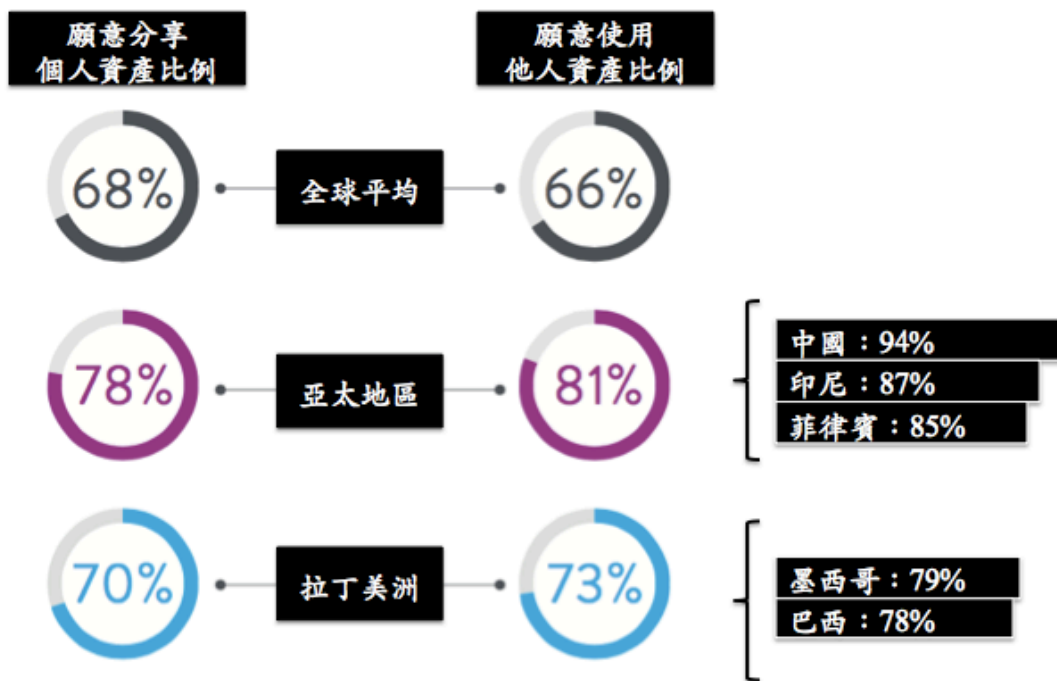


圖 4-18：不同地區分享意願比例高低

資料來源：Nielsen (2014)



第五章 結論與建議

本章節分兩部份探討。首先，聚焦於研究結論。分別闡述由本研究確立的分享經濟操作定義、分享經濟商業模式之共通性、相異性，與建構其平台模式的關鍵要素，以及分享經濟發展的外在環境要素。其次，針對未來發展方向，分別給予實務發展及學術研究上之建議。

5.1 研究結論

5.1.1 分享經濟本質

本研究嘗試替分享經濟確立較為完整可操作的定義，提出以交易標的物與交易模式兩軸度劃分，並佐以分享經濟兩關鍵要素，勾勒出以交易標的物：所有權/使用權，及交易模式：企業對個人直線式供給/個人對個人平台式供給之四象限差異。此四象限分別對應至所有權/直線式供給的正規市場、所有權/平台式供給的拍賣市場、使用權直線式供給的租借市場，以及使用權平台式供給的分享經濟市場。藉此劃分，可明確定位分享經濟和其他三種經濟型態，在供給與需求上的顯著差異。

分享經濟則可被進一步定義為：將各個擁有具備價值的閒置資源之消費者，轉變為生產者(producer)。使其可藉由出售閒置資源使用權，以得到財務報酬。在如是轉變過程中，供給者與需求者將不再是光譜兩端，而產生新型態的產銷者(prosumer)。同時，因為供給者來自多元個人，企業並不產製自有產品，而是藉由媒合產銷者間供需，使消費者可取得其他消費者擁有產品(consumer owned property)。



據此，分享經濟本質可被確立為，藉由多元供給滿足消費者以使用權為基礎的多元需求。此一供需模式轉變，進一步促成消費者往產銷者角色發展，而企業則轉變為媒合產銷間的多元互動關係。據此，消費者與企業以不同於過往的模式互動，進而推動分享經濟商業模式之發展。

