

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

老人福利機構新事業發展之研究

- 以南部某機構為例

The Study of New Venture Development in Elderly Welfare  
Institutions - The Case of an Organization in Southern Taiwan

研 究 生：江 芳 玲

指 導 教 授：涂 瑞 德 博 士

中 華 民 國 一 〇 三 年 五 月 十 三 日

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

老人福利機構新事業發展之研究-以南部某機構為例

研究生：江芳玲

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德  
鄭文輝  
邱怡紋

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：洪志輝

口試日期：中華民國 103 年 05 月 13 日

## 摘要

台灣人口加速老化，將於 2018 年由高齡化邁入高齡社會。政府政策朝向社區化、在地老化、連續照護等方向，發展老人福利輸送體系。面對社會對照護品質要求日益增高、政府監管持續強化、新機構加入導致競爭白熱化、照護專業人員招聘困難與創新不足等挑戰，台灣老人福利機構面臨重新定位與轉型升級的轉折點。本研究以南部某機構為個案，應用五力分析、藍海策略及九宮格商業模式等工具，探討老人福利機構新事業發展的議題。本研究之主要發現有二：(1) 顧客區隔、價值主張、關鍵活動與關鍵資源係建構商業模式的四個支柱，其中又以重新定義顧客區隔最為關鍵；(2) 落實執行商業模式創新的成敗關鍵主係專業人力，尤以選聘能重新凝聚組織、破除障礙、推動商業模式創新的變革領導團隊為要。

關鍵詞：老人福利機構、創新價值、商業模式創新

## Abstract

Taiwan is aging rapidly and will turn to an aged society as early as 2018. Authority has been driving its service supply systems towards community based, localized and uninterrupted long-term care. In facing of increased administration, demand for quality care, competition from rivals, difficulty in recruiting professionals and in lack of innovation, long term care institutes (LTCI) in Taiwan are at the edge of re-positioning and re-forming. This paper studied the business model innovation (BMI) of a LTCI located in southern Taiwan with two key findings : (1) Customer segment, value proposition, key activities and key resources are critical elements of BMI; (2) Human resource is the key factory of success in the implementation of BMI.

Key Words: long term caring institute, value innovation, business model innovation

# 目錄

摘要.....	I
Abstract.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的與問題.....	2
第三節 研究範圍與內容.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 老人福利機構新事業發展的機會.....	4
第二節 創新、創業與與內部創業.....	15
第三節 創業程序與關鍵成功要素.....	19
第四節 策略選項與創業模式.....	27
第三章 研究方法.....	39
第一節 研究架構.....	39
第二節 研究對象.....	40

第三節 資料蒐集與分析方法.....	42
第四節 研究信度與效度 .....	43
第五節 研究倫理 .....	45
第四章 個案研究 .....	46
第一節 老人福利機構產業五力分析.....	46
第二節 個案機構 SWOT 分析 .....	57
第三節 藍海策略草圖暨四項行動分析 .....	61
第四節 商業模式九宮格分析.....	73
第五章 結論與建議.....	88
第一節 研究發現與結論 .....	88
第二節 研究限制 .....	91
第三節 後續研究建議.....	92
參考書目 .....	93

## 表目錄

表 1	我國失能/失智人口推計結果.....	9
表 2	台南市及鄰近縣市的失能/失智率推估.....	10
表 3	2008 年台南市暨周邊區域長照機構入住率與床數比統計表.....	11
表 4	台南市暨周邊區域長照床數供需變動表（2008 年 vs.2012 年）.....	12
表 5	我國重度依賴、輕度依賴暨健康老年人口數變動表.....	13
表 6	個案機構轄下老人福利事業單位現況表.....	41
表 7	台南市老人福利機構五力分析結論.....	56
表 8	個案機構商業模式創新需求表.....	77
表 9	個案機構消費障礙分析表.....	79
表 10	個案機構商業模式假設評估表.....	85

## 圖目錄

圖 1	我國社會高齡化暨老人照護政策演進圖 .....	5
圖 2	人類需求層次圖 .....	7
圖 3	老人需求層次與健康程度關聯圖 .....	8
圖 4	老人福利機構新事業發展的機會與方向 .....	14
圖 5	Timmons 的創新事業架構圖 .....	20
圖 6	Christian 創業程序模式圖 .....	21
圖 7	機會辨識、資源取用、資產累積之演化關係圖 .....	22
圖 8	Langdon Morris 創新流程圖 .....	23
圖 9	創新與創業策略選項結構圖 .....	30
圖 10	內部創業模式暨策略選項關聯圖 .....	31
圖 11	西南航空公司的策略草圖 .....	35
圖 12	重塑價值曲線的四項行動架構示意圖 .....	36
圖 13	本研究架構示意圖 .....	39
圖 14	台南市老人照護產業五力分析示意圖 .....	47
圖 15	台南市小型老人福利機構歷年設立家數及床數變化圖 .....	54
圖 16	個案機構 SWOT 分析圖 .....	57
圖 17	老人安養機構策略草圖 .....	62
圖 18	老人養護機構策略草圖 .....	65
圖 19	老人安養機構「消去—降低—提升—創造」表 .....	67
圖 20	老人安養機構策略草圖 — 藍海策略行動後 .....	69
圖 21	老人養護機構「消去—降低—提升—創造」表 .....	70
圖 22	老人養護機構策略草圖 — 藍海策略行動後 .....	72
圖 23	個案機構現有商業模式九宮格分析草圖 .....	74





# 第一章 緒論

本研究係以南部某機構為個案，探討老人福利機構新事業發展之相關議題。藉由蒐集國內外相關研究暨文獻分析、歸納、探討，除吸取前輩精英研究成果與智慧以助個人學習成長，並期能站在巨人的肩膀上，系統性釐清問題、聚焦主題、產出有意義的研究發現，俾對台灣老人福利機構新事業的開展貢獻綿薄之力。

## 第一節 研究背景

本世紀以來，全球因為醫藥、衛生及營養的進步與發展，致使人類壽命普遍延長，使得老年人口與日俱增，台灣也不例外。在經濟發展、人民生活水準上升及公共衛生努力之下，國人平均餘命不斷延長；根據我國內政部統計處（2014）資料顯示，我國於1993年老年人口已佔台灣總人口的7.1%，成為高齡化社會國家。至2013年12月底，全國人口計有23,373,517人，而老人人口為2,694,406人，老年人口比例已達11.53%。預計2050年台灣老年人口比例將高達36.5%，接近四成（行政院經濟建設委員會，2012）。我國進入高齡化社會時間雖晚，但人口老化速度異常快速。台灣社會快速高齡化的結果，不僅帶來日益嚴重的老人照護問題，更對相關產業、各地社區、每一個家庭與個人都已造成衝擊與改變。

對於老人福利機構而言，政府設立衛生福利部統管社福及衛政，過去分治的管轄權將歸一；推動中的長照保險服務法等法規，勢將重新制定產業遊戲規則；朝向社區化、在地老化、連續照護等方向發展的老人福利輸送體系，更將持續地影響資源分配並重組產業生態。就社會需求面，伴隨老年人口快速上升「量」的需求，造成眾多業者競相投入老人照護產業，服務水準參差不一、競爭白熱化、劣幣驅逐良幣、照護糾紛及意外事故等弊端頻仍；鄉城經濟條件的差距造成偏遠地區照護資源匱乏，無由提升老人福祉。台灣老人照護產業除須提升服務總量及降低鄉城照護資源分配不均等問題，更大的挑戰是老人照護服務「質」的提升。老人福利機構無論新舊，均面臨重新定位、提升服務內涵與改造營運模式的決策轉折點。台灣社會快速高齡化、社會結構與需求丕變、老人照護產業生態將發生結構性之改變、老人福利機構必須轉型升級等，斯為本研究之背景。

## 第二節 研究目的與問題

研究者服務於南部某福利機構逾 30 年，歷經基層人員、幕僚及老人照護部門主管等不同工作與職務。伴隨著機構逐年之發展與外部環境之變遷，親身見證了台灣社會之演進、高齡化之衝擊、政府政策之因應調整等改變，深刻感受到社福機構在環境變遷下所面臨的種種經營壓力；政府對機構軟硬體標準的持續提昇暨監督、評鑑的強化、住民與家屬對照護品質的要求日益增高、新機構持續加入導致競爭白熱化、照服及專業人員招聘困難、機構成員老化以致創新活力不足等等；台灣老人福利機構面臨重新定位暨轉型的挑戰。

### 一、研究目的

本研究的目的乃係身為老人福利機構從業人員之一，迫於台灣社會高齡化之衝擊，企圖認清外部環境變遷的發展趨勢、釐清機構未來生存發展的方向與方法、提昇個人對老人照護產業的專業知識與能力、希冀能將研究所得回饋並應用於所服務的機構，為機構及老人照護產業貢獻一己棉薄之力。

### 二、研究問題

本研究係在繁多複雜且變動不居的產業外部環境與機構內部條件眾多議題中，聚焦於下列三個主要問題，研究可能的解決之道與答案。

- 一、老人福利機構新事業發展的機會為何？
- 二、老人福利機構新事業發展的模式為何？
- 三、老人福利機構新事業發展的挑戰為何？

## 第三節 研究範圍與內容

### 一、 研究範圍

本研究係以南部某福利機構轄下老人照護事業單位為研究個案，探討與個案企業價值及商業模式創新的相關議題。研究之範圍主係與個案主體創新、創業、企業價值創新及商業模式創新等相關之理論學說、競爭策略、分析架構與流程；並兼及探討外部環境影響因素，包含：政府產業政策、相關監管法規、社會需求發展趨勢等；亦針對老人福利產業競爭態勢之相關利益關係人（stakeholders）：產業競爭對手、潛在新進者、替代性服務、供應商及顧客族群等，進行分析。

### 二、 研究內容

本研究係針對老人福利機構新事業發展的三項議題「機會辨識、發展模式、關鍵風險因子」及議題間的相互影響關係為內容。依探討程序又可分為四部分；（1）始於針對個案內部條件與外部環境，進行資源盤點與產業分析、（2）繼而依分析結果，辨識潛在的價值創新與商業模式創新機會、（3）依個別新事業發展的潛在機會，提出可行的新事業發展模式與相應策略、（4）最後再依據個別模式與策略，探討可能的挑戰並據以找出新事業發展的關鍵成功要素與風險因子。

就第一部分，內部資源優勢與外部競爭生態分析，主要內容包含：機構資源盤點、組織能力與競爭優勢分析、競爭生態分析及產業分析等。第二部分，機會辨識的相關議題包含：辨識市場的供需落差與缺口、找出機構具競爭優勢的潛在市場、辨識機構創新顧客價值的機會、辨識機構創新商業模式的機會等。在第三部分，新事業發展模式與策略，主要內容則包含：重新定義顧客區隔、創新價值主張、推導行銷通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵活動、關鍵資源、成本結構及營收模式等。關於第四部分，新事業發展的關鍵成功要素與風險因子，主要內容則包含：評估商業模式中各項假設之重要性與風險性以定義重要因子、解析重要因子間之邏輯因果關係以推導出關鍵成功要素與風險因子等。

## 第二章 文獻探討

本章第一節整理國內老人福利機構的供需現狀暨發展趨勢，藉以找出新事業發展的可能機會與方向。第二節探討創新、創業、內部創業暨創新類型相關理論。第三節係針對創業活動、創業流程與創業關鍵成功要素進行探討。第四節則論及新事業策略選項及創業模式的相關議題。

### 第一節 老人福利機構新事業發展的機會

本節係探討老人福利機構新事業發展的機會。以總體的觀點，整理我國社會在遭受高齡化衝擊下之變遷歷程、政策發展趨勢、照護服務供需現況及新事業的發展機會等，為後續的個案研究建立外部經營及競爭環境的背景。

#### 一、我國社會高齡化的變遷與長期照護服務的發展趨勢

社會高齡化的程度係以65歲以上人口比率為指標；達7%稱為高齡化（aging）社會、14%為高齡（aged）社會、20%則稱為超高齡（super aged）社會。我國已於1993年成為高齡化社會（內政部統計處，2014）；根據經建會的人口推估（行政院經濟建設委員會，2012），我國將於2018年邁入高齡社會，並於2025年成為超高齡社會之一員。

吳玉琴（2011）指出台灣老人照護發展歷程可分為六階段；（1）救濟安置期（1980之前）：以日據時代民間救濟院及政府遷台後設置公立救濟院為主要機構與型態；（2）家庭照護期（1980年-1996年）：老人照護責任主由家庭自行承擔，政府介入甚低；（3）合法化期（1997年-2002年）：為解決未立案機構林立問題，1997年老人福利法第一次修法，有條件同意小型機構得免辦財團法人登記，放寬限制並將機構合法化；（4）政策多元實驗期（1997年-2006年）：政府開始重視老人照護問題、各部門依其主管業務提出各項政策與方案，但因欠缺整合機制，照護服務出現片段、重疊等不連續的現象；（5）政策整合期（2007年-2016年）：行政院於2007年提出「我國長期照顧十年-大溫暖社會福利旗艦計畫」，整合相關政策及

部會業務以因應社會高齡化的衝擊，並配套修法，提供家庭階梯式補助。老人照護的責任自此由家庭獨力承擔，轉變為由國家、社會、家庭三者共同分擔；(6) 長照保險規劃期（2008 年起）：自 2008 年起，政府企圖規劃推動長期照護保險與立法，唯朝野意見分歧；民間團體及學者憂心，在長照體系未建構完善前，貿然推動長照保險，恐將造成服務供給走向財團化、營利化、醫療化、偏遠地區資源不足等問題。法案推動緩慢，朝野意見有待進一步整合。

就老人照護而言，制度的選擇對社會資源分配及產業結構發展影響最為巨大，依先進國家的研究，可概分為「稅收制」與「保險制」兩類。英國及瑞典為稅收制的代表，德國、日本、南韓則主推保險制。我國社會自 1993 年起邁入高齡化，家庭難如往昔承擔照護老人的責任，促使小型機構蔓生、衍生社會問題並導致政府涉入。歷經多元實驗及政策整合共計 20 年的調適，民眾、社會與政府逐漸認知、重視社會高齡化趨勢並著手解決老人照護問題，整體政策朝向在地老化、連續式服務及社會保險制發展。我國社會高齡化暨老人照護政策演進如下圖 1。

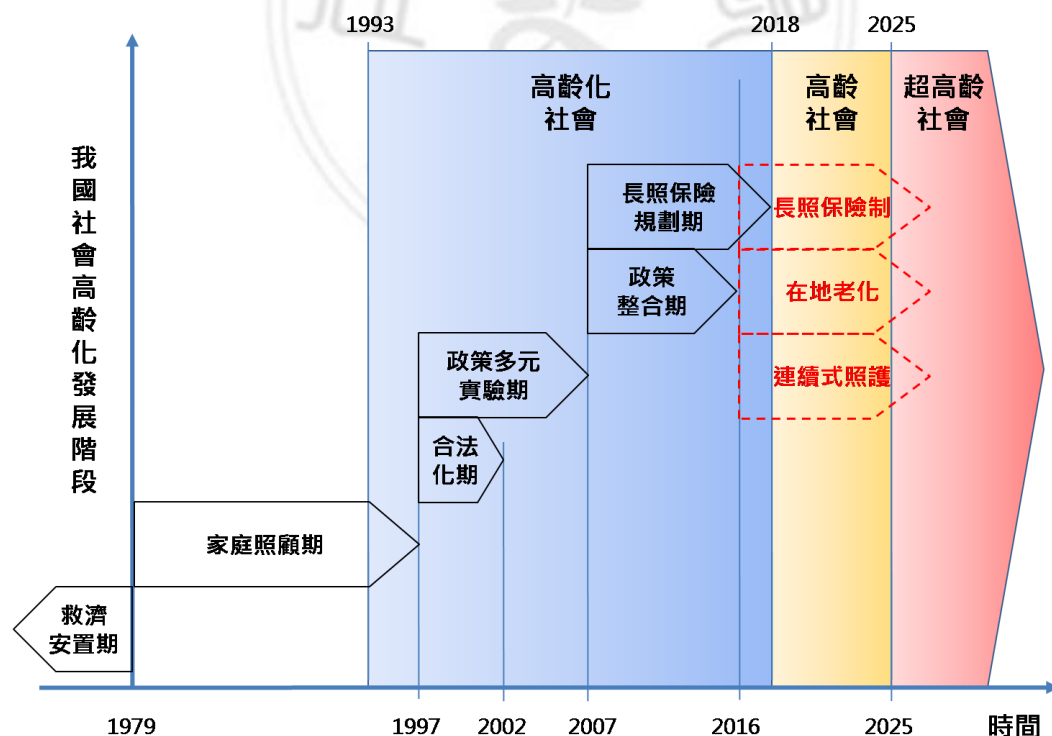


圖 1 我國社會高齡化暨老人照護政策演進圖

資料來源：吳玉琴（2011）暨本研究整理

長期照護常被採用之定義係 Kane & Kane (1987) 提出：乃指對身心功能障礙者，在一段長時間內提供醫療、護理、個人與社會支持的照顧；其目的在促進或維持身體功能，增進獨立自主的生活能力。身心障礙的評估可分為「功能性評估」及「認知評估」兩類。功能性評估主要是在判定「失能」的程度；係以日常生活活動 (activities of daily living, ADL)，如盥洗、穿衣、用餐等，評估個人照顧服務需求程度；另以工具性日常生活活動 (instrumental activities of daily living, IADL)，如購物、清洗、烹飪等，評估其對服務的需求程度。認知評估則是在判定「失智」的程度，係以認知評估量表，常見者如：簡短可攜式心智量表 (Short Portable Mental Status Examination, SPMSQ) 與簡易心智量表 (Mini-Mental State Examination, MMSE) 等，據以評估失智者對照顧服務的需求程度 (于漱、吳淑瓊、楊桂鳳，2003；鄭文輝、藍忠孚、朱澤民，2005)。

綜合以上的探討，在整體政策朝向「在地老化、連續式服務、社會保險制」等方向推動下，長期照護產業必朝向「社區化、垂直整合化、營利化及財團化、多元化」等趨勢發展。分述如下。

1. **社區化**：基於在地老化、降低鄉城資源不均並提昇服務之可近性，政府針對「居家式、社區式」照護，持續增加資源投入，社區化為長照必然走勢。
2. **垂直整合化**：為解決照護服務供給片段、呈現缺口、重疊等不連續的現象，政府已成立衛生福利部，整合資源以推動連續式服務。強調預防重於治療、保健優於養護、整體照護連續不中斷等概念。照護服務垂直整合已為趨勢。
3. **營利化及財團化**：政府推動社會保險法制化，除降低政府財務負擔，亦謀求服務供給空缺之快速填補，以因應我國快速老化之迫切需求。營利事業以及大財團競相投入老人照護產業勢不可擋，並為所有業者不可避免的議題。
4. **多元化**：伴隨眾多健康且較富裕的戰後嬰兒潮邁入高齡，營利事業及大財團的競相投入；市場規模擴大且競爭加劇的結果，將創造更多的服務供給選擇及多樣性的業種與業態；前瞻性、保護性、權益性、專業性、針對特殊利基市場的照護服務必將蓬勃成長。長期照護產業必然朝向多元化發展。

## 二、老人長期照護服務需求評估：質的提昇

馬斯洛提出的需求層次理論 (Maslow's hierarchy of needs) 將人類的需求由低到高，分為生理、安全、社交、尊重、自我實現等五個層次 (Maslow, 1943)，如下圖 2 所示。而 Clayton Alderfer 在馬斯洛的理論基礎上提出人本主義需求理論，強調生存、關係和成長是人類的核心需求，認為高層次需求的挫折將強化低層次需求，低層次需求的滿足會增強高層次的的需求。

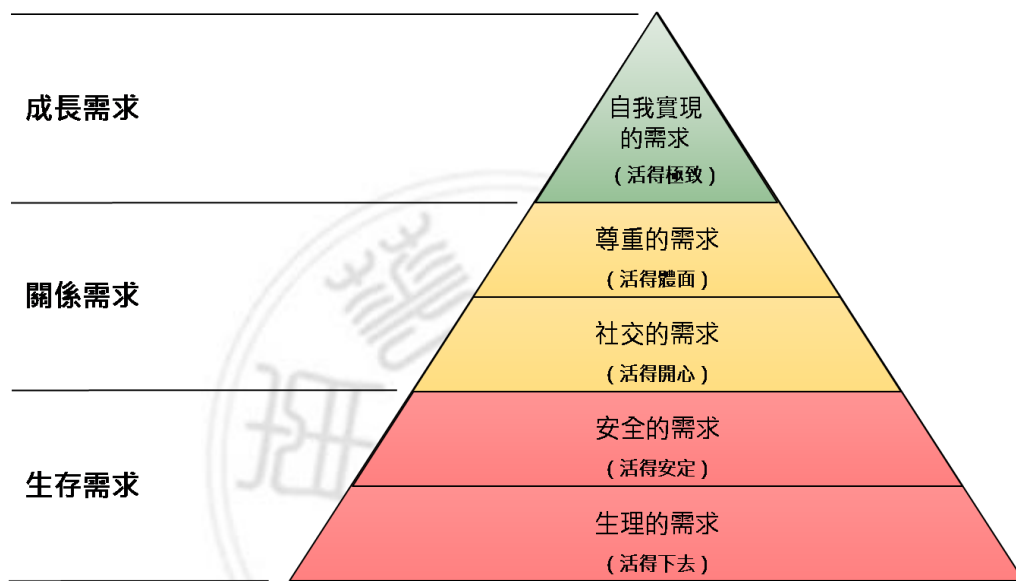


圖 2 人類需求層次圖

資料來源：出自 Maslow (1943) 暨本研究整理

聯合國認定，健康與福祉是高齡化社會中老人的兩大議題 (Antonucci, Okorodudu & Akiyama, 2002 : 618; Kendig, 2004)。健康為基本生存需求，要活得下去且活得安全；而福祉是較高層次的的需求，健康無虞之外，還要活得開心、活得有尊嚴，屬於「質」的提昇。陳燕禎 (2011) 指出：高齡國家的老人福利政策，必須去除老人歧視及排除老人的現象，賦予長者高度的自主權，建構完整便利的在地生活系統，提供生活照護、健康促進、環境改善、交通便捷、養生飲食、銀髮住宅與休閒教育等多元服務的選擇。老人限於年齡、體能、智力及天命，或已越過追求自我實現的階段；但植基於家庭、社會關係的個人歸屬、認同、地位及情感的滋潤與互動才是提升老人生活品質的關鍵。



葉莉莉、薄景華、翟文英（2009）指出，在所有年齡組之中，老年人口的健康狀況最具複雜性，呈現寬廣的健康光譜；由完全健康老人、日常可獨立生活但患有慢性疾病或心理問題者、僅有工具性生活障礙的輕度依賴者、具生活活動功能障礙的重度依賴者、到植物人。老年人口健康狀況的複雜性導致了長期照護服務需求的多元性。

結合馬斯洛的需求層次理論暨老人複雜的健康光譜，依據健康程度的差異，愈健康的老人，對家庭與社群關係及獲得尊重等較高層次的需求愈高；健康程度愈低則對個人安全、免除恐懼、降低痛苦及維持生存的低層次需求愈高。老年人的需求層次依其健康程度呈現反轉的現象。歸納老人照護服務的需求，就生理與安全的層次係以提昇專業機構的長期照護服務為主軸，在社交及尊嚴的層次則須創建並強化關懷尊重老人的社會環境。老年人的需求層次與其健康程度兩者之間的關聯如下圖 3 所示。

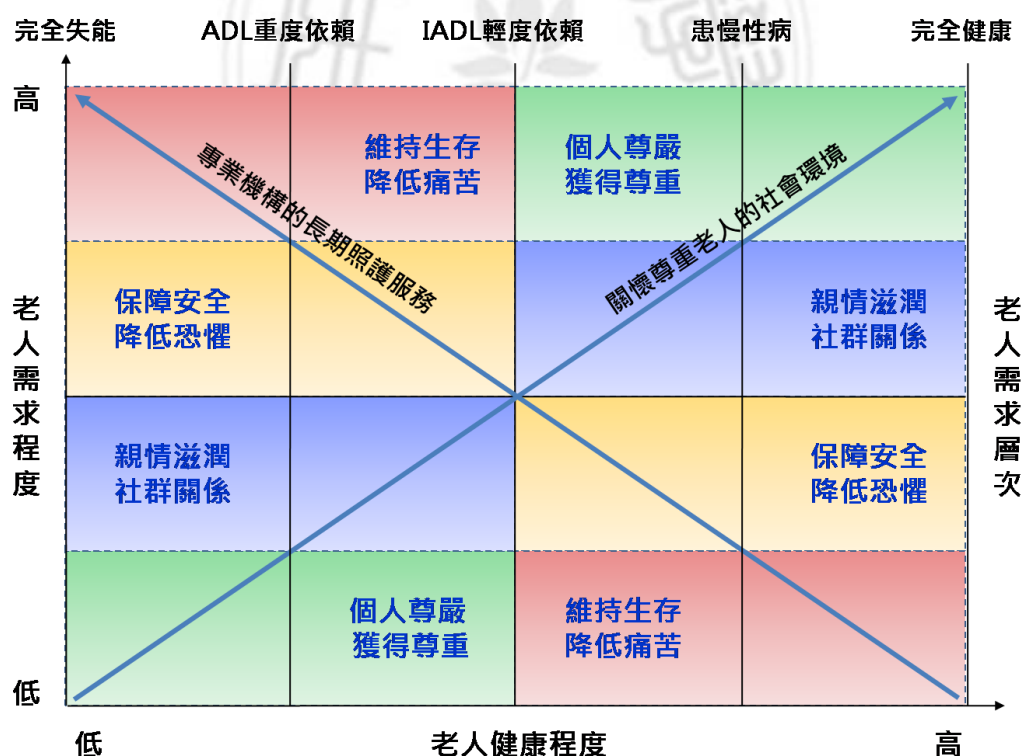


圖 3 老人需求層次與健康程度關聯圖

資料來源：本研究整理

### 三、老人長期照護服務需求評估：量的增長

鄭文輝等人（2005）以六項ADL估計我國2011年、2021年及2031年20歲以上長期照護的需求人口將各別成長為 359,591人、505,525人和700,512人。根據「我國長期照護服務需求評估」報告（王雲東、鄧志松、陳信木、楊培珊，2009），我國的失能與失智人口推計當中，2011年、2018年及2028年對長期照護有需求的人數各別為328,783人、493,102人和689,304人；無論推估方法或評核範疇為何，各項研究均指出，我國未來10年及20年長期照護的需求人口，將成長為目前的1.4-1.6倍及1.9-2.2倍；而未來10年的年均成長率將介於3.5%與4.9%之間，未來10年至20年間則趨緩為3.3%。針對ADL、IADL及失智人口的個別細部數據推估，本研究截取王雲東等人(2009)三個版本中之A版，整理如下表1。

表 1 我國失能/失智人口推計結果

年度	推估項目	ADL	IADL	失智
2011	所有年齡失能人口數	347,548	196,724	66,496
	占全國總人口比例（%）	1.49	0.85	0.28
	65歲以上失能人口數	229,491	126,784	52,638
	占65歲以上人口比例（%）	9.00	4.97	2.06
2018	所有年齡失能人口數	436,736	247,247	89,087
	占全國總人口比例	1.84	1.04	0.38
	65歲以上失能人口數	315,587	172,163	73,031
	占65歲以上人口比例	9.03	4.92	2.09
2028	所有年齡失能人口數	592,421	335,667	129,696
	占全國總人口比例	2.48	1.40	0.54
	65歲以上失能人口數	477,993	262,847	113,293
	占65歲以上人口比例	8.88	4.89	2.10

資料來源：整理自「我國長期照護服務需求評估」，王雲東、鄧志松、陳信木、楊培珊（2009）

據王雲東等人（2009）推估，我國65歲以上老人（以下簡稱老人），人口年

均成長率在高齡社會期間約為4.61%，於超高齡社會期間則微幅下降為4.41%；我國老人ADL失能、IADL失能及失智人口的年均成長率，在高齡社會期間各為4.66%、4.47%及4.79%；於超高齡社會期間亦微幅下降為4.24%、4.32%及4.49%。

將失能及失智老人人口年均成長率與同期老人的總人口年均成長率相對照，我國ADL失能老人人口的年均成長率，於高齡社會期間高於老人總人口年均成長率，在超高齡社會期間則低於老人總人口年均成長率；我國IADL失能老人人口年均成長率，則在兩個期間均低於老人總人口年均成長率；至於失智老人人口年均成長率，則無論在高齡社會期間或超高齡社會期間，均略高於老人總人口的年均成長率。這意味著我國失能（ADL失能及IADL失能）老人人口增長，於超高齡社會期間將趨於和緩；但失智老人的人口增長則無此現象，在高齡及超高齡社會期間均持續偏高。

為聚焦於本研究標的區域：台南市（原台南市與台南縣合併），將原台南市與台南縣列為核心區域、嘉義縣/市及高雄縣/市列為周邊區域、台北市列為參考。本文整理王雲東等人（2009）各縣市人口的失能/失智率推估(A版)，如下表2。

表 2 台南市及鄰近縣市的失能/失智率推估

縣市別		2011年	2018年	2028年
		失能/ 失智率	失能/ 失智率	失能/ 失智率
核心 區域	台南市	0.0230	0.0299	0.0424
	台南縣	0.0275	0.0360	0.0519
周邊 區域	嘉義市	0.0266	0.0345	0.0487
	嘉義縣	0.0294	0.0386	0.0560
	高雄市	0.0154	0.0201	0.0284
	高雄縣	0.0277	0.0356	0.0498
參考	台北市	0.0178	0.0236	0.0335

