

第二章 從WeWork看不動產的 「共享經濟」

林政逸¹

壹、WeWork與不動產之共享經濟：不動產經營之新策略？

近年來，共享經濟已成為全球興起的經濟活動形式，如汽車共享之Uber、或共享網絡住宿之Airbnb，都是知名之共享經濟企業集團。例如，Airbnb於2007年開始創立至2016年6月市值已近300億美元，會員遍及192個國家。不動產領域，國際共享辦公室集團WeWork也由2010年至2016年3月市值近160億美元，並於全球27個城市設立了80個據點，平台會員超過3萬名（Brown, 2016）。根據共同工作空間網站Deskmag的2019年調查報告指出，平均每個共同工作空間擁有90個會員，全球有超過22,000處已經吸引了200萬人使用此些空間（Deskmag, 2019）。

臺北市作為臺灣首要都市，吸引許多共同工作空間之設置。依照經營品牌，臺北市共同工作空間分為跨國集團經營與地方企業經營之差異。其中，國際知名之共同工作空間，皆依據為全球共用工作空間通行證（Co-working Visa）名單，創造一種全球地方連結之網絡效果，讓所屬會員能夠進入個別品牌，所設置於全球城市之據點，並使用當地之共同工作空間。由於跨國經營之品牌，皆部屬於全球城市一區域。當然臺北也不例外。開始倡議共同工作空間（Co-working space）之商業模式，目前皆有不同跨國企業品牌進駐到臺北。其中，WeWork於臺北信義計畫區設立第一處共享商業辦公室，成為跨國集團進駐臺灣之重要公司。值得一提的是，WeWork作為一種新興不動產經營模式，該公司之崛起，乃是以跨國集團方式，經營共享經濟及其不動產，成功建立出一種共同工作空間之品牌化，以及結合創業生態系統之發展趨勢，透過串連生活、生產、生涯等資源，建構新興不動產經營模式。

¹ 國立臺北教育大學社會與區域發展學系專任教授

本文目的乃是引介WeWork案例，以討論共享經濟脈絡之共同工作空間發展現況、新興不動產類型、區位特徵及不動產之共享經濟趨勢。本文區分成四部分。首先，本文簡介共享經濟之概念。第二，介紹共享經濟趨勢下之不動產經營類型。第三，介紹共同工作空間之區位特徵。第四，分析WeWork案例，指出不動產之共享經濟。最後則是結論。

貳、共享經濟之概念

共享經濟之概念，最早為1978年美國學者Marcus Felson與Joe Spaeth所提出的「協力消費」，此概念著重於消費者市場，強調個體之間，藉由共享資源，以降低成本，並滿足消費需求，並增加閒置資源的使用（Belk 2014a, Belk 2014b）。共享經濟的名詞則因為2008年金融危機發生，而更受到關注。此一經濟型態主要係回應金融與不動產經營之危機，而衍生創業機會。此一創業趨勢結合日常生活服務，形成共享經濟之商業模式。如知名企業Airbnb與Uber於2008—2009年出現，開始萌芽。這些共享經濟為主題之公司，皆是因為個別創業家洞悉全球緊縮經濟活動之危機，為確保既有日常生活品質之前提下，所提出之商業模式，例如餐飲共食、衣物租用或轉售、房間暫宿、交通運輸共乘或車輛租用、書籍及工具共享、時間銀行等（Schor 2014）。此現象反映出經濟緊縮年代，對物質資源使用之想法，改採「以租代買」之形式，降低所有權之負擔。支持共享經濟活動之另一個原因則是網路平台之普及，取代實體中介組織。在數位年代下，網路平台之發展，影響了人們分享的內容和方式，推動了「分享」文化的普及。透過網路平台為中介，加速了閒置資源再利用（Schor 2014）。

事實上，共享經濟概念，不僅改變了當前經濟活動型態，也帶動了不動產之共享經濟。特別是，晚近，全球所流行之共同工作空間趨勢，儼然已成為新興不動產業之經營模式。此空間分享趨勢，主要源自於二種說法。第一是社會運動說。游適任（2014）認為空間分享的概念，乃是源自於1970年代歐洲所盛行的佔屋運動（Squatter's movement），佔屋運動起因於社會大眾對於不動產所有權極化現象之反省。正因為不動產乃由都市菁英階級所掌握，導致歐洲房價高漲，市區居住空間不足。主導者認為必須透過社會運動，以對抗此一壟斷趨勢，於是針對閒置不動產，發起佔屋運動。此一社會民主之思維，影響當前共享經濟之浪潮及閒置空間使用之主張。例如，1995

