

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

顧客導向、商業模式創新及經營績效

：以廚具業JX公司為例

**Customer orientation, business model innovation, and firm
performance: A case of JX company in kitchen industry**

指導教授：張國雄 博士

研究生：陳福臺 撰

中華民國 108 年 6 月

論文名稱：顧客導向、商業模式創新及經營績效：以廚具業 JX 公司為例

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：2019 年 06 月

研 究 生：陳福臺

指 導 教 授：張國雄

論文摘要：

本研究以個案分析探討顧客導向對商業模式創新與經營績效之影響，個案 JX 公司是一家廚具業的公司，主要是進口義大利廚具，以創新的商業模式提高競爭力，個案 JX 公司的商業模式創新的內容，包括顧客價值主張、獲利模式、關鍵資源及關鍵流程。研究結果發現，個案 JX 公司的顧客導向文化，有助於商業模式創新，進而提高經營績效。

關鍵字：顧客導向、商業模式創新、經營績效

Title of Thesis : Customer orientation, business model innovation, and firm performance.

Name of Institute : **Tunghai University**

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (June / 2019)

Student Name : CHEN FU TAI

Advisor Name : KUO-HSIUNG CHANG

Abstract :

This study uses case studies to explore the impact of customer orientation on business model innovation and business performance, case JX is a company in the kitchen industry, mainly imported Italian kitchen utensils, improve competitiveness with innovative business models, case JX's business model innovation content, includes customer value proposition, monetization model, key resources and key processes. The study found that, case customer-oriented culture of JX company, helps to innovate business models and improve business performance.

Key words : Customer orientation , Business model innovation , Firm performance

目次

第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	5
第一節 商業模式創新.....	5
第二節 顧客導向.....	9
第三節 經營績效.....	10
第二節 顧客價值主張.....	14
第三節 獲利模式.....	20
第四節 關鍵資源.....	23
第五節 關鍵流程.....	25
第四章 研究發現與命題.....	31
第一節 顧客導向與商業模式創新.....	31
第二節 商業模式創新與經營績效.....	32
第五章 結論與建議.....	34
第一節 研究結論.....	34
第二節 管理涵意.....	35
第三節 研究限制與未來研究方向.....	39
參考文獻.....	41
英文文獻.....	41

表 次

表 3-1 關鍵流程表-新與舊的型態模式.....	26
表 5-1 研究結論表-新與舊的型態模式.....	34
表 5-2 東海 EMBA 廚房需求問卷調查表	37

圖次

圖 3-1 中歆外觀	11
圖 3-2 中歆展場-美學吧檯	12
圖 3-3 中歆展場-廚具與客廳結合展示	12
圖 3-4 中歆展場-接待櫃檯及植生牆	13
圖 3-5 客、餐、廚的空間之一	15
圖 3-6 客、餐、廚的空間之二	16
圖 3-7 客、餐、廚的空間之三	16
圖 3-8 中歆義式美學活動教學-包肉粽慶端午	17
圖 3-9 中歆義式美學活動教學-如何學做饅頭	17
圖 3-10 中歆義式美學活動教學-與部落客咖啡教學錄影實況	18
圖 3-11 中歆義式美學活動教學-一起來學品酒趣	18
圖 3-12 中歆義式美學與建設公司人員互動教學	19
圖 3-13 中歆義式美學與建設公司人員互動教學	19
圖 3-15 原廠 STOSA 位於義大利托斯卡尼	21
圖 3-16 原廠 STOSA 義大利米蘭展之展館	22
圖 3-17 原廠 STOSA 與中歆團隊交流	22
圖 4-1 研究結果觀念架構	31

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

傳統的廚具遇到的瓶頸：早期的農業社會、工業社會，廚房是一個相當重要的角色因為它滿足了每一張嘴填飽了每一個肚子。所以在農業、工業時代廚房在每一個家是非常非常的重要而廚具被賦予的功能就是能夠煮出一道道的美食佳餚。還記得逢年過節不管是端午還是中秋最重要的是中國人的傳統新年在他鄉外地打拼的遊子出嫁的女兒到了這些年節的時候總想回到家裡看看爸媽以外最重要的就是想吃媽媽親手料理的美食佳餚。在早期的社會物質不是那麼的豐富也只有逢年過節才有機會吃到魚吃到肉吃到雞吃到鴨呀。所以廚房總是最多人聚集的場所也是最歡樂的地方。

然而，時代快速的變遷商業社會已經取代了工業與農業，在這個競爭的社會裡每個人忙著出人頭地幾乎沒有時間好好的吃一頓飯幾乎沒有機會可以跟家人一起用餐，廚房慢慢的沒人使用了、漸漸的被遺忘了，科技日新月異數位時代的來臨讓每個人更忙碌了每個人人手一支手機 iPad iPhone 電腦電話任何可以傳輸訊息的新科技充斥在生活的每一個角落商業社會讓商業行為更加頻繁讓更多的便利商店取代了所有的傳統。速食快捷的飲食習慣讓人們讓每一個家幾乎都不用再使用到廚房了。廚具完全的黯然失色漸漸的退出了家庭生活，廚具也只剩下一個洗滌外帶餐具的場所。他不再是一個烹調的場域他不再是一個色香味俱全的空間，他不再是一個充滿歡樂笑聲人與人之間互動的家庭樂園他幾乎已經被市場給完全遺忘了。

因為看到傳統廚具遇到的瓶頸也看到了他的興衰所以我們起心動念覺得應該要創新一些不同的模式，這也就是我們為什麼會有以下的研究發展！

創新的商業模式重新賦予廚房新的生命：在這個數位的時代我們如何重新定義廚房與廚具，讓廚具重回農業時代的榮景首先我們不以功能為主要目的，我們

也不把它局限在一個煮食的空間。為什麼不把廚房打開完全的打開讓他跟餐廳讓他跟客廳融合在一起，廚具也是可以進廳堂的呀！現在他可能是交誼廳，還是他是一個兒童遊戲的場所，或許他也是個 lunch bar，他也可能是插花教室，他可以是媽媽最好的一個燙衣板，他是小朋友回來家裡寫功課的一個書桌，他是爸爸下班時候想要喝點小酒喝個咖啡或是泡壺好茶的一個場域，他是媽媽跟姊妹淘在家裡的時候吃著點心切著水果然後喝著下午茶，他也可能是現在的頂客族最好的私人辦公室，他也可以是寵物跟主人私密的空間，他也可能是最佳的品茗場所他不再只是廚具，他不再只是餐桌它也不再只是洗滌的場所，它是家裡最美的焦點它也是家人最喜歡聚在一起的場所。

當然你在生氣憤怒或是受到委屈的時候他能滿足你最原始的一個需求你可能想要大量的點心大量的零食好好的吃一頓把心中的憤怒委屈不平藉由食物、甜點一次的宣洩出來。他也可以是家中最美的一套家具一個端景一個可以坐可以站可以趴著靠著親密愛人。我們想要把家的溫度找回來我們想要把五感重拾生活的美，廚房是不可以或缺的廚具更是靈魂所在所以創新商業模式讓廚具不再只是煮食的功能他有太多的風貌它有太多的變化他有好多好多的表情這是每個人都需要的而且非常渴望就算在這個數位的時代更不可以沒有他。