資料來源：整理自「我國長期照護服務需求評估」，王雲東、鄧志松、陳信木、楊培珊（2009，p.95）

#### 四、老人長期照護服務之供給現狀

簡靖翔（2000）探討台北市長照機構分佈發現：長照資源配置不均，各行政區老年人口數與長照機構床位數有明顯差異，並建議主管機關應利用 GIS 地理資訊系統使長照資源配置合理化。李仁智（2005）則指出，台灣長期照護資源分布存在城鄉差距、地域落差等資源分配不均及相對匱乏的現象。葉莉莉等人（2009）也強調，長期照護資源最大的問題在分布不均；資源配置應考量失能人口的分布及真實需求，方可達到服務資源的足夠性、整合性及可近性。

針對長期照護資源供給量的分布，延續前節所提出的核心、周邊區域架構，截取並整理「我國長期照護資源供給調查」資料（葉莉莉等人，2009），2008 年長期照護機構入住率暨床數比相關數據如下表 3。就資源配置的觀點，本研究核心區域的入住率及每萬失能老人床數各為 68.4% 及 4,070 床，相較周邊及參考區域，本研究核心區域的每萬失能老人床數僅次於嘉義市，而機構入住率則敬陪末座，可見台南區域長照資源供給量在全國位居前列，並無相對匱乏的現象。

表 3 2008 年台南市暨周邊區域長照機構入住率與床數比統計表

縣市別		長照機構入住率暨床數比					
		機構家數	機構床數	入住人數	入住率	每萬老人床數	每萬失能老人床數
核心區域	台南市	54	2,640	2,045	77.5%	368	3,797
	台南縣	94	5,752	3,694	64.2%	408	4,209
周邊區域	嘉義市	21	1,547	1,273	82.3%	531	5,474
	嘉義縣	33	1,750	1,245	71.1%	208	2,142
	高雄市	113	5,383	4,127	76.7%	369	3,800
	高雄縣	84	4,792	3,564	74.4%	381	3,930
參考	台北市	173	6,544	5,375	82.1%	202	2,089
	全國	1,356	72,343	54,189	74.9%	301	3,105

資料來源：整理自「我國長期照護資源供給調查」，葉莉莉、薄景華、翟文英（2009）

另依內政部統計資料（2012），整理長照資源供需變動數據如下表 4。表中列示的床位需求數係依內政部定義公式：床位需求數=老人需長期照護比率 X 機構式服務資源使用率。該公式中的老人需長期照護比率，係依據 2010 年行政院主計處戶口普查結果，定為 12.7%；而機構式服務資源使用率，則係依長照 10 年計畫預估，設定為 20%。表中的床數適足率，係以機構床位供給數除以床位需求數而得出；床數適足率等於 100% 時，表示床位需求數等於供給數。

表 4 台南市暨周邊區域長照床數供需變動表（2008 年 vs.2012 年）

縣市別		長照資源需求		長照資源供給		供給vs.需求	
		床位需求數		機構床位供給數		床數適足率	
		2008年	2012年	2008年	2012年	2008年	2012年
核心區域	台南市	4,124	5,731	8,392	10,141	203%	177%
	嘉義市	565	802	1,547	2,607	274%	325%
周邊區域	嘉義縣	1,634	2,186	1,750	2,246	107%	103%
	高雄市	5,272	7,818	10,175	12,207	193%	156%
參考	台北市	6,265	8,990	6,544	7,179	104%	80%
	全國	46,598	66,958	72,343	97,443	155%	146%

資料來源：內政部統計資料（2012）暨本研究整理

如表 4 所示，我國老人長照床位需求數於 2008 至 2012 年期間，由 46,598 床成長至 66,958 床，四年成長 44%；而同期全國機構床數供應量亦由 72,343 床成長至 97,443 床，成長 35%。台南市同期床位需求則成長 39%，除嘉義縣外，其成長率低於全國及表中其他縣市；台南市同期機構床數供應量亦僅成長 21%，除台北市及高雄市外，其成長率低於全國及表中其他縣市。

綜上探討，本研究核心區域 - 縣市合併後的台南市，自 2008 年至 2012 年，機構式長照資源供給量相對充裕，造成機構入住率偏低、床位閒置、競爭加劇、資源應用效率不足的現象；這亦解釋了，為何台南市在過去四年期間機構床數的增長率低於全國平均值及周邊縣市。

## 五、老人福利機構新事業的發展機會

針對老人照護產業新興服務項目的發展，吳曉慧（2004）指出，居家服務、緊急救援連線、營養餐飲服務及無障礙設施改善等，係居家式照護的新興服務；日間照顧中心、輔具資源中心、暫托（喘息）服務及老人住宅等，係社區式照護的新興服務項目。黃源協、吳書昀、陳正益（2011）亦指出：預防保健服務、失智、失能與健康老人混和收托、夜間居家服務、夜間照顧、短期臨托及家庭照顧者服務等係有待開展的服務項目。可見我國老人照護產業近年來新興服務項目的發展，主要呈現在居家式與社區式照護的領域，而機構式照護的新興服務項目則相對著墨不多。參酌日本機構照護的發展經驗，主係朝向「小規模、多功能、與社區緊密互動」等方向發展，藉以提升照護品質並消弭機構與居家照護的差距。

就老人福利機構新事業的發展機會而言，「機會辨識」首重潛在市場的規模，也就是市場量的大小；其次則是該機會所能創造的社會價值，亦即增進老人福祉的程度。市場規模愈大，創造的社會價值愈高，則該機會獲得重視的程度愈高，意義也愈重大，反之亦然。

依據本研究表一數據（王雲東等人，2009），若將老人健康程度簡化為重度依賴（ADL 失能與失智合計）、輕度依賴（IADL 失能）、健康（無 ADL 失能、失智、IADL 失能）三個族群等級，我國 2011 年、2018 年及 2028 年各族群人口數及增加量如下表 5 所示。

表 5 我國重度依賴、輕度依賴暨健康老年人口數變動表

族群類別	2011年	2018年		2028年	
	人口數	人口數	增加量	人口數	增加量
重度依賴老人	282,129	388,618	106,489	591,286	202,668
輕度依賴老人	126,784	172,163	45,379	262,847	90,694
健康老人	2,140,987	2,934,092	793,105	4,528,671	1,594,579

資料來源：整理自「我國長期照護服務需求評估」，王雲東、鄧志松、陳信木、楊培珊（2009）

就上表 5 呈現的數據分析，健康老人的未來成長量最大，其次則是重度依賴老人族群，而輕度依賴老人則殿後。我國老人福利機構如何由目前市場，將資源與能力延伸至輕度依賴及健康老人，藉以擴大市場規模並創造更高的社會價值；如何提昇照護品質、強化對老人的關懷與尊重，創造差異化的服務，樹立口碑與品牌，與對手區隔並避免同質競爭；如何擁抱「在地老化」的發展走勢，與社區資源緊密互動，消弭機構與居家照護的差距，發揮在地區位優勢，阻絕對手侵入並開拓潛在客源；如何掌握「連續式服務」的發展契機，填補目前照護服務已見及潛藏的需求缺口，朝向垂直整合的模式發展，乃為新事業發展的重要議題。

歸納以上的探討，我國老人福利機構新事業發展的機會係朝向「在地化」與「連續化」發展。茲將我國老人照護產業目前之業態、業種及新興的服務內涵等彙總如下圖 4，藉以說明老人福利機構新事業發展的機會與方向。

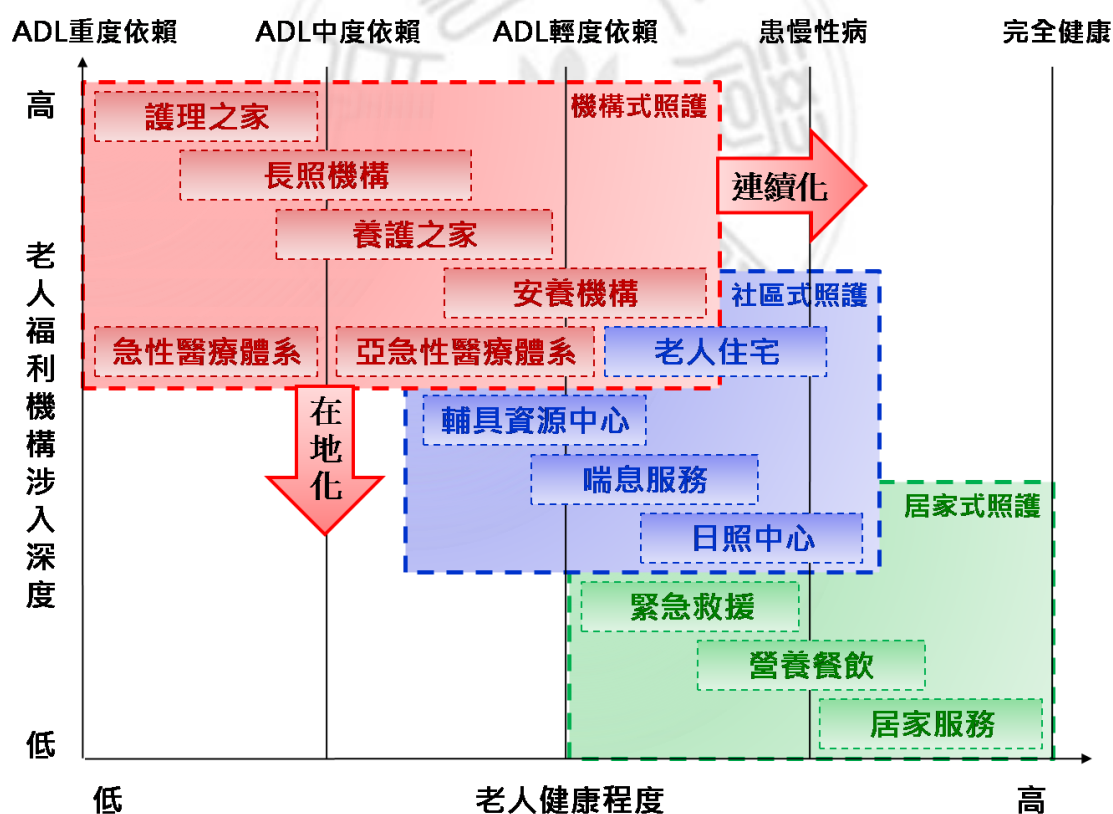


圖 4 老人福利機構新事業發展的機會與方向

資料來源：本研究整理

## 第二節 創新、創業與內部創業

本節係探討創新、創新事業、內部創業暨創新類型等議題及相關理論。依據本研究之發現，任何創意、創新或發明必須「將新概念轉化為新事業」方能創造社會價值；亦即任何「具有社會價值的創新」必須經由創新事業的驗證，方能將其所創造的價值供應給社會大眾；創新與創業基於「提供社會價值」產生連結。

就內部創業的議題，認知理論說明了創業家對創業機會辨識的型態認知過程；社會網絡理論闡述創業家與社會網絡的動態連結並如何伴隨創業的進程而轉化；資源基礎理論則強調資源異質性乃是機會產生的核心，創新或創業契機仰賴異質資源的導入與重組；制度理論則指出文化、社會、經濟、政治等外部環境定義了活動與行為的正當性與合法性，對創業過程深具影響力。

內部創業的類型則依據組織功能層次，可分為核心活動層級的「技術創新」、支援活動層級的「管理創新」及經營活動層級的「策略創新」或「營運模式創新」等三類。就創新的程度而言，係以技術創新及營運模式創新較具突破性。

### 一、創新與具有社會價值的創新

「創新」的觀念最早是由古典學派的經濟學者熊彼德（Joseph Schumpeter）提出，他主張產業的演化與進步，最主要的動能來自創新。藉由創新或持續改善，企業或組織得以更為有效地利用資源來滿足市場的需求，因而創造出競爭優勢。單一個人、企業或組織的創新行為以及後續產生的競爭優勢，將導引甚至於迫使相同產業或社群內的其他個人、企業或組織競相模仿，將此一更為有效的資源利用方式，由局部擴展至更大的應用範圍與區域，並進而改變了整體的遊戲規則。人類歷史上重大的發明、發現與創新，例如中國的印刷術、火藥與指南針，西方的哥倫布發現新大陸、始於蒸汽機的第一次工業革命、近代的電腦、網際網路與無線通訊等，每一件皆大幅提昇了人類的文明與進步，改善了你我的生命與生活。創新是提升資源利用效能、改善人類福祉、推動經濟成長的原動力。



Betz (1993) 則指出，提出產品或服務的新概念或新方法只能視為「發明」；在他的定義中，「創新」不僅是提出新概念或新方法，而是必須將新產品或新的服務提供到市場上，並創造出價值與利益。Peter Drucker (1985) 也持相同看法；他認為一項創新的考驗並不在於它的新奇性、它的技術內涵或是小聰明，而是在於該創新是否能為大眾創造出新的價值。究其原因，任何人或許都能突發奇想，提出天馬行空的新點子、發明新產品或是提出嶄新的服務概念等。但這些新概念與新想法若是無法為大眾創造出嶄新的價值，並被大眾與市場廣泛接受，便不能形成資源的正循環，持續地回饋、支持並擴大該新產品或新服務的製造與提供。簡言之，就是無法持續 (un-sustainable)；或淪為早夭的新產品或服務，甚或僅止於靈光一閃的概念，無由具體實現推展。

據此而論，熱衷創新或深具創意的個人或組織，或可終年累月鎮日從事發明與創新，但任何有意義的創新或是成功的發明，必須能夠持續 (sustainable)，必須是被大眾與市場長期廣泛接受的，必須是能為人類創造出新的價值與福祉，本研究特稱之為「具有社會價值的創新」。據此觀點，任何創新雖皆可創造價值，但唯有將該創新予以傳播散佈，使其價值被廣泛認知接受，並將該創新的生產與供應具體落實於大眾市場的層次，形成完整的價值供應鏈與資源回饋的正循環，方可稱為「具有社會價值的創新」。

這意涵具社會價值的創新，不僅止於提出新產品或服務的概念；提出新概念僅是創造社會價值的起點；完整的創新則必須「將新概念轉化為新事業」，藉由新事業將創新產生的價值實現於大眾市場，並持續地 (sustainably) 取得資源以回饋新事業，維持創新價值的資源供給。

## 二、內部創業與相關理論

創辦新事業依資源的來源類型可分為組織或企業「內部創業」及「外部創業」兩大類。內部創業係指新事業的創立乃由組織或企業內部發起，創辦所需的資源亦以原組織或企業為提供之主體，新事業的所有權、控制權與法人型態或為原組織或企業旗下的一個新部門、新子公司，或為原組織或企業與他方共同合資成立

的轉投資公司，但由原組織或企業掌握過半股分或其他形式之主控權。外部創業係指新事業的創立乃由個人、眾人或法人組織發起，創辦所需的資源並非由特定組織或企業所提供，亦不受特定組織或企業明顯控制，係獨立運作之新創組織。本研究係以老人福利機構發展創新事業為主題，專注於組織內部創新事業議題，組織外部創業因此不列入探討範疇。

Dollinger (2003) 的研究指出；內部創業係組織或企業利用內部既有資源，提供員工發起提案與實踐創意的機會，據以生產創新產品或提供創新服務。組織或企業制勝的關鍵在於不斷地創新，內部創業可鼓勵員工創新並培植創業精神，以因應外部環境的變遷與挑戰，並帶領組織邁向轉型升級之路。

針對內部創業相關理論，吳敏華 (2012) 指出：認知理論 (Cognitive Theory) 係基於認知心理學，探討創業家如何認知、評估、判斷及決定市場機會、新事業開發及成長的知識結構。辨識創業機會是整合經驗知識、創業警覺性與主動搜尋等要素的型態認知過程，主要用於分析創業家個人層次。社會網絡理論 (Social Network Theory) 探討創業家與其社會網絡成員之間的互動關係結構；創業初階「構想期」，創業家不會大量與其網絡成員討論構想或發展關係；至第二階段「規劃期」，創業家將開始擴充網絡活動與成員數量；第三階段「創立事業期」則會縮減社會網絡成員數量，轉而專注與核心成員的互動與關係維持；社會網絡理論主要探討創業家個體與社會網絡總體連結層次。資源基礎理論 (Resources-Based Theory) 強調創業活動中資源的異質性乃是機會產生的核心；或基於資源互補，或因異質激盪，因而發現並產生創新或創業契機；資源基礎理論以組織層次的資源議題為探討主題。制度理論 (Institutional Theory) 指出：由文化認知、倫理規範、法規制度等三項所構成的制度環境 (Institutional Environments)，自文化、社會、經濟、政治等層面，相當程度定義活動與行為的正當性與合法性，因此對創業過程具相當影響性；制度理論係屬總體層次的探討。

### 三、內部創業的創新類型

創新是價值創造的起點與源頭。就企業或組織而言，新產品與新服務的創新多半由研發部門負責醞釀、提出及育成。而創新價值的複製、生產、配送與供應必須仰賴其他專業部門協同運作，才能將價值提供給市場大眾。創新與其他專業部門的合體便是「新事業」，新事業是創新價值的載體與平台。伍忠賢（2002）依據組織或企業功能將創新分為三個主要類型：

1. 組織或企業核心活動層級的「技術創新」：係指組織或企業針對核心產品或服務所推出的創新。就製造業而言，能創造市場價值的新產品須能提供客戶更佳、更快、更多或更省的功能；新產品的創新，有賴於應用新技術，例：應用無線通訊技術的行動電話手機、。就服務業而言，獲得大眾肯定的新服務必須滿足用戶更佳、更快、更多或更省的需求；新服務的創新，有賴於導入新科技與新方法，例：醫院掛號應用網際網路技術提升服務便捷性等。
2. 組織或企業支援活動層級的「管理創新」：係指組織或企業為了強化其核心活動的管理創新。任何組織或企業為支援其核心活動都必須進行管理並支付管理成本；即使產品與服務並無創新，任何能夠更為有效地運用組織或企業資源以執行其核心活動，也能為顧客及消費者創造價值，這便是管理創新。
3. 組織或企業經營活動層級的「策略創新」或稱「營運模式創新」：係指組織或企業領導層級，重新定義其核心活動，重新塑造競爭規則，創造產業優勢地位的經營策略創新。就營利事業而言；製造業的美國戴爾電腦，藉由直銷的策略創新，打敗其他透過零售商間接銷售的對手，取得市場優勢；服務業的美國聯邦快遞，訴求隔夜送達的策略創新，藉由夜間理貨運輸，包裹次日送達，成為全球快遞業的巨人。就非營利事業而言；印度的窮人銀行（Pauper's Bank）及台灣的慈濟功德會，都是策略創新活生生的成功案例。

美國Innovation Labs創辦人暨創新技術顧問Langdon Morris在他撰寫的《The Innovation Master Plan》書中（中譯《創新的啟點》，商周，2013），提出四種創新類型；漸進式創新、突破式創新、新事業創新、新商業模式。漸進式創新係將目前的商業模式、作業流程、產品與服務進行持續改善；突破式創新則是基於技術突破創造競爭優勢；新事業創新係成立新事業以進入新市場或新產業的領域；新商業模式類似突破式創新，但並非仰賴技術突破，而是以策略創新，重新定義核心活動，重新塑造競爭規則，創造產業優勢地位。

上述兩種創新分類以伍忠賢(2002)的版本較為明確。Morris(2013)提出的漸進式與突破式創新的差異，主要呈現在創新幅度的大小與明顯性；商業模式創新幅度較小時，分類為漸進式創新，若產生重大突破創新時就歸為新商業模式；所謂的創新幅度大小或明顯性，殊難有一致性的明確判斷標準，難謂精準。此外，Morris(2013)提出的新事業創新，定義亦顯模糊；若商業模式、產品與服務皆未改變，則創立新事業僅為活動範疇的擴大，為一般企業開設新公司以進入新市場的常見做法，難以為此另立一個創新類別；依伍忠賢(2002)的分類，則應歸屬於管理創新。

### 第三節 創業程序與關鍵成功要素

本節係探討與創業活動相關之各家理論學說與程序模式，除比較其間之異同，並進一步歸納推導出創業的關鍵成功要素，以深化對創業活動、創業程序模式及影響創業成功的關鍵要素之認知。

本研究認為創業活動係以Timmons（1999）提出的「機會、團隊、資源」三要素最為精簡，輔以Christian（2000）的「隨時間進程動態管理創業流程」、洪世章與蔡碧鳳（2006）提出的「資源取用」與「資產累積」概念、再加上Morris(2013)「把創新視為組織策略」與「構建永續創新的基礎環境、組織與流程」等系統思維，除能構築並完整描述創業的活動流程，並可歸納出創業的五個關鍵成功要素：「機會辨識、團隊網絡、資源取用、動態策略、創新環境」。

## 一、創業活動與程序模式

劉常勇(2002)曾指出：J. A. Timmons視創業為「機會、團隊、資源」三要素的結合；創業活動係由機會啟動，組成創業團隊並取得所需資源後，創業計畫方得推展。Timmons強調創業家在創業過程中，必須不斷調適並整合機會、團隊、資源三項要素，隨著新事業發展的進程，致力達成創業三要素的動態平衡。Timmons的創業架構如下圖5所示。

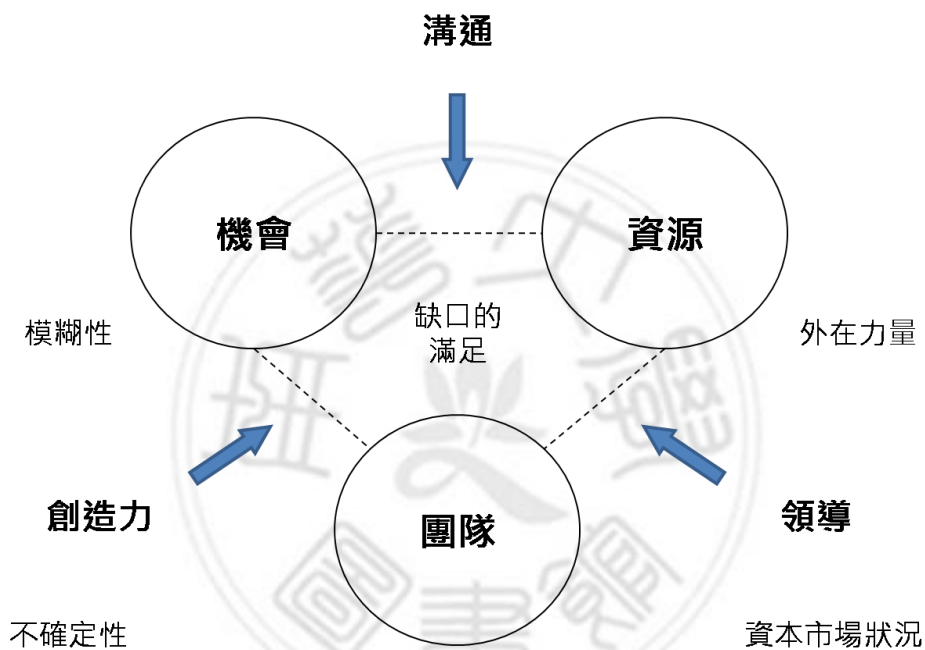


圖 5 Timmons 的創新事業架構圖

資料來源：劉常勇(2002：31)

Christian (2000) 亦提出類似的看法，但他認為創業管理的焦點在於創業家與新創事業間兩者之間的互動。他所提出的創業模式，如下圖6所示。Christian(2000) 係將創業管理的核心置於：(1) 新事業、(2) 隨著時間變化的創業流程管理，以及(3) 影響創業活動的外部環境網絡，三者之上。他認為：外部環境網絡的模糊性與不確定性，隨著時間動態變化影響創業活動。要確保創業成功，創業家須動態調整新事業的策略與資源，以適當管理創業的流程。

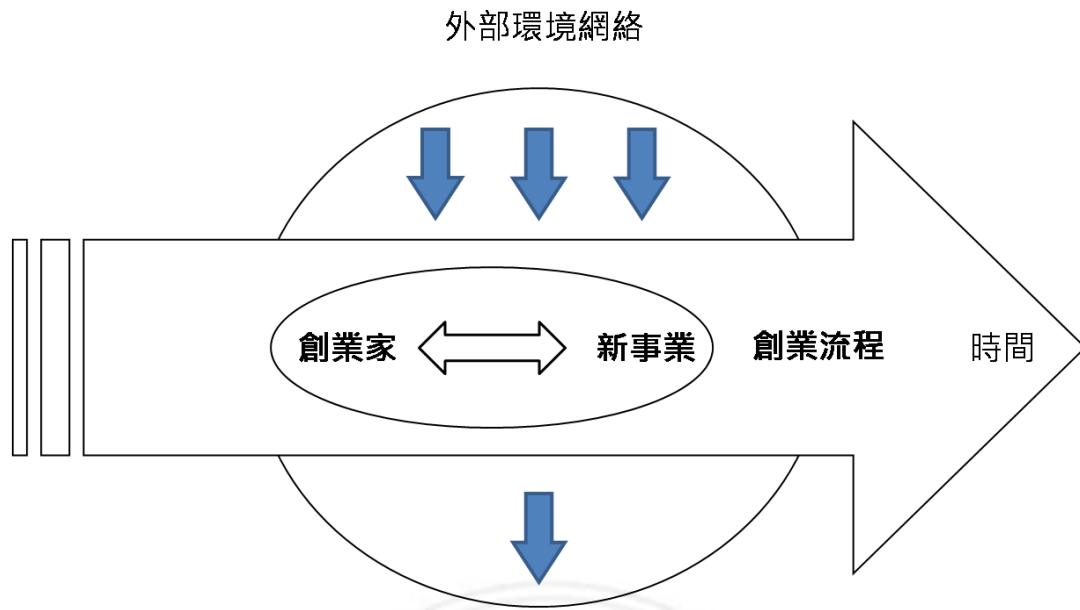


圖 6 Christian 創業程序模式圖

資料來源：劉常勇(2000：32)

Timmons與Christian皆視創業家為創業活動的靈魂與推手，重視創業家個人的創業能力。Timmons強調「創業家隨著外部環境變遷而動態調整資源的能力」，恰可藉由Christian模式中「凸顯以時間為主軸並重視創業流程管理」予以強化；Christian重視「創業家與新創事業互動的能力」，其內涵亦能以Timmons模式中「機會、團隊、資源」三要素的互動關係予以闡明。兩模式具相輔相成之效。

Haugh's (2007) 提出 NPO 新事業投資模式 (model of non-profit venture creation)，將創業流程分為六個步驟：(1) 確認機會、(2) 陳訴理念、(3) 啟始構想、(4) 吸引利益關係人加入、(5) 深耕市場機會、(6) 與關係人溝通。印證社會網絡理論的創業歷程三階段，上述六個步驟的前三者，歸屬於創業初階的「構想期」，(4) 則屬第二階段「規劃期」，(5) 與 (6) 則屬創業第三階段「創立事業期」；隨著創業階段進程的不同，創業家與社會網絡成員間的關係亦隨之動態變化。將 Haugh's NPO 新事業投資模式對照 Timmons 提出的創新事業模式，Haugh's 模式中較未著墨於創業資源的取用，其將利益關係人視為資源提供者而未予強調。

洪世章與蔡碧鳳（2006）根據台積電、宏碁、神通、聯電四家企業創業實務的個案研究，以「機會辨識、資源取用、資產累積」三要素，建立策略創業演化程序，提出個體 vs. 機會架構，如下圖 7，指出創業家個人背景與環境機會辨識之關聯性，強調策略適應創業程序的動態演化。

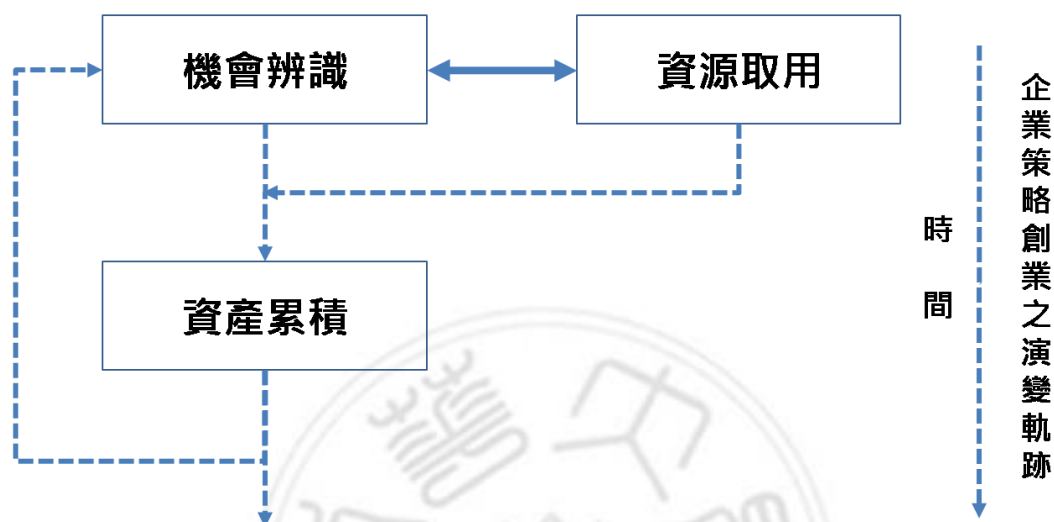


圖 7 機會辨識、資源取用、資產累積之演化關係圖

資料來源：洪世章、蔡碧鳳（2006）

洪世章與蔡碧鳳（2006）提出的架構中，創業家與機會辨識的關聯性驗證認知理論提出的論點：創業機會的辨識是整合經驗知識、創業警覺性與主動搜尋等要素的型態認知過程，與創業家的個人背景、經驗與社會網絡能力相關。洪、蔡（2006）的觀點，重視創業家的個人創業能力暨策略適應創業程序的動態演化，亦與 Timmons 與 Christian 兩人的研究發現略同。此外，該架構著重於創業過程中資源流動與資產累積的動態演變，清楚說明創業流程中資源的流動走向、新事業的資產如何隨著時間與創業進程累積，累積的資產又如何回饋資源、得以持續推動機會辨識等價值創新的創業活動等。對照本章第一節提出的「具有社會價值的創新」；創新必需予以傳播，使其價值被廣泛認知接受，並將創新價值的生產與供應具體落實於大眾市場，形成完整的價值供應鏈與資源回饋正循環；洪、蔡（2006）兩人提出的架構，恰可闡明創業過程中資源的動態迴路循環，呼應本研究的觀點。

