

出國報告(出國類別)：其他(開會)

參加2012美國商業模式創新研修團報告



服務機關：臺灣中油公司人事處訓練所

姓名職稱：教育訓練師周文靜

派赴國家：美國

出國期間：2012/10/27～2012/11/11

報告日期：102 年 2 月 5 日

主辦單位：經濟部委託中國生產力中心辦理

參加 2012 美國商業模式創新研修團

目 次

一、 前言(目的).....	3
二、 內容摘要與心得.....	4
三、 學習收穫.....	24
四、 學以致用.....	28
五、 建議與結論.....	33
六、 附錄資料.....	34

一、前言(目的)

從有趣的故事開始、



https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=Hzgzim5m7oU

由於中油公司訓練所(以下簡稱 CPCTC)定位在「國營事業附設的職業訓練機構」，企業內部客戶—各事業部、廠、處、室、所，一直是訓練所的主要客源&課源(稱提辦單位)。每年由 CPCTC 主辦及各單位提辦的訓練班佔實訓量的 90%。其中制式的訓練班佔 50%以上(如依據『勞工安全教育訓練規則』辦理的工安班)，管理職能訓練和其他的業務班種率多援例規畫辦理，其中有些訓練班課程會逐年檢討、改善、或洽聘不同的講師，不過新增班種、或研發推出全新的課程規劃，並不多見(不到 10%)。隨著 102 年底教學大樓與住宿大樓新建完成後，容訓量從 320 人班/每週大幅提升到 500 人班/每週，預估成熟穩定的內訓班量將佔總容訓量 60%。如欲維持 80%的房舍與設備利用率之績效目標，勢必開拓 20%左右的外部客戶；又及，為支應隨之增加的園區維護成本，還必須在維持現有較低稅負的條件下，增加場地使用收益，以為平衡。可是，該怎麼做呢？

偶然間，收到一封 DM(如附件一)，原先是對「政府補助來回機票與全額學費」這幾個字感到好奇，細讀下去，竟被整個 Program 所吸引！當下就決定：自費請假，一定要去看看商業模式創新(BMI)是啥米碗糕？正巧，101 年「中油 e 學院」推動線上同步學習業務，獲得人事行政總處的「人行政研究發展」佳作獎，以及經濟部「創新獎勵提案」的優良獎。此行竟能獲得公司同意以「出國研究」辦理！除了感恩，還是感恩！

行前主辦單位透過「每週一信」寄來一份份的預習資料，並要求提交作業，見識到甚麼叫做配套的企業訓練方案。接觸中國生產力中心的吳基欽專員、美惠經理等，其專業淵博的素養，以及謙遜熱誠的態度，除自嘆不如外，對 CPCTC 的軟實力也有所隱憂。

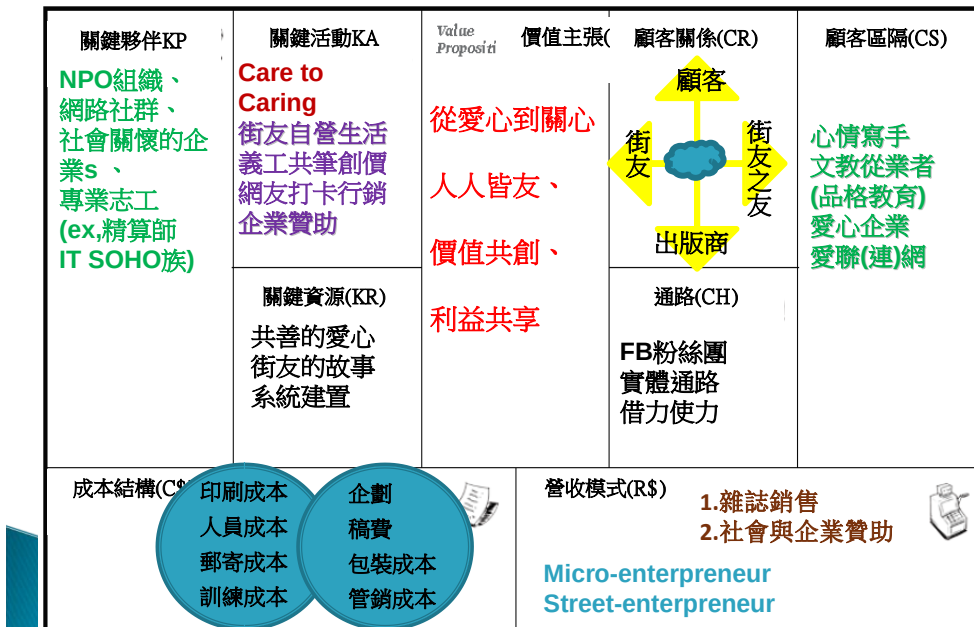
此行美東一周，首日就遇 SANDY 颶風橫掃紐約、波士頓，飯店內、在團長盧崇仁協理教練式引導下進行的 case study，就企業的社會責任和 NPO 企業等議題深入對話。之後，Innosight 的講師團隊二天當三天用，緊鑼密鼓地將課程完整呈現，實地參訪多家企業，行程並未受到影響。美西一周，主要在 UCLA 有系統地學習有關商業創新模式的策略、工具；除預定的參訪行程外，在經濟部駐美商務辦事處的精心安排下，得以和當地華人商會數十位企業家餐敘、交流，更是意外的收穫。

由於是跨領域學習，行程緊湊、豐富，個人卻有語言障礙，很難在短期內消化吸收。以下盡可能呈現各段的課程或參訪內容及感想，之後提出學以致用的心得和個人建議。

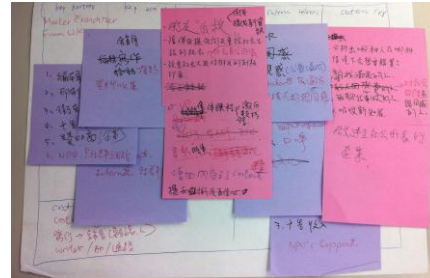
二、 內容摘要與心得

(一) ”Big Issue”(個案資料請參考附件二)_10月29日 In SANDY

現在.....輪到您描繪現在公司的商業模式...



【圖】 上課即景



(二) "Job to Be Done." _10 月 30 日 In Innosight

Instructor : Willy Shih (Harvard Business School)



- (1) Topic: What Does Taiwan Need To Do To Improve Its Competitiveness?
- (2) Value Chain Choices: Competing in Modular Industries (consider taking a large, complex system and cut it into pieces, then connect the subsystems with well-connected interfaces). If the system can be divided into multiple parts so that multiple people can work on it.
- (3) In spite that value to user depends on entire system, if we start with a big, complex, integrated system, but break it down into modular component, we could pick a key part of the system and use it as a platform, and then we can view the other pieces as complements via working with easier .Therefore, define the propose position and prove the values of a enterprise through the industry value-chain （supply-chain） analysis.
- (4) When focusing on manufacturing (as most Taiwan businesses do), we will face capacity surplus issue (as business cycles or circumstances go). Our challenge is how to identify opportunity to fill the manufacturing capacity to sustain the business, particularly, when the business lost major customers. One example is Giant (bicycle producers) decided to promote its own brand name by having its one bike stores. As a result, Giant becomes a global leader in upper scale bicycle producers.
- (5) Broad spectrum investments in basic science because learning and research are foundations of development as well as application.
- (6) Group diversified thinking is powerful to get a better scope of solution. Therefore be skillful to seduce the group thinking as possible as you can

