

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

微型創業產品開發與商業模式之個案研究－以手工藝產業為例

A Case Study of Microentrepreneurship Product Development and
Business Models: The Case of Handicraft Industry

陳為秀

Wei-Hsiu Chen

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學
企 業 管 理 學 系 管 理 科 學 碩 士 班
碩 士 學 位 論 文

微型創業產品開發與商業模式之個案研究—以手工藝產業為例
A Case Study of Microentrepreneurship Product Development and
Business Models: The Case of Handicraft Industry

研 究 生：陳為秀

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德

呂朝賢

高秉昇

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：蔡國忠

口試日期：中華民國 110 年 05 月 27 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生陳為秀君在本系修業1.5年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：陳為秀君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：陳為秀君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：微型創業產品開發與商業模式之個案研究—以手工藝產業為例

(2)學術期刊：

本人認為陳為秀君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：微型創業產品開發與商業模式之個案研究—以手工藝產業為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德簽章

中華民國 110 年 5 月 5 日

謝誌

時光飛逝，隨著論文的完成，在南華的日子也告一個段落，回想當初，因擔心工作忙碌無法兼顧學業，所以研究所並不在我的規劃當中，最終夢想還是勝過了原本的擔心，讓我有機會再次踏進了校園。

本論文得以付梓，首先要特別感謝我的指導教授涂瑞德博士，這段期間，非常細心地指導，耐心的討論、建議、修改，給予我正確的方向，幫助我不慌亂，順利的完成論文。其次，要感謝口試委員郭東昇教授與呂朝賢教授，以其豐富的專業素養授予本論文之建議及指正，讓本論文更臻完善。感謝碩士班教授們的教導，授予我豐富的專業知識，感謝系辦系上人員及同學們的努力和協助。

最後，要感謝相約一同南下求學的好朋友們一路互相扶持鼓勵，及親愛的家人完全的支持，讓我無後顧之憂能夠做喜愛的事，專心投入研究，一圓進修求學心願。僅將此論文獻給我摯愛的師長、朋友、家人們，感謝你們的付出，祝福大家平安順心。

陳為秀 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 110 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

109 年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：微型創業產品開發與商業模式之個案研究－以手工藝產業為例

研究生：陳為秀

指導教授：涂瑞德博士

論文摘要內容：

近年，台灣手工藝創意市場快速發展，創新作品不斷地被研發創作出來。因此，本研究旨在探討微型創業產品開發與商業模式建構，助益於有興趣投入手工藝產業者參考並促進手工藝產業優質化，對台灣文創產業有所貢獻。藉由個案研究，選擇五位手工藝創作者為研究對象，並且採取半結構式訪談，進行資料蒐集與分析。

研究結果顯示，微型創業的創意來源主要為：(1)個人與教學經驗；(2)日常生活與靈感；(3)閱讀；(4)節慶活動；(5)在地文化。微型創業產品開發的構想設計主要為：(1)觀察，(2)繪圖，(3)打樣，(4)標註。微型創業的商業模式建構，包含九個構成要素。(1)價值主張：以產品或技術具獨特性為產品的核心價值；(2)目標客群：客戶群對象非常寬廣，有學生、年輕人、上班族、家庭主婦、企業主管、送禮的人及政府單位等；(3)通路：以網路行銷通路為主；(4)顧客關係：提供課後服務及產品客製化來維持長期關係；(5)收益流：產品販售、材料銷售及教學收入；(6)關鍵資源：專業性及產品開發技術、人際關係、以及完備的器材與工具；(7)關鍵活

動：舉辦展覽推廣、促銷、回饋、諮詢及售後服務；(8)關鍵合作夥伴：材料供應商和教學單位；(9)成本結構：材料費與進修費。

關鍵字：微型創業、商業模式、創新與創意、新產品開發



Title of Thesis: A Case Study of Microentrepreneurship Product Development
and Business Models: The Case of Handicraft Industry

Department: Master Program in Management Sciences Department of
Business Administration

Graduate Date: June 2021

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Wei-Hsiu Chen

Advisor: Ruey-Der Twu Ph.D.

Abstract

In recent years, Taiwan's craft creative market has developed rapidly, and innovative works have been continuously developed and created. Therefore, this research is mainly explores the development of micro-entrepreneurship products and the construction of business models. to help those interested in investing in the craft industry reference and promote the quality of the craft industry, to Taiwan's creative industries have contributed. Based on case studies, five crafts creators are selected as the research objects, and semi-structured interviews are adopted for data collection and analysis. The research results show that the main sources of creativity for micro-entrepreneurship are: (1)personal and teaching experience, (2)daily life and inspiration, (3)reading, (4)festivals, (5)local culture. The conceptual design of micro-entrepreneurship product development mainly includes: (1)observation, (2)drawing, (3)proofing, (4)labeling. The business model construction of micro-entrepreneurship includes nine components. (1)Value proposition: the uniqueness of the product or technology is the core value of the product; (2)Customer segments: The customer segment is very broad, including students, young people, office workers, housewives, business executives, and gift-giving people and government units; (3)Channels: mainly online marketing channels; (4)Customer relationships: Provide after-class services and product

customization to maintain long-term relationships; (5)Revenue streams: product sales, material sales, and instructional fees; (6)Key resources: professionalism and product development technology, interpersonal relationships, and complete equipment and tools; (7)Key activities: holding exhibitions, promotions, feedback, consultation and after-sales service; (8)Key partners: material suppliers and teaching units; (9)Cost structure: material fees and training fees.

Keywords: Micro-Entrepreneurship, Business Model, Innovation and Creativity, New Product Development



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	V
目錄.....	VII
表目錄.....	X
圖目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	5
1.3 研究問題.....	5
1.4 研究方法與流程.....	6
第二章 文獻探討.....	7
2.1 微型創業.....	7
2.1.1 微型創業的內涵與困境.....	7
2.1.2 微型創業的定義與類型.....	9
2.2 創新與創意.....	13
2.3 新產品開發之定義與流程.....	18
2.4 商業模式.....	24
第三章 研究設計.....	31
3.1 研究方法.....	31
3.2 研究工具.....	34
3.3 資料分析.....	37

3.4 研究倫理.....	38
第四章 研究結果.....	40
4.1 微型創業產品開發的創意管理.....	40
4.1.1 產品開發的創意來源.....	40
4.1.2 產品構想設計的執行.....	44
4.2 微型創業產品開發的流程設計.....	48
4.2.1 創意商品之製造流程設計.....	48
4.3 微型創業產品的商業模式建構.....	65
4.3.1 手工藝產品：創意蠟燭.....	65
4.3.2 手工藝產品：皮革工藝.....	69
4.3.3 手工藝產品：創意水晶花.....	72
4.3.4 手工藝產品：蝶谷巴特.....	75
4.3.5 手工藝產品：手工皂藝術捏花.....	78
4.4 彙整小結.....	82
第五章 結論與建議.....	85
5.1 結論.....	85
5.1.1 微型創業產品開發的創意管理.....	85
5.1.2 微型創業產品開發的流程設計.....	86
5.1.3 微型創業產品的商業模式建構.....	88
5.1.4 結論彙整.....	89
5.2 建議.....	90
5.2.1 對產品開發的創意管理與流程設計.....	90
5.2.2 對相關教育訓練課程的建議.....	91
5.2.3 對微型創業產品的商業模式建構.....	91

5.2.4 對未來研究者的建議.....	91
5.3 研究範圍與限制.....	92
第六章參考文獻.....	93
一、中文部分.....	93
二、英文部分.....	97
三、網站部分.....	98
附錄一 訪談大綱.....	99
附錄二 訪談同意書.....	100



表目錄

表 2.1 微型創業的定義彙整表.....	10
表 2.2 創新定義彙整表.....	16
表 2.3 創意的定義彙整表.....	18
表 2.4 新產品定義彙整表.....	21
表 2.5 商業模式概念的起源.....	27
表 2.6 商業模式定義彙整表.....	28
表 2.7 商業模式相關研究彙整表.....	30
表 3.1 訪談對象基本資料.....	34
表 4.1 產品創意來源之比較.....	44
表 4.2 構想設計執行之比較.....	48
表 4.3 創意蠟燭的商業模式畫布.....	68
表 4.4 皮革工藝的商業模式畫布.....	72
表 4.5 創意水晶花的商業模式畫布.....	75
表 4.6 蝶谷巴特產品的商業模式畫布.....	78
表 4.7 手工皂藝術捏花的商業模式畫布.....	81
表 4.8 商業模式四大面向.....	82
表 5.1 單一流程彙整表.....	87
表 5.2 組合流程彙整表.....	87
表 5.3 業模式畫布的彙整.....	89

圖目錄

圖 1.1 研究步驟流程圖.....	6
圖 2.1 微型創業經營型態.....	11
圖 2.2 企業分類架構圖.....	13
圖 2.3 Booz 等人的新產品開發流程.....	23
圖 2.4 商業模式圖.....	25
圖 4.1 蝶谷巴特工具.....	49
圖 4.2 蝶谷巴特材料.....	49
圖 4.3 蝶谷巴特製作流程.....	50
圖 4.4 蝶谷巴特麻布袋成品.....	50
圖 4.5 蝶谷巴特酒瓶成品.....	51
圖 4.6 創意蠟燭工具.....	52
圖 4.7 創意蠟燭材料.....	53
圖 4.8 創意蠟燭成品.....	53
圖 4.9 皮革裁剪工具.....	54
圖 4.10 皮革專用膠.....	54
圖 4.11 皮革染色塗飾工具.....	55
圖 4.12 皮革打孔工具.....	55
圖 4.13 皮革縫製工具.....	55
圖 4.14 皮革打釦五金工具.....	56
圖 4.15 皮革種類.....	56
圖 4.16 革雕塑時鐘產品製作流程.....	57
圖 4.17 皮革筆袋.....	58
圖 4.18 皮包產品製作流程圖.....	59

圖 4.19 水晶花製作工具.....	60
圖 4.20 水晶花配件.....	60
圖 4.21 水晶花鏡面製作流程.....	61
圖 4.22 水晶花成品.....	61
圖 4.23 打皂工具.....	63
圖 4.24 打皂材料.....	63
圖 4.25 製皂流程.....	64
圖 4.26 手工皂藝術捏花成品.....	64



第一章 緒論

本章節共分為三個部分，第一節敘述本研究的背景與動機，第二節確立本研究之目的，第三節研究問題，第四節說明本研究之方法與流程。

1.1 研究背景與動機

21 世紀，面臨人口老齡化，經濟不景氣，失業率高，是個艱難的世代。在各種大環境難以預測的衝擊下，震動了以往的就業市場，改變了許多商業的經營模式。在台灣，特別是七〇後的六年級生最被影響。想要延緩退休時間的四、五年級生，還不願意將權力之鑰釋放出去，而是計畫直接跳過六年級生，隔代交棒給新創組職的主流七、八年級生。於是中年人力被汰換正悄悄地上演著（郭奕伶，民 108）。

「出租大叔」，希望從成熟中年期價值曲線快速下滑的人生中，拉出嶄新的第二人生曲線來。於是，一人公司串聯中年級實習生所追求的「理想變老」計畫就此展開。「鍋具女王」，一路經歷中年離職，負債，到借錢集資創業，採最低的風險方式營運，創新思考，數位化管理。從一個沒有退路的人，努力拚搏到成功創業歷程。1657 期商業周刊以大齡創業為主軸，談論了這許多成功創業的案例，在在顯示大齡不是問題，若能清楚知道自己的優缺點，善於運用深厚產業或專業知識，慎選的合作夥伴是可以與自己互補的人，大齡也可以成功創業（吳中傑，民 108）。

年輕人有活力、有創意、網路媒體強，然而因經驗、資歷不足，待業中的年輕人比比皆是。青年人謀求出路，有所謂的「青

創力爆發」的現象，許多加盟店的 20-29 歲的青年大幅增加。中年人及退休人士資歷夠、經驗足，資源多、人脈廣，卻仍面臨汰換命運。孩子長大及經濟因素或轉換跑道的婦女大軍中，不乏能力技藝超群者。然而，自由市場公平地給予每一個願意努力的人機會，尤其是小規模的微型創業，不需要龐大的資金，只要有理想有熱情，人人皆可創業，不失為另一項很好的選擇，也吸引各樣人才投入小規模經營模式的微型創業市場。

根據 107 年經濟部中小企業處的統計，台灣的企業中有超過 97.64% 為中小企業的經營型態。從統計可知，中小企業的存在，對於國家經濟的成長及創造國內就業機會，具有深遠重大的貢獻。(經濟部中小企業處，民 107)

108 年經濟部中小企業白皮書中記載：「2018 年臺灣全部企業總家數為 150 萬 1,642 家，其中，中小企業家數為 146 萬 6,209 家，占全體企業 97.64%，較 2017 年增加 1.99%；其中，近 8 成 (79.98%) 屬於服務業，且近半 (47.27%) 為批發及零售業。中小企業就業人數達 896 萬 5 千人，占全國就業人數 78.41%，較 2017 年增加 0.69%，兩者皆創下近年來最高紀錄；中小企業銷售額也較 2017 年增加 3.99%。其中，內銷額亦較 2017 年增加 2.15%，成長率由負轉正。」以上數據彰顯中小企業對我國經濟穩定成長、永續發展及創造就業有非常重要的貢獻。(經濟部中小企業處，民 108)

從經濟部中小企業的各項統計得知，即使在經濟不景氣的影響下，仍吸引不少人才或具有專長者，投入小規模「微型創業」的經營行列。運用較少的資金和較少的人力達到小規模創業的目的

的，一圓個人的創業夢，為自己創造新的勞動機會和經濟來源。

研究者從事手工藝創作與教學工作約有十年時間，很快地也投入創業行列，成為了「微型創業」的一員。國內手工藝 DIY 廣受歡迎，因著越來越多的同好投入手工藝微型創意產業，豐富了製作元素、造型更加多元，技術與創意一直被提升，創新作品不斷地被研發創作出來。

行政院民國 91 年也將文化创意產業納入在國家的發展重點計畫，在政府強力推動以及民間積極的發展下，台灣文創產業相對也蓬勃發展，已經產生可觀的能量。相對，手工藝產業也有相當傲人的成績。因此，本研究將探討微型創業手工藝創作者的產品開發與商業模式之建構，提供有興趣投入手工藝產業者參考，並依個人需求，建立適合自己的商業模式，助益於有熱情、想圓夢的手工藝創作者有學習參考的途徑，開創新的視野與技術成為具有創新、創意的手工藝職人，開創適合自己的微型創業商業模式，促進手工藝產業優質化，對台灣文創產業有所貢獻。

現今處於科技進步，網路發達，資訊流通快速的現代社會，市場競爭力相對提高，在適者生存的挑戰下，攸關著經營者成功與否的關鍵項目之新產品開發，就顯得格外重要了。「面對競爭市場與各種挑戰的環境下，市場上在產品的要求上，不僅要注重多功能、多樣性、還要有高品質的需求。」(林淑貞，民 99)。

以手工藝創意產業而言，在競爭者眾的市場中，創作者面臨了新產品創意開發的挑戰。例如：

一、新產品開發趨勢

近十年，台灣手工藝創意市場快速發展，技術與創意不斷地

被提升，創新作品也不斷地被研發，許多創作者開發產品的能力強大。手工藝創作者紛紛急起直追，開發出更優質的各種新產品。

二、新產品開發設計與顧客需求趨勢

隨著時代進步，環保意識的抬頭，及新興商品的引進。漸漸地，顧客的需求，改變了消費選擇的習慣。

以手工藝產品中的手工皂為例：從前人們使用肥皂以清潔為目的，現今，除了清潔外，消費者開始注重其功能性、成分、包裝、計設、造型、氣味、方便性、不刺激、不造成環境汙染為消費需求。

以手工藝產品中的香氛蠟燭為例：蠟燭不再以照明為唯一目的，現代人藉由蠟燭燃燒時所散發出的淡雅香氣來抒解壓力、放鬆身心、催化並營造舒適的環境及空間質感的氛圍為消費需求。其成分設計、造型、氣味調配、趣味性、觀賞性為開發新產品之考量要素。

以手工藝產品中的皮革 DIY 為例：皮件除了原有的實用性和配件的功能外，還須滿足顧客期望的造型、質地、及獨特性。

三、建構商業模式

以手工藝創意產業而言，創作者開發新產品，除了新穎的思維、專業的技術，和執行能力外，還需配合暢通的行銷平台。而經營上則需要透過某些方式或途徑，以達到創造價值及幫助獲利的目的。因此，建構一個適合自身的商業模式是手工藝微型創意產業重要的要素之一。

研究者從事手工藝創作與教學工作多年，期能透過質性研究探討、整理、分析，助益於對微型創業手工藝產業有志從事者之

參考，並能依個人創業的需求，建立一套適合自己應用的商業模式，促進台灣手工藝產業優質化，對手工藝文創產業有所貢獻，為本研究動機。

1.2 研究目的

本研究根據前述的研究背景與動機之內容，探討手工藝創作者開發產品之創意與流程以及探討微型創業之商業模式。手工藝產品開發的創意管理內涵，採「創意來源」「執行構思」及「流程設計」為研究之架構。探索創作者手工藝商品創新構面源頭，創作者如何透過靈感來源，設計創作、創新元素運用，落實構想進入執行。並提供優質手工藝製作概要與流程設計。創業之商業模式則採九宮格方式探討。參考商業模式畫布(Business Model Canvas)的九個面向觀點，將欲探討之手工藝微型創業模式透過九個要素進行個案研究。本研究採個案擬定、訪談方式、文件整理、分析法進行架構論述。

本研究主要有以下三個目的：

- 一、探討微型創業產品開發的創意管理內涵。
- 二、探討微型創業產品開發的流程設計。
- 三、探討微型創業產品商業模式的建構。

1.3 研究問題

根據上述研究目的，本研究採質性研究，以五位新北市手工藝業職業工會講師為研究對象，探討以下研究問題：

- 一、探討微型創業產品開發的創意管理內涵為何？

二、探討微型創業產品開發的流程設計為何？

三、探討微型創業產品如何建構商業模式？

1.4 研究方法與流程

本研究依據研究動機確立研究目的後，蒐集、參考引用期刊、論文及專業書籍等相關資料，進行文獻分析與探討，選取訪談對象並進行個案訪談，依據錄音檔逐字稿，將資料整理分析作成建議，並根據所得資料建立本研究之流程（見圖 1.1）。

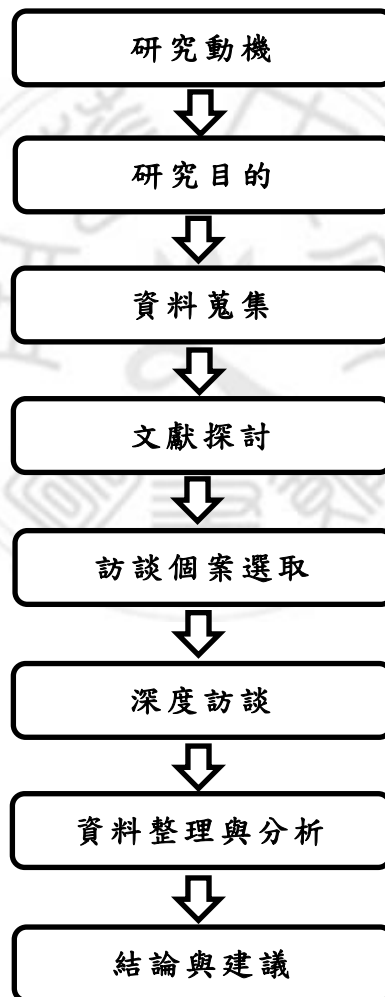


圖 1.1 研究步驟流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章主要分為四個小節來探討。第一節微型創業，第二節創新與創意，第三節新產品開發之定義與流程，第四節商業模式。透過各學者的文獻討論及資料蒐集，建立基礎，作為有利於本研究相關文獻之整理。

