

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



群眾募資之產業發展與經營模式分析

A Research of Industrial Development and Business Model

Analysis of Crowdfunding

曾柏濤

Po-Hao Tseng

指導教授：郭瑞祥 博士，陳忠仁 博士

Advisor: Ruey-Shan Andy Guo, Ph.D. Chung-Jen Chen, Ph.D.

中華民國 103 年 7 月

June, 2014



摘要

群眾募資之產業發展與經營模式分析

自 2008 年 Indiegogo 以及 2009 年 Kickstarter 等網路群眾募資平台出現後，此種創新的募資模式從美國開始擴散至全世界，為一種「去中間化」且降低募資方與出資方雙方門檻的資金媒合方式，透過募資方展示理念或商品原型，來換取出資方的贊助，並於成功執行計畫後提供回饋給出資方。目前全世界據估計已經有超過 500 個以上的群眾募資平台，並依據回饋方式的不同，分為四種主要類型，分別為獎勵回報型、捐贈型、股權質押型、借貸型募資平台。

目前全世界募資產業處於快速成長階段，而進入門檻低，產業中競爭激烈，尚未出現足以通吃市場的贏家，但衍生生態圈已漸漸成形，各國也開始制定相關法規因應此種新募資方式。在臺灣也已有約十個較具規模的募資平台，但相關法規尚未建立，也導致借貸型及股權質押型的平台難以建立和發展。

本研究希望藉由對產業資料的蒐集，了解群眾募資產業的發展情形以及其在募資市場上的定位，以及其作為平台中介網路，目前商業模式與策略中的缺點以及可能的改善方向。本研究從破壞性創新的觀點出發，來解析此種新型態募資方式與傳統創投模式的異同，另外透過平台中介網路及平台策略的觀點，將群眾募資平台作為多邊平台網路來進行質化分析。並透過商業模式圖的角度來解析募資平台的商業模式，將之與平台網路連結，欲提出群眾募資平台未來的商業模式改善策略。

關鍵字: 群眾募資、破壞性創新、平台中介網路、平台策略、商業模式圖

Abstract



A Research of Industrial Development and Business Model

Analysis of Crowdfunding

Since crowdfunding platform Indiegogo founded in 2008 and Kickstarter in 2009, this innovative funding model has spread from the United States to the whole world, and it match the both side of the fundraising market through a disintermediation way and lower the entry barrier, the project creator could show their idea or the prototype of their product, to attract website users to pledge money, and provide rewards to these users after the project is successfully executed. It is estimated that there are over 500 crowdfunding platform in the world, and can be categorized into four primary types: reward-based、donation-based、equity-based、credit-based.

The crowdfunding industry is growing fast, the entry barrier is low and the competition is intense, the winner-take-all phenomenon is not remarkable, but the ecosystem is evolving gradually, and some countries start to make laws to regulate this new funding channel. There are about ten notable crowdfunding platforms in Taiwan, but relative laws haven't been legislated yet, as a result, it's hard to build and develop credit-based and equity-based platforms.

This research hopes to understand the current situation of crowdfunding industry and it's positioning in the fundraising market based on the data collected. Additionally, this research aims to identify the weakness of the current business model and platform strategy of crowdfunding platform as a platform-mediated network, and present possible ways to improve. This research uses the concept of disruptive innovation to analyze the difference between this new fundraising model and the traditional venture capital model. Besides, this research uses qualitative method to analyze crowdfunding platform as a multi-sided network through the platform-mediated network and platform strategy point of view. Furthermore, this research combine platform network and business model canvas to analyze the business model of crowdfunding platform, aim to provide the improved strategies and business model.

Keywords: Crowdfunding, Disruptive Innovation, Platform-mediated Networks, Platform Strategy, Business Model Canvas

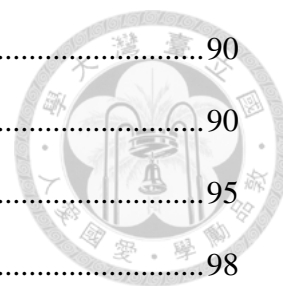
目錄



摘要.....	I
Abstract.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與方法.....	2
2.1 研究目的.....	2
2.2 研究方法.....	2
第二章 文獻探討.....	4
第一節 破壞性創新.....	4
1.1 破壞性創新的定義.....	4
1.2 破壞性創新的種類.....	4
1.3 破壞性創新的模型.....	6
第二節 平台中介網路.....	7
2.1 平台中介網路及網絡效應.....	7
2.2 新世代的戰爭—利潤池之戰.....	16
2.3 威脅來自何方.....	16
2.4 偵測覆蓋威脅的來源.....	16
第三節 商業模式.....	24
3.1 商業模式圖.....	24
3.2 長尾(Long Tail)商業模式.....	27
3.3 多邊平台(Multi-Sided Platforms).....	29

第三章	網路群眾募資產業概況.....	31
第一節	群眾募資產業.....	31
1.1	源起與介紹.....	31
1.2	產業發展.....	32
1.3	群眾募資相關法規.....	34
第二節	群眾募資網路平台及生態系統.....	37
2.1	平台模式類型.....	37
2.2	代表性平台介紹—獎勵回報型.....	40
2.3	代表性平台介紹—借貸型.....	43
2.4	代表性平台介紹—股權型.....	44
2.5	相關 User Groups	45
2.6	群眾募資平台商業模式.....	48
第三節	群眾募資與創投的現況.....	52
3.1	群眾募資在募資市場的定位.....	52
3.2	群眾募資與創投間比較.....	54
第四章	研究分析與結果.....	57
第一節	破壞性創新：群眾募資與創投產業	57
1.1	創造新市場的破壞性創新.....	57
1.2	商業模式創新.....	59
1.3	激進性產品創新.....	59
第二節	群眾募資與平台中介網路.....	63
2.1	網絡效應.....	63
2.2	平台業者的挑戰.....	70
2.3	平台業者的多角化.....	85
2.4	群眾募資的平台生態圈機制設計.....	85

第三節 群眾募資的商業模式.....	90
3.1 長尾商業模式.....	90
3.2 多邊平台.....	95
第五章 結論與建議.....	98
第一節 研究發現.....	98
第二節 管理意涵.....	99
第三節 平台策略建議.....	99
3.1 平台機制及功能.....	99
3.2 建立多環狀平台生態圈.....	101
參考文獻.....	103

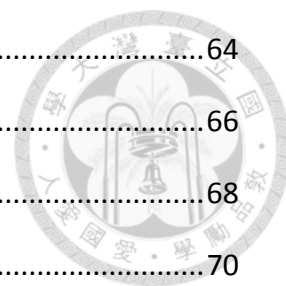




圖目錄

圖 1 本論文研究流程.....	3
圖 2 破壞性創新的模型.....	6
圖 3 覆蓋威脅來源圖.....	17
圖 4 Android 與 iOS 的平台架構與主要營收來源.....	22
圖 5 商業模式圖.....	26
圖 6 商業模式畫布(Business Canvas).....	27
圖 7 長尾理論.....	28
圖 8 長尾模式的商業模式圖.....	29
圖 9 多邊平台的商業模式圖.....	30
圖 10 群眾募資平台數量成長趨勢.....	32
圖 11 全球群眾募資總募資金額成長趨勢.....	33
圖 12 群眾募資金額地域分布.....	34
圖 13 股權質押型群眾募資專案金額百分比(2012 年).....	39
圖 14 群眾募資的選秀節目模型.....	48
圖 15 群眾募資平台的商業模式圖.....	49
圖 16 傳統創投模式下，出資者與新創公司間的資金流向.....	52
圖 17 群眾募資模式下，出資者與新創公司間的資金流向 (去中間化).....	53
圖 18 群眾募資的採用曲線.....	56
圖 19 破壞性創新的模型.....	57
圖 20 向創投募資方式.....	60
圖 21 透過群眾募資平台募資方式.....	60
圖 22 群眾募資平台的雙邊市場.....	63

圖 23 群眾募資平台的正向跨群網路效應.....	64
圖 24 群眾募資平台的負向跨群網路效應.....	66
圖 25 群眾募資平台的正向同群網路效應(出資方).....	68
圖 26 群眾募資的同群網路效應反轉曲線(募資方).....	70
圖 27 包絡威脅來源圖.....	79
圖 28 淘寶網的多環狀生態圈.....	84
圖 29 群眾募資產業的長尾模式.....	91
圖 30 群眾募資平台內部的長尾現象.....	93
圖 31 群眾募資(上方)與長尾模式(下方)的商業模式圖對照	94
圖 32 群眾募資的雙邊市場以及建議的多環狀平台模式.....	97





表目錄

表 1 群眾募資與創投間比較.....	55
表 2 Mighty No.9 專案的多重延伸目標.....	67
表 3 群眾募資平台定價方式建議.....	74
表 4 Kickstarter 2013 年募資金額前 20 強專案及合計金額.....	92

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在網路盛行的現代，創業模式和機會都較過往多元化，但在連鎖企業及由財團所建立的龐大事業體系下，新創事業在缺乏資金及規模的情況下，難以與其競爭。但此情況下，也可視作一個轉機，代表有志創業者必須善用新科技及創新方式來滿足市場上未被滿足的需求，於是會激發市場上的創新能力，有機會帶動各種新市場的出現或是產業的轉型。而市場上並不缺乏好的創業想法和點子，但對於擁有想法的創業者而言，困難處在於初期資金的來源，在空有想法或樣品時，只能求助親友或是向銀行貸款來做初期資金，當取得資金後，又因為想法尚未經過市場驗證，且缺少與潛在消費者間的溝通和意見回饋來作為產品開發改善的參考，也可能缺乏通路及行銷的知識，於是產品開模生產後，銷售不順導致初期資金無法回收。對於創業者來說，需要一種解決方案，能夠同時解決新創期的各種需求，例如資金、通路、市場測試、行銷以及曝光等需求。

而群眾募資概念在近幾年開始出現，如 2008 年成立的 Indiegogo 以及 2009 年成立的 Kickstarter 等平台，透過讓具有值得向大眾展示的創意或理念的人，有一個平台得以訴說自身故事以及產品或理念，並讓有興趣資助的網站用戶可以提供資金贊助，並換取不同形式的各種可能回饋品。這樣的雙邊平台創新模式，成功的媒合了對資金有需求，且需要市場意見回饋的創新者，以及廣大的群眾中，可能有興趣資助他人的潛在出資者，並且平台本身可以透過向使用者收取部分募資費用作為收入，達成一個三贏的局面。而此網路群眾募資模式也於近年來快速崛起成長，至今已成為一個年產值超過五十億美金的全球性產業。台灣雖然發展較國外來的晚，但也在 2012 年出現了「嘖嘖」及「flyingV」等群眾募資平台，而領導業者 flyingV 也已發展至足以獲利的規模，預計 2014 年全年會突破損益兩平，達成獲利。在台灣的群眾募資，也成功的讓許多好的創意和理念被看見，

並從原先讓新創團隊成功取得初期資金的小眾平台，發展成為具有社會影響力的群眾力量及創新能量的出口，例如 2013 年透過群眾募資得以上映的「看見台灣」紀錄片，便因為其中的環保議題引起社會廣泛的共鳴，也讓行政院長江宜樺觀看後，指示成立「國土保育專案小組」，發揮了文創產業對於社會的實質正向影響力。又例如在 2014 年太陽花學運期間，透過群眾募資在數小時內募資超過六百萬元新台幣以刊登頭版廣告的募資案件，成功的吸引到國際媒體的目光，也讓群眾對於學運的支持力量有了實際的窗口可以展現。

本研究希望藉由對群眾募資產業做出從起源至現況的整理，以及探討並推論群眾募資平台的商業模式、生態圈機制設計、可能受到的包絡威脅等，能夠提供平台業者思考平台發展策略時的參考方向，提升在產業內的競爭優勢以及獲利能力，能有助於台灣的創新能量的引導和實際發展。

第二節 研究目的與方法

2.1 研究目的

本研究希望能探討以下問題：一、目前群眾募資產業的發展現況、制度面環境、成長趨勢等；二、群眾募資生態圈的機制應如何建立；三、群眾募資平台如何建立更有效的商業模式，並維持長期競爭優勢。

2.2 研究方法

本研究基於破壞性創新、平台中介網路，以及商業模式做為第二章的文獻基礎，為後續分析平台策略做出理論架構。第三章透過次級資料的蒐集整理以及訪

談得以將群眾募資的發展起源及全球產業現況做出分析紀錄。第四章透過將群眾募資平台現況與文獻理論對照，找出雷同可供參考或是相異之處，並結合自身在群眾募資平台的實習與協助推廣專案經驗、親身提案募資的經驗，以及訪談 flyingV 員工等方式，進行質化研究。第五章則提出研究發現和策略建議，並總結管理意涵、研究貢獻、研究限制等。研究流程彙整如圖 1。

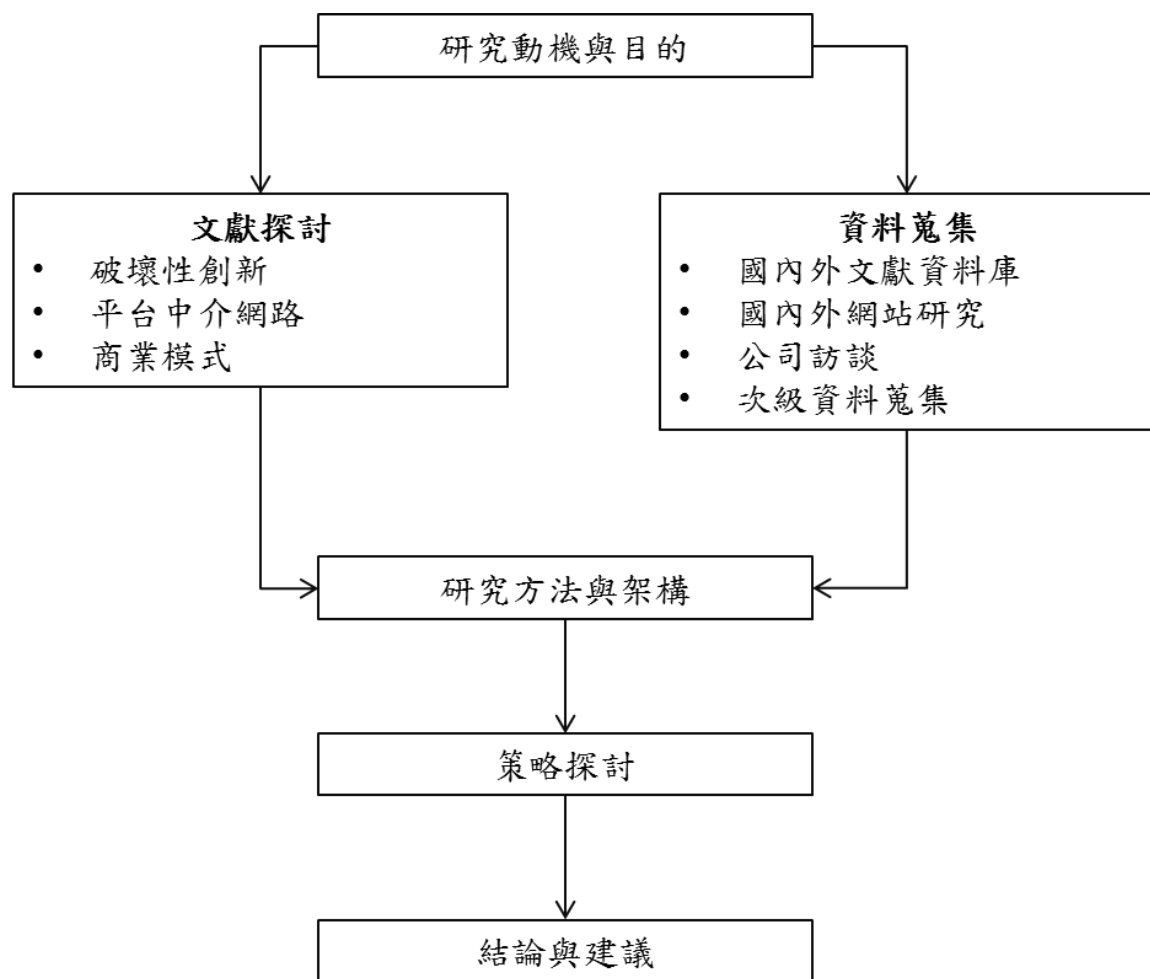


圖 1 本論文研究流程

第二章 文獻探討



本研究為了解群眾募資的興起對於創投產業的影響，於是在本章中探討破壞性創新的相關理論及文獻。另外為了解網路群眾募資平台本身面對的挑戰及勝出關鍵，於是也會於本章中探討平台中介網路的相關理論及文獻。最後為對此創新的集資型態有更深刻的了解，欲從商業模式和生態系統的角度去理解群眾募資平台，所以會探討與商業模式設計以及生態系統相關的理論及文獻。

第一節 破壞性創新

1.1 破壞性創新的定義

根據 Christensen (1997) 在其著作《The Innovator's Dilemma》中提出，「比現有產品更便宜、操作更簡單、體積更小，而且更易於使用的產品，便可視為破壞性科技」。在後續的著作中，將「破壞性科技」改稱為「破壞性創新」。

Adner (2002) 認為欲釐清破壞性科技，須先了解需求面，將重點放在需求的市場及科技的互動，去了解甚麼樣的市場會容易受到破壞性創新的影響。

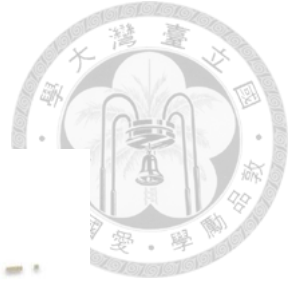
1.2 破壞性創新的種類

Christensen (2003) 將破壞性創新分成兩類，分別為「創造新市場的破壞性創新」以及「低階市場的破壞性創新」。「創造新市場的破壞性創新」部分，是積極爭取尚未消費的新顧客群，這類創新帶來更便宜、更便利且更易於使用的產品，使得過去未消費此類產品的顧客願意花錢消費。而「低階市場的破壞性創新」是指爭取原有或主流價值網絡中的低階市場，利用低成本掠奪市場在位者的低利

潤顧客。



Markides (2006) 指出，不同種類的創新會因不同的競爭效果，產生不同種類的市場。因此，應該把破壞性創新分成：「商業模式創新」(business model innovations)及「激進性產品創新」(radical product innovation)。「商業模式創新」並沒有發明新的產品或服務，但透過重新定義該用什麼創新的方式，將既有的產品或服務提供給顧客，使新顧客被吸引進入市場、或鼓勵現有的顧客增加消費，於是整體的「經濟餅」(existing economic pie)便會跟著變大。而「激進性產品創新」所引進的產品或是價值主張，會擾亂並改變普遍消費者的習慣或行為，所以稱得上是破壞性創新的一種。此種創新是由一種「供給推動」(supply-push)的方式達成，並非由需求所驅動，一般情況下，此時廠商數量及產品種類都很多，即使科技和產品皆充滿未知和不確定性，新進廠商還是創造了新的市場。先進者會強調某一產品的技術屬性，而後進者會轉移至其他的競爭屬性。而當既有廠商注重的產品屬性，已超過消費者所需求時，後進者可以在產品屬性並沒有較先前產品進步的情況下，侵蝕既有市場。但此時領先廠商的研發單位，仍會在此屬性上做出進步和改善。



1.3 破壞性創新的模型

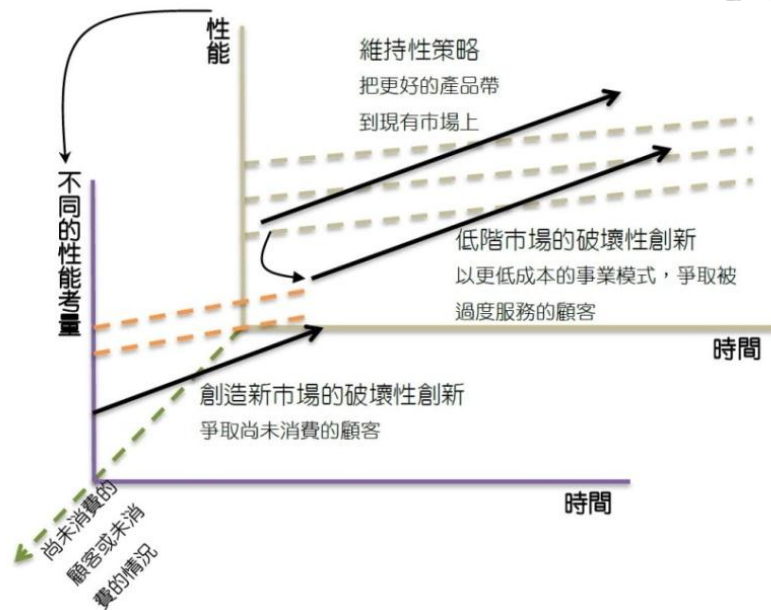


圖 2 破壞性創新的模型

來源：Christensen (2003, 2004)

Christensen (2003, 2004) 認為在破壞性創新的技術下，提供產品的性能並不完美，但可以滿足客戶的需求，一旦這個破壞性創新技術在新市場或低階市場佔有一席之地，創造出新成長市場之後，將改變市場競爭基礎，產品結構逐漸進入規格化，產業朝反整合方向發展。然後，在初期不完美但尚可的創新必須經過不斷改進，以逐步切入更高階市場客戶的需求，此創新則屬於維持性創新，如此不斷輪迴循環，才能維持產業的持續成長，不斷提高獲利程度與市場佔有率。

在開創新市場，提供破壞性創新之前，Christensen 也建議應該根據客戶所處的環境與需求來作市場區隔。換句話說，必須先瞭解客戶為何「需要」該創新，該創新又能帶給客戶多少價值及多少利益。這個概念能夠幫助創新者，為破壞性創新發掘機會與開創新市場。

第二節 平台中介網路

在某些產業例如銀行、軟體、媒體業中，公司透過連結兩端的顧客網絡來獲利，例如觀眾和廣告者。像這樣的雙邊市場，需要擬定出新的策略方法，更多的例子例如信用卡連結了消費者和商家、報紙連結了訂閱戶和廣告商、而電腦作業系統連結了使用者和軟體開發者。Eisenmann, Parker, and Alstyn (2006) 提出，能夠將雙邊網絡中，不同群體的用戶連結在一起的產品或服務，稱之為平台。平台提供基礎架構和規則，促成雙邊用戶的交易，並且可以許多不同形式存在。

2.1 平台中介網路及網絡效應

Eisenmann, Parker, and Alstyn (2006) 指出平台業者提供服務平台促進使用者互動時，會受到網絡效應的影響。不同使用者群體在此中介平台上會有不同的需求和各自扮演的腳色。而目前全球百大市值企業中，有超過半數的營收多半來自平台中介網路。例如: Apple、Google、American Express、Time Warner 等。

在一個雙邊網路中，兩邊使用者群體之間互相具有吸引力，經濟學家稱之「網絡效應」(Network effects)，在雙邊網絡效應下，平台對於特定使用者的價值取決於同群或跨群的使用者數量，於是網絡效應有兩種，「跨群(Cross-side)網絡效應」及「同群(Same-side)網絡效應」。

2.1.1 跨群網絡效應(Cross-side network effects)

在考慮平台定價時，平台提供者須為雙邊市場定價，一般而言，雙邊網路下會有一方為「被補貼方(Subsidy side)」，當此方使用者達到一定數量後，在另一端的「付費方」眼中就會很有價值，此時因為被補貼方的使用者數量對於創造夠強的網絡效應很重要，所以平台提供者會將定價低於將此方視作獨立的市場時的

價格；相反的，付費方需要付出超過被視作單獨市場時的價格。此種定價策略的目標為創造所謂的「跨群網絡效應」(Cross-side network effects)，意即某一群使用者的偏好和行為，會受到另一群使用者數量的影響，例如前述當被補貼方數量越多時，對於付費方越具吸引力，願付價格越高；反之，當有付費方存在時，對於被補貼方而言，使用平台的產品和服務的吸引力也更大，於是跨群網絡效應是一種雙向的效應。

2.1.2 同群網絡效應(Same-side network effects)

「同群網絡效應」指的是某一群使用者的偏好和行為，會受到同一群使用者數量的影響，例如當擁有 PlayStation 主機的人越多，則新用戶更容易找到可以交換遊戲的朋友或是可以一起於線上進行遊戲的玩家們，於是提升了新用戶進入的動力，此種類似滾雪球的模式被經濟學家稱之為「正向的同群網絡效應」，而視情況不同，也可能會有「負向的同群網絡效應」存在，例如在團購盛行的現代，對於消費者來說，若欲前往消費的店家售出過多的團購券，則可能導致用餐尖峰期沒有座位用餐的情形，此時便導致了負向的同群網絡效應。

2.1.3 平台服務業者的挑戰

Eisenmann, Parker, and Alstyn (2006) 指出平台服務業者在雙邊市場會面臨的三大挑戰，公司的高階主管在為平台設計商業模式時，有很多因素需要考量，首先是訂價的部分，因為平台可以從兩邊的使用者收費，所以將網絡效應列入考量的情形下，補貼其中一方是合理的決定，於是要對哪一方做出補貼?補貼應該持續多久?這些都是平台主管需考慮的。

而訂價完成後，主管需考慮如何去管理贏者通吃(Winner-take-all)的動態過程，有許多雙邊市場中，幾乎所有服務和產品都是來自單一平台。某些狀況下，

單一公司控制了此平台，例如當時的 eBay 的拍賣網站和 Microsoft 的 Windows 系統等；其他情形中，可能有數家公司一起共享此平台，例如當時的 DVD 為主流的影音錄製和播放標準，而由 Sony、Toshiba 及 Samsung 等公司共享。當一個具有網路特性的產業中，可能會有單一平台主宰的情況時，想投入的業者必須做出一個「賭上全公司」的決定(Bet the company decision)，需要努力奮戰以取得所有控制權?或是和其他對手共享這塊市場?

