

虛實整合創新服務個案分析

A Case study of Click-and-Mortar Business Model

游松翰¹

國立高雄應用科技大學 工業工程與管理學系 研究生

youysh@gmail.com

黃營芳²

國立高雄應用科技大學 工業工程與管理學系 教授

winner@cc.kuas.edu.tw

摘要

全球數位時代來臨，智慧型行動裝置與無線網際網路的快速普及，電子商務出現到四大趨勢：第一、電子商務發展趨勢。第二、行動電商崛起的趨勢。第三、虛實整合的趨勢。第四、巨量資料(Big Data)的趨勢，本研究以文獻分析及次集資料，利用Osterwalder, A.發表的商業模式九大要素，探討行動虛實整合商業模式，最後用行動虛實整合商業模式對個案加以分析進行深入的瞭解，探討其創新服務及關鍵成功因素，希望透過個案商業模式了解未來趨勢，讓有意從事創新創業的人了解分析方法，並且給傳統產業和傳統電商要加入行動商務領域的從業者一個發展方向，以提供台灣業者於進軍新興市場、擬定發展策略時之建議參考。

關鍵詞：行動商務、虛實整合、商業模式

Keywords: Mobile Commerce、Click-and-Mortar、Business Model

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

全球數位時代來臨，智慧型行動裝置(智慧型手機、平板電腦)與無線網際網路的快速普及，影響不僅止於軟體及硬體的製造，全球商業經濟和社會文化都進入行動時代，電子商務進化為行動商務，讓行動創新服務充滿新的挑戰和機會。

根據資策會 FIND2014 年的調查，台灣民眾持有智慧型手機的情況已達到 1330 萬人，占 12 歲以上人口(2087 萬人)的六成比例，而有超過兩成同時擁有智慧型手機與平板電腦。再根據 Millward Brown 2014 年的調查，台灣人平均每天花在手機上的時間已達全球最長的 197 分鐘，全球平均僅 142 分鐘，可說是行動至上的國家，每當消費者出現需求，不管是購物還是服務方面的需求，就會立刻透過智慧型手機找尋服務資訊，帶動電子商務走向行動商務。

IDC 報告顯示 2015 美國和中國行動商務的市場規模續創新高，電子商務與行動商務產值將呈黃金交叉，而夾在美國和中國中間的台灣，同樣也不落人後，台灣電子商務產值將在 2015 年正式突破一兆元新台幣(行政院，2015)，成為下一個兆元產業。

對於通路來說，不管虛擬以及實體的通路，因為科技的發展界線漸漸模糊化，傳統實體企業即便擁有穩定的獲利，也不斷追求企業成長及永續經營，不約而同開始搶攻電子商務的市場，開始在虛擬與實體間嘗試連結、策略布局以求發展；原本在虛擬電子商務市場的企業，也想把市場這塊餅做大，利用科技的創新產生新的商業模式，而創新的商業思維，也創造更多樣化的新創事業。

值此電子商務轉換到行動商務的關鍵時刻，全世界的數位產業將出現到四大趨勢，包括：第一、電子商務發展趨勢。第二、行動電商崛起的趨勢。第三、虛實整合的趨勢。第四、巨量資料(Big Data)的趨勢(中華民國電子商務年鑑，2013)。依歷史演化的角度，消費者很容易受新科技影響，只要消費者有新的習性和期望，就會產生新的商業模式，此時也會產生新企業以補足落差，這也是我們這一代最好的機會。

然而國內探討電子商務商業模式的研究，文獻中多數僅分別從實體通路或者是虛擬通路進行研究，且集

中在零售業、餐飲業、遊戲軟體業、金融業跨入電子商務為主(游哲豪, 2009), 較少對於行動商務有所探討, 更遑論虛實整合商業模式(Clicks-and-Mortar Model)與新創事業(Stat-up)之探討。

1.2 研究目的

本研究希望透過文獻探討整理出行動虛實整合商業模式, 並且個案分析網路新創公司的商業模式和未來趨勢, 讓有意從事創新創業的人了解分析方法, 並且給傳統產業和傳統電商要加入行動商務領域的從業者一個發展方向; 故本研究將探討行動虛實整合商業模式的定義, 了解市場潛在需求與機會, 各國行動應用相關創新服務之未來發展與整體趨勢, 輔以個案分析, 以提供台灣業者於進軍新興市場、擬定發展策略時之建議參考。

期望達到目的有以下幾點:

- 一、行動虛實整合商業模式之探討。
- 二、建立行動虛實整合商業模式圖。
- 三、探索個案公司行動虛實整合商業模式。

2. 文獻探討

2007年第一台IPHONE在賈伯斯手上發表, 再隨著無線網路的普及, 短短幾年行動裝置、行動應用程式蓬勃發展, 越來越多的商業行為只要透過行動裝置就可以完成, 這些變化顯示出商業結構轉移的現象, 電子商務-以個人電腦為主的商業模式, 轉變成行動商務-行動化, 以個人為主的商業模式, 造就虛擬實體的界限漸漸模糊, 開啟虛實整合商業模式的大門。接下來, 以文獻探討行動商務、虛實整合與商業模式的定義與發展。

2.1 行動商務

行動商務(Mobile Commerce)並無一致定義。廣義之說法, 是指透過行動通訊設備, 如手機、PDA 等, 藉由行動通信網路與網際網路之結合, 以進行電子商務(Electronic Commerce)活動。也就是說行動商務是在行動通訊器材上執行電子商務活動, 惟其與電子商務相較, 更具有移動性與便利性, 可以說是行動化的電子商務。茲將學者及國內外研究機構對行動商務之定義整理如下表:

表 2-1 行動商務定義一覽表

| 提出學者或機構 | 行動商務定義 |
|--|--|
| Durlacher(1999) | 行動商務乃是透過行動通訊網絡來進行任何涉及金融價值之交易。 |
| Mueller Veerese(2000) | 透過無線裝置所發生之電子商業交易行為。 |
| Kalakota & Robinson(2001) | 行動商務是指業務上必需之應用基礎設施, 業者可以靠行動設備維繫業務關係, 並販售資訊、商品及服務。 |
| Gunasekaran、Ngai(2002) | 任何直接或非直接之具有金錢方面價值之交易, 只要是在無線電信通訊之網路上達成, 皆可稱為行動商務。 |
| Tarasewich·Nickerson & Warkentin(2002) | 所有發生於通訊網路上之商業交易或潛在商業交易之各項活動中, 其與通訊網路連結之介面是採用無線(或行動)裝置者稱之。 |
| Vaidyanathan(2003) | 行動商務是藉由應用可以支援多種應用系統之行動裝置, 而在商業處理過程中達成節省成本並提昇生產力之商業模式。 |
| Heijden&Valiente(2003) | 人們於日常工作中以行動科技為主之工作方式, 其所形成之商業處理模式, 稱之為行動商務。 |
| 資訊工業策進會FIND(2010) | 行動化封是利用無線或行動通訊科技使企業內外部成員(包括員工、客戶、供應商和合作夥伴等), 得以突破地點及時間之限制, 使用可攜式無線終端設備進行各種商業活動, 以達到企業降低成本或提高效益之目的。 |
| 經濟部技術處(2010) | 將企業之商務活動行動化, 其目的在透過即時即地之手持設備, 進行商業流程活動之管理, 以降低成本節省時間, 提升商務流程管理效率, 並與客戶、商務伙伴及上下游業者建立更加密切即時之互動關係。 |

