

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

創新商業模式之規劃設計與企業可持續發展因素分析

Planning and Design of Innovative Business Models and

Analysis of Factors for Sustainable Development

郝大忠

Ta-Chung Hao

指導教授：郭東昇 博士

Advisor: Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士在職專班

碩士學位論文

創新商業模式之規劃設計與企業可持續發展因素分析  
Planning and Design of Innovative Business Models and Analysis of  
Factors for Sustainable Development

研究生：郝大忠

經考試合格特此證明

口試委員：吳心印  
黃國忠  
郭東昇

指導教授：郭東昇

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 16 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生 郝大忠 君  
在本系修業 壹 年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究  
之訓練。

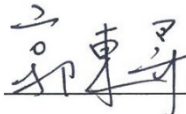
1、在修業課程方面：郝大忠 君已修滿 36 學分，其  
中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士  
班歷年成績)。

2、在論文研究方面：郝大忠 君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：創新商業模式之規劃設計與企業可持續發展因素分析

(2)學術期刊：

本人認為 郝大忠 君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班  
之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，  
特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：創新商業模式之規劃設與企  
業可持續發展因素分析，以參加碩士論文口試。

指導教授： 簽章

中華民國 109 年 06 月 01 日

## 謝誌

完成碩士學位，一直是我的心願；好好讀書從小就是父母對我最大的期盼。二年的學習時間，更多的是沉澱和安靜；以及面對人生應有態度的省思。

於此，感謝南華大學的創辦人星雲大師，讓佛光普照莘莘學子。感謝南華大學企業管理系管理科學班的專業傳承。感謝本研究的指導教授郭東昇博士。感謝束修期間所有授課的教授老師們及系所辦公室的玟慧和相關文書的服務人員；衷心的感謝！

因為對創新、創業的執著。所以本研究以質性研究的方式；探討並驗證理論與實務經驗所得；格外珍貴。每當從前輩學者的學術著作中獲取思想的共鳴時；更添加了幾許前進探索的勇氣，為此短暫的駐腳；自我深深期許；我還在路上！

南華大學，我引以為榮的學府；為一直向前的步履；努力現在。

郝大忠謹誌於

南華大學企業管理系管理科學碩士

民國 109 年 6 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：創新商業模式之規劃設計與企業可持續發展因素分析

研究生：郝大忠

指導教授：郭東昇 博士

### 論文摘要內容：

本研究為探討創新的商業模式規劃設計與企業的可持續發展。對於生產、銷售型企業在商業模式規劃設計時；從藍圖至實際任務的假設研究。研究者分別由商業模式的構成要素、商業模式的核心要素和企業營運時的核心等面向，分析生產、銷售型企業的可持續發展內涵。研究者以訪談方式對企業經理人於商業模式規劃設計之創新歷程進行質性分析。同時定義企業從契約管理、資訊管理、進度控制、年度企劃、人力資源協調、品質控制、資源管理、資金控制和成本控制的目標任務內涵；乃至企業可持續營運所提前準備的任務進行研究。

根據本文分析，歸納研究推論如下：1、商業模式的構成要素與商業模式的核心（資源、交易、價值）關係；為可持續的商業模式提供可行的目標任務。2、商業模式的核心（資源、交易、價值）與企業的營運核心要素（顧客價值、成本、規模、盈利）關係；為可持續的商業模式提供可決策的目標節點。3、企業營運的核心要素（顧客價值、成本、規模、盈利）與商業模式的構成要素關係；為可持續的商業模式提供了可預期的目標成果。為了企業的可持續發展，創新商業模式的藍圖應具備可預期提前準備任務的功能；和驗證任務的正確性。使得創新商業模式之規劃設計成為企業可持續發展的核心價值。

**關鍵詞：**商業模式、資源、交易、價值、顧客價值

Title of Thesis: Planning and design of innovative business models and  
analysis of factors for sustainable development

Department: Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Ta-Chung Hao

Advisor: Tung-Shen Kuo, Ph.D.

## **Abstract**

This research is to explore innovative business model planning and design and sustainable development of the enterprise. For production and sales enterprises in the planning and design of business models; hypothesis research from blueprints to actual tasks. The researchers analyze the sustainable development connotation of production and sales enterprises from the aspects of the business model, the core elements of the business model and the core of the business operation. The researchers conducted a qualitative analysis of the innovation history of business managers in business model planning and design through interviews. At the same time, it defines the objectives and tasks of the enterprise from contract management, information management, schedule control, annual planning, human resource coordination, quality control, resource management, capital control and cost control; and even the tasks prepared in advance by the company's sustainable operation for research.

According to the analysis of this article, the inductive research concludes as follows: 1. The relationship between the constituent elements of the business model and the core (resources, transactions, value) of the business model; providing feasible target tasks for the sustainable business model. 2. The relationship between the core of the business model (resources, transactions, value) and the core elements of the company's operations (customer value, cost,

scale, profitability); provide decision-making target nodes for sustainable business models. 3. The relationship between the core elements of business operations (customer value, cost, scale, profitability) and the constituent elements of the business model; provides predictable target results for a sustainable business model. For the sustainable development of the enterprise, the blueprint of the innovative business model should have the function of preparing tasks in advance; and verify the correctness of the tasks. Make the planning and design of innovative business models become the core value of sustainable development of enterprises.

**Keywords: business model, resources, transaction, value, customer value**



# 目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究說明.....	5
第二章 文獻探討.....	8
2.1 商業模式的構成要素.....	8
2.2 商業模式的核心要素.....	15
2.3 企業營運的核心要素.....	17
第三章 研究方法.....	25
3.1 商業模式的研究架構.....	25
3.2 商業模式任務的設計.....	26
3.3 商業模式執行任務的分析.....	32
3.3.1 商業計劃任務分析.....	32
3.3.2 通路建設任務分析.....	33
3.3.3 核心團隊任務分析.....	33



3.3.4 行銷策略任務分析.....	34
3.3.5 戰略合作任務分析.....	35
3.3.6 核心技術任務分析.....	35
3.3.7 合作模式任務計劃.....	36
3.3.8 資本營運任務分析.....	37
3.3.9 生態模型任務分析.....	37
3.4 任務關係與準備任務規劃 .....	38
3.4.1 商業計劃的獲利來源關係 .....	38
3.4.2 通路建設的營運執行關係.....	39
3.4.3 核心團隊的持續獲利關係 .....	39
3.4.4 行銷策略的價值驅動關係 .....	40
3.4.5 戰略合作的風險控制關係 .....	40
3.4.6 核心技術的利潤複製關係 .....	41
3.4.7 合作模式的資源整合關係.....	41
3.4.8 資本營運的投融計劃關係 .....	42
3.4.9 生態模型的結構複利關係.....	42
3.5 商業模式的個案簡介 .....	43
第四章 研究發現.....	56
4.1 創新商業模式構面的定義 .....	56
4.2 創新商業模式建構的流程.....	59
4.3 創新商業模式構面的關係 .....	61
4.3.1 構面一商業計劃的關係 .....	62
4.3.2 構面二通路建設的關係 .....	63
4.3.3 構面三核心團隊的關係 .....	65

4.3.4 構面四行銷策略的關係 .....	66
4.3.5 構面五戰略合作的關係 .....	67
4.3.6 構面六核心技術的關係 .....	69
4.3.7 構面七合作模式的關係 .....	70
4.3.8 構面八資本營運的關係 .....	71
4.3.9 構面九生態模型的關係 .....	72
4.4 商業模式的個案分析 .....	73
第五章 結論與建議.....	84
5.1 商業模式研究的結論 .....	84
5.2 商業模式後續的建議 .....	86
參考文獻.....	88
一、中文部分 .....	88
附錄一、企業訪談個案約談表 .....	89
附錄二、商業模式（訪談）紀錄表 .....	90
附錄三、商業模式（執行任務）分析表 .....	92

## 表目錄

表 4.1 商業計劃的效益任務計劃表.....	77
表 4.2 通路建設的效益任務計劃表.....	77
表 4.3 核心團隊的效益任務計劃表.....	78
表 4.4 行銷策略的效益任務計劃表.....	78
表 4.5 戰略合作的效益任務計劃表.....	78
表 4.6 核心技術的效益任務計劃表.....	79
表 4.7 合作模式的效益任務計劃表.....	79
表 4.8 資本營運的效益任務計劃表.....	79
表 4.9 生態模型的效益任務計劃表.....	79
表 4.10 SWOT 優勢的營運計劃任務計劃表.....	80
表 4.11 機會的營運計劃任務計劃表.....	80
表 4.12 摒除威脅的營運計劃任務計劃表.....	81
表 4.13 轉移劣勢的營運計劃任務計劃表.....	81

## 圖目錄

圖 1.1 初始模型圖 .....	5
圖 2.1 Osterwalder&Pigneur 的商業畫布模型 .....	11
圖 2.2 Ash Maurya 精實畫布模型 .....	13
圖 2.3 商業模式核心要素 .....	15
圖 3.1 研究架構 .....	25
圖 4.1 商業模式基礎構面圖 .....	56
圖 4.2 關係模型架構圖 .....	62
圖 4.3 商業計劃情境關係圖 .....	63
圖 4.4 通路建設情境關係圖 .....	64
圖 4.5 核心團隊情境關係圖 .....	65
圖 4.6 行銷策略情境關係圖 .....	67
圖 4.7 戰略合作情境關係圖 .....	68
圖 4.8 核心技術情境關係圖 .....	69
圖 4.9 合作模式情境關係圖 .....	71
圖 4.10 資本營運情境關係圖 .....	72
圖 4.11 生態模型情境關係圖 .....	73
圖 4.12 執行任務分析曲線圖 .....	76
圖 4.13 新創企業 SWOT 任務分析圖 .....	82
圖 4.14 成長企業 SWOT 任務分析圖 .....	82
圖 4.15 規模企業 SWOT 任務分析圖 .....	83
圖 5.1 創新商業模式規劃設計圖 .....	85

# 第一章 緒論

商業模式已成為學者專家評論企業短期獲利、中期效率以及長期營運持續能力的表徵。經濟學家透過理論依據，申論其中的面向因素。例如；價值、交易或資源等。經理人員透過經驗數據，討論觀念轉換實務的管理名詞。例如；價值主張、成本、收益、目標客層、通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵資源、關鍵活動等。對於企業的生存；商業模式的作用，目前多形於狀況事故發生後的評論，亦或短暫獲利項目的敘述故事。無法於項目的初創；即給予立論明確的目標藍圖、或可實踐的計劃任務。太多的抽象表述讓商業模式既明白又空泛。例如；我們為誰創造價值？以此用於討論目標客層時，既明白又空泛。

## 1.1 研究背景

1960 年代，管理學者為了解構商業運作的內涵，從而探索創造『商業模式』的方法。例如，應用軟體模擬企業組織的營運與決策，在既定的架構下所預見的經濟成果。1970 年代，管理學者關注決策所帶來的商業成果。對商業所進行的研究多聚焦在認知、策略、組織行為和社會心理學的架構上。1990 年代，商業模式成為描述企業如何創造價值的概念。並開始進入主導企業管理的實務領域。1990 年代，（晚期）網絡經濟徹底打亂了商業模式的研究與實務。主要是針對以網絡經濟營運的企業，不同於實體傳統企業在商業模式所定義的價值模型(Bock, & George, 民 108)。

有鑒于此，商業模式與企業所發生的關係可否得到有效的規範與整理，在眾多理論基礎的鋪陳下形成工具，並成為企業經理人賦能實戰的辯證手段！此為本研究探討創新商業模式與企業可持續發展的深度內

涵。

商業模式對於企業，總結在一定獲利的訂單與服務的基礎；即組織架構下的契約管理等相關任務之上。為促進企業生命力的持續，投資者、企業主、經理人，一般員工乃至於消費者與供應端口等等。在無限延伸的利益線上；企業急需解決的是生存的那些問題?或如何解決企業生存的問題?研究者專注於企業營運與管理的規劃設計經驗，有感於理論經驗的重要性的在地文化的實際性。應如何有效地為企業的生存總結出；“高效率計劃、執行、審核及行動的任務工具”！避免浮誇虛偽的商業計劃。所以，研究者藉由商業模式的創新來深入企業的管理和人才的賦能。並以項目開端的“條件”開始，討論”問題”，制定”辦法”；然後階段性地觀控”初期”的條件”升級”的問題和”擴大”的辦法，以因應既有的關係任務和目標節點判斷。並依此作為企業創新商業模式的基礎架構；成為專屬於企業自主核心價值的來源。

商業模式互動於企業的關係，必須和企業的管理架構、營運的效率收益以及資源的持續升級；產生結構性的協調關係。由 Osterwalder & Pigneur(2016)提出的商業畫布，分別以九個要素；價值主張、成本、收益、目標客層、通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵資源及關鍵活動來描繪商業模式所呈現的一頁式藍圖。事實上，藍圖並無法立即性解決企業所面臨的問題。對於企業應用商業模式藍圖，絕非停留在討論或無法實施的概念上。商業模式藍圖對於企業的立即性效益應該是；呈現可執行的任務。在商業模式所展開的一頁式藍圖裡，必須立即體現判斷、決策和疏理的功能，並且形成總結行動的有效任務(Osterwalder,& Pigneur,2016)。

## 1.2 研究動機

何謂商業模式？是商業模式與企業之間所存在的關係，或企業的營運管理計劃中所呈現的形式。『商業模式』的流行創新於；某項目的“共享模式”、“某商品的”眾籌模式“、某平台的”股權模式“等。從傳統企業以致於互聯網技術，經濟學者、投融專家、培訓講師們數不盡的故事與事故。短暫的紅利和獲利，幾乎背離了所有的理論依據。經濟市場忙碌於眼前的風口機會，同時評價著背後的政策優勢。『訂單、服務的架構下，可持續滾動的獲利模型』；於此可說明商業模式和企業之間的存在關係嗎？是抽象的、還是實際的？

企業於營運管理中商業模式所呈現的形式；是想法所驅動的營業額數據，或資源所啟動的會員量增長，還是活動場景複制的貨幣市場等。諸多的片段式計劃成為散落的現實。團隊成員只關注眼前利益，中長期效率的結構行為無法成行，計劃亦只是計劃，企業建構可持續獲利的商業模式遙不可及。

在網路虛擬經濟的衝擊下，學者、專家或經理人才；應更加地正視企業可持續的生存與發展。對於價值創造的商業任務；如何融入企業組織的結構行為？或更容易地將外部機會與內部優勢連結整合，或準確地預期威脅及劣勢，或總結成為企業專屬的核心效益價值。並以此商業任務賦能於企業的經理人團隊，完善有利於商業模式規劃設計時的基礎任務。

例如：1. 以產品定位功能所表述的商業計劃。

2. 以教育定向人群所表述的通路建設。

3. 以分潤結構制度所表述的核心團隊等

本研究的動機，就是為了消弭『理論型的商業模式』、『故事型的

商業模式』和『新聞型的商業模式』等片面計劃成為商業模式的偽藍圖。在經驗邏輯的引導下，讓商業模式成為持續企業執行力的『任務模型』；真實地實踐企業的核心價值。

### 1.3 研究目的

商業模式被簡化為“想法”或“商業契機”。此缺乏深度解譯的商業行為，讓產業的升級更加困難。當企業資本營運的經濟活動發生時；也只能是投資者炒作概念、短期獲取爆利的行為手段。

就研究者個人實際經驗發現；既有文獻上商業模式所探討的範疇，缺乏準確預期目標任務成果的驗證。對於商業模式的藍圖設計，多以實驗室的理論模型進行推演；且於商業模式規劃的前延；未對企業的條件因素進行經驗邏輯探討。或將營銷策略或通路資源的單一向作為商業模式的論述基礎。不僅讓企業的核心無法形成深度，經理人才的短視近利；同時成為商業模式無法真實地為企業賦能的主要原因。

本研究將商業模式定義為：“訂單服務的架構下，可持續獲利的營運系統”。『商業模式』是作為團隊創建企業核心價值的實戰工具。並藉由企業營運時的九個關鍵因子：1.商業計劃、2.通路建設、3.核心團隊、4.行銷策略、5.戰略合作、6.核心技術、7.合作模式、8.資本營運、9.生態模型；靈活地融入組織的營運。並依此成為創新商業模式規劃設計的基礎架構。例如：1.從項目的創想；啟始(計劃性)的創新商業模式。2.從團隊的故事；過程(任務化)的創新商業模式。3.從部門的實戰；效率(流程化)的創新商業模式。4.從企業的觀控；節點(標的性)的創新商業模式。5.從集團的決策；風控(數據化)的創新商業模式等。

商業模式的研究目的同時體現了：1.企業生存經驗的邏輯和項目條件的整理。2.企業升級獲利的來源和項目資源的整合。3.企業擴大結構



時的路徑和投融資本的營運。4.企業營運目標的成果和任務問題的解答。5.企業總結行動時的標準和創建優勢的機會。

## 1.4 研究說明

商業模式的核心本質在資源、交易以及價值的面向。(Bock, & George, 民 108)企業的核心分別為四個控制；進度控制、品質控制、成本控制 and 資金控制。三個管理；契約管理、資訊管理和資源管理以及年度企劃和人力資源的協調。創新商業模式的構成要素就是：將企業的營運核心與資源、教育以及價值規劃；設計成為可持續的商業模式藍圖，形成“訂單服務的架構下，可持續獲利的營運系統”，以“任務模型”的工具形式，體現以下的功能：1.商業模式的可設定、可預期、可規範企業所計劃的關係任務。2.商業模式的可變易、可判斷、可決策企業所審核的關係任務。3.商業模式的可智能、可視化、可持續企業所總結的關係任務。讓商業模式的“核心價值”可以體現為高效率『藍圖形式』的理論性實戰工具！以商業模式的核心；定位企業的營運與執行方針。並以企業營運的經驗章法，假設必要的關鍵要素；如初始模型圖 1.1 所示

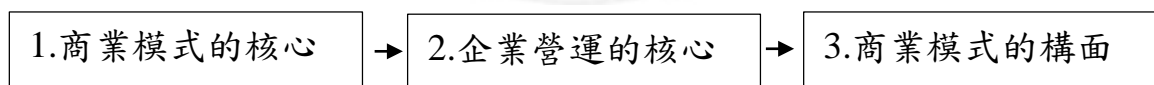


圖 1.1 初始模型圖

其中；商業模式的設計規劃從九個構面分別討論企業的營運與執行。以企業營運時的經驗章法，銜接必要的關鍵任務；例如：商業計劃將討論與產品有關的相應任務。通路建設將討論與教育有關的相應任務。核心團隊將討論與分潤有關的相應任務。行銷策略將討論與品牌有關的相應任務。戰略合作將討論與政策有關的相應任務。核心技術將討

論與複製有關的相應任務。合作模式將討論與收益有關的相應任務。資本營運將討論與時效性有關的相應任務。生態模型將討論與結構有關的相應任務。

依此類推，逐一展開每一個構面與商業模式核心的內涵任務。再以構面所銜結的關係面向；論證目標計劃與實際任務的成果。最終形成一個藍圖形式的核心價值任務模型；體現出企業的核心價值目的：訂單服務的架構下，可持續獲利的營運模型。

本研究將著重於商業模式中的核心內涵，可以實踐於企業的組織架構與流程之間，成為可執行的效率任務，並形成持續滾動的利益。為了避免冗長、無限的研究擴張。本研究將著重『商業模式任務』的規劃設計。如何讓企業的生命力延續；連結成為企業核心的價值，亦即企業的執行力！我們將藉由以下層面進行創新商業模式的探討：

1. 商業模式；從條件、問題和辦法所設計的狀況任務。
2. 商業模式；由初期、升級和擴大所設計的情境任務。
3. 商業模式；由架構之中當務之急所設計的優勢任務。
4. 商業模式；由架構之中循序漸進所設計的機會任務。
5. 商業模式；由架構中逐步完善摒除威脅及轉移劣勢的有效任務。最終，以此模式建構成為企業專屬的核心價值。

第二章文獻探討。主旨在說明商業模式的構成要素。並以Osterwalder & Pigneur(105)提出的商業畫布作為研究的假設；同時說明企業營運的核心要素以及商業模式的核心要素，為可持續的商業模式創新做出完整的論述。值得探討的是：理論和實際碰撞時；企業所觸動的真實場景會是什麼？如果企業的持續力是可以預期的；那經營者的經驗與邏輯應提供什麼資訊？進而在商業模式的規劃設計任務之間裡未雨綢

繆。

第三章研究方法。將由商業模式執行任務的設計開始；進入商業模式執行任務的分析，再由關係任務分析的結果探討準備任務的規劃。商業模式內涵的設計以及關係的驗證；均經由有效的任務分析，讓企業在獲取資訊的同時，得以有效判斷與決策是否為可行的執行任務。

第四章研究發現。經由行業觀察、項目訪談與紀錄分析，準確地為商業模式的構面；推論出有效的定義方式。並為商業模式的建構流程；梳理可行的規劃路徑。最終形成商業模式的關係架構；以有效的任務形勢總結於目標成果。體現企業真實的執行能力及核心價值，亦是商業模式賦能於企業；升級擴大之可靠路徑。

以下，我們將由第一章的研究背景、動機、目的和說明來展開本研究的內容。並於第五章做出本研究的結論與建議。

## 第二章 文獻探討

本研究以創新商業模式之規劃設計為題；從企業的可持續競爭力發展上，給予實際有效的詮釋。商業模式的構成要素；以 Osterwalder & Pigneur(2016)商業畫布中的關鍵夥伴、關鍵資源、關鍵活動、目標客層、通路、顧客關係、價值主張、成本、收益等九個要素表述商業模式的基本藍圖。企業營運的核心；以顧客價值、成本、規模和盈利表述企業可持續的基本元素。商業模式的核心要素；以資源、交易和價值表述商業模式與企業之間的核心關係。

### 2.1 商業模式的構成要素

商業模式的構成要素旨在說明；創建商業模式藍圖的基礎結構。商業模式離不開企業的核心管理價值，在實踐核心管理價值上；企業所探討的是：進度控制、品質控制、成本控制、資金控制、契約管理、資訊管理、資源管理、行銷企劃和人力資源的協調。

將資源所對應的關鍵夥伴與企業核心的進度控制進行深度的探討，將總結核心團隊的內涵與關鍵夥伴的共通之處，可使持續獲利的任務便於規劃設計與執行。資源所對應的關鍵資源與企業核心的人資協調進行深度的探討，將總結人資協調的內涵與關鍵資源的共通之處，可使風險控制的任務便於規劃設計與執行。資源所對應的關鍵活動與企業核心的行銷企劃進行深度的探討，將總結行銷企劃的內涵與關鍵活動的共通之處，可使價值驅動的任務便於規劃設計與執行。交易所對應的目標客層與企業核心的契約管理進行深度的探討，將總結契約管理的內涵與目標客層的共通之處，可使獲利來源的任務便於規劃設計與執行。交易所對應的通路與企業核心的資訊管理進行深度的探討，將總結資訊管理的內