年於柏林出現第一間共同工作空間概念，稱之駭客空間（Hackerspace）。此空間乃是非營利為目的之空間，聚集大量電腦軟體愛好者，提供各種電腦組裝工具及設備，吸引軟體工程師社群，自行組織聚會，分享專業議題及共同協力開發軟體，形成社群為基底之共享空間。

相對於對於緊縮資本主義之回應，第二種論述則是回應非典型工作型態之需求。共同工作（Co-working）一詞開始於1999年，由一位美國遊戲開發者Bernard DeKoven所提出，他原意是強調一起工作之型態，而非空間。後續，此一概念反而激勵共同工作空間經營。如2000年紐約出現具分租辦公室形式的42 West 24，2002年美國西岸將一間Hat Factory空間正式將其自身命名為Co-working Space。此後，2005年於倫敦逐漸擴大至英國，並往歐陸延伸。至2005年時，Google軟體工程師Brad Neuberg創辦了全球第一家商用共同工作空間（Citizen space），逐漸成為共同工作空間之不動產經營模式。有別公司為主體之標準辦公環境，第三波工作型態為獨立自由工作者，其工作型態乃是大量運用網路溝通之新媒體工作，由於遠距工作型態成為常態，新媒體工作者為確保工作彈性、高度自由及獨立工作，也為避免在家工作之孤獨感，這些共同工作空間之興起，兼顧個人自由與社群互動之辦公環境，正巧回應了此一就業變遷而衍生的需求。

參、共享經濟趨勢下之不動產型態

由於社會民主思潮及就業型態變遷之雙重影響，既有商業不動產之經營方式，開始走向共享經濟。以下就不動產之共享經濟型態，依據營利型態及供應關係，區分為四種型態（如表5-2-1）。第一類是企業集團經營之共享辦公室及共享住居。此一類型強調以共享辦公設施、分租部分物業方式，建立起短期租賃之共享辦公室及居住空間（Share house）。這些共同工作空間、共享商務辦公空間，以企業組織為中介者，採取營利導向之經營方式，吸納不同工作族群進駐，例如國際型的共同工作空間WeWork。第二類以線上網路平台為中介者，以媒合房東及房客為主要營利之商業模式。例如大眾所知之Airbnb。第三類則是由非營利組織或政府機構興建之社會住宅，提供部分住宅作為世代共居之用，例如新北市政府城鄉發展局所設置之世代共居（Co-living apartment）。第四類則是強調社群共享之共同工作空間，如自造者空間（Makerspace）及駭客空間（Hackerspace）等實驗創意及創新活動之

空間型態。此一空間經營主要由特定實務社群為中介者，提供學校學生、實務社群之工作所需器具及特定設備（如3D列印機），以鼓勵社群內部之人際互動及專業知識交流，從事實驗性質之產品研發。

表5-2-1 不動產之共享經濟型態

項目		供應關係	
		組織對個人	個人對個人
營利型態	營利之商業目的	共享辦公室（co-working space）、共享住居（share house）	網路平台中介之共享住居（online platform for short-term rental）
	非營利之社群目的	政府設立世代共居之社會住宅（co-living apartment）	社群共享之自造者空間（Makerspace）及駭客空間（Hackerspace）

資料來源：參考Schor（2014）加以修改

這四種不動產經營之類型，反映了Richardson（2015）所指出共享經濟之關鍵要素：中介平台、點對點串聯、不動產之暫時使用。Richardson以Airbnb為例，加以說明。首先，運用線上平台作為共享經濟活動之新興中介者。有別傳統實體空間之中介方式，線上平台商提供大量短期租賃物件，及時、減少聯繫成本與降低商品運輸額外成本之效益，在居住需求穩定之情境下，透過線上平台之中介，可產生短期供給增加現象，進而壓低租金價格，這也形成Airbnb的競爭優勢。事實上，Airbnb作為一種線上共享租屋平台，集團本身並未持有不動產所有權，而能成功在全球快速地擴張，其原因乃是線上平台強調絕佳地點、便宜價格和室內設施等三種訴求下，提供全球連鎖酒店旅館外，更多元的短期租賃物件之替代選擇。第二，點對點之串連（Peer-to-peer）。以Airbnb為例，遠距物件之「屋主」與「房客」透過線上平台之中介，進行聯繫及串連，建構穩定的共享、互惠及信任之社會經濟關係，而非全然之客戶與業主之經濟交易關係。在共享經濟論述下，屋主與訪客關係，並不是固定不變；反而，顧客和服務提供者之角色是可互換，進而發展出互惠、合作關係。第三，物件之可及性及暫時使用權。當不動產物件是一種所有權形式，共享經濟活動則是強調購買特定時間內資源或服務的使用權，而非取得所有權。此一彈性使用概念，讓遠距使用者能更靈活配置個別時間，以彈性使用不動產，以降低持有成本。

