第四章 個案研究

第一節、10 元快遞-豐業物流

壹、豐業物流簡介

豐業物流改變市場規則，以「比郵局快」、「比快遞慢」的服務，以量制價，切中都會區物流需求，開創無人競爭的新市場。創業者黃世杰先生 2000 年創業，之前在 DHL 上班 10 個月學習電腦化作業流程的經驗，並找到四名創業夥伴。前四年公司運作方式與民間小型快遞業者類似，當日收送、無處不送、多大都收、多小都送的廣泛服務，再依路途遠近收費，但是此經營方式卻造成調度忙亂，也無法賺到錢。在一次偶然情況下，店門口的垃圾車給予黃先生靈感，當時台北市政府開始實施購買垃圾袋政策，黃先生以「印製袋子，讓客戶買袋子」的預購袋子方式，設計 50 元規格化包裝、比市價便宜五成，省去詢問價格、大小不一的繁瑣過程。便宜是豐業物流的最大關鍵，因此成本是經營的重要考量。豐業物流將服務範圍鎖定台北縣市，會浪費收送件時間與成本的特定地點則捨棄不送，如遍遠山區(烏來)，得層層換證(台北 101)、大學校園要多繳停車費等地點都不送。此外，光是南京東路就切成 6 名外務、分單雙號來服務，因為連過馬路，黃先生都認為是時間成本。打破市場規則，因此獲利翻紅。業績上升一年後，客戶量無法再提升，因此推出月租型制度，預繳 1000 元，最低收費每件 10 元。「印刷成本 1 元、資料單成本 1 元、電話成本 3 元、外加人力成本。」10 元快遞雖然無法賺錢，卻成為吸引新客戶的大賣點。相較市場每件 100 元，豐業物流每件 10 至 50 元的收費，短短 2 個月，送件數高達 10 萬件，月租型客戶上衝 300 家，單月獲利破百萬。付 10 元，今日收明日送達；付 20 元，上午收下午送達。介於郵局與快遞業者之間的中間策略，讓豐業物流找到新市場[2]。

[2]一盤小生意小本開店致富秘笈，蘋果日報財經中心，民 95。

貳、個案分析

一、創業者

創業者：黃世杰

年紀：1973 年生

學歷：莊敬高中資訊科

經歷：通訊器材行，導遊，網路購物，快遞業（DHL）

二、創業資源

表 4-1 豐業物流初期創業資源 (本研究整理)

人力資本	在 DHL 認識的四名創業夥伴
社會資本	在 DHL 建立的關係
實體資本	電腦及電話等資訊處理硬體設備，共 3.5 萬元
組織資本	先前在 DHL 所習得之相關管理作業流程
財務資本	創業成本共 20 萬元，包括店租費用 5 萬元，硬體設備費用 3.5 萬元，人事費用 11.5 萬元。

表 4-2 豐業物流現階段資源 (本研究整理)

人力資本	創業夥伴目前為二人（黃世杰，李明遠），外勤人員約 100 人
社會資本	300 家長期合作客戶群
實體資本	機車約 80 部，貨車 1 部，資訊處理硬體設備
組織資本	自己發展的管理作業流程
財務資本	人事成本 200 萬元，印刷成本 15 萬元，油費 20 萬元，電話費 20 萬元，店租 10 萬元

三、創業之產業別與競爭者

1. 物流業

中華民國物流協會定義物流業為『一種物的實體流通活動的行為，在流通過程中，透過管理程序有效結合運輸、倉儲、裝卸、包裝、流通加工、資訊等相關物流機能性活動，以創造價值、滿足顧客及社會需求。』

產業狀況

國內物流業從民國六十四年聲寶公司與新力公司為了能夠保有家電產品之運送品質合資成立的第一家東源儲運公司（現已更名為東源物流）開始，大抵演變分為以下幾種類型 (賴杉桂，1996)：

(1) Distribution Center Built by Maker：由製造商所成立的物流中心，如聲寶和新力共同投資設立的東源物流公司、味全集團的康國行銷、泰山企業的彬泰流通、桂冠公司的世達低溫流通、東帝士集團關係企業東雲轉投資的東日山物流、久津公司的久津物流、耐斯企業轉投資的和盟物流等。

(2) Distribution Center Built by Wholesaler：由經銷商或代理商所成立之物流中心，如小豆苗公司所成立的小豆苗全商品物流、德記洋行的德記物流。

(3) Distribution Center Built by Retailer：由零售商向上整合成立的物流中心，如統一集團的捷盟行銷、國產集團全家便利商店的全台物流、頂好惠康超市的惠康物流、光泉牧場公司萊爾富商店的萊爾富物流。

(4) Regional Distribution Center：區域性之物流中心，負責區域的物流中心業務，如日茂物流。

(5) Distribution Center Built by Catalog Seller：由直銷商或通信販賣所成立之物流中心，如安麗、統一型錄販賣。

(6) Transporting Distribution Center：貨運業者藉由本身所具有之管理車隊、裝載貨物及運送路線選擇等經驗利基所成立，如大榮貨運、新竹貨運。

(7) Processing Distribution Center：具有處理生鮮產品能力的物流中心，如惠康中和物流中心、台北農產生鮮處理中心。

2. 競爭者

本個案豐業物流雖將自己定位為物流業者，但是實際比較後，豐業物流現今規模與經營方式與快遞業者較為雷同。最直接競爭者可分為建立在原有運輸業系統之上發展而成之快遞者，如路線貨運業專營快遞服務，如加達、超峰；路線貨運者兼營快遞服務，如日通、大榮、新竹、

中連；規模較大快遞業者，如上捷、鉅航、來來；及其他近百餘家規模較小的地區性快遞業者 (歐陽恬恬，2000)。另外尚有宅配業者，擁有十分強大的通路力量，並與日本運輸業者技術合作，如熟知的黑貓宅急便(統一速達宅急便)、便利 CAN (台灣宅配通)。

參、創業歷程分析

豐業物流創業可分為三階段，以下就各階段分別描述：

第一階段

黃先生早期曾經從事網路購物，從中發現網路購物之商機，與網路購物即將帶來之廣大物流業潛力。於是先花十個月至 DHL 習得基本物流業知識，仍持舊觀念創業，如同一般小型坊間快遞業者，提供廣泛型服務，當日收送、無處不送、多大都收、多小都送，此種最常見的依路途計價之經營模式維持二年，公司情況不見好轉。

豐業物流所處之產業需要元素有「服務品質、配送速度及區域性配送能力」，由於 2000 年網路購物所形成的運送服務需求還只是開端 (陳振，2000a, 2000b) (圖 4-1)，當時電子商務所處之高價值且高時效的貨件運送尚未被開發。豐業物流在網路購物的需求量不大狀況下，在創業初期仍然需要針對企業間往來文件的傳遞，專業化與以顧客為主的形象，表現出 B2C 與 C2C 的精緻服務。就此點來看，豐業物流創業初期並未區隔客戶群，仍然依循傳統服務範疇，導致投入原有競爭者就已經十分眾多的競技場，此策略導致豐業物流前兩年業績慘淡。

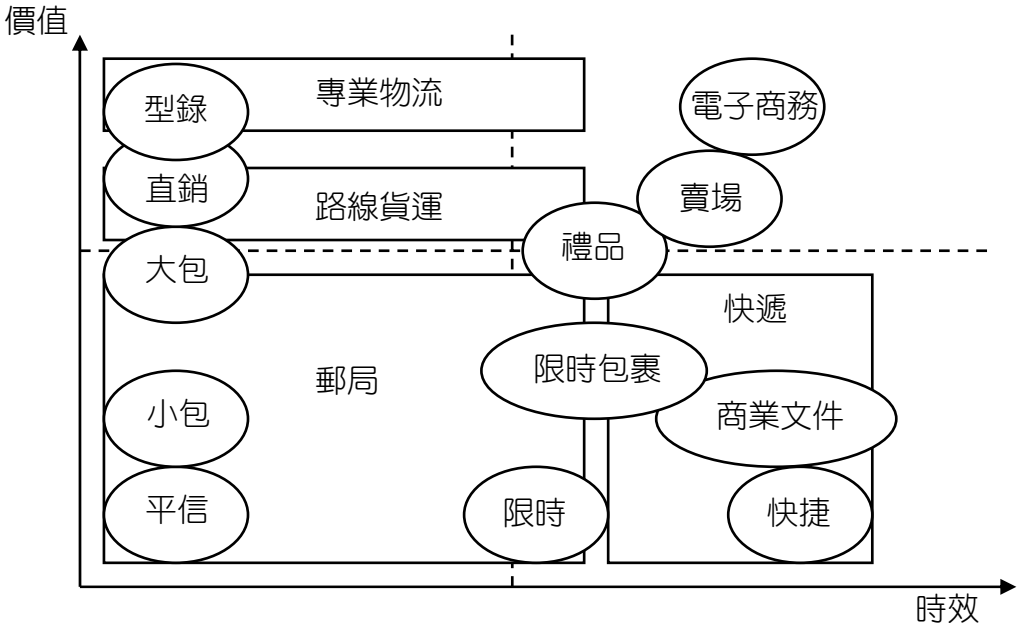


圖 4-1 運送服務業服務範圍 (陳振，2000)

第二階段

豐業物流兩年後改變經營模式，轉變契機來自對現存經營模式所導致的危機與威脅，初期判斷網路購物帶來之商機持續蓬勃發展，在被大型物流業者夾殺的環境中，需要用非傳統想法來看待因網路購物所帶來的電子商務貨物流通商機。2003 年豐業物流採用「預購袋子」作法，打破傳統。因為「台北市垃圾費隨袋徵收制度，垃圾收集車只會收由市政府環境保護局指定的專用垃圾袋」，此一想法讓豐業物流開始採用不一樣的經營模式，設計 50 元規格化包裝、比市價便宜五成，省去詢問價格、大小不一的繁瑣步驟。

豐業物流計價模式：不收運費，便利袋價格即為運費。

重量	大小	價格
0.5 公斤	24 x 15 公分	30 元
1 公斤	26 x 32 公分	40 元
2 公斤	30 x 40 公分	50 元

其中 40 元、50 元的擁有早上收、下午送達之服務。便利袋子購買方式也有所規定，第一次試用以 5 個便利袋為 1 單位，第二次之後則以 50 個便利袋為 1 單位。此法讓豐業物流在三個月內客戶增加至五百家。豐業物流採取規格化且比市價便宜的服務模式，因此勢必要將營運成本降低。豐業物流將服務地區縮小為台北縣市以及桃園 (桃園地區只送件、不提供收件服務)，並且設立三個不提供送件服務的三不送地區 (偏遠地區，會浪費收件時間及需要收取停車費的地方，找不到直接收件人的地方)，提供顧客最需要的服務，並且在服務範圍內節省成本，豐業物流採用分區管理方式進行作業，是依照送件量、客戶密集度、地理位置區分，並非以地區大小區分。

第三階段

便利袋經營策略推出一年後，客戶量不再升高，此時黃先生知道此產業除了「服務品質、配送速度及區域性配送能力」這三項基本的產業成份之外，顧客更希望能夠以量制價，尤其是進行網路購物的商家利潤已經不高，更希望在運費成本上能夠降低。因此豐業物流推出月租型方案，以「預繳 1000 元，最低收費每件 10 元」方式，第二個月月租型客戶即達 300 家，單月獲利突破百萬。並且採取「比快遞慢一點，比郵局快一點」的中間策略，切中台北都會區「有點急又不會太急」、「一定要親自送達簽收」的大量配送需求。客戶群主要為會計事務所查帳發票、活動抽獎贈品、雜誌書籍、網路購物等。

月租型 (月租費 1000 元)

重量	大小	價格
1 公斤	24 x 32 公分	10 元
2 公斤	26 x 32 公分	20 元

豐業物流找到業界忽略的「都會密集、小件便宜、不用太急」的物流需求市場，創業過程中依照經驗探索市場，最終創造新價值。

肆、創造價值之過程

就 Maes 的 Entrepreneurship framework (2003)架構，將豐業物流的價值創造過程整理成如圖 4-2。在外圍環境方面，黃世杰先生依據過去工作經驗對整體環境觀察，選擇物流需求產業進行創業，並在創業前先進入大型物流公司熟悉管理作業操作，創業初期未能與一般業者區別，而後依照產業實際需求與公司能耐進行評估，此判斷能力亦是依據經驗累積與對環境的敏銳觀察能力。影響「創造者—創造新價值過程」的因素中，封閉環境與外圍環境實與創業者有極密切之關係。

進一步依藍海策略提及之行動架構分析工具來看豐業物流創造價值之過程 (表 4-3)，首先是改善成本架構，消除產業中已經不具競爭力的要素。豐業物流認為在以顧客為主的精緻運送服務中，除最基本的服務品質之外，顧客最在乎的是市場價格混亂與比價過程麻煩，利用規格化便利袋省去這些瑣碎步驟，也改變依路途計價的傳統方式；並採分區管理方式進行物件分派，主要依照送件量規劃，將運送成本降至最低；此外，維持產業基本元素「服務品質、配送速度、區域性配送能力」，從原本與大多業者相同的經營方式「當日收送、無處不送、多大都收、多小都送」調整，收發件速度從全部當日收送改為依需求區分「比郵局快一點、比快遞慢一點」市場，剛好切中都會區需求；並且明訂三大無法送達的區域以節省成本；依客戶密集程度規劃外務人員數目，大幅提升區域性配送能力與配送速度。價值創新主要是重新界定產業中最重要的問題，而不是對現有問題尋找解決辦法[2]，豐業物流重新思考物流需求市場，在大型物流業者與小型快遞業者之間創造「都會密集、小件便宜、不用太急」的市場與經營模式。

2 W. Chan Kim & Renee Mauborgne，藍海策略，民 94 年。

表 4-3 豐業物流行動架構分析工具整理 (本研究整理)