我們藉由創新的商業模式讓廚房的風貌已經跳脫了以往，我們藉由寬敞舒適的展場設計讓廚具在我們的展場當中有數十種不同的風格形式、尺寸、高低、堆疊、顏色、單元、甚至材質還有許多樣不同的現代電器設備。客戶來到了我們的展場彷彿進到了一個廚具的博物館，在這個展館裡琳瑯滿目多元的設計與風格真的會讓每一個人對廚具產生了不同的憧憬，特別是女主人特別是愛家的媽媽特別是疼愛老公的另一半，當看到廚房可以有如此不同的風貌樣式以及功能其實在心中彷彿看到兒時那個家庭幸福的美貌，所以每一個女主人無非希望擁有一套比家具更漂亮的廚具，比廚具更具功能的廚具。

在我們的展場除了多元設計的廚具風格以外更特別的是我們編制了實體廚師，有兩位專業的廚房人員吧台人員隨時隨地的在跟我們的客人交流跟他一起分享如

何做出最具養分最輕食無壓少油少鹽少煙的一個料理透過這樣子的一個教學活動可以讓女主人可以讓家庭主婦可以讓想進廚房的每一個人不再對廚房產生恐懼。

透過展場的多元以及廚師的編制我們讓客戶看到不同的風貌讓客戶增加他無限可能的想像而且他是可以被具體化可以被實行可以被實現的也因為這樣子客戶開始喜歡上了廚房，客戶對廚房的需求不再只是廚具基本煮食的功能他希望藉由我們的設計可以結合他的餐廳他的客廳他的起居甚至從玄關入口處就能夠把廚房的設計一併帶入因為客、餐、廚是家中最大的一個公共空間是最能代表一個家的文化與風格～也就是家的溫度。

因為他是家人共同活動的空間他不再是只是屬於家庭成員的某一個人，所以全家人對他的需求反而被突顯出來，在這個數位的時代，需要這樣子的一個公共空間，讓家人平時繁忙的情感在廚房可以得到最好的安慰，也因為這樣子我們可以引導客戶，讓他把心中理想的廚房藉由各種方式表達出來，我們的設計師再針對他的需求設計出他的夢幻廚房。

因為他是屬於全家的，因為他是屬於大家的，所以每個人對於廚房都可以提出他的需求，也因為他是屬於大家的，所以每個人對於他的預算都願意多花一點點來滿足彼此之間的需求，所以客戶的導向在我們展場的設計以及實體的教學之下，的確可以引導他做不同的一個消費模式，也因為這樣子的一個消費模式讓我們把廚具走出廚房，可以結合了餐廳客廳起居，讓我們的銷售範圍大大的擴充了好幾倍，也讓我們櫥櫃的一個體積面積更擴充到無限可能，這是我們始料未及的，當初純粹只是對家庭的溫度以及對於廚具美感的一個想像，所以我們認真的在做專業廚房的設計，但也因為這股熱忱讓我們創新的商業模式引導了不同的客戶導向反而增加了更大更大的一個經營績效。

以往的研究有一個缺口，沒有同時研究顧客導向及商業模式創新及經營績效三者之間的關係。

第二節 研究目的

本研究有下列的研究目的：

一、以個案分析方式探討顧客導向與商業模式創新的關係。

以往研究鮮少探討顧客導向對商業模式創新之影響，本研究以個案分析方式探討顧客導向有助於商業模式創新的關係。

二、以個案分析方式探討商業模式創新與經營績效的關係。

本研究以個案分析方式探討創新商業模式可以增強顧客消費行為進而提升整體經營績效。

第二章 文獻探討

第一節 商業模式創新

本節主要回顧以往的商業模式文獻及說明創新商業模式的內容。

一、 商業模式文獻回顧

關於商業模式(business models)的新興文獻表明，對活動的關注確實可以有用和統一。在我們自己的工作中，我們將商業模式定義為描述“交易的內容，結構和治理，以便通過利用商機創造價值”。當然，交易將活動聯繫起來，交易和活動可以被視為同一枚硬幣的兩面。對於類比，考慮圖論與其在節點和弧上的雙重視角。可以通過關注其節點並列出它們所鏈接的所有其他節點，或者通過關注弧並描述哪些節點屬於每個弧來描述圖：兩者都是等價的，因為它們產生完整的描述圖表。

同樣，商業模式既可以概念化為交易集，也可以概念化為 Afuah 和 Tucci 所說的活動系統 e，“由組件組成的系統，組件之間的鏈接和動態。”作為活動系統，商業模式包括 Afuah 在其他地方所說的“公司執行的一系列活動，它如何執行它們以及何時執行它們。”Johnson 等人。目錄主要活動可能包括“培訓，開發，製造，預算，計劃，銷售和服務”，而 Mitchell 和 Coles 強調，商業模式解決了為客戶和最終用戶提供產品和服務的“方式”，以及艾森曼表明它指的是公司為客戶提供的服務的性質，以及他們為提供這些服務而開展的活動。Chesborough 和 Rosenbloom 將商業模式視為一種介於技術投入和經濟產出之間的結構。因此，商業模式通過定義從原材料到最終消費者的活動集來定義價值鏈的結構（基於活動的概念），創造價值（正如 Chesborough 在其他地方所說的那樣）。各種活動，從而解決了公司如何以適當的成本為客戶創造價值的基本邏輯。簡而言之，收到的關於商業模式的文獻，無論是明確地還是含蓄地，都支持活動系統的觀點。

一些學者明確指出了商業模式的跨越邊界（boundary-spanning nature of business models）的性質，強調需要考慮由焦點公司為合作夥伴，供應商或客戶在其邊界之

外進行的活動。這使焦點公司能夠依靠第三方的資源和能力，並通過“開放的商業模式”利用外部思想和技術。

實際上，在某些情況下，整個關鍵活動 - 例如產品開發 - 都會轉移到外面該公司;但它們仍然是公司商業模式的核心部分。

二、 設計元素：內容，結構和治理

表徵活動系統的一組重要設計參數是內容，結構和治理的設計元素，它們超越了活動或網絡結構概念之間的相互依賴性。

活動系統內容是指活動的選擇，即所執行的活動。例如，除了零售銀行的典型活動外，Bancolombia還採取了旨在向60%以上無法獲得銀行服務的哥倫比亞人提供小額信貸的活動。為了開展這些新活動，銀行需要培訓其最高管理層，僱用和培訓新員工，開發新功能，並將新活動與現有系統（平台，應用程序和渠道）聯繫起來。

活動系統結構描述了活動是如何鏈接的（例如，它們之間的順序），並且它還捕獲它們對商業模型的重要性，例如，它們的核心，支持或外圍性質。考慮IBM：由於20世紀90年代初的嚴重金融危機，該公司改變了其核心和外圍活動，將其重點從硬件供應商（舊核心）轉變為服務提供商（新核心）。基於數十年建立的專有技術，IBM在諮詢，IT維護和其他服務方面開展了一系列新活動：到2006年，IBM的900億美元收入中有一半以上來自這些活動，而這些活動幾乎不存在。幾年前。

活動系統治理是指執行活動的人員。例如，特許經營代表了一種可行的活動系統治理方法。它可以成為釋放價值的關鍵，正如日本零售企業家鈴木壽司在20世紀70年代初意識到美國開發的特許經營體係是對嚴格的政府規定的理想回應一樣，這些規定限制了規模並限制了開放時間日本零售店在日本特許經營的Seven-Eleven商店中，鈴木採用了一種新型的活動系統治理，並通過專業管理和本地適應創造了價值。

