

東海大學國際經營與貿易學系碩士班

碩士學位論文

台灣中小型新創企業績效關鍵因素之研究

The study on the Key Factors of the Performance of Small
Startups in Taiwan

指導教授：李明煌博士

研究生：呂美慧 撰

中華民國 107 年 6 月

東海大學國際經營與貿易學系碩士班

碩士學位論文

台灣中小型新創企業績效關鍵因素之研究

The study on the Key Factors of the Performance of Small
Startups in Taiwan

指導教授：李明煌博士

研究生：呂美慧 撰

中華民國 107 年 6 月

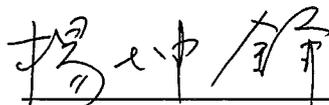
東海大學國際經營與貿易學系碩士班

呂美慧 君所撰碩士論文：

台灣中小型新創企業績效關鍵因素之研究

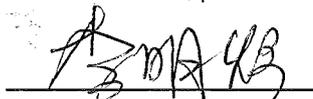
業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

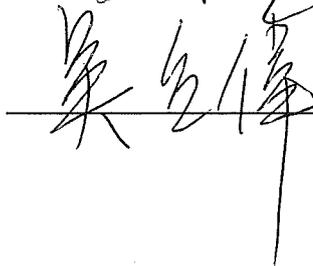
 (楊坤鋒)

 (唐運佳)

指導教授

 (李明煌)

系主任

 (吳立偉)

中華民國 1 0 7 年 0 6 月 0 6 日

致謝

從空白沒有想法的我，到現在已經完成我的論文，這些都要歸功於我最敬愛的明煌老師，謝謝您在我提出請您當我的指導教授時，一口就答應了我，並且這一路來，受到您許多的幫忙，也真心感謝您對我的照顧與種種關心。再者，謝謝正雄學長、永淳學長撥空接受我的訪談，毫無保留的給予幫助。也謝謝研究室的所有同學，每次都聽我的抱怨，以及當我迷茫時，都會鼓舞我。每次當我一度覺得自己不可能完成論文時，謝謝阿君、阿樺、昕婷、淑瑩、甄毓，總是對我充滿信心，是你們的信任讓我走到現在。最後，謝謝我的家人，總是在我忙碌時，照顧我的生活起居，注意我的營養，沒有你們就沒有現在的我。

呂美慧 謹致

東海大學國際經營與貿易學系

中華民國一零七年六月

摘要

近年來，隨著互聯網的盛行、大數據的崛起，以及眾多新科技的出現，創新已成為各國政府與企業最重要成長指標，根據統計台灣中小型新創企業家數逐年遞增，但失敗率卻高居不下，而且台灣也培養不出高價值的新創獨角獸，本研究有鑑於此，試圖找出台灣中小型新創企業面臨的問題點，以提高其成功率。

本研究以個案研究法，選擇一家成立不到兩年的中小型新創企業進行問卷調查與深入訪談，透由外部環境、創業家特質與行為及新產品專案流程三大面向由外而內來探討其與一家新創企業的成與敗關係。將關卡模型加入商業模式圖的九大關鍵因子予以模型整合，本研究認為新創企業在進行產品專案流程的同時，須規劃商業模式架構。

最後本研究根據實際結果提出對政府與個案公司的建議如下：

1. 中央政府應整合各部門、地方政府、學術機構、民間組織、民間企業的資源、資金、人才、訓練等，建立一套清楚且完整的支援系統，提供創業家們便於搜尋與操作。在法規面也須放寬標準，降低申請門檻，透由這些改善打造一個良好的創業生態環境。
2. 新創團隊應全職投入產品開發，以提高專案開發效率。
3. 在進行每階段的關卡審核時，新創團隊應更謹慎評估關鍵因子，且規劃其商業模式圖。

關鍵字：關卡模型、商業模式圖、創業家特質與行為、創業環境

Abstract

In recent years, along with the popularity of the Internet, the rise of big data, and the emergence of many new technology, innovation has become the most important growth drive for government and companies. According to official statistics, the number of small startups in Taiwan is increasing year by year, but the failure rate is still high. Moreover, Taiwan can't foster high-value new unicorns. In view of this, this study attempts to find out the problems have been faced by small startups in Taiwan in order to improve their success possibility.

This study uses case study method to select a small startups that has been established for less than two years and conduct a questionnaire survey and in-depth interviews. We explore its determinate factors on success and failure of a small startups through the external environment, entrepreneurial traits and behaviors, and the new product project process. And we also synthesis the nine key factors of the business model canvas to the stage gate model to fix. In this study, we believe that the startups should integrate the business model canvas within the new product project process.

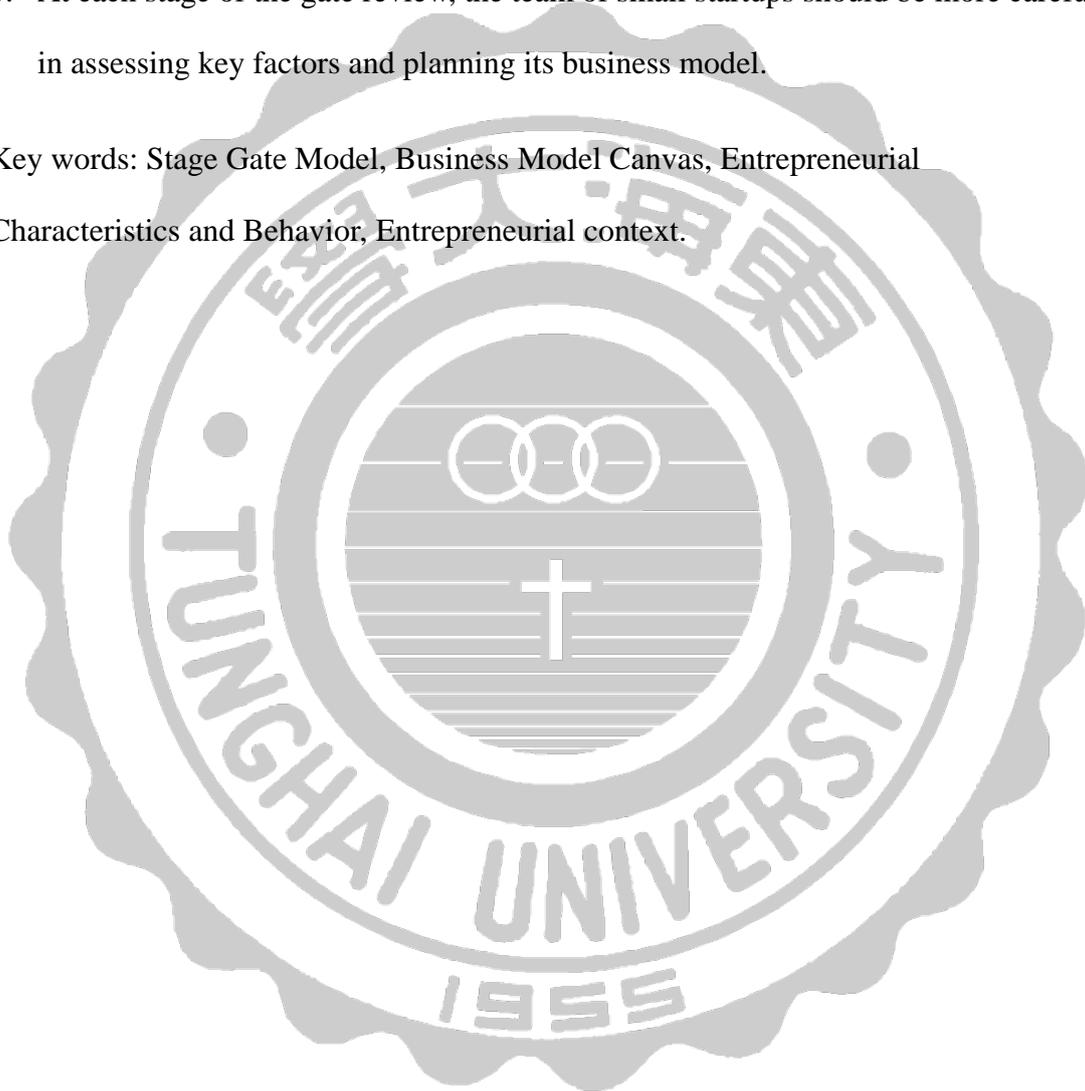
Finally, based on the empirical results, this study proposes the following suggestions for government and case company:

1. The Central Government should integrate the resources, funds, talents and training from it each department, local governments, academic institutions, non-governmental organizations and private companies to establish a clear and complete support system to provide entrepreneurs with easy search and operations. In terms of regulations, we must also relax standards, lower the

threshold for application, and create a good entrepreneurial environment through these improvements.

2. The team of small startups should devote full time to product development and improve the efficiency of project development.
3. At each stage of the gate review, the team of small startups should be more careful in assessing key factors and planning its business model.

Key words: Stage Gate Model, Business Model Canvas, Entrepreneurial Characteristics and Behavior, Entrepreneurial context.

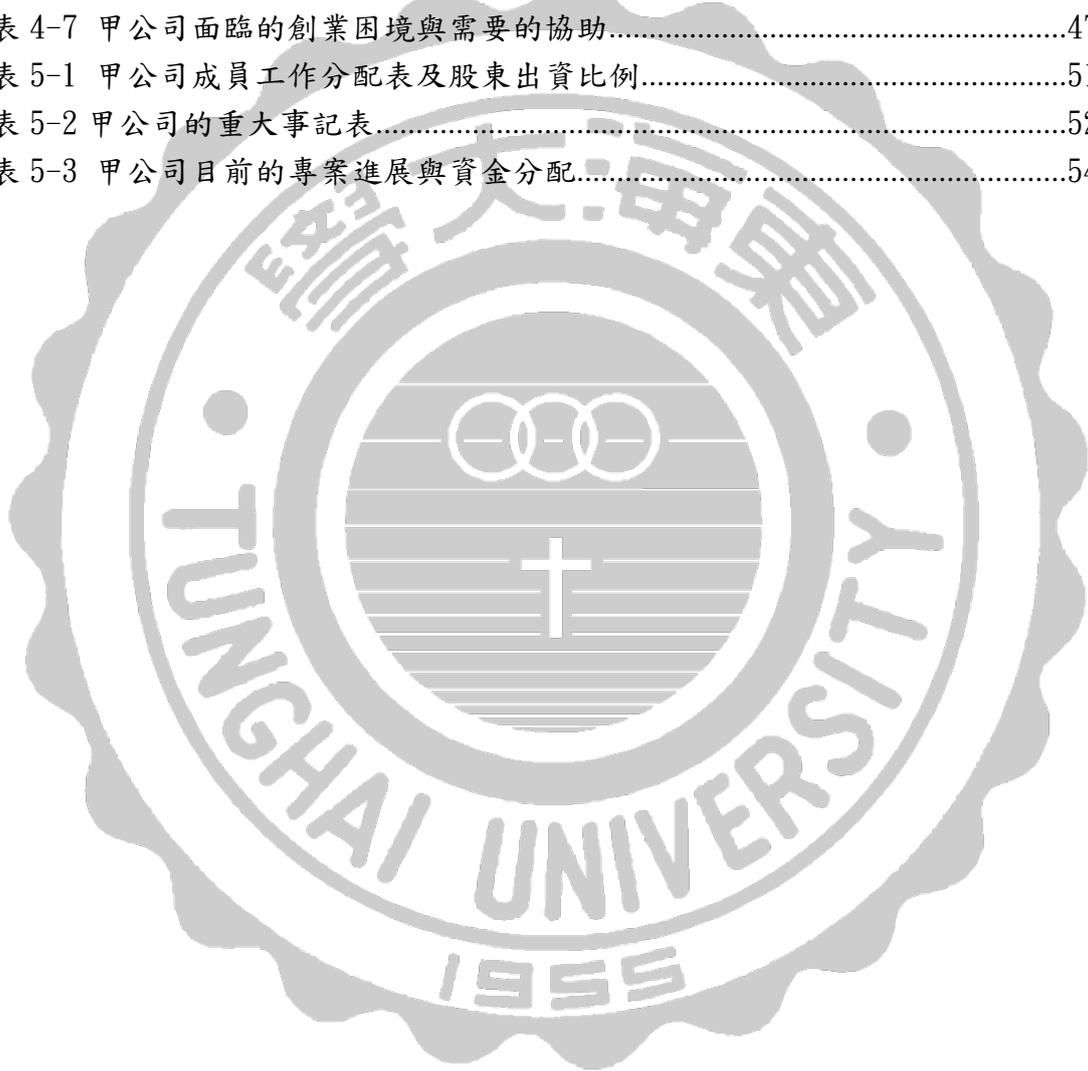


目錄

摘要.....	III
表目錄.....	VII
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	2
第三節 研究範圍與對象.....	2
第四節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 創業家精神.....	4
第二節 新產品創新流程.....	9
第三節 商業模式圖.....	12
第三章 研究方法與架構.....	18
第一節 研究方法.....	18
第二節 研究架構.....	21
第四章 台灣中小型新創企業現況.....	29
第一節 台灣新創企業概況.....	29
第二節 台灣政府對新創企業的相關政策.....	34
第三節 中國政府對台灣新創企業採取的政策.....	43
第四節 本研究個案面臨的環境問題.....	46
第五章 個案分析與討論.....	49
第一節 甲公司簡介.....	49
第二節 專案管理與流程分析.....	53
第六章 結論與建議.....	80
第一節 研究結論.....	80
第二節 研究建議.....	83
第三節 研究限制與未來研究建議.....	85
參考文獻.....	86
附錄一.....	93
附錄二.....	95

表目錄

表 4-1 2012 年至 2016 年中小企業概況.....	30
表 4-2 台灣育成中心種類.....	34
表 4-3 中央政府提供給新創企業的貸款計畫與實施狀況.....	39
表 4-4 地方政府提供給新創企業的貸款計畫.....	40
表 4-5 台灣與中國的創業政策與補助.....	43
表 4-6 石獅市鼓勵和支持臺灣青年來石創業措施.....	45
表 4-7 甲公司面臨的創業困境與需要的協助.....	47
表 5-1 甲公司成員工作分配表及股東出資比例.....	51
表 5-2 甲公司的重大事記表.....	52
表 5-3 甲公司目前的專案進展與資金分配.....	54



圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	3
圖 2-1 新創事業的架構圖.....	8
圖 2-2 關卡模型.....	10
圖 2-3 品質屋.....	11
圖 2-4 商業模型圖.....	13
圖 3-1 本研究架構圖.....	21
圖 3-2 關卡模型整合.....	22
圖 4-1 2014 年至 2016 年中小企業銷售額行業分布.....	31
圖 4-2 2016 年企業內外銷比率—按規模別.....	32
圖 4-3 2014 年至 2016 年 台灣新設中小企業家數之行業分布.....	33
圖 4-4 107 年度核定補助的創育機構分布圖.....	35
圖 5-1 保溫性後背包關卡模型整合.....	56
圖 5-2 A 專案第一波行銷的商業模式圖.....	66
圖 5-3 A 專案目前行銷的商業模式圖.....	68
圖 5-4 後背包專案流程.....	69
圖 5-5 本研究提出的 A 專案商業模式圖.....	71

第一章 緒論

本章首先介紹本研究之研究背景與動機，第二節接著說明研究目的並界定研究問題，第三節說明本研究範圍與對象，第四節介紹研究流程。

第一節 研究背景與動機

近年來不分已開發或開發中國家，各國政府、專家學者們都在極力鼓吹創新與創業，中國更是打出大眾創業、萬眾創新，幾乎每個員工都在想著如何使自家產品創新，提高附加價值。更是鼓勵學子從大學就開始培養創新的能力，連結未來的發展趨勢，希望能自行創業打造屬於自己的一片天。我國政府更是把青年創業列為國家重要發展政策，統合政府各部會、地方政府、大學機構、民間企業，以提供完善的補助、輔導，打造一個友善的創業環境，吸引各國人才前來台灣創業。

在鼓舞創業的環境中，台灣新創公司也是逐漸遞增，2014年設立未滿一年的新設企業共有9萬4,162家，而到2016年更是增加到9萬5486家¹，台灣在新創企業家數呈現遞增的情況下，其倒閉率卻仍居高不下。根據經濟部中小企業處創業諮詢服務中心在2010-2015年期間的統計數據顯示，平均而言一家新創企業在一年內倒閉機率高達90%，存活下來的10%在五年內倒閉的機率為90%，換句話說，只有1%的成功率²。究竟是什麼原因造成台灣新創企業失敗率如此之高是本研究的動機。

就創業成敗而言，大至環境，小至個人，除了環境因子外，創業家的人格特質也是許多文獻所探討的題材。在眾多文獻中皆指出創業家人格特質是企業成功很重要的一部分，但不可否認的是，專案的規劃跟執行力也是另一項創業

¹ 2015年中小企業白皮書；2017年中小企業白皮書

² 林昱均(2017)，是誰殺死了台灣新創，ETtoday新聞雲(2017年12月7日)，檢自 <https://www.ettoday.net/news/20171207/1067323.htm#ixzz59QaHtXTl> (2018年2月25日)。

成功的關鍵。在這多個變動因子下，新創企業中會面臨哪些問題，是哪些原因導致新創企業不易生存，是值得進一步探討的議題。

新加坡市調機構「亞洲科技」於 2018 年發表的統計，在 2017 年亞洲一共培育出 19 家市值超過 10 億的新創獨角獸，除了其中 4 家是來自日本、菲律賓、印尼、香港，其餘 15 家皆是中國企業，中國佔了高達 80% 的比率³，而相較之下，台灣一家超過 10 億的新創獨角獸都沒有出現，這是相當大的對比。是我國新創企業在哪個環節上出錯，還是產品評估尚有缺漏，甚至其實是政府政策上的不足，如上這些情況是本研究試圖釐清且找出答案。

第二節 研究目的與問題

本研究擬自外部創業環境、創業家人格特質與行為以及新產品開發流程三大面向出發，探討一般新創企業在創業過程中面臨的困難，從環境面了解政府在創新創業面所提倡的政策，是否真正對新創企業有幫助，新創生態圈哪裡還需要改善。另外從創業家本身去探討是否符合創業家特質與精神的人在創業上有所助益。而新產品開發流程必須具備何種有效的評估與分析以及執行的效能。總體而言，本研究探討下列重要的研究問題：

- 一. 台灣的中小型新創企業環境有哪些需要改善的地方?
- 二. 欲找出是何種因子可能導致新創企業失敗

第三節 研究範圍與對象

由於本研究目的在探討台灣中小型新創企業為何失敗率這麼高，是哪個環節出現問題，因子包含外部環境、個人特質與行為、新產品開發流程。本研究選擇國內一家剛起步未滿 2 年的中小型新創公司作為研究對象。此新創公司目

³楊少強(2018)，解決客戶痛點亞洲 19 家新獨角獸共同點，商業周刊，1581，46。

前由創辦人 A 與創辦人 B 一同經營，無其他員工，共有五個產品專案正在進行中。本研究以其中一項已完成預售且剛上市的產品作為主要分析個案，並探討創辦人是否具備創業家特質及整個社會的新創環境對新創公司的影響。

第四節 研究流程

本研究之研究流程如圖 1.1，先確定研究動機與研究目的後，挑選合適的研究對象，接著蒐集相關文獻資料並彙整，針對台灣新創環境進行現況分析，並且依問卷調查與深度訪談所獲取的資料進行個案分析，對個案公司的實際案例與理論作驗證比較，最後，綜合研究結果給予個案公司建議。

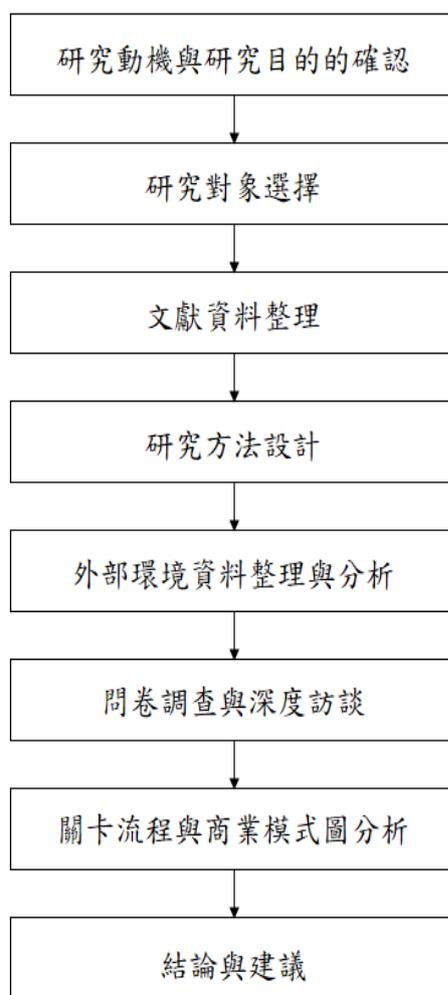


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

第一節 創業家精神

一. 創業家

「創業家」(Entrepreneur)根據 19 世紀的法國經濟學家 J. B. Say 定義，將資源從生產力較低的地方移轉至生產力較高，能有更多的產出的地方即為創業家 (Drucker, 1985)。而 Schumpeter(1934)則認為創新與創業有著不可分割的緊密關係，創業家是創造一連串創新活動者。Drucker(1985)也認為，並非每個建立小型企業的人皆是創業家，須創造出新穎具有差異化的產品，為顧客提供不同價值才稱得上創業家，故創業家即創新家。

Carland et al. (1984)研究認為創業家是建立與管理企業，使其獲利與成長者。Hagel(2017)更將創業家擴大定義為能看見機會，且願意承擔風險去創造價值的人。綜合上述整理，可知各學者對創業家的定義與解讀皆有所分歧，主要可分成兩派，以是否具創新力為區分點。

二. 創業家精神與特質

Coopey(1987)研究指出具創造天賦者能忍受不確定性且承擔風險、自我引導、保持熱忱等人格特質。Amabile (1996)也認為自身的熱情與幹勁對創造力是很重要的。伊丹敬之(2017)認為創新者對新鮮事物充滿熱情、積極正面、勇於面對挫折、心中有一塊藍圖是個有領袖魅力的人。Timothy(2017)研究顯示創業家具有三大獨特的特質：

1. 具有強烈創業的渴望，並請能承受失敗之風險。
2. 在資源不足與不確定性的環境下，能力也能發揮到極致，具爆發力。
3. 具有領袖魅力，能使員工追隨。

李開復(2016)歸納出創業者所需具備的 10 特質與能力：

1. 敢於嘗試
2. 強烈而堅定的成功慾望
3. 超乎常人的忍受力
4. 洞察趨勢，抓住機會
5. 不近視短利，能放長線思考，眼界廣
6. 良好的適應力與通達事理
7. 人際資源
8. 自省能力
9. 策略性思考
10. 懂得把餅做大，有捨才有得

眾多學者都曾探討創業精神之定義與研究範圍，涉及的內容十分廣泛，所提出的看法與定義各有分歧，無法統一(Wartman,1987)。

創業家的心理特質讓他們看待事情會有不同的思考邏輯與看法，學術研究證明面對相同的情境條件，銀行家看到風險，而創業家看見機會(D.K. Sarasvathy et al., 1998)。企業能成功很重要的一個因素在於創業家能辨識有價值的機會，找到對的趨勢，而不是一昧的埋頭苦幹(黃鳳丹, 2018)。

綜合上述各學者對創業家精神與特質的定義，可歸納出五大特質：

1. 具有創新、創造的能力。
2. 能辨識有價值的機會。

3. 跳脫現有思路。
4. 能忍受不確定性且承擔風險。
5. 充滿熱忱且正面積極。

三. 創業行為

Drucker(1985)認為創業家是把改變當作是另一個新機會的開始，創業是一種行為，而非定義於人格特質。以行為學派的觀點去探討創業家行為，其包含創業力、心理及行為特質。根據行為學的理论，需求決定你的行為，當你有需求時，才會有動機的出現，接著通過行為去獲得。創業亦是如此，有創業的需求，可能是夢想或是賺錢的慾望，才會導致後續創業行為的結果。