資料來源: 董顯康(2011)、本研究整理

另外，行動商務具有以下之特性：

一、無所不在(ubiquity)

透過行動裝置及設備，企業得以在任何時間、地點接觸顧客。另一方面，使用者也可以在任何時間、地點透過具備網際網路存取能力之無線裝置得到所需之服務。

二、個人化服務(personalization)

目前網際網路已提供大量之資訊、服務及應用系統，由於行動裝置之使用者所需之服務、應用方式及資訊皆不相同，而行動商務之應用系統能夠提供個人化的資訊呈現方式或針對特別對象提供不同之服務。尤其是客製化之服務是使用行動裝置之主要原因。內容服務提供廠商或商家業者等，可適時適地依消費者之需求，對其傳送所需之個人化之資訊服務。

三、具有彈性(flexibility)

由於無線裝置之行動特性，使得行動商務使用者能夠有彈性的完成各項商務行動，例如在出差時也可以完成文件批准。

四、立即性(Immediacy)

可透過手機及行動裝備等立即連線上網，提供即時(real-time)服務，對時間有急迫需求之消費型態最具吸引力，例如：股市資訊或任何立即性之需求。

五、適地性(localization)

由於GPS科技可以精確掌握使用者之位置，因此，可以透過GPS科技精確掌握消費者位置之特點，來進行因地制宜的行銷或消費者依其所在位置，請商家提供所在地之立即資訊，例如：餐飲資訊服務或消費優惠卷下載。(董顯康，2011)

2.2 虛實整合

所謂虛實整合(Click-and-Mortar)係指企業的一種商業模式，它透過結合實體經營與線上經營之方式，滿足消費者之需求，進而促成更多交易以獲取最大利潤(黃華泰，2000)。企業同時掌握實體店面與虛擬平台，並整合活動之商業模式(資策會，2013)。Hanson(2000)表示虛實整合係利用網際網路來分享商業資訊、維護商業關係、以及進行商業交易來共同創造利潤極大化，故虛實整合將成為企業獲利之重要商業模式。

Alex RamPell在2010年提出O2O(Online to Offline)的概念，描述出虛實整合是由線上至線下，也就是「線上消費，線下體驗」，用來對應B2B、B2C等等電子商務模式。但O2O並不是新概念，過去上網買機票、訂飯店住宿等都是，它卻在美國折價卷網站Groupon崛起後受到重視，主因是行動網路的普及，它讓所有產業進入網路的成本變低，也可以說是讓消費者永遠在網路上，因此後來虛實整合模式也可用O2O模式代替，只是後者較常用來描述虛實整合行銷通路的行為。

Groupon等線上至線下類型的虛實整合模式，便是一個標準的O2O模式，如圖2-1所示，此類型虛實整合模式的特色是，利用網路進行行銷活動，提供產品資訊和優惠活動，吸引消費者訂購，並引導其前往線下實體店面取貨或享受服務。例如，透過手機APP發送折價券，誘使消費者前往實體店面消費。

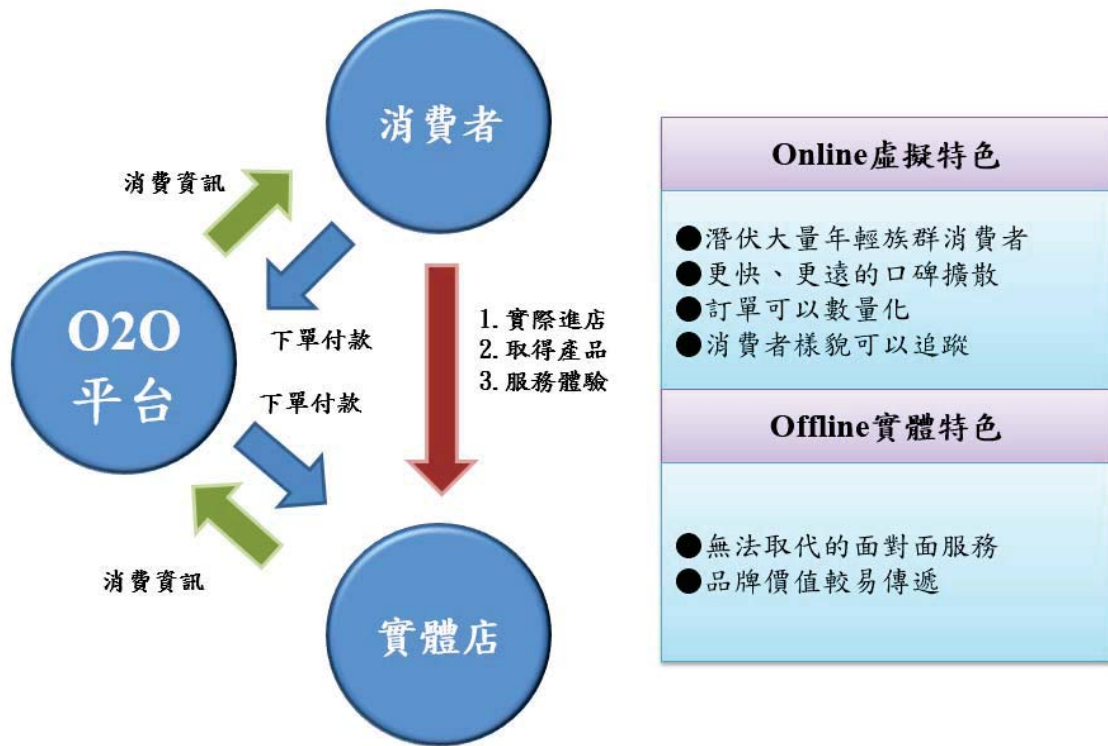


圖2-1 虛實整合模式圖(羅之盈(2012)、本研究整理)