成功征服其他對手的平台提供者也不能馬上放鬆，因為很明顯地，在相近的市場中，會有來自更大公司的威脅，這些公司有能力的提供一個多平台的組合，於是可能產生所謂的「包絡威脅」(The threat of envelopment)。因為包絡威脅的可能性存在，於是先投入市場並且快速成長不一定會是正確的選項。

2.1.4 平台定價 (Pricing the platform)

在雙邊網路中，定價相較競爭市場以及具有高進入障礙的市場來說，相對複雜許多，平台提供者在定價時必須為雙邊都制定價格，並考慮另一群使用者的成長以及願付價格。於是 Eisenmann, Parker, and Alstyne (2006) 提出，在雙邊網路下的平台提供者，欲決定定價時，共有六種須考慮的因素，分別是：

1. 跨群網路效應：

如前所述，若平台服務業者能夠吸引足夠的被補貼方用戶，則對於付費方的使用者而言，付費意願會隨之提高，而付費方的出現，也會帶動更多被補貼方的用戶加入平台。

2. 使用者價格敏感度：

一般而言，較合理的做法是去補貼對於價格較敏感的一方，而對於會較易受

另一群使用者數量增加而提升需求的一方，則收取較高費用，視之為付費方。較著名的例子為 Adobe's Acrobat 軟體公司，這家公司將所有電子文件皆轉為 PDF 檔案，在 PDF 的網路中，存在兩方使用者，分別是作者及讀者，而讀者的價格敏感度高，不須支付任何費用。而作者們，因為重視 Adobe 可以提供的廣大用戶族群，於是會支付授權費用來取得軟體使用權。於是作為價格敏感的一群，讀者成為被補貼方；而重視讀者數量的作者們，則成為付費方。

3. 使用者品質敏感度

對品質敏感的使用者應該作為被補貼方，這是比較違反直覺的定價方式，不是向對品質有強烈需求的一方收費，而是向必須供給品質的一方收費，並用以補貼需求方。電玩遊戲是很明顯的例子，要做出高品質水準的遊戲，電玩開發者需投入大量的固定成本，而為了分攤高額的固定成本，則需要有很多的平台使用者，於是必須對使用者補貼。平台提供者為確保遊戲業者達到高品質的標準，會加上嚴格的機制和高額的權利金，而遊戲開發商則會盡可能拉高售價到市場能接受的最高標準，此售價無關權利金的多寡，權利金本身的功用在於使無法開發出好遊戲的廠商能在一開始便知難而退。

4. 產出成本

若每增加一個新的用戶，平台的產出成本很低時，則此用戶所在的一方應進行補貼，例如非實體的數位產品或是其他便宜服務。若一個具有可觀變動成本的免費策略，無法使付費方的高額付費意願成為實質行動，則會產生可觀的損失。例如在 1999 年時，FreePC 提供免費的電腦和網路給同意觀看線上廣告的用戶，但只有少數的廣告商有興趣將這群「鐵公雞」般的消費者當作廣告目標，於是最終 FreePC 在損失了 \$80 million 美金後結束這項服務。



5. 同群網路效應:

有時候，蓄意的排除掉網路中的部分用戶會是好的決定，大多數時候平台提供者樂於見到兩邊的使用者皆成長，因為可以刺激另一方繼續成長。但在正向的同群網路效應以外，也可能會有負向的同群網路效應發生，在許多市場中，賣方會希望直接敵對的競爭者越少越好，當產品數量稀少時，買方也會希望買的人更少。於是當負向的同群網路效應強烈時，平台提供者應考慮在每次交易中給雙方單一用戶獨家的權利，並收取較高費用，而平台必須確保賣方沒有濫用它們的獨佔地位，不然會使買方離開網路。例如線上購車服務 Autobytel，只會將顧客的需求轉達給一個仲介，這樣的策略讓他獲得一定的成功，並度過了網路泡沫的危機。

6. 使用者品牌價值

雙邊網路中的每個用戶並不是平等的，”Marquee users”的參與對於吸引另一群用戶可能格外的重要，”Marquee users”可能是異常大的買家，例如美國政府，或是高調的供給者，例如商場內最大的賣家。平台提供者若能夠確保某些 Marquee users 的獨家使用，使他們不去使用敵對的平台，則可以加速自身的成長。在 Visa 的行銷活動中，這一直是他們的核心策略，讓某些店家不接受 American Express 的信用卡。這種確保 Marquee users 的方式可能代價很昂貴，必須提供足以讓這些用戶放棄其他各種潛在的利益。

參考 Microsoft 和 Electronic Arts(EA)的例子，EA 是最大的遊戲開發商，同時也是 Microsoft 的 XBOX 平台中，潛在的付費方。但 EA 為了抗議 Microsoft 拒絕分享 XBOX 線上服務訂戶的費用，於是拒絕為 XBOX 的線上即時服務開發線上多人對戰版本遊戲。經過約一年半的僵持，EA 終於同意提供 XBOX 的線上遊戲，而雖然兩者的協議未公開，但不久後微軟宣布終止內部正在開發的，跟 EA 有競

爭關係的遊戲。

在陳威如及余卓軒的著作：平台革命(2013)中也提及，平台可以透過知名用戶以鞏固發展基礎，例如 Facebook 上有許多國際名人及名牌建立了粉絲頁，如林書豪及史密斯飛船等，皆累積數百或數千萬的粉絲按讚，而在 Facebook 的成長過程中，名人推波助瀾的指標作用扮演了重要角色



2.1.5 贏者通吃 (Winner-take-all dynamics)

當所處的網路產業具有規模報酬遞增(Increasing returns to scale)時，可能會導向贏者通吃的競爭，所以平台提供者必須決定要和敵對者共享平台或是全力擊倒對手。面對平台間的競爭是一個兩階段的過程，首先高階主管必須判斷所處的網路市場是否注定會有一個獨大的平台，若答案是肯定的，則第二階段必須決定要全力擊倒對手或是共享平台，此決定會賭上公司的未來。

而要判定一個網路市場是否可能會成為單一平台獨大，可以由三種條件來判斷，分別是「多重專線成本」(Multi-homing costs)、「網絡效應」，以及「獨特偏好」，以下將 Eisenmann, Parker, and Alstye (2006) 對於判定網路是否具有贏者通吃的特性，以及如何在有贏者通吃特性的市場上競爭等論述分述如下：

1. 多重專線成本(Multi-homing costs)

專線成本包含所有網絡中的用戶使用平台時對平台產生的成本，包含採用、營運，以及建置平台的機會成本。當用戶使用多重平台時，也會增加自身的支出。例如大多數的個人電腦使用者皆依賴單一的作業系統(Windows)，因為如果使用多個作業系統，則必須投入更多軟硬體支出及學習使用系統的成本。又例如因為距離的緣故，消費者前往多個商場購物的成本較高，於是也會限制了商場的數

量。所以當至少一方的使用者具有很高的多重專線成本時，則較容易產生贏者通吃的情形。



2. 網絡效應(Network effect)

至少對於具有高的多重專線成本的用戶群，其網絡效應正向且強大，於是較容易產生贏者通吃的情形。當跨群網絡效應正向且強大時，網路用戶會傾向於收斂至單一平台，此時小規模的平台若沒有掌握特定的用戶群，則對於另一群用戶的吸引力低。當同群網絡效應正向時，產生贏者通吃機會也跟著提高，例如當某個軟體程式的用戶有彼此分享檔案的需求時，所使用的平台也會趨向單一。


3. 獨特偏好(Preference for special features)

當任何一方的使用者群皆沒有特別偏好某些獨特功能時，則贏者通吃的可能性提高。若某些用戶有獨特的需求時，則較小但具有差異性的平台可以聚焦在此獨特的需求並掌握大平台沒有滿足的利基，例如 American Express 的用戶數僅為 Visa 的 5%，但透過對商務旅客提供每月結清餘額，但沒有預設上限的信用卡，掌握住了這群用戶。但若對於使用者來說平台的特色不重要時，則用戶傾向收斂至單一平台。

4. 贏者通吃下的競爭

在競爭時，至少需要成本優勢或差異化優勢的其中之一，若能夠兩者兼具則最有利。而另外有三項重要資產會有利於取得平台主導權，分別是：

- 在相關事業上已和潛在使用者建立良好關係。
- 過去成功事蹟累積的聲譽，可透過產生高期待，增添競爭的動能。
- 有雄厚的財力(Deep pockets)。



而先行者優勢也可能是平台戰爭中的重要因素，但不是一定會有決定性影響，尤其在於市場發展緩慢時，後進者優勢反而較為明顯，首先後進者可以避免先行者犯下的定位錯誤，善用最新科技來融入產品設計，或是改進先進者的產品並以成本勝出。在平台主控權的競爭中，先進者和後進者同時面對想快速吸引使用者的龐大壓力，因為正向口碑建立起來會對先行者較有利。不過在兩種情形下搶占用戶的決策可能是錯誤的，首先決策者需考慮公司是否已經準備好擴大規模，例如在需要支援複雜的顧客服務互動的平台中，通常需要許多訓練有素的專業人員，於是招募和訓練的過程可能會拖慢公司成長的速度。另外，因為爆炸性的成長速度，決策者需了解平台中介網路本身是會爆發還是泡沫化，且必須確保當資本市場的環境惡化時，仍舊會有資金願意投入。

2.1.6 包絡威脅

對於平台服務業者來說，即便做出了成功的定價並且克服贏者通吃的挑戰，然後建立了一個成功的新平台，仍舊可能持續面對威脅，此時的威脅不再來自產業內，而是位於相近產業的平台服務業者可能進入市場並「包絡」既有的平台。平台業者之間常有重疊的使用者群，透過槓桿效應善用這些共享關係會使平台服務業者有誘因且較容易去併吞網絡上的其他業者。

對於平台業者來說，真正的傷害發生於當新的對手將你提供的功能放進一個多重平台的搭售(bundle)組合中，當平台的付費方發現這個搭售組合用較低的總價格提供更多的功能時，此搭售組合會讓只提供單一功能的平台服務業者受到傷害，因為沒有能力去對付費方降價，也沒有能力推出對應的搭售組合，此種現象稱之為「功能包絡」。

在科技進展快速的網路市場中，有很多機會來透過包絡模糊市場邊界，這種

過程稱之為收斂(convergence)。例如本研究認為目前智慧型手機市場中，手機的功能性已經涵蓋音樂播放器、照相機、信用卡、上網、衛星導航、時鐘、網路分享器等功能，甚至透過第三方提供的應用程式(apps)，便能提供成千上萬種功能，使智慧型手機使許多功能收斂至單一的手機上，於是我們可以將智慧型手機視為一種搭售組合，並對原本專注單一領域的業者產生威脅。

面對包絡威脅時，獨立企業可能有幾種因應策略，分述如下：

- (1) 出售給攻擊者或退出市場。
- (2) 改變經營模式：此為一種主動攻擊的方式，例如當提供播放軟體及影音串流服務的 Real，在面對微軟的包絡攻擊時，轉換了付費方，透過向原先的被補貼方收費，改變了商業模式。除了改變商業模式以外，平台可以試著扮演系統整合者，例如 IBM 聚焦在系統整合上，透過促進雙邊網路中用戶的交易，成功整合了用戶的活動。
- (3) 尋找靠山(Big brother)：當小平台面臨威脅時，會需要一個有力的夥伴作為靠山。例如 Real 透過與有線電視業者及手機公司進行策略聯盟，透過將策略夥伴的服務黏著，藉此增加消費者的轉換成本。
- (4) 訴諸法律行動：反托拉斯法(Antitrust)因為是針對傳統製造業制定，尚無法充分反映出平台中介網路的經濟特性，於是意圖要提供搭售組合或是透過價格戰增加滲透率的廠商便可能被提告。例如 Real 便在 2005 年對微軟提出訴訟，並取得\$760million 的賠償。

陳威如與余卓軒 (2013) 也提及了包絡威脅，將此概念譯為「覆蓋」，於該書的「平台生態圈的覆蓋戰爭」章節中，提及了關於包絡相關理論及實例，詳述如下：



2.2 新世代的戰爭—利潤池之戰

利潤池(Profit Pool)代表一個企業主要的獲利管道，也是該企業商業模式及獲利模式的最核心，若企業的利潤池被襲擊，則可能帶來嚴重的傷害甚至倒閉。而在平台模式中，會對企業產生嚴重威脅的對手，常常來自不相干的產業領域，因為位於不同產業的企業，所擁有的核心價值與獲利模式並不相同，得以運用從其他管道補給而來的利潤空間放手一搏，直接以高度補貼甚至免費的策略來破壞對手的利潤池。

2.3 威脅來自何方

由於平台連結了至少兩邊以上對彼此有需求的群體，於是獲利模式可以依據策略做出彈性調整。擁有堅實的付費方的平台，透過聰明的補貼策略可以將「被補貼方」轉為入侵他人領土的有效工具。

2.4 偵測覆蓋威脅的來源

「覆蓋者」(Enveloper)對平台企業所帶來的威脅可能來自於任何領域，若根據一間平台企業與周遭潛在覆蓋者的相對關係，可以歸納出數種來源。

首先，對平台企業產生威脅的企業可能來自相關或無關的產業。在相關產業中，又分為與平台處於水平關係或是垂直關係的企業。水平代表企業本質相近，產品或服務間具有互補或替代關係。垂直關係表示企業處於相關產業上不同的環節，時常出現既競爭又合作的關係，如下圖。

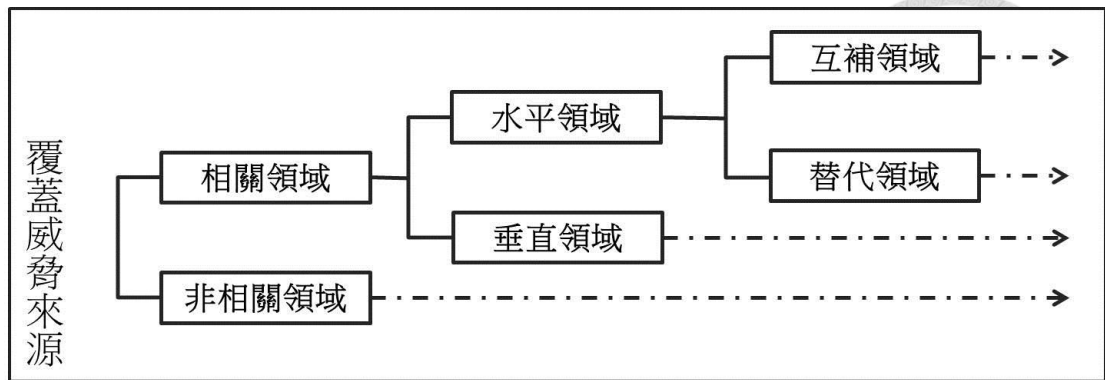


圖 3 覆蓋威脅來源圖

來源: 陳威如及余卓軒 (2013)

2.4.1 從同伴變成敵人—來自互補領域的覆蓋者

因為產業過度相近，本來屬於互補合作關係，共同把市場做大的夥伴，例如機票預訂業者和旅遊資訊業者，也是最有可能隨時跨入彼此領域的業者。好比長榮航空涉足旅館訂房及租車服務；中華航空則提供各種精緻旅遊的路線規劃產品。又或是微軟和 Google 分別提供 Windows 和 Android 作業系統給手機硬體製造商，屬於合作關係，但隨著微軟開發了自己的平板電腦 Surface 系列，而 Google 也推出了自有的手機 Nexus 系列，跨入了原本互補者的領域。

值得一提的是，平台時代的特性之一，便是「互補的」傳統概念也已改變。當產業疆界模糊化，各種附加價值皆可能為生態圈帶來難以預料的輔助，也衍生出各種威脅。

2.4.2 次要敵人成為主要敵人—來自微替代領域的覆蓋者

某些相關產品或服務對用戶而言，具有交互使用的替代性，在技術及核心優勢等方面有部分重疊，也提供了策略性覆蓋的契機。擁有可替代關係的產業之間，原本為間接競爭，然而當一方開始透過補貼模式襲擊另一方的利潤池，彼此的覆蓋範圍擴大後，便升級為直接敵對關係。



如以職業社群為核心的社交網站 LinkedIn，與徵才平台如 Monster.com 之間便屬於此種間接替代關係，而當有些企業開始透過 LinkedIn 挖角在職的人，而減少在徵才網站上找尋待業者時，此種職業社群便對於傳統徵才平台產生覆蓋威脅。

2.4.3 競合關係的激化—來自垂直領域的覆蓋者

垂直領域屬於不同的產業環節，是來自於不同高度的策略性包覆，存在既競爭又合作的關係。例如入口網站的例子，以團購為例，團購入口平台蒐集眾多團購網上的人氣商品，以一目了然的介面同時呈現，讓用戶能點擊後轉往相應的平台下單，此種團購平台的商業模式與團購網站有著極大差異：它與店家間無關係，獲利模式為導引人潮後的訂單分成或是廣告。對用戶來說，此種平台提供琳瑯滿目的資訊，也無轉換成本或條件義務，此為入口平台所擁有的優勢，同時是其成為覆蓋者的一大利器。

2.4.4 毫無預警的顛覆—來自非相關領域的覆蓋者

例如原本在電腦上使用的各種即時通訊軟體，本來的對手為同質的競爭者，然後隨著屬於入口網站的新浪網開始發展「微博」，提供使用者發布私人訊息與公開資訊的機制，或是 Facebook 的興起，將各種社交的需求整合成為同一個平台，同時將即時通訊功能整合成為自身服務的一環，顛覆了此產業的傳統疆界。更隨著智慧型手機與行動網路的普及，使得 Line、WhatsApp，以及微信等應用程式改變了用戶以往只在電腦前使用類似工具的習慣。

除此之外，蘋果用 iTunes 進入音樂產業，以及 Google 透過地圖技術進入手機遊戲產業，都是該產業未能預見的結果。

2.4.5 多環狀生態圈的覆蓋

對平台業者來說，最大的威脅將來自擁有複合式龐大生態圈的集團性企業，如微軟、Google、亞馬遜、蘋果、阿里巴巴，以及騰訊等。這些企業均發展出良好的大規模平台，跨足至多到難以統計的領域，而這些平台的體系多為複合型態，以為數眾多的軟硬體生態圈串連而成，我們將其定義為「多環狀生態圈」。

這類多環狀生態圈因為已覆蓋諸多領域，於是利潤來源多元且分散，具有強大的策略彈性，可以透過高度補貼的免費模式爭奪市場，對於目標造成生死存亡的挑戰。而對於將被覆蓋的企業來說，多環狀生態圈的每一個附屬平台皆可能來自互補領域、替代領域、垂直領域，甚至非相關領域，難以防範和對付。

例如阿里巴巴集團的「核心平台」為淘寶網，具有成熟的獲利能力，而許多「附屬平台」如口碑網、阿里旺旺、一淘網等，並非以獲利為策略主軸；這些附屬平台的角色是連結被補貼方，吸引更多用戶前來，並鞏固和新平台淘寶網的競爭地位與獲利發展。

2.5 平台生態圈的機制設計

陳威如和余卓軒 (2013) 一書中，提及了平台生態圈中的相關用戶族群以及種種創新與競爭等策略與特性。本研究節錄歸納機制設計部分如下：

2.5.1 用戶過濾機制

當平台中某些成員的加入，會降低其他使用者的效用和使用意願下，網路效應呈現負向，並減少整體價值，甚至可能導致詐欺等嚴重後果。

因此，一旦平台企業建立生態圈的初期，能建立完善的機制配套，當用戶群

體出現快速成長時，便能夠從容的應付。欲透過機制體系來過濾某些用戶，可透過幾種方式實現。



- **確實鑑定用戶身分，同時提供留住該用戶的誘因：**

過濾用戶最基本的方式，是透過身分的鑑定，例如有些平台企業強制要求用戶須以真實身分註冊帳號，例如阿里巴巴等網路交易平台以及一零四人力銀行均設置實名機制，有效提升平台服務的可靠和真實性。例如全球最大的社群平台 Facebook，也開始強力要求用戶以真實姓名註冊，並透過手機驗證等方式來防堵大量註冊的假帳號，避免大量帶有廣告意圖或是純粹幫助衝人氣使用的帳號出現後，影響到真實用戶的使用品質。

但嚴格的認證機制也可能降低一般用戶的使用意願，於是平台可以透過誘因，例如通過各種認證便能獲得平台提供的獎勵，例如台灣的交友網站「愛情公寓」，當用戶通過手機認證後，便能獲得「水晶」作為獎賞(得以在平台上換取各種虛擬道具和權限使用)。同時該用戶的首頁也會展示出他的良好信譽，增進他在平台上的可信度，此機制背後，亦有讓用戶投入時間成本後，更加陷入此生態圈的效用。

- **建立用戶彼此監督及評分機制**

透過讓用戶們成為彼此的監督者，例如 Facebook 及 LinkedIn 等將現實社交狀況轉移到線上的社群平台，用戶彼此基於對彼此的了解，可以監控所刊登的資訊及使用者的身分是否真實。例如若是一個與使用者沒有共同好友，且不認識的用戶發送好友邀請，則使用者通常會傾向於不接受，或是接受後發現此帳號張貼的各種動態消息含有廣告訊息或是惡意言論等，可以輕鬆的封鎖對方。

事實上，讓用戶彼此評分的機制往往較其他過濾方式來的有效，原因是大眾意見集成後的成果最具公信力。例如各種電子商務平台如淘寶網等，建立用戶彼此評分的機制，可以有助於建立交易機制並區分優劣產品及用戶，得以提高交易的效率和信心，進而提升整個生態圈的品質標準。



2.5.2 開放式策略與管制式策略

平台模式中，一個邊的用戶群體，必然要擁有開放性的特質；否則，即使該群體與平台企業有商業往來，也不能稱為生態圈中的一個邊。

以蘋果公司的智慧型手機 iPhone 為例，硬體製造商在產業鏈中扮演了重要角色，但我們不將手機的生產廠商視為 iPhone 生態圈中的一邊，而是將其視為 iPhone 平台的一部分。主因在於蘋果並未將硬體這一邊打造成開放的群體，例如 HTC 便不能開發 iPhone 系列手機；反觀 Google 的 Android 系統，硬體部分完全開放給任何欲使用 Android 作為作業系統的硬體製造商。於是對於 Android 平台來說，數量眾多的手機製造商便成為生態圈中的其中一邊群體。

對於開放的定義，基本的辨識方法是，只要平台企業與該群體的關係，是「透過中立的機制選擇」將其納入生態圈中，則無論審核機制是否嚴格，皆可稱為其開放的「邊」。反之，若由平台企業親自挑選用戶，則只能視為供應商或合作夥伴的關係。iPhone 的製造廠商因為是由蘋果親自挑選，於是並不能視為用戶群體的一邊，但為蘋果公司的 App Store 開發應用程式的開發商，所開發的應用程式是透過中立且明確的規範機制來決定是否可以在平台上架，於是可視為一群用戶群體。下圖為 Android 與 iOS 的平台架構與主要營收來源對比。

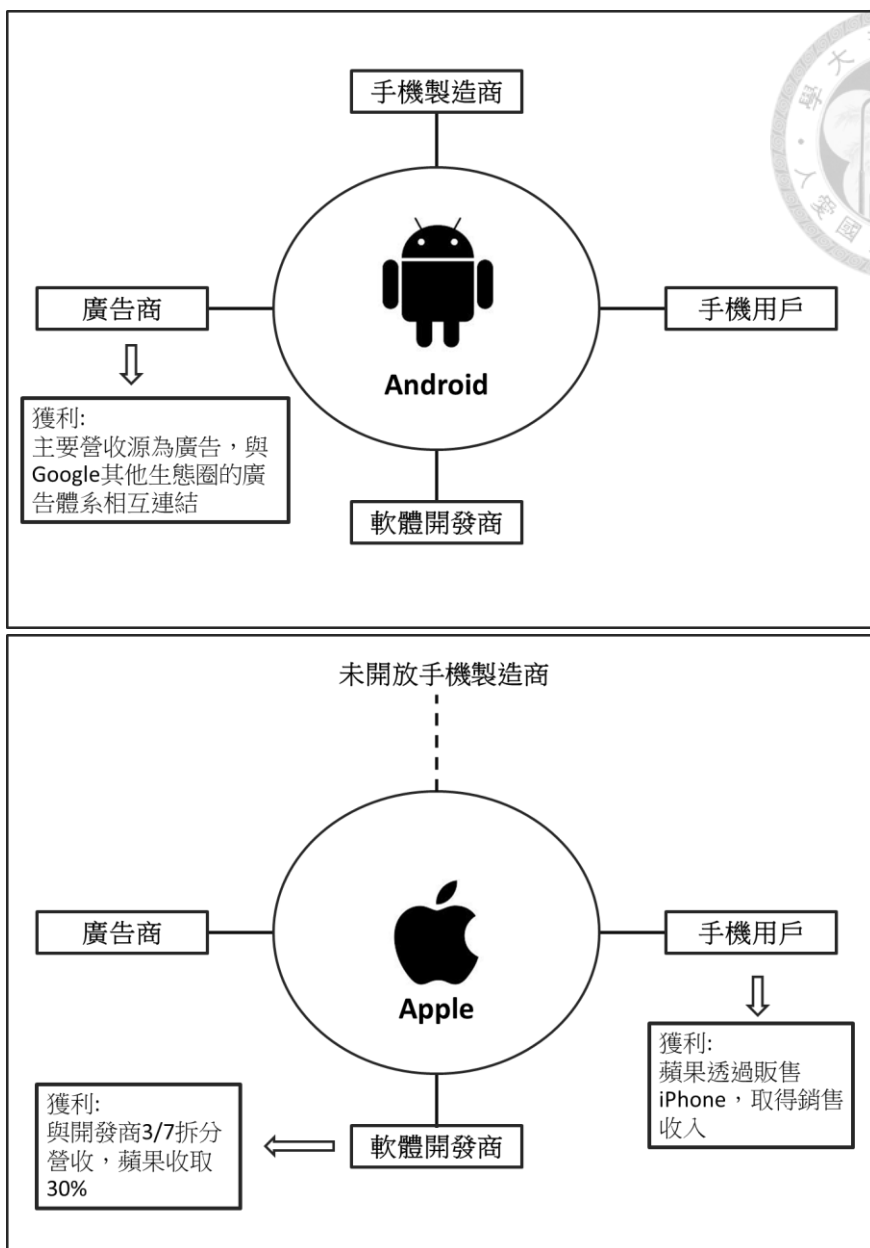


圖 4 Android 與 iOS 的平台架構與主要營收來源

來源: 陳威如及余卓軒 (2013)

