

國立政治大學科技管理與智慧財產研究所
碩士學位論文

Uber 經營模式與法律爭議之探究

An Analysis on the Business Model and Legal Controversies of Uber



指導教授：邱奕嘉 博士
研究生：陳姿妙 撰
中華民國一〇四年三月

Uber 經營模式與法律爭議之探究

中文摘要

本研究著重於企業之「經營管理」與「法律」兩個重要領域之交集，探究企業於創意發想以及進一步創業開始營業後被熱烈討論之經營管理與法律爭議等相關議題。首先，本文藉由文獻回顧整理出相關理論隨著時間演進，在社會經濟發展、科學技術與創新的交織下產生出什麼樣的學術研究發展。隨後，在進入經營管理以及法律爭議分析前，本文先就本文擬研究之個案公司說明其發展沿革與其經營模式之基礎設計與功能闡述之。接下來本文選定適當之理論作為探究基礎，解構個案公司經營模式之細部架構，同時分析個案公司如何以雙邊平台的形式，運用哪些手段及方法來媒合雙邊市場的客層，進而創造價值。在此之後，本文以分析個案公司經營模式與價值創造為基礎，從法律制度的上位概念為出發點，深入探討個案公司目前於台灣所面臨的法律爭議究竟確有爭議之處，或僅是製造恐慌與對立的假議題。

結論上，本文認為個案公司的確存有司機篩選機制之漏洞，另就平台會員的隱私權保障以及稅務議題上的確存有爭議。然而，就司機於刑事及交通違規的篩選機制上，個案公司並未如政府及各界所稱之比計程車業更為寬鬆。另外，我國及部份國家政府在面臨新科技與新產業衝擊既有思維與產業內現存競爭者時，未能在對之有通盤了解並廣納各界意見之情況下，罔顧政府應當立於全民整體生活福祉之角色，似有偏於現有產業業者給予過多保護而不思檢討與改革之現象，亟需改進。因此，本文認為除了個案公司針對經營模式與策略須進行修正以外，政府缺乏網際網路與新科技專責機關來統合相關爭議研討之機制，以及考量修法等議題也是政府亟須檢討之處。本文期能藉由研究發現促使政府在面對未來更多新科技彌平現有產業的區隔與打破既有思維之狀況時，能夠更快速的因應並有更深入的研討，對於國內整體社會環境以及經濟成長之提升實有助益。

關鍵字：優步、經營模式、價值創造、雙邊市場、法律爭議

An Analysis on the Business Model and Legal Controversies of Uber

Abstract

The study focuses on the intersection of two important areas, ‘management’ and ‘law’ which arouses enormous discussions due to the questions that lies in the business model and legal controversies when an entrepreneur is in the progress of coming up a business model and then starting a business. First, the study reviews previous studies that had been influenced by the society, world economics, technologies and innovations. After that, the study gives a brief introduction about the background of the target company in this study, along with studies on the key design of the business model and core functions. With the fundamental understanding about the target company, the study then accesses the details on the business model of the target company, also concentrating on how the target company uses the two-sided market structure to attract both side of customers and gain profits. Besides, the study uses previous studies on the business model and value creation of the target company as the base to have further discussions from the purpose of law in our society to every details of legal controversies. The study tries to give a clearer view of those legal controversies, aiming to know which one are reasonable opinions and which one are fake issues that make people to have dispensable panic.

To sum up, the study first comes to a conclusion that the target company do have the lack of a strict mechanism on Uber drivers, private policy protection of Uber members, and the need to clarify issues on tax. However, the part of the criminal and traffic records of the Uber driver is not as loose as the government and people said. Instead, it is even stricter than the requirements of being a taxi drivers in nowadays. In addition, the governments of our and other countries do not seem to have well understandings on the new technologies and markets when they have conflicts on their existing knowledge before they make decisions on drafting new entries, taking actions to boycott and fining the target company. Therefore, the study suggests that the adjustments on the business model and strategies of the target company is as important

as the government working on establishing an agency dealing with the internet and new technologies and the amendment of law. After all, the study hopes to let the government and people having attention on the impacts driven by the new technologies and the core meaning of the ongoing new age. Furthermore, the government could be able to learn from this case and respond to it timely in view of raising up the whole society and economic growth of our country in the future.

Keywords: Uber, Business Model, Value Creation, Two-sided Market, Legal Controversies



目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 研究步驟與流程.....	3
第四節 論文架構.....	4
第二章 文獻探討.....	7
第一節 經營模式相關研究.....	7
壹、經營模式之定義.....	7
貳、經營模式與策略之差異.....	10
參、經營模式之組成要素.....	11
肆、小結.....	20
第二節 價值創造相關研究.....	20
壹、價值創造理論.....	20
貳、小結.....	37
第三章 研究設計與方法.....	38
第一節 研究架構.....	38
第二節 研究方法.....	38
第三節 研究對象.....	38
第四節 資料蒐集方式.....	39
壹、次級資料分析法.....	39
貳、參與觀察法.....	40
參、小結.....	40
第五節 研究限制.....	40
壹、個案選取.....	40
貳、研究時間.....	40
參、資料蒐集.....	40
第四章 個案介紹.....	42
第一節 發展沿革.....	42
壹、2009年至2011年.....	42

貳、2012 至 2014 年.....	43
參、2014 年至今日.....	50
第二節 線上叫車媒合平台.....	52
壹、司機.....	52
貳、乘客.....	53
第三節 計費機制.....	57
第五章 個案公司之經營管理面分析.....	59
第一節 個案公司之經營模式.....	59
壹、價值面.....	60
貳、顧客面.....	64
參、收益面.....	68
肆、企業面.....	69
伍、成本面.....	80
第二節 個案公司之價值創造.....	82
壹、平台生態圈的機制設計.....	83
貳、平台生態圈的成長.....	91
參、平台生態圈的衝突.....	93
肆、政府對於價值創造之影響.....	100
第六章 個案公司之法律爭議分析.....	105
第一節 在地化的必然性.....	105
第二節 個案公司涉及之法律爭議.....	107
壹、法律制度的目的.....	108
貳、個案公司涉及之法律爭議.....	111
第七章 研究結論與建議.....	137
第一節 研究結論.....	137
壹、個案公司之經營模式.....	137
貳、個案公司之價值創造.....	139
參、個案公司涉及之法律爭議.....	141
肆、法律的極限.....	143
伍、創業之發想是否須受限於既有的法律框架.....	144

第二節 實務建議.....	145
壹、經營模式之修正.....	145
貳、我國政府可採之思考與修法方向.....	147
第三節 後續研究建議.....	155
壹、改進資料蒐集與判讀方式.....	155
貳、拉長時間軸持續累積資料量.....	155
參、擴大研究範圍.....	155
參考文獻.....	157



圖目錄

- 【圖 1-1】研究流程圖。
- 【圖 2-1】Timmers (1998)商業模式之組成要素。
- 【圖 2-2】Johnson 等人提出之經營模式圖。
- 【圖 2-3】Lindgart 等人 (2009)之經營模式圖。
- 【圖 2-4】Osterwalder 等人之經營模式圖。
- 【圖 2-5】Porter 之價值鏈。
- 【圖 2-6】Porter 的價值體系。
- 【圖 2-7】Brandenburger & Nalebuff 之價值網。
- 【圖 2-8】傳統價值鏈經營模式。
- 【圖 2-9】雙邊平台經營模式。
- 【圖 2-10】連結雙邊群體的平台基本架構。
- 【圖 2-11】內容產業的三邊模式平台基本架構。
- 【圖 5-1】研究發現構面圖。
- 【圖 5-2】我國計程車司機執業步驟。
- 【圖 5-3】Uber 的平台運作。
- 【圖 5-4】美國紐約市個人用計程車執照價格變動與交易狀況。
- 【圖 6-1】法院、檢察機關與人民之關係圖。
- 【圖 6-2】案發地點統計圖。
- 【圖 6-3】案發時間統計圖。
- 【圖 6-4】雙愛爾蘭夾荷蘭租稅架構圖。

表目錄

- 【表 2-1】經營模式之定義。
- 【表 2-2】經營模式與策略之差異。
- 【表 2-3】Lindgart 等人之經營模式組成要素
- 【表 4-1】法國巴黎與加拿大多倫多之交通運輸現況比較圖。
- 【表 4-2】Uber 北美洲營運據點。
- 【表 4-3】Uber 計費機制。
- 【表 5-1】Uber 司機及車輛資格表。
- 【表 6-1】與刑法第 222 條第六款有關之有罪判決書案號表。



第一章 緒論

本章可分為三節，第一節將敘明本研究之時空環境背景以及研究動機。第二節則將依序闡明本研究所欲探討之議題以及研究之目的，藉此了解議題之重要性。隨後將在第三節中說明本研究所規劃之研究步驟與流程。

第一節 研究背景與動機

身處於科學技術積極突破、服務模式持續升級，以及自由貿易持續於全球蓬勃發展的年代，市場內的競爭者與市場亦於這股潮流當中持續追求改變與突破。這當中，尤以破壞式創新的出現，成為不容忽視的一股新勢力。藉由掌握利基進而切入並破壞主流市場遊戲規則，每每造成轟動；同時，亦是造福市場內被過度服務之消費者，甚或成功爭取尚未消費之顧客進入消費鏈當中。其中，眾所皆知的破壞式創新實例即有華碩於 2007 年推出的小筆電 EeePC，以低成本優勢之姿，於當時筆記型電腦的中高階主流市場外開拓新市場，2008 年出貨量高達 500 萬台（李宜萍，民 98）；台灣的 85 度 C 以平價咖啡進入並破壞連鎖咖啡市場，挾帶著平價咖啡、麵包甜點與連鎖商店便利性創造新市場並帶來獲利，迄今於美國、中國及澳洲開設據點，更於 2013 年營收上看 151.4 億元之高獲利（廖容瑩，民 103）；台積電一反半導體大廠多採行之垂直整合模式，堅持採取專業晶圓代工模式，使得台積電於產業當中屹立不搖。不僅如此，我們於生活當中習以為常的手機，亦是破壞式創新的絕佳案例。

破壞式創新的確為你我的生活帶來更多的便利，藉由科學技術、服務模式、商業模式等不同構面的不斷創新，人類的生活確實有更好的改變。然而，破壞式創新實行於產品上時，仍有產生爭議之可能性。其中，尤以破壞式創新與在地法規衝突，成為各界廣泛討論之議題。近年來，以共享經濟為名，標榜人人皆可利用自家閒置空間作為旅客短期住宿旅館的 Airbnb，由於該商業模式涉及各國政府針對旅館服務業就保障房客生命及身體安全之法規目的，以及管控出租與住宿可能產生之風險考量之下，往往要求出租者須獲得政府核發之許可證或執照，同時更牽涉到該國政府對於旅館服務業收取之稅務議題。因此，於此等情形下，一般民眾若將自家閒置空間於 Airbnb 上刊登出租，即與前述法律問題產生衝突，這也是 Airbnb 於各國推行時所遭遇到的困境。此外，近年來成為話題中心的破壞式創新案例，更不能不提線上叫車程式供應商 Uber。Uber 以線上叫車平台做

為司機與乘客之媒合平台，利用相較於一般計程車較高級之房車作為程車載具，使用 GPS 於手持裝置上的叫車媒合平台紀錄行車路線，對於現有之計程車產業產生相當程度之衝擊。Uber 也因此破壞式創新模式相繼獲得 Google Ventures 和 TPG Capitals 於 2013 年投注兩億五千八百萬美元 (Jaspy-Bonjour, 民 103)，同時亦有中國百度於 2014 年宣布與 Uber 簽定戰略合作及投資協議，就技術研發、拓展海外市場與中國 O2O 領域展開合作計畫 (PingWest, 民 103)。

然而，正如同前述 Airbnb 進入市場後所遇到之情況，Uber 亦在拓展全球布局時掀起諸多爭議之討論。由於 Uber 將衝擊至計程車市場，致使 Uber 在進入各國時，引起相當多國家計程車司機及產業公會之罷工抗議。同時，基於計程車產業有其公共安全、產業政策與其連帶的稅負考量之特性，各國政府與民間亦對此激起相當多之討論。時至今日，Uber 於美國、歐洲、亞洲各國之初進市場獲得了不同的反應，於美國目前已有 14 個州明訂管理規範，允許 Uber 營業 (闕士淵, 民 104)；亞洲則有印度德里市政府 (中央社, 民 103) 及越南 (列爾, 民 103) 等國目前正研擬修法事宜，韓國則是將 Uber 執行長 Travis Kalanick 及 Uber 於韓國當地之合作租車業者 MK Korea 之主管以違反客運運輸法規之由起訴，未來若成罪，恐將面臨最高兩年有期徒刑及兩千萬韓圓 (折合美金約為 1.8 萬美元) 之罰款 (陳苓, 民 103)；歐洲各國政府除英國倫敦交通局以 Uber 並非計程車，不受英國針對計程車訂定之運輸管理規範所限制 (黃若瑜, 民 103) 以外，目前多半對此 Uber 採取反對與禁止之態度。

如前所述，正因 Uber 所影響或將產生影響的客體乃計程車產業，此一產業針對計程車司機設有刑事前科及交通違規之規範，亦有計程車乘客人身安全之顧慮，輔以因產業政策與市場考量而有相關之行政及國家稅負規範，Uber 在我國亦有前述議題之爭論存在。

因此，有鑒於 Uber 之相關爭議涉及了法律及管理等構面，恰能將筆者在大學法律系四年以及目前研究所所學習的管理領域相互結合，進行跨領域之整合研究與學習。期盼能藉由本研究，以 Uber 為研究個案，深入探究 Uber 之經營模式與價值創造，了解其究竟如何建立經營模式，產生價值創造。除此之外，本文亦將針對 Uber 進入台灣所面臨之法律爭議，基於筆者本身之法律專業而有更深層之分析，並嘗試提出 Uber 在台灣之經營策略之調整與我國政府修法之可行方向。

第二節 研究問題與目的

本文所欲探討之議題乃鎖定 Uber 為探討之個案，大致上可分為以下三份：

- 一、Uber 採行何種經營模式進入市場，並且如何建構其平台生態圈？
- 二、Uber 透過何種手段以平台經營模式進行價值創造。
- 三、Uber 進行全球擴張的過程中可能面臨之法律爭議。

首先，本文將於第一部份就 Uber 之創新經營模式與價值創造部分深入分析，目的在於了解 Uber 採行經營模式之過程，以及如何以平台經營模式進而創造出價值。此外，簡而言之，第一部份所探討之議題，對於產業之轉變、人類生活之進步以及政府政策法令之修正有其相當程度之重要性可言。

隨後，本文將關注之焦點聚焦於 Uber 於產業中所面臨之法律爭議，依循法律產生的思考脈絡深入分析 Uber 就其在台灣市場而言，可能面臨之法律爭議。接下來，第三部分的議題探討，本文擬以本研究個案為例，嘗試從上位層次思考當法律及創新領域交會而產生互動時，將會有如何的發展。

期望藉由前述議題之討論，使管理與法律領域進行互動時可能產生之衝擊降到最低，進而使此二領域產生互動上之火花，產生互動上的平衡，而非管理與法律領域之間的對立與核心價值之僵固化。除了 Uber 於經營管理上之策略建議以外，本文亦針對我國面對此等創新經營模式時可思考以及修法的參考方向，期能藉由本研究促使我國法律規章與時俱進，隨著時代潮流不斷改變之當下，仍能在保有核心價值的前提中更新法律規範。

第三節 研究步驟與流程

關於本文之研究步驟與流程，首先將在第二章文獻探討時針對 Uber 經營管理所涉及之經營模式與價值創造等議題，進行文獻回顧。至於第三章則是本文的研究方法介紹。隨後，第四章則轉而以本文之個案公司 Uber 為研究主軸，先對個案公司進行初步的個案背景與發展狀況之介紹。接下來，本文於第五章當中，進一步分析其在我國之經營模式以及其究竟如何透過媒合平台兩邊之使用者群體進而創造價值，同時在第六章當中針對個案公司 Uber 在我國之發展過程中所遇到的法律爭議深入剖析。此外，在文獻探討與個案分析的同時，本文也將適時回

顧研究問題以進行必要之調整。

除了前述內容以外，本文更將法律爭議之探究層次再向上提升至法律制度之根本面，即其制度之設立目的層面，同時討論其與創新之間的互動。最後，本文將於第七章則就前述之分析提出研究結論、實務建議與後續研究建議。其中，於實務建議的部份，將分別列出個案公司 Uber 未來於台灣可採行之經營模式修正建議，以及我國政府於修法層面可採行之決策思維與修法方向。本研究之研究流程如圖 1-1 所示：

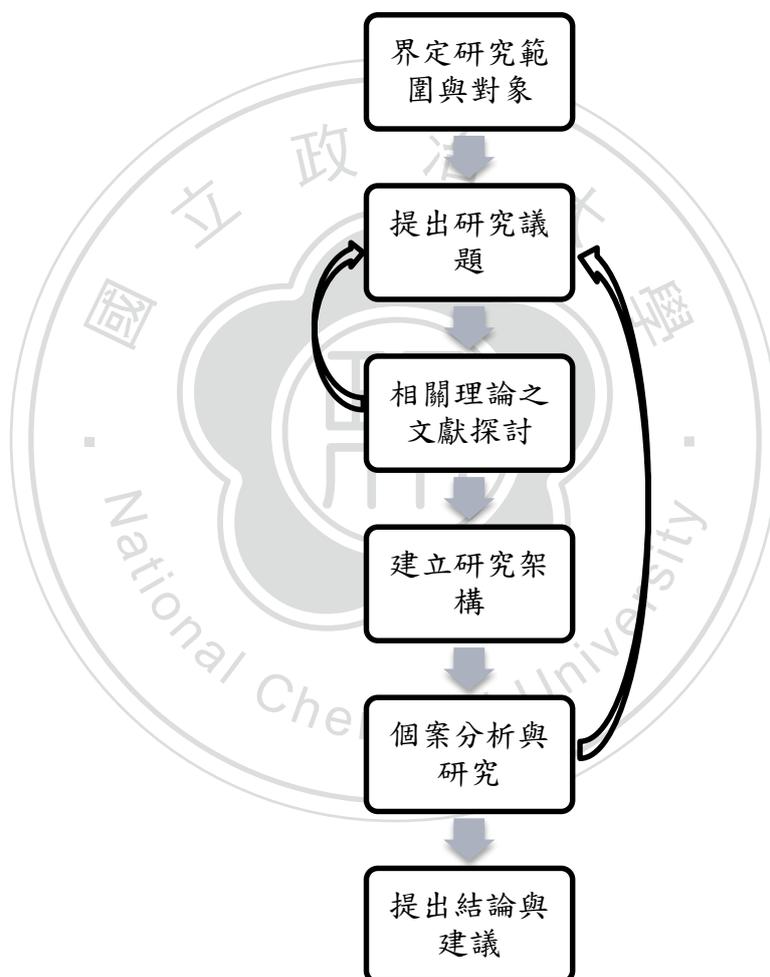


圖 1-1：研究流程圖。

資料來源：本研究繪製。

第四節 論文架構

本研究之主題係「Uber 經營模式與法律議題探討」，同時就此議題展開論述，於結構上共可分為六章。至於各個章節內容要旨將分述如下：

第一章 緒論

本章包含研究動機與背景以及研究問題與目的，藉此點明本文欲探討之議題。同時，將在第三節列出研究步驟與流程，並於第四節闡明本文之研究架構，藉此讓讀者對於本研究有更巨觀且全面的理解。

第二章 文獻探討

本章將針對三個議題進行文獻探討，即對經營模式以及價值創造等理論之相關文獻資料整理並深研之。藉由前述文獻之整理與分析，建立後續研究之學理基礎。於經營模式之部分，首先將整理學術界目前對於經營模式之定義，其後將先針對普遍常被混用之經營模式與策略二者間比較其差異，隨後在針對經營模式之組成元素進行闡述與分析。接下來第二部份則轉而以價值創造為探討主軸，先列出價值創造理論內容，再行探討企業進行價值創造的方法如何隨著時代演變而有不同之發展。

第三章 研究設計與方法

本章則係說明本研究所欲採取之研究方法、研究對象之選擇，以及研究資料的蒐集方式。

第四章 個案介紹

本章針對個案公司之發展歷程進行概括性的整理與敘述，藉以作為接下來第五章及第六章研究分析結果的研究基礎。

第五章 個案公司之經營管理面分析

本章以個案公司經營管理層面為分析之主軸，其中包含了個案公司經營模式之探討，將個案公司之經營模式進行分類、研究並歸納出個案公司之經營模式有何特色。此外，亦將針對個案公司價值創造進行分析，了解 Uber 此一平台究竟如何進行價值創造。本章研究分析之目的在於使得讀者對於個案公司此一創新經營模式能獲得有別於從報章雜誌上所得知的，一更全面性的理解。

第六章 個案公司之法律爭議分析

接下來，第六章乃轉而針對個案公司於發展過程當中，迄今面臨最嚴峻的挑戰，也就是相當棘手的法律爭議。本章首先針對經營模式

與策略面對進入新市場時，若衝擊到當地既有體制將面臨經營模式與策略的調整進行探討。隨後，將以法律制度最上位概念，亦即法律制度的制定目的為基礎，探討個案公司在台灣面臨的法律爭議，進行深度的探討與分析。

第七章 研究結論與建議

本文的最後一章乃研究結論與建議。第一節根據前述之研究結果，針對研究問題做出結論。第二節則轉而對個案公司以及我國提出實務面的建議，其中包含有個案公司經營模式與策略修正以及我國面臨此議題可採之思考與修法方向。最後，本文將在第三節針對後續欲研究此議題之人提出後續研究的相關建議。



第二章 文獻探討

本章可分為三節，在第一節將整理並介紹現有之經營模式相關文獻，陳列出不同學者對此議題之看法，以此對經營模式之概念及定義有更清楚的理解；第二節轉而介紹有關價值創造的相關學術研究文獻，對相關論述進行更系統化的整理。

第一節 經營模式相關研究

隨著網際網路的發展與全球經濟商業活絡程度的提升，經營模式一詞即被大量使用，無論產官學研各界甚至是一般日常生活中，對於經營模式亦有相當熱烈的討論。然而，在大量受到矚目與討論的現象背後，亦同時讓其真正之意涵有失真的可能。(Magretta, 2002)網際網路之興起為不可阻擋之趨勢，藉由人與人之溝通連結距離急速縮短，耗費之時間與精力被節省之後，隨之而來的便是讓過去不可能或難以實行的事物獲得實現的可能。其中，人類腦中的創新想法正得以藉此更為具體化，促使新創事業(Start-up)如雨後春筍般出現，並且業已有長足之發展。除此之外，由於新創事業的內容層出不窮，其嶄新的思維模式與創意恐無法或難以用過去既定的名詞家以定義，其中所蘊含的潛力更難以用具體之文字描述。使時，經營模式即為此等新創事業用以吸引投資者關注並加以投資的手段之一。

然而，相對於前述所稱經營模式作為新創事業吸引投資者的手段，就企業經營者之面向而言，除前所述以外，經營模式更得以作為企業明確化其經營藍圖之作用，呈現其於管理面上的核心思考方式。(Magretta, 2002)

儘管經營模式於實務界受到相當多的討論，此一名詞於學術界則受到較少之關注。相繼而生的則是學術界對於經營模式的定義、組成要素及理論發展等尚未有一較清楚的發展脈絡。除此之外，縱使實務界將經營模式一詞大量使用，許多企業人士仍無法將其經營模式做出一完整之說明，綜合前述之種種情形更可了解有關經營模式有其值得探究與釐清之必要。因此，本文將於以下先行就經營模式之相關研究整理與歸納，使其有更清晰的思考脈絡及架構可供參考。

壹、經營模式之定義

經營模式一詞的首次出現乃於 1970 年代的電子科學雜誌上，其作用係用以

闡述資料與流程間之關連及結構。(Konczal, 1975)其後，直到1990年代透過網際網路之興盛，才使得此一名詞蔚為風潮。換言之，經營模式此一名詞並未在1970年代首次出現後受到管理學等各界的廣泛討論。相對的，直到1990年代才大量興起，進而演變成今日受到熱烈討論之態勢。

然而，經由此等發展經歷過程，吾人今日對於經營模式之認知與定義與最初相距甚遠，演化成一個相當繁雜不清的概念，無法統知其確定定義與內涵。由此可知，若欲探究企業之經營模式為何，對於經營模式概念之釐清，有作為研究前提之必要性。除此之外，有關本研究之經營模式的文獻探討，本文以下擬採用文獻分析及歸納之方法，以此為前提進而開展本研究對於經營模式之定義。

根據過去有關經營模式之定義，本文將各學者曾發表之論點臚列如下表 2-1：

表 2-1 經營模式之定義

學者觀點	學者	內容
一般性		
經濟觀點	(Afuah & Tucci, 2001)	企業如何建立以及使用其資源以提供給客戶更好的價值並藉此獲利的方法。
	(Rappa, 2004)	用來描述企業從事業務的方式，並藉此獲利以求取生存。
操作觀點	(Magretta, 2002)	一套關於組織如何為所有的參與者創造價值的假設，本質就是一套不斷接受市場考驗的理論。
	(Shafer, Smith, & Linder, 2005)	表達廠商的核心營運邏輯以及在價值網路中的策略選擇，廠商並藉由這些策略達到價值創造以及產生利潤。
	(司徒達賢, 民 94)	企業在價值網中的定位，以及創造價

		值並換取生存資源的方法。
	(Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008)	一套利用顧客價值主張、關鍵資源與關鍵流程，以及利潤公式等四者間的互動，作為企業為客戶及企業本身創造與提供價值之方法。
	(Osterwalder & Pigneur, 2012)	商業模式係指組織創造、傳遞與獲取價值的手段與方法。
策略觀點	(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)	簡明地表達一組企業策略、架構以及經濟的相關決策變數，用以在特定市場產生持續競爭優勢。
	(Hill & Jones, 2007)	反映的是經理人如何構思策略，將企業所追求策略彼此搭配形成一個完整的系統，使公司獲得競爭優勢、卓越獲利以及利潤成長。
網路(電子商務)		
	(Timmers, 1998)	說明一家企業與其客戶及供應商間的關係，以及進行商業活動時所造成的物流、資訊流以及金錢流的變化，包含了描述各個商業活動中的個體以及所扮演的角色、各個模式中的參與者之可能獲利以及獲利來源。
	(Amit & Zott, 2001)	用以描述焦點廠商(focal firm)如何與顧客、夥伴以及供應商進行交易的結構模板。

資料來源：戴劭岑（民 100）；本研究整理。

由表 2-1 可知，迄今有關經營模式之定義，由於學者們從不同之角度解讀，進而衍生之定義亦有所差別。儘管如此，吾人依然可以透過前述之文獻整理，概括了解到學者期望透過對經營模式進行探討，藉此了解並試圖解決當今社會面臨

電子商務時代帶來的改革，如策略、科學技術以及創新管理等諸多議題。(Zott, Amit, & Massa, 2011)同時，再次前提下，我們仍須注意到針對經營模式未有一個統一的定義產生，這種情勢必會造成資訊理解的落差、產生溝通不良之狀況，同時更有礙於知識的累積與進步。因此，對於經營模式相關研究的知識整合以及共識之凝聚，確有其必要性。否則將使此議題之研究進展停滯不前，恐非產官學研各界與一般民眾所樂見。

貳、經營模式與策略之差異

經營模式之定義，如前述所言，目前於學術界仍未有統一的見解與共識產生。除此之外，由於經營模式一詞作為人們日常生活經常使用之名詞，並未經過嚴謹之定義與理解其核心內容，使得此一名詞受到浮濫的使用。

除此之外，亦產生經營模式與策略交互使用，致生混淆之情事。這兩個名詞常被人們泛指為可帶來競爭優勢的事情 (Stähler, 2002)然而，二者之間有根本上的差異。根據學者研究，Magretta 將策略定義為：如何做得比市場競爭者還要好。至於經營模式則是敘述企業如何將每一部分進行搭配，進而組成一個系統，並且為顧客創造價值 (Magretta, 2002)。

具體而言，策略相對於經營模式而言，本身對於大量計算資料有其需求，至於資訊的取得上則假設人們並不受其限制，同時具有強調競爭導向之特性。然而，經營模式相對而言其重點在於如何利用有效之方法將價值傳遞給顧客，相對於策略而言較少計算大量資料，並且認為經營模式中有人類認知偏誤的可能性存在 (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)。以下謹將經營模式與策略之差異整理於下表 2-2 中供參：

表 2-2：經營模式與策略之差異

比較個體	經營模式	策略
核心概念	如何為顧客創造價值？	如何做得比競爭者好？
傳遞價值之效果	皆能有效傳遞價值	傳遞價值之效用具有差別性
決策者之認知偏誤存否	存有人類的認知偏誤	人類得以有效獲取所有資

		訊
計算財務資訊之需求	較少計算大量財務資訊	有大量計算財務資訊之需求

資料來源：本研究整理。

參、經營模式之組成要素

延續前述文獻整理所得出之結果，經營模式不僅在定義上百家爭鳴，學術研究者皆對此提出各種不同之見解。由此為基礎，經營模式之組成要素亦因此而產生各種不同說法，在組成要素與其內容上或有不同。

此外，如前述內容所稱，經營模式乃企業勾勒未來發展藍圖的重要關鍵，因此經營模式之相關研究及發展與企業經營管理二者間乃環環相扣。然而，於經營模式的實務應用層面，若僅探討經營模式之定義必然不足以支撐實務運用與發展的。原因在於經營模式之定義僅屬上位概念的陳述，必須將其具體化成組成要素方可落實經營模式之定義，並得以在實務上成為可供思考、理解，進而成為可據以執行之架構。由此可知，進行完前述之經營模式定義研討後，進而釐清組成要素之概念方得以對經營模式獲取更細緻的理解，並與實務產生對話。

一、Timmers (1998)：

首先，Timmers (1998)指出，所謂經營模式係指針對進行電子商務之企業而言。由於電子商務的特性係指對於所有資訊與發展歷程皆有紀錄可循，使得企業與其他組織體乃至於個人單位進行交易往來時，將同時產生金錢以及資訊上的往來，使得資訊的流動亦成為經營模式的一環。因此，依照其所定義之經營模式，其組成要素包含有以下五大元素：第一，產品本身、提供之服務以及電子資訊；第二，參與者與其所代表之角色；第三，參與者之利益；第四，利益之來源；第五，行銷策略。如下圖 2-1 所示。

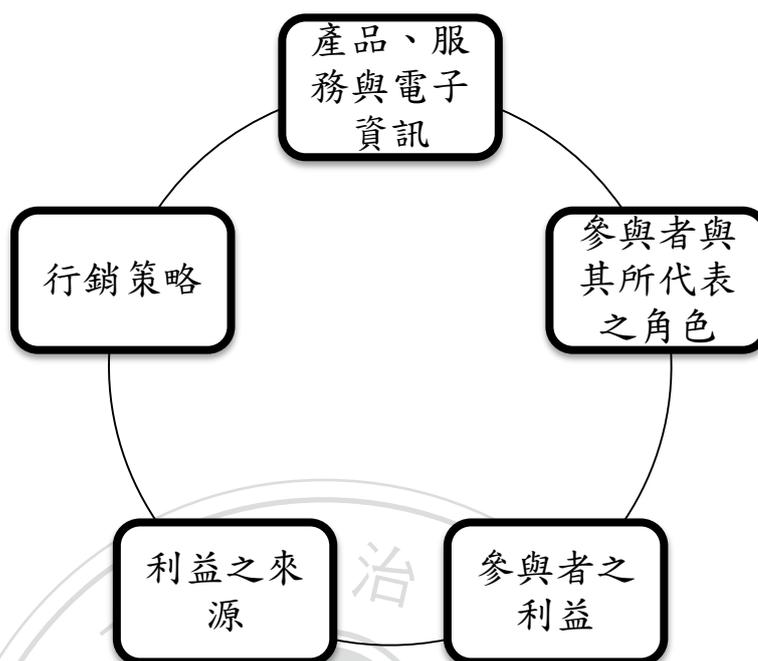


圖 2-1：Timmers (1998) 商業模式之組成要素。

資料來源：本研究繪製。

二、Chesbrough 等人 (2002)：

其次，Chesbrough 等人 (2002) 則認為，經營模式應囊括以下幾種內涵，方屬其認為之經營模式架構。其中，包含價值主張之陳述、辨識市場區隔、定義企業創造與傳遞價值的價值鏈結構、預估成本結構以及產品獲利之潛力、描述企業在價值網路中之定位，以及表達可使企業獲得或保持其競爭優勢的競爭策略。(戴劭岑，民 100)

三、Johnson 等人 (2008)：

Johnson 等人 (2008) 則認為經營模式係由四個組成要素相互連動所組成的，將其加以串聯後方能創造出價值。其中，這四個組成要素分別係指顧客價值主張(Customer Value Proposition)、關鍵資源(Key Resource)、關鍵流程(Key Process)以及利潤公式(Profit Formula)。至於該經營模式之架構，本文將其圖像化架構列於下圖 2-2 所示。其中，顧客價值主張代表的是商業模式要利用方法為顧客創造價值。關鍵資源則是指為顧客提供符合企業

本身價值主張的產品之同時，企業所須掌握的技術、人才、產品、設備、設施、通路及品牌。至於關鍵流程，可能包含訓練、製造、規劃、銷售、編列預算、服務、衡量基準及公司內部規定等常態型之任務。

依據 Johnson 等人 (2008) 之主張，這四個要素乃互相依存之共生關係，彼此無法獨立視之。綜合觀之，顧客價值主張及利潤公式，乃用以定義企業與顧客之價值。至於關鍵資源及關鍵流程，則代表著如何未顧客與企業創造價值。

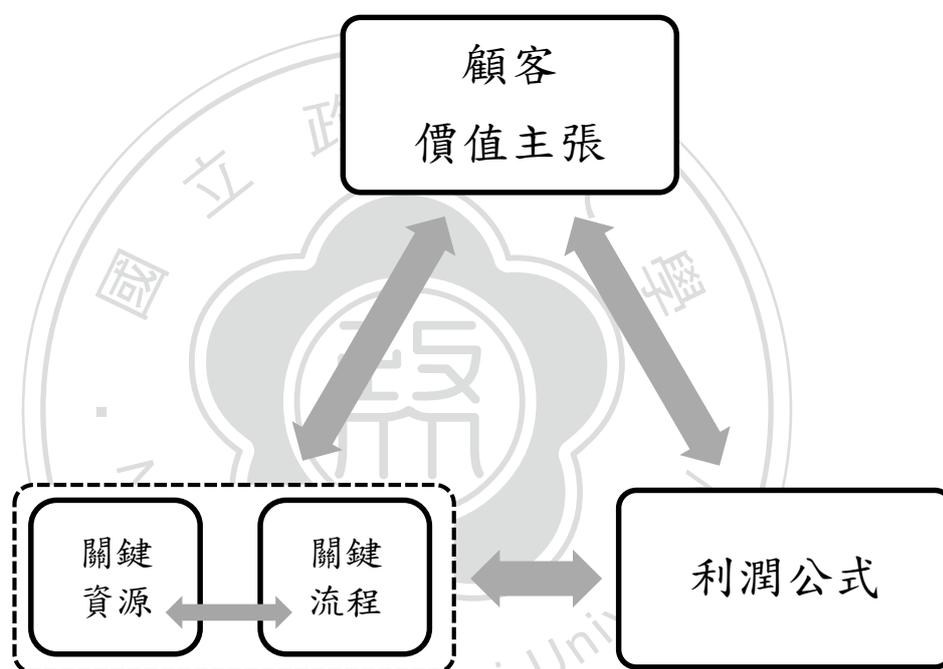


圖 2-2：Johnson 等人提出之經營模式圖。

資料來源：參考 Johnson 等人 (2008)；本研究繪製。

四、Lindgart, Reeves, Stalk & Deimler (2009)：

另有學者如 Lindgart 等人 (2009) 則指出，經營模式應由兩種要素所組成，分別指價值主張(Value Proposition)以及運作模型(Operation Model)。除此之外，前述兩種組成要素更可分別從三個構面探討之。其中，價值主張的核心問題即「吾人將為『何人』提供什麼樣的『產品或者服務』？」。另外，運作模型則是「吾人將如何以有效率之方法提供產品或服

務？」。關於此處所指涉之經營模式架構請參考下圖 2-3。

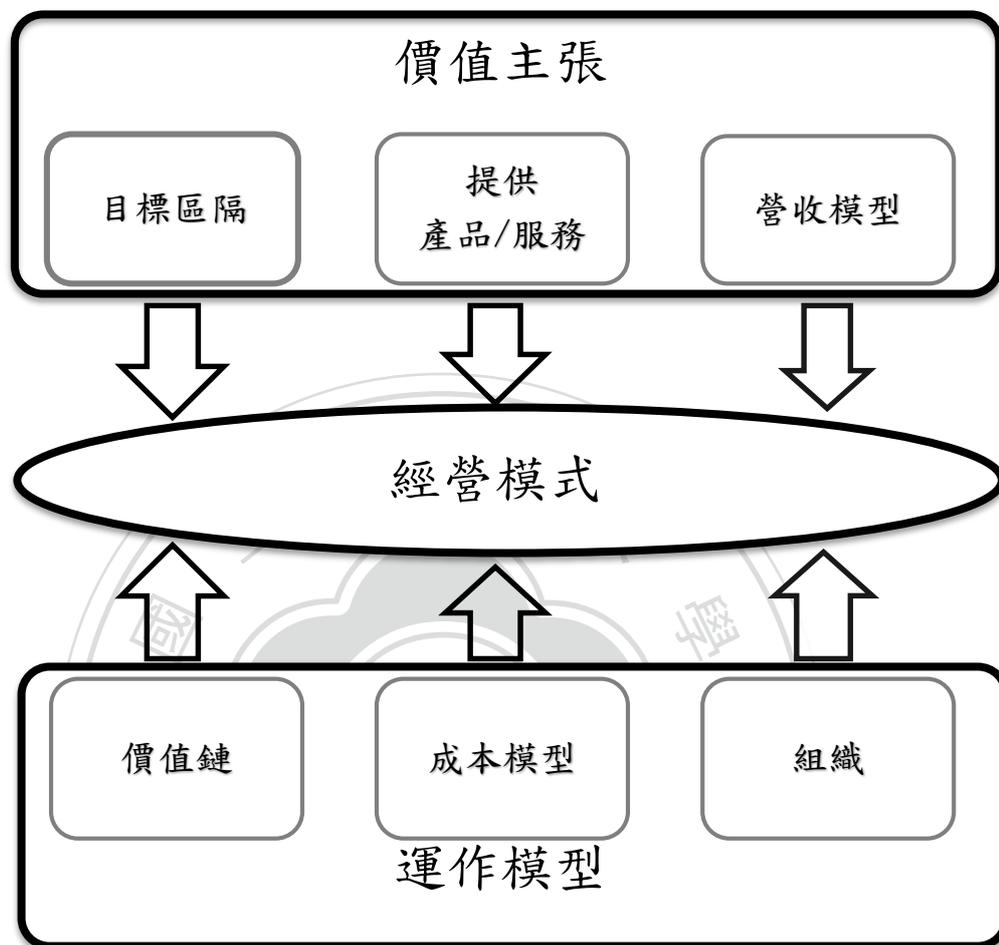


圖 2-3：Lindgart 等人 (2009) 之經營模式圖。

資料來源：參考 Lindgart 等人 (2009)；本研究繪製。

除了藉由上圖 2-3 了解其對於經營模式所勾勒出的架構外，本文將針對其組成要素之內容進行更深入之探究。在價值主張的部分，共有目標區隔 (Target Segment)、提供產品或服務 (Product or Service Offering) 以及營收模型 (Revenue Model)。至於運作模型，則包含價值鏈 (Value Chain)、成本模型 (Cost Model) 以及組織 (Organization)。有關前述經營模式組成要素的個別內容，請參考下表 2-3 所示。

表 2-3：Lindgart 等人之經營模式組成要素。

價值主張	目標區隔	目標客群為何？吾人欲解決其何種需求？
	提供產品或服務	吾人欲提供什麼藉以滿足顧客之需求？
	營收模型	吾人如何從提供的產品或服務當中獲得報酬？
運作模型	價值鏈	吾人如何依循顧客之需求佈署內部與外部之資源？
	成本模型	基於吾人的價值主張下，如何有效率地更動資產與成本之配置？
	組織	如何配置人才以利維持並增強競爭優勢？

資料來源：Lindgart 等人（2009）；本研究整理。

五、Osterwalder 等人（2012）：

Osterwalder 等人在其所著之《獲利世代》（2012）一書當中，針對經營模式之組成要素，提出一更細緻化的論點。在其所定義的經營模式組成要素中，共計有九大要素。其中，包含有目標客層(Customer Segments)、價值主張(Value Proposition)、通路(Channels)、顧客關係(Customer Relationships)、收益流(Revenue Streams)、關鍵資源(Key Resources)、關鍵活動(Key Activities)、關鍵合作夥伴(Key Partnerships)以及成本結構(Cost Structure)等九大要素。以下將依據《獲利世代》，先針對前述九個組成要素進行說明：

（一）目標客層：

目標客層係指被一個企業鎖定為目標，進而接觸或對之提供服務的個人或組織群體。換句話說，一個公司得將顧客區分成不同的客層，其中每個客層大致擁有共中需求、行為或其他屬性可資區別。此時，一個組織必須決定其將目標放在哪些客層，同時捨去哪些客層。此外，目標客層之實例如下：大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元化市場以及

多邊平台(多邊市場)等。

(二) 價值主張：

至於價值主張，則代表著為特定的目標客層創造價值的整套產品與服務。換言之，價值主張指的是可以解決顧客的問題，或是滿足顧客之需求而言。也就是說，價值主張指的是公司所提供給顧客的一套利益。有些價值主張可能是既有市場不曾存在的，然亦有價值主張與既有市場的產品類四，同時在此之外增加了不同的特色及屬性。另外，有些價值主張可能與數量有關(例如價格、服務速度等)，有些價值主張則與品質有關(例如設計、消費者使用經驗等)，如新穎、效能、客製化、設計、品牌、價格、成本降低、風險降低，可及性與便利性等皆屬此處所稱之價值主張。

(三) 通路：

通路指的是一家公司如何與目標客層溝通、接觸，藉以傳達其價值主張。一家公司會利用溝通、配送、銷售等通路作為與顧客往來的介面。這些通路等同於顧客之接觸點，於顧客經驗當中具有相當程度之重要性。通路通常具有以下幾個功能，包括：提高顧客對於一家公司的產品及服務的認知、協助顧客對於一家公司的價值主張進行評估、使顧客得以購買取得特定之產品與服務、具有一家公司將價值主張傳達給顧客的功能，以及為顧客提供售後服務等功能。

其中，通路可區分為直接或間接通路，亦可區分為自有或合夥通路。除此之外，直得注意的是通路有五個不同的階段，分別有認知、評估、購買、傳遞以及售後等五個階段。其中，認知代表著如何提高顧客對該公司產品與服務的認知；評估則是指如何協助顧客評估該公司的價值主張；購買則代表著如何讓顧客購買特定的產品與服務；傳遞是指如何將該公司的價值主張傳達給顧客；最後，售後指的是如何提供售後服務予顧客。

(四) 顧客關係：

談到顧客關係，代表的是一家公司與其選擇之目標客層，雙方建立起的關係型態。對此，公司應當思考就其立場而言，它想跟每個客層建立什麼樣的關係型態。所謂的顧客關係，範圍從個人關係到自動化關係皆有可能。此外，公司欲趨動顧客關係之建立與發展維持的關鍵動機可能有以下幾點因素：獲得顧客、維繫顧客以及提高公司之營業額。

另外，顧客關係可分為幾種類型，公司有可能與某個特定客層建立起多種不同的顧客關係，例如：提供顧客個人協助、專屬個人協助、自助式服務讓顧客使用公司所提供的必需手段而自行解決問題、將自助式服務進而與自動化服務結合、社群以及與顧客共同創造價值等幾種類型。

(五) 收益流：

收益流係指一家公司從每個客層所產生之現金。其中，收亦必須扣除成本，方能獲得利潤。若以人體器官運作為例，假設顧客乃經營模式之心臟，此時收益流代表的正是維持人體器官運作的動脈。一家公司必須思考：究竟是何等價值讓每個客層真正願意付錢購買？同時，每個收益流可能都運行著不同的訂價機制，例如統一訂價、議價、拍賣、由市場供需決定、由數量決定，或是收益管理。產生收益流，可通過以下幾種方式，如資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費及廣告等方式皆可藉以產生收益流。

(六) 關鍵資源：

關鍵資源則代表著要讓一個經營模式運作所需的最重要資產。每個經營模式都需要關鍵資源，藉此讓企業得以創造並提供價值主張、接觸市場、與目標客層維繫關係，然後得以賺取收益。另外，若是不同型態的經營模式，所需的關鍵資源也可能不同，例如微晶片製造商需要資本密集的生產設備，微晶片設計者需要的則是人力資源。關鍵資源可分為以下幾類：實體資源、智慧資源、人力資源以及財務資源等幾種類型。一般而言，一家公司可以自己擁有或租用這些關鍵資源，亦可從關鍵合作夥伴處取得。

(七) 關鍵活動：

關鍵合作代表著一家公司促使其經營模式運作所需的最重要必辦事項。如同關鍵資源一般，一家公司想要經營成功，必須進行關鍵活動，使其得以創造並提出價值主張、進入市場、維繫顧客，進而賺取收益。關鍵活動亦如同關鍵資源一樣，不同型態的經營模式，所需要的關鍵活動也不同。舉例來說，對於軟體業者如微軟(Microsoft)而言，關鍵活動即包含了軟體程式的開發。至於個人電腦供應商戴爾(Dell)，供應鏈管理乃其關鍵活動之一。若是全球型管理顧問公司麥肯錫(McKinsey)，其關鍵活動之一則屬解決問題。此外，關鍵活動之類型約可分為以下幾類，即生產、解決問題、平台或是網路。

(八) 關鍵合作夥伴：

關鍵合作夥伴則代表著要讓一個經營模式運作，其中所需要的供應商以及合作夥伴網路。公司與公司之間之所以形成夥伴關係有很多種原因，而夥伴關係亦可能成為許多經營模式的基石。建立夥伴關係的原因，不外乎藉此讓經營模式最適化、或是減低風險，亦有可能是為了取得資源。吾人可將夥伴關係趨分為以下四種類型：非競爭者之間的策略聯盟、競合策略、共同投資發展新事業以及採購商與供應商為保供貨無虞而結成之夥伴關係。

(九) 成本結構：

成本結構係指一個經營模式在運作上會產生的所有成本。詳言之，這個組成要素係指特定的經營模式於運作當中所產生的最重要成本。在運作的過程中，無論是創造或傳遞價值、維繫顧客關係甚或是產生收益時，皆有成本於其中產生。若企業組織能夠將這些關鍵資源、關鍵活動、關鍵夥伴關係之定義釐清，將會使得成本計算更趨容易。

藉由前述九個組成要素內容之分析，得因此對於 Osterwalder 等人 (2012) 之見解有更深層的理解。除此之外，其亦針對此經營模式，提出了經

營模式圖，藉由靜態化圖像彰顯經營模式內九大要素如何環環相扣，在相互影響之下產生循環。關於此圖請參考下圖 2-4。



圖 2-4：Osterwalder 等人之經營模式圖。

資料來源：參考 Osterwalder 等人 (2012)；本研究繪製。

綜觀前述對於各個學者針對經營模式之組成要素所提出之見解，吾人可以發現雖然學者針對部分元素多有爭議，然同時亦對部分組成要素之成立有相似見解。歸納前述有關重複性極高之組成要素以及綜觀學者之論述，可以發現企業生存需要資源的支持與配合，因此必須創造資源以換取資源，這部分普遍為學者認同之論述。然而，延續學者於定義部分之歧見，不同的觀點致使不同的組成要素產生。即便觀點相似，後續理論之開展亦各有不同。因此，此部分尚待學界近一步的探究與分析。

