

東海大學企業管理學系

碩士論文

Uber 與台灣大車隊之動態商業模式競爭

Dynamic Business Model competition
between Uber and Taiwan Taxi

指導教授：金必煌 博士

研究生：林秀橋 撰

中華民國一〇五年七月

謝誌

回想這兩年的碩士生活，時間飛快，轉眼間就已經到了要畢業的時刻。在東海企管系就讀的這段期間，很感激能受到金必煌老師的指導，讓我的眼界能變的開闊，知識面得到了許多成長。同時也很感念能成為金必煌老師的指導學生，讓我在參與研究及論文撰寫上能受到老師的提點及鼓勵。感謝金老師讓我在碩士期間能參加企業實習以及與 EMBA 的學長姐們互相交流學習，這些經驗讓我的碩士生活變得充實且豐富。我感謝這一路上幫助過以及鼓勵我的家人、師長、前輩、學長姐、學弟妹、同學及朋友們，有你們的支持陪伴讓我在東海的時光過的深刻及精彩。

回想撰寫論文的過程，可謂一波三折，酸甜苦辣參雜在其中，讓我的身體及心靈都得到了與以往不同的體悟。儘管過程中充滿了艱辛及不同層面的問題需要去克服，能將這分論文完成，對我而言是完成了一項重要的挑戰。謝謝金必煌老師、李永銘老師、洪秀婉老師、黃孝怡老師及曾俊堯老師的提點與指教，從不同面向且專業的角度讓我的論文能變得更完善。謝謝研究夥伴雅雯及志良的互相鼓勵讓我能跟你們一起完成論文。謝謝研究所同學的陪伴讓我在這兩年期間在課業及生活上都能過得愉快。最後，要謝謝爸爸媽媽及弟弟鼓勵我來讀研究所，並在這一路上給予我支持及鼓勵，讓我在這一路上不會孤單。

如今，要脫離學生的身份，進入人生中的下一個階段，預祝自己能好好將身、心、靈調整好，不要害怕，朝著未來繼續努力前進，加油。

林秀橋謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國一〇五年七月

中文摘要

2008 年金融海嘯後，由於外部環境的變化，全球景氣的衰弱，消費者的消費模式開始出現了改變，消費者對於物品的所有權之轉讓以及所謂閒置資源的有效利用有了不同的價值觀。已租賃代替購買，這種新的消費型態隨之興起。這樣的趨勢被廠商所看重，一種藉由電子資訊平台媒合供給端與需求端的新模式開始興起，廠商藉此扮演新的中介角色，這樣的新模式為傳統經濟模式及市場帶來巨大的衝擊與變化。

共享經濟模式的興起，對於傳統產業尤其是中間商具有直接的影響，共享經濟模式所採用的點對點之間的交易模式，對於傳統租賃模式中的中介角色具有強大的威脅。近年來 Uber 的興起對於全世界的計程車市場產生了新的變換。Uber 夾帶著差異化的服務內容、動態的定價方式以及評價機制進入市場，並引起了既有計程車業者的注意及反彈。

為了觀察共享經濟模式對於既有產業所產生的衝擊，本研究檢視 Uber 與台灣計程車產業的代表廠商台灣大車隊之間的策略互動模式，從商業模式競爭與動態競爭的角度，找出兩者之間策略邏輯上的差異。本研究整理出兩模式在模式、顧客類型、顧客新穎性、便利性、費用、與司機的相處模式、叫車模式存有差異。而在市場中的競爭隨著 Uber 規模的擴張，彼此之間的互動將變得越來越頻繁。

關鍵詞:Uber、台灣大車隊、商業模式、策略互動

Abstract

After the financial crisis in 2008, due to changes in the external environment, global economic weakness and consumer spending patterns began to change. The effective use of consumer goods and the transfer of ownership have been different. This trend has been valued by manufacturers. Manufacturers have playing a new role as an intermediary. This new model has change the role of the market and makes a great impact to the tradition way.

The rising of shared economic model has taking a great impact to the firms by using traditional model. The middlemen using the traditional rental model have a direct impact by shared economic model. In recent years, the rise of Uber taxi for markets around the world had a new transformation. Uber had differentiated services, used dynamic pricing and evaluation mechanism to enter the market and caused the taxi industry's attention.

In order to observe the impact of shared economic model for the industry. This study analysis strategies interact between Taiwan Taxi and Uber. This study takes the view point from business model competition and dynamic competition to identify the different policy logic of these two models. This study find out that these have some differences from customer type, customer novelty, convenience, cost, along with the driver of the model, the way to called the car. The competition and the interaction in the market will become more and more frequent with the expansion of Uber .

Key Word: Uber, Taiwan Taxi ,Business Models, Strategy Interaction

目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
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
第二章 文獻探討.....	6
第一節 共享經濟.....	6
第二節 商業模式.....	11
第三節 動態競爭.....	15
第三章 研究方法.....	17
第一節 研究架構.....	17
第二節 研究對象.....	18
第三節 理論及研究工具應用.....	18
第四章 個案研究.....	21
第一節 Uber 運作模式.....	21
第二節 Uber 成長歷程.....	24
第三節 Uber 台灣成長歷程.....	30
第四節 台灣大車隊運作模式.....	34

第五節 台灣大車隊成長歷程	36
第五章 動態商業模式競爭分析	40
第一節 Uber 商業模式分析	40
第二節 台灣大車隊商業模式分析	46
第六章 策略互動分析	50
第一節 商業模式互動結果	50
第二節 策略互動分析結果	54
第三節 策略互動演化	62
第七章 結論與建議	72
第一節 研究結果	72
第二節 管理意涵	74
第三節 研究限制	74
第四節 未來研究之建議	74
參考文獻	75

圖目錄

圖 1-1	研究流程	5
圖 2-1	共享經濟的 P2P 模式	7
圖 2-2	共享經濟的 B2C 模式	8
圖 2-3	共享經濟的 B2B 模式	8
圖 2-4	策略與戰術階段	14
圖 2-5	a-m-c 動態架構	15
圖 3-1	研究架構圖	17
圖 4-1	Uber 服務運作模式	22
圖 4-2	Uber 司機申請流程	23
圖 4-3	台灣大車隊的 iCall 衛星派遣系統	35
圖 5-1	Uber 因果循環圖	43
圖 5-2	台灣大車隊因果循環圖	48
圖 6-1	Uber 與台灣大車隊之商業模式互動	50
圖 6-2	2013-14 年 Uber 顧客價值	62
圖 6-3	2015-2016 年 Uber 顧客價值	64
圖 6-4	13-14 年台灣大車隊價值主張	66
圖 6-5	15-16 年台灣大車隊價值主張	68
圖 6-6	13-14 年價值主張互動結果	70
圖 6-7	15-16 年價值主張互動結果	71

表目錄

表 2-1	共享經濟模式	8
表 2-2	Osterwalder 的商業模式定義	12
表 4-1	Uber 於 2009-2014 年之策略選擇	29
表 4-2	Uber 2015-2016 年之策略選擇	30
表 4-3	Uber 在台灣從 2013-2016 年所做出的策略選擇	33
表 4-4	台灣大車隊 2013-2016 年所做出的策略	39
表 5-1	Uber 的策略選擇與結果	41
表 5-2	Uber 的戰術選擇與內容	42
表 5-3	台灣大車隊所做出的策略選擇與結果	46
表 5-4	台灣大車隊的戰術選擇與內容	47
表 6-1	台灣大車隊與 Uber 商業模式上的差異	53
表 6-2	Uber 2013-2014 年所執行的策略數量	55
表 6-3	Uber 2015-2016 年所執行的策略數量	56
表 6-4	台灣大車隊 2013-2014 年所執行的策略數量	57
表 6-5	台灣大車隊 2015-2016 年所執行的策略數量	58

第一章 緒論

本章包含研究背景與動機、研究目的及研究流程三個小節。

第一節 研究背景與動機

共享經濟模式在 2008 年金融海嘯後，由於經濟環境的變化、消費者意識的改變開始興起。共享經濟這種經濟現象隨著 ICT 的發展、消費者意識的抬頭、社群網路的擴散而興起。然而，共享經濟並不完全是一個全新的經濟概念(Aigrain, 2012; Felson & Spaeth, 1978; J. Schor, 2014; Van de Glind, 2013)。事實上，人類過去就有從事分享的經濟行為，然而因為環境及科技的改變，消費者能夠更加便利的將閒置資源分享給其他需要的人。與傳統經濟模式不同的是，共享經濟強調透過資訊科技與社群網路的幫助來完成整個分享及獲取的過程。而消費者透過社群網路的力量得以達到成本降低、更便利、更強化與社群之間的關係。而共享經濟的模式不單單只涉及物品與服務的交換，他還包含了資料、資訊、人才、知識的傳遞(Gansky, 2010)。共享，貸款，交換，贈與，租賃和買賣亦是分享經濟中的模式選擇。

目前採用共享經濟模式的企業體涵蓋了食、衣、住、行、育、樂各種領域，其中以住及行的領域發展較為迅速。Uber 為行的領域中採納共享經濟模式的代表廠商。Uber 提供短期共乘的服務，目前的市值估計為 625 億美金、全世界每天以逾 200 萬人搭乘 Uber、並且 18~34 歲 60% 遷徙世代的人使用過 Uber。採用共享經濟模式的廠商，透過個人點對點之間以物易物的方式，消除傳統中間商及仲介商所扮演的媒合角色，這樣的式為產業帶來了衝擊及改變。整體共享經濟的產值，依據 PwC 的預測，將從 2015 年的 150 億美元飆升至 2025 年的 3350 億美元。顯然，共享經濟已成為一個具有一定規模、以及可以創造大量價值的產業，並且持續對既有的傳統產業產生顛覆式的破壞，這股浪潮已是銳不可擋。

順著這一股新經濟模式的崛起，共享經濟的發展對於傳統經濟模式中的產業

產生了重大的衝擊與影響。其中又以 Uber 對於全球計程車業尤其重大。Uber 可謂現今共享經濟模式的領導廠商，Uber 的出現及成功帶領了投資人對於共享經濟模式的期待及信心。就廠商的特性而言，由於 Uber 所扮演的媒合者角色，從 2008 年發展至今已橫跨世界 36 個國家以及超過 90 個城市，這個數字如今仍在繼續攀升。然而 Uber 進軍全球計程車產業，勢必對於市場整體帶來了新的衝擊與挑戰。Uber 透過別於既有計程車業者的訂價方式、差異化的服務內容、司機的評鑑機制、有形、無形資源的利用方式，作為武器，使得既有計程車業者感受到一股新的威脅，慢慢的侵蝕了計程車業者的利潤。近年來，全球各地的計程車業者對於 Uber 產生強烈的反彈及回應策略。Uber 的興起不僅在產業面產生衝擊，連帶地在法規及社會安全上皆帶來正反兩面的影響。在 Uber 發跡的美國，縱使對於新科技事務及擁抱共享經濟的態度是較正面的。仍有許多城市從西雅圖、芝加哥、紐約...等城市的計程車業者及司機工會向政府提出抗爭，期望透過政府的力量杜絕 Uber 進入當地市場。以歐洲為首的法國、德國、西班牙、荷蘭，亦有抗議事件興起，針對 Uber 所雇用司機的標準及證照規定，提出了激烈的抗爭，最後結果多由 Uber 承擔失敗的結果，必須進行繳納罰金，甚至退出當地市場的行動。在德國，2015 年 Uber 已經因為違法的緣故，漢堡、法蘭克福等多個城市都結束營運。另外 Uber 旗下的司機對於利潤的分配也產生了諸多的抱怨，Uber 在全球的擴展不是如想像中的光鮮亮麗，此一引領共享經濟模式向前的領導廠商，事實上已面對越來越多的挑戰，Uber 在未來的發展是否仍會持續走高？又將會走向何處？。

在過去的文獻研究中，由於共享經濟模式為 P2P 模式演化而來，因此過去的學者針對 P2P 平台與既有產業之間的衝擊運用線性迴歸、模型化的方法找出在不同競爭情境中的最適策略為何。Kroft&Pope(2012)研究 Craigslist 兼具物品交易、廣告、求職的多元平台對於當地市場產生了何種影響。Seamans &Zhu(2013)

將焦點聚焦於 Craigslist 對於當地報紙發行人所產生的影響，研究結果發現報紙發行人可以透過降低售價的方式做為回應的手段。Zervas, Proserpio, & Byers (2014) 聚焦於 airbnb 的進入對於德州當地旅館產業在收入上產生的影響，此外亦有其他研究將焦點放在於平台所產生的福利效果上。然而，過去的文獻多透過模型化以及回歸模型的方式來檢視共享經濟模式對於既有廠商所帶來的影響為何。較缺乏從商業模式的角度來分析共享經濟模式的文章，以及共享經濟模式與傳統模式間的競爭關係相關文章數量上仍較為稀少。為了彌補上述的文獻缺口，本研究的研究方向為：(1) 研究共享經濟模式對於既有產業的衝擊 (2) 從商業模式競爭的角度來看待共享經濟模式與既有商業模式間的競爭互動關係。



第二節 研究目的

共享經濟模式的崛起激起為既有的經濟模式帶來了新的衝擊與影響。共享經濟廠商所代表的 peer-to-peer 平台模式或 consumer-to-consumer 的交易模式，其扮演去中間化的角色，對於目前既有經濟模式中的中間商會首當其衝面臨其所產生衝擊，甚至於市場中的遊戲規則將會被改變，既有廠商的領導地位將會有被取代的可能性存在。然而，既有廠商對於新進入者的威脅勢必會做出反應，以利於在市場中繼續存活。因此，此兩種商業模式之間將在市場中將產生不同的競爭互動，透過商業模式、策略、戰術的互動來作為彼此回應及創造價值的方法。過去的文獻較缺乏從商業模式的角度來分析共享經濟模式的文章，以及共享經濟模式與傳統模式間的競爭關係相關文章數量上仍較為稀少。為了彌補上述的文獻缺口，本研究所要解決的研究問題為：

- (1) Uber 對於既有計程車產業所產生的影響為何？
- (2) Uber 與傳統計程車業者之間的競爭互動邏輯為何？
- (3) 影響 Uber 與傳統計程車業者之間於競爭互動上的關鍵因子為何？

藉由研究問題，衍生出本研究的研究目的為：

- (1) 透過商業模式檢視評估 Uber 的價值創造來源以及成長模式
- (2) 探討兩種不同商業模式之間的競爭互動情形
- (3) 透過策略分析架構瞭解兩模式之間的競爭互動的關鍵因素

第三節 研究流程

依據前述之動機背景的敘述，本研究所發展的整體研究流程如下圖所示

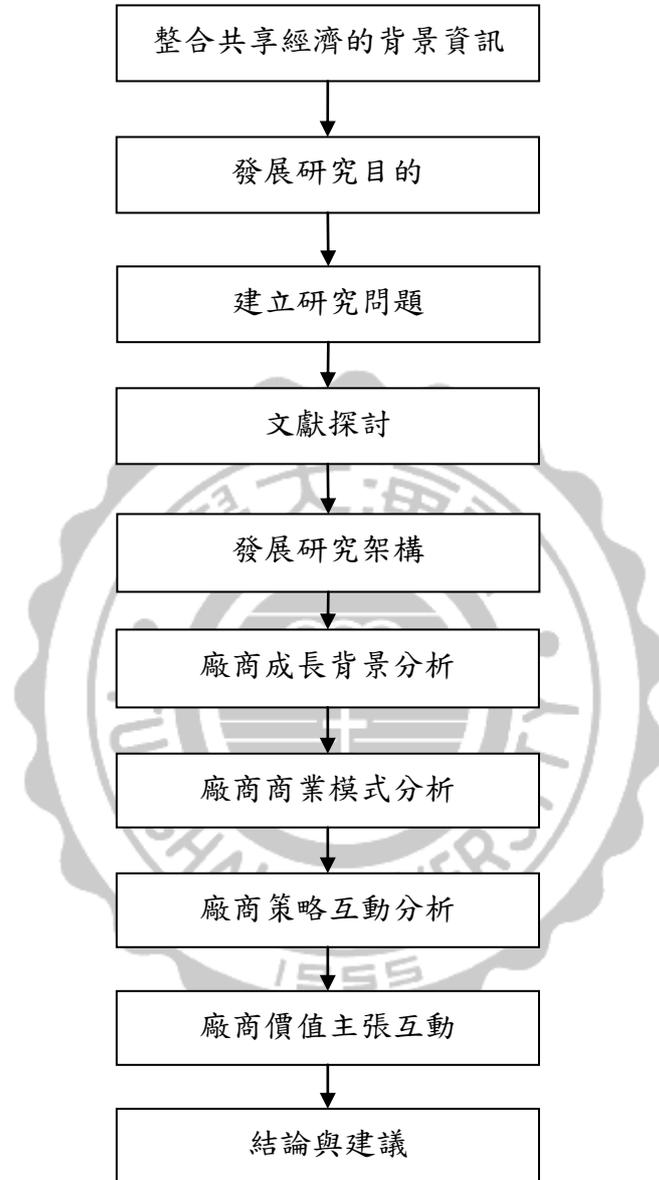


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

本章節將針對現有討論共享經濟有關的文獻進行整理，了解現有文獻所存在的缺口為何。接著針對本研究所欲探討的主題，共享經濟模式與傳統產業之間的競爭互動關係，商業模式之相關文獻探討。最後透過 A-M-C 觀點作為廠商間互動行為的前置因子並做為檢視其競爭策略的分析依據。

第一節 共享經濟

壹、共享經濟的定義與分類

共享經濟市場已被廣泛譽為一大增長的領域，歷經網絡化與數位化的發展，透過線上平台這些新技術的特性，提供了不同種類且多樣的資源與服務，造就了許多資源與服務變得更加實惠，也讓大眾有足夠的能力去負擔，以解決資源受限的一方。據過去文獻表明，分享經濟的型態與體制的緣故，使得群眾從道德消費的觀點，將其拒之於門外(Bray, Johns, & Kilburn, 2011; Eckhardt, Belk, & Devinney, 2010)，但隨著消費透過分享經濟的新方式-協同消費(Collaborative Consumption)的發展，這問題就此得以解決與克服。然這種同時共用一種資源，跳脫以往傳統分享經濟傳遞租賃之概念，故又稱作「共享經濟」。與此同時，傳統分享經濟之企業也面臨到服務轉型的決定。雖然過去傳統企業的都專注在顧客價值、降低成本或電子通路等相關科技觀點;現在對於這新穎分享經濟的企業，傳統廠商該如何做出決定，來與此抗衡。我們該如何運用分享經濟的機制，運用這股力量將會重新調整社會大眾的價值觀點，更使他們覺得分享是一件很誘人的事情，而且可以選擇符合自身所需的資源，不再因為他們沒有實屬所有權而存有不願被牽連拖累的想法。

針對共享經濟的分類，可分為 Durable consumer goods 耐久性的消費品(如

汽車、腳踏車、房間)。consumer goods 一般消費品(如餐點、與食物)。investment goods 投資品, (如:機器、設備、空間)及知識及服務의分享(Demary, 2015)。而目前採用共享經濟模式的企業體涵蓋了食、衣、住、行、育、樂各種領域。

