

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

事業重新定義與創新商業模式之建構
—由健身器材產業轉向健康照護產業

**Redefining Business and Building Innovative Business Model-
From Fitness Equipment to Healthcare Industry**

指導教授：張國雄 博士
研 究 生：吳樹曜 撰

中華民國 105 年 06 月

誌謝

2年前，在一次的東海大學EMBA主任張國雄教授參訪明躍公司的因緣際會下，我報名了EMBA高階經營管理專班，也僥倖地以榜首之姿順利進入就讀。時間過得真快，如今即將向我闊別20多年後又重拾書本的學生生活說再見了，心中盡是滿足與不捨。

回想當時在報名前，心裡仍抱持著許多狐疑，在多年的工作經歷與創業歷程後，有必要再回到學校重拾書本嗎？理論與實務真的可以結合嗎？我可以再從學校吸取茁壯的養份嗎？...

2年後的現在，我可以毫不猶豫地大聲說出，當初的選擇是正確的！因為，在這兩年的學習過程中，經由學校精心安排的課程和具備實務經驗與理論學識豐富的師長指導，並安排至國內外公司、工廠觀摩，以及同學們一次又一次的討論、分享與演練，個人不僅學習了往後得以應用於工作上的工具與方法，並讓多年的企業經營管理實務經驗得以再進一步淬煉。

在這2年的學習過程中，身邊所有的老師、同學、朋友和家人，從不吝嗇且不間斷地給我支持、鼓勵和協助，有了他們背後強有力的支持，個人才得以順利畢業，在此，心中滿懷著一顆感恩的心由衷地感謝他們。

首先要感謝EMBA主任張國雄教授，願意指導一個在職場已闖蕩20餘載，並已對學校學習態樣完全陌生之學生。老師在這兩年，孜孜不倦為學生在課業學習、企業經營管理實務，以及論文指導上，您所花費的精神與時間，著實讓學生心裡無限感動，並且獲益匪淺。

感謝東海大學EMBA企業經營管理專班103級的同學們，有您們的一起學習、一起研討，個人感到非常的榮幸。也正因為有了您們這樣一批兄弟姐妹，才能使我在這段求學的路上感到充滿學習的力量。希望大家在未來的日子，於學習上能持續精進有所得；而在企業經營管理方面，能發揮理論與實務結合之效益。

感謝我的媽媽吳陳阿員女士，從一開始決定要再重拾書本之那刻起，您一直那樣地支持我、鼓勵我，並容忍我在公司經營與學校求學，時間兩頭燒之下，犧牲陪伴您的時間。現在我要畢業了，我會安排多一點時間陪您，讓您放心、安心、開心的度過每一天！

感謝我的3個既可愛又懂事的女兒-穗潤、惠耀、穗翎，以及摯愛-妻子王絢臻，沒有您們的支持與鼓勵，我是很難堅持走完這條路。在我一度想放棄學業時，您們給了我安定及持續前進的力量；尤其要感謝我的妻子王絢臻，同樣也在東海大學EMBA企業經營管理專班進修學位的妳，如果不是妳的勉勵與分擔公司及家庭事務，我是無法順利完成學業的。

最後，想對自己說，學習是無止盡且是甜美的，不要被藉口給阻礙了學習的動力。在本屆同學中，不乏已有博士學位，或在社會上已佔有一席之地的人士，但他們仍不中斷繼續學習，這是相當值得我學習的人生態度！

僅以此論文獻給所有在我人生的道路上，曾經支持、鼓勵、幫助過我的人，謝謝你們，有您們真好！

中文摘要

論文名稱:事業重新定義與創新商業模式之建構-由健身器材產業轉向健康照護產業

校所名稱:東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間:2016年6月

研究生:吳樹曜

指導教授:張國雄 博士

論文摘要:

近年來人口結構高齡化已成為許多國家必須面對的問題，行政院國家發展委員會推估 2018 年老年人口將超過總人口 14%，將步入「高齡社會(Aged Society)」，如何降低國家醫療支出，成為國家政策之發展重點之一。因此，如何讓國民同時達到活躍老化與健康促進益形重要。

在健康照護「科技化」來臨的世代，更要注重「服務人性化」的需求，兩者相輔相成才能創造可行的「科技化」健康照護商業模式，以及發展出具有健康、安全、舒適、便利與尊嚴等需求的服務系統。企業如何以消費者需求角度，思考服務化的模式提供消費者「服務」來創造更大附加價值為目前企業未來轉型之思考方向。

健身器材產業製造業服務化已成為目前企業轉型之趨勢。本論文將採個案分析法，探討個案公司(X公司)面臨全球競爭壓力重新定義事業，由健身器材轉型為健康照護產業的契機，建構創新商業模式。本研究分析個案X公司在健康照護產業創新商業模式之顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與關鍵流程等等構面，並對未來台灣健康照護產業發展提出建議。

【關鍵字】 健身器材產業、健康照護產業、創新商業模式、顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程

Abstract

Title of Thesis : Redefining Business and Building Innovative Business Model- From Fitness Equipment to Healthcare Industry

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (June / 2016)

Student Name : Wu, Shu-Yao

Advisor Name : Chang, Kuo-Hsiung

Abstract :

In recent years, many countries have to face the higher aging population problem. According to the National Development Council of the Executive Yuan, the elders will exceed over 14% of the total population in 2018 in Taiwan. Taiwan will be proceeding into an “aged society”. Reducing the medical expenditures will become one of the key priority of country policies. Therefore, it is essential to make people achieve live active and health at the same time.

With the coming of the “science and technology” age for healthcare, we also need to pay more attention to the needs of “user-friendly services” to create a practicable “science and technology” of healthcare business model that base on the health, safe, comfortable, convenience and respectable service system.

“Servitization of Manufacturing” has become the trend of business transformation of fitness equipment industry. This study is adapted on case-study module to analyze the company (X Company) how to redefine the business strategy and build up the innovative business model from fitness equipment to healthcare portfolio when they face the global competitive pressures. This study is an emphasis on four factors of this company’s innovative business model in the healthcare industry, included the customer

value proposition, profit formula, key resources and key processes. From this project they also want to provide the recommendations on the future of the healthcare industry in Taiwan.

Key words: Fitness equipment industry · Healthcare industry · Innovative business model · Customer value proposition · Profit formula · Key resources · Key processes

目次

誌謝.....	I
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景及動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻探討.....	4
第一節 Osterwalder 商業模式.....	4
第二節 Johnson, Christensen & Kagermann 商業模式創新.....	6
第三節 重新定義事業.....	7
第四節 白地策略.....	9
第三章 研究方法與產業分析.....	11
第一節 研究流程.....	11
第二節 研究方法—個案研究.....	11
第三節 產業分析.....	13
一、全球產業發展現況.....	13
二、國內產業發展現況.....	16
三、健身器材市場發展瓶頸.....	18
四、健康照護服務現況及問題.....	20
(一)世界衛生組織健康宣言.....	20
(二)高齡化社會促進健康照護需求.....	21
第四章 個案公司分析與新商業模式建構.....	24
第一節 個案公司介紹.....	24
一、公司簡介.....	24
二、公司沿革.....	25
三、近三年公司營運狀況.....	28
四、公司產品.....	34
第二節 賽局價值網分析.....	34
第三節 B2C 商業模式解構、整合與創新.....	37
第四節 B2B 商業模式解構、整合與創新.....	39
第五節 商業模式創新整合分析.....	41
第五章 結論與討論.....	43
第一節 研究結論與命題.....	43
一、觀念性架構.....	43
二、重新定義事業.....	44
三、創新商業模式.....	45

第二節 理論貢獻與管理涵意.....	47
一、 理論貢獻.....	47
二、 管理涵意.....	48
第三節 研究限制與未來研究方向	49
參考文獻.....	50
一、 中文文獻.....	50
二、 英文文獻.....	50
三、 網路文獻.....	51

表 次

表 2-1 雙軌轉型—A、B 轉型目的.....	8
表 2-2 「能力交流」建立五步驟.....	9
表 2-3 市場白地定義	10
表 3-1 2016 年健身活動趨勢.....	19
表 3-2 世界主要國家零歲平均餘命	21
表 3-3 歷年 NHE/GDP 比及平均每人 NHE.....	22
表 4-1 健康促進服務產業三大服務增值模式、七種價值訴求.....	36
表 4-2 B2C 與 B2B 商業模式創新整合分析	41

圖 次

圖 2-1 Osterwalder, Pigneur, & Smith (2010) 商業模式	5
圖 2-2 商業模式關聯圖	7
圖 3-1 研究流程.....	11
圖 3-2 全球體育用品銷售額.....	15
圖 3-3 美國健身器材銷售額.....	16
圖 3-4 中華民國海關進出口統計資料	17
圖 4-1 傳統健身器材製造業賽局價值網.....	35
圖 4-2 健康照護 IHP 系統賽局價值網.....	35
圖 4-3 健康促進產業價值鏈	37
圖 4-4 X 公司的 B2C 商業模式.....	38
圖 4-5 X 公司的 B2B 商業模式.....	40
圖 5-1 觀念性架構.....	43

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

隨著經濟的成長及社會的發展，人們日趨重視健康相關需求，歐美先進國家鼓勵民眾多從事健身運動。美國是全球健身器材產業的最大消費市場，全球前十大的健身器材生產廠商大都是以美國公司為主，像是以生產中低價位產品為主、主攻大型連鎖賣場的 Icon；主攻商用市場產品、也是美國各大健身俱樂部主要供應商的 Life Fitness，而台灣許多健身器材大多扮演全球代工製造的角色。

健身器材產業面臨全球代工製造獲利下降，製造業服務化已成為目前企業轉型之趨勢。企業如何以消費者需求角度，思考服務化的模式提供消費者「服務」來創造更大附加價值為目前企業未來轉型之思考方向。近年來人口結構高齡化已成為許多國家必須面對的問題，行政院國家發展委員會推估 2018 年老年人口將超過總人口 14%，將步入「高齡社會 (Aged Society)」，如何降低國家醫療支出，成為國家政策之發展重點之一。因此，如何讓國民同時達到活躍老化與健康促進益形重要。

「健康照護產業」，是指從疾病預防、營養食品、健康維護、早期診斷、疾病治療與復健，到居家護理和老年安養等之相關事業，而更廣義的定義應含「生物與醫學科技產業」、與其他醫療相關之「知識經濟型產業」，後者如保險和財務管理、精密機械、材料科學、電子資訊及任何可以直接或間接幫助人類健康的，都應包括在健康照護產業之範疇。(嘉南藥理科技大學醫務管理系－健康照護產業創意服務研習營，2008)

在健康照護「科技化」來臨的世代，更要注重「服務人性化」的需求，兩者相輔相成才能創造可行的「科技化」健康照護商業模式，以及發展出具有健康、安全、舒適、便利與尊嚴等需求的服務系統。

依據彼得杜拉克（Peter F. Drucker）的看法，經營企業我們首先問「我們經營什麼事業？」。個案 X 公司經營者察覺隨著人口結構與價值觀的改變，健康意識的抬頭，全球「健康照護」市場未來非常值得期待。因此重新定義既有的事業，採用白地策略（White Space Strategy），進入市場白地就是「開發新的商業模式」，從「健身器材」轉向「健康照護」，並以商業模式創新服務現有客戶與新客戶，明確的創業精神和宗旨，也奠定了後續發展品牌定位的良好基礎。

本論文將以此為研究觀點，探討健身器材廠商以製造業服務化作為轉型的契機，建構新商業模式。

第二節 研究目的

全球預防醫學風氣興起、健身中心日益普及的樂觀條件之下，全球每年健身器材市場約 52 億美金，美國就占了三分之二。個案 X 公司 2000 年創立，2010 年公開發行興櫃，擁有新穎的生產及研發設備與嚴謹的品質管理體系，產品行銷全球，客戶更遍及英、法、德、美、加、澳等數十餘先進國家。

個案 X 公司以生活化、健康化、科技化為發展核心，創造滿足人們健康優質生活的電動跑步機、健身器、健身腳踏車等等，擁有研發、品管、業務、生產等高度競爭力，帶領員工邁向國際、科技化的領域。個案 X 公司 2014 年產品營收比重為跑步機佔 83%、競賽車 9.7%、健身器材佔 1.5%。主要產品為電動跑步機、訓練器、競賽車、橢圓機、振動機、拉伸健身器等之研發、製造加工、買賣及外銷等業務，並提供健康照護服務，服務對象為復建中心、

醫院、健身中心、旅館、學校、公司行號、公家機關、家庭等場所。

本論文之研究目的如下：

1. 以個案分析方式，探討個案 X 公司健身器材廠商，如何重新定義既有的事業，從「健身器材」轉向「健康照護」。個案 X 公司為增加健身器材的附加價值，創造競爭優勢，以擺脫現有的困境，重新定義既有的事業，採用白地策略（White Space Strategy），進入市場白地就是「開發新的商業模式」。個案 X 公司以運動醫療之預防醫學保健觀念，融入健康照護之服務中，以提供新的商品或服務，創造健康照護服務的差異性，
2. 以個案分析方式，探討健身器材廠商，如何建構 B to B 及 B to C 新商業模式，達到商業模式的整合與創新。

第二章 文獻探討

第一節 Osterwalder 商業模式

全球知名企管大師彼得杜拉克 (Peter Drucker)：「現今企業的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之間的競爭」。成功的商業模式不一定侷限於技術之創新，可能是企業對於原有商業模式之重整，亦可能來自企業經營的遊戲規則被改造。而好的商業模式，不僅可以為顧客提供價值，也可以為參與商業模式的企業提供可觀的利潤，然而商業模式並無法保證企業可以獲得長期的競爭優勢。因此，商業模式若要免於被模仿，維持競爭優勢，必須與經營策略的制訂相結合。當產業競爭相當激烈時，透過商業模式之創新，企業有機會可以擺脫激烈的競爭，找到獨特的利基，創造高於同業的績效。
〈黃煜庭，賈凱傑，廚具產業商業模式之創新，2015 第 18 屆科際整合管理研討會，442-461 頁〉

Osterwalder, Pigneur and Tucci (2005)說明：「商業模型是一個理論工具，它包含大量的商業元素及它們之間的關係，並且能夠描述特定公司的營運模式。它能顯示一個公司在以下一個或多個方面的價值所在：客戶、公司結構、營利；以可持續性盈利為目的，用以生產、銷售、傳遞價值及關係資本的客戶網。」(參考維基百科)商業模式就是公司在戰略層面上的一套商業邏輯，進而主導公司計畫的制定，達到創造、傳遞、獲取價值的概念化手段。仰賴當今網路技術的突破發展，商業模式的建構成本更低，模式更加多變。