然而，為使本研究於後續議題探討時有更明確的架構可循，考量前述各家學者之內容即適用性候，決定採行 Osterwalder 等人 (2012) 提出之經營模式圖。原因在於其架構內容的完整度與各個組成要素內容的明確性，因此將以之作為本研究分析個案公司 Uber 之經營模式的方法。

肆、小結

經過本小節對於經營模式之相關文獻的研究探討與分析後，吾人可以得出以下結論：

一、經營模式之定義：

關於經營模式之定義，藉由前述各家學者見解之整理後，吾人可以得知，目前對於經營模式之定義仍未見其有統一之態勢。同時，由於經營模式乃產官學研各界廣泛使用之名詞，對於定義之統一與目前常見之與策略一詞混用的現象，吾人可以了解對於經營模式定義之研究與學者共識統合的急迫性與重要性，自不待言。因此，關於經營模式定義之發展，尚待未來學者與各界對此持續投入更多的時間與心力，以助於學術、社會及經濟貿易層面之發展與進步。

二、經營模式之組成要素：

至於經營模式之組成要素，延續前述對於經營模式定義的見解分歧現象，此處仍未見具有統合的發展現象。然而，為使本研究後續議題探討有明確的架構作為研究基礎，本研究考量 Osterwalder 等人 (2012) 對於經營模式提出一完整的架構，同時對於組成要素含蓋的廣度以及組成要素內容有清楚的說明，因而選擇採用其見解，作為以下研究之架構。

第二節 價值創造相關研究

價值(Value)，一直都是組織管理與策略面所關注之焦點，因其乃人類社會之特定思考脈絡下對於產品的衡量基準。同時，學術研究工作者亦透過不同角度審視價值所代表之含意。因此，基於價值及企業價值創造作為管理層面發展之重要課題，在第一節對於經營模式之相關理論發展後，接下來將在第二節以價值創造為主軸，針對價值創造相關研究的理論發展、定義、內涵等敘明不同學者的見解，對此進行系統性的回顧探討。

壹、價值創造理論

以下先針對價值創造理論，以時間軸為基準，依序列出各個學者針對價值創

造所提出的相關理論。

一、Porter (Porter, 1985) :

美國哈佛大學商學院教授 Michael E. Porter 提出了價值鏈(Value Chain)的概念 (Porter, 1985)，認為企業乃價值活動(Value Activities)的組合。作為用來分析企業競爭優勢來源的一套系統化的方法，Porter 利用價值鏈來檢視企業所有的活動以及各個活動的互動關係。

Porter 在其所著之《競爭優勢》當中提到價值鏈是由企業運作必備的九項一般性活動所組成，且這些活動彼此間有其特殊的結合方式。就競爭術語而言，價值代表顧客願意為企業提供之產品或服務付出之金額。對於價值多寡之計算，應該以總收益為基準，若計算產品之價值及總銷售量得出收入大於生產成本，企業就能獲利。因此，衡量競爭地位時應以價值而非成本為分析標的。

此外，價值鏈所呈現出的總體價值，是由各種價值活動以及利潤(Margin)所組成。其中，價值活動代表的是企業進行的各種物質上及技術上具體之活動，也是企業為顧客創造有價值產品的基礎。至於利潤則是總體價值與價值活動之總成本間的差額。關於 Porter 所提出的價值鏈請參考下圖 2-5 所示。

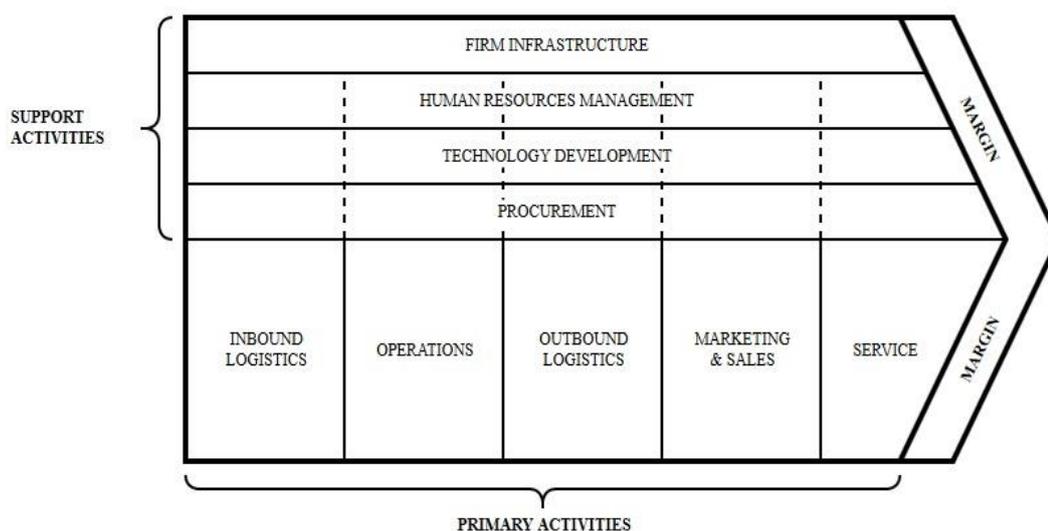


圖 2-5：Porter 之價值鏈。

資料來源：Porter (1985)。

由圖 2-5 可知，價值當中的價值活動可初步區分為主要活動(Primary Activities)以及輔助活動(Support Activities)兩種類型。圖 2-6 中為下面一行為主要活動，也就是涉及產品實體層面的生產、銷售、運輸以及售後服務等方面的活動。任何企業皆可將其主要活動依照圖中所示，進而分為五個部分，由左至右依序為進料後勤(Inbound Logistics)、生產作業(Operations)、出貨後勤(Outbound Logistics)、行銷與銷售(Marketing & Sales)以及服務(Service)。至於輔助活動則屬採購、技術、人力資源及各式整體服務，其用途乃是作為輔助主要活動之用，且二者間互相支援。圖中之虛線乃代表著採購(Procurement)、技術發展(Technology Development)以及人力資源(Human Resources Management)乃支援特定的主要活動，同時亦支援整個價值鏈。然企業的基本設施(Firm Infrastructure)乃不同於前者，其與特定主要活動無關，它支援的則是整個價值鏈。(Porter, 1985)

由上述內容可知，價值活動乃作企業構成競爭優勢的基礎活動。藉由每一個活動之成果以及其帶來的經濟效益，連帶而來即對企業的相對成本地位產生影響。且前述價值活動之表現，也可以觀察出顧客滿足程度，並因此而形成各個企業間的差異化。由此可知，若要得知競爭優勢的關鍵，企業可以藉由比較競爭者的價值鏈，觀察其中的差異所在，即可得出決定競爭優勢之重點所在。

附帶一提，Porter 亦在其所著之《競爭優勢》(1985)當中，提到價值體系(Value System)的概念。Porter 認為，前面所提到的價值鏈，乃包含在一套範圍更廣的概念，即價值體系當中。如圖 2-6 所示，在上游價值中的供應商擁有自己的價值鏈，它能夠創造並且傳遞到企業的價值鏈當中，作為其採購項目(Purchased Inputs)並供企業使用。除了提供貨物源頭等上游價值外，供應商同時也可以透過其他方式對於企業的績效產生影響。除此之外，產品也會通過通路的價值鏈送到客戶手中。至於通路本身，同時也會產生影響到客戶甚或是企業價值的附加活動。當產品通過前述過程送抵客戶並成為其價值鏈中之一部，此時產品與企業於客戶價值鏈當中的角色，除了解決客戶的需求，同時也正是前面所提到的，即企業差異化之所在。由此可知，取得以及維持競爭優勢，不但需要當事者對於自身價值鏈的深度理解與靈活運

用，更需要了解自身處於價值體系當中，如何與其他價值鏈的配合，方能使得價值創造的過程與產出，同時亦取得和維持自身的競爭優勢。因此，價值創造的重要性以及其與競爭優勢之間的關連，立於企業經營管理上之重要程度自不待言。

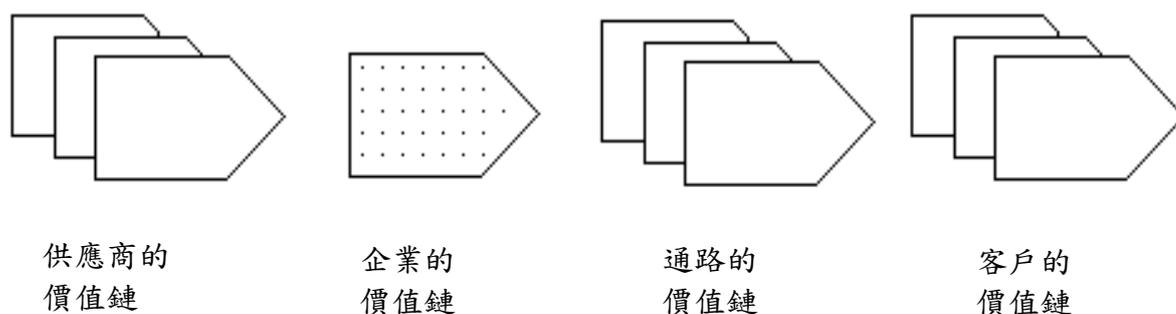


圖 2-6：Porter 的價值體系。

資料來源：參考 (Clarke, 2005)：本研究繪製。

二、Bovet, Martha & Kramer (民 90)：

Bovet 等人提出的價值網(Value Nets)，其概念與傳統供應鏈或有不同。傳統供應鏈雖然可以使得商業活動順利運作，然其缺點在於無法為企業與其他競爭者創造出差異性。價值網則是一種新型態的數位商業設計，使用者得藉由此概念讓企業進行價值活動時得以更快速且有彈性，進而塑造出企業的獨特性，使其與其他企業產生差異。

換句話說，傳統供應鏈乃一種具有連續性且較為僵化的鏈狀結構。其中，物料在供應鏈中依序緩慢流動，資訊流則是以不規則的形式往反方向移動。有鑑於此種鏈狀結構的運作模式，最有可能產生的情況乃是時間上的遞延與重複的作業交接等，供應與需求無法產生即時且有彈性的互動。相反的，價值網則是以顧客為中心，且範圍包含了供應與為顧客、企業和供應商創造出價值。同時，資訊的傳遞方式則是採用數位方式，使得價值網中的合作夥伴得以快速掌握資訊並即時提出因應方法。除此之外，價值網更因其擁以下五種特性，致使採用價值網會比以往依靠傳統供應鏈進行的經營模式更有彈性。其五種特性依照 Bovet 等人 (民 90) 之見解分述如下：

(一) 顧客優先：

價值網中的採購、生產即運送活動乃因顧客之選擇而驅動這些活動的產生。相較於傳統供應鏈當中，顧客對於供應鏈物料的被動接受，於價值網當中顧客乃是價值網內活動的指揮者。同時，特定的顧客區隔可以藉著特定的產品或服務需求，獲得客製化的解決方案。

(二) 相互合作與系統化：

在創造價值的過程中，企業必須與供應商、顧客，甚或競爭者一同合作。依照不同的活動內容，交由該領域內最佳者執行；至於營運活動的關鍵部分則交由專業供應商負責。藉由相互合作與溝通之系統化管理，價值網便可靈活迅速的運作。

(三) 敏捷並具有變通性：

彈性的生產、配送銷售以及資訊流通的設計，亦是價值網的特性之一。此種設計目的在於確保價值網內參與者得以迅速獲知資訊並加快應變速度。

(四) 極速流程：

價值網之設計，另一特性乃顧客需求產生至交換的作業時間相較於傳統供應鏈之設計得以更為快速。同時，準確獲知資訊與流程運作的暢通，亦得使企業庫存得以大量減少，時間與空間的成本亦可因此而降低。

(五) 數位傳輸：

電子商務之於價值網，存在之意義乃作為價值網順利運作的重要驅動因素。其中，不僅包含網際網路，更同時包括了資訊流的設計與至會運用等內容。價值網中的成員利用數位傳輸的功能，得以鍵結並快速協調企業、顧客與供應商之活動。

藉由上述價值網的五大特性內容整理，吾人可以了解 Bovet 等人提出的價值網概念相較於以往運用供應鏈建立經營模式之決策，得以更快速串連價值網內的參與者，促使資訊得以家會流通速度。同時，藉由五大特性的結合，即得產生具有差異化的經營模式設計，這也是價值網相較於傳統供應鏈所新產生的特性。

三、Brandenburger & Nalebuff (民 93)：

Brandenburger 等人則在其著作《競合策略》(民 93)當中，由競合策略而發展出價值網(Value Net)模型的概念。其所提出的價值網，係由居中的企業(Company)、與縱向的顧客(Customers)、供應商(Suppliers)，以及橫向的競爭者(Substitutors)與互補者(Complementors)所組成的菱形狀網絡，如圖 2-7 所示。

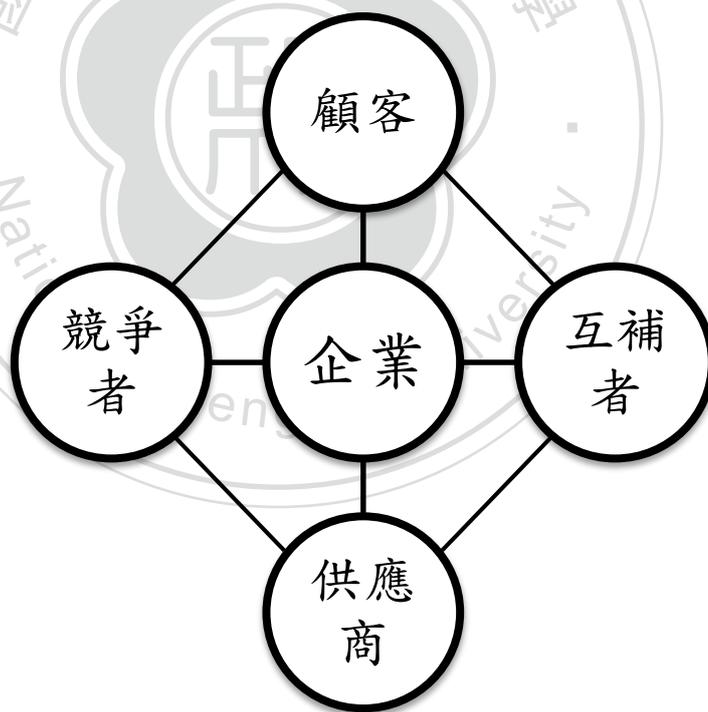


圖 2-7：Brandenburger & Nalebuff 之價值網。

資料來源：參考 Brandenburger & Nalebuff (民 93)；本研究繪製。

由圖 2-7 可知，延著價值網的縱切面為公司的顧客與供應商，原料及人力資源等資源的流向乃是從供應商至公司，至於產品及服務則是由公司流向

顧客。然而，金錢的流向乃是相反的方向，由顧客往公司，在由公司至供應商。

至於價值網的水平切面，由左至右分別為企業的競爭者及互補者。首先，關於互補者的定義，假設顧客因為擁有其他企業的產品或服務後，因之而提高對系爭企業產品或服務的評價時，此時其他企業的產品或服務就是系爭企業的互補者。相反的，競爭者的意思則是顧客因為擁有其他企業的產品或服務後，藉此降低對於系爭企業的產品或服務的評價，此處的其他企業就代表著系爭企業的競爭者。

Brandenburger 等人認為，描繪出價值網是幫助中心標的產生新策略的必要過程。藉由分析自身的價值網為出發點，可以瞭解自身在賽局中的位置。然而，此方法不僅適用於商業方面之企業，亦可同時運用在其他組織型態上，如公家機關或是非營利組織等，皆可適用價值網模型。

(Brandenburger & Nalebuff, 民 93) 本文由於探討主軸的緣故，以下以企業為探討之標的開展下述文獻探討。

圍繞在企業周遭的四個成員，即供應商、顧客、競爭者及互補者。雖然價值網雖已企業作為價值交換與流動的中心基準點，然顧客才是整個價值網的核心。參與價值網的成員彼此間的競合與互動，其最終目的無非在於創造價值吸引顧客及滿足顧客的需求，並藉此獲得收益。從企業的角度而言，企業得藉由對價值網的理解，同時靈活運用價值網中參與者的互動關係，不僅得以了解價值的流向與成因，亦得創造價值。

除此之外，Brandenburger 等人 (Brandenburger & Nalebuff, 民 93) 在《競合策略》一書當中，不僅針對價值網當中的成員以及彼此間的相對關係有詳細的描述，Brandenburger 等人亦強調價值網當中有一個「無法迴避的參賽者」，即「政府」。在價值網中，政府可以是顧客、供應商、競爭者獲市互補者的角色，此外政府還扮演著制定法律規範管理價值網中其它參與者的幕後角色。

在《競合策略》一書當中，作者以政府作為顧客為例。當政府購買產品或服務時，政府的角色乃是價值網當中的顧客，僅是其購買的規模較大。當其為顧客的時候，政府可能會委託民間企業鋪設道路橋樑、興建建築物如監獄等建築、購買醫療保健產品、從事教育活動以及採購軍事裝備等行為。然

政府亦可作為供應商，除了提供其它的產品以外，政府擁有銷售石油、開採礦產、砍伐樹木以及使用通訊光波的權利。

除此之外，政府亦可成為競爭者。當政府收到人民繳納的稅款時，人民可用來購買產品或服務的錢相對而言就會變少，如此一來政府與私人企業係立於競爭的角色，即競爭人民的錢。然而，因納稅乃憲法規定人民應盡之義務，所以這種競爭乃單向的競爭關係。同樣的，當政府向民間企業貸款時，在籌募資金方面乃是政府與其他公司之間有競爭關係；公立大學與私立大學競爭；美國由局與聯邦快遞競爭。

同時，當政府提供基礎建設與維護社會秩序時，政府即同時扮演每一間公司的互補者。其實，細觀公司之運作流程可知，每一間公司係依賴政府提供人民生命與財產的保護、建設交通網絡、法律規範與各式紛爭解決方式的建構、穩定的通貨物流等。若沒有政府提供上述功能作為前提，人民將無法順利進行商業上的互動往來。

經由前述內容，吾人可知政府可以成為價值網中顧客、供應商、競爭者和互補者等四種角色，然除了前述四種角色以外，政府也扮演著制定法律規範管理其他參與者的幕後角色。在《競合策略》當中，作者提到賽局當中「規則」扮演著相當重要的角色。規則乃作為賽局中的競賽基礎，而商業人士所遇到的大部分規則，都是民眾已經普遍接受的法律、社會秩序與善良風俗。基本上，這些規則乃具有契約自由、促進公平交易的規範目的、幫助市場營運以及保證契約的權利義務履行之功能。當市場當中的參與者有違反前述規則時，可能會產生受法律制裁的結果，並有被市場淘汰的風險。在賽局當中，規則乃政府制定的，除此之外「契約」也是規則的一種。契約當中包含著各種條款，依照該條款的內容不同，將得以進而改變契約雙方的權力平衡，進而決定交易究竟對何人較為有利。從不同的立場與觀點分析規則對於賽局的影響，可以得出不同的心得。當吾人對於規則的效用與帶來的影響越了解，此時則越能夠幫助當事人決定是否要運用該規則或改變已經存在的規則。

四、平台型經營模式價值創造之相關研究：

相較於傳統透過價值鏈以鏈結式或網狀式來達成價值創造的結果，平台

型的經營模式在全球經濟體系當中不僅有長足的發展，同時也有相當多的企業或社群運用平台型的經營模式在市場當中立於中介者的角色進而創造出經濟價值。舉例而言，搜尋引擎商 Google 及 Yahoo、Apple 的影音服務平台 iTunes、通訊軟體 Line、社交平台 Facebook 及 Twitter 等企業，即是運用平台型的經營模式為全球市場與民眾生活帶來極大的價值創造與顛覆性的影響。此外，目前全球最大的一百家企業當中，也有超過六成主要透過平台產生獲利。

以往我們熟悉的企業價值鏈主要是單方向並且直線性的傳遞價值，同時隱含有上下游的概念，亦即公司提供產品或服務給顧客，而顧客則藉由消費滿足期需求。然而，平台經營模式的出現，打破了傳統上運用價值鏈經營模式的思維。換言之，公司採行的產業價值鏈乃往往為單向性、直線型的產生供給及需求。然而，對於採行平台經營模式之企業而言，產業鏈並非僅為一條線單向性串連而至；相反的，其關注的焦點在於透過生態圈的建立來產生獲利，其特色在於連結不同客群之需求。同時，藉由發揮到極致的平台策略打造出一個多方共贏的生態循環，透過平台使利益極大化來滿足多邊用戶之需求。

若從廣義的角度而論，雙邊市場之定義基本上有兩個基本概念。首先雙邊市場係指在市場當中有一個中介平台，且另存有兩組或以上的客群，不同的客群之間則是透過該平台進行互動媒合或交易等行為。同時，其中一個客群的人數或是消費行為對於另一客群的收益將會產生相當大之影響。平台運用了規模經濟及邊際成本因此可降低的特性來運作並產生價值，同時此平台產生的價值也比客群本身之價值還要高。除此之外，網路外部性 (Liebowitz & Margolis, 1994) 的出現與否也左右著平台是否能夠獲利，成為平台經營的關鍵核心之一。雙邊市場通常具有正向的網路外部性效應，讓潛在客戶趨向使用平台，並且因此讓平台在市場當中產生獨占的效果，進而獲得豐厚的收益。

有鑒於平台型經營模式因為其自過去到現階段的發展趨勢在在顯示出其本身具有的經營優勢與價值創造特性，也使得平台經營模式究竟如何運作與發展儼然成為當代顯學之一。隨著各界對於平台經營模式以及價值創造的熱烈討論，筆者以下將就不同學者對於平台型經營模式之理論研究發展，以時

間軸為排序基準將之整理並一一介紹之。

首先，對於平台之討論，最早可追溯至西元 2001 年由 Rochet 及 Tirole 所提出的「雙邊市場」的概念 (Rochet & Tirole, 2003)。其中，Rochet 及 Tirole 將雙邊平台定義為：假定該平台對用戶 a 的價格為 P_a ，對用戶 b 的價格為 P_b 的情況下，且此平台對於這兩邊的客戶之總價格為 $P_a + P_b = P$ ，當平台中任一客群所面對之價格發生變動時，平台交易量也會隨之而產生變動，擇此平台市場即為雙邊平台 (Rochet & Tirole, 2006)。

至於平台型經營模式所創造出的價值，Hagiu (2006)認為其主要價值乃在於降低搜尋成本以及共享交易成本。首先，搜尋成本係指顧客進行交易前，基於尋找適合的交易對象所需付出的成本。同時，這當中又可再細分為需求方與供給方尋找彼此而付出的搜尋成本，以及只有其中一方在尋找最適合的交易對象而產生之搜尋成本。雖然這兩種搜尋成本之間存有其差異性，然而對平台型經營模式而言，其目的皆在於降低因為資訊不對稱的現象而可能產生的搜尋成本。另外，交易成本則是隨著供給方與需求方交易時而產生之成本。平台經營模式透過平台作為中介者，致力於降低搜尋成本與雙方的交易成本，其價值也油然而生。

對於雙邊平台與傳統價值鏈經營模式之區別，Evans 及 Schmalensee 也以圖像化的方式來解構二者之間的差異 (Evans & Schmalensee, 2007)，其經營模式之圖示如下：



圖 2-8：傳統價值鏈經營模式。

資料來源：(Evans & Schmalensee, 2007)。

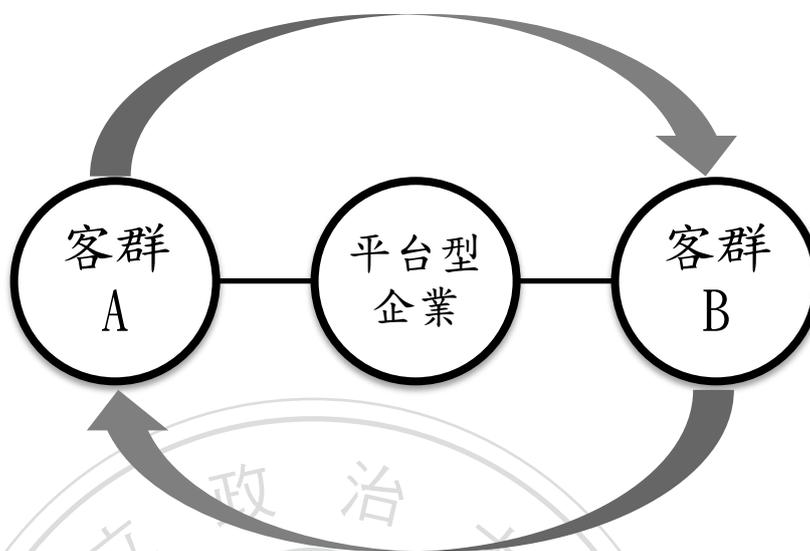


圖 2-9：雙邊平台經營模式。

資料來源：(Evans & Schmalensee, 2007)。

除了針對雙邊市場與傳統價值鏈企業的經營模式以圖像化的方式呈現二者之差異以外，Evans 及 Schmalensee 也透過雙邊市場的案例整理，進而歸納出平台型企業所包含的六項基本組成要素：第一，建立一個了解客群並且有效運用策略連結客群之社群平台；第二，充分考量針對每一邊群體的定價策略以及其對其他群體之影響、平台發展現況與產業競爭格局後而建立之定價結構；第三，設計出吸引客群參與平台並與不同群體互動的運作機制；第四，讓客群的利益與平台結合，使各方之利益考量趨於一致，同時能在不同的發展階段當中制定不同的獲利模式，產生獲利力；第五，了解競爭的來源可能出自於其他平台、現存事業或是新出現的創意與科學技術，同時預測競爭者可能採取之行為，並提出因應對策；第六，了解市場並對其未來發展進行預測，以及其短中長期的階段性目標(短期目標在於突破關鍵數量，中期目標追求平台用戶人數成長，長期目標則是尋求覆蓋競爭者利潤池之可能性)，並隨著市場變化而隨時調整，同時願意在成長的過程中嘗試改變與實

驗 (Evans & Schmalensee, 2007)。

另外，陳威如及余卓軒 (民 102) 對於平台之經營模式在不同階段之發展也提出其見解。當傳統的線性產業鏈已不敷使用而式微時，企業應當採行的手段係定義出其服務所針對的多方對象為何，建立一個連結各方不同需求的平台，同時透過付費方與被補貼方的區分及安排，藉此形成能夠吸引並留住用戶，進而產生正的網路外部性達到規模經濟，且能維持平台所有的屬害相關者其利益的動態平衡之生態圈。

雖然隨著網際網路之興起，許多運用網路的平台也如雨後春筍般出現，許多平台也已經成為產業當中的破壞式創新，破壞了原有產業與業者的思考邏輯與獲利模式，將傳統的產業價值鏈破壞殆盡。然而，平台策略的概念其實已存在許久了。舉百貨公司為例，當百貨公司設立並開始營運後，若其係以專櫃的方式經營，這也正是提供一個平台的形式，使消費者以及產品或服務之廠商於百貨公司所提供的平台上完成交易。除此之外，信用卡也是平台的最佳示例之一。信用卡的出線，提供消費者和販賣產品或服務的商家透過信用卡作為平台進行交易，至於銀行存在之功能乃是專責信用之查核作業與收取款項。

此外，同前所述，平台的運用在網際網路出現之後更為興盛。網路教學平台如 Coursera 及 edX，讓教學資源以網際網路無國界無時差的傳遞，對於高等教育產業帶來相當誠度之影響；智慧型手機產業如 Apple 及 Google 將手機定位成其平台策略之一環，彼此之間競爭的重點在於平台上應用程式的資源多寡，這也使得那些只重視智慧型手機本體上功能的廠商，若無擁有特殊關鍵零組件的話，全都在這場戰役當中敗陣，吾人可以 Nokia、Motorola、hTC 及 Blackberry 的經驗作為驗證；電子商務的出現，造成美國傳統連鎖書店不敵平台風潮而倒閉。這些實際案例猶歷歷在目，對此吾人也可了解到，不管身處何等產業，對於平台策略的理解應當是各個廠商必須重視的關鍵議題之一。對此，另須注意的是，經營平台的策略與傳統實體商家的策略大有不同，二者之間基本上有以下差異 (陳威如 & 余卓軒, 民 102)：

(一) 辨識價值網與價值鏈之差別：

不同於線性的上下游價值鏈之運作模式，平台所運用的乃是價值網

(Value Net)的觀念，讓平台當中的參與者形成生態圈，共同創造且共享價值，因此並無如價值鏈般仍擁有上下游的概念。換言之，價值鏈當中存有上下游的連結關係，同時上游與下游之間屬於「零和」的互動模式，當上游賺得較多時，下游業者賺取之收入即相對減少，意即上下游的利潤主要取決於彼此之間的議價能力高低而定。然而，平台並無此等觀念。相反的，平台策略倚價值網為基礎，讓價值網當中平台的各個參與者能夠形成生態圈的運作模式，不僅共同創造價值，同時也共同分享價值，因此並沒有價值鏈所稱之上下游的概念存於其中（陳威如 & 余卓軒，民 102）。

(二) 網路外部性(Network Externality)的運用：

此處所稱之網路外部性，係指當使用者數量越多時，對使用者而言該平台的效用也會提高。若以徵才者及應徵者之媒合平台為例，有徵才需求的公司行號單位會去人才多的平台上徵人；同時，想要應徵工作的人也會到徵才者多的平台上應徵找工作，結果產生正向循環，大者恆大的現象也會出現。另外，就手機操作系統為例，一個擁有越多人使用的操作系統，也會吸引更多應用程式(Application)供應商以該操作系統為介面開發應用程式；當一個操作系統當作存有更多的應用程式，除了創造出更多價值以外，也會吸引更多使用者，這裡也會呈現出一個正循環。基於上述實例的演示，也可以解釋為了平台業者通常會有贏者通吃的現象存在，意即大者恆大之狀況（陳威如 & 余卓軒，民 102）。

(三) 多棲策略：

另外，在平台當中也存有多棲策略的現象。平台的參與者並非僅限於只參與一個平台，然對平台而言，那些帶來價值的參與者，平台往往希望能夠獨家提供該參與者所提供的服務給消費者，也因此讓平台與參與者之間出現複雜的互動模式。另，若是一些不僅特殊且重要的服務，平台擁有者也會選擇自行提供給消費者，如智慧型手機上的地圖服務即是一例，不僅 Google 推出 Google Map，同時 Apple 也有提供地圖服務供消費者使用（陳威如 & 余卓軒，民 102）。

(四) 延伸覆蓋(Enveloping)：

所謂延伸覆蓋的概念，係以網際網路市場上平台的發展至擁有穩定的客戶為基礎，此時平台即可提供原有客戶更多的服務。也因為如此，平台企業可能會漸漸互相侵蝕彼此原有的客戶與服務內容，造成平台的目標市場與客戶範圍有延伸而覆蓋至他人範圍之現象產生。舉例而言，原本從事拍賣業務的網站 eBay 也開始經營電子商務而與 Amazon 成為競爭關係；Amazon 也從原本賣書之業務拓展到其他領域，成為全球最大的網路商店。吾人也可從此等現象得知，平台企業若進行多角化策略時，可能也比實體企業更容易成功（陳威如 & 余卓軒，民 102）。

基於傳統企業與平台之諸多差異，使得平台策略與一般經營策略亦產生種種不同之處。在《平台革命》（陳威如 & 余卓軒，民 102）一書當中，作者首先敘明平台經營模式對於企業所帶來的變革與新機會，除了解構傳統企業價值鏈並將之重組以外，也提及群眾關係帶來的增值可能性，同時也闡述了平台可能帶來的新商業機會。接下來，基於作者提出建立平台生態圈的概念，也依序提到雙邊(或多邊)使用者之定義與平台建立、平台的機制設計、如何善用各種策略使平台生態圈成長、平台生態圈如何運用不同的因素進行經營模式創新，以及平台生態圈面對競爭時可掌握之關鍵核心。透過平台生態圈的建立以及強化，使其面對競爭時仍能脫穎而出，最終目的在於打造出一個多方共贏的生態圈。作者在本書當中大量運用實際個案作為說明之佐證，讓讀者了解平台運作之核心理念與實際案例的結合。

其中，就連結雙邊群體的平台基本架構，讀者可參考圖 2-10 所示。「雙邊」就如同積木最基本的建構單位。無論再複雜的平台架構，皆能使用此雙邊架構作為分析之的原則。圖 2-10 當中的平台，代表交易服務之中心，也就是一個能夠包容多邊市場的生態圈。至於梯形之圖示代表的則是某個特定的「邊」，也就是特定的使用者群體。同時，運用梯形來呈現的原因亦是因為在多數情況下，高階的使用者往往會有更強烈的消費意願，藉由梯形來呈現出平台欲為其用戶分級的意圖。最終，利用實線來連結平台與各邊之使用者群體，代表著雙邊群體透過平台而產生連結，此即一個以雙邊模式為核心

的平台基礎概念圖。另外，亦有多邊模式的模型，這是一個以雙邊模式為基礎而建構出的單位。

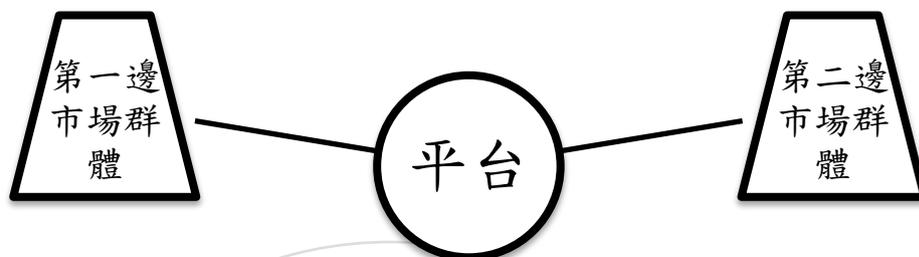


圖 2-10：連結雙邊群體的平台基本架構。

資料來源：參考（陳威如 & 余卓軒，民 102）；本研究繪製。

然而另有一種特殊的基礎模型，是以三個邊為平台生態圈的核心單位。此處須釐清的是，三邊模式非指在雙邊模式壯大的過程中再添加一邊群體。換言之，真正的三邊模式指的是三個群體已循環的方式彼此吸引，缺一不可；若拿掉其中一個邊，則會使三邊模式這樣的經營模式無法成立。《平台革命》一書當中，針對三邊模式而言，乃是以媒體平台的「內容—使用者—廣告商」模式為例，其圖像如圖 2-11 所示。報紙以時事為內容吸引讀者，再以讀者吸引廣告商；電視台以節目吸引觀眾，再以觀眾收視率吸引廣告商；另就廣播電台及影音網站等媒體也是依循此三邊模式打造出的生態圈經營。如圖 2-11 所示，這三個群體的跨邊網路效應是單方向運作的，亦即用內容來吸引人潮，同時再用人潮吸引廣告商。此外，當然也可能在某些情況下出現了三邊模式中的某兩個群體之間存在更強大的相互吸引力，如流行時裝雜誌的廣告商是為了讀者而來，但是這些追求流行時尚的讀者受到雜誌廣告商的吸引程度可能也不下於雜誌內容本身。然而，即便如此，就前述所稱

內容產業平台而論，這三邊群體間的核心吸引力仍屬單方向的。否則的話，若一個平台當中的某兩方群體一旦建立起更強大的連結吸引力後，可能會讓第三邊遭致淘汰的命運，整個生態圈也會簡化成雙邊模式來運作。此外，就三邊模式的實例而言，除了前述的內容產業以外，以資訊整合為價值主張而連結「網站—網友—廣告商」的搜尋引擎經營模式、連結「人潮—辦公大樓—廣告商」的分眾傳媒，以及連結「使用者—便利商店—收帳機構」的第三方支付平台，皆屬三邊模式的運作態樣，可資參考。

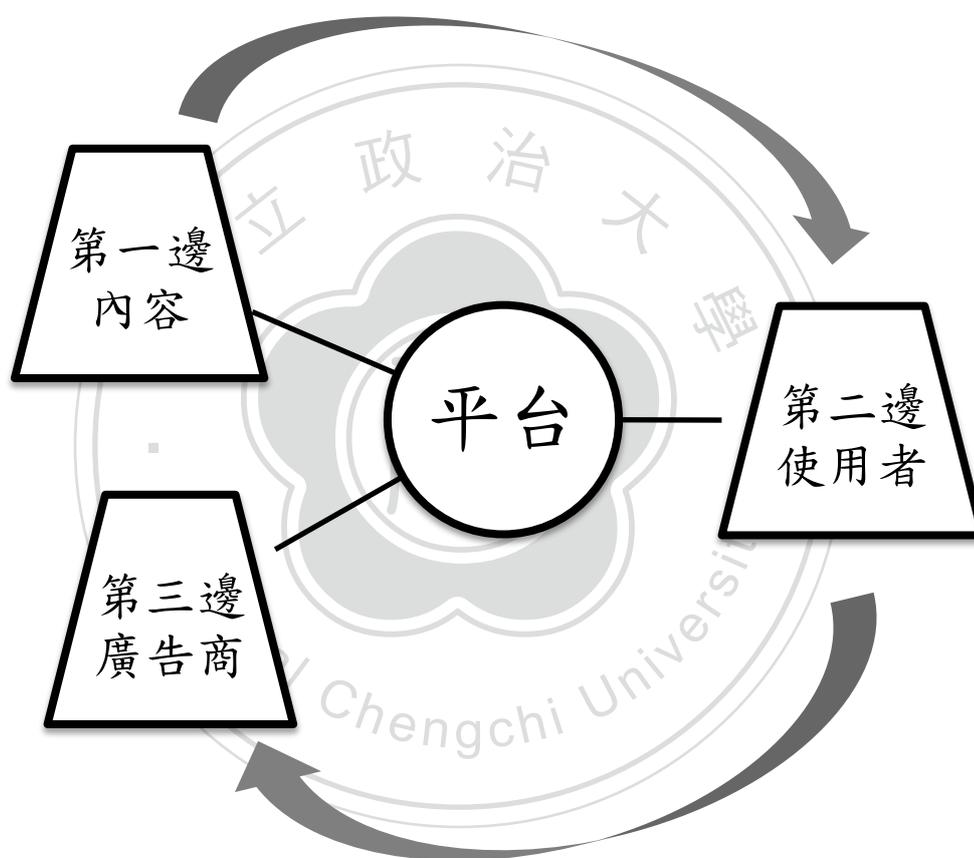


圖 2-11：內容產業的三邊模式平台基本架構。

資料來源：參考（陳威如 & 余卓軒，民 102）；本研究繪製。

在定義完多邊市場，設定好平台當中各種群體之條件後，接下來針對平台生態圈的機制設計，其專注焦點在於激發網路效應，同時為了避免網路效應產生負向發展，意即降低其他使用者的效用與使用意願，平台應當建立用戶之過濾機制，避免平台整體價值因此而有所減損。一旦公司在建立生態圈

的初期重視用戶過濾的配套機制，此時將無須擔心當用戶群體大規模成長時，可能會出現使平台手忙腳亂的問題。而關於過濾用戶的機制建立，則可以經由鑑定用戶身分且提供對方留在該平台當中的誘因，同時也可採行讓用戶彼此監督並互相評分的運作模式。而除了用戶過濾機制以外，設定付費方與被補貼方，則是平台獲利的核心之一。有效掌握價格彈性反應(Price Elasticity)、成長時的邊際成本(Marginal Cost)、同邊網路效益(Same-Side Network Effect)、多處棲息的可能性(Multi-homing Ability)，以及現金流匯集的方便度(Ease of Collection)等五項原則，將其作為建立付費及補貼模式的參考依據，實屬可採。另外，就形塑用戶歸屬感、開放市及管制式策略考量，以及關鍵獲利模式之建立，皆屬企業建立平台生態圈的機制設計當中相當重要的課題。

建立平台生態圈的機制後，接下來必須面臨的課題則是如何使平台生態圈成長。對此，《平台革命》一書當中建議提供價值吸引早期使用者、追求用戶的品質提升、善用市場區隔、累積雙邊的談判權、實施定價策略、引導消費者加入，以及鞏固既有用戶，皆屬探究平台生態圈如何成長時可採行的手段。

除了追求平台生態圈的成長以外，以不同要素為核心，進而追求平台生態圈的創新，也是吾人可以思考的方向之一。無論是以時間、地理位置、實體設施或是訴求傳統產業的轉型，都是尋求創新時可以發想的標的。

然而，平台生態圈於建立、成長甚或是追求創新時，面對平台企業間的衝突以及如何做出回應實屬無可迴避的議題。本書當中將衝突分為兩個面向來探討，即「競爭」與「覆蓋」。所謂的「競爭(Competition)」，指的是同質性業務的平台企業，採用相同的獲利模式，同時爭取相同的使用者，因此而產生的對抗。另就「覆蓋(Envelopment)」而言，指的則是在相近產業甚至是不相關產業的平台當中，對既有獲利模式產生的威脅。此等平台產業的核心價值以及目標客群各有不同，然卻侵蝕彼此的領域。對此，在面對「競爭」時，如何有效利用贏者通吃的局面壟斷市場、採行跨邊定價的競爭策略、了解平台生態圈的核心定位並進而找出平台的邊界以及策略定位，以及保有生態圈的延展性等議題，係屬此等狀況下可以思考的策略方向。而就「覆蓋」時，搶奪對方以及防守自己的利潤池、偵測並尋找因應覆蓋威脅的

手段，則是面對覆蓋時可以運用的手段。面對平台的設計、成長、競爭以及覆蓋等關卡時，如何有效建立機制並且靈活運用各種手段因應衝突，最終追求的乃是打造出一個多方共贏的生態圈。

另外，如從價值創造的觀點切入，平台結合了兩個以上的交易或互動群體，並透過低交易成本的方式連結之，其可有效達成降低搜尋成本以及共享交易成本等目的。同時，運用生態圈的概念以及網路外部性的網路效應，帶動更多參與者加入生態圈當中，並運用有效的利益分配機制讓此生態圈得以保有持續性的發展。換言之，一個成功且能順暢運作的平台並非僅是提供簡單的管道或是推展仲介服務而已。相反的，它的價值乃是來自於公司能否打造出一個完整且擁有強大成長潛能的生態圈，內建各式精密的規範與運作機制，有效激勵多方群體彼此間產生互動，進而達成平台發展的願景。前述種種作為，也正是平台的價值創造來源所在。

貳、小結：

經過前述對於價值創造相關文獻探討的系統性回顧後，吾人可以了解到價值創造隨著學術研究者從價值鏈的思考方式，逐漸推演至用價值網更精細的闡述參賽者彼此之間的互動關係，進而因應網際網路與時代發展，在平台策略的發想當中，也產生了以價值網為基礎，同時拆解單向線性價值鏈以及上下游概念之後，因而產生出的生態圈循環進行價值創造的過程。

然而，由於本研究計畫以個案公司 Uber 為主軸，此一平台係結合司機與乘客二者之間的媒合平台，如以平台型企業經營模式為出發點或許較為合適。其中，就平台型企業如何建構平台機制、平台如何透過不同策略之運用而追求成長，乃至於平台面對競爭時如何因應並反擊，若訴求前述種種議題能有全面性的理解與探究而言，筆者認為採行陳威如及余卓軒於《平台革命》當中所提到的平台生態圈概念而進行研究探討，就本研究個案標的之性質可能更為妥適。鑒於上述理由，本研究選擇以此作為後續研究的分析架構。

第三章 研究設計與方法

經過第二章相關文獻探討對相關理論做出系統性的整理後，本章研究設計與方法將於第一節當中以前述整理為基礎，確立本研究之研究架構，以便接下來的個案公司研究分析得以建構於確實之基礎上。第二節則將敘明本研究之研究方法，臚列出本研究欲採行之研究方法。隨後，進而在第三節說明研究對象的挑選原因與方法，並在第四節闡述本研究的資料蒐集方式。

第一節 研究架構

本研究主要以 Osterwalder 等人所提出的經營模式圖當中的九種組成要素以及陳威如與余卓軒提出的平台生態圈為基礎，目的在於對於個案公司 Uber 之經營模式及價值創造有更深入之探究。此外，亦將透過此架構來釐清目前個案公司 Uber 在臺灣之經營模式與價值創造過程及成果，了解構成此經營模式的要素，同時探詢其核心能耐。整理完前述個案公司之分析研究後，再利用 Osterwalder 等人的經營模式圖與陳威如及余卓軒提出的平台生態圈理論進行理論與實務的辯證過程。

第二節 研究方法

本研究旨在探討個案公司如何建構及經營模式以及價值創造。在研究方法的選擇上，本研究採行「個案研究法」，目的在於針對以特定時間內的特定事件為研究對象，藉由個案分析方法進而闡述其整體流程與內涵，適用於先前較少相關研究的探索性研究上。有鑑於本研究個案公司在學術研究層面上，目前較少學術研究同時針對個案公司結合經營管理層面以及法律面的議題進行雙構面彼此之間交互並深入的分析。同時，個案公司的營運內容不僅在國外為創新模式，尤其在本研究分析主軸的台灣市場內更屬相似模式當中進入台灣市場的早期進入者第一人。在衡量上述之研究特性候，吾人可知個案研究法特別適用於此等新領域研究而作為研究方法架構。因此，本個案運用個案研究法應屬可採。

第三節 研究對象

本研究之主題乃是希望透過單一個案之深入探討，觀察並分析企業如何運用破壞式創新之概念開展其獨特的經營模式並進而產生價值創造，同時試圖釐清法

律層面與經營管理層面間的互動過程與可行之衝突解決方法。藉由資料蒐集後，本研究發現一間發源自美國洛杉磯，廣為人知且多半被稱呼為破壞式創新應用實例的線上叫車媒合平台 Uber。有別於以往短程運輸服務業所配有的計程車輛與司機之營運模式，Uber 破除此等既有之經營模式，專作司機與乘客的第三方線上媒合平台，同時提升車輛、司機等連帶產生的乘車品質，使得整理服務品質相較於現有計程車業者相對為高。依照 Christensen (2003) (2008) 所提出的破壞式創新概念，Uber 在使得產品與服務更便利民眾使用、更便宜、提出的經營模式乃是消費者前所未見的。

然而，若依照 Christensen 的理論，個案公司若是符合破壞式創新當中的新市場的破壞式創新，應該是創造新的價值網絡，但 Uber 之顧客乃是既有計程車市場當中的顧客，就此點而言並未符合。隨後，在 Christensen 後續發表之書籍當中，其對於破壞式創新概念定義雖有逐步放寬之趨勢，似可認為其符合破壞式創新的模型。然而，個案公司在經營模式與策略選擇上，在台灣及各國市場上正遭遇產業的強烈反彈與法律議題爭議，對其是否能夠吸納既有市場當中的顧客並反轉產業內的競爭趨勢，有殊值研議之處。

有鑒於上述個案公司 Uber 之狀況說明，本研究認為 Uber 相當符合本研究個案條件，因此擇將其作為本研究之個案探討標的，開展後續研究分析。

第四節 資料蒐集方式

針對本研究資料之蒐集，主要採用次級資料分析法以及參與觀察法所得之實際體驗經歷作為本研究探討議題實的資料來源。針對本研究所使用的兩種資料蒐集方式將分述如下。

壹、次級資料分析法：

本研究個案公司由於其本身經營模式的創新性、翻轉既有產業與各界的既存思考邏輯，同時引起許多關於法律適用及相關爭議，因此國內外存有相當多關於此議題之次級資料。關於次級資料之蒐集，針對經營管理層面的部份其來源大部分由各國學術文獻、網路專訪文章、網路評論、報章雜誌報導；至於法律層面的資料來源，主要從學術文獻、網路評論、報章雜誌、網路專訪、我國司法院判決

查詢系統以及法源法律網等取得。將上述次級資料加以整理後，得以用來驗證本研究之初步分析結果。

貳、參與觀察法：

由於個案公司 Uber 提供的服務乃是短程載客，筆者將透過實際體驗個案公司所提供的服務，同時訪問 Uber 乘客個人經驗，藉由參與觀察而蒐集到之資料加以整理分析，作為本研究之研究基礎素材。

參、小結：

本研究運用上述兩種研究方法，針對本文擬研究之個案標的進行資料蒐集、服務體驗與訪談，並將獲得之資料進行交互驗證，藉由此過程確立資料的客觀性，同時深入了解個案公司經營模式之運作與策略擬定過程，進而推導出本研究的研究問題結果與未來建議。