亦有學者依照共享經濟所扮演的平台角色來為其與不同端點間互動的模式進行分類。Demary(2015)將共享經濟的模式分為 P2P、B2C 及 B2B。P2P 模式下共享經濟廠商透過電子數位平台扮演媒合供給與需求兩個端點的角色,使得點對點之間的交易與互動行為得以發生,而平台擁有者僅單純扮演媒合的角色,不涉及資產之間的交換流通。目前多數的共享經濟廠商多採用此模式作為運作的基礎, Uber 與 Airbnb 就是採用這樣的模式進而對於傳統仲介廠商有了顛覆式的破壞效果。



圖 2-1 共享經濟的 P2P 模式

另一種 B2C 的模式,則是共享經濟的廠商負責商品及服務的管理與供給,透過電子平台的輔助與顧客進行直接的溝通,可說是傳統租賃模式的進階版。與傳統租賃模式不同的地方在於,共享經濟的 B2C 模式強調顧客不用透過當面至通路商才能換取所需要的服務及物品,而是可以不用透過與廠商直接面對面的交易流程,便可以獲取所需要的服務及商品。如台灣盛行的 Ubike、以及採用租車模式的廠商多透過這樣的方式來進行運作。

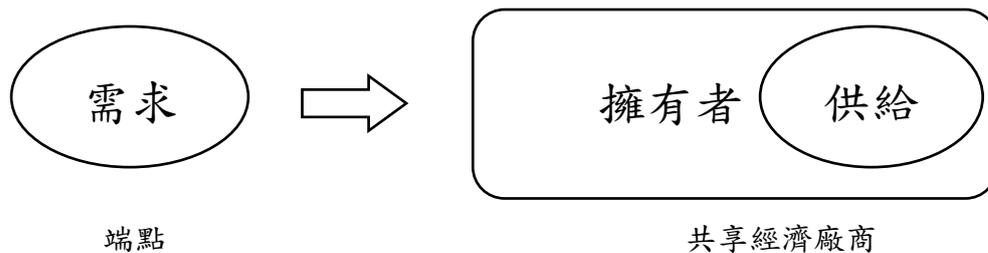


圖 2-2 共享經濟的 B2C 模式

最後一種模式為 B2B 的模式，在此模式下，共享經濟廠商扮演平台媒合者的角色，透過電子平台的幫助媒合企業與企業之間的供給與需求。在此種模式下常涉及企業與企業之間閒置資源以及知識交換的過程。如 Smartsheet 負責媒合大樓內閒置的辦公室，將其空間透過租借的方式租借給予有短期需求的企業。



圖 2-3 共享經濟的 B2B 模式

針對共享經濟模式的分類亦有學者以市場導向程度及廠商的營運目的作為劃分的依據將共享經濟的模式分成四種維度 P2P 營利、非營利及 B2P 營利及非營利 (J. B. Schor & Fitzmaurice, 2015)

		溝通模式	
		Peer-to-peer	Business-to-peer
市場 導向 類型	非營利	P2P 非營利共享模式	B2P 非營利分享模式
	營利	P2P 營利導向共享模式 EX. AirBnB、Uber	B2P 營利導向共享模式 EX:ZIPCAR

表 2-1 共享經濟模式

貳、共享經濟的興起

分享是經濟行為中的一種分配模式(Belk, 2010)，儘管如此，網路的出現促使了共享的概念被重新定義，促使了分散式的物品及服務的共享可以成行(Botsman & Rogers, 2010)。共享經濟平台的興起使得租賃需求者、租賃提供者、買方、賣方能夠瞬間同步，打破時間、地區的環境限制，並有效的媒合在全球規模下的供應與需求。然而共享經濟的模式不全然是一種全新的經濟模式，提到共享經濟與聯合消費的差別，在於端點供應者(peer provide)提供可共享的物品及服務，而端點使用者因應他們的需求使用這些對應的服務與物品(Botsman & Rogers, 2010)。Bardhi & Eckhardt(2012)提到顧客選擇透過暫時獲取所有權的方式來進行消費，而不是透過擁有以及購買物品的方式來擁有(Bardhi & Eckhardt, 2012)。共享經濟的模式借由 Peer-to-peer 的網路平台，透過社群網路的幫助媒合供給與需求，在那些過去被視為是閒置的資源上。甚至，他讓顧客成為老闆，得以經營自己的事業(eg:Uber 的司機來自於擁有閒置資源及時間的司機身上、airbnb 的租賃者將閒置的房間出租出去。)

參、共享經濟模式對於既存產業的影響

Uber 的興起帶給傳統計程車業很大的衝擊，airbnb 的興起亦對於旅行業者產生了重大的影響。然而，究竟這股衝擊對於產業的實質影響有多大，過去的學者們亦針對這個問題進行研究。由於共享經濟模式為 P2P 模式演化而來，因此過去的學這亦有針對 P2P 平台與既有產業之間的衝擊運用線性迴歸、模型化的方法找出在不同競爭情境中的最是策略為何。Kroft&Pope(2012)研究 Craigslist 這個兼具物品交易、廣告、求職的多元平台對於當地市場產生了何種影響(Kroft & Pope, 2014)。Seamans & Zhu(2013)將焦點聚焦於 Craigslist 對於當地報紙發行量所產生的影響，研究結果發現報紙發行商可以透過降低售價的方式做為回應的手段(Seamans & Zhu, 2013)。Zervas, Proserpio, & Byers(2014)聚焦於 airbnb 的進入對於

德州當地旅館產業在收入上產生的影響，研究結果顯示 airbnb 對於當地旅館產業的收入減少 2.1%。此外亦有其他研究將焦點放在於平台所產生的福利效果上 (Zervas, Proserpio, & Byers, 2016)。儘管如此，至今針對共享經濟模式與傳統產業模式競爭在相關的研究上尚處於初期發展的階段，亦代表這個議題尚有持續研究的空間。

肆、雙邊平台的市場經濟與共享經濟

在過去的文獻當中，缺少了探討不同商業模式之間的動態競爭，而且在研究的焦點上普遍聚焦於價格機制上的差異對平台之間競爭所產生的影響。針對共享經濟平台對於其他經濟模式的影響，Kroft&Pope(2012)研究 Craigslist 這個兼具物品交易、廣告、求職的多元平台對於當地市場產生了何種影響。Seamans & Zhu(2013)將焦點聚焦於 Craigslist 對於當地報紙發行人所產生的影響，研究結果發現報紙發行商可以透過降低售價的方式做為回應的手段。Zervas,Proserpio,&Byers(2014)聚焦於 airbnb 的進入對於德州當地旅館產業在收入上產生的影響，研究結果顯示 airbnb 對於當地旅館產業的收入減少 2.1%。此外亦有其他研究將焦點放在於平台所產生的福利效果上。

第二節 商業模式

商業模式作為一種企業營運及獲利的邏輯概念。根據 Hamel (2002)所提出的架構，將商業模式分為四個要素，分別為：

1. 顧客介面：描述與顧客關係有關的一切。
2. 核心決策：公司為了創造價值給特定的顧客而設的定位。
3. 決策資源：公司用來競爭的獨特資源。
4. 價值網路：補充及放大企業自己資源的網絡。

Timmers (1998)定義商業模式是一種產品、服務、資訊流通的結構，包含各種描述的多種商業行為者與角色並描述多樣商業行為者的潛在獲益與收益的來源。Amit and Zott (2001)定義商業模式是在描述內容、結構和管理交易而創造公司價值及開發機會，從系統性的觀點看待商業模式。Chesbrough and Rosenbloom (2002) 商業模式是透過連結企業的營運邏輯及技術來體現經濟價值。Casadesus-Masanell and Ricart (2010)提出商業模式可以反映出企業實體的承諾。Teece (2010) 提出商業模式是明白說明邏輯、數據、其他證明來支持給消費者價值的主張，和可實現企業傳遞價值的收益和成本的組合。Magretta (2002) 提出商業模式說明企業如何運作的。Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) 提出商業模式應該包含四個元素：顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源及關鍵流程。

學者 Osterwalder and Pigneur (2002)將原本電子商務之商業模式所分出的產品與服務 (products & services)、基礎設施管理 (infrastructure management)、顧客介面 (customer interface)、財務 (financial aspect) 等四個構面，進一步分成九個區塊。這四個構面之間有強烈的依存關係，基礎設施的管理提供產品或服務組成及價值組張所需的資源。產品與服務的構面傳遞價值給顧客，加強與顧客的關係。不同的通路傳遞不同的顧客價值和進入不同的目標顧客市場。而財務構面則會影響其他三個構面。表 2-2 為 Osterwalder 的商業模式區塊整理。

四構面	九區塊	概述
產品與服務	價值主張 (Value Proposition)	企業產品與服務給予顧客之價值
顧客介面	目標客群 (Target Customer)	企業欲提供價值之目標群體
	銷售通路 (Distribution Channel)	企業接觸顧客的方式
	關係 (Relationship)	企業與顧客之間的連結
基礎設施管理	價值構型 (Value Configuration)	企業透過活動與資源的安排以彰顯價值之提供
	企業能耐 (Capability)	企業可重複提供價值予顧客的能力
財務	夥伴關係 (Partnership)	企業與其他企業合作一同提供顧客價值
	成本結構 (Cost Structure)	經營活動中的現金支出
	收益模式 (Revenue Model)	經營活動中的各項現金來源

表 2-2 Osterwalder 的商業模式定義

學者 Casadesus(2010)提出企業在過去利用策略來營造競爭力，而在未來，由於市場的快速變遷及科技的演進造成外在環境處於變動的狀態 (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。因此在未來，企業應該運用商業模式作為因應外在市場，獲得永續經營的手段。企業在創造商業模式時，必須做三個選擇。政策選擇:決定組織在營運上採取的行動。資產選擇:與企業的有形資源相關。治理選擇:企業如何安排上述兩種選擇的決策權歸屬。企業依據其所作出的選擇，將會有結果產生，商業模式的結果可能為：彈性或是剛性。彈性結果傾向快速回應，但易被學習，仍亦被競爭對手仿效。剛性結果較難模仿，因為企業需要時間才能建立這種結果，是企業差異化的來源，商業模式是一個循環的結構，具有回

饋的效果(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。而循環結構的形成，是構成企業的價值來源。由於本研究欲探討共享經濟模式及傳統經濟模式之間的競爭互動關係，故本研究將選用 Casadesus 所提出的良性循環圖做為檢視商業模式價至創造的工具。

二、商業模式、策略及戰術

在過去，研究策略相關領域的學者，將商業模式的範疇定義為廠商的營運邏輯，其意義在於解釋一間廠商是如何運作，以及如何替利害關係人創造價值。這樣子的概念與廠商在制定策略時所考量的因素有所關連。Casadesus-Masanell and Ricart (2010)針對策略與商業模式之間提出提出一個概念性架構以立於瞭解雙方在概念上的區別與連結。其架構分為個部份，分別是商業模式、策略、與戰術，將這三個項目依不同定義及不同層次架構區分。

- 商業模式:指廠商運作的邏輯，代表廠商是如何運作以及如何為利害關係人獲取價值。
- 策略:指廠商為了能在市場中競爭，故選擇不同的商業模式進入市場。
- 戰術:指廠商依據所選擇的商業模式，發展出能強化其運作的選擇。

為了整合商業模式、策略及戰術這三個要素，Casadesus-Masanell and Ricart (2010)提出一個兩階段競爭流程的架構來串聯三者。



圖 2-4 策略與戰術階段

在這個策略制定的流程架構中，在策略階段，廠商會選擇價值獲取與價值創造的邏輯。在戰術階段，廠商則依據其目標作出戰術選擇。總結來說，策略即是商業模式的選擇，而商業模式中決定了廠商的戰術選擇，以便讓廠商能作出競爭回應。



第三節 動態競爭

一、 動態競爭架構

動態競爭（competitive dynamics）係指所有的競爭性行為，即是在一個特定的市場中，所有競爭者彼此相互競爭所採取的競爭性行為與競爭性反應的總和。其焦點是企業間之競爭對抗，即一家企業為了取得市場利基，進而採取一連串以市場導向的競爭行動與回應。尤其在高度競爭的行業中，企業會不斷為了利益而進行競爭策略手段，發展策略行動回應或反抗競爭者之行動。動態競爭理論共包含了四種基本的分析。

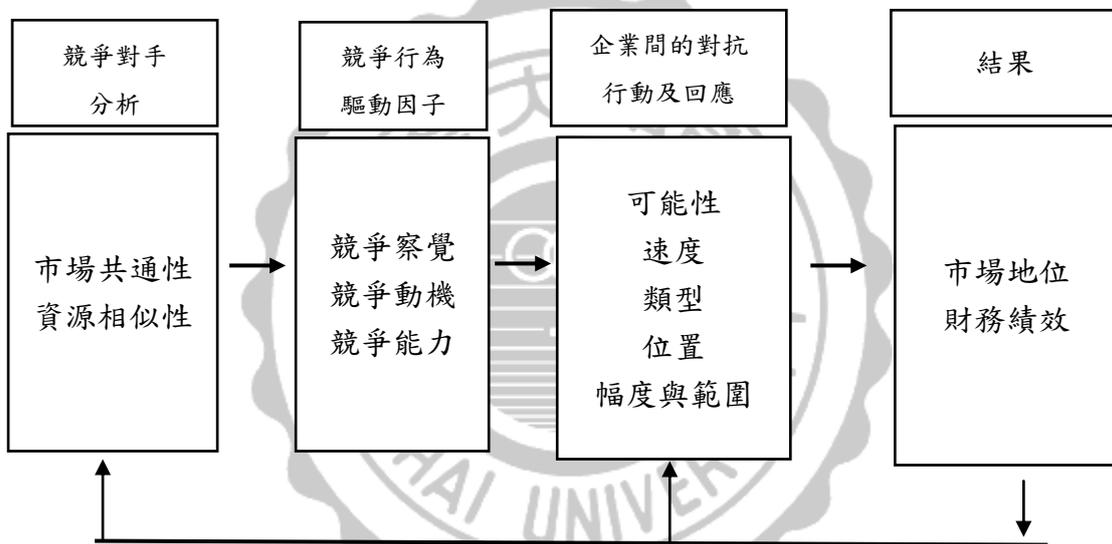


圖 2-5 a-m-c 動態架構

二、 A-M-C 觀點

社會認知理論中的「刺激／反應」模型(Kiesler & Sproull, 1982; Mervis & Rosch, 1981)，為競爭者行動與競爭者回應的關係進行分析，提供有用的觀點。理論中指出，在組織回應一個刺激前，必須先察覺到該刺激發生，才會進一步產生反應行動動機。所以在競爭性互動中，意指當競爭者能察覺到競爭性行為，並有競爭動機與能力去採取行動或回應時，競爭者才會對這些競爭性行動（即一個刺激）有所反應。但在某些情況下，企業可能會察覺到競爭者的行動，也具有回

應競爭者的行動動機，但卻缺乏回應的能力。A-M-C 觀點的基本前提是此三種行為會影響組織決定是否行動或回應(Chen, 1996)，而以下將就競爭行為驅動因子 A-M-C 各組成要素加以論述之。

(一)競爭察覺 (Awareness)

競爭察覺係指企業或競爭對手會採行任何競爭行動與反應的先決條件(吳淑華 & 李國璋, 1999)。察覺乃是指認知到對手所採取的競爭活動 (或攻擊)，以及其與發動攻擊公司的關係(Chen, 1996)。當防禦公司對於對手所發動的競爭活動有越強烈的認知感時，其預備反應或再反擊的可能性也就越大(Chen, 1996)。組織間敵對情勢的察覺程度，會影響企業判斷自身競爭行動與反應可能產生的結果。

(二) 競爭動機 (Motivation)

競爭動機係指誘導企業採取行動或反應對手攻擊的刺激，與輸贏的認知有關。易言之，競爭動機指企業採取行動的誘因或推力。然而，企業雖然可能已經察覺到競爭的敵對狀態，但是卻不會有積極的競爭行動，因為企業認為競爭行為無法改善現有的競爭地位，或是不採取行動與反應，才不至於危害市場地位而損失慘重。

(三) 競爭能力 (Capability)

競爭能力係指此反應出企業在執行競爭行動時，資源調度或組織安排的能力(Chen, 1996)。若是指防禦立場的企業，其資源的調度及決策的過程均支持企業透過反擊行動與發動攻擊的對手進行競爭。

整合以上關於動態競爭架構的書名及 A-M-C 觀點的定義，本研究欲採用此觀點作為觀察及分析採用共享經濟模式的廠商 Uber 與計程車業者台灣大車隊之間在策略上的互動。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究的研究架構如圖所示，透過此分析架構來進行整體的研究架構分析。

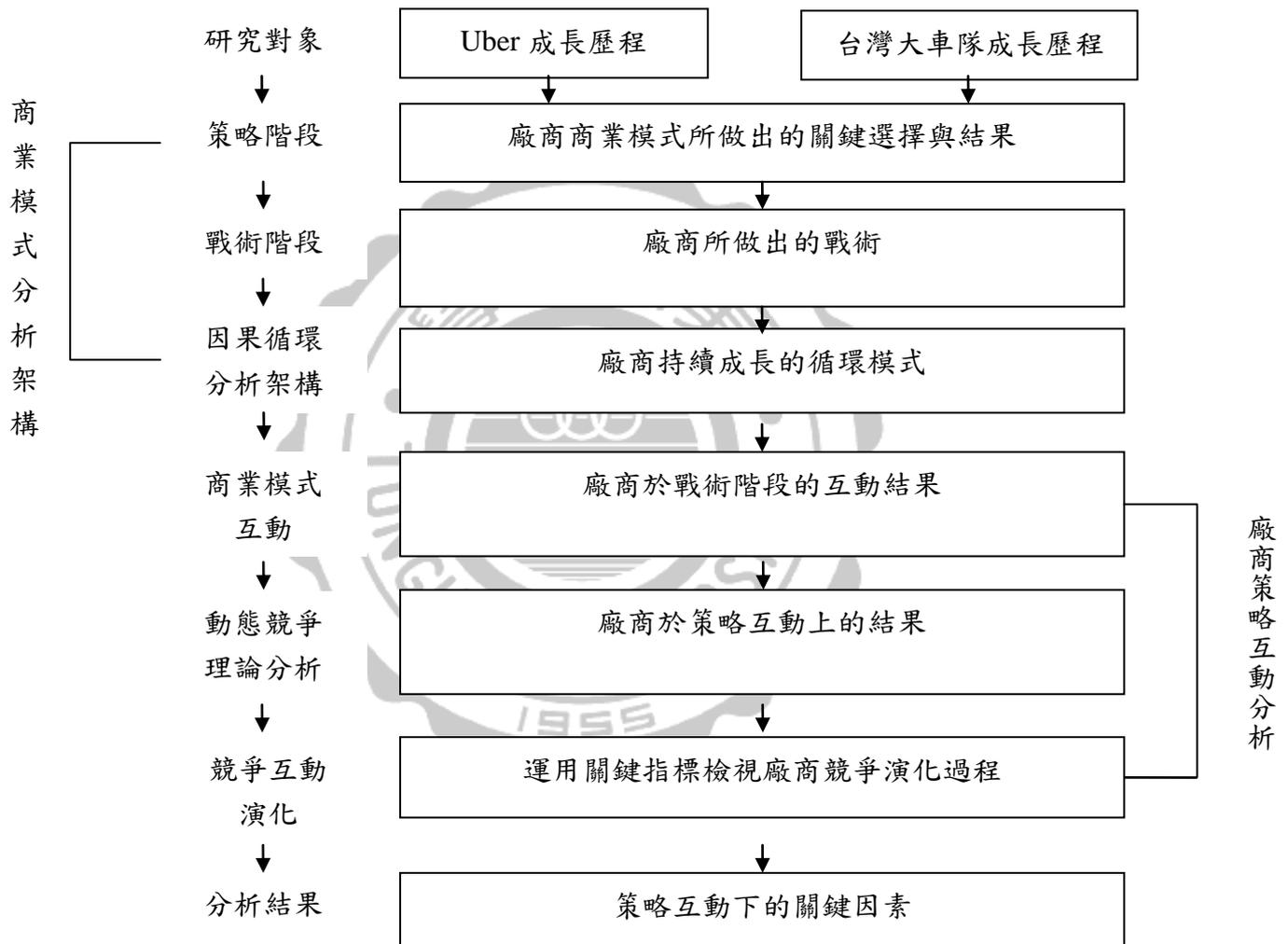


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象

本研究選用 Uber 及台灣大車隊作為所選擇的研究對象，透過商業模式分析的角度觀察 Uber 的運作邏輯為何，在時間上將 Uber 在全世界的成長分為三個階段，2009~2011 年的起始階段，2012~2014 的成長擴張階段，以及 2015~2016 年的成長擴張階段，藉由分析不同時間點上 Uber 的運作模式研究出其在不同階段的成長模式。為了觀察 Uber 與傳統計程車業者的競爭互動關係，本研究另個別分析 Uber 台灣與台灣大車隊的商業模式運作邏輯，透過這樣的角度，觀察此兩種不同模式之間在互動上的關鍵因子為何。

