

第五章 研究發現

第一節、個案整理與比較

本節針對個案研究中的變數進行整理與比較，從中尋找有意義的關連，並於後續小節中分析解釋其關連性的意涵。

壹、個案/資源類型之比較

將五個研究個案之創業類型的進行比較，分別從創業初期與現階段營運狀況觀察其中資源類型的異同之處。表 5-1 為個案創業初期資源比較，表 5-2 為個案現階段營運資源比較。

表 5-1 個案創業初期/資源類型比較

	豐業物流	愛情公寓	印樂網	桂花巷 冰湯圓	水越設計	資源 類型
經營型態	公司	公司	無店舖經營	店面	個人工作室	
創業者/創業人數	團隊 4 人 (公司同事)	團隊 4 人 (高中同學)	團隊 5 人 (大學同學)	個人 1 人	個人 1 人	人力資本
進行創業年紀	27 歲	24 歲	29 歲	43 歲	26 歲	
創業者學歷/科系	高中 資訊科	大學 經濟/資管/ 廣告/藥學/	碩士 企管/建築/ 美工設計	高職	碩士 商業設計	
是否有過創業經驗	○	× ⁹	×	○	× ⁹	
是否有過工作經驗	○	×	○	○	×	
是否運用以往創業/ 工作經驗	○	×	×	○	×	
事業網路關係	○	△	○	○	×	
機器設備	○	○	◎	○	○	實體資本
組織關係	△	○	○	×	×	組織資本

⁹ 創業者畢業後隨即創業。

組織結構	×	×	×	×	×	財務資本
組織文化	△	○	○	△	×	
組織知識	○	○	△	○	○	
創業資金	20 萬	100 萬	62 萬	22.5 萬	6 萬	
資金來源	自籌	親友	自籌	自籌	親友	
◎ 好；○ 可；△ 可，但是不顯著；× 無						

資料來源：本研究

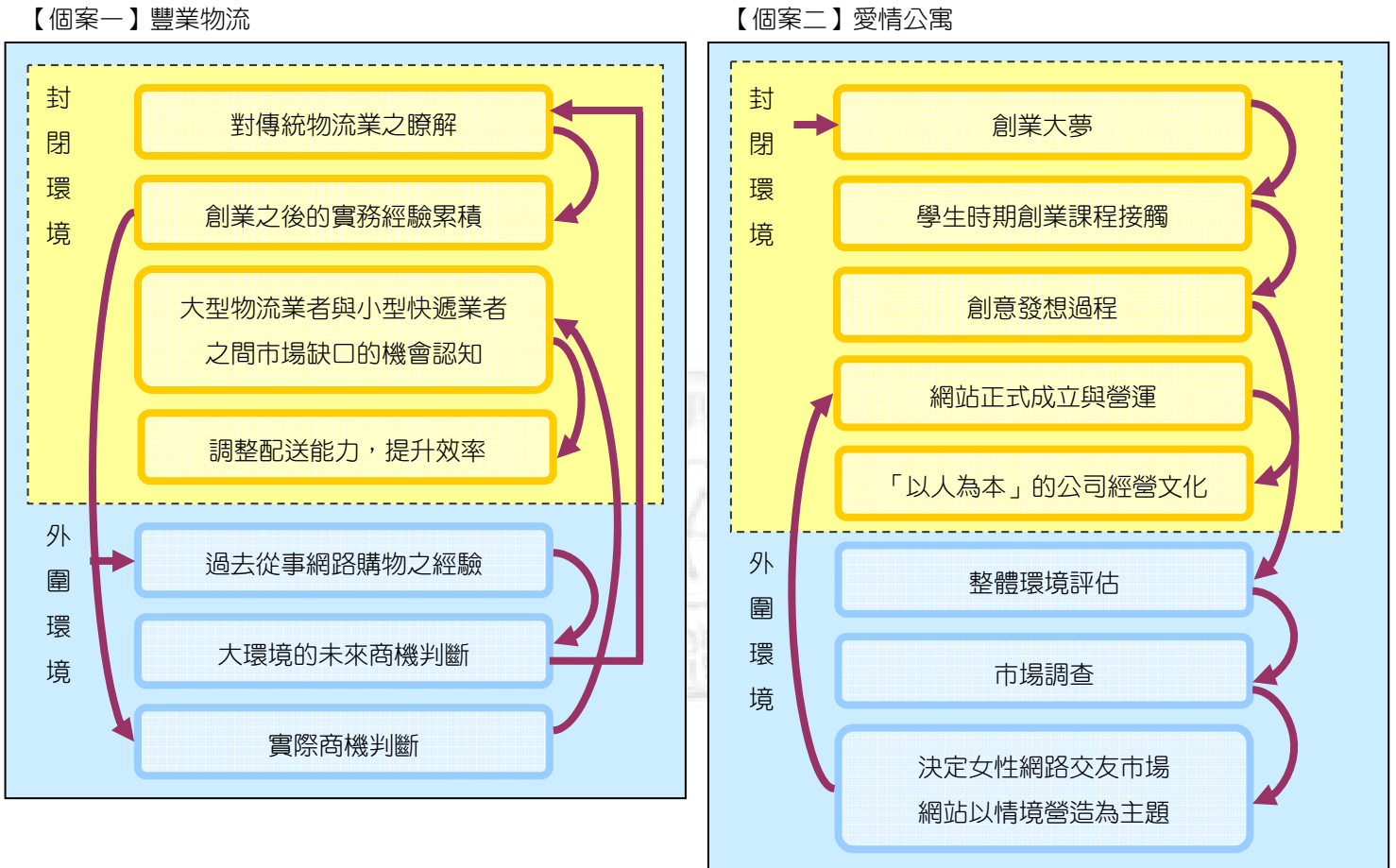
表 5-2 個案現階段/資源類型比較

	豐業物流	愛情公寓	印樂網	桂花巷 冰湯圓	水越設計	資源 類型
經營型態	公司	公司	無店舖經營	店面	個人工作室	
創業時間	6 年 2000 年	3.5 年 2002 年 10 月	4 年 2002 年秋天	6 年 2000 年	10 年 1996 年	
經營者/人數	經營者 2 人	經營者 4 人	經營者 5 人	個人	個人	
規模	約 100 人	13 人	5 人	假日工讀生	6 人	
事業網路關係	◎	◎	◎	◎	◎	社會資本
機器設備	◎	○	◎	○	○	實體資本
組織關係	○	◎	◎	△	◎	組織資本
組織結構	△	△	△	△	△	
組織文化	○	◎	△	◎	◎	
組織知識	◎	◎	○	◎	◎	
營運資金	265 萬/月	80 萬/月	44 萬/月	25 萬/月	46 萬/月	財務資本
營收	400 萬/月	120 萬/月	60 萬/月	88 萬/月	60 萬/月	
營收轉折點	第 3 年	1 年 3 個月	第 2 年	第 3 年	第 5 年	
◎ 好；○ 可；△ 可，但是不顯著；× 無						

資料來源：本研究

貳、封閉/外圍環境對創業過程之機會辨識的比較

機會辨識為一動態過程，受環境因素影響，可分為封閉環境與外圍環境。引發機會辨識的起點因個案不同而有差異，除此之外，創業者亦因應環境因素修正創業活動。圖 5-1 為創業者因應封閉/外圍環境辨識機會且修正創業活動之動態描述。



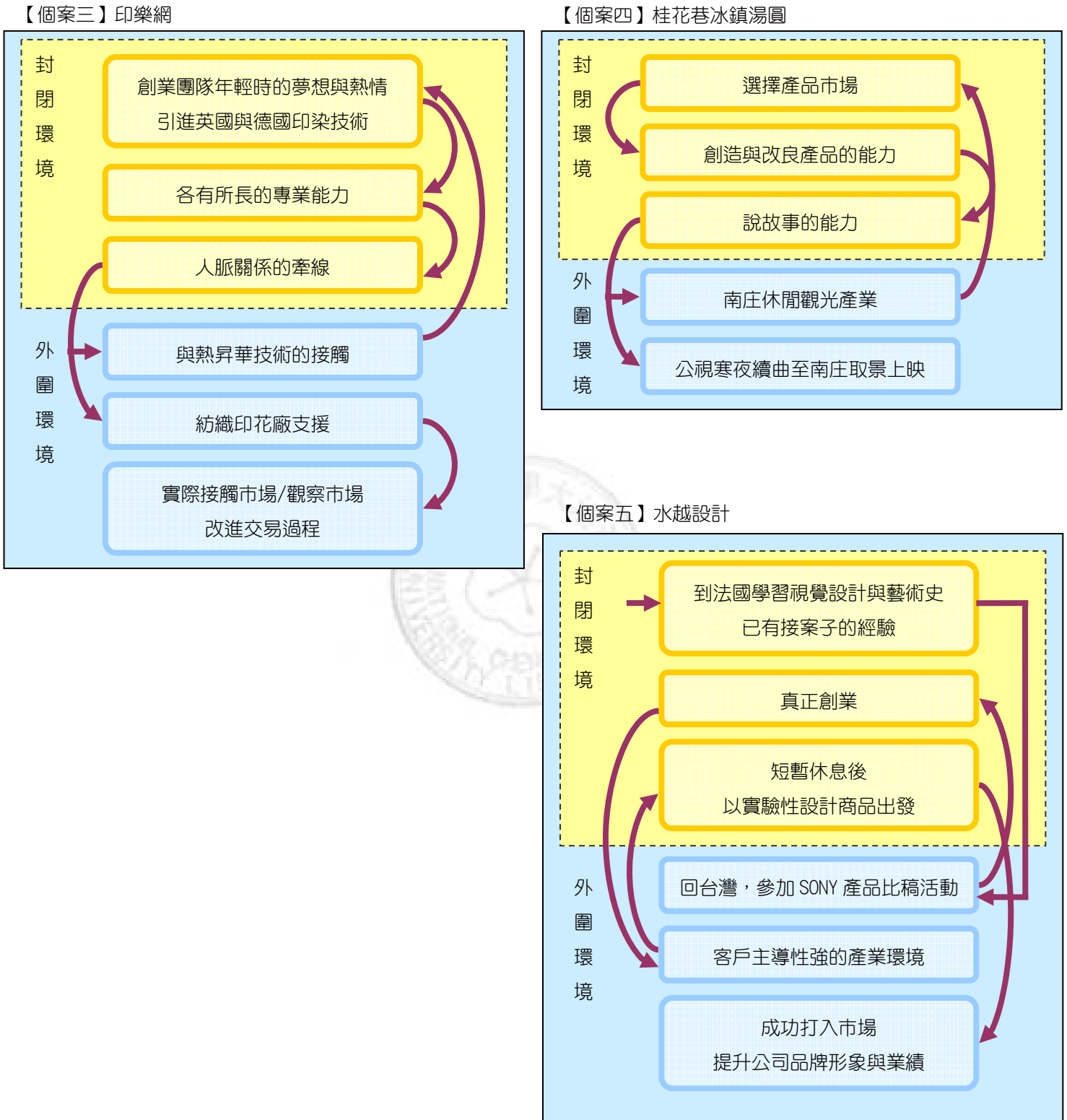


圖 5-1 環境對機會辨識與創業活動修正過程之動態描述 (資料來源：本研究)

參、行動架構分析工具比較

依照行動架構分析工具整理個案價值創造過程的思維，探討個案是以何種順序逐步建構新創價值，如表 5-3。

表 5-3 行動架構分析工具比較

	豐業物流	愛情公寓	印樂網	桂花巷 冰湯圓	水越設計
消去	1 消去混亂市場價格與比價過程	1 消去大眾交友市場，鎖定女性，區隔市場	3 消去不透明的交易資訊，更改為公開價目表	1 不進入時興食品市場	1 消去傳統文具類用品的行銷思維
降低	2 降低物件運送成本	2 & 4 降低營運成本	3 降低銷售價格	1 降低營運成本	1 簡化商品市場
提升	3 提升區域性配送能力，配送速度	4 提升反應顧客能力與情感元素	2 & 3 提升交貨速度，衣料品質	2 提升產品內容	3 提升商品質感與公司的品牌形象
創造	3 創新定價方式，開拓需求市場	3 經營文化，品牌訴求	1 引進業界熱昇華新技術	2 創新產品與帶動當地休閒觀光人潮	2 成功品牌商品與獨特口碑
1, 2, 3, 4 代表採取行動的順序					

資料來源：本研究

第二節、微型創業者進行創業活動的過程，分別有哪些創業資源居中影響？（研究問題一）

研究發現 1

創業念頭一旦萌發，草創時期找到對的人、資金到位，夢想即被啟動。

【說明】

當創業者決定創業時，因為其創業規模與經營型態的不同，將影響所需要的資源。在 Brush(1997) 提出新創事業資本架構的五項資本中，可以觀察到當微型創業者具創業念頭時，會從周圍認識的人開始徵詢意見(社會資本)，找到有志一同的創業夥伴(人力資本)，緊接著尋求創業資金(財務資本)，添購需要的機器或租賃辦公室等硬體設備 (實體資本)，創業活動即展開。Nahapiet 和 Ghoshal(1998) 定義社會資本是社群中的人際連帶網路所發展出的信任、合作與集體行為，Brush(1997) 定義社會資本為鑲嵌在人際交往之中的關係資源，由上述可知，微型創業者在創業初期所需資源皆可屬於廣義的社會資本。

