

廚具產業商業模式之創新

Business Model Innovation for Kitchenware Industry

黃煜庭 Yu-Ting Huang¹

賈凱傑 Kai-Chieh Chia²

摘要

市場的需求來自顧客，如果不了解目標客群，提供服務或生產產品又有何意義？大多數的公司常只會注重與企業本身相關的創新，卻忽略了最根本的市場需求。臺灣廚具業目前競爭激烈，本研究欲透過文獻探討以及深度訪談，找出臺灣廚具產業的問題點以及尚未被滿足之客群，探索臺灣廚具產業的發展趨勢，並針對尚未被滿足的客群，發展創新的商業模式。

目前臺灣廚具業者所提供的服務同質性高，目標市場也雷同，廚具業者只專注於 20% 的金字塔頂端市場，造成廚具業者在有限的市場中激烈競爭。然而，若回歸到消費者的需求以及觀察整體廚具市場的發展，本研究發現介於流通量販家居產業（如 IKEA）與現行廚具產業所提供的產品服務類型之間，尚有未被滿足的客群。業者如能在 80% 潛力市場中尋找區隔市場的企業定位，不僅能避免陷入同業間的白熱化競爭，亦能提升自身競爭力。針對需求尚未被滿足之客群，透過商業模式創新或開創新事業方式，發展廚房 DIY 設計體驗之商業模式。

關鍵字：臺灣廚具產業、商業模式創新

Abstract

Market demand is originated from humanity. Most companies will focus themselves on the business innovation, but ignore the most fundamental market demand. Intense competition on the kitchenware industry in the current situation, I want to analyze this study through literature review and in-depth interview's content to find out the unsatisfied customer demand.

At present, Taiwan kitchenware companies focus on the same target market that at top 20% of consumer. However, if we observe the whole kitchen market, it is not difficult to find there is an unmet market between wholesale home companies (such as IKEA) and current kitchenware. Thus, the study develop innovative business model which can design kitchen by yourself .

Keywords: Taiwan Kitchenware Industry, Business Model Innovation.

¹ 東吳大學企業管理學系碩士班研究生，電子郵件：ikute@hotmail.com.tw。

² 東吳大學企業管理學系副教授。

壹、前言

臺灣歐廚先驅曾明敬先生在《灶夢者》一書中提及，「下廚」的意義不再只是為了飽腹，更大的意涵是為呈現居家概念的新生活美學。伴隨生活形態的轉變，雙薪家庭、外食族增加，廚房的功能與價值，除了滿足烹飪樂趣外，更是表現生活品味以及強化親子關係的幸福場域。人們對於廚具及廚房空間的品質要求連帶地提高，人體工學、空間動線、方便性及整體設計感也是消費者關注焦點。開放式廚房設計融入現代居家生活中，廚房不僅是家庭生活重心，更轉變為休閒交誼的場所，成為現代最重要聯絡家庭感情的核心地帶。

隨著臺灣重視廚房的消費族群增加，加上廚具產業進入門檻不高的情況下，許多原本沒有品牌經營代工廠（OEM）與地方品牌的通路商紛紛加入生產製造並推出品牌門市，以瓜分廚具市場期能分一杯羹。然而國內廚具產品不是直接從國外進口，就是以進口廚具為仿效對象，形成了同業間差異性不大的產業特性，在這種經營模式下，不僅無法呈現品牌特色，更無法提升競爭力，進而流於競爭白熱化的局面。

經濟學大師熊彼得定義創新為：「將已發明的事物，發展為社會可以接受並具商業價值之活動」。創新儼然是一個趨勢，尤其當消費者的忠誠度不再，企業及其產品要如何才能在市場中勝出並創造出一條活路。當一個企業的業績開始呈現停滯，不一定是經濟成長停滯或是市場已經飽和，企業應該去思考如何創新，進一步思考如何帶動回買氣。從彼得杜拉克在 1980 年代提出創新的價值，並針對創新的重要性提出六個論述便可知，創新的重要性以及必要性。而根據經濟學人的調查報告指出，高於 50% 高階主管認為商業模式創新比產品創新或服務創新重要。

參考經濟部工業局 BMI 商業模式創新創新方法研析報告，發現組織在推動商業模式轉型的計畫時，應優先考慮潛在的挑戰以及外部環境，了解本身的優勢與阻礙創新的因素，進而提出相對應的發展策略。因此本研究將先回顧廚具產業的文獻瞭解概況，並透過訪談廚具業者及資財設備供應商，探討廚具產業內外部競爭優劣勢，從中觀察區隔市場為何，以思考出獨特的產品或服務別，發展出一套創新的廚具產業商業模式。

貳、文獻回顧

一、臺灣廚具產業現況

隨著時代進步，生產技術不斷翻新求變，市場樣態也日趨多元化，廚具的生產、分工也日益明顯。根據財團法人金屬工業研究中心公佈之金屬系統廚具產業研發聯盟結案報告，針對廚具產業結構大致區分為三個區塊，分別是家庭式系統廚具、商用式系統廚具及廚房三機體系。首先，針對家庭式系統廚具來說明，主要是以家庭廚房使用為主，產品需求依家庭的經濟能力來分類，以實用為主的家庭，廚具產品價格大約在 10 萬以下，追求品位及高質感的家庭，廚具產品可接受價格大約在 10 萬元至 50 萬元之間，甚至有達到百萬等級，至於購買數百萬等級以上的富豪家庭，則是屬於金字塔頂端的消費群。

商用式系統廚具則是包括了中央廚房、烹飪教室以及鐵板燒設備等，主要使用在營業用場合或團膳廚房中，對於產品的規格與功能要求不會少於家庭式系統廚具，例如防蟑、除濕與抗污垢等，此外商用式系統廚具在銷售上，屬於金額很高的產品，一般商用式系統廚具工程款至少數百萬至數千萬以上，所以此部分產值也佔了很高的比重。另外，廚房三機則是在廚具市場上扮演畫龍點睛的角色，是廚具業不可缺少的一環，主要提供瓦斯爐、抽油煙機及烘碗機等產品，此外廣義來說，還包括了冰箱、烤箱和咖啡機等週邊配備。本研究的研究範圍為廚具產業結構中家庭式系統廚具。