同樣為智慧型手機相關平台的頂尖業者，此兩者卻對所連結的每一邊群體做出迥然不同的策略決策，以相異的開放程度組織起整個平台生態，打造出各自的獲利模式。

2.5.3 善用市場區隔

平台模式的精髓在於連結多方不同市場，讓他們透過彼此來滿足需求。就算是同領域的產品或服務，每位用戶所需的細節也不盡相同。於是當平台在發展成長時，必須隨著生態圈的演進來打造適合的市場分隔框架，如此才能夠有效引導多邊市場裡的用戶，找到他們真正的需要。

例如 3C 產品網路論壇 Mobile01，連結了資訊提供方、資訊需求方，以及廣告商這三方群體，凝聚為成功的三邊模式。在平台內，資訊以產品類型作出分類，包括手機、筆記型電腦、相機、平板，甚至汽車與服飾等。這樣的區隔不僅彙總了許多產品專家和群眾的意見與討論，也為廣告獲利策略提供了基本的框架和分眾，目前 Mobile01 平均每天有超過一百五十萬人瀏覽。

2.5.4 確保生態圈的延展性

對於平台企業而言，生態圈初期的建構成本往往占較高比重，之後每位客戶的所代表的單位成本卻微不足道，於是有別於傳統產業，供應鏈的最佳化對於平台初期的高額建構成本並沒有多大益處，對以極低的單位成本即可引進的新用戶規模也沒有太大影響，所以規模的成長對於平台策略是相當重要的一環。而讓生態圈擁有高度「延展性」，才有機會讓增加用戶的策略產生效果。

以中國的交友網站世紀佳緣與珍愛網為例，前者具有中立而多元的機制體系，刻意將人工介入的程度降至最低。生態圈依會員定價、興趣喜好、交往條件等，細分出多種客層需求，讓會員在網路上自行選擇。這一層層面對跨邊網路效應的機制，可在會員數目增加時直接複製，讓每位會員得到相同品質的服務。反觀珍愛網，提供上百名專業的「紅娘」進行仲介服務。這些紅娘協助會員間的交流溝通及解決問題，並協助配對。這批紅娘們經過專業心理學的培訓，無微不至地與客戶交流，積極的為他們尋找伴侶。但此種模式不但可能帶來頻繁的人事變

動，也欠缺機制系統所擁有的「可複製性」與「高度延展性」。於是在面對大幅的規模增長時，珍愛網所堅持的配對方式，便沒有世紀佳緣的機制體系來的有效。



第三節 商業模式

3.1 商業模式圖

3.1.1 商業模式定義

根據 Osterwalder and Pigneur (2010)出版的著作 Business Model Generation 所定義，所謂商業模式，就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。

3.1.2 九種構成要素

Osterwalder and Pigneur (2010)中提出，應將商業模式的概念建立起共識，以便於敘述與討論，將此概念變成一種共同語言，得以輕易描述及操作，以創造新的策略型模式。透過此模式，可以有系統地檢驗一個商業模式的種種假設，成功地予以創新。而描述商業模式的最佳方法，是透過九大構成要素來顯示一個公司如何獲利的邏輯，此九要素涵蓋了一個企業的四大領域：顧客、提供產品、基礎設施，以及財務健全程度。我們可以將商業模式視為一張藍圖，讓策略可以在組織化的結構、流程、系統中順利執行。

此九大構成要素分別為：

1. 目標客層(Customer Segments, CS):

為一個企業或組織所服務的一個或數個顧客群體。

2. 價值主張(Value Propositions, VP):

價值主張須能解決顧客的問題，滿足顧客的需求。



3. 通路(Channels, CH):
價值主張需透過溝通、配送及通路，以傳遞給顧客。
4. 顧客關係(Customer Relationships, CR):
跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。
5. 收益流(Revenue Streams, R\$):
成功地將價值主張提供給客戶後，可以獲得收益流作為回報。
6. 關鍵資源(Key Resources, KR):
要讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。
7. 關鍵活動(Key Activities, KA):
一個公司運用關鍵資源，並且要讓商業模式運作的最重要必辦事項。
8. 關鍵合作夥伴(Key Partners, KP):
要讓一個商業模式順利運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。
9. 成本結構(Cost Structure, C\$):
各個商業模式的元素，會形塑出成本結構，指運作一個商業模式時所產生的所有成本。

3.1.3 商業模式圖

若將上述九大要素畫成一張圖，則呈現如下。

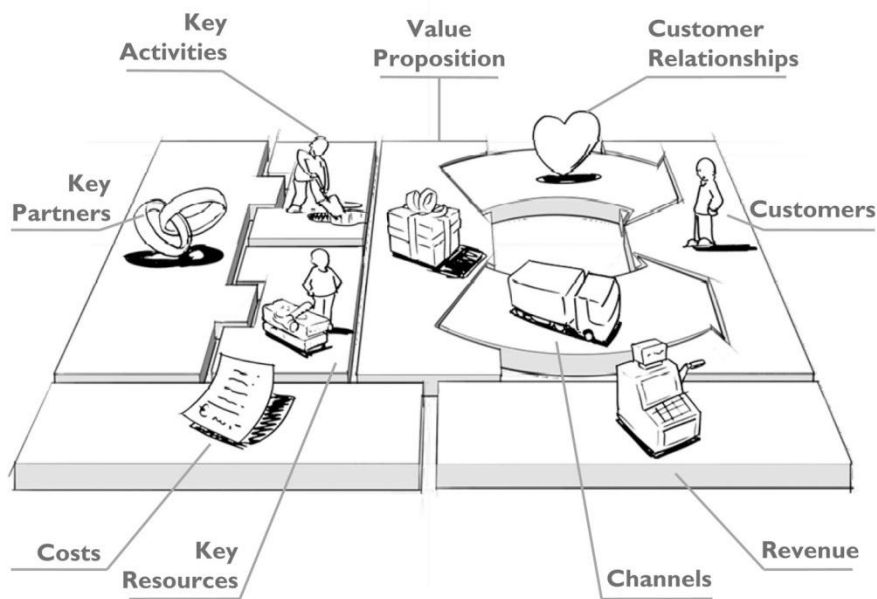


圖 5 商業模式圖

來源: Osterwalder and Pigneur (2010)

而將此圖平面化後，便使此九大商業模式構成要素，形成了一個便利工具的基礎，稱之為「商業模式畫布」(Business Canvas)，亦可稱為商業模式圖。此分析工具就像一張畫布，將九大要素預設區塊，適合描畫在大張的紙上、牆上以及白板等處，方便一群人一起討論和發想商業模式，促進了解討論，以及創意發想。

The Business Model Canvas

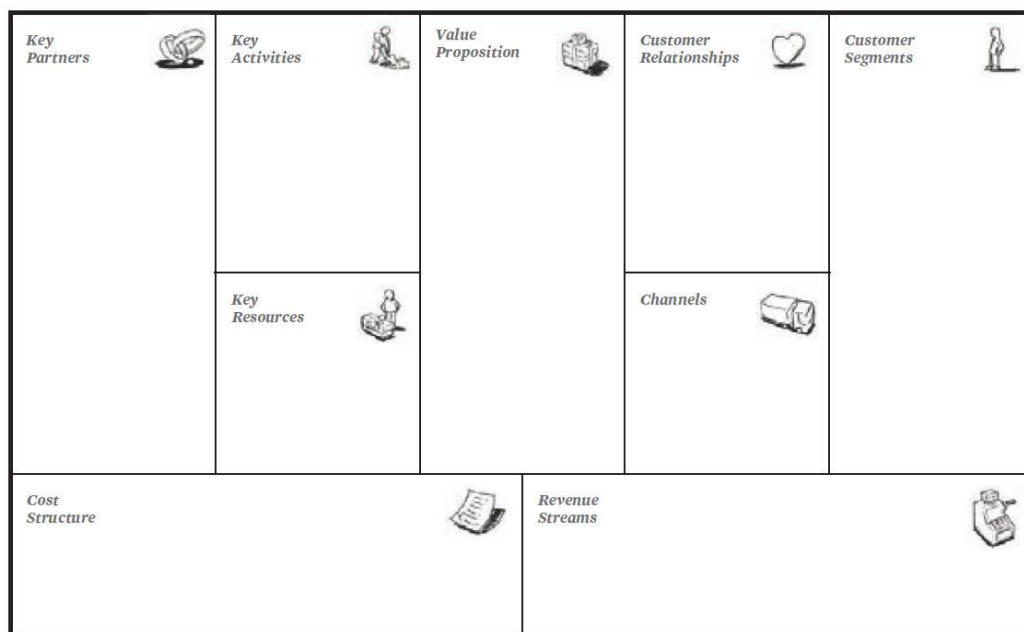


圖 6 商業模式畫布(Business Canvas)

來源: Osterwalder and Pigneur (2010)

3.2 長尾(Long Tail)商業模式

根據 Anderson (2006)的著作《The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More》，長尾商業模式是指銷售上的少量多樣，提供種類繁多的利基商品，每一種的銷售量都相對較少。

在傳統模式中，少數暢銷項目的銷售額會占收益的大部分；但大量種類的利基產品，總和銷售額也可能有利可圖。而長尾商業模式必須透過兩大要素：低存貨成本極強大的平台，好讓有興趣的買家得以獲知利基商品的詳情。

長尾理論可以以商品種類與銷售量作為兩軸作圖呈現，可以看出兩種截然不同的模式，即是銷售少樣大量的暢銷產品；以及銷售種類多樣的利基商品。

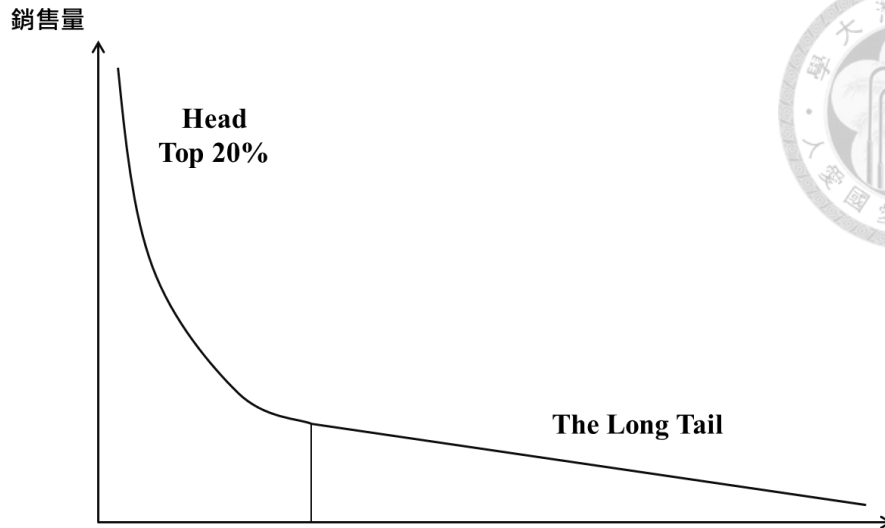


圖 7 長尾理論

來源: Anderson (2006)

Anderson 認為長尾現象是由三股經濟力量所引起，分別是：

- 生產工具大眾化：
技術成本降低，使的幾年前價格昂貴的工具，如今廣大的大眾可以負擔。
- 配銷大眾化：
各種產品透過網際網路配銷，降低溝通及交易成本，為利基產品打開新市場。
- 供需連結的搜尋成本下降：
銷售利基成本的主要挑戰在於找到有興趣的潛在賣家，於是強大的搜尋和建議引擎，以及社群等方式，可以使此過程更簡單。

以圖書出版產業為例，傳統出版模式仰賴出版商的選擇，透過篩選眾多的作家及稿件，憑經驗來判定最可能熱賣的作品，並拒絕希望不大的作者和作品，因為書籍的銷售必須足以填補出版所需的編輯、設計、印刷、行銷等費用，於是出版商對於能大量印製並熱銷的作品較感興趣。

而自助出版網站 Lulu.com 則扭轉了以暢銷書為中心的傳統出版模式。此網

站提供作者自助編印工具以出版，並在線上市集銷售自己的書籍。Lulu.com 可以視為一個多邊平台，以使用者創造出的小眾利基內容，來服務並連結作者與讀者，成為一個長尾模式。此模式之所以可以良好運作，在於作者只需要根據實際得到的訂單量來印刷，沒有存貨及滯銷壓力。長尾模式的商業模式圖如下。



圖 8 長尾模式的商業模式圖

來源: Osterwalder and Pigneur (2010)，本研究整理

3.3 多邊平台(Multi-Sided Platforms)

多邊平台將至少兩種截然不同，但相互依賴的用戶群聚集在一起。這類平台仰賴雙方用戶對彼此的依賴，促進或媒合不同用戶群的互動，作為價值創造來源。而多邊平台若能吸引更多使用者，價值則得以提升，此現象稱之為網絡效應(Network Effects)。

以 Google 為例，Google 商業模式的心臟，就是它的價值目標：在網路上向

全世界提供目標明確的關鍵字廣告。而 Google 提供給廣告主的價值主張來自其所能吸引到的顧客數量，於是為了迎合消費者客群，Google 從搜尋引擎出發，慢慢衍生出眾多的工具，例如 Gmail、Google 地圖、Google+、Chrome 等等免費服務。另外 Google 設計了 AdSense 這項服務，只要第三方網站秀出 Google 的廣告，便能分到 Google 廣告收益的一部分，這部份針對的是第三方網路擁有者用戶群，讓他們以自己的網站賺錢。而 Google 的收益模式為透過向廣告主收費，來補貼兩個不需付費的用戶群：網路瀏覽者和內容擁有者。透過展示更多內容給網路瀏覽者，便能賺取更多廣告費用並激勵內容擁有者成為 AdSense 的顧客，繼續接觸到更多瀏覽者。

多邊平台的商業模式圖如下。



圖 9 多邊平台的商業模式圖

來源: Osterwalder and Pigneur (2010)，本研究整理

第三章 網路群眾募資產業概況



群眾募資 (Crowdfunding) 或稱群眾集資、群眾籌資，是透過網路平台展示、宣傳計畫內容、原生設計與創意作品，並與大眾解釋讓此作品量產或實現的計畫。有興趣支持、參與及購買的群眾，可藉由「贊助」的方式，讓此計畫、設計或夢想實現。在一定的時限內，完成事先設定募資的金額目標後即為募資成功，可以開始進行計畫。在此將這樣的一個媒合及募資行為定義為網路群眾募資，而用以展示的網站或平台稱之為群眾募資平台。提出計畫並欲募集資金者稱為提案者，而以實際行動資助計畫者稱為贊助者或出資者。一般而言群眾募資是透過網路上的平台連結起贊助者與提案者，用來支持各種活動，包含災害重建、民間記者、競選活動、創業募資、藝術創作、自由軟體、設計發明、科學研究以及公共專案等。

第一節 群眾募資產業

1.1 源起與介紹

群眾募資或稱也稱為群眾集資，中國大陸稱之為群眾籌資，簡稱眾籌，讓具有想法或樣品但缺乏資金去實踐或量產的人，可透過網路平台去展示並宣傳計畫內容，可能是各種原生設計或創意作品，並向大眾解釋讓此作品量產或實現的計畫。而有意願支持、參與或購買的群眾，可藉由「贊助」的方式，讓此計畫、設計或夢想實現。在一定的時限內，完成事先設定募資的金額目標後即為募資成功，可以開始進行計畫。一般而言群眾募資是透過網路上的平台連結起贊助者與提案者，用來支持各種活動，包含災害重建、民間記者、競選活動、創業募資、藝術創作、自由軟體、設計發明、科學研究、公共專案，甚至社會運動等。根據 Wiki 的資料，全世界第一個產生的群眾募資活動，是 1997 年的英國樂團 Marillion。他們透過從廣大的群眾中募集款項，成功的募集了 6 萬美金，成功地

完成了美國的巡迴演出。



1.2 產業發展

1.2.1 全球群眾募資平台數量成長趨勢

根據 Statista (2012) 的數據，全球群眾募資平台數量在 2008 年初約為 74 個，而預估在 2012 年底會達到 536 個，平均 CAGR 達 48.6%，

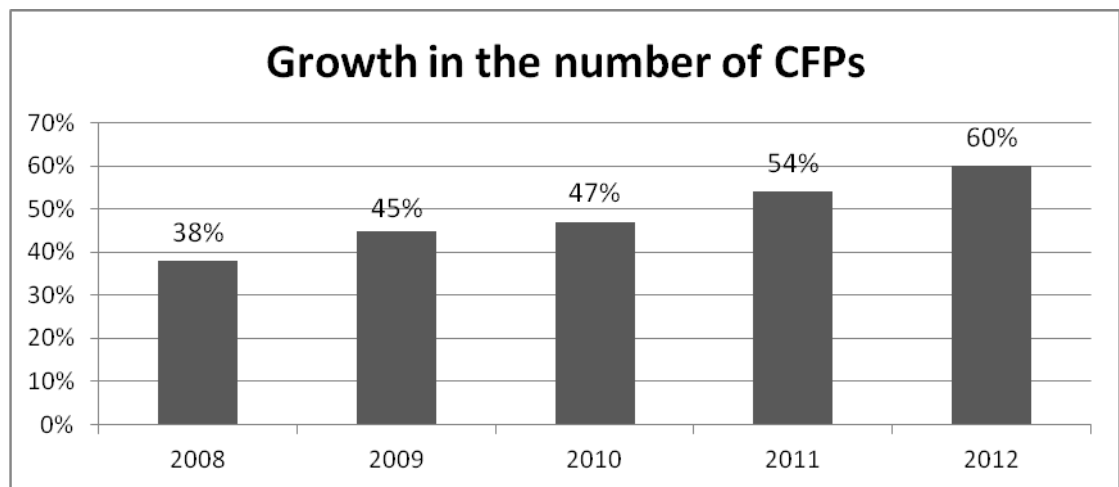


圖 10 群眾募資平台數量成長趨勢

來源： Statista (2012)

1.2.2 全球群眾募資總募資金額成長趨勢

而在募資總金額的部分，全球群眾募資所集資的金額在 2009 年為 \$530 Million，Statista 估計在 2012 年會達到 \$2.8 billion，而之後 Massolution 發布的 Crowdfunding Industry Report(2013/4) 中指出 2012 年的全球群募金額為 \$2.7

billion，其中\$204 Million 為股權募資，且預計 2013 年全球群眾募資總金額會成長為\$5.1 billion。

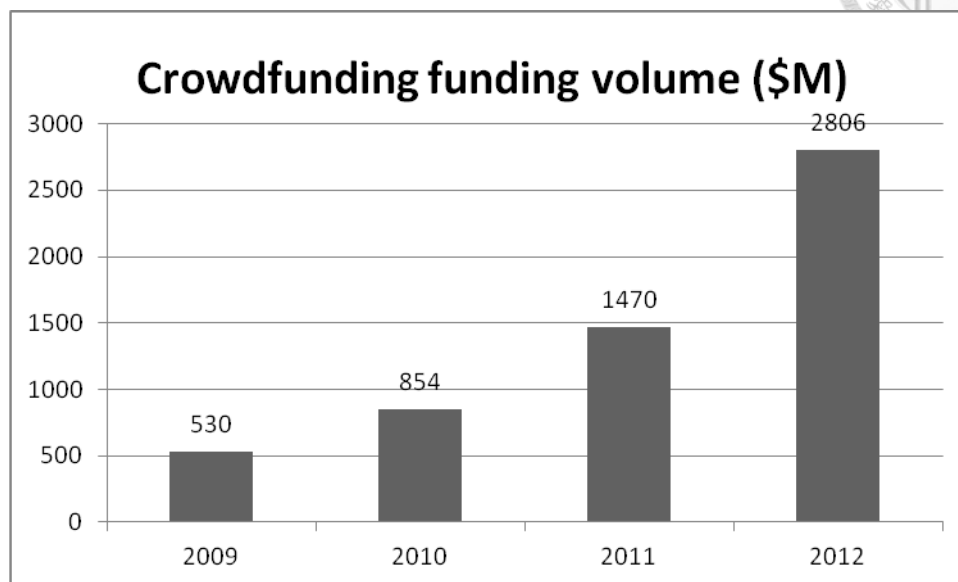


圖 11 全球群眾募資總募資金額成長趨勢

來源： Statista (2012)

1.2.3 群眾募資金額地域分布

而在 2012 年的全球群眾募資金額分布圖中，可以看出歐洲及北美為群眾募資主要的風行地區，分別募集了\$945 million 及\$1.6 billion 美金，而其他地區仍有很大的發展潛力。

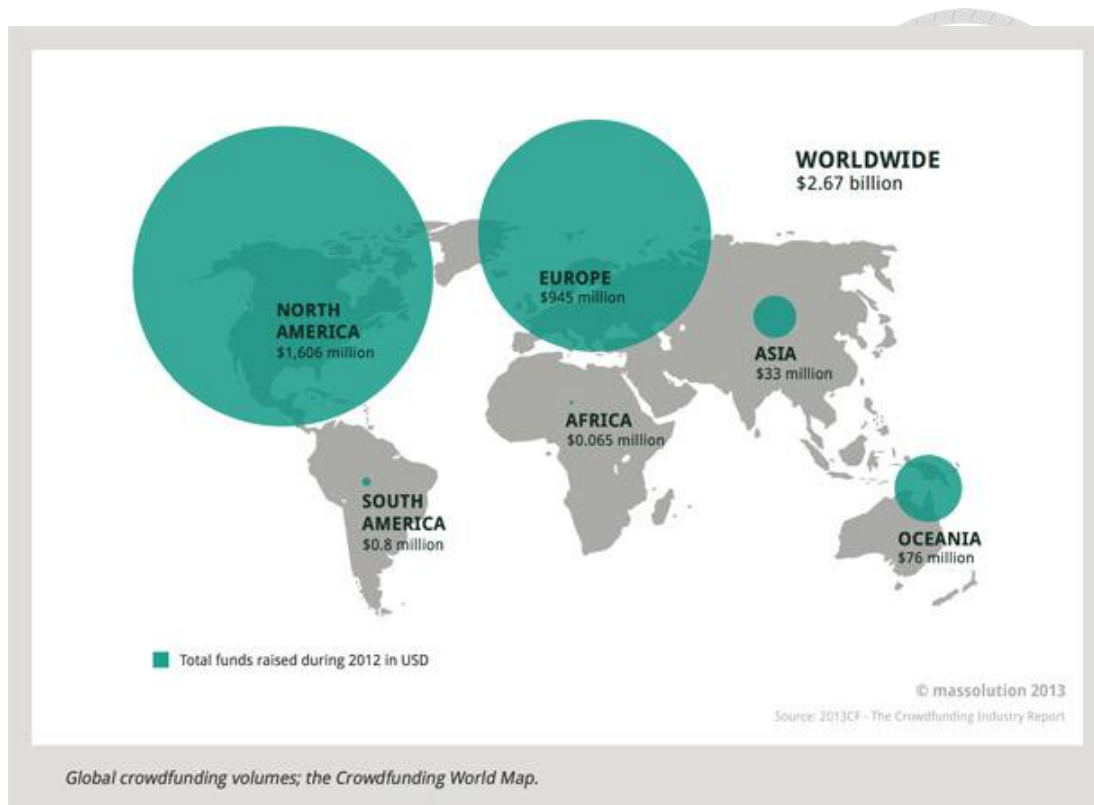


圖 12 群眾募資金額地域分布

來源: Massolution (2012)

1.3 群眾募資相關法規

在傳統的創投(Venture Capital)、種子投資人(Seed Investors)及天使投資人(Angel Investors)等出資者，在給予新創團隊資金並換取股份及協助公司上市的過程中，此投資行為受到契約法、公司法與各種詐欺相關之刑法法源上。

如今以廣大群眾共同小額出資，協助新創團隊獲取資金的群眾募資型態開始風行後，雖然填補了過去無法由創投滿足的小額資金需求，但也衍生出了現行法規無法妥善控管相關平台及行為的問題，有待各國因應時代潮流，修改並完善現行法規，以符合社會的期待並對於可能衍生的違法或詐騙行為予以規範。

1.3.1 美國 JOBS 法案

2012 年 4 月 5 日，美國通過 JOBS (Jumpstart Our Business Startups Act) 法案，本研究將之譯為「新創事業啟動法案」，在 302 條規定增列群眾募資為美國證券交易法(the Securities Exchange Act of 1934)第 4 條之豁免類型之一，在 303 條規定美國證管會 (The Securities and Exchange Commission) 應制定命令 (rule)將群眾募資所發行之有價證券豁免於證交法第 12 條所要求之向證管會註冊(registration)並履行後續公開義務。