2. 心得分享：

- (7) Given the potential trend of substantial manufacturing jobs may shift back to USA from various countries, we need to look into the “tradability” of the products to seek if there are any opportunity for Taiwan to take advantage of the opportunity. Tradability includes factors such as transportation costs, currency exchange rates and overheads in various countries, etc.
- (8) ”Learning how to learn”is more important than ”learning what”,while “learning for what”even more critical than both.
- (9) “博”大未必精深，小而美的企業往往能出奇制勝。
- (10) 20 世紀後葉開始的第四波革命，帶進電子業的戰國時代，也驚醒百多年來傳統產業的春秋大夢，引發全球經濟板塊的移動，並且仍在持續、加速度地變奏中。主

唱是誰？和不上音、在場上左冷板凳、甚至被判出局的又是誰？~~老聲、倒嗓、五音不全、節奏抓不準的咩！

3. 未來可以運用之處

- (1) The capacity issue continues to be a challenge. Building up name brand and enhance R&D capability with patented products are keys. Focus on how to assess and realize the position in the value chain, then identify the next step, thus provide value proposition to sustain the business.
- (2) 無論是產品開發或業務推展，不管在草創期，成長期、或是成熟期，都需要時時的檢視是否與客戶同在，首先，定義出所服務的「顧客」是很重要的！來訓練所受訓的學員固然是顧客，提辦單位也是顧客。企業的任何活動都要從顧客的角度出發，包括培訓方案和學習模式的創新；應該主動探索問題背後的真正需求，思考如何系統化的去分析及滿足客戶的 Job-to-be-done，而不僅僅是被動地等著顧客上門。Because “If you only do what is worked in the past, you will wake up one day and find that you’ve been passed by !” ~ Clayton Christensen
- (3) 不只三次聽到大師諄諄言” human being…”；企者，止於人。人的態度、視野水落，技術分工、價值定位就石出了。創新是一種態度、視野(深謀遠慮、見微知著、)；心智模式轉動，企業也就轉動起來了。不過，這部分卻是最難搞定的。試試看囉！
- (4) 「價值主張」針對眼前的關鍵顧客是不夠的，有沒有看到顧客(政府)的顧客(消費大眾)？獲利模式有沒有算計到長遠的損益？將商業模式的操作工具應用於主管的訓練課程中，強迫思考；一時間可能還是淪為筆墨文章，anyway，只要天時(壓力來時)、地利(e+c)、人”喝”，還是有可能成為共同語言的。

(三) Business Model Innovation (BMI)_10月31日 In Innosight

Instructors：INNOSIGHT COMPANY PROFILE TEAM

Kevin, CEO; Tim, Principle, MD; Jonathan, Bridget, Casey, et.al.

1. 重點整理：

(1) Four steps

step1：Spot Opportunities and explore works to be done(CVP)

Case Exercise: Customer Interviews, Customer Profiles

step2：brainstorm to find, define and design about relative items.

2-1.Design Solutions (Customer Value Proposition)

Case Exercise: Idea Generation

2-2.Design Solutions (Business Model Blueprinting)

Case Exercise: Blueprint Business Models

step3：Test & Learn

3-1.Introduction to Emergent Strategy

Case Exercise: Plan to Learn

3-2.Introduction to Pitching an Innovation Idea

Case Exercise: Developing and Presenting the Pitch

step4 : Scaling within an Organization

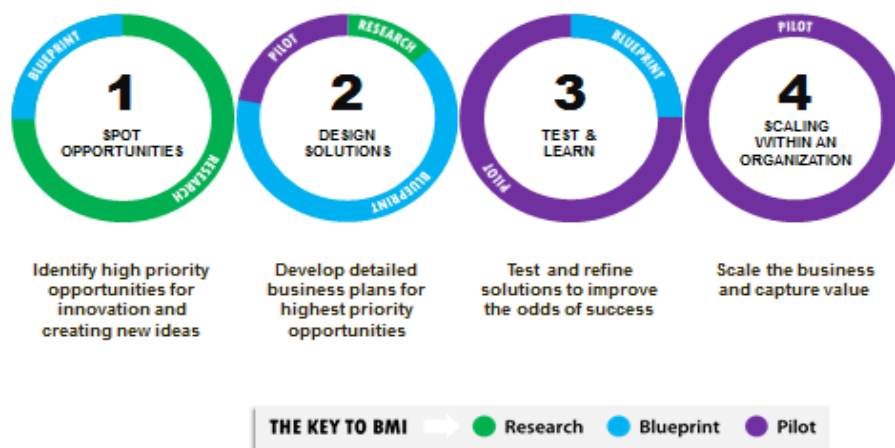
4-1. Identify the Risk and management Risk.

Case Exercise: priority assumptions according to impacts and confidence

4-2. A reverse income statement includes costs, revenues and profits.

Case Exercise:

Successful Innovators follow a disciplined process *The Business Model Innovation Process*



(2) 需求滿足的四大障礙：**Wealth**、**Will & skill**、**Access**、**Time**

(3) What's Jobs to be done? (about Customer Profile)

- Forms
- Functions
- Social
- Emotion

(4) Innovation: create culture of tolerance, allowing people to make mistakes the first time. Leader needs to admit that he/she does not know new ideas, and believe that new ideas are worth investigating. The team may find a way to work out the new ideas, after looking into options.

Assumption => Knowledge => Service

(5) Always talk to big pool of customers to get comprehensive ideas and feedback, before launching any new services or products.

(6) For B-to-B-to-B business model, need to understand who are the customers, what are they looking for, work with customers to accomplish their goals (Supply Chain thinking).

(7) Talk to the right person and ask the right questions. Always ask why, why, why, and more why, so that you may get into the depth of the opportunity.

(8) Prototype is so important for startup Company.

- (9) What are peoples/customers thinking? Be aware that every person, every customer is different, so that my approach to provide solutions to them should be differently accordingly.
- (10) IBM, for example, their business model evolved from main-frame machine (hardware), to software (system), to service (solution). To a point, IBM gave up PC business which was low margin then. During the evolution, IBM created different business group, to establish different corporate culture, to build up new team and to meet the customer new demand. IBM's secret of success is to put the right people in the right position to do the right thing, such as building new team with new business model. The existing team who runs the existing model (hardware) won't be the best fit to run the new business model (system). Reason: the existing business (hardware) may be too big to run the new small business (system) effectively.

2. 心得分享：

- (1) People (not products or industries) is the center of my value proposition
- (2) Marshmallow Challenge 遊戲告訴我們要勇於挑戰，跳脫框架。
- (3) 與人共善的循環：「抓得住顧客的心&痛」(CVP)→encourage and enhance the team in order to →發展非白的白地策略→知己知彼(good at and lack of)→大膽假設小心求證的 T way→嘗試中學習，在可承受的風險下錯誤彌足珍貴→CAN DO and make it→修正再出發、
- (4) 管理三國誌：劉備的大器+曹操的霸氣+孫權的勇氣，如果沒有也不要生氣，反正歷史還是要演下去。
- (5) 有錢好辦事(GE、Samsung、)，找錢辦好事(Middle enterprise or Mid-range sector)，沒錢先辦事(UP STAR company)！

3. 未來可以運用之處

- (1) 找出有價值的差異化，同時找出對公司風險最高之處，並尋求解決方案。
- (2) 主管培訓要加入 CVP 的”價值”觀；定價之前先談定位；以及，”複”利計算的獲利方程式，損失亦然。
- (3) 緩慢的改善是不夠的，怠於創新的企業看不到機會，也無從設下停損點(因為對「下滑」也是無感)。成熟、尤其老大企業，擘劃明天的藍圖，需要：
 - 引進創新生態學—包括觀念、模式、流程、工具、方法。
 - 結合key partners：CPCs+相關學(協)會，推動傳統的化工產業朝高值化領域發展。
 - Resources：SMI(Innosigh)、money(Fund)、place、workers
 - Process：先學習(課程)、後社群(工作坊)；先種子(培養本土企業的創新教練)、後拓展；先試做、後推廣。