臺灣經濟起飛，民眾消費能力大幅提升，對廚具水準的要求也日漸提高。臺灣歐廚先驅曾明敬先生於《灶夢者》一書中提到，家用式系統廚具因競爭激烈，促使業者求新求變、改良產品，採用「寧打價值戰，不打價格戰」的策略。「寧打價值戰，不打價格戰」的策略讓廚具市場雖然不至於落入削價競爭的負面效應，然而曾俊源（2013）的研究指出，伴隨市場規模逐漸擴大，再加上廚具產業由於產品技術門檻不高，許多原本沒有經營品牌的代工工廠及通路商，陸續踏入這塊廚具市場，除了生產、製造廚具外，也推出自有品牌，使得傳統的「價格戰」演變為「通路品牌戰」，造成競爭進入白熱化時期。

依據《灶夢者》一書，目前臺灣廚具產業正在科技、環保、智慧的客製化時期。夫妻都在工作、外食族大增，「下廚」的意義不再只是為了飽腹，更大的意涵反倒是呈現全居家概念的新生活美學觀。廚房的功能與價值，除了滿足烹飪樂趣外，更是展現生活品味、強化親子關係的幸福場域。連帶地，人們對於廚具及廚房空間品質的要求也提高，強調工作動線、人體工學、方便性及整體設計感。半開放式及開放式廚房設計成了當紅炸子雞，走入現代居家生活中，成為家庭的核心地帶，在廚房辦宴會、與朋友交誼，蔚為新時尚。此期間的廚具市場，一方面系統化廚具大行其道；另一方面，個性化廚房則另闢蹊徑，成為品味與風格的表徵。

廚具是和居家生活緊密連結的產業，不管景氣好壞，廚具永遠被需要。伴隨著消費水平及生活美學思潮日益高漲，對廚房的要求也從「將就」轉變為「講究」。因此，廚具業者必需自我不斷提升，走在民眾的需求之前。藍海的市場勢必存在，端看業者是否有智慧合縱連橫找出藍海之所在。

二、商業模式相關研究

早在 1950 年代就有商業模式之概念，然而一直到 1990 年代末期，隨著電子商務所帶來的去中間化以及零售商虛擬化的影響，學界開始將企業創造價值的過程以專有名詞-商業模式(Business Model)。商業模式逐漸成為創業者和風險投資者常掛在嘴邊的一個名詞，它讓人相信有了一個好的商業模式，成功就有了一半的保證。然而，到底什麼是商業模式？

至今對商業模式的定義仍有許多不同的見解，像是最早研究網路商業模式的學者之一 Paul Timmers (1998) 將商業模式定義為商業模式的架構應包含產品流、服務流和資訊流，並且進一步描述在此架構底下各個商業活動中參與者所扮演的角色；所有參與者能夠獲得

的潛在利益；以及參與者在此架構中的獲利來源。Henry Chesbrough 與 Richard S. Rosenbloom (2002) 定義商業模式為在科技上的潛在價值轉換成為顧客價值的流程。Magretta.J (2002) 則認為商業模式是一個關於企業為顧客提供產品或服務，並且創造出價值的一連串規劃。

商業模式除了可以被定義為是一套架構、流程、規劃外，它也可以被定義為是一項策略活動。Charles W. L. Hill 與 Gareth R. Jones (2007) 認為商業模式是經營者對於策略活動的展現，反映出企業或組織運用各種策略活動與資本設備，透過彼此之間的相互配合，形成一套企業或組織獨有的經營模式，並且藉由此模式來獲得競爭優勢與營收利潤的成長。此外，Alexander Osterwalder (2010) 將商業模式比喻為一張藍圖，使得策略可以在組織化的結構、流程、系統中順利實行。

商業模式所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織一企業的員工與面對客戶，當然也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益。不論學者將商業模式的定義什麼樣的形式，最重要的還是要尋找適合企業本身好的商業模式，正如 Magretta.J (2002) 認為好的商業模式要能夠了解誰是顧客、什麼是顧客的價值、企業如何從中賺取利潤等。為了要構築出好的商業模式，構成要素即為一個組織應該要去探索如何創造、傳遞以及獲取價值的手段與方法。

各學者對於商業模式的構成要素與著重方向皆有所不同，但仍可以由以上的論點中發現，商業模式最關注的焦點，就是在描述企業或組織，透過一連串的活動，所能為目標顧客創造的價值，以及從中可以賺取的獲利。商業模式是由各個不同層面的構成要素與活動，經由架構化與邏輯化所聚集而成的一套營運獲利模式，而不單單只是一個策略活動，是一個聚集眾多策略與因素，面面都必須考量到的綜合活動。

經過文獻回顧可發現，許多學者利用商業模式，為產業進行轉型與創新。而廚具產業亦面臨同業競爭與商業模式之創新階段，其中牽連到整體廚具產業多項商業模式要素的變動，如核心能力、價值主張、需求資源等，為了可以更具體且有計劃地調整廚具產業之商業模式，本研究採用 Osterwalder 與 Pigneur 所提出有九項構成要素的商業模式圖，透過圖像化呈現構成要素，讓複雜的商業模式化繁為簡，要素之間的關係一目了然，讓人用一張圖便可以表現出各種商業模式的表徵。

就商業模式創新的流程本研究採用今津美樹 (2014) 在《獲利世代-實戰演練入門》一書中，提出之商業模式圖創新步驟。《獲利世代-實戰演練入門》一書為作者今津美樹取得《獲利世代》日本代理權，該書所提出之商業模式架構以及要素參照 Osterwalder 與 Pigneur 之商業模式圖，運用邏輯化的推導，投入商場檢驗以及歸納檢驗中所發現的新課題，從中選擇最佳之價值主張，以期構築出能發揮真正價值的商業模式。

參、研究設計與方法

一、研究方法

本研究欲探討臺灣廚具產業商業模式之創新。為尋找未被滿足之目標客群及區隔市場，首先，需藉由深入瞭解廚具產業的背景、營運業務，以及產業環境現況，然而目前國內鮮少有廚具產業現況的研究文獻，因此，為了觀察臺灣廚具產業尚未被開發之市場，本研究採用深度訪談法，利用與業者口語交談的過程，蒐集並彙整臺灣廚具產業之現況，以Osterwalder & Pigneur (2010)所提出的商業模式繪製本研究所發現之區隔市場以提出創新之商業模式。

