

新創企業商業模式創新：投資扮演之角色

How Investment works in New Venture Business

Model Innovation

胡秋江 Chiu-Chiang Hu

國立交通大學科技管理研究所

Institute of Technology Management, National Chiao Tung University, Taiwan

douglas@weikeng.com.tw

林冠仲 Kuan-Chung Lin

國立交通大學科技管理研究所

Institute of Technology Management, National Chiao Tung University, Taiwan

kuanchunglin@gmail.com

徐作聖 Joseph Z. Shyu

國立交通大學科技管理研究所

Institute of Technology Management, National Chiao Tung University, Taiwan

joseph@cc.nctu.edu.tw

李光斌 Kuang-Pin Li

國立交通大學產業加速器暨專利開發策略中心

Center of Industry Accelerator and Patent Strategy, National Chiao Tung University,
Taiwan

valuepreneur@gmail.com

通訊作者：林冠仲 Kuan-Chung Lin

國立交通大學科技管理研究所

Institute of Technology Management, National Chiao Tung University, Taiwan

kuanchunglin@gmail.com

摘要

商業模式 (Business Model) 在管理學界正在成為一個分析的主體，提供一個從系統層面、全面性的觀點來看企業發展。商業模式之創新，逐漸被認為與技術創新、產品創新等創新型態一樣有價值，企業不僅需要新技術、新創意，也需要在商業模式上有創新的能力。

近年台灣政策上推行鼓勵創業，台灣整體產業是以中小企業為主體，新創企業、中小企業在有限資源下，若能透過商業模式之檢驗，可了解企業自身價值主張、價值創造方式、價值傳遞方式以及獲取價值能力，尋找差異化之條件。過去商業模式之研究，較少以新創事業為主體，提出商業模式區塊與元素之調整，符合新創事業發展之需求。

本研究以 Osterwalder & Pigneur (2009) 商業模式地圖為主體，分析討論既有之商業模式架構模型。透過文獻探討、內容分析法，以及與新創事業之個案訪談，發現新創事業因應技術、企業發展，須針對融資活動進行緊密之安排。因此本研究提出在獲取價值之構面上，加入「投資」之元素。藉由投資構面之加入，提供新創企業結合利潤公式、成本結構，架構出更適合新創事業應用之商業模式。投資活動在新創企業商業模式當中，扮演了「前瞻性」、「協同性」與「回饋性」三種角色。

關鍵字：商業模式創新、新創企業商業模式、價值獲取、新創事業發展

Abstract

Business models have been integral to trading and economic behavior since pre-classical times. It provides a comprehensive and systematic prospective on business development research. Enterprise needs innovations from technology, service, product to also business model, which is accepted as a valuable innovation type.

Economically, Taiwan sustains by the strong SMEs but SMEs usually grow with limited resources that require multiple supports. A business model for SMEs and new ventures will help them to figure out their competition advantages and differentiations by analyzing the value proposition, value creation, value deliver and value capture that compose the business model. Review the literatures on this topic, there is rarely research focused on new venture business model.

This paper used the business model created by Osterwalder & Pigneur (2009) as a mainstay to analyze new ventures. From our research, we suggest to put on “investment” as a new component in value capture dimension for new ventures. Investment plays a role of “Perspectiveness”, “Collaborativity” and “Feedback” according to our research.

Keywords: Business Model Innovation, New Venture Business Model, Value Capture,

New Venture Development

壹、 緒論

創業的議題一直以來是學術界研究重視的課題之一，同時創業也是各國政府極力推展以及利用政策協助之活動。新創事業往往創造了比大型企業更多的創新以及就業機會。在台灣，中小企業占了全體企業 97.67%，貢獻的產值佔全國 30.23%，自 2010 年起，連續三年的正成長，提供了全國就業人數的 78.12%（經濟部中小企業處，2013）。新創企業部分，以「創業領航計畫」為例，2009 至 2010 間 1,316 家的新創事業，新增了 7,959 個就業機會（經濟部中小企業處，2010）。因此，創業本身不僅是學術研究的重要議題，也是經濟社會成長重要的指標。

新創事業通常起因於看見市場中的機會點，進而尋找團隊以及資源，成立新創企業。巧妙的運用以及融合機會、團隊、資源以及串接三大元素之脈絡，是新創事業邁向成功之關鍵。新創企業中常有目標市場相同，團隊背景類似、資源需求相似之事業體，但彼此卻會因為利用資源、切入之市場甚至是目標客戶定位等不同，而有截然不同之面貌。因此，常會以「商業模式」不同來敘述與說明市場中相競爭之企業。