第五節 研究限制

本研究於個案選取以及資料蒐集這兩個層面，可能產生以下之研究限制：

壹、個案選取：

由於個案公司 Uber 目前仍持續發展中，同時我國政府針對此破壞式創新模式進入市場後是否會進行修法或另立新法，仍為未知數。因此，本研究僅能就過去及現階段取得之初級與次級資料進行分析並試擬出個案公司可行之經營模式、策略調整方法以及我國修法之可行方向。針對其未來發展可能無法準確預測，乃本研究之限制之一。

貳、研究時間：

由於個案公司目前的經營狀況乃持續發展當中，然因本研究受限於研究時間固定，僅能針對此一固定時間區段內之發展進行評析，此一時間限制也可能影響本研究結果之可參考程度。

參、資料蒐集：

本研究乃以筆者蒐集而來的次級資料為主體，同時搭配實際參與觀察的經驗，開展本研究之後續議題分析。然而，因個案公司現階段過於忙碌無法接受訪談，因此在資料蒐集方面無法有初級資料作為研究基礎，僅能以目前個案公司接受新聞雜誌媒體專訪作為訪談資料方面之素材，同時基於公司內部營業秘密的考量而影響個案公司於訪談當中的資訊揭露程度，因而使訪談內容可能存有部分偏誤之可能性。此外，就參與觀察法當中訪談對象選擇方面，基於時間及人力之考量，訪談面向可能有所限制，因此可能影響本研究分析。



第四章 個案介紹

經過文獻探討對於經營模式與價值創造相關理論之學術發展等議題探討後，接下來本研究將於第四章針對個案公司經營管理層面進行更深入的研究分析。首先，為使讀者對於個案公司有基本的認知，本章將於第一節敘明個案公司的簡例，將個案公司以時間軸為基準，陳述其創立過程與其中的重大發展；第二節則深入闡述此一線上叫車媒合平台的運作形態；最後則在第三節解說其計費機制。

第一節 發展沿革

在第一節個案公司介紹當中，筆者將依時間軸為準，依序介紹個案公司 Uber 由 2009 年至 2011 年草創時期的概念發展與經營模式雛型，到 2012 年至今日的全球布局、經營模式架構以及募資情形等一一介紹之。

壹、2009 年至 2011 年

本研究選擇作為本研究之分析個案乃是 Uber(中文名稱為優步)，由 Travis Kalanick(下稱 Kalanick)以及 Garrett Camp(下稱 Camp)於 2009 年在美國舊金山所成立之新創事業，當時稱為 UberCab。Uber 的發想則是來自於 Kalanick 及 Camp 兩人在 2008 年一次去巴黎商務旅行時，在下雪的凌晨卻無法叫到計程車的經驗。因為這樣的叫車經驗，再加上 Kalanick 長期觀察舊金山交通狀況，因而促使一個利用大數據(Big Data)、電腦演算法、GPS 定位系統、線上媒合平台、線上信用卡付款機制以及主打體驗行銷的線上叫車媒合平台 Uber。

Uber 在 2009 年於美國舊金山創立後，於 2010 年 6 月在美國舊金山正式開始提供服務，服務內容即為以線上第三方叫車平台為基礎，進而媒合乘客與司機。藉由大數據了解當地的熱門乘車地點、計算乘車時間及交通流量程度，目的在於提供即時快速的乘車服務，有效縮短乘客候車時間。同時，致力於提供高品質的乘車服務，Uber 的在地團隊在司機上路前先行訓練司機待客服務方式，在司機駕車紀錄、車輛的品質以及整理服務層面有一定水準之要求，追求的是比一般計程車提供更高級精緻的乘車服務。此外，在司機駕車時間方面，Uber 利用共享經濟學的原理，讓司機可以其本業以外的空閒司機，兼職擔任 Uber 司機提供服務，讓閒置的人力資源與車輛有進入供應鏈循環。此等方式讓 Uber 司機的進入門檻變得彈性，只要符合 Uber 對於車輛及司機之要求，司機即得有效運用

其與車輛的閒置時間成為 Uber 司機，讓閒置的人力與資源得以進入供應鏈當中，有機會被有效運用。藉由這樣的營運模式，讓兼職的 Uber 司機亦得以在本業以外增加收入來源，對於經濟發展的促進及提升司機月收入有相當程度之助力。

隨後，2010 年 8 月 Ryan Graves(下稱 Graves)就任執行長一職，然不久之後由 Kalanick 接任。Graves 之現職則為營運副總裁以及董事會成員之一。(Arrington, 2010)同年，Uber 在舊金山推出了支援 Apple iOS 以及 Google Android 系統手機的行動應用程式。同時，在 2010 年的下半年，Uber 獲得來自矽谷 First Round Capital²以及一群包含 Chris Sacca³在內的天使投資人(Angel Fund)對其創業投資之資金挹注，估計共有約一百二十五萬美元。(VentureBeat, 2010)

2011 年初，Uber 進一步獲得來自 Benchmark 創投公司對其注入一千一百五十萬美元的投資。2011 年下半年，Uber 再次從多位投資者當中獲得約三千兩百萬美元之投資，投資者當中包含有高盛(Goldman Sachs)、Menlo Ventures、Amazon 董事長 Jeffery Bezos 等，使得 Uber 獲得的總創投基金達到四千九百五十萬美元，折合台幣約十四億八千五百萬元。

貳、2012 年至 2014 年

從 2012 年至今日，乃是 Uber 持續發展新服務的全球擴張期。本文在這部分將分作三部分敘明其詳細內容，依序為全球擴張、經營模式調整與實驗以及募資進展等三部分，合先敘明。

一、全球擴張：

進入全球擴張期，法國巴黎乃是 Uber 第一個美國以外開拓的新據點。

接下來則是加拿大，Uber 在 2012 年 3 月時進入加拿大多倫多。在多倫多據點營運之初，Uber 公佈了其對於巴黎與多倫多的交通運輸狀況分析結果。

² First Round Capital 是一間總部設於美國賓州費城的創投公司，該公司主要投資處於種子期(The Seed Stage)的科技公司。該公司在 2014 年的發展被美國市調機構 CB Insights 從 500 間種子創投公司列為前二十名活躍的公司。其中，First Round Capital 被評選為全球前二十大活躍之種子創投公司當中的第九名。

³ Chris Sacca 先前曾在 Google 工作過，目前為創業者，曾經對 Uber、Instagram、Twitter 及 Kickstarter 進行早期投資。

其中，在巴黎約有 220 萬居民，同時有 384 條地鐵可供民眾使用；多倫多則擁有比巴黎還多的居民，然在 260 萬居民生活中卻僅有 64 條地鐵負荷民眾的需求。Uber 另提出兩地的計程車供應比率，在巴黎當時有一萬五千五百台計程車在路上營運，平均一千個人有七台計程車可資使用；多倫多有五千台計程車，平均一千個人僅得分配到一點九台計程車。上述資訊之比較表，請酌參表 4-1 之整理。除了運輸比例顯不足以外，Uber 也觀察出多倫多的交通阻塞相當嚴重。然藉由運用大數據分析載客時間與地點以及 GPS 定位系統等精密計算分析後，這也使得 Uber 的線上叫車且迅速又效率的載送服務成為其在多倫多之服務亮點之一。而除了多倫多外，Uber 也在同年五月進入溫哥華提供服務。全球擴張的腳步，除了巴黎、多倫多以外，Uber 也在 2012 年下半年相繼進入了英國倫敦以及 Uber 在亞太地區的第一個據點—澳洲雪梨。2013 年，Uber 加速拓展亞洲市場的速度，如新加坡、台灣台北以及韓國首爾等國家。

表 4-1：法國巴黎與加拿大多倫多之交通運輸現況比較圖。

國家及城市	法國巴黎	加拿大多倫多
居民人數	220 萬人	260 萬人
地鐵	384 條	64 條
計程車總量	15500 台	5000 台
平均 1000 人可使用之計程車數量	7 台	1.9 台

資料來源：本研究整理。

在逐步推行新據點的目標下，目前 Uber 累積下來共有 54 個國家，全球擴張區域分別有北美洲、中南美洲、歐洲、中東地區、非洲及亞太地區。詳細營運據點整理如下：

(一) 北美洲：請參考表 4-2。

表 4-2：Uber 北美洲營運據點。

北美洲					
漢普頓錨地	紐澤西(海岸)	內陸帝國	羅阿諾克	丹佛	普羅維登斯
牛津	亞特蘭大	伍斯特	休斯頓	伯靈頓	林肯
狄蒙	佛羅里達群島	傑克遜	傑克遜維爾	克利夫蘭	查塔努加
瓜達拉哈拉	匹茲堡	南本德	卡拉馬祖	印第安納波利斯	查理頓
皮埃蒙特三角區(北卡羅萊州)	哈利法克斯	哥倫布	哥倫比亞(南卡羅來納州)	坦帕灣	棕櫚泉
科珀斯克里斯蒂	哥倫比亞(密蘇里州)	圖森	土爾沙	堪薩斯城	橘郡
紐奧良	塔拉赫西	塔斯卡盧薩	塔科馬	塞勒姆	檀香山
紐澤西	墨西哥	夏綠蒂鎮(維吉尼亞州)	夏洛特	多倫多	歐本(阿拉巴馬州)
紐約市	大學城	大急流城	大西洋中部海岸(佛羅里達州)	大馬里蘭州	沙加緬度
綠灣	奧克拉荷馬市	奧卡拉(佛羅里達州)	奧斯汀	奧蘭多	波士頓
羅利達拉姆	奧馬哈	威奇托	威爾明頓(北卡羅來納州)	孟非斯	波夕
聖地亞哥	安克拉治	安納保	密爾沃基	阿什維爾	波特蘭
聖塔巴巴	格林威爾	小岩城	尤金	巴拿馬市	波特蘭，

拉	(南卡羅來納州)			(佛羅里達州)	緬因州
聖塔菲	巴爾的摩	巴頓魯治	底特律	康乃狄克	洛杉磯
聖安東尼奧	弗拉格斯塔夫	弗林特	弗雷斯諾	彭薩科拉 (佛羅里達州)	渥太華
聖路易	戴頓	托雷多	拉巴克	拉斯維加斯	溫哥華(華盛頓州)
聖路易斯奧比斯保	斯波坎	新罕布希爾州	明尼阿波利斯	春田市， 伊利諾州	漢普頓
舊金山	艾德蒙頓	艾爾帕索	芝加哥	茂宜島	范朵拉
莫德斯托	華盛頓特區	萊辛頓	蒂華納	蒙特利爾	蒙特雷
蓋恩斯維爾	薩拉索塔	蘭辛	西雅圖	諾克斯維爾	貝克斯菲爾德
費城	費耶特維爾(北卡羅萊納州)	費耶特維爾，阿肯色州	路易斯維	辛辛那提	達拉斯
邁阿密	那許維爾	里奇蒙(維吉尼亞州)	錫達拉皮茲	阿克倫	阿布奎基
阿馬里洛	雅典	雷諾	韋科	鳳凰城	鹽湖城
麥爾茲堡-那不勒斯	麥迪遜	默特爾海灘			

資料來源：本研究整理。

(二) 中南美洲：

1. 秘魯(Peru)：利馬(Lima)。
2. 哥倫比亞(Colombia)：巴蘭幾亞(Barranquilla)、卡利(Cali)、麥德林(Medellin)、波哥大(Bogota)。

3. 巴西(Brazil)：美景市(Belo Horizonte)、里約熱內盧(Rio de Janeiro)、巴西利亞(Brasilia)、聖保羅(Sao Paulo)。
4. 巴拿馬(Panama)：巴拿馬城(Panama)。
5. 阿根廷：聖地牙哥(Santiago)。

(三) 歐洲、中東及非洲：

1. 法國：蔚藍海岸(Côte d'Azur)、土魯斯(Toulouse)、巴黎(Paris)、波爾多(Bordeaux)、里昂(Lyon)、里爾(Lille)。
2. 英國：倫敦(London)、曼徹斯特(Manchester)、利茲(Leeds)。
3. 丹麥：哥本哈根(Copenhagen)。
4. 瑞典：哥特堡(Göteborg)、斯德哥爾摩(Stockholm)。
5. 挪威：奧斯陸(Oslo)。
6. 芬蘭：赫爾辛基(Helsinki)。
7. 瑞士：巴塞爾(Basel)、日內瓦(Geneva)、蘇黎世(Zurich)。
8. 荷蘭：阿姆斯特丹(Amsterdam)、鹿特丹(Rotterdam)。
9. 比利時：布魯塞爾(Bruxelles/Brussel)。
10. 德國：慕尼黑(Munich)、杜塞道夫(Düsseldorf)、柏林(Berlin)、法蘭克福(Frankfurt)、漢堡(Hamburg)。
11. 捷克：布拉格(Praha)。
12. 保加利亞：索菲亞(Sofia)。
13. 波蘭：華沙(Warsaw)。
14. 愛爾蘭：都柏林(Dublin)。
15. 俄羅斯：聖彼得堡(Saint Petersburg)、莫斯科(Moscow)。
16. 奧地利：維也納(Vienna)。
17. 西班牙：巴塞隆納(Barcelona)、瓦倫西亞(Valencia)、馬德里(Madrid)。
18. 葡萄牙：波多(Porto)、里斯本(Lisboa)。
19. 義大利：帕多瓦(Padova)、杜林(Torino)、熱那亞(Genova)、米蘭(Milan)、羅馬(Roma)。

20. 希臘：雅典(Athens)。
21. 匈牙利：布達佩斯(Budapest)。
22. 土耳其：伊斯坦堡(Istanbul)。
23. 以色列：特拉維夫(Tel Aviv)。
24. 黎巴嫩：貝魯特(Beirut)。
25. 巴林：麥納瑪(Manama)。
26. 沙烏地阿拉伯：利雅德(Riyadh)、吉達(Jeddah)、達曼(Dammam)。
27. 阿拉伯聯合大公國：杜拜(Dubai)、阿布達比(Abu Dhabi)。
28. 卡達：杜哈(Doha)。
29. 埃及：開羅(Cairo)。
30. 肯亞：奈洛比(Nairobi)。
31. 奈及利亞：拉哥斯(Lagos)。
32. 南非共和國：德班(Durban)、約翰尼斯堡(Johannesburg)、開普敦(Cape Town)。

(四) 亞太地區：

1. 台灣：台北。
2. 中國：上海、北京、天津市、廣州、成都、杭州、武漢、深圳、重慶、香港。
3. 日本：東京(Tokyo)。
4. 韓國：首爾(Seoul)。
5. 菲律賓：馬尼拉(Manila)。
6. 越南：河內(Hanoi)、胡志明市(Ho Chi Minh City)。
7. 馬來西亞：吉隆坡(Kuala Lumpur)、新山(Johor Bahru)。
8. 新加坡。
9. 泰國：普吉島(Phuket)、曼谷(Bangkok)。
10. 印度：亞美達巴德(Ahmedabad)、加爾各答(Kolkata)、孟買(Mumbai)、新德里(New Delhi)、昌迪加爾(Chandigarh)、柯枝(Kochi)、欽奈(Chenna)、浦那(Pune)、海德拉巴

(Heyderabad)、班加羅爾(Bengaluru)、齋浦爾(Jaipur)。

11. 印尼：峇里島(Bali)、雅加達(Jakarta)。
12. 澳大利亞：伯斯(Perth)、吉朗(Geelong)、墨爾本(Melbourne)、布里斯本(Brisbane)、莫寧頓半島(Mornington Peninsula)、阿得雷德(Adelaide)、雪梨(Sydney)、黃金海岸(Gold Coast)。
13. 紐西蘭：奧克蘭(Auckland)、威靈頓(Wellington)。

二、經營模式調整與實驗：

除了持續拓展全球據點以外，Uber 亦嘗試新的經營策略及模式，如同 Google 實驗室(Google Labs)作為 Google 試驗開發中服務的實驗場，Uber 推出了自己的 Google Labs—即 Uber Garage。藉由 Uber Garage 的成立，以實驗的形式擇定一個城市測試新想法的可行性。Uber Garage 就如同實驗工作坊，使 Uber 得以嘗試將新提出的服務藉由實驗性質的活動進而瞭解其實際操作情況、適用程度，以此作為未來經營模式與策略規劃的參考依據。其中，Uber 在 2012 年 4 月，選擇美國芝加哥的伊利諾州為實驗據點，嘗試利用在地既有的計程車並採行低價策略，試圖了解此種營運策略的實際情況。消費者在此試驗過程中，可以低價選擇兩種不同的車型：既有的計程車或者是 Uber 原本提供的車輛。之所以選擇芝加哥的伊利諾州為試驗地，乃是因為該地擁有全美最高的計程車密度比以及全美第二低的乘車價格(O'Brien, 2012)。除了實驗活動以外，新服務與經營策略也持續推出中。以美國紐約為例，紐約與美國東岸最熱門的度假勝地之一漢普頓地區(The Hamptons)的交通往來僅靠幾條主要幹道及渡輪作為通行路線，直升機業亦成為當地交通運輸工具之一。有鑑於此，Uber 在 2013 年 7 月推出了實驗性的「UberCHOPPER」服務，提供民眾以三千美元的價格在往來紐約與漢普頓地區間得以利用 Uber 選擇以 Uber 車輛或是直升機通行兩地。

除了 Uber Garage 的實驗性活動以外，Uber 也嘗試進行跨界合作，提出多種短期合作促銷方案。舉例而言，Uber 於 2013 年 9 月結合運動界人士，宣布和美國國家美式足球運動員協會(National Football League Players Association)合作推廣乘車安全。多種短期合作促銷方案除了前述的運動界

跨界合作外，Uber 也嘗試在國家冰淇淋月於七個城市提出手機應用程式招呼冰淇淋車提供冰淇淋外送服務、美國國慶日時提供直升機載送往返紐約及漢普頓地區服務、國際貓咪日(National Cat Day)提供貓咪載送服務以及聖誕節時的聖誕樹載送服務等短期跨界合作的促銷活動。

三、募資進展：

在新服務的推出以及全球擴張之同時，Uber 在資金募集方面也有相當程度的進展。Uber 在 2013 年 8 月進行了一輪高達三億六千一百萬美元的募資活動，使得 Uber 的估計市值到達三十七億六千萬美元。同時，在該輪募資活動當中，最受矚目的是以兩億五千八百萬美元領投的 Google 創投(Google Ventures) (劉翰謙, 2013)。

參、2014 年至今

Uber 在本階段除了延續前階段的全球擴張、經營模式調整與實驗(與美國卡內基美隆大學合作開發無人車，期望透過無人車技術而不用依賴真人開車)以外，在本階段也進行了募資活動、法律爭議處理及收購公司等行為。

一、募資進展：

2014 年 6 月，Uber 宣布在最新一輪的募資由當中獲得由 Fidelity Investments 所領投的十二億美元 (Serena Saitto & Brad Stone, 2014)，且該公司的預估市值於交易前達到一百七十億美元。同年 8 月，Uber 從創投公司處得到十五億美元的資金。(Newton, 2014) 2014 年 12 月，Uber 再度獲得十二億美元的投資，本輪投資者據相關人士指出，包含有來自中東的 Qatar Investment 以及另外兩間避險基金(Hedge Fund)公司：Valiant Capital Partners 和 Lone Pine Capital。除此之外，經營歷史最久且規模最大創投公司之一的 New Enterprise Associations 也參與本輪募資活動 (MacMillan, 2014)。同時，除西方投資者以外，亞洲地區則有如中國百度為了增強其與阿里巴巴的競爭力，在 2014 年底宣布投資 Uber 並建立策略合作計畫，藉由中國百度的搜尋引擎地圖功能及行動裝置搜尋功能與 Uber 服務的結合 (Lococo & Tighe, 2014)，企圖在搶攻中國汽車預約叫車市場當中較阿里巴巴獲得更高的市占率。

二、爭議事件與法規衝突：

然而，在 Uber 致力於推廣產品與服務、進行全球擴張以及推出個是短期試驗與促銷方案的同時，Uber 也在全球擴張的過程當中遭遇了各式法律議題衝突與安全性受到考驗的難題。在時常傳出女性遭到性騷擾及性侵害的印度，在 Uber 進入印度營運後於 2014 年 12 月發生女性金融公司主管遭 Uber 司機性侵害的事件，事後查出該車未安裝 GPS 定位系統，且該名司機在案發三年前因性侵女性被捕（陳怡妉，民 103），使得各界對於 Uber 針對司機素質把關的嚴謹度受到質疑；至於 Uber 在韓國首爾所遭遇的法律爭議則是因當地的許可證法規明文規定禁止汽車租賃業者經營計程車業務（Scott，民 103），因此韓國首爾檢察官將 Uber 創辦人 Kalanick 與其當地合作的汽車租賃公司 MK Korea 負責人以違反許可證法規起訴；澳洲的新南威爾斯州(New South Wales)政府表示利用 Uber 系統載客的司機以及車輛須遵循當地的乘客交通運輸法(Passenger Transportation Act)的規範行事；比利時布魯塞爾市職掌交通運輸之局處則宣稱 Uber 將會因其使用無計程車執照的司機而遭官方罰款一萬歐元(相當於一萬三千五百美元)，等同於禁止 Uber 的營運模式；法國巴黎法院於 2014 年 12 月 12 日宣判 Uber 不得像公眾推銷部分功能(如 UberPop 功能) (Mawad & Connan, 2014)；歐洲各國輪番掀起計程車司機罷工事件，目的在於抗議 Uber 對計程車產業造成的衝擊等等。面臨歐洲、非洲、亞洲以及美洲層出不窮的爭議傳出，Uber 在台灣也激起各界熱烈討論。其中，Uber 廣受討論的爭議亦不外乎安全性、服務模式與現行產業規範不符等議題。⁴種種爭議的產生，不僅使得 Uber 的未來發展似乎並非其全球快速擴張以及募資上大有斬獲來得樂觀，讓 Uber 的未來發展增添變數，同時更令人好奇 Uber 將如何處理與面對上述議題。

三、收購公司：

值得關注的是，Uber 在 2015 年被公開其收購一間專注於地圖與搜尋業務的新創公司 deCarta 的消息。位於美國 San Jose 的 deCarta 乃是在西元

⁴ 此處僅簡述 Uber 因其經營模式所涉及之法律爭議，關於 Uber 所面臨之法律爭議，本研究將於第五章進行更深入且詳細的分析探討。因此，有關法律爭議等議題探討，請見本文第五章。

1996 年所設立，而本次併購之目的乃在於取得 deCarta 的技術與人才，至於該技術與人才預計將被應用在 Uber 內部當中諸如估計到達時間 (Estimated Time of Arrival, 簡稱 ETA) 的計算上。有鑒於 Google 也開始自行研發叫車應用程式，據傳本次收購是想要降低 Uber 本身對於 Google 提供之 Google Map 技術服務的依賴。同時據 Uber 發言人表示，本次收購 deCarta 並非 Uber 第一宗收購案，先前已經有幾件較小但未公開的收購案 (DeAmicis, 2015)。當企業在追求成長與對競爭做出回應時，透過併購取得人才及技術為一常見之手法。因此，對於 Uber 面對競爭與企業本身的成長而言，未來是否可能有更多的收購案產生，值得吾人持續關注 (陳瑞霖, 民 104)。

第二節 線上叫車媒合平台

本研究個案公司 Uber 的線上叫車媒合平台是 Uber 所開發應用於手機的應用程式 (Application)。自 2010 年於美國舊金山推出適用於 Apple iOS 系統與 Google Android 系統的應用程式後，Uber 也在 2014 年 7 月底推出支援 Windows 系統的手機應用程式。

Uber 針對乘客以及司機分別推出兩種應用程式。針對司機的部份，Uber 會提供一部直接裝載 Uber 司機專用應用程式的智慧型手機給司機，司機得以藉由該應用程式開啟或關閉載客服務自訂載客時間、導航及 GPS 訂位車輛所在地，以及接收媒合到的載客行程，同時乘客也可以用電話或簡訊連絡司機。至於乘客，則可利用支援 Apple iOS、Google Android 以及 Windows 系統的智慧型手機下載 Uber 應用程式。在該應用程式中，乘客可以預約叫車、預先計算費用和時間、紀錄及分享乘車路徑、了解司機資料 (包括司機姓名、車款以及車牌號碼)、用電話或簡訊連絡司機、為司機評分及透過該應用程式進行信用卡付款功能。

壹、司機：

每位司機不須自備智慧型手機，當司機加入 Uber 時，Uber 會提供一台裝有 Uber 司機專用應用程式的智慧型手機⁶。司機可以使用該應用程式中的以下功能：

⁶ 基本上 Uber 是提供 Apple iPhone 手機給 Uber 司機使用。

一、自訂載客時間：

Uber 司機可以自行決定提供載客服務的時間，讓司機可以自行運用時間。當司機可以提供服務時即可在應用程式上開啟上線功能；反之，若司機不方便提供服務時，則可在應用程式上點選離線功能，此時 Uber 即不會將該司機作為線上可媒合的標的進行配對。不同於既有的計程車產業當中的計程車司機乃採行固定的時間與排班機制，Uber 選擇讓司機可以自行選擇載客時間，可讓司機自行調配工作時間。此時，選擇當 Uber 司機的駕駛人就不需要以全職時間來提供載客服務，司機得以自由採行兼職的方式來提供 Uber 司機服務。藉由此種運作方式，可使得市場上的閒置人力及車輛得以進入市場供應鏈當中循環及利用，提高既有資源的使用率、提升司機個人所得，更有活絡市場經濟的效果。

二、接收媒合乘客資訊：

除了讓司機自訂載客時段及讓 Uber 了解目前可進行媒合配對的可使用標的為何以外，司機也可以藉由 Uber 司機專用應用程式接收媒合成功的乘客資訊，讓司機了解乘客所在地以及目的地。藉由乘客提供所在地及目的地，讓司機得以使用 Uber 提供的 GPS 定位導航系統設備進行導航搜尋與定位。同時，紀錄下來的行進路線也會透過 Uber 應用程式在乘客的 Uber 應用程式當中留下路線紀錄與車輛所在地的即時定位紀錄。使得乘客可以了解司機選擇的路線，同時搭配司機評分機制，藉此降低以往搭乘計程車時司機可能會繞路多收費的風險可能性。

三、紀錄載客路程與時間：

當乘客上車時，司機會按下司機專用應用程式上的 Start 按鍵，開始紀錄載客路程、時間。到達乘客目的地時，此時司機會點選司機專用應用程式上的 End 按鍵，結束載客路程與時間的計算。隨後，司機即可得知該趟載客服務可以賺取到的金錢收入有多少。

貳、乘客：

若消費者想要使用 Uber 提供的線上叫車媒合服務，只要自己持有的智慧型

手機市內建 Apple iOS、Google Android 或 Windows 作業系統，即可到線上應用程式商店下載 Uber 應用程式，同時搭配消費者持有的信用卡，在 Uber 應用程式註冊登入後即可開始使用 Uber 提供的服務。乘客藉由該應用程式可得使用的功能如下所述：

一、預約叫車服務：

消費者若欲使用 Uber 提供的載客媒合服務，可利用電腦進入 Uber 官方網站註冊，或是使用所持的智慧型手機上下載 Uber 應用程式⁷，註冊及填寫信用卡付款資訊後即可開始使用 Uber 的預約叫車服務。至於乘客所在地的部分，乘客可以選擇讓系統自動定位或是自行輸入地址。若乘客不熟悉目前所在地的話可以選擇讓系統自動定位；然乘客亦可選擇自行輸入地址，且只要輸入關鍵字時，系統就會自動顯示附近地標，而曾經輸入過的資訊也會同時顯示。

除此之外，若在點選確認預約車輛後想要取消該次叫車服務(如行程取消或是誤按)，消費者在點選確認預約車輛後的五分鐘內可以取消且不收取取消費用。基本上，前兩次的取消費用為零，然若是第三次取消時則會依照消費者選擇的不同車款方案而收取服務取消費用。以 Uber 在台北市提供的兩種方案而言，提供高檔車款作為載客車輛的「尊榮優步方案⁸」之取消費用新台幣一百元，至於平價車款的「菁英優步方案⁹」的取消費用則是新台幣四十元。

二、預先計算費用和時間

乘客在使用 Uber 服務時，除了傳送乘客所在地資訊給司機以外，也可以在等車時預先輸入目的地，此時即可預先估算本次的搭車費用和時間。除

⁷ 目前 Uber 有開發支援 Apple iOS、Google Android 以及 Windows 等三種系統的應用程式。除此之外，Uber 也已對外開放其應用程式介面(API)，合作對象包括星巴克(支援 Apple iOS 及 Google Android 系統)、凱悅酒店(支援 Apple iOS 及 Google Android 系統)、美國聯合航空(支援 Apple iOS、Google Android、Windows 及 Blackberry 系統)等十家業者，消費者可透過前述之合作對象所開發的應用程式使用 Uber 提供的叫車服務。

⁸ 尊榮優步所提供的車款基本上以 Mercedes-Benz S-Class、BMW 5-series、Lexus LS 及 Sienna 7 人座為例；至於菁英優步所提供的車款則 Toyota Camry、Toyota Previa 七人座、Benz E & C-Class、Ford Focus、Luxgen M7、Lexus ES、Nissan Teana、Volkswagen Passat 與 Mitsubishi Lancer 為主。

⁹ 同前註。

此之外，若該搭車時段是加成計費(Surge Pricing)¹⁰時段的話，應用程式會以粗黑體字顯示加成計費的費率。如計費費率達到平常時段的兩倍時，應用程式會出現確認的畫面，用以確保乘客明瞭並接受該計費費率。若路上可媒合的車輛足夠時，加成計費的機制會自動取消，回復到平常的一般計費費率。

預先計算費用和時間乃是不同於一般計程車產業所提供的服務，此舉不僅在消費者在搭車前即可概略的計算費用和時間，對於個人的預算規劃與時間掌控等方面實有助益。

三、紀錄及分享乘車路徑

紀錄及分享乘車路徑亦為 Uber 提供給乘客的服務之一。乘客搭車時，得藉由 Uber 應用程式內建的按鈕，紀錄司機載客的路徑，使得乘客可以快速掌握自己目前所在之處，並可得知司機是否有繞路的狀況發生。除此之外，乘客亦得分享乘車路徑給第三人，利用分享的網址連結可以即時掌握該車所在地，為乘客的安全提供多一分保障。無論是叫車送女性回家、叫車送不諳使用搭車服務或不認識路的長輩到特定地點，使用該服務之消費者皆可透過此項服務隨時確認車輛的行駛動態。

四、掌握司機相關資料：

透過該應用程式，乘客會收到載客司機的資料，其中共包含司機姓名、車輛款式以及車牌號碼。若有關叫車或是有個人物品遺落在司機車上等相關問題時，乘客即得透過系統紀錄的資訊，在系統內以電話或簡訊連絡司機。在找尋遺失物品方面，乘客往往不會特別紀錄自己所搭乘的計程車車隊名稱、司機姓名與車牌號碼等資訊，往往要聯絡警察、調閱監視器尋找該車的車牌與車隊名稱，隨後聯絡車隊等待其與司機聯繫上再進行後續歸還動作，通常會耗費更多時間與人力成本在找尋失物方面。然而，Uber 此項紀錄司機相關資料的服務，可以節省乘客與相關人員的人力與時間耗費，對乘客而

¹⁰ 加成計費(Surge Pricing)為 Uber 採行的一種計價方式，加成計費時段之實施乃是因為該時段為交通的尖峰時段，為了吸引更多的 Uber 司機上路載客，同時確保乘客在尖峰時段仍能在短時間內叫到車，因此會實施加成計費。

言也能更快速的找尋失物。

五、服務評比與客訴：

乘客使用 Uber 服務後，系統會請乘客針對本次服務在滿分五顆星的情況下評分。據 Uber 台北區總經理表示，目前所有司機的平均分數為四點七顆星。(Chen, 民 103)如遭遇嚴重客訴或是平均分數低於四點五顆星，Uber 將會將該司機召回進行輔導面談，嚴重者甚是停工(蘇瑋璇 & 李昭安, 民 104)。藉由服務評比的方式，讓 Uber 與乘客共同篩選出好品質的司機，使得消費者並非僅被動接受服務，在利用 Uber 服務評比的情況下，可以直接或間接的影響 Uber 司機的載客資格。

至於客服方面，乘客可以利用系統內建功能，針對司機、車輛狀況或針對司機未順利抵達上車地點等可提出客訴意見。

六、信用卡付款功能：

搭車行程結束後，應用程式會顯示該次乘車的車資費用金額。至於 Uber 的付款方式乃是採行信用卡付款。有關信用卡付款設定，則是消費者在註冊時已經先行輸入完畢。乘客到達目的地、結束 Uber 服務後，系統會發送「行程收據(Hiroking, 民 103)」到乘客註冊時輸入的 E-mail 信箱裡。信件中會詳細記載行車路線、時間與搭車費用等資訊，同時車資也會自動從信用卡帳戶中扣款。

如前所述，Uber 固然以信用卡付款為其付款方式，然而在全球擴張的過程中，也出現 Uber 因應當地消費模式也改變付款方式的個案。以中國為例，由於中國市場使用支付寶¹¹作為行動付款方式相當普遍，為因應在地的消費習慣，Uber 在進入中國市場後也調整其經營模式，將支付寶列為 Uber 乘客可使用的支付工具之一。

除此之外，若乘客為多人一同搭車而想要平分車資時，Uber 應用程式當中有一個「平分車資」的功能，只要欲平分車資的乘客皆有使用 Uber 應用

¹¹ 支付寶為中國阿里巴巴集團於 2004 年 12 月所創辦的第三方支付平台，擁有線上支付的功能。於線上交易進行當中，用戶終端機與支付寶伺服器之間的連接乃採用 128 位元 SSL 加密通信技術。截至 2012 年底為止，支付寶註冊用戶突破八億人，單日最高交易可達兩百億人民幣。

程式，即可點選該按鈕平分該趟搭車的費用。¹²另外，Uber 也爭取企業用戶的青睞。在付款設計行銷上也鼓勵企業使用 Uber 作為員工因公務出差用車時的工具，省去員工搭乘計程車時仍要取得相關單據向公司報帳的步驟。

第三節 計費機制

不同於既有計程車產業的單一種計費方案與夜間加成費用的收取，Uber 依照高級車與一般車款，將收費方案分為兩種，分別有高級車款的「尊榮優步」方案以及平價車款的「菁英優步」方案。有關 Uber 的計費機制請見表 4-3 所示：

表 4-3：Uber 計費機制。

項目 \ 方案	菁英優步 UberX	尊榮優步 UberBlack
基本車資	40 元	105 元
每公里	12.5 元	20 元
每分鐘	2.5 元	5 元
最低消費金額	60 元	150 元
取消費用	40 元	100 元
車種範例	Toyota Camry Ford Focus Mitsubishi Lancer	Mercedes-Benz S-Class BMW 5-series Sienna 7 人座

資料來源：本研究整理。

如表 4-3 所示，Uber 的計費機制是依照車輛等級而區分為兩種收費方案。其中，菁英優步乃是以平價車款為主；尊榮優步則是相對較為高級的車款作為載客車輛。收費的價額，也會因為車款的價位而有所不同。消費者可在享有同樣的司機服務品質之情況下，依照個人需求選擇其一。

除此之外，吾人可知既有計程車產業有實施所謂的「夜間加成」收費模式，當乘客的搭車時段乃自當日夜間 11 時至翌日的 6 時，依搭車總金額會再加上新

¹² 值得注意的是，車資會平均由搭車的乘客負擔，然信用卡扣款的手續費仍是每位平分車資的乘客須各自負擔的。

台幣 20 元的夜間加成費用。然而，Uber 並無此項收費方式。相反的，Uber 是依照該時段是否為尖峰時段、路上現有可媒合的車輛多寡等因素由系統自動切換至 Uber 特有的加成計費(Surge Pricing)時段。加成計費時段的產生，乃是為了確保路上現有可媒合的 Uber 司機供給量與乘客的需求量可以達到平衡而制訂出的服務模式。藉由提高計算車資的費率，吸引更多 Uber 司機在系統上上線載客，並以此縮短乘客的等車時間。待路上的司機與車輛的供給量與需求量達到平衡後，系統會在自動切換至表 4-3 的計價模式。



第五章 個案公司之經營管理面分析

經過第四章對於個案公司進行初步的介紹後，本文將於第五章當中以個案公司的經營管理面為研究之主軸。其中，本章第一節是以 Osterwalder 等人 (2012) 的經營模式圖為研究架構，深入剖析個案公司的經營模式組成要素。接下來，第二節則轉而以陳威如及余卓軒 (民 102) 提出的平台生態圈來探討以個案公司為中心基準的價值創造架構。隨後，第三節說明的是個案公司面對衝突時的回應與互動關係。最後，第四節研究的則是政府基於市場規則制定者的角色，將會如何影響個案公司的經營模式運作。

第一節 個案公司之經營模式

依照 Osterwalder 等人 (Osterwalder & Pigneur, 2012) 所提出的經營模式圖，該經營模式圖當中乃涵蓋九個組成要素。藉由第二章的文獻探討，本文擬以此理論分析個案公司，依據九個要素本身之屬性，將之分為五個構面探討。這五個構面分別有價值面、客戶面、企業面以及財務面，請見圖 4-1 所示。



圖 5-1：研究發現構面圖。

資料來源：本研究繪製。

首先，本文將先針對價值面而言定義個案公司 Uber 的價值主張，藉此了解提出何等產品與服務吸引顧客。接下來則是顧客面，先確立目標客層之後，則可整理出個案公司因其價值主張與鎖定之目標客層當中所需建立及維持的顧客關係和通路。在分析完價值面與顧客面之後，即可得出該二者之間循環而產生的收益，完成收益面之分析。至於企業面，則是指企業在依循其價值主張時，可以合作的關建合作夥伴，同時還有企業必須握有的關鍵活動及關鍵資源。在價值面與企業面的循環下，即可得出企業經營模式當中所需的成本結構，此為成本面之分析。本研究以下將依照 Osterwalder 等人 (Osterwalder & Pigneur, 2012) 提出的經營模式圖，並依照前述之研究構面圖和順序進行以下之探討。

壹、價值面：

就價值面而言，其中的價值主張(Value Propositions)乃是指可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務。由於 Uber 提供的線上叫車媒合服務所滿足的顧客需求乃與計程車產業相重疊，二者的顧客所要求的皆為乘車載送服務。然台灣既有的計程車產業，若想成為計程車司機，必須具有職業小客車駕照、職業登記證考試合格並參加講習會，隨後選擇要靠車行¹³或是合作社¹⁴，取得受雇證明書再到各縣市交通大隊申請職業登記證，至於是否加入車隊(如台灣大車隊、大都會車隊及中華衛星車隊等)則為個人自由選擇；接下來則是車輛方面，司機可以選擇使用自己的車輛、向車行租車¹⁵或貸款買車。

其中，值得注意的是「加入車隊」與否，此與車行的概念並不相同。車行作為政府管控計程車車牌量的管道，乃是每個司機必須加入的。除此之外，車行更有一般車行¹⁶和個人車行之分。然車隊乃是可由司機自由選擇是否加入。如常見

¹³ 第一次開計程車的人，原則上只能選擇加入一般車行或是合作社才能領到計程車車牌。除非有其它特殊狀況，才可以個人車行方式領取計程車車牌。

¹⁴ 加入合作社成為社員，司機須自行備有車輛，且入社時須繳交入社股金，再來每個月也須繳交月費。

¹⁵ 若司機本身無車輛，可向其加入的車行租車。司機須支付車行租車的費用，而出租車輛則為車行的收入來源。

¹⁶ 一般車行為車行的一種，只是一般車行的老闆及雇用的員工(即司機)皆為同一人。若欲申請成立個人車行，依照台北市公共運輸處之規定，須符合以下條件：

一、年齡 30 歲以上，68 歲以下。

二、連續持有有效之計程車駕駛人職業登記證六年以上。(經公路主管機關獎利有案或領有殘障手冊之計程車駕駛人不受前面兩項限制)

三、持有有效小型車職業駕駛執照。

審核規定：

的台灣大車隊、大都會車隊及中華衛星車隊等皆為此處所指之車隊，其主要意義在於讓司機與車隊結成類似加盟關係，由車隊在司機車上安裝衛星接收器，在車身或車頂裝置車隊標誌，讓車隊除了可得知該車所在位置以外，也可依照車輛距乘客之遠近而派遣較近的車輛前往載客。至於費用則是每個月必須支付固定費用給車隊，或是由司機支付基本費後在以件計費來拆帳。以下整理一般計程車司機在正式上路載客前須取得之執照、繳交費用與否以及車輛需求等五個步驟，如圖 4-2 所示。

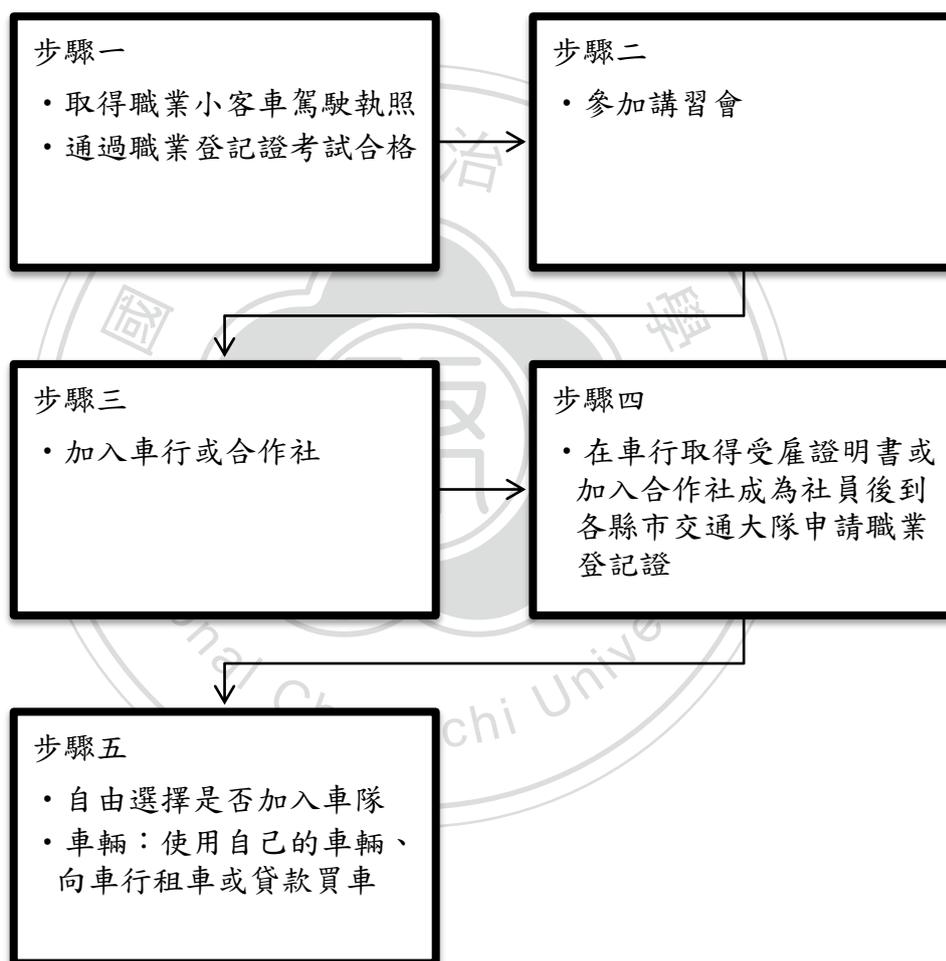


圖 5-2：我國計程車司機執業步驟。

資料來源：本研究繪製。

-
- 一、 未曾有犯重大刑事案件。
 - 二、 最近三年內無違規記點。
 - 三、 最近五年內無受吊扣駕駛執照處分。
 - 四、 最近三年內無計程車乘客申訴紀錄。

相對而言，Uber 的價值主張並非目前既有計程車產業裡面的車行、合作社或車隊等三種角色之一，其價值主張乃是利用其手機應用程式作為「媒合」平台，媒合「可供應載客的駕駛」以及「重視整體乘車服務品質的顧客」。藉由此雙邊平台，讓駕駛可以用更快速且簡便的方法成為駕駛，同時讓消費者可以簡便的方法叫到車，並享有良好的乘車品質體驗。

換句話說，在司機方面，司機與車輛只須符合如下表 4-5 所示之需求。

表 5-1：Uber 司機及車輛資格表。

方案類型 條件	菁英優步 UberX	尊榮優步 UberBlack	
證件需求	向警政署申請警察刑事紀錄證明書(俗稱良民證)		
	向監理所申請駕照審查證明(無肇事證明紀錄)		
司機駕照類型	年滿 21 歲領有普通小客車駕駛執照	領有職業小客車駕駛執照	
車輛條件	任何中型或大型四門且車況良好的車輛	可供四名以上乘客舒適乘坐的中型或大型車輛	高級轎車、公務車、可供四名乘客舒適乘坐的跨界休旅車或可供七名乘客舒適乘坐的大型休旅車
車種範例	Toyota Camry		Mercedes-Benz S-Class
	Ford Focus		BMW 5-series
	Mitsubishi Lancer		Sienna 7 人座
保險	投保汽車保險	投保商業汽車保險	

資料來源：本研究整理。

如表 4-5 所示，司機只要符合菁英優步或尊榮優步的要求，並向警政署申請俗稱良民證的警察刑事紀錄證明書以及向監理所申請駕照審查證明，經過 Uber 的司機服務訓練後即可上路。其中，申請核發的警察刑事證明書當中不可有犯罪

紀錄、證明書當中不可有起始日且發證日期必須是三個月內。至於駕照審查證明書則可到各個監理所申請，司機必須符合「無」違規肇事紀錄的條件。

符合表 4-5 資格表的司機在上網註冊、新增車輛細節資料，並將警察刑事紀錄證明書(良民證)、駕照審查證明書、車輛行照、駕照與強制險證明等五種文件掃描成圖片檔上傳後，即可將車輛開至指定驗車地點。待車輛與文件皆審核通過，且司機參加過說明會後，此時 Uber 就會發給司機一部載有 Uber 司機專用應用程式的智慧型手機和 GPS 定位系統設備，接下來司機即可上路等待系統媒合開始載客。

至於乘客方面，Uber 應用程式讓消費者可以快速方便的使用應用程式叫到車；利用 GPS 定位系統讓消費者即時了解車輛所在地點；藉由 Uber 對司機服務與車輛品質的把關讓消費者享受品質良好且高級的乘車體驗；信用卡付款讓消費者免去攜帶紙鈔硬幣且無找錢找不開的困擾。

綜上所述，Uber 的價值主張即在於吸引司機與乘客使用 Uber 應用程式提供的媒合平台進而媒合之，藉媒合平台、大數據資料分析與 GPS 導航定位系統的使用降低司機載客與乘客叫車所須付出的成本，並且對於司機服務品質把關，讓消費者享受到比既有載客業者更為高品質的乘車體驗。因此，本文將 Uber 的價值主張整理如下：

一、乘客：

透過司機教育訓練以及車輛品質把關等手段強調重視乘客的乘車體驗，同時利用科學技術、衛星定位、大數據分析以及信用卡付款功能優化整體乘車服務，以此吸引乘客並且使用可以降低交易成本的網際網路與平台來進行媒合服務。

二、司機：

有鑒於計程車業對司機載客前設置了繁複的手續以及規定其必須加入各種組織而使其收入受到層層剝削，Uber 把司機加入 Uber 載客的前置手續加以簡化，同時也讓司機的收入狀況透明化，亦不須經過各種單位每月固定收取費用，輔以 Uber 計費費率平均高於計程車的情況下，讓司機收入的基數提升，整體而言可提高司機收入。同時，搭配平台可降低交易成本的特性以及簡化得到客源的流程，讓司機可以以更方便的方式獲取客源。

貳、顧客面：

至於顧客面則包括了目標客層、顧客關係與通路等三種構成要素。其中，目標客層係指一個企業將之鎖定為目標，欲接觸或是服務的個人或者是組織群體。顧客關係則是企業與其鎖定的目標客層之間所建立的關係形態。至於通路指的是企業如何與目標客層溝通接觸，藉此傳達其價值主張。本文以 Uber 為例，將於以下分別敘明之。

