

北商學報 第41期

民國112年1月 第57-100頁

線上勞務平臺設計與經營之研究： 雙邊市場與評估研究的理論應用

樊祖燁* 潘博宇** 蕭沛玟*** 余姿瑩****

摘要

隨著平臺經濟興起，除了勞動者可以經由平臺接案以獲取勞務報酬外，勞務需求者亦能透過平臺找尋到即時的勞動力。因此不少中小企業為了要降低人力成本，紛紛開始透過非典型的僱用型態以滿足勞務需求。然而，勞務平臺的產生看似滿足了勞務供需雙方，但事實上媒合過程仍存在諸多風險。有鑑於此，本研究希望透過「包案網」的平臺設計解決上述問題。具體而言，本研究將透過雙邊市場與評估研究法的概念，作為平臺設計的邏輯基礎，進行平臺設計與商業模式發展。研究結果顯示，目前的市場環境確實適合本平臺營運。最後，本研究根據研究結果提出理論與實務意涵，提供研究者與業者相關建議。

關鍵詞：中小企業的人力運用、平臺經濟、雙邊市場、評估研究法

*樊祖燁，致理科技大學商務科技管理系專任教授

**潘博宇，國立政治大學企業管理學系博士生，通訊作者(E-mail:peter71340@gmail.com)

***蕭沛玟，致理科技大學商務科技管理系學生

****余姿瑩，致理科技大學商務科技管理系學生

收稿日期：111年2月8日；接受刊登日期：111年6月28日

Research on Design and Operating of Labor Service Platform: Theoretical Application of Evaluation Research and Two-sided Market

Tsu-Yeh Fan^{*} Bo-Yu Pan^{**} Pei-Wen Xiao^{***} Tzu-Ying Yu^{****}

Abstract

With the development of the platform economy, in addition to laborer can obtain remuneration, labor demander also can received immediately labor force through the platform. In addition, many SMEs have begun to satisfy labor demander through atypical employment patterns in order to reduce labor costs. Thus many SMEs can be increased the convenient of temporary labor through the labor platform. This business models seems to meet labor supply and demand sides, but in reality, it will cause many of risks in the matching process. In order to solve the above problems, the study designed an “outsourcing” website. This study used two-sided market and evaluation research as a theoretical basis, developed platform design and business models. The research results show that the current market environment is indeed suitable for the operation of “outsourcing” websites. This study proposed theoretical and practical implications based on the findings and provide relevant suggestions for researchers and business runners.

Key words: human resource utilization in SMEs, platform economy, two-sided market, evaluation research

* Tsu-Yeh Fan, Professor, Department of Commerce Technology and Management, Chihlee University of Technology

** Bo-Yu Pan, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Chengchi University, Corresponding Author (E-mail:peter71340@gmail.com)

*** Pei-Wen Xiao, Student, Department of Commerce Technology and Management, Chihlee University of Technology

**** Tzu-Ying Yu, Student, Department of Commerce Technology and Management, Chihlee University of Technology

Manuscript received: February 8, 2022; Accepted: June 28, 2022

壹、緒論

隨著新興科技興起，市場變動相當快速，企業為了生存逐漸將經營方向著眼於核心能力的發展，並將非核心能力外包給專業廠商（Christensen, Verlinden, & Westerman, 2002）。上述現象促使了我國勞動市場結構產生變化。行政院性別平等會（2021）指出，非典型就業人口近十年來增加了近十萬的勞動人口。由此可知，隨著企業經營方向改變，我國勞動市場的勞動彈性（labor flexibility）逐漸增加，從而反映在非典型僱用的勞動需求。上述現象又因近年來線上勞務平臺的興起，使得勞動彈性的現象更加普遍（Kleiner, 2017）。

Aloisi（2015）指出經由勞務平臺的媒合有助於勞動者獲取更多工作機會與收入；而對於企業而言則可以透過平臺作為僱用新人的管道，即時找尋合適人才。然而，平臺經濟看似為勞務供需雙方提供不少益處，但事實上卻存在不少問題。張玉燕、卓奇勳和紀冠宇（2020）指出平臺經濟的勞務提供者，常因為接案不穩定、平臺管理過於嚴苛等因素而陷入收入不穩定，上述現象使勞動者逐漸產生經濟不穩定的認知。除此之外，勞務平臺的媒合過程中雙方可能因溝通誤差而產生糾紛，導致勞務供需雙方皆輸的局面（新北勞動雲，2019）。據此，線上勞務平臺如何經由良好的設計與經營以解決勞務供需的媒合問題，值得探討。可惜的是，目前國內探討平臺經濟的研究多半聚焦於法令改善（洪瑩容，2021；高慧珠和劉梅君，2020）與對勞務提供者的可能危害（張玉燕等人，2020）。上述研究成果，雖為平臺工作者的勞工權益提供了豐碩成果，但卻無法深入了解勞務平臺如何經由設計以衡量其商業模式的可行性，從而促進勞務供需雙贏。因此，本研究嘗試使用雙邊市場（two-sided market）理論作為商業模式設計的核心概念，並結合評估研究法（evaluation research）進行商業模式的可行性分析，以發展出一個勞務平臺，試圖補足過去研究缺口。

雙邊市場泛指市場中相互依賴的兩種不同性質客戶，共同透過平臺來進行互動而藉此獲利（Rochet & Tirole, 2003）。勞務平臺同時存在於勞務提供者與需求者兩種客戶，故為雙邊市場平臺的一種（樊祖燁等人，2021b；Lian & Van Ryzin, 2021）。評估研究法是一種針對方案實施前的評估，有助於人們判斷方案的可行性與價值（王雲東，2016）。晚近，不少研究開始將評估研究法應用於商業模式設計當中（樊祖燁等人，2021a, 2021b；Klos, Spieth, Clauss, & Klusmann, 2021；Partalidou, Paltaki, Lazaridou, Vieri, Lombardo, & Michailidis, 2018；Wijaya & Pangeran, 2020）。可惜的是，多數研究聚焦於商業轉型而非針對創業前的事前評估進行梳理，使研究者難以針對勞務平臺的商業可行性方案進行評估。

據此，為客觀了解本研究之平臺（以下簡稱本平臺）如何進行設計與經營。本研究欲結合雙邊市場理論與評估研究法的概念發展出有利於本平臺評估商業可行性之評估框架。綜上所述，本研究歸納出以下之研究目的：

- 一、希望藉由設計「包案網」平臺作為中小企業與接案者的媒介，從而滿足勞務供需雙方需求，並促進雙方媒合過程更加和諧。
- 二、將雙邊市場理論與評估研究法結合，發展出適合於線上勞務平臺的商業模式可行性評估框架，以檢視本平臺在市場實務應用的可能性。
- 三、透過評估研究法的框架發展出合適的行銷策略以及財務規劃，進而促進平臺之營運與發展。

貳、文獻探討

一、中小企業的人力運用與勞務需求

經濟部中小企業處（2021）指出2020年我國中小企業共有154萬8,835家，占全部企業家數98.93%，提供就業人數達931萬1千人，占全國就業總人數80.94%。由此可知，中小企業不僅是我國經濟發展的重要支柱，更是提供國內多數勞動供給的主要來源。因此，中小企業的人力運用方式將對我國整體勞動型態造成重大影響。然而，隨著知識經濟時代與新興科技興起，企業正面臨競爭環境的重大改變，新技術不斷興起使市場變化難以預期（陳忠仁和賴秋燕，2004）。因此，企業為了生存逐漸將經營方向著眼於核心能力的發展，並將非核心能力外包給專業廠商（Christensen et al., 2002）；或是經由短期契約等非典型雇用之勞動彈性化策略加以因應（成之約，2012）。

本研究認為對於中小企業而言，經由類似短期契約來僱用非典型工作者可能是比較可行的方式（經濟部，2012）。中小企業因受限於經濟規模與財務能力缺乏等原因，故教育訓練成本相對較高，從而使經營績效受到影響（許恩得、洪震玫、余任芳和林明寬，2010；Cosh, Duncan, Hughes, & Britain, 1998）。據此，我國在以中小企業為多數產業的結構下，採用彈性的雇用方式，例如：外包給專業廠商或是有專業背景的自由工作者，可能是對中小企業較有利的方式。

綜合上述，可以發現中小企業受到經濟規模與財務結構的限制，其人力資源的投資相當有限。然而隨著知識經濟興起，欠缺規模經濟的中小企業若想達到節省人力成本與促進經營績效兼具的理想，彈性勞動力的使用可視為其提升競爭力的重要關鍵，故本研究認為中小企業是主要提供非典型工作職缺的勞務需求者。因此本研究將探討如何協助中小企業獲取合適的勞動力。

二、平臺經濟

平臺意指為提供軟硬體結合的場所或環境，使合作參與者和客戶可經由平臺進行合作和交易，其中平臺經濟的獲利模式為藉由促成雙（多）方間的交易來賺取

費用的商業模式（王健全和林宜蓁，2019）。劉念琪、林吉偉、項保毓和林嘉慧（2020）指出平臺本身和平臺客戶（勞務需求者）可以透過多種方式與勞務提供者進行互動，由客戶提出任務讓勞務提供者可以獲得勞務機會的一種媒介。上述方式有助於勞務供需雙方透過線上平臺以滿足雙方需求（洪瑩容，2021）。

萬寶華企業管理顧問公司於2017年《新世代工作的興起》（The Rise of NextGen Work）的調查中指出，18-24歲的青年工作者有高達95%的受訪者表示願意從事零工性質的工作，藉由臨時性的勞務提供有助於達到增加收入、增加時間彈性、工作生活平衡等效果（萬寶華企業管理顧問公司，2017）。近來亦有研究發現相似論點。樊祖燁等人（2021b）指出不少大學生有從事非典型工作的意願，經由此類型勞動型態，可以讓學生在課餘時間使用彈性時間獲取額外的勞務報酬。劉念琪等人（2020）則發現平臺經濟工作者的年齡集中於20-39歲，其中多數受訪者的工作動機與收入有極大關聯。

不過勞動者從事平臺經濟工作的歷程，未必沒有風險。張玉燕等人（2020）指出零工經濟之勞務者可能會在經濟上缺乏安全感，而且平臺接案過程除了須自行承擔職業風險外，亦須面對平臺管理過於嚴苛或抽成過高問題。除此之外，平臺勞務供需雙方於交易過程產生摩擦，也是平臺接案者的勞動風險之一。樊祖燁、潘博宇、許有勝和蔡力敏（2021a）指出部份的專業技術勞動者會因為過去在平臺上不愉快的合作經驗，使其日後不願意使用平臺接案。

綜上所述，本研究認為若能將勞務供需雙方設定為「中小企業」及「具專業性的年輕接案者」並給予勞動者足夠的保障設計，有助於解決上述現象。如果平臺可以提供足夠的勞動力，將有助於企業降低人力成本，並將資源集中於發展核心能力，而勞動者則可以透過有保障的平臺設計放心地在線上進行接案。具體而言，相較於其他的勞務平臺，勞務需求者參雜了企業與個人。勞動者於本平臺遇到的業主聚焦於勞務需求較高的中小企業，故所面臨的業主較一般平臺單純。再者，平臺將勞務需求者聚焦於中小企業，較有助於平臺內部管理。據此，本研究將於接下來的內容探討勞務平臺經營策略的重要理論，並納入評估研究法的概念，以探討如何設計出符合市場的線上勞務平臺。

三、雙邊市場概念與經營策略

雙邊市場泛指市場中相互依賴的兩種不同性質客戶，共同透過某個平臺來進行互動以藉此獲利（Rochet & Tirole, 2003）。因此雙邊市場中的平臺概念，是一種將不同的使用者聚集在一個雙邊網路的產品或服務，故雙邊使用者的權益就相當重要（Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006）。研究指出勞務平臺的使用者可以分成勞務提供者與需求者，經由平臺作為勞務供需媒介，有助於滿足雙方需求，故可視為一種雙邊市場平臺（樊祖燁等人，2021b；Lian & Van Ryzin, 2021）。

Evans and Schmalensee (2007) 指出雙邊市場的平臺業者應思考如何增加雙邊使用者的數量，以達到規模經濟。具體而言，雙邊平臺的經營過程中廠商應先鎖定市場、了解目標客群需求，及確定用戶重視的產品屬性，從而思考如何滿足目標客群需求及市場區隔的設計 (Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, & Gutiérrez-Cillán, 2008; 樊祖燁等人, 2021b)、消費者行為的調查、行銷7P策略及預期營收預估等 (樊祖燁等人, 2021b)。除此之外，Hagi (2009) 指出業者應思考如何透過訂價策略來提升交易量。因此，雙邊市場的業者應留意定價不宜過高，以促進雙邊客戶的使用意願 (陳德釗和黃皇龍, 2013)。

綜合上述，本研究發現要設計出符合勞務供需的線上平臺，應該有完整的商業分析過程。因此，雙邊市場平臺應該以不同目標使用者的需求作為思考觀點，並結合各項商業工具分析，試圖擘劃出平臺之目標市場、目標客群需求、產品屬性、市場區隔、消費者行為調查、行銷7P及預期營收預估等概念。除此之外，訂價策略可能會影響不同目的消費者的使用意願，故本研究亦會探討如何透過訂價策略以促進消費者的使用意願。

四、雙邊市場理論下勞務平臺的商業模式設計：評估研究觀點

商業模式泛指企業選擇不同價值活動的組合運作及競爭方式 (Velu & Stiles, 2013)，從而為組織創造獲利的策略 (陳隆輝、薛昭義和黃子明, 2018; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。學者認為商業模式並沒有一致性的概念，故商業模式的內涵與要素恐因環境不同而產生多元型態 (陳隆輝等人, 2018)。因此，研究者採取的商業模式分析方式，應隨著產業與環境特性的不同，採取不同的研究方法途徑。