Online 虛擬特色有潛伏大量年輕族群消費者、更快、更遠的口碑擴散、訂單可以數量化與消費者樣貌可以追蹤，Offline 實體特色為無法取代的面對面服務、品牌價值較易傳遞。

但虛實整合還有另外兩種，線下至線上類型跟第三方O2O平台，線下至線上類型的虛實整合模式，乃藉由線下行銷力，來增加線上訪客量。在此種模式下，實體店面被賦予的任務及運作方式，會因各業者的策略不同而略有差異。韓國知名的超市Home plus原為南韓國內僅次於e-Mart的超市業者，為了快速追上超市龍頭的市占率，Home plus提出虛擬門市的構想。Home plus從2009年開始在南韓顯著的地點，例如捷運站、公車站等，設立虛擬商店，消費者可透過QR code技術掃描欲購買的商品，並透過行動付款。實體店面收到訂單後，隨即包裝、運送給顧客。此營運模式不但讓Home plus成為南韓最大的虛擬超市，其實體店面營收更直追第一大超市e-Mart。成為線下至線上虛實整合案例中，最經典的個案之一(資策會MIC，2013)。

另外，第三方O2O平台，除了負責銷售之外，亦需觀察、探詢消費者的需求，甚至必須建置網路資料庫，以建立良好的顧客關係。隨著商業活動的發展，店家與消費者均比以往更重視及認同售後服務的重要性，為了提高服務品質，許多零售相關的電子商務業者發展至一定規模後，通常會考慮自建物流系統，以確保貨物準時送達，企圖藉此拉攏消費者的心，提升其忠誠度，同時也增加自身競爭力。近年來O2O平台業者，也持續創造出多個具代表性的應用案例，可見電子商務業者在虛實整合模式之下，具有許多創新服務空間(資策會MIC，2013)。

表 2-2 知名 O2O 平台業者

| 公司名稱 | 服務內容 |
|--------------|--|
| Groupon | 美食、美容、運動休閒、渡假住宿等優惠券之銷售，引導消費者至實體店家消費。 |
| Zocdoc | 免費預約醫生看診的服務，主要營收來源為醫生每月支付的服務費。使用者亦可自由選擇是否針對當次看診經驗進行評價，以提供給其他使用者作為參考。 |
| Airbnb | 媒合房客的短租需求與房東的閒置房間，提供全球民宿短租服務。 |
| Grubwithus | 結合了餐券團購與社交。消費者可根據欲舉辦餐會的日期、目的、以及舉辦社團等要件，挑選合適的餐廳，並購買餐券，藉此建立自己的社交圈活動。 |
| ThinkNear | 提供商家離峰時段的優惠券發放服務。加值服務還包括針對冷清時段進行分析並將優惠種類分層，並協助店家制定特定時段優惠內容。 |
| Amovens | 免費汽車共乘媒合平台。媒合路線相同的車主與乘客，為車主節省油資，同時幫助降低地球碳排放量。 |
| Uber | 高檔叫車服務。旅客可透過 App 定位附近可提供服務的空車，並且透過線上叫車。到達目的地後，Uber 將自動從旅客信用卡扣款，並將帳單明細 e-mail 給旅客。 |
| Handy | 保潔和維修服務公司，在美國、加拿大及英國最主要的城市提供服務。目前平台上目前有 5000 名服務人員，據 Handy 介紹，大部分服務人員每週提供 5 到 35 個小時的勞動，有 20% 以上的服務人員每月從平台獲得 2500 美元以上的收入。 |
| SpoonRockett | 成立於 2013 年，總部位於美國加州伯克利，是一家提供訂餐預訂 O2O 服務的公司。每天只準備幾款菜，以少取勝，打造精品為主。並以送餐快著稱，平均 15 分鐘內能將餐送達；同時其保證從菜的原料到最終送到用戶手裡整個流程的品質，是典型的外賣 O2O 模式。 |

(資料來源：資策會 MIC(2013)、i 黑馬(2015)、本研究整理)

2.3 商業模式

創新創業在近年成為很熱門的議題，網際網路讓人與人之溝通距離急速縮短，讓過去不可能或難以實現的事物變成可能，網路讓新創事業(Start-up)如雨後春筍般出現，但創新的思維模式，很難用過去名詞來定義，行動化虛實整合也難以用過去管理工具分析；在國外風險投資(Venture Capital)長期發展下，經常使用商業模式(或經營模式)，為新創事業加以分析其投資潛力，或新創公司本身用來吸引投資者關注並注資的工具。

商業模式也是一個廣泛的概念，包括經營模式、運營模式、盈利模式等等。MBA 智庫百科定義為：「實現客戶價值最大化，把能使企業運行的內外各要素整合起來，形成一個完整的高效率的具有獨特核心競爭力的運行系統，並通過最優實現形式滿足客戶需求、實現客戶價值，同時使系統達成持續贏利目標的整體解決方案」。

儘管實務界有相當多的應用與討論，在學術界卻很少見；Mark Johnson 提出四方格商業模式架構四個要素，簡略如下：

一、顧客價值主張(Customer Value Proposition) 公司透過提供產品、服務或其組合，來協助顧客完成要其待完成的工作(Job to be done)或解決其重要問題的提議。

二、關鍵資源 (Key Activity) 對顧客提供價值主張所需的獨特資源，像是人員、技術、產品、資金、品牌等。

三、關鍵流程 (Key Process) 支持公司實現顧客主張，所需執行的關鍵活動與流程。

四、利潤公式(Profit Formula) 說明公司的營收模式、成本結構和資源速度等(Liu chichin, 2011)。

另外在創業與風險投資圈中，備受推崇的著作，Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010) 與其團隊所著之獲利世代(Business Model Generation)一書當中，所發表的商業模式組成九大要素來進行個案分析，其中包含有目標客層(Customer Segments)、價值主張(Value Proposition)、通路(Channels)、顧客關係(Customer Relationships)、收益流(Revenue Streams)、關鍵資源(Key Resources)、關鍵活動(Key Activities)、關鍵合作夥伴(Key Partnerships)以及成本結構(Cost Structure)等九大要素，簡述如下：