2.1 微型創業

2.1.1 微型創業的內涵與困境

一、微型創業的內涵

政府為重振創業精神，推動微型企業創業貸款計畫，協助中高齡失業者創業，以其安定生活為訂定推動計畫之目的，貸款對象為年滿 45-65 足歲者，員工人數未滿五人者之依法辦理登記的事業組職，且所創或所營微型企業登記設立為超過一年，符合條件者為其貸款對象（經濟部中小企業法規，民 95）。政府在婦女創業上也有許多照顧，提供了各種協助方案。政府為建構創業友善環境，協助微型企業發展，創造就業機會，勞動部自 96 年推動「微型創業鳳凰計畫」。協助婦女及中高齡等創業提供創業貸款最高 100 萬元（自 108 年 4 月 19 日起提高為 200 萬元）低利創業貸款及利息補貼。勞動部自 98 年 2 月 16 日訂定「微型創業鳳凰貸款要點」，推行「微型創業鳳凰貸款措施」，為期 7 年，並辦理一系列免費創業研習課程，協助有創業意願的民眾，即時解決所面臨的創業困境，使創業路上更順遂。經濟部中小企業處自民國 101 年起推動「女性創業飛雁計畫」，針對不同階段和需求之創業女性，提供客製化及整合性的服務措施，以營造友善女性的創

業環境，提升女性經濟力與競爭力(勞動部勞動法令，民 109 年)。

二、微型創業的困境

然而，微型企業創業進入的門檻雖然低，但生存難度還是很高的，其所面臨的是「資本額小、體質弱、力量分散」的困境(施錦村，民 98)。藉由紀怡安(民 100)歸納各學者所提微型企業所面臨的主要困境如下：

1.人力資源不足

創業過程無法透過團隊方式有效衡量運用相關的資源和能力，以因應快速變化的市場環境。

2.資金不足

資金不足是微型企業發展中的一個很大的困難點，經營者大多身兼勞動者身分，通常經營上的收支與家計上的收支未能確實予以分離，在經營資金的使用與流向，難以準確掌握實際的內涵。

3.環境限制

國內對微型企業的生存發展較無周延的法規，難以享受既有租稅的優惠，再者微型企業自身條件大多不佳，欠缺可以向外部諮詢服務的資源，因此經濟不善而退出市場的比例很高。

4.關鍵能力的不足

由於微創者普遍缺乏使企業長期發展的關鍵能力，包括經營管理，資訊科技以及創新的能力，因此失敗率也很高。

本研究就手工藝微型創業而言，因應可能的困境，唯有不斷地創新產品、提升服務品質及利用網路資源，並尋找適當的合作夥伴，以尋求更多資源，擴張經營條件提高競爭優勢。

2.1.2 微型創業的定義與類型

一、微型創業的定義

政府對小規模企業之認定在中小企業法規第四條第二項所稱小規模企業，經常僱用員工數未滿五人之事業（經濟部中小企業處法規，民 109）。施錦村（民 98）指出，美國企業機會協會（Association for Enterprise Opportunity）也在 2005 年提出「微型企業的定義：微型企業係指經常僱用員工 5 人以下，創業所需資金 3.5 萬美元以下之企業」，施錦村表示，「上述二種定義各有所長，並認為，經濟部中小企業處所提及的加上美國企業機會協會所提出的創業所需資金，會比較完整的定義」（施錦村，民 98）。聯合國國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）自僱型工作者及低於 10 人為標準之事業體（中小企業法規，民 94）。

依我國政府的定義，「5 人以下、資本額超過 100 萬元都算微型創業；以低資本、低人力及業餘時間進行創業及管理，並利用現有的創作、商務平臺或社群網站，將有限資源投入關鍵性的焦點，即為微型創業的基本概念模式。」（黃慧文，民 106）。紀怡安（民 100）界定微創者為：「具備能冒社會、心理與財務上的風險，員工人數在五人以下的生產組織，創造新事業，是該組織之主要經營管理者即為微創者」。林雅琪（民 102）定義微型創業為「小規模」及「低資產」之姿的創業模式。綜合上述觀點，本研究就手工藝產業層面認為，「5 人以下低人力，低資本，小規模，以創新與創意所創造之事業，即為微型創創業」，並彙整上述定義如表 2.1。

表 2.1 微型創業的定義彙整表

組織/學者 (年代)	定義彙整
經濟部中小企業處法規 (民 104)	經常僱用員工數未滿五人之事業
美國企業機會協會 (Association for Enterprise Opportunity, 2005) 施錦村 (民 98)	微型企業係指經常僱用員工 5 人以下，創業所需資金 3.5 萬美元以下之企業。 經濟部中小企業處所提及經常僱用員工數未滿五人之事業，加上美國企業機會協會所提出的創業所需資金，會是比較完整的定義
聯合國國際勞工組織 (International Labour Organization, ILO) 中小企業法規 (民 94)	自僱型工作者及低於 10 人為標準之事業體
紀怡安 (民 100)	具備能冒社會、心理與財務上的風險，員工人數在五人以下的生產組織，創造新事業，是該組織之主要經營管理者即為微創者
黃慧文 (民 106)	依我國政府的定義，「5 人以下、資本額超過 100 萬元都算微型創業；低資本低人力及業餘時進行創業及管理，利用現有的創作、商務平臺、網站，將有限資源投入關鍵性的焦點，即為微型創業的基本概念模式。

資料來源：本研究整理

李佳蓉 (民 101) 藉由杜英儀 (民 95) 指出微型企業包含的幾項特點：

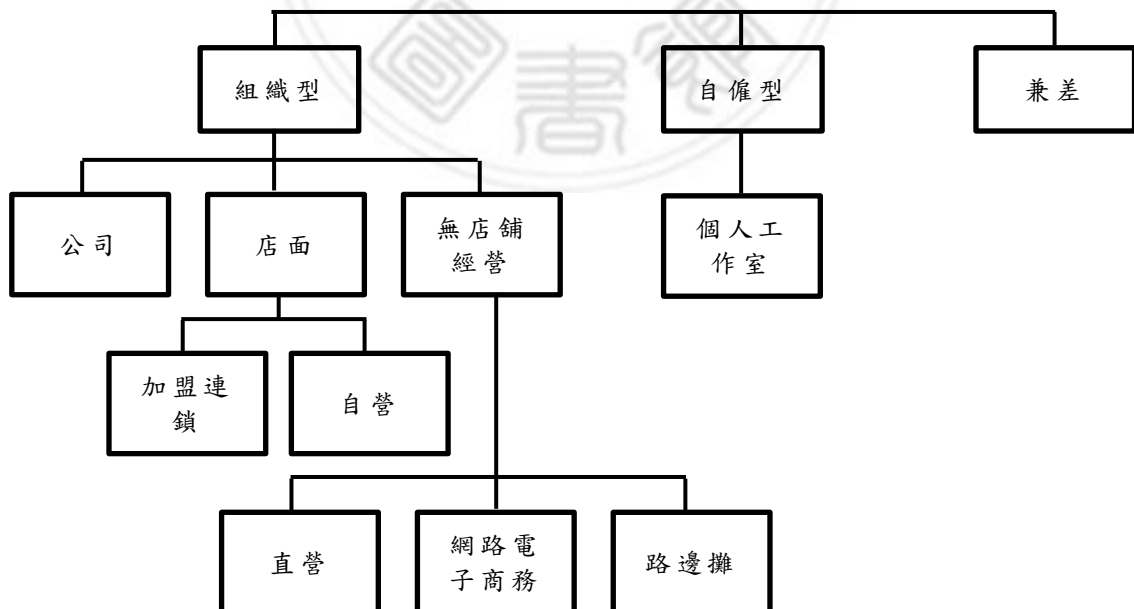
1. 微型企業家數多，遍及各大行業及縣市。
2. 對於部分的服務業以及較不發達的區域，微型企業就業的吸引力不容小覷。

3. 對於某些地區及某些服務業而言，微型企業是其經濟主體。
4. 雖是小規模的微型企業，在利基市場(小眾市場)可以精準提供部分人的需要是其獨特的價值。

二、微型創業的類型

微型企業是開發中的國家為降低貧窮、改善弱勢族群的生活所輔導的企業類型（紀怡安，民 100）。林雅琪（民 102）詮釋微型創業行為有：「最小的風險與投資」的特質，並說明微型創業經營的三個類別：組織型、自顧型、兼差型；組織型創業的經營型態又有三種，分別是有公司型態和有加盟連鎖或自營優勢的店舖型態及無店舖型態，無店舖模式再區分為，直銷、電子商務、擺攤等三類。而自顧型，主要是以個人工作室的模式經營，兼差型的創業者則多半是利用工作之餘兼差（見圖 2.1）。

圖 2.1 微型創業經營型態



資料來源：林雅琪（民 102）

20 世紀，大規模企業為經濟的主流趨勢，21 世紀企業與社會的「去規模化」驅動了技術與經濟相反的邏輯，以往熟知的大眾市場，正在逐漸被微型市場取代。社群媒體、行動網路、雲端平台，科技影響社會的經濟型態，而 20 世紀全職工作的型態將會逐漸走入歷史，取而代之的可能是人人都可以是創業家趨勢。以往的公司增加員工為的是擴增企業規模，現在維持小規模的核心員工就可完成工作（李芳齡譯，民 108）。在微型創業的型態當中，自僱型大都是屬於專門的職業或是較具技藝性的個人工作室，並非是一般人可及的。研究觀察，手工藝微型創業以自顧型的個人工作室經營的型態居多，因手工藝屬於專業及技藝性的產業，順應這「去規模化」經濟趨勢，規模小且人數少的微型創業經營型態，如雨後春筍般發展開來，使擁有專業及技藝性的手工藝創作者人人皆可一圓創業夢想。

企業的類型有規模大小的區別，金字塔的高度代表著該類型的企業數量，相較微型創業與其他類型的企業，由金字塔（如圖 2.2）可得知，塔頂上的是大型企業，越是大規模的企業，數量越少，越需要正式部門管理，依序向下的是中型企業、小型的企業，而微型企業在金字塔圖的最底層，表示在整個的經濟體中數量顯然最多，也代表在社會經濟中是屬於最基礎的行業，管理程序也不似規模大的企業，需設立正式部門管理，微型企業人數少、資源少、規模也小，因此，在管理的程序上，相對地也簡單些。

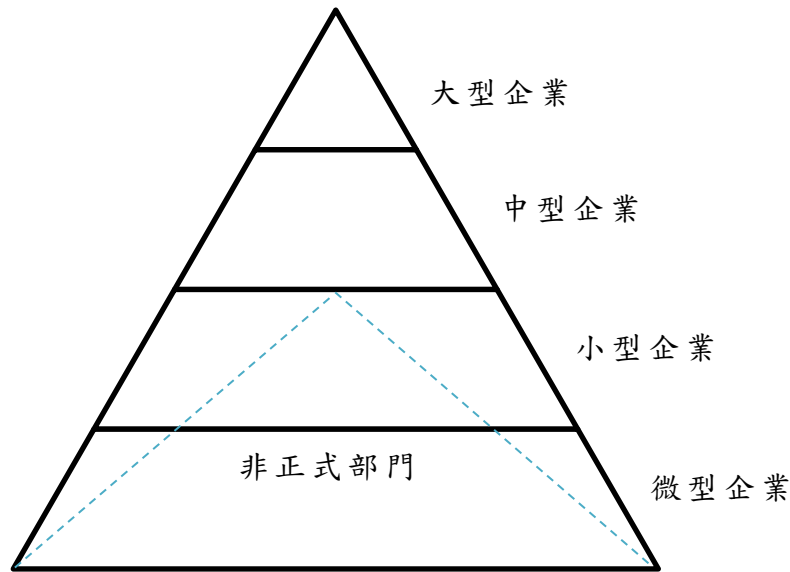


圖 2.2 企業分類架構圖

資料來源：紀怡安（民 100）

2.2 創新與創意

一、創新的定義

「創新一詞起源於拉丁語，有三層含義：第一，更新。第二，創造新的東西。第三，改變。」每日頭條（民 108）。Christensen 指出「創新是全球經濟的命脈，是策略性優先的要務；創新者都具有聯想、疑問、觀察、社交、實驗等五項重要技巧，創新構想並非與生俱來，創新者需跳脫既有的框架，打破既定的常規，才能締造創新」，賈伯斯曾說：「創意就是把一些東西串聯起來，創新並不是無中生有，可能只是看到或者體驗到某事物就能將之串聯起來，合成為一新的東西」李芳齡譯（民 106）。

Rogers(1995)將創新定義為「個人或採用單位知覺到一個新的觀念、行為或是事件」（彭聖佳，民 105）。Bradford(2001)認為「在特定的社會組織區域，此一觀念是新的即稱為創新」。創新可能意味著「以前從來沒有見過」或是可能是「來自於工廠的新鮮

物」(Blythe, 1999)。個人或單位，感覺想法是新的，做法與技術是新的，就可稱為創新(Grover & Goslar, 1993)。創新基本的特色就在於產品屬性上的變化突破，以吸引消費者採用（彭聖佳，民 105）。吳思華（民 91）在《創新與創業精神》一書專文推介中進一步言之，「所謂創新，包含新產品、新服務、新製程、新技術、新原料及新的經營模式等各種新穎、有用、能提高生活品質的作品或服務」（吳思華，民 91）。

Micheal L.George 等人(2006)，定義「創新，是創造更好的新處理方式，不僅顧客認為有價值又能為股東創造價值」，以市場定義創新為「往往是針對你為某個範圍內重要的顧客創造的品牌發揮槓桿作用」；又定義快速創新模式是「以充分的差異性和速度，創造新的產品、服務、商業模式和處理程序及市場，使得公司股東的報酬可以持續數十年都高於平均」；並探討快速創新的三大要素。

- 1.差異性：產品／服務的差異性，在競爭者之前找出並滿足顧客的需求，提供顧客優越性的功能，因而可索取高價，產生利潤或提高市佔率。
- 2.快速進入市場：取得持續進入市場的先機，提高創新事物產能，更快投資賺錢，提前損益平衡。
- 3.破壞性創新：改善目前的產品/服務、技術及市場策略，讓競爭對手措手不及，為成長帶來強大動力（陳正芬譯，民 95）。

管理大師 Peter F.Drucker(2002)用賽伊界定創業精神的方式定義：「創新就是改變資源的產出」也可用現代的經濟學家將會傾向於的需求面用語將創新界定為：「改變資源所給與消費者的價

值與滿足」因為「創新策略，乃是指製造商應提供給顧客的是一項價值，而非提供它所製造出來的產品」；成功的創新大多是利用改變來達成的，因多數成功的創新都很平凡，它們其實有時只是運用了一些改變。Peter F.Drucker 說明了系統化創新，可追蹤其創新機會的七項來源：

1. 意料之外的事件－意外的成功或失敗。
2. 不一致的狀況－實際與預期的狀況之間的不一致。
3. 基於程序上所需要的創新。
4. 產業或市場在結構上的改變，以出其不意的方式降臨到每個人身上。
5. 人口統計特性（人口的變動）。
6. 認知和情緒及意義上的改變。
7. 新知識－涵蓋了科學與非科學的（蕭富峰、李田樹譯，民 91）。

人人都知道，蘋果公司創辦人賈伯斯本身就是位創新者，檢視賈伯斯引進各樣新知，進而觸發各種創新構想的行為，可發現其創意來源是：

1. 挑戰現狀的疑問。
2. 對於一項技術或一家公司或者一位客戶的觀察
3. 嘗試發現新東西的體驗或實驗。
4. 與某人的談話使之察覺新的知識或新的機會（李芳齡譯，民 106）。

本研究認同吳思華（民 91）及管理大師 Peter F.Drucker (2002) 之論述。就手工藝創作而言，本研究認為：新構想新技術、改變原有產品的結構和型態，以新的功能和姿態呈現，就可稱為創新。

創新與創意之於手工藝產品開發，是最有價值的，是無形的資源，每一個人都有創新的潛力，只要打開個人潛在創新的引擎鑰匙，無窮的創造資源就會源源不絕。本研究將學者對創新的定義彙整如表 2.2。

表 2.2 創新定義彙整表

學者（年代）	定義彙整
Grover & Goslar (1993)	認為「個人或單位，感覺想法是新的，做法與技術是新的，就可稱為創新」。
Peter F. Drucker (2002)	創新就是改變資源的產出。
Rogers (1995)	為個人或採用單位知覺到一個新的觀念、行為或者事件。
Blythe (1999)	創新可能意味著「以前從來沒有見過」或是可能是「來自於工廠的新鮮物」。
Bradford (2001)	在特定的社會組織區域，此一觀念是新的即稱為創新。
Micheal L.George (2006)	創新，是創造更好的新處理方式，不僅顧客認為有價值又能為股東創造價值。以市場定義創新為「往往是針對你為某個範圍內重要的顧客創造的品牌發揮槓桿作用」。
吳思華（民 91）	認為「個人或單位，感覺想法是新的，做法與技術是新的，就可稱為創新」。
彭聖佳（民 105）	創新基本的特色就在於產品屬性上的變化突破，以吸引消費者採用。
Christensen（民 106）	創新者都具有聯想、疑問、觀察、社交、實驗等五項重要技巧，創新構想並非與生俱來，需跳脫框架，打破常規，才能締造創新。
賈伯斯（民 106）	創意就是把一些東西串聯起來，創新並不是無中生有，看到或者體驗到的某事物就能將之串聯，合成為新的東西。

資料來源：本研究整理

二、創意的定義

「創意」一詞，感覺上很抽象，有時好奇心的驅使下，一個好點子，也可能產生出創意來。人人皆能孕育創造力及開發創意的潛在能力，就手工藝產品開發來說，創意需要擁有相關的專業知識、需要思考及豐富想像力與靈感匯集出亮光，進而能創造出好的創意點子，「創意」的定義十分活潑多樣。

「創意帶來創新，是向前邁進的力量，帶動了世界的經濟發展，使生活不在單調」(齊若蘭譯，民 101)。「創意，是指產生新事物的能力，亦指一人或多人概念和發明的產生，而且這些概念和發明是獨特的、原創的以及有意義的。」(張怡平，民 94)。「創意，是一種把天馬行空的想像力，從無到有變成一個有價值的產物。」陳放、武力(民 101)。「創意即是跳脫既有的框架或超越目前的極限，重新定義事物和事物之間的關係；將既有的元素打破、拆解、增刪後重新組合出新的風貌、新的功能或新的意圖。」李慶芳(民 106)。黃光男(民 100)也提到「創意，是改進舊有的物像，成為嶄新的實現，改善環境與增強實用的價值上著力」。

陳德富(民 105)提到，鄭自隆(民 94)認為「創意，是產生和構想之前不曾有過的東西的觀念。創造力是將過去沒相干的兩件或更多的物體或者是觀念重新組合成為新的東西」。

研究者認同上述，陳放、武力(民 101)認為「創意是天馬行空的想像力」，及李慶芳(民 106)所提「將既有的元素打破、拆解、增刪後重新組合出新的風貌、新的功能或新的意圖。」之論點。本研究認為，就手工藝產品開發而言：創意如魔法般似的，自由不羈，不受限的思考，恣意揮灑的想像空間，感覺的出口，

是構思的執行。本研究將學者對創意的定義彙整為表 2.3。

表 2.3 創意的定義彙整表

學者 (年代)	定義彙整
張怡平等 (民 94)	創意，是指產生新事物的能力，概念和發明的產生，這些概念和發明是獨特的、原創的以及有意義的。
鄭自隆 (民 94)	創意，是產生和構想之前不曾有過的東西的觀念。創造力是將過去不相干的物體或者是觀念重組成為新的東西。
黃光男 (民 100)	創意，是改進舊有的物像，成為嶄新的實現，改善環境與增強實用的價值上著力。
Tina Seelig, 齊若蘭譯 (民 101)	創意帶來創新，是向前邁進的力量，帶動了世界的經濟發展，使生活不在單調。
陳放、武力 (民 101)	創意，是天馬行空的想像力，從無到有變成一個有價值的產物。
李慶芳 (民 106)	創意即是跳脫既有的框架或超越目前的極限，重新定義事物和事物之間的關係；將既有的元素打破、拆解、增刪後重新組合出新的風貌、新的功能或新的意圖。

資料來源：本研究整理

2.3 新產品開發之定義與流程

一、新產品的定義

產品新鮮度及生命週期隨消費者喜好，愈來愈短，創作者須不斷思考如何開發及創作新產品，吸引更多消費者購買，以提升在市場上的競爭力。本節綜合各學者以不同觀點所述之新產品的相關定義加以探討。