為更聚焦於不動產之共享經濟，以下將以營利為目的之共同工作空間為

對象，討論臺北市之現況、不動產區位特性及分享WeWork案列意涵。

肆、臺北市共同工作空間之現況及區位特性

全球興起共同工作空間之趨勢，主要是千禧年後，於歐美都市開始盛行。亞洲則於2007年開始由日本帶起風潮，臺灣則是在2010年出現第1家共同工作空間（游適任，2014）。臺灣近年於各地陸續開設各種形式的共同工作空間，不過設立地點主要以臺北為主，其他則位於臺中、臺南、高雄等主要城市。由於臺灣市場不大，經營共同工作空間可分為地方企業經營與跨國集團經營之二種型態。此共同工作空間皆強調「鄰近」效益，聚集於臺北市中心地區，根據林政逸之初步研究（2017）進行臺北市共同工作空間調查（表5-2-2），共有65處共同工作空間，其中多集中設置於大安區、中山區、松山區等中心商業區。這顯示臺北之都市環境成功吸引共享空間產業。

表5-2-2 2016年臺北市行政區共同工作空間統計表

行政區	地方型	國際型	學校/政府委託	總計
大安區	10	4	1	15
中山區	8	0	2	10
松山區	6	4	0	10
中正區	5	0	2	7
大同區	5	0	0	5
信義區	2	5	0	7
內湖區	2	3	0	5
文山區	2	0	1	3
南港區	1	0	0	1
萬華區	1	0	0	1
士林區	1	0	0	1
北投區	0	0	0	0
總計	43	16	6	65

資料來源：溫彩苓（2017）

然而，這些共同工作空間，並非隨機選擇設置；反而，它們具有三點區位選擇邏輯。第一，鄰近高密度之知識密集服務業群聚。圖5-2-1說明臺北市共同工作空間分析，多集中於中心商業區及產業群聚，其中，臺北因為都市化經濟所帶來多樣化之外溢效果，吸引知識密集之服務業群聚，成為共同工作空間之重要區位，例如，內湖科學園區之資訊及新媒體產業群聚、信義計畫區之高階服務業群聚。這主要因為為數眾多之新創公司，為吸納大量新創業務，需要由共同工作空間則扮演中介角色，藉由設置於產業群聚之地帶，產生鄰近效果，以利創業家承接專案工作。同時，此些共享空間鄰近產業群聚，有利於新創公司與大型集團之接觸及專案合作。第二，鄰近學校及研發機構，主要具有高密度之研發人才庫，以利招募適合之人才及尋求研發單位之合作。第三，鄰近大眾且快速的捷運系統。根據圖5-2-2說明共同工作空間設置與捷運路線，具有高度鄰近現象，主要是臺北捷運路網創造出便利移

