

利用商業模式畫布分析新創事業之可行性-以 C 公司為例

葉惠忠¹

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授

hcyeh@cc.kuas.edu.tw

吳岱娟²

國立高雄應用科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

alice7763@gmail.com

摘要

商業畫布此概念是由 Alexander Osterwalder 在《商業模式新生代》一書中所提出，通過簡明扼要的圖表詳細說明企業模式創新的須知和流程，並解析公司的業務組織和結構，幫助管理者理解商業模式本質，但新創事業處於發展初期，其公司規模與條件較不適用於原本的商業畫布的設計，因此新畫布的結構是針對新創公司所面臨的困難，重新設計，將其九項基本結構重新定義以核心人脈建立取代重要夥伴、產品製造能力取代關鍵業務、資源估價取代核心資源、差異化競爭能力取代價值主張、開拓通路方法取代客戶關係、通路商市場調查取代通路展開、產品市場調查取代客戶族群細分、資金水位風險評估取代成本結構、商品營銷策略取代收入來源，並透過外部資料調查來輔助經營者制定策略，本研究以電子錢包卡片結合智慧型手機的各項商品組合，作為新創商業畫布的案例探討，實際對各項商品作出市場調查與專家訪談等，完整繪製出新創商業畫布，並對其四項商品之商業畫布內容，提出個別的分析與綜合討論。

關鍵詞：商業模式畫布，電子錢包，商業模式。

1. 緒論

1.1 研究背景

隨著網際網路的發展與資訊技術的進步，許多交易方式由傳統的現金付款，轉變為多元化的付款方式，但是日常生活有非常多的小額交易（例如搭公車、停車費、便利商店消費等）需要更有效率且低成本的付款機制，因此「電子錢包」的應用逐漸受到重視。

現代大多數電子錢包都以不同形式存在於我們生活中，像是卡片式、智慧型手錶、智慧型手機等方式，而其中卡片式的電子錢包是現今最常見的應用模式，如：台北捷運悠遊卡、高雄捷運一卡通、i-cash 等。

根據市場調研機構 IDC (International Data Corp) 2013 年 9 月 7 日報告顯示，全球智能手機銷售量將猛增 40%，首次突破十億，創歷史最高峰。據報告數據顯示，智能手機如此火爆，得益於技術創新，且手機價格在 \$200 美元左右，無論是發達國家還是落後國家，消費者都有購買能力。

IDC 智能手機團隊經理雷蒙·拉馬斯 (Ramon Llamas) 稱："兩年前，全球智能手機市場銷售額為 5 億，短短兩年時間，銷售額增加一倍，突顯智能手機受大眾歡迎程度增高"。

調研機構 IDC 預測，2017 年智能手機銷售量將高達到 17 億。蘋果公司 iOS 和谷歌的 Android 操作系統依然會保持領先地位。Android 的市場份額預計將會從今年的 75.3%，下滑至 2017 年的 68.3%，而蘋果公司的份額會從今年的 16.9%，增長至 2017 年的 17.9%。

而將電子錢包卡片結合智慧型手機是一種隨時代孕育而生的商品組合，因電子錢包卡片的廣泛應用與智慧型手機的蓬勃發展，故將此兩項商品結合成為新創產品，此商業模式是目前值得研究與探討的新創事業。

1.2 研究動機與目的

電子錢包卡片結合手機背面保護貼，為案例公司於 2013 年所開發之商品，主要設計對象為 iPhone 用戶群，從 2014 年初以來共推出過 iPhone4/4S、iPhone5/5S、iPhone6 等系列商品，由於手機會干擾卡片運作，在研發電子錢包卡片保護貼的時期，公司陸續獲得多項卡片與手機結合專利，但是由於公司資源不多，無法同時開拓多項生產線，因此必須針對每一項商品做商業模式分析，其中參考 Alexander Osterwalder 在《商業模式新生代》一書中所提出之商業模式畫布作為分析工具。

電子錢包卡片結合手機的方法：

- (1) 手機保護貼結合電子錢包卡片，將手機背面貼上卡片式保護貼，便可以進行支付動作。
- (2) 手機保護殼結合電子錢包卡片，將手機裝上具有嵌入電子錢包卡片之保護殼，便可以進行支付動作。
- (3) 抗手機干擾卡片套，將電子錢包卡放置具有可抗手機干擾之卡片套，再將其放入手機與保護殼之中間，便可以進行支付動作。
- (4) 抗手機干擾之插卡式保護殼，卡片結合可插卡式保護殼，將手機裝上具有可放入不同張電子錢包卡片之保護殼，便可以進行支付動作。

前述四種方法中，抗手機干擾是電子錢包支付的重要設計，每一種結合方法都必須對其抗手機干擾方式做特殊設計，由於每一種結合方法在製造成本、製造週期上有很大差異，各個方式之目標客群並不顯著，故需要以商業模式畫布來分析，但是在與個案公司探討畫布分析的時候，了解到此種方式較適用於已經成長到一定規模的公司，故對新創事業來說，由於產品不多，可以針對每一項產品的發展將商業模式畫布縮小範圍作分析探討，又由於新創事業急需知道經銷方式與顧客開發，故將原先畫布中有關製造商、通路與客戶族群做實際的市場調查與專家訪談的形式呈現。

1.3 研究流程

透過通路商、製造商與客戶端的部分，針對客戶端對商品的需求，本論文採用外部的市場調查方式，對主要的目標客群做問卷調查，有關製造商與通路商的部分，採用深度訪談法對主要通路業者與製造商做專家訪談，並透過資金風險評估分析公司財務狀況後將其分析結果供個案公司參考之用，研究流程如圖 9 所示。



圖 14 研究流程

2.文獻探討

2.1 電子錢包產業簡介

電子錢包是電子商務活動中常用的一種支付工具，是在小額購物時常用的新式錢包，也是實現全球電子化交易和網際網路交易的一種重要工具，目前世界上有 VISA cash 和 Mondex 兩大電子錢包服務系統，其他電子錢包服務系統還有 HP 公司的電子支付應用軟體(VWALLET)、微軟公司的電子錢包 MS Wallet、IBM 公司的 Commerce POINT Wallet 軟體、Master Card cash、Euro Pay 的 Clip 和比利時的 Proton 等。

Eslami 學者依據交易時有無驗證交易資料而把電子錢包分成離線電子錢包與線上電子錢包兩類，以下對離線與線上電子錢包進一步的介紹：

(1) 離線電子錢包(Off-line e-wallet)

離線電子錢包因為不需要透過網路進行交易，只是使用電子錢包來進行簡單的運算以及存取交易紀錄，所以交易速度快以及系統運作效率高。透過無線射頻技術傳送交易資料，由於無線射頻技術為離線環境，不需向後端系統執行交易驗證，且僅需傳送的資料為物品清單與總金額等，所以交易速度快以及系統運作效率高。

(2) 線上電子錢包(On-line e-wallet)

消費者使用線上電子錢包在實體商店中進行交易時，因為交易的環境必須連網，所以商家可以向後端銀行驗證消費者電子錢包電子錢的真偽以及正確性。線上電子錢包除了用來進行付款外，還具備其它附加功能，例如電子錢包掛失以及自動儲值的功能，所以線上電子錢包必須具名，一旦電子錢包遺失時，可馬上進行掛失，達到掛失即止付的功能；自動儲值功能是當電子錢包金額少於最低額度時，會透過銀行進行儲值，讓使用者不需耗費時間在自動儲值機使用現金進行儲值，也不需擔心可用餘額情況。

鍾文榮(2002)根據電子貨幣儲存容器型態來分類，可分為「IC 卡」和「硬碟」兩種，亦就是電子貨幣的價值儲存單元是在以卡片為基礎的 IC 卡，或是以電子信號存於個人電腦硬碟中以供進行交易的兩種型式。而本文欲探討之電子錢包，即為 IC 卡類的電子貨幣。

2.2 商業模式之定義

早在 1950 年代就有商業模式之概念，直至 1990 年代末期，學界開始將企業創造價值的過程定義為商業模式(Business Model)。

關於商業模式的定義及描述，如 Afuah & Tucci (2001)認為商業模式是企業用來建立並使用資源，以提供比其競爭對手更好的價值給顧客，並藉此賺取利潤的方法。

Magretta (2002)對商業模式的定義為：「一個好的經營模式足以回答彼得·杜拉克(Peter Drucker)提出的問題，即顧客是誰？顧客重視的是什麼？經營模式同時也回答每個經理人必然會問的基本問題，例如如何從這項業務賺錢？如何以適當成本傳遞價值給顧客？根本的經濟邏輯是什麼？」