消去	■ 混亂的市場價格 ■ 比價過程
降低	■ 物件運送成本
提升	■ 區域性配送能力 ■ 配送速度
創造	■ 創新定價方式 ■ 新市場

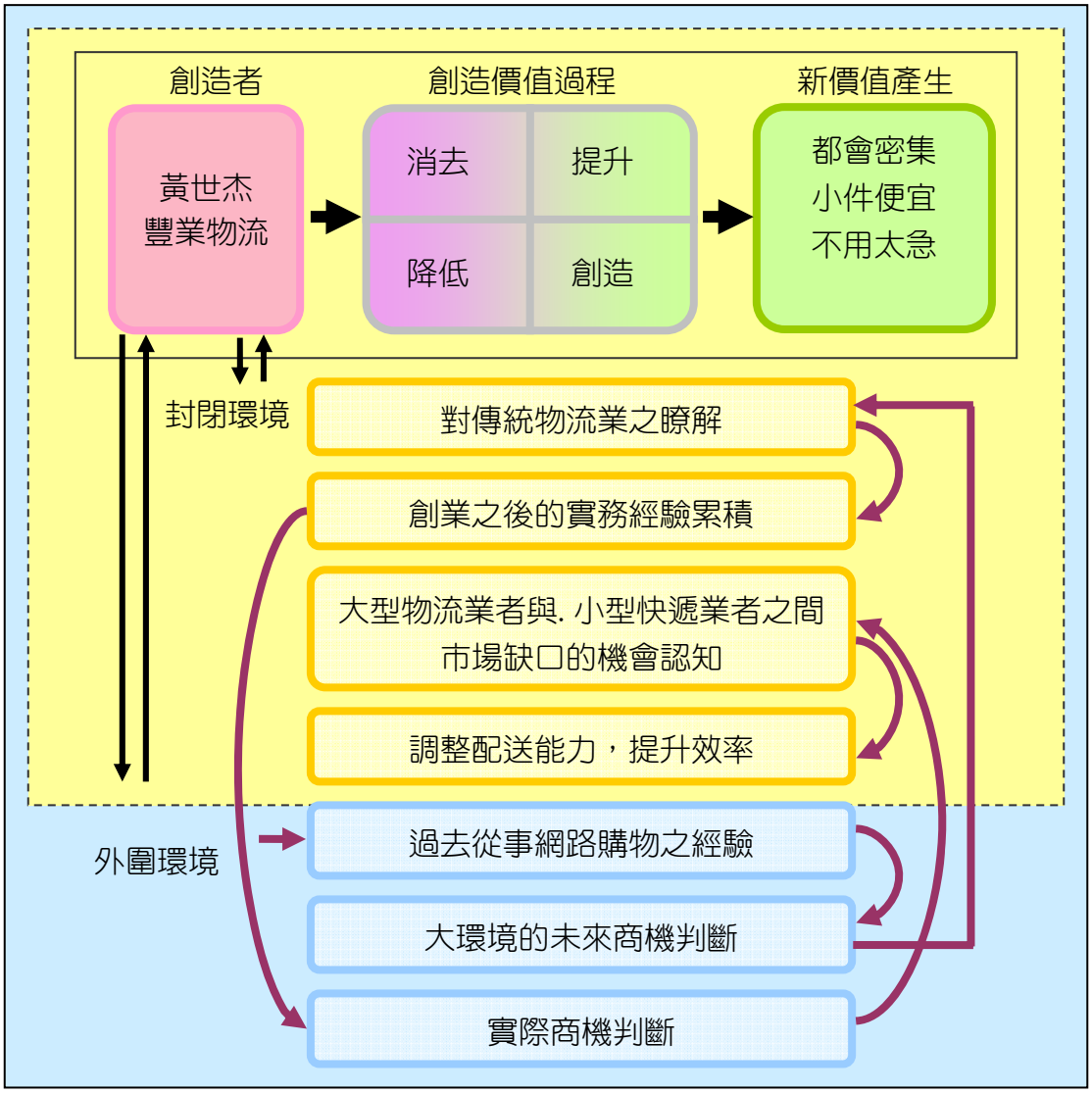


圖 4-2 豐業物流價值創造過程概念圖 (本研究整理)

伍、創業光譜移動分析

由於黃世杰先生從 DHL 所習得物流業之經驗開始進行創業，其管理與經營模式採用雷同方式，屬於創業光譜中第三象限 (生存型創業—創業價值低) 的複製型創業；後期，黃世杰先生累積足夠經驗，辨識市場機會，於是此時創業類型已平移至第二象限 (生存型創業—創業價值高) 的安定型創業 (圖 4-3)。

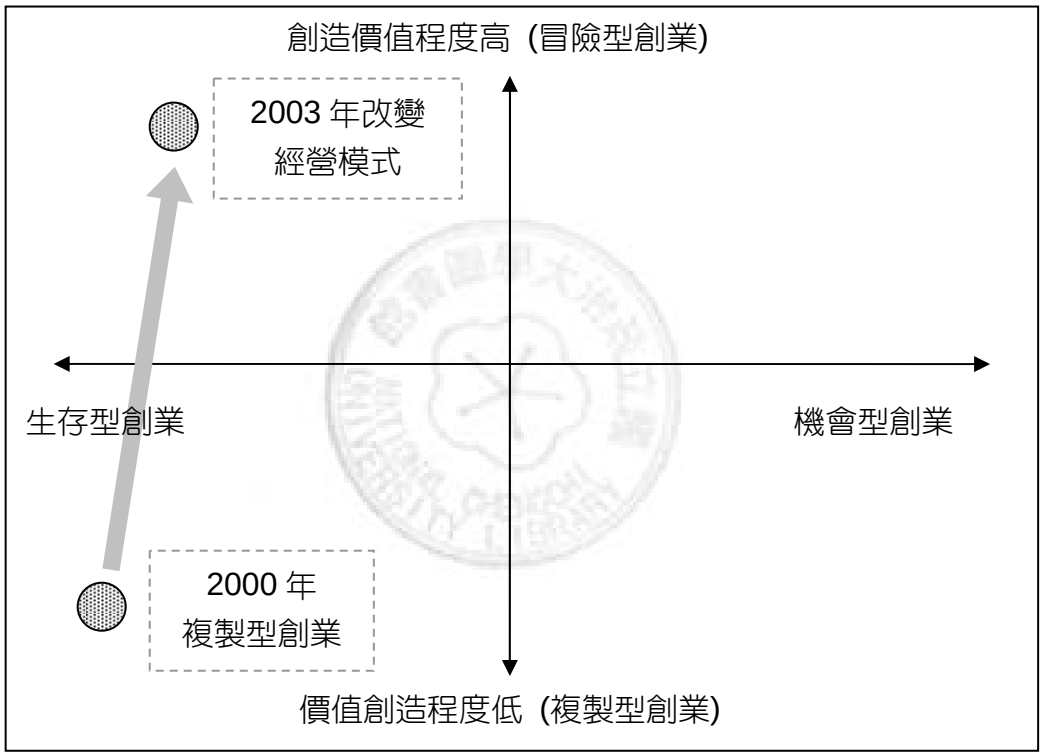


圖 4-3 豐業物流創業光譜移動分析 (資料來源：本研究整理)

陸、Timmons Model 關鍵元素分析

最後依 Timmons Model 關鍵元素分析豐業物流 (圖 4-4)，創業者黃先生辨識到大型物流業者與小型快遞業者中間市場的機會，但是資源(硬體設備如車隊，以及軟體設備如管理方法)相對缺乏，因此豐業物流所創造的新價值對應於 Timmons Model 關鍵元素中的「機會」與「創業者」有較強之關係。若能提供對應其需求市場所需要之應變能力快的資源，如有制度且規劃完善的管理方式等，必能創造更多價值。

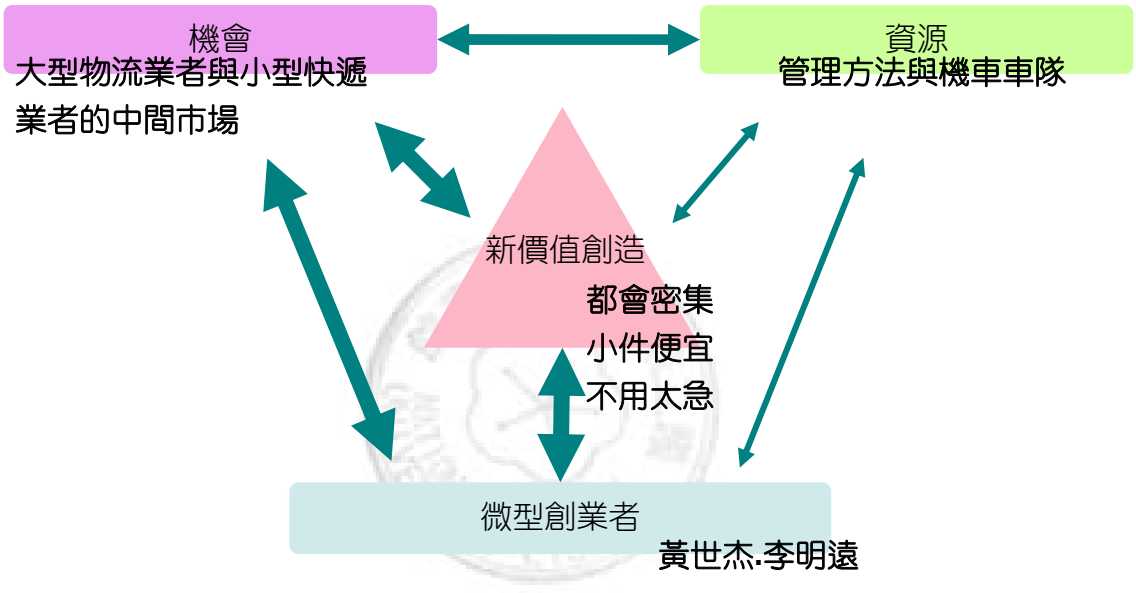


圖 4-4 豐業物流之 Timmons Model 關鍵元素分析 (本研究整理)

第二節、交友網站—愛情公寓

壹、愛情公寓簡介

張家銘等四位畢業生，在 2002 年 10 月成立尚凡資訊。經過一段時間的社會觀察，決定以交友服務網站進行創業，同年 10 月「Yahoo!奇摩」網站早一步推出「奇摩交友」，張家銘等四位創業夥伴將原定計畫轉型，在 2003 年 8 月正式推出以女性為主的「愛情公寓」網站。有別於其他入口網站之交友平台，愛情公寓專為 18 歲至 28 歲女生設計交友互動介面，視覺上的介面、人物設計、功能，並以粉紅、粉紫、粉藍色系為主，設計房間布置、花園設計、虛擬寵物、交換日記等細緻功能服務。2006 年 4 月會員人數約為 87 萬人，營收來源有收取會員費及廣告業務，目前每年近千萬收入中，八成為會員費收入，二成為廣告收入。採多元異業結盟方式，增加服務的多樣性，並達到網站曝光目的，目前行銷方式有：唱片公司搭配，讓歌手藉網站宣傳；將網上徵求的日記集結出書；與系統業者合作簡訊傳輸拆帳等。在愛情公寓定居的女性可分為三大類，一種是單身女生，來這裡是為了寫日記抒發心情或尋找戀情；一種是男女朋友，尤其是遠距戀愛的男女朋友，可以在此塑造出空間感，消除時空距離；另外，有一群三十幾歲的已婚女子，她們不是來同居，只是現代女性在婚後依然需要一個完全屬於自己的空間，而現實情況又未必允許，於是「愛情公寓」提供某種程度的滿足(江逸之，2006; 高子羽，2004; 祝偉康，2005)。

在會員數目方面，目前每天約有 800 至 1500 人加入，會員數目統計如圖 4-5：

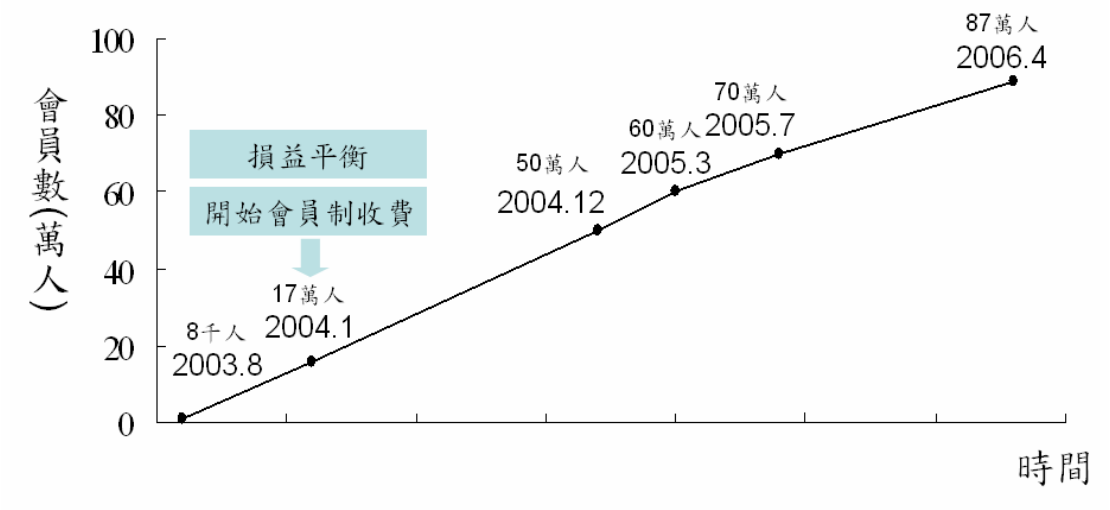


圖 4-5 愛情公寓會員數目統計 (資料來源：尚凡資訊舒雨凡先生訪談)

表 4-4 愛情公寓大事紀 (資料來源：愛情公寓網站)

2002 年 10 月	公司成立
2003 年 7 月	進駐政治大學創新育成中心
2003 年 8 月	推出愛情公寓網站
2004 年 1 月	針對 VIP 會員收費
2004 年 10 月	推出「寵物房」服務
2004 年 11 月	與插畫家紅膠囊合作出版「心同居時代」
2004 年 11 月	與台灣泰迪熊協會合作「泰迪熊公寓旅人手記」
2004 年 12 月	S.H.E.進駐愛情公寓
2005 年 3 月	阿桑進駐愛情公寓
2005 年 7 月	元味覺醒進駐愛情公寓
2005 年 8 月	王心凌進駐愛情公寓
2005 年 11 月	經濟部第五屆金網獎第三名優質獎
2005 年 12 月	S.H.E.進駐愛情公寓
2006 年 2 月	與 Nokia 合作「一拍即合 30 天約會大挑戰」

貳、個案分析

一、創業者

創業者：張家銘

年紀：1978 年生

學歷：政治大學經濟系

經歷：大學畢業即創業

二、創業資源

表 4-5 愛情公寓初期創業資源 (本研究整理)

人力資本	四名高中同班同學的創業夥伴 (張家銘政大經濟系，舒雨凡政大廣告系，林志銘淡江資管系，林東慶北醫藥學系)，四人中僅林志銘有工作經驗，其餘三人皆無工作經驗。
社會資本	無
實體資本	網站運作所需之機器設備
組織資本	同學創業，組織關係緊密；創新文化；快速累積產業知識能力
財務資本	初期與親友募來的 100 萬，其中 50 萬架設網站

表 4-6 愛情公寓現階段資源 (本研究整理)

人力資本	目前共有 13 位員工 (美工設計 2，程式設計 6，企畫 3，廣告業務 1，會計 1)
社會資本	與使用者建立的良好互動 業界認識的先進給予意見
實體資本	網站運作所需之機器設備
組織資本	創業革命情感加深組織關係強度；以人為本的創新組織文化；與使用者互動對業務的彈性反應能力
財務資本	以會員收費、加值服務費為直接收入，廣告收益為間接收入，月收入約一百多萬。成本有網路頻寬費用，定期需要添購機器設備費用，機房租賃費用，人事費用。

三、創業之產業別與競爭者

台灣的網路交友從 2000 年 7 月由 PChome 始推出，多數交友網站是大型入口網站眾多服務當中的一項，如 Yahoo!奇摩、PChome。另有經營社群起家的交友網站，如優仕網的愛情國小，該網站是第一個將使用者分為免費使用及付費使用。以下將目前主要交友網站整理如表 4-7：

表 4-7 台灣主要交友網站比較 (本研究整理)

	推出時間	開始收費	現今會員數(2006.4)
Yahoo!奇摩交友	2002.10 2005.7 改版	2002.12	125 萬位會員(男性佔 60%，女性佔 40%)，VIP 會員約一成
PChome 交友	2000.7 2003.4 改版	免費	34.5 萬位會員 (男性佔 65%，女性佔 35%)
優仕網愛情國小	2000.8	2001.4	40 萬會員
愛情公寓	2003.8	2004.1	89 萬會員 (女性占60%，男性占40%)