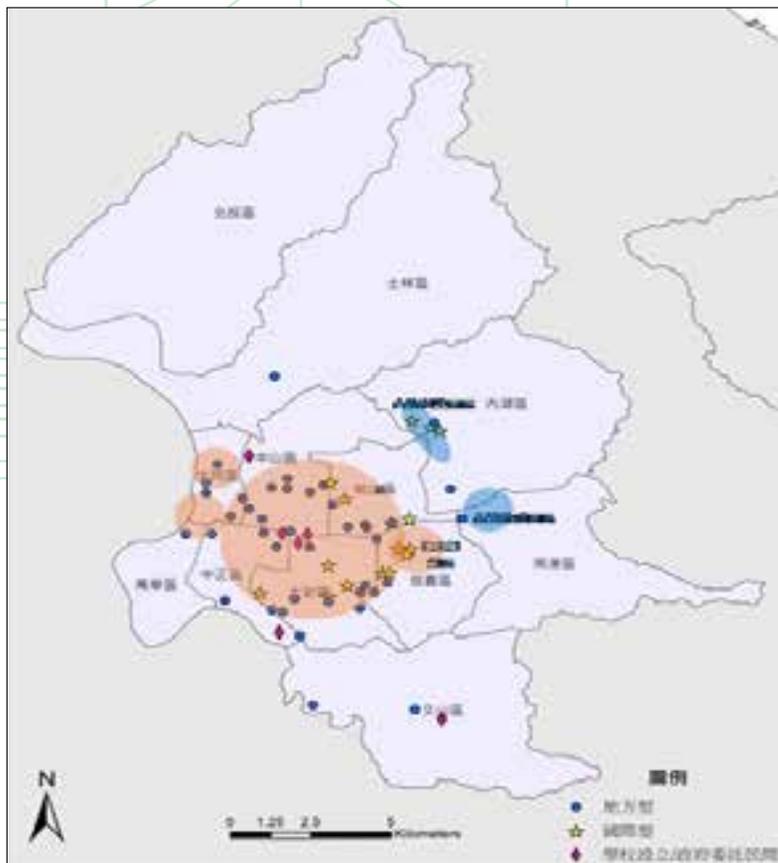


圖5-2-1 臺北市共同工作空間分布圖

資料來源：溫彩苓（2017）

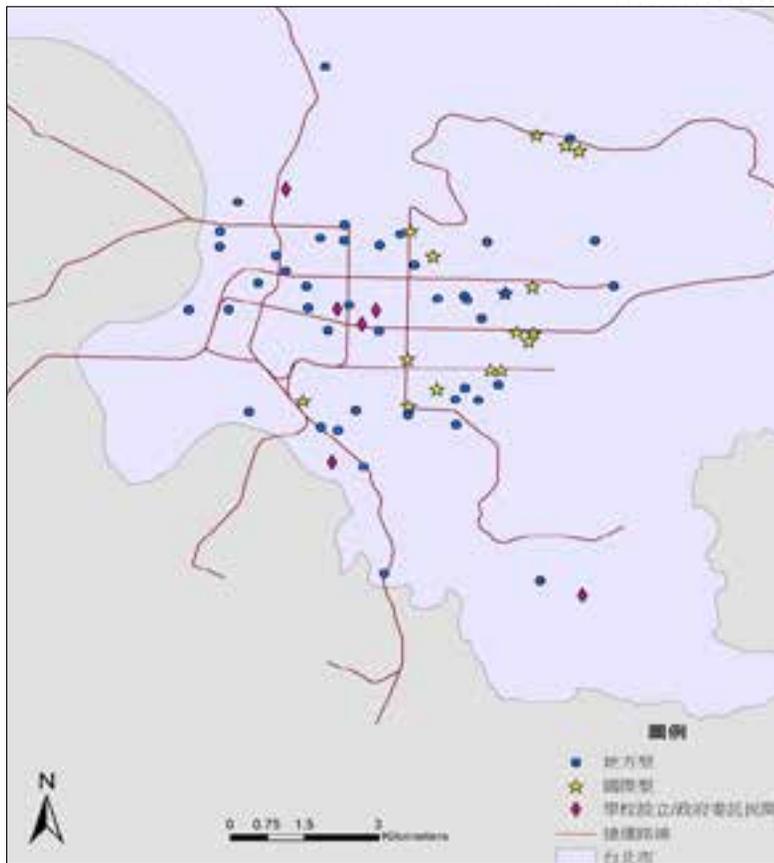


圖5-2-2 共同工作空間與捷運站關聯圖

資料來源：溫彩苓（2017）

動性，對於新創公司言，此移動性，有助於員工取得生活與工作之平衡。同時，此一交通建設也非常有助於新創公司拜訪客戶。

由於共同工作空間之區位特性，進駐使用之使用者也非常集中於知識密集之服務業型態。對於使用者之調查，我們蒐集官方網頁資訊，並透過電話、電子郵件與臉書粉絲專業留言等方式詢問臺北市65家共同工作空間之團隊性質與數量，取得21家提供之有效資料進行統計（圖5-2-3），發現以設計相關團隊最多，共有89個團隊，再者，資訊服務產業（如軟/硬體開發、APP開發等資訊科技）則有36個，其他如電子商務、行銷公司則各10個。這顯示共同工作空間區位特性乃是支持知識密集服務業之重要據點。