Osterwalder & Pigneur (2002)則認為商業模式是策略與企業財產間所欠缺的聯結關係，是一種觀念與企業策略結構方案，代表企業財產與資訊系統的方案基礎，所以經營模式是描述企業為了獲利與維持收益提供給顧客的價值，與企業結構、創造市場與傳遞價值以及關係資本的夥伴網路。

Timmers (1998)認為商業模式涵蓋物流、服務流及資訊流等三種結構的組合，也是描繪商業各種參與者及其所扮演的角色、分析參與者潛在利益及收入來源的方法。Hoque et al (2001)提出的經營模式，包括競爭、產品和服務、客戶、供應商和分銷商、合作夥伴、行銷策略、流程和組織等八個要素。

Alt & Zimmermann (2001)把商業模式區分為六大要素，包括任務、結構、過程、收入、法律議題以及技術，其中法律議題必須同時與商業模式中的所有層面一起考量，因為它可能會影響整體展望，而技術問題會影響商業模式的每一個面向，包括整體任務、結構、過程及收入模式。

2.3 商業模式畫布介紹

商業畫布此概念由 Alexander Osterwalder 在《商業模式新生代》一書中所提出，通過簡明扼要的圖表可詳細說明企業模式創新的須知和流程，並解析公司的業務組織和結構，幫助管理者理解商業模式本質。Osterwalder 主要從商業的 4 個主要方面，也就是從客戶、產品、基礎設施、財務生存能力來闡述商業模式 9 個基本結構。

如 RFM 分析模型是利用顧客過去的歷史交易紀錄，包括最近一次購買日期(Recency)、某時段的購買頻率(Frequency)，及某時段的購買金額(Monetary)來進行顧客價值衡量，所需的建置費用相當的便宜。但是施行此行銷方式必須有個先決的條件，就是企業本身一定要先有顧客交易紀錄，如此才能做後續的靜態資料分析，以下將針對 RFM 做個別的說明：

- (1) 近期性：最近購買日期為測量時間的量度，由最後一次購買起算至現在之時間，若最近購買日期離現實愈遠時，則表示著此顧客的購買行為可能改變。
- (2) 購買頻率：購買頻率測量一個時段內顧客所購買的次數，例如一季、一個月，甚至一個星期，或是測量顧客在此時間內與公司互動程度，互動頻率愈高代表與公司互動程度愈高。
- (3) 購買金額：購買金額則決定在某時段內購買的總金額。

針對最近購買日期而言，購買某產品時距現時愈近，則隱含著該顧客下次選購此產品的購買程度愈高，隨著時間拉長，顧客持續購買慾之降低。在購買紀錄中若購買某產品頻率愈高，則表示該顧客對此產品有愈高的熱衷程度，持續購買之動機亦較強，顧客買某產品總金額亦代表著對此產品興趣指標。

根據國內學者(黃元直,2005),對於最廣泛被使用的三種RFM 模型區隔消費者購買行為的區別能力研究,分別為「Arthur Hughes 顧客五等分法」、「Bob stone RFM」與「Shaw RFM」等三個模型,對於三種 RFM 模型分別介紹如下：

2.3.1 「Arthur Hughes 顧客五等分法」

- (1) 最近購買日(Recently)：

根據 Arthur Hughes(1994)的定義,最近購買日指顧客最近一次 購買距離分析時點的天數,首先將要分析的顧客交易資料以購買日期進行排序,依據目前日期分為五等分,每一等分等於整個資料庫的 20%,最接近今日日期的前 20% 編為[5]、20%~40% 編為[4]、40%~60% 編為[3]、60%~80% 編為[2]、80%~100% 編為[1]。Hughes 對這五等分的直效行銷顧客做實驗,發現等級越高也對是最近購買日期較高的顧客有較高的重複購買比率,表示最近購買過產品 的顧客對公司有較高的印象,所以有較高的可能再重複購買。

- (2) 購買頻率(Frequency)：

Arthur Hughes(1994)的定義,購買頻率是指顧客在一定時間內 購買該產品的次數,一般而言,當顧客購買次數越多時,則企業 會認為其忠程度及顧客價值較高。運作方式是首先統計一段期間 內顧客購買的次數,接著依次數排序,次數最多的前 20% 編為[5]、20%~40% 編為[4]、40%~60% 編為[3]、60%~80% 編為[2]、80%~100% 編為[1]。

- (3) 購買金額(Monetary Amount)：

Arthur Hughes(1994)的定義,購買金額是指在一定期間內,顧客購買該企業產品的總金額。一般而言,當顧客的購買金額越高 時,則企業認為其顧客價值較高,然而,為了避免新顧客因購買次數太少,購買金額過低而忽略其重要性,而在處理購買金額時,通常以平均購買金額來取代。運作方式是首先統計一段期間內 顧客購買產品的總金額,接著依金額大小來排序,次數最多的前 20% 編為[5]、20%~40% 編為[4]、40%~60% 編為[3]、60%~80% 編為[2]、80%~100% 編為[1]。

Arthur Hughes(1994)認為 RFM 模型中的三個指標的重要性是一樣的,因而對於 RFM 此三個指標並沒有給予不同的權重。在此原則下,Arthur Hughes 的指標給分方式是將顧客的 RFM 三個構面分別切割成為五等分,在最前面的 20% 給予 5 分,其次的 20% 給予 4 分,依此類推給予 3 分、2 分與 1 分。分數越高代表顧客重要性越高,因此利用此一模型便可以將顧客區分為 125 群,從(1,1,1) [3 分]至 (5,5,5) [15 分]。表 5 Arthur Hughes 顧客五等分法

最近購買日期、購買頻率及購買金額排行,由大至小以 20% 為一構面	顧客得分
20%(最前 20%)	5
20%	4
20%	3
20%	2
20%(最後 20%)	1

資料來源：Arthur Hughes,1994 Strategic Database Marketing, Mc Graw-Hill Inc.

2.3.2 「Bob Stone RFM」

Bob Stone(1995)以信用卡顧客資料實證,為了符合該種產業特性,因此給予購買頻率最高的權重,其次是最近購買日以及購買金額,將 RFM 三個分數加總,分數越高代表顧客重要性越高。Bob Stone 的給分架構如下。

表 6 Bob Stone RFM 分析法

構面	指標分數	指標分數權重
最近購買日期	最近 3 個月為 24 分 最近 3~6 個月為 12 分 最近 6~9 個月為 6 分 最近 9~12 個月為 3 分 最近 12 個月以上為 0 分	中
購買次數	購買次數 購買次數×4 分	高
購買金額	購買金額 購買金額 ×10%(最高為 9 分)	低

資料來源：Bob Stone(1995) "Successful Direct Marketing Methods", Lincolnwood IL : NTC Business Books.

2.3.1 「Shaw et al. RFM」

將最近購買日期從近到遠排列,前百分之二十歸為第一類,依次分為五類;同樣的,將購買頻率從大到小排列,前百分之五十歸為第一類,共分成兩類,購買金額同於頻率的分法,分成兩類。如此一來,即獲得每一顧客的 RFM 分數組合,由最不具價值的顧客(111) [3 分]到最具價值的顧客(522) [9 分],並對分數較高的顧客採取行銷策略。Shaw et al.(1999)。