評估研究是改善服務方案的一種研究方法，有助於研究者對方案的過程、結果及效益分析加以檢視 (Babbie, 1998) 並判別所提出的方案價值 (王雲東, 2016)。Yin (1994) 主張個案研究的評估為建立於處理複雜的商業環境且沒有單一的客戶作為目標人群的情境下所採取的研究方式，故商業模式評估須建立於多元的資料蒐集及有邏輯過程的評估模型。回顧過去研究，不少研究利用評估研究法進行商業模式的相關研究 (樊祖燁等人, 2021a, 2021b; Klos et al., 2021; Partalidou et al., 2018; Wijaya & Pangeran, 2020)。在這當中，其研究目的可以分成商業模式的轉型 (Klos et al., 2021; Partalidou et al., 2018; Wijaya & Pangeran, 2020) 與創業初期的事前評估 (樊祖燁等人, 2021a, 2021b) 兩種導向。

Klos et al. (2021) 透過評估研究法對15家企業進行深度訪談與檔案紀錄進行資料分析，提出企業如何透過價值創造與價值主張，進行數位化的商業模式轉型。Wijaya and Pangeran (2020) 針對CIPP (Context, Input, Process, Product) 評估模

型發展出商業模式評估問卷，從而探討民俗工藝產業的商業模式如何進行創新與轉型。樊祖燁等人（2021a, 2021b）針對勞務媒合平臺之相關研究強調商業模式設計因需經過一連串的方案進行評估，因此該研究同時針對質性與量化的混合式研究方法進行商業模式的評估。具體而言，樊祖燁等人（2021a）先以文獻探討發展出服務內容與營運模式，並以此分別進行產業情報分析、消費者情報分析、行銷7P及營收預估等評估歷程，從而做出評估結果。樊祖燁等人（2021b）之研究則將商業工具的評估過程分成：發展方案、方案可行性評估、方案執行策略以及預期結果等步驟進行評估研究（參圖1）。然而，本研究旨在探討線上勞務平臺設計與經營，故屬於創業初期的事前評估。據此，本研究將延伸樊祖燁等人（2021a, 2021b）的觀點進行商業模式的評估研究。

承前所述，儘管樊祖燁等人（2021b）針對商業模式的評估研究法提出了新的見解。但可惜的是，該研究僅將雙邊市場的概念應用於文獻探討的階段思考，並未將雙邊市場的特性納入研究過程加以思考。然而線上勞務平臺因同時有不同目標導向的客戶群體（樊祖燁等人，2021b；Lian, & Van Ryzin, 2021），若沒有將雙邊市場的概念融入商業模式評估，恐使平臺的評估結果與現實有所差距。因此為了解決上述問題，本研究試圖結合雙邊市場的觀點及樊祖燁等人（2021b）的研究框架從而發展出新的商業評估框架（參圖2），其修正內容如下：

（一）將初級資料的蒐集融入發展方案

雙邊市場導向的平臺其顧客特性存在著不同使用目的之使用者，故平臺必須顧及雙邊使用者的權益（Eisenmann et al., 2006；Rodríguez-Pinto et al., 2008）。因此，若服務內容設計直接採用文獻探討之結果來發展品服務內容，恐忽視平臺中不同目標導向的消費者特性，使任一邊的使用意願下降。有鑑於此，為了使平臺服務內容更加貼近不同目標使用者的目的，本研究在文獻探討結束後，先依照過往文獻發展出可能的服務方式（即服務設計理念），再依照其內容找尋合適的受訪對象進行焦點團體訪談。上述方式有助於平臺所提出的服務設計理念與潛在消費者的觀點加以結合，從而發展出合適的產品與服務內容以及平臺的營運模式。

（二）強調內外部資源整合的角色

具體而言，內外部資源整合可以分成以下三項：

1. 將SWOT分析改成SWOT矩陣分析，依據陣列相對應關係，提出發展策略、補足策略、去除策略及放棄策略等四大策略，以強化內外部分分析的完整性。
2. 內外部資源整合需建立於產品服務內容、營運模式及外部環境分析之觀點。透過外部資訊蒐集與內部產品服務資訊整合進而全盤了解產業趨勢與產品行銷方向。

- 將SWOT矩陣的分析結果作為發展STP分析與設計深度訪談大綱的主軸。因為僅將STP分析作為訪談大綱的資訊來源，可能使訪談內容僅聚焦於消費者特性，無法深入探討SWOT矩陣分析所發展的策略是否適合執行。

(三) 商業模式九宮格需建立於足夠的市場資訊之上

商業模式九宮格是一種從價值主張、目標客群為主軸進行後續商業策略發展的商業工具 (Alexander, Yves, Alan, & Tim, 2010)。因此商業模式分析除了需清楚將目標客群定位外，同時也需要理解消費者的想法、產品服務優劣及外在環境狀況。據此，本研究將消費者行為及SWOT矩陣分析作為發展商業模式九宮格的重要依據。至於本研究完整的評估研究流程，將於「參、研究方法與步驟」中詳細說明。

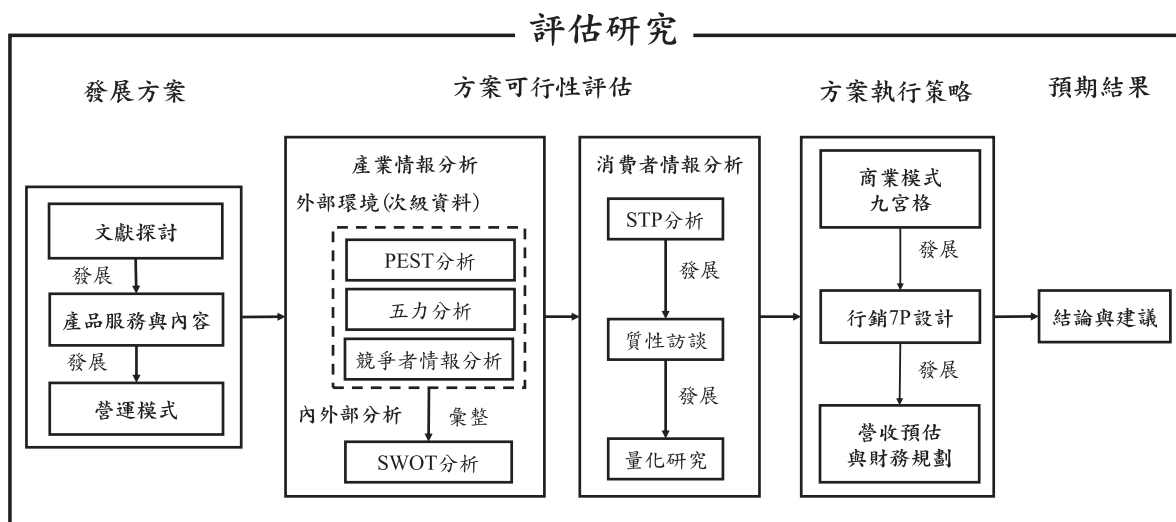


圖1 商業模式評估研究概念圖
(資料來源：樊祖燁等人，2021b)

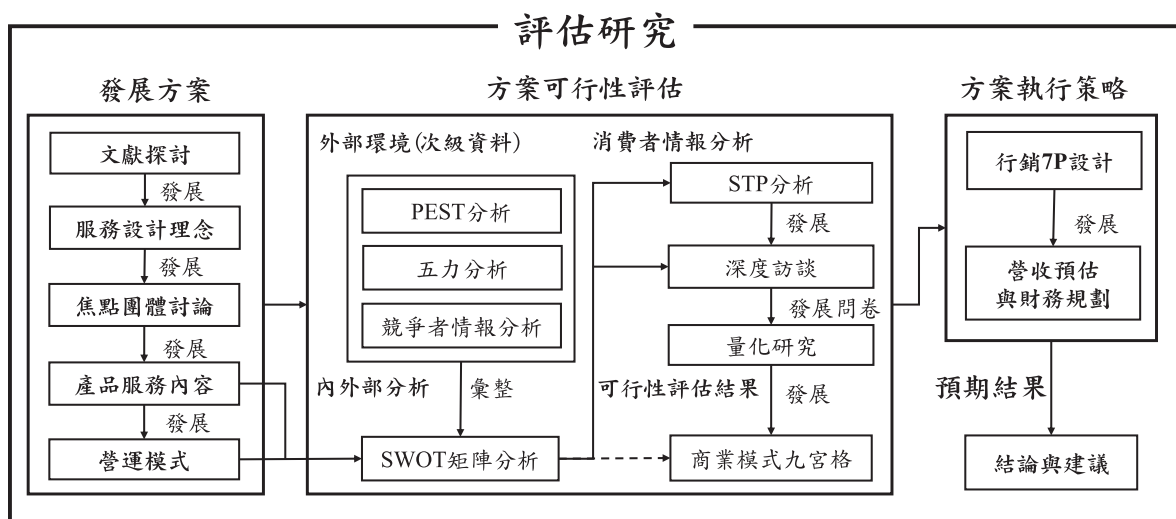


圖2 本研究之評估研究模型
(資料來源：本研究修正樊祖燁等人 (2021b) 之研究框架)

參、研究方法與步驟

一、研究方法介紹

評估研究法可作為一種評估商業模式方案的方法（樊祖燁等人，2021b），而勞務平臺則視為一種雙邊市場的商業模式（樊祖燁等人，2021b；Lian & Van Ryzin, 2021）。因此，結合雙邊市場有助於理解不同目標導向客戶之想法，以促進平臺營運。據此，本研究將以圖2之評估研究模型，探討本平臺於市場的可行性，詳細研究過程將於「二、研究步驟」中加以介紹。

二、研究步驟

本研究之評估研究模型分成發展方案、方案可行性評估、方案執行策略及預期結果等四個步驟。詳細內容如下所述：

（一）發展方案

透過文獻探討彙整學理依據，發展出本平臺之服務設計理念。並針對服務設計理念之內容進行焦點團體討論，以彙整出可行的平臺服務內容及營運模式。

（二）方案可行性評估

近年來數位趨勢興起，企業不能僅靠可持續競爭優勢獲取利潤，而是要更宏觀且細膩的分析，進而產生新的商業模式（MIC產業顧問學院，2018）。因此，平臺建構方案的可行性評估過程，除了應確認方案的可行性外，亦應該經由縝密的資料蒐集，以發展出具體商業模式（即商業模式九宮格）。因此本研究認為商業模式之產生歷程，最初需先進行外部環境分析，並與本身可運用的資源、產品服務內容及營運模式設計進行整合，以彙整出內外部分分析（即SWOT矩陣分析）。內外部分分析的目的在於可以藉此了解產品（或服務）的優勢與劣勢及所面臨的外部環境機會與威脅。經由上述理解，將能作為具體發展商業模式的依據。此外，完整的內外部分分析有助於企業對自身優劣與產業環境的了解，可做為消費者情報分析（例如：STP分析、深度訪談等），以及商業模式九宮格的發展依據。換言之，商業模式發展建立於內外部分分析成果與消費者情報分析，有助於平臺業者釐清目標客群與價值主張，從而發展關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、顧客關係、通路及成本結構與收益流等內容（Alexander et al., 2010）。

（三）方案執行策略

本研究在完成商業模式九宮格後，進一步以行銷7P來設計行銷策略，並依照其結果設計出預期的營收預估與財務規劃以確認本平臺的財務狀況。本研究之行銷組

合策略將採用Booms and Bitner (1981) 提出的行銷7P模型，分別為產品、價格、通路、推廣、人員訓練、有形展示及服務流程等七項策略。至於營收預估與財務規劃，本研究則參考樊祖燁等人 (2021b) 的觀點進行財務狀況的推估與檢視。

(四) 預期結果

本研究針對上述研究結果提出結論與建議。並希望透過上述內容給予未來欲投入平臺工作者及使用者一些資訊與建議。

三、研究信實度

本研究對研究資料之信實度，採三角驗證 (triangulation) 的方式，從研究方法、資料來源及研究者三大面向進行探討 (Denzin & Lincoln, 1994)。詳細內容，分述如下：

- (一) 研究方法：主要透過文獻探討發展出可能的商業模式概念，並試圖結合雙邊平臺理論與評估研究法，發展出評估平臺商業模式的框架，從而評估商業模式的可行性。
- (二) 資料來源：分成初級與次級資料。初級資料有發展方案階段的焦點團體訪談、方案可行性評估的深度訪談以及量化問卷；次級資料則有發展方案階段的文獻探討及方案可行性評估的PEST外部環境分析等內容。經由初級與次級資料交錯蒐集與分析的過程，有助於更客觀地發展出有市場潛力的平臺商業模式與經營策略。
- (三) 研究者：研究者層面除了自身於研究過程針對各項資料相互分析外，亦融入同儕探詢的概念以建立信度。具體而言，研究團隊會將各項商業工具之分析結果與一位助理教授 (含以上) 的相關領域學者進行討論，以建立一致性本位證據 (evidence based on consensus)。