目前僅 PChome 維持免費服務，各網站則以提供服務多寡進行收費。交友網站收費比較如表 4-8：

表 4-8 台灣主要交友網站收費標準

	1 個月	3 個月	6 個月	1 年
Yahoo!奇摩交友 SuperVIP	349 元	849 元	1499 元	1999 元
Yahoo!奇摩交友 VIP	–	299 元	499 元	899 元
優仕網愛情國小	80 元	–	–	688 元
愛情公寓 VIP	90 元	240 元	–	840 元

參、創業歷程分析

愛情公寓的創業歷程可分為三階段，以下就各階段分別描述：

第一階段

高中時四人就有著創業夢；大學時執行長張家銘參加政大企業模擬經營競賽，體會到自己經營事業的樂趣，並修習許多創業課程；四個人因為有共同信念「就是要創業」，最常坐在一起隨意聊天，曾經想過要開咖啡店、家教網站、賣雞排、賣中藥材，也想過電腦組裝工作室等，但都沒有行動；直到 2002 年底，四個人才想到要成立交友社群網站。從親友東拼西湊籌到一百萬元，開始創業。創業初期遇上 Yahoo!奇摩早一步推出交友網站服務，模式甚至比他們想的還好，於是他們決定改變思維模式，拋棄原本只是純粹交友網站的想法，朝更精緻化的交友社群網站發展，為了研究顧客行為，四個人親自去西門町發問卷，自己分析、自己寫程式；資金窘迫狀況之下，一切都是十分簡陋，在頂樓加蓋的二手辦公桌上努力討論，透過問卷調查，發現缺乏以女性為主題之交友市場，再加上小時候芭比娃娃與扮家家酒的記憶，因此結合 Avatar 技術與交友服務，規劃推出以女性為主的交友網站，以虛擬同居為訴求，創造出與市場上不同的交友服務。該網站經營方向與定位為以清新、簡單、幸福、愛情為品牌訴求。初期網站架設由舒雨凡先生的政大廣告系學弟進行美工設計，外包程式設計師及三位企畫 (舒雨凡、張家銘、林東慶) 費時兩個月將網站雛型完成，此時僅套房與日記兩項功能。此外，公司在初期選擇進駐政治大學育成中心，接受育成中心指導，的確在初期創業時期有所幫助。

第二階段

經過將近半年的營運之後，僅靠廣告收入維持公司運作十分困難，此時又向外增資 100 萬元，但是因為需要不斷添購硬體設備已應付越來越多的會員及越來越大的流量，雖然曾經與創投接觸，不過對創投業者來歷陌生，且彼此屬性並不適合的疑慮之下，放棄與創投募資的可能性，進而重新調整營運模式，決議從 2004 年 1 月開始每月收取 90 元基本月費。VIP 會員能使用完整功能，非 VIP 會員只能使用部份免費功能，另外亦有使用浮動點數的額外加值功能，實際付費會員約兩萬人；2002 年底，Yahoo!奇摩開始收取網路交友會員費用 (提供 1 個月 150 元、3 個月 299 元及 6 個月 499 元等 3 種方式)，使用者付費得到更優質的服

務內容，約有一成網路使用者接受此方式，因此當愛情公寓營運團隊在2004年初決定開始收取會員費用時，能夠很快就有收入，該月即達到損益平衡。

行銷方面，待會員數目稍有基礎後，以異業結盟方式增加愛情公寓的名氣，例如透過跟遊戲橘子合作金流機制，將遊戲橘子社群會員導流到愛情公寓;2004年11月將公寓內的文章集結出書「心同居時代」;2004年11月至2005年3月與台灣泰迪熊協會共同舉辦「泰迪熊公寓旅人手記」;與各大唱片公司合作，如S.H.E. (2005年12月至2006年1月及2004年12月至2005年1月)、王心凌 (2005年8月)、元味覺醒 (2005年7月至2005年9月)、阿桑 (2005年3月至2005年5月)舉辦進駐愛情公寓活動，以明星當鄰居為號召，另外亦和公益團體合作關懷社會，如敏督利風災受災戶，青少年關懷等。透過媒體曝光增加網站知名度，並以清新品牌形象與現有交友網站區隔。

第三階段

對交友網站來說，最重要的是能夠將人際脈絡留住，經營團隊希望清楚建立以交友服務為宗旨的品牌形象，與入口網站的交友服務區別。由於目前網路交友的使用者族群已驅向飽和，因此必須開拓更多加值服務，例如算命等，此部份對大型入口網站比較容易達到，對專營交友網站的愛情公寓卻是人力無法負荷的業務，這是目前面臨突破瓶頸的挑戰。目前經營團隊積極尋求差異化，提供使用者更多不同服務，如法律服務、心靈輔導服務等，提供服務的考量與選擇則由使用者直接反應。現階段愛情公寓依網友意見回饋持續增加網站功能，定期編列預算增加硬體設備，提供更穩定的網路服務。愛情公寓與使用者互動所塑造的良好顧客關係，讓經營團隊能及時知道目前需求，網路交友首重網站經營者的業務處理能力，網路使用者與網站經營者的互動關係直接影響該網站所提供的服務，即時反應能力則可以大幅提升服務品質。經營團隊看待愛情公寓的運作時，認為在創造新價值必須建立在以人為本的文化之上，因此經營團隊十分重視使用者回應，尊重使用者情感的創新團隊才能創造新價值。

除此之外，員工人數從最初的4人至目前13人，內部工作氛圍輕鬆

活潑，也是該公司能夠維持彈性反應能力的最大原因，人員擴編則是由網路實際需求衍生的業務進行擴編動作，目前 13 名員工中，程式設計 6 名、美工設計 2 名、企畫 3 名、廣告業務 1 名、會計 1 名，員工的自主性學習對網站整體運作助益極大，如負責主要改版工作的美工設計，會自動將網頁需要更改之處做適度修改，因為在公司裡的意見會被尊重，對員工正向鼓勵促進創新，是網路創意產業十分重要的部分。

肆、創造價值之過程

就 Maes 的 Entrepreneurship framework (2003)架構，將愛情公寓的價值創造過程整理如圖 4-6。經營團隊先從內部討論開始，在天馬行空的隨意談天之中尋找機會，網路交友想法因而產生，又因為當時競爭者(Yahoo!奇摩) 搶先進入市場，因此轉向市場尋找機會，完整的市場調查之後，發現女性交友市場的缺口，選擇「愛情公寓」開始進行；經營團隊首先運用人際關係找齊資金與初期架設網站的人力資源，過程中以最精簡的運作方式將能夠得到的資源發揮最大效益，包括初期創業四人團隊中，每個人皆以多能工角色參與，不受限於原有的專業技能，熱情與動力是創業初期最重要的元素。

進一步依藍海策略提及之行動架構分析工具來看愛情公寓創造價值之過程 (表 4-9)，首先是消除與降低產業中已經不具競爭力的要素。比較愛情公寓與其他交友網站所提供的服務，入口網站所經營的社群交友服務較為制式化，主要是提供登錄個人資料以及勾選條件搜尋合適的交往對象，在這些基本元素之上，網站會員數目、互動模式設計都是直接影響網友是否會選擇加入的元素。入口網站經營者提供的交友服務是一種社群機制，或說是社群工具，因為入口網站目的是透過整合式應用服務增加會員數目，以達到提升入口網站流量，藉此擴大廣告效益。愛情公寓則是專注地以經營交友社群，透過女性為主的交友網站設計，有別與其他交友網站廣泛地不分男女皆為目標族群經營，愛情公寓先將交友族群區隔，因為以女性利基市場為主，網站規劃時可以更針對女性族群，消除一般交友網站的制式化設計；此外，經營團隊在創業初期時，將資金運作簡化，僅花費五十萬元機房設備等固定成本，省下任何不必

要開銷，另外在 2004 年 1 月進行收費服務，需要建立安全的金流付費機制，初期與遊戲橘子的 GASH 卡合作，省去部份付費機制的開發成本。

價值創新主要是重新界定產業中最重要的問題，雖然提供的是虛擬世界的交友服務，但經營團隊認為最重要的是仍要「以人為本」出發，以情感和溫暖經營；有別於其它交友網站服務，擁有即時反應使用者意見的應變能力，使用者與經營團隊共同開發新的服務內容。愛情公寓開站時，已存在的競爭者 Yahoo!奇摩與 PChome 所提供的大眾式交友服務會員以男性居多，使用界面並無特定設計，主要以留言、送禮物、日記為交流互動界面；因為團隊一致認定「情感交流」是交友網站最重要元素，有別於大型入口網站，愛情公寓利用 Avatar 技術將網站設計成為具空間感的動態交流界面，更具潛力發展多樣性加值服務；與其他交友網站比較，愛情公寓的「娛樂性」與「角色扮演」功能較強，亦可以增加使用者黏度。並將網友的心情故事集結成書，更增進網友共同經營此網站的情感交流元素。並以「清新、簡單、幸福、愛情」品牌訴求經營網站，搭配品牌形象的成功行銷活動讓愛情公寓能夠持續穩定成長。愛情公寓重新思考網路交友市場，在大型入口網站已經搶占市場的空間中，仍創造「以女性為主的清新交友」市場，並以最貼近人心的經營模式建立網站。只是目前交友網站的經營模式仍然受到許多侷限，使用者在某一交友網站進行交友活動時，轉換成本就已提高，套牢效果之下，使用者很難帶走所建立的人際脈絡，會選擇留在原有網站，再加上目前使用網路交友的族群成長緩慢，持續不斷開拓會員是最大的挑戰。

表 4-9 愛情公寓行動架構分析工具 (本研究整理)

消去	■ 區隔市場，女性為主的網站設計，簡化交友族群
降低	■ 營運成本 (節省創業初期開銷，與遊戲橘子異業合作金流機制)
提升	■ 對使用者意見的反應能力 ■ 使用者互動交流的情感元素 (娛樂性及共同出書等)
創造	■ 「以人為本」經營文化 ■ 「清新、簡單、幸福、愛情」品牌訴求

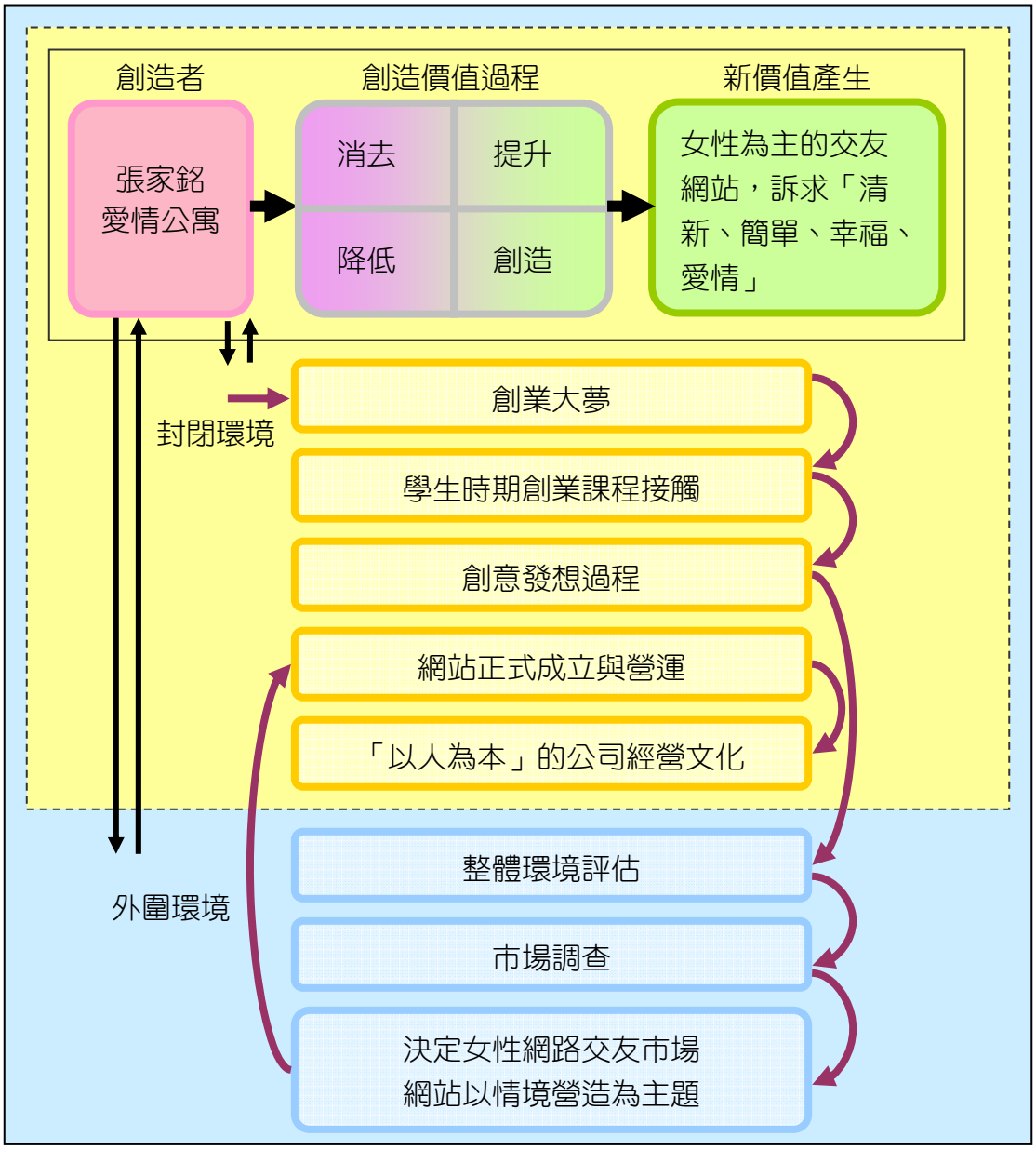


圖 4-6 愛情公寓價值創造過程概念圖 (本研究整理)

伍、創業光譜移動分析

愛情公寓經營團隊創業過程中，從尋找市場，到利用本身所有之專業技能，屬於創業光譜中第一象限 (機會型創業—創業價值高) 的冒險型創業，如圖 4-7。

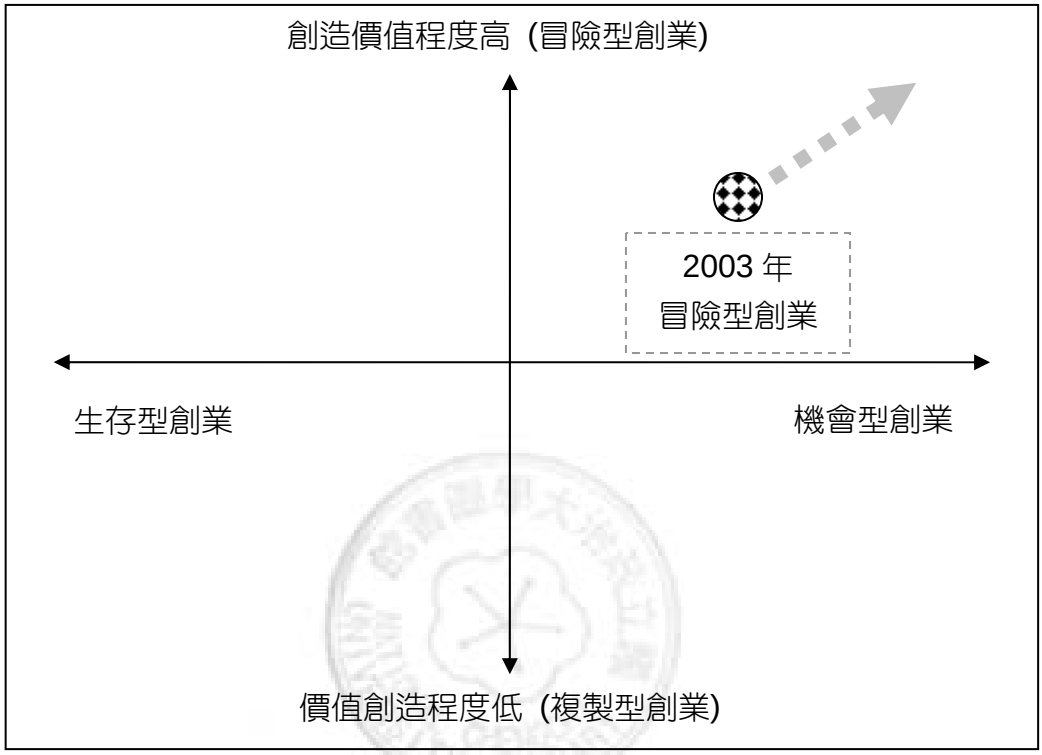


圖 4-7 愛情公寓創業光譜移動分析 (資料來源：本研究整理)