第三節 理論及研究工具應用

壹、個案研究法

本研究所選定的研究方法為個案研究法，個案研究即是研究個案行為問題，並運用觀察、訪談、調查、實驗等研究型式來蒐集有關個案的資料，進而掌握整體情境脈絡與意義，以此為基準進行深入分析，解釋個案問題的前因後果，進而建立改善其中問題的解決方案。本研究選用動態競爭理論、商業模式分析作為整體研究的分析架構，並透過數據資料輔助分析結果。

貳、商業模式分析架構

本研究另從商業模式分析的角度分析 Uber 及台灣大車隊的營運邏輯，並透過不同商業模式之間的互動情形，找出影響其互動的關鍵因子為何，透過這些影響因子，從顧客的角度，分析其在顧客價值主張上的消長與互動。

本研究選用 Casadesus-Masanell and Ricart (2007)提出的商業業模式分析方法，透過分析公司所做出的策略選擇及所產生的結果，彼此間互相影響，形成一個具有正向的循環結構(Casadesus-Masanell & Ricart, 2007)。企業在創造商業模式時，必須做三個選擇。政策選擇，決定組織在營運上採取的行動。資產選擇，與企業的有形資源運用相關。治理選擇，企業如何安排上述兩種選擇的決策權歸屬。在

結果上，商業模式的結果可能為彈性或是剛性，彈性結果傾向快速回應，但易被學習。剛性結果較難模仿，因為企業需要時間才能建立這種結果。Casadesus-Masanell and Ricart (2007)提出商業模式的概念是動態的，選擇與結果這兩者的關係會隨著時間的推移而有所改變，並提出商業模式是一個循環的結構，良性的循環結構使得企業可以持續獲利成長，並可作為在商業模式競爭中的優勢所在。本研究選用此商業模式分析架構作為分析架構，以動態的觀點呈現企業的運作邏輯，以及持續獲利的關鍵所在。

參、競爭理論分析架構

一.資料蒐集

由於 Uber 是一家未上市的新創公司，其在公開資料缺乏較高的完整度，但透過其在官方網站發布的公開訊息，及新聞事件，仍可整理出其在不同時期中的策略選擇，本研究透過這些資訊，整理出 Uber 在台灣所做出的策略選擇。

台灣大車隊在台灣截至 2016 年為止第一家上市櫃的計程車叫車公司，本研究透過其年報、公開資訊、新聞事件、財務報表作為資料蒐集來源，整理出其在不同時期的策略選擇為何。

本研究亦透過整理新聞事件，來整理台灣大車隊與 Uber 台灣之間的策略互動關係。

二.競爭行動類型

本研究依據陳明哲(1992)研究航空業者間動態競爭關係時針對競爭行動所採取的分類模式，將競爭行動分為『策略性』及『戰術性』(Chen & MacMillan, 1992)。

『策略性』所指的是企業針對固定資產及人員結構有重大投資的競爭性行動。『戰術性』則未對企業的資產做出長期承諾，長期觀察下，對行動者的影響並不大。本研究依照此定義，將各種不同的競爭行動分為『策略性』及『戰術性』兩種類別。

『策略性』包含:市場擴張、新產品發表、費用調整、併購及合作等。『戰術性』包含:促銷活動、行銷推廣及產品功能更新。本研究以觀察策略性活動做為研究策略回應的依據。

三.競爭性行動與競爭性回應的辨識

本研究透過搜尋 google 新聞資料庫、Uber 台灣官方網站中 2013 年 7 月至 2016 年 5 月的所有新聞事件。來整理出競爭性行動與競爭性回應。

本研究整理出 65 件 Uber 台灣所做出的策略行動，其中策略性行動共有 19 件，戰術性行動則有 46 件。而台灣大車隊方面，整理出 39 件策略性行動及 9 件戰術性行動，共 48 件策略行動。

本研究選用策略性行動做為觀察廠商之間策略互動的依據，並將 Uber 台灣作為策略發動者，觀察台灣大車隊所做出的回應策略，以及依據時間點判斷台灣大車隊做出回應所花費的時間有多少。藉由此構面，從一個動態的觀點觀察兩間企業間的策略互動。

四.AMC 三環透視法

在動態競爭分析中，察覺、動機與能力（AMC）三要素乃是競爭行為（行動與回應）的基本驅動因數，更是評估對手回應以及辨識回應障礙的基礎。察覺與動機主要決定于廠商間的市場關係，而能力主要視廠商本身的策略或資源稟賦而定。一般來說，「察覺」可說是一項競爭行為的必要前提，它跟廠商之間的市場共同性（market commonality）與資源相似性（resource similarity）程度息息相關。另一方面，市場共同性也會影響競爭對手採取響應的「動機」，而資源相似性則會影響對手的回應「能力」。本研究透過這個架構來觀察、分析其他競爭者之間的競爭態勢，藉此檢視動態競爭對公司策略的意涵。

第四章 個案研究

第一節 Uber 運作模式

本節針對 Uber 在商業上的營運模式進行介紹。透過 Johnson et al. (2008)所提出的商業模式架構，從顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源及關鍵流程來檢視 Uber 的營運模式。

壹、顧客價值主張

Einav, Farronato, and Levin (2015)指出像 Uber 及 airbnb 這類型的廠商是身處在一個 P2P 的市場中。並且他們的特色在於讓比較小型的供給者可以擁有與既有的廠商競爭的機會。對於 Uber 來說爭取供給及需求兩端是他的主要客群。

對於供給端，Uber 透過電子平台及媒合系統協助司機能更便利的接取任務，並且在審查機制上相對較具彈性，讓一般大眾也能成為司機，進行載客的服務。

在需求端上，Uber 提供便利、創新的服務內容為顧客創造新穎的服務體驗，Uber 重視顧客在搭乘上的體驗，透過電子平台及評分機制讓顧客能有好的服務體驗。

總結而言，Uber 的價值主張主要在於讓供給(司機)及需求(顧客)能夠藉由 Uber 的幫助，更便利、快速的媒合。

貳、利潤公式

Uber 的獲利來源主要來自平台的仲介費用及差別訂價法控制供給與需求 (Hall, Kendrick, & Nosko, 2015)。Uber 的收費標準以每次媒合成功為基準，在每次旅程中抽取車資的 20%作為平台仲介費用，另外 80%則由司機擁有。由於抽成比例是固定，為了刺激司機的開車慾望，Uber 會利用差別訂價來針對定價進行調整。此外，Uber 推出相對低價的 UberX 以及其他服務內容吸引消費者進行消費，增廣財源。

參、關鍵資源

電子資訊系統硬體設備、品牌與軟體開發、人力，為 Uber 在營運上的關鍵資源。Uber 的核心為透過電子資源系統與大數據協助媒合成功，因此電子資訊系統的維護以及軟體系統的更新維護，對於 Uber 而言是重要的。Uber 在人力的各地人力配置上採用精簡化的布局。當地組織採用行銷人員與市場研究人員針對當地的經營方針進行調整。

肆、關鍵流程

Uber 的關鍵流程為其所扮演平台所採用的電子媒合機制以及司機審核機制減少供給端的進入障礙。再來就是在行銷端上針對當地市場推行的行銷方案與針對法規所進行的遊說行動。這些行動別於傳統計程車的經營模式，而是用一種創新的方法改變司機的定義以及整體消費的過程。

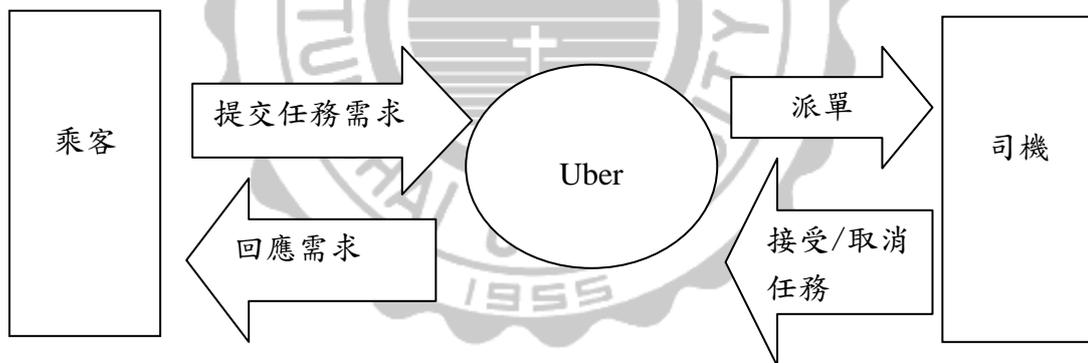


圖 4-1 Uber 服務運作模式

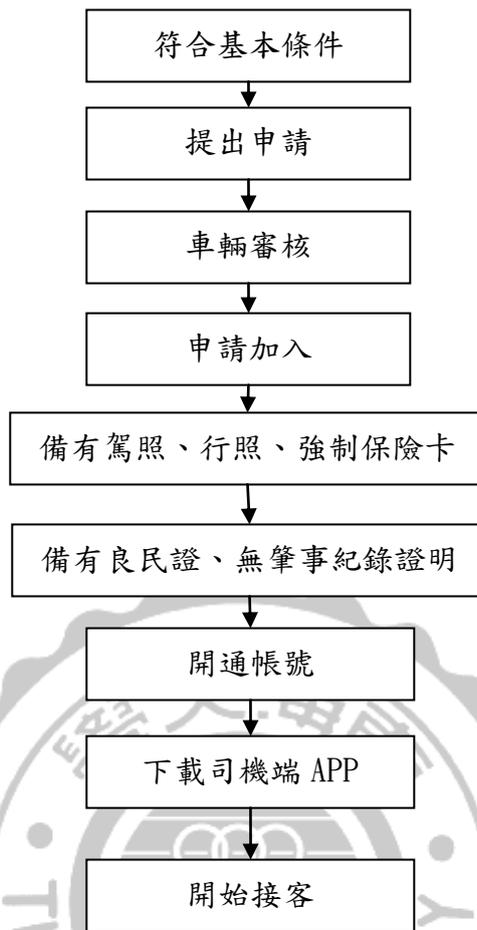


圖 4-2 Uber 司機申請流程

整體而言，Uber 透過快速、便利的服務及低價改變了對於汽車租賃及移動叫車市場產生了衝擊及影響。

第二節 Uber 成長歷程

本節針對 Uber 公司在全球的發展，依照時間軸統整其在發展歷程中所經歷的重要事件，收錄自 Uber 創立從 2009 年至 2016 年所發生的發展背景。本研究將 Uber 於全球的成長模式分為三個階段，分別是 2009-2011 年(起始階段)、2012-2014 年(成長擴張)、2015-2016 年(成長擴張)階段，透過不同階段 Uber 的發展，以利於檢視其在不同階段的演化歷程。

壹、 2009-2011 年(起始階段) Uber 於全球成長背景

Uber 公司於 2009 年，由創辦人 Travis Kalanick 及 Garrett Camp 在舊金山矽谷所創立，當時是使用 UberCab 做為公司的名稱。該年，Uber 獲得 200000 美元的種子基金。Uber 這項結合智慧型手機，透過軟體連接司機與消費者的軟體，其構想起源於 2008 年時 Travis Kalanick 及 Garrett Camp 在 LeWeb 的投資說明會結束後，在路上卻面臨道無車可搭的情形。在寒風的吹拂下，此時，Travis Kalanick 看著自己的智慧型手機，聽到 Garrett Camp 在一旁抱怨到，如果可以在手機上，用一個鍵就能把車叫來，那該有多好。這個想法在兩人的心裡殘留著，一個創新的產品及想法就此開始醞釀，接著隔年，UberCab 變誕生了。在接受了資金援助，及產品的測試與開發後，Uber 選擇在舊金山，作為第一個進入的市場，2010 年的 7 月，展開正式營運。而 Uber 所採用的特點為，別於傳統計程車透過道路上、電話或使其他地點面對面才能進行叫車。Uber 透過智慧型手機，連結顧客與司機，透過其軟體 app，使得司機端與顧客端端的連結可以更快速、更便利。Uber 將自己定位在中介者的角色，將自己視為獨立於供給與需求兩端的第三方角色，亦即是說，Uber 僅扮演中介媒合的角色，建立一個以平台為基礎，一個新樣貌的叫車生態圈。此外，Uber 亦運用大數據、GPS 定位的輔助，使得公司得以運用大量數據來進行熱門乘車地點、計算乘車時間及交通流量的計算，以此協助規劃出路線最佳路徑，使得在資訊處理與系統優化上得以越來

越好。儘管 Uber 僅扮演媒合者的角色，但其將司機視為重要資產，在司機的選用、車型、訓練上，Uber 仍有一套標準進行篩選及品質管控。此期間的 Uber，主打推出高級車的服務，故其對於品質有一定的要求，與傳統一般的計程車產生差異。Uber 的司機來源，亦及供給量的控制，運用共享經濟的理念，將閒置的資源有效的再利用。透過媒合系統，將空閒及就近的司機與乘客配對，有效控制等待時間，並且透過透明化資訊及評分系統，進行品質的控制。這些與傳統計程車不同的做法及服務功能，使 Uber 的發展吸引了許多投資人的目光。

貳、 2012-2014 年 Uber 全球成長背景

經過 2009-2011 的起始階段，2012 年起，此階段 Uber 展開快速擴張，自美國及世界個都市中發展服務，此外，Uber 積極推動新產品服務內容，以及針對不同市場推出促銷活動、行銷推廣手法以及機及與外部企業合作。經過 12~13 年資金的累積及知名度擴展後，Uber 在 2014 年開始拓展其在全球市場的佈局，此時的 Uber，夾帶在歐美市場的成功經驗，開始進軍亞洲及中南美洲市場，並且針對各地區的風俗民情，推出在地化的服務內容。尤其在 Uber 選在 2014 年進入全世界最龐大的地區市場中國。此舉視為其準備積極拓展亞洲地區的野心。Uber 亦瞄準印度市場，做為下一個進軍的地區。這一階段的 Uber 開始與大型知名電子商務廠商與支付系統服務商合作，強化本身的軟體功能與支付系統上的改良。並且在這個階段推出許多新的服務內容，甚至是送貨及搬家的服務內容。然而，隨著 Uber 的知名度越來越高，其在各地區與政府和傳統計程車行之間的對抗越來越加溫。在現行法律未放寬的條件下，Uber 在許多國家的營運都受到政府的警告與法規的制裁，這使得 Uber 的發展走的並不順遂。而隨著智慧型手機與行動支付的普及，越來越多的叫車 app 廠商興起，在歐美市場 Lyft 與 Uber 直接打對台，進行價格競爭。在拉丁美洲市場，有 Easy Taxi 在市場中分時大餅。亞洲的中國，有滴滴打車及騰訊集團經營的快滴打車，在中國大陸市場聯合佔有 97% 市場佔有率，使得身為市場後進者的 Uber 在市場內的競爭起步的並不順遂。在

東南亞，Grab Taxi 在馬來西亞、新加坡、泰國、越南擁有高度的知名度與使用量，且在法規上是受到政府核准的，使得 Uber 在東南亞市場的推行受到挑戰。在印度，OLA 目前已在印度 100 多個城市營運，受到市場的歡迎。種種跡象顯示 Uber 要打進歐美地區以外的市場，仍然有許多的挑戰要去面對。



參、2015-2016 Uber 全球成長背景

2015 年開始，Uber 持續進行擴張，由期加重在中國大陸的投資，事業的擴張使得截至 2016 年 5 月，在 463 座城市、66 個國家內可以看到 Uber 的身影。在此期間，Uber 仍積極與企業合作，並且推行許多伴隨節慶而來的慶祝活動。募資的持續進行，使得 Uber 有更多的資金得以擴張市場，並且投入產品端的功能改善。值得注意的事，Uber 從 2015 年開始展開併購行動，並且針對費率進行調整，以及在 2016 年首次公開里程數與載客量的相關資料。由於 Uber 目前仍是未上市企業，雖說資訊的透明化是為了迎合政府法規而定的，但對於 Uber 而言，首次的資訊透明化，也意味著其最核心的武器”數據”將被公開，這次透明化而具有其代表性的意義。

截至 2016 年 5 月，Uber 已進入 463 座城市、66 個國家中，在這些國家內可以看到 Uber 的身影。尤其這兩年間 Uber 針對中國市場及印度市場有更伸入的佈局。在中國市場中，儘管夾帶百度的投資金額，Uber 在中國市場仍面對本土叫車軟體商滴滴與快的叫車軟體的強烈競爭。2015 年，Uber 在中國線上租車服務市場的佔比為 16%，競爭對手滴滴快的市佔率高達 83%。由於中國市場的商機驚人，故 Uber 每年仍投資相當大的金額在市場中，並且與當地企業進行密切合作以提高市占率。Uber 在中國市場，雖然成長快速但也面臨競爭對手強烈的反擊，使得 Uber 在中國市場仍處於虧損的狀態，市佔率排名第二。然而，中國市場龐大的商機及成熟的支付系統讓 Uber 單日在中國的載客量就可以與全球的載客量打平，對於這個世界最大的市場，Uber 已將重心逐漸轉移到中國市場中。

在 Uber 進入印度後，夾帶印度廣大的人口基數，印度已成為 Uber 在全世界第二大的市場。2015 年 CEO Travis Kalanick 宣布覆蓋 18 個城市的印度市場，有超過 15 萬名合作司機註冊每月仍能“穩健”維持 40% 的成長率。鑑於此，Uber 在印度市場投入 10 億美元，強化對市場的經營。在 2015 年接受雜誌專訪時，Uber 表示其 80% 以上的載客都是發生在印度 Top 5 的城市中。往後除了一線