「由於新產品所涉及的學域是跨領域的，各種不同學域的專家學者均從各自學域的觀點賦予新產品定義」(王明好，民 89)。因此，「在於消費者及客戶是否將其視為新產品是最重要的關鍵

點」(陳適鴻，民 102)。「產品開發出來能夠滿足市面上尚未被滿足需求的產品，改進現有的品質及包裝皆可成為新產品。從生產者定義：不管是現有的產品加以改良，或是產品在製造上突破原本的技術層次，可稱之為新產品」(司徒達賢，民 93)。就企業觀點，開發的新產品能符合市場的需求和滿足消費者新需求，並且有別於企業原存在之新開發產品，皆可稱之為新產品(鄒自強，民 98)。新產品也可以是新上市的產品，或者相對於既有產品，消費者認知為新的產品；創新產品最大的特質就是產品本身的屬性，在產品的屬性上突破從前沒有的功能或是將原來的產品改良以符市場的需求和消費者的喜好(彭聖佳，民 105)。消費者之於新產品的認同與感受是業者要特別重視的行銷因素。在產品的整體性概念中，凡是產品任何一部分的創新和改進，能帶給消費者某種新的感受和滿足與利益上相對新的或絕對的產品，都可叫新產品(林育瑄，民 108)。周嘉鈴(民 107)提到許士軍(民 79)認為可提供不同滿足能力的皆可稱新產品。

藉由王琬淇(民 98)以生產者的觀點為理論整理出相關學者之新產品定義。包括有：Souder(1988)從企業的觀點看：「認為以往從不曾擁有過的產品，就是新產品」即產品在市場上不論是否出現，企業未曾提供過，且具備利潤能力高者之新產品；Clark and Wheelwright(1993)提出：(1)研究及先進專案：由專門的團隊負責技術發明及取得新的知識和技能；(2)突破性的創新：創造全新的產品或者是製程；(3)發展平台或者下一代的專案：專案計畫；(4)衍生發展專案(增強、改良)：為滿足特定市場的需求，將現有產品改良其功能；從消費者的觀點為理論的學者，Sampson(1970)

提出新產品的定義為：(1)符合顧客的需要和需求或慾望可滿足的產品；(2)比其他的產品更能夠達到滿足顧客需求之產品；(3)產品及顧客的需求之創新組合；Cooper(1998)認為商品的改變只要對顧客而言是具可見性的，但是並不包含減價及製造流程改進等方式；Crawford and Benedetto (2006)提出現今的市場上銷售的產品，幾乎同時具有有形和無形的成分，就是實體產品與服務。賴士葆（民 84）以產品特性的觀點定義，在相對於某些產品、企業、及產業或國家而言，只要有別於原先產品的狀態，皆可稱為新產品。（王琬淇民，98）

Booz 等人(1982)將新產品以創新程度分為六大類：

- 1.全球首見產品：對於整個市場來說，創造一前所未見全新的產品。
- 2.新產品線：市場上雖已銷售此類產品，但對某公司來說仍屬新產品，使企業得以進入到特定市場。
- 3.現有產品線的延伸產品：在現有的產品線，擴充新的產品。
- 4.現有產品的改良與更新：改進現有產品的效能、以提高消費者的認知價值，並取代現有產品的新產品。
- 5.重新定位：賦予現有產品新的用途或找到新的市場區隔。此項雖無關新產品開發，但屬於市場創新的一環。
- 6.降低成本：供應價格比較低，但是功能卻相同的產品。（陳梧桐，民 110）

Kotler(1991)認為著重於新產品本身的特性，其範圍包括：(1)原創的產品，(2)改良後的產品，(3)修正後的產品，(4)賦予的一個新的品牌。同時 Kotler 還認為，除此之外，需考量客戶或者消費

者實際的感受，是否能清楚認定此為新產品（陳適鴻，民 102）。

歸納上述論點，新產品既要符合市場的需求，又要顧及消費者的喜好，滿足於消費者的需求。本研究認為，就手工藝創作方面：新產品的開發因應市場的需求，滿足顧客的需要，啟發創新構想，進行原有產品的品質、造型、外觀、功能性甚至氣味的改變，可稱之為「新產品」。本研究將各學者對新產品之定義彙整為表 2.4。

表 2.4 新產品定義彙整表

學者（年代）	定義彙整
Sampson(1970)	符合可滿足顧客需求的產品
Booz 等人(1982)	以創新程度分為六大類： 1.全球首見產品；2.新產品線；3.現有產品線的延伸產品；4.改良與更新；5.重新定位；6.降低成本
Souder(1988)	從企業的觀點看：以往曾擁有過的產品，就是新產品
Kotler(1991)	著重於新產品的特性包括：(1)原創的產品；(2)改良後的產品；(3)修正後的產品；(4)賦予的一個新的品牌。也需考量客戶或者消費者實際的感受能清楚認定此為新產品
Clark & Wheelwright (1993)	(1)研究及先進專案 (2)突破性的創新 (3)發展平台或者下一代的專案 (4)衍生發展專案（增強、改良）
Cooper(1998)	商品的改變只要對顧客而言是具有可見性的，但是並不包含減價及製造流程改進等方式
Crawford & Benedetto (2006)	實體產品與服務

表 2.4 新產品定義彙整表 (續)

學者 (年代)	定義彙整
許士軍 (民 79)	認為可提供不同滿足能力的皆可稱新產品
賴士葆 (民 84)	以產品特性的觀點定義，在相對於某些產品、企業、及產業或國家而言，只要有別於原先產品的狀態，皆可稱為新產品
王明好 (民 89)	新產品所涉及的是跨領域的學域，因此不同學域的學者專家會以各自學域的觀點來賦予新產品定義
司徒達賢(民 93)	產品開發出來能夠滿足市面上尚未被滿足需求的產品，改進現有的品質及包裝皆可成為新產品。從生產者定義：不管是現有的產品加以改良，或是產品在製造上突破原本的技术層次，可稱之為新產品
鄒自強 (民 98)	就企業觀點，開發的新產品能符合市場的需求和滿足消費者新需求，並且有別於企業原存在之新開發產品，皆可稱之為新產品
陳適鴻 (民 102)	在於消費者及客戶是否將其視為新產品是最重要的關鍵點
彭聖佳 (民 105)	新產品也可以是新上市的產品，或者相對於既有產品，消費者認知為新的產品
林育瑄 (民 108)	凡是產品任何一部分的創新和改進，能帶給消費者某種新的感受和滿足與利益上相對新的或絕對的產品，都可叫新產品

資料來源：王琬淇 (民 98)；陳適鴻 (民 102)；周嘉鈴 (民 107)；

本研究整理

二、新產品開發的流程

新產品開發流程會因各家創新產品類別不同，其程序複雜程度也不同。Saren(1984)就創新產品整理出相關的模式，分為五類：(1)部門階段模式；(2)活動階段模式；(3)決策階段模式；(4)轉換

過程模式；(5)反應模式(Saren, 1984)。

Booz, Allen and Hamilton(1982)認為新產品開發流程的起始為新產品策略，然後是構想階段，包括有創意產生、創意選擇和概念的發展與測試。評估未來產品上市後成功的機率和新產品獲利的狀況，商機分析可評估此概念是否值得繼續發展而成為產品後上市（見圖 2.3）。

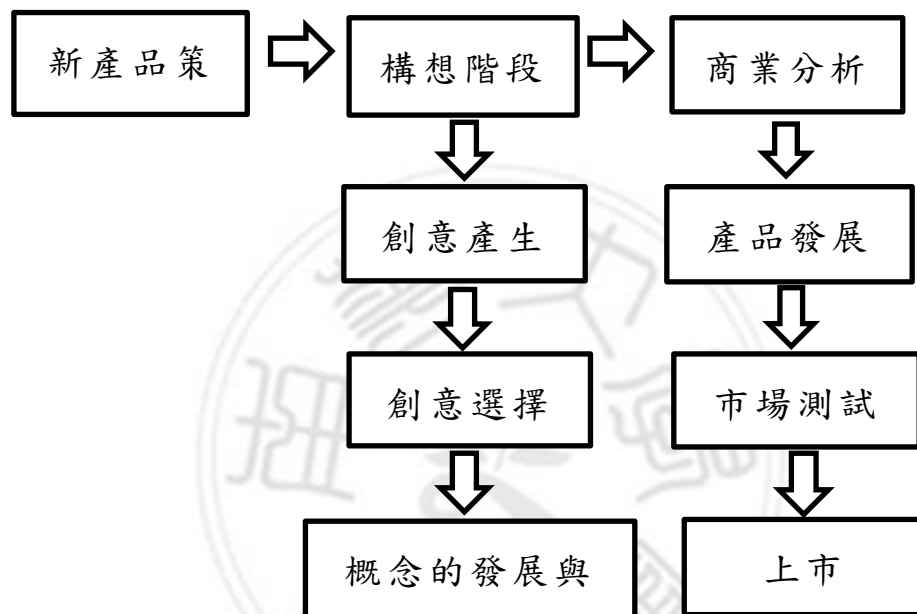


圖 2.3 Booz 等人的新產品開發流程

資料來源：Booz et al.(1982)；陳梧桐（民 110）；本研究整理

陳梧桐（民 110）整理學者新產品開發流程，其中提到 Hisrich and Petters(1991)將新產品的開發分成五個階段：(1)構想階段；(2)概念形成階段；(3)產品開發階段；(4)行銷測試階段；(5)商業化階段。Cooper(1998)將產品開發流程由創新至商業化共分為六個階段，包括：(1)概念（創意）產生；(2)初步調查；(3)詳細調查並研擬商業計畫；(4)開發；(5)測試與驗證；(6)量產與上市，Cooper 為確保產品開發計畫的規劃與執行上的品質，在每個階段的流程中

皆設立關卡加強檢視由命其名就可看出階段的內容主要還是偏重於為關卡準備資料（陳梧桐，民 110）。

2.4 商業模式

商業模式畫布(Business Model Canvas)既商業模式圖或稱商業模式九宮格，在「獲利世代」(Business Model Generation)一書中說明，「商業模式圖」是用來描述及視覺化，和評估改變商業模式的一種共同語言，是透過簡單易懂的視覺形式「商業模式圖」，的分析方法，為公司和消費者及整個社會創造價值，而能夠取代舊有過時的模式（尤傳莉譯，民 101）。

商業模式圖簡單易執行，能幫助企業檢視經營現況，過程中可隨時回頭修改相對應的區塊，是創造利潤並留下價值的方法。近年來廣受企業使用，公司、企業不論規模大小，目的是要能夠滿足顧客並帶來獲利，而善用商業模式的九個面向等於企業獲利的架構。面對快速變化的流行趨勢，與產品不斷地創新及提昇，手工藝產業亦適用商業模式圖來檢視自身商業計畫的重點，並可依時尚趨勢隨時回頭更新商業計畫與經營策略。

商業模式圖，由九個要素構成，分別為：目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、成本結構。（見圖 2.4）

Key Partners 關鍵合作夥伴	Key Activities 關鍵活動	Value Proposition 價值主張	Customer Relationships 顧客關係	Customer Segments 目標客群
	Key Resources 關鍵資源		Channels 通路	
Cost Structure 成本結構			Revenue Streams 收益流	

圖 2.4 商業模式圖

資料來源：尤傳莉譯（民 101）；本研究整理

而商業模式的分析，可透過構成商業模式的九個要素著手，說明如下：

商業模式九個構成要素：

1. 目標客群(Customer Segments)：一個企業或是組織鎖定目標要服務的個人或顧客群體。
2. 價值主張(Value Proposition)：以各種價值的主張，幫助解決顧客的問題，並能夠滿足顧客的需要。
3. 通路(Channels)：公司或企業要如何透過溝通、接觸、配送及銷售通路，傳遞其價值主張給目標客層。
4. 顧客關係(Customer Relationships)：與特定目標客群所建立並維繫起來的關係型態。
5. 收益流(Revenue Streams)：成功的提供價值主張給顧客後，就會

取得收益流，也是主要收入來源。

6. 關鍵資源(Key Resources)：執行商業行為運作所需要的重要資產。
7. 關鍵活動(Key Activities)：運用關鍵資源所要執行的一些最主要的必辦事項及活動。
8. 關鍵合作夥伴(Key Partners)：有些活動要借重外部資源，而有些資源是由組織外取得。也就是讓商業模式有效運作，所需要的合作夥伴或供應商網絡。
9. 成本結構(Cost Structure)：運作商業模式的元素，會形塑出的所有成本結構。亦是商業模式運作過程會發生的成本。(尤傳莉譯，民 101)。

一、商業模式的起源與發展

商業模式最基本也最古老的起源是「店鋪模式」，隨時代一直進步，商業模式變得越是簡潔精巧，20 世紀早期出現「搭售模式」。隨船業的業務再發展形成「二次售賣模式」。至今商業模式大多依賴技術，企業開始利用網際網路商業模式的新興技術，以最小代價，可以接觸到更多的消費族群。觀看中國的歷史，商業模式也存在於土地收租的制度裡，封建時期，地主以分成制為主，向佃農收取一定比例的耕作收穫物作為地租收入。到了明朝，從分成制隨著生產技術的進步，轉變成了定額租制，又轉變為可保障地主地租的押租制。再演變成保障佃農耕作權的永佃制。行政院農委會於民國 99 年，所推動的「小地主大佃農」的政策，租佃關係也呈現出新的商業模式。

商業模式概念的起源，鍾憲瑞（民 101）提及各學者的論述，

「商業模式概念最早出現於 1970 年代，主要用於資料上的描寫及流程間的關連與結構(Konczal, 1975)；隨網際網路的時代來臨，商業模式的觀念蓬勃發展開來(Ghaziani & Ventresca, 2005)；到了 2001 年，已有近 27% 的五百大企業，在該企業的年度財報中開始出現了商業模式一詞(Shafre, S.M., Smith, H.J.& Linder, J.C., 2005)。從上述趨勢不難看出，商業模式已經成了分析企業在營運時重要的評估觀點，本研究將商業模式概念的起源彙整為表 2.5。

表 2.5 商業模式概念的起源

作者	年代	闡述
Konczal	1975	主要用於資料上的描寫與流程間的關連與結構。
Ghaziani & Ventresca	2005	隨網際網路的時代來臨，商業模式的觀念蓬勃發展開來。
Shafre, S.M., Smith, H.J.& Linder, J.C.	2005	到了 2001 年，已有近 27% 的五百大企業的年度財報中已出現了商業模式一詞。

資料來源：鍾憲瑞（民 101）；本研究整理

二、商業模式的定義

公司、行號、企業不論規模大小，皆可運用商業模式的架構運作。商業模式涵蓋的領域十分廣泛，不同領域所關注的商業模式層面也有所差異，因此定義商業模式，難免看法就會顯得分歧，也相當困難地就商業模式做出唯一的定義。

所謂的商業模式，「就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」（尤傳莉譯，民 101）。就是「讓顧客滿足，為企業帶來獲利的架構」（川上昌直，民 105）。是以地圖或故事呈現的設計（王婉卉譯，民 108）。

藉由鍾憲瑞（民 101）提及各學者的論述：「商業模式是產品和服務以及資訊流的一組架構，描述牽涉在模式內的各類企業行動者及其角色、潛在的獲利和收入的來源」（Timmers, 1998）；「企業利用商業的機會，設計出一組交易，以創造價值；商業模式是有關於這此交易的具體內容、結構及統治的陳述；商業模式也是一組相互依賴的活動所構成的系統」（Amit and Zott, 2001）；「商業模式是結合技術與經濟價值實現的一套邏輯」（Chesbrough & Rosenbloom, 2002）；「商業模式是一套說明企業如何營運的故事」（Magretta, 2002）。「商業模式是一組說明制訂與投資及產品架構的陳述，能持久於特定市場創造競爭優勢」（Morris et al, 2005）；「四項必須一起考量且包含在商業模式裡，以創造及傳遞價值的要素有：顧客的價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源和關鍵流程」（Johnson, Christensen & Kagermann, 2008）；「商業模式的陳述可以支持一項顧客價值主張中有效性的邏輯及資料收入結構、以及傳遞此項價值所需的成本結構」（Casadesus-Masanell & Ricart, 2010）。本研究彙整上述定義如表 2.6。

表 2.6 商業模式定義彙整表

學者(年代)	定義
Timmers(1998)	商業模式是產品和服務以及資訊流的一組架構，描述牽涉在模式內的各類企業行動者及其角色、潛在的獲利和收入的來源
Amit & Zott(2001)	企業利用商業的機會，設計出一組交易內容，結構及統治的陳述；商業模式也是一組相互依賴的活動所構成的系統。
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	商業模式是結合技術與經濟價值實現的一套邏輯。
Magretta(2002)	商業模式是一套說明企業如何營運的故事。

表 2.6 業模式定義彙整表（續）

學者(年代)	定義
Morris et al , (2005)	商業模式是一組說明制訂與投資及產品架構的陳述，能持久於特定市場創造競爭優勢。
Johnson, hristensen & Kagermann (2008)	商業模式裡包含的顧客的價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源和關鍵流程，四項必須一起考量以創造及傳遞價值的要素。
Casadesus- Masanell & Ricart(2010)	商業模式所描述的可以支持一項顧客價值主張中有效性的邏輯及資料收入結構、以及傳遞此項價值所需的成本結構。
Alexander Osterwalder 尤傳莉譯（民 101）	所謂的商業模式，「就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。
Adam J Bock、 Gerard George 王婉卉譯（民 108）	商業模式是以地圖或故事呈現的設計。
川上昌直（民 105）	商業模式，就是讓顧客滿足，為企業帶來獲利的架構。

資料來源：Zott, C. Amit, R. & Massa, L.(2011)；鍾憲瑞（民 101）；

本研究整理

除了上述學者之外，經由賴彥霖（民 109）引用高小兔（民 102）指出，在企業界有許多名人，對商業模式的定義有其各自的解讀，例如：台積電張忠謀董事長指出，商業模式即是「公司處理與客戶、供應商事務的方式」；又如奇虎 360 周鴻禕董事長認為，商業模式是「提供一個怎樣的產品，能給使用者創造怎樣的價值」，也可以說，若無用戶價值，就無商業價值。

研究者在全國博碩士論文知識加值系統檢索發現，以商業模式作為研究，有 2003 篇之多，顯見，商業模式已被企業廣泛應用

於商業上。本研究對商業模式相關研究彙整為表 2.7。

表 2.7 商業模式相關研究彙整表

研究者	年份	論文名稱	內容
黃寶元	109	應用商業模式探討外籍人士在臺餐飲創業之策略	討論外籍人士在臺創業之策略。
郭品辰	109	臺灣棒球運動經紀商業模式之研究	運動經紀人的價值為幫助運動員生涯規劃與扮演溝通橋樑。
陳昱穎	109	以商業模式檢視社會企業之經營與發展	探討社會企業在台東原鄉部落之營運模式
賴彥霖	109	獨角獸企業商業模式研究－以共享平台 Uber 與 Airbnb 為案例	公司在面臨快速的環境變化與競爭對手時，其商業模式的因應布局。
高文婷	109	有線電視系統業者商業模式轉型之研究	擬定有線電視商業模式轉型策略
王智信	109	臺中市視障朋友輕旅行：以社會企業及商業模式觀點論可行性	深入瞭解其對無障礙交通服務及遊程規劃的接受度。
莊惠琳	108	融媒體作為：電視產業如何以資源互動形塑複合商業模式。	探索以「複合」文獻為理論基礎，解讀企業如何有機結合新舊商業模式的作法。
徐靖雯	106	發展平台商業模式探索性研究以 Gogoro 為例	以商業模式帆布圖為基礎提出建構平台企業，建立在商業模式再創新的架構下發展，並闡述平台模式下之雙邊市場，以平台策略方式運用。
范美棋	106	台灣越南籍人力仲介公司商業模式分析－以 H 公司為例	了解公司的優劣勢、機會與威脅，擬出可行之策略與方案
林妍慧	106	互聯網平台的共享經濟商業模式中網路廣告分潤之研究－以 SI 系統為例	透過網路廣告分潤模式強化商業交易，讓共享生態圈可產生正向網路效應。

