

市場定位敘說創業家策略意圖矩陣之研究

甘兆欽

南台科技大學管理資訊系 講師

摘要

創業充滿了許多不確定風險，爲了提高創業成功的機會，本研究主張創業家必須具備明確的市場定位，以補充創業行動與發掘市場機會後，對於新創事業生存理論不足的缺口。透過價值鏈管理的三性：共通性、差異性與互賴關係性，來說明市場定位的良窳，並藉由降低新創事業的供需彈性，進而提高顧客忠誠度與競爭障礙。最後，根據供需面市場定位所形成的創業家策略意圖矩陣，來說明新創事業的創業策略類型，提供創業家創業的參考以避免重蹈覆轍。

本文改變傳統實證論的研究方法，採用敘說探究分析。針對馬可先生麵包坊、85 度 C 咖啡蛋糕烘焙與松村燻之味等三家餐飲業創業過程做更多元、更豐富的剖析。歸納結果發現，馬可具備強的供需面市場定位，其管理績效意涵是擁有持續性競爭優勢與平均以上報酬水準，創業家策略意圖矩陣位於長青樹型企業。85 度 C 與松村同樣具備中的需求面市場定位與強的供給面市場定位，其管理績效意涵是擁有持續性競爭優勢與平均以上報酬水準，落入矩陣中嶄露頭角型企業。由於 85 度 C 與松村的供需面市場定位不太一致，值得以上兩家餐飲業思考如何強化共通性、差異性以及互賴關係性，使具備長青樹型企業的特徵。

關鍵字： 供需面市場定位，價值鏈管理的三性，創業家策略意圖矩陣，長青樹型企業

Market Position with a Narrative Inquiry Exploring Entrepreneurs Strategy Intended Matrix

Chao-Chin Kan, Lecturer

Department of Management and Information Technology, Southern Taiwan University of Technology

Abstract

Entrepreneurship carries with it many uncertainties and risks. However, based on raising entrepreneurs' successful opportunities, this research proposes, that entrepreneurs have to possess specific market position in order to complement in the wake of entrepreneurs' creating new ventures move and discovering opportunities, to close the gap for the initial new venture. This research depends on three characteristics of value chain, namely, the commonality, the differentiation, and the interdependent relationships to explore the strength or weaknesses of market position. The elasticity of supply and demand will decrease, customers loyalty and competitive barrier will increase by boosting the three characteristics of value chain. Finally, an entrepreneur strategy intended matrix with market position of supply-demand dimension will be used to explain categories of entrepreneurs strategy in a new venture so as to provide entrepreneur' reference and avoid a failure entrepreneurial context.



This research adopts a narrative inquiry analysis instead of the logic positivism approach for proposing deeper insights and impressive findings with three dining industries: Mr. Mark Bakery Co., Café 85 ° C, and SongChun stewed and smoked food. Research induction discovered that Mr. Mark possessed a strong market position in supply-demand dimension, thus the management implication dominates sustained competitive advantage and above advantage return level. Therefore, it belongs to the evergreen enterprise in entrepreneur strategy intended matrix. Café 85 ° C and SongChun possessed middle market positions in demand-side, and strong market position in supply-side, thus the management implication dominates sustained competitive advantage and above average return level. Therefore, it belongs to a budding enterprise of entrepreneur strategy intended matrix. Market position in supply-demand dimension have not been consistent in Café 85 ° C and SongChun so they should think how do they reinforce it to create commonalities, cultivate differentiations with competitors, and build relationships with stakeholders for improving their products to achieve the goal of evergreen enterprise characteristics.

Keywords: Market position in supply-demand dimension, three characteristics of value chain, entrepreneur strategy intended matrix, evergreen enterprise

壹、前言

近年來創業已經成為學術界、企業界與政府部門的熱門議題。創業是許多人共同的夢想，他們想要擁有自己的事業、實現自己的理想，甚至成為比爾蓋茲等成功的創業家。創業就像是花式溜冰一樣，充滿了許多不確定性風險。觀眾在場邊觀賞花式溜冰競賽，不管弧形、蛇紋形、與內外鉤形等，任意花式表演悠遊自在，好個花式翻轉贏得場邊觀眾的滿堂彩。因此，自己躍躍欲試也想找個溜冰場一展身手。不幸地，卻摔個人仰馬翻、四角朝天。如果幸運，也許敷幾天藥就能走路；但如果不幸，跌破了頭或摔斷了腿，就得幾個月或幾年方能痊癒。根據 Cheers 快樂工作人雜誌所做的創業調查指出，創業領域以餐飲業最多 33.2%，其次休閒娛樂 13.9%，大多偏向個人型的知識服務業（盧智芳，2005）。2008 年台灣中小企業新創事業的家數佔全部中小企業比率 6.99%，但經營未達 1 年的家數所佔比率為 6.99%，5 年以下的佔 34.27%，超過 10 年僅佔 45.10%（中小企業白皮書，2009）。基此，台灣中小企業新創事業存活下來之比率並不高。然而，如果我們能夠強化新創事業的市場定位，則他們創業成功的機會就會提高。因此，本研究提出欲探討的問題：新創事業如何尋求理想的市場定位以存活下來？Porter (1996) 定義市場定位：係指企業在固定產業結構下，透過“競爭”為手段以重新分配市場佔有率或擴充市場新需求，來執行不同的價值鏈 (Value chain) 管理活動或以不同的方法進行相同的價值鏈管理活動。

Schumpeter (1934) 提到創業行為的創造性破壞 (Creative destruction)，導致創業家面對各種不確定風險。因此，傳統經濟學所說的供需均衡狀態都成為短期的現象。新古典均衡學派 (Neoclassical equilibrium theories) 指出創業機會的發掘對每個人皆公開且公平的 (Dollinger, 2003)。如同 Drucker (1985) 提到，創新或發掘機會不會偏袒哪些產業或哪些公司，即對所有企業都相同。溫肇東和陳碧芬 (2003) 指出台灣是全球最容易創業國家中的第十三名。創新事業不侷限於高科技，也包括經營模式或價值鏈管理活動的調整等方面的創新，使人人都有機會成為創



業家。事實上，多數創業管理學者贊成奧地利學派 (Austrian theories) 的觀點，認為創業家具備資訊不對稱。創業家是憑著所擁有的知識能力來發掘機會進而尋求有利的市場定位利基，而非靠偶然的機遇生存下來。譬如，近年來流行的葡式蛋塔與上海脆皮烤饅頭，為何目前已銷聲匿跡？為何有些新創事業能夠長青且屹立不搖。事實上，創業家首重生存，而非創業行動 (Dollinger, 2003) 與發掘市場機會 (Shane, 2000; Sarasvathy, Dew, Velamuri and Venkataraman, 2003; Shane, 2003; Baron, 2006)，所以新創事業的市場定位扮演創業關鍵存活的角色 (溫肇東, 2006; Drucker, 1985; Porter, 1996; Spanos and Lioukas, 2001; Porter, 2008; Kaplan and Norton, 2008; Kuratko and Audretsch, 2009)。

創業初期，創業家必須有明確的市場定位以確保存活，其重要性超越效能。假如企業沒有明確的市場定位，將使產品成為競爭劣勢 (Porter, 1985)。D'Aveni (1994) 進一步指出，當企業處於超競爭 (Hypercompetition) 的環境中，不管創業家採用差異化、低成本領導、集中化等市場定位策略，企業只具備暫時性的競爭優勢。事實上，創業家可以透過價值鏈的獨特結構與協調統合活動來創造顧客價值與獲得有利市場定位，以獲得創業的生存利基 (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2003)。

價值鏈分析可以透過創新使原有的價值鏈內容與分工更有效率，也帶給顧客更高的價值 (Dollinger, 2003; Hitt et al., 2003)。Schumpeter (1934) 依據經濟學的觀點主張創新：引入新產品、新的生產方式、開闢新市場、尋求新的材料來源與創立新的組織形式。因此，為什麼馬可先生麵包坊創辦人遠赴德國學習製作健康的雜糧麵包，重新定位麵包市場？為什麼松村燻之味從傳統的市場銷售，重新定位轉進台南新光三越百貨公司設櫃並成立專賣店？為什麼 85 度 C 創辦人七顧茅廬力邀烘焙師傅為創業夥伴，重新定位互補性的咖啡、蛋糕烘焙市場？從以上分析可以發現，新創事業的市場定位，會影響新創事業的存活與發展過程。茲根據 *cheers* 雜誌所提及創業中以餐飲業為最多。因此，本研究根據餐飲業提出三目的：

1. 洞察馬可先生麵包坊、85 度 C 咖啡蛋糕烘焙與松村燻之味等三家餐飲業，透過價值鏈管理的三性來探討供需面市場定位之良窳。
2. 瞭解三家餐飲業創業過程所擬定的供需面市場定位的創業策略內容。
3. 探討三家餐飲業透過理想的供需面市場定位以達到創業的競爭優勢。

貳、文獻探討

本研究的文獻探討包括創業管理研究文獻、價值鏈管理的三性、價值鏈管理的三性與市場定位之關聯，以及創業家策略意圖矩陣等加以說明。

一、創業管理研究文獻

1800 年左右，法國經濟學家 Say 認為創業家係將資源從生產力低的地方轉移到生產力高與產出較多之處 (蕭富峰和李田樹譯, 2005)，並沒有說明創業家是誰。因此，創業家與創業精神的定義在當時還是相當模糊。創業概念創始人 Schumpeter (1883-1950) 指出創業家透過生產要素的重新組合，打破供需均衡的經濟系統。Schumpeter (1912) 是首位呼應 Say 的觀點，出版“*經濟動態理論*” (*The Theory of Economic Dynamics*)，他與傳統經濟學分道揚鑣，主張健全經濟的規範以及經濟理論與實務的核心議題；創業家的創新概念所引發的動態失衡，並非傳統所專注的均衡與最佳化。Schumpeter (1934) 則將創業家的特質視為與生俱來，是無法被調教，是故僅小部



份人具備創業屬性。Schumpeter 型態的創新者就是創業家，他會造成不可預期的改變，包括不斷的擾亂市場價格、利潤與市場佔有率，即所謂景氣循環的根源。Drucker (1985) 依管理學的觀點指出創新是創業家的特殊工具，他們藉由創新，把改變視為開創另一事業或服務的機會。同時，他認為創新是可以訓練、可以學習和可以實地運作的；創業家必須有系統地尋找創新來源以及改變創新機會。因此，基於 Drucker 的觀點，創新顯然是創業精神的核心部份。