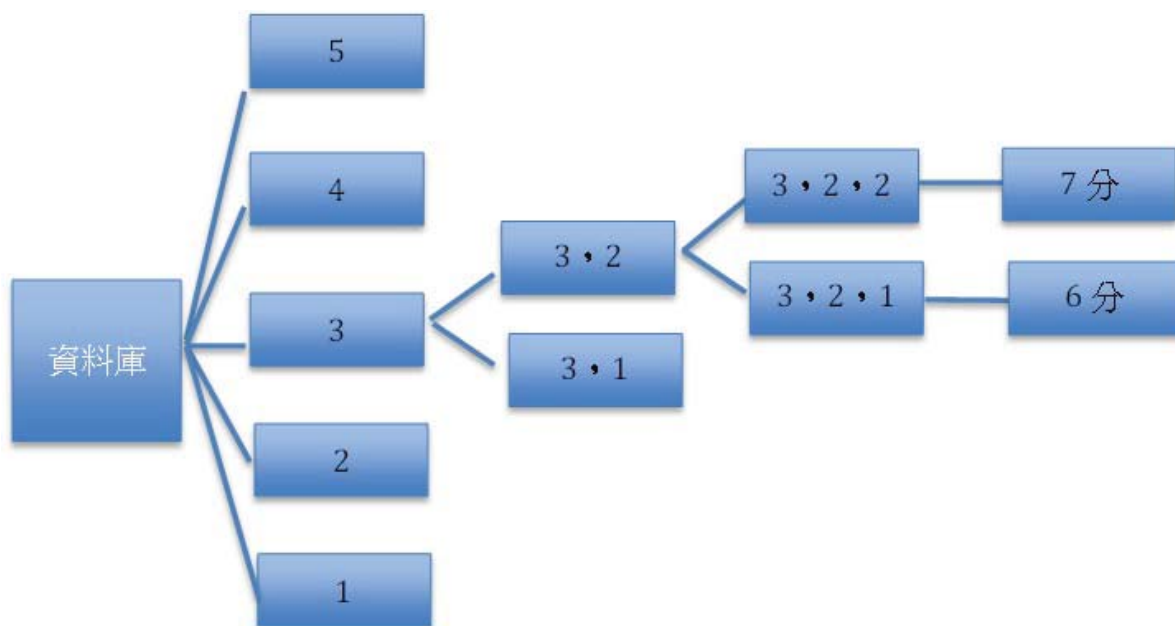


圖 10 Shaw et al.RFM 示意圖

資料來源：Shaw,Michael J.,Subramaniam，Chandrasekar，Tan，Gek Woo and Welge,Michael E.(2001),“Knowledge management and data Mining for marketing”, Journal of Decision Support System,31.

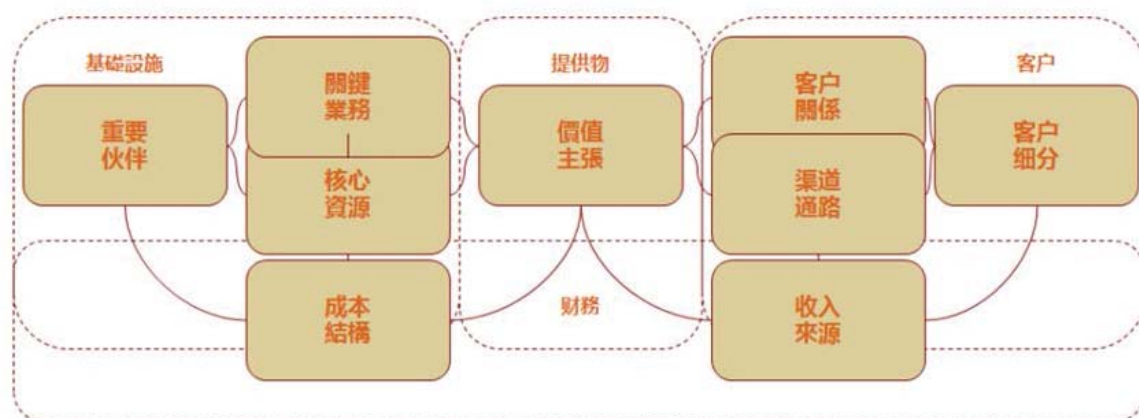


圖 15 商業畫布

資料來源：Alexander Osterwalder，《商業模式新生代》

而這九大基本結構分別為：

- (1) CS 客戶細分：用來找出企業想要接觸和服務的不同人群和組織。誰是企業鎖定的目標？客戶的類型可分成大眾市場（客戶具有大致相同的需求和問題），利基市場（針對某一市場的特定需求定制）、區隔化市場（客戶需求略有不同，企業可對服務略修改提供給顧客）、多元化市場（經營業務多樣化，以不同的服務來迎合不同需求的客戶）、多邊平台或多邊市場（具多群客戶，但彼此有相依性）等類型。
- (2) VP 價值主張：為特定客戶細分創造價值的系列產品和服務。而在《商業模式新生代》書中提到企業提供給客戶產品或服務應具備的要素有：新穎、性能、定制化、“把事情做好”、設計、品牌/身份地位、價格、成本削減、風險抑制、可達性、便利性/可用性等，來滿足顧客的需求。
- (3) CH 渠道通路：此結構是讓企業知道公司如何與他的客戶溝通，接觸並傳遞其價值主張，來提升公司產品或服務在客戶心中的認知。企業可透過自有渠道、合作伙伴渠道或兩者混合來接觸客戶。

- (4) CR 客戶關係：透過此結構，公司可清楚知道要如何與特定客戶群建立的彼此的關係類型？而關係類型透過可分為與客戶維持買賣關係，像是個人助理、專用個人助理、自助服務、自動化服務，或是建立更深層的關係，例如：社區化及與客戶共同創造價值。
- (5) RS 收入來源：從每個客戶群體獲取的現金收入（包括一次性收入和經常性收入）。而企業獲取收入的方式則可透過資產銷售、使用收費、訂閱收費、租賃收費、授權收費、經紀收費、廣告收費等。
- (6) KR 核心資源：讓商業模式運轉所必須的最重要因素，例如：實體資產（包括生產設施、不動產、銷售通路）、知識資產（如：品牌、專有知識、專利權和版權、和客戶資料庫）、人力資源、金融資產等。
- (7) KA 關鍵業務：為了確保商業模式可行，企業必須做的作重要的事情。例如：製造產品、問題解決（提供新的決策方案）、平台/網絡（要如何與客戶溝通的橋樑）。
- (8) KP 重要合作夥伴：讓商業模式運轉所需要的供應商和合作夥伴有那些及其的網路構成。而合作的類型可分為非競爭者之間的戰略聯盟關係與競合關係（在競爭者之間的合作關係）。以確保在開發新業務時，模式能夠產生規模經濟，並降低風險和不確定性，以及企業可以從夥伴中獲取特定資源和業務。
- (9) CS 成本結構：指每一個營運商業模式有可能產生的成本，可分為二種類型：成本驅動和價值驅動。一般來說成本結構可從幾個地方觀察：固定成本，可變成本，規模經濟，範圍經濟。

總而言之，任何新的商業模式都可以由這 9 個構造按不同邏輯重新排列組合出來。但由於每個人的視角、關注和基礎不一樣，在各個構造內填加的內容當然也不相同，於是就有了不同的商業模式產生。而在《商業模式新生代》一書中由商業模式畫布模型可推出了五種模式：非綁定式商業模式，長尾式商業模式，多邊平台式商業模式，免費式商業模式，開放式商業模式等。本研究則是引用 BMC 框架的九大基本結構來分析個案公司新創產品之發展方向與問題。

3.研究方法

本研究主要探討在新創公司在發展過程當中遭遇的過程及有可能發生的困難，故選擇此個案公司做為個案探討的對象。該公司的負責人多年的努力，有意將電子錢包卡片結合手機之創新方式與不斷地藉由發明專利以提升該公司的競爭能力。因此先就該個案公司其商品發展及現行商業模式以新創商業模式畫布分析，以瞭解該個案公司的優點及不足之處。

3.1 新創事業所面臨的問題

本研究與個案公司討論發現在新創事業上所遇到的困難：

- (1) 產品差異化真的能創造新市場？
- (2) 資金匱乏的壓力下能撐多久？
- (3) 如何利用現有取得資源募得持續資金？
- (4) 解決方案的形成與解決時間如何控管？
- (5) 產品對通路商的吸引程度為何？
- (6) 如何取得核心人脈額外幫助？
- (7) 產品差異化之可維持獲利時間為何？
- (8) 如何在新競爭者加入後快速轉型與創新，原商品的可能延伸方案？
- (9) 如何在過程當中減少生產與行銷開支創造利潤？

藉由這些問題探討出適用於新創事業的商業模式畫布，並解決問題與分析營運方向。

3.2 新創商業模式畫布

新創商業模式畫布，是針對新創公司所面臨的困難，對各商品線或經營方向重新繪製出商業畫布，其中畫布可分為基礎設施部分、價值提供部分、客戶部分與財務部分等四大方向。

3.2.1 基礎設施部分：

- (1) 用核心人脈建立取代重要夥伴，這是因為公司草創時期，應該專注於如何建立核心人脈如供應商經理、通路商協理等，談論到正式夥伴關係還太早。
- (2) 用產品製造能力取代關鍵業務，原先關鍵業務是公司的主要活動項目，如跟製造商或經銷商的活動等，但將其歸類於基礎設施有點重複性太高，故應該專注於製造速度或工藝等處能力作探討。
- (3) 用資源估價取代核心資源，核心資源包含硬體、人力、經濟、知識與行銷等，一樣有許多層面與其他部分重疊變成重複評估，故本論文改為資源估價，依照知識財如專利、技術能力等或是生產設備做出估值較為易懂。