涵與通路的共通之處，可使營運執行的任務便於規劃設計與執行。交易所對應的顧客關係與企業核心的資金控制進行深度的探討，將總結資金控制的內涵與顧客關係的共通之處，可使投融計劃的任務便於規劃設計與執行。價值所對應的價值主張與企業核心的品質控制進行深度的探討，將總結品質控制的內涵與價值主張的共通之處，可使利潤複制的任務便於規劃設計與執行。價值所對應的成本與企業核心的成本控制進行深度的探討，將總結成本控制的內涵與成本的共通之處，可使結構複利的任務便於規劃設計與執行。價值所對應的收益與企業核心的資源管理進行深度的探討，將總結資源管理的內涵與收益的共通之處，可使資源整合的任務便於規劃設計與執行。

企業探討核心價值與可執行的商業模式時，將從擴大的名詞定義至深度的內涵任務。例如：擴大名詞的商業計劃至契約管理的內涵任務，擴大名詞的通路建設至資訊管理的內涵任務，擴大名詞的核心團隊至進度控制的內涵任務，擴大名詞的行銷策略至年度企劃的內涵任務，擴大名詞的戰略合作至人資協調的內涵任務，擴大名詞的核心技術至品質控制的內涵任務，擴大名詞的合作模式至資源管理的內涵任務，擴大名詞的資本營運至資金控制的內涵任務，擴大名詞的生態模型至成本控制的內涵任務，

可執行的創新商業模式內涵將體現企業的核心價值，例如：商業計劃將體現企業的核心價值功能是獲利來源，通路建設將體現企業的核心價值功能是營運執行，核心團隊將體現企業的核心價值功能是持續獲利，營銷策略將體現企業的核心價值功能是價值驅動，戰略合作將體現企業的核心價值功能是風險控制，核心技術將體現企業的核心價值功能是利潤複制，合作模式將體現企業的核心價值功能是資源整合，資本營

運將體現企業的核心價值功能是投融計劃，生態模型將體現企業的核心價值功能是結構複利。

創新商業模式在依循理論與實踐的基礎上，執行任務即為論證此商業模式的有效性及企業的核心競爭力。準備事項即為企業商業模式規劃設計前的經驗任務。本研究將從企業管理的核心深入模式的規劃設計，並從模式的構面；逐步完善商業模式的定義以及有效的內涵任務。

以下分別論述商業畫布與精實畫布：

1.由 Osterwalder & Pigneur(民 105)共同提出描繪商業模式藍圖的商業畫布，以九個構成要素來顯示企業的獲利邏輯；並將商業模式定義為：描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。其中的九個要素涵蓋了企業的四大領域；即顧客、提供產品、基礎設施，以及財務健全程度。使得商業模式以一張藍圖的方式呈現，便於策略在組織化的結構、流程，和系統中順利實行。

Osterwalder & Pigneur(2016)所提出的商業模式分別對九個構成要素的定義為：1.目標客層(Customer Segments)。企業鎖定的目標，準備接觸或服務的個人或組織群體。其內涵是：為誰創造的價值以及最重要的顧客。2.價值主張(Value Propositions)。為特定的目標客層所創造出的價值產品與服務。其內涵是：消費者的價值、解決的問題、顧客的需求以及提供給每個目標客層的產品與服務。3.通路(Channels)。企業如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張的管道。其內涵是：目標客層、接觸的通路、通路的整合、有效的通路、最符合成本效益的通路以及配合顧客狀況整合的通路。4.顧客關係(Customer Relationships)。企業與特定的目標客層所建立起來的關係型態。其內涵是：每個客層所建立或維繫的關係、已經建立的關係、投入多少成本以及這些關係如何融入企業的商業

模式。5.收益流(Revenue Streams)。企業從每個客層所產生的現金收益（扣除成本所得到的利潤）。其內涵是：顧客願意付錢購買的價值、顧客付費購買的是什麼、如何付費以及每個收益流對整體收益的貢獻。6.關鍵資源(Key Resources)。讓一個商業模式運作所需要的重要資產。其內涵是：企業的價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流...等所需要的關鍵資源。7.關鍵活動(Key Activities)。企業讓其商業模式運作的重要事項。其內涵是；企業的價值主張、配銷通路、顧客關係及收益流所需要的關鍵活動。8.關鍵合作伙伴(Key Partnerships)。企業讓一個商業模式運作時，所需要的供應商及合作伙伴。其內涵是：企業的關鍵夥伴、企業的關鍵供應商、由合作夥伴處取得的關鍵資源以及由合作夥伴執行的關鍵活動。9.成本結構(Cost Structure)。企業運作一個商業模式，發生的所有成本。其內涵是：企業的商業模式中，最重要的既定成本、最昂貴的關鍵資源以及關鍵活動。Osterwalder & Pigneur(2016)的商業畫布模型如圖 2.1 所示。

K P 關鍵合作 伙伴	K A 關鍵活動	V P 價值主 張	C R 顧客關係	C S 目標客層
	K R 關鍵資源		C H 通路	
C \$ 成本結構		R \$ 收益流		

圖 2.1 Osterwalder & Pigneur 的商業畫布模型

資料來源：Osterwalder, & Pigneur, 2016 獲利時代

商業模式強調模式必須是可異動的，傳統職場的商業計劃書往往缺乏全局觀。因此，企業的營運與執行需要一個全新的工具。在面對快速滾動的市場經濟時，可以簡易地變化取用和更新，並可協助團隊論證所

有的假設任務。商業模式的論證更需要簡單的視覺形式，以提供團隊效率執行時；觀念的取得統一。為了避免單一主題的論述影響了企業的全局觀，定義明確的企業核心面向更應該以藍圖的形式進行辯證與決策。

商業畫布為項目的創新明確顧客的觀點或企業的發想，以視覺化的藍圖來提供團隊的思考路徑，並以此作為情境描繪和故事創作的原型。或以顧客的觀點所創建的商業模式，或以創意的發想所設計的商業模式，在目標定位的基礎下，形成假設任務；使商業模式藍圖成形。商業模式設計前的條件評估尤為重要，從外在市場環境到企業內部結構的競爭力，商業模式的規劃寬度同時受到考驗；避免成為實驗室的完美測試樣品；無法實踐於市場。環境、條件在商業模式的規劃設計中扮演著趨勢、需求、政策、產業、技術...等的相關信息。如何使商業模式的規劃設計可以融入環境的條件因素之中，將是商業模式實踐於企業核心價值的最佳表現。(Osterwalder,& Pigneur,2016)

商業畫布非常符合資源、交易和價值三個層面。關鍵在於，如何把商業模式所定義的內涵及關係，轉換成為可執行的任務和可延續的有效信息。(Bock,& George,民 108)

2.精實畫布，係改編自 Osterwalder & Pigneur(2016)的商業畫布模型圖。精實畫布王婉卉（譯）（民 108）。對於商業模式的精神更看重的是，描繪企業進入市場的關鍵實驗。以證明商業模式的假設是否正確？因此，對於新創的企業，精實畫布嘗試以實驗性的模式；作為創業規劃是否可行的論證過程。其中九個要素重新定義如下：

- 1.問題(Promblems)。指的是顧客的問題。
- 2.解決方案(Solutions)。就是問題的建議解決方案。
- 3.關鍵指標(Key Metrics)。判定商機是否可行的數值，及組織是否有可利



用的機會。

4.目標客層(Customer Segments)。相同需求或購買偏好的顧客群。

5.通路(channels)。接觸顧客的管道。

6.競爭優勢(Unfair Advantage)。競爭對手無法輕易複製、取得或實踐的優勢。

7.獨特價值主張(Unique Value Proposition)。簡單、迅速令顧客參與的需求。

8.成本(Costs)。建立基本因素量化模型，並在結構上設限，以實現目標成果的估計值。

9.收益流(Revenue Streams)。顧客需求與價值主張的合理收益機制。

王婉卉(譯)(民 108)。精實畫布模型如圖 2.2 所示：



圖 2.2 Ash Maurya 精實畫布模型

資料來源：Bock, & George,2019

商業模式計劃書商業模式不斷被應用著，同時被探討著，其中值得研究的是：

- 1.以產品設計為主軸所設計的商業模式。
- 2.以行銷策略為主軸所設計的商業模式。
- 3.以資本營運為主軸所設計的商業模式。
- 4.以通路資源為主軸所設計的商業模式。

5. 以消費結構為主軸所設計的商業模式。
6. 以電子商務為主軸所設計的商業模式…等。

商業模式圖的主要目的在提供團隊的關鍵發想，視覺化機制以及關鍵要素間關係所連結的有效任務。過於聚焦其中商業機會的某個面向，導致以組織架構為主體的企業職能無法有效營運，或事故發生後某個片段的論述成為偽商業模式的故事。商業模式的規劃設計應從模型建構、條件測試及目標評估中；論證企業組織可執行的階段性標的。所以，商業模式藍圖的功能性效益；應該輕鬆地辨識出企業組織潛在的優勢架構，或存在的機會要素…等。為了使商業模式的規劃設計呈現有效狀態，對於企業已知的條件因素，具體的資訊內容、預期的狀況問題和足以形成系統化的路徑。商業模式所規劃的藍圖；將可靠地呈現任務的框架，避免無限擴大不切實際的抽象概念。

精實畫布所表述商業模式的資源可以是：資產、知識或能力。但是更具體的可以是平台以及政策。商業模式透過平台和政策的資源，將通路資源、團隊資源、品牌資源、結構資源或技術資源予以整合。以方便面向交易所獲取是直接利益。創建資源、維護資源和利用資源將成為商業模式為企業建構核心資源的辦法。

商業模式的交易分別為：內部交易、外部交易和跨界交易。但是更具體的可以是營銷策略、通路建設和合作模式的商務平台。商業模式透過行銷策略、通路建設和合作模式，將通路交易、團隊交易、行銷交易、政策交易、技術交易、平台交易、金融交易和結構交易進行整合。以體現面向價值時；獲取直接的效益。直接效益、邊際效益和共享效益將成為企業建構核心利益的辦法。

商業模式的絕對價值；說明企業可持續獲利所產生的價值模式。更

具體包括的是；行銷策略的品牌、核心技術的複制和生態模型的結構。商業模式透過通路價值、團隊價值、品牌價值、政策價值、技術價值、平台價值、產品價值和結構價值進行價值的整合。以體現企業的核心競爭能力。從商業模式藍圖的畫面掌握企業假設的任務情境，是精實畫布規劃實施的重點。

商業模式的強大分析能力，為所集結的資訊進行分析、評估與任務執行的決策。但是，過於龐大複雜的資訊，若無法簡化；同時可能變成商業模式的缺點。檢驗商業模式的有效性，將同時考驗在模型的創建之上。對於商業模式核心要素的定義，和面向關係的假設；資源、交易和價值提供了商業模式較完整的內涵。如何將抽象的名詞，延伸與企業核心價值面向的任務，將是商業模式創新規劃設計主要的課題。(Bock, & George,2019)

## 2.2 商業模式的核心要素

商業模式的核心要素以資源(resource)、交易(transaction)和價值(value)為論證框架；以敘事(narrative)的方式探討、評估商業模式藍圖的故事性。如商業模式核心要素圖 2.3 所示。

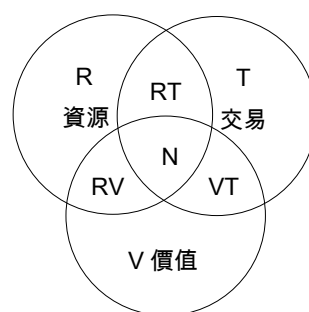


圖 2.3 商業模式核心要素

資料來源：Bock, & George,2019。商業模式計劃書

從資源(resource)所進行的商業模式核心探討；當理解資源是組織創造價值的基礎；同時組織的資源就是商業模式的核心要素之一。包含關鍵合作夥伴、關鍵資源及關鍵活動之間的相關任務。從資源面向中的關鍵合作夥伴更著重於企業組織架構的重要性。因為，資源的連結必定與組織產生關係。關鍵資源則著重於；為顧客所創造的價值。關鍵活動則是；為資源的可持續升級及獲利而運作。

從交易(transaction)所進行的商業模式核心探討；當理解交易是連結價值創造過程中所交換的資源；是商業模式的核心要素之二。包含目標客層、通路及顧客關係之間的相關任務。從交易面向中的目標客層更著重於顧客和客層的時間效益關係；以客層成長速度決定服務的優先順序。因為，通路將連結交易所形成的顧客關係；提供更完善的客層資訊。顧客關係則表述為交易過程中的信賴關係。

從價值(value)所進行的商業模式核心探討；當理解價值是可持續的組織及系統；為商業模式的設計成果；是商業模式的核心要素之三。包含價值主張、成本及收益之間的相關任務。從價值面向中的價值主張更著重於顧客和產品之間的關係；並為價值所主張的競爭優勢提供不可取代的資源、能力或結構性優勢。此亦為價值在成本的構成上形成的關鍵要素；為絕對成本奠定基礎。收益將順理成章地成為價值的總結和行動。

敘事(narrative)；透過以資源(resource)、交易(transaction)和價值(value)所形成的故事。其中所將完善的關鍵任務包含：1. 資源交易 RT(resource transaction)。即探討哪些關鍵資源直接影響了收益的議題。2. 交易價值 TV(transaction value)。即探討影響商品收益的合作模式那些的議題。3. 資源價值 RV(resource value)。即探討那些關鍵資源直接影響

了產品計劃的議題。(Bock, & George,2019)

當商業模式的核心要素合理的與商業模式的構成要素連結，本研究下一節探討的企業營運核心要素；將說明其商業模式可執行任務；於企業營運時的任務計劃。

## 2.3 企業營運的核心要素

企業經營的基本要素包括：顧客價值、合理的成本、有效的規模和絕對的獲利基礎之上。其中，涵蓋了商業計劃、通路建設、核心團隊、行銷策略、戰略合作、核心技術、合作模式、資本營運和生態模型。企業營運主要探討的是：1、企業獲得可持續增長的力量。2、面臨問題時管理者的解答。3、影響組織績效的狀況預期。4、互聯網技術下組織團隊的管理方案。5、挑戰企業組織管理的創新商業模式。6、企業營運核心價值的數字化模型。所以；企業未來具備足以影響市場的環境，而適時地迎向挑戰之時；應具體著重於四個面向的任務計劃：一、可持續性的計劃。包括以符合顧客需求期望的商業模式設計。符合智能化機制以迎向環境變化。符合生態結構的互動能力。二、企業深根的計劃。包括以計劃管理、流程管理和組織管理為主的深度計劃。三、持續創新與創業的計劃。創新；就是將預期的未來、價值和資源轉化為財富的能力。創業；就是將可預期的成果，運行於一組織團隊之中。四、經營基礎的結構計劃。包括以顧客價值、成本、規模和盈利為基礎的可持續結構。以此為企業營運核心要素的內涵探討。陳春花(民 108)

以下將延伸以商業模式構面中的(目標客層)與商業模式核心的(交易)在企業營運的核心要素中所表述的(商業計劃)進行內涵的探討：

## 1.商業計劃的內涵探討

企業營運時的初期條件是：商業計劃。商業計劃的核心重點是“產品”；即經驗產品所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：產品說明、功能定位、箭頭產品等。此時；本研究所定義商業模式的“初期的條件”，可假設其目標任務為：商業計劃的訂單設計。例如，成本\$10的商品，為何以\$5賣出仍可獲利。即商業計劃因為（產品），所呈現的經濟效益。

商業計劃在商業模式架構裡代表的是：為服務需求者所創建的供給。或定位功能明確的消費群體。所以，商業計劃於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以產品為標的的相關任務，展開面向目標政策的商業計劃。

此時，商業計劃中的產品，同時將與定位的需求者互動於產品的價值計算之間；即訂單設計的任務。訂單設計成為驅動（目標客層）消費的關鍵因素；並因此形成（獲利來源）的有效資源，亦即企業組織架構裡的契約管理。此為商業模式內涵中初期的條件；商業計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（通路）與商業模式核心的（交易）；在企業營運的核心要素中所表述的（通路建設）進行內涵的探討：

## 2.通路建設的內涵探討

企業營運時的預期問題是：通路建設計劃。通路建設的計劃重點是“教育”；即經驗教育所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：教育文宣、定向客群、種子會員等。此時；本研究所定義商業模式的“預期的問題”，可假設其目標任務為：通路建設的數據監控。例如，不同客層於不同的通路所呈現的需求數據等。即通路建設因為（教

育)，所呈現的經濟效益。

通路建設在商業模式架構裡代表的是：目標客層的接觸來源及有效溝通目標客層的方法。所以，通路建設於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以教育為標的的相關任務，展開面向目標數據的通路建設。

此時，通路建設中的教育，同時將與定向的消費者互動於教育的宣傳效益之間；即數據監控的任務。數據監控成為拓展(通路)計劃的關鍵因素；並因此形成（營運執行）時的有效資源，亦即企業崗位職能裡的資訊管理。此為商業模式內涵中預期的問題；通路建設計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的(關鍵合作夥伴)與商業模式核心的(資源)；在企業營運的核心要素中所表述的(核心團隊)進行內涵的探討：

### 3.核心團隊的內涵探討

企業營運時的解決辦法是：核心團隊計劃。核心團隊的計劃重點在“分潤”；即經驗分潤時所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：分潤制度、激勵模式、獲利模式等。此時；本研究所定義商業模式的“解決的辦法”，可假設其目標任務為：核心團隊的流程觀控。例如，目標成果與人才競崗制度的編程等。即核心團隊因為（分潤），所呈現的經濟效益。

核心團隊在商業模式架構裡代表的是：企業運行時，連結組織資源和創建獲利活動的團隊。所以，核心團隊於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以分潤為標的的相關任務，展開面向目標收益的核心團隊。

此時，核心團隊中的分潤，同時將與服務的內涵互動於利益的價值

計算之間；即流程觀控。流程觀控成為掌控（關鍵合作夥伴）盈利的關鍵因素；並因此形成（持續獲利）的有效資源，亦即企業服務內容裡的進度控制。此為商業模式內涵中解決的辦法；核心團隊計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（關鍵活動）與商業模式核心的（資源）；在企業營運的核心要素中所表述的(行銷策略)進行內涵的探討：

#### 4.行銷策略的內涵探討

企業營運時的升級條件是：行銷策略計劃。行銷策略的計劃重點在“品牌”；即經驗品牌所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：品牌企劃、場景活動、實證案例等。此時；本研究所定義商業模式的“升級的條件”，可以假設其目標任務為：行銷策略的形象規劃。例如，CIS、VI、SI等。即行銷策略因為（品牌），所呈現的經濟效益。

行銷策略在商業模式架構裡代表的是：企業讓商業模式運行時所需要的關鍵活動。所以，行銷策略於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以品牌為標的的相關任務，展開面向目標數據的行銷策略。

此時，行銷策略中的品牌，同時將與計劃的需求者互動於品牌的價值計算之間；即形象規劃。形象規劃成為促進（關鍵活動）消費的關鍵因素；並因此形成（價值驅動）的有效資源，亦即企業目標任務的年度企劃。此為商業模式內涵中升級的條件；行銷策略計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（關鍵資源）與商業模式核心的（資源）；在企業營運的核心要素中所表述的（戰略合作）進行內涵的探討：



## 5.戰略合作的內涵探討

企業營運時的發生問題是：戰略合作計劃。戰略合作的計劃重點在“政策”；即經驗政策所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：政策資源、公益客群、宣傳會員等。此時；本研究所定義商業模式的“發生的問題”，可假設其目標任務為：戰略合作的公益項目。例如，扶農產業的技術升級及銷售等。即戰略合作因為（政策），所呈現的經濟效益。

戰略合作在商業模式架構裡代表的是：商業模式運作時所需要的資源。所以，戰略合作於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以政策為標的的相關任務，展開面向目標結構的戰略合作。

此時，戰略合作中的政策，同時將與市場的趨勢互動於政策的價值計算之間；即公益項目。公益項目成為驅動（關鍵資源）獲利的關鍵因素；並因此形成（風險控制）的有效資源，亦即企業政策效益裡的人資協調。此為商業模式內涵中發生的問題；戰略合作計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（價值主張）與商業模式核心的（價值）；在企業營運的核心要素中所表述的（核心技術）進行內涵的探討：

## 6.核心技術的內涵探討

企業營運時的最佳辦法是：核心技術計劃。核心技術的計劃重點在“複制”；即經驗複制所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：複制團隊、複制教練、複制教案等。此時；本研究所定義商業模式的“最佳的辦法”，可假設其目標任務為：核心技術的教練教案。例如，服務據點、整廠輸出、創新研發等的人才複制。即核心技術因為（複制），所呈現的經濟效益。

核心技術在商業模式架構裡代表的是：為特定目標客層創建的價值產品與服務。所以，核心技術於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以複製為標的的相關任務，展開面向目標策略的核心技術。

此時，核心技術中的複製，同時將與計劃的市場規模互動於複製的價值計算之間；即教練教案。教練教案成為完善（價值主張）目標成果的關鍵因素；並因此形成（利潤複製）的有效資源，亦即企業標準節點裡的品質控制。此為商業模式內涵中最佳的辦法；核心技術計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（收益）與商業模式核心的（價值）；在企業營運的核心要素中所表述的（合作模式）進行內涵的探討：

## 7.合作模式的內涵探討

企業營運時的擴大條件是：合作模式計劃。合作模式的計劃重點在“收益”；即經驗收益所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：收益平台、支付工具、熱銷商品...等。此時；本研究所定義商業模式的“擴大的條件”，可假設其目標任務為：合作模式的商務平台。例如，蝦皮、淘寶、京東等。即合作模式因為（收益），所呈現的經濟效益。

合作模式在商業模式架構裡代表的是：企業因目標客群消費支付後，扣除成本所獲取的利潤。所以，合作模式於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以收益為標的的相關任務，展開面向目標分潤的合作模式。

此時，合作模式中的收益，同時將與計劃的供需方互動於收益的價值計算之間；即商務平台。商務平台成為評價（收益流）公正安全的關

鍵因素；並因此形成（資源整合）的有效路徑，亦即企業創新收益裡的資源管理。此為商業模式內涵中擴大的條件；合作模式計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（顧客關係）與商業模式核心的（交易）；在企業營運的核心要素中所表述的（資本營運）進行內涵的探討：

## 8. 資本營運的內涵探討

企業營運時的迎來問題是：資本營運計劃。資本營運的計劃重點是“效益”；即經驗速度所形成的經濟利益。其討論研究的相關任務會是：效益會員、增長會員、重銷會員等。此時；本研究所定義商業模式的“迎來的問題”，可假設其目標任務為：資本營運的創新研發。例如，對於效益會員功能性產品的升級研發等。即資本營運因為（效益），所呈現的經濟利益。