由於研究個案創業時間分布於 1996 年至 2002 年間，台灣的微型創業輔導機制是這兩年才開始正式推行，因此選取個案中的資金籌措管道仍以自行籌資為主要方式。

研究發現 2

創業活動不會受創業者自身條件所限制，只要勇於投入，皆有適合的產業與機會。

【說明】

微型創業活動並不會受限於創業者年齡，若決定創業，人生中的任何一刻都可以是開端；創業者學歷對創業活動發展的影響，會因選擇產業而影響程度不同，個人工作室的運作往往需要專業能力，如個案五水

越設計的創業者即為科班出身；其他個案的創業者之學歷背景與創業活動的進行並無直接關係。曾有過工作經驗的創業者，能夠將其以往工作經驗所累積的知識運用至創業活動中，如個案一豐業物流，個案四桂花巷冰湯圓。沒有工作經驗的創業者，卻有超越他人的創業熱情，此熱情在累積創業知識有加乘效果，可補足經驗不夠的缺失，如個案二愛情公寓。

研究發現 3

微型創業初期，社會資本可以正向幫助創業活動進行。隨著創業活動進行，創業者需要強化社會資本，以助事業發展。

【說明】

微型創業者選擇創業時，其社會事業網路關係(社會資本) 能夠正向幫助創業活動進行，個案三印樂網即是透過友人介紹認識紡織廠業界先進，才讓創業念頭能夠繼續茁壯，後期與該廠業務合併，傳統與現代技術融合爭取市場；個案四桂花巷冰湯圓為南庄愛鄉協進會一員，以鄉土工作者身份進入休閒觀光產業，遊客皆對老闆留下深刻印象，與協會成員一同促進南庄發展，是最佳的社會關係網路；個案一豐業物流則是在決定創業之後，先花一段時間投入相關產業學習運作流程，並在此階段培養事業關係網路，屬於事前具完善規劃類型，後期面對客戶量快速成長的事業網路關係，仍可以在創新的營運模式下維持其事業網路關係；此外，即便是初踏入社會的年輕創業者，沒有太多社會事業關係網路，無法支援其創業活動，仍然可透過輔導機制尋求社會資源，如育成中心，讓創業活動順利進行，個案二愛情公寓在創業初期即尋求畢業母校政治大學育成中心協助，後期創業活動過程中，採取與異業結盟合作等方式，快速發展其事業網路關係；再者，創業者欲投入專業技能產業，創業初期最重要的是自我專業能力素養，個案五水越設計創業者從法國學習商業設計，回到台灣雖然沒有事業關係網路，但對其發展並無太大影響，仍藉由參加比賽而開始接觸台灣的設計圈，後期在合作案中，品質保證的水越設計多數合作案皆能維持長久合作關係，該事業網路關係

良好。

表 5-4 創業初期與現階段社會資本比較

	豐業物流		愛情公寓		印樂網		桂花巷冰湯圓		水越設計		資源類型
	初期	現在	初期	現在	初期	現在	初期	現在	初期	現在	
事業網路關係	○	◎	△	◎	○	◎	○	◎	×	◎	社會資本
◎ 好；○ 可；△ 可，但是不顯著；× 無											

資料來源：本研究

研究發現 4

組織資本會隨創業活動進行而變動。有能力從市場上學習產業經驗的創業者或創業團隊，才可以持續保有組織知識的強化與產品內容的深度。

【說明】

微型創業初期規模小，組織需要保持彈性；個案一豐業物流投入貨件寄送市場，需要有效率管理其車隊與貨品運送，因此創業者在創業初期即先至大型物流公司學習其組織管理方式，並運用至創業活動之中，「組織知識」為豐業物流最重要的組織資本，後期在新營運模式運作下，也能十分快速發展出適用之管理模式，唯組織結構因員工流動率大，是豐業物流需要加強的部份。個案二愛情公寓是高中同學共同創業，組織關係緊密，創新的組織文化，在市場調查中累積的組織知識，三者構成創業初期的組織資本，而後隨著創業革命情感，加深創業團隊的組織關係，創新組織文化是變動快速的網路產業基本要件，與使用者互動則強化組織知識，唯組織結構因公司規模小，員工仍需保有隨時的彈性與應變能力。個案三印樂網是大學同學共同創業，組織關係緊密，且與紡織廠先進關係良好，擁有創新組織文化，但投入印染產業卻無法完全掌握產業特性，組織知識不夠的情況下讓創業初期的營運困難，而後創業革命情感，加深創業團隊的組織關係，並與該紡織廠業務更緊密結合，組織知識也在營運中隨之累積增加，但是無法利用引進的新技術找到合適市場與營運模式，組織文化仍需加強改善。個案四桂花巷冰湯

圓為個人創業，並無組織關係與結構，但保有勇於創新的組織文化與組織知識，能夠推出創新產品，後期運作僅需聘顧假日工讀生，因此致力於組織文化與知識的創新，加強產品內容深度。個案五水越設計為個人創業，並無組織關係、結構與文化考量，但創業者擁有專業能力，在組織知識方面較為突出，後期設計師加入團隊，在組織關係、文化與知識方面皆有進步，勇於嘗試突破，推出創新產品，組織結構方面仍需加強，如讓設計師專職設計工作，業務應該有專職人員，以維持公司的平衡發展。從比較中瞭解，組織資本會隨創業活動進行、組織的調整與擴編產生變動；重要的是，能從市場上學習產業經驗的創業者或創業團隊，才能持續保有組織知識的強化與產品內容的深度。

表 5-5 創業初期與現階段組織資本比較

	豐業物流		愛情公寓		印樂網		桂花巷 冰湯圓		水越設計		資源 類型
	初期	現在	初期	現在	初期	現在	初期	現在	初期	現在	
組織關係	△	○	○	◎	○	◎	×	△	×	◎	組織資本
組織結構	×	△	×	△	×	△	×	△	×	△	
組織文化	△	○	○	◎	○	△	△	◎	×	◎	
組織知識	○	◎	○	◎	△	○	○	◎	○	◎	
◎ 好；○ 可；△ 可，但是不顯著；× 無											

資料來源：本研究

第三節、環境因素對微型創業者辨識機會過程的影響為何？

(研究問題二)

研究發現 5

微型創業活動是在封閉環境因子與外圍環境因子交互影響之下，形成機會辨識的動態過程，引發創業動機，修正創業活動。

【說明】

1. 封閉/外圍環境對創業者辨識機會之影響比較 – 引發創業動機

機會辨識的引發點因個案不同有所差異，本研究中有三個個案是由外圍環境引發創業動機(個案一豐業物流、個案三印樂網、個案四桂花巷冰湯圓)；二個個案是由封閉環境引發創業動機(個案二愛情公寓、個案五水越設計)，見表 5-6。

表 5-6 價值創造過程/環境比較 (一)

	豐業物流	愛情公寓	印樂網	桂花巷冰湯圓	水越設計
創業動機引發點	外圍環境	封閉環境	外圍環境	外圍環境	封閉環境
創業點描述	網路購物環境商機	一直以來的創業夢想	與熱昇華技術的接觸	南庄休閒觀光產業	擁有設計專業能力
初期創業類型	生存型	機會型	機會型	生存型	生存/機會型
創業/工作經驗	○	×	○	○	×
創業者學歷/科系	高中 資訊科	大學 經濟/資管/ 廣告/藥學/	碩士 企管/建築/ 美工設計	高職	碩士 商業設計

資料來源：本研究

由外圍環境引發創業動機的個案一豐業物流、個案三印樂網、個案四桂花巷冰湯圓皆為有創業經驗或工作經驗之創業者，個案一豐業物流，過去曾進行網路購物，於是從中察覺物流機會；個案四桂花巷冰湯圓，適逢休閒觀光產業發展，再加上過去直接面對顧客的業務與攤販工

作經驗，使得「結合在地文化的顧客至上服務精神」成為創業初期最重要的引發點。由封閉環境引發創業動機的個案二愛情公寓、個案五水越設計沒有創業或工作經驗，但其擁有之專業技能皆支持內在引發的創業動機，與接下來的創業活動。其中，個案三印樂網，雖然未將過去科技產業工作經驗運用至創業活動之中，但其創業團隊的企管與美工設計專業技能支持其創業活動進行。

綜合上述，創業動機的引發點可由外圍環境或封閉環境驅動，不論是外圍環境或封閉所驅動的創業，都需要有專業知識支持，此知識可以是來自過去創業或工作經驗，或本身擁有的專業技能。

2. 封閉/外圍環境對創業者辨識機會之影響比較 – 修正創業活動

創業動機形成之後，創業者仍需要持續觀察市場機會及補強本身條件，進而修正創業活動。在封閉環境與外在環境交互影響之下，創業者在來回審視過程中，因應環境採取不同的對應方法，可以由藍海策略行動架構分析工具進行分析，並與環境因素作一對照，見表 5-7 及圖 5-2 至圖 5-6。

個案一

將豐業物流的環境因素與行動架構分析工具互相對照之後，由外圍環境驅動創業活動，第一次回到封閉環境審視時，基於對傳統物流業之瞭解 (DHL 工作經驗)，採取消去混亂的市場價格及比價過程；接著創業實務的經驗累積讓創業者決定降低物件運送成本；回到市場面制訂創新定價方式，亦創造新市場；之後依照新營運模式調整市場的配送能力，降低物件運送成本，並提升配送效率。

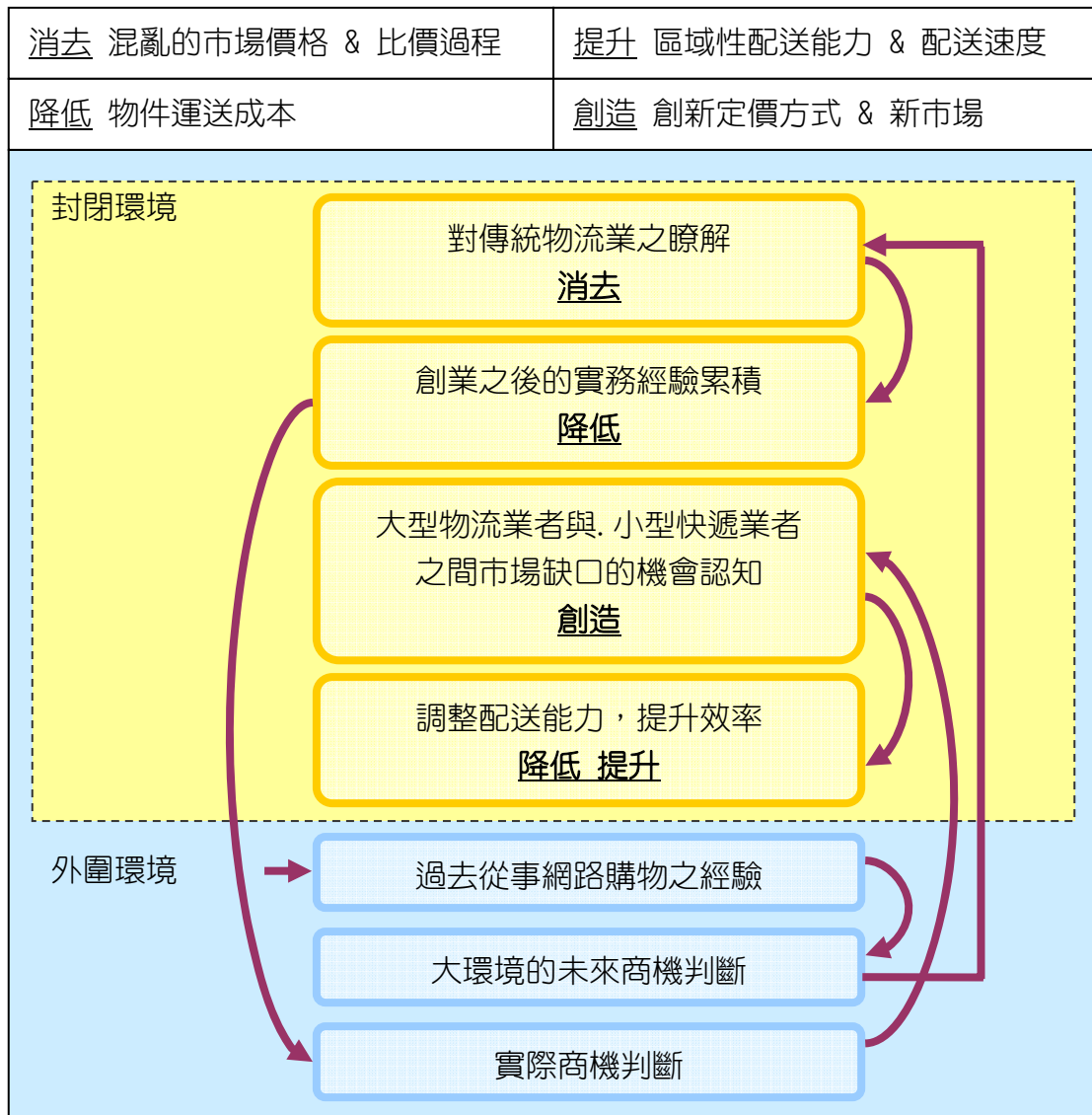


圖 5-2 豐業物流的封閉/外圍環境對機會辨識與創業活動修正過程對應行動架構分析工具之動態描述 (資料來源：本研究)