設計思考(Design Thinking)為創業家行為的關鍵因子，用非線性的思維來思考整體架構，以行動建立原型，與顧客進行溝通，失敗再嘗試，不斷改進的過程(Kolko,2015)。相對於一般人收集到的資訊，創業家能提出不同的見解(Hyrsky and Kangasharju,1998)。洪裕鈞(2018)指出不受常規約束的思考，才能發掘更多可能性。具備設計思考能力的創業家能跳脫現有框架，辨認出問題的癥結點，聚焦「人」的需求，思索解決方案。

Shane(2003)指出具有取得資源或分析資訊能力，能發掘好的機會，創業成功率較高。可獲資源來源可以來自社交圈的人脈，工作環境累積的廠商資源；分析資訊的能力是創業家很重要的關鍵點，創業家的心理特質、思考邏輯、經驗法則、看待風險的態度、創新能力、專業知識皆會影響如何辨識好的產品，對商機與趨勢的選擇。眾多國內外的研究均認為相關工作經驗有助於創業家的專業知識的培養、思考邏輯的縝密度、產業變動的敏感度。其中對高科技產業、醫藥產業或是其他技術產業而言，專業知識與實戰經驗更影響成功是很重要的關鍵，因各產業所需的專業度不同，工作經驗對創業之影響比重也隨之不

同。此外，在工作上建立的人際網絡關係也是創業時可獲得的資源(曾耀輝, 1987; 葉明昌, 1991; 汪青河, 1991; Gartner, 1988; Lussier, 1995)。

Gartner(1985)提出新創事業的架構圖，如圖 2-1 所示，將其分為四個構面：

1. 個人(Individual)：如前述探討的創業家特質，Taylor (2018)歸類出四種領導人類型：不間斷學習專業知識、不受限於有限的思考框架反覆推翻自己、滿腔熱血且高度意志力、勇於實驗可承擔風險。除此之外，專業知識與考量也是創業家須具備的能力。最佳的領導者需專精於其領域，具有相當的專業知識(Markman,2017)。在做判斷時，有一定的知識基礎為輔，避免走錯方向。而創業家思考面向廣與量多，有助於提升創新點子的品質，藤沢久美(2017)認為創業家腦筋 24 小時都在思考，從接觸的周遭事物找尋有用的資訊。創新點子的品質跟資訊量、加工率、發想率呈正向關係，能觸類旁通，越多產的創業家，創新點子的品質越高(津田久資, 2018)。
2. 環境(Environment)：與新組織相關聯性的環境，包含外部產業環境、相關合作夥伴、內部的組織環境。本研究將探討國家政策、產業結構等外部環境對新創企業的影響。
3. 組織(Organization)：組織結構的設計與領導。新創企業初期極不穩定，易迷失方向，此時創業家的領導能力是引領員工往前衝刺的最佳推手。研究顯示，設定明確的目標，說服別人一同追隨偉大的願景並相信是可以達成的，對創業家是十分重要的領袖魅力(Butler,2017)。此外，倘若創業家一直有新的想法，不斷轉移目標，時常變換決策，心理學家稱這種為新奇事物症候群(Shiny Object Syndrome)，會促使員工無所適從，降低執行力，最終導致組織支離破碎(Edwards,2017)。何飛鵬(2018)指出創業家雖為領導者，但與員工的相處，應以團隊看待，一家新創企業會成功是須要靠全體同心

協力，禁用高人一等的觀念管理組織。

4. 創設過程(New Venture Process)：創業家在創建新企業所採取的行動。新事業的發展從無到有每一步都是依賴創業家的決策判斷力。新企業的創設過程不外乎包含新產品開發流程，以關卡模型為基礎下，若創業家忽略其中一項審核因子，跳過了某個階段，極可能造成判斷失準，有誤判的狀況。因此創業家在創業過程中每個判斷都須快速且精準(Tichy,2007)。此外，有好的決策，若沒有相對有效的執行力，再好的策略都不會成功。

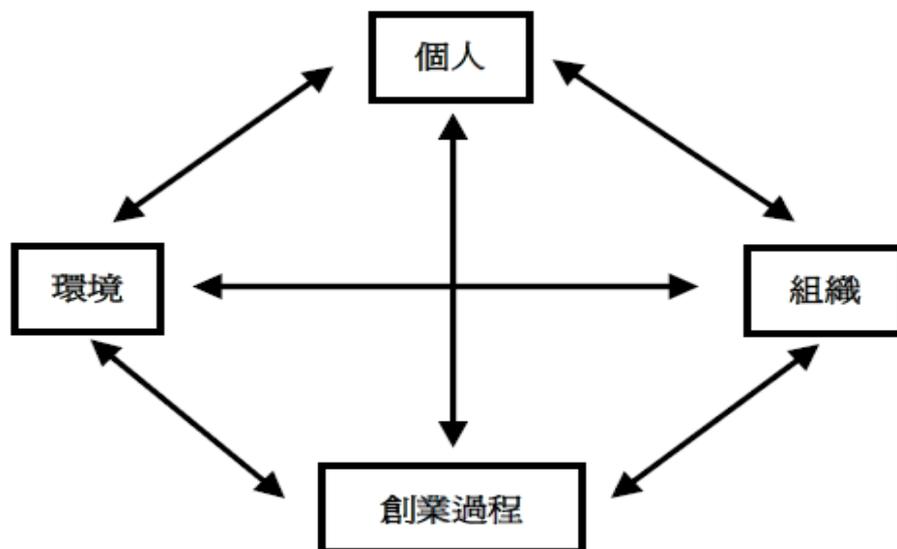


圖 2-1 新創事業的架構圖

資料來源：Gartner(1985)

第二節 新產品創新流程

一. 關卡模型(Stage Gate)

Cooper(2008)認為新產品專案開發風險可透由各階段關卡之專案團隊評估而降低，提供一套審核流程，如圖 2-2。關卡模型(Stage Gate)主要前提假設是專案小組知道如何在市場上具有競爭力，如何贏得市佔率，專案有明確的目標(Cooper,2004)。此模型的基本概念近似於投資學上的實質選擇權，通過一道道關卡評估，每往前推進一個階段，所需投入的成本將往上堆高，根據分析決定是否繼續此專案或即刻停止。主導此模型最關鍵的兩個因子為階段(Stage)、關卡(Gate)。階段(Stage)是指設立清楚的目標，讓創新過程形象化、具體化，落實每個階段。Cooper(2008)認為階段評估特點包含：

1. 能有效降低不確定性與風險，Klein(2007)提出一套事前驗屍(Premortem)的方法，若能在確定大量投入執行專案前，事先預測其風險因子，沙盤推演可能導致失敗之因，進行分析預防，將更精準判斷專案可行性，提高專案成功率。Dyer and Furr(2014)研究也發現能讓企業一直領先競爭者之主要原因不是他們命中趨勢，而是他們能有效的推動新產品專案的進展，且讓整體風險降到最低。
2. 隨著專案進度的推進，各階段的投入成本與承諾將逐漸堆高。
3. 每一階段的分析評估都是同時由一群公司內部不同職能的人員平行進行。
4. 每一階段皆須跨功能團隊(Cross-Functional Team)的合作，將各部門的數據與意見統整。Brown and Eisenhardt (1995)認為建立跨功能團隊能有效消除溝通不良以及無法緊密配合等新產品開發問題。

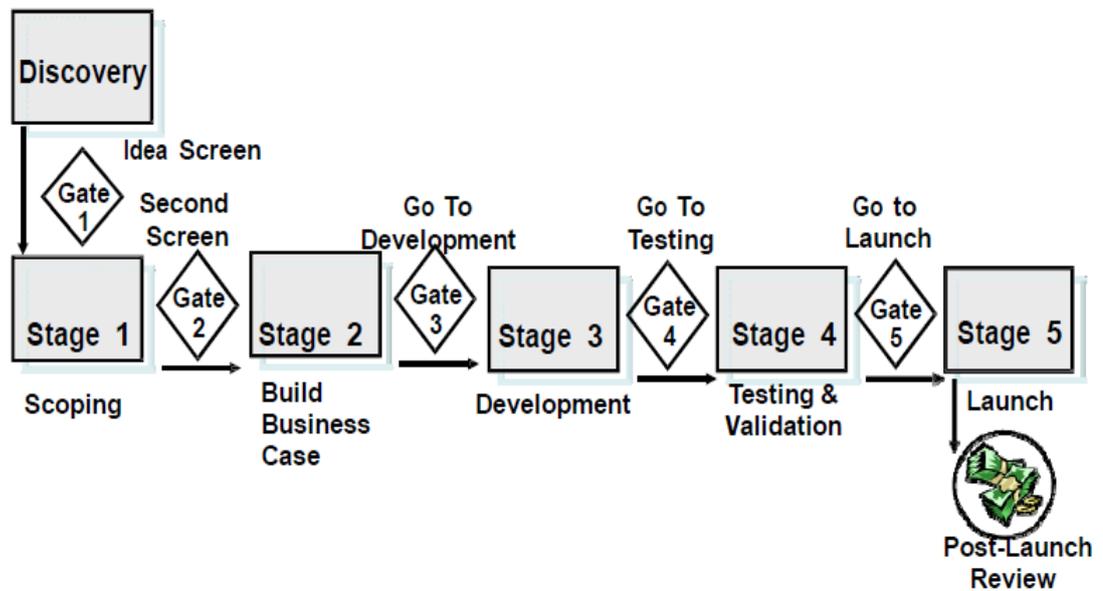


圖 2-2 關卡模型：從構想到上市五階段

資料來源：Cooper(2001)

關卡(Gate)是指樹立一個準則，利用評分機制與優先順序審核各階段所作的評估調查，快速淘汰不合適的專案，使資源能更集中於通過審核的專案。研究數據指出，目前採用這套新產品開發流程的企業，只有 33%的企業有嚴謹的關卡審核，而通過審核上市的專案只有 56%達成銷售目標，44%則失敗(Cooper et al., 2002；Cooper,2005)許多企業認為關卡審核只是一個品質控管點，但事實非然，Cooper 的關卡審核極重要的觀點是提前發現問題點，重新運作或更改方向，降低失敗風險。

Cooper(1990)關卡模型共分五個階段，這是最完整且嚴謹的新產品開發流程，但並非各企業皆須遵循一致的流程走，一定要經過這五階段的審核才能發行，關卡模型是具有彈性，非死板制式不可更動，企業可依產業、產品別不同需求調整流程先後順序，或是依公司規模、能力程度對流程有所取捨。

Cooper 的關卡模型引導了新產品的流程走向，提供了一個框架，但其各階段的內容仍稍有不足，本文的貢獻為將 Osterwalder and Pigneur (2010)的商業模

式圖融入 Cooper 關卡模型中，加以修正，使企業能有更明確的流程內容。

二. 品質屋(The House of Quality)

這項工具源自於日本品管大師赤尾洋二和水野滋於 1970 年所提出的品質機能展開 (Quality Function Deployment)，將原本的工業製造流程，加入顧客需求的考量，設計一套評分機制，讓工程師、設計、行銷、生產人員達成更好的溝通，使研發生產與市場需求能相互媒合。品質屋(The House of Quality)乃是建立於品質機能展開的基礎上所產出的架構，如圖 2-3。

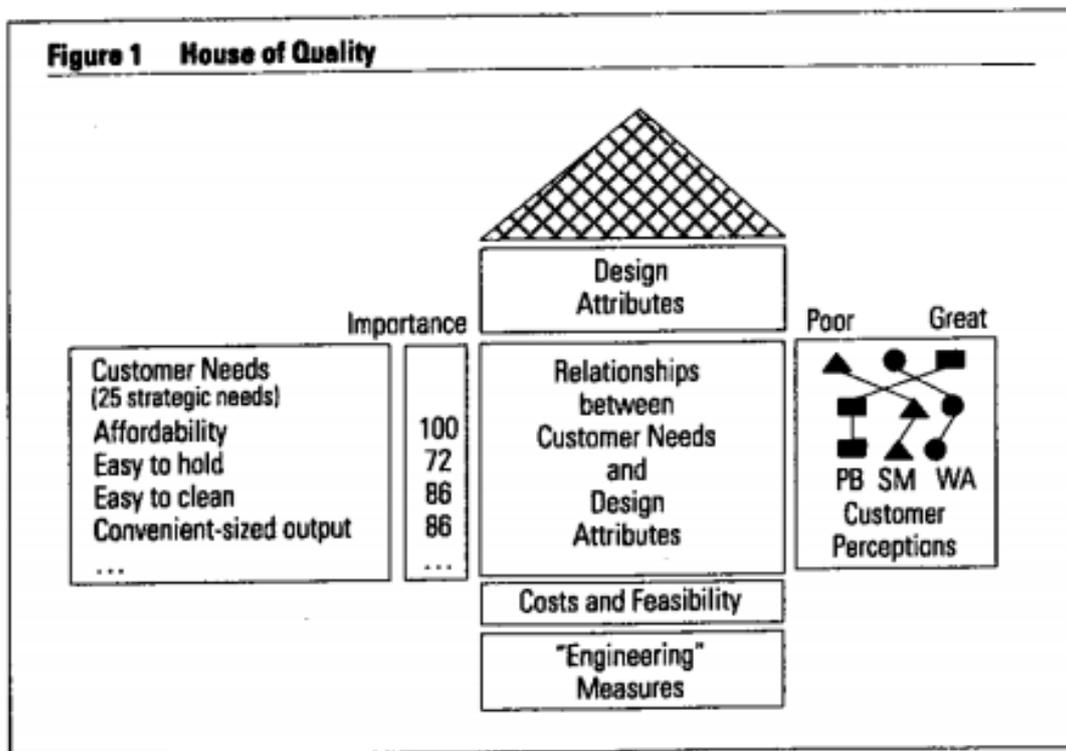


圖 2-3 品質屋

資料來源：Hauser(1993)

品質屋其流程主要是藉由了解市場需求，接著根據每個需求的重要性給予相對的權重比例，然後再比較競爭者的優弱勢，找到自己最有競爭力的策略。

品質屋共有六大組成因子，分別敘述如下：

1. 顧客需求：透過第一線銷售人員或是行銷人員調查市場顧客的需求與建議，將顧客在乎的關鍵面向紀錄下來，找出驅動他們購買動機的關鍵因子，或是市面上還有尚未被滿足的需求(Schilling,2017)。
2. 需求評估：再者根據顧客需求進行重要性與急迫性的權重評估，滿分為10分，依序排出顧客的相對重視程度。
3. 技術需求：有了顧客需求後，需找出相關影響技術為何，如何將顧客的需求轉成實際的產品效能。
4. 工程技術相關性分析：接著研發生產部門要開始探討各技術面向的相關性，評估其正負影響性與強度，此為品質屋的頂端屋頂。
5. 關係矩陣：找出顧客需求與技術需求之間的關聯性強度，是否具備邏輯性與相關性的連結，一樣滿分為10分作評估。此階段需要行銷市場部門與研發生產部門共同討論。
6. 技術目標：將各關係矩陣與顧客需求的權重相乘後所相加的總和，透過這個過程，企業可以找出最優先發展的技術，再者評估市場上的競爭產品，找改善市場技術的最佳切入點在哪，進而打造企業的競爭優勢策略。

第三節 商業模式圖

Osterwalder and Pigneur 於 2010 年所發表的著作《獲利世代》主張所謂的商業模式為描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。而新產品最終目標也是在市場獲取價值，是一致的概念。由此書提出的商業模型圖包含企業成功九大關鍵要素，如圖 2-4，藉由畫出商業模型圖使企業可以簡潔且清晰了解關鍵優勢、資源、市場定位、收益流，與市場上的競爭者相比，找出企業無法被取代的價值，一種發展企業長期競爭優勢的策略模型。

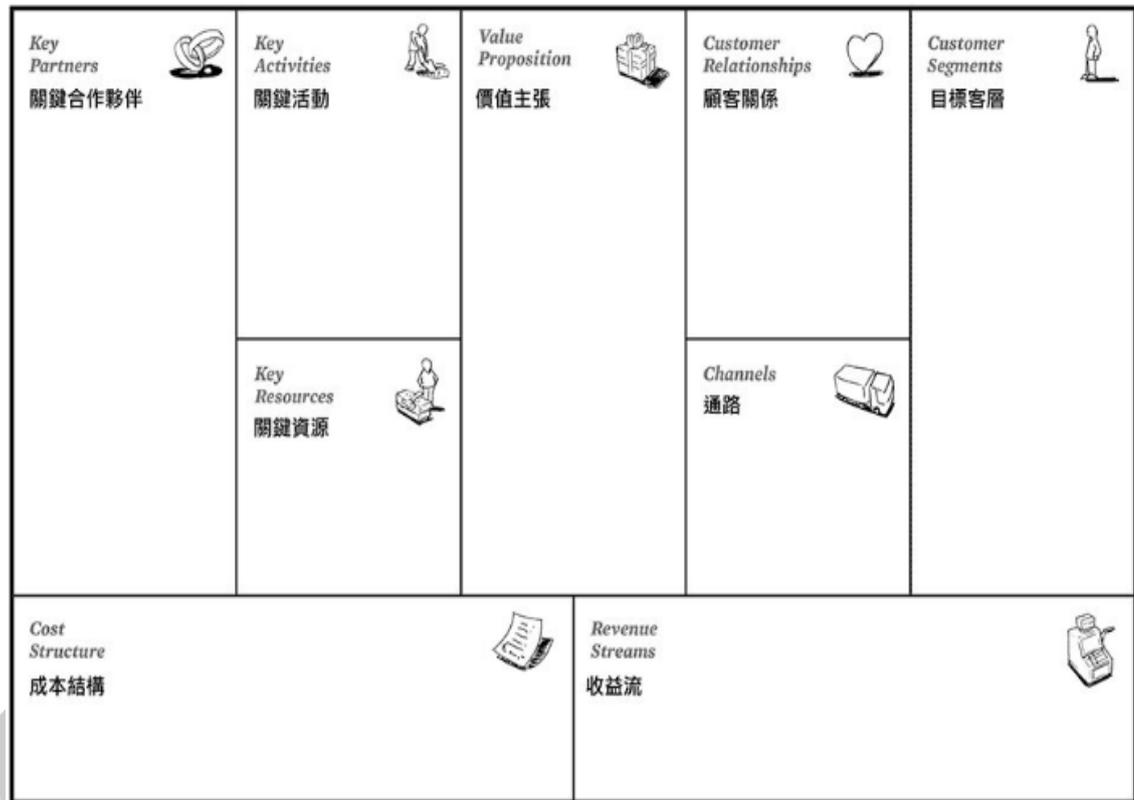


圖 2-4 商業模型圖

資料來源：獲利世代(2012)

以下將依商業模式圖的九大因子做出詳細定義：

1. 價值主張(Value Proposition)

企業對目標客群提出一套產品或是服務，其價值以滿足顧客的需求或是幫助顧客解決問題。書中提及的價值主張包含：(1)新穎、(2)效能、(3)客製化、(4)品牌、(5)價格、(6)解決顧客問題、(7)設計、(8)接觸性與便利性。

在尋求顧客的價值主張時，最重要的是傾聽顧客的聲音，王建彬(2017)認為要找出顧客真正的需求，第一步是要學會傾聽顧客的心聲，讓顧客也能加入整個產品開發環節。伊丹敬之(2017)也認同顧客參與的重要性，一般企業要深入了解顧客需求是一件十分困難的事，且顧客也難跟企業準確訴說眾多繁瑣的細

節，造成企業與顧客中間有道隔牆，雙方所認定的價值不同。因此，企業須先發覺何種關鍵面向決定顧客的購買點，像是產品何種功能是顧客在意的，哪種外觀會吸引顧客，顧客使用的產品環境為何，顧客的預期需求是什麼，根據觀察與分析找出顧客的價值主張後，接著才是審視自身的能力，找到自己所能提供且符合顧客的價值主張(Schilling,2017)。如上所述，蒐集顧客的資訊是進行新產品開發的基礎，藉由大量的數據配合邏輯思考假設每個可能性，不斷篩選縮小範圍，最終仍需靠創業家的直覺孤注一擲。除了顧客的意見外，創業家的直覺判斷也很重要，但是這是建立在有數據與質性分析的基礎上(津田久資, 2018)

2. 目標客群(Consumer Segments)

企業所聚焦要銷售的顧客群，而此客群具有共同的價值主張，企業鎖定此目標客群創造價值，以達到認同感。企業在有了產品點子後，必須思考有誰願意掏出腰包購買，我們要為誰設計，當我們有明確鎖定的顧客群後，才能設身處地站此客群的角度進行更精準設計研發。Christensen(2004)認為企業鎖定的目標客群必須要能為這個產品提供穩定的成長，雙方必須有利可圖，企業提供產品，解決顧客的問題，而顧客依賴產品所能提供的協助。由此可知，鎖定顧客群必須考量市場性是否夠大到能撐起企業的營收。

3. 關鍵資源(Key Resource)

有絕佳的產品點子還不夠，必須將此點子化為真正的產品並銷售，在這過程中，只要是對企業或是專案所必須要具備的能力或是資源皆屬於關鍵資源，其包含實體資源、智慧資源、人力資源、財務資源，例如生產能力、研發能力、廠房資源、品牌聲譽、員工等，企業掌握的關鍵資源會直接影響產品的競爭力，能否具備成本化、差異化。而在企業競爭力方面的學術探討，主要分成兩個學派，一個是 Porter 學派，著重整體外部產業分析；一個是 Hamel and Prahalad 學派，注重企業的關鍵能力與資源。

Porter(1980)最初提出的企業競爭策略主張低成本與差異化只能二選一，企業無法同時既低成本也差異化，但隨著時間的演進，後來許多學者提出了反駁，認為低成本與差異化是能同時並存的，且兩者兼備才能打造永續的競爭優勢。Porter(1979)的分析是利用現有資訊來做 SWOT、產業分析，預測一個看的見的未來，但卻忽略了公司的核心能力、策略企圖，一個看不見的未來也是有辦法實踐的，產業分析是靜態分析，並沒有強調動態分析，會導致從市場方面也許不行，但若從企業競爭優勢、核心能力來看或許就能成功，這就是 Porter 五力分析的困境。Porter 主張的產業組織理論是一種由外到內的分析，利用五力分析來套討整個產業結構、行為、政策、績效。而 Hamel and Prahalad(1990)主張的資源基礎理論，著重企業核心能力、競爭優勢，隨著時間進行盤點並動態調整，一種由內到外的分析，資源基礎理論點出了 Porter 產業分析的不足，無法判斷未來，就像我們沒辦法遇見科技創新的未來，結果一不注意其他企業跨產業打入市場，我們根本毫無招架之力。

爾後 Porter(2008)也認同資源基礎理論並提出修正，發表了波特新論競爭五力，綜合以上觀點，Collis and Montgomery(2008)統整出一家企業所擁有的資源與能力是競爭力優勢極重要的基礎，而其資源與能力之價值受到市場的需求、稀有性、專有性所影響，一個有價值的資源與能力需要考量是否具備不可模仿性、資源耗損的速度、有無專利性、替代性高不高，倘若企業的關鍵資源具有這四大特點，則企業擁有高度的競爭優勢。

4. 關鍵活動(Key Activities)

在推動整個商業模式的運作所需要的關鍵活動，書中提及的生產、解決問題、平台與網路都屬於關鍵活動的一類。如何將產品從點子到實體這過程的生產活動，如何實現顧客價值主張，如何向顧客宣導，如何跟顧客建立起良好的關係。