資本營運在商業模式架構裡代表的是：企業與特定目標客層所建立的關係型態。所以，資本營運於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以效益為標的的相關任務，展開面向目標通路的資本營運。

此時，資本營運中的時間效益，同時將與數據的供需方互動於速度的價值計算之間；即創新研發。創新研發成為驅動（顧客關係）利益的關鍵因素；並因此形成（投融計劃）的有效資源，亦即通路效益會員的資金控制。此為商業模式內涵中迎來的問題；資本營運計劃書。

以下將延伸以商業模式構面中的（成本）與商業模式核心的（價值）；在企業營運的核心要素中所表述的（生態模型）進行內涵的探討：

## 9.生態模型的內涵探討

企業營運時的複利辦法是：生態模型計劃。生態模型的計劃重點是“結構”；即經驗結構所形成的經濟效益。其討論研究的相關任務會是：結構數據、共享模式、消費循環等。此時；本研究所定義商業模式的“複利的辦法”，可假設其目標任務為：生態模型的消費價值。例如，消費等於儲蓄、等於結構獲利等。即生態模型因為（結構），所呈現的經濟效益。

生態模型在商業模式架構裡代表的是：企業運行商業模式時所發生的成本。所以，相關的任務於企業營運執行時，任務內容的表述必須準確地定義在；以結構為標的的相關任務，展開面向目標產品的生態模型。

此時，生態模型中的結構，同時將與計劃的供需團隊互動於結構的利益計算之間；即消費價值。消費價值成為完善（成本結構）計劃的關鍵因素；並因此形成（結構複利）的有效資源，亦即企業營運結構裡的成本控制。此為商業模式內涵中複利的辦法；生態模型計劃書。

以上為商業模式的（構面）與商業模式的（核心）；在企業營運的核心要素中以（預劃任務）的模型；為可持續的創新商業模式明確：  
1.目標任務的（條件）計劃。2.目標節點的（問題）假設。3.目標成果的（辦法）總結。並自以下章節逐一展開可持續的創新商業模式研究探討。

### 第三章 研究方法

本研究以企業創建初期，從經驗、優勢或機會中所汲取的核心資訊。為可持續的企業生命力建構每一個自主專屬的核心價值。為了有效地讓商業模式與企業的營運執行產生連結，本研究以生產、銷售型企業可持續性的商業模式進行探討；並依從可持續的經驗；展開準備任務的規劃設計與執行任務的決策分析。

#### 3.1 商業模式的研究架構

本研究由文獻探討中商業模式的構面、核心及企業營運核心的論述驗證；為避免構面的定義模糊；影響商業模式的可持續性，創新商業模式的規劃設計將明確構面的定義、核心的內涵及企業執行的任務。研究架構如圖 3.1 所示。

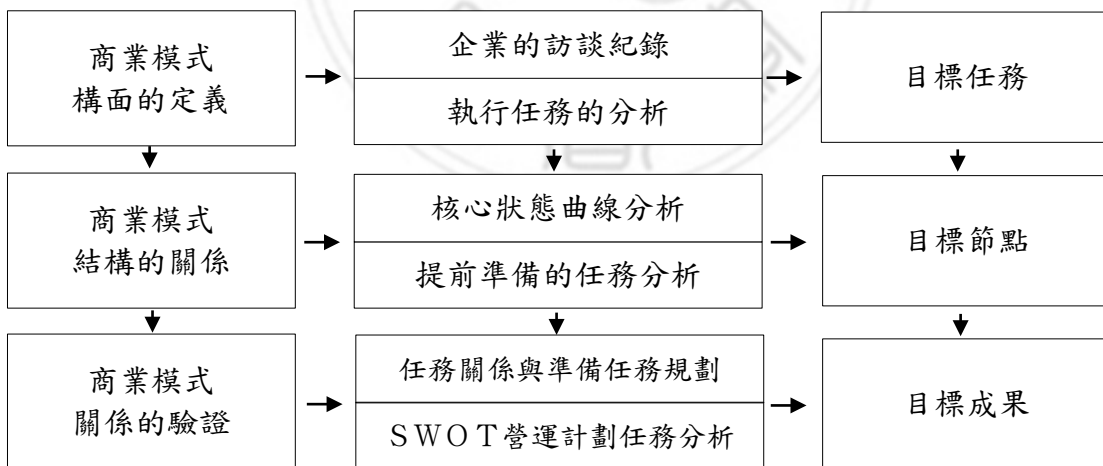


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

企業於創建商業模式的任務設計時，其步驟為：1.商業模式執行任務的設計。2. 商業模式執行任務的分析。3.任務分析與準備任務規劃。

再透過企業的訪談、任務分析和核心狀態曲線的探討之後；形成營運的任務計劃，並逐步展開創新商業模式的規劃藍圖。以下分別探討於各節：

### 3.2 商業模式任務的設計

本節的主要目的是：商業模式執行任務的設計。為可持續的商業模式探討目標節點的任務。綜觀文獻探討中商業模式的核心要素與企業營運的核心要素之間；其共同面向的關係是（目標節點的任務）。對此目標節點的任務，本研究由企業營運核心要素的九個面向；設計訪談的內容及商業模式效益驗證的執行任務。其中，執行任務的效益狀況表述方式為：1.100：代表（有效）的企業效益。2.75：代表（安全）的企業效益。3.50：代表（風險）的企業效益。4.25：代表（危險）的企業效益。5.0：代表（無效）的企業效益。

以下為企業營運核心要素各構面的訪談內容及執行任務的設計：

#### 1.商業計劃的執行任務

商業計劃的任務是為契約管理執行時，獲利來源的依據。所以，在以獲利為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證商業計劃所應有的任務效益。

一、契約管理所訪談的內容為：(上年度)的營業額、回款率%、利潤率%...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

A.商業計畫的執行任務是為了獲利的來源；其目標成果為契約管理；任務是：

1. 契約金額的結算：結算時被折扣或成為呆帳。
2. 訂單日程的約制：未有按契約進度履行約定。

3. 完成數量的驗收：爭議的驗收代表人及單據。
4. 訂單品質的標準：履約前未有標準樣的確認。
5. 結算利潤的成本：逾期結算的獲利率與分潤。

## 2. 通路建設的執行任務

通路建設的任務是為資訊管理執行時，營運執行的依據。所以，在以營運為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證通路建設所應有的任務效益。

一、資訊管理所訪談的內容為：直營店、加盟店、代理商家數...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

B. 通路建設的執行任務是為了營運的執行；其目標成果為資訊管理；任務是：

1. 組織架構的效率：無橫枝錯節的虛擬結構。
2. 崗位職能的考核：無人情關說的數據考評。
3. 效率數據的分析：可重複利用的經濟數據。
4. 有效訂單的維護：可定向服務的基礎會員。
5. 會員資訊的管理：可往返聯繫的收益工具。

## 3. 核心團隊的執行任務

核心團隊的任務是為進度控制執行時，持續獲利的依據。所以，在以持續為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證核心團隊所應有的任務效益。

一、資訊管理所訪談的內容為：總經辦人數、商務人數、管理人數、生產人數...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

C. 核心團隊的執行任務是為了持續的獲利；其目標成果為進度控制；任

務是：

1. 核心關鍵的領導：目標成果的預劃和利益分配。
2. 核心團隊的專業：目標任務的決策及狀況排除。
3. 核心任務的溝通：會議流程的決策及狀況假設。
4. 核心目標的節點：總體計劃與部門進度的調控。
5. 核心團隊的獎懲：人才考評與項目利益的結構。

#### 4.行銷策略的執行任務

行銷策略的任務是為年度企劃執行時，價值驅動的依據。所以，在以價值為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證行銷策略所應有的任務效益。

一、年度企劃所訪談的內容為：年度計劃、季度活動、月度數據...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

D.行銷策略的執行任務是為了價值的驅動；其目標成果為年度企劃；任務是：

1. 企業商標的廣告：可以提示生活的經驗品牌。
2. 系列商品的故事：簡單立即見效的名人實證。
3. 通路社群的活動：方便定點定期的主題場景。
4. 廣告傳媒的應用：廠商贊助公益的主題競賽。
5. 免費活動的計畫：庫存利潤商品的配套計劃。

#### 5.戰略合作的執行任務

戰略合作的任務是為人資協調執行時，風險控制的依據。所以，在以風控為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證戰略合作所應有的任務效益。

一、人資協調所訪談的內容為：企業標準、行業標準、國家標準...等。



二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

E.戰略合作的執行任務是為了風險的控制；其目標成果為人資協調；任務是：

1. 解讀政策的趨勢：定向的政策輔導項目申請。
2. 產業技術的升級：定向的協會主題研究參與。
3. 政策項目的申請：政策的金融補助項目申報。
4. 產學研銷的活動：專家聘任及主題項目研究。
5. 社會公益的項目：產業連結的主題社團活動。

## 6.核心技術的執行任務

核心技術的任務是為品質控制執行時，利潤復制的依據。所以，在以复制為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證核心技術所應有的任務效益。

一、品質控制所訪談的內容為：發明專利、新型專利、論文著作...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

F.核心技術的執行任務是為了利潤的复制；其目標成果為品質控制；任務是：

1. 商品發明的專利：功能性為導向的獨特性配方。
2. 產品物料的來源：可控的原料成本及替代方案。
3. 生產製成的技術：裝配式流程及高效機動產能。
4. 生產設備的技術：專利技術部件及軟硬體升級。
5. 品質監控的標準：生產溯源體系與團隊獎懲制。

## 7.合作模式的執行任務

合作模式的任務是為資源管理執行時，資源整合的依據。所以，在以整合為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以

方便商業模式中驗證合作模式所應有的任務效益。

一、資源管理所訪談的內容為：自主平台、電商平台、授權貼牌...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

G.合作模式的執行任務是為了資源的整合；其目標成果為資源管理；任務是：

1. 收益的支付系統：確保營運維護的利益結算。
2. 營運的效率團隊：營業額及會員數據的來源。
3. 執行的優質廠家：確保訂單收益的保障路徑。
4. 物流的效率通路：確保平台結算的法律依據。
5. 實體的體驗服務：行動商務圈粉的效率來源。

## 8.資本營運的執行任務

資本營運的任務是為資金控制執行時，投融計劃的依據。所以，在以投融為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證資本營運所應有的任務效益。

一、資金控制所訪談的內容為：(上年度)會員總量、重銷金額、期貨金額...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

H. 資本營運的執行任務是為了投融的計劃；其目標成果為資金控制；任務是：

1. 營運的效益數據：可供平衡開支的目標項目。
2. 創新的趨勢商品：提供目標市場的數據調研。
3. 項目的產能計劃：提供目標機會創收的保障。
4. 項目的時間效益：目標日程盈虧的決策數據。
5. 項目的資產估值：有效會員數量與盈收數據。

## 9.生態模型的執行任務

生態模型的任務是為成本控制執行時，結構複利的依據。所以，在以複利為標的的基礎上；對可持續任務的設計包含了所訪談的內容；以方便商業模式中驗證生態模型所應有的任務效益。

一、成本控制所訪談的內容為：員工股權占比%、會員股權占比%、會員總積分數...等。

二、商業模式效益驗證時的執行任務設計如下：

I.生態模型的執行任務是為了結構的複利；其目標成果為成本控制；任務是：

1. 消費計劃的儲蓄：因消費而形成的儲蓄性人脈。
2. 消費過程的創業：因商品的推薦而創建的事業。
3. 消費結構的養老：為消費而消費的結構性利益。
4. 消費系統的保險：因消費而連結的保障平台。
5. 消費社群的紅利：因消費而共享的地區性福利。

以上執行任務所完成的訪談和狀況分析分別為：1. 商業模式（訪談）紀錄表：商業模式的訪談；旨在確保商業模式規劃時的設計定位。其目的是：避免理論、抽象、浮誇的模型藍圖；為企業具體呈現的條件與狀況；並依此條件迅速完善提前執行的任務，此為可行的商業模式與企業核心競爭力的最佳管控路徑。2. 商業模式（執行任務）分析表：商業模式的規劃設計；旨在確保企業可持續發展的力量來源。其目的是：企業核心的四個控制、三個管理、年度企劃及人力資源協調的有效價值。透過商業模式（執行任務）分析表；將取得核心狀態曲線與任務分析表做出 SWOT 分析及營運執行任務表。完成以上的分析；是為“營銷策略”鋪設利益的複制及“通路建設”連結資本營運的效益，完善於可

行的任務和企業實戰的核心競爭力之上。

### 3.3 商業模式執行任務的分析

本節的主要目的是：執行任務的分析。為可持續的商業模式探討目標成果相關的任務。綜觀文獻探討中商業模式的構成要素與企業營運的核心要素之間；其共同面向的關係是(目標成果的任務)。對此目標成果的任務，本研究由企業營運核心要素九個面向的關係曲線；為可持續的商業模式做出提前的計劃任務分析。

#### 3.3.1 商業計劃任務分析

本研究從商業計劃的(獲利來源)進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“契約管理”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：契約管理所呈現的狀況是；人才力的問題？商務的獲利模式？自主產品的設計及目標定位的能力等等。

上述狀況直接影響商業模式中的商業計劃，致使因“產品”的狀況；而討論“契約管理”的相關任務是否有效？獲利的來源相對就得以再行商確。

其次，以契約管理為主的相關任務應該提前計劃於；與(產品)相關的『訂單設計』，例如：

1. 經銷報價單的規劃設計。2. 商務訂購單的規劃設計。3. 保障性契約的規劃設計。

此時，以契約管理為標的的任務，包括以訂單設計為主的相關任務；足以論證企業在『產品的訂單設計管理』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保商業計劃具備獲利來源的能力。

### 3.3.2 通路建設任務分析

本研究從通路建設的（營運執行）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“資訊管理”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：通路建設所呈現的狀況是；市場力的問題？此為體現自主產品的設計能力，以及正確引導市場定向需求人群的能力等等。

上述狀況直接影響商業模式中的通路建設，致使因“教育”的狀況；而討論“資訊管理”的相關任務是否有效？營運的執行相對就得以再行商確。

其次，以資訊管理為主的相關任務應該提前計劃於；與（教育）相關的『數據監控』，例如：

1. 廣告效益的規劃設計。
2. 目標會員的規劃設計。
3. 會員管理的規劃設計。

此時，以資訊管理為標的的任務，包括以數據監控為主的相關任務；足以論證企業在『教育的數據監控管理』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保通路建設具備營運執行的能力。

### 3.3.3 核心團隊任務分析

本研究從核心團隊的（持續獲利）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“進度控制”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：核心團隊所呈現的狀況是；驅動力的問題？生產為主的營運分潤與銷售為主的獎懲制度，影響人才力的匯聚等等。

上述狀況直接影響商業模式中的核心團隊，致使因“分潤”的狀況；而討論“進度控制”的相關任務是否有效？持續的獲利相對就得以

再行商確。

其次，以進度控制為主的相關任務應該提前計劃於；與（分潤）相關的『流程觀控』，例如：

1. 部門項目管理流程的觀控計劃。2. 個人績效管理任務的觀控計劃。3. 團隊區位管理數據的觀控計劃。

此時，以進度控制為標的的任務，包括以流程觀控為主的相關任務；足以論證企業在『分潤的流程觀控管理』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保核心團隊具備持續獲利的能力。

### 3.3.4 行銷策略任務分析

本研究從行銷策略的（價值驅動）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“年度企劃”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：行銷策略所呈現的狀況是；企劃力的問題？銷售計劃的目標責任與專業規劃團隊的協調性問題，臨時啟動的計劃等等。

上述狀況直接影響商業模式中的行銷策略，致使因“品牌”的狀況；而討論“年度企劃”的相關任務是否有效？價值的驅動相對就得以再行商確。

其次，以活動管理為主的相關任務應該提前計劃於；與（品牌）相關的『形象規劃』，例如：

1. 品牌的企業形象廣告文案規劃設計。2. 年度的定向節日主題活動規劃設計。3. 年度的企業品牌故事公益競賽活動。

此時，以年度企劃為標的的任務，包括以形象規劃為主的相關任務；足以論證企業在『品牌的形象規劃企劃』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保行銷策略具備價值驅動的能力。

### 3.3.5 戰略合作任務分析

本研究從戰略合作的（風險控制）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“人資協調”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：戰略合作所呈現的狀況是；公關力的問題？可靠政策資源的掌握，以及緊密的合作關係，進而獲取有效的先機等等。

上述狀況直接影響商業模式中的戰略合作，致使因“政策”的狀況；而討論“人資協調”的相關任務是否有效？風險的控制相對就得以再行商確。

其次，以人資協調為主的相關任務應該提前計劃於；與（政策）相關的『公益項目』，例如：

- 1.創建條件以符合政策項目的申請計劃。
- 2.組建團隊以支援協會組織的公益計劃。
- 3.成立項目組參與行業標準的制定計劃。

此時，以人資協調為標的的任務，包括以政策項目為主的相關任務；足以論證企業在『政策的公益項目趨勢』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保戰略合作具備風險控制的能力。

### 3.3.6 核心技術任務分析

本研究從核心技術的（利潤複制）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“品質控制”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：核心技術所呈現的狀況是；創新力的問題？發現可連結或倚靠掌握的技術能力；可創新複制的核心價值與人才等等。

上述狀況直接影響商業模式中的核心技術，致使因“複制”的狀況；而討論“品質控制”的相關任務是否有效？利潤的複制相對就得以

再行商確。

其次，以品質控制為主的相關任務應該提前計劃於；與（複製）相關的『教練教案』，例如：

1. 品質控制的技術規範設計。2. 整廠輸出的技術規範設計。3. 教練培育的技術規範設計。

此時，以品質控制為標的的任務，包括以教練教案為主的相關任務；足以論證企業在『複製的教練教案控制』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保核心技術具備利潤複製的能力。

### 3.3.7 合作模式任務計劃

本研究從合作模式的（整合計劃）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“資源管理”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：合作模式所呈現的狀況是；工具力的問題？互聯網的未來性，傳統市場的過度倚賴模式，可用資源的力量無法升級等等。

上述狀況直接影響商業模式中的合作模式，致使因“收益”的狀況；而討論“資源管理”的相關任務是否有效？資源的整合相對就得以再行商確。

其次，以資源管理為主的相關任務應該提前計劃於；與（收益）相關的『商務平台』，例如：

1. 支付系統的規劃設計。2. 消費系統的規劃設計。3. 運維系統的規劃設計。

此時，以資源管理為標的的任務，包括以商務平台為主的相關任務；足以論證企業在『收益的商務平台管理』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保合作模式具備資源整合的能力。



### 3.3.8 資本營運任務分析

本研究從資本營運的（投融計劃）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“資金控制”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：資本營運所呈現的狀況是；資金力的問題？過度的主體設備投入，收入與支出的投融資平衡計劃等等。

上述狀況直接影響商業模式中的資本營運，致使因“時間效益”的狀況；而討論“資金控制”的相關任務是否有效？投融的計劃相對就得以再行商確。

其次，以資金控制為主的相關任務應該提前計劃於；與（時間效益）相關的『創新研發』，例如：

1.功能性鏢靶產品的開發計劃。2.高產能強勢產品的開發計劃。3.低成本時效產品的配套計劃。

此時，以資金控制為標的的任務，包括以創新研發為主的相關任務；足以論證企業在『時間效益的創新研發控制』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保資本營運具備投融計劃的能力。

### 3.3.9 生態模型任務分析

本研究從生態模型的（結構複利）進行分析；探討商業模式架構的有效性。討論“成本控制”與企業管理核心價值的相關任務。訪談和驗證執行任務效益的分析後；綜合性地呈現以下的狀況：生態模型所呈現的狀況是；結構力的問題？結構共生模型的規劃，人才、項目和資金所呈現的勞資模式等等。

上述狀況直接影響商業模式中的生態模型，致使因“結構”的狀況；而討論“成本控制”的相關任務是否有效？結構的複利相對就得以

再行商確。

其次，以成本控制為主的相關任務應該提前計劃於；與（結構）相關的『消費價值』，例如：

1.市場營運執行的層級結構設計。2.消費價值分潤的層級結構設計。3.供給需求訂單的服務結構設計。

此時，以成本控制為標的的任務，包括以消費價值為主的相關任務；足以論證企業在『結構的消費價值控制』上是否正確？方便於在商業模式的架構中修正及升級，確保生態模型具備結構複利的能力。

以上任務所完成的狀況分析表分別為：1. 核心狀態曲線與任務分析表：核心狀態即商業模式九個構面所呈現的狀況；曲線可表述主構面的狀態及關係構面的狀態，其目標主旨是；完善於商業模式提前準備事項中的任務。2. SWOT 營運計劃分析表：營運企劃即商業模式規劃設計所將呈現的狀態；曲線可表述此模式目前的優勢與機會，威脅與劣勢；並提醒所應完善的準備事項中的任務。

### **3.4 任務關係與準備任務規劃**

本節的主要目的是：驗證企業可持續的商業模式；修正企業營運的核心要素。經由執行任務效益（分析）後的結果，強化具備效益的可行性關係任務及提前準備的相關任務。以下為企業營運的核心要素各構面關係與準備任務的規劃：

#### **3.4.1 商業計劃的獲利來源關係**

商業計劃的獲利來源在於體現契約管理的效益。於此，說明應提前準備的相關任務；或可使商業計劃的獲利來源更加有效。例如；契約管理的準備任務：1. 經銷報價單的規劃設計。2. 商務訂購單的規劃設計。

### 3. 保障性契約的規劃設計。

同時，商業計劃在契約管理時的任務（關係）；說明商業計劃或可提前準備以下的關係任務，使得商業計劃的獲利來源更加有效。例如；通路建設的關係任務：1. 廣告效益的規劃設計。2. 目標會員的規劃設計。3. 會員管理的規劃設計。行銷策略的關係任務：1. 品牌的形象廣告文案設計。2. 年度的節日主題活動設計。3. 年度的品牌故事競賽活動。戰略合作的關係任務：1. 符合政策項目的申請計劃。2. 支援協會組織的公益計劃。3. 參與行業標準的制定計劃。

#### 3.4.2 通路建設的營運執行關係

通路建設的營運執行在於體現資訊管理的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使通路建設的營運執行更加有效。例如；資訊管理的準備任務：1. 廣告效益的規劃設計。2. 目標會員的規劃設計。3. 會員管理的規劃設計。

同時，通路建設在資訊管理時的任務（關係）；說明通路建設或可提前準備以下的相關任務，使得通路建設的營運執行更加有效。例如；核心團隊的關係任務：1. 部門項目管理的流程觀控。2. 個人績效管理的任務觀控。3. 團隊區位管理的數據觀控。戰略合作的關係任務：1. 符合政策項目的申請計劃。2. 支援協會組織的公益計劃。3. 參與行業標準的制定計劃。資本營運的關係任務：1. 功能性鏢靶產品的開發計劃。2. 高產能熱銷產品的開發計劃。3. 低成本效益產品的配套計劃。