管理人員通常需要同時對所有這些參數做出決策。例如，考慮像 Lending Club，Prosper 或 Zopa 這樣的 P2P 借貸公司，其目的是在個人之間實現直接的小型無抵押貸款。這些公司創始人在早期階段的重要商業模式設計問題是：（1）是否在其活動系統中包括二級市場交易貸款（內容問題）；（2）如何精確地將藉貸活動聯繫起來 - 例如，它們是否會提供一種算法來自動將藉款人與貸方進行匹配，如果是，則向誰和多少人（結構問題）提供？（3）誰應該對借款人，P2P 公司或貸方進行信用風險評估（治理問題）？

活動系統的設計參數可以看作是獨立的和正交，但它們也可以高度相互依賴。

三、 NICE 設計主題：新穎、鎖定、互補、效率

活動系統也可以通過我們稱之為設計主題來表徵，其詳細描述了系統的主導價值創造驅動因素。設計主題是設計元素的配置，或者由不同主題編排和連接的程度。概念和實證研究已經確定，我們可以說協調和連接活動系統元素的共同設計主題包括：新穎性（Novelty）、鎖定（lock-In）、互補性（Complementarities）和效率（Efficiency）（由首字母縮寫詞 NICE 匯總）。

新穎性：以新穎為中心的活動系統設計的本質是採用新活動（內容），和/或將活動（結構）和/或管理活動（治理）的新方式聯繫起來的新方式。一個突出的例子是 Apple，它曾經專注於個人電腦等創新硬件的生產。通過開發 iPod 及相關的音樂下載業務 iTunes，Apple 成為第一家將音樂發行作為活動（內容新穎性）的電子公司，將其與 iPod 硬件和軟件的開發（結構新穎性）和數字化聯繫起來。它從而將合法音樂下載的許多子活動推向其客戶（治理新穎性）。也就是說，Apple 將其創新的中心從產品擴展到其商業模式。

鎖定：活動系統也可以設計為鎖定，它們可以吸引第三方作為商業模式參與者。鎖定可以表現為轉換成本，或者表現為源自活動系統的結構，內容和/或治理的網絡外部性。例如，在 eBay 的活動系統中，大多數營銷和銷售活動（例如拍攝和描述待售物品）由客戶（賣家）執行。

是什麼讓他們被 eBay 所吸引並激勵他們開展這些活動並阻止他們轉向其他服務提供商？可以說，一個非常重要的因素是 eBay 活動系統固有的強大的積極網絡外部性。有大量潛在買家，賣家知道他們更有可能在 eBay 上以便宜的價格進行交易，因此他們不斷回來：他們被鎖定。這同樣適用於 Facebook 等社交網站 - 除了享受基於友誼的網絡外部性外，Facebook 成員通常投入大量時間和精力來個性化他們的網頁，這些投資形成了轉向其他提供商的強大障礙。

互補性：只要系統內的捆綁活動比單獨運行活動提供更多價值，就會出現互補性例如，在商業銀行業務中，存款活動是補充銀行貸款活動的重要資金來源 - 銀行無法獲得此類資金在最近的流動性危機中遭受了嚴重的打擊。在製藥行業，由創生物技術公司進行的研發可以為與生物技術公司合作的大型製藥公司的營銷和分銷活動提供藥物管道。同樣，在鑽石業務中，在單一商業模式中組織拋光和分銷是有利的，因為它使焦點公司能夠根據每個細分市場的需求定製石頭。

效率：以效率為中心的設計是指企業如何使用其活動系統設計，旨在通過降低交易成本來實現更高的效率。例如，一家焦點公司可能決定垂直整合，以避免被其貿易夥伴“挾持”，這些貿易夥伴可能有動機利用共同依賴情況。或者考慮相反的情況，其中公司設法使其系統中的活動之間的接口標準化，因此可以通過將一些活動外包給第三方來降低其交易成本，這是業務流程外包行業崛起背後的設計主題。印度，TCS，Wipro，Infosys，Satyam 或 WNS 等公司的員工人數超過 20,000 人，收入超過 10 億美元。另一個例子是 First Data Corporation，這是一家美國公司，僱傭了 30,000 名員工，處理 1400 名發卡機構的重要活動，包括處理申請，授權信用額度和處理 4.2 億信用卡賬戶的交易。這些是以效率為中心的設計的例子，其中暗示了活動系統的治理。企業還可以通過其活動系統內容和結構來實現效率。一些低成本航空公司完全放棄了常規航空公司標準的活動，如船上餐飲或座位分配，以及改變活動的執行方式和相互關聯的方式（例如，讓客戶直接在線預訂門票）。

第二節 顧客導向

長期以來，客戶導向(customer orientation)一直被視為一種商業理念，可以帶來卓越的業績和穩健的盈利能力。客戶導向的概念已經與術語“市場定位”同義使用，並且已經作為市場導向構造的維度進行操作(Narver, J. C. & Slater, S. F., 1990Na)。從更廣泛的市場導向結構中認識到客戶導向的獨特性質，越來越多的研究將客戶導向視為一種孤立的結構。

此外，以客戶為導向，傳統上專注於“傾聽”客戶，其中有一些批評者，他們吶喊客戶導向對組織流程和績效的不利影響(Christensen, & Hall, 2005)。出於這些原因，客戶導向構造一直在進行概念辯論和經驗驗證(Herhausen, 2011)。

出於本文的特定目的，客戶導向被視為一種戰略方向，反映了公司通過處理市場情報創造和提供卓越客戶價值的能力。

這種市場情報涉及獲取客戶信息；分析這些信息以創造客戶知識；在整個公司內傳播客戶知識；以及根據從市場情報中學到的知識，規劃和協調組織範圍內的響應，例如解決客戶問題或利用初級客戶群。

與實施客戶導向相關的組織能力是市場傳感，客戶關聯和客戶響應。市場傳感是指公司在競爭對手之前識別市場趨勢和預測市場事件的能力。這種積極主動的意識來自於整個組織的信息流程，包括不斷收集市場智能，在整個公司內相互共享客戶信息，以及對創建客戶知識的信息的解釋(Heusinkveld, & van den Berg, 2009)。

客戶關聯反映了公司保留和發展與客戶的密切關係的能力，並促進組織在整個公司內共享客戶信息的開放性，以便將其轉化為知識(Day, 2003)。通過與客戶更頻繁的互動來發展更緊密的關係，這有助於公司開發關係和知識資產，例如客戶知識，使公司能夠更好地預測並採取適當的響應行業，客戶群或技術平台。

客戶響應是指公司通過客戶響應專業知識滿足客戶需求的能力，即響應有效地滿足客戶需求，並通過客戶響應速度，即快速行動(Jayachandran, Hewett, Kaufman,

2004)。這三種不穩定性確保所有組織活動和流程有效地旨在預測和響應競爭對手之前的動態市場變化。

基於對文獻的回顧以及與客戶導向相關的能力分析，提出了以下主張：市場傳感，客戶關聯和客戶響應是a的顯著維度顧客導向。

第三節 經營績效

公司內部實施的創新可以在幾乎所有業務領域實現卓越績效。由於重要的財務資源和與創新相關的風險，有大量研究已經研究了創新的結果。許多關於創新和企業績效的經驗證據支持了顯著的積極關係。

通過對159項研究的薈萃分析，這些研究考察了創新 - 績效關係，創新與公司價值（如股票市場表現，市值），市場地位（如銷售增長，市場份額）和財務狀況之間的積極和強烈關係（例如，盈利能力，投資回報率）(Rubera, & Kirca 2012) 在控制所有調節效應後被檢測到。

然而，在眾多戰略方向下，創新對公司業績的影響知之甚少。儘管如此，有一些實證證據表明，與競爭對手的定位相比，顧客導向對創新和公司績效的貢獻更大（Han, Namwoon, & Srivastava）。