Osterwalder, Pigneur, & Smith (2010)的商業模式圖，說明組成商業模式的四個構面、九個要素，如圖 2-1 所示：

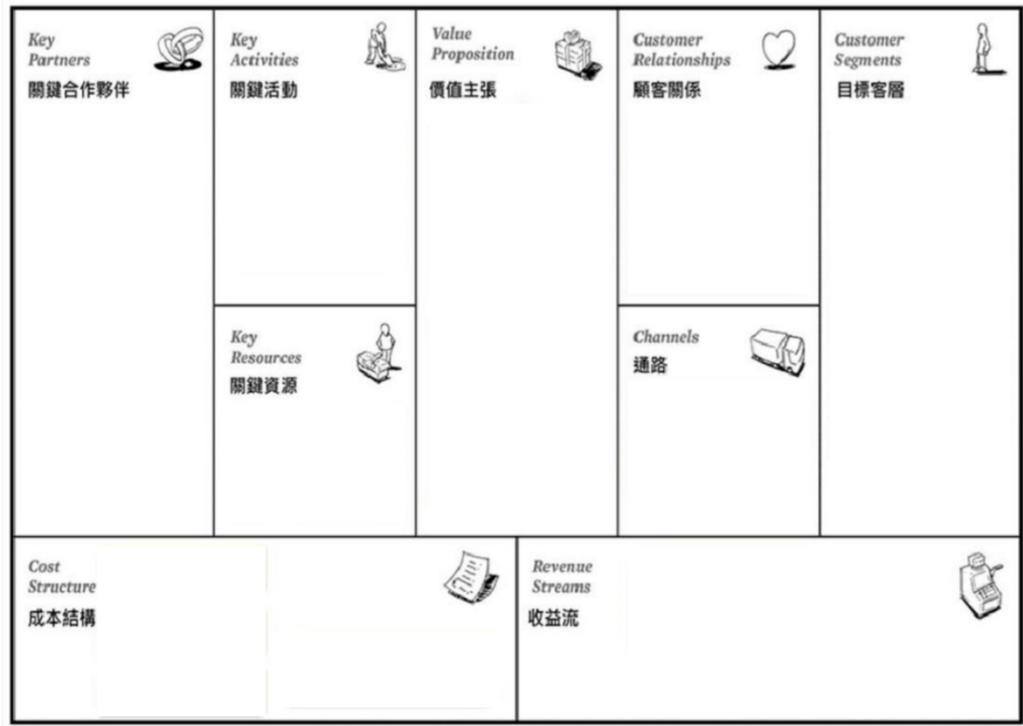


圖 2-1 Osterwalder, Pigneur, & Smith (2010) 商業模式

資料來源：黃煜庭、賈凱傑，「廚具產業商業模式之創新」，2015 第 18 屆科際整合管理研討會，442-461 頁

說明：

1. Key Partners：有效的提供與商業化價值的合作夥伴
2. Key Activities：活動與資源的配置
3. Key Resource：實行商業模式所必備的核心技術
4. Value Propositions：創造價值的一系列產品與服務
5. Customer Relationships：公司各種產品、服務與顧客之間的鏈結
6. Channels：接觸目標顧客的管道
7. Customer Segement：公司欲傳遞價值的對象
8. Cost Structure：採行商業模式之下所產生的成本總和
9. Revenues Streams：來自不同金流的收入

第二節 Johnson, Christensen & Kagermann 商業模式創

新

經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit) 2005 年的調查報告說，超過 50% 的企業高階主管相信，企業經營要成功，商業模式創新會比產品或服務創新更重要。Johnson, Christensen, & Kagermann 在《哈佛商業評論》指出，要知道跨越舊疆界、踏進新天地後會是什麼樣子，企業需要一張地圖。第一步是了解：要成功，不是一開始就構想商業模式。首先要做的事，是思考有什麼機會，能滿足顧客真正想把工作做好的需求。第二步是畫出一張藍圖，描述公司如何在有利潤的情況下，滿足那種需求。在他們的模式中，這個計畫包含四個要素。第三步是比較那個模式和目前的模式，觀察要改變多少才能抓住機會。這麼做之後，我們才會知道是否可運用現有的商業模式和組織，或必須分出新的事業單位來執行新商業模式。(Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann 〈商業模式再創新〉，《哈佛商業評論》2008 年 12 月)

根據文獻指出，商業模式是由四個相互連動的要素構成，合在一起才能創造價值。

一、顧客價值主張

顧客價值主張是找出現有使用者尚未被滿足的需求，或是潛在使用者的需求，藉以建立新的顧客價值。

二、利潤公式

界定組織為自己和顧客創造價值的方法，詳細說明資產和固定成本結構，以及需要的利潤和速度。

三、關鍵資源

關鍵資源指為提供顧客價值主張所需要的資源。

四、關鍵流程

關鍵流程則是指組織能用統一的方式、反覆執行的關鍵作業，創造價值。例如訓練、製造、編列預算、規劃或服務等。

找出了顧客價值也必須為這個價值主張，提出一套合理的利潤公式，幫助公司獲利，並使得顧客價值之服務得以被實現及滿足。為此企業必須辨識出並建立其關鍵資源與關鍵流程，造就可重複及持續營運之商業模式；而關鍵資源與關鍵流程搭配之獨特性及綜效性，則為決定此商業模式是否可持續經營並獲取利潤的成功關鍵。Mark Johnson 建議企業不應急著實施新的商業模式，反而必須先以較小的市場，針對不同的假設，進行小規模的測試，確保能正確滿足顧客需求後，始正式推出。而企業一旦決定推出，就必須即時投資足夠的資源，千萬不要猶豫再三，反而喪失發展的先機。

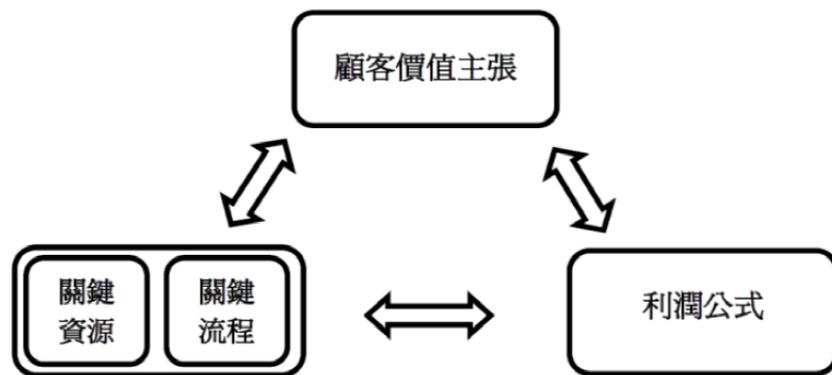


圖 2-2 商業模式關聯圖

資料來源：葉子綾、王昱凱，2015，〈台灣伺服器產業由代工轉型至白牌之商業模式〉

第三節 重新定義事業

根據《哈佛商業評論》2012 年—〈Two Routes to Resilience〉文中所述，為了因應市場的變化，徹底轉型成全新的形態，極少企業能成功地做到這點。於是提議一種比較實用又持久的方法，以下面的兩種見解為基礎。

首先，重大轉型必須讓兩種不同的方式同時並進。「A 轉型」應該重新定位公司的核心事業，讓目前的商業模式跟著市場變化調整。「B 轉型」應該創造一個破壞式的獨立事業，以開發創新發明，做為未來成長的來源。

表 2-1 雙軌轉型—A、B 轉型目的

<p>A 轉型：重新定位傳統事業</p>
<p>目的：在遭到破壞的市場中，找出現有模式可維持的最大競爭優勢。公司對一個事業所剩的潛力，往往抱持狹隘的看法，他們只想保留利潤，而且通常是透過削減成本。雖然削減成本勢在必行，但業者需要以更廣泛的觀點來看待事業，那需要自問幾個基本的策略問題：我們在哪些方面，仍做得比傳統對手及新進對手好？我們必須放棄什麼？顧客為什麼選擇我們？讓顧客和我們品牌相連的實際需求是什麼？</p>
<p>B 轉型：打造未來</p>
<p>目的：為了充分發揮成長的潛力，傳統業者需要像破壞者一樣，積極接納新市場的可能性。以自己的獲利公式、專屬會員、獨立流程、獨特的文化，來打造獨立的事業。為了在不受傳統事業的獲利、營收要求，或是核心事業作法的牽連下，善用破壞的契機。</p>

資料來源：克拉克·吉伯特、馬修·艾爾林、理察·佛斯特，〈齊頭並進的轉型策略〉，《哈佛商業評論》2012 年 12 月號

第二，要讓兩種轉型都成功，關鍵在於建立一種新的組織流程，稱為「能力交流」，讓同時並進的轉型計畫，不需要改變各自的任務或運作，就能分享資源，主要是一套五步驟的流程，如表 2-2 所示。分兩邊同時進行，讓領導人為核心事業開發新策略，又不需要彌補因中斷核心事業而造成的損失。那也讓創新事業有時間成長。兩種轉型計畫同時並進，較有機會做到單一轉型計畫不太能獨自完成的成果。(Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster, 〈齊頭並進的轉型策略〉，《哈佛商業評論》2012 年 12 月)

表 2-2 「能力交流」建立五步驟

步驟	說明
組成領導團隊	能力交流是從最高層的組織層級配置資源，要有最高的權威，所以應該由少數幾位高層來領導。
找出需要共享的資源	首先判斷出 B 轉型過程中，可以從核心事業借用哪些能力，以獲得優於獨立新創公司的競爭優勢(站在巨人的肩膀之上)。品牌是最典型的共享資源，行銷、顧客資料、設計也通常是共享的。
成立交流團隊	交流團隊的指派，來自兩種轉型團隊裡的一些人所組成，負起配置各資源的責任，讓各團隊專注在一項資源上，增加編組的靈活性，確保資源真正用在需要之處。
捍衛界線	雙軌轉型的運作，必須被視為公司未來的經營命脈，由高層協調其與傳統事業之間的衝突，防堵核心事業干預破壞式的新事業之外，同時避免犧牲核心事業的運作、獲利，來支持新事業。必須堅守兩者的界線所在。
擴大新事業	最後不應該平等的對待這兩種轉型，理想的狀況之下，重新定位的 A 組織能夠自給自足，甚至轉虧為盈，但破壞性的新事業才是未來成長的來源，因此 B 組織應獲得越來越多的資源與關注。

資料來源：Clark Gilbert, Matthew Eyring, Richard N. Foster，〈齊頭並進的轉型策略〉，《哈佛商業評論》2012 年 12 月

第四節 白地策略

採用削價競爭或是促銷的方式，殺出一條血路以競食現有市場，是為「紅海策略」(Red Ocean Strategy)。然而，倘若市場這塊大餅是固定，雖然提高了營業額，利潤卻降低了，最後仍是白忙一場，因此

就必須把餅作大。歐洲管理學院的學者金偉燦（W. Chan Kim）與莫伯尼（Renée Mauborgne）提出「藍海策略」（Blue Ocean Strategy），藍海就是不完全競爭的市場，在這個市場競爭者少或尚未有競爭者，由於進入者少的關係，對於商品價格，消費者沒有辦法做價格上的比較，企業得以訂出遠較成本高出甚多的售價，獲取高額的利潤。企業在這個市場中，需要不斷的創新，以差異性來吸引消費者，只要產品夠吸引人，企業就能獲得良好的利潤。然而，在資訊網絡蓬勃發展下，成功的藍海策略，將會很迅速地被模仿並複製成功經驗，最終「藍海」還是會變成「紅海」。

因此，為了能夠擁有長期的競爭力，就必須要創造一套競爭者所無法模仿的商業模式(Business Model)。馬克·強生（Mark Johnson）認為，打造突破性市場規則，來自於掌握企業的「市場白地」（White Space），也就是公司核心事業以外的未知領域。馬克·強生將市場白地定義為：「公司核心事業以外的領域，亦不屬於公司現行商業模式界定或處理的潛在活動範圍」，也就是在公司核心、關聯性市場之外，卻需要運用新商業模式的機會。公司若要進入市場白地，可應用白地策略（White Space Strategy），所以，白地策略可以說就是「開發新的商業模式」，並以商業模式創新服務現有客戶與新客戶。

表 2-3 市場白地定義

		顧客本質	
		以傳統方式服務客戶	以全新方式服務新的客戶或現有客戶
機會本質	與目前的組織不適配		市場白地 (White Space)
	與目前的組織適配	核心事業 (Core Business)	關聯性市場 (Adjacency)

資料來源：參考《白地策略：打造無法模仿的市場新規則》（馬克強生著，林麗冠譯，2010，台北：《天下遠見》出版）一書，本研究整理

第三章 研究方法與產業分析

第一節 研究流程

將採用 Johnson, Christensen, & Kagermann 商業模式創新理論中的四大構面，包括顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與關鍵流程，從現有的次級資料，分析產業發展情形，並探討未來台灣健康照護產業商業模式。