Porter(1996)認為一個具有競爭力的策略，必須依賴關鍵活動比其他競爭者來的獨特，能夠更有效接近目標客群，而且採取的策略活動符合顧客需求。例如：Airbnb 藉由經營社群，蒐集顧客的需求已進行改善或提供新的服務(韋惟珊, 2015)。一家優秀的企業不只是將個別的活動彙整起來，而是能根據其資源與能力設計一系列的活動，使各活動能達到相輔相成的效果(Porter,1996)。

5. 關鍵夥伴(Key Partners)

在運作整個商業模式中，所需要的合作夥伴及供應商。Pisano and Verganti(2009)認為我們現在所處的時代，網路盛行，創新點子源源不絕，人才、合作夥伴、供應商亦是如此，如何選擇合適的供應商與合作夥伴，又該採取何種合作模式，企業必須思考現在要採用什麼策略，需要什麼樣的資源，開放式合作與封閉式合作何者比較有利。然而，企業如何將串起個合作夥伴與供應商之間的關係，一個成功的合作模式是能將利益最大化，合作夥伴彼此之間有良好互動，才能促成一個緊密團結的聯盟(Greve et al.,2013)。

6. 成本結構(Cost Structure)

整個商業模式運作過程所需的成本。書中將成本區分為兩種導向，一個為成本導向，主張追求最低價，走低成本策略；一個為價值導向，主張顧客價值最大化，強調高度個人化的服務，走高價值的差異化策略。

7. 通路(Channel)

企業與目標顧客進行溝通、價值傳遞、銷售的管道。企業需思考要藉由何種途徑將產品或服務價值完整傳遞給目標客群，接觸點是在哪裡，要實體店鋪銷售還是開網路商店。通路是介紹產品與傳遞價值主張給顧客的重要管道，現今趨勢越來越走向線上線下的虛實整合，企業必須找出最有利且有效的通路(王建彬, 2017)。書中將通路歸納成五大階段：

- (1) 認知：在產品或服務剛推出時，需幫助顧客對產品或服務有基礎概念。
- (2) 評價：協助顧客對產品或服務的價值主張有正面印象，以做評估。
- (3) 購買：經過進行評估後，對產品有正向態度或是採促銷策略使其購買。
- (4) 傳遞：將價值主張完整傳遞給顧客。
- (5) 售後：顧客在完成交易後，若有疑問或是需要協助的地方，企業能提供一套完善的售後服務，使顧客有保障感，能建立良好的信賴關係。

8. 顧客關係(Consumer Relationship)

企業與目標客群之間建立的關係型態。書中提及的形式包含個人協助、專屬個人協助、自助式、自動化服務、社群、共同創造。沈方正(2018)指出現今社群媒體發達，越來越多顧客在購買前會先在網上看評論，看部落客、Youtuber 的評價，然後跟隨同溫層的意見領袖的推薦。隨著遊戲規則的改變，群眾力量越加強大，行銷 4.0 的時代已經到來，與顧客的關係建立傾向如下四種形式(楊修, 2018)：

- (1) 內容行銷：藉由製作有趣又高質的內容，吸引顧客的目光。
- (2) 人本行銷：將品牌帶入更多人性化的特質，把品牌想像成一個人如何與顧客進行溝通。
- (3) 參與行銷：蒐集顧客的聲音，再將此建議納入產品開發與改良的考量指標。
- (4) 全通路行銷：打造線上線下一致性的消費體驗。

9. 收益來源(Revenue Streams)

即企業從目標顧客藉由銷售產品或是服務所獲得的收入。光顧客滿意產品或

服務還不夠，訂價策略也是決定顧客是否消費的重要因素，收益模式可分成眾多種類，包含使用費、會員費、租賃費、授權費、廣告費、仲介費等。企業應該因不同目標客群的習性，選擇最合適的營收模式，也需考量競爭對手的訂價以及品牌定位。

第三章 研究方法與架構

第一節 研究方法

本研究將採用個案研究法以及深度訪談法為研究方法，選定一家國內新創企業，以深入訪談做個案分析。本章節將先闡述個案研究法與深度訪談法的定義、條件以及優缺點，來說明選擇個案之原則與資料蒐集的方式與過程。再者，根據第二章文獻探討，以關卡模型為基礎，導入商業模式圖加以修正。

一. 個案研究法(Case study)

個案研究法是一種質性的研究，當現實生活的脈絡不夠明確時，他所面對的變數是比量性研究來的多，須仰賴多樣的資料來源進行分析(Yin,1994)。

Eisenhardt (1989) 認為新研究領域採用個案研究法較為適切，因個案研究法著重研究單一情景下的動態變化。故提出一套個案研究法的流程，共有八階段：

1. 定義研究問題 2. 選擇個案 3. 蒐集資料 4. 進入研究領域 5. 分析單一個案資料 6. 找尋跨個案的模式 7. 形成假設 8. 回顧文獻。

個案研究法乃因注重個體研究，可以多元方式蒐集個案的相關資訊，具有較大的彈性，藉由淺入深的訪談，能更接近受訪者的內心想法，對個案進行較準確的判斷與分析。本研究根據 Yin (1994, 2003) 建議個案研究的證據應多重來源，包括正式訪談資料、官方資料、長期觀察等。

二. 深度訪談法

文崇一(2000)定義深度訪談是希望透過訪談取得重要資訊，而這些重要資訊並非表面淺談的普通訪談就能得到結果。深度訪談以開放式問題的形式進行，須比一般訪談還需花更多時間與精力，但其得到的資訊會更具深度與詳細。深度訪談目的在於進入受訪者的內心深處，如同抽絲剝繭一般，藉由層層問題，訪談出受訪者內心真正的想法與情感。此種訪談是受訪者與採訪者雙方共同做意見的交流，以相互互動的模式進行，並從中挑選有用且適合的資訊來進行個案分析(Mishler,1986)。本研究的深度訪談法，經受訪者同意全程錄音、再轉為逐字稿。

萬文隆(2004)認為深度訪談雖然要走入訪談者的內心，融入受訪者的感受，與此同時也不能失去客觀性的分析。因此提出一套深度訪談的流程，共分六個階段。

1. 調整採談者心態方面

一般而言，採訪者對深度訪談的題目與內容有一定的主觀想法，故在訪談的過程中，勢必會想針對某些問題發表自己的看法，可能會忽略受訪者的觀點，進而挑戰，這可能會造成受訪者的不悅，也會使整個訪談失去客觀性。因此，採訪者的心態調整很重要，須扮演聆聽的角色，不打斷受訪者的發言，以客觀的角度分析其個案。

2. 訪談前的準備方面

在進入正式訪談前，須調查國內外所有跟論文題目相關的文獻、研究、雜誌、報紙、政府政策等資訊，要對訪談內容有深度的瞭解，才能擬定相對的具邏輯性與深度的問題。

3. 預訪方面

在對採訪題目有深入了解後，可以在擬定訪談問題前，先與指導老師或是

相關領域的專家進行大綱的討論與預訪，藉此修正不夠明確的問題或是導正其訪談的方向，使深度訪談更精準順暢。

4. 約訪方面

一般而言，約談可以分為以下幾種形式，包含電話、當面、傳真、信箱、網路通訊軟體；若訪談對象是關係較好，比較熟識的對象，則可採用電話、網路通訊軟體等方式；但若訪談對象是不認識的對象，則需較禮貌與正式的方式，先當面拜訪、或是傳真等方式約訪。

5. 掌握現場氣氛方面

訪談第一步是聆聽，感受受訪者字裡行間流漏的語意與情緒，並作出相對的回應。對於較針對性或是尖銳的問題，須由淺入深的方式，訪談的語氣不能過於審問，要避免受訪者感到壓迫或是有想反抗的意志。在深度訪談時，現場氣氛調節很重要。

6. 寫作優質報導方面

談話結束後，要從眾多訪談的內容中，找到關鍵影響因素，各事件的連結點，將實例與引述交替運用，且須融入受訪者的語氣、表情、肢體動作等，增添現場感。

第二節 研究架構

本研究根據前述之研究目的，將以「創業家精神」、「新產品開發流程」、「創業環境」這三個面向定為本研究之架構，如圖 3-1。

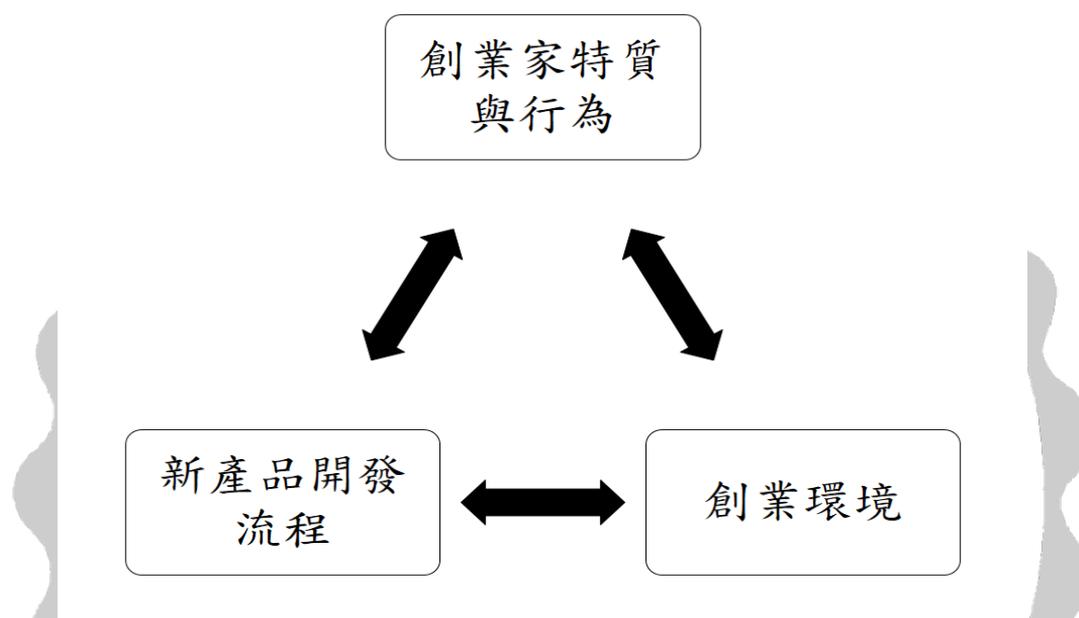


圖 3-1 本研究架構圖

一. 關卡模型整合

馬化騰指出執行力才是最關鍵的一環，創意只能排第二(劉芳榮, 2018)。我們從來都不缺少創意，但是要把創意實體化，變成可銷售之商品，在產品流程上，須集中資源投入，以最快的速度搶先推出，本研究將以新產品管理領域的大師 Cooper 於 2008 年所發表的「Stage-Gate Idea To Launch System」一文，說明新產品從點子發想到實際推出需經過哪些關卡的評估，並嘗試將 Osterwalder and Pigneur 於 2010 年所提出廣為人知的商業模式圖(Business Model Canvas)帶入新產品關卡模型中，加以整合此模型讓它更具實用性，如圖 3-2。

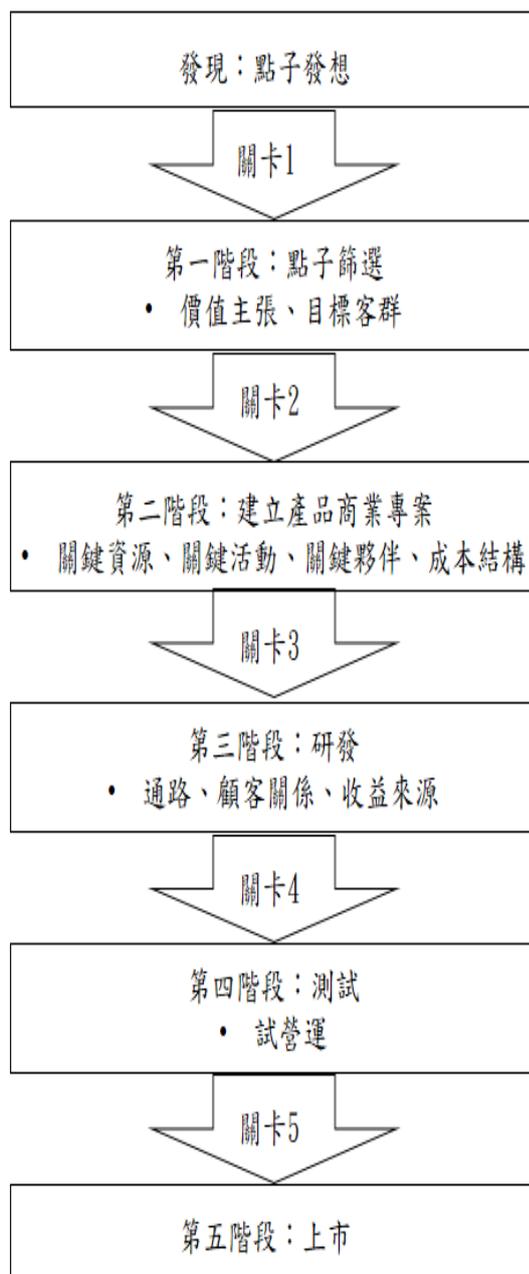


圖 3-2 關卡模型整合

資料來源：Cooper(2001)；Osterwalder and Pigneur(2010)

1. 點子篩選(Scoping)

創新點子的品質與廣度是由資訊量、加工率、發想率這三個變數相乘得來，其中發想率為關鍵因子，當發想量增加時，才能突破愚笨之牆，減少應該想到卻沒想到的部分，思考的面向與品質才會拉升(津田久資, 2018)。

此階段乃根據有限資源對新創專案先進行初步探勘，從市場以及技術為切入點，分析價值主張(Value Proposition)與目標客群(Consumer Segments)。破壞式創新大師 Christensen et al.(2016)提出的用途理論(Jobs To Be Done Theory)明確指出商品的功能非越多越好，而是要能切中顧客需求，了解其用途，解決顧客問題，用途理論分成三個面向：(1)功能面(2)社會面(3)情感面。謝榮雅(2018)也指出產品的有用與無用乃取決於顧客的價值主張，一個功能齊全且具有突破性創新的產品，若缺乏使用者情感的考量，再好的產品也使顧客無感。Satell(2018)認為顧客真正在意的是我們能為他們解決什麼樣的問題或是提供改善方案。

新產品專案最終目的為達成顧客購買之行為，故顧客價值主張是整個專案最關鍵的靈魂。Gebbia 認為以顧客的角度研發產品與提供服務，並找出差異化是企業的核心價值(邵蓓宣, 2018)。Schilling 於哈佛商業評論發表的《預約你的最佳創新》一文也提及從詢問顧客的過程中，辨認顧客的需求，發掘顧客重視的關鍵面向，接著，再評估各關鍵面向的成本效益高低以及技術層面的困難度。創業家在開發新產品時，若未考慮使用者情感與顧客的價值主張，容易陷入自我意識的偏見，研發出對顧客無用的新產品。

顧客的需求不是透由發問卷，直接詢問顧客要什麼功能性的產品，得到的答案都與真正需求有段差距(張玉琦, 2017)，Christensen(2016)指出顧客無法清楚定義需要什麼。我們需透由觀察且深透了解顧客需求背後的用途以及原因，捕捉顧客未發掘的問題點，才能真正釐清顧客的需求，提高成功機率；從另一個

角度思考，王志仁(2018)延伸觀察到雖然顧客對於想要的仍不清楚，但不想要的卻越來越明確。

再者，確認產品的市場為何，鎖定的目標客群是誰，利基市場的大小是很重要評估關鍵，Satell(2017)認為創新雖然是為了少數人的利基市場而做，但過度細緻的市場區隔反而撐不起公司的營收。因此，要找到具成長性且能獲利的利基市場，不能只從現有市場挖掘，還要從新市場找到商機，辨認不同客群下的共同需求性，用我們的產品或服務瓦解其市場區隔，創造更廣大的需求(Kim and Mauborgne,2015)。

2. 建立產品商業專案(Build Business Case)

通過第一階段審核產品點子的市場面，確認市場的需求，要在此階段我們必須檢視自身的能力，是否有能力或是資源能進行此專案，要與誰進行合作，在這樣的資源條件下，成本是否具競爭力。從市場面轉為企業本身的能力資源面，在第二階段我們將帶入關鍵資源(Key Resource)、關鍵活動(Key Activities)、成本結構(Cost Structure)、關鍵夥伴(Key Partners)，探討新產品專案的可行性。

Hamel and Prahalad(1990)指出企業競爭優勢來自整合企業各項資源與技術，以培養自身的核心能力。依各產業、產品類型的不同，所需的關鍵資源也有所不同，包含技術、研發、創新、溝通、整合、製造等有形或是無形的能力與資源。Collis and Montgomery(2008)認為每家企業有擁有的核心能力與資源不盡相同，如果能根據企業的強項能力發展，搭配合適的資源，將比其他競爭者更具優勢。在建立產品專案時，企業需思考是否具備此專案所需的關鍵資源與能力，而這些資源是否具有不可模仿性、持久性、價值性、稀少性，倘若企業不具備比競爭者還具優勢的資源與能力，則會削減此產品的競爭力(Barney,1991)。關鍵活動是企業在運作整個商業模式所需進行的活動，其優勢

也是取決於企業所擁有的關鍵資源下所建立。

在這個階段，企業除了必須考量所具備的關鍵資源與關鍵活動外，也需深入思考是否需要將某些非核心活動外包，或者是企業不具備此項資源與活動，需藉外包獲取。Christensen(2004)指出面對外包還是整合是企業需慎重評估的問題。在做決策前，企業需思考面對市場需求與顧客的價值主張需精通哪些能力，不能只有看見自己所擅長的部份，而是以市場面及未來性切入，藉此判斷那些部分是非核心能力，所以可以外包。Christensen 更精準點出若產品尚未成熟，仍有許多功能待改善，這個階段企業採取整合策略將更具優勢。串聯起整條價值鏈上的廠商、合作夥伴，統整各資源與活動將有效推進產品性能的改善，技術的進步。

Wolpert(2002)認為僅靠企業的一己之力是難以將創意孵化成產品。企業往往沒有足夠的資源或是技術能支撐整個產品專案，因此與外部供應商、大學、合作夥伴等的聯盟顯得十分重要。Wolpert 更是指出企業必須讓合作夥伴們在產品專案的初期就參與研發討論，擴大專案評估的思考方向。若能找到認同感高及互補性高的供應商，就能填補企業關鍵資源或是活動的不足。然而供應商與合作夥伴的選擇會直接影響成本結構的高低，製造成本、研發成本直接反映在產品的訂價策略，企業必須考量產品是要走高價值策略還是低成本策略，進而選擇生產地，必須權衡品質、技術、成本等多項因素，找出最合適的供應商。

產品的價值主張是否具差異化，瞄準的目標客群是原有市場還是新市場，一個已經殺成一片的紅海市場以低成本搶奪市佔率，而尚未發掘的藍海市場則是強調既差異化又低成本(Kim and Mauborgne,2005)。產品的市場性決定企業應走何種策略，也直接影響成本結構。對企業而言，成本結構的高低是能否提高獲利及具競爭力一大評估要點。除了生產地會影響成本結構外，企業也可透過規模經濟、學習曲線、設計變更等方式來達到降低成本的效果。

3. 研發(Development)

當企業評估完上述關鍵因子後，認為此專案具可行性，便進行到第三階段的產品研發階段，這個階段企業將開始與供應商、合作夥伴進行緊湊與密切的產品研發流程，包含原物料的挑選、開模，樣品打樣，確認產品設計是否有瑕疵等。此階段企業需評估通路(Channel)、顧客關係(Consumer Relationship)、收益來源(Revenue Streams)，並且重新檢視整體商業模式圖是否具競爭力、獲利性，這是企業在尚未投入更多成本進行大量生產前，最後一次審核商業模式是否成功的機會。第三階段包含面向很廣，需一邊進行研發生產的流程，一邊規畫行銷策略，若在過程中遇到技術無法突破的瓶頸，或是發現通路將佔售價極高比例，導致獲利下跌，收入無法支撐企業營運，此時應立即暫停產品專案。

一個極佳的產品若沒有管道傳遞給顧客，那麼整個產品專案也是失敗，因為企業最終目的都是為了獲利。通路是串聯生產者與顧客之間的唯一橋樑，藉由通路才能傳遞產品的價值理念給顧客，進而促成銷售。企業需找到能滲透的通路，並評估各通路的銷售比例，再者依目標客群的習性及產品的性質思考何種管道能達到最有效且成本效益最高，顧客傾向哪種接觸點，要自己開設實體店鋪還是選擇在網路銷售，又或者進駐賣場上架等，根據研究顯示通路成本直接影響企業的獲利，佔最終售價高達 30%~50%，幾乎一半的利潤都被通路給侵蝕(王建彬, 2017)。

通路的形式連帶影響企業如何與顧客建立關係，Chatterjee et al.(2002)認為產品的功能、技術、外觀都容易被競爭者模仿甚至取代，但是一個企業與顧客建立親密且特別的關係是難以模仿。Berry and Parasuraman(1991)提出關係行銷共分三個層級：

- (1)財務連結：利用紅利積點、會員卡、促銷方案等方式，增加顧客購買的數量與次數，短時間內能有明顯成效，但是容易被模仿與取代，顧客較

不具忠誠度。

(2)社會連結：與顧客建立像是朋友的關係，時常聯繫且帶有真誠的關懷，這種關係較難被模仿與取代，顧客忠誠度高，但是需要花費更多精力與時間跟顧客培養感情。

(3)結構連結：這種關係是建立在雙方雙贏的情況，彼此交換資源或是情報，常見於 B2B 模式。

企業要採取什麼形式的策略，主要看產品性質適合與顧客建立何種關係，品牌個性為何，何種關係對企業最具成本效益。除此之外，企業更是要思考顧客期待與產品建立何種關係，是要建立親密關係還是普通的泛泛之交，這不只影響企業與顧客溝通的模式，進而也影響訂價策略，關係的建立是雙向，而非單一的傳遞，企業必須深入了解顧客的內心想法，才能樹立良好且準確的顧客關係(Avery et al.,2014)。

隨著網路的盛行，大數據的崛起，收益模式趨向越來越多元化，像是群眾募資、免費與付費的雙軌制、共享經濟等、客製化等，除了最簡單的只賣產品或服務之外，企業需思考這項產品或服務是否還能有其他多元化的收入，何種的收費模式是顧客喜歡的，符合顧客的需求頻率，像是分級收費、使用者付費等；這項產品或服務本身以及連帶的效應能運用在其他用途或是其他產業上，像是授權、大數據資料等。

4. 測試(Test)

企業確認產品的商業模式具競爭性與獲利性，並且完成開發後，開始先進行量試以確保產品結構沒有問題，生產流程順暢，接著才進入大貨生產階段。在第一批大貨生產完畢後，企業應先進行試營運，依目前的商業模式做正式上市前的測試，觀察市場的接受度與反應，確認是否有需要調整或改善的部分。

若企業在此階段發現顧客評價極差，產品或是服務本身對顧客不具任何吸引力，即便做了行銷策略的調整仍無法改變事實時，企業應立即暫停此專案，避免繼續投入後續的通路、行銷費用。

5. 上市(Launch)

產品或服務順利通過試營運測試後，則產品與服務要開始正式上市銷售，企業將立即追加行銷成本，投入大量的廣告、請代言人、舉辦活動等，以提高產品與服務的知名度，並且進行通路的運作。



