

東海大學企業管理學系

碩士論文

共享住宿商業模式創新有效性評估  
**Assessing the Effectiveness of Sharing  
Business Models Innovation in the  
Accommodation Sector**

指導教授：金必煌 博士

研究生：陳志良 撰

中華民國一〇五年七月

## 謝 誌

時光飛逝，歲月如梭，此刻的我不得不感嘆在撰寫本文獻努力不懈的過程，這段時間也成為我兩年的碩士生活最深刻的回憶。在這段時間裡，我很慶幸的能夠遇到我的指導教授-金必煌博士。在本文獻的各個階段，總是犧牲自己的空閒時間提供許多寶貴的資源、細心的指導與監督，以及帶領著我朝著成功的方向前進，當我遭遇到瓶頸也不時的給我機會與動力，正所謂：「前方是絕路，希望在轉角」，我想也許就是這個涵義。同時，也帶給我不同的視野，讓我懂得用不同思維去看待每件事，很感謝您這段時間帶給我一個非常特別的學習經驗。再者，則是要非常感謝李永銘博士、曾俊堯博士、黃孝怡博士與洪秀婉博士針對本文獻給予學生我寶貴的知識與建議，讓我能夠將本文獻止於至善。

然而，在碩士這兩年的時間，我曾徬徨過，但周遭的朋友一直支持著、陪伴著我，替我分憂與設想，讓我可以將自己的心靈沉靜下來，好好的去完成一件事。這也讓我對王維的《終南別業》：「行到水窮處，坐看雲起時」有更深的體悟。相信碩士這兩年的時光與經歷，將會是我人生中最難忘的回憶。

陳志良 謹誌於

東海大學企業管理研究所

中華民國一〇五年七月

**論文名稱：共享住宿商業模式創新有效性評估**

**校所名稱：東海大學企業管理學系研究所**

**畢業時間：2016 年 7 月**

**研究生：陳志良**

**指導教授：金必煌 博士**

## **摘要**

本研究主要以宏觀市場的觀點來分析與評估短期住宿的共享模式，因為目前對共享經濟的瞭解，透過網際網路的應用與移動性裝置的普遍利用破壞式創新的方式進入成熟的市場，導致「市場再分配」的局面。然而，對於共享住宿，除了藉此優勢之外，是否還有其他因素促使它的商業模式創新，且對於該創新是否具有有效性？首先，利用商業模式創新四連動要素來檢視個案本身的商業模式；其次，運用資訊經濟觀點與創新有效性管理準則為基礎來評估有效性與否？其結果將得出在共享住宿領域最具代表性且成功的商業模式。最後，本研究主要貢獻(一)建立發展商業模式評估表；(二)運用實證結果知悉共享住宿的商業模式的運作邏輯與其創新動態，並找出該商業模式的關鍵成功因素。

**關鍵字：共享經濟、商業模式、商業模式創新、創新有效性、共享住宿平台**

**Title of Thesis : Assessing the Effectiveness of Sharing Business Models**

**Innovation in the Accommodation Sector**

**Name of Institute : Institute of Business Administration, Tunghai University**

**Graduation Time : (07 / 2016)**

**Student Name : Jhih-Liang Chen**

**Advisor Name : Bih-Huang Jin**

## **Abstract**

Perspective of the research of the macro-market analysis and evaluation of short-term accommodation sharing model, since the current understanding of shared economy, mostly through Internet applications and mobile devices generally take advantage of disruptive innovation into mature markets, resulting in "redistribution market" situation. However, shared accommodation, in addition to this advantage, whether there were other factors prompted the innovation of business model, and whether the innovation is effective ?

First, using the innovation of business model to analyze the case of the four elements of business model; Secondly, the information economy effectiveness and innovation management criteria to assess effectiveness or not ? The results obtained in the area of shared accommodation the most representative and successful business model. Finally, the main contribution of this study (a) developing business model evaluation form ; (b) empirical results are aware of the business model the logic of shared accommodation with innovation trends, and identify critical success factors of the business model.

**Keywords : Sharing economy, Business model, Business model innovation, Effective innovation, Accommodation Sharing Platforms**

# 目 錄

|   |           |
|---|-----------|
| 謝 誌 .....                                   | I         |
| 摘要 .....                                    | II        |
| ABSTRACT .....                              | III       |
| <b>第一章 緒論 .....</b>                         | <b>1</b>  |
| 第一節 研究背景與動機.....                            | 1         |
| 第二節 研究目的.....                               | 4         |
| 第三節 研究流程.....                               | 5         |
| <b>第二章 文獻探討 .....</b>                       | <b>7</b>  |
| 第一節 共享經濟.....                               | 7         |
| 第二節 商業模式.....                               | 14        |
| 第三節 商業模式創新.....                             | 20        |
| 第四節 創新有效性.....                              | 21        |
| <b>第三章 研究方法與設計.....</b>                     | <b>26</b> |
| 第一節 研究架構.....                               | 26        |
| 第二節 研究方法.....                               | 27        |
| 第三節 研究對象.....                               | 31        |
| <b>第四章 空間共享個案研究與分析.....</b>                 | <b>33</b> |
| 第一節 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 個案分析..... | 33        |
| 第二節 空間共享商業模式創新分析.....                       | 38        |

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| 第三節 商業模式創新有效性評估.....   | 44        |
| <b>第五章 結論與建議 .....</b> | <b>52</b> |
| 第一節 結論.....            | 52        |
| 第二節 研究限制與未來建議.....     | 54        |
| <b>參考文獻 .....</b>      | <b>55</b> |

## 圖目錄

|                      |    |
|----------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程圖.....     | 6  |
| 圖 2-1 商業模式四個要素圖..... | 16 |
| 圖 3-1 研究架構.....      | 26 |

## 表目錄

|   |    |
|---|----|
| 表 2-1 商業模式定義 .....                              | 14 |
| 表 4-1 Homeaway 跨平台綁定(Bundle)方案 .....            | 39 |
| 表 4-2 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 之商業模式 ..... | 43 |
| 表 4-3 商業模式創新有效性評估 .....                         | 47 |



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在近幾年，共享經濟的模式已變得越來越流行，從交換系統到網絡運輸進而到私人廚房，與陌生人共享似乎是新城市的發展趨勢。雖然，Uber、Airbnb 與其他網路平台透過服務與設施的提供，已經變得像是一個組織在市場上以營利為目的的運作。隨著參與人數的增加，將使得社群網絡的範疇變得更廣。目前在共享經濟中範疇最廣泛的企業，其中以提供運輸服務且市值達 680 億美元的 Uber，以及提供短期住宿且市值達 255 億美元的 Airbnb，皆屬於快速成長的新創企業 (Austin, Canipe, & Slobin, 2015)。這兩家新創企業也成為共享經濟的潛在進入者模仿的先驅，話雖如此，但這種新穎的商業模式可是會因產業或產品型態的不同，產生異質性。但這仍然止不住新創狂熱的湧進，藉由 PwC 的研究報告再次佐證，說明全球共享經濟規模在 2013 年約為 150 億美元，估計至 2025 年將達到 3,350 億美元，而且成長幅度高達 20 倍，所以在未來幾年裡，當供給端與需求端得以匹配時，中間繁瑣的作業程序將會從有形趨近於無形，讓整個過程更快速、更有效率 (Gill, 2014)。然而，這種共享的概念，確實可以再次賦予閒置資源既有的價值，但許多人士則會質疑該共享行為的安全性、健康以及所會觸及到的責任限制。而且，從共享經濟的行為得知，分享自己的東西是有助於解決不可持續性的消費，以及共享經濟對社會、環境與經濟是有利的 (Zvolska, 2015)。

其實，「共享」這種行為早在於二十年前就已出現，當時只屬於單純動機，以及為了解決需求所產生的合作行為，例如搭便車、共食…等，但卻沒有任何企業憑藉著共享的概念發跡。隨著時間日益漸增，才開始出現「租賃業」，其最早期是用在資金融資(個人、企業)，而後才逐漸出現耐用品的租賃，如汽車、套房等轉向營利為目的之經營方式，但這些交付的商品與服務都屬於企業自己擁有的

財產，以提供給顧客賺取正常費用。時至今日，共享經濟的興起，猶如產業帶動效應一般，從最初共乘的概念發展成到陌生人家裡共食的消費行為。早期的共享與共享經濟兩者之間究竟有哪些限制條件導致早期的共享只能是單純的合作行為，而共享經濟有那些有那些與生俱來的限制。憑著科技技術發達的環境裡，竟然可以將這種交付方式商業化，進而發展出新穎的商業模式。因此，我們也見證了「共享」從非營利為目的的個體到營利為目的的企業之發展。以我們目前對共享經濟的瞭解，他主要透過網際網路的應用與移動性裝置的普遍，不論身在何處，都可以很快速的找到所需的商品與服務。共享經濟不但利用破壞式創新的方式進入成熟的市場，還導致「市場再分配 (redistribution market)」的局面(Winterhalter, Wecht, & Krieg, 2015a)，以低成本、便利性、網際網路與環境效益等優勢條件來擴大規模。嚴重地，對傳統企業造成衝擊，從市場勢力的角度來看，共享經濟的興起對傳統產業來說可是一大威脅，其中以旅館業與觀光業為主。由於網路數位化可提供多樣的產品與服務，使有形與無形的資源、商品與服務加以簡化，將產品的詳細資料數位化，讓消費者可在網頁上直接瀏覽，並且沒有實體空間、庫存與運送的限制(Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015b)，加上共享經濟所交付的商品-耐久財(Durable goods)是屬於閒置二手資源，並不是嶄新的產品。基於網路的雙邊市場或多邊市場，透過點對點(Peer to Peer)的方式已完全取代中間通路，讓供需兩端可以穩定的鏈結，使整體交付的程序更快速且具成本效益(Benjaafar, Kong, Li, & Courcoubetis, 2015)。根據 Schumpeter (1934)對創新的分類，可包括新產品、新生產流程、新市場之開拓、新的供應來源、新的企業組織型態。而且該現象背後，主要的思維是共享的產品或資源比獨自占有與使用更具效益(Bardhi & Eckhardt, 2012)。這些新創企業，內部的營運邏輯都是走在科技的尖端，而商業模式可是精簡且強而有力，具有新穎性，並且聰明地趨避存貨、生產成本與法律等風險進入市場，以及利用目前現階段的科技技術(如：社群網站、信用卡支付系統等)來提高買賣雙方的個人資訊，以提高信任的程度，間接取代以往紙本證明與證件作為依據以保障買賣雙方。此外，這些創新活動藉由專業人士提供類似

的服務，如今已變成兵家必爭之地，外界傳媒也宣稱共享經濟是敞開大門對傳統企業不正當的競爭。Ranchordás (2015a)認為許多區域的法規機構正面臨十字路口抉擇的難題：一方面，是共享經濟的創新模式不應該受到過多或過度的監管限制；另一方面，則是需要保護使用這些服務的用戶之權益與該地去的特殊產業，避免受到詐欺、非具有專業技能的服務。雖然目前的研究大多都集中在移動共享，如乘坐共享(Ride-Sharing)和汽車共享(Car-Sharing)，而有關共享住宿數的文獻似乎較不多(Zvolska, 2015)，並且本研究也發現許多有關共享經濟的研究，議題都聚焦於協同消費(Collaborative Consumption)和持續性消費與生產相關延伸性的文獻(Abramova, Shavanova, Fuhrer, Krasnova, & Buxmann, 2015; Belk, 2014; Botsman & Rogers, 2011a; Sundararajan, 2014);對既有產業的衝擊、競爭與成本效益分析(Abramova et al., 2015; Adner & Levinthal, 2001; Ranchordás, 2015b; Rosenberg, 1972b; Zervas, Proserpio, & Byers, 2014)。從這些文獻中，我們可以得知共享經濟的產品性質多為耐久財，以及產品所有權或服務的交易方式。

回到實質面，為什麼有些企業為什麼會成功，而有些會失敗？首先，可能先從產品的類型與性質開始了解，同時這類型的產品是否能幫助到消費者去解決目前的問題？從共享經濟相關文獻可得知，大多都聚焦在移動共享與共享住宿這兩個領域，也是最備受矚目的領域，而共享經濟之所以能滲透到旅遊與飯店市場，主要是因為透過社網路社群平台來獲取所需的房源或者藉此機會來發佈房源資訊，例如 Airbnb、Onefinestay、Homeaway 等。從 2013 年，全球點對點(Peer to Peer)的住宿所產生的收入已經超過 35 億美元，且成長率超過 25%，使其成為破壞性經濟的主力(Geron, 2013)。

## 第二節 研究目的

共享住宿的主要特點在於它的異質性，因為有許多商業模式、市場與產品參與在其中，所以尋找一致性的定義所有活動是非常棘手，這也說明，對於市場結構的困境仍可以採取不同的方式去突破。一般情況下，面對全球範疇通常牽涉到不同的市場，對以網路為基礎的平台而言，會採取網絡效益，亦即網絡外部性，來維持企業的利潤。雖然共享經濟這種新的模式提供創造財富的新途徑，同時也為各區域與產業帶來新的挑戰和機遇，透過解除先前未充分利用的資源之限制，尤其是對那些現狀處於不利的資源，如閒置車輛、閒置空間等。這樣的市場型態通常的呈現寡占市場或賣方多頭壟斷，其中寡占市場則是目前共享經濟中最為常見。共享住宿相關的平台或企業進入市場不一定會造成競爭者之間對既有產品的需求有所改變。相反地，Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 這些新創企業所提供的房源與服務都具有獨特性，這並不只是單純的「共享」，造成既有市場上的需求增加，而是讓消費者對需求得到滿足的認同。

企業的商業模式中找出成功的決定因素，首先藉由 Johnson, Christensen, and Kagermann (2008)所提出商業模式的四個要素，其包含顧客價值主張、收益模式、關鍵資源與關鍵流程分析。最後，本研究將建立一個共享住宿的管理準則，評估各商業模式創新的有效性，分別透過具體優勢、實際支付、實際運作與市場動態來分析並做一個邏輯推理。尤其，不同的共享模式與經濟特性，可以利用此方法來評估企業的創新成功與否，這種創新有效性的方法，源自於資訊經濟的觀點。雖然各地方對共享經濟的接受程度不同，甚至有些區域會禁止或設置壁壘，將其杜絕在外，最根本的原因是在產品本身的限制，故本研究主要建構衡量共享住宿創新有效性的管理準則，以提供共享住宿相關企業作為衡量的基準。

### 第三節 研究流程

本研究主要探討共享住宿商業模式創新有效性，內容主要分成兩大主軸：(一)運用商業模式四個要素檢視 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay；(二)透過商業模式分析的結果，進一步評估哪種商業模式創新最具有效性；。首先，共享經濟相關文獻的回顧與瞭解作為研究背景與動機，並根據這些文獻內找出本文獻之研究問題，並發展本研究之目的。參考國內外相關理論與文獻，分析有關共享經濟之企業的實際運作流程，以分析商業模式創新之有效性。最後，並針對該個案提出結論與建議，作為本研究之研究流程，以下圖 1-1 所示：