城市外，Uber 亦會投入二、三線城市的發展。儘管 Uber 的成長迅速，但 2014 年印度新德里發生 Uber 司機性侵女乘客的事件，引起當地民眾與政府的反彈，新德里市政府頒出禁令，在處分解除前，Uber 在新德里的所有營運全部喊停。此事件使得 Uber 在當地的營運受到不小的打擊，也使得 Uber 無法有效控管司機的安全議題再次受到注目。

除了自身的營運問題外，Uber 在印度的營運受到競爭對手 OLA 的強力打擊。OLA 在印度 102 個城市中可以使用，OLA 在 2015 年併購叫車 APP 的企業 TaxiForSure，使得其成為印度市佔率最高得叫車軟體廠商。OLA 亦獲得日本軟體銀行……等投資公司 5 億元的投資，加上與滴滴快的、Lyft、GrabTaxi 的策略聯盟。使 OLA 在印度的市場仍保有相當的競爭力。對於 Uber 而言，在印度市場的競爭將更加劇烈。

隨著 Uber 在全球的持續擴張，其規模已非同日可語，隨著規模不斷擴張，Uber 在營運上所產生的問題亦慢慢浮現出來。一來是大眾開始質疑 Uber 是否已從共享經濟模式移轉至過度的商業化，失去了共享的本質，轉為以營利為導向的企業。在來，持續的低價策略在長期下來壓縮了供給端所能分配到的利潤，因此在全球越來越多的司機對於 Uber 表示不滿，抗議行動亦慢慢上演著。Uber 在各地的經營亦受到當地政府、計程車業者的反抗與檢舉。這些種種因素使得 Uber 是否能持續維持成長，必須受到很大的挑戰。

肆、小節

經過本研究回顧 Uber2009 年至 2016 年所發生的發展背景。本研究整理出表總結，Uber 在這段期間內的發展以及在不同時間內所做出的策略選擇。

時間	策略選擇	內容
2009-2011 起始階段	募資	獲得來自矽谷 First round capital 及一群天使投資人的資金投資，總計 150 萬美元。並於 2011 年二月獲得 Benchmark Capital 投資 1100 萬美元。於下半年度，募得 3700 萬美元得資金。
	市場擴張	選擇美國舊金山與紐約展開營運。巴黎為第一個擴展的海外市場。
2012-2014 成長擴張	募資	此階段進行第 2~5 次公開募資
	市場擴張	北美洲、南北洲、歐洲、亞洲、非洲等大城市，此階段 Uber 已在全球 250 個城市、51 個國家展開營運。
	新產品/ 服務發表	UberX:提供低價的叫車服務
		UberXL/ Uber suv:在車型選用大型房車的叫車服務
		UberTaxi:與實體計程車業者結合的服務
		UberRush:提供貨品運送的服務內容
		Uber for business:針對企業用戶提供帳單管理及接送服務
		UberPool:發展共乘的服務內容
		UberGO/UberMOTO/UberAngel:針對地區特性提供的服務內容
		Corner Store 轉角商店/Uber Movers:結合電子平台的配送服務與搬家服務
外部企業合作	與 Google 及支付平台進行合作強化軟體功能與支付系統。	
行銷推廣	與非營利組織、百事可樂、等廠商推出行銷活動。	

表 4-1 Uber 於 2009-2014 年之策略選擇

時間	策略選擇	內容
2015-2016 成長擴張	募資	Uber 此階段透過私募的方式募集資金，獲得來自印度、中國、俄羅斯大型投資公司投資。
	市場擴張	在中國市場，Uber 在中國 21 個城市提供租車服務，預計在 2016 擴張至 100 的城市。
		在印度市場，Uber 進入 18 個城市，預計繼續往 2、3 線城市發展。
	新產品發表	關懷優步(uberASSIST):針對長者及身心障礙人士提供關懷的服務
		UberEATS:推出結合電子商務平台的配送服務內容。
	併購	Uber 併購地圖公司 deCarta，收購微軟 Bing 地圖的部門資料。
	企業合作	Uber 在中國與百度展開策略聯盟，在世界上與微軟合作針對地圖系統進行合作。
	費率調整	Uber 在世界 110 個城市展開降價 15% 的策略，作為吸引顧客增加使用量的手段。
	資訊透明化	Uber 透過提供政府單位所需的統計資料，釋出與政府合作的善意。
退出市場	在德國、法國、韓國當地政府的制裁，Uber 在這些國家面臨停止營運的管束。在印度、美國各城市所發生的性侵與意外事件使得 Uber 在特定地區仍無法營運。無法靠繳納罰金的方式來回避。Uber 選擇暫停營運或退出市場作為回應手段。	

表 4-2 Uber 2015-2016 年之策略選擇

經過本節的成長歷程回顧，可以釐清 Uber 在不同時期的策略發展以及所做出的重要策略選擇。有利於在商業模式分析階段，透過商業模式的分析架構，檢視 Uber 的營運邏輯及形成他持續成長的因素為何。

第三節 Uber 台灣成長歷程

本節針對 Uber 公司在台灣的发展，本研究將 Uber 於全球的成長模式分為兩個階段，分別是 2013-2014(起始階段)、2015-2016(成長擴張)階段依照時間軸統整其在發展歷程中所經歷的重要事件，收錄自 Uber2013 年進入台北營運後至 2016 年 5 月止的發展沿革。

壹、2013-2014 年 Uber 台灣成長背景

2013 年 7 月，Uber 進入台灣，於台北展開試營運，Uber 首先採用層級較高的 UberBLACK 做為推行的服務，並與藝人搭配，進行宣傳活動，推廣知名度。展開正式營運後，Uber 推出折扣優惠以及提供車資分攤的服務，以低價吸引顧客的目光，同時在該年度，搭配節慶推出系列活動，亦與化妝品公司 THE BODY SHOP, Y+ SPA, ETVOS Taiwan, The Florist 合作，推出贈品及試用服務。

2014 年開始，Uber 於 5 月在台推出主打低價叫車服務的 UberX，並在同一年針對 UberBLACK 服務進行微幅漲價，UberX 則進行降價 15% 的策略。此策略加深了本地計程車業者的反彈，台灣交通部亦對於 Uber 記出嚴重警告，交通部公路總局於 2014 年 9 月開始取締 Uber，包含 Uber 公司及個人車司機在內均遭開罰，使得 Uber 台灣的經營受到業者及政府的強力挑戰。

貳、2015-2016 年 Uber 台灣成長背景

2015 年，面對交通部的警告，Uber 臺灣透過繳納罰金卻仍然持續經營，甚至在 2015 年底宣布於台中展開營運。此時的 Uber 臺灣，已在台北，桃園部分路段及台中進行佈局。Uber 臺灣在行銷方式上，採取與當地餐廳合作的方式推廣折扣方案以及持續與藝人、插畫家合作，增加 Uber 臺灣的曝光率。全球 Uber 所發展的新服務 UberASSIST，在台北地區開始啟用，顯現 Uber 對於台北地區的高齡者及身心障礙人士的重視。Uber 在本年度亦針對從台北出發的長途旅途設定新的費率計價模式。並且再次微幅調漲 UberBLACK 的車資費用。Uber 的法律問題在 15 年有起了變化。8 月，行政院所舉辦的虛擬世界法規調適線上諮詢會議，找來交通部、台灣大車隊和 Uber 進行三方討論。交通部認為 Uber 是實際

營業者，不是平台，因此應該受到與計程車業一樣的限制。台灣市佔率第一的計程車業者台灣大車隊則針對 Uber 的合法性提出質疑，認為在不對等的條件下競爭，對於手法的計程車業者而言是不公平的。Uber 台灣總經理顧立楷針對兩方的質疑，認定 Uber 扮演的是平台，而非雇主的角色。並且表示針對稅法的部分，Uber 其實已經開始在台灣繳所得稅和營業稅。並表示會持續與政府溝通，找出適當的解決之道。三方之間的攻防，將持續進行下去。而三方之間的關係，在年底台北高等行政法院的判決中起了變化。Uber 不服今年 1 月間被裁罰 21 件，及勒令停業部分，提行政訴訟抗罰，結果獲部分勝訴。台北高等行政法院判決其中 19 件共 205 萬罰金。部份的勝訴使得 Uber 在面對法律爭議時，仍能在部分層面上是可以通關的。

2016 年，Uber 仍然持續在台灣擴張，於 2 月在南台灣高雄展開試營運，並針對桃園地區提供許多折扣性的促銷方案。在定價上，Uber 台灣在定價策略上寄出調整，司機抽成調整至 25%，並在 5 月針對 UberX 定價下修 15%，此舉導致全國地區 Uber 司機的不滿，其發動抗議行動表達反對的情緒。總結 Uber 台灣雖在台灣保持持續成長，但隨著法律問題引起的糾紛、計程車業者間的競爭導致其經營仍受到不少挑戰。另外，司機端的不滿情緒，隨著 Uber 的抽成及訂價改變，日益不滿在全世界亦有許多國家的 Uber 司機對於其針對供給端的政策提出抗議與不滿。除了外部的挑戰外，Uber 企業內部亦有新的問題必須去處理及面對，其在未來營運的道路上，勢必還會遇到更多的挑戰。

參、小節

經過本研究回顧收錄 Uber 自 2013 年進入台北營運後至 2016 年 5 月止的發展沿革，本研究整理出表總結，Uber 在這段期間內的發展以及在不同時間內所做出的策略選擇。

時間	策略選擇	內容
2013-2014 年起始階段	市場擴張	Uber 台灣選擇台北作為首要營運據點，透過試營運做為初期記入市場手段，緊接著在進行正式營運。
	降價	Uber 台灣在期間內進行 2 次降價。分別針對 UberX 15% 的價格以及提供折扣優惠。
	推出新服務	Uber 台灣在進入台灣後陸續推出 UberBlack、UberX 服務，搭配不同車型及計費模式提供不同需求的顧客做選擇。
	漲價	Uber 台灣在 13~14 年期間總共進行一次漲價，針對 UberBlack 服務進行微幅調漲。
2015-2016 年成長階段	市場擴張	Uber 台灣 15 年後進入市場的順序依照時間排序為台中、高雄地區。
	降價	Uber 台灣在 15~16 年內進行 2 次降價。分別針對 UberX 與固定費率進行調降。
	推出新服務	Uber 台灣 16 年推出 uberASSIST 服務，搭配不同車型及計費模式提供不同需求的顧客做選擇。
	計費模式調整	Uber 台灣推出車資分攤、取消叫車條款、加成計費這些針對需求端所提出的優惠調整。然而供給端方面，16 年 Uber 台灣將司機抽成由原本的 20% 調漲成 25%。
	漲價	Uber 台灣在 15 年進行漲價，針對 UberBlack 服務進行微幅調漲。
	上訴反擊	Uber 台灣針對台灣政府的指控透過上訴的方式持續抗爭，於 2015 年底獲得台北高等行政法院判部份勝訴。

表 4-3 Uber 在台灣從 2013-2016 年所做出的策略選擇

經過本小節針對 Uber 在台灣成長歷程回顧，可以了解到 Uber 在地區性發展所採用的發展模式為何，有助於為本研究在下一節檢視 Uber 模式與傳統計程車業在商業模式及策略互動上提供依據。

第四節 台灣大車隊運作模式

本節透過整理過去文獻針對台灣大車隊的研究以及次集資料蒐集，針對台灣大車隊在商業上的營運模式進行介紹。

壹、顧客價值主張

台灣大車隊運用衛星定位派遣服務，推出 3G (GPS、GPRS、GIS) 乘車服務、24 小時全天候衛星行車監控，全力提升整體計程車業服務品質與營運績效。就顧客端而言，提供給顧客舒適的搭乘環境，確保乘車安全，服務多元化。由於台灣大車隊在經營上偏向派遣平台，因此司機同樣也是台灣大車隊欲爭取的對象。侯勝宗 (2010)研究台灣大車隊內司機的實際工作情形，研究結果顯示，台灣大車隊透過車隊品牌及 icall 衛星派遣系統，可以減少車隊司機對於接客的資訊不確定性、亦可減少空車率，讓司機能更有效率的載客。另外加入車隊後，藉由品牌效益的發酵，也可讓司機比較容易在路上載到客人。羅世輝, 樊晉源, 張書豪, and 王瓊慧 (2014) 研究台灣大車隊的商業模式，顯示加入台灣大車隊能增加司機的工作效率與降低閒置的空車時間，以得到最大的工作保障。服務司機、服務乘客、與服務社會大眾成為台灣大車隊最主要的顧客價值主張。

貳、利潤公式

台灣大車隊是一個提供服務予司機的智慧型衛星派遣系統平台，所以其客戶實際上是計程車司機。台灣大車隊的主要獲利來源為透過服務司機所獲的相關收入，衛星派遣費用，及會員每月繳交權利金為主要的獲利來源，當顧客叫車率愈高及司機隊員人數越多時，公司的營收利潤就越多。此外，台灣大車隊亦透過行動商店的貨品銷售增加銷貨收入與車隊營業利潤。因此，台灣大車隊的主要獲利成長來自於司機，這也讓兩者之間形成互利的關係。

參、關鍵資源

對於台灣大車隊而言，司機為其最重要的關鍵資源，由於其服務的最直接對象為司機。因此其對於司機會透過定期訓練、技能培養、電子系統輔助等法協助司機，讓越來越多司機願意加入台灣大車隊。

肆、關鍵流程

陳則文 and 侯勝宗 (2009)針對台灣大車隊進行個案研究，研究結果顯示台灣大車隊所導入的 iCall 系統能為加入車隊的司機帶來創新，讓司機離峰時段的生意得到改善，降低不確定性，能讓司機的心理壓力得到降低。這項電子系統對於計程車行業而言為一大創舉，也因此能吸引越來越多司機加入台灣大車隊，讓台灣大車隊的司機人數能不斷成長。

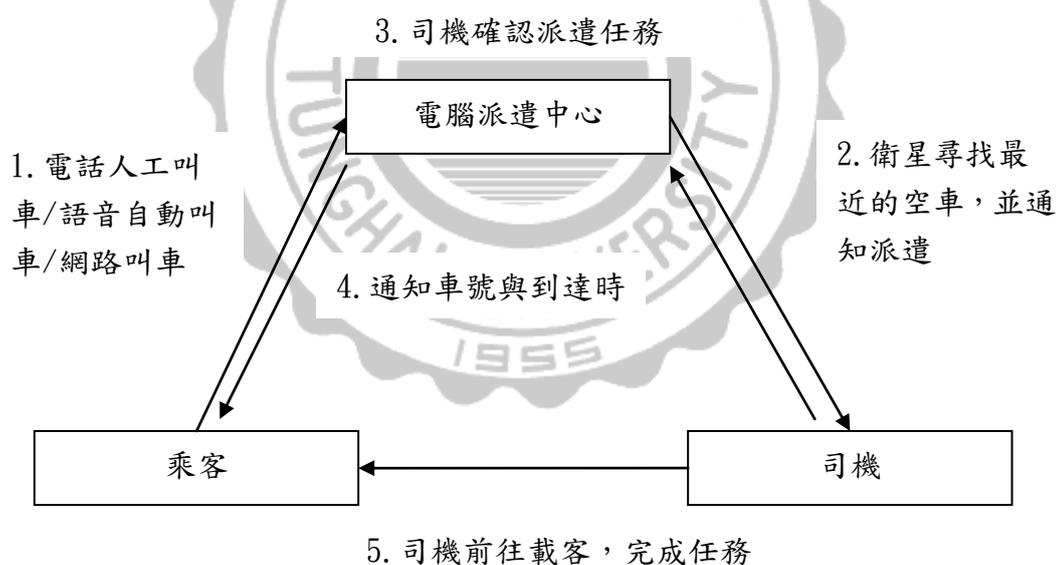


圖 4-3 台灣大車隊的 iCall 衛星派遣系統

總結台灣大車隊的運作，主打服務司機、服務乘客、與服務社會大眾的價值主張，並且透過 iCall 衛星派遣系統吸引司機的加入，將司機視為重要資產，靠司機帶動企業的整體成長。

第五節 台灣大車隊成長歷程

本節針對台灣大車隊在台灣的發展進行分析，本節針對於自 2013 年進入 Uber 進入台灣後，2013-2016 年台灣大車隊的發展沿革。本研究將台灣大車隊的成長模式分為兩個階段，分別是 2013-2014(起始階段)、2015-2016(成長擴張)階段依照時間軸統整其在發展歷程中所經歷的重要事件進行整理，以釐清其演化的歷程。

壹、2013-2014 年台灣大車隊成長背景

在 Uber 進入台灣前，台灣大車隊在經營方針上朝著多角化，項不同事業體進行投資，透過這樣的方式進行經營。台灣大車隊為台灣計程車市場中，在叫車領域中市佔率第一位。在這樣的基礎下，台灣大車隊所推行的策略發展被視為業界中領先、具有水準的指標。事實上，在 Uber 之前，台灣大車隊變推出其專屬得叫車 app 軟體 55688App，以及推出結合 QR code 得電子支付功能。2014 年，台灣大車隊針對其電子商城互動系統的裝置進行更多的投資，期許在顧客搭乘計程車的過程中，增加其在電子商城上的購物行為。此外亦與中華電信及工研院合作，推出車載互動數位媒體平台，顯示其意圖將計程車的型式結合科技的力量，開創出新的消費模式。另一方面，台灣大車隊持續進行車隊的擴張，公司本體陸續併下大愛、婦協、泛亞、城市衛星等車隊擴大其營運規模，並透過車隊的壯大，建立聯和派遣系統，擴大車隊網路。台灣大車隊亦併購在台北地區的機車快遞配送業者全球商務，顯現出其看好城市配送的這股新趨勢。總結台灣大車隊在這段期間的發展，其所進行的業務型待隨著投資變的多元，也使台灣大車隊這一個品牌不在單只是一間傳統性提供計程車叫車服務的公司，而是一間提供顧客多元服務務的叫車服務公司。

2014 年 Uber 的進入，就新聞與市場上的觀察，並未看出台灣大車隊針對 Uber 進入市場有明顯的針對性反應。這樣的狀態直到 2014 年底起了變化，台灣大車隊董事長林村田對於 Uber 的進入公開進行表示，Uber 司機管理極為簡陋且不嚴

謹，無法保障乘客安全，並強調台灣大車隊不怕競爭但是 Uber 的做法但絕不能夠容忍有不公平的商業競爭行為。Uber 在台北地區成功打開知名度的同時，也加深了計程車業者及政府的注意，三方之間的攻防從今開始日漸密集。

貳、 2015-2016 年台灣大車隊成長背景

2015 年初期，北北基計程車費起跳價格宣佈將在 6 月份調漲 14%，對於台灣大車隊等傳統計程車業者而言雖然意味著票價的上升，但亦可能帶來需求減少的風險，由其在 Uber 出現後，其夾帶著低於一般行情 30% 的價格優勢，提供給消費者不同的選擇，對於價格敏感的消費者將有被 Uber 吸引過去的跡象。上半年度的台灣大車隊，依舊強調其在電子商城互動系統的裝置的發展。其與遊戲橘子以及網構平台合作，發展多樣化的業務內容。這樣的發展確實為台灣大車隊帶來叫車以外的營業收入，成為新的收入來源。到了下半年度，台灣大車隊針對支付系統改良，陸續結合台灣悠遊卡以及大陸支付寶系統並予更多家的銀行業者合作，使計程車的支付方式朝向無紙化發展。