商業模式在學術上，尚屬於一個無定見、爭辯討論、發展中的課題。但可以確定的是，業模式正在成為一個分析的主體，強調對企業如何運行，從系統層面、全面觀點來審視。企業發展出的商業模式概念中，企業活動扮演重要角色（Zott, Amit, & Massa, 2010）。商業模式對新創企業發展相當重要，新創企業常發展出獨特技術成就，卻因花太少時間關注在商業模式上，而導致了新創事業的失敗（Teece, 2010）。

新創企業在發展上面臨與大型企業不同之挑戰與問題。若能夠在一開始即有相對完整之商業模式架構，能夠協助新創事業在發展過程中，更加平順。在管理學主要之領域當中，多有針對新創事業做專書、單一領域之探討與研究，如策略（Cooper, 1981; Kawasaki, 2004）、財務（Chowdhury, 2004; Ryant & Grissler, 2013）、行銷（Kuratko & Hodgetts, 2001; Spinelli & Adams, 2012）、人力資源（Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006; Ryant & Grissler, 2013）、營運管理（Gartner, 1985; Ries, 2011）。但針對新創企業之商業模式作為研究主體者，在學術上仍屬少數並在發展階段。

本研究透過先透過文獻探討，回顧商業模式研究之脈絡，以及新創企業與商業模式間之互動關係，再以 Osterwalder & Pigneur（2009）之商業模式地圖作為

新創企業商業模式之研究架構，藉由內容分析法、個案探討，提出在商業模式地圖之獲取價值構面上，投資（Investment）對新創企業商業模式發展，具有一要功能以及探討其所扮演之角色。藉由投資構面之加入，提供新創企業結合利潤公式、成本結構，架構出更適合新創事業應用之商業模式。

貳、 文獻探討

一、 商業模式創新

不同的學術觀點會產生不同的理論要素，不同的產業也影響商業經營要素。但實務上，商業經營演化卻成為創業過程中很重要的一環，它決定了創新構想在發展成事業生存與否的關鍵。縱使看到市場的機會、創新的經營理念、充沛的資源支持、以及有了優秀的領導者等，若沒有好的商業經營，創業還是有可能徒勞無功。在創業理論範疇，商業經營可以當做一個核心的架構(Morris, et al., 2005)，將此架構發展成為創業的起始點，因此設計好的商業經營，是企業延續命脈最重要的使命之一（Zott & Amit, 2010）。

商業模式的創新，改變了產業的型貌並重新分配產業的價值（Amit & Zott, 2001; Cavalcante, Kesting & Ulhøi, 2011; Chesbrough, 2010; Teece, 2010）。商業模式的創新重塑整個產業，並且會將價值數百億元的重新分配，一個好的商業模式能夠重塑產業結構，並且驅動驚人的成長（Johnson, Christensen & Kagermann, 2008）。商業模式是在網際網路過熱時，被人們過度美化的辭彙，連許多不成熟的計畫，都被美其名為商業模式（Magretta, 2002）。過去許多作者以不同的面向來檢驗商業模式，然學界對何謂商業模式，並無定見，而文獻的研究發展尚在整合收斂階段。可以確定的是，Business model 方面研究文章快速的增加，並且已經逐漸侵入頂級的管理學期刊中（Zott, Amit, & Massa, 2010）。

（一）商業模式之定義

Business Model 的研究早在 1957 年的期刊就已經開始被討論，然而卻是在 1990 年代電子商務興起後的末期，才有許多的學者開始探討商業模式的研究（Doganova & Eyquem-Renault, 2009; George & Bock, 2011）。無論是商業模式、經營模式、營運模式皆是翻譯自英文「Business model」，它所表達的意涵是描述企業整體活動由產品的設計、開發、製造生產、銷售及傳遞價值服務等總體營運的過程（Morris et al., 2005）。

一般而言，商業模式被認為可以是一種陳述(statement)、描述(description)、表徵(representation)、架構(architecture)、概念工具(conceptual tool)、模式(Model)、結構性的模板(structural template)、型態(pattern)甚至是一種方法(Method) (Afuah, 2003; Applegate, 2000; Brousseau & Penard, 2006; Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; George & Bock, 2009; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Zott, Amit, & Massa, 2010)。因此可以發現商業模式被認為有相對多元的意涵以及表現之方式。

Applegate(2009)歸納定義，將商業模式與策略約略畫上等號。Hill & Jones (2004)由策略面角度定義商業模式是公司如何追求競爭優勢，即較佳獲利策略的集合。Magretta (2002)認為商業模式是在描寫企業的每個部分如何搭配起來進而組成了一個系統，而且商業模式是為了幫顧客創造價值，將商業模式視為一個系統並且強調了獲利與價值重要性。企業的技術或產品本身未必具有價值，除非他能將新商業、新供應商、新技術、及新公司的商業經營投入轉化為產出，實現利潤目標與企業願景。