在發展創新商業模式的過程中，本研究以臺灣廚具產業現行商業模式圖為基礎，就鎖定之目標客群提出新「價值主張」，繪製第一版的商業模式圖，採用今津美樹(2014)《獲利世代-實戰演練入門》一書中寫到之創新流程，同時根據深度訪談過程中彙整後的資料，修正並歸納出商業模式之創新趨勢，以建立最佳之創新商業模式圖。

(一) 深度訪談法

本研究採用深度訪談法(In-depth interview)，又稱為質化訪談法，是質化研究主要的資料蒐集工具之一，理解別人最有力的方法，同時也是評估人們知覺、意境、對情境的定義以及對真實的建構最好的方法(林世華等人，2005)。在搜尋廚具產業相關文獻的過程中，發現目前鮮少有關於國內廚具產業現況之研究文獻及產業報告，因此，為了瞭解廚具產業的現行營運模式，本研究利用深度訪談法與訪談者之間進行口語交談，達到意見的交換與真實的建構。

本研究目的是在尋找廚具產業創新的商業模式，運用深度訪談法的優點，亦即臨床式訪談，透過蒐集個人特定經驗的過程、情感、態度等資料，藉由長時間的訪問，讓受訪者深入談出問題核心，以及對事件的描繪與敘述，使問題與答案不經意浮現。因此，本研究透過訪談的過程與內容中發覺並分析受訪者的態度、信念、作法與看法等，以作為修正價值主張之依據。

本研究採行面對面的訪談方式，在訪談的過程中，為了讓訪談能夠更有效獲得研究者意欲取得的資訊，控制問答之間的主題不致於流為閒聊，「深度訪談」通常會在三種方式進行；第一種為「結構性訪談」(Structured Interview)，又稱為「標準化訪談」，第二種為「非結構性訪談」(Unstructured Interview)，第三種為「半結構性訪談」(郭良文、林素甘，2001)。

結構性訪談又稱為標準化訪談，是一種對訪談過程高度控制的訪問，包括提出的問題、提問順序和方式，以及記錄方式等都是完全統一。這多用在問卷訪問，或由一組特定的訪員依照特定的訪問規則進行訪問(袁方編，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。

所謂非結構性訪談係指沒有提出問題的標準程序，只給一個題目，由訪談者和受訪者依題目自由交談，提出問題的方式和次序都不統一，非常有彈性，訪談者與受訪者可以自

由隨意地談出意見與感受(袁方編,2002)。而非結構性訪談又有無控制與半控制的不同,無控制類型即非正式訪談(Informal Interview),沒有特定談話焦點,訪談內容也沒有組織(袁方編,2002;黃光玉、劉念夏、陳清文譯,2004)。然而本研究希望找尋創新的廚具產業商業模式以及新價值主張為何,因此必須圍繞著特定的主題進行訪問,所以非結構性訪談中的半控制類型將為本研究所採用,亦即半結構性訪談方式。

半結構性訪談從研究主題探究研究的問題,亦同時整合受訪者所提的問題,過程中可能是有程序性的或是隨機的,但需要有重點與焦點(袁方,2002)。半結構訪談的特點有三:一、有一定主題,提問問題的結構雖然鬆散,但仍有重點和焦點;二、訪問前擬定大綱或訪談要點,但所提問題可以在訪問過程中隨時邊談邊形成,提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出,有相當彈性;三、訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問,但訪問過程以受訪者的回答為主(鐘倫納,1993;趙碧華、朱美珍編輯,1995;席汝楫,1997;袁方編,2002;黃光玉、劉念夏、陳清文譯,2004)。

(二) 商業模式圖

全球知名企管大師彼得杜拉克(Peter Drucker):「現今企業的競爭,不是產品之間的競爭,而是商業模式之間的競爭」。成功的商業模式不一定侷限於技術之創新,可能是企業對於原有之商業模式之重整,亦可能來自企業經營的遊戲規則被改造。而好的商業模式,不僅可以為顧客提供價值,也可以為參與商業模式的企業提供可觀的利潤,然而商業模式並無法保證企業可以獲得長期的競爭優勢。因此,商業模式若要免於被模仿,維持競爭優勢,必須與經營策略的制訂相結合。當產業競爭相當激烈時,透過商業模式之創新,企業有機會可以擺脫激烈的競爭,找到獨特的利基,創造高於同業的績效。

Osterwalder & Pigneur(2010)所提出的商業模式,透過九項構成要素表示出一家公司其創造價值的思維邏輯,同時包括企業的四大主要領域,分別是顧客(Customers)、產品/服務提供(Offer)、基礎設施(Infrastructure)以及財務健全程度(Financial Viability)。再者,透過繪製視覺化且容易看出不同產品之商業模式圖,以清楚比較其要素之差異性。因此基於上述商業模式之特點,本研究選擇採用 Osterwalder & Pigneur 之商業模式理論。關於商業模式結構請參見圖 1。

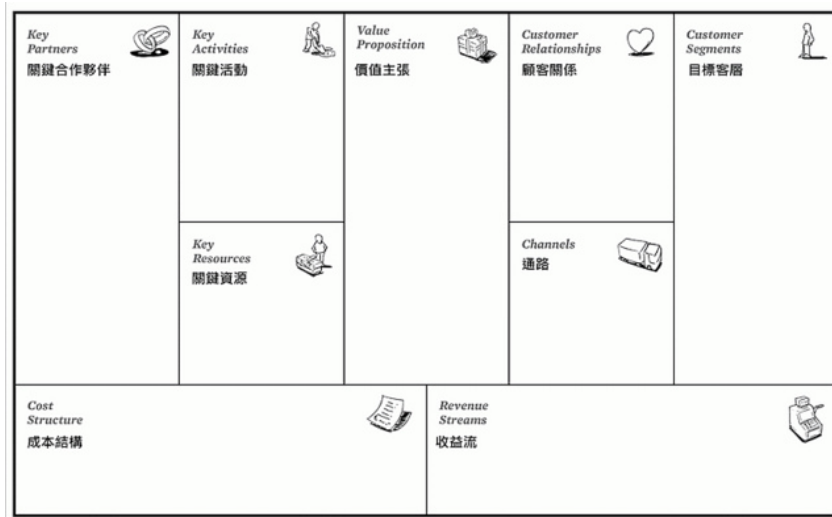


圖 1 Osterwalder & Pigneur (2010) 商業模式圖

1. 臺灣廚具產業現行商業模式

由於臺灣廚具市場規模不及國際市場，廚具業者將目標客層鎖定在廚具成交量相對較大、對廚房講究以及具有高消費能力之客群。其中包含大量訂單來源之建設公司、追求獨特廚房擺設之設計公司或民宿業者、長年累積下來之中高年齡層舊客戶以及講究廚房空間之高消費能力客層。