#### 3.4.3 核心團隊的持續獲利關係

核心團隊的持續獲利在於體現進度控制的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使核心團隊的持續獲利更加有效。例如；進度控

制的準備任務：1. 部門項目管理的流程觀控。2. 個人績效管理的任務觀控。3. 團隊區位管理的數據觀控。

同時，核心團隊在進度控制時的任務（關係）；說明核心團隊或可提前準備以下的相關任務，使得核心團隊的持續獲利更加有效。例如；核心技術的關係任務：1.品質控制的技術規範設計。2.整廠輸出的技術規範設計。3.教練培育的技術規範設計。

#### 3.4.4 行銷策略的價值驅動關係

行銷策略的價值驅動在於體現年度企劃的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使行銷策略的價值驅動更加有效。例如；年度企劃的準備任務：1. 品牌的形象廣告文案設計。2. 年度的節日主題活動設計。3. 年度的品牌故事競賽活動。

同時，行銷策略在年度企劃時的任務（關係）；說明行銷策略或可提前準備以下的相關任務，使得行銷策略的價值驅動更加有效。例如；戰略合作的關係任務：1.符合政策項目的申請計劃。2.支援協會組織的公益計劃。3.參與行業標準的制定計劃。合作模式的關係任務：1.支付系統的規劃設計。2.消費系統的規劃設計。3.運維系統的規劃設計。核心技術的關係任務：1.品質控制的技術規範設計。2.整廠輸出的技術規範設計。3.教練培育的技術規範設計。

#### 3.4.5 戰略合作的風險控制關係

戰略合作的風險控制在於體現人資協調的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使戰略合作的風險控制更加有效。例如；人資協調的準備任務：1. 符合政策項目的申請計劃。2. 支援協會組織的公益計劃。3. 參與行業標準的制定計劃。

同時，戰略合作在人資協調時的任務（關係）；說明戰略合作或可提前準備以下的相關任務，使得戰略合作的風險控制更加有效。例如；核心技術的關係任務：1.品質控制的技術規範設計。2.整廠輸出的技術規範設計。3.教練培育的技術規範設計。資本營運的關係任務：1.功能性鏢靶產品的開發計劃。2.高產能熱銷產品的開發計劃。3.低成本效益產品的配套計劃。生態模型的關係任務：1.市場營運執行的層級結構設計。2.消費價值分潤的層級結構設計。3.供給需求訂單的服務結構設計。

#### 3.4.6 核心技術的利潤複制關係

核心技術的利潤複制在於體現品質控制的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使核心技術的利潤複制更加有效。例如；品質控制的準備任務：1.品質控制的技術規範設計。2.整廠輸出的技術規範設計。3.教練培育的技術規範設計。

同時，核心技術在品質控制時的任務（關係）；說明核心技術或可提前準備以下的相關任務，使得核心技術的利潤複制更加有效。例如；生態模型的關係任務：1.市場營運執行的層級結構設計。2.消費價值分潤的層級結構設計。3.供給需求訂單的服務結構設計。

#### 3.4.7 合作模式的資源整合關係

合作模式的資源整合在於體現資源管理的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使合作模式的資源整合更加有效。例如；資源管理的準備任務：1.支付系統的規劃設計。2.消費系統的規劃設計。3.運維系統的規劃設計。

同時，合作模式在資源管理時的任務（關係）；說明合作模式或

可提前準備以下的相關任務，使得合作模式的資源整合更加有效。例如；資本營運的關係任務：1.功能性鏢靶產品的開發計劃。2.高產能熱銷產品的開發計劃。3.低成本效益產品的配套計劃。核心團隊的關係任務：1. 部門項目管理的流程觀控。2. 個人績效管理的任務觀控。3. 團隊區位管理的數據觀控。

### 3.4.8 資本營運的投融計劃關係

資本營運的投融計劃在於體現資金控制的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使資本營運的投融計劃更加有效。例如；資金控制的準備任務：1.功能性鏢靶產品的開發計劃。2.高產能熱銷產品的開發計劃。3.低成本效益產品的配套計劃。

同時，資本營運在資金控制時的任務（關係）；說明資本營運或可提前準備以下的相關任務，使得資本營運的投融計劃更加有效。例如；生態模型的關係任務：1.市場營運執行的層級結構設計。2.消費價值分潤的層級結構設計。3.供給需求訂單的服務結構設計。

### 3.4.9 生態模型的結構複利關係

生態模型的結構複利在於體現成本控制的效益。於此，說明應提前完善的相關任務；或可使生態模型的結構複利更加有效。例如；成本控制的準備任務：1.市場營運執行的層級結構設計。2.消費價值分潤的層級結構設計。3.供給需求訂單的服務結構設計。

同時，生態模型在成本控制時的任務（關係）；說明生態模型或可提前準備以下的相關任務，使得生態模型的結構複利更加有效。例如；商業計劃的關係任務：1. 經銷報價單的規劃設計。2. 商務訂購單的規劃設計。3. 保障性契約的規劃設計。

### 3.5 商業模式的個案簡介

本研究以生產、銷售型企業在商業模式規劃之前；由 1.企業訪談紀錄。2.執行任務分析表的紀錄內容，分別對新創企業、成長企業、及規模企業進行個案探討後；表述如下：

#### 1.新創企業的個案描述

個案一.企業描述：A.酒業集團有限公司，集生產與銷售白酒為一體的集團公司，員工 200 餘人，年產醬香白酒 2000 噸，現有儲存不同年份原漿基酒 5000 餘噸，以自有品牌及品牌代工和貼牌生產為經營的主軸。以下經由訪談紀錄及執行任務分析為新創企業的商業模式規劃設計做好基礎條件的準備，以符合企業可持續的目標任務執行。並可經由其中訪談紀錄的內容及執行任務的設計；探討所定義的構面和其內涵。

附錄二、商業模式（訪談）紀錄表

企業經營型態	<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業			
填表人職銜	<input type="checkbox"/> 董事長	<input checked="" type="checkbox"/> 總經理	<input checked="" type="checkbox"/> 高階主管	<input type="checkbox"/> 企業顧問
<p>商業模式的深度訪談；旨在確保商業模式規劃時的設計定位。其目的是：避免理論、抽象、浮誇的模型藍圖；為企業具體呈現的條件與狀況；並依此條件迅速完善提前假設的任務，此為可行的商業模式與企業核心競爭力的最佳管控路徑。</p>				
A.商業計畫的契約管理			狀況說明	
1.	(上) 年度營業額：¥ 1500 萬	2019 年		
2.	回款率：95 %	倒帳（呆帳）：2 %		
3.	利潤率：30 %	毛利率：50 %。淨利率：23 %		
備注：				
B.通路建設的資訊管理			狀況說明	
1.	直營店：家	分佈省份：		
2.	加盟店：4 家	分佈省份：貴州省		
3.	代理商：1 家	分佈省份：河北省		
備注：				
C.核心團隊的進度控制			狀況說明	
1.	總經辦：4 人	企劃：人。設計：3 人。審核：1 人		
2.	商 務：4 人	體制內：4 人， 體制外：人		
3.	設 計：3 人	設計師：人。 助 理：3 人		
4.	生 管：3 人	流水線：2 條。 質 檢：1 人		
備注：				
D.行銷策略的年度企劃			狀況說明	
1.	(今) 年度營業額：¥ 3500 萬 (計劃)	2020 年		
2.	年度活動（數）：12 (計劃)	1 季：3	2 季：3	3 季：3 4 季：3
3.	月度營業額（均）：¥ 120 萬 (計劃)			
備注：				



企業經營型態		<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問
E.戰略合作的人資協調		狀況說明
1.	企業標準： <input checked="" type="checkbox"/> 設計標準 <input checked="" type="checkbox"/> 研發標準	標準制定人員：2名
2.	行業標準： <input type="checkbox"/> 生產標準 <input type="checkbox"/> 溯源標準	標準制定人員：
3.	國家標準： <input type="checkbox"/> 檢測標準 <input type="checkbox"/> 認證標準	標準制定人員：
備注：		
F.核心技術的品質控制		狀況說明
1.	發明專利： <input type="checkbox"/> 軟件 <input type="checkbox"/> 硬件 <input type="checkbox"/> 配方	
2.	新型專利： <input type="checkbox"/> 軟件 <input type="checkbox"/> 硬件 <input type="checkbox"/> 配方	
3.	論文著作： <input type="checkbox"/> 期刊 <input type="checkbox"/> 著作 <input type="checkbox"/>	
備注：		
G.合作模式的資源管理		狀況說明
1.	自主平台： <input type="checkbox"/> 小程序 <input type="checkbox"/> APP	
2.	電商平台： <input type="checkbox"/> 阿里平台 <input type="checkbox"/> 騰訊平台	
3.	授權貼牌： <input checked="" type="checkbox"/> 品牌授權 <input checked="" type="checkbox"/> 代工貼牌	
備注：		
H.資本營運的資金控制		狀況說明
1.	(上)年度總會員數：_____	
2.	(上)年度重銷金額：_____	
3.	(上)年度期貨金額：_____	
備注：		
I.生態模型的成本控制		狀況說明
1.	員工股權占比：_____ 0 _____ %	
2.	會員股權占比：_____ 0 _____ %	
3.	會員總積分數：_____	
備注：		

附錄三、商業模式（執行任務）分析表

企業經營型態	<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業					
填表人職銜	<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問					
<p>商業模式的規劃設計；旨在確保企業可持續發展的力量來源。其目的是：企業核心的四個控制、三個管理、年度企劃及人力資源協調的有效價值。透過『商業模式（執行任務）分析表』；將取得『核心狀態曲線與任務分析表』做出『SWOT分析及營運任務計劃表』。</p> <p>完成以上的分析；是為“行銷策略”鋪陳利益的複制及“通路建設”效益的資本營運，完善於可行的任務和企業實戰的核心競爭力之上。</p> <p>四個控制：進度控制、品質控制、成本控制、資金控制。</p> <p>三個管理：契約管理、資訊管理、資源管理。</p>						
A.商業計畫的獲利來源：契約管理			效益狀況勾選			
1.	契約金額的結算：結算時被折扣或成為呆帳。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	訂單日程的約制：未有按契約進度履行約定。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	完成數量的驗收：爭議的驗收代表人及單據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	訂單品質的標準：履約前未有標準樣的確認。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	結算利潤的成本：逾期結算的獲利率與分潤。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
B.通路建設的營運執行：資訊管理			效益狀況勾選			
1.	組織架構的效率：無橫枝錯節的虛擬結構。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	崗位職能的考核：無人情關說的數據考評。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	效率數據的分析：可重複利用的經濟數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	有效訂單的維護：可定向服務的基礎會員。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	會員資訊的管理：可往返聯繫的收益工具。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
C.核心團隊的持續獲利：進度控制			效益狀況勾選			
1.	核心關鍵的領導：目標成果的預劃和利益分配。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	核心團隊的專業：目標任務的決策及狀況排除。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	核心任務的溝通：會議效率的決策及狀況假設。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	核心目標的節點：總體計劃與部門進度的調控。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	核心團隊的獎懲：人才考評與項目結構的獎懲。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
D.行銷策略的價值驅動：年度企劃			效益狀況勾選			
1.	企業商標的廣告：可以提示生活的經驗品牌。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
2.	系列商品的故事：簡單立即見效的名人實證。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	通路社群的活動：方便定點定期的主題場景。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	廣告傳媒的應用：廠商贊助公益的主題競賽。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
5.	免費活動的計畫：庫存利潤商品的配套計劃。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0

企業經營型態		<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業				
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問				
E.戰略合作的風險控制：人資協調		效益狀況勾選				
1.	解讀政策的趨勢：定向的政策輔導項目申請。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
2.	產業技術的升級：定向的協會主題研究參與。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	政策項目的申請：政策的金融補助項目申報。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
4.	產學研銷的活動：專家聘任及主題項目研究。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
5.	社會公益的項目：產業鏈結的主題社團活動。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
F.核心技術的利潤複制：品質控制		效益狀況勾選				
1.	商品發明的專利：功能性為導向的獨特性配方。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	產品物料的來源：可控的原料成本及替代方案。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
3.	生產製成的技術：裝配式流程及高效機動產能。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	生產設備的技術：專利技術部件及軟硬體升級。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	品質監控的標準：生產溯源體系與團隊獎懲制。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
G.合作模式的資源整合：資源管理		效益狀況勾選				
1.	收益的支付系統：確保營運維護的利益結算。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	營運的效率團隊：營業額及會員數據的來源。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
3.	執行的優質廠家：確保訂單收益的保障路徑。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
4.	物流的效率通路：確保平台結算的法律依據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
5.	實體的體驗服務：行動商務圈粉的效率來源。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
H.資本營運的投融計劃：資金控制		效益狀況勾選				
1.	營運的效益數據：可供平衡開支的目標項目。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	創新的趨勢商品：提供目標市場的數據調研。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	項目的產能計劃：提供目標機會創收的保障。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
4.	項目的時間效益：目標日程盈虧的決策數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
5.	項目的資產估值：有效會員數量與盈收數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
I.生態模型的結構複利：成本控制		效益狀況勾選				
1.	消費計劃的儲蓄：因消費而形成的儲蓄性人脈。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
2.	消費過程的創業：因商品的推薦而創建的事業。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
3.	消費結構的養老：為消費而消費的結構性利益。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
4.	消費系統的保險：因消費而鏈結的保障平台。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
5.	消費社群的紅利：因消費而共享的地區性福利。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0

## 2.成長企業的個案描述

個案二.企業描述：B.建材集團有限公司，集生產與銷售為一體的集團公司，員工 500 餘人，年產值 2.5 億，現有 12 條生產車間，以自有品牌及品牌代工和貼牌生產為經營的主軸。以下經由訪談紀錄及執行任務分析為成長企業的商業模式規劃設計做好升級條件的準備，以符合企業可持續的目標任務執行。並可經由其中訪談紀錄的內容及執行任務的設計；探討所定義的構面和其內涵。

附錄二、商業模式（訪談）紀錄表

企業經營型態	<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業	
填表人職銜	<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問	
<p>商業模式的深度訪談；旨在確保商業模式規劃時的設計定位。其目的是：避免理論、抽象、浮誇的模型藍圖；為企業具體呈現的條件與狀況；並依此條件迅速完善提前假設的任務，此為可行的商業模式與企業核心競爭力的最佳管控路徑。</p>		
A.商業計畫的契約管理		狀況說明
1.	(上)年度營業額：¥ <u>250,000,000</u>	<u>2019</u> 年
2.	回款率： <u>95</u> %	倒帳（呆帳）： <u>5</u> %
3.	利潤率： <u>35</u> %	毛利率： <u>35</u> %。淨利率： <u>20</u> %
備注：		
B.通路建設的資訊管理		狀況說明
1.	直營店： <u>125</u> 家	分佈省份： <u>五大區</u>
2.	加盟店： <u>208</u> 家	分佈省份： <u>五大區</u>
3.	代理商： <u>67</u> 家	分佈省份： <u>五大區</u>
備注：		
C.核心團隊的進度控制		狀況說明

1.	總經辦： <u>16</u> 人	企劃： <u>4</u> 人。設計： <u>2</u> 人。審核： <u>10</u> 人			
2.	商 務： <u>18</u> 人	體制內： <u>10</u> 人，體制外： <u>8</u> 人			
3.	設 計： <u>8</u> 人	設計師： <u>5</u> 人。助 理： <u>3</u> 人			
4.	生 管： <u>25</u> 人	流水線： <u>12</u> 條。質 檢： <u>24</u> 人			
備注：					
D.行銷策略的年度企劃			狀況說明		
1.	(今)年度營業額： ¥ <u>300,000,000</u> (計劃)	<u>2020</u> 年			
2.	年度活動(數)： <u>24</u> (計劃)	1季： <u>6</u>	2季： <u>6</u>	3季： <u>6</u>	4季： <u>6</u>
3.	月度營業額(均)： ¥ <u>25,000,000</u> (計劃)				
備注：					



### 附錄三、商業模式（執行任務）分析表

企業經營型態	<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業					
填表人職銜	<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問					
<p>商業模式的規劃設計；旨在確保企業可持續發展的力量來源。其目的是：企業核心的四個控制、三個管理、年度企劃及人力資源協調的有效價值。透過『商業模式（執行任務）分析表』；將取得『核心狀態曲線與任務分析表』做出『SWOT分析及營運任務計劃表』。</p> <p>完成以上的分析；是為“行銷策略”鋪陳利益的複製及“通路建設”效益的資本營運，完善於可行的任務和企業實戰的核心競爭力之上。</p> <p>四個控制：進度控制、品質控制、成本控制、資金控制。</p> <p>三個管理：契約管理、資訊管理、資源管理。</p>						
A.商業計畫的獲利來源：契約管理			效益狀況勾選			
1.	契約金額的結算：結算時被折扣或成為呆帳。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	訂單日程的約制：未有按契約進度履行約定。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	完成數量的驗收：爭議的驗收代表人及單據。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	訂單品質的標準：履約前未有標準樣的確認。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	結算利潤的成本：逾期結算的獲利率與分潤。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
B.通路建設的營運執行：資訊管理			效益狀況勾選			
1.	組織架構的效率：無橫枝錯節的虛擬結構。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	崗位職能的考核：無人情關說的數據考評。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	效率數據的分析：可重複利用的經濟數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	有效訂單的維護：可定向服務的基礎會員。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	會員資訊的管理：可往返聯繫的收益工具。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
C.核心團隊的持續獲利：進度控制			效益狀況勾選			
1.	核心關鍵的領導：目標成果的預劃和利益分配。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	核心團隊的專業：目標任務的決策及狀況排除。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	核心任務的溝通：會議效率的決策及狀況假設。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	核心目標的節點：總體計劃與部門進度的調控。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	核心團隊的獎懲：人才考評與項目結構的獎懲。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
D.行銷策略的價值驅動：年度企劃			效益狀況勾選			
1.	企業商標的廣告：可以提示生活的經驗品牌。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	系列商品的故事：簡單立即見效的名人實證。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	通路社群的活動：方便定點定期的主題場景。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	廣告傳媒的應用：廠商贊助公益的主題競賽。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	免費活動的計畫：庫存利潤商品的配套計畫。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0

企業經營型態		<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業				
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問				
E.戰略合作的風險控制：人資協調		效益狀況勾選				
1.	解讀政策的趨勢：定向的政策輔導項目申請。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	產業技術的升級：定向的協會主題研究參與。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	政策項目的申請：政策的金融補助項目申報。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
4.	產學研銷的活動：專家聘任及主題項目研究。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	社會公益的項目：產業鏈結的主題社團活動。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
F.核心技術的利潤複制：品質控制		效益狀況勾選				
1.	商品發明的專利：功能性為導向的獨特性配方。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	產品物料的來源：可控的原料成本及替代方案。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	生產製成的技術：裝配式流程及高效機動產能。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	生產設備的技術：專利技術部件及軟硬體升級。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	品質監控的標準：生產溯源體系與團隊獎懲制。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
G.合作模式的資源整合：資源管理		效益狀況勾選				
1.	收益的支付系統：確保營運維護的利益結算。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	營運的效率團隊：營業額及會員數據的來源。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	執行的優質廠家：確保訂單收益的保障路徑。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	物流的效率通路：確保平台結算的法律依據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	實體的體驗服務：行動商務圈粉的效率來源。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
H.資本營運的投融計劃：資金控制		效益狀況勾選				
1.	營運的效益數據：可供平衡開支的目標項目。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	創新的趨勢商品：提供目標市場的數據調研。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	項目的產能計劃：提供目標機會創收的保障。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	項目的時間效益：目標日程盈虧的決策數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	項目的資產估值：有效會員數量與盈收數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
I.生態模型的結構複利：成本控制		效益狀況勾選				
1.	消費計劃的儲蓄：因消費而形成的儲蓄性人脈。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	消費過程的創業：因商品的推薦而創建的事業。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
3.	消費結構的養老：為消費而消費的結構性利益。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0
4.	消費系統的保險：因消費而鏈結的保障平台。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input checked="" type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	消費社群的紅利：因消費而共享的地區性福利。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input checked="" type="checkbox"/> 0

### 3.規模企業的個案描述

個案三.企業描述：C.健康集團有限公司，集生產與銷售為一體的集團公司，員工1000餘人，年產值10億，現有直營店800家，加盟店1200家，以自有品牌生產為經營的主軸。以下經由訪談紀錄及執行任務分析為規模企業的商業模式規劃設計做好擴大條件的準備，以符合企業可持續的目標任務執行。並可經由其中訪談紀錄的內容及執行任務的設計；探討所定義的構面和其內涵。





附錄二、商業模式（訪談）紀錄表

企業經營型態	<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業			
填表人職銜	<input type="checkbox"/> 董事長	<input checked="" type="checkbox"/> 總經理	<input checked="" type="checkbox"/> 高階主管	<input type="checkbox"/> 企業顧問
<p>商業模式的深度訪談；旨在確保商業模式規劃時的設計定位。其目的是：避免理論、抽象、浮誇的模型藍圖；為企業具體呈現的條件與狀況；並依此條件迅速完善提前假設的任務，此為可行的商業模式與企業核心競爭力的最佳管控路徑。</p>				
A.商業計畫的契約管理			狀況說明	
1.	(上) 年度營業額：¥1,000,000,000	2019 年		
2.	回款率：80%	倒帳（呆帳）：5%		
3.	利潤率：35%	毛利率：35%。淨利率：18%		
備注：				
B.通路建設的資訊管理			狀況說明	
1.	直營店：910 家	分佈省份：五大區		
2.	加盟店：1200 家	分佈省份：五大區		
3.	代理商：家	分佈省份：五大區		
備注：				
C.核心團隊的進度控制			狀況說明	
1.	總經辦：25 人	企劃：人。設計：人。審核：人		
2.	商 務：36 人	體制內：25 人，體制外：11 人		
3.	設 計：26 人	設計師：18 人。助 理：8 人		
4.	生 管：35 人	流水線：31 條。質 檢：31 人		
備注：				
D.行銷策略的年度企劃			狀況說明	
1.	(今) 年度營業額：¥1,050,000,000 (計劃)	2020 年		
2.	年度活動（數）：28 (計劃)	1 季：8	2 季：5	3 季：8 4 季：7
3.	月度營業額（均）：¥87,500,000 (計劃)			
備注：				