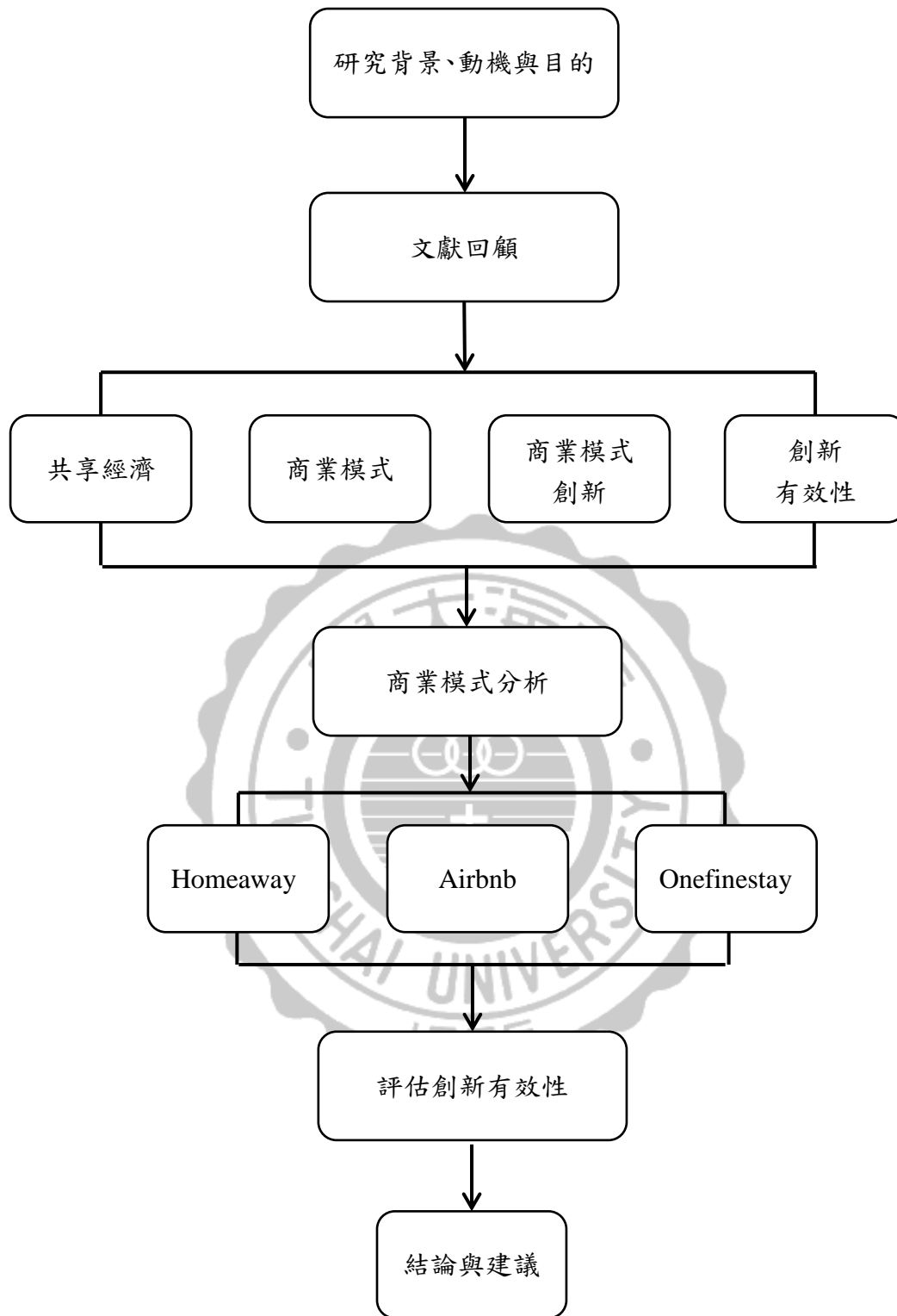


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 共享經濟

#### 壹、共享經濟概述

對於「共享經濟 (Sharing Economy)」這名詞而言，也有學者稱它為「協同消費」(Collaborative Consumption)，在這搖籃時期的企業，如 Airbnb、Lyft、RelayRides 與 Uber 等，是最先帶動這世界上熱門的話題(Trivett & Staff, 2013)，其目的就是為了提高單一資源的使用效率，進而降低成本並創造價值(Winterhalter, Wecht, & Krieg, 2015b)。也有不同學者認為不是所有共享經濟都是會為了提高資源使用率，而是讓消費者知道自己需要什麼，且在正需要的時候可以快速取得，這不僅可以減少彼此雙方的交易成本，而且提升典範轉移的程度與大幅增加分散共享的偏好(Adner & Levinthal, 2001)。對群眾而言，最為引人注目的無非是共享的成本與利益，以及最為關鍵的是道德規範與和內生偏好。根據 Benkler (2004)，個人投資在資產的所有權，如果資產效用超過資產的生命週期效用且大於資產在生命週期的價格。透過比較單位成本的效用，來決定一個事實，即是資產可能會產生更多的實用在其生命週期上，且比獨自擁有的效用還要高。因為消費者不需要或無法充分使用他們所持有的產品，導致許多產品會呈現閒置的狀態。例如，汽車作為一個快速衰減且尚未充分利用的情況，若欲將汽車從 A 點開到 B 點，在這段路途中，車上所空出來的位子，實質上是一種浪費，除非有其他人可以使用。然而在一般的二手市場或經營管理是有足夠能力解決產能過剩的問題，對於分配空座位最合適的方法是共乘的方式，將產能過剩的車主轉移給其他乘客。許多研究只關注在提供共享商品，卻忽略了共享所帶來的好處。若考慮到社會共享系統的架構，這就如同我們日常我使用的社群平台的概念，藉由網際網路讓共享的產品與服務得以鏈結，讓供需兩端能成功交易，尤其是在產品提供者方面，對於這筆額外的收益取決於該產品的使用整個生命週期，而不是只

有在某特定的時間(Fremstad, 2014)。也就是說，大多共享的產品或資源都是處於閒置的狀態或是無法讓該資源達到最高使用率，故藉由共享的方式來提高資源使用率。因此完全有效的共享將會有效消除閒置空間或資源，減少無謂的損失(Benkler, 2004)。這與去中介化的經濟法則相一致，其意味著點對點市場是作為去中介化最有效的型態(Botsman & Rogers, 2011a)。

### 一、決定共享

根據 Benkler (2004)決定共享包括一系列與其他人接受包容與排斥的選擇。從沒有排到完全排斥的範圍，個人考慮將自己的產品轉移給別人時，必須評估每一個可替代產品的交易成本與機會成本。同時必須保留開放產品給使用者所產生的最低交易成本。這種替代產品可能是較高的機會成本，將會限制住提供者所想提供的產品。另外一方面，完全排斥涉及到部分排除的機會成本，當可共享的產品所提供更多閒置資源且超過自己所需，若能藉由共享資源的方式轉讓給他人，這正向的效用將為提供者帶來利益。這效用不僅可以用金錢來衡量，也可以用利用社會或心理層面的收益來衡量，這是一種利他主義的方式對環境負責。坦若允許其他人與自己共同使用產品也會涉及到交易成本，例如搜尋產品的位置、共享的安排等(Fremstad, 2014)。此外，共享的成本還需考慮到社會成本，如社會道德的規範、共享產品所需的監督與執行(Benkler, 2004)。Fremstad (2014)指出社會成本高度依賴產品提供者與使用者之間的信任程度。部分排除是最基本的形式，因為根本沒有選擇性，意謂著共享是要看先後順序、先到先得的觀念(Benkler, 2004)然而，共享也可以基於市場或社會的選擇，限制設定市場的基本價格或道德標準。



## 二、偏好共享

根據 Belk (2010)提出個人願意共享資源會受到資產依戀(Attachment)的強烈影響，如果提供者對自己的資源擁有強烈的依戀，會使得他們跟不願意共享。共享也可以約束人們試圖避免相互依存。在需求方面，實際上經濟的動機會傾向共享，因為共享可以提供昂貴的產品用較低的成本提供給顧客，透過這種方式，協同消費使人們可以負擔得起他們原先買不起的商品。此外，Fremstad (2014)認為規範與偏好是共享程度的重要決定因素。即使共享的機意成本已經很低，棘手的規範與內生的偏好能會阻止人們參與點對點的共享，造成共享的潛在收益無法開發。隨著時間的推移，線上網絡有助於建立陌生人之間的信任，讓潛在顧客大幅傾向點對點共享的交易型態(Rochelandet & Le Guel, 2005)。

共享經濟在實際運用的過程中，因為創新領域不同使得共享經濟的模式不盡相同，所以我們將它視為以互聯網為基礎的共享、交換或租用產品與服務的經濟模式來獲得產品的使用權(Botsman, 2013)。共享經濟讓消費者透過現上平台來共享閒置物品、資源或服務力用科技技術來降低交易成本，有效滿足供應需求在全球範圍內。反映在消費模式的變化，在共享經濟破壞現有的產業，逐漸取代或者取得所有權。即使共享是經濟分配最基本的形式之一(Belk, 2010)。透過網路卻將共享重新定義其規模、意義與可能性(Botsman & Rogers, 2011b)。社群共享平台買方與賣方在全球規模中，有效的匹配供需兩端，幾乎達到順時同步的情況。例如，顧客想要尋找短租套房，可以利用 Airbnb 附近區域的短租房間；若乘客在旅行或出差的過程裡，需要載具接送(Uber、Lyft、Ola、GrabTaxi 與滴滴快的)提供區域性叫車的服務以解決尷尬距離；Zipcar 則是提供整輛車給顧客使用；Zenefits 主要針對中小企業，提供中小企業線上人力資源管理方面的服務如：員工保險、薪資發放等事物，特別針對客戶提供醫療保險的經濟代理服務；Sprig 主要與知名主廚合作，提供午餐、晚餐以及週末早午餐的外賣服務。這種行為通常被稱作協同合作，其必須區分協同-提供者以共享閒置的資源或服務，以及協同-使用者以自身的需求來選擇可獲得的資源或服務，藉由這兩端交互作用的行

為稱之(Botsman & Rogers, 2011b)。Bardhi and Eckhardt (2012)將這種現象稱作為「消費基礎」(access-based consumption)，說明消費者偏好所有權且願意支付短租費用，而不是購買或擁有該資源。共享經濟的興起，不僅讓群眾把焦點放在社會環境與成本的議題上，更讓各企業意識到過度個人主義的消費行為正在轉變(Botsman & Rogers, 2011b)。協同消費挑戰傳統消費者與生產者之間的關係，以破壞以往慣例的方式，甚至超越傳統的作法。網路平台使人們彼此合作，以節省時間與金錢，並藉此方式建立彼此之間的關係，消費者追求簡單和尋求參與，都可在社會共享系統運用。與此同時，供需雙方的資料可描述性與透明度變得越來越重要，因為消費者必須從提供者所提供的資訊，才能瞭解該資源或服務是否符合自己需求。在接下來的十年內，點對點(peer to peer)的模式預計將會超越某些領域中傳統產業的主要消費模式，而將會剩下傳統企業的利基之處(PwC, 2015)。

## 貳、共享經濟的驅動因素

許多企業紛紛的出現，該現象可以察覺到共享的活動逐漸增加，且運用的範圍越來越廣，在市場上呈現爆炸性的增長，例如 Zipcar (租車服務)、Spotify (音樂媒體)、eRetah (月費致電子書)與 SnapGoods (建築工具)等。共享經濟的興起，有哪些驅動因素促使而成。根據 Schor and Fitzmaurice (2015)認為共享經濟發展的主要因素，包含經濟、降低生態的衝擊與建立社群網絡三方面。而(Marco Böckmann, 2013)將其予以歸類成科技、經濟、社會為共享經濟主要三個驅動因素做為商業模式的基礎。

### 一、社會驅動因素

- 人口密度的增加：高度人口集中，會降低分享所產生的摩擦。因為高人口地區或人口集中的區域，其供給與需求的增加，會創造出一個更簡單的方式來達成交易(Kriston, Szabó, & Inzelt, 2010)。

- 永續性的發展：我們逐漸的了解消費行為對環境的影響。藉由協同消費的方式來提高企業社會責任(corporate social responsibility, CSR)，因應問題的嚴重性(Porter & Kramer, 2011)。
- 溝通交流的意願：在生活中，大多數的人都會有與他人溝通的意願，以共享經濟這種經濟趨勢的新方法，也稱為新型態的交際方式。
- 新利他主義：在充滿挑戰性的情況下對他人負責。不但教導人遵守的社會規範，還藉由共享經濟加以說明新規範，這種規範是需要透過社會一起合作，以確保企業可以正常運作，達到永續的目標。比如目前的共享經濟，正朝著無窮的資源邁進。

## 二、經濟驅動因素

- 額外利潤或閒置存貨(Idle Inventory)：閒置資源是穩健並保持在長時間、良好的狀態，而現在是可以用於共享，賺取額外利潤，如共享經濟有效地利用閒置資源是很好的跡象(Botsman & Rogers, 2011b)。
- 財務靈活性(Financial Flexibility)提高：日益全球化與通訊技術的普及，使人們發現所有權或藉由獨立性授權的方式，可以為自己增加收入或是得到利益的途徑(Chui et al., 2012)。
- 獲取使用權或所有權：過去負擔不起昂貴和奢侈商品，但在共享經濟中卻是可以負擔的起，以合理的價格成為新的顧客群。它為企業打開了新的利潤市場，並有助於更有效的利用資源。
- 創業投資基金(Venture Capital Fund)的湧入- 投資者是共享經濟大幅增長的關鍵(Chui et al., 2012)。

## 三、科技驅動因素

- 社群網絡：透過網絡有助於供給與需求的匹配，促進點對點的交易(Constantinides & Fountain, 2008)。

- 移動性裝置(Mobile Devices)與平台：智慧型手機的興起與普遍，幫助了共享經濟的新創企業。在任何地方，即時的全球定位系統(GPS)使顧客能夠尋找在該地區任何地點和時間，最接近所需的商品與服務(Black & Lynch, 2004)。
- 支付系統：快速交易所需要的智能電子商務和發票系統，幫助顧客獲取信任並保證支付款項。關於這點，支付系統最依賴於信用卡和一些允許使用的禮品卡(Black & Lynch, 2004)。預計在未來幾年也許會出現新種類的數位貨幣(Nakamoto, 2008)。

上述三個市場驅動因素的相關行為，對共享經濟的建立和全球公認的一樣。而這些驅動若進一步的發展，將會使共享經濟的接受程度提高。由於這些事態發展將開始將快共享經濟的發展。