一、價值主張指公司透過提供產品或服務，所能向消費者提供的價值，能夠解決消費者問題或滿足消費者的需求。

二、目標客層即企業所瞄準的消費者群體。這些群體具有某些共通性，從而使企業能夠針對這些共通性創造價值。

三、通路是公司用來接觸目標消費者的各種途徑，闡述了公司如何開拓市場，並涉及到企業的市場和行銷策略。

四、顧客關係即企業如何與其目標族群之間所建立的聯繫。

五、收益流即企業通過各種營收來創造財富的方式。

六、關鍵活動為公司要讓商業模式運作最主要的活動。

七、關鍵資源指提供價值主張所需的重要資源，關鍵資源可能實體方面、財務方面、智財方面或人力資源方面，關鍵資源可能是自有、向他人租賃或從關鍵合作夥伴中獲得

八、關鍵合作夥伴即企業同其他企業之間為有效地提供價值並實現其商業化而形成的合作關係網路。這也描述了企業的策略聯盟(Business Alliances)範圍。

九、成本結構用來描述所有運作商業模式所需的成本。

綜上所述，Mark Johnson 與Alexander Osterwalder商業模式之架構，兩者在定義上是相同的，相異處在於延伸出的架構不同，Mark Johnson的架構較偏概念模型，Alexander的架構較貼近企業營運現況，讓人容易聯想(Liuchichin, 2011)。

另外，Osterwalder團隊也提出「商業模式圖(Business Model Canvas)」或「商業模式九宮格」，如圖2-2，運用上述九大要素來分析，並依序填入相應格內，目前也被大部分創業者與投資者廣泛運用，可用來快速檢視各構面之相對應關係，並依環境的改變快速調整。

| | | | | |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships) | 關鍵活動 (Key Activities) | 價值主張 (Value Proposition) | 顧客關係 (Customer Relationships) | 目標客層 (Customer Segments) |
| | 關鍵資源 (Key Resources) | | 通路 (Channels) | |
| 成本結構(Cost Structure) | | | 收益流(Revenue Streams) | |

圖2-2 商業模式圖(獲利世代，2014、本研究製作)

另外，具有類似特徵、類似構成元素配置或類似行為的商業模式，我們將這類似的商業模式稱為樣式(pattern)，包括分拆(Unbundling)、長尾(The Long Tail)、多邊平台(Multisided Platforms)、免費(FREE)，以及開放(Open Business Models)等5種商業模式。

分拆商業模式是指企業的業務包括顧客關係、產品創新及基礎設施三類，每一類都有不同的經濟、競爭和文化，這三種類型有可能集中在同一間公司，但最理想的狀態是將他們分拆成不同實體，以避免造成衝突，利如私人

銀行業、行動電信業。長尾商業模式是指銷售上少量多樣，因提供種類繁多的利基商品，每一種銷量都小，傳統模式中，少數暢銷項目的銷售額，就占大部分收益，但大量利基商品同要有利可圖，利如出版業。多邊平台把至少兩種截然不同，但互相依賴的顧客群聚在一起，這類平台只在同時存在其他顧客群時，對某一群才有價值。而平台可以促進不同顧客群之間的互動，若能吸引更多使用者價值就會提升，此現象為網路效應，利如Google、任天堂、Sony及微軟。在免費商業模式裡，只少有一個頗大的目標客層，可以持續享受免付費的產品或服務，而免付費顧客的成本，則是由另一群顧客所挹注的，利如地鐵報、Google、Flickr。開放商業模式的發生方式是公司內部採用外界點子，或將公司內部閒置不用的點子或資產提供給外界使用，利如寶僑等藥廠(獲利世代，2014)。

3. 研究方法

3.1 研究方法

本研究之研究方法，乃採用文獻分析法、次級資料分析法與個案研究法。

關於文獻分析與次級資料之蒐集，針對行動虛實整合與個案建立商業模式圖，資料來源大部分由各國學術文獻、網路專訪文章、網路評論、報章雜誌報導取得，將上述資料加以整理後，同時搭配實際參與觀察，得以用來驗證本研究之初步分析結果；並採用質性研究的個案研究法，開展本研究之後續議題分析，依據Yin在1985年的分類個案研究主要探討形成的過程和原因，適合用在理論與研究工作仍停留於早期發展的階段，抑或是目的在於擷取實務界經驗，以發展出理論基礎的研究工作上，此點符合本研究的宗旨，探討該個案公司如何成功的應用虛實整合達成行動商務的商業模式，以及進入市場的困難與成功因素。

3.2 研究流程

本研究研究流程圖示如下：

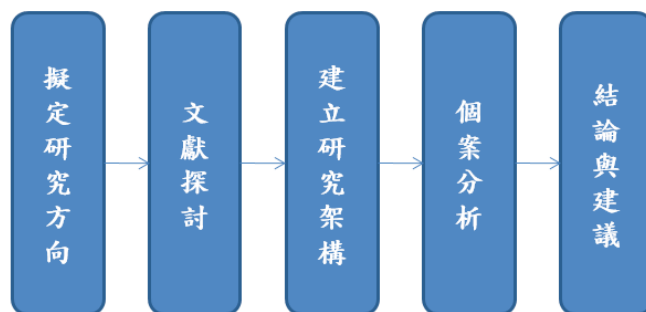


圖3-1 研究架構

4. 行動虛實整合與個案商業模式分析

4.1 行動虛實整合商業模式

總結第二章文獻探討，行動世代的來臨與虛實整合的趨勢，消費者行為轉變會帶動產業轉型的壓力與契機，企業勢必得訂定行動化策略，並準備好行動化技術開發，才能讓企業走向行動商務，並且做好虛實整合，才能帶給顧客最高價值的行動體驗。

雖然虛實整合模式會因行業別、產品定位，而有不同的目標客層、顧客關係和關鍵合作夥伴，但所採取的價值主張、收益流、關鍵活動和關鍵資源，卻相當類似，利用商業模式圖分析行動虛實整合的商業模式，分述如下：在價值主張的部分

一、價值主張指透過提供產品或服務，所能向消費者提供的價值，在行動化虛實整合就是：(1)立即取得想要的資訊或服務，(2)便利的消費體驗，沒有時間與地點的限制，(3)個人化資訊傳遞與服務，(4)降低交易成本。

二、通路是公司用來接觸目標消費者的各種途徑，在行動虛實整合中是實體店家、虛擬平台或物流公司。

三、收益流即企業通過各種營收來創造財富的方式。虛實整合模式賺的是「效率」的錢。此商業模式中的虛、實通路，共用背後的資訊系統、採購等資源，不但可避免資源的浪費，亦能享有範疇經濟效益，業者也能透過資訊

的同步交流，更精準地對顧客進行行銷，以提高服務效率及品質。成功的虛實整合模式，可望為業者節省營運成本，同時提高消費者願價格，藉由營運及服務效率的改善，推升企業獲利率(資策會MIC, 2013)。