Drucker (1985) 主張創業家的首要工作是一種實務與訓練，即創新與創業精神是一種改變常態的行為。創新，事實上都是觀念創新或社會創新，而鮮少涉及技術創新。他也強調創新與創業不應該只聚焦於技術本位，否則將導致創業失敗。基本上，高科技的創新主要是依賴 Drucker 所謂的“系統化創業管理”，係有目的並有系統的尋求改變。譬如：美國傳統產業的奇異與惠普等企業，突破原來的經營範疇，成為著名的創新公司。反之，傳統產業中的通用汽車與全錄等企業，徒具高超技術，但未系統化實踐創新管理，以致錯失創新機會，導致通用汽車於 2008 年面臨財務危機。Afuah (1998) 提到創新之於 2000 年代，正如效率之於 1990 年代、時間管理之於 1980 年代與品質管理之於 1970 年代一樣重要。綜合上述說明，多數成功創新的企業，僅僅運用供需面的改變。創業家如何發掘市場機會可分為兩學派來探討。首先，新古典均衡理論所主張的資訊對稱性，強調市場上所有的機會資訊對每個人都是公開公平透明的，因此機會發掘是依個人屬性而定包括創業精神、創業意願與風險偏好等。另一方面，奧地利學派則認為資訊是不對稱的。換言之，發掘市場機會完全取決於創業家所擁有的資訊之多寡。譬如：創業家所具備先驗知識的數量等 (Shane, 2000; Shane and Venkataraman, 2000)。事實上，發掘市場機會應包括外在環境的資訊 (Shane, 2005) 與創業家個人的屬性 (Shane and Venkataraman, 2000)。

Sarasvathy et al. (2003) 係從供需關係構面，提出機會辨識 (Recognition)、機會發掘 (Discovery)、機會創造 (Creation) 等三種類型。首先，機會辨識是透過供需關係來連結創業機會，其創新程度較低。其次，機會發掘則強調供需雙方的任何一方未知時，創業家如何嘗試發掘市場機會，其創新程度介於中間。接著，機會創造係供需雙方的情況皆不清楚，創業家如何具有洞察先機，來創造市場價值，其創新程度較高。Baron (2006) 也指出創業家試圖應用本身的知識、資源與認知，來實現創新和創業行動，其市場機會應具備下列三項特性：創新性、發掘市場供需的缺口以及可行性。此外，Lechner and Leyronas (2009) 提出小企業集群結構 (Small-business group formation) 的創業發展模式。該模式強調新創事業的成長係透過小企業集群來吸引互補性資源、培育核心能耐、發展競合關係以及建立商譽，來發掘並利用市場機會。最後，Dollinger (2003) 從社會路徑觀點指出創業家受到創業動力 (包括負面壓力、轉換跑道以及正面拉力) 與情境因素 (包括動機企圖、現實可行以及創業的流程) 等兩個因素之影響來從事創業行動。Morris, Kuratko and Covin (2008) 提出創業基礎的動態支配性邏輯 (Dynamic dominant logic) 包括機會辨識、發現新資源價值與生產過程創新，以及創業行動的策略目標規劃等三階段。基此，部份創業研究學者，將市場視為供需面不均衡的經濟體系，透過創業家發掘市場機會與展開創業行動來扮演市場導向均衡的角色 (劉常勇和謝如梅，2006; Shane and Venkataraman, 2000; Sexton and Landstrom, 2000; Shane, 2003)。

近年來，有些學者整合創業與策略管理兩領域稱為“策略的創業” (Strategic entrepreneurship) (Ireland, Hitt, Camp and Sexton, 2001; Ireland, Hitt and Sirmon, 2003; Agarwal, Audretsch and Sarker, 2007; Kuratko and Audretsch, 2009; Schindehutte and Morris, 2009)。Morris et



al. (2008) 指出該整合包括創業的策略 (Entrepreneurial strategy) 和策略的創業 (Strategic entrepreneurship) 等兩方面的意涵。他們定義創業的策略係指創業家透過創業機會的認知和利用, 來形成組織的方向和營運範疇。因此, 創業家不易在市場上發現獨特的市場策略定位, 導致新的策略定位存在高度風險。策略的創業則涉及尋求機會 (Opportunity-seeking) 和尋求優勢 (Advantage-seeking) 的行為 (Ireland et al., 2003; Schindehutte and Morris, 2009)。Covin and Miles (1999) 提出創業家能應用五個策略來進行創業, 包括策略的更新 (Strategic renewal)、持續性的改善 (Sustained regeneration)、重定營運領域 (Domain redefinition)、組織的活化 (Organizational rejuvenation) 和重建經營模式 (Business model reconstruction)。

綜合以上五種策略的創業, 前三者係透過企業的創新機能來強調重新定位產品、市場以及新事業, 而後兩者則著重於重建內部價值鏈活動能力來強化本身的執行效率與效果。基此, 不管創業的策略或策略的創業之觀點, 均認為市場策略定位與價值鏈活動對於創業扮演非常關鍵的角色。因此, 本研究提出創業的機會辨識必須透過價值鏈活動的三性, 連結到策略管理的供需面市場定位利基與能力, 以建立企業的競爭優勢, 乃是目前創業管理研究的主流之一。

二、價值鏈管理的三性

(一) 價值鏈管理的三性: 共通性、差異性與互賴關係性

價值鏈管理的三性: 就需求面而言, 價值的共通性係指企業不應該僅固守現有顧客而應創造新需求, 即企業不能再專注於顧客的差異性, 而應著重於顧客與非顧客價值的共同屬性 (Kim and Mauborgne, 2005)。譬如: 餐飲創業家聚焦於顧客的健康訴求, 所以從原料投入、生產加工過程以及物流與顧客服務等均以創造顧客的健康價值為首要工作。企業與競爭者的差異性係指創業家的產品與服務不要只顧抄襲而要有特色以形成市場定位利基, 甚至有能突破產業疆界 (Boundaries) 擴充其整體產業利潤 (Porter, 2008)。企業與利害關係群體的互賴關係性是指創業家要滿足利害關係群體的期望, 以建立彼此互賴互信的關係或良好的網絡關係 (Timmons and Spinell, 2007)。如同 Porter and Kramer (2006) 強調企業必須從事有利於社會的價值鏈活動, 因為企業策略的善行 (Strategic philanthropy) 與社會責任 (Social responsibility) 將有益於公司的槓桿能力, 並促進與利害關係群體的互賴合作關係, 以提升其競爭優勢。甚至企業必須停止思考企業的社會責任而開始思考企業整合社會責任 (Corporate social integration) 於價值鏈管理過程中 (Porter and Kramer, 2006)。即企業不可以製造社會成本之後再彌補其過失而捐款做善事, 而應於價值鏈管理過程中便考慮消除其社會成本, 如同社會創業 (Social entrepreneurship) 所強調的社會總財富概念 (胡哲生和陳志遠, 2009)。價值鏈管理的三性就供給面而言, 企業具備提供顧客與非顧客共同價值屬性的能力; 企業具備提供稀少性、不可替代與難以仿效產品的差異能力; 企業具備與利害關係群體的技術合作互賴關係能力 (劉常勇、謝如梅和陳韋廷, 2007)。Porter (1996) 認為市場定位不僅能形成企業較佳的“需求面市場定位利基”, 也能呈現“供給面市場定位能力”的資源廣泛或狹窄的應用訊息, 所以根據 Porter 市場定位的意涵顯示, 從需求面與供給面的觀點來探究市場定位似乎更加客觀。因此, 市場定位對企業而言是一體兩面的, 如圖 1 所示。創業家可藉由價值鏈管理活動的統合協調, 來創造顧客價值的共通性、企業與競爭者的差異性、企業與利害關係群體的互賴關係性等三性, 來評定理想的供需面市場定位 (蔡文娟等, 2009), 如表 1 所示。



價值鏈管理過程		
需求面市場定位利基	三性	供給面市場定位能力
著重於顧客價值主張的共同屬性	← 共通性 →	培植提供有價值產品的能力
企業與競爭者的差異性	← 差異性 →	創造與競爭者間稀少性、不可替代與難以仿效的能力
滿足利害關係群體的期望	← 互賴關係性 →	建立與利害關係群體間技術合作互賴的能力

圖 1 價值鏈管理的三性整合供需面的市場定位

表 1 供需面市場定位的評定

條件規則	假如: 條件			則
	共通性	差異性	互賴關係性	
規則 1	強	強	強	強
規則 2	強	強	中	
規則 3	強	強	弱	
規則 4	強	中	中	中
規則 5	強	中	弱	
規則 6	中	中	中	
規則 7	中	中	弱	
規則 8	強	弱	弱	弱
規則 9	中	弱	弱	
規則 10	弱	弱	弱	

資料來源: 本研究整理

本研究主張創業家透過價值鏈管理活動的三性，以評定市場定位的強弱程度並獲得管理績效意涵，如表 2 所示。例如，A 公司需求面的市場定位評定為中、中、中；供給面的市場定位評定為強、強、強，即表示 A 公司供需面市場定位的三性不一致。因此，透過供需面的市場定位比較，提供企業了解市場定位的共通性、差異性和互賴關係性的期望落差，可作為公司未來努力的方向，如圖 2 所示。

表 2 整合供需面判斷市場定位與管理績效意涵之條件規則

市場定位的條件規則	假如: 條件		則	管理績效意涵
	需求面市場定位利基	供給面市場定位能力	整合供需面	
規則 1	強	強	強	持續性競爭優勢 (平均以上報酬水準)
規則 2	強	中	強	
規則 3	中	強	強	
規則 4	強	弱	中	暫時性競爭優勢 (平均或平均以上報酬水準)
規則 5	中	中	中	
規則 6	弱	強	中	
規則 7	弱	中	弱	競爭劣勢 (平均以下報酬水準)
規則 8	中	弱	弱	
規則 9	弱	弱	弱	