為了滿足目標客層，廚具業者依其專業為業主設計廚房空間並提供廚具產品安裝服務。當顧客需要裝潢廚房時，透過網路搜尋廚具公司或是親朋好友口碑介紹廚具業者，以電話聯繫或是於門市面對面討論，經過雙方初次溝通後，業主如有意願將業務交給業者，廚具業者便會親赴現場進行空間丈量、構圖，透過與業主數度溝通的過程，廚具業者除了更加了解業主背景及喜好外，也會不斷修正整套廚具配色、材質、風格，待討論過程進入較穩定階段，業者會進一步發展立面圖以及報價供顧客參考。客戶若確認訂單，業者將進行拆料，向合作配件供應商下單，掌控廠商貨送現場的交貨期限及品質，並於產品到齊後由組裝師傅依設計圖組裝完成整套廚具。

當廚具業者提供完整的服務後，廚具銷售收入便是其收益來源，而成本結構主要由幾項費用構成，包含人事成本、店面租金成本、展示樣品成本，以及廚具配件、材料進貨及組裝成本。人事成本包含提供設計圖之設計人員、處理業務之門市人員以及組裝師傅，伴隨著生活美學思潮的影響，廚具產業日益趨向以設計服務為導向，因此，設計人員佔人事成本比重最高。而店面租金及展示樣品成本存有連動關係，由於廚具的擺放位置需靠牆，且管線配置要與每項設備配合，不像傢俱產業可將所有產品皆擺放、呈現於展場中，受限於成套廚具樣品數僅能依展場牆面數量及尺寸而決定，因此，當業者欲展示成套廚具樣品套數越多，門市牆面尺寸就會越大，相對租金成本也會提高。針對廚具配件、材料進貨有一套「切口」的方案，為年度採購制，亦即與供應商簽約一年需採購的合約量，以取得供應商之折扣。上述切口方案僅適用於電器設備及五金等規格化產品，其他材料如桶身、門

片、檯面等則依每次訂單，向加工生產商訂製客製化產品。本研究彙整及繪製的臺灣廚具產業現行商業模式圖，請參見圖 2。



圖 2 臺灣廚具產業現行商業模式圖

2. 商業模式創新流程

所有運用商業模式思維與商業模式圖進行規劃的行為總稱，即為商業模式創新。世界上的各種商業模式包羅萬象，但對其中較為典型者加以統整之後，也不難歸納出其中的共通點，(今津美樹，2014)。本研究就商業模式創新之流程參考今津美樹(2014)在《獲利世代-實戰演練入門》一書中介紹之繪圖步驟。其流程如下：

STEP1：整理企劃概要⇒將進行中的事業企劃案之概要整理出來。

STEP2：畫出商業模式圖⇒將現狀所能思及的商業模式全貌填入圖中。

STEP3：收集建議⇒使用商業模式圖能夠提供意見的成員或認識的人，介紹事業的要點，請他們發問或提供建議。

STEP4：重新評估藍圖⇒根據問題或建議重新審視商業模式圖，找找看裡面有沒有需要修正之處，儘可能不斷重複 STEP3 與 STEP4。

STEP5：修正商業模式圖⇒修正為當下認為是最佳的設計，將其反映至藍圖上。

STEP6：形成具體策略⇒根據修正完畢的商業模式圖，建立具體的策略和方針。

在了解廚具產業現行營運模式後，本研究就現狀所能思及的新商業模式全貌填入圖中，並透過與廚具業者及供應商的深度訪談，從彙整後訪談內容中發現是否有需要修正之處，修正至最佳價值主張，將其反映至藍圖上。

二、研究流程

本研究之流程係根據研究動機與研究目的，針對廚具產業現況進行文獻探討，發覺新目標客群，並發展新商業模式。就本研究所提的創新商業模式擬定訪談大綱，與廚具業者與供應商進行深度訪談，從訪談內容中修正創新的商業模式，以發展出能夠滿足目標客層需求之商業模式。針對整體產業商業模式可以發展之趨勢提出結論與建議。本研究之研究流程請參見圖 3。