(四) 創新企業參訪 _ 11 月 1 日



1. 公司簡介：

Berry line 是第一家在 Boston 引入優格式冰淇淋的店家。創辦人 Pok Eric Yang, 台灣小子是 Post-Doc of Harvard University, Biology 的 Ph.D 目前在 Boston 擁有四家連鎖店，銷售優格冰淇淋與咖啡，並提供優雅的休閒點心。

2. 商業模式(KSFs)：

- (1) 跨領域經營(生化→餐飲零售業)，奏出和聲學規則以外的美麗樂章。
- (2) 特色餐飲：口味特殊，使用本地特產、當季食材、充分迎合目標族群—學生與休閒人士的口味。
- (3) 展店策略：地點選擇在街角處，並有小庭園提供喜好戶外之客戶使用。
- (4) 勇於創新冒險：籌資、地點、場租、季節因素、員工的招募與管理、以及產品的開發、測試與組合、變化等決策行為，或許不夠完美，也未必經過夠長時間的理性過程，但興趣+勇氣+眼光，夠了。
- (5) 未來持續成長的挑戰：在於能否引入企業化的管理流程，而非靠老闆一人。

3. 我的心得

- (1) 「天下的媽媽都是一樣的」：第一個擁抱、最後一個知道、永遠的 BACK、跑車的備胎。不要企圖左右孩子，孩子的動向才能常在你左右。
- (2) 「有點兒黏又不會太黏」的專業分工模式~能差異化的不只是產品，包括技術、顧客、服務、流程、規範、甚至組織運作、。
- (3) 追求熱情之所在，不一定非得學以致用。跨領域有道也會擦出”亮點”。
- (4) 對的事情就要堅持下去，將困難視作”必然”的挑戰。

【上圖】Coffee shop wall decorated with local artist's painting



【下圖】Taiwan ROC National Flag is important and is on the painting

〈續〉創新企業參訪 _ 11 月 1 日



1. 公司簡介：

Aurora 主要產品為乳房核磁顯影技術，作為偵測女性乳房癌的有效早期發現利器。與傳統的檢測方式比較，如超音波與 X 光，靈敏度接近 100%。

2. 商業模式(關鍵技術 is the KSF)：產品已通過美國 FDA 認證

- (1) 持續的研發與技術突破：如乳房顯像技術的改善，追求「高度的空間解析度」，於 speciality, Sensitivity 等關鍵指標都超越 X-ray 或超音波；又如乳癌細胞的標誌線上生理切片檢查、以及磁場均勻度之控制等等。
- (2) 人性化的模具製作，使檢查者輕鬆俯臥即可針對乳房四周做完整檢測。
- (3) 集結內外部一流專家團隊，共享價值信念，故能共創價值，因而獲利。
- (4) 區分研究發展和市場行銷，前者技術掛帥，專注於 Work to be done；後者客戶導向，著重教育訓練、環境部署、市場白地和售後服務。
- (5) 產品差異化和極大化，得以採 Push to Pull 的策略，吊高價而估。
- (6) 目前的挑戰在於：價格過高，如果醫界願意改變觀念，藉此儀器降低女性乳癌死亡率，將是未來成長的關鍵。

3. 我的心得

- (1) Human concern (about the pain of female)：For “Love is the first and the greatest commandment.” (Matthew 22:34-)
- (2) 抱殘守缺的規章制度配上等因奉此的研發管理，過得舒服，也死得痛快！我不是指涉誰或哪個研究單位，是說「不要企圖用屁股管腦袋」。
- (3) cpctc 很重視管理職能訓練，也開發不少 Team building 的課程和師資，But Build for what？必須重新建構 CVP、目標、企圖心等。
- (4) 如果組織架構動彈不得，法令規章不可撼動，至少可以呼應：

Facilitation better than management. Innovation more desirable than Improvement.

	price	type	difference		market	ownership	suggestions
Berryline	單價小	食品	精緻產品	know how	在地	可以轉讓	加一條沒甜味的 yogurt 線
AURORA	單價高	醫療設備	精緻產品	know how	國際化	希望被併購	epoxy lamination 可以改用 water borne 更健康

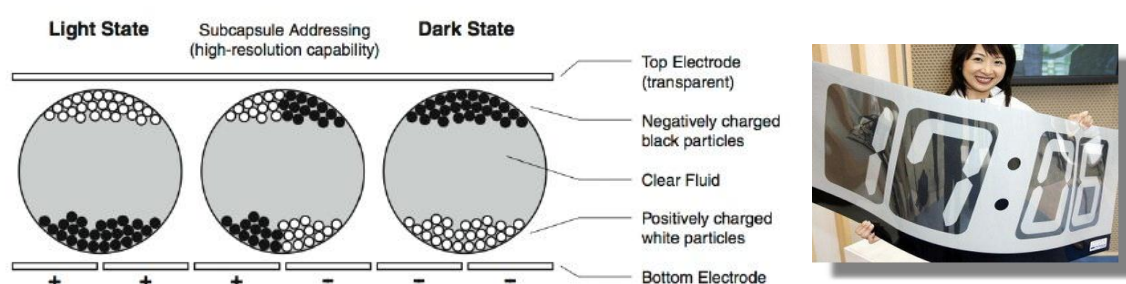


(五) 創新企業參訪 _ 11 月 2 日

1. E-ink 公司簡介： The Evolution of Paper

永豐餘的子公司元太科技的子公司，與母公司相反的是，以無紙化為目標，利用現有 TFT 技術，將黑白兩色顆粒所形成的微包，在微弱電場中，產生顯像。是競爭市場中能維持穩定品質、量產供應不同的應用、並獲利的化學電子公司。近日與友達合資併購西岸強敵 Sipix (關鍵技術為 cup 而非 capsule)，讓電子紙市場發展較為集中。

Based on the core technology for black and white imaging, the advanced is in progress to add a color filter at the front of the device to display color.



2. 商業模式(KSFs)：

(1) 產品研發與顧客價值主張一致：

- VP：無紙化與節能。
- 產品特性：Snu look、Paper like、wide view、Green、save e-power

(2) 願景、策略行動計劃一以貫之：

- 願景：E ink On Every Smart Service
- 策略：根據本身在產業鏈中清楚的定位，和上下游維持夥伴關係。Ex.與可撓式玻璃技術互補，但 not glass only (a secret like)
- 行動：依企業的發展方向執行購併。Ex.2005、2009、2012；技術領先、顧客優先、but 產品之開發、組合分階段規劃不必一次到位。

(3) 立足現場，放眼白地：握有關鍵的核心技術並持續研發，以維繫市占、利潤和品牌優勢。

(4) Media IDEAS's research about Long-term Global e-Reader Growth addressed 3% overlap among 8% 3C power-users, while more potential application around.然而，未來持續成長的關鍵仍在於：數位內容。

3. 我的心得

- (1) 市場研究與技術研發應等量齊觀，知識的決策模式=知識+直覺。徒知不足行；無知莽行，好壞誰知？創新洞見，多少要跟著感覺走。
- (2) 三化一白熱化、全球化、環境惡化之下的商業模式：紅色戰術(價值、區隔、與通路之爭)、藍海策略(市場、需求、技術創新)、綠色理念。