個案二

將愛情公寓的環境因素與行動架構分析工具互相對照之後，由封閉環境驅動創業活動，經過創意發想的討論過程，再回到市場面進行評估，消去大眾交友市場，選擇以女性交友市場為主；實際進行創業後，以異業結盟行銷方式降低各種營運成本；進一步，「以人為本」的經營文化成功塑造有別於其他交友網站的品牌形象。

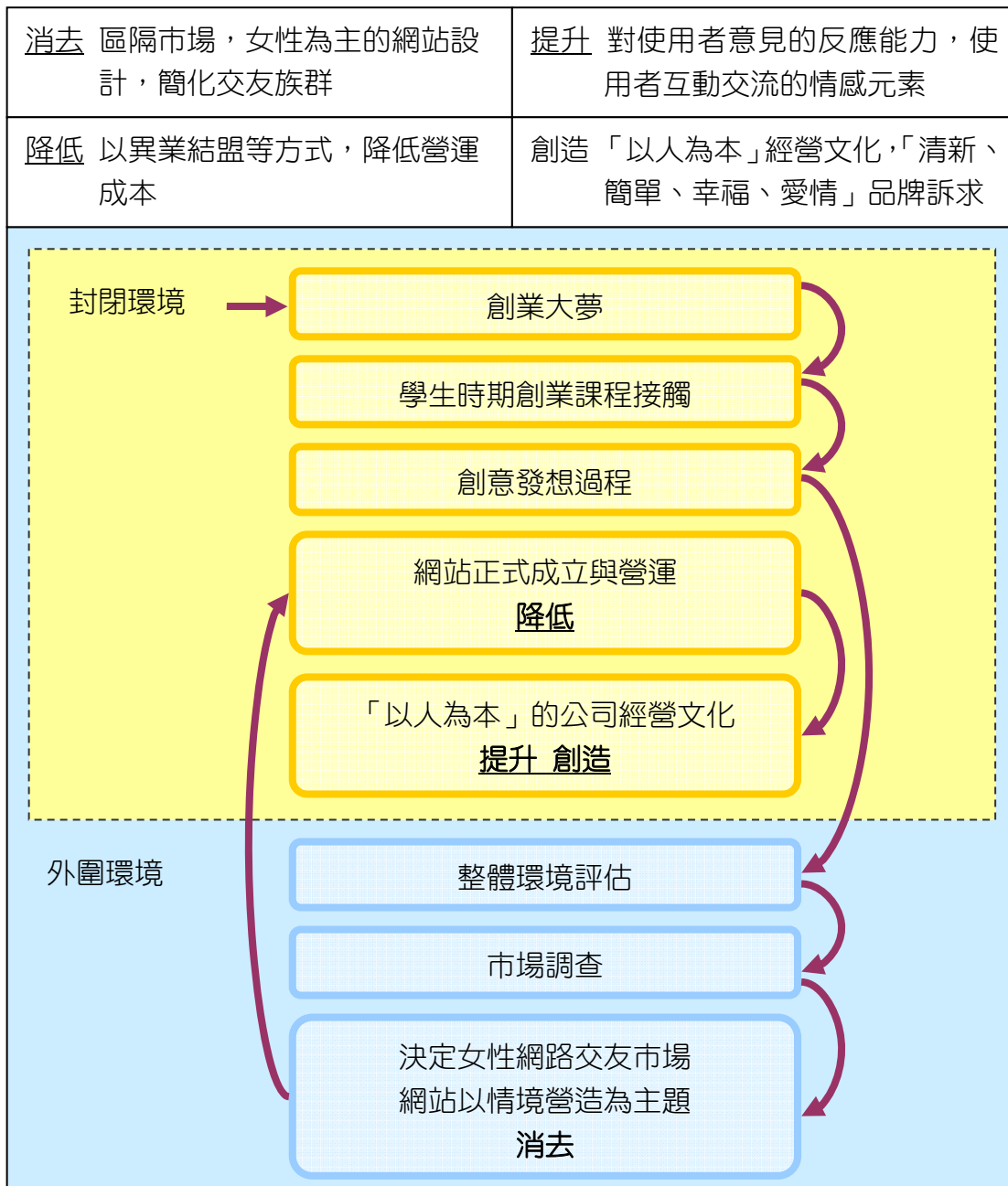


圖 5-3 愛情公寓的封閉/外圍環境對機會辨識與創業活動修正過程對應行動架構分析工具之動態描述（資料來源：本研究）

個案三

將印樂網的環境因素與行動架構分析工具互相對照之後，由接觸熱昇華技術的外圍環境開始驅動，此技術可以彌補印染產業傳統既有技術的缺口，於是在找齊創業團隊之後，引進技術，創造業界的新價值；並在與接觸傳統紡織印花廠後，提升交貨速度；回到市場面觀察，改善不透明的交易過程，並透過技術提升壓低價格，並再進一步提升衣料品質。

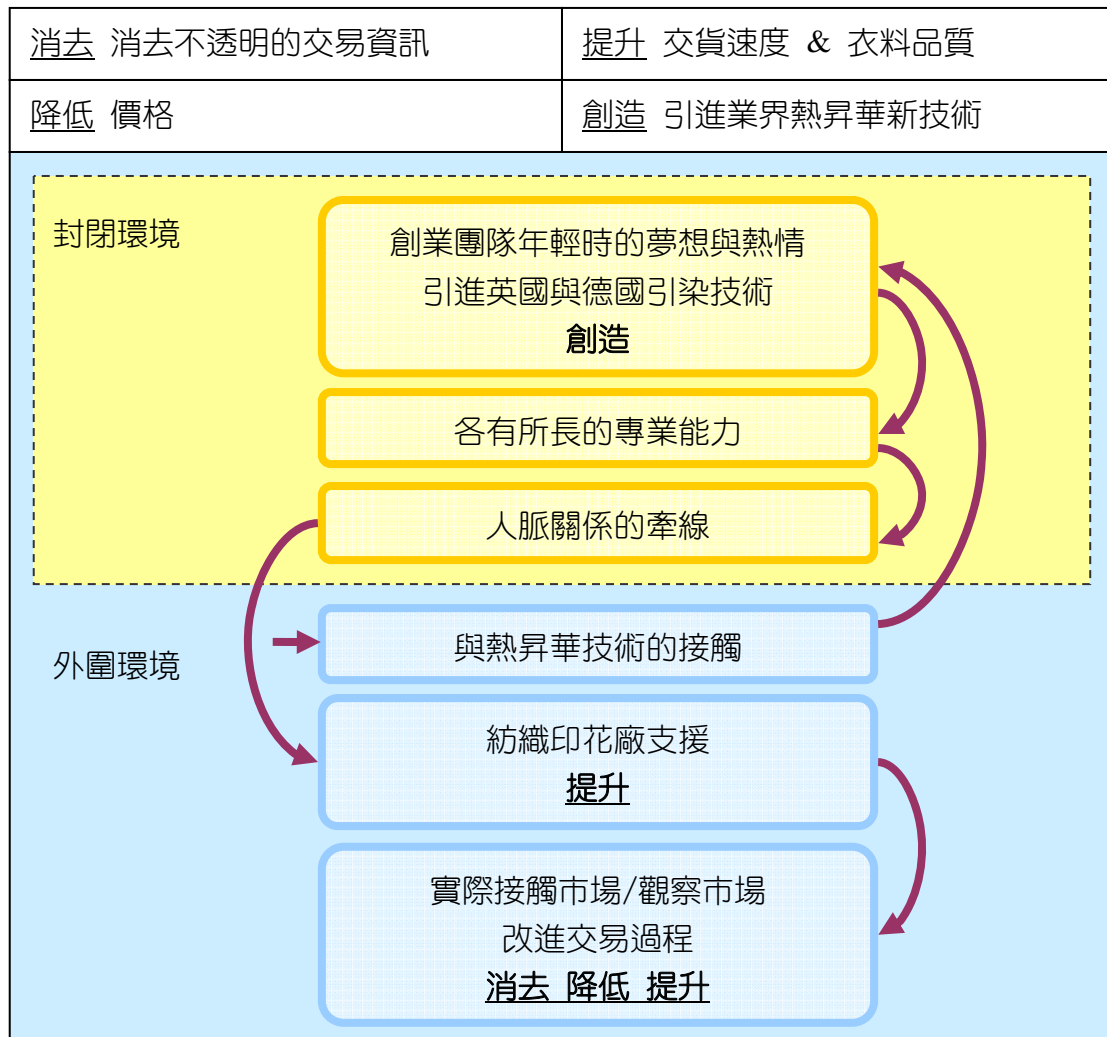


圖 5-4 印樂網的封閉/外圍環境對機會辨識與創業活動修正過程對應行動架構分析工具之動態描述 (資料來源：本研究)

個案四

將桂花巷冰湯圓的環境因素與行動架構分析工具互相對照之後，由回到故鄉創業適逢休閒觀光產業興起的外圍環境開始驅動，回到封閉環境選擇產品市場，先從茶坊開始創業，既能維持營收，亦能降低一開始就投入新創產品的營運成本，選擇不進入時興市場，如客家食品或田園咖啡，接著自行發展創新產品，且藉由說故事的能力提升服務的深度，再由外圍環境成功的媒體宣傳效應（公視寒夜續曲）影響，最終能夠帶動桂花巷休閒觀光人潮。

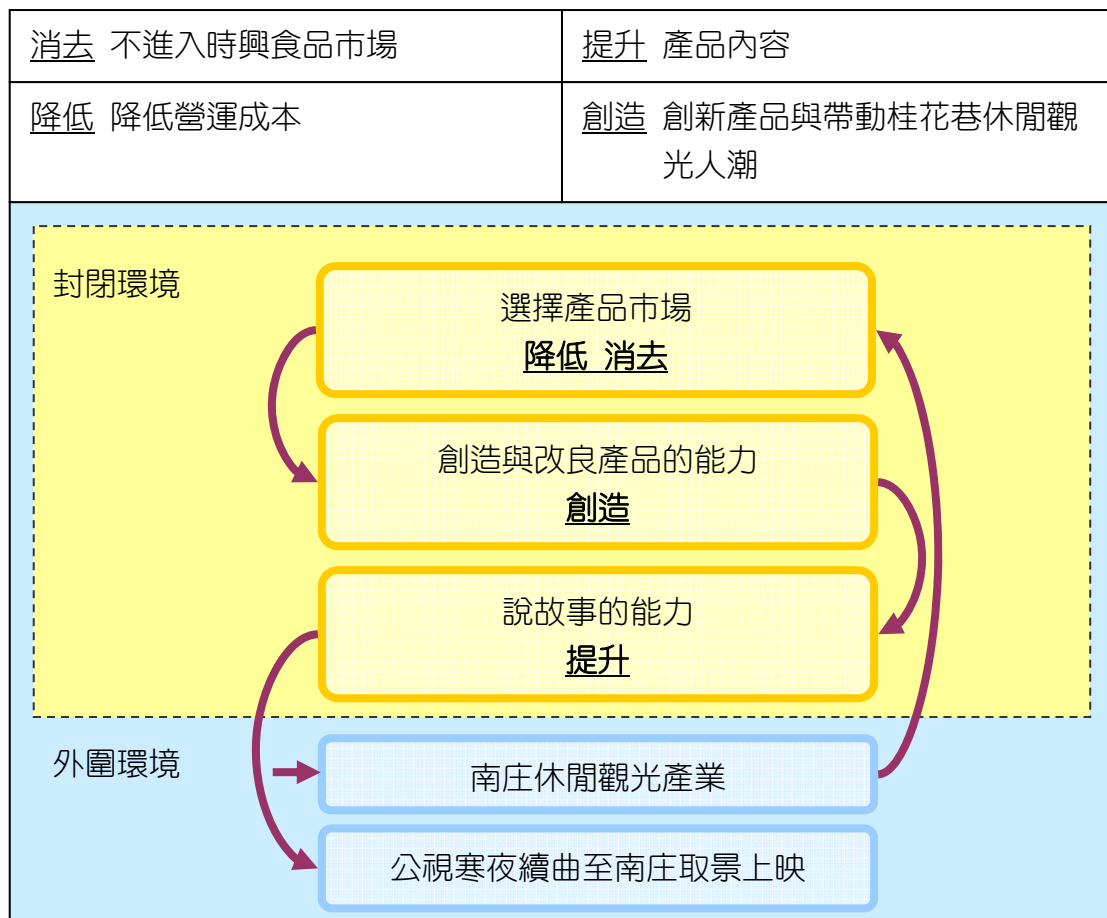


圖 5-5 桂花巷冰湯圓的封閉/外圍環境對機會辨識與創業活動修正過程對應行動架構分析工具之動態描述（資料來源：本研究）

個案五

將水越設計的環境因素與行動架構分析工具互相對照之後，由來自於封閉環境影響的專業技能驅動創業活動，透過外圍環境與封閉環境的交互審視與考驗，創業者以消去與降低市場的作法，推出實驗性設計商品塑造該公司的品牌形象，設計元素亦在設計圈內產生共鳴；回到外圍環境，再以制度化服務流程提升與顧客溝通的能力，設計的商品皆受好評，成功創造獨特口碑與品牌形象。