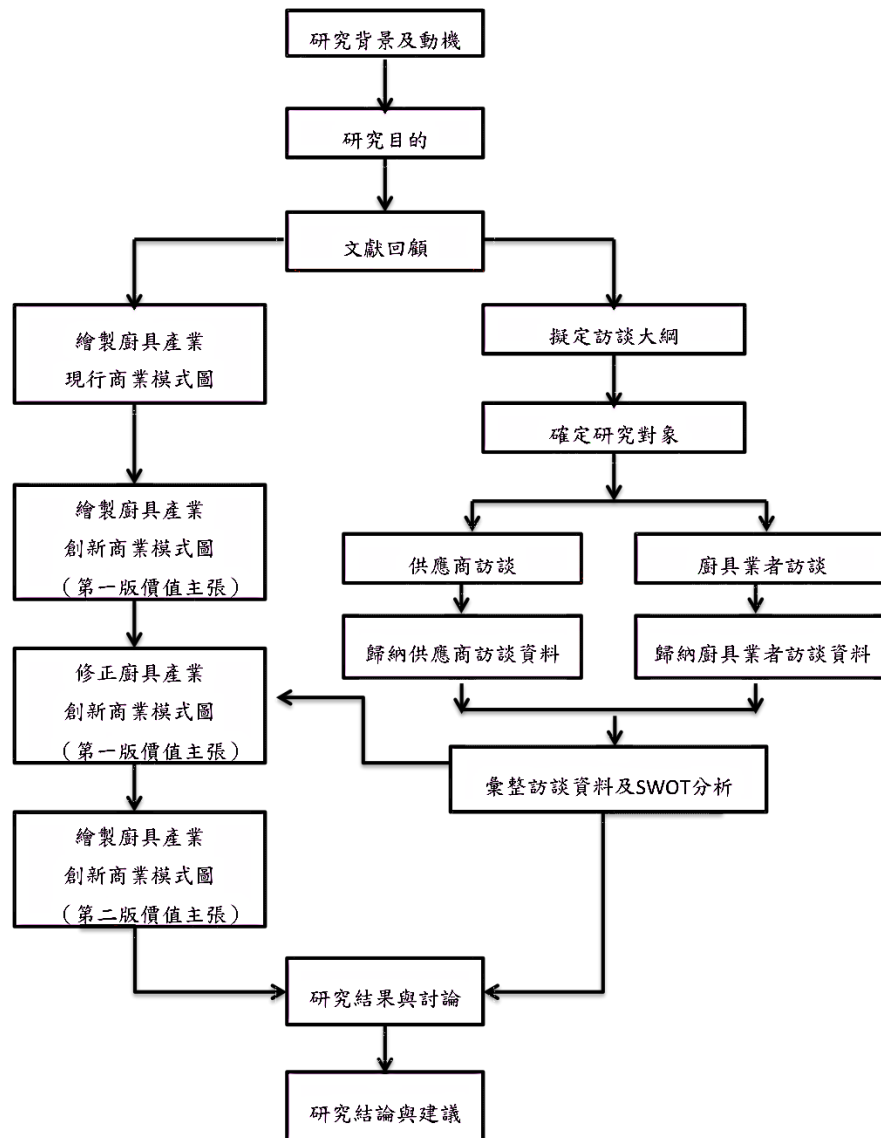


圖 3 研究流程

三、研究對象

本研究之研究課題為「臺灣廚具產業商業模式之創新」，文獻回顧臺灣廚具產業概況，建立創新之商業模式，透過深度訪談調整商業模式，以期能發展出符合目標客群需求之商業模式。本研究訪談對象選擇為廚具業者及資財設備供應商，透過訪談廚具業者瞭解臺灣廚具產業的概況以及現行商業模式的種類，並借由廚具供應商以旁觀者的角色提出目前臺灣廚具業者的面臨的威脅及應把握的機會點。為確保本研究的後續價值，受訪對象的挑選標準平均工作年資 15 年，且為高階管理人員。

表 1 廚具業相關業者訪談對象名單及訪談方式

廚具業者	工作年資	職稱	訪談方式
○○ 廚具 林先生	15 年	負責人	訪談錄音
○○ 廚具 楊先生	28 年	負責人	訪談錄音
○○ 廚具 逢小姐	20 年	負責人	訪談錄音

表 2 供應商相關業者訪談對象名單及訪談方式

供應商	工作年資	職稱	訪談方式
○○ 木業 黃先生	40 年	負責人	訪談錄音
○○ 石材 陳先生	22 年	資深廠長	訪談錄音

四、訪談結果分析

就廚具業者的訪談資料及重點整理，進行優劣勢分析，並從供應商訪談資料歸納出臺灣廚具產業之未來機會與潛藏威脅，以做為臺灣廚具產業商業模式創新之依據：

表 3 臺灣廚具產業商業模式 SWOT 分析表

優勢 (Strength) 1. 客製化設計服務 2. 零庫存，企業風險降低，資財設備調度靈活 3. 完整「收尾」服務 4. 整合服務商品 5. 與供應商關係密切	劣勢 (Weakness) 1. 目標客群鎖定金字塔頂端 20% 之消費族群，流失其餘 80% 廚具市場 2. 產業入門門檻低 3. 廚具業者規模不大 4. 買賣雙方資訊不對稱
機會 (Opportunity) 1. 臺灣廚具產業水準在世界平均之上 2. 網路媒介提升商機 3. 團結同行業者提升競爭力 4. 區隔市場定位	威脅 (Threat) 1. 產業規模小，不易進入國際市場 2. 廚具產業同質性高，不易產生競爭力 3. 企業主投資設備意願低落，產業成長緩慢

肆、研究結果與發現

一、臺灣廚具產業創新商業模式（O2O 線上營銷商業模式）

觀察臺灣廚具產業現行商業模式圖，可以發現目前臺灣廚具產業為了滿足部分消費客群，而捨棄大眾市場。因此，本研究針對圖 2 修改目標客層，調整價值主張，發展創新之廚具產業商業模式圖，如圖 4，並於訪談過程中提出相似概念訪問業者可行程度，以期能滿足不同消費客群，增加產業競爭力。