資料來源：本研究整理

第三章 研究設計

本章主要以研究背景與研究動機為論述依據，為瞭解手工藝創作者微型創業產品開發之創作巧思及啟發因素及經營的商業模式，本研究採質性研究的方式作探討。本章共分為四個小節來探討，第一節研究方法、第二節研究工具、第三節資料分析、第四節研究倫理等，說明本研究之設計與方式。

3.1 研究方法

為瞭解手工藝產品開發與商業模式的微型創業個案，本研究旨在探討，手工藝創作者產品開發及產品經營的模式之啟發因素及歷程進行研究。並以個案質性研究及訪談的方式來進行。

一、質性研究

量化研究著重於分析大量樣本及龐大資料的比較和統計的方式，以驗證某一項定律，可簡潔呈現出廣泛而普遍性的研究結果，而在質性研究中訪談和觀察是主要的管道，訪談是取得資料的主要方式，透過個案的分析，以文字描繪實況細節為主要的研究方式，「質性」，是一種思維，一種觀看脈絡的方式（蕭瑞麟，民106）。鈕文英（民109）引用 Erlandson 等人(1993)所述，「有時量化研究者會重複著探究相同的目的，旨在加強推論和驗證，質性研究重複著探究，不在推論和驗證為目的，而在對某一主題的多元觀點，並瞭解其觀點隨時間的變化情形」。很多不同的題材和專業領域皆適用質性研究的方式探討，本研究亦採用質性研究和個案訪談的方式進行探討，質性研究著重在議題研究的深度，而訪談與觀察正是質性研究的主要方式與管道。Yin(2014)指出，「質性

訪談的對話模式，提供研究者與參與者雙向互動的機會，質性的研究，力求在蒐集與整合資料，呈現多元多樣來源的證據」，質性研究如萬花筒繽紛多樣性的存在，源自於三方面狀況：

1. 對於研究的事件，可能會有多元的詮釋。
2. 對於研究的事件可能具有個案獨特性。
3. 在質性研究的領域裡面，可供選擇使用的方法論非常地多樣化。

不過，在這些極端狀況之間，還是有相當多可接受的中間地帶。因此，這三種狀況，加上諸多的中間地帶，構成了質性研究萬花筒般的大千世界（李政賢譯，民 103）。

本研究透過投入真實環境的情境參與，讓資料的蒐集更趨多樣化。一旦豐富資料，更有助於研究個案的觀察和研究對象訪談的深度。

二、個案研究

「Stake(1995)認為，個案研究並非是方法上的不同，而是主體的不同，是以「個案」為研究的主體；個案研究的主體是他者不是自我。Yin(2018)主張個案研究是實證方式的一種，運用如：觀察、訪談分析檔案和物理線索資料等，多種方式取得的證據，在真實生活情境中，探究當前的現象。」鈕文英（民 106）引用了上述學者之論述，認為，個案研究探討的是當前的現象，旨在透過個案紀錄來瞭解當前的現象。因此，研究者依據個案研究是以個案真實的情境為研究基礎，並運用了多種蒐集、分析的方法和來源以取得資料的特性，作為本訪談研究方式。

研究者將從手工藝產業個案之微型創業者之角度，訪談、觀察、整理、分析，探討個案在產品開發的創意來源、執行構想設

計及製作流程設計，歸納出手工藝創意商品開發設計時所對應之創作元素，及微型創業經營採用之商業建構模式。

三、研究個案與受訪問對象

質性研究中，個案的選擇可以說是為解釋說明某一社會的現象，因此，不同的個案受訪對象，對議題的觀點或事實，可能產生互補或是也可能會互相的矛盾，案例的數目在於精，不在於多；不是在解決問題，而是在於能重新認識問題。質性研究是一種過程，而非推理邏輯，並不著重於放諸四海皆準的定律，要透過各種管道、資料和不同個案人的說法，去審視其問題的本質（蕭瑞麟，民 106）。

1. 受訪者之選擇，基本資料與訪談說明：

本研究以微型創業者為主，並以手工藝創作者為研究對象。新北市手工藝業職業工會通過勞發署認證 TTQS 銅牌 A 級訓練單位，並獲選為新北市 102-110 年度優良工會，109 年獲頒「特優工會」，104-109 年分別獲頒行善工會獎和績優行善工會獎，105、109 年獲頒「最佳職能發展工會」，106 年獲「國家人才發展獎」，107 年蟬聯新北市「甲等優良工會」，106-107 年獲「社會教育貢獻獎」，108 年獲「藝術教育貢獻獎」，屢屢獲獎的優良工會，培訓出的師資群技藝超群，孕育出的專業人才遍及全省各地，研發的創新與創意作品不斷，對台灣手工藝文創產業多有貢獻。講師除了多年的養成訓練外，創業至少三年以上的資歷，專業、技術、作品及經驗更臻成熟。因此，本研究受訪者之選擇條件為：

- (1) 受訪者是以新北市手工藝業職業工會講師為受訪對象。
- (2) 具相關領域並創業三年以上之講師資格為挑選條件。

2. 訪談名單共計 5 名，如表 3.1。

表 3.1 訪談對象基本資料

受訪代碼	A 講師	B 講師	C 講師	D 講師	E 講師
性別	女性	女性	女性	女性	女性
年齡	51 歲	60 歲	54 歲	54 歲	57 歲
學歷	大學	高中	大學	高中	商專
創業年資	6 年	7 年	5 年	4 年	10 年
創意類別	創意蠟燭	皮革工藝	水晶花	蝶古巴特	藝術捏花
訪談日期 與時間	109.10.09 約 4 小時	109.11.06 約 4 小時	109.12.08 約 3 小時	109.12.16 約 3 小時	109.12.18 約 3 小時
技藝經歷	美國密西根 MNS 蠟燭比賽評審	新北市勞工大學聘任講師	日本水晶花協會師範 2 級認證	澳洲國際拼貼藝術證照	竹南美術館藝術手工皂展覽

資料來源：本研究整理

3.2 研究工具

本研究使用相關的文獻資料及擬定的訪談內容，經一再與指導教授研討並修改其內容後，確定為正式的訪談大綱。本研究採取半結構開放性及建構式態度訪談，並在訪談過程中秉持尊重專業，不影響受訪者思考、情緒的立場的方式進行研究。本節研究工具包含，研究者個人、資料蒐集、訪談大綱等，依序說明如下：

一、研究者個人

Yin(2014)提到「一般質性研究較少會用固定的工具或者程序

來蒐集資料，主要的工具還是在於研究者個人」（李政賢譯，民 103）。質性研究中，研究者本人就是一個研究工具，其靈敏度、精確度和嚴謹的程度對研究的質量是至關重要的，特別需要智慧與耐心，懂得獲取對方的信任（陳向明，民 108）。研究者個人扮演著多重的角色，須具備謙虛、同理心的特質、要有靈活敏捷的洞察力及寫作及分析研究的能力，研究者個人可以說是個傾聽者、是口語分析者，也是學習者和觀察者的角色。「建構主義將研究者個人定位為學習者的角色，傾聽的能力是質性研究者的基本素養，涉及視覺管道，要敏銳於察言觀色」（鈕文英，民 109）。

研究者與受訪者皆為手工藝產業同好，經常一起進修、研習手工藝技術，彼此間的熟識和信任，雖有利於研究觀察記錄工作，仍是以嚴謹的態度，輕鬆開放的方式進行訪談，讓對方樂意合作，使受訪者在放鬆無壓力的過程中，自在闡述個案的產品開發與商業模式歷程，訪談結束不忘感謝研究參與者的受訪及參與，並在整理訪談內容作成文字稿當中，不參雜個人的想法，忠實地詮釋受訪者原意。

二、資料蒐集

「資料」是有組織的資訊組合，是從經驗、觀察、實驗的結果，或其他情境產生的最小或最基本的紀錄，質性研究可採用訪談、觀察、蒐集與檢視、感覺等方式進行資料的蒐集（李政賢譯，民 103）。質性研究用十分豐富的方法蒐集資料，有訪談、觀察、實物分析、口述史、敘事分研和歷史法（陳向明，民 108）。研究者確定主題、擬定個案與訪談大綱後，在訪談前，研究者會先以當面或電話向受訪者說明本研究的主題、目的與訪談概要，並取

得受訪者的受訪同意後，再約定訪談時間、地點，在訪談過程中，以類似對話式的質性訪談方式自然交談，筆記本記錄的同時也會同步進行錄音。「工欲善其事，必先利其器」，研究中可採用多種的工具幫助蒐集研究資料，為利於研究工作順利，研究者參考及使用出版書籍、期刊、文獻、訪談同意、訪談大綱、筆記本、錄音筆、手機、圖文作為本研究之參考資料及使用工具，並採同時錄音和訪談筆記的方式進行資料蒐集。訪談後，仍會以見面或電話多次互動，獲取更多完善資料，並整理逐字稿，擷取相關的文字素材於本研究中。

三、訪談大綱

訪談和觀察既是質性研究的主要管道，那麼訪談就是取得資料的主要方式了。觀察和訪談是一項由人們身上搜蒐集資訊所常用的方法。在現實生活中，我們透過與他人不同形式的互動蒐集資訊。任何在兩者或兩者以上人與人之間的互動，而互動的人們心中皆有一特定的目的，即稱之為訪談(潘中道等人譯，民 101)。

(一)本研究記錄受訪者的基本背景資料包含：

受訪者代碼、性別、年齡、學歷、創業年資、創意類別、訪談時間、技藝經歷及訪談問題。

(二)訪談內容

1. 微型創業產品開發的創意管理內涵為何？

(1) 請問您開發產品的創意來源為何？

(2) 請問您如何執行構想設計？

2. 微型創業產品開發的流程設計為何？

(3) 請您介紹創意商品之製造流程設計為何？

3. 微型創業產品如何建構商業模式為何？

- (4) 請問產品的核心價值為何？
- (5) 請問產品的目標客群為何？
- (6) 請問產品的行銷通路有哪些？
- (7) 請問產品如何與用戶建立並維繫長期關係？
- (8) 請問產品的營收模式為何？
- (9) 請問產品使用那些關鍵資源？
- (10) 請問產品的主要關鍵活動為何？
- (11) 請問產品主要的合作夥伴有哪些？
- (12) 請問在產品開發過程會發生那些成本？

3.3 資料分析

「量化研究是在資料蒐集完成後進行資料分析，質性研究的資料分析是及時的，是資料蒐集與論文撰寫交互進行項螺旋般的循環，它不是階段或一事件，是持續的歷程(Flick, 2018)；質性研究，以歸納的方法分析資料(Morse & Field, 1995)；歸納的資料分析具生產性、建構的，而非驗證和數量列舉的(Goez & LeCompte, 1981)；資料分析依文獻有不同分法，一是以資料解釋和抽象程度來分類，另一是以資料分析風格來分類」(鈕文英，民 109)。Yin(2014)指出「質性研究的分析雖然沒有普遍標準的程序，但也非無規矩可言，資料分析歸納五循環包括有：編纂、解組、重組、詮釋、結論」(李政賢譯，民 103)。「資料分析並非資料的堆砌，而是賦予資料規則、結構和意義的過程，收集好的資料要用分析架構發展出的分析步驟，用創意的方式呈現證據，避免

套套邏輯，分析架構不是公式，而是探索的指針，帶領發掘未知的情報。」(蕭瑞麟，民 106)。

研究中，除了訪談和觀察，研究者接觸最多的就是文字素材了，研究筆記在研究的過程中，一般都會產生非常龐大的資料。因此，本研究的資料分析與整理歸納是同時進行，而在訪談過程所產生的錄音在建檔後，將錄音檔轉成逐字稿再加以整理、歸納、分析。

3.4 研究倫理

任何研究多多少少都會涉及機密或敏感的問題，研究中蒐集的資料，原則上是被期待要保密的(蕭瑞麟，民 106)。倫理道德包括自願原則、保密原則、公正合理原則、公平回報等原則(陳向明，民 108)。Neuman(2014)指出，「做研究最好是能既合法也合乎倫理」；因此研究者在進行研究時，需特別遵守研究倫理，應注意如：匿名保密、知情同意書、誠實、避免傷害等研究倫理的六項原則，研究者要加以落實及遵守(鈕文英，民 109)。

研究者參考鈕文英(民 109)所提，於研究過程落實研究倫理的原則如下：

一、誠實尊重的態度

研究者誠實說明自己的研究目的及身分，尊重參與者的參與意願，以不損害參與者的權益及不隱瞞的態度進行研究。並在整理訪談內容作成文字稿當中，不參雜個人的想法，忠實地詮釋受訪者原意。

二、尊重隱私與保密

基於尊重自主權的原則，研究參與者有權利決定誰可以知道

他們的身份及資訊（黃沛婷，民 109；Israel & Hay, 2006）。尊重研究參與者所認為個人隱密不方便公開的內容，只蒐集研究主題相關的資料，研究者徵得參與者同意匿名方式以代號呈現，研究參與者之專業技術與拍攝紀錄，以適當及符合保密方式呈現。

三、知情同意

邀請參與者參與研究之前，研究者先以電話口頭說明研究的主題與目的，以及研究將進行的流程，使參與者充分了解研究並感受研究者的誠意，徵得參與意願後，在研究之前取得正式的同意書。本研究於訪談過程取得的訪談資料包含：全程錄音與筆記，繕寫逐字稿後修訂成的文案，訪談內容和參與者提供之相關資料、作品造型、照片、圖案等，將予以保密，且，使用訪談資料放入論文有經過參與者同意，供研究者在學術研究上之用。

四、確保參與者擁有資料和獲知結果的權利

研究資料的用途和處理方式，為避免讓參與者產生被剝奪的感覺，參與者有取得及呈現研究資料的權利，研究者以客觀公正的態度向參與者說明研究結果。

第四章 研究結果

本章節以個案訪談自述內容呈現，加以故事、作品造型、圖片圖案、文字整理，透過研究資料進行彙整處理，並整理出分析所得的研究結果。分別以微型創業產品開發的創意管理、微型創業產品開發的流程設計、微型創業產品的商業模式建構等三節分述如下。

4.1 微型創業產品開發的創意管理

本節探討的重點是微型創業產品開發的創意管理內涵，個案以產品開發的創意來源，以及如何執行構想設計。分為以下二小節，依訪談分析結果整理如下。

4.1.1 產品開發的創意來源

創意是很活潑抽象的，是想像力和靈感下的產物，創意因人因產品類別各有異同之處，藉由訪談結果顯示，手工藝產品開發的創意來源包括(1)經驗（教學、個人、學生）(2)日常生活／靈感(3)閱讀／網路(4)節慶活動(5)在地文化，以下採取質性研究的「內容分析」的方式進行訪談分析如下。

一、經驗

受訪者 A 講師的訪談紀錄中顯示，A 講師產品開發的創意來源，是來自個人的審美觀及美學訓練，與多年的教學設計經驗。以下段落是受訪者 A 講師的訪談內容之部分記錄：

譬如說我要做一個蛋糕造型的蠟燭，或薯條蠟燭，我要選擇什麼容器，如何調色，就跟美學、色彩學有關。這個就跟我二、

三十年的教學設計經驗有關，我只是把它轉換一個方向去做設計。又如薯條造型，我把它經過內化，再做轉換之後，再加上屬於我自己的一個審美觀跟我之前的美學訓練，跟實材實學的訓練與色彩學的訓練，之後我把它轉換成我自己的創作就是我的作品。(訪 A1)

受訪者 D 講師的訪談紀錄中表示，D 講師產品開發的創意來源，是來自教學經驗，特別是在教學當中從學生激發來的創作靈感。以下段落是受訪者 D 講師的訪談內容之部分記錄：

還有一些創意靈感是來自學生，有的時候自己一個人做，產品不活。不同的學生你就會嘗試使用不同的媒材教學，有些學生在做的時候有一些比較叛逆的，你跟他講這樣做他就想照自己的方式那樣做，也許這個方法我自己沒有試過在我的坯體上或麻布袋上，常常需要幫他們做修正和收尾的動作，可是發覺效果也不錯，這就會激發我日後的創作靈感。後來你就會發現，原來靈感來自四面八方。(訪 D1)

二、日常生活／靈感

受訪者 A 講師的訪談紀錄中顯示，A 講師產品開發的創意來源，是來自日常生活中隨時去思考，一些亮點就是創作的靈感來源。以下段落是受訪者 A 講師的訪談內容之部分記錄：

我的產品設計靈感來源就是隨時去思考，是從生活當中來的啟發和靈感，或在洗澡或在走路或晚上睡不著的睡前時刻，就是隨時可以去思考然後就會有一些亮點跑出來，那個就是我的創作靈感來源。(訪 A1)

受訪者 B 講師的訪談紀錄中顯示，B 講師產品開發的創意來

源，是來自生活當中隨時注意皮件時尚的流行趨勢，與日常生活季節的更迭。以下段落是受訪者 B 講師的訪談內容之部分記錄：

我會一直不斷地學習新知識，隨時注意時尚流行趨勢，在生活中找創作靈感。滿足消費者和學生的好奇心也是激發我產品開發創作的動力。這個時鐘皮革，它是皮雕的一項技能，是屬於皮革工藝，我創作的靈感來源就是豐收的概念，因為正好在秋天，我想要呈現出很豐收的概念又有秋意的感覺，又兼具生活實用性。(訪 B1)

受訪者 C 講師的訪談紀錄中顯示，C 講師產品開發的創意來源，是來自日常生活中多逛街多看多觀察，從生活中去找創作的靈感來源。以下段落是受訪者 C 講師的訪談內容之部分記錄：

再來就是多逛街了，多逛街多看，我偶而會買真花來觀察花的長相、姿態。所以我的創意的來源，就是從網路、逛街、生活中去找我的 idea。(訪 C1)

三、閱讀／網路

受訪者 A 講師的訪談紀錄中顯示，A 講師產品開發的創意來源，是來自於閱讀，從閱讀書報雜誌及新聞當中連結想法，啟發創意靈感。以下段落是受訪者 A 講師的訪談內容之部分記錄：

另外一方面，設計靈感來源是從閱讀或者一則新聞或是看到國外一些產品的時候，會突然跟我的東西我的想法做一個連結和轉換。它不是蠟燭可是你看著它，你可以從它看得出你想要如何去創作出一個新的東西來。(訪 A1)

受訪者 C 講師的訪談紀錄中顯示，C 講師產品開發的創意來源，是來自於網路，從網路中閱讀相關的東西，作為 C 講師日後

創作產品樣式的創意靈感。以下段落是受訪者 C 講師的訪談內容之部分記錄：

我會去看專門的網站，網路上會有很多相關的東西，很多花，都是做這一類的相關的連結，我從網路上吸收到東西就會把它畫下來，改天可能就會成為我創作的某一個樣式。多看會幫助我思考如何開發我的產品，可以怎麼樣創作。(訪 C1)

四、節慶活動

受訪者 B 講師的訪談紀錄中顯示，B 講師產品開發的創意來源，是來自節慶，B 講師想為小朋友設計皮革筆袋，正好聖誕節快到了，因此給他靈感來創作。

聖誕節快到了，所以我想說做一個作品是可以給小朋友用的。這個筆袋就是設定給小朋友使用的，造型和圖案的創作靈感來自於節期。因為耶誕節快到了給我的一個靈感，又想要給小朋友用，所以我希望帶一點童趣。(訪 B1)

受訪者 E 講師的訪談紀錄中顯示，E 講師產品開發的創意來源，是來自節期慶典，客家文化節期、桐花季等。

苗栗客家文化展，以金色婚禮為主，所以我以金色的皂花呈現。最早捧花我設計以玫瑰為主，後來我開發牡丹捏花，牡丹也是代表客家的文化，牡丹富貴，客家花布也是牡丹的花樣在上面。我們這邊有油桐花季，我又開發了油桐花的捏花產品。(訪 E1)

五、在地文化

受訪者 E 講師的訪談紀錄中顯示，E 講師產品開發的創意來源，是來自苗栗客家的在地文化。

最早捧花我設計以玫瑰為主，後來我開發牡丹捏花，牡丹也

是代表客家的文化，牡丹富貴，客家花布也是牡丹的花樣在上面。我們這邊有油桐花季，我又開發了油桐花的捏花產，我的創意來源，純粹來自在地性的客家文化與文創的連結。在地的文化是激發我創作的來源。(訪 E1)