3.2.2 價值提供部分：

用差異化競爭能力取代價值主張，因為新創公司幾乎沒有必要討論到價值層面這類大公司的思維，而更應該關注商品差異是否可為市場接受，藉此衍生出商品價值或品牌價值後再探討其品牌價值未來所應該走的方向與核心，而差異化競爭能力的重點在於產品差異化可維持的週期(競爭者的來到)，或如何持續創新與永遠要有一個 Plan B。

3.2.3 客戶部分：

- (1) 用開拓通路方法取代客戶關係，客戶關係就是如何使客戶產生動機購買商品，對新創事業來說最重要就是先讓顧客可以知道有一項新的商品，而動機部分可以放在產品市場調查中來發掘。
- (2) 用通路商市場調查取代通路展開，這是因為新創公司往往無法得知通路商的意願與過往的行事方式，就算列出一堆平台也無法得知該通路商的行銷做法與態度，由於新創事業的產出商品市占率很低且量小，如無法了解通路架構，這會影響到經營者的判斷能力，而做出錯誤的經營決策。
- (3) 用產品市場調查取代客戶族群細分，新創事業在新商品推出的過程之中並沒有過往客戶經驗可供參考，此時做出的客戶細分是不精確的，必須透過系統化的問卷設計與分析，才能提供較為有效的決策方式。

3.2.4 財物部分：

- (1) 用資金水位風險評估取代成本結構，成本結構分析較適用於規模經濟的公司依不同的驅動方式做為競爭的手段如價值驅動或成本驅動等，但新創公司最在意的是開發該項商品之後多久會產生資金風險，此時需要預先設定公司銷售狀況不良的狀況。
- (2) 用商品營銷策略取代收入來源，這是因為通常新創公司的收入來源很少且不穩定，如用商品銷售增長曲線或表格可以更直覺式的做出決策。因此根據新創事業的需求，重新繪製商業模式畫布如圖所示，讓新創公司可以更直覺有效的利用畫步做出經營決策與管理。在商品尚未進入市場，故不能用商品銷售量畫出銷售曲線圖進而判斷商品生命週期，只能利用各項商品的特性與現況，判斷商品導入期，並運用各種不同的營銷策略，將商品快速進入市場。

3.3 方案評估方式

針對不同的產品做出對應的商業模式畫布，藉由各個畫布之間的比較，可以獲得產品製造面的資訊、經銷端回饋的資訊、消費者回饋的資訊、差異化競爭能力與財務管理的資訊，並透過對外的各種面談與市場調查作出各項商品的商業模式畫布，便可以藉由商業畫布評估每個方案的發展性與競爭力，而直覺性的評估方法是該畫布的優勢之一，新創畫布中利用顏色作為該商品項目是否應該開發之依據，畫布中產品製造能力、通路商面談調查、

產品市場調查以及資金風險評估，上述四個區塊最為重要，滿分 10 分，依照加權後之總分 0~5.9 分為紅色表示較差、6~7.9 分為黃色代表中等、8 分以上為藍色表示較佳，畫布著色方式如圖 16 所示。

核心人脈建立	產品製造能力 *製造速度 *製造工藝	差異化競爭能力 *產品週期 *持續創新 *PLAN B	開拓通路方法	產品市場調查
	資源估價 *知識財 *設備		通路商面談調查	
資金風險評估		商品成長正負或曲線圖		

圖 16 新創畫布著色示意圖

- (1) 產品製造能力，可以藉由產品的生產週期、生產難易度、生產意願，經製造商回答問題後並給予分數(滿分 10 分，該項問題分數越高則越有利於生產)，再請產品研發者設計權重後計算該商品之總分計算出積分確認畫布中該項目之底色。

表 12 製造商評分表

項目	權重(%)
生產難易度	50%
生產週期	30%
生產意願	20%

- (2) 通路商面談調查，可以藉由產品的經銷價格、經銷分潤、接受程度、上架週期，經通路商回答問題後並給予分數(滿分 10 分)，再請產品研發者設計權重後計算該商品之總分計算出積分確認畫布中該項目之底色。

表 13 通路商評分表

項目	權重(%)
經銷價格	30%
經銷分潤	30%
產品接受程度	20%
產品上架週期	20%

- (3) 產品市場調查，可以藉由消費者對商品的喜好程度、價格接受程度、個人適用性計算出積分確認畫布中該項目之底色。

表 14 市場調查問卷題目大綱

題目大綱
1.產品喜好程度
2.購買價格接受程度
3.個人之適用性

- (4) 資金風險評估，透過損益平衡之方式，可以藉由公司資金扣除投入之商品研發成本並能維持至少六個月之營運成本後，計算出最低銷售成數評估畫布中該項目之底色。

$$\left[\text{公司資金} - \frac{\text{公司資金} - 6\text{個月之公司營運成本} - \text{商品研發成本}}{\text{銷貨收入}} \right] * 100\% = \text{最低銷售成數} \quad (1)$$

$$\text{商品總數量} * \text{最低銷售成數} = \text{最低銷售數量} \quad (2)$$

表 15 公司營運成本

固定成本		單位：元	
薪資	60,000	電話費	500
會計作帳	3,000	業務費	3,000
房租	6,000	水電	1,500
合計：74,000			

表 16 結合電子錢包之手機保護貼與手機保護殼製作成本

手機保護貼結合電子錢包卡片		手機保護殼結合電子錢包卡片	
項目	元/pc	項目	元/pc
晶片卡製作	80	晶片卡製作	80
授權金	150	授權金	150
抗刮	20	製殼成本	60
裁切上膠	20	包裝	15
包裝	15	吸波材	16
吸波材	8		
合計	293	合計	321

表 17 抗手機干擾之插卡式保護殼與卡片套製作成本

抗手機干擾之插卡式保護殼		抗手機干擾卡片套	
項目	元/pc	項目	元/pc
製殼成本	60	卡片套製作	20
吸波材	16	吸波材	16
包裝	15	包裝	6
合計	91	合計	42

表 18 資金風險評估評分表

X：最低銷售成數	著色方式
X < 33%	藍色
33% ≤ X < 59%	黃色
60% ≤ X	紅色

除了以上顏色的評估方式，畫布的每個項目中的資訊也可以提供新創公司作為商品決策的重要參考。

4.個案分析

4.1 個案公司簡介

個案公司於 2014 年初創立。主要營運項目為「iphone 悠遊卡保護貼」。「iphone 悠遊卡保護貼」所提供的服務跨足「卡片小額付費服務」以及「手機保護貼」。iphone 悠遊卡保護貼平台便是將電子錢包卡片轉換為電子錢包保護貼，且電子錢包保護貼完美吸附在手機上，以達到：

- (1) 不擔心忘記攜帶電子錢包卡片、(2) 具有高度的黏著性消費、(3) 輕鬆付費不用掏皮包



圖 17 公司主要營運項目-iphone 悠遊卡保護貼

4.2 個案公司之商品分析

目前個案公司預計發展之商品型態有四種，其畫布分析結果如圖 18 至圖 21 所示：手機保護貼結合電子錢包卡片(圖 18)、手機保護殼結合電子錢包卡片(圖 19)、抗手機干擾卡片套(圖 20)及抗手機干擾之插卡式保護殼(圖 21)。