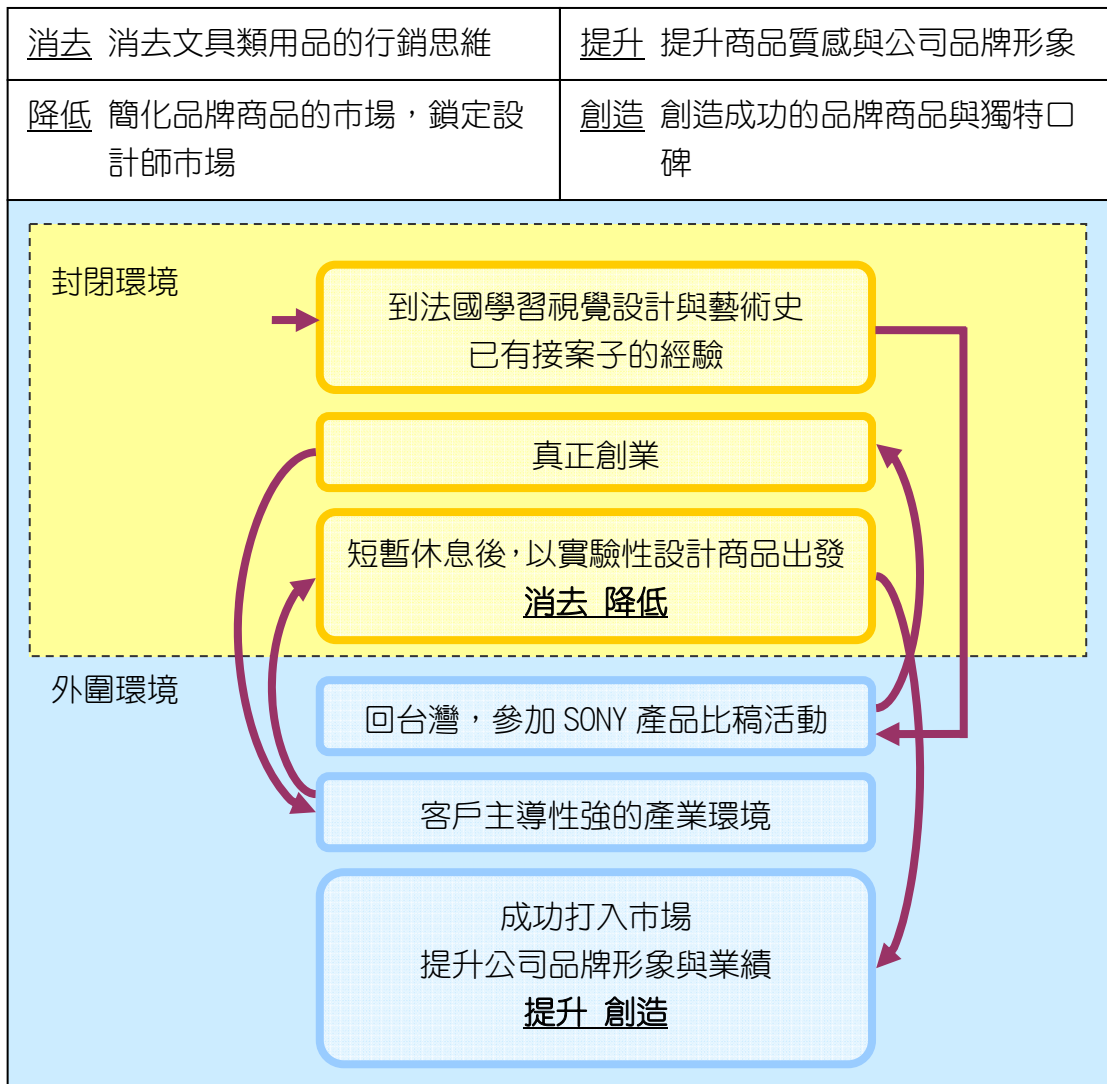


圖 5-6 水越設計的封閉/外圍環境對機會辨識與創業活動修正過程對應行動架構分析工具之動態描述（資料來源：本研究）

3. 小結 – 封閉/外圍環境、機會辨識、創業資源之關係

個案一豐業物流、個案二愛情公寓、個案四桂花巷冰湯圓、及個案五水越設計之創業過程修正皆為先消去或降低產業內不必要因素；由於微型創業者資源有限，研究個案之創業者在市場考量下，會採取區隔市場的方式進入市場(消去)，不直接與市場原有佔有者競爭；此外，幾乎在同時間內進行營運成本調整(降低)，盡量以最少成本與資源運作；倘若能在市場區隔的情況下，提升服務品質、發展創新產品、或找到新市場定位(提升/創造)，就可以繼續生存，企業體也會越來越健全；此時創業者仍需要不斷觀察市場，回應至產品內容及服務品質(提升)，整個創業活動的修正過程如圖 5-7 與圖 5-9。相對應於封閉環境或外圍環境，不一定是由何種環境先驅動，但是修正過程會在封閉/外圍環境之間來回。

表 5-7 價值創造過程/環境比較 (二)

	豐業物流	愛情公寓	印樂網	桂花巷冰湯圓	水越設計
動態過程 (時間序 ↓)	外圍環境	封閉環境	外圍環境	外圍環境	封閉環境
	外圍環境	封閉環境	封閉環境/ 創造	封閉環境/ 降低	外圍環境
	封閉環境/ 消去	封閉環境	封閉環境	消去	封閉環境
	封閉環境/ 降低	外圍環境	封閉環境	封閉環境/ 創造	外圍環境
	外圍環境	外圍環境	外圍環境/ 提升	封閉環境/ 提升	封閉環境/ 消去
	封閉環境/ 創造	外圍環境/ 消去	外圍環境/ 消去	外圍環境	降低
	封閉環境/ 降低 提升	封閉環境/ 降低 提升 創造	降低 提升		外圍環境/ 提升 創造

資料來源：本研究

在上節探究個案之創業資源中，創業者資源強度為影響創業初期活動是否能順利進行之關鍵因素，包括影響創業者辨識市場機會、後續維持創業活動的能力、與市場機會定位。由於微型創業規模小，資源少，因此在有限資源下，創業活動需持續進行調整；依照藍海策略行動架構分析探究個案之創業活動調整過程，可歸納微型創業者在資源有限的情況下，大多會盡可能先降低或消去產業內不必要因素，接著提昇或創造獨特營運內容，最後會再依照擁有資源進行事業調整修正，強化事業體，其過程如圖 5-7。



圖 5-7 創業活動修正過程 (資料來源：本研究)

以上所述，封閉/外圍環境中創業者對機會辨識及創業資源之互動關係，如圖 5-8。

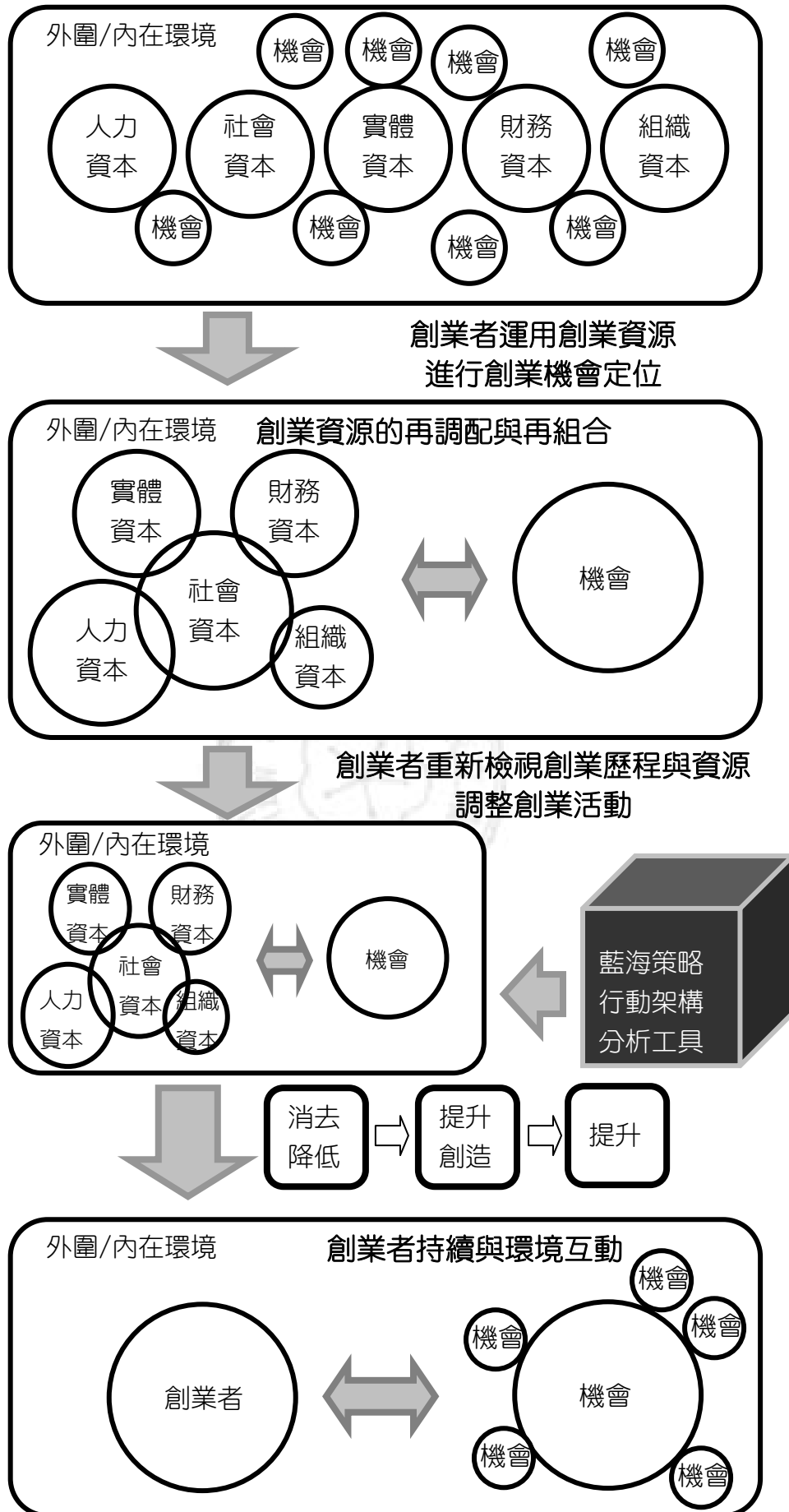


圖 5-8 封閉/外圍環境中創業者對機會辨識及創業資源之互動關係 (資料來源：本研究)

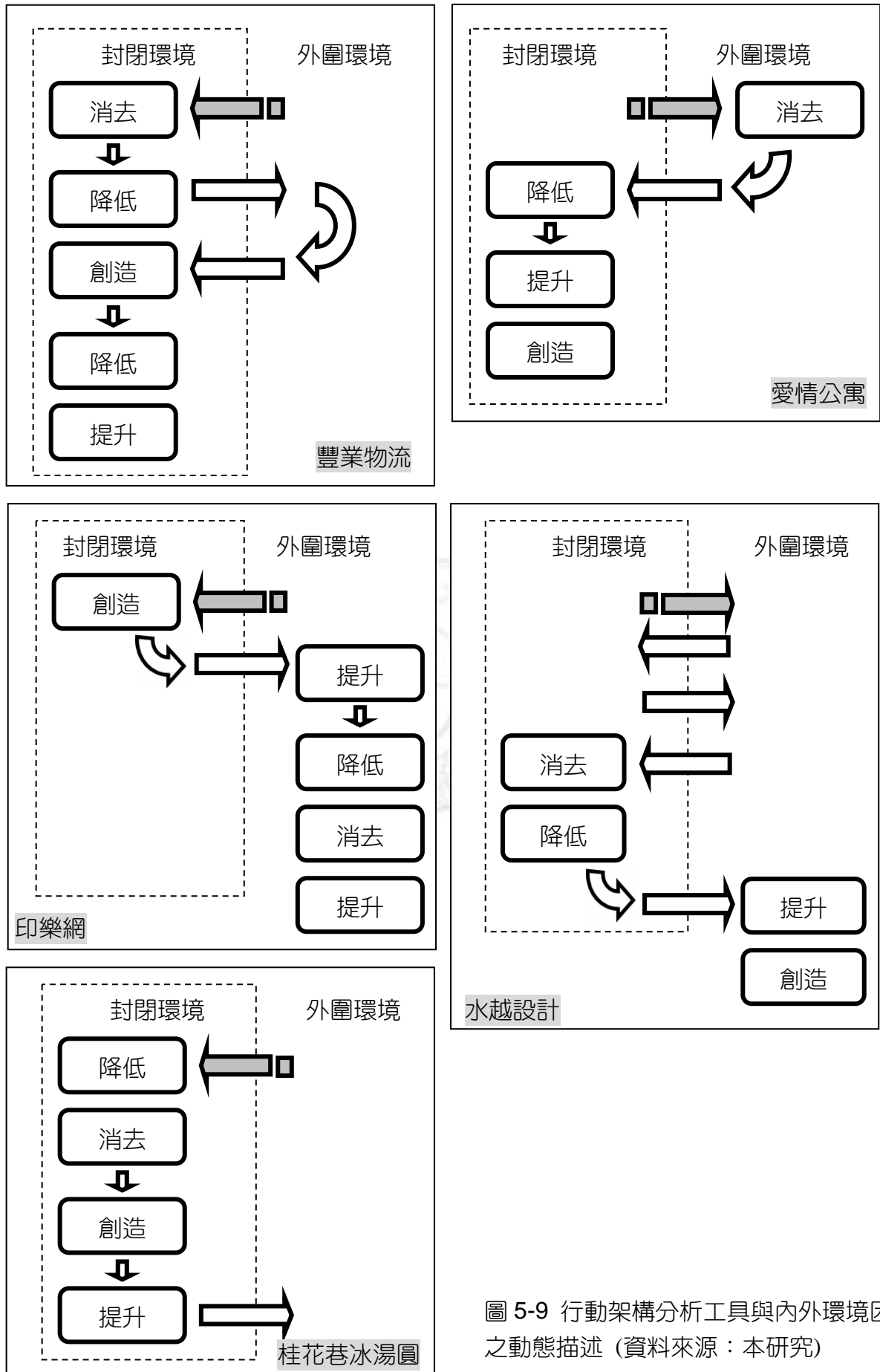


圖 5-9 行動架構分析工具與內外環境因素之動態描述 (資料來源：本研究)