然而，Uber 的進入確實對於台灣大車隊以及整體計程車市場產生了變化，在 14 年至 15 年多數的計程車業者及工會多透過抗議與檢舉，透過法律途徑，期望透過法律規範及政府的管束來現制 Uber 的發展。這樣的方法卻時在短期間產生了效果，2015 年 Uber 在台北就因為正法勒令停業因此這時停止營運，然而在此期間 Uber 並沒有停止市場擴張，反而陸續進入台中、高雄、桃園市場，並且在當地獲得不錯的營運成績。2015 年底，在台北行政法院的判決中，Uber 獲得部分勝訴，代表在法規上 Uber 尚存一些存活的空間。而台灣大車隊的態度，在 2016 年開始，針對 Uber 展開了針對性的策略活動。台灣大車隊投資 3.65 億元，成立永發汽車租賃公司，準備運用不同類型的車款，進攻 UberBlack 市場。並且提供教育訓練及補貼計畫，已吸引更多司機加入其車隊之中。

台灣大車隊對 Uber 的態度儘管一直表明願意用開放的態度看待與他的競爭，但實質上仍透過法律途徑作為進攻 Uber 的手段。然而，隨著 Uber 及共享經濟模

式在台灣及全世界的成長，台灣大車隊逐漸朝向正面迎擊的方式面對與 Uber 的競爭，雙方彼此之間的競爭互動關係值得後續的繼續關注。

參、小結

本研究回顧台灣大車隊自 2013 年 Uber 進入台北營運後至 2016 年 5 月止的發展沿革，本研究整理出表總結台灣大車隊在這段期間內的發展以及在不同時間內所做出的策略選擇。

時間	策略選擇	內容
2013-2014 年	產品功能更新	1. 推行無障礙計程車 2. 新增 55688app 新增國道收費功能
	企業合作	1. 與文華東方酒店合作 2. 納入 Happygo 平台 3. 參與政府合作，與研發中心聯合開發車載互動媒體平台 4. 中信金合作推行 QRcode.
	投資活動	1. 投入資金建置快保中心 2. 預計建設計程車休閒園區 3. 投資多媒體機、並針對派遣系統進行改良。
	併購	併購機車快遞公司全球商務取得其 100% 股權
	擴大規模	併下大愛、婦協、泛亞、城市衛星車隊擴大車隊網絡
2015-2016 年	產品功能更新	1. 台灣大車隊 1.3 萬台計程車可使用悠遊卡進行付費 2. 全面更換現有的派遣車機，更順利地銜接司機端與乘客端，提供更好的服務。司機可以輕易查詢空排點範圍、及附近空排點的排班數量，減少路上空車繞行時間、即時前往排班載客；並結合導航功能，可精準導引司機到乘客所在地點載客、及前往之目的地，不需再多裝設衛星導航機，可降低司機營運

	<p>成本，兼具便利性與實用性</p> <p>3. 台灣大車隊推出手機預約叫車及刷卡付車資的服務</p>
新事業投資	<p>1. 入股樂點支付 5000 萬元</p> <p>2. 大車隊跨入旅館業</p> <p>3. 在五股承租的 2200 坪 4 樓廠房將打造汽車保養廠 投資 3.65 億元，成立永發汽車租賃公司，主打高級車租賃</p>
新業務發展	<p>1. 規畫試辦預購網業務，銷售商品以民生必需品與女性用品為主</p> <p>2. 與橘子遊戲合作，讓乘客可以在車上購買點數與玩遊戲</p>
企業合作	<p>1. 加入經濟部中小企業處推動的「中小企業 4G 行動商務應用服務計畫」，成立「4G 行動商務應用服務聯盟」</p> <p>2. 與信用卡公司華南、凱基、匯豐合作，推出折扣方案</p> <p>3. 與台新金合作，支援大陸支付寶付費系統</p>
投資活動	<p>1. 快保中心建置落成</p> <p>2. 建設計程車休閒園區</p>
人力招募	<p>1. 推出「圓夢計畫」，成立「計程車菁英學院」</p> <p>2. 與勵馨基金會及婦援會合作，希望透過基金會輔導的婦女，可以協助她們在照顧家庭的同時，可以兼差來為家庭多盡一份心力。</p>

表 4-4 台灣大車隊 2013-2016 年所做出的策略

第五章 動態商業模式競爭分析

本節針對 Uber 及台灣大車隊的商業模式進行分析，包含 Uber 商業模式分析及台灣大車隊商業模式分析兩小節。

第一節 Uber 商業模式分析

本節針對 Uber 的商業模式進行分析，採用一個具有動態性的商業模式分析架構來檢視 Uber 的策略選擇與結果、戰術選擇以及形成 Uber 商業模式持續成長的正向循環為何。透過這樣的分析程序，可以呈現出一個更全面、具動態性的商業模式呈現。

壹、策略階段

整合上一小節 Uber 的成長歷程，本研究整合出 Uber 在策略階段上所進行的選擇及結果。每一選擇依照 policy(政策)、asset(資產)、governance(治理)的類型做分類，歸納出表呈獻 Uber 在策略階段的選擇與結果。

類型	選擇	方向	結果
Policy	低車資	→	更多顧客
Policy	低費率	→	更多顧客
Policy	運用閒置資源	→	低成本
Policy	提供多元化服務內容	→	更多顧客
Policy	App 叫車	→	顧客新穎性提高
Policy	進入一線城市	→	品牌知名度提高
Policy	低人力配置	→	人事成本降低
Policy	降低司機進入門檻	→	司機人數增加
Policy	雙向評分機制	→	增加服務品質

Asset	提供不同類型的車款	————→	顧客新穎性提高
Asset	電子系統控制	————→	加速回應時間
Asset	大數據資料分析	————→	降低成本
Asset	電子支付系統	————→	降低交易成本
Asset	電子服務介面	————→	降低資訊不對稱性
Asset	運用民眾作為司機來源	————→	低成本
governance	司機補貼政策	————→	司機數量增加
governance	浮動訂價	————→	調節供給與需求

表 5-1 Uber 的策略選擇與結果



貳、戰術階段

為增強企業所選擇的商業模式，企業發展出戰術作為強化的手段。經過上一小節對於 Uber 成長歷程的描述，本研究統整出 Uber 位加強其商業模式運作所做出的戰術選擇。

選擇	內容
募資	Uber 透過募集資金的方式作為獲取資金的重要管道，並且增加其在市場上的知名度。
市場擴張	Uber 積極採取市場擴張的策略，Uber 在國際上多採取先進入一線都市，待發展到一定規模時便進軍二線城市。現今中國及印度已成為 Uber 在全球中最主要的市場。
外部企業合作	Uber 亦積極與科技公司、旅遊飯店業、餐飲業及企業界合作，藉此豐富自己的服務內容，以及透過與企業合作強化產品功能。
降價	Uber 在 UberX 服務本著低價策略已吸引消費者，此服務亦為 Uber 重要服務產品，為了持續吸引顧客，Uber 推出降價策略以吸引顧客。
漲價	Uber 鮮少進行漲價的策略，即使漲價調整幅度亦不高，且多是針對 UberBlack 等差異化服務進行價格調整。
研發投入	Uber 與大學及企業合作，增強研發能量，即進行系統維護與改善的工作。
促銷活動	Uber 不定期會推出折扣優惠以吸引顧客搭乘。
推廣活動	Uber 與商家、餐廳、飯店業者合作推廣自身的服務。

表 5-2 Uber 的戰術選擇與內容

參、因果循環分析架構

透過策略階段及戰術階段的分析，本研究整合出 Uber 商業模式的因果循環圖如下，由此圖可看出構成 Uber 持續成長的循環模式，以及為了增進此循環模式，Uber 所做出的選擇與結果。

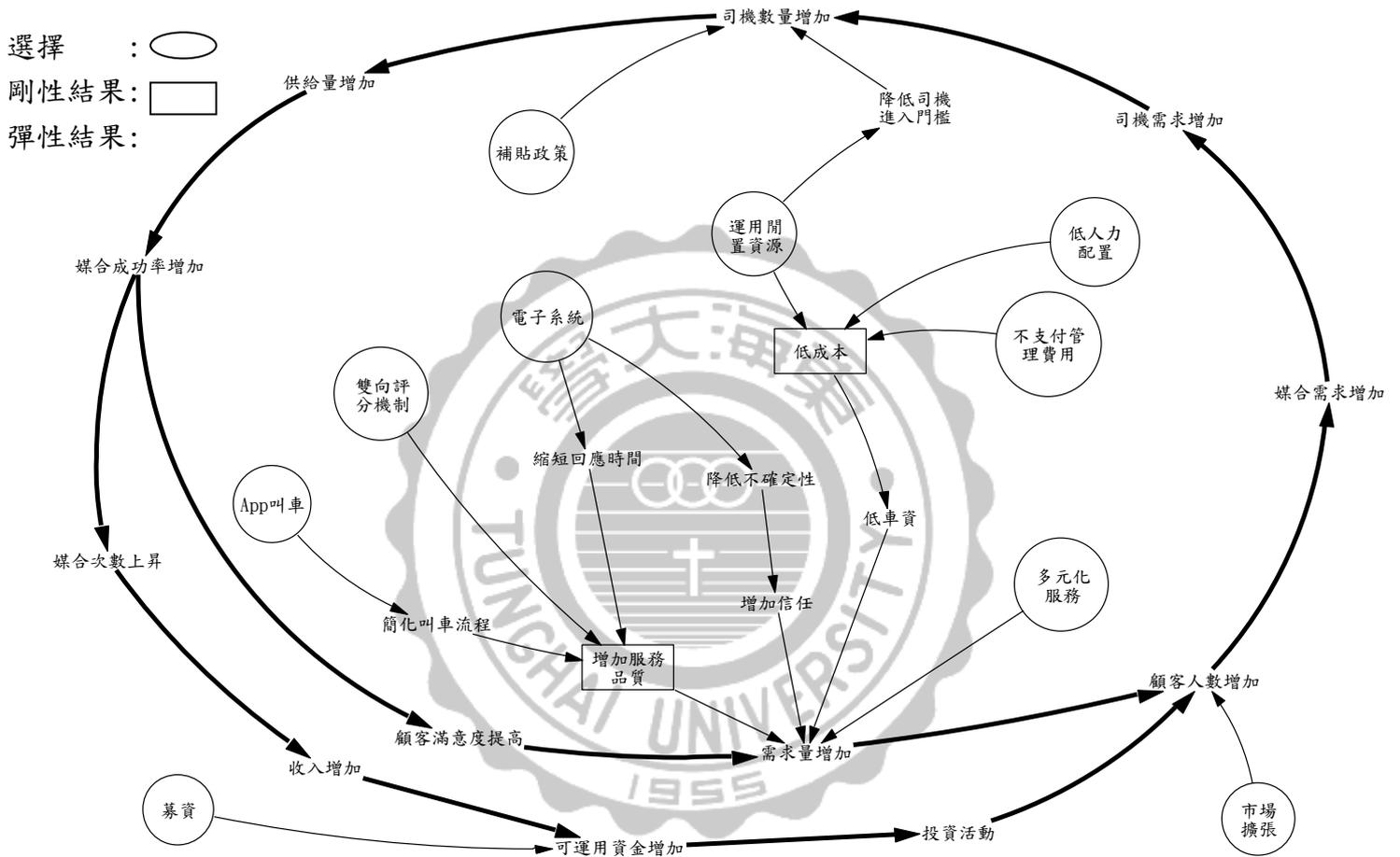


圖 5-1 Uber 因果循環圖

從本循環圖可以瞭解 Uber 於商業模式上所做初的選擇與結果，經過本研究統整，整理出 Uber 所做出的重要結果為增加服務品質、低成本、司機數量增加、需求量增加。以下說明各結果。

(1)增加服務品質:Uber 透過 APP 叫車的模式,透過一鍵叫車模式簡化了叫車的流程,藉此使得顧客擁有較好的服務體驗。另外, Uber 透過雙向的評分機制讓顧

客能參與針對旅途及司機的評分，這樣的方式，讓顧客能感受到自己的意見能受到重視，一方面讓 Uber 對於服務品質的維持有直接的幫助。Uber 另外透過電子系統的幫助，能及時回應顧客的需求，即時反應，讓顧客能覺得自己的意見是受到重視的。

(2)低成本:Uber 採取組織精簡化的策略，一個地區由 3 位經理負責當地的營運、調查及行銷。這樣的人力配置節省了人事成本，Uber 則是藉由科技與電子系統輔助實際人力的需求。而能夠支持 Uber 持續能夠降低營運成本的主要原因，在於 Uber 採用共享經濟的模式，並扮演單純的媒合平台，主要協助顧客與司機透過其機制設計完成媒合，藉此滿足雙方的需求。共享經濟模式主打將閒置資源做有效運用，從中賦與供應與需求雙方新的價值。

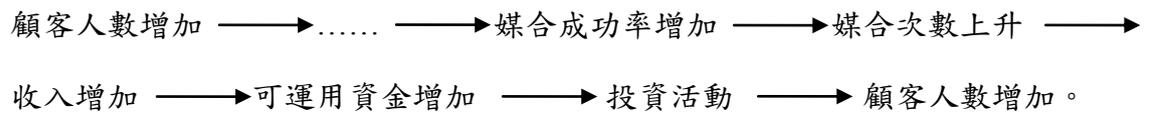
(3)司機數量增加/需求數量增加:Uber 所採用的平台經營模式類似 P2P 平台，這樣的經營模式所追求的是供給與需求兩端的最大化，藉由網路外部性以獲取更大價值。故，可從圖 4-1 中看出 Uber 主要透過補貼政策及簡化供給端的進入障礙作為吸引司機加入 Uber 的主要方法。而在需求端上，Uber 透過電子系統及低車資及高服務品質吸引顧客使用 Uber。隨著供給與需求兩端擴大，Uber 的整體營運價值亦跟著提升，使模式可以持續增強及成長。

經本研究整理，型成 Uber 持續成長的循環模式有兩種，分別為組織成長及營收成長。此兩種環路整理如下。

組織成長環路:

需求量增加 → 顧客人數增加 → 媒合需求增加 → 司機需求增加 →
司機數量增加 → 供給量增加 → 媒合成功率增加 → 顧客滿意度提高 → 需求量增加

營收成長環路:



第二節 台灣大車隊商業模式分析

本節針對台灣大車隊的商業模式進行分析，採用一個具有動態性的商業模式分析架構來檢視台灣大車隊的策略選擇與結果、戰術選擇以及形成台灣大車隊商業模式持續成長的正向循環為何。透過這樣的分析程序，可以呈現出一個更全面、具動態性的商業模式呈現，並且有助於了解其運作模式。

壹、策略階段

整合上一小節台灣大車隊的成長歷程，本研究整合出台灣大車隊在策略階段上所進行的選擇及結果。每一選擇依照 policy(政策)、asset(資產)、governance(治理)的類型做分類，歸納出表呈獻台灣大車隊在策略階段的選擇與結果。

類型	選擇	方向	結果
Policy	電話叫車	→	顧客數量增加
Policy	流動叫車	→	快速滿足顧客需求
Policy	定點叫車	→	快速滿足顧客需求
Policy	電子商城	→	增加消費金額
Policy	多角化服務	→	顧客數量增加
Policy	建立電子商務平台	→	顧客新穎性增加
Policy	標準化管理制度	→	品質一致性
Asset	媒合系統	→	司機數量增加
Asset	電子系統	→	增加服務品質
Asset	司機加盟	→	司機數量增加
Asset	電子系統叫車	→	降低叫不到車的風險

表 5-3 台灣大車隊所做出的策略選擇與結果

貳、戰術階段

本研究統整出台灣大車隊為加強其商業模式運作所做出的戰術選擇。

選擇	內容
產品功能更新	台灣大車隊在產品功能上注重與電子商務平台的結合，以及在支付系統上的更新，以給予顧客更佳的體驗。
企業合作	台灣大車隊尋求與飯店、高鐵站、火車站及百貨商場合作，以增加司機的駐點。並且與銀行、國家研發單位合作，加強產品功能。
併購	台灣大車隊除併購計乘車隊擴大車隊網路外，亦透過併購拓展服務內容。
擴大規模	台灣大車隊透過併購計乘車隊來擴大車隊網路。
新事業投資	台灣大車隊展開多角化經營，發展房產、汽車維修、旅館、計乘車園區等多樣的新型態業務。為了回應 Uber，台灣大車隊亦投資永發汽車租賃公司，主打高級車租賃市場。
新業務發展	台灣大車隊規畫試辦預購網業務，銷售商品以民生必需品與女性用品為主，並與遊戲橘子合作，讓乘客可以在車上購買點數與玩遊戲。

表 5-4 台灣大車隊的戰術選擇與內容

參、因果循環分析架構

透過策略階段及戰術階段的分析，本研究整合出台灣大車隊商業模式的因果循環圖如下，由此圖可看出構成台灣大車隊持續成長的循環模式，以及為了增進此循環模式，台灣大車隊所做出的選擇與結果。