### 參、共享住宿

Winterhalter et al. (2015b)認為共享經濟的典範跟市場利潤重分配有著密切的關係。提供者將會既有的資源轉售或者已租賃的方式，來賺取而外的費用。當然，這個概念本身絕不是近幾年才出現的，如二手市場，有些書店有在買賣二手書籍的行為、有些自營商會買賣二手汽車或古董商販售古玩、傢俱...等。使企業高階主管透過各方面的資訊來關注這種新現象，卻不是聚焦在二手交易的市場，顯然地這兩者之間的差別在於「交易成本」與「暫時需求」，這種新現象也是透過者兩個方面來解決尷尬問題。共享經濟具有全球範疇的模式，打破既有共享的範疇，不在局限於既有的區域，而是與全球社會之個體為共享對現象；更重要的是，相對於二手市場而言，這種共享的型態不單是將資源與群眾共享，還是提高該資源的生命週期與單資源使用率。換言之，在全球範疇內，目前的共享經濟之型態有助於「同時共享」(例如：共乘之概念，雖是資源與他人同時共享，其所有權仍屬於提供者本身)與「順序共享」(例如：轉賣或租借資源)。

Fraiberger and Sundararajan (2015)認為耐用品所提供給顧客的價值主要是能使用較常的時間。且在一個無摩擦的社會裡，消費者可以自由運用本身所持有的耐用品，以隨時滿足當前的需求。然而，實際上耐用品缺乏流動性，並且買賣的交易成本往往都很高，而且預測性的成本調整將會引發慣性行為，導致消費者購買或維持耐用品，直到該耐用品大幅貶值才足以替換。當一個共享經濟的市場或租賃市場推出同時替代(垂直差異)的交易性產品，雖然只是短時間的取得使用且不同的生產年份。點對點市場的交易程序中，耐用資產的效用介於消費者與時間兩者之間的廣泛變化，來產生潛在利益。這種異質性的使用率暗示著有許多潛在的利益。以所有權為前提，以使用率的高低來排除一小部分潛在使用者，異質的收入或偏好的衝擊將會促進往後的交易利得。

事實上，近年許多共享住宿的交易市場如雨後春筍般的出現，以協助組織或個人共享(Airbnb 和 9flats)、以物易物或交換(House swapping 和 Hotel swapping)、出租公寓(Homeaway、Stayz 和 Onefinestay)等，以前所未有的規模創造顧客價值。以 Airbnb 為例，從 2008 年成立以來最為猖獗的成長，至今已擁有超過 200 萬個房源存量，規模超過 190 個國家並且超過 6000 萬個消費者體驗。然而，在旅遊時居住在比飯店便宜的私人住所或公寓，對此是毫無爭辯之優勢，這種概念對相近的飯店也頗具挑戰。具體來說，傳統飯店受到法規嚴密的限制，例如設施與設備、家具、附加服務以及消防檢測等，同時這也反映在飯店業的星級系統的評價；相對於。共享住宿所交付的房源類型不同，關於房屋資訊也不是特別明確，時常會讓消費者考慮到品質與安全的問題。這樣一來，屋主與消費者間的信任就是主要的核心問題，為了消彌此障礙，許多企業紛紛利用第三方的社群軟體(Twitter 或 Facebook)綁定、提供保險與保證金以及信用卡卡號的預留等相關措施，驅動消費者的決策與交易(Botsman, 2012; Edelman & Luca, 2014; C. Green, 2012; C. H. Green, 2012)。

## 第二節 商業模式

商業模式是不可或缺的經濟與交易的行為，商業模式的概念因網際網路的出現而發展至今(Teece, 2010)。有學者推測，商業模式的概念與發展是基於於 1990 年網際網路的帶動下開始廣泛的使用(Amit & Zott, 2001)，尤其是在新市場快速的成長與金字塔底端的企業問題，以及依賴於後工業技術且產業不斷擴大的個體。這種缺乏明確的定義，表示混亂的潛在來源，導致商業模式的濫用與缺陷，並阻礙商業模式研究的進展。表 2-1 歸納了過去學者於文獻內，所採用商業模式的定義。

表 2-1 商業模式定義

| 作者 / 年份                                 | 商業模式的定義   |
|---|---|
| Timmers, 1998                           | 產品、服務和資訊流的架構，包括各種商業行為及其角色的描述；為各種業務參與者的潛在利益的描述與收入來源的說明。  |
| Amit & Zott, 2001;<br>Zott & Amit, 2010 | 描述了交易活動的內容、結構與治理。   |
| Chesbrough &<br>Rosenbloom, 2002        | 它是一種啟發式思維，讓潛在技術的與經濟價值能夠結合。  |
| Magretta, 2002                          | 說明企業如何運作的故事。  |
| Morris et al., 2005                     | 商業模式主要簡明的表示，企業策略如何設置相關的決策變數與架構。以經濟學的角度，是說明如何創造持續性的競爭優勢，其包含六個基本要素：價值主張、顧客、內部流程與能力、外部定位，以及個人與投資者。 |

| 作者 / 年份                                 | 商業模式的定義   |
|---|---|
| Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008 | 商業模式有四個要素，包含顧客價值主張、收益模式、關鍵資源與關鍵流程。                    |
| Ricart and Casadesus-Masanell (2011);   | 商業模式是企業為實現策略的反思。                                      |
| Teece (2010)                            | 商業模式主要是闡述企業的營運邏輯，支持顧客價值主張，以及為企業提供可行的收入與成本結構，以創造價值為主旨。 |

資料來源： Zott & Amit (2011)

依據 Zott, Amit, and Massa (2011)整理出過去商業模式的運用，主要是在設法或解釋三種現象：(一)電子商務與企業內資訊科技的使用；(二)策略性議題，如價值創造、競爭優勢與企業績效；(三)創新與技術管理。

至今，許多學者一直關注商業模式涉及於電子商務之領域，其涵蓋了電子市集與以網際網路為基礎的企業，係指提供一個通路讓商業夥伴與買家透過網際網路進行商業交易行為企業(Mahadevan, 2000)。目前資訊通訊科技最新的進展，例如互聯網的出現且快速擴張的情況，其運算與通訊成本將迅速降低，以新的途徑於可既定範疇內，拓展價值創造的機會與提供價值給顧客，並建立交流機制與交易架構(Amit & Zott, 2001)，也特別強調新的跨界(boundary-spanning)組織型態設計的重要性(Daft & Lewin, 1993; Dunbar & Starbuck, 2006)。

企業若要蓬勃發展，高層主管必須懂得商業模式是如何運作，正因為各個環節是相互依賴的活動系統。對於商業模式的發展至今，商業模式的操作型定義，仍少有共識。Timmers (1998) 認為產品、資訊與服務的架構，包含不同企業參與者與角色扮演的描述，以及潛在獲利的描述與利潤來源的說明。Henry Chesbrough and Rosenbloom (2002)認為商業模式係將經濟價值的實現與技能的能力建立鏈

結，並推論出一套邏輯(企業的運作模式)。Magretta (2002) 將商業模式定義為「說明企業如何運作的故事」，並回歸到 Drucker (1994)的說法，其商業模式就是對下列問題的解答：你的顧客是誰？顧客重視的是什麼？你如何以適當的成本實現價值？

Johnson et al. (2008)所提出商業模式的四個要素，其中包含顧客價值主張、收益模式、關鍵資源與關鍵流程來分析企業的運作狀況(圖 2-1)。

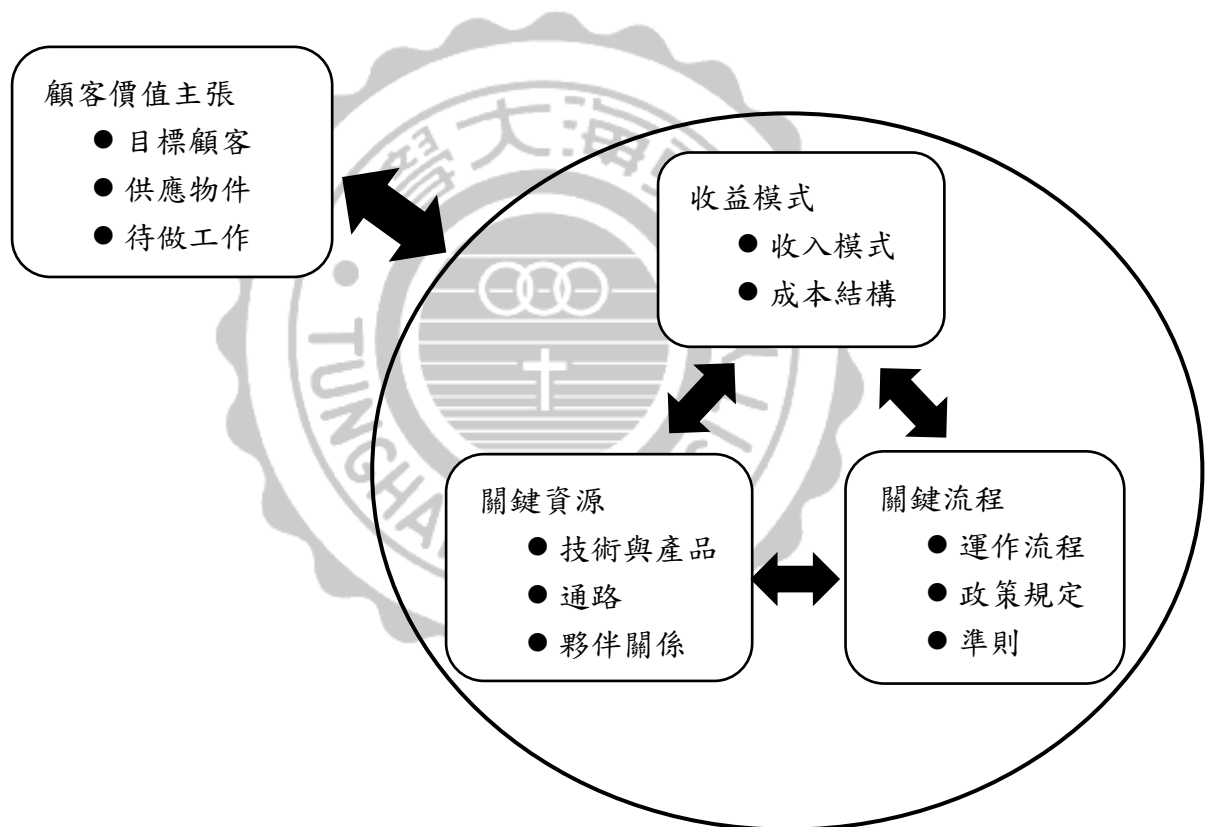


圖 2-1 商業模式四個要素圖



過去的傳統企業無法單靠突破性創新的產品取得優勢，除非可以確實的知曉眼前機會與既有商業模式之間的關係，故藉由圖 2-1 來拓展新的藍圖。共享經濟的模式也是如此，首先是發展強而有力的顧客價值，瞄準市場以外且處於我們生活中的閒置資源來解決顧客之需求。然而，何謂顧客價值主張？其實是找到一種可以讓顧客解決問題的方法，該方法越是簡單，對顧客越是有吸引力。只有成功的公司，方能找到替顧客創造價值的方式。在企業提供價值給顧客的同時，也為自己創造價值的藍圖，這將會呈現在收入模式與成本結構，這主要是取決於商業模式所需關鍵資源的成本，以及價值捕捉的強度。至於關鍵資源與關鍵流程，其重點在於顧客和企業創造價值的關鍵要素與這些要素間交互作用的方式，使得企業在創造價值時，可以重複運作或運用該方式來提高規模。

然而，根據 Zott et al. (2011)將各學者對商業模式的定義加以收斂，並找出其相關重要的共通點：

- 商業模式是一種新的檢視與分析工具。
- 商業模式強調系統層面，以全面性的觀點來說明企業下一步該怎麼做。
- 企業內的活動扮演一個很重要的角色，這也成為商業模式為了達成企業目標的關鍵。
- 商業模式不僅專注在獲取價值，其最主要在說明並尋找如何創造價值。

商業模式主要設計的三構面為活動系統的內容、結構與治理，每一組選擇與一組從這些選擇所產生的結果(Ricart and Casadesus-Masanell (2011)，隨著時間的推移，將成為一個良性循環。故商業模式則被認為是價值創造與價值獲取的邏輯(Casadesus-Masanell & Zhu, 2010; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013)。雖然企業可以透過降低成本、提供更好的設計、品質或產品，使客戶獲得更多的附加價值，而一個成功企業更好的是不斷創造更高的價值，它是主動創造一個新的市場，而成本降低只能讓企業在既有市場上進行削價戰爭，卻無法達到雙贏局面。許多研

究學者所運用的商業模式的概念，係指企業的邏輯-說明企業如何運作並且為利害關係人創造價值(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。根據 Kim (2005)認為，過度強調降低成本、改善效率，追求最佳實務，只能在原有的市場進行價格戰，最終會落入削價競爭的「紅海市場」。因此若我們想要有所突破，就要思考跳脫既有的競爭模式，意味著想要創造一個新的市場，企業就要思考如何為顧客創造更好更多的價值。共享經濟能在網絡市場中找到價值創造的機會，其實全仰賴數位經濟提供企業新價值創造機制、資訊科技的蓬勃發展以及行動裝置的普及。

探討價值創造的同時，一般都會以價值鏈(Value Chain)做為分析工具。而 Stabell and Fjeldstad (1998)認為價值創造有三種型態，分別是：(1)價值鏈(Value Chain)：價值鏈是由 Porter and Van der Linde (1995)提出的一套系統化的分析方法，在這研究中主要用來檢視 A 建設企業內的各項活動與相互作用的關係，並加以分析企業競爭優勢的來源。透過價值鏈將策略性的相關活動拆解以了解各項活動的成本特性與差異化的來源，進一步從上游供應商與下游顧客之間的活動連結找出優勢來源及如何保有延續優勢等作法。(2)價值商店(Value Shop)：強調如何讓顧客持續光顧並有效滿足需求。該研究企業的核心是將不同的專業技術整合，透過主要相關業務的密集互動解決顧客問題。因此終端產品的價值並非來自於固定的程序，而是在互動的過程中產生回饋。(3)價值網絡(Value Network)：這項價值創造模式藉由企業內各部門之間的互動所產生鏈結，也因為這樣充分運用組織內部資源與各部門的交互作用，形成一個強韌的網絡。以企業層面來看它也是一個知識密集型的企業。

Den Hertog (2010)指出企業可創造的唯一價值是來自顧客的價值，沒有顧客，也就沒有生意。顧客付出特定價格向產品提供者購買產品，並從產品獲得特定利益(Kotler & Armstrong, 2010)。根據上面所述，彷彿告訴我們價值就是價錢愈低愈好，不過這不是對的。其實並非如此，顧客是根據「顧客價值」來購買特定的產品。那麼什麼是「顧客價值」呢？「顧客價值」就是顧客認知的利益與顧客

認知產品價格的差異。因此同樣的價格下，顧客的認知利益愈高，其價值也就愈高，顧客的購買性也就愈高。大多建設企業有時會被獲利所迷失，完全忽略價值創造，只注重在利潤，這樣可能會導致企業長期獲利的下降，甚至關閉。從短期來看，企業在選擇新的方案或擬定心的策略的投資上每多花一塊錢，利潤就少一塊錢，財報就不好看，所以就儘量的緊縮投資。這對需要長期經營的企業來說，這種價值創造的觀念是不對的。相對的來說，假如把企業利益的定義擴大，把顧客的利益包含進來，有效的運用研發資金，讓產品或服務更好，讓顧客對產品或服務更滿意。這樣一來有很大的機會可以透過舊有客戶口碑效應而帶來新的客戶，也有機會為企業創造價值和利潤。