綜合以上五位受訪者的訪談紀錄，歸納開發產品的創意來源如表 4.1。

表 4.1 產品創意來源之比較

來源 \ 個案	A	B	C	D	E
經驗（教學、個人、學生）	V			V	
日常生活／靈感	V	V	V		
閱讀／網路	V		V		
節慶活動		V			V
在地文化					V

資料來源：本研究整理

4.1.2 產品構想設計的執行

手工藝產品不論類別，在製作過程中都會使用到工具和材料執行創作，除了相同都會使用各種工具和材料外，手工藝產品開發，依創意的構想，產品類別的不同，執行構想設計各有異同之處，藉由各講師訪談內容歸納出手工藝開發產品執行構想設計包括：(1)繪圖；(2)利用照片、圖案、實物來觀察；(3)打樣；(4)標註法等方式進行，本研究採取質性研究的「內容分析」方式就如何執行構想設計進行訪談之分析如下：

一、繪圖

受訪者 A 講師的訪談紀錄中表示，產品開發執行構想設計是

採繪圖方式進行。以下段落是受訪者 A 講師的訪談內容之部分記錄：

確定欲創作的產品後，我會依構想先畫圖描繪我要的形狀、大小、樣式、顏色。然後依創作產品是什麼，想要呈現的效果或感覺是什麼來決定如何配製。(訪 A2)

受訪者 B 講師的訪談紀錄中表示，B 講師產品開發執行構想設計是採繪圖方式進行。以下段落是受訪者 B 講師的訪談內容之部分記錄：

我們是以農起家的一個國家，時鐘皮革我想要呈現出豐收的感覺，就想到色彩繽紛的水果；蘋果有平安的諧音，橘子（大吉大利），葡萄（多子多孫）酪梨又叫幸福果，一大串的草莓，再加一點小昆蟲和蝴蝶，讓畫面呈現的比較活潑一點，我用這種感覺去設計豐收，先繪圖，然後再去找各種圖案，再將圖案組合排列成環狀的，圓圓滿滿的形狀，讓人很喜歡的一個角度，呈現一個豐收圓滿的氛圍。有了初步的構想之後，我會先繪圖再決定產品製作的方向。(訪 B2)

受訪者 C 講師的訪談紀錄中表示，C 講師產品開發執行構想設計是採繪圖方式進行。以下段落是受訪者 C 講師的訪談內容之部分記錄：

我會先畫圖，我吸收到的東西就會把它畫下來，成為我創作的某一個樣式。(訪 C2)

二、觀察

受訪者 A 講師的訪談紀錄中表示，A 講師產品開發執行構想設計是採觀察方式，利用照片和實物進行觀察比較。以下段落是

受訪者 A 講師的訪談內容之部分記錄：

若是開發製作擬真的產品，例如雞塊、薯條，蛋糕類，既然要作擬真的東西我會先去找相關的照片，一定要找真實的東西，所以我先去找了麥當勞雞塊、摩斯雞塊、漢堡王的雞塊放在旁邊觀察比較。(訪 A2)

受訪者 B 講師的訪談紀錄中表示，B 講師產品開發執行構想設計是採觀察方式，利用圖案進行組合觀察。以下段落是受訪者 B 講師的訪談內容之部分記錄：

我用這種感覺去設計豐收，先繪圖，然後再去找各種圖案，再將圖案組合排列成環狀的，圓圓滿滿的形狀，讓人很喜歡的一個角度，呈現一個豐收圓滿的氛圍。有了初步的構想之後，我會先繪圖再決定產品製作的方向，再找需要的圖案、選擇皮革種類、材料，考量造型需要選擇什麼工具才能呈現我要的一個意象的感覺。(訪 B2)

受訪者 D 講師的訪談紀錄中表示，D 講師產品開發執行構想設計是採觀察方式，利用圖案排列組合進行觀察比較。以下段落是受訪者 D 講師的訪談內容之部分記錄：

比方說以麻布袋做說明，我會先把餐巾紙都找出來，我想要的材料、圖案都找出來，利用型板、緞帶和一些木片這一類的東西，一些其他的材料去做結合，觀察排列組合之後，感覺是不是我要的風格。(訪 D2)

受訪者 E 講師的訪談紀錄中表示，E 講師產品開發執行構想設計是採觀察方式，利用實物進行觀察。以下段落是受訪者 E 講師的訪談內容之部分記錄：

油桐花的花蕊完全都是用皂捏出來的，所以為了研究花，也會買花回來看他的大小型態，或者是去檢掉落下來的花，觀察花蕊花朵的形狀姿態及花的大小，搭配底座把它的神韻做出來。(訪 E2)

三、打樣法

受訪者 C 講師的訪談紀錄中表示，C 講師產品開發執行構想設計是利用打樣方式進行。以下段落是受訪者 C 講師的訪談內容之部分記錄：

我會先畫圖，畫出來之後再做打樣，然後再去重組，在打樣重組的過程中要一直去做調整，我會一直這樣去做我的創作品。我會把我的想法先畫下來，畫出來以後我會照著我的圖打樣出來，然後再去重組我要的形狀、造型，如果不滿意就打掉重做，一直做到符合我想要的感覺。(訪 B2)

受訪者 E 講師的訪談紀錄中表示，E 講師產品開發執行構想設計是利用翻模打樣方式進行。以下段落是受訪者 E 講師的訪談內容之部分記錄：

我找了一塊漂亮的木頭把它拿來翻模打樣，翻模打樣以後做成花的底座，仿木紋的底座也是肥皂，這樣子比較有植物的味道，木頭也很代表客家人的感覺，客家人的那種特質。(訪 E3)

四、標註法

受訪者 D 講師的訪談紀錄中表示，D 講師開發蝶谷巴特產品，執行構想設計是利用標註法的方式用文字標註在麻布袋或酒瓶、衣物、鞋、器具等坯體上進行設計標註。以下段落是受訪者 D 講師的訪談內容之部分記錄：

當我對產品有構想時，我用標註法，用文字去標註在我的麻布袋上，在我所要創作的坯體上。(訪 D2)

綜合以上五位受訪者的訪談紀錄，歸納產品開發的執行構想設計如表 4.2。

表 4.2 構想設計執行之比較

執行 \ 個案	A	B	C	D	E
繪圖	V	V	V		
觀察(照片、圖案、實物)	V	V		V	V
打樣		V	V		
標註				V	

資料來源：本研究整理

4.2 微型創業產品開發的流程設計

本節探討的重點是微型創業產品開發的流程設計，個案以介紹創意商品之製造流程設計，依個案類別不同，創意商品製造流程設計略有異同，依訪談分析結果整理如下：

4.2.1 創意商品之製造流程設計

本節產品開發的流程設計，分為二小節介紹，(1)單一流程製作，(2)兩種以上組合的流程製作，依個案訪談紀錄整理如下：

一、單一流程製作

受訪者 D 講師的創意商品為創意蝶谷巴特，本研究以麻布袋蝶谷巴特作為製造流程設計的介紹。D 講師訪談紀錄中表示，平時會收集各種媒材作為創作元素之一，蝶谷巴特的特色是用紙來創作，主要材料是餐巾紙和專用紙，以文字標註在創作坯體上，

備齊材料和工具後可一次完成創作，過程為單一流程製作。。以下段落是受訪者 D 講師的訪談內容之部分記錄：

我平常會把一些漂亮的 DM，或是緞帶或者是 Logo 或漂亮的金屬髮夾片，立體的小小卡片留存收集起來備用，可能在創作某一件產品的時候把它拿出來當作我其他的元素放在作品裡面，就是資源再利用。

畫面是在我的腦子裡，我的習慣是底圖先出來，後面再來依構想怎麼執行出來。所以我會先依不同坯體準備主要的材料和工具，然後照自己想要的位置標註拼貼上去，黏貼壓實，吹乾，再上保護膠讓它微防水，再做最後的點綴和裝飾，蝶古巴特可一次完成製作，屬單一流程製作方式。(見圖 4.1 至圖 4.5)。

材料：紙材料有餐巾紙和專用紙，空胚、膠、喜歡的圖片。

工具：黏貼膠、防水膠、筆刷、顏料、吹風機。(訪 D3)

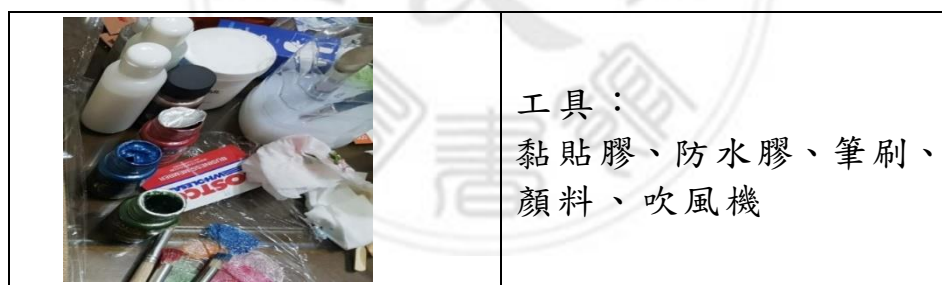


圖 4.1 蝶谷巴特工具

資料來源：D 講師；本研究整理

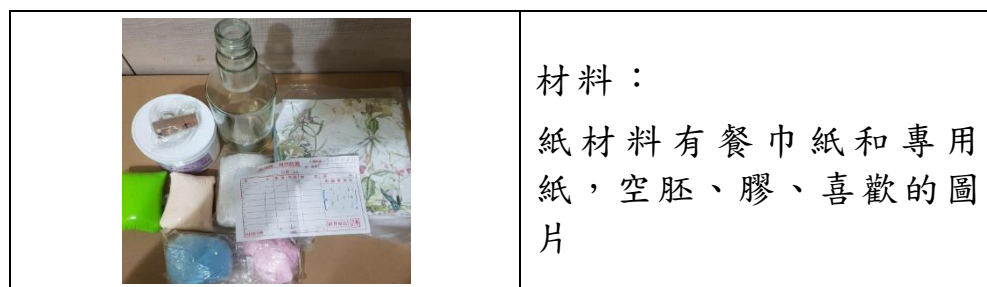


圖 4.2 蝶谷巴特材料

資料來源：D 講師；本研究整理

	
1. 標註拼貼	2. 黏貼壓實
	
3. 吹乾	4. 上保護膠

圖 4.3 蝶谷巴特製作流程

資料來源：本研究整理



圖 4.4 蝶谷巴特麻布袋成品

資料來源：D 講師；本研究整理



圖 4.5 蝶谷巴特酒瓶成品

資料來源：D 講師；本研究整理

二、兩種以上組合的流程製作

受訪者 A 講師的創意商品為創意蠟燭設計，本研究以杯子蛋糕蠟燭和擬真雞塊創意蠟燭作為製造流程設計的介紹。A 講師訪談紀錄中表示，創意蠟燭之製造流程設計，須有創意構思，並準備加熱工具與蠟燭材料，產品分別製作再加以組合進行創作。以下段落是受訪者 A 講師的訪談內容之部分記錄：

確定欲創作產品的規格後，我會依構想設計圖準備所需的工具和材料。

杯子蛋糕蠟燭製造流程設計

杯子蛋糕製造流程設計：準備工具→選擇蠟材→熔蠟入模→蛋糕體製作→調色→調香→降溫→製作小配件→調色→調香→降溫→容器→組合→擠花→糖粉裝飾。

創意杯子蛋糕蠟燭：首先我會繪製初稿，再依設計圖所需備料，選擇蠟材並秤好重量，熔蠟入模，我要把蛋糕體先生成，還要考慮到這個蛋糕要設計成什麼顏色、外型的形狀跟外觀美醜有關之外顏色調色是很重要的一環，再製作各種小配件，然後與蛋

糕體組合，最後修飾。

擬真雞塊創意蠟燭製造流程設計：準備工具→選擇蠟材→雞塊內部肉的部分→調色→調香→降溫→雞塊外皮的部分→調色→調香→雞塊內部和外皮的部分組合→降溫→塑形。

雞塊外皮的顏色要調到有微微的油炸感又不能讓它焦掉，蠟燭調色的拿捏是在我創作產品中稍微花一點時間一試再試的過程。蠟的克度和溫度要精準，蠟倒出來是光滑的，溫度下降就變固體，需隨時注意溫度的控制，才能創作出如雞塊外皮坑坑巴巴的酥脆感。(訪 A3)(見圖 4.6 至圖 4.8)



圖 4.6 創意蠟燭工具

資料來源：本研究整理



圖 4.7 創意蠟燭材料

資料來源：本研究整理



圖 4.8 創意蠟燭成品

資料來源：A 講師；本研究整理

受訪者 B 講師的創意商品為皮革工藝設計，本研究以雕塑時鐘和皮包類聖誕筆袋作為製造流程設計的介紹。B 講師訪談紀錄中表示，創意皮革工藝製造流程設計，創意構思需要配合完善的皮革工具與皮革材料，產品分別製作再加以組合進行創作。以下段落是受訪者 B 講師的訪談內容之部分記錄：

有了初步的構想之後，我會先繪圖再決定產品製作的方向，再找需要的圖案、選擇皮革種類、材料，考量造型需要選擇什麼工具才能呈現我要的一個意象的感覺。(訪 B3)(見圖 4.9 至圖 4.15)



圖 4.9 皮革裁剪工具

資料來源：B 講師；本研究整理

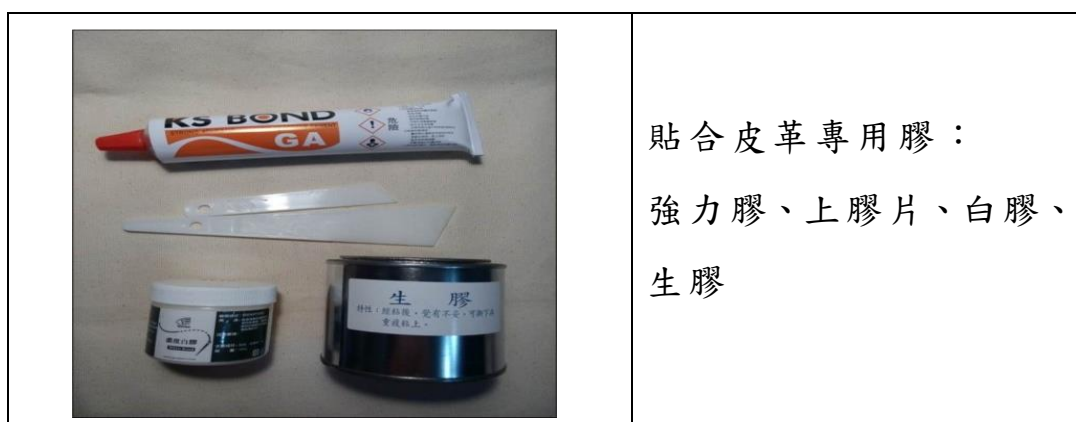


圖 4.10 皮革專用膠

資料來源：B 講師；本研究整理



圖 4.11 皮革染色塗飾工具

資料來源：B 講師；本研究整理



圖 4.12 皮革打孔工具

資料來源：B 講師；本研究整理



圖 4.13 皮革縫製工具

資料來源：B 講師；本研究整理



圖 4.14 皮革打釘五金工具

資料來源：B 講師；本研究整理

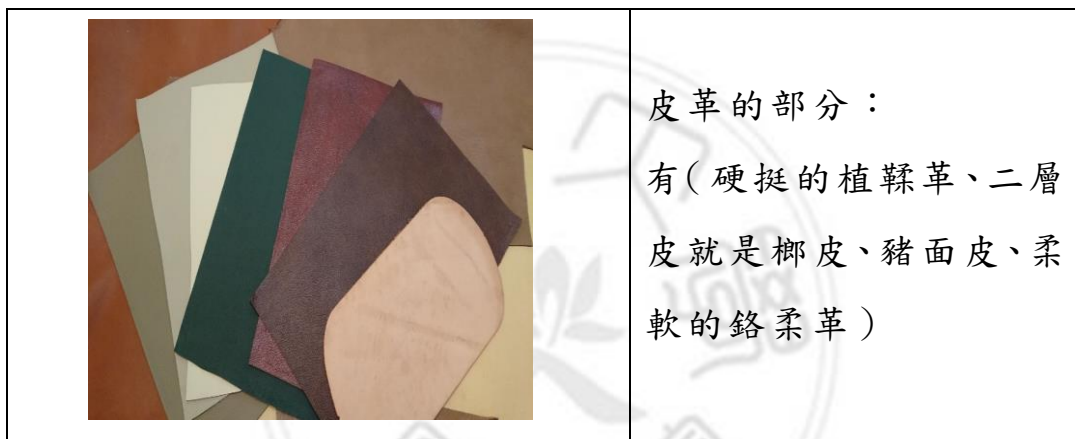


圖 4.15 皮革種類

資料來源：本研究整理

我們是以農起家的一個國家，時鐘皮革我想要呈現出豐收的感覺，就想到色彩繽紛的水果；蘋果有平安的諧音，橘子（大吉大利），葡萄（多子多孫）酪梨又叫幸福果，一大串的草莓，再加一點小昆蟲和蝴蝶，讓畫面呈現的比較活潑一點，我用這種感覺去設計豐收，先繪圖，然後再去找各種圖案，再將圖案組合排列成環狀的，圓圓滿滿的形狀，讓人很喜歡的一個角度，呈現一個豐收圓滿的氛圍。(訪 B3)皮革雕塑時鐘產品製作流程(見圖 4.16)

雕塑時鐘製造流程設計：選擇皮革→裁皮和貼合皮革→製圖

後用圓規把時鐘的圓型比例先畫出來→再把要做的地方規劃出來→另外找出立體浮雕水果、植物、昆蟲的圖案→椰皮堆疊→裁切→貼上豬面皮→裁切→染色（第一次是酒精性染料、第二次壓克力染料呈現復古的感覺、第三次補色）→上保養油使之有光澤→修飾。植鞣革、椰皮、豬面皮、浮雕圖案須分別製作再加以組合。




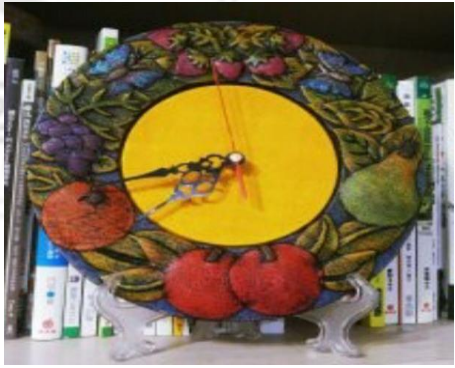
	
<p>1. 立體浮雕</p>	<p>2. 組合（堆疊、裁切、貼上豬面皮）</p>
	
<p>3. 染色</p>	<p>4. 修飾/成品</p>

圖 4.16 革雕塑時鐘產品製作流程

資料來源：B 講師；本研究整理

這個筆袋有雙面，設計一面呈現下雪飄雪花的感覺，另外一面想呈現出很漂亮的一個溫暖的感覺，就採取暖色系。所以同樣

一個筆袋兩面不同的感覺，一邊會有漸層的感覺有雪花片片的感覺，一邊是比較溫暖的感覺。有了初步的構想之後，我會先繪圖再決定產品製作的方向，再找需要的圖案、選擇皮革種類、材料，考量造型需要選擇什麼工具才能呈現我要的一個意象的感覺。（見圖 4.17）



圖 4.17 皮革筆袋

資料來源：本研究整理

皮包皮夾類製造流程設計：選擇皮料和版型→裁皮和黏合皮革→整理整模→打洞和縫合→上保養油→五金釦子。

以皮革皮包或皮夾的操作過程來講，就要準備皮料再來就是版型，再來就是要有裁剪工具，要按版裁剪，皮革要先打洞，用版型描繪在皮革上面再去裁剪皮革，皮革的主體、提把、背帶、配件須分別製作再加以組合完成。整理整模粗糙面，用膠版、菱斬、木槌、間距規、線蠟、手縫針，打洞縫合，皮革的表面要上保養油後再打上五金釦子。（訪 B3）（見圖 4.18）