一、目標客層：

Uber 對於目標市場的選擇，乃是針對利基市場。其中，Uber 鎖定的目標客層主要分為兩種，分別為司機以及消費者。

司機的部分，其目標客層乃是任何有駕照及符合 Uber 要求之車輛的駕駛人。只要一般人擁有一般小客車駕照或是職業小客車駕照，同時其擁有的車輛符合 Uber 的要求者，這就是 Uber 鎖定的目標客層。至於加入 Uber 後的上班時間，乃由司機自行決定。因此若是兼職擔任 Uber 司機者，亦在符合資格的範圍內。一般計程車司機可能因其所加入之車隊而須進行排班等事務，使得工作的時間與地理範疇多有限制，然 Uber 針對司機係將上班時間的決定權交與司機個人決定。當司機於系統中顯示「上線」時，即可將之進行媒合配對；然若司機欲休息或是有其它事情時，可在系統中點選「離線」，即可下班處理個人事務。換言之，是否要將擔任 Uber 司機作為全職或兼職事業，此乃司機可得自行決定之事。

至於目標客層的乘客選擇方面，以往的計程車產業對於計程車整體載送服務的品質總體而言較無關注，常有司機與乘客聊天內容不恰當，產生過度干擾乘客的情況；或是司機口氣態度較差，對於乘客的乘車體驗產生負面影響。另外，司機繞路進而超收車資的狀況也時有所聞。以上種種現象，皆為乘客選擇既有的計程車載客服務時可能遭遇的情境，也成為民眾對於現有計程車產業上於某種程度上的既定印象。既有的計程車產業的目標客層乃是針對所有對搭車服務有需求的乘客，且這些乘客的主要要求是「乘車」，至於司機、車輛與整體乘車品質乃是其次。

前述內容乃是既有計程車產業所選定的目標客層。然而，Uber 針對的目

標客層則是在所有對乘車服務有需求的消費者當中，選定「重視司機與乘車服務品質」的乘客作為 Uber 的目標客層。其中，Uber 更依照載送車輛的價格款式，再分為高級車款載送的「尊榮優步」方案以及以平價車款為主的「菁英優步」方案。訴求於司機服務品質相同的情況下，讓消費者依照其需求，選擇高級車款或是平價車款的載送服務。

二、 通路：

經營模式圖當中的通路係指一間企業要如何與目標客層溝通、接觸，進而傳達該企業的價值主張。Uber 所採行的方法主要以網際網路與實際體驗行銷的方式來與目標客層接觸。

詳言之，Uber 利用網際網路與主打體驗行銷的方式提高顧客對於 Uber 服務的認知。同時藉以傳達其價值主張，讓目標客層了解其價值主張與其他服務內容實質上可能有重疊的競爭者得以做出區分。至於使用服務方面，目標客層運用 Uber 網站及應用程式即可使用 Uber 服務。而就價值主張之傳遞階段，就司機層面而言，藉由司機介紹獎金制度，以獎金而誘因，讓司機互相傳遞有關 Uber 服務的實際經驗，以此讓更多司機了解並進而加入 Uber 的行列，對於 Uber、Uber 司機與欲加入的司機而言皆為三方雙贏的局面。至於乘客方面，Uber 採行體驗式行銷，運用各種促銷方案讓乘客實際體驗服務，並讓乘客藉由網際網路傳遞服務體驗心得，使得更多的民眾可以更了解其價值主張。有關售後服務，Uber 則是以應用程式讓司機及乘客得以應用程式回報問題與進行評分。

附帶一提，除了前述之網際網路與應用程式作為通路以外，其實 Uber 也開放其應用程式的原始碼，讓其他公司如星巴克、航空公司與飯店等業者也可以在其應用程式內提供消費者點選並使用 Uber 乘車媒合服務。因此，並非僅有使用網際網路與 Uber 自行研發的應用程式才可以接觸並了解 Uber 的價值主張，藉由相關合作的開發商之應用程式也可以接觸並使用 Uber 的服務，讓 Uber 的價值主張有了另一個傳遞的管道。

三、 顧客關係：

作為 Osterwalder 等人 (2012) 所提出的經營模式圖當中其中一個組成

要素，「顧客關係」係指企業與特定的目標客層建立起的關係形態。而 Uber 所針對的目標客層有司機及乘客，因此也會針對這兩個目標客層建立各自的顧客關係形態。以下分別說明之。

(一) 司機—網站及應用程式：

Uber 與司機之間的顧客關係，乃是利用線上自動化服務的方式進行。Uber 推出專屬 Uber 司機的線上網站¹⁷，讓司機依照該網站上提供的資訊於線上獲得協助。其所提供的服務如下所述 (Uber, 民 104)：

1. Uber 服務介紹：

在該網站當中，Uber 針對 Uber 服務的好處、對司機資格認定、車輛品質的要求以及明文列出 Uber 對司機的收費方式等內容有初步的介紹。藉由文字詳細說明，讓司機能夠了解自己加入後將會使用或正在使用的服務內容，做為潛在客戶考量是否加入 Uber 的初步介紹。

2. 加入 Uber 的步驟教學：

網站中也詳細列出司機加入 Uber 所須繳交之資料、說明會時間場次和地點、驗車時間與地點，以及司機專用應用程式的安裝步驟之教學。

3. 新資訊即時更新：

若 Uber 針對司機方面有任何重要的新資訊，如司機端應用程式內的重要更新、叫車需求量統計、線上車輛等重要更新，皆會公布在網站上供司機查詢利用。舉例而言，網站上針對叫車需求量而言公佈了目前叫車需求量最大的時段與地點，同時也張貼出目前需求成長快速的地區供司機作為載客之參考。

4. 司機服務須知：

網站上亦詳細列出司機提供服務時須了解並遵守的重要事項，基本上分別有司機應用程式操作說明、如何在同一帳號下新增司機

¹⁷ <http://ubertaipei.weebly.com/>。

與車輛、司機常見問題彙整、客訴規範與停機標準及設備問題等類型。除此之外，在司機服務須知當中，Uber 也針對整趟服務過程製作實境教學影片，讓司機透過影片能更清楚 Uber 司機究竟如何使用應用程式媒合乘客的功能、從開始載客至到達目的地時司機的注意事項。藉由影片內容的介紹並搭配文字提醒司機須注意的整潔、詢問乘客的問題、談吐與開車習慣等方面的注意事項，讓司機可以達到高品質的服務水平，由乘客所獲得的評分得以提高。

Uber 在司機的顧客關係建立當中，除了前述的司機專屬網站以外，Uber 亦利用自助式服務與自動化過程的結合，利用自動化服務在司機專用應用程式上設立各種司機所須服務的按鈕，以應用程式為媒介來解決司機在服務過程當中可能遭遇的問題。至於如何使用這些服務，Uber 也將操作教學以文字搭配圖片的方法張貼在前述的司機專用網站當中。以 Apple iOS 系統為例，若是有關載客行程遇到的問題須請求協助時，司機只要在應用程式當中找到有問題的該趟車次並點選「需要協助」，應用程式當中即會出現各種司機可能遇到的問題讓司機點選並回報。然而，如另有其他需要協助的問題，司機也可以點選應用程式當中的「客服協助」，再依照須要協助的問題類別如司機帳戶、款項問題、設備問題、車輛等類別再分別點選進入。

然而，除了自動化服務的提供以外，由於司機在結束載客服務後也可以利用應用程式對於該次服務的乘客評分，不是僅有乘客單方向的對提供服務的司機評分影響其是否能繼續載客而已。司機提出針對乘客的評分，對於該名乘客日後繼續使用 Uber 服務的可能性也可能產生影響，因此在相當程度上也屬於 Uber 與司機一同創造價值的顧客關係類型。

簡而言之，Uber 經營其與司機之間的顧客關係時係採用自動化服務與價值共同創造。就自動化服務而言，Uber 利用自助式服務與自動化過程的結合，以司機專屬網站與司機專用應用程式與司機建立顧客關係。當司機想要加入 Uber 時，對於 Uber 要求司機提供的相關資料乃是要求其自行將之上傳到 Uber 網站上；若司機有任何疑問時，可利用說明

會、網站上的教學說明以及應用程式點選按鈕獲得服務的方式解決其問題。至於價值共同創造方面，則是藉由司機對乘客的評分進而對於該名乘客未來可否繼續使用 Uber 服務產生影響，由 Uber 與司機一起為其他司機創造價值，屬於價值共同創造之顧客關係類型。

(二) 乘客：

就乘客而言，如同 Uber 與司機以自動化服務和共同創造兩種顧客關係類型般，Uber 經營其與乘客的顧客關係時，也是以應用程式提供自動化服務與評分機制間接影響該名司機是否可持續使用 Uber 提供載客服務，同時為其他乘客創造價值。

其中，就應用程式提供之自動化服務而言，乘客使用其下載到智慧型手機當中的 Uber 應用程式，即可提出乘車需求、如有臨時需求如臨時更換地點時若需要連絡司機則可利用應用程式而打電話或傳簡訊給司機、變更付款方式、服務評分等功能，皆是運用應用程式提供的自動化服務而完成。

至於另一個顧客關係類型即共同創造而言，則是讓乘客可以對司機與車輛品質服務等相關內容利用應用程式進行評分，讓司機由乘客所獲得的評分高低對於司機是否可以繼續提供 Uber 服務產生直接或間接的影響。藉由價值共同創造的方式建立 Uber 與乘客間的顧客關係，讓乘客也參與司機的評選流程，為 Uber 的服務品質與其他顧客創造價值。

參、收益面：

收益面當中包含了收益流這個經營模式組成要素。詳言之，收益流係指企業由每個客層當中所產生的現金。企業在確立其價值主張與目標客層時，運用通路建立起顧客關係，在四個組成要素的循環下因而產生出之現金即為收益流。有關 Uber 的收益流之詳細內容，本文將於以下內容敘明之。

首先，Uber 針對其目標客層的收費方式係以每次媒合成功為基準，抽取每趟車資當中乘客付給司機的車資當中的百分之二十作為平台服務費，另外車資的百分之八十則歸為司機所得。Uber 的抽成基準係採行固定的比例，因此影響其金額高低的就在於該司機適用的計價方案與該時段是否為加成計價模式了。

有關每趟載客服務的車資計算方式，如前所述可分為以一般車款為主且收費也較低的菁英優步方案，與車款較高級且計價基準較高的尊榮優步方案。詳細計價方式可參考本章第三節之內容與表 4-3。另外，Uber 首創的加成計價模式，也是影響該趟車資高低的原因之一。同樣如本章第三節內容所示，加成計費模式乃是為了搭車需求量較大的時段，以提高車資計費費率的方式吸引更多 Uber 司機上線提供服務，同時讓乘客能在尖峰時段仍能在較短的時間內叫到車。當加成計費模式開始時，車資也會因為計費費率的提高而增加；然當線上可供媒合的車輛已達相當數量，足夠讓有需求的乘客可以在相對較短的時間內叫到車時，加成計費模式即會結束，回歸至原本的計價模式。當司機為不同計價方案的模式時，輔以加成計價模式的啟用與否，皆會影響 Uber 能分得之金額高低。

肆、企業面：

對於企業面的探討中，主要包含有關鍵資源、關鍵活動與關鍵合作夥伴等三個組成要素。以下將分別敘明之。

一、關鍵資源：

依照 Osterwalder 等人之理論，其經營模式圖當中的關鍵資源係指要讓一個經營模式開始運作時所需要的最重要資產。企業必須思考：基於特定的價值主張、配銷通路、顧客關係及收益流，企業究竟需要什麼樣的關鍵資源，方得使其經營模式開始運作。有關本研究個案公司 Uber 的經營模式之運作，可能需要以下幾個關鍵資源：

(一) 實體資源：

就實體資源而言，Uber 所需的關鍵資源為電子資訊系統硬體設備，運用硬體設備使其軟體開發與使用能夠穩定進行。由於 Uber 採用大數據分析方法以及智慧型手機應用程式來處理司機與乘客媒合過程的相關活動，在大數據必須分析大量數據且掌握即時分析資訊，以及應用程式必須同時處理司機端與乘客端的各項需求，由此可知 Uber 在電子資訊系統硬體設備方面之需求必須注意應體設備規格需足以乘載並順利使軟體使用方面順利運作，方能避免設備負荷量過大而有系統當機致使目標

客層的需求受到影響。

(二) 智慧資源—品牌、軟體開發：

首先，品牌的建立乃是 Uber 經營模式運作的關鍵資源之一。藉由品牌的建立，讓消費者了解 Uber 與目前提供載客服務的現有業者的服務品質有顯著區別，讓 Uber 的價值主張與現有業者的服務內容與品質顯現出二者的差異。詳言之，利用品牌建立起的形象進而對消費者做出消費選擇時得以產生影響，最終選擇 Uber 而非其他業者所提供的服務。

除此之外，由於 Uber 利用大數據來分析當地的交通流量，藉此得知當地的交通狀況，鼓勵 Uber 司機可以多多前往乘車需求量所在地，也讓乘客的叫車與等車時間得以縮短。同時，Uber 乃是利用其自行開發的應用程式作為目標客層的媒合平台，讓所有媒合活動得以集中在平台上進行。基於上述技術之使用，使得 Uber 的關鍵資源總和下來即包含有技術面的軟體開發與使用。

總而言之，Uber 的關鍵資源於智慧資源的部分，除了品牌的建立使其能見度提高、更有效傳達其價值主張並達成市場的差異化行銷功能以外，Uber 在科學技術層面如軟體開發與使用，以及大數據分析方法的運用層面，上述皆為 Uber 在關鍵資源當中，於智慧資源類型方面所必須者。

(三) 人力資源：

在人力資源方面，可區分為營運總部以及各地辦公室兩者。首先，就營運總部而言，Uber 需要研究與開發人才(Research & Design, 簡稱 R&D)處理軟體開發、功能及設備維護，同時也需要人力資源專精於大數據分析方法之用、法律爭議之分析與紛爭解決專業人員以及專精於公共關係之修法遊說人員。另外，在各地辦公室而言，Uber 在各地辦公室所配置的人才主要負責在地市場研究與行銷的工作內容。在地辦公室基本上配有三名員工，負責研究在地市場形態，並針對其研究結果而在 Uber 在地經營模式當中做出調整，同時也順應在地而推出適合當地

的行銷策略。因此，於在地人力資源的配置上，主要為在地市場研究與行銷業務。

二、 關鍵活動：

所謂的關鍵活動，依據 Osterwalder 等人提出的見解，係指一個企業為了要讓其經營模式運作的最重要必辦事項 (Osterwalder & Pigneur, 2012)。正如同先前提到的關鍵資源，每個企業為了讓其經營模式運作，將會有些活動是必須採取。藉由這些關鍵活動，方能讓企業以其提出的價值主張進入市場、維繫與顧客的顧客關係，也因此才能賺取收益。企業必須思考的是，企業秉持著自己選擇的價值主張，同時在依照通路、顧客關係及收益流的搭配之下，企業究竟需要什麼樣的關鍵活動？

本研究個案公司 Uber 的關鍵活動，基本上共可分為以下幾種：

(一) 市場研究與經營模式修正：

1. 市場研究：

(1) 數據分析：

在市場研究方面，首先所需的關鍵活動為數據分析。在每趟乘車資料累積而成的大量資訊，運用大數據分析方法，對海量資料做出即時分析，因而得以迅速掌握當地市場的乘車需求量、尖峰時段、以及需求量成長最快的地區等資訊。藉由數據分析，Uber 得以了解何處為需求量最高的地區，讓司機得以此為依據，上線載客時可以多多前往需求量大或需求成長較大的地區，除了提升媒合率以外，也可以大幅縮短乘客的等車時間。此舉不同於以往的計程車產業，現有的計程車產業讓司機有自由前往各地載客或者部分地區有排班制，與 Uber 運用數據分析的差別在於現有計程車產業的司機相較之下可能會浪費更多時間在各地空車行進，使得空車的時間相較之下為高，也無法更有效率且更貼近當地乘客的乘車需求時間與地點。Uber 不同於以往的計程車載客方式，採用數據分析來了解市場的需求，不僅得以降低司機車輛的空車與閒置時間，同時也能縮短乘客叫車後的等車時間。簡而言之，Uber 在市場研究層面而

言，乃是運用科學技術分析市場，以科學技術來更了解市場需求，提升載客的效率。

(2) 市場內消費者的消費習慣研究：

Uber 除了由總部負責平台、程式及資料庫以外，在營運地點也會成立團隊負責在地市場。在地團隊在市場當地的工作之一即為研究當地市場。研究市場的原因在於各地市場之消費習慣或有不同，若秉持著同一個經營模式進行全球擴張時，恐有該經營模式不符合在地消費習慣的狀況發生，這可能使得 Uber 無法順利的進入當地市場，遭受到市場的反彈，直接影響到的便是 Uber 的營收利潤。因此，成立在地團隊進行市場研究確有其必要性。藉由市場研究之結果，讓 Uber 得以更了解在地之需求與消費習慣以外，更重要的是對此做出經營模式的修正。關於經營模式之修正與實例分析，本文將在下文當中有更深入的陳述。

2. 經營模式修正：

Uber 除了營運總部以外，在各地營運處皆有在地團隊。在地團隊所附則的其中一項工作即為市場研究。詳言之，在地團隊必須要研究該市場的消費習慣，將其市場研究的結果作為在地經營模式修正的參考依據。就導航工具的使用上，以往主要以 Apple 地圖為主，然因台灣市場較習慣使用 Google Map，因此在台灣市場則做出調整，改以 Google Map 為導航工具。另外就車資支付工具而言，在 Uber 的經營模式當中原先設定以信用卡刷卡為支付款項的工具。然而，中國市場由於其市場內的民眾目前主要以阿里巴巴推出的支付寶為消費支付工具之大宗。因此，為了順應在地市場的消費特性，Uber 就中國市場的而言也調整其支付工具，讓消費者得以用其原先習慣的支付寶來支付車資。除此之外，就車資方面，Uber 也會依照當地的消費習慣而做出彈性調整。一般而言，Uber 的兩種車資計算方案的總體價格與現有的計程車產業計費方式相

比，基本上 Uber 的車資會比一般計程車還高。然而，Uber 也會依照其市場研究的結果，對於車資做出調整，使其在進入在地市場的過程中，讓消費者較能夠接受其價格。以印度為例，Uber 的菁英優步方案之價格即比當地計程車的價格還低，更是因為民眾所得與消費習慣之市場研究結果而驅動此項調整。至於運輸客體方面，Uber 也依循當地市場的需求而在香港推出了載送貨品的服務。

前述內容所提到的經營模式調整實例，即是來自於 Uber 在地團隊的研究成果。藉由了解市場的在地團隊派駐於營運地點，使得 Uber 更了解當地市場，也讓 Uber 進入各地市場時，能夠更順利的被當地民眾所接受。同時，也在這彈性調整的過程當中，不斷修正而找出經營模式於在地發展的最適營運模型。

(二) 法律爭議處理與遊說業務：

Uber 的經營模式乃是以其研發的應用程式作為平台來媒合司機與乘客，這樣的經營模式乍看之下應屬單純的雙邊平台。然而，Uber 之所以會激起全球各國各界的廣泛討論，其原因乃在於 Uber 的平台所促成的活動實質上與計程車所提供的載客服務確有重疊。然而，又因為 Uber 營運模式與現有計程車產業業者的根本上差異，使得 Uber 之目標客層藉由其平台得以媒合而促使與計程車載客活動相同活動的產生，然同時似乎不須符合目前各國基於計程車產業特性所做出的規定。換句話說，Uber 的營運模式所產生的載客活動，與計程車服務的結果皆屬同一，二者皆為司機載送乘客的運輸過程。然而，目前各國對於計程車產業的相關規範，基本上是針對現有計程車營運模式而產生相關規範與各種配套措施。因此，當 Uber 出現時，司機與乘客不僅皆得以達成載送服務的產生，同時又因 Uber 的經營模式與現有產業及線有規範不同，對於 Uber 平台媒合司機與乘客產生的結果——也就是載送服務，目前未有相關法律可資規範。詳言之，雖然 Uber 的經營模式與現有產業之業者實有差異，然而因為 Uber 平台所產生的載客服務，此載客服務既然實質上與現有計程車產業所提供的服務相同，載送乘客的過程當中所可能產生的風險目前卻因 Uber 經營模式非屬既有之計乘車產業，連帶產生無法用現行法律

來規範 Uber 促成的載客服務，進而無法用法律來遏止或降低載送服務當中可能產生的風險。

除了載客風險上的考量以外，更有行政法規甚或是稅務法規上無法規範 Uber 之狀況，同時 Uber 因其原則上的訂價比現有計程車產業還要高，司機之收入也比一般計程車司機為高，在目前計程車司機普遍而言收入較低的狀況下，促使 Uber 所產生的法律爭議更受矚目，也引起計程車產業的反彈。

由此可知，既然法律爭議為 Uber 在全球擴張的過程中，經營在地市場無可避免的議題，且有鑒於 Uber 經營模式基本上在政府做出修法措施前或是 Uber 將其經營模式調整至與其他計程車業者相同前，的確是處於無法可管的狀況。因此，上述狀況皆凸顯了 Uber 專注於法律爭議處理與各國遊說立法活動的重要性。以台灣為例，Uber 宣稱其持續與政府溝通，希望政府在了解新創公司的創新經營模式的情況下，能夠理解其與現有計程車業者的經營模式是截然不同的，希望能夠另立新法將此等創新經營模式加以規範，將各種權利義務規範加以明文化。除了台灣以外，Uber 在聘用國際知名法律事務所的法律專業人員的同時，也持續在各國招募法律及遊說立法的人員。其中，法律人員乃是負責處理各國的法律爭議，至於遊說人員則是負責遊說各國國會能夠重視 Uber 與現有計程車業者經營模式本質上的差異，並進而針對 Uber 此等新創事業的經營模式另立新法加以規範。因此，基於上述內容可知，法律爭議處理與遊說業務亦屬於 Uber 現階段經營模式的關鍵活動之一。

(三) 法律與公共政策遊說專家之招募：

誠於本研究於前文針對關鍵資源所述，法律爭議乃屬 Uber 現階段即須處理的議題，因此法律議題的處理成為 Uber 的關鍵活動乃屬當然。首先，Uber 聘任 Salle Yoo(下稱 Yoo)為其總法律顧問，目的在於使其發揮法律專長，確保 Uber 在全球擴張的過程中能以較快的速度擴張，同時維持長期市場的穩定性。Yoo 於西元 1995 年畢業於波士頓大學法學院並取得法學碩士學歷，且自西元 1999 年起任職於 Davis Wright Tremaine 法律事務所 13 年，在其轉至 Uber 擔任總法律顧問前

乃是 Davis Wright Tremaine 法律事務所的合夥人。Yoo 自西元 2012 年結束了在 Davis Wright Tremaine 法律事務所的工作後，隨即於同年七月加入 Uber。

除了聘任 Yoo 擔任總法律顧問，希冀藉由其在能源、技術與電信領域的專長以外，Uber 也在全球各地招募法律專業人才，其所需要的專長領域除了公司內部法務以外，另有當地法令遵循研究、保險、隱私權、公共政策、公司內部 E-Discovery 及文件審核流程、人力招募層面的法律協助等層面的法律專業人力需求。藉由前述法律專業人員的聘用，使其能夠盡速處理目前其在各國遇到來自各界的反彈及質疑聲浪。然而，除了因應法律爭議的處理而招募法律專業人才以外，在公共政策與傳播方面，Uber 也聘用專家來協助其遊說國會議員等政府及公共領域的專職人士，藉此影響各國國內法案針對 Uber 修法或另立法案規範其經營模式的行為。由於 Uber 目前所遭遇的狀況乃是各國政府似乎無法用現有規範計乘車產業的相關法令來規制 Uber，因此 Uber 希望藉由招募了解公共政策的專家加入 Uber，使其運用其專才接觸並試圖遊說政府人員了解 Uber 的經營模式並對之採行相關修法或另立新法之行為。

由此可知，由於法律爭議越演越烈，同時 Uber 因其經營模式與以往計程車業者不同而產生其於本質上可能無法可管的特性，使得 Uber 無論就法律層面或是公共政策層面而言，這當中對此等議題積極處理以及相關專業人才的招募二者不僅是密不可分的關係外，同時也作為 Uber 處於現階段之全球擴張時期的關鍵活動之一。

(四) 平台推廣—體驗行銷與各式短期促銷活動：

行銷活動，基本上也屬於 Uber 關鍵活動之一環。有別於以往的傳統廣告投放，Uber 乃是主打體驗行銷。搭配邀請朋友加入 Uber 用戶的折扣點數行銷策略下，就乘客而言可以彼此分享乘車經驗，又能以優惠價格體驗 Uber 服務；另就司機而言，讓司機邀請其他司機加入 Uber 行列時，只要邀請者與被邀請者雙方利用 Uber 媒合成功的載客服務次數達到一定數量，邀請者即可獲得介紹金。簡而言之，無論就司機或是乘

客，雙方皆能夠一個接著一個傳遞 Uber 的服務內容資訊。除此之外，以台北為例，Uber 台北藉由實體活動贊助¹⁸、優惠序號活動¹⁹以及部落客試乘活動，讓消費者得以因此實際體驗 Uber 的服務，目標在於利用行銷活動增加 Uber 的能見度。

除此之外，短期促銷活動也是 Uber 在地團隊的重點活動之一。搭配各地的節日或是當地社會發展習慣，進而推出各項短期促銷活動來增加 Uber 於大眾生活中的曝光程度。至於短期促銷活動更可分為商業類或偏向公益類別的活動。首先，就商業類的短期促銷活動而言，Uber 搭配情人節推出情人節送花服務²⁰、聖誕節推出 UberTree 活動運送聖誕樹以及萬聖節的載送服務。換言之，Uber 依照營運地點的生活習慣與節日，因地制宜的推出符合當地民情的短期促銷活動，其目的無非在於增加 Uber 的使用率與曝光度。至於偏向公益性質的短期促銷活動，舉例而言，Uber 配合每年 10 月 29 日的國際貓咪日，在美國紐約、舊金山與西雅圖當地的動物收容所合作，只要消費者按下 Uber 應用程式當中的「貓咪！」按鈕，Uber 就會將一隻收容所中的貓咪與其合作的知名品牌 Ace of Cakes 的杯子蛋糕一起送到消費者所在地。其中，消費者只要花費 20 元美元，就能夠和 Uber 送來的貓咪玩十五分鐘，同時享用美味糕點。不僅如此，Uber 將消費者所支付的金額全數捐給當地的收容中心，且若消費者喜歡送來的貓咪，也可以直接辦理寵物認養手續。除此之外，Uber 也曾免費接送波士頓的學童上學，甚至是免費發送保險套來推廣安全性行為。至於台灣的 Uber，也曾因應台灣在民國 104 年 2 月發生的復興航空空難之大量傷患手術而造成的血荒，推出最高可折抵新臺幣 350 元車資的捐血活動，只要消費者輸入序號，並使用

¹⁸ Uber 實體活動贊助的實際例子有：時裝品牌 H&M 台灣微風松高店開幕日、運動品牌 Adidas 的 Superstar 之夜、台灣歌手潘瑋柏台北演唱會、酒商軒尼詩炫音之夜台北音樂派對等。

¹⁹ Uber 的優惠序號活動的實際例子有：使用朋友推薦的優惠序號加入 Uber 可以讓邀請者與被邀請者皆獲得一定金額的免費搭車金可供未來乘車時折抵、因應台灣 2015 年 2 月時發生的復興航空空難而產生的醫院血荒因此而推出使用特定序號搭車到指定捐血機構最高可折抵 350 元車資、慶祝 Uber 在普吉島的營運據點設立而邀請消費者下載 Uber 應用程式並輸入指定序號即可抽獎（獎品為包含機票與住宿的雙人普吉島假期）等。

²⁰ 以台灣為例，民國 104 年 2 月 14 日 Uber 台北推出的情人節促銷活動除了在車上贈送限量玫瑰花以及以千元乘車金作為抽獎活動的獎品以外，更與 EZTABLE24hr 餐廳訂位合作贈送美食金給在情人節當天使用 Uber 叫車的乘客。

Uber 服務搭車至分別於台北市及新北市的兩個指定捐血站，即可享有最高折抵新臺幣 350 元車資的往返接送服務。

(五) 技術研發與平台管理：

由於 Uber 採用應用程式作為平台來媒合司機與乘客，同時運用大數據分析方法來分析當地交通狀況，因此技術研發與平台管理當然成為 Uber 關鍵活動當中重要的環節之一。詳言之，針對技術研發、平台管理與數據分析的工作內容，係屬 Uber 營運總部的工作範圍。由總部針對上述技術層面進行持續研發與平台運作管理，讓全球各地營運地點的司機與乘客皆可保有順暢的平台使用品質。換句話說，平台、應用程式與資料庫乃是交由總部負責維護。由於 Uber 的多邊平台在處理目標客層的問題時，幾乎都在平台上操作，因此關於平台的技術研發與維護乃是相當重要的工作內容。

(六) 司機招募與品質管理：

至於司機的招募工作與品質管理，相較於前述由總部管理的技術研發與平台管理而言，此處的工作範圍乃是在地團隊必須負責的工作。運用前述的各種行銷活動與方式來吸引乘客使用 Uber 服務乃屬 Uber 在地團隊的工作內容之一。除此之外，在地團隊同時需要招募司機加入 Uber，並且針對司機的整體服務品質把關。換言之，在 Uber 的雙邊平台模式當中，Uber 的在地團隊不僅需要行銷 Uber 吸引乘客加入，同時也要持續招募司機，使得平台當中的供需得以達成平衡並且持續壯大規模。

除了招募司機加入 Uber 使得線上可供載客的車輛數提升、讓乘客可使用的車輛數提高以外，品質管理也是相當重要的工作。由於 Uber 主打其合作的司機服務品質比一般叫車載客服務還要高，因此使得司機服務品質管理成為 Uber 在地團隊的關鍵活動之一。首先，Uber 針對想要加入服務的司機之行車違規紀錄與刑事犯罪方面有所要求，要求司機必須出具相關證明(良民證證明無刑事犯罪紀錄以及駕駛執照審查證明書證明無肇事紀錄)來證明其在交通違規紀錄上與刑事犯罪紀錄乃是零

違規與零犯罪紀錄，方能符合 Uber 所要求的安全性標準，更是 Uber 對於乘車品質的要求。除此之外，Uber 也相當重視司機的服務水平以及車輛的品質。其中，Uber 會先召開說明會邀請司機參加，使其對於 Uber 的服務要求程度，同時在司機專屬的網站上運用文字搭配影片說明之。舉例而言，Uber 以影片實際示範 Uber 所認為的高品質服務為何，像是在車上不可使用通訊軟體與其他司機聊天、上下車時要幫忙乘客開車門、車上準備瓶裝水以及乘客上車後要先詢問乘客是否有偏好特定路線等等。前述內容乃是就事前的服務訓練而言，Uber 所做出的相關活動。然而，若就司機服務的事後評估，Uber 亦採行相關措施。假若司機由乘客處所獲得的平均分數低於四點五顆星(滿分為五顆星)或是有其他重大投訴事由，Uber 有權要求其停止服務，再行為相關訓練或考慮停止其繼續上路載客。除了對司機服務品質的要求以外，Uber 對於車輛品質的要求，也是其與一般計程車業者不同之處。雖然 Uber 在車輛選擇上有因兩種乘車計費方案仍有高階款及較平價款的車輛供乘客選擇，然而在以上兩種計價方案的車輛挑選上也有其要求。針對車款、車輛長度(須超過四點五公尺)、出廠年份(須為民國 94 年以後出場之車輛)、內部與外觀狀況、整潔度、車內有無異味等方面，Uber 載事前要求司機上傳資料時及會先就前三項資訊做出篩選，隨後要求司機必須到 Uber 指定的地點進行車輛檢驗時即會就後三項資訊進行檢查，確保車輛已屬可以上路接案的狀態。

由前述內容可知，Uber 在司機招募以及品質管理方面，皆有其特定標準的要求。目的在於使 Uber 平台上可供媒合的司機與車輛的品質皆能確保其有一定之水準，顯現其與市場內計程車業者的差異化。因此，此等活動亦屬 Uber 的關鍵活動之一。

三、關鍵合作夥伴：

(一) 在地市場合作夥伴：

由於在地市場內的消費習慣與法律制度各有不同，因此為求 Uber 的經營模式能夠順利在各地市場運作並能保有長期性的發展與獲利，使得 Uber 針對在地市場的經營模式做出因地制宜的調整勢在必行。其

中，針對當地市場的消費特性與法律制度而與關鍵合作夥伴尋求合作機會，對其經營模式做出調整為 Uber 採行的關鍵活動之一。

以中國市場為例，目前在中國的叫車市場當中市占率最高的屬阿里巴巴的「快的打車」以及騰訊的「滴滴打車」。其中，由於阿里巴巴的「快的打車」使用其公司本身開發的支付寶手機錢包作為支付工具，使其於民國 103 年於中國市場佔有率成長至 61%。同時這兩間公司為了搶占市場，不惜成本推出價格戰，目的在於使行動支付的普及。不僅如此，這兩間公司也在民國 104 年 2 月宣布合併，屆時勢必對於 Uber 競逐中國市場產生更大的影響力。基於此等情況，由於中國百度與 Uber 兩者皆希望能夠進入中國市場與競爭者競爭市場佔有率，中國百度與 Uber 乃於民國 103 年 12 月底簽訂戰略投資合作協議，由中國百度投資 Uber 約六億美元，雙方將就技術研發、市場拓展以及中國 O2O 領域展開合作。由於 Uber 希望能夠拓展亞洲市場，因此希望能夠藉由深耕中國市場的百度合作，運用百度地圖與百度錢包，加強 Uber 乘客與司機的連繫並進而拓展中國市場。在考量中國市場的特性以及目前市場內握有高市占率的競爭者乃是強力對手的狀況下，百度身為市場的後進者，藉由與 Uber 的合作，也使其成為 Uber 拓展中國市場當中的關鍵合作夥伴。(LinLi, 民 103)

除此以外，Uber 也會調整經營模式且選擇與車行合作，使得這些合作的車行在市場營運方面成為 Uber 的關鍵合作夥伴。Uber 就司機的選擇方面，基本上是與個人司機合作。然而在某些國家如韓國與台灣，也會調整其經營模式，將其與車行之合作加入 Uber 尋求司機進入 Uber 平台當中的方式之一。其合作原因在於，Uber 本將其服務規定的車輛當中，主要針對「尊榮優步方案」限定為高檔車款才可採行這個計費方案來載客。然而，市場內的個人司機可能無法提供足夠數量的高檔車款。因此，在部分市場當中如台北地區，Uber 會選擇與租車公司合作。另，Uber 在台灣有與租車公司簽訂合作，提高這些高級車款的載客率。由於這些高級車款大部分作為機場接送、商務人士及婚宴等用途，就其經營模式而言本質上即具有難以預估的空車率。藉由 Uber 應用程式的服務，能夠有效降低租車公司的車輛空車率。除了台北以外，Uber

在韓國也與當地的租車業者 MK Korea 合作，Uber 於西元 2013 年八月時與 MK Korea 簽約進入韓國市場。其中，雙方的合作方式乃是由 MK Korea 提供司機及車輛給 Uber 作為平台媒合的對象，並將車資的百分之二十給 Uber 作為手續費。

因此，Uber 與在地的租車業者合作，藉由租車業者來提供足夠數量的高檔車款與司機，也使得該租車業者成為 Uber 現階段經營模式當中的關鍵合作夥伴之一，自不待言。另外，Uber 於在地市場進行短期促銷活動之合作廠商，也會成為 Uber 於在地市場的關鍵合作夥伴，自不待言。如推廣國際貓咪日認養活動時合作的流浪動物收容中心以及各式特殊節日如情人節、聖誕節與中國新年時合作的廠商，皆為 Uber 推廣在地市場的關鍵合作夥伴。

(二) 公司內部法務人員與外部法律事務所之合作：

法律議題的處理作為 Uber 目前進行全球擴張、進入各國市場營運時的關鍵活動，Uber 招募相關專業人力進入市場固然亦為其關鍵活動之一，然而除了讓公司內部法務人員處理法律相關爭議以外，Uber 也會與公司外部的其他法律事務所進行合作。基本上，藉由公司內部法務與外部法律事務所律師的相互合作來解決法律議題，乃是一般私人公司就法務層面而言常見的處理模式。由其就此種跨國營運的公司而言，營運地點所在之國家的法令規章與當地交易習慣各異的情況下，同時必須處理的法律爭議類別可能大相逕庭，在考量人力成本的情況下，公司可能會將訴訟案件外包給外部法律事務所執行，藉由公司內部法務人員與外部律師的合作來解決問題。Uber 也採行此種方式，雇用法律專業人員時也要求其工作內容之一乃是與外部律師合作處理公司面臨的法律爭議。此時，就 Uber 處理其關鍵活動之一也就是法律議題處理時，與外部法律事務所的合作也使其成為 Uber 現階段經營模式當中的關鍵合作夥伴之一。

伍、成本面：

接下來將要探討的是 Uber 經營模式當中的成本面。在成本面當中，其所包

含的經營模式組成要素為「成本結構」。其中，成本結構則是指企業因其價值主張而選定關鍵合作夥伴，進行關鍵活動與利用關鍵資源時，前述四個組成要素進行循環而產生的成本，即為經營模式圖當中的成本結構。至於本研究個案的成本結構可分為以下幾點：

一、平台維護與開發：

由於 Uber 利用平台來接觸並媒合其目標客層，因此就平台的維護與開發將會是其經營模式會產生的成本。此等以平台為經營模式核心的經營模式，通常具有規模經濟。由於平台及資料庫的軟硬體維護與開發屬與固定成本，一旦其目標客層增加，相對使媒合程度提高，此時單就每一個客戶而言其邊際成本則會呈現下降之趨勢。藉由更多目標客層加入 Uber 而成為其客戶後，可因此分攤 Uber 的平台維護與開發所須付出的固定成本，此時唯一增加即屬人力資源方面的變動成本。同時，當 Uber 吸引更多人前來使用其平台服務時，越多人使用也會使得其須分攤的成本降低，且就司機而言若更多的乘客使用 Uber 叫車，將為司機帶來更多的可預期收入，並降低其空車率；就乘客而言也是如此，亦即若更多的司機加入 Uber，就能夠縮短期等車時間，也可有效降低其叫不到車的風險。由此可知，雖平台維護與開發乃是 Uber 經營模式當中必須付出的成本，然而 Uber 因其產品服務運用網路的特性，使其得以因規模經濟而產生正向的網路外部性，藉此分攤其所須付出的固定成本，也提高其營收獲利，並且使其相對於市場內的後進者而言，Uber 相對而言在發展的同時具有先進者優勢。

二、平台推廣：

Uber 採行各種行銷方式如異業合作推出短期促銷活動與優惠序號贈送乘車金等促銷活動來提高 Uber 的能見度、傳遞其經營品牌所建立的價值主張，以及呈現出其與市場內既有的類似產品服務之供應商二者間的差異化所在之處。因此，平台推廣所耗費的成本也成為 Uber 現階段為持續全球擴張也穩定在地經營的成本結構。

三、人力資源：

除了平台的維護與開發以外，人力資源也成為 Uber 的成本結構內容之一。其原因在於就本研究個案 Uber 經營模式的關鍵活動中，無論平台及資料庫的維護與開發、法律爭議以及公共政策等議題，乃至於平台的行銷而言，皆需要專業人力的支援才得以順利運作。因此，人力資源所付出的成本也是 Uber 成本結構當中的一環。

四、司機品質管理：

除了前述各種成本以外，由於 Uber 的關鍵活動也包含有司機的品質管理，且 Uber 對司機品質的高標準要求也正是強調其在市場上與其他提供類似產品服務的競爭者的差異之處。因此，不僅使司機品質管理成為 Uber 經營模式的關鍵活動之一，也讓 Uber 就司機品質管理方面所進行的相關活動及其他相關花費也就此成為 Uber 的經營模式當中須負擔的成本。

第二節 個案公司之價值創造

就本研究個案公司 Uber 的價值創造而言，經過本文於第二章文獻探討整理相關學術研究之文獻後，本文依照本個案特性與探討主題的考量而選擇了陳威如及余卓軒在《平台革命》一書當中所提出的生態圈模型為理論基礎，探討本研究個案公司 Uber 如何進行價值創造。換言之，筆者希望能夠藉此了解 Uber 從平台機制的建立至平台成長當中的活動。筆者期望探究 Uber 在價值創造上進行的各種運作機制來了解其如何吸引並且鞏固雙邊平台的穩定運作與價值創造，同時也將針對其目前備受討論議題——即 Uber 與市場內提供類似服務的的計程車業者的互動，另外也兼論政府在平台成長的過程當中所扮演之角色。

在第二章文獻探討當中，藉由圖 2-9 的圖形，吾人可以初步地以圖像化的方式了解陳威如及余卓軒所提出的平台生態圈之雙邊平台基礎架構。若將本研究個案公司 Uber 套用該模型，可以得出圖 5-3 的模型。Uber 的雙邊平台之其中一邊為有乘車需求的乘客，另外一邊則是擁有車輛且可提供載客服務的司機以及擁有車輛及司機的車行。這兩邊的客戶藉由 Uber 的平台而進行媒合的活動，至於 Uber 基本上乃免費提供該平台應用程式讓客戶下載，僅在媒合成功時收取車資當中的百分之二十作為平台維護手續費。

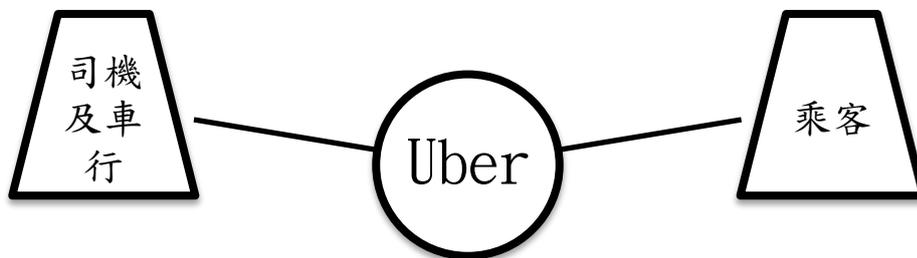


圖 5-3：Uber 的平台運作。

資料來源：本研究繪製。

藉由圖 5-3 先針對 Uber 的雙邊平台內各個參與者有一初步的認識後，本文將於以下分段說明 Uber 與這兩邊客戶的價值創造活動。

壹、Uber 平台生態圈的機制設計

一、定位雙邊市場

思考平台生態圈的機制設計，定位雙邊使用者群體乃是首要之舉。而有關 Uber 的使用者群體，如前所述，其中一邊為有乘車需求的乘客，另外一邊則是司機以及擁有司機與車輛的車行。Uber 發掘出這些不同的用戶群體究為何人，以及他們的原使需求。同時以此為基礎，從中找尋連結供給與需求的契機，引發存於其中的網路效應。

(一) 乘客：

Uber 藉由品牌力搭配強力行銷手段，傳達出顧客若選擇使用 Uber 的應用程式叫車，除了改善一般計程車在司機、車輛方面品質較低的情況，更運用更簡單方便的方式即能讓乘客叫到車，同時運用高科技與數據分析來保障乘車安全以及縮短乘客的等車時間。換言之，Uber 主打高

品質的司機以及車輛所傳遞出的高質感服務體驗，同時讓消費者只要點選 Uber 應用程式變能一站式的解決從搭車前的叫車至結束服務後的顧客服務。此外，不同於以往計程車所能提供的服務，Uber 讓乘客在應用程式上藉由導航定位系統的輔助，得已了解司機車輛自叫車成功後至抵達目的地的地點，同時在路線紀錄方面讓乘客可以分享該趟乘車資訊。同時，應用程式也會紀錄上述資訊與司機與車輛的基本資料，可供乘客作為下次乘車的選擇。

至於付款方式的選擇方面，以往在乘坐計程車在付錢及找錢時可能手捧一堆零錢或錢找不開而造成司機與乘客彼此間的不便。對此，Uber 在付款方式的選擇方面也貫徹簡單方便的目標，為簡化付款流程及提升使用者乘車的方便性而採用全面信用卡付款的方式。另外，多人分攤車資的按鍵功能、無夜間加成模式，以及主打企業客戶可使用 Uber，針對計算及員工出差報帳之用途方面強調其使用上的方便與迅速。而就安全性的考量，Uber 運用司機品質管理方面的相關證明與訓練措施來提升其在市場上與達到相同功能的服務上之差異化。

由前述內容可知，Uber 就顧客而提供的服務方面，在在強調其使用上的便利與安全性，利用大數據分析有效瞭解當地交通狀況與乘車需求而藉此降低乘客叫車的等待時間，同時亦針對乘客乘車品質提升並讓乘客藉由評分機制而與 Uber 一同把關，在對於司機是否可以繼續使用 Uber 載客而言有直接及間接的影響，形同於 Uber 與乘客共同創造價值而言。簡言之，Uber 運用技術來提供服務並研究市場，給予乘客的是更快速、簡潔、透明化且又重視安全性的服務，強調 Uber 媒合出的乘車服務會比計程車服務還要高品質、有效率同時兼顧乘客的安全。同時，就車資方面有兩種方案讓乘客自行依照財力與喜好做選擇，當乘客願意支付比一般計程車還要高的車資來享受高檔車款的載送品質時可以選擇「尊榮優步方案」；然若乘客選擇計費費率較低的「菁英優步方案」時，雖然車款可能多為比尊榮優步方案再低價一點的車輛，然 Uber 針對兩種方案的司機以及服務的品質仍然要求相同之水準，同時計費方式除了在部分地區比當地計程車計費車資稍高以外，另在部分地區更比當地計程車車資還更低廉。綜觀其品牌力、高標準的服務品質、採用科學技術使

乘車服務過程透明化、力求比計程車更嚴格的司機審核機制提昇安全度等給予乘客的感受，同時與乘客所支付的車資相比之下，Uber 乃營造出「質更高、量更精、物更美、價相對廉」的整體品牌價值，藉此提高乘客使用 Uber 服務的意願。

綜上所述，Uber 從現有計程車產業當中尋找乘客以及其原始需求，進一步從其乘車的流程中一步步思考可改良的地方與運作機制。同時，Uber 也發現了乘客在乘坐計程車當中，不僅可能會遇到司機談吐、態度與飲食習慣(嚼食檳榔或車內有菸味)的干擾，同時也可能面臨司機亂繞路多花錢、車輛內部品質參差不齊，以及付車資時可能遇到鈔票找不開或找回一堆零錢等問題，Uber 也運用這些乘客對於現存服務的需求，進而從中改善之。

(二) 司機：

Uber 平台上的另一邊使用群體為司機以及車行，然此處先以司機為探討之標的。針對現有計程車產業當中的司機而言，受到現有產業的規定，司機必須加入車行或合作社，方能取得執照與計程車車牌進而開始上路載客，輔以現有產業與法律規定要求司機必須經過繁複的程序才能上路載客，讓一般人從開始考取營業用駕照與執照至最終取得上路資格這個過程當中，需要通過不只一次考試以及多層的手續。除此之外，也因為司機依照法律規定必須加入車行或合作社，同時許多司機害怕客源不足而會加入車隊，這也讓司機的載客收入必須經過層層剝削，每月固定繳給車行、合作社或車對的各種費用或分成抽取之費用也讓司機的收入減少。對此，Uber 也找尋到司機的原始需求與現有產業當中的問題，試圖提出解決方法。

首先，就司機收入而言，由於司機與 Uber 平分車資的方式乃是司機所得車資的百分之二十交由 Uber 作為平台維護之手續費，剩下的百分之八十全歸於司機個人。在 Uber 計價費率多比計程車費率還要高的情況下，同時搭配 Uber 的加成計費機制—目的在於為了縮短乘客等車時間而藉由系統自動偵測計算路上可供載客的司機數量下將會自動調高計費費率來吸引更多司機上線載客，運用前述二者可讓司機獲得比擔任計程車