陸、Timmons Model 關鍵元素分析

最後依 Timmons Model 關鍵元素分析愛情公寓 (圖 4-8)，創業者張家銘先生與創業夥伴擁有強烈的創業意願，並且觀察市場尋找大型入口網站交友服務的缺口，雖然創業資金相對缺乏，但由創業團隊構成創新熱情的組織文化，成為創業活動最重要的部份。找到交友網站市場缺口之後，創業團隊再補強先天缺乏的資源，如進入政大育成中心，健全經營模式與異業結盟方式達到開源節流目的，所創造的新價值得以持續擴大。

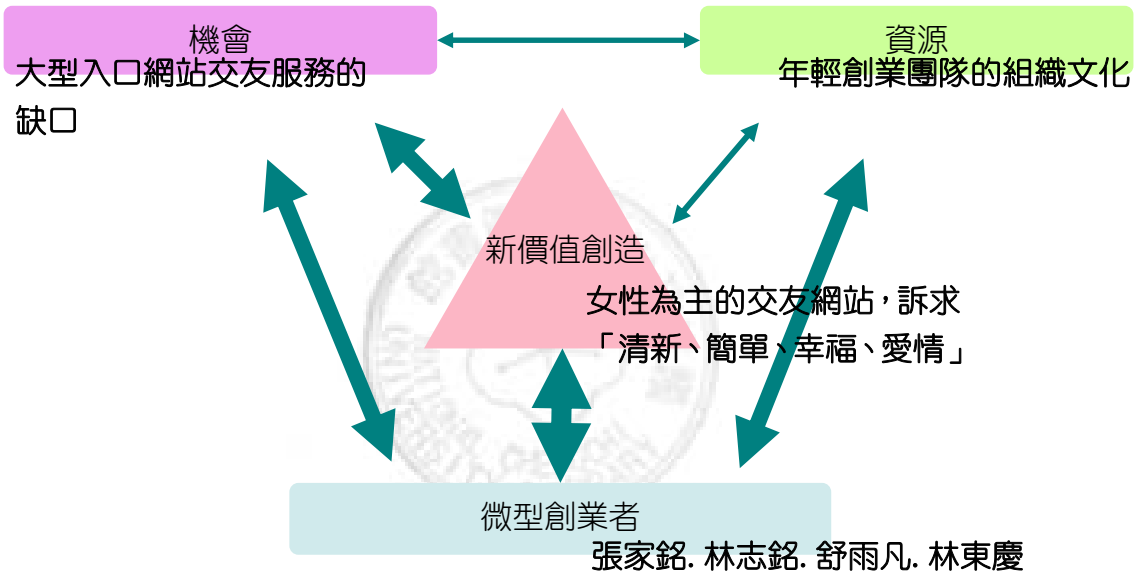


圖 4-8 愛情公寓之 Timmons Model 關鍵元素分析 (本研究整理)

第三節、創新傳統兼容並蓄的紡織印花產業-印樂網

壹、印樂網簡介

印樂網是專業的 T-shirt/Polo 衫/團體班系服/活動服/背心/精緻旗幟/特訂臂章的印製服務團隊。結合最新的紡織技術與先進的熱昇華印染技術，配合專業的企業管理與生產管制，為國內的紡織品印花產業帶進新的潮流。創業者雷松和先生為英國雪菲爾大學企管碩士，求學時到溫莎古堡看到當地業者利用昇華印墨技術，印製出圖案層次比傳統網版套色好看的衣服，印面平滑，只要一台印表機就可以將想要的圖案印在單件衣服上。回國後在一次大學聚會上，找到創業夥伴，2002 年開始投入傳統紡織印花產業。由德國引進 Physical 舒適布技術。Physical 特殊的雙層織法，裡層為舒適吸汗的 100%純棉，表層再織上一層聚酯 (polyester) 材質，讓衣服同時擁有排汗透氣與撥水兩項特性。有別一般 T-shirt 採用傳統的織法，不但無法達到全彩圖像的效果，也無法兼顧觸感的舒適性。另採用新研發的熱昇華印製技術印製衣服，將墨水揮發入衣物纖維內，色牢度效果如同布染一般，任何圖案、照片都可以完美的呈現，耐洗不褪色、透氣不黏身。印樂網的目標是能以合理公開的價格，讓客戶不再受限於最少訂購量，同時能夠快速生產交貨[3]。

貳、個案分析

一、創業者

創業者：雷松和 (Eric)

年紀：1973 年生

學歷：逢甲大學控制工程學系/英國雪菲爾大學企管碩士

經歷：南茂科技公司課長 (半導體封裝測試業務)

3 資料來源：印樂網公司網頁，http://www.myif.net/

二、創業資源

表 4-10 印樂網初期創業資源 (本研究整理)

人力資本	五位創業夥伴 (大學同學，分別擁有企管、建築、美工設計碩士學位)
社會資本	友人介紹的三重紡織印花廠旭惟公司
實體資本	機器設備
組織資本	同學創業的緊密組織關係；創新組織文化
財務資本	房租 12 萬元(加押金)，設備 20 萬元，引進德國 Physical 舒適布料織法與引進英國最新熱昇華技術 30 萬元。

表 4-11 印樂網現階段資源 (本研究整理)

人力資本	創業夥伴
社會資本	服務公司團體的好口碑
實體資本	大型印染設備，增加轉印與熱壓設備
組織資本	紡織印花廠旭惟公司轉為思齊實業公司，業務實際結合；創業革命情感，組織關係緊密
財務資本	增資為 500 萬元。每月開銷人事費用 12 萬元，水電 1 萬元，進貨 30 萬元，廣告 1 萬元。每月盈餘約 16 萬元。

三、創業之產業別與競爭者

1. 紡織印花產業

印樂網為紡織業流程中之染整業 (印花)，染整業主要是利用紡織、化學與機械專業知識，將纖維的集合體 (例如：紗及布等)經過適當的前處理 (包括：退漿、精練、漂白、絲光、染色、印花)及整理加工等程序來提升附加價值。生產製程包括以纖維原料製成之半成品或成品為基材，再以剝用化學或物理方式處理而賦予顏色、圖案，提供紡織品更多的機能與實用，所以染整技術或軟體、設備、染助劑、樹脂開發等方面，皆屬於染整產業領域。染整業為整體紡織業之一環，與上游的紗布廠及下游成衣相互依存，紡織產業上、中、下游各分業之關聯圖，如圖 4-9 所示。

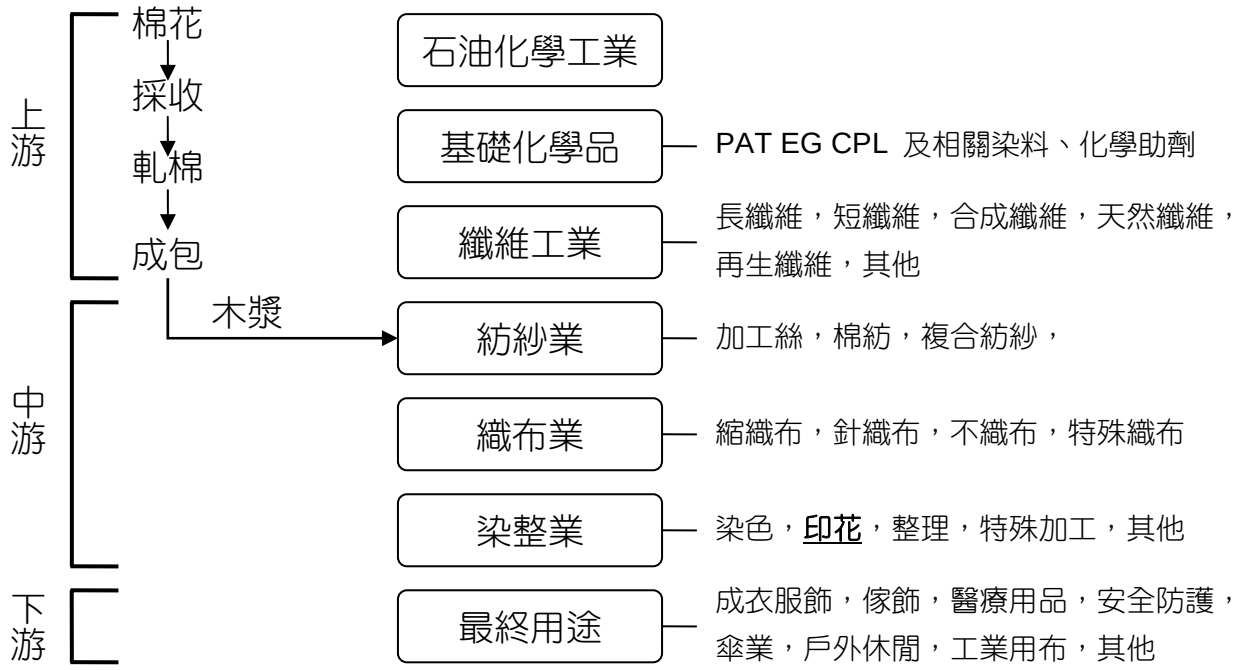


圖 4-9 紡織業上、中、下游關聯圖 (中國紡織工業研究中心整理，2000)

目前 T-shirt 印製的技術有熱昇華技術，一般網版印製，以及膠膜熱轉印。熱昇華技術是印製衣服最先進的技術，顏色效果如同染布一般鮮豔漂亮，任何複雜的全彩圖案、風景人物照片都可以完美的呈現，適合少量多樣製作，耐穿耐洗，表層無膠膜，不會有任何悶熱黏貼感，色彩鮮豔亮麗不失真；一般網版印製是最常見的印花製作方式，版面的圖案由幾種色塊組成，難有漸層的顏色，也是最簡單的製版方式，每種顏色需要製作一個網版，顏色越多則要越多的版，衣服也就越貴，量大時價格較低，適合設計簡單、圖案顏色少的衣服。膠膜熱轉印是另一種傳統印製方法，以膠膜當成印表紙，印好圖形後，再以熨斗轉印到布料上，表層有一層不透氣轉印膠膜，降低衣服的舒適度，不耐洗，洗後易龜裂沾黏褪色，適合少量製作，價格較高。

表 4-12 印製技術比較 (資料來源：印樂網網站)

	熱昇華技術	一般網版印製	膠膜熱轉印
布料	舒適布/吸濕排汗布	布料不限	淺色布
色彩限制	6 萬色全彩	至多 8 色	全彩
開版	免開版	以色計價製版費	需使用一層膠膜
照片	無邊框全彩	四色套色	有邊框全彩
數量	任何數量都可生產	量產較佳	專供少量
價格	適中	隨量變化	稍高

2. 競爭者

目前印樂網將自己定位專業的 T-shirt/Polo 衫/團體班系服/活動服/背心/精緻旗幟/特訂臂章的印製服務團隊，競爭者不同於紡織產業中的染整業者，而是直接與學生或機關團體接觸的專營班系服業者。目前市面上較有名氣：

- 新學園班服訂製 www.newspring.com.tw
  為新力印花實業(1989 年成立) 相關企業，擁有成衣打樣，印花設計與製造生產的能力，2001 年成立新學園，專營團體、T 恤、背心、Plol 衫、夾克、各式運動服，班系服、活動紀念服、贈品服。
- 獨衣無二企業有限公司 www.152.com.tw
  訂製團體服、T 恤、班服、外套、POLO 衫、排汗衣、工作服、徽章、旗幟海報等，價位較便宜。
- 學府班系服 www.e-butterfly.com.tw
  16 年老字號、班系服設計製作、T 恤、POLO 衫、旗幟等社團活動周邊商品皆有，台北、新竹、台中皆設有分店。
- 大學城 http://www.collegetown.com.tw/
  成立於西元 1980 年，並在全省設有四個門市服務中心，製作全國各級學校班系服及各大工商團體服，以多年的專業經驗履獲各界好評。
- 酷樂網 http://www.colaz.com.tw/
  采豐數位股份有限公司是國內唯一同時獲多家大學正式授權發行各大學紀念品，並以酷樂網的品牌經營各大學紀念品專屬銷售網站的廠商，包括如清華大學、成功大學、台灣大學、高醫大學、元智大

學及暨南大學等校

■ 其他數位沖印公司，亦擁有熱昇華技術，大多接受零星訂單。

參、創業歷程分析

印樂網創業可分為三階段，以下就各階段分別描述：

第一階段

創業團隊五人在大學畢業後 Vic 和 Sharen 從事建築設計業、Vivi 投身於電視傳播、Jean 和 Eric 進入科學園區，工作兩年後相繼辭職，分別前往英國與美國繼續進修，在 2001 年的聚會中，回想起大學時期想要印出自己設計的紀念 T-shirt，但是在電話簿裡找到的廠商，因為印製的量太小被拒絕 (只有 5 件)，就是廠商無法印製全彩的大圖形，最後只好作罷，當年那件還沒做的紀念衣服的夢想在多年後的聚會中，五個人決定這一次要自己來做。透過留學時認識的德國友人，將最新的 physical 舒適布料織法引進台灣，加上 Eric (雷松和) 從英國轉移的最新熱昇華技術，經過不斷的嘗試與失敗，終於印出第一套想像中的 T-shirt。

2002 年，經過許多次的會面和討論之後，決定一起創業成立 my-if 印樂網。首先印製 95 件的全彩 T-shirt 送給親朋好友，再詢問大家的感覺與意見。每送完一件 T-shirt，就會問：「穿起來覺得怎麼樣？贊成我們把這當成事業來做嗎？」詢問結果有 89 個朋友贊成創業並寄予厚望，而有 6 個人反對辭去穩定的工作把遊戲當成事業 (這 6 個人分別是父母與隔壁的鄰居阿姨)。

引進德國 Physical 舒適布技術與英國進口的簡單設備及昇華墨之後，在沒有紡織廠配合的情況下，業務仍無法運作，此時友人介紹三重紡織印花廠旭惟公司的吳老闆給創業團隊，吳老闆十分支持將創新技術帶入傳統產業當中，答應有多少訂單出多少貨；印樂網在 2002 年底開始正式接單，第一個月僅接到一筆 5 件訂單，接下來半年則完全沒有再接到訂單，五個人長達一年沒有支薪，甚至有一位創業夥伴離開回到業界上班。當時唯一的銷售管道是網站，沒有多餘的資金開設實體店面或投資廣告，及其他通路行銷。Eric 給自己和印樂網三年的時間，思索如