## 二、創新與創業流程

美國 Innovation Labs 創辦人暨創新技術顧問 Langdon Morris 在他撰寫的《The Innovation Master Plan》書中（中譯《創新的啟點》，商周，2013），針對組織內部創新與創業提出了詳盡的創新流程架構如下圖 8。

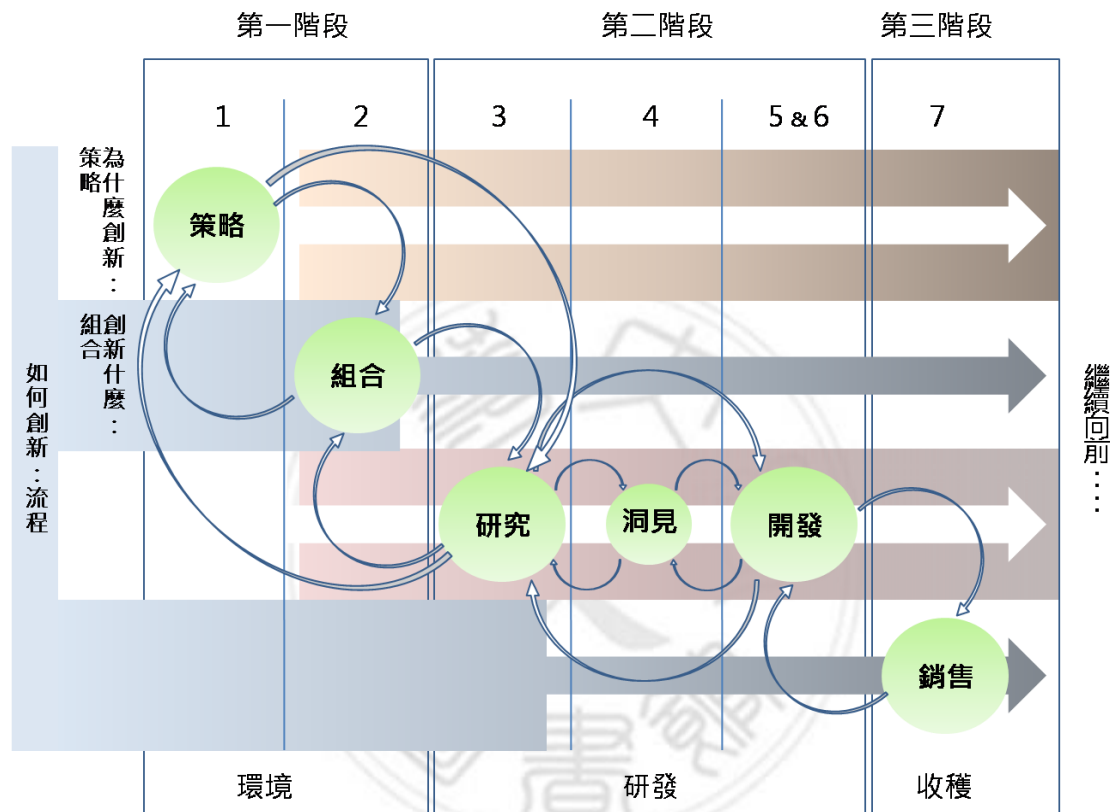


圖 8 Langdon Morris 創新流程圖

資料來源：Morris (2013:237)

Morris 基於多年擔任企業界創新技術顧問的實務經驗，針對創新策略與執行過程提出系統性的模式，企圖建立創新與創業的最佳實務 (Best Practice)，提供組織或企業提昇創新與創業管理效能的工具。相較其他的研究，Morris 係將創新置於企業策略的層次，並著重創新策略的經營；把創新視為策略、方法以及習慣，持續地進行創新。強調創新決不是偶發，而應該是持續地重覆價值創造與組織調適的程序，以達到企業永續經營的目標。

Morris(2013)藉由探討「為什麼創新？」與「創新什麼？」以及制定企業的「創



新組合」據以決定創新的範疇、標的與投資選項。如上圖 4 標示的第一階段，他將企業的策略制定訂為創新流程的起點，與依據策略衍生出來的創新組合構成創新流程的第一階段，稱為環境階段；意指策略與創新組合須由外部環境的動態分析結合企業內部的資源與能力來決定，環境考量是決策主體。創新流程的第二階段稱為研發，是創新流程的中心，含三個主要活動；「研究」係指需求尋找、概念設計與雛形 (Prototype) 測試、「洞見」就是前述的「具有社會價值的創新」，若用商業的語言可稱為「具有市場價值的創新」，係歷經前期無數漫長需求尋找、概念設計與雛形測試驗證後的成功產出與結果、「開發」即市場開發，是把創新引進市場。他的第三階段稱為收獲，是將創新的產品或服務在市場上銷售、交換資源並回饋企業以持續進行創新價值活動的階段。在 Morris(2013)創新流程圖中，各個階段步驟之間皆以環形箭號相連結，意指整體創新流程並非僅是單向線性地依流程步驟進行，各步驟間須多面向相互溝通、回饋資訊、動態協調彼此的活動；「以時間為主軸並重視流程管理」、「動態地調整機會、團隊、資源三要素」等內涵，符合認知理論、社會網絡理論、資源基礎理論以及 Timmons 與 Christian 提出的創新事業模式的研究發現。

### 三、創業關鍵成功要素

基於上述各家創業模式與流程的論述，對創業活動的成敗具重大影響且必須進一步探討的關鍵成功要素可歸納為下列五項，分述如下。

1. 機會辨識：機會辨識是創意、創新與創業的源頭也是創新與創業過程的起點。機會係指「創造社會價值的機會」，係指「創造供給以滿足社會需求的機會」。無法提供社會價值的創意與創新僅是 Betz (1993) 所謂的「發明」；未能辨識機會則將錯失創新與創業之良機。機會辨識或起於察覺未被滿足的市場缺口，有需求而欠缺供給，因而誘發創新與創業的活動以解決供給之欠缺；或源自為某創新發明而尋求潛在的市場，為供給而尋找需求；唯有供需相遇，才有創造價值的機會。機會辨識是創業的第一個關鍵成功要素。

關於機會辨識的議題，策略管理大師 Henry Mintzberg 撰寫的《Mintzberg on

management : Inside of our strange world of organization》(中譯：《閔茲伯格談管理》，2000)，就創業型與創新型兩組織如何辨識機會分別描述如下：創業型組織是獨裁式的，權力集中在領導人一身，所有人都向他報告，創意與轉型的資訊匯集在他腦子裏，點子常在一瞬間就成形了；創新型組織則是靠許多人主動提出創意，透過彼此的協調，由下而上的達成創新，但以混亂、紛爭及效率不彰為代價。機會「辨識過程」的兩極，一端乃是在天才型創業家神秘的腦中一瞬間獨力完成，另一端則是透過眾人混亂的紛爭與協調協力產出。這驗證了認知理論強調的：機會辨識乃是整合經驗知識、創業警覺性與主動搜尋等要素的型態認知過程。

2. 團隊網絡：就內部創業而言，當機會已然辨識；無論係未被滿足的市場缺口，或源自為創新而尋求可能的市場；第二個關鍵成功要素就是團隊網絡。機會辨識者，無論係個人、團體或組織，都須在組織內、外部，針對發現的機會進行深化的討論與辯證，經由更多成員、專業人士以及決策者的參與、支持與認可，方能在組織內、外部取得創新與創業初期所需的資源與資訊。

機會辨識後的第一件事，就是組成團隊並建立網絡；機會若係尚未被滿足的市場缺口，便需要成立研發小組，針對未被滿足的需求提出解決方案，並進行試產、驗證與測試；機會若源自為某一創新而尋求可能的市場，便需成立市場調查開發小組，針對潛在的市場評估、定位、開發及銷售。團隊組成的關鍵成功要素，有賴於取得並整合創業初期所需的資源與資訊；而相關資源與資訊的取得，不僅是仰賴團隊成員本身所擁有的資源、資訊、知識與能力，更須以槓桿的方式借重團隊成員的社會網絡，以極大化資源的取得與整合、儘可能縮短創新與創業初期的學習曲線與摸索期、儘量提高目標產品或服務的品質、儘量降低相關的成本與費用。總之，成功創新與創業團隊的組成，不僅是遴選卓越的領導人，挑選適當的成員組成團隊；更重要的是團隊成員與領導人身後的社會網絡與資源。

3. 資源取用：湯明哲(2011)《策略精論》書中指出：企業資源包含有形資源、

無形資源與獨特資源三類；有形資源係指財務、土地與設備等。他認為只要是在市場上可取得的有形資源，價格就會反映其價值與效用，因此有形資源通常法形成企業的競爭優勢，意義不大。無形資源則係指商譽、技術、顧客關係、社會網絡關係、資訊系統、管理與員工素質等。企業無形資源的價值反應在其市場價值於帳面價值的差異，無形資源是競爭優勢來源之一。至於獨特資源係指無法在市場上取得的資源，獨特且不易仿效複製，是形成企業或組織競爭優勢的關鍵。

就創新與創業的角度，創業家與其團隊在創新與創業過程中最需要的是資源基礎理論所提出的「異質性資源」，也就是創業團隊所欠缺的資源。創新與創業的本質就是異質性資源的全新組合；藉由把資源更有效率的重新組合，創造出全新的價值，形成前述的獨特資源，創造出競爭優勢。資源取用就是：「在創新與創業的過程中，取得所需的異質性資源與資訊，應用於重新組合以創造出全新的價值。」再透過將新概念轉化為新事業的途徑，形成完整的價值供應鏈與資源回饋的正循環，持續取得資源回饋新事業，以維持創新價值的持續供給。資源取用是創業的第三個關鍵成功要素。

4. 動態策略：在創新與創業過程中，最主要的特徵就是，有如愛迪生研發燈泡的燈絲一般，持續不斷地的反覆嘗試資源的全新組合，直到「最佳的」資源組合出現為止。在這一個「資源投入－結果產出」的反覆循環動態過程中，精益求精是主要的精神內涵；這一個測試的終點，就是下一個測試的起點。找到「最佳的」資源組合並終止不斷的嘗試，只有兩個決策選擇。一個是在可用資源無限的前提假設下，持續努力尋覓資源的全新組合，直到「最佳的」資源組合出現為止。另一個選擇，則是迫於總體資源限制條件，不得不停止尋覓的過程，而在所有嘗試過的資源組合之中，選出「最佳的」方案。資源無限的假設係理想狀況；在現實世界中，可用資源不但是有限的，資源匱乏更是常態。尋求資源全新組合的創業過程，就是一連串的動態決策過程。

創業團隊在創新與創業過程中，面對持續變動不居的內部條件與外部環境，

每一次資源組合的嘗試都會驅動尋找下一個更好的異質性資源，以追尋最佳組合的目標；而每一次嘗試也都會耗費整體的資源，阻止團隊繼續追尋更好的組合。創業團隊必須持續不斷地在「資源限制」與「最佳方案」兩者之間作出決定。總體資源的限制與追尋最佳的組合，兩者相互制約且交互作用，在創新與創業過程中，動態管理並調整策略便成為創業團隊必須面對的重要課題。動態策略是創業的第四個關鍵成功要素。

5. 創新環境：制度理論已指出：制度環境自文化、社會、經濟、政治等層面，相當程度定義了活動與行為的正當性與合法性，因此對創業過程具有相當的影響力。創新與創業活動若是處於一個鼓勵創新且提供豐富資源的環境中，自然容易發展茁壯。反之，若所處環境限制創新甚至抵制創新，則任何創意將無法見容於該環境，更無由取得必要之資源以支持及滋養創新或創業活動。利於創新的環境是創業的第五個關鍵成功要素。

## 第四節 策略選項與創業模式

本節係針對企業競爭策略相關議題進行探討；始於回顧策略管理理論發展的演變、策略發展過程與定義，並強調策略與長期競爭優勢的關連性；繼而將一般常見的事業策略、總體策略與網絡定位策略等，整理為結構式的策略選項；進而探討各個策略選項與創業模式及關鍵成功要素間之關聯性，以作為老人福利機構新事業發展模式之探討基礎。

### 一、策略與可持續的競爭優勢

Henry Mintzberg 撰寫的《Strategy Safari》書中（中譯《明茲伯格策略管理》，商周，2000），全面性回顧了策略管理學界數十年來的演進與發展。他將策略管理理論分為十個派別，個別評述，並歸納為三個群組；設計、規畫與定位三個專注於「如何擬訂策略」的學派，歸為規範性群組；創新、認知、學習、權力、文化與環境等六個偏向「策略如何形成」的學派，係歸類為敘述性群組；而關注於「整合策略制定過程、內容、組織與情境」的構型學派則自成一群組。策略管理

學界自 1960 年代設計學派興起，70、80 年代各由規劃及定位學派主導，90 年代權力及認知學派的受到矚目，及近年來構型與學習學派的蓬勃發展，各個學派伴隨著全球經營環境的變遷而先後勃發，豐富了策略管理理論的內涵。明茲伯格綜合各個學派的理論，認為策略形成的過程是一種價值判斷與設計，是直覺的願景，也是隨機應變的過程；是轉型，也是永續發展；涉及個人的認知與社會的互動，包括協力合作，也包含利益衝突；包括事前的分析、事中的協商與事後的規劃；而所有的一切都是為了面對嚴苛的環境做出回應。

許士軍（2000）認為，在一個被描述為「全球化、數位化與個性化」的世界中，策略並不是靠投入更多的資源與努力做同樣的事，而是更有效且更明智地選擇去做某種最適合的工作，以求企業與組織的生存與發展。1990 年代，Prahalad 及 Hamel 提出的資源基礎理論認為：外部環境因科技進步及全球化衝擊而快速變遷，造成產業疆界改變、競爭範疇模糊化，組織與企業必須辨識、創造並累積既有的優勢資源與能力，以不可替代的核心資源因應外部環境的變遷與挑戰。

方至民(2000)則指出：競爭優勢（competitive advantage）係指企業須有效運用其所擁有的資產（assets）與技能（competences），並在其所經營的領域獲得比競爭對手更高的績效，並強調：競爭優勢是近二十年來策略領域最重要的核心議題，建構可持續的競爭優勢是企業經營首要的策略。

## 二、競爭策略選項

無論創新或創業，組織內部決策取決於該組織之授權決策機制；或為董事會、董事長、執行長、或被授權的個人或組織。創新的議案或由上至下（Top Down），由決策層次交付下級組織研議評估並提出具體方案；或採由下至上（Bottom Up），由下級組織或個人提出方案送交上層決策；或兼而有之。無論方案提出之路徑或形式為何，決策制定之依據，必然基於策略選項之可行性及效益性進行選擇。

Michael E. Porter 在《Competitive Strategy》書中（中譯《競爭策略》，天下，1998），針對競爭策略提出了三種一般性策略；低成本（low cost）策略、差異化（differentiate）策略，及專注化（focus）策略。低成本策略，或稱成本領導策略，係藉由取得整體成本領先地位以創造企業或組織的競爭優勢；差異化策略則是藉由創造出獨一無二的產品或服務，與產業內其他競爭對手形成差異，以形成競爭優勢；專注化策略，或稱為集中對焦策略，係指專注於特定客戶群、產品線、地域市場等，藉由專注於範圍較窄的特定競爭市場領域，或建立差異性、或降低成本、甚至兩者兼得，以取得競爭優勢。

湯明哲在他撰寫的《策略精論，旗標，2012》一書中提出策略的三個階層：公司集團策略（corporate strategy）、競爭策略（business strategy），及部門策略（functional strategy）。公司集團策略，或稱為總體策略，係指公司整體發展層面的策略，如多角化、垂直整合、併購、國際化等；競爭策略，或稱為事業策略，則是著重如何建構和維持事業的競爭優勢，又分為短期競爭策略與長期競爭策略兩類；至於部門策略，或稱為功能性策略，係指組織內部各個功能部門，如行銷、製造、人事、財務等，為達成組織目標所執行的策略。本研究係專注於組織內部創業議題，部門功能性策略不列入探討。

蕭新煌、官有垣與陸宛蘋主編的《非營利部門：組織與運作，巨流，2009》書中關於非營利組織之策略議題，除探討總體策略、事業策略及功能性策略外，復提出「網絡定位策略」的概念；強調任何組織與企業必須與所屬環境中的各個成員進行資源與資訊的交換，並進而建立必要且適當的網絡關係，以創造並維繫組織生存與發展的空間。並將網絡定位策略定義為：「組織應與外在環境中的哪一些個人與機構建立何種關係，以配合並支援事業及總體策略的思維與決策。」網絡定位策略的提出，明顯受到社會網絡理論的影響。就非營利組織而言，營運活動與生存發展所需的資源，仰賴外部社會環境的程度極高，必須強調社會網絡的妥善定位與關係維繫，並與組織的事業及總體策略三者間相互搭配與支援。綜和上述針對策略的探討，本研究試圖將一般常見的事業策略、總體策略、網絡定位策略等歸納整理為策略選項結構如下圖 9。

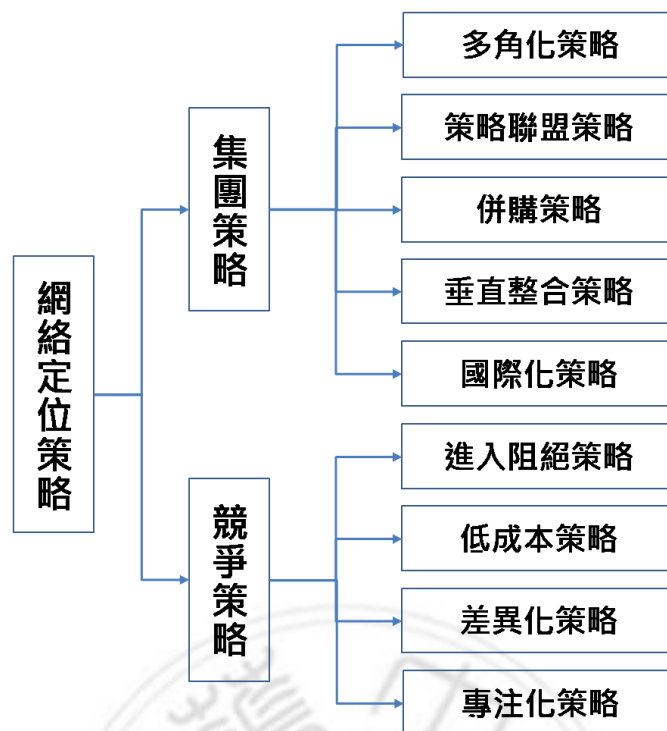


圖 9 創新與創業策略選項結構圖

資料來源：《策略精論，湯明哲，旗標，2012》暨本研究整理

司徒達賢著作的《非營利組織的經營管理，天下，1999》書中提出：非營利組織必須循序漸進地發展策略，由使命的訂定，到吸引資源，建立營運與制度，強化運作效率；再依循相同的循環，擴大大使命/資源/營運，以發展服務範疇並擴增服務項目。對照洪世章與蔡碧鳳提出的「機會辨識、資源取用、資產累積」架構，非營利組織使命的訂定與機會辨識緊密關聯，吸引資源即為資源取用，建立營運制度並強化運作效率就是資產累積的方法與過程。可見企業與組織在創業過程中的成長模式與發展策略實係互為表用，彼此密不可分。

發展策略的選擇關鍵在於可用資源的多寡。在組織新創、資源匱乏時，必須集中資源於單純的使命之上，致力於組織的存活；當營運趨於穩定，可用資源已較豐沛時，則可重新辨識機會、擴大大使命，採取適當的成長策略，擴張營運範疇與服務項目，並持續依此模式，辨識、創造並累積組織可持續的優勢資源與能力。反之，當可用資源日趨枯竭、難以支撐組織營運時，須即刻重新審視組織使命、辨識機會，調整策略，讓組織重新回到資源正向循環的軌道上。策略必須依環境

動態調整以求組織的存活發展，並達成使命目標。策略本身並無優劣之分，適時、適勢、適人、適地、適組織、適使命的策略就是好策略；能夠創造並累積組織的資源與能力，協助組織發展長期持續性競爭優勢的策略就是組織的核心策略。

綜上所述，機會辨識主係外部環境分析與內部策略意圖（strategic intent）的交互激發；團隊網絡，尤其是領導人的社會網絡、形象與使命感，代表著組織取得及組合必要資源的能力；資源取用即是組織如何將資源轉化為內部作業流程；而動態策略就是將前述三者，機會/團隊/資源，整合貫串的方法，並隨著外部環境的變遷動態調整；創新環境則是強調在組織內培育鼓勵创新的工作氛圍，藉由學習型的組織，持續辨識、創造並累積既有的優勢資源與能力，以不可替代的核心資源因應外部環境的變遷與挑戰。創業模式與策略選項之關聯性如下圖 10。

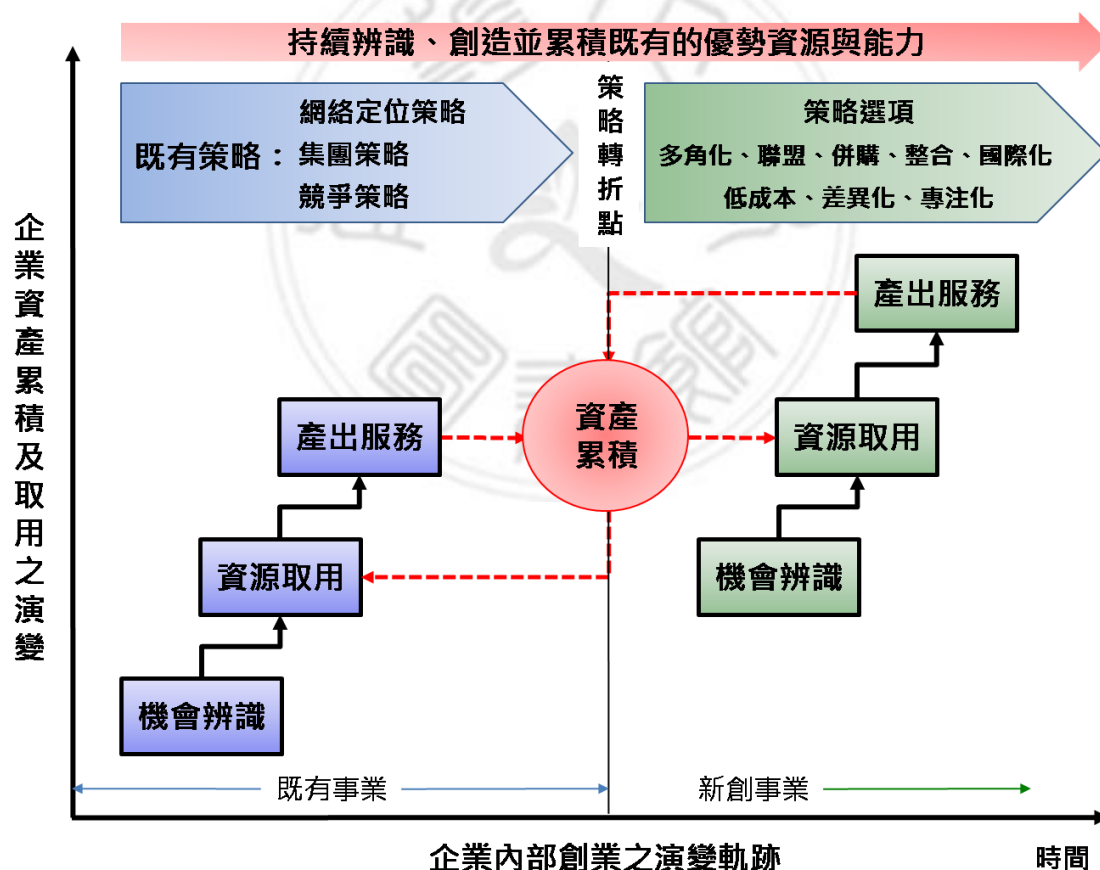


圖 10 內部創業模式暨策略選項關聯圖

資料來源：洪世章、蔡碧鳳（2006）暨本研究整理



### 三、破壞性創新與創造性破壞

許多曾經叱吒一時的企業，如：美國的 IBM、Sears、GM；日本的 Sony、Sharp；台灣的 HTC、Acer 等，都具備良好的管理、豐沛的資源、優勢的品牌、極高的市占率，並且勇於學習及投資於新科技；但當遭遇到新市場或是新科技的衝擊時，最後都難逃失去市場領導地位的命運。這些令人印象深刻的轉折與失敗，不僅發生在變動快速的科技產業，也發生在相對穩定的傳統產業。這些企業擁有的菁英團隊與優勢資源皆為一時之選，當競爭者萌芽崛起，當威脅逐漸產生時，他們為何未能預見、正視？又為何未能採取合宜的策略以資因應？

熊彼得在 1912 年出版的《經濟發展理論》一書中指出，企業家是經濟發展的帶頭人，也是「實現生產要素的重新組合」的創新者。企業家便是創新的主體，其作用在於「創造性地破壞市場的均衡」。他認為動態失衡是健康經濟的常態，而企業家正是這創新過程的組織者和始作俑者。創造性破壞（creative destruction）是資本主義的本質，經濟景氣的循環就是經濟結構的創造與破壞。由企業家引領的經濟創新，不斷地破壞舊結構，不斷地創造新結構。這種競爭不是價格競爭，而是新商品、新技術、新供應來源、新組合形式的競爭；這種競爭打擊的不是現有的企業的利潤邊際和產量，而是它們的基礎和它們的生命。

美國哈佛教授 Clayton M. Christensen 著作的《創新的兩難，商周，2000》，便是探討該吊詭的議題，他認為「卓越」的管理團隊正是這些頂尖企業馬失前蹄的最重要原因。所謂創新的兩難就是「卓越的管理」與「破壞性技術創新」兩者之間的矛盾。破壞性技術，（disruptive technologies，或譯作：突破性科技），係相對延續性科技（sustaining technologies）而言。頂尖企業的經營團隊為了維繫其延續性科技的領導地位而致力於「卓越的管理」，使企業保持在卓越的軌道上運行；而「卓越」意味著增一分則肥，減一分則瘦的最佳狀態，必須嚴密控管方可達成；而這一切「卓越」的努力，恰恰妨礙了「破壞性技術創新」的發展。因為「破壞性技術創新」多半始於獲利低、規模小、需求不確定的「低階市場」，而獲利低、規模小、需求不確定等特質完全不符合「卓越」的目標。

熊彼得認為，一個人由於「實現新的組合」而成為企業家，「而當他一旦建立起企業，並像其他人一樣開始經營這個企業時，企業家的特徵就馬上消失」。依照熊彼得嚴格的定義，企業家必須不斷地「實現新的組合」，不斷地「創新」；創新是判斷企業家的唯一標準，經營企業只能稱為管理者。將熊彼得「創造性破壞」的理論與 Christensen「破壞性創新」的概念相對照，創新的兩難就是「不斷創新的企業家」與「追求績效的管理者」兩者之間的矛盾與吊詭。企業若過度專注於維護其既有營運模式及既得利益，而忽略或輕視創新，則必將遭遇破壞性創新的挑戰與競爭，喪失其領導地位甚至遭到淘汰；創新者在萌芽成長的過程中，必須避免直接挑戰既存之市場領導者，為新創之營運模式尋求發展空間、累積資源與能力、持續強化管理並追求績效以期壯大。

接續《創新的兩難》，Christensen 繼出版《創新者的解答，天下，2005》，兩書共提出了創新的三個核心理論；(1) 破壞性創新理論：他指出破壞性創新的機會主要有二；低階市場與新市場。(2) 資源、流程與價值理論 (resources, process & value theory, 簡稱 RPV)：係指企業擁有的資源、運作的流程與其價值主張等三者的結合，決定了該企業的能力、長處、劣勢與盲點。企業的價值主張決定了資源的分配，資源的流向影響運作的流程，三者共同決定了企業是否能掌握創新的機會。(3) 價值鏈演進理論：指企業在組織設計構面必須依循價值鏈演進理論；選擇整合價值鏈以改善產品與服務的功能，提升客戶價值；或僅專注於價值鏈的核心活動，而將非核心作業外包以降低成本。