司機更高的收入，作為司機加入 Uber 的誘因。至於加入 Uber 上線載客的前提，則是司機必須自備符合 Uber 標準的車輛，並且必須在交通違規紀錄以及刑事犯罪紀錄皆為零紀錄並向政府申請相關文件後繳交給 Uber 存查，為乘客將來的乘車服務品質與安全性進行初步的把關與篩選。

另外，若司機乃在計程車產業載客，由於產業規範司機必須加入車行成為僱員或合作社成為社員，同時許多司機擔心客源不足影響收入因此而可能選擇家入如台灣大車隊等車隊，上述層層規範同時也代表著司機的實質收入必須經過層層剝削，最終真正落入司機口袋中的收入相對較低，這種現象也是目前各界對於現有計程車業的產業生態觀察中受到討論的議題之一。然而，相對於司機被層層剝削的計程車業，若是司機選擇使用 Uber 服務上線載客，不但計費費率平均下來比計程車業高，同時搭配加成計費機制讓費率浮動提升，而就最後 Uber 平台也僅抽取百分之二十的車資作為平台服務手續費，剩下的百分之八十全歸於司機個人營業收入。換言之，Uber 改善了以往計程車司機收入受到層層剝削的現象，同時運用計費機制提高車資，並將車資的百分之八十全分歸司機所有。藉由前述現象之改善以及計費機制的輔助，同時也增強了司機加入並使用 Uber 載客賺取收入的意願。

另就成為計程車司機之前必須通過各種考試與繁複程序的狀況，Uber 也將其簡化。省去了受雇於車行、加入合作社及車隊等單位，Uber 並不雇用司機，而是透過 Uber 平台來發揮並擴大車隊提供客源的功能，在這部份及省去許多程序以及成本。另外，只要持有一般的小客車駕照，同時搭配證明無交通違規與刑事紀錄的證明書，免去了司機必須考取營業用駕照以及取得營業登記證的考試與證件核發程序，對此也省去了司機與政府單位相當多的時間與成本。換言之，Uber 平台的出現，省去了現有產業當中複雜的程序帶來的時間與成本之耗費，改善司機在既有產業當中遇到的問題。

(三) 車行：

除了乘客及司機皆為 Uber 的顧客以外，旗下擁有高級款車輛以及司機的車行也是 Uber 的顧客。由於 Uber 於全球擴張的過程中，部分營

業地點可能在當下無法提供足夠數量的高級車款加入 Uber 服務輔以消費習慣及市場研究調查結果驅使下，Uber 會在部分地區選擇與車行合作，如台灣目前在台北即存有這樣的合作模式。基本上，此等備有較高檔車款與司機的車行其服務的客戶多半來自於機場接送、婚禮及其他特殊活動，收入來源叫不固定，因此導致其不可預期之空車率也可能較高。因此，藉由與 Uber 的合作，也可大幅降低其車輛的閒置率、增加收入來源，讓閒置資源可以被充分利用。另就 Uber 而言也能夠增加線上可供乘客叫車的數量，縮短乘客的等車時間，同時也降低乘客可能叫不到車的風險。綜觀此合作狀況，實屬互利共生之舉。

二、激發網路效應

平台模式當中的網路效應基本上可分為兩大類：「同邊網路效應」以及「跨邊網路效應」。所謂同邊網路效應，指的是當某一邊群體用戶呈現規模性成長之時，將會影響同一邊群體用戶所得到的效益。然就跨邊網路效應，代表的則是一邊市場用戶規模成長時，將會影響到另一邊群體使用該平台所得到的效益。另外，效益若增加被稱之為「正向」網路效應，反之若效益減少則會被稱為「負向」網路效應。

首先就同邊網路效應而言，Uber 吸引司機加入的方式之一乃是運用 Uber 司機邀請朋友加入 Uber 司機的行列，當被邀請方成功加入 Uber 開車上路並且達到指定行程次數後，Uber 將會支付給邀請方與被邀請方介紹獎金，以此作為吸引司機加入的方式。其中，透過這個介紹獎勵機制，當一位已註冊使用 Uber 服務的司機邀請更多人註冊成為 Uber 司機行列，這時對於該位司機本身而言，當介紹更多司機加入 Uber，此時該名司機將會收到更多的介紹獎金，意即影響到同為司機這個群體用戶所能得到的效益。因此，就司機的部份應會產生正向的同邊網路效應。

另外在乘客的部份，Uber 於在台營運之初有推出以輸入特定代碼的方式，讓已經註冊使用 Uber 服務的乘客邀請朋友註冊加入使用，以此獲得乘車金的活動來促使更多乘客註冊加入。隨後，這樣的行銷手法也不定時推出。在這樣的情況，當乘客的用戶呈現規模性成長時，可能也會影響乘客這個使用群體所得到的效益變多，因此在這部份也可能會有正向的同邊網路效

應。

至於跨邊的網路效應是否會出現在 Uber 的平台當中，筆者認為應當觀察這個平台當中供給與需求的特性，方能解答。其中，當乘客的用戶規模成長時，將會增加司機從該平台上得到的客源，直接影響到司機的收入提升。相反的，當司機數量呈現規模性成長時，乘客等車的時間縮短，也會提升乘客的效益。因此，綜前所述，Uber 的平台上應也形塑出正向的跨邊網路效應，自不待言。

三、建立用戶過濾機制

雖如前文所言，激發網路效應為平台機制設計當中重要的一環。然而，網路效應也可能呈現負向的狀況。換言之，當某些成員加入平台時，會降低其他使用者的效用與使用的意願，進而造成平台整體價值之減損。在這樣的情況下，也顯現出用戶過濾也是平台建立之時必須注意的課題。

對此，Uber 要求用戶註冊時必須輸入本人姓名、電話、電子信箱以及本人名下的信用卡，確實鑑定用戶身分。同時，運用讓乘客與司機互評之機制，一同篩選平台上的使用者群體。詳言之，每當乘車行程結束後，乘客可以針對該次載客的司機以及整體服務提出評分與意見。另就司機而言，其也握有對乘客評分的權利。Uber 藉由這樣的機制設計，讓用戶彼此監督且互相評分，也達成了用戶過濾篩選機制的目的。

四、設定付費方與被補貼方

採行雙邊模式營運的公司，在訂價方面可保有其彈性。換言之，公司可以選擇補貼某一邊群體，帶來使用者數量的提升，進而吸引另一邊群體支付更多的費用。而若平台為一邊市場使用者提供其於費用上的補貼，並藉此吸引該群體能有更多人進入平台生態圈當中，吾人將之稱為被補貼方。相反的，若平台另一邊的群體帶來的是持續性的收入且能支撐平台的營運，此時將其稱之為付費方。換言之，此處所指的「補貼」，期概念基本上是平台對偶一方群體提供免費獲者是普遍低於市場價格的服務，以此來吸引該群體的成員加入生態圈當中，同時將之作為吸引另一方群體的籌碼（陳威如 & 余卓軒，民 102）。

本文研究個案 Uber 的平台當中，其應用程式乃是免費提供給使用者下載，平台的收入主要來自每一筆媒合成功的乘客支付的車資當中，由 Uber 抽取車資百分之二十的費用作為平台維護手續費。其中，Uber 對司機提供的服務為透用 Uber 平台能夠與乘客媒合串連搭車需求與載客服務提供，而此等服務之代價為 Uber 在每次搭車活動由乘客支付的車資當中抽取百分之二十作為平台維護手續費。Uber 透過其收取的費用乃是低於市場當中計程車產業對司機抽取的金額來吸引更多司機進入這個生態圈當中，同時也對司機及車輛形塑出的整體服務品質把關，並將此作為籌碼，藉以吸引更多乘客能夠下載應用程式並註冊加入生態圈當中。對此，若依照陳威如及余卓軒在《平台革命》當中對於付費方及被補貼方之定義，乘客應作為本平台的付費方，作為平台的收入來源並支撐平台的運作；反之，從司機所獲得的車資當中所抽取的平台服務費，比起計程車司機必須被車行、合作社或車隊等單位層層剝削的費用，相較之下收入更透明公開且司機從 Uber 服務得到的收入更高，使得更多的司機能被吸引加入 Uber 平台，並以 Uber 平台提供的是服務品質經過訓練與審核的司機及車輛來吸引乘客，也讓司機成為平台當中的被補貼方。此外，就車行的角色定位，也與司機相同，因此車行應與司機一樣作為平台當中的被補貼方。Uber 也透過付費及補貼模式的設立，在不同的市場群體之間形成一種刻意的不平衡，就像呈現傾斜狀態的翹翹板一樣，以此引發出一股推動力，進而激發出網路效應。

五、開放式策略與管制式策略的選擇

在平台模式當中，一個邊的用戶群體，必然要擁有開放性的特質，否則這個群體就算與平台之間有商業往來，也會因此無被稱之為平台生態圈當中的一個邊。相反的，在某些情況下，它可能會被視為平台的一部分（陳威如 & 余卓軒，民 102）。以 Apple 的智慧型手機為例，雖然 iPhone 在產業鏈當中相當重要，其品質的確也會直接影響到該手機在使用者心中的地位。然而，由於 Apple 對其硬體製造要求相當嚴格，產品設計皆由 Apple 本身進行，同時也會審慎挑選 iPhone 的製造商。換言之，Apple 並未把硬體設備這一塊打造成一個開放的群體，因此就這部份而言並無法作為平台模式當中的一個邊，而是會被視為平台的一部分。

當平台與群體之間的關係，是透過一個中立的機制選擇來挑選並將之納入平台生態圈當中之時，在此等情況下，無論審核機制的嚴格程度再高，都可稱之為一個開放的「邊」。反之，若是由平台親自挑選成員進入生態圈當中，此時由於平台喪失其挑選的中立性，使得該成員無法被稱為「邊」，至多僅為供應商或是合作企業的關係而已（陳威如 & 余卓軒，民 102）。

然而，縱使確定該成員乃屬於平台當中的一個邊之成員時，平台對該群體也絕非僅有完全開放或完全封閉這兩種策略選擇。基本上，在完全開放及完全封閉當中存有相當多的可能，可能是近乎無阻礙的全面開放、稍微寬鬆一點的高度開放，甚至是篩選過濾制度相當嚴格的低度開放策略（或可稱為管制式策略）等各種態樣的策略，皆有可能出現在平台面對某一群體的策略選擇當中。

對此，若將其套用在本研究個案當中，Uber 對其生態圈當中各個群體，也採行不同程度的開放策略。首先，就乘客而言，基本上偏向毫無阻礙的全面開放策略。換言之，Uber 對於乘客只要求其用本人的資料以及信用卡註冊登入，並未對乘客其他個人資料或條件提出更多的篩選資格。至於平台的另一邊即司機與車行的部份，Uber 對於司機的交通違規與刑事犯罪基本上要求完全零紀錄，相較之下可能比計程車司機的資格要求還要嚴格。若以我國道路交通管理處罰條例之規定，只要司機沒有重大的刑事犯罪紀錄，在其出獄後還有機會擔任計程車司機，然而對 Uber 而言，縱使該名司機沒有道路交通管理處罰條例當中規範的重大刑事案件犯罪紀錄，可能也因 Uber 要求司機必須零犯罪紀錄而無法使用 Uber 服務載客，使得 Uber 對於司機前科方面的篩選較為嚴格。然而，Uber 並不要求司機必須像計程車業一樣要求司機取得營業用的小客車駕照以及執業登記證，同時也未要求司機必須受雇於車行、加入合作社，也沒有加入車隊的要求，就司機的過濾篩選程度似乎比計程車業還要寬鬆且類似於寬鬆的高度開放程度。因此，Uber 對於司機及車行的司機之策略選擇上，於前述二者之開放程度調和下，可能趨近於過濾機制嚴謹的中度開放策略。

六、決定關鍵獲利模式

平台於定義群體成員、機制建立、激發往路效應、促使生態圈的成長，

並運用用戶過濾機制維持生態圈的品質，致力於達成平台的長期經營時，此時必須思考的問題是：究竟如何讓平台達成獲利？換言之，平台必須決定的是，究竟其關鍵獲利模式為何。雖然平台的獲利模式可能有千百萬種，同時隨著外在環境的變化與生態圈的演變也可能改變其獲利模式，然在這些彼此相異的獲利模式當中，仍可能存有共通的法則。於《平台革命》一書當中，作者提出了有效的獲利模式可能具有的兩大準則，如下所述：

(一)鎖定關鍵環節：

尋找出不同群體之間供給與需求的關鍵環節，並設置獲利關卡。

(二)有效使用數據：

透過資料探勘，有效蒐集用戶的行為資料，提出多層次的價值主張並達成獲利。

對此，Uber 在尋找獲利關卡方面，從乘客端有效提升其乘車的品質，同時運用司機篩選機制、科學技術與 GPS 定位系統來提升乘車安全性；在司機端則是除去以往計程車業層層剝削致使司機收入過低的情形。從司機(及車行)與乘客之間了解載客服務供給與乘車需求的關鍵環節，並從此處切入設置獲利關卡。另外，也如同前述第二個準則所述，Uber 透過資料探勘，有效蒐集用戶的行為資料，統計出哪些點在什麼時段有較高的乘車需求，乃至於在哪些地區為需求成長最高的地區，將這些資料提供給司機，促使司機可以考慮多多在這些時段與地區上線載客，也可有效縮短乘客的等車時間，同時減少乘客叫不到車的狀況產生。換言之，Uber 確係掌握以上兩個準則，精準鎖定關鍵環節設置獲利關卡，進而利用數據資料分析而建構出多層次的價值主張，形塑出有效獲利模式。

貳、Uber 平台生態圈的成長

一、突破引爆點

若平台能夠推動使用者加入，使接納創新的五群人口(創新者、早期接受者、早期追隨者、晚期追隨者以及落後者)能夠加入並使平台的規模達到臨界數量，突破引爆點而達成可觀獲利。至於本研究個案 Uber，也運用幾

種策略快速推動用戶呈現規模成長，朝向引爆點前進。本文將於以下內容分別敘明之。

二、提供價值、吸引早期使用者

當平台建立初期，正處於網路效應較小的時期當中，Uber 透過加入平台的費用折扣、提供獎金以及邀請部落客進行實際服務體驗活動即體驗行銷等策略活動來吸引乘客；至於司機的部份則是以邀請他人加入賺取介紹獎金的方式來吸引更多司機的加入。Uber 運用上述方法為客戶提供其它非網路效應的價值，進而誘使早期使用者進入平台生態圈當中。

三、追求用戶的品質提升

Uber 運用知名用戶也使用其服務為噱頭，藉此鞏固其發展基礎，並期望能夠以此引發網路效應。其中，知名用戶包含個人或是企業組織體，指的是在大眾心中有一定聲望的用戶或者是使用頻率高的用戶。Uber 在我國曾經以知名籃球明星林書豪、影星高以翔、我國知名的部落客，以及在美國時與美式足球隊連盟結合，藉由知名人士、企業或組織的加入，讓整個平台生態圈的價值能有所提升，同時也似乎代表著 Uber 建立之品牌已經獲得知名用戶的肯定、品質也受到認可。利用知名用戶的加入，吸引更多人得知 Uber 這個品牌的存在並慕名前來使用，同時也能增加同邊或跨邊網路效應的產生。

四、善用市場區隔

當平台進入成長期時，運用市場區隔來建立客製化機制係屬平台企業可以採取的策略之一。雖然平台的精隨乃在於連結不同邊的群體，讓群體之間透過需求與供給的互補滿足彼此之需求。然而，就算是相同領域的闡與或服務，使用者的需求也不盡相同，因此運用市場區隔來建立客製化的消費選擇，應屬平台面對成長期時可以考量的策略選擇之一。

對此，Uber 針對乘客的部份提出了兩種服務與計費方案。在基於同樣的司機與服務品質之下，區分用較高檔之車款以及以較平價車款為主的兩種計費方案，讓消費者依照其個人情況選擇。當然，若選擇較高檔車款的「尊

榮優步」方案，相對的其計價機制產出的費用也較高；若選擇以平價車款為主的「菁英優步」方案的話，乘客可以享受到一樣的服務品質，至於車輛的款式則是以平價車款為主，相對而言車資也比較低。Uber 提供以上兩種方案，運用市場區隔的策略手法，建立客製化機制以供乘客做選擇。

五、引導消費者加入的四步驟

消費者對於一個產品或服務的四大反應步驟—察覺、關注、嘗試與行動，往往成為行銷人員在制定行銷計畫是所針對並提出計畫的標的。首先，在「察覺」的階段當中，Uber 運用網際網路及社交網站傳遞其品牌價值，透過各式促銷方案與體驗行銷活動來爭取潛在用戶的關注，進而激起其對 Uber 產品與服務品質的興趣，了解 Uber 平台所提供的價值，促使潛在用戶進入「關注」的階段。接下來在「關注」的階段當中，則是讓民眾察覺此平台的存在，進而引起部分群體對 Uber 平台的興趣。隨後在「嘗試」階段當中，Uber 提供部落客體驗活動，同時搭配乘車金的贈送以及折扣碼的行銷活動，目的在於讓民眾可以在贈送的乘車金範圍內以及折扣碼的行銷活動當中實際體驗並感受 Uber 平台與整趟乘車服務過程。最後，當前述各階段成功激起潛在客戶的興趣，同時以體驗試用活動作為吸引客戶使用 Uber 平台的誘因後，Uber 運用信用卡的行動支付方式，使用此支付方式的便利性與可靠度來讓使用者可以跨足到第四個階段—「行動」。

參、Uber 平台生態圈的衝突

在《平台革命》一書當中，作者將衝突分為競爭與覆蓋兩個區塊。「競爭」指的是同質性業務的平台企業，運用相同的獲利模式，並且爭取相同的使用者群體而產生出的對抗。相反的，「覆蓋」代表的則是處於相近產業或甚至是毫不相關的產業之平台，卻對既有獲利模式產生威脅。關於 Uber 平台生態圈的衝突，本文將分述如下。

一、Uber 平台生態圈的競爭：

(一) 共乘服務業者：

首先，運用共享經濟學的原理發展共乘服務之業者乃屬 Uber 的競

爭者，合先敘明。共乘服務發展的興起乃是起因於充分利用閒置資源，使得多人若須前往同一目的地而有交通運輸之需求時，可以使用共乘服務找尋可搭乘的車輛，多人一同負擔車資而搭乘車輛抵達目的地。目前在我國不僅有民眾於網路上²¹張貼共乘資訊自行招人一同共乘，更有許多業者正在台灣與各國間經營共乘服務，如 Carpo 共乘、Carpool 綠色共乘網、Carpool King 共乘王、Trapolr 透過共乘認識知己台灣共乘網、QCar 便利共乘網及 Tripda。

而在共乘服務業者當中，關於經營者、營業區域、主打目標客層也各有不同，如成立於 2008 年的 Carpool 綠色共乘網係由我國新北市政府經營，加入會員必須經過新北市政府先行針對民眾的戶籍資料與犯罪紀錄進行審核方得加入，其服務範圍擴及桃園、台北、新北、宜蘭與基隆地區；Lift Hero（葉靜，民 104）與各種就醫共乘專車則是針對老人及其他身心狀況須協助之人就其日常生活事務與醫療救治方面而推出的共乘服務；至於 QCar 便利共乘網的會員則是限由一般公司行號或機關團體加入，主要以企業公司之用途作為其營運對象，且營運範圍以新竹地區為主；另外早於 2007 年成立的 Carpool King 共乘王則與 Tripda 的經營區域相同，二者皆屬跨國經營的業者，前者的經營範圍遍及亞洲各國與歐美部分地區，後者範圍則拓及各國。除此之外，強調安全性（甚至有推出女性專屬服務專區）、便利、認識新朋友、減少路上車輛與降低排碳量汙染也多為各個共乘服務業者所強調的特點。

由前述可知，基本上共乘服務業者所達成的目的乃是讓乘客可以到達目的地，這也會與 Uber 針對乘客所可以達成的乘車活動相同，因此就 Uber 而言，目前市面上與我國及各國經營的共乘服務業者乃是 Uber 的競爭者。同時，細觀雙方的競爭關係，吾人可以了解到若是要求車輛必須隨叫隨到的乘客，尋求共乘服務時可能還需要尋找有順路的路線以及等待足夠的共乘人數成行時才能夠搭上車前往目的地，可能使得共乘服務在尋求此等類型的目標客群時較無競爭力。然而，若是不趕時間、要求費用較低廉、事先計畫路線或是被共乘服務能夠認識新朋友所吸引

²¹ 例如在批踢踢上的 Car-Pool 提供民眾可張貼邀約共乘的文章來尋找其他民眾共乘，有共乘需求的民眾也可以在 Car-Pool 上尋找適合的共乘服務。

的民眾，則可能會選擇共乘服務。由前述可知，雖然二者之間皆是運用共乘服務的理念而運作，然而依照消費者的需求差異，二者應能維持不同的市場區隔，就現階段而言避免競爭產生。

(二)計程車叫車應用程式供應商：

除此之外，雖然計程車業當中，部份經營車隊的業者會推出智慧型手機的應用程式供民眾作為叫車工具，然而這種應用程式所能叫到的車也只限於特定車隊而已。因此，市場上出現了另外一種用叫車種類範圍更廣的應用程式如來自巴西的 Easy Taxi，讓乘客叫到的車不僅限於特定車隊，司機也可藉由 Easy Taxi 開發更多客源。民國 103 年來台的 Easy Taxi，讓乘客免費下載其應用程式叫車，同時搭配優惠代碼與優惠券促銷其服務，而折扣下來的車資也是由 Easy Taxi 來吸收，並不會轉嫁至司機身上。傳統車隊的車機只能呈現一個載客行程，但 Easy Taxi 若在同時段及同地點有多個載客需求出現的時候，皆會顯示在 Easy Taxi 上，司機可以自行選擇對自己比較順利或是比較近的乘客前往載客（台北小黃，民 103）。至於抽成的部分，以台灣市場為例，Easy Taxi 僅就司機每趟所得車資當中抽取十元，其他皆為司機個人所得，司機也不須負擔任何使用 Easy Taxi 載客的月租費。綜上所述，Easy Taxi 在司機載客客源以及乘客叫車需求上皆可滿足之，且當一個城市內對於計程車的需求較高時，也會提升民眾使用 Easy Taxi 的意願，連帶使其面對 Uber 的競爭力相對提高。²²

除此之外，例如中國的叫車應用程式商滴滴打車與快的打車，也成為 Uber 在中國的競爭者之一。尤其前述兩個叫車應用程式係屬中國市占率前兩大的公司，且該二者除了比 Uber 更早進入中國市場以外，也

²² 然在台灣市場的營運狀況上，因為交通部公告修正「計程車客運服務業申請核准經營辦法」，規定若是沒有申請獲得計程車客運服務業營業執照而經營派遣業務的公司將會處以新台幣五萬以上至十五萬以下的罰鍰。由於 Easy Taxi 僅為一應用程式，換句話說其本身僅為一媒合司機與乘客的媒合平台，本身並未登記取得計程車客運服務業營業執照，卻因為台灣政府的態度與修法相關行為而使得 Easy Taxi 總公司認為其公司的經營模式與台灣法規不符而決定退出台灣市場。除此之外，Easy Taxi 退出台灣市場的消息並未對外公告，在應用程式上也沒有張貼提示訊息。據消息指出，Easy Taxi 退出台灣市場的公告只有發送簡訊告知合作的計程車司機，簡訊當中也提到司機仍可繼續使用該應用程式接單，同時乘客也可以繼續使用應用程式叫車，但在新法修正施行後必須自行承擔違法遭罰的風險。（甘芝萁，民 104）

在民國 104 年 2 月宣布合併 (ifanr 愛範兒, 民 104)。以合併而挾帶著更大的市占率之情況下, 對於 Uber 未來在中國市場於所產生的威脅可能更大。

綜上所述, 由於前述計程車叫車應用程式的供應商乃是針對計程車司機為對象, 其興衰也會直接受到計程車產業發展的影響, 因此也間接的與 Uber 彼此之間成立競爭關係。同時, 雖然二者間所瞄準的目標客層不盡相同, 然因大體上皆是針對所有有乘車需求的乘客與可提供載客服務的司機, 屬於同質性相對高、獲利模式相似的競爭平台。

二、Uber 平台生態圈的覆蓋：

依照《平台革命》一書當中, 判斷是否產生平台生態圈的覆蓋, 基本上是以平台間的互動作為分析標的。雖然 Uber 對於計程車行、合作社以及車隊而言, 就產業別的區分, 的確符合本書當中對於「覆蓋」的定義。意即, Uber 作為一個科技產業當中的應用程式平台, 其與計程車所屬的交通運輸服務業係屬完全不同的產業。同時, 目標客層之需求也不盡相同。然而, 本書當中所提到的「覆蓋」, 主要是針對不同「平台」彼此間的衝突互動關係, 計程車行與合作社非屬平台, 恐在此要件尚無法符合。因此, 本文有鑒於此二者間實質上確係發生覆蓋的效果, 以「類覆蓋」的方式來定義以下分析 Uber 平台生態圈與車行及合作社間的衝突, 詳如下述。

(一)經營計程車行與合作社之業者：

基本上若僅就二者的經營模式而言, 雙方的經營模式大不相同, 有論者對於雙方是否成立競爭關係尤有疑義。Uber 作為一個媒合司機與乘客的雙邊平台, 由於其本身並未擁有車輛與司機, 此處即與計程車業當中握有司機與車輛供司機租用的車行之經營模式並不相同。換言之, Uber 的核心業務乃是藉由其開發的應用程式作為平台媒合司機與乘客, 雖然其經營模式與計程車業的車行大不相同, 然因其媒合而產生的結果乃是司機載客獲得車資以及滿足乘客的乘車需求, 此媒合活動產生的結果將與計程車業的服務產生重疊。也就是說, 雙方皆是基於有乘車需求的乘客提供服務, 然提供的產品或服務的內涵則有不同: Uber 提供的是

應用程式上的媒合服務，且乘客在應用程式上可以選擇司機或是輸入地點後由平台自動媒合運用 GPS 系統讓距離最近的司機前往載客，同時也會針對平台上可媒合的司機服務與車輛的品質進行把關；至於計程車業則是提供叫車服務，乘客可以在路邊攔車、在固定地點向排班的司機叫車，或是透過車隊以電話或應用程式叫車後由車隊總機指派車輛前往乘客所在地載客。除了乘客面以外，就司機而言，一般人就算只有普通小客車駕照，只要其有保險以外也自行備置符合 Uber 標準的車輛，即可加入 Uber。若加入 Uber，則可選擇全職或兼職載客，亦即司機可以自行選擇載客時間。同時，司機因其車輛等級不同而採行 Uber 兩種計費方案所獲得之車資當中，不僅計費費率平均比計程車費率還要高，且司機可以分得車資當中的八成作為個人收入。若是選擇擔任計程車司機，不僅需要通過各種考試，還需要受雇於車行向其租借牌照使用²³或加入合作社，隨後才能開車上路。除此之外，若擔心客源數的司機可能會加入於台灣大車隊等車隊，向車隊租用導航等相關儀器且透過車隊獲得載容量時，每個月也須負擔租用或以分成方式計費抽取費用。由上述內容可知，就司機而言，加入 Uber 的前置程序相對而言較為簡便、車資分成方式也相對透明化且獲利較高，然在計程車業擔任司機則須要通過層層手續、加入各種組織繳交各種費用，不僅複雜且收入較低。

除此之外，亦有數據證明 Uber 的確正在破壞現有的計程車市場。詳言之，有論者乃是從計程車牌照之交易價格波動趨勢的角度來觀察 Uber 對於計程車市場帶來的影響。根據紐約時報的報導指出，以美國紐約為例，紐約市政府核發兩種計程車執照(Taxi Medallion)，一種是發給個人、另一種則是發給公司，擁有該執照者方能從事計程車載客行為。其中，紐約市政府對於個人用的計程車執照擁有權者有較多的要求與現制，如要求一人只能擁有一個執照以及每年至少駕駛計程車一百八十天等限制；然就公司用的計程車執照的限制較寬鬆，公司老闆不一定要是司機，也造成業界往往會用較高價格來收購公司用計程車執照。因此若從計程車執照的市場交易價格來看，個人計程車執照的平均價格於民國 103 年十一月下降至八十四萬美元，相較於民國 102 年六月高峰期的一

²³ 若司機本身未能自備車輛，則此時可向車行租用車輛或是透過車行分期付款購買車輛。

百零五萬美元下挫百分之二十。同時就發給公司用的計程車執照價格，也與個人計程車執照同樣遭遇市值下降的狀況。於民國 103 年十一月的計程車執照拍賣會上沒有任何公司出售計程車執照，且其於同年五月的平均售價為九十八萬七千五百美元，比民國 102 年五月的高峰期下降百分之二十五。在民國 102 年的前十年，計程車執照的價格增至原來的四倍。同時，紐約市政府對於計程車執照有數量管控的限制，其價值之上升乃是來自於定量供應以及需求的上生所致。然而，許多因素的出現形同打壓現有的計程車執照市場，其中一個因素即是因 Uber 及 Lyft 等業者的出現，成為計程車執照價格的下跌的原因之一，同時也造成美國波士頓及芝加哥等地不僅於計程車執照價格下降以外，成交量也急遽減少 (Barro, 2014)。

關於計程車執照價格之波動，另有論者運用紐約市計程車與轎車協會 (New York City Taxi & Limousine Commission) 提供之數據整體出民國 103 年一月至民國 104 年一月的個人用計程車執照價格變動表，如圖 5-4 上半部的折線圖所示。至於圖 5-4 下半部的長條圖則是呈現出交易之執照亮與其來源。值得注意的是，藍色部分代表的是該執照的抵押權人將執照交付拍賣的數量，而這也是自民國 103 年九月以來開始出現的現象 (Edwards, 2015)。抵押權人之所有將執照交付拍賣，可能是因為抵押人於抵押其日屆至卻無法準時還款，因此導致抵押權人將抵押物，即計程車執照交付拍賣。此等情況的出現，除了前述的 Uber 等業者出現影響計程車產業以外，或可推論出執照擁有者本身收入減少，導致其無法於期間內有效還款，因而使得抵押權人將該執照交付拍賣。對此，有關其後續發展狀況，可成為觀察 Uber 是否影響計程車市場的因素之一，也值得持續關注。

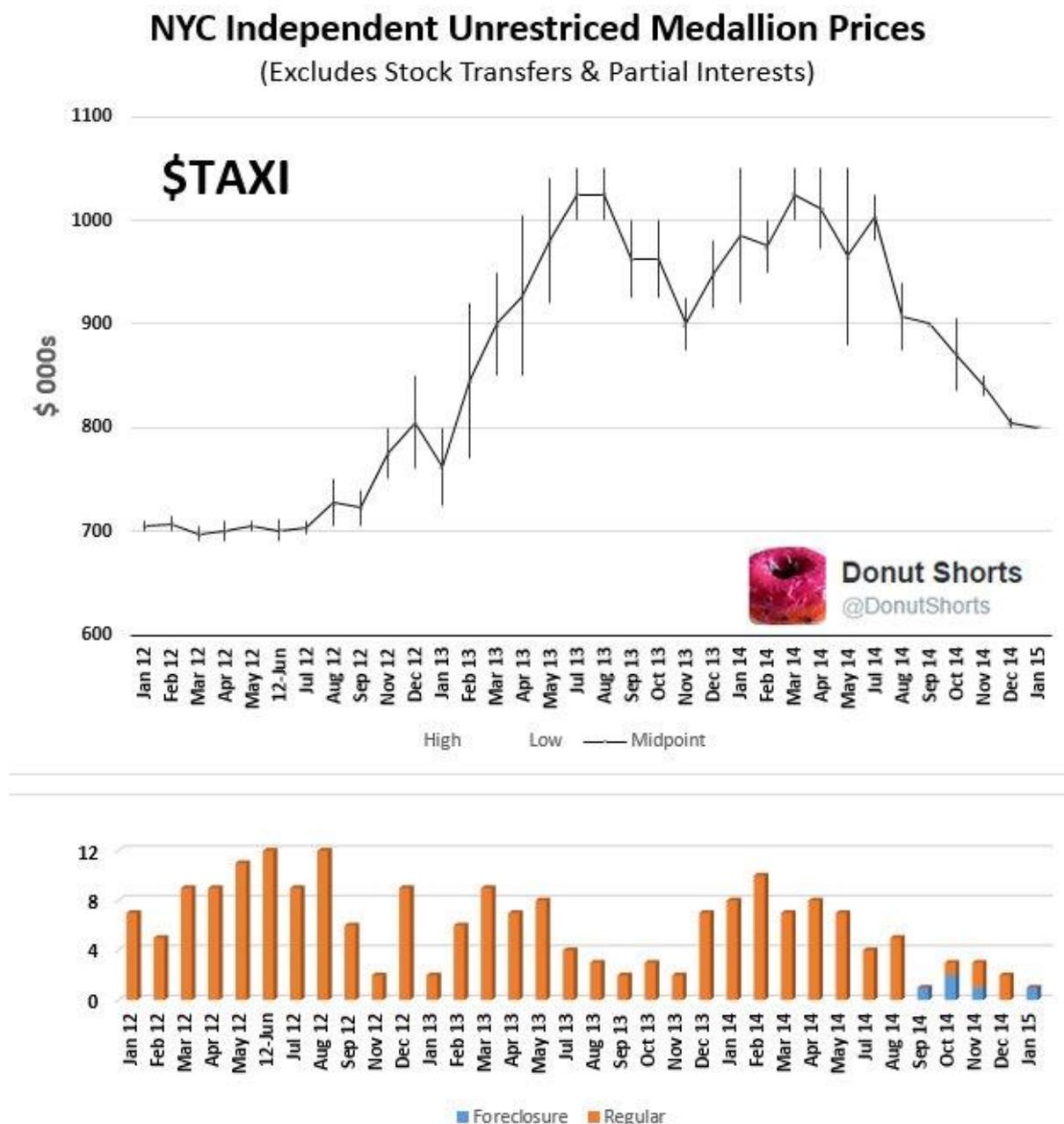


圖 5-4：美國紐約市個人用計程車執照價格變動與交易狀況。

資料來源：(Edwards, 2015)

綜上所述，就乘客的選擇而言，若想要享受較高級的車輛載送與司機的服務，資力較高者可以選搭 Uber 的尊榮優步(高級車款)，至於資力一般者則可以選乘車資與一般計程車相去不遠的菁英優步(主要以一般車款為主，但有時也會有高級車款的司機前來載客)。同時，Uber 時常有

各種免費乘車金促銷及節日的短期行銷活動，乘客也可以運用 Uber 推出的各種優惠方案與促銷活動來省錢或是針對特別活動體驗高檔的乘車服務。於前述情況下，就乘客的角度觀之，可能 Uber 的競爭力相對為高。相對而言，若該城市內的民眾平均收入不高、乘客對於高檔服務的需求較低、可以忍受司機可能會繞路超收車資、司機在車上愛跟乘客聊天或車內座椅品質不佳及可能會有異味產生的話，此時 Uber 對於此等乘客的吸引力可能較低，乘客反而會選乘計程車。同時，Uber 的在地營運團隊也會針對市場狀況進行調查與分析，進而調整其計費費率，使得 Uber 在該地區也能夠用與計程車相比有競爭力的價格試圖發展長期穩定的經營。詳言之，Uber 的價格方面，其較平價的「菁英優步」計費方案的價格，也會隨著不同市場的個案狀況而做出調整，於部分地區其價格稍高於計程車費率，然在部分地區其價格卻是比計程車費率還要低。Uber 透過市場研究分析而能調整價格，試圖以此讓在地市場的民眾更能接受，也以此為持在地市場的長期穩定發展。同時，依照數據之分析結果，Uber 的確在美國紐約影響該地的計程車執照交易量與價格呈現下跌之趨勢，彰顯出 Uber 與計程車業的確互為競爭者的關係，同時 Uber 也正在侵蝕計程車市場，因而造成計程車執照交易價格與交易量之下跌。如於此等情況下，或許就屬計程車業者必須思考其如何突破 Uber 的價格與服務品質策略了。

肆、政府對於 Uber 價值創造的影響

接下來則是 Uber 與政府的關係。依據 Brandenburger & Nalebuff 所著的《競合策略》當中所述，政府乃是規則制定者，規則即是商業活動當中規範市場與交易環境當中成員的準則。而就政府的角色而言，其在價值網當中可佔據超過一個位置，依照吾人所觀察到的政府層面，政府可以扮演顧客、供應商、競爭者或是互補者的角色，同時也兼具一個幕後腳色——即先前所提及的法規制定者，管理價值網內各個參賽者的角色。這當中與 Uber 最為相關的乃是政府在規則制定方面的態度。

詳言之，先就計程車業者而論，各國政府無不制定相關法規，針對計程車司機、計程車業者於資格認定、執照取得、油價補貼、稅務議題方面有相關法規要

求計程車業者必須遵循。然而，Uber 平台上媒合活動的成果將與計程車服務重疊，卻因其本身經營模式與 Uber 不同，造成各國產生現有法令無法規範 Uber 的行為。因此，各國看待此等創新經營模式的態度即為 Uber 經營發展上的關鍵點之一。若政府的態度屬於鼓勵創新、樂見市場開放者，對於 Uber 進入在地市場的發展可能會趨向於針對現有相關法規進行修法，或是因 Uber 運用網路之經營模式與既有產業不同而另立新法；相反的，若政府認為 Uber 雖然經營模式與計程車業不同，雖然 Uber 本身與車行不同——即其並沒有車輛及司機，然政府認為只要媒合活動產生的結果與計程車相同，此時 Uber 就必須符合現有法令的規範，就算 Uber 的產品乃是運用網路技術的應用程式，仍然必須申請相關執照與符合計程車業的相關法令規章。由此可知，政府的態度不同，直接影響的是法令規範的未來發展走向。身為規則制定者的政府，乃是價值網當中的幕後角色，規則的增刪修正將會直接影響到市場內各個參賽者以及其彼此間的競爭與合作關係。

有關各國及各地政府在面對 Uber 進入市場以及相關法律規範制定的實際行動，各國也基於不同的態度而有不同的回應措施。以歐美地區為例，目前已有美國加州、舊金山與華盛頓特區等地域乃是增訂新法專門用來管制此等共乘平台業者；調整現有法規，亦即將 Uber 此等運用網路科技提供服務的經營模式納入現有法規規範的地區則有英國倫敦與美國紐約等地；在德國則是經由德國法院判決禁止 Uber 低階成本的 UberPop 服務，然就較高費率的尊榮優步 UberBlack 方案則可繼續經營供顧客使用；法國政府推出相關政策限制 Uber 營運；西班牙首都馬德里市下令禁止 Uber 營運，同時禁止西班牙的電信與電子支付公司與 Uber 有任何交易往來；比利時以及荷蘭等國的 Uber 都遭到禁止。

至於 Uber 現階段於亞洲地區各國的發展狀況而言，韓國政府除了在西元 2014 年四月對 Uber 司機開罰一百萬韓元的處罰以外，也在同年七月發表聲明起訴 Uber 以及其合作的汽車租賃公司 MK Korea，聲稱其違反韓國許可證法規所規定的「禁止汽車租賃業者經營計程車業務」之規定 (Scott, 民 103)；印度則曾發生 Uber 司機強暴乘客的新聞，隨後引發各界對於 Uber 審核司機標準的嚴密監督，印度德里當局隨後也禁止 Uber 在當地服務 (Scott, 民 103)；泰國交通部則是因為 Uber 未依照該國針對計程車業者要求使用的里程數跳表方式收費，因此要求 Uber 在泰國停業；越南當地媒體報導越南政府針對 Uber 未經官方授權而

經營計程車服務乃屬違法行為開罰，然越南交通部長隨後在政府網站張貼文章表示越南政府將會嘗試透過其他管道讓 Uber 能夠合法化經營；新加坡政府則在西元 2014 年 11 月表示該國將於隔年推行的新法當中強制規定 Uber 此等第三方叫車服務業者必須使用有執照的計程車司機以外，同時也強制其必須與計程車業者同樣採行里程跳表計費模式收費（陳穎芃，民 103）；至於中國對於 Uber 的態度則與前述各國不同，由於在 Uber 進入中國前即有相當多類似服務業者以線上叫車媒合服務於中國市場當中營運，因此 Uber 在中國並未遇到像前述國家一樣對 Uber 抱持反對禁止或限制的回應態度。

綜觀各國對於 Uber 的態度及回應方式，吾人可以了解政府面對 Uber 以創新的服務模式進入市場而現有法令無法有效管制使其可合法經營時，此時政府的態度與處理方式對於 Uber 進行全球擴張時在地市場能否長期穩定發展有相當大的影響。若政府趨近於了解開放創新為整體社會與人民帶來的影響，可能會趨向用開放的態度來調整現有法規或是另立新法規範 Uber 這種媒合服務平台業者的營業行為。然而，若政府堅持在 Uber 的經營模式與現有計程車業完全不同的情況下，Uber 仍必須回頭遵守現有法令對於計程車業的規定，此時政府的態度則會趨向以警告、罰款甚至勒令停業等方式來要求 Uber 符合計程車業相關法規、限制其營運範圍甚至必須停止營業。

至於我國政府的處理方式，基本上乃是偏向禁止的一方。自 Uber 進入我國市場以來，無論是民眾、計程車相關業者及各界對此即產生相當大的討論聲浪，這當中不管是認同創新而認為應當開放市場與修改法令者，甚或是認為 Uber 侵害到計程車業的市場，使其營運受影響而必須限制或禁止者皆各執一詞，各有其堅守的價值主張。雖然 Uber 強調其以非常積極的態度在與政府溝通，希望能夠讓政府了解 Uber 的經營模式有異於計程車業，期盼能夠藉由其調整經營模式與政府修改或另立新法來相互協調，由政府創造適合創業創新能夠適切發展的環境，促使創新經營模式可以在台灣有長久穩定的發展可能性。然而，Uber 本身經營模式與計程車業相異之處、稅務爭議、乘客安全性考量、未來可能產生爭議時處理機制的規範、資訊安全的疑慮等，皆成為各界與政府所擔憂而考量其如何採取下一步時必須思考的核心問題。截至民國 104 年 1 月 27 日止，我國交通部公路總局對 Uber 累積共開出一百三十三張罰單、罰鍰新台幣一千六百五十五萬，針對違規的白牌車駕駛開出一百三十二張罰單、共罰鍰新台幣六百六十萬

元，罰鍰總額達新台幣兩千三百一十五萬元。我國交通部公路總局對於 Uber 的態度乃是依照我國公路法第七十七條²⁴第二項處以新台幣五萬元及停業處分，同時持續加強稽查與罰款，並且透過宣導讓車主了解若加入 Uber 將會受到重罰，另針對乘客也會宣導勿搭乘非法車輛。簡言之，交通部試圖以停業、宣導與開罰等方式切斷 Uber 平台上司機端與乘客端的供應鏈。（楊文琪，民 104）由前述可知，雖然 Uber 認定其為運用網路與科學技術經營線上媒合平台的科技公司，並非如同計程車業擁有車輛及司機的車行，然現階段我國官方把 Uber 界定為交通運輸服務業，因此我國經濟部認為交通部乃是主管機關，也由交通部對 Uber 處以停業處分。值得注意的是，此處的停業處分與歇業處分不同。停業處分係指 Uber 於一個月以上至一年內暫時不能營業，然 Uber 只要檢具理由經過交通部公路總局同意，仍能夠恢復正常營業。相反的，若 Uber 獲致之處分乃是歇業處分的話，依照我國公司法第十七條之一²⁵的規定，此時應由處分機關通知中央主管機關廢止其公司登記或部分登記事項。經濟部進一步指出，由於 Uber 在台灣設立的台灣宇博數位服務股份有限公司乃是資本額低於五億的公司，依照公司法規定該公司之設立與廢止管轄權屬該公司登記所在地的台北市政府。意即，台北市政府乃是公司法第十七條之一當中所稱之處分機關。換言之，台北市政府乃是有權通知經濟部廢止 Uber 的公司登記或部分登記事項之權責機關。因此，台北市

²⁴ 中華民國公路法第七十七條規定：

汽車或電車運輸業，違反依第七十九條第五項所定規則者，由公路主管機關處新臺幣九千元以上九萬元以下罰鍰，並得按其情節，吊扣其違規營業車輛牌照一個月至三個月，或定期停止其營業之一部或全部，並吊銷其非法營業車輛之牌照，或廢止其汽車運輸業營業執照及吊銷全部營業車輛牌照。（第一項）

未依本法申請核准，而經營汽車或電車運輸業者，處新臺幣五萬元以上十五萬元以下罰鍰，並勒令其停業，其非法營業之車輛牌照並得吊扣二個月至六個月，或吊銷之。（第二項）

計程車客運服務業違反依第五十六條所定辦法者，處新臺幣三萬元以上九萬元以下罰鍰，公路主管機關得按其情節，予以糾正並限期改善、限期停止其繼續接受委託六個月至一年或廢止其營業執照。未依本法申請核准，經營計程車客運服務業處新臺幣五萬元以上十五萬元以下罰鍰，並勒令其停業。（第三項）

民營汽車駕駛人訓練機構違反依第六十二條之一所定管理辦法者，公路主管機關應予糾正並限期改善、核減招生人數、定期停止派督考、定期停止招生、或廢止其立案證書。汽車駕駛人訓練機構經廢止核准籌設或廢止立案證書者，原班址及原負責人一年內不得申請設立汽車駕駛人訓練機構。未依本法申請核准，而經營汽車駕駛人訓練機構者，處新臺幣五萬元以上十五萬元以下罰鍰，並勒令其停業。其非法營業之車輛牌照並得吊扣二個月至六個月，或吊銷之。（第四項）

依第一項、第二項及前項規定吊銷之車輛牌照，其汽車所有人不依限期繳回牌照者，由公路主管機關逕行註銷之。（第五項）

²⁵ 中華民國公司法第十七條之依規定：

公司之經營有違反法令受勒令歇業處分確定者，應由處分機關通知中央主管機關，廢止其公司登記或部分登記事項。

政府於民國 104 年 1 月 9 日發函至經濟部，主要目的在於希望能了解 Uber 日前因被交通部認定為汽車運輸業，然其並未依法申請核准即開始經營，因此被交通部處以停業處分一事，是否有達到歇業的門檻，若有構成時台北市政府方能通知經濟部廢止 Uber 的公司登記或部分登記事項。然而，經濟部收到台北市政府發函詢問後所給予的回應是，由於勒令停業與歇業處分內容及效力並不相同，因此仍要回歸該產業的主管機關即交通部認定，讓 Uber 之經營與存續問題又再度回到交通部。（蘋果日報，民 104）

由此可知，因為政府乃是價值網幕後的規則制定者，使得政府對於一間企業及產業的態度直接衝擊其是否能夠繼續於在地發展之可能性。因此，若是新興產業而無法以現有法令規範之產業，若想要尋求政府的理解與支持，進而以法令合法化其經營並適度開放市場者，較建議的方式乃是積極運用各種可行的管道與政府溝通，而這也是 Uber 持續採行的方式之一。除了 Uber 台北團隊持續與我國經濟部、交通部與其公司登記所在地台北市政府多次開會協商及尋求共識以外，Uber 台北團隊宣稱其於民國 104 年 1 月會有 Uber 亞太區法規小組來台，希望能拜會附則交通法令的交通部、資訊服務業的主管機關經濟部以及 Uber 主要服務地區的台北市政府，目的在於爭取不被撤除投資。（黃國蓉，楊文琪，& 黃智勤，民 103）當政府的態度趨於理解 Uber 為一不同於計程車產業車行的經營模式時，政府可能會偏向將現有法令進行修正以便讓 Uber 納入國內線有法令管理之，或者也可能另立新法規範新興產業與新興經營模式。然而若如同我國政府目前趨向認定 Uber 仍屬交通運輸服務業，必須符合現有法令的規範而申請執照，此時 Uber 可能較難以其堅守作為科技公司的市場來拓展在台市場，將可能造成其營運上必須調整經營模式以符合現有法律規範，或是如同來自巴西的 Easy Taxi 決定自行退出台灣市場，或是在堅持其身為科技公司提供媒合服務的經營核心概念，然最終無法與我國政府達成共識，因而遭交通部處以歇業處分，最終由台北市政府通知經濟部廢止 Uber 在台的登記或部分登記事項，最嚴重者乃是導致其宣告退出台灣市場的結果。