商業模式可以是一種思維模式，從外部對上下游的價值鏈定位，到內部優勢，切割出自身市場與競爭策略，並且能夠有營收與獲利的結果 (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)。

Teece (2010)提出商業模式不僅僅是商業行為中的邏輯思考方式。正確的商業模式應準確了解特定客戶的需求，且無法被複製與模仿的；而當企業發展出相當出色的技術成就時，往往會因太注重技術層面而花費太少心力在商業經營模式上，因而導致失敗，這是相當需要改進與注意的。Teece對商業模式的定義，包含了策略、思考方式以及企業內部技術與外部消費者之連結。Ries (2011)則認為新創企業要免去策略規劃需要長時間的醞釀，因創新事業發展中，是一動態調整的過程。Osterwalder & Pigneur (2002)認為策略與商業模式是有層次之分，並將商業模式轉換成如下圖：

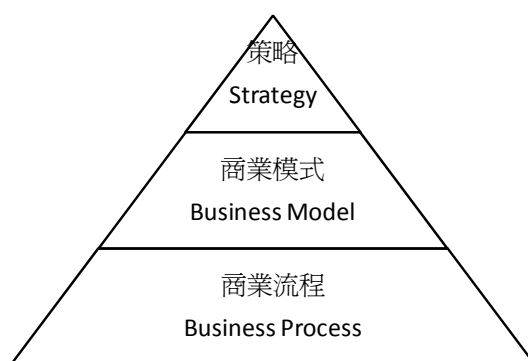


圖 1：商業模式邏輯層次

資料來源：Osterwalder and Pigneur (2002)，本研究整理。

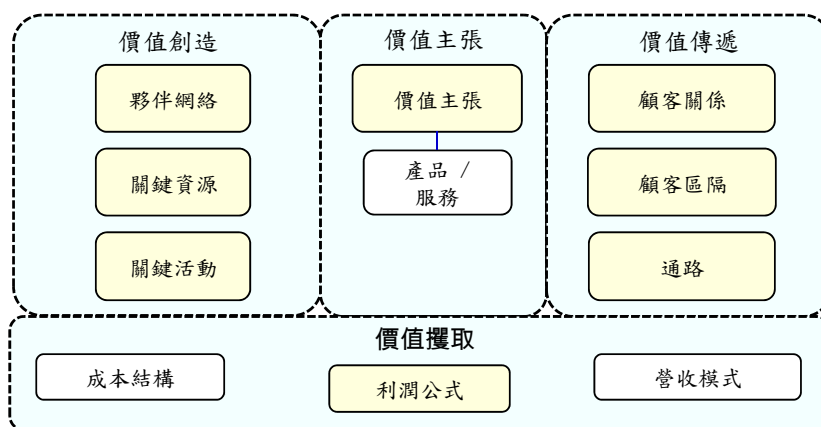
(二) 商業模式架構

商業模式是一個將創意轉化成具價值商品或服務的過程，其中需要考量成本的合理性以及價值利益的獲取，因此企業須發展價值活動，使企業透過商業模式在收益上大於成本 (Gambardella & McGahan, 2010)。

商業模式之架構，本研究以 Osterwalder & Pigneur (2009) 之商業模式地圖為研究架構。Osterwalder & Pigneur (2002) 以 E-Business 為研究對象提出商業模式之架構，提出四大構面：產品創新 (Product Innovation)、顧客關係 (Customer Relationship)、基礎架構管理 (Infrastructure Management) 與財務面向 (Financial Aspect)。Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002) 同樣以 E-Business 為例，在此四大構面下，更加詳細的拆解分析各構面之主要活動與元素。產品創新構面中，有目標客戶、價值主張與產能三大元素；顧客關係構面，包括有感 (Get A Feel)、服務與品牌；基礎架構管理中，強調資源與資產、活動與流程以及夥伴關係；財務構面中，以營收、成本與獲利為三大構成元素。

到了 2009 年，Osterwalder & Pigneur (2009) 將過去針對商業模式之研究，整理成「Business Model Generation」一書，以指導方針的方式，將商業模式架構設計成一個簡單易懂的模式。定義商業模式是組織創造、傳遞、攫取價值的一個原理以及描述。Osterwalder & Pigneur (2009) 之商業模式如下圖 2：

圖 2 商業模式分析架構



資料來源：Osterwalder & Pigneur (2009)，本研究整理。

二、 商業模式與新創企業

新創企業之發展一直是學術界重視之議題，新創企業之管理、發展，有與一般企業管理不盡相同之處（Spinelli & Adams,2012）。科技創新是生產力和經濟成長最根本的源頭，而新創企業的創新力量對經濟發展最為關鍵（Senor & Singer,2011）。許多研究認為中小企業與新創事業，相較於大型企業，對於增加就業機會上有更大的助益（Storey & Johnson, 1987; Balje & Waasdorp, 2001）。