四、行動虛實整合的關鍵活動為平台管理、服務供應、平台推廣。而關鍵資源就是平台本身。

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships) | 關鍵活動 (Key Activities) 平台管理、服務供應、平台推廣 | 價值主張 (Value Proposition) 1. 立即取得想要的資訊或服務 2. 便利的消費體驗，沒有時間與地點的限制 3. 個人化資訊傳遞與服務 4. 降低交易成本 | 顧客關係 (Customer Relationships) | 目標客層 (Customer Segments) 目標客層至少有兩個消費者群體，且都有自己的價值主張和收益流，且必須同時存在。 |
| | 關鍵資源 (Key Resources) 平台 | | 通路(Channels) 實體店家、虛擬平台或物流公司 | |
| 成本結構(Cost Structure) 平台管理與開發 人力資源 | | 收益流(RevenueStreams) 每個目標客層都會產生不同的收益流 | | |

圖4-1 虛實整合商業模式圖

由以上可知，同時擁有實體與行動通路，但未透過系統連結兩通路之間的資訊，也沒有透過管理來提高整體營運效能，並未達到整合。虛實整合模式與傳統電子商務最大的不同是，行動平台是一個技術革新，而不只是一個新通路，彼此如無法互補、互惠，就不能稱為虛實整合商業模式。

下一節本研究將選擇一家虛實整合創新服務的公司「Uber優步」，作為個案分析的對象，Uber可以說是行動時代下的產物、藉由虛實整合O2O的商業模式而崛起，成功打入全球市場，同時帶領許多新創事業依Uber模式快速複製，產生更多顛覆現有產品或服務的新創事業產生，即使適法性不足，但由於是新創公司，相關研究甚少也具有獨特性，因此先擱置法律爭議，希望能透過Uber個案分析，了解行動虛實整合進入方式與未來趨勢，甚至找出其他具有潛力之服務創新主題。

4.2 虛實整合個案公司介紹

Uber優步，標榜「你的專屬司機」，利用智慧型手機的UBER應用程式，如圖4-2，叫車者輸入目的地後，司機就會根據GPS定位來接送到達目的地，如圖4-3，再來APP會自動計算車資與信用卡付費，如圖4-4。此服務只是源自於創辦人Travis Kalanick，在巴黎等計程車不好的經驗。



圖4-2 UBER應用程式圖



圖4-3 UBER應用程式圖



圖4-4 UBER應用程式圖

台北是繼新加坡之後，成為UBER在亞洲開拓第二個據點，並且有兩個方案，「uberX菁英優步」與「UberBLACK尊榮優步」。uberX菁英優步主打以低於計程車的價格來享受高品質的乘車服務，車輛以平價國產車品牌為主；UberBLACK尊榮優步則維持原本的高級車款加上頂級服務。



圖4-5 UBER應用程式圖



圖4-6 UBER應用程式圖



圖4-7 UBER應用程式圖

主打可以先從APP看到司機的基本資料、評價還有等待時間，如圖4-5，黑頭車來到時，訓練有素的司機穿著西裝下車來幫你開門，車上也備有水與報紙，沒有的跳表機和擾人的電視廣告，行程中會依照規劃的路線行駛，如圖4-6，不會有司機亂繞路的情況，上車後，可以將此次行程分享給親友，女性朋友在深夜乘車時更多一層安全保障，共乘的乘客們可以直接選擇車資平分，玩全沒有找零的困擾，如圖4-7；這樣的APP只是一個平台媒合人與車(司機)，卻能給乘客更好的體驗，並且還能解決租賃車在空檔時空車的問題。

Uber雖然沒有買廣告，但在全球各地都因為計程車司機的抗議躍上新聞版面，反而使全球知名度與註冊用戶爆增；目前Uber優步已在58個國家、250座以上城市運作，每個月創造超過5萬個駕車工作機會以及幾十億美元的經濟活動(Uber官網、小石頭，2014)。

Uber以「破壞式創新」挾帶 Google Venture、高盛鉅額投資，2014年又和中國百度在O2O領域展開合作計畫

(PingWest, 2014);至2014年,資金的規模已經達到14億美元,只花了四年時間,就將公司估值做到了170 億美元。在其他地區還發展出送貓到家、買家用品、衣物送洗等延伸性的服務或和企業合作,以APP技術為基礎,朝更全面的整合型服務邁進。

4.3 個案公司商業模式分析

本研究以下依照Osterwalder等人提出的商業模式九大要素,依序進行探討與分析。

一、價值主張：

Uber作為「媒合」平台是讓消費者可以快速叫到車,透過GPS定位,消費者可以即時了解車輛所在地與到達時間;信用卡支付讓消費者免去找零的困擾;最後藉由Uber對司機服務與車輛品質的把關,讓消費者享受品質良好且高級的乘車體驗。在司機方面,只要司機的車款符合要求,並向警政署申請刑事紀錄證明書俗稱良民證,以及向監理所申請無違規肇事紀錄,經過Uber的司機服務訓練後即可上路。

Uber的價值主張即媒合「可載客的駕駛」以及「重視乘車服務品質的顧客」。藉由媒合平台、大數據資料分析與GPS導航定位系統,降低雙邊所須付出的成本,並且制定司機服務標準,讓消費者享受到比既有載客業者更為高品質的乘車體驗。

二、目標客層：

以往計程車只是接送的用途對於服務的品質較無關注,常有司機繞路超收車資或聊天內容不恰當的狀況,所以Uber選定「重視司機與服務品質」的乘客作為目標客層。司機也是Uber的客層之一,是任何有駕照及符合要求的駕駛人。只要一般人擁有一般小客車駕照或是職業小客車駕照,就是Uber鎖定的目標客層。

三、通路：

Uber採行體驗式行銷,運用各種促銷方案讓乘客實際體驗服務,並讓乘客藉由網際網路傳遞服務體驗心得與評價,使得更多的民眾可以更了解其價值主張,另外以應用程式讓司機及乘客得以應用程式回報問題與進行評分。在司機方面,藉由司機介紹獎金制度,讓司機互相傳遞有關Uber服務的實際經驗,以此讓更多司機了解並進而加入Uber的行列。

四、顧客關係

Uber與司機之間的顧客關係,是利用網站與APP進行。Uber推出專屬Uber司機的線上網站,讓司機依照該網站上提供的資訊於線上獲得協助。就乘客而言,Uber也是以應用程式提供自動化服務與評分機制,影響該名司機是否可持續使用Uber提供載客服務,同時為其他乘客創造價值。

五、收益流：

Uber針對其目標客層的收費方式係以每次媒合成功為基準,每趟抽取車資當中的20%作為平台服務管理費,另外80%則為司機所得。Uber還有加成計價費率,與夜間加成的方式不同,是依需求提高車資吸引更多Uber司機上線提供服務,同時乘客也能在尖峰時段叫到車,而當線上可供媒合的車輛已達相當數量,足夠讓有需求的乘客可以在相對較短的時間內叫到車時,加成計價模式即會結束,回歸至原本的計價模式,例如在2014年跨年夜採取事先調價,為了透明化甚至附上價格調整圖,如圖4-8,以符合需求與供給(謝德勒等,2015)。