Christensen 在提出上述創新理論後，為將該理論應用於產業實務上，推出了《創新者的修練，天下，2010》一書，藉由下列四個步驟評估創新與產業之發展；(1) 變化跡象：針對三類顧客；尚未消費者、不滿足客戶及過度滿足客戶，評估潛在對手。(2) 競爭戰役：藉由檢視競爭對手的資源、流程與價值主張，評估潛在對手的長短處及不對稱性。(3) 策略選擇：為降低或消除產業中破壞性創新的威脅，可應用下列三個策略，新進者進入市場的錯誤、新進者的價值網絡與在位者重疊、在位者主動反制破壞性創新。(3) 非市場因素：依據「動機/能力」架構評估非市場因素，例：政府，干預創新對產業造成的影響。

#### 四、藍海策略暨價值創新

1982年《追求卓越》在美國出版後，立即造成轟動。書中列舉的卓越企業及成功特質：行動導向、接近客戶、企業精神、提高生產力、堅守本業、組織單純、親身實踐及寬嚴並濟等，成為企業界欽羨學習的標竿。然而，該書出版不到兩年，書中舉出的一些企業就開始走下坡；出書五年內，列舉的模範企業有三分之二從本業的龍頭寶座栽了下來。1994年《基業長青》為了避免重蹈《追求卓越》一書的覆轍，選擇經營超過40年的高瞻遠矚型企業，探索績效長期領先的成功特質。但經由深入探討，《基業長青》書中列舉的典範企業成功之道，或主要歸功於整個產業的表現，而非個別公司的特出作為；書中推崇的一些企業，後來也盛極而衰或停滯不前。企業經營成功之道，難道無跡可尋？前述兩書中提出的模範企業是忽視了哪些隱性關鍵、犯了哪些錯誤才墜落產業龍頭寶座？

W. Chan Kim 與 Renee Mauborgne 合著《鄧嘉玲主編，藍海策略，2005》一書，針對過去120多年來，跨越30個產業，100多家企業，超越15年的持續研究，證實所有企業都不可能永保卓越，沒有哪種產業能夠永興不衰。在既有的產業中，企業在既存的產業結構框架中與競爭對手分食市場，係以競爭為主軸的「紅海策略」。在紅海之中，企業為謀求生存必須先打敗對手，能打贏才是卓越，打贏就是成功，成功的獎酬則繫於景氣榮枯及產業興衰。這就是《追求卓越》與《基業長青》兩書中眾多傑出企業龍頭的主要成功模式與限制條件。

《藍海策略》(鄧嘉玲主編，2005)所提出的核心概念就是「創造藍海」：呼籲企業脫離血腥競爭的紅色海洋，投入創造無人競爭的藍海；致力於價值創新(value innovation)，創造市場需求；不再聚焦於瓜分不斷縮小的市場，也不光只想如何壓制競爭對手。藍海策略既不是死守固定的市場領域，也不是在競爭對手環伺中寸土必爭；而是另闢市場，另建舞台，另覓活水源頭，在創新環境中大顯身手。藍海策略是選擇放棄繼續做一個你輸我贏的競爭者，就是積極改頭換面轉變成為「價值創新者」。創建藍海的成敗關鍵並非科技的突破，也不是進入市場的時機，而是創新、實用、售價和成本等四個要素，環環相扣且彼此呼應的緊密搭配。

紅海策略係以競爭為本位，認定產業結構與市場邊界是固定的，發展出五力分析與三個一般性策略等工具；企業被迫在既定的產業結構中相互競爭，公司的策略選項也只剩下追求差異化或降低成本。相反的，藍海策略係奠基於價值創新，認為市場邊界及產業結構並非固定不變，而是有待重新定義，可經由企業的價值創新信念與活動予以重建塑造；藉由重新定義目標市場，企業可打破既定的產業結構並擺脫競爭者，公司的策略亦可同時追求差異化和低成本，而非兩者擇一。

Kim 與 Mauborgne 除了提出藍海的原創性概念，也提出價值分析策略草圖及四項行動架構等工具做為執行藍海策略的方法(鄧嘉玲主編，2005)。分述如下。

1. 價值分析曲線策略草圖:Kim 與 Mauborgne 提出的策略草圖(鄧嘉玲主編,2005)，其功能如同紅海策略中的五力分析。策略草圖中係以橫軸列舉產品、服務與供應等構面的主要競爭因素，及市場顧客所獲得的價值等。藉由分析診斷已知市場的競爭態勢，得以釐清當前市場的競爭重點並發掘價值創新的潛在機會。以西南航空為例，其價值分析曲線策略草圖如下圖 11 所示。

### 西南航空的策略草圖

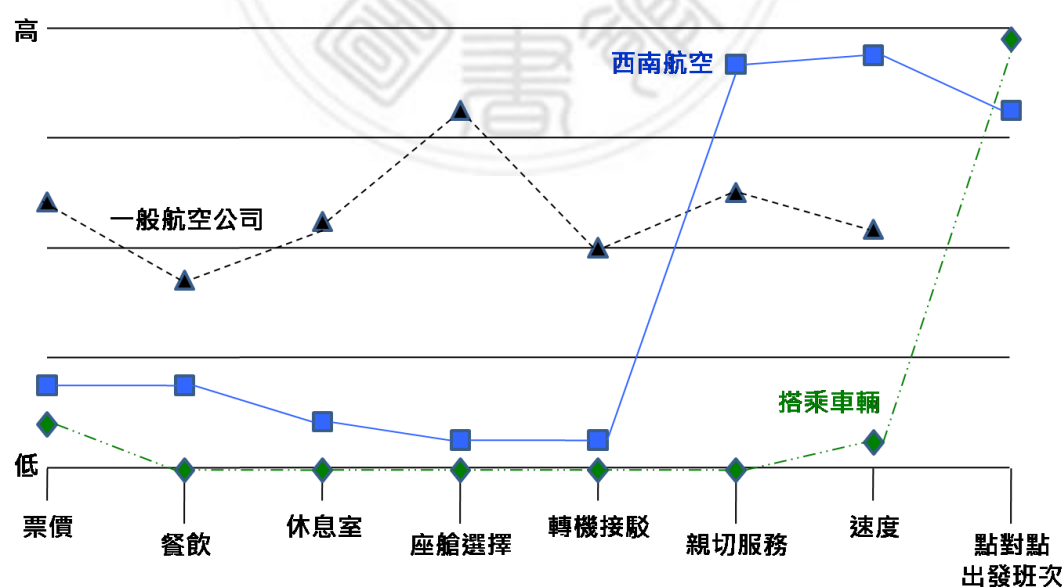


圖 11 西南航空公司的策略草圖

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005，p63，圖表 2-6》

2. 四項行動架構：藉由上述策略草圖進行分析，完成既存市場競爭態勢診斷後，Kim 與 Mauborgne 又提出四項行動架構，作為探討並發展創新顧客價值及重塑嶄新價值曲線的工具(鄧嘉玲主編，2005)。如下圖 12 所示，重塑價值曲線的四項行動包含：

- 消除：產業內習以為常的價值活動或成本因子中，哪些應予消除？
- 減少：這些價值活動或成本因子中，哪些應予減少到遠低於產業標準？
- 提昇：這些價值活動或成本因子中，哪些應予提昇到遠超過產業標準？
- 創造：產業內有哪些從來未曾被提供的價值活動應該被創造出來？

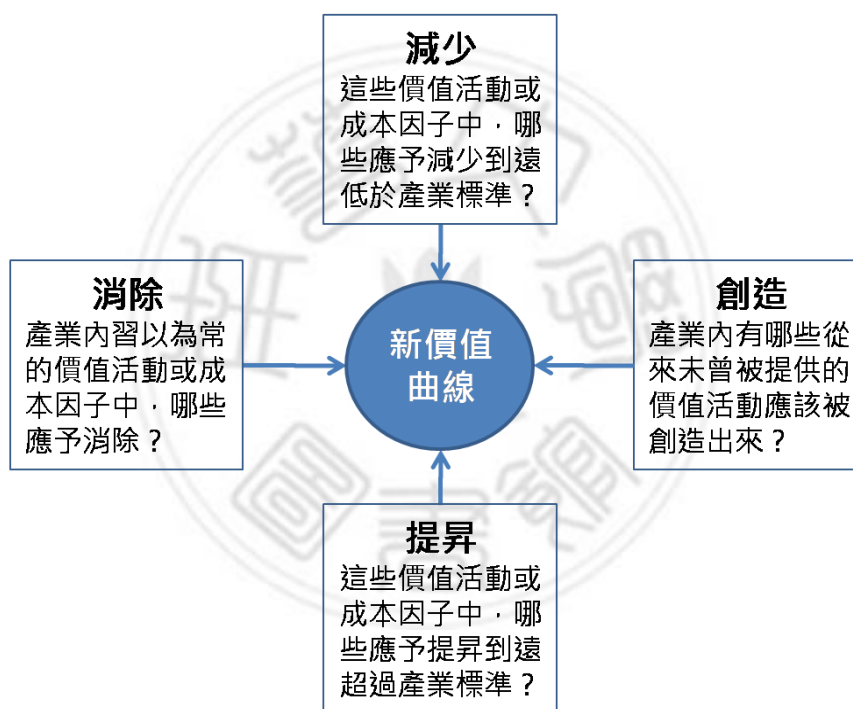


圖 12 重塑價值曲線的四項行動架構示意圖

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005，p51，圖表 2-2》

紅海策略的傳統思維：要提升價值必需付出更高成本，而欲降低成本則必須犧牲顧客價值；即紅海所謂的價值與成本互抵關係 (the value-cost trade-off)。藍海策略的核心創見就是跳出此一窠臼，破除舊式差異化或低成本二擇一的限制，藉由創新價值，致力發掘同時能降低成本又能增加顧客價值的創新方案，並提出策略草圖與四項行動架構，做為具體的分析工具及顧客價值發掘架構。

## 五、商業模式創新

商業模式 (business model) 或稱為經營模式，又稱營運模式。商業模式的概念早在 1950 年代就被提出，但直到 1990 年代網際網路勃興後，才獲得廣泛的關注與重視。相關文獻對商業模式的定義不一。方至民 (2000) 指出：經營模式即是企業經營的方式，或是俗稱「做生意的方法」，它可以用下面的構面來界定：產品線、製造策略、配銷策略、服務策略、市場區隔、技術策略及重點價值活動。Osterwalder, Pigneur and Tucci (2005) 將商業模式定義為一個理論模型，包含諸多商業元素及元素之間的配套關係，能描述特定公司或組織的營運方式，顯示其核心價值及主體活動，包含如何生產、銷售、傳遞價值至其客戶端等。

《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》整理商業模式的定義；實務界係引述張忠謀 (2008) 的看法：「公司處理其與客戶和供應商事務的概念」，又或為：「一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係」；學術界則引用 Innosight 董事長馬克強生的定義：「商業模式是描述一家公司為其客戶與公司創造及提供價值的方法」。

綜合實務界與學術界對商業模式的定義，就簡單概念的層次，商業模式係指公司從事商業的具體方法和途徑，亦即方至民 (2000) 指出的：「做生意的方法」；若深究此一概念並予以結構化，探討商業模式的組成要素、要素間的配套關係及模式的構型等，則商業模式便成為描述一家公司營運方式的模型。Alexander Osterwalder 與 Yves Pigneur 等所合著的《Business Model Generation》，(中譯《獲利時代》，早安，2012)，提出的商業模式架構包含九個組成要素：價值主張 (Value proposition)、顧客區隔 (Customer Segments)、行銷通路 (Channels)、顧客關係 (Customer Relationship)、關鍵夥伴 (Key Partners)、關鍵活動 (Key Activities)、關鍵資源 (Key Resources)、成本結構 (Cost Structure) 以及營收模式 (Revenue Streams)。藉由該結構化的商業模式及九個組成要素，企業或組織得以系統性地檢視目前的商業模式，進而探討商業模式創新的必要性與可能性。Osterwalder 與 Pigneur (2012) 提供了商業模式創新的分析工具。

就商業模式創新的議題，伍忠賢（2002）將商業模式創新定義為：「組織或企業領導層級，重新定義其核心活動，重新塑造競爭規則，創造產業優勢地位的經營策略創新」。Morris（2011）在他撰寫的《The Innovation Master Plan》，（2011，中譯《創新的啟點》，商周，2013），則提出：「創新商業模式並非仰賴技術突破，而是以策略創新，重新定義核心活動，重新塑造競爭規則，進而創造產業優勢地位」。伍忠賢與 Morris 雖身處異地，且提出論述的時點相隔近十年，但兩人對商業模式創新的論點幾乎完全雷同，差異處僅在伍忠賢凸顯「組織或企業領導層級」在商業模式創新過程中角色的重要性。

若將前述各家針對商業模式的定義，加以延伸推論，則商業模式的創新係指：「產品線、製造策略、配銷策略、服務策略、技術策略、市場區隔以及重點價值活動」的創新（方至民，2000）；「一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係」的創新（張忠謀，2008）；「一家公司為客戶與公司創造及提供價值的方法」的創新（Innosight 馬克強生，《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》）。方至民(2000)主係強調（功能層面的）策略創新及重點價值活動的創新；張忠謀較著重於供應商/公司/客戶三者間的（價值鏈）關係的創新，特別是競爭優勢、劣勢的（價值鏈）關係的創新；馬克強生(2012)則凸顯為客戶創造及提供價值的方法的創新，亦即強調客戶價值與價值活動的創新。

綜合上述五位學者及實業家對商業模式創新的看法，本研究認為伍忠賢（2002）所提出的定義：「商業模式創新乃是組織或企業領導層級，重新定義其核心活動，重新塑造競爭規則，創造產業優勢地位的經營策略創新」，最為精準完備，最具代表性。商業模式創新的精隨在於「創新經營策略，重新定義核心活動」，創新商業模式的目的是在於「重新塑造競爭規則，創造產業優勢地位」。商業模式創新既然有賴於經營策略的改變與重新定義核心活動，則意味著該創新與變革的幅度極為巨大，所動用及調度之資源係屬整體組織之層次，驅動商業模式創新並成功完成變革，的確有賴於「組織或企業領導層級」的強勢領導與全力支持。

## 第三章 研究方法

本研究係採用個案研究為方法，藉由蒐集整理南部某機構與新事業發展相關之資料，針對研究議題進行分析與探討。本章分為四節，始於說明本研究之架構；第二節說明研究對象之個案背景資料；並於第三節提出資料蒐集與分析的方法；第四節係說明本研究的信度與效度；本章末第五節則針對研究倫理加以說明。

### 第一節 研究架構

為達成本研究之目的與預期成果，本研究之架構係由三個構面；學術界理論與研究、實務界個案與問題、以個案為基礎的研究，探討與老人福利機構新事業發展之相關議題。本研究之架構如下圖 13 所示。分述如下。

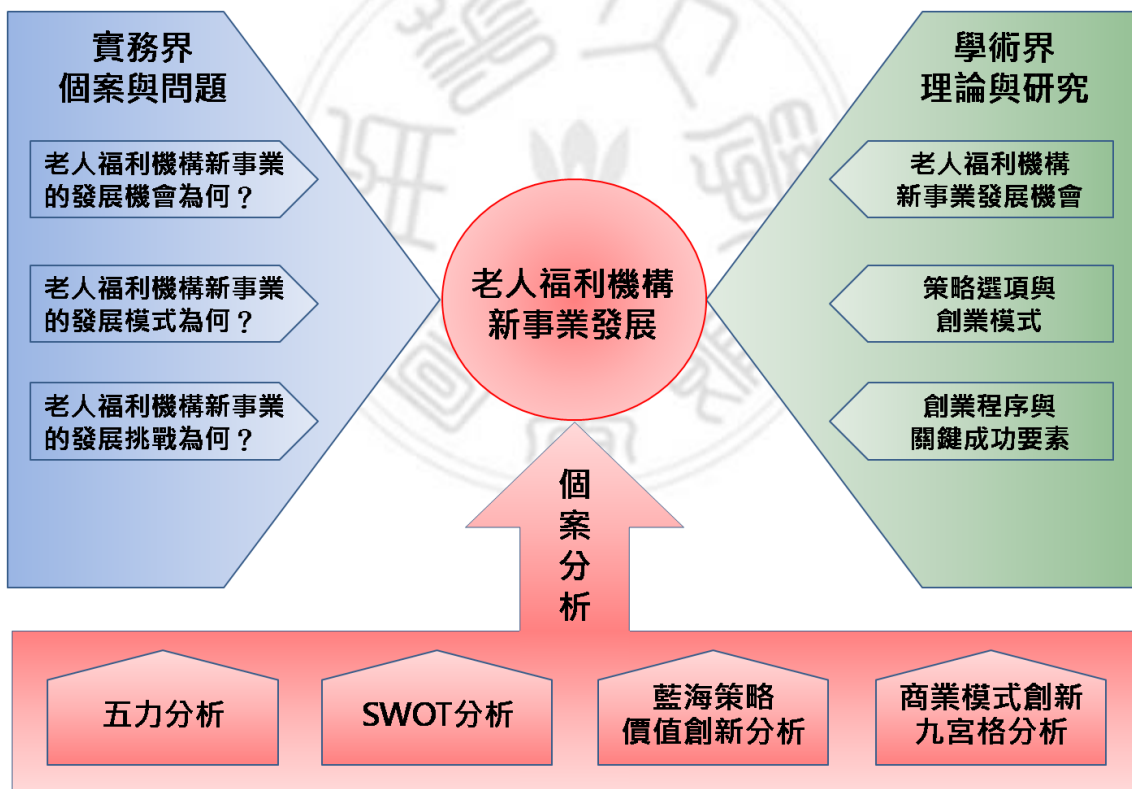


圖 13 本研究架構示意圖

資料來源：本研究整理



1. **學術界理論與研究**：藉由探討及整理學術界關於老人福利機構新事業發展的機會、創業程序與關鍵成功要素、策略選項與創業模式等管理理論以及相關既有研究，建構本研究之理論基礎。尤其著重於價值創新與商業模式創新的相關新興理論與分析架構。
2. **實務界知識與問題**：研究者服務老人福利機構多年，職務上常遭遇機構發展方向、發展模式、策略選擇等業務規劃問題，往往苦思而不得其解。本研究係依據實務界所遭遇的問題，依據個案實例情境進行資料蒐集、分析與整理，藉以找出可行的解決方案。
3. **個案為基礎的分析**：綜合前述的學術界相關理論與研究及實務界個案情境，針對研究個案，進行老人照護產業五力分析、個案機構資源盤點 SWOT 分析、藍海策略價值創新、九宮格商業模式創新等。藉由產業五力分析，辨明個案所處產業的競爭態勢；經由 SWOT 分析探討個案的優勢資源與能力，及外部環境的機會與威脅；依據藍海策略分析結果，挖掘個案價值創新的潛在機會與選項；進而依據九宮格分析架構，辨識個案創新商業模式的可能性，找出老人福利機構新事業發展的機會，探討商業模式創新的具體方案；最後綜合整體之研究與探討，針對老人福利機構新事業發展的相關議題，彙整本研究的發現，並導引出本研究的成果與結論。

## 第二節 研究對象

### 一、個案機構概述

本研究的對象為台灣歷史最悠久的社會福利機構之一。個案機構的發展歷程實為台灣社福機構疊經社會變遷的縮影；可說明台灣民間社會慈善組織如何伴隨著朝代的更迭、時間的推移及社會需求的改變，持續對台灣社會捐輸濟困，扶危救弱，將必要資源輸送至國家機制無法亦無能企及的角落；同時亦因應外部政經環境的衝擊與改變，不斷地自我調適以謀機構的長存發展。以該機構為研究對象，探討老人福利機構開展新事業的議題，不僅僅是珍貴個案，更深具非營利機構的研究價值與歷史意義。

個案機構下轄眾多事業單位，長期對弱勢人士付出，對社會公益奉獻，提供廣泛多元的社會服務。服務對象兼及貧弱低收入戶、殘障人士、慢性精神病患者及銀髮族群；服務內涵包括醫療、養護、安養及生活照顧支持等；服務專業人力則配置有藥劑師、醫師、護理師、物理治療師、營養師、社工師、照服員及行政管理人員；服務資源除來自公費、自費及社會捐助外，並以地租收入挹注不足。

本研究係專注於老人福利機構新事業發展議題，與研究主題無關之其他社福事業單位不納入探討。個案機構轄下共計三個老人福利事業單位，本研究特稱為安養中心 A、養護所 M 及養護所 P。下表 6 係該三個事業單位的基本資料、服務容量、入住現況及評鑑等級等。表列評鑑等級係 102 年度衛福部之評鑑結果。

表 6 個案機構轄下老人福利事業單位現況表

機構名稱	老人養護所 M	老人養護所 P	老人安養中心 A
設立年分	1993	1946	2000
核心服務	老人養護	老人養護	老人安養
服務容量 (床)	60	139	91
入住人數	33	97	59
入住率	55%	69.8%	64.8%
評鑑等級	甲等	甲等	甲等

資料來源：本研究整理

## 二、選擇個案之原因

本研究選擇該個案作為研究對象之原因有三：首為使命感：個人服務於個案機構逾 30 年，對機構未來發展深具使命感，盼能藉由本研究貢獻價值創新的方向與策略變革的思維給所服務的機構；其二為切身感：身為個案機構老人福利事業單位主管之一，每日皆須面對提昇績效之挑戰，希能藉由切身個案之探討，釐清問題、找出方向，提昇個人工作績效；其三為便利性：基於服務資歷之便，針對個案機構能取得豐富資料以利探討分析，研究深度及效率優於其他選擇。

### 第三節 資料蒐集與分析方法

研究者長期服務於個案機構，個人成長及職涯浮沉與機構的發展緊密相連、休戚與共。過去五年間，先後擔任個案機構老人福利機構中，兩個事業單位所長一職。除承董事會與機構本部之命，負責老人福利事業單位日常營運外，並參與各項業務規劃小組，為機構提供建言與議案以供決策參考。

因研究者長期服務於本研究個案機構、與聞決策過程及驅動因素、瞭解個案組織文化與運作模式、長期性暨連續性直接觀察、具備完整蒐集資料能力等因素，適合以個案研究為方法，以探討老人福利機構新事業發展相關議題。茲就本研究資料收集與分析方法，說明如下。

#### 一、資料收集方法

一般質化個案資料來源可分為六類，包含文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察及外在人為物件等。本研究資料收集主係相關文件及參與觀察。

1. 文件：本研究文件收集包含個案家史、會議紀錄、評鑑報告、研究報告等。文件資料的優點計有，穩定可供重複檢視、包含確切資訊與細節、範圍廣泛且長期連續等；其缺點在於敏感性文件的引用或將受到限制。
2. 參與觀察：如前所述，研究者長期任職於本研究個案，在研究過程中除扮演觀察者以進行研究及資料蒐集，亦擔當個案事業單位主管的角色。參與觀察資料來源的優點在於實際全程參與研究情境，得以掌握豐富的第一手資訊；其缺點係易受研究者自我偏見之影響，應避免預設立場並提昇自省力。

本研究資料收集的方法，係先蒐集個案次級資料中與本研究主題相關文件及觀察所得，整理為系統性的結構化情境，再針對不足處及關鍵點，試圖捕捉資料背後內隱的情境與意涵，期使資料蒐集更為完整豐富。盡個人時間及能力所及，追求資料來源的多樣化與平衡化，降低單一資料來源可能產生的個人主觀偏見、預設立場、資訊扭曲、資訊不完整等弊端。

## 二、資料分析方法

陳向明（2002）指出，資料分析是按照一定標準將原始資料濃縮，透過不同的分析手法，將資料整理為具有一定結構、條理和內在關聯的意義系統。胡幼慧（1996）亦強調，資料處理的重點不在於累積大量資料，而是適時地捨去資料。資料分析乃是去蕪存菁的功夫，發掘並認定資料的「蕪、菁」，才是重點。

本研究資料分析的方法，係採用資料分類、同類資料相互比對、資料化約與整合、建構概念理論模式等四個程序，來回反覆地循環，持續地去蕪存菁；每當資料不足以產出有意義的研究發現，就回頭啟動資料蒐集，再度深入發掘資料，並將新增資料納入分析的程序循環，再度展開資料分類、比對、化約與概念化。分述本研究四個資料分析程序如下。

1. 資料分類：針對蒐集所得之文件、訪談紀錄及觀察紀錄等資料，依據個案別、議題別、來源別予以分門別類，將所有資料整理為系統化、結構化。
2. 資料比對：資料適當分類後，依類別進行個別探討。同類資料予以交叉比對，檢視資料內容之異同，探討個別資料真實的意涵，發掘出關鍵性的資訊。
3. 資料化約與整合：將分類、比對後所得之資料予以匯整，將分散的資訊進行分析歸納，透過反覆地思索與辯證，整合出資料彼此的關係及整體的意義。
4. 建構概念理論模式：將資料整合後產出的研究意義、概念及心得，與相關的文獻、理論及模式等相互印證；比較其間的異同點，並尋找合乎邏輯的解釋；將研究所得的概念，逐步發展為有意義的理論架構或模式。

## 第四節 研究信度與效度

林淑馨（2010）指出，任何一項研究都需要通過效度與信度的檢驗，以彰顯研究的嚴謹性，個案研究法也不例外。即使是同一個案也可能因採行的方法不同，而造成嚴謹性的差異。鄭怡世（2002）指出，確保個案研究法信度與效度有四項指標，有效性（credibility）、可移轉性（transferability）、可靠性（dependability）、確認性（confirmability）。茲針對本研究的信度與效度分述如下。

1. 有效性：有效性即是所謂的內在效度 (internal validity)，是指研究者所建構的理解是否和研究對象一致。欲提高個案研究的有效性，可採用長期投入、持續觀察、逐步地主觀探索及與研究對象稽核等方法。本研究的資料蒐集，包含文件及參與觀察。研究者長期服務個案機構已逾 30 年，符合長期投入、持續觀察、逐步地主觀探索以及與研究對象資料來源稽核等四項提升有效性的方法。本研究的有效性應較為無虞。
2. 可移轉性：可移轉性即是外在效度 (internal validity)，是指研究者的發現，在研究情境相似的情況下，研究成果可否移轉的程度。而欲達成此一目標，研究者必須將所蒐集的資料作深厚的描述。在本研究過程中，研究者已竭盡個人心力，針對所蒐集的個案資料盡量進行厚實描述；除確保情境描述完整，提高研究發現的意義與內涵，亦期望本研究的發現具備可移轉性，可供後續研究之參考。本研究應具備一定的可移轉性。
3. 可靠性：就是一般所謂的信度 (reliability)。要提昇研究的信度，必須詳細地記錄研究的過程，將研究透明化，讓其他研究者依相同程序再做相同研究時，得以檢驗是否會得出類似的結果。本研究針對資料蒐集及分析整理的過程，除牽涉研究倫理隱私權或保密性者外，均致力詳細說明以提高透明度，期能提高研究之信度，供後續研究者驗證。本研究的信度及可靠性足堪公評。
4. 確認性：確認性即為研究的客觀性 (objectivity)，意指研究者必須確認所有蒐集到的資料、結果的解釋，都是來自於研究對象，並且是奠基於研究情境，而非來自於研究者的想像、臆測或偏見等。於本研究過程中，研究者除依循指導教授之要求，避免因主觀意識導致僵固的偏見與盲點，並時時警惕自覺，力求研究之客觀性。提升客觀性的方法即是研究過程透明化，與上述的信度或可靠度類似。本研究詳細說明資料蒐集及分析整理的過程，應具備一定的確認性與客觀性。

## 第五節 研究倫理

潘淑滿 (2003) 指出，研究倫理 (research ethics) 係指研究者在整個研究過程中，必須遵守研究社群對研究行為之規範。倫理就是價值信念與道德規範，亦即大多數人共同遵守的行為規範標準。研究社群由眾多研究者所組成，並形成一個專業社群或團體，有其特定的價值信念、職業道德與行為準則，亦即所謂的研究倫理。身為一個研究者，必須了解研究倫理的相關內涵及規範，在執行研究的過程中，亦須秉持並警覺研究倫理，避免涉及違背研究社群的一般準則。

陳向名 (2002) 指出，研究者的倫理道德行為至少涉及以下五個方面的個人社會機構或群體：(1) 研究者本人、(2) 被研究者群體、(3) 研究者的職業群體、(4) 資助研究的個人或團體機構、(5) 一般公眾。在執行研究的過程中，研究者若有違研究倫理，則或將損及自身及相關利害關係人的權益及道德，不可不慎。林淑馨 (2010) 則將涉及研究倫理的議題，依研究流程的時間順序分為研究前、研究中及研究後三類。執行研究前，須關注警覺知會同意、情境後果、女性主義與相對主義等觀點，並避免欺騙隱瞞；執行研究中，須避免對被研究者造成身心傷害、虐待、壓力、失去自尊及觸法危險；研究完成後則須注意隱私權、保密、匿名及研究者與被研究者之間的不平等關係等議題。

本研究係以南部某機構為個案。在進行研究前，除向權責主管報告並取得其同意外，並對本研究相關情境後果進行溝通，藉以免除可能損及個案權益或有違道德規範之情事；於資料蒐集過程中，係以相關文件蒐集及參與觀察為主，應無對被研究者造成任何身心傷害之虞；在後續資料比對、化約整合、建構概念理論模式過程中，亦盡量自我警覺，避免採取任何有違研究倫理的觀點或手法，應無任何損及研究倫理之處。於本研究完成後，亦曾特別請教指導教授關於隱私權、保密、匿名及其他研究倫理議題注意事項，並再度修正本研究內容及表達方式。本研究於執行研究前、中、後整體過程中，已盡責秉持並警覺研究倫理，應不致有違一般研究倫理之準則及規範。