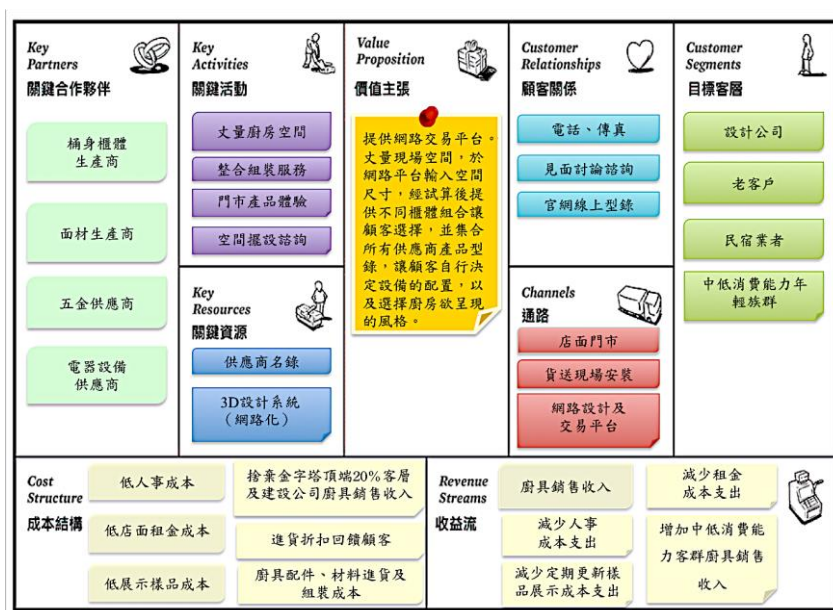


圖 4 臺灣廚具產業創新商業模式圖（O2O 線上營銷商業模式）

臺灣廚具產業創新之 O2O 線上營銷商業模式圖發展流程及繪製過程係參考今津美樹之著作《獲利世代-實戰演練入門》，本研究商業模式創新的流程和構想說明如下：

1. 檢視現況後發現廚具業者僅滿足部分客層，針對未被滿足之客群，本研究同時修改目標客層，並發展新價值主張，以滿足新目標客層。

本研究觀察大部分廚具業者將客群鎖定在訂單量大的建設公司及創造高附加價值的頂端客層，因此，當業者都鎖定在相同目標時，衍生出同行間競爭激烈的問題。而對於中低消費能力的年輕族群，雖然也希望家中廚房可以有獨特風格，往往卻受限於經費不足，只能退而求其次，至量販居家業者購買大眾化款式之廚具產品。有鑒於年輕族群購買力不足，本研究認為可以推出網路交易平台，讓年輕族群於線上自行配置廚具。服務流程是由廚具業者仍保有丈量現場尺寸的服務，並於線上交易平台為其顧客輸入尺寸，而電腦系統會自動試算出櫃體尺寸大小及可供選擇之組合方式，設計作業亦非由業者設計，而是交由消費者於線上自行操作系統設計。訂單成立後，系統會自動拆單，直接連結供應商及生產

商的電腦系統，當供應商將設備及配件送至現場後，廚具業者再派安裝師傅至現場進行施工組裝。

2. 依據新增的目標客層及修改後的價值主張，對其他七項要素進行修正。

新的價值主張出現，使得業者與顧客關係有所改變。從原先由廚具業者主導消費者廚房空間設計，退居為諮詢顧問的角色，讓顧客自行選擇、搭配產品，使設計出的產品直接貼近顧客需求，亦減少溝通不良的機率發生。

由於一套廚具的金額動輒數萬至數十萬都有可能，並非小數目額，因此新增門市產品體驗的服務對於要在線上購買廚具的消費者而言，除了多點踏實感，亦能避免想像的材質、觸感與實品落差過大。再者，為了因應線上平台的運作，將 3D 設計系統建置在網路上，設計人員不再提供設計服務，僅扮演顧問的角色，專門解答顧客的疑問。

隨著設計人員角色的轉換，設計業務不再繁忙，對於相關人員的需求亦不需像從前需要足額的設計人員因應設計業務，因此人事成本支出減少。將所有產品型錄皆上傳至線上平台，業者無須再顧慮店面的牆面尺寸，僅需一個空間只要能擺放小樣品、小色卡，供消費者觸摸體驗真實材質，以及實際操作電器設備的功能即可。如此一來，店面不再需要大坪數擺出成套廚具，不僅降低租金成本壓力，同時也省下定期更新樣品展示的成本。

在推動線上廚具設計及交易平台的同時，雖然會流失掉 20% 金字塔頂端的客源及建設公司的訂單，但相對可以進入 80% 大眾市場，避免陷入與同行間激烈競爭，分食小眾市場。此外，為了讓獨特的廚具也可以平民化，不再是有錢人的專利，將 25% 進貨折扣回饋給顧客，以吸引龐大中低消費能力的族群，增加廚具銷售收入。

二、O2O 線上營銷商業模式建議收集及課題歸納

經過與廚具業者及供應商的深度訪談後，歸納出訪談中發現的課題，將新課題反映至藍圖中，並再次設計新的商業模式。新課題重點歸納如下：

1. 在訪談的業者中，已有業者籌劃雲端平台多年，於今年將正式營運，也是目前臺灣唯一一家推出雲端平台的廚具業者。業者將廚具產品還有系統櫃產品上雲端，並開放一個名為遊客的網站，顧客於該平台上可以看見所有產品，從建立單元櫃、拼湊成方案到組成套餐，可以自行搭配產品樣式，確認樣式後，再通知業者，請業者下單。而對業者來說，該系統不僅免去溝通不良的衝突及浪費的時間，對於以前需要人工拆料的作業，現在全由電腦系統自動產生 BOM 表，並直接連結至供應傷及生產商的電腦系統。然而該平台所呈現的僅是 2D 平台，對於使用者來說需具備空間概念，否則很難操作該平台。業者也表示使用該平台需要具備一定的空間概念，因此，該平台目前主要提供給同行使用。

2. 不論是業者或是供應商針對網路購物皆有一項共識，即會在網路上消費的客群通常最精打細算，而且是屬於理性型的消費者。然而購買廚具應該是一件很浪漫、很夢幻的事情，因此，若將所有產品皆上傳至網路上供消費者在家慢慢瀏覽、慢慢比較，漸漸地消費者不僅會失去對廚房裝潢的想像，亦會使得產品淪為比價對象。

三、O2O 線上營銷商業模式重新評估藍圖及修正

在收集及彙整訪談內容後，將整理後的新課題反映至藍圖中，重新評估藍圖及修正為第二個版本的臺灣廚具產業創新商業模式。修改的流程及構想說明如下：

1. **以新課題做為發展第二版本臺灣廚具產業創新商業模式之依據，修正前一版本價值主張，並新增不同的消費客群。**

根據訪談完後歸納出的新課題，發現在實務上推行第一版本的商業模式仍需要大幅修正之處。業界雖然有相似的平台系統推出，提供線上型錄供消費者自行配置櫃體、門片樣式等，然而他們的使用對象仍侷限於專業的同業或是具有空間概念的使用者，且並無提供線上下單的功能。受限於一般消費大眾可能不具備設計系統的操作能力，若將 3D 系統線上化消費大眾通常也不願意多花時間自行摸索該系統，因此，第二版的商業模式將 3D 系統線上化改為門市教學使用。讓原先就在門市提供諮詢顧問服務的設計人員，亦同時扮演 3D 設計系統使用教學的角色。不僅讓消費者更快上手操作設計系統，參與體驗式的服務消費，亦同時為設計人員增加服務價值。