企業經營型態		<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問
E.戰略合作的人資協調		狀況說明
1.	企業標準： <input checked="" type="checkbox"/> 設計標準 <input checked="" type="checkbox"/> 研發標準	標準制定人員：6名
2.	行業標準： <input checked="" type="checkbox"/> 生產標準 <input checked="" type="checkbox"/> 溯源標準	標準制定人員：3名
3.	國家標準： <input checked="" type="checkbox"/> 檢測標準 <input checked="" type="checkbox"/> 認證標準	標準制定人員：2名
備注：		
F.核心技術的品質控制		狀況說明
1.	發明專利： <input type="checkbox"/> 軟件 <input checked="" type="checkbox"/> 硬件 <input type="checkbox"/> 配方	
2.	新型專利： <input type="checkbox"/> 軟件 <input type="checkbox"/> 硬件 <input checked="" type="checkbox"/> 配方	
3.	論文著作： <input type="checkbox"/> 期刊 <input type="checkbox"/> 著作 <input type="checkbox"/>	
備注：		
G.合作模式的資源管理		狀況說明
1.	自主平台： <input checked="" type="checkbox"/> 小程序 <input type="checkbox"/> APP	
2.	電商平台： <input checked="" type="checkbox"/> 阿里平台 <input checked="" type="checkbox"/> 騰訊平台	
3.	授權貼牌： <input checked="" type="checkbox"/> 品牌授權 <input checked="" type="checkbox"/> 代工貼牌	
備注：		
H.資本營運的資金控制		狀況說明
1.	(上)年度總會員數： <u>  100000  </u>	
2.	(上)年度重銷金額：¥ <u> 870,000,000 </u>	
3.	(上)年度期貨金額：¥ <u> 600,000,000 </u>	
備注：		
I.生態模型的成本控制		狀況說明
1.	員工股權占比： <u>  24  </u> %	
2.	會員股權占比： <u>  5  </u> %	
3.	會員總積分數： <u> 1,200,000,000 </u>	
備注：		

附錄三、商業模式（執行任務）分析表

企業經營型態		<input checked="" type="checkbox"/> 生產型企業 <input checked="" type="checkbox"/> 銷售型企業				
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input checked="" type="checkbox"/> 總經理 <input checked="" type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問				
<p>商業模式的規劃設計；旨在確保企業可持續發展的力量來源。其目的是：企業核心的四個控制、三個管理、年度企劃及人力資源協調的有效價值。透過『商業模式（執行任務）分析表』；將取得『核心狀態曲線與任務分析表』做出『SWOT分析及營運任務計劃表』。</p> <p>完成以上的分析；是為“行銷策略”鋪陳利益的複制及“通路建設”效益的資本營運，完善於可行的任務和企業實戰的核心競爭力之上。</p> <p>四個控制：進度控制、品質控制、成本控制、資金控制。</p> <p>三個管理：契約管理、資訊管理、資源管理。</p>						
A.商業計畫的獲利來源：契約管理			效益狀況勾選			
1.	契約金額的結算：結算時被折扣或成為呆帳。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	訂單日程的約制：未有按契約進度履行約定。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	完成數量的驗收：爭議的驗收代表人及單據。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	訂單品質的標準：履約前未有標準樣的確認。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	結算利潤的成本：逾期結算的獲利率與分潤。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
B.通路建設的營運執行：資訊管理			效益狀況勾選			
1.	組織架構的效率：無橫枝錯節的虛擬結構。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	崗位職能的考核：無人情關說的數據考評。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	效率數據的分析：可重複利用的經濟數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	有效訂單的維護：可定向服務的基礎會員。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	會員資訊的管理：可往返聯繫的收益工具。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input checked="" type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
C.核心團隊的持續獲利：進度控制			效益狀況勾選			
1.	核心關鍵的領導：目標成果的預劃和利益分配。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	核心團隊的專業：目標任務的決策及狀況排除。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	核心任務的溝通：會議效率的決策及狀況假設。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	核心目標的節點：總體計劃與部門進度的調控。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	核心團隊的獎懲：人才考評與項目結構的獎懲。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
D.行銷策略的價值驅動：年度企劃			效益狀況勾選			
1.	企業商標的廣告：可以提示生活的經驗品牌。	<input checked="" type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	系列商品的故事：簡單立即見效的名人實證。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	通路社群的活動：方便定點定期的主題場景。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	廣告傳媒的應用：廠商贊助公益的主題競賽。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	免費活動的計畫：庫存利潤商品的配套計劃。	<input type="checkbox"/> 100	<input checked="" type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0

## 第四章 研究發現

本研究藉由商業模式（訪談）紀錄、商業模式（執行任務）分析、核心狀態曲線與任務分析和 SWOT 營運計劃分析發現：奧氏商業畫布中的目標客層可對應於商業計劃、通路可對應於通路建設、關鍵合作夥伴可對應於核心團隊、關鍵活動可對應於行銷策略、關鍵資源可對應於戰略合作、價值主張可對應於核心技術、收益可對應於合作模式、顧客關係可對應於資本營運、成本可對應於生態模型。成為商業模式基礎構面圖 4.1 所示。以下將逐節解譯創新商業模式的構成以及關係。

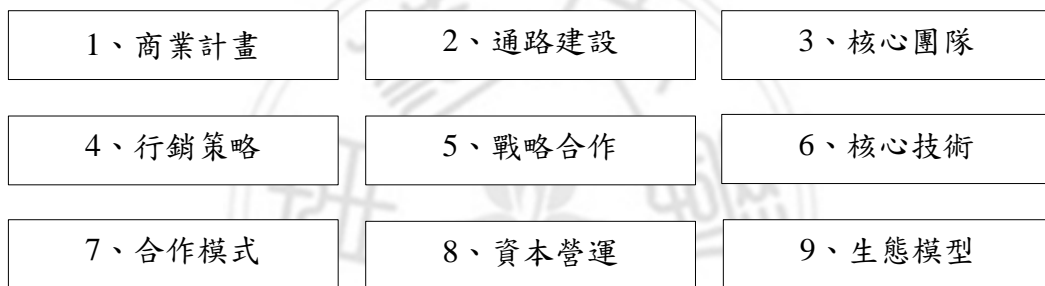


圖 4.1 商業模式基礎構面圖

### 4.1 創新商業模式構面的定義

本研究以企業營運架構中的核心要素；分別於文獻探討及訪談的任務分析中，為可持續的商業模式逐一建構出商業模式可執行任務的基礎架構。以下分別定義模型中的構面：

構面一、商業計劃的定義：以契約管理為標的；含概以訂單設計為主的相關任務。商業計劃的定義在“產品”；對應目標客層，為企業『獲利來源』的基礎。“訂單設計”是商業計劃的主軸；其內涵為“契約管理”。所以，在商業模式的商業計劃所實踐的是：與產品有關的…任

務。以契約管理為標的，含蓋以“訂單設計”為主的相關任務。其中商業計劃的實踐重點將發生在企業組織架構的定位上。

構面二、通路建設的定義：以資訊管理為標的；含概以數據監控為主的相關任務。通路建設的定義在“教育”；對應通路，為企業『營運執行』的基礎。“數據監控”是通路建設的主軸；其內涵為“資訊管理”。所以，在商業模式的通路建設所實踐的是：與教育有關的…任務。以資訊管理為標的，含蓋以“數據監控”為主的相關任務。其中通路建設的實踐重點將發生在企業部門職能的定向上。

構面三、核心團隊的定義：以進度控制為標的；含概以流程觀控為主的相關任務。核心團隊的定義在“分潤”；對應關鍵合作夥伴，為企業『持續獲利』的基礎。“流程觀控”是核心團隊的主軸；其內涵為“進度控制”。所以，在商業模式的核心團隊所實踐的是：與分潤有關的…任務。以進度控制為標的，含蓋以“流程觀控”為主的相關任務。其中核心團隊的實踐重點將發生在企業服務內容的獲利上。

構面四、行銷策略的定義：以年度企劃為標的；含概以形象規劃為主的相關任務。行銷策略的定義在“品牌”；對應關鍵活動，為企業『價值驅動』的基礎。“形象規劃”是行銷策略的主軸；其內涵為“年度企劃”。所以，在商業模式的行銷策略所實踐的是：與品牌有關的…任務。以年度企劃為標的，含蓋以“形象規劃”為主的相關任務。其中行銷策略的實踐重點將發生在企業目標數據的執行上。

構面五、戰略合作的定義：以人資協調為標的；含概以公益項目為主的相關任務。戰略合作的定義在“政策”；對應關鍵資源，為企業『風險控制』的基礎。“公益項目”是戰略合作的主軸；其內涵為“人資協調”。所以，在商業模式的戰略合作所實踐的是：與政策有關的…任

務。以人資協調為標的，含蓋以“公益項目”為主的相關任務。其中戰略合作的實踐重點將發生在企業政策趨勢的效益上。

構面六、核心技術的定義：以品質控制為標的；含概以教練教案為主的相關任務。核心技術的定義在“複制”；對應價值主張，為企業『利潤複制』的基礎。“教練教案”是核心技術的主軸；其內涵為“品質控制”。所以，在商業模式的核心技術所實踐的是：與複制有關的…任務。以品質控制為標的，涵蓋以“教練教案”為主的相關任務。其中核心技術的實踐重點將發生在企業目標節點的控制上。

構面七、合作模式的定義：以資源管理為標的；含概以商務平台為主的相關任務。合作模式的定義在“收益”；對應收益，為企業『資源整合』的基礎。“商務平台”是合作模式的主軸；其內涵為“資源管理”。所以，在商業模式的合作模式所實踐的是：與收益有關的…任務。以資源管理為標的，含蓋以“商務平台”為主的相關任務。其中合作模式的實踐重點將發生在企業擴大收益的商品上。

構面八、資本營運的定義：以資金控制為標的；含概以創新研發為主的相關任務。資本營運的定義在“時間效益”；對應顧客關係，為企業『投融計劃』的基礎。“創新研發”是資本營運的主軸；其內涵為“資金控制”。所以，在商業模式的資本營運所實踐的是：與效益有關的…任務。以資金控制為標的，含蓋以“創新研發”為主的相關任務。其中資本營運的實踐重點將發生在企業效益商品的消費上。

構面九、生態模型的定義：以成本控制為標的；含概以消費循環為主的相關任務。生態模型的定義在“結構”；對應成本，為企業『價值複利』的基礎。“消費循環”是生態模型的主軸；其內涵為“成本控制”。所以，在商業模式的生態模型所實踐的是：與結構有關的…任

務。以成本控制為標的，涵蓋以“消費價值”為主的相關任務。其中生態模型的實踐重點將發生在企業結構利益的建制上。

## 4.2 創新商業模式建構的流程

本研究自商業模式的構面定義完成後；首先，進入『商業模式創建的流程』。商業模式的基礎架構多以經驗邏輯出發，從初期的條件、預期的問題至解決的辦法。然後升級的條件、發生的問題至最佳的辦法。最後是擴大的條件、迎來的問題和複利的辦法。並依序形成三的序列疊層，讓『基礎架構』簡要清楚地體現出條件、問題和辦法的路徑，以及初期、升級、擴大所提前正視的問題。基礎架構多以經驗邏輯來梳理初期、升級乃至擴大的可行性路徑，並對架構的條件、問題和辦法約制橫向觀控的節點。

其次是：『商業模式的模型架構』。模型架構為基礎架構(如圖 4.1)所延伸的經驗章法。誠如初期條件所必要的商業計劃書、升級條件所必要的行銷策略計劃書、擴大條件所必要的合作模式計劃書。預期問題的通路建設計劃書、發生問題的戰略合作計劃書、迎來問題的資本營運計劃書。解決辦法的核心團隊計劃書、最佳辦法的核心技術計劃書和複利辦法的生態模型計劃書。此為商業模式創建的模型架構基礎，亦為企業管理核心的重要環節。企業管理的核心分別為：進度控制、品質控制、成本控制、資金控制、契約管理、資訊管理、資源管理、年度企劃和人力資源協調。將企業管理的核心融入商業模式的核心，資源所表述的內容為；進度控制、人資協調和行銷企劃。交易所表述的內容為；契約管理、資訊管理和資金控制。價值所表述的內容為；品質控制、成本控制和資源管理。商業模式創建的模型架構，為企業短、中、長期所必須構築的標準藍圖畫面於是完成。

第三是：『商業模式的執行架構』。此執行架構為模型架構所延展的任務計畫。分別如商業計劃的產品（說明）…等的相關任務、通路建設的教育（文宣）…等的相關任務、核心團隊的分潤（制度）…等的相關任務、行銷策略的品牌（企劃）…等的相關任務、戰略合作的政策（資源）…等的相關任務、核心技術的复制（團隊）…等的相關任務、合作模式的收益（平台）…等的相關任務、資本營運的效益（會員）…等的相關任務和生態模型的結構（數據）…等的相關任務。此為企業可持續滾動所必要的『執行架構』，亦為企業整合變易的基礎，亦為企業獲利來源所必要的任務計畫。

第四是：『商業模式的審核架構』。此審核架構為執行架構深度探討時的安全節點。例如商業計劃中產品的功能定位、通路建設中教育的定向客群、核心團隊分潤的激勵模式、行銷策略中品牌的場景活動、戰略合作中政策的公益項目、核心技術中复制的教練教案、合作模式中收益的支付工具、資本營運中效益的增長會員和生態模型中結構的價值複利。此為企業利益的『審核架構』，為創新機遇目標的來源，為企業利益升級的安全節點，且為創新商業模式機會起始的概念。

第五是：『商業模式的優勢架構』。此優勢架構為創新『商業模式』所總結的行動任務之一。亦即『商業模式』中的經驗所執行的首要任務：商業計劃中以功能所定位的箭頭產品、戰略合作中政策的宣傳會員和生態模型中複利的消費價值循環。此為企業管理核心之契約管理、人力資源協調和成本的控制，為企業建構絕對優勢時所總結的任務，為計劃、實際時；作為趨勢決策的判斷與執行。

第六是：『商業模式的機會架構』。此機會架構為創新『商業模式』所總結的行動任務之二。於優勢架構中所呈現企業的條件狀況時，



而體現的“機會”。此機會體現在合作模式中收益平台設計的熱銷商品及核心團隊分潤激勵的獲利模式裡。此為企業核心之資源管理與進度的控制，為擴大絕對機會時所總結的任務，為企業擴大收益機會時；計劃、實際的安全節點。

第七是：『商業模式的行銷架構』。此行銷架構為創新『商業模式』所總結的行動任務之三。於優勢與機會架構的協作下，所總結的行動任務。如行銷策略中場景活動的實證案例和核心技術復制的教練教案。此為企業核心之行銷企劃與品質控制。作用在屏除市場營運的潛在威脅，並以此作為市場拓展復制的基礎，為企業屏除潛在的威脅；為計劃、實際時商業模式目標任務的成果設定。

第八是：『商業模式的通路架構』。此通路架構為創新『商業模式』所總結的行動任務之四。於優勢與機會架構的協作下，所總結的行動任務。如通路建設中定向的種子會員和資本運營中效益的重銷會員。此為企業核心之資訊管理與資金的控制。作用在預期市場經濟的劣勢轉移，並以此作為創新研發的基礎，為企業轉移預期的劣勢；為商業模式計劃、實際時數據觀控的決策。

### 4.3 創新商業模式構面的關係

本節的目的是：商業模式構面與構面之間的關係任務。藉由各構面的(基本內涵)互動於架構之間，以獲取企業更完善的獲利來源、營運執行、持續獲利、價值驅動、風險控制、利潤复制、資源整合、投融計劃和結構復利等具體的有效任務資訊。

首先，以本研究圖 2.1 商業模式基礎構面圖。依序從商業計劃、通路建設、核心團隊、行銷策略、戰略合作、核心技術、合作模型、資本

營運、生態模型共九個構面，分別互動於模型的關係架構下，所發生的18種連結資訊。本研究將逐一由各構面所連結的關係資訊，表述其間的執行任務。如關係模型架構圖4.2所示：

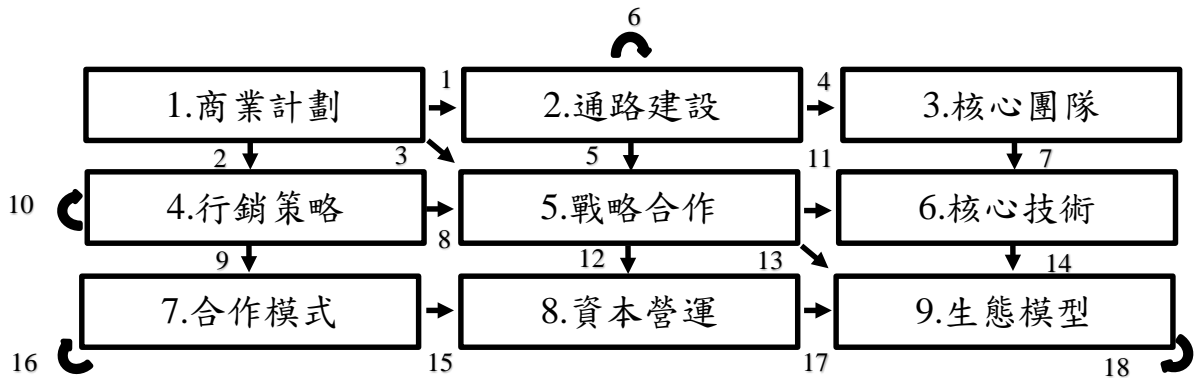


圖 4.2 關係模型架構圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.1 構面一商業計劃的關係

本研究商業模式初期條件的商業計劃；其內涵為：企業的契約管理。經由商業模式的組成架構，其關係的任務分別為：1.通路建設、2.行銷策略和 3.戰略合作。本研究商業模式模型中的商業計劃將探討此三種關係的情境。

1. 商業計劃的獲利來源與通路建設的任務關係：資訊管理與數據監控。
2. 商業計劃的獲利來源與行銷策略的任務關係：年度企劃與形象規劃。
3. 商業計劃的獲利來源與戰略合作的任務關係：人資協調與公益項目。

此三種情境的任務關係旨在分析商業模式中企業商業計劃的（獲利來源）。亦即；商業計劃之（契約管理）的情境關係。如圖4.3所示：1.為商業計劃探討獲利來源的產品時；面向（通路）所產生的狀況，相關的關係任務會有；資訊管理、數據監控等。2.為商業計劃探討獲利來源的產品時；面向（關鍵活動）所產生的狀況，相關的關係任務會有；年

度企劃、形象規劃等。3.為商業計劃探討獲利來源的產品時；面向(關鍵資源)所產生的狀況，相關的關係任務會有；人力資源的協調、公益項目等。此三種情境的關係直接影響企業商業計劃的獲利來源。

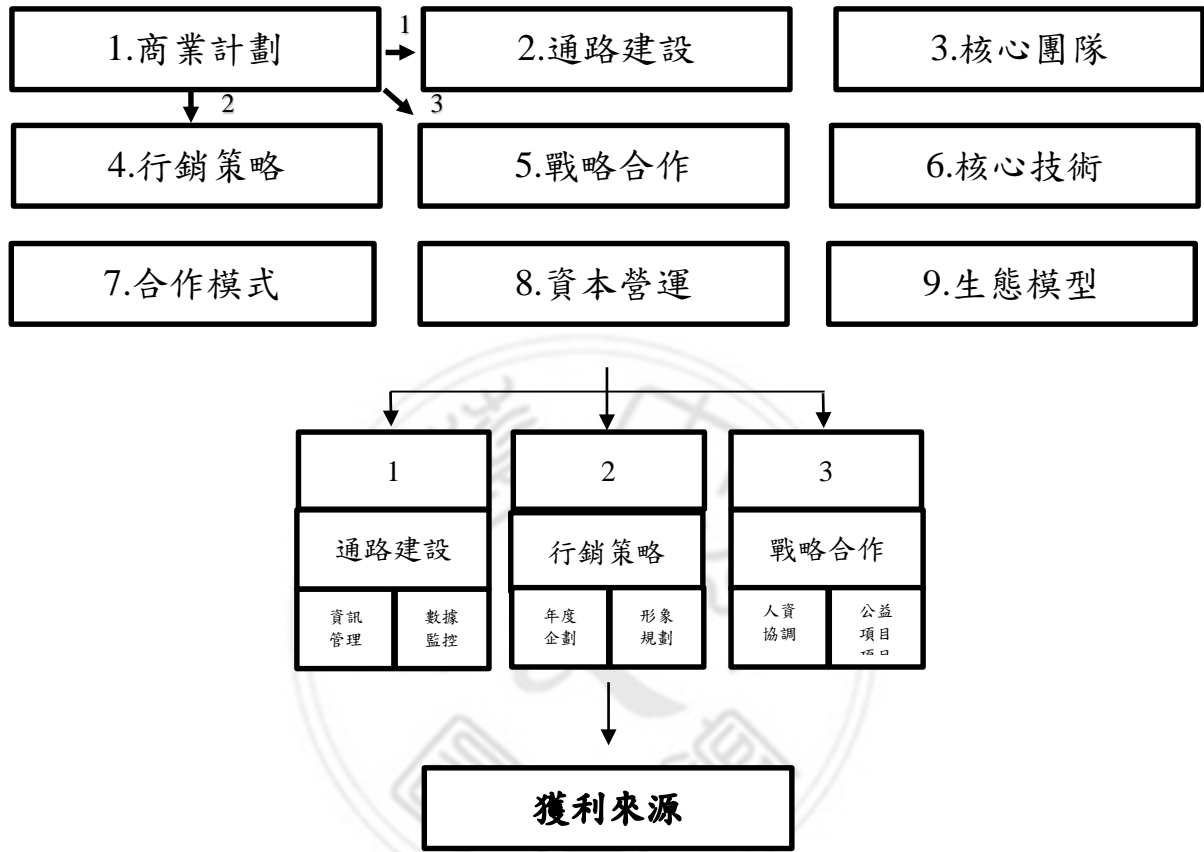


圖 4.3 商業計劃情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 構面二通路建設的關係

本研究商業模式預期問題的通路建設；其內涵為：企業的資訊管理。經由商業模式的組成架構，其關係的任務分別為：4.核心團隊、5.戰略合作和 6.資本營運。本研究商業模式模型中的通路建設將探討此三種關係的情境。

1. 通路建設的營運執行與核心團隊的任務關係：進度控制與流程觀控。

2. 通路建設的營運執行與戰略合作的任務關係：人資協調與公益項目。
3. 通路建設的營運執行與資本營運的任務關係：資金控制和創新研發。

此三種情境的任務關係旨在分析商業模式中企業通路建設的(營運執行)。亦即；通路建設之(資訊管理)的情境關係。如圖 4.4 所示：4.為通路建設探討營運執行的教育時；面向(關鍵夥伴)所產生的狀況，相關的關係任務會有；進度控制、流程觀控等。5.為通路建設探討營運執行的教育時；面向(關鍵資源)所產生的狀況，相關的關係任務會有；人資協調、公益項目等。6.為通路建設探討營運執行的教育時；面向(顧客關係)所產生的狀況，相關的關係任務會有；資金控制、創新研發等。此三種情境的關係直接影響企業通路建設的營運執行。