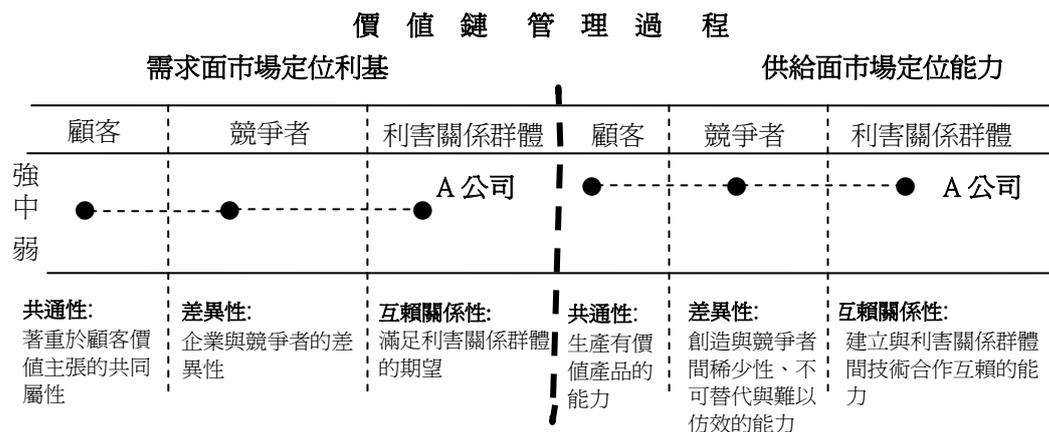


圖 2 比較供需面價值鏈管理的三性

(二) 改善價值鏈管理的三性效益表

企業透過要素成本轉換成顧客效用來創造產品與服務的價值。所以企業可經由降低要素成本，或經由更好的設計、性能、品質等，使產品更具有吸引力，以創造更多的價值。當顧客對產品的評價愈高，則企業較具備高的競爭優勢與獲利能力。

需求面的三階段包含簡單、有趣、形象、合乎環保，即產品必須能減少顧客的財務、體力負擔或信用風險；產品或服務只要容易取得、使用或拋棄回收，也能讓顧客感受便利性。企業能為顧客開發出共通效益，應從供給面的三階段檢討產品能否消除最多使用障礙。創業家確認新構想與現有產品相比，並藉由表 3 的 9 個空格來擴大價值鏈管理的三性效益。

(三) 擴大供需面價值鏈管理的三性以提高顧客忠誠度與競爭障礙

創業家藉由擴大顧客價值主張的共通性，促使需求線順時針移動 ($D_1 \rightarrow D_2$) 以降低需求彈性來提高顧客的忠誠度。另一方面，創業家也可以透過擴大與競爭者產品的差異性與提高利害關係群體的互賴關係性，促使供給線逆時針移動 ($S_1 \rightarrow S_2$) 以降低供給彈性，形成稀少性、不可替代性與難以仿效的產品以及提高競爭障礙 (Bain, 1954)，如圖 3 所示。Caves and Porter (1977) 提到潛在進入者的障礙取決於產業結構 (Structure)、企業的個別行為 (Conduct) 與企業績效 (Performance)，即 S-C-P 模式。譬如：企業與競爭者在提供產品與服務的差異、垂直整合強調彼此的互賴性以及成本結構優勢等因素而非取決於單一的定價策略因素。

表 3 價值鏈管理的三性效益表

		供給面的三階段		
		生產前的開發: 研發與供應商遴選	生產中的改善: 製程改善與品質提升	生產後的服務: 維修與通路
需求面的三階段	使用前的採購與交貨: 簡單與便利	如何擴大三性	如何擴大三性	如何擴大三性
	使用中的使用與輔助: 風險與樂趣	如何擴大三性	如何擴大三性	如何擴大三性
	使用後的維護與拋棄: 環保與形象	如何擴大三性	如何擴大三性	如何擴大三性



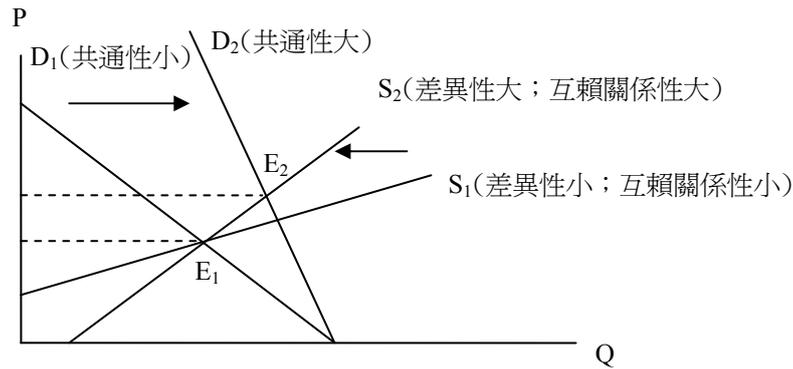


圖 3 創業家透過擴大供需面價值鏈管理的三性來降低供需彈性

三、價值鏈管理的三性與市場定位之關連

根據 Porter (1980) 競爭策略理論而言，差異化與低成本的市場定位存在抵換關係，即企業試圖追求產品的價值提升，同時又要考慮降低成本，是策略定位的兩難。往往企業必須在兩者擇一取捨，然後於產業內與競爭者競逐較大的市占率並獲取利潤。因此，企業為了迎合現有顧客的偏好，試圖將市場區隔，以作為企業選定目標市場的依據，將使得市場變小。近年來 Kim and Mauborgne (2005) 所提出的藍海策略係著重於需求面思維，以有價值的差異化創造新需求，他們主張企業可以透過尋求顧客與非顧客的共通性價值，來達到供需面包括企業與顧客雙方的價值躍進，進而重新擬定企業的市場定位。由於市場定位利基在技術與環境的快速變動下，難以具備持續性競爭優勢。故為了使企業能夠永續經營，必須培育企業內部的資源能力，使產品或服務具備有價值、稀少的、不可替代的以及難以模仿的資源能力 (Barney, 1991)，來強化市場策略定位的利基與能力。

基此，本研究透過整合藍海策略的“需求面”，尋求顧客與非顧客的共通性價值，資源基礎觀點所強調“供給面”的內部資源能力，來形成與競爭者的差異性，以及利害關係群體觀點 (Stakeholder view) (Post, Preston and Sachs, 2002)、策略社會 (Strategy society) (Porter and Kramer, 2006)，與 Rutherford, Buller and Stebbins (2009) 的倫理觀點 (Ethics view) 指出創業家初期必須努力尋求主要的利害關係群體的支持，即強調“社會面”考慮利害關係群體期望對企業生存與發展的互賴關係性。經由以上三性來敘說市場定位的優劣，即企業或新創事業不僅著重於供需面的價值躍進，同時也強化社會面的企業公民責任 (Corporate social responsibility, CSR) (Porter and Kramer, 2006)。

Porter (1996) 主張，創業優勢 (Entrepreneurial edge) 來自於從價值鏈活動中的多種活動能力之發展，以發現新的理想市場定位，即新創事業的成功是依賴特殊的價值鏈管理活動，以取得競爭者所忽略的需求面市場定位利基。市場定位的本質是企業選擇從事有別於競爭者的價值鏈管理活動 (Porter, 1996)，來創造顧客價值的共通性或與競爭者進行相同價值鏈管理活動中，能產生較佳的效率與效果 (Hill and Jones, 2008)。Magretta (1998) 說明企業應著重於本身的核心活動，其他活動採外包來達成創造顧客價值，藉由網絡合作的供應商來完成以培育互賴關係性。譬如：沃瑪百貨徹底改造零售價值鏈管理活動，與它的最大供應商寶僑，將其企業資源規劃系統整合在一起，以提升彼此的互賴合作關係。Porter (1996) 進一步指出市場定位利基取決於三個特殊資源的交集，包括選擇多樣化的產品或服務而非顧客區隔、滿足產業每一個區隔顧客群的一部份

或全部，以及企業透過不同價值鏈管理活動組合的取捨，以服務不同的地區顧客或顧客範圍。他也強調單一活動的模仿機率為 0.9，兩種活動的模仿機率為 0.9×0.9，三種活動則為 0.9×0.9×0.9 以此類推。故競爭者通常較難模仿理想的供給面市場定位能力，所進行的多種價值鏈活動組合。所以當企業具備理想的供需面市場定位，將可以創造產品的新價值以及擁有持續性競爭優勢 (Hitt et al., 2003)。例如：巨大機械工業生產的捷安特腳踏車就是舊瓶裝新酒重新定位成功的例子。

四、創業家策略意圖矩陣

當創業家發現市場機會與決定創業行動後，他們將尋求理想的市場定位利基以提高新創事業的存活。同時，透過一連串價值鏈管理活動，創業家將選擇創造價值高的活動，進而發展出不同的市場定位能力，來提供顧客價值的共通性；以較佳的效率與效果進行價值鏈管理活動，來提高企業與競爭的差異性。最後，藉由進行價值鏈管理活動考慮利害關係群體的期望，來提升新創事業與利害關係群體的互賴關係性，以建立企業的持續性競爭優勢。基於上述分析，本研究提出價值鏈管理的三性來說明 Porter (1996) 主張理想的市場定位利基來建立創業優勢，降低供需彈性以獲得顧客忠誠度，提高潛在進入者的競爭障礙，進一步形成創業家策略意圖矩陣，說明新創事業存活與發展的著力點。

創業家策略意圖矩陣包括長青樹型、曇花一現型、嶄露頭角型與苟延殘喘型的企業，提供新創事業認知本身的創業策略意圖，如表 4 所示。長青樹型企業具備強的供需面市場定位利基與能力，它能兼顧擴充市場佔有率、擁有持續性競爭優勢與平均以上報酬。曇花一現型企業具備強的需求面市場定位利基與中弱的供給面市場定位能力。透過需求面的理想市場定位利基可獲得顧客青睞，以維持短期的生存利基，但僅獲得中弱的供給面市場定位能力故隨時有夭折的可能。嶄露頭角型企業係指企業擁有強的供給面市場定位能力與中弱的需求面市場定位利基，是著重於培育本身的市場定位能力以提升企業未來的競爭力。苟延殘喘型企業，係指新創事業不注重於供需面的市場定位利基與能力，只求苟且偷生過一天算一天。