## 第四章 個案研究

本章係基於個案機構新事業發展之實際案例進行分析與整理，藉由個案研究有系統地釐清問題、聚焦主題、企圖對老人福利機構新事業的發展，產出有意義的研究發現。本章始於競爭分析，以個案為基礎，進行產業五力分析、機構資源盤點SWOT分析，藉以辨明個案所處的產業競爭態勢及個案的優勢資源與能力；進而依據競爭分析的結果，應用藍海策略以及九宮格商業模式創新等分析方法，進行機會辨識，找出老人福利機構新事業發展的可能機會；並據以推導出新事業發展的模式，及其他相關議題。

### 第一節 老人福利機構產業五力分析

老人福利機構新事業的發展，是機構內、外部各種驅動力量綜和交互作用的產物。機構外部驅動力量包含政府政策與法令、社會趨勢與人口結構、市場競爭與產業地位、科技的發展與產業技術等。機構內部驅動力量則包含決策者與執行單位的互動、勞資關係、財務收支與資源配置、機構使命與發展策略等。本研究以 Porter 提出的五力分析架構，針對研究個案內、外部各種驅動力量與競爭態勢進行分析說明。

Michael E. Porter 在 1980 年出版的《競爭策略》提出五力分析的競爭模型，他指出組織在所屬的環境中，五項影響組織競爭力的決定因素：新進入者的威脅、供應商的議價能力、客戶的議價能力、替代品的威脅以及競爭廠商之間的強弱。他把產業分析理論延伸至組織策略的制定，並認為企業策略應以組織所屬的市場結構為基礎，分析市場中與組織相關的各種現存關係與競爭態勢，並據以制定組織的策略。耶魯大學 Sharon M. Oster 在她撰寫的《strategic management for nonprofit organization》書中，（中譯《非營利組織策略管理》，洪葉，2001），針對非營利組織的產業分析，將「贊助團體」列為第六種力量；她認為財務收入高度仰賴外界捐款人的「捐款性」非營利組織，在制定策略及執行營運活動時，受外界捐款人影響極大，有必要將贊助團體也納入產業分析的範疇。

老人照護產業係以服務輸送為主要營運範疇及競爭場域，該產業具備較高之地域性及在地性特質，本研究之具體市場定義為台南市老人照護產業市場。由於該市場的主要競爭機構並非「捐款性」組織，本研究因此採用 Michael E. Porter 的五力分析競爭模型，做為產業分析架構。為進行系統性之分析，針對產業內的五種競爭力量，進一步畫分為細部群組；將潛在競爭者依規模區分為大型、中型、小型業者三類；供應商分為服務人力、土地建物、輔具器械、其他供應商等四類；替代服務分為其他機構、社區照護、居家照護、新興科技等四類；顧客則依失能程度分為健康老人、輕度依賴老人、中度依賴老人、重度依賴老人等四類；而產業內競爭者依規模區分為 50 床以上之中型及 50 床以下小型業者兩類，如下圖 14 所示，分述如下。

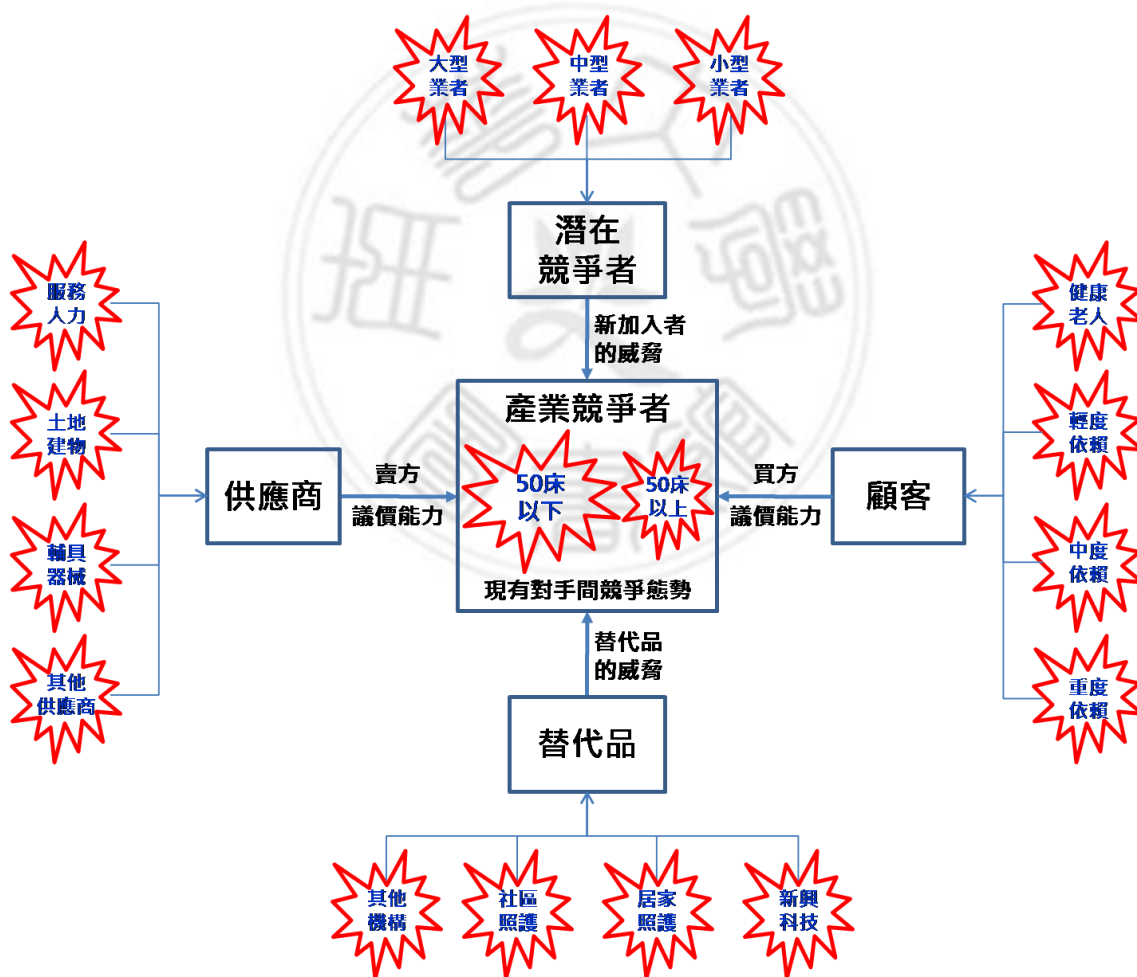


圖 14 台南市老人照護產業五力分析示意圖  
 資料來源：Michael E. Porter 五力分析競爭模型暨本研究整理



## 一、新進入者的威脅

一個產業若是具備高獲利性或是高成長性，則將會吸引新的競爭者加入，而該產業的「進入障礙」(entry barrier)代表著新進入者威脅的高低；進入障礙高，意味著新競爭者難以介入，產業競爭相對和緩；若進入門檻低，代表著新競爭者可以隨時加入，導致產業競爭白熱化。依據內政部統計資料，截至 2013 年 1 月，台南市老人福利機構共計 114 家；過去 10 年內新設立者計 57 家；成立 10 至 20 年者共 52 家；成立 20 年以上者僅 5 家。可見台南現存老人福利機構半數係過去 10 年內新設立，新進者絕大部分均屬 50 床以下小型業者，進入產業無須規模，障礙明顯較低。茲將新進入者依規模分為大型、中型、小型三類，分述如下。

- 1 大型業者：目前我國尚未開放營利事業或大型財團進入老人照護產業，唯政府為降低財政負擔，快速填補服務供給之空缺，因應我國快速老化之迫切需求，正研擬推動社會保險法制化，可能部分開放解禁。若大型財團進入老人照護產業，挾其雄厚資本、既有優勢及企業經營之手法，勢將對目前的產業生態造成重大衝擊。尤其以具備醫療關係企業及眾多志工之大型財團最具威脅性。唯因政策未明，具體影響尚待評估。
- 2 小型業者：依據內政部統計，台南市 50 床以下小型老人長期照護暨安養機構，過去五年間，每年平均新增設約 5 家，合計每年新增約 250 床，且全數皆為老人養護床。依據我國高齡社會失能老年人口年增率 4.66% 推估，台南市每年由小型業者新增設的養護床位數，約略等同於台南市每年的新增床位需求數。小型業者持續進入市場，分食每年新增的需求，使得台南市老人福利機構產業持續處於高度緊繃狀態，極具威脅。
- 3 中型業者：係指床數大於或等於 50 床且登記為財團法人組織者。台南市過去五年間，新設中型機構僅一家，其床數為老人安養 35 床、養護 16 床，合計僅 51 床；服務能量僅超越中小型機構畫分門檻兩床，且七成係服務老人安養。可見台南老人養護市場競爭白熱化，致使中型業者裹足不前；主係老人福利法規定：50 床以下小型機構免辦財團法人登記，為小型業者開啟方便門，以致市場競逐低價，服務品質難以提升。台南中型業者新進入的威脅尚屬不高。

## 二、供應商的議價能力

供應商的議價能力代表機構取得日常營運所需資源的難易程度與價格的高低；供應商的議價能力愈高，機構就愈須屈從供應商所開出的條件而受制於供應商；反之，供應商的議價能力愈低，就愈須依據機構提出的條件並滿足其需求。老人照護產業屬於服務業，供應面最主要的需求就是支撐照護服務的服務人力資源，次為照護住民所需的建築物及構築其生活環境空間的土地、提升照護效率與品質的輔具器械及包含餐飲、藥品等其他配套供應商。我國因人口快速老化、政策配套不足及對老人照護服務意識不高等因素，導致產業供應面普遍呈現供不應求之窘狀。茲分項說明如下。

- 1 服務人力：照護人力可分為專業、半專業及非專業人員等三類；專業人員係指醫師、藥劑師、護理師、物理治療師、職能治療師、營養師、社工師以及照護個案管理員等八大類具專業訓練與證照的人員；半專業人員係指經政府或相關團體訓練結業的人員，包含照服員、(外籍)看護工、教保員及生活服務員等；非專業人員則係指志工、行政人員及替代役等人員。王雲東等人(2009)指出，我國老人照護人力供給不足主要在職能治療師、物理治療師及照服員等，至於社工師等，全國供給總量雖無不足，但有鄉城差距、分布不均的問題。

服務人力需求與供給之落差主係基層照服員。葉莉莉等人(2009)盤點全國照服員共約 17,561 位，同年勞委會統計外籍看護工在台人數為 165,898 人，可見我國基層照護人力九成係仰賴外籍勞工。為因應服務人力需求的成長並提升照護品質，針對老人養護產業新人培訓與從業人員再教育已成極為迫切的議題。台南市老人照護服務人力，除本國籍照服員招聘較為不易外，普遍尚無供給不足之問題，服務人力的議價能力不高；但人力的品質較為不足，專業素養及服務意識有待提升。本研究個案任用之照服員均為本國籍，完全未聘任外籍看護工，以致照服員招聘不易；且年輕人投入照服工作意願極為低落，應徵者多已屆中年，體力及學習能力均受侷限，對老人服務之意識及技能較欠缺，種種皆影響照護品質之提昇。

- 2 土地建物：構築照護品質有兩大要件；其一是前述的服務人力，代表著服務的軟體品質；而另一個要件便是機構的建物、設施與生活環境空間，代表著服務的硬體品質。老人福利機構，尤其是安養機構，其生活空間是否充裕且無障礙，環境是否幽靜宜人，是否能提供銀髮住民一個安全、舒適、貼心又令人愉悅的「家」，機構建物、周邊設施與生活環境空間便成為核心競爭條件之一。台灣地狹人稠，土地建物的取得及使用成本均高，且與人口密度成正相關，越接近都會區則成本越高。台南市行政區域人口數排名，依序前五大為永康區、東區、安南區、北區及南區，過去五年間依新設立機構家數及床數之行政區域排名為南區 8 家 260 床、安南區 6 家 243 床、永康區 2 家 99 床、北區 1 家 47 床，東區一家也無；新設機構座落位置不符人口配置，大部分位於較偏遠的南區與安南區，明顯受到土地建物成本之影響，土地建物供應商的議價能力極高。
- 3 輔具器械：如前所述，老人養護產業高度仰賴人力提供照護服務。相關輔助機具，尤以協助老人翻身、下床、行動之省力輔具、運動復健器械及轉院送醫無障礙機動車等，除可提升照護服務效率與老人行動安全，亦能降低照護人員體能投入與工作壓力，提升其作業品質與服務水準。唯目前國內自製相關輔具供應尚待開發提升，而進口輔具則售價高昂，且維修保養亦為潛在顧慮。且促進輔具交易之配套措施，如：整合相關輔具供應資訊之市集網站、輔具安全的認證機制及具可靠性之維修保養體系等，亦有待建立與強化。目前台南市輔具器械的供應屬賣方市場，其議價能力屬中高等級。
- 4 其他供應商：老人福利機構之供應商構面，除上述服務人力、土地建物及輔具器械外，為維持日常養護服務，包含老人的食、衣、住、行、醫、護、育、樂等諸多範圍的供應商均歸屬於本類。具體內涵含包括膳食、營養、藥劑、清潔衛生、寢具衣物及其他相關生活用品及作業耗品等。一般而言，醫療藥劑及保健營養品等係屬指定或寡占供應，供應商議價能力較高。其他民生日常用品及相關作業耗品等，供應商議價能力較低。就老人照護產業而言，其他供應商的議價能力屬於中低等級。

### 三、客戶的議價能力

客戶議價能力意指機構取得客戶的難易程度；客戶議價能力愈高，機構愈須順從客戶的要求，或降低價格，或求提升品質；反之，若客戶的議價能力愈低，機構就愈居主導地位，可自主訂定價格與服務品質。老人福利機構所服務的客戶，依據行政院（2007）「長期照顧十年計劃」中針對失能程度的定義與劃分，可分為健康老人、低度依賴、中度依賴及重度依賴老人共四類。因中度及重度依賴老人性質類似，本研究將其合為一類，共分三類分述如下。

- 1 健康老人：王雲東等人（2009）指出，65歲以上的老人約有16%需要照護服務，其餘84%能自理日常生活，可視為健康老人。健康老人對老人福利機構而言，除為老人安養的客戶，更是未來老人養護的潛在客戶。我國目前由高齡化邁入高齡社會，老人照護需求逐年成長並形成市場規模。尤以政府推動居家及社區照護政策，健康老人對照護服務的選擇日益多元，其議價能力亦相對日漸增高。在目前台南市114家老人福利機構核定設置的5,466總床數中，只有6家、計394床提供安養服務。相對於台南市健康老人推估數近19萬人，選擇入住安養機構的健康老人不到百分之二，98%做了其他選擇。此一市場供需的結果，除了指出台南市現存老人安養機構的吸引力與競爭力不足、台南的健康老人對機構式養護接受度不高外，亦說明了健康老人的議價能力極高。
- 2 低度依賴老人：係指具一至二項ADLs的失能老人或僅IADLs失能之獨居老人。依據同前研究，低度依賴老人約占65歲以上老人的9.3%，失能老人中約58%係屬低度依賴。該類老人的健康及生活自理程度僅次於健康老人，行為及決策模式亦較接近健康老人。同前所述，在政府推動居家服務及社區照護政策之後，低度依賴老人所獲得的支持增加，提昇了其居家健康維護及生活自理的程度，對機構照護服務的需求轉弱。依據服務機構多年之觀察與認知，入住老人養護機構的低度依賴老人以中低收入戶且欠缺子女或親友照顧者為主，占養護機構住民一成以下。可見低度依賴老人係因欠缺經濟條件且為獨居老人，或無家庭支持者，才選擇或被安置於老人福利機構。低度依賴老人的議價能力與其經濟自主能力相關；經濟自主性高則議價能力高，反之亦然。

- 3 中、重度依賴老人：中度依賴老人係指具三至四項 ADLs 的失能老人，約占老人的 1.3%；重度依賴老人係具五項（含）以上 ADLs 的失能老人，約占老人的 5.4%；中度與重度依賴老人合計占老年人口約 6.7%，我國失能老人中超過四成屬於該類。中、重度依賴老人，因需要持續性養護或長期照護，是目前我國老人福利機構最主要的服務對象與客戶來源。台南市中、重度依賴老人推估數約一萬五千人，而包含老人福利機構、護理之家與榮民之家等機構式照護單位的核定床位總數則約一萬餘床，參考機構平均入住率約 70%，台南市中、重度依賴老人僅一半入住機構，另外一半則選擇居家與社區照護。同前所述，選擇入住機構的中、重度依賴老人主係欠缺經濟條件且無家庭支持者。機構式照護習於制式化，即使服務品質或有高低，亦難以提供個人化照護服務，更無法替代子女親友的親情慰藉。中、重度依賴老人的議價能力與其經濟自主能力相關；經濟自主性高則議價能力高，經濟自主性低則議價能力偏向中低。

#### 四、替代品的威脅

替代品係指能夠提供類似功能並滿足客戶需求的產品或服務。替代效果或為部分替代，如電視可部分替代電影功能；亦可能為完全替代，如 CD 光碟完全替代錄音帶及黑膠唱片的例子。若為完全替代且替代品的成本與功能均具優勢，則對產業內現有廠商產生重大威脅。老人福利機構的替代性服務可概分為四個構面，其他機構、居家照護、社區照護及新興科技。茲依序分述如下。

- 1 其他機構：其他機構係指護理之家、榮民之家等非屬於老人福利機構的長期照護機構。就台南市而言，屬安養、養護等老人福利機構共 114 家計 5,466 床；非屬於老人福利機構的護理之家與榮民之家等照護機構共 56 家計 4,786 床；老人福利機構與其他機構之床位比率各為 53% 與 47%，各占市場供應量之一半。護理之家與榮民之家等機構提供類似的服務，主因過去設立之宗旨及服務對象各異，且歸屬不同主管單位，同質資源尚待整合。由於護理之家及榮民之家均頗具規模且設施完備，相對現存 50 床以上之財團法人老人福利機構，其服務內涵類似且資源規模相近，可視為產業內的同業競爭，頗具威脅。

- 2 居家照護：我國傳統照護老人的責任即由家庭承擔，若非迫於經濟或其他因素，一般較無意願選擇機構式照護；居家照護無論在過去、現在或未來，均為老人照護的主流型態。近年政府推動在地老化，於居家照護投入資源頗多，照護之範疇與品質亦逐年擴大提昇。台南市已提供居家服務、輔具評估、居家護理與居家復健等服務項目。政府與家庭力量的整合互補，提升了居家照護的妥善性與可持續性，延後並降低老人入住機構。居家照護對老人福利機構威脅極高。
- 3 社區照護：除居家照護外，政府亦致力投入社區照護，陸續推出包含日間照顧、營養餐飲、喘息服務、社區復健、家庭托顧與關懷據點等多元服務，旨在藉由社區照護增補居家照護之不足，落實在地老化。台南市亦依政府政策推動社區照護。社區照護結合居家照護可替代部分機構照護功能，尤以安養機構為甚。對照台南市近年來新設機構床數幾全為養護床位，可資佐證。社區照護對老人安養機構，頗具威脅。
- 4 新興科技：伴隨高齡人口增加，老人照護產業擴大，新興科技的應用，包含自動化輔具、個人管家、e點通、遠距醫療照護及照護機器人等，持續蓬勃發展中。老人照護之自動化、資訊化、遠距化，為簡省人工之科技突破與發展，勢將衝擊目前高度仰賴人力之照護模式。唯台灣老人照護市場尚未達到經濟規模，有待已開發國家領導風潮，引進新興照護科技。新興科技對老人照護產業短期威脅尚屬不大。

## 五、競爭廠商之間的強弱

依據內政部統計資料，截至 2013 年 1 月，台南市老人福利機構共計 114 家，核定床數總計為 5,466 床。其中床數低於 50 床之小型機構共計 98 家，床數合計 3,821 床，占總床數 70%。床數等於或高於 50 床之財團法人機構則僅 16 家，床數合計 1,645 床，占總床數之 30%。就台南市老人福利機構而言，平均床數 39 床的小型機構與平均床數 103 床的財團法人機構雖互有競爭，但財團法人機構均較具規模，無論在環境設施、專業人力、照護品質、政府監督等各方面均優於小型機構，本質上區隔為兩個不同市場。本研究依據小型機構及財團法人機構兩個族群，個別進行分析說明如下。

- 1 50 床以下小型機構：老人福利法規定，50 床以下小型機構不對外募捐，不接受補助及不享受租稅減免者，得免辦財團法人登記。此一規定開啟了小型機構進入老人照護產業的大門。小型機構法定資本、照護環境、設施配備及服務人力等要求較低，屬資源劣勢，但擁有管理方便靈活、成本較低等優勢。小型機構占台南市老人福利機構家數 86%、床數 70%。依內政部統計，小型機構歷年新設立家數及床數走勢如下圖 15。

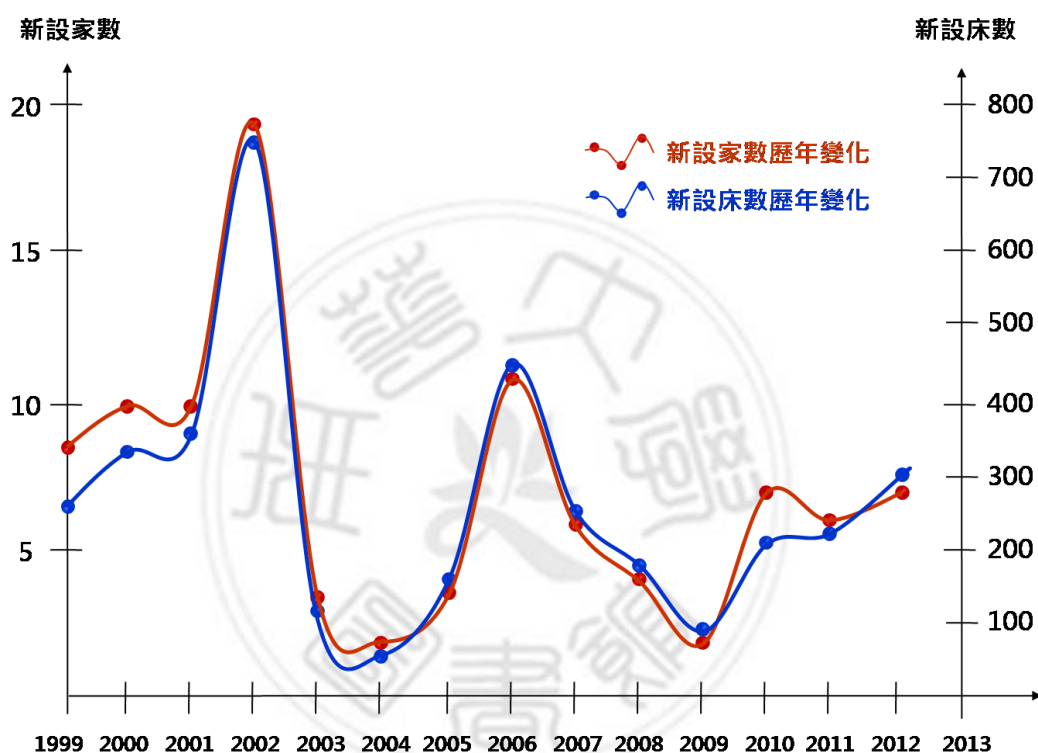


圖 15 台南市小型老人福利機構歷年新設立家數及床數變化圖

資料來源：內政部資料暨本研究整理

依據上圖分析，台南市小型機構新設家數與床數雖逐年起伏；於 2002 年呈現高峰，新設 19 家、計 763 床，高峰後供給過剩，導致接續三年投入縮減，復於 2006 年吸引次一波新機構設立，後又驅使新進者降低；每年平均新設小型機構約 7 家，新增床位約 270 床，且絕無安養床位，全數皆為老人養護床。該市場呈現進入障礙低，且競爭激烈的自由競爭市場型態。不但每年均有新競爭者加入，亦不乏退出市場者；例：2012 年便有 5 家小型機構、計 82 床，歇業退出，可見競爭激烈。

- 2 50 床以上財團法人：台南市的財團法人機構合計 16 家、1,645 床，占全部老

人福利機構家數 14%、床數 30%。依其設立時間，20 年以上的老字號共 5 家、計 456 床；成立 10 至 20 年者亦為 5 家、計 557 床；在過去 10 年內新設立者共 6 家、計 632 床。依核定床數規模，200 床及以上的財團法人機構有 4 家、計 1,000 床；100 至 200 床者則有 2 家、計 222 床；其餘床位數皆低於 100 床。相對台南市小型機構全數皆投入養護床，財團法人機構的服務範疇則呈現較為多元的形貌；有 394 床，占床位數 23%，投入於老人安養；其餘 1,239 床係老人養護床位，其中 374 床為照護插兩管的重度依賴老人。

相較台南市小型機構戰況激烈、充滿動態活力，每年均有新進入者加入及已設立者退出市場，以 50 床以上為主的財團法人機構，競爭生態雖然表面上看來較為靜態無波，但實質經營條件極為嚴峻，其競爭壓力絲毫不低於小型老人福利機構。

## 六、五力分析結論

1. 台南市老人「安養」市場態勢：台南安養市場，財團法人機構雖無小型機構的競爭，但其面對的乃係強大的競爭對手「居家照護」。由子女照護家中的長者本是我國千百年來的傳統，加上近年來政府致力推動居家與社區照護，提供老人家事、營養、就醫、護理、復健等服務，讓老人更為妥善地在家中安養；同時也針對家庭照顧者提出日間照顧、喘息服務、家庭托顧等支持性的服務，紓緩照顧者的負荷與壓力，以協助居家安養之遂行。傳統機構式的安養照護就「質」與「量」均難以滿足市場需求，台南市目前僅 2% 老人選擇入住安養機構已為明證。除此之外，財團法人安養機構未來的潛在競爭對手恐係大型財團。我國五年後進入高齡社會，老年人口將達 350 萬人，其中 93% 屬於健康老人及低度依賴者。屆時老人安養市場將形成規模，大型財團勢必介入競爭，導入新興科技、創新營運模式及企業化經營手法，老人安養產業或將發生破壞性創新。現存財團法人安養機構，若無法提升養護品質、樹立口碑與品牌、區隔市場，勢將存活困難，甚至遭到淘汰，退出市場。
2. 台南市老人「養護」市場態勢：台南養護市場，財團法人機構目前市占率僅



約 25%，為小型機構的三分之一。或云小型機構係以價格取勝，其服務品質難與財團法人機構相比擬。但市占率的低落及消費者的選擇是不爭的事實，財團法人養護機構明顯競爭力不足。除面臨小型機構的競爭，財團法人養護機構亦面臨護理之家及榮民之家等高同質性機構之競爭。政府整併衛生署及內政部相關業務，成立衛生福利部，未來護理之家、榮民之家及財團法人養護機構，將由過去自成體系之間接競爭朝向同一體系的直接競爭發展，競爭態勢將持續推升。未來若大型財團加入競爭，財團法人機構將遭到小型機構、同質中型機構與大型財團三方面的擠壓，競爭將更為白熱化，存活空間亦將更形狹隘。財團法人養護機構須面對市場發展態勢，審視內部資源與特色，果斷調整競爭策略與資源配置，因應嚴峻的市場競爭，方能存活與發展。

茲以下表 7 彙總以上探討，說明老人安養與養護兩個相關連又互有區隔產業的五力分析結論，以闡明其競爭態勢及驅動力量。

表 7 台南市老人福利機構五力分析結論

產業名稱	現有對手競爭態勢	買方議價能力	賣方議價能力	新加入者的威脅	替代品的威脅
老人安養	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法人機構 中度競爭</li> <li>●小型機構 尚無競爭</li> </ul>	<b>健康老人及輕度依賴者</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●經濟佳者 議價能力高</li> <li>●經濟差者 議價能力低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●服務人力 議價能力低</li> <li>●土地建物 議價能力高</li> <li>●輔具器械 議價能力中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大型財團 極具威脅</li> <li>●中型機構 威脅中低</li> <li>●小型機構 不具威脅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●居家照護與社區照護等威脅極高</li> <li>●新興科技 威脅尚低</li> </ul>
老人養護	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法人機構 中度競爭</li> <li>●小型機構 高度競爭</li> </ul>	<b>中度、重度依賴者老人</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●經濟佳者 議價能力高</li> <li>●經濟差者 議價能力低</li> </ul>	同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大型財團 威脅中低</li> <li>●中型機構 威脅中度</li> <li>●小型機構 極具威脅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●護理之家與榮民之家等威脅中高</li> <li>●居家照護與新興科技等威脅中低</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 第二節 個案機構 SWOT 分析

安索夫（1965）提出的 SWOT 架構，作為檢視內外部環境的簡便分析工具，獲得企業廣泛採用。雖然學術界認為該分析方法有其侷限性；例如：易受分析者個人看法之限制而流於主觀、在分析「威脅」與「劣勢」時有欠完整等；但 SWOT 分析架構極為精簡且易於上手，已成為企業界策略擬訂過程中重要的一環。個案機構的 SWOT 分析如下圖 16，依序分述如下。