因此，在高度以客戶為導向的企業中，創新能力可以帶來卓越的企業性能。

第三章 企業個案分析

第一節 個案公司介紹

中歆企業 2006 年立秋成立於台中七期遙寄於西元十四世紀文藝復興時期，以人本精神為出發的理想（參見圖 3-1）。

我們重拾生活中的美感經驗，不是對名牌或華屋的耽溺式消費，而是一種沈澱的反思，對生活中周遭事物做出美感意識的探索，讓『家』更符合人性的需求，也讓人與人的相互共感更趨於細緻。透過文字、圖像與創意『看到』、『聽到』、『嗅到』、『觸摸到』、『品味到』生命美好的存在（參見圖 3-2、圖 3-3）。

基於對義大利文化的熱愛與追求高品質的堅持，引進義大利原地生產 COMPREX 時尚廚房、與位於義大利最富饒的土地托斯卡尼國寶 STOSA 廚具，邀您一窺當代居家廚具資訊，為『家』描繪出與歐洲零時差的居家提案。（參見圖 3-4）。



圖 3-1 中歆外觀



圖 3-2 中歆展場-美學吧檯



圖 3-3 中歆展場-廚具與客廳結合展示



圖 3-4 中歆展場-接待櫃檯及植生牆

第二節 顧客價值主張

中歆廚具提供顧客下列價值：社會價值、情緒價值、功能價值，說明如下。

一、社會價值：

中歆企業一直在創造每一個購買中歆廚具的客戶所產生的社會價值，我們並不是想要塑造一個高不可攀的身分地位，而是希望重新找回愛家的女人以及愛家人的暖男，如果能夠擁有中歆廚具那可能他就是一個愛家跟愛呷的代名詞。

二、情緒價值：

有鑒於科技的發達以及時尚的便利已經充斥在每個人的生活當中，的確得到了很多的便利也增加了很快的速度但是人跟人之間的距離卻是不知不覺的被拉開了，每個人面對的都是冰冷的電腦、手機、螢幕、iPad並沒有感受到真實的溫度，反而對於情緒的管理已經漸漸失去控制的本能。

我們想要重拾情緒的價值把那失落的五感一一的找回來，藉由廚房能夠凝聚所有的家人讓視覺、嗅覺、觸覺、味覺、聽覺甚至是第六感能夠再一次充滿溫度與歡笑，讓餐廚空間能夠找回該有的情緒價值。

三、功能價值：

你覺得家應該具備什麼樣的功能？我們重新思考家該有什麼樣的一個風貌？我希望自己的家能夠擁有些什麼？藉由這樣子的思考模式我們打造了一個全新的空間，希望藉由空間的展演讓每一來到中歆的客戶都能夠想像激發甚至幻想他心目中理想的家，理想的廚房。(參見圖 3-5、圖 3-6 及圖 3-7) 所以，我們創造了很多不同的功能....客、餐、廚的空間如果能夠把它串連起來，讓家的一個公領域能夠讓空間放大，能夠裝下更多的歡笑，更多的家人，更多的朋友，甚至更多更多的可能。所以家~他可以開 party 宴客，他也可以是哥們兄弟泡茶品茗把酒言歡的最佳場域，也可

能是姊妹淘閨蜜之間小八卦無所不談的私密場所，也是小朋友同學鄰居好朋友的一個遊戲場，更可以一家人一起歡唱一起做運動甚至一起打打鬧鬧最棒的一個專屬 VIP 的空間，所以呢你覺得家？你覺得廚房？應該有的功能價值到底是什麼呢？我們正不斷的在上演也正不斷的在追尋他有更多的可能即將在你心目中發生.....來中歆廚房找尋靈感吧。(參見圖 3-8、圖 3-9、圖 3-10、圖 3-11、圖 3-12、圖 3-13 及圖 3-14)



圖 3-5 客、餐、廚的空間之一



圖 3-6 客、餐、廚的空間之二



圖 3-7 客、餐、廚的空間之三



圖 3-8 中歆義式美學活動教學-包肉粽慶端午



圖 3-9 中歆義式美學活動教學-如何學做饅頭



圖 3-10 中歐義式美學活動教學-與部落客咖啡教學錄影實況



圖 3-11 中歐義式美學活動教學-一起來學品酒趣



圖 3-12 中歆義式美學與建設公司人員互動教學



圖 3-13 中歆義式美學與建設公司人員互動教學



圖 3-14 中歆義式美學與集團聯手開幕酒會

第三節 獲利模式

中歆企業～在 15 年前就感受到整個社會環境的變遷，對於基本的一些建材已經無法滿足既有的需求，所以我們大膽地採取貿易模式，由義大利進口原裝廚具進來台灣，希望藉由設計、質感、材質、款式、來進一步的刺激整體裝修方式的消費模式，透過直接進口大大的降低成本，並藉由專案市場來提升整體的銷售量，這樣子無形中又可以因為量大來降低跟老外談判的一個成本，因為成本的降低所以我們可以把這樣子的一個利潤分享給我們的客人，當您願意讓利給你的客人時，那我們就有更大的空間可以服務更多的人群。我們透過幾個高知名度的建設公司由於他們的採用也大大提升我們的知名度及指名度，因為他們的專案量數相當的驚人所以跟老外的貨櫃安排量也更為順暢無形中也可以讓我的零售客人對於貨品的進出更加有彈性。(參見圖 3-15、圖 3-16 及圖 3-17)

我們的定位相當明確對於愛家及愛呷的客人就是我們的目標客人，所以我們也願意透過讓利的方式經由他們的推薦讓我們的市場更加廣闊，所以在專案市場上的毛利以及毛利率我們並沒有抓得很高，通常建案我們大概抓 15~25 % 左右，而毛胚設計案、自地自建案等零售市場我們將毛利抓在 30 至 40 % 左右，相信這都是比市場的行情偏低但也因為這樣子的模式跟更多的客人結緣所以我們有得到更多的推薦確實能夠提高翻桌率。



圖 3-15 原廠 STOSA 位於義大利托斯卡尼



圖 3-16 原廠 STOSA 義大利米蘭展之展館



圖 3-17 原廠 STOSA 與中歆團隊交流

第四節 關鍵資源

中歆廚具下列關鍵資源：實體展場、廚具設計師、專業廚師，說明如下。

一、 實體展場

有鑒於整體的房市產業每五至七年就會有一個大循環，所以如果全依賴專案市場當房市低迷反轉的時候其實對公司是一個很大的威脅，我們也感受到不能把雞蛋都放在一個籃子裡，原本將近 80~90%的比重都在專案市場，我們也調整了腳步決定大大的開發零售設計市場。所以在五年前我們不惜重資打造了中台灣一個最人性最溫馨最寬敞最有機能的餐廚空間無非就是希望藉由體驗行銷來將我們的零售市場全面的打開來。這一個全新的展館就位於台中最知名的文心森林公園旁整個建坪大概有 260 坪左右分為三個樓層：

1 樓就做了一個非常讓人放鬆的迎賓吧台，它也就是我們的輕食教室、咖啡教室、烘培、品茗最佳聯誼的場域，

2 樓的話是我們的設計部門以及營業部門還有客服部門這是我們中歆的樞紐，藉由這個辦公環境可以確實的做好每一個客戶服務。

3 樓就是我們另外一個體驗教室那她更可以說是一個獨一無二專屬的 VIP 室，它可以是屬於全家人也可以屬於三五好友、閨蜜姊妹淘的天地更可以成為公司團體的一個餐會場地不管是教育訓練不管是產品發表或是一些新書的體驗或者是一些興趣的培養那都可以在這個空間確實的落實，我們平日就是把她當成是一個廚藝教室不定期的聘請不同的老師來做各國的美食料理可能是日式可能是泰式也有法式義式美式各種各種世界各國的美食透過餐廚的一個表現讓整個家都靈活起來。色香味俱全這才是家應該有的風貌，我們希望五感的生活能夠讓每個家庭重拾人對人之間的感覺更重要的是透過這些美食擺盤味道口感去刺激對身旁每一個人事物的感受。