表 4 創業家策略意圖矩陣

		供給面市場定位能力		
		弱	中	強
需求面 市場定位 利基	弱	苟延殘喘型企業		嶄露頭角型企業
	中			
	強	曇花一現型企業		長青樹型企業

參、研究方法

一、研究方法

本研究旨在探討連結創業家於發掘市場機會與創業行動之後，如何透過價值鏈管理的三性來強化新創事業的市場策略定位，以形成持續性競爭優勢。由於現有文獻中對於此一議題鮮少著墨，而且新創事業為了存活與具備持續性競爭優勢的概念充滿複雜動態之特徵，難以用客觀的科學方法完全解釋。Polkinghorne (1995) 定義敘說探究：透過故事來敘說人類經驗和行動，並藉由研究者的主觀意識來探究創業的時空情境與互動現象，針對特定個案來發展新的構想。蔡敦浩、利尚仁和林韶怡 (2008: 339) 也提到“敘說探究關注的本質是「經驗」，包括受訪者與研究者個別的「經驗」，甚至是兩者在研究互動中共同建構出來的經驗” (Riessman, 2008)，有別於個案研究法以及紮根理論追求客觀性，即研究者與受訪者之間必須保持中立以進行理性客觀的分析迥然不同。



Oliver (1998) 以戲劇的角度說明一個理想的敘說，包括角色、佈景與情節等三部份。角色不但描繪創業家個人，也兼顧闡述創業家與新創事業之互動關係。佈景是敘說過程描述新創事業環境與創業家相關設施的地方，必須說明時間範圍與組織文化互動的情境關係。情節是敘說分析的核心工作，依創業編纂利害關係群體間行動故事的整合。然而，Riessman (2008) 強調人類經驗的重要性，卻疏忽社會情境脈絡要素，有別於 Oliver 著重於敘說的結構要素。根據以上不同的觀點，敘說探究應是整合創業過程的創業家、背景、情節以及研究者的經驗詮釋與創業家互動的敘說，方能呈現有意義的理論。因此，本研究採用敘說探究進行創業議題的個案分析，有助於發現創業的歷程性變化，這是以往橫斷面研究較難處理的。

二、衡量工具

本研究問卷設計係根據價值鏈管理的三性包括共通性、差異性以及互賴關係性來說明市場定位。因此，市場定位的認定不僅考慮“需求面”提供給顧客共通性的價值 (Drucker, 1985; Kim and Manborgne, 2005)、以及“供給面”的資源基礎觀點 (Barney, 1991) 所強調的稀少的、不可替代的與難以仿效的資源或產品與競爭者的差異性，也根據 Post et al. (2002) 所提出的利害關係群體分類與其對企業互賴關係性之影響 (Lechner and Leyronas, 2009)。透過以上三方面進行問卷設計，其內容如附錄一與附錄二所示。

當社會科學研究難以數學精密的數據來表示，尤其人類知識用語言表達的問卷資料，因人而異所產生的主觀性存在模糊現象。然而，模糊理論正是為了掌握模糊特質，透過人類的經驗對問題特性的掌握程度，而非使用數學模式來解決問題。例如，非常同意或同意等用語，已普遍透過三角模糊數來說明於企業經營與社會科學等模糊與不確定之決策 (Bojadziej and Bojadziej, 1997; Dimitrov, 1997)。所以，本研究引用模糊理論透過價值鏈管理的三性，說明新創事業供需面的市場定位與創業策略內容有其正當性。再者，創業策略研擬過程所著重的思維並非不是需求面的市場定位利基就是供給面的市場定位能力，而是整合供需兩構面至某些程度的新思維 (Schindehutte and Morris, 2009)。因此，本研究透過模糊控制 (Fuzzy logic control, FLC) 將人類知識庫 (Kosko, 1999)，經由“條件規則” (If-then rules) 來判斷新創事業供需面市場定位的強弱程度。

三角模糊數演算步驟，首先演算供需面問卷資料的平均模糊值。接著，根據 Kosko (1997) 共同子集原理 (Mutual subethood theorem) 的類似衡量，來判斷供需面價值鏈管理的三性強、中、弱程度，如公式 (1) 所示。

$$E(A, B) = \frac{a(A \cap B)}{a(A) + a(B) - a(A \cap B)} \quad (1)$$

其中： $E(A, B)$ 代表 A, B 模糊集合的相似程度； $a(A)$ 代表 A 模糊集合的面積； $a(B)$ 代表 B 模糊集合的面積； $a(A \cap B)$ 代表 A 模糊集合與 B 模糊集合的交集面積 $0 \leq E(A, B) \leq 1$ 。其中，強(100, 100, 60)、中(20, 50, 80)、弱(0, 0, 40) 的區間引用自 Chen and Hwang (1992: 467) 所提出的判斷區間。最後，應用統計重複組合的公式 $H_r^n = C_r^{n+r-1} = \frac{(n+r-1)!}{(n+r-1-r)!r!}$ 來建立條件規則，進而判別

企業供需面市場定位利基與能力的強弱程度。其中： r 代表樣本數，即價值鏈管理的三性； n 代表抽取的可能結果，即強、中或弱 (參閱表 1)。

三、資料蒐集過程



爲了提升本研究的效度以及深入了解創業家的創業優勢條件: 整合供需面尋求新創事業的理想市場定位。本研究透過半結構的深度訪談 (參閱附錄二)、二手資料以及問卷調查等文本作爲資料蒐集的方式, 透過三家餐飲業價值鏈管理三性以了解供需面市場定位之良窳。首先, 閱讀二手資料與觀賞三家餐飲業製作以及公開的影片介紹, 以了解它們過去、目前的創業歷程與未來發展方向。再者, 針對三家餐飲業的創始人或高階管理者進行訪談爲現場文本, 經由他們的敘說與作者的互動, 來探究如何從事價值鏈管理的三性活動, 創造新創事業的持續性競爭優勢。進一步, 藉由資料分析價值鏈管理三性的結果, 歸納其新創事業市場定位內容的研究命題。

據此, 本研究需求面的問卷, 包括馬可先生麵包坊高雄八德店與台南勝利店的消費者; 85 度 C 咖啡蛋糕烘焙台南中華店、崇善店與鹽行店的消費者; 松村燻之味民族店與大同店的消費者。供給面的問卷包括馬可的兩位創始人; 85 度 C 的楊欲奇行銷總監, 以及台南中華店與崇善店的加盟者; 松村燻之味的劉清源總經理。訪談過程除了記錄外, 並且徵詢受訪者同意從事錄音工作, 以便校正資料內容的正確性, 如表 5 所示。

表 5 馬可先生麵包坊、85 度 C 與松村燻之味問卷與訪談調查表

需求者			
問卷調查時間	調查地點	有效問卷	無效問卷
2008/12/12 13:00~17:00	馬可高雄八德店	30	0
2008/12/16 10:00~17:00	馬可台南勝利店	60	0
2008/12/15 13:30~15:30		60	0
	馬可合計	150	0
2008/12/09 10:00~10:20	85 度 C 中華店	32	1
2008/12/09 13:30~14:00		49	1
2008/12/11 13:30~14:00		33	2
2008/12/11 16:00~18:30	85 度 C 鹽行店	29	1
2008/12/18 16:00~18:00	85 度 C 崇善店	16	0
	85 度 C 合計	159	5
2008/12/09 10:30~10:50	松村民族店	24	1
2008/12/09 14:30~15:00		19	2
2008/12/09 15:30~17:00	松村大同店	31	0
2008/12/13 16:00~18:30		37	2
2008/12/18 14:00~15:30		38	1
	松村合計	149	6
供給者			
	訪談與調查地點	訪談者	
2008/12/09 14:00~16:00	馬可先生麵包坊總部	董事長陳禹盛、總經理王麗珠	
2008/12/15 10:30~12:0	85 度 C 中華店	中華店店長	
2008/12/18 17:30~18:3	85 度 C 崇善店	崇善店店長	
2008/12/21 15:00~15:10	電話訪問及網路溝通與核對	85 度 C 楊欲奇行銷總監	
2008/12/10 14:00~15:30	松村民族店	總經理劉清源	

肆、實證個案分析



一、創業家的創業背景

馬可先生麵包坊

馬可先生麵包坊創辦人陳禹盛董事長與王麗珠總經理，從閱讀有關健康飲食的書籍中發現，傳統麵包的製造過程過度使用沙拉油、奶油、白糖等，雖然色香味俱全，但對身體健康造成威脅。於是他們在朋友的鼓勵下從研究配方、創新流程著手，並且獲得不錯的評價。陳禹盛董事長說：

「在我工作收入穩定下，王麗珠小姐辭去幼稚園園長的工作轉投入烘焙產業。創業初期，五穀雜糧麵包的市場不大，口感有待改進，甚至同業並不看好馬可。偶然機會，品嘗朋友從德國帶回的五穀雜糧麵包，咬勁與口感相當不錯，於是王麗珠小姐遠赴德國向馬可先生學習製作五穀雜糧麵包的技能。」

因此，陳禹盛夫婦得以邁向創業的夢想。陳董事長又提到：

「烘焙產業是一個相當成熟的市場，一年總營業額大約 130 億，便利商店與大賣場約佔 50% 的市佔率，其餘麵包店分配另外的 50%，所以沒有年輕人想進入這個行業。事實上，只要產品市場定位理想，它仍有不少的生存空間。」

85 度 C 咖啡蛋糕烘焙

吳政學董事長創立 85 度 C 咖啡蛋糕烘焙專門店的創業概念，係來自於一次國外旅行中，看到店面不大但生意卻很好的咖啡蛋糕專門店，以及 SARS 疫情流行期間，高雄國賓飯店銷售 150 元便當，卻大排長龍，勾勒吳董事長結合五星級飯店的咖啡與蛋糕專賣店的思維。

吳政學董事長沒有良好的教育背景，也沒有特殊的技能，卻擁有經營 10 年連鎖加盟店的經驗。根據網路文本提及吳政學董事長認為

「創業準備時期，必須具備良好的事前規劃，而且全力以赴，將使創業順利的推展。」

吳政學董事長為了克服烘焙專業技術不足的問題，力邀烘焙師傅為創業夥伴，結合互補性的專長，使管理與技術各司其職，進而使新創事業能夠付諸行動。基於網路文本，吳董事長提到

「產品始終要堅持平價與好品質，才能使新創事業存活。因此，“原料”品質的掌控是首要工作；與供應商簽訂策略聯盟，以穩定原物料供應的質與量。」

松村燻之味

傳統滷味市場並非是一種具吸引力的行業，松村燻之味之所以擁有口碑，除了產品本身的特色外，創辦人的兒子劉清源總經理扮演塑造松村燻之味品牌形象的關鍵角色。因此，透過傳統的滷味重新定位，使松村邁入成長階段。劉清源總經理說