JOBS 第 302 條(a)、(b)豁免之群眾募資定義重點如下：

- 該交易需透過經紀商(broker)或集資入口(funding portal)。
- 在該交易日前 12 個月內，發行人對所有投資人出售之有價證券總額不得超過一百萬美金。
- 中介機構須向證管會和自律團體(self-regulatory organization)登記。
- 須確保募集之總資金達到目標募集數額(target offering amount)時，發行人才會取得募集所得之資金，而且投資人得撤回投資。
- 發行人需揭露證券法第 4A 條(b)(1)規定之發行人所需揭露之資訊 包括發行，人姓名、地址、網址、財務狀況等等。
- 發行總額 10 萬美元以下者應經發行人之營運主管(principal executive officer)審核完整正確之所得稅結算資料(income tax return)。
- 發行總額超過 10 萬美元，低於 50 萬美元者，需經獨立之會計師審閱財務報告。
- 發行總額超過 50 萬美元者，需經簽證(audit)之財務報告。
- 發行人需對募資金額之預定目標和使用方式做說明。
- 發行人在募資過程中需定期揭露相關資訊。
- 發行人對所有權及資本結構做說明。

上述說明 JOBS 開放網路募資平台業者成為證券交易所外營運之募資管道，提案者需符合相關規定發行有價證券，給予借款型集資和股權型集資一個明確的法源作為依從，並且禁止現存之 Keep-It-All 的集資形式存在於借款型和股權型的集資型態中。

1.3.2 台灣相關法條

台灣證券交易法第 6 條第 1 項規定：「本法所稱有價證券，指政府債券、公司股票、公司債券及經主管機關核定之其他有價證券。」而證券交易法第 221 條第 1 項規定：「有價證券之募集及發行，除政府債券或經主管機關和核定之其他有價證券外，非向主管機關申報生效後，不得為之。」銀行法第 29 條之一規定：「以借款、收受投資、使加入為股東或其他名義，向多數人或不特定之人收受款項或吸收資金，而約定或給付與本金顯不相當之紅利、利息、股息或其他報酬者，以收受存款論。」

若以此法規作為依據，則進行群眾募資時，須向金管會、證券交易所，及其他主管機關申報並通過審核才得以進行，此種方式不論對於新創團隊或是對於主管機關而言，都顯然不符成本效益，於是導致目前借貸型和股權質押型的群眾募資仍無法在台灣順利推動，相關的活動必須另外在現行法規下找到合法依據。目前例如由 flyingV 衍生的相關股權募資網站 flyingVC，即是以審核會員，再針對出資者及募資者會員進行媒合，以合法的私募形式進行集資。

目前台灣的群眾募資專案皆為獎勵回報型及捐贈型募資，而採取捐贈或獎勵回報的模式，面臨的第一個問題就是，群眾募資是否視作公益勸募？若依照公益勸募條例的規定，則只有特定的團體才可進行公益勸募，否則即屬違反公益勸募條例之規定，得處以罰鍰，並得按次連續處罰，但若已有主管機關核發的勸募字號，則可以在群眾募資平台上募款。另外群眾募資是否需要納稅？若平台採取的

模式為捐贈模式，則贊助者將面臨繳交贈與稅的問題。即使募資者提供回饋品作為出資者的回報，但若出資金額和捐贈品價值不成比例，仍可視為贈與行為。而依現行法律，目前每個人每年的贈與行為有免稅額 220 萬，僅超過的部份需課稅，且此一稅額應由贈與人申報繳納。所以，贊助者在出資時，需自行留意有無超過範圍及相關申報程序，但以目前群眾募資專案的規模，符合需繳納贈與稅的贊助者應不會多。

第二節 群眾募資網路平台及生態系統

2.1 平台模式類型

目前群眾募資平台有四種常見類型，分別為：

- 捐贈型 (Donation-based Crowd-funding)
- 獎勵回報型 (Rewarded-based Crowd-funding)
- 借貸 (Lending-based Crowd-funding)
- 股權質押 (Equity-based Crowd-funding)

而獎勵回報和捐贈常被視為相近的性質，若以平台來區分，則可統整為三類：捐贈及獎勵回報、借貸，及股權質押，以下就此三類型分述其特色。

2.1.1 捐贈及獎勵回報

獎勵回報型募資亦要揭露法律相關規定之要求內容，而募款者在專案完成後依據當初在網頁上公布的內容，給予捐款者實質而非金錢上的回饋，該種回饋與捐款者當初提供的資金不一定呈對等價格。

而所謂捐贈型集資與前三種募款類型相同都需要揭露相關資訊讓不特定大眾了解提案人的意圖和使用方式，最大的差異是捐贈型集資的出資人不會獲得任何實質的和財務上的報酬，僅僅獲得心靈上、情感上、或名聲上的回饋，例如捐款人贊助某部紀錄片，則提案者可能在紀錄片完成後將出資者的名字列入片尾的感謝名單內等非實質的回饋，常見於公益或是社會關懷類型的專案。

此兩類募資類型也是目前群眾募資的主流，例如目前較具知名度的平台如美國的 Kickstarter 及 Indiegogo，和台灣的 flyingV 等皆屬於此兩種募資類型平台。這類型的案件中，贊助者及平台皆無法保證專案的籌款將全部用於實作這項專案，或滿足支持者的期望。贊助者們也沒有辦法直接確認該專案的情況，除非直接詢問該專案的擁有者。通常平台只能建議贊助者們透過自身的判斷來決定是否支持一個專案，並提醒專案的發起者，如果未能兌現承諾將可能會被判處對贊助者進行退款甚至賠償。

2.1.2 借貸

所謂借款型集資是提案人透過集資網站依據各平台規定提出專案，公布借款目的、所需額度、付款額度、資金使用方式、還款方式、還款金額等等相關資訊向一般大眾借款。而願意提供資金的出資人經由集資網站付款，爾後根據募款時的條款獲得償還的本金與利息。

(註：相關法律規定參見本研究中的 JOBS 法案介紹)

2.1.3 股權質押

所謂股權型集資是由提案人透過集資平台網站公布公司營運現況、所需資金總額等等符合法律相關規定，向一般大眾募集資金，願意提供資金的付款人透過集資網站為中介，經由信用卡刷卡或是其他約定的給付方式付款，成為提案人所

持有公司的股東，享有身為股東相關的權利和義務。贊助者投入資金後，獲得組織的股權。若未來該組織營運狀況良好，價值提昇，則贊助者獲得的股權價值也相對應地提高。

(註：目前台灣的法令並不允許提案者以現金紅利或有價證券作為對價)



在所有群眾募資類型中，股權質押型募資的每項專案平均所需金額最高，根據 Statista 在 2012 年的調查，只有 6% 的專案所需金額低於 \$10,000 美元 而有 42% 的專案需要超過 \$100,000 美元，代表隨著股權募資未來的成長發展，未來這種類型的募資方式將成為部分小型公司或新創公司(start-ups)取得初期資本的其中一種重要方式。詳如圖。

在所有群眾募資類型中，股權質押型募資也是最接近創投(Venture Capital)性質的一種方式，而關於群眾募資與創投的比較，將會在本研究後段中提及。

Funds paid out per equity based projects on crowdfunding platforms in 2012

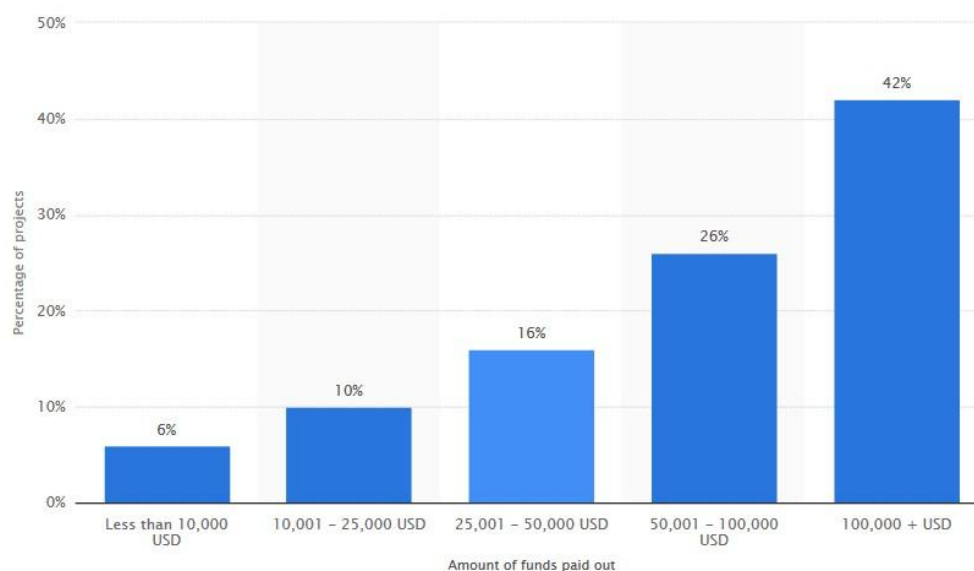


圖 13 股權質押型群眾募資專案金額百分比(2012 年)

來源：Statista (2012)



2.2 代表性平台介紹—獎勵回報型

2.2.1 Kickstarter 介紹

Kickstarter 成立於 2009 年 4 月從美國發跡，以英文做為網站介面語言，發展至 2014 年 6 月為止是全球總資金流通量最大，單一網站專案最多的獎勵回報與捐贈混和型的群眾募資平台。在該網站建立專案，需選擇最後期限和最低資金為募資目標。如果目標沒有在截止日期前達到，則該網站會有一個退還募集資金的保證契約，為一個 All or Nothing 的募資方式，捐贈者的錢透過亞馬遜 (Amazon.co) 提供的支付服務來流通。目前該平台對全世界各地的贊助者開放，但只開放美國和英國的提案者提案。

1. Kickstarter 收費

若提案者帳號設立在美國：

Amazon Payment 手續費：依照專案總類和金額大小從 1.9%~2.5% 不等，另針對每筆金額額外收取 \$0.01~\$0.3 美元不等的固定費用。

Kickstarter 手續費：總募得金額的 5%。


若帳號在英國：

金流處理費：每筆金流的 3%+£0.2 英鎊；若該筆金流低於£10 英鎊，則為該金流的 5%+£0.05 英鎊。

Kickstarter 手續費：總募得金額之 5%。

增值稅：針對上述金流處理費與 Kickstarter 手續費，英國政府因為該二項費用額外課予 20% 的稅收，約占總募得資金的 1~2%。

2. Kickstarter 專案的規範及分類

- 
- 任何在 Kickstarter 上募資的形式都是「專案」，所謂的專案是具有明確目標的任務，因此會有產出或是成果，而非無止盡的進行。
 - 任何在 Kickstarter 上的專案必須符合下類選項之一 藝術(Art) 漫畫(Comics)、舞蹈(Dance)、設計(Design)、時尚(Fashion)、電影(Film)、食物(Food)、遊戲(Games)、音樂(Music)、攝影(Photography)、出版(Publishing)、科技(Technology)、戲劇(Theater)。
 - 目前唯有在美國與英國的 18 歲以上的公民才有募資的權力，在美國的金流交由 Amazon 該第三方單位處理，因此需要 Amazon 帳號與在美銀行帳戶、社會保險號碼等個人資料；而英國則是 Kickstarter 透過未公開之第三方單位處理金流，但同樣地需要英國的銀行帳戶。
 - Kickstarter 採用 All-or-Nothing 的募款機制，因此專案所募集的資金唯有達成訂定之目標，出資者的款項才會在專案結束後進入提案者的帳戶。若未達成目標，則不會有任何收入和費用產生。
 - 專案募資天數上，Kickstarter 提供 15 天、30 天、45 天三種選項給提案者選擇。
 - 追加目標金額(Stretch Goal)：提案者在專案到期之前，可以在專案頁面額外設定比原先專案目標還高的金額，若專案到期時總募資款項有達到追加目標 金額，提案者承諾提供額外的回饋給特定的出資者。通常提案者會提供一種以上的捐款金額選項，而出資者可以在專案到期之前隨時更改所選擇的捐款選項，或是取消。
 - Kickstarter 希望藉由募資平台媒合提案者和出資者，將創新實踐於社會上，因此若專案是已經發行的產品或服務，或是在其他募資平台上實現募款，都不能在 Kickstarter 上再次募資。
 - 對於硬體或產品設計專案，過去 Kickstarter 僅要求專案必須呈現該物品的草稿圖或 3D 模擬圖，但新一步的規定是必須附上產品原型，並說明模

擬圖與產品之間的差異，以及提案者的製造計畫和時間表。



2.2.2 flyingV 介紹

flyingV 團隊成立於 2011 年 10 月，網站在 2012 年 4 月正式開始上線，由無名小站創辦團隊成員之一的林弘全先生所創立。若以募資總金額來定義規模，則目前為台灣最大的群眾募資平台，在 2013 年全年募得\$4,160 萬元新台幣，而 2014 年截至 5 月止，已募得超過一億元新台幣。

目前 flyingV 積極推動台灣的各种法令修改，期待能夠讓旗下的股權募資網站 flyingVC 能夠順利開始營運。而在 2014 年 3 月的太陽花學運後，與公民運動以及學生運動相關的專案開始陸續出現，最有名的案例便是在數小時內募集到 \$693 萬新台幣，欲集資購買蘋果日報及紐約時報頭版廣告的集資廣告專案，之後 flyingV 決定另外架設新平台 VDEMOCRACY，成為專門為社會運動相關專案服務的群眾募資網站，並於此平台創造了台灣群眾募資史上最高金額的單一募資專案 — 割闌尾計畫，在三天內募得新台幣\$1,198 萬元。

1. flyingV 收費

flyingV 採用 All-Or-Nothing 的方式，刊登專案和贊助都是免費的，但會向募資成功的提案者收取募資總金額 8% 的手續費以維持平台的營運。

2. flyingV 專案規範與分類

- flyingV 要求提案者必須是具備完全行為能力的自然人、或合法登記的法人或團體。若提案者為未成年人，應由其法定代理人閱讀、瞭解，才可進行提案流程。提案前，應完成註冊程序，包括填寫會員資料、以及提供註冊流程中所要求之相關文件或資料，並應依平台當時所訂之方式完成會員認證。

- 在 flyingV 上的專案沒有最短募資期間限制，最長原則上不超過 56 天，會視專案本身性質適度的特例放寬。
- 目前 flyingV 將平台上的專案分為設計商品、音樂影視、舞台演出、休閒娛樂、創作出版、社會文化、科技應用、美食饗宴、主題旅行等 9 大分類，但只要不違反中華民國現行法規，則提案並不受此九種分類所侷限，唯社會運動相關專案會建議以 VDEMOCRACY 作為募資平台。

2.3 代表性平台介紹—借貸型

Kiva 介紹

2004 年 Matt Flannery 和 Jessica Jackley，想要實現諾貝爾和平獎得主尤努斯提出窮人銀行概念，成立了全球第一個微型貸款平台 Kiva，將群眾募資的概念融入貸款平台，為具代表性的借貸型群眾募資平台。而 Kiva 的理念與成長潛力吸引許多知名企業的支援與協助，例如 Paypal 作為 Kiva 的官方贊助商，協助提供技術、研究資源、以及募集志工，並且不收取任何借款交易手續費，確保借款人能收到 100% 的金額。而 YouTube 也部分捐出橫幅廣告，幫助 Kiva 提升曝光率；Yahoo 在提供關鍵字廣告之外，也協助 Kiva 開發更穩定的運作平台；而聯想捐出大量筆記型電腦供 Kiva 的員工與地區代表使用。

1. Kiva 相關數據

Kiva 成立邁入第 11 年，根據 kiva.org 自身網站提供的數據，案件平均貸款規模約 418 美元，已借出 5.7 億美金的微型貸款，共涵蓋 75 個國家，已經有 133 萬人在上面借款，且還款率達 98.84%

2 平台運作方式

欲提供借款者可在 Kiva 網站上依據國家或貸款用途等各種條件篩選對象，透過閱讀欲貸款人的計畫及相關資料後，若願意支持此計畫，則可決定無息借款金額(以美金 25 元為單位)。平台上資訊透明，有助於提供借款者了解各種資訊，包含了解當地中介的微型信貸機構等 (“MFIs”)。

貸款期限通常設定為 6~12 個月，期間內借貸者會定時收到電子郵件的償債狀況追蹤，且等到拿回還款之後，可以決定是否再繼續投入貸款。目前 Kiva 本身並不從這些借貸活動中收取任何利息，靠的是大型企業贊助及小額捐款運作，申貸者在還款時所付出的利息，主要是供各地微型貸款機構用來維持營運之用。

Kiva 的角色在於審核並評鑑各國家當地的 MFIs，依照其訂定的七大項目予以詳加評等及分類，並持續地派員到現地訪視。而各地的 MFIs 會對當地貸款申請人進行審查，並提供財務及創業輔導。而 MFIs 的運作主要仰賴由貸款取得的利息收入，而其運作的型態不盡相同，部份只提供貸款不提供輔導，或是具有貸款利率上限的設定等。與 Kiva 合作的優點在於 Kiva 的認證有助於區域型的 MFIs 接觸到更大的資金市場，並協助系統的發展，及提升可信度。

2.4 代表性平台介紹—股權型

Crowdcube 介紹

Crowdcube 位於英國，成立於 2010 年，是全球第一個股權型群眾募資平台，並在 2013/2/1 被英國金融監管局(Financial Service Authority, FSA)正式授權(編號 572026)，將之視為豁免 CAD 公司(ExemptCADfirm)，意指其為和一般投資公司類似，雖不能從事常規投資業務，但可接收和傳遞業務，故可合法作為中介機構。對於新創團隊，Crowdcube 提供了一個自主融資的平台，可以從創投及銀行以外的管道獲得資金，並且間接促進民間金融的陽光化及規範化。對於出資者來說，

Crowdcube 提供了一個相當透明且方便的投資管道，使網路世代的青年，可以快速瀏覽並挖掘有興趣投資的團隊，並節省了時間和資金等多方面的成本，也減少了許多資訊上的不對稱。



Crowdcube 相關數據

目前 Crowdcube 總共募集到£2,671 萬元(約合\$45.34 Million)的資金，擁有 75,000 人以上的註冊出資者，成功幫助 124 間企業獲得資金。


Crowdcube 運作方式

Crowdcube 讓出資者透過投入資金的行為，取得新創公司的股本，在英國註冊的企業皆可在平台上透過影片和證明文件等內容，向網路上的潛在投資者展示業務內容和未來可能收益，來換取這些微型投資人的出資，最低單位為 10 英鎊。

Crowdcube 採取 All-or-Nothing 模式，如果在募資期間的募資金額達到融資目標，則提案者可以獲得款項，並以股份作為回饋，反之則需退回所有款項給出資者。而平台透過向成功專案收取 5% 的佣金作為收益來源。

2.5 相關 User Groups

隨著群眾募資漸漸興盛，並快速的成長(於 2013 年全球群眾募資市場約\$5.1 Billion)，若將群眾募資視為一個產業，則產業相關的上下游及價值網便很值得深入探討。而目前經過多年的發展，在群眾募資網站上充滿各式各樣的專案等著被肯定和贊助下，專案彼此間的競爭也趨激烈，仰賴提案者主動積極的投入各種行銷努力，才有機會脫穎而出。



以筆者親自在 flyingV 上提案的經驗，筆者認為每個募資專案，本質上都算是一場行銷及銷售活動，需要提案者本身積極的宣傳、做好社群行銷、從親友開始努力銷售，以及收集市場意見回饋並實際再驗證等過程，於是在募資市場夠大的情況下，各種針對群眾募資的相關服務便會開始出現。本研究認為群眾募資平台將想法或產品展示給大眾，並讓新創團隊有機會獲得青睞完成目標的模式，與過去幾年盛行的歌唱選秀節目十分相近，故提出一個「選秀節目模型」來將群眾募資以及相關用戶群，用素人歌手透過選秀節目成為明星的模式來做出比喻，用以介紹群眾募資相關的用戶群體以及說明其所扮演得角色。

首先我們將各個募資專案視為選秀節目的參賽者，這些專案有的具有不亞於專業歌手的潛質，但不受唱片公司所青睞，缺乏曝光機會和舞台，於是期待透過選秀節目模式可以跳過被星探挖掘、與唱片公司簽約、等待機會由製作人協助推出專輯等步驟，直接透過節目舞台向群眾展示歌喉，此為一個「去中間化」的過程。

這些相較市場上存在的產品仍不夠成熟且未經測試的原型或概念，若能透過專業的影片製作、產品設計、社群行銷，還有撰寫文案的團隊或公司的服務，在實際放上平台募資前能夠讓專案更加吸引人，便如同素人歌手透過各種幕後人員的努力，如造型師、化妝師，以及歌唱老師等人的改造和指導後，得以用更迷人的姿態和更好的歌唱技巧來踏上舞台一般。這些服務能夠透過包裝，讓好的理念或產品更有機會打動群眾並吸引贊助。

而專案經過潤飾包裝後，實際放上群眾募資平台上開始募資，除了平台本身為一個展示和行銷的管道以外，提案者也可以透過行銷公司來協助推廣專案，創造從平台以外來源的點擊，並引導到平台上瀏覽專案。此種模式便有如素人歌手

實際在選秀節目上開始與其他歌手競賽的過程，首先節目本身便提供了很好的曝光機會，但若是選秀節目本身或是有另外的公關公司可以協助進行各種媒體曝光或是社群行銷，則可以透過其他途徑讓非收視用戶也可以看到此歌手在節目上的表現。



而正如美國群眾募資平台 Kickstarter 的命名一樣，許多募資者將群眾募資視為起點，一種「敲門磚(Kickstart)」的概念，所以成功將初步概念和產品放上平台募資，可能有幾個目的：

1. 募集資金
2. 市場測試
3. 吸引潛在合作夥伴或投資者

募資者除了希望能夠募集到足夠實行初步計畫的金錢外，也可能將之視為一種市場測試的過程，在實際投入生產或執行計畫前，能夠有機會了解市場和群眾對於專案的想法和回饋意見，並實際建立起初步的顧客群。另外就是也希望在得到曝光的同時，會有機會接觸到可能合作的團隊或企業，甚至吸引到天使投資人或創投的目光，得以在成功的起步後，能夠繼續進一步的運作。

上述募資者的目的，可以比喻為素人歌手參加選秀節目的幾種動機，通常可能為：

1. 贏得獎金
2. 市場測試
3. 吸引唱片公司或合作歌手

首先歌唱節目通常會準備高額獎金給最終優勝者，這可能會是歌手參賽的其中一種動機。而許多歌手是基於一種想證明「自己做得到」的心態在努力練唱並參賽，於是可當作市場測試的一種，想知道自己的歌唱是否真的有人會欣賞，並

希望在比賽期間，累積一定的初期粉絲。最後許多素人歌手也會期待成功在節目中打響知名度的同時，能夠獲得唱片公司的青睞，順利的在未來有機會發行唱片。



以上為本研究提出的「選秀節目模型」，並以圖示呈現如下。

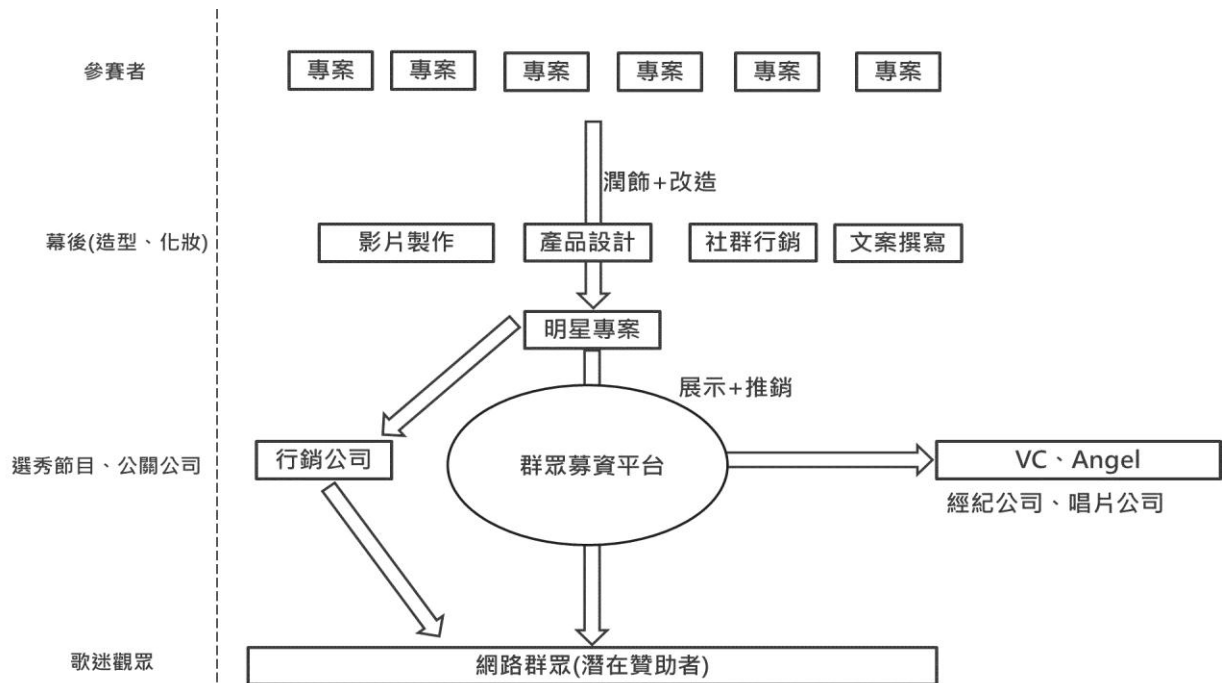


圖 14 群眾募資的選秀節目模型

來源: 本研究整理

2.6 群眾募資平台商業模式

Lumos Business Solutions Inc.根據商業模式九宮格，整理出了群眾募資平台的商業模式圖如下:

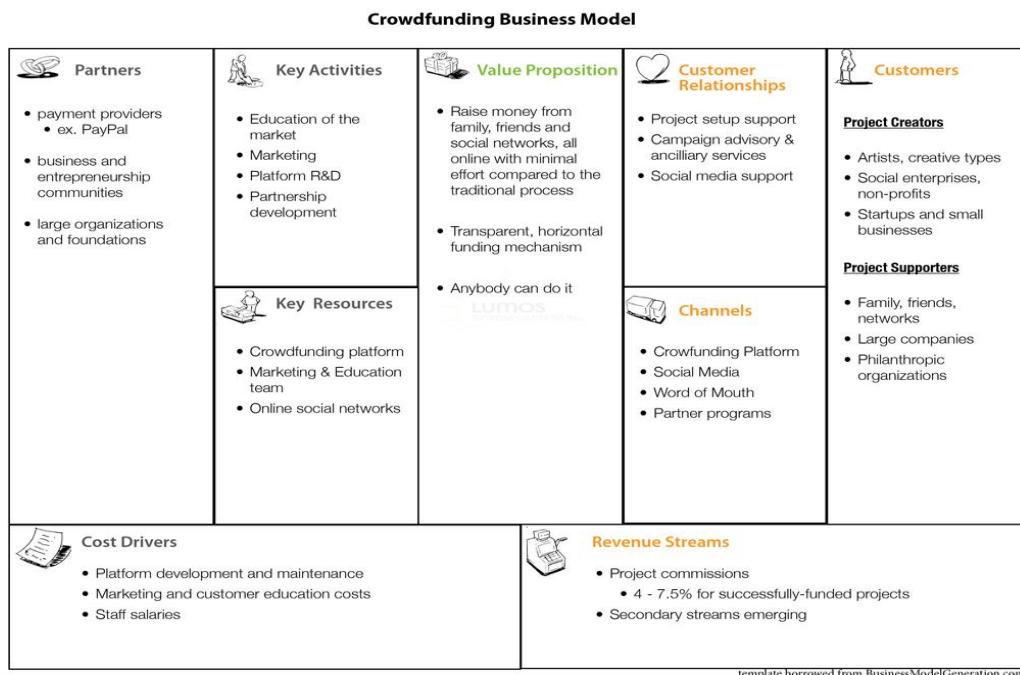


圖 15 群眾募資平台的商業模式圖

來源: Lumos Business Solutions Inc.