5.1.2 分享經濟商業模式分析

1. 分享經濟商業模式共通性

分享經濟商業模式共通性展現在，其皆以經濟報酬做為主要價值主張。而達成此一價值主張的條件，則來自其以閒置資源作為主要供給來源，享有的低成本優勢。因此，當供給與需求藉由平台被有效媒合時，分享經濟得以發展為針對價格敏感度高客群的創新解決方案，並有機會對傳統市場交易造成影響。

2. 分享經濟商業模式相異性

分享經濟商業模式相異性則展現在兩個方面，分別是媒合服務即時性高低對企業關鍵流程設計，與服務本質對網絡效應之影響。首先，在高即時性之服務中，因為時間為交易滿意度主要考量因素，使得藉由掌握媒合即時性，即可大幅滿足使用者需求，形成企業對交易流程較高的掌控度。因此，持續精進有效媒合機制，為此類平台企業關鍵流程設計重點。另一方面，即時性較低之服務，使用者對交易滿意度，有時間性以外的考量因素，造成交易流程中較多的變因，並因此弱化企業對整體交易流程的掌控度。在此情況下，發展從根本維持服務品質，及使用者對企業品牌之認同，將是比有效媒合機制更為重要的關鍵流程設計。

其次，當媒合服務本質存在需求波動性高，與供需雙方互動頻率低的特質時，因供需雙方建立平台外關係，對下次交易帶來的效益不大，所以持續藉由平台交



易的誘因較高，使得平台得以持續發展。反向而言，若服務本身存在需求波動性低，且供需雙方互動頻率高特性。則建立平台外關係將有其實際幫助，既可確保供給品質，又可省下平台交易費，提高供需雙方離開平台機會，形成平台發展上的潛在風險。

3. 分享經濟平台商業模式發展要素

發展分享經濟平台商業模式要素，著重於增加供給、推動需求，並從中建立跨邊網絡效應，以提升交易量。其中，在供給與需求面向上，則需藉由同步降低進入障礙，及提升用戶黏著度，以促進跨邊網絡效應。

首先，於增加供給層面，企業需先辨識適於貨幣化的閒置資源，然後藉由提升雙方交易信任程度，降低供給者進入障礙。接續，則透過市場區隔，提升媒合有效性，並藉由增加轉換成本，強化供給者使用平台黏著度。

其次，在推動需求上，強化交易雙方信任，以及減少使用者搜尋成本，皆為降低消費方進入障礙方式。著重客製化篩選，創造有效媒合機制，與達成供給品質恆定特質，則可有效將消費方續留於平台使用上。

最後，充沛供給與需求，並藉由平台有效媒合機制，將可協助企業創造持續性獲利，收束分享經濟創新之果。

5.1.3 分享經濟發展之關鍵環境要素

分享經濟作為一新型的交易型態，除了商業模式的有效制定外，外在環境因素演進，也對分享經濟發展與否影響重大。首先，分享經濟與租借市場皆是藉由切割產品或服務之時間，以使用權的方式進行交易。此相同的交易邏輯使得分享經濟與租借市場，可能隨著租借市場擴張至平台式交易，以及分享經濟市場為確



保品質，開始採用直線式供給，存在交易模式發展互相重疊情況。但因其交易標的物來源不同，分享經濟的個人閒置資源，使其可作為一價格敏感度高群解決方案。因此，分享經濟與租借市場不同的價值主張，使其間依舊存在市場區隔之差異。

其次，分享經濟以個人閒置資源作為標的物的交易內容，存在法規上的爭議。其中又以個人交易規避商品化的稅收，以及藉由契約工關係，節省正式職員所需負擔的費用為兩大爭議點。隨著法律規範調整程度高低，分享經濟從法律灰色地帶取得的低成本優勢也將隨之受影響。屆時分享經濟發展出價格優勢以外價值主張，將是其能否發展的重要因素。以提升品質作為新的價值主張，將是分享經濟企業得以創造持續性獲利的另一可行出路。

最後，分享經濟以個人閒置資源交易特性，也面臨不同文化接受度高低之挑戰。已開發國家多擁有分享經濟發展的硬體科技設備，但卻可能存在分享意願不高之情況。開發中國家則有高度分享意願，但其硬體設備相對不足。因此，如何同時克服科技與文化障礙，將是分享經濟發展的另一關鍵。而台灣普及的科技，與地狹人稠的有限資源特性，事實上為相對適合分享經濟發展之國度。