- (3) 目前台灣主要的 e-book pool 還是在學校，教育部是最大的買家，望子成龍成鳳的家長卻始終是輸家。看到小學教室都配備電子白板、電子講桌、Tab PCs、、，“what”充斥、“How”不知、“Why”闕如！其實商業應用有很大的空間，BUT 政府相關部門發錢比花錢容易做。
- (4) 產品需要有市場做為支撐，E-ink 與 ipad 之間會是一場艱苦的角度。
- 4. 未來可以運用至企業之處：
 - (1) Content is the king. Container is the queen. 電子書發展基地的同志們「加油啦！」中油 e 學院「加油啦！」but 相容性還真是一大問題(討厭的蓋茲)！
 - (2) 強大的化工業，需有整合系統的能力。
 - (3) 注意市場需求的變化趨勢，特別是強調朝向高值化發展的中油，千萬不要閉門造車，以避免產品研發、生產、銷售與消費市場脫鉤。
 - (4) 如果，未來操作工廠的 engineer and operators 拿著簡便、安全(不會引火)的 device 去巡場，可以顯示設備資訊就能更快地進行一級保養或初步的故障排除；進而，可即時和專家交換資訊或獲得協助，不是很好嗎？

〈參訪 APPLE 本部 _ 11 月 3 日〉

(六) Creating a Successful New Business Model _ 11 月 5 日 in UCLA

Instructor : Scott Hindell (UCLA Extension)

1. 重點整理

- (1) We can learn many tools which are limited. But the open minded is unlimited that be able to insight every possibility into opportunities.
- (2) Convergence of Value
the value curve bases on varies factories such as price, speed,# of locations, quality, taste,# of items variety...Bigger? Cheaper? Faster?
- (3) Blue ocean theory

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Create and capture new demand
Make the value-cost trade-off	Break the value-cost trade-off
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost	Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost

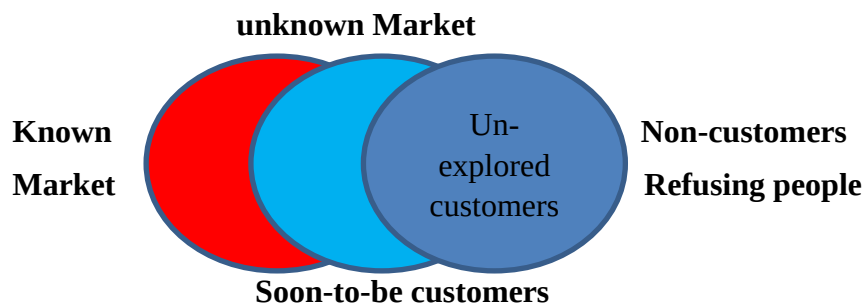
- (4) tipping point “TED”
- (5) There is no perfect Pepsi but perfect Pepsis.

Business launches	86%	14%
Revenue	62%	38%
Profits	39%	61%

Ref: <http://www.youtube.com/watch?v=-uf9UQQfMNM>

- (6) People don't know what they want. Don't ask what they want.
not knowing –Roger Martine → do something deeper and deeper → learn from it
- (7) Team is the key.
70% routine worker : 45% low skilled RW, 25% high skilled RW
30% creative worker: 18% Hi skilled CW, 12% space CW
- (8) Ask yourself and your team the right questions.
 - i. Why should I do business with you?
 - ii. What're they? How they do? Why they do so? Can't be better?
 - iii. If your company/ product/ Service disappear, does your customer miss you?
- (9) customer grouping beyond the existed customers.

game theory to help to predict the unknown



(10) 待客之道：clustering customers and break down to final group to design

- i. Hold on the Primary
- ii. Satisfy the secondary
- iii. Get but not necessary take care the Edge via values conflicted

(11) METIS: broader and deeper

- i. Raw Materials: General vs. Specific ; mental decision behavior
- ii. Chew On It
- iii. Drop it
- iv. Eureka !! AHA

(12) Design ,then Planning

Design	Planning
Problem: Setting	Problem-Solving
Conceptual-Blank sheet	Physical And Detailed
Question Assumptions methods	Procedural
Develops Understanding	Develops Products
Paradigm Setting	Paradigm Accepting
Complements planning	Patterns and template activity
Commander-Driven Dialog	Staff-Centered Process

(13) To practice: similar form / similar function / similar objective

value	same form	different form same function	different form different function same objective
high			difficult (to be replaced)
			relatively easy
low			easy

(14) Case study : KSF of 7-11、HTC、50 LAN、Ding Tai Feng、SUBWAY、 、

We adessed 19 factors and

customers would choice 5 in 19,2 in 5, and then 1 in 2.

i. 50 嵐： location convenience

ii. 7-11： 24hrs open、convenience



2. 心得分享

- (1) 觀察消費者行為，主動評估需求，並且要有所”洞見”，以尋求創新的機會。
- (2) 一款米養百樣人但是百樣人不能同食一個灶；能力所能及的話，多起幾個灶吧！
- (3) PDCA 管理循環、ADDIE 設計、 、，都是回到原點，原點是甚麼？
- (4) 笨鳥慢飛，又稍嫌急燥，以致得罪人而不自知，其實並無惡意！如果能夥伴能看到鏡頭背後的那雙專注的眼睛，或許就見怪不怪囉！

3. 未來可以運用之處

(1) ALTERNATIVES WORKSHEET _about CPC

Similar Form	Similar Function	Similar Objective
台塑化 Castrol	提供軍民工業用油 石化原料供應 耗源提供動力	能源開發 綠色經濟 便利人生

(2) ALTERNATIVES WORKSHEET _about CPCTC

Similar Form	Similar Function	Similar Objective
CPC 經濟部專研中心	技術訓練、 管理職能訓練、 業務研習	人力資源開發運用、 混成學習服務、 結合產業創新人才以發揮綜效

(3) Think Broader and Done deeper :

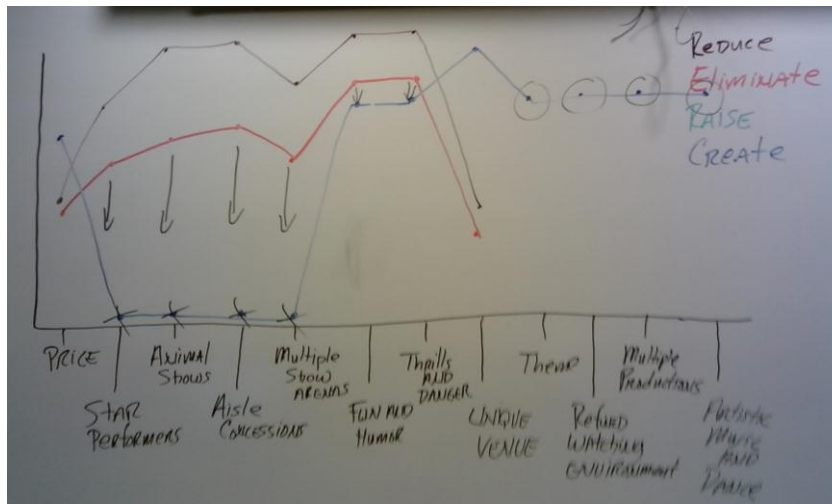


(七) Creating a Successful New Business Model _ 11 月 6 日 in UCLA

Instructor : Scott Hindell (UCLA Extension)

1. 重點整理

- (1) Where's the Blue Ocean? customers like value, not business model
 - i. i-Phone/i-Pad : design & "ease-to-use" platform
 - ii. Kindle : reading preferred