第四節、微型創業者建構的新創價值如何變動？（研究問題三）

研究發現 6

微型創業者透過創業活動的修正，逐一建構新創價值。創業過程中，創業者透過市場經驗的累積，提升該微型企業的產業元素價值；但是創業者必須在高價值產業元素中，考量營運模式的調整，才能真正提升該微型企業的整體價值。

【說明】

上一小節已將行動架構分析工具與環境因素進行動態描述，接下來將以「建構新創價值」觀點探究過程，描繪出個案的價值曲線變動，如下圖 5-10 至圖 5-14。創業者在創業活動中，與顧客接觸獲取市場經驗，並在相當程度的內化之後，反應為創業活動的修正能力，進一步提升所在產業元素的價值。由於不同產業皆有多項元素互相影響，創業者若能針對部份超越一般業者之價值元素進行營運模式的改善，就有機會找到市場缺口，提升微型企業整體價值，如個案一豐業物流的產業元素中僅在「定價方式」超越一般宅配與快遞業者，但是該創業者卻能利用此項找出「都會密集、小件便宜、不用太急」的市場與經營模式，個案二愛情公寓的「服務多樣性、服務品質、經營文化」皆優於大型入口網站交友服務，因此選擇主打女性市場的策略，依然可以提升整體會員數目，又因為服務多樣且品質好，因此也能成功採取收費制度；反之，倘若創業者雖然能在創業活動中提升自身的產業元素價值，但是卻無法利用較高價值的元素，與其他業者比較出差異性，仍然無法提升該企業之整體價值，如個案三印樂網雖然在「交易過程、服務品質、供貨速度」的價值都高於一般業者，但是該公司尚未對這些高價值產業元素進行營運模式調整的考量，於是始終無法提升客戶量。以下描繪之價值曲線圖，選取水平軸因素為依照該個案所處產業價值鏈之概念建構，「由左至右」方向性代表「由研發端至生產端」或「由企業端至顧客端」之概念，藉以探討個案之創業活動修正過程中之關鍵元素。並且再對照行動架構分析工具之創業活動調整過程，檢視整個價值曲線變動。

個案一

將豐業物流創業初期和現階段的價值相對水準，依「定價方式、管理方式、服務品質、配送速度、區域性配送能力」產業元素，描繪該價值曲線之變動。在**管理方式**方面，初進入市場，以傳統服務範疇進行營運，之前在 DHL 習得的管理方法亦有效節省營運成本，隨著人手增加與市場經驗的累積，演變為更合適的方式；在**區域性配送能力**、**配送速度**、**與服務品質**方面，初期有限人力之下無所不送，隨著人手增加與管理方式之改善，其價值皆有些許提升，尤其是區域性配送能力，豐業物流採分區管理方式進行作業，依照送件量、客戶密集度、地理位置區分，有效提升此部份價值；因為宅配業者車隊龐大、運送路線完善，因此該價值定位於較豐業物流高的位置；在**定價方式**方面，初進入市場時，尚未熟悉市場，亦沒有固定的合作顧客，僅能以普遍方式進行定價，隨著預購袋子的創新營運模式發展，新的定價方式提升價值，而一般快遞業者與宅配業者的定價方式則介於之間。豐業物流之創業活動修正歷程亦可對照水平軸之關鍵元素，發現其創業活動修正由「消去、降低、創造、再降低與再提升」，價值創造優於產業內其他業者為其獨特定價方式。

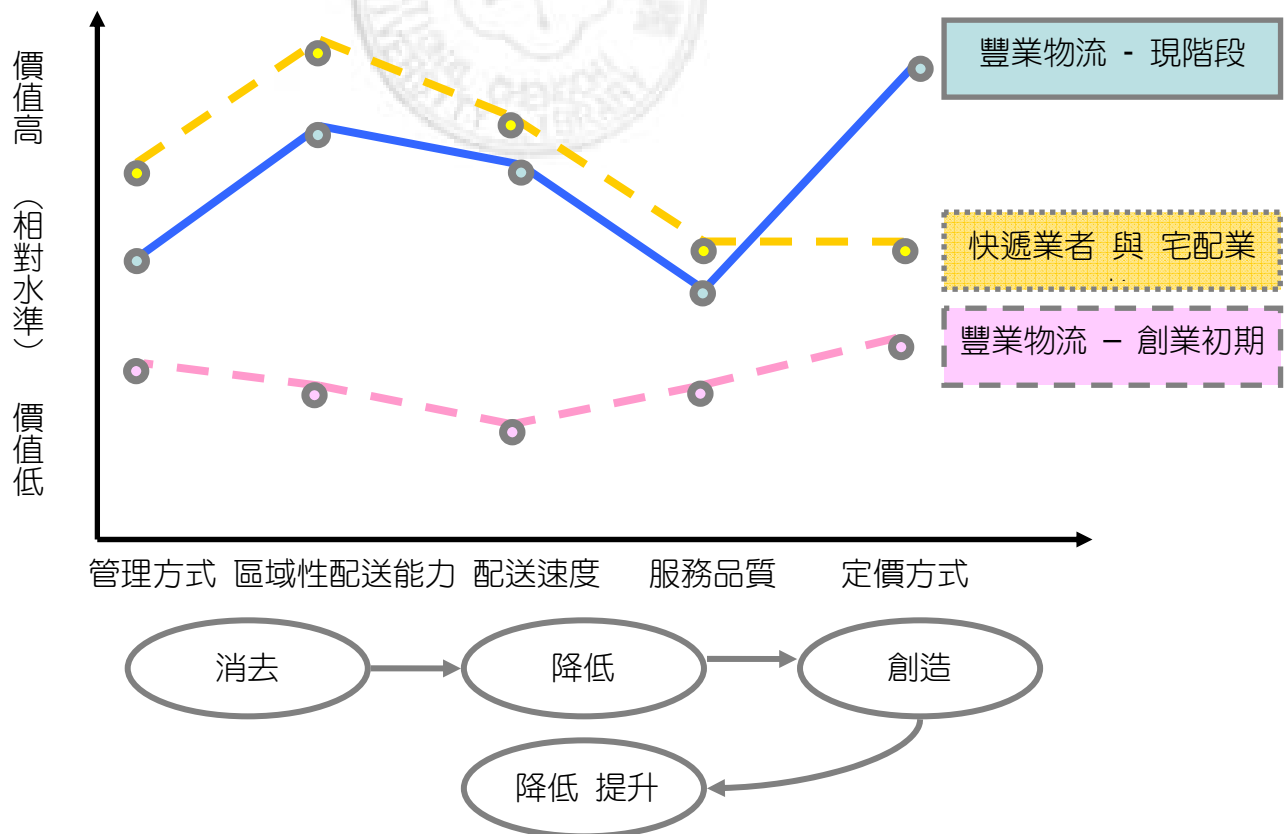
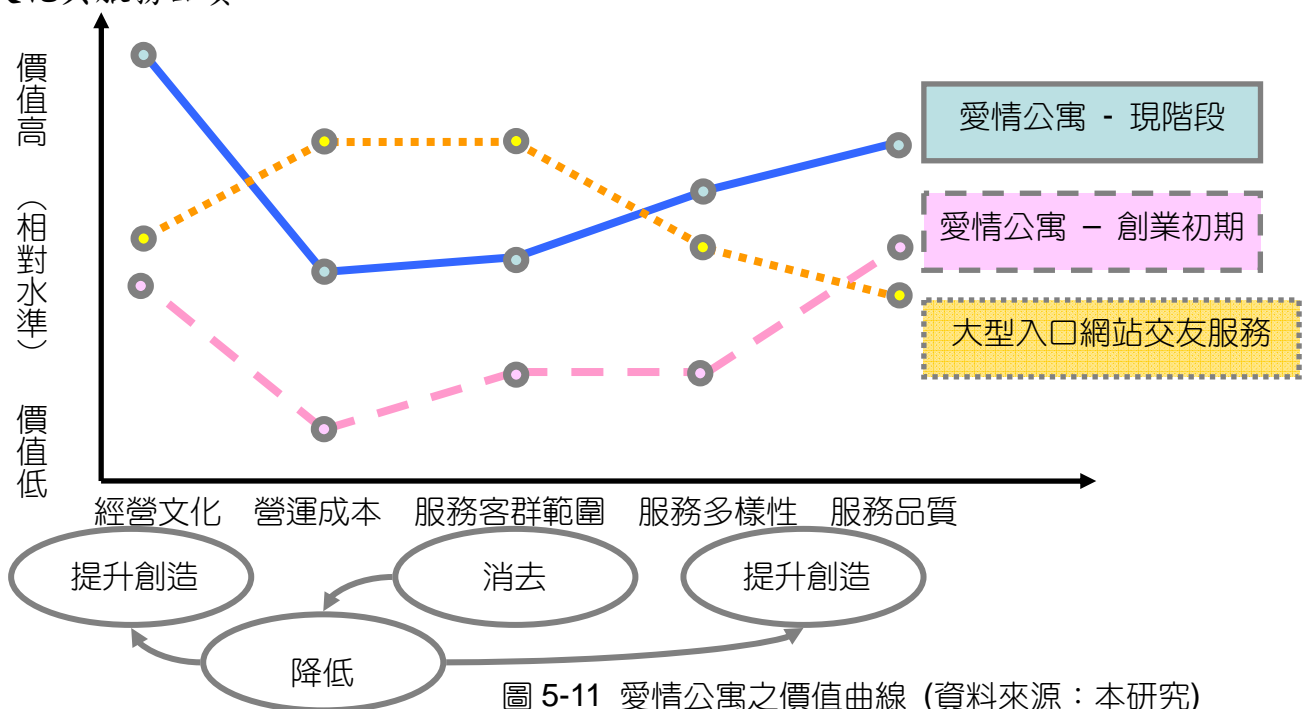


圖 5-10 豐業物流之價值曲線 (資料來源：本研究)

個案二

將愛情公寓創業初期和現階段的價值相對水準，依「服務客群範圍、服務多樣性、服務品質、營運成本、經營文化」產業元素，描繪該價值曲線之變動。在經營文化方面，交友網站的本質應該以人為出發點，注重「人」的經營文化讓愛情公寓和其他交友網站相較之下，多出溫暖的感覺，也大幅提升該網站之價值；在營運成本方面，大型入口網站本來就擁有多數會員，交友服務算是入口網站提供的加值服務，其實不用花太多營運成本在其中，而愛情公寓從草創到會員數增加，需要更多的機器設備維持網站運作，始終是將錢花在刀口上；在服務客群範圍方面，不如大型入口網站交友服務提供全面的交友服務，愛情公寓推出時，針對18歲至28歲女性設計交友互動服務，隨著會員數累積，自然也就吸引男性加入；在服務多樣性方面，從發展初期的陽春版，隨著使用者意見回饋，提供比一般交友網站更多樣化的服務，價值提高；在服務品質方面，有別於大型入口網站將交友的客戶服務外包，愛情公寓從開始就非常用心在經營網站與交友社群，重視使用者意見，並保持快速回應的能力，因此價值皆在大型入口網站交友服務之上。愛情公寓之創業活動修正歷程亦可對照水平軸之關鍵元素，發現其創業活動修正由中間之服務內容提供開始進行消去與降低，並再延伸至企業端的經營文化與顧客端的服务品質創造提升，愛情公寓產業內最有價值之元素亦為兩端之經營文化與服務品質。



個案三

將印樂網創業初期和現階段的價值相對水準，依「定價方式、交易過程、技術、服務品質、供貨速度」產業元素，描繪該價值曲線之變動。在技術方面，初期引入熱昇華新技術，此技術受限於印染布料，需要大量生產的顧客仍習慣傳統網版印刷，在後期與傳統紡織廠合作，將技術缺口補足；在服務品質方面，十分重視提供給客戶的衣料品質，持續與廠商合作研究新衣料，比起傳統業者更顯其價值；在供貨速度方面，熱昇華技術能大幅減少供貨速度為5天，再加上機器設備的添購，整體業務運作更為順暢；在交易過程方面，打破市場，以公開價目表代替傳統不透明交易資訊，大幅提升其價值；在定價方式方面，初期創業尚無客源，議價能力不足，隨著創業活動發展，定價方式遂發展與其他專營班系服業者類似層次。印樂網初期以此新穎技術創造新市場，並在接下來的創業資源中提升技術與服務品質，且在進入市場後，持續消去降低提升整個交易過程；印樂網與其他業者相較之下，價值突顯在交易過程之改善。