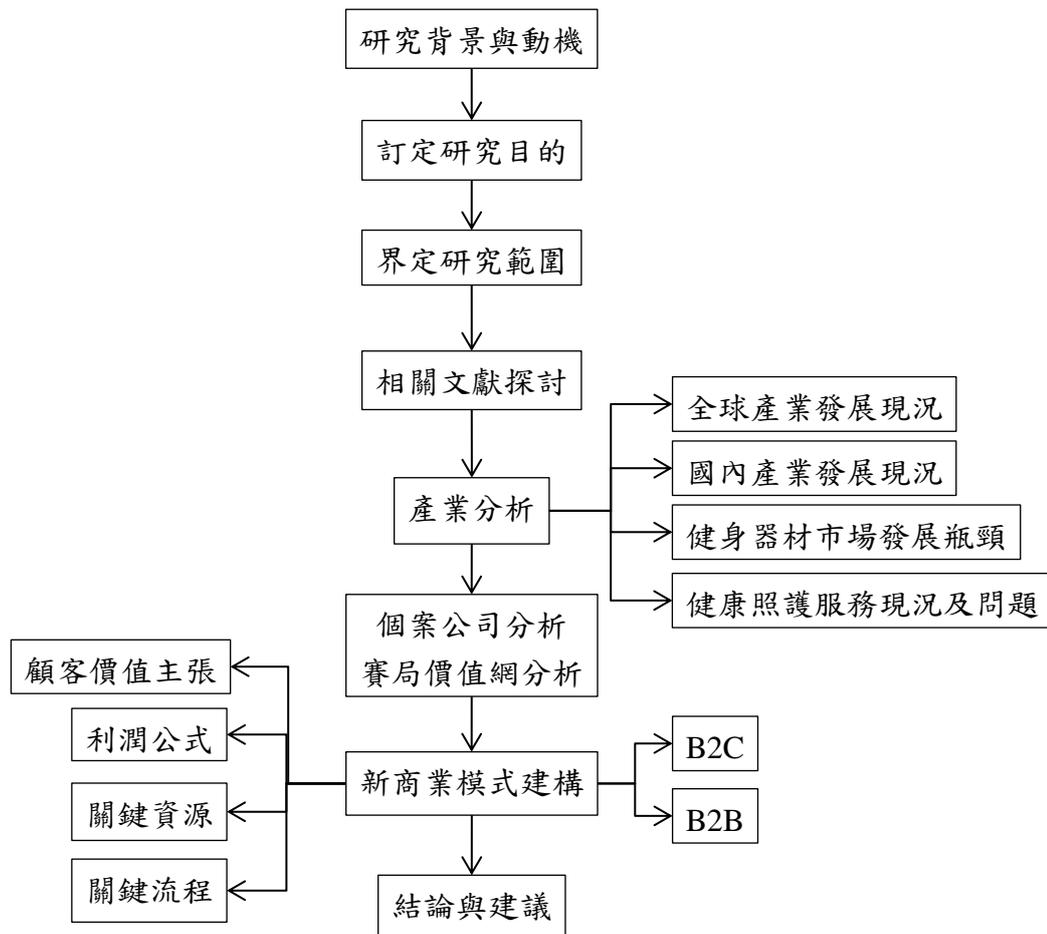


圖 3-1 研究流程

第二節 研究方法—個案研究

本研究將採個案研究方法，進行個案公司事業重新定義與創新商業模式建構之探討。依據國家教育研究院圖書館學與資訊科學大辭典，個案研究是一

種科學研究的方法。它是運用技巧對特殊問題能有確切深入的認識，以確定問題所在，進而找出解決方法。針對的是其特殊事體之分析，非同時對眾多個體進行研究。所研究的單位可能是一個人、一家庭、一機關、一團體、一社區、一個地區或一個國家。個案研究的成功與否，大多賴於調查者的虛心，感受力、洞察力和整合力。他所使用的技術包括仔細的搜集各種記錄，無結構的訪問，或參與觀察。個案研究的優點包括：(1)為研究質的、精密的、深度的一種分析方法，以原始資料為著手，並運用調查表、會談的方式，瞭解被調查者各方面之狀況。(2)因資料幅度大，資料層次深，故能提出有效而又具體的處理辦法。而其缺點則有：(1)是非科學性的研究。因資料兼有直接資料與間接資料，倘研究者忽視研究設計及慎用資料的原則，而過於相信自己結論，難免會有偏差。(2)研究雖有深度，但搜集資料耗費太多時間。(3)選樣不易，資料不一定具有代表性。如誤以某偶發問題而做概括的結論，則難免以偏概全之弊。個案研究與統計研究之爭，在社會學史上為時甚久。但目前大家都已同意兩種方法在研究過程中均有合法的地位。個案研究提供統計上所需的變數與假設的資料，而統計分析所發現的重要關係可經個案研究獲得確認。兩種研究相輔相成，關係密切。(國家教育研究院，圖書館學與資訊科學大辭典 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1681584/>，1995年12月)

本研究透過與個案X公司之深度訪談，現有市場次級資料蒐集研究分析，以及過去學者的研究與經驗，以瞭解健身器材與健康護照產業的市場、商業模式與現況發展，包含全球產業發展現況、國內產業發展現況、健身器材市場發展瓶頸及健康照護服務現況及問題。並經由個案X公司及其賽局價值網分析，重新定義個案X公司之事業範疇。本研究針對個案X公司之健康照護服務系統IHP，進一步分析其B2C與B2B的商業模式，以Johnson, Christensen, & Kagermann商業模式的四大要素，進行商業模式之解構、整合與創新。資料來源包含過去與健康護照產業相關的學術文獻，個案X公司之IHP系統，以及工研院在健康促進領域的調查，並結合各大期刊、報章雜誌文章的評論，作為

驗究之基礎。本研究期可供台灣健康照護產業業者在擬定日後策略訂定及商業模式之參考。

第三節 產業分析

一、全球產業發展現況

隨著全球運動健身人口不斷攀升及運動醫療、預防保健概念漸漸提升的發展趨勢下，已顯示出現代人不但更加重視養生樂活，更強調運動健身的重要性，各國政府更是以政策支持運動產業之發展，以運動保健器材為主軸的相關產業商機展望佳。預期在全球人口老化及新興市場區域人民所得增長，以及健康意識日漸成熟之下，市場需求將持續成長。

根據資策會的調查分析，近年行動裝置蓬勃發展，使得全球應用程式 App 數量呈現爆發性成長，在 2 大平台 Apple Store、Google Play 上架之 App 數量達數億以上，促使以行動載具傳播及提供健康服務之行動健康照護商機可期。除了智慧手錶與運動手環之外，看準老年化與對自身健康管理越來越重視的消費人口逐漸增加，業者也開始力推穿戴式醫療電子，並利用物聯網(Internet of Thing)巨量資料分析可能衍生的更多商機，打造更新一代的智慧穿戴式醫療電子。

根據 MARKETS & MARKETS 市場調查分析報告，全球健康照護網路管理市場有望在 2020 年將達到 29.6 億美元，其成長來自於美國實施嚴格的聯邦授權制度，有效利用納稅人的報告要求提高護理質量。在未來幾年，全球市場有望見證在北美地區的增長率，尤其美國將是全球健康照護網路管理服務之最大市場。而在北美的高增長可以歸因於在美國實施了病人保護和使國民負擔得起保費之 PPACA 法案，促使服務升級及增加保險給付範圍，以及在加拿大的

醫療保健 IT 解決方案。同時，健康照護保險機構與保費付款人都在採用各種外包解決方案，以簡化他們的業務流程，減輕成本支出，或建立成功的商業模式。

家庭醫療保健市場包含產品、服務、軟件和遠距醫療，遠距醫療市場將是年複合年成長率最高的市場區塊，而促使這個市場高速增長的原因，將會是資通訊技術的進步，而改變傳統的臨床設置、家庭護理的醫療服務方式。

根據市調機構 NPD,Inc.發布的全球運動市場報告「Global Sports Estimate Report 2012」，2011 年全球運動產品(包括運動用品、專業運動服飾、運動鞋、自行車)銷售額年增 5%至 3,330 億美元。根據 NPD 於 2012 年的統計，2011 年全球共有 7 個國家的運動市場規模超過 100 億美元，由大至小依序為美國、日本、中國大陸、巴西、德國、法國、英國、義大利、加拿大、韓國；其中，以中國大陸地區成長最快，巴西也已超越德國跟法國。而市調機構 Lucintel 預估全球健身器材於 2013-2018 每年將以 3.5%年均複合增長率穩定成長，其中美、歐地區約占整體市場 7 成，亞太地區成長最快，每年成長率超過 6%。

根據世界體育用品工業聯盟(WFSGI)針對全球體育用品市場研究報告指出，近年來全球體育用品市場每年成長率均大於全球經濟成長率，顯示全球體育用品的消費族群一直增長當中。而歐洲健身運動器材市場穩定成長，歐盟國家體育用品市場每年消費額約七百億美元，占全球市場五分之一強，其中，德國為歐洲最大的健身運動器材市場，其次為英國及義大利，未來幾年歐洲健身器材設備市場仍會持續地穩定成長。

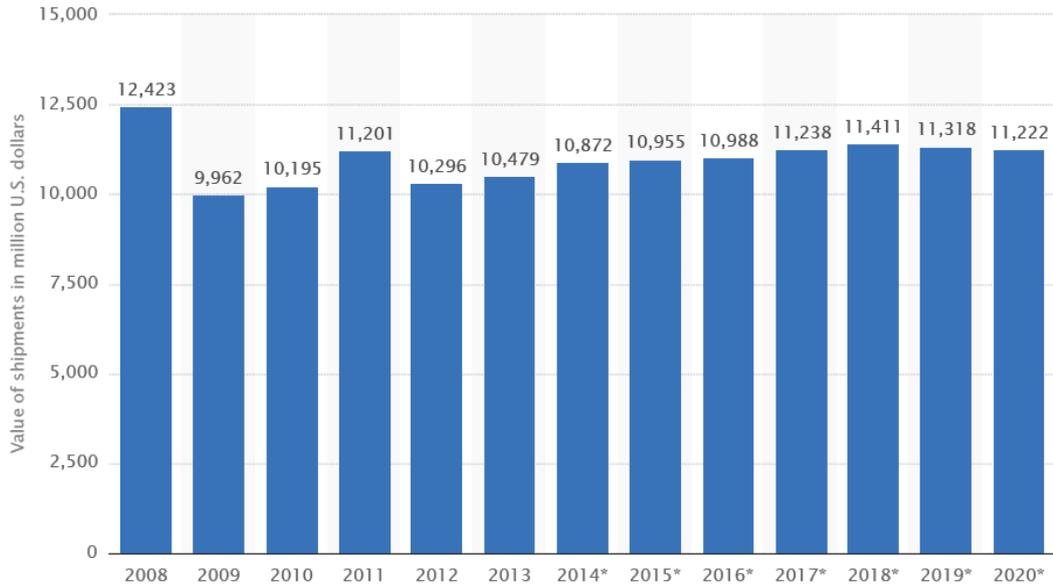


圖 3-2 全球體育用品銷售額

資料來源：Statista

健身器材市場可區分為家用及商用市場，家用市場的規模較大。2008-2009年美國受金融風暴影響，整體經濟衰退，失業率攀升，運動用品產業整體產業市值連續下降。2010年美國景氣復甦，運動用品產業整體產業市值始有明顯提升，整體產業市值由2009年至2010成長3.52%，可見運動健身需求明確存在。依據美國運動與健身工業同業公會(Sports & Fitness Industry Association，簡稱SFIA)統計，2014年美國家用健身器材的市場規模為3751百萬美元，2014年成長率為4.7%；而商用運動器材則為1308百萬美元，2014年成長率為4.5%；其中以跑步機市場需求最高，橢圓機其次。

<u>Dollars in Millions</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>% Change 2014-2015</u>
Exercise - Consumer 家用健身器材	\$3,321	\$3,440	\$3,560	\$3,581	\$3,751	\$3,771	0.5%
Ab Machines	\$195	\$197.7	\$207.6	\$210.3	\$211.7	\$211.7	0.0%
Aero Gliders	\$23	\$23.2	\$23.2	\$23.4	\$23.4	\$23.7	1.3%
Elliptical Machines	\$786	\$842.0	\$884.1	\$904.4	\$924.7	\$934.0	1.0%
Exercise Benches	\$119	\$115.9	\$121.7	\$122.3	\$123.2	\$123.2	0.0%
Exercise Cycles	\$358	\$376.9	\$367.5	\$369.4	\$394.3	\$396.9	0.7%
Free Weights	\$162	\$160.6	\$171.5	\$175.2	\$183.9	\$187.0	1.7%
Home Gyms	\$199	\$193.9	\$190.0	\$178.0	\$214.8	\$210.5	-2.0%
Rowing Machines	\$56	\$57.4	\$57.4	\$61.9	\$74.0	\$77.0	4.0%
Ski Machines	\$34	\$34.4	\$34.9	\$33.6	\$33.6	\$33.1	-1.7%
Stair Climbing Machines	\$21	\$21.1	\$22.3	\$22.7	\$23.8	\$23.8	0.0%
Treadmills	\$889	\$920.6	\$924.3	\$942.8	\$1,005.7	\$1,005.7	0.0%
Other Consumer	\$479	\$496.1	\$555.6	\$537.6	\$537.6	\$544.0	1.2%
Exercise - Institutional 商用健身器材	\$1,023	\$1,050	\$1,139	\$1,257	\$1,308	\$1,349	3.1%
Elliptical Machines	\$206	\$213.6	\$245.6	\$274.7	\$286.6	\$290.1	1.2%
Group Exercise Bikes	\$10	\$10.6	\$11.0	\$11.7	\$12.4	\$12.9	3.8%
Recumbent Stationary Bike	\$75	\$77.3	\$83.4	\$90.9	\$97.3	\$98.5	1.3%
Stair Climbing Machines	\$50	\$50.8	\$54.1	\$59.1	\$60.0	\$61.8	3.0%
Treadmills	\$215	\$224.7	\$258.4	\$285.3	\$302.4	\$313.3	3.6%
Upright Stationary Bikes	\$18	\$19.0	\$20.5	\$22.1	\$23.9	\$23.9	0.0%
Other CV Machines	\$30	\$30.7	\$32.0	\$38.1	\$39.2	\$39.2	0.0%
Benches/Racks/Free Weight	\$68	\$72.8	\$78.8	\$95.7	\$96.9	\$99.8	3.0%
Multi Station Selectorized	\$151	\$151.6	\$155.4	\$164.7	\$169.7	\$182.1	7.3%
Non-gravity Strength Machines	\$5	\$5.0	\$5.1	\$5.2	\$5.3	\$5.3	0.0%
Plate Loaded	\$39	\$39.2	\$39.8	\$45.3	\$44.6	\$45.6	2.3%
Single Station Selectorized	\$154	\$153.1	\$153.1	\$162.5	\$167.4	\$174.1	4.0%
Other Strength	\$2	\$2.01	\$2.15	\$2.10	\$2.13	\$2.13	0.0%
TOTAL EXERCISE 健身器材總計	\$4,344	\$4,490	\$4,700	\$4,839	\$5,059	\$5,119	1.2%

圖 3-3 美國健身器材銷售額

資料來源：Sports & Fitness Industry Association

二、國內產業發展現況

國內健身器材製造業自 1979 年起快速發展，於 1990 年至 1996 年間為轉型期，而發展至今，經濟規模已突破百億，根據海關進出口貿易統計資料顯示，自 2008 至 2015 年台灣健身器材(一般體能運動、體操或競技比賽用物品及設備)貿易總額從 4 億美元擴展至 7 億美元，除 2009 年受金融海嘯影響而衰退，2012 年小幅度下滑外，均維持正成長趨勢，於 2011 年貿易總額突破 6 億美元，2014 年更創歷史新高 7.6 億美元，如下圖 3-4。