「傳統小吃的行銷通路不應侷限在傳統市場，應設立專賣店以擴大行銷通路。此外，松村也提供無



「馬可從採購原物料、配料、生產過程、運輸、銷售與售後服務等價值鏈管理活動，幾乎由公司自行辦理，它可以提升產品的附加價值和節省成本，僅部份非核心工作採外包策略。譬如，物流運輸車輛調派及麵粉採購等。五穀雜糧與原物料通常來自於歐美的長期合作夥伴，以維持原料品質與控制成本。」

表 7 馬可、85 度 C 與松村整合供需面市場定位之條件規則

市場定位條件規則	假如: 條件		則	管理績效意涵
	需求面 市場定位利基	供給面 市場定位能力	整合供需面的強弱程度	
規則 1	強	強	強 (馬可)	持續性競爭優勢 (平均以上報酬水準)
規則 2	強	中	強	
規則 3	中	強	強(85 度 C)、(松村)	
規則 4	強	弱	中	暫時性競爭優勢 (平均或平均以上報酬水準)
規則 5	中	中	中	
規則 6	弱	強	中	
規則 7	弱	中	弱	競爭劣勢 (平均以下報酬水準)
規則 8	中	弱	弱	
規則 9	弱	弱	弱	

資料來源: 本研究整理

馬可產品的研發是透過團隊合作，其成員包括德國同業所提供的新產品樣本，再經由研發成員討論食材特徵改良調配而成，經由高階主管試驗確認以符合台灣人的口味。因此，馬可的產品研發是基於顧客健康訴求，透過食材特徵的應用、經驗判斷、食品展覽及書籍的吸收產生綜效 (Synergy)。例如: 麵包聖經 (Bread bible) 與國內外的教學影片等。同時，為了顧客健康，陳禹盛董事長強調

「馬可先生麵包坊堅持使用酵母 (發酵時間長達 4 小時) 來取代發酵粉 (大約 30-60 分鐘) 發酵麵糰，以減少化學材料的使用。食材方面，馬可使用橄欖油替代酥油或白油 (反式脂肪)、利用楓樹糖漿取代砂糖來製造麵包，以達到低油低糖的健康主張。」

馬可先生麵包坊參與 2009 年健康烘焙達人 PK 賽中脫穎而出，獲得歐式麵包組冠軍 (自由時報，2009，3 月 16 日)，顯示馬可健康價值主張的市場定位明確。

(二) 創造與競爭者間的差異性

麵包以生產線的方式生產與傳統麵包師傅個別技能表現的生產方式迥然不同，故必須將麵包的生產過程化繁為簡，達到科學管理的標準化生產目標，以完成團體目標。工作採輪調方式以減少單調乏味的現象，進而達到工作豐富化的目標；生產線周邊裝設空調設備，以改善員工的工作環境，這種高度專業化分工與改善工作環境對員工生產力有正面的影響。同時，陳禹盛董事長認為

「馬可先生麵包坊的生產成本，透過團隊精神的量產方式，使成本下降 10%。包裝方面，採用全國首創的環保塑膠袋以響應減少環境污染，達到追求健康愛護地球的主張。」



陳禹盛董事長提到物流運輸過程方面，

「由於運輸工具的特殊設計，可減少震動、增加搬運數量與準確度，可以減少搬運工人的負擔，符合人因工程的設計要求。譬如，360 度轉動的搬運架、設有腳踏板的運輸車以減少搬運工人彎腰的設計。其次，從中央工廠到馬可直營店大約 3 小時以維持麵包新鮮。」

行銷廣告方面，馬可先生麵包坊並非透過大量廣告來爭取顧客，而是由忠誠顧客的口碑行銷與公司的商譽，來提升顧客對馬可的偏好，忠誠顧客最終成為公司的宣傳者。因此，馬可僅在中山高速公路旁與台北圓山宿舍上面裝置 T-bar，使非顧客認知品牌 (Recognition brand)，進一步強化舊顧客的偏好與堅持。事實上，公司唯有滿足顧客的感情或知識上的需求，即馬斯洛理論較高層次的需求，才能建立顧客忠誠度。

(三) 建立與利害關係群體的互賴關係性

馬可先生麵包坊符合近年來策略管理所強調的企業倫理，即考慮利害關係群體的利益包括組織內部的員工、顧客與投資人；外部產業的供應商、管理協調者與競爭者；社會政治層面的政府與社區 (造成社區交通阻塞，關閉台南健康路分店 (Post et al., 2002))。如同馬可藉由電視訪談、平面媒體的主動報導、製作麵包健康活力手冊、Bread menu、愛上雜糧麵包平面媒體介紹以及直營店的電視宣導短片，傳達顧客與非顧客健康麵包的知識，建立與消費者良好的互動。

85 度 C 咖啡蛋糕烘焙

(一) 提供顧客共通性的價值主張：五星級的產品一般化收費

85 度 C 價值鏈管理過程是藉由加盟的方式來擴大規模經濟以降低成本，並獲得原物料採購的議價能力。再者，組成五星級的蛋糕和烘焙製作團隊，採用中央廚房大量生產製作的方式，不同於以往個別麵包師傅的手藝。因此，85 度 C 兼顧差異化與低成本策略，打破 Porter 所主張的價值與成本的抵換關係。透過咖啡與蛋糕互補性的特質，擴大咖啡市場的產業疆界，開創咖啡蛋糕的藍海市場。

(二) 創造與競爭者的差異性

85 度 C 除了以特許加盟方式展店以擴大它的規模經濟來降低生產與營運成本。同時，藉由三角窗明亮的門市來展示其多樣化的產品以提高顧客的購買意願，並且用“五星級的產品一般化收費”為行銷口號來建立顧客的忠誠度與口碑，符合 Kim and Mauborgne (2005) 所謂的畫龍點睛 (Compelling tagline) 的效果。

(三) 建立與利害關係群體的互賴關係性

吳董事長認為 85 度 C 創業成功是歸因於公司薄利多銷策略、員工用心、烘焙師傅的精心創新產品、供應商的策略聯盟、副理級以上的職位可入股、員工分紅制度與配合利潤中心制等，來實現創業夥伴的梦想與滿足利害關係群體的期望。85 度 C 獲得不少殊榮，於 2007 年台北伴手禮鳳梨酥創意金賞獎、天下雜誌 1000 大調查觀光餐飲排行第十一名、服務成長最快 50 家公司第四名、2007 年壹週刊咖啡連鎖第三名、國家優質企業金鼎獎、中華徵信 TOP 5000 營收淨額排名餐飲業第四名與 2008 年中華民國外貿協會台灣優良品牌。

松村燻之味

(一) 提供顧客共通性的價值主張：衛生獨特口味的魯味



松村的價值鏈管理過程有別於傳統魯味置身於路邊攤，而是坐落於乾淨舒服的專賣店內，整潔分類包裝的產品，迎合顧客講求衛生、新鮮、獨特口味的價值主張，並取得「松村燻之味」註冊商標的專利。

(二) 創造與競爭者的差異性

松村滷味的製作是先滷再煙燻，其製造程序與一般煙燻過程迥異。透過專賣店、口碑行銷、無店舖的行銷通路以及統一超商的商品預購行列吸引非顧客。因此，松村產品重新定位以及擴充行銷通路開創了新市場空間。茲比較松村與傳統滷味的差異，如表 8 所示。

表 8 松村燻之味與傳統滷味之比較

	松村燻之味	傳統滷味
經營方式	結合傳統攤販與連鎖專賣店	路邊攤販
口味與售價	煙燻的獨特口味與統一的包裝與訂價	依各家偏方與販售單價而定
衛生與附加價值	專賣店環境佳與府城伴手禮	衛生條件有待改進，附加價值低
行銷通路	專賣店、無店舖行銷與宅配服務	現場購買
市場定位	名產專賣店、理想伴手禮	路邊攤小吃

資料來源: 本研究整理

(三) 建立與利害關係群體的互賴關係性

基於利害關係群體的互賴關係性，松村劉清源總經理提到

「相較於競爭者，松村使用原物料的數量很大，所以本公司與上游的卜峰、大成與振聲等供應商建立長期合作的供貨關係，而且松村與下游顧客也建立良好的互動關係，提供最終消費者衛生、口味獨特的滷味產品。」

松村三十年誠信商譽，成為府城滷味食品的領導品牌。2001 年贏得消費者協會全國金商獎殊榮。2005 年參與財團法人創世基金會附設創世清寒植物人安養院的“愛心城市亮起來”活動。2006 年通過第一期台灣旅遊觀光護照特選優良廠商。

四、創業家策略意圖矩陣

馬可先生麵包坊整合供需面的市場定位為“強”。因此，馬可先生麵包坊的創業家策略意圖矩陣座落於“**長青樹型企業**”；85 度 C 與松村的需求面市場定位利基為“中”，供給面市場定位能力為“強”。因此，85 度 C 與松村落入矩陣中的“**嶄露頭角型企業**”，如表 9 所示。

表 9 馬可、85度C與松村的創業家策略意圖矩陣

		供給面市場定位能力		
		弱	中	強
需求面 市場定位 利基	弱	苟延殘喘型企業		嶄露頭角型企業 (85度C與松村)
	中			
	強	曇花一現型企業		長青樹型企業 (馬可)



伍、結論與建議

一、研究發現

根據創業家策略意圖矩陣，顯示馬可具備“強”的供需面市場定位，其管理績效意涵是擁有持續性競爭優勢與平均以上報酬水準，故屬於長青樹型企業。85度C與松村同樣具備“中”的需求面市場定位利基，“強”的供給面市場定位能力，其管理績效意涵是擁有持續性競爭優勢與平均以上報酬水準，故屬於嶄露頭角型企業。根據圖 4 結果發現，85度C與松村供需面市場定位不太一致。因此，本研究建議85度C應針對價值鏈管理的三性做改善，使85度C成為咖啡蛋糕烘焙的領導品牌；而松村應加強差異性與互賴關係性，使其具備獨特差異化的滷味以建立長青樹型企業的特徵；雖然馬可供需面市場定位是吻合的。本研究也建議馬可應朝向有機食品市場發展，如同Drucker (蔡慧青譯，2006) 所說的，企業不創新就會滅亡。