何突破困境。

第二階段

Eric 觀察市場上不論訂購件數，大部分業者皆以議價方式與顧客溝通，不透明的資訊讓顧客在選擇廠商的時候會花上很多時間溝通，因此決定在網站上公開產品規格與價格，並且提升交貨速度，比起同業 10 至 14 天，100 件衣服印樂網只要 3 至 5 天即可交貨，另外，沒有設定接單件數下限，此為傳統網版印製的同業所無法達到的。印樂網開始接獲學生及機關行號團體訂單，並且吸引球隊與車隊的大量訂單。可是對客戶採取信任態度的接單方式，讓印樂網陸續被倒了幾筆帳款，印樂網訂定 30 件以下需先匯款，萬元以上訂單需先付訂金的方式。接著遇到颱風，新莊三重淹水，部分貨品泡水，天災意外在印樂網開始要復甦的時候，又帶來不小打擊。創業團隊面臨種種挑戰，仍希望用專業的技術幫助所有的人完成每一個印製衣服的夢。

第三階段

2004 年為了改善衣服品質，印樂網請布廠改良既有的使用布款，開發新布款，目前有超優質舒適布、排汗舒適 PK 布、3M 吸濕排汗鳥眼布，去除 CVC (chief value of cotton，滌棉混紡產品) 的悶熱，也沒有純棉衫的鬆垮困擾。接單量逐漸穩定之後，在 2005 年加入「網版」、「彩色印刷膜」、「割字膠膜」的服務，引進大型染印的設備，成立自己的轉印與熱壓廠。進一步將所有產品送到 SGS 台灣檢驗中心檢測，包含實際洗衣色牢度、汗液測試、日光照射、甲醛、螢光色劑等皆符合國際標準。2005 年拓展南部業務，在高雄成立展示服務中心。目前服務的團體有 Discovery 探索頻道、Yahoo 奇摩、蕃薯藤、賓士汽車、福特汽車、Canon、安泰人壽、奧美公關、高誠公關、台視、三立電視台、MOCCA 北美館、雅芳、旺宏電子、麥當勞、Audi 車隊等。目前每月營收約六十萬元，分布如下表 4-13：

表 4-13 印樂網每月營收分析 (資料來源：印樂網)

小額訂單 30 件以下	平均單價 280 元	占業績 25%
100 件以上大額訂單	平均單價 200 元	占業績 50%

200 件以上全印式	單價 400 至 700 元	占業績 25%

肆、創造價值之過程

就 Maes 的 Entrepreneurship framework (2003)架構，將印樂網的價值創造過程整理如圖 4-10。雷松和先生回到台灣與昔日同學聚會，大學曾有過的夢想，多年後變成創業念頭的開端，過去在英國接觸熱昇華技術，並透過朋友引進德國的舒適布，介紹紡織廠先進，創業團隊中有設計人才、企管人才，種種機緣讓創業夢想一蹴可幾。在印樂網個案中，影響「創造者—創造新價值過程」的因素，封閉環境與外圍環境最大的驅動力是創業者的熱情與夢想。但是一開始貿然投入市場，僅以親友團調查商品可接受性，市調族群分配不合理，再加上對市場並未充分瞭解，商品價格、顧客屬性、交易習慣皆未有妥善規劃即投入市場，導致創業前半年沒有業績。

進一步依藍海策略提及之行動架構分析工具來看印樂網創造價值之過程 (表 4-14)，首先是消除產業中已經不具競爭力的要素。該行業中的基本元素「衣服品質、交貨速度、價格」，創業者雷先生進入市場半年之後，在觀察市場的過程中從顧客端出發，發現其實議價過程十分不公平與不方便，不對等的資訊讓顧客總是花很多時間進行溝通與比價，印樂網將許多同業視為機密的價目表公布在網站上，此法果然取得顧客信任，進而下單。由於熱昇華技術與傳統網版印刷的不同，交貨時間可由原先 10-14 天縮短至 5 天，因技術而大幅降低顧客等待貨品的時間，也提昇自己交貨速度。熱昇華技術仍有其限制，僅適用於聚酯材質的舒適布或吸濕排汗布，且以白色衣服為佳，因為墨水與有色纖維融合，會使圖案的顏色與原來不同，印樂網以雙層特殊織法，內層為 100%純棉，表層加織一層聚酯材質，同時擁有排汗透氣與撥水兩項特色，並持續與布廠合作改善布料品質，推出更舒適的布料。

熱昇華技術介於網版技術與膠膜熱轉印技術之間，網版印刷適合大量少色或深色布料，熱轉印與熱昇華皆適用於少量彩色之需求，其中熱轉印可以印製於純棉布料，熱昇華技術僅能印製於聚酯纖維材質上。創業前期僅擁有熱昇華技術的印樂網始終無法突破客源的原因在此，在

2005 年購買機台設備拓展業務，加入「網版」、「彩色印刷膜」、「割字膠膜」服務。此外，創業前期資金週轉不足，好幾次天災人禍造成印樂網的財務危機，創業團隊僅以最傳統的自己集資開設公司方式籌募資金，又因為調查規劃不完全，定價與成本不符合，接不到大量訂單；公司稍有起色開始賺錢時，就把資金投入機器設備或布料研發，整體觀之，公司財務結構需要更完善規劃。因為紡織印花廠協助，並投資添購機器設備，現在提供較完整的印染服務，經營團隊應重新調整目標顧客，善加利用經營團隊的人力資源 (美工設計專才)，而非在網路上盲目接單。

價值創新主要是重新界定產業中最重要的問題，而不是對現有問題尋找解決辦法，印樂網認為熱昇華技術能夠為紡織染整產業帶來新的價值，進入市場時卻未重新思考市場，導致經營時總是遇到困境才想解決辦法。若能先將顧客做區隔，找到利基市場，在現今強調個性化商品與精緻服務的市場中間，方能創造真正的新價值。

表 4-14 印樂網行動架構分析工具 (本研究整理)

消去	■ 消去不透明的交易資訊，改為公開價目表
降低	■ 價格
提升	■ 交貨速度 ■ 衣料品質
創造	■ 引進業界熱昇華新技術

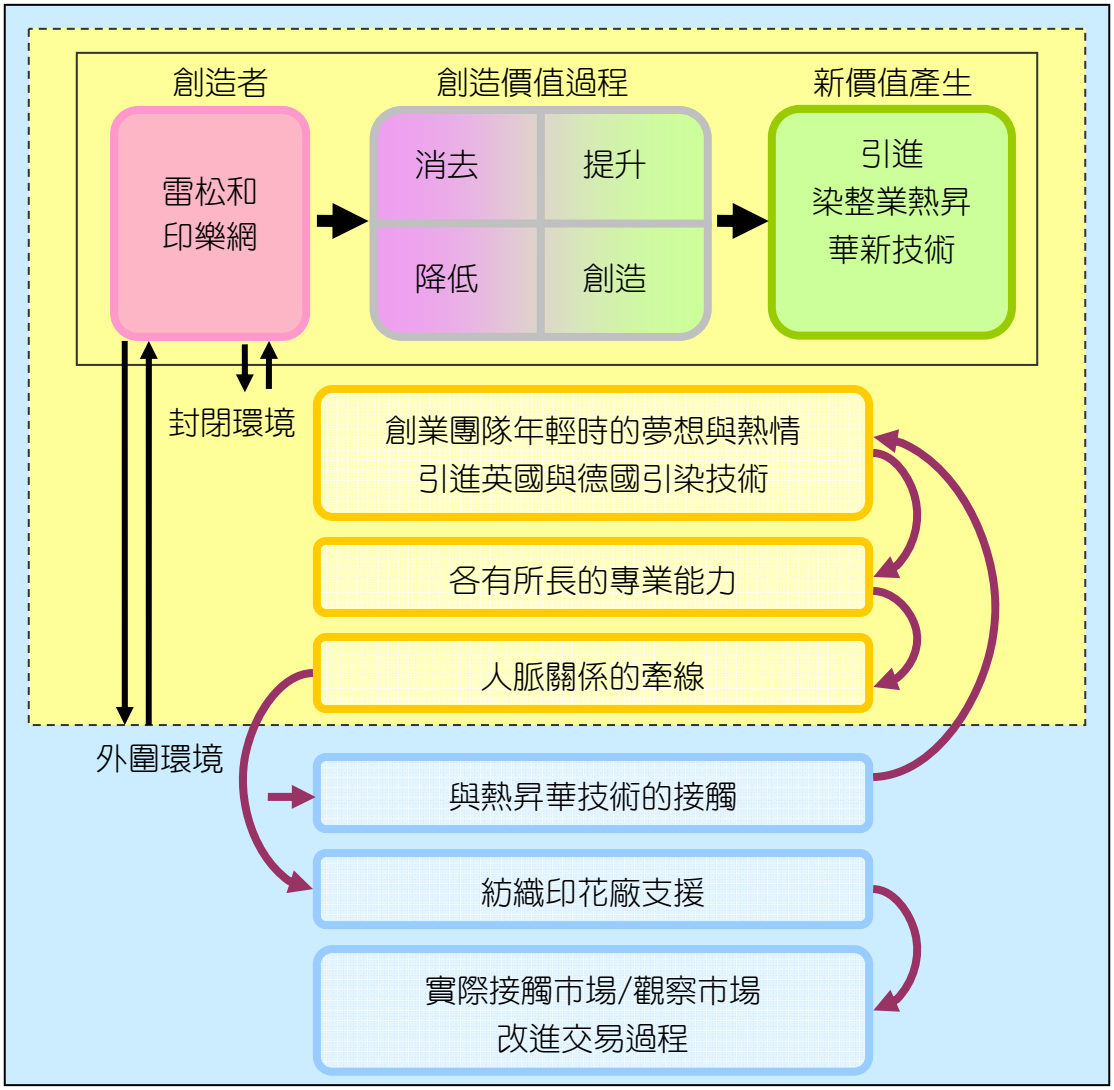


圖 4-10 印樂網價值創造過程概念圖 (本研究整理)

伍、創業光譜移動分析

由於雷松和先生從引進新技術開始進行創業，屬於創業光譜中第一象限 (機會型創業—創業價值高) 的冒險型型創業；但是因為創業團隊對市場經驗不足，無法正確評估市場與顧客，於是創業類型已平移至第四象限 (機會型創業—創業價值低) 的安定型創業；歷時三年創業，目前業績逐漸穩定，透過持續改進品質，但因仍然無法利用引進的熱昇華技術創造新市場，創業類型平移至第三象限 (生存型創業—創業價值低)，需要重新定位市場 (圖 4-11)。

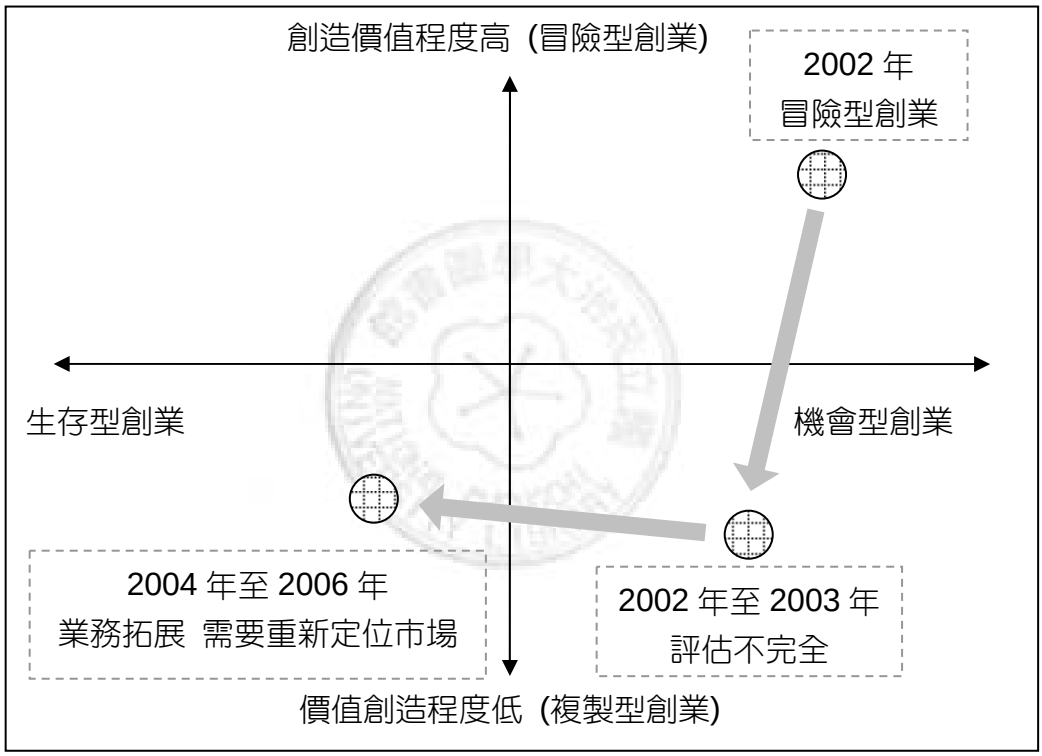


圖 4-11 印樂網創業光譜移動分析 (資料來源：本研究整理)

陸、Timmons Model 關鍵元素分析

最後依 Timmons Model 關鍵元素分析印樂網 (圖 4-12)，創業者雷松和先生與創業夥伴擁有強烈的創業意願；但在引進染整業新技術方面，此機會並不等同於能夠切入市場需求，也無法創造新價值，屬於未仔細評估市場是否有機會即投入市場；所幸該公司透過人際網絡認識傳統紡織業者，在傳統紡織業者的支援下，創業團隊才能完成初期創業夢想，也在尋找資源的過程中累積市場經驗與知識；但在創業資金不足且找不到合適營運模式的情況下，始終無法創造新價值。

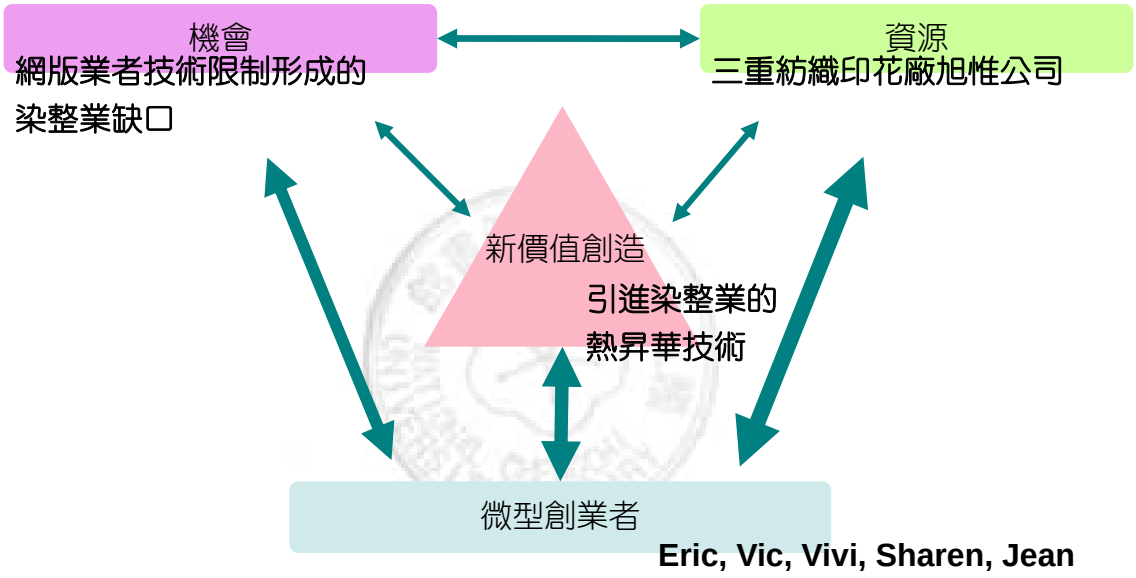


圖 4-12 印樂網之 Timmons Model 關鍵元素分析 (本研究整理)