優勢 Strength	劣勢 Weakness
<ul style="list-style-type: none"><li>● 百年老店，於台南地區提供慈善功德服務，著有令譽</li><li>● 本家下轄安養、養護、醫療等機構，連續照護資源完整</li><li>● 百年資產提供穩定地租收入，財務自主性相對較高</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 硬體設施需翻新，所費不貲且需面對內部資源排擠效應</li><li>● 軟體服務待提升，資深員工服務意識及技能需強化</li><li>● 救世濟貧理念傳承逾百年，常與現代化績效管理相干格</li></ul>
機會 Opportunity	威脅 Threat
<ul style="list-style-type: none"><li>● 資源垂直整合發展連續照護，結合在地資源符合發展趨勢</li><li>● 長照服務法制化有利於發展，適法優質服務可為成長契機</li><li>● 結合精神科醫療既有資源，可朝向老人專業養護發展</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 非財團法人之小型養護機構市占率達七成，競爭白熱化</li><li>● 政府之老人養護政策及主管機關整併中，前景待釐清</li><li>● 財團覬覦銀髮族市場，老人養護供給端恐生波瀾</li></ul>

圖 16 個案機構 SWOT 分析圖

資料來源：本研究整理

### 一、競爭優勢

- 1 百年品牌、著有令譽：個案機構創立迄今已逾百年，為台灣歷史最悠久的社會福利機構之一。長期以來，秉持「用愛心關懷社會、以奉獻服務人群」的使命與責任，對社會公益奉獻，長期照護孤、獨、廢、疾等弱勢族群，補充了政府撫卹之不足，滋慰了台南鄉里的人心，解決了地方上社會的問題。就台南地區而言，個案機構對地方的貢獻與付出著有令譽，廣為人知，樹立了優質的百年品牌，著有令譽，形成了難以替代的競爭優勢。
- 2 連續照護資源較完整：個案機構提供廣泛多元的社會服務，其內涵包括醫療、

養護、安養及生活照顧支持等。在老人照護的領域，共包含聚焦於老人養護的養護所 M、養護所 P 及提供優質安養照護服務的安養中心 A。統合整體資源，個案機構在老人照護領域具備近 300 床之服務能量，位居台南地區老人福利機構之首。基於既有之資源，進一步結合產業上下游潛在結盟夥伴，個案機構具備產業資源垂直整合相對優勢，可成為台南老人連續照護服務的提供者。

- 3 財源穩定自主性較高：個案機構多年累積之土地資產，令其能以收取地租作為主要財源之一，據以資助慈善事業，照護弱勢族群，奉獻社會公益。相對其他仰賴公益捐款、政府補助為主要財務來源之社服機構，個案機構具備財源穩定、自主性較高之優勢。

## 二、競爭劣勢

- 1 設施較老舊必須更新：個案機構的優勢主要來自百年老店長期的資產累積，但悠久的歷史也使其承擔了沉重的包袱。旗下三所老人福利事業單位：養護所 M、養護所 P 及安養中心 A，成立距今各別已達 68、20、13 年之久。相關建築物及設施過去雖或有翻修增建，但主體結構及空間配置皆為舊時設計，難以因應時代潮流所需。近年來，政府持續提高機構設施要求，限期改善無障礙空間及防災安全設施等，造成極大的壓力與財務負擔。相較新設機構，設施更新便成為老字號機構的競爭劣勢。
- 2 員工資深待培訓優化：資深員工是個案機構背負的另一包袱。在我國進入高齡化社會前，個案機構老人照護的主要對象係貧苦無依老人，如：遊民與乞丐等；照護意識係以慈悲施捨為主，照護內涵則以溫飽棲身為重，欠缺現代化「服務」概念。當環境丕變、政府政策因應社會高齡化修改、老人照護服務意識抬頭、新的競爭對手紛紛加入市場時，習於舊日的服務模式便顯劣勢。如何培訓資深員工、優化員工素質與技能、降低營運成本，是老牌機構的嚴峻挑戰。
- 3 績效管理待強化：除設施更新與員工優化外，個案機構須面對的另一個劣勢是績效管理議題。如前所述，人口結構的改變、社會需求的推移以及政府政策的推陳出新等外部環境驅動力量，迫使老人照護產業向前邁進，任何機構均不可自外。個案機構傳承多年的使命、理念、任務與營運模式都須調整更新，方能

適應環境的變遷及時代的需求。歷屆董事會及經營團隊都意識到提升管理績效的必要性，也都或多或少推動變革，但傳統濟世救貧的理念與現代績效至上的管理手法常相扞格。如何在傳承使命與追求績效之間達成平衡，延續個案機構的社會令名與產業地位，乃係董事會的嚴肅課題。

### 三、外部機會

- 1 垂直整合發展連續照護：未來成長的機會首在垂直整合發展連續照護。在台南地區，個案機構除在老人安養界穩居領導地位，於老人養護機構中亦位居前列，且同級的其他三家養護機構均未設置安養機構。就連續照護產業價值鏈而言，安養是養護的上手；當老人逐步失能，必將由安養轉入養護機構。無論就老人照護之營運規模，或產業價值鏈上下游垂直整合之配套性，個案機構在台南均領先同業。搭配在地老化與連續照護的發展走勢，進一步垂直整合旗下安養與養護的資源配置與發展策略，推動連續不間斷的照護服務，進而與台南地區上下游潛在夥伴結盟，是個案機構的第一個成長機會。
- 2 長照服務法制化有利發展：我國《長期照護服務法》草案已獲立法院初審通過，標誌著台灣長照法制化的第一步。《長照法》係基於 2007 年行政院所提出的「長照十年計畫」，延續 8 項服務，以保障照護品質為中心，滿足失能者照護需求為目標，健全我國長期照護服務體系之發展並予以法制化。依政府規劃，下階段將進一步推動《長期照護保險法》，以完備我國長照之法制化。《長照法》係規範我國長照服務供應端（長照機構暨長照人員）、長照服務需求端（受照顧者）及長照服務發展獎勵措施等三者間之權利與義務。《長保法》則依保險制建立長照服務的財務支持體系。簡言之，《長照法》規範供需機制，《長保法》將界定支付運作。就老人福利機構而言，長照服務的法制化代表著長照服務的規範化，產業遊戲規則的明確化。就其立法之精神，確保照護品質為其核心；立法後，未能跨越照護品質門檻的機構將遭淘汰，符合要求的機構不但存活，且能有成長之空間。個案機構長年注重照護品質與被照顧者權益，長照服務的法制化將淘汰服務品質低下的小型業者，提供個案機構成長發展的機會。

3 差異化專業養護發展機會：新興產業均依循成長期，茁壯期、高原期的生命階段發展，老人照護產業亦不例外。高齡化、高齡、超高齡的社會老化階段恰可呼應老人照護產業的成長期，茁壯期及高原期。我國進入高齡社會時，老人照護產業亦將邁入茁壯期。茁壯期的特色之一係產業差異化專業分工。市場將依據老人之屬性與需求，區隔為許多的差異化專業市場；如：專門為獨身女性老人打造之安養機構及專門為特殊病症設計之養護機構等等。個案機構除在老人安養及養護領域頗有涉獵，於精神病療養及養護領域也極具規模與聲譽；旗下之精神療養院設有慢性精神病床 200 床，慢性精神病養護所則養護近 400 床。若將精神病養護與老人照護資源相結合，可朝向精神病及失智症專業老人養護方向發展。差異化養護是個案機構的成長機會之三。

#### 四、外部威脅

個案機構 SWOT 分析的三項主要威脅，小型養護機構、財團潛在威脅及政府長期政策，其中前兩項均已在前述的五力分析中說明，此處不再贅述。茲就政府長期政策尚未明朗所造成的威脅探討如下。

攸關我國老人照護產業發展及老人福利機構前途的影響因素中，政府政策是最關鍵的角色。造成財團法人機構倍感威脅，目前四處林立的小型養護機構，即為政府於 1997 年老人福利法第一次修法時放寬限制，將小型機構合法化所促生的產物與結果。政府政策與法令相當程度決定了老人照護產業的發展與競爭生態。2008 年起，政府規劃推動長照保險服務法，民間團體及學者憂心，在長照體系未建構完善前，貿然推動長照保險，恐將造成服務供給財團化、營利化、醫療化、偏遠地區資源不足等問題。朝野意見待整合，法案推動緩慢，具體的配套作法及時程未明朗，此為政府政策待確認其一。2012 年，政府成立了衛生福利部，未來護理之家、榮民之家及財團法人機構等相關管理法規是否整併與變革，此其二。另外，政府正遊說與大陸簽署兩岸服務與貿易協議，部分內容暨未來發展亦可能影響老人照護產業，此其三。政府長期政策與配套法規渾沌未明，實係老人照護產業必須面對的極大不確定因素。外部環境不穩定、欠缺透明度顯係威脅。

### 第三節 藍海策略草圖暨四項行動分析

創新的議題，百年前熊彼得已就總體經濟學的角度提出：「創造性破壞」是資本主義的本質，經濟景氣的循環就是經濟結構的創造與破壞。他點出了每一個企業的宿命：景氣必有循環，產業必有榮枯，無招不破，唯有創新不敗。其後，Christensen 也提出「破壞性創新」的理論：企業過度專注於維護其既有營運模式及既得利益，而忽略創新，則必將遭遇破壞性創新的挑戰與競爭，喪失領導地位甚至遭到淘汰。他由個體經濟學提醒所有企業：破壞性創新對產業龍頭的威脅，及對創新者提供的機會。Kim 與 Mauborgne 合著的《藍海策略》則更上層樓，將所有企業一分為二：一方是以競爭為主軸的紅海，另一方是以創新價值為基石的藍海，而藍軍的「價值創新者」擁有破壞性創新的獨門武器，不論由總體或者個體經濟學的角度，藍軍都居上風(鄧嘉玲主編，2005)。

本節係依據 Kim 與 Mauborgne 所提出的「創新價值」理論，針對個案機構進行策略草圖分析及四項行動架構探討。在前節傳統紅海產業五力分析及 SWOT 分析之外，採取創新價值的藍海策略，發掘老人福利機構破壞性創新的潛在機會、發展策略與營運模式。個案機構目前的老人福利營運範疇包含安養與養護兩區塊，依序個別分析探討如下。

#### 一、策略草圖分析：老人安養機構

老人安養產業目前係以居家安養為最主要的型態，機構安養居次，老人公寓及其它安養供給型態更屬鳳毛麟角。近年政府於居家及社區照護投入資源頗多，社區照護資源提昇有助於改善居家照護之品質，本研究因此將居家及社區照護併為一類，聯合一般安養機構及個案機構轄下的安養中心 A，共三者作為分析標的。策略草圖橫軸則以老人住民的價值及老人選擇入住的主要考量因素等，選取價格、生活方式、生活機能、居住環境、健康照護、育樂社交活動內涵、品牌口碑以及連續照護銜接性等，共 8 個指標進行分析評量。老人安養機構的策略草圖如下圖 17 所示，並分項說明如下。

## 老人安養機構策略草圖 – 產業現狀

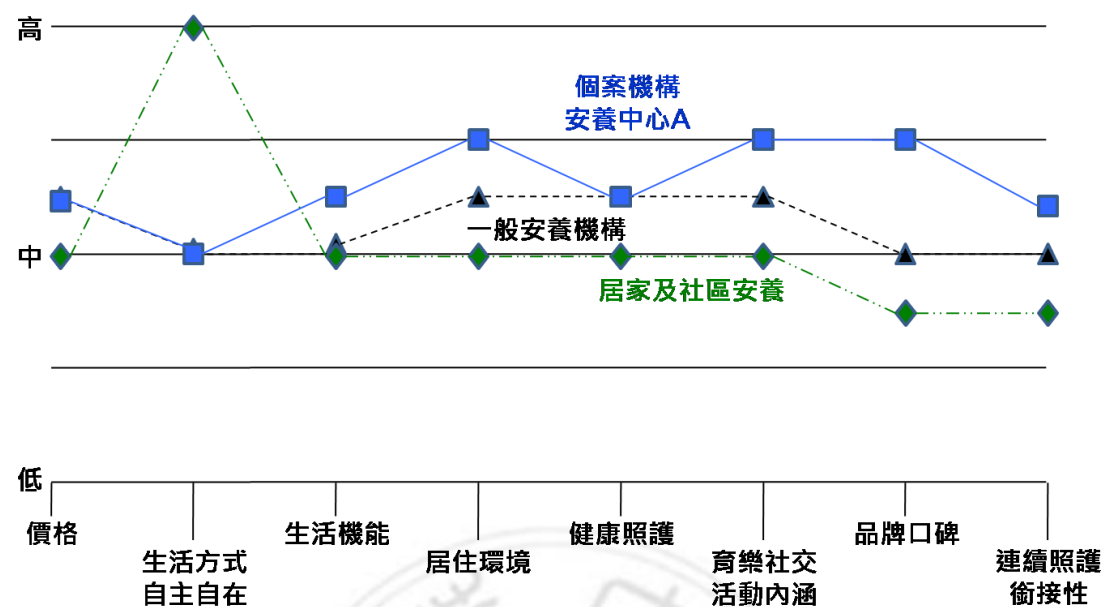


圖 17 老人安養機構策略草圖

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005》暨本研究整理

1. 價格：台南市一般安養機構入住收費雖高低不齊，但平均約每月兩萬餘元。至於老人居家安養之日常費用，或機會成本，則依個人及家庭所得差異極大；貧苦無依老人仰賴政府年金度日，金字塔頂端富裕老人可能安住豪宅並僕役成群。因個案差異極大，本研究係採推估平均值判定。將一般居家安養價格訂為中值，而一般安養機構及安養中心 A 入住價格訂為略高於中值。
2. 生活方式自主自在：台南市健康老人目前入住安養機構的比率僅約 2%，可見絕多數老人均選擇居家安養。近年之研究雖顯示健康老人入住機構意願有所上升，但實務上則未見入住率的提高。究其原因，除政府持續投注資源改善居家及社區照護的品質與範疇，以及其他種種複雜影響因素之外，個人以為「入住機構代表生活方式的重大改變，失去生活的自主與自在性」，實為老人入住安養機構的最大障礙。入住機構的衝擊，不僅是喬遷搬家，差可比擬為入伍當兵或住院治療。一般安養機構雖出入自由，但仍有住民公約等規範，再加上同機構老人的同儕壓力等約束，自主與自在性受限。本研究係將一般安養機構及安養中心 A，訂為中值，並判定居家安養生活方式自主性為高。

3. 生活機能：係指滿足一般健康老人日常生活機能的方便性。一般而言，距離都會市區愈近則生活機能愈完備。台南市安養機構位於市區及郊區者皆有；而一般居家安養者，則依其住所位置，生活機能差異更大，與上述價格相仿。本研究係採約略推估平均值判定，居家安養與一般安養機構提供老人的生活機能便利性相仿，定為中值；安養中心 A 因座落於台南市中心，交通便捷且生活機能完備，便利性高於一般平均值。
4. 居住環境：同前，本研究係以一般居家安養老人的居住環境為中值；並據此判定一般安養機構略高於中值；安養中心 A 環境清幽，媲美星級飯店，最高。
5. 健康照護：同前，本研究係以一般居家安養老人平均健康照護水準為中值；一般安養機構均定期量血壓、測脈搏及執行簡易健康檢查等，健康照護水準略高於中值，安養中心 A 亦同。
6. 育樂社交活動內涵：同前，本研究係以一般居家安養老人平均育樂社交活動內涵水準為中值；一般安養機構均常態性舉辦休閒、康樂、聯誼活動及相關課程規劃等，育樂社交活動水準略高於中值；安養中心 A 除同一般安養機構之外，並開辦長青學苑，服務學員超過 1 萬 5 千人次，對銀髮族休閒育樂社交活動著墨較深，因此判定其內涵水準高於居家安養及一般安養機構。
7. 品牌口碑：政府雖持續推動居家及社區照護，但鑒於各縣市資源多寡不均、執行力度深淺不同，一般口碑尚待強化。本研究係將一般安養機構品牌口碑訂為中值；據此判定居家及社區照護低於中值；安養中心因環境設施完善、開辦長青學苑及享有百年老店美譽等因素，高於中值。
8. 連續照護銜接性：係指一般健康老人若因病需入院或因失能需入住養護機構等多種照護之間的相互銜接性；理想境界係達到照護無縫銜接，連續不中斷。本研究係將一般安養機構之連續照護銜接性訂為中值；據此判定居家及社區照護低於中值；安養中心 A 則因個案機構轄下事業單位中，除老人安養外，尚有老人養護、門診醫療、精神療養院及慢性精神病養護所等，判定其連續照護銜接性應高於一般安養機構。



綜上分析，老人安養機構的策略草圖顯示，一般安養機構雖然在生活機能、居住環境、健康照護、育樂社交活動、品牌口碑暨連續照護銜接性等 6 個項目均可提供較居家安養更高的價值，但入住安養機構的老人須付出稍高的價格並放棄生活的部分自主性與自在性。安養中心 A 在價格、生活方式及健康照護三方面與一般安養機構類似；於生活機能、居住環境、育樂社交活動內涵、品牌口碑及連續照護銜接性等五項指標，皆優於一般安養機構與居家安養。

接續老人安養機構的策略草圖分析，將於本節之三探討藍海策略的四項行動架構，針對老人安養機構潛在的「破壞性創新」機會，藉由消除、減少、提昇及創新顧客價值，發掘重塑價值曲線的可能性。

## 二、策略草圖分析：老人養護機構

老人養護產業係以中、重度依賴老人為主要服務對象。台南市中、重度依賴老人目前約一半仰賴居家與社區照護，另外一半則選擇入住機構。老人養護機構的型態及市占率可分為三個主要類別：50 床以下小型機構以市占率約 50% 居首、50 床以上的財團法人老人福利機構則以市占率略高於 25% 居次、非屬於老人福利機構的護理之家與榮民之家等養護機構，合計市占率則略低於 25% 居尾。為進行策略草圖分析，本研究係將評比對象分為以下四類：居家及社區養護合為一類；50 床以下小型養護機構自為一類；個案機構轄下的兩個老人養護機構，養護所 M 與養護所 P，併為一類；其他一般 50 床以上的財團法人老人福利養護機構、護理之家與榮民之家等，因性質相近亦併列為一類。

老人養護機構策略草圖的橫軸，係由老人選擇養護類型的主要考量因素以及各式養護類型提供中、重度依賴老人的價值等角度，選取價格、居住環境與生活氛圍、無障礙硬體設施、家屬探望便利性、親切服務且尊重老人、養護品質專業人力、防災安全及品牌口碑等，共 8 個指標進行分析評量。整體分析則係以 50 床以上養護機構的平均水準，作為 8 項評比指標的基準中值。老人養護機構的策略草圖如下圖 18 所示，分項說明如下。

## 老人養護機構策略草圖 – 產業現狀

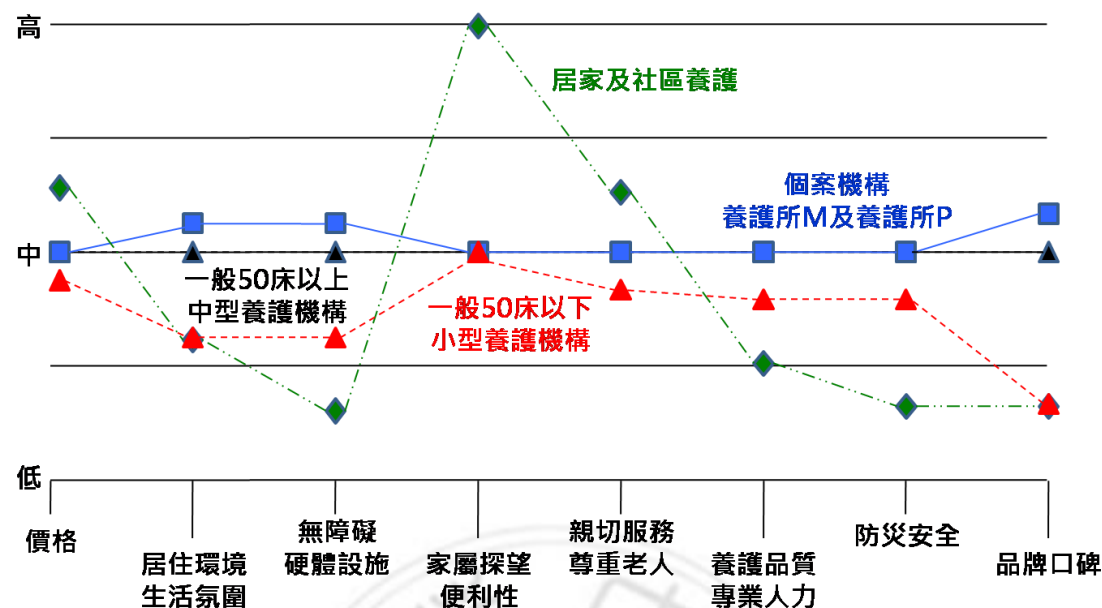


圖 18 老人養護機構策略草圖

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005》暨本研究整理

1. 價格：台南市中、重度依賴老人一般養護費用係因個案經濟條件及失能程度互有高低。機構養護價格以 50 床以下小型機構月收約一萬五千元左右最低；50 床以上養護機構入住收費則自每月一萬六千元起計。居家養護一般係家人照護、聘用外勞、本籍看護或以上之組合，做為主要養護型態。聘用外勞之工資約每月兩萬元，本籍看護聘任費用更高。由家人或親友照護者，雖似無實際費用支出，實亦有機會成本，若加計生活及醫療養護等費用，老人居家養護平均實際費用係高於入住機構所支付之價格，如上圖 19 所示。
2. 居住環境與生活氛圍：若以一般 50 床以上中型養護機構的平均居住環境水準作為評比中值，台南市一般居家養護的居住環境係低於中型養護機構，並與 50 床以下小型機構約略相仿。個案機構轄下的養護所 M 與養護所 P，其居住環境與生活氛圍則略優於一般中型養護機構的平均水準。
3. 無障礙硬體設施：50 床以下小型機構無障礙設施的平均水準高於一般家庭，中型養護機構的硬體設施又高於 50 床以下小型機構。個案機構轄下的養護所 M 與養護所 P，其無障礙硬體設施復略高於一般中型養護機構。

4. 家屬探望便利性：居家養護因在家中照護，家屬探望便利性最高；機構養護則無分大小及座落位置，一般均較欠探望便利性。
5. 親切服務且尊重老人：以老人獲得照護之親切性及尊重感而言，居家養護係居首位，次為一般中型養護機構，而以 50 床以下小型機構為最低。
6. 養護品質與專業人力：就專業養護品質而言，政府主管單位對中型養護機構的專業人力比要求較高，50 床以下小型機構居次，而一般居家養護獲得專業人力照護的平均水準則相對最低。
7. 防災安全：同前，政府主管單位就消防及天然災害防治的要求、監督、查察與評鑑，對中型養護機構的要求標準較高，50 床以下小型機構居次，而一般家庭與社區的平均防災安全水準則較低。
8. 品牌口碑：若以一般 50 床以上中型養護機構的平均品牌口碑作為評比中值，台南市一般居家及社區養護的口碑係低於中型養護機構，並與 50 床以下小型機構約略相仿。

綜上分析，老人養護機構的策略草圖顯示，若以一般 50 床以上中型養護機構的平均水準作為 8 項評比指標的基準中值，50 床以下小型機構除價格較為低廉，家屬探望便利性相同外，其餘 6 項評比指標，包含居住環境與生活氛圍、無障礙硬體設施、親切服務且尊重老人、養護品質專業人力、防災安全及品牌口碑等，均低於中型養護機構。居家及社區養護在探望的便利性及照護之親切性與尊重感得分最高，但其餘 6 項指標均低於或等同養護機構，又以無障礙硬體設施、專業養護人力與防災安全落後機構式養護最多。

### 三、藍海策略四項行動：老人安養機構

接續本節針對老人安養機構的策略草圖分析結果，採取《藍海策略》提供的「消去—降低—提升—創造」表（eliminate-reduce-raise-create grid）為關鍵輔助工具（鄧嘉玲主編，2005），針對老人安養機構潛在的「破壞性創新」機會，探討藍海策略的四項行動架構，發掘重塑價值曲線的可能性及具體行動方案。老人安養機構的「消去—降低—提升—創造」表如下圖 19，並依序說明如後。

<b>消除</b>	<b>提昇</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 入住機構的成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學習、娛樂、社交活動內涵</li> <li>● 個案保健諮詢與設計</li> <li>● 連續照護銜接性</li> <li>● 品牌口碑</li> </ul>
<b>減少</b>	<b>創造</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對老人生活自主性的限制</li> <li>● 長住型老人住民</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>自家以外的優質社群空間；家中沒有的，這裏全都有！</b></li> <li>● 老人安養生活內涵提供者， 重塑老人價值與生活內涵。</li> </ul>

圖 19 老人安養機構「消去—降低—提升—創造」表

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005》暨本研究整理

1. 消除：傳統式安養機構係以老人離家並搬遷入住機構為前提。入住機構老人必須放棄原本熟悉的生活環境與方式，重新適應機構生活。依據前述的策略草圖分析，「失去或降低生活方式的自主性與自在性」是健康老人入住機構最大的障礙與掙扎。由機構的角度，新設或擴增服務容量最大的成本因子是土地、建築物與設備的硬體投資；不但投入成本高昂，回收年限極長，而且必須面對主管單位及相關法令逐年提升設施要求標準的壓力，及市場需求與風尚改變的風險。除此之外，理想的安養機構必須同時滿足「環境閒適優美」與「生活機能齊備」兩個條件。要求生活機能則須選擇都會區設置，但土地昂貴而且難求清幽；滿足環境優美則須朝郊外尋求，但必將犧牲生活機能。因此，理想的安養機構供應稀少且價格非常人可負擔。

針對老人安養機構潛在的「破壞性創新」機會，必須採取大膽突破的思維，破除「老人必須離家入住機構」的傳統前提。將老人安養機構由「居住硬體的提供者」轉變為「生活軟體的提供者」；消除老人入住機構的成本，同時免除機構對土地、建物與設備的高昂硬體投資；以破壞性創新的低廉價格，提供健康老人優質的社群空間、生活內涵並重塑老人的價值與尊嚴。

2. 減少：轉變無法一夕完成。在由長住型安養機構轉型為「生活軟體的提供者」之過程中，機構須減少對目前既有老人住民生活自主性的限制；同時不繼續增加住民數目，減少常住型住民；將原本提供少數老人住宿的空間，轉變為提供多數老人學習、娛樂、社交的公共場域。在不增加重大投資的前提下，釋放私有空間，以擴增公共服務容量，追求生活軟體服務量的增加。
3. 提升：依據前述策略草圖分析，個案機構轄下的安養中心 A，在生活機能、居住環境、育樂社交活動內涵、品牌口碑及連續照護銜接性等五項指標，皆優於一般安養機構與居家安養。就「生活軟體的提供者」角度，安養中心 A 實已具備相對優勢與一定基礎，應持續提升並擴大優質生活內涵的軟體供應能量及品質，朝向轉型大步邁進。
4. 創造：就老人安養產業而言，目前入住率僅 2%，而未來潛在競爭對手為大型財團。安養機構若死守目前規模，實無發展可能；但若繼續擴充，一則投資鉅大，優質土地難求；二則難敵大型財團；是所謂進退維谷。個案機構轄下的安養中心 A 係台南老人安養照護的先行者（first mover），十餘年來已累積深厚的專業知識、品牌口碑與人脈網絡等「在地化軟實力」資產。由「居住硬體的提供者」轉變為「生活軟體的提供者」，以破壞性創新低廉價格，提供健康老人優質的社群空間、生活內涵、重塑老人的價值與尊嚴，或可為跳脫既有競爭模式、創新價值、持續成長的「藍海策略」。

《藍海策略》指出：優質策略具備三種互補的特質：「焦點明確、獨樹一幟、畫龍點睛的標語」（鄧嘉玲主編，2005）。「生活軟體的提供者」係以安養中心 A 坐落台南市區，難得的清幽環境、便捷交通、優質服務人力及長青學苑服務學員超過 1 萬 5 千人次的豐沛社群資源，再結合個案機構轄下專業的醫療、保健、社工、心理、營養師等專業後盾，提供健康老人學習、娛樂、社交暨保健的公共場域與優質生活內涵，焦點可稱明確；無須入住的安養機構，破除服務可及的障礙，以低廉的價格提供豐富且完整的優質生活內涵，滿足健康老人提升生活品質的需求，可謂獨樹一幟；採取「自家以外的優質社群空間；家中沒有的，這裏全都有！」做為個案機構轄下的安養中心 A 的標語，亦應可獲行銷宣傳之效。

下圖 20 係採行藍海策略四項行動架構後，台南市老人安養機構的策略草圖。圖中個案機構轄下的安養中心 A，其藍海策略係由「居住硬體的提供者」轉變為「生活軟體的提供者」；因免除入住成本，價格得以大幅降低；亦因免除了入住，老人生活的自主與自在性得以大幅提升；學習、娛樂、社交生活內涵、品牌口碑及連續照護銜接性等，亦相對提升。採行藍海策略後，安養中心 A 的價值曲線與一般安養機構或居家安養呈現明顯差異。