第六章 個案公司之法律爭議分析

經過第四章對於個案公司的介紹以及第五章針對個案公司的經營管理面分析後，本文將以其為基礎，於第六章當中針對個案公司於營運時可能產生的法律爭議進行整理與分析。首先，本文將於第一節探究一間公司運用同一經營模式於全球擴張的過程當中，面對各地不同的交易習慣、風俗民情以及法律規範而可能需要調整其經營模式，也公司必然面臨在地化的議題。接下來，在討論法律爭議前，本文於第二節當中先闡述法律制度存在的目的，期能讓讀者能夠對於法律制度存於社會當中之目的為何，以便在接下來的爭議探究當中能更理解爭議出現的原因。隨後，本文再開展對於各個法律爭議細部內容之探討，運用法律條文、實際案例作為研究個案公司經營模式與發展現況之法律爭議時的輔助，期望能夠更深入理解問題的核心。

第一節 在地化之必然性

當一個經營模式開始營運且進行全球擴張時，首先必須面對的問題即是其經營模式可能必須順應在地風俗習慣與法律規範而做出某些調整。由於全球各國有不同的種族、不同的歷史發展，進而產生出不同的公共秩序及善良風俗習慣。因此，面對各地不同的公序良俗，跨國企業在進行全球布局時，若其產品與當地既有的風俗習慣有較大的差異時，可能需要適度的對此提出因應之道。若未能意識到在地化的重要性，將可能使其於在地經營方面遭遇困境，當地民眾也可能無法較快適應其推出的產品或服務。

舉美國速食業者進軍中國市場為例，速食業者如肯德基(KFC)依照中國當地的飲食習慣，將其早餐時段的菜單加入中國人吃早餐時習慣吃的粥品項目，並依照在地飲食習慣進行肉品與口味等諸多方面的調整²⁶。在全球擴張當中進行的在地化調整，也成為該速食業者在中國市場快速拓點並累積市占率的成功策略之一。

雖然並非所有的企業在進行全球擴張時都必然面臨在地化的議題，然而當面臨此等狀況時，除了前述的風俗習慣會影響跨國企業的在地經營模式以外，由於風俗習慣也會對當地的法律制度產生影響，因此跨國企業調整在地化經營模式

²⁶ 如四川人習慣的辣味飲食，肯德基也針對菜單內的肉類漢堡研發辣椒、川式口味供消費者選擇。

時，另一個需要考量的便是各國不同的法律制度。

就法律制度的體系而言，主要可分為大陸法系與英美法系等兩種法體系。其中，大陸法系源自羅馬，又被稱做羅馬法系。大陸法系影響了整個歐陸，其中尤以德國與法國所受之影響更為深遠。大陸法系的主要特色乃在於各種法律內容會有明確的條文規範以及職業法官制度。主要採行的國家有德國、法國、日本、奧地利以及我國等國家，注重抽象條文的制度化。由於大陸法系擁有法典形式，在條文當中明確規範人民的權利義務，於制訂及法律適用過程當中較為嚴謹，對人民之權利義務也相對有保障，也使得大陸法系具有其相當程度的影響力。

然而，相對於有成文法律條文的大陸法系國家，英美法系與其之主要差別乃在於英美法系並沒有明確的條文作為法律規範的內容。相反的，英美法系乃是以判例習慣作為規範之基礎，亦即當事人若因法律糾紛而尋求法院審判結果時，法官做出的審判結果乃是依據先前曾經發生過的各種案例事實內容與宣判結果來量刑。除了無成文法之特色以外，英美法系的另一特色是其陪審團制度。採行英美法系的國家，主要有英國、美國等國家。然在法治思想的交流下，英美法系也有了「法典化」的發展趨勢，如英國的衡平法以及其他國會立法。至於採行英美法系的另一個國家美國，於現行法當中成文法的數量也日漸增加。除此之外，也會系統性的編訂法典。

除此之外，雖然各國有其主要採行的法體系，卻同時可能因為不同法律於不同國家發展、該國國內學術研究者與實務工作者對於特定法體系的見解不同，因而使得一國國內可能引用不同法體系的法律規範作為特定法律的制定基礎。以我國為例，就憲法、行政法、刑法及刑事訴訟法等法律，我國乃是以德國法及大陸法體系為參考而制定之。然就商事法如證券交易法、智慧財產權法如著作權法、專利法、商標法及營業秘密法等法律規範，則是以英美法國家之法律作為參考依據。另外，亦有可能同時參考大陸法系與英美法系的條文內容來制定法律，如我國商事法當中的保險法，其條文內容係混合引用大陸法系如德國法以及英美法系如美國法作為其立法依據。

由前述內容可知，單就各國法律內容而言，業已存有不同的立法方式與來源，在在顯示出法律本身的複雜性。當法律議題與管理面產生交集時，更彰顯出對於法律議題深度理解的重要與必要性。若從企業管理角度思考全球擴張的在地化調整時，當地的法律規範，往往是企業作出經營管理決策時重要的思考議題。

從而企業針對當地法律規範於必要時做出調整，亦是企業在經營管理層面不容忽視的面向。

以本研究之個案公司 Uber 為例，Uber 在全球擴張的過程中，由於各地的風俗習慣與法律規定各有不同，使得 Uber 在這兩個方面皆有做出因應與調整。Uber 針對在地市場的研究與重視，可見於其在各地據點皆有經營團隊，由該團隊研究在地市場的特性並對其做出適度的策略調整。

關於當地的風俗習慣，Uber 對此確有適度調整其經營模式。舉付款方式為例，原則上 Uber 採行信用卡付款，提供乘客於付款上的便利性。然而，當 Uber 進軍中國市場時，為了因應當地民眾使用率較高的支付寶使用潮流，Uber 即調整其於中國的付費機制，使得民眾亦可使用其習慣的支付寶作為支付車資的工具之一。另外，對於各地既有的計程車產業車資價格的高低差異，Uber 也會調整其車資計費基準。至於交通工具的選擇，Uber 也會考量採用當地習慣使用的交通工具，如其在美國紐約及漢普頓地區的交通往來方面，由於直升機亦為當地民眾會選擇使用的交通工具之一，Uber 也曾推出被稱做「UberCHOPPER」的服務，利用直升機為交通工具供民眾使用。

至於各國法律規定，也是 Uber 在地化過程當中遭遇的重大議題。原因在於 Uber 進入各地市場，首當其衝的便是提供載客服務的計程車產業。Uber 作為媒合司機與乘客的平台，雙方媒合後所產生的結果乃與計程車相同。換句話說，二者皆是司機賺取載客費用，同時乘客亦是支付車資。由於二者的重合，使得各界開始討論 Uber 是否須適用服務據點所在國對於計程車產業的相關法令規範。Uber 進入各國市場進而使各國的產官學研各界開始討論 Uber 的相關法律爭議，也致使 Uber 在地化過程當中，法律規定的適用與否，成為 Uber 進行全球擴張時，在地化經營模式調整的重要議題之一。藉由本小節讓讀者理解企業於全球擴張的過程中在地化的必然性之後，本文將於第二節當中針對個案公司涉及的法律爭議，一一說明並分析之。

第二節 個案公司涉及之法律爭議

之所以會激起社會各界對於 Uber 所涉及之法規與安全性爭議的熱烈討論，其核心原因乃在於 Uber 服務當中的短程乘車乃與既有的計程車服務有同質重合的現象。計程車產業長久以來受到各國政府以法律規制計程車司機、車輛以及車

行等明訂各種法令上與資格上的要求，其主要原因之一乃在於安全性的要求。針對安全性的考量，也涉及了我國行政法規及刑事實體法的議題。此外，由於 Uber 乃作為媒合司機與乘客的雙邊平台，此等媒介的平台設計與經營模式，並不若既有計程車產業內擁有車輛的車行或是車行、車隊的經營模式，且乘客付款的對象並非國內的 Uber，此舉也產生了行政法規與稅務爭議的討論。由於前述爭議乃涉及法律與管理之間的衝突，於本章當中筆者擬針對法律爭議逐步探討。

為了探詢爭議並試圖尋求解決方案，筆者認為應先從爭議的來源，追本溯源的了解法律制定的由來與目的。藉由理解法律制度之所以存在之最上位概念，方能掌握問題來源的核心，進而更能理解問題意識的思考邏輯。亦即，對於 Uber 所產生之爭議從管理面與法律面皆能理解其思考邏輯與脈絡時，此時方能夠用更靈活的切換不同的視角，對於以下爭議能有更全面性的思考。因此，本文以下擬先從法律制度之目的先行探討之。當對於制度目的產生相當程度之理解後，再於第二部分逐步探討本研究之個案公司 Uber 就其經營模式所涉及的法律爭議。

壹、 法律制度的目的

法律制度之確立，必然存有立法之原因與立法目的。其中，就法律存在的原則，乃在於法律與程序的存在是為了保障人民利益而存在。舉例而言，行政程序法當中規定政府進行都市更新計畫時必須召開公聽會，其目的即在於確保受都市計畫影響的居民能夠了解都市計畫的內容，並讓公聽會成為提出其意見的管道之一。另外，我國與他國簽定國際性條約時，並非簽訂的當下即得適用於國內。相反的，依照我國的法律程序規定，必須先讓代表人民的立法院院會議決通過後，方得以讓該國際性條約開始適用，即正式在國內發生條約內容所規定之效力。除此之外，針對犯罪偵查當中有關監聽的通訊監察書之取得程序，我國刑事訴訟法規定須依照通訊保障及監察法之規定，原則上經過法院審核後才可發給通訊監察書，始得進行監聽相對人之行為²⁷。若有發生如同法第六條所規定的急迫情形時，才可

²⁷ 我國通訊監察及保障法第五條規定：

有事實足認被告或犯罪嫌疑有下列各款罪嫌之一，並危害國家安全、經濟秩序或社會秩序情節重大，而有相當理由可信其通訊內容與本案有關，且不能或難以其他方法蒐集或調查證據者，得發通訊監察書。

一、最輕本刑為三年以上有期徒刑之罪。

二、刑法第一百條第二項之預備內亂罪、第一百零一條第二項之預備暴動內亂罪或第一百零六條第三項、第一百零九條第一項、第三項、第四項、第一百二十一條第一項、第一百二十二條第三項、第一百三十一條第一項、第一百四十二條、第一百四十三條第一項、第一百四十四條、第一

以在取得法院核發之通訊監察書前就展開監聽程序，並於二十四小時內陳報法院補發通訊監察書²⁸。通訊監察書取得之法定程序的確立，也是因為過去歷史上曾因

百四十五條、第二百零一條之一、第二百五十六條第一項、第三項、第二百五十七條第一項、第四項、第二百九十八條第二項、第三百條、第三百三十九條、第三百三十九條之三或第三百四十六條之罪。

三、貪污治罪條例第十一條第一項、第四項關於違背職務行為之行賄罪。

四、懲治走私條例第二條第一項、第二項或第三條之罪。

五、藥事法第八十二條第一項、第四項或第八十三條第一項、第四項之罪。

六、證券交易法第一百七十三條第一項之罪。

七、期貨交易法第一百十二條或第一百十三條第一項、第二項之罪。

八、槍砲彈藥刀械管制條例第十二條第一項、第二項、第四項、第五項或第十三條第二項、第四項、第五項之罪。

九、公職人員選舉罷免法第一百零二條第一項第一款之罪。

十、農會法第四十七條之一或第四十七條之二之罪。

十一、漁會法第五十條之一或第五十條之二之罪。

十二、兒童及少年性交易防制條例第二十三條第一項、第三項、第四項、第五項之罪。

十三、洗錢防制法第十一條第一項至第三項之罪。

十四、組織犯罪防制條例第三條第一項後段、第二項後段、第六條或第十一條第三項之罪。

十五、陸海空軍刑法第十四條第二項、第十七條第三項、第十八條第三項、第十九條第三項、第二十條第五項、第二十二條第四項、第二十三條第三項、第二十四條第二項、第四項、第五十八條第五項、第六十三條第一項之罪。

十六、營業秘密法第十三條之二第一項、第二項之罪。

十七、森林法第五十二條第一項、第二項之罪。

十八、廢棄物清理法第四十六條之罪。

前項通訊監察書，偵查中由檢察官依司法警察機關聲請或依職權以書面聲請該管法院核發。聲請書應記載偵、他字案號及第十一條之事項，其監察對象非電信服務用戶，應予載明；並檢附相關文件及監察對象住居所之調查資料，釋明有相當理由可信其通訊內容與本案有關，且曾以其他方法調查仍無效果，或以其他方法調查，合理顯示為不能達成目的或有重大危險情形。檢察官受理聲請案件，應於四小時內核復；如案情複雜，得經檢察長同意延長四小時。法院於接獲檢察官核轉受理聲請案件，應於四十八小時內核復。審判中由法官依職權核發。法官並得於通訊監察書上對執行人員為適當之指示。

前項聲請不合法定程序、不備理由、未經釋明或釋明不足者，法院應予駁回。其聲請經法院駁回者，不得聲明不服。

執行機關應於執行監聽期間內，每十五日至少作成一次以上之報告書，說明監聽行為之進行情形，以及有無繼續執行監聽之需要。檢察官或核發通訊監察書之法官並得隨時命執行機關提出報告。法官依據經驗法則、論理法則自由心證判斷後，發現有不應繼續執行監聽之情狀時，應撤銷原核發之通訊監察書。

通訊監察書之聲請，應以單一監察對象為限，同一偵、他字或相牽連案件，得同時聲請數張通訊監察書。

²⁸ 我國通訊監察及保障法第六條規定：

有事實足認被告或犯罪嫌疑人有犯刑法妨害投票罪章、公職人員選舉罷免法、總統副總統選舉罷免法、槍砲彈藥刀械管制條例第七條、第八條、毒品危害防制條例第四條、擄人勒贖罪或以投置炸彈、爆裂物或投放毒物方法犯恐嚇取財罪、組織犯罪條例第三條、洗錢防制法第十一條第一項、第二項、第三項、刑法第二百二十二條、第二百二十六條、第二百七十一條、第三百二十五條、第三百二十六條、第三百二十八條、第三百三十條、第三百三十二條及第三百三十九條，為防止他人生命、身體、財產之急迫危險；或有事實足信有其他通訊作為前條第一項犯罪連絡而情形急迫者，司法警察機關得報請該管檢察官以口頭通知執行機關先予執行通訊監察。

但檢察官應告知執行機關第十一條所定之事項，並於二十四小時內陳報該管法院補發通訊監察書；檢察機關為受理緊急監察案件，應指定專責主任檢察官或檢察官作為緊急聯繫窗口，以利掌握偵辦時效。

為檢警過度濫用監聽，在對於嫌疑人之犯行未有相當程度的確定時，即開始監聽，對於當事人與相關人之政治自由與隱私權有莫大的侵害。因此，為了取得「司法發見真實」及「人民權利保障」二者間的平衡，將監聽票的決定權回歸至中立的司法權(即法院法官)。此外，基於控訴原則的核心概念，司法權處於追訴犯罪的「檢察機關與「人民」二者之間，依照圖 6-1 所示，乃是中立的機關。因此，將監聽票由過去的決定機關—檢察機關手中，回歸至中立機關，方能落實司法發見真實與人民權利保障的終極目標。



圖 6-1：法院、檢察機關與人民之關係圖。

資料來源：本研究繪製。

由前述內容可知，法律的存在，乃是有其欲保障的利益。藉由制定法律，用文字確立一套機制與規範，因而得以保障特定人的權益。法律制度的建立並非憑空而至，之所以存有法律乃是為了在社會經濟、產業與技術發展以及人民善良風俗等情境下用法律維持社會基本秩序，同時保障人民的各項權利義務。同時，隨著時代發展與社會變遷，法律為了合乎前述發展，也需要適時修正、調整，甚至在某些情況下另立新法。簡而言之，法律制度與社會的演變，二者乃是互相影響。社會秩序會因為法律制度之規範而有最基本的運作秩序，藉由法律秩序確保人民的權

法院應設置專責窗口受理前項聲請，並應於四十八小時內補發通訊監察書；未於四十八小時內補發者，應即停止監察。

利義務能受到法律明文保障；同時法律制度也會因為社會不斷發展而需要做出調整。因此，吾人思考法律制度的存在時，並不需要以負面的態度觀之，將其全然視為禁錮與遏止。相反的，法律制度之所以存有諸多程序與規定，乃是因為其中往往涉及人的權利義務，若是一不小心則極有可能侵害到他人擁有且受法律合法保障之權利。正因如此，若是一部好的法律，吾人可從其是否具有嚴謹的架構、細緻化的文字與隨著時代發展做出的適當調整當中觀察出來。

簡而言之，若依照本文所提出每部法律之存在皆有其目的的論述，吾人在觀察本研究個案公司 Uber 所涉及之法律爭議時，得由探究其法律制度目的為出發點展開一連串的爭議思辨之旅。管見以為，與其一味專注在法律爭議之內容，不如提升思考問題意識的階層，由該法律制度的目的為出發點，從更上位概念思考其制定之目的，藉由對法律條文有更全面性的了解，再回頭思考爭議內容的利弊得失，此等思考順序或許能更有助於了解爭議的存在，也能抱持著更開闊的心態尋求爭議的可能解決之道。因此，接下來本研究所欲展開的各式法律爭議探討當中，筆者將會從法規制度目的為出發點，期能帶領讀者在對於制度之存在有更深入的了解之後，再轉而探究爭議問題，期望能藉此對於爭議有更全面性的掌握與理解。

貳、個案公司涉及之法律爭議

接下來，本文將逐步探討 Uber 就其經營模式所可能產生之法律爭議，以下將一一敘明之。

一、Uber 乘客的安全性：

(一) 相關條文—刑法妨害性自主罪章：

1. 刑法第 222 條加重強制性交罪：

依照我國刑法第 221 條強制性交罪²⁹第一項規定，如行為人對於相對人(男女皆屬之)以強暴、脅迫、恐嚇、催眠術或其他違反其意願之方法而為性交，得處以三年以上十年以下有期徒刑。同法另於同條第二項，針對前述第一項的未遂犯也包含在妨害性自主罪的

²⁹ 中華民國刑法第 221 條之現行條文規定如下：

對於男女以強暴、脅迫、恐嚇、催眠術或其他違反其意願之方法而為性交者，處三年以上十年以下有期徒刑。

前項之未遂犯罰之。

刑事處罰範圍內。

除此之外，我國刑法針對行為人在特定情況下違反妨害性自主罪時也有加重處罰的規定。如以我國刑法第 222 條加重強制性交罪³⁰為例，當兩人以上共同從事該行為、對未滿十四歲之人為之、侵入住宅或攜帶凶器而進行妨害他人性自主之行為時，依照該條規定將會加重刑度，處七年以上有期徒刑。其中，值得注意的是刑法第 222 條加重強制性交罪的第六款「利用駕駛供公眾或不特定人運輸之交通工具之機會」而進行妨害性自主行為，也是本條加重處罰的構成要件之一。而計程車司機即屬該條第六款所稱「利用駕駛供公眾或不特定人運輸之交通工具」的範圍內。

(二) 立法理由：

刑法第 222 條加重強制性交罪最初乃是在民國 24 年 1 月 1 日所制定，然當時僅規定若行為人為兩人以上違犯當時刑法第 221 條之行為時而共同輪姦者，方有刑法第 222 條加重處罰的適用。至於其他加重情狀，乃是我國於民國 88 年 4 月 21 日³¹修法所增訂，雖在先前已有刑法第 221 強制性交罪與同法第 222 條加重強制性交罪之規定，然另有一些情況如行為時有使用藥劑、行為時攜帶凶器、對被害人施以凌虐的行為、行為人是侵入住宅或有人居住的建築物、船艦或隱匿在當中而進行犯罪行為、利用駕駛供公眾或不特定人交通運輸工具時從事刑法第 221

³⁰ 中華民國刑法第 222 條之現行條文規定如下：

犯前條之罪而有下列情形之一者，處七年以上有期徒刑：

- 一、二人以上共同犯之者。
 - 二、對未滿十四歲之男女犯之者。
 - 三、對精神、身體障礙或其他心智缺陷之人犯之者。
 - 四、以藥劑犯之者。
 - 五、對被害人施以凌虐者。
 - 六、利用駕駛供公眾或不特定人運輸之交通工具之機會犯之者。
 - 七、侵入住宅或有人居住之建築物、船艦或隱匿其內犯之者。
 - 八、攜帶兇器犯之者。
- 前項之未遂犯罰之。

³¹ 本條經歷民國 88 年立法增訂以及民國 94 年修法，有關本條第六款之民國 88 年立法理由如下：

- 一 本條除第一款於原條文中有規定外，其餘各款均係增訂。
- 二 本條所列之各種狀況，均係較普通強姦罪之惡性更重大，有加重處罰之必要，爰仿加重竊盜罪、加重強盜罪，加重搶奪罪之例增訂之。

條強制性交罪之行為，或是在被害人方面如被害人是未滿十四歲的男女、被害人本身有精神、身體障礙或者其他心智缺陷等，屬於惡性重大的行為，卻未被明文規定在條文當中。前述種種情形當中，行為人的惡性與刑法第 221 強制性交罪條相比，其惡性乃更為重大。因此，為了使這些惡性更重大的強制性交行為可以受到符合比例原則的處罰，我國乃在民國 88 年立法增訂刑法第 222 條加重強制性交罪，將前述情況明文規定於條文當中，並加重處罰的刑度，從刑法第 221 條強制性交罪的「處三年以上十年以下有期徒刑」，在刑法第 222 條加重強制性交罪當中提高刑度為「處七年以上有期徒刑」。目的在於使行為在惡性重大的狀況下所為的強制性交行為，可以受到符合比例的處罰。

其中，吾人可以看到刑法第 222 條加重強制性交罪第六款所規定的「利用駕駛供公眾或不特定人運輸之交通工具之機會犯之者」，其所指的就如計程車載客的行為。本款的設立，乃是有鑑於「計程車之狼」事件層出不窮，計程車司機利用載客時間對乘客犯做出違反強制性交罪的行為，而乘客因身處交通工具之限制，其封閉性也使得乘客容易受困其內，難以向外求救或跳車逃生。同時，由於車輛本身具有地理移動上的機動性，往往讓被害人身處荒郊野外而使其生命身體遭受侵害的危險性大幅增加。基於前述社會現象與理由，我國因此在民國 88 年將這種情形明訂為加重處罰的事由，使得未來利用計程車載客而進行強制性交行為之行為人受到比刑法 221 條更重的處罰。藉由立法增訂條文，明文規定其加重事由，除了讓惡性更為重大的行為可以得到加重處罰外，更期望能透過法律條文發揮刑法嚇阻規制的作用，使得在前述情狀下為強制性交行為的發生率得已降低，保障人民的生命身體法益完好而不受他人侵害。換言之，根據嘉義地方法院民國 103 年度侵訴字第 35 號判決書指出，本條之立法理由乃因行為人藉由駕駛供公眾或不特定人運輸之交通工具之機會，更有便於其侵害他人性自主權，使被害人孤立無援且難以求救，造成被害人受侵害之危險程度倍增。基於前述情境，將會因此增加社會大眾對交通安全之疑懼，因此應有必要提高其法定刑，用以維護社會大眾行之自由。（嘉義地方法院，民 103）

因此，由前述內容可知，每個法律條文的增訂與修正，係與其時空

背景有密切關連，有其立法理由與期望發揮之目的。藉由對法律條文由來的理解與系統性的整理，實有助於了解後續之法律爭議。

(三) 實務案件：

據筆者整理並統計全國各地地方法院、高等法院及最高法院有關利用計程車進行強制性交行為的判決書內容，共有 11 個案件係因計程車利用載客的機會對於乘客強制性交³²。其中，就高等法院所做出的判決書而言，於高等法院臺中、臺南、高雄、花蓮及金門五個分院當中，共有四個分院總計六個有罪判決的判決書之內容係與計程車司機利用載客時間對乘客為強制性交行為。至於地方法院的部份，於臺北地方法院至連江地方法院共二十一個地方法院當中，共有四個地方法院五個有罪判決的判決書內容係與計程車司機利用載客時間對乘客為強制性交行為因而被起訴。有關上述之法院地點及判決書案號請參考表 6-1 所示。

表 6-1：與刑法第 222 條第六款有關之有罪判決書案號表。

法院名稱	判決書字號	案件事實
高等法院		
臺中分院	99 年度重上更(二)字第 82 號	民國 93 年 9 月 27 日被告計程車司機丙○○利用凌晨載送被害人女高中生至臺中市青年高中上學途中，因其身上現金尚差 75 才足夠付車資，遂假借校門未開及陪同司機聊天可免除不夠的車資使被害人坐到副駕駛座。被告見其坐定後隨即將車開往附近住宅區及人煙稀少的青年高中校車停放處對被害人為強制性交之行為。

³² 統計之時間係至民 104 年 2 月 5 日為止，以該日之前我國三級法院(最高法院、高等法院與地方法院)業已完成並上網公告之判決書為統計分析基礎。

臺南分院	99 年度上訴字第 188 號	民國 98 年 7 月 8 日晚上七點間，被告計程車司機丙○○於嘉義縣嘉義客運朴子站見被害人女國中生乙○○未順利搭上公車返家，遂上前告訴被害人其將於當晚八點間開車前往塭港，可順路載送其到東石，同時將其手機號碼留給被害人。雙方於當晚七點五十分左右會合後，行車途中被告即以手撫摸被害人胸部，並將車開往嘉義縣東石鄉某村台 17 線公路，將車停放至路旁草叢後對坐在副駕駛座的被害人為強制性交行為。
高雄分院	99 年度重上更(四)字第 69 號	民國 90 年五月底至六月初某日晚上十點多，被告官永富於高雄市載送被害人上車後，見被害人交待下車地點後即於後座閉眼休息，認為有機可趁，利用此機會將被害人載送到不明地點。被害人一度發覺路線不對而質問被告，但被告假藉修理無線電，又將該被害人載送到另一不明地點，在深夜時分時之荒郊野外之時，被告進入後座對被害人為強制性交行為。
	98 年度重上更(三)字第 145 號	同上。
	97 年度上訴字第 29 號	被害人(未滿十八歲)遭被告為強制性交行為前已於民國 95 年 11 月上旬至同年 12 月間累積三次叫車乘坐被告甲○○的計程車往返學校與

		住處間。於民國 95 年 12 月 15 日下午四點半，被害人再次連絡被告坐車，待被害人上車後，被告假借播放影片之名要求被害人坐到副駕駛座，隨即播放猥褻影片並將車輛停放路邊，對被害人為強制性交行為。
花蓮分院	100 年度侵上訴字第 32 號	被告劉和順曾在民國 99 年 3 月 7 日前駕駛計程車載送被害人甲女返回其位在台東縣成功鎮之住處，被害人因此記下被告的手機號碼。被害人於同年 3 月 7 日晚間十點 20 分打電話被告叫車，被告依約到台東火車站與被害人會合。待被害人上車後，原以為會有人一同共乘但車上卻僅其一名乘客，因此要求被告連絡其他乘客是否有乘車需求。被告假借欲連絡但手機沒電，要求先至被告住處換電池。然在到達被告住處，被害人隨同下車至客廳時，被告即不顧被害人之拒絕而對被害人為強制性交行為。
地方法院		
新北地方法院	100 年度侵訴字第 191 號	被告王治民於民國 99 年 9 月間某日，在新北市鶯歌區鶯歌火車站排班時，被害人甲女與其外婆搭乘被告的車。被告發現被害人為身心障礙人士，其身心發展與反應能力都比一般人差，遂將其亞太電信門號

		<p>之手機號碼抄於字條上遞給被害人，並向被害人謊稱乘客搭車時都要留下可以連絡的手機，被害人因此將其手機號碼給被告。隨後，被告於同年 9 月間至民國 100 年 5 月初，於不同時間地點當中，先後三次在計程車上對被害人為強制性交行為。(該三次強制性交行為分別是：撥打被害人手機誘騙其上車將之載往鶯歌火車站附近人煙稀少之處；當被害人在鶯歌火車站等候接駁車時巧遇被告在該處值班而在被害人不敢抗拒的情況下要求其上車並載往郊區；撥打被害人手機誘騙其上車並將之載往鶯歌區○○街人煙稀少之處。)</p>
高雄地方 法院	103 年度侵訴字第 26 號	<p>被告黃明紳為計程車司機，被害人甲女因在早餐店工作時，看到早餐店通訊錄而紀錄下被告的手機號碼。被害人於民國 102 年 5 月 27 日凌晨四點時撥打被告手機叫車由其將被害人載送到早餐店上班。於車輛行駛途中，假藉調整安全帶之名，趁機觸碰坐在副駕駛座的被害人胸部，並對其為強制性交之行為。</p>
臺東地方 法院	99 年度侵訴字第 263 號 ³³	<p>被告劉和順曾在民國 99 年 3 月 7 日前駕駛計程車載送被害人甲女返</p>

³³ 本案為前述高等法院花蓮分院 100 年度侵上訴字第 32 號判決之一審有罪判決書，因此二者的案件事時係屬相同。

		<p>回其位在台東縣成功鎮之住處，被害人因此記下被告的手機號碼。被害人於同年3月7日晚間十點20分打電話被告叫車，被告依約到台東火車站與被害人會合。待被害人上車後，原以為會有人一同共乘但車上卻僅其一名乘客，因此要求被告連絡其他乘客是否有乘車需求。被告假借欲連絡但手機沒電，要求先至被告住處換電池。然在到達被告住處，被害人隨同下車至客廳時，被告即不顧被害人之拒絕而對被害人為強制性交行為。</p>
屏東地方法院	94年度訴字第1046號	<p>被告乙○○於民國94年1月6日凌晨三點至四點間，利用載送被害人回到其於屏東縣萬丹鄉住處的途中，行經萬丹鄉公墓時，假借要上廁所之事，在回到車上時將坐在副駕駛座的被害人的褲子脫掉並對其為強制性交行為。</p>

資料來源：本研究整理。

至於案件事實的部分，經由表5-1的整理分析，吾人可得知，截至民國104年2月5日之被判決有罪且公開的判決書當中顯示，被害人遭被告為強制性交行為的情境多半是利用被告將被害人載往人煙稀少之處，利用被害人閉眼休息、假藉各種理由讓被害人坐到副駕駛座或是被告前往後坐對被害人為強制性交之行為。至於案件發生之時間點則多為下午、晚間或是凌晨。另外，就被害人與被告之關係，除了雙方皆為初次見面的情形以外，其實另有相當部分是被害人先前已有被被告以計程車叫車載送的服務經驗，因此握有被告的連絡方式。

換言之，若以前述有罪判決書中案件事實為統計基礎，自民國 90 年起至民國 104 年 2 月 5 日止的有罪判決書當中共計發生十次強制性交的案件事實³⁴當中，共有以下幾個現象：

1. 百分之五十的案件之計乘車地點皆在人煙稀少的野外：

相關數據請參考下圖 6-2。

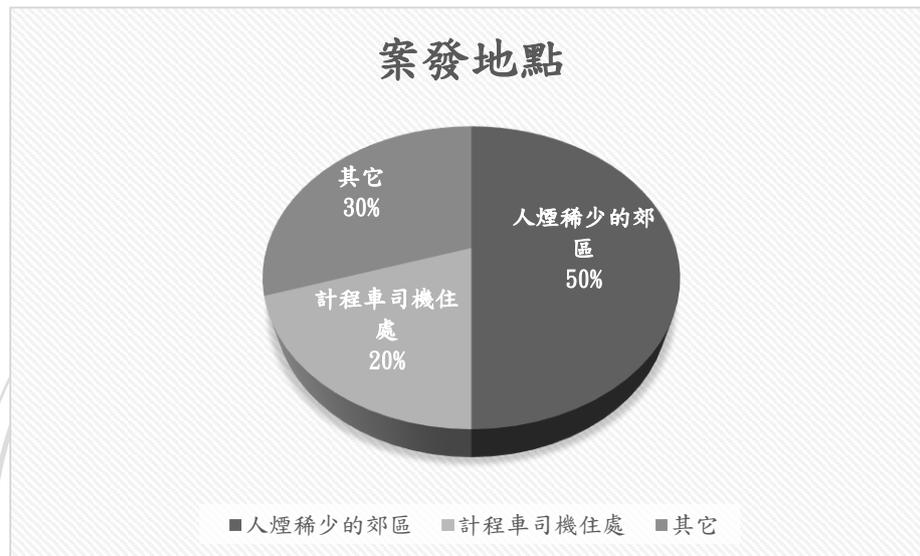


圖 6-2：案發地點統計圖。

資料來源：本研究繪製。

2. 案發時間方面百分之八十都在晚上與凌晨時段：

相關數據請參考下圖 6-3。

³⁴ 雖然在表 5-1 當中共列有十份判決書，然因有下列狀況，因此統計基礎為十個案件事實：

一、 高等法院花蓮分院 100 年侵上訴字第 32 號與台東地方法院 99 年侵訴字第 263 號兩者案件事實相同，二者僅為一審與二審判決書，因此本研究將其計為一個案件事實。

二、 新北地方法院 100 年侵訴字 191 號判決書當中，由於被告對被害人係於先後不同時間及地點為強制性交，因此本研究將其視為三個案件事實。

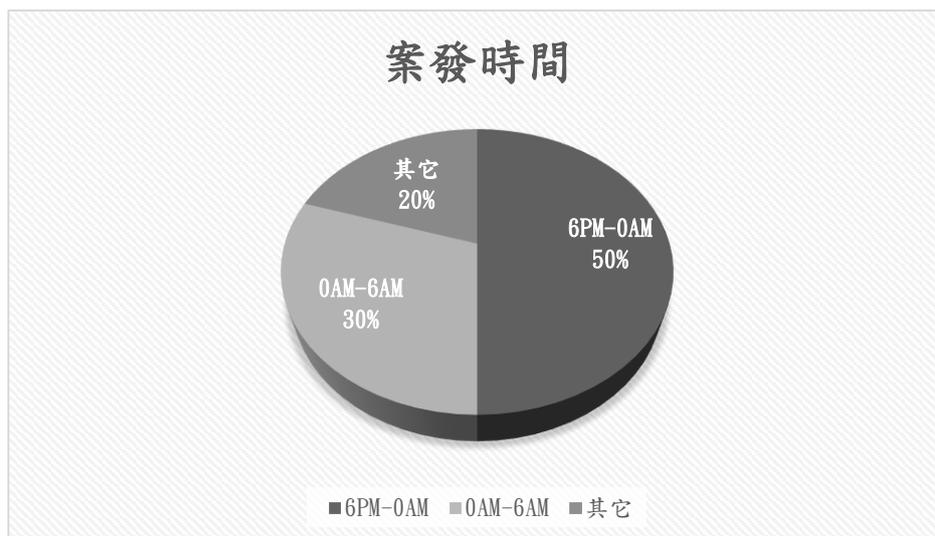


圖 6-3：案發時間統計圖。

資料來源：本研究繪製。

3. 案件平均每年發生率：

依照表 6-1 之數據統計，自民國 90 年至今的案件平均發生率為一年平均會有一點四個案件事實為計程車司機對乘客強制性交之行為。

藉由上述資料之整理與分析，吾人可以了解我國之所以會有刑法第 222 條第六款針對計程車司機利用開車載客時對乘客為強制性交的加重處罰條文，其原因乃在於社會確係有這樣的情況發生。根據本研究統計，平均每年會有一點四個案件發生，然這些僅是檯面上的數字，由被害人報警而使被告最終獲得有罪判決確定而已，遑論社會上有多少人為此等情況的被害人，受限於心理壓力與社會風氣，可能不敢或不願報警處理，將加害者繩之以法。因此，每年的案件平均發生率，可能比目前計算出之數據更高。

除此之外，吾人也可得知，法律條文的增訂與修正，的確是會隨著社會發展狀況而有調整。由前述數據整理可以了解，計程車司機多將乘客載往人煙稀少的荒郊野外，同時在案發時間方面約八成之案件發生在晚間及凌晨，上述時間與地點皆為人煙稀少、多數人正於家中或睡眠中的狀況，使得被害人求救的困難度大為提高。另外，計程車車輛本於其

地理移動上的機動性，於方便移動地點的情況下，也讓乘客受害風險有所提高。因此，在乘客乘車風險較高的情況下對乘客為強制性交之行為，不僅屬於刑法第 221 條所欲處罰之行為，更因加害者的惡性重大，使其應落於加重處罰的範圍內。由此可知，本條文的立法理由也與社會發展實際狀況息息相關。計程車提供在客服務時對於乘客的安全性保障等議題，更是與吾人日常生活密切關聯，值得我們對於相關議題給予更多的關注。

(四) 本研究個案分析：

1. Uber 的司機審核機制：

有鑒於乘客使用 Uber 媒合成功而搭乘 Uber 車輛時，也會如同一般民眾搭乘計程車時存在影響乘客安全的風險，因此 Uber 在台北也施行其內部的司機審核機制，其中更可分為事前篩選與事後考評兩種模式。

以目前之 Uber 台北為例，首先，就事前篩選機制而言，當有人想加入 Uber 開車載客時，Uber 會要求司機先向台北市政府或新北市政府警察局申請警察刑事證明(即良民證)以及向各監理站申請駕駛執照審查證明書，這兩項證明書必須繳交給 Uber 存查，目的在於針對欲申請加入 Uber 的司機就交通違規紀錄以及刑事犯罪方面要求必須為零紀錄。至於司機開始使用 Uber 服務載客後，Uber 也會依照乘客對司機整體服務的評分與其他投訴事件作為審核該司機是否暫時停止接客、再輔導或是停止使用 Uber 服務，目的在於用事後的審查機制來持續追蹤司機的表現。

2. 印度 Uber 司機性侵乘客事件：

然而，有關乘客搭車時之個人安全受侵害事件仍然發生，地點係於印度新德里。西元 2014 年 12 月 7 日，印度新德里警方逮捕一名年約 32 歲的 Uber 司機雅達夫，該名男子因受一名女性乘客指控該司機在女乘客使用 Uber 叫車而媒合之載客途中利用女乘客昏睡時將其載到偏僻處性侵。事後司機將乘客載到住處，同時恐嚇該名

乘客不得報警，然該名乘客仍拍下車牌報警處理。事後警方循線在印度北方邦逮捕棄車逃回老家 32 歲司機雅達夫。

3. Uber 的回應以及適法性分析：

此案一出，隨即引起印度國內外對於 Uber 審核司機資格的疑慮。事後查出該名司機在涉嫌性侵該名女乘客之三年前因性侵女性被捕，最終被判無罪。同時，針對 Uber 審核司機一事之調查結果則顯示，雅達夫的車輛並未安裝 GPS 系統，這使得 Uber 無法追蹤該台車輛的即時動向，也阻隔乘客對於車輛的行駛路線及所在地點之掌握，進而大幅提升乘客人生安全之風險發生可能性。除此之外，資料顯示 Uber 並未查核司機的前科紀錄，Uber 可能因其故意或過失而造成乘客之人身安全受侵害而必須負擔刑事責任及民事上的損害賠償責任，同時也讓乘客的人身安全置於事前無人把關之狀況。

基於上述事件與調查結果，印度首都新德里市政府也禁止 Uber 在當地繼續營運。這起性侵事件造成各界的激烈討論，Uber 公司內部管理階層也出面說明有官司機審核事宜以及 Uber 針對司機審核機制提出的解決辦法。Uber 的執行長 Kalanick 在公司部落格上表示，印度新德里市政府並未要求 Uber 就選擇司機方面進行背景調查，同時表示今後 Uber 將會與監管單位合作，對於持有商業營運執照的司機進行必要的背景調查。目前印度當地的 Uber 司機審核主要由營運地點當地的監管機構負責，分別就犯罪紀錄以及交通違規紀錄審查兩方面審核司機是否可以使用 Uber 媒合服務載客。(LinLi, 民 103)

雖然我國 Uber 並無如印度 Uber 在性侵事件發生前未有配置司機審核機制，然而針對司機事前審查基準而言，本文以為可能還有下列問題仍須討論：

(1) Uber 對證明書的審查程度：

雖然台北 Uber 要求司機在申請加入 Uber 時事先必須出具警察刑事證明書(即良民證)以及駕駛執照審查證明書，藉

此篩選有交通違規或刑事犯罪紀錄之人不得申請使用 Uber，然而在當今社會科學技術發達致使偽造及變造文書事件層出不窮，同時已有刑事相關條文明訂此等刑事犯罪行為刑責的情況下，的確存有司機將證明文件內容進行盜用、塗改等偽造與變造文書的發生可能性。Uber 僅為一私人企業，若無法辨識因使用太過高超之科學技術方法而偽造或變造出的假證明書，豈非將乘客的人身安全置於事外，無法針對乘客的人身安全風險進行有效的風險管理。由此可知，Uber 台北針對司機資格的事前審查可能有需要再行調整之處。

(2) 我國政府的立法缺失：

相對而言，計程車產業對於司機的執照的定期審核機制可能較為完備。首先，司機在申請執業登記證時，即須經由各縣市政府交通警察大隊依據計程車駕駛人執業登記管理辦法、道路交通管理處罰條例第 36 條³⁵及第 37 條³⁶於發放執業

³⁵ 中華民國道路交通管理處罰條例第 36 條規定：

計程車駕駛人，未向警察機關辦理執業登記，領取執業登記證，即行執業者，處新臺幣一千五百元以上三千六百元以下罰鍰。

計程車駕駛人，不依規定辦理執業登記，經依前項處罰仍不辦理者，吊銷其駕駛執照。

計程車駕駛人，不依規定期限，辦理執業登記事項之異動申報，或參加年度查驗者，處新臺幣一千二百元罰鍰；逾期六個月以上仍不辦理者，廢止其執業登記。

計程車駕駛人經依前項之規定廢止執業登記者，未滿一年不得再行辦理執業登記。

第一項執業登記證，未依規定安置車內指定之插座或以他物遮蔽者，處新臺幣一千五百元罰鍰。

³⁶ 中華民國道路交通管理處罰條例第 37 條規定：

曾犯故意殺人、搶劫、搶奪、強盜、恐嚇取財、擄人勒贖或刑法第一百八十四條、第一百八十五條、第二百二十一條至第二百二十九條、兒童及少年性交易防制條例第二十四條至第二十七條、槍砲彈藥刀械管制條例、懲治走私條例或毒品危害防制條例之罪，經判決罪刑確定，或曾依檢肅流氓條例裁定應為交付感訓確定者，不得辦理計程車駕駛人執業登記。

計程車駕駛人，在執業期中，犯前項所列各罪之一，經第一審法院判決有罪或依檢肅流氓條例裁定交付感訓處分後，吊扣其執業登記證。其經法院判處罪刑或交付感訓處分確定者，廢止其執業登記，並吊銷其駕駛執照。

計程車駕駛人，在執業期中，犯竊盜、詐欺、贓物、妨害自由或刑法第二百三十條至第二百三十六條各罪之一，經第一審法院判決有期徒刑以上之刑後，吊扣其執業登記證。其經法院判決有期徒刑以上之刑確定者，廢止其執業登記，並吊銷其駕駛執照。

計程車駕駛人，受前二項吊扣執業登記證之處分，未將執業登記證送交發證警察機關者，廢止其執業登記。

計程車駕駛人違反前條及本條規定，應廢止其執業登記或吊扣其執業登記證者，由警察機關處罰，不適用第八條第一項第一款規定。

經廢止執業登記者，其執業登記證由警察機關收繳之。

計程車駕駛人執業資格、執業登記、測驗、執業前、在職講習與講習費用收取、登記證核發及管理等等事項之辦法，由內政部會同交通部定之。

登記證前審查其是否具有前科。同時，依據計程車駕駛人執業登記管理辦法第 11 條之規定，司機的執業登記證及副證每年會查驗一次，由司機向原發證的警察局申請查驗³⁷。除此之外，該執業登記證自領證之日起每三年換發一次，由司機向原申請之警察局申請換發新證，原則上若逾期未申請換發者，執業登記證將會失其效力。³⁸同時，基於計程車營業行為有地理移動上的便利性，對於乘客的安全保障恐有提高風險之可能，因此刑法基於嚇阻犯罪之規範目的，於刑法明文規定計程車利用載客而對乘客為妨害性自主之犯罪行為時，將比一般妨害性自主犯罪所獲判之刑度更高，使其產生嚇阻計程車司機犯罪之目的。因此，無論是事前審查、嚇阻犯罪或是事後定期查驗與換發新證等，皆為政府針對計程車司機之管控與審查機制。

雖然基於上述審查機制，讀者可能初步認為計程車司機的資格定期審核較為有保障，相對之下 Uber 對於司機審核較寬鬆，因此對於乘客的安全性影響較大。然而，本文認為若就司機前科審查的基準而言，Uber 對於司機前科要求可能比計程車司機還要高。詳言之，Uber 要求司機必須完全沒有任何刑事與交通違規紀錄。相較於此，計程車司機僅須依照道路交通管理處罰條例之規定無重大刑事犯罪紀錄即可。雖然

³⁷ 中華民國計程車駕駛人登記管理辦法第 11 條規定：

執業登記證及其副證每年查驗一次，計程車駕駛人自領得執業登記證及其副證之翌年起，應於每年出生日前後一個月內檢具下列文件，向原發證之警察局申請查驗：

- 一、國民身分證。
- 二、職業駕駛執照。
- 三、執業事實證明文件。
- 四、執業登記證及副證。

計程車駕駛人新領或補發、換發執業登記證及其副證，或辦理執業登記事項異動後，距年度查驗期間未滿半年者，得於隔年再行辦理查驗。

計程車駕駛人之職業駕駛執照已吊銷或註銷時，由原發證之警察局廢止其執業登記，並收繳執業登記證及其副證。

³⁸ 中華民國計程車駕駛人登記管理辦法第十四條規定：

執業登記證及其副證自領證之日起每滿三年換發一次，計程車駕駛人應於期滿前後一個月內，向原發證之警察局申請換發新證，逾期未換發者，失其效力。但計程車駕駛人符合第十二條規定者，不在此限。

前項換發年限，內政部警政署得視需要調整之。

直轄市、縣（市）警察局對計程車駕駛人實施之在職講習，得於換發執業登記證時一併辦理。

計程車司機的執照有定期審核機制，可以定期追蹤司機的狀況，然而對司機的前科要求方面，Uber 的標準可能比計程車司機還要高。簡而言之，若是一個沒有犯過重大刑事案件的更生人，出獄後可以擔任計程車司機，但恐怕無法通過 Uber 對於司機的審查機制，因而無法透過 Uber 載客賺取車資。由此可知，Uber 對於司機的審查門檻是否真有於官方及各界所說的比計程車還危險，筆者認為仍有待商榷。

話雖如此，Uber 在其審核司機資格可能產生漏洞的情況下，同時又其經營模式又與計程車產業不同，造成現行法令對此等經營模式之新興產業之民眾人身安全保障並無法律明文且有效規範其審核機制等議題，仍屬既定事實。在這樣的情況下，應屬法律上的立法缺失而必須盡速修法或另立新法，同時針對相關產業進行全面性的檢討，否則將使各界對於 Uber 安全性抱持疑慮，同時仍可能讓一些不必要的恐慌持續存在。

二、使用者個人資料之隱私權保障：

消費者使用 Uber 時，關於其個人資料之保護亦屬相當重要的環節，尤其當消費者使用 Uber 應用程式及網站時皆有與個人相關之資料為 Uber 收集資訊之標的。根據 Uber 的隱私權政策，當消費者無論是使用 Uber 應用程式及 Uber 電腦版網頁時，Uber 皆會收集有關使用者之個人相關資料。

其中，就 Uber 的網站而言，當使用者進入 Uber 網站時，依據 Uber 的隱私權政策³⁹之規定，Uber 的網頁管理員將會收集使用者電腦的 IP 位址、

³⁹ 3.1 Technical and functional management of the Website and App:

When you visit our Website, our website administrators process technical data such as your IP-address, visited webpages, the internet browser you use, your previous/next visited websites and the duration of a visit/session to enable us to deliver the functionalities of the Website. In addition, in certain instances the browser may prompt you for your geo-location to allow us to provide you with an enhanced experience. With this technical data our website administrators can manage the Website, for instance by resolving technical difficulties or improving the accessibility of certain parts of the Website. This way, we ensure that you can (continue to) find the information on the Website in a quick and simple manner. For this purpose we also use cookies. See paragraph 8 for our cookie policy.