核心人脈建立 ※台北悠遊卡公司專案經理 Bruce 引薦晶片製造商李副總 ※保護貼加工廠商引薦品積有限公司副總 Jason ※公司大股東 Ted 引薦新世紀(3C 淘客)總經理 Vincent	產品製造能力 加權後總分為 5.1 	差異化競爭能力 ※產品差異化 →悠遊卡授權 →專利保護 7 年 →卡片內嵌技術 →獨創商品 ※服務差異化 →悠遊卡官方客服服務及硬體環境(與 NFC 系統比較) →與具公信力之知名部落客合作發文，創造品牌知名度	開拓通路方法 ※blog 發文 ※網路廣告 ※網路新聞 ※通訊行 ※電信業者	產品市場調查 加權後總分為 5.8 90% 受訪者認同的價格範圍在 485-605 元
	資源佔價 專利申請： ※具有被動式 RFID 標籤保護貼 ※具有被動式 RFID 標籤之手持裝置保護貼及其製造方法 ※卡片防電磁波構造	通路商面談調查 加權後總分為 7.7 1. 厚度太厚導致殼不易安裝 2. 貼合容易產生氣泡現象 	資金風險評估 iPhone7 預計生產 3,600pc 製造成本：293元/pc，共 1,054,800 公司資金剩餘：1,500,000元 基本開銷：74,000元/月 每銷售一片之收入：609元	
生產量	$3,600pc \approx (1,500,000 - 6 * 74,000) / 293$	商品營銷策略-高價快速策略 網路通路 最低庫存量 1,000片 商品特殊性高 年銷售預估量 1200片 商品定價 899元 實體通路 最低庫存量 3,000片 年銷售預估量 3600片 商品定價 1015元		
損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)	$3,600 * 68\% = 2,484$	市場需求量 1. 根據調查，台灣 IPHONE 6/PLUS 銷售量預估達 190 萬隻 2. 透過市場調查得知同時使用 IPHONE 手機與悠遊卡的比例為 50%，約 95 萬隻 3. 依年度生產量 7,200pc 計算 商品成長潛能約為 132 倍		
損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	$68\% = [1,500,000 - (1,500,000 - 6 * 74,000 - 1,054,800) / (3,600 * 609)] * 100\%$			

圖 18 新創商業模式畫布-手機保護貼結合電子錢包卡片

核心人脈建立 ※台北悠遊卡公司專業經理Bruce引薦晶片製造商李副總 ※保護貼加工廠商引薦品積有限公司副總Jason ※公司大股東Ted引薦新世紀(3C洽客)總經理Vincent	產品製造能力 加權後總分為7.1 	差異化競爭能力 ※產品差異化 →悠遊卡授權 →專利保護8年 →卡片防手機干擾技術 →與其他廠商之悠遊卡保護殼相比，因具有防手機干擾之技術，故本案商品之感應較他牌靈敏 ※服務差異化 →與具公信力之知名部落客合作發文，創造品牌知名度 →網路銷售公司與實體通路具有專業客服人員	開拓通路方法 ※blog發文 ※網路廣告 ※網路新聞 ※通訊行 ※電信業者	產品市場調查 加權後總分為7 90%受訪者認的價格範圍在621~750元 						
	資源估價 專利申請： ※卡片防電磁波構造	通路商面談調查 加權後總分為5.9 1.市面上已經有類似之產品，較無獨特性 2.外型因素易影響銷售 								
資金風險評估 iPhone7預計生產3,200pc 製造成本：321元/pc，共1,027,200元 公司資金剩餘：1,500,000元 基本開銷：74,000元/月 每銷售一月之收入：609元		商品營銷策略-選擇滲透戰略 <table border="1"> <tr> <td>通路</td> <td>網路通路</td> <td>最低庫存量1,000片 年銷售預估量600片 商品定價899元</td> </tr> <tr> <td></td> <td>實體通路</td> <td>最低庫存量3,000片 年銷售預估量1800片 商品定價1015元</td> </tr> </table>			通路	網路通路	最低庫存量1,000片 年銷售預估量600片 商品定價899元		實體通路	最低庫存量3,000片 年銷售預估量1800片 商品定價1015元
通路	網路通路	最低庫存量1,000片 年銷售預估量600片 商品定價899元								
	實體通路	最低庫存量3,000片 年銷售預估量1800片 商品定價1015元								
<table border="1"> <tr> <td>生產量</td> <td>3,200pc≈(1,500,000-6*74,000)/321</td> </tr> </table>	生產量	3,200pc≈(1,500,000-6*74,000)/321	<table border="1"> <tr> <td>市場需求量</td> <td> 1.根據調查，台灣IPHONE 6/PLUS 銷售量預估達190萬隻 2.透過市場調查得知同時使用IPHONE手機與悠遊卡的比例為35%，約66.5萬隻 3.依年度生產量6,400pc計算 商品成長潛能約為104倍 </td> </tr> </table>			市場需求量	1.根據調查，台灣IPHONE 6/PLUS 銷售量預估達190萬隻 2.透過市場調查得知同時使用IPHONE手機與悠遊卡的比例為35%，約66.5萬隻 3.依年度生產量6,400pc計算 商品成長潛能約為104倍			
生產量	3,200pc≈(1,500,000-6*74,000)/321									
市場需求量	1.根據調查，台灣IPHONE 6/PLUS 銷售量預估達190萬隻 2.透過市場調查得知同時使用IPHONE手機與悠遊卡的比例為35%，約66.5萬隻 3.依年度生產量6,400pc計算 商品成長潛能約為104倍									
<table border="1"> <tr> <td>損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)</td> <td>3,600*76%=2,432</td> </tr> </table>	損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)	3,600*76%=2,432	<table border="1"> <tr> <td>損益平衡之銷售比例 (依半年計算)</td> <td>76%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,027,200)/(3,200*609)]*100%</td> </tr> </table>			損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	76%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,027,200)/(3,200*609)]*100%			
損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)	3,600*76%=2,432									
損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	76%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,027,200)/(3,200*609)]*100%									

圖 19 新創商業模式畫布-手機保護殼結合電子錢包卡片

核心人脈建立 ※保護貼加工廠商引薦品積有限公司副總Jason ※公司大股東Ted引薦新世紀(3C洽客)總經理Vincent ※新世紀(3C洽客)總經理Vincent引薦澳洲電信總經理Lary	產品製造能力 加權後總分為8.7 	差異化競爭能力 ※產品差異化 →專利保護8年 →卡片防手機干擾技術 →獨創商品 →悠遊卡長期配合廠商 →與類似之卡片貼紙相比，具有重複使用之可置換不同卡片之特性 ※服務差異化 →與具公信力之知名部落客合作發文，創造品牌知名度 →網路銷售公司與實體通路具有專業客服人員	開拓通路方法 ※blog發文 ※網路廣告 ※網路新聞 ※通訊行 ※電信業者	產品市場調查 加權後總分為8.4 90%受訪者認的價格範圍在464~598元 						
	資源估價 專利申請： ※防電磁波之卡片套 ※卡片防電磁波構造	通路商面談調查 加權後總分為4.2 1.售價若太低，利潤容易被行銷費用及運費吃掉 2.銷售意願不高 								
資金風險評估 卡片套預計生產25,000pc 製造成本：42元/pc，共1,050,000元 公司資金剩餘：1,500,000元 基本開銷：74,000元/月 每銷售一月之收入：120元		商品營銷策略-低價快速策略 <table border="1"> <tr> <td>通路</td> <td>網路通路</td> <td>最低庫存量1,000片 商品特殊性高 年銷售預估量1600片 商品定價200元</td> </tr> <tr> <td></td> <td>實體通路</td> <td>最低庫存量3,000片 年銷售預估量4800片 商品定價200元</td> </tr> </table>			通路	網路通路	最低庫存量1,000片 商品特殊性高 年銷售預估量1600片 商品定價200元		實體通路	最低庫存量3,000片 年銷售預估量4800片 商品定價200元
通路	網路通路	最低庫存量1,000片 商品特殊性高 年銷售預估量1600片 商品定價200元								
	實體通路	最低庫存量3,000片 年銷售預估量4800片 商品定價200元								
<table border="1"> <tr> <td>生產量</td> <td>25,000pc≈(1,500,000-6*74,000)/42</td> </tr> </table>	生產量	25,000pc≈(1,500,000-6*74,000)/42	<table border="1"> <tr> <td>市場需求量</td> <td> 1.根據調查，至2015台灣智慧型手機使用者預估約1,525萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為76%，約1159萬隻 3.依年度生產量50,000pc計算 商品成長潛能約為231.8倍 </td> </tr> </table>			市場需求量	1.根據調查，至2015台灣智慧型手機使用者預估約1,525萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為76%，約1159萬隻 3.依年度生產量50,000pc計算 商品成長潛能約為231.8倍			
生產量	25,000pc≈(1,500,000-6*74,000)/42									
市場需求量	1.根據調查，至2015台灣智慧型手機使用者預估約1,525萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為76%，約1159萬隻 3.依年度生產量50,000pc計算 商品成長潛能約為231.8倍									
<table border="1"> <tr> <td>損益平衡之最低銷售量(依半年計算)</td> <td>25,000*50%=12,500</td> </tr> </table>	損益平衡之最低銷售量(依半年計算)	25,000*50%=12,500	<table border="1"> <tr> <td>損益平衡之銷售比例 (依半年計算)</td> <td>50%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,050,000)/(25,000*120)]*100%</td> </tr> </table>			損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	50%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,050,000)/(25,000*120)]*100%			
損益平衡之最低銷售量(依半年計算)	25,000*50%=12,500									
損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	50%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,050,000)/(25,000*120)]*100%									