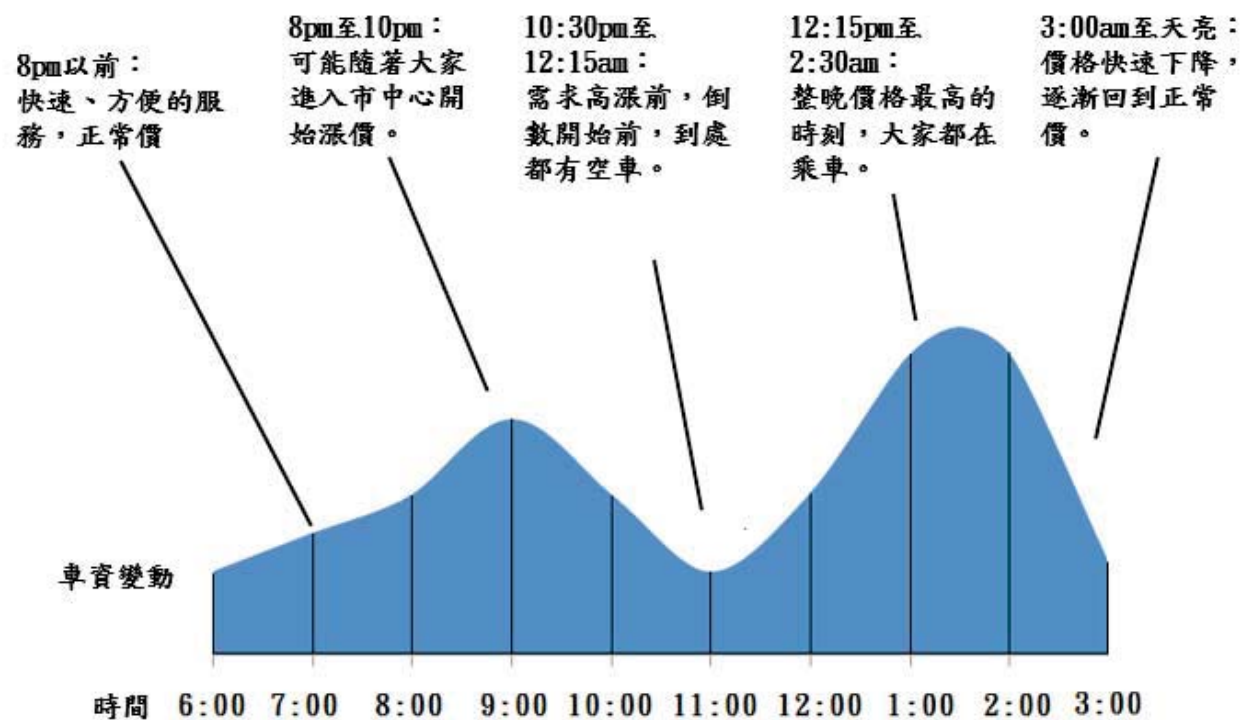


圖4-8 Uber跨年夜加成計費圖(謝德勒等，2015)

六、關鍵資源：

品牌的建立也是Uber商業模式運作的關鍵資源之一。藉由品牌的建立，讓Uber的價值主張與現有業者的服務內容與品質顯現出差異，利用品牌形象對消費者做出消費選擇時產生影響，最終選擇Uber而非傳統業者。

另外Uber還採用大數據分析方法處理司機與乘客媒合過程的相關活動，在大數據必須分析大量數據且掌握即時分析資訊，還有當地的交通流量，藉此得知當地的交通狀況，鼓勵Uber司機可以多多前往乘車需求量大之所在地，減少乘客等待時間，基於上述Uber的關鍵資源包含品牌與應用軟體開發。

七、關鍵活動：

在市場研究方面，首先所需的關鍵活動為數據分析。在每趟乘車資料累積而成的大量資訊，運用大數據分析方法做出即時分析，因而得以迅速掌握當地市場的乘車需求量、尖峰時段、以及需求量成長最快的地區等資訊；藉由數據分析，Uber得以了解何處為需求量最高的地區，讓司機得以此為依據，上線載客時可以多多前往需求量大或需求成長較大的地區，除了提升媒合率以外，不僅得以降低司機車輛的空車與閒置時間，同時也能縮短乘客叫車後的等車時間。

Uber在營運地點也會成立團隊負責研究在地市場，因為各地市場之消費習慣或有不同，避免該商業模式不符合在地消費習慣，影響Uber無法順利的進入當地市場。

八、關鍵合作夥伴：

由於在地市場內的消費習慣與法律制度各有不同，因此為求Uber的商業模式能夠順利在各地市場運作並能保有長期性的發展必須因地制宜，針對當地市場的消費特性與法律制度尋求關鍵合作夥伴，及市場行銷(Marketing)與法律專家。例如PayPal擁有非常強大的法律團隊，韓總監指出美國各州有各州的法規，而PayPal便一一去了解並申請使用許可，再者，PayPal在新加坡、澳洲或加拿大等地具有處理金流的法律地位，而消費者在台灣使用PayPal時，因為其並未在台灣落地，信用卡帳單上會看到國別是新加坡或香港。這種並未在當地落地，卻仍然可以經營當地市場的方式，顯見是事先了解過每一個國家的法規，換言之，便可以理解PayPal花了非常多的心力在處理法律問題(馬克思，2015)，因此Uber對於法律方面的認知亦不可缺少。

除此以外，Uber也會與車行或租車公司合作，Uber司機基本上是與個人司機合作，但在某些國家如韓國與台灣，會將車行與租車公司納入Uber平台當中，原因在於，Uber的「尊榮優步方案」限定為高檔車款才可採行這個計

費方案來載客，但市場無法提供足夠數量的高檔車款。

九、成本結構：

由於平台及資料庫的軟硬體維護與開發屬與固定成本，以平台為經營模式通常具有規模經濟，一旦其目標客層增加，相對使媒合程度提高，此時每一個客戶而言其邊際成本則會下降，而且因Uber服務運用網路的特性，因規模經濟還能產生正向的網路外部性，提高營收獲利，最重要的是相對於市場內的後進者而言，Uber在發展時也具有先進者優勢。