第四章 台灣中小型新創企業現況

新創環境是一個生態圈的概念，美國的新創事業如此發達其主要原因是成功串起政府、民間機構、學校及企業形成一整個創業生態系統，美國政府鼓舞新創人才的引進，擁抱各國人才，與知名大學進行產學合作，願意投入大筆國防基金做技術創新、產業革命，在美國無論是資金或研發都有許多資源。反觀我國的產業結構以中小型企業為主，其比例高達 97%，中小型企業能投入的資金有限，需要政府的額外的補助，但是我國政府在資源的整合、法規的鬆綁以及補助的申請太過薄弱與嚴苛。研究顯示，一般新創企業沒有能力發展創新的專業知識與技術，大部分的創新來源都是政府或民間研究機構、學術單位，政府須擔任創新產業的主導者角色。

第一節 台灣新創企業概況

根據經濟部中小企業處數據顯示，2016 年我國中小企業家數來到 140 萬 8,313 家，占全體企業 97.73%，較 2015 年增加 1.76%；中小企業就業人數達 881 萬人，占全國就業人數 78.19%，較 2015 年增加 0.57%。我國在中小企業家數以及就業人口皆表現亮眼，都呈現持續增長的趨勢，更在近年創下最高紀錄。但隨著家數與就業人口的成長，銷售額與出口額卻皆持續衰退，2016 年中小企業銷售額約為 11 兆 7,647 億元，占全體企業 30.71%，年增率為 -0.33%。其中，內銷額約為 10 兆 3,409 億元，年增率 0.15%；2016 年中小企業出口額占全部企業出口額比率為 15.04%，相較於 2015 年之 15.21%，少了 0.17 個百分點，甚至較 2009 年之 16.87% 低(2017 年中小企業白皮書)。影響出口額遞減因素包含中國、南韓、東協國家都採用出口擴張、進口替代策略，我國在全球供應鏈的地位受到被取代之威脅、台幣升值影響出口競爭力、我國參與區域經濟整合進度緩慢。這些種種因素，導致電腦、電子及光學製品業衰退超過 40%，木竹製品製造業、基本金屬製造業衰退也都超過 20%。從這些統計資料我們可

推知，我國中小企業不善國際行銷與全球佈局，且在提升產品附加價值方面，成效不佳。

表 4-1 2012 年至 2016 年中小企業概況

單位：家；千人；新台幣百萬元；%

年份 指標	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2106 年
家數	1,306,729	1,331,182	1,353,049	1,383,981	1,408,313
比率	97.67	97.64	97.61	97.69	97.73
年增率	2.11	1.87	1.64	2.29	1.76
就業人數	8,484	8,588	8,669	8,759	8,810
比率	78.12	78.3	78.25	78.22	78.19
年增率	1.76	1.22	0.94	1.03	0.57
銷售額	11,381,770	11,321,842	11,839,868	11,803,115	11,764,677
比率	30.23	29.44	29.42	30.36	30.71
年增率	1.38	-0.53	4.58	-0.31	-0.33
出口額	1,748,080	1,424,225	1,494,773	1,477,855	1,423,791
出口貢獻	17.74	14.48	14.62	15.21	15.04
出口傾向	15.36	12.58	12.62	12.52	12.11
年增率	5.95	-18.53	4.95	-1.13	-3.66
內銷額	9,633,690	9,897,617	10,345,095	10,325,260	10,340,886
比率	34.66	34.58	34.46	35.41	35.85
年增率	0.69	2.74	4.52	-0.19	0.15

附註：1. 表中比率為中小企業占全部企業之百分比；年增率為 2016 年較 2015 年增加比率。

2. 出口貢獻 = (中小企業出口額 / 全部企業出口額) × 100%；

3. 出口傾向 = (中小企業出口額 / 中小企業銷售額) × 100%。

資料來源：2017 年中小企業白皮書

由行業別來劃分，如圖 4-1，我國中小企業以批發及零售業為最大宗，占全部中小企業的 48.44%，總計 68 萬 2,218 家。其次為住宿及餐飲業，占 10.71%，因旅遊業的蓬勃發展帶動住宿及餐飲業的興旺。而製造業居第 3，占 10.17%，其後依序為營建工程業（8.58%）、其他服務業（各類維修、洗衣、美髮及美容美體、殯葬、家事服務等，占 5.85%）、專業科學及技術服務業（3.30%）。

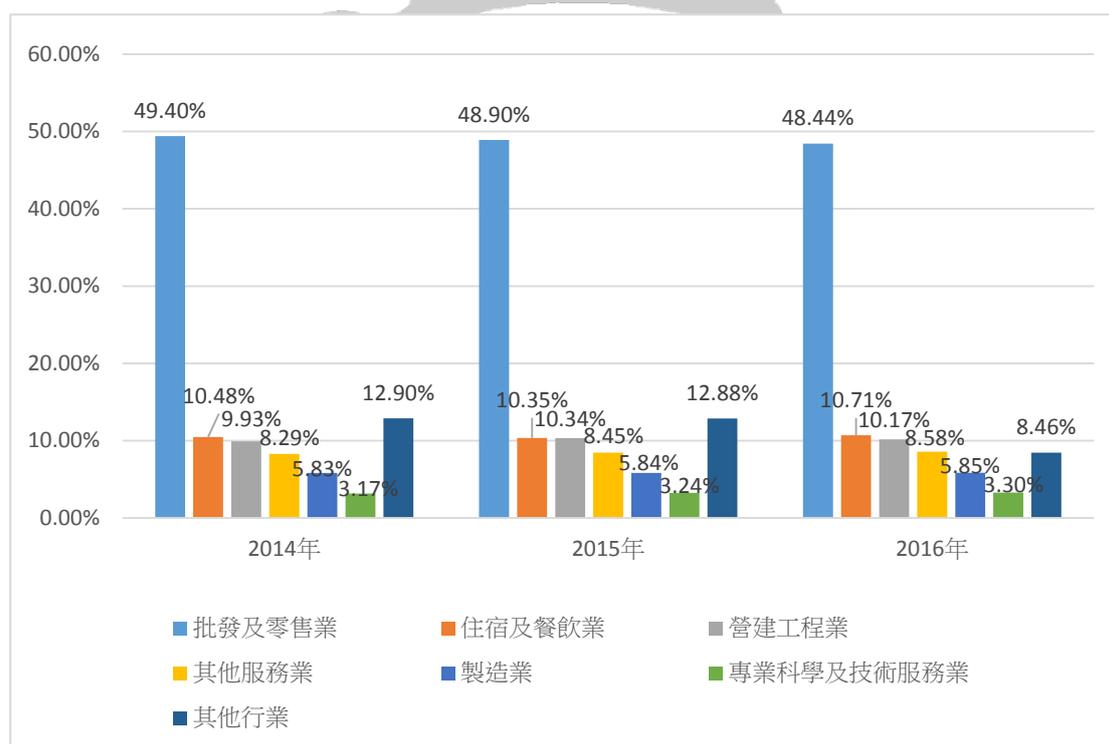


圖 4-1 2014 年至 2016 年中小企業銷售額行業分布

資料來源：2016 年中小企業白皮書；2017 年中小企業白皮書

我國中小企業提供全國就業人口高達 78%，銷售額占全國 30%，中小企業是我國很重要的產業結構與經濟支柱。由統計數據我們可發覺近年來中小企業的出口額明顯縮小，內銷額逐漸增大，如圖 4-2 2016 年企業內外銷比率—按規模別，這表示我國中小企業逐漸轉為內需市場，出口競爭力下降，面臨產業轉型的困境。



圖 4-2 2016 年企業內外銷比率—按規模別

資料來源:2017 年中小企業白皮書

2016 年設立未滿一年的新設企業有 9 萬 5,486 家，其中中小企業占了 99.83%，共有 9 萬 5,320 家，只有 0.017% 為新設大企業，故我國新設企業絕大部分為中小企業。而新設中小企業多以發展內銷為主，這也解釋了我國內銷額持續增長之因。進一步從企業規模別觀察，新設企業之中小企業內銷額占其總銷售額比重約 96.31%，高於新設大企業占其銷售額 71.75%，顯示新設之中小企業對於國內市場之倚重較新設大企業更為明顯。

我國新設中小企業以服務業為大宗，共 8 萬 213 家，占全部新創企業 84.15%。依行業別分類，2016 年新設中小企業家數以批發及零售業所占比率最高達 42.43%，住宿及餐飲業、營建工程業分居 2、3 位，比率分別為 18.73%、9.35%。觀察 2014 年至 2016 年的前 6 大產業，並無大幅度的變動，排序上因景氣而有些微的調動。

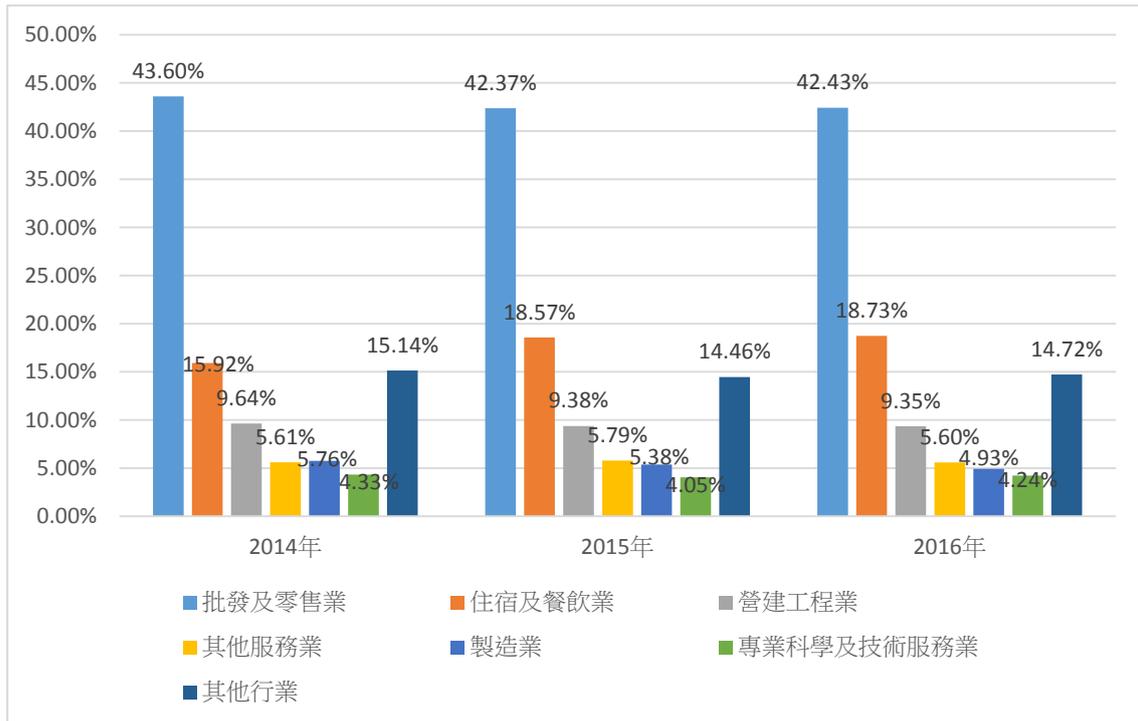


圖 4-3 2014 年至 2016 年 台灣新設中小企業家數之行業分布
 資料來源:2016 年中小企業白皮書；2017 年中小企業白皮書

根據經濟部中小企業處創業諮詢服務中心在 2010-2015 年期間的統計數據顯示，平均而言一家新創企業在一年內倒閉機率高達 90%，存活下來的 10% 在五年內倒閉的機率為 90%，換句話說，只有 1% 的成功率。目前無論是新設的中小企業或是已經成立多年的中小企業皆面臨出口競爭力下降，亟需政府協助之迫切性，包含政府政策的支持、足夠的資訊以分析市場、協助進入海外市場與了解其貿易障礙、研發資金投入、產業轉型、產品技術規格符合規範、國際化的人才、排除出口障礙與法令等。我國面臨難以參與區域貿易的國際困境，更直接導致中小企業難以走出國內市場，此時政府扮演的角色更顯重要，統整各單位、組織、企業有用之資源，提供一個有效媒合所需資源的平台，給予實際的協助，以及提供完善的法律保障。

第二節 台灣政府對新創企業的相關政策

一. 育成中心

政府是起頭帶動創業創新，引領社會風氣，扮演創業環中極其關鍵的角色，但是我國政府在搭建創業生態圈的執行不夠確實。經濟部中小企業處於1997年推動育成政策，以政府、研究機構、民間企業、大專院校進行緊密的創新合作，希望藉此提供創業所需的資源，降低創業風險。我國育成中心依營運主體可區分成四種類型(龔慧玲，2008)，如表4-2 台灣育成中心種類：

育成中心種類	內容	舉例
學術機構型之育成中心	設立於各大專院校，欲搭起學術界與產業界的橋樑，此類型為數量最多，佔將近8成	台大創新育成中心、東海大學產學與育成中心、
研究機構型之育成中心	屬於研究機構的附屬單位	工研院創新育成中心、中研院生技育成中心
公設民營型之育成中心	由政府機關提供土地、建築設立，民間經營	南科育成中心、新竹生醫產業及育成中心
民營型之育成中心	以民間機構為主體設立投資經營	明水育成中心

資料來源：龔慧玲(2008)

累計至2017年為止，我國創新育成中心共計超過140所，總投入32.535億元補助其中128所育成中心，培育13,844家中小企業、誘發投資增資金額1,428億元、育成新創企業8,052家、協助育成企業取得專利4,300件、技術移轉1,990件，並已有113家育成企業上市/上櫃。通過107年度核定補助的創

育機構分布如下圖 4-4，(經濟部中小企業處，2017)。

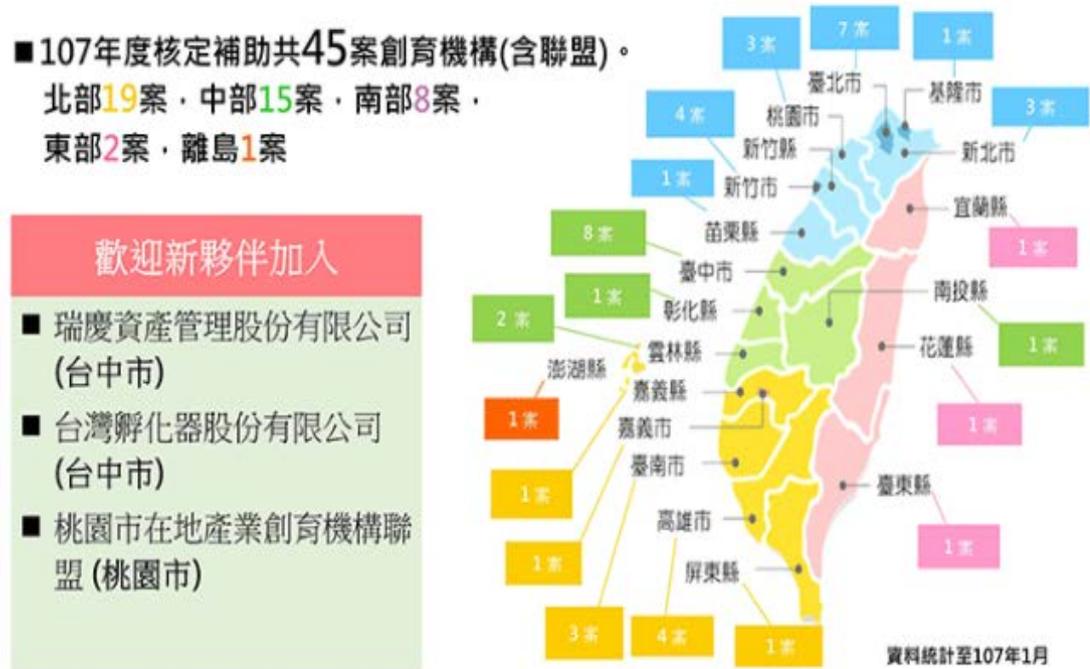


圖 4-4 107 年度核定補助的創育機構分布圖

資料來源：經濟部中小企業處，2017

研究顯示，創新育成中心的成效並不顯著，過度重視空泛的指標評比，無法有效培養新創企業所需的能力以及提供有助的資源(陳柏毅、黃禮林，2017)。在資源統整方面不夠完善，無法提供零經驗的創業家專業化的課程與細節面的培訓，且執行力有待加強。

二. 行政院創新計劃

目前我國政府正著力推動「5+2 產業創新計畫」，其分為「智慧機械」、「亞洲·矽谷」、「綠能科技」、「生醫產業」、「國防產業」、「新農業」及「循環經濟」七大項，欲建立友善的創新環境，強化產業創新，由在地連接全球(國家發展委員會)。但其過程中我國新創企業面臨的問題仍未被解決，包含市場面「缺乏國際化，企業參與度低」、資金面「缺乏管道，串連缺動能」、人才面「無法

引進國際人才」及法規面「制度不具彈性與活化」(中華民國行政院, 2016)。這些難題都需藉由政府之力去突破, 建構出良好的孵化器, 新創企業的成功率才能真正有顯著提升。

1. 資金

資金通常是新創企業最先面臨的問題, 創辦人 A 也認為有資金就有機會與資源, 資金是所有創業要素中最重要事情。一般新創企業會採用儲蓄、親友借款、募資、融資、政府創業貸款、獎勵補助這六種管道去籌措資金。群眾募資(Crowdfunding)是近年很熱門的議題, 創業者有好的點子, 但需要一筆資金才能進行大量生產, 把點子用行銷進行包裝後放上募資平台, 利用販售點子產品的方式吸引群眾進行預購投資, 達到創業者預設金額時, 即可製成產品。特斯拉(Tesla)預售模式如出一轍, 提供一個具有創意新穎的想法, 挑戰市面的既有規則, 以不同角度與方法解決顧客的痛點, 試圖說服顧客購買未成形的點子。我國知名募資平台包含嘖嘖、FlyingV、群募貝果等。這種資金來源是向群眾募款。

而由天使投資者(Angel Investor)或是創業投資(Venture Capital)提供一筆創業資金進行投資則屬於融資, 其資金來源為風險投資人、私人、企業募資, 因等級的不同又可細分為如下:

(1) 天使輪

在點子發想時期, 尚未有成品或服務時, 藉由融資獲得創業資金, 開始投入開發, 此階段融資金額大約為新台幣 30 萬到 300 萬, 因投資金額不高, 大多由自己的儲蓄、親人投資、風險機構等出資。

(2) 種子輪

這個階段已開發出簡易樣品, 累積一定的核心使用者, 需要再融資一筆資

金向外擴充市占率，吸引更多使用者。種子輪和天使輪屬於投資的前期，把創新點子實體化，再放入市場中觀察其顧客需求反應加以修正，若能成功抓住顧客的心，具有一定規模的市場，才會再進入 A 輪的融資。這個階段的投資層級比天使輪高一點，天使投資人、風險機構投資金額大約落在新台幣 300 萬到 1500 萬。

(3) A 輪

有一個清晰完整的商業模式圖，能提供一套完整的產品與服務，已經進行營運但不一定開始有獲利。在種子輪與天使輪，投資人主要是看其可行性，而這個階段已有市場數據和一定的營運模式，投資人更專注於市場數據的表現，看市場成長性與未來發展性，投入金額也是往上累計，約是種子輪的 10 倍。其用途為提高市占率，吸引大量顧客的加入。

(4) B 輪

根據數據顯示，我國新創企業在一年內倒閉的機率高達 90%，存活下來 10% 在五年內倒閉的機率為 90%，換句話說，只有 1% 的成功率。因此大多數的新創企業在經過 A 輪投資後，很難再進到 B 輪融資。能進到 B 輪的新創企業有一定的穩定性與獲利性，這個階段需要擴展發展多樣性，新領域的產品研發或是開發新的客群。

(5) C 輪

能進到 C 輪的新創企業更是少數了，這個階段的融資主要是為 IPO 做準備，從新創企業要跳脫到上市上櫃公司。此時投資人以盈利能力、市場規模、使用者數據做為判斷基礎。

綜上所述，每輪融資的目標與投資人在意的面向都有所不同，在天使輪與種子輪，訴求點子的構想與願景，讓投資人明白我們想做什麼，此時投資人評

估的重點在於點子的可行性、創新性，具不具市場需求。等進入 A 輪時，點子已實體化且在市場進行販售，此時投資人有市場數據作為依據，數值分析市場成長性。往後推，在 B 輪投資人更關注公司整體的財務表現與穩定性。

我國行政院國家發展基金透由與銀行共同依比例出資辦理的方式，包含行政院國家發展基金創業天使計畫、青年創業及啟動金貸款、企業小頭家貸款，在近年各單位也推出的微型創業鳳凰計畫、U-Start 等，如表 4-3。另外，各地方政府也有設置中小企業、青年創業的融資貸款，如表 4-4。以不同群體的創業者為思考出發點，量身設計不同融資計畫，融資貸款趨向多元化，但其申請條件嚴苛、不合時宜與流程繁複最為人所詬病，舉青年創業貸款為例，青年貸款不是給創業者貸創業基金，而是定義在已開業的基礎下，需有公司行號且有營運收入證明，銀行認定你有還款能力，才會通過審核貸款，且貸款金額不能超過自己準備的資金，申請過程繁瑣、冗長。這些不切實際的法規對新創者而言是一大阻礙，空有融資計畫，卻無法滿足新創者的需求。

為了鼓勵我國新創風氣，於 2014 年編列新台幣 10 億創業天使計畫基金，以補助的方式資助新創者創業基金，是所有政府創新計畫中門檻條件最低，申請人數較其他計畫多，此計畫預計於 2018 退場，取而代之為第二期創業天使投資方案，換採取投資之方式，政府與創投、天使投資人共同投資新創事業。但結果其成效不佳，計畫開始近一年仍無人遞出申請。

表 4-3 中央政府提供給新創企業的貸款計畫與實施狀況

融資貸款	申請資格	貸款額度	目前實施狀況
行政院國家發展基金創業天使計畫	規劃於國內成立且成立未滿三年的獨資、合夥事業或公司者。	不超過營運計畫總金額 40% 為限，且同一申請人及其關係人或受輔導企業及其關係企業之累計核准額度以新台幣 1,000 萬元為限。	截至 2016 年 12 月底，本計畫共計通過 270 案，累計核准輔導新創事業資金達 8.5 億元，帶動形成民間資本 22.2 億元。
青年創業及啟動金貸款	年滿 20-45 歲之國民，3 年內曾參與政府認可的 20 小時創業課程。	提供保證成數最高 9 成 5，最低 8 成 準備金：200 萬(6 年貸款期限) 週轉性支出：300 萬(6 年貸款期限) 資本性支出：1200 萬(15 年貸款期限)	2014 年 1 月開辦以來，累計至 2017 年 6 月，已承保 8,741 件，協助取得 88.42 億元創業資金。
企業小頭家貸款	凡依法登記且僱用員工人數未滿五人之營利事業	週轉性支出：500 萬(5 年貸款期限) 資本性支出：最高以不超過計畫經費之八成(7 年貸款期限)	2012 年 10 月開辦至 2017 年 6 月，已承保 10,376 件，協助取得 141.82 億元營運資金。
微型創業鳳凰計畫	年滿 20-65 歲婦女、45-65 歲中高齡國民或是 20-65 歲設籍於	貸款額度最高 100 萬元(7 年貸款期限)	2007 年推動至 2016 年止，創業貸款金額 28 億元，諮詢輔導

	離島之居民。3 年內參與政府創業課程，創業未超過 5 年。		39,045 人次，協助 16,102 人完成創業。
U-Start	創業團隊至少 3 人組成，其中應有 2/3 以上成員為近 5 學年度畢業生或大專校院在校生(含學士及碩士)，其餘團隊成員可為社會人士或取得居留簽證之外籍人士。	畢業生團隊提出創業計畫，並由學校育成單位輔導，維持創業 6 個月者，由政府補助育成單位 15 萬元，以及創業團隊 35 萬元基本開辦費。	截至 2017 年度已有 729 組創業團隊獲此計畫補助，其中 430 組創業團隊完成創業夢想設立新創公司。