最後，本研究透過強化價值鏈管理的三性，來建立強的供需面市場定位，尋求新創事業的創業優勢。進一步提出創業家策略意圖矩陣，說明為何新創事業很快銷聲匿跡或能夠永保長青，以作為後續創業家的參考。本研究架構如圖 5 所示，並提出下列四點研究命題：

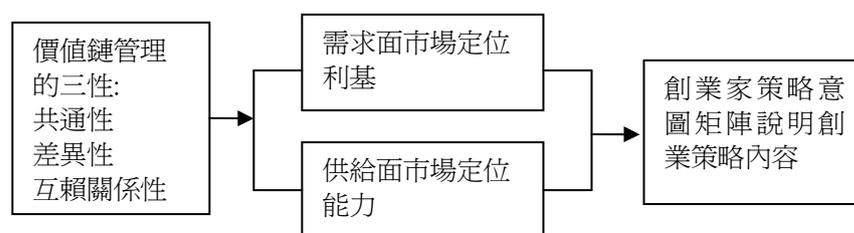


圖 5 本研究理論架構的呈現

命題 1: 新創事業為中弱的供需面市場定位利基與能力，屬於苟延殘喘型企業。

命題 2: 新創事業為強的需求面市場定位利基、中弱的供給面市場定位能力，屬於曇花一現型企業。

命題 3: 新創事業為中弱的需求面市場定位利基、強的供給面市場定位能力，屬於嶄露頭角型企業。

命題 4: 新創事業擴充價值鏈管理的三性，獲得強的供需面市場定位利基與能力，屬於長青樹型企業。

二、結果與討論

結果與討論分成三部份，首先是發掘市場機會、創業行動與市場定位之關聯。其次為價值鏈管理的三性。最後為市場定位等，茲分述如下：

(一) 發掘市場機會、創業行動與市場定位之關聯

Shane (2005) 指出外在環境的變化，譬如：消費行為變化、社會人口結構變化、產業結構的變化，以及個人的認知特徵 (Shane, 2003)，將影響創業家的市場機會發掘。此外，Sarvasvathy et al. (2003) 提出創業家透過市場供需構面的缺口來達到創新，創造有價值的市場機會 (Baron ,



2006)。接著，創業家準備採取創業行動來彌補市場供需缺口。根據 Kaplan and Norton (2008) 指出 Porter (1985) 的競爭優勢架構，以及1990年代的資源基礎觀點 (Resource-based view) 能使已存在企業的市場定位具備槓桿效果。他們也認為藍海策略和破壞性創新 (Disruptive innovation) 能幫助創業家尋求新的市場定位利基。準此，顯示市場定位對於已存在的企業和新創事業的重要性。茲比較發掘市場機會、創業行動與市場定位的關聯與差異性，如表 10 所示。

表 10 發掘市場機會、創業行動與市場定位的關聯與差異性

	三者關聯性	三者差異性	著力點
發掘市場機會	創業家依據內外部的條件來發掘市場機會	創業家理論邁向實務階段	發掘市場供需缺口
創業行動	發掘市場機會後，準備採取創業行動	創業家理論與實務之橋樑	準備彌補市場供需缺口
市場定位	透過價值鏈活動的選擇，決定供需面的市場定位利基與能力	創業家創新產品與服務的市場價值	執行縮小市場供需缺口

(二) 價值鏈管理的三性

本研究所選取的三家餐飲業均具備生產製造與通路零售的雙重角色。馬可先生麵包坊創始人基於健康麵包的理念，克服了製造五穀雜糧麵包技術上的問題，如同福特 T model 以量產技術提高員工生產力，使福特生產一輛汽車的成本從 3000 美元降為 900 美元以下 (以 1958 年幣值計算)，以獲取理想市場定位的創業優勢。馬可憑藉獨特的五穀雜糧麵包製作的技能，以及創業家的研發與改良，奠定了有別於競爭者的差異能力。如同 Porter and Kramer (2006) 所提到的無害食品 (Whole foods) 公司，其價值主張是提供顧客有機的、天然的、和健康的食品，有別於競爭者。例如，Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger (2008) 提到非常滿意的顧客將以傳教士 (Apostle) 的精神口碑相傳，以及社會責任擁護者主張：商譽能夠改善公司形象、強化品牌、激勵員工士氣，甚至提升股票價值 (Porter and Kramer, 2006)。近年來馬可則著重於包裝的改善以響應愛護地球善盡社會責任。Porter and Kramer (2006) 也指出公司的社會責任連結到企業本身的競爭優勢，使得企業領導者必須優先考慮他們公司的社會責任。尤其，Conley (2007) 指出公司幫助組織內部的利害關係群體：員工、顧客與投資人，達到高峰狀態，創造出忠誠且受鼓舞的員工，好東西與好朋友分享的口碑顧客，以及熱情洋溢的投資人，這些條件將使公司的獲利更佳與經營長青。

85 度 C 係吳董事長累積經營連鎖店的經驗來發掘咖啡蛋糕烘焙的市場機會。他結合烘焙技術等擁有異質性專業知識的合作夥伴從事創業行動 (Hayek, 1945)。進而以咖啡與蛋糕的互補特質取得理想市場定位，並透過直營店與加盟店兩種型態，擴張其經濟規模來降低成本並促進新創事業的發展。

松村燻之味將未充分利用的鴨腳等實體資源加工，創造出顧客對鴨腳的價值共通性，即 Dollinger (2003) 所提出的創業者次要進入市場策略：開發未充分利用的資源，以及創始人的不斷研發新產品以及與供應商的策略聯盟，奠定松村的資源能力形成與競爭者間的差異性。再者，劉清源總經理重新定位滷味市場，使松村成功塑造為專賣店與伴手禮的品牌形象。

基此，本研究歸納發現，三家餐飲業的市場機會發掘與創業行動不太一致。馬可創始人的創業行動，對於市場機會的發掘完全無法掌握與預測；至於 85 度 C 吳政學創辦人，顯然對市場



機會非常有把握，所以積極的尋求具備蛋糕烘焙技術的創業夥伴，展開創業行動；松村創始人則透過剩餘價值的再利用而走上創業之路，完全沒有考慮到市場機會。因此，雖然創業過程並沒有一套完整的創業模式，但三家餐飲業具備本研究提出的創業著力點：創業家必須具備明確的市場定位以獲取創業機會以及持續性競爭優勢。

(三) 市場定位

Porter (2008) 指出不管產業結構是新興的或成熟的或科技的或非科技的，透過產業結構所驅動的競爭與利潤是不變的，因為產業結構本質上就是有效市場定位的策略行動 (Spanos and Lioukas, 2001)。如同 Kim and Mauborgne (2005) 提出重建產業結構主義來突破產業疆界，強調廣義的新市場定位 (Kaplan and Norton, 2008) 以及經由產業歷史觀察對於新創事業市場定位的重要性 (溫肇東, 2006)。就像 Drucker (1985) 主張創意性模仿策略係針對原創意產品或服務尋求理想的市場定位，以彌補原產品或服務市場的不足，即從「市場」而非「產品」的觀點論述。譬如：岑淑筱、吳京叡和吳政和 (2009) 針對訪談內容去發掘、發展個案的面向，陳述成功的新創事業 85 度 C 做策略規劃之過程；包含 85 度 C 如何市場定位與組織目標，以及如何發展新產品的具體流程。準此，如果新創事業能夠遵循 Drucker 的創業管理概念，它們或許能減少創新或創業失敗的可能。所以創業家選定市場定位也相對地決定了資源取用的方式，即供需面市場定位利基與能力，其重要性不可言喻。

綜合上述結果討論，本研究運用三角測量法 (Triangulation) (Punch, 2005) 的多種資料蒐集方法，來提升本研究的效度與信度。透過問卷調查、二手資料以及深度訪談等交叉分析比較 (Lechner and Leyronas, 2009)，發現三家餐飲業的創業過程，若能著重於三性的供需面市場定位利基與能力，將獲得較佳的發展機會與競爭優勢。茲透過創業行動、創業夥伴、發掘市場機會、供需面市場定位利基與能力等項目，比較三家餐飲業創業發展過程的差異，如表 11 所示。

表 11 三家餐飲業創業過程的比較

	馬可先生麵包坊	85 度 C 咖啡蛋糕烘焙	松村燻之味
創業行動	基於健康理念	根據經營連鎖店經驗進行創業	傳統攤販將未充分利用的實體資源加工
創業夥伴	高同質性知識的夫妻組合	不同專業知識領域的組合	高同質性知識的夫妻組合
發掘市場機會	認定健康麵包的市場機會	認知咖啡與蛋糕互補特質的市場機會	沒有考慮市場機會
需求面市場定位利基	健康五穀雜糧麵包	五星級產品一般化收費	名產專賣店與伴手禮
供給面市場定位能力	加強研發能力與提升五穀雜糧麵包的製造技能	強化價值鏈互賴關係性與塑造為領導品牌。透過規模經濟來達到降低成本的目標	強化價值鏈互賴關係性與維持獨特製造煙燻滷味的技能，以及建立專業形象的專賣店

綜合以上討論，本研究有以下兩點貢獻：

1. 本研究提出價值鏈管理的三性來強化供需面市場定位利基與能力，並透過降低供需彈性，來提高顧客忠誠度與競爭障礙。新創事業經由明確的市場定位，來連結創業行動 (Dollinger, 2003)，以及發掘市場機會 (Sarasvathy et al., 2003; Shane, 2003; Baron, 2006; 劉常勇和謝如梅, 2006)，進而補充新創事業短期生存理論不足 (Kuratko and Audretsch, 2009) 的缺口。此



外，也嘗試挑戰 Morris et al. (2008) 提到創業的策略難以發現獨特市場定位的見解，此應有助於後續研究之進行。

2. 本研究透過擴大價值鏈管理的三性來整合微觀的“需求面”市場定位利基 (Porter, 1996; 2008) 與“供給面”市場定位能力 (Barney, 1991)，以及宏觀的“社會面”透過倫理價值 (Rutherford, Buller and Stebbins, 2009)，促進新創事業獲得利害關係群體的支持，如同 Lechner and Leyronas (2009) 的中小企業群體結構的概念，進而重新擬定新創事業的供需面市場定位。同時也呼應 Kuratko and Audretsch (2009) 的“策略的創業呈現概念”與 Schindehutte and Morris (2009) 的 3F (Forms, flows and functions) 模式，強調必須以多元面來探討策略的創業。此外，本研究比較四種不同的策略與創業模式，如表 12 所示。