Senor & Singer（2011）以以色列企業之發展，從創業家精神、社會環境、宗教種族等層面探討新創之成功，認為高成長的新創企業會改變全球產業，而高成長企業要能夠出類拔萃，需要個人的長才、跨領域人才整合，並且最重要的是還要能夠將概念、創新做商業化。因此，Senor & Singer 的概念，認同了商業模式對新創成敗的重要性。Ries（2011）認為創業重在精煉，提出「精實創業」的概念，提倡多面向評估生產力，快速創造顧客願意付錢買的產品（或服務）。新創業管理中，若能透過立即實驗可節省新創事業發展的成本，加快獲利速度。可以透過價值假設（value hypothesis）之分解，做產品或服務對使用者價值的檢驗。同樣的，提及了不同的商業模式區塊，對新創企業發展之重要性。

新創事業往往是從看到市場機會開始。不同的新創企業，縱使在同一個產業環境、市場定位並且擁有相似的供應商體系以及顧客層，但卻不會有完全一樣的商業模式。因此商業模式可以是公司獨特的架構，並且做為新創事業一開始尋找核心能力與競爭優勢的來源。

相較於現有技術，新創企業發展新技術需要更多的成本，既有技術可以在毛利、獲利都會比新技術開創來的佳，因此企業體在面臨創新發展上，破壞性創新的資源需求高，而企業體面臨的就是資源分配的問題。因而新創企業建立成功商業模式，其受到在企業決策流程當中，資訊流的篩選以及釋出（Chesbrough, 2010）。

對於商業模式新創企業之互動架構，Bossidy & Charan（2004）提出以三大部分來觀察。首先透過企業所處的外部環境，了解現實所處之產業與市場；其次為企業之財務目標；最後是企業活動-策略、營運、選才、組織流程等。利用三大構面，可以幫助新創企業以動態方式檢視企業現況與未來。

商業模式可以提供給予創業者思考之架構、脈絡，或者是方法（Zott, Amit, & Massa, 2010）。陳建翰（2011）針對創業與商業模式，認為創業者在考量商業模式上，需要思考：（1）概念化的策略選擇方案；（2）商業模式要素間之互補關係；（3）商業活動之邏輯架構；（4）新創事業在商業模式中每個元素，策略、架構、收益、成長、退場機制等之一致性。透過彼此關連性之考量，讓新創事業透過商業模式在決策上有所組織與衡量。

Morris 等（2005）提出商業模式的發展，應具有階段性。包含：基礎階層及獨創組合階段。基礎階段（Foundation level）要確認出新創事業的六項關鍵要素：銷售、市場、內部、競爭策略、經濟與創業家個人要素；隨新創之成長與經驗累積，對企業、環境、競爭、市場以及內部的產品服務，創業者能夠整合、修正、調整或放棄一些基礎階段之要素，形塑出一個新創企業自身獨特的商業模式，因此進入第二層的獨創組合階段（Proprietary level）。

新創企業發展的過程，難有相同的標竿可以遵循。而商業模式提供新創企業一個邏輯思考與分析的架構，透過「做中學」的動態調整，商業模式中不同構面與元素之補強與交互運用，最終會因為新創本身的價值主張以及能耐，型成每個企業特有的商業模式，支援其面對市場上的競爭。

參、 研究方法

一、 資料蒐集法

在資料收集方面，根據 Yin（1989）的研究指出，個案研究的證據來源有文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、以及實體的人造物等六種。研究資料來源之取得以深度訪談、文件及檔案紀錄等為重點資料來源（陳向明，2002）。本研究主要以次級資料為主，在資料收集上先蒐集彙整國內外期刊、雜誌，以商業模式之研究為主，藉由文獻資料的整理、回顧，了解商業模式發展的動態以及架構。

二、 內容分析法

內容分析是一種對明顯的傳播內容，作客觀的、系統的、量化的描述之研究方法。此分析法是一種將定性的資料轉化為定量資料後始分析的研究方法。分析的過程是由質化方法轉為量化方法，然後以內容的量來推論質變，利用此

種「質量」並重的研究方法可有助於研究在分析前的事前資料收集(Lincoln and Guba, 1985; Dahlberg, 2006)。本研究過程主要以定性的研究。透過整理和歸納相關資料，系統性分析商業模式發展過程當中，遭遇的問題以及實務上的狀況。