圖 20 新創商業模式畫布-抗手機干擾卡片套

<p>核心人脈建立</p> <p>※保護貼加工廠商引薦品積有限公司副總Jason</p> <p>※公司大股東Ted引薦斯世紀(3C酒客)總經理Vincent</p>	<p>產品製造能力 加權後總分為7.4</p>  <p>1.保護殼元件需向大陸採購，易產生良莠不齊</p> <p>2.選擇皮革樣式製作容易因排程問題導致延遲交貨</p> <p>資源估價</p> <p>專利申請： ※抗手機電磁波干擾之插卡式保護殼 ※卡片防電磁波構造</p>	<p>差異化競爭能力</p> <p>※產品差異化 →專利保護8年 →卡片防手機干擾技術 →悠遊卡長期配合廠商 →與其他廠商之插卡式保護殼相比，因具有防手機干擾之技術，故本業商品之感應較他牌靈敏</p> <p>※服務差異化 →與具公信力之知名部落客合作發文，創造品牌知名度 →網路銷售公司與實體通路具有專業客服人員</p>	<p>開拓通路方法</p> <p>※blog發文 ※網路廣告 ※網路新聞 ※通訊行 ※電信業者</p>	<p>產品市場調查 加權後總分為8.6</p> <p>90%受訪者認同的價格範圍在648-781元</p> 											
<p>資金風險評估</p> <p>預計生產11,000pc 製造成本：91元/pc，共1,001,000元 公司資金剩餘：1,500,000元 基本開銷：74,000元/月 每銷售一月之收入：419元</p> <table border="1" data-bbox="215 784 673 967"> <tr> <td>生產量</td> <td>11,000pc≈(1,500,000-6*74,000)/91</td> </tr> <tr> <td>損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)</td> <td>11,000*32%=3,520</td> </tr> <tr> <td>損益平衡之銷售比例 (依半年計算)</td> <td>32%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,001,000)/(11,000*330)]*100%</td> </tr> </table>	生產量	11,000pc≈(1,500,000-6*74,000)/91	損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)	11,000*32%=3,520	損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	32%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,001,000)/(11,000*330)]*100%	<p>通路商面談調查 加權後總分為7.8</p> <p>※希望插卡的地方可以將卡片整個完全覆蓋住</p>  <table border="1" data-bbox="686 672 1422 967"> <tr> <td rowspan="2">通路</td> <td>網路通路</td> <td>最低庫存1,000片 年銷售預估量2000片 商品定價699元</td> </tr> <tr> <td>實體通路</td> <td>最低庫存3,000片 年銷售預估量6000片 商品定價699元</td> </tr> <tr> <td>市場需求量</td> <td colspan="2"> 1.根據調查，至2015台灣智慧型手機使用者預估約1,525萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為76%，約1159萬隻 3.依年度生產量22,000pc計算 商品成長潛能約為526.8倍 </td> </tr> </table>	通路	網路通路	最低庫存1,000片 年銷售預估量2000片 商品定價699元	實體通路	最低庫存3,000片 年銷售預估量6000片 商品定價699元	市場需求量	1.根據調查，至2015台灣智慧型手機使用者預估約1,525萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為76%，約1159萬隻 3.依年度生產量22,000pc計算 商品成長潛能約為526.8倍	
生產量	11,000pc≈(1,500,000-6*74,000)/91														
損益平衡之最低銷售量 (依半年計算)	11,000*32%=3,520														
損益平衡之銷售比例 (依半年計算)	32%=[1,500,000-(1,500,000-6*74,000-1,001,000)/(11,000*330)]*100%														
通路	網路通路	最低庫存1,000片 年銷售預估量2000片 商品定價699元													
	實體通路	最低庫存3,000片 年銷售預估量6000片 商品定價699元													
市場需求量	1.根據調查，至2015台灣智慧型手機使用者預估約1,525萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為76%，約1159萬隻 3.依年度生產量22,000pc計算 商品成長潛能約為526.8倍														

圖 21 新創商業模式畫布-抗手機干擾之插卡式保護殼

本研究可由上面所得各商品之商業畫布判斷何項商品較為優異，或是取前兩項作為發展的重心，若依照差異化競爭當中將四項商品分類為兩種，一種是有電子錢包公司的官方認證與 LOGO，如手機保護貼結合電子錢包卡片與手機保護殼結合電子錢包卡片，這類商品須由電子錢包公司錄碼認證，對客戶來說具有一定的品牌價值，但缺點是權利金非常貴與無法自行替換電子錢包；而另外一種是沒有電子錢包公司的官方認證，如抗手機干擾卡片套與抗手機干擾插卡式保護殼，這類商品雖沒有官方認證，但擁有成本低與可自行替換多種卡片的優點，但缺點是品牌知名度低，產品容易被仿冒。使用者除了可利用商業畫布對每一項商品做營運策略的判斷以外，亦可將多樣商品一起綜合探討出最適合發展的商品，下面將於本節中針對商業畫布之分析整理與畫布的颜色觀看重點提出討論。

4.2.1 基礎設施部分：

(1) 核心人脈建立：

- T電子錢包公司擁有3間合作之晶片製造商，而L副總之晶片製造技術及經驗與其他兩家相比之下較為優異，不僅是T電子錢包公司主要製造，更是國外(如：新加坡、香港)之地鐵公交卡之合作廠商，其主要之技術提供悠遊卡製造方式與頻率調整技術。
- J副總之製造技術乃目前國內前三大之手機配件廠M公司合作開發對象，因此擁有許多自動化生產設備(如：無塵室、貼合式機械手臂、雷射對位壓模機)品質穩定，其主要提供各式商品的後製加工，並具有多年保護貼/殼製造之豐富經驗。
- V總經理擁有知名3C網路通路，旗下擁有許多實體通路，行銷方式透過部落客文章吸引粉絲購買商品，並推出網路新聞、電子雜誌之文章發布，將潛在顧客引導至購物網站購買相關產品，其主要提供3C網路通路及多位知名部落客合作的人脈。
- L總經理是澳洲電信之台灣地區代表，其業務性質為提供民眾澳洲當地之通信服務，對澳洲之手機配件市場相當了解，其主要協助海外市場之拓展及市場反應之回饋。

(2) 市場調查：

首先、我們可以藉由市場調查的權重得分與顏色了解到，如果外型設計一樣，顧客並不會因為商品是否擁有電子錢包品牌認證而有太高的評價與價格優勢，這樣的結果是非常令人困惑的，因為與最初預想的結果差異很大，就結果來說、功能與外型設計反而是消費者注意的重點。

表 19 市場調查各項商品權重得分

排名	品項	得分
1	抗手機干擾之插卡式保護殼	8.7 分
2	抗手機干擾卡片套	8.6 分
3	手機保護殼結合電子錢包卡片	7 分
4	手機保護貼結合電子錢包卡片	5.8 分

由商品喜好度與可接受價格區間可知非電子錢包業者所認證的商品，其得分非常的高，這結果就反映出畫布中市場調查的重要性。

(3) 資源估價：

➤ 具有被動式 RFID 標籤保護貼：

本創作係有關於一種具有被動式 RFID 標籤之保護貼，解決 3C 產品之金屬外殼會對保護貼內層的被動式 RFID 標籤產生射頻干擾(RFI)或電磁干擾(EMI)的問題。本創作在一保護貼本體相對二側面的一膠膜層與一抗刮層之間設置一被動式 RFID 標籤與一電磁波吸收層，並且該電磁波吸收層隔開該被動式 RFID 標籤與該膠膜層。當該保護貼本體利用該膠膜層吸附在一 3C 產品的金屬外殼時，該電磁波吸收層可以阻隔電池產生的電磁波或其他射頻電波透過金屬外殼影響該被動式 RFID 標籤。