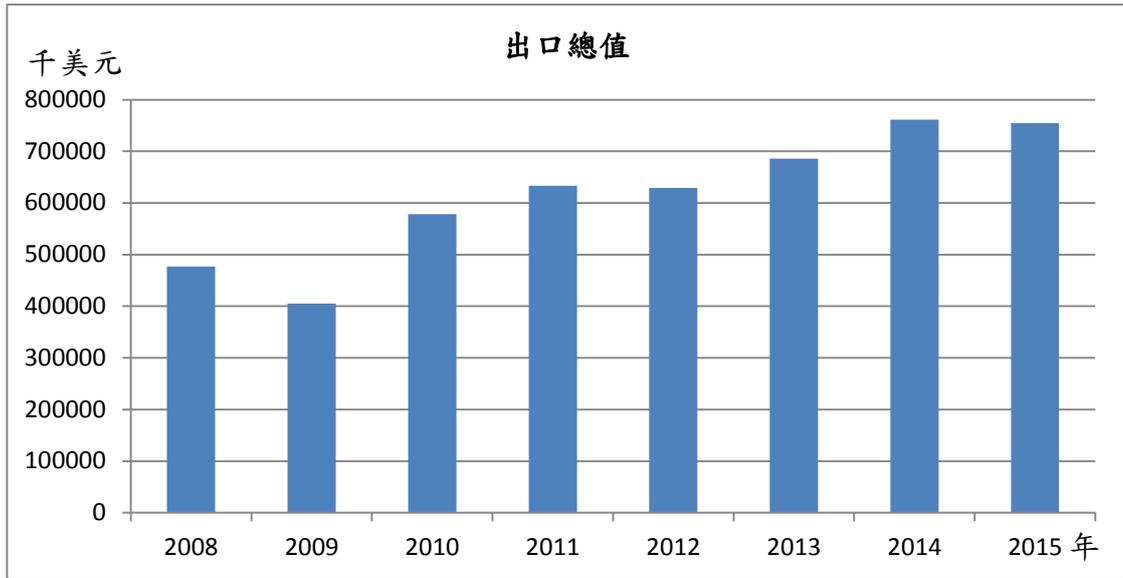


圖 3-4 中華民國海關進出口統計資料, 本研究整理, 貨品分類 95069100001, 一般體能運動、體操或競技比賽用物品及設備
 註：健身器材類歸屬於貨品分類 95069100001，貨品分類未再細分

健身器材主要受健身熱潮在美國市場興起緣故，進而帶動全球市場強勁需求。早期台灣健身器材業者，藉助國內長久建立之製造加工完整體系，在生產運作、品質水準及價格上保有競爭優勢，發展以代工型態為主之營運模式，因此，美國健身器材廠商紛紛以 OEM 方式大量委託我國業者生產製造，美國成為我國運動器材的最大外銷國。但隨著競爭者增加及人工成本高昂，造成生產利潤降低，健身器材業者紛紛採取產業升級與產業外移並行之策略，在國內設計開發高附加價值的產品，而將勞力密集的生產線移往人工成本較低的中國大陸及東南亞國家。受惠台灣業者之投資設廠，近年來，中國大陸已發展成為世界工廠，其運動用品的外銷規模已超越台灣，面對中國大陸的興起，國內業者在中低價位產品上已漸失競爭力。面臨逐漸技術成熟化的中國大陸業者競爭，廠家投入高度專業技術整合，積極朝高品質的利基產品發展，並提高附加價值，有效區隔出同質性產品之定位，繼續保有利基與競爭力優勢，避免價格競爭的惡性循環，以提高企業獲利能力，擺脫中國大陸興起造成的產業發展瓶頸。

IEK 生活與生醫研究組組長黃素珍也說，以雲端運算科技建構遠距醫療防護網，可以改變營運獲利模式、建構產業生態網路以及可以讓大量資訊同時傳輸與運算，可以改善台灣健康照護面臨缺乏可獲利營運模式、價值網絡建構不完整及建立資料數據、蒐集機制等問題。（《中央網路報》2009-12-15，〈工研院：健康管理市場是台灣雲端服務領頭羊〉王鵬捷/綜合報導）

根據 2013 年商發院執行經濟部工業局健康促進產業發展推動計畫之〈健康促進產業產值及就業人數研究分析〉報告，提出健康照護服務發展趨勢：

- 已開發國家面臨高齡、少子化，紛紛推出健康促進相關政策與方案，以預防保健減少慢性醫療費用

- 新興國家的健康與醫療需求龐大，激發創新的源頭

- 全球智慧健康服務發展蓬勃，帶動健康風潮，Health ICT 成長率急速增加

健身器材屬於傳統產業範疇中的高科技產品，不僅需要機構、電子、電機、工業設計、運動生理、生物力學工程、醫學工程、物理治療與復健工程、機電整合及材料等方面的人才，更需要開發符合市場流行趨勢與消費者需求的產品。因此，國內業者必須加強培養相關專業人才、發展創新研發設計能力、生產製造技術，乃至掌握市場行銷品牌通路，才能繼續確保國際競爭力，並促進產業永續經營及發展。國內健身器材產業，在產、官、學、研各方齊心努力下，積極投入科技資源，深植關鍵技術與專利之突破、並積極應用以開發具備高度創新與前瞻性的產品，運用我國較強勢之電子、資訊技術，以優化人機介面並達到舒適性、人性化、傷害預防之成效，快速建立相關技術，期使保有世界級之競爭優勢。

三、健身器材市場發展瓶頸

健身器材之市場需求雖然仍在成長，新興市場的需求量也會隨著國民所得提高而成長；然而，健身器材畢竟屬於消費性產品，並非民生必需品，很容易受經濟環境影響消費意願。再加上大陸、東南亞之低價競爭，以及產品技術發

展成熟；更甚者，國際大廠憑藉其豐沛資源，造成國內健身器材產業之發展瓶頸，如下：

- 歐美為主要市場，國內廠商缺乏練兵市場，產品需求規格掌握度不足
- 國際製造大廠憑藉其豐沛資源，併購通路商，壓縮小廠行銷管道
- 產品技術發展成熟，大陸、東南亞廠商新進入者多，以低價競爭

然而，由美國運動醫學學會 American College of Sports Medicine 所提出最新的 2016 年健身活動趨勢(Top 20 Trendy Fitness Activities)，如下表，其中如穿戴技術、培訓及有認證及經歷的健身專業教練、個人化訓練、銀髮族健身課程、職場健康促進、健康指導、戶外活動、特定運動訓練、智慧手機應用程式與健身結果測量等項目，並非單存只跟健身器材產品本身有關，而是與健康照護服務有高度的關聯性，可見擴大健身器材產業價值網，將可滿足顧客需求，創造價值。

表 3-1 2016 年健身活動趨勢

排名	健身活動項目
1.	穿戴技術
2.	自重訓練
3.	高強度的間歇訓練
4.	肌力訓練
5.	培訓及有認證及經歷的健身專業教練
6.	個人化訓練
7.	功能性健身
8.	銀髮族健身課程
9.	減重運動
10.	瑜珈
11.	群體式訓練
12.	職場健康促進
13.	健康指導
14.	戶外活動

表 3-1 2016 年健身活動趨勢(續)

15.	特定運動訓練
16.	柔軟度及行動力之滾輪訓練
17.	智慧手機應用程式
18.	環狀訓練
19.	核心肌群訓練
20.	健身結果測量

資料來源：The business-to-business e-magazine for the Southern African sports, outdoor and leisure industries. , Sports Trader , January 2016 , p45

四、健康照護服務現況及問題

(一)世界衛生組織健康宣言

1978 年 9 月 6-12 日，世界衛生組織(World Health Organization,WHO)在前蘇聯 Kazakhstan 共和國首都 Alma Ata，召開「The International Conference on Primary Health Care」國際會議，並在會後發表了著名的 Alma Ata 宣言，世界衛生組織及當時與會的八十幾個國家代表，共同疾聲呼籲當時的國際社會、各國政府、各醫療機構、甚至全世界所有醫療工作者，應盡全力地促進全球人類的健康，無論是在已開發國家或開發中國的人民，都有權利享受健康的生活，並希望 2000 年實現全人健康「Health for All」的目標。[Declaration of Alma-Ata. International Conference on Primary Health Care,Alma-Ata, USSR, 6-12 September 1978.]。

1986 年，世界衛生組織再提出「渥太華健康促進憲章」(Ottawa Charter for Health Promotion)，明定健康促進的 5 大策略包括：1. 訂定健康的公共政策 (Build Healthy Public Policy)；2. 創造支持性的環境(Create Supportive Environments)；3. 強化社區的行動力(Strengthen Community Actions)；4. 發展個人的技能(Develop Personal Skills)；5. 整健康服務方向(Reorient Health Services)。並對「健康促進」定義為是使人增加對其健康的控制與增進的過程

(Health promotion is the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health.)。

1988 年 Adelaide 宣言，其主要目的呼籲各國創造一個講求公平且具支持性的環境，使人人能夠過著健康的生活；1991 年 Sundsvall 宣言，「為健康創造一個支持性的環境」；1997 年 Jakarta 宣言，「新世紀的新角色-引領健康促進邁入二十一世紀(New Players for a New Era - Leading Health Promotion into the 21th Century)」。2000 年 Mexico 宣言，主題為「健康促進：消彌不公平性」。2012 年世界衛生日的焦點是老齡化與健康，主題是“健康相伴，活力常在”。

上述國際重要健康宣言，指出社會及經濟對健康的影響，呼籲各國應該要共同促進國民健康，建立健康的公共政策，以創造支持健康的環境，是全球健康促進、照護政策與產業發展之重要推手。

(二)高齡化社會促進健康照護需求

近半世紀以來，全球已開發及開發中國家，國民所得水準的成長、生活環境與營養的改善、醫藥衛生的進步及醫療保健水準的提升，使得全球國民平均餘命逐年延長。

表 3-2 世界主要國家零歲平均餘命

國家	男性			女性			平均		
	1990	2000	2013	1990	2000	2013	1990	2000	2013
台灣	71	72	77	77	78	83	74	75	80
日本	76	78	80	82	85	87	79	81	84
韓國	68	73	78	76	80	85	72	76	82
英國	73	76	79	79	80	83	76	78	79
德國	72	75	79	79	81	83	76	78	81

表 3-2 世界主要國家零歲平均餘命(續)

法國	73	75	79	82	83	85	78	79	82
美國	72	74	76	79	80	81	75	77	79
加拿大	74	77	80	81	82	84	77	79	82
澳洲	74	77	80	80	83	85	77	80	83
紐西蘭	73	76	80	78	81	84	76	79	82

資料來源：1. 2015 年 WHO Statistical Information System，2. 內政部統計處；本研究整理

在戰後嬰兒潮人口已漸邁入老年期，以及少子化之趨勢下，人口老化的健康與疾病議題益受重視，其牽動著國家整體經濟的成長，也影響著國民醫療保健支出的需求配置。而醫療照護是國民基本需求之一，也是衡量一個國家進步與否的重要指標。我國自 84 年全民健保開辦後，國民醫療保健支出（National Health Expenditure, NHE）占當年國內生產毛額比（Gross Domestic Product, GDP），由 83 年之 4.8% 增至 84 年之 5.2%，至 102 年達 6.3%；平均每人國民醫療保健支出由 83 年之 1 萬 7971 元呈逐年上升，至 102 年達 4 萬 1,242 元，如下表 3-3：

表 3-3 歷年 NHE/GDP 比及平均每人 NHE

	平均每人 NHE(元)	平均每人 GDP(元)	NHE/GDP(%)
102 年	41,242	652,429	6.3
101 年	40,086	631,142	6.4
100 年	39,141	617,078	6.3
95 年	33,625	553,851	6.1
90 年	26,130	454,687	5.7
84 年	17,971	347,789	5.2
83 年	15,448	321,741	4.8

資料來源：中華民國統計資訊網，衛生福利部統計處

在與 X 公司充分討論與資料蒐集分析下，本研究整理出目前健康照護服務發展之現況問題如下：

- 未有成功之商業模式與經驗，促使消費者願意買單
- 與產業發展相關的政策法規、標準、信託、保險、管理、資源運用等未盡完善
- 消費者需要的服務需藉助跨業整合，惟多方之異業合作模式，利潤分享及服務分工障礙多
- 國內健保給付制度阻礙預防保健觀念之發展
- 健康照護之預防保健與醫學治療資源未能充分整合
- 醫療法規限制遠距醫療服務之發展
- 資料傳輸協定未標準化

第四章 個案公司分析與新商業模式建構

第一節 個案公司介紹

一、公司簡介

X 公司創立於 1994 年，經營健身器材業務；2001 年自創品牌「Strength Master」，投入家用級電動跑步機領域，總部及工廠皆位於彰化埔心，已成為台灣家用健身器材大廠。旗下自創品牌有四，分別為「LifeSpan」、「Strength Master」、「IHP」、「AMPERA Fitness」，2010 年 12 月在興櫃市場掛牌交易。主要產品為電動跑步機、訓練器、競賽車、橢圓機、振動機、拉伸健身器等之開發、製造加工、買賣及外銷等業務，並提供健康照護服務，服務對象包含復建中心、醫院、健身中心、旅館、學校、公司行號、公家機關、家庭等場所。

近年來，X 公司除了健身器材研發本業以外，還已跨入全球市場規模達兆億美元之健康產業，提供醫療保健產品及健康促進照護服務，為國內健身器材同業唯一跨入健康服務模式之企業。（節錄自 MoneyDJ 財經知識庫）

IHP(Interactive Health Partner)是 X 公司建構之健康促進、照護之服務系統。IHP 發展概念是以互動式(Interactive)、促進健康(Health)、個人貼身夥伴及同業與異業之合作夥伴(Partner)為出發點。最獨特的地方在於它能用在健身與體適能器材上來獲取使用者的使用記錄。使用者運動的記錄和資料可透過網路上傳到 IHP，供使用者及照護中心來查詢。IHP 透過自動化資料收集改善了照護中心運作效率，透過提供有意義的使用者資料，IHP 系統同時也帶給消費者有吸引力且簡單的解決方案，有如專業之諮詢照護群隨伺在旁，提供使用者有關健身與健康之照顧，且更科學有效。IHP 可以和經過授權的製造商的產品做整合，製造商也了解到需要讓產品能提供給消費者更好的價值。同時，IHP 也是 X 公司產品之重要整合行銷平台，對健身器材之行銷是優勢也是利器。

IHP 是時下唯一能夠提供中心評估其會員體適能狀況、利用畫面及影片資料庫、追蹤使用者重要運動統計資料、及提供整體表現結果的網路工具。

為提供使用者完整之健身與健康解決方案，X 公司積極佈局海內外國際研發團隊，於 105 年 3 月投資法國 ERACLES TECHNOLOGY SAS 公司，研發出革命性之肌力訓練產品，提供精準之肌力訓練及量化數據回饋，並依個人之體能及訓練目的提供個人化之訓練程式。

X 公司的企業使命願景是：提供健康和健身的完整方案，讓人人都可享受健康優質的生活。因此，X 公司近年以企業之使命願景為努力目標，積極布局與健康事業所需之軟、硬體及服務模式。