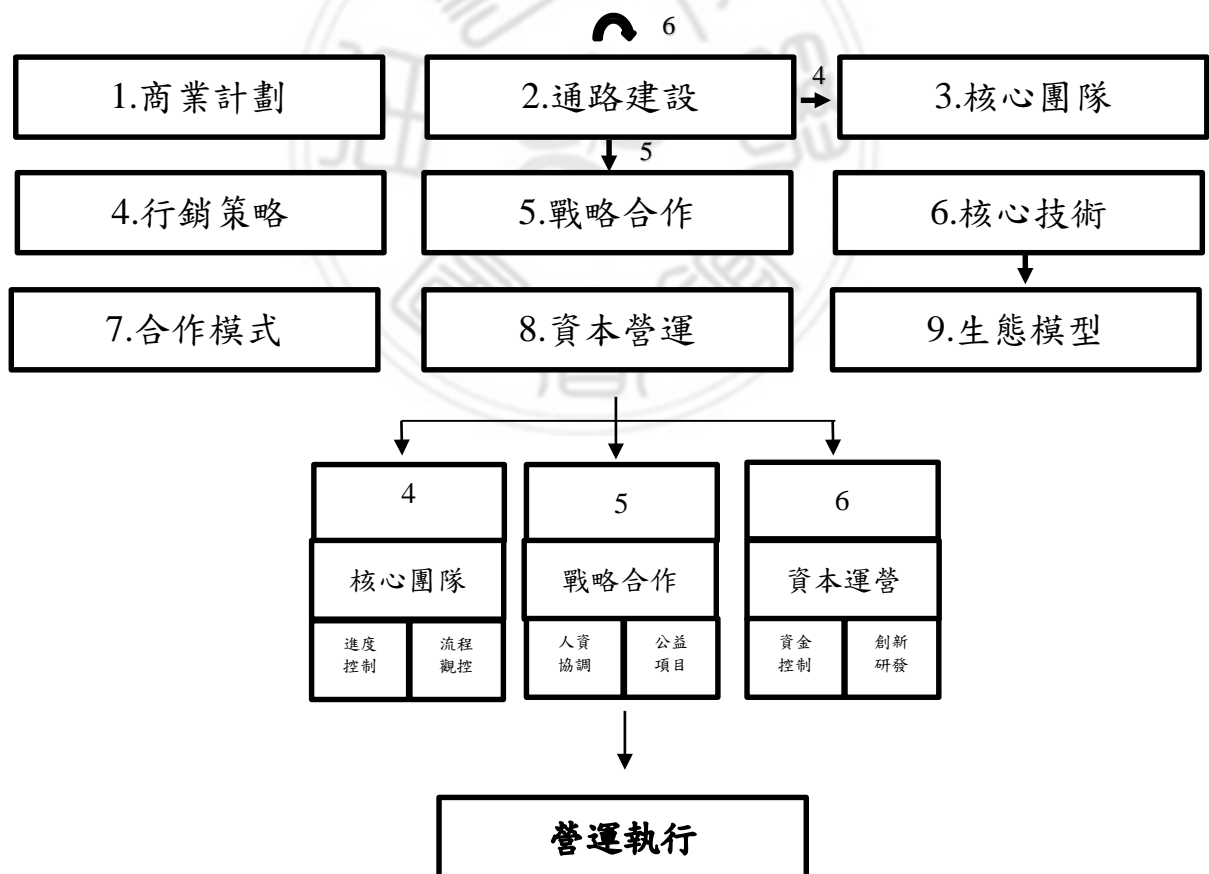


圖 4.4 通路建設情境關係圖

資料來源：本研究整理

### 4.3.3 構面三核心團隊的關係

本研究商業模式解決辦法的核心團隊；其內涵為：企業的進度控制。經由商業模式的組成架構，其關係的任務為：7.核心技術。本研究商業模式模型中的核心團隊將探討此關係的情境。

1. 核心團隊的持續獲利與核心技術的任務關係：質量控制與教練教案。

此一情境的任務關係旨在分析商業模式中企業核心團隊的(持續獲利)。亦即；核心團隊之（進度控制）的情境關係。如圖 4.5 所示：7.為核心團隊探討持續獲利的分潤時；面向（價值主張）所產生的狀況，相關的關係任務會有；品質控制、教練教案等。此種情境的關係直接影響企業核心團隊的持續獲利。

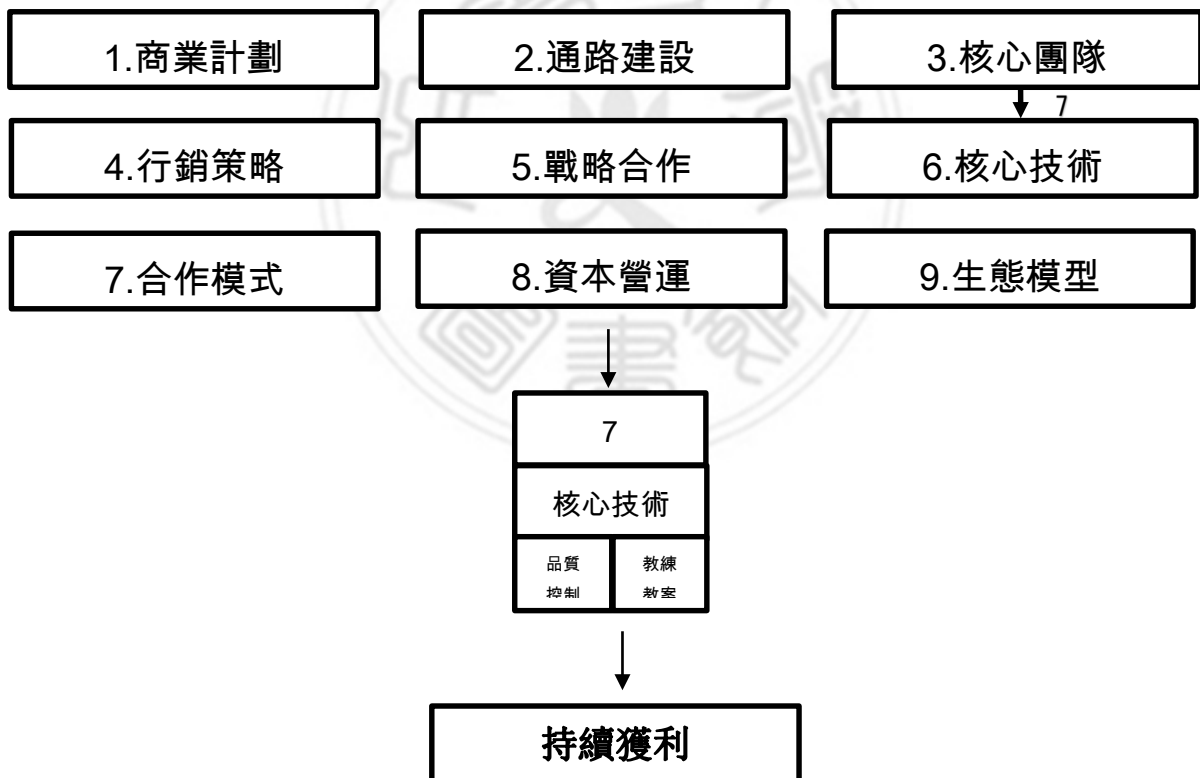


圖 4.5 核心團隊情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.4 構面四行銷策略的關係

本研究商業模式升級條件的行銷策略；其內涵為：企業的年度企劃。經由商業模式的組成架構，其關係的任務分別為：8.戰略合作、9.合作模式和 10.核心技術。本研究商業模式模型中的行銷策略將探討此三種關係的情境。

1. 行銷策略的價值驅動與戰略合作的任務關係：人資協調與公益項目。
2. 行銷策略的價值驅動與合作模式的任務關係：資源管理與商務平台。
3. 行銷策略的價值驅動與核心技術的任務關係：品質控制與教練教案。

此三種情境的任務關係旨在分析商業模式中企業行銷策略的(價值驅動)。亦即；行銷策略之(行銷企劃)的情境關係。如圖 4.6 所示：8.為行銷策略探討價值驅動的品牌時；面向(關鍵資源)所產生的狀況，相關的關係任務會有；人資協調、公益項目等。9.為行銷策略探討價值驅動的品牌時；面向(收益)所產生的狀況，相關的關係任務會有；資源管理、商務平台等。10.為行銷策略探討價值驅動的品牌時；面向(價值主張)所產生的狀況，相關的關係任務會有；品質控制、教練教案等。此三種情境的關係直接影響企業行銷策略的價值驅動。

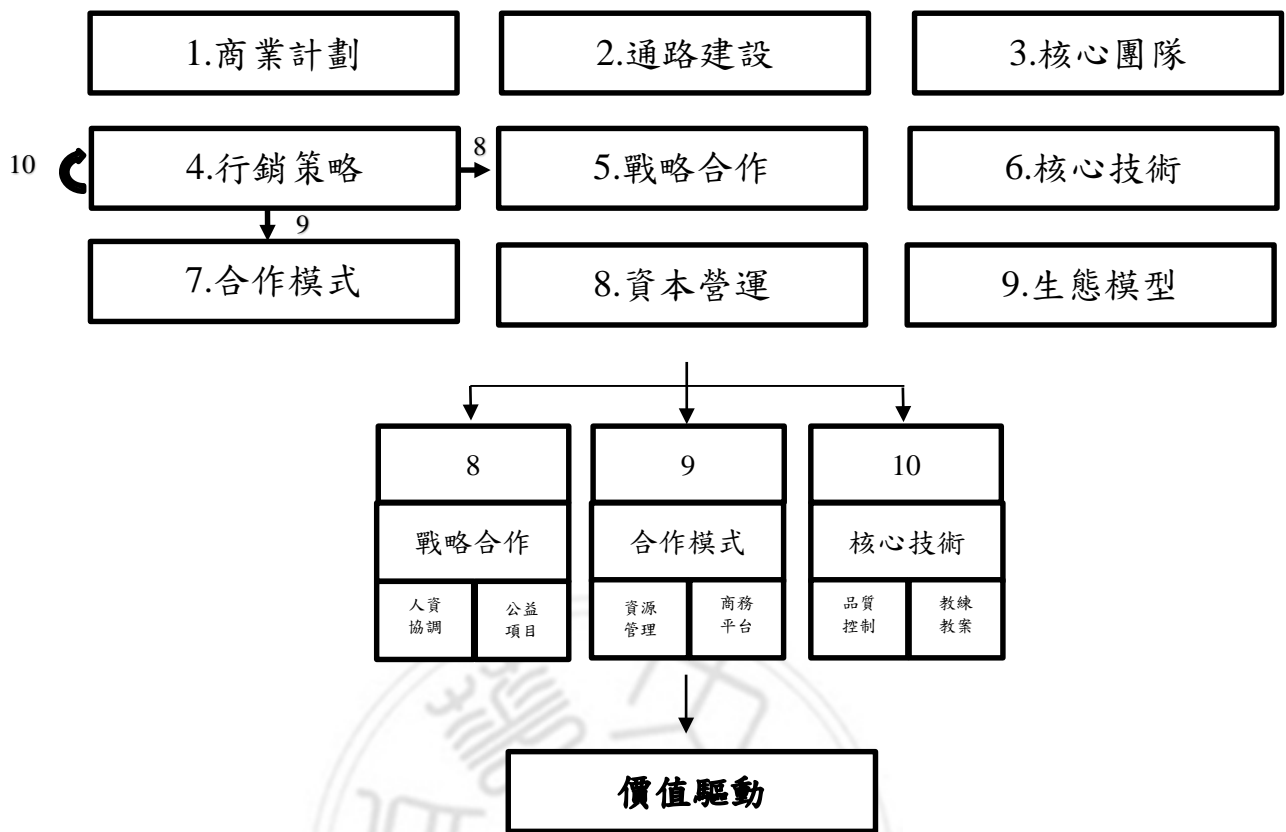


圖 4.6 行銷策略情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.5 構面五戰略合作的關係

本研究商業模式發生問題的戰略合作；其內涵為：企業的人資協調。經由商業模式的組成架構，其關係的任務分別為：11.核心技術、12.資本營運和 13.生態模型。本研究商業模式模型中的戰略合作將探討此三種關係的情境。

1. 戰略合作的風險控制與核心技術的任務關係：品質控制與教練教案。
2. 戰略合作的風險控制與資本營運的任務關係：資金控制與創新研發。
3. 戰略合作的風險控制與生態模型的任務關係：成本控制與消費價值。

此三種情境的任務關係旨在分析商業模式中企業戰略合作的(風險控

制)。亦即；戰略合作之(人資協調)的情境關係。如圖 4.7 所示：11.為戰略合作探討風險控制的政策時；面向(價值主張)所產生的狀況，相關的關係任務會有；品質控制、教練教案等。12.為戰略合作探討風險控制的政策時；面向(顧客關係)所產生的狀況，相關的關係任務會有；資金控制、創新研發等。13.為戰略合作探討風險控制的政策時；面向(成本)所產生的狀況，相關的關係任務會有；成本控制、消費價值等。此三種情境的關係直接影響企業戰略合作的風險控制。

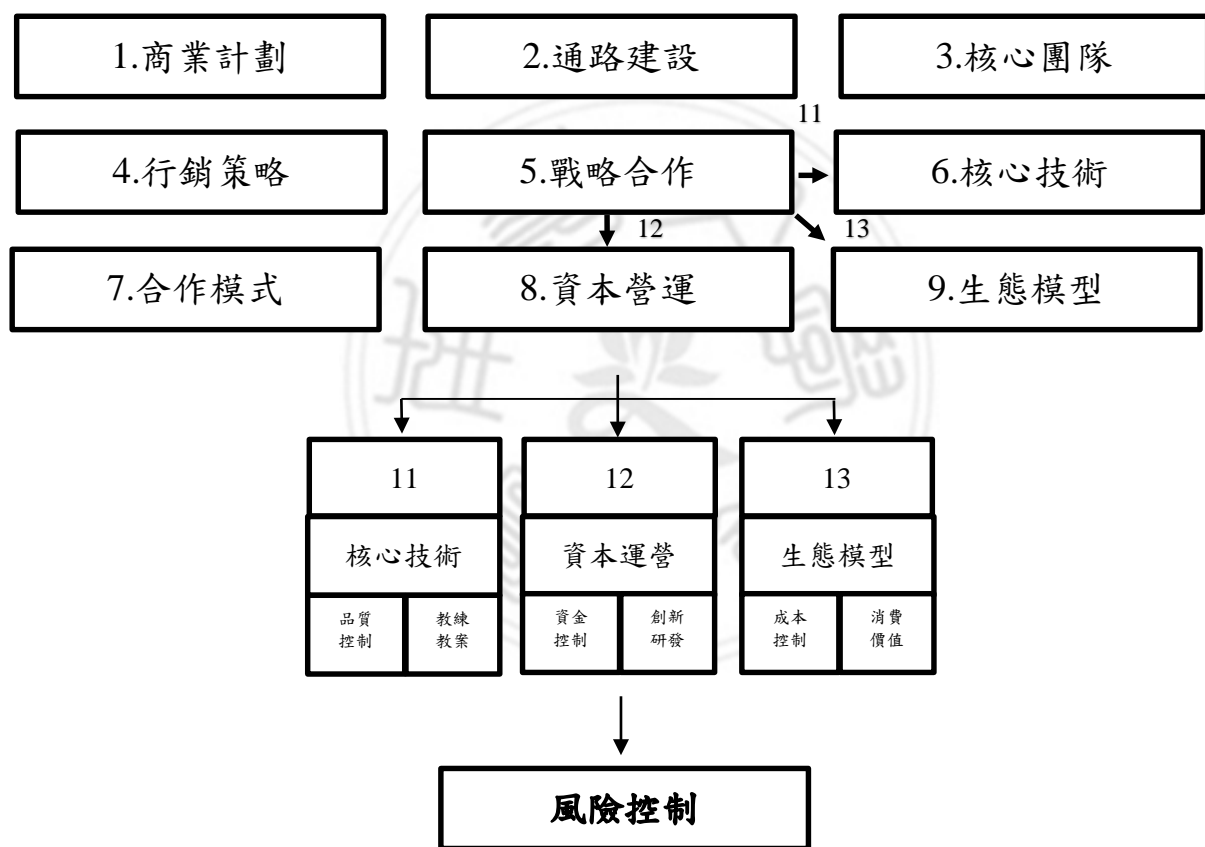


圖 4.7 戰略合作情境關係圖

資料來源：本研究整理



#### 4.3.6 構面六核心技術的關係

本研究商業模式最佳辦法的核心技術；其內涵為：企業品質控制。經由商業模式的組成架構，其關係的任務為：14.生態模型。本研究商業模式模型中的核心技術將探討此關係的情境。

1. 核心技術的利潤複制與生態模型的任務關係：成本控制與消費價值。

此一情境的任務關係旨在分析商業模式中企業核心技術的(利潤複制)。亦即；核心技術之(品質控制)的情境關係。如圖 4.8 所示：14.為核心技術探討利潤複制的效益時；面向(成本)所產生的狀況，相關的關係任務會有；成本控制、消費價值等。此種情境的關係直接影響企業核心技術的利潤複制。

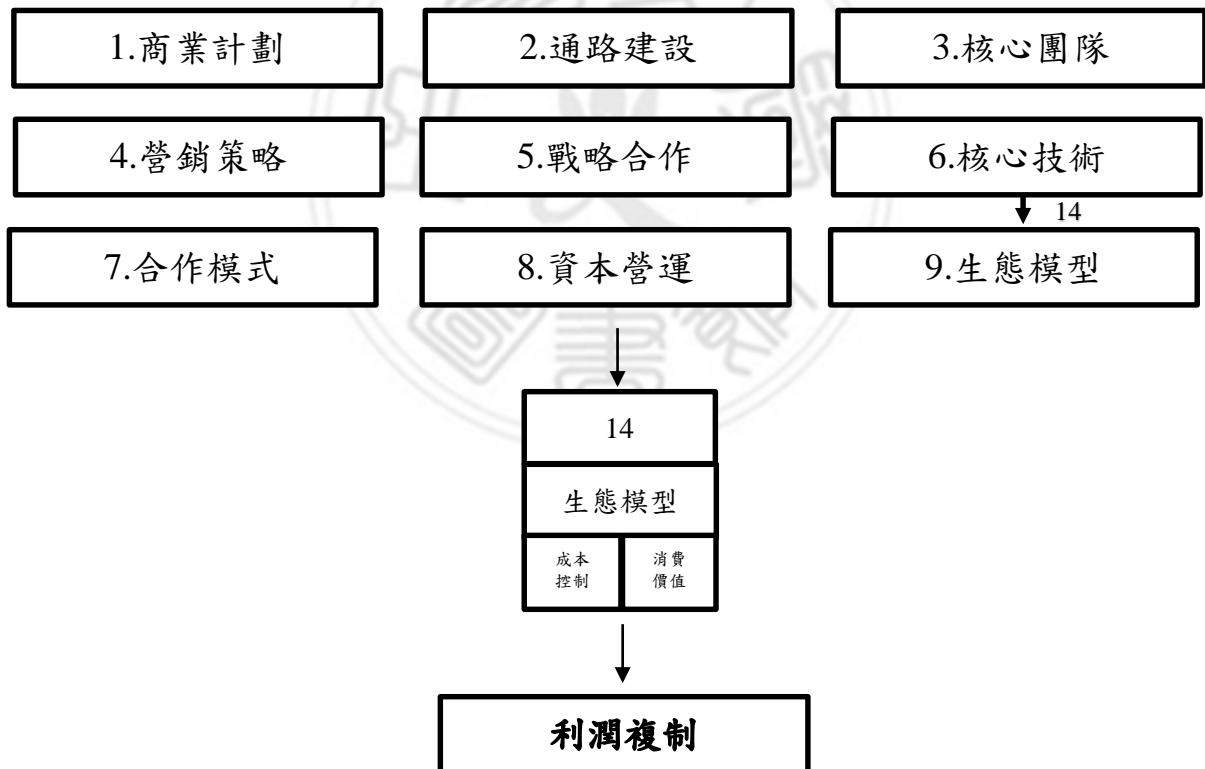


圖 4.8 核心技術情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.7 構面七合作模式的關係

本研究商業模式擴大條件的合作模式；其內涵為：企業的資源管理。經由商業模式的組成架構，其關係的任務分別為：15.資本營運和16.核心團隊。本研究商業模式模型中的合作模式將探討此兩種關係的情境。

- 1.合作模式的資源整合與資本營運的任務關係：資金控制與創新研發。
- 2.合作模式的資源整合與核心團隊的任務關係：進度控制與流程觀控。

此二種情境的任務關係旨在分析商業模式中企業合作模式的(資源整合)。亦即；合作模式之(資源管理)的情境關係。如圖 4.9 所示：15.為合作模式探討資源整合的收益時；面向(顧客關係)所產生的狀況，相關的關係任務會有；資金控制、創新研發等。16.為合作模式探討資源整合的收益時；面向(關鍵合作伙伴)所產生的狀況，相關的關係任務會有；進度控制、流程觀控等。此二種情境的關係直接影響企業合作模式的資源整合。

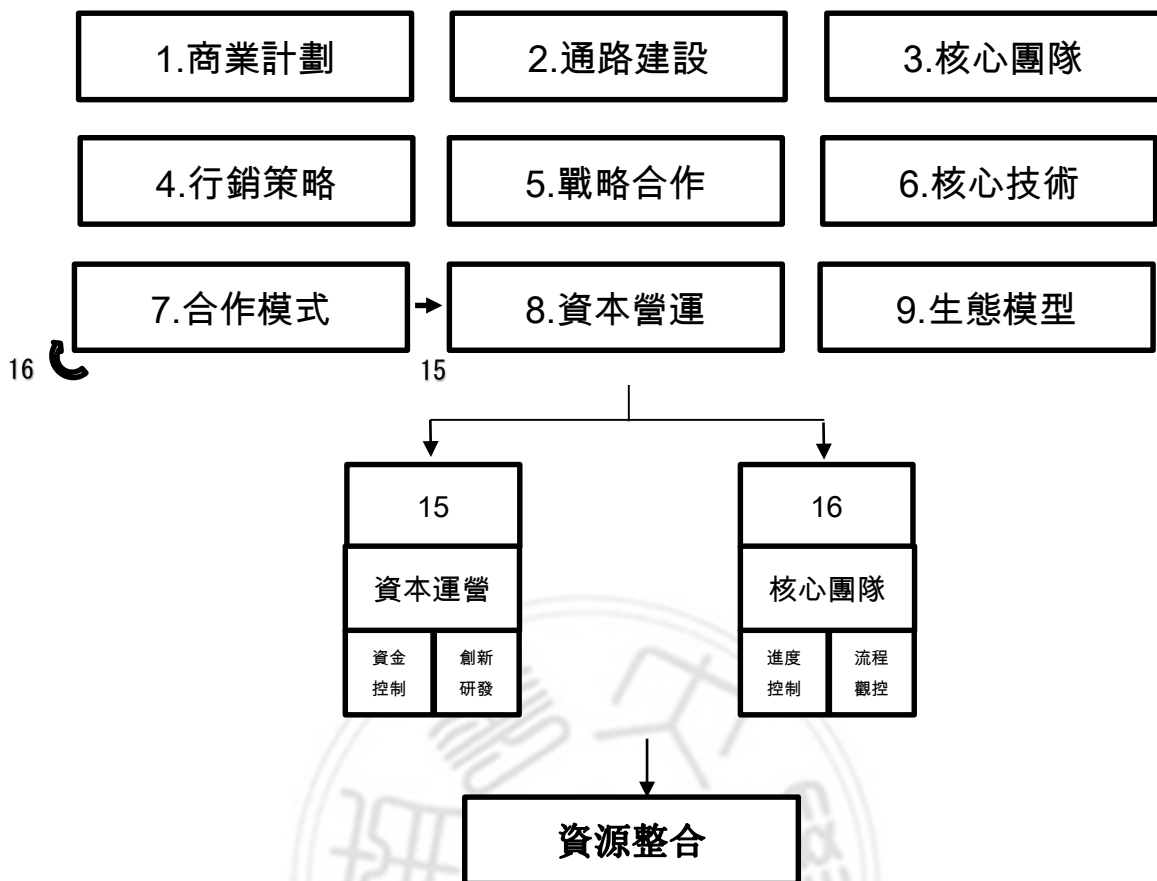


圖 4.9 合作模式情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.8 構面八資本營運的關係

本研究商業模式迎來問題的資本營運；其內涵為：企業的資金控制。經由商業模式的組成架構，其關係的任務為：17.生態模型。本研究商業模式模型中的資本營運將探討此關係的情境。