三、 個案探討法

商業模式在學術研究領域上，尚屬探索發展之階段，其理論架構以及觀點間分歧，在定義、型態、結構、模式以及功能上，都還有討論形成共識的空間(Zott, Amit, & Massa, 2010)。在探索新興領域時，相關實證較少或者理論觀點間尚無定論，此時個案研究法是一個適切的方式，探討問題中的複雜性，從研究對象本身來了解其行為。個案研究方法注重單一背景下的動態狀態，特別適用於新研究主題的領域(Eisenhardt, 1989)。

個案研究法是一個實務性的調查方式，當研究的現象與現實生活間界線不明時，對多種來源證據，對現況加以調查。因此個案研究須把握三大要點：(1)多重證據來源之使用；(2)建置個案研究資料庫；(3)保持證據的關連性(Yin, 2003)。陳萬淇(1995)認為，所謂個案，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。它所描述的事實或事件必須是真時真地的，不可杜撰，且應該有一個或數個中心問題，並作客觀的描述不作主觀的評論。資料蒐集的多元化與資料型態的多樣化為個案研究的特性之一。

本研究主題涉及領域包含策略、營運管理、財務、供應鏈、策略聯盟、顧客關係等，涵蓋範圍較廣，研究邊界上具有模糊之特性，而商業模式在學術研究上，亦屬於一個新興發展中之課題，尚無一完整、定性之主張與理論架構。因此在研究方法上，以文獻探討法建構商業模式發展之理論基礎，以資料、文獻分析架構出模式架構，最終以內容分析加上個案訪談研究，探討投資在新創企業商業模式中之重要性與功能。

肆、 分析與討論

新創企業是許多國家經濟發展重要的支撐來源，而新創企業通常以創業者本身之核心能力為主要核心，其他新關資源有限。因此商業模式的架構提供了新創企業一個思考，以及了解自身能力與所需資源的檢測工具。新創企業面臨到資源不足的問題，而其中資金往往是左右新創企業發展的重要元素。

創業活動是創業家對資源一連串取得與發展的過程，創業的結果取決於創業家是否能夠有效地獲得資源（Dollinger, 2002）。創業家需要創業資源，包含資金、設備、人才等，整體歸納之，可以將新創企業所需資源分為人才與資金兩大類（Vesper, 1996；張元杰、陳旻男，2010）。其中，人才之聚集亦脫離不了資金的需求以及應用。新創企業在創業階段容易有資金短缺與財務槓桿失衡的情況。諸多文獻研究認為，資金對於新創企業發展有著重要的影響，層面包含對新創企業策略、定位、市場、產品、行銷、人事、採購、通路以及營業數據等面向（Cooper et al., 1994; Lee, Lee & Pennings, 2001; Kakati, 2003）。

創業過程是一個動態的環境，資金的充足與否對於新創事業在科技策略的調整上有較大的彈性與空間（Zahra & Bogner, 2000）。因此，資金對於新創企業發展，具有至關重大的影響，在以商業模式整體評估新創企業發展下，有將資金列為一個單獨的元素，依據 Osterwalder & Pigneur（2009）的商業模式分析架構，列入價值攫取（Value Capture）的構面。

新創事業發展在不同階段所需要的資金亦不同。種子階段通常由創辦人團隊以及親朋好友集資建立，進入創建期開始尋找外部個人、天使以及策略性投資，成長階段與擴充期，創投資金成為基金來源主力。到了成長、擴充期階段，通常也會有較多銀行融資貸款之機會（劉常勇，1997; Ruhnka & Young, 1987）。從文獻探討與內容分析，我們可以了解到資金對於新創是一個重要的元素，而資金對於新創企業來說，大多都是以「投資（Investment）」的形式存在，融資也是獲取資金的一環，但就新創企業發展觀點，資金的角色以投資為主，融資獲取的難度，在越早期對新創企業越困難。

新創企業在獲取投資資金時，通常忽略了風險評估、財務報酬、生產行銷計畫等部分（蔡文鈞、鄭靜宜、賴鈺晶，2011）。劉松瑜（2007）研究創投對被投資公司的貢獻，以高科技公司為主體，發現創投公司參與投資的公司，在營運績效與股價表現上，優於無創投投資之同業。同時創投介入後整體降低了公司的風險。Jain and Kini (1995)研究認為有創投資金投入之新創企業，其經營穩健且上市後衰退幅度較小。相反的，也有學者研究認為經營得當的新創公司，在資金模式上可以達到自給自足，形成正向的循環（Amit, Glosten, and Muller; 1990）。

Hamermesh 等（2002）研究認為投資額度要依據新創企業之營收模式、成本導向等關鍵因素的表現來評估。不同的企業所處產業環境、商業模式，將會導致不同的投資需求要素條件。根據個案訪視，軟體業需要較高的前期投資，