4. 4個案公司商業模式圖

Uber身為一間網路新創公司，經過上述九大要素一一分析，可以繪製出商業模式九宮格(如圖4-9)。由圖4-9可知，Uber也是多邊平台商業模式，藉由對於司機及乘客兩個目標客層媒合、持續推廣，建立起Uber平台的生態圈，進而創造出正向的網路外部性，Uber的價值主張共可包含以下三點：第一，吸引目標客層；第二，提供目標客層的媒合服務；第三，利用平台作為通路，進而降低交易成本。

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships) 1. 車行 2. 租車公司 3. 律師與遊說人員 | 關鍵活動 (Key Activities) 1. 數據分析 2. 市場研究 | 價值主張 (Value Proposition) 1. 吸引目標客層 2. 提供目標客層的媒合服務 3. 利用平台作為通路，降低交易成本。 | 顧客關係 (Customer Relationships) APP自動化服務與司機與乘客互相評分。 | 目標客層 (Customer Segments) 1. 符合要求的司機 2. 重視司機與乘車服務品質的乘客 |
| | 關鍵資源 (Key Resources) 平台與品牌 | | 通路(Channels) 1. 司機介紹獎金制度 2. 體驗式行銷 | |
| 成本結構(Cost Structure) 平台管理與開發 人力資源 | | 收益流(Revenue Streams) 1. 車資當中的百分之二十作為平台服務費 2. 加成計費模式 | | |

圖4-9 Uber商業模式圖

Uber鎖定的目標客層可分為司機與乘客兩方面。在司機的部份，乃是運用共享經濟的概念吸引一般握有車軸與駕照的司機以及希望能降低空車率的車行；另就乘客而言則是針對重視乘車時司機與乘客的服務品質的乘客。至於顧客關係的經營，Uber運用網際網路的功能，使用網站以及應用程式提供自助式服務結合自動化的服務，同時採行價值共創的理念，讓司機與乘客間可以互相評分並作為Uber篩選顧客的參考之一。

平台本身開放目標客層免費下載及使用，僅就Uber平台上媒合成功的每趟載客服務之車資當中，抽取百分之二十作為平台服務與手續費。然而在各界對於安全性與商業模式適法性的疑慮之下，如何維持及增加平台上的顧客量以達規模經濟，也成為Uber必須面對的問題。

在市場研究與商業模式修正、平台技術研發管理與推廣、法律爭議處理與遊說業務以及司機招募與品質管理等關鍵活動當中充分運用包含有實體、智慧與人力資源等關鍵資源，同時與關鍵合作夥伴一同合作開創新市場與推動在地市場的持續穩定經營。

Uber以其平台技術研發與管理為基礎，在全球擴張的過程中，藉由在地市場分析調查後對其商業模式做出適度修正，同時搭配在地市場的風俗民情因地制宜的進行平台推廣的活動。除此之外，持續進行司機招募與品質管理，亦屬深化品牌意向，維持其與競爭者差異化之關鍵活動。另就Uber於全球化擴張當中，因為其特殊的商業模式而可能產生的法律爭議，也使得法律爭議處理與公共政策遊說業務成為Uber的關鍵活動之一。

在Uber贏得了大量個人使用者之後，開始將眼光投向了商務用車領域。Uber企業版(Uber for Business)是目前新推出的一項專門針對公司使用者的叫車服務，在Uber推出商務用車服務之前，商務人士偶爾也會用到Uber叫車服務，但這種情況下員工往往需要先墊付車費，接著再拿帳單到公司報帳，得經過繁複的報銷手續，才能拿回墊付的錢，而Uber for Business的模式是：乘客的車資將能直接由公司支付，而企業將獲得所有員工搭車明細報表，完全不需要先墊付、再報銷，甚至整合進企業內部管理系統中(高晨，2014)。

虛實整合模式須經過不斷地檢驗及修正，成效才可能顯現。這意味著此商業模式並不是一蹴可幾，也不是只要同時擁有實體與虛擬通路，就是採用虛實整合模式，如果沒透過系統連結兩邊的資訊，也沒有透過管理來提高營運效能，便不能稱為虛實整合。

既然虛實整合成效並非一蹴可幾，公司現金流量就必須充足，或是擁有足夠的資金挹注，否則很容易斷炊。觀察虛實整合的成功案例，均為規模相對大的企業，顯示虛實整合模式非屬以小搏大類型的創新經營模式。就像Uber公司也是獲得Google在內幾百億元的投資金額。

隨著巨量資料議題的興起，虛實整合模式下所累積的龐大消費數據，是此模式下最有價值的寶藏。消費者行為為相關的研究，一向是行銷領域熱門議題，對於歷年累積的顧客消費行為為相關數據的解析，更是業者迫切需要的能力，也是虛實整合模式下，決勝負的關鍵點之一。業者必須學習如何從銷售數據中萃取出有意義的數據，交互對比並解讀出的當中的行銷意涵，使之適用於虛擬與實體通路，以提升虛實整合模式的整體價值(林巧珍，2013)。

5. 結論與建議

5.1 結論與建議

行動虛實整合是一種結合實體服務與行動應用的商業模式，Uber創辦人看出了行動商務轉移的趨勢，在初期就擬定與執行行動虛實整合商業模式，如圖4-3，利用多邊平台的概念未來可能徹底改變計程車業的供需經濟，透過Uber應用程式媒合，整體市場變的透明化更有效率，最終乘客會少等一些時間，而司機可以多載一些客人，達成雙贏，因此行動商務未來將持續影響所有商業模式，企業勢必得訂定不同的行動化策略，準備好行動化技術開發，企業如果在行動商務缺席，就會讓創業者或競爭對手搶得先機。

虛實整合模式創造獲利循環，Uber身為一間網路新創公司，運用行動商務、網路以及大數據分析，建構出強大的商業模式，可以說是行動虛實整合的成功典範，經過商業模式九大要素仔細探討，「深耕客戶關係」和「提高營運效能」可謂虛實整合商業模式的目標，消費者的滿意度提升，能正面影響其願付價格，最終也將回饋到業者的營收與獲利表現，因此虛實整合模式能創造理想的良性循環，形成業者與消費者雙贏的局面。

Uber的成功，除了經營者的企圖心，還有穩定的資金挹注，否則面臨斷炊窘境的可能性相當高。因此Uber利用品牌、價值創造，成功進入全世界的市場的商業模式，值得同為新創公司或是中小企業學習。另外，巨量資料的應用更是業者迫切需要的能力，也是虛實整合模式下，決勝關鍵點之一。