二、公司沿革

時 間	重要沿革
民國 89 年	於台中縣霧峰鄉南勢工業區成立，資本額為新台幣 5,000 仟元
民國 90 年	自創品牌 <i>STRENGTH MASTER</i> ，開始投入家用級電動跑步機之開發
民國 91 年	辦理現金增資新台幣 15,000 仟元，增資後實收資本額為新台幣 20,000 仟元
	通過 ISO 9001 國際認證、2000 年版 NSF 認證
民國 92 年	創新技術「電動跑步機折收關鍵系統技術」獲經濟部技術處「鼓勵中小企業開發新技術推動計畫」審核通過
民國 93 年	辦理現金增資新台幣 60,000 仟元，增資後實收資本額為新台幣 80,000 仟元
民國 94 年	創新產品「多媒體健身車」獲經濟部工業局「協助傳統工業技術開發計畫」審核通過
	商業用電動跑步機榮獲台北國際體育用品展「創新產品獎」
	榮獲經濟部第 16 屆中小企業「創新研究獎」、全國商業總會「金商獎」優良商人
	開始投入商用級健身器材之開發
民國 95 年	創新產品「智慧型人因科技運動橢圓機系統開發」獲經濟部工業局「主導性新產品開發輔導計畫」審核通過
	高級商用電動跑步機及高級橢圓交叉訓練機榮獲台灣精品獎

時 間	重要沿革
	辦理盈餘轉增資 32,000 仟元，增資後實收資本額為 112,000 仟元
民國 96 年	榮獲中華民國第 6 屆年度十大潛力「金炬獎」
	轉投資大陸設立海外生產基地，廠房面積 60,000 坪
	導入 WebEIP、WebISO
	辦理盈餘轉增資 24,640 仟元，增資後實收資本額為 136,640 仟元
民國 97 年	創新技術「複合式振動訓練機設計技術開發」獲經濟部技術處「小型企業創新研發計畫」審核通過
	創新產品「空間曲線式全身振動訓練機產品開發」獲經濟部工業局「協助傳統產業技術開發計畫」審核通過
	電動跑步機及全身振動訓練機榮獲台灣精品獎
	辦理盈餘轉增資 57,389 仟元，增資後實收資本額為 194,029 仟元
	導入鼎新 ERP 系統
	申請設立台中分公司、販賣業藥商許可執照販賣醫療器材
民國 98 年	輕薄短小橢圓訓練機榮獲台灣精品獎
	振動訓練機榮獲台北國際體育用品展「創新產品卓越獎」
	辦理盈餘轉增資 14,552 仟元，增資後實收資本額為 208,581 仟元
	橢圓機榮獲第 16 屆中小企業「創新研究獎」
	「100%預組折收電動跑步機」獲得金點設計標章
	100%預組折收電動跑步機及節能智慧電動跑步機榮獲「台灣精品獎」
	為拓展美國通路投資品牌商 LifeSpan
	辦理現金增資新台幣 56,670 仟元，增資後實收資本額為新台幣 265,251 仟元
民國 99 年	辦理現金增資新台幣 11,620 仟元，增資後實收資本額為新台幣 276,871 仟元
	「節能智慧電動跑步機」榮獲「台灣精品銀質獎」
	「100%預組折收電動跑步機」榮獲台北國際體育用品展「創新產品卓越獎」
	經「行政院金融監督管理委員會」核准股票公開發行
	辦理盈餘轉增資 27,687 仟元，增資後實收資本額為 304,558 仟元
	「坐立兩用健身車」、「座部可調斜躺式健身車」及「室內戶外兩用電子錶」榮獲「台灣精品獎」
民國 100 年	辦理盈餘轉增資 30,456 仟元，增資後實收資本額為 335,014 仟元

時 間	重要沿革
	「3C 動跑步機」、「輕商用電動跑步機」榮獲「台灣精品獎」
民國 101 年	辦理盈餘轉增資 20,101 仟元，增資後實收資本額為 355,115 仟元
	「辦公健步機系列」榮獲「台灣精品獎」
民國 102 年	「電動摺疊跑步機」榮獲「台灣精品獎」
民國 103 年	「電動摺疊跑步機」榮獲「台灣精品銀質獎」
	辦理盈餘轉增資 17,756 仟元，增資後實收資本額 372,871 仟元
	成立營運總部，搬遷彰化縣埔心新廠，擴大生產能力
民國 104 年	「跑步機」、「橢圓機」榮獲「台灣精品獎」
	辦理現金增資 21,000 仟元，增資後實收資本額為 393,871 仟元
	辦理盈餘及資本公積轉增資 39,387 仟元，增資後實收資本額為 433,258 仟元
民國 105 年	新創品牌 AMPERA FITNESS

三、近三年公司營運狀況

合併資產負債表 民國 103 年及 102 年 12 月 31 日

單位：新台幣仟元

代 碼	資 產	103.12.31		102.12.31	
		金 額	%	金 額	%
	流動資產				
1100	現金及約當現金(註四、六)	\$ 217,529	13	\$ 230,201	17
1110	透過損益按公允價值衡量之 金融資產-流動(註四、六)	-	-	504	-
1150	應收票據(註四、六)	-	-	959	-
1170	應收帳款(註四、六)	289,079	17	243,891	17
1200	其他應收款(註四、六)	27,745	2	309,888	22
1220	當期所得稅資產(註四、六)	996	-	994	-
130x	存貨(註四、六)	250,065	15	185,664	13
1410	預付款項(註四)	19,351	1	10,816	1
1476	其他金融資產-流動(註六、八)	500	-	42,601	3
1470	其他流動資產(註四、八)	377	-	9,260	1
11XX	流動資產合計	805,642	48	1,034,778	74
	非流動資產				
1600	不動產、廠房及設備(註四、六)	778,483	45	207,490	15
1780	無形資產(註四、六)	59,107	3	56,186	4
1840	遞延所得稅資產(註四、六)	35,662	2	13,991	1
1985	長期預付租金(註六)	34,819	2	34,297	2
1990	其他非流動資產(註四、六)	8,440	-	51,675	4
15XX	非流動資產合計	916,511	52	363,639	26
1XXX	資產總計	\$ 1,722,153	100	\$ 1,398,417	100
	負債及權益				
	流動負債				
2100	短期借款(註六)	\$ 223,025	13	\$ 172,669	12
2150	應付票據(註六)	25,791	2	17,599	1
2170	應付帳款	312,272	18	270,729	19
2219	其他應付款(註四、六、七)	109,890	6	104,309	8
2230	當期所得稅負債(註四、六)	24,451	2	3,967	-
2250	負債準備-流動(註四)	6,956	-	5,672	-
2320	一年內到期長期借款(註六)	-	-	29,477	2
2310	預收款項	6,878	-	8,480	1
2399	其他流動負債	843	-	360	1
21XX	流動負債合計	710,106	41	613,262	44
	非流動負債				
2540	長期借款(註六)	360,000	21	223,000	16
2570	遞延所得稅負債(註四、六)	7,211	-	-	-
2630	長期遞延收入(註六)	12,202	1	13,821	1
2640	應付退休金負債(註四、六)	3,879	-	3,560	-
25XX	非流動負債合計	383,292	22	240,381	17
2XXX	負債合計	1,093,398	63	853,643	61
	歸屬於母公司業主之權益				
3110	普通股股本(註六)	372,871	22	355,115	25
3200	資本公積(註六)	21,007	1	18,134	1
	保留盈餘(註六)				
3310	法定盈餘公積	34,672	2	26,987	2
3320	特別盈餘公積	9,956	1	9,956	1
3350	未分配盈餘	116,115	7	77,126	6
3400	其他權益				
3410	國外營運機構財務報表換算 之兌換差額(註六)	15,360	1	3,383	-
31XX	歸屬於母公司業主之權益合計	569,981	34	490,701	35
36XX	非控制權益(註六)	58,774	3	54,073	4
3XXX	權益總計	628,755	37	544,774	39
	負債及權益總計	\$ 1,722,153	100	\$ 1,398,417	100

合併綜合損益表
民國 103 年及 102 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

單位：新台幣仟元
(每股盈餘：新台幣元)

代碼	項 目	103年度		102年度	
		金 額	%	金 額	%
4000	營業收入淨額(註四、六)	\$ 1,431,559	100	\$ 1,363,503	100
5000	營業成本(註六)	(1,004,278)	(70)	(1,042,161)	(76)
5900	營業毛利	427,281	30	321,342	24
	營業費用(註六)				
6100	推銷費用	(167,202)	(12)	(142,446)	(10)
6200	管理費用	(139,874)	(10)	(142,779)	(11)
6300	研究發展費用	(42,512)	(3)	(36,527)	(3)
6000	營業費用合計	(349,588)	(25)	(321,752)	(24)
6900	營業利益(損失)	77,693	5	(410)	-
	營業外收入及支出(註六)				
7010	其他收入	29,434	2	12,134	1
7210	處分不動產、廠房及設備損益	(588)	-	108,383	8
7020	其他利益及損失	18,397	1	(30,590)	(2)
7050	財務成本	(7,498)	-	(14,421)	(1)
7000	營業外收入及支出合計	39,745	3	75,506	6
7900	稅前淨利	117,438	8	75,096	6
7950	所得稅利益(費用)(註六)	(12,544)	(1)	(5,884)	(1)
8200	本期淨利	104,894	7	69,212	5
	其他綜合損益(註六)				
8310	國外營運機構財務報表換算之兌換差額	16,671	1	21,478	1
8360	確定福利計畫精算利益(損失)	93	-	329	-
8399	與其他綜合損益組成部分相關之所得稅利益(費用)	(2,469)	-	(3,084)	-
8300	本期其他綜合損益(稅後淨額)	14,295	1	18,723	1
8500	本期綜合損益總額	\$ 119,189	8	\$ 87,935	6

【接次頁】

【承前頁】

代碼	項 目	103年度		102年度	
		金 額	%	金 額	%
	淨利歸屬於				
8610	母公司業主	\$ 99,864	7	\$ 78,532	6
8620	非控制權益	5,030	-	(9,320)	(1)
		\$ 104,894	7	\$ 69,212	5
	綜合損益總額歸屬於				
8710	母公司業主	\$ 111,918	8	\$ 93,590	6
8720	非控制權益	7,271	-	(5,655)	-
		\$ 119,189	8	\$ 87,935	6
	每股盈餘(註四)				
9750	基 本	\$ 2.68		\$ 2.11	
9850	稀 釋	\$ 2.67		\$ 2.10	

合併現金流量表
民國 103 年及 102 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

	單位：新台幣仟元	
	103年度	102年度
營業活動之現金流量		
本期稅前淨利	\$ 117,438	\$ 75,096
調整項目		
折舊費用	34,026	30,333
呆帳費用	1,103	30,059
透過損益按公允價值衡量金融資產及負債之		
淨損失(利益)	504	(1,041)
攤銷費用	4,607	7,038
減損損失(迴轉利益)	(253)	6,224
利息收入	(716)	(770)
利息費用	7,498	14,421
處分及報廢不動產、廠房及設備利益	588	(108,383)
股份基礎給付酬勞成本	299	292
營業資產及負債之淨變動數		
應收票據	959	(664)
應收帳款	(26,734)	(6,540)
存貨	(52,016)	9,093
預付款項及其他流動資產	(2,023)	(6,551)
應付票據	1,373	53
應付帳款	28,749	42,171
其他應付款	(890)	42,079
負債準備-流動	911	(4,465)
應計退休金負債	412	394
預收款項及其他流動負債	(5,859)	4,474
長期遞延收入	(1,619)	(5,321)
營運產生之現金	108,357	127,992
收取之利息	719	750
支付之利息	(7,280)	(13,890)
支付之所得稅	(7,991)	(6,648)
營業活動之淨現金流入	93,805	108,204

【接次頁】

【承前頁】

	103年度	102年度
投資活動之現金流量		
受限制資產減少(增加)	\$ 42,101	\$ 22,034
取得不動產、廠房及設備(註六)	(552,771)	(30,725)
處分不動產、廠房及設備價款(註六)	285,145	295,569
取得無形資產	(2,199)	(4,024)
存出保證金減少	872	19
其他非流動資產(增加)減少	(505)	8,459
其他預付款項增加	(649)	(41,700)
投資活動之淨現金流入(出)	(228,006)	249,632
籌資活動之現金流量		
短期借款增加(減少)	45,185	(89,554)
舉借長期借款	360,000	-
償還長期借款	(252,757)	(185,745)
發放現金股利	(35,511)	-
籌資活動之淨現金流入(出)	116,917	(275,299)
匯率變動對現金及約當現金之影響	4,612	2,808
本期現金及約當現金增加(減少)數	(12,672)	85,345
期初現金及約當現金餘額	230,201	144,856
期末現金及約當現金餘額	\$ 217,529	\$ 230,201

合併綜合損益表
民國 104 年及 103 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

單位：新台幣仟元
(每股盈餘：新台幣元)

代碼	項 目	附 註	104年度		103年度(重編後)	
			金 額	%	金 額	%
4000	營業收入淨額	六(二十三)	\$ 1,387,727	100	\$ 1,431,559	100
5000	營業成本	六(二十四)	(941,835)	(68)	(1,004,161)	(70)
5900	營業毛利		445,892	32	427,398	30
	營業費用	六(二十四)				
6100	推銷費用		(188,597)	(13)	(167,195)	(12)
6200	管理費用		(155,307)	(11)	(139,867)	(10)
6300	研究發展費用		(38,453)	(3)	(42,483)	(3)
6000	營業費用合計		(382,357)	(27)	(349,545)	(25)
6900	營業利益		63,535	5	77,853	5
	營業外收入及支出					
7010	其他收入	六(二十五)	21,880	2	29,434	2
7020	其他利益及損失	六(二十六)	21,974	2	17,809	1
7050	財務成本	六(二十七)	(14,112)	(2)	(7,498)	-
7000	營業外收入及支出合計		29,742	2	39,745	3
7900	稅前淨利		93,277	7	117,598	8
7950	所得稅費用	六(二十八)	(29,515)	(2)	(12,571)	(1)
8200	本期淨利		63,762	5	105,027	7
	其他綜合損益	六(二十九)				
8310	不重分類至損益之項目					
8311	確定福利計畫再衡量數		(204)	-	93	-
8349	與不重分類之項目相關之所得稅		35	-	(16)	-
8360	後續可能重分類至損益之項目					
8361	國外營運機構財務報表換算之兌換差額		(1,267)	-	16,671	-
8399	與可能重分類之項目相關之所得稅		116	-	(2,453)	-
8300	本期其他綜合損益		(1,320)	-	14,295	-
8500	本期綜合損益總額		\$ 62,442	5	\$ 119,322	7