依據過去文獻的描述，活動系統或是圖像描述能夠很清楚地呈現商業模式，並提供企業價值創造的機會與獲取價值的能力。儘管這些方法看似完善，但對於現階段的共享經濟而言，卻無法更深入的探討其箇中緣故究竟為何？故本研究主要運用 Johnson et al. (2008)所提出商業模式的四個要素：顧客價值主張、收益公式、關鍵資源與關鍵流程來對 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 進行分析。

### 第三節 商業模式創新

企業除了可以採納商業模式進行技術產品與流程上的創新，企業可以從商業模式運作邏輯的創新(Mitchell & Coles, 2003)，成為商業模式創新。Henry Chesbrough (2003)提出開放式創新(Open Innovation)藉由打開公司的邊界，可以槓桿公司內外部的想法與資源，並且運用開放式作法，運用技術授權、合資、spinoff 等多元作法創造出新價值。Miles, Miles, and Snow (2006)提出合作創業商業模式創新，透過共同創造想法與分享資訊與知識創造經濟價值。

Henry Chesbrough (2007)提出商業模式創新的途徑，並且於後續文章提出商業模式創新可能的機會與障礙(H. Chesbrough, 2010)。過去文獻可以發現許多學者認為商業模式創新是企業績效的關鍵(Demil & Lecocq, 2010; Johnson et al., 2008; Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Velamuri, 2010)，IBM 針對全球執行長調查發現商業模式創新為其首要任務(Pohle & Chapman, 2006)，2009 年的後續調查顯示，十家公司有七家公司正致力商業模式的創新；且多達 98% 的公司，或多或少都正在調整商業模式；Giesen, Berman, Bell, and Blitz (2007)提出三種商業模式創新的方法，分別為產業創新改變產業供應鏈、營收模式改變產生價值的方法與企業創新改變企業價值鏈的結構，並探討商業模式創新與績效的關係；Zott and Amit (2008)實證商業模式創新與創業型企業之間的績效關係。從過去在商業模式創新文獻探討，我們可以知道商業模式可以做為創新與分析的一個元素，企業可以藉由商業模式的創新取得競爭優勢，特別是，產業新進入者往往沒有營運上的包袱，往往藉由新商業模式的創新進入新市場。

共享住宿的主要特點在於它的異質性，雖然都是共享經濟領域，但卻有不同的商業模式在運作，但在這不同之處大多在價格機制、定價機制，以及產品性質不同，使得活動因素改變。有許多商業模式，因為有不同市場與產品參與其中，所以要尋求共同的定義所有活動是有非常困難的。為了試圖定義共享經濟且專注

在辨別不同商業模式的面向，例如契約的方式，信任的發展與叫是否以市場為中介(Smolka & Hienerth, 2014)。Zott and Amit (2008)這種商業模式的概念已經在創新與技術管理領域得到解決。兩個互補的想法似乎表徵研究，首先，企業商業或的創新理念，透過既有的商業模式技術。其次，商業模式的創新代表者一個新的課題，且互補的過程主要結合既有的商業模式，從傳統題材與創新的概念相結合，發展出嶄新的商業模式。

#### 第四節 創新有效性

雖然研發在一個領域的總量佔據比重也許很大，但重點將會是分散；所謂的技術不確定性，任何研發投入期望值之所以會降低，主要是因為目標的不確定性與技術不定性的組合效果所導致(Guile & Brooks, 1987)。技術滿足需求，將有許多來源，包含顧客與其他非正式接觸的資源，因為共享住宿這一領域特別依賴於資訊多元化和外部資源，而這種創新將起源於使用者的深入了解與需求。當產品提供者與產品使用者間逐漸累積經驗，其目標不確定性也會隨之降低，而產品創新將進入一個轉換的狀態，如共享住宿的短期租屋，這類型的平台實用性越來越好理解，並且具有各種不同樣式的房源在市場上提供服務。額外的改進與創新整合成新的組件或系統之概念，盡可能擴大其用途與銷售，基於產品差異化程度越大的發展情況，將會導致主流產品的設計逐漸出現(Utterback, 1987)。根據 White (1978)認為主流設計可以在早期發展階段與以辨別，且通常會有下列幾項條件因素：

- 技術- 解除對技術的基本約束又不施加嚴格的新限制的技術。
- 設計- 在產品與流程的其他要素予以加強並提升潛在的創新價值。
- 產品- 能塑造現有的營運流程，而不是取代市場上既有的產品，並能確保拓展新市場。

許多企業正積極的培養顧客忠誠與喜好、推廣產品的實用性以及系統的維護與廣告等，這也促使顧客的需求標準提高，故導致產品本身的特性與性能提升變得更加困難，故企業試圖將銷售額與市場佔有率最大化，透過了解顧客需求開始。若不先建立明確的顧客價值主張，企業就不可能使既有的商業模式再創新。然而，住宿共享的價值主張往往出始於一個簡單的發現與構思，其一個很重要的想法是產品與資源可以依賴於終端市場的閒置房屋擁有者、第三方支付系統的提供著(如 Paypal)與電子商務相關的資訊整合系統服務，做為一個層次依賴的佈局，這也意謂著大多數的創新直接影響到該創新本身的有效性與否。若要精準地提出顧客價值主張，唯有一個的辦法，就是去思考完成一項工作會有哪些阻礙與限制。

在現今科技日新月異，以目前共享經濟產業領域，企業若想加入戰局，其進入時機可能對企業的常其生存與績效有至關重要的影響。除了企業的條件外，企業的營運環境也是會受到獨占性機制影響，將可望早日轉移市場。對於企業而言，最早進入新的市場可能會獲得他們進入時機順序上的競爭優勢，這種優勢是所謂的「先驅優勢」(first-mover advantage, FMA)。早期進入者相較於追隨者來說可能會獲得更好的競爭地位，因為它能夠從其他各種先驅優勢來支援暫時壟斷與新創企業，並提供先驅者機制，如學習、規模經濟、資源和技術的先機，以及與顧客之間的學習和記憶效果(Kerin, Varadarajan, & Peterson, 1992; Lieberman & Montgomery, 1988; Lieberman & Montgomery, 1998; Mueller, 1997)。

當支持創新的氛圍刻意管理，對於那些領導與管理機構是一個關鍵的挑戰(Isaksen & Ekvall, 2010)。過去十年是全球化驅動，從工業社會進入到服務業、資訊業及知識社會；從中央集權的層級式組織結構傾向於分權式組織結構(Brink & Holmén, 2009; Hopfenbeck, Müller, & Peisl, 2001)，最後進入到無疆界組織型態。目前社會上，大多企業都仰賴電腦、網路等輔助系統或其他相關設計系統來維持企業的運作，就如同目前空間共享中的度假住宿業，透過網際網路的趨勢與裝置的普及驅動網絡外部性的鏈結。因此，企業必須動態響應不斷變化的創新風格才

能在這樣的環境中生存，故創新成為一項企業不可或缺的活動，而創新所帶來的成功，促使著企業成長，這結果將會很明顯地反映在企業的收益與規模上。但問題不在於決定要不要創新，而是創新會有那些因素受影響，可能會受顧客、社群網絡、組織學習或僅僅是知識等影響？然而，跨資訊的分享與知識可能會觸發創新的發明與創新的過程，使得在市場上的成功。Lawton and Parasuraman (1980)認為激進式創新對新市場導向是有負面影響，根據其研究表明，採用行銷的觀念並沒有影響新產品在市場上的成功或提供新產品的創新等想法。相對於其他學者所得出的結論是，強烈的顧客導向對新產品和服務於市場的成功，將會產生負面的影響(Christensen & Bower, 1996; Leonard-Barton & Doyle, 1996);另外則有少許的學者認為顧客導向將會導致更多的創新(Von Hippel, 2005)。這可能會從廣泛的研究產生的市場與商機，並且透過推式效應進入市場或者市場上有不同的東西和需求(拉式效應)。對推式與拉式這兩種效應，可稱之為創新的基礎；Tidd, Pavitt, and Bessant (2001)認為有時「推」將佔據主導地位，有時則是「拉」，但成功的創新則需要兩個之間能夠有效的互動與權衡。

根據 Lieberman and Montgomery (1998)進入時機的順序基於競爭優勢不單從時間本身，而是來自於企業的環境之間的相互影響，以及企業的屬性。由於接連的新技術、新市場與新服務的不確定性甚高，先驅的策略是具有相當大的風險(Bryman, 1997; Golder & Tellis, 1993; Lieberman & Montgomery, 1998; Miller, 1996)。然而，創新有效性對於企業在市場的成長，不外乎是新科技被廣泛的使用與迅速的擴散，才導致經濟的快速成長。擴散本身是由一系列的個人決策並開始採用新科技的現象，而這決策往往會顧及到採用新科技的不確定性成本與新發明的不確定性效益。有許多創新擴散的歷史中，學者對擴散流程秉持兩種特性：一方面就整體來看，其發展的過程非常緩慢；另一方面，對於不同發明之間的接受率，有著廣泛的變化(Rosenberg, 1972a)。隨著觀察這個決策的型態，無論在任一個時間點做出決策，決定是否要採納新科技與不採納新科技，這個選擇可能有

兩個情況，一是決定採納，二則會延遲且到後面會選擇推遲。這背後的原因更是相當的重要，無論當下做出何種決策，完全脫離不了「利益與成本的本質」。若從今天的共享經濟來看，網路平台透過點對點(Peer to Peer)的方式，讓群眾可以出租共享資源與借取，隨著時間的推移，逐漸形成網絡效應；當一項科技技術標準是個重要的準則時，則必與其他技術的相互關係程度較高(Hall & Khan, 2003)。

不論共享住宿產業從既有的舊市場轉移進入到新興市場，需考量採納新技術後的不確定性利益與不確定性成本，以及最重要的進入時機。當傳統共享經濟之企業欲將轉移進入新市場前，需考量環境與制度因素，其包含市場結構與企業規模。就目前為止，關於 Joseph Schumpeter 與 Kenneth Arrowy 在 1962 年對鼓勵創新相關的著作，這些文獻擴散的經濟文獻多聚焦於市場結構的創新與擴散的作用。許多學者對市場力量議論紛紛，對鼓勵擴散或勸阻擴散這兩個觀的議題提出各自的主張。Schumpeter (1934)對企業規模與市場占有率有很獨特的見解，當企業的規模越大或者有很高的市場占有率，說明該企業更有可能創新，因為大企業存有專屬性較高(對新採納的利益)且資金充裕(採納新技術的成本)，這種情況更顯地該企業必須採納新技術來維持或額外獲取利潤的機會，當然新技術的創新需要投入龐大的成本，以共享經濟型態來說，既存產業若選擇用共享經濟的方式營運，組織結構勢必會朝向電子商務方面作改變，當然企業欲投資於一項新科技技術，其背後的原因可能是以準確評估此投資，後續能有可觀的利潤，才會步入執行。很明顯地，創新採納的決定因素是來自於使用者與採用成本。許多情況下，當企業從就技術提高到一個新的技術，這個轉變所帶來的好處僅僅是利潤上的差異。當然，以消費者的觀點，帶來的好處是增加新產品的效用，但也可能來自非經濟因素，如獲取新產品只是初期讓自己在心理層面得到滿足。然而，研究技術擴散都強調其他不太顯著的因素，可能是對新技術的需求決定因素沒有那麼重要。這些互補技能與投入的資源，關係到企業的顧客強度，以及網絡效應的重要性



(Hall & Khan, 2003)。

在這世界上的需求是不確定性的，企業很也不確定是否能回收採用技術的成本與相關投入的費用，抑或者需要多久才能回收；其結果是不值得採用新技術，即使具有提高生產率或改善產品品質的潛力(Hall & Khan, 2003)。由於顧客承諾的存在，使企業可以更準確地預測產品與服務的需求，以及生產利潤。如果有利可圖，企業將會評估並積極採納技術。Helper (1995)認為顧客承諾最重要的是直接與間接地透過與市場占有率的相互作用；採用直接影響係藉由提供供應商的需求並以合約作為確保的依據；採用間接影響則透過市場力量，既然顧客在一個高度集中的市場沒有提供許多替代資源，造成顧客傾向於使用企業之關產品與服務。對共享住宿而言，經濟、社會與網絡這三方面相當的重要。尤其是網絡的發展是否能達到報酬遞增的現象，進而形成規模經濟(David & Bunn, 1988)，這是許多企業夢寐以求的願景。當網絡效應出現時，有不同的關鍵因素或經濟體系的成員影響之(Hirschman, 1958; Marshall, Marshall, Marshall, & Marshall, 1920; Young, 1928)。這種相互依賴的關係，若系統中有一個關鍵要素產生變會時，可能會導致系統內，參與者的行為產生變化。舉例，科技的增長，如果有很強烈誘因使企業採納新科技，則將會造成相互依存的關係產生變化。

# 第三章 研究方法與設計

## 第一章 研究架構

本研究主旨在於探討共享經濟的商業模式創新有效性。首先，將採用商業模式的四個要素分別為顧客價值主張、收益模式、關鍵資源與關鍵流程檢視短期租賃的度假公寓：Homeaway、Airbnb、Onefinestay，作為本研究分析之標的，以了解共享經濟之運作邏輯。其次，將檢視後的個案分析，帶入到創新有效性，評估該企業的商業模式創新的有效性。故本研究試圖歸納出共享經濟的管理準則，以作為共享經濟評斷之依據，如 3-1 研究架構所示：



圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究方法

### 壹、多個案分析法

在空間共享領域內的短期租賃住宿等相關企業進行多個個案研究並探討，與此同時也蒐集相關資料，且相較於單一個案的研究，多個案研究然有其優點與缺點。單一個案研究對於研究對象的選擇，主要是建立在獨特性、關鍵性或啟示性等選擇原則的基礎；然而，我們在進行多重個案研究時，往往需要耗費更多的時間來蒐集更廣泛的資料，例如公司的市值與市場規模等數據。因此，我們必輕忽之，對於研究的個案企業，雖然相同領域且提供的產品相近，為了能詳細探討個案的嚴謹度，有些許的資料我們將利用可替代性（Replication）的方式或原則，來進一步回答上述的研究問題。

多個案研究法係一種質性取向的研究方法，必須遵循嚴謹的研究步驟與方法，也是蒐集、組織和分析資料的特殊策略，得以產生結論。它具有敘述性、探索性與解釋性等效益，也可以包含多種個案與不同層次的分析與探討，通常也合併多種資料收集方法，像是次級資料、檔案資料的匯集或實地觀察等，所以個案研究方法可以分為追朔性與現時性，多個不同性質或單一類型的研究方法。針對某既定企業做廣泛和詳細審視的敘述，希望能捕捉到重要的複雜性問題，沒有使用實驗設計與控制(Van Horn, 1973)。