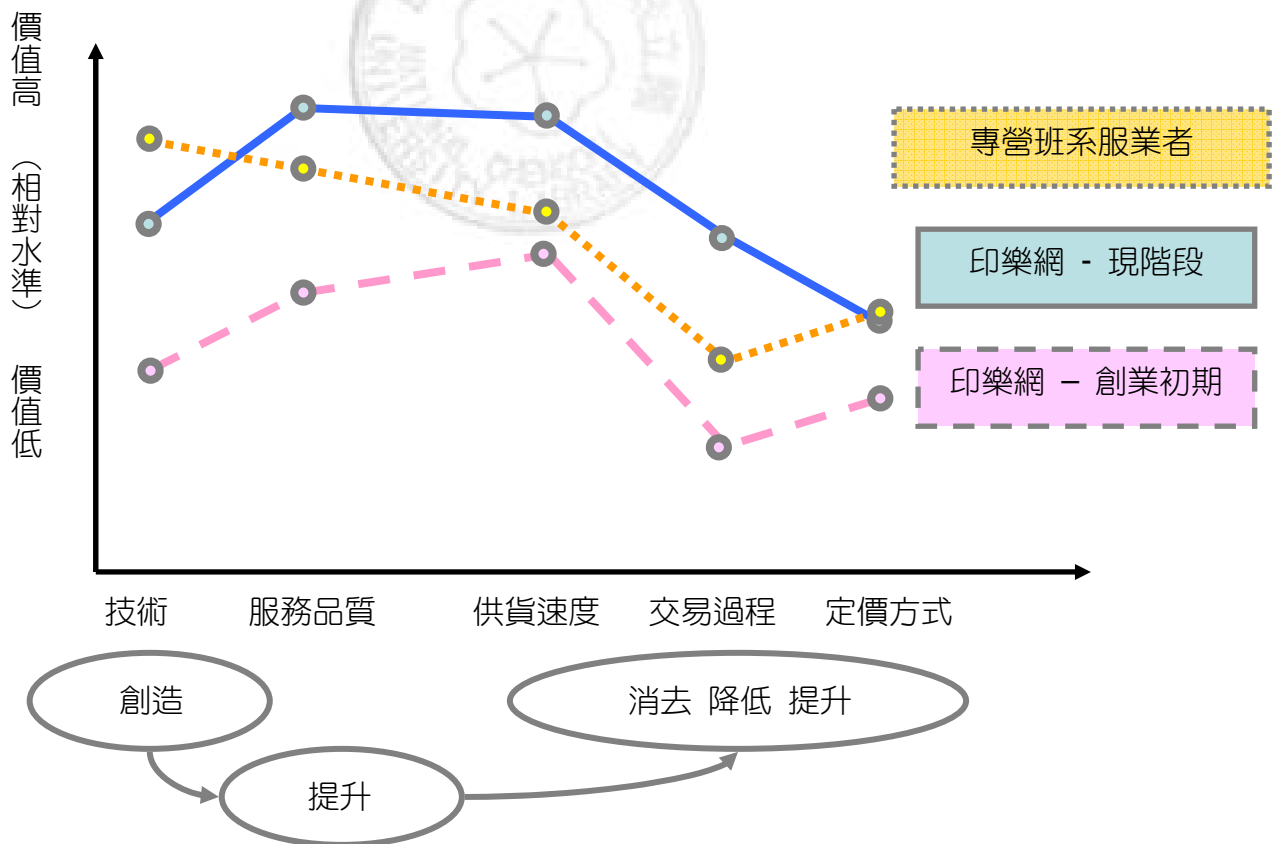


圖 5-12 印樂網之價值曲線 (資料來源：本研究)

個案四

將桂花巷冰湯圓創業初期和現階段的價值相對水準，依「服務客群範圍、服務多樣性、服務品質、營運成本、經營文化」產業元素，描繪該價值曲線之變動。在經營文化方面，將當地文化注入創業內容中，賦予故事亦能吸引遊客，完全掌握休閒觀光產業應有之特點；在營運成本方面，從創業到現在，都能以最低的成本運作，對於投入休閒觀光產業的成本相對來說是低廉，因此價值定位為中等；在服務客群範圍方面，因為一開始選擇非觀光人潮會到的地點，所以服務客群少，知名度越來越高的情況之下，越來越多人特地來訪；在服務多樣性方面，從創業初期選擇以茶坊開始，隨後自行研發冰湯圓及桂花釀，有別於當地的觀光產品；在服務品質方面，創業初期以類似鄉土工作者的身份出發，對於來訪遊客總能詳盡說明歷史與當地故事，隨著遊客越來越多，雖然增加工讀生人手，但是對於原先導覽服務僅能在平日遊客較少時提供，但是老闆服務的熱情，仍然讓來訪遊客都留下深刻印象。桂花巷冰湯圓從降低消去營運成本開始，在提升創造服務內容與經營文化，進而提升服務品質。本個案之價值曲線描述僅針對該個案的創業初期與現階段狀況來看，並未對其他業者進行比較，理由是因為休閒觀光產業的獨特性高，在同一地區但選擇投入的種類不同，重要的產業元素差異就會很大。

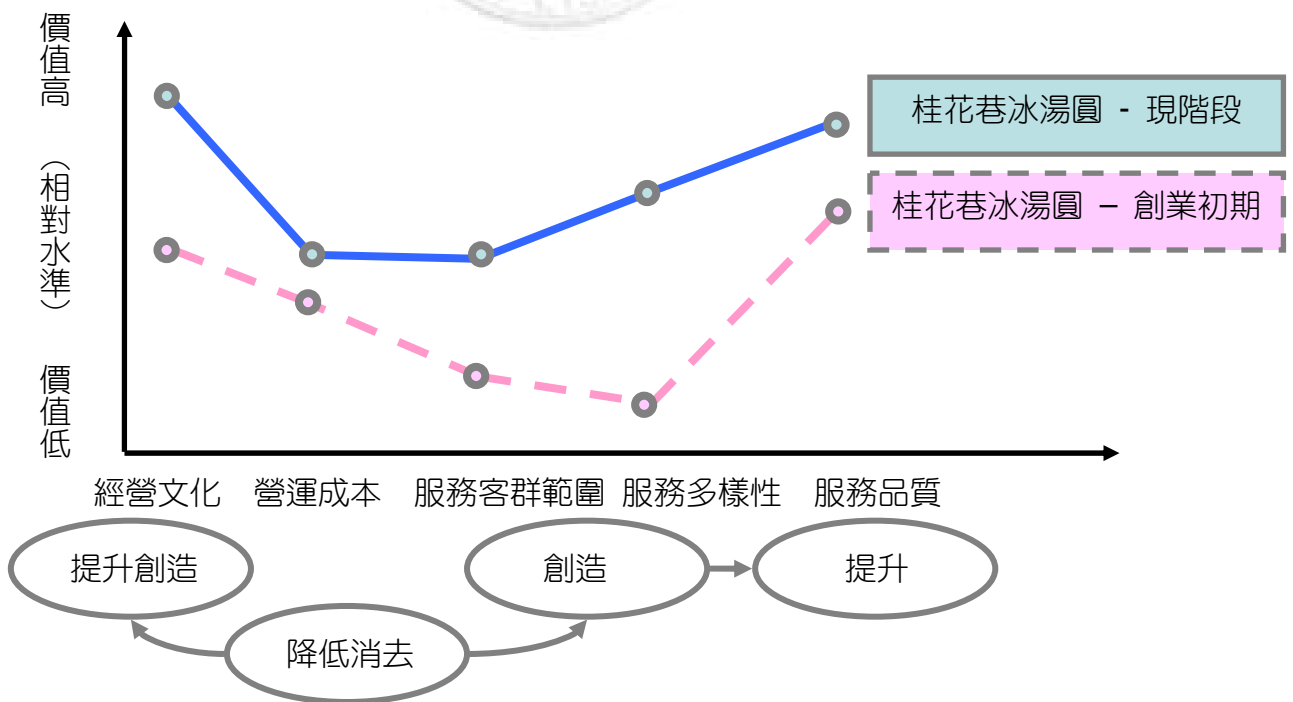


圖 5-13 桂花巷冰湯圓之價值曲線 (資料來源：本研究)

個案五

將水越設計創業初期和現階段的價值相對水準，依「設計能力、品牌形象、行銷能力、溝通能力、創新」產業元素，描繪該價值曲線之變動。在**創新**方面，如同一般工作室，設計師本身都極具創意，現階段透過六位設計師一同累積創意能量，並且透過與不同合作案以及世界概念設計的瘋狂點子，提升水越設計的創新能力；在**品牌形象**方面，有別於其他設計工作室，水越設計後期透過推出自有品牌筆記書，讓工作室的品牌形象大幅提升；在**設計能力**方面，從初期僅一人工作室，擴充至今已有一位設計師，設計能力大幅提升；在**行銷能力**方面，隨著市場經驗累積，行銷能力也逐漸提升；在**溝通能力**方面，透過承接案子越多，採取制式的溝通流程，能夠節省溝通時間，也能提升溝通過程的品質。水越設計採取策略為將其設計與行銷面之產業元素消去與降低，創新能力提升，反應結果是建立在業界的品牌形象，並提升與客戶的溝通能力。

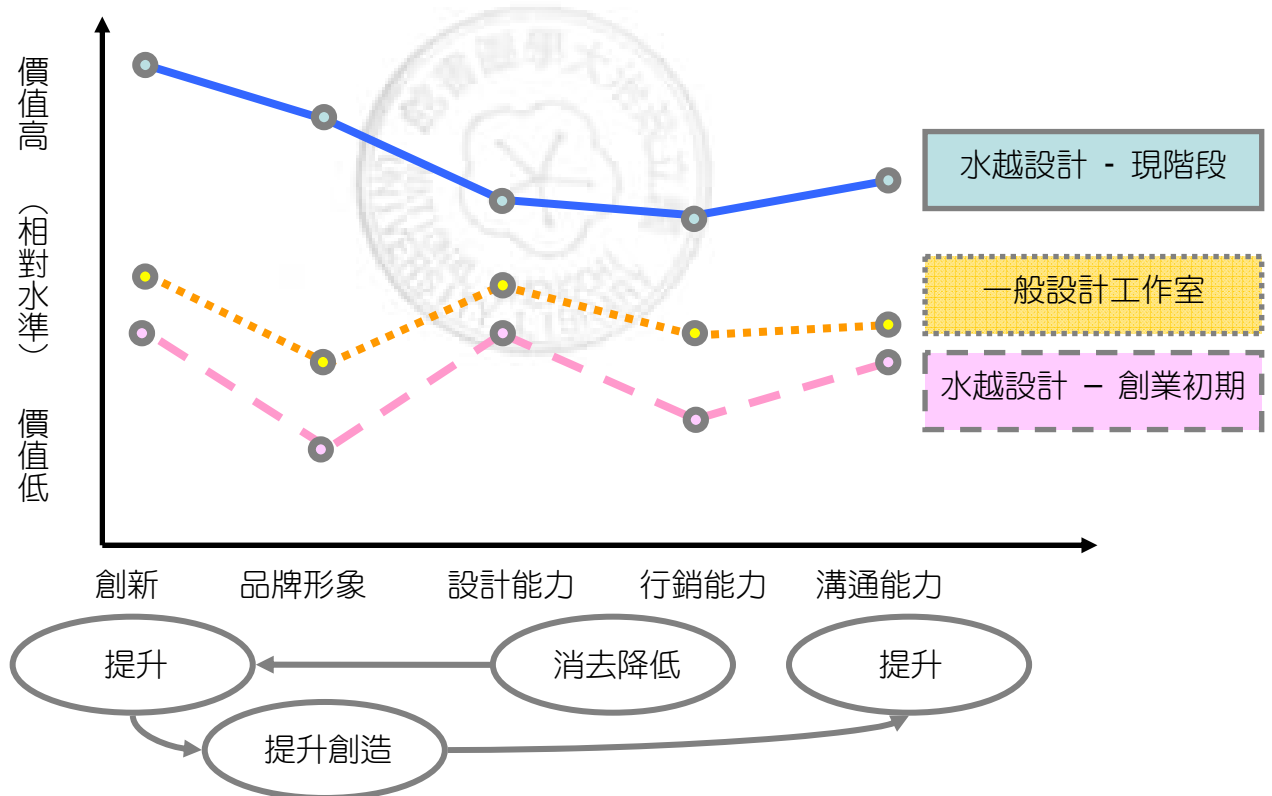


圖 5-14 水越設計之價值曲線 (資料來源：本研究)

綜合上述創業價值曲線變動，可將創業活動描繪成一創業光譜，並依環境變動與經營者決策構成一動態關係圖。以下將其創業光譜移動作一比較，如表 5-8 及圖 5-15。創業光譜移動描述能夠提供微型創業者一檢視創業活動之景觀窗；不論微型創業者之創業動機為何，創業活動皆以追求高創造價值為目標；企業體可依價值曲線變動檢視創業光譜之創業活動平移，針對該企業體獨特產業元素擬定經營策略，創造更高價值。