二、 廚具設計師

一般的廚具公司並沒有特別編制設計師或是空間規劃師而以傳統的方式用一兩套的產品、展示品或是用幾本目錄行銷，對於廚房並沒有特別的需求只有滿足最基本的功能，所以在空間的運用以及在動線還有美學線條並沒有太多的著墨，然而中歆廚具看到了差異也聽到了女主人的需求所以我們對於空間的一個放鬆，動線的要求甚至廚具的線條、高低、顏色、材質都有很高的要求。

一般的消費者對於真實的空間並沒有太大的一個空間感對於建設公司或是設計師給他的圖面似懂非懂而沒有了解其真正的尺寸甚至有的客人他不知道如何說出他的需求所以常常忽略了真實的需求而沒有做出一套心目中理想的廚房。

有鑒於此我們中心義式美學館在創立的時候就針對空間設計以及客戶的需求與引導下了很多的功夫所以在創業之初我們就告訴自己我們要成為廚房的專家我們要成為廚房空間的魔法師我們要為我們的客人引導出他內心所有的需求我們甚至有責任告訴他新的社會型態新的科技所帶來的一些便利如何跟廚具做最佳的一個結合所以公司一開始就編制了空間設計師特別是針對於廚房空間以及餐廳空間甚至客廳空間，所謂的公領域客、餐、廚的空間整合。

因為我們的認真與執著創造了業界的差異也因為這個差異我們獲得了許多客戶的認同所以不管是再購率、介紹率都出乎意料的多，也就這樣子的口耳相傳讓我們的客人知道他的朋友他的周遭如果有廚房的需求就找廚具專家中歆廚房。因為他們有最好的空間設計師以及櫥櫃設計師對於裝修的美學對於空間對於動線對於家庭的組織成員對於女主人的煮食習慣甚至對於未來科技的一些新品家電，中歆總是能做最恰當的融合。

好的傳統我們一定要留下來但是一些新銳的科技我們也要把它融合於舊有的傳統之中相信這新舊的潮流混合成新一代的餐廚生活美學這是我們的責任這也是我們的領域我們有責任把我們的產業讓更多人發現家的美好自己煮食的一個樂趣食物該有的甜味所以編制設計師的確能帶來很大的一個效益我們很開心我們一開

始就做了對的事情！這也是中歆廚具在一開始成立的時候就擁有獨一無二的關鍵資源。

三、 專業廚師

在五年前我們不惜重資打造了中台灣一個最人性最溫馨最寬敞最有機能的餐廚空間，無非就是希望藉由體驗行銷來將我們的零售市場全面的打開來。這中歆義式美學館-這是我們給它的一個名稱，我們希望藉由義式美學來讓整個家庭生活更具美感更具親情更具溫馨，在這個全新的展場我們做了一個全新的嘗試編制了兩個專業廚師一個針對咖啡烘焙特有專長另外一個對於料理佐酒更具特色，這是我們獨一無二的關鍵資源我們藉由型男主廚來教導或是交流來我們這裡的每一個客人，我們希望購買中歆廚具並不只是擺在家裡美美的也不希望他只是一個烹調或是料理的場合我們更希望他是一個全家人凝聚活動交心的場域更是朋友或同事甚至閨蜜還是小孩放學回家和同學到家裡一起來做功課最好的一個全新場地。

我們希望藉由廚房...應該說餐廚空間，更應該說客廳餐廳廚房，藉由這樣子一個公領域的串聯，讓整個家可以活動的場域變得更寬、更大、然後更多元，烹調飲品水果甜點或甚至創意料理，讓人跟人之間的距離藉由這些香氣串連起來，而且沒有距離只有歡笑，只有心靈只有眼神只有氣味，這就是我們想要的真正的家，那中歆也是在創造這樣子的一個空間，所以說我們全新的展場，還有我們獨一無二邊編制的廚師就是我們的關鍵資源！

第五節 關鍵流程

本研究發現關鍵流程表-新與舊的型態模式如表 3-1 所示。

表 3-1 關鍵流程表-新與舊的型態模式

項目 \ 模式	舊的模式	新型態模式
關鍵流程：接待方式	業務或老闆接待	<ol style="list-style-type: none"> 1.專職櫃檯人員接待 2.生活美學人員接待 3.體驗情境帶看 4.引導潛在需求 5.新科技商品的認識
關鍵流程：展場	<ol style="list-style-type: none"> 1.純粹商品展示 2.簡單的茶水接待 	<ol style="list-style-type: none"> 1.情境、風格展示 2.手沖咖啡，現做飲品 3.料理教學，實物體驗 4.多功能 VIP 招待所
關鍵資源	區域人脈資源	<ol style="list-style-type: none"> 1.人脈資源 2.專業設計師 3.編制廚師及吧檯人員 4.實作教學、到府教學 5.自然共生植生牆
價值主張	功能價值	<ol style="list-style-type: none"> 1.愉悅價值 2.情境價值 3.服務價值 4.社會價值
獲利模式	基本廚具的銷售收入	<ol style="list-style-type: none"> 1.廚具商品延伸的銷售收入 2.教學研討會收入 3.料理教學收入

我相信每一家公司都希望提供一個非常舒適非常完整的展場給客戶，而中歆廚具在這個部分比更多同業做得更用心，接下來我將為各位介紹中歆廚房在整個關鍵流程的一些細節希望能夠提供給更多人參考。首先是我們在於展場的地段挑選就相當用心因為我們希望有一個自然無壓的環境，所以首選當然是在公園綠地的第一排，第二賓客來的時候通常都會有停車的問題，所以，我們在挑選展場很重要的就是要讓賓客很容易地能夠找尋到停車位而且用最短的距離就能走到我們的展場，另外，我們挑選的展場附近就有大型標的物方便客人找尋而且這邊的住宅密度並不是很高加上有公園還有公有的停車場所以很容易就可以解決客戶找尋以及停車的問題。以上是外在的環境可以透過選擇就能輕易達成我們的目標而接下來的就是屬於我們自己內部給客人深刻印象的考驗，我們挑選了超高樓層的 1 樓店面，最主要就是讓客人可以感覺到壯觀雄偉還有就是穩健踏實安定的一種感覺。

重頭戲來了當客人按門鈴的那一刻起就開始感受到我們中歆廚房跟其他同業不一樣的地方，親切笑容的接待人員為客人打開每一扇門當然進到展場時微微的香氣以及舒適的溫度加上映入眼簾天然恬靜的大面植生牆令人印象深刻，從客人的眼神當中似乎可以看得出來他眼前的這一幕幕讓他無法想像他真的是來到一家廚具公司嗎？還是他走錯了地方來到了一間藝廊或是咖啡館呢？門市小姐親切地引導他進到了我們的吧台區這是我們特別設計的迎賓吧台就是希望客人先停下腳步跟這個空間做一個最好的連結。