圖 4.18 皮包產品製作流程圖

資料來源：本研究整理

受訪者 C 講師的創意商品為創意水晶花設計，使用水晶花工具及水晶膠作為製造流程設計的介紹。C 講師訪談紀錄中表示，創意水晶花之製造流程設計，為創意構想及各類的金屬線、花藝膠帶、造花液及操作工具，花及葉子須分別製作再進行創作。以下段落是受訪者 C 講師的訪談內容之部分記錄：

基本上水晶花的製作過程就是花瓣的大小，我們有所謂的管束，可利用來決定做花瓣的大小，當然這些工具可以有很多東西來做替代，瓶子也可以做取代，這種工具它的尺寸每一個都不一樣。我會先決定花的大小，再來想要用哪一號管束來做花瓣，組起來的花瓣大小才能符合我要的產品創作。

水晶花的流程設計：(4.19 至圖 4.22)

1. 準備工具→鐵絲繞出花形狀→繞出葉形狀→沾水晶膠→風乾
2. 一個花瓣一個花瓣，一個葉子一個葉子組合起來
3. 組合花朵和葉子→裝飾→成品

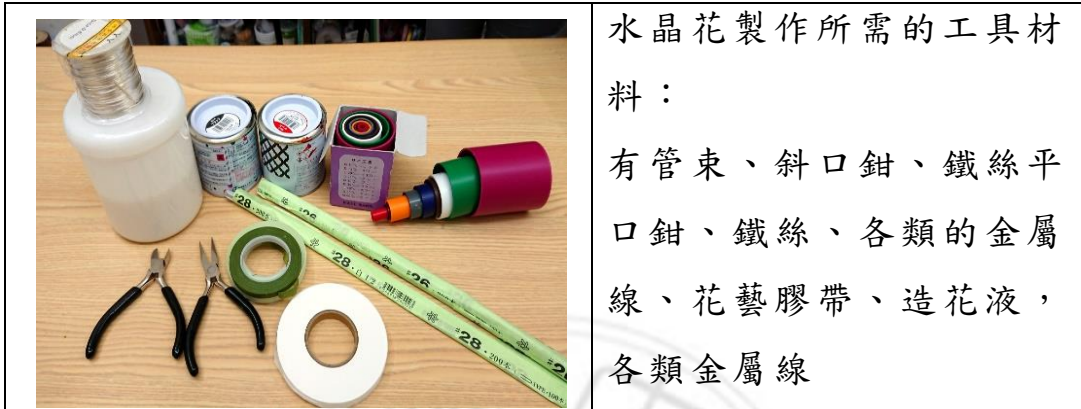


圖 4.19 水晶花製作工具

資料來源：本研究整理



圖 4.20 水晶花配件

資料來源：本研究整理

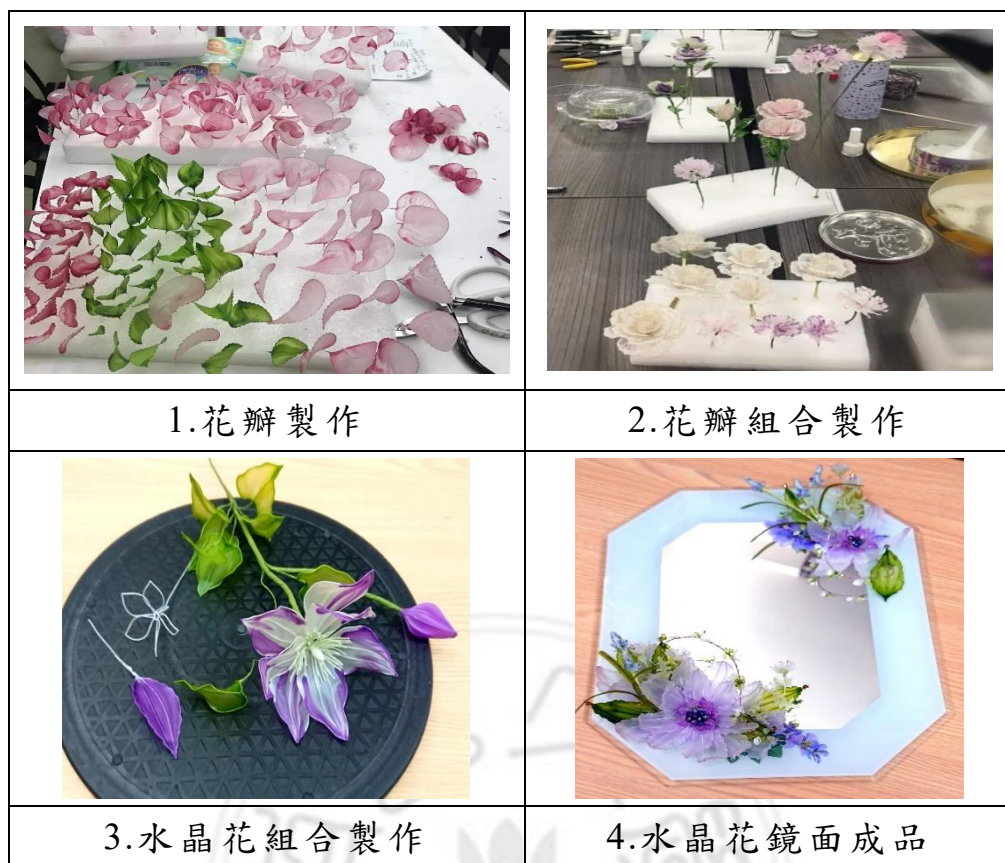


圖 4.21 水晶花鏡面製作流程

資料來源：C 講師；本研究整理



圖 4.22 水晶花成品

資料來源：C 講師；本研究整理

我準備的工具，有管束、斜口鉗、鐵絲平口鉗、鐵絲、各類的金屬線、花藝膠帶、造花液，我常用金屬線製做，我會特別注

意使用平口鉗，我不用有紋路的鉗子，因為那會傷到我的金屬線，所以一定是用平口鉗在作業，再加上我的主要材質是水晶膠就是所謂的造花液是利用來做出花瓣的，每一瓣每一瓣都是靠它來沾出花的形狀，折完鐵絲以後再去沾出花瓣的形狀和顏色，水晶膠有 28 種不同的顏色，可以調配出你想要的顏色，它有一點類似指甲油的原理，這是用鐵絲繞出我要的形狀後，再去沾水晶膠讓它產生表面張力的元素，然後自然風乾後再去一個花瓣一個花瓣，一個葉子一個葉子組合起來，水晶花的花和葉須分別製作後再組合，這是我創作水晶花的流程設計。(訪 C3)

受訪者 E 講師的創意商品為手工皂藝術捏花，本研究以油桐花和玫瑰捏花作為製造流程設計的介紹。E 講師訪談紀錄中表示，手工皂藝術捏花，完全靠手感用手捏出來的，做出來的每樣產品都不一樣，具有獨特性與在地文化的連結，構思須有創意，製造流程需備齊工具與材料，皂土、皂花、底座分別製作再加以組合完成創作。以下段落是受訪者 E 講師的訪談內容之部分記錄：

以油桐花的製作流程來講，我要先打一款皂當底座，打手工皂的一般必備的工具就是不鏽鋼鍋、打皂器、溫度計。準備的材料是油脂、氫氧化鈉、香味和色料，油脂的部分我會用椰子油、棕櫚油、橄欖油和蓖麻油還有蜜蠟。油脂偏一點米黃色，加了蜜蠟會更黃，我會加一些二氧化碳讓花更白，做成皂土備用，加可可粉做成仿木紋底座木頭，等皂化完成了以後再將皂脫模備用。

皂土捏成花和花心，花心上一點點色料，組合在仿木頭上或喜餅上，或籃子裡再加以裝飾。(訪 E3)

油桐花及玫瑰花的製作流程：準備工具→準備材料→底座製

作→皂土製作→皂土保存→底座或花籃製作→皂花的捏塑→皂花組合→皂花、底座組合→裝飾。手工皂藝術捏花製作過程分別製作底座、皂土、皂花再加以組合。(見圖 4.23 至圖 4.26)

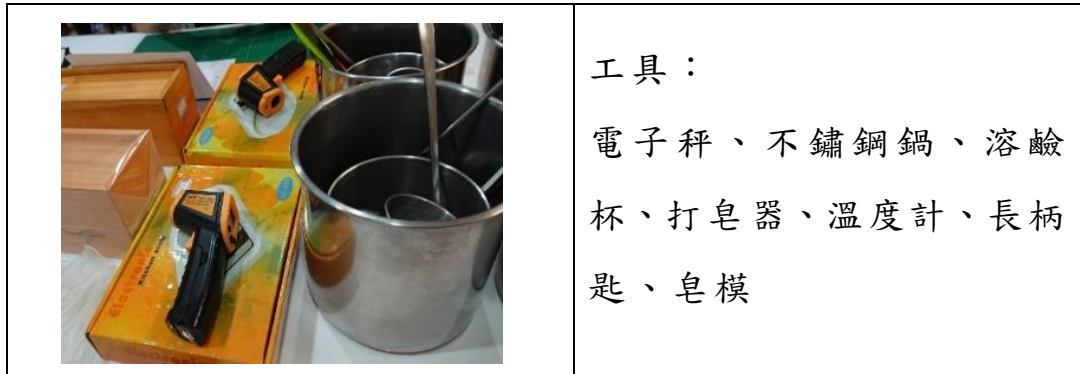


圖 4.23 打皂工具

資料來源：本研究整理



圖 4.24 打皂材料

資料來源：本研究整理

		
1. 油脂、氫氧化鈉量好	2. 油鹼綜合	3. 攪拌至濃稠
		
4. 皂液入模保溫	5. 皂土	6. 捏花

圖 4.25 製皂流程

資料來源：本研究整理

	
1. 油桐花喜餅捏花	2. 油桐花及木頭捏花
	
3. 玫瑰花籃捏花	4. 玫瑰花捏花

圖 4.26 手工皂藝術捏花成品

資料來源：E 講師；本研究整理

手捏花的部分完全是用手感，手捏花不是靠形狀壓出來的，而是完全靠手感用手捏出來的，所以做出來的每樣東西都有你的獨特性。(訪 E3)

4.3 微型創業產品的商業模式建構

本節探討的重點是微型創業產品的商業模式，依九宮格商業模式進行探討，並根據五位個案訪談自述記錄結果整理如下：

4.3.1 手工藝產品：創意蠟燭

A 講師之前是學設計的，近 30 年的廣告平面設計資歷，上班多年，因愛好手作藝術，遂投入手工藝創作行列，屬小規模之微型創業，經營模式單純。A 講師自述創意蠟燭的調色，跟美學、色彩學有關，這個跟 A 講師二、三十年的教學設計經驗相關，因為蠟燭其實技法沒有太難，配方也沒有太難，難的是創意，色彩學、產品的美學、造型就是在美學範圍內。產品創意除了美學之外還包含了色彩學還有包括點子從哪裡來，A 講師之創業產品的商業模式整理如下：

一、產品的核心價值

除了商品販售，我是以教學為主來上課的學生也是我的客戶，上我的課的不外乎三種人：

一種就是他做的這個蠟燭，做好之後他要拿去賣，去哪裡賣呢，在文創的市集，也在網路上賣，也賣給認識的朋友或客戶之間賣，特別是文創這塊，要的是好製作、可以量產可以降低成本，產品外觀又很好看，可以吸引消費者購買，因為消費者喜歡特殊性、外觀吸睛的創意蠟燭，這是我的產品可以賦予他的價值。

第二種，就是只是來學技法來紓壓，只當作好玩、興趣，喜歡蠟燭而來，做一做可以擺在家裡很好看的，他就是來放鬆，要來放空，他要來紓壓，做完之後放在家裡得到她老公、家人的稱讚或者朋友的讚美，就很有成就感。

第三種就是來學了之後要增進自己的技法，他要去開課教學，這是他的目的，學習創意蠟燭眉眉角角的技法之後，回去他要教學，因此技法對他很重要。

我開發設計的產品具獨特性，外觀好看又吸睛，兼具實用與觀賞的價值，無論購買成品或課程皆廣受客戶喜愛，開發設計的產品可以提供客戶放鬆紓壓的管道，提升他們的成就感，幫助我的客戶有創業的機會，這是我產品的價值。

二、產品的目標客群

我在社大、在職訓局及很多地方教學，知名度有了，經驗也有了，客群就越來越多，我的學生也是我的客群之一，他們會介紹更多的客戶來。再來就是來自我的FB、IG、粉專裡面的客群，客戶看到我產品的PO文就會購買，我的客戶以女性比例居多。

三、產品的行銷通路

除了創意蠟燭產品本身，我設計的課程也是我行銷的產品項目，所以我的通路算單純，我的通路就是口碑，我的通路就是靠人跟人之間去傳播，這是一個，另外一個就是靠網路，從FB和IG裡面，從學生裡面、社大、工會都是我的行銷通路，網路行銷最快，很多都是看了我的粉專之後買我的產品或課程。我不斷有新產品開發創作出來吸引客群再回流，這是我行銷方式的一種。

四、產品與用戶建立並維繫長期關係

我的方法是必須要去創造發想很多東西，我要隨時跟著流行的腳步走，現在流行什麼就要跟著創新。必須一直往前走，後面的腳步才會跟著你。我的產品必須要一直不斷的更新，等同我的技法也要一直更新，持續吸引用戶和客群。我會跟客戶建立好的互動關係，我開發獨特的創意產品供消費者購買，提供產品售後服務。對於買課程的客戶，我提供舒適的上課環境和不斷創新的產品課程及售後諮詢服務。

五、產品的營收模式

產品銷售收入和材料費的收入之外，講師鐘點費也是我的收入來源。

六、產品使用的關鍵資源

我覺得我的專業是重要的無形的資源，要把販售的產品和教學的產品做到一個跟市場主流走，但又有屬於自己的風格跟獨特性就是一個關鍵點。我開發的產品既特別又討喜，我很會安排課程，我設計課程流程可以是30人以上的大班制，也可以4、5人的小班，我可以行動教學這是我的優勢，我的專業、技術與教學的方式也是一個關鍵的資源。完善的器材、工具，配上我的課程設計流程及溫馨的上課環境和很好的教學場地，這些都是我的資源。

七、產品主要的關鍵活動

我為產品提供售後服務，我會不定期放一些促銷活動，有時老客戶我會主動降價給他，這個就是一個回饋的服務。買產品課程的客戶，我提供課後技巧上的指導，在產品創作上適合買什麼樣的工具、材料等相關的問題，我也提供售後諮詢服務。

八、產品主要的合作夥伴

我的合作夥伴有進蠟材的原料商，我的工具我的材料我的成本縱使高，我都不太換我的材料商。我的合作夥伴就是工會，我在學校上課，主辦單位是學校就是合作夥伴。政府單位、地方的縣市政府也是合作夥伴。工會是我最主要的合作夥伴。

九、產品開發過程產生的成本

因為房子是自己的，我就省下了房租費，蠟燭的材料費、器具費、場地費，其中給我壓力的是材料的成本和很大的成本是進修費。(訪 A4)

A 講師之創業產品的商業模式畫布對照如表 4.3。

表 4.3 創意蠟燭的商業模式畫布

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客群
1. 原料商 2. 工會 3. 學校 4. 縣市政府單位	1. 促銷活動 2. 技術指導 3. 諮詢服務	1. 產品具獨特性 2. 提供客戶放鬆紓壓的管道 3. 提升成就感 4. 幫助客戶有創業的機會	1. 提供舒適的上課環境 2. 產品和課程不斷創新	1. 學生 2. FB、IG 粉專裡面的客戶 3. 女性比例居多
	關鍵資源		通路	
	1. 專業、技術 2. 完善的器材、工具 3. 溫馨上課環境和教學場地		1. 口碑，網路 (FB、IG、粉專) 2. 學生，工會	
成本結構		收益流		
1. 材料費 3. 場地費	2. 器具費 4. 進修費	1. 產品銷售收入 2. 材料費的收入 3. 鐘點費		

資料來源：本研究整理

4.3.2 手工藝產品：皮革工藝

B 講師平時喜歡手作 DIY，特別愛動手縫製布包包，布包包容易髒，使用一段時間就不好看了，接觸皮革手作後，就愛上皮革工藝，認真學習到教學到創業，家人一路支持，工作坊屬小規模創業模式的經營方式。B 講師認為社會愈進步很多東西都商品化，都可大量生產出來，因為價格便宜又容易取得就不會珍惜。因此，B 講師希望恢復以前的年代，推廣每樣東西都可以自己手作。B 講師之創業產品的商業模式整理如下：

一、產品的核心價值

環顧四周，社會愈進步，很多東西都商品化都可大量生產出來，輕易就能夠用很便宜的價格買到，就是因為這樣就不會重視，今天買可能一個禮拜之後就把它放在旁邊，因為容易取得你就不會珍惜。我希望恢復以前的年代，每樣東西都自己手作，因為手作需要花時間，手作的過程可以加入個人的元素、想法，因為是自己的想法做出來的產品那就會是獨一無二的。我的客戶來上課，他們自己花時間一個洞一個洞去打、一針一針去縫，在製作過程當中會專注這件事情就不會毛躁，因為只要一分心，可能洞就打歪了。反覆敲敲打打的動作是一個療癒的過程。我提供給客戶的是產品的獨特性、專屬性又非常療癒的，這是我產品的核心價值。

二、產品的目標客群

這要看我的產品是哪一類的，文創市集的商品大部分以小作品為主，幾百塊的價位，自用或是送給朋友當生日禮物的文創商品受年輕人的喜愛，文創市集客源多屬於年輕人，學生、年輕人

比較會去逛，他們喜歡新奇酷酷的東西，最好要有獨特性的。

大一點的作品像皮雕的皮包，工藝的產品，對象就是喜歡文青作品創作的，他買回去可以當作觀賞用 可以放在辦公室當作掛鐘，或是用皮革做的筆套，便條紙、筆筒，可能就會送給他的長官，這個單價會稍高一點，工藝的作品這類客群多為上班族。

包包類的東西要看產品的花俏性，比較花俏一點就是比較年輕的主管。比較具實用價值的，看了喜歡價錢又不會太貴就是屬於家庭主婦這類客群。

三、產品的行銷通路

我的行銷通路，有臉書，另外我自己也有成立粉絲專頁，除了我的創品會放在上面，勞動部的招生資訊或者是產投課程的招生資訊也會幫我做課程行銷。還有很重要的一點就是我的客戶會介紹客戶，或者學生介紹學生，這些是口耳相傳的通路。

四、產品與用戶建立並維繫長期關係

跟客戶維持長期的關係很重要的點，就是要維持新的東西，新的想法、新的創意。新的技巧可以讓你的客戶對你的熱程度不減，我會常常開發新的產品，也會常常進修學習更多新的工藝的技巧自我成長。我的客戶想要甚麼樣的包，我會為他客製化他想要的款式花樣。

五、產品的營收模式

我主要以教學為主，我主要的收入來源以鐘點費居多。

六、產品使用的關鍵資源

我先生非常支持我這份工作，他總是協助我在一些準備材料的事情上，我人生還有第二次機會有一個舞台可以發揮，因為有

這個舞台也讓我生活很快樂，我的家人是我的後盾，是我很好的人力資源。在課堂上我會分享很多新的東西，我對我的客戶和學生非常的有親和力和耐心，我的教學有口碑、我的人格特質、創作和技術都是我的關鍵資源。

七、產品主要的關鍵活動

我的課程大部分都是大型的課程，我會在每一期的課程準備一些皮革小物的材料包辦摸彩活動。政府機關、縣市政府所開的課程他們自己會去幫我做一個推廣活動。我也提供產品諮詢服務和售後的服務。

八、產品主要的合作夥伴

我所屬的工會、我的助教和政府單位、材料商、還有家人 都是我的合作夥伴。工會每年都會編列課程推薦我，工會是我主要的合作夥伴。我需要一些特殊的材料，我長期合作的材料商會幫助我，協助我在材料和零件上的需要，一個好的材料供應商也是很重要的合作夥伴。最重要的夥伴是我的家人，不管在精神上、在人力上的支持都讓我平心靜氣去做事。