### 貳、商業模式創新

本研究將採用商業模式四個要素分別為顧客價值主張、收益模式、關鍵資源與關鍵流程來檢視 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 的運作邏輯。首先，顧客價值主張的重要性在於「精準度」，也就是如何立即且準確地判斷顧客的需求。試圖提出新的價值主張的企業，往往忘了要集中心力把一件事做好，為了避免力量分散。因此，本研究將顧客價值主張的四大障礙：價格、通路、技能與時間限

制，納入研究之考量。其次，收益模式關鍵在於企業提供價值給顧客的同時，如何替自己找出價值創造的機會。這部分也特別針對收入流、成本結構與支援性活動利潤率與交易速度去檢視企業在財務上的變化。最後，由前兩項因素明確提出顧客與企業本身的價值主張後，必須考慮有哪些關鍵資源與流程是必須的或互補的，才能提供符合那些價值主張的產品或服務。在共享經濟內的關鍵資源除了網際網路和行動裝置之外，其重點在於人員；而關鍵流程勢必與人有關。因此，企業必須以獨特的方式，將關鍵資源與關鍵流程予以整合，透過這四項關鍵活動間彼此運作與循環，方能成功運行一個公司的商業模式。提供給顧客的價值是指產品能滿足顧客需求的程度，亦即產品對顧客的效益，企業透過產品、服務與通路商的合作以及外部夥伴的合作，以提供產品或服務給顧客，解決顧客的需求，讓顧客感受到消費產品或服務所帶來的價值，產生顧客的效益(Amit & Zott, 2001)，例如產品或服務對顧客的新穎性(Novelty)、品質(Quality)以及數量(Quantity)等具體優勢或其他附加要件。

對顧客產生的代價中，代價是指消費者為了滿足需求，在取得產品或服務時，所必須支付的成本。就理論言之，消費者若能以較低的代價來滿足需求，則對消費者而言，該產品或服務的價值較高；若以必須支付較高的代價來滿足需求，則該產品或服務的價值越低，其包含了顧客購買產品或服務時必須支付的金額(Payment)、顧客使用產品或服務的交易成本(Transaction Cost)以及顧客使用產品或服務時的轉換成本(Switching Cost)。

企業的收益模式係公司所生產的產品或服務，目的是為了解決消費者的需求，而消費者在認知到該產品或服務能夠為他們帶來效益之後，即會支付並購買該產品或服務，而這部份的金流就會成為企業的收入，這市場動態的分析構面包含了兩項影響企業收入的因素，包含企業所選定的市場規模(Market Size)與顧客的轉換率(Transfer Rate)。

在企業成本方面，企業為了提供產品或服務，甚至想藉由其他活動條件來提升顧客價值，所必須支付不論是成本、時間或者其他相關支出的總和。企業為了能夠滿足顧客的需求，必須做出提高對顧客的價值或降低顧客的代價等商業活動，雖然此舉能夠提高消費者的購買意願，但是都會造成公司必須增加成本，因此如何在兩者之間找到平衡點，則是商業模式中重要的關鍵。影響企業成本的因素，分別為產品或服務的外包成本(Outsourcing)、維護產品或服務的製作成(Maintain)。

### 參、創新有效性評估

根據經濟學人的觀點分析，企業可以在這些市場中生存與蓬勃發，唯一的途徑就是堅持不懈地設法降低成本，相對的也接受邊際利潤趨近於零的情況。尤其，目前正處於一個快速變化的環境，尤其是短期租賃的平台，例如 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay。我們仔細觀察許多共享產品背後的企業，發現商業模式創新的前沿。這些新興企業解決擺脫需求停滯與資源閒置的問題，也帶來新的機會與可觀的利潤。雖然這看來很樂觀，但還是面臨了一些新市場進入的障礙或困難，迄今難度依然存在，其原因不外乎下列幾點：(一)是否能建立可行的產品；(二)其典範可否適用於該市場或既定的環境。

我們透過商業模式的分析，從技術與商業環境中發現 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 成功關鍵因素，其可分成本身的具體優勢、實際付出、實際運作與市場動態四構面，其中具體優勢最主要了解個案的房源總數與性質及相對的附加要件，房源總是可以看出目前該個案的市場規模已表明其能力，以及在拓展市場時所需的優勢資源與服務之要件有哪些，這些將會影響到市場動態的價值轉換，預期進入市場的程度是否能完全轉換，並從中獲取價值。在實際運作面，該個案企業所提供的服務或商品對顧客來說具體的意義有哪些，這點必須對故的真實需求有深入的了解。這也是對未來市場競爭趨勢作出正確選擇的階段預測，同時也須根據自己的商業模式結構與特性，來進行戰略性的選擇。顧客成為公司戰略的主

導影響力，其可以被定義為價值的共同創造者。公司與顧客的相互作用式可能被予以量化，透過提供的房源數量、交易成本及市場規模來衡量。相對地，對於顧客支付的交易成本與價格費用也相較於傳統度假住宿還來的低。該決定可能會依賴於一些品質層面的評估，而這也是創新的意義所在，但僅僅這樣一個創新的概念，並不保證技術的效力，必須要有新的裝置、產品或系統(White, 1978)，而具體優勢的運作方式，佐證了資訊科技的發展對共享住宿所帶來的收益的確有重大的影響。White (1978)認為市場動態對企業來說是非常重要的，但往往也是最為複雜的一環；許多產業都有幾個依賴中間需求的階段，例如電晶體製造商出售給收音機製造商，而收音機最終轉賣給消費者，這樣對電晶體市場的研究還是不夠的，最終消費者需求的分析才是對電晶體技術成果至關的重要。相對地，本研究在透過商業模式的分析，進而評估哪種商業模式最具有效性之道理一樣。

平衡新舊限制的突破，可從發明的構思與具體優勢來確定企業的潛力，這關係到企業本身的動態能力，而共享住宿的興起主要是哪些因素解除了過去既有的限制？例如飛機的引擎，過去活塞式的引擎，是透過汽缸內的燃料造成爆震度來設定壓縮比的上限；而渦輪引擎就沒有這樣的限制。而對於共享住宿本身又有哪些原有的限制？再進一步分析共享住宿的個案，進入市場時所需考慮到本身的收益模式、顧客的交易成本以及有哪些附加或互補的活動與資源。

然而，實際運作主要在看顧客價值與企業本身營運，這將會影響到所需要付出的成本多寡。若該企業一個很完善的機制與系統服務時，是否會讓顧客感到滿足，進而將其閒置資源作為交付之產品，而價值轉換會是如何？從這些問題的結果也可以看出企業的盈利潛力高低。

最後，我們從商業模式分析，可以很明確地看出 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 的商業環境，而這三個個案是否因為結合了新技術的產品與服務，提供給終端消費者會有增強的效果。本研究主要評估基於網際網路的共享住宿之意義，同時也在評估哪種商業模式最具有效性，如果一個創新的觀點是基於評估基

於投資報酬減少分歧，這很可能是謬誤。所以我們藉由具體優勢、實際支付、實際運作與市場動態的邏輯結構來評估最成功且最具有有效性的企業。

### 第三節 研究對象

其實在共享經濟尚未出現時，這種共享的概念就早已在市場上流竄，就如 Hotel swapping、House swapping 與 Stayz，憑藉著交換房屋和短期租借公寓的方式來提供彼此雙方出遊度假的住所，對於這類的信任程度必須要很高，但法律規範極低，甚至是沒有。而對於 Airbnb 與 9flats 一般家屋甚至是單一房間的短租方式，其就房屋本身的限制也截然不同。另外，還有專門提供戶外用品與豪華帳棚服務的 Homecamp，讓大自然的愛好者可以在叢林、海灘與沙漠等地形享受環境與優質的設備，近年也建立以婚禮、群體旅遊為主題的露營活動。從這些資料可以看出其本質主要都是在為終端消費者創造價值，同時也須考慮到供需的平衡，例如量該從哪裡來、如何吸引屋主提供閒置空間等。

而本研究主要性的針對點租型閒置房源或空間的平台，故採用 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 個案做深入的探討，先了解其商業模式創新之分析，再評估該商業模式創新有效性，找出關鍵或成功之要素。對於顧客(終端消費者與房源提供者)，這三者企業的平台所提供的房源類型和服務是否顧客感動或滿足的現象。

Airbnb 自己描述為是一個值得信賴的社群市場，為人們提供、發現、預定世界各地獨特的住宿地點，其實基本上是一個線上平台，讓群眾可以將閒置空間與已規劃，已提供給顧客賺取而外的收入，在 3.4 萬個城市裡擁有約 200 萬個房源。對於這些閒置空間有很大的不同，從客廳到私人島嶼都有，因此本研究另外選擇了 Homeaway 與 Onefinestay 作為個案研究。Homeaway 與 Airbnb 的商業模式最為相似，而且規模也遍佈全球超過 190 個國家，所提供的房源類型大多都是公寓、別墅或私人島嶼，目前擁有超過 100 萬個房源，也是唯一在美國那斯達克

(NASDAQ)掛牌上市的新創企業，其主要目的與規模增長優勢在於他試圖收購且予以整合短租公寓平台，其中收購對象有包括 Stayz 短租平台；而 Onefinestay 則是提供頂級豪宅與服務，其服務就近似於傳統飯店的模式，市場僅在倫敦、巴黎、洛杉磯、羅馬和紐約，擁有 2,600 個房源。

點對點住宿短租服務際遇以驚人的速度增長，為了分析這種商業模式如何影響住宿服務的優勢因素或者競爭格局，其對飯店業、旅遊目的或者消費者住宿滿足與否等重要性策略。首先，可以從上述這些個案了解到他們所提供的服務大致相同，唯一的差別在於所提供的房源類型，大致上可分為家屋、度假公寓與頂級豪宅。其次，可以很清楚的知道他們所針對的顧客類型。相對地，越一般的房產越是普遍，越豪華的房產就越稀少，在價格上也是依照房源類型與服務之品質來收費。為了能夠分析共享經濟商業模式的成功典範，Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 商業模式之有效性為何，故將這三間企業作為個案研究是最適合不過。



## 第四章 空間共享個案研究與分析

### 第一節 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 個案分析

#### 壹、Homeaway

Homeaway 係由 Brian H. Sharples 與 Carl Shepherd 於 2005 年成立，在平台上流動的度假公寓遍布 190 個國家提供了超過 100 萬戶出租空間，主要提供遊客整棟度假公寓、別墅與私人島嶼等，也是共享經濟領域中唯一公開發行型股票之企業，於 2011 年 6 月在美國那斯達克(NASDAQ)掛牌上市。從 Homeaway 的歷年所收購的短期租賃相關企業，我們很明顯地可以看出，它最大目的是將高度分散的度假租賃業予以整合，從成立開始至今陸續收購 20 家短期租賃的度假公寓平台。收購後，各企業也都積極地將原有的系統與 Homeaway 予以整合，且收購的空間出租平台仍維持既有的營運狀況，呈現個別獨立營運的現象。我們發現 Homeaway 不僅收購相關租賃平台來擴張在全球的市場規模，也收購成立於 1994 年的 Instant Software 這家管理軟體公司來加強內部的系統維護作業。TechCrunch 報導指出 Instant Software 大約有 1,400 個物業管理客戶相較於 Homeaway 還來的多。

Homeaway 在亞洲市場的佈局大多藉由位於新加坡的 travelmob，該公司在被收購仍保留 37% 的股份，作為旗下獨立運作的品牌。根據經濟學家指出，亞洲每年將近有 1 億人口進入中產階級，且亞洲在全球經濟成長中的影響力將日益攀升。對此，在購買房屋或旅遊都會產生一定的影響。這些因素是主要促成 Homeaway 積極在亞洲佈局的動力。2011 年，HomeAway 一直穩定投資其亞洲地區的商業，此藍圖的第一步便是收購了 REA 集團的假日租賃業務，隨後再創建了網站 HomeAway.com.au。2012 年，HomeAway 與中國領先的線上旅遊服務提供商-攜程旅行網(Ctrip.com International)合作，並且向一家總部位于中國的假日租賃公司

途家網(Tujia.com)進行了少數投資。此外，Homeaway 也與 Wego、Tripvillas 建立了分銷合作夥伴關係。2015 年收購剩餘的 37% 股份，該營運團隊正努力地整合到 Homeaway 的體制內，並將朝向中國、日本、印尼、印度和韓國等市場佈局。在去年智遊網(Expedia) 斥資 39 億美元收購訂房網站 Homeaway，因為它認為共享這種替代性住宿與汽車，其市場規模高達 1000 億元，而且不斷地快速成長。雖然過去有與 Homeaway 兩年的合作經驗，故希望透過彼此的專業經驗與能力，來共創雙贏的局面。Homeaway 與 Airbnb 不同之處在於只提供整棟度假公寓，不提供單一房間出租，而且實際上都是由物業管理公司或經理人來刊登。在運作上，與 Airbnb 十分相似，屋主在註冊時會填寫一份個人資料與房產資訊，讓屋主可以將自己的想法或建議提供給物業經理人，審核過後就會在平台上刊登，若超出特殊房源範疇時，將會看到適當地回應資訊。消費者透過平台搜尋時，可以選擇語言來調整介面，同時也有評級系統與評論，也可以透過電話的方式來詢問有關於房產的問題。在訂定房產時，可以取決於「要求預定」或「即刻預定」兩種方式，而訂定房產只需支付該房產所標示的價格，不會收取額外費用。但 Homeaway 的付款方式比起 Airbnb 較為棘手，有些屋主會透過 Homeaway 的支付系統；而有些會直接要求透過信用卡、支票、PayPal 或電匯的方式直接支付，通常碰到這種支付問題，Homeaway 都會建議與屋主直接聯繫，以確保他不是一個騙局。既然要將整個房產整個出租，往往都是將次級房產作為一個穩定的收入來源。Homeaway 最小的價格搜尋範圍以一星期為時效，是從 750 美元到 9,000 美元。也就是說，我們大多數看到的短租平台都是標榜每晚數百塊美元的價格。

## 貳、Airbnb

相對於 Airbnb 的營運方式就相對簡單，它是基於傳統電子商務的模式以點對點交易的型態運作，其實就類似傳統的住宿訂房網站(如 Expedia)。不會特地針對屋主與遊客在搜尋、刊登資訊收取費用。屋主可以在 Airbnb 的平台網站，列出所要出租的房間並詳細說明條件，自行建立租賃的時效與價格，這些資訊將

提供給有需求的遊客作為參考。係由 Brian Chesky、Nathan Blecharczyk 與 Joe Gebbiad 於 2008 年成立，並且將自己定義成「透過閒置套房(空間)與尋找住宿的人們相互鏈結的社交平台」，2016 年的營運範疇已遍佈全球 192 個國家，而且一般閒置房間目前大約 200 萬間。根據 WSJ 資料顯示，Airbnb 在 2015 年 6 月評估的公司價值為 255 億美元，其估計價值與規模可與全球最大的傳統旅館-溫德姆酒店集團 (Wyndham Hotel Group) 與凱悅酒店集團(Hyatt Hotel Group)相提並論。Airbnb 主要是因為在目前的市場發現利基點，或者針對產業鏈的目標做互補性的市場區隔，使得 Airbnb 有 76% 的房源都是在主要飯店的地區外，其暗示著產品的互補性，如 Homaway 所強調的是度假別墅與公寓，而不是主要的一般住宅。然而，除了一般家屋與度假公寓外，還有專門提供豪宅以短期租賃的方式給消費者，可想而知主要是針對家庭旅遊的消費者。然而，這似乎不太可能，若要展開這種行為，將會導致其他受規範的企業反抗(Associated Press, 2010)。