肆、研究結果

一、發展方案

本階段的目的是在於先透過文獻探討結果發展初步的服務設計理念，並進行質性訪談以設計出產品服務內容及營運模式，詳細內容如下：

(一) 文獻探討之結果

從文獻探討中，本研究發現：1. 中小企業因經濟規模有限，故對非典型勞動供

給的需求較高；2.多數的年輕族群使用勞務平臺進行接案的意願不低，可作為中小企業雇主勞動力需求的重要供給來源；3.坊間勞務平臺因對於勞務供給者的管理不當，使部份專業背景的勞務供給者，使用平臺的接案意願不高。因此，本研究認為透過「接案平臺」的設計，將中小企業與接案工作者做為雙邊市場的主要客群或許是一種勞務供需的整合方式。因為將提案者鎖定於中小企業雇主，等同於是將勞務需求方聚焦於事業單位，有助於勞動者避免遇到潛在不友善的業主，從而提高使用意願。對中小企業而言，若有足夠數量的專業人員使用本平臺，則有助於企業經由外包策略獲得更高的產值。

（二）服務設計理念

本研究將「接案平臺」命名為「包案網」，希望設計出建構良好的線上勞務平臺機制，讓中小企業與有專業能力的接案者可於平臺進行勞務供需媒合，以創造雙贏。具體而言，本研究之服務設計理念如下：1.將勞務需求者鎖定為中小企業雇主，避免勞務提供者在平臺有不愉快的勞動經驗（例如：遇到不友善業主），以促進有專業服務背景的勞動者願意留在平臺；2.勞務提供者的工作性質，將以中小企業所需的專業服務為主，為中小企業提供足夠的勞務需求；3.提供足夠的使用者資訊與相關保障（例如：合作同意書），讓使用者在媒合過程可以確認需求是否適配，以避免不愉快的合作經驗。

（三）焦點團體討論

1. 研究設計與受訪者資訊

本研究為設計出「包案網」之服務內容及營運模式，進行了焦點團體討論¹，受訪者詳細背景如表1所示。另外，本研究將於過程中進行錄音以利後續訪談逐字稿的繕打。分析方式則採內容分析法（content analysis）進行資料分析，透過有系統的分析過程，歸納出主題（蘇中信，2012）。本研究依照內容分析法的研究過程，前後共彙整出：消費者特性、平臺設計與服務流程、營運模式設計等主題。詳細內容，如焦點訪談結果所示。

¹ 研究團隊共邀請六位專家進行焦點團體討論（一場，時間為兩小時），分別有業界、學界及接案者等代表（各兩位）。業界代表之選擇標準為：1.需於勞務平臺相關產業任職超過兩年；2.需為現任主管（或負責人、合夥人等）。學界代表之選擇標準為：1.職級為助理教授（含）以上；2.研究領域需為相關領域（例如：商業模式分析等）；接案者代表之選擇標準為：1.近兩年內曾於線上平臺進行接案；2.接案收入佔總收入五成以上。

表 1 焦點團體訪談受訪者之背景資料

受訪者	代表性	年齡	相關背景
甲	業界	46歲	現職為某線上平臺合夥人
乙	業界	40歲	現職為線上勞務平臺主管
丙	學界	58歲	現職為北部某科技大學副教授、教授行銷相關課程並長年指導學生參加三創競賽
丁	學界	57歲	現職為北部某科技大學助理教授、近年常發表商業模式相關著作
戊	接案者	35歲	從事接案工作三年，目前為全職接案工作者
己	接案者	36歲	平面設計師、接案收入佔總收入超過五成

2. 焦點訪談結果

本研究將訪談結果分成：消費者、平臺設計與服務流程及營運模式設計等三大方向。詳細內容如下：

(1) 消費者特性：

為了方便平臺初期的管理，平臺可以將勞務需求者鎖定在中小企業，並將勞務供給者聚焦於專業性質的工作者。具體而言，當平臺沒有聚焦於專業工作者的性質時，恐使勞務供需媒合的性質較為複雜，使平臺難以管理。

「勞務需求的對象可以聚焦在中小企業，因為你初期營運其實不太可能讓太多人進來嘛，所以你一定要聚焦。」（甲07）

「接案工作最好要鎖定專業背景，因為接案工作很雜，有的可能是那種芝麻蒜皮的勞務需求也會被刊登，當然不是說這種不好，而是說你一旦沒有聚焦，專業性案件你很難管。」（乙09）

(2) 平臺設計與服務流程：

平臺設計應考量使用者的便利性，否則現在平臺競爭激烈，當使用者覺得不好用時，可能會降低其使用意願。

「雖然很多接案者都是年輕人，但畫面設計若不夠清楚、很難用，大家就不太想用了，因為現在平臺選擇很多。」（戊09）

除此之外，受訪的勞務供給者亦指出，平臺應有互評機制及案件權益保障合約及案件確認完成書，以避免勞動者的權益受損。

「其實現在平臺很多，我也沒有非用哪個平臺，而且很多接案的人都有好幾個帳號，所以變成說看似接案者是弱勢，但隨著選擇增加，大家還是會挑，

對接案的人而言，除了平臺好不好用，容不容易找到案件外，就是你保障夠不夠嘛。」（己16）

訪談者（主持人）：您覺得什麼保障重要？

「就遊戲規則要讓接案者覺得我不會動不動就被停權或是好像是我們都要看業主臉色，例如說，我覺得互評機制一定要有，因為不好的接案者可能存在，但有些業主真的不是很優，有互評機制在，可以讓不好的業主適可而止…。」（己17）

「我還要補充一個地方，就是最好要有線上合約的依據，雖然這個可能見仁見智，但至少會給工作者一種安全感。」（己22）

此外，隨著平臺競爭越來越激烈，平臺應該試圖去思考如何提供給有專業能力的勞務提供者更多服務。

「以前沒什麼平臺，接案者真的比較弱勢，但現在接案平臺很多，如果你能力夠好，然後你的專長又不是非常冷門，其實日子不會太難過，所以我是覺得說平臺業者的觀念要改，應該思考如何提供給我們這種全職接案者更多服務。」（戊29）

（3）營運模式設計：

根據業界與學界代表的回應，營運模式設計應考量到勞務供需雙方，因為隨著平臺日益興起，平臺業者除了需顧及勞務需求者的想法外，勞務提供者的權益亦應該兼顧，才能獲得更多使用者青睞。除此之外，平臺業者應該留意勞務供需雙方使用平臺的背後動機為何，以促進平臺業者於後續營運模式的設計。

「剛聽到很多接案工作者的分享，我是覺得確實現在業者要改變，畢竟平臺越來越競爭，固然業主的心情要顧，但接案人的權利也要兼顧，這部分確實是一種思考方向。」（丁39）

「還有一個比較抽象但可能要留意的，就是大家為何要使用平臺？是哪一群人在用？這個可能可以去思考，例如說專業人士可能有什麼特性或者是業者是什麼特性等等…這樣才有助於後來的營運設計，例如：商業模式、行銷策略等設計。」（丙46）

3. 焦點團體討論結果彙整

訪談結果顯示，勞務供需雙方可以分別鎖定中小企業及有專業背景的接案工作者；平臺設計與服務流程應設立有保障的機制，以利使用者安心進行媒合。另

外，隨著線上勞務平臺興起，競爭越來越激烈，因此平臺的營運模式設計除了考量勞務需求者外，勞務供給者的需求亦須留意。再者，營運設計的過程應該思考勞務供需雙方的使用動機，從而發展出合適的線上勞務平臺。詳細內容如表2所示：

表2 「包案網」平臺設計之焦點團體討論結果彙總分析表

構念	摘要	內容摘要
1. 消費者特性		(1) 勞務需求者可以鎖定中小企業
		(2) 勞務供給者鎖定有專業背景的接案工作者
2. 平臺設計與服務流程		(1) 頁面需簡單、易操作
		(2) 需有互評機制
		(3) 需有案件權益保障合約及案件確認完成書
		(4) 提供給有專業背景之勞務提供者更多服務
3. 營運模式設計		(1) 需同時考量到勞務供需雙方
		(2) 需思考勞務供需雙方使用平臺的背後動機

(四) 產品服務內容

1. 平臺系統設計概念

「包案網」提供中小企業雇主及有專業背景之接案工作者的線上勞務平臺²。具體而言，可以分成接案者（又稱為勞務供給者）與提案者（又稱為勞務需求者）兩個層面加以介紹：（1）接案者端分成推薦案件區、互評機制、會員活動、案件繳交、遠端連結、討論室等功能；（2）提案者端分成提案區、接案者資訊保留區、會員活動、互評機制、討論室等功能。詳細內容如圖3所示。

² 本平臺因希望勞務提供者可以透過接案來解決勞務需求者的缺工問題，故媒合的勞務型態設定為能夠「遠距工作的勞務性質」，例如：設計製圖、網頁設計、翻譯等工作。有鑑於此，本研究將平臺的接案性質設定為可遠端工作之專業工作。

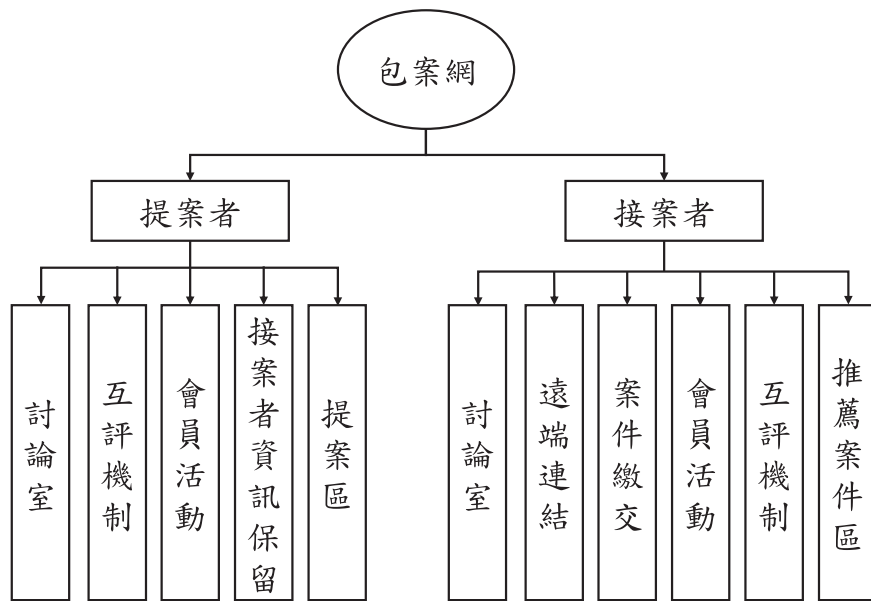









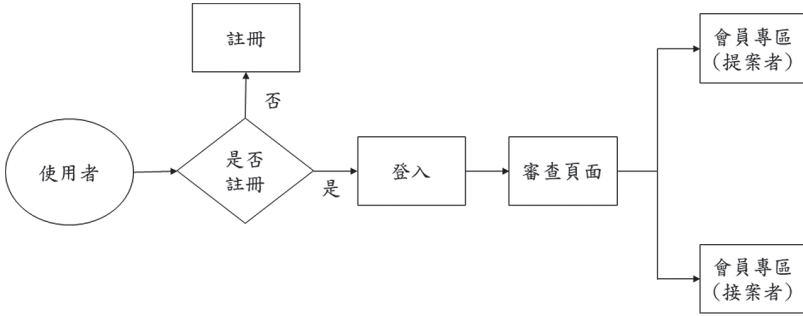
圖3 系統架構圖

2. 畫面詳細說明

使用者下載App後會先進入「包案網」平臺，完成註冊即可直接登入。登入後會跳出會員專區，使用者在填寫完資料後，將會先進入審查階段，並於完成審查後，依照接案者或提案者身分進入不同介面。然後，為了有效針對平臺使用者進行把關，本平臺針對勞務供給者與勞務需求者提供了審核機制。接案者在填寫相關專業能力時，必須要有符合專業能力的證明³，才能通過審核；提案者則需附上公司相關資料以利進行資料審核。詳細內容如表3所示。

³ 專業能力的指標分為以下四項：（1）專業證照或競賽得獎；（2）專業能力與學習經歷是否有關聯；（3）是否有相關專業的作品集；（4）近兩年是否有定期參加相關專業的研習或課程。上述四項證明中至少須有兩項符合標準，才能通過審核。

表 3 App 平臺註冊方式與服務內容介紹

進入系統	註冊-接案者	註冊-提案者
		
會員登入	審查頁面	會員專區-接案者
		
會員專區-提案者	介面流程圖	
	 <pre> graph LR User((使用者)) --> Decision{是否註冊} Decision -- 否 --> Register[註冊] Decision -- 是 --> Login[登入] Login --> Review[審查頁面] Review --> MemberProposer[會員專區 (提案者)] Review --> MemberCaseReceiver[會員專區 (接案者)] </pre>	

接案者可以於案件區找尋合適的工作並進行接案。此外，當接案者完成勞務需求時，可以到會員專區中案件繳交區進行繳交。為了要促進勞務供給者使用意願，本研究將利用訂閱制推出雲端系統服務，讓使用者可以使用正版軟體以利勞務提供。詳細內容如表4所示。