表 12 比較四種不同的策略與創業模式

項目	本模式	3F 模式	小企業群體結構	策略的創業呈現概念
理論基礎	以 Porter 價值鏈活動為基礎，整合藍海策略、資源基礎觀點以及利害關係群體和倫理觀點形成三性	以複雜理論為基礎，透過認知優勢、機會、創新、微觀與宏觀的互動以及動態等五因素，提出機會空間思維	由於目前的理論包括市場面、資源基礎觀點與代理理論等，無法說明中小企業在已發展國家存在的理由。因而提出小企業群體結構，說明如何促進新創事業的成長	2007 年在德國舉行的研討會，以多元化的觀點，來探討策略的創業呈現概念
核心價值	重新擬定供需面市場定位利基與能力	機會空間並非完全整合的，也不是完全差異化的，而是部份整合與部份差異化的模糊疆界	提出小企業群體結構，來吸收互補性資源、建立商譽與競合關係等，進一步促進新創事業的成長	1. 廠商相較以往有多少轉變，包括產品、市場與生產流程等 2. 廠商相對於產業的競爭標準包括產品、市場與生產流程等有多少轉變
目的	歸納新理論：整合創業與策略管理來彌補創業生存理論不足的缺口，並強化策略管理所主張的持續性競爭優勢	建立策略的創業新方向，消除明確疆界，透過系統方法的複雜動態概念來創造和擴大系統價值	歸納一個組織模式，使得創業家瞭解、促進以及經營管理新創事業的成長	透過不同觀點的概念來說明策略的創業
新理論構面	包括供需面價值鏈管理的三性，以連結創業機會與策略管理的競爭優勢	包括特別的型態呈現、協同作用的流動以及創造性的功能等概念性的工具，建立一種整合的、演進的和部份的三角間的模糊微妙關係，來尋求創造與認知市場機會	新組織模式即小企業群體結構： 1. 說明企業分權與較低程度正式化的組織對創業的重要性 2. 能提升中小企業群體的商譽 3. 就時間、規模與範疇而言，它能吸引互補性資源與競合關係等，以幫助新創事業的成長，而非透過獲得與擁有資源	以多元化的觀點來說明策略的創業，包括策略管理、創業與經濟政策等觀點。它強調風險、學習累積知識、商譽，使企業得以改變環境狀態與創新機會



二、管理實務與理論意涵

創業如同蔡敦浩、利尚仁和林韶怡 (2008) 所提到的，真的有一定模式可循嗎？作者頗有同感。然而，經由以上三家餐飲業的故事情節發現，新創事業的存活與發展過程頗為類似。譬如：馬可的創業家尋求健康麵包的理想市場定位以獲得策略性資源；85 度 C 的創業家尋求不同專業知識的創業夥伴以及取得咖啡與蛋糕互補特質的理想市場定位；松村則利用產銷分離的價值鏈管理活動，將傳統攤販的滷味市場重新定位為名產與伴手禮的專賣店，並研發獨特的產品口味，使競爭者難以仿效與替代。因此，歸納以上的實例分析，創業家的創業脈絡趨向：新創事業必須擁有理想市場定位利基與能力，來降低創業所面臨的失敗風險。

台灣受到全球金融海嘯的影響，截至 2010 年 2 月台灣失業率為 5.76%。面臨失業率高找工作不易的窘境下，創業成了另類選擇的替代方案。因此，本研究的議題與內容，符合當前社會大眾的需求，同時也補充創業理論對於創業家存活下來未被解釋的部份。是故強化本研究的價值與正當性。

三、研究限制與未來研究建議

本文僅針對馬可、85 度 C 與松村等三家餐飲業南部的消費者做問卷調查。因此，建議未來研究者能夠擴大問卷調查範圍，或者擴充至餐飲以外的其他產業分析。此外，僅針對 85 度 C 的行銷總監做電話訪談以及網路溝通。事實上，應針對吳政學創辦人做深入訪談，以獲得更廣泛深入的資訊。本文所提出的理論架構，可提供未來研究者，透過演繹法的假設與資料分析來獲得一般化結論。

【參考文獻】

- 杜拉克 (Drucker, P. F.)、斐迪南 (Ferdinand, P.) (2006)。創新企業八講 (*Harvard Business Review on Innovative Enterprise*) (蔡慧青譯)。台北：天下遠見。
- 杜拉克 (Drucker, P. F.) (2005)。創新與創業精神 (*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*) (蕭富峰、李田樹譯)。台北：城邦 (原作 1985 年)。
- 岑淑筱、吳京叡、吳政和 (2009)。85 度 C (美食達人) 其組織發展歷程與組織能力複製、擴散之研究。創業管理研究，4(1)，59-84。
- 胡哲生、陳志遠 (2009)。社會企業本質、任務與發展。創業管理研究，4(4)，1-28。
- 經濟部中小企業處 (2009)。中小企業白皮書。台北：經濟部中小企業處。
- 溫肇東、陳碧芬 (2003)。栽一顆創業種籽：創業學習平台的布建與複製。台北：商智文化。
- 溫肇東 (2006)。新事業發展專題課程大綱。台北：國立政治大學科技管理研究所碩士後組。
- 蔡敦浩、利尚仁、林韶怡 (2008)。創業研究的新趨向－敘說探究之應用。中山管理評論，16(2)，321-350。
- 蔡文娟、甘兆欽、林家宏、王韻捷、黃至右 (2009)。價值鏈管理的三性敘說咖啡麵包市場創業的著力點：以 85 度 C 與馬可先生麵包為例。2009 年第九屆觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會，台南。
- 劉常勇、謝如梅 (2006)。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。創業管理研究，1(1)，1-43。



- 劉常勇、謝如梅、陳韋廷 (2007)。建構創業經驗與機會確認之關係架構。創業管理研究, 2(3), 51-72。
- 盧智芳 (2005)。為什麼創業會失敗。cheers 快樂工作人雜誌, 7 月號, 102-107。
- Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Agarwal, R., Audretsch, D., & Sarker, M. B. (2007). The process of creative construction: Knowledge spillovers, entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 263-286.
- Bain, J. S. (1954). *Conditions of entry and the emergence of monopoly*. London: Macmillan.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspective*, 20(1), 104-119.
- Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (1997). *Fuzzy logic for business, finance, and management*. London: World Scientific.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.
- Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Conley, C. (2007). *Peak: How great companies get their mojo from Maslow*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- D’Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dimitrov, V. (1997). Use of fuzzy logic when dealing with social complexity. *Complexity International*, 1-11. Retrived August 20, 2001, from <http://www.csu.edu.au/ci/vo104/dimitrov1/dimitrov.htm>
- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. N. J.: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Heskett, J. H., Jones, T.O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118-129.
- Hill, Charles W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic management theory: An integrated approach*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic management: competitiveness and globalization*. New York: South Western.



- Lechner, C., & Leyronas, C. (2009). Small-business group formation as an entrepreneurial development model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 645-667.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. C. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 63-77.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kosko, B. (1997). *Fuzzy engineering*. Upper Saddle N.J.: Prentice-Hall.
- Kosko, B. (1999). *Fuzzy future: From society and science to heaven in a chip*. New York: Harmony Books.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-7.
- Magretta, J. (1998). Fast, global, and entrepreneurial: Supply chain management, Hong Kong style an interview with victor Fung. *Harvard Business Review*, 76(5), 103-114.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: Thomson/South-Western Publishers.
- Oliver, K. L. (1998). A journey into narrative analysis: A methodology for discovering meanings. *Journal of Teaching in Physical Education*, 7, 244-259.
- Polkinghorne, D. E. (1995). *Narrative configuration in qualitative analysis in life history and narrative*. Washington, DC: Falmer Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. M. (2006). Strategy society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. E., Preston L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *Academy of Management Review*, 45(1), 6-28.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approach*. London : Sage.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., Stebbins, J. M. (2009). Ethical considerations of the legitimacy lie.



- Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 949-964.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. In Z.J.A. Acs, D.B. Audretsch (Ed.), *Handbook of entrepreneurship research*. New York: Kluwer.
- Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241-275.
- Schumpeter, J. (1912). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.
- Sexton, D. L., & Landstrom, H. (2000). Introduction. In D. L. Sexton & H. Landstrom (Ed.), *Handbook of entrepreneurship* (pp.xix-xxiv), Oxford: Blackwell.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship, as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S., (2005). *Finding fertile ground: Identifying extraordinary opportunities for new venture*. Philadelphia : Wharton School Publishing.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Timmons, J. A., & Spinell, S. (2007). *New venture creation*. Singapore: McGraw-Hill.



附錄一、消費者問卷

敬愛的女士、先生您好:

在此耽誤您一些時間，這是“南台科技大學管理資訊系”針對xxx公司所做的問卷調查。請根據下列問題選擇最適當的方格打√。例如，非常不同意(0-20)、不同意 (10-40)、普通(30-70)、同意 (60-90) 與非常同意 (80-100)，您所填寫的資料僅作為學術研究之用，絕不對外公開。謝謝您誠摯的幫忙。

[說明:資源基礎群體包括投資人是資本來源; 員工是團隊生產、技術合作與知識分享; 顧客是商譽、品牌忠誠、與合作解決問題。產業結構群體包括供應商是成本減少與技術合作; 競爭者是策略聯盟與合資; 協商管理單位是創造企業內、企業間人脈的合作。社會政治群體包括政府是政府單位的合作與支持; 社區是營運的許可支持與爭議; 私人組織是商譽、品質能力與社會議題爭議]。

	非常 不同 意	不同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1.您認為xxx公司所提供的產品與服務，在對應的價格下與其他競爭者比較是有價值的。	<input type="checkbox"/>				
2.您認為xxx公司所提供的產品與服務，在對應的價格下與其他競爭者比較是稀少性的。	<input type="checkbox"/>				
3.您認為xxx公司所提供的產品與服務，在對應的價格下與其他競爭者比較是不可替代的。	<input type="checkbox"/>				
4.您認為xxx公司所提供的產品與服務，在對應的價格下與其他競爭者比較是難以仿效的。	<input type="checkbox"/>				
5.您認為xxx公司所提供的產品與服務，在對應的價格下與其他競爭者比較能滿足下列三個群體的期望: 資源基礎群體: 投資人、員工與顧客 產業結構群體: 供應商、競爭者與協商管理單位 社會政治群體: 政府、社區與私人組織	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				