舒適的吧台沙發合宜的高度吧台的內側還有專人為您詢問要來杯手沖咖啡或者是氣泡水還是要花茶呢……當然甜點或是茶點這是我們必備的一個接待禮儀，在在都讓客人可以把它緊張或是稍微不安的心情放輕鬆來，我們的接待模式讓客人真的大感意外所以他的眼睛變亮了，他的嘴角開始往上揚而會主動的詢問有什麼樣的咖啡？桌上的咖啡豆有什麼不同呢？那他可以來杯拿鐵或者是卡布嗎？您的氣泡飲是如何產生的那花茶有哪幾種口味....這一連串的問題從小小的發酵產生了一個很大的變化，原本剛到一個新環境的陌生或是稍有的不安頓時之間完全化解開來對於我們的吧台設計、舒適的座椅寬敞的空間加上齊全的設備.....彷彿像是一

個好奇的小孩有問不完的問題，這個也新鮮那個也好奇，磨豆機傳來卡茲卡茲的聲音陣陣的咖啡香撲鼻而來這時候吧台的咖啡師還會將磨好的咖啡粉遞上來給客人看他不同的一個氣味接下來就是特製的手沖透過簡單明瞭手勢其實他也不是很難但是這樣子的一個過程可以讓客人感受到不是來到一個商場或販售店家，而更像是去好朋友、同學同事的家...

我們在為客人準備每一杯飲品點心其實就已經在操作這個場域了，透過一些簡單的動作比如洗滌準備食材的放置甚至一些操作的流程這一幕幕都在客人的眼裡留下深刻的印象。家不是就是這樣子嗎我回到家好像也都是做這些動作為什麼來到這裡能夠更有家的感覺甚至他可能是客戶心目中更理想的一個家因為我們這樣子的一個動作讓烘焙料理變得更輕鬆更無壓，隨手可得流線順暢你會更享受在餐廚的空間跟家人相處的每一刻。這些接待互動的過程當中其實客戶已經將她心中理想的家一一浮現也娓娓的道來讓我們待會帶她進入展場時很快速的就能抓住他想要的一個理想廚房。

我們透過一些傳統的設備再加上新科技的家電穿插在一起的烹調讓客人看到我們的專業，過程當中我們透過聊天讓他知道家該有的一些因子也透過這樣子的一個活動讓他體驗到健康的重要家人是最寶貴的資產，身體的器官是獨一無二的沒有其他的零件可以更換所以吃進去、喝進去的每一個食物都要是最純淨最自然也是最無毒無害的，對身體不會造成負擔有了一個健康的身體當然就會有好的精神好的心情，家事最後的避風港也是安全的堡壘更是人際關係最好的交誼廳透過飲食一起吃飯的過程當中讓家人的情感能夠適時地得到解放一天繁忙的工作課業的問題以及人際之間的關係在聊天把壓力完全釋放開來這是我們最期待的家。眾裡尋他千百度暮然回首那人卻在燈火闌珊處每當夜幕低垂華燈初上每一個房子裡的一盞燈都代表一個家的故事家就在不遠的前方你多久沒回家了，多久沒有回家跟家人一起吃晚飯了，多久沒有跟家人一起共度烹調料理準備的過程這是最美的生活呀！

原本只是單純的接待我們透過互動讓人跟人之間的距離完全靠在一起，客人

也因為這樣子的過程忘記他來這裡的目的本來是要來挑選廚具的卻因為這樣子聊開來了反而不想離開座位想多坐一會想多聊兩句想多看看這美麗的時光。

接下來是帶看時間我們在 1 樓的展場規劃了大坪數以及透天別墅該有的格局挑高放大的尺度客廳、餐廳、廚房的融合開放的空間沒有油煙的料理，其實也可以讓家人完全在這公共領域當中蔓延開來這是我們 1 樓的特色，透過天然的建材例如，地板牆壁天花板櫥窗光線灑下來空調氣味燈光都在跟我們的五感結合，我們希望空間是舒服的。主角不是別的就是在這個屋簷裡的每一個人所有的設計所有的設備所有的建材所有的擺飾所有的動線都是因人而產生以人為中心以家人為本在這樣子自然的設計當中人可以很活動可以很舒適可以很伸展可以想要久待。

如果你的家尺度並沒有來的這麼鬆這麼大還希望看看不同的風格不同的擺飾那就隨著我們的腳步到我們樓上另一個天地，裡面的陳列不同的主題風格讓你更多想像的空間，透過實際的尺寸長寬高，讓你挑選適合你的風格，讓你感受真正的操作台度，讓你看看顏色的變化，讓你摸摸材質的觸感，讓你聞聞不同的氣味，讓你享受視覺的張力，讓你聽聽周遭的每一個事物他該有的聲音，他會跟你的心跳跟你的呼吸跟你的頻率慢慢地貼近，他會跟你融為一體他會讓你不知道，他就在你身邊而他卻真實的就在你房子裡的每一個角落裡。

我們擁有市中心同業最大的一個展示中心所以裡面包含了 10 幾種的設計風格不管你是要古典、現代、鄉村、極簡、奢華、休閒度假風，都能在這裡找到你想要的風格，或是，你根本想像不到的風格讓你對於家的裝修有全新的感受有全新的思維也能快速地滿足你對於家的渴望。

樓上的展示中心除了數十種的風格之外我們還打造了一個 VIP 室這是我們的熱炒料理廚房裡面的設備機具能夠符合您對於中式烹調的滿足，大火快炒、鐵板、蒸煮烘烤，不管你是想要的料理方式這裡一應俱全，而且可以讓你實際的體驗操作享受各種辛香料、食材、擺盤在你味蕾的一個舞動。

享受完正餐之後，是不是該來水果甜品或是咖啡或是酒，我們有從義大利引進了最適合食物的紅酒白酒或是橄欖油，希望透過異國的料理將食物的味道帶到一

個不同的層次，所以吧台的設計也相當的重要，在這裡你可以為你的家人準備不同的一個餐後甜點飲品或是氣泡水，透過最純淨的食材最乾淨的水源讓食物重回他該有的味道。

原來可以跟家人相處這麼長的一段時間，在這現代的社會，每個人忙忙碌碌都忘記了人與人之間的互動，只有回到了餐桌滿足了基本的需求，在這個同時就是情感怒放最好時機。男主人可以聊聊今天工作的點滴，女主人可以分享在家忙碌家事的一個過程，小孩可以說說學校同學之間的互動，而老人家長輩看看這一幕幕的家人相處我想這就是他最大的成就與滿足。

我們就是運用展場的空間設計，我們就是利用親子之間的互動在餐廚的準備當中得到了最好的一個詮釋，這是我們的關鍵流程這也是我們的五感行銷這也是我們想要帶給客人的每一個感動。藉由這樣子的一個視覺刺激我們的確得到了很多的回饋與回響客人心中的渴望在我們的展場當中可以完全得到印證甚至他是真實的發生。

我們很希望我們的產業被人家看見，所以我們突破了傳統的銷售模式打造了這樣子的一個展示空間，當然也讓我們的同業非常的緊張也得到了刺激，所以有很多同業先進們進而仿效，我想這是一個正向的能量，當這個產業彼此相互的競爭成長更能讓建築更加完美，讓每一個家庭重視餐廚空間更能，讓所有的客人感受到廚房的魅力，我們不是惡性競爭我們只是把餅做大，我們只是讓每一個人重拾兒時的記憶，我們只是讓家回到該有的面貌。這樣的展示空間，經過時間的累積催化的確得到了很多的回饋，成交的速度變短，成交的金額提高，成交的信任度也無形當中更加穩固，當然售後服務以及教學課程都是我們額外的一個發想，我們希望賣出去的不只是一套廚具，不是一個廚房，我們想要賣的是一種生活、一種健康、一種幸福以及家的希望。