表 4 App平臺註冊方式與服務內容介紹-接案者

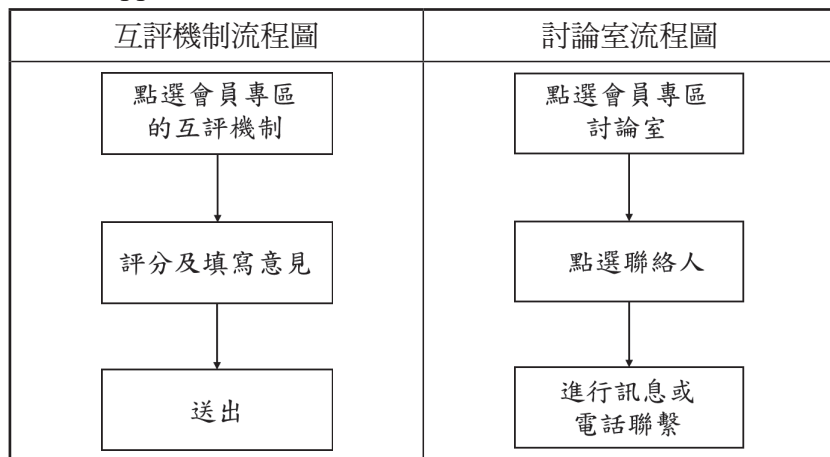
案件區	互評機制	會員活動
		
案件區流程圖	案件區流程圖	會員活動流程圖
<pre> graph TD A[點選案件區的提案者資訊] --> B[顯示提案者資訊] B --> C[連結工作項目] </pre>	<pre> graph TD A[點選會員專區的互評機制] --> B[評分及填寫意見] B --> C[送出] </pre>	<pre> graph TD A[點選會員專區活動區] --> B[顯示活動資訊] B --> C[參與會員活動] </pre>
案件繳交	遠端畫面	討論室
		
案件繳交流程圖	遠端畫面流程圖	討論室流程圖
<pre> graph TD A[點選會員專區的案件繳交] --> B[輸入案件編號與檔案] B --> C[上傳檔案] </pre>	<pre> graph TD A[點選遠端畫面] --> B[顯示遠端畫面] B --> C[操作軟體] </pre>	<pre> graph TD A[點選會員專區討論室] --> B[點選聯絡人] B --> C[進行訊息或電話聯繫] </pre>

提案者進入系統後可以進入會員專區進行提案作業，並可收藏合作過的接案者相關資訊，以利日後合作及聯繫。另外，無論是接案者或提案者都設有互評機制，讓雙方於合作結束後給予評價。上述方式有助於使用者日後在進行媒合時，有足夠資訊可以做決策。詳細內容如表5所示。

表5 App平臺註冊方式與服務內容介紹-提案者

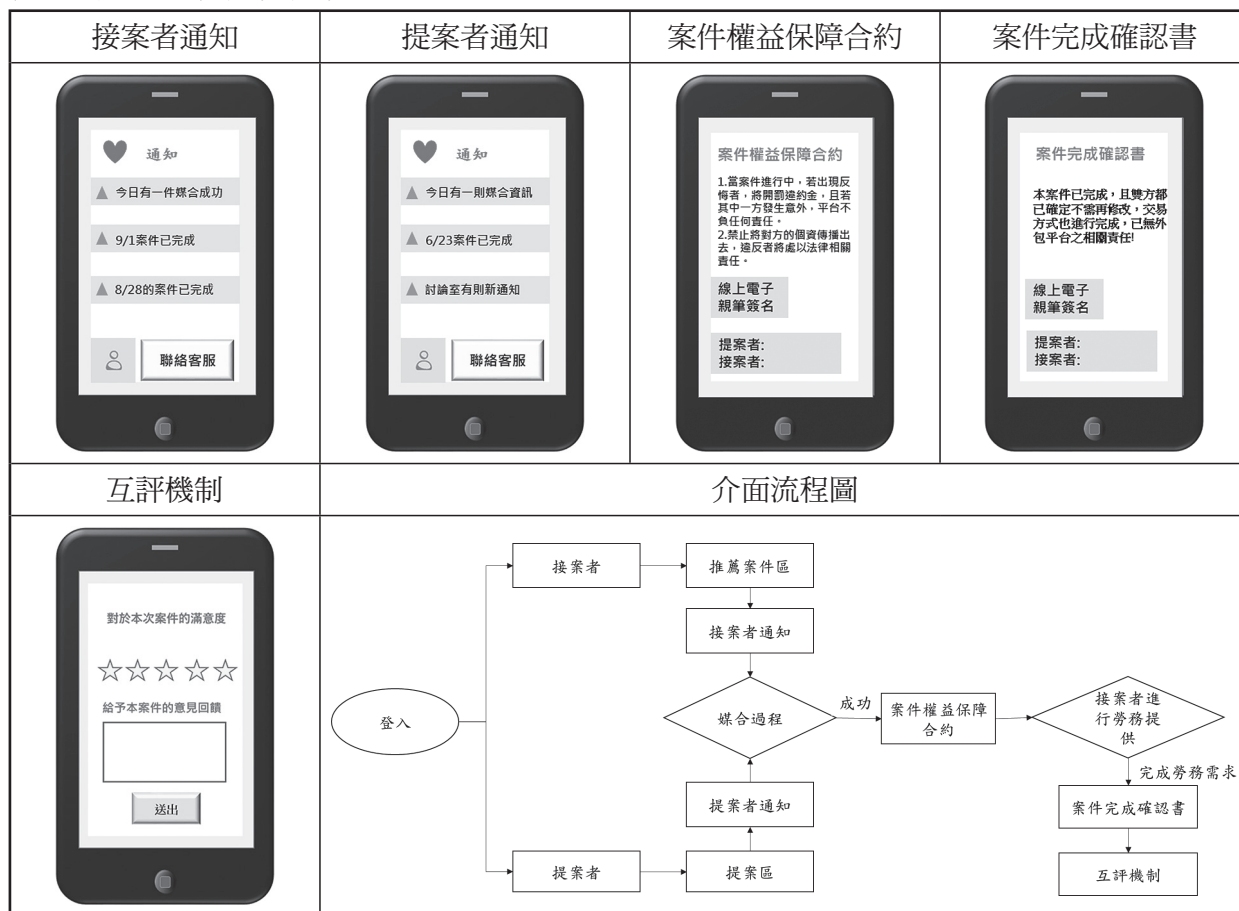
提案區	接案者資訊保留	會員活動
		
提案區流程圖	接案者資訊保留流程圖	會員活動流程圖
<pre> graph TD A[點選會員專區的提案區] --> B[填寫資訊] B --> C[點選修改、暫存或提出] </pre>	<pre> graph TD A[點選會員專區的接案者資訊保留] --> B[填寫資訊] B --> C[點選下一頁或返回] </pre>	<pre> graph TD A[點選會員專區活動區] --> B[顯示活動資訊] B --> C[參與會員活動] </pre>
互評機制	討論室	
		

表 5 App平臺註冊方式與服務內容介紹-提案者（續）



在勞務媒合的過程中，如果雙方確定要進行合作，本平臺會於正式合作前提供雙方線上的權益保障合約，並於合作結束後於線上簽署案件完成證明書。詳細內容如表6所示。

表 6 服務流程介面介紹



3. 營運模式

本研究彙整訪談內容與產品服務內容從而發展營運模式。具體而言，透過本平臺之服務可以幫助提案者找尋適合的人才；接案者也能找到發揮所長的工作，從而使提案者與接案者皆能於平臺滿足勞務供需的需求。詳細內容如圖4所示。

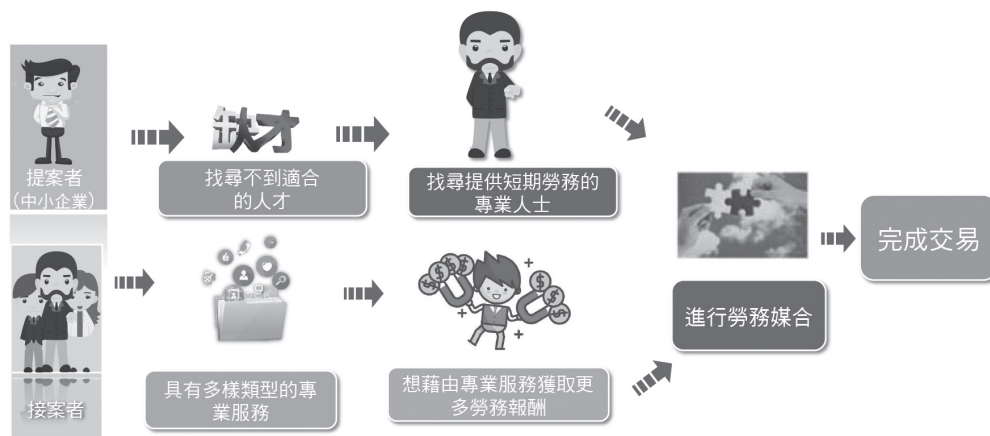


圖4 營運模式概念圖

二、方案可行性評估

方案可行性評估分成產業情報分析與消費者情報分析兩大部份。具體而言，本研究先透過產業情報分析了解目前市場趨勢與市場方向，再藉由初級資料進行微觀的消費者情報分析，詳細內容如下：

（一）外部環境分析

本研究將由PEST外部大環境分析及競爭者情報分析兩大觀點進行探討，其目的為希望先經由外部環境的盤點並結合內部資源（即產品服務內容），以分析出內外部環境分析。

1. PEST外部大環境分析

本研究以PEST分析法⁴做為分析工具。具體而言，本研究先以次級資料分別針對PEST的四個面向進行文獻回顧，進而彙整表7之結果。詳細內容如下：

- （1）政治/法律趨勢情報：近年來，零工經濟平臺興起，但因沒有足夠的法令規範，導致勞動者容易暴露於更多勞動風險（高慧珠和劉梅君，2020）。此外，「一例一休」的政策導致人力成本增加，失業率也隨之提升（陳怡樺，2017），許多企業試圖透過增加非典型勞工的雇用比例，以降低人事成本。

⁴ PEST分析是由Aguilar（1967）提出的概念，最初被稱為「ETPS分析」，而後被改稱為「PEST分析」。

- (2) 經濟/消費趨勢情報：近年來不少企業開始利用外包實現人力成本最小化（王榮昇，2018）；而勞動者則是因疫情影響，造成國內就業市場低迷，不少勞動者需靠接案增加收入來減緩經濟負擔（黃韻文，2021）。
- (3) 社會/人口趨勢情報：調查指出，不少民眾認為工作並非生活所有，故彈性工作逐漸成為人們的新選擇（李盈潔，2014）。此外，不少20-39歲勞動者願意於勞務平臺進行接案工作，且不少工作者平日有正職工作（劉念琪等人，2020）。因此青壯年勞動者利用下班時間從事接案工作逐漸成為一種普遍的勞動型態。
- (4) 科技/技術趨勢情報：智慧型手機技術與功能不斷創新，促使平臺經濟興起，並成為了現代人的必需品（昱騰勞務資訊，2018）。上述現象間接導致人們的工作模式開始改變（PRO360達人網，2020）。

表7 「包案網」PEST分析表

政治/法律趨勢情報：	經濟/消費趨勢情報：
1.零工經濟平臺興起，但卻沒有足夠法令規範，使勞動者暴露於更多勞動風險。 2.「一例一休」的政策導致人力成本增加以及失業率隨之提升。	1.越來越多企業開始利用外包實現人力成本最小化。 2.受到疫情影響，使勞動者靠接案增加收入來減輕經濟負擔。
社會/人口趨勢情報：	科技/技術趨勢情報：
1.不少民眾普遍認為工作並非生活所有，故彈性工作成為了人們的新選擇。 2.不少青壯年勞動者願意於勞務平臺進行接案，且不少工作者平日有正職工作。	1.新興科技興起，平臺經濟逐漸成為人們生活的必需品之一。 2.創立平臺的技術逐漸成熟，間接導致工作模式開始改變。

綜合上述，本研究發現近年來因受疫情影響，臺灣整體就業市場低迷。隨著一例一休的法規制定，恐導致整體失業率提升。因此不少勞動者採用接案試圖提升收入。另一方面，近年來平臺設計之技術日益成熟，線上勞務平臺逐漸流行。不少年輕勞動者願意經由平臺進行接案工作，從而獲取更多收入。因此目前外部大環境適合本平臺發展，有助於滿足勞務供需雙方，以創造商機。

2. 五力分析

本研究透過Porter（1980）提出的五種相對競爭力，在本平臺所屬的產業內進行分析，詳細內容如下：

- (1) 潛在競爭者威脅（中）：App製作雖然容易，但因目前坊間類似的勞務平臺如雨後春筍般的出現，故潛在競爭者威脅為中。
- (2) 現有競爭者威脅（中低）：雖然目前坊間有不少線上勞務平臺，但多半沒有提供勞動者相關的工作資源或線上合約等服務，故現有競爭者威脅為中低。
- (3) 替代品威脅（中高）：現今網路資訊很多，部份社群軟體（例如：Line、FB等）常會創立相關的線上媒合平臺，故替代者威脅為中高。

- (4) 供應商議價能力(低)：本研究為提供線上服務的商業模式，因此需接觸的供應商相對較少，故供應商議價能力為低。
- (5) 消費者議價能力(中)：勞務供給者雖有經濟壓力，但現在平臺眾多，可以選擇的平臺尚算多元；勞務需求者除了其他勞務平臺可以選擇外，亦能透過相關社群網站找尋合適勞動力，看似議價空間較大，但實際則未必，因為並非所有平臺都有針對勞務供給者進行把關，故消費者議價能力為中。

3. 競爭對手情報分析

本研究依據平臺的營運性質，蒐集競爭對手的情報，試圖探討本平臺於市場中是否有足夠的競爭力。具體而言，本研究以目前針對國內勞動市場使用率較高且提供「專業服務」媒合的外包平臺作為比較對象。分析結果顯示，相較於目前主要的國內外外包平臺，本平臺的優勢為：(1) 提供線上合約，有助於降低勞動者的風險；(2) 提供勞動者可以自雲端使用正版軟體，有助於吸引專業背景的勞動者使用平臺；(3) 提供線上合約維護雙方權益。不過本平臺相對較弱的地方則在於提供勞務供給者自我行銷與附加服務等服務(例如：專欄分享)比較少。但整體而言，本研究將本平臺與目前市場上的競爭者比較，發現仍相當有競爭力，如表8所示。