- (2) ideal brand is a result, associated to make the brand
Only needs to do certain things well, no need to do everything! → VP(顧客價值主張)
- (3) Pprice only?
 - i. Price, as some value, that don't go deeper is to be no more meaningful for sure.
"Meaning" is how they go to find the excitement.
 - ii. Beyond location and price, what are the other impacts on Consumer behavior ?
 - Customized
 - Social sense of honor (show off, Fashion)
 - The feeling about the CIS Image
 - Emotion of stories
- (4) case study (續 121105 討論): similar form / similar function / similar objective
 - i. 鼎泰豐: to make it specific → 找出特點中的特點
 - ii. HTC: not everyone is the fans of i-Phone
 - iii. The secret of IBM
 - iv. Starbucks' engine its offer to 60% of satisfaction to pull your heart into one cup of line
 - same design
 - speed shop (new machine)
- (5) Demographic(人口統計學): we can study living style besides to use demographic.
 - i. Archetype // market segments

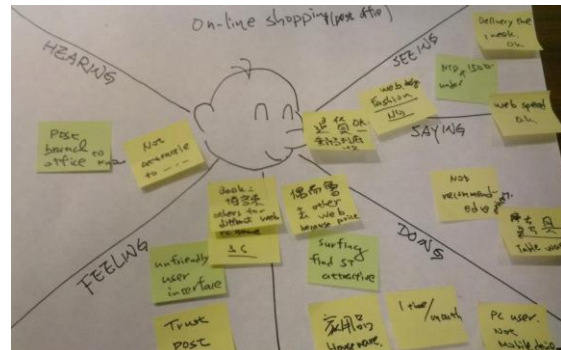
- ii. Demographic as age, income, education degree....
- iii. Life style as urban chic, laptops, lattes, foodies, vegans (raditional , social, green, health....)

(6) Customer Segment (CS):

- i. primary customers → design for (1~3)
→ find / define / target
- ii. secondary customers → keep for (2~7)
→ understand
- iii. edge cases → follow

(7) Empathy Map (移情圖):

- i. 扮演客戶，瞭解客戶真正的需求
- ii. seeing, saying, doing, hearing, feeling
→ play who that fit it
→ value point
→ see things that other people don't see it
→ wrap up pieces to find out your picture
→ outside in I/O inside out
→ focusing on your users, ensure customers get what they want
→ higher price means it worth



(8) Business Model Canvas Worksheet

(9) Strategy Canvas Worksheet- Southwest airline case

Friendly Service to Cover reduce other weakness points, like meals, lounges, seating choice and hub connectivity.

2. 心得分享

- (1) How to choice your customer segment? We have to find the primary VP & create a model to test (outside in) Besides, we need to seek for a balance between CS (customer segment) & VP (value proposition)
- (2) Sometimes we address what we want customers to know rather than what they actually perceived. Furthermore, the description is far away once becoming our perception.
- (3) 研究方法有發散、聚斂、演繹、推論、分類、歸納，市場調查的工具也很多，目的和定義要儘可能地釐清，選擇適配的方法、工具，才可能得到好的結果。當講授內容大多偏重 B2C，突然插入一段 B2B 的練習，不免造成混淆！（教學地雷區）
- (4) 「決策行為」是一連串複雜的過程，從上世紀的理性決策理論到本世紀經濟人非全然理性的行為決策，不同立論在不同時期獲得諾貝爾經濟獎。後者於投資決策、消費行為等領域大放異彩，而在市場研究和行銷策略皆有不同的應用。

3. 未來可以運用之處

- (1) 在企業內部倡議消費者行為研究與市場調查的重要性。

- (2) 員工的教育訓練(特別是管理職能)，必須引進活潑的思維(Mind set)、深入的分析思考(Mind MAP)、並多多強調應用創新教學的工具方法來刺激思考和行動。
- (3) 「VP」和「Customer segment」是來來回回的動態。As to out-side in, how to create a new business model to transfer an intranet e-learning site into a industrial college that offers not only on-line but also blended learning service to the relative partner company? It must be a Big Challenge.
- (4) Empathy map can provide a way to think.

(八) 企業參訪_ 11 月 6 日 in Start Engine

1. 公司簡介：

Start Engine is a BMI prototype, to start from the very beginning of a idea of business and run in the form of a micro company model; it will fund US\$200,000 to the selected candidate as the start for a period of 3 months by taking 10% share of the company. 現在已成功輔導超過百家新企業，以網路創業較多；另有一家做 LCD device。希望塑造洛杉磯成為全美第一的創投環境。

2. 商業模式(關鍵技術 is the KSF)：

- (1) 藉由扶植具有潛力的新創公司，獲得投資報酬。(未來朝向營業額 US\$1Bil 的規模)
- (2) 創業者條件：高學歷、高智慧族群(50% LA 著名大學畢/肄業，50%有工作經驗)
- (3) 創業者特質：全職發展(專注)、強烈企圖心、永不放棄(耐力)
- (4) 必須有 CTO(科技長) → 提高進入門檻 (blue ocean)
- (5) 必須有好的 business idea → customer segment & value proposition

年輕的創業者簡報前，就已經反覆琢磨自己的公司型態、獲利模式、競合關係及未來空間等問題，並勇於發表。例如三位國際學生組成 studentstay 公司，經由自身過去的痛點出發，媒合國際學生與房東，讓學生覺得便宜，讓房東覺得安心。



3. 我的心得：

- (1) 提供環境讓年輕人深入瞭解自己想要的是甚麼，提前做好準備，並且有嘗試創新的機會；不但是一種很好的磨練方式，又能縮短年輕人摸索的育成過程，提供社會更多的創業空間。期待台灣也能發展出更多這樣的商業模式和機會環境。
- (2) 老闆願意投資的是有智慧、有勇氣人，未必是酷炫產品或僅僅是吸引人的簡報。
- (3) 未來可以運用在企業內部創業的規劃中。

(九) Creating a Successful New Business Model _ 11 月 7 日 in UCLA

Instructor : Scott Hindell (UCLA Extension)

1. 重點整理

- (1) Customer always have alternatives, why they want to make business with you?
 - i. Customer segment - WHO
 - ii. Customer Value Proposition -WHAT
 - iii. Ask deeper-Why Why why.....why should I do business with you?
- (2) Looking for difference and value points : seeing what happens
 - i. validity → see things that others don't see → wrap up pieces to find your pictures
 - ii. Design challenge to deliver the value - Key partner, key active, key resource
 - iii. B to B to C, value chain concept. Create value for all segments.
- (3) archetypes/market segments
 - i. Define your value curve and act : Eliminate 、 Reduce 、 Upgrade 、 Create
 - ii. Build up the blue ocean strategy that is difficult to imitate : 西南航空 vs. 奧美航空
- (4) Beyond location and price, what are the other impacts on Consumer behavior ?
- (5) case study : Apple 、 Samsung 、 Motorola 、 HTC 、 、 以太陽馬戲團為例

1982 年幾個來自魁北克會踩高蹺的年輕人，創建太陽馬戲團 (Cirque Du Soleil) ，利用流浪式的馬戲團帳棚做為表演的場地表演踩高蹺、雜耍、變戲法、吞火等特技。