基於上述價值主張的改變，重新評估的商業模式，除了鎖定原先中低消費能力年輕族群外，對於目標客層又多出一個目標，即有想法或是有興趣參與廚房 DIY 設計體驗客群。借此與新課題的第 2 點相呼應，打造人人都是設計思考家的體驗文化，讓到店裡消費的顧客可以將腦海中對家的構想、想像付諸執行。

2. **隨著價值主張的改變，以及目標客層的新增，針對前一版本的商業模式進行調整及修正其餘七項要素。**

重新評估後的商業模式刪除網路設計交易平台的通路，保留廚具業傳統的通路方式，將 3D 設計系統從網路平台轉為提供門市體驗服務。此外，在顧客關係要素中，新增 3D 設計系統教學服務項目，以扭轉自工業革命以來的被動消費習慣，回歸到主動參與自身的體驗，創造主動投入和參與設計的機會。

重新評估前後的商業模式中，關鍵活動要素皆有門市產品體驗的項目，然而在兩個商業模式中卻有了不同的定義。重新評估前的 O2O 線上商業模式僅限於在門市對材質與設備使用的產品體驗，然而修正後的商業模式門市產品體驗不僅包含第一版的服務項目，更將產品體驗延伸到顧客親身參與創意流程上。

在訪談的過程中，得知目前廚具業者在訂定產品價格係以進貨成本加價七成至一倍，故市場上才會造成一般消費大眾或是年輕族群消費不起的狀況發生。為了更貼近新商業模式的目標客層，並落實新的價值主張，針對進貨折扣回饋提高至 50%，雖然產品售價降低，但是會帶動因價格降低而吸引的消費者，不僅為新商業模式提升廚具銷售量，更增加廚具銷售收入。

四、臺灣廚具產業重新修正後創新商業模式（廚房 DIY 設計體驗商業模式）

就前一版本的商業模式進行調整及修正九項要素，修正後的臺灣廚具產業創新商業模式為廚房 DIY 設計體驗商業模式，請參見圖 5。本研究所提出的新商業模式鎖定的目標客層為中低消費能力年輕族群以及有想法或興趣自行 DIY 設計廚具的客群，為了滿足顧客對廚房有獨樹一幟風格的憧憬，解決年輕族群購買力的問題，本研究提出顧客親赴門市參與廚房 DIY 設計體驗的服務，讓顧客無需支付高昂的設計費用，同時仍享有體驗設計的服務。「人人都是設計師」為本商業模式中心思想，將設計主導權交給顧客，顧客只需在腦中先構築對夢想中廚房的藍圖來到門市，無需擔心技術面及空間感的問題，門市設計人員將會親自教學 3D 設計系統操作及提供諮詢服務。

廚房 DIY 設計體驗商業模式能提供低價產品的原因，除了設計服務轉由顧客親自 DIY 以外，廚房電器設備的優惠折扣也回饋 50% 給顧客，本商業模式看似無利可圖，但是若能吸引在 80% 中低消費能力客層的顧客，像是會去量販居家賣場消費的顧客，轉移他們的注意力至本商業模式，讓他們體會什麼是真正物超所值的設計服務，一套廚具銷售收入的金額雖不高，但在 80% 中低消費能力客層上累積的消費客群，亦是能發揮聚沙成塔的力量。

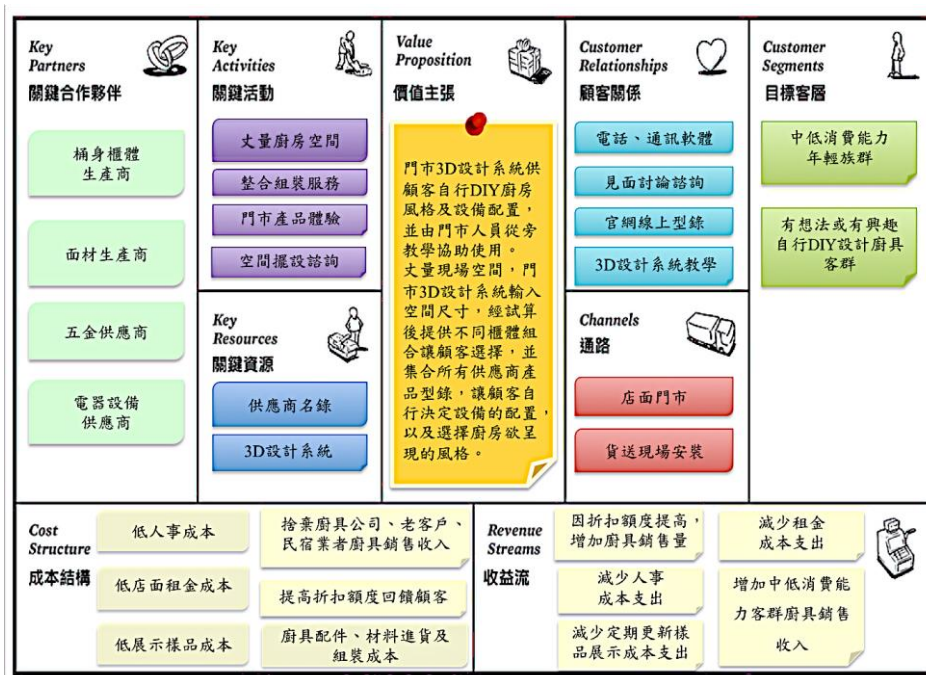


圖 5 廚房 DIY 設計體驗商業模式

伍、結論與建議

本研究最終目的為透過文獻探討以及深度訪談的內容進行分析，從中找出問題點以及尚未被滿足之客群，針對尚未被滿足的客群發展出創新的商業模式，並探索廚具產業商業模式之發展趨勢發展出不同的產品或服務別。藉由今津美樹（2014）商業模式創新流程，透過不斷重新評估及修正，發展可以滿足本研究發現之目標客群的商業模式，以提供臺灣廚具產業在商業模式創新之參考。本章節同時結合本研究受訪對象（資材設備供應商與廚具業者）深度訪談的內容進一步彙整及分析，就研究目的提出研究結論。

