個案 9 共享經濟 ── foodpanda

有別於傳統經濟學中的租賃經濟，共享經濟是 21 世紀末興起的一種營運模式。共享經濟 (sharing economy) 可以定義為共用人力或社會資源的一種方式。創新工場執行長李開復表示：「共享經濟才剛開始，大部分服務業都將會被顛覆。」2018 年台灣協作暨共享經濟協會 (SEAT) 報告指出，共享經濟目前已滲透至餐飲、金融、空間、技能、租車、知識、資源與醫療等行業。SEAT 也預言，共享經濟市場到了 2025 年將成長到 3,350 億美元。《時代》雜誌將共享經濟列為改變世界的十大觀念之一。常見的 B2C 共享模式包含：辦公室共享的 Wework、汽車共享的 Zipcar、電動機車共享的 WeMo，與單車共享的 YouBike、ofo 等。而 C2C 共享包含：乘車共享的 Uber、Lyft、房間共享的 Airbnb 與外送共享的 Honestbee、Uber Eats 與 foodpanda。

foodpanda

2012 年，foodpanda 由 Ralf Wenzel、Ben Bauer、Felix Plog 等人創立。2016 年 12 月被德國的競爭對手 Delivery Hero 收購，是一家提供外送服務的德國公司。foodpanda 以「嚴選美食推薦 ── 彙集全台知名美食餐廳，打造優質訂餐外送平台」作為公司的使命。周禎洋執行長表示，foodpanda 提供給顧客的價值在於，讓顧客即使在忙碌時仍可以輕鬆享有美食。其主要透過方便的美食網路訂餐系統和專業的外送服務，與超過千家餐廳合作，提供顧客從路邊小吃到高級餐館超過 27 種類型的美食選擇，讓顧客不用出門就能享用美食。

根據 Deloitte 研究調查，亞洲地區將近 35% 的消費者會使用外送服務，其中 7% 為經常使用者，而 14% 的餐廳會願意與外送平台合作。foodpanda 董事總經理方俊強指出，台灣初估有 14 萬間餐廳，目前僅有 18%餐廳與各大外送平台合作，代表台灣餐飲外送市場仍有 82%的成長空間。而 foodpanda 在台灣主要的外送競爭者包含 foodomo、有無快送、Uber Eats 與 deliveroo 等平台。

增加曝光度與合作機會

在面對眾多的競爭威脅下，foodpanda 也在行銷策略上下足功夫。早期在台營運範圍主要鎖定雙北市、新竹、台中及高雄等地區，目前更擴充到 11 個縣市有提供外送服務。foodpanda 提供顧客簡單的線上訂餐流程：輸入想送達的地址、點擊「搜尋美食」、挑選喜歡的餐廳、瀏覽菜單，點選餐點加入訂單、按下「結帳」、再次確認送達地址、付款，並且強調 40 分鐘內即可享用大餐。在訂單價格制定上，foodpanda 設有低消 250 元即可達到免運的優惠，並推出「現金支付」與「行動支付」兩種收費方式，前者主要用來吸引沒有信用卡或行動支付的年輕消費族群。而合作店家部分，則是抽取每單銷售費用的三成，作為平台服務費。2019 年 honestbee 宣布退出台灣後，foodpanda 也陸續推出滿百免運的優惠，希望藉此來與 Uber Eats 競爭，搶攻剩下的 82% 外送平台市場。

而在選擇合作店家加入平台部分，foodpanda 會針對顧客需求進行相關調查。

著作權所有，侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

方俊強表示，會使用外送平台的客群年齡層集中在 25 ～ 40 歲為主。而在消費者飲食習慣部分，北部民眾偏好「知名餐廳」，中部偏好「當地小吃」，南部則是偏好「連鎖加盟店」。foodpanda 發現連鎖品牌占其三成以上訂單，因此也積極與麥當勞、肯德基、漢堡王、必勝客、Subway 等續簽訂合作契約，希望透過餐飲業龍頭業者本身的品牌知名度與既有的顧客市場，來增強使用 foodpanda 訂餐的潛在客群數量。此外，foodpanda 也積極推出「獨家合作」契約，提供獨家廠商較佳的 App 版面順序，藉此吸引更多的店家將外送單交由 foodpanda 來獨家配送。此外，為了增加顧客對 foodpanda 的品牌意象，公司也透過關鍵字廣告、Facebook 與 Line 等通訊平台來打廣告，並且與知名店家舉辦快閃活動，來增加彼此的曝光度。

方俊強發現，上班族通勤都會使用手機，加上通勤時間相當長，許多通勤族回家後仍須煩惱晚餐。因此 foodpanda 也曾經跟捷運合作，讓顧客可以在下班期間透過掃描捷運月台上的 QR code 訂餐，此時外送員就會在 40 分左右將餐點送到指定地方，讓顧客下班後回到家即有美食享用。foodpanda 也考量北市的加班族需求，目前也在台北市、新北市的板橋、土城、中永和提供 24 小時的外送服務。