表8 競爭者情報分析

競爭者	Tasker出任務 ⁵	PRO360達人網 ⁶	哈利熊 ⁷	包案網
勞務供需市場	臺灣	臺灣	臺灣	臺灣
勞務媒合性質	提供多項專業性質的勞務媒合	提供多項專業性質的勞務媒合	以影片動畫、行銷企劃、商務資源等可居家辦公之接案為主	1. 聚焦於中小企業與有專業能力的勞動者 2. 提供多元專業性質的勞務媒合
勞動者權益	無	無	無	提供線上合約，維護勞務供需雙方權益
其他服務提供	1. 提供相關文章讓勞動者了解如何自我品牌行銷 2. 專家訪談的專欄，分享接案工作者的心路歷程	提供精選成交作品讓勞動者可以進行自我品牌行銷	提供與專業知識有關之文章，讓勞動者可以進修	提供勞動者線上軟體及雲端服務

⁵ Tasker出任務屬於針對專業服務性質工作進行線上勞務媒合的平臺，目前為提供多方面專業服務勞務媒合的線上勞務平臺之一。

⁶ PRO360達人網的服務範圍包含裝潢、水電、清潔、冷氣、設計、家教、健身、行銷、攝影等勞務供需媒合，上述服務皆屬於專業性質，為提供多方面專業服務的線上勞務平臺。

⁷ 哈利熊主要以媒合能夠「遠距工作」的一個勞務平臺。平臺職缺多以行銷企劃、影片動畫等勞務需求為主。

(二) 內外部分析

SWOT分析是由Weihrich (1982) 提出的概念，強調組織需整合組織內部的優勢與劣勢及外部環境的機會與威脅從而發展新的企業策略。本研究針對「包案網」進行SWOT矩陣分析（如表9）。分析結果顯示本平臺最大優勢在於提供較低的價格、給予勞動者較多的資源可以使用及提供使用者較多的保障；劣勢為成本可能因此提升。從機會來看，目前外部環境對非典型就業有一定的勞務需求，有利於本平臺發展；威脅為平臺無法完全過濾使用者背景，若真的發生職業災害，恐使平臺聲譽受到衝擊。本研究依照上述現象擬定了發展、補足、去除及放棄等四項策略，詳細內容如表9所示。

表9 SWOT矩陣分析

		外在分析	
		機會O	威脅T
內在分析		1.中小企業持續有缺工問題，非典型雇用在勞動市場中有一定的需求。 2.多數年輕勞動者對接案工作有不低的勞動意願。 3.人們對彈性工作之接受度逐漸升高。	1.因勞務平臺在申請時需要填寫不少個資，故容易讓使用者有擔心個資外洩的疑慮。 2.平臺無法完全過濾使用者背景，若勞動者遇到惡劣業主從而產生職業災害，恐使平臺聲譽受到衝擊。
	優勢S	1.提供雲端線上正版軟體服務，讓勞動者有更多資源使用。 2.客群聚焦於中小企業與專業服務之勞動者，鎖定勞務服務需求。 3.提供案件權益保障合約與合作完成確認書，讓雙方更有保障。	S×O發展策略： 1.於年輕勞動者常使用的社群網站投放廣告，以促進勞務供給者的使用意願。 2.與勞工與中小企業相關團體合作，以推廣本平臺。 3.拍攝勞動者於本平臺使用經驗與接案過程，以促進潛在使用者的使用意願。
劣勢W	1.提供勞動者雲端服務並提供較低廉的費用，恐使初期利潤受限。 2.本平臺相較於坊間勞務平臺提供的附加服務（例如：提供勞務供給者自我行銷、專欄分享等）較少，恐影響使用者的知覺價值。	W×O補足策略： 1.提供雲端服務與相關軟體，免費提供給平臺的勞動者使用。 2.主打口碑行銷並與職業工會合作，讓本平臺可以經由工會推薦，以提升使用者的知覺價值。	W×T放棄策略： 1.與網紅合作拍攝短片宣傳，除了提升知名度外，亦可以介紹平臺功能，以獲取潛在消費者的青睞。 2.透過App功能吸引客戶，以從中拓展客源。

(三) 消費者情報分析

本研究於此階段將先透過STP分析確定目標客群，再透過問卷調查的方式彙整出消費者想法，從而為後續的行銷策略提出可用資訊。

1. STP分析

本研究為了做出有效的目標市場定位，採取市場區隔（Segmentation）、選擇目標市場（Targeting）和商品市場定位（Positioning）三個步驟，發展出本平臺的市場定位，從而擬定行銷策略（Kotler & Keller, 2015）：

(1) 市場區隔：

為符合不同消費者需求及考慮平臺本身經營能力，本研究利用人口統計變數、地理變數、心理變數及行為變數針對市場進行區隔，以利為後續的目標市場與商品定位設定出具體方向。

(2) 目標市場：

「包案網」以接案工作者、中小企業（老闆或主管）為主，希望藉此滿足勞務供需雙方的需求。詳細內容如表10所示：

表 10 目標市場區隔變數表

目標市場區隔變數	項目	具體說明
人口統計變數	年齡	提案者：中小企業主，年齡不拘 接案者：20-39歲
	職業	提案者：中小企業雇主與主管 接案者：全職或兼職平臺工作者、學生
	收入或其他特徵	提案者：有固定的臨時性勞務需求 接案者：收入超過50%來自接案
地理變數	區域分布	北、中、南、東臺灣及離島
心理變數	生活型態	彈性工作、講求效率 有規劃時間的習慣、時間彈性
行為變數	時機	生活忙碌、生活空閒
	利益	接案者可以獲得額外收入，中小企業找到人才，使雙方互 利、達成彼此的需求

(3) 商品定位：

「包案網」希望經由平臺設計滿足勞動者及中小企業雇主的勞務供需，因此歸納三項商品定位：A.提供勞動者工作機會，提升具有專業能力接案者的使用意願；B.協助中小企業解決人力成本之問題；C.讓想額外獲取收入的接案者可以獲得勞務報酬。

2. 質性研究

(1) 質性研究方法：

為了解潛在消費者對「包案網」的使用意願及使用需求。本研究針對可能使用本平臺的勞務供給者（接案者）及勞務需求者（中小企業）進行訪談。其中勞務供給者的條件如下：A.年齡為20-39歲；B.近兩年有使用線上平臺進行接案；C.收入超過50%來自接案。中小企業的受訪對象則須符合以下三個條件：A.需為中小企業之主管；B.任職或經營的公司有使用線上勞務平臺雇用非典型工作者之經驗，或未來有意願使用線上勞務平臺招募非典型工作者的企業；C.公司目前或未來半年內會有固定的臨時性勞務需求（受訪者介紹請參表11及12）。為了使訪談資料豐富，本研究將採半結構訪談法，針對潛在消費者進行訪談，以獲取更豐富的資料（陳向明，2002），訪談時間以不超過一小時為主。訪談結束後，本研究首先會將訪談內容的錄音檔彙整成逐字稿並加以編碼（編碼規則請參表13）。為了使受訪資料可以有效歸納，本研究採用內容分析法進行資料分析（Ericsson & Simon, 1993；蘇中信，2012），從而提出研究命題。

表 11 目標客群（勞務供給者）受訪者介紹

受訪者編號	性別/年齡/職業/婚姻	專長技能
A	男/22歲/學生/未婚	文書處理
B	男/20歲/學生/未婚	英文翻譯
C	女/33歲/正職為小公司的設計助理，偶爾於平臺進行接案/已婚 與丈夫育有一子二女	商業設計
D	女/26歲/全職接案工作者/已婚與丈夫育有一子	商業設計

表 12 目標客群（中小企業）受訪者介紹

受訪者編號	性別/年齡/職業/公司產業	外包動機
E	女/40歲/經理/商業設計公司	訂單太多時人手不足，需有設計背景的接案者協助
F	男/36歲/副總經理/製造業	公司部份工作若雇用正職成本高，故想徵願意長期合作的接案者
G	男/55歲/中小企業老闆/餐飲業	節省人力成本、部份文書需請人協助。有時遇到需求卻常常找不到臨時工作人員，故想使用勞務平臺

表 13 編碼規則

順序	內容
1	語句依照「訪談者的身分」、「訪談者回答順序」表示
2	第一碼表示受訪對象。具體上第一碼分為A~G
3	第二碼與第三碼表示受訪者訪談回答的順序，從01開始編起

(2) 質性訪談結果

A. 勞務供給者

本研究發現受訪的勞務供給者使用外包平臺的動機，包括：想再多賺取更多收入、追求彈性工作時間、照顧家庭、生涯轉換等。值得注意的是，受訪者C指出雖然現在從事接案是為了要貼補家用與照顧家庭，但其第一次接案是在高職畢業後，因想轉業為從事設計行業，在自學相關設計知識後，於線上開始從事接案工作。上述觀點意味著，零工經濟平臺具有非典型雇用理論中的「橋樑說 (Bridging Thesis)⁸」的特性，有助於勞動者從非典型工作連結到典型工作。詳細內容如下所示：

「雖然父母會給我生活費，但學貸我要自己還，可是私立學校一個學期就四萬，一年八萬，畢業後就三十二萬耶，所以變成我現在就要開始存錢。」
(A03)

「畢竟有三個孩子要養，所以有機會還是要加減賺些外快，看能不能多存些孩子的教育費，而且做接案也比較方便帶孩子。」(C04)

「受訪者C：…我最初從事兼職是在剛畢業的時候，當時就是想學設計，但我高職卻不是讀這個的，於是就買了幾本跟設計有關的書自學，我們那時還不像現在有這種平臺可以接案，很多案件機會都在PTT，我就在上面找一些我覺得我能力所及的內容去接案。」(C20)

訪談者：那您覺得這件事對您後續的影響是什麼？

「受訪者C：就隨著接的案子量變多，作品集增加，就拿那些作品面試上一家小公司的設計助理…。」(C21)

「因為時間彈性阿，我不喜歡被束縛在辦公室裡，而且如果接案接勤一點其實還比我做正職高出不少」(D05)

⁸ 橋樑說源自於過渡勞動市場理論 (transitional labor market theory)，泛指非典型工作是提供勞動者未來連結到正職工作的橋樑 (柯志哲和張珮青，2014)。

研究結果發現受訪者非常重視互評機制能否保障其權益。除此之外，受訪者亦指出希望平臺的抽成可以不要太高。因為多數受訪者都是基於經濟壓力而於線上平臺找尋額外兼職以獲取收入。詳細內容如下：

「平臺應有一個審查機制之類的，不然遇到不友善的業主很麻煩，這也就是為何我有時候反而喜歡請業主介紹。再來就是說其實本來接案利潤有限，希望抽成不要太高……。」(B07)

「互評機制很重要，不然有時候遇到很難搞的業主，會累死，所以希望平臺可以提供我們這些接案的人更多業主的資訊，讓我們在接案的時候可以大概判斷一下這個人（指業主）正不正常。」(D09)

亦有受訪者指出希望平臺可以提供雲端服務，讓部份接案者可以使用正版軟體，以利工作過程更加便利。

「受訪者C：有些設計軟體不容易拿到或者是會過期，所以平臺如果可以提供一些雲端服務讓接案的人方便使用，多少會增加接案人的使用意願。」(C13)

訪談者：那你覺得那些軟體合適呢？

「受訪者C：AI或者是一些設計軟體之類的都可以。」(C14)

在廣告行銷上，除了於Facebook跟Instagram放置廣告，Twitter與抖音亦是投放廣告的選項。詳細內容如下：

「受訪者D：其實我們這個年紀的人，應該看FB的時間應該沒這麼長，我倒覺得放在IG，或許是個方法。」(D18)

訪談者：那除了這兩個你還有推薦的社群軟體嗎？

「受訪者D：Twitter跟抖音或許也可以投放，但也要看你們的預算啦。」(D19)

B. 勞務需求者部份

多數受訪企業的使用因素與人力成本有極大關聯。因為部份零碎工作實際的勞務需求不多，若請正職或固定兼職將增加人力負擔，故傾向於線上找尋接案工作者。

「對於我們中小企業而言，培訓人員需要花費很大的人力成本。」(G12)

「公司常常有人力不足的問題，但有些工作其實也沒多到要請到一個正職或固定兼職，因此會想使用平臺。」(E06)

除此之外，多數受訪企業指出，若價格可以接受，藉由線上勞務平臺的供需媒合有助於降低人力成本。

「不過我覺得也要看你們到時價格訂多少，如果價格不高我會很願意使用，因為我們畢竟是小工廠啦，利潤已經很有限了，如果價格太高我可能還是想說就用其他管道找找看吧。」(F14)

另一方面，受訪企業認為如果在勞務媒合過程中，平臺可以提供使用者明確的契約，可以避免不必要的麻煩。此外，企業受訪者指出若有明確的工作特性分類，有助於其使用意願。

「現在很多平臺都只有媒合功能，但真正發生糾紛，其實雙方都各執一詞，所以我覺得你們的平臺如果可以解決這個問題，應該不少業主會願意使用。」(E11)

「我覺得現在很多平臺雖然分類很細，包括像從服務到地區等，但因為使用者太多，所以有時候看得眼花撩亂，所以平臺可能可以針對企業部份看要如何分類，可以讓我們更好搜尋。」(F12)。

(3) 形成研究命題

依循以上訪談內容，本研究彙整出以下研究命題。詳細內容如下：

命題1：勞務供給者使用平臺的動機包括：想賺取更多收入、追求彈性工作時間、照顧家庭、生涯轉換等；企業使用平臺原因與人力成本有極大關聯。平臺可以利用上述動機作為行銷策略的發想。