群眾募資商業模式圖中的九大要素分別敘述如下。

1. 目標客層:

對於平台而言，募資方目標客層為各種資金需求者或是藝術創作者，例如:

- 藝術家、作家、舞者、導演等創作者
- 社會企業、公益團體
- 新創事業團隊

而出資方目標客層為樂於資助他人或是對新奇事物有興趣的個人或團體，例如:

- 募資者的親友、朋友、人脈
- 網路群眾
- 大公司
- 慈善機構



2. 價值主張:

- 相較傳統模式更簡單的線上募資方法
- 新奇有趣或具有公益性質的產品及理念展示
- 水平的募資機制

3. 通路:

若將平台的通路視為傳遞「專案」本身訊息的方式，則有通路如下。

- 群眾募資平台本身
- 社群媒體
- 口碑傳播
- 合作夥伴

4. 顧客關係:

群眾募資平台主要經營的顧客關係重點在於與募資方的關係，通常透過幾種方式如下。

- 專案發起協助
- 社群媒體支援
- 顧問建議

5. 收益流:

通常平台向成功專案收取募資金額的 4-7.5% 作為收入，少數平台可能有其他收益來源。

6. 關鍵資源:

平台的關鍵資源有以下幾項。

- 募資平台本身
- 行銷、顧問與教育團隊
- 線上社群網絡

7. 關鍵活動:



平台業者本身最主要維持商業模式運作的活動有以下幾項。

- 市場教育(如 flyingV 積極參與各種講座和自行舉辦活動，並出書介紹群眾募資。)
- 為專案和平台進行行銷
- 平台維護及使用者介面改善
- 開發合作夥伴

8. 關鍵合作夥伴:

為了維持平台運作，通常會有幾種合作夥伴類型如下。

- 金流支付系統業者(例如 Paypal、Amazon Payments、支付寶等)
- 企業及創業者社群
- 大型組織或機構

9. 成本結構:

平台運作時會產生如以下費用。

- 平台維護及改善成本
- 行銷及市場教育費用
- 人力成本

此圖描述了大多數募資平台共同的商業模式圖及九大要素，其中較不夠完整的部分可能為影響一間公司甚巨的收益流部分，可以看到募資平台收益流來源相當單調，此部分讓剛起步的募資平台處於很大的劣勢，在達到一定的募資規模前無法損益兩平，而從平台營運的角度，隨著平台募資規模提升，所需增加的邊際人力成本一般是持平或是遞減的，於是對於規模較大的平台來說，若能繼續增加募集到的資金規模，則平台獲利的速度也會跟著提升。未來的群眾募資平台，若能透過異業合作，或是其他方式來增加收益流管道，則能夠強化整體商業模式，並讓新成立的平台有更高的生存機會。

第三節 群眾募資與創投的現況



3.1 群眾募資在募資市場的定位

一般新創團隊募集資金的方式可能有：初起步時，向家人及朋友集資、尋求銀行貸款；小有規模或是展現獲利潛力時，則向天使投資人或是創投尋求資金。而群眾募資興起後，提供了一個具有獨特定位和價值的管道來募集資金。

在傳統創投模式中，想要投資新創事業或團隊的個人，沒有管道直接發掘和接觸新創團隊；而需要資金挹注的團隊，也沒有管道去接觸到所有有意願投資的個人。傳統創投模式在將出資者的資金移轉到新創團隊上的方式如下圖：

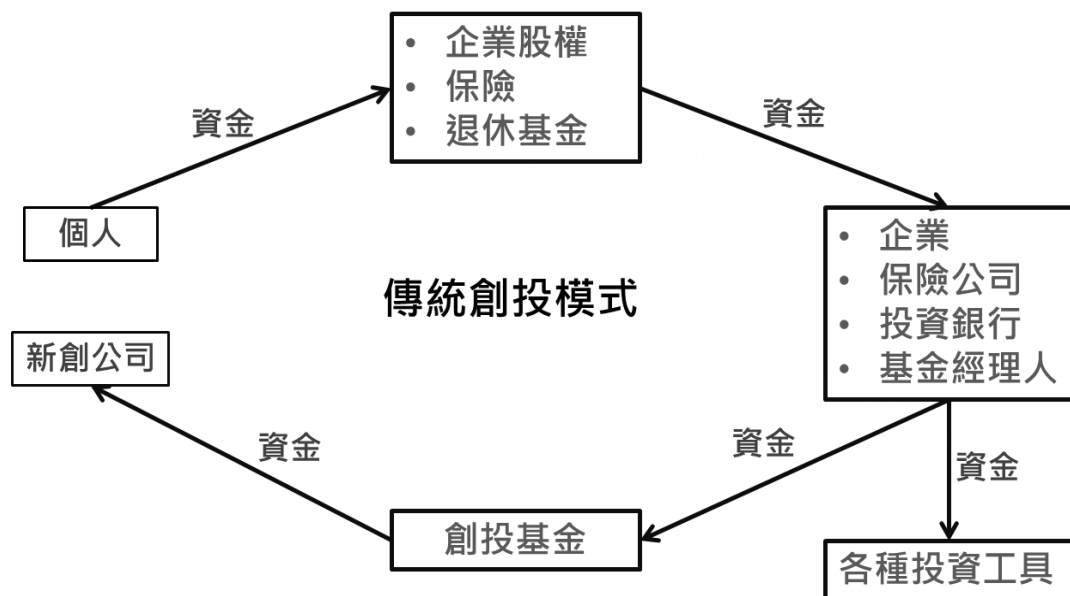


圖 16 傳統創投模式下，出資者與新創公司間的資金流向

來源: 本研究整理

傳統的創投模式，管理的基金來源多為企業、金融業與各式的退休基金、校務基金，是一個非常多層次的資金通道——個人先把錢拿去投資企業的股權、買保險、存放退休基金或贊助校務發展，再由企業、保險、基金經理人代替個人決

定要把錢放在哪一種投資工具，其中一部分放在創投基金的，再由創投經理人決定要投資哪些新創企業，新創企業得到了資金，再生產商品去販售給個人。這樣的模式有其好處及壞處，站在新創事業的角度，此模式缺點在於：

- 小額資金需求未被滿足：因傳統創投模式在資金流動過程中衍生出許多成本，且須有專業經理人代為管理，於是對於出資者而言，投資門檻高，對於規模不大的新創事業而言，創投也不願意投資。
- 管理成本：每經過一層次，就衍生出額外的管理費用。
- 代理人問題：專業經理人的一切行為，必須以最大化股東利益為依歸，但在現實的世界中，無法理想的達成。
- 出資者無法直接選擇投資標的：出資者將資金交由專業機構代為管理，於是無法直接選擇自己想要投資的新創事業。

而網路群眾募資模式下，出資者和欲取得資金的新創事業，可以有直接的媒合與接觸，發揮募資平台「去中間化」的功能，部分的填補了傳統創投模式無法觸及的低金額募資市場，讓規模小於一百萬美金的募資計畫，有更高的成功機會。關於此種模式的資金流動，以下圖表示：

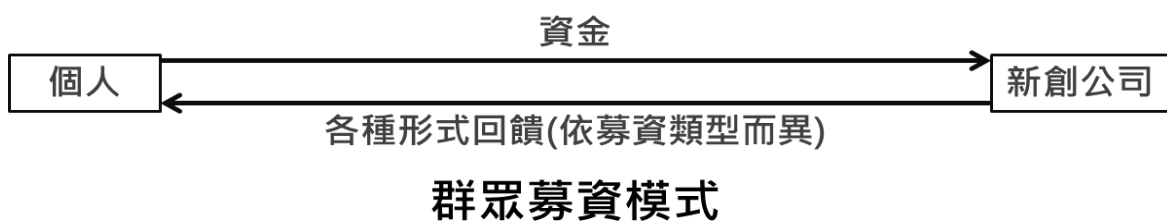



圖 17 群眾募資模式下，出資者與新創公司間的資金流向（去中間化）

來源：本研究整理

在傳統創投模式下，根據 CBinsights 的數據，種子創投平均每案件約投入超



過一百萬美元(美國新創事業)，而根據 Silicon Valley Bank 的 2013 年 Halo Report 中也指出，天使投資的平均案件金額大約在 93 萬美金左右，而於是對於小型和微型新創事業來說，要獲得種子創投或是天使投資人投入資金相當困難，於是群眾募資除了前述的「去中間化」，意即打破傳統創投模式中，出資者和集資者難以直接接觸的型態以外，還有另一個重要意義在於「出資與募資權的下放」，過去資金不雄厚的個人，難以有投資新創事業的機會，若欲投資公司，主要管道僅有購買上市櫃公司股票，於是當群眾募資出現後，有意願資助新創事業或是獨特理念的個人，得以在自身財力範圍內，直接資助該團隊或專案，中間的成本僅發生在平台的固定比例抽成，避開傳統模式下的層層管理和手續費用，並且相較於傳統模式以報酬率為最主要考量，在群眾募資模式下，協助新創團隊達成理念，並獲得獨特回饋品的心理滿足是難以用金錢量化的。在這樣的新形態下，部分閒置的游資便能夠被引導到新創事業上，讓社會資源做更有效率的運用，也達成出資權的下放。而對於新創團隊而言，在過去的傳統模式下，在最初階段難以獲得天使或創投的資助，僅能透過親友或是銀行貸款，來度過最初的創業階段，並且缺乏管道以測試產品的市場價值，但在群眾募資模式下，新創團隊不只能夠透過網路平台吸引出資者贊助，更能夠將群眾募資專案視為一次實際的市場測試，來獲得消費者意見回饋，以改善產品或服務，並培養各種市場實務經驗。在群眾募資形態下，讓過去具有獨特想法但沒有實際投入的創新者，有更大的機率實際投入，達成集資權的下放。

於是群眾募資在募資市場的定位，如上所述，便是達成出資者與集資者間的「去中間化」以及「出資權及募資權的下放」，也滿足部分的相對低金額集資市場上，出資及募資雙方的需求。

3.2 群眾募資與創投間比較

群眾募資與創投皆為新創事業可能的募資管道，而在本質上此兩者有一些明顯的差異存在，下表列出相關比較：



表 1 群眾募資與創投間比較

	創投	群眾募資
出資者動機	追求投資報酬	<ul style="list-style-type: none"> • 對商品的渴望 • 對理念的支持 • 幫助他人圓夢
活躍時機	高成長，景氣好	投資環境欠佳，募資不易的低成長市場
單位出資	高	低
手續	較繁複	較簡單
吸引出資者	未來獲利可能性（理性）	有趣商品或感人的理念（感性）
未來趨勢	大型，回收型案件	初創期，微型創業
提供指導及協助	高	低
摩擦	高	低
資金穩定性	高	低
交易形式	實際見面洽談為主	線上資助

來源：本研究整理

根據 The World Bank (2013) 所發表的群眾募資潛力報告中，提出了「群眾募資採用曲線」(Crowdfunding Adoption Curve)的概念，認為獎勵回報型以及捐贈型的群眾募資適用於團隊仍處於產品或服務的概念或原型階段時的初期投資，而借貸型以及股權質押型的群眾募資適用於已經成為新創事業並進入早期成長的團隊使用。而且由該報告角度，認為群眾募資與創投及天使投資人等資金來

源並非衝突或競爭關係，而是在「募資生命週期」(Funding Lifecycle)中各自扮演不同的角色，是一種在新創團隊成長過程中，接力協助企業成長的互補角色。此概念與本研究所提出的選秀節目模型十分相近，可以將群眾募資和創投視為產業中的垂直領域關係。

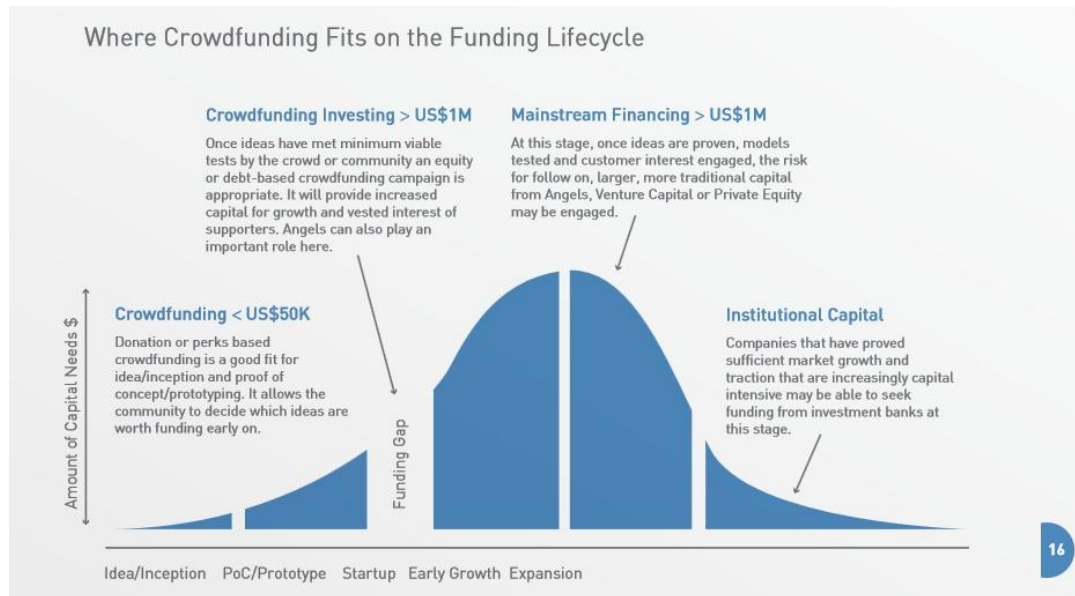


圖 18 群眾募資的採用曲線

來源: The World Bank (2013)



第四章 研究分析與結果

本研究旨在了解群眾募資平台本身應如何設計商業模式、完整的群眾募資生態系統中的用戶群體及交互關係，以及群眾募資的集資方式會對創投產業帶來的衝擊，於是從破壞性創新、平台中介網路、商業模式設計，以及生態圈相關的文獻探討出發，結合對於群眾募資產業的研究，來分析群眾募資產業中的各種現象，並將之與文獻對照比較，並提出新見解。

第一節 破壞性創新：群眾募資與創投產業

1.1 創造新市場的破壞性創新

根據 Christensen (2004) 的主張，將破壞性創新分為兩類如下圖，分別為「創造新市場的破壞性創新」以及「低階市場的破壞性創新」。本研究認為，網路群眾募資具備「創造新市場的破壞性創新」特徵，故分析此種創新模式如下：

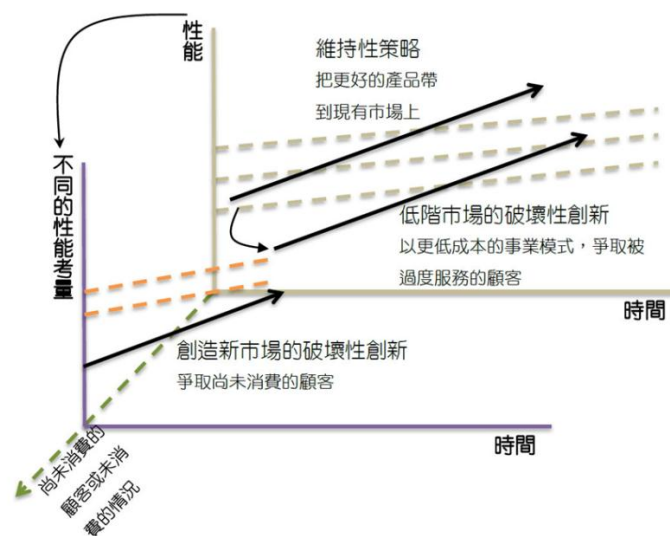


圖 19 破壞性創新的模型

資料來源：Christensen (2003, 2004)



「創造新市場的破壞性創新」是指積極爭取尚未消費的新顧客群，這類創新帶來更便宜、更便利且更易於使用的產品，使得過去未消費此類產品的顧客願意花錢消費。而群眾募資作為雙邊網路市場中的平台，對於募資者與出資者皆提供了此種價值。

對募資者而言，在傳統募資市場上，創投以及天使投資人等募資管道，對於新創事業而言門檻相當高(種子創投針對美國新創事業投資案平均金額超過一百萬美元 (CBinsights)，另外 Silicon Valley Bank (2013) 數據指出天使投資的平均案件金額約為 93 萬美金)，於是對於需求金額相對低的募資者而言，只能選擇與親友或銀行借貸。但網路群眾募資模式興起後，需求資金在數百美金至數十萬美金之間的募資者大量進入募資市場(成功案件平均募得約七千美金(Gogetfunding 統計)，創造出過去不存在的小額公開募資市場。

對出資者而言，傳統的創投及天使模式下，有意願投資在新創事業或是特殊理念及產品的個人受限於資金門檻以及沒有接觸管道，而不得其門而入。但在群眾募資出現後，可透過網路直接了解新創團隊的產品或理念，並且幾乎不存在進入門檻，使幾乎所有人皆能夠直接投資自己喜歡的新創團隊，創造出新的公開小額投資市場。

以上的討論印證了本研究於第三章所提到的，群眾募資的「去中間化」，透過去除出資者的資金以及募資者中間的層層障礙，來達成更有效率的直接募資，並成功創造了過去不存在的小額公開募資市場。



1.2 商業模式創新

根據 Markides (2006) 的主張，不同種類的創新會因不同的競爭效果，產生不同種類的市場。因此，應該把破壞性創新分成：「商業模式創新」(business model innovations) 及「激進性產品創新」(radical product innovation)。在「商業模式創新」並沒有發明新的產品或服務，但透過重新定義該用什麼創新的方式，將既有的產品或服務提供給顧客，使新顧客被吸引進入市場、或鼓勵現有的顧客增加消費，於是整體的「經濟餅」(existing economic pie) 便會跟著變大。本研究認為若以促成資金需求者與資金提供者之間的媒合來定義群眾募資對募資及出資雙方的服務，則可將群眾募資視作一種「商業模式創新」。

在此種觀點下，對於募資者而言，群眾募資與傳統創投提供的服務皆是資金，差別在於群眾募資將傳統在線下 (Offline) 的服務，放到了線上 (Online)，透過網路的傳遞來吸引更多資金。並因為去中間化和降低門檻，使的資金能夠直接由出資者手中提供給募資者，此為群眾募資帶來的商業模式創新。此時會有過去受限於門檻和沒有管道的新顧客被吸引進入市場，將整體的經濟餅擴大。基於此觀點，各種傳統上以線下提供的服務，都有機會循群眾募資的創新模式，將服務模式線上化，並透過去中間化和降低門檻，來創造新價值和擴大經濟餅。

1.3 激進性產品創新

根據 Markides (2006)的主張，「激進性產品創新」所引進的產品或是價值主張，會擾亂並改變普遍消費者的習慣或行為，所以稱得上是破壞性創新的一種。本研究認為若從募資者和出資者的心態和實際媒合方式進行分析，則可將群眾募資視為一種「激進性產品創新」。

對於募資者而言，傳統模式下要向創投或天使投資人取得資金，必須展現出在未來七至十年間的獲利潛能，不論是展現團隊的實力、產品的技術力、市場的成長潛力，或是實際的營運成果等，因為創投投資的目的在於最大化投資報酬率，於是向創投募資是一個複雜的過程，必須透過一定時間的線下見面討論和交涉，還有各種合約以及法律手續等細節須處理，取得資金後，創投方也可能安排專家協助公司營運或是處理特定業務。以上敘述可簡化為下圖：

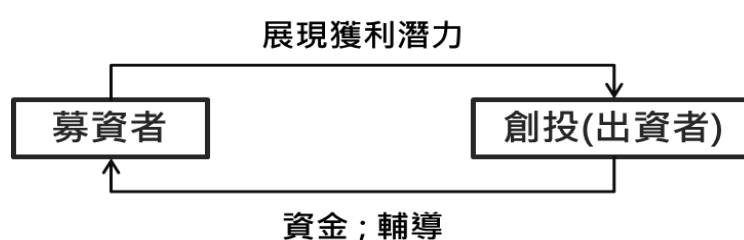


圖 20 向創投募資方式


來源: 本研究整理

在群眾募資模式下，募資者想向大眾取得資金，重點在於提供一個好的產品或是理念故事，此時出資者並不追求投資報酬率，贊助的動機可能來自對新奇商品的興趣、對理念的支持，或是樂於幫助他人圓夢等等，甚至不需要有實品或是實際行動，只要能夠說服出資者贊助，即可快速取得資金，僅需依照募資時的承諾提供回饋即可，不須在取得資金後有追求報酬率的壓力，出資方也不會試圖參與公司治理。以上敘述可簡化為下圖：



圖 21 透過群眾募資平台募資方式

來源: 本研究整理



綜合上述，可以發現對募資者來說，向創投募資與透過群眾募資平台向大眾募資，在本質上即產生了差異。向創投募資手續複雜，且難度高，但只牽涉募資與出資雙方，目的也較為單純，為投資的一種；透過群眾募資平台向大眾募資的手續簡便，難度相對較低，但因為同時牽涉到市場大眾，所以在募資動機上便可能較為複雜，募資者考量的可能不只有取得資金，同時可能有將群眾募資平台視為宣傳管道、預購通路，或是市場測試場所等考量。

於是募資者若欲透過群眾募資取得資金，則用以換取支持的方式、取得資金的方式及手續，以及取得資金後的事宜，皆與傳統創投模式大不相同，對募資者來說，群眾募資可說是一種嶄新的服務，並且改變了普遍募資者的習慣和行為，讓需求金額不高的個人或團隊，選擇用此方式作為募資管道，甚至需要高額資金的團隊或公司，也會基於宣傳或是市場測試等原因，棄創投而選擇群眾募資作為募資管道。例如 2013 年 7 月 Canonical 公司透過美國的群眾募資網站 Indiegogo，展開為期一個月的 Ubuntu Edge 智慧型手機募資計畫，並將目標訂在三千兩百萬美金，遠超過創投對於新創事業的平均投入金額，但 Canonical 選擇了群眾募資的方式而非向創投募款，本研究認為是因為在競爭激烈的智慧型手機市場中，與其取得資金後直接投入生產，不如透過群眾募資平台來得到曝光和宣傳，並藉以測試市場對於該公司的新手機的接受度以及產品的吸引力，並藉此吸引可能的合作廠商，同時得到未來在 B2B 上的可能合作夥伴的關注以及未來 B2C 市場的知名度。最終雖然此專案並未達成三千兩百萬美金的目標，但也在期間內募到了超過一千兩百萬美金，此筆資金於專案失敗後全數退回給贊助者，但 Ubuntu 手機一戰成名，開發商 Canonical 也表示已找到合作的手機廠商，並可能在 MWC2014 展出開發的新產品

結合以上分析，對募資者來說，群眾募資可以視為 Markides (2006) 提出的

破壞性創新中的激進性產品創新。



而對於個人出資者而言，傳統模式下要投資新創團隊，若沒有特殊管道可以接觸到團隊，則只能將資金用以購買特定的基金或是公司股票，之後這些資金經過集中和分配的過程，最後會有少部分的比例經過創投基金或公司後，用以投資新創團隊。傳統的基金以未來期待的報酬率及經理人過去操盤的報酬來吸引個人出資者，出資者若是購買特定基金，看重的會是投資報酬率，而非對特定新創團隊的支持。