九、產品開發過程產生的成本

開發一個產品我需要花很多的時間一直在研發創作，你看到的是很漂亮的一個產品，我可能花了很多時間跟精力，做了好幾個才有的成品，別人的時間是在上班賺錢，我的時間一直是在研發創作，時間是我的成本。原料和工具會耗損或者損毀，材料和工具也是我的成本。不斷的學習更精進自計的技術，所以，進修費用是一個很大的成本。(訪 B4)

B 講師之創業產品的商業模式對照如表 4.4。

表 4.4 皮革工藝的商業模式畫布

關鍵合作夥伴 1. 工會 2. 助教 3. 政府單位 4. 材料商 5. 家人	關鍵活動 1. 摸彩活動 2. 產品售後服務 3. 諮詢服務	價值主張 1. 產品的獨特性、專屬性 2. 產品帶來的療癒性	顧客關係 1. 維持新想法新創意 2. 產品客製化	目標客群 1. 年輕人學生 2. 上班族 3. 年輕的主管 4. 家庭主婦
	關鍵資源 1. 有親和力和耐心 2. 創作和技術		通路 1. 臉書 2. 招生資訊 3. 學生 4. 口耳相傳	
成本結構 1. 時間 2. 工具費 3. 材料費 4. 進修費		收益流 1. 產品銷售收入 2. 鐘點費		

資料來源：本研究整理

4.3.3 手工藝產品：創意水晶花

水晶花在台灣算是新興產業，C 講師在日本學習水晶花工藝，並引進技術和材料，產品還算是獨佔性，C 講師主要以教學推廣為主。C 講師之創業產品的商業模式整理如下：

一、產品的核心價值

會購買我的產品的都是比較有能力去消費的女性居多，我的水晶花是有質感能吸引人的，他們看到這麼漂亮的東西就會很療癒，心情自然也更好了。水晶花不只是做飾品或花藝之類的，還應用在櫥窗設計或裝潢上，可以創造出高尚的觀賞價值和擺設的

一個氛圍，進而因產品而提升價值。我的學生很多都是做飾品界的高手，我的技術紮實，教授他們更多新的技法，激發他們更多的想法和創作，因新的元素會打破舊的製作方式，激發出新的 idea，幫助他們創業，這個就是我的產品所創造出來的價值。

二、產品的目標客群

飾品類這個是比較簡單一點的產品，就是年輕的小孩子大約 20 多歲的小女生他們會比較喜歡去配戴的，購買能力也比較 ok。像擺飾類的話可能是萬把塊的東西，就是適合那種開店的裝飾。價格比較高一點較適合新居的飾品。小的一個產品大部分是屬於療癒型的，我設定的是上班族的客群，客群以女性居多。

三、產品的行銷通路

我產品的通路有口耳相傳，FB、PC 個人商場、IG 這些都是我的銷售通路，在這些通路上有人看到喜歡就會向我購買產品或購買課程，我也會為客戶客製商品。

四、產品與用戶建立並維繫長期關係

其實跟客戶能夠維繫的長長久久，就是要創新的產品，我不斷的設計開發新的產品新的款式，今天可能設計一個桌花，明天可能設計一個吊飾之類的東西，有新的產品就會吸引不一樣需求的客戶，必須不斷研發新的技法吸引你的購買戶。所謂的休閒和婚宴喜慶必需會用到一些東西，客戶會用到我們中國傳統禮俗的一些飾品，他們有需求，我將心比心，解決他們的需求，他們就有向心力。現在網路很發達也很普遍，我會用這方式來保持跟客戶的聯絡。

五、產品的營收模式

我主要以教學推廣為主，我的產品還算是獨佔性，因為坊間固定只有幾位老師有賣這樣的產品原料，一般人沒辦法從日本帶回來，因為攜帶有限，必須依正常管道進口，他們找不到材料就會搜尋找到我的公司，向我購買材料，這些如：銷售日本進口的材料，還有教學和銷售產品都是我的收入來源。

六、產品使用的關鍵資源

水晶花是屬於花藝的部分，材料的獨佔性是我的資源也是我的優勢，因為我是日本的講師資格，所以我拿到的價格是比較優惠的。我的專業是我無形的資源。

七、產品主要的關鍵活動

在台灣，水晶花算是新興產業，我主要以教學推廣為主。工會辦的成果展和教學單位每年會邀請我去作展覽的一些活動，能夠將我的創作品展示給更多的人認識，我也會在社區舉辦小小花園的製作活動。

八、產品主要的合作夥伴

以手工藝來講雖然都是自己的創作，但是有些事完全靠自己來完成也不太可能的，我必須要有老師級的學習對象，要有協助我推廣產品和教學課程的人或單位。所以，我的工會、原料商、日本那邊的原料商，還有我的日本老師，以及為我推廣產品的教學的地方政府單位都是我的合作夥伴。

九、產品開發過程產生的成本

在開發創作的過程中常常都會碰到瓶頸，不知道怎樣去突破的時候，就會去學習更多相關的東西來彌補我的缺口，尋找創意

的靈感。所以進修費是很可觀的，進修費、材料費、時間都是我的成本。(訪 C4)

C 講師之創業產品的商業模式對照如表 4.5。

表 4.5 創意水晶花的商業模式畫布

關鍵合作夥伴 1. 工會 2. 材料商 3. 日本老師 4. 政府單位	關鍵活動 1. 成果展 2. 展覽 3. 社區辦活動	價值主張 1. 技術紮實、專業 2. 產品帶來的療癒性 3. 提升觀賞價值 4. 幫助客戶創業	顧客關係 1. 開發新產品 2. 幫助客戶在產品上的需求 3. 產品客製化	目標客群 1. 年輕小女生 2. 店家 3. 上班族 4. 女性居多
	關鍵資源 1. 日本講師資格 2. 專業 3. 材料獨佔性 4. 材料價格優惠		通路 1. 口耳相傳 2. 學生介紹 3. FB、IG 4. PC 個人商場	
成本結構 1. 進修費 2. 材料費 3. 時間		收益流 1. 產品銷售收入 2. 材料費收入 3. 教學收入		

資料來源：本研究整理

4.3.4 手工藝產品：蝶谷巴特

D 講師表示，喜歡在日常生活中尋找創作媒材，使用在各種不同的坯體上，課程中不同的學生也會嘗試使用不同的媒材教學，有時學生的表現會激發 D 講師的創作靈感。D 講師創業產品

的商業模式整理如下：

一、產品的核心價值

手作商品，它不是機器做出來的，也不是工廠大量生產出來的，不會是一樣的，它是獨特的，我覺得這就是產品的價值。客戶因為產品漂亮、特別、實用、喜歡而購買。學生做出來的作品他自己的滿足感、成就感，他是會背著自己的作品出去炫耀的，對他來說這是無價的，相對回饋的就是產品帶給他的價值。同樣的東西同樣的材料加入個人的風格和不同的元素進去，作品就不會一樣，它的獨特性就是產品的價值。

二、產品的目標客群

蝶古巴特可以操作在很多坯體上，運用的範圍很廣，不論是擴香石是酒瓶是衣物鞋子，器具等都可蝶古巴特。

其實蝶古巴特的產品沒有侷限什麼樣的客群，只有喜歡和不喜歡的分別，我的客群是來自不同的族群，上班族比較喜歡可以擺在桌上的，如筆筒文具或雨傘之類的產品，年輕人喜歡如酒瓶、擴香石新奇花俏的產品。我主要的客群是媽媽族群，他們喜歡實用的麻布袋產品。

三、產品的行銷通路

我產品的通路大多是口耳相傳，客戶會介紹客戶，學生會介紹學生，FB，還有工會這個管道，讓更多人有機會購買課程。

四、產品與用戶建立並維繫長期關係

我創了一個蝶古巴特的群組，還有FB的粉絲團與客戶保持更多互動。學生有的時候碰到製作上的問題都可以來問我，我提供課後指導，課後諮詢服務，我跟我的客戶，我的學生，利用這

些方式維持並建立一個長期的關係。

五、產品的營收模式

我以教學為主，所以除了產品銷售，材料費收入很少，我主要的收入來源是教學費，講師費。

六、產品使用的關鍵資源

我的人際關係很好，朋友會介紹客戶，學生會幫我介紹教學單位，在精神上在交通上家人支持我幫助我，這些都是我最好的人力資源。

在蝶古巴特這個領域，我的專業度，我的創意和特殊的思維想法及我的配置構圖，產品開發能力是我無形的資源。

七、產品主要的關鍵活動

一般教學單位會幫我做招生和推廣的活動。我上課很大方不太會侷限你一定要用多少材料，比方說，我經常提供一些特殊的材料或漂亮的木片，在課堂上回饋給學生們用。

八、產品主要的合作夥伴

工會、地方政府單位、企業單位，他們會開設或統包課程，幫助我有較多教學機會。還有長期配合的材料商，都是我很好的合作夥伴。

九、產品開發過程產生的成本

產品開發過程所產生的成本其實蠻多的，我在產品開發創作當中，不滿意我就要重做，我的材料就會耗損，所有的流程和動作都要重來。所以，時間和材料都是我的成本，而進修費更是我最大宗的成本支出。(訪 D4)

D 講師之創業產品的商業模式對照如表 4.6。

表 4.6 蝶谷巴特產品的商業模式畫布

關鍵合作夥伴 1. 工會 2. 政府單位 3. 企業單位 4. 材料商	關鍵活動 1. 招生 2. 推廣 3. 回饋	價值主張 1. 產品獨特性 2. 滿足感 3. 成就感	顧客關係 1. 設立群組 2. FB 粉絲團 3. 課後指導 4. 課後諮詢服務	目標客群 1. 上班族 2. 年輕人 3. 媽媽族群
	關鍵資源 1. 人際關係好 2. 家人支持 3. 專業度		通路 1. 口耳相傳 2. 學生介紹 3. FB 4. 工會	
成本結構 1. 進修費 2. 材料費 3. 時間		收益流 1. 產品銷售收入 2. 材料費收入 3. 教學收入		

資料來源：本研究整理

4.3.5 手工藝產品：手工皂藝術捏花

E 講師表示，手捏花完全靠手感用手捏出來的，所以每樣創作都很獨特，開發產品以客家在地性文化的特色來創作，並與苗栗地方政府單位合作，經常舉辦文創產品展覽及推廣客家文化的活動。E 講師創業初期還在職中並未辭去工作，由於家人的支持和幫助，採一邊上班一邊創業的模式經營了兩、三年後才全心投入創業推廣手工皂藝術捏花。將 E 講師創業產品的商業模式整理如下：

一、產品的核心價值

手捏花的部分完全是用手感，手捏花不是靠形狀壓出來的，

而是完全靠手感用手捏出來的，所以做出來的每樣東西都有你的獨特性，你可能會找不到有一模一樣的，甚至你做第二朵也不會一樣。依一個整體的作品來說，我是結合在地的特色，更找不到這一種很獨特性的文創產品。收到這樣一個禮物人，會有一種歡愉的、驚喜的感覺，會很開心的。外面都看不到的，這個是很有特別的。因為在手作這一部分是很主觀性的，加上自己的想法會有自己的元素在裡面，所以產品的價值在於它的獨特性與在地文化的連結，在國外是看不到油桐花這種東西的，拿到的人會有很療癒的感覺。每個階段學生學習產品新技術後，我帶學生去做成果展和展攤的活動，這可以幫助我的學生創業，這是產品帶給學生的價值。

二、產品的目標客群

我的產品客群大致分為三類：

第一類，是以送禮的人為主要的客群，客戶很喜歡，他想把這個產品分享給他的朋友，我會問對方你送禮的對象，就會稍微去為他設計製作，更符合他收禮的人的背景適用的，可能是婚禮要用的或者是生日要用的，又或者只是感謝所送的禮物。

第二類，是鄉公所來訂製的，鄉公所要送的伴手禮，需要結合在地性文化的產品。

第三類，學生也是我的客群，他們會買我的單堂或套裝的創意課程。

三、產品的行銷通路

我的行銷通路有 FB，有粉專，教學單位和客委會會主動幫我做產品和課程的推廣及行銷，最多的是口耳相傳，客戶群一個介

紹一個。

四、產品與用戶建立並維繫長期關係

我覺得能維持比較長期關係的，應該是在教學這部分會比較多，我的學生在產品創作上或材料使用上，無論是電話聯絡或網路或現場，跟我一直保持著很好的互動，我提供課後諮詢的服務。

至於那些縣市政府、地方政府，想要做在地性或是苗栗當地有特色的文創產品，他們會透過 FB 或客委會網站，或利用公家單位的管道及其他廣告文宣找到我，主動跟我做聯繫，我用永久服務的性質來維持關係。

五、產品的營收模式

現在很多人會從網路購買材料，店面銷售產品比較少了，材料收入是一個來源，現在大多走教學的部分，因此教學費、講師費是收入來源之一，除了產品銷售教學的收入才是大宗。

六、產品使用的關鍵資源

我開店的時候，以爸爸的店面為營業場所，所以現成的地點沒有租屋的壓力，我的店面寬敞、教學環境舒適、營業地點好，停車方便能吸引更多顧客。我的產品有在地性的文化特色，獨特性是我的資源。手工皂藝術捏花的這項技術是我無形的資源。合作的團隊也是我的資源。

七、產品主要的關鍵活動

每個課程結束的時候，我一定會帶學生和一些失業班的學生去做成果展和展攤的活動，這些活動可以幫助我的學生創業。教學合作單位會幫我做招生活動，我自己不定期也會做材料打折的促銷活動。

八、產品主要的合作夥伴

我的合作夥伴有在地的教學單位和客委會，課程合作的部分有工會、協會。因為我是加盟店，總公司也是我的合作夥伴，還有原料商也是我的合作夥伴。

九、產品開發過程產生的成本

第一個你可能花非常多的時間在研發新的產品上，不斷研發的時間、耗材與人力來說是不符合成本的，所以時間是我一個成本，還有的是進修費、材料費、交通費和員工費。(訪 E4)

E 講師之創業產品的商業模式對照如表 4.7。

表 4.7 手工皂藝術捏花的商業模式畫布

關鍵合作夥伴 1. 工會、協會 2. 教學單位 3. 客委會 4. 總公司 5. 原料商	關鍵活動 1. 成果展 2. 展攤 3. 促銷活動	價值主張 1. 產品獨特性 2. 產品在地性 3. 產品很療癒 4. 幫助客戶創業	顧客關係 1. 電話、網路 2. FB 3. 課後諮詢服務	目標客群 1. 送禮的人 2. 鄉公所 3. 學生
	關鍵資源 1. 家人支持 2. 營業地點好 3. 技術 4. 團隊合作		通路 1. 口耳相傳 2. 學生介紹 3. FB、粉專 4. 工會	
成本結構 1. 時間 3. 材料費 5. 員工費		收益流 1. 產品銷售收入 2. 材料費收入 3. 教學收入		

資料來源：本研究整理

4.4 彙整小結

本研究以新北市手工藝業職業工會講師為受訪對象，故受訪個案除了以微型創業型態經營個人工作坊外，同樣地都是以教學推廣手工藝為志業，本研究綜合個案訪談結果之商業模式九個構成要素，再進一步劃分四大面向為價值面、供給面、需求面、財務面，並敘述之。(如表 4.8)

表 4.8 商業模式四大面向

面向	構成要素	目的
1.價值面	價值主張	創作者提供具有價值的技術和創作產品，吸引消費者的目光、興趣，進而樂意成為忠實客戶
2.需求面	目標客群 顧客關係 通路	檢視自己服務的客群；與客群建立長期關係的策略，並傳遞價值給客群的途徑，讓顧客更知道你
3.供給面	關鍵資源 關鍵活動 關鍵合作夥伴	要解決及滿足顧客的問題及需求的導向，是商業供給來源
4.財務面	成本結構 收益流	檢視自身的財務結構，並將有效的產品價值主張，提供給客戶之後所獲取的利益收入

資料來源：本研究整理

一、價值面

手工藝產業與藝術、文創和美學有著息息相關的連結，創作者提供具有價值的技術和創作產品，吸引消費者的目光。因此，產品開發的核心價值為顧客創造價值，對於手工藝創業的經營績效自然影響甚鉅。本研究依產品開發的商業模式個案受訪紀錄歸納顯示，手工藝產品開發的價值在於創作者的手作，正是手作的技術與產品的風格，唯有獨特精湛的技術與創新的產品才能帶給

消費者及學習手作的客戶療癒感和成就感，教學的課程也能幫助客戶有創業的技能。研究證明，產品、技術的專業性和獨特性，能夠解決顧客的問題並且滿足客戶的需求，符合產品開發的價值主張。

二、需求面

本研究根據產品開發的個案受訪紀錄歸納商業模式的需求面：手工藝創意產品的客戶群對象非常寬廣，有學生、年輕人、上班族、家庭主婦、年輕的主管、送禮的人、地方單位等，研究結果顯示喜愛獨特、新奇、創新的年輕族群明顯偏多數，並且以女性消費者比例居多。個案隨時維持新想法，新創意，創作技術及產品不斷地創新，配合課後服務和產品客製化來與顧客維持長期的關係。研究證實，產品、技術不斷創新，口碑好產品廣受好評，以時下最普遍的網路作為行銷通路增加曝光率和客戶群的模式，符合產品開發的需求面。

三、供給面

綜合受訪紀錄歸納：個案專業性及產品開發技術是其主要的資源，其次是親和的人際關係、完善的器材、工具，都是有形無形的關鍵資源，個案運用這些關鍵資源，舉辦各樣展覽推廣、促銷、回饋及產品售後服務、諮詢服務等活動。一個成功經營者的商業模式，需要這些關鍵資源和關鍵活動使個案得以創造產品帶來的各項價值。雖然手工藝產品類別不同，相同處則為手工藝需仰賴各種工具材料使能完成創作，手工藝產業個案的講師與工會、學校、及地方政府單位配合教學課程，因此材料供應商和教學單位是手工藝產業的主要合作夥伴。

研究證實，運用上述商業模式供給面的專業性、技術性、促銷、回饋、售後服務及有效的合作夥伴等經營策略，符合滿足客戶的需求及其價值主張並能提升微型創業的商業營運。

四、財務面

手工藝產品開發的創作品都是手作藝術，因此需要大量的工具和材料供創作者開發產品使用，材料的高消耗，需隨時補給齊備。以同樣的時間，可能別人已經在上班賺錢了，但創作者卻要花更多的時間不斷地研發新產品，一遍又一遍耗時又耗力。手工藝市場競爭激烈，得隨時注意時尚潮流，進修相關課程，自我成長，激發創意靈感，材料費進修費是絕對必要的支出項目。五位受訪個案皆為講師，除了產品和材料銷貨收入外，教學收入（鐘點費）也是其主要收入來源。

研究證實，手工藝產品想要創造利潤，獲取利益，在市場上有競爭力，需不斷思考保有新構想與創新技術，開發獨特創意新產品，滿足客戶的需求和喜好的善變，因此進修和研發所花費的時間體力和材料費是必要的投資。

依據上述訪談結果得知，手工藝產品開發是自由寬廣、豐富的想像力與構思的執行，日常生活中細微地觀察周遭事物，是啟發創意的源頭，創作者保持熱忱，投入時間和精力創作獨特性的產品，投資金錢進修學習，自我成長提升技術、專業和執行能力，建立口碑增強價值條件。透過商業模式圖表，檢視經營方向隨時做修正，達到創造價值和獲利的競爭優勢。

第五章 結論與建議

本研究探討手工藝產業的微型創業產品開發與商業模式以個案研究進行訪談，主要探討：手工藝產業之微型創業產品開發的創意管理、微型創業產品開發的流程設計、微型創業產品的商業模式建構。本研究將依據個案質性訪談之結果整理歸納，予以說明並提出相關結論與建議。期本研究對於欲投入手工藝微型創業的後進，在產品開發及手工藝的學習與創作的過程更加多元性，提升產品開發的效能並推廣台灣手工藝產業。在微型創業的商業模式建構提供經營參考，希冀對台灣手工藝產業有所貢獻。