表 5-8 創業光譜移動比較 (資料來源：本研究)

	豐業物流	愛情公寓	印樂網	桂花巷冰湯圓	水越設計
	●	●	●	●	●
初期創業類型	生存型	機會型	機會型	生存型	生存/機會型
現階段類型	生存型	機會型	生存型	生存型	機會型
動態過程/價值轉變	低→高	高→	高→低→中	低→中→高	中→低→高
動態過程/時間	(2年)	(1年3個月)	(6個月)(2年)	(1年)(2年)	(4年)(5年)
價值創造程度 變化原因	找到創新經營模式	區隔市場，以人為本經營文化 打造品牌形象	1→2 代理印染技術，卻苦無客戶 2→3 加強合作關係廠商，補強技術，改變交易過程	1→2 研發創新產品 2→3 媒體宣傳效應帶動人潮	1→2 顧客主導性強，設計者被當成美工人才 2→3 推出自有品牌設計商品，建立品牌形象

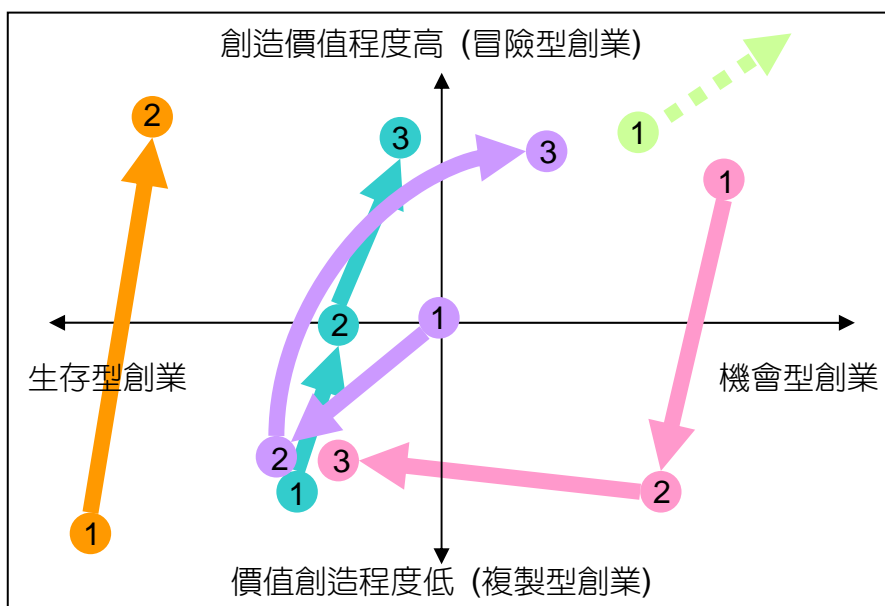


圖 5-15 創業光譜移動描述 (資料來源：本研究)

第五節、創業活動的關鍵元素為何？（研究問題四）

研究發現 7

微型創業活動關鍵元素中，由創業者所引發的活動最為重要，可能是「創業者與機會」或「創業者與資源」，因產業別不同或當時環境因素的改變，產生對創業活動不同程度的影響。

【說明】

依照 Timmons Model 的關鍵元素「創業者、機會、資源」，分別探究各元素對個案鍵結程度之影響，如圖 5-16 至圖 5-20，並進行比較分析，如表 5-9：

表 5-9 Timmons Model 關鍵元素分析

	創業者	機會	資源
創業者			
機會	★ 豐 愛 印 桂 水		
資源	豐 愛 印 桂 水	豐 印 水	

● 豐業物流； ● 愛情公寓； ● 印樂網； ● 桂花巷冰湯圓； ● 水越設計

★ 代表此一交集為影響創業之重要關鍵元素

資料來源：本研究

微型創業活動過程中，若將 Timmons Model 的關鍵元素「創業者、機會、資源」結合環境因素「外在環境、封閉環境」，探究整個動態過程中不同元素對個案影響程度，可觀察到微型創業多是由創業者驅動之創業，創業者辨識及掌握機會的能力與創業者聚集創業資源的能力將影響創業活動是否能持續進行；機會與資源之間的關係則是端看經營團隊當時是否能循機會運用資源。最後，結合上節之價值曲線分析結果，檢驗個案創業活動的關鍵元素與創造價值之關係。

個案一

比照環境因素與 Timmons Model 的關鍵元素，微型創業者過去創業經驗與對環境觀察從中辨識到網路購物的物流市場缺口機會；並進入產業至 DHL 工作，對物流產業實地瞭解，也能尋找到適用資源；接著又對實際商機判斷，調整其營運模式，掌握大型物流業者與小型快遞業者的中間市場；再進一步在機會與資源之間，進行調整配送能力，提升物件運送效率。關鍵元素中，最重要的是微型創業者辨識機會的過程。前述價值曲線中，豐業物流以市場創新定價方式創造產業內之新價值，即符合創業者辨識市場機會能力之關鍵元素。

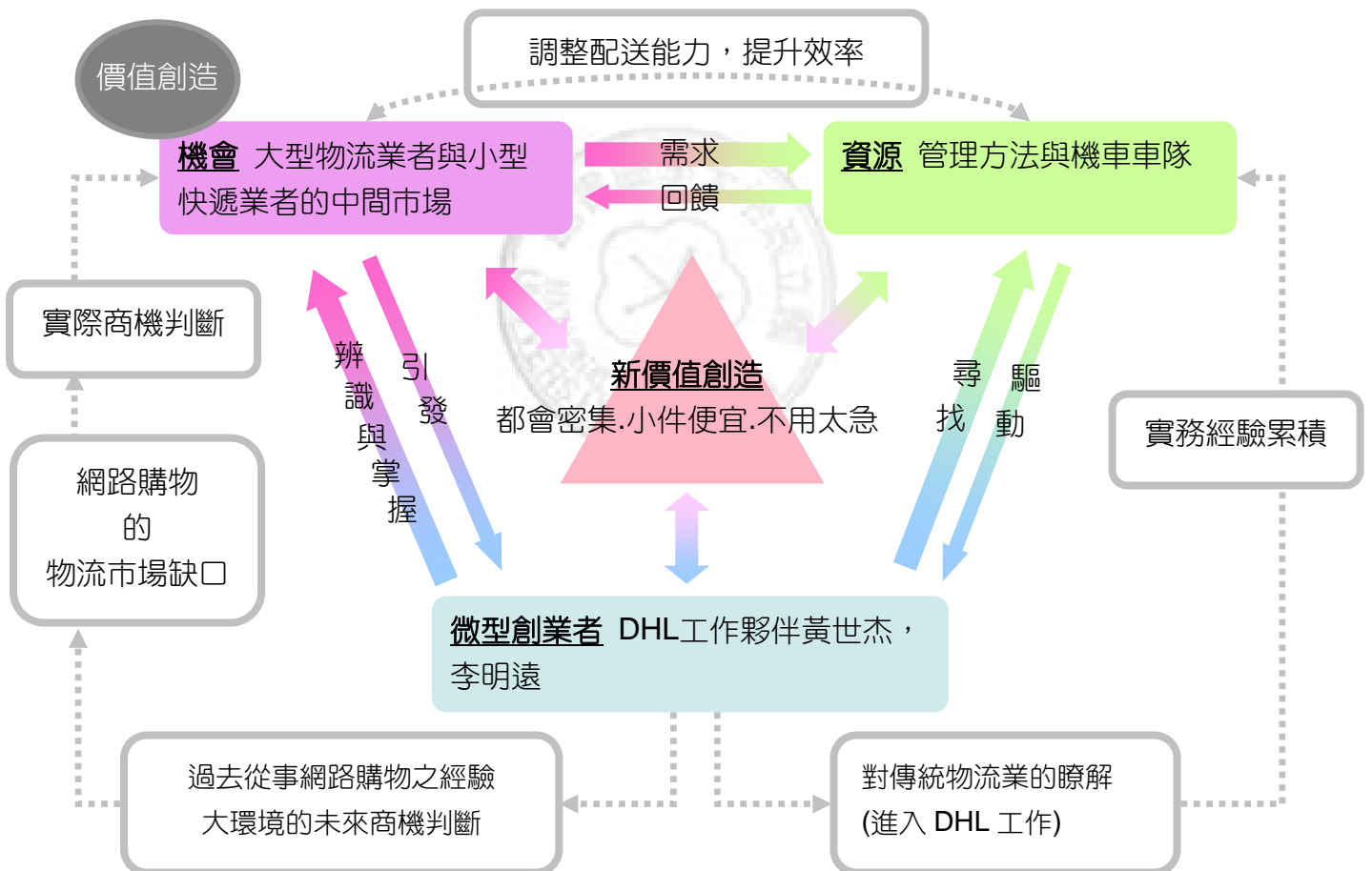


圖 5-16 豐業物流的新價值創造關鍵元素與環境因素分析 (資料來源：本研究)

個案二

比照環境因素與 Timmons Model 的關鍵元素，微型創業者從學生時代有著創業夢想，在大學時期選擇修習與創業相關的課程，畢業後與創業夥伴選擇創業，透過創意發想的過程，選定以交友服務進行創業，並且進行市場調查，選定目標族群，一連串過程皆是為了驗證市場上存在的機會；並同時尋找創業資金，在網站成立運作之後，創業團隊確立以人為本的經營文化。關鍵元素中最重要的是微型創業者所構成的創業團隊組織文化。前述價值曲線中，愛情公寓以經營文化創造產業內之新價值，即符合創業團隊組織文化之關鍵元素。

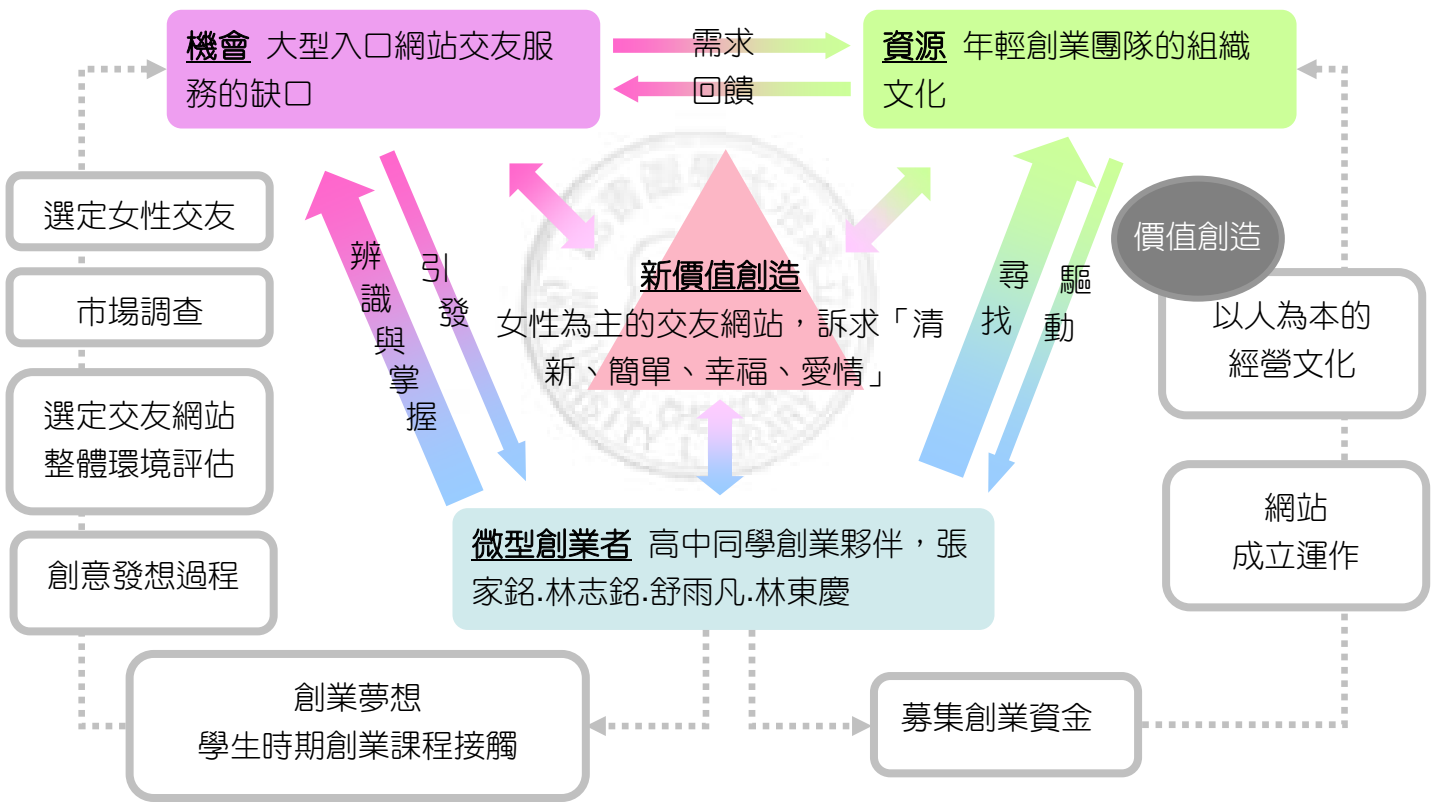


圖 5-17 愛情公寓的新價值創造關鍵元素與環境因素分析 (資料來源：本研究)

個案三

比照環境因素與 Timmons Model 的關鍵元素，微型創業者藉由接觸熱昇華技術看到機會，再由尋找資源的過程中，透過關係網路接觸印染產業，累積市場知識，進一步改善交易過程。關鍵元素中最重要的是微型創業者尋找資源的過程中，所累積的市場知識與建立的關係網路。前述價值曲線中，印樂網以改善交易過程創造產業內之新價值，即符合創業者對市場知識累積過程採取應對策略之關鍵元素。

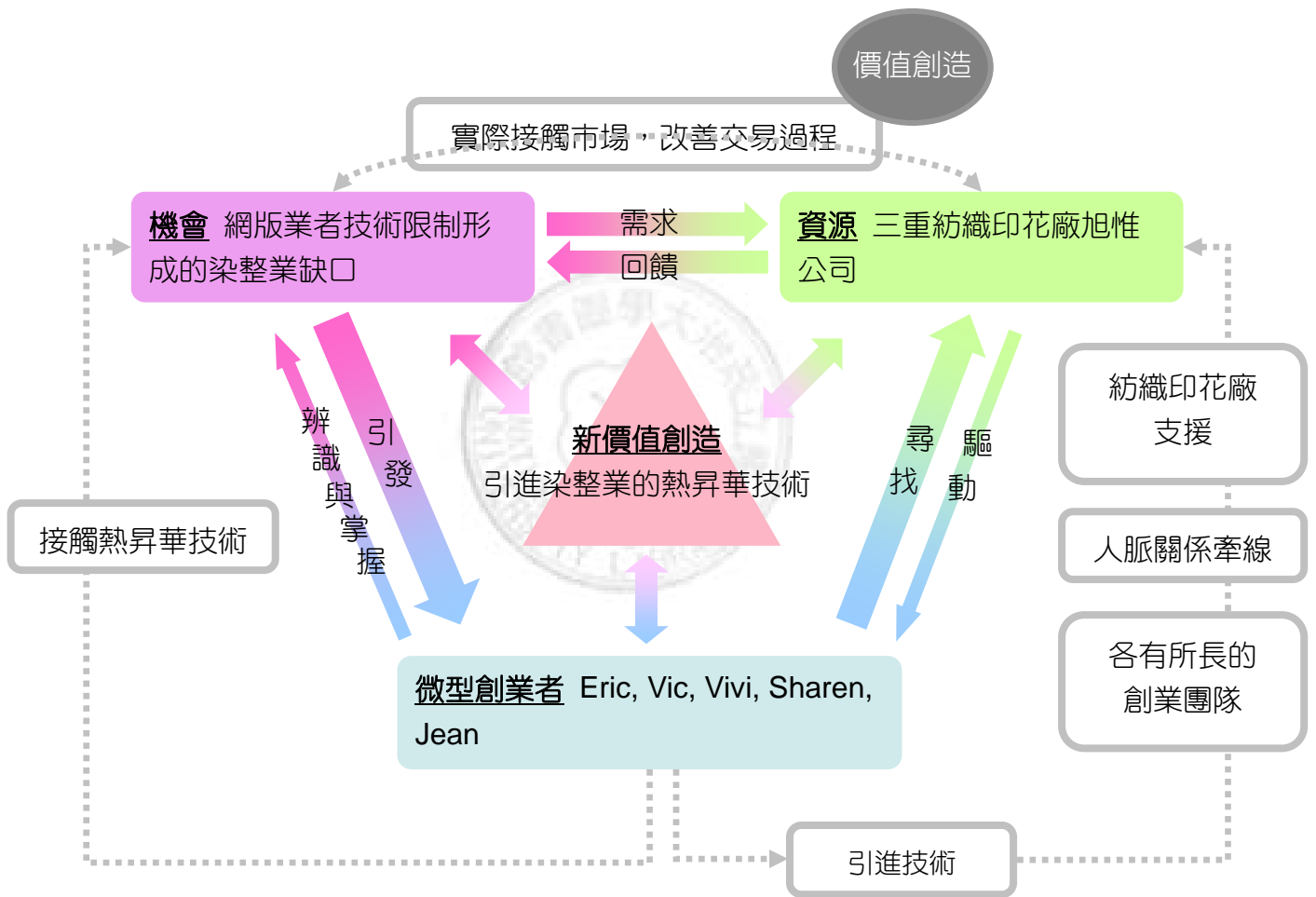


圖 5-18 印樂網的新價值創造關鍵元素與環境因素分析 (資料來源：本研究)

個案四

比照環境因素與 Timmons Model 的關鍵元素，機會引發微型創業者研發創新產品，由休閒觀光產業發展與媒體宣傳效應所帶動的機會，再加上創業者的創新能力與說故事能力回應此一產業之特性。關鍵元素中最重要的是微型創業者針對產業特性與機會所展現的創新能力與說故事能力。前述價值曲線中，桂花巷冰湯圓以說一個好故事創造產業內之新價值，即符合創業者掌握產業特性發揮創新說故事能力之關鍵元素。

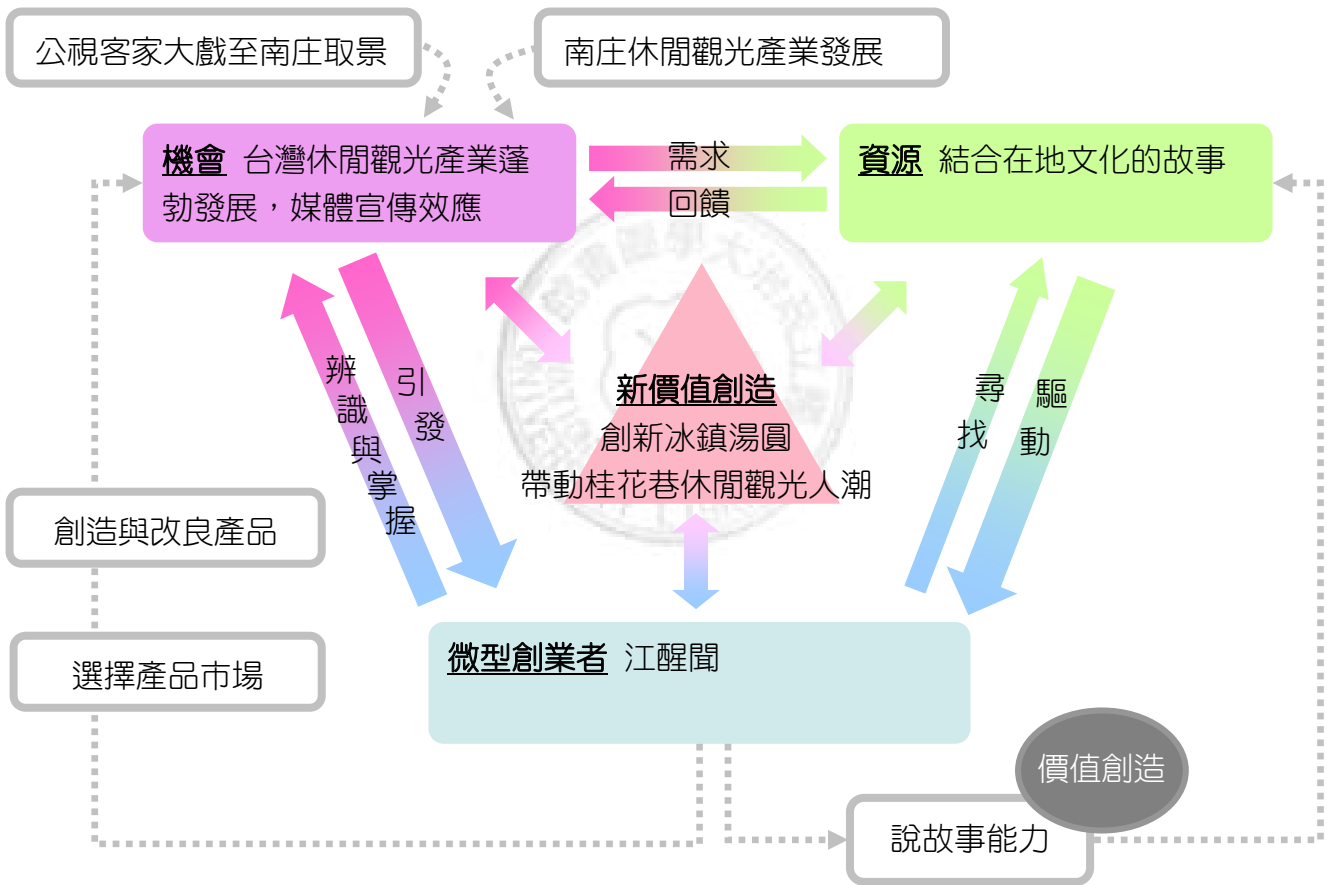


圖 5-19 桂花巷冰湯圓的新價值創造關鍵元素與環境因素分析

(資料來源：本研究)

個案五

比照環境因素與 Timmons Model 的關鍵元素，創業者本身學習專業能力後，回到台灣創業，推出實驗性設計商品，找到市場機會，也成功建立品牌形象；品牌形象的建立與維持是來自於內部設計師源源不絕的創新能力，並且也讓客戶信賴水越設計能力。關鍵元素中最重要的是推陳出新獨特自有品牌的設計師創新能力。前述價值曲線中，水越設計以切入獨特市場創造產業內之新價值，即符合創業團隊在市場中創新設計能力之關鍵元素。

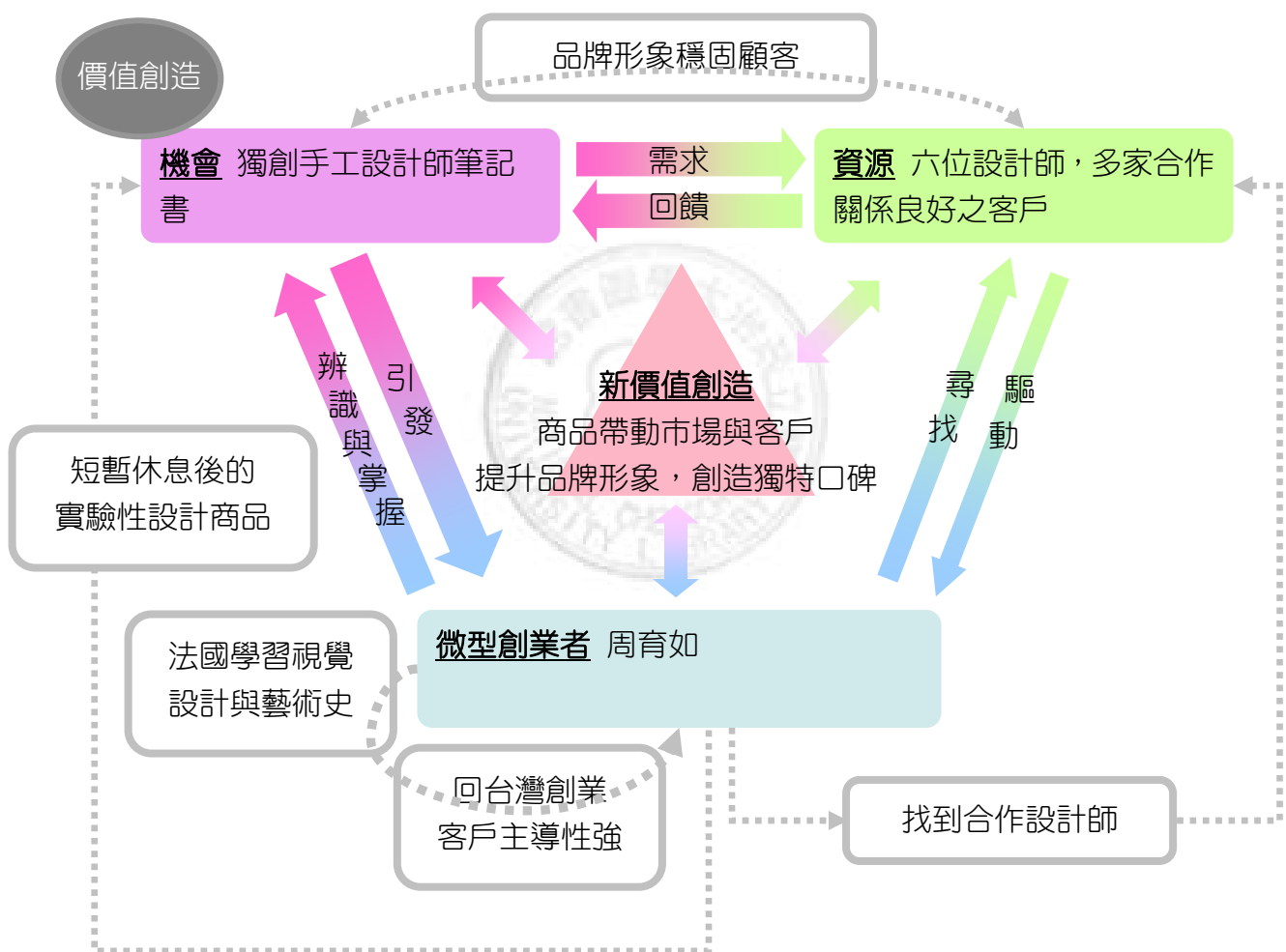


圖 5-20 水越設計的新價值創造關鍵元素與環境因素分析 (資料來源：本研究)