第四節、苗栗南庄桂花巷冰鎮湯圓

壹、桂花巷冰鎮湯圓簡介

桂花巷位於苗栗縣南庄鄉，是南庄老街上的一條小巷子，悠久的歷史，濃厚的客家文化色彩，古意盎然的朱紅色磚塊牆壁，平日散播著寧靜的閒適，假日則充滿音符躍動的活力和生命力。南庄桂花巷的冰鎮湯圓是純糯米製作的湯圓，加上特製麥芽糖熬煮的桂花蜜，香甜可口。特製的桂花蜜，免除蜂蜜製造的花蜜易讓人過敏，且加熱後營養盡失的缺點，成為南庄知名的伴手禮。江醒聞先生是南庄老街發起人。最初這個巷子，只有一家江媽媽開的麵店，在外工作多年，最後決定回鄉定居的江先生開了一家桂花巷泡沫紅茶店，自己則在住家後院開了桂花巷花茶湯圓，原本沉寂的後院巷子開始熱鬧起來。關於桂花巷的由來，江老闆說，這條小巷子內種了幾株桂花，許多公務員與老師常來巷內的小麵攤用餐，而麵攤當時沒有名稱，大家以「來去桂花巷吃麵」表示到巷內麵攤用餐，因此命名。熱愛故里的江老闆，貼心的在店前的走道上放置老照片與長長的板凳，除了增添這裡的文化氣息外，其實最初的用意，是希望讓往來長巷，到水汴頭洗衫坑洗衣服的老人家可以在有個歇息的地方。到桂花巷吃冰，感受小巷的文化氣息，帶著蘊含桂花巷故事的桂花蜜回去，也帶回了紅磚巷弄的懷舊風情[4]。

貳、個案分析

一、創業者

創業者：江醒聞

年紀：1957 年生

學歷：新店開明商工

經歷：陶瓷廠業務員，家具賣場業務員，爆米香流動攤販

[4] 地方特色網，http://otop.moeasmea.gov.tw/，2005。

二、創業資源

表 4-15 桂花巷冰湯圓初期創業資源 (資料來源：本研究整理)

人力資本	江醒聞先生
社會資本	返鄉進行創業時，恰好遇上推廣南庄老街在地文化與產業特色
實體資本	機器設備與祖傳自宅
組織資本	勇於嘗試的創新組織文化；產品開發過程累積的組織知識
財務資本	總投資 22.5 萬元 (冰箱 3 台 9 萬元，攪拌器 3.5 萬元， 銼冰機 3 萬元，打湯圓機 3 萬元，實驗費 3 萬元，花蜜 1 萬元)

表 4-16 桂花巷冰湯圓現階段資源 (資料來源：本研究整理)

人力資本	江先生，以及假日請工讀生補足人手
社會資本	南庄愛鄉協進會
實體資本	機器設備
組織資本	致力於組織文化與知識的創新，加強產品內容深度
財務資本	每月食材成本(水果湯圓、花釀、冰塊)21.7 萬元，人事成本(周末工讀生費用)2.5 萬元，水電 5000 元。每月營業額約 88 萬元，利潤約 63 萬元。

三、創業之產業別

觀光產業

在觀光局《中華民國 93 年國人旅遊狀況調查報告》中，民國 93 年國民至少曾從事 1 次國內旅遊的比例為 90%，平均每人國內旅遊次數為 5.70 次，推估全年總旅遊次數為 109,338,000 旅次。國人國內旅遊支出為新台幣 2,478 億元，占 GDP 2.4%；93 年國人國內旅遊每人每次平均花費為新台幣 2,266 元，較 92 年增加 6.4%，其中以花費在餐飲支出(占 27%) 最高，住宿及購物支出(分占 22%) 次之。南庄在國人計畫第二季(4-6 月) 的國內旅遊主要地點中排行第三；苗栗縣獅頭山風景區在 94 年全年度共有 378 萬人次到訪遊覽，以 2 月的 66 萬人次最多。94 年苗栗南庄舉辦桐花祭活動，提倡生態旅遊，深耕客家文化，地方文史工作者吟誦桐花詩與客家歌謠，同時邀請外國駐台使節及外籍媒體來訪，達到國際宣傳效果，吸引遊賞人潮 340 萬人、創造經濟產值 35 億元，與

93 年度相較，旅客人數成長 20.6%，產值成長 14.3%，活絡客庄地方產業[5]。

參、創業歷程分析

桂花巷花茶湯圓創業可分為二階段，以下就各階段分別描述：

第一階段

江醒聞先生為苗栗南庄的在地人，因工作離鄉多年，離婚之後，不忍心小孩隨他到處奔波，因此在民國 89 年回到故鄉南庄開茶坊。當時南庄所在的獅頭山，被劃為國家風景區，山中咖啡屋和民宿業者已將深山野地的生意做得沸沸揚揚。但江先生老家在冷清的市區裡，更冷清的桂花巷，江先生認為只要產品特別，人潮會願意走進偏僻巷弄中。先從茶坊開始，南庄商家山芙蓉咖啡已聲名遠播，客家麻糬也已風行全台，江先生看著曾祖母留下 142 年歷史的長板凳，決定拿來壓米漿、做湯圓，不過不是做甜湯圓或鹹湯圓，江先生想要做冰湯圓。湯圓遇冰則硬，經過數月試驗，試驗 800 斤糯米，改變糯米和水的比例掌握秘訣，磨漿瀝乾後不能用手搓湯圓，要用機器壓縮、切塊，提高密度，這樣煮出的冰鎮湯圓，不硬、不黏牙，反而軟 Q，又覺得糖水、黑糖太過普通，之前曾經從事「爆米香」的江先生對麥芽特性十分熟悉，於是拿麥芽取代蜂蜜，與桂花及冰糖一起熬煮成漿，淋在冰湯圓上，成為十分獨特的口味。選擇在偏僻巷弄中開店，必須面臨的挑戰就是到訪客源，起初江先生只能對那些不小心走錯路闖進桂花巷的遊客介紹桂花巷，從巷頭的郵局、小學、大廟，一路介紹到巷尾洗衫坑，與其說江先生是冰店老闆，倒不如說他是鄉土工作者 (江先生亦為南庄愛鄉協會會員)。

第二階段

位在桂花巷的冰店生意仍然沒有太大進展，民國 92 年 12 月公視客家大戲「寒夜續曲」至南庄取景並上映，桂花巷因此一夕成名，許多遊客特地至此尋找那些故事；冰店的銷量隨來客量逐月暴漲，主要獲利不

5 謝長廷院長於行政院之施政口頭報告，94 年 9 月 20 日。

在 40 元的冰湯圓，而是一瓶 200 元的桂花蜜，遊客總是會買回去當伴手禮。品嚐著甜膩花蜜，桂花巷不再只是南庄的老舊後巷，它成了有花香、古蹟、蹺班故事，還有冰湯圓可懷念的地方。

肆、創造價值之過程

就 Maes 的 Entrepreneurship framework (2003)架構，將桂花巷冰鎮湯圓的價值創造過程整理成下圖。在外圍環境方面，江先生在民國 89 年回到南庄老家，適逢民國 90 年 3 月南庄正式被納入國家風景區範圍，並於同年被農委會選為「一鄉一休閒農漁園區計劃」，南庄的休閒觀光產業正式活絡。江先生創業地點選在自家老宅桂花巷，但與已經興起的南庄觀光景點仍有地理上的距離，因此人潮也不如預期。直至民國 92 年 12 月隨著電視劇「寒夜續曲」至南庄取景並上映，媒體宣傳效應之下，位在市區的桂花巷才開始真正熱絡。江先生選擇創業產品的過程是思考推出市場上從未有過的創新產品冰釀湯圓，再依據從前工作所累積的知識將產品加以改良。

進一步依藍海策略提及之行動架構分析工具來看桂花巷冰鎮湯圓創造價值之過程，黃先生並未選擇時興的客家傳統食物進行創業，創業地點也不會因為店在人潮不多之處而受限，反以「桂花巷」為緣由，用桂花釀與冰鎮湯圓及祖母的老板凳說一個創業的好故事。從茶坊開始創業，再嘗試新產品，既能維持營收，亦能降低一開始就冒然投入新創產品的營運成本；最後，桂花巷冰鎮湯圓所創造的最大價值，莫過於帶動桂花巷的休閒觀光人潮。

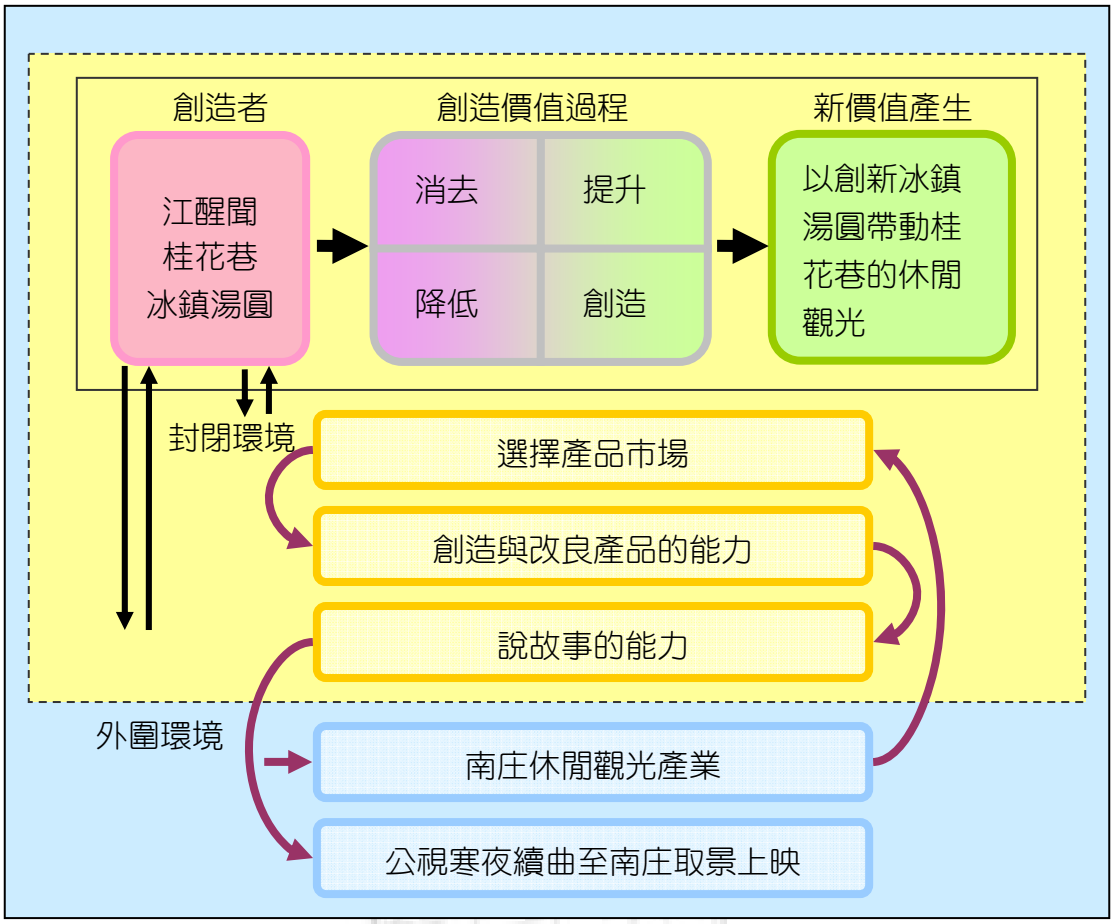


圖 4-13 桂花巷冰鎮湯圓價值創造過程概念圖 (本研究整理)

表 4-17 桂花巷冰鎮湯圓行動架構分析工具整理 (本研究整理)

消去	■ 不進入時興食品市場 (如客家麻糬與山中田園咖啡)
降低	■ 降低營運成本 (從茶坊開始創業，再嘗試新產品，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)
提升	■ 產品內容 (說好故事的能力與先前工作知識的累積)
創造	■ 創新產品 (冰鎮湯圓) 與帶動桂花巷休閒觀光人潮

伍、創業光譜移動分析

由於江醒聞先生回到故鄉創業，創業動機是為了能維持生計，先以茶坊為起頭 (生存型創業—創業價值低)，由於江先生投入的是休閒觀光產業，說故事的能力在創業過程中非常重要，江先生在短時間內發展出具特色的創新產品，並以鄉土工作者的當地導覽帶領遊客認識桂花巷 (生存型創業—創業價值中)；然，價值是需要被市場驗證的，休閒觀光產業的特性就是店家會藉由口耳相傳將知名度打開，江先生的冰鎮湯圓不僅吸引多數遊客，也帶動原本沒沒無名的南庄桂花巷 (生存型創業—創業價值高)。

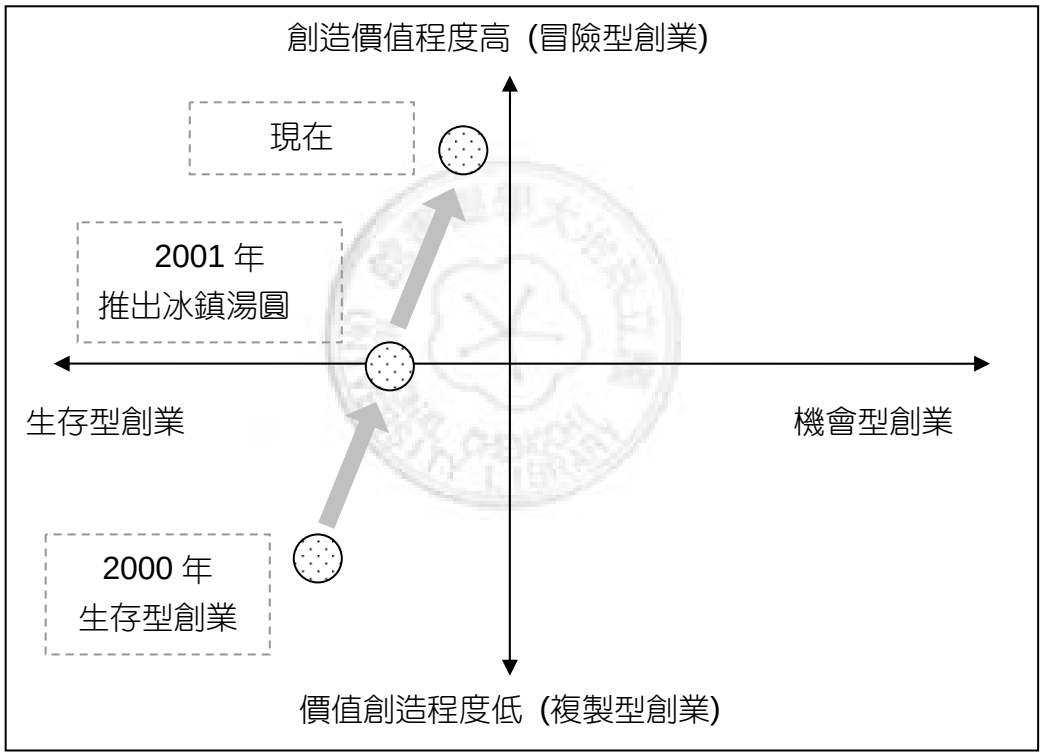


圖 4-14 桂花巷冰鎮湯圓創業光譜移動分析 (資料來源：本研究整理)