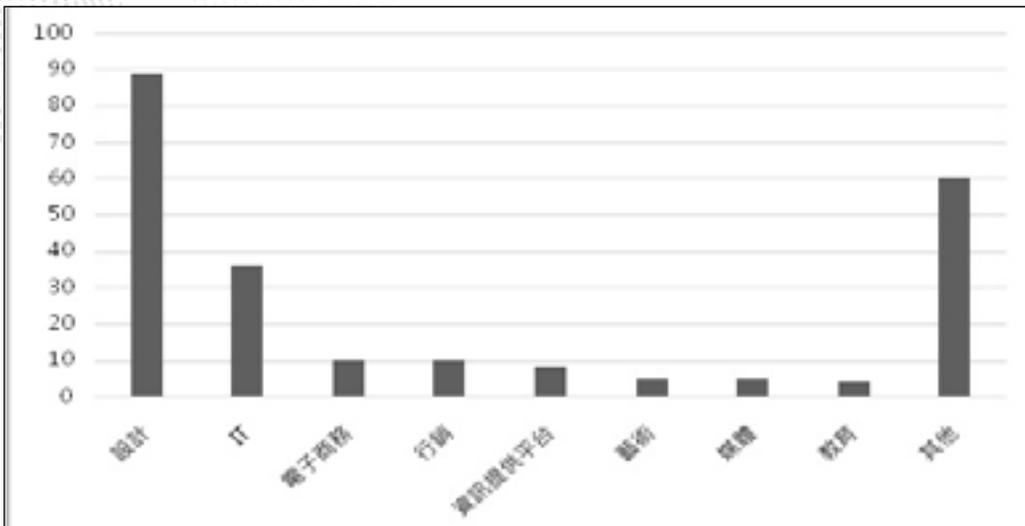


圖5-2-3 共同工作空間使用者屬性調查

資料來源：溫彩苓（2017）

在租金成本部分，共同工作空間之租金則是依據使用時間及使用空間規模，而有所不同，其租金水準約位於政府提供之育成中心與商務中心之間，月租價格從新台幣2,000至8,000不等，計費方式亦相當彈性，且各家不同。各以分、時、日、月、季、年等方式計費，因此使用者會自行選擇可接受與負擔價位之空間進入使用。

伍、WeWork案例：從共同工作空間到創業生態系統

為了深入討論共同工作空間之經營特色，以下則運用WeWork案例說明其共享經濟特性。WeWork是一個從共同工作空間經營發跡之跨國不動產經營公司。其主要商業模式乃是社群經營為基底之共享辦公空間，透過不動產之購置及打造良好且新穎的辦公室，創造共享辦公室之商業模式。然而，此商業模式之主軸，乃在於新創社群為基礎之市場定位。為了區隔其他辦公室市場，WeWork運用了社群營造之手法，打造一個協力式之辦公環境，強調社群互動之社交氛圍、共享資源之設備使用、資訊密集流通之市場機會、促進不期而遇之空間設計，形成一種正向循環之社會經濟互動。

有別於中小企業之經營，WeWork採取垂直整合角色，將共享辦公室之商業模式逐漸擴大，形成生活、生產、生涯等服務型態，並分別設立不同類



型服務之子公司，建構一種創業生態系統。以下，就WeWork案例說明其顧客定位、價值創造及關鍵資源。

一、新創社群之顧客定位

WeWork在設定顧客群時，主要是聚焦於新創事業的創業家，這些創業家需要透過彈性且可負擔之辦公室空間租金，享受共享辦公空間之外溢效果，如辦公設施共享、建立潛在伙伴之網絡等。由於顧客群被定義為微型創意群聚之工作者，多屬於彈性工作者，亦即Feld（2012）所提出之新創社群（Startup community）概念。其社群之特性，多半從事資訊服務、創意設計及社會創新等類型之工作。往往是具有其他兼職工作或臨時性之專案工作，也因專案工作的不穩定，導致創業社群需要持續透過資源累積，建構專案工作網絡。有別於嚴謹之西裝，此社群多穿著T卹及輕鬆且非正式之服裝。透過展現於外在穿著，新創社群有著不同工作想像。除了專業工作外，他們也對於社會關懷、文化、民主、永續發展目標等議題，也多所關注，這也成為新創社群普遍共識之集體價值觀。當然，新創社群有極大部分是自由工作者（Freelancer），一方面透過承接外部廠商之專案，維持公司營運。另一方面，透過技術研發及產品推廣，以吸引外部投資及外部合作。因此，這些新創社群，可說是微型企業，已成為WeWork主要顧客群。