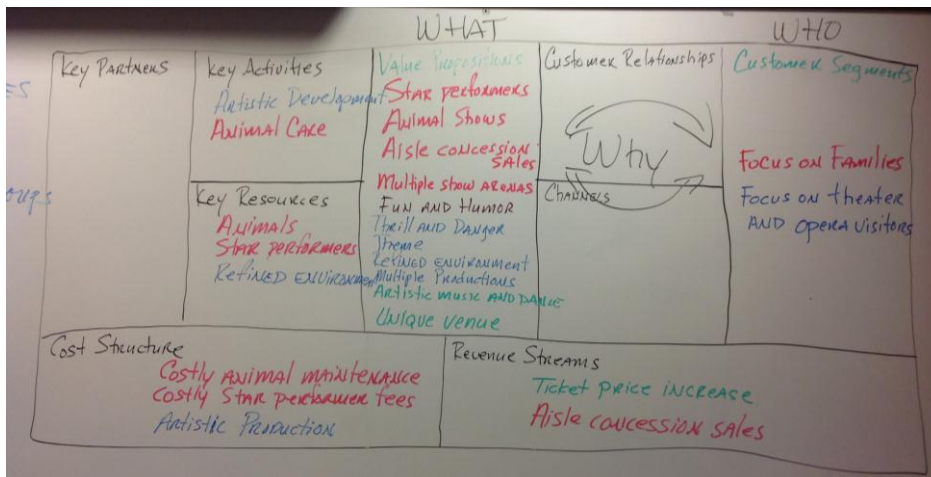
傳統的馬戲團向以動物、小丑、特技演出討好兒童為主，太陽馬戲團不願跟當時的龍頭老大玲玲馬戲團 (Ringling Bros. And Barnum & Bailey) 競爭。體認到，贏在未來，唯一的選擇就是要徹底跳脫同行競爭，另闢蹊徑。因此「消除」了傳統馬戲的動物表演、中場休息時的叫賣小販；「減少」了特技表演帶來的驚險刺激，居然可以「提昇」票價，締造前所未有的成功轉型。因為太陽馬戲團「創造」出許多同業沒有提供的價值—它招募一批體操、游泳、和跳水等專業運動員，讓他們踏上另一座舞台成為肢體的藝術家；運用炫麗的燈光、華麗的服飾、撼人的音樂加上融合歌舞劇情的節目，創造感官上的新體驗。許多成年觀眾以及企業團體成了忠實觀眾。

太陽馬戲團掙脫傳統的桎梏，洞悉到當時沒有人瞭望到的藍海，以嶄新的價值吸引新客群，得以突破夕陽行業的危機，超越紅海的路線，邁向藍海領域。

(6)

	Head to Head	Blue Ocean Companies
Industry	Rivals	Alternative
Strategic group	Positioning	Across Strategic group
Buyer group	Better serving	Redefine
Scope and Product	maximizing value	Complimentary
Function vs. Emotion	price performance	Balance
Time	Adapt to trends	Stapling trends

(7) Business Model Canvas



2. 心得分享

- (1) redefine market boundary : Tripping framework, embracing opportunities.
- (2) consider the execution obstacles and risks.(Can the risk be management?)
- (3) always practice CS vs VP
 - day by day to get concepts
 - break into small pieces and find the connection between CS & VP
 - more specifications
 - cluster tighter
 - know WHY!
 - idea throw out for innovation

3. 未來可以運用至企業之處

- (1) Apply the lever principle in marketing and as well as in financial

- ▲ CVP 、 vision 、 mission 、 、
- ▲ Turnover 、 Profits 、 ROI 、 ROC 、 、
- ▲ price 、 quality 、 speed 、 locations 、
- ▲ service 、 brand 、 、



- (2) CPCTC always gains high score from satisfaction questionnaires of most classes. There are performed tests, homework, presentations, and well done action plans after training .But actually we hardly strive to seek for the vision and the core competencies of CPC which is the most important via kinds of business units the primary customers. We spent few time to insight the changes of related industry and often ignore the dynamic needs of learning that is unknown blue ocean in training field. AHA! That is just what we have to explore.

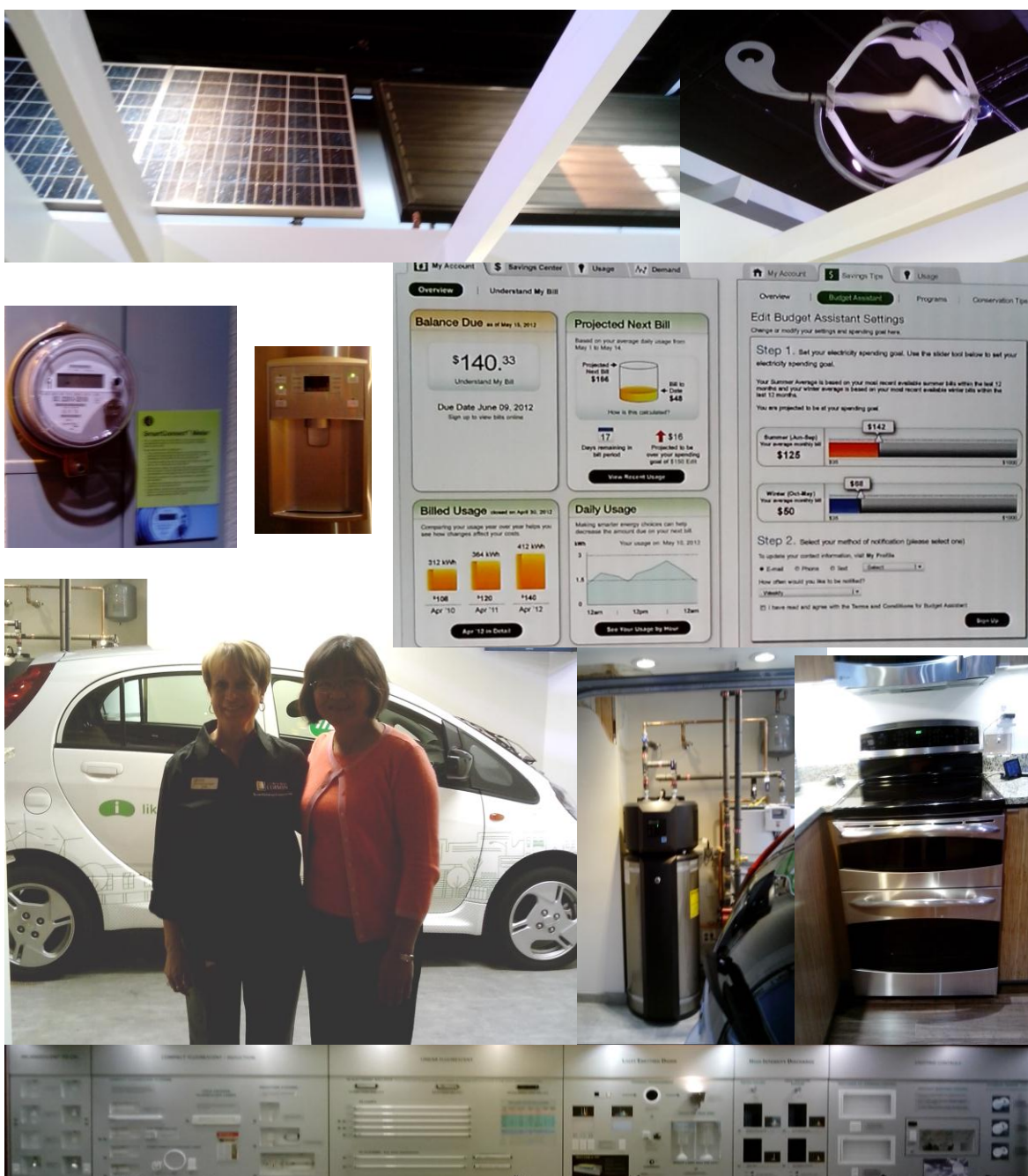
(一〇) 企業參訪 Southern California Edison Company 、R & H_11 月 8 日