命題2：平臺的行銷投放除了Facebook、IG外，Twitter、抖音等社群軟體亦是可考慮的選項。

命題3：互評機制設計有助於勞務供給者使用，從而選擇是否接案。

命題4：平臺抽成或費用不宜過高，以促進潛在消費者的使用意願。

命題5：平臺應該給予規範，以避免雙方有糾紛時，延伸出不必要的麻煩。

命題6：介面應依照工作性質分類，以方便目標客群使用。

3. 量化研究

本研究依照深度訪談結果設計問卷，以了解本研究之目標客群想法。具體內容如下：

(1) 問卷設計：

本研究進行問卷設計分成幾個目的：A.了解使用者使用平臺的意願；B.了解使用者最在乎平臺哪些功能；C.可以透過哪些推廣通路讓潛在消費者認識產品。研究對象部份，本研究針對STP分析結果之目標客群進行問卷調查。研究對象選擇採用立意抽樣法，以GOOGLE表單進行問卷調查，實際發放時間為2021年7-8月，勞動者部份共回收了102份問卷，其中有效問卷為100份，有效問卷回收率達98%。中小企業部分，因為多數受訪企業拒絕受訪，導致有效問卷數量過低，故無法針對其結果進行分析。資料分析方式以問卷調查結果進行分析，再以圖表顯示分析結果。

(2) 問卷結果：

由圖5可知有60%的受訪者有使用本平臺進行接案的意願。從圖6可以發現勞動者最在乎的平臺三大使用因素分別為「平臺本身是否免費」、「是否給予接案者保障」以及「個人資料的保護」。從圖7可以發現多數受訪者認為使用「社群媒體進行廣告」是讓潛在消費者最容易得知使用資訊的方式；圖8則發現多數受訪者認為透過「拍攝微電影」、「於各大社群網站宣傳」、「親友推薦」及「使用介紹影片」有助於提升平臺的使用意願；圖9可以發現「操作解說」為使用者最重視的平臺功能；圖10可以發現，投放廣告的社群軟體若能集中於Instagram跟Facebook有助於潛在客群更容易認識本平臺。彙整上述內容可以發現商業模式九宮格及行銷7P策略應留意以下方向：A.平臺的價格策略是否符合潛在使用者的期待，以及產品功能是否可以提供使用者保障；B.應將社群軟體廣告與應用程式商城作為主要通路；C.可以將親友推薦、於各大社群網站宣傳、使用介紹影片、拍攝微電影等方式，作為宣傳策略的主要方式；D.平臺應設立明確的操作解說。

1. 您是否願意利用「包案網」平臺來找兼職增加收入及經歷？

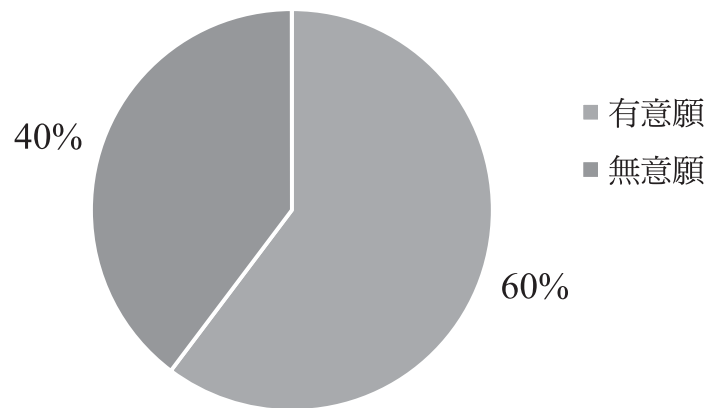


圖5 問卷分析結果-1

2. 您使用本平臺最在乎哪些因素？(複選)？

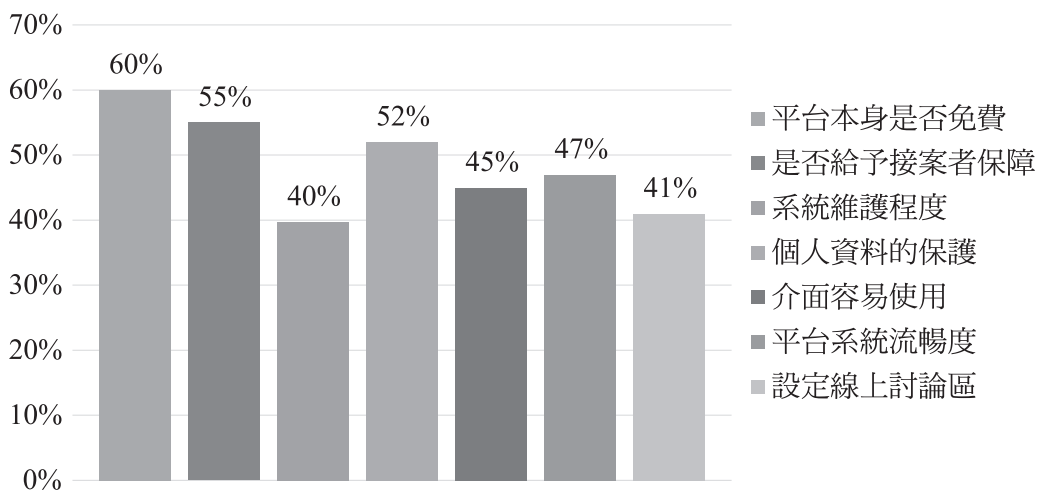


圖6 問卷分析結果-2

3. 您希望在下列哪些推廣通路得知「包案網」平臺的資訊(複選)？

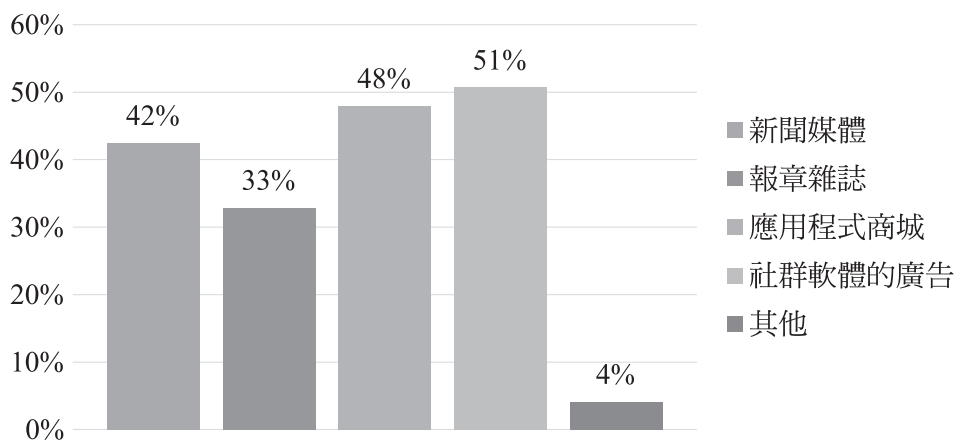


圖7 問卷分析結果-3

4. 下列哪些宣傳策略會吸引您使用「包案網」平臺？

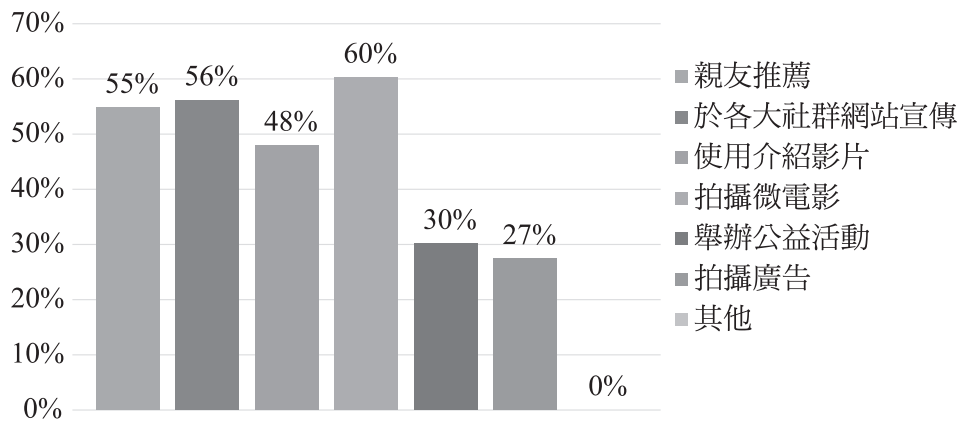


圖8 問卷分析結果-4

5. 為了展現最好的平臺給消費者使用，您認為下列哪些部份為重點項目(複選)？

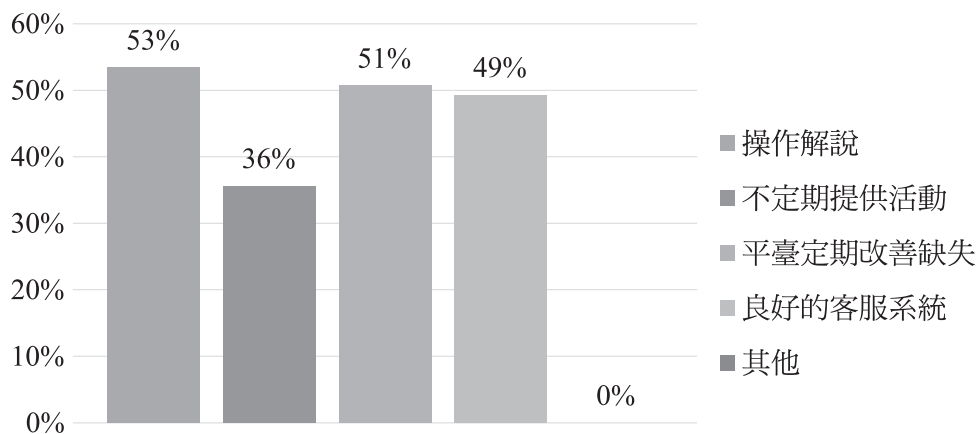


圖9 問卷分析結果-5

6. 您近三個月中最常使用的社群軟體為何？(至多選兩個)

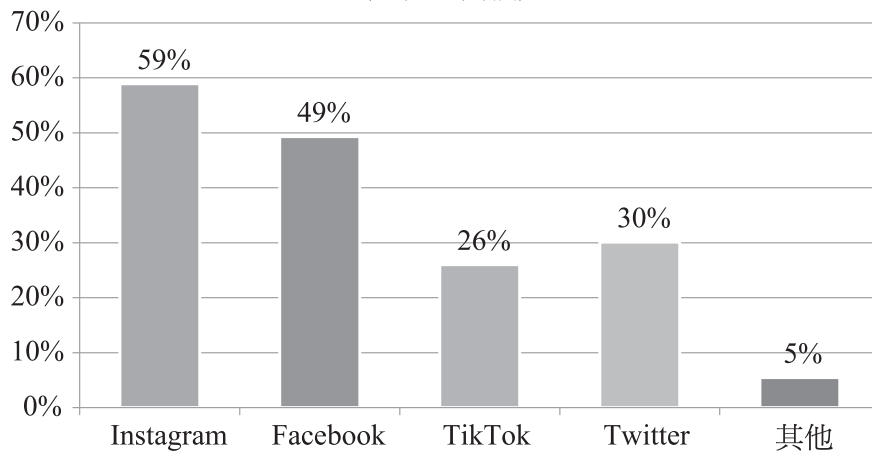


圖10 問卷分析結果-6

(四) 可行性評估結果

本研究於此階段透過商業模式九宮格針對上述內容進行彙整。商業模式九宮格主張商業模式的設計過程，應先分成價值主張與目標客群，再藉由這兩大元素定義產品定位與服務（Alexander et al., 2010）。具體而言，本研究以中小企業必須降低人力成本的需求與想藉由線上平臺接案獲取勞務報酬的勞務提供者（例如：接案工作者、學生）作為目標客群，並提出對於中小企業及接案者有利的價值主張，以從中發展關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、顧客關係、通路及成本結構與收益流等內容。詳細內容如表14所示。

表 14 商業模式九宮格

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客群
1. 網路平臺 2. 職業工會 3. 中小企業 4. Play商店 5. 各大專院校	1. 利用微電影來拍攝操作影片，以增加話題討論度並使消費者更了解本平臺 2. 善用親友推薦作為行銷策略 3. 積極優化系統，給予消費者更好的體驗	1. 讓中小企業可以用最低的人力成本獲得最好的勞動供給 2. 給接案者更多服務，讓有專業能力的接案者更願意使用 3. 提供提案者與接案者更多保障，讓雙方安心使用	1. 社群活動 2. 平面、網路 3. C2C商業模式	1. 需要賺取更多報酬的接案工作者 2. 想用彈性時間賺取收入的學生 3. 想要降低人力成本及提高效率的中小企業
	關鍵資源		通路	
	1. 防毒系統 2. 數據分析 3. 資料系統 4. 互評機制 5. 雲端系統		1. App網站 2. 社群平臺 3. 相關入口網站 4. 廣告分享	
成本結構		收益流		
1. 公關人員 2. 活動成本 3. 行銷成本 4. 技術開發成本		1. 下載App次數 2. 廣告收入 3. 置入性行銷收入 4. 合作所獲得的利益		

三、方案執行策略

(一) 行銷策略

本研究針對消費者行為、內/外在的環境及競爭對手做調查分析後，參考Booms and Bitner（1981）提出的行銷7P模型，進行行銷活動設計。而為了確保所設計的方式貼近線上勞務平臺的經營模式，本研究亦結合雙邊市場觀點進行7P行銷策略設計。