二、價值創造

價值創造乃是共同工作空間之核心概念。由於顧客群鎖定於新創社群，WeWork共享辦公室之價值創造，就不能側重於租金優勢，而是強調高生產力、健康、效率之工作空間設計。首先，WeWork藉由不動產之「時空細分」模式，建構彈性的定價方式，以符合不同新創社群所需之辦公空間型態（林政逸，2017）。根據WeWork之產品架構，可區分成流動辦公桌、專屬辦公桌、實驗室之辦公空間等不同型態，並給予彈性契約，讓不同型態工作者自由選擇所適合之辦公空間。第二，為區隔一般商務中心，WeWork強調一種社群互動之氛圍營造，定期舉辦創業相關議題之講座，以策劃出新創社群之集體活動，鼓勵不同專業之新創社群間之交流。同時，WeWork也提供網絡及線上諮詢。此一社群氛圍之營造，被視為一種精心設計之服務創

新，為形塑共同工作空間之創意及社群氛圍，WeWork作為新創社群之中介者，該公司所舉辦之策展活動（Curation activities）變成是一種新興經濟活動之中介機制（Merkel 2015, Virani 2015）。有別於孤立在家工作，WeWork創造一種社群感，呼應了Richardson（2015）認為社群透過參與，不論是線上網路論壇、線下實體空間之互動，能藉由社群感，鼓勵社群成員參與活動，產生空間之認同及歸屬感，形成共享空間之黏性。因此，經營共同工作空間，乃需要擁有強大的社群，這被視為空間成功的核心因素。

第三，整合之中介資源。當然，新創社群不只需要社群互動，更重要是提高公司營運之績效及生產力。從WeWork經營角度，主動認識於新創社群之營運內容，並提供適當的人際網絡及外部創業創投資本，更為重要。而此空間之營運者則是扮演著中介者，串連不同社會、經濟資源，媒合不同創意工作者之樞紐角色。

三、WeWork之資源豐富度

根據以上價值創造角度，WeWork本身有三大關鍵資源，創造出MacKinnon and Derickson（2013）所提出「資源豐富度（Resourcefulness）」，他們認為資源豐富度，是解釋社群具備自主能力及串連資源能力之重要概念。而WeWork也呼應此一概念，建構該公司之資源豐富度，並鼓勵進駐WeWork之新創公司，建構其生活、生產及生涯網絡。

第一，區位優勢之共享辦公室。目前WeWork主要收入來源乃是共享辦公室之租金。多數WeWork選擇於全球城市區域設置其分公司，主要辦公空間多位於全球城市之中心商業區。例如臺北WeWork設置於信義計畫區。此一地理優勢乃是基於都市化之鄰近效果。這區位特性除有助於辦公空間使用率提升外，也可創造出新創公司與大型集團協力合作及公司間相互聯繫之地理鄰近效果，進而有益於新創公司之專案工作。

第二，跨國公司之全球連結管道。有別於地方型之共同工作空間，WeWork在全球城市區域皆設有據點，此一跨國特色，讓全球移動之工作者可以便利地尋找彈性辦公空間。由於共享經濟強調不動產資源之可及性，相對於定著於特定地點之不動產資源，為促進不動產之共享利用，WeWork之不動產資源，強調可及性，並透過全球串聯方式，達成共享經濟。除此之外，WeWork也研發手機APP，提供辦公空間資源之地理資訊，可以讓使用

者可及時搜尋不動產資源（如會議室、辦公空間及停車位）。有別於非營利組織之社會服務，皆須讓租用不動產價格盡可能便宜，鼓勵閒置不動產資源使用。而WeWork共同工作空間，運用全球串聯及區位特性，以形塑高價格之不動產租金。