1. 重點整理：

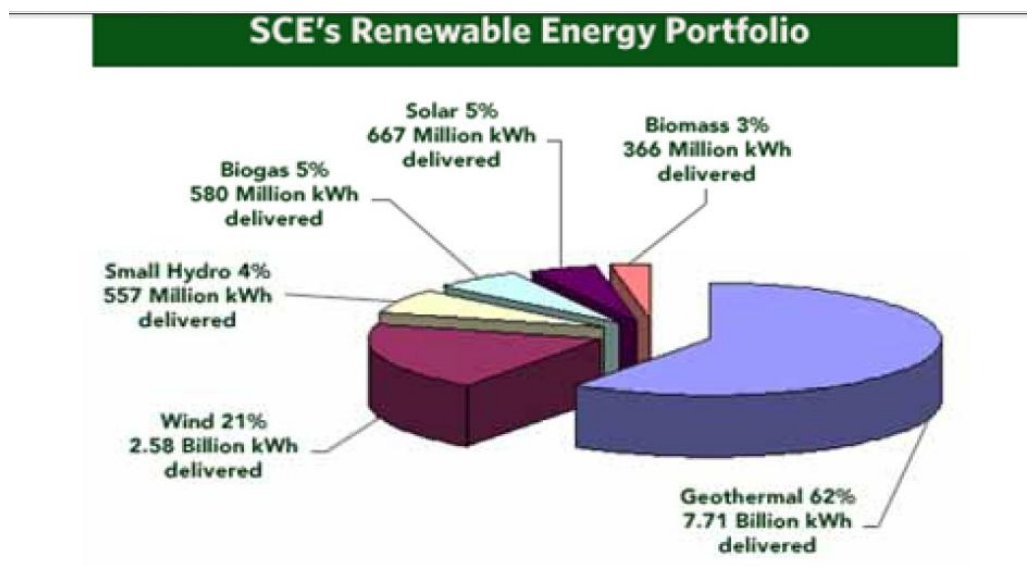
Southern California Edison Company 南加州愛迪生電廠

(1) Green house in the future

- 智慧型電網：在全區電網中加入智慧監控，包括：智慧型電表和各種嵌入標準規格晶片的家電用品。
- 結合雲端科技之快速運算和大型資料庫的即時訊息系統。
- 離尖峰時段電價調節、通知、建議、和計價方案。
- 〈部分〉自產能源：如風力、太陽能、



- (2) 獲利模式：
 - i. 主要利潤來自電力設施與配電作業。
 - ii. 電價由州政府訂定、向市民收取、並支付電費。
 - iii. 電動車普及目標：三年內 50 萬輛
- (3) 發電動力來源比例及政策目標



圖十五 南加州愛迪生電力公司(SCE)2010 年再生能源配比目標

R & H

- (1) 首創將電腦動畫技術應用在電影；擅長毛髮、動作；強調擬真。在娛樂廣界領域接單製造，屬中間廠商；未來希望能朝向自行出品。
- (2) 企業文化特色
 - i. 訪問幾位不同工作部門的員工，答以” Enjoy the JOB. ” ~很重要
 - ii. 自由度大和適性化
 - iii. 各自發揮強項工作，在接近完成階段仍有賴團隊合工，讓老闆滿意。
2. 學習到的心得：
 - (1) 節能是王道：生活機能用品勢必朝向節能設計，及使用環保材料。
 - (2) 掌握新能源、或能突破現有技術瓶頸、大幅增進能源效率者稱王。
 - (3) 「人們花 50%力氣製造問題，花剩下的 50%力氣解決所製造的問題。」 現代人講究生活品質，追求科技化、數位化；前者所製造出的問題，企圖靠後者解決。反思生活品質的內涵，回歸儉樸是不是會輕鬆些？
3. 未來可以運用至企業之處
 - (1) 跟 R&H 進一步接洽圖像轉製，輸出成壁飾的可行性！
 - (2) 參考先進電廠的作法，思考 CPC 之為能源公司的定位和發展方向。
 - (3) 「高廠部分用地發展成南台灣新興科技人才培訓基地」的可行性。

三、 學習收穫

(一) 創新理論

1. 關於創新

(1) 創新，就學理或一般的理解，範疇上有思想創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程(或製程)創新、管理創新和應用創新等；性質上有封閉式創新(傳統觀點)、開放性創新(生態系統觀點)；程度上分從無到有(創造說)、破壞性創新(Less is more.)、和漸進式或改善創新(強調過程)；創新可以從外觀(form)、功能(function)、情感面(emotion)、社會性(social)、流程(process)、系統(system)、等不同角度切入；其方法包括：模仿、擴充、拆解、重組、(同質性)整併、簡化、(異質性)結合、溶融、等；現代管理學發展出腦力激盪、灘頭堡(先實驗後擴散)、策略草圖、等不勝枚舉的手法。

(2) 創新，是相對比較來的一與過去比、與同業(儕)比、(內部)與自己比。

(3) 「創意」是發想；「創新」是行為(或是行為加上結果)；「創業」是賺錢。

2. 關於商業模式創新(BMI)：

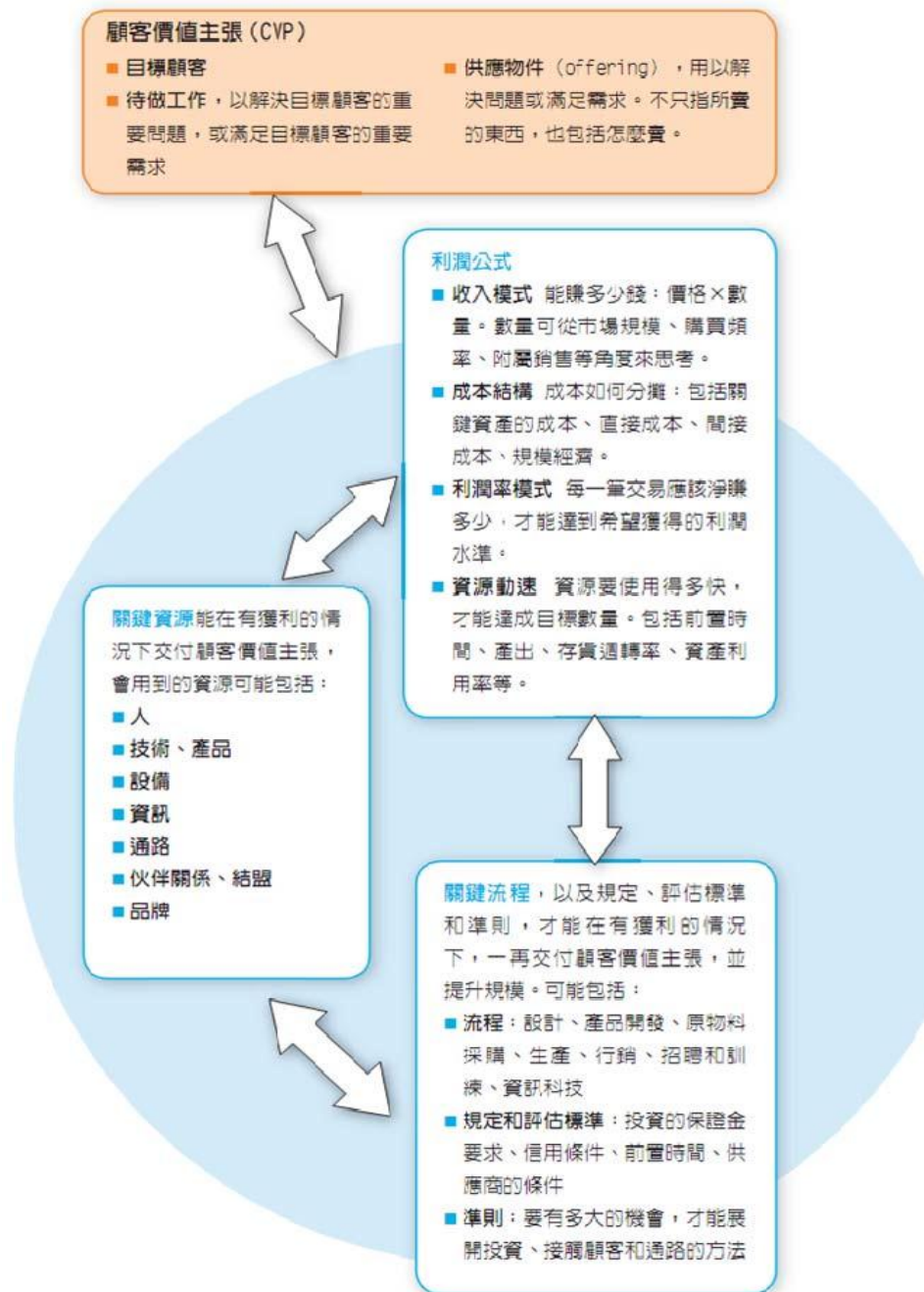
商業模式創新是以商業為範疇，以利潤為目標。當公司成長停滯、市場萎縮、獲利銳減、亟思轉型，需要進行長期策略規劃，或是規劃新事業時，就會想到這檔事。