1. 產品策略：

本研究之目的為媒合中小企業及想獲取更多勞務報酬的接案者所建置的一個勞務平臺。因此本研究希望透過平臺提供的服務，提升接案者及中小企業等目標客群的使用意願，詳細產品策略為：（1）設置互評機制、案件權益保障合約、案件完成確認合約，提供使用者更多的保障；（2）結合雲端系統，讓接案者可以透過線上操作正版軟體，以增加接案者的便利性；（3）定期更新動態消息，並設置討論室與定期通知訊息，以提升案件完成效率；（4）擁有特定專業及常見的接案類型，提高專業化能力；（5）設立客服系統，即時解決使用者問題，進而使顧客願意長期使用。

2. 價格策略：

學者指出雙邊市場平臺的定價不宜過高，以影響消費者的使用意願（陳德釗和黃皇龍，2013）。上述論點與本研究的質性跟量化研究結果呼應。因此，本平臺於創立初期，為了在短時間內同時提高勞務供需雙方的使用意願，必須先透過有競爭力的訂價策略以提升消費者的使用意願。據此，本研究採滲透定價法（price penetration）作為本平臺的訂價策略，每季只一次性地收取會員季費。

本研究回顧了主要競爭對手的價格策略。由表15可發現Tasker出任務看似給予免費接案與提案的誘因，但如果需要更完整的功能時，則需要收費；PRO360達人網雖然有免費及手動估價等服務，但只要雙方聯繫後，就會開始收費；哈利熊則是收取固定比率的佣金。換言之，主要競爭對手看似提供了部份免費服務給消費者，但如果需要長期擔任平臺接案者，其所須支付給平臺的費用並不低。

表 15 競爭對手價格策略整合表

平臺名稱	收費方式
Tasker 出任務	提供勞務供需雙方免費接案與提案服務。但如需額外功能，例如：勞務供給者要主動提案及查看案主聯絡資訊等專屬接案權益就需要申請付費會員；勞務需求者需延長職務需求刊登亦須付費。
Pro360 達人網	推廣服務：免費估價，雙方聯繫後才收費。 手動報價：勞動者可以自由挑選案件並向客戶報價，當客戶聯繫您時，系統將自動扣款。
哈利熊	收取訂單的12%佣金。

本研究之所以採用事先收取會員費而不再收取每次仲介成功之成交佣金，原因有下列三項：（1）「包案網」的獲利模式是希望藉由推播廣告的收入帶動收益，因此如何增加平臺的流量就是當務之急。因此在營運初期的重點不是創造大量的盈利；（2）既然「包案網」營運初期之當務之急是增加平臺的流量，因此增

加平臺的仲介成交件數就很重要。鑑於如果收取成交佣金會造成部份供需雙方在線上商談卻在線下成交的現象發生，索性不收取成交佣金，以營造使用者願意在平臺上成交的意願；（3）一般人的心態多是希望能佔到便宜，因此「包案網」的會員只要每年繳交會員費，即可無限次地透過平臺媒介勞務供需，這自然會成為會員增加使用本平臺次數的誘因。

綜合上述資訊，本研究依照市場滲透定價法將產品價格與對應服務內容設定如下：（1）無論是平臺接案工作者或中小企業雇主，僅需繳交會員費用。其中，平臺接案者與中小企業的會員費分別為每季NT\$100元與NT\$1,000元；（2）提供推播廣告等服務，每則廣告以最低價格為一案NT\$1,000起作為收費標準。

3. 通路策略：

本平臺因提供之服務為讓接案者與中小企業於線上進行勞務媒合，故多數使用者對科技產品有一定的使用熟悉度。因此，本平臺主要採取零階通路，具體策略為：（1）官方網站：於各大平臺搜尋「包案網」平臺，詳細了解服務流程；（2）線上廣告：讓民眾了解本網站特色及功能服務；（3）社群連結：在Facebook、IG各社群網站放置廣告連結以增加知名度；（4）將平臺的下載資訊放置於應用程式商城，以利使用者下載。

4. 推廣策略：

從問卷調查結果發現多數的接案者認為透過「親友推薦」、「於各大社群網站宣傳」、「使用介紹影片」、「拍攝微電影」等方式有助於吸引潛在使用者使用本平臺。質性研究結果則發現不少受訪者的使用動機包含：生涯轉換、兼顧家庭等原因。因此，本研究依循上述概念將推廣策略分為以下兩項：（1）拍攝微電影於各大社群網站宣傳，以提升潛在客戶的使用意願。根據質性訪談與SWOT矩陣分析結果，微電影的拍攝主題可以聚焦於介紹如何使用平臺或者是主打透過接案可以兼顧家庭或生涯轉換等主題來吸引勞務供給者使用本平臺；（2）透過口碑行銷並與職業工會團體合作推廣本平臺，試圖經由職業工會的推薦，從而提升平臺的知名度及使用者的知覺價值。

5. 人員訓練策略：

為了讓客戶享受到即時且專業的服務，本研究將人員訓練著重於以下內容：（1）網頁設計人員：定期將網站更新並改進；（2）公關人員：定期與不同的業者合作打開知名度；（3）行銷企劃人員：透過行銷企劃設計，讓更多潛在使用者知道本平臺；（4）客服人員：線上即時回覆問題，以提高客戶滿意度。

6. 有形展示策略：

為了提高本平臺的知名度，本研究將利用許多資訊傳播的方式讓客戶更快速認識本平臺。具體而言，本研究之有形展示策略如下：（1）利用社群媒體，例如：FB、IG等方式來拍攝「包案網」的操作說明，以增加潛在使用者對本平臺的了解；（2）於社群軟體的廣告內容，塑造出良好的企業形象，以提升潛在使用者對本平臺之好感，進而願意使用本平臺。

7. 服務流程策略：

為了讓使用者可以得知服務流程的內容與程序，因此本研究將服務流程分成以下三種過程。具體內容如下所示：（1）勞務供需雙方瀏覽階段：於平臺中提供雙方媒合相關資料以促進雙方進行勞務供需媒合；（2）媒合過程中：雙方於正式合作前簽署案件權益保障合約；（3）媒合過程後：建立案件完成確認書及互評機制，除了提供使用者保障外，亦可以使對方了解可以改進之處。

（二）財務規劃

1. 營收預估：

根據主計處統計，2020年我國20-39歲的就業人口約有5,098,000人，此外該研究報告指出大約平均有6.97%的勞動人口主要以從事非典型就業為主（中華民國統計資訊網，2021）。由此可知，本研究之潛在平臺接案者約355,331人。進一步依照Rogers（1962）提出的創新擴散理論加以估算，可以得知本平臺於初期的潛在接案者約有8,883人。而以中小企業總數來看，經濟部2020年中小企業白皮書統計2020年臺灣中小企業家數為1,548,835家，但是實際有僱用非典型工作者的事業單位約958,000家（經濟部中小企業處，2021），故依照創新擴散估算，潛在使用家數約23,950間。

然而，根據雙邊市場的網絡擁擠性觀點來看，當平臺的使用者太多，恐導致使用者對平臺產生負面評價。有鑑於此，本研究為使平臺營運初期可以做出口碑。除了設計許多保護雙方的機制外，並希望不要有太多的供需者加入平臺，故設計了中小企業加入者必須先預付案件服務費之規定，試圖將使用者控制在一定數量。除此之外，本研究認為多半的勞務供給者可能希望在勞務服務上能有更多選擇，因此本研究將勞務需求者與供給者的比例設定為1:3，初期僅招收1,000家中小企業及3,000位接案者加入。依照本研究之價格策略，接案者與中小企業的會員費分別為每季NT\$100元及NT\$1,000元。換算下來，本平臺之第一年的會員收入約NT\$5,200,000元，至於廣告收入部分，由於第一年「包案網」知名度有限，所以不會有太多則廣告收入，因此保守估算第一年不計入廣告收入。綜合上述，本研究推估第一年營收為NT\$5,200,000元。

2. 資本形成

本平臺係採輕資產方式經營，在營運初期，主要會透過爭取學校內免費資源及網路平臺行銷的方式來降低營運成本。且提供大學生實習的機會。因為本研究初期採網路平臺方式經營，多數的營業費用支出為以訂閱制購買之正版軟體，其他則是以大專院校或中小企業合作所取得的資源。此外，本平臺的架設與App的寫作編碼皆是利用學生的專題完成，並以資本作價的方式給予研發團隊股份。這種提供技術股給研發團隊的方式不僅可降低創業資本，更可避免發生技術外移的窘境。因為採取微型創業方式，故本研究將初創的股本設定為NT\$60萬元，主要由創業團隊、研發團隊及認同本平臺的師長投資。未來三年預估損益及大項支出如表16及下方說明。

- (1) 營運費用：平臺的架設與App程式撰寫是利用學生專題完成，主要費用為以訂閱制購買之正版軟體租用，本研究希望初期能控制在NT\$180,000/月內⁹。故營運費用開銷為一年NT\$2,160,000。
- (2) 廣告費用：由於創業資金有限，因此初期將資金集中於目標客群上。具體而言，本研究希望初期控制在NT\$100,000/月內。
- (3) 薪資費用：主要由學生專題的方式持續加以改進，故創業前期的工作以平臺的行銷推廣為主。至於系統維護與持續開發仍委由產學合作大學的研發團隊以產學合作的方式進行。故薪資費用的開銷將以行銷與行政人員為主。具體而言，本平臺於初期將聘用行銷專員與處理行政庶務的專員各一名，並將薪資控制在NT\$75,000/月。故基本薪資開銷為一年NT\$900,000。

表 16 未來三年預估損益表

單位：新臺幣（元）

科目	第一年	第二年	第三年
營業收入	5,200,000	7,000,000	10,000,000
營業費用	4,860,000	6,000,000	7,500,000
營運費用	2,160,000	2,500,000	3,000,000
廣告費用	1,200,000	1,500,000	2,000,000
薪資費用	900,000	1,200,000	1,600,000
雜費	600,000	800,000	900,000
稅前淨利	340,000	1,000,000	2,500,000

⁹ 本研究之營運費用初期主要以提供勞務供給者相關軟體為主。由於本平臺主要鎖定能夠遠距工作的勞務型態，例如：設計製圖、網頁設計等工作。故本研究初期將購入Adobe Illustrator、WordPress.com進階方案以及Squarespace等軟體。上述三者軟體月費分別為NT\$672、NT\$240、NT\$360，而本平臺預計各購買100組，故每個月固定開銷為NT\$127,200。因此，本研究將預算控制在NT\$130,000/月以內。除此之外，平臺的架設與系統外包費用則以NT\$50,000/月計算。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究綜合上述研究內容，共提出以下三點結論：

(一) 「包案網」平臺將有助於滿足勞務供需雙方的需求，並使其媒合過程更加順利

研究結果顯示，透過「包案網」的設計確實有助於滿足勞務供需雙方的需求。經由本平臺的設計將能使勞務供需雙方透過高度保障的服務順利進行勞務媒合。本平臺設計的互評機制、案件權益保障合約、案件完成確認合約等制度，皆有助於提升使用者的使用意願。再者，經由本平臺的設計方式，亦能提高有專業能力的接案者願意使用本平臺。具體而言，本平臺的設計解決了以下問題：1.透過互評機制等功能，有效降低過去研究提及專業技術的勞動者會因為在平臺上不愉快的合作經驗，而不願意使用平臺接案的問題（樊祖燁等人，2021a）；2.藉由會員制的收費方式以及對勞務提供者的友善設計，將可以解決過往研究指出勞動者常因平臺管理過於嚴苛或抽成過高，而對平臺使用意願不高的問題（張玉燕等人，2020）。

(二) 將雙邊市場理論與評估研究法加以結合，確實有助於發展出合適線上勞務平臺的商業模式評估框架。而結果顯示，本平臺之設計方案在實務上確實有其可行性

晚近雖有研究利用評估研究法的概念，進行勞務平臺的商業可行性評估（樊祖燁等人，2021b），但可惜的是該研究並未納入雙邊平臺的概念深入探討線上勞務平臺的設置方式，恐使其商業可行性評估不夠精準。據此，本研究納入了雙邊市場理論從而修正樊祖燁等人（2021b）的評估研究框架。具體而言，本研究進行以下三項修正體現於平臺營運上：1.發展方案階段中於文獻探討結束後先完成服務理念設計，再進行焦點團體討論以設計出產品服務內容及營運模式；2.強化內外部資源整合、SWOT矩陣分析、及商業模式九宮格的概念；3.深化商業模式九宮格需建立於足夠的市場資訊（STP分析、量化研究）及SWOT分析基礎上。經由上述框架的修正及評估結果發現，本平臺之商業模式，確實有助於促進不同目的之平臺使用者的使用意願。綜合上述，本研究相較於市面上的線上勞務平臺共有以下幾點優勢：1.提供勞務供給者線上軟體，有助於其獲得更多接案的資源；2.提供線上合約，維護勞務供需雙方權益；3.透過比競爭對手低廉的價格及給予平臺接案者更多的服務，以提升潛在客戶的使用意願。

（三）透過評估研究法的框架檢視實務應用的可行性，並發展出合適的行銷策略，從而促進平臺營運

研究結果顯示，勞務平臺的行銷設計過程中，除了平臺本身服務外，平臺的價格策略、通路策略及推廣策略都是行銷策略的成功關鍵因素。具體而言，本研究所擬定之行銷策略重點為：1.平臺設定的收費標準不宜過高，初期可以透過每季僅需繳交會員費是一種可行方式；2.因接案者多為20-39歲的勞動者，故透過IG、Facebook等通路進行行銷是一種可行方式；3.推廣策略應該聚焦於是否可以引起潛在消費者共鳴，其中於「各大社群網站宣傳」、「親友推薦」即為一種推廣方式。在這當中，若能結合拍攝微電影於各大社群網站宣傳，可能是另一種行銷策略的可行方式。另一方面，透過親友推薦有助於增加人們對產品服務的信任（Liu, Jiang, Lin, Ding, Duan, & Xu, 2015），故口碑行銷亦是一種相當重要的行銷策略。