##### 1.資本營運的投融計劃與生態模型的任務關係：成本控制與消費價值。

此一情境的任務關係旨在分析商業模式中企業資本營運的(投融計劃)。亦即；資本營運之(資金控制)的情境關係。如圖 4.10 所示：17.為資本營運探討投融計劃的效益時；面向(成本)所產生的狀況，相關的關係任務會有；成本控制、消費價值等。此種情境的關係直接影響企業資本營運的投融計劃。

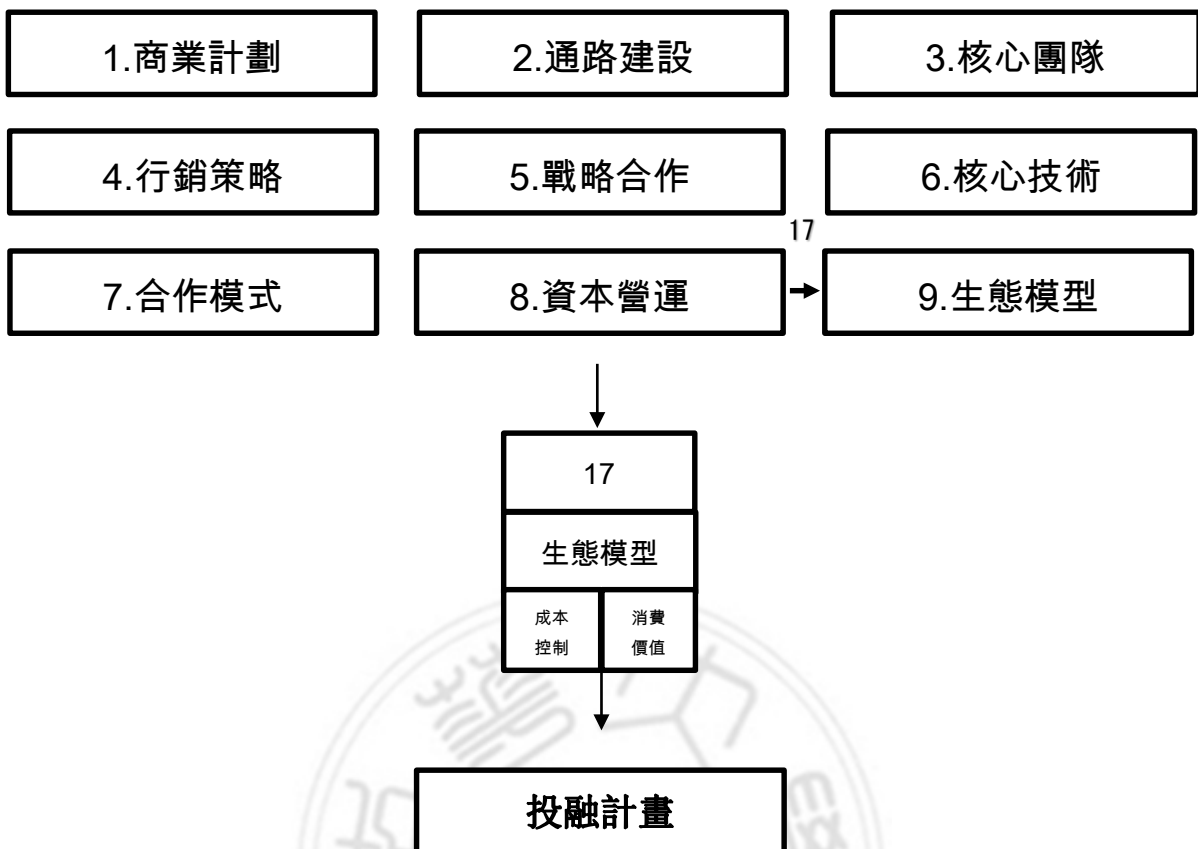


圖 4.10 資本營運情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.3.9 構面九生態模型的關係

本研究商業模式複利辦法的生態模型；其內涵為：企業的成本控制。經由商業模式的組成架構，其關係的任務為：18.商業計劃。本研究商業模式模型中的生態模型將探討此關係的情境。

1、生態模型的結構複利與商業計劃的任務關係：契約管理與訂單設計。

此一情境的任務關係旨在分析商業模式中企業生態模型的(結構複利)。亦即；生態模型之(成本控制)的情境關係。如圖 4.11 所示：18.為生態模型探討結構複利的結構時；面向(目標客層)所產生的狀況，相關的

關係任務會有；契約管理、訂單設計等。此種情境的關係直接影響企業生態模型的結構複利。

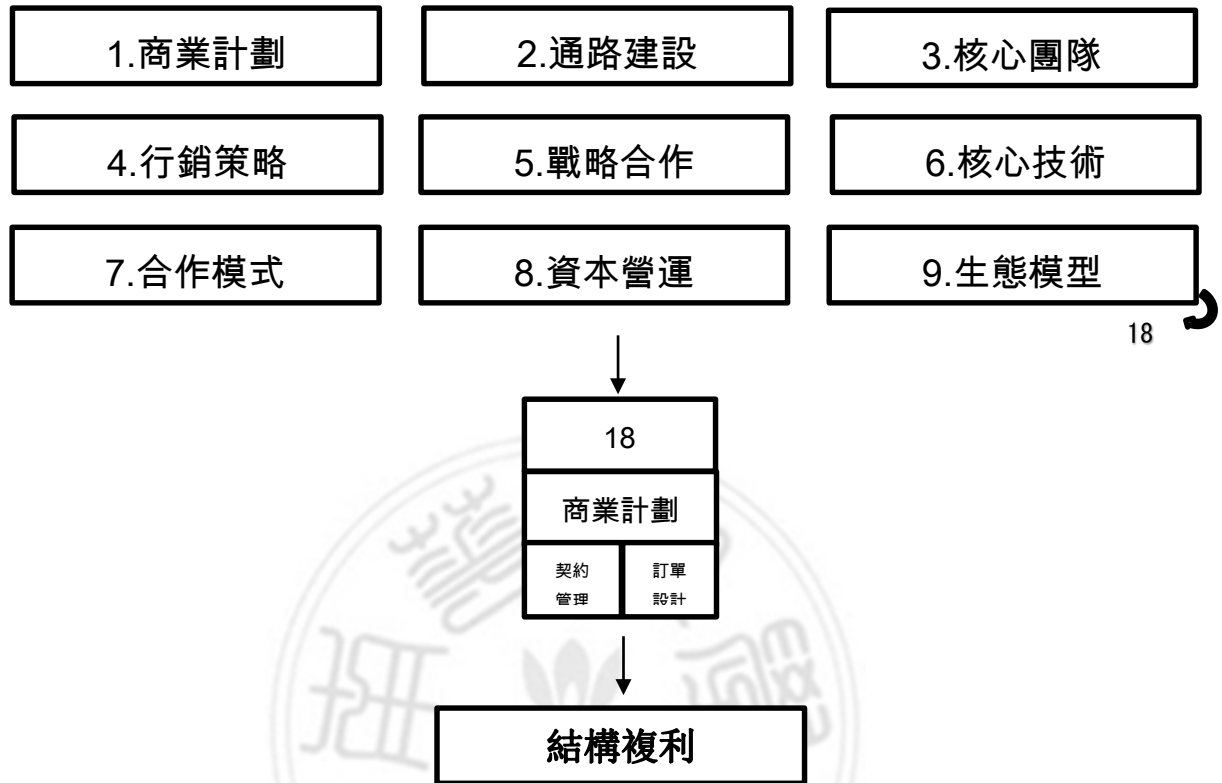


圖 4.11 生態模型情境關係圖

資料來源：本研究整理

#### 4.4 商業模式的個案分析

本研究以生產、銷售型企業在商業模式規劃時；經由已完成的：1. 企業訪談紀錄。2.執行任務分析表。進行 3.核心狀態曲線分析，以探討提前準備的任務計劃及構面關係的準備任務規劃。並以 4.SWOT 營運計劃分析。分別對新創企業、成長企業、及規模企業進行研究個案的商業模式分析。以圖 4.12 執行任務分析曲線圖為研究個案的狀況分析。效益任務分析表 4.1 至 表 4.13 為分析執行狀況後的準備任務內容。SWOT 營運計劃任務分析則分別為：圖 4.13 新創企業 SWOT 任務分析圖、圖 4.14

成長企業 SWOT 任務分析圖、圖 4.15 規模企業 SWOT 任務分析圖。

個案一.企業描述：A 酒業集團有限公司，集生產與銷售白酒為一體的集團公司，員工 200 餘人，年產醬香白酒 2000 噸，現有儲存不同年份原漿基酒 5000 餘噸，以自有品牌及品牌代工和貼牌生產為經營的主軸。

綜合性地呈現以下的狀況：契約管理所呈現的狀況是；人才力的不足，商務的獲利模式單一，自主產品的設計及目標定位的能力缺乏等等。通路建設所呈現的狀況是；市場力的不足，此為體現自主產品的設計能力缺乏，以及無法正確引導市場定向需求的人群.等等。核心團隊所呈現的狀況是；驅動力的制度問題？生產為主的營運分潤與銷售為主的獎懲制度，影響人才力的匯聚等等。行銷策略所呈現的狀況是；企劃力的不足，銷售計劃的目標責任與專業規劃團隊的協調性問題，臨時啟動的計劃等等。戰略合作所呈現的狀況是；公關力的缺乏，可靠政策資源的掌握，以及緊密的合作關係沒有，進而無法獲取有效的先機等等。核心技術所呈現的狀況是；創新力的不足，發現可連結或倚靠掌握的技術能力缺乏；可創新複制的核心價值與人才缺乏等等。合作模式所呈現的狀況是；工具力的不足，缺乏互聯網的未來性，傳統市場的過度倚賴，導致可用資源的力量無法升級等等。資本營運所呈現的狀況是；資金力的不足，過大的主體設備投入，無法體現收入與支出的投融資平衡等等。生態模型所呈現的狀況是；結構力的問題？缺乏結構共生模型的規劃，人才、項目和資金以及勞資關係的現實面等等。

個案二.企業描述：B 建材集團有限公司，集生產與銷售為一體的集團公司，員工 500 餘人，年產值 2.5 億，現有 12 條生產車間，以自有品牌及品牌代工和貼牌生產為經營的主軸。

綜合性地呈現以下的狀況：合同管理所呈現的狀況是；人才力的單

一性問題？商務的獲利模式過度依賴商務人員，自主產品的設計及目標定位的能力逐漸成長等等。通路建設所呈現的狀況是；市場力穩定中成長，此為體現自主產品的設計能力，以及正確引導市場定向需求人群的能力等等。核心團隊所呈現的狀況是；驅動力人才競崗制度在完善中，生產為主的營運分潤與銷售為主的獎懲制度正逐步影響人才力的匯聚等等。行銷策略所呈現的狀況是；企劃的全方位能力問題？銷售計劃的目標責任與專業規劃團隊的協調性以及臨時啟動的計劃有待加強等等。戰略合作所呈現的狀況是；公關力的資金投入計算？可靠政策資源的掌握，以及緊密的合作關係，進而獲取有效的初期先機等等。核心技術所呈現的狀況是；強化中的創新力與自主研發的技術能力；可複製的核心價值與人才培育等等。合作模式所呈現的狀況是；工具力的設計規劃問題？互聯網的建設力薄弱，傳統市場的過度倚賴，逐步驗證可用資源之中等等。資本營運所呈現的狀況是；資金力的循環問題？主體營運投入與產出的平衡計劃缺乏可預期的前瞻性等等。生態模型所呈現的狀況是；結構力的設計問題？結構共生模型的規劃剛剛開始，人才、項目和資金所呈現的勞資模式仍在磨合等等。

個案三.企業描述：C 健康集團有限公司，集生產與銷售為一體的集團公司，員工1000餘人，年產值10億，現有直營店800家，加盟店1200家，以自有品牌生產為經營的主軸。

綜合性地呈現以下的狀況：契約管理所呈現的狀況是；創新功能性產品的領導流行開發，商務的獲利模式已經成形，自主產品的設計及目標定位的能力成熟...等等。通路建設所呈現的狀況是；市場力的定向會員明確，此為體現自主產品的設計優勢能力，以及正確引導市場需求人群的能力等等。核心團隊所呈現的狀況是；驅動力的制度疊代更新，以

生產為主的營運分潤與銷售為主的獎懲制度平衡發展；企業文化已影響人才力的深耕於團隊等等。行銷策略所呈現的狀況是；年度企劃力的引導流行，讓銷售計劃的目標責任與專業規劃團隊的變化能力形成優勢，方便時勢所啟動的隨機計劃等等。戰略合作所呈現的狀況是；公關力的政策項目連結，充分掌握可靠的政策資源，以及緊密的合作關係，進而延續有效的先機等等。核心技術所呈現的狀況是；賦能的人才教育，由生產與研究發現可連結掌握的技術能力；成為可創新複製的核心價值等等。合作模式所呈現的狀況是；平台工具的自主營運能力，互聯網的大數據分析與傳統市場的體驗模式連結，擴大資源的複製等等。資本營運所呈現的狀況是；資金力的整體備用估值強大，計劃性地用於品牌市場效益最大化的投入，分支機構的投融風險控制計劃等等。生態模型所呈現的狀況是；結構力的全預算計劃，結構的共生模型，將人才、項目和資金均以消費價值結構系統的模式呈現等等。

4.12 執行任務分析曲線圖；表述個案中企業的營運核心要素九個構面的執行任務狀況。

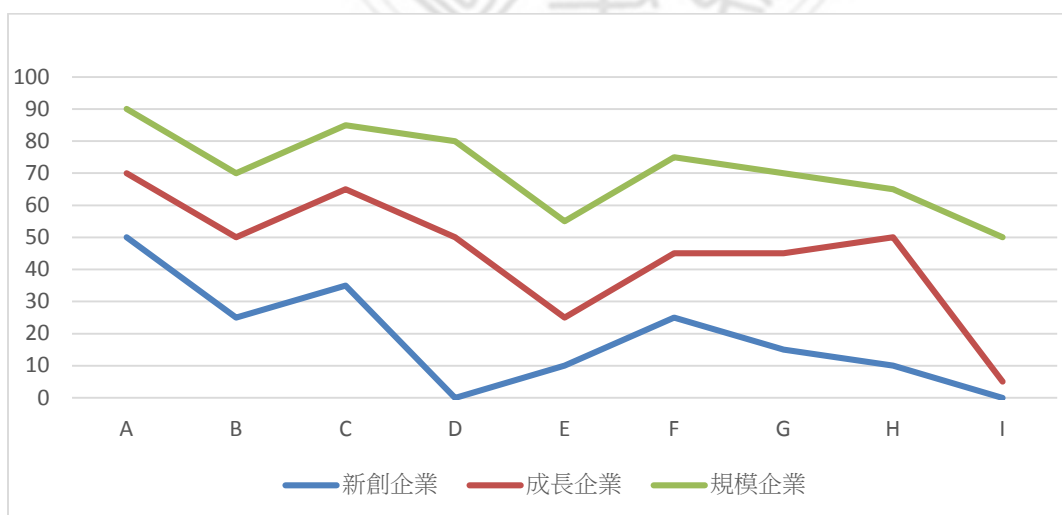


圖 4.12 執行任務分析曲線圖

資料來源：本研究整理



以下為企業探討營運核心要素的執行任務分析後；各構面為展現效益，提前假設的關係任務表 4.1 至表 4.9。

表 4.1 商業計劃的效益任務計劃表

主構面 (關係構面)	商業計劃 (效益任務)
2.教育	1.廣告效益的規劃設計。
	2.目標會員的規劃設計。
	3.會員管理的規劃設計。
4.品牌	1.廣告文案規劃設計。
	2.主題活動規劃設計。
	3.故事公益競賽活動。
5.政策	1.政策項目的申請計劃。
	2.協會組織的公益計劃。
	3.行業標準的制定計劃。

資料來源：本研究整理

表 4.2 通路建設的效益任務計劃表

主構面 (關係構面)	通路建設 (效益任務)
3.分潤	1.部門項目管理流程觀控計劃。
	2.個人績效管理任務觀控計劃。
	3.團隊區位管理數據觀控計劃。
5.政策	1.政策項目的申請計劃。
	2.協會組織的公益計劃。
	3.行業標準的制定計劃。
8.效益	1.功能性鏢靶產品的開發計劃。
	2.高產能強勢產品的開發計劃。
	3.低成本時效產品的配套計劃。

資料來源：本研究整理

表 4.3 核心團隊的效益任務計劃表

主構面	核心團隊
(關係構面)	(效益任務)
6.複製	1.品質控制的技術規範設計。
	2.整廠輸出的技術規範設計。
	3.教練培育的技術規範設計。

資料來源：本研究整理

表 4.4 行銷策略的效益任務計劃表

主構面	行銷策略
(關係構面)	(效益任務)
5.政策	1.政策項目的申請計劃。
	2.協會組織的公益計劃。
	3.行業標準的制定計劃。
6.複製	1.品質控制的技術規範設計。
	2.整廠輸出的技術規範設計。
	3.教練培育的技術規範設計。
7.收益	1.支付系統的規劃設計。
	2.消費系統的規劃設計。
	3.運維系統的規劃設計。

資料來源：本研究整理

表 4.5 戰略合作的效益任務計劃表

主構面	戰略合作
(關係構面)	(效益任務)
6.複製	1.品質控制的技術規範設計。
	2.整廠輸出的技術規範設計。
	3.教練培育的技術規範設計。
8.效益	1.功能性鏢靶產品的開發計劃。
	2.高產能強勢產品的開發計劃。
	3.低成本時效產品的配套計劃。
9.結構	1.市場營運執行層級結構設計。
	2.消費價值分潤層級結構設計。
	3.供給需求訂單服務結構設計。

資料來源：本研究整理

表 4.6 核心技術的效益任務計劃表

主構面 (關係構面)	核心技術 (效益任務)
9.結構	1.市場營運執行層級結構設計。
	2.消費價值分潤層級結構設計。
	3.供給需求訂單服務結構設計。

資料來源：本研究整理

表 4.7 合作模式的效益任務計劃表

主構面 (關係構面)	合作模式 (效益任務)
3.分潤	1.部門項目管理流程觀控計劃。
	2.個人績效管理任務觀控計劃。
	3.團隊區位管理數據觀控計劃。
8.效益	1.功能性鏢靶產品的開發計劃。
	2.高產能強勢產品的開發計劃。
	3.低成本時效產品的配套計劃。

資料來源：本研究整理

表 4.8 資本營運的效益任務計劃表

主構面 (關係構面)	資本營運 (效益任務)
9.結構	1.市場營運執行層級結構設計。
	2.消費價值分潤層級結構設計。
	3.供給需求訂單服務結構設計。

資料來源：本研究整理

表 4.9 生態模型的效益任務計劃表

主構面 (關係構面)	生態模型 (效益任務)
1.產品	1.經銷報價單的規劃設計。
	2.商務訂購單的規劃設計。
	3.保障性契約的規劃設計。

資料來源：本研究整理

以下為企業探討營運核心要素的執行任務分析後；為展現優勢效益，提前假設的關係任務表 4.10。

表 4.10 SWOT 優勢的營運計劃任務計劃表

主構面	商業計劃
(關係構面)	(效益任務)
1.產品	1. 經銷報價單的規劃設計。
	2. 商務訂購單的規劃設計。
	3. 保障性契約的規劃設計。
5.政策	1.政策項目的申請計劃。
	2.協會組織的公益計劃。
	3.行業標準的制定計劃。
9.結構	1.市場營運執行層級結構設計。
	2.消費價值分潤層級結構設計。
	3.供給需求訂單服務結構設計。

資料來源：本研究整理

以下為企業探討營運核心要素的執行任務分析後；為展現機會效益，提前假設的關係任務表 4.11。

表 4.11 機會的營運計劃任務計劃表

主構面	核心團隊
(關係構面)	(效益任務)
7.收益	1.支付系統的規劃設計。
	2.消費系統的規劃設計。
	3.運維系統的規劃設計。
3.分潤	1.部門項目管理流程觀控計劃。
	2.個人績效管理任務觀控計劃。
	3.團隊區位管理數據觀控計劃。

資料來源：本研究整理

以下為企業探討營運核心要素的執行任務分析後；為摒除威脅，提前假設的關係任務表 4.12。

表 4.12 摒除威脅的營運計劃任務計劃表

主構面 (關係構面)	行銷策略 (效益任務)
4.品牌	1.廣告文案規劃設計。
	2.主題活動規劃設計。
	3.故事公益競賽活動。
6.複制	1.品質控制的技術規範設計。
	2.整廠輸出的技術規範設計。
	3.教練培育的技術規範設計。

資料來源：本研究整理

以下為企業探討營運核心要素的執行任務分析後；為轉移劣勢，提前假設的關係任務表 4.13。

表 4.13 轉移劣勢的營運計劃任務計劃表

主構面 (關係構面)	通路建設 (效益任務)
2.教育	1.廣告效益的規劃設計。
	2.目標會員的規劃設計。
	3.會員管理的規劃設計。
8.效益	1.功能性鏢靶產品的開發計劃。
	2.高產能強勢產品的開發計劃。
	3.低成本時效產品的配套計劃。