1. 目標客群僅鎖定 20% 高消費能力族群，捨棄其餘 80% 廚具市場

由於臺灣廚具市場不如國外市場龐大，國外業者提供大量生產的規格化廚具產品便能在市場上存活；相反地，在臺灣市場不大的限制下，業者惟有提供高單價廚具產品以及客製化的設計服務，才得以在市場小的環境裡生存，不必擔心訂單數量便能賺取高利潤。連帶地，造成目前臺灣廚具產業會挑客人的現象，業者提供的服務，如果購買者不具備一定的消費能力是負擔不起的，間接也排擠了同樣重視廚房空間但中低階的消費能力族群。故當前廚具業者只專心耕耘 20% 的市場，卻忽略了 80% 的潛力市場，對廚具產業來說是可惜之處。

2. 在 80% 的市場尋找未被滿足的區隔定位，提升競爭力

綜觀目前臺灣廚具業者所提供的服務同質性高，其目標市場也是相同客群，造成廚具業者在有限的市場中激烈競爭。然而若回歸到消費者的需求為何以及觀察整體廚具市場，可以發現介於流通量販家居產業（如 IKEA）與現行廚具產業所提供的產品服務類型，有一塊市場未被滿足，因此本研究認為該市場是可被發展的。本研究認為業者應嘗試在 80% 市場中尋找未被滿足市場的企業區隔定位，不僅能避免陷入同業間的白熱化的競爭局面，亦能提升自身競爭力。

3. 開創創新的商業模式滿足區隔市場的客群

在與供應商訪談的過程中，供應商提及常有業主會自行設計廚房並直接向供應商下單，礙於負擔不起廚具業者提供的服務，只好自行 DIY 設計廚房。上述客群是目前被廚具業者所忽略的潛在消費者，為了滿足潛在消費者，透過商業模式創新或開創新事業方式，找出獨特且合適的商業模式，走出自己的一條路。

本研究提出的創新商業模式如圖 5 所呈現之廚房 DIY 設計體驗商業模式係透過文獻回顧及收集廚具業者、資材設備供應的相關建議，以科學方法與邏輯思考的方式進行商業模式創新所建立，期望滿足潛在客群，並供未來對商業模式創新研究參考。

參考文獻

- 今津美樹 (2014)。《獲利世代-實戰演練入門》，大雁出版基地。
- 吳思穎 (2013)。台灣廣告代理商產業之境和結構及商業模式之研究。國立臺灣大學國際企業學研究所，碩士論文。
- 李信興 (2008)。系統性「商業模式」之觀念架構，Journal of Entrepreneurship Research，ISSN 1993-7504，第三卷第三期, p.119-145。
- 李嘉綺 (2014)。探討我國社會企業永續發展之因素-以彰化某協會實施之獎酬制度為例，國立中正大學勞工關係學系暨研究所，碩士論文。
- 林育宣 (2011)。資訊科技材料促成商業模式創新之研究-以榮剛材料為例，國立中山大學資訊管理所，碩士論文。
- 林昆賢 (2013)。生活美學產業模式之探討，國立暨南大學國際企業學系，碩士論文。
- 邱顯鈞 (2014)。創新商業模式應用於數位印刷部門之研究。國立臺灣藝術大學圖文傳播意數學系，碩士論文。
- 金屬系統廚具產業研發聯盟結案報告 (2011)。2012 傳統產業加值轉型推動計畫_聚落產業，金屬工業研究發展中心。
- 洪千琇 (2013)。交易性社群之商業模式設計-以臉書童裝合購社團為例，國立交通大學管理學院資訊管理學程，碩士論文。
- 張宇超 (2011)。團購商業模式分析-以 ihergo.com 為例，國立交通大學企業管理碩士學成，碩士論文。
- 張庭瀚 (2014)。臉書粉絲專頁經營方法之研究，國立中山大學企業管理學系，碩士論文。
- 張瑞麟 (2014)。3D 列印與自造者時代的商業模式。東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班，碩士論文。
- 郭思偉 (2014)。臺灣群眾募資網站商業模式初探。國立台北大學企業管理學系，碩士論文。
- 陳志雄 (2012)。創新設計組織對不同型態企業競爭力的影響。國立臺灣科技大學設計研究所，碩士論文。
- 陳秀玲 (2012)。導入商業模式於服務設計。國立清華大學高階經營管理碩士在職專班，碩士論文。
- 陳怡臻。知識與競爭力的新窗口-管理大師彼得策略，戰國策電子商務大學。
- 陳建翰 (2011)。以策略創業角度探討網路創業商業模式的變化。國立中央大學企業管理研究所，碩士論文。
- 曾明敬 (2011)。灶夢者 台灣歐廚先驅，四塊玉文化有限公司。
- 曾俊源 (2013)。臺灣廚具產業競爭策略之研究-以 O 公司為例。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班，碩士論文。
- 黃迦菱 (2013)。分析公關行業的商業模式和競爭策略 - 愛德曼公關個案，國立交通大學企業管理碩士學程，碩士論文。

- 黃郁文 (2012)。衛浴產品之定位及其供應鏈之發展，國立東華大學企業管理學系，碩士論文。
- 黃健源 (2014)。生態城市發展路徑與商業模式分析-以五個城市為例，國立清華大學科技管理研究所，碩士論文。
- 劉素霖 (2012)。連鎖零售業雲端技術管理平台商業模式之探索性研究。東吳大學商學院企業管理學系碩士班，碩士論文。
- 蔡介欽 (2014)。網路線上客制化之創新:成衣客製化，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班，碩士論文。
- 鄧成連 (2011)。文化符號應用創意商品之創作探討-以太極符號為例。國立臺灣師範大學設計研究所，碩士論文。
- BMI 商業模式創新-創新方法研析報告 (2012)。101 年度產業創新騰龍搶珠計畫，經濟部工業局。
- Bovet, D., & Martha, J. (2000). Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits. John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11 (3), 529-555.
- Eisenhardt, KM. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution* Harvard Business School Press. Boston, MA, USA.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management: An Intergrated Approach*. CengageBrain. com.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86 (12), 57-68.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Mitchell & Carol (2004), Business model innovation breakthrough moves. *The Journal of Business Strategy*; 2004; 25, 1; ProQuest p16
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24 (5), 15-21.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, 173.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. com.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005) . Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16 (1) , 1-25.

Timmers, P. (1998) . Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8 (2) , 3-8.

Viscio, A., & Pasternack, B. A. (1996) . Toward a new business model. *Strategy & Business*, 20 (2) , 125-134.