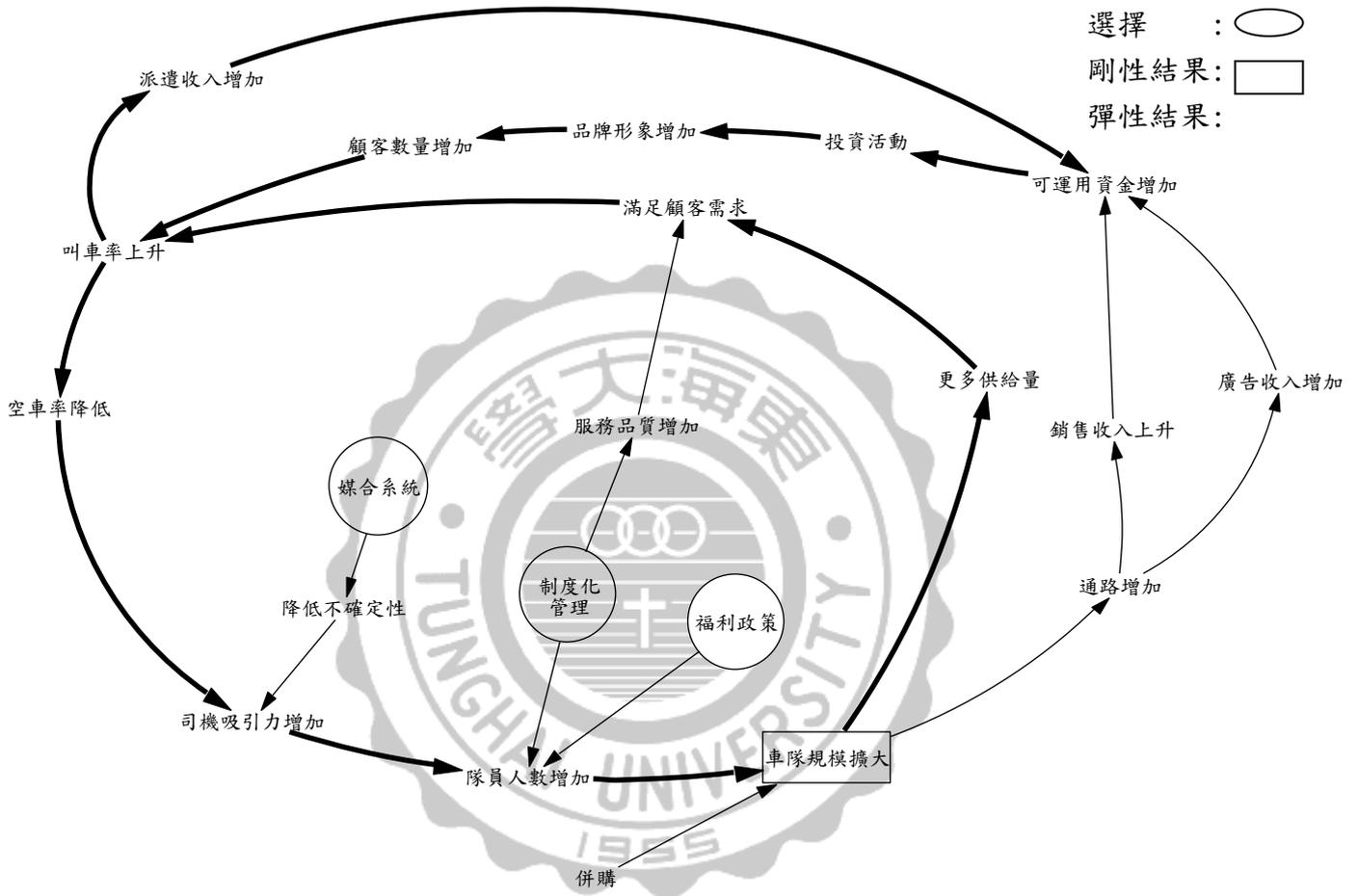


圖 5-2 台灣大車隊因果循環圖

由圖 5-2 可以看到台灣大車隊在商業模式上的選擇與結果所產生的循環架構為何。本研究透過繪製此循環圖，找出台灣大車隊讚商業模式上的營運邏輯。而對於台灣大車隊而言，其同屬叫車媒合平台，藉由電子系統的輔助完成司機與顧客之間的媒合。相較於 Uber 的 P2P 模式，台灣大車隊採取類似 B2C 的運作模式經營企業與管理車隊。由於車隊為台灣大車隊的重要資產，對於台灣大車隊而言，其成長循環環繞在司機數量帶動需求量的提升。其會將營運的重點放在吸引更多司機加入車隊，透過密集的車隊網路，增加供給量，滿足消費者的搭乘需求。

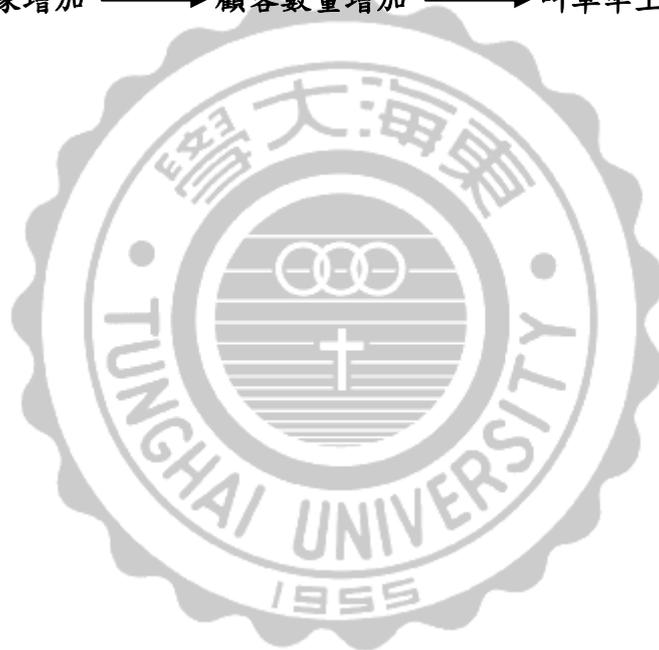
經過因果循環圖的繪製，本研究統整出，台灣大車隊的正向循環在組織成長及營收增加的表現。

組織成長循環：

隊員人數增加 → 車隊規模擴大 → 更多供給量 → 滿足顧客需求
→ 叫車率上升 → 空車率降低 → 司機吸引力增加 → 隊員人數增加.....

營收成長循環：

叫車率上升 → 派遣收入增加 → 可運用資金增加 → 投資活動
→ 品牌形象增加 → 顧客數量增加 → 叫車率上升.....



第六章 策略互動分析

本章節將市場限制在台灣地區，以便觀察 Uber 與台灣大車隊的策略互動分析情形。本節依序使用商業模式互動、策略互動分析以及競爭互動演化，從顧客價值的變化觀察 Uber 與台灣大車隊的演化過程。

第一節 商業模式互動結果

承襲上一章節的分析結果，本研究透過繪製因果循環圖檢視 Uber 與台灣大車隊在商業模式的運作邏輯，本節透過分析兩者於商業模式上的交互作用，觀察不同商業模式之間的互動情形。

壹、商業模式互動

本研究將兩商業模式交互，構成商業模式的互動情形如下圖。

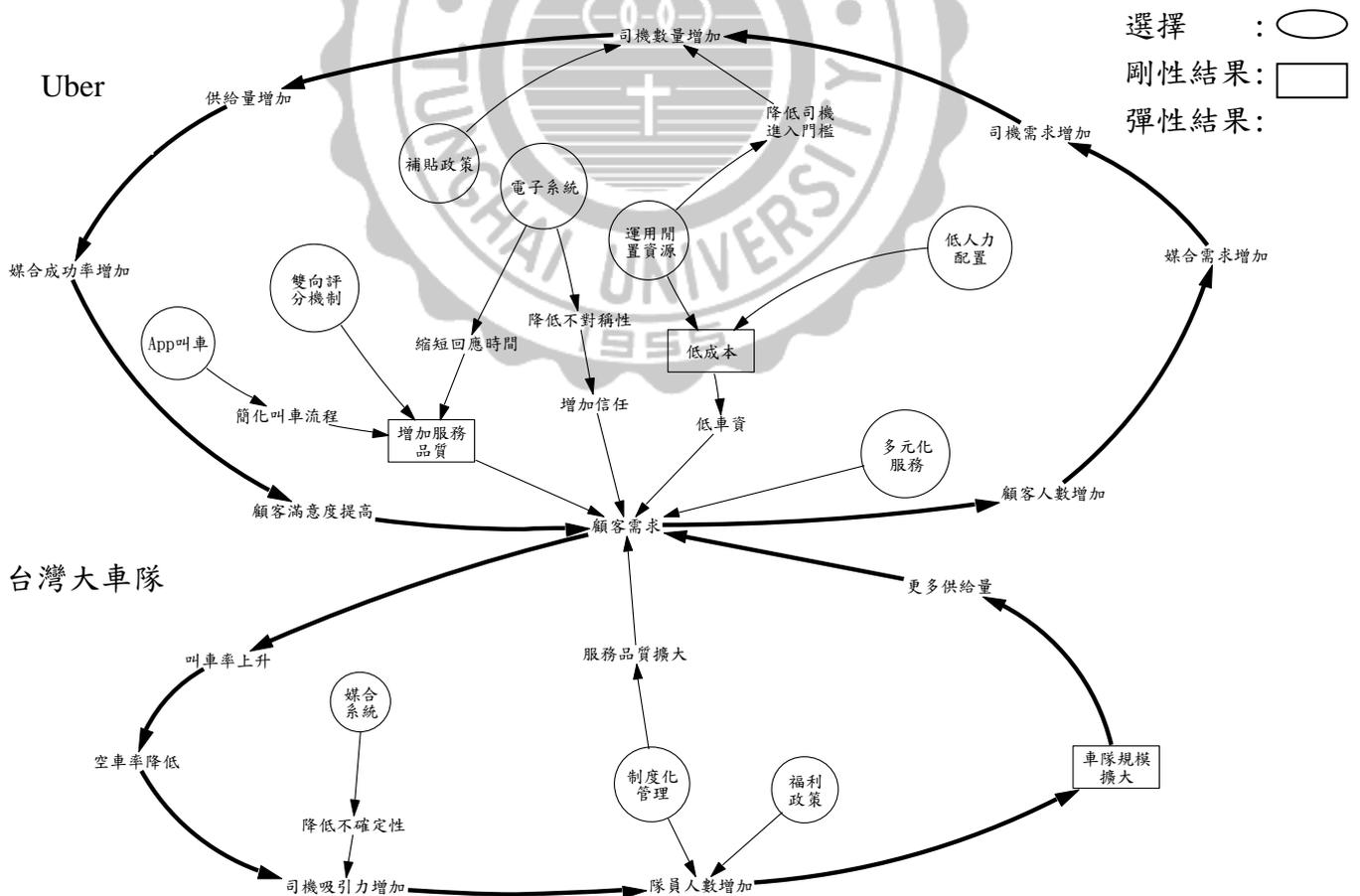


圖 6-1 Uber 與台灣大車隊之商業模式互動

依照此圖的觀察，本研究歸納出兩種 Uber 與台灣大車隊在動上的重要選擇，分別為費用、價值主張、顧客數量、成本控制。

(1)費用：Uber 在定價上一直使用低價策略，對於相對固定車資的台灣大車隊而言相當不力，且 Uber 不受法規限制的定價模式迫使台灣大車隊在價格上較無法作為主要回應的策略手段。這樣子價格上的落差，就計乘車產業的特性而言，對顧客而言有較大的吸引力，亦加上 Uber 提供的折扣優惠讓價格敏感度較高的顧客群偏向使用 Uber 的服務。

(2)價值主張：Uber 為顧客創造新穎性，便利的付費系統及差異化的服務內容讓顧客對於 Uber 的服務充滿新穎性。資訊系統降低資訊不確定性加上媒合成功率高與提供穩定的品質，使得 Uber 為顧客創造較高的價值。相較之下台灣大車隊，夾帶著多元的叫車模式，可以及時快速滿足顧客的需求，但台灣大車隊的弱勢在於其服務品質與顧客的期待有落差，因此導致顧客對於台灣大車隊為其所造成的價值，感動度較低。

(3)顧客數量：縱使 Uber 與台灣大車隊於商業模式上追逐的皆是顧客數量的最大化。但其在顧客的鎖定上可能存在分野。Uber 由於其叫車模式及叫車的條件限制，在客群的來源與台灣大車隊的電話叫車的客群會有所重疊，因此兩者的競爭市場主要會聚焦在電話叫車的市場中。然而，由於台灣大車隊目前顧客電話叫車的比例為 55%，另外流動叫車的比例為 45%，加上其多角化經營拓展不同領域的客源，使得 Uber 的進入目前為止對於台灣大車隊在營收上並未有太大的影響。但，隨著市場飽和及科技與環境的演進，顧客的需求將會產生改變，市場的重疊性將會越來越高，分界將會漸漸去除，雙方之間的競爭將會頻繁。

(4)成本控制：Uber 採用共享經濟模式，利用閒置資源，扮演媒合平台連接供給與需求兩端，由於 Uber 僅扮演媒合者的角色，因此僅針對司機報有資格審查的責任，而不是將司機納為員工，且 Uber 與司機之間的關係，由於是任務導向，因此司機與公司之間，及司機與司機間的交流顯得較為疏遠。Uber 主要的成本

負擔在於為了維持司機數量所提供的補貼費用以及系統維護費，夾帶著共享經濟的優勢，Uber 在價格控制上可制定上得以相較之下台灣大車隊將司機市為重要資產，除管理車對外，並且提供司機福利及優惠增加司機得滿意度，司機與車隊之間的關係較為長遠，司機與公司之間的連結也較為密切。夾帶共享經濟的優勢使得 Uber 的成本控制更具優勢。

貳、Uber 與台灣大車隊在商業模式上的區別

總結 Uber 與台灣大車隊在商業模式上的區別，本研究從模式選擇、顧客類型、顧客新穎性、便利性、費用、與司機的相處模式、叫車模式來檢視。

(1) 模式選擇

Uber 所採用的模式偏向 P2P，而台灣大車隊所採用的模式則偏向 B2C。

(2) 顧客類型

Uber 所瞄準的顧客類行為搭乘急迫性相對較低的旅客，而台灣大車隊則是有急迫需求的乘客。

(3) 顧客新穎性

Uber 對於顧客有較高的新穎性，而台灣大車隊則相對較低。

(4) 便利性

Uber 的叫車模式局限於 app 叫車，並且在區域性上集中在市區。相較之下台灣大車隊則較廣泛，叫車方式較多選擇。

(5) 費用

Uber 使用低價策略，在價格制定上較具有競爭優勢。

(6) 對司機

Uber 與司機之間的關係偏任務導向，關係性較低。而台灣大車隊會為車隊成員提供訓練及其他服務。

(7) 叫車模式

Uber 的叫車模式僅限於 APP 叫車，而台灣大車隊則提供電話、定點、

流動叫車的選擇。

本研究將其特點整理成表，顯示雙方商業模式的不同處

Uber	←————→	台灣大車隊
P2P	模式	B2C
急迫性相對較低的旅客	顧客類型	有急迫需求的乘客
較高	顧客新穎性	較低
侷限於 APP 叫車，區域性	便利性	較廣
低於計程車的價格	費用	依規範限定
短期合作	與司機的相處模式	長期合作
APP	叫車模式	電話(APP)、定點、流動

表 6-1 台灣大車隊與 Uber 商業模式上的差異



第二節 策略互動分析結果

本節以台灣市場作為觀察 Uber 與傳統計程車業者之間策略互動的平台。本研究透過整理 Uber 與台灣大車隊從 2013-2016 年間的策略行動，觀察雙方在不同期間的策略發展與互動。

壹、Uber 策略行動

一、2013-2014 年

2013 至 2014 年間 Uber 於台灣所推行的策略性行動經過本研究統整後，分類出 4 大方向，市場擴張、降價、推出新服務及漲價。

(一)市場擴張

Uber 推行的市場擴張策略選擇台北市作為進入據點，對於台灣大車隊在台北地區的市場產生侵蝕。由於處於營運初期，對於台灣大車隊在營收上並無明顯的影響。另外 Uber 在進入各地區市場時，由於引起法律相關的爭議，使得 Uber 在要進行持續市場擴張時會受到阻礙。

(二)降價

Uber 的降價策略範圍涵蓋台北市，對於顧客在選擇搭乘的車種時產生直接影響，進而影響台灣大車隊司機的載客率。UberX 在推出 4 個月後進行降價，及經過 1 年後在進行長途旅程的費率調整。由時間落差顯示 Uber 的降價是需經過一段時將才會促成的。

(三)推出新服務

UberBlack、UberX 差異化的服務內容對於傳統計乘車而言有重大的影響力。然而其差異化的服務內容實質影響到的顧客群為電話叫車的顧客群，因此或許對於台灣大車隊而言不會產生直接影響。UberX 為在進入台灣市場一年後，Uber 所推出的低價服務，由於 Uber 屬於全球性規模的企業，故其在推出服務的經驗及時間上，可藉由世界其他國家的經驗複製，加速其服務的推動時間。

(四)漲價

Uber 針對 UberBlack 所推行的漲價策略，由於 UberBlack 為市場中的獨佔性服務，尚未有計程車公司推出相似的服務內容，故並不會明顯影響消費者的搭乘意願。在多數消費者的搭乘型態屬於短程的情況下，期服務對於台灣大車隊記有的業務並不會有明顯影響。漲價同時是 Uber 在進入台灣一年後才推行的策略，顯示其對於資費的調整待經過審慎評估後才會進行。

透過上述內容，顯示出 Uber 台灣的策略性行動種類，本研究進一步整理出表，透過統計各年度 Uber 台灣所推出的策略數量，瞭解其在不同階段的策略發展。

編號	內容	2013	2014	total
1	市場擴張	2	0	2
2	降價	1	1	2
3	推出新服務	3	1	4
4	漲價	0	1	1
	total	6	3	9

表 6-2 Uber 2013-2014 年所執行的策略數量

由表顯示 Uber 在 2014 年所執行的策略數量相對減少，其原因是來自於政府下達暫時停業命令所導致，顯示政府的態度是影響 Uber 策略執行上的重要因素。

二、 2015-2016 年

2015 年至 2016 年，Uber 在台灣成長並未因法律因素而停止了成長的腳步，Uber 在 2015 年進軍台中，拓展在台灣其他地區的市場版圖，Uber 在台中使用多種促銷手法刺激消費，並且隨著 Uber 在台灣知名度逐漸上升，顧客對於搭乘 Uber 保有新鮮感，並且在顧客端普遍對於 Uber 的服務品質與使用體驗持有較高的評價。2016 年 Uber 進入高雄展開營運，如今在台灣北、中、南三大都市，都可以使用 Uber 服務。Uber 另外亦在此期間搭配全球政策，推行 UberX 服務的降

價。此舉引發 Uber 體系內的司機不滿，認為其壓縮到了司機的獲利空間，犧牲了司機的權益。此次的降價亦使得 Uber 擴大了與傳統計程車業者在價格競爭上的差距，Uber 如今能夠用更低廉的價格來吸引顧客使用其服務。故從 2016 年開始，計程車司機對於 Uber 的反彈變為更加劇烈，越來越多的申訴、抗議及舉發事件在台北、台中、高雄上演。由此可看出，隨著 Uber 的規模越來越擴大，傳統計程車業者如今已將 Uber 視為一個巨大的競爭對手。

編號	內容	2015	2016	total
1	市場擴張	1	1	2
2	降價	1	1	2
3	推出新服務	2	0	2
4	計費模式調整	0	1	1
5	漲價	1	0	1
6	上訴反擊	1	0	1
	total	6	3	9

表 6-3 Uber 2015-2016 年所執行的策略數量

本研究統計 Uber 在 2015-2016 年所做的策略行動，如表顯示。相較於 2014 年度，Uber 在 2015 年度展開較多的策略行動，並且開始注重台北以外的市場進行開發。

貳、台灣大車隊策略行動

一、2013-2014 年

2013 年至 2014 年間，台灣大車隊在面對 Uber 的進入下，並未作出明顯針對 Uber 的策略性回應動作，反之專注於透過多媒體機台，整合多功能服務，讓顧客在作車的同時亦可以進行電子消費與瀏覽相關電子資訊。台灣大車隊在此時期致力建立與顧客新的相處模式，透過別於一般計程車的溝通方式，為顧客乘車的過程中可以產生跟以往不同的新體驗。大車隊雖屬於仲介平台，但仍擁有自己

的車隊以及加盟的司機會員，為了讓供給量維持持續成長，台灣大車隊透過併購的方式增加車隊網絡，以及透過給予司機輔助等優惠將司機留在車隊中。總結來說此時期的台灣大車隊透過增加司機數量帶動供給量上升，使顧客可以容易招到台灣大車隊的計程車。在需求端上，則是透過產品性能的改良，創造對於顧客而言新的搭乘體驗。

編號	內容	2013	2014	total
1	新產品功能	2	0	2
2	企業合作	0	5	5
3	投資活動	0	4	4
4	併購	0	1	1
5	擴大規模	0	1	1
	total	2	11	13