附錄二、供給者問卷與深度訪談

一、供給者價值鏈管理的三性問卷

請根據下列問價值鏈管理題選擇最適當的方格打√。例如，非常不同意或非常低 (0-20)、不同意或低 (10-40)、不確定或中 (30-70)、同意或高 (60-90) 與非常同意或非常高 (80-100)。

[說明: 價值鏈管理的三性，共通性是指創業者培植提供有價值產品的能力，來滿足市場面顧客的價值主張。差異性是指創業者建立生產稀少性產品與創造和競爭者間難以仿效、替代的能力。互賴關係性係指建立與利害關係群體間經營技術合作的能力，透過下列三個群體加以說明:資源基礎群體包括投資人是資本來源; 員工是團隊生產、技術合作與知識分享; 與顧客是商譽、品牌忠誠、與合作解決問題。產業結構群體包括供應商是成本減少與技術合作; 競爭者是策略聯盟與合資; 與協商管理單位是創造企業內、企業間人脈的合作。社會政治群體包括政府是政府單位的



合作與支持；社區是營運許可支持與爭議；與私人組織是商譽、品質能力與社會議題爭議。

	非常 不同 同意	不同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1. xxx公司有能力的提供顧客有價值的產品。	<input type="checkbox"/>				
2. xxx公司有能力的提供顧客稀少性的產品。	<input type="checkbox"/>				
3. xxx公司有能力的提供顧客不可替代的產品。	<input type="checkbox"/>				
4. xxx公司有能力的提供顧客難以仿效的產品。	<input type="checkbox"/>				
5. xxx公司與下列三個群體的合作關係達到高的互賴合作程度：					
資源基礎群體：投資人、員工與顧客	<input type="checkbox"/>				
產業結構群體：供應商、競爭者與協商管理單位	<input type="checkbox"/>				
社會政治群體：政府、社區與私人組織	<input type="checkbox"/>				

二、深度訪談

1. 貴公司進入xxx產業，是選擇有利的市場定位利基（包括提供顧客共通性的價值產品或服務、創造與競爭者差異化的產品或服務、與提供利害關係群體的期望目標）或是市場定位能力（包括有價值、稀少性、不可替代性與難以仿效的資源，進而培育與利害關係群體的互賴關係能力）或是兼顧以上兩者？
2. 貴公司是否可以透過價值鏈管理的三性，建立有利的市場定位利基與市場定位能力？

附錄三、模糊數類似衡量的計算

一、需求面問卷的演算

(一)馬可先生麵包

1. 共通性：Q=(70.9, 83.2, 95.5)

$$M_{右} : 80 - 30\alpha ; Q_{左} : 70.9 + (83.2 - 70.9)\alpha = 70.9 + 12.3\alpha$$

$$\rightarrow 80 - 30\alpha = 70.9 + 12.3\alpha \rightarrow -42.3\alpha = -9.1 \therefore \alpha = 0.215$$

$$a(Q \cap M) = \frac{(80 - 70.9) \times 0.215}{2} = 0.978 ; a(Q \cap H) = \frac{(95.5 - 70.9) \times 1}{2} = 12.3$$

$$\therefore 12.3 > 0.978 \quad \therefore \text{“強”}$$

2. 差異性：Q=(56.4, 71.2, 85.7)

$$Q_{右} : 85.7 - (85.7 - 71.2)\alpha = 85.7 - 14.5\alpha ; Q_{左} : 56.4 + (71.2 - 56.4)\alpha = 56.4 + 14.8\alpha ; H_{左} :$$

$$60 + 20\alpha ; M_{右} : 80 - 30\alpha$$

$$\rightarrow 85.7 - 14.5\alpha_1 = 60 + 20\alpha_1, \therefore \alpha_1 = 0.745 ;$$

$$\rightarrow 56.4 + 14.8\alpha_2 = 80 - 30\alpha_2, \therefore \alpha_2 = 0.5268$$

$$a(Q \cap H) = \frac{(85.7 - 60) \times 0.745}{2} = 9.573 ; a(Q \cap M) = \frac{(80 - 56.4) \times 0.5268}{2} = 6.216$$

$$\therefore 9.573 > 6.216 \quad \therefore \text{“強”}$$

3. 互賴關係性：Q=(63.3, 77.1, 90.9)



$$Q_{左} : 63.3 + (77.1 - 63.3)\alpha = 63.3 + 13.8\alpha ; Q_{右} : 90.9 - (90.9 - 77.1)\alpha = 90.9 - 13.8\alpha ; H_{左} : 60 + 20\alpha ; M_{右} : 80 - 30\alpha$$

$$\rightarrow 63.3 + 13.8\alpha_1 = 80 - 30\alpha_1, \therefore \alpha_1 = 0.381$$

$$\rightarrow 63.3 + 13.8\alpha_2 = 60 + 20\alpha_2, \therefore \alpha_2 = 0.532$$

$$a(M \cap Q) = \frac{(80 - 63.3) \times 0.381}{2} = 3.181; a(Q \cap H) = \frac{(90.9 - 63.3) \times 0.914}{2} = 12.61$$

$$\therefore 12.6 > 3.181 \quad \therefore \text{“強”}$$

(二) 85 度 C

1. 共通性：Q=(42.01, 58.52, 75.03)

$$Q_{右} : 75.03 - (75.03 - 58.52)\alpha = 75.03 - 16.51\alpha ; L_{右} : 40 - (40 - 20)\alpha = 40 - 20\alpha ; M_{右} : 80 - (80 - 50)\alpha = 80 - 30\alpha ; H_{左} : 60 + (80 - 60)\alpha = 60 + 20\alpha , \text{由等式 } M_{右} = Q_{右} \text{ 與 } H_{左} = Q_{右} , \text{分別獲得 } \alpha_1 = 0.37 \quad \alpha_2 = 0.41$$

$$a(H \cap Q) = \frac{(75.03 - 60) \times 0.41}{2} = 3.08115; a(Q \cap M) = \frac{(75.03 - 42.01) \times 1}{2} = 16.51$$

$$\therefore 16.51 > 3.08115 \quad \therefore \text{“中”}$$

2. 差異性：Q=(32.83, 49.42, 66.02)

$$Q_{右} : 66.02 - (66.02 - 49.42)\alpha = 66.02 - 16.6\alpha ;$$

$$Q_{左} : 32.83 + (49.42 - 32.83)\alpha = 32.83 + 16.5\alpha ; L_{右} : 40 - 20\alpha$$

由等式 $Q_{右} = Q_{左}$ 獲得 $\alpha_1 = 0.164$; 由等式 $Q_{左} = L_{右}$ 獲得 $\alpha_2 = 0.196$

$$a(Q \cap H) = 0.49364; a(L \cap Q) = 0.70266; a(M \cap Q) = 16.595$$

$$\therefore 16.595 > 0.70266 > 0.49364 \quad \therefore \text{“中”}$$

3. 互賴關係性：Q=(39.54, 56.61, 73.69)

$$Q_{右} : = 73.69 - 17.08\alpha ; Q_{左} : = 39.54 + 17.07\alpha ; L_{右} : 40 - 20\alpha$$

由等式 $Q_{右} = Q_{左}$ 得 $\alpha_1 = 0.37$ 與 $a(Q \cap H) = 2.53265$; 由等式 $Q_{左} = L_{右}$ 得 $\alpha_2 = 0.12$ 與 $a(Q \cap L) = 0.0027$; $a(Q \cap M) = 17.075$

$$\therefore 17.075 > 2.53265 > 0.00276 \quad \therefore \text{“中”}$$

(三) 松村燻之味

1. 共通性：Q=(60.58, 78.71, 90.25)

$$Q_{左} : 60.58 + (78.71 - 60.58)\alpha = 60.58 + 18.13\alpha ; H_{左} : 60 + 20\alpha ; M_{右} : 80 - 30\alpha$$

由等式 $Q_{左} = H_{左} \rightarrow \alpha_1 = 0.310$; 由等式 $Q_{左} = M_{右} \rightarrow \alpha_2 = 0.403$

同時獲得 $a(M \cap Q) = 3.913$ 與 $a(H \cap Q) = 14.835 \quad \therefore 14.835 > 3.913 \quad \therefore \text{“強”}$

2. 差異性：Q=(46.26, 59.30, 76.34)

$$Q_{右} : 76.34 - 17.04\alpha , \text{由等式 } Q_{右} = H_{左} \rightarrow \alpha = 0.44 \text{ 與 } a(Q \cap H) = 3.5948$$

以及估計 $a(Q \cap M) = 15.04, \therefore 15.04 > 3.5948 \quad \therefore \text{“中”}$

3. 互賴關係性：Q=(43.98, 61.19, 78.39)

$$Q_{右} : = 78.39 - 17.2\alpha \text{ 由等式 } Q_{右} = H_{左} \rightarrow \alpha = 0.49$$

$$a(Q \cap H) = 4.50555; a(Q \cap M) = 17.205, \therefore 17.205 > 4.50555 \quad \therefore \text{“中”}$$

二、供給面問卷的演算



(一)馬可先生麵包

1.共通性 $Q=(80, 90, 100)$

$$a(Q)=(100-80)\times 1\div 2=10$$

\therefore 全落在 H 裡面 \therefore 爲 “強”

2.差異性 $Q=(80, 90, 100)$ \therefore 爲 “強”

3.互賴關係性 $Q=(80, 90, 100)$ \therefore 爲 “強”

(二)85 度 C

1.共通性： $Q=(80, 90, 100)$

$$a(Q)=(100-80)\times 1\div 2=10 \text{ 全落入 H 裡面} \quad \therefore \text{ 爲 “強”}$$

2.差異性： $Q=(71.1, 83.3, 95.5)$

$$a(Q\cap M)=0.939; a(Q\cap H)=12.2, \therefore 12.2>0.939 \quad \therefore \text{ 爲 “強”}$$

3.互賴關係性： $Q=(73.3, 85, 96.7)$

$$a(Q\cap M)=0.539; a(Q\cap H)=11.7, \therefore 11.7>0.539 \quad \therefore \text{ 爲 “強”}$$

(三)松村燻之味與馬可先生麵包坊在供給面有相同的評定值。

(即共通性 “強”，差異性 “強”，互賴關係性 “強”)