二、學術與實務意涵

（一）學術意涵

研究結果顯示，透過本研究修正後的商業模式評估模型，確實有助於分析雙邊市場平臺的商業模式可行性。這樣的結果除了針對樊祖燁等人（2021b）發展的研究框架做出修正外，亦針對商業模式的評估研究法提出了新的視角。回顧過去研究，雖然Klos et al.（2021）與Patalidou et al.（2018）及Wijaya and Pangeran（2020）針對商業模式的評估研究提出了不少見解，但其內容皆聚焦於產業如何轉型，而非創業前期的評估。然而新興產業於創業階段當中，對所面臨的環境因應策略缺乏可以計算的工具，因此如何透過評估模式加以探討相當重要（許芳銘、何祖鳳與曾振芳，2007）。由此可知，本研究之結果補足了過去的研究缺口。

再者，晚近雖有研究者針對線上勞務平臺的概念，提出不少論述。不過多聚焦於法令（洪瑩容，2021；高慧珠和劉梅君，2020）與接案者的勞動權益（張玉燕等人，2020）等問題。上述研究雖為線上勞務平臺的相關研究做出不少研究貢獻，但卻無法釐清勞務平臺所延伸出來的社會問題，以及如何應用商業模式設計來進行改善。儘管近期有研究從勞務平臺設計的觀點進行商業模式分析之相關研究（樊祖燁等人，2021b），但上述研究卻鮮少從雙邊市場的概念進行釐清，恐使平臺業者無法掌握勞務供給者與需求者的真實想法。據此，本研究所提出的模型有助於促進未來研究者經由評估研究的方式，釐清雙邊市場平臺的經營策略。

最後，Yin（1994）指出個案研究的商業模式評估須建立於多元的資料蒐集及有邏輯過程的評估模型。過往研究也發現雙邊市場平臺其服務流程存在了不同目標導向的客戶（Eisenmann et al., 2006；Rochet & Tirole, 2003）。而本研究所發展的框架因同時衡量了不同目的之消費者，故評估流程除了可以分析雙邊市場平臺外，亦可以將其應用於多邊市場平臺的商業模式評估。

綜合上述，本研究之研究貢獻如下：1.補足了樊祖燁等人（2021b）的研究缺口，為雙邊平臺的評估研究法提出更深入的分析方式；2.對商業模式的評估研究分析，提出了更完整的研究框架，讓未來研究者，可以更有系統的評估線上平臺的商業模式可行性；3.上述模型除了適用於雙邊市場的平臺外，亦適用於多邊市場的平臺商業模式評估。

（二）實務意涵

本研究依照研究結果，提出以下幾項實務意涵：

研究結果可以發現隨著平臺數量日益增加，勞務提供者可以使用的接案平臺逐漸增多，因此如何吸引更多具有專業技能的勞務提供者使用平臺，可視為當今勞務平臺業者須深入思考的議題。具體而言，推出雲端系統服務、提供相關軟體以及互評機制讓勞動者能得到更多業主資訊等，皆為實務面的可行方式。

透過本研究所發展的商業模式分析方式，有助於未來有意投入勞務平臺的業者，進一步思考如何進行合適的商業模式，從而促進勞務供需雙贏。具體而言，勞務平臺的商業模式評估過程，除了量化與質性的消費者行為調查外，於平臺設計初期，業者可以舉辦焦點訪談集合不同目的利害關係人於座談過程中發展出有助於商業模式的經營策略，以利平臺設計更加完整。

平臺對勞務供需雙方的收費不宜採用收取佣金的方式或過高的價格設定。因為平臺收入若是以佣金的方式進行收費，可能會使勞務供需雙方私下交易，不願意直接於平臺上進行媒合。再者，平臺的價格設定應將使用者建立在長期使用者上面，因為流量的主要來源是以長期使用的使用者為主，故收取廉價的會員費用，可能為一種吸引使用者長期使用平臺的重要誘因。

三、研究限制與未來研究

本研究之研究限制與建議可以分成以下兩項：

（一）未來研究者可以透過本研究之評估模型，深入分析特定專業能力的線上勞務平臺

近期已有部份線上勞務平臺為了使其市場更加明確，將線上勞務媒合的工作性質，聚焦於特定的專業能力，例如：臺灣call師傅等平臺。然而，鎖定特定專業的線上勞務平臺的經營策略與商業模式是否與一般提供多種專業服務媒合的線上勞務平臺存在差異，本研究認為這部分值得深入釐清。因此，建議未來的研究者可以採用本研究發展的評估研究框架，進一步針對提供特定專業能力的線上勞務平臺進行分析，以從中提出更深入之商業模式觀點。

（二）未來研究可以針對平臺工作者的生涯轉換進行探討

本研究從質性訪談中意外發現，勞動者使用線上勞務平臺除了賺取更多收入（張玉燕等人，2020；劉念琪等人，2020）、工作時間彈性（張玉燕等人，2020）等原因外，生涯轉換亦是一種可能的動機。勞動者如果想要投入與原本專長不相關的行業時，恐怕短期難以在典型就業市場獲得雇主青睞。反之，如果能先透過平臺接案累積作品將有助於其人力資本累積，從而獲取典型工作機會。不過目前國內關於平臺接案者如何經由生涯轉換進入到典型就業市場的研究甚少，故建議未來研究者可以針對這部份進行深入探討，或許有助於平臺業者更加了解勞務提供者的特性，從而提出更合適的行銷策略，以獲取潛在客群的青睞。

（三）提供勞務供給者線上軟體使用雖然是實務上的可行策略，但如何選擇合適軟體將平臺吸引力極大化，值得進一步探討

研究結果發現，提供勞務供給者線上軟體雖然是一種平臺設計實務的可行策略。然而，提供何種線上平臺使用軟體最有助於提高勞務提供者的使用意願仍是值得探討之議題。具體而言，如果選擇的軟體為多數勞務提供者擁有的軟體，恐使平臺的吸引力受到影響，故建議未來研究者可以針對這部分做深入探討。

參考文獻

- MIC產業顧問學院（2018）。**瞬時競爭優勢，贏在搶對位置**。2021年12月6日。
<https://mic.iii.org.tw/institute/collegeDtl.aspx?sno=316>
- PRO360達人網（2020）。**工作型態的變革！PRO360達人網：臺灣接案數逐年增長**。2022年1月2日。<https://www.pro360.com.tw/blog/freelancer-case-increase/>
- 王健全、林宜蓁（2019）。**新興多元就業型態發展之探討**。*臺灣勞工季刊*，59，4-13。
- 王雲東（2016）。**社會研究方法：量化與質性取向及其應用**。新北：揚智。
- 王榮昇（2018）。**中小企業外包策略研究－以N公司為例**。淡江大學國際行銷研究所碩士論文，未出版，新北。
- 中華民國統計資訊網（2021）。**性別統計指標**。2022年1月2日。<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=37200&ctNode=517&mp=4>
- 成之約（2012）。**臺灣彈性安全政策與制度規劃之探討**。*就業與勞動關係季刊*，2（3），290-318。
- 行政院性別平等會（2021）。**重要性別統計資料庫**。2022年1月10日。<https://www.>

gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=AUQqPgx19cTcy2IdSFilZQ%40%40&d=194q2o4!otzoYO!8OAMYew%40%40

李盈潔（2014）。工作狂傾向、工作生活平衡與幸福感知相關研究。國立臺灣師範大學科技運用與人力資源發展學系碩士論文，未出版，臺北。

柯志哲、張珮菁（2014）。區隔的勞動市場？：探討臺灣典型與非典型工作者的工作流動與薪資差異。臺灣社會學刊，55，127-177。

洪瑩容（2021）。從平臺經濟之多元勞務提供模式談勞務提供者之法律地位與勞動權益之保護。中正大學法學集刊，72，1-68。

昱騰勞務資訊（2018）。中小型企業為什麼需要人力外包？。2022年1月2日。
<https://kknews.cc/career/ler352g.html>

高慧珠、劉梅君（2020）。數位浪潮下各國零工經濟勞動者保護機制轉變之啟示。臺灣勞工季刊，63，59-74。

張玉燕、卓奇勳、紀冠宇（2020）。零工經濟發展現況與挑戰。勞動及職業安全衛生研究季刊，28（4），115-133。

許芳銘、何祖鳳、曾振芳（2007）。新興產業營運計畫之評估模式－以網際網路產業為例。東吳經濟商學學報，56，1-26。

許恩得、洪震玫、余任芳、林明寬（2010）。商業互補、人力資本與經營績效。東海管理評論，11（1），75-94。

陳向明（2002）。社會科學質的研究。臺北：五南。

陳怡樺（2017）。《一例一休》企業：已遵守勞基法 問題還這麼多到底是誰的錯？2022年1月22日。<https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/5610>

陳忠仁、賴秋燕（2004）。事業網路對競爭策略、核心能力與創新績效關係之調和影響－資源基礎觀點。臺灣管理學刊，4（3），317-338。

陳隆輝、薛昭義、黃子明（2018）。社會企業商業模式關鍵成功因素之研究。中山管理評論，36（3），381-415。

陳德釗、黃皇龍（2013）。數位出版業的經營模式：雙邊市場觀點。東吳經濟商學學報，82，93-109。

黃韻文（2021）。養家好難！接外包案有4成是「斜槓中年」每月多賺1萬7。2022年1月2日。<https://www.nownews.com/news/5452751>

新北勞動雲（2019）。自然人承攬的勞資糾紛。勞工勁報122期。2021年9月24日。
<https://ilabor.ntpc.gov.tw/page/job-paper-122/page-2>

- 經濟部 (2012)。101年度國內外及中國大陸經濟研究及策略規劃工作項目四：運用非典型勞工提升產業競爭力之研究。2021年9月28日。https://www.moea.gov.tw/Mns/cord/content/wHandMenuFile.ashx?file_id=1938
- 經濟部中小企業處 (2021)。2020年中小企業白皮書。2021年12月1日。https://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2020A01653&click=2020A01653#
- 萬寶華企業管理顧問公司 (2017)。新世代工作的興起調查報告。2021年9月19日。https://drive.google.com/file/d/0BzvfEaLkxewCMGF1ZnExTnBDYzA/view
- 劉念琪、林吉偉、項保毓、林嘉慧 (2020)。我國平臺經濟工作狀況之探索性分析。勞動及職業安全衛生研究季刊，28 (4)，41-59。
- 樊祖燁、潘博宇、許有勝、蔡力敏 (2021a)。利用共同協作整合零工經濟之研究—以活動企劃平臺為例。科技與人力教育季刊，7 (3)，1-31。
- 樊祖燁、潘博宇、黃瑋婷、林容安、張雅鈞、李唯唯 (2021b)。I HELP校園勞務平臺設計與行銷之研究。國立虎尾科技大學學報，35 (4)，73-92。
- 蘇中信 (2012)。以紮根理論探討臺灣商管期刊中內容分析法的類型。人文社會科學研究，6 (2)，1-23。
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
- Alexander, O., Yves, P., Alan, S., & Tim, C. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley & Sons.
- Aloisi, A. (2015). Commoditized workers: Case study research on labor law issues arising from a set of “on-demand/gig economy” platforms. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 620-653.
- Babbie, E. R. (1998). *The practice of social research* (8rd ed.). Belmont, California, Wadsworth Publish Company.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*. Chicago, I. L: American Marketing Association.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E., (2010). From Strategy to Business Models and on to Tactics. *Long Range Planning*, 43, 2-3, 195-215.
- Christensen, C. M., Verlinden, M., & Westerman, G. (2002). Disruption, disintegration and the dissipation of differentiability. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 955-993.

- Cosh, A., Duncan, J., Hughes, A., & Britain, G. (1998). *Investment in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-95*. Sanctuary Building, Great Smith Street. London: Department for Education and Employment.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data* (Rev. ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2007). *Catalyst code: the strategies behind the world's most dynamic companies*. Harvard Business School Press.
- Hagiu, A. (2009). Two-sided platforms: Product variety and pricing structures. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(4), 1011-1043.
- Kleiner, M. M. (2017). Regulating access to work in the gig labor market: the case of Uber. *Employment Research Newsletter*, 24(3), 4-6.
- Klos, C., Spieth, P., Clauss, T., & Klusmann, C. (2021). Digital Transformation of Incumbent Firms: A Business Model Innovation Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management (GE)* (15rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lian, Z., & Van Ryzin, G. (2021). Optimal growth in two-sided markets. *Management Science*, 67(11), 6862-6879.
- Liu, S., Jiang, C., Lin, Z., Ding, Y., Duan, R., & Xu, Z. (2015). Identifying effective influencers based on trust for electronic word-of-mouth marketing: A domain-aware approach. *Information Sciences*, 306, 34-52.
- Partalidou, M., Paltaki, A., Lazaridou, D., Vieri, M., Lombardo, S., & Michailidis, A. (2018). Business model canvas analysis on Greek farms implementing Precision Agriculture. *Agricultural Economics Review*, 19, 28-45.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.

- Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A. I., & Gutiérrez-Cillán, J. (2008). Order, positioning, scope and outcomes of market entry. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 154-166.
- Rogers, E. V. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Velu, C., & Stiles, P. (2013). Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46(6), 443-458.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wijaya, I. E., & Pangeran, P. (2020). Business Model Innovation and Its Implications for Indonesian Batik's Start-up Development. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 370-382.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.