5.2 研究建議

5.2.1 針對企業之建議

分享經濟藉由擴張消費者角色成產銷者，從而有效活化閒置資源。並透過出售使用權，讓供需雙方與企業本身皆可從中獲利。面臨分享經濟的發展，企業採納的行動主要為以下三項：轉型為分享經濟型企業、成為分享經濟消費者，並且以分享經濟觀念，重新建構有效使用內部資源之方法。



1. 分享經濟帶動的企業轉型

分享經濟交易標的物，從所有權至使用權的轉向，對企業的重要啟示為，單純販售公司產製產品已經無法滿足消費者需求。擁有物品對消費者來說不再是首要考量，個人化的需求，如何藉由特定消費經驗滿足，才是消費的真正核心。因此，企業價值主張，不再是製造品質最好的產品，將之後續出售給消費者。而是如何將自家產品，轉化為提供消費經驗的服務。並在消費者需要的任何時間，提供即時化服務。據此，企業應調整商業模式，使其能符合上述價值主張的轉向。再者，將企業角色從單純提供者，轉變為雙邊群體媒合者，則是企業從分享經濟發展中獲利的另一重要關鍵。

2. 藉由消費分享經濟，減少企業內部支出

分享經濟藉由活化閒置資源，提供一經濟實惠的方式取得特定資源。然目前純個人交易的市場，有進一步往企業市場擴張的趨勢。屆時，企業將可透過分享經濟，購買特定資產的使用權，而非所有權。因而將能以較低廉的價格，及較有效率的方式，使用需求變動性極高的資產，並同步省下額外的維修保養費用。因此，分享經濟提供的服務，將替現行企業如何有效使用內部資產，提供另一個創新且更具備經濟效率的解法。

3. 以分享經濟模式活化企業內部資源

企業內部常存在無法被完全利用的資源。如：閒置產房、多餘的停車空間，或者季節性存貨等。這些因為需求變動，而出現閒置情況的企業資源，企業可藉由分享經濟模式，出租或出售這些資源予同業，或者上下游供應者，以達到企業閒置資源的有效利用。企業間於特定資源的結盟與分享，將可降低企業的資產負



擔，並活化現有資產。

5.2.2 針對未來研究之建議

如本研究定義，現行分享經濟以個人間交易市場為主。但隨著其供給規模逐漸提升，分享經濟發展呈現從個人市場擴張至企業市場之趨勢。因為分享經濟提供的彈性服務，可解決企業長存的季節性變動需求，使企業能以更低廉成本，有效取得資源。因此，未來研究可著重於，隨著服務客群擴張，分享經濟商業模式相對應之變化與調整。

其次，分享經濟帶來交易模式與交易標的物之創新，以及其內含的低成本特性，也對其對應的傳統產業日漸產生衝擊。因此，持續追蹤分享經濟與傳統交易方式，未來於交易量上的消長，為後續研究的另一重要方向。

第三，分享經濟此一新型交易型態，於外在環境因素演化下，如何同步調整其商業模式，以獲得持續性獲利。創新與法規間的平衡，以及分享經濟於商業領域外的影響，皆是未來研究可持續鑽研之方向。

參考文獻



中文部分

陳威如與余卓軒，2013，平台革命，初版，台北，商周出版。

季晶晶譯. 價值主張年代，台北：天下雜誌；Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., & Papadacos T. *Value Proposition Design*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons Inc.

葉家瑜, & 陳江明. (2012). 探討不確定住房需求對旅館成本結構之影響: 台灣國際觀光旅館之實證研究. 應用經濟論叢, (92), 93-117.

英文部分

Albinsson, P. A., & Perera, Y. B. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315.

Alle, D. & Berg C. (2014). *The Sharing Economy*. Australia: Institute of Public Affairs

Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

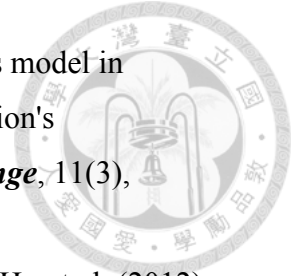
Belk, R. (2013). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67, 8, 1595-1600

Böckmann, M. (2013). *The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy*, University of Twente, Enchede The Netherlands

Botsman, R. (2014). Sharing's Not Just for Start-Ups. *Harvard Business Review*, 92 (9): 23-25

Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.