在群眾募資模式中，個人要投資特定新創團隊或理念活動成為一件很容易的事情，各式各樣的群眾募資平台上面有大量的專案可供瀏覽，並且透過簡短易懂的影片和文案等向出資者說明理念和產品，資訊相較傳統模式既簡單又具高透明度，在出資流程上也十分簡單，只要成為欲使用的平台的會員，即可選擇自身習慣的支付方式進行付款，甚至不需要驗證真實身分，並且大部分的平台都接受退款，出資者的風險相對傳統模式十分低。而出資完成後，除了股權型募資以外，出資者並不會參與公司或團隊的後續發展，而是拿到回饋品做為資金的回報，除了產品以外，得到的是一種助人的快樂和滿足，若該團隊或產品在日後掀起熱潮或是成長快速，出資者也會感到與有榮焉。

綜合上述，可以發現對個人出資者來說，將資金用於購買基金與透過群眾募資平台投資新創團隊，在本質上即產生了差異。購買基金需用真實身分開戶，手續複雜，但只牽涉投資及收益，目的較為單純；透過群眾募資平台投資新創團隊的手續簡便，難度相對較低，在出資的動機上，募資者考量的可能不只有取得股份或回饋品，同時可能有支持特定理念、幫助他人圓夢的目的。

於是個人出資者若透過群眾募資投資新創團隊，則欲得到的回報、付出資金的方式及手續，以及投資後的事宜，皆與傳統創投模式大不相同，對個人出資者來說，群眾募資可說是一種嶄新的服務，讓投資金額不高的個人，或是想支持特定團隊的個人，多了一種選擇。



結合以上分析，對個人出資者來說，群眾募資可以視為 Markides (2006) 提出的破壞性創新中的激進性產品創新。

第二節 群眾募資與平台中介網路

2.1 網絡效應

在雙邊網絡效應下，平台對於特定使用者的價值取決於同群或跨群的使用者數量，而網絡效應有兩種，「跨群 (Cross-side) 網絡效應」及「同群 (Same-side) 網絡效應」，在此分析群眾募資的網絡效應如下。

2.1.1 跨群網絡效應：

一般而言，群眾募資平台的用戶群為一個簡單的雙邊市場，一邊是出資者；另一邊為提案者(募資者)，如下圖。

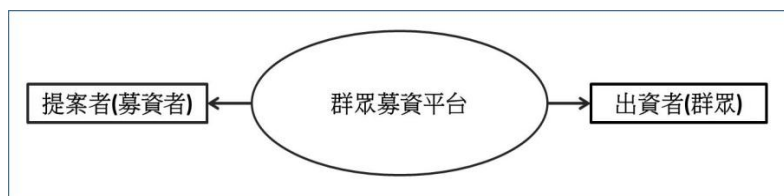


圖 22 群眾募資平台的雙邊市場

來源: 本研究整理

群眾募資平台兩邊的用戶群具有明顯的跨群網絡效應，對於募資者來說，夠多的用戶群能夠確保有足夠的潛在出資者，擁有越多會員和瀏覽人數的募資平台會對提案者有越大的吸引力；對於出資者來說，一個擁有多元類別和許多有趣專案的募資平台會較有吸引力，若平台上方專案不夠多，則停留在平台上瀏覽專案的誘因不高。加上有越多高品質的明星級專案出現後，整體口碑效應和平台的品牌形象會快速提升，呈現有如病毒傳播般的效果，甚至讓該平台成為領導品牌(例如 flyingV 目前在台灣可視為群眾募資的代名詞)，於是跨群網路效應為遞增的正向關係。

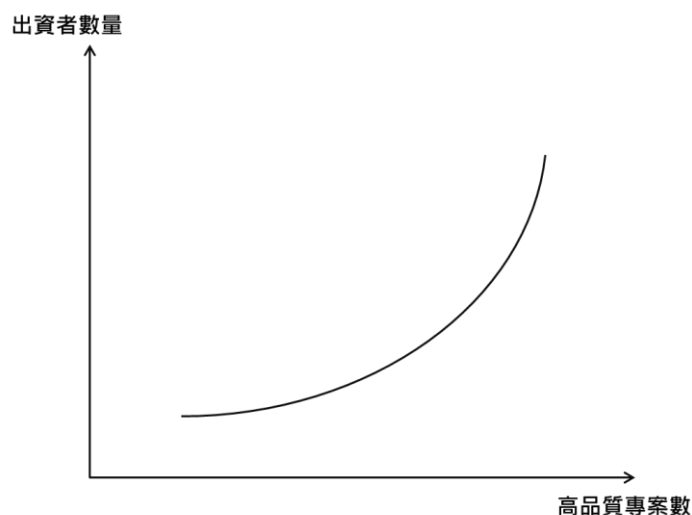


圖 23 群眾募資平台的正向跨群網路效應

來源: 本研究整理

但若平台上專案超過一定數量後，整體品質若沒有具備一定水平，則可能因劣質或相近性質專案過多使出資方產生反感，導致可能有負向的跨群網路效應產生。甚至因為若過多不具吸引力甚至有詐騙可能的案件，導致平台上有許多募資進度極低(低於目標金額 10%)的案件的現象，會讓出資方對平台產生不信任感，讓跨群網路效應呈現遞增的負相關。在群眾募資盛行的這幾年中，較有名的可能牽涉誠信問題甚至蓄意詐欺的案件有：

- 無電池定位標籤 iFind: 至 2014 年 6 月 27 日止募得 52 萬美金，但遭爆

料可能有造假嫌疑，且創業團隊 WeTag 以保護智財權為由拒絕公開技術細節。

- KOBE RED 神戶牛肉乾計畫: 募資了 12 萬美金後便因為涉及可能的詐欺而遭到下架。
- eye3 Hexacopter: 號稱可以用 2,500 美金自行 diy 的配備相機無人直升機，不只被發現圖片造假，提案者最後被發現是因為欠債，於是想在 Kickstarter 上騙錢還債，上架數天後專案被撤銷。
- Tech-Sync 電力系統: 聲稱因申請專利中不便透露細節，最後計畫突然撤掉。
- Bara 1 智慧型手機: 為台灣平台 flyingV 上發起的專案，由 Everyday Object 團隊發起，號稱要打造台灣的智慧型手機品牌，並以品牌諧音「芭樂」，來跟大陸的小米競爭。此專案的不合理處本有跡可循，例如該團隊擅長的領域本為手錶、皮夾、提袋等設計類產品，但卻突然宣告做出了世界最薄的八核心智慧型手機，且毫無各種開發過程的資訊，但因為此團隊曾經在 flyingV 上創造過史上第一個百萬新台幣專案「ch+u: 超電能飛行腕錶」，最後專案募得 354 萬新台幣的緣故，於是消費者對於該提案者團隊具有一定的信任度，因此該專案上架時備受矚目。但因為專案在預熱期間(內容刊載在平台上，尚未開放出資贊助)時，被網友質疑並發現該手機雖號稱台灣的智慧手機品牌，但實際上為中國品牌「金立」所生產，型號為 Elife S5.5 的同一支手機，為貼牌概念而非自行設計，最終在 flyingV 與提案者聯絡溝通後，將專案停止刊出。

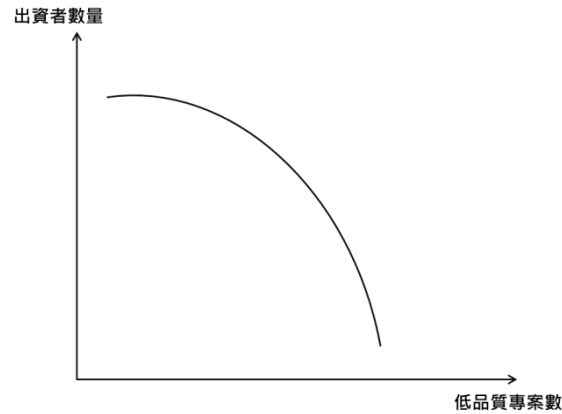


圖 24 群眾募資平台的負向跨群網路效應

來源: 本研究整理

2.1.2 同群網絡效應

在群眾募資平台中，兩邊的用戶群皆有同群網絡效應的存在，首先對於出資者而言，因為專案大多採取 All-or-Nothing 的方式(例如世界最大的募資平台 Kickstarter 和台灣最大的募資平台 flyingV 皆採取此方式)，若專案無法在時限內達到預定的目標金額，則資金會全數退回給出資者，而募資者便無法順利進行計畫，於是對於出資者來說，若贊助了一個專案，便會希望此專案能順利達標，以期順利得到未來的回饋品，此時出資者數目越多，越有助於提升專案成功率。加上許多募資計畫會訂定延伸目標，代表突破不同金額時，隨著金額越高，募資者會提供更多的回饋或客製化選項等誘因和回報，讓出資者也能隨著募資越成功，得到更多的好處，此時越多的出資者會有助於專案推升募資金額，去達成更多延伸目標。例如 Kickstarter 上的 Mighty No.9 專案，欲開發一款電玩遊戲，並訂下了多達 16 個階段的目標及延伸，最後也隨著一次又一次的突破募資目標，引起了群眾的討論及熱潮，也吸引已出資者自動自發的病毒式口耳相傳，期待能呼朋引伴一起達成更多目標以得到好處，最後募集到了高達三百八十四萬美金。

表 2 Mighty No.9 專案的多重延伸目標

募資目標及延伸金額(美金)	承諾及延伸
\$900,000	投入開發
\$1,200,000	增加兩個新關卡
\$1,350,000	增加 MAC / LINUX 系統版本
\$1,500,000	增加渦輪增壓(Turbo)模式
\$1,750,000	製作紀錄影片
\$2,000,000	加分關卡: 魔王終點模式
\$2,200,000	增加 PS3/ XBOX 360/ Wii U 版本
\$2,400,000	增加挑戰模式
\$2,450,000	新增完結關及魔王
\$2,750,000	增加線上合作挑戰模式
\$2,900,000	增加介紹關卡及魔王
\$3,100,000	增加支援角色
\$3,300,000	增加 PS4 及 XBOX ONE 版本
\$3,500,000	增加 PS VITA 及 3DS 版本
\$3,700,000	增加單一玩家呼叫關卡及魔王
\$3,800,000	增加可選擇性的復古風格及音效
\$4,000,000	增加線上對戰模式

來源: 本研究整理

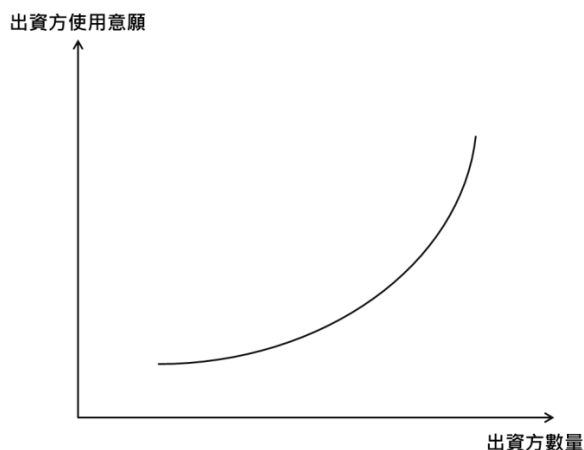


圖 25 群眾募資平台的正向同群網路效應(出資方)

來源: 本研究整理

對於募資者而言，同群網路效應可能同時有正向也有負向。首先，對於募資者而言，在平台上有更多提案者和專案存在時，對於出資者而言有更高吸引力進行瀏覽，且若有各種高水準的專案位於同一平台，則可以對其他專案產生背書作用，也幫助整體曝光度增加，但亦可能有負向的同群網路效應，分析如下。

1. 平台上版面及相似專案的競爭:

在募資網站上空間是有限的，例如首頁進去後，能不在點擊及不捲動畫面前馬上被用戶看到的版面是對於募資者而言最有效益的，若募資者過多，則必須互相競爭在平台上曝光機會最高的位置，產生負向網路效應。

相較版面的競爭，若同時平台上有性質相近的專案時，則負向的同群網路效應越大，例如若平台上同時有數個 3D 印表機的募資專案，則勢必會在出資者的比較下辨別出相對優劣，資金可能較集中的流向其中一個專案，使其他專案成功率下降。

2. 排隊等待審查:

若平台本身具有審查專案機制，則欲發起新專案的提案者，可能會因為等待審查案件過多，而無法依據自身規劃的時程順利上架募資，此時同群網絡效應也為負向。



3. 媒體資源的排擠:

當媒體欲報導有話題性的募資專案時，若平台上提案數量越多，則案件便會產生資源排擠的效應，當平台上有募資超過千萬美元的明星案件被爭相報導時，其餘小專案獲得的媒體關注會相對地減少。

4. 低水準專案拉低整體素質:

在平台選擇不進行審查機制時，平台上可能會充斥著各種良莠不齊的專案，造成群眾瀏覽平台時，找到有興趣案件機會的降低，不只排擠了資源，也降低群眾再次瀏覽的意願，並拉低整體案件成功率。例如採取不審查制度的美國募資網站 Indiegogo，雖然成立較 Kickstarter 來的早，但整體募資成績卻不如 Kickstarter，由 Edward 和 Jonathan 在 Medium.com 上的數據統計，截至 2013 年 8 月，在 Indiegogo 上的專案平均成功率為 34%，低於 Kickstarter 的 44%。於是有時太多水準不一的同群使用者，會產生部分負向的網絡效應。

基於以上分析，本研究認為對於募資方而言，同群網路效應應呈現一條具有反曲點的曲線，同群網路效應在募資方數量達到一「臨界值」前，正向效應較強，於是募資方進入平台提案的意願呈現正向且遞增；當超過此臨界值後，則負向效應開始出現並逐漸增強，使提案意願在一「極大值」處反轉向下。本研究將此臨界值命名為「平台最適專案數」，代表平台上募資中專案在此數字時，版面資源以及推廣資源可以有效率的分配給各專案，每個提案者也能享有同等品質的服務。而本研究將使提案意願在最高處反轉的此極大值命名為「專案的心理上限」，

代表募資中專案等於此數時，此時平台的人力以及網頁版面等資源已無法有效率且公平的分配給各專案，因為專案數超過平台能有效負擔的數量，於是資源勢必被分配到較可能募資高金額的明星專案上，此時對於提案者而言，若專案數超過此數字，則可能會考慮使用其他平台，導致意願開始隨案件數繼續增加而遞減。

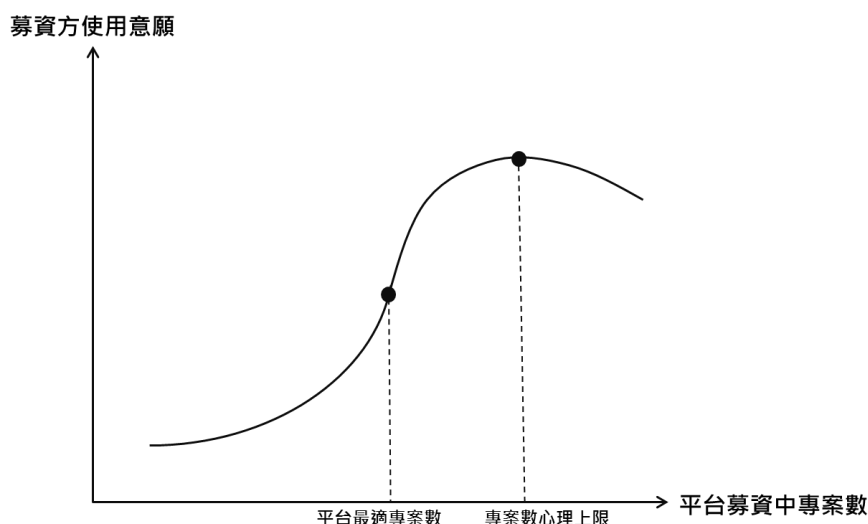


圖 26 群眾募資的同群網路效應反轉曲線(募資方)

來源: 本研究整理

2.2 平台業者的挑戰

2.2.1 平台定價

觀察目前網路上的募資平台，幾乎沒有例外地將出資者視為「被補貼方」，並向募資方收取一定比例的募資金額抽成，將出資方視作「付費方」。底下就 Eisenmann, Parker, and Alstynne (2006)提出在考慮定價時應注意的六項因素，來分析目前平台的收費方式是否恰當。

1. 跨群網絡效應

如前述，在募資平台兩邊的使用者都會受到另一方數量增加的跨群網絡效應

吸引，但對於出資方而言，在尚未有足以執行計畫的資金時，沒有太多的替代方案可以選擇，於是向平台議價的能力弱，於是作為付費方較為合理；反觀出資方的群眾，在將金錢投入一個尚未執行的計畫以外，可以有數不清的方式去使用這筆金錢或是乾脆留在身上，於是為吸引出資方，應做出補貼使出資方不需付費給平台。

2. 價格敏感度

對於出資方來說，若是基於對創新產品的需求，或是認同特定理念於是決定贊助一個專案，通常是用略為不對等的角度來出資，即是用幫助對方的角度來看待這次出資，於是若平台試圖在募資方需求的金錢以外收取費用，會大大降低出資方的贊助意願，於是出資方的價格敏感度高。

對於募資方而言，透過群眾募資平台向大眾募資的同時，平台也同時：提供金流方式、提供曝光管道，有的平台方甚至提供部分顧問意見及協助推廣，於是平台方對於募資者的附加價值相對高，於是募資方的價格敏感度是相對出資方低的。以筆者自身正在募資平台 flyingV 上募資的心得為例，筆者預先設定的行銷費用為營業額(募資金額)的 12%、金流費用為營業額的 3%，而額外的顧問及推廣幫助費用為營業額的 8%，而募資平台本身便提供了幾乎包辦此三項服務的功能，於是 flyingV 向募資方收取成功募資金額的 8% 對筆者而言十分物超所值，於是運用此平台募資的意願不容易受到抽成提高的影響，於是向募資方收費看來是合理的決定。

3. 使用者品質敏感度

對於募資平台上的出資方而言，平台上的專案品質若參差不齊，缺乏足夠吸引力的專案，則消費者自發性前往平台參觀的意願低，加上若缺乏高品質的專

案，則專案被透過社群網路分享或是病毒傳播機率非常低，可以說若沒有高品質的專案，則平台的出資方使用者數量便無法提升。反觀若專案本身具備足夠吸引力，則可以吸引到大量的關注和群眾，例如在 Kickstarter 上的專案 “Pono Music – Where Your Soul Rediscovered Music” 獲得了多達 48,168 次的 Facebook 分享，並成功募集到超過六百萬美金。相較之下，對募資方而言，看重平台是否能吸引到足夠的出資者，而非出資者的「品質」，於是根據使用者品質敏感度的角度，平台應將提供高品質專案的募資方視作「付費方」，並透過補貼方式吸引出資者。

4. 產出成本

對於募資平台而言，多了一個提案者時，可能須有審核專案的人力、網頁上的版面、顧問服務、溝通聯絡等成本；但增加一個註冊會員(出資方)時，平台需付出的成本接近於零。於是平台應對增加新用戶時產出成本較低的出資方進行補貼。

5. 同群網路效應

對於募資平台而言，一般來說雙邊用戶均是越多越好，但如前述分析，對於募資方來說，存在負向的同群網路效應，於是平台可以考慮排除掉部分用戶。

在群眾募資平台實例中，我們可以發現 Kickstarter 採取較嚴格的審核機制，確保募資提案具有一定品質，以防止水準低落的專案降低出資方瀏覽意願以及其餘募資方的資源受到排擠。又如英國的股權募資平台 Crowdcube，透過層層篩選募資項目，嚴格把關專案申報書中的各種數據，確保最後出現在平台上的專案集團隊是可靠的。

但目前透過篩選機制排除掉部分專案的平台，並沒有因此向雙方收取較高費

用，例如 Kickstarter 向成功專案的募資方收取 5% 的佣金，而金流單位收取 3~5% 不等的金流費用，Crowdcube 則向成功募資方收取 5% 的費用及部分法律行政費用。



6. 使用者品牌價值

大部分情況來說，募資方使用者通常只會使用一次平台服務，於是使用者品牌價值若是透過募資期間因為專案而建立，則不會對於出資方有太大的後續影響力，加上在成功引起熱潮前，難以分辨哪些專案會成為明星級或超高額專案，於是平台較不容易執行留在專案期間才建立品牌價值的“Marquee users”的策略。

但有少數例外情形下，某些募資者會重複使用平台進行募資，此時若此募資者過去發起的專案非常成功，平台可試著透過提供私下談好的優惠，以確保該募資者再次提案時選擇相同平台。以及若有具知名度的個人或團體欲進行募資時，則此時即有使用者的品牌價值效應，可吸引關注者到平台進行瀏覽和贊助。

或是若專案是由平台本身人員去進行開發(主動聯繫有潛力發起成功募資專案的一方)，則可以透過各種溝通和優惠，確保該用戶使用自身平台。例如在台灣太陽花學運期間，有網路鄉民提出想集資買下蘋果日報及紐約時報頭版廣告時，募資平台 flyingV 便主動聯繫，並提出免收佣金的條件，之後此專案順利用 flyingV 發起，並在數小時內募得超過六百萬新台幣。

根據以上分析，種種條件都指向群眾募資平台應將出資者用戶群視作被補貼方，並將募資者視為付費方，而現實生活中的情形也與此結論相符，於是目前市面上群眾募資平台的訂價策略是符合效益的。在此將上述分析列表如下。

表 3 群眾募資平台定價方式建議

定價參考條件	出資方	募資方	定價建議
跨群網路效應	高	高	補貼出資方
使用者價格敏感度	高	低	補貼出資方
使用者品質敏感度	高	低	補貼出資方
產出成本	極低	較高	補貼出資方
同群網路效應	正向且遞增	正負向並存	補貼出資方
使用者品牌價值	低	高	補貼具品牌價值的募資方

來源：本研究整理

2.2.2 贏者通吃

根據 forbes.com，目前全球有超過五百個以上的群眾募資平台，本研究想了解未來在此網路市場是否可能會有單一平台獨大的現象。

首先，先考慮群眾募資平台將募資方及出資方在平台上媒合，而最終募資方在收到出資方的金錢後，會在一定時限內將實際的回饋品寄出給出資方，此過程中牽涉到寄送的过程，而在向出資方闡述理念時的影片及文案等，通常會只有針對當地大眾的語言版本。加上因為募資方必須受到一定的規範，防止捲款詐欺等犯罪行為，於是大多數的募資平台皆對提案者的身分有一定的審查機制，會要求只有在當地擁有公民身分的人有資格發起提案。考慮到以上所提及的寄送、語言、提案者身分等因素，於是目前對於平台而言，要跨入不同國家或語言區的難度很高。出資方可能會因為對於國外平台上的案件有興趣，於是大費周章克服金流及物流的問題贊助專案；募資方也可能因追求更大市場規模而尋求在外國的

平台上募資，如台灣的 Kronosight 團隊及 Kudo 團隊皆將產品放上 Kickstarter 募資，並取得不錯成績。但這些案例並非平台主動擴張至海外，而是外國用戶主動前往使用平台服務。



目前募資平台基於上述的幾個理由，無法透過網路的無遠弗屆而有效的擴張至全球各地，目前各國家或語言相近的區域還是各自擁有當地的群眾募資平台。接下來本研究想探討在不同國家或語言區內，群眾募資平台是否能在當地市場達成贏者通吃的競爭？以下以 Eisenmann, Parker, and Alstynne (2006) 用以判斷平台是否具有贏者通吃的特性的條件，來分析群眾募資平台。

1. 多重專線成本

對於出資者而言，使用不同募資平台的成本並不高，幾乎只需要註冊會員的時間成本，加上大多數平台都能夠透過綁定 Facebook 快速的註冊完畢，於是對於出資者而言，在看到有趣的專案時，並不需要顧慮專案是在哪個平台上進行募資(除非是非本國的平台，才會產生額外成本如高額運費等)，於是多重專線成本低。

一般而言，募資者不會同時將專案放在多個平台上募資，少數的案例是例如 Lomography，同時在美國的 Kickstarter、日本的 Campfire，以及台灣的 flyingV 等三個平台上募資，對於募資者而言，多重專線成本相對出資者高，首先若橫跨不同國家，則需將文案及影片翻譯，另外需在各地都有可以擔保專案的登記人，並須處理不同國家的金流及物流問題，以及須有了解當地網路用戶習慣的人員來負責社群行銷及各種推廣；加上在同一國家內使用不同平台，則有平台彼此競爭的問題，於是大多情況下，募資者只會將專案放在一個平台上募資。

基於上述分析，出資者的多重專線成本低，而募資者的多重專線成本在橫跨多國時較高，但案例極少；在位於同一國家內時較低，案例也極少。於是就多重專線成本的角度，群眾募資平台不易產生贏者通吃的情形。



2. 網絡效應

首先考慮多重專線成本較高的一邊用戶，即募資方的網絡效應。對募資方而言，出資方的用戶數量帶來的跨群網絡效應正向且強大，於是較容易產生贏者通吃的情形，募資方基於跨群網絡效應，會傾向收斂至流量最高、用戶數最多的平台上募資。但考慮同群網絡效應時，本研究指出對募資方來說同群網絡效應同時有正向及負向影響存在，於是當負向的同群網絡效應夠強時，會有部分募資方捨棄流量最大的平台，轉往其他平台提案。

對於出資方而言，跨群網絡效應可能具有正向及負向，對於贊助他人夢想或是新奇產品有興趣的潛在出資人而言，當平台上時常有具吸引力的專案時，瀏覽意願會提高，也會漸漸產生對此平台的品牌認同，此時跨群網絡效應為正向；反之，若平台上專案大多無趣或是呈現方式不吸引人，甚至有潛藏的詐騙專案時，則跨群網絡效應為負向。於是在同時可能有正向及負向的跨群網絡效應存在的情形下，對出資者端用戶而言，可能會產生部分用戶收斂至單一平台，但部分用戶遠離該平台的情形。而出資方的同群網絡效應為正向，於是可能使用戶較集中於少數平台。