以利軟體產品的研發完成，當產品完成並且通過市場驗證，後續銷售、通路、顧客服務等的資金需求規模相對較小，但會有強大的營收資金流；零售業者的資金需求相對較為一致，初期多利用租賃、控制存貨等方式，降低初始資金需求；顧問服務業，通常初期所需的資金相對少，多是辦公室、電腦等必要設備支出，當企業發展得以，後續會因為需要擴大規模，而在大型 IT 設備、人員擴增上，需要較多的資金投入。

因此，從文獻探討、內容分析、個案訪談，針對投資在商業模式中，主要對企業體提出以下幾點問題思考：

1. 新創企業在此商業模式下，所需要的最大融資需求為何？
2. 投資所需要的時期以及投資資金的期限？
3. 新創企業現金流轉正的時間點為何？
4. 需要多長的時間達到現金流轉正？
5. 新創企業達到彌補虧損的時間有多久？
6. 新創企業彌虧之後，現金流成長的斜率表現如何？

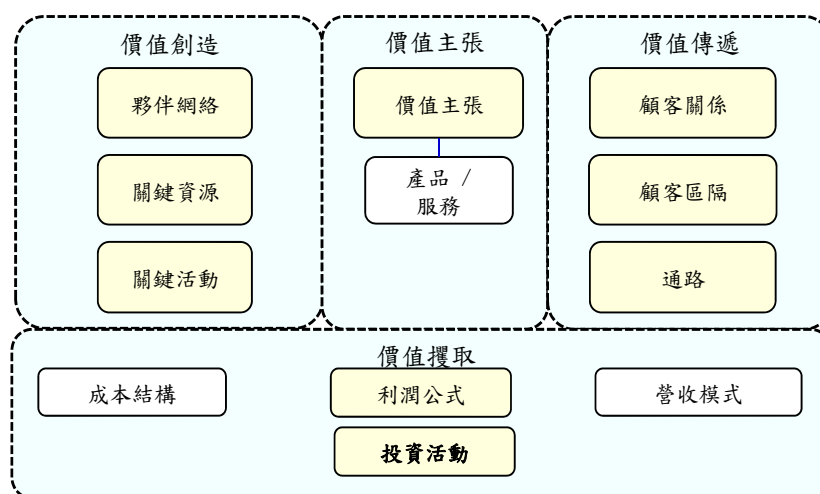
藉由以上幾點問題的探討，可以了解到，新創企業在思考其商業模式上，應將「投資」視為關鍵要素之一，納入整體性的考量。投資的元素，整體性的促使新創企業在價值擷取的構面上，以現金流的觀點來思考企業的績效，針對新創企業所處在的產業特性，以及新創企業的價值定位，估算最大所需要的資金額度，同時要將營收、成本以及費用等元素納入考量，讓新創企業能夠度過死亡之谷。商業模式是一個動態調整的工具，因此「時間性」也是重要的思考點，通常新創企業估算所需的資金需求，會以走過死亡之谷的總資金量為標準，就創投角度，會要求新創企業至少提供三年財務預估，重要時間點-現金流轉正、單月損平時點、彌補虧損點等的掌握，都會影響商業模式發展的調整。商業模式的各構面以及資源要素間，不存在最佳化或者某元素多寡決定商業模式的成敗，而是需要各構面、元素之間達到最適配的和諧點。投資因此扮演了調節的腳色，由企業內觀點看，企業需要了解最低的資金額度以及所需要的投資額度，由企業外部觀點看，新創企業或可藉由挹注更多的資金，加快其營運發展，因此反向的由「投資」元素的增減，調整新創企業的定位與各構面要素。

個案訪談中，訪談三位三位新創企業創辦人，各別來自遊戲、網路、資訊三個領域。三位個案訪談者，皆表示在新創事業過程當中，因以現金流觀點估算事業之財務需求，同時，三間新創企業亦有創投參與投資，過程當中，必須要提供財務預估數據，以了解公司中短期的發展，其中，預估過程要將預期增

資額度、次數以及用途，與創投公司、投資人討論溝通，此時投資元素將會出，並且扮演了「前瞻」的角色；財務數據之預估，需要依據營運策略、公司定位、現有之供應鏈整合、通路布建，做合理調整，而同時，數據會因為融資、投資等投資活動而改變，因此彼此之間需要共同之協調統合，扮演了「協同」的角色，也因企業需要將上述各元素統合思考，因此投資活動也同時扮演「回饋」的角色，將需求與預期結果，提供給予各部門，做營運之檢討。