Bonchek, M., & Choudary, S. P. (2013). Three Elements of a Successful Platform Strategy. *Harvard Business Review*, 92(1-2):



- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., et al. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute.
- Cullen, Z., & Farronato, C. (2014). *Outsourcing Tasks Online: Matching Supply and Demand on TaskRabbit*. University of Stanford, Palo Alto, U.S.A.
- Dervojeđa, K. (2013). *Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets*. Europe: European Commission.
- Dolores, C., & Tongco, M. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research & Applications*, 5:147-158.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage Publications.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988.
- Hall, J. V., & Krueger, A. B. (2015). *An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States*. New Jersey, NJ: Princeton University.
- Isaac, E. (2015). Innovative Clusters & New Work: A case study of TaskRabbit. Working Paper 2015-2, UC, Davis
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61 (41).
- Lee, S. M., Kim, T., Noh, Y., & Lee, B. (2010). Success Factors of Platform Leadership in Web 2.0 Service Business. *Service Business*, 4(2): 89-103.
- Matzler, K., Veider V., & Kathan W. (2015). Adapting to the Sharing Economy. *MIT Sloan Management Review*, 56(2): 71-77
- Mohammed, R. (2013). Uber's "Price Gouging" Is the Future of Business. *Harvard Business Review*, 91(12)



- Nielsen (2014). *Is Sharing the New Buying*. US: Nielsen
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. London, UK: Cambridge University Press.
- Owyang, J., Samuel, A., & Grenville, A. (2014). *Sharing is the new buying*. US: Vision Critical, Crowd Companies
- Perreault, W., & McCarthy, J. (2002). *Basic Marketing; A Global-Managerial Approach*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Pwc (2015). *The Sharing Economy*. US: PricewaterhouseCoopers
- Ragin, C. C., & Strand, S. I. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis to Study Causal Order Comment on Caren and Panofsky (2005). *Sociological Methods & Research*, 36(4), 431-441.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.
- Rogers, B. (2015). Social Costs of Uber, The. U. Chi. L. Rev. Dialogue, 82, 85.
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Group
- Vaughan, R., Hawksworth, J. (2014). *The sharing economy: how will it disrupt your business?*. UK: Pwc
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2014). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Boston U. School of Management Research Paper*, (2013-16).
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.



網站部分

台灣交通部統計處. (無日期). 2015 年 6 月 29 日取自

<http://www.motc.gov.tw/ch/home.jsp?id=56&parentpath=0,6&mcustomize=statistics101.jsp>

「共享」經濟學 台灣地狹人稠更適合. *商業周刊*. 2015 年 5 月 10 日取自

<http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=3345>

葉乃靜. (2012 年 10 月). *質性研究*. 2014 年 7 月 1 日取自

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678706/?index=2>

Ali I. (2015, March 25). Airbnb's Revenues Will Cross Half Billion Mark in 2015, Analysts Estimate. *Skift*. Retrieved June 26, 2015, from

<http://skift.com/2015/03/25/airbnbs-revenues-will-cross-half-billion-mark-in-2015-analysts-estimate/>

Blodget, H. (2015, January 19). Uber CEO Reveals Mind-Boggling New Statistic That Skeptics Will Hate. *Business Insider*. Retrieved June 26, 2015, from

<http://www.businessinsider.com/uber-revenue-san-francisco-2015-1#ixzz3eJoGUasW>

Bollier D. (2009, October 13). Elinor Ostrom And The Digital Commons. *Forbes*. Retrieved June 05, 2015, from

<http://www.forbes.com/2009/10/13/open-source-net-neutrality-elinor-ostrom-nobel-opinions-contributors-david-bollier.html>

Bolman C. (2015, January 21). 5 Lessons from BuzzFeed and Uber on Building Closed-Loop Growth Systems. *Percolate*. Retrieved June 30, 2015, from

<https://blog.percolate.com/2015/01/5-lessons-buzzfeed-uber-building-closed-loop-growth-systems/>

Botsman R. (2013, November 21). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. *Co. EXIST*. Retrieved May 20, 2015, from

<http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#4>

Coldwell, W. (2014, July 8). Airbnb's legal troubles: what are the issues? *Guardian News*. Retrieved July 10, 2015, from