3. 獨特偏好

此部分分析不考慮不同類型群眾募資下，用戶的偏好，例如部分用戶偏好股權募資，部分偏好獎勵回報式募資等，以特定類型募資作為分析標準。

首先就募資方而言，平台能提供的獨特功能或價值主張較多元，例如在美國的獎勵回報類型平台中較具代表性的 Kickstarter 以及 Indiegogo，便分別採取嚴格和寬鬆的審查機制，於是便對募資方來說有明確的兩種分別可以選擇。又以台灣的募資平台 flyingV、VDemocracy、HereO 為例：



flyingV: 為台灣最大最具知名度的平台，募資總金額也最高，專案篩選機制不嚴格，力求「去中間化」，平台本身會提供推廣協助以及顧問服務等資源。

VDemocracy: 專為社會運動相關的案件服務，於是欲發起與社會運動相關的提案的募資者通常會優先考慮此平台。

HereO: 鎖定商品設計、音樂與表演等專案，涵蓋範圍較 flyingV 窄，但提供給募資者更完整的解決方案，包含給予每位提案者在計畫、行銷與專利上的協助，並為提案者拍攝介紹影片與 QA 訪談等，讓提案者只需要提供點子和樣品等，即可透過 HereO 完成募資所需的各項準備。

對於募資者來說，可能會有偏好的功能，且有不同的平台可供選擇，於是如 HereO 以及 VDemocracy 等較小但提供具差異性服務或專注特定領域的平台可以透過滿足這些利基，來吸引特定用戶群。

對於出資方而言，同類型的募資型態平台，能提供的差異化空間有限，加上大部分的平台皆對出資方採取補貼，可以免費使用平台，於是對於出資方而言，平台的特色並不像對於募資方而言那麼重要，平台除非像 VDemocracy 有十分明確的利基，不然不易讓出資方有獨特偏好。

綜合以上分析，群眾募資平台是否存在贏者通吃的現象，無法明確地下定論，上述分析的結論導向群眾募資平台在相同國家或語言區內，會出現規模較大的平台以及具有特色或佔據利基的較小平台共存的現象。



根據 The World Bank (2013) 所做的群眾募資潛力報告中所提出的數據，美國 2013 年群眾募資市場總額預估為 30 億美金，再根據 Kickstarter 提供的數據，Kickstarter 在 2013 年共募得 4.8 億美金，代表市場上最大的龍頭廠商也只佔約 16% 的市佔率，加上 The World Bank 的此份報告指出美國有 344 個活躍的群眾募資平台，於是印證了上段的結論。再以台灣的市場來看，因為台灣群眾募資市場起源至今時間不長，於是不以年份區隔，直接以台灣群眾募資史上總金額來估計市佔率，根據維基百科資料加上本研究自行整理，得到包含 weReport、嘖嘖、flyingV、We-project、VDemocracy、Limitstyle、HereO、104+夢想搖籃、RedTurtle 等台灣的募資平台，截至 2014 年 5 月共募得約一億七千四百萬新台幣，其中最大的平台 flyingV 佔其中的一億一千五百萬元，於是大約佔有 66% 的市佔率，若加上 VDemocracy 的募資金額，則會達到 80% 的市佔，贏者通吃的現象較美國明顯許多。

相較於美國，台灣的群眾募資較晚興起，加入目前仍在初期，整體滲透率及知名度仍不夠高，即使是領導廠商 flyingV，在 2013 年仍為虧損狀況，預計 2014 年才會轉虧為盈，於是在市場尚未成長至夠大規模前，願意投入的業者會較少，於是暫時呈現一個 flyingV 贏者通吃的現象，日後是否會像美國呈現一個百家爭鳴的現象，端看台灣群眾募資市場的規模成長速度，是否能達到讓眾多平台皆獲利的情形，才会有更多平台投入。

2.2.3 包絡威脅

對於群眾募資平台來說，在相對成熟的市場中(例如美國)，產業中贏者通吃的現象並不明顯，於是市場中可能存在為數眾多，各具特色的募資平台。此時除了平台之間彼此的競爭外，也要考慮是否可能有包絡威脅的現象。以下參考 Eisenmann, Parker, and Alstyn (2006) 以及陳威如及余卓軒 (2013) 的理論基礎，來分析群眾募資平台可能面臨的包絡威脅。

首先是包絡威脅(陳威如及余卓軒譯為覆蓋威脅)的來源，有如下圖的四種加上另外的「多環狀生態圈的覆蓋」共五種，以下逐項進行分析。

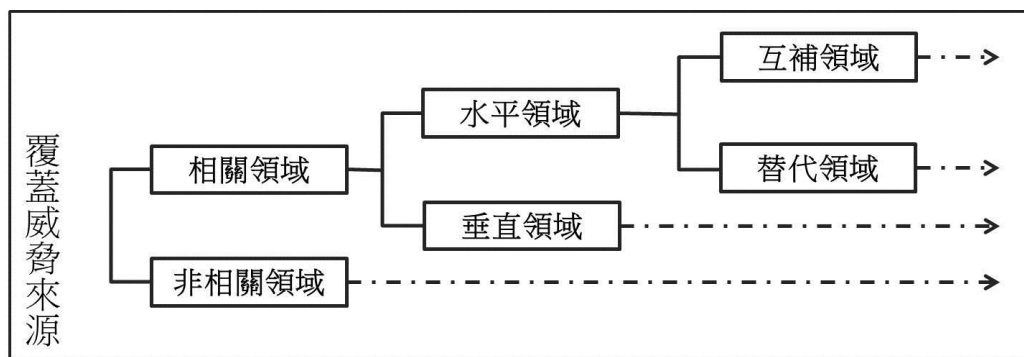


圖 27 包絡威脅來源圖

來源: 陳威如及余卓軒 (2013)

1. 從同伴變成敵人—來自互補領域的包絡者

首先我們將與群眾募資平台互補的產業列出，並分析該產業業者跨入群眾募資領域的可能性，與群眾募資有互補關係的業者可能有金融服務業者、媒體業者、創業育成中心或創業加速器(Startup Accelerator)等。

- **金融服務業者**

金融服務業者作為平台的一種，向群眾募資平台、募資者及出資者提供一個多邊服務，協助向出資者收取金錢及轉交給平台或募資者，並保障支付過程的安全，例如 Amazon Payments、Paypal、支付寶，以及台灣的紅陽科技等。

金流服務業者透過軟硬體系統的建置以及訊息的加密等核心能力，來提供付款方及收款方之間的中介服務；而群眾募資平台是透過提供網路平台，讓出資方和募資方有媒合和接觸的管道。在網路架構方面，金流服務所需的技術門檻較高，於是金流服務業者是有能力建構群眾募資網站的，但對於他們來說，較具誘因的多角化方式應為跨足其他金融相關服務，而非跨入群眾募資領域，例如支付寶增加餘額寶服務。

- **媒體業者**

群眾募資專案很大的成功關鍵來自於媒體曝光，尤其是可以透過社群分享的網路媒體，於是例如 flyingV 與大人物、Ology 等網路媒體有密切合作；HereO 與 Techorange 合作等，都是透過群眾募資平台提供內容，網路媒體提供曝光機會的雙贏模式完成互補的功能。

而網路媒體例如台灣的 Techorange 等，多半為聚焦在特定領域的資訊平台，若有意願要投入群眾募資領域，則可以利用本身建置網站的基礎，加上鎖定了對特定領域資訊有興趣的網路族群，以及結合了媒體以及社群的行銷優勢，有機會建立具有獨特利基的群眾募資平台，於是網路媒體在能力上可能會對群眾募資網站帶來包絡威脅。但就策略意涵而言，群眾募資平台擁有自己的網路媒體，相較網路媒體擁有自己的群眾募資平台而言，會對事業主體較有幫助，於是本研究認為此包絡威脅不大。

電視媒體例如台灣的三立電視台、中天電視台，或外國的 HBO 等，主要提供的價值為數位內容，加上網路盛行後，電視台收視率下滑成為普遍趨勢，傳統的廣告收入也跟著下滑，於是數位內容的授權收入成為媒體業者看重的新利潤池，推估未來媒體業者在多角化的同時會將部分資源投入在文創相關的產業中，

於是透過募資平台達標的文創相關專案，例如電影、音樂、藝術表演等類別的專案，這些團隊或作品可能是電視媒體會有興趣投資或買斷的內容。但對於電視媒體而言，特地開設一個群眾募資平台以發掘文創能量可能不敷成本效益，可能不如定期關注當紅的文創類別募資專案，並考慮接觸即可。


- **創業育成中心或加速器**

對於群眾募資平台來說，創業育成中心或加速器是互補的關係，群眾募資平台樂於將各種具有發展潛力的團隊在募資結束後推薦給這類業者，因為透過募資起步的團隊，若日後有更好的發展，有助於平台的聲譽；而育成中心及加速器也可以從募資平台上找到已經經過初步市場測試，且具有潛力的團隊加入。

對於這類機構而言，若跨入群眾募資領域，可視為一種向上游垂直整合的行動，對於募資平台而言，如前述提到，若無法建立一定數量的用戶，則平台難以吸引到雙邊使用者，也難以負擔平台的營運成本，於是對於「產能」有限的育成中心而言(一次通常僅培育數十組以下的團隊)，若平台規模過於龐大，則沒有能力去為募資成功的團隊進行育成。於是對於育成中心和加速器而言，欲利用群眾募資的最好方式仍為直接在平台上發掘有潛力的團隊，或是推薦育成中的團隊使用群眾募資平台做市場測試等方式，而非親自建立新的募資平台。

2. 次要敵人成為主要敵人—來自微替代領域的包絡者

對於群眾募資平台而言，各種金融中介服務，甚至網路拍賣平台都可以視為替代領域的業者。首先金融中介服務跟群眾募資一樣，都是在資金供給者與資金需求者中間提供媒合的服務；而網路拍賣業者則是將欲出售商品以及欲購買商品的雙方進行媒合。



對於金融中介業者，例如銀行而言，欲賺取群眾募資產業中的利潤，較合理的選擇應是對平台提供金流服務，依照目前各平台使用的金流服務而言，大約收取 3~5% 的總募資金額作為金流費用；而非投入群眾募資平台。而與銀行的業務內容最接近的借貸型群眾募資，則是可能對銀行產生部分威脅的一種募資形式，所以銀行業者若投入群眾募資，可能會是對借貸型募資平台所採取的一種防守策略，而非主動想瓜分市場。

對於網路拍賣業者而言，跨入群眾募資產業的優勢在於本身具有各種金流及物流的知識，以及建立網路平台系統的技術等等，以及一定數量的會員及資料。從策略意涵的角度來思考，網拍業者的目標為吸引更多優質賣家以及買家，於是若投入群眾募資，可能意在發掘更多具有群眾吸引力的商品，並且在未來可以實際在拍賣平台上進行長期的合作。

3. 競合關係的激化—來自垂直領域的包絡者

對於群眾募資平台而言，可以將天使投資以及創投業視為垂直領域的業者。因為許多募資者在募資平台上獲得一個成功的起步後，下一步會希望有其他資金投入以擴大規模，於是就新創事業的發展過程來說，群眾募資和創投是可以接軌的垂直產業。

而一樣面對是出資方以及資金需求方的雙邊市場，對於創投業者而言，要募集到出資方的資金最重要的是過去的投資績效，而要有好的績效，則必須能夠有精準的投資眼光，來發掘好的團隊或產品，於是若創投業者要跨入群眾募資產業，策略上的意涵應為擁有一個挖掘優秀團隊和創意的平台，以培養值得投資的標的。

基於以上策略意涵，創業者跨入群眾募資是可行的一種策略，創業者若跨入群眾募資領域，則可以視團隊和產品的成熟度，來決定該團隊適用哪項服務，讓創業者自身涵蓋的領域能滿足更多需求。



4. 毫無預警的顛覆—來自非相關領域的包絡者

毫無預警的顛覆本身無法被預測到，但有實例可以參考，例如 104 人力銀行在 2013 年 8 月開設的 104+ 夢想搖籃，對於群眾募資平台來說，人力仲介服務並非相關領域，因此跨入群眾募資可說是毫無預警的事情。但 104+ 夢想搖籃透過強調募資的同時，也可以招募幫手和資源，來和「人力媒合」這件事做出連結，讓這項多角化在策略上符合整體形象和核心能力。

5. 多環狀生態圈的包絡

對平台業者來說，最大的威脅來自擁有複合式龐大生態圈的集團性企業，這些企業的大規模平台，跨足的領域多到難以統計，加上涵蓋諸多領域，於是利潤來源多元且分散，具有強大的策略彈性，可以透過高度補貼甚至免費模式來爭奪市場，難以防範和對付。

例如中國最大的電子商務集團阿里巴巴旗下的淘寶網，推出的淘寶眾籌(已改名為淘寶星願); 或是百度也規畫推出百度眾籌，甚至京東商城也正在準備投入，目前已經有實際運作中的淘寶星願，運作的模式正是對於群眾募資平台來說最難以對付的「免費模式」。有別於一般募資平台向募資者收費，而出資者免費的方式; 淘寶星願對於雙邊用戶都完全免費，此模式便是透過其他成熟的獲利核心業務，來補貼此群眾募資業務，來達到快速吸引雙邊用戶的目的。

對於淘寶網來說，衍生出來的天貓商城、支付寶、阿里旺旺、口碑網、一淘

網、餘額寶，以及現在跨入群眾募資的淘寶星願等，都是多環狀生態圈的一部分。本研究將淘寶網、天貓，以及支付寶三個具有成熟獲利能力的平台視作多環狀生態圈的中心，為此生態圈的「獲利鐵三角」，而與之連結的平台協助引導和凝聚用戶流量，連結被補貼方吸引用戶，並鞏固核心鐵三角的競爭地位與獲利發展。而陳威如及余卓軒 (2013) 將支付寶也視為多環狀生態圈中的附屬平台，但本研究基於支付寶目前已成為淘寶網周邊附屬平台的共同支付系統，並已有穩健的獲利模式，於是將之納入淘寶網生態圈的獲利鐵三角中，與淘寶網及天貓網並列。下圖表示此多環狀生態圈的關係。

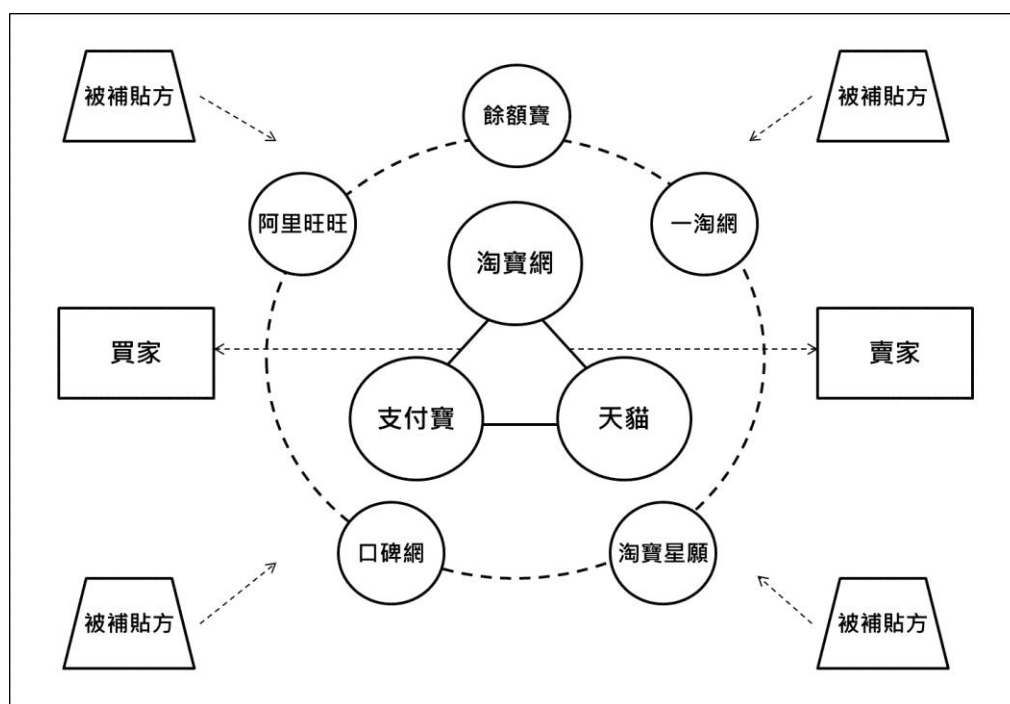


圖 28 淘寶網的多環狀生態圈

來源: 本研究整理

對於中國目前的群眾募資平台如「點名時間」等來說，目前靠著向募資方收取抽成比例作為平台主要收益的模式，面對如淘寶星願這樣，透過其他各種管道的收入來補貼的免費模式，會感到非常大的威脅。



2.3 平台業者的多角化

於 2.2.3 中本研究分析了平台可能面臨的包絡威脅，此處欲探討群眾募資平台本身是否可能跨入其他領域，成為其他平台的包絡威脅者，而進入哪些領域可能在策略上使平台更加具有競爭優勢等問題。

引用本研究第三章提及的「選秀節目模型」，透過選秀節目的比喻，來了解哪些領域會對群眾募資平台有策略上的意義或是值得進行多角化。首先，對於選秀節目而言，重點在於提升整體收看人數以及協助推廣特定具有明星魅力的選手，並透過培養這些潛力之星來拉抬整體收看人數。對於群眾募資平台來說，欲拉抬整體募資金額，必須提高整體瀏覽流量，以及推廣特定可能創造高金額的明星專案。而要達成這兩個目的，可以從專案的包裝以及行銷兩方面去著手，首先可以透過更好的攝影、美工，以及文案撰寫等方式，來提升專案的質感，另外可以透過媒體曝光以及社群行銷去達成推廣的目的。

上述的兩種方式，對於募資平台而言，都是有可能跨入的領域，在策略上也具有和核心業務互補的效益。首先群眾募資平台可以透過招募自己的攝影美工團隊以及文字工作者，來達成專案包裝的目的；並建立或併吞網路媒體、行銷公司等，來達成推廣和媒體曝光的目的。而實際上是否要執行此兩種可行的多角化策略，端視平台本身評估是否合乎效益而定。

2.4 群眾募資的平台生態圈機制設計

平台事業透過服務多邊群體，最終希望打造出擁有成長潛力和獲利潛能的生態圈，並打造一個多方共贏的生態環境。此部分希望透過探討如何設定各種機制，來確保能夠留下對平台有益的用戶。

2.4.1 鑑定用戶身分

對於群眾募資平台來說，對募資方採取嚴格的過濾機制是必要的，因為募資方只要透過影片和文案等內容，即能夠在還不需實際提供回饋的情況下，取得出資方的金錢，於是為了防止募資方產生詐騙行為，於是必須透過真實身分的鑑定來確保出資方的權益。本研究認為除了應嚴格驗證募資方身分以外，應針對高金額募資專案設立條款，當募資金額超過一定金額後，則在實際履行專案回饋前，應只撥款募資金額的一定比例給募資方，以防止可能的詐騙損失。例如可以設置當專案金額超過 10 萬美金時，專案結束後平台先撥款 50% 給募資方，等待實際履行回饋後再將剩餘的 50% 撥款給募資方，如此可降低募資方違約未履行回饋時的風險，也透過此機制遏止可能的詐騙行為。

對於募資平台而言，出資方的篩選相對可以寬鬆，首先嚴格的篩選或認證機制可能會降低潛在用戶註冊會員的意願，間接減弱了對募資方的跨群網絡效應。而出資方本身無法從募資平台上獲利，只能贊助專案並取得回饋，在可能存在的詐騙情況下，出資者為潛在的受害方而非加害方，於是有心人想惡意註冊大量帳號的機率極低，故建議對於出資方可以採取寬鬆的註冊機制，並盡可能提供可透過各種社群帳號登入的方式，不只能夠降低潛在出資方註冊的時間成本，也能夠創造更多的社群曝光和取得出資者在社群網路上的部份資訊，有助於分析平台使用者的客層分布和行為。

2.4.2 開放式策略與管制式策略

在群眾募資平台上，若要將募資方及出資方視為雙邊市場中的兩邊，則對雙邊用戶都必須要擁有開放性的特質。重點在於平台應採取來者不拒的態度或是較嚴格的篩選用戶。



以美國的兩個主要平台 Kickstarter 及 Indiegogo 做對比，Kickstarter 透過不對外公開的專案審核過程來篩選專案，基於這點，則可說 Kickstarter 上的募資方是否可以視作雙邊市場中的一邊，是有爭議性的，但基於 Kickstarter 有列出明確的使用條款，加上發起專案的過程是開放的，於是本研究中仍將 Kickstarter 視為對雙邊開放的平台。而 Kickstarter 此種較為嚴格的審核機制對比 Indiegogo 採取完全不審查的機制，所形成的結果便是 Kickstarter 上方的專案通常具有一定素質，而 Indiegogo 上面專案素質良莠不齊，而根據 Medium.com 的資料，Kickstarter 專案的平均成功率為 44%，高於 Indiegogo 上的 34%。

根據以上，本研究認為群眾募資平台在決定是否要篩選專案時，仍應秉持「去中間化」的基本精神，不透過人為主觀去認定專案是否值得上架，而是應該制定明確且詳盡的提案條款，透過明確的規定來確保專案平均水準，並讓提案者有客觀的準則可以遵循。如此便能兼顧去中間化以及專案品質，加上去除人為因素，能夠在平台快速擴張時，減少需額外增加的人力成本，確保平台的延展性。

2.4.3 善用市場區隔

目前各募資平台基本上都有按照專案類型來分門別類，讓使用者在瀏覽上較為便利。

據本研究觀察，目前若使用者在平台上看到有趣的案件，並沒有一個集中的地方可供網友互相討論，而是透過分享發散到例如 Facebook 和 Ptt 等社群進行討論，而使用者分享至 Facebook 後，大部分好友可能沒有興趣甚至沒聽過群眾募資，於是難以引起廣泛討論，而透過分享到不同使用者的頁面後，對於提案者要蒐集網友的回饋意見也相對費時和困難。即使像 flyingV 自行經營 Facebook 的粉絲頁，並不定時介紹不同專案，但目的是將尚未看過此專案的人，由社群引導道

專案頁面，而非讓已對專案有興趣的人可以有空間進行討論。若是分享至 Ptt 等公共社群，則容易有廣告嫌疑的問題。




基於以上考量，若是希望透過打造適合的市場分隔，來有效引導用戶，則本研究建議在平台上增加社群互動或是論壇的功能，並依照類別來區分不同討論區，提供網友盡情的表達對特定專案的意見或是不同專案間的比較，以達到分眾進行較深入和集中的討論的目的，不只讓群眾間能有互動討論，也方便提案者從中了解消費者心態，並蒐集第一手的消費者意見。

另外，群眾募資平台身為網路業者，本研究建議可以透過在符合隱私條款的情況下，蒐集用戶資訊並建立資料庫，經過蒐集出資方的資料如年齡、性別、興趣等，可以在行銷和推廣時做出更精準的目標設定。

2.4.4 確保生態圈的延展性

如陳威如及余卓軒 (2013) 的論述，對於平台企業而言，讓生態圈保有高度的延展性是相當重要的一環，能夠確保在規模成長的同時，能夠在不增加過多成本的情況下提供同樣品質的服務。


對於平台而言，適度的提供提案者協助和推廣有助於專案的成功，並可能吸引到本身不熟悉群眾募資的提案者，甚至主動的聯繫可能有募資潛力的產品或是故事的擁有者，都是平台能夠增加高品質提案的方法。但相對來說，投入越多協助給提案者和主動開發更多專案，會需要更多的人力以及時間成本，對於平台的延展性不利，於是在這兩種策略抉擇間產生的優劣，便是平台業者須要考慮的抵換(Trade-Off)。



以台灣的平台 flyingV 為例，平台不只會主動關注各種媒體上和社會上可能可以倚賴群眾力量完成的產品或計畫，並主動聯繫開發以外，也會親自跟每一位案件符合平台規範並完成文案和影片的提案者連繫甚至面談，並在上架前到募資結束的期間，指派專案經理以及實習生協助專案內容的修改和推廣。這樣的模式非常仰賴一定數量的人力，於是迫使 flyingV 有時無法顧及所有專案，必須將人力資源放在部分較受矚目的案件上，導致各專案獲得的資源不均等的情形。而實習生的訓練亦須要投入人力和時間去執行，讓實習生能夠實際為提案者做出貢獻，也是耗費人力的一項工作。面對這樣的情形，flyingV 嘗試將各種制式流程和專案推廣的 Know-How 系統化，做出例如「贊助教學」以及「提案教室」等系統化或流程化的指導說明，來增加效率和減少人力的耗費，以提高平台的延展性。

而以台灣另一個平台 HereO 為例，此平台不只會提供專案行銷推廣的協助，還會提供拍攝影片等解決方案，需要在單一專案上耗費的人力更勝於 flyingV，於是對於平台的延展性相當不利。

本研究認為，因為平台在達到一定規模前難以獲利，於是在決定提供哪些服務時，應該優先將延展性列入考慮，而非竭盡所能的提供最完整的服務，除非平台在策略上決定鎖定最高端的使用者並收取高昂的費用，走利基市場，不然在平台競爭中，很容易受限於人力，無法在快速擴張時提供品質穩定的服務給雙邊使用者。而平台若要提供完整的服務以收取高昂費用，勢必得整合各種相關服務，如攝影、美工、視覺設計、行銷等等，本研究認為在平台達到足以獲利的規模前，平台難以提供如此完整的服務方案，於是試圖提供完整方案的平台，若沒有雄厚的資金支撐則難以存活，並且會受限於延展性而無法擴大規模，最終陷入難以獲利的情形。