代碼	項 目	附 註	104年度		103年度(重編後)	
			金 額	%	金 額	%
	淨利歸屬於					
8610	母公司業主		\$ 56,646	4	\$ 99,997	7
8620	非控制權益		7,116	1	5,030	-
			\$ 63,762	5	\$ 105,027	7
	綜合損益總額歸屬於					
8710	母公司業主		\$ 55,912	5	\$ 112,051	7
8720	非控制權益		6,530	-	7,271	1
			\$ 62,442	5	\$ 119,322	8
	每股盈餘	六(三十)				
9750	基本每股盈餘		\$ 1.32		\$ 2.44	
9850	稀釋每股盈餘		\$ 1.32		\$ 2.43	

合併資產負債表

民國 104 年 12 月 31 日暨 103 年 12 月 31 日及 1 月 1 日

單位：新台幣仟元

代 碼	資 產 附 註	104. 12. 31		103. 12. 31(重編後)		103. 1. 1(重編後)	
		金 額	%	金 額	%	金 額	%
	流動資產						
1100	現金及約當現金	\$ 223,998	13	\$ 217,529	13	\$ 230,201	17
1110	透過損益按公允價值衡量之 金融資產-流動	-	-	-	-	504	-
1150	應收票據-淨額	991	-	-	-	959	-
1170	應收帳款-淨額	256,283	15	289,079	17	243,891	17
1200	其他應收款	9,797	1	27,745	2	309,888	22
1220	本期所得稅資產	-	-	996	-	994	-
130x	存貨	260,511	15	250,065	15	185,664	13
1410	預付款項	11,785	1	19,351	1	10,816	1
1476	其他金融資產-流動	500	-	500	-	42,601	3
1470	其他流動資產	468	-	377	-	9,260	1
11XX	流動資產合計	764,333	45	805,642	48	1,034,778	74
	非流動資產						
1600	不動產、廠房及設備	804,959	47	778,483	45	207,490	15
1780	無形資產	60,265	4	59,107	3	56,186	4
1840	遞延所得稅資產	37,240	2	35,662	2	14,209	1
1985	長期預付租金	33,701	2	34,819	2	34,297	2
1900	其他非流動資產	8,408	-	8,440	-	51,675	4
15XX	非流動資產合計	944,573	55	916,511	52	363,857	26
1XXX	資產總計	\$ 1,708,906	100	\$ 1,722,153	100	\$ 1,398,635	100
	負債及權益						
	流動負債						
2100	短期借款	\$ 310,831	19	\$ 223,025	13	\$ 172,669	12
2150	應付票據	10,340	1	25,791	2	17,599	1
2170	應付帳款	222,628	13	312,272	18	270,729	19
2219	其他應付款	82,956	5	109,890	6	104,309	8
2230	本期所得稅負債	14,572	1	24,451	2	3,967	-
2250	負債準備-流動	6,562	-	6,956	-	5,672	-
2310	預收款項	6,101	-	6,878	-	8,480	1
2320	一年內到期長期借款	-	-	-	-	29,477	2
2399	其他流動負債	763	-	843	-	360	1
21XX	流動負債合計	654,753	39	710,106	41	613,262	44
	非流動負債						
2540	長期借款	360,000	21	360,000	21	223,000	16
2570	遞延所得稅負債	6,204	-	7,020	-	-	-
2630	長期遞延收入	7,712	-	12,202	1	13,821	1
2640	淨確定福利負債-非流動	5,307	-	5,003	-	4,844	-
25XX	非流動負債合計	379,223	21	384,225	22	241,665	17
2XXX	負債合計	1,033,976	60	1,094,331	63	854,927	61
	歸屬於母公司業主之權益						
3110	普通股股本	433,258	25	372,871	22	355,115	25
3200	資本公積	68,787	4	21,007	1	18,134	1
	保留盈餘						
3310	法定盈餘公積	44,658	3	34,672	2	26,987	2
3320	特別盈餘公積	9,956	1	9,956	1	9,956	1
3350	未分配盈餘	30,696	2	115,182	7	76,060	6
3400	其他權益	14,795	1	15,360	1	3,383	-
31XX	歸屬於母公司業主之權益合計	602,150	36	569,048	34	489,635	35
36XX	非控制權益	72,780	4	58,774	3	54,073	4
3XXX	權益總計	674,930	40	627,822	37	543,708	39
	負債及權益總計	\$ 1,708,906	100	\$ 1,722,153	100	\$ 1,398,635	100

合併現金流量表
民國 104 年及 103 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

	104年度	單位：新台幣仟元 103年度(重編後)
營業活動之現金流量		
本期稅前淨利	\$ 93,277	\$ 117,598
調整項目		
折舊費用	42,678	34,026
呆帳費用	9,021	1,103
透過損益按公允價值衡量金融資產及負債之		
淨損失	-	504
攤銷費用	5,035	4,607
減損損失(迴轉利益)	-	(253)
利息收入	(3,831)	(716)
利息費用	14,112	7,498
處分不動產、廠房及設備損失	176	588
股份基礎給付酬勞成本	241	299
營業資產及負債之淨變動數		
應收票據	(991)	959
應收帳款	26,935	(26,755)
其他應收帳款	19,102	469
存貨	(2,771)	(52,016)
預付款項	6,911	(2,087)
其他流動資產	(77)	(381)
應付票據	(15,617)	1,373
應付帳款	(100,469)	24,731
其他應付款	(25,197)	(1,371)
負債準備-流動	(638)	911
淨確定福利負債	100	252
預收款項	(879)	(1,844)
其他流動負債	(63)	470
長期遞延收入	(4,490)	(1,619)
營運產生之現金	62,565	108,346
收取之利息	3,022	715
支付之利息	(13,981)	(7,265)
支付之所得稅	(39,772)	(7,991)
營業活動之淨現金流入	11,834	93,805

【接次頁】

【承前頁】

	104年度	103年度(重編後)
投資活動之現金流量		
其他金融資產-流動減少	\$ -	\$ 42,101
取得子公司權益	(54,681)	-
取得不動產、廠房及設備	(72,982)	(552,771)
處分不動產、廠房及設備價款	-	285,145
取得無形資產	(861)	(2,199)
其他非流動資產增加	(3,024)	(282)
投資活動之淨現金流出	(131,548)	(228,006)
籌資活動之現金流量		
短期借款增加	88,164	45,185
舉借長期借款	360,000	360,000
償還長期借款	(360,000)	(252,757)
發放現金股利	(19,694)	(35,511)
現金增資	58,800	-
籌資活動之淨現金流入	127,270	116,917
匯率變動對現金及約當現金之影響	(1,087)	4,612
本期現金及約當現金增加(減少)數	6,469	(12,672)
期初現金及約當現金餘額	217,529	230,201
期末現金及約當現金餘額	\$ 223,998	\$ 217,529

四、 公司產品

類別	重要用途
心肺耐力健康器材 (如:電動跑步機、競賽車)	復健中心、醫院、健身中心、旅館、大專院校、公司、醫院、公家機關及家庭等場所使用，藉由運動燃燒體脂肪、消耗卡路里、促進心肺功能復甦，進而達到保健醫學健身功效
肌力訓練、復健器材	復健中心、醫院、健身中心、旅館、大專院校、公司、醫院、公家機關及家庭等場所使用，藉由肌力訓練提升肌肉適能，保持良好的肌力和肌耐力，對促進健康、預防傷害與提高工作效率有很大的幫助
振動訓練機	復健中心、醫院、健身中心、旅館、大專院校、公司、醫院、公家機關及家庭等場所使用，藉由機械振動刺激神經肌肉系統，增強肌力及骨力、提升平衡控制能力、增進新陳代謝、改善血液循環、增加整個身體之柔軟度及機動性，進而達到保健醫學健身功效
伸展健美器材 (訓練器、健身器)	復健中心、醫院、健身中心、旅館、大專院校、公司、醫院、公家機關及家庭等場所使用，促進身體肌肉放鬆、調整體態、提高身體柔軟度以及塑身功效
零組件	提供客戶產品售後服務及損壞所需之零件替換
健康照護服務	復健中心、醫院、健身中心、旅館、大專院校、公司、醫院、公家機關及家庭等場所使用，結合運動健康產品提供個人化的健康促進與照護之管理與服務

第二節 賽局價值網分析

台灣早期健身器材業以代工為主，主要技術及市場皆為國際大廠所掌握，經營型態為知名品牌的 OEM 層次。然而就前文所述，大環境正在成長，X 公司所佔的整體市場規模仍是小餅，有必要改變既有的賽局模式，創造更大的利基。IHP 系統讓過去健身器材產業的競爭者，成為健康照護產業價值網上的合作對象。

IHP 系統融合了「健康促進」與「疾病預防」，改變賽局參賽者，將競爭者轉化為互補者，增加供應商；終端的消費者能夠使用其他品牌的健身器材，將個人健身結果或問題上傳至系統，由 X 公司專業團隊進行彙整，透過問題

回覆、專業文章發表與運動課程建置等等方式，將個人運動處方、健康報告回饋給消費者，這時健身器材成了價值鏈傳遞的媒介；另外配合 IHP-EIM 線上系統，醫生可以在線上開立運動處方，以及轉介病人治適合的復健或健身中心，創造三贏的局面，形成緊密的策略聯盟。

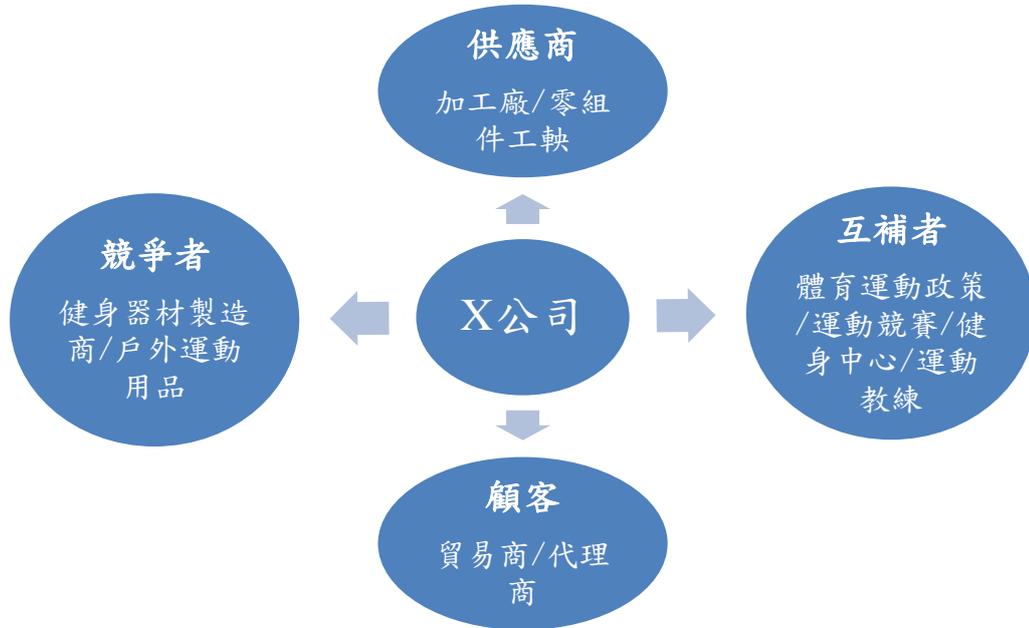


圖 4-1 傳統健身器材製造業賽局價值網

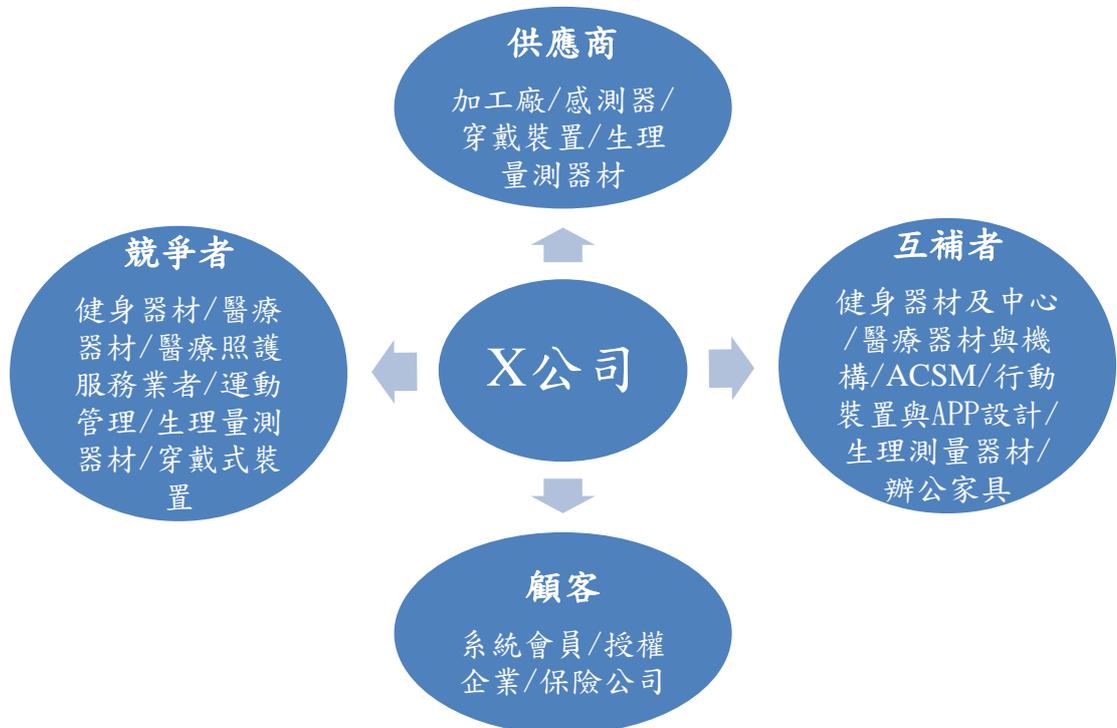


圖 4-2 健康照護 IHP 系統賽局價值網

工研院在 2014 年健康促進服務產業推動模式中提出，該產業可分三大服務增值模式、七種價值訴求的服務樣態，如表 4-1、圖 4-3 所示。

表 4-1 健康促進服務產業三大服務增值模式、七種價值訴求

增值模式	價值訴求	特色	
產品/服務 增值模式	健美	產品服務導入平台系統、提供資訊分析、結合通路品牌，精確提供客戶價值。	<p>核心優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 具備核心知識/服務知識 ● 具有差異化產品/服務能耐 ● 已具有本業客戶營運基礎 <p>推動策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 結合通路/品牌提供客戶體驗 ● 跨業合作提供創意營運模式 ● 藉軟硬系統/平台提供整合方案
	健體		
	健康		
系統/平台 增值模式	整合	藉由資訊系統平台，提供雲端平台服務、串接產品與通路，達到整合服務目的。	<p>核心優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 模組化雲端服務系統 ● 軟硬整合資料庫增值 ● 資訊流商業智慧分析 <p>推動策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 跨業之軟硬體整合服務模式 ● 產品服務與目標客戶需求發掘 ● 整合實體與通路一條鞭服務
	分析		
通路/品牌 增值模式	便利	通路或品牌導入雲端平台、增值產品或服務，建立客戶健康促進增值模式。	<p>核心優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者優良的品牌形象 ● 單一窗口提供整合服務 ● 提供消費者服務體驗 <p>推動策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 產品服務多元化行銷策略 ● 藉由平台掌握需求分析 ● 跨業服務經營提升綜效
	專業		