本研究就觀點上，以現金流的曲線作為出發點，將此現金流曲線做為商業模式執行所需之投資資金訊息獲取與彙整的基準。「投資」元素，包含了股權的投入、借貸融資需求、營收獲利的累積、資本支出計算等，透過此元素的加入，降低新創企業的風險，並且促進數據面對新創企業所需資源的了解，財務數據是一個企業體檢不可或缺的檢視表，投資元素因而提供新創企業動態的檢視調整功能。因此，將「投資」視為一個獨立元素，納入新創事業商業模式當中，有其必要性。本研究以 Osterwalder & Pigneur (2009) 為基礎，將新創企業商業模式調整如下圖 3：

圖 3 新創企業商業模式分析架構



資料來源：Osterwalder & Pigneur (2009)，本研究。

伍、 結論與建議

本研究經由文獻探討、內容分析以及個案訪談，發現對於新創企業，既有之商業模式分析架構，缺少了對於資金面的描述，而資金對於新創企業往往是其所需資源中相當重要關鍵的一環。因此，本研究認為，應當在既有的分析架構中，納入「投資 (Investment)」作為新創企業商業模式分析的一個元素。

以 Osterwalder & Pigneur (2009) 的商業模式分析構面為架構下，投資做為一個元素，應符合其財務構面的要求，因此建議新創企業在利用商業模式分析時，將投資元素納入財務構面整體考量。

投資在新創企業商業模式當中，做為資源攫取構面之一個要素，其具有以下之特性，並提供新創企業商業模式發展以及新創企業本身之參考價值：

1. 前瞻性 (Perspectiveness)：商業模式是一個動態調整的工具，「投資」需要與投資人、創業者等互動，估算出新創企業三到五年之財務預估，因此規算出新創企業短期到中期所需要之資金，因此，「投資」在新創企業商業模式上，扮演一個前瞻的角色，協助新創企業完整化其財務估算以及商業發展。前瞻性強調開放性思考的態度出發，探索長期的發展機會 (柯承恩等，2011)，在新創企業的商業模是當中，投資扮演的角色，期以讓新創企業以中長期發展角度，檢視其商業模式的發展。
2. 協同性 (Collaborativity)：Osterwalder & Pigneur (2009) 的商業模式架構，各構面間、構面中元素間，具有互動性，而各構面並不以資源最大做為目標，而是強調構面、元素間之「最適」程度，資源的配合完善，才是新創企業商業模式中最重要的一環。因此，「投資」在新創企業商業模式上，也具有協同性，就財務角度，投資額度與需求的估算，在價值攫取構面，必須與收入、成本要素聯動思考，整體商業模式中，依據公司之價值主張、關鍵資源、關鍵活動各構面，投資亦需要與各構面中元素協同互動，以搭配出最適切的營運模式型態。
3. 回饋性 (Feedback)：商業模式中各元素間，需要彼此互動協調，而「投資」同時扮演了回饋者的角色，依據價值主張以及新創企業策略定位下之商業模式活動，價值攫取構面扮演了一個檢驗模型的功能，藉由價值攫取構面中營收、成本以及投資三個元素，可以提供新創企業檢驗其商業模式、價值主張以及策略定位之可行性。在商業模式動態調整過程當中，整個價值攫取構面皆須要提供訊息的回饋，諸如短期資金充沛，則搭配較積極之行銷、通路等關鍵活動；融資做為資金來源，則用於關鍵資源的建構。

本研究期以透過探討之方式，了解新創企業之商業模式上之需求。透過文獻探討、內容分析以及個案訪談，認為新創企業運用商業模式做為思考與發展

時，有加入「投資活動」元素之必要性。藉由投資活動元素之納入，幫助新創企業更加完善其利用商業模式之完整性。

本研究受限於時間與能力，以文獻探討以及三個新創企業個案訪談為研究對象，未來建議可增加個案研究數量，並做跨個案或者跨國新創事業個案比較，完整商業模式運營架構，做為新創企業商業模式發展以及營運參考。

商業模式之學術研究，尚屬於一個模糊、發展中之階段，相關研究仍屬有限，而對於新創企業之商業模式，代表了一個有趣的研究課題，可以讓未來對新創事業之成功有進一步的探究。未來可透過近期資料的蒐集，做更深入的質化與量化研究，例如商業模式分析的主體的運作、系統性互動、構面與元素間互動程度、甚至是研究商業模式的邊界(boundary-spanning)的幅員等(Zott, Amit, & Massa, 2011)。