➤ 具有被動式 RFID 標籤之手持裝置保護貼及其製造方法：

本發明係有關於一種具有被動式 RFID 標籤之手持裝置保護貼及其製造方法，解決習知 RFID 標籤設置在手持裝置內容易被電池之電磁波干擾或遭手機金屬外殼屏蔽，導致感應效果不佳，而貼附在手持裝置外則容易剝落，或撕下時會有殘留殘膠等缺失。本發明包括有一膠膜層，一被動式 RFID 標籤設置在該膠膜層上，一背膠層設置在該膠膜層上包覆該被動式 RFID 標籤，以及一抗刮層設置在該背膠層上。如同一般保護貼，該膠膜層以靜電吸附在手持裝置上，藉此使得該被動式 RFID 標籤用於電子車票或電子錢包等電子票券時，具有良好感應效果，同時被動式 RFID 標籤也易於結合於手持裝置上。

➤ 卡片防電磁波構造：

本創作係關於一種卡片防電磁波構造，係設有一 RFID 電路層結合於一第一面料層，該 RFID 電路層係設有一 RFID 標籤及一天線，又該 RFID 標籤與該天線之間設有一連接線予以連接導通，又該天線係設呈為一環狀線路；一遮蔽層遮蔽於該 RFID 電路層之天線上，該遮蔽層係為一電磁波吸波材料所製成，並且位於一電磁波之反射路徑上，該遮蔽層設成與該天線相同之覆蓋範圍；一第二面料層係熱壓融合結合於該第一面料層，藉以將該 RFID 電路層及該遮蔽層嵌合於該第一面料層及該第二面料層之間；而得以吸收消除一反射電磁波干擾。

➤ 防電磁波之卡片套：

本創作係關於一種防電磁波之卡片套。於一透明的套體上形成有相對的一第一表面層及一第二表面層，該第一表面層及該第二表面層之間則形成有一容置空間，以供可以放入一晶片卡。一防護層結合於該第一表面層或該第二表面層，該防護層並且位於一電磁波之反射路徑上，又該防護層為一吸波材料所製成，藉以消除位於該反射路徑上之一電磁波。可減少雜波對於該晶片卡讀取時的干擾，並且可達到濾波及穩波之功效。

➤ 抗手機電磁波干擾之插卡式保護殼：

本創作係關於一種抗手機電磁波干擾之插卡式保護殼。一般殼體設有至少一側邊，該側邊設有一貫穿之插入口，又該殼體設有一容納部。一分隔層結合於該容納部，該分隔層與該容納部之間則形成有一容置空間，該容置空間設有一開口，該開口與該插入口相對應。一防護層結合於該分隔層，該防護層位於一電磁波之反射路徑上，該防護層係為一吸波材料所製成，藉以消除位於該反射路徑上的該電磁波。可減少雜波對於該晶片卡讀取時的干擾，並且可達到濾波及穩波之功效。

4.2.2 價值提供部分：

(1) 差異化競爭能力：

➤ 產品差異化：

手機保護貼結合電子錢包乃獨創之商品，並具有多項專利之保護，其卡片內嵌技術及防電磁波干擾之構造為此項商品之特色，不易模仿；抗手機干擾之卡片套與類似之卡片貼紙相比，具有重複使用並可置換不同卡片之特性，且抗手機干擾之插卡式保護殼與其他廠商之插卡式保護殼相比，因具有防手機干擾之技術，故其感應較他牌靈敏。

➤ 服務差異化：

結合電子錢包之手機保護貼與手機保護殼乃T電子錢包公司正式授權，並提供專業之客服服務及硬體環境與 NFC 系統相較之下，更具親合及便利性，搭配知名 3C 網路通路之具公信力部落客合作發文，不僅創造品牌知名度更加深品牌之獨特形象。

4.2.3 客戶部分：

(1) 開拓通路方法：

➤ 網路通路：

網路時代的來臨，民眾購買商品前，習慣上網查詢商品評價，因此商品在網路上之形象尤為重要，透過網路 3C 新聞、文章雜誌建立品牌之知名度，運用口碑行銷引導民眾至購物網站購買該商品。

➤ 實體通路：

一般 3C 通訊行及電信業者(如：中華電信、台灣大哥大等)通路，可透過行銷活動，例如：購機好禮三選一、優良商品加價購等方式，提升該通路之購機業績，在互惠互利的條件下，打造雙贏的局面。

(2) 通路商面談調查：

透過通路商調查，我們可以瞭解到對於通路商而言，他們非常重視商品獨特性、經銷商分潤與商品外觀設計，尤其是商品分潤中涵蓋了貨運成本、退貨處理與服務等隱藏性成本，抗手機干擾卡片套雖然創新度很夠，價格低容易進入市場，但與通路商的利益相衝突，而手機保護殼結合電子錢包卡片對通路商來說利潤太低是他們不願意上架的主因。

表 20 通路商面談調查各項商品權重得分

排名	品項	得分
1	抗手機干擾之插卡式保護殼	7.8 分
2	手機保護貼結合電子錢包卡片	7.7 分
3	手機保護殼結合電子錢包卡片	5.9 分
4	抗手機干擾卡片套	4.2 分

原本認為通路商主要會針對商品是否有電子錢包公司認證與廣泛應用程度(是否可適用於多種手機)為上架意願的重點，但得到的結果是對於分潤這一部分是作為主要的判斷因素，當然我們仍必需將消費

者的需求做為最為重要的考量因素，但在發展中的商品來說，通路商願不願意花時間與金錢(部落客行銷)來推動產品行銷，對公司來說也是非常重要的一環。

(3) 產品製造能力：

任何商品的製造時間與製造難度，若以長期來看，當進入擴張期時，貨源補充的能力尤為重要，就短期而言，製作量少，會影響工廠是否願意使用高度精密之設備製造，因此良率與製造成本也會相對地提高，且假設難度過高或是人工部分無法自動化，將導致未來產量大時，無法以量制價，降低成本。

表 21 產品製造能力各項商品權重得分

排名	品項	得分
1	抗手機干擾卡片套	8.7 分
2	抗手機干擾之插卡式保護殼	7.4 分
3	手機保護殼結合電子錢包卡片	7.1 分
4	手機保護貼結合電子錢包卡片	5.1 分

本研究當中保護貼的製程最為困難，讓製造商接單時產生抵抗心理，但是製程的相對困難在某一層面來說，也會讓競爭者很難進入市場，所以這一部分並不見得為決定公司商品走向的一個欄位，應該可以說，如果執意生產該項商品，公司在製程上所需要注意的內容與設定穩定製程的方法與目標。

4.2.4 財物部分：

(1) 資金風險評估：

公司營運時，需要對維持營運的資金作出風險的評估，營運資金或稱安全期限訂為幾個月的假設，視管理者需求變更期限，本文中在六個月須維持營運的前提之下，計算將剩餘資金投入生產時，可以製造出多少的量投入市場，這一部分方便我們瞭解可以將產品分配給多少家的經銷商，擴張銷售點與市場能見度；並且計算出商品在銷售幾成的情況之下可以在六個月內達到損益平衡點，此一計算的目的也讓我們了解每個月的銷售目標與各項商品達到損益平衡的難易度。

表 22 六個月內各項商品達損益平衡目標之比較表

商品	抗手機干擾之插卡式保護殼	抗手機干擾卡片套	手機保護貼結合電子錢包卡片	手機保護殼結合電子錢包卡片
可生產量	11,000	25,000	3,600	3,200
最低銷售量	4,400	12,500	2,484	2,432
最低銷售成數	40%	50%	68%	76%
排名	1	2	3	4

由上表可知抗手機干擾之插卡式保護殼與抗手機干擾卡片套可製造的數量最多，這也代表公司可以鋪貨至更多的通路，或是發展更多的樣式，因此在成本上較具優勢的商品。但是在思考量產的層面時也要同時確定是否有這麼多的通路可以進行上架，而且在品牌知名度不夠的情況之下，短時間內是否能有這麼大的銷量。由各項商品的最低銷售成數，可以知道達到損益兩平的困難程度，如果兩個商品最低銷售成數接近的情況之下，可由最低銷售量綜合判斷銷售的難易度，例如抗手機干擾之插卡式保護殼與抗手機干擾卡片套最低銷售成數沒有差很多，但最低銷售量相差極大，由此可知銷售插卡殼達到目標的機會比抗手機干擾卡片套高出一些，而手機保護貼結合電子錢包卡片與手機保護殼結合電子錢包卡片的最低銷售量幾乎相同，但電子錢包保護背貼的最低銷售比例低一些，則達到銷售目標的機會就會比較大。