資料來源：整理自經濟部中小企業處 新創圓夢網

表 4-4 地方政府提供給新創企業的貸款計畫

融資貸款	申請資格	貸款額度
桃園市青年創業及中小企業信用保證融資貸款專案	<ol style="list-style-type: none"> 1. 於本市辦理公司或商業登記之公司或商業，得申請營運週轉金及廠設購置金 2. 20-45 歲，設籍本市之中華民國國民。且三年內曾參與政府創業輔導相關課程二十小時或二學分以上。得申請創業準備金 	營運週轉金及廠設購置金：最高為新臺幣 500 萬元；創業準備金：最高新臺幣 250 萬元。

台中市政府青年創業及中小企業貸款	同上第 2 點	最高為 200 萬元，可分次申請。
台北市青年創業融資貸款	同上第 2 點	最高為 200 萬元，但曾參加經產業局認可之獲獎獎項申請人，其額度最高 300 萬元。。

資料來源：整理自經濟部中小企業處 新創圓夢網

2. 法規宣導與教育訓練

跳脫資金方面，新設企業所需的專業訓練與法規宣導也是成功與否的關鍵一環。許多有創業念頭的新創者，可能只擁有點子或專業的設計研發技術，但對於財務、進出口貿易、稅務等其他成立公司所需的實質面專業技能不足，一般業者對法規方面的認知十分缺乏，這都是政府須出面提供協助的部分。目前政府所推出的相關創業教育訓練政策主要分為兩種：

- (1)在各大學推廣「創意創業學程」，鼓勵年輕學子擁抱創業夢想，在大學透由此課程建立創業基礎。
- (2)經濟部中小企業處也設置「創業知能養成學習網」整合各部門所提出的教育課程，但其內容還不夠完善與多樣化，而且這些教育活動多半自費參加。

此外社團法人的中華民國全國青年創業總會也推出許多創業相關教育課程，其中包含自費與免費的課程，內容比政府所主導的課程更多樣化，鼓勵青創家能多參與課程不只建立創業相關能力，也能更銜接社會發展趨勢。

倘若政府能在新創企業申請成立時，給予相對應免費的輔導，舉辦教育訓練營，號召所有創業家一同接受教育訓練，也將政府提供哪些補助跟創業家宣導，將相關貿易法規清楚解釋一遍，避免新創企業不知法卻誤觸法。

3. 資源提供

在資源媒合平台部分，目前由中華民國對外貿易發展協會所營運的世界貿易中心擔任協助媒合我國各廠商與全球各國廠商資源合作，獲取國際資訊與國際接軌，幫助我國廠商到全球各地參展。中華民國對外貿易發展協會是起源於1970年經濟部召集各工商團體所成立的公益財團法人，總部設在台北，全台共有5個辦事處，全球各地設有60個據點，是協助我國廠商走向國際的重要推手。

4. 人才

依照政府推動的「5+2 產業創新計畫」，對於產業轉型與新興產業專業的人才，除了在台灣培養外，引進國際人才是必要的，補足國內缺乏的專業人才。目前，我國面臨最大的人才危機是留不住本國人才，根據國研院2017年的問卷調查，有高達一半以上的未滿35歲的博士傾向出國工作，主要理由是國內就業環境不理想與海外薪資高且條件優渥，而最想前往的國家美國、中國高居1、2。主計總處數據也顯示從2005至2015年之間，台灣海外就業人口由34萬人倍增至72.4萬人。普遍國內薪資被壓低，雇主只願照法律最低薪資給付，造成人才的出走。關於引進人才，簽證取得困難，管制過於嚴格且流程冗長、不願提供對等的薪資、無法排除雙重課稅、保護主義過重、未顧及創業家親屬伴侶等問題。2015年上路的創業家簽證，截至2016年，僅有41人申請，33人通過，由此可證我國的新創市場欠缺吸引力，不易引進國際人才。

第三節 中國政府對台灣新創企業採取的政策

中國為了吸引我國的青創人才，在 2016 年編列新台幣 2000 億為創業基金，是我國國家發展創業基金約 200 倍，對市場挹注大筆創業基金，免費提供辦公室、住所，並無償附贈新台幣 100 萬創業啟動基金。更在今年大陸國台辦發布的「惠台 31 項條款」，訴求給予台商與大陸企業同等待遇，提供優惠的租稅措施，武漢青年創業園區推出的金山英才計畫，把創業基金提高到新台幣 232 萬，中國祭出的新創計畫，優渥的創業資金政策解決了許多創業者面對的資金困境，提供一個良好的創業環境。

表 4-5 台灣與中國的創業政策與補助

	台灣	中國
國家創業基金	新台幣 10 億	新台幣 2000 億
稅繳	營所稅、個人綜所稅與保留盈餘所得稅	稅收優惠政策，包含台資企業依法可享「高新技術」企業按 15% 稅率徵收所得稅、研發費用加計扣除、設於中國的研發中心採購中國設備可全額退還增值稅
政府補助額度	需申請行政院國家發展基金創業天使計畫，最高補助金額新台幣 1000 萬為限，但此計畫於今年截止，第二期計畫，則無補助轉為投資方式。	免費提供新台幣 100 萬創業基金，此外依各地區補助計畫不同，分別祭出不同的補助額度。例如：武漢青年創業園區的金山英才計畫，提供新台幣 232 萬；廣州的紅棉計畫，入選專案給予 200 萬資助金。

其他優惠政策	1. 創新創業中心、育成中心提供一個創業空間，發展創業的協助	1. 優惠的租稅措施，免費提供辦公室、住所 2. 參加大陸專業技術與技能人員考試、參加「千人計劃」與「萬人計劃」 3. 設置 41 個海峽兩岸青年創業基地和 12 個海峽兩岸青年就業創業示範金，提供豐厚貸款 4. 企業培訓補助
人才政策	《外國人才簽證制度實施辦法》規定凡是中國經濟社會發展需要的外國高層次人才和急需緊缺人才，都可申請人才簽證；可獲發 5 年或 10 年有效、多次入境、每次停留 180 天的人才簽證，其配偶及未成年子女也享有相等待遇。	《創業家簽證》規定只要符合經濟部認定的創新能力及技術條件之一，即可申請創業家簽證。可先取得 1 年居留，後續如設立公司且有營運事實，可再申請延長居留 2 年。如果連續合法居留 5 年，且每年居住超過 183 天，得申請永久居留。配偶及未成年子女無法享有相等待遇。

資料來源：整理自台灣經濟部中小企業處新創圓夢網；中華人民共和國中央人民政府網

統計顯示截至 2017 年底，中國約有 7500 個企業孵化器，且以協助約 22 萬家新創企業的成立，目前全球 232 家大型獨角獸新創企業中，中國就佔了 62 家，高達 26% 的產出率，大眾創業，萬眾創新已在中國實踐。我國新一代創業

者越來越趨向選擇中國為創業基地，主要原因包含資金挹注遠超過我國的豐富，且國內市場也是我國的好幾倍，語言溝通方面障礙不大，中國對於我國人才提供多項優惠條款，我國的創新優勢已被逐漸被取代。

今年最新釋出的惠台 31 項條款以同等待遇為形，就業、創業為體，欲吸引我國學生與創業家到中國發展，放寬學測申請標準，准予申請國家獎學金，保留台生到中國企業實習的機會，准予報考專業技術、技能人員職業資格考試，放寬醫學院台生執業資格門檻，開放持台胞證亦可註冊人力招聘網站。從這些條款可見中國從攬才、留才、育才一連串的政策推行。為了留住人才，實施「外國人才簽證制度實施辦法」提供人才簽證的優惠，符合市場需求導向的科學家、科技領軍人才、國際企業家、專門人才和高技能人才等中國經濟社會發展需要的高層次人才和急需緊缺人才，可獲發 5 年或 10 年有效入境，每次可停留 180 天，配偶與子女皆可免費申請。

去年更是設立石獅閩台兩岸青年文化創意產業創業創新基地，此次由台商為主要招攬主力，藉此更能了解台灣青年的需求，並針對台灣青年量身打造創業方案，提供資金扶持、融資、租金補貼、甚至給予優秀團隊獎勵，並且一條龍的綜合服務諮詢，創業輔導，生活配套等全方面解決方案，如表 4-6。整體創業基地包含五大部分，孵化中心、品牌營運、創意文化美食、時尚教育、跨境電商。

表 4-6 石獅市鼓勵和支持臺灣青年來石創業措施

資金	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創業啟動經費可給予人民幣 5-50 萬。 2. 根據實際出資額給予人民幣 5-15 萬資金扶持。
租金補貼	<ol style="list-style-type: none"> 1. 免費全額補貼一年的辦公室、廠房費用，第二年補貼 70%，第三年 50%。 2. 居住用房可享有五年的補貼。

輔導	最高補貼人民幣 5 萬元的輔導費
配套措施	<ol style="list-style-type: none"> 1. 優化醫療、子女教育、配偶就業、落戶、居留等相關配套措施。 2. 推薦五家或是十名台灣青年來中國創業且經營滿一年，給予人民幣 10 萬元獎勵。

資料來源：整理自石獅政府信息公開專欄

除了中國政府支持創業外，其民間企業更為盛行例如阿里巴巴、獵豹移動等，近年來，阿里巴巴更是橫跨海峽投資我國新創企業，成立 100 億的創業基金；獵豹移動也投資 1 億為創業基金。

中國擁有豐沛的資金援助、廣大的國內市場需求是吸引各國人才趨之前往的最大動因，正因是獨裁國家，政策能一致性與強而有力的執行力，在這些優勢之外，若涉及法律的層面，創業者得到的保障低，反觀我國採用民主政策，人人平等，法律是保護人民最終底線，憲法保障人民的自由權，任何法律都不能抵觸憲法，不能抵觸個人自由。

第四節 本研究個案面臨的環境問題

綜合以上我國中小型新創企業所面臨的現況問題，本研究將其分類成六大面向，包含資金、法規、教育、人才、國際、資源，藉由深入訪談來探討是否這些情況本研究個案公司也有遇到，如表 4-7 統整出在我國的創業環境下，甲公司所面臨的創業問題，並請新創團隊排列其需要協助之優先順序。

表 4-7 甲公司面臨的創業困境與需要的協助

問題面向	面臨的創業阻礙	希望政府提供的協助	優先順序
資金面	因採用獨資之方式，故目前無向政府申請融資或補助之方式，但在腳踏車 VR 專案，第一筆訂單生產製造需 200 萬，在資金上無法負荷，面臨需融資生產的困境。	提供一些實質補助，放寬申請標準，簡化申請流程。	4
法規面	對於成立一家新創公司所需具備的相關法規不清楚，易觸法。 例如：因不了解商標法，導致後續甲公司在商標權註冊不通過。	1. 統整那些相關法律是新創業者易碰到的狀況，為想創業或是已創業的人進行法律輔導。 2. 提供新創業者免費的法律諮詢	2
教育面	對於成立一家新創公司所需的專業知識仍有不足，缺乏教育訓練打好基礎。	辦創業專業技能的培訓，結合各領域有經驗的專家，教導新創業者哪些是創業必備技能，需注意的部分有哪些，分享自身經歷。	3
人才面	目前甲公司只有創辦人 A 與合夥人 B，尚未碰到引進人才之問題，但未來有想雇用外籍人士。	制定實質且有效的優惠吸引國外人才，放寬國外人才的申請在台工作的標準，且簡化工作證的申請流程。	5

國際面	<p>創辦人 A 因之前從事國際貿易一類的工作，國際觀較其他新創者佳，再加上擁有國外人脈，所以在國際接軌或者進出口產品上，不會像其他新創企業阻礙大。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雖然甲公司在國際接軌所碰到的阻礙並不多，但若政府能協助有創新產品的公司到國際參展或是參加競賽，更能增加新創企業的曝光度與成功率。 2. 在大眾媒體的部分，應多報導國際時事，讓一般大眾包含新創業者能多了解現在國際局勢與各國狀況。 	6
資源面	<p>在尋找供應商資源時，資訊過少或正確性低，無法有良好的媒合。</p>	<p>統整台灣廠商的資訊，建立一個買賣家能相互往來的媒合平台，新創業者能從中找到適合的供應商進行合作。</p>	1

資料來源：本研究整理

第五章 個案分析與討論

第一節 甲公司簡介

本案例甲公司於 2016 年 9 月申請創立，資本額登記新台幣 100 萬，最初由創辦人 A、B、C 一同組成，三人在甲公司創立初期並沒有明確分工，都專注於尋找合適的新產品，做市場調查，以及新產品開發，爾後在甲公司成立約半年時，創辦人 C 因為家庭因素與生涯規劃的考量，因而離開甲公司，於是之後甲公司就只剩創辦人 A 與創辦人 B 共同營運，即便在面臨士氣有所打擊的情況下，創辦人 A 與創辦人 B 建立起一種相互信任的夥伴關係，繼續為共同的創業目標努力。

創辦人 A 原從事某歐洲健身器材公司之亞洲區總監已 27 年，年薪百萬起跳，是一個人人稱羨的好工作，但這 20 幾年來，他內心一直懷有創業夢想，這乃驅使他辭掉原本穩定的工作，轉而投入風險極高的創業；另一方面也是因創辦人 A 的母親年事已高，自己當老闆能較彈性安排陪伴照顧母親的時間，在兩大動機下促使創辦人 A 創立了甲公司。對於這個重大的決定，身旁的朋友與家人都持反對意見，因為家裡還有三個年幼的孩子們，家庭負擔很大，一旦創辦人 A 辭職，斷了收入，而且還需要投入大筆創業資金，經濟壓力是最大的反對理由。在頂著這麼大的壓力下，創辦人 A 仍堅持要實現他的創業夢想。

相較於創辦人 A 沉重的家庭負擔，創辦人 B 是位 20 幾歲出頭的年輕人，尚未結婚，經濟負擔不像創辦人 A 那麼大，從事保險業務一職，之前也有試圖創業過，但是都失敗，即便在這種失敗的打擊下，內心仍滿懷創業的熱情，便加入創辦人 A 的新創團隊。

雖然甲公司於 2016 年 9 月即申請成立，但是創辦人 A 因為離職程序及工作交接之必要，無法立即辭職，只能採取兼職的形式繼續做新產品開發，而創辦

人 B 也是採用相同的兼職模式。在尚未完成辭職的期間，由於考慮到稅收的問題，創辦人 A 決定先向國稅局申辦停業，但是實際上甲公司仍然照常運作，新創團隊利用業餘時間持續進行新產品的開發。

創辦人 A 堅持在正職工作時間以外，投入最大值的時間在創業上，自我要求無論工作再忙一定會撥出時間處理與監控新產品的狀況，不分晝夜的努力耕耘，此外也動用自身的人脈網路，找尋對甲公司營運有益的相關資源。

甲公司屬於合資企業，成立的資本額為新台幣 100 萬，其中 85% 由創辦人 A 出資，15% 由創辦人 B 出資，創辦人 C 並沒有資金上的投入，只提供人力的協助。在資本額之餘後續的甲公司營運資金，產品專案資金的追加都是創辦人 A 全額支出，雖然創辦人 B 出資新台幣 15 萬，屬於甲公司的股東，但是甲公司整體的資金來源都還是來自創辦人 A，因此甲公司的主導人為創辦人 A。而為了保持甲公司資金運用上的彈性，創辦人 A 更是將 300 萬的保險解約當作公司基金。創辦人 A 之所以未尋求融資或是天使投資人的加入等模式，一方面乃因為投資人會對公司營運與走向進行干涉，有違他的理念，另一方面是創辦人 A 認為目前的資金還是他可以負擔的範圍。在創辦人 C 離職後，甲公司人員工作分配如表 5-1，主要由創辦人 A 主導公司的營運走向，包含推動產品開發、供應商的篩選與溝通以及解決執行上碰到的困難，而創辦人 B 則負責資料的蒐集與分析和完成創辦人 A 交代的事務。一個新創企業要面對的問題與付出的心力是十分驚人的，每個細節都需親自參與討論與設計，在新創團隊只有兩個人的情況下，又都是處於兼職的模式，執行力稍顯不足。

表 5-1 甲公司成員工作分配表及股東出資比例

組織成員	工作內容	甲公司出資額
創辦人 A	主導公司營運走向，負責內容包含：財務管 控、點子發想、廠商業務、產品驗收與調 整。	85%
創辦人 B	協助創辦人 A 處理相關事務，負責與廠商聯 繫、政府文件的申請、產品出貨與行銷。	15%

資料來源：本研究整理

在甲公司成立初期，整個新創團隊都是以兼職的模式投入新產品開發，直到 2018 年 1 月創辦人 A 才正式辭職，並向國稅局申請復業，以全職的形式全心全力投入甲公司的運作，而創辦人 B 能維持兼職。本研究將甲公司的重大事記整理如表 5-2，清楚記錄甲公司成立時間點，創辦人 B、C 加入時間，每個產品專案的發想時間，以及產品完成的時間。甲公司第一個產品為「保溫性後背包」，新創團隊是以兼職的形式在做此專案，從表 5-2 中可以清楚得知此專案花了將近一年半的時間才完成，新產品開發步調十分緩慢，在下一節本研究將深入探討保溫性後背包專案流程有哪些問題。

表 5-2 甲公司的重大事記表

甲公司	重大沿革
2016 年 6 月	創辦人 B、創辦人 C 加入新創團隊
2016 年 9 月	甲公司登記申請成立，但此時創辦人 A 尚未正式辭職，在考慮稅收的情況下，向國稅局辦理停業，但公司仍照常運轉 設置辦公室 A 專案點子發想
2016 年 12 月	A 專案台灣專利申請
2017 年 1 月	A 專案中國專利申請
2017 年 3 月	創辦人 C 因生涯規劃與家庭因素離職
2017 年 4 月	B 專案點子發想
2017 年 7 月	C 專案點子發想
2017 年 10 月	A 專案台灣與中國的專利申請通過 D 專案點子發想
2017 年 11 月	E 專案點子發想
2018 年 1 月	創辦人 A 正式辭職，並向國稅局申請復業，開始全職投入甲公司的營運
2018 年 2 月	A 專案完成生產 C 專案中國與台灣專利申請
2018 年 3 月	A 專案試營運
2018 年 5 月	C 專案完成 預計 A 專案與 C 專案一同上市

資料來源：本研究整理

小結

甲公司成立初期規模極小，而且在整個組織只有兩人的情況下，又都是以兼職的模式在運作，對新創團隊而言，面對的挑戰極大，尤其在未來的不確定性極高，且背負著家庭的經濟壓力下，但是創辦人 A 仍信念堅定，發揮領導能力帶領創辦人 B，即便遇到種種困難，或是受到外界質疑，仍堅持繼續走下去，不到最後關頭決不放棄。這些都是創業家特質之證明，如黃顯華(2017)所說：即使面臨創業困境，若關鍵領導者具有堅韌的意志，且能誠信待人，終將創業成功。故擁有這類的創業家特質是創業成功的關鍵要素。

除了創業家特質是企業成功的重要指標外，執行力也是主宰企業成功與否的關鍵因子，一個成功的新產品開發需滿足這三個條件：符合顧客需求、縮短開發時間、成本控制。⁴當新創團隊無法全神貫注在推動公司營運，只能把創業當作兼職時，所投入的心力與時間都會被分散掉，可能會造成市場調查分析有疏漏，或者延誤新產品專案的開發時間，導致所需的成本越堆越高，這些情況都是新創企業失敗的原因之一。

第二節 專案管理與流程分析

一. 專案管理與資金分配

新創團隊是以保溫性背包這個點子開始投入創業，在後來的創業過程中，又激發出許多想法，增加了四個專案，對產品的選擇主要依公司資金能力範圍內去做挑選，整理如下表 5-3。新創團隊根據專案可行性和所碰到的阻礙排出其先後開發的順序，目前，保溫性後背包已於 2018 年 2 月完成，已於四月中進行上市銷售，而防火毯抱枕預計在 5 月中生產完畢；移位器仍在開發測試階段，藉由實際測試來確認改善效果是否顯著；腳踏車 VR 有資金上的限制，須等

⁴ Melissa A. Schilling (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*, Fifth Edition. McGraw Hill Education.

其他產品正式銷售後，有一定收入才能支持此專案的開發，因此此專案處於暫停階段；小型風力發電器專案是由工廠進行研發，新創團隊是扮演中間媒合者的角色，因為不確定性過高而且實際投資者為工廠本身，因此重要性最低，位於排序的最末端。新創團隊在人力只有兩人的情況下，同時管理五個專案，專案的時間分配與執行力顯得不足。

表 5-3 甲公司目前的專案進展與資金分配

專案編號	產品	目前進展	預計投入資金	優先順序
A 專案	保溫性後背包	2018 年 2 月生產完畢，3 月已進行試賣，已於四月中上市銷售	200 萬	1
B 專案	自行車 VR	暫停開發，待其他產品上市銷售	200 萬	4
C 專案	防火毯抱枕	目前生產中，預計 2018 年 5 月中生產完成	200 萬	2
D 專案	長期照護移位器	目前將改良好的樣品進行實際測試，檢查其改良效果	200 萬	3
E 專案	小型風力發電器	工廠正在進行研發	無	5

資料來源：本研究整理

在品牌建立方面，鑒於創辦人 A 之前從事國際貿易一職，國際視野十分寬廣，具有國際化的價值觀，主張要做一個國際性的品牌，以邁向國際為目標。因此品牌 LOGO 就以國際性為思考要點，設計出好幾個方案，再將這些方案給創辦人 A 的各國籍友人進行審核投票，決定最終方案。然而新創團隊發現票選出的品牌名早已有人登記，但是對方無論在字型或是 LOGO 設計方面都不一樣，所

以創辦人 A 認定這是兩個不一樣的品牌，不算重複，這也導致了後續商標權註冊的問題。關於新創團隊對於商標法或其他相關貿易法規並不了解，造成易觸法的情況，在本研究第四章台灣中小企業新創企業現況面臨的問題中也有提及與討論，台灣新創企業對法規認識少，能獲取的相關法律協助資源少，多半需自己花費請律師。

而通路部分，新創團隊預計走虛擬通路，把保溫性後背包放在網路販售，建立一個公司網站，但是新創團隊認為若顧客登入網站，只有一個產品就太單調，不具吸引力，於是新增防火毯抱枕、移位器專案，要使網頁看起來更具豐富性。甲公司發展的各個專案看似幾乎不具任何關連性，若放在同一個品牌與網站上，會顯得格格不入。但是創辦人 A 認為不完全是這樣，他把公司定位在幫顧客挑選好的產品，製造好的產品的基礎上，所以即使完全不同類型的產品出現在同一個網站上也不會顯得奇怪，可是就客戶觀點，他們會認為甲公司不夠專業化。