資料來源：整理自工研院，〈健康促進服務產業推動模式 專家座談會〉簡報，2014 年 2 月 27 日

健康促進產業價值鏈

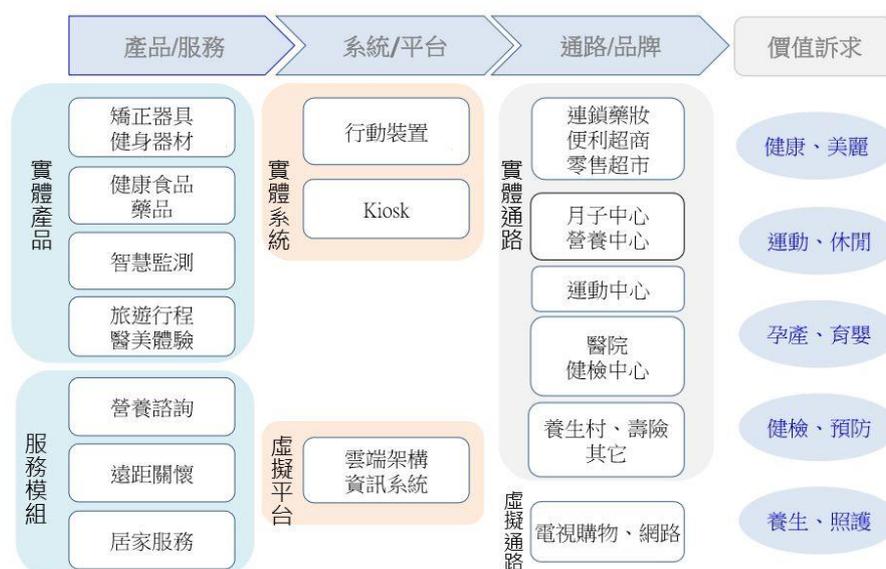


圖 4-3 健康促進產業價值鏈

資料來源：工研院，〈健康促進服務產業推動模式 專家座談會〉簡報，2014 年 2 月 27 日

第三節 B2C 商業模式解構、整合與創新

B2C 的商業模式主要針對企業員工、退休人士、俱樂部會員等等，提供 IHP 互動式健康管理平台，在使用健身器材的同時，將自己的健康狀況、體適能數值上傳到 IHP 營運中心，透過資訊的整理與分析，給予顧客適合的運動處方、健身指導課程與增值服務，或是轉介給健身中心、私人教練等等，進一步得到客製化、專業的指導與健康照護。

一、顧客價值主張

所有日常活動與運動資訊都可整合在一個平台，資訊完整豐富；提供適切及有效的客製化服務，包含運動健身、生理量測與監測、健檢、保健、

運動營養、健康飲食、居家照顧之全人化健康照護，達到以運動取代治療，增進身體機能，預防保健，減低醫療支出等目的。

二、利潤公式

個人加入 IHP 系統或是加入健身中心的會員費用收入、健康風險評估預測等增值服務費，同時提供下游消費者穿戴裝置、生理量測產品銷售，向健身中心、醫療單位提供健身器材、醫療器材的銷售與租賃。

三、關鍵資源

X 公司在健身器材的產品設計開發，有 20 餘年的經驗，易拓展至健康照護產品，更是獲得 ACSM 美國運動醫學權威唯一 EIM(Exercise Is Medicine)的合作夥伴，已建立隱私資料安全保護機制之核心技術，此系統遵守美國嚴格之醫療資訊保護法規 HIPAA，超過一萬筆美國醫療單位之運動處方資料庫供應豐富的分析資源；另外，已結合美國五大電子病歷，醫生可以在線上開立運動處方及轉介病人。

四、關鍵流程

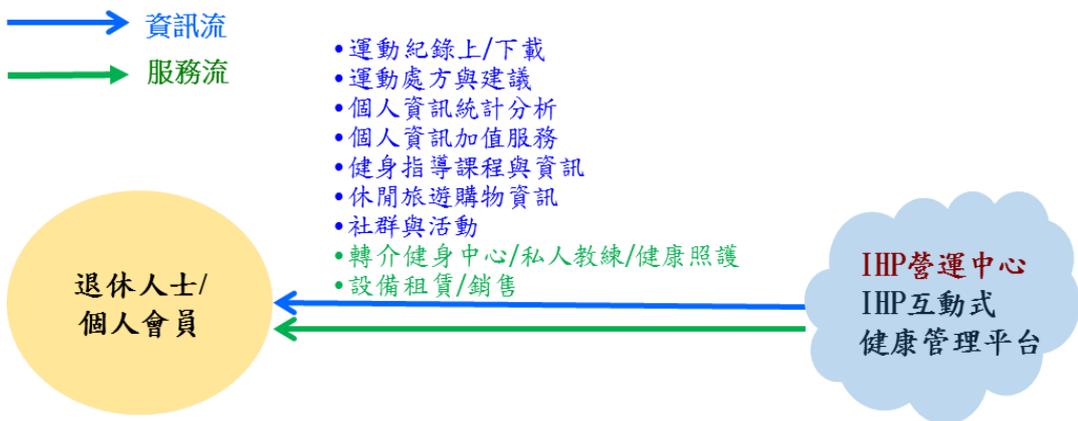


圖 4-4 X 公司的 B2C 商業模式

第四節 B2B 商業模式解構、整合與創新

針對企業實體、法人機構、團體組織、退休中心提供 IHP 系統服務，客製化的管理系統包括內部成員的運動分析報告、健康數據管理與分析、轉介其他醫療或健身機構，達到健康照護的目的。若機構自行設有健身空間，也會提供健身器材的租賃、銷售、規劃、建置、管理與維護等等服務。

X 公司以收取年費的方式，將 IHP 系統授權給合作夥伴，像是其他品牌的健身器材商、健身俱樂部，同時匯集了非常多的健康資料，從中挖掘的有價資訊在其他互補者的加入之下，創造舊產業所沒有的價值。例如公司企業的員工健康資料、運動結果分析，能夠提供給保險公司換取優渥的員工保險方案；或是與旅遊休閒業者合作，身兼行銷平台之用，推薦適合的休閒去處給 IHP 使用者；與醫療院所之間，提供大數據分析、轉介病人，出租或銷售健身、復健器材，另一方面獲得各項專業醫師的知識分享，增進 IHP 健康照護的品質。

一、顧客價值主張

提供企業機關團體、健康照護機構及運動健身中心等組織，以運動促進健康為核心之工具，有效管理、照護員工及會員，提高工作效率，降低醫療保險支出，留住員工、會員，並可提高會員數。

二、利潤公式

各公司行號、法人組織之 IHP 次系統客製化與管理費用，或是向健身中心授權 IHP 系統的授權及使用費，同時對外銷售與租賃穿戴裝置、生理量測產品、健身器材、醫療器材；協助製造業者的合作夥伴銷售健身器材，共享利潤；向醫療院所、健檢中心、健身中心收取轉介費用，同時運用大數據分析，發掘出服務需求。

三、關鍵資源

X 公司在健身器材的產品設計開發，有 20 餘年的經驗，易拓展至健康照護產品，更是獲得 ACSM 美國運動醫學權威唯一 EIM(Exercise Is

Medicine)的合作夥伴，已建立隱私資料安全保護機制之核心技術，此系統遵守美國嚴格之醫療資訊保護法規 HIPAA，超過一萬筆美國醫療單位之運動處方資料庫供應豐富的分析資源；另外，已結合美國五大電子病歷，醫生可以在線上開立運動處方及轉介病人。

四、關鍵流程

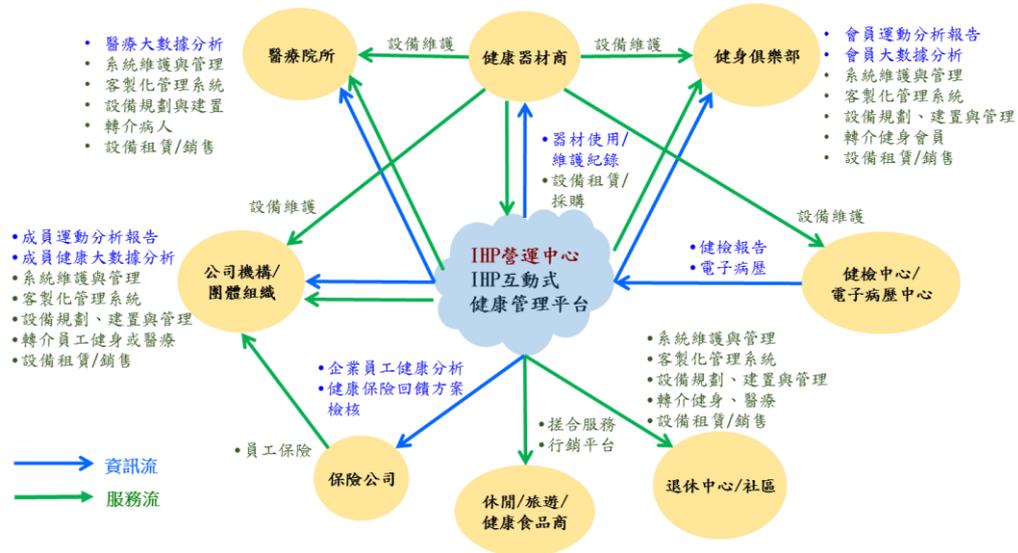


圖 4-5 X 公司的 B2B 商業模式

第五節 商業模式創新整合分析

我們將上述 B2C 與 B2B 兩種商業模，分別在 Johnson, Christensen, & Kagermann 商業模式下的顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程四大要素，再做一次歸納與比較，如下表 4-2 所示。

表 4-2 B2C 與 B2B 商業模式創新整合分析

	B2C 商業模式	B2B 商業模式
顧客價值主張 現有使用者尚未被滿足的需求，或是潛在使用者的需求	提供適切及有效的客製化運動、健身、保健處方，達到以運動取代治療，增進身體機能，預防保健，減低醫療支出等目的	提供企業機關團體、健康照護機構及運動健身中心等組織，以運動促進健康為核心之工具，有效管理、照護員工及會員，提高工作效率，降低醫療保險支出，留住員工、會員並可提高會員數
利潤公式 界定組織為自己和顧客創造價值的方法，涉及資產和固定成本結構，以及需要的利潤和速度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加入 IHP 系統的會員費用收入 2. 穿戴裝置、生理量測產品銷售 3. 健身器材、醫療器材的銷售與租賃 4. 會員健康風險評估預測等加值服務費 5. 會員客製化服務媒合轉介費 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 穿戴裝置、生理量測產品銷售 2. 健身器材、醫療器材的銷售與租賃 3. IHP 系統授權及使用費 4. 單位組織之 IHP 次系統客製化與管理費用 5. 會員健康風險評估預測等加值服務費 6. 合作 partner 器材銷售之分潤 7. 轉介費用(醫療院所、健檢中心、健身中心) 8. 大數據分析，發掘出服務需求

表 4-2 B2C 與 B2B 商業模式創新整合分析(續)

<p>關鍵資源</p> <p>為提供顧客價值主張所需要的資源</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 唯一獲得 ACSM 美國運動醫學權威 EIM(Exercise Is Medicine)的合作夥伴，在拓展運動醫療 EIM 之共同理念下，ACSM 的認可將成為拓展全球之重要資源 2. 已建立隱私資料安全保護機制之核心技術，此系統遵守美國嚴格之醫療資訊保護法規 HIPAA，也因而得以讓 ACSM 接受此系統 3. 超過一萬筆美國醫療單位之運動處方資料庫 4. 已結合美國五大電子病歷，醫生可以在線上開立運動處方及轉介病人 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 健身器材產品設計開發 20 年經驗，易拓展至健康照護產品 2. 唯一獲得 ACSM 美國運動醫學權威 EIM(Exercise Is Medicine)的合作夥伴，在拓展運動醫療 EIM 之共同理念下，ACSM 的認可將成為拓展全球之重要資源 3. 已建立隱私資料安全保護機制之核心技術，此系統遵守美國嚴格之醫療資訊保護法規 HIPAA，也因而得以讓 ACSM 接受此系統 4. 超過一萬筆美國醫療單位之運動處方資料庫 5. 已結合美國五大電子病歷，醫生可以在線上開立運動處方及轉介病人
<p>關鍵流程</p> <p>用統一的方式、反覆執行的關鍵作業，創造價值</p>	<p>如圖 4-4</p>	<p>如圖 4-5</p>

第五章 結論與討論

在國際化潮流的發展下，面對新的商機，台灣健身器材產業面臨全球代工製造獲利下降，製造業服務化已成為目前企業轉型之趨勢，因此廠商必須採用不同的創新商業模式。本研究重點在於探討健身器材 X 公司，在重新定義事業後，欲轉型進入健康照護產業，如何建立不同商業模式，同時期許本研究的結果，可供台灣健康照護產業業者在擬定日後策略定及訂定商業模式之參考。