以下整理出五點Uber公司商業模式，搭配商業模式圖(圖4-9)提供Uber和其他公司做為延伸之參考：

- 一、 運用網際網路作為Uber雙邊平台作為通路有效降低交易成本，同時建立品牌傳遞價值主張吸引司機與乘客，串連更多司機與乘客造成正的網路外部性。要達成網路外部性必需要平台生態圈的策略思考方式，達成雙贏或是三贏的境界。
- 二、 由營運總部提供技術服務與數據分析持續給予良好的產品與服務，同時由在地團隊有效利用網際網路、體驗行銷以及價值共創持續營造與目標客層之顧客關係。行動虛實整合必須借助大量新科技新技術，例如行動支付、行動定位服務(Location Based Service; LBS) 或大數據分析等。
- 三、 平台本身開放目標客層免費下載及使用，僅就Uber平台上媒合成功的每趟載客服務之車資當中，抽取百分之二十作為平台服務與手續費。然而在各界對於安全性與經營模式適法性的疑慮之下，如何維持及增加平台上的顧客量以達規模經濟，也成為Uber必須面對的問題。
- 四、 在市場研究與經營模式修正、平台技術研發管理與推廣、法律爭議處理與遊說業務以及司機招募與品質管理等關鍵活動當中充分運用包含有實體、智慧與人力資源等關鍵資源，同時與關鍵合作夥伴一同合作

開創新市場與推動在地市場的持續穩定經營。

五、於企業面進行關鍵活動時因其運用關鍵資源並與關鍵合作夥伴合作，因此產生的成本結構除了有平台維護與開發之技術面成本以外，另有平台維護、開發、推廣、司機品質管理、法律爭議與公共政策遊說等方面的人力資源成本，然而，如何達到規模經濟的效果以分攤上述成本也是Uber必須思考的問題之一。

1980年代，波特提出價值鏈(Value Chain)、產業競爭的五力分析(5 Forces Analysis)以及競爭策略(Generic Strategies)等等理論，現在已成為管理學最基本的常識，也就是說不再有「差異化」了。在虛實整合的網路時代，例如Google的成功在於做到別人做不到的事，也就是獨占，這與完全競爭會帶來平衡的概念剛好相反，如果你經營的產業處於競爭狀態，那事業倒閉對這個世界並沒有甚麼影響，其它大同小異的競爭者永遠準備好取代你，唯有取得獨占地位，才是企業的成功之道(Peter Thiel, 2014)。PayPal創辦人、同時是矽谷最具影響力的創投提爾(Peter Thiel)說什麼樣的企業未來能持續創造價值：(1)專利技術、(2)網路外部性、(3)經濟規模，和(4)品牌，是具有「獨佔」的企業普遍擁有的四個特質，而Uber就擁有這些特質也是Uber的關鍵成功因素。

雖然Uber的安全性與適法性都被受質疑，但因為共享經濟時代的來臨，Uber模式被快速複製擴大運用，但我國政府卻用較保守的態度來看待新產業的出現，同時亦無法認清Uber的商業模式的本質以及其與計程車產業的經營模式差異，卻在一樣的思維模式下思考Uber的適法性爭議。參考國外，英國倫敦及美國紐約州為例，其針對Uber所為之修法乃是以現有法令為基準之下再行修正；印度德里市政府運輸廳預計針對一項管理無線電計程車的法條修法，讓使用叫車應用程式的業者有法可管。另外，在美國舊金山、加州以及華盛頓特區，則是另立新法規來管制共乘平台(陳姿妙，2015)。法律應隨時代發展而修正，若遵循現有法令對於社會發展、產業創新都會產生阻礙。

5.2 限制及未來研究建議

本研究資料主要是以虛實整合相關論文做整理探討，而個案主要是以網路媒體報導與專訪，原因在於本研究個案為新創事業，國內外學術研究分析較少，只有在新聞媒體、法律受到關注，且在台營運的合法性未解，未能做詳細訪談取得初級資料，因此，建議後續的研究者可改採訪談等初級資料為主要的研究方法進行分析，以便能更全面性的理解個案公司。

6. 參考文獻

6.1 書籍

亞歷山大·奧斯瓦爾德、伊夫·比紐赫(2012)，獲利世代，早安財經文化。

彼得·提爾(2014)，從0到1：打開世界運作的未知秘密，在意想不到之處發現價值，天下雜誌。

林巧珍、相元翰(2013)。虛實整合之ICT應用與服務科技化策略研究-虛實整合之市場策略與營運模式研究，資策會MIC。

泰德·謝德勒、喬許·柏納夫、茱莉·阿斯科(2015)，行動思維時代：搶攻O2O商機，一場從管理到行銷的全面行動化革命，商周出版。

楊仁達，2014TIME：台灣數位生活服務與應用，資策會FIND。

經濟部商業司、財團法人資訊工業策進會(2013)，2013中華民國電子商務年鑑，經濟部。

羅之盈，數位時代第223期 - O2O虛實整合大商務30個創新商業模式，巨思文化。

6.2 論文

陳姿妙(2015)，Uber經營模式與法律爭議之探究，國立政治大學科技管理與智慧財產研究所碩士學位論文。

游哲豪(2009)，運用網路行銷策略達成虛實整合經營模式之個案研究，國立彰化師範大學企業管理學系碩士論文。

黃華泰(2000)，網站商業模式與企業實體價值鏈整合之探討，銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。

董顯康(2011)，「行動商務廣告中資訊隱私之研究」，國立臺灣大學社會科學院國家發展研究所碩士論文。

6.3 網路資料

i黑馬(2015)，Uber 帶給社會什麼啟發？線上預訂按摩到府服務，科技報橘TechOrange，擷取自：

http://buzzorange.com/techorange/2015/01/09/uber-inspired-o2o/?utm_source=feedburner&utm_medium=fee

[d&utm_campaign=Feed%3A+techorange+%28TechOrange%29](#)

Liu chichin(2011)，商業模式的定義，Blogger寫出自己。擷取自：

<http://chichinliu.blogspot.tw/2011/09/8.html>

PingWest(2014)，有了百度的投資，Uber終於可以像一家中國公司那樣去戰鬥了，科技新報TechNews，擷取自：

<http://technews.tw/2014/12/12/baidu-invests-uber/>

小石頭(2014)，四年時間，Uber 憑什麼值 182 億美元？，36 氪，擷取自：<http://36kr.com/p/212703.html>

行政院新聞傳播處(2014)，看見臺灣下個兆元產業，中華民國行政院，擷取自：

http://www.ey.gov.tw/News_Content16.aspx?n=E9B83B707737B701&s=39AB3696441EA48D

馬克思(2015)，經營行動支付得知道的三個成功關鍵因素！，智由博集，擷取自：

<http://www.proguidescreen.com/?p=2586>

高晨(2014)，Uber 開啟商務用車服務，「分享經濟」進入企業領域，愛范兒，擷取自：<http://www.ifanr.com/437716>