二. 各專案流程分析

1. A 專案-保溫性後背包

保溫性後背包為此個案公司目前唯一上市的產品，將依第三章所統整的模型整合來探討此專案流程分析，如圖 5-1。

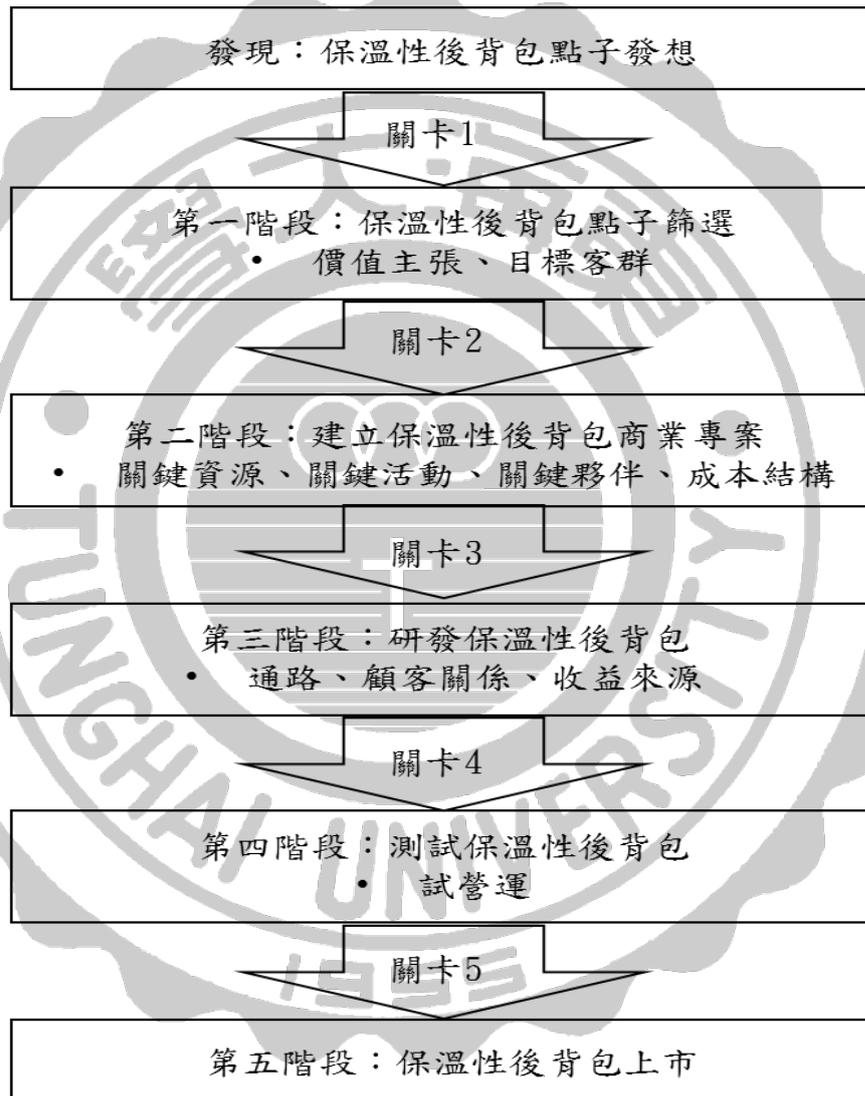


圖 5-1 保溫性後背包關卡模型整合

資料來源：本研究整理

第一階段：點子篩選

保溫性背包最初的點子發想乃源自創辦人 A 暑期帶家人到日本北海道遊玩，天氣炎熱，小朋友在旅程中想喝一瓶冰涼的可樂，如果這時候背包具有保冰功能，就能立即享用，不用受地點與時間的約束。「One day two city」是創辦人 A 開發保溫性背包的理念，只要帶上我們的背包，即使一天內在兩個城市或國家穿梭奔波也能享受瞬間的便利。

有了產品基礎的構想後，新創團隊開始針對包包市場進行調查，創辦人 A 發現市場上的包包款式高達上百種，若一一分析太浪費時間，於是決定以熱銷包為切入點，觀察市面上的熱銷包主要是什麼顏色比較吸引顧客購買，什麼類型的包款符合大眾需求，什麼設計是顧客所喜愛的，再依蒐集到的資訊來決定 A 專案要做什麼包款，採用什麼顏色，大致的設計方向。因此，合夥人 B 開始從全球各購物網站搜尋近年最受歡迎的包款，經過統計後發現各網站銷售前幾名的包款以後背包為最大宗，故選用後背包為設計主體。接著，將蒐集來的熱銷包資訊進行交叉比對，分析發現熱銷包具有三大特性：(1)價格要親切近人(2)要有品牌加持(3)設計須新潮。數據分析顯示熱銷包的價格區間落在 \$1700~3700，這個區間的價格為大多數顧客所能接受的範圍，再者，新創團隊也依熱銷包的外型、款式、材質研判主要消費群為 17~37 歲從學生到上班族，且熱銷包都會有設立品牌，拉高價值。綜合上述研究發現，新創團隊決定將保溫性後背包專案的目標客群設在 17~37 歲從學生到上班族，且以 \$1700~3700 為理想價格。

目前市場上常看見的保溫產品像是保冰袋、保冰杯、保溫盒等，還沒有出現像保溫背包這類型的產品，是值得試的新市場，假想把背包分出一個隔層，再製造符合這個隔層尺寸的保溫盒，顧客可以把要保溫的食品或是要保冰的飲料放入保溫盒中，這個隔層就是屬於顧客的小型冰箱、電鍋，若是沒有保

溫需求，也能將這個隔層當作特別的儲藏室，放置鞋子或是衣物，就不會與其他物品混在一起，創造出能一體多用的空間。

甲公司亦是基於原有後背包的基礎上，添加其附加價值，背包是一個已經十分成熟的產業，因此賦予的附加價值是 A 專案極重要的成功關鍵，究竟保溫性這樣的附加價值有多大的市場需求，對顧客而言，保溫性訴求是有用還是無用的價值，甲公司對其保溫性市場研究並無調查。而且以熱銷包的目標客群作為 A 專案的目標客群並不適當，A 專案是以保溫性為其價值，應思考何種客群需要保溫性功能，為其客群量身設計合適且實用的背包。新創團隊在第一階段的價值主張思考不夠嚴謹，且市場調查與目標客群的方向有誤。

第二階段：建立產品商業專案

在市場調查後，新創團隊開始收集各種背包的款式，研究各具備的功能，建立起背包整個的結構設計概念，因為背包產業並不是新創團隊曾經接觸的產業，沒有基本的概念。透由資料的蒐集與分析，新創團隊可從中發現背包目前會設計何種功能，顧客需要什麼功能，進而去思考要加進何種功能到他們的後背包。因為新創團隊內缺乏真正專業的設計人員，所以在有了一定的設計想法後，藉由 PTT 尋找 SOHO 族設計師以彌補設計方面的缺塊，建立一個虛擬設計團隊，創辦人 A 認為一家企業需要會寫文案、攝影、美編設計、網路上架等各種專業人才，但是若要雇用這麼多人，對新創企業來講是種資金負擔，如果是採用虛擬團隊，就不需要雇用那麼多專業人才，花費過多的金錢，這樣的變形蟲組織反而彈性更大。

跟 SOHO 族設計師配合的過程中，因為新創團隊不具專業的設計能力，再加上 SOHO 族設計師是 Case by case，因此對產品設計理念認同度或是理解度並不會像內部人員那樣高，產生不少溝通磨合，是虛擬組織一個較大的缺點。

如前面市場調查所得到結果，背包設計須具有美感，新穎亮麗才能吸引顧

客有購買的慾望。因此除了考慮功能面，背包的外觀設計也是新創團隊很重視的一部分。從花色、圖案到整個結構都是經由新創團隊與 SOHO 族的設計師相互討論而定。一共設計了 8 種款式，其中兩款是單色且不具保溫隔層，其餘五款是屬於有花色且具保溫隔層。

在關鍵資源的部分，創辦人 A 具有豐富的工作經歷，對整個專案的進行有一定的概念，具專案管理的能力。而開發或是設計等方面，雖然有組成虛擬團隊，但這個資源並不屬於公司擁有的資源，只是短期的設計合作。依組織層面來看，甲公司只有兩個人負責營運，人力已經十分緊縮，在這情況下，整個新創團隊還都是處於兼職的狀態，只能利用閒餘的時間，進行後背包專案的推動。因此在 A 專案下，新創團隊的關鍵資源過於薄弱。

而對於供應商的挑選，創辦人 A 以台灣廠商為優先考慮，因為想要建立台灣品牌，台灣生產，所以排除在中國生產的想法。其次地緣、語言、品質控管也是考量的因素，若是選擇在台灣生產就不用隨時需要飛到國外出差，且溝通也沒有時差或是受到語言障礙，重要的是新創團隊認為在台灣生產的品質較中國好，台灣廠商的品質管控具有優勢。基於以上種種因素，新創團隊決定尋找台灣廠商合作，將保溫性後背包的製造定在台灣。這樣的決策直接影響後背包的成本拉高，中國的製造因為是採用規模經濟，以量制價，相較於台灣製造的成本，兩者相差 3、4 倍以上。如此高的價差除了影響成本外，也間接拉高售價，降低市場競爭力。

創辦人 B 藉由最傳統的方式在網路上搜尋背包製造商，或是有些背包會標示製造商，以這兩種管道尋找合適的台灣供應商。然而尋找過程並不順利，因為有時網路的資訊過於老舊，工廠可能早已倒閉或是只有一台機器很小的代工廠，在資訊不對等的情況下，新創團隊花費更多的時間與精力在尋找供應商的部分。

從第二階段所需考慮的關鍵活動、關鍵資源、關鍵夥伴、成本結構，新創團隊對於生產地的決策出現評估疏失，認為台灣的廠商具有比中國更強的製造能力，生產出來的品質不但穩定且優良，但近幾年中國無論是製造、科技研發、技術皆突發猛進，產品不但便宜而且品質不輸給台灣廠商，然而這個變化是新創團隊所遺漏的重要因素，導致成本的堆高，進而影響收益流的部分。

第三階段：產品開發

在通過第一階段與第二階段的市場評估、供應商選擇、關鍵資源、成本後，產品要開始進入開發階段。以 A 專案而言，可以將生產分別拆成三大部分，包含後背包、保溫盒、圖案印刷，由不同廠商製造。

在後背包的製造，首先工廠反映新創團隊選用的後背包材料是之前完全沒有做過的，對於這個材質的面積用量、縫紉以及一些細節的處理都不清楚，生產經驗完全為零，需要從頭測試與調整。而會選用這個材質是創辦人 A 在市面搜尋到山本耀司所設計的 Y3 包，對其材質感到興趣與欣賞，認為若採用這個材料製造後背包，會有極佳的效果。

由於廠商對這個材質的不熟悉，需要大量的反覆測試、修正再進行溝通，第一個樣品花了 3、4 個月才完成，然而只有完成一個樣品的情況下，新創團隊無法交由多個測試機構或是專業人員做測試，因此實用測試並不完整。與此同時，新創團隊已經下單給後背包廠商，創辦人 A 認為測試的不完整會導致後續許多修正與調整等問題產生，這些因素都會延遲第一批大貨的生產，因此並無跟後背包供應商簽定交期合約，但也因為沒有簽定交期合約，制定詳細的交期拖延的罰款，導致後期供應商一而再，再而三延遲第一批大貨交貨時間。從工廠的打樣就拉長了時間，接著又面臨樣品數量不足，無法同時進行多項測試，使得測試的時間拉得很長，許多問題並沒有在第一時間被反映出來，讓新創團隊與工廠有效地一次性做修正與改善。採用接力棒形式的測試流程，不僅拉長

測試時間，也使問題點無法一次性完整的彙整，分大架構或是細節層面有條序地列出設變的優先順序，透由這樣系統性的修正，能避免到最後階段才發現大架構不可行，需要從頭進行大規模的變動。新創團隊就是因為測試樣品只有一個，需要輪流做測試，拉長了測試時間，也導致到後頭才發現後背包使用上的許多問題，需要進行變更規格。從樣品的打樣到測試過程發生的問題，可以推論出新創團隊的人力十分緊縮，在只有兩個人的情況下，還是以兼職的時間在處理後背包的開發，整個專注度與效率都明顯下降，導致與後背包供應商的合作有疏忽，溝通不良。

後背包廠家並不負責圖樣印刷，所以由新創團隊自行找印刷廠合作，從印刷的大小，材質的顯色度、持久性、服貼度等細節都是由 SOHO 設計師、新創團隊與印刷廠，三方經過反覆的溝通，慢慢地探索和測試數次後才成功。

而後背包專案最關鍵的附加價值保溫盒是用從德國進口的高密度保麗龍，跟一般的保麗龍有品質差異性，它能承受建築和橋樑用，具有保溫和阻燃功能，屬於環保材質能回收再利用。新創團隊先進行了三個月的保溫測試與修改，由於保麗龍廠商對外觀和密閉的部分沒有基本的概念，針對這個部分花費許多時間反覆溝通，待雙方達到共識後才進行開模，共計花了一個月的時間模具才完成。

新創團隊雙頭進行後背包的製造與商標申請，在商標面料和保溫盒完成後，智慧財產局駁回商標申請，因被其他人搶先登記，經過律師的評估後，要打赢這場商標官司曠日費時，成本投入太大，於是創辦人 A 決定重新設計新品牌與商標。因為創辦人想做國際性的品牌，所以當新創團隊設計出幾個方案後，再交由各國籍的親朋好友評審，蒐集回饋確認最終定案。由於新創團隊對商標法規的不了解，使整個專案製造到一半急速喊停，已完成的 Logo 部位零件都需報廢，重新投入製造，連模具都要重新開，增加了額外的成本，讓整個

新產品專案上市時間又往後延。

因商標權需要重新修改 Logo 的狀況下，與此同時，印刷廠反映將商標印在背包上會產生皺摺，有技術執行障礙，需要重開模具嘗試另一種生產方式。由此可知新創團隊當初在確認樣品與測試時，有所疏失，造成後續出現皺褶需要重新開模的問題，不僅是推高成本，也造成專案的延長。新創團隊為確保不再三度開模，與印刷廠進行深度探討，力求印刷技術上的解決方案，確認其可行性後，才又開始商標印刷模具的開模。

而保溫盒的部分，因為盒子上有烙印商標，所以需要全面報廢已生產完成的保溫盒並重新投入模具的製作，針對新 Logo 重新開模又花了一個月的時間，最終保溫盒成品前後共計花 5、6 個月。

新創團隊的目標是要將甲公司各產品銷售到全世界，以台灣為出發點，利用網路的便利性與傳播性，讓各國的人們都可以看到這個產品，甚至直接透過網路購買。新創團隊認為保溫性後背包有被抄襲與模仿的風險，考量到銷售的地域便利性，台灣與中國會是最主要的市場，因此在推動 A 專案的打樣、測試與製造的同時，向台灣與中國的智慧財產局遞出專利申請，分別於 2016 年 12 月以及 2017 年 1 月遞出申請，結果在 2017 年 10 月通過申請。

產品開發階段是在邁入大量生產前最重要的階段，這個階段必須將所有的商業模式圖的 9 大因子考慮進來，以整體宏觀的角度，思考 A 專案是否具獲利性，顧客是否會購買，通路與行銷大致的計畫，未來發展性如何，重新檢查這個商業模式圖會不會成功，新創團隊需要慎重地做決策，因為下一個階段需要投入更多的資源，一旦開始大量生產，幾乎所有成本已成定數。依上述的 A 專案開發流程，可以看出測試與商標是新創團隊遇到的最大阻礙，亦是導致整個專案速度緩慢，成本大幅拉高的主要原因。一個成功的新產品開發需滿足這三個條件：符合顧客需求、縮短開發時間、成本控制。當新創團隊無法全神貫注

在推動公司營運，只能把創業當作兼職時，所投入的心力與時間都會被分散掉，市場調查分析會有疏漏，延誤新產品專案的開發時間，所需的成本越堆越高，將導致這個專案以失敗收場。

第四階段：測試

克服所有測試、商標問題後，新創團隊先進行小量生產，確認沒有生產障礙需要排解後，再接著進行大貨生產。原先預計第一波銷售時點為聖誕節，但是印刷廠商的交期長，爾後，後背包廠商又延遲交貨，連元旦銷售也沒能趕上，直到年前才生產完成。新創團隊經過一年半的努力完成保溫性後背包的生產。第一批後背包預計量產 600 個，年前交貨 589 個，有 11 個不良品。無法確保後背包廠商準時交貨主要有兩個原因，第一點是沒有簽供應商合同，所以沒有明確定出交期條款，其理由為當時第一個樣品只經由少數人員測試便通過，之後隨著設計改變或後續發現的問題所做修改調整，導致整個製程拉長；第二點是廠商並沒有將甲公司的訂單放在優先順位。基於以上的合作，創辦人 A 認為台灣後背包廠商配合度不佳且成本過高，於是決定第二批生產要更換新的廠家，便開始到泉州和廈門實地考察，尋找配合度更高且能克服技術上生產障礙的廠商。

創辦人 A 到中國進行考察後，發現相較台灣製造的後背包，中國製造的後背包更為出色，整體製造的縫紉剪裁都比台灣優秀。再加上成本更是比台灣低好幾倍，在台灣生產一個後背包，等同於在中國生產 3 個的成本，在品質差異不大的情況下，成本的落差是十分驚人的。

在確定第二批後背包要轉移生產地到中國後，從尋找供應商到進行實地考察與面談合作，皆由創辦人 A 一手接洽，密集地到中國出差，創辦人 A 一人所負擔的工作量與心力是大而多的，除了創業外，還有家庭需要照顧，對創辦人 A 的體力與精神力都是一大考驗。創辦人 B 則留守台灣，一邊從事保險業務，

一邊利用業餘時間處理創辦人 A 交代的事，甲公司人力仍面臨十分不足的情況。

在完成保溫性後背包大貨生產後，新創團隊針對新產品進行第一次試營運，提前是市場水溫，想知道顧客的反映看那些地方需要進行改善，新創團隊先是在卡迪諾、PTT、Baby home、Mobile、FB 社團、LINE 動態等各大論壇上放出消息，宣告於晚上 9 點到 9 點 20 分開放預購，持續三天的活動，許多顧客的反饋背包尺寸過大，日常生活不太需要這麼大的包，對於背包整體的設計基本上是滿意，而保溫盒的部分並未得到任何反饋。第一波試營運的成效不大，整體銷售情況不佳，沒賣出幾個保溫性後背包。

新創團隊在執行 A 專案時並未規畫過商業模式圖，這可能造成在判斷 A 專案是否是一個有價值、有競爭力的決策上疏失，也導致新創團隊未認清在關鍵資源或是關鍵活動上的不足。本研究依照 A 專案的點子發想到的第一波預銷售所進行的分析，統整出第一波預銷售的商業模式圖如圖 5-2。因第一波銷售失敗，我們可知商業模式出現問題，價值主張為提供隨時隨地都可保溫或者儲藏的空間，具有便利性，但對顧客而言，這個附加價值是否有用，如果這個功能不是顧客所需要的，不符合顧客價值主張，那這個點子就是無用的。新創團隊雖然有做包包的市場調查，但是卻忽略最關鍵的變動因子，以保溫性為訴求的市場有多大才是我們要做的市場調查。在台灣如此便利的國家，每個街道的轉口就有一家便利超商，顧客處於這樣便利超商密集度極高的環境下，對於保溫保冷的訴求會有多高，這個是新創團隊未列入考量的生活環境議題。

在這樣的價值主張下，也帶出所需的關鍵活動與資源，例如新產品的開發能力、新創團隊累積的經驗與能力。雖然新創團隊不具備包包製程或是設計等專業技能，但就包包產業而言，技術已經很成熟，只要跟廠商能有良好的溝通，生產面不會有太大的難度。透由前述後背包的製造過程，可以得知新創團

隊與供應商的配合上有許多磨合與溝通不良的地方，造成後續的樣品、大貨生產一直拖延。而在最初選定與台灣供應商合作，在台灣生產直接影響了製造成本的拉高，也連動影響定價策略。

後背包目標客群主要以 17~37 歲年齡層的顧客為主，且主要銷售市場為台灣。Satell(2017)認為創新是為了少數人的利基市場，新創團隊應該找到屬於後背包的利基市場，針對其目標客群的需求或是尚未解決的問題，打造一個能解決他們的問題的產品或服務，這樣的價值才是有意義。台灣的國內市場對保溫這項需求大嗎？是哪些人需要保溫背包？這個是新創團隊要去思考的。架構公司網頁進行虛擬店鋪銷售，利用網路行銷，像是在 FB、LINE、PTT 增加曝光度，設計預售或是限時搶購的方式，顯然成效不佳。在這些網頁上能否精準找到目標客群行銷產品，宣傳價值主張給顧客，進而得到共鳴才能使其購買。產品有沒有吸引力是一個重點，另外一方面有沒有精準宣傳給目標客群也是一個重點。

關鍵夥伴(Key Partners) 1. 台灣後背包廠商 2. 台灣保麗龍廠商 3. 印刷廠	關鍵活動(Key Activities) 新產品的開發能力 關鍵資源(Key Resource) 新創團隊累積的經驗與專業	價值主張(Value Proposition) 1. 以高密度保溫盒提倡其附加價值 2. 背包隔層可以有一體多用的功能	客戶關係(Customer Relationships) 1. 單向資訊的行銷 通路(Channels) 1. 公司網站銷售 2. 各大知名網站、社團，包含PTT、FB等	目標客群(Consumer Segments) 主打17~37歲的年齡層，包含學生、上班族
成本結構(Cost Structure) 1. 研發費用包含模具開模 2. 製造成本 3. 辦公室租借費用 4. 行銷費用		收益來源(Revenue Streams) 1. 後背包的銷貨收入 2. 配件的銷貨收入		

圖 5-2 A 專案第一波行銷的商業模式圖

資料來源：本研究整理

從第一波預售的失敗，新創團隊對行銷策略做了修正，改用類似代言人模式，聘請網紅做直播與發文，利用其粉絲量衝高曝光度，結果意外的收到來自馬來西亞與土耳其的海外訂單，雖然增加了保溫性後背包的外銷國外的機會，但是以整體銷售來看，網紅提供的成效依舊不大。而且網紅要求藉由他的名氣所銷售的包，每銷售一個要抽其售價的 40%，這樣的高比例的抽成完全吞噬了甲公司的獲利。

此外，新創團隊也自己拍攝後背包的宣傳廣告，全程以價值主張的視角強調背包的功能性，試圖與顧客溝通背包的設計理念，描繪出適用的情景，以凸顯其價值性，新創團隊改走說故事的行銷策略。將商業模式的關鍵活動與客戶關係加以修正。根據以上兩點的行銷方式的調整，目前 A 專案的商業模式圖調整為如圖 5-3。



關鍵夥伴(Key Partners) 1. 台灣後背包廠商 2. 台灣保麗龍廠商 3. 印刷廠	關鍵活動(Key Activities) 1. 新產品的開發能力 2. 說故事的行銷策略 關鍵資源(Key Resource) 1. 新創團隊累積的經驗與專業 2. 聘請知名網紅 3. 拍攝廣告	價值主張(Value Proposition) 1. 以高密度保溫盒提倡其附加價值 2. 背包隔層可以有一體多用的功能	客戶關係(Customer Relationships) 1. 社群媒體的互動 2. 廣告的情感認同 通路(Channels) 1. 公司網站銷售 2. 各大知名網站、社團，包含PTT、FB等 3. 網紅	目標客群(Consumer Segments) 主打17~37歲的年齡層，包含學生、上班族
成本結構(Cost Structure) 1. 研發費用包含模具開模 2. 製造成本 3. 辦公室租借費用 4. 行銷費用		收益來源(Revenue Streams) 1. 後背包的銷貨收入 2. 配件的銷貨收入		