第四章 研究發現與命題

從前面的個案分析，本研究結果的觀念架構如圖 4-1 所示。

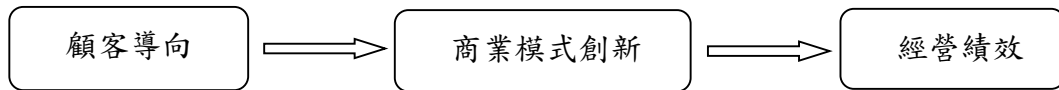


圖 4-1 研究結果觀念架構

第一節 顧客導向與商業模式創新

在傳統的銷售模式當中我們都知道客戶第一客戶優先，服務是不變的本質我相信各行各業在進行銷售的時候無非都把客戶擺在第一位，客戶真的要的是什麼？每個行業別每個業務高手都有用心去思考他嗎？時間的改變社會的變遷客戶到底要的是什麼？現在人到底要的是什麼？

科技的發達讓每個人對於資訊的來源變得更快速更多元而且超乎你的想像甚至沒有地域、沒有國界，所以現代人當他遇到任何的問題可以藉由搜尋藉由 Google 來去找到各種不同可能的答案也因為太方便的搜尋與 Google 所以很多人都只藉由這樣子的方式去尋找問題的答案越來越少人會用思考的模式去解決問題的所在，當然這樣子的習慣也會影響到日常生活當中。

所以，顧客有時候反而不知道他自己要什麼他的需求是什麼他的生活模式到底可以有什麼不同的變化因為思考的能力變得跟以前不一樣了所以他要藉由一些搜尋 Google 來去想像自己可能想要的生活型態與模式，而我們堅信家庭有溫度的我們堅信食物有他應有的美味我們覺得家庭五感不應該使用虛擬科幻或是 3D 列印就能感受得到的，就是因為這樣子的想法我們才有了新的商業模式創新，無非就是要引導客戶去找到他真正的需求而這些引導也是用實體用真人用五感用溫度不管是視覺觸覺嗅覺味覺聽覺讓你的心靈讓你的身體有感應的方式來去感受你真正的需求。

當我們在沖泡咖啡的同時研磨咖啡豆散發出的香味加上手沖的效果手指的一個率動，下面的保溫燈，看著咖啡粉因為熱水的沖泡產生了不同的變化香氣淡淡的飄了出來再藉由自己的舌尖味蕾來去品嚐這一杯好咖啡其實你可以感受到滿滿的溫度藉由這一杯咖啡已經進到了你的體內不光只是咖啡有這樣子的效果任何食物任何的互動都可以達到你意想不到的悸動即便是在做食物的清理即便是在做清理的洗滌即便是在烹調過程中看著瓦斯爐的爐火看著炒鍋裡面的食物變化看著烤箱內顏色的一個改變你的眼睛會傳達到你的大腦這是家人的味道這是愛的一個表現這是他為你所準備的他是獨一無二的。

因為客戶是需要被激發，客戶需要被刺激的所以我們才有了不同的商業模式創新那這也是客戶導向與商業模式創新的一個新關係。

命題一：顧客導向會正向影響商業模式創新。

第二節 商業模式創新與經營績效

因為我們用了新的商業模式創新，從五感出發用感情用感覺跟每個客戶連結，也因為這種漸漸被遺忘，漸漸被忽略，甚至已經消失的五感銷售模式讓我們用在廚具的銷售設計規劃，以及真正的煮食操作獲得超乎想像的回響。

雖然科技的進步、雖然生活的便利、雖然工作的繁忙、雖然課業的競爭，讓好多現代人真的壓得喘不過氣來，內心的感覺一直被壓抑，而不自知我們藉由這五感的一個銷售商業模式，把他們內心深處的需求給慢慢地引發出來。

很多客人因為這樣子想起了兒時的記憶，很多夫妻看到我們這樣子的一個煮食模式，忽然想起當初兩個人承諾要在一起快樂幸福的生活，卻因為工作的繁忙連吃一頓飯的時間都沒有，可以看到女主人心中的悸動似乎感動著家庭生活、夫妻生活、親子生活就是應該要有感覺要有溫度要有味道。

好久沒有下廚了、好久沒有為家人慢慢地煮一頓飯了、好久沒有跟老公小孩跟爸媽一起吃著飯一起聊著天。

因為這樣子的商業模式創新的確達到經營績效的成長，因為推行五感推行新

家庭生活推行新夫妻關係，推行新親子互動，推行朋友家人同事以及你所愛的人親密的人，透過料理一起準備飯菜一起用餐吃飯，食物的美味讓彼此的距離串連在一起。

這過程中的互動相互幫忙移形換位工作分配，享受更好的成果品嚐食物的美味天南地北的聊訴說心情的故事分享今天的喜怒哀樂，這才是真的家庭生活，也因為這樣他們需要更大的餐廚空間，他們更需要合理的一個廚具動線他們一起在編織自己美麗的家，所以我們無形當中讓廚房的地位成為家的中心，成為家庭凝聚的一個場域，所以每一個人都在乎它的存在甚至願意將預算多花一點在餐廚設計與配置，這也是因為商業模式創新大大的提升經營績效的關係。

命題二：商業模式創新會正向影響公司的經營績效

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究有下列幾項研究發現，如表 5-1 研究結論表-新與舊的型態模式所示。

一、商業模式創新從價值主張、價值主張、價值主張、關鍵流程

表 5-1 研究結論表-新與舊的型態模式

項目	模式	舊的模式	新型態模式
價值主張		功能價值	1.愉悅價值 2.情境價值 3.服務價值 4.社會價值
關鍵資源		區域人脈資源	1.人脈資源 2.專業設計師 3.編制廚師及吧檯人員 4.實作教學、到府教學 5.自然共生植生牆
獲利模式		基本廚具的銷售收入	1.廚具商品延伸的銷售收入 2.教學研討會收入 3.料理教學收入
關鍵流程：展場		1.純粹商品展示 2.簡單的茶水接待	1.情境、風格展示 2.手沖咖啡，現做飲品 3.料理教學，實物體驗 4.多功能 VIP 招待所
關鍵流程：接待方式		業務或老闆接待	1.專職櫃檯人員接待 2.生活美學人員接待

		3.體驗情境帶看 4.引導潛在需求 5.新科技商品的認識
--	--	------------------------------------

二、顧客導向對商業模式的影響

每家公司都把顧客導向作為經營方向的畧一，然而顧客的真正需求是什麼？他的隱性需求又是什麼？顯性需求又是什麼？大部分的店家都是想藉由商業模式的改變來刺激消費達到創造業績的目的，而並非真正用心去了解顧客的潛在需求，只是利用消費行為的衝動而進行的商品銷售，那並不是顧客真正的隱性需求，只是一時的迷惑而進行的採購，這樣子的採購模式往往在商品帶回家中而產生的失落感甚至有種被騙的感覺。

我們在乎的是顧客深層的需求，而這些需求可能是下意識的可能是不自知道的可能是埋藏心底的，所以我們藉由五感來去喚醒他可能的隱性潛在需求，這樣的顧客導向，這樣的客戶引導才能真正的造成買賣雙方雙贏的局面，甚至顧客在將商品帶回家之後實際使用漸漸的體會到當初我們為他設計的每樣商品是從內心出發而感動，這樣的感動會被發酵會被放大甚至他會感謝當初我們的引導，人或許有人說這是一種創新的模式但是對我們來講他只不過把內心深處的需求給開發出來。這並不是一項創新，這是在現代數位時代當中最缺乏的。我相信情感是無法被取代，我也相信情感無法被複製，更相信情感是真實的由心裡留露出來。