### 老人安養機構策略草圖 – 藍海策略行動後

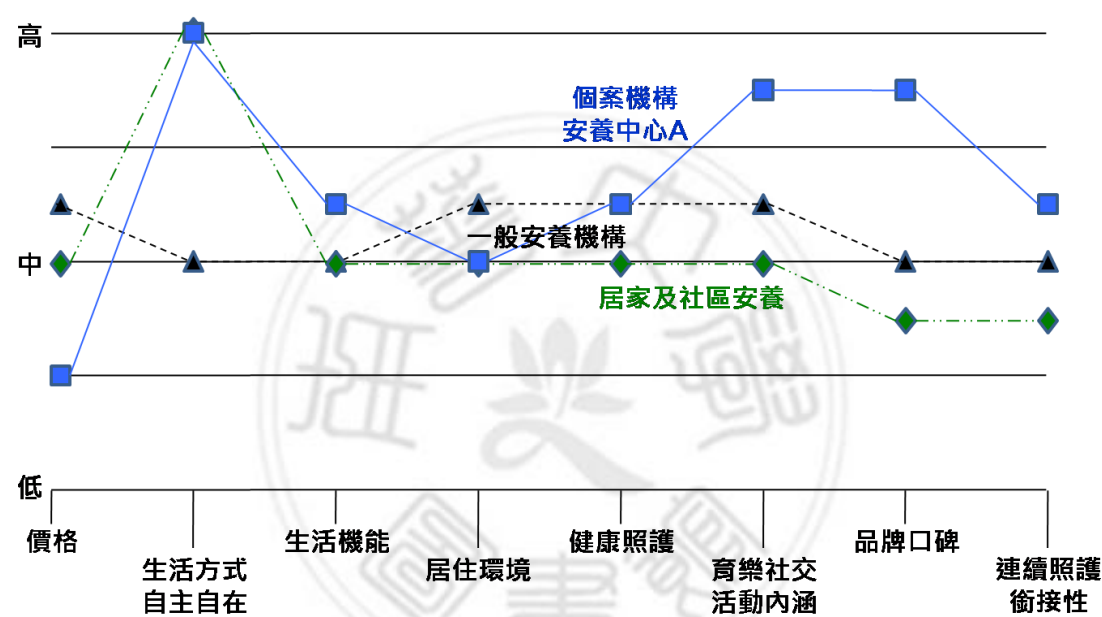


圖 20 老人安養機構策略草圖 – 藍海策略行動後

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005》暨本研究整理

#### 四、藍海策略四項行動：老人養護機構

接續前述老人養護機構策略草圖分析結果，針對潛在的「破壞性創新」機會，探討藍海策略的四項行動架構。老人養護機構的「消去—降低—提升—創造」表如下圖 21 所示。因策略草圖列舉的競爭因素多為老人養護的必要條件，無論消除或減少均將損及養護品質及老人權益，因此僅就提升與創造兩區塊進行探討可能的行動方案，依序說明如後。

<b>消除</b>	<b>提昇</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 價格</li> <li>● 居住環境與生活氛圍</li> <li>● 親切服務與尊重老人</li> <li>● 養護品質與專業人力</li> </ul>
<b>減少</b>	<b>創造</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>量身訂作的連續照護；</b> 接續安養中心A的照護， 自安養延續至養護，累積 網絡知識並量身訂作服務。</li> </ul>

圖 21 老人養護機構「消去—降低—提升—創造」表

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005》暨本研究整理

1. 提升：依前述策略草圖分析，個案機構轄下的兩個老人養護機構，養護所 M 與養護所 P，與台南其他 50 床以上老人養護機構相較，除在居住環境、無障礙硬體設施及品牌口碑等 3 項略為領先之外，並無重大差異；且同遭 50 床以下的小型養護機構，以略遜的品質但較低的價格，嚴重威脅。可見，台南老人養護機構目前明顯處於紅海同質競爭之中。

若要突破紅海，擺脫零和的同質價格競爭，唯有擁抱藍海策略、創新價值。但策略草圖中列舉的競爭因素均為老人養護的必要條件，在紅海競爭之下，老人養護的品質幾已降至最低點，減無可減，消無可消。個案機構秉持多年來濟世奉獻的使命與責任，不能損及養護品質及老人權益；既不甘留於紅海之中，只有開拓提升養護品質新途的選擇。

為支持優質養護品質，永續經營，擺脫紅海，將以原本選擇居家養護的老人為目標顧客群；以高於目前機構但低於居家養護費用的價格，較居家更優質的生活環境、親切服務與專業養護，結合並銜接個案機構轄下的安養中心 A，將照護延伸不間斷，發展量身訂作的優質養護服務。

2. 創造：就老人養護產業而言，目前入住機構比率僅約 50%，且絕大部分屬於經濟能力較差或無親友照顧者；另一半的中、重度依賴老人，係由家人照護，或聘用外勞、本籍看護等以獲得必要之養護。個案機構傳統上係以養護社會弱勢老人為主，但伴隨我國高齡化之發展趨勢，除持續照護弱勢，亦應發展優質老人養護服務以因應社會需求，並藉以提升養護之專業水準。

據此，個案機構應考慮將轄下的兩個老人養護機構，養護所 M 與養護所 P，實施差異化策略；擇一改善環境設施、強化專業並大幅提升服務品質，拓展專業優質老人養護服務；而另一則繼續養護社會弱勢老人，除善盡濟世奉獻的使命與責任，亦可使照護不間斷，無損現住老人之權益。新增之專業優質老人養護服務，除可開拓較高階顧客群，擺脫當前紅海競爭，並可吸引優質專業人力、提升養護品質及品牌形象，維繫並擦亮百年老店之金字招牌。此外，兩事業單位雖客層定位及服務內涵具差異，但資源可共享，彼此具互補性，且能提供老人更多元化的選擇。養護品質及專業能力之提升，亦必將嘉惠社會弱勢老人之養護品質。

除採差異化策略，新增設專業優質老人養護服務之外，創新價值的另一重點在於將個案機構轄下的老人安養及養護服務的銜接予以深化配套。養護所 M 與養護所 P，分別成立已達 68 年及 20 年之久，創設之緣由及目的各異，但皆以養護社會弱勢老人為主。安養中心 A 則創設於 2000 年，專注於銀髮族休閒育樂及安養，持續提昇生活品質並強化服務內涵。設立安養中心 A 之時，主係創設老人優質安養服務；彼時尚無連續照護之概念，事業單位橫向之間亦欠缺策略整合及服務銜接之安排。因此，養護所 M 與養護所 P 因主係養護社會弱勢老人，其所提供之養護服務水準，實難以吸引或滿足安養中心 A 之較高階客層。

個案機構老人養護事業單位的突破點，便是運用資源槓桿，將旗下安養中心 A 多年來累積的客層視為目標顧客，連接安養與養護，基於安養之網絡關係及對個案累積的知識，推出量身訂做的專業優質老人養護服務。



下圖 22 係採行藍海策略行動架構後，台南市老人養護機構的策略草圖。係由個案機構推出「量身訂做的專業優質老人養護服務」，藉以創新價值。優質服務得以產生之源頭，在於接續安養中心 A 多年累積的老人安養客群；基於其對安養住民喜好之瞭解及關係網略，可深入掌握潛在養護顧客之需求，鑑別並確認目標顧客，發展量身訂做之服務，並基於已確認之需求，進行投資及必要資源之取得。相較一般養護機構藉由口耳相傳、網路搜尋或其他行銷通路以獲取不確定之新客源，本模式的風險及成本對消費者或服務提供者皆較低。此一模式在目前市場上尚無其他對手可複製或替代，具有可持續的差異化競爭優勢。

採行藍海策略行動後，個案機構的價值曲線與一般養護機構相較，除了家屬探望便利性及防災安全略等同之外，其他主要競爭因素及顧客價值均較優越。相較於居家養護，個案機構除家屬探望便利性低於居家養護，其餘評比項目或等同或優於居家養護。

### 老人養護機構策略草圖 – 藍海策略行動後

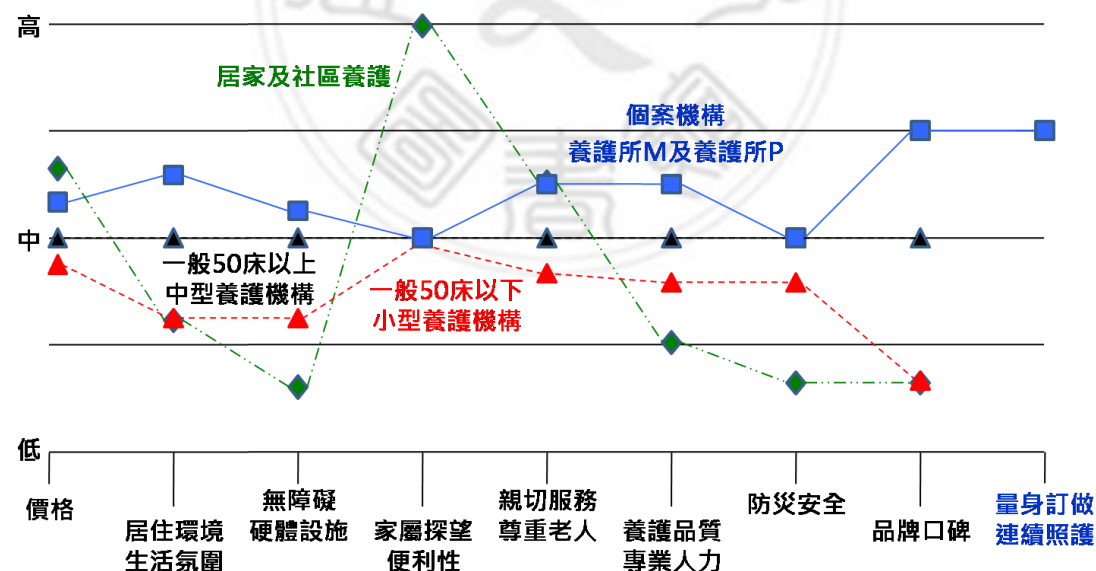


圖 22 老人養護機構策略草圖 – 藍海策略行動後

資料來源：《鄧嘉玲主編，藍海策略，天下，2005》暨本研究整理

## 第四節 商業模式九宮格分析

經濟部工業局主辦「產業創新騰龍搶珠計畫」委託中國生產力中心（2012）針對商業模式創新（business model innovation, BMI）提出創新方法研析報告。該報告指出：台灣部分產業均面臨競爭激烈、利潤薄弱、營收停滯等問題，若不轉型升級，尋求創新，開發新事業，勢必走向衰敗。相較產品創新或服務創新，商業模式創新的重要性與必要性雖更為重大，但因相關概念發展較晚，系統化的方法論直至近年才陸續提出；加以商業模式創新需動用更多的資源、涉入較高的不確定因素與風險、效益展現需時較長，因此困難度也較高。

該研析報告係奠基於破壞性創新大師 Clayton M. Christensen 的理論基礎，採用其所創辦的美國 Innosight 顧問公司提出的商業模式創新方法論，並再輔以瑞士 Alexander Osterwalder 與比利時 Yves Pigneur 兩位所倡導的九宮格架構，結合堅實的理論與營運操作性，提出商業模式創新的九宮格分析架構，做為企業探討商業模式創新的具體方法與步驟。顧名思義，九宮格分析架構包含九個區塊：價值主張（Value proposition, VP）、顧客區隔（Customer Segments, CS）、通路（Channels, CH）、顧客關係（Customer Relationship, CR）、關鍵夥伴（Key Partners, KP）、關鍵活動（Key Activities, KA）、關鍵資源（Key Resources, KR）、成本結構（Cost Structure, C\$）以及營收模式（Revenue Streams, R\$）。應用九宮格分析架構探討商業模式的創新，依據顧客導向可分為五個步驟：描繪現有商業模式、機會辨識暨定義目標顧客、創新價值主張、推導商業模式創新原型、模式辯證與風險評估。以下依該五個步驟，針對個案機構進行商業模式創新的九宮格分析。

### 一、描繪現有商業模式草圖

在探討商業模式創新之前，首先必須瞭解自身目前的商業模式，藉由九宮格架構描繪出現有的商業模式，釐清機構是如何創造及傳遞價值給目前的客戶族群。再檢討現有商業模式及九宮格各項關鍵要素，進行機會辨識與重新定義目標顧客族群，以展開個案機構商業模式創新的後續探討。

個案機構在老人安養及養護領域著墨多年，然因社會發展歷史因素，早期涉入的老人養護係以扶貧濟弱為主軸，收容住民絕大部分均為社會底層老人，服務模式係以優惠低價提供住民基本照護。發展至今，軟體與硬體均與當前持續提升服務品質並提高設施配備之發展趨勢有落差。後期設立的老人安養事業單位則係依據社會發展需求，以平價提供優質安養為內涵，入住老人係追求優質生活之中產階級，住民素質及需求與現居於老人養護事業單位者顯著不同。個案機構因轄下安養及養護住民分屬不同族群，不但備多力分，綜效難以發揮；在當前連續照護發展趨勢下，更造成安養與養護的服務鏈斷裂，不利未來發展。

本研究藉由九宮格分析架構描繪個案機構現有商業模式，除將老人安養及養護同時納入單一架構，凸顯整體之現狀以利後續商業模式創新之探討。個案機構現有商業模式九宮格分析草圖如下圖 23，分述如後。

### 商業模式九宮格分析- 現有模式

<p><b>關鍵夥伴 KP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：社區及外部的休閒、社交與學習之資源網絡</li> <li>● 養護：政府公費補助</li> </ul>	<p><b>關鍵活動 KA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：優質社交育樂活動</li> <li>● 養護：營養、復健生活照護</li> </ul>	<p><b>價值主張 VP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：健康老人星級平價休閒、社交與學習優質場域</li> <li>● 養護：濟弱扶貧，以低價提供低收入戶老人養護服務</li> </ul>	<p><b>顧客關係 CR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：朝夕相處宛如家人</li> <li>● 養護：照顧者與被照顧者夥伴依賴關係</li> </ul>	<p><b>顧客區隔 CS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：中產階級健康老人</li> <li>● 養護：貧弱低收入戶老人</li> </ul>
<p><b>關鍵資源 KR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：活動規劃推動團隊</li> <li>● 養護：護理、社工及復健師</li> </ul>	<p><b>銷售通路 CH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 住民口碑</li> <li>● 入口網站</li> </ul>			
<p><b>成本結構 CS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：人力成本占50%、餘為其他什費</li> <li>● 養護：人力成本占65%、餘為其他什費</li> </ul>		<p><b>營收模式 RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：自費床入住費收入占65%、餘為其他什費及長青學苑學費等</li> <li>● 養護：政府委託公費床入住收入占75%</li> </ul>		

圖 23 個案機構現有商業模式九宮格分析草圖

資料來源：《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》暨本研究整理

1. 價值主張 (VP)：即組織願景或使命。伴隨社會變遷，個案機構的價值主張由早期以「救濟」為核心的濟弱扶貧使命，逐漸轉為以「福祉」為重的社會福利思維。未來更將順應社會高齡化、在地老化及連續照護發展趨勢，調整價值主張及社會角色，傳承悠久的令譽，積極地善盡其身為台南地區社會福利機構要角的責任。
2. 顧客區隔 (CS)：如前所述，由於歷史因素，個案機構轄下的老人養護事業單位，養護所 M 與養護所 P，係以收容低收入戶老人為主；後期設立的老人安養事業單位，安養中心 A，則以追求優質生活之中產階級健康老人族群為主要顧客。考量資源共享、提升綜效及建構連續照護服務鏈，未來安養與養護目標顧客應朝向趨同發展，以集中資源追求綜效。
3. 行銷通路 (CH)：就老人安養及養護業務，個案機構係仰賴住民及家屬口耳相傳之口碑及入口網站等行銷通路，作為與目標客戶接觸並傳遞其價值主張之溝通管道。
4. 顧客關係 (CR)：個案機構因安養與養護核心服務內涵不同、主體顧客相異，顧客關係亦彼此有別。安養中心 A 係提供中產階級健康老人優質休閒、社交及學習場域，與住民顧客關係和善親近，宛如家人或朋友。養護所 M 與養護所 P 則以養護中度失能低收入戶老人為主體，與住民顧客關係主為照顧者與被照顧者間夥伴依賴關係。
5. 關鍵夥伴 (KP)：安養中心 A 之關鍵夥伴係以社區及外部休閒、社交及學習等資源網絡為主，藉以結合內、外部資源，持續設計、規劃並推動相關關鍵活動。養護所 M 與養護所 P 因同時收納自費及公費床住民，公費住民係政府社政主管單位為關鍵夥伴。
6. 關鍵活動 (KA)：安養中心 A 之關鍵活動係針對中產階級健康老人提供優質休閒、社交及學習之場域及活動內涵。養護所 M 與養護所 P 則以提供中度失能低收入戶老人營養、保健及生活照護等服務為關鍵活動。
7. 關鍵資源 (KR)：安養中心 A 之關鍵資源主係休閒、社交及學習活動之規劃及推動團隊。而養護所 M 與養護所 P 的關鍵資源則係護理、社工、復健及營養師等專業養護人員。

8. 營收模式 (R\$)：個案機構轄下的老人安養與養護事業，均以收容老人入住為主要營收模式。安養中心 A 之營運收入計有自費入住收入、長青學苑學費收入、其他雜項收入與政府補助長青學苑講師費等，其中又以入住費約占 65% 為主要收入。養護所 M 與養護所 P 的營運收入則包含入住費與其他雜項兩類收入；其中入住費收入又分為自費床與公費床兩類，且以政府委託之公費床入住收入約占養護總營收 75% 為主體。
9. 成本結構 (C\$)：無論安養或養護事業，個案機構的營運成本結構均以人事費用居首，次為膳食營養費，水電瓦斯費居第三，餘為業務與事務等雜項費用。就人事費用占總成本之比例，安養中心 A 約為 50%、養護所 M 約為 65%、養護所 P 則約為 60%。就降低成本之角度，無論安養或養護，在自動化照護科技突破、普及使用並大幅降低成本前，優質的服務內涵與照護品質均高度仰賴專業的照護人力。在不犧牲服務品質的前提下，應用較低成本人力，例：外籍看護或非專業人力，皆難有解決之道。

## 二、機會辨識暨定義目標顧客

由顧客導向創新商業模式的第一步是發掘新機會，重新定義目標顧客族群。本研究係採用 BMI 創新方法研析報告（中國生產力中心，2012）提出的商業模式創新需求表及消費障礙表做為分析工具。商業模式創新需求表係針對內外部環境進行分析，藉以辨識商業模式變更或創新之徵兆與機會；消費障礙表則係破壞式創新理論中，針對「尚未消費者」分析其消費障礙的工具，藉以找出目標顧客。茲依序探討如下。

1. 辨識商業模式創新之徵兆：商業模式創新需求表係由組織內、外部探討商業模式變更或創新關鍵議題，藉以辨識市場變化之徵兆與商業模式創新的機會。與組織外部環境相關者共包含八個議題：價值鏈、產業新進公司、競爭對手、顧客偏好、顧客群、技術、法律規範及社會環境等。與組織內部條件相關者包含五個議題：產品與服務創新、產業發展、資源可用性、營運表現及產品與服務可創新的幅度。個案機構商業模式創新需求如下表 8 所示。

表 8 個案機構商業模式創新需求表

外部營運環境變化之徵兆		
關鍵議題		分析結果
價值鏈	產業價值鏈是否產生變化？ 已出現推移、重組、垂直或水平整合等價值鏈解構趨勢？	老人福利產業價值鏈勢必朝向社區在地老化發展，機構式照護走向連續照護及服務垂直整合。
新進公司	新進入產業的公司是否引進了某些干擾到既存企業的模式？	50床以下非財團法人小型養護機構低價模式已成主流。
競爭對手	競爭對手是否採行創新模式並對同業造成衝擊？	小型養護機構低價模式已迫使中大型機構朝高端客層發展。
顧客偏好	顧客對產品、服務及通路的偏好是否發生改變？是否傾向新的事物與新的做法？	老人安養及養護對優質服務的需求日漸攀升，歡迎新事物與新做法，但對劇烈改變則否。
顧客群	是否有新興顧客群出現？	戰後嬰兒潮邁入老年，受教育之中產階級新興客群將大幅出現。
技術	是否有顛覆性的新技術誕生？	自動化輔具、遠距醫療及照護等技術粗具雛形，尚難普及。
法律規範	政府監管單位是否發生產業或地緣的重大變化並影響目前的商業模式？	政府設立衛生福利部統管社服及衛政並推動長照保險服務法等法規，勢將造成衝擊。
社會環境	社會發展趨勢或環境永續因素是否影響目前的商業模式？	社會高齡化，老年人口持續上升將誘引財團介入，影響難測。
內部商業模式變更之驅力		
關鍵議題		分析結果
產品與服務創新	是否將有新產品或服務，並推出新的價值主張與定價策略？	雖暫無新服務推出，但百年老店已面臨重新定位調整之壓力。
產業發展性	目前所處的產業是否面臨衰退或負成長期？	個別機構或有消長，但整體產業伴隨社會高齡化將持續成長。
資源可用性	是否已具備充沛的資源以支持商業模式改變的重大變革？	可用資源尚屬充足，尚待卓越且可行的方案促發變革。
營運表現	公司的營運績效是否愈來愈糟且必須進行重大變革？	營運績效係呈現停滯，確有壓力尋求營運模式之突破。
產品與服務可創新幅度	產品與服務可創新的幅度是否愈來愈小而無發展空間？	現有模式發展受限，必須創新。

資料來源：《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》暨本研究整理

歸納上述分析，顯見台灣老人福利產業正處於成長期，產業規模將持續擴張，價值鏈專業分工愈趨細密，服務鏈之整合亦將漸趨成熟完整。而政府設立衛生福利部統管社服與衛政、推動長照保險服務法配套措施，老人福利產業的法源依據、政府政策及管理機制勢將統合歸一。無論社會需求、法規政策、市場規模及產業發展，均將促使老人福利產業多元化蓬勃成長，新興商業模式亦必應運而生，實為社會潮流及歷史發展之必然。老人福利產業一員的個案機構，內有轉型突破需求，外有產業發展契機，亟應掌握此一機遇，在產業新興商業模式當發未萌之際，審慎辨識成長的機會，重新定義目標顧客族群，調整機構定位與價值主張，創新商業模式。除傳承百年老店之歷史令譽，並順應社會需求之發展，持續供輸老人福祉。

2. 定義目標顧客族群：綜合前述外部營運環境變化之徵兆、產業發展之趨勢及機構內部商業模式變更之驅動力，個案機構未來目標顧客族群應朝向「追求優質連續照護的中產階級老人」推移。

理由其一，老人福利機構走向連續照護及服務垂直整合已為產業發展趨勢，個案機構順勢則吉，逆勢擇否。其二，個案機構老人安養事業單位，安養中心 A，十餘年來經營中產階級老人優質安養業務績效優良，不但積蓄眾多顧客，更對該客層之需求累積了深刻的了解，在台南市具備先發優勢。其三，個案機構的老人養護事業單位，近年來遭遇 50 床以下非財團法人小型養護機構之低價競爭，養護業務發展停滯，必須尋求營運模式之突破與創新。其四，個案機構轄下的老人養護與安養事業單位，目前客層明顯有別，除綜效難發揮且不利形成連續照護服務鏈，必須屏除養護與安養分治現狀，統整歸一為老人連續照護鏈。其五，安養中心 A 的住民，當年齡老化、逐漸失能由安養進入養護階段時，卻因轄下老人養護事業單位未盡符其所需求，轉尋個案機構以外的養護方案，坐視已服務多年的老顧客流失，實為重大浪費與損失。綜合以上五點，個案機構目標顧客族群，捨除「追求優質連續照護的中產階級老人」，尚無其他優選。簡言之，就是想方設法去承接安養中心 A 顧客的連續照護業務。

重新定義目標顧客族群後，須進一步分析並破除目標顧客族群的消費障礙，探討「尚未消費者」之所以尚未採用我方服務的原因，並提出個別解決之道，以消除或降低障礙，促使尚未消費者轉變成為顧客。BMI 創新方法研析報告（中國生產力中心，2012）係將消費障礙分為四類：財富障礙、技能障礙、使用權障礙及時間障礙。然而在進一步分析後發現，造成目標顧客不願消費的主要障礙有必要增加本研究稱為「認同」的障礙。個案機構消費障礙分析表如下表 9 所示。

表 9 個案機構消費障礙分析表

顧客障礙	障礙說明	障礙診斷	解決方案暨說明
財富障礙	現有服務方案太貴，價格已超過潛在顧客所能負擔的範圍。	非主要障礙	個案機構養護單位的入住收費，約等同安養中心A顧客目前支付費用。顯見價格並非主要障礙。
技能障礙	服務方案過於複雜，潛在顧客欠缺對應之技能而不願購買。	非主要障礙	養護服務方案之複雜度與安養中心A服務方案等同，可見複雜度或欠缺技能並非主因。
使用權障礙	服務方案難以取得或僅在特定場合使用而無法滿足潛在顧客。	主要障礙	安養中心A僅提供安養照護，其住民須遷離方可得養護照護。 <b>解決方案：</b> ● 安養中心A增加養護業務，解決住民使用權問題。 ● 將養護軟、硬體提升至安養中心A水準，降低使用權障礙。
時間障礙	現有服務方案太慢或太花時間使潛在顧客不願耗時等待。	非主要障礙	就個案機構所見，該時間因素尚不構成主要障礙。
認同障礙	現有服務方案不符合潛在顧客之身分認同及關鍵需求，而不願消費。	主要障礙	個案機構現有的養護住民主係低收入戶老人，生活習慣、文化素質、需求特質等均與安養中心A顧客顯有不同。 <b>解決方案：</b> ● 仿客機分艙等，將養護方案差異化，分區分治。

資料來源：《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》暨本研究整理



### 三、創新價值主張

價值主張等同企業與組織的使命或願景，係定義及宣達企業與組織提供何種價值予其目標顧客，並據以設計特定之產品、服務及價值活動。企業與組織價值之呈現，係經由提供特定之產品、服務及價值活動並滿足目標顧客之需求來完成。價值主張不但定義了一個企業與組織在顧客眼中所代表的意義、它的社會角色與產業地位，更是商業模式的基礎，將決定其產品、服務及價值活動的具體內涵。個案機構未來目標顧客已訂為「追求優質連續照護的中產階級老人」，接下來最重要的任務與挑戰，便是如何定義其價值主張？應創造提供何種價值？又應如何設計特定之產品、服務及相關價值活動？

接續前述消費障礙分析的探討，安養中心 A 顧客入住個案機構現有養護事業單位的障礙主要有「使用權障礙」及「認同障礙」兩類。依據前節藍海策略的分析探討，「失去或降低生活方式的自主性與自在性」是老人入住機構最大的障礙與掙扎。進一步分析可知，「生活方式的自主性與自在性」、「使用權障礙」及「認同障礙」等，實為同體異面，係由不同角度指出人類在老化過程中，生理與心理適應的障礙與掙扎。就「自主性」而言，老年人在衰老的過程中，因逐步失能而必將逐漸喪失其自主性，其生活由「自理」轉向「依賴」家人或專業人員提供照護。就「自在性」而言，老年人因衰老失能已必須調適其自主性之喪失，若更須面對生活環境之改變，如：由自宅遷入機構的「使用權障礙」，以及伴隨居住環境變遷所造成的「認同障礙」，將加重老人生理與心理調適應變的壓力。據此可知，老年人之所以排拒入住機構，甚至不願意搬離舊宅與子女同住，並非無意取得更佳之照護，而係身心俱疲，難以調適生活環境與方式的重大改變。

人類老化既為不可抗逆之天命，適應老化既為無法避免之課題，解決之道唯有「減壓緩變」，降低老化造成之壓力並延緩老年人身心調適之過程。證諸社區式在地老化、連續式照護及強化保健以延緩入住機構等老人福利發展趨勢，在在皆符合減壓緩變之推論。綜上所述，個案機構的價值主張擬重新定義為：「樂活老年、延緩老化、優質連續照護」。

由構建連續式照護服務鏈商業模式之角度，「樂活老年」是傳達價值主張的起點，亦是安養中心 A 目前價值主張的主要內涵。藉由提供星級且平價的休閒、社交與學習內涵與場域，安養中心 A 已成功吸納中產階級健康老人入住，附設之長青學苑更已服務學員累積超過 1 萬 5 千人次。商業模式創新的第一步是破除安養中心 A 住民的「使用權」及「認同」障礙，提升其入住個案機構老人養護事業單位的意願。其次，是吸引長青學苑服務過的學員，進一步採用安養中心 A 的安養服務及接續之養護服務。再其次，則是擴展安養中心 A 及長青學苑的顧客基礎，訴求台南市中產階級老人，作為永續終極的目標顧客族群。

「延緩老化」是個案機構價值主張創新的核心，也是價值活動創新的重點。長青學苑須在目前以休閒、社交為重的學習課程之上，新增並加重預防老化、老人保健、老人美容、跌倒預防、適應老化等專題講座，廣為傳播老年人延緩老化的相關知識與技能，並設立諮詢服務平台提供個人化延緩老化服務方案的設計與建議。同時全面檢討目前安養與養護服務的內涵、方案與流程，務必將延緩老化的核心價值注入並落實於所有的服務與價值活動之中。推動此一變革的主要挑戰，在於員工心態的調整及員工素質的提升。資深員工習於既有工作方式與內涵，勢將難以適應，甚至抗拒改變。引進高素質員工及專業人員暨組織重組勢不可免。新、舊員工暨工作方法的磨合是學習曲線必須付出的代價。

「優質連續照護」恐係個案機構商業模式創新最困難的所在。不但牽涉到服務內涵提升、人員重新訓練、組織重組；亦須投入重金更新建物、增添設施，將現有養護事業單位的部分硬體提升，並與安養中心 A 接軌；更需在目前老人安養與養護業務之外，增設長期照護的服務能量，結合安養、養護與長期照護，以構成完整的老人連續照護服務鏈，落實並完備優質連續照護的價值主張。