近年 Airbnb 短租平台所提供的服務對其他地區是違法的行為，也有立法者認為他的持續增長會帶來產業結構的威脅。政府理論上可以迫使 Airbnb 停止在該地區的服務。為此，Airbnb 試著採落地合法化與各地區的政府協商。以台灣為例，Airbnb 不僅會遵守稅務方面，也提供保險方案，以確保屋主權益及用戶傷害賠償之權益。而在中國，Airbnb 於 2015 年獲得紅衫資本與寬帶資本兩家機構的投資，順利進入中國市場。Airbnb 為了積極地向中國市場推廣，並以高額的補助方案來吸引用戶和屋主，使得 Airbnb 訂房的中國出境用戶成長了近 7 倍。

雖然 Airbnb 在 2014 年與中國旅遊網站-「窮遊」簽署合作協議，Airbnb 同樣提供租房補貼，僅於每位用戶首次預訂時可獲得人民幣 250 元的現金折扣。且在今年 2016 年憑藉著中國市場首次轉虧為盈，但始終晚於 Homeaway 進入亞洲市場佈局。Airbnb 也憑藉著收購競爭對手來擴大自己在全球的規模，其手法與目的與 Homeaway 相似。同時為了保障消費機制能正常運作，因此提供了 100 萬美元的安全保險，這對市場的發展與交易的促成是更有幫助的(Geron, 2013)。

## 參、Onefinestay

Greg Marsh、Demetrios Zoppos 與 Tim Davey 於 2009 年成立 Onefinestay，推動「飯店等級的服務」，且針對家庭入住或群體遊客。雖然，飯店的市場依舊存在，而且特別是針對短期商旅，但如果今天是家族一起出遊，以傳統飯店格局就顯得太狹窄；若能寄住在頂級且寬敞的豪宅，同時又能夠享受融於鄰里的道地城市體驗，這也許是旅遊住宿的最好選擇。同樣地，都是以短期出租的概念釋出閒置空間給遊客，且是有針對某個顧客層、地緣與消費者心理等區隔，使商業模式再創新。相較於 Airbnb 而言，主要以產品為導向且只專注於「獨棟豪宅」短期租賃，提供中高階消費需求的遊客，而目前已累積超過 130 個國家的房源，並持續擴張中。不過，如此高檔的享受自然價格不菲，以倫敦據點為例，最低一晚費用約 7,000 台幣，最高則上看 70,000 元，平均要價 4,300 台幣的 Airbnb 數倍之高。也因此會對屋主酌收 40% (依照房產價格) 的手續費。

但比起 Onefinestay，它的市場就僅局限於倫敦、洛杉磯、紐約、巴黎與羅馬，同樣是以短租型的共享平台自稱，但它所提供的頂級房源與交付方式，卻像是傳統的經營手法。況且，它所提供的物件與服務，若想進入亞洲市場是很複雜的一件事，首當其衝的就是地方政策的問題，如中國、台灣與香港等都因房市緊張，擬定一些政策避免投機活動發生。相較於其他兩者，Onefinestay 無法積極採取收購的方式，來擴大營運，主要原因在於這塊市場太快於狹隘。

儘管如此，Accor Hotels 於 2016 年宣布以 1.7 億美元收購 Onefinestay，也表示在未來五年內會退展到 40 個新市場，特別是亞洲市場。這也打破了飯店與空間共享之相關產業兩者之間的零和賽局。而且市值也漲到約 8,000 萬美元，但與剛完成一輪 15 億美元的融資，目前身價達到 255 億美元的 Airbnb 確實相差甚遠。

Onefinestay 從創立以來，不像 Homeaway 與 Arbnb 一樣採取積極的手段去併購類型相近的競爭者，來擴大在全球的市場。當然對於提供豪華住宅與頂級服

務為目的的 Onefinestay 仍然會考慮到 Airbnb 所面臨到的問題。關於它的房源都是精挑細選過的，就連服務與房產的位置都透過嚴格的審核。Onefinestay 最主要的想法是將整個飯店的禮賓體驗運用在所提供的豪宅房產上，同時也保證居住全性與易用性。當用戶抵達預定的豪華住宅時，屋主為了確保會再次審核護照與信用卡。在服務方面，就如同傳統的高檔飯店一樣，提供精品沐浴用品、食物、更換寢具等全天候服務。訂定房間同樣是透過網路平台，且必須要留一個代表性的手機或電子信箱。在訂定這豪華住宅或公寓，所需要支付的價格並不便宜。就依紐約地區來做一個搜尋範圍，其每晚要價約 140 美元到 1540 美元左右。

「過去」，策略一直是營造競爭力的主要基石；「未來」，企業對持久優勢的追尋，可能得從商業模式開始著手(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。根據上述對 Homwaway、Airbnb 與 Onefinestay 的檢視，我們可以瞭解共享經濟描述了一種建立在人與人之間資源共享的商業模式，透過點對點的服務，讓顧客在需要的時候可以隨即取得。我們從上述個案了解到即使想同領域的短期租賃平台，其商業模式確實是有所差距，且具有異質性。

其實 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 所提供顧客價值，無非是顧客本身認知的利益與成本，分別可以從收購活動、募資資金、訂房價格、所提供的服務與保障機制來辨別。所以這些顧客所關注的價值，不應該為了造就自己利益最大化而進入市場或是參與共享活動。空間共享服務的租借提供多樣化的空間類型(家屋、公寓和豪宅)，讓顧客可以靈活的選擇。自經濟危機困難且喪失抵押品贖回進而瀕臨失去家園的人們之問題，Airbnb 也曾提供免費的住所給予所需的人們有需要的人，還能以更有效地利用各種閒置空間。然而，共享經濟的發展不僅侷限於經濟與社會層面，其實也包含社會層面，例如共享經濟的出現教導人們學會共享與合作的能力(Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015a)。一旦體驗到這種共享與互助的能力，很自然地會將這邏輯適用於生活的每一個部分。在資源有限的情況下，共享經濟也創了一個以長期為導向的消費趨勢。根據 Elster (1998)認為顧

客價值已經被合理利益與情感利益所包覆。對消費者而言，合理利益反映在商品的實用性與品質；情感利益則是人與人之間的情感，就如同對環境或空間的適應性，能否體得到一種歸屬感。

## 第二節 空間共享商業模式創新分析

儘管商業模式創新的話題有再多且充足的研究，顯為人知的是認知過程。因為一些創新的商業模式是探討特別類型且具有代表性的企業說明之。本研究所涉及的問題在於 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 的代表性企業，其商業模式為什麼會出現成功？換言之，這些商業模式該如何成為共享相關企業的典範？所以我們運用必須要先了解他們的實際運作方式之邏輯，再將其分成顧客價值主張、收益模式以及關鍵資源與流程說明之。

### 壹、Homeaway 商業模式創新

Homeaway 是目前最具盈利的網站，憑藉著閒置性的公寓、別墅或私人島嶼來賺取利潤，屬於一種以輕資產為基礎的商業模式，不僅充分利用所收購的電子商務供應者之通路優勢，還實現了在市場上優勢的地位，與其他空間共享的企業或短期租賃業，已達到共同合作與發展的戰略夥伴，並且緊密整合與收購小型或其他競爭對手的方式來擴大自己在全局的規模，已提供屋主可以採用綁定刊登的服務，提高訂房率，也使得這種旅客模式被稱為最成功的旅遊經營模式。如果要在中國的上​​海或廣州這種一線城市擴大經營，這種服務型公寓的模式將會面對公寓供給端會是很巨大的挑戰。由於業務對象是固定的且具有價值性的公寓或別墅等房產，都仍存有些約束，例如固定且高價值、政策控制。尤其 Homeaway 在傳統租賃產業，沒有所謂的代理費，而是服務費。況且附加價值比起傳統租賃較可以目測，且依據房產價格收取 10% 的服務費。並且因為競爭劇烈的影響與市場調節，使得租金定價的議價空間有限，這類型的交易量是十分巨大的。從收益模式的部分，對於屋主是採取年費制的方式，屋主每年支付約 442 美元，就可

以在網站上列出度假公寓等相關資訊。對於大多數的度假公寓，都可以直接與房東業主聯繫，做出安排以簽屬租賃協議，在交易的過程涉有租金支付的保護方案，保障消費者之權益。然而，為了積極解除度假公寓(Vacation Rentals)的限制與障礙，於是在空間共享的產業中，首先推出新服務：(一)「每筆訂房支付(Pay-Per-Booking)」的模式，藉由推薦網絡的專業化，提供給 HomeAway.com® 度假公寓的專業經理人或屋主，一個能夠提高商品曝光度的方式，其主要的收費方式是遊客只要成功預訂房公寓，就從該公寓的價格收取 10% 的費用，作為 Homeaway 的佣金。這種模式是針對有目標性的遊客，例如季節性的活動、音樂或電影頒獎盛典、世界盃足球賽等，同時也是為了推廣大型房源給遊客。(二)「綁定刊登(Bundle Listing)」的方式，只要屋主購買綁定方案，就可以將目前所刊登的出租資訊以跨平台的方式刊登，提高曝光度。相對地，這兩種方案的綁定費用也有所差異(表 4-1)。

表 4-1 Homeaway 跨平台綁定(Bundle)方案

貨幣單位：美元

|        | 美國綁定<br>(U.S. Bundle)   | 全球綁定<br>(Global Bundle) |
|--------|---|-------------------------|
| 費用     | \$299   | \$599                   |
| 時效     | 1 年   |                         |
| 可刊登的平台 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● HomeAway</li> <li>● VRBO</li> <li>● VacationRentals</li> </ul> | 全球 20 個國際網站             |

資料來源：Homeaway (2015)

當遊客依照自己的標準來搜尋度假公寓會優先初出現於搜尋結果，也會透過廣告方式讓遊客可以直接注意到相關房產的資訊，根據 Homeaway 首次統計到 2012 年 12 月截止，這種方式為 Homeaway 帶來了 84.9% 的收入。

然而，Homeaway 基於整合的目的，故採用投資組合功能的概念與方式，對整個軟體產品線與以整合成企業級管理，Homeaway 具體的目標如下：

- 新功能的推出速度更快- 新網站功能是一個嶄新且成熟的收入來源。
- 更好的配置功能與多樣性
- 新合作品牌的網站能夠快速部屬- 另一種更有效的收入來源
- 對於新網站的功能與新產品希望透過產品行銷與工程的要求，能夠更有效的溝通。

## 貳、Airbnb 商業模式創新

Airbnb 本質上是一個 P2P 模式的平台，更稱為是一個值得信賴的群群市場。根據統計，目前擁有的房源有 57% 是整棟的公寓與住宅、41% 私人房間和 2% 的共用客房，實際估算大約 6,000 萬個用戶體驗過；自成立以來，有 40% 左右用戶是歐美地區的人口，顧客平均年齡是 35 歲(Yu, 2012)。實際上，Airbnb 服務需求不一定是給定的，因為在許多地區選擇旅館或飯店時，往往會有服務品質、安全性與品牌信譽等因素失去重要的遊客(Chu & Choi, 2000; Dolnicar & Otter, 2003)。像 Airbnb 這種破壞性的產物通常的觀點在於產品的關鍵屬性，而且產品價格也較低，並能提供新的利益，例如 Airbnb 住宿的費用比傳統旅館業還便宜。而且在旅館業決策時，成本是可以預測的一個重要因素(Chu & Choi, 2000; Dolnicar & Otter, 2003; Lukasiak et al., 2005)。所以 Airbnb 相對較低的成本似乎對消費者來說是一個很重要的吸引力。Airbnb 的屋主對他們的空間價格是極具有競爭力地，因為屋主主要的固定費用(如房租、電費)都已經涵蓋，屋主一般都會有很低的勞動成本，甚至沒有，所以不會收取額外的費用，或者稅金的考量。Airbnb 相對低的成本其進一步反映在下列幾個原因：地區位置、共享房間、私人房間、整棟公寓會住宅，相對於旅館或飯店則是以星級評比為依據。除了提供廉價住宿的替代方案，並藉由當地的屋主來提供區域上各種相關的利益。然而，它最主要的收入



來源則是來自於屋主與遊客的訂房服務費，依照訂房的價格酌收 6%~12% 的費用，以及收取屋主 3% 的信用卡手續費，作為處理付款程序的成本，其總收入約 9%~15% 不等。

Airbnb 透過評級系統來消彌資訊不對稱等一些問題，更透過評級與評論的方向與力度來調解產品與服務的調節供給的機會來自於評級與評論的方向和力度，特地針對那些表現不佳的區域，不斷地加強與改進，例如為了協助與屋主共同寄住時，所顧慮的安全問題與不確定性，Airbnb 推出漸進式身分驗證機制的服務，建立 24 小時電話熱線服務，並且提供屋主透過自由攝影師採用浮水印的圖片進行驗證(Guttentag, 2015)。

### 參、Onefinestay 商業模式創新

提供一個專業的服務平台，透過屋主的委託，將他們頂級的公寓、豪宅等加入 Onefinestay 的營運範疇，運用最簡單的流程，來確保房產的安全性與獲得財務上的回饋。之所以針對這些頂級房產為交易的標的，因為這類型的顧客大多會有短暫的時間不會在家之緣故，才有機會促成商業模作的夥伴關係，既是請私人管理宅邸，又是將其出租以獲得「無憂的收入(hassle-free income)」。這對一些人士來說，不論出差或度假遊玩，還能賺錢的途徑。

當轉交給 Onefinestay 後，將會開始負責處理幕後繁瑣的工作，例如保險、房產清單、架設 Wi-Fi 系統，甚至負責幫用戶訂定餐廳與提供一部免費 iPhone 以便聯絡與地圖查詢；而在用戶確認預訂房間後，Onefinestay 將會提供租賃契約來確保屋主的財產與用戶的安全。這對於遊客來說，它被定位成是高級飯店或精品酒店，而且吸引力在於他們可以猶如在地人一樣，體驗當地的生活，打破飯店制式化的格局與服務，而主要收入來源是依照房產的訂價收取 40% 的服務費，而付款條件如同傳統飯店在預定後須先支付押金，然後透過信用卡取得後續尾款；不會向用戶收取額外的費用。

Onefinestay 的核心產品是提供替代傳統飯店的選擇；核心服務包含 24 小時客房服務(以滿足用戶的需求，隨傳隨到)與禮賓服務。相對地，上述這些將會用合約的方式來規範或約束，屋主與用戶之間的消費行為；而有些屋主會在合約內提出要求，在抵達目的地準要交付時，須拿出護照等證明作為信任的基礎。同時，為了維持整體的運作，必須不斷的增加管理團隊的人數來將以照護這些委託的房源，尤其在房屋篩選的過程與稽查屋內財產時，特別需要專業服務人員，以確保屋內的財產安全。不僅與高檔飯店呈現競爭關係，有的更是呈現合作的關係作為飯店另類的互補性資產，同時這些合作的飯店有得也是資金的援助者，例如 Hyatt (凱悅集團)兩年的合作經驗，這樣的發展已超出了資助關係。目前在全球已擁有 2,600 比的房產庫存，並且於各地區的總部與 11 個知名飯店正展開合作，也正與豪華出租車業、航空業展開多途徑合作關係。