資料來源：本研究整理

以下為新創企業 SWOT 任務分析圖 4.13。

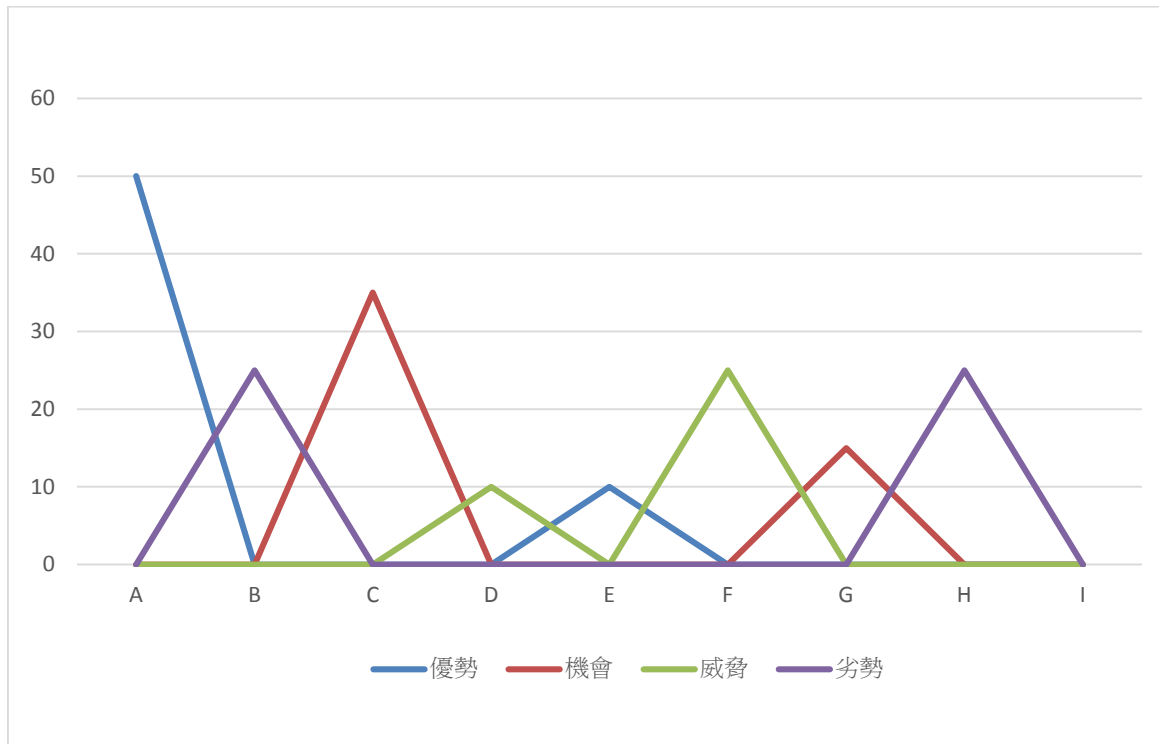


圖 4.13 新創企業 SWOT 任務分析圖

資料來源：本研究整理

以下為成長企業 SWOT 任務分析圖 4.14

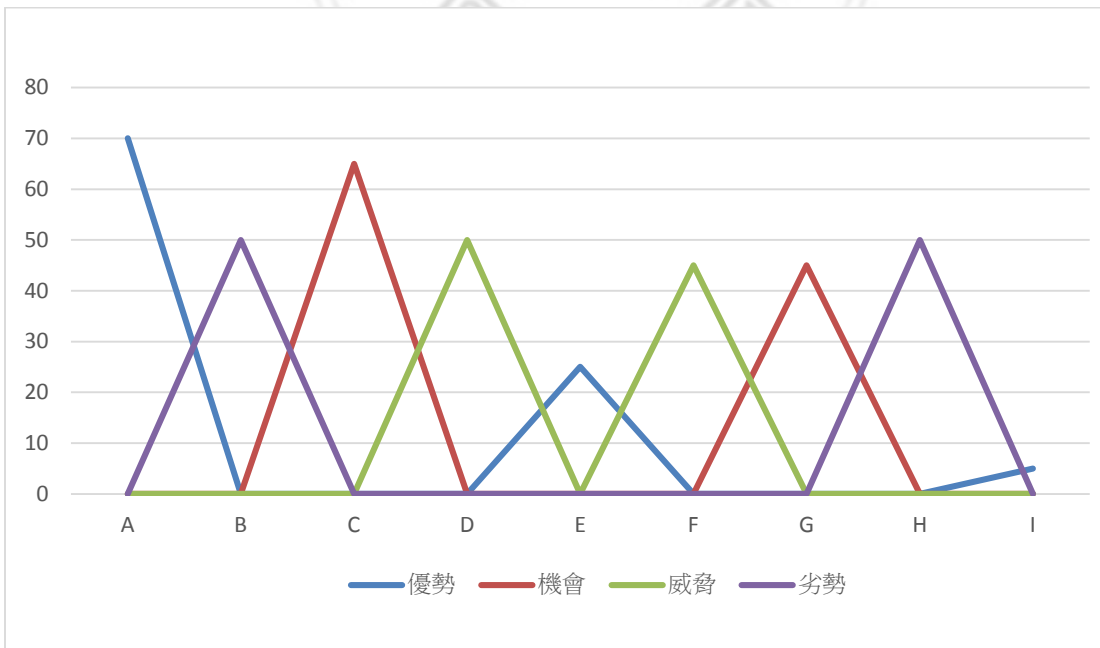


圖 4.14 成長企業 SWOT 任務分析圖

資料來源：本研究整理

以下為規模企業 SWOT 任務分析圖 4.15。

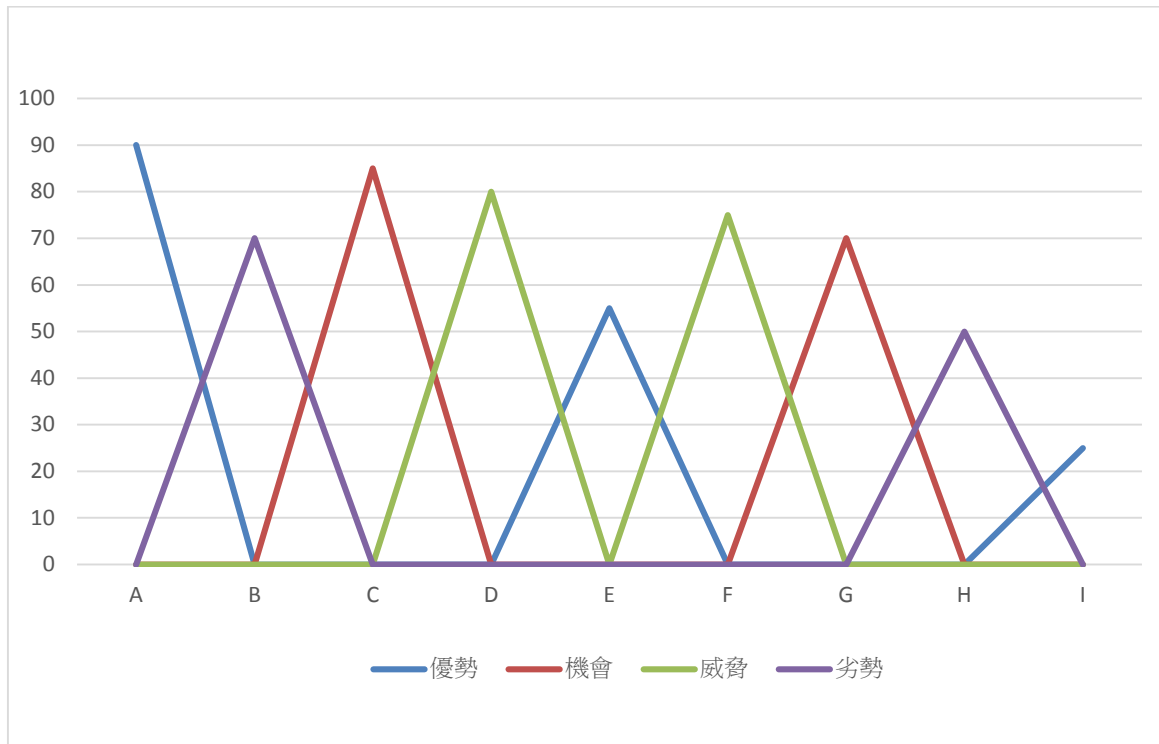


圖 4.15 規模企業 SWOT 任務分析圖

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

### 5.1 商業模式研究的結論

本研究以創新商業模式之規劃設計來探討企業可持續的因素；分析的是企業：1.獲利來源的（需求）產品。2.營運執行的（定向）客層。3.持續獲利的（服務）內容。4.價值驅動的（場景）活動。5.風險控制的（趨勢）流行。6.利潤複制的（人才）賦能。7.資源整合的（商務）媒合。8.投融計劃的（時間）報酬。9.結構複利的（效益）來源。以此形成商業模式規劃設計時所應呈現的可執行任務及準備任務。

由此開展創新商業模式的建構，為企業的人才賦能找到明確的方向。因為，模型的“條件”、“問題”、“辦法”時時提示著經驗邏輯的判斷。其次，模型的“初期”、“升級”、“擴大”亦警示著安全節點的控制。更多的分析、檢討與總結後的行動，均體現著本研究的核心目標：『企業生存的可持續力任務藍圖』！創新商業模式規劃設計圖 5.1。



1.初期條件	2.預期問題	3.解決辦法
商業計畫	通路建設	核心團隊
( 契約管理 )	( 資訊管理 )	( 進度控制 )
訂單設計	數據監控	流程觀控
獲利來源	營運執行	持續獲利
4.升級條件	5.發生問題	6.最佳辦法
行銷策略	戰略合作	核心技術
( 年度企劃 )	( 人資協調 )	( 品質控制 )
形象規劃	政策項目	教練教案
價值驅動	風險控制	利潤複制
7.擴大條件	8.迎來問題	9.複利辦法
合作模式	資本營運	生態模型
( 資源管理 )	( 資金控制 )	( 成本控制 )
商務平台	創新研發	消費價值
資源整合	投融計畫	結構複利

圖 5.1 創新商業模式規劃設計圖

資料來源：本研究整理

企業為了生存，優勢與機會決定了生命力持續時間的長短。可是，在振盪浮動的經濟氛圍下，“持續力”往往左右著企業的“計畫”和趕不上的“變化”。所以，將一開始的經濟行為規劃在“可變易的商業模型”，企業將輕易地完善於“目標計畫”與“實際任務”資訊數據的調控；形成企業專屬的“核心價值”。商業模式所建構的“模型藍圖”，有效率地引導企業團隊：1.從創想的“啟始”。生存經驗的邏輯與條件的疏理。2.從故事的“過程”。升級獲利的來源與資源的整合。3.從實戰的“效率”。擴大結構的連結與資本的營運。4.從觀控的“節點”。運維目標的成果與問題和解答。5.從決策的“風控”。總結行動

的標準與優勢和機會。

創新商業模式的任一個構面，從企業營運的角度，都有著共通的意涵。經由模型九個不同構面有序的反覆經驗和論證分析，可以系統化地針對每一個構面的任務模型；更準確有效地賦能企業的經理人和團隊。每一個單一構面的研究結論如下：1.起始的經驗先是由（條件、問題或辦法）；所討論的是（什麼計劃）？再依此計劃應有的(經驗邏輯)設定此（構面）的目標定義。2.計劃的（標的）明確後，設計成為（企業架構）中的可執行任務。3.標定此計劃任務在企業(利、害)過程中的（內涵）為何？4.以此內涵形成（提前準備任務）的計劃，並使效益因此發生。5.目標性的計劃是為了總結（關係）與（狀況），使構面得以修正或強化,進而獲取成果的實證。6.論證是否實際體現此構面應有的（核心價值）以上；唯一離不開的目標主旨是：訂單、服務的架構下，可持續獲利的基礎上。

## 5.2 商業模式後續的建議

商業模式之於企業的可持續；目前仍存在了難點和急需面對的狀況，例如：1.企業人才培育力的不足。2.投資者的短期獲利心態。3.偽商業模式的不法吸金。4.系統化商業模式的知識不足。

本研究至此可以明確商業模式與企業的可持續具備一定的經驗邏輯關係。因應社會經濟的規模下，企業亦勢必扮演著人才、項目和資金來源的扭帶。所以，企業的健康發展對於個人、消費、地區、產業、政府、金融、環境…等。影響甚為深遠。在商業計劃的經驗範疇中，策略管理一方面迎合環境的要求及強化組織結構功能。一方面彙整內外部資源，邁向既定的計劃目標。鍾憲瑞（民100）

一個地區的發展，關係老百姓的生活，老百姓的生活，連結地方的經濟，地方的經濟，延續國家的政策，國家政策，則體現在“人才力”的是否強大。政治與經濟從來就分不了家，可是經濟總受政治所鉗制著。所以，政治也就限制著“人才力”的有效發展。如果，就經濟繁榮的課題以“模型”展開假設。將計畫“定位”在“人才力”的培育開始，讓老百姓可以“一個模式的藍圖裡看清楚”，我們的希望！或就政治引導經濟繁榮的課題以“模型”展開假設。計畫“定位”在“大數據”的結構開始，讓老百姓可以“一個模式的藍圖裡看清楚”，我們的未來！

本研究創新的商業模式；亦顯示中華文化易學中的九宮。從經驗邏輯的慣性；來確定模型的實戰性。再延伸時代變易的可能性；來確保商業模式的核心價值理論得以無限開發。為此建議以下：1.成立商業模式規劃設計國際研究機構。2.編程商業模式規劃設計師認證體系。3.創建商業模式實戰商務平台。以期人民安樂、社會繁榮、國家富強！

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1.王婉卉(譯)(民 108)。商業模式設計書(原作者：A. Bock & G. George)。台北市：本事。
- 2.尤傳莉(譯)(民 106)。獲利時代(原作者：A.Osterwalder & Y. Pigneur)。台北市：早安財經文化。
- 3.陳春花(民 108)。經營的本質。台北市：日出出版。
- 4.陳春花(民 108)。管理的常識。台北市：日出出版。
- 5.鍾憲瑞(民 100)。策略管理。新北市：前程文化。



## 附錄一、企業訪談個案約談表

### 創新商業模式之規劃設計與企業可持續發展因素分析

敬啟者：

本研究為創新商業模式的規劃設計訪談；研究關於企業可持續發展的因素。為提供企業有效的競爭力模型；本研究將與 貴公司經理級以上管理人員進行訪談，並保證嚴守雙方對資訊的真實性和訪談後資訊的保密性。

訪談將於雙方約定日期進行；可多位主管經理人員參與，以期資訊的有效性。

本研究應於訪談結束後兩週內；將此次的訪談分析表郵寄 貴公司，並提供此次分

訪談 A 公司的簡介：



## 附錄二、商業模式（訪談）紀錄表

企業經營型態	<input type="checkbox"/> 生產型企業 <input type="checkbox"/> 銷售型企業						
填表人職銜	<input type="checkbox"/> 董事長 <input type="checkbox"/> 總經理 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問						
<p>商業模式的深度訪談；旨在確保商業模式規劃時的設計定位。其目的是：避免理論、抽象、浮誇的模型藍圖；為企業具體呈現的條件與狀況；並依此條件迅速完善提前假設的任務，此為可行的商業模式與企業核心競爭力的最佳管控路徑。</p>							
A.商業計畫的契約管理				狀況說明			
1.	(上)年度營業額：¥_____	_____年					
2.	回款率：_____%	倒帳（呆帳）：_____%					
3.	利潤率：_____%	毛利率：_____%。淨利率：_____%					
備注：							
B.通路建設的資訊管理				狀況說明			
1.	直營店：_____家	分佈省份：_____					
2.	加盟店：_____家	分佈省份：_____					
3.	代理商：_____家	分佈省份：_____					
備注：							
C.核心團隊的進度控制				狀況說明			
1.	總經辦：_____人	企劃：_____人。設計：_____人。審核：_____人					
2.	商 務：_____人	體制內：_____人，體制外：_____人					
3.	設 計：_____人	設計師：_____人。助 理：_____人					
4.	生 管：_____人	流水線：_____條。質 檢：_____人					
備注：							
D.行銷策略的年度企劃				狀況說明			
1.	(今)年度營業額：¥_____ (計劃)	_____年					
2.	季度活動（數）：_____ (計劃)	1季：_____	2季：_____	3季：_____	4季：_____		
3.	月度營業額（均）：_____ (計劃)						
備注：							

企業經營型態		<input type="checkbox"/> 生產型企業 <input type="checkbox"/> 銷售型企業
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input type="checkbox"/> 總經理 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問
E.戰略合作的人資協調		狀況說明
1.	企業標準： <input type="checkbox"/> 設計標準 <input type="checkbox"/> 研發標準	標準制定人員：
2.	行業標準： <input type="checkbox"/> 生產標準 <input type="checkbox"/> 溯源標準	標準制定人員：
3.	國家標準： <input type="checkbox"/> 檢測標準 <input type="checkbox"/> 認證標準	標準制定人員：
備注：		
F.核心技術的品質控制		狀況說明
1.	發明專利： <input type="checkbox"/> 軟件 <input type="checkbox"/> 硬件 <input type="checkbox"/> 配方	
2.	新型專利： <input type="checkbox"/> 軟件 <input type="checkbox"/> 硬件 <input type="checkbox"/> 配方	
3.	論文著作： <input type="checkbox"/> 期刊 <input type="checkbox"/> 著作 <input type="checkbox"/>	
備注：		
G.合作模式的資源管理		狀況說明
1.	自主平台： <input type="checkbox"/> 小程序 <input type="checkbox"/> APP	
2.	電商平台： <input type="checkbox"/> 阿里平台 <input type="checkbox"/> 騰訊平台	
3.	授權貼牌： <input type="checkbox"/> 品牌授權 <input type="checkbox"/> 代工貼牌	
備注：		
H.資本營運的資金控制		狀況說明
1.	(上)年度總會員數：_____	
2.	(上)年度重銷金額：_____	
3.	(上)年度期貨金額：_____	
備注：		
I.生態模型的成本控制		狀況說明
1.	員工股權占比：_____ %	
2.	會員股權占比：_____ %	
3.	會員總積分數：_____	
備注：		

### 附錄三、商業模式（執行任務）分析表

企業經營型態		<input type="checkbox"/> 生產型企業 <input type="checkbox"/> 銷售型企業				
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input type="checkbox"/> 總經理 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問				
<p>商業模式的規劃設計；旨在確保企業可持續發展的力量來源。其目的是：企業核心的四個控制、三個管理、年度企劃及人力資源協調的有效價值。透過『商業模式（執行任務）分析表』；將取得『核心狀態曲線與任務分析表』做出『SWOT分析及營運任務計劃表』。</p> <p>完成以上的分析；是為“行銷策略”鋪陳利益的複制及“通路建設”效益的資本營運，完善於可行的任務和企業實戰的核心競爭力之上。</p> <p>四個控制：進度控制、品質控制、成本控制、資金控制。</p> <p>三個管理：契約管理、資訊管理、資源管理。</p>						
A.商業計畫的獲利來源：契約管理			效益狀況勾選			
1.	契約金額的結算：結算時被折扣或成為呆帳。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	訂單日程的約制：未有按契約進度履行約定。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	完成數量的驗收：爭議的驗收代表人及單據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	訂單品質的標準：履約前未有標準樣的確認。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	結算利潤的成本：逾期結算的獲利率與分潤。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
B.通路建設的營運執行：資訊管理			效益狀況勾選			
1.	組織架構的效率：無橫枝錯節的虛擬結構。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	崗位職能的考核：無人情關說的數據考評。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	效率數據的分析：可重複利用的經濟數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	有效訂單的維護：可定向服務的基礎會員。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	會員資訊的管理：可往返聯繫的收益工具。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
C.核心團隊的持續獲利：進度控制			效益狀況勾選			
1.	核心關鍵的領導：目標成果的預劃和利益分配。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	核心團隊的專業：目標任務的決策及狀況排除。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	核心任務的溝通：會議效率的決策及狀況假設。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	核心目標的節點：總體計劃與部門進度的調控。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	核心團隊的獎懲：人才考評與項目結構的獎懲。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
D.行銷策略的價值驅動：年度企劃			效益狀況勾選			
1.	企業商標的廣告：可以提示生活的經驗品牌。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	系列商品的故事：簡單立即見效的名人實證。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	通路社群的活動：方便定點定期的主題場景。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	廣告傳媒的應用：廠商贊助公益的主題競賽。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	免費活動的計畫：庫存利潤商品的配套計畫。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0



企業經營型態		<input type="checkbox"/> 生產型企業 <input type="checkbox"/> 銷售型企業				
填表人職銜		<input type="checkbox"/> 董事長 <input type="checkbox"/> 總經理 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業顧問				
E.戰略合作的風險控制：人資協調		效益狀況勾選				
1.	解讀政策的趨勢：定向的政策輔導項目申請。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	產業技術的升級：定向的協會主題研究參與。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	政策項目的申請：政策的金融補助項目申報。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	產學研銷的活動：專家聘任及主題項目研究。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	社會公益的項目：產業鏈結的主題社團活動。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
F.核心技術的利潤複制：品質控制		效益狀況勾選				
1.	商品發明的專利：功能性為導向的獨特性配方。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	產品物料的來源：可控的原料成本及替代方案。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	生產製成的技術：裝配式流程及高效機動產能。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	生產設備的技術：專利技術部件及軟硬體升級。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	品質監控的標準：生產溯源體系與團隊獎懲制。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
G.合作模式的資源整合：資源管理		效益狀況勾選				
1.	收益的支付系統：確保營運維護的利益結算。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	營運的效率團隊：營業額及會員數據的來源。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	執行的優質廠家：確保訂單收益的保障路徑。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	物流的效率通路：確保平台結算的法律依據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	實體的體驗服務：行動商務圈粉的效率來源。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
H.資本營運的投融計劃：資金控制		效益狀況勾選				
1.	營運的效益數據：可供平衡開支的目標項目。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	創新的趨勢商品：提供目標市場的數據調研。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	項目的產能計劃：提供目標機會創收的保障。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	項目的時間效益：目標日程盈虧的決策數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	項目的資產估值：有效會員數量與盈收數據。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
I.生態模型的結構複利：成本控制		效益狀況勾選				
1.	消費計劃的儲蓄：因消費而形成的儲蓄性人脈。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
2.	消費過程的創業：因商品的推薦而創建的事業。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
3.	消費結構的養老：為消費而消費的結構性利益。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
4.	消費系統的保險：因消費而鏈結的保障平台。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0
5.	消費社群的紅利：因消費而共享的地區性福利。	<input type="checkbox"/> 100	<input type="checkbox"/> 75	<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 0