於是本研究建議群眾募資平台應透過建立種種標準作業程序(SOP)，以及將提案和贊助流程進行系統化及自動化，並透過和網路媒體、攝影、美工、行銷等業者建立合作關係，提供提案者和這些合作業者自行媒合的管道，在不占用平台自身人力的前提下提供提案者「半自助式」的服務，以確保平台的延展性。直到平台已經達到成長的極限，並且展現穩定的獲利能力後，才考慮將這些服務納入自身業務範圍內。

第三節 群眾募資的商業模式

群眾募資做為一種創新的網路產業及平台，其背後如何維持順利運作，牽涉到商業模式的形成和改進，本研究欲透過文獻對照以分析群眾募資平台的商業模式，找出管理意涵並給出改進的建議。首先商業模式圖及九大要素的部分，已於第三章進行說明分析，在此不贅述。

3.1 長尾商業模式

Osterwalder and Pigneur (2010) 提到圖書出版產業的轉變，並將之視為一種長尾模式，該模式透過提供平台，使出版者和讀者可以跳過傳統出版業中由出版商篩選的流程，直接有機會接觸對方，這種「去中間化」的出版方式，和群眾募資模式有很大的相似性，且因出版者在此模式下，是以收到的讀者訂單數量，來決定印刷數量，此方式也與獎勵回報型的群眾募資方式雷同，募資者由募資期間收到的贊助數量，將之視為一種預購，來生產製作相對應數量的回饋品。在此兩種模式中，平台本身主要功能為中介和展示，並向成功銷售或募資的使用方收取一定比例的收益。對於出版者來說，此種模式除了去中間化以外，最大的優點在於不須有存貨壓力以及失敗成本的降低；而群眾募資大多透過 All-or-Nothing 的方式，確保募資者在達成自行評估符合效益的銷量後，才需實際執行計畫和生

產，為募資者省去存貨壓力以及降低了創業門檻，和此圖書出版產業的長尾模式有著同樣的精神。



長尾模式注重的是具有利基的商品，透過少量多樣，累積的收益可能超越少樣的暢銷商品，而群眾募資透過去中間化及門檻下放，使過去可能過於小眾或是未經過市場驗證於是不受創投青睞的產品，能夠大量的透過群眾募資來向市場展示，而這些缺乏資金和通路的團隊和所生產的產品，便能夠讓平台上充滿多樣化的產品選擇，即使各自的銷量不如市場上的暢銷產品，但對於平台而言，個別專案的募資金額加總後，仍可能相當可觀，例如 Kickstarter 在 2013 年從上萬個專案中，總計募得四億八千萬美金；flyingV 2013 年也募得超過五千萬新台幣。我們可以說，群眾募資為一個適用長尾模式來解釋的產業。

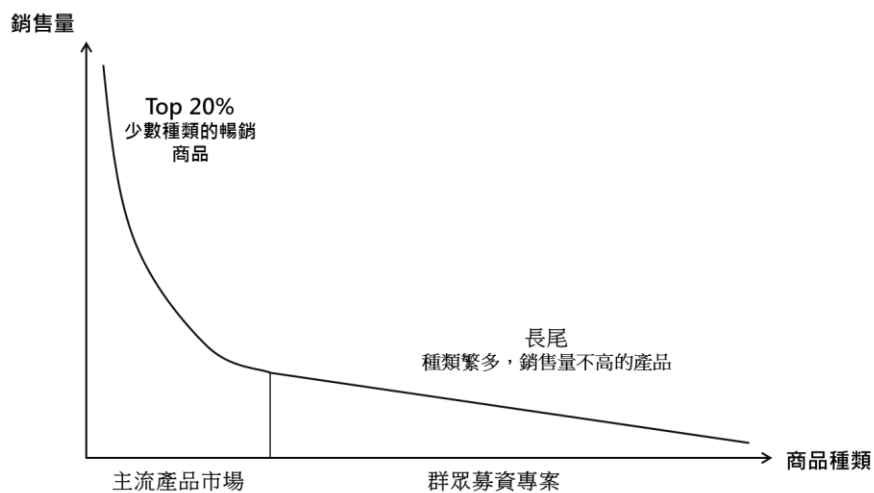


圖 29 群眾募資產業的長尾模式

來源: 本研究整理

若將範圍縮小到群眾募資產業或平台本身，則亦可觀察到長尾的現象，即是少數的明星級專案，募得的資金會佔據平台總募資金額的一定比例，但其餘募資金額相對低的多數專案，募資金額加總後也能創造高額收益。以 Kickstarter 2013

年共募得四億八千萬美金為例，本研究整理該年的募資金額前 20 強專案並列表如下：



表 4 Kickstarter 2013 年募資金額前 20 強專案及合計金額

專案名稱	募資金額 (英鎊以 1:1.69 換算為美金)
The Veronica Mars Movie Project	\$5,702,153
Torment: Tides of Numenera	\$4,188,927
Mighty No. 9	\$3,845,170
WISH I WAS HERE	\$3,105,473
Reaper Miniatures Bones II: The Return Of Mr Bones!	\$3,169,610
Elite: Dangerous	\$2,667,354
HEX MMO Trading Card Game	\$2,278,255
3Doodler: The World's First 3D Printing Pen	\$2,344,134
Zombicide: Season 2	\$2,255,018
Camelot Unchained	\$2,232,933
Kingdom Death : Monster	\$2,049,721
Shroud of the Avatar: Forsaken Virtues	\$1,919,275
Dwarven Forge's Game Tiles: Revolutionary Miniature Terrain	\$1,908,155
EMOTIV INSIGHT: Optimize your brain fitness & performance	\$1,643,117
WARMACHINE: TACTICS	\$1,578,950
Dreamfall Chapters: The Longest Journey	\$1,538,425
Kano: A computer anyone can make	\$1,522,160
ARKYD: A Space Telescope for Everyone	\$1,505,366
Robotech® RPG Tactics™	\$1,442,312
The Buccaneer® - The 3D Printer that Everyone can use!	\$1,438,765
總金額	\$48,335,273

來源: Kickstarter；本研究整理

Kickstarter 2013 年共有 19,911 個成功專案，20 個專案只佔其中約千分之一，

但加總金額達 4,833 萬美金，佔總募資金額約 10%，但即使明星級專案會貢獻平台高比例的募資總金額，但大多數募資金額不高的專案加總後，亦貢獻高額募資金額，形成募資平台內部的長尾現象。

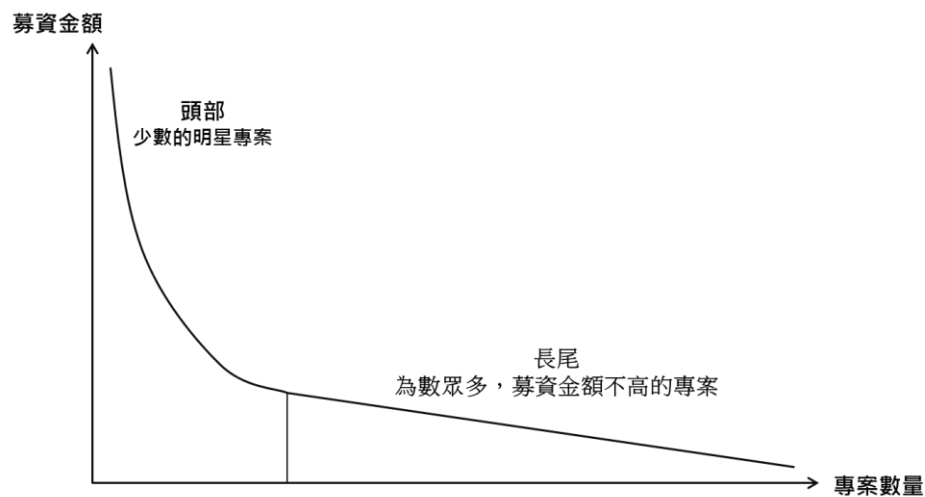


圖 30 群眾募資平台內部的長尾現象

來源: 本研究整理

若做出長尾模式的商業模式畫布，並將第三章所提及的，由 Lumos Business Solutions Inc.所製作的商業模式圖相比，會發現十分雷同，以下將兩圖做出對照。

Crowdfunding Business Model

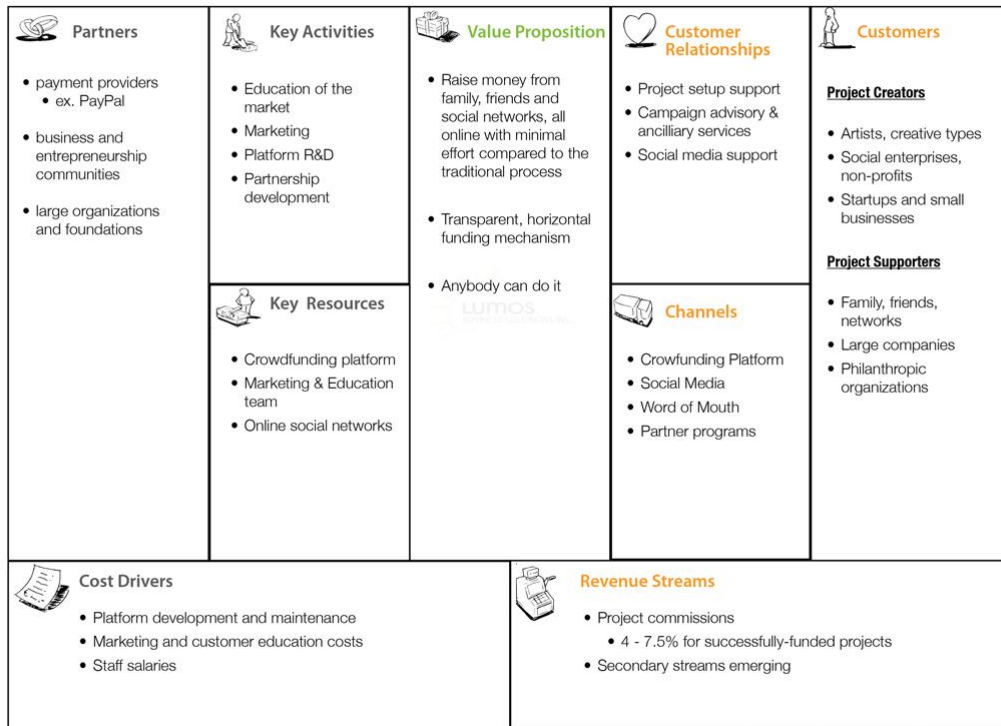


圖 31 群眾募資(上方)與長尾模式(下方)的商業模式圖對照

來源: Osterwalder and Pigneur (2010) ; Lumos Business Solutions Inc.

此兩種模式都屬於雙邊或多邊平台，必須連結兩方用戶，來創造價值，並透

過網路傳遞。而群眾募資平台雖然透過集結各種不同類型的專案和產品，來達成長尾的效果，但具有長尾特性的商品本身，基於募資平台的時間限制(大多專案時間不超過兩個月)，於是不一定適合在群眾募資平台上募資，若是透過募資平台做為起步，也應安排好募資結束後的後續通路，才能發揮出完整的長尾效果。

3.2 多邊平台

如前述分析，群眾募資是一種多邊平台，但目前大多只連結了募資方及出資方兩邊用戶，透過網絡效應吸引更多用戶使用，以創造價值。關於平台相關分析已在本研究中提及，此處不贅述，僅提供服務雙邊市場的平台擴張建議。

本研究建議平台除了專注在核心業務增加平台使用者以及募資金額，確保獲利核心以外，可以試圖向產業中的垂直領域或水平領域去拓展業務範圍，確保獲利核心的競爭優勢並提供使用者更完整的解決方案。

本研究建議平台可以提供募資團隊和供應商及物流的媒合，讓募資者可以專注在開發和精進產品本身；而對於供應商而言，能夠透過募資平台接觸到許多經過市場實際驗證後，受歡迎的創新產品；而對於物流業者來說，可增加新的客群。對於募資平台本身，若增加此種媒合服務，則可以創造出新的雙邊市場，讓整體平台生態圈更加完整，也可從中獲得新的收益來源，改善本研究在第三章中提及的，群眾募資平台收益來源過於單調的問題。

而基於筆者自身在募資平台上募資的經驗，提案者在專案成功後，可能面臨約缺乏通路的問題，而群眾募資平台上的用戶，已經過市場驗證，確定上面聚集了一定數量的目標客群，於是若平台能利用自身建立網路平台系統的能力，設置網路通路，專門提供募資成功後的商品進行長期販售，則可以滿足募資方對於通

路的需求，以及出資者長期的購買需求。於是本研究建議平台應結合網路系統建置的能力，金流夥伴，並增加媒合物流和供應商的平台，來建立網路通路。此通路系統建立的另一項好處在於，可以長期販售募資產品，完整發揮具備「長尾效應」的產品。

許多募資平台目前積極投入市場教育，努力的推廣群眾募資的概念，本研究建議募資平台可以透過舉辦各種講座或論壇，主題鎖定在創新思考以及創業相關議題，創造出新的理念分享平台。群眾募資平台在創造這類分享平台的優勢在於本身匯集了提案者的募資經驗，而這些提案者在募資成功後，大部分也會樂於分享經驗，並同時達到宣傳曝光的目的，透過這些成功募資者的經驗分享，吸引對於創新與創業有興趣的群眾參與講座或論壇，這些群眾基於自身的興趣，很有可能成為平台的潛在提案者或出資者，讓募資平台達成宣傳群眾募資以及增加目標客群的目的。若是將講者範圍擴大，不只侷限在成功的提案者，也邀請各種新創事業團隊，則能夠進一步吸引到潛在提案者，達到向新創團隊宣傳群眾募資的效果。對於募資平台而言，這類活動本身可以透過向群眾收取講座費用做為收益來源，即使此業務本身無法達成獲利，亦因為可以吸引群眾並介紹募資故事和理念，於是可以將之視為應補貼的業務，透過平台本身獲利核心的收入來支撐這項服務。

提案者在募資期間，經常面對的困難在於宣傳和曝光，若是平台能夠有效整合或提供相關服務，會對於提升專案的成功率很有幫助，並滿足提案者的需求。本研究建議平台可利用自身經營網站的能力和知識，將自身平台的有趣專案做為媒體內容，並結合如創新構想、設計、公益理念、創業故事等，建立一個內容豐富的網路媒體，在協助提案者的故事和專案進行曝光宣傳的同時，也吸引平台的潛在出資用戶關注。

另外群眾募資平台聚集了一定數量用戶後，可能會考慮透過廣告來增加營收來源，但本研究認為群眾募資平台本身對於用戶而言，轉換成本低，於是在成功建立完整生態圈，確保能夠牢牢抓住用戶前，不應貿然作出會對用戶體驗有負向影響的行動，於是不建議募資平台投入依靠廣告獲利的策略。

總結以上敘述，將群眾募資平台的既有雙邊市場模式，以及根據本建議的新多邊市場模式對照如下圖，可發現新的建議模式有如一個新的多環狀平台生態圈，讓平台透過增加營收來源，在選擇定價時更有彈性，面對可能的包絡威脅時應對能力也會增強，甚至可能成為主動包絡者。

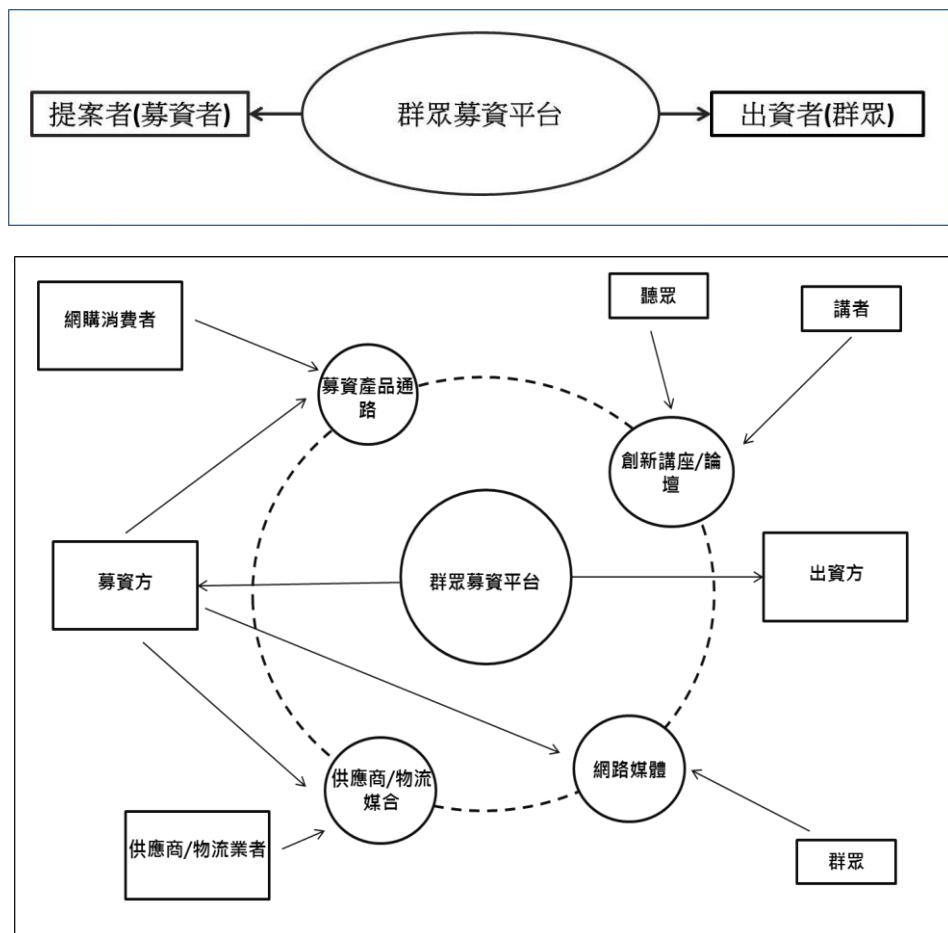


圖 32 群眾募資的雙邊市場以及建議的多環狀平台模式

來源：本研究整理

第五章 結論與建議



根據前四章的探討分析，本研究於本章整理並提出對群眾募資平台及相關產業及生態圈等的發現。並提出本研究的管理意涵、以及對於募資平台未來策略發展的建議。

第一節 研究發現

- **網絡效應:**

在平台用戶間，跨群網絡效為正向，唯少數情況下，過多的低品質提案者會對出資方有負向的跨群網絡效應。對於募資方來說，同群網絡效應在未達「平台最適專案數」前為正向且遞增，超過此數量後開始出現負向的同群網絡效應，而當募資中專案增加至「專案數心理上限」時，負向的同群網絡效應超過正向，提案者提案意願達到最大值，開始隨著專案數增加而下降。

- **贏者通吃**

對於群眾募資平台而言，因為專案通常受限於國界以及語言文化，於是跨國的平台較難侵蝕彼此市場，而對於同一區域的平台來說，用戶的多重專線成本不高、網絡效應在特定條件下存在負向、使用者存在獨特偏好等情況下，贏者通吃的現象在較為成熟的群眾募資市場中不顯著。

- **包絡威脅**

本研究認為群眾募資可能面臨的威脅有數種，首先可能預測的威脅為來自於相關領域的網路拍賣業者以及創投業者，而難以預測的威脅來自於非相關領域的業者以及具備多環狀平台生態圈的業者。



第二節 管理意涵

- 群眾募資平台除媒合募資方及出資方的功能以外，對於募資者而言，還提供了初期通路及曝光、市場測試及回饋意見蒐集、以及尋找合作夥伴等功能，將產品銷售成本最小化。
- 群眾募資平台因為進入門檻低，且缺乏專利保護等特性，加上贏者通吃現象不明顯，於是平台數量眾多且彼此競爭激烈。平台應透過善用網絡效應、建立差異化特色、以及建立多環狀平台生態圈來鞏固獲利核心和追求成長，並預防可能的包絡威脅。
- 利用群眾募資提案的團隊，通常在產品或理念以外的能力較缺乏，平台在意圖建立多環狀平台生態圈時，應從募資者的角度出發，去提供所需的幫助，達成幫助創業團隊圓夢和激發在地創新能量的目標。
- 群眾募資和創投、天使投資人等不同的募資方式，基於團隊及產品成熟度以及需求金額的差異，可視為不同階段所需的服務而非互相競爭的服務。透過群眾募資成功起步的團隊，在產品或商業模式通過市場驗證並追求成長時，可能會需要創投的進一步投資，於是群眾募資平台和創投業者之間應將彼此視為互補者，並保持良好的互動，共同幫助新創團隊成功。

第三節 平台策略建議

3.1 平台機制及功能

基於前四章分析整理，將與平台機制設計及建議增加的功能等整理如下。

- **設計客觀的專案審查機制：**
為了避免負向的網絡效應，平台必須在秉持「去中間化」的前提精神下，透

過機制的設計，來控管專案數量及品質，以確保平台上的專案普遍具備高品質，並且控制數量在「專案數心理上限以內」。例如設計專案數量過多時的排隊上架機制；訂定明確的規範及提案公約，以及簽訂違約賠償條款等方式，來阻絕低品質專案以及遏止詐騙行為。

- **補貼出資方以及具有品牌價值的募資方：**

基於對群眾募資雙邊市場的特性分析後，建議應補貼出資方使其免費使用平台服務，但當面對具有品牌價值的提案者時，應主動提出優惠或補貼，以確保該提案者不會轉而使用敵對平台。

- **塑造平台特色及差異性，並保持延展性：**

因為產業中贏者通吃現象並不顯著，於是各平台即使規模比不上領導品牌，仍可以透過差異化及專注特定領域，來贏得部分用戶。但須留意的是，平台在試圖提供差異化的服務時，必須考量到該模式的延展性，若因為提供的服務需要過多的人力介入，則會阻礙規模擴張的速度。

- **提案者審查嚴格化，出資者使用流程極簡化：**

對於平台來說，劣質的提案者帶來的傷害遠大於出資者，於是雖然建議對「專案本身」採取去中間化的客觀審查機制，但對於「提案者本身」，身分驗證以及信用等審查機制應該更加嚴格，並應簽訂高額的違約賠償條款，來阻絕可能的詐騙提案。但對於出資方的使用，則應該盡可能就使用者體驗角度出發，將流程極簡化，透過綁定社群帳號、提供多元金流方式等，將用戶的進入門檻降至最低，以增加使用者數量。

- **平台上建立論壇集中分眾討論：**

有鑑於平台上方專案欠缺群眾討論機制，使用者自行分享至社群後也只能進行分散的討論，於是平台應透過建立論壇或其他討論機制，並依專案類別區分討論版塊，提供潛在出資者集中討論空間，達到良好的收集意見功能，以及做出市場區隔。

- **蒐集用戶資料，進行精準行銷：**

平台應在使用者知情且同意的情況下，盡可能蒐集並建立使用者的資料、興趣、使用行為等的資料庫，來做為精準行銷的參考數據，以便日後主動推薦與使用者興趣相符的專案，或甚至做為日後引進廣告商的籌碼。



3.2 建立多環狀平台生態圈

如前述分析，群眾募資平台的雙邊市場模式中，面對的用戶群以及收益流都過於單調，在面對可能的包絡威脅時，欠缺因應能力。本研究建議平台應建立多環狀平台生態圈，增加不同用戶群及收益流來源，來因應可能的威脅，甚至主動包絡其他產業。在此提出建議納入群眾募資平台生態圈的服務如下。

- **供應商/物流媒合：**

此服務可滿足募資方對於產品開發以外所需服務的需求，同時增加新的雙邊市場，提供新的收益流來源。

- **募資產品網路通路：**

提供網路通路給募資成功後的團隊使用，可滿足新創團隊的通路需求，並透過長期販售募資成功的產品，將長尾效應發揮得更好，同時也增加了吸引潛在出資者的管道，並同時創造收益流。

- **網路媒體：**

擁有自有的網路媒體可以滿足平台上募資者的曝光宣傳需求，並透過多元內容來吸引潛在的新用戶。此媒體事業部分若流量達到一定標準後，可透過廣告獲利，若規模不足以獲利，也可作為生態圈中需補貼的事業，鞏固獲利核心。

- **講座及論壇：**

為了推廣群眾募資，及增加對潛在提案者及出資者的曝光，平台可以透過舉

辦各種如創新創業、公益理念等相關議題的講座，並適時的加入群眾募資相關內容，來推廣核心業務。而此部分可以透過講座的報名費用，甚至將講座內容集結成書籍或是放上影音平台等方式獲取收益流，若規模不足以獲利，則視為生態圈中需補貼的事業，鞏固獲利核心。





參考文獻

中文部分

1. 陳威如, & 余卓軒. (2013). *平台革命: 席捲全球社交, 購物, 遊戲, 媒體的商業模式創新*. 商周出版.

英文部分

1. Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? a demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688.
2. Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette Digital, Inc..
3. Christiansen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, Boston.
4. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution*. Harvard Business Press.
5. Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business Press.
6. Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
7. Kickstarter. <https://www.kickstarter.com/>
8. Lumos Business. <http://www.lumosforbusiness.com/>
9. Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory*. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.

10. Massolution (2013). <http://www.massolution.com>
11. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers.*
12. Silicon Valley Bank. <http://www.svb.com/>
13. Statista (2012). Funds paid out per equity based projects on crowdfunding platforms in 2012.
<http://www.statista.com/statistics/269973/funds-paid-out-per-equity-based-projects>
14. Statista (2012). Worldwide Crowdfunding Volume.
<http://www.statista.com/statistics/251572/development-in-worldwide-crowdfunding-funding-volume/>
15. The World Bank (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World.*