(2) 商品營銷策略

- 手機保護貼結合電子錢包卡片

由表 12 整理可知手機保護貼結合電子錢包卡片具有很大的潛在市場需求量且商品之獨特性高，因此若配合知名部落客之文章推薦並搭配購物網站舉辦特賣活動，即能搶先佔領市場，獲得利潤，而這種市場環境適合採用「高價快速策略」，但因實體通路之最低庫存量為 3000pc，若以能維持公司半年正常營運之情況下投入資金製作商品，最多可生產約 3,600pc，故無法支撐實體通路之最低庫存量。

表 23 手機保護貼結合電子錢包商品營銷策略評估

通路	網路通路	最低庫存量 1,000 片 商品特殊性高 年銷售預估量 1200 片 商品定價 899 元
	實體通路	最低庫存量 3,000 片 年銷售預估量 3600 片 商品定價 1015 元
市場需求量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根據 SOGI 手機王調查，台灣 IPHONE 6/PLUS 銷售量預估達 190 萬隻 2. 透過本研究之市場調查得知同時使用 IPHONE 手機與悠遊卡的比例為 50%，約 95 萬隻 3. 若半年生產 3,600pc，依年度生產量 7,200pc 計算，商品成長潛能約為 132 倍 	

➤ 抗手機干擾卡片套

由表 13 整理可知抗手機干擾卡片套價格便宜但非必需品，其潛在之競爭較為激烈，因此若配合知名部落客之文章推薦並搭配購物網站舉辦特賣活動並於實體通路與業者合作以贈品之方式，即能搶先佔領市場，獲得利潤，而這種市場環境適合採用「低價快速策略」。

表 24 抗手機干擾卡片套商品營銷策略評估

通路	網路通路	最低庫存量 1,000 片 商品特殊性高 年銷售預估量 1600 片 商品定價 200 元
	實體通路	最低庫存量 3,000 片 年銷售預估量 4800 片 商品定價 200 元
市場需求量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根據調查，至 2015 台灣智慧型手機使用者預估約 1,525 萬隻 2. 透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為 76%，約 1159 萬隻 3. 依年度生產量 50,000pc 計算 商品成長潛能約為 231.8 倍 	

➤ 手機保護殼結合電子錢包卡片

由表 14 整理可知目前 iPhone 手機在台灣的銷售量依舊亮眼，而已有其他廠商於市場上販售類似手機保護殼結合電子錢包卡片許久，消費者對此項商品並不陌生，但其他廠牌之產品皆有產生感應不靈敏之問題，而本案之產品獨具防電磁波干擾之構造專利，感應靈敏度遠遠高過其他廠牌，因此這種市場環境適合採用「選擇滲透戰略」，但因實體通路之最低庫存量為 3000pc，若以能維持公司半年正常營運之情況下投入資金製作商品，最多可生產約 3,200pc，故無法支撐實體通路之最低庫存量。

表 25 手機保護殼結合電子錢包卡片商品營銷策略評估

通路	網路通路	最低庫存量 1,000 片 年銷售預估量 600 片 商品定價 899 元
	實體通路	最低庫存量 3,000 片 年銷售預估量 1800 片 商品定價 1015 元
市場需求量	1.根據調查，台灣 IPHONE 6/PLUS 銷售量預估達 190 萬隻 2.透過市場調查得知同時使用 IPHONE 手機與悠遊卡的比例為 35%，約 66.5 萬隻 3.依年度生產量 6,400pc 計算 商品成長潛能約為 104 倍	

➤ 抗手機干擾之插卡式保護殼

由表 15 整理可知抗手機干擾之插卡式保護殼具有很大的潛在市場需求量，因此若配合知名部落客之文章推薦並搭配購物網站舉辦特賣活動並於實體通路與業者合作搭配新機販售，即能佔領市場，獲得利潤，而這種市場環境適合採用「高價快速策略」。

表 26 抗手機干擾之插卡式保護殼商品營銷策略評估

通路	網路通路	最低庫存量 1,000 片 年銷售預估量 2000 片 商品定價 699 元
	實體通路	最低庫存量 3,000 片 年銷售預估量 6000 片 商品定價 699 元
市場需求量	1.根據調查，至 2015 台灣智慧型手機使用者預估約 1,525 萬隻 2.透過市場調查得知使手機使用保護殼/套比例為 76%，約 1159 萬隻 3.依年度生產量 22,000pc 計算 商品成長潛能約為 526.8 倍	

在面對市場激烈競爭的環境之中，很難決定該以何種創新商品進入市場，往往在資金缺乏的情況之下，孤注一擲，卻發現商品失敗，後續也沒有第二種商品生產的經費，我們可以透過創新商業畫布的顏色，將各項商品投入市場的困難點一目了然，方便經營者處理複雜的訊息，並透過各項變動的圖表，決定出營銷策略。所以在開發商品上，某些層面來說，就有如資金投資的方法一樣，並不是看起來不好就不投入，而是須謹慎為之，在資金缺乏的情況之下，多發展幾條商品線，再根據創新商業畫布的顏色，決定投入的先後順序或是投入的資金規模。

5. 結論與建議

本文透過更改商業畫布模式用以符合新創事業需求，在經銷、顧客、製造商方等取得資料並分析，經過綜合討論與研究之後實作出創新商業畫布，使公司經營者了解到各項產品在發展期所面對的風險與應採取的營銷策略，主要探討的商品有手機保護貼結合電子錢包卡片、抗手機干擾卡片套、手機保護殼結合電子錢包卡片及抗手機干擾插卡式保護殼。研究的結果也幫助了經營者了解到與原先預想上落差的地方，其一、商品具有電子錢包公司認證方面:原以為不僅可以提高買氣，對消費者、經銷商而言，喜好度與接受度都會比較高，但結果是沒有太大幫助的，此一認證並不會影響到購買意願與經銷意願。其二、客戶喜好度高則經銷商意願就高的方面，在抗手機干擾卡片套此項商品中，原本公司做調查後消費者喜好度是最高的，在通路面談時，經銷商卻認為利潤不高問題導致

產品上架意願很低。而這些問題若以原始之商業畫布因缺乏外部資料蒐集等資訊輔助，將無法準確評估，但透過新創事業畫布可以幫助新創公司的經營者在最快時間內掌握主要對象意願與提供各項評估工具，搭配更加直覺的色彩判斷方式，大幅改善過往商業畫布偏向中大型企業的設計方式導致新創事業的公司無法使用的問題。

由於本研究之創新商業畫布乃針對單一產品評估，因此建議若考量同時開發多項產品時，可一併將多樣商品共同納入評估討論，做出綜合型的創新商業畫布。由於本文中商品皆未上市，故無法隨著商品周期的時間，產生滾動的商業模式狀態，方便回溯討論之前的結論是否有誤。期望此一創新商業畫布能作為更多新創公司與青年創業者所喜愛與認同的評估方法，並實際幫助到經營者有效管理產品營銷。

參考文獻

1. 丁吉隆(2013)，「Supervision光學眼鏡企業經營模式」國立臺灣科技大學管理學院MBA碩士論文。
2. 王素鸞、邱誌偉(2009)，「中小企業創新經營模式之研究」，中小企業發展季刊，11，87-112
3. 王富美(2012)，「平行輸入精品店創業的成功商業模式之探討-以N公司為例」國立中央大學財務金融學系在職專班碩士論文。
4. 李佳紋(2014)，「以代理人為基礎的電子錢包架構之研究」國立嘉義大學管理學院資訊管理學系碩士論文。
5. 吳其綦(2013)，「新創事業進駐育成加速器之個案研究: 資源諧合觀點」國立臺灣科技大學科技管理所碩士論文。
6. 楊忠龍(2007)，「影響消費者採用悠遊聯名卡電子錢包因素之研究」銘傳大學管理研究所在職專班碩士論文。
7. 楊舜慧 (2002)，「產業融合與創業模式之探討」國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
8. 郭思偉(2014)，「台灣群眾募資網站商業模式初探」，國立台北大學企業管理學系碩士論文。
9. 劉興檀(2013)，「結合商業模式及供應鏈管理-以網路商務平台為例」國立清華大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
10. 陳信欽 (2003)，「創業投入、創業策略、創業類型與創業績效間關聯性之研究-以台灣木工機械業為例」國立成功大學企業管理學系碩士論文。
11. Alexander Osterwalder(2012)，獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式(Business Model Generation)。
12. Peter F. Drucker (2010)，每日遇見杜拉克：世紀管理大師366篇智慧精選，天下文化出版。