第一節 研究結論與命題

本節結合本研究受訪公司深度訪談的內容進一步彙整及分析，提出研究觀念性架構與命題。

一、觀念性架構

本研究觀念性架構如圖 5-1，重點在於探討健身器材 X 公司，在重新定義事業後，轉型進入健康照護產業，建立 B2C 及 B2B 不同商業模式，

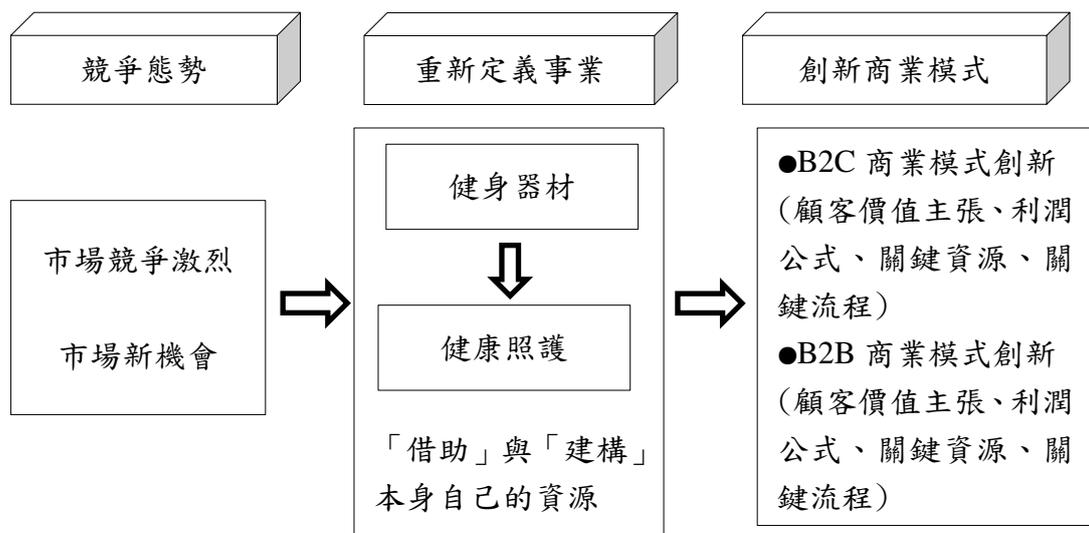


圖 5-1 觀念性架構

二、重新定義事業

依據彼得杜拉克 (Peter F. Drucker) 的看法，經營企業我們首先問「我們經營什麼事業？」。個案 X 公司經營者察覺隨著人口結構與價值觀的改變，健康意識的抬頭，全球「健康照護」市場未來非常值得期待。因此重新定義既有的事業，從「健身器材」轉向「健康照護」。明確的創業精神和宗旨，也奠定了後續發展品牌定位的良好基礎。

近年來，個案 X 公司除了健身器材研發本業以外，還已跨入全球市場規模達兆億美元之健康產業，提供醫療保健產品及健康促進照護服務，為國內健身器材同業唯一跨入健康服務模式之企業。

2014 年個案 X 公司產品營收比重為跑步機佔 83%、競賽車 9.7%、健身器材佔 1.5%。主要產品為電動跑步機、訓練器、競賽車、橢圓機、振動機、拉伸健身器等之開發、製造加工、買賣及外銷等業務，並提供健康照護服務，服務對象為復建中心、醫院、健身中心、旅館、學校、公司行號、公家機關、家庭等場所。

個案 X 公司開發高附加價值之新產品，例如銀髮族、復健、仕女、塑身等專業用途之心肺耐力及肌力鍛鍊等健康及醫療器材。包括：

1. 新開發醫療復健用電動跑步機。
2. 新開發家用中高階電動跑步機。
3. 新開發家用中高階橢圓機。
4. 新開發商用電動跑步機、橢圓機、室內健身車。
5. 新品牌專業等級、特殊族群、群聚型心肺耐力健康器材開發。
6. ODM 客戶家用及高級電動跑步機、健身車等之開發。

個案 X 公司投入資源開發 App 應用程式，以藍芽連結產品，並連結 ACSM 美國運動醫學學會認證之 Interactive Health Partner(IHP)互動健康顧問系統，用

來讀取、儲存、傳輸運動資訊，同時結合健身教練及醫療人員，設計個人化之運動處方箋。

個案 X 公司重新「定義本身既有事業」採用白地策略 (white space strategy)，進入市場白地就是「開發新的商業模式」，並以商業模式創新服務現有客戶與新客戶。市場內部的白地 (White Space Within) 類似 Ansoff 矩陣之產品開發策略 (Product Development)，商業模式是開發新產品。而市場外部的白地 (White Space Beyond) 與市場之間的白地 (White Space Between) 屬於多角化策略 (Diversification)。個案 X 公司重新「定義本身既有事業」是屬於市場內部的白地，從「健身器材」轉向「健康照護」。

個案 X 公司重新定義既有事業後，以「借助」外部資源與「建構」本身自己的資源，進行商業模式創新。唯一獲得 ACSM 美國運動醫學權威 EIM(Exercise Is Medicine)的合作夥伴，在拓展運動醫療 EIM 之共同理念下，ACSM 的認可將成為拓展全球之重要資源。另外，已建立隱私資料安全保護機制之核心技術，此系統遵守美國嚴格之醫療資訊保護法規 HIPAA，也因而得以讓 ACSM 接受此系統。

命題 1：由於市場競爭激烈及為了尋找市場新機會，個案公司 X 重新定義既有事業，採用白地策略，從「健身器材」轉向「健康照護」。以「借助」外部資源與「建構」本身自己的資源，進行商業模式創新。

三、創新商業模式

健身器材 X 公司，在重新定義事業後，轉型進入健康照護產業，建立 B2C 及 B2B 不同商業模式。

B2C 的商業模式主要針對企業員工、退休人士、俱樂部會員等消費個體，提供 IHP 互動式健康管理平台，在使用健身器材的同時，將自己的健康數據上

傳至雲端，透過資訊的整合與分析，給予顧客客製化的服務或是轉介，為個人的健康照護把關。

命題 2：個案 X 公司進行商業模式創新，方式包括：B2C 及 B2B 商業模式創新。B2C 商業模式創新，包括：顧客價值主張(提供客製化運動、健身、保健處方)、利潤公式(加入 IHP 系統的會員費用收入、穿戴裝置及生理量測產品銷售)、關鍵資源(合作夥伴獲得 ACSM 美國運動醫學權威 EIM(Exercise Is Medicine、建立隱私資料安全保護機制之核心技術)、關鍵流程。

B2B 商業模式針對企業實體、法人機構、團體組織、退休中心提供 IHP 系統服務，客製化的管理系統與轉介服務，讓組織內的全體成員獲得完善的健康照護。若機構自行設有健身空間，也能提供健身器材的租賃、銷售、規劃、建置、管理與維護等等服務。

X 公司以收取年費的方式，將 IHP 系統授權給合作夥伴，同時匯集了非常多的健康資料，從中挖掘的有價資訊在其他互補者的加入之下，創造舊產業所沒有的價值。與醫療院所之間，提供大數據分析、轉介病人，出租或銷售健身、復健器材，另一方面獲得各項專業醫師的知識分享，增進 IHP 健康照護的品質。

命題 3：個案 X 公司 B2B 商業模式創新，包括：顧客價值主張(提供企業機關團體、健康照護機構及運動健身中心等組織，以運動促進健康為核心之工具)、利潤公式(IHP 系統授權及使用費、單位組織之 IHP 次系統客製化與管理費用)、關鍵資源(合作夥伴獲得 ACSM 美國運動醫學權威 EIM(Exercise Is Medicine、建立隱私資料安全保護機制之核心技術)、關鍵流程。顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程。

第二節 理論貢獻與管理涵意

本研究理論貢獻與管理涵意說明如下：

一、理論貢獻

根據個案分析與結論，本研究理論上的貢獻主要有下列幾點：

第一，在「策略管理」的相關研究，國內關於企業轉型的研究論文，很多是探討「策略轉型」之研究。然而，企業轉型的本質是隨著環境變化的演進過程，因此從企業本身如何「重新定義本身既有事業」的研究方式，更能清楚瞭解企業轉型的內涵。市場白地是指「公司核心事業以外的領域，亦不屬於公司現行商業模式界定或處理的潛在活動範圍」，也就是在公司核心、關聯性市場之外，卻需要運用新商業模式的機會。公司「重新定義本身既有事業」採用白地策略（White Space Strategy），進入市場白地就是「開發新的商業模式」，並以商業模式創新服務現有客戶與新客戶。

第二，對於商業模式議題的相關研究，目前的研究仍多侷限在較狹隘的商業模式內容的探討，本研究則結合「商業模式」與「定義本身既有事業」的觀點，探討企業轉型演化之議題，豐富「商業模式」與「定義本身既有事業」的理論基礎，縮減理論與實務之間的差距。

第三，從策略管理觀點，本研究以「定義本身既有事業」為主體的研究角色，補充了過去以「策略轉型」為主的觀點。以往策略管理研究的文獻，重視「策略轉型」的角色，認為策略轉型維護整體企業生的競爭力，而忽略「定義本身既有事業」的策略重要性。本研究以「重新定義本身既有事業」為出發點，提出了個案公司可以在商業生態中，「借助」運用外部力量與「建構」本身自己的能力，以便在同一個商業競爭中，與其他的競爭者者差異化，也同時避免過度依賴代工，才能得以長久生存。

二、管理涵意

本研究的管理意涵如下：

第一，本研究將採用商業模式創新理論中的四大構面，包括顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源與關鍵流程，說明企業如何跳脫產業的迷思，由「重新定義本身既有事業」在角度，進行策略轉型維護整體企業生的競爭力。企業在成長的過程中，不應該只看到營收的成長，而忽略了「重新定義本身既有事業」，損失內生成長機會。因此企業應檢視「本身既有事業」內涵，瞭解自身基礎為何，透過「重新定義本身既有事業」的過程，提高企業競爭優勢。企業的轉型與升級不僅應順應市場、環境變化，還應適應時代發展的大趨勢才能走出困境，並透過企業轉型升級將各種資源與優勢進行合併，進而實現其自身的戰略目標。

第二，創新商業模式近年來已成為管理實務的重要議題。然而，對企業來說，許多創新實務是無法複製。要創新商業模式，必須檢視資源的加值過程，企業欲取得創新商業模式，應該思考資源轉換之道，接用外部資源的價值、化劣勢為優勢。由此我們警覺到，許多組織無法與時俱進創新商業模式，實因乃是出現核心能力僵固，因此，如何透過與外部資源的轉換，正是商模創新之根本。

第三，企業的使命規範了企業的任務與基本經營活動。企業不應處於“使命真空”或“使命混亂”狀態，在經營活動中要有清晰的「定義本身既有事業」價值主張，考慮自身的可持續發展。「重新定義本身既有事業」的意義就在於明確自己的事業基礎，重新定義自己的經營領域，尋找和確立企業自身在產業鏈中的存在價值與理由，保持與顧客的聯繫，在成功的因素上集中配置資源，以形成自己的優勢與特長。

第三節 研究限制與未來研究方向

根據研究結果提出本研究的限制及解決的方式與建議，供未來研究參考。

第一，本研究主要是透過研究者直接觀察及蒐集次級資料作為分析，整理出所探求的事實並推論出研究命題，研究結果受限於研究者主觀感受，建議可增加創新者與外部重要利害關係人間的互動資料，以便深入分析商業模式創新的多樣作法，如能與個案企業之創辦人、合作夥伴、參賽者等進行交叉訪談，應能提升研究之信度。

第二，本研究採用質性研究方法進行個案研究，因採用特定個案，研究結論無法適用於各種情境，建議後續研究可以進行不同產業的個案分析，藉由多方資料來詮釋商業模式的創新實務，更有系統地整理「重新定義本身既有事業」與「創新商業模式」過程。

參考文獻

一、中文文獻

1. 朱勇歡、陳芃婷、虞孝成，2012，「微網誌創新經營模式之研究--以 Facebook、Twitter 及 Plurk 為例」，產業與管理論壇，14 卷 1 期，52-79。
2. 克雷頓·克里斯汀生，2008，「商業模式再創新」，哈佛商業評論，28 期特刊。
3. 克雷頓·克里斯汀生，吳凱琳譯，2007，創新的兩難，台北：商周出版。
4. 李信興、劉常勇，2008，「系統性「商業模式」之觀念架構」，創業管理研究，3 卷 3 期，119-145。
5. 林素琴，2011，「臺灣能源技術服務產業營運模式之分析」，產業與管理論壇，1 卷 2 期，78-89。
6. 柯承恩，2008，「商業模式與文化產業發展在台灣」，經濟前瞻，118 卷，104-112。
7. 洪德俊、薛義誠、陳玉蕙、劉蕙美，2014，「台灣電動車產業商業模式之研究」，創業管理研究 2014 年 6 月，第九卷，第一期 P27-58
8. 馬克強生著，林麗冠譯，2010，白地策略：打造無法模仿的市場新規則，台北：天下遠見出版。
9. 湯玲郎、蔡瑋真、王盈超，2009，「物流服務業導入服務創新對營運績效之影響」，管理評論，28 卷 2 期，25-49。
10. 黃煜庭、賈凱傑，2015，「廚具產業商業模式之創新」，第 18 屆科際整合管理研討會，442-461
11. 葉子綾、王昱凱，2015，「台灣伺服器產業由代工轉型至白牌之商業模式」，第 18 屆科際整合管理研討會，310-324
12. 蔡政安、鄭大志，2012，台灣商業模式創新之探索性個案研究，實踐大學企業管理研究所技術論文。

二、英文文獻

1. Afuah, A., 2003, *Business models: A strategic management approach*, New York: McGraw-Hill.
2. Amit, R. and Zott, C., 2012, "Creating Value Through Business Model Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.53(3), 41-49.

3. Gambardella, A. and McGahan, A., 2010, “Business Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure”, *Long Range Planning*, Vol.43, 262-271.
4. Johnson, M. W., Christensen, C. M. and Kagermann, H., 2008, “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*, Vol.86(12), 50-59.
5. Magretta, J., 2002, ”Why Business Models Matter”, *Harvard Business Review*, Vol. 80(5), 86-93.
6. Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, N. J.: Hoboken.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. L., 2005, “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.16, 1-25.
8. Shafer, S. M., Smith H. J. and Linder, J. C., 2005, “The Power of Business Models”, *Business Horizons*, Vol.48(3), 199-207.
9. Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B. and Colson, S., 2012, “How to Identify New Business Models”, *Sloan Management Review*, Vol.53(2), 85-90.
10. Zott, C. and Amit, R., 2010, “Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective”, *Long Range Planning*, Vol.43, 216-226.
11. Zott, C., Amit, R. and Massa, L., 2011, “The Business Model: Recent Developments and Future Research”, *Journal of Management*, Vol.37(4), 1019-1042.

三、網路文獻

1. 《BUSINESS MODEL ALCHEMIST》
<http://businessmodelalchemist.com/tools/>。(檢索時間 2016/05/27)
2. 工研院〈健康促進服務產業推動模式 專家座談會〉簡報，2014年2月27日
3. 工研院產業經濟與趨勢研究中心(IEK)。
〈物聯網在健康照護產業的應用發展趨勢與商機〉簡報
http://iekweb3.iek.org.tw/iekppt/Freeppt/slide.aspx?pre_id=4523。(檢索時間 2016/05/20)
4. 工研院產業經濟與趨勢研究中心(IEK)。
〈銀髮服務科技與週邊產業之發展〉簡報，
http://iekweb3.iek.org.tw/iekppt/Freeppt/slide.aspx?pre_id=4414。(檢索時間 2016/05/20)