圖 5-3 A 專案目前行銷的商業模式圖

資料來源：本研究整理

整個後背包專案從點子發想到上市行銷的流程，本研究做了整理如圖 5-4，並依關卡模型的階段設計標上註記，共區分成五大階段。

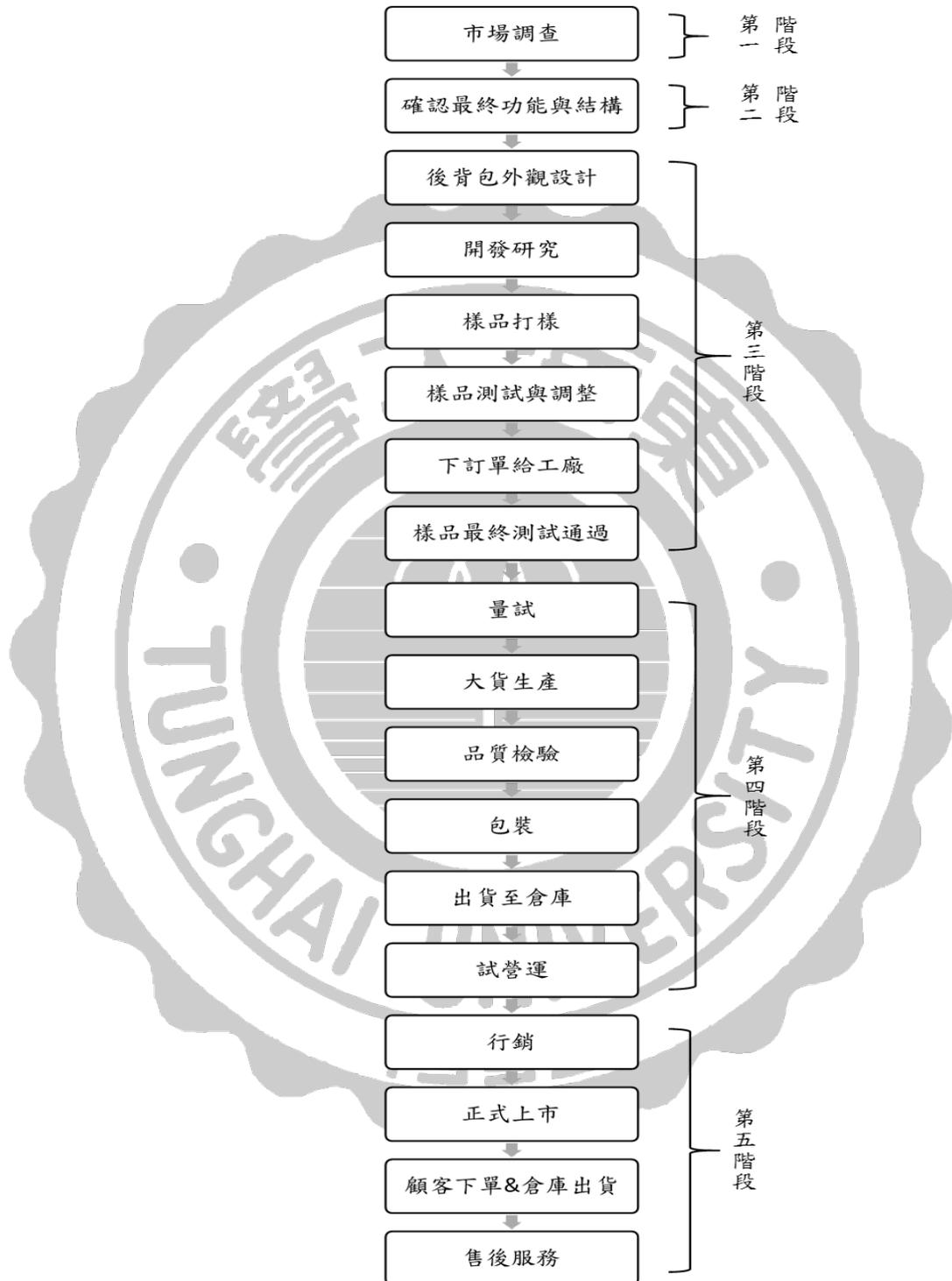


圖 5-4 後背包專案流程

資料來源：本研究整理

小結

當新創團隊對顧客需求並不明確時，可以採用群眾募資的方式，試探市場顧客的需求，若有發現價值主張有誤，可即時調整，同時也能募集一筆生產資金，透由募資平台檢視顧客需求與募資製造基金，會面臨提前曝光產品點子，被抄襲或是被搶先上市的風險。

保溫性後背包專案主張的保溫性價值主張，應將目標客群與市場鎖定為國外顧客，在台灣如此便利的生活環境，保溫性的訴求並不高，反而像是美國或歐洲、中亞等國家，地緣廣大，便利超商並不那麼密集，經常野餐或是其他戶外活動，對保溫性的需求較高，這樣的市場才符合保溫性的價值主張。若選擇外銷國外，行銷策略與通路的選擇便成為十分重要的關鍵，創辦人 A 具有人脈優勢，可以藉由這些人脈資源進行國外販售。

新創企業應選擇中國廠商進行生產，因為背包已是一個十分成熟的產業，台灣廠商與中國廠商對於技術或是品質的差異性不大，就成本的考量，應選擇中國製造更具優勢。針對這幾點的修正，本研究提出的商業模式圖為 5-5。

<p>關鍵夥伴(Key Partners)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中國後背包廠商 2. 台灣保麗龍廠商 3. 印刷廠 	<p>關鍵活動(Key Activities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新產品的開發能力 2. 說故事的行銷策略 	<p>價值主張(Value Proposition)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以高密度保溫盒提倡其附加價值 	<p>客戶關係(Customer Relationships)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社群媒體的互動 2. 廣告的情感認同 3. 募資平台的互動 	<p>目標客群(Consumer Segments)</p> <p>主打國外市場 17~37歲的年齡層，包含學生、上班族</p>
	<p>關鍵資源(Key Resource)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新創團隊累積的經驗與專業 2. 聘請國外知名網紅 3. 拍攝廣告 4. 創辦人A的人脈資源 	<p>價值</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 背包隔層可以有一體多用的功能 	<p>通路(Channels)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司網站銷售 2. 各大知名網站、社團，包含PTT、FB等 3. 國外網紅 4. 創辦人A的人脈通路 	
<p>成本結構(Cost Structure)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研發費用包含模具開模 2. 製造成本 3. 辦公室租借費用 4. 行銷費用 		<p>收益來源(Revenue Streams)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 後背包的銷貨收入 2. 配件的銷貨收入 		

圖 5-5 本研究提出的 A 專案商業模式圖

資料來源：本研究整理

2. B 專案-自行車 VR

第一階段：點子篩選

因創辦人 A 原本從事健身器材產業，他認為現在上班族下班後沒有時間到戶外騎自行車，或是因為天氣太熱，不想出門，又或者是刮風下雨，無法到戶外騎自行車，如果這時候能營造室內騎自行車宛如是在戶外的自由奔放感，結合 VR 的沉浸式環境體驗，就能達到此效果。

整體概念是在自行車後輪設置藍芽傳感器，連線 APP 然後投影在電視或是其他螢幕上，顧客可以在 APP 裡選擇想騎車的路線，而藍芽感應器會感應上下坡的路況，自動調整腳踏板的輕重，也會依照騎者的速度，配合映射在街景，營造沉浸式的自行車體驗。

經過市場調查後，發現市場已有許多競爭者，APP 軟體亦是如此，但是目前競爭者的價格仍處於高價階段，創辦人 A 認為若是以低於市價切入，採用低成本策略，即便是後進者仍會具有競爭力。

第二階段：建立產品商業專案

這類型的產品國內外都有許多廠商，售價各有不同，新創團隊除了技術上的考量，成本是最重要的決策點，在尋找 APP 廠商進行開發的同時，藍芽感應器的廠商提供的報價，要求第一筆訂單須達到 200 萬才願意生產，對於這種需要較高技術性的產品，需要投入的資金都相對高，新創企業難以負荷，創辦人 A 經過評量後，決定先將此專案暫停，待其他專案有獲利時，甲公司能支撐這筆資金投入再繼續進行此專案。

3. C 專案-防火毯抱枕

第一階段：點子篩選

防火毯抱枕這個構想源自創辦人 A 的一位北歐朋友送了他一個防火毯，但是這個防火毯外觀毫無美感不討喜，包裝又很醜，創辦人 A 想到防火毯是家家必備的預防用品，而且在台灣發生火災頻率高，有一定市場需求。因此，創辦人 A 認為如果把防火毯進行全新包裝，讓它不再死氣沉沉，換上活潑繽紛的色彩，除了緊急時刻必備外，日常生活也可以使用，增添附加價值，會使顧客對防火毯改觀，賦予不同的意義。

新創團隊指出社會媒體報導的新聞都常見火燒車或是哪裡的公寓又發生火災，這些頻繁的人為火災更加深他們做防火毯抱枕的意念與信心，他們認為台灣具有一定數量的需求，年輕化的防火毯市場等著他們去開創與發掘。新創團隊想改善傳統防火毯的外觀，設計成更親近人的可愛小抱枕，不只有單一防火功能，平常還可以當作裝飾品，將會吸引更多人有意願購買。

防火毯專案從 2017 年 7 月開始執行，新創團隊只有做淺略的市場調查，發現市面上大部分的防火毯都是固定形式，過於古板的設計，無法吸引人們有購買的衝動，像這樣做成小抱枕的形式目前市面上還沒有出現。新創團隊認為把防火毯重新設計成小抱枕，增添實用性，顧客平常可以把它當作小抱枕，天氣冷的時候，把拉鍊拉開就是一條小被毯可以裹著暖身體，一旦緊急情況發生需要滅火時，被子拉鍊一拉開就是防火毯，三層設計賦予三種功能，再加上外觀新穎年輕，能吸引新的族群購買。新創團隊把防火毯定義為家家必備的緊急防災用品，而且抱枕也是屬於一般大眾會購買的擺飾品，因此，將目標客群鎖定在一般家庭。

防火毯乃近似滅火器的功能，能撲滅小型火種，比滅火器還輕便，當火災

發生時，能裹住身體避免與大火直接接觸，屬於逃生用品。但是台灣有多少人
有這種防災的觀念，防火毯的市場會有多大，取決於顧客對防災的觀念有多
強，這樣的附加價值是否能吸引顧客，若對顧客來說防火防災並不是特別重要
的考慮因子，那防火毯抱枕其實跟一般抱枕沒有兩樣，顧客只在乎它的外觀是
否新潮，是否符合家裡擺設，摸起來是否柔順。新創團隊應在第一階段做市場
調查，觀察顧客的是否具備防災的意識，如果調查發現顧客不具有這樣的觀
念，那必須思考教育顧客這樣的防災觀念是否具有極高的難度，需要花多大的
成本在傳遞與教導觀念，新創企業是否能負荷這個時間與成本，這是影響新創
團隊決定是否邁向下一階段很關鍵的考量。

第二階段：建立產品商業專案

經過前一個後背包專案後，新創團隊對中國供應商有了正面評價，在品質
相差不大的情況下，基於成本考量，會更傾向選擇在中國生產。防火毯抱枕主
要可以拆解成外觀的抱枕、內部的防火毯兩個部分。關於抱枕的部分，並不需
要特殊技術或是專利，因此，新創團隊偏向找成本最低的製造商，於是選擇在
中國製造，再將其進口到台灣，成本比在台灣生產還要低。確認要在中國製造
後，新創團隊花了5、6個月蒐集各工廠生產的抱枕樣品，創辦人A經常飛中國
到工廠做實地調查，評估生產環境是否良好，品質水準是否達到標準，生產規
模在哪個階層，報價有沒有合理，合作意向與配合度是否高，了解工廠信用狀
況如何，新創團隊根據這些條件進行審核，挑選最終合作夥伴，

抱枕的設計並沒有像A專案特意請SOHO族設計師來操刀設計，而是直接
取取廠商既有的圖樣與形狀，雖然圖樣可能不具原創性或是設計不夠創新，但
是省下外包設計的成本，廠商也不會發生製造上的困難或是需要重新開模等問
題，新創團隊將抱枕成本降到最低。

而內部的防火毯是C專案的重要的核心，防火的效能與品質是新創團隊在

挑擇供應商需特別考量的部分，基於此考量下，台灣的防火毯供應商通過多項抗瞬間高溫、隔熱、不脆化、綠色環保等多項測試，新創團隊經過多方比較認為台灣廠商在品質面勝過中國的供應商，於是傾向選擇台灣製的防火毯。新創團隊最初將台灣三家防火毯供應商列為評估，其中一家在特殊耐熱纖維原料的取得具優勢，便選擇此家防火毯供應商。

由於防火毯是最關鍵的組成因子，在確認選擇哪家為防火毯供應商後，新創團隊有想與此防火毯供應商做策略聯盟，由甲公司幫他們做產品創新，他們負責提供資源、資金，利益共享，但是在接洽後，因為甲公司規模太小，而且第一批採購的量也不多，所以對方打消做進一步的聯盟的機會，只維持基本的買賣關係。

C 專案的關鍵資源與前述所提的 A 專案相同，創辦人 A 有專案管理的豐富經歷，因此，具有隨機應變的能力，在進行此專案時，創辦人 A 與合夥人 B 仍處於兼職狀態，A 專案也還在開發測試階段，新創團隊在人力缺乏的情況下，同時管理兩個專案，在專案時間的分配，人力的調度，決策的精準度對新創團隊是一大挑戰。綜合上述可知在新創團隊的關鍵資源過於薄弱。C 專案的關鍵活動主要是行銷策略，宣傳與教育顧客防火毯的重要性，現今網路發達，資訊的散播是件容易的事，但是要傳遞到對的客群上才能發揮效用。

新創團隊在經歷 A 專案後，在 C 專案的生產地決策做了修正，抱枕在中國製造有效降低整體成本，而無法與防火毯供應商取得策略聯盟，進而降低成本是很可惜的地方。防火毯抱枕是一種商業模式的創新，防火毯與抱枕都是原本就存在的商品，新創團隊僅是將兩者結合，增添附加價值，並無任何技術障礙，因此容易被人模仿，像這類的產品無差異性，只能走低成本策略。

第三階段：測試

有鑑於 C 專案的特性，沒有新產品的開發過程，於是將關卡流程修正為四

個階段，因為無論是抱枕或是防火毯皆沒有進行設計變更，只是找到合適的供應商，然後根據原產品買入，再進行組裝，所以沒有在製造上遇到困難。整體而言，比 A 專案進展更為快速與流暢。

防火毯抱枕目前拆成兩個供應商，一個在台灣，一個在中國，新創團隊需從中國進口抱枕到台灣進行最終組裝，將防火毯塞進去抱枕裡頭，因人力的缺乏，又受預算上的限制，便請家人們一起幫忙進行組裝，一同參與。

如同第二階段所提防火毯抱枕容易被模仿，因此行銷策略、通路、售價將是此專案最大的重點，對於差異化不大的產品，成本將變成顧客主要評估的購買點，採用什麼行銷策略進行包裝與產品定位，通路是否夠廣且多樣化，提高曝光度且方便購買。在這個階段新創團隊需評估整個商業模式圖，確認此專案是否具獲利性。

4. D 專案-長期照護移位器

第一階段：點子發想

創辦人 A 收到朋友傳來的一個有關老人移位器的影片，因而聯想到他認識的供應商有輕而易舉生產這項產品的能力，再加上台灣老齡化的情況越來越嚴重，比率逐年遞升，因此，政府於 2017 年積極推動長期照顧十年計畫 2.0，針對老人移位器、電動輪椅、腰帶等提供補助，新創團隊捕捉到這股趨勢，便想以長期照護移位器切入市場。

市面上的長期照護移位器普遍金額都被拉的很高，因為政府補助的關係，廠商為了賺取政府補助金，便以政府最高補助的金額為基礎將售價往上拉，導致市面上的販售的移位器都很貴。此外新創團隊透由訪問一位有長期看護經驗的人發現目前市面販售的移位器都有缺點需要改善，給了新創團隊一個進入市場的機會。這位長期看護反映轉位墊有施力不平均，不易轉動的情況；移位滑

墊有材質不夠柔滑，不易拉動的情況；移位腰帶有受力點不正確，不易支撐病患移動的情況。綜合以上問題，顧客的需求包含：省力、輕便、好用、有效，新創團隊將針對以上四點的顧客價值主張進行改良。因為會依現有產品進行改良，所以不會有專利的問題。

D 專案的目標客群十分明確，是為了有全身癱瘓、行動不便人士、銀髮族所量身設計，為了解決他們行動上障礙，藉由一些工具的輔助，讓照顧者能以最小的力達到移動的效果。

D 專案的價值主張與目標客群都十分明確，但是產品的改良是否能成功回應顧客的需求是此專案成功與否的關鍵。這個考驗了新創團隊的開發能力與觀察能力，若能精準找到目前產品的缺失，定義清楚顧客的需求，並且能提出改善的方案，那這個專案就有機會能成功。

第二階段：建立產品商業專案

經過新創團隊的調查，移位器在台灣有存在部分專利的問題，但是競爭者的專利技術等級非常低，所以比較容易克服專利的問題。在供應商的部分，創辦人 A 因為有熟識的具有生產此產品能力的供應商，便很快就確立供應商，然後往下進行開發改良的階段。這家移位器供應商是台灣的廠商，但工廠設在中國，因此生產成本並不高。

D 專案的關鍵資源與關鍵活動，除了專案管理的能力外，最重要的是移位器的改良能力，為了更貼近顧客的需求，創辦人 A 親自採訪一位友人，這位友人家中有不良於行的母親，為了照顧母親的生活起居，他雇用了一位外籍看護人員，以及自己投入 24 小時全心全意的照顧，透由深入的訪談，新創團隊更清楚了解目前市面上的移位器遇到什麼實際操作的問題，進而思索改善方案。

綜合上述所述，由於創辦人 A 之前工作所累積的人脈，在挑選供應商進行

合作比前面的專案來的順暢，關鍵資源、關鍵活動藉由友人的協助，更貼近顧客的實際需求，改善的目標更為明確。

第三階段：產品開發

根據與友人的深度訪談以及結合市場移位器所面臨的問題，新創團隊開始檢討滑墊與滑布的材質選用，滑順的材質有助於在移動患者時易推動，不會有卡住的情況，滑墊的厚度與硬度是否能承受患者的重量，太厚會不會難放在患者背後，甚至是抽離，太薄是否承受不了患者重量，不易搬動。而轉位墊的部分，轉盤轉軸的大小影響穩定性，輪軸太小容易使患者在轉動過程失去重心，輪軸太大也不易施力轉動，新創團隊須研究哪個尺寸的轉軸為最適當，其次轉盤的厚度會不會難放入患者的屁股後方，太薄會不會達不到轉動的效能。移位腰帶則是要注重在施力點，當患者全身使不上力時，攙扶者需要支撐住患者全身的重量，如果移位腰帶的施力點與支撐點準確的話，能有效減少攙扶者所需花費的力氣。新創團隊根據這些問題點將產品進行改善後，交由工廠生產樣品，再將其樣品給友人運用在母親身上做實際測試，同時也利用健康的人模擬成病人進行測試，在這雙重測試下，檢驗這些問題點是否被有效的改善，效果是否有達到顧客的價值主張，進而使顧客滿意。

目前D專案還在樣品開發與測試階段，尚未進行大量生產，新創團隊正在蒐集全台灣照顧老人病患的相關協會組織，預計從這一方面進行宣傳與切入市場。此外，對於這類產品新創團隊也預計透過拍攝影片或產品示意圖向病患家屬傳達產品的使用方式，讓他們對產品有較深入的了解。

5. E 專案-發電器

第一階段：點子篩選

這個專案跟前面專案的點子發想不同，一位台灣人在廈門開了一家做水力

發電的工廠，但是卻一直沒有接到訂單，公司沒有收入來源，面臨倒閉危機，輾轉透由創辦人 A 的友人介紹，請他幫忙評估下這家工廠主要的問題點為何，要怎麼改善這個問題，於是創辦人 A 建議工廠負責人改開發小型風力發電機的產品，外銷到東南亞小島，因為東南亞有許多小島都缺電或是限電這樣的情況，如果能利用當地的風力能源，設計一台價格不高，每個家庭都能買得起的小型風力發電機就能有效解決當地的電力困境，打入東南亞市場。

對發電機而言，最重要的 Know-how 是在發電機的效能，效能越大，所發的電越多，而工廠具有這樣的專業的技術，因此在這個專案中，工廠負責所有的資金投入，研發技術等，然而要將發電機外銷到東南亞小島，需要與當地的供電商進行合作，因為發電機不是透由風扇轉動生產出電後就能直接使用，必須藉由整流，才能把它轉換成當地可以使用的電，新創團隊剛好有認識菲律賓當地供電商的人，所以就扮演促成雙方合作的中間人。

目前這項產品仍處在工廠開發樣品的階段，待工廠研發成功後，才会有下一步的計畫。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究以外部環境、創業家特質、產品專案流程這三大面向由外而內來探討其與一家新創企業的成與敗的關係。保溫性後背包是甲公司第一項產品，同時亦是目前唯一開始進行販售的產品，其他四項產品也正在陸續進行專案流程，本研究將針對此保溫性後背包作為產品專案流程的主軸，其他四項產品為輔，進行簡單的結論闡述。本章將綜合第四章台灣中小型新創企業的現況與第五章的個案分析，就上述的三大面向進行研究結論。

一. 台灣中小型新創企業環境

台灣新創業者普遍性常見的問題可以歸納為資金、法規、教育訓練、人才、國際接軌、資源等六大構面。政府在實際落實這些相關性的政策時，統整性不夠，而且法規條件過於嚴謹造成許多新創企業無法獲得更切實的幫助，像是資金申請上的困難。針對這點中國釋出的優惠相對佳，包含最新提倡的惠台政策更是獎勵更多台灣人才到中國工作甚至創業。資金、市場規模、成本是中國最大的優勢，但是在其他法規或是人權自由上，台灣相對完善。

在國際接軌的部分，台灣的新創企業高達99%為中小型企业，而大部分中小型企业所擁有的資金與資源並不像大企業那樣豐沛，更何況是剛起步的新創企業，再加上台灣的國際地位十分敏感，所受的阻礙更比其他國家來的高，想到國際參展、國際競賽、搶占國外市場、創立國際性的品牌，這些都需要依賴政府相當程度的支援，但是政府這部分卻不見其明顯作為。其次新創企業沒有接收一套完整的創業訓練，也是造成失敗率高居不下的原因之一，根據全球創業精神暨發展機構研究顯示，台灣的創業者新創技能、國際化程度、競爭力相對低，多項數據皆指出政府的在這些方面的不足(王皓怡, 2017)。

台灣政府所打造的創業生態圈不夠緊密連結，資源整合度不高，政策的執行不夠確實，法規的制定過時，而且對創業者的培訓仍不夠，國際化程度過低，這些都是台灣中小型新創企業面臨的問題，進而造成新創企業的失敗。

二. 創業家特質與行為

從甲公司創立到現在第一個產品已經開始販售，即使一路上遇到許多困難或是挫折，創辦人 A 仍堅持信念，勇於接受任何挑戰，絕不輕言放棄。而且當創辦人 A 下定決心創業時，家人與朋友都是極力反對，正是家裡三個小孩的學習成長期，負擔十分沉重，但創辦人 A 仍義無反顧辭掉穩定又高薪的工作，轉而擁抱創業的種種不確定性及失敗的風險。綜合上述創辦人 A 具備敢於嘗試、能忍受不確定性並承擔風險、充滿熱忱與正面積極等創業家特質。

而創辦人 B 在經過創業失敗的挫折後，仍保有創業的熱忱，以及能接受創業失敗的風險，因此同創辦人 A 再次走上創業之路，由此可知創辦人 B 具有強大的心理素質能承擔失敗的風險，滿腔熱血且高度意志力等創業家特質。

追蹤此研究個案近乎一年半的時間，從股東三人到後頭剩下兩人繼續奮鬥，創辦人 C 的中途退出雖然對新創企業的士氣有所打擊，但創辦人 A 與創辦人 B 都繼續調整心態重新出發。但慶幸的是由於創辦人 A 鮮明的領導者特質一路引領合夥人 B 繼續創業之路，且兩人建立一種相互信賴的夥伴關係。從訪談中，創辦人 A 對於各產品都帶有自己的獨特眼光與想法，而鑒於過去工作所累積的經驗與人脈，積極推動甲公司的營運。創辦人 A 與創辦人 B 對創業貫注大量的時間與精力，自我要求無論何時何地都思考著甲公司的經營、專案的規劃以及點子發想。創辦人 A 與創辦人 B 為創業所採取的行為或決策，像是建立夥伴關係和人脈，以及願意投入大量的精力與時間，甚至犧牲休息時間，一切以甲公司營運為重，這些都說明他們具有強烈的創業家行為。