綜上所述，個案機構創新價值主張的具體策略行動共有三大步驟，其一是以安養中心 A 為標竿，將目前養護事業單位的軟、硬體逐步提升至同一水準；其二是聚焦於「延緩老化」創新價值，在所有價值活動中注入延緩老化的內涵；其三是增設長期照護服務能量，完備優質連續照護服務鏈。

#### 四、推導商業模式創新原型

在重新定義未來目標顧客族群應為「追求優質連續照護的中產階級老人」，及創新價值主張為「樂活老年、延緩老化、優質連續照護」之後，個案機構創新後之九宮格商業模式原型（prototype）推導如下圖 24，分述如後。

#### 商業模式九宮格分析- 創新原型

<b>關鍵夥伴 KP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區及外部休閒、社交與學習資源網絡</li> <li>● 社區及外部延緩老化相關專業資源網絡</li> </ul>	<b>關鍵活動 KA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 優質社交、育樂學習活動</li> <li>● 延緩老化教育活動及連續照護服務內涵</li> </ul>	<b>價值主張 VP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 樂活老年、延緩老化優質連續照護服務提供者</li> </ul>	<b>顧客關係 CR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 亦師亦友，長期連續照護夥伴依賴關係</li> </ul>	<b>顧客區隔 CS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 追求連續式優質照護的中產階級老人</li> </ul>
	<b>關鍵資源 KR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動規劃與推動團隊</li> <li>● 護理、社工、營養及復健師等專業團隊</li> </ul>		<b>銷售通路 CH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長青學苑</li> <li>● 住民口碑</li> <li>● 入口網站</li> </ul>	
<b>成本結構 CS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：人力成本占50%</li> <li>● 養護：人力成本占60%</li> <li>● 長照：人力成本占55%</li> </ul>		<b>營收模式 RS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安養：自費床入住收入占65%</li> <li>● 養護：自費床入住收入占75%</li> <li>● 長照：自費床入住收入占50%</li> </ul>		

圖 24 個案機構商業模式創新九宮格分析原型

資料來源：《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》暨本研究整理

1. 價值主張（VP）：個案機構以「用愛心關懷社會、以奉獻服務人群」做為使命與責任。考量其轄下除老人福利事業之外，尚有成功診所、育幼所、精神療養院、慢性精神病養護所等其他單位，不擬更動其使命宣言，僅針對老人福利事業單位提出「樂活老年、延緩老化的優質連續照護服務提供者」，做為商業模式創新後的價值主張。該價值主張的更新，主係因應社會需求及產業發展的新興趨勢，將妥善規劃並分階段執行。現居於養護所 M 與養護所 P 的住民權益，除將予保障外，將因服務內涵之提升而更獲得改善。

2. 顧客區隔 (CS)：個案機構老人福利事業單位商業模式創新後，其目標顧客族群為「追求優質連續照護的中產階級老人」。原有屬於低收入戶之養護住民，雖非未來目標顧客，但將秉持濟弱扶貧之歷史傳統，持續提供照護；且在商業模式創新後，除服務因納入延緩老化內涵而獲提升，擬新增之長期照護服務更將延展服務範疇，將原有住民一併納入，兩得其利。
3. 行銷通路 (CH)：商業模式創新後，個案機構老人福利事業單位的行銷通路，除原有之住民口碑與入口網站，擬擴大長青學苑之功能，於舉辦銀髮族休閒、社交為重的學習課程之外，新增並加重延緩老化的專題講座，「寓行銷於教育」；妥善發揮長青學苑與台南地區中產階級老人接觸、溝通並傳遞價值之功能，除實質供輸老年人優質生活的軟性內涵與活動，並扮演個案機構老人福利事業單位行銷通路的積極角色。
4. 顧客關係 (CR)：個案機構老人福利事業單位與其目標顧客族群間之關係伴隨著「時間」而深化改變。時間在此有兩層意義，其一為相互接觸交往的時間長度，次為顧客年齡老化的程度。就顧客關係管理策略的角度，擬以長青學苑做為與潛在目標顧客初次接觸的主要平台；藉長青學苑的學習過程，伴隨著時間，與潛在目標顧客培養「亦師亦友」的關係。當學員認同並入住後，師友關係將伴隨著時間與顧客老化的程度，由安養、養護、長照逐步轉變為「照顧者與被照顧者之夥伴依賴關係」。
5. 關鍵夥伴 (KP)：商業模式創新後，關鍵夥伴的轉變主要有二；其一，為了支持新增的延緩老化講座，提升其專業性、客觀性、在地性並強化講師陣容與課程的深廣度，必須結合社區及外部相關專業資源網絡，納為關鍵夥伴；其二，養護事業單位原營收之 75% 為政府委託公費床，商業模式創新之後，公費床比例將逐年降低，關鍵夥伴關係將移轉。
6. 關鍵活動 (KA)：商業模式創新後，關鍵活動的轉變主係加入「延緩老化」的價值活動；始於創設專題講座，除提昇長青學苑的內涵與價值，更積極的意義是與外部相關專業資源網絡深化聯結、提升機構內部對延緩老化的專業認知、充實專業人力與素質，進而檢討現有照護服務的內涵、方案與流程，將延緩老化的核心價值注入並落實於所有的服務與價值活動之中。

7. 關鍵資源 (KR)：商業模式創新後，關鍵資源雖似轉變不大，但因價值主張及顧客區隔均已改變提升，新增的延緩老化價值活動、整體照護內涵與服務水準均須投入更優質的專業人力。這意味著關鍵資源「質」的需求大於「量」的增加。取得優質專業人力是商業模式創新成敗的關鍵。盤點、訓練、引進、重組專業人力是商業模式創新最大的挑戰。
8. 營收模式 (R\$)：伴隨商業模式的創新，營收模式的轉變主要有二：首先是自費床入住收入將逐日提升，始於養護，再延伸至長照，而政府委託公費床占總營收比例將持續下降；預估養護收入結構將發生翻轉，總營收的 75% 將由公費床轉變為自費床收入，翻轉所需的時間則視商業模式創新的速度而定。營收模式的第二個轉變是增加長期照護收入，初期銜接目前公費床養護住民長照業務，伴隨商業模式推移，自費床收入將逐年提升。除營收結構改變，在總床數無重大擴充前提下，預估總營收規模可倍增。營收結構改善擴大後，除可擺脫過去業務停滯、發生虧損且仰賴本家挹注等窘狀，更可將盈餘投入未來擴充改善計畫，持續提升老人福祉，不負百年老店之令名美譽。
9. 成本結構 (C\$)：商業模式創新後，成本結構雖似無重大轉變，但數字背後所隱藏的新增成本包含：開辦延緩老化講座及諮詢服務、改造養護單位硬體設施與安養中心 A 接軌、適度調薪以提升專業人力素質、因入住人數增加依照護理人力比補充人力、開辦長照業務等；成本降低因子則包含：統一行政發揮的綜效、入住率提升獲致的資源運用率提升、連續照護產生的顧客資本累積與學習曲線效益、品牌價值帶來的客戶及員工忠誠度等。

## 五、模式驗證與風險評估

該創新商業模式九宮格分析僅係概念理論模式原型，在商業化及規模化之前，必須進一步審慎評估其重要性、可行性及風險性，針對各項顯性及隱性假設進行驗證並評估相關之潛在風險，藉以補正模式原型之不足。BMI 創新方法研析報告（中國生產力中心，2012，p61），提出商業模式假設評估表做為驗證分析工具。個案機構創新後之商業模式假設評估如下表 10，分述如後。

表 10 個案機構商業模式假設評估表

九宮格要素	主要假設	重要性 (模式 建構)	可行性 (模式 執行)	風險性 (模式 效益)
顧客區隔 (CS)	1. 追求優質連續式照護的中產階級老人是未來目標顧客	高	高	低
價值主張 (VP)	2. 延緩老化是目標顧客待解決的核心價值議題	高	高	低
行銷通路 (CH)	3. 長青學苑是與未來目標顧客之間有效的行銷通路	中	高	低
顧客關係 (CR)	4. 透過長青學苑能與學員建立「亦師亦友」的關係	中	高	低
	5. 學員入住後，師友關係能夠轉換為「照顧者與被照顧者之夥伴依賴關係」	中	高	低
關鍵活動 (KA)	6. 延緩老化講座相關專業資源能順利獲得並納入運作	高	高	低
	7. 將延緩老化之內涵注入價值活動的變革能夠落實	中	中	中
	8. 改造養護軟硬體能夠落實並獲得目標顧客接受	高	高	中
	9. 新增長照業務能落實且獲得目標顧客接受	中	高	低
	10. 統一行政的組織變革能落實且發揮預期綜效	高	中	中
關鍵夥伴 (KP)	11. 與社區及外部延緩老化專業資源網絡能夠形成夥伴關係	中	高	中
關鍵資源 (KR)	12. 相關專業人力關鍵資源能夠順利取得並納入運作	高	中	高
營收模式 (R\$)	商業模式創新 5 年內：			
	13. 入住總人數提升 50%	中	中	中
	14. 入住費用提升 30%	中	中	中
	15. 統一行政的組織變革能釋出空間以供擴充床位 15%	中	中	低
成本結構 (C\$)	16. 成本結構將因商業模式創新而逐年改善並創造利潤	中	高	高

資料來源：《BMI 創新方法研析報告，中國生產力中心，2012》暨本研究整理

上列商業模式假設評估表共列舉 16 項假設，並由「重要性、可行性、風險性」等三個構面進行驗證評估。所謂「重要性」係指該假設若不成立或發生錯誤時，對商業模式建構的影響程度；重要性高，代表該假設的誤失將高度影響模式建構，造成修改、甚至放棄商業模式的後果；重要性若屬中、低，則該假設對商業模式創新的影響亦為中、低。「可行性」係指該假設落實執行的困難度；可行性高，代表該假設挑戰不大且易於執行；可行性若屬中、低，執行的難度則屬中、高。「風險性」係指該假設發生錯失時，影響整體績效表現的高低程度；風險性高，代表該假設的誤失將高度影響商業模式整體績效，可能造成經濟上的損失、甚至倒閉的風險；重要性若屬中、低，則其影響亦為中、低。簡而言之，重要性係指該假設在商業模式建結構中之重要程度，可行性係指該假設落實執行的困難程度，而風險性係指該假設在經濟層面的影響程度。以下，分別依照建構創新商業模式、落實執行困難程度及經濟績效影響程度等三個面向，進一步驗證說明各項假設對個案機構商業模式創新成敗的影響。

1. 建構創新商業模式：上表列舉的 16 項假設，在構成創新商業模式的重要性，評估為「高」者，包含：顧客區隔（CS）、價值主張（VP）、關鍵活動（KA）中的延緩老化講座、改造養護軟硬體與行政組織變革、關鍵資源（KR）等，共計四構面、六項重要假設。

商業模式創新的推導邏輯步驟，始於重新定義顧客區隔，次依目標客戶需求導出創新價值主張，再依價值主張定義關鍵活動及所需關鍵資源。顧客區隔、價值主張、關鍵活動與關鍵資源四者，構成了該創新商業模式的四個支柱；而相關的六項假設：(1)追求優質連續照護的中產階級老人是未來目標顧客、(2)延緩老化是目標顧客待解決的核心價值議題、(3)延緩老化講座相關資源能順利獲得並納入運作、(4)改造養護軟硬體能夠落實並獲得目標顧客接受、(5)統一行政組織變革能落實且發揮預期綜效、(6)相關專業人力資源能順利取得並納入運作，是創新商業模式的重要構件。該六項假設中的任一項，若發生錯誤或不成立，將造成商業模式修改或重新推導之後果。其中又以起始假設「追求優質連續照護的中產階級老人是未來目標顧客」影響最為重大。

2. 落實執行困難程度：上表列舉的 16 項假設，在執行可行性評估若非為「高」，代表落實推動具有困難度，不易執行，包含：關鍵活動（KA）中將延緩老化內涵注入價值活動及行政組織變革、關鍵資源（KR）、營收模式（R\$）中的入住總人數提升 50% 與擴充床位 15% 等，共計三構面、五項重要假設。

該五項假設間具有邏輯因果關係；營收模式係關鍵活動的成果，而關鍵活動仰賴關鍵資源的投入與協同運作。可見落實執行的「根因」實係關鍵資源。模式中的關鍵資源係指「能夠帶領組織並推動商業模式創新之變革領導團隊」及「能將延緩老化注入價值活動的社工、保健及醫護等專業人員」。因評估該兩類專業人員之選聘及納入運作具有一定之難度，從而導致關鍵活動落實與執行上的挑戰，最終則將展現在達成營收模式績效目標的風險。綜上分析，個案機構創新商業模式落實執行的成敗關鍵，主係「取得關鍵資源」，尤以選聘負責推動商業模式創新之變革領導團隊最為重要。

3. 經濟績效影響程度：前表的 16 項假設，在經濟績效影響程度評估為「高」者，共包含：關鍵資源（KR）、成本結構（C\$）與營收模式（R\$）中的入住費用提升 30%；影響程度評估為「中」者，包含：、營收模式（R\$）中的入住總人數提升 50% 與關鍵活動（KA）中將延緩老化內涵注入價值活動、改造養護軟硬體及行政組織變革等；共計四構面、七項重要假設。

該七項假設之間具有邏輯因果關係：藉由投入關鍵資源提升服務品質以爭取高階客層，憑藉優質照護推升收費價格，同時經由組織變革以優化成本結構並取得綜效。提升經濟績效的具體方法包含：提升服務能量、提升價格以及降低成本等三項。與提升服務能量相關的假設包含：關鍵資源（KR）、關鍵夥伴（KP）、營收模式（R\$）入住總人數提升 50% 與關鍵活動（KA）中將延緩老化內涵注入價值活動及改造養護軟硬體等；與提升價格相關的假設為營收模式（R\$）中的入住費用提升 30%；而與降低成本相關的假設則包含：成本結構（C\$）及關鍵活動（KA）中的行政組織變革。該四構面、七項假設係確保經濟績效的關鍵，同時也是主要風險控管因子。



## 第五章 結論與建議

研究者服務於個案機構逾 30 年，親身經歷了台灣社會之演進、高齡化之衝擊、政府政策之因應調整等改變，深刻感受到老人福利機構面臨的經營壓力：政府對機構軟硬體標準的要求持續提昇、評鑑查核監督的強化、住民與家屬對照護品質的要求日益增高、新機構持續加入導致競爭白熱化、照護專業人員招聘困難、機構成員老化與創新活力不足等。老人福利機構面臨重新定位轉型的挑戰。

本研究係針對老人福利機構新事業發展議題，依據學術界相關理論及實務界個案，經由反覆比對、化約、整合與分析個案機構相關資料，建構概念理論模式。主要之研究發現、結論、研究現制與後續建議如下。

### 第一節 研究發現與結論

#### 一、研究發現

本研究係探討老人福利機構新事業的發展，並聚焦於三個主要問題：新事業發展的機會、新事業發展的模式及新事業發展的挑戰。應用產業五力分析、SWOT 分析、藍海策略草圖分析以及商業模式九宮格分析等四類系統化工具，針對個案機構轄下老人福利事業單位進行個案探討。本研究主要發現共有五項，分述如下。

1. 不同的分析方法將導致不同的發現與結論：本研究共採取四類系統化工具，探討老人福利機構新事業發展的議題。本研究發現：採取不同的分析方法將導致不同的研究發現與結論。推究其原因，該四類分析架構與工具，各有所偏重，以致產生相異之發現。例：產業五力分析較係側重於分析產業內、外部某一時空條件下之競爭態勢，較易辨明短期競爭狀況，但未將「創新」納入考量；雖可作為辨識產業競爭態勢之有力工具，但較難提供企業或組織如何因應以及創新突破之道。對照藍海策略及九宮格分析，則各以價值創新及商業模式創新為主體訴求，雖於產業競爭態勢著墨不深，但可供企業或組織挖掘創新突破之道。宜就研究之主題與目地，慎選分析之方法與工具。

2. 藍海策略分析及九宮格分析是探討新事業發展的有效工具：就創新及新事業發展的議題，本研究發現：藍海策略草圖分析及商業模式九宮格分析是極為有效的分析方法與工具。藍海策略專注於「創新價值」，所提理論架構及分析工具相對較為簡明易懂，可協助創新、創業者辨識與評估創新價值的機會。但藍海策略的優點亦是它的缺點。正因為結構較簡單，以致相對九宮格分析，藍海策略未能提供建構完整商業模式的程序與方法，以致較偏重於創新價值的概念層次，嚴謹度略為不足。九宮格分析完整度較高，能照顧到整體商業模式建構的九大要素；但也因為結構嚴謹，或可能限制了創意與創新的發揮。本研究建議結合兩者之優缺點，先應用藍海策略探討創新價值的潛在機會，再依九宮格分析步驟，建構完整的商業模式。
3. 老人福利機構新事業發展的機會：綜合各種分析架構與方法，本研究發現：個案機構轄下老人福利事業單位，新事業的發展機會共可歸納為三個選項，  
(1) 差異化專業老人養護。例：朝向精神病及失智症等專業老人養護發展、  
(2) 由長住型老人安養，轉型為生活軟體的提供者、  
(3) 連續式優質老人照護：整合安養與養護資源，朝向在地化連續式優質老人照護方向發展。
4. 老人福利機構新事業發展的模式：如前所述，藍海策略及九宮格分析是探討創新及新事業發展極為有效的分析工具。該兩項分析架構與理論，雖係基於營利事業之研究，但亦適用於非營利事業，包含老人福利機構。本研究發現：欲建構老人福利機構新事業的發展模式，可先應用藍海策略探討創新價值的潛在機會，再依九宮格分析架構與步驟，(詳見第四章，第四節，p 82 – p 96)，建構完整的商業模式。顧客區隔、價值主張、關鍵活動與關鍵資源，係建構商業模式的四個支柱，其中又以重新定義顧客區隔最為重要。(詳見第四章，第四節，五、模式驗證與風險評估，p 93 – p 95)
5. 老人福利機構新事業發展的挑戰：新事業發展面臨的挑戰來自組織內、外部。由產業五力分析，可辨識出產業內、外部的五種競爭力量與挑戰；依據 SWOT 分析，則能顯示組織內部的劣勢與來自組織外部的威脅；應用藍海策略草圖分析，可以得出機構與競爭對手價值曲線的落差；而經由九宮格商業模式的假設評估，則可以分析出商業模式各個組成要素的重要性、可行性及風險性。

本研究發現：個案機構新事業發展的挑戰，來自組織外部者，包含政府政策、經濟景氣、社會趨勢、消費者需求、競爭對手動態等，不但變動不居、難以衡量且不可控制，只能因應；來自組織內部的挑戰包含關鍵資源、關鍵活動、營收模式、成本結構等四方面，其中又以關鍵資源之中「選聘能重新凝聚組織、破除障礙、推動商業模式創新的變革領導團隊」為關鍵因素。（詳見第四章，第四節，五、模式驗證與風險評估，p 93 – p 96）

## 二、研究結論

綜合上述五點研究發現，本研究之主要結論有三：

1. 實務界創新價值及發展新事業有必要參酌應用學術界理論及分析架構：依據本研究之發現：不同的分析方法將導致不同的發現與結論。實務界面對創新產品、服務或營運模式之時，若僅憑仗個人或組織擁有之創意、資源與能力，則無論其分析評估之方法為何，均有其侷限性及不完備性，較易面對較高之風險並導致失敗。參酌應用學術界理論及分析架構，如本研究所採用之產業五力分析、SWOT 分析、藍海策略草圖分析及商業模式九宮格分析等工具，可提供不同的發現與結論，不但能完備創意、創新、發展新事業的評估分析，可協助實務界降低風險，更能衍生出創新選擇並指出關鍵成功及失敗因子。擴大知識領域、採用系統化分析工具、將學術界理論及分析架構納入應用，能幫助實務界降低風險並提高新事業發展的成功機會。
2. 針對老人福利機構新事業發展，顧客區隔、價值主張、關鍵活動與關鍵資源係建構創新商業模式的四個支柱，四者之中又以重新定義顧客區隔最為關鍵。依據破壞性創新理論及藍海策略，破壞性創新的機會在於低階市場與新市場。無論是低階或新市場，破壞性創新的機會都只發生在目前被忽略或未被滿足的潛在市場；此一市場實際已然存在，只等待著被發掘及被滿足。重新定義顧客區隔乃是發掘新市場的唯一方法。唯有我們自己先改變，改變我們看待市場的角度，改變我們對目標客戶的定義，我們才能看見破壞性創新的機會。機會就在那個我們視而不見的角落。

3. 老人福利機構落實執行商業模式創新的成敗關鍵主係專業人力，尤以選聘能重新凝聚組織、破除障礙、推動商業模式創新的變革領導團隊為要。Timmons (1999) 與 Christia (2000) 皆視創業家為創業活動的靈魂與推手；洪世章與蔡碧鳳 (2006) 重視創業家個人創業能力暨策略適應創業程序的動態演化。過度強調天才型創業或變革領導人的重要性或許令人沮喪；我們必須等待那救世主出現才能成功！但若低估適職領導人的重要性則更屬不智。老人福利機構是人的組織，老人福利機構的核心活動是提供照護服務，關鍵資源則是專業照護人員；老人福利機構的管理核心在於「人」。在相同的資源條件下，要能創造更高的價值、提升更佳的服務，唯有遴選最適職的領導團隊才能夠發揮最大的管理效能。

## 第二節 研究限制

本研究係採個案研究為方法。林淑馨 (2010) 指出，個案研究的限制主要有三點：其一是缺乏嚴謹性，一般個案研究多半未針對如何選取研究對象、為何選取單一或多重個案加以清楚說明；其二是難以類推，個案研究均係觀察特定個別對象，產出的研究結論難以科學地推論到整體；其三是欠缺有效的解決方案，個案研究雖提供了大量的資料與分析，但常未能提出具體解決方案。此外，一般認為質性研究在信度與效度方面也低於量化研究法。

本研究雖力求客觀、嚴謹，但受限於個人研究能力、研究方法的選擇、資料效度及個案外部的種種環境變數等，研究所得之推論僅為針對個案的初部探討；或可作為後續研究的參考，但或難以適用於其他案例。

### 第三節 後續研究建議

台灣社會快速高齡化，老人照護產業生態亦將發生結構性之改變。台灣老人福利機構正面臨重新定位與轉型升級的轉折點：無論是消極圖存或積極謀求發展，都有必要探討新事業發展的議題。本研究限於研究者的時間、能力、研究範疇與方法，僅能貢獻棉薄之力。針對老人福利機構新事業發展的議題，在此提出下列建議，冀供後續研究者參酌。

- 一、管理意涵研究：本研究之主體在於蒐集、整理並應用企業界既有之創新事業理論架構及分析工具，含五力分析、SWOT 分析、藍海策略及九宮格分析等，探討老人福利機構新事業發展的議題。本研究或可提供老人福利機構業者，分析推導其創業機會與模式之參考，但就非營利組織創業管理意涵之層次，本研究則著墨不多。建議後續研究，可針對本研究所提出，創新商業模式的四個支柱：顧客區隔、價值主張、關鍵活動與關鍵資源等，探討該四者個別在非營利組織之創業管理意涵，嘗試建立創業模式與創業管理之關聯。
- 二、延伸研究範疇：針對老人福利機構新事業發展的議題，或於台南市採取不同個案進行類似研究，相互驗證並比較研究之結果，以累積相同區域相關研究之文獻並增加研究之深度；或於其他縣市採取個案進行類似研究，相互驗證比較，以構成含括全台區域之研究文獻庫，增加研究範疇之寬廣度。
- 三、更換研究方法：本研究係採質性分析作為研究方法，相對量化分析，較缺乏研究之嚴謹性，且產出的研究結論難以科學地推論到整體。建議未來研究可採量化分析，以補充本研究之不足。

# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、 書籍

- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。台北市：巨流圖書股份有限公司。
- 湯明哲(2011)。策略精論·基礎篇。台北市：旗標出版股份有限公司。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見出版股份有限公司。
- 孫碧霞、廖秋芬、曾華源(2001)。非營利組織策略管理。台北市：洪葉文化。
- 伍忠賢(2002)。策略管理。台北市：三民書局股份有限公司。
- 方至民(2000)。企業競爭優勢。台北縣：前程企業管理有限公司。
- 陳燕禎(2011)。老人福利：理論與實務。台北市：雙葉書廊有限公司。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編(2009)。非營利部門：組織與運作(二版)。台北市：巨流圖書有限公司。
- 司徒達賢(2005)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。台北市：智勝文化事業有限公司。
- 劉常勇(2002)。創業管理的十二堂課。台北市：天下遠見出版股份有限公司。

### 二、 譯著

- 鄧嘉玲主編，黃秀媛譯，金偉燦(W. Chan Kim)與莫伯尼(Renee Mauborgne)著(2005)。  
藍海策略：開創無人競爭的市場。台北市：天下遠見出版股份有限公司。
- 亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)著，譯(2000)。閱茲伯格談管理。台北市：中天。(翻譯書，Mintzberg on management：Inside of our strange world of organization,1989)。
- 亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)、約瑟夫·藍佩爾(Joseph Lampel)、布魯斯·亞斯蘭(Bruce Ahlstrand)著，林金榜譯(2003)閱茲伯格策略管理。台北市：

城邦文化事業股份有限公司。(翻譯書, Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management, 1998)。

克雷頓·克里斯汀生(Clayton M. Christensen)著, 吳凱琳譯(2000)。**創新的兩難**。台北市: 商周出版: 城邦文化發行。(翻譯書, The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail, 1997)。

克雷頓·克里斯汀生(Clayton M. Christensen)、邁可·雷諾(Michael E. Reynor)著, 李芳齡、李田樹譯(2004)。**創新者的解答**。台北市: 天下雜誌股份有限公司。(翻譯書, The Innovator's Solution: Creating and Sustaining successful Growth, 2003)。

克雷頓·克里斯汀生(Clayton M. Christensen)、史考特·安東尼(Scott D. Anthony)、艾力克·羅斯(Erik A. Roth)著, 李芳齡譯(2009)。**創新者的修練**。台北市: 天下雜誌股份有限公司。(翻譯書, Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change, 2004)。

蘭登摩里斯(Langdon Morris)著, 林均燁譯(2013)。**創新的啟點: 5個在創新前就該搞懂的關鍵問題**。台北市: 商周出版。(翻譯書, The innovation master plan, Morris L, 2011)。

亞歷山大·奧斯瓦爾德(Alexander Osterwalder)、伊夫·比紐赫(Yves Pigneur)著, 尤傳莉譯(2012)。**獲利時代**。台北市: 早安財經文化有限公司。(翻譯書, Business Model Generation: A handbook for visionaries game changers, and challengers, 2010)。

邁可·波特(Michael E. Porter)著, 周旭華譯(1998)。**競爭策略: 產業環境及競爭者分析**。台北市: 天下遠見出版股份有限公司。(翻譯書, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980)。

### 三、 論文

李仁智(2005)。**台灣地區長期照護市場供需之研究—灰色預測模式之應用**。元培

科技技術學院企業管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。

吳敏華（2012）。身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究—以嘉義縣聖心教養院為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

簡靖翔（2000）。長期照護機構分佈之探討—以台北市為例。國立臺灣大學醫療機構管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

#### 四、 期刊

于漱、吳淑瓊、楊桂鳳（2003）。失智症患者的長期照護服務模式。長期照護雜誌，7(3)，251-264。

吳玉琴（2011）。台灣老人長期照護政策之回顧與展望-老盟觀點。社區發展季刊，136，頁251-263。

吳曉慧（2004）。老人照護的新興產業，台灣經濟研究月刊，27(11)，頁42-48。

洪世章、蔡碧鳳（2006）。企業興業與成長：比較個案研究。中山管理評論，14(1)，頁79-117。

黃源協、吳書昀、陳正益（2011）。政府推動長期照護服務機制之評估研析。研考雙月刊，35(3)，頁56-70。

侯嘉政、白如玲（2007）。企業策略創業程序之個案研究：動態能力理論。創業管理研究，2(4)，頁89-112。

#### 五、 報告

王雲東、鄧志松、陳信木、楊培珊（2009）。我國長期照護服務需求評估。台北市：行政院經濟建設委員會。

葉莉莉、薄景華、翟文英（2009）。我國長期照護資源供給調查。台北市：行政院經濟建設委員會。

行政院經濟建設委員會（2012）。2012年至2060年臺灣人口推計。台北市：行政院經濟建設委員會。



中國生產力中心（2012）。**BMI 商業模式創新：創新方法研析報告(修改版)**。台北市：經濟部工業局。

鄭文輝、藍忠孚、朱澤民（2005）。**我國長期照顧財務規劃研究**。內政部委託規劃報告。

## 六、 網路資料

內政部統計處（2014）。**內政統計年報—二、戶政—0.1-人口年齡分配**。2014年3月22日，取自：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

## 貳、英文部分

### 一、 書籍

Kane, R. A. & Kane, R. L. (1987). *Long-term Care: Principles, Programs, and Policies*. New York: Springer Publishing Co.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, (50), 370-396.

### 二、 期刊

Antonucci, T., Okorodudu, C., & Akiyama, H. (2002). Well-being Among Older Adults on Different Continents. *Journal of Social Issues*, 58(4), 617-626.

Kendig, H. (2004). The Social Sciences and Successful aging: issues for Asia-Oceania. *Geriatrics and Gerontology International*, 4, 6-11.