陸、Timmons Model 關鍵元素分析

最後依 Timmons Model 關鍵元素分析桂花巷冰鎮湯圓 (圖 4-15)，創業者江醒聞先生回到故鄉創業，適逢台灣休閒觀光產業蓬勃發展，加上政府大力推動南庄客家文化，在機會與資源的強烈鍵結之下，南庄地區有著發展休閒觀光產業的極佳優勢。然，江先生並不是因此一風潮為動機而回到故鄉創業，卻能在回到故鄉時，抓住此機會進行創業；江先生在思索要以何種產品加入南庄休閒觀光產業的同時，充分利用說故事的技巧，將產品注入生命，也因此創造新價值，帶動桂花巷人潮來訪。

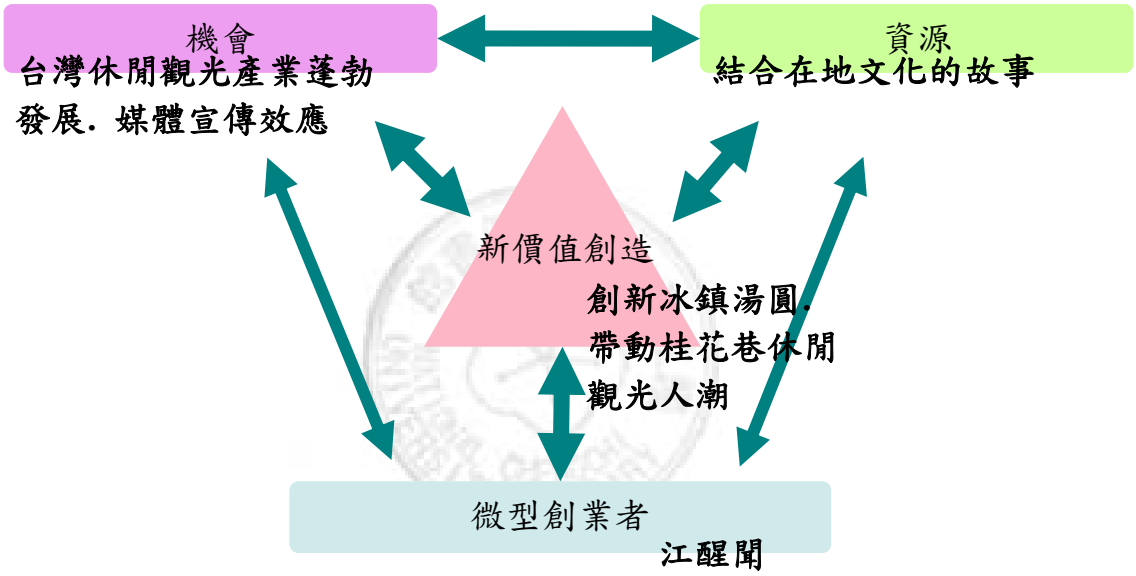


圖 4-15 桂花巷冰鎮湯圓之 Timmons Model 關鍵元素分析 (本研究整理)

第五節、水越設計

壹、水越設計簡介

1994 年，周育如在法國唸書時，和兩位朋友組成的小型設計團隊。當時就開始接有趣特殊的案子。1996 年「水越設計，AGUA design」於台灣正式成立，堅持以原創、實用的設計為出發點，延伸各種實用性功能的創意設計。成立至今在創意發想，設計呈現，行銷手法及品牌形象建立與整合等方面皆有豐富經驗，致力於「瞭解客戶在行銷與業務上的需求」,「瞭解消費者心理」,「提供客戶好的設計」，並將整個過程制度化，以程序表提供高品質且有效率的設計。

水越設計的業務拜訪客戶，瞭解客戶公司文化及商業需求，討論案子的大方向，對設計進行方式達成共識。

↓

收集資料並進行分析，瞭解相同產業曾使用過的行銷模式，及競爭對手的行銷生態。以 team work 方式，腦力激盪與討論，替客戶找出不同於其他品牌的市場定位，品牌故事，及行銷手法。

↓

確認時間進度表及價格後，進行提案製作，並與客戶針對提案內容進行討論，選定設計稿後，開始執行完整的設計稿製作，客戶會校稿 2-3 次，確認後進行後至及呈現安排。

↓

會進行簡單市調以評估設計品呈現的方式及效果是否引起話題。

↓

每一季會進行客戶拜訪，瞭解客戶對這一季製作物的意見及滿意程度。瞭解設計品的使用成效及達到多少行銷效益，需要加強部分，並對合作方式進行檢討，以培養更好的合作默契。

圖 4-16 設計案程序表 (水越設計網站，2006)

水越設計目前推展出三個設計主軸，「商業設計(Design)，產品設計(Product)，世界概念設計(Plan Global)」，商業設計如 2005 年和掌寶移動合作的「MobiNote DP7010」，並得到 2005 年德國 iF 設計大獎，美國

CES 產品創新獎和台灣精品獎，2006 為詩人「葉覓覓-漆黑」獲金蝶獎金獎，為國立故宮博物館創造「妃妃」人物；產品設計如一系列的設計師專用手記本及生活 style 美食手記，獲得眾多設計師青睞，並得到來自海外市場的注意；世界概念設計主要為如何增進生活質感與社會貢獻為主旨，推展出 2008 奧運垃圾處理方案、奧運新型態叫囂工具的設計，理想公園、洗手間文化、綠色生活辦公居家篇、都市酵母等。

2005 年跟故宮合作「Old is New」計畫，負責展場的主視覺及文案的撰寫。並創造唐朝女性「妃妃」，擷取唐朝女性細肩、丹鳳眼、豐腴、袒胸露肌等性感特徵，重新詮釋為線條簡潔、逗趣及美感的豐富造形，發展出以「妃妃」為主角人物的現代文具用品組，將故宮的寶貴收藏和現代生活連結，希望把過去時代的精神延伸至今日不同生活層面的構想。

2006 年和詩人葉覓覓，香港 Patrick 合作，出版客家桐花祭限量小說本，香港與台灣限量發行各 500 本。明年還將推出水越桐花毽，桐花繽紛飄落之意象如同毽子一升一落。玩耍歡樂之餘，使人們聯想桐花祭的熱鬧景象。桐花毽是水越設計揉合了傳統與現代，將生活精神帶出的小玩意商品。

從 2001 年埃及主題筆記書開始，水越設計推出一系列限量的自家品牌系列筆記本，設計品中包含設計師的習性與方便使用的功能，對紙質和作工的講究，封面堅持以耐用為原則，內頁也備用設計師們常用的各種工具，色票，規格表，小口袋，在著名設計師網站讓許多人愛不釋手，系列商品推出吹起收集風，是非常獨特的品牌。以下是一系列深受歡迎的筆記本：

2003 年起 - A to Z 系列筆記本

A 系列筆記本整體外形採全白雙封面設計，封面圖樣用打凹方式呈現，只在書背部分燙上黑色。插頁選用鮮艷的銀光橘色印刷，內容有具趣味性，如字型排列組合出有趣的圖像；具功能性，如月曆、印刷版面尺寸、字體集等。整本厚實卻輕巧，可大弧度任意翻轉。封面採用瑞典高塗紙，紙張內頁採用中性書寫紙，平滑好寫。B+b 系列筆記本全款以植物性線條表現，全本 96 頁穿線膠裝，封面採印製鈔票所使用之特殊凹板印刷，展現出古典細膩感，且為滿足喜愛插圖與暢意書寫的愛好者，水越本次

特別規劃大開本，進口美術紙易於書寫圖繪。B+b 僅 800 冊限量發行。C 系列筆記本設計是雙封面，分為抽煙人士與反吸菸人士，各有各的論調。首次以影像方式呈現，一場抽煙與不抽煙間的戰爭。水越設計站在中間的立場，分析兩邊論點。D 系列則是低調地隱藏在一團煙霧中，主題是爆炸 Detonation，意旨日常生活中的潛在慾望累積到一定程度後就會爆發，一旦堆積太多能量，往往會一發不可收拾，設計也是，在日積月累的能量累積下，會有令人意想不到的創意出現，D 系列紙張則採用環保紙張。

2003 - Bella Bella 周記本

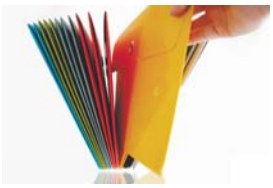
這是「檯曆」，寬度約 35 公分，高 15 公分，厚度近 2 公分，52 頁內頁，整本厚實，只要輕輕將之立起，使之成為人字型，就會穩穩地站在桌面上。Bella Bella 周記本擁 400 磅特殊紙的白色封面，以主體為黑色的字樣與圖案，四個黑色人物 Bella Bella 是著名的插畫家 Cola 為水越四位設計師所繪的人物畫。水越設計形容「像太空人般漂浮著，真實但又游離」，其實描述的就是現在工商社會人們每天朝八晚十、辛苦賣命。超厚灰紙板搭配前述的圓弧書角，讓整個內頁受到完整的保護，而不會輕易摺頁、破損或掉頁。

2003 - Luc Specialist 生活美食筆記本

Luc 為水越特別為主題追蹤報導所設計的人物；水越設計形容 Luc 是對吃和住都很挑剔的品味專家。現實生活中，我們都可以當 Luc，人人都能當美食鑑賞家。

2004 - Gatta Keep 文件夾 (限量 2000 份)

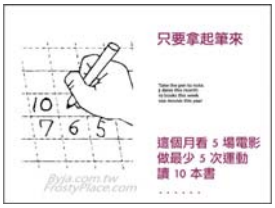
此文件夾設計十分簡單，可裝入 50 張 A4 大小的紙張。沒有無謂的裝飾，相當簡約而俐落。設計概念為收納的觀念改革。每個人都有面對不知如何分類的東西、四散的發票、相片或是遺失靈光乍現想法的痛苦經驗，如何解決這個共通的問題是有趣的挑戰。



2005 - 水越 Nouveau 2005 年曆

每一天都是可以撕下的日子，倒數即將到來的特殊日子，如結婚紀念日、小孩周歲、女朋友生日、樂透開獎日、出國旅行，保留 2005 年值得紀念的日子，撕下來貼在記事本上。

2005 - 水越 CountPlus 生活記事



生活中，隨時有「有趣的事情」等著我們去行動發掘，水越 CountPlus 創新設計一個趣味計算方式，像是即將到來的日子，距考試的倒數時間、退伍 100 天、退休計畫安排、結婚紀念日、旅行目的、開店準備或是計

畫看多少書等。不同目標訂下天數，次數來達成，完成各種夢想(老地方冰果室網站，2003；水越設計網站，2006)。

貳、個案分析

一、創業者

創業者：周育如

年紀：1970 年生

學歷：中央大學法文系

法國 La Chambre de commerce et l'industrie Paris 商業設計系

經歷：留學法國，遊歷德國、荷蘭、西班牙、新疆、埃及、土耳其各地

二、創業資源

表 4-18 水越設計初期創業資源

人力資本	個人工作室 (1 人)
社會資本	無
實體資本	電腦設備
組織資本	專業設計能力的組織知識
財務資本	6 萬元 (電腦設備 5 萬元，租金與押金 1 萬元)

表 4-19 水越設計現階段資源

人力資本	6 位風格不同的設計師
社會資本	與各廠商合作建立的關係
實體資本	電腦設備
組織資本	設計師加入團隊，勇於嘗試突破，推出創新產品，在組織關係、文化與知識方面多有進步。
財務資本	進貨成本 10 萬元，人事成本 30 萬元，店租 3.5 萬元，其他雜支 2.5 萬元 (每月營業額約 60 萬元)

資料來源：蘋果日報，一盤小生意，民 95。

三、創業之產業別

1. 設計業

國際工業設計社團協會 (ICSID) 認為設計為一種創造性的活動，主要為建立一個具有多面向特性的對象、流程與服務，因此，設計為一種以科技、創新、人文共同組成的整合性活動，具有促進文化與經濟互動的效果。而美國工業設計師協會(IDSA) 則認為設計是為了讓使用者與製造者之間獲得具創造性、最佳化構想發展與價值的產品的一種專業的服務。行政院主計處「中華民國行業標準分類」第 7 次修訂的定義，設計產業包括產品外觀設計、服裝設計、專利商標設計及其他未分類專門設計產業（機械設計及包裝設計）。設計產業是為針對人類需求而創造產品，而人類的需求無論是最基本的生理需求，或是最高層次的自我實現需求都需要工具去實現，而這些工具就是設計產業的服務範圍。因此設計除了著重於產品結構、功能、價值及經濟效益，亦將美學及人因工程等心理層次的考量運用到生產或產品操作的環境裡或服務中。

2.

2003 年設計產業之營收總額為 363 億元。2003 年設計產業廠商家總數為 1,826 家，總營業額為 363 億 1,024 萬元，其中內銷收入占 66.9%，外銷收入占 33.1%。《2004 年文化創意產業年報》顯示**營業額**低於 2 千萬元的設計產業廠商共 1,669 家，占設計產業廠商家數的 91.4%，但其總營業額比重卻僅為 13.78%，其營收總額比例中外銷占全部之 2.38%，內銷占全部之 19.42%；**資本額**低於 5 百萬以下的設計服務廠商商共 1,436 家，占設計產業廠商家數的 78.64%，但其總營業額比重為 26.39%，其營收總額比例中外銷占全部之 12.16%，內銷占全部之 33.43%；**組織結構**以有限公司為主，共 805 家，占全體設計產業的 44.09%，其次為獨資公司，共 672 家，占全體設計產業的 36.8%，兩者合計占全體設計產業的 80.89%。以營業額來看，屬於股份有限公司之設計產業廠商的營業額達 265 億元，占全體設計產業的 73.08%，居設計產業之首，其次為有限公司，其營業額為 54 億元，占全體設計產業的 14.91%，有限公司加上獨資公司兩者合計達全體設計產業營業額的 18.71%，其營收總額比例中外銷占全部之 5.21%，內銷占全部之 25.39%；**經營年數**未滿 5 年的設計產業廠商 1,199 家，占全體設計產業

廠商的 65.66%，顯示超過三分之二的設計產業廠商屬於新設立的，亦可發現設計服務業入門門檻並不嚴苛，顯見設計服務業有形資本投資很少，反而是無形資產的投資才是重要資本。以上數據並顯示台灣目前設計服務業分為兩大類極端族群，一類是超大型 (資本額雄厚，營業額高) 設計服務業者，具有國際化設計輸出能力；另一類則是中小型 (資本額 5 百萬以下，營業額 2 千萬以下) 設計服務業者，主要以台灣本地設計服務為主。

表 4-20 台灣設計產業家數及營收總額 (單位：新台幣千元)

行業名稱及代碼	家數	營收總額[6]	外銷收入	內銷收入
7109-111 產品外觀設計 (包括服裝設計)	1,224	25,673,948	9,112,042	16,561,906
7109-122 專利商標設計	25	75,454	0	75,454
7109-933 未分類其他專門設計服務業	577	10,560,838	2,908,571	7,652,267
合計	1,826	36,310,240	12,020,613	24,289,627