5.1 結論

本章依據個案質性訪談結果，將結論闡述如下。

5.1.1 微型創業產品開發的創意管理

一、開發產品的創意來源

受訪者之手工藝產品開發的創意來源主要為(1)經驗(教學、個人、學生)；(2)日常生活／靈感；(3)閱讀／網路；(4)節慶活動；(5)在地文化。綜合訪談分析結果顯示，手工藝的產品開發其創意來源最多的是在日常生活中找創作靈感，多逛、多看、多觀察，隨時思考、注意生活中各種流行的趨勢，從生活各樣事物中激發創作靈感，從生活中啟發創意。其次分別為：藉著個人的美學訓練，與教學設計經驗和從學生身上激發創作靈感；藉著閱讀、網路，可能是一則新聞、一段文字或一個畫面，從閱讀書報雜誌及新聞當中，從網路閱讀吸收相關資訊，連結想法，啟發創意靈感；

藉著節期的氛圍；藉著在地性文化的薰染，激發創作的來源。

二、開發產品的構想設計

手工藝開發產品的創作構思是很寬廣自由天馬行空的，因個人性格、喜好、環境、想法等各種因素，其創作構想也各具異同之處。

綜合訪談結果分析顯示，受訪者之手工藝產品開發的構想設計主要為(1)觀察(照片、圖案、實物)；(2)繪圖；(3)打樣；(4)標註。其中以創作者會依構想利用相關的照片、圖案、實物，觀察，排列組合最為廣泛。研究發現手工藝創作者執行構想設計大多會以各種實體物和各式圖檔做觀察參考再繪製底圖進行創作，而利用文字註記的標註法顯然最少。

5.1.2 微型創業產品開發的流程設計

研究發現，凡手工藝產品創作，基本上都需使用到各種材料和工具，依產品類別不同，使用的工具材料自然不同，產品開發流程設計也會略有差異，本研究依據訪談內容分析結果歸納產品開發的流程設計為：(1)單一流程製作，(2)兩種以上組合的流程製作。

一、單一流程製作

受訪個案中，蝶古巴特採單一流程製作，在底圖確定後，依不同坯體需要，自準備材料、工具至製作完成可一氣呵成(參見表 5.1)。

表 5.1 單一流程彙整表

產品	製造流程設
蝶古巴特	決定創作坯體→底圖標註拼貼→黏貼壓實→吹乾 →上保護膠→點綴裝飾

資料來源：本研究整理

二、兩種以上組合的流程製作

受訪個案中，創意蠟燭、皮革工藝、創意水晶花和手工皂藝術捏花屬創作過程複雜，較不適合單一流程製作，須混和多種技法分別製作再加以組合修飾，因此皆採兩種以上組合的混合式流程製作（參見表 5.2）。

表 5.2 組合流程彙整表

產品	製造流程設計
創意蠟燭 (杯子蛋糕)	1. 準備工具→選擇蠟材→熔蠟入模→蛋糕體製作 →調色→調香→降溫 2. 熔蠟入模→製作小配件→調色→調香→降溫。 3. 容器→組合主體與配件→擠花→糖粉裝飾。
皮革工藝 (皮包類)	1. 選擇皮料和版型→主體裁皮和黏合皮革→整理 整模→打洞和縫合→上保養油→五金釦子。 2. 背帶、提把、配件製作 3. 組合皮包主體與其他部位
創意水晶花	1. 準備工具→鐵絲繞出花形狀→繞出葉形狀→沾 水晶膠→風乾 2. 一個花瓣一個花瓣，一個葉子一個葉子組合起 來 3. 組合花朵和葉子→裝飾
手工皂藝術捏 花 (油桐花、玫 瑰花)	1. 準備工具→準備材料→皂土製作→皂土保存→ 底座或花籃製作 2. 皂花的捏塑→皂花組合 3. 組合皂花和底座或花籃→裝飾

資料來源：本研究整理

5.1.3 微型創業產品的商業模式建構

本研究以新北市手工藝業職業工會講師為受訪對象，故受訪個案除了以微型創業型態經營個人工作坊外，同樣地都是以教學推廣手工藝為志業，本研究商業模式之建構採九宮格模式進行，其構成要素為：(1)價值主張；(2)目標客群；(3)通路；(4)顧客關係；(5)收益流；(6)關鍵資源；(7)關鍵活動；(8)關鍵合作夥伴；(9)成本結構。再進一步劃分為價值面、供給面、需求面、財務面等四大面向，並就五位受訪者在創業產品商業模式的共同點歸納出相關結論。

- (1) 價值主張：以產品或技術具獨特性為產品的核心價值。
- (2) 目標客群：手工藝創意產品的客戶群對象非常寬廣，有學生、年輕人、上班族、家庭主婦、年輕的主管、送禮的人、地方單位等，研究結果顯示喜愛獨特、新奇、創新的年輕族群明顯偏多數，並且以女性消費者比例居多。
- (3) 通路：口碑好產品廣受好評，以時下最普遍的網路作為行銷通路增加曝光率和客戶群的模式，符合產品開發的需求面。
- (4) 顧客關係：隨時維持新想法，新創意，創作技術及產品不斷地創新，配合課後服務和產品客製化來與顧客維持長期的關係。
- (5) 收益流：除了產品和材料銷貨收入外，教學收入（鐘點費）也是其主要收入來源。
- (6) 關鍵資源：專業性及產品開發技術是其主要的資源，其次是親和的人際關係、完善的器材、工具，都是有形無形的關鍵資源。
- (7) 關鍵活動：舉辦各樣展覽推廣、促銷、回饋及產品售後服務、諮詢服務等活動。

(8) 關鍵合作夥伴：材料供應商和教學單位是手工藝產業的主要合作夥伴。

(9) 成本結構：材料費、進修費是最主要的支出項目。

綜合五位受訪者商業模式的共同點，歸納彙整如表 5.3。

表 5.3 業模式畫布的彙整

關鍵合作夥伴 1. 材料供應商 2. 教學單位	關鍵活動 1. 展覽推廣 2. 促銷回饋 3. 售後服務 4. 諮詢服務	價值主張 1. 產品或技術具獨特性 2. 產品很療癒 3. 幫助客戶創業	顧客關係 3. 新想法新創意 4. 產品客製化	目標客群 1. 年輕人學生 2. 上班族 3. 家庭主婦
	關鍵資源 1. 專業性 2. 開發技術	通路 1. 網路 2. 學生		
成本結構 1. 材料費 2. 進修費		收益流 1. 產品銷售收入 2. 鐘點費		

資料來源：本研究整理

5.1.4 結論彙整

本研究彙整結論並以手工藝管理意涵敘述之。

研究者從事手工藝創作與教學工作十餘年，在過去學習的過程中遇到許多優質、專業的老師願意傾囊相授，期間與眾多熱情同好一起學習、創作、成長。創意如魔法，不受限的思考，恣意揮灑的想像力，是感覺的出口，構思的執行，是創意的法則，是創作的樂趣。受訪者皆為研究者手工藝產業中的同業，創作對我

們來說是極大的樂趣，雖然學習的過程需要付出不少進修費，創業也需投入資金和時間，創業的階段可能會面臨不可預期的困境，但受訪者有著共同的特質，就是對自己的技術和專業非常有自信，在創業時善用各種資源與網路行銷通路建立口碑，開拓市場，並透過商業模式建構，為微型事業建立一個創新的敘事。本研究在於致力推廣手工藝產業，幫助有熱情想圓夢，有志創業的手工藝創作者，在創作上有學習參考的途徑，開創新的視野與技術成為具有創新、創意的手工藝職人，建構適合自己的微型創業商業模式，希冀促進手工藝產業優質化，進而對台灣文創產業有所貢獻。

5.2 建議

研究者依據手工藝微型創業產品開發之研究綜合以上結論，提出相關建議。

5.2.1 對產品開發的創意管理與流程設計

美，本身是一種內在的價值，它直接為人們帶來愉悅，也只有美感的滲透，能打動消費者的心（廖世義，民 98）。近年，手工藝產業蓬勃發展，技術與創意不斷地被提升，創新作品也不斷地被研發出來。對於創作者之建議，在這競爭激烈的市場，手工藝創作者須研究開發獨特、實用、具觀賞價值、陶冶身心的創作之外，創作品本身的美感和產品的包裝，也須不斷保有新創意和新思維，多多進修與學習尋求自我成長的途徑，開發出更優質的各種新產品，提升專業能力及美學素養與精湛的技術，爭取消費者的認同與喜好度，以提升產品在市場上的競爭優勢。

5.2.2 對相關教育訓練課程的建議

手工藝，在坊間有許多訓練機構和手作教室，可提供對手作有興趣者學習的管道，近年，各縣市的手工藝工會、協會開始致力投入師資的培訓，職訓局也相繼開辦相關訓練課程，愈來愈多人投入手作的行列，顯見，手工藝產業正蓬勃發展。因此，建議高中職或科技大學重視並規劃、開辦此類多元性技藝課程，幫助學生發現志趣，提早規劃人生方向，助益於將來能夠無縫進入社會。

5.2.3 對微型創業產品的商業模式建構

優異的點子或是創新，並不能等同優異的商業模式，光是有好點子是不夠的，還要有適當的元素來發展這樣的好點子。商業模式圖就像經營商業計畫所需具備的工具，這可以幫助創業者很快地看到商業計畫的重點，因應需求很容易的隨時進行更新計畫及策略，當創業者思索著如何創造產品價值、擴張行銷通路、掌握成本效益等經營計畫時，商業模式圖是彈性既簡單又實用的工具。商業模式圖不失為一個既彈性又簡單實用的工具。即使是經營小規模的微型創業，研究者依然建議，善加利用商業模式圖建構自己的商業模式，檢視自身經營的商業模式，檢視產品開發的價值面、供給面、需求面、和財務面，隨時更新修正計畫，提高產品在市場上的競爭優勢。

5.2.4 對未來研究者的建議

手工藝產品開發講究手藝創作，探討此類研究，建議可進行田野調查，用較多的時間接觸瞭解，長時間更深入觀察創作者之

啟發與歷程，以及手工藝微型創業產品開發之商業模式的建構，在探討創業的商業模式方面，可配合量化研究的問卷調查，使資料更加豐富，以堅固研究的完整性。

5.3 研究範圍與限制

本研究以新北市手工藝業職業工會講師為主要研究對象，採質性個案研究的方式進行訪談，針對創作者微型創業之經營理念經營模式及手工藝商品創作之啟發及創作歷程去描述分析，歸納出手工藝創意商品設計時所對應之創作元素及商業模式。

本研究範圍僅限於新北市手工藝業職業工會講師。研究以微型創業的手工藝講師為對象，手工藝講師大多時間在外教學，因而受限於時間、及訪談地理位置等因素，無法更深入敘述，多少影響研究的完整性。

第六章參考文獻

一、中文部分

1. 尤傳莉譯（民 101），原著 Alexander Osterwalder，獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式，台北市：早安財經文化。
2. 王明妤（民 89），新產品開發流程中功能性價值之選擇研究—以數位電視機與經營資訊服務為例，國立交通大學工業工程與管理學系科技管理組博士論文。
3. 王婉卉譯（民 108），原著 Adam J Bock、Gerard George，商業模式設計書：你的最強營運思考工具，台北市：本事出版。
4. 王琬淇（民 98），系統動態與專案管理觀點下的新產品開發流程之探討，中華大學科技管理研究所碩士論文。
5. 司徒達賢（民 93），策略管理，台北：遠流出版社。
6. 吳中傑（民 108），大齡創業更成功，商業周刊，第 1657 期，第 80-82 頁
7. 吳思華（民 91），原著 Drucker，創新與創業精神：管理大師談創新實務與策略(專文推介)，三版，台北市，臉譜出版：城邦文化發行。
8. 李佳蓉（民 101），微型餐飲業創業精神、創業能力與創業績效關係之研究，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文。
9. 李芳齡譯（民 106），原著 Christensen 等人，創新者的 DNA，台北市：天下雜誌。
10. 李芳齡譯（民 108），原著 Taneja、Maney，小規模是趨勢，新北市：星出版。
11. 李政賢譯（民 103），原著 Yin，質性研究：從開始到完成，

台北市：五南。

12. 周嘉鈴（民 107），新產品開發－製造與設計：台灣自行車公司為例，國立雲林科技大學企業管理系企業管理組碩士論文。
13. 林育瑄（民 108），工業設計主導成功的產品開發因素之研究，國立台灣科技大學設計研究所碩士學位論文。
14. 林淑貞（民 99），應用精實產品開發於半導體封裝新產品開發流程之探討，國立成功大學工業與資訊管理學系碩士論文。
15. 林雅琪（民 102），創意設計族群微型創業之研究，崑山科技大學視覺傳達設計研究所碩士論文。
16. 施錦村（民 98），微型企業創業後公平知覺與股東價值的關聯：連鎖餐飲業顧客的觀點，創業管理研究，第 4 卷，第 1 期，第 115-139 頁。
17. 紀怡安（民 100），微型創業者的創業資源、工作壓力與堅毅人格、社會支持對工作倦怠之相關研究，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系。
18. 涂紋凰譯（民 105），原著川上昌直，獲利革命商業模式雙贏法，新北市：瑞昇文化。
19. 張怡平（民 94），文化創意產業促進地方經濟發展策略之研究－以苗栗縣地方特色產業為例，逢甲大學土地管理學系碩士論文。
20. 郭奕伶（民 108），大齡創業更成功，商業周刊，第 1657 期，第 10 頁。
21. 陳正芬譯（民 95），創新者的實踐：達成有效差異化、加速產品上市、提升企業獲利的創新執行力，台北市：麥格羅希爾。

22. 陳向明 (民 108), 社會科學質的研究, 台北市: 五南。
23. 陳放、武力 (民 101), 創意是什麼, 台北: 海鴿文化出版社。
24. 陳梧桐 (民 101), 需求導向模糊前端新產品開發流程的建構與操作, 國立交通大學科技管理研究所博士論文。
25. 陳德富 (民 105), 文化創意產業經營與行銷管理: 整合觀點與創新思維, 新北市: 揚智文化。
26. 陳適鴻 (民 102), 新產品開發跨職能團隊的成功關鍵因素研究—以某科技公司為例, 大同大學工程學院工程管理碩士在職專班碩士論文。
27. 彭聖佳 (民 105), 消費者創新性、創新產品屬性、主觀規範對新產品採用意圖之影響—以便利商店霜淇淋為例, 臺北大學企業管理學系碩士論文。
28. 鈕文英 (民 109), 質性研究方法與論文寫作, 台北市: 雙葉書廊。
29. 黃光男 (民 100), 詠物成金: 文化創意產業析論, 台北: 典藏藝術家庭。
30. 黃沛婷 (民 109), 國小專任輔導教師工作壓力調適歷程之研究, 國立屏東大學生態休閒魚教育教學學位學程班碩士論文。
31. 黃慧文 (民 106), 中華民國全國創新創業總會微型創業行銷術, 青創會訊, 第一季, 第 40 頁
32. 經濟部中小企業處 (民 108), 2019 年中小企業白皮書, 第 15-16 頁。

33. 鄒自強 (民 98) , 電源產業新產品開發團隊與研發同步工程對新產品開發績效評估 , 開南大學企業與創業管理學系碩士論文。
34. 廖世義、黃鈺婷、潭子文 (民 98) , 行銷管理美學要素之初探 , 行銷評論 , 第 6 卷 , 第 3 期 , 第 391-422 頁。
35. 齊若蘭譯 (民 101) , 原著 Tina Seelig , 學創意, 現在就該懂的事 , 台北市 : 遠流出版事業。
36. 潘中道、胡龍騰、蘇文賢譯 (民 101) , 原著 Ranjit Kumar , 研究方法 : 步驟化學習指南 , 二版更新版 , 台北市 : 學富文化。
37. 蕭富峰、李田樹譯 (民 98) , 原著 Peter Drucker , 創新與創業精神 : 管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略(增訂版) , 台北 : 臉譜出版社。
38. 蕭瑞麟 (民 106) , 不用數字的研究 : 質性研究的思辯脈絡 , 台北市 : 五南。
39. 賴彥霖 (民 109) , 獨角獸企業商業模式研究—以共享平台 Uber 與 Airbnb 為案例 , 國立臺灣科技大學高階科技研發碩士在職專班碩士學位論文。
40. 鍾憲瑞 (民 101) , 商業模式 : 創新與管理 , 新北市 : 前程文化。

二、英文部分

1. Blythe, J.(1999), Innovativeness and Newness in High-Tech Consumer Durables, Journal of Product & Brand Management, Vol.8, pp.415-429.
2. Booz, A. J., Allen, B. C. & Hamilton P. J.(1982), New Products Management for the 1980s, New York-Booz, Allen and Hamilton Inc.
3. Bradford, M.(2001), The Implementation of Enterprise Resource Planning: An Innovation Diffusion Approach, Unpublished Ph.D. dissertation, University of Tennessee.
4. Grover, V. & Goslar, M. D.(1993), The Initiation, Adoption and Implementation of Telecommunications Technologies in U.S. Organizations, Journal of Management Information Systems, Vol.10, No.1, pp.41-163.
5. Saren, M.(1984), A Classification of Review Models of the Intra-Firm Innovation Process, R & D Management, Vol.14, No.1, pp.11-24.

三、網站部分

1. 全國博碩士論文知識加值系統，擷取日期：110 年 03 月 18 日，網址：<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/>。
2. 李慶芳（民 106），《創意思考的三個特質》，擷取日期：109 年 9 月 29 日，網址：<https://mymkc.com/article/content/22757>。
3. 每日頭條，商業模式概述，淺談關於商業模式的起源以及定義是什麼？，擷取日期：民 109 年 8 月 12 日，網址：<https://kknews.cc/news/nq9gv83.html>。
4. 每日頭條，擷取日期：109 年 11 月 13 日，網址：<https://kknews.cc/zh-tw/news/95py2a8.html>。
5. 經濟部中小企業處 107 年中小企業重要統計表，擷取日期：110 年 03 月 18 日，網址：<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2344-4251>。
6. 經濟部中小企業處民國 95 法規，擷取日期：109 年 11 月 05 日，網址：<https://law.moea.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL026552&KeyWord=%e5%be%ae%e5%9e%8b%e4%bc%81%e6%a5%ad>。
7. 經濟部中小企業處法規，109 年中小企業認定標準，擷取日期：110 年 5 月 31 日，網址：<https://law.moea.gov.tw/EngLawContent.aspx?lan=C&id=10396>。
8. 經濟部中小企業處法規，擷取日期：109 年 10 月 20 日，網址：<https://law.moea.gov.tw/LawContentSource.aspx?id=FL011859>。
9. 勞動部勞動法令，擷取日期：109 年 8 月 26 日，網址：<https://laws.mol.gov.tw/>。

附錄一 訪談大綱

一、微型創業產品開發的創意管理內涵為何？

- 1.請問您開發產品的創意來源為何？
- 2.請問您如何執行構想設計？

二、微型創業產品開發的流程設計為何？

- 3.請您介紹創意商品之製造流程設計為何。

三、微型創業產品如何建構商業模式為何？。

- 4.請問產品的核心價值為何？
- 5.請問產品的目標客群為何？
- 6.請問產品的行銷通路有哪些？
- 7.請問產品如何與用戶建立並維繫長期關係？
- 8.請問產品的營收模式為何？
- 9.請問產品使用那些關鍵資源？
- 10.請問產品的主要關鍵活動為何？
- 11.請問產品主要的合作夥伴有哪些？
- 12.請問在產品開發過程會發生那些成本？

附錄二 訪談同意書

親愛的受訪者，您好：

我是南華大學企業管理學系管理科學碩士班研究生陳為秀，目前正在進行碩士論文的研究及撰寫工作。研究主題為「探討微型創業產品開發與商業模式之個案研究—以手工藝產業為例」。本研究以新北市手工藝業職業工會講師為訪談對象。主要探討手工藝微型創業創意產品開發，與個案商業模式之經營。希望透過您的專業與觀點，能進一步瞭解手工藝的創新與創業之經營理念，並作為有志者之參考。

為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音與筆記，繕寫逐字稿後會修訂成文案。訪談的內容、作品造型、圖案將予以保密，僅作為學術研究之用，不作其他用途，不牽涉任何商業之利益。基於隱私保密原則，研究者將遵守研究倫理，加以保密。感謝您撥冗受訪，並提供寶貴的經驗、資料與意見，讓本研究能夠順利進行。謹此致謝。

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：陳為秀 敬上

本人已閱讀訪談同意書，了解自己在研究中的權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：_____

受訪日期：_____年____月____日