When you use our App, we also process technical data such as your IP-address, Device ID or MAC-address, and information about the manufacturer, model, and operating system of your mobile device. We use this data to enable us to deliver the functionalities of the App, resolve technical difficulties, provide you with the correct and most up to date version of the App and to improve the function of the App.

造訪過的網頁、使用的網頁瀏覽器、小型文字檔案(Cookie⁴⁰)以及使用者造訪 Uber 網站前後所瀏覽過的網站等資訊。同時，在某些情況下，Uber 網頁會跳出一個視窗來詢問使用者是否可以提供其目前所在之地理資訊給 Uber 讓其提供更個人化的網頁服務。Uber 指出，藉由收集上述資訊，Uber 可以此管理其網頁，例如解決技術層面之問題或是修改調整而讓網頁當中的某些部分更便於使用者使用，而其目的在於讓使用者在網頁上可以更快速且更簡單的得到其需要的資訊。

至於使用者在進行註冊及登入 Uber 應用程式時，Uber 也會紀錄以下資訊：IP 位址、裝置 ID(Device ID)或是 MAC-位址(MAC-address)，以及與行動裝置有關的製造商、模組和作業系統資訊。Uber 儲存這些資訊的目的在於製造應用程式架構、解決技術性問題、提供使用者最新版本的應用程式以及提升應用程式的效能。⁴¹

當使用者正式註冊為 Uber 會員時，依據 Uber 隱私權政策第 3.2 條之條文內容，Uber 會收集使用者的姓名、E-mail、國家、使用的語言、密碼、手機號碼、IP 位址、MAC-位址(MAC-address)、信用卡號、到期日與檢核碼。同條文當中 Uber 亦指出，Uber 會運用這些資訊來傳送歡迎信件確認使用者的姓名與密碼、與使用者往來信件溝通之需求、傳送與服務相關的公告如 Uber 服務因系統維護而暫停使用之訊息。同時，Uber 也會使用這些資訊來創設與管理使用者的 Uber 帳號。除此之外，使用者在使用該應用程式時如遭 Uber 認為其可能涉及詐欺、非法行為或是違反 Uber 使用規則時，Uber 將於其系統當中將使用者的帳號停止使用效力。⁴²

除此之外，為了提升使用者的使用經驗，依據 Uber 隱私權政策第 3.3 條規定，Uber 也會收集使用者的即時地理資訊、個人資訊(姓氏或是名

⁴⁰ Cookie 係指網站為了辨識使用者身分而存放於使用者電腦上的資料，這當中紀錄的是使用者開啟的頁面紀錄或是登入資訊。

⁴¹ 同註 38。

⁴² 3.2 Customer Service:

When you register as a User, we will collect your name, email address, country, language, password, mobile phone number, IP-address, MAC-address, and your credit card number, expiry date and security code.

We will use your contact details to send you a welcoming email to verify your username and password, to communicate with you in response to your inquiries, and to send you service-related announcements, for instance, if our Service is temporarily suspended for maintenance. We will use your registration information to create and manage your Uber account. We may deactivate your account if we suspect that you use our App to commit fraudulent or illegal acts or if you violate our terms of use.

字)、使用者上傳到 Uber 帳戶的照片以及手機號碼。當使用者正在使用 Uber 應用程式時, Uber 追蹤並紀錄使用者的即時地理位置之目的乃在於讓使用者從應用程式上瀏覽與其當下距離較近的司機位置、設置上車地點以及掌握司機前來載客的路徑。同時, Uber 也會使用這些資訊作為使用者在使用應用程式時可能產生之乘客或司機支援資訊、技術層面、商業經營議題。此外, 當乘客將其乘車資訊或預計到達時間與路徑分享給其他人時, 系統也會收集這些資訊之後再將其傳送給該他人。然而, 使用者亦可選擇不分享其即時地理位置資訊給 Uber, 同時亦可使用應用程式當中的基本功能。另外, 就司機的即時地理位置資訊的收集, 也是 Uber 收集個人的一環。⁴³

另外, Uber 收集使用者的姓名乃是為了讓媒合成功的司機可以找尋並且連絡乘客。⁴⁴至於使用者上傳到 Uber 的照片, Uber 乃是讓媒合成功的司機可以看到該圖片, 藉此辨識並確認乘客所在。若使用者想要刪除或更換照片時, 只要登入 Uber 帳號即可。⁴⁵就手機號碼之收集乃是當使用者藉由

⁴³ 3.3 Enhancing your Uber experience:

Geo-location information:

When you use the App through your mobile device, and only if you have consented thereto, we will track your geo-location information, on a real time basis only. We use this information to allow you to view the Drivers in your area that are close to your location, set your pick up location and send it to the requested Driver, and see the requested Driver approaching on a map in real time. We may also use this real-time geo-location information to address user or driver support, technical, or business issues that may arise in the course of your use of the App. If you contact Uber customer service while on a ride, and it is necessary to use your real-time geo-location information to address your question, our support personnel will seek your consent before consulting your real-time geo-location.

In addition, your choice to use some of the features of the App during the ride, for example, 'Share my Ride' will allow you to share your geo-location information with those persons with whom you choose to share such information.

You can also decide to share your estimated time of arrival (ETA) with one of your contacts. In that case the App will automatically send your contact a one-time text message from your contact list informing him or her of your ETA.

If you do not consent to the tracking of your geo-location, you will still be able to use the basic features of the App. You may at any time withdraw your consent in your Uber account. Further, you can turn the geo-location tracking off at the device level, also temporarily. Your mobile device informs you when geo-location is tracked by displaying the GPS arrow icon.

If you are traveling in a Vehicle, we will collect the Driver's geo-location information from the Driver's mobile device. Because you are travelling in the Vehicle, this means we will also indirectly collect your location information. This information is necessary to calculate your fare, send you a receipt showing the route of the ride, allow you to view your trip history in your Uber account, and handle complaints from you or Drivers. We will also use the Driver's geo-location information in an anonymised and aggregated form in order to generate statistical information and management information and to provide you with increased App functionality.

⁴⁴ 3.3 Enhancing your Uber experience:

Personal Information:

When you request transportation via your use of the App, we provide your first name or last name to the Driver/Partner who accepts your request for transportation so that the Driver may contact and find you.

⁴⁵ 3.3 Enhancing your Uber experience:

Photo:

Uber 應用程式媒合成功後，自乘車服務確認後至乘客到達目的地時，乘客與司機可以使用電話號碼聯絡彼此。同時，在這段時間且獲得使用者同意後，Uber 會收集使用者的電話號碼作為傳送司機已在前往載客路上以及司機已到達等訊息之用。如果使用者不想收到該訊息並且撤銷其先前之同意訊息，使用者可以隨時登入應用程式並從設定當中操作。⁴⁶

除了上述層面的使用者個人資訊收集以外，Uber 就其執行付款動作⁴⁷、市場行銷⁴⁸、資訊管理與分析⁴⁹、應徵工作之執行⁵⁰、與朋友分享(Tell-a-Friend)⁵¹以及公開場合討論⁵²等層面，依據 Uber 的隱私權政策內容所述，

If you choose to upload a photo to your Uber account, your photo will be viewable by the Driver who is picking you up so that the Driver is able to verify your identity. You may remove or replace your photo at any time by logging into your account on the Website.

⁴⁶ 3.3 Enhancing your Uber experience:

Telephone number and push notifications:

If you have requested a ride through the Website or the App, from the time that your ride request is accepted by the Driver, until you reach your destination, you and the Driver will have the ability to contact each other, via the mobile phone used to request the ride. During that time and only if you have consented we will send you push notifications to your mobile phone to let you know if the Driver is on his way to your location and again when he has arrived at your location. To send you push notifications we will process your telephone number. If you do not want to receive push notifications you can always withdraw your consent by changing your settings via the settings page of your mobile telephone.

⁴⁷ 3.4 Processing payments:

When you register as a User, your credit card information is provided to our payment processing provider Braintree Payment Solutions, LLC. in order to process payments for your requests or rides. Uber itself only collects the first six (the BIN numbers) and the last four digits of your credit card number, the expiration number and (for the US) your zip code. We use this information to prevent fraud.

⁴⁸ 3.5 Marketing:

Uber may use your contact details to send you general updates regarding Uber news, special offers and promotions. You may at all times opt-out of receiving these updates.

⁴⁹ 3.6 Generating management information and statistical data:

Uber uses your personal data in an anonymised and aggregated form to closely monitor which features of the Service are used most, to analyze usage patterns and to determine where we should offer or focus our Service. We may share this information with third parties for industry analysis and statistics.

⁵⁰ 3.7 Administrating job applications:

If you wish to apply for a job on our Website we will collect personal information such as your name, email address, phone number and additional information such as resume and gender. We use the information collected within this area of the Website to register and process your application, to determine your qualifications for the position for which you have applied and to contact you.

⁵¹ 3.8 Tell-A-Friend:

If you choose to use our referral feature in the App to tell a friend about our Service, you will be prompted to enter your friend's email address or mobile phone number or log into your preferred social network. If you elect to refer a friend, we will automatically populate a message for you to send to your friend inviting him or her to try the Service on your behalf, however the actual message will be sent via your mobile device or social network and you will be able to edit the final message before you send it.

We do not store your friend's data.

⁵² 3.9 Administrating Public Forums:

The Website and the App may offer publicly accessible blogs and community forums. We will use your personal data such as your name, email address, the messages or content you choose to post to administrate and provide you with these services. You should be aware that any information you provide in these areas may be read, collected, and used by others who access them. To request removal of your personal information from our blog or community forum, please contact us at support@uber.com.

Uber 也會收集相關資訊。

由此可知，自使用者瀏覽 Uber 網站、註冊 Uber 帳戶至使用 Uber 應用程式服務的過程中，Uber 收集了相當多有關使用上及技術層面之使用者相關資訊，而這些至關重要的資訊蒐集的訊息乃存於 Uber 的隱私權政策當中。然而，Uber 目前於網站及應用程式上釋出的隱私權政策僅有英文與韓文版本，並未有繁體或簡體中文版本供使用者考量是否使用 Uber 的參考，對於使用者的個人資料所給予的隱私權保障恐有疏漏。於當今對個人資料保護與隱私權保障之重視日益提高的情況下，提供各種語言版本的隱私權政策內容，並且在內容當中詳細揭示 Uber 基於何等目的將收集該資訊、如何運用資訊，以及未來使用者若停止使用時該如何操作與 Uber 將會對於已收集的資訊如何處置等，應屬 Uber 必須改進之目標以及明確揭露之標的。Uber 在積極進行全球擴張的過程中，針對亞洲地區的布局過程中，就拓展在地市場而言乃相當積極，然而竟忽略華文市場的個人資料保障需求，實屬 Uber 亟需改進之處。

三、Uber 稅務爭議：

稅務議題亦屬 Uber 所涉之法律爭議之一。首先，就台灣市場而言，Uber 於民國 103 年七月二十五日受主管機關設立僑外資的台灣宇博數位服務股份有限公司，所營事業有管理顧問業、資料處理服務業、電子資訊供應服務業、第三方支付服務業其他工商服務業以及除許可業務外得經營法令非禁止或限制之業務。藉其登記之公司名稱與所營事業內容可知，Uber 本身針對公司定位乃是以數位資訊服務為骨幹，即與我國交通部認定其為交通運輸服務業有異。針對 Uber 可能涉及之稅務爭議，本文以下將先討論 Uber 此等科技公司一般常見的稅務規劃手段，隨後針對 Uber 在台灣營業時與我國國內稅局間可能產生爭議之議題再行闡述與分析。

(一) 科技公司常見的國際稅務規劃(International Tax Planning)：

首先，以本研究個案公司 Uber 為例，乘客付款時該筆款項乃會匯往設立於荷蘭的控股公司(Holding Company)—Uber International Holdings，目的在於運用合法的國際租稅規劃而降低稅負。此等租稅規

劃模式乃跨國公司為了降低稅負而常見的手段，尤以科技公司為了降低其因技術研發、無形資產所產生之成本與稅負，同時隨著無形資產於各國中在法律面、管理面之快速發展的狀況下，使企業之獲利能力與無形資產之關係日漸緊密，隨之衍生而來的稅務規劃相關議題也逐漸浮現。其中，運用各國對於不同稅務與跨國交易所課之稅率高低差異，進而利用在不同國家設立公司或將研發人員配置於不同國家，進而使得原本須繳交的稅負得以在符合法令規範的租稅架構下有所降低，乃是當今科技公司所常見的租稅規劃手段之一。換言之，就以科學技術為公司內部重要活動之一的公司而言，企業針對科技之發展，也會在考量成本與效益的情況下逐步形成公司內部對於稅務規劃的經營策略。基於稅務乃公司經營的重要事項之一，為了省卻費用，將稅務規劃納入無形資產經營管理策略當中也成為相當重要的一環。因此，有效利用稅務規劃，藉由合法的租稅架構之擬定以省去部分費用儼然成為企業多加採取之措施。

若從無形資產的價值鏈觀之，從無形資產的取得⁵³、使用收益⁵⁴乃至於稅務訴訟⁵⁵而言，皆有可能產生相關的稅務議題，尤以科技公司必須注意此等議題並進行有效率且合法的租稅規劃。首先，就無形資產的取得而言，當未於研發階段時，企業可留意研發所在地之國家真對技術研發之費用抵稅的政策與法令依據。以我國為例，我國於民國 99 年前可適用之《促進產業升級條例》，隨著該條例於同年 5 月廢除後，我國有新公布施行之《產業創新條例》。依據產業創新條例之規定，基本上有八項研究發展，可作為抵稅之項目，其中約有委託國外、財團法人或大專院校研

⁵³ 就無形資產的取得而言，可能分為以下四種方式：

- 一、研發(自行研發、共同研發、委外研發)。
- 二、自他方購入。
- 三、取得他方授權使用。
- 四、技術入股。

⁵⁴ 有關無形資產的使用收益，可能有以下幾種狀況將會涉及租稅議題：

- 一、自行使用於自己生產製造的產品或服務。
- 二、對外或對內授權(專屬授權或非專屬授權)。
- 三、針對進一步的研發進行投資。
- 四、移轉無形資產之所有權與他人。
- 五、出售股權。
- 六、停止繳納規費。

⁵⁵ 無形資產之稅務訴訟也有以下幾種狀況會與租稅規劃有關：

- 一、訴訟產生之侵權行為損害賠償收入及支出。
- 二、因應稅局之處罰。

發相關的支出、研發人員薪水、研發單位使用的租金、折舊、購買的儀器設備折舊、資料庫及軟體、由外購入之專利攤提及材料等等（李儀，民100）。至於無形資產之使用收益階段，可注意以無形資產進行授權所產生之授權金、跨國交易是否有租稅協定、無形資產的授權計價方式與移轉訂價之規定、資本化與攤銷之規定等等（資誠智財管理中心，無日期）。另在無形資產涉訟所產生之稅務議題，其重要性自不待言。稅務爭訟的結果如有損害賠償的收入或支出，此處則因爭訟主體為無形資產，相較於一般之損害賠償無須課所得稅之狀況則有不同。如以我國企業因侵害外國公司之專利而須給付之損害賠償金額，此處之無形資產爭訟產生的損害賠償額，因其係屬我國所得稅法第8條第11款之規定⁵⁶，應為中華民國來源所得，因此須在給付時扣繳所得稅。

由前述內容可知，無形資產在價值鏈發展循環當中，所涉及之稅務議題相當繁複且環環相扣，輔以當今相當多的企業在經營策略上係採取全球布局之方式，進而使其必須注意各國間不同的稅制與稅率高低，使得租稅規劃因跨國交易而更顯複雜。因此，企業對於國際租稅規劃之策略形成，雖屬常見的議題，然因科學技術研發之本質以及無形資產價值鏈內容複雜等種種原因，使得企業面臨稅務規劃時仍須更為謹慎。

目前於跨國科技公司的國際租稅規劃上，不少公司即是基於上述原因而進行國際租稅規劃，運用各國不同的稅制與稅負進而達到實質上節稅的效果。以Google為例，使用一種常見之節稅手法，即常見的「雙愛

⁵⁶ 中華民國所得稅法第八條：

本法稱中華民國來源所得，係指左列各項所得：

一、依中華民國公司法規定設立登記成立之公司，或經中華民國政府認許在中華民國境內營業之外國公司所分配之股利。

二、中華民國境內之合作社或合夥組織營利事業所分配之盈餘。

三、在中華民國境內提供勞務之報酬。

但非中華民國境內居住之個人，於一課稅年度內在中華民國境內居留合計不超過九十天者，其自中華民國境外僱主所取得之勞務報酬不在此限。

四、自中華民國各級政府、中華民國境內之法人及中華民國境內居住之個人所取得之利息。

五、在中華民國境內之財產因租賃而取得之租金。

六、專利權、商標權、著作權、秘密方法及各種特許權利，因在中華民國境內供他人使用所取得之權利金。

七、在中華民國境內財產交易之增益。

八、中華民國政府派駐國外工作人員，及一般僱用人員在國外提供勞務之報酬。

九、在中華民國境內經營工商、農林、漁牧、礦冶等業之盈餘。

十、在中華民國境內參加各種競技、競賽、機會中獎等之獎金或給與。

十一、在中華民國境內取得之其他收益。

爾蘭」(Double Irish) (張正芋, 民 103), 其架構如圖 6-4 所示。

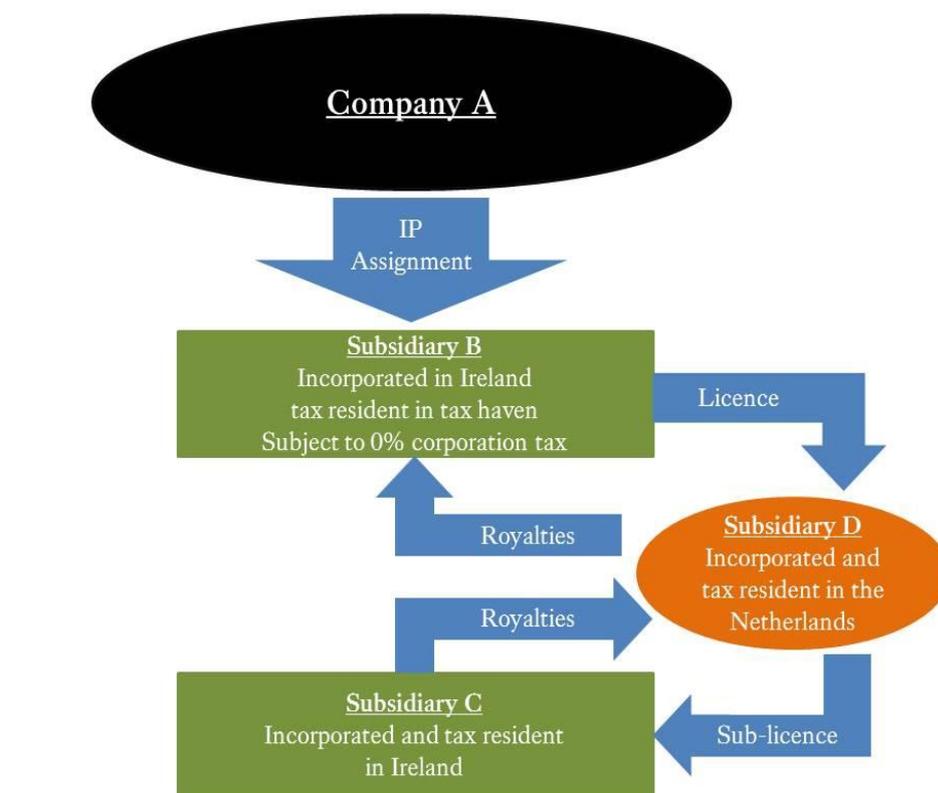


圖 6-4：雙愛爾蘭夾荷蘭租稅架構圖。

資料來源：Tosato (2013)。

Google 即是運用此種方式進行租稅規避之行為，利用無形資產使用之區域作劃分，將無形資產可用在歐洲及非洲的使用權移轉至愛爾蘭的子公司 B，由愛爾蘭子公司 B 再授權給荷蘭子公司，隨後再行授權給愛爾蘭子公司 C。此外，將 R&D 人員配置於愛爾蘭子公司 C，作為實際營運之單位，由該公司進行歐洲及非洲地區之無形資產授權之業務。此外，如同前述 Google 之避稅模式，知名跨國科技公司 Apple 亦是採用此種模式進行稅務規避（曾如瑩, 民 102）。同時，另有分析師指出，Facebook 即有可能亦採取雙愛爾蘭之架構進行避稅（嚴海, 民 102）。

前述之避稅架構之存在前提可分為以下幾點：第一，所謂「避稅天堂」係屬存在；第二，稅法漏洞之存在；第三，無形資產相較於有形資產，其無形性可使其移轉便利。（Synergytek, 民 102）然而，國際社會針對避稅天堂改革制度之呼聲水漲船高，歐盟亦積極調查美國企業之避

稅行為。其中，值得注意的是愛爾蘭於 2014 年 10 月 14 日宣布將改變稅制，結束以往公司慣用之「雙愛爾蘭」避稅方式（張正芊，民 103）；英國則宣布於 2015 年開徵 25% 的轉移利潤稅(Diverted Profits Tax)；荷蘭資料保護局則宣告 Google 如持續侵犯荷蘭網路用戶之隱私的話，將予以重罰（楊芙宜，民 103）。除各國政府相繼對此一議題提出改革，於民間亦有非營利組織租稅正義聯盟(Tax Justice Network)的成立，負責監督全球資本外逃及避稅問題（天下雜誌，民 97）。由前述可知，利用國際租稅規劃進行節稅雖是各個企業多所採取之經營策略之一，但因節稅產生的稅務爭議已然在各國發酵，未來將會如何發展，乃值得持續關注之議題。

（二）租稅協定：

當公司的營業交易範圍僅限於一國國內時，其課稅權主體則十分清楚，即其從事營業交易範圍之該國。然而，隨著企業的營業範圍發展至跨國交易時，也使得該由何國針對何筆交易進行課稅變得複雜，從而可能產生同一筆交易卻同時被兩個國家課稅，形成雙重課稅的狀況。租稅協定的產生，即是為了解決雙重課稅的現象。藉由國與國簽訂租稅協定，雙方以明文條文劃分彼此的課稅權範圍，讓企業進行跨國交易的過程中能夠減少被雙重課稅之可能。

由此可知，國與國間簽訂租稅協定與否以及租稅協定之內容，於某種程度上亦左右著企業國際租稅規劃的詳細內容。當企業進行跨國交易時，即須注意是否存有有效之租稅協定，於其規畫租稅架構時必須充分了解其內容，否則可能會產生雙重課稅或是無法充分利用合法管道進行合法的節稅行為。

（三）Uber 於我國可能涉及的稅務爭議：

本研究個案之公司 Uber 係屬一跨國科技公司，公司營運業務當中乃涉及到技術研發、平台技術授權等議題，同時 Uber 也在處於全球擴張的過程當中，就各國營運據點所適用的稅制及稅率各有不同。考量企業在跨國發展過程講求租稅效率以及成本與效益的情況下，因此使得國際租

稅規劃成為企業經營過程中重要的一環。然而，由於各國稅制與稅率不同，再加上越來越多科技公司利用國際租稅規劃而遊走於合法邊緣，使得某些國家可能有收到較少稅負的情形，輔以各界對於企業逃稅與否的日益重視，進而促使以往被稱為避稅天堂的國家以及各國也逐步開始進行租稅改革，種種情況也造成科技公司在從事國際稅務規劃時亦可以同時衍生出稅務相關爭議。因此，本研究個案公司作為一跨國科技公司，在跨國經營業務的過程中無可避免的會面臨許多與稅務相關的活動而必須產生相應的租稅規劃，使得 Uber 經營過程中產生的稅務爭議亦成為本研究欲討論的議題之一，本文也將以 Uber 台北為討論之範圍，嘗試分析 Uber 在台灣可能面臨的稅務爭議，期能使讀者對於跨國科技公司的稅務規劃與爭議能有更進一步的理解。

如前所述，Uber 如同目前常見的科技公司所時常採行的國際稅務規劃一樣，雖然其為一創立於美國舊金山的公司，然其基於節稅考量而在荷蘭設立控股公司。當乘客就其乘車之車資以信用卡付款時，雖然 Uber 有在台灣設立公司，但乘客的車資會直接匯往 Uber 設立於荷蘭的控股公司，司機的車資乃是由 Uber 的荷蘭控股公司匯給司機。簡言之，該控股公司乃設立於荷蘭，屬 Uber International 旗下之公司。就台灣而言，雖然 Uber 在台灣有設立台灣宇博數位服務股份有限公司，然當乘客付款時，乘客的車資款項乃是直接付給設立於荷蘭的控股公司。

當 Uber 的台灣公司—台灣宇博數位服務股份有限公司，於台灣有營業行為時，該公司必須就其營業行為繳交營業稅，乃屬當然之理。同時，針對其營業所得必須繳交營利事業所得稅，亦屬當然。然而，Uber 之稅務爭議有二：第一，Uber 在台灣是否有營業行為而須繳稅，或其在台之行為乃屬 Uber 荷蘭的行銷與推廣而非營運，因此不須在台繳稅；第二，若 Uber 在台灣被認定為有營業行為，其收入當中有多少比例乃分歸於台灣宇博數位服務股份有限公司之所得，另有多少比例係屬其荷蘭母公司提供勞務之所得。換言之，Uber 必須釐清的是，究竟其在台是否有營業行為。另外，若以其在台有營業行為為前提的話，若屬台灣公司之營業收入，則必須就該部分繳交營業稅與營利事業所得稅。反之，若是 Uber 母公司之營業行為，則該部分之收入乃屬於 Uber 母公司之營業

所得，依照台灣與荷蘭的租稅協定，該部分則非屬我國稅局的稅務扣繳範圍，亦即我國無法針對其營業收入進行扣繳，原因在於台灣與荷蘭所簽訂的租稅協定當中乃規定這部份屬於荷蘭的課稅權範圍。

首先，Uber 於稅務方面的第一個爭議是：Uber 在台究屬營業行為或僅從事行銷推廣行為。其中，若從事營業行為，Uber 在台的台灣宇博數位服務股份有限公司即必須繳納營業稅，另外若有所得的話則必須繳交營利事業所得稅。反之，若 Uber 認為其在台灣的台灣宇博數位服務股份有限公司僅是針對其荷蘭公司進行行銷與推廣活動的執行，非屬營業行為，因而在台不須繳稅。在我國官方與 Uber 的溝通過程中，Uber 於接受《數位時代》的雜誌專訪時指出 Uber 在台灣成立公司當然會繳稅。然而，我國交通部對此則提出先前財政部曾詢問 Uber 的稅務狀況，當時 Uber 卻宣稱其本身作為荷蘭商的行銷公司，在台灣僅負責行銷與推廣作業，並非營業，因此在台無稅務方面的問題（郭芝榕，民 104）。除了我國政府各院部會與 Uber 針對其在台究竟是否須繳稅的問題見解歧異並且似乎有前後認知不一的狀況以外，國內各界對於 Uber 的稅務議題也有相當熱烈的討論，究竟 Uber 在台是否為營業行為也成為各方激辯的議題之一。在各界對於 Uber 在台活動之類型認定不一的情況下，也使得此一議題也成為吾人可深入探討的稅務議題。對此，我國財政部長張盛和於民國 104 年 1 月中表示，Uber 在台成立台灣宇博數位服務股份有限公司，目前已繳納數十萬元的營業稅，至於其營利事業所得稅則須等到五月時申報才能了解其確切數字（沈婉玉 & 蘇瑋璇，民 104）。綜上所述，吾人可以觀察出雖然各界於先前針對 Uber 在台之行為有不同的稅務解讀，然隨著 Uber 在台成立公司並且經官方證實其業已繳交營業稅時，吾人似乎可因此而認定 Uber 並非如日前熱議的話題所稱 Uber 在台不須繳稅，而是因其已在台灣成立公司，因此必須繳交營業稅。

然而，就算 Uber 在台灣成立公司，更有隨之而來的第二個稅務爭議，即 Uber 在台灣被認定為有營業行為，其收入當中有多少比例分歸於台灣宇博數位服務股份有限公司之所得，另有多少比例係屬其荷蘭母公司提供勞務之所得。一般而言，若以跨國設備供應商為例，假設有一經營跨國設備供應服務的他國設備供應商於台灣設立公司，然該司可能

以設備提供者乃是該司於他國的母公司所提供，因此針對設備提供的產品或服務之收入乃屬該司於他國的母公司，該司於我國設立之公司僅負責其他售後之客戶服務，因此該司於我國設立之公司僅針對此部份繳交其應負擔的營業稅與營利事業所得稅，至於該司之他國母公司所提供的產品或服務所產生的營業所得的課稅權主體則必須依照我國與該他國之間所簽訂的租稅協定而認定之。這當中，該在台之公司必須證明的是，就其於台灣之收入當中有多少係屬於台灣公司的營業所得，該司必須對此在台灣繳納營業稅與營利事業所得稅。在本研究個案 Uber 當中，亦有類似於前述例子的狀況。換言之，台灣宇博數位服務股份有限公司必須證明的是，Uber 在台灣的收入所得，有多少係屬 Uber 荷蘭公司所提供的技術服務等產品或服務而產生的所得，另有多少則是屬於台灣宇博數位服務股份有限公司之營業收入。Uber 在設立公司並承認其在台係有營業行為後，接下來必須面臨的問題即是其在台的營業收入的多寡，進而影響到其須繳交的營利事業所得稅之數額。Uber 必須向我國國稅局說明 Uber 在台之公司的營業收入究竟有多少，進而影響 Uber 對此進行申報以及我國國稅局計算該司營利事業所得稅時產生出的稅金金額。

簡而言之，Uber 的第二個稅務爭議乃源自於各國為了不讓企業進行跨國交易時可能產生雙重課稅，因而相互簽訂租稅協定，目的在於畫定課稅權主體為何，同時釐清企業從事何等行為所產生之營收乃歸屬於協定當中之一方或他方可課稅之範圍。然而，在這樣的情況下，不僅產生了認定該筆收入來自於跨國企業於何國何處所提供的產品或勞務之必要，同時造成課稅權主體的不同，進而影響各國之稅收金額有多少。對此，Uber 在台灣成立之公司即有必要說明在其於台灣所產生之營業收入當中，究竟多少係屬在台之營業所得而成為課稅之標的，另有多少乃是源自於 Uber 於荷蘭的公司所提供之產品或服務，進而依照台灣與荷蘭之租稅協定以荷蘭作為課稅權主體。

第七章 研究結論與建議

本章說明的是本研究之研究結論與建議，共可分為三小節。首先，本文將在第一節當中說明針對 Uber 的經營模式、價值創造以及法律爭議的研究結論。接下來在第二節實務建議當中，分別從個案公司以及我國政府的角度來思考個案公司的經營模式與策略修正以及我國政府作為規則制定者建議可採枝修法方向。最後，本文將於第三節嘗試提出對於後續研究的研究建議。

第一節 研究結論

壹、個案公司之經營模式

本研究針對 Uber 運用科學技術、網路以及大數據分析方法等等所形成之經營模式進行研究，試圖以此幫助讀者與大眾釐清 Uber 的經營模式究竟為何，進而了解 Uber 究竟如何建立品牌、創造價值、經營顧客關係以及如何運用關鍵資源為 Uber 帶來獲利。

- 一、價值面：運用網際網路作為 Uber 雙邊平台作為通路有效降低交易成本，同時建立品牌傳遞價值主張吸引司機與乘客，串連更多司機與乘客造成正的網路外部性。然而在乘車安全性的訴求方面，由於 Uber 的司機審核機制本身恐具有漏洞，因而使乘客對此產生疑慮。

Uber 的價值主張共可包含以下三點：第一，吸引目標客層；第二，提供目標客層的媒合服務；第三，利用平台作為通路，進而降低交易成本。詳言之，Uber 有效運用網際網路的功能，將其平台透過網際網路作為與目標客層互動之通路，可達成有效降低交易成本的效果。同時，塑造品牌特性創造出其與市場內競爭者所提供的產品或勞務之差異化，吸引目標客層的加入。除此之外，放寬成為 Uber 司機的進入門檻，同時對於安全性進行把關，吸引更多司機加入。至於乘客方面，則是營造出高品質、安全又舒適的乘車服務來吸引乘客註冊成為 Uber 會員。藉由對於司機及乘客兩個目標客層持續推廣與吸引加入，壯大 Uber 平台的使用量，進而創造出正的網路外部性。

- 二、顧客面：由營運總部提供技術服務與數據分析持續給予良好的產品與服務，同時由在地團隊有效利用網際網路、體驗行銷以及價值共創持續營

造與目標客層之顧客關係。

接下來則是顧客面，其中包含有目標客層、顧客關係與通路等三個組成要素。Uber 鎖定的目標客層可分為司機與乘客兩方面。在司機的部份，乃是運用共享經濟學的概念吸引一般握有車輛與駕照的司機以及希望能降低空車率的車行；另就乘客而言則是針對重視乘車時司機與乘客的服務品質的乘客。至於顧客關係的經營，Uber 運用網際網路的功能，使用網站以及應用程式提供自助式服務結合自動化的服務，同時採行價值共創的理念，讓司機與乘客間可以互相評分並作為 Uber 篩選顧客的參考之一。

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

不同於其他必須付費方能下載及使用的應用程式，Uber 選擇將其應用程式免費供民眾下載，其經營模式之收益乃是來自於藉由平台媒合成功的每趟載客服務之車資當中抽取百分之二十作為平台服務與手續費。然而 Uber 必須面臨的問題是，目前各國各界所關注的乃是 Uber 乘車時的乘客安全性以及其經營模式合法性之議題，這也將直接或間接影響到現有及潛在客戶是否使用 Uber 的意願。換言之，在這樣的情況下，Uber 究竟如何增加平台上的司機與乘客數量以達規模經濟，同時維持一定數量以上的客戶於平台上持續使用 Uber 服務。

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

Uber 以其平台技術研發與管理為基礎，在全球擴張的過程中，藉由在地市場分析調查後對其經營模式做出適度修正，同時搭配在地市場的風俗民情因地制宜的進行平台推廣的活動。除此之外，持續進行司機招募與品質管理，亦屬深化品牌意向，維持其與競爭者差異化之關鍵活動。另就 Uber 於

全球化擴張當中，因為其特殊的經營模式而可能產生的法律爭議，也使得法律爭議處理與公共政策遊說業務成為 Uber 的關鍵活動之一。

持續進行關鍵活動的同時，亦須關鍵資源的搭配方得使其順利進行。其中，Uber 運用電子資訊系統硬體設備等實體資源，同時搭配品牌及軟體開發等智慧資源，輔以研發、法務、公共政策、市場研究與行銷等方面的人力資源，推動 Uber 的關鍵活動持續進行。另外，關鍵合作夥伴也是 Uber 經營模式當中重要的一環。除了在地市場的合作夥伴如車行、中國百度的戰略合作以及各式行銷活動的合作廠商以外，就法律紛爭解決方面而言，結合內部法務人員與外部法律事務所協力處理的合作模式，也讓外不法律事務所成為關鍵合作夥伴之一。

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

基於 Uber 的關鍵活動、關鍵資源與關鍵合作夥伴合作之循環下所產生的成本結構，主要可分為四大類，分別有平台維護與開發、平台推廣、人力資源與司機品質管理等。其中，技術層面的成本係來自於 Uber 對其平台維護與開發所投入之成本，至於人力資源方面除了平台維護與開發之研發技術人力以外，另有平台推廣之行銷人力、司機招募與品質管理以及法律爭議處理與公共政策遊說之人力資源成本。經營模式之順利運作所產生的成本已如前所述，當用戶增加時即會降低每個用戶所分攤的硬體設備建置成本、技術研發維護成本以及人力資源成本。然而，在日前 Uber 開拓各地市場可能遭逢爭議的情況下，如何降低各方的疑慮、吸納足夠的客戶同時維持市場的長期穩定發展，在在影響著整體成本的分攤，也關係到 Uber 是否能達到規模經濟的程度，成為 Uber 必須思考的問題之一。

貳、個案公司之價值創造

藉由陳威如與余卓軒在《平台革命》（民 102）一書當中所提到的平台生態

圈理論，吾人可以了解 Uber 在生態圈當中如何從機制設計、成長以至於衝突當中進行價值創造。

首先，就機制設計而言，Uber 先將其雙邊平台當中每個邊的使用者群體進行定義，隨後運用策略活動激發該二者之間的網路效應，並透過用戶的過濾機制、設定付費方與被補貼方、對司機採行過濾機制嚴謹的中度開放策略、對乘客採行大致上無障礙的高度開放策略，以及從乘客與司機及車行當中探詢其真正需求與現有服務之缺失鎖定關鍵環節設置獲利關卡，並使用數據分析來提升服務的品質。

至於平台的成長方面，Uber 以突破引爆點為目標，在這當中提供價值吸引早期使用者加入、運用知名用戶的宣傳手法來追求用戶的品質提升、善用市場區隔提供客製化服務方案，並且採用引導消費者加入的四個步驟，從察覺 Uber 服務的存在、關注 Uber 服務、推出體驗活動，最終提供方便迅速的行動付款機制讓使用者付費。

隨後，就衝突而言，可分為競爭與覆蓋兩種方式。在競爭當中，Uber 與共乘服務業者因為目標客層與服務內容之差異，於現階段而言基本上維持著市場區隔。至於計程車叫車應用程式供應商的部份，二者之間同質性相對高，獲利模式相似。而就「覆蓋」而言，主要是以類似覆蓋的計程車車行及合作社業者為分析標的。二者之間雖然產業不同，獲利模式也相異，然而卻對計程車市場造成了威脅，並且有數據顯示出 Uber 對計程車市場的確產生影響。

除此之外，政府的態度，也會對 Uber 的價值創造產生影響。政府除了可作為價值網當中的任何角色以外，也有另外一個相當重要的角色，即為市場當中的規則制定者。政府作為規則制定者，其制訂出的規則乃是市場當中的參賽者必須依循的準則，也使得政府對於市場的態度至為重要。若採行開放的態度容納新興科技與創新經營模式的新思維進入市場，此時建立出的規則可能讓市場內的參與者有較大的發揮空間，同時也對限有產業與既得利益者可能產生一定程度之衝擊。然而，若政府抱持的乃是較偏向保守型而在規則制定方面仍要求新興科技與創新經營模式的公司必須遵守既有的法制規範與運作規則，此時既有業者的經營與市占率或許相對之下能夠得到一定程度之保障，然而總體而論對於全體國民之福祉以及產業創新提昇方面卻可能成為阻礙，使得該國之產業與整體環境可能無法隨著新科技、新思維與新產業的出現而有所改變與提升。因此，吾人可知，在

價值網當中，重要的不僅是各個參賽者彼此間的競合關係，政府的角色與看待市場的態度更是一間公司能否順利進入市場並保有長期穩定發展的關鍵點之一。

然而，藉由前文之分析，吾人可知我國政府乃是採行較保守的態度來看待新產業的出現，同時亦無法認清 Uber 的經營模式的本質以及其與計程車產業的經營模式差異，卻在一樣的思維模式下思考 Uber 的適法性爭議。換言之，問題點出自於政府看待 Uber 的角度與政府之定位，也因此而在政府與 Uber 溝通協調的過程中，或多或少產生出不必要的假議題以及誤解。對此，吾人以為政府作為規則制定者，在了解國內現行產業狀況的前提下，仍應當站在中立的角色，思考該用什麼樣的格具與定位來解構 Uber 此等新興經營模式的內容以及其與國內現行法令之衝突，方為妥適。若是一味站在現有計程車業之角度，不僅無法使其看到現有產業當中亟待解決的問題，同時也會阻礙創新產業進入國內市場，當然也不會有業者在競爭當中彼此提升，而使社會大眾與整體社會價值謀得福利的現象產生。

參、個案公司涉及的法律爭議

一、Uber 乘客之安全性保護不足：

就目前 Uber 針對乘客乘車安全所提出的保護措施而言，雖有事前審核司機的刑事與交通違規筆事紀錄，同時亦運用科學技術將車輛定位並可傳送即時行車路線給他人等機制，然而在文件偽造變造之風險確係存在、Uber 本身恐未具有辨識專業等因素考量下，經過本研究之分析後，筆者認為就乘客之安全性保護方面，目前 Uber 在台所採行之保護措施尚嫌不足，可能需要透過增訂更多保護方式、公司內部成立專責部門、利用外部獨立機構協助檢核，或是借助政府單位之公權力審核、覆核等手段來填補 Uber 就安全性保護措施而言可能產生的疏漏，方屬可採。

二、使用者個人資料之隱私權保護措施之漏洞：

除此之外，Uber 對於使用者的個人資料隱私權保護，亦有可能產生保護之漏洞。筆者發現，Uber 在其官方網站以及應用程式當中所公告的隱私權政策，居然僅有英文及韓文版本，面對廣大的華語市場竟無提供中文版本供消費者參考，顯現出在全球擴張的過程中，Uber 對於至關重要的個人資

料保護未竟周全。若無繁體或簡體中文版本的隱私權政策供消費者參考，消費者即無法在決定是否使用其服務時，深入了解 Uber 究竟會在何時、基於何種目的、收集哪些個人資訊以及運用於何處等重要資訊。當今國際社會乃是處於個人資料保護意識抬頭的年代，當各國政府專注於修正個人資料保護相關法律規範，同時亦出現有關消費者個人資料被他方收集並使用之相關法院判決⁵⁷而掀起軒然大波時，Uber 卻未能意識到個人資料保護的重要性，顯示出 Uber 在使用者個人資料保護方面的相關配套措施仍屬不足，亟須檢討並修正改進之。

三、Uber 在台繳稅之稅務爭議：

接下來，有關 Uber 的稅務爭議的確也是廣受討論的一點。首先，關於 Uber 的國際租稅規劃，就現有資訊之研究分析結果可知，Uber 作為發跡於美國舊金山的新創公司，然其亦在荷蘭設立控股公司，讓各地之營運收入直接匯往其設立於荷蘭的控股公司，由此可知 Uber 的確在稅務方面進行國際稅務規劃，利用各國稅制與稅率而設立控股公司進行節稅手段。然而，以台灣為例，Uber 的國際稅務規劃亦有可能產生爭議，而該爭議之核心內容為：出自於 Uber 台灣設立之公司而應被認定之台灣來源營業收入有多少？進而言之，究竟要繳多少營利事業所得稅？詳言之，Uber 經由媒合成功所抽取之平台服務手續費，乃作為 Uber 荷蘭的平台技術與數據分析，再加上 Uber 台灣團隊的行銷推廣以及司機招募與品質管理的報酬。然而，該筆平台服務手續費當中，究竟有多少比例來自荷蘭，同時又有多少比例乃是歸於

⁵⁷ 本案乃是來自於西班牙一位律師 Mario Costeja González 於西元 2010 年向西班牙資料保護署 (Spanish Data Protection Agency) 投訴，要求該署命令報社 La Vanguardia 須將有關其報導刪除，同時要求 Google 總公司已及 Google 西班牙公司也必須將該筆報導之連結刪除，以落實其個人隱私權之保護。西班牙保護署作為歐盟因應個人資料保護而要求歐盟會員國必須設立的機關，其針對本案之裁定乃是駁回刪除報導之要求，然另就要求 Google 總公司與 Google 西班牙公司刪除報導之連結方面，該署乃核准本案當事人之要求，同時由於在本案之前並無前例可循，該署將其提交至歐盟法院 (Court of Justice of European Union) 審理。最終歐盟法院於西元 2014 年五月對此做出裁決，認同人民具有「被遺忘權 (Right to be Forgotten)」，個人有權要求搜尋引擎移除與其有關之連結，藉此保護其個人隱私。由本案可知，近年來對於個人資料保護意識興起，同時歐盟法院也藉由本案裁決認定個人隱私保護權之重要性，並揭示被遺忘權並非絕對性的權利，而是必須考慮是否屬於言論自由保障範圍內，並且透過個案審查的方式逐案審理之。除此之外，歐盟法院在本案裁決當中亦指出，有關個人是否有權讓其個人資料免於受搜尋引擎於搜尋結果當中陳列之權利，只要當事人認為其個人資料乃是不正確、不適當或無關聯者，當事人即可提出移除該筆資料之要求 (張國鴻，民 103)。

Uber 台灣公司的營業收入，所牽動的即為 Uber 營利事業所得稅的計算基數。因此，Uber 必須澄清並向稅局說明清楚這當中的比例如何認定，進而讓稅局理解，除了澄清 Uber 於稅務上所產生的爭議，亦能於申報時方能有所依歸。

肆、法律的極限

法律的存在對我們而言，乃是作為社會運行的規則。就經濟發展而論，法律制度的存在讓企業可以在契約自由的市場內公平競爭。至於科技發展對於人類社會的影響，透過法律規範也成為科技日新月異的發展過程當中，有一機制讓科技與社會倫理秩序、善良風俗有所調和，用適度的規範讓新科技受到適性的規制，同時期望能夠達到不過度遏阻其發展的目的，對於人類生活水平的提升亦有所助益。

然而，法律除了作為規範各項權利義務的規則以外，不只是靜態的法律，同時也會動態性的隨著社會、經濟、科技、政策等因素的發展而進行法律條文的增刪修正或是另立新法。蒸氣引擎、飛機的出現徹底翻轉了過往人類對於交通運輸的想像，人工生殖、代理孕母的技術出現展現了醫學技術的無限可能，同時也挑戰當代的倫理價值觀。科學技術的發展日新月異，產生出更多的產品與服務，然法律的修正與制定的速度可能無法跟上技術發展的脚步，造成法律條文產生漏洞，致使新出現的產品或服務無法可管，進入了法律的真空狀態。在本研究個案當中，也發生類似的狀態。新科技的出現以及新形態的經營模式提供創新服務，新產業的出現無法由既定產業思維與法律條文來定位，促使法律必須跟上科技與商業發展的脚步，對於既有法律做出修正，或是基於其定位與既有產業的差異而另立新法規範之。簡而言之，這樣的現象也顯現出法律的極限。此處的極限是指法律條文並非一經制定後即自此不在改變，當社會、經濟、科技、國家政策等方面等發生有所變動時，也會造成現有法令無法因應變化而有效發生規制作用。當面臨法律的極限時，在思考是否應該變動法律規範之前，法律制定者所應當採取的乃是深入了解新事物的核心，將其與現有產業進行比較分析，在專業人士之各方意見後，若真與現有產業與既存之立法制度存在相當之差異，再思考是否有修法或立法的必要性。換言之，透過事前溝通理解的前置作業，深入了解新形態產品、服務及新產業的核心內容，以此作為法律調整的依據，而非在事前未竟理解

的情況下，即要求必須以現有法令框架為絕對性之依歸，不去思考該框架可能不足涵蓋新產業而限制其發展，對於國內產業創新、生活水平與經濟發展產生負面影響。

綜上所述，吾人可以了解法律的確有其限制，當法律原本規範的產業、產品或服務發展變革而造成現有法律條文不足以規範時，該法律顯現出其極限，此時亟需相關各院部會著手進行解構、分析以及當真有修法立法之需求時的研擬作業。在本個案當中亦是如此。當共享經濟、租賃經濟的出現打破了原有產業分類、解構既有產品或服務且創造出新形態的經營模式時，這也正是政府應當回過頭思考現有法令的漏洞以及現有產業與其經營模式之差異，進而餞行必要的修法或立法作業。然而，探究我國政府各項因應措施之思考脈絡，吾人可了解到其態度仍然是以現有產業為其思考框架，從而要求 Uber 必須依照交通運輸服務業之規範取得相關執照方得營業，無法意識到 Uber 經營模式與現有交通運輸服務業具有本質上的差異，對於新創事業於台灣生根發展、產業創新及經濟發展而言，皆可能帶來負面影響，不可不慎。

伍、創業之發想是否須受限於既有的法律框架

創業者進行創業發想並進入市場實際運作時，必定會面臨法律遵循的議題。對此，有論者言當新創事業進行創意發想以及商業運作時，應當以法令遵循為基準，在合法的框架下運作（陳宜誠，民 104）；然而另有不同意見則是認為應該先以創新為主，同時 Uber 創辦人 Kalanick 也曾在接受紐約時報專訪時曾說：「如果你非得要求自己只在合法範圍內發想新服務，那你會發現你永遠無法施展拳腳（Chen B. X., 民 101）。」