最後，本研究透過上述個案的商業模式創新檢視後，整理出表 4-4。緊接著，為了要分析這些商業模式哪一個最具有效性，故將其整理出來的資料帶入我們建立的評估量表予以分析。

表 4- 2 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 之商業模式

|         | Homeaway  | Airbnb   | Onefinestay   |
|---------|---|--|---|
| 顧客價值主張  | 針對家庭與團體的度假住宿，提供一個市場給屋主與物業管理經理人，讓他們可以將現有的閒置房產出租給遊客，達到度假租賃的目的。  | 提供單人或雙人旅遊服務，透過個人簡介以及評級與審查制度提供有關屋主的資訊和房源價格。反之，屋主可以自己選擇用戶寄宿到他們的出租空間。 | 提供一個媒介可以讓擁有頂級公寓或豪華住宅的屋主釋出房產，讓專業人員負責打理，並出租給遊客；同時帶給屋主「無憂的收入」。 |
| 收益方式    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●年費制： 每年需繳納 442 美元。</li> <li>●每筆訂房支付(Pay-Per-Booking)： 確認預定後依照價格收 10%手續費。</li> <li>●綁定刊登(Bundle Listing)：刊登於美國地區費用 229 美元；刊登於全球費用則為 599 美元。</li> </ul> | 佣金制；用戶依照定價收 6%~12%的服務費；屋主則是 3%的信用卡手續費，所以總計為 9%~15%不等的收益。           | 依照定價酌收 40%作為服務費。  |
| 關鍵資源與流程 | 配銷通路、房產存貨、即時系統整合 (Instant Software)、支付條件根據屋主偏好  | 投資 100 萬美元準備金、房產存貨、國際支付系統、自由攝影師、圖檔認證                               | 國際支付系統、房產存貨、以合約作為供需雙方的規範、完善的附加服務、通路合作(飯店、航空與豪華出租車業)         |

資料來源：本研究整理

### 第三節 商業模式創新有效性評估

#### 壹、共享新舊平衡的限制

由於面對市場經濟總量的限制，未來的前景如何全得看既有的商業模式與所提供的商品來決定，而科技是共享經濟的主要驅動力，它能夠促使經濟活動頻率更高，還能使他們透過平台與移動性裝置的普及來降低交易成本，進而可以提供比傳統飯店還低的價格給用戶。在過去空間共享還沒出現之前，交易成本可能相當高，而且一般的旅客會有先入為主的觀念，尋找的住所往往都是旅館或飯店等，昂貴的費用，讓消費者與供應商之間的互動必須先成交後才會發生，因為這些互動所帶來的成本太高。基於網際網路的應用，在移動性裝置與其他新的科技已可以解決這一部份的問題，與直接互動相比，搜尋與資訊的成本就大幅降低。最值得注意的是信任在空間共享的缺失，往往會摧毀一家新創企業的基礎。以我們說選擇的個案來看，為了確保屋主與用戶的權益，都有提供產物險、傷害險以及嚴謹的國際支付系統(即第三方支付)作為供需雙方的保障方案。

對 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 這三間公司，信任就是開拓市場的先決條件，所以對這些公司為了能有更完善的信任機制，故建立過去最常見的評級系統，讓交易後的雙方能夠有效的回應問題。反過來，消費者可以透過這項系統做交易前的諮詢，以減少資訊不對稱之問題。參與空間共享的雙方，也會透過線上的個人資料來做為鑑定，資料也會傳至於該公司內部做核對。如此一來 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 仍存有一定的轉換成本，但它的轉換成本不比其他社群網站還來的高，例如 Facebook、QQ 和 Twitter。當一個用戶願意租私人住宅，不論在幾個平台，他都可以很輕鬆且快速的開通一個帳號，依照自己的假期與喜好去選擇所需的房屋類型。

共享經濟最具有破壞性的經營理念是來是於點對點的商業模式，以平台作為中介，使得他們可以迅速在市場上增長，主要原因在於該網絡已具有顯著的規模經濟之現象(Shy, 2001)，進而降低市場的進入障礙。

## 貳、具體優勢與實際支付

Homeaway 的是租房的全球領導者，為第二大旅遊的住宿選擇，僅次於傳統的酒店和度假村，以及旅遊住宿業中增長最快的部分。在未來幾年中，Homeaway 的渴望通過採取這一類主流到 Hyper-VR 費用增長，目前正積極尋找公司戰略與發展總監，以幫助它圖表和導航的行業領導地位的明確路線。將在差異化方面取得競爭優勢，並未遊客和屋主帶來強大的客戶價值主張之基礎。因此，Homeaway 的過去使用的戰略投資，幫助它成長的市場。因此，這段旅程可能包括在機會收購和投資的工作。Airbnb 則透過平台的優勢來吸引房源加入體系，其過程就如同破壞性的產品於市場轉換，顛覆了目前的旅館業，佔據了主導地位。破壞性的產品一般壞低於市場的表現，像是既有旅館業主要的服務、收費機制與付款條件，而 Airbnb 卻利用國際支付系統(第三方支付)，並以提供遊客與當地人接觸的機會，同旅館一樣提供早餐和舒適的房間。它的重點圍繞著更便宜、更簡單且更方便，抓到目前市場外，閒置資源的問題與優勢，創造一個低端市場。

最初，市場規模與利潤空間仍有限，所以它不怎麼吸引知名大企業投資，在 Airbnb 成立的那年，七家矽谷頂級風險投資，唯獨有三家看好 Airbnb 的理念與營運模式，其中一家認為短期租房這個市場很有可能像當年的 eBay 在網路拍賣市場規模一樣大，其實我們可以從這兩間公司的平台來看，在市場流通的商品多屬於次級商品，相對 Airbnb 所交付的房產皆是屬於大型的耐久財，亦即閒置空間，這在全球市場市有可看性的。原因很簡單，首先我們先從 Airbnb 主要推動的產品性質來看，只要提供一個房間就可以在該平台刊登資訊；屋主也不用經過嚴謹的審核，就可以出租空間，賺取額外收入。透過網路，就可以迅速在全球市

場展開，可以說是以量取勝的戰術。然而，隨著時間的變化，產品與服務的改進，從而吸引更多的顧客數量，同時增大流市場的水平，這種變數最終也會吸引更多有能力的企業投資。況且那些屋主們對他們的空間價格對旅館業是極具有競爭力，這價格已涵蓋了主要的固定費用，相對的勞動成本極低，甚至是零，所以不會收取額外的費用或者租稅考量。

目前 Airbnb 與 Homeaway 在市場上，都採用收購的手法，來整合同類型的平台，其原因除了拓展在全球市場的佔有率，還有積極的併購競爭者將競爭程度降到最低，同時也逐漸地在建立品牌與形象，一來可以留著既有的顧客，二來可以吸引潛在的顧客群。前面有提到，亞洲市場是人口密度最高的區域，特別是中國市場。根據中國國家旅遊局的數據統計，2015 年一年中國出境旅遊達到 1.2 億人次，相比較 2014 年的 1.09 億人次，同比增長 11%。由此可見，中國市場是短租平台在亞洲的主要市場。故許多共享相關企業紛紛進入這利基市場；目前 Airbnb 在 P2P 的租賃市場擁有約為 4% 的市場佔有率，預計今年度能達到 10%。

同時兩者相較之下，Airbnb 較佔據優勢，原因很簡單。首先，我們都知道 Airbnb 所提供的最小單位是以一個房間來計算，相較於 Homeaway 以獨棟出租的公寓或別墅還來的有優勢。共享經濟之所以藉由閒置資源在市場上能夠快速成長的原因於資源可以容易的轉移且具有高成本的性質。就總體環境來分析，全球的一般家屋多過於公寓和別墅，甚至遠遠大於豪華住宅與私人島嶼，更何況 Airbnb 的平台最低的限度是可以提供一個房間。但越奢華的房產雖然數量稀少，其價格都特別昂貴，例如 Onefinestay 專門提供私人島嶼與豪華住宅，以及一套完善的禮賓服務，但要價不凡，從表 4-2 可看出這三個平台收取費用的機制。

表 4-3 商業模式創新有效性評估

|             | Homeaway  | Airbnb   | Onefinestay                                       |
|-------------|---|--|---|
| <b>具體優勢</b> |   |  |   |
| 房源數量與性質     | 超過 100 萬棟度假公寓   | 約 200 萬個閒置客房   | 約 2,600 棟豪華住宅                                     |
| 附加要件        | 物業經理人、國際支付系統  | 早餐、床、自由攝影師、國際支付系統  | 24H 專人服務、提供 iPhone、架設 Wi-Fi 系統、豪華出租車、航空、國際支付系統、保險 |
| <b>實際付出</b> |   |  |   |
| 費用價格        | 年費制：每年需繳納 442 美元。<br>每筆訂房支付 (Pay-Per-Booking)：確認預定後，依照定價酌收 10% 手續費。<br>綁定刊登 (Bundle Listing)：刊登於美國地區費用 229 美元；刊登於全球費用則為 599 美元。 | 佣金制：用戶依照定價收 6%~12% 的服務費；屋主則是 3% 的信用卡手續費，所以整體收益為 9%~15% 不等。 | 依照定價酌收 40% 作為屋主「無憂的收入」。                           |
| 交易成本        | 偏高，付款條件不一致。   | 低，只需透過社群媒介。  | 偏高，依照合約且額外的保證。                                    |

|             | Homeaway                   | Airbnb                        | Onefinestay                             |
|-------------|----------------------------|-------------------------------|---|
| <b>實際運作</b> |                            |                               |   |
| 顧客價值        | 專業經理人協助刊登                  | 更簡單且快速的訂房與刊登                  | 頂級的服務、專業託管、禮賓制度                         |
| 保障機制        | 評級制度、保險方案、專業級審核            | 提供交易準備金、保險制度、評級制度             | 合約機制、保險制度、旅行日記(Guestbook – the journal) |
| 平衡          | 支付系統多樣且專注於系統整合與開發，需支付成本適中。 | 簡單又方便的方式，需支付基本的維護成本等，故其總成本極低。 | 所需付出的成本高，且須有嚴格的制度治理。                    |
| <b>市場動態</b> |                            |                               |   |
| 市場規模        | 遍佈 190 個國家、全球市佔率 40%       | 遍佈 192 個國家，全球市佔率 4%           | 目前僅侷限於 5 個國家                            |
| 價值轉換        | 屋主轉換程度中                    | 屋主參與意願高，且樂於提供空間，且自由進出市場無任何負擔。 | 屋主提供豪華公寓等類型的房屋風險太高，故願意轉程度低。             |
| 平衡          | 進入市場程度中，市場份額不大。            | 進入市場程度高，其市場份額大，屬於高周轉率的獲利。     | 進入市場程度高，市場份額小。                          |

資料來源：本研究整理



雖然，基於雙邊平台的特性使得他們在市場上特別地活耀，且透過網絡的外部性可以降低進入市場的壁壘，達到能夠快速增長的情況。雖然，共享相關的短期出租平台受到許多地方的限制，但這些限制也會伴隨著物件類型有不同的規範，例如一般的家屋比起豪華住宅所課徵的稅賦較輕，所既定的規範也相對少。由此可知，同樣是以網路為基礎的點對點商業模式，Airbnb 在進入新市場的程度與 Homeaway 相較之下比較穩定，而 Onefinestay 在新市場進入的不確定性程度就特別高。服務性公寓的投資與收入之間的缺口，即資產取得成本往往需先支付製作刊登費用，使得企業同時產生現金留缺口，租金收入受價格上漲的影響而緩慢上升，資金成本以作為抵銷影響的效果，這漫長的還本期導致租金收入成為無利可圖的企業型態。因此，企業需要創造收入來源多樣化，以獲取利潤。而作為空間共享的營運商，公司手中最大的資產為房源數量與使用房產的價值，還有另一個潛在消費者。如何使這兩個資產彼此互動與鏈結，驅動一個循環價值，其關鍵在於企業本身商業模式的問題。

### 參、實際運作與市場動態

Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 的規模增長，始終會受限於地方法律所規範，這規範不單只有來自於終端消費者的交易層面，還會影響到房源提供者的意願。若共享住宿平台想有效且快速的擴大規模，勢必要先了解目前有能提供給顧客的價值，以及最重要的房源的取得。

從上述的個案，它們所提供的房源差異甚大，從單一房間、家屋、獨棟公寓到豪華住宅。從房屋的特性以及地方對房屋法規的要求與限制，會依照房屋本身的條件與地段來設立規範，以台灣為例，台灣自打房政策起，提出奢侈稅等稅制條件，為得是平衡經濟問題。當共享住宿的興起且以短端期限為一個月之時效，理應是造福中短消費者與一些弱勢的消費群，若持有豪華住宅的屋主，利用共享住宿平台來獲取既定的收入，其實已經是在挑戰該地區的法律規範。相對地，依

照房源類型所受的法律規範不同，也會影響到共享住宿相關企業進入市場的障礙與房源數量的限制。而這些企業為了吸引供需雙方，必然會設法提升或加強相關的互補性資產或資源，讓顧客感到滿意，尤其是終端消費者的需求。共享住宿領域中，終端消費者往往是最重要的，它不僅會影響到企業本身的關鍵資源與流程的設計，同時還會影響到企業的收益，例如 Airbnb 目前在市場的規模相當廣泛，因為它房源的基本要求，就只需要一張舒適的床，這對許多潛在的房源提供者說特別簡單，而從房源整體建築來看，大多數都屬於一般家屋，加上大多數的地方法規，對於家屋的要求並不是很高，因此我們可以瞭解 Airbnb 之所以可以迅速擴張且容易進入市場之原因。然而，我們也可以由此辨別上述三種企業的市場規模程度。

市場規模大小，會很直接地影響到該企業本身的收益程度。從商業模式切入，企業的營運邏輯大多來自顧客價值主張，再考慮到其關鍵資源與流程，進而擬定利潤結構。最終，則是評估該企業價值創造與價值捕捉的能力，例如 Onefinestay 主以提供豪宅類型的房源為主，首先，地方法規對於豪宅的規範相較於一般家屋和公寓來的高，以及就全球市場而言，房源數量也相較於其他兩者來的少。所以很明顯地可以得知，其主要客群是偏向金字塔頂端的顧客，而且 Onefinestay 對每筆的交易所收取的價格高達 40%。所收取的這些費用，其實有一大部分需要支付關鍵資源、關鍵流程等其他附加資源與服務，為的是能夠創造顧客價值最大化。Homeaway 主要的商業模式與 Airbnb 相似，但相較之下，它的支付方式與條件卻是十分的多元，如支票、電匯、第三方支付等，這不僅造成終端消費者的困擾，甚至會有承租的問題發生(如詐欺等行為)。然而，Homeaway 主要的房源類型剛好介於 Airbnb 與 Onefinestay 的中間，對終端消費者來說，就如同獨棟的公寓亞於於飯店的風格與服務。前面曾提及到，市場規模與進入市場的限制有一部份是受限於地方對於房屋類型所設置的規範，這將遷至屋主提供房源的意願和是否禁止該共享住宿平台進入。這點對於 Homeaway 不成困擾，因為它是以收購當地的