所以我們應用這樣子的商業模式來讓我們客戶的回購率或是介紹率甚至口耳相傳創造出更多的績效。而且這樣子的一個績效產生是花費最低的成本達到最高的效益。我想這才是真正的顧客導向對商業模式的影響。

第二節 管理涵意

本研究有下列幾項管理涵意發現：

一、商業模式創新之價值主張,主要重點是把家的感覺找回來，幫顧客創造價值。

商業模式創新之主要重點是把家的感覺找回來幫顧客創造價值。

你心目中的家是什麼樣的一個畫面？這個問題在你的腦海當中你跳出來的第一個景象會是什麼呢？什麼是家的感覺？常常聽到有人說這就是家的味道？那到底家是什麼味道呢？家是一個洗澡的地方？還是他是一個睡覺的地方？或者是他是一個換洗衣物的一個場所？

我想這個問題問不同年紀的人，問男生問女生或是不同職業的人，他們都有不同的答案.....我們曾經做過問卷調查(參見表 5-2)，我們去到了文心森林公園訪問在公園裡活動的人們，可能是媽媽帶著小孩在遊戲場玩耍，可能是情侶散步手牽著手，也可能有的推著老人在享受陽光或者是有上班族行程跑累了坐在公園裡歇息的人，也有剛下完課在公園站下車的同學們，還有就在公園裡工作的人在那裡做植栽養護的師傅們。

我們的問卷很簡單，第一個題目：你覺得家裡需不需要廚房？第二個題目：你覺得廚房是封閉式的好或者是開放式的好？第三個題目：你真的有在家裡開伙煮食嗎？你覺得煮食方式應該用什麼樣的方法才是最健康的呢？

第一個題目百分之百的受訪者都覺得家裡一定要有廚房，如果家裡沒有廚房那怎麼算是一個家呢！就有受訪者很直接的回答：食衣住行、吃喝玩樂，民以食為天怎麼說吃都擺在第一位。飽暖思淫慾沒有吃飽根本沒有動力再去做任何事情。所以大部分的人們覺得廚房就是一個可以滿足口腹之慾的最好場所，當然家就是要有這樣子富足的味道，所以家不能沒有廚房。

第二題就有一半的人認為開放廚房是他心目中理想的廚房而有另外一半的人則持反對意見，他們覺得廚房還是要略為封閉比較不會有油煙味道。

第三題年紀稍長的人回答當然有在煮啊！覺得煮食就是要煎煮炒炸才有味道。然而有更多的人問到這個問題的時候忽然停滯了，他們的回答其實也很簡單工作都忙死了怎麼有時間煮食啊，我們當然都從外面直接買熟食回家裡呀或者是乾脆就在外面吃飽了才回家。還有北漂南漂在外打拼工作的遊子們甚至是年輕的夫妻沒有小孩他們就很直接的回答：就這麼一個人兩個人怎麼煮啊連食材都不知道要如何準備那談得上煮飯呢？

其實這些人他們都很希望如果有機會真的能在家裡煮上一頓飯即便是幾道小菜都覺得心滿意足，因為他們在外面吃外食吃到都不知道要吃什麼了，吃到都吃不出什麼味道了，吃到營養不均衡不健康甚至可能吃出一身病來。

因為這些飯菜不是家人做的不是媽媽為你準備的並不會刻意在乎衛生或是營養均衡或是食物的來源甚至更可惡的食安問題層出不窮，組合肉化工奶黑心油基因改造真的假的都分不清楚了，用大量的調味料去增加口感刺激味蓄增艷增色...！我想這些外食者都是迫於無奈，因為功利的社會讓他們連好好吃一頓飯的機會都被剝奪了。

我們在創立之初就是感受到這個變遷的社會，這個價值觀被扭曲的社會需要更多的愛與溫度。所以最好的方式就是把家的感覺找回來，如何幫客戶創造價值？我想家的感覺就是最重要的中心思想這個就是家的核心價值。

二、商業模式創新之價值流程，用五感來真實體驗生活。

所謂的五感就是：視覺、聽覺、觸覺、味覺、嗅覺。每個呱呱落地的新生兒就是用這五感來感受這個全新的世界。用這五感來體驗生活周遭的每個人事物。他有感官的刺激、有聲音、用觸碰、靠鼻子來聞、用舌頭味蕾來感受味道，這是人們與生俱來該有的真實感覺，我想不管是男人是女人。小孩或是大人都是用這五感來去體驗每一天的生活。

商業模式的創新只不過是把這原本該有的基本體能重新找回來重新實際體驗重新去感受生活。所以，不管你是用 3D、4D、5D 或者是用虛擬實景的方式來刺激每一個消費者，但是畢竟他是虛擬的並沒有辦法將內心的靈魂完全的勾勒出來，因為他缺乏了真實的人性所以總是有一種空虛的感覺。唯有食物的真實感受才能紮紮實實地滿足你五感的需求。不管是食物的顏色讓你的視覺感官受到了刺激，你觸摸食物的形狀可以感受他的溫度大小粗細以及質地，接著再用你的鼻子好好的聞聞他的氣味他散發出不同的味道而刺激到你的腦神經，放進口中的咀嚼可以感受到食物在味蕾的衝擊。最後咀嚼的同時聽到食物嘎嘎作響其實他就是一個最美妙的音符也是聽覺最好的享受。我們就是用五感的真實體驗來創新商業模式。

三、顧客導向顧客有那些需求未被滿足。

1. 家人的互動
2. 空間設計與動線規劃
3. 客餐廚的新連結與融合
4. 新世代的養生煮食方式
5. 輕鬆的整理與收納
6. 廚房也可以跟傢俱一樣美美的
7. 餐廚是家的中心溫度的泉源

第三節 研究限制與未來研究方向

研究有下列幾項研究限制發現：

在整個研究過程當中雖然力求全面性的將家的溫度找回來，把食物該有的味道與養分能在餐廚空間再次詮釋，但礙於我們的產品定位仍屬於中高偏高的價位，所以消費族群屬於金字塔的中上部位，年齡層大多落於 40 歲以上或年均所得較高者。所以只能反映出約 20% 的人口結構。

未來的研究方向希望朝向更廣泛的市場從 20 % 提升至 30 % 甚至 40 %。讓我們愛家與愛呷的理念能更落實。所以放寬產品線或激發客戶隱性的需求變成顯性更進一步地進行實質設計採購也是這次的研究成果，為公司核心價值的策略方針。

參考文獻

英文文獻

1. Christensen, C. M., Cook, S. & Hall, T. (2005). *Marketing malpractice: The cause and the cure*. Harvard Business Review, 12, 74 – 83.
2. Day, G. S. (2003). *Creating a customer-relating capability*. MIT Sloan Management Review, 44(3), 77 – 82.
3. Herhausen, D. (2011). *Understanding Proactive Customer Orientation: Construct Development and Managerial Implications*, Doctoral Dissertation, University of St. Gallen, Switzerland.
4. Heusinkveld, S., Benders, J. & van den Berg, R. (2009). *From market sensing to new concept development in consultancies: The role of information processing and organizational capabilities*. Technovation, 29(8), 509 – 16.
5. Jayachandran, S., Hewett, K. & Kaufman, P. (2004). Customer response capability in a sense-and-respond era: the role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 219 – 33.
6. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20 – 35.
7. Rubera, G. & Kirca A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130 – 47.