筆者認為，若堅持應當在現有法律下發想新服務時，可能忽略了現有法令跟不上時代發展，法律必須動態的隨著社會發展而有所增刪修正，若一定要按照遵循現有法令的所有規定的話，可能對於社會發展、產業創新與人類生活的提升產生阻礙。然而，若認為完全不須要思考現有法令的各種規範機制的話，也可能忽略了法律存在都有其欲保障的權利義務、制定當下考量的時空背景發展、對於未來生活的發展預測、欲推行的政策考量以及法律制度規範社會基礎運作的功能，意即未能理解法律存在的真正核心意涵，造成對法律制度的誤解，使得理解法律規範的初衷因此失焦。

因此，考量創新對於整體社會進步所帶來的動力，以及法律制度規制社會能順利運作並保有產業內業者適性發展的目的下，筆者認為前述兩種思考方式過猶不及皆不足採。換言之，對於現有法律不合時宜、無效率而須改進之處運用創新思考來解決問題，同時了解法律制度當中含有的良好價值並遵循或進而改良之，應當為較適當的思考方式。換言之，創業的發想是否需要受限於既有的法律框架，筆者認為過度遵循現有法令或是完全忽略法律存在的意義皆不足採。相反的，基於對法律制度存在的意義有相當程度之理解，同時運用創意思考來提升社會發展、汰換掉不合時宜的法律條文，取得二者之間的平衡，應屬可採。

第二節 實務建議

壹、個案公司於我國之經營模式修正

一、提升乘客安全性保障

有關乘客的乘車安全保障，Uber 於我國目前是採取事前審核司機、GPS 車輛定位、即時車輛位置與乘車路線分享等方法，然而有鑑於司機審合文件可能產生偽造、變造文書，而 Uber 本身並未具有辨識文書內容是否為偽造變造之專長與專業工具，無法達到有效把關的效用，首先，本研究認為 Uber 在台可以先參考 Uber 印度在乘客安全方面因應先前發生的強暴事件所新增的五項新保護措施（何宏儒，民 103）：

- （一）所有司機皆必須提供警方查核之證明。
- （二）Uber 組團隊確認警局證明未造假。
- （三）由外部獨立機構對司機身家調查。
- （四）Uber 設立部門專責處理安全相關事件。
- （五）提升應用程式之功能，使完成註冊之顧客的五名親友可同時收到司機和車牌等資訊。

參酌 Uber 於印度針對乘客安全所新增的保護措施後，吾人可以參考 Uber 在我國目前現有的保護措施並加以調整而成為新的規範。由於目前若想在台灣成為 Uber 司機，必須先繳交由警方及交通權責單位所發放的無刑事前科與無交通肇事紀錄的單據，然而 Uber 針對單據本身應該提升其查核等級，譬如聘用專業人員使用專業工具確認單據真偽以外，由外部獨立機構針對司機過往紀錄再行把關。同時，為彰顯 Uber 重視乘客安全，除了現有的各項服務以

外，亦可成立部門專責處理安全相關事件，讓乘客安全相關事件可以得到專門迅速且妥善的處理。除此之外，亦可參酌 Uber 印度的安全措施，提升應用程式的功能，設定讓完成註冊之顧客的幾名家人或朋友可以同時收到司機和車牌等資訊。

除了參考印度以外，筆者建議 Uber 也可以將現有計程車業對於司機之審核措施納入考量的範圍內。依照《計程車駕駛人執業登記管理辦法》⁵⁸之規定，汽車駕駛人若從事計程車駕駛為業者，應在執業前向執業地警察局申請辦理執業登記，取得計程車駕駛人執業登記證以及副證方能執業⁵⁹，同時司機本身必須符合道路交通管理處罰條例第三十六條第四項以及同法第三十七條第一項規定方得申請執業登記證⁶⁰。此外，就執業登記證之審核措施而論，除了開始執業前必須經過交通警察大隊之審核方能核發以外，依照同法第十一條之規定，執業登記證以及副證每年查驗一次，並且每三年必須向原發證的警察局申請換發新證，若逾期未換發者將會失其效力⁶¹。而依照同法之規定，若未有執業登記證者將不得從事計程車駕駛營業行為。Uber 就乘客安全性的保護措施方面，亦可參考前述法律規定，協商且尋求政府制訂法律，規範司機的定期審核機制委由司機執業地之警察局核發類似計程車執業登記證之證件，同時制定定期審核之法律條文，讓政府單位可以如同計程車業般同樣對於 Uber 乘客安全進行把關，也不失為一可行之保護手段。

綜上所述，藉由諸多對於 Uber 安全措施的增設或是我國制訂相關法律規範，讓選擇 Uber 服務的民眾可以更放心搭乘，消除民眾對於安全性的顧慮之餘，也能讓 Uber 拓展各國在地市場時能夠順利並且穩定的保有長期發展之可能。

二、個人資料及隱私權保障

至於個人資料保護層面，經由本文對於 Uber 針對華文市場的隱私權政策

⁵⁸ 本管理辦法乃是基於道路交通管理處罰條例第三十七條第七項規定所制定之。

⁵⁹ 參考計程車駕駛人執業登記管理辦法第二條：

汽車駕駛人以從事計程車駕駛為業者，應於執業前向執業地直轄市、縣（市）警察局申請辦理執業登記，領有計程車駕駛人執業登記證（以下簡稱執業登記證）及其副證，始得執業。

⁶⁰ 計程車駕駛人執業登記管理辦法第三條：

汽車駕駛人須領有職業駕駛執照，且無本條例第三十六條第四項或第三十七條第一項情事者，始得申請辦理執業登記。

⁶¹ 參註 34 至註 37。

方面所觀察出之缺失，建議 Uber 應當推出中文版的隱私權政策，讓華語地區的消費者能夠在瀏覽 Uber 網站或是下載 Uber 應用程式並註冊前能夠詳細瀏覽並了解自己的個人資料將會基於何等目的、於何時、由 Uber 存取並做出何種應用行為。Uber 之發跡與興起皆處於民眾對於個人資料保護意識抬頭以及各國針對個人資料保護皆先後立法或經由法院判決認定之年代，同時 Uber 旗下既有相當多法律專業人才，更應當在拓展全球市場的同時，亦應力求消費者個人資料保護措施之完備，方屬跨國新創公司呼應時代潮流與各國法律制度的適法且適當之行為。

貳、我國政府可採之思考與修法方向

經過本研究之深入分析，本文嘗試對此提出政府應當思考並修正之五個面向，詳如下述：

一、政府理解不足導致方向錯誤：

另一問題點在於，政府無法跟上科學技術與創新經營模式的快速發展，無法快速掌握其核心內容於本質上與現有產業及技術的差異，使得決策者一再立於錯誤的理解基礎上不斷做出錯誤的決策。

首先，政府將叫車媒合平台業者皆歸於運輸業並由交通部所掌管即是前提錯誤。同時，政府無法區分各個叫車平台媒合標的的差異，而將之一視同仁的視為相同的應用程式，更是基於前提內容理解不足的情況下所產生的錯誤觀念。詳言之，同樣提供媒合服務，然來自巴西的叫車服務業者 Easy Taxi 與台灣的呼叫小黃與 Uber 媒合之標的不同，其所針對的乃是目前現有的計程車司機，其存在對於計程車業而言其實是有利無害，能夠幫助計程車司機增加客源、提高收入並有效降低空車率，對於車輛排放廢氣所造成的環境與空氣汙染也有所助益。可惜的是，政府將所有的叫車媒合服務業者一視同仁，而在因應 Uber 爭議的情況下修正《計程車客運服務業者申請核准經營辦法》，規定僅有取得計程車客運服務業營業執照方能經營派遣業務，違者將處以新台幣五萬以上十萬元以下之罰鍰。此舉更導致了 Easy Taxi 於民國 103 年底選擇退出台灣，同時交通部也一度要求呼叫小黃必須下架不得繼續營運，隨後才以呼叫小黃並未向司機收費而認定其未違法。綜上所述吾人可以觀察出幾個現象：第一，政府並不了解這些叫車服務業者的經營模式而

導致其錯判這些業者屬於運輸服務業並且必須符合我國對於交通運輸服務之規定取得營業執照；第二，政府無法區辨各個平台的差異，反將其一視同仁混淆視聽；第三，政府以錯誤的理解為前提而進行修法，反而導致有助於計程車業發展的業者不敵修法情勢而退出台灣市場，造成政府、產業發展、業者拓展市場與民眾生活的四面皆輸；第四，政府對於呼叫小黃是否違法前後態度不一，基於「呼叫小黃並未向司機收取費用」而判定其未違法，然問題乃在於經營模式而非收費與否，由此恰可看出政府根本是方向錯誤。

除此之外，我國政府一在以交通部為主管單位，由其對 Uber 的認定作為判斷基礎，也是一個前提錯誤的直接證明，同時基於錯誤的認定基礎上，以交通部為主管單位並對 Uber 與司機展開一連串的开罰行動。然而，筆者以為這些處罰行動對於 Uber 而言可能不甚公平。依照交通部的認知，只要其營運活動是派遣行為者皆被歸為運輸業，但 Uber 的經營模式與目前現有的計程車運輸業並不相同，處於法律並未跟上產業與技術創新發展的潮流下所產生的真空地帶，交通部卻仍將其視為運輸服務業者而要求其領得執照同時持續開罰。就此而言，筆者認為這是政府的認知謬誤，對於 Uber 而言並不公平。簡而言之，我國政府一味表示 Uber 違反現有法令，卻無法了解到 Uber 與現有法令所規範的產業之經營模式有根本上的差別，同時仍要求 Uber 必須符合現有法令的要求，無法意識到現有法令因為跟不上技術與產業創新快速發展的脚步進而不去反思修法的急迫性。在理解不足的前提下，也無怪乎政府持續做出錯誤的決策，造成罰不該罰、修不必要修的法之結果。

綜上所述，其實最根本的問題出在於我國目前並未有掌管網際網路的主管機關，然而當各部會於相關業務上遇到新型態服務相關問題時，理應先就致力於了解新型態服務之本質，專注於事前溝通、擴大社會參與即鼓勵各界討論、廣納各界意見，經過事前周全的討論與溝通而擁有更全面性的理解時，再思考是否有規範之必要。若真有修法規範之必要時，再行針對該制定合等手段規範之繼續思考並踐行修法流程，並非意識到新型態服務與現有產業內業者形成競爭態勢時，即自行解讀新形態服務並透過修法及持續處罰百般阻撓之，徒留適得其反之效。

二、對現有業者全面檢討，而非針對特定業者開刀：

有關 Uber 的安全性問題誠如前述，筆者認為對此的確可能產生安全防护上的漏洞，因此筆者認同目前各界對於安全性所可能產生的質疑乃是當然之理。然而，提到共乘服務的安全問題，值得注意的是目前在台灣社會當中所謂共享服務與租賃經濟的實際運用，其實早在 Uber 進入台灣前就已經有共乘服務在台灣發展並且已行之有年。強調以信任為核心動能而開展的點對點媒合平台如台大批踢踢實業坊(PTT)上的「共乘版」，即是強調創造出一群值得信任的社群平台，在平台上運行點對點的媒合服務（郭芝榕，民 104）。同樣的，Uber 也是採行相同的運作原理，利用其研發的應用程式作為媒合乘客與司機的平台，同時更運用如 GPS 車輛定位以及行車即時動態路線的分享功能等科學技術與網際網路服務功能來管控載客服務的安全性。一樣都是不相識的人在平台上進行媒合活動，然單純就安全性把關的初步比較而言，Uber 運用科學技術與網路服務的功能來降低乘車風險與民眾的疑慮，相較之下似乎比共乘版做得更多。

假使我國政府真的重視乘車安全性可能產生的漏洞，是否應當思考在全面針對 Uber 檢討的同時，也應當用同樣的標準來衡量目前台灣所有現存運行中的共乘服務？就現況而言，吾人不見政府用相同的力道來檢視所有目前現存的共乘平台，反而只見政府似乎過度放大 Uber 的安全性，反倒讓各界對 Uber 產生更多原本應不必要的恐慌。平心而論，無論選擇 Uber、計程車，或是選擇其他共乘服務來使得乘車需求被滿足，民眾一樣都需要面對陌生人以及車輛快速移動性所可能產生的安全性風險，筆者不解的是政府該如何說服大眾當選擇 Uber 時的風險就會比其他服務來得更高呢？政府應當成為恐慌的製造者、製造出更多的假議題，還是釐清問題並提供解決方法呢？

的確，Uber 存有許多複雜的議題，值得各方一同關注並嘗試釐清，也值得法律、稅務、管理、社會與理工各界學術研究者與實務工作者提供更多思考的面向。然而，對一般民眾來說，若從民眾最有感的安全性下手，最能夠讓民眾於最快時間內試想並感同身受。然在此等情況下，吾人應當思考的是，政府之角色究竟是製造更多原本應不必要的恐懼，還是正視目前現存的所有共乘服務，同時用同樣的標準檢視問題所在並嘗試解決呢？管見以為，只要政府一日不正視其思考邏輯與視野上的偏誤，Uber 的安全性問題將會過度發散，進而使得全體共乘服務業者的問題無法被用正確的角度理解看待

之，將使得此議題產生更多的假議題並流於內耗，使得 Uber 的安全性問題無法被有效解決。此等狀況，相信並非政府與各界人士所樂見。

除此之外，若就運輸工具之種類而言，我國法律目前規定從事運輸服務的計程車和貨車必須具有營業用牌照方能營運，但能否使用機車從事一樣為運輸服務的快遞行為卻是目前法律未有規定的模糊地帶。如果政府要解決問題，是否應當一視同仁的全面檢討現有法令的不足，查出現有業者是否符合規範定義，由此而進行全面性的修法與改革呢？可惜的是，就現階段而言，吾人只見交通部約談經營機車快遞的業者要求其低調營業⁶²，卻不見政府對於現有業者與法律規範不足等議題的全面檢討，在在顯示政府面對問題的解決魄力不足，而這樣短視的問題處理能力，長久來看對於我國產業環境與民眾生活水平提升方面，形同有害而無利可言。換言之，除了 Uber 以外，吾人在快遞業者 GoGoVan 於台灣的經營模式調整上，也再次看到了政府法令規範規定不足卻不思採取任何調整措施，讓相似的問題再次重演，政府的種種作為也正是遏阻產業創新與市場發展的原因之一。若政府不反過來檢討其視野不足與被動性、針對性的處理問題，在產業、產品、服務及科學技術快速創新發展的情況下，未來只會有更多的新型產業與業者出現，而政府的處理方式恐怕只造成更多類似的問題一再重演，這是否為全體民眾所樂見？

三、修正現有法令或是另立新法：

有鑑於目前的法令已經無法跟上科技與創新發展的速度，因此修正現有法令或是另立新法的確存有其必要性與迫切性。在修法或是另立新法方面，筆者建議政府在這方面可以參考其他國家的作為，同時參考我國在地的產業發展現況、人民需求以及社會發展等因素，制定出符合我國現況、國家發展政策計劃以及未來產業發展趨勢的法律規範。藉由法規修正或是另立新法，不僅讓創新經營模式能夠在法律保障下蓬勃發展、提升國內產業水準與經濟水平，同時也能夠管控風險的產生。因此，若以英國倫敦及美國紐約州

⁶² 經營快遞服務的 GoGoVan 於民國 103 年 10 月低調進入台灣市場，受限於貨車經營運輸業務的現行法規，因此在台灣經營的是標榜 24 小時的機車快遞（郭芝榕，民 104）。此外，該公司的台灣總經理許文忠也曾被我國交通部約談，要求其低調營業（郭芝榕，民 104）。

為例，其針對 Uber 所為之修法乃是以現有法令為基準之下再行修正；印度德里市政府運輸廳預計針對一項管理無線電計程車的法條修法，讓使用叫車應用程式的業者有法可管（何宏儒，民 103）。另外，在美國舊金山、加州以及華盛頓特區，則是另立新法規來管制共乘平台。

其中，吾人或許可以美國舊金山市政府對於 Uber 等共享經濟興起所作出的回應為參考。美國舊金山作為 Uber 及 Airbnb 等創新服務的發源地，這兩間公司也是共享經濟的代表性企業。若論舊金山不是最早經歷共享經濟帶來之衝擊的城市，但也絕非最晚體驗到共享經濟帶來影響之的地區。然而，另人好奇的是，舊金山市政府究竟如何看待共享經濟以及如何監理之？對此，舊金山市政府市長 Edwin M. Lee 宣布成立「The Sharing Economy Working Group」，其成立之宗旨乃是希望運用更宏觀及深入的角度來看待共享經濟所帶來的經濟效應，同時在面臨創新公司與監理法規彼此產生之衝突時，能夠制定出有效管理且能讓新創公司持續發展的法律規範。相較於排斥或禁止的負面思維，舊金山市政府首先係認同共享經濟帶來正向的經濟效應，接下來就監理管制而言，並非運用現行法令規範之，也不是就地合法，而是另立新法來管制如 Uber 之共乘平台⁶³。美國舊金山作為全美第一個對於共享經濟採取實際行動的城市政府，可能也是全球第一座實行此等作為的城市。當一個市政府能運用此等高度來思考新創事業與監理法規的共存共適，從衝突當中力求衡平發展，而非僅是登高一呼的拋出創新創業政策，卻一味要求新創事業必須依循既有且不合時宜的法令要求其必須接受管理，兩相對照之下，似乎不難理解美國舊金山延續先前以 San Jose 為主的矽谷，於近年來成為孕育新創事業的搖籃（Lo，民 104）。

另外，若再以美國加州為例，加州政府的加州公共事業委員會(The California Public Utilities Commission, 下稱 CPUC)已於 2013 年 9 月通過新法。作為全美第一個針對共乘服務通過新法規的一州，該法將之歸類於新的「交通運輸網路公司(Transportation Network Company)」類別下。依照該法規之規定，此類服務經營者必須取得 CPUC 核發的執照、踐行司機

⁶³ 有關舊金山市長於新聞稿之說詞，摘錄原文如下：

‘The growing ‘sharing economy’ is leveraging technology and innovation to generate new jobs and income for San Franciscans in every neighborhood and at every income level,’ said Mayor Lee. ‘As the birthplace of this new, more sustainable ‘sharing economy,’ San Francisco must be at the forefront of nurturing its growth, modernizing our laws, and confronting emerging policy issues and concerns.’

犯罪前科調查、規劃一個司機訓練課程以及針對每一案件投保至少一百萬美元的商業保險 (Lo, 民 104)。

藉由各國面對 Uber 進入市場而分別採取各種修法或立法動作，對於我國政府而言，或可以作為未來修法或立法之參考。參考上述狀況後，輔以我國產業社會發展以及風俗習慣，相互調合後再行適用於我國，實能制訂出符合在地現況與未來發展的法律規範。

四、創新思維的新浪潮不斷來襲，政府該如何因應：

近幾年來，各式各樣的創新服務不斷出現，造成了許多生活服務產業被顛覆，同時也因為現行法令對比科技服務的修法與另立新法速度過慢。然而，政府此等處理態度，恐怕在未來只會不斷遇到更多無法用現有產業與現行法令歸類的產品或服務出現。換言之，如同 Uber 般的創新服務不斷出現乃是抵擋不住的新浪潮，同時當 Uber 產生許多爭議時，吾人亦無可否認它同時在世界各地推出服務，不僅帶來價值，為既有產業與政府帶來衝擊與變革，同時也讓許多新創事業依 Uber 模式快速複製，進而產生更多顛覆現有產品或服務的新創事業產生。如通訊軟體業者 Line 在台推出 Line Taxi，同時打算延伸至生活類的全面應用；香港貨車快遞服務 GoGoVan 及 lalamove 分別拿到三億台幣的投資且選擇來台發展，面對創新服務的應用層面不斷推陳出新，逐步拓展應用範圍而持續顛覆既有業者與產業規則時，當吾人思考這些業者、其競爭者以及整個產業與社會的未來發展時，便會發現一切又回到問題的核心：面對創新思維的新浪潮不斷來襲，政府應該如何因應？

管見以為，政府應當採取的仍是無偏見的嘗試理解並接納創新服務的經營模式，同時基於這樣的前提下開展對於創新服務的各式風險逐步分析並有效率的提出各式配套措施。其實，我國國內一定也擁有許多創新創意思考並應用之人才，我國市場也蘊含發展的潛力，但在法規面遇到的困境以及政府的態度也一步步於無形當中扼殺了類似業者發展的可能。法律規範存在的目的之一的確是防範可能產生的風險，這對於人民生活的保障、給與產業適度的自由發展的確有存在的必要性。然而，若是無法意識到法令應當跟隨著時代發展與時俱進的不斷調整修正，可能會對整體社會環境發展產生過度的限制。由此可知，不僅政府的思考邏輯與議題處理能力的確擁有相當大的改善

空間，同時在鼓勵企業創新發展推動產業創新的情況下更需要政府帶頭在「給予空間讓企業自由發展」以及「同步調整法令規範以管控人民可能遭受到的風險」這兩方面不斷推動並取得平衡。

五、政府應從全體人民之福祉思考：

政府既係為人民的公僕，在決策時需要考量的當然是以全體人民生活之福祉為前提，並非僅在站產業當中業者之一方而對於 Uber 現象提出檢討與因應措施。對此，當交通部回應計程車業的反彈聲浪，站在產業之既得利益者的角度思考 Uber 帶來的影響並做出回應，管見以為非屬可採之手段。詳言之，當新的競爭者出現時，既有產業內的現有業者之利益及市占率會遭受侵害本屬市場競爭的當然之理，然這並不代表政府應當僅考量計程車業的利益，也無法為交通部的立場合法化。換句話說，政府應當位居中立並以人民利益為出發點，深入思考全體民眾的交通運輸需求、輔以利用此機會回過頭全面檢討現有計程車產業的規範政策是否有不合理之處等為其考量的因素，再來檢視 Uber 現象，方屬可採。

再次重申，本文立場並非全然否定 Uber 經營模式之爭議以及可能產生之風險，本研究的目的乃在於從經營管理與法律面思考二者間的衝突，讓更多如 Uber 的經營模式創新得以生根茁壯，同時輔以與時俱進的法令不斷隨著科技與創新服務發展而持續修正獲增訂新法，使得創新模式於提升人類生活水平之餘，也能有效運用法律規範來管控風險。換言之，Uber 的法律爭議的確值得討論，然更大的前提要件是政府必須改變其思考問題的角度，應當以人民生活福祉為前提，而非過度偏向競爭者之任何一方。

試想未來十年，社會大眾究竟需要什麼樣的台灣？今天若讓 Uber 最終退出台灣，為台灣帶來的意義與好處是什麼？就算 Uber 最終仍就範於現有法令等種種因素而苟延殘喘，然而按照目前官方意識之走向，不僅 Uber 無法貫徹其經營模式之核心，實則連帶打壓到其他共享經濟相關業者的生存空間及發展潛力。當政府極力推動創新創業政策，瞄準國外新創事業盼能吸引其來台發展之時，卻忽略了法律規範的不彈性其實早在更多新創事業來台前就已經壓縮其發展之可能，自行將新創事業推出台灣，拱手讓給他國。這樣的情景，究竟是否為政府與社會大眾所樂見？共享經濟、租賃經濟及其他產品與服務創

新的時代業已來臨，在未來只會有更多的產業將被顛覆，產業間的界線將被弭平，出現更多媒合平台服務業者，也激發出更多的閒置資源將被更充分運用，報酬的源頭將更多元化，也正逐步改變你我的生活。李開復亦認為目前如 Uber 及 Airbnb 等業者僅是共享經濟的第一批創業者，運用精實創業來解決一個單一的問題。同時，共享經濟的發展也會帶來閒置資源被充分激活、傳統時代的資源出租和中介將滅亡、資源擁有權與使用權拆分等效果⁶⁴。當共享經濟、創新產品與服務的相繼產生成為不可抵擋的現象時，我國政府是否應當轉換其思考的角度，站在全體國民之福祉以及運用創新帶動社會整體水平的提升，並以此來思考是否該用更廣闊且更深遠的視野來看待 Uber 在台灣所引發的種種議題討論呢？筆者認為這問題的答案應該相當明顯，然政府究竟會朝什麼方向繼續前進，值得吾人持續關注，也期待本研究或許能夠引發讀者一同思考本議題。此外，至於 Uber 未來在台灣及全球各地將會如何發展則靜待時間揭曉。

⁶⁴ 李開復曾任 Google、Microsoft 及 Apple 副總裁，現為創新工場的董事長及執行長。其在民國 104 年二月四日曾於 Facebook 上以「什麼是共享經濟？」為題發表對於共享經濟的看法，本文將之節錄並整理如下（李開復，民 104）：

《經濟學人》的定義「在網路中，任何資源都能出租」說的沒錯，但是沒有表達共享經濟的精髓，更重要的是：

一、閒置資源被激活：

閒置的資源是巨大的浪費。比如說一輛車只有 4% 的時間在行駛，96% 的時間是停著的。這 96% 停著的閒置時間都是浪費的。換一個說法，如果世界上 50% 的車都在行駛，那麼世界上的車輛就可以減少 92%。交通擁擠、能源耗損都會大大下降。

二、傳統時代的資源出租和中介將滅亡：

傳統經濟中很大的一部份是中介、代理、渠道商收著不合理的費用，提供無增值的標準服務。但是在共享經濟裡，經過網路就可以讓資源提供者和需求者直接搭配。比如說租房租車中介、廣告代理、出版商、計程車行、月嫂介紹所、清潔工介紹、婚姻介紹所、高利貸甚至銀行貸款。這些傳統中介都會逐漸被共享經濟消滅。哪些會先滅亡呢？利潤越高越先滅亡，附加價值越少越先滅亡，服務越標準化越先滅亡，越沒有（過時）法律法規保護的越先滅亡。

三、資源「擁有權」和「使用權」拆分：

當我們能不必花錢去購買那些可以按使用付費的東西，我們的可支配收入提高。比如說：當有一天有出租自動電子車，隨要隨到，我們就不必買車，可以把錢花在別的地方。

四、共享經濟才剛剛開始：

共享經濟的第一批創業（Uber, Airbnb）只是用精實創業解決一個單一的問題。例如 Uber 現在也只是讓有車族可以靠做司機賺錢，並分到比較多的利潤。下面，一旦車子跑起來，也可以提供送貨、跑腿、導遊等工作。以後再加上電動車、自動駕駛，就成為科幻片看到的情景了。

五、世界現在真的平坦了：

Tom Friedman 在《The World is Flat》曾給世界青年建議：世界在產品和生產是平坦的，所以不要從事無創新的生產工作，若不能做有熱情有創意的青年應該考慮服務業，才不會被發展中國家的廉價勞工或機器取代。但是隨著共享經濟的來臨，大部份的服務業都會被顛覆，服務中介必然有滅頂之災，服務者也會面臨各種挑戰（Uber CEO 去年就說過：「如果你嫌 Uber 貴，不是因為車貴，是車裡的另一個傢伙貴。」）。

第三節 後續研究建議

壹、改進資料蒐集與判讀方式

本研究的資料主要是以新聞報導與長篇專訪作為分析之基底，原因在於本研究個案受到國內外無論新聞媒體、管理界、法律界等各方的關注，相對而言報導資料量與出現的速度也急遽攀升。同時，又因個案公司目前專注於處理在台營運的合法性等議題，過於忙碌而無法有機會安排個案訪談，可能會造成研究資料的疏漏，對於研究結果的完整性也可能產生影響。因此，建議後續的研究者可改採初級資料為主、次級資料為輔的研究方法進行分析，以便能更全面性的理解個案公司並使研究結果能更趨於正確且完整。

貳、拉長時間軸持續累積資料量

本文針對法律爭議的探討主要是以台灣為主，然而就資料量而言雖然因各界廣泛討論而使其累積量相當多且累積的速度也相當快，但這些爭議仍尚待個案公司以及政府相關部會持續協商處理而等待其結果產生。本文受限於研究時間之限制，無法在爭議事件結束時再回頭對此做出更完整且更全面的分析，僅能就一定時間內的發展進行分析，對於爭議事件的解構可能無法達到更完整的處理。因此，建議後續的研究者若想針對此等議題繼續探討的話，可以拉長研究的時間軸，除了持續累積資料量讓研究基礎更為紮實以外，屆時也有機會看到爭議事件處理的完整始末，進而對之有更深入的剖析。

參、擴大研究範圍

本文在管理面的部份主要參考 Uber 在世界各地拓展營運據點的資料為研究基礎，然而各地的拓點時間不一、目前營運時間之長短也各有不同，同時因各地的風俗習慣以及法律規範的差異，直接導致經營模式與策略的調整，因此可能使得探討的內容無法產生系統化的研究結果。除此之外，關於法律議題的探討，如同前文所述，本文主要是以 Uber 目前在台灣所產生的爭議為主，其他地域的事件資料為輔，可能對於法律爭議無法有更全面性的掌握。因此，建議後續研究者可以擴大研究範圍，在管理面的研究或許可以整理本研究個案 Uber 以各大洲或者其他分類為骨幹而從事相關研究，另就法律面的議題分析或許可以探討在英美

法系與大陸法系之間，或是擁有不同風俗習慣的種族間，對其可能會面臨的法律爭議進行更系統性的整理，也許能夠對 Uber 的管理面與法律面之發展有更深入的了解，讓將來更多的新創公司若面臨相關狀況時得以作為借鏡。



參考文獻

中文文獻

書籍

大衛鮑維特(民 90)，**價值網：改造組織流程、提升企業獲利**，台北市：商周出版。

布蘭登柏格、奈勒波夫(民 93)，**競合策略**，台北市：培生教育出版。

克雷頓·克里斯汀生(民 89)，**創新的兩難**，台北市：商周出版。

克雷頓·克里斯汀生、史考特·安東尼、艾立克·羅斯(民 94)，**創新者的修練**，台北市：天下雜誌出版。

克雷頓·克里斯汀生、傑羅姆·格羅斯曼、黃捷昇(民 101)，**創新者的處方：克里斯汀生破解醫護體系的破壞型解答**，台北市：美商麥格羅·希爾。

亞歷山大·奧斯瓦爾德、伊夫·比紐赫(民 101)，**獲利世代**，台北市：早安財經文化。

司徒達賢(民 94)，**管理學的新世界**，台北市：天下文化。

陳威如、余卓軒(民 102)，**平台革命：席捲全球社交、購物、遊戲、媒體的商業模式創新**，台北市：商周出版。

期刊

李宜萍(民 98)，EeePC 的破壞式創新威力，**管理雜誌**，4，頁 62。

論文

李建宏(民 102)，「企業產權結構探討創新者的兩難」，國立政治大學商學院科技管理與智慧財產研究所博士論文。

林治宏(民 101)，「固態硬碟 SSD(Solid State Disk)破壞式創新研究—固態硬碟晶片廠商經營對策」，國立政治大學商學院經營管理碩士學程企管組商學碩士論文。

戴劭岑(民 100)，「企業經營模式與專利授權策略之探究—以矽智財供應商為例」，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文。

網站

ChenLiz(民 103 年 9 月 9 日),「Uber 開進台北一年,下一步瞄準台中、高雄」, **Inside**。擷取自：<http://www.inside.com.tw/2014/09/09/uber-one-year>

Hiroking(民 103 年 5 月 8 日),「[品味生活]優步 UBER 頂級私人司機叫車服務」, **我的世界,你的眼界**。擷取自：

[http://hiroking.pixnet.net/blog/post/172430313-](http://hiroking.pixnet.net/blog/post/172430313-%5B%E5%93%81%E5%91%B3%E7%94%9F%E6%B4%BB%5D%E5%84%AA%E6%AD%A5uber%E9%A0%82%E7%B4%9A%E7%A7%81%E4%BA%BA%E5%8F%B8%E6%A9%9F%E5%8F%AB%E8%BB%8A%E6%9C%8D%E5%8B%99)

[%5B%E5%93%81%E5%91%B3%E7%94%9F%E6%B4%BB%5D%E5%84%AA%E6%AD%A5uber%E9%A0%82%E7%B4%9A%E7%A7%81%E4%BA%BA%E5%8F%B8%E6%A9%9F%E5%8F%AB%E8%BB%8A%E6%9C%8D%E5%8B%99](http://hiroking.pixnet.net/blog/post/172430313-%5B%E5%93%81%E5%91%B3%E7%94%9F%E6%B4%BB%5D%E5%84%AA%E6%AD%A5uber%E9%A0%82%E7%B4%9A%E7%A7%81%E4%BA%BA%E5%8F%B8%E6%A9%9F%E5%8F%AB%E8%BB%8A%E6%9C%8D%E5%8B%99)

ifanr 愛範兒(民 104 年 2 月 16 日),「拼不過就合併,中國兩大打車服務「滴滴、快的」合體打 Uber」, **科技報橘 TechOrange**。擷取自：

<http://buzzorange.com/techorange/2015/02/16/the-ma-of-two-chinese-car-calling-app/>

Jaspy-Bonjour.(民 103 年 1 月 7 日),「Google 重砸 2.5 億美元投資,潛力無窮的高檔叫車服務 Uber 你了解多少」, **Wired**。擷取：<http://wired.tw/posts/2746>

LinLi(民 103 年 12 月 9 日),「司機性侵女乘客, Uber 印度遭禁」, **科技新報 TechNews**。擷取自：<http://technews.tw/2014/12/09/new-delhi-bans-uber-over-rape-accusations/>

LinLi(民 103 年 12 月 17 日),「百度戰略投資 Uber,投資額約為六億美元」, **財經新報**。擷取自：<http://finance.technews.tw/2014/12/17/uber-baidu/>

LoRobert(民 104 年 1 月 5 日),「Uber 該管,但要如何管?看看 San Francisco」, **Inside**。擷取自：<http://www.inside.com.tw/2015/01/05/how-to-make-uber-legalized>

PingWest(民 103 年 12 月 12 日),「有了百度的投資, Uber 終於可以像一家中國公司那樣去戰鬥了」, **科技新報 TechNews**。擷取自：

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

Scott Mark(民 103 年 12 月 25 日),「Uber 首席執行官被韓國起訴」, **The New York Times**。擷取自：<http://cn.nytimes.com/technology/20141225/c25uber/zh-hant/>

Synergytek(民 102 年 11 月 4 日),「智財權與稅務規劃—想吃雙愛爾蘭夾荷蘭三明治嗎?」, **新聚能科技顧問**。擷取自：

<http://synergytek.com.tw/blog/2013/11/04/%E6%99%BA%E8%B2%A1%E6%AC%8>

A%E8%88%87%E7%A8%85%E5%8B%99%E8%A6%8F%E5%8A%83%EF%BC%8D%E6%83%B3%E5%90%83%E9%9B%99%E6%84%9B%E7%88%BE%E8%98%AD%E5%A4%BE%E8%8D%B7%E8%98%AD%E4%B8%89%E6%98%8E%E6%B2%BB%E5%97%8E/

Uber(民 104)，「Uber 台北」，**Uber 台北**。擷取自：<http://ubertaipei.weebly.com/>
中央社(民 103 年 12 月 27 日)，「德里將修法 Uber 料重新上路」，**聯合新聞網**。
擷取自：

<http://udn.com/NEWS/BREAKINGNEWS/BREAKINGNEWS5/9155043.shtml>

天下雜誌(民 97 年 8 月 27 日)，「境外銀行家的控訴」，**天下雜誌**。擷取自：

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=35497>

台北小黃(民 103 年 4 月 23 日)，「Easy Taxi」，**小黃運將的心聲**。擷取自：

<http://kikuchi777.pixnet.net/blog/post/43266694-easy-taxi>

甘芝萁(民 104 年 1 月 1 日)，「反 Uber 效應擴大？巴西叫車 App Easy Taxi 撤出台灣」，**自由時報**。擷取自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1195126>

列爾(民 103 年 12 月 4 日)，「越南政府考慮將打車應用軟件合法化」，**BBC 中文網**。擷取自：

http://www.bbc.co.uk/zhongwen/trad/world/2014/12/141204_taxi_app_vietnam

何宏儒(民 103 年 12 月 27 日)，「德里將修法 Uber 料重新上路」，**中央社**。擷取自：<http://www.cna.com.tw/news/aopl/201412270232-1.aspx>

李開復(民 104 年 2 月 4 日)，「什麼是共享經濟？」，**Facebook**。擷取自：

<https://www.facebook.com/kaifulee?fref=ts>

李儀(民 100 年 5 月 17 日)，「研發及購置專利支出的租稅減免效果」，**北美智權報**。擷取自：

http://www.naipo.com/Portals/1/web_tw/Knowledge_Center/Application/publish-55.htm

沈婉玉、蘇瑋璇(民 104 年 1 月 13 日)，「張盛和：Uber 營業就要課稅」，**聯合新聞網**。擷取自：<http://udn.com/news/story/7431/638885-%E5%BC%B5%E7%9B%9B%E5%92%8C%EF%BC%9AUber%E7%87%9F%E6%A5%AD%E5%B0%B1%E8%A6%81%E8%AA%B2%E7%A8%85>

張正芊(民 103 年 10 月 15 日)，「愛爾蘭終結避稅漏洞！蘋果 Google 將多繳 10

多億稅」，**鉅亨網**。擷取自：

<http://news.cnyes.com/Content/20141015/20141015183519681282412.shtml>

張國鴻(民 103 年 10 月 22 日)，「被遺忘的權利」，**北美智權報**。擷取自：

http://www.naipo.com/Portals/1/web_tw/Knowledge_Center/Editorial/publish-206.htm

郭芝榕(民 104 年 2 月 11 日)，「[專訪]GoGoVan 機車快遞很貼心，預估年底達 1 萬名司機」，**數位時代**。擷取自：<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/35357>

郭芝榕(民 104 年 2 月 13 日)，「[數位觀點] Uber「類」服務相繼來台發展，交通部難道要變成創新的阻礙嗎？」，**數位時代**。擷取自：

<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/35378>

郭芝榕(民 104 年 1 月 7 日)，「Uber 台北總經理顧立楷：我們希望可以跟政府好好溝通」，**數位時代**。擷取自：<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/34924>

陳宜誠(民 104 年 2 月 18 日)，「法規遵從與研讀專利都是新創企業必須做的功課」，**陳宜誠律師 Vincent Chen, Esq.**。擷取自：

<http://vincentchen123.blogspot.tw/2015/02/uber-httpwww.html>

陳怡妏(民 103 年 12 月 9 日)，「司機性侵女客 印度封殺 Uber」，**蘋果日報**。擷取自：

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/international/20141209/36254916/>

陳苓(民 103 年 12 月 24 日)，「優步吃官司、CEO 南韓遭起訴，對手 Medallion 竊喜」，**MoneyDJ 理財網**。擷取自：

<http://www.moneydj.com/KMDJ/News/NewsViewer.aspx?a=6b805071-ebb7-4e24-8f0a-f9932b802682>

陳瑞霖(民 104 年 3 月 4 日)，「Uber 罕見收購地圖和搜尋新創公司，意在擺脫 Google？」，**科技新報 TechNews**。擷取自：<http://technews.tw/2015/03/04/uber-rarely-acquisition-map-startup-for-lower-the-influence-of-google/>

陳穎芄(民 103 年 12 月 6 日)，「法規爭議 Uber 東南亞吃癩」，**中時電子報**。擷取自：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20141206000098-260203>

曾如瑩(民 102 年 5 月 29 日)，「蘋果避稅兩兆，三明治手法大公開」，**商業周刊**。擷取自：<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=50545>

曾筱媛(民 103 年 11 月 14 日)，「軟體正在吃掉你的車！」，**數位時代**。擷取自：<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/34413>

黃若瑜(民 103 年 7 月 5 日),「歐洲運將抗議無效! Uber 在倫敦營運合法化」, **數位時代**。擷取自: <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/32883>

黃國蓉、楊文琪、黃智勤(民 103 年 12 月 30 日),「Uber 在台踢鐵板 兩招保江山」, **聯合財經網**。擷取自:

http://money.udn.com/storypage.php?sub_id=5612&art_id=610816

楊文琪(民 104 年 1 月 30 日),「Uber 違規 吃 2,315 萬罰單」, **聯合新聞網**。擷取自: <http://udn.com/news/story/7243/675856>

楊芙宜(民 103 年 12 月 29 日),「美科技新貴霸權, 歐盟宣戰」, **自由時報**。擷取自: <http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/843029>

葉靜(民 104 年 2 月 8 日),「老人版 Uber: 讓年輕人化身為阿公阿嬤的貼心司機」, **社企流**。擷取自: <http://www.seinsights.asia/story/649/12/2625>

資誠智財管理中心,「智慧財產管理的稅務面向」, **資誠智財管理中心**。擷取自: <http://www.pwc.tw/zh/intellectual-property/tax.jhtml>

廖容瑩(民 103 年 1 月 11 日),「85 度 C 勝王品! 衝 151 億蟬聯營收王」, **TVBS**。擷取自:

<https://tw.news.yahoo.com/85%E5%BA%A6%E5%8B%9D%E7%8E%8B%E5%93%81-%E8%A1%9D151%E5%84%84-%E8%9F%AC%E8%81%AF%E7%87%9F%E6%94%B6%E7%8E%8B-100800354--finance.html>

劉翰謙(2013 年 8 月 24 日),「執行長佩吉親自出面, Google 創投 2.58 億美元注資 Uber 叫車服務」, **數位時代**。擷取自:

<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/29047>

闕士淵(民 104 年 1 月 5 日),「Uber 在台生存有解? 政院遞出胡蘿蔔政策」, **關鍵評論網 TheNewsLens**。擷取自: <http://www.thenewslens.com/post/110061/>

嚴海(民 102 年 12 月 7 日),「臉書愛爾蘭避稅 營收 18 億歐元報稅僅 190 萬」, **大紀元**。擷取自: <http://www.epochtimes.com/b5/13/12/7/n4028441.htm>

蘇瑋璇、李昭安(民 104 年 1 月 4 日),「台灣現場/運將親自開車門 路線全露不被坑」, **聯合新聞網**。擷取自: <http://udn.com/news/story/7431/620238>

蘋果日報(民 104 年 1 月 13 日),「UBER 爭議遭質疑踢皮球? 經部: 誤解」, **蘋果日報**。擷取自:

<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20150113/541312/>

其他

嘉義地方法院(民 103)，「臺灣嘉義地方法院刑事判決 103 年度侵訴字第 35 號」，嘉義地方法院。

外文文獻

書籍

Afuah, A., & Tucci, L. C. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill.

Clayton, M. Christensen & Michael, E. Raynor. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Magretta, Joan. (2002). *What Management Is: how it works and why it's everyone's business*. New York: Simon and Schuster.

Porter, E. Michael. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rogers, M. Everett. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

期刊

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal, June-July Special Issue 22*, 493-520.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (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.

Evans, S. David, & Schmalensee, Richard. (2007, Spring). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International, Vol. 3, No. 1*, 151-179.

Hagiu, Andrei. (2006, September). Pricing and Commitment by Two-Sided Platforms.

The RAND Journal of Economics, 37(3), 720-737.

Johnson, W. M., Christensen, M. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 57-68.

Konczal, F. E. (1975). Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26(1): 12-14.

Liebowitz, J. S., & Margolis, E. Stephen. (1994). Network Externality: An Uncommon Tragedy. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 133-150.

Lindgart, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game. Boston: *The Boston Consulting Group*.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model; Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 726-735.

Rappa, M. (2004). The Utility Business Model and the Future of Computing Services. *IBM System Journal*, 43(1), 32-42.

Rochet, Jean-Charles, & Tirole, Jean. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.

Rochet, Jean-Charles, & Tirole, Jean. (2006). Two-Sided Markets: A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, 645-667.

Shafer, M. S., Smith, J. H., & Linder, C. J. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Market*, 8(2), 3-8.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

網站

Arrington, Michael. (2010, October 22). Uber CEO "Super Pumped" About Being Replaced By Founder. *TechCrunch*: <http://techcrunch.com/2010/12/22/uber-ceo-super-pumped-about-being-replaced-by-founder/>

Barro, Josh. (2014, December 2). New York Taxi Medallion Prices Fall Again. *New*

York Times: http://www.nytimes.com/2014/12/03/upshot/new-york-taxi-medallion-prices-fall-again.html?_r=0&abt=0002&abg=1

Chen, X. Brian. (2012, December 2). A Feisty Start-Up Is Met With Regulatory Snarl.

New York Times: <http://www.nytimes.com/2012/12/03/technology/app-maker-uber-hits-regulatory->

[snarl.html?pagewanted=all%20HYPERLINK%20%22http://www.nytimes.com/2012/12/03/technology/app-maker-uber-hits-regulatory-](http://www.nytimes.com/2012/12/03/technology/app-maker-uber-hits-regulatory-)

[snarl.html?pagewanted=all&_r=4&%20HYPERLINK%20%22http://www.nytimes.com/2012/12/03/technology/app-maker-uber-hits-regulatory-](http://www.nytimes.com/2012/12/03/technology/app-maker-uber-hits-regulatory-)

Clarke, Roger. (2005, July 5). The Path of Development of Strategic Information Systems Theory . *Roger Clarke's Web-Site*:

<http://www.rogerclarke.com/SOS/StratISTh.html>

DeAmicis, Carmel. (2015, March 3). Uber buys a mapping company, but this isn't its first acquisition. *Gigaom*: <https://gigaom.com/2015/03/03/uber-buys-a-mapping-company-is-this-its-first-acquisition/>

Edwards, Jim. (2015, February 27). This is the financial proof that Uber is destroying taxi companies. *Business Insider*: [http://www.businessinsider.com/uber-v-medallion-prices-2015-](http://www.businessinsider.com/uber-v-medallion-prices-2015-2?utm_content=buffer706b5&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)

[2?utm_content=buffer706b5&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer](http://www.businessinsider.com/uber-v-medallion-prices-2015-2?utm_content=buffer706b5&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)

Lococo, Edmond & Tighe, Michael. (2014, December 17). Baidu to Buy Uber Stake in Challenge to Alibaba in China. *Bloomberg*: <http://www.bloomberg.com/news/2014-12-17/baidu-to-buy-uber-stake-in-challenge-to-alibaba-in-china.html>

MacMillan, Douglas. (2014, December 5). Uber's Investor Club Adds Two Hedge Funds, Qatar's Sovereign Wealth Fund. *Wall Street Journal*:

http://blogs.wsj.com/digits/2014/12/05/ubers-investor-club-adds-two-hedge-funds-qatars-sovereign-wealth-fund/?mod=WSJ_Opinion_LatestHeadlines

Mawad, Marie & Connan, Caroline. (2014, December 13). Uber Avoids Ban in France as Global Legal Battle Spreads. *Bloomberg*: <http://www.bloomberg.com/news/2014-12-12/uber-faces-french-ban-on-pop-amid-global-legal-battle.html>

Newton, Casey. (2014, August 26). This is Uber's playbook for sabotaging Lyft. *The*

Verge: <http://www.theverge.com/2014/8/26/6067663/this-is-ubers-playbook-for-sabotaging-lyft>

O'BrienTerrence. (2012, April 18). Uber tackles Taxis in Chicago with Uber Garage experiment. *Engadget*: <http://www.engadget.com/2012/04/18/uber-tackles-taxis-in-chicago-with-uber-garage-experiment/>

Serena Saitto & Brad Stone. (2014, June 7). Uber Sets Valuation Record of \$17 Billion in New Funding . *Bloomberg*: <http://www.bloomberg.com/news/2014-06-06/uber-sets-valuation-record-of-17-billion-in-new-funding.html>

Stähler, Patrick. (2002, September 30). Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. *Business Model Innovation*: <http://staehler.info/english/definitions.htm>

Tosato, Andrea. (2013, September 18). Corporate Tax Avoidance and IP Rights-The Double Irish Dutch Sandwich. *IP Finance*:

http://ipfinance.blogspot.tw/2013/09/corporate-tax-avoidance-and-ip-rights_18.html

VentureBeat. (2010, August 16). UberCab raises \$1.25M to end your futile search for taxis. *Thomson Reuters*:

<http://www.reuters.com/article/2010/10/16/idUS353559469920101016>