表 6-4 台灣大車隊 2013-2014 年所執行的策略數量

本研究統計台灣大車隊 2013-2014 年的策略性行動，由表可以看出，台灣大車隊在 2014 年開始展開較多的策略性行動，亦可能由於台灣大車隊過去的持續成長，以及 2012 年上市後獲得的投資額增加，使得期投資活動開始增加。台灣大車隊此時期主打建立多媒體的計程車平台，透過其開發的多媒體機台，為顧客及司機創造出新的價值。

二、 2015-2016 年

2015 年開始，隨著 Uber 進入市場兩年，Uber 在台灣知名度已開始擴張，台灣大車隊的策略方向開始朝向於支付系統上進行改革。悠遊卡、信用卡甚至大陸支付寶系統被納入在台灣大車隊的支付模式中，此外，透過與橘子科技合作，拓展點數販賣業務，增加額外收入，並且添增話題性，增加車隊知名度。台灣大車隊增加新事業投資比重，積極朝向多角化發展，將財源擴大並且擴張服務範圍。然而 15 年年底開始，台灣大車隊針對 Uber 的進入正式展開策略上的回應，宣布

透過成立永發汽車租賃公司、推出手機預約叫車及刷卡付車資的服務回應 Uber 的進入，並且在人力招募上，歡迎婦女及擴大人力來源。台灣大車隊選擇用追隨，發展與 Uber 同樣功能的服務作為因應的手段，以台灣大車隊在法律上及政府保護下，在營運正當性上仍存有優勢。但隨著世界上慢慢有些國家政府改變對 Uber 的態度，以及顧客消費觀念的改變，新科技浪潮的襲來，使得台灣大車隊不能再透過僅是從法律面的角度防禦 Uber 的襲來，故在展開第一次正式策略回應後，雙方之間在策略上的攻防勢必會變得更加頻繁。

編號	內容	2015	2016	total
1	新產品功能	2	2	4
2	企業合作	2	1	3
3	投資活動	1	1	2
4	併購	0	0	0
5	擴大規模	0	0	0
6	新事業投資	6	1	7
7	新業務發展	2	0	2
8	人力招募	0	2	2
	total	13	7	20

表 6-5 台灣大車隊 2015-2016 年所執行的策略數量

本研究統計台灣大車隊 2015-2016 年的策略性行動，由表可以看出，台灣大車隊在 2015 年開始積極展開新事業投資，朝向多角化經營，讓公司主體不在是單純的計程車叫車公司，而是一間高度多元的企業。2016 年開始台灣大車隊對於 Uber 展開策略回應，用新產品功能、新事業投資、人力招募作為回應 Uber 的策略手段。

參、Uber 與台灣大車隊之策略互動

本節採用陳明哲所提出動態競爭理論(Chen, 1996)中的 AMC 三環透視法來分析 Uber 與台灣大車隊之間的競爭攻防行動。本研究將 Uber 定位成市場中的策略發動者，台灣大車隊則是市場中的防禦者。Uber 所採取的策略行動為市場擴張、漲價、推出新服務、降價。本研究透過 AMC 三環透視法來分析台灣大車隊所採取的回應行為。

一、察覺(Awarness)

察覺是指防禦者發現、洞悉或感受到競爭所採取的競爭(或攻擊)行動，以及這個行動對防禦者的意義及影響。防禦者對一個競爭行動的察覺程度，跟攻擊行動的展開方式、執行內容、推動時程，以及受矚目程度息息相關(陳明哲, 林豪傑, 喬友慶, & 侯勝宗, 2010)。本研究以此為依據，分析 Uber 與台灣大車隊之間的互動。

(一)攻擊行動的展開方式

Uber 所採取的競爭行動中，以降價及市場擴張最直接引起台灣大車隊的注意。Uber 在本身就夾帶著低於台灣大車隊的價格優勢，因此當其繼續執行降價策略時，變容易引起台灣大車隊的關注，但台灣大車隊由於本身並無法主動發動降價的行動，因此便會尋求其他方式來回應 Uber，而目前最常使用的方式，變是對政府施壓，使 Uber 的經營產生許多變數。隨著 Uber 進入台北、桃園、台中、高雄展開營運，越來越多的試場數量對於台灣大車隊本身的市場產生了侵蝕的影響，因此也會提高台灣大車隊對於 Uber 的關注。

(二)執行內容

Uber 夾帶共享經濟的模式進入計程車市場，由於其夾帶著低價、創新、較優質的服務體驗，對於產業及市場帶來巨大的衝擊。由於其被視為市場中的外來進入者，因此台灣大車隊對於 Uber 所採取的策略內容，多會提高警覺，並隨著 Uber 市場規模的擴大而產生回應。

(三)推動時程

Uber 多會透過降價及促銷活動作為吸引顧客消費的手段，並且隨著時間推移市場進入的數量增加，加快了台灣大車隊對於 Uber 的回應。

(四)受矚目程度

Uber 在台灣的發展，隨著其進入市場夾帶著的破壞式模式，加上與既有計程車業者在法規上產生衝突，Uber 在國家制度面所產生的衝擊使得台灣大車隊對於期關注度越來越生溫。並且隨著時間拉長，台灣大車隊針對 Uber 所採取的對應行動越來越多。

二、動機(Motivation)

動機指的是驅動防禦者做出反擊的誘因。一個競爭行動的針對性、獨特性、涵蓋面及持續性會型塑防禦者的反擊動機(陳明哲 et al., 2010)。本研究以此為依據，分析 Uber 與台灣大車隊之間的互動。

由於 Uber 屬於叫車平台，同屬叫車服務，因此對於計程車廠商的市場產生了直接的影響。就台灣大車隊立場而言，其將 Uber 視為重要的競爭對手，由於 Uber 對於其市場的影響程度越來越大，故提高了台灣大車隊回應 Uber 的動機。

三、能力(Capability)

能力是指支援防禦者採取反擊行動來和競爭對手交戰的資源調度及決策程式(陳明哲 et al., 2010)。本研究以此為依據，分析 Uber 與台灣大車隊之間的互動。

(一)防禦者回應所需的關鍵技術

台灣大車隊在 2016 年選擇加強其 app 應用程式，台灣大車隊選擇採用與 Uber 類似的服務功能的，加強信用卡付費與服務介面，作為回應的方式。因此，如何強化軟體界面與軟體評價，是台灣大車隊目前所要加強的方向。

(二)防禦者回應需要的資源配置

台灣大車隊如欲回應 Uber，在司機上的爭取、行銷及軟硬體設備的投資必不可少。尤其在司機端，隨著 Uber 降低司機進入門檻的效應受到大眾的歡迎，因此司機的流動性可能會有增加的趨勢，這對於將司機視為最重要資產的台灣大車隊而言是相當重要的議題。

(三)防禦者回應需要的配合措施

台灣大車隊欲回應 Uber 進入市場，由於其相對擁有較多的資源及法律的保護，因此可以加速回應 Uber 的時間，這一點由越來越頻繁的策略回應這點可以看出來。而台灣大車隊在回應行動上，選擇用與 Uber 相似的策略作為回應，主要應用強化 App 功能與支付功能作為回應手段，但對於台灣大車隊而言，由於普遍消費者對於台灣大車隊的 app 在使用上多存在抱怨，因此在短期，台灣大車隊的 App 要追上 Uber 有其困難度。

(四)防禦者本身的相對優勢

相對於 Uber，台灣大車隊在法律層面上較具有競爭優勢，在當前法律的攻防上比起 Uber，台灣大車隊在營運上所產生的變數並不大。且台灣大車隊較注重司機的權益，因此相較於 Uber 的 P2P 模式，台灣大車隊較不會在供給端產生紛爭及短缺的問題。

第三節 策略互動演化

本節針對檢式不同時期 Uber 與台灣大車隊在價值主張上的變化來檢視其雙方在不同時期的演化發展。

壹、Uber 價值主張演化

本研究整理並分析 Uber 成長背景、策略選擇、商業模式運作，透過這些分析程序，最後繪製出 Uber 的價值主張，從對於顧客的新穎性、品質、規模大小、費用、交易成本、轉換成本、市場大小、信任作為指標，檢視台灣大車隊對顧客所創造出的價值高低。

一、2013-2014 年

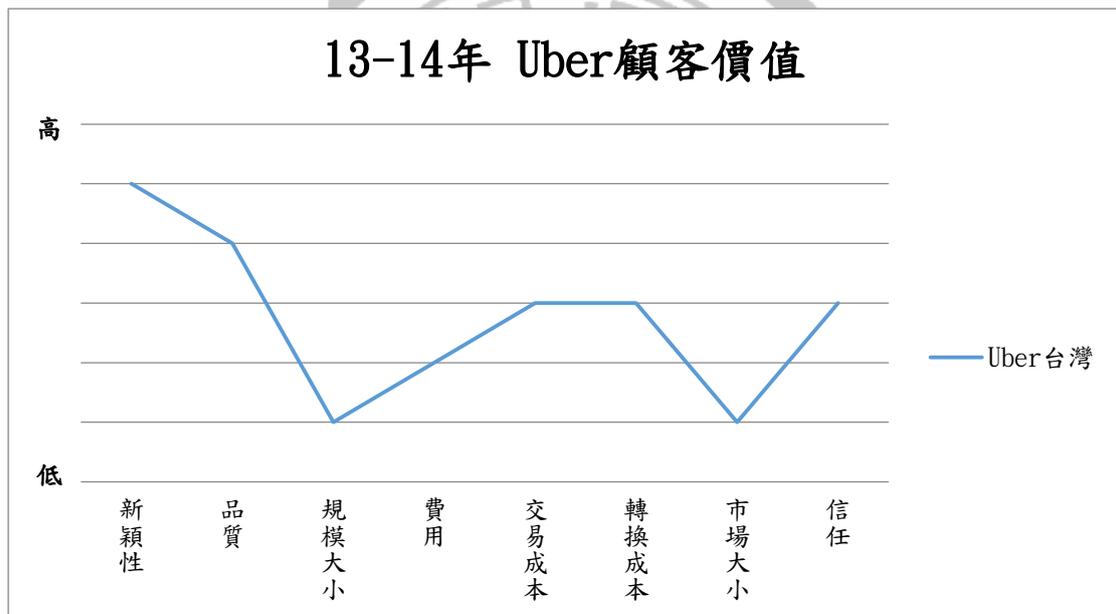


圖 6-2 2013-14 年 Uber 顧客價值

以下解釋各指標中 Uber 的表現程度：

(1)新穎性

Uber 採用別於一般傳統計乘車的叫車模式及提供差異化的服務內容，便利的付款模式及新穎的服務體驗為顧客創造高度的新穎性。

(2)品質

Uber 司機雖進入門檻相對於正規計乘車司機低，但科技系統的輔助，以及

讓供需雙方參予的評分機制，確保了 Uber 的品質在顧客的心目中是高分的。

(3)規模大小

由於法規的限制以及 Uber 並未將司機視為員工，故在司機數量與企業規模尚無法與一般傳統計乘車隊匹配。但隨著用戶數量的增加，Uber 作為一個電子媒合平台，將可藉此透過網路外部性獲取更多利潤。

(4)費用

Uber 在定價上採用浮動定價機制控制供給端與需求端，藉此維持快速的媒合成功率。Uber 在定價上就採取比一般計程車隊低廉 20~30% 的起跳價，並且不時提供乘車優惠與折扣活動。對於搭乘計程車的顧客而言具有一定的吸引力。

(5)交易成本

儘管 Uber 透過資訊系統與網際網路的輔助可降低顧客的資訊不對稱性，但對於顧客而言，非專業司機對於路況的熟悉程度與駕駛技術優劣，仍充滿不確定性，因此對於欲搭乘 Uber 的乘客而言仍具有一定的交易成本。

(6)轉換成本

由於欲搭乘 Uber 必須擁有具備網際網路連線功能的智慧型手機及信用卡才可使用其服務，因此對於一般顧客而言，在電子支付仍未普及的階段，相對存在較高的轉換成本。

(7)市場大小

Uber 的市場此時局限在台北市內，以及往返桃園中正國際機場的路線，服務涵蓋範圍相對小，亦存在地域性的限制，使得 Uber 的市場規模相對小於一般計程車行。但其透過鎖定市場中較高端的顧客族群及培養顧客忠誠度，使得 Uber 在台北的搭乘次數保持持續成長。

(8)信任

信任，為採用共享經濟模式的廠商最重視的顧客價值，在 Uber 的知名度於台灣還不高時，顧客對於期搭乘的安全性及風險仍處於觀察階段。

二、2015-2016 年

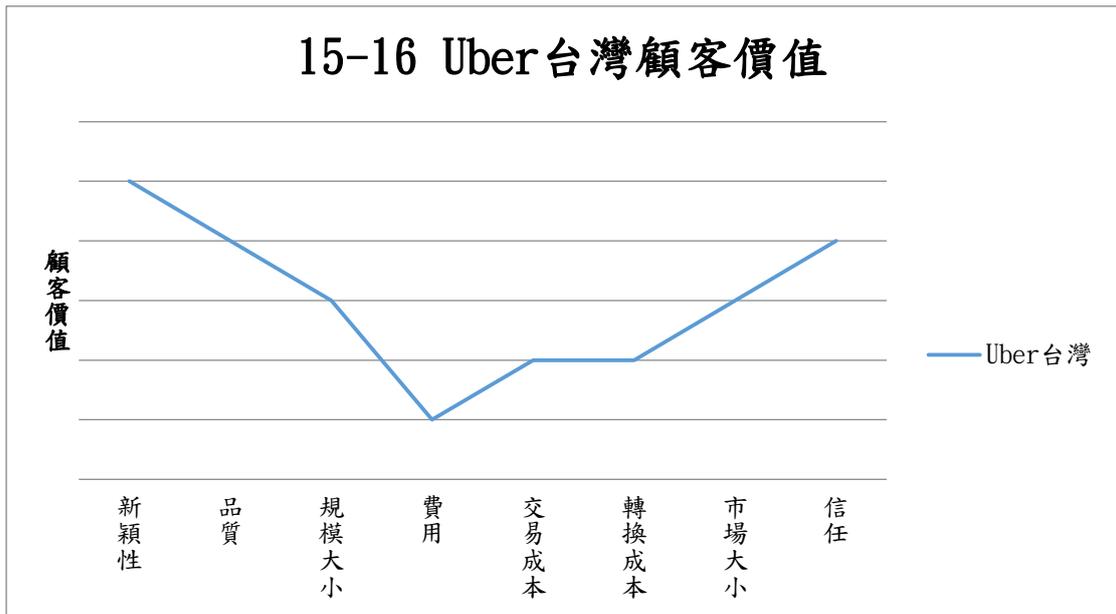


圖 6-3 2015-2016 年 Uber 顧客價值

以下解釋各指標中 Uber 的表現程度：

(1) 新穎性

經過兩年在台北的發展後，Uber 陸續進入中部的台中及南部的高雄展開營運，對於當地的顧客來說，這樣全新的搭乘體驗趕到新奇。此外 Uber 陸續推出推廣活動，結合店家宣傳的行銷模式與推出新的服務內容，讓顧客對於 Uber 仍感到新穎。

(2) 品質

Uber 的媒合機制與電子系統輔助，可以達到快速回應顧客的問題以及控制品質的效果。

(3) 規模大小

Uber 的市場規模在此期間進入台灣中部及南部市場，2016 年亦增加對於桃園地區的開發，這使得 Uber 在台灣的規模大小變的越來越大，用戶群亦越來越多。

(4) 費用

Uber 於台灣在 2016 搭配全球的降價政策，決定將 UberX 的價格調降 20%，

此政策使得本來就相對低價的 Uber 在價格競爭下更具優勢。

(5)交易成本

智慧型手機的普及與無線網路的發展成熟，降低了顧客在搭乘 Uber 在搭乘上所產生的交易成本。

(6)轉換成本

隨著台灣智慧型手機的普及與無線網路的發展越來越成熟，民眾的生活已與手機息息相關，此趨勢降低了顧客對於使用 Uber 軟體的轉換成本。但在台灣由於電子支付模式尚未普及，因此對於多數的顧客而言，要使用 Uber 服務仍存在一定的轉換成本。

(7)市場大小

Uber 進入台中、高雄、桃園市場，對於地區性的計程車業者而言產生直接的威脅，因此隨著 Uber 的規模越來越大，計乘車隊間反彈的聲浪及抗議聲隨著上升。

(8)信任

Uber 在國際間已營運了一定時間，期間在各國每隔一段期間便放出有乘客遭到司機騷擾的行為發生。而這種具有爭議性的事件一但發生，便會被媒體給放大報導及受到輿論的討論。儘管，在台灣此類事件的發生頻率並不算高，但對於顧客而言，仍存在了在搭乘上的風險存在。

貳、台灣大車隊價值主張演化

本研究整理並分析台灣大車隊成長背景、策略選擇、商業模式運作，透過這些分析程序，最後繪製出台灣大車隊的價值主張，從對於顧客的新穎性、品質、規模大小、費用、交易成本、轉換成本、市場大小、信任作為指標，檢視台灣大車隊對顧客所創造出的價值高低。