第三，垂直整合之價值鏈。WeWork發展出一系列之分公司及合作夥伴關係，除了WeWork提供創新與創業活動議題之服務，媒合新創公司與外部創投資本，近期WeWork轉型為We company為核心之創業生態系統，其目的乃是藉由整合生活、生產、生涯，以創造最大價值。這包括WeLive、WeGrow等兩種服務模式。WeLive乃是一種共享住居之公寓（Co-living）打造一種多元工作族群混居之環境，其室內設計採取高明亮之開放空間設計（設有大型沙發、廚房、遊憩室、二十四小時健身房、隨選工作室等設備）、配有住居管家之服務、智慧生活設備門禁及軟體管理等服務，透過共享住居之活動，刺激不同專業領域之工作者，進行互動，建立人際網絡。WeGrow則是打造一種兒童為中心之學習環境，設計兒童學習所需之自然環境教育及室內學習空間，在自然環境教學部分，則是規劃每週一天前往戶外教學，例如學習植物種植。室內學習空間則是打造流動且非制式之互動環境，鼓勵學生探索。

這二種服務創新之提出，顯示共同工作空間之經營角度，需要反轉。不能再以經營不動產模式為主，而是運用服務設計為思維，進行不同服務價值鏈之整合。

陸、社群為王：吸引新創社群之重要節點

本文認為共同工作空間已成為新創社群聚集之重要據點。根據Deskmg的調查報告（2019），所有共同工作空間經營者面臨經營的最大問題，乃在於經營新創社群。這既是共享經濟之關鍵，也是持續推動共享經濟之挑戰。從WeWork案例，本文認為在共享經濟趨勢下，不動產是一種固定資源，但活化及經營不動產，則能創造新的價值。歸納前述WeWork案例，其不動產之共享經濟邏輯呈現出Richardson（2015）提出共享經濟之三種要素：資源可及性、社群及協力。亦即不動產之使用，乃透過實體物業設施共享及線上平台服務，鼓勵新創公司進駐，以擷取該空間之服務價值。另外，透過不動產空間設計及策展活動舉辦，營造出社群歸屬感，以增加該共享空間之服務

價值。最後，則是延伸不同公司協力及整合服務，以創造品牌之象徵價值。

透過WeWork之案例，也顯示臺北市共同工作空間之設置，開始呈現出雙元化之產業發展趨勢。亦即大型跨國集團經營之共同工作空間，拓展其品牌化效果，以提升租金收益。另一方面，地方中小型企業所經營之共同工作空間，則更加競爭且區隔市場，它們必須更倚賴特定產業需求，運用服務設計思維，重視社群經營，以策略性提供創新及創業資源。

未來臺北市共同工作空間之設置，仍存在土地使用管制之挑戰。例如中小型共同工作空間因為土地使用管制而無法設置於適合區位。另外，共同工作空間之去中心化發展，不再集中於臺北市，另個趨勢則是朝向二、三級城市，甚至鄉村設置共享空間，以帶動都市及鄉村再生。

柒、參考文獻

- 林政逸（2017）臺北市共同工作空間：探究共享經濟脈絡下的新創社群與城市之連結關係，第九屆發展研究年會，淡江大學主辦，臺北。
- 溫彩苓（2017），共享經濟脈絡下共同工作空間的可及、社群與協力的關係研究-以台北市為例，國立臺北教育大學社會與區域發展學系碩士論文。
- 游適任（2014）。共同工作空間操作手冊。台北市都市更新處：台北
- Deskmeg, 2019, 2019 Coworking Forecast.
- Belk, Russell. 2014a. "Sharing Versus Pseudo-Sharing in Web 2.0." *The Anthropologist* 18 (1) : 7-23.
- Belk, Russell. 2014b. "You Are What You Can Access : Sharing and Collaborative Consumption Online." *Journal of Business Research* 67 (8) : 1595-600.
- Feld, Brad. 2012. *Startup Communities : Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City* : John Wiley & Sons.
- MacKinnon, Danny and Kate Driscoll Derickson. 2013. "From Resilience to Resourcefulness : A Critique of Resilience Policy and Activism." *Progress in Human Geography* : DOI : 10.1177/0309132512454775.
- Merkel, Janet. 2015. "Coworking in the City." *Ephemera : Theory & Politics in Organization*.



- Richardson, Lizzie. 2015. "Performing the Sharing Economy." *Geoforum* 67 : 121-29.
- Schor, Juliet. 2014. "Debating the Sharing Economy." Great transition initiative.
- Virani, Tarek. 2015. "Re-Articulating the Creative Hub Concept as a Model for Business Support in the Local Creative Economy : The Case of Mare Street in Hackney."



信義房屋