創業家特質與行為固然重要，但是不可否認執行力亦是企業成功與否的關鍵

因子。在甲公司創立初期，新創團隊有高達一年半的時間都是採用兼職形式投入，造成執行力的效率低落，拉長新產品開發時間，導致成本的堆高，另外一方面則是市場調查分析不夠精準，決策判斷力有偏誤，這些都直接導致目前新創企業尚未成功之因。

三. 新產品開發流程

甲公司目前在公司只有兩人的情況下，同時管理五個新產品專案，而且兩人開始皆處於兼職的模式，這直接影響新產品專案的執行力與決策的正確性。根據本研究結果發現價值主張與目標客群的重要性遠勝於其他關鍵因子，一旦價值主張不符合目標客群的需求，後續的開發階段與關鍵因子都難以修正，因此點子篩選階段的價值主張與目標客群占整體新開發流程權重最高。保溫性後背包是甲公司第一項產品，也是目前唯一開始販售的產品，我們可知此產品在試營運銷售結果不佳，透由整理出開發流程及商業模式圖，研究發現此專案在點子篩選、生產地的選擇、開發時程出現問題。在點子篩選階段，其價值主張為背包的保溫性功能，但是在台灣便利超商密度極高的環境下，一般上班族或是學生對於保溫性的需求並不高，幾乎每個轉角都會有一家便利商店，顧客隨時隨地都能買到熱騰騰的食物或是冰涼的飲料。此外背包本身尺寸過大，且使用的材質屬於硬式，所以無法根據顧客的需求彈性調整背包的大小。也就是說，新創團隊並沒有正確辨認顧客的真正需求與價值主張。

接著，新創團隊的關鍵合作夥伴選擇台灣廠商，在台製造，但就後背包製造技術或是品質面與中國廠商並無明顯的差異性，無法走差異化策略，此外也因為台灣無法做到規模生產以有效降低生產成本，使背包的生產成本被拉高，因此也無法走低成本路線。除了供應商挑選有誤外，後背包專案的開發時程高達一年半，不僅錯失最佳銷售時點，而且不斷開模與修正也直接堆高成本結構。

一個具有品牌的背包會提高其價值性，但是當甲公司的品牌不具任何知名度

時，表示這個品牌沒有價值，無法為保溫性後背包增添附加價值。在第一波試營運中，新創團隊採用單向的行銷方式去建立顧客關係，透由在各大網站貼銷售連結，並沒有與顧客建立情感關係，宣傳品牌意涵及產品訴求。爾後修正為情境式行銷，藉由影片生動地向顧客闡述產品的價值主張及功能性，才讓顧客更清楚知道在哪些情境適用此項產品，有效建立情境連結。

不論再好的行銷，最終能須回歸到產品本身的價值，當保溫性後背包的價值主張不符合顧客需求，既無法走差異化策略也無法走低成本策略，競爭力自然比不過市面上銷售的背包，乃是這項專案最大的失敗原因。

第二節 研究建議

一. 對政府的建議

政府應將各部門、各地方政府、學術機構、民間企業的創業資源做全面性整合，當一家新創企業申請成立時，即提供一套完整的創業資訊，從創業資金的申請、資源系統的使用、政府提供哪些活動或競賽的補助、教育訓練的課程、到必備的法律知識，一方面讓創業家更清楚由政府統整的生態圈提供哪些協助，另一方面建構所需的創業知識與資源，像是育成中心應提供更專業且細節面的培訓，幫沒有經驗的創業家建立基礎，才能與經驗豐富的社會人士相競爭。

二. 對個案公司的建議

一家新創企業剛起步需要注意的細節特別多，每件事都需要親自參與，再加上組織只有兩人的情況下，兼職的時間過於瑣碎且太少，應全職投入更具效益與專注。

當新創企業對顧客需求無法明確定義時，可以先在募資平台，搜尋顧客的訊息，了解顧客的實際需求與改善要點。倘若獲得顧客認同，願意以預購的形式

買入點子，也能達成一筆創業資金的募集。這樣的做法，能讓新創企業不要在一開始貿然將所有資金與資源都投入，容易後續發現設計有誤，價值主張不符合，需要進行修改時，造成成本的堆高。藉由募資平台能更貼近市場需求，聆聽顧客心聲，同時也能有一筆明確的訂單收入作為開發基金。

背包儼然是一個成熟的產業，供應商的技術與品質沒太大的差異性，甲公司應該選擇在中國生產，降低製造成本，以獲得更好的競爭力。在完成第一批後背包製造後，甲公司也修正生產地的選擇，從台灣轉向中國製造，一個中國製的成本相當於台灣製的三分之一，效益十分驚人。中小型新創企業的優勢在於快速反應與彈性調整，因此甲公司應該將產品的開發週期縮越短越好，除了能越加快上市的速度，搶佔市佔率，也能有效壓縮成本。以甲公司的保溫性後背包而言，附加價值不高，與其他競爭者差異化不大，而且也不具品牌效益，應該採用低成本策略最為競爭力。

根據保溫性後背包所累積的經驗與碰到的問題，後續的專案應記取前專案的錯誤經驗。自行車 VR 投入資本額比其他專案來的高，需特別著重目標市場的大小，對顧客而言是否為有用的點子。防火毯抱枕專案是組合抱枕與防火毯，但是若能將防火毯與抱枕融合成一個物件，直接摺疊就是一個可愛小巧的抱枕，一攤開就可直接撲火，不需要特地從抱枕中抽出防火毯，這樣的價值創新會比原先單純在抱枕中塞入防火毯來的高。把防火毯包裝成抱枕形式，屬於日常用品的一部分，價格不宜太貴，而且須以故事性行銷，傳遞防範未然的安全性考量，通路也是此產品的重要關鍵，可以考慮藉由與市場知名的居家用品擺設進行通路合作，以擴張通路發展。而長期照護移位器需特別注意專利侵權的議題，在產品開發與改善上要細心觀察使用者的需求，且經過反覆的測試。而發電機的部分，甲公司屬於居中媒介的角色，因此這個專案主要看對東南亞市場判斷是否準確，工廠的技術與跟當地供應商的接洽，市場的購買力與顧客接受程度也須列入考量。

三. 對未來創業者的建議

創業必須全心全意的投入，創業者最好選擇全職，不要採用兼職模式。而且需考量公司組織結構能負擔多少專案。點子發想是企業成功的第一步，對顧客有用的點子才能有市場需求，因此創業者需第一階段辨認出好的點子，價值主張是否符合顧客需求。再者，現今產品生命週期越來越短，執行力與彈性調整乃為企業成功關鍵因子，有效的縮短產品開發時間，有助於提高產品的競爭力。

新創企業需明確定義是要走差異化或是低成本策略，甚至兩者兼備，這會直接影響整個商業模式，當創業者有一致性的目標與策略後，才能針對每項決策、關鍵因子做出精準與適當的評估，例如生產地的篩選、通路的選擇、行銷方式等，針對目標客群精準地傳遞價值主張。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究僅以一家新創企業為探討，分析其面臨的問題點與需要改善的部分，推論其他新創企業可能也會有相同的情況，但由於樣本數不夠多且不夠多元，缺乏比較對象及多個樣本的數據統整，再加上時間的限制，所以無法追蹤各產品專案的最終上市發展，也無法得知數年後個案公司是否成功。而且本研究提出此個案公司面臨的問題，可能因各產業不同或是技術的變遷而有不適用的情況，因產業的不同，著重的關鍵因子有所不同，或是市場的變動像是大數據的出現，工業 4.0 的趨勢，線上線下新零售等，皆會導致未來新創企業所面臨的困境有所差異。因此本研究建議未來研究者可針對不同產業進行更多元的探討，試圖找出哪些問題點是不分產業皆會出現，若結合未來市場趨勢，新創企業該如何突破困境，做出差異化，此類議題值得進一步深入研究。

參考文獻

一、 中文文獻

1. Art Markman (2017), 除了領導力, 還要有技術力(陳佳穎譯), 哈佛商業評論。
2. Bill Taylor (2018), 開創未來的四種領導人(周宜芳譯), 哈佛商業評論。
3. Christensen(2004), 創新者的解答(李芳齡、李田樹譯), 天下雜誌出版。
4. Osterwalder and Pigneur (2012), 獲利世代: 自己動手, 畫出你的商業模式(尤傳莉譯), 早安財經。
5. 文崇一、楊國樞 (2000)。訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊。台北: 東華。
6. 王志仁(2018), 接洋氣還是接地氣?, 商業週刊, 1578, 16。
7. 王建彬(2017), 忠誠顧客值得差別待遇, 傾聽他們的聲音、提供專屬的服務, 經理人, 153, 24-25。
8. 王建彬(2017), 追蹤目標客戶的採買路徑, 擬定最合適的通路策略, 經理人, 152, 24-25。
9. 王柔雅(2016), 破壞式創新大師: 別再問客戶要什麼, 商業周刊, 1510, 64。
10. 王皓怡(2017), 2018 年全球創業精神暨發展指數排名分析, 國研院科政中心。
11. 伊丹敬之(2017), 創新要幹麼?(張成慧譯), 積木文化。
12. 何飛鵬(2018), 員工、部屬、團隊、同事, 商業周刊, 1578, 14。
13. 汪青河(1991), 創業家創業行為與環境、個人特徵關係之研究, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
14. 沈方正(2018), 同溫層行銷, 商業週刊, 1583, 18。

15. 邵蓓宣(2018)，Airbnb 如何發掘顧客需求?發放津貼讓員工體驗自家服務，
經理人，159，44。
16. 津田久資(2018)，邏輯思考的本質(陳亦苓譯)，悅之文化。
17. 洪裕鈞(2018)，What box，商業周刊，1583，20。
18. 張玉琦(2017)，隨時發現、解決顧客問題，成為企業搶著要的好點子王，經理
人，152，48-49。
19. 陳柏毅、黃禮林(2017)，校園推展創業加速器影響因素之探究，國立高雄應
用科技大學企業管理系。
20. 曾耀輝(1986)，我國高科技企業創業領導者特徵、創業決策之研究-以新竹
科學園區資訊電子工業為實證，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
21. 楊少強(2018)，解決客戶痛點亞洲 19 家新獨角獸共同點，商業周刊，
1581，46。
22. 萬文隆(2004)，深度訪談在質性研究中的應用，生活科技教育月刊，
37(4)。
23. 葉明昌(1991)，創業家個人網路之研究，國立中央大學企業管理研究所碩士
論文。
24. 劉芳榮(2018)，五千億美元的執行力，商業週刊，1577，18。
25. 謝榮雅(2018)，有用與無用，商業周刊，1577，20。
26. 藤沢久美(2017)，靜爭力(李其融譯)，悅知文化。
27. 龔慧玲(2008)，育成中心輔導新創企業績效之關鍵因素研究，12-15。

二、 英文文獻

1. Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of
creativity. Oxford, Westview Press.
2. Avery, J., Fournier, S., and Wittenbraker, J. (2014). Unlock the mysteries of your
customer relationships. *Harvard business review*, 92(7), 8.

3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Science*, Vol.17, 99-120.
4. Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991). *Marketing Service-Competing Through Quality*. New York : The Free Press.
5. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W., and Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354–359
6. Chatterjee, A., Jauchius, M. E., Kaas, H.-W., and Satpathy, A. (2002). Revving up auto branding. *The McKinsey Quarterly*.
7. Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2016). Know Your Customers' Jobs to be Done. *Harvard business review*, 94(9), 54-62.
8. Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
9. Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing Products. *Business Horizons*, 33 (May-June), 44-53.
10. Cooper, R. G.(2001). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York, NY: Perseus Books Group.
11. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do. I. *Research-Technology Management*, 45 (5), 21-27.
12. Cooper, Robert G., Scott J. Edgett, and Elko J. Kleinschmidt (2004). Benchmarking best NPD practices—III. *Research-Technology Management*, 43-55.
13. Cooper, R.G. and Edgett, S.J. (2005). *Lean, Rapid and Profitable New Product Development*. Ancaster, ON: Product Development Institute, Inc.

14. Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process— Update, What's New, and Nexgen Systems. *Journal of product innovation management*, 25 (3), 213-232.
15. Coopey, J. (1987). Creativity in complex organizations. Annual Occupational Psychology Conference of the British Psychological Society, University of Hull, January.
16. Cristiano, J. J., Liker, J. K., and WhiteIII, C. C. (2001). Key factors in the successful application of quality function deployment (QFD). *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 81–94.
17. D. Sarasvathy, H. Simon, and L. Lave (1998). 'Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33, 207-25.
18. Drucker, Peter F (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper and Row.
19. Eisenhardt, Kathleen M., (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-551.
20. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
21. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
22. Gartner, William B (1988). ““Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question.” *American Journal of Small Business*, 12(4),11-32.
23. Gary Klein (2007). Performing a Project Premortem. *Harvard Business Review* , 85(9),18-19.
24. Greg Satell (2017) The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve. *Harvard Business Review*.

25. Grève, H. R., Rowley, T. J., and Shipilov, A. V. (2013). How partners shape strategy. *Harvard Business Review*, 91 (6), .28.
26. Hauser, J. R. (1993). How Puritan-Bennett used the house of quality. *Sloan Management Review*, 34(3), 61-70.
27. Jeffrey H. Dyer and Nathan Furr (2014). Leading Your Team into the Unknown. *Harvard Business Review*, 92 (12), 80-88.
28. John Hagel III (2016). We Need to Expand Our Definition of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*.
29. K Hyrsky and A. Kangasharju (1998). Adaptors and Innovators in Non-Urban Environment, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
30. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
31. Kim, W. C., and Mauborgne, R. (2015). Red ocean traps. *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.
32. Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 93(9), 66-71.
33. Lussier, N.R. (1995). Startup business advice from business owners to would-be entrepreneurs, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 60(1), 10-13.
34. Melissa Schilling (2017). What's Your Best Innovation Bet. *Harvard Business Review*, 95(4), 86-93.
35. Mishler, E. G. (1986). Research interviewing Context and narrative. Cambridge, MA Harvard University Press.
36. Noel M. Tichy and Warren G. Bennis (2007). Making Judgment Calls. *Harvard Business Review*, Oct., pp.66-76.
37. Osterwalder and Pigneur (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons Inc.

38. Pisano, G. P. and Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you? *Harvard Business Review*, 86 (12), 78-86.
39. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
40. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York : The Free Press.
41. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
42. Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
43. Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar, Cheltenham, UK: Northampton, MA, USA.
44. Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
45. Timothy Butler (2017). Hiring an Entrepreneurial Leader. *Harvard Business Review*, March–April.
46. Wartman, M. S. (1987). Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field, *Journal of Small Business Management*, 13(2), 259-279.
47. Wolpert, D. J. (2002). Breaking out of the innovation box. *Harvard Business Review* 80(8), 76-83.
48. Yin, R.K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*, CA: Sage Publications.
49. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method*. 3rd edition. London: Sage Publication.

三、 網路資料來源

1. Vanessa Van Edwards (2017). How Entrepreneurs Can Resist Shiny-Object Syndrome. <https://www.entrepreneur.com/article/296203>. Retrieval Date: 2018/05/19.
2. 中華人民共和國中央人民政府網 <http://www.gov.cn/>
3. 中華民國行政院 <https://www.ey.gov.tw/>
4. 林昱均(2017)，是誰殺死了台灣新創，ETtoday 新聞雲(2017 年 12 月 7 日)，檢自 <https://www.ettoday.net/news/20171207/1067323.htm#ixzz59QaHtXTI> (2018 年 2 月 25 日)。
5. 政府資料開放平台網 <https://data.gov.tw/dataset/9716>
6. 韋惟珊(2015)，一張商業模式圖，告訴你 Airbnb 是怎麼愈做愈大的，經理人，(2015 年 10 月 26 日)。檢自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/51464> (2018 年 03 月 26 日)
7. 國家發展委員會 https://www.ndc.gov.tw/Content_list.aspx?n=9D024A4424DC36B9&upn=6E972F5C30BF198F
8. 黃鳳丹(2018)，40 歲億元身價，他們有狂熱信念，工商時報(2018 年 2 月 12 日)，檢自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20180212000183-260202> (2018 年 2 月 13 日)。
9. 李開復(2016)，創業者該具備的 10 項能力，中時電子報(2016 年 7 月 18 日)。檢自 <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20160718003010-260410>(2018 年 04 月 19 日)
10. 經濟部中小企業處新創圓夢網 <http://sme.moeasmea.gov.tw/startup/>
11. 經濟部中小企業處網 <https://www.moeasmea.gov.tw/lp.asp?ctNode=1205&CtUnit=419&BaseDSD=7&mp=1>
12. ROOKIE FUND(2017)，募資輪定義 Part 1，檢自 <http://rookie.fund/news/29> (2018 年 3 月 22 日)。

13. 石獅政府信息公開專欄 http://www.shishi.gov.cn/zwgk/zfxxgkzl/zfxxgkml/shsy/201709/t20170923_540338.htm (2018年6月22日)。

附錄一

一. 新創企業面臨困境 問題訪談

2017年我國行政院曾發出一個聲明，說明我國新創企業目前面臨的四大困境，市場面「國際化不足，企業少參與」、資金面「管道受限，串連缺動能」、人才面「缺乏國際人才，未見續航力」及法規面「制度未活化，難展彈性」。如上所述加上我所蒐集到的資料，整理出一些問題，將探討這些新創企業面臨的處境是否您也有遇到。

資金面

1. 對於政府釋出的新創企業補助或是貸款資訊不夠清楚?
2. 政府提供的補助與貸款條件過於嚴苛?不易申請?
3. 資金取得管道不夠多元?
4. 缺乏獎勵創業的措施?
5. 研發投入資金不足?
6. 你是否也遇過資金上面的問題?
7. 政府在提供資金協助方面出現什麼樣的問題?
8. 什麼樣的幫助對新創業者才更有效?

法規面

9. 國內法規不利新創企業發展?
10. 一般業者缺乏法律的知識，易觸法?
11. 在法規上，有碰到什麼阻礙?

技術面

12. 一般業者科技程度低，難選擇較多元的電商或是高技術發展?

13. 對於創業所需的技能不足，卻缺乏培養的平台？
14. 對於較新穎的產業或技術發展，無法提供有效幫助？

人才面

15. 有曾想引進國際人才卻受限於法規限制的情況嗎？
16. 對於我國引進人才方面有什麼看法？
17. 台灣是否無法有效吸引人才？
18. 工作證、居留證申請不易？
19. 政府無法提供人才優惠保障？

國際面

20. 是否有無法跟國際接軌之狀況？
21. 到國外參展或是競賽缺乏政府補助？
22. 國內市場小，外銷國外拓銷不易？
23. 政府如何協助國際接軌？

綜合面

24. 缺乏一個媒合平台，進行各資源整合？
25. 你覺得政府在串聯創業生態圈是否成功？
26. 政府對新創企業是否友善？
27. 還有其他新創企業也會面對的困境？

附錄二

深度訪談問題

1. 當初是基於怎樣的動機下，才會想要自己創業呢？
2. 有了這樣的想法後，何時開始著手創業？
3. 創辦人 A 之前是知名運動器材台灣區總經理，這是一個人人稱羨的工作，是如何有這勇氣決然辭掉工作，開始創業？
4. 一開始創業是想自己創業還是有想找共同合夥人？
5. 家人、朋友對於你創業的想法採取支持的態度還是反對？
6. 在進入背包產業前，有設立要達成的目標嗎？商業企圖
7. 據我所知，目前手頭的快完成、進行中、還在評估的專案，一共五個，可以跟我講下目前這五個專案各自的進度嗎？
8. 專案的點子發想幾乎都是源自 A 學長的自身經歷而蹦發的點子，有了點子發想後，通常你會經過怎樣的評估確立此可行性？有什麼流程嗎？
9. 有事先預估的整個創業要投入的預算嗎？
10. 這五個專案的預算是怎麼配置的？五個同時進行還是有排優先順序？
11. 新創企業有能力在創業初期，一次負擔五個專案的能力嗎？不僅資源或是資金上都是一大挑戰
12. 保溫性後背包的動機為何？
13. 背包產業鎖定的目標客群是誰？你的市場區隔是什麼？
14. 保溫的價值主張是否符合顧客的價值主張？有做市場分析嗎？台灣到處都是便利商店，便利度已經這麼高，背包有沒有保溫功能是顧客買背包的訴求嗎？
15. 有草構商業模式圖嗎？你認為自己最大的關鍵優勢是在哪？

16. 在供應商的選擇上，一開始就鎖定台灣的廠商是有甚麼樣的原因考量?
17. 如果要拆解背包的生產，就目前我所知分成三個部分，第一個是外包背包設計，第二個背包的製造，第三個保溫盒的製造，還有其他的製造商嗎?整個製造流程是怎麼進行的?
18. 保溫性後背包在生產過程有沒有遇到甚麼困難?怎麼解決?
19. 保溫盒的製造商也是台灣的廠商嗎?需要開模嗎?保溫盒樣品花了多久完成?
20. 這個保溫盒跟一般我們常見的保麗龍有什麼樣的差別?如果是跟保溫帶來比的話，優勢在哪?
21. 保溫性後背包的行銷計畫與通路?
22. 保溫性後背包的第一次預售情況如何?顧客有什麼回饋嗎?
23. 保溫性後背包預計何時上市銷售?
24. 防火毯的動機為何?
25. 防火毯抱枕點子有進行數據或是市場分析嗎?
26. 防火毯最初的構想是想把它延伸成小抱枕，美觀又實用，價格跟要鎖定的目標客群為何?
27. 防火毯抱枕主要可以拆解成兩個部分，外觀的抱枕跟裏頭的防火毯，防火毯與抱枕的供應商為何?抱枕的外觀設計也是外包?
28. 防火毯抱枕專案最重要的靈魂是防火毯，有沒有想過這個專案與供應商做策略聯盟的方式，我們幫供應商做產品創新，他負責提供資源、資金，利益共享?
29. 防火毯專案大概是從什麼時候開始?樣品花了多久完成?
30. 防火毯專案在生產的過程中有沒有碰到甚麼困難?
31. 防火毯專案原先預定的量產數量為多少?廠商給的交期是多久?
32. 防火毯偏向居家用品類，銷售通路一樣是在網路上嗎?有沒有想過跟 IKEA 或是特力屋、以得利這類的有名的居家用品擺設合作?

33. 目前防火毯專案的進展?
34. 移位器這個想法是怎麼來的?
35. 移位器有專利問題嗎?即使是改良，會有侵權問題嗎?
36. 市場移位器目前遇到的問題，顧客的意見，有經過什麼調查嗎?顧客的需求是什麼?
37. 目前市場上醫療器材最大的問題點是在哪?要怎麼突破?
38. 移位器的改良與測試要怎麼進行?像是開刀器具的研發是真的進手術室且與醫生們討論哪裡可以怎樣改，移位器的部分要如何著手改善呢?
39. 移位器的供應商是台灣還是中國?
40. 目前移位器專案的進展?
41. 自行車的 VR 想法是從健身器材來的，那其目標客群是鎖定誰?
42. 當初評估這塊自行車結合 VR 的市場時，市場需求大嗎?
43. VR 製造商要求第一筆訂單須達到 200 萬才願意生產，200 萬對新創企業來說是一筆極大的數字，是因為資金的考量，才放棄這個專案嗎?還是有其他考慮的因素?
44. 目前自行車 VR 專案進展?
45. 發電機專案起出的動機為何?
46. 發電機目前的專案進展?
47. 甲公司有投入任何資金在發電機專案上嗎?