資料來源：行政院，《2004 年文化創意產業年報》，2005

3. 競爭者

設計服務業從業人數約 13,506 人，登記有案的設計服務業事務所及個人工作室約 1,249 所[7]。水越設計的主要業務為產品設計、概念設計、品牌設計、視覺平面設計。若以目前台灣最大的設計師社群網站黑秀網 (HeyShow)登入會員的工作示進行比較，在黑秀網計有 4,552 家設計工作室，其中員工 1-3 人占 85.6%，4-10 人占 10%，這些以接案子為主的設計工作室皆是水越設計的潛在競爭者。

參、創業歷程分析

水越設計創業可分為二階段，以下就各階段分別描述：

6 營收總額 = 外銷收入 + 內銷收入。

7 行政院國家科學委員會，政府科技發展策略規劃報告，第拾伍章服務業領域，民 94 年 1 月。

第一階段

水越設計創辦人周育如，畢業於中央大學法文系，念法文系時，不僅學會法文，也廣泛接觸法國文化，加上受到老師薰陶，圖書館全是藝術書籍，促使她決心赴法國念設計，畢業後就到法國念視覺設計及藝術史。當時便成立了 AGUA Design，尚未畢業就接了不少當地公司的設計案。1996 年，周育如回國，在一次 SONY 電腦 3C 產品的比稿活動成功初試啼聲，客戶接踵而來，當時為了能開立發票，只好設立公司，本來都是和別人借用電腦設備的她，向家人借 5 萬塊，添購電腦，正式成立工作室。十年前的台灣，設計大部份都被視為美工看待，認為是一種同質性高、價值低的技能。在設計服務利潤不高的情形下，還得面臨比稿、削價、客戶強勢主導，當時的周育如已經開始嘗試和客戶溝通品牌形象的重要，只是當時的台灣並沒有品牌概念，也因此讓周育如漸漸對市場生態感到疲憊。2000 年，周育如將業務全部結束，選擇出國流浪。

第二階段

2001 年，周育如回國，客戶卻全部失聯；周育如卻從一本實驗性質年曆筆記書中，重新找回市場定位，該筆記書以埃及為主題，用了十七種進口紙，四種印刷方式，手工裝訂，是一本包含紙張裁切、影像計算、字體形式等設計工具在內的筆記書；此筆記書定位成為專為設計師製作的工具書，價格高且為限量製作，僅在美術館與特定書店販賣，立刻在創意圈中打開水越設計的知名度。之後，水越設計每年皆推出不同主題的筆記書，強調創新、品質、風格、嚴格品管，筆記書會在上市前一季設計完成，經過三個月看不膩的筆記書才會真正上市，市面上文具類設計商品推出很快就會被抄襲，水越設計藉由提升筆記書的製作技術，維持品牌形象，也讓其他人難以模仿；出版過的商品絕不再版、不重覆，堅持限量發行；這些匠心獨運的設計商品甚至吸引來自香港、法國等地的業者代理在國外設專櫃。水越設計除筆記書外，尚推出年曆等各種實驗性質的奇異創作，透過各種修正與嘗試，在樹立獨特風格之餘，也越來越接近市場。

除上述作品外，水越設計在商業作品的專案設計約計 300 件左右，包括通訊、精品、唱片、銀行、科技方面的客戶，合作客戶有 Epson，

HP，趨勢科技，遠東國際商銀，國泰航空，研華科技，國立故宮博物院等，因為水越設計團隊對品質與建立客戶品牌的堅持，是水越設計最具競爭力的特點。

肆、創造價值之過程

就 Maes 的 Entrepreneurship framework (2003)架構，將水越設計的價值創造過程整理成下圖。周育如小姐在 1996 年選擇創立工作室，當時台灣經濟結構下的企業普遍對設計人才並不重視，往往被認為是美工，像周育如小姐科班出身，依專業能力進入市場且創立個人工作室的大有人在，要在此競爭且劣等的環境中生存著實困難。在法國學習藝術史與設計的周育如小姐與其他同業類似，以接案子為主，沒有足夠資金也沒有經營團隊等資源，個人設計工作室單純的元素有三種「藝術、行銷、溝通技巧」 (瞿欣怡，2004)，在設計服務產業最基本條件是藝術感與創意；行銷讓設計商品能切中市場需求；再者，設計流程中需要委託業者與設計者再三討論修正，來回不斷的靈感激盪，溝通技巧是確保設計理念精確地被執行重要的一個環節。因為是在法國受到薰陶，水越設計極富現代感與歐洲風格，公司目前六位風格迥異的設計師，在多元化氛圍中創造設計；但是水越設計並沒有業務，與設計師直接與客戶接觸，雖然溝通上較為方便，但隨著客戶增加與業務量增加，後續的客戶關係維持困難。除一般商業設計專案外，水越設計維持品牌概念的初衷，推出自有品牌的實驗性筆記書，鎖定小眾市場，特別行銷通路，限量發行等方式，顛覆市面上其他文具類用品大量鋪貨的行銷方式，以創意行銷手法成功區隔市場及品牌形象。水越設計另一設計主軸，「世界概念設計」，主旨在增進生活質感與社會貢獻，許多瘋狂且前衛的想法由此衍生，推展出 2008 奧運垃圾處理方案、奧運新型態叫囂工具的設計，理想公園、洗手間文化、綠色生活辦公居家篇、都市酵母等。

表 4-21 水越設計行動架構分析工具整理 (本研究整理)

消去	■ 推出筆記書與年曆等品牌商品，消去文具類用品的行銷思維
降低	■ 簡化品牌商品的市場，鎖定設計師市場
提升	■ 從手工、紙質各方面，提升商品質感，並提升公司品牌形象
創造	■ 成功的品牌商品，帶動市場與客戶，創造獨特口碑 ■ 以社會觀點出發的「世界概念設計」

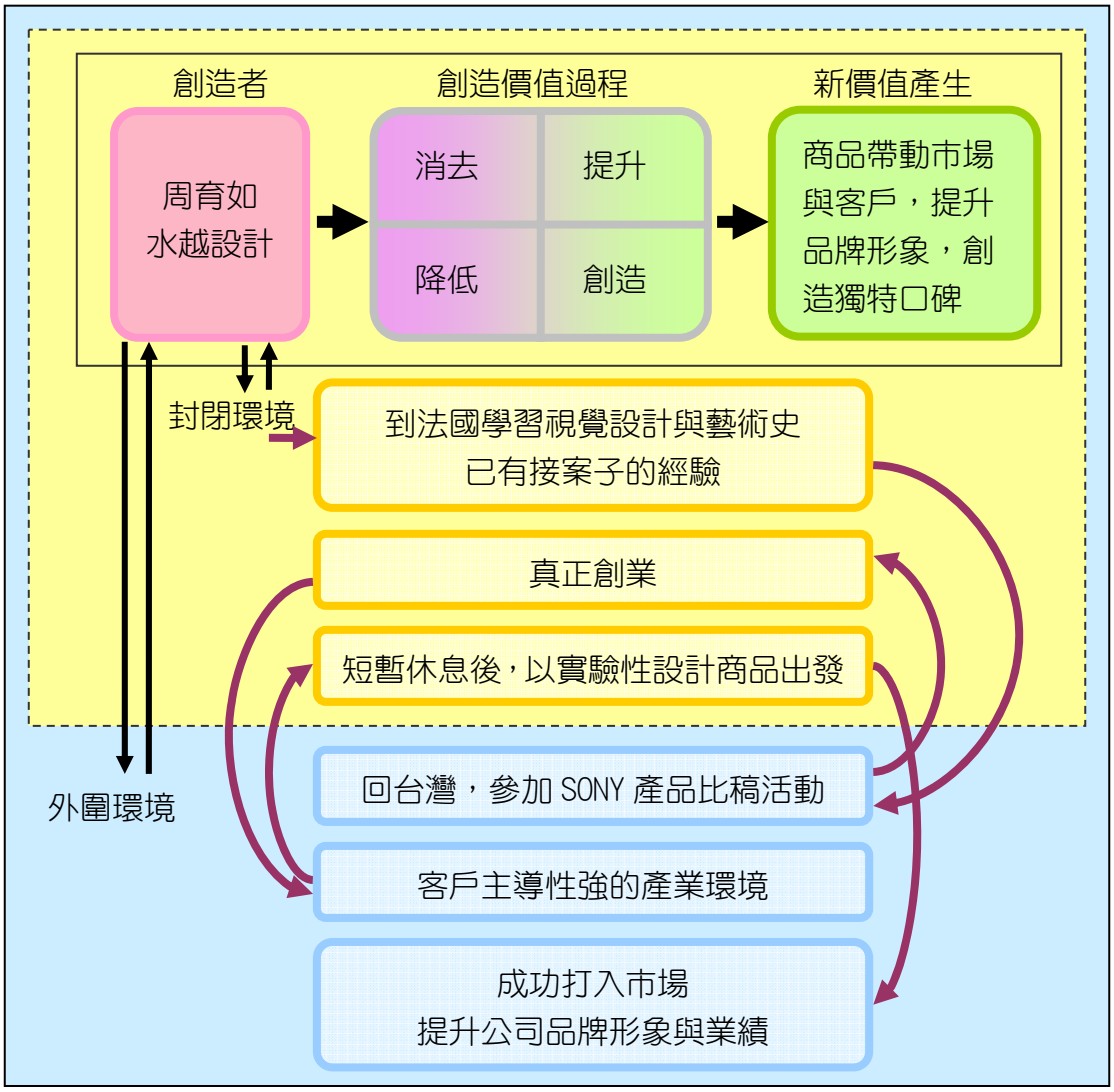


圖 4-17 水越設計價值創造過程概念圖 (本研究整理)

伍、創業光譜移動分析

由於周育如小姐從法國學習視覺設計與藝術史，由專業技能開始進行創業，在創業光譜中應介於生存型創業與機會型創業，創造價值亦介於中間；在客戶主導性強的設計服務產業中，僅能以比稿、比價方式接案子，水越設計未能在堅持品牌概念理想下說服客戶，創業型態趨向「生存型創業—創造價值低」；筆記書推出後，強化公司品牌形象，提升創造價值，也找到水越設計在產業中的機會，「機會型創業—創造價值高」。

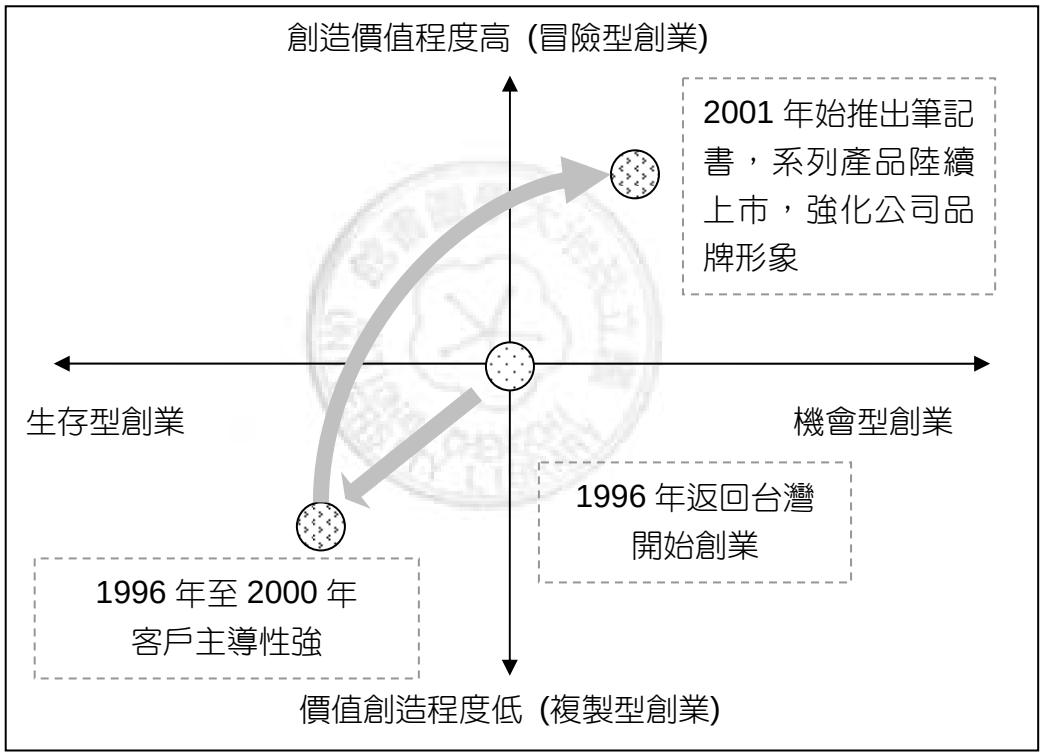


圖 4-18 水越設計創業光譜移動分析 (本研究整理)

陸、Timmons Model 關鍵元素分析

最後依 Timmons Model 關鍵元素分析水越設計 (圖 4-19)，創業者周育如小姐選擇以專業進行創業，成立個人工作室。從獨創手工設計師筆記書看到市場機會，建立獨特品牌，進一步在市場上打響名聲；陸續聘進風格迥異的設計師，皆為創新品牌塑造背後推手；水越設計大部分能建立與客戶合作良好的長久關係，但是採取設計師直接與客戶對話的方式，缺少業務居中協調，造成設計師負擔過重。

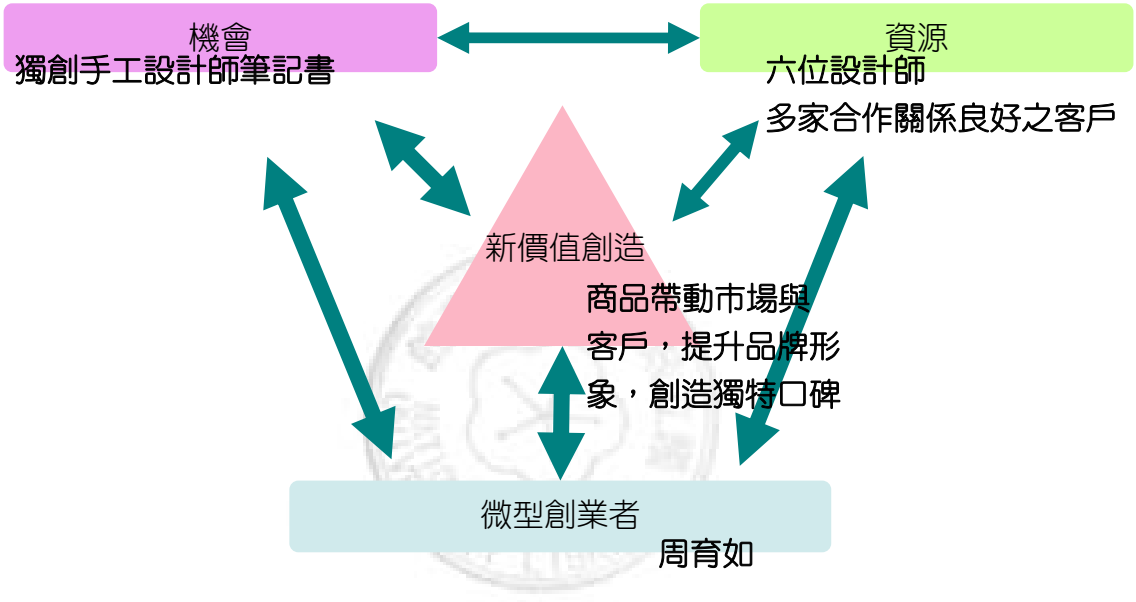


圖 4-19 水越設計之 Timmons Model 關鍵元素分析 (本研究整理)

喝