參考文獻：

- 柯承恩、孫智麗、吳學良、黃奕儒、鄒麓生 (2011)。科技前瞻與政策形成機制：以農業科技前瞻為例。 *科技管理學刊*, 16 (3), 1-28。
- 陳向明 (2002)。 *教師如何作質的研究*。台北：洪葉文化事業。
- 陳建翰 (2011)。 *以策略創業角度探討網路創業商業模式的變化*。國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 陳萬淇 (1985)。 *個案研究法*。台北：華泰出版公司。
- 張元杰、陳旻男 (2010)。新創事業成長策略：商機-資源-組織的共演。 *科技管理學刊*, 15 (2), 83-116。
- 經濟部中小企業處 (2013)。 *2013 中小企業白皮書*。台北：經濟部中小企業處。
- 蔡文鈞、鄭靜宜、賴鈺晶 (2011)。新創事業吸引創投資金的說服內容分析—以 A 公司為例。 *中原企管評論*, 9 (3), 45-66。
- 蔡政安、蔡家鳳 (2013)。商業模式初探：餐飲服務業之個案研究。 *創業管理研究*, 8 (4), 1-26。
- 劉松瑜 (2007)。創業投資事業對高科技公司價值提昇之研究。 *管理與系統*, 14 (1), 27-49。
- 劉常勇 (1997)。創業投資評估決策程序。 *會計研究月刊*, 134, 12-30。
- 劉常勇 (2004)。為新事業設計商業模式。 *財金資訊*, (37), 34-38。
- Afuah, A. (2003). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1990). Entrepreneurial ability, venture investments, and risk sharing. *Management Science*, 36(10), 1232-1245.
- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
- Applegate, L. M. (2000). E-business models: Making sense of the internet business landscape. In G. Dickson & G. DeSanctis (Eds.), *Information technology and the future enterprise: New models for managers*, 49-101. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Balje, S.H. & Waasdorp, P.M. (2001). Entrepreneurship in the 21st Century: The role of public policy. In *Entrepreneurship in the Netherlands. New Economy: new entrepreneurs!* Zoetermeer: EIM Business & Policy Research and the Ministry of Economic Affairs.
- Bossidy & Charan (2004). *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right*. New York, U.S.A.: Random House Audio.
- Brousseau, E. & Penard, T. (2006). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2): 81-110.
- Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhøi, J. (2011). Business Model Dynamics and Innovation: (re)Establishing the Missing Linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327-1342.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chowdhury, S. (2004). *Next generation business handbook: new strategies from tomorrow's thought leaders*. New Jersey, U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Cooper, A.C. (1981). Strategic management: New ventures and small business. *Long Range Planning*, 14(5), 39-45.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol.9(5), 371-395.
- Dahlberg, K. (2006). The essence of essences-The search for meaning structures in phenomenological analysis of lifeworld phenomena. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1(1), 11-19.
- Doganova, L. & Eyquem-Renault, M. (2009). What do Business Models do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.
- Dollinger, M. J. (2002). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. New Jersey, U.S.A: Prentice Hall.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Gambardella, A. & McGahan, A. M. (2010). Business-model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271.
- Gartner, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management*, 10(4), 696-706.
- George, G. & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Hamermesh, R.G., Marshall, P.W. & Pirmohamed, T. (2002). *Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur*. Boston, U.S.A: Harvard Business School Press.
- Jain, B. A. & Kini, O. (1995). Venture capitalist participation and the post-issue operating performance of IPO firms. *Managerial and Decision Economics*, 16(6), 593-606.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, Vol.23(5), 447-457.
- Kawasaki, G. (2004). *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. New York, U.S.A.: Penguin Group.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. California,

- U.S.A.: Harcourt College Publishers.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California, U.S.A: Sage Publications.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, Vol.22(6/7), pp. 615-640.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16: 1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An e-business model ontology for modeling e-business, In the Proceedings of the *15th Bled Conference on E-Commerce*, Loebbecke et al. (Eds.), June 16-19, Bled, Slovenia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, U.S.A: John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York, U.S.A: Crown Business.
- Ruhnka, J. C. & Young, J. E. (1987). A Venture Capital Model of the Development Process for New Venture. *Journal of Business Venturing*, 2, 167-184.
- Ryant, E. & Grissler, J. (2013). *The Start-up Guide for Opening, Remodeling & Running a Successful Beauty Salon*. U.S.A:Ready Set Go Publishing.
- Senor, D. & Singer, S. (2011). *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York, U.S.A: Grand Central Publishing.
- Spinelli, S. & Adams, R. (2012). *New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century (Ninth Edition)*. New York, U.S.A: McGraw-Hill.
- Storey, D., Johnson, S. (1987). *Job Generation and labour market change.*, London, U.K.: Macmillan Publishers Ltd.
- Teece, D.J. (2010). Business Model, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Vesper, K. H.(1996). *New Venture Experience*. Seattle, U.S.A: Vector Books.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. California, U.S.A: Sage Publications.
- Zahra, S. A. & Bogner, W. (2000). Technology strategy and software new ventures'performance: exploring the moderating effects of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*. Vol.15(2), 135-173.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-26.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1043.