短租平台來擴大自身的市場規模；其次，才開始調整一些措施以遵循該地區的規範與限制。

其實，具體優勢、實際付出、實際運作與市場規模就如同商業模式，每個要素都是環環相扣、彼此影響。從表 4-2 我們可以得知結論，Airbnb 不論在市場進入、市場規模等都具有一定優勢，從房源類型、實際付出與實際運作可以了解它本身的商業模式較為簡單且沒有太多的資源與流程代價，也抓住終端消費者的需求，就是一個乾淨、舒適的環境與一張床。雖然，Homeaway 的市場規模與實際運作的能力不亞於 Airbnb，但兩者每年的營收利潤相較之下卻呈現很大的差距，原因在於終端消費者，因為它主要是整棟出租，而不是單一房間。再者，團體出遊仍彼此有時間上的約束，並不向個人或少數人的時間較為彈性，以及費用價格的收取是特別針對屋主，並且採取年費制度，這對許多屋主是相當沒有保障的(順利將房源出租)。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

共享住宿以雙邊平台出現於既有的市場，促使群眾提供未充分利用的資源或庫存，透過收費的方式來與需求者共享。消費者迄今踴躍的使用由平台所提供的服務，如 Airbnb、Onefinestay 與 Homeaway。由於點對點的平台快速增長全有賴於近似無摩擦地規模供應能力，以及商品與服務具有豐富的選擇性之緣故，讓商業模式創新顯得極其重要。隨時因應外在環境的變化與顧客的需求，使商業模式能隨之調整。為了管理這些流程和提供新的服務，企業需要有更好的商業模式。與此同時，公司必須要設法去擁抱新的商業模式，並維持目前的商業模式的有效性，直到能夠完全治理與接管，唯有這樣，商業模式創新才能有效幫助企業跳脫先前的商業模式之陷阱，並重新獲得增長與利潤的機會。

本研究發現共享住宿領域中，許多企業的商業模式十分相似，唯一較具差異性的在於相關的附加服務與資源，例如 Onefinestay 提供高檔的禮賓服務與 iPhone 智慧型手機給消費者。當然，這些所需的成本會很直接的反應在收益層面，如果所提供的房源是針對中、高端的顧客群，其利潤的反應會更加劇烈，甚至很有可能造成財務上的缺口。所以，從 Airbnb 的商業模式可得知，其顧客價值主張就是提供一個良好的住宿環境與早餐，這對潛在的屋主可說是一件簡單的服務與事項，就可以輕鬆賺取額外的收入，且對於消費者也會依自己的喜好做出選擇。以宏觀的角度來思考並區別全球的房屋，大致上家屋的數量會多過於公寓與豪華住宅，豪華住宅則是比前面兩者的數量還來的少；我們有可以從全球人口的收入去推斷這三種房源的數量。再加上各地區對這三種類型的房屋所受到的發規限制，從低到高分別為：家屋、公寓、豪宅。經由上述一系列的分析結果得知 Airbnb 的商業模式是最具有效性，其次是 Homeaway。Onefinestay 自 2015 年的獲利最高才達到 8000 萬美元，比起 Airbnb 還相差甚遠，同時該商業模式雖然獨特，但

所必須付出的代價也特別高，尤其是市場規模不夠大，且拓展市場不易，因為它需要有專業的物產管理專員與高級的房源提供給消費者，所以 Onefinestay 的商業模式創新有效性程度較低。而且，共享住宿進入市場將會造成在消費者對既有產品的需求有所改變。

另外，共享經濟的主要特點在於它的異質性。因為有許多商業模式、市場與產品參與在其中，所以尋找一致性的定義所有活動是非常棘手。當共享經濟的相關企業都參與時，市場結構可以採取多種方式。因為在一般情況且大範圍的運作下，通常牽涉到各區域的市場。供應商的數量可以透過網路平台快速鏈結匹配(提供閒置資源給顧客)，也有許多同業在網路平台內做行銷推廣。以共享經濟型態而言，消費者的數量通常較多為好，這樣的市場型態通常的呈現寡占市場或賣方多頭壟斷，其中寡占市場則是目前生活中最為常見。

雖然 Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 提供的是網路平台，但平台內部的會員及會員所提供的商品彼此之間卻形成一種服務性的交易型態，以及額外的附加服務，但這在許多地區的接受度不同，甚至有些地區會依照相關產業的法規來禁止或設置壁壘，將其杜絕在外。地方政府之所以採取此決策，首要是維護消費者的人身安全，再者則是稅賦問題與保護特定產業。然而，Homeaway、Airbnb 與 Onefinestay 積極地在開拓其他市場，尤其是專注於人口密集且有一定的閒置資源供應量。它的進入不僅使得競爭加劇，相較於傳統飯店的商業模式，更是不可比擬的。就目前現況來說，共享住宿仍處於起步(初始)階段，雖然有出現不同類型的企業，但對於各區域的發展，始終有差異之處，這有幾種可能：首先，該地區創業或進入市場的程度高，多為稅務、法規、轉換成本與交易成本的部分。其次，消費者對網路上的活動與消費有所保留。最後，消費者不願意接受有關於群眾外包的服務或交易性商品，這些消費者對品質的要求有一定的標準。

## 第二節 研究限制與未來建議

共享住宿平台可以使用本文現以擴大研究範圍，成為可續發展的潛力與認知。共享經濟也好，共享領域也罷，雖然目前受到最大限制則是地區政府的法令限制：稅賦與既定的產業規範，以及消費者安全問題，其中最具爭議的就是乘坐共享(Ride-Sharing)和汽車共享(Car-Sharing)，這種共享類型的產品數量比共享住宿的數量還來的龐大，對於地方政府是非常棘手的困境，也更加不易控管。然而，本研究在分析的過程，無法取得公認且完整的活動資訊與財務報表，所以只能透過個學者的文獻資料、傳媒新聞稿、Skift 等資料分析之，如果共享經濟可以公開且透明化，這對後續的學術研究將會有很大的幫助。同時，也會讓政府有良好的決策，開放共享經濟相關之平台，促進環境、社會與經濟的利益，增加社會福祉。還可以找到如何提供可持續性服務的問題，例如鼓勵無害環境的行為或接觸到弱勢的消費者。

回歸到共享領域所面臨的法律問題，政府機關或部門應該與共享領域的企業彼此能夠了解與協商，來減少爭議與障礙。未來共享領域的相關文獻可以專注在資訊科技的發展，設法如何減少資訊不對稱、供需雙方身分更加透明化與加強消費者人身安全的問題。雖然，許多企業都有提供保險制度、信用卡預先掛帳與保證金，但這些都是事後彌補的政策，所以依該設法消除問題，而不是降低損失。

## 參考文獻

- Abramova, O., Shavanova, T., Fuhrer, A., Krasnova, H., & Buxmann, P. (2015). Understanding the Sharing Economy: The Role of Response to Negative Reviews in the Peer-to-peer Accommodation Sharing Network.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science*, 47(5), 611-628.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Austin, S., Canipe, C., & Slobin, S. (2015). The Billion Dollar Startup Club. *The Wall Street Journal/Dow Jones VentureSource*.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: the case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 715-734.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
- Benjaafar, S., Kong, G. C., Li, X., & Courcoubetis, C. (2015). Peer-to-Peer Product Sharing: Implications for Ownership, Usage and Social Welfare in the Sharing Economy. *Xiang and Courcoubetis, Costas, Peer-to-Peer Product Sharing: Implications for Ownership, Usage and Social Welfare in the Sharing Economy (October 5, 2015)*.
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *Yale Law Journal*, 273-358.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy?: the benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114(493), F97-F116.

- Botsman, R. (2012). The currency of the new economy is trust. TED Talks.[Talk]  
Retrieved from [http://www.ted.com/talks/rachel\\_botsman\\_the\\_currency\\_of\\_the\\_new\\_economy\\_is\\_trust.html](http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust.html).
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Presentation posted on, 21*.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011a). O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo: Bookman.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011b). What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live: Collins London.
- Brink, J., & Holmén, M. (2009). Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms. *Creativity and innovation management*, 18(2), 109-120.
- Bryman, A. (1997). Animating the Pioneer versus Late Entrant Debate: An Historic Case Study. *Journal of Management Studies*, 34(3), 415-438.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2010). Strategies to fight ad-sponsored rivals. *Management science*, 56(9), 1484-1499.
- Casadesus - Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long*



*Range Planning*, 43(2), 354-363.

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.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.

Chu, R. K., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism management*, 21(4), 363-377.

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., . . . Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute*, 4.

Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244.

Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization science*, i-vi.

David, P. A., & Bunn, J. A. (1988). The economics of gateway technologies and network evolution: Lessons from electricity supply history. *Information economics and policy*, 3(2), 165-202.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.

Den Hertog, P. (2010). Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options: Dialogic Innovatie & Interactie.

Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). Which hotel attributes matter? A review of previous

and a framework for future research.

Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.

Dunbar, R. L., & Starbuck, W. H. (2006). Learning to design organizations and learning from designing them. *Organization science*, 17(2), 171-178.

Edelman, B. G., & Luca, M. (2014). Digital discrimination: The case of airbnb. com. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*(14-054).

Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of economic literature*, 36(1), 47-74.

Fraiberger, S. P., & Sundararajan, A. (2015). Peer-to-Peer Rental Markets in the Sharing Economy. *NYU Stern School of Business Research Paper*.

Fremstad, A. (2014). Gains from sharing: sticky norms, endogenous preferences, and the economics of shareable goods. Retrieved from

Geron, T. (2013). Airbnb and the unstoppable rise of the share economy. Forbes, Jan. 23, 2013. <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy>.

Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*, 35(6), 27-33.

Gill, C. P. (2014). Investigating the vector competence of the house fly (*Musca domestica*) for *Campylobacter jejuni*. Science: Biological Sciences Department.

Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research*, 158-170.

Green, C. (2012). Trusting and Being Trust in the Sharing Economy. Retrieved May, 13, 2014.

Green, C. H. (2012). White Paper: Trust and the Sharing Economy: A New Business

- Model. Retrieved May, 12, 2014.
- Guile, B. R., & Brooks, H. (1987). *Technology and global industry: companies and nations in the world economy*: National Academies Press.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Hall, B. H., & Khan, B. (2003). *Adoption of new technology*. Retrieved from
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015a). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015b). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. Available at SSRN 2271971.
- Helper, S. (1995). *Supplier relations and adoption of new technology: results of survey research in the US auto industry*. Retrieved from
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development* (Vol. 10): yale university Press New Haven.
- Hopfenbeck, W., Müller, M., & Peisl, T. (2001). *Wissensbasiertes Management: Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie*: Verlag Moderne Industrie.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19(2), 73-88.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *The Journal of Marketing*, 33-52.

- Kim, C. (2005). *Manborgne, Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*: Pearson Education.
- Kriston, A., Szabó, T., & Inzelt, G. (2010). The marriage of car sharing and hydrogen economy: A possible solution to the main problems of urban living. *International journal of hydrogen energy*, 35(23), 12697-12708.
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning. *The Journal of Marketing*, 19-25.
- Leonard-Barton, D., & Doyle, J. L. (1996). *Commercializing technology: imaginative understanding of user needs*: Boston: Harvard Business School Press.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(1), 41-58.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view: Graduate School of Business, Stanford University.
- Lukasiak, J., Agostinho, S., Bennett, S., Harper, B., Lockyer, L., & Powley, B. (2005). Learning objects and learning designs: an integrated system for reusable, adaptive and shareable learning content. *Research in Learning Technology*, 13(2).
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Marshall, A., Marshall, A., Marshall, A., & Marshall, A. (1920). *Principles of economics: an introductory volume*.
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2006). Collaborative Entrepreneurship:: A Business Model for Continuous Innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1),

1-11.

Miller, S. W. (1996). Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers. *Academy of Marketing Science. Journal*, 24(3), 277.

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.

Mueller, D. C. (1997). First-mover advantages and path dependence. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6), 827-850.

Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system.

Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34-40.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.

Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*, 97-118.

Ranchordás, S. (2015a). Does sharing mean caring: Regulating innovation in the sharing economy. *Minn. JL Sci. & Tech.*, 16, 413.

Ranchordás, S. (2015b). The international rule of law time after time: temporary institutions between change and continuity Netherlands Yearbook of International Law 2014 (pp. 67-91): Springer.

Ricart, J. E., & Casadesus-Masanell, R. (2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89, 1-2.

Rochelandet, F., & Le Guel, F. (2005). P2P music sharing networks: why the legal fight against copiers may be inefficient. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 2(2), 69-82.

Rosenberg, N. (1972a). Factors affecting the diffusion of technology. *Explorations in*

*economic history*, 10(1), 3-33.

Rosenberg, N. (1972b). Technology and American economic growth.

Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). 26. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, 410.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (Vol. 55): Transaction publishers.

Shy, O. (2001). The economics of network industries: Cambridge University Press.

Smolka, C., & Hienert, C. (2014). The best of both worlds: conceptualizing trade-offs between openness and closedness for sharing economy models. Paper presented at the 12th International Open and User Innovation Conference.

Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2), 383-407.

Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437.

Sundararajan, A. (2014). Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: overview, economic effects and regulatory issues. *Written testimony for the hearing titled The Power of Connection: Peer to Peer Businesses*, January.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.

Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). *Managing innovation* (Vol. 3): Wiley

Chichester.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

Trivett, V., & Staff, S. (2013). *What the sharing economy means to the future of travel: Skift*.

Utterback, J. M. (1987). Innovation and industrial evolution in manufacturing industries. *Technology and global industry: Companies and nations in the world economy*, 16-48.

Van Horn, R. L. (1973). Empirical studies of management information systems. *ACM SIGMIS Database*, 5(2-3-4), 172-182.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*, Cambridge Massachusettes: The MIT Press.

White, G. R. (1978). Management criteria for effective innovation. *Technology Review*, 80(4), 14-22.

Winterhalter, S., Wecht, C. H., & Krieg, L. (2015a). Keeping Reins on the Sharing Economy.

Winterhalter, S., Wecht, C. H., & Krieg, L. (2015b). Keeping Reins on the Sharing Economy: Strategies and Business Models for Incumbents. *Marketing Review St. Gallen*, 32(4), 32-39.

Young, A. A. (1928). *Increasing returns and economic progress*: World Scientific.

Yu, R. (2012). America's new business model: Sharing. *USA Today*, 16.

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. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*,

29(1), 1-26.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Zvolska, L. (2015). Sustainability Potentials of the Sharing Economy: The case of accommodation sharing platforms. *IIIEE Master thesis*.