強化營運效率與配送佈局

foodpanda 未來更強調營運效率與積極擴大在台佈局。目前 foodpanda 已經累積了不少外送數據，未來將強化其 AI 演算法，包含考量外送員配送速度、效率、顧客消費型態、餐點準備時間、路徑圖、餐廳出餐速度等，來更精準預測相關數據，藉此縮短顧客等候時間與提升外送員的配送效率。未來 foodpanda 也將開放「單車」與「步行」的外送員，並且推出外帶自取的功能，來擴大其配送市場佈局。

外部威脅與挑戰

由於 foodpanda 會向店家收取三成的銷售額作為平台費用。這也使許多店家將此費用轉嫁給消費者，像是店內價為 50 元，App 外送卻是 80 元的亂象，造成消費者對外送平台有不良的觀感。此外，foodpanda 為了持續擴大市占率，也吸收了原本向顧客收取的 30 ～ 60 元運費，這也埋藏顧客未來無免運，是否仍願意持續使用的問題。2019 年國慶假期，三天內就發生兩名外送員車禍身亡的意外，這也引起政府相關關注。勞動部針對 foodpanda 與 Uber Eats 兩大業者進行勞動檢查，並且認定外送平台與外送員應是「僱傭關係」。勞動部發現 Uber Eats 除了未幫外送員投保勞保與相關保險、賠償家屬喪葬費與死亡補助費，也未設立安全衛生業務主管等。而 foodpanda 雖然有提供外送員 200 萬意外險與 30 萬財物損失險等保障，但仍有未訂定工作守則等違法問題。未來政府將立法來避免外送平台「假承攬，真僱傭」的現象，立法除了使外送平台僱用成本提高外，也將使外送平台彈性的營運模式受到挑戰。

問題

1. 試述外送平台 foodpanda 的經營模式為何？其能快速成長的成功因素為何？
2. 試述 foodpanda 的行銷與訂價策略為何？為何會採取此種策略？
3. 面臨外部環境與台灣法規限制下，你覺得

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

foodpanda 將面臨哪些挑戰？下一步該怎麼走？

參考資料

1. ＜擁抱共享經濟＞，《哈佛商業評論》，2017 年 3 月號。
2. 盧廷義，「一周訂單數＝過去 6 年總和！Foodpanda 做了 4 件事，讓營收『暴風式成長』」，《經理人月刊》，2019/09/10。
3. 吳宜柔，「把別人不在乎的一件小事做好，本身就能成就新的商機 —— foodpanda 周禎洋執行長專訪」，TESA，2016/11/02。
4. 吳元熙，「訂單被剝三『成』皮，餐飲業還搶合作？從外送平台兩大趨勢，看台灣金母雞產業養成中」，數位時代，2019/07/22。

▸個案撰寫人
王珊彗，東海大學企業管理學系助理教授

個案 10 王子復仇記 —— 星宇航空

失落的小王子

星宇航空 (STARLUX Airlines) 是由前長榮航空前董事長張國煒於 2018 年創辦。張國煒出生於 1970 年，是長榮航空創辦人二房的獨子，也是張榮發第四個兒子。素有小王子之稱的張國煒，是台灣第一位擁有波音 777 機師與維修專業證照的董事長。2016 年接手父親事業，擔任長榮集團總裁兼長榮航空董事長，卻因與大房兄長的遺產爭議，而在 2016 年遭長榮解除總裁職務並廢除其所屬的管理總部，這也使小王子離開長榮航空。爾後在 2016 年開始籌劃新的公司，並在 2018 年成立「星宇航空」再次回到航空業。一場被譽為「王子復仇記」的故事也由此展開。

星宇航空

「星宇」中文兩字是由創辦人張國煒親自命名，其在訪談過程表示，小時候他原本夢想當公車司機，後來有次與父親一起坐飛機到日本，也使他對航空業產生興趣。至於取名為星宇，是基於對父親的尊重。早期父親在跑船時，當時並沒有像現在科技如此發達，因此常需要靠「星」象來判斷位子，而他在開飛機時也會仰望星空，就像父親一樣。至於「宇」則是自我期許，希望公司未來邁向宇宙、無所畏懼、沒有極限。而英文名字取為「STARLUX」則是參考星際大戰裡天行者「Skywalker」的發想。張國煒表示，星宇航空以品質取向，不打價格戰，「LUX」也可以看作是本身的定位，期望成為「台灣版的阿聯酋航空」。而星宇航空觀察到顧客下飛機後的交通議題，未來也會規劃與租車公司簽訂合約，提供顧客「陸、空」一條龍服務。

2018 年星宇航空也以「One Team One Dream」在 104 人力銀行招募員工，包含了航務、機務、空服、資訊、人力、財會等 41 項職缺，初期將以日本與東南亞航線為主。根據官方資料顯示，星宇航空第一階段計畫是希望能達到員工 3,500 人，機隊規模達 27 架飛

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING