國立政治大學傳播學院碩士在職專班

碩士學位論文

指導教授：黃新生博士、關尚仁博士

女性創業成功關鍵研究－
以「非常木蘭」與輔導個案為例

Female Entrepreneurs' Key Factors for Success-
A Case Studies on "Very Mulan" and its counseling Cases

研究生：易瑋鈴 撰

中華民國一〇九年七月

DOI:10.6814/NCCU202100075

目錄

圖表目錄 1
致謝 2
摘要 3
Abstract 4
第一章 緒論 6
第一節 研究背景與動機 6
第二節 研究宗旨 7
第三節 研究方法概述 8
第四節 名詞操作定義 9
一、「非常木蘭」 9
二、女性創業 10
三、創業成功 13
第五節 後續章節架構 14
第二章 文獻探討 15
第一節 創業成功關鍵元素 15
一、成功關鍵因素 15
二、個人特質 15
三、商業模式 16
第二節 認知理論 21
第三節 女性創業範例:張舒眉 23
第三章 研究方法 28
第一節 研究步驟 28
第二節 研究方法 29
一、個案研究法 29
二、深度訪談法 30
三、親身參與法 30
第三節 研究問題 31
一、概要 31
二、「非常木蘭」 31
三、「美好花生」 33

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

四、「酸女孩」 36
第四章 「非常木蘭」創業投資 40
第一節 投資個案篩選 40
第二節 個案輔導 41
第三節 輔導個案概述 43
第四節 本章小結 44
第五章 個案研究-「美好花生」 46
第一節 個案描述 46
第二節 個案發展要項分析 47
第三節 成功元素探討 48
第四節 本章小結 54
第六章 個案研究-「酸女孩」 57
第一節 個案描述 57
第二節 個案發展要項分析 59
第三節 成功元素探討 60
第四節 本章小結 66
第七章 結論與建議 68
第一節 結論 68
一、「非常木蘭」 68
二、「美好花生」 69
三、「酸女孩」 71
第二節 檢討與後續研究建議 72
參考文獻 77

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

圖表目錄

圖 1 台灣近十年主管及專技人員女性佔比率……10
圖 2 商業模式圖 (Business Model Canvas BMC)……19
圖 3 商業模式圖 (Business Model Canvas BMC)應用畫布……20
圖 4 商業模式圖 (Business Model Canvas BMC)四大模式……21
圖 5 PBE 模型…… 22
圖 6 佳必琪國際股份有限公司創辦人 張舒眉訪談(有關創業)…… 27
圖 7 佳必琪國際股份有限公司創辦人 張舒眉訪談(創投輔導)…… 45
圖 8 「美好花生」創辦人 梁郁倫訪談…… 49
圖 9 「美好花生」商業模式圖 (Business Model Canvas BMC)……54
圖 10 「美好花生」訪談重點摘要…… 54
圖 11 「酸女孩」創辦人 蔡靜如訪談 …… 61
圖 12 「酸女孩」商業模式圖(Business Model Canvas BMC) …… 65
圖 13 「酸女孩」訪談重點摘要…… 67

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

致謝

兩年碩士課程及學位論文是在關尚仁教授與黃新生教授悉心指導和不懈的支持下完成的，十多年來，兩位老師一直在工作與生活上給我最真切溫暖的幫助與專業的指導，在此謹向關老師與新生老師致上由衷的謝意與無上的敬意。

因為職涯與學習的過程中，深刻感受到「非常木蘭」創辦人 Stand for small 的無私精神與「美好花生」、「酸女孩」對「認真做小事」的堅持，這些與社會共好的初心，讓我十分感動，也盼能以自身小小力量透過學術研究延續這些美好，並期能藉由更多社會參與，聚集良善的意念與能量，讓社會能持續正面循環。

幸運之神的眷顧，讓我一路上遇到關愛無數，珮玟、子毓、盈帆、羽婷、孟珊、欣欣給我全心全意的支持，還有最重要的衍銘，如果不是你們，不知這一路會變成怎樣，但確定不會更好，有了你們，一切就都對了。

回顧一切，真有無限的感激。謝謝你們。

研究生　易瑋鈴 謹致於

政治大學傳播學院碩士在職專班

2020/8

DOI:10.6814/NCCU202100075

摘要

各式中型與微型企業是台灣長期發展經濟的主體，進入世界村的經濟競爭環境，自由、創新、跨界與匯流，讓每種創業變的不無可能，經濟部中小企業處創業諮詢服務中心 2013 年統計資料顯示：「一般民眾執行創業營運，一年內就結束營業的機率高達 90%」，而在五年之內結束營業的的比例高達有 99%，只有 1%的創業者能撐過五年，為何成功者的比例如此之低？其中值得關注的是女性創業，女性有多重角色，須肩負家庭照顧責任、社會期待與外在環境的快速變化，這是女性面對創業時挑戰更為艱困的成因? 目前台灣女性創業環境友善，政府創辦創業服務資源平台，民間也有各式整合輔導資源，以其中提供女性創業輔導的社會企業-「非常木蘭」為例，看到創業成功的機會人人在追尋，到底成功的關鍵為何？創業輔導如何選擇標的?如何正確給力?勇闖創業路是否有必須知道的「方法」與「心法」。

本研究宗旨探究女性創業成功原因，以「非常木蘭」輔導成功案例，透過深度訪談法，從創業者與輔導者的觀點與經驗回顧，創業歷程的每一階段，從何起心動念、如何分析創業環境、如何評估創業機會、面對各式挑戰與困難時的應對態度與竅門？如何調度資金設備人才等等資源需求等等各項決策與行為之思維辯證與決策的理性與感性，探討創業者所面臨的挑戰以及影響創業成功的要素，進行關鍵成功因素的探討。

關鍵字:創業、女性創業、創業成功因素、非常木蘭

DOI:10.6814/NCCU202100075

Abstract

Various micro and medium-sized enterprises have primarily contributed to Taiwan's economic development. Due to a competitive environment in our global village, all kinds of micro-business innovations were therefore possible, startup is one of them. This phenomenon resulted in business independence, innovation, cross-over collaboration and integration. The statistics from the Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs (MOEA) indicates that, up to 90% of self-owned startups fail in less than one year. Only 1% can endure for over five years; in other words, 99% of them would fail within five years. What are the stories behind this cruel reality? Women who own some of these startups are expected to cope with familial duty, social expectations and a rapidly changing business environment. Will all this make running their businesses more challenging? At present, female starters enjoy a friendly entrepreneurial context in Taiwan, with support from a platform established by the government, along with a number of similar institutes from private sectors. This research takes "Very Mulan", a female-oriented social enterprise, as the centerpiece, to see how it facilitates the success of selected startups, as well as how to offer its support both financially and strategically so that the startups will be eligible to explore further profit.

The purpose of this research is to delve into the factors of successful female entrepreneurship by examining successful cases supported by Very Mulan. With in-depth interviews from both ends, this research explores their perspective and

DOI:10.6814/NCCU202100075

experience in hope of unfolding how startups, with the Mulans' support, analyze the entrepreneurial context, evaluate their business opportunities, as well as their needed resources such as capital, equipment and logistics.

In addition, by looking into various behavioral decisions in real-world cases from the perspective of dialectical thinking and rational decision-making, this research depicts the challenges faced by startups. The essential elements that impact the final performance of these businesses will also be discussed to shed light on the crucial factors of their success.

Keywords: Female Entrepreneurs, Key Factors for startup success, Very Mulan

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

第一章　緒論

第一節　研究背景與動機

依據世界銀行（World Bank）報告，台灣的女力經濟分數是 91.251，位居亞洲第一（2020 經商環境報告，2019），台灣女性也是經濟的中流砥柱和社會支柱，因此政府與民間為鼓勵更多女性創業，也積極打造對女性友善且支持的職場環境。再者，各式中型與微型企業是台灣長期發展經濟的主體，進入世界村的經濟競爭環境，自由、創新、跨界、匯流與國際化，讓每種創業變得不無可能，但也造成保守、傳統的中小型企業與微型生意生存越受侷限，進展愈來愈艱辛。競爭太激烈、低薪、小確幸與自由主義，引發更多不想領死薪水，希望能一邊工作一邊滿足興趣的有志之士，走向創業圓夢路。其中最值得關注的是女性創業。女性在社會組成中有多重角色，須肩負家庭照顧責任，當遇上穩定薪水與財務活絡的選擇時，往往天人交戰，社會期待與外在環境讓女性面對創業有更艱困的挑戰(女董事協會，2020)，除了自己的決心與資金挹注，即便資源眾多，創業失敗依然屢屢再現，影響創業成功的因素錯綜複雜，且涉及創業者心態、產業環境與管理工具與營運方法等等，影響層面廣泛。

本研究選擇提供女性創業協助的類社會企業-「非常木蘭」，以其輔導女性創業的成功案例為研究對象，透過深入訪談創業者的觀點與經驗回顧，瞭解創業者在創業之初如何進行環境分析、機會評估，與尋求資金設備人才等資源；進入實際創業階段後，各項決策行為背後的思維辯證與決策理性。並嘗試從各種面向觀察女性創業成功的特質及遇到問題的解決方式，以期幫助女性創業者打造正確創業步驟與規劃能力，給予業界實務上的建議，建立正確營運模式才能有效提高創業成功率，協助女性創業者順利完成創業夢想。

DOI:10.6814/NCCU202100075

第二節　研究宗旨

在當今社會，女性創業已是商業主流行為，由女性創業者所實質促進之經濟成長與其產生之價值，對台灣整體經濟體系助益良多。而創業者在創業過程與組織營運管理時，還得面對競爭力十足的商業環境時，應如何於競爭者中脫穎而出，取得領先優勢，創造實際績效？創業成功者該具備之關鍵能力與因素為何，是目前創業經營者在實務管發展中的重要課題。

無論國內外，已有相當多的研究者提出針對創業成功之相關研究，及影響成敗之指標因素，然而目前鮮少有人針對受輔導的創業者，提出較全面性的探討。故本研究之宗旨在於分析女性創業成功原因，透過深度訪談法驗證論述。一方面是為了呼應社會潮流對於「女力」議題的重視，另一方面則是希望能以女性創業成功案例的創業者觀點與經驗回顧，來探討創業者所面臨的挑戰以及影響創業成功的關鍵因素，進一步地提供大家對於「創業」更深層的體驗。

現行女性創業輔導的部分，政府的輔導創業方式基本採分頭進行，創業者依不同階段的需求，參加各式創業知能研習的課程與申辦各式貸款；「非常木蘭」為民間機構之類似社會企業的組織，則提供女性一站式輔導創業服務，聚焦女性創業，專司提供創業戰略性服務：如法律諮詢、營運管理、人力資源媒合、內容網站宣傳等等，協助女性創業者搭建生意模組找出商業模式。以上兩種輔導機制，似乎對女性創業是提供非常友善的創業環境，因此想找出女性創業成功的範例，找出可能的可掌握的成功要素?尤其「非常木蘭」以資金挹注、專業顧問諮詢與內容平台線上線下行銷等三大領域提供全方位輔導，其輔導的成功案例是否有其共同點與創業成功要素，因此引發研究的契機。

首先，投資者如何決定投放標的?「非常木蘭」如何決定輔導對象。本文以「非常木蘭」創立至今之輔導對象的營運過程歷史資料，以相關理論進行綜合分

DOI:10.6814/NCCU202100075

析。創業輔導者如何看好與選擇投資標的，並如何提供符合市場需求的正確給力。本研究主要分析「非常木蘭」輔導對象皆為與台灣本土在地連結定義之台灣精神產品，在投入到輔導上線的過程中，如何同時滿足市場期待及營運方向，其中包含哪些輔導活動是符合創業者所期待的？又有哪些輔導機制是基於滿足消費者甚至投資者需求所存在的？其本身影響成功關鍵是什麼？本文以「非常木蘭」輔導成功創業案例作為主要分析框架。

探討創業成功關鍵。縱使干擾創業之路辛苦的因素很多，但在運營公司的大前提下，雖無法完全掌握市場環境，創業成功主要關鍵還是來自於每位創業者的心態與意志，在獲取不同資源時，是否能就資源屬性及公司業務走向，統合資源的策動能力、創作能力和風險控管能力及創業企業運作的基礎制度與企業文化，若創業者在這些方面皆能握有充分掌控權，並加以運用，離成功的機率極大(女董事協會，2020)。

從女性創業家的角度探討，在充滿不確定與挑戰的新創環境中，如何善用女性特質展現自我實力，透過創新創業連結台灣與世界，更讓自己脫穎而出；面對高壓工作環境，又該如何克服困境，幫助自我建立職場成就，並兼顧女性的多重身份，平衡生活，提供微型創業及有志投入創業者重要參考依據。

第三節　研究方法概述

本研究是質化研究，是以訊息資料的考量為主。採用「個案研究法」與「深度訪談法」為主要研究方法，並輔以參考認知理論與商業模式的設計工具「商業模式圖」(Business Model Canvas)，深入了解受訪者訪談內容以及創業者各階段所面臨問題時的對策與心態，探討創業成功的關鍵原因。

DOI:10.6814/NCCU202100075

第四節 名詞操作定義

一、「非常木蘭」

「非常木蘭」為創立於 2012 年的社會企業，核心是點燃女性的勇氣--「妳」的勇敢。雖以女性為主要目標受眾，但並不僅限於女性，輔導女性創業，提供創業相關專業知是與技能的諮詢，藉由創業投資與諮詢支持努力過生活的女性。並建立內容網站，報導創業與各式故事，讓勇敢發散，串連台灣各地女力。創立精神：關懷、陪伴並支持奮發向上的女性。

創辦人是上市公司董事長張舒眉，她一路白手起家，深知創業艱辛，所以她不斷思考:如何才能將累積的專業與相關資源與更多人分享。在李烈監製國片《艋舺》的當時，因為作品還沒完成時，拍片所籌措之資金卻已用盡。眼看用心製作的好片以可能會化為泡影，張舒眉即時挹注資金，成就一樁美事。《艋舺》順利上映後叫好又叫座，成功於德國柏林國際電影節、東京國際電影節，以及台灣的金馬獎、台北電影節等影展陸續獲得佳績。張舒眉感知成就一樁美事竟可帶來如此大的滿足，更是遠大過投資拍攝的實質回饋。故此他希望有更多機會延續美好的社會參與，聚集更多正面的能量，持續促進社會的正能量循環。

於是張舒眉在 2012 年毅然決然拿出 1 億元，創辦了「非常木蘭」，希望能夠成為女性創業者的堅強後盾，點燃女性的圓夢勇氣。以「社會使命」與「社會創新」而言，社會企業是以解決特定的社會問題為創業（從業）動機，進而用商業化經營協助解決或舒緩社會問題(CSR 天下，2019)。「非常木蘭」以創投思維投入社會企業工作，有著自己的堅持原則，「非常木蘭」敞開雙臂歡迎創業者提案，通過申請的輔導案，提供創業者的資金絕不超過固定比例，讓創業者擁有主導權，「非常木蘭」是稱職且專業的陪伴角色，協助市場評估分析、提供營運管理知識串聯專業人脈，與創業者一起創業培力。

DOI:10.6814/NCCU202100075

除了挹注資金的「硬體」協助，「非常木蘭」認為網站就是對外溝通的重要給力「軟體」，文字的力量與鼓舞人心的內容具有強大影響力，網站企劃劃有「看見女力」、「專欄觀點」、「焦點企劃」與「她的故事」等等，除了分享國內外新知、市場女力調查等，更投注心力邀請寫手書寫女性故事，至今（2020 年）已報導超過 300 位的女性故事，其中微小的故事也獲得大大迴響，有企業組織、團體或基金會看過報導主動聯繫，指名希望協助或媒合故事主角。細水長流的溫柔力量，也累積出一定數量的忠實粉絲。目前「非常木蘭」的讀者年齡層大多落在 25 歲到 45 歲之間，女性約佔七成、男性也有三成比率。「非常木蘭」因長期的培力報導，深知女性在創業之路所遇到的困境，於是扮演起「給力（Empower）」的角色，積極展開「媒合女力」，將能彼此互補的品牌「媒合配對」，不但創造更佳市場效益，也協助新創公司穩定發展。「配對」機制中，最有名的案例是「SOUP 湯品專賣店」與「格外有意思」，並舉辦「醜蔬果如何變好湯」實體活動，邀請民眾體驗。外觀不美麗但品質佳的食材做成湯品，湯頭依然鮮甜，兩個品牌彼此加分，也等同支持友善耕作的小農，創造共好效益。「非常木蘭」以投資支持社會共好的女力創業，再以報導展現社會創新的女力參與，目前正朝向以平台串聯社會共好的女力媒合社會企業邁進。(轉引自非常木蘭網站)

二、女性創業

創業家(英語: Entrepreneur 法語: Entreprendre)的定義：指創新、發展等具備企業家、運營者等身分，開創新事業擔任雇主，承擔公司或企業風險的人，從中運營進而獲利為最終目標(Peterson&. Albaum，1984)。轉引自洪久賢、孫瑜華、陳郁翔（2007），學者 Schumpeter 曾在研究中述說：創業者的價值觀以獨立思考能力且高度自主、努力針對目標，努力付出別出勝負、也需具備高度正向與願意接受冒險挑戰心態，否則不會為了實現夢想而選擇開創新局面。 學者 Schumpeter 認為創業是一種創新活動組合的實現，其中包含開發新產品、推出新生產方式、

DOI:10.6814/NCCU202100075

為原產品開拓新市場、取得新供應來源及發展新型組織(Schumpeter , 1934)。本研究將女性創業者定義為「自行開創新事業的女性，或是將傳統或原有服務或產品創新、或創造新價值的女性」。

過去，對於辦公室的女性，總是歸類為行政職，可能是櫃台、總務人員或是會計，尤其秘書居多，絕不可能馬上聯想為高階主管或是營運長。隨著時代的進步與男女平等觀念普及，讓現代女性更加重視自我認識，對經濟獨立的追求也越來越高，擔任的職務越來越多元，在台灣每 10 位企業主中就有 4 位女性企業主[1](經濟部最新中小企業白皮書，2019)，女性不再只有受雇權，越來越多擔任企業主角色。

圖 1 台灣近十五年主管及專技人員女性佔比率（資料來源:台灣中小企業白皮書，2016）

根據 Master Card 於 2020 年三月公布的「女性創業指數」，台灣女性創業指數高居亞太區域冠軍，第一次排入全球前 10 位，第 6 名。此份女性創業指數中全球前 20 名的商業市場中，有 8 成為高收入經濟體國家，顯示女性創業者在

[1] 根據 2019 經濟部最新中小企業白皮書統計指出，台灣女性企業主家數占比達 36.4%，相當於每 10 位企業主中就有 4 位「女頭家」。

DOI:10.6814/NCCU202100075

高度開發經濟體中會有比較好的成績；而與新興市場相比，已開發市場的女性企業家則有較高機會獲得資金或資源挹注。引用此研究數據，目標對象是全球五十八個市場，在「女性進步程度」、「女性教育與金融背景」及「女性創業環境」三件要素中，台灣女性在「女性進步程度」較去年大幅上升 18 名，有顯著成長，主要因為女性投入創業比率提升，指數從 56.4 升至 86.3，大幅成長了 53%。(數據與文字轉引自萬事達卡(Mastercard)於 2019 年底發布「2019 年女性創業指數報告(Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2019)」)

亞太地區國家中，台灣在「女性教育與金融背景」項目取得領先，前三名為馬來西亞、新加坡及南韓。由此調查可推斷，台灣女性創業力成長為顯著趨勢，台灣在「女性進步程度」排名在前，「女性友善創業環境」在亞洲也位居第三，反映台灣在創業環境給予女性正面創業支持(數據與文字轉引自萬事達卡(Mastercard)於 2019 年底發布「2019 年女性創業指數報告(Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2019)」)。目前政府輔導女性創業管道則由經濟部中小企業處主持的「女性創業飛雁計畫」為大宗，該計畫過去六年來為女性創業家提供各種創業課程、創業加速器，以及舉辦創業競賽，並成功締造了非常明確的成果：全台女性創業家的人數光是在 2016 至 2017 年間就多了 13,781 位(經濟部最新中小企業白皮書，2019)，而其他以女性為中心的支援計畫在近年來也迅速湧現，如以支援女性創業為宗旨的創投公司「非常木蘭」。

台灣女性不論在「女性進步程度項」與「女性友善創業環境」都有明顯進步，在社會觀感、國家政策到政府法規，台灣相對其他國家對女性創業屬於相對友善的環境，應可激勵更多女性加入創業的挑戰。女性企業家、女性創業已然為習以為常的現象，性別平等風潮造就女性創業風氣蔚然而成。女性創業議題成為各式國際會議與活動或大型組織關注焦點。各國政府對於挹注與分擔女性創業的辛勞亦不遺餘力，皆投入多元資源，以建構合宜女性創業環境。隨著越趨開放的社會環境及網路發達社群時代的來臨，女性創業者的比例也逐年升

DOI:10.6814/NCCU202100075

高，女性認為創業可以實現自我夢想。經濟體系女性的地位也越發重要，尤其女性特質中的同理心、韌性等等被認為是創業成功的重要因素之一（范惟翔、黃宗慶，2018）。

女性創業優勢，談到領袖特質，一般人馬上聯想都是比較中性形容，例如果決、霸氣、堅拔、毅力等等。2019 年渣打銀行一項針對 91 個國家近 22,000 家企業進行的 21 世紀領導者的樣貌研究發現，高階主管中有女性的企業比沒有的企業更賺錢(彼得森國際經濟研究所，2019)。因成功的女性領袖擅長以柔克剛、講究溝通、勇於認錯、韌性強，並且較為忠誠而受到信任(范惟翔、黃宗慶，2018)。

女性在創業路上被外界的刻板印象深深束縛，社會對性別的期待與偏見，是當代女性企業家身上，最難以擺脫的緊箍咒。根據文獻爬梳，女性創業，有兩項大魔王關卡。首先面對的是「錢從哪裡來」，因女性創業皆屬於微型創業居多，若不屬於新創或是較有辨別度的品牌形象，較不易吸引資金投入。國際非營利組織 Girls in Tech 的創辦人暨執行長 Adriana Gascoigne 曾表示：「自 2012 年起，女性創業者所募集的創業資金僅占整體的 3%」(數位時代，2020)。第二個大關卡，「如何調節身兼企業主、母親與太太的身分的忙碌生活」；舉世皆然，女性高階主管或企業主總是常常被詢問:「你如何克服?」或是「那種身分最難?」。如何符合社會期待，扮演好女性的角色與成功企業主，似乎變成一種潛意識的性別偏差觀念。

三、創業成功

本研究認為並定義的創業成功為目前營運中，且朝初創時目標逐漸邁進的營運體為主。網路打破國界與藩籬，塑造了全新的創業新環境，科技的日新月異，

DOI:10.6814/NCCU202100075

帶來技術的門檻變低了，讓創業不再是侷限，訊息的普及化，也讓取得資本的可能性更高，所有的商業行為與消費態度，跟著網路時代演進有了不同的詮釋，創業不再只限於特定高端知識分子或是擁有龐大資金的人特權，沒有地域限制、產業藩籬，創造了各各有機會，人人沒把握的創業浪潮。實際狀況，門檻越低創業領域，競爭者肯定爭先恐後進入市場，因此創造價值的首要就是可實現的商業模式：打造差異化與找出與競品不同的核心價值。

Shane 及 Venkataraman 在 2000 年把創業定義為，「在風險及不確定情況下，進行創新與創造活動，經由發掘、評估、利用創業機會，建立新的經濟性組織，並為創業家帶來利潤」范惟翔、黃宗慶（2018）。本研究所指的創業成功，指在非受僱的情形下創造一個新的事業的人，自行開設公司，提出改變、創造出新的價值出來的女性且事業目前營運中。

第五節 後續章節架構

本研究以「非常木蘭」輔導之成功案例為例，從「女性創業特質」、「認知理論」、「商業模式圖」三個面向依序探討。第二章文獻探討，依照文獻理論基礎，從創業成功關鍵要素與女性創業案例交相比對。第三章使用質化研究對個案進行分析，找出創業行為後所潛在的意義及透過深入式訪談，針對受訪者特定經驗、過程與其歷程進行深入了解探究以利找出癥結點，第四章開始進行個案資料分析與討論、著重找尋關鍵成功因素及創業者面對整體環境的態度與克服方式，及專家經驗累積的內隱知識如何轉成外顯知識，並以「商業模式圖」概念，將創業各個流程加以分析研究，透過理論架構歸納出此創業個案成功關鍵之處，期盼給予女性創業更精準的建議與方案。

DOI:10.6814/NCCU202100075

第二章　文獻探討

第一節　創業成功關鍵元素

一、成功關鍵因素

Daniel (1961) 提出大部份的產業都具有 3 至 6 項的決定成功因素，如果一個公司想成功，必須在這些對的事上做對的事，將關鍵因素徹底執行，才能朝向正確的努力目標邁進。而關鍵成功因素的來源大致上分為整體環境面、產業面及個體面 (Yang & Huang, 2011; Brenes et al., 2008)。本研究著重找尋關鍵成功因素為個體因素為主，創業者面對整體環境的態度與克服方式，及專家經驗累積的內隱知識找到創業成功的關鍵因素。

二、個人特質

創立新企業最大的瓶頸，首要來自創辦人企業主本身。創業是一項複雜的系統工程，更是一場艱難的持久組織戰，若領軍人物能勝任，那麼創業公司成功的概率將會在 80%以上(創業新聞,2017)。高度創業意圖是指個人想要採取行動，願意高度投入、是否願意犧牲與付出心力且越挫越勇的頃向程度(黃怡仁,2004)，女性創業堅毅、同理、自信，是文獻與訪者分享中透露出的三大特質。

從創業的起跑點出發， 具有什麼樣特質的人，可以在第一圈的賽道上居於領先？在學習能力(Ability to Learn)、執行力(Execution)與反應速度(Speed)三項總和戰力越高的創業團隊，越有可能在創業初期居於領先。創業的可行性可強調須具備創新求變、自信、團結力、負責任、果斷、樂觀、抗壓性高、勇於面對問題，相信自己能力等特質。

自我認知與提高效能是創業成功的主要核心，也就是強烈的創業意圖，實現創業信念與態度進而驅使創業行動成真的行為，高度可行性，此種特質除了個人特質影響，也深受社會經驗、環境氛圍以及他人相關經驗影響。(Shapero, 1982)。

DOI:10.6814/NCCU202100075

三、商業模式

商業管理的書籍總是說道,企業要想獲得成功,就必須制定成功的商業模式,有可實現的、可變現的商業模式才是企業競爭制勝的關鍵(創業小聚，2019)，不論是新創的微型企業,或是成熟的跨國企業都需與時俱進,規範出一套創造價值、傳遞專屬供需服務以及獲取價值的核心邏輯和運行機制(Teece，2010)。系統化思考是商業模式存在的方式，價值創造和實現就是商業模式存在的目的。商業模式既是一種分析工具，也是一種思維方式，用來分析企業進行價值定義、創造、傳遞以及實現這一過程，為實現方方面面價值與效益的最大化，把能使企業與組織運行的內部與外部各種重要要素接整合，形成一個全面與完整的、能實現效益的、具有差異化之核心競爭力的執行系統機制，並通過可實現的模式來滿足客戶需求、並能變現維持營運以及打造各環節的相對價值（包括與主要目標客戶、潛在客戶、間接與直接員工、上下游合作夥伴、股東等各種利益相關者)，並能使得組織與系統達到持續獲利與營運目標之整體解決方案(Magretta, 2002)。

「商業模式為(Business mode)為描繪商業運作及企業各關係人(stakeholder)間的關係」(Osterwalder et al.,2010)，商業模式(Business mode)是一套包含全方面及其相關與互相關係的思考概念性工具，用以說明某個特定組織或企業的商業運作邏輯，透過商業模式，說明組織或企業所能為目標客戶或潛在客戶提供的專屬價值與服務以及其組織或事業體的內部結構，其合作夥伴脈絡與相互關係，如何內外串聯，才有可持續營利收入(Magretta, 2002)。商業模式尚未定義化之前，一般大眾對於商業模式的想像的是單方向思考：先產出商品，進而行銷找尋需要商品的人 。2008 年 Alexander Osterwalder 提出了商業模式的設計工具「商業模式圖」為一系統性思考工具，先從直線思考，從上由供需市場之顧客端需求為初期發想，找出目標客群需要甚麼，確立服務與產品的核心價值主張，再由下向串聯提供產品或服務與目標顧客之間的供需與相對關係，並透過精算製作成本與獲得收益後，作為定

DOI:10.6814/NCCU202100075

價與獲利機制的基礎，再橫向思考，透過關鍵資源與核心活動將價值主張及產品服務傳遞顧客，並找尋媒合可以有效影響整個商業模式的關鍵伙伴，當整套商業模式的模組概念建立起來之後，對於一個組織或企業所需靠量的成本結構也會清溪可見，利用這套 360 度思考的直線與橫向思考的商業模式，有效幫助創業者預先勾勒全面的商業模式(商略學報，2015)，並檢視是否有實現的可能。雖無法提供一個完美無缺，保證獲利的商業模式，但是它可以提供一個全局的觀點幫助創業者思考，商業模式是否具有可實現的可能? 如何讓創新的商品或服務找到需求市場，如何提供市場所需的服務?如果公司、組織無法獲利，要如何長期經營?當提供的產品、服務或創業核心欲傳遞給客戶的價值主張不被認同時，該如何調整?當創業的成本高於客戶可能帶來的收入時等等要點沒有被正視與解決都可能導致創業的失敗。「商業模式圖」提供創業者由內而外的分析工具，替創業帶來成功的可能，幫助創業者更系統性、全面的思考、也能幫助高階主管強化現行組職運作(尤傳莉，2012)。

獲利世代(Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)一書中，概略的將所有的企業商業模式劃分為九大要素，並描述如何建立、評估企業商業模式的方法。本研究採用該書定義「商業模式圖」:主要可分為九大單元與四大模式，創業者可以依序為公司組織作系統性的規劃和探討：

轉引自 Alexander Osterwalder 所著 Business Model Generation，並搭配中文版獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式(2012)撰述。

(一)九大單元

- 目標客層（Customer Segments, CS）：企業鎖定要接觸或服務之個人或組織群體，再針對特定客層需求設計出一套商業模式。

  大眾市場(不區分目標客群)、利基市場(針對某個特定目標客群量身打

DOI:10.6814/NCCU202100075

造)、區隔化市場(需求類似但價值主張不同的客群)、多元化市場(不同客戶層，但須考量企業資源是否足以應付並提供多樣化服務)等等。

- 價值主張（Value Propositions, VP）：以種種價值主張，解決顧客的問題，滿足顧客的需要。
- 通路（Channels, CH）：價值主張透過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。
- 顧客關係（Customer Relationships, CR）：跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。如一對一協助、專屬服務、自助服務、透過社群等等共同創造與目標客群聯繫的關係型態，進而影響顧客之整體服務與消費經驗。
- 收益流（Revenue Streams, R$）：成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。企業從其目標客群所產生的現金流，如一次性付費或常續性收益，如使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費與廣告費等等。
- 關鍵資源（Key Resources, KR）：想要提供及傳遞前述的各項元素，所需要的資產就是關鍵資源。
- 關鍵活動（Key Activities, KA）：運用關鍵資源所要執行的一些活動，就是關鍵活動。如:生產或設計實體產品、解決問題的服務、透過網路平台整合服務、關鍵合作夥伴合作提供最適化服務與規模經濟等各種可能。
- 關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）：有些活動要借重外部資源，而有些資源是由組織外取得。為了降低風險與物料取得的不確定性，需透過異業結盟或聯合策略夥伴，取得特定資源與活動，如採購商與供應商的上下游關係。
- 成本結構（Cost Structure, C$）：各個商業模式的元素都會形塑成本結構。

DOI:10.6814/NCCU202100075

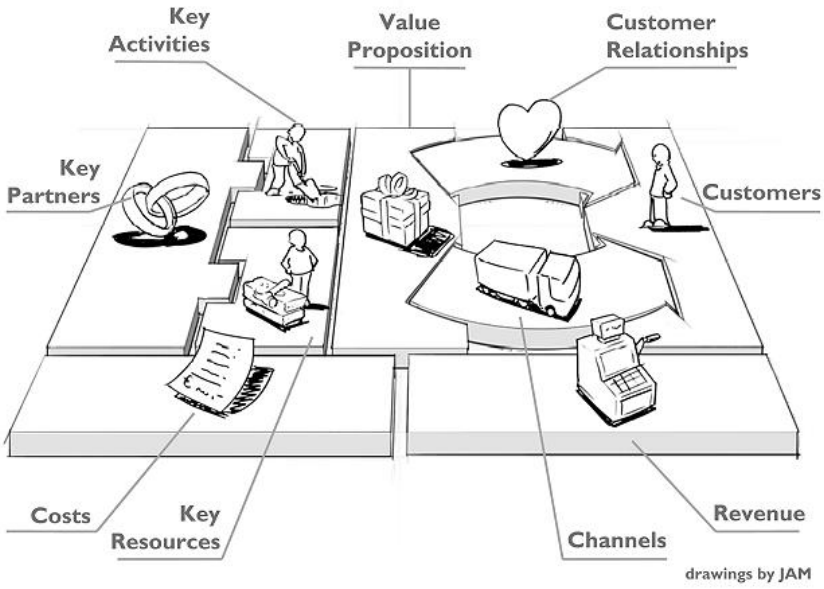


圖 2 商業模式圖（Business Model Canvas BMC）(Osterwalder et al.,2010)

而這個分析工具也具備一張畫布功能，以格式化的方式呈現，共分隔成九個區塊，讓使用者可以跳脫過去「生產到市場」思維，從左到右的直線思考框架，提供一個全局的觀點幫助創業者思考，商業模式是否具有可實現的可能?如何讓以顧客的需求為核心找到產品的價值主張之商品或服務找到需求市場，如何提供市場所需的服務?如果公司、組織無法獲利，要如何長期經營?當提供的產品、服務或創業核心欲傳遞給客戶的價值主張不被認同時，該如何調整?當創業的成本高於客戶可能帶來的收入時等等要點沒有被正視與解決都可能導致創業的失敗。透過此工具團隊的想法可以互相激盪討論，刺激出新的創意及構想。

DOI:10.6814/NCCU202100075

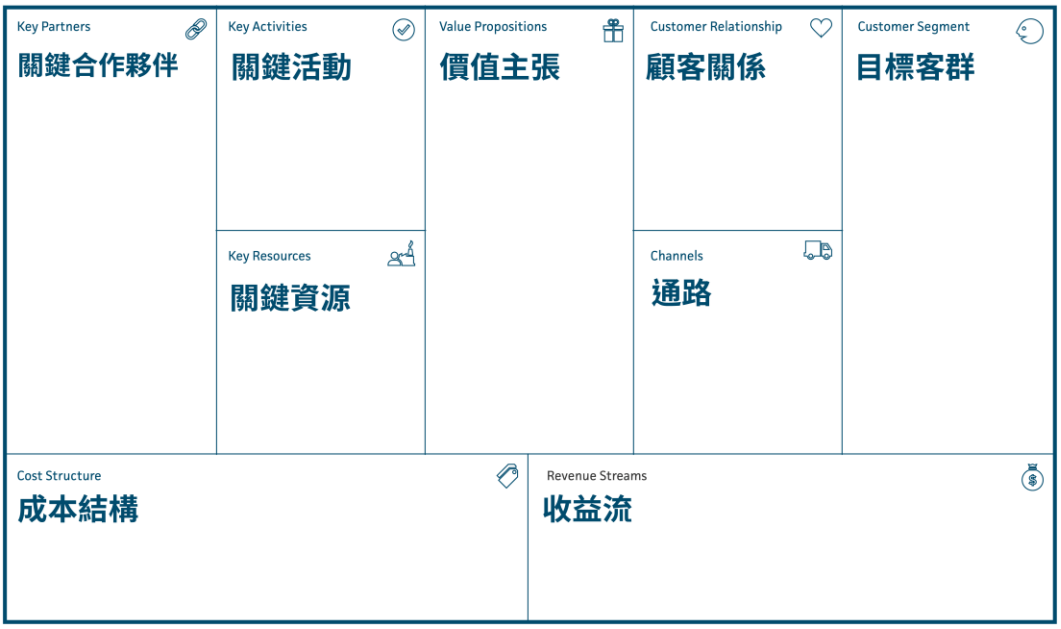


圖 3 商業模式圖（Business Model Canvas BMC)應用畫布（獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式）

(二)四大模式

以上商業模式圖的九大建構要素，結合便成為系統化思考設計商業模式的工具，區塊可以很精準的展示出一個企業之商業模式所需具備各個要素，其中 Business Model Canvas 左半邊是「供給導向-生產」，創業者能夠提供的創新產品或是服務，右邊是創業所需面對的「需求導向-市場」、顧客需求；中間的「價值導向-價值主張」則是能夠拉近、串聯起生產與市場的重要關鍵，企業組織是否能夠從中獲利、獲得客群認同的關鍵。「財務導向-金產」的部分，左半邊的生產對應創業主生產過程中可能需要的資源與活動等成本，右半邊則對應了這個創業為顧客創造價值後可能帶來的獲利結構，創業主必須清楚成本與獲利結構、降低成本、拉高收益，拉近損益平衡點。

(一)需求導向：目標客層（Customer Segments, CS）、通路（Channels, CH）與顧客關係（Customer Relationships, CR）

(二)供給導向 ：關鍵資源（Key Resources, KR）、關鍵活動（Key Activities, KA）與關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）

DOI:10.6814/NCCU202100075

(三)財務導向：收益流（Revenue Streams, R$）與成本結構（Cost Structure, C$）

(四)價值導向：價值主張（Value Propositions, VP）

圖 4 商業模式圖（Business Model Canvas BMC)四大模式（獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式）

本研究共分為兩部分，第一部分為文獻探討，將針對商業模式圖之發展起源，定義及相關應用的參考出說明，第二部分為創業個案依照本研究導入商業模式圖，並將整個專案知各個流程加以分析研究，透過理論架構歸納出此創業成功個案關鍵之處，作為本研究之結論。

第二節 認知理論

認知心理學對於解釋創業家與周邊關係人、外部環境互動的心智過程(mental processes)有所助益(Mitchell et al., 2002)。 其中 Bandura(1977) 所提社會認知理論被廣泛應在創業行為的研究上。社會認知理論最核心的概念 PBE，探究

DOI:10.6814/NCCU202100075

個人(Personal)、行為(Behavior)與環境(Environment)三因素之間互相影響、連動與互動關係。因此以社會認知理論來說明個人行為，環境個人認知與態度可能受環境影響，進而影響行為，影響決定。(劉常勇，2006)

圖 5 PBE 模型（自行製表）

認知理論(Cognitive Theory)：認知 (cognition)指的是個人的感知(perception)、記憶和思考，認知的過程包括：將輸入的資料進行轉換、縮減、儲存、更新以及使用之程序。(劉常勇，2006)

第一階段：Lumpkin and Dress(1996)研究發現創業者在認知、感知有創業可能與創業機會時，進行付諸執行的可能性，起心動念後的評估、沙盤推演到付諸執行，從創業意圖到實現創業夢想的過程，如自己對產業知識的了解(自我效能 Self- Efficacy)、產業環境的判斷，與團隊的掌握(組織集體效能 Collective-Efficacy)，則整個過程將更為有自信、過關斬將且願意面對困境。(Kruger,1993)。

第二階段：為什麼有些人能夠創業成功？透過認知理論，可以探討為何有些人較能發現機會？有些人會進行開創事業的行為？。1990 年代中期，Busenitz & Lau (1996)藉由認知結構與認知過程的概念，解釋說明為何有些創業業主擁有較強的創業意圖。認知結構聚焦的是：創業者對於面臨的風險、如何控制、抓住機

DOI:10.6814/NCCU202100075

會與評估利益的認知與見解；認知過程則是指一個人處理資訊的方式與能力。要瞭解創業的核心，必須更追本溯源地去探尋創業家的思考脈絡。(劉常勇、謝如梅，2006)

第三階段：個體、環境與行為的互動影響創業行為。透過環境變化的推力，反映於信念、態度與行動上的轉向。有形環境除了社會現實的產業環境變遷，也包含了取得資金，公司內部運營都會影響創業態度與意向，無形環境則包含團隊默契、與客戶的行銷溝通模式等等。(劉常勇、謝如梅，2006)

第三節 女性創業範例:張舒眉

張舒眉在 1992 年成立了「佳必琪國際股份有限公司」，在科技領域產業長期以男性為主導的狀況下，「佳必琪」在張舒眉努力經營十年後就掛牌上市，於 2007 年時獲得《天下雜誌》台灣前 500 大企業的榮譽。

在 2018 年台灣的上市櫃公司中，女性董事所佔比例為 13.39%，(台灣董事會白皮書，2018)，女性高階經理人在男性長期領軍的科技電子產業中是少數族群，尤其在上市上櫃企業中，更是少之又少。「非常木蘭」創辦人也是佳必琪國際股份有限公司的張舒眉董事長，是科技界中受人矚目的女性創業家。

張舒眉出身自雲林古坑，她並非富二代而是生長於清苦家庭，全靠一己之力白手起家，逐漸與團隊共同奮鬥將公司帶領到上市規模。

(一) 創業源起與過程

在成立佳必琪之前，張舒眉的第一份工作是珠寶銷售員，接著是在一家做電子零件採購的德商公司擔任秘書職務，五年後帶著總經理的頭銜離開時，她已經精通國際貿易財務、業務、廠商、產品等相關專業技職能，在學期間從未真正弄懂的總體經濟學、個體經濟學、貨幣學、管理學等學科，居然在

DOI:10.6814/NCCU202100075

實務進行中學習到真正的要領，也讓張舒眉在當時能擁有足夠的自信本錢，原本離開職場是預計要出國深造，或至少要短期遊學，但那些共同並肩打拚過的黑手朋友竟三不五時來電邀約：「張小姐張小姐，妳一定要來幫忙啦，妳不幫我們，我們該如何把東西賣到國際市場？」。當時她被託付要「外銷」的全是台灣小工廠生產的各式產品，種類品項都非常多，「我們台灣各縣市藏著優秀的模具師傅，它們也許沒有最好的工具、可能得花比較多的時間，但是憑著經驗與專業打做出來的成品，甚至超越先進國家所產。」對於這些在工廠角落認真打拚的師傅，張舒眉其實滿懷敬意，所以她毅然決然放棄出國夢想，租了一間小公寓，買了傳真機，就在客廳一角寫傳真信函給外國客戶，將手邊工廠的產品做成目錄，開始為台灣的工廠接洽外國客戶，向世界做生意。1990 年「佳必琪」就是從兩名員工開始，那年張舒眉三十歲。

(二)商業模式

佳必琪是以國際貿易起家，一開始什麼都賣，不鎖定主要客群，甚至曾經是天堂鳥花的台灣代理商。1990 年代，是世界快速走向電腦化的年代，也是台灣電子代工產業崛起時期，因應時代大勢所趨，佳必琪的產品之中以電子周邊產品的擴張速度最快，但也因擴張太快全面改變了原先規劃。創業至今，張舒眉認為每家公司的商業模式是企業經營關鍵，自創業初始，佳必琪的目標定位就是：少量多樣的高附加價值產品，以與其他同性質公司，如：鴻海、正崴等有所區別，若說鴻海是生產大量低價產品的世界工廠，佳必琪則是以裝備精良的小戰隊自詡。所以佳必琪在市場上爭戰上，不與紅海產業正面衝突，用心掌握產業趨勢與供需市場的變化，減少硬碰硬的商場廝殺，提早設想到所有產品在長期趨勢下都會走向降價之路，根據消費者需求，從

DOI:10.6814/NCCU202100075

行銷下手調整商業模式，轉做通路品牌，需要清楚能長久經營之道，找出適合的策略與經營方針才能永續經營。

(三)創業成功特質

相較於一般對於女性領導人的既定印象，佳必琪董事長張舒眉顯得不那麼「典型」。她樂觀、積極又豁達，眉宇間英氣蓬勃，沒有漂亮的留洋學歷和顯赫的身家背景。回想投入創業之路時，她父親夾雜重男輕女的傳統觀念，不捨地說：「創業做生意應該是哥哥們那些男性的專長啊！」因為經歷傳統性別觀念束縛的年代，從清貧生活一路白手起家，讓張舒眉對於其他女性的遭遇深有同理之心。

張舒眉從不認為性別桎梏了她，性別反而給予了她追求美的特權。張舒眉曾經對諾基亞的芬蘭人說：「你們的手機長太醜了」，當時她想像的手機，就是大家現在手上的手機，妊紫嫣紅、色彩繽紛多變化如女人身上的飾品，「但諾基亞那時說手機都是男人在用，不必漂亮。」

在公司治理上，她與一般男性主管有不同的思維與觀點，對於兩性在領袖角色上的特性差異，張舒眉相當精準地一言以蔽之：「男人愛稱王，女人能作主。」在她看來，男性掌權慣於發號施令、調兵遣將，女性則除了這些能力之外，更善於傾聽、充滿溫度，不是只在乎員工多有創造力、生產力，她的關懷更放在員工的生活，「在這個公司，我比較像是一個女主人，打點大大小小的事情。」

在這樣的領導風格下，自然而然形成的企業文化，就是少有威權式的命令方式，取而代之的是更多的溝通。張舒眉強調，雖然女性主導的行事風格相對柔軟，但並非意味品質可以打折或含糊，「我一樣要求精準和速度，而這些並不是一定要用大吼拍桌子的方式才能夠做到。」

DOI:10.6814/NCCU202100075

張舒眉說自己永遠對新的事物保持飢渴的學習熱忱，「學新的事情從來不會讓我覺得疲倦，一直做重複的事情那才累！」。她投入心血營造可以讓員工成長的好環境，唯才適用，為了未來的發展藍圖而努力，有面對各種困難的勇氣，困境下她從不退縮，尤其面對科技日新月異地推動著時代快速改變的現狀，她正面接球，做好隨時迎戰的準備。

(四)二度創業

在台灣，剛創業時的資金來源最常靠著「F4」：父母（father and mother）、家人（family）、朋友（friend），張舒眉戲稱：「我就是最後那個傻子（fool）。」話中所指，就是她在 2012 年個人出資創辦的社會企業「非常木蘭」，邀請不同領域專業的業界友人擔任諮詢顧問，作為一個「女力媒合」的平台，鼓舞更多女性追尋自我價值、勇敢築夢。她感性地說：「如果我可以用自己微小力量回饋社會，這就是我可以付出回饋的方式。」

張舒眉在創業二十年後，為了協助社會條件相對弱勢的女性創業成長，成立了社會企業概念公司--「非常木蘭」。兩度創業，他人眼中的張舒眉，敢於冒險、不害怕，「一邊（佳必琪）是我該做的事情，一邊（「非常木蘭」）是我想做的事情。」張舒眉笑稱自己的個性最討厭別人說三道四地指教，「我就想要用自己的方式走，別來管我。」她對於「非常木蘭」的期待，是能夠作為創新的社會企業，即使未能立即壯大，也不心急，堅信只要持續播種、慢慢灌溉，終將有一天花若盛開、蝴蝶自來。

DOI:10.6814/NCCU202100075

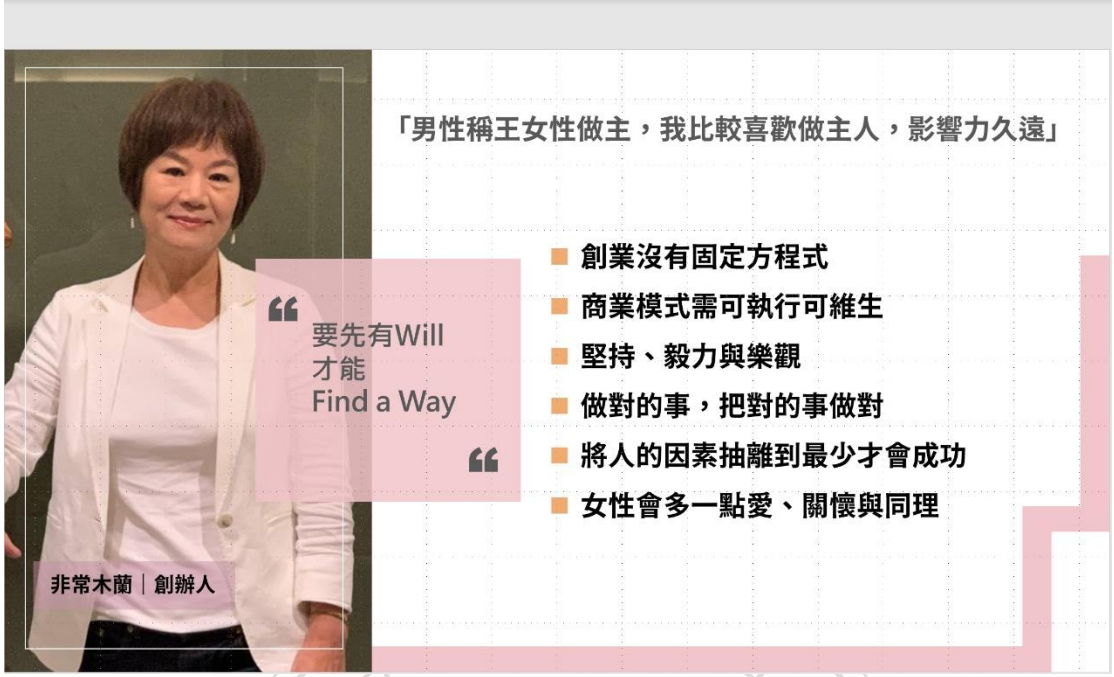


圖 6　佳必琪國際股份有限公司創辦人 張舒眉訪談摘要（有關創業）

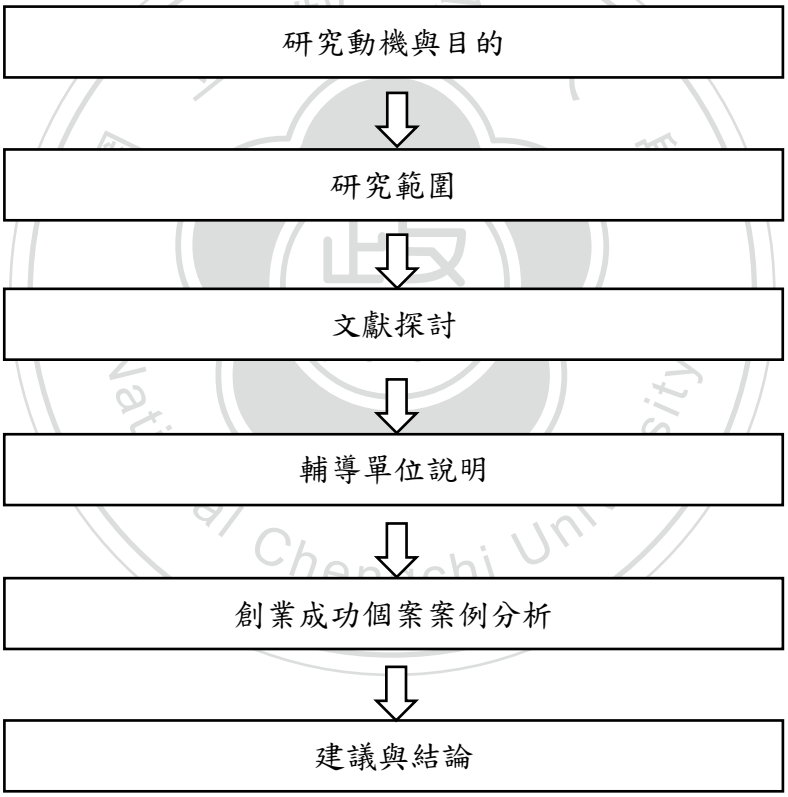
國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

第三章　研究方法

第一節　研究步驟

本研究共分為兩部分，第一部分為文獻探討，將針對商業模式圖及認知理論之發展起源，定義及相關應用的參考，並舉出相關成功案例作出說明，第二部分為創業成功個案依照本研究導入「商業模式圖」，並將整個專案知各個流程加以分析研究，透過理論架構歸納出此創業成功關鍵之處，作為本研究之結論。



DOI:10.6814/NCCU202100075

第二節　研究方法

本研究是質化研究，是以受訪對象的真實經驗為主要考量，而非以統計推論為目標，其目的是求取資訊的極大化。採用「個案研究」、「深度訪談法」與「親身參與法」為主要研究方法並輔以參考「認知理論」與「商業模式圖」(Business Model Canvas BMC)」等深入了解受訪者訪談內容以及創業者各階段所面臨問題時的對策與心態，探討創業成功的關鍵原因。

一、個案研究法

個案研究法是以深入實際案例，並通過具體資料收集、訪談，再進行案例內分析，將每個單一案例視為一獨立整體進行全面分析，或將多案例進行交叉對比分析再統一歸納，進而獲得更精辟的描述與更確實的解析。本研究探究創業成功者的心路歷程與創業步驟，以個案研究法探詢創業過程中，經營者每一階段真實感受與面對問題時，所採取的態度與如何尋求解決方案。個案研究選擇的研究對象與標準和研究中想找尋的答案與欲驗證的問題有關，以本研究為例，鎖定「非常木蘭」輔導的兩家成功創業案例，並透過針對案例的訪談研究，歸納有意義與價值的創業成功關鍵。

個案研究之相關資料來源如下：

1.文件與檔案紀錄，以利與個案研究的其它訊息連結，其中文字紀錄的實用性會因不同案例研究而有所差異(葉至誠，2000)。本研究採取個案研究的各式相關報導以及發行刊物資料為主。

2.訪談，訪談有多種形式可選擇，其中最常見的類型是以開放式的焦點訪談，於一段時間內訪談單一受訪案例的方式，限定於更為結構化的問題。本研究採用焦點訪談，針對相同問題，向創業者進行深入訪談。

3.直接觀察，研究者實地拜訪研究個案的場所。本研究實地前往位於花蓮的

DOI:10.6814/NCCU202100075

「美好花生」生產地、新店「酸女孩」內容刊物發想執行處，進行相關關鍵活動實地探訪深入了解。

4.參與觀察，研究者不僅止於被動觀察者的角色，而是投身參與正在研究的事件之中。本研究透過參與「非常木蘭」審核與輔導創業者的過程，觀察輔導單位與創業者之間的互動與供需調和。

二、深度訪談法

本研究深度訪談的對象分為兩類：第一類為曾參與「非常木蘭」輔導創業工作者，如董事長與諮詢顧問等，人數共計 3 位，訪談對象為「非常木蘭」董事長、投資長與總監；第二類為「非常木蘭」輔導對象-創業成功企業主，「美好花生」創辦人夫妻與「酸女孩」創辦人共計 3 位。本文的深度訪談法採用非結構式訪談，使作者可透過訪談記錄受訪者的回答，牽引更豐富詳盡的資訊，以利訪談對象回答之內容具有參考性，採訪重點在於了解其實際參與創業中所遇到之問題，將其對應創業者的反應，交互驗證其是否符合，輔以參考認知理論與商業模式的設計工具「商業模式圖」(Business Model Canvas)等深入了解受訪者訪談內容以及創業者各階段所面臨問題時的對策與心態，探討創業成功的關鍵原因。

三、親身參與法

親身參與法來自於個案法(Case Study)調查方法，是「管理學」形成學術領域的最初階研究方法。研究人員直接深入到研究對象的組織、團體共同工作、共同生活參與觀察，研究人員不僅為被動的觀察，已屬於真正參與正在進行的事件中，並力求客觀。本研究透過參與「非常木蘭」審核與輔導創業者的過程，觀察輔導單位與創業者之間的互動與供需調和，作為研究資料收集的重要步驟。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

第三節　研究問題

一、概要

本研究以認知理論為理論基礎，探討深究創業者對於機會與目標尋找-辨識-下定決心的行動，藉由各式創業資源、與專業知識與各式創業崎嶇路的警覺-防範-打怪等心態與因應，由認知理論來討論面對與實際行動的認知差異，及創業成功與否與創業績效之間的影響關聯性，依此提供給後續研究者與創業者評估創業機會之建議。

二、「非常木蘭」

(一)、品牌定位、商業策略

- Empower Woman、創業、給力與女力媒合，請談談這四塊的選擇與背後思考？
- 女力崛起與女性創業蔚為潮流，「非常木蘭」以「扶植女力」形塑出品牌定位。但在創業前，如何看待競爭品牌與市場規模？當初如何梳理出如今展現的獨特定位？曾修正過哪些決策？
- 政府、民間機構的創業資源不少，選擇Empower Woman給力的營運模式，「非常木蘭」做了哪些投資與準備？
- 結合資金、顧問諮詢、內容網站，線上線下不同形式如何各自定位與串聯？

(二)、團隊：

- 請談談女力顧問團，請談談背後思考與價值觀？如何找到創新的突破口？能正確給力。
- 請談談如何把顧問串在一起？

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 曾具體嘗試哪些與社會共好的嘗試？感受到那些侷限？

(三)、創業給力

- 請談談與「美好花生」與「酸女孩」的緣分，如何把雙方的想法轉化成成功的動力？
- 從哪些方向和指標，決定支持「美好花生」與「酸女孩」？
- 「非常木蘭」以具體資源支持女性創業，通常會有那些評估和扶持模式?甚麼樣的團隊是「非常木蘭」會優先考慮支持的?
- 「非常木蘭」成立的初心與支持輔導的團隊在核心理念一致，如友善土地的生產模式、文化藝術與在地創生等等，這些主題將來可以與「非常木蘭」產生進一步的連結嗎?

(四)、創業

- 創業要做好的準備有哪些？
- 當時創立佳必琪投資股份有限公司時有哪些資源幫助了妳？如何找到資源？創業輔導的重要性?如何利用?
- 從創業到現在，這各理想付諸實行了哪些部分?你覺得哪些還沒有做到?
- 創業路辛苦嗎?覺得女性身分是阻礙還是幫助成功的關鍵?女性該是個創業的議題嗎?
- 台灣創業環境友善嗎?還有甚麼可以改善的地方?
- 有沒有想對創業新鮮人說的話?
- 創業成功的原因?
- 創業路上酸甜苦辣，每種滋味請分享一個小故事

(五)、以「商業模式圖」分析認為「美好花生」與「酸女孩」哪些部分做對了?可以在哪些方面加強

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 目標客層（Customer Segments, CS）：「美好花生」與「酸女孩」鎖定所要服務的客群為何。
- 價值主張（Value Propositions, VP）：「美好花生」與「酸女孩」的價值主張與核心理念，如何解決顧客的問題，滿足顧客的需要。
- 通路（Channels, CH）：「美好花生」與「酸女孩」如何傳遞價值主張傳遞給顧客？透過溝通、或是實體配送及銷售通路。
- 顧客關係（Customer Relationships, CR）：「美好花生」與「酸女孩」如何建立與每個目標客層的關係與如何維繫。
- 收益流（Revenue Streams, R$）：「美好花生」與「酸女孩」是否成功地將價值主張提供給客戶後，並取得收益流。
- 關鍵資源（Key Resources, KR）：「美好花生」與「酸女孩」想要提供及傳遞前述的各項元素，需要哪些關鍵資源。
- 關鍵活動（Key Activities, KA）：「美好花生」與「酸女孩」如何運用關鍵資源所要執行的一些活動。
- 關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）：「美好花生」與「酸女孩」如何借重外部資源。
- 成本結構（Cost Structure, C$）：「美好花生」與「酸女孩」的商業模式是否找出成本結構。

三、「美好花生」

(一)、品牌定位、商業策略

- 傳統點心、藝廊、農作與地方創生，請談談這四塊的選擇與背後思考？
- 近十年，年輕人返鄉與農業年輕化蔚為潮流，「美好花生」以「友善土地、親切的古早味風格、種植花生的人文藝術」形塑出品牌定位。但在

DOI:10.6814/NCCU202100075

創業前，如何看待競爭品牌與市場規模？當初如何梳理出如今展現的獨特定位？曾修正過哪些決策？

- 同樣的，市場上強調無添加、傳統點心品牌不少，今年陸續推出花生新產品，是看到哪塊需求還沒被滿足？請談談「花生」運用在食品製作上的創新之處。
- 「美好花生」希望消費者能安心享用點心，拿回飲食上的選擇權，但這需要製造端、銷售端配合，透過花生食品加工看見那些小農加工製程上的卡關？
- 禮品組合、食品選擇資源不少，選擇結合觀光的實地販售為營運模式，「美好花生」做了哪些投資與準備？
- 結合觀光資源、藝術攝影展、食品加工，不同形式如何各自定位與串聯？
- 特別強調組成團隊的是群平凡人，風格元素抓取古早味加以創新，請談談背後思考與價值觀？如何找到創新的突破口？
- 美花好生多久給自己一個新任務，新一年的任務決定了嗎？

(二)、團隊：

- 請介紹團隊夥伴的角色與食材屬性的關聯？各自期望在「美好花生」成就的事
- 請談談「美好花生」如何把妳們串在一起？
- 團隊的甘與苦

(三)、創辦人

- 請談談「美好花生」與「非常木蘭」的緣分，如何把雙方的想法轉化成成功的動力？
- 曾具體嘗試哪些與社會共好的嘗試？感受到那些侷限？

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 過往累積的策展專業，運用在創立、營運「美好花生」的哪些部分？如何帶領團隊？
- 從藝術轉作農作，思考與觀點與過往有哪些不同、互補？
- 創業路上酸甜苦辣，每種滋味請分享一個小故事。
- 「非常木蘭」以具體資源支持女性創業，對「美好花生」有那些評估和扶持模式?哪些項目是幫助最大的?希望還能取得哪類型的創業輔導?

(四)、創業

- 創業要做好的準備有哪些？
- 有哪些資源幫助了妳？如何找到資源？創業輔導的重要性?如何利用?與「非常木蘭」的關係?
- 從創業到現在，這各理想付諸實行了哪些部分?你覺得哪些還沒有做到?
- 創業路辛苦嗎?覺得女性身分是阻礙還是幫助成功的關鍵?女性該是個創業的議題嗎?
- 台灣創業環境友善嗎?還有甚麼可以改善的地方?
- 有沒有想對創業新鮮人說的話?
- 創業成功的原因?

(五)、以「商業模式圖」分析

轉引自 Alexander Osterwalder 所著 Business Model Generation，並搭配中文版獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式(2012)撰述。

- 目標客層（Customer Segments, CS）：「美好花生」鎖定所要服務的客群為何。
- 價值主張（Value Propositions, VP）：「美好花生」的價值主張與核心理念，如何解決顧客的問題，滿足顧客的需要。

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 通路（Channels, CH）：「美好花生」如何傳遞價值主張傳遞給顧客？透過溝通、或是實體配送及銷售通路。
- 顧客關係（Customer Relationships, CR）：「美好花生」如何建立與每個目標客層的關係與如何維繫。
- 收益流（Revenue Streams, R$）：「美好花生」是否成功地將價值主張提供給客戶後，並取得收益流。
- 關鍵資源（Key Resources, KR）：「美好花生」想要提供及傳遞前述的各項元素，需要哪些關鍵資源。
- 關鍵活動（Key Activities, KA）：「美好花生」如何運用關鍵資源所要執行的一些活動。
- 關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）：「美好花生」如何借重外部資源。
- 成本結構（Cost Structure, C$）：「美好花生」的商業模式是否找出成本結構。

四、「酸女孩」

(一)、品牌定位、商業策略

- 中醫、料理、醃漬、甜點，請談談這四個企畫觀點的選擇與背後思考？
- 這五六年，台灣食譜內容媒體不少，「酸女孩」以「順應四季、親切的古早味風格、食譜背後的觀點知識」形塑出品牌定位。但在創業前，如何看待競爭品牌與市場規模？當初如何梳理出如今展現的獨特定位？曾修正過哪些決策？
- 同樣的，市場上強調無添加、吃當季的醬料品牌不少，今年推出發酵鳳梨辣椒醬，是看到哪塊需求還沒被滿足？請談談「發酵」運用在醬料製作上的創新之處。

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 「酸女孩」希望消費者能飲食自覺，拿回飲食上的選擇權，但這需要製造端、銷售端配合，透過「發酵鳳梨辣椒醬」看見那些小農加工製程上的卡關？
- 網路、書店的免費食譜資源不少，選擇訂閱制為營運模式，「酸女孩」做了哪些投資與準備？
- 結合數位內容、紙本刊物、產品，不同形式如何各自定位與串聯？
- 特別強調組成團隊的是群平凡人，風格元素抓取古早味加以創新，請談談背後思考與價值觀？如何找到創新的突破口？
- 「酸女孩」每年給自己一個新任務，新一年的任務決定了嗎？

(二)、團隊：

請介紹團隊夥伴的角色與食材屬性的關聯？各自期望在「酸女孩」成就的事

- 請談談台東如何把妳們串在一起？

(三)、創辦人

- 請談談「酸女孩」與「非常木蘭」的緣分，如何把雙方的想法轉化成成功的動力？
- 擔任行銷主管時，曾具體嘗試哪些與社會共好的嘗試？感受到那些侷限？
- 過往累積的行銷專業，運用在創立、營運「酸女孩」的哪些部分？如何帶領團隊？
- 從行銷轉作內容產製，思考與觀點與過往有哪些不同、互補？
- 創業路上酸甜苦辣，每種滋味請分享一個小故事。
- 「非常木蘭」以具體資源支持女性創業，對「酸女孩」有那些評估和扶持模式?哪些項目是幫助最大的?希望還能取得哪類型的創業輔導?

DOI:10.6814/NCCU202100075

(四)、創業

- 創業要做好的準備有哪些？
- 有哪些資源幫助了妳？如何找到資源？創業輔導的重要性?如何利用?與「非常木蘭」的關係?
- 從創業到現在，這各理想付諸實行了哪些部分?你覺得哪些還沒有做到?
- 創業路辛苦嗎?覺得女性身分是阻礙還是幫助成功的關鍵?女性該是個創業的議題嗎?
- 台灣創業環境友善嗎?還有甚麼可以改善的地方?
- 有沒有想對創業新鮮人說的話?
- 創業成功的原因?

(五)、以「商業模式圖」分析

轉引自 Alexander Osterwalder 所著 Business Model Generation，並搭配中文版獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式(2012)撰述。

- 目標客層（Customer Segments, CS）：「酸女孩」鎖定所要服務的客群為何。
- 價值主張（Value Propositions, VP）：「酸女孩」的價值主張與核心理念，如何解決顧客的問題，滿足顧客的需要。
- 通路（Channels, CH）：「酸女孩」如何傳遞價值主張傳遞給顧客？透過溝通、或是實體配送及銷售通路。
- 顧客關係（Customer Relationships, CR）：「酸女孩」如何建立與每個目標客層的關係與如何維繫。
- 收益流（Revenue Streams, R$）：「酸女孩」是否成功地將價值主張提供給客戶後，並取得收益流。
- 關鍵資源（Key Resources, KR）：「酸女孩」想要提供及傳遞前述的各項元素，需要哪些關鍵資源。

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 關鍵活動（Key Activities, KA）：「酸女孩」如何運用關鍵資源所要執行的一些活動。
- 關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）：「酸女孩」如何借重外部資源。
- 成本結構（Cost Structure, C$）：「酸女孩」的商業模式是否找出成本結構。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

第四章 「非常木蘭」創業投資

第一節　投資個案篩選

「非常木蘭」定義自身是協助女性開創事業的陪伴者，以不同以往的傳統思維與做法經營「社會企業」。「非常木蘭」對所有創業單位的挹注資本，皆低於 50%，投入資金的目的並非主導，而是希望成為支持的陪伴力量。而經由投資所獲得之利潤回饋，將繼續投入作為「非常木蘭」的資金，使用於之後投資協助的創業對象。藉由成就更多優質創業者，各式微型或剛啟蒙的創業成為改善社會的一股正面能量。

「非常木蘭」在成立之初，積極尋覓適合投資、給於支援之創業者，但卻發現陣亡率遠高於預期，所以決定於現階段將大部分資源與精力投入於創業諮詢和顧問媒合，而非急於投資。因為在運作過程中，發現許多女性微型創業者的迫切需求並非資金挹注，而是專業的市場分析、人脈媒合與創業陪伴等。有時只需要媒合顧問為創業女性指點迷津，或是為她連結相關人脈，就能替她解決創業問題。因此張舒眉常跟企業界友人說：「「非常木蘭」最需要的不是金錢，而是需要你捐出寶貴的專業知識、經歷分享以及時間。」

「非常木蘭」目前所投資與輔導的公司都與文創或友善土地有關，以女性為主的創業團隊為扶持和協助的主要對象，只要是有創業計畫，或在創業過程中，營運時遇到的各種困難或需要陪伴，不論是何種產業類別，都可以提供專業給力。「非常木蘭」提別注重在創業的企業發展核心中，是否有友善環境的社會性，以及關注例如兒童、環保等重要議題，「我們不講所謂文創，注重的是核心價值的創新與新創。」所以是基於理念選擇投資標的，其中多是缺乏資源的微型企業，”Stand for small”，即使投資的企業未必能成為大品牌，也能為社會增

DOI:10.6814/NCCU202100075

加幸福感。「有特色、有態度的小商店，若能蓬勃發展遍地開花，我們的社會從社區到城市都能擁有截然不同的風景。」

「非常木蘭」的目標並非要投資單一企業，我們的審核重點是以這個團隊看到什麼社會問題，以及提出解決之道，即使只有一點點，不限定哪個產業，希望能真正協助的是，友善社會卻缺乏資源的團隊。」

難道「非常木蘭」非女性創業者不投資協助嗎？張舒眉笑答:「男生是夥伴，而不是敵人，木蘭跟誰一起打仗？男性啊！女性有著柔軟與同理心，團隊中若女性成員、就能有共感、有感性與有創意，創業路能走得更長走的更遠。」

第二節　個案輔導

創業者向「非常木蘭」提案，經過團隊專業評估，認為具有發展潛力者，就可能成為「非常木蘭」創業輔導或資金挹注的合作方。另外「非常木蘭」也透過擔任各項創業獎助公開評選，尋找合作對象，或給予創業建議，至今已輔導過多家新興創意團隊重新檢視營運計畫和財務規畫，協助規劃適切的發展方向與運作模式；並主動提供人脈，協助新品牌進行異業合作。

「非常木蘭」同時是「女力媒合」的平台，投資長回顧:「創業者提案後，我們會針對創業者的營運狀況，協助尋找最適合的顧問或資金，例如有一家做美容糖果的團隊，他們一直抓不到品牌定位，我們就找來曾經操盤 L' Oreal 的專家提供諮詢服務。另外有一家做健康肥皂的團隊，希望能請教 Estee Lauder 團隊，我們就安排雙方會面聊聊。有些企業在事業發展上已經有一定規模了，我們就找大型創投公司，例如中華開發，雙方見面洽談。」但也有不少空有熱情的創業者讓「非常木蘭」不知如何下手進行協助，例如有人一上門就問:「你能投資多少？」

DOI:10.6814/NCCU202100075

有人經營公司卻看不懂財務報表，成天嚷著：「我只要看到數字就害怕！」有人則信心滿滿的對李婷瑜說：「我們這網站營收很好，一個月有 8 萬！」投資長回道：「一個月 8 萬？扣掉成本其實虧得一蹋糊塗，連薪水都付不起了，怎麼能算好呢？」還有人在服飾業待了 10 餘年後，決定返鄉開設冰淇淋店，但理由卻是「我覺得好累，改去賣冰比較有自己的時間。」「非常木蘭」顧問團隊只得正色道：「大錯特錯！當老闆才是最辛苦的！」。

初期的輔導經驗讓張舒眉發現，「文創和小農擁有很多熱情跟感性，可是常常用感覺下決定，所以問題反而特別棘手。或者覺得自己衝勁十足，就只差一筆錢，但在專業顧問的角度來看，其實還有很多沒到位、沒做足準備。」在這段期間顧問們耐心地與創業者併肩坐下，共同討論創業的核心定位、獲利模式、財務規劃、備案計畫等。

「美好花生」的創辦人夫妻，原本是在台北從事文字及攝影工作，後來妻子有感於種植花生的母親不堪勞力負荷，便毅然決然帶著丈夫回花蓮鳳林進行花生耕作，並改採自然農法。儘管「美好花生」的產品都不添加防腐劑，張舒眉卻憂心道：「在出產的時候沒有黃麴毒素，但出貨放進外面的店家後，經過三個禮拜能保證沒有黃麴毒素嗎？所以絕對別想著在家裡裝一裝就簡單出貨了，要有完備的貯存空間跟裝罐設備，才能做出好產品，對消費者負起責任。」於是「非常木蘭」便出資幫忙興建工廠。

而像「美好花生」這類農產相關事業，捨棄了化學用藥，就需要大量人力，對微型的農業生產事業來說，人力是最大的困難，「你去 104 人力銀行哪裡找得到人來碰雞糞、炒花生？」因此「非常木蘭」在網站上安排人力媒合，透過網站作為交換資源平台，媒合勞務聘用或業務合作。

「非常木蘭」的給力方式:由不同領域之專業人士組成的教練團，提供創業輔導與資源。扶持與輔導對象，希望以女性為創辦人或經營主導者，以及在團隊

DOI:10.6814/NCCU202100075

中扮演核心關鍵角色者為主。只要是想創業，或是遇上營運瓶頸，若能提出清楚的經營理念及實際的執行計畫，經過顧問群評估具有發展潛力，就有機會成為專業扶植或資金挹注的合作對象。

強調用實際數字與經驗:1. 提供客觀分析與具體建議。2. 找出獲利的營運模式。3. 協助以簡單快速的表達，吸引潛在投資者。4. 導入人脈資源，開拓業務。5. 教導數字管理方法，以建立正確的財務分配運用的概念。

第三節　輔導個案概述

本研究所提成功案例一-花蓮鳳林的「美好花生」，梁郁倫與鍾順龍夫妻原本從事藝術工作，因不忍家傳的炒花生手藝失傳，毅然決然離開台北，回到故鄉從頭開始學習，並堅持在地方推動有機農法。「非常木蘭」實際多次至鳳林訪察花生田，深入了解創業理念與商業模式，決定入股並支持設立工廠，提供專業諮詢顧問團隊，給予財務、行銷與供應鍊管理的建議，協助解決農村人力不足、手工加工效率低落等營運問題，在當地逐步建立起產業供應鏈。

本研究所提成功案例二-「酸女孩」，是隨著食品安全意識的被重視，台灣消費者越來越懂得講究食物的挑選與把關，尤其是女性由照顧家人的心意出發，對食的安全與料理的講究，正是「食安、食尚」的最佳詮釋。「非常木蘭」支持女性參與社會創新，輔導投資台灣第一家以四季料理為品牌核心的「酸女孩」。「酸女孩」在現今紙本媒體低迷的時代，大膽挑戰獨立發行台灣第一本順應四季的料理知識季刊，全彩紙本的豐富內容，吸引粉絲支持購買，「非常木蘭」媒合「酸女孩」的料理知識與台南在地食品廠商合作，成功扮演了「女力媒合」的關鍵推手，使得「酸女孩」的產品生產能更具經濟規模，讓

DOI:10.6814/NCCU202100075

女性創業更給力，期許以女性力量的創新創業，為台灣在地飲食文化推向新里程。

第四節 本章小結

「非常木蘭」創辦人張舒眉以自身一路走來的創業經驗，與大家分享，她認為，女性擁有善於傾聽、耐心、照顧、善於溝通等特質天賦，成就了她在不同工作角色中的良好表現。「身為女性，我們遇到的挑戰很多，但是上天給了我們相對的工具和能力去解決困難、面對挑戰。」她鼓勵女性別妄自菲薄，要將創業過程的起伏視作生命樂章的一部分，境隨心轉，每個人都能譜出屬於自己的美妙人生樂曲。

走出傳統社會的期待眼光，身為女性要先照顧好自己才能圓滿家庭。調查結果顯示，74.4%的女性仍主要承擔無薪家務和照顧家人的責任，女性在肩負家庭責任與尋求工作成就中努力找出平衡，也成為無形的壓力來源。她建議女性更該學會關注自己，對自己訂出合理的期待、尋求外界支持、透過表達感受來釋放壓力；在家庭中可以放開心胸溝通，用心陪伴、接納、同理、與尊重對方。「這些都需要練習。」

張舒眉據自己的例子，強調想要創業，要及早準備，用行動力來化解對未知的憂慮。她於 1992 年從家中的兩張桌子與一台傳真機開始，一直到公司成功上市，脫胎換骨成為全球企業。她曾在接受媒體採訪時說：「在任何商業活動或待人處世，重點不是男性或女性，而是應該如何把事做對，把對的事做好。」，她也強調，創業越早準備越能輕鬆面對，及早確立目標，建立清楚的商業模式概念，積極學習相關領域知識，設立個人目標、風險承受度、投資時

DOI:10.6814/NCCU202100075

間，而在資金募集與擬定策略時，應該依「必要、需要、想要」列出理財三大金流開支，由於許多創業初期的錢大多不是自己的，通常來自於 F4：家人(Family 或 Father)、朋友(Friends)，或是從笨蛋(Fools)等天使投資者身上募集來的，往往在資金耗盡時，創業也宣告失敗。故完整的經營策略則應先以商品物料、設備等「活」的需求打底，其次規劃傳承「留」的部分，最後才是金字塔頂端的「存」，每一個部分都須以獨立的金流並行規劃，適時尋求專業協助。而且務必要嚴守紀律管理並定期檢視，越早準備，負擔才能越小。

圖 7　佳必琪國際股份有限公司創辦人 張舒眉訪談摘要（對非常木蘭創業投資訪談）

DOI:10.6814/NCCU202100075

第五章 個案研究-「美好花生」

第一節 個案描述

美好食代股份有限公司成立於 2009 年，資本總額約 15,000,000 元，以「美好花生」為名，傳承延續母親的好手藝為創業初衷，駐點花蓮鳳林小鎮販售花農產品，堅持友善土地的方式，人工種植的花生相關各式產品，產品除了落花生，還有花生醬、花生油、花生湯、豆花等，皆為台灣日常生活庶民食物與農家村落中常見的主要食品。「美好花生」的業主鍾順龍與梁郁倫夫妻於英國專修藝術領域，學成回台從事相關藝術領域工作，當他們毅然決然放棄台北穩定薪水工作回到花蓮老家後，結合本身所學與家中即將消失的傳統手藝中發展出獨有特色的商品。

自世界貿易組織開放國外農產品於台灣銷售後，政府鼓勵農戶休耕換取津貼，用意原是保障農民仍有穩定收入，但卻帶來反效果，許多稻田廢耕，務農人口也出現極大斷層。有鑑於此 2013 年政府開始鼓勵農民耕種，因此鍾順龍與梁郁倫夫妻決定藉此順勢而為，秉持在地生產、愛護土地的理念，投入花生耕種。落花生從栽種、採收到倉儲的品質管理皆為人工搭配半機器完成，並成立落花生產銷班，使得這個商業模式建立了可實現的的經濟效益，結合在地團體共好，只要供需穩定，皆可全面落實在地耕作，使得農作生產者有可期待的未來，實踐友善土地的理念，也讓「美好花生」在堅持傳承手藝的初衷之外，間皆促成對農村發展有更完整的藍圖。

「美好花生」近年開始在展售門市拓增了專屬藝文空間，規劃展出不同型態藝文展覽，包含農村知識、農業工藝、庶民文化、即農村少見的攝影、詩集、戲劇與音樂等豐富題材，對於一般消費者較為疏遠陌生的農業與藝術，融合並不衝突且能輕易被感受與體會。

DOI:10.6814/NCCU202100075

第二節 個案發展要項分析

「美好花生」經營的核心與品牌力，鞏固在返鄉對老家的感情、對生長土地的愛護，以及對食品安全的堅持，以精良與質佳的在地自作落花生與其相關副產品銷售，「美好花生」經典商品為台南特選九號與黑金剛兩款落花生，並不間斷研發日常生活常見的花生醬與花生油產品，並於銷售門市販售花生湯等甜品，直接帶動觀光客前往鳳林的新據點。爾後銷售門市拓展藝廊，使得消費者抵達更能盡情享受藝文展覽與其休憩空間，創辦人梁郁倫夫妻說：「質樸的農產品可灌注些微藝術感，而高大上的藝術作品則可增添生活感，這樣一來在這裡的藝術品都有人味且貼近土地。」他們希望藝術應該是被自然而然感知，所以規劃地方工藝與飲食文化的藝文展覽，花生與展覽，反而交織出有趣的火花，「美好花生」的每一項商品到展售場域的氣氛，每一環節與細微處都能輕易傳達美好花生的價值。

「美好花生」的創辦人夫妻從前衛時尚的藝術圈回到傳統的農村生產端，面臨從未想過的重擔與歷練，仍然堅持要將兒時美好的飲食回憶與滋味保留下來，固執的精實製程並得確定食品的品質，也沒放棄任何可能跨領域結盟，希望顛覆大眾對於傳統農產品的印象，讓連最陽春的農作品也能啟發創新價值。落花生是很傳統的農作物，為了扭轉花生不僅是長輩的零嘴，且花生產品也可以很新穎很時髦。而這多種產品服務的組成，憑藉著傻勁從大城市回到農村家鄉，揮汗如雨，歷經挫折與後悔才逐漸找到生存模式，還未開始訪談前，以為是開心愉悅暢談創業成功之道，但他們卻面臨創業以來最大危機，除了看天吃飯的不確定性高，長期人員流動率大，如何維持營運又能閒餘開發新產品，其實仍屬風險極大的事業，不是只能做只自己開心的業務，不能逃避現實環境所造成的各式現況噢困境，除了下田務農，食品加工製作、策劃藝展、結合各地

DOI:10.6814/NCCU202100075

有形無形資源，他們希望有各種不同形式的突破與創新，但在維持營運，又得兼顧新產品研發、精算支出與營收、人力安排與運用，都是牽一髮而動全身，每一個決定與支出都得瞻前顧後且務實計畫。返鄉不僅是追逐理想，圓了夢想這麼單純，更是非常艱辛的創業過程。

第三節 成功元素探討

（一） 人格特質

訪談中創辦人郁倫提到，當下定決心離開台北原有生活返回家鄉後，他們從接手母親的工作，練基本功，從炒花生得考量氣候變化進而影響火侯，扎扎實實練習了三個月，還得費神所有原物料來源是否符合友善土地的原則，進而投入花生耕作的勞動工作，是最基礎最根本的基礎工，也更覺得面對每個環境與困難得正視問題，想法設法迎戰，並具備高度抗壓。即使是務農創業，但他們沒忘了文青的風範，將攝影美學與策展經驗實踐在賣花生上，結合藝術文化及農業知識的熱情，農作、採收是看天吃飯的風險極高事業、焙炒花生的高溫與加工的艱辛勞力；半自動化廠房，不定時缺工的焦慮與機具的貸款，讓他們被人與錢追著跑，不同的困境到了跟前，需要強大的心理素質，永不服輸的毅力與勇氣，不能只做自己想做的事，還得面對現實所帶來的難題，每每迫在眼前的危機都要一一正視且解決，他們保持樂觀且韌性十足，抱持熱情相信自己一定會成功。

務農，食品加工製作、策劃藝展等工作，產品與營運管理的知識累積也很重要，想要結合在地資源，嘗試各種形式，但開發新產品、算成本、訂售價與人力結構，都可能影響現有的規劃。一不小心就「血本無歸」，每一筆錢都得花得更謹慎。

透過婆婆傳授炒花生的秘訣：愛心、耐心、恆心。也讓創辦人深感女性特

DOI:10.6814/NCCU202100075

質創業的優勢，婆婆傳授的炒花生要領，有許多需要注意的眉角，得考慮溫度、濕度與各種拌炒的力道與手法，為了吃多也不易上火的健康考量，得先水洗，放入鹽水裡煮熟，讓花生入味，將花生果仁性轉溫，再放入炒鍋，加上鹽巴作為傳導，大火翻炒，因此花生才能熟而不燥，過程十分繁複，需要極高的耐心與韌性克服。再加上借位思考的同理心，「同理心是想像自己站在對方立場，藉此了解對方的感受與看法，然後思考自己要怎麼做。」對於消費者的需求、夥伴的摩合甚至供應商的合作與協商，真誠、有同理心的溝通十分重要，了解對方的想法與需求，才能找出共生共好的可能。

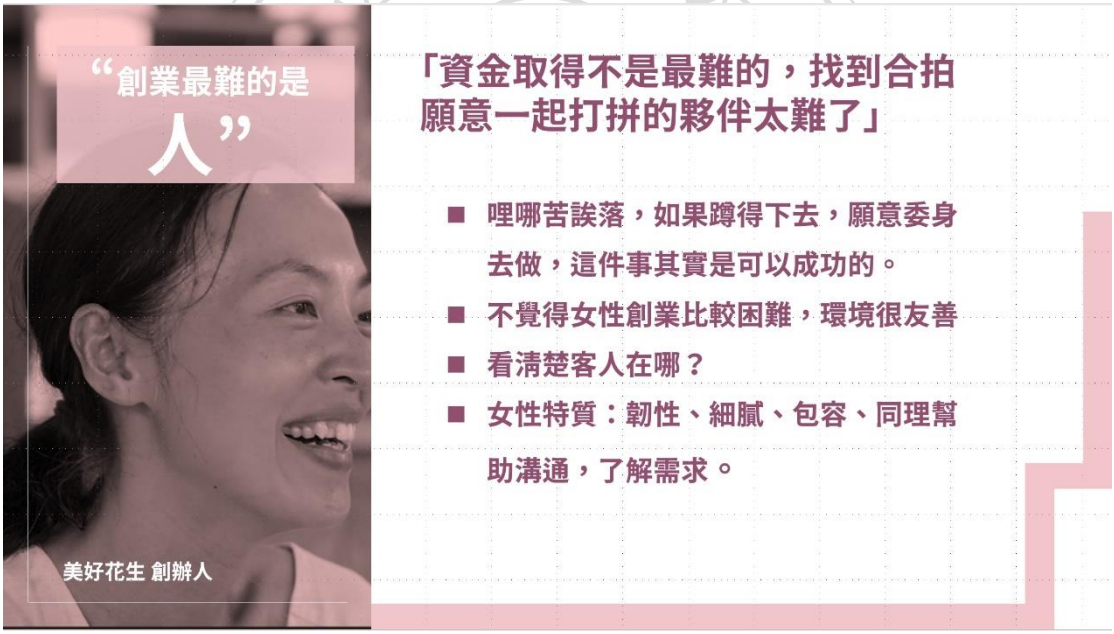


圖 8 「美好花生」創辦人 梁郁倫訪談（創業甘苦訪談）

（二） 商業模式

「美好花生」以提供優良落花生及其相關加工食品，並陸續開發不同新產品給關懷土地與回味童玩零食的消費者一個不同的選擇。並於花蓮展售門市設置藝廊，定期規劃不同主題藝文展覽，結合地方工藝與當地特殊飲食文化，提供遊客休憩與參觀的據點。搭配與攝影、農業文學或各式與藝術相關主題，成功將農業與文化藝術兩者結合，期待消費者有了另一個

DOI:10.6814/NCCU202100075

落腳花蓮的理由，不僅帶動觀光，也替純樸的花蓮小鎮，將農業知識與文化之間帶出不同的化學效應。

轉引自 Alexander Osterwalder 所著 Business Model Generation，並搭配中文版獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式(2012)撰述。

- 目標客層（Customer Segments, CS）：企業或組織所要服務的一個或數個客群。

「與藝術結盟，讓美好在傳統中發生」，「美好花生」有別於市面上的農產品，結合了農產品花生與藝術，讓原本八竿子打不著的元素碰撞出火花，試圖翻轉農產品的傳統印象，也給大眾一個全新的想像延伸，希望留下文化，也翻轉農產品價值。並以關注食品安全與有機栽種的工序與態度製造每一份產品，吸引消費者認同。

- 價值主張（Value Propositions, VP）：以種種價值主張，解決顧客的問題，滿足顧客的需要。

「產出讓大家安心食用的「美好花生」。」美好的背後是研究與堅持，「美好花生」的初心就是要把好東西分享大家的這份誠意。因為花生產量少，原物料價格高漲，而且消費者在一般市場買到的水煮花生，多半經過漂白才能有漂亮的販售外型。「美好花生」的創辦人以創作藝術的態度面對每一道工序，從原料開始，挑剔手中花生的色澤、大小、長相，嚴選出品質最佳的花生後，才能進入製程。更因為堅持花生醬的製作絕不添加防腐劑，為了維護食品安全和穩定性，在研發過程中，必須嚴謹、堅持，才能達到品質的要求標準。「美好花生」以新觀念進行栽種，採取無毒栽種法，不用除草劑，讓土地適時休耕，希望符合對土地關懷、食品安全高度需求的消費者認同。

- 通路（Channels, CH）：價值主張透過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。

DOI:10.6814/NCCU202100075

1.社群網路：網站官網販售、社群 Facebook 與網路媒體報導。年輕的鍾順龍與梁郁倫夫妻回鄉經營，開始利用網路的數位經營模式，為炒花生、賣花生的傳統農業行為賦予嶄新的商業模式。透過社群宣傳與網路行銷及搭配得當的宅配通路，提高產品的能見度，使得潛在消費者認識「美好花生」產品，才能提高銷售，也克服都市到農村的交通距離，增加品牌的能見度，提高銷售力；同時也透過網路行銷模式，以農村的特有樣態與乘是少見的庶民飲食文化，訴說質樸迷人的好故事。

2.實體通路：實體門市販售、限地特販花生湯，與門市藝術展覽空間的設計，為了讓消費者至鳳林觀光之餘，也能接觸藝術。創辦人拿出面對傳播與藝術的態度，同樣面對每一顆花生，轉化成「美好花生」的優質品牌內涵。

- 顧客關係（Customer Relationships, CR）：跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。

深耕產品，讓消費者成為忠誠粉絲或是讓喜愛藝術與鳳林的美景的觀光客也變成基本消費群，顧客關係管理不再僅侷限於特定方式，透過社群媒體針對客群進行市場互動，同時收集客戶問題與心得，並針對調查結果一併給予回應或處理。透過每一次策展與新產品，獲得消費者關注或吸引潛在客戶，並給予回饋。

- 收益流（Revenue Streams, R$）：成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。

「美好花生」從其目標客群所產生的現金流，一次性付費購買為主，逢年過節送禮旺季與婚禮小物，為大宗銷售收入來源，考量如何在競爭的市場上，維持品牌的競爭力；需有穩定的收入，才有足夠資本與人力，開發其他副產品或是農作物，以提高客群黏著度，才有擴大營業規的可能。

DOI:10.6814/NCCU202100075

- 關鍵資源（Key Resources, KR）：欲提供及傳遞前述的各項元素，所需要的資產為關鍵資源。

從第一代的獨立傳統小本經營，直到第二代接手，重新打亮招牌，融合藝術，賦予傳統零食更有趣、更吸引人的的不同風情。創業初衷是為了傳承家人的手藝，但因農村人口老化，因此從種花生、採花生、晒花生、挑選篩檢、剝殼到手工翻炒等農事生產端到加工作業等，全都一條龍執行，反覆檢視找出並建立有機且好品質的花生製程，也才能以低調味，做出吃得到食物原味的「美好花生」。花生本是鳳林當地重要的農產品，透過地方政府單位推動社區營造與觀光的各式曝光，建立口碑也成功走出花蓮。

- 關鍵活動（Key Activities, KA）：運用關鍵資源執行的活動為關鍵活動。

「美好花生」的創辦人，所學專長與職業為藝術工作者與行銷創意，因此他們運用本身原有專長透過照片影像、細膩文字、述說發生在鳳林的小故事、以社群作為媒介途徑，將產品與核心價值發揚光大。再進而透過產品本身說故事，網友與各式媒介轉載與分享，好品牌與優質商品絕對有自行招商能力的主動曝光方式。因市面上不少有不少來自台灣與來自世界各地爭奇鬥艷的花生商品，大家都力求在商品包裝與行銷上形塑出各家特色，以期在競爭平台上能有明顯差異化與區隔，因此美好花生以客家花布替品牌加乘，以戴著斗笠繫著花布巾做農事的農婦印象，在瓶蓋覆上小塊碎花布，賦予花生產品有其特別顯著商品區隔，且包裝上顯得喜氣洋洋，也讓商品成為逢年過節或是婚宴小禮選項，成功開展從沒想過的銷售管道，也間接促成產品到包裝、行銷的升級。

「美好花生」曾透過藝文策展活動中邀請藝術家，獨家設計具有鳳林特色的文創品，將花蓮鳳林特色麵包樹、八哥以及雉雞，搭配花蓮鳳林的特產品：花生，透過藝文活動與文藝品述說屬於鳳林小鎮的點點滴滴。出版《自家味》料理故事書，以精采插畫與照片，搭配淺白文字傳承老一輩的庶民飲食文化與

DOI:10.6814/NCCU202100075

經驗；並利用客家花布的布花特別打造充滿古意玩具沙包，推動廣宣對於歷史與在地資源的珍惜，有朝一日能就近連結花蓮各地在地特色，喚起大家的集體回憶，找到共鳴與並接續往下傳承。

- 關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）：有些活動要借重外部資源，而有些資源是由組織外取得。

1. 堅持在地創生，以花生串連起在地生產線，產品製程中有些工序其實可選用機器以利降低工時支出，美好花生依然堅持將不需特別技術的工作發包給鳳林鎮或鄰近鄉鎮的鄉親們。協助鄰近地區的老年人等鄉親有剝兼職機會，拉近彼此距離，增加互動，穩定收入或許是重要目的，但更深層的意義在於這些長輩有零工機會，讓退休生活不無聊，間接帶動地方鄉親的熱絡情感，也提高對地方的榮譽感。
2. 「美好花生」的產品包裝都是經過設計的，除此之外，他們還會與藝術家推出聯名款包裝，不僅讓消費者驚艷，也為這樣傳統的產品帶來新意。創創辦人認為，現在是個互利共生的模式，客人一開始可能先受花生產品吸引，然後認識了這位藝術家，那之後當然也有可能因為這個藝術家而再次購買花生相關產品。」但最重要的還是得回到產品本身的品質，所以他們極為重視整個栽種與製作的過程，希望能建立穩定的客源。

- 成本結構（Cost Structure, C$）：各種商業模式關鍵要項都會反映成本結構。

新產品研發費用占了產品開發的最大宗，因為食品最重要的是食材的選擇與品質，堅持原物料來源，使得原物料取得成本相對提高。種花生、採花生、晒花生、挑選篩檢、剝殼到手工翻炒等農事的生產端到加工，雖有機器協助，但仍需仰賴人力，人力費用占比高。

DOI:10.6814/NCCU202100075

Key Partners 關鍵合作夥伴	Key Activities 關鍵活動	Value Provided 價值主張	Customer Relationships 顧客關係	Customers 目標客群
• 與藝術家結合 • 與當地社區結合 • 與選貨店合作 • 與志同道合商店異業結盟	• 藝術策展 • 配合節令與旅遊旺季推出產品 **Key Resources** **關鍵資源** • 有機栽種 • 生產製造 • 一條龍	• 支持在地、友善耕作 • 地方創生、社區營造 • 傳統滋味	• 社群經營 • 藝術整合行銷 • 觀光一站式藝術美食體驗 **Channels** **通路** • 網路購買 • 店面銷售(選貨店/本店)	• 熱愛傳統零食 • 健康概念 • 喜愛文創
Costs **成本結構** • 產品開發 • 產品包裝銷售 • 人力支出			**Revenue and Benefits** **收入與利潤** • 網路購物 • 實體店內銷售	

圖 9 「美好花生」商業模式圖(Business Model Canvas BMC)（自行繪製）

圖 10 「美好花生」訪談重點摘要（自行製表）

第四節本章小結

「美好花生」從農業跨足地方創生，再連結當地人文特色，積極探尋品牌的無

DOI:10.6814/NCCU202100075

限發展可能。堅持在地生產，花生從栽種、採收至倉儲皆精實品質管理，並成立落花生產銷班，花生加工產業有計畫有節奏地逐步建立與擴大其經濟規模，集結在地及鄰近地區農民與青年聯眾，供需穩定，有機耕作、價格穩定，讓以農業生產為謀生的農民不被現代科技排除於外，除了經濟改善，也能學習新的耕種與製造技術，「美好花生」除堅持傳承父母手藝的創業初衷，也積極加強與生長土地的人事物扣連與愛護，打造除了產品本身，提供對鄉村發展更完整的期待、對農業生活打造更理想的發展前途。

花生及相關加工品是臺灣傳統社會的主要經濟作物，「美好花生」戮力堅持最佳品質，只採用當期最新鮮花生，歷經陽光曝曬，人工剝殼、大鍋炒香，製程環環相扣，以降低等待時間與曝曬變質，只為了堅持品質新鮮以及口感香氣，且發揮創意結合藝文巧思為傳統古味零食產品增加獨一無二藝術包裝。堅持關愛土地的人文執著，利用可回收玻璃罐當裝盛花生，融合台灣特殊客家風情的花布元素與純樸風，以細膩溫暖的人文豐富意涵奠定品牌核心價值。

考量花蓮鳳林地處偏遠，當地年輕人口外移非常嚴重且長期面臨農業勞動人口老化，「美好花生」希冀盡量控制至少維持營收的微薄獲利，使得在地更多農村人口透過進入花生製作與相關加工的產業鏈以利爭取謀收的機會，以合理價格收購當地花生、也招集在地鄉親一起參與撥殼花生，希望面臨老化問題嚴重地的農村人口仍有穩定收入來源，進而創造花生產業鏈上每個環節的價值，透過串聯讓鄉村生活與工作模式能成為共生共榮體制。

創業時把住家客廳克難當營業銷售場地，進而找土地、租用農地以擴大產出能量，進入第二階段，為有效掌握產品品質與產製校能，在營銷場所後，加蓋農產品加工工廠，待硬體完備，同時將文創概念導入營銷，從產品發想至年節節慶等不同主題包裝與行銷，如何在保留傳統零嘴的懷舊思路中，透過藝術融合飲食，並在享受美食時無形沉浸於藝術中。起心動念不讓家裡好手藝失傳的初衷、到開創新式農業與提高花蓮鳳林農村價值以外，也透過花生此類農產品反思飲食、土地與生活的共生關係，農村生活單調又勞力密集的農務工作只

DOI:10.6814/NCCU202100075

是基礎工作，營運背後有各種多元的可能性才是讓大家更期待的，「美好花生」對於農產品產製流程與服務的嶄新面貌與藝文形象的包裹，並藉此鼓勵年輕人返鄉工作，藉此再次與土地、故鄉鏈結，「美好花生」不僅僅是販售花生相關商品，背後更蘊含著非常動人與激勵人心的火花與思考創業的各種可能。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

第六章 個案研究-「酸女孩」

第一節 個案描述

良好生活股份有限公司成立於 2017 年，資本總額約 2,500,000 元，以「酸女孩」為名[2]，創業之初的核心宗旨是：喚醒為下一代投入食育的使命，利用網站與臉書的社群經營，建立台灣食譜料理平台。「酸女孩」期望從有機與自然農法中尋覓到選擇食材的解答，透過線上的四季料理數位食譜創作，與消費者一起順應四季，使用當季旬食，採用最天然的食物料理方式，確切掌控自身的食品安全，藉由貼近生活的好料理，順應因四季流轉而起的身心狀態，提高飲食的品質與樂趣。

「酸女孩」團隊在創業的發想摸索期時，起心動念於感知台灣目前飲食風潮以外食為大宗，外食讓每年肥胖與因長期飲食不健康的疾病層出不窮，往往被冠上不健康名號的食物，不僅是臺灣在地傳統飲食文化，也是在地居民的最愛。有鑒於此團隊決定以這些著名小吃進行試驗，試著製作鹹酥雞的料理方式，以多達六種不同裹粉的炸雞方案，試圖讓讀者自相異觀點檢視這些熟悉的日常美味但大家都知道多吃影響健康的食物。「酸女孩」的 FB 粉絲專頁當時因此單篇企劃粉絲成長五千人，團隊更體悟原來解決大家的疑惑與憂慮是非常迫切且切中大家需求。接著他們開始製作各式滷菜、肉燥飯、蝦仁煎，這些讓健康飲食者避之唯恐不及的有名小吃食譜，並搭配時令節氣食材，讓讀者運用當季食材製作美味菜色。成立三年的「酸女孩」迅速定位自己的品牌形象與定位。

---

[2]「美好花生」官方網站，引自：https://www.goodeatss.com/。

[3]「酸女孩」的甜點料理手記臉書粉絲頁，引自：https://www.facebook.com/taitungdessertgirl/。

DOI:10.6814/NCCU202100075

「酸女孩」食譜以幫助大眾了解食材背後的故事為主軸，在當時也接獲許多出版社與商業合作的邀約，但經過多次與提案者的溝通後發現，無論是哪一項合作計畫都會侷限「酸女孩」團隊原先對於食譜產製的想像。2018 年，「酸女孩」決定朝向「知識內容付費」的商業發展模式，回到「使用者付費」的想法，將文章內容封鎖起來，希望讓收入來源回饋至支持團隊的消費者身上，讓自己不需要仰賴廣告或置入行銷等商業手法，而以札實內容來踏實獲取收入，「酸女孩」經營有趣兼具深的內容與精緻的美麗插畫，藉由有意思的特別企劃，譜寫更實用迷人的專屬食譜。

「酸女孩」開啟在嘖嘖平台的募資計劃，於 2019 年 3 月獨立發行台灣第一本順應四季的料理知識書，募資上線 2 週即達到百萬，訂閱戶超越 1500 位，為期 45 天的募資計劃最後募資金額高達 217 萬，成為嘖嘖有史以來最佳的出版品雜誌募資專案。在紙本即將走向夕陽產業的時代，「酸女孩」規劃的台灣第一本順應四季料理知識書，以一年 4 次出刊的紙本訂閱方式，讓讀者享有「酸女孩」數位食譜網站的閱讀權，這是料理食譜平台中首次嘗試的訂閱模式，目前有將近 1600 位的付費訂閱人數，金額約 220 萬，付費訂閱佔註冊電子報會員(共 6000 位)之 25%，遠遠高於台灣數位付費訂閱制最高 10%的比例。

「為下一代投入食物教育」是「酸女孩」的使命，透過官網與臉書粉絲專頁，創建台灣飲食食譜料理平台。「酸女孩」希望順應四季變化，由當季新鮮食材中取材，在有機與自然農法中找尋多元的食材組合，順應四時的季節料理與食材創作，不但注重掌握食品安全、還原食物製程，更希望提供貼近大家生活、提高身心感受的飲食趣味及品質。

DOI:10.6814/NCCU202100075

第二節 個案發展要項分析

台灣消費者食品安全意識抬頭，越來越懂得對吃進口中的食物挑選、把關，尤其是女性從照顧家人的心意出發，對食的安全與料理細膩，恰為「食安、食尚」做最佳詮釋。「非常木蘭」自 2012 年創辦以來，以支持女性參與社會創新，展現女力價值，八年來積極發揮影響力，2020 年積極扮演「女力媒合」關鍵推手，投資台灣第一家以四季料理為品牌核心的「「酸女孩」」，為女性創業更給力，期許以女力的創新創業，為台灣在地飲食文化推向新里程。

商業模式以「知識內容付費」發展，透過群眾募資獨立發行順應四季的料理知識書，紙媒面臨夕陽產業的時代，以一年 4 刊(配合四季)期刊訂閱發行，且讓讀者享有數位食譜網站的閱讀權，這是料理食譜出版界中未曾有過的創新訂閱模式，切中讀者需求。

1 食安問題引發社會關注

2 找到與土地連結並且回饋社會

3 人類從外食回鍋成為自煮者

4 強調台灣食材挖掘並宣揚台灣美食

「酸女孩」團隊是凝聚一群關心家人食安的媽媽，以專業女性的力量發展飲食內容，2017 年成立至今，短短三年創下許多優異紀錄。2017 年 Facebook 粉絲專頁的追蹤粉絲數突破 43,000 人，LINE、IG 也擁有頗高的互動率。「酸女孩」在 2019 年，勇於挑戰紙本媒體低迷的現狀，獨斷的罔顧紙媒市場較為弱勢的趨勢下，仍決心獨立發行市面上第一本以順應四季為主的料理知識書，短短 45 天以全彩紙本季刊的豐富內容，獲得忠實粉絲實際支持，在募資預購期間，達到訂閱人數 1,402 人次、訂閱金額 2,171,680 元、一年的平均訂閱價格為 1,548 元的諸多好成績，更創下紙本季刊單本 387 元的高單價，成功將品牌魅力轉換為獲利實力，更是至今台灣唯一高品質付費食譜商業模式的在地創作品

DOI:10.6814/NCCU202100075

牌。

2020 年，「酸女孩」團隊決定要更關注食品安全議題，挑戰「在地食品研發」，聚焦於打造真正安心的食用商品。團隊為解決消費者對市售辣椒醬不滿意的問題，及完善食品安全的考量，串聯起無農藥產地、天然發酵技術、無添加製造的三方經營者，選用兩種辣椒，並加入夏季盛產的金鑽鳳梨，打造出獨具風味、一年只能生產一次的發酵鳳梨辣椒醬，2020 年 6 月開始於嘖嘖集資平台募資，獲得廣大支持與好評，即使這一罐發酵鳳梨辣椒醬要價近 400 元，號稱全台最貴，但募資計劃上線僅僅一週預購量即突破 1,000 罐、兩週預購破 3,000 罐，展現最珍貴的辣椒醬價值。

「酸女孩」團隊榮獲第 15 屆金炬獎肯定，核心價值是「台灣在地飲食創作」，「酸女孩」擁有包含食譜料理手、插畫家、社群、公關行銷及產品開發的專業工作團隊，並邀集如：中醫師、醃漬達人、小農等各領域專家，目前擁有超過 2,000 位付費訂戶，其用心深耕、找出自己獨特性的創業能量，正是創業的不凡力量。

第三節 成功元素探討

(一) 人格特質

「確定了目標，訂定方向，團隊有哪幾種人，在能力所及內，該做什麼就做。並凝聚團隊的共識目標與熱情，往前做下去就對了。」作為兩個幼童的年輕媽媽蔡靜如，因為想做適合孩子的食物，原任職行銷企劃跨足為內容產製工作者，她從未想過自己會當老闆，更不可思議是以健康為主軸的食譜實現創業目標。蔡靜如當了媽媽後，開始關注孩子的飲食問題，她看書研究副食品與食材的選擇，開始關注起食物相關議題。

DOI:10.6814/NCCU202100075

在「酸女孩」計畫發展的過程中，他們提醒自己必須時時檢視自身品牌與別家食譜品牌的差異性，決議要強調建立「觀點」。創業路上困難重重，想得到想不到的挫折接踵而來，但「酸女孩」只中堅持原則，不隨意妥協，在創業途中邊做邊學，絕不放棄。無論對內部溝通，或是向外尋求諮詢與資源時，「酸女孩」團隊都會提醒自己要有同理心與耐心，聆聽並去了解各方需求與想法，才能與大家共生共好，找出團隊的最大效益。

圖 11 「酸女孩」創辦人蔡靜如訪談（創業甘苦）

(二)商業模式

轉引自 Alexander Osterwalder 所著 Business Model Generation，並搭配中文版獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式(2012)撰述。

- 目標客層（Customer Segments, CS）：企業或組織所要服務的一個或數個客群。

「酸女孩」的創辦人在 35 時成為母親，她和一般母親相同，總是對於寶貝小孩的食物非常在意，在開始幫小孩準備食品後，她開始關注食安問題與食品

DOI:10.6814/NCCU202100075

營養，但放眼望去在一般的消費市場中，無論哪個目標客群都是以在賣場好取得的食物或是外食為主，對食品安全專注的消費族群並沒有太多選擇，若能針對同樣關注食安的客群量身打造，這樣的料理知識應該是有發展利基的市場。接下來的營運計畫，可視未來公司規模與資源的狀況，逐步開發多元化市場。「酸女孩」創辦人蔡靜如在行銷與公關工作領域累積了多年的實戰經驗，她的創業目標清晰明確，她憑藉自己的專業經驗找出在乎食安問題與講究飲食來源的目標客群。想知道客群在哪，「酸女孩」透過社群力量以料理知識匯集客群，並於社群互動中去了解客群的真正需求，進而提供下一步的服務。

- 價值主張（Value Propositions, VP）：以種種價值主張，解決顧客的問題，滿足顧客的需要。

「酸女孩」透過不同大眾媒體的訊息傳遞，呼籲大家要明白飲食自覺的重要性，要跟著四季的自然規則，使用當季旬味，因當季農作物噴灑農藥最少，也是最美味的時節，能吃得較健康也美味。所以「酸女孩」從四時節令流轉的老祖宗智慧中取材，與讀者分享傳統節氣、節氣中身體的症狀變化，與其對應的飲食料理，專注分享原創的季節料理食譜。關切現代人在緊迫生活的壓力下，所造成的疲憊身心，因時間被壓縮故長期忽略飲食的選擇，希望能帶領大家傾聽自己身體的聲音，找回對食物的選擇權。

透過四季節令變化，藉由平台內文提醒讀者可隨之搭配的飲食與生活方式，當令時節的食材不僅方便取得，且是最美味的時期，加上變化多樣的創作季節料理食譜，讀者就能學習從當季食材中找出愛吃的想吃的，並進而走進廚房自行料理減少外食機會，消費者從這一整段學習歷程，從了解時令，配合季節變化，理解食材原型到還原在製品的食品製作流程，酸女孩深信這是打造食品安全知識的開始，消費者逐漸建立屬於自己的飲食選擇權，這就是酸女孩所提希望能博得讀者青睞的價值主張。

吸引了一群固定粉絲之後，「酸女孩」團隊透過數據發現，很大比例的粉絲

DOI:10.6814/NCCU202100075

並沒有轉成訂戶，考量現代人因作息忙碌，雖然喜歡食譜，但是並不表示會常常下廚使用，因此除了食譜可能會引發讀者想做料理的慾望，要讓讀者真正進入廚房，必須要增強誘因，要能引發與刺激讀者進入廚房動手烹調食物，因此有了第二階段的實體產品開發，研發調味料商品-發酵鳳梨辣椒醬，進行製造與販售，發酵鳳梨辣椒醬可用於拌麵、拌飯、沾醬使用，還能變化出 30 道料理，這樣是否就提提高讀者進入廚房料理的可能性？進而減少為了方便而犧牲了飲食與健康。市面上食譜與醬料的選擇性很多，「酸女孩」力求食品安全是最要的原則，帶著讀者一起察覺食品安全的黑洞，例如總是講究食材新鮮，但是否有注重醬料的選擇?「酸女孩」將食品安全的規格拉到最高，插旗一般消費市場，吸引客群，並且做出差異化。希望陪伴粉絲與讀者學習面對眼前所有的飲食選擇。

- 通路（Channels, CH）：價值主張透過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。

1.社群網路：官方網站、社群 Facebook 紛絲專頁、LINE@與電子報

2.實體通路：以實體紙本方式發行四季料理知識書，主要銷售實體通路為誠品書店、蔦屋書店、金石堂等大型連鎖書店通路，這是品牌快速與大眾實際接觸的機會點，這也是所有紙本販售必操作的曝光方式。另外的主要實體通路，就是獨立書店。創辦人平日就很愛逛獨立書店，從每一家獨立書店選書陳列的方式，就可以看出書店老闆關心的議題，每家獨立書店都有自己專屬的選書思維，是創造每家獨立書店靈魂的關鍵。所以「酸女孩」也希望讀者能藉此去探索不同的獨立書店時，可以學習不同的思考觀點，看見不一樣的世界。「酸女孩」獨立發行四季料理知識書的第一年，獨家在獨立書店通路販售，雖然失去了與更多大眾見面的機會，但「酸女孩」的粉絲，能因購買這本書，走進合作的獨立書店，有機會看見這些獨立書店用心經營，以及堅持在地文化的韌性。

DOI:10.6814/NCCU202100075

創辦人也希望傳遞出這樣的訊息：每個人做的每一項決定，都可以漸漸影響世界，哪怕只是微小一步，只要願意去做，就可讓這世界邁向美好。

- 顧客關係（Customer Relationships, CR）：跟每階目標客層皆需建立並維繫顧客關係。

持續耕耘優質文本，使得讀者成為忠實追蹤者，現在網路社群的顧客關係管理不再僅侷限於某一種方式，藉由各式社群途徑輕易針對不同目標客戶進行交叉調查，並蒐集消費者提問及建議，並會進一步將調查結果給予及時回覆及因應或是實質回饋。例如：藉由賣產品附贈各式料理方式食譜的優惠來增加讀者進而動手做或利用此項買一送一優惠吸引潛在客戶關注。

- 收益流（Revenue Streams, R$）：成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。

「酸女孩」擁有超過2,000位付費訂戶，會員費收入穩定，從其目標客群所產生的現金流，是「酸女孩」經營的常續性收益，另外尚有一次性付費購買料理書，目前積極開發新產品，除深化讀者應用食譜的行為，更期待能提高盈利收入。

- 關鍵資源（Key Resources, KR）：想要提供及傳遞前述的各項元素，所需要的資產就是關鍵資源。

「酸女孩」目前擁有四位專業團隊，團隊成員包含洋蔥媽咪、香菇姐姐、菱角男子、南瓜女孩，每個人擁有各自的專長，投入整體團隊經營，「酸女孩」的發展核心聚焦於「台灣在地飲食創作」，主要成員有食譜料理手、插畫家、社群及公關行銷，並邀集其他各領域專家，如中醫師、醃漬達人、小農等，是目前台灣唯一以高品質付費食譜商業模式營運的在地創作品牌。

- 關鍵活動（Key Activities, KA）：運用關鍵資源所要執行的一些活動，就是關鍵活動。

DOI:10.6814/NCCU202100075

「酸女孩」專注知識內容產出，進行滿足讀者食品知識的收集，發行實體食譜刊物使讀者閱讀方便，並研發獨有的醬料商品，提高讀者使用食譜的機率，另外也舉辦廚藝教室活動，和讀者們分享烹飪的知識與樂趣，最適化原先設定的商業模式，並穩定地持續擴大經濟規模。

- 關鍵合作夥伴（Key Partnership, KP）：有些活動要借重外部資源，而有些資源是由組織外取得。

「酸女孩」為降低取得原物料的風險與不確定性，採取與多家地方小農小規模與不同形式的合作，以取得品質良好且有機栽種的食材，透過「非常木蘭」或國發基金等輔導平台，找尋異業結盟的良好策略夥伴關係，如宜蘭理念一致食品加工廠，願意多道工序製造高品質產品的廠商，建立上下游關係健全的採購與供應商供應鍊。

- 成本結構（Cost Structure, C$）：各個商業模式的元素都會形塑你的成本結構。

社群內容產製以人事費與研究費為主、產品開發則有研發費用占了大宗。因對產品原物料的堅持，取得成本較高。

<table>
<tr><td rowspan="2">Key Partners
關鍵合作夥伴
• 各地小農
• 理念一致廠商
• 插畫家
• 料理達人</td><td>Key Activities
關鍵活動
• 募資平台
• 料理知識(線上線下)</td><td rowspan="2">Value Provided
價值主張
• 食安心
• 料理知識
• 訂戶付費制</td><td>Customer Relationships
顧客關係
• 社群圈粉
• 高度黏著
• 烹飪教室</td><td rowspan="2">Customers
目標客群
• 注重飲食安全
• 訂戶付費制
• 不打價格戰</td></tr>
<tr><td>Key Resources
關鍵資源
• 料理知識
• 食譜內容
• 食品配方</td><td>Channels
通路
• 網路購買
• 店面銷售(選貨店
• 募資平台</td></tr>
<tr><td colspan="3">Costs
成本結構
• 產品開發費用
• 社群內容產製</td><td colspan="2">Revenue and Benefits
收入與利潤
• 食譜季刊
• 實體產品
• 會員收費</td></tr>
</table>

圖 12 「酸女孩」商業模式圖（Business Model Canvas BMC）（自行製表）

DOI:10.6814/NCCU202100075

第四節 本章小結

創業路上必會遭遇無數困難，但「酸女孩」團隊憑藉著對料理的堅持與掌握網路社群的關鍵行銷要領，並且對飲食有熱情，所以願意大膽嘗試投入紙本市場。藉由網路趨勢發現台灣現行雖然有許多美食部落客，但沒有順應四季的專業食譜或類似的相關服務，加上書店永遠都有一區食譜長銷區，常有新食譜或主廚書籍出現，因此嗅到商機，決定著手架設在國外很受歡迎的食譜平台。

創辦人在接受訪問時表示，「酸女孩」從創立至今，每年呈倍數成長，目前社群會員有 20 萬。他們推出的服務都跟食物有關，主要目標客群為 25 至 55 歲的女性，這個群族對食物有不同的需求與堅持，具有衍生出很多服務的可能性。

檢視「酸女孩」能創業成功的要因，是「相信」與「堅持」創業的理想與初衷，認定在食品與料理有商機可能，也相信若能順應四季關心自己吃進口裡的食物，也會進一步關心生活點滴。所以堅持勇往直前。創業維艱，成功是經過眾人努力的成果，最關鍵的是要堅信自己的方向正確，才能努力到底克服各式困難，達到創業成功的目標。

DOI:10.6814/NCCU202100075

圖 13 「酸女孩」訪談重點摘要（自行製表）

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

第七章 結論與建議

第一節 結論

一、「非常木蘭」

「非常木蘭」創辦人張舒眉也分享自身在創業階段中的經驗，她認為，女性的傾聽、耐心、照顧、善於溝通等特質天賦，反而成就她在不同工作角色中的良好表現。「身為女性，我們遇到的挑戰很多，但是上天給了我們相對的工具和能力去因應。」她鼓勵女性不要妄自菲薄，把過程的起伏視作生命樂章的一部分，境隨心轉，每個人都能有一首美妙的人生樂曲。走出傳統期待，先照顧好自己才能圓滿家庭。調查結果顯示，74.4%的女性仍主要承擔無薪家務和照顧家人的責任，女性在肩負傳統責任與尋求工作成就中努力找出平衡，也成為無形的壓力來源。建議女性學會關注自己，包括對自己訂出合理的期待；尋求支持，透過表達感受以釋放壓力；在家庭中打開心房溝通，用心陪伴、接納、同理、與尊重對方。「這些都需要練習。」

想要創業，及早準備，用行動化解對未知的憂慮，以張舒眉為例， 1992 年從家裡客廳兩張桌子與一台傳真機開始，公司成功上市，脫胎換骨成為全球企業。張舒眉曾經分享過：「在商言商，談生意或做成買賣，重點不是主事者的性別，而是如何理解對方的需求，盡量找出雙贏模式，做對的事，把對的事做對。」她也強調，創業越早準備越輕鬆，有了清楚的商業模式概念，及早確立目標，並學習相關領域知識，設立個人目標、風險承受度、投資時間、以及資金募集，擬定策略時，應該依「必要、需要、想要」列出理財三大金流開支，由於許多創業初期的錢大多不是自己的，通常來自於 F4，有時是家人(Family 或 Father)給的，或是從朋友(Friends)，但大多是從笨蛋(Fools)等天使投資者身上募集來的，使得錢燒光了，創業也失敗了，因此完整的策略則應先以商品物料、設備等「活」的需求打底，其次規劃傳承「留」的部分，最後才是金字塔

DOI:10.6814/NCCU202100075

頂端的「存」，每一個部分都以獨立的金流並行規劃，必要時尋求專業的協助。同時，務必要紀律管理並定期檢視，越早準備、負擔才能越小。

二、「美好花生」

(一)、重塑品牌、傳達品牌價值並創造社會影響力：面對新創市場環境險峻滿唯有創造價值認同、加強推廣核心價值並且增加行銷通路與建立品牌核心態度才能趨近市場，佔領市場先機，如同，品牌端在製成品上，須先具備好的花生品質，製定標準生產線流程，將其產線產能品質維持一定水平後，同時間，不開始進駐行銷企劃人員，打造並重塑品牌價值，創業初期雖從零開始，但在產期的一年 2 期間、落花生從栽種、採收到品管作業，皆是學問，尤其當產品品質不穩定時，例如天候影響，雨水水分不夠、 土壤及壞蟲，都會影響農作品生長狀況，又或看天吃飯，日照不足、雨量過多皆會影響花生成熟度，進而影響後續製程與品質，因此在產品品質管理上，需有足夠的經驗才能全面掌握各種氣候所收成農產品的後製加工製作時程。

此外在品牌建立，除說明產線機制透明穩定外，行銷企劃需動能，以透過社群行銷強調產地有機耕種、友善永續土地與在地創生的觀念與核心價制，闡述產品背後的故事，透過花生產地之人、事、地、物，形成故事行銷，並藉此引起消費者的關注與啟發，創造品牌為社會服務及其影響力與價值。

(二)、強化專業知識與管理：強化核心能力、建立顧客關係、穩定控管成本結構。提高人力價值，加強「選、訓、育、用、留」環節，提升核心職能並減少高度人事異動。「美好花生」目前最大困境除卻無可控之天候因素外，最大主因還是來人為因素，也就是大量缺乏適用員工，也因此，大部份作業甚至在人力短缺情況下，創辦人夫妻必須身兼數職才能維持產線及產品推廣販售排程，但創業最重要除產品外，人是重點考量，一個好的產品往往得靠團隊合作才能大步步前進，默契好的團隊甚至是能有時間稍作停留審視隨時修改之處。

因此「美好花生」在面臨數次人員流失後，決心將人的因素降至最低，並重新

DOI:10.6814/NCCU202100075

修正產線合作，改將人力轉為配合半自動化生產，並精確落實人力資源管理才能降低營運風險，而在收益與成本上，嚴格採取開源與節流，並經過精密估算，將人力、行銷及財務資源妥善分配，朝穩健經營之路邁進。

(三)、妥善始用公私資源，積極尋求資源協助、開創異業合作：網路時代，新創微型企業不能再單打獨鬥，應該透過社群借力使力，「美好花生」力求與社會創新夥伴與建立合作策略聯盟，例如：透過政府創業輔導申請資金挹注購買相關機器設備，向農委會申請補助構置大型機具、並開啟與在地政府與學校進行產學合作或是實務型工作坊徵求與培訓專業人才。也不錯過任何與食品或是農業相關企業，就業諮詢診斷與企業實習等機會尋求不同解決方案，資金的部分除了政府國發基金創業天使計畫、或是民間社會福祉及相關社企公益信託基金等，結合政府各式補助、募資平台或創投公司天使投資等，以順利在營運上讓財務成為最不需要費心的問題。例如「美好花生」曾為了希望打造良好用餐與展覽環境，特向政府申請貸款以擴大門市，卻因為門市動線不良與製程空間不足，使得改建中途得停工全部重新再來，反而面臨財務困窘，讓貸款壓力加劇，以此為鑑，應及早向專業提出諮詢與相關知識培養，降低任何資金的浪費與不當延長門市無法營運的錯誤。

另在異業結合部份，從一開始傳統老王賣瓜的行銷方式，改至經營自有社群平台，不定時更新產品產線作業、販售價格甚至是產地與人之間溫馨小故事上傳至自有平台，達到第一線產地與消費者零距離的社群交流，另者，「美好花生」也開始與主流媒體合作，找尋新消費群，如 2020 年 5 月初，率先與聯合報旗下最新刊物 500 輯合作線上線下實體活動，與聯合報共出產跨界聯名產品，供給於 KOL(意見領袖)，透過試閱 500 輯及產品試用，造成新一波媒體宣傳功效及其社群再次擴散。

DOI:10.6814/NCCU202100075

三、「酸女孩」

(一)、重視價值傳遞，創造品牌其社會影響力：創業初期在市場競爭與資源相對弱勢，可透過低成本及社群網絡自平台架設，以行銷企劃包裝，闡述產品背後的故事，藉此引起消費者的關注與啟發，營造社會認同氣氛。也因為「酸女孩」非針對某種特定對象，而是鎖定每一個關心飲食，希望能為想要吃的健康的人建立的知識平台，「酸女孩」品牌成長與發展歷程中，考量由於市面上同性質商品眾多，故團隊專注打造與競品其他食譜的差異性及不同優勢，尤其產製內容時，特別著重建立酸女孩專屬觀點，希冀讀者們憑藉著本身對飲食喜好，藉由時令、氣候與時節等知識選擇合宜食材，享受與生活的這塊土地一起共生共好的完美節奏。開創一炮而紅，如何守住成果滿足讀者的胃則相當有難度，「酸女孩」在如何轉型建立使用者付費的模式時遇到極大門檻，尤其台灣在付費制度的觀念仍尚未全面普及，但最終訂閱數顯示，仍有死忠讀者以行動支持，使得酸女孩更有信心追求好的文本內容而努力。隨著近年台灣民眾對於食品安全與健康飲食的要求逐漸升高，「酸女孩」創業的起心動念就是要打造簡單易行並帶領閱聽人以最輕鬆無門檻的閱讀方式獲得正確飲食與食品安全三觀，內容產製的所有資料蒐集、對話及筆觸均由正向態度角度切入並搭配擬人化口問，並堅持比一般食譜書籍和料理平台更高標準打造視覺設計與文本插畫，以輕鬆易懂與吸引眼球讓讀者持續追蹤，將健康美味的飲食方式傳遞給享受美食與關注健康議題的讀者們。

(二)、強化專業知識與管理：強化核心能力、建立顧客關係、穩定控管成本結構。提高人力價值，加強「選、訓、育、用、留」環節，提升核心職能並減少高度人事異動。「酸女孩」創始成員優勢：品牌策略+內容食譜企劃+在地視覺設計，各司其職，核心職能清楚，成功打造「酸女孩」季節料理食品平台的第一步，隨著品牌發展，第二階段新增食品開發與內容行銷+專業在地食品開發+社群行銷+公關行銷，以因應不同階段的規畫與目標完成，並讓團隊成員有不斷進步與學習空

DOI:10.6814/NCCU202100075

間，降低人事異動的摩擦成本。並在收益與成本、開源與節流聘請專業會計經理人進駐 每筆預算都在最精細的估算支出，此外，「酸女孩」也發揮斜槓精神(指身兼多職)，將員工分屬專業工作項目類別外，另培養員工第二專長，例如專案企畫因長期接觸讀者寫者，可做為自媒體社群小編操作培養，社群小群可加強影音概念，未來 多爭取文字以外的內容發佈，著實將人才同等經營為錢財，進而穩健經營。

(三)、善用社會熱議題發酵，並不尋求內外資源整合及協助：力求社會創新與建立合作夥伴網絡，例如：政府補助-行政院國家發展基金創業天使計畫、產學合作-與學校或是教育機構合作實作型專案或是企業實習、再結合政府相關補助、與社會福利事業基金會、福祉或公益信託循環基金、募資平台或創業投資公司等，解決在營運上可能遭遇的問題。「酸女孩」對於長大的長相，有多元且有趣的想法，從創業的初心，單從解決職業婦女或是家庭主婦的困擾，以低營利及低商業化的微型創業經營，維持營運的損益平衡原則下，下一步希望能將品牌的商業模式延展為與台灣各鄉鎮的飲食教育、飲食農業新創團隊結合，經營地方廚藝教室，配合新鮮食材產地直送、以實作輔導，結合時下青年返鄉創業熱潮，，共生共榮，串連在地小農、食品廠、透過線上食譜知識與線下料理教室互動、可以為酸女孩與在地微型創業皆開創新的商業模式，例如食品銷售整合串聯平台，進一步為我們的土地建立全方位安全飲食環境。

第二節 檢討與後續研究建議

「創業就是創造一個地獄」(詹宏志，2020)，創業者共同心得：社畜生活是無聊但有愉悅的等發薪日，創業則是精采可乘又痛苦萬分的天堂路。還沒對創業行為進行研究時，只是粗淺的認知創業成功絕大來自於資金充沛與目標市場明確，再文獻爬梳與不同領域創業成功人士訪談後，以創業成功的解釋變異

DOI:10.6814/NCCU202100075

能力探究其成功的原因，創業會有成功可能的主要關鍵因素為:創業者人格特質（其決心毅力與面對問題的解決能力）、商業模式是否能實現與兌現、知識資源是否充足、外部環境是否有利等等；而資金與創業想法與機緣，對創業成功之影響相對是偏低且非最主要的關鍵。

本研究透過商業模式九大面向畫布與認知理論分析創業成功關鍵因素，實質訪談成功創業者與輔導者，整理訪談內容及研讀相關報導與公司報表，創業成功的關鍵因素探究，計有三大構面可深究及探討分析：(一)創業者風格與人格特質、(二)可實現的商業模式與(三)將人的因素降至最低

(一)創業者的風格與人格特質

創業成功的業主，創辦人與經營者皆為同一人，且多是親力親為，熟悉所有組織內流程與細節，掌控精算人事成本，讓變動降至最低，積極面對各項問題，且正視問題，尋求解決方式，反觀創業失敗的業主多是為了滿足創業的理想，不擅經營卻美化營運過程，不懂實際執行細節與步驟，僅就完成理想做準備，未針對營運痛點解決問題，導致成本推疊無法續營，最終面臨失敗收場的結局。

人格特質為一個人個性、好奇心、抗壓力、正視問題與價值觀的重要因素，方方面面均影響個人甚至組織的行為與成敗，啟動認知後的動機、起心動念、態度、面對壓力與困難時會產生很大的差異，由訪談資料與文獻資料顯示：正向、積極進取、理性、隨和、同理心、具規劃及統籌能力，還有不輕易放棄與堅持等人格特質，是爬梳文獻後，創業成功組織所具備的重要因素。正向、樂觀、高亢壓的特質對創業行為具備絕對正面影響，爬梳文獻與訪談過程中，女性創業較多為了理想或是夢想而產生創業念投，較少是直接因為謀生而產生創業念投，另一視角，從女性創業者對理想的堅持及強大信念，深刻感知創業者以正面思考的態度面對創業過程中所面臨的困難與危機，是成功的關鍵，這正說明願意投入創業艱辛路的創業者，絕大多皆具備正面人格特質，且總是抱著

DOI:10.6814/NCCU202100075

正面以及樂觀與健康的心態投身並有突破困境的應變能力，而女性特質在營運及資金籌措上，也較男性趨於穩健與低風險，且順應市場趨勢耐心等候，也不會抗拒與團隊夥伴共同商議與討論組織的營運運作與轉型或重大變革。

(二)可實現的商業模式

「人才、技術、市場、時機、資金與策略」可用來檢視創業計畫可行性的基本架構。個案訪談研究發現：

1. 專業技術能力最為重要。並隨著市場變化與消費者需求衍生新商機，爭取創業的利基空間，即便只是微型事業，都需具備專業技術能力打造出能邁入市場的產品，宜競逐目標客源清楚，且物料產業周邊支援體系完備的商業模式切入才有成功機會。

2. 商業模式須與主要產品及主要及潛在客戶的價值目標取向是相同的，依其目標確認策略定位，並使組織的核心能力與其主要針對的目標市場有明顯差異與區隔，有顯著的優勢差異化，才能符合關鍵成功要素的要求，因本次採訪創業成功標的，皆以食品業為主，食品本身的品質包含來源、原料品質、製造品質、製造過程等從產地到餐桌整個流程皆須透過創業者層層把關，符合品牌創始精神，才能贏得客戶的信心，爭取認同，當獲得跟著客戶共同成長的策略價值，自然而然獲得口碑行銷的優勢，進一步則可並兼顧市場的需求規模、獲利性、成長進行下一階段。

(三)將人的因素降至最低

1. 創業團隊須慎選與創辦人契合並認同品牌理念。

2. 成本有效控管才能使利潤能持續成長。成本控管得宜，才能將利潤重再投入精進，創造良好活水循環。

爬梳文獻，有關創業成功最關鍵的因素:「價值認同」角度視之，這幾年大眾

DOI:10.6814/NCCU202100075

對於食品安全及所在土地關懷關注相對提高，消費者對於食品的要求，不只停留在美味而是要安心食用、且對土地友善等等意識高漲。因此，當食品相關產業提供銷售或服務時，需要更清楚完整將商品來源、製程及其相關服務與所帶來的影響之背景故事與社會意義，較能有效提高各階層消費意願，另者也能在議題行銷上多著墨，讓消費者二次肯定該品牌的核心價值，再來應用創新概念尋求解決方案，提供有形的商品或無形的服務，都融合了創新概念。最後，以具競爭力的商品（服務）作為價值主張核心，沒有優勢的產品 （服務），在市場競爭下無法永續經營。

因此，本研究歸納出以下三大項目，才能掌握創業成功關鍵因素：

一、創造品牌價值，並正確傳遞給對的目標，進而營造品牌對社會大眾的影響與感染力：創造核心、建立價值與態度、尋找認同、並用力推廣。創業初期在市場競爭與資源上絕對是處於相對的弱勢，配合網路時代，運用低成本社群操作及品牌行銷，闡述創業或是產品的故事增，並增加曝光通路，建立品牌或服務與目標消費群的的情感聯結與認同，藉此引起消費者的關注與啟發，創造影響力與價值。

二、強化專業知識與管理：強化組織或企業的核心能力、建立顧客與服務關係、穩定控管成本結構。提高管理人力價值，加強人事培育如「選、訓、育、用、留」環節，提升核心職能並減少高度人事異動。收益與成本、各式支出與研發投入都必須經由專業評估與審慎仔細的評量與估算，妥善並適當分配組織內外可取得的資源，才能踏穩角度朝永續發展與經營的目標前進，並帶來穩定的營收。

三、善用公部門與民間資源，尋求適合的給力協助：力求社會創新與建立合作夥伴與供應鏈網絡，例如：透過政府創業輔導、產學合作或如「非常木蘭」等民間組織提供的診斷與諮詢顧問服務，或是選擇政府針對創業所提發的經費與研究案申請，如：行政院國家發展基金創業天使計畫、社會福利事業基金會、福

DOI:10.6814/NCCU202100075

社或公益信託循環基金、募資平台或創業投資公司等，解決組織在營業運作上會遭遇問題與需克服的各式狀況。

本研究以 2008 年 Alexander Osterwalder 提出的商業模式設計工具「商業模式圖」(Business Model Canvas BMC)，所提組織建立與尋找商業模式時，需考量的四個項目與九個元素作為研究與驗證架構。考量創業會發生在不同屬性、產業性質、消費領域，其所需建構以及能實現與執行的商業模式必然有所不同、考量的要點肯定更加多元。因此，建議後續應針對創業失敗的個案進行探討，比較成功與失敗關鍵處之不同，以利創業成功關鍵之多元視角的探討與深入了解。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075

參考文獻

中文：

卜玉梅（2012）。〈虛擬民族誌：田野、方法與倫理〉,《社會學研究》, 6: 217-236。

Anderson, C. A. (2004). An update on the effects of playing violent videogames. *Journal of Adolescence, 27*, 113-122.

江文頤，2013，商業模式對社會企業經營績效之影響，元智大學經營管理碩士學位論 文。

朱延智（2017）。圖解創業管理。台北：五南圖書出版股份有限公司

亞歷山大．奧斯瓦爾德（2012）。獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式。台北:早安財經出版社

李冠紘（2015），社會企業關鍵成功因素之研究－商業模式觀點，長榮大學高階管理碩 士在職專班（EMBA）學位論文。

李亭林、陳靜儀（2007）。女性創業家創業成功因素之探討。高雄大學：行政院國科會「96 年度大專學生參與專題研究計畫【96-2815-C-390-018-H】。

李宗儒（2017）。創業管理理論與實務：非知不可的幸福創業方程式(第 3 版)，台北：全華圖書股份有限公司。

余倩文（2014）。創業環境與個人創業成功關鍵因素分析之研究－以創業楷模得主為例究。國立政治大學勞工研究所。

洪久賢、孫瑜華、陳郁翔（2007）。中小型餐館創業人應具備專業能力分析之研究。國立臺灣師範大學

范惟翔、黃宗慶（2018）。台灣女性創業家成功關鍵因素之個案研究-以中小企業為例。南華大學

陳金貴，2002，「非營利組織社會企業化經營探討」，新世紀智庫論壇，19 期：39~51。

張任坊、張博一、張紹勳 (2001)- 創業績效關鍵成功因素的彙總研究。中華管理

DOI:10.6814/NCCU202100075

評論。

黃子明，2015，社會企業商業模式關鍵成功因素之研究，國立高雄師範大學事業經營 系碩士學位論文。

楊淑美（2001）。女性創業的困難與因應之道。國立中正大學企業管理研究所。

楊敏玲（1993）。青年女性創業家創業動機、創業類型之研究。台灣大學商學研究所。

趙亦珍（2001）。女性創業家性別角色與創業行為之研究。國立中山大學人力資源管理研究所

魯明德、陳秀美（2018）。創業管理：微型創業與營運實務，台北：全華圖書股份有限公司

劉常勇，2002，創業管理的 12 堂課，初版，台北，天下遠見。

魏志中，2014，社會企業之商業模式創新：以幸福小站營運模式為例，臺灣大學資訊 管理組碩士學位論文。

鄭安利，2011，高科技產業創業家創業關鍵成功因素之研究，國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士學位論文

英文：

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011, “Business Model Generation”, Vol. 22

Amit, R. and Zott, C., 2001, “Value Creation in E-Business,” Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 6-7, 493-520.

Alison Wolf （2015）,The XX Factor: How the rise of working women has created a far less equal word，Locus publishing

Jayanthi Ranjan(2008), Vishal Bhatnagar, Critical Success Factors For Implementing CRM Using Data Mining, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9, No. 3,.

Magretta, J., 2002, “Why Business Models Matter,” Harvard Business Review,

DOI:10.6814/NCCU202100075

Vol. 80, No. 5, 86-92.

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons

Shane, S. and S. Venkataraman (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. The Academy of Management Review, 25(1). 217-226

Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

Teece, D. J., (2010) "Business model, business strategy, and innovation", Long Range Planning, Vol. 43(2-3).

Yang, C. L., & Huang, R. H. (2011). Key success factors for online auctions: Analysis of auctions of fashion clothing. Expert Systems with Applications, 38(6), 7774−7783.[14]

網站：

〈2019 性別圖像〉《2019 性別地圖》，行政院主計總處。

〈《2020 經商環境報告》(Doing Business 2020)〉(2019)。取自國家發展委員會經商環境改革(EoDB)官方網站 https://theme.ndc.gov.tw/eodb/Content_List.aspx?n=876F7BD09247FFDD 。

〈天使創投是什麼？掌握 5 要點，獲得投資人青睞〉(2019 年 9 月 23 日)。取自 CLBC 網頁 https://clbc.tw/%E5%A4%A9%E4%BD%BF%E5%89%B5%E6%8A%95/。

〈「女性專業服務專區」〉(2020)。取自經濟部中小企業處網站 https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2570-4225。

〈「世代融合 就在當下論壇」〉(2020)。取自台灣女董事協會網站

DOI:10.6814/NCCU202100075

https://wob.tw/2020/09/10/%e9%81%a0%e8%a6%8b%e5%a0%b1%e5%b0%8e%e5%8f%b0%e7%81%a3%e9%a6%96%e9%83%a8%e5%a5%b3%e6%80%a7%e7%99%bd%e7%9a%ae%e6%9b%b8%e5%87%ba%e7%88%90%ef%bc%81%e4%b8%8a%e5%b8%82%e6%ab%83%e5%85%ac%e5%8f%b8%e7%82%ba/。

〈「兩性平權網站」〉（2019）。取自 Standard Chartered 官方網站 https://www.sc.com/en/about/hereforgoodtw/gender-equality/。

〈「創業新聞」〉（2017）。取自 Meet 創業小聚網站官方網站 https://firstround.com/review/To-Go-Lean-Master-the-Business-Model-Canvas/ https://meet.bnext.com.tw/articles/view/42404/。

〈「匯聚政府資源創業輔導一覽表」〉（2020）。取自新創圓夢網官方網站 https://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/startuphub/consultant2.php。

〈「CSR 天下」〉（2019）。取自 CSR 天下官方網站 https://csr.cw.com.tw/article/41221。

〈「彼得森國際經濟研究所（Institute for International Economics）」〉（2019）。取自彼得森國際經濟研究所官方網站 https://www.piie.com/。

〈「數位時代，台灣創業生態圈成形」〉(2010)，取自 http://www.bnext.com.tw/article/view/id/34614

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100075