<http://www.theguardian.com/travel/2014/jul/08/airbnb-legal-troubles-what-are-t>



he-issues

- Damodaran, A. (2014, June 18). Uber Isn't Worth \$17 Billion. *FiveThirtyEightEconomics*. Retrieved June 26, 2015, from <http://fivethirtyeight.com/features/uber-isnt-worth-17-billion/>
- Diamandis P. (2014, September 08). Uber vs. the Law (My Money's on Uber). *Forbes*. Retrieved July 10, 2015, from <http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/08/uber-vs-the-law-my-moneys-on-uber/>
- Eidelson, J. (2014, July 03). Uber: The Company Cities Love to Hate. *Bloomberg Business*. Retrieved June 26, 2015, from <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-07-03/uber-the-company-city-regulators-unions-love-to-hate>
- Greenhouse, S. (2014, August 31). The Changing Face of Temporary Employment. *The New York Times*. Retrieved June 26, 2015, from http://www.nytimes.com/2014/09/01/upshot/the-changing-face-of-temporary-employment.html?_r=0&abt=0002&abg=0
- Jacobs R. (2014, October 02). Outsource Your Chores: A Look at the Service-On-Demand Economy. *Inside Ops*. Retrieved June 26, 2015, from http://insideops.com/rljacobs/outsource_your_chores/
- Jaffe S. (2014, July 23). Tech Startups Like Taskrabbit, Uber, And Zaarly May Be The Future Of Work — But They're Using A 19th Century Concept. *Business Insider*. Retrieved June 29, 2015, from <http://www.businessinsider.com/tech-startups-like-taskrabbit-uber-and-zaarly-are-driving-down-wages-2014-7>
- Kallis G. (2014, October 24). AirBnb is a rental economy, not a sharing economy. *The Press Project*. Retrieved July 10, 2015, from <http://www.thepressproject.net/article/68073/AirBnb-is-a-rental-economy-not-a-sharing-economy>
- Keath, J. (2015, May 11). How AirBNB Built A User Community That Will Take Action. *Social Fresh*. Retrieved June 26, 2015, from <http://www.socialfresh.com/airbnb-community-action/>
- Kelly, K. (2009, January). Access is better than ownership. *The Technium*. Retrieved May 25, from <http://kk.org/thetechnium/better-than-own>
- Koehn N. (2014, August 05). The Big Share. *Harvard Gazette*. Retrieved May 20,



2015, from <http://news.harvard.edu/gazette/story/2014/08/the-big-share/>

Newton C. (2014, June 17). TaskRabbit is blowing up its business model and becoming the Uber for everything. *The Verge*. Retrieved June 26, 2015, from <http://www.theverge.com/2014/6/17/5816254/taskrabbit-blows-up-its-auction-house-to-offer-services-on-demand>

Roose K. (2014, September 18). Does Silicon Valley Have a Contract-Worker Problem? *New York News and Politics*. Retrieved July 10, 2015, from <http://nymag.com/daily/intelligencer/2014/09/silicon-valleys-contract-worker-problem.html>

Smith S. (2010, June 30). Transumer Manifesto. *Sharable*. Retrieved May 20, 2015, from <http://www.shareable.net/blog/a-transumer-manifesto>

Sankin A. (2014, July 08). Why New York taxis are powerless against Uber's price war. *The Daily Dot*. Retrieved June 26, 2015, from <http://www.dailydot.com/technology/uber-nyc-taxi-cheaper-price-war/>

Wagstaff K. (2014, December 15). Uber's Wild 2014: Can Lawsuits and Protests Bring It Down? *NBC News*. Retrieved July 10, 2015, from <http://www.nbcnews.com/tech/innovation/ubers-wild-2014-can-lawsuits-protests-bring-it-down-n265536>

Wong K. (2015, June 08). Airbnb's New Pricing Tool Makes It Easier for Owners to Set Prices. *KINJA*. Retrieved June 26, 2015, from <http://twocents.lifehacker.com/airbnbs-new-pricing-tool-makes-it-easier-for-owners-to-1709667998>

Worstell T. (2014, January 23). How Uber Increases Driver Profits While Being Cheaper Than Traditional Taxis. *The Motely Fool*. Retrieved June 26, 2015, from <http://www.fool.com/investing/general/2014/01/23/how-uber-increases-driver-profits-while-being-chea.aspx>