一、2013-2014 年

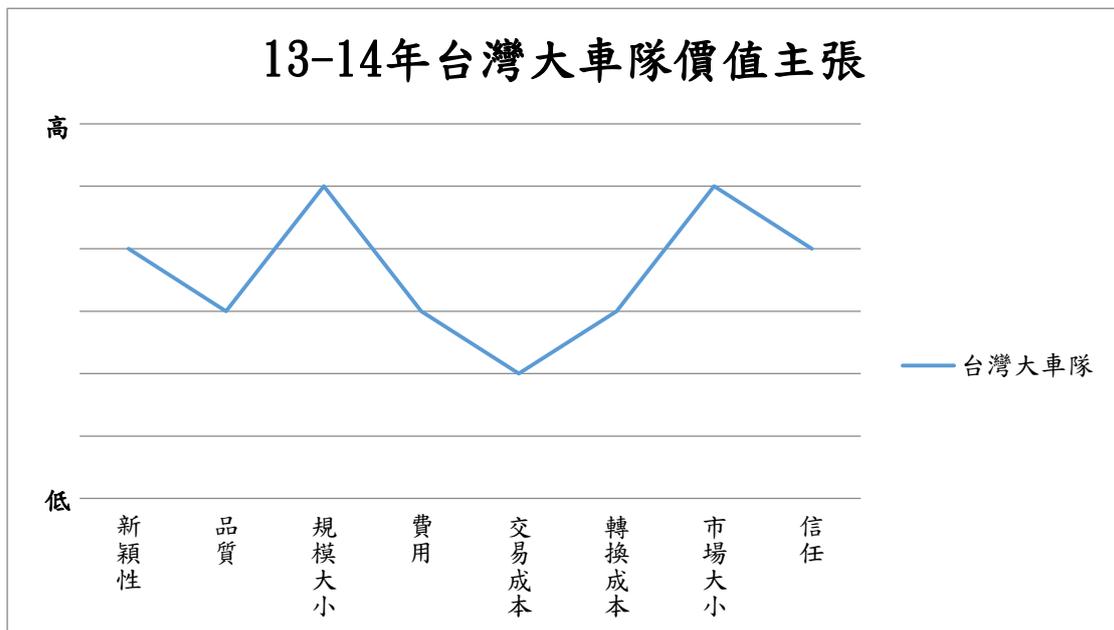


圖 6-4 13-14 年台灣大車隊價值主張

以下解釋各指標中台灣大車隊的表現程度：

(1) 新穎性

台灣大車隊為計程車業者中首先投入互動媒體平台的業者，其在服務上的創新位顧客帶來新穎性。

(2) 品質

台灣大車隊透過內部控制系統以維持車隊一致的服務品質，在計程車業者中出於領先的地位。

(3)規模大小

台灣大車隊為上市企業，在車隊規模及全國性的服務據點居於計程車業中的第一位。

(4)費用

計程車的起跳價及費率受到法律的管束，故對於顧客而言屬於中性。

(5)交易成本

車隊供給量充足及電子系統的輔助，使得顧客在等待的交易成本得以降低。

(6)轉換成本

台灣大車隊透過品牌形象及知名度創造顧客的忠誠度，使顧客會持續選擇作上台灣大車隊的計程車。

(7)市場大小

搭乘台灣大車隊的顧客群以具有中高收入的上班族為主。服務的比例則 45% 使用便利叫車、55% 使用路招。

(8)信任

品牌形象及政府的法規限制使得台灣大車隊的計程車對於顧客而言具有一定程度的信任感。



二、2015-2016 年

本研究整理並分析台灣大車隊成長背景、策略選擇、商業模式運作，透過這些分析程序，最後繪製出台灣大車隊的價值主張。

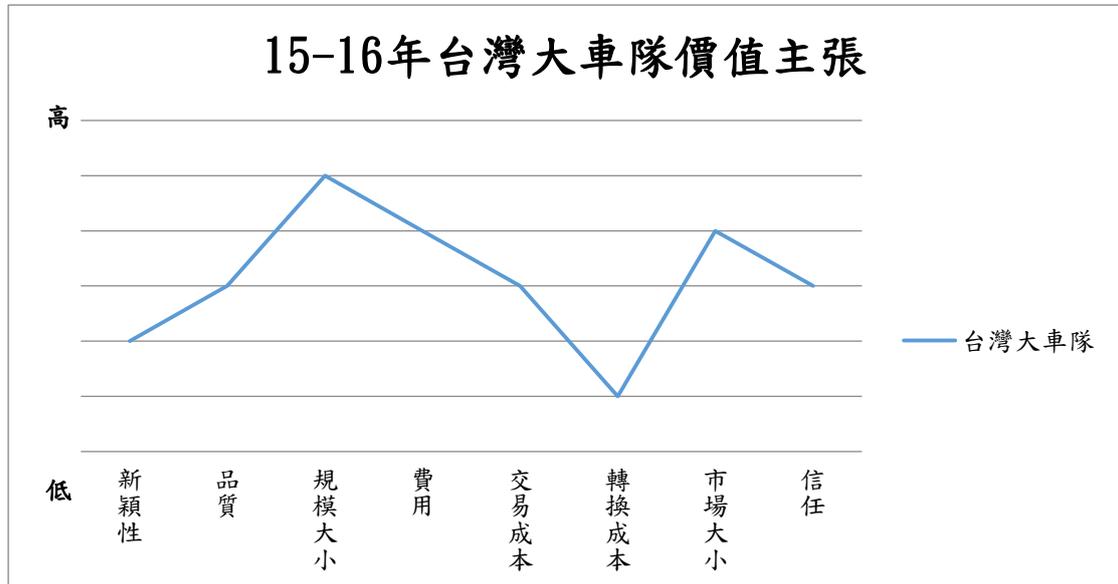


圖 6-5 15-16 年台灣大車隊價值主張

以下解釋各指標中台灣大車隊的表現程度：

(1) 新穎性

台灣大車隊所執行的產品功能更新相對於 Uber 而言屬於落後的，對於顧客而言失去新穎性。

(2) 品質

台灣大車隊的服務品質具有相對穩定的一致性，但未有讓顧客感受特別突出的品質差異。

(3) 規模大小

台灣大車隊的車隊人數成長逐漸降緩，儘管公司事業體越來越大，在計程車事業體中的成長逐漸暫緩。

(4)費用

台灣大車隊的費率配合政府政策而做調整，台北於2016推行計乘車費調漲，使得台灣大車隊在價格上對於顧客而言不見得具有優勢。

(5)交易成本

電子支付系統與產品功能改善使得台灣大車隊在交易成本上仍能帶給顧客依定價值性。

(6)轉換成本

智慧型手機的普及與網路環境成熟，加上電子支付方式漸漸興盛，使得顧客的專換成本降低，可以快速切換成使用其他電子叫車服務。

(7)市場大小

台灣大車隊的高供給量、高彈性以及高分佈特性，使其市場規模仍維持大。

(8)信任

法律規範使得台灣大車隊對於顧客而言仍保有一定新任程度，但卻無法有效提升，由於新聞事件及突發事件的影響會導致顧客的信任感降低。



參、不同時期價值主張比較

經過上述的演化過程，本研究將不同階段中的價值主張進行交叉，藉此觀察 Uber 與台灣大車隊在價值主張上的差異變化。

一、2013-2014 年時期

本研究整理 2013-2014 年 Uber 與台灣大車隊在價值主張上的交互作用，用圖來呈現兩廠商之間的差異。

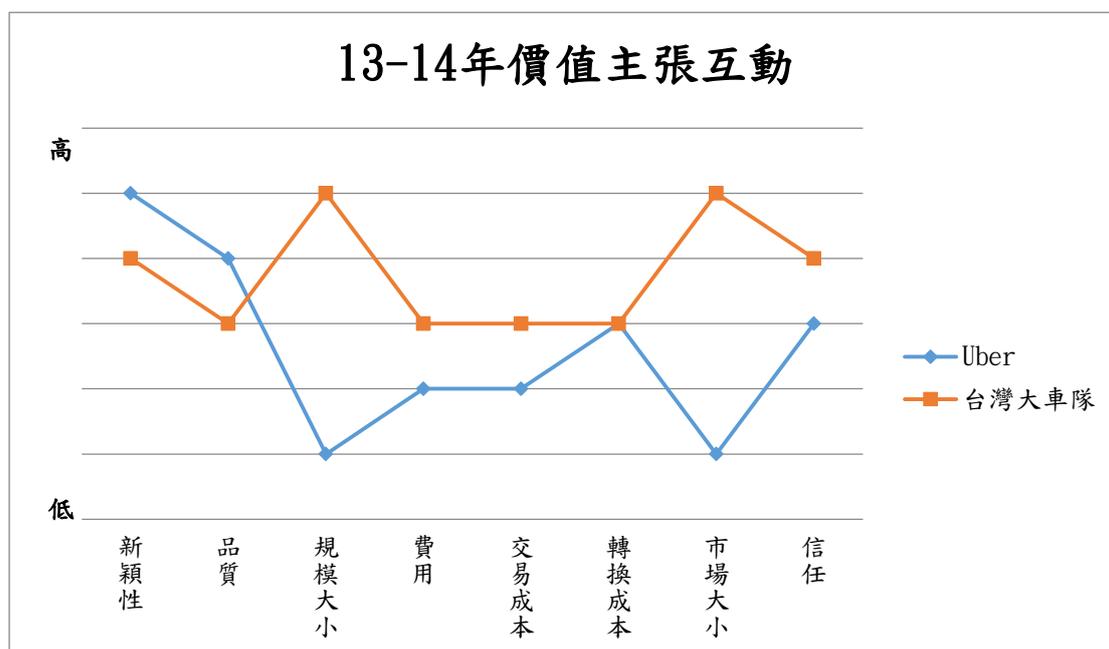


圖 6-6 13-14 年價值主張互動結果

由圖可以觀察出 Uber 與台灣大車隊相比，在新穎性、品質、費用、交易成本上具有較高的優勢。而台灣大車隊則在規模大小及市場大小及信任上具有相對的優勢。儘管台灣大車隊藉由其全國性的服務範圍及車隊規模上具有優勢。但對於顧客而言，當 Uber 夾帶著較高的服務品質、新穎的服務模式以及低價進入市場時，對於顧客而言，顧客會偏向使用 Uber 的服務，並對使用 Uber 產生較高的服務滿意度。這樣的趨勢，由 Uber 在進入台北市場後，宣佈每月顧客搭乘數以 30% 的比率進行成長，可以窺探出來。

二、2015-2016 年時期

本研究整理 2015-2016 年 Uber 與台灣大車隊在價值主張上的交互作用，用圖來呈現兩廠商之間的差異。

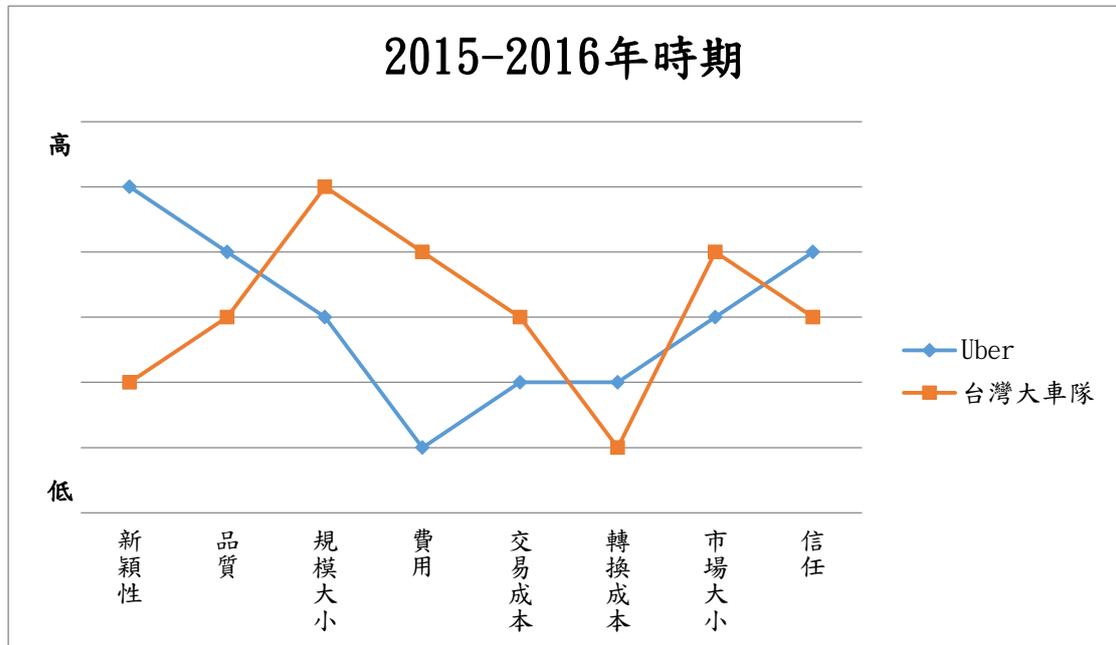


圖 6-7 15-16 年價值主張互動結果

由圖可以觀察到隨著科技進步及環境因素的改變，Uber 在對顧客的新穎性、品質、費用、交易成本、轉換成本具有優勢，而在信任程度上，由於在台灣 Uber 所引發的社會事件仍算少數，多數 Uber 所引發的問題多聚焦於是否違反法規、為反社會利益等議題上，這樣的議題對於普羅民眾而言感染力較為薄弱，因此顧客對於 Uber 的信任問題仍普遍持正面態度。

隨著時間演進，Uber 在台灣已進入台北、台中、高雄及桃園，這樣子逐漸擴大的規模及影響力，增加了對台灣大車隊的威脅，其本來夾帶地域上的競爭優勢亦可能隨著 Uber 在市場上的持續擴張而被侵蝕。因此越來越密集的抗議行動與激烈的抵制行為預期會在未來全台 Uber 所進入的地區逐漸發酵。

第七章 結論與建議

本章節為結論與建議，包含總結本研究的研究貢獻、管理意涵、研究限制及未來研究限制四個小節來說明。

第一節 研究結果

為了回答本研究之研究問題，瞭解 Uber 與台灣大車隊的競爭互動情形。本研究透過商業模式分析瞭解兩種模式之間在營運上的差異。並透過商業模式互動、策略互動、價值主張演化的分析過程瞭解當兩種模式之間互相影響所產生的結果為何。本研究主要的研究結果透過三個面向來呈現，分別是商業模式、策略互動差異及價值主張差異。

壹、商業模式

透過本研究的商業模式分析架構，本研究分析出 Uber 與台灣大車隊由於兩者的性質貼近於媒合平台，故擁有相似的成長模式。而兩者的差異主要在於運作模式、目標顧客類型、針對顧客的新穎性、便利性、費用制定、與司機的相處模式及叫車模式上有所差異。由於兩者的成長關鍵在於爭取司機人數與獲得顧客人數上，故雙方的策略行動與戰術行動會圍繞在爭取這兩者的最大化。由於計程車市場是屬於飽和的，故兩者所爭取的顧客數量終究會互相侵蝕，因此會使得雙方在戰術上的交鋒會變得更多。

總結商業模式的分析結果，得出本研究的結論：

- 一、Uber 的成長模式相似於 P2P 導向，重視供給端與需求端。
- 二、台灣大車隊的成長模式以司機帶動需求成長，重視供給端的需求。
- 三、Uber 與台灣大車隊的成長模式在模式、顧客類型、顧客新穎性、便利性、費用、與司機的相處模式、叫車模式存有差異。

貳、策略互動差異

本研究觀察 Uber 自 2013 年進入台灣營運後與台灣大車隊之間的策略互動，研究發現 Uber 較偏向於主動發動攻擊的攻擊者，而台灣大車隊較傾向於因應 Uber 策略展開回應的防禦者。台灣大車隊針對 Uber 的進入，主要採取法律措施並採取與 Uber 相似的策略做為回應。而台灣大車隊的回應頻率，隨著 Uber 市場規模的擴大而變得更加頻繁，顯示出台灣大車隊察覺到自身市場將有被 Uber 侵蝕的可能，故開始較積極展開回應。然而，如果台灣大車隊期望採取與 Uber 同樣的策略做為回應，要提升顧客的接受度仍待努力改進，才能追上 Uber。

參、價值主張差異

本研究觀察 Uber 與台灣大車隊在價值主張上的演化，透過對顧客的新穎性、品質、規模大小、費用、交易成本、轉換成本、市場大小、信任來做評估。研究結果發現 Uber 在新穎性、品質、費用、交易成本、轉換成本、信任上具有優勢，而台灣大車隊則是在規模大小及市場大小上具有優勢。然而，隨著 Uber 規模的擴大，台灣大車隊這項優勢備受威脅。因此，雙方之間的競爭互動將會變得更加頻繁。

總結價值主張差異的分析結果，得出本研究的結論：

- 一、台灣大車隊與 Uber 之間的差距，隨著 Uber 的規模擴大而縮小。
- 二、台灣大車隊與 Uber 之間的市場市場重疊性增加，雙方的策略互動將越來越激烈

第二節 管理意涵

本研究透過商業模式分析與策略互動觀察兩家廠商之間的策略互動情形，這樣的分析架構，使得後續針對廠商之間的競爭互動提供了不同視角的檢視方法。

本研究的管理意涵

壹、商業模式檢視

透過從策略、戰術、因果循環的架構檢市場商之商業模式，這樣的方法能更清楚的看出廠商之間所具備的關鍵差異為何，以及構成廠商持續成長的邏輯為何，使得商業模式的分析可以更加全面。

貳、策略互動

本研究透過蒐集新聞資料，統計並整理廠商於不同年度所發展的策略行動數量，藉此觀察廠商之間的策略佈局，最後透過觀察廠商間的策略互動情形，產生策略互動下的結果。

第三節 研究限制

本研究在研究對象及樣本的蒐集上存在地域限制及時間限制。本研究選定台灣作為觀察 Uber 與台灣大車隊競爭互動的市場，並統整 2013 年至 2016 年 5 月做為觀察兩者互動得時間限制。由於商業模式是具有動態性，會隨著時間而產生不同的變化，因此在未來，兩者之間的商業模式及策略互動情形將有可能呈現與本研究當下的分析產出不同的結果。

第四節 未來研究之建議

由於 Uber 屬於未上市的企業，在資訊不完全公開的情形下較缺乏具體的量化數據可觀察 Uber 在績效上的變化，也使得要研究 Uber 與其他廠商之間的競爭時缺少了實際數據資料的佐證，另外，目前針對 Uber 的實證研究數量仍處於少數。建議後續研究者能從量化的角度，來拓展針對 Uber 的研究主題與範疇。

參考文獻

一、 中文部分

吳淑華, & 李國璋. (1999). *策略管理*. 第二版. 台中: 滄海書局.(原書 Hitt, MA, Ireland, RD, & Hoskisson, RE [1996]. *Strategic Management* (2nd). Minneapolis/St. Paul: West Pub Co.).

侯勝宗. (2010). 服務可以庫存嗎? 台灣大車隊司機工作實務個案研究. *臺大管理論叢*, 20(S1), 1-28.

陳明哲, 林豪傑, 喬友慶, & 侯勝宗. (2010). *動態競爭*.

陳則文, & 侯勝宗. (2009). 非預期工作創新: 台灣大車隊司機個案研究. *科技管理學刊*, 14(2), 97-128.

羅世輝, 樊晉源, 張書豪, & 王瓊慧. (2014). 以系統思考觀點探討台灣大車隊經營模式之研究. *International Journal*, 6(4), 225-240.

二、 英文部分

Aigrain, P. (2012). *Sharing: Culture and the economy in the internet age*: Amsterdam University Press.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

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.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What's mine is yours. *The Rise of Collaborative Consumption*.

Bray, J., Johns, N., & Kilburn, D. (2011). An exploratory study into the factors

- impeding ethical consumption. *Journal of business ethics*, 98(4), 597-608.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Competing through business models.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- 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.
- Demary, V. (2015). Competition in the sharing economy. *IW policy paper*(19).
- Eckhardt, G. M., Belk, R., & Devinney, T. M. (2010). Why don't consumers consume ethically? *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 426-436.
- Einav, L., Farronato, C., & Levin, J. (2015). Peer-to-peer markets: National Bureau of Economic Research.
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption:" A Routine Activity Approach". *The American Behavioral Scientist*, 21(4), 614.
- Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*: Penguin.
- Hall, J., Kendrick, C., & Nosko, C. (2015). The Effects of Uber's Surge Pricing: A Case Study. *The University of Chicago Booth School of Business*.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*: Harvard Business School Press Boston, MA.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 548-570.
- Kroft, K., & Pope, D. G. (2014). Does online search crowd out traditional search and improve matching efficiency? Evidence from Craigslist. *Journal of Labor Economics*, 32(2), 259-303.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Mervis, C. B., & Rosch, E. (1981). Categorization of natural objects. *Annual review of psychology*, 32(1), 89-115.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *BLED 2002 Proceedings*, 2.
- Schor, J. (2014). Debating the sharing economy. *Great transition initiative*.
- Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). 26. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. *Handbook of research on sustainable consumption*, 410.
- Seamans, R., & Zhu, F. (2013). Responses to entry in multi-sided markets: The impact of Craigslist on local newspapers. *Management Science*, 60(2), 476-493.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Van de Glind, P. (2013). The consumer potential of Collaborative Consumption: Identifying the motives of Dutch Collaborative Consumers & Measuring the consumer potential of Collaborative Consumption within the municipality of

Amsterdam.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2016). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Boston U. School of Management Research Paper*(2013-16).