過去多以成敗論英雄，強調創新的結果必須能刺激買氣、擴大市場、增加營收；相對於同業，具體的表現就是新產品推出更快、更便宜、或獲利更多、市占更大。也就是所謂紅海的競爭策略。

金偉燦與雷妮·莫伯尼(Renee Mauborgne)於2005年出版「藍海策略」(2006, 黃秀媛譯)，提出「運用創意而非競爭的模式來擬定策略」「強調價值創新與利害關係人參與」兩個重要的觀點。前者如IBM轉型「軟性製造」，透過開放平台和協作方式，讓企業客戶與終端使用客戶可以連結，貢獻創意，並產生互惠的綜效。後者如賈伯斯以「開放式創新」(open innovation)的概念，引進外部企業合作，為商業模式開創一條康莊大道。

在此則引用馬克·詹森(Innosight 創始者之一)等人在《哈佛商業評論》發表《商業模式再創新》一文中，定義：「商業模式就是如何創造和傳遞客戶價值和公司價值的系統。」並指出：「顧客價值主張」、「利潤公式」、「關鍵資源」和「關鍵流程」四個要素(如下圖)。或有人用蓋房子來比喻：「顧客價值主張」像是屋頂，包含目標顧客，企業所提供產品或是服務，讓顧客願意付錢(價格)來獲得的價值。「關鍵流程」和「關鍵資源」有如房子的兩根棟樑。左邊是指具競爭優勢的流程，右邊是指企業所掌握的特殊資源，例如：人才、通路、知識、專利、品牌形象、生產設備等。利潤公式則是房子的基石，除了確保財力(成本結構)足以支撐之外，還要從毛利率和賺錢速度等財務的角度去剖析商業模式能否成功，這是利潤公式最大的課題。簡言之，顧客價值主張和利潤公式分別確認了顧客價值和公司價值，關鍵資源和關鍵流程則描述了如何實現雙方的價值主張。

圖 成功商業模式創新的要素



資料來源：Johnson et al. (2008)成功商業模式創新的要素，轉引自：藍建宏 (2012)

綜言之，運用創意、創新才是企業經營轉機的跳板。由此看商業模式創新(BMI)：

- (1) 屬於戰略層次，是統合的概念：可能來自技術創新、產品(或服務)創新、管理創新、應用創新、或供應鏈的創新、甚至是市場遊戲規則的改變。
- (2) 間或有跡可循，卻是多元發展的：包含諸多的方法、步驟、策略、工具或平台，如繪製策略草圖（四要素或九宮格等）、企業價值曲線、探索超越現有需求等等。
- (3) 創新不是百發百中的：根據 2008 年一份統計報告，失敗的比成功的多，但機會更多，因此企業仍躍躍欲試。因為在瞬息萬變的大環境下，「唯一不變的就是變」。

(二) 商業模式創新的方法與工具：

Clayton Christensen & Innosight company 模式外圍有績效評量、規範、企業文化等影響因素	顧客價值主張 關鍵資源 關鍵流程 利潤公式																																																		
產業價值鏈分析商業模式創新的策略草圖 (九宮格)	The Business Model Canvas Key Partners Key Activities Key Resources Value Proposition Customer Relationships Channels Customer Segments Cost Structure Revenue Streams																																																		
01_Customer Profile 客戶簡歷 <table><tr><td>BIOGRAPHICAL DATA</td><td>FUNCTIONAL JOB</td><td>SOCIAL JOBS</td><td>EMOTIONAL JOB</td></tr><tr><td colspan="4">MOST IMPORTANT AND UNSATISFIED JOB</td></tr><tr><td colspan="4">QUOTE ABOUT JOB</td></tr><tr><td colspan="2">BARRIERS</td><td colspan="2">EXISTING SOLUTIONS</td></tr></table>	BIOGRAPHICAL DATA	FUNCTIONAL JOB	SOCIAL JOBS	EMOTIONAL JOB	MOST IMPORTANT AND UNSATISFIED JOB				QUOTE ABOUT JOB				BARRIERS		EXISTING SOLUTIONS		02_Solution Resume 解決方案 WHO IS THE CUSTOMER & WHAT IS THE JOB TO BE DONE? WHAT KEY CONSTRAINTS ARE BEING ADDRESSED? WHAT WILL THE CUSTOMER GET FROM YOUR OFFERING? PRODUCT/SERVICE AWARENESS ACCESS PAYMENT WHY WILL CUSTOMERS LOVE IT? (																																		
BIOGRAPHICAL DATA	FUNCTIONAL JOB	SOCIAL JOBS	EMOTIONAL JOB																																																
MOST IMPORTANT AND UNSATISFIED JOB																																																			
QUOTE ABOUT JOB																																																			
BARRIERS		EXISTING SOLUTIONS																																																	
商業模式假設評估及測試表	<table><tr><th>分類</th><th>假設</th><th>影響程度</th><th>自信心</th><th>測試方式</th></tr><tr><td>成本結構 C\$</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>通路 CH</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>關鍵夥伴 KP</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>關鍵活動 KA</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>價值主張 VP</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>顧客關係 CR</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>顧客區隔 CS</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>關鍵資源 KR</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>營收模式 R\$</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	分類	假設	影響程度	自信心	測試方式	成本結構 C\$					通路 CH					關鍵夥伴 KP					關鍵活動 KA					價值主張 VP					顧客關係 CR					顧客區隔 CS					關鍵資源 KR					營收模式 R\$				
分類	假設	影響程度	自信心	測試方式																																															
成本結構 C\$																																																			
通路 CH																																																			
關鍵夥伴 KP																																																			
關鍵活動 KA																																																			
價值主張 VP																																																			
顧客關係 CR																																																			
顧客區隔 CS																																																			
關鍵資源 KR																																																			
營收模式 R\$																																																			
供應鏈分析	Internal Goods flow Money flow Service flow 上游材料 & 關鍵零組件 產品製造商 品牌廠商 經銷通路 終端用戶 As Is SOMO Motor Margin: 15% MP Margin: 10% MP Margin: 15% 醫生 Margin: 20% 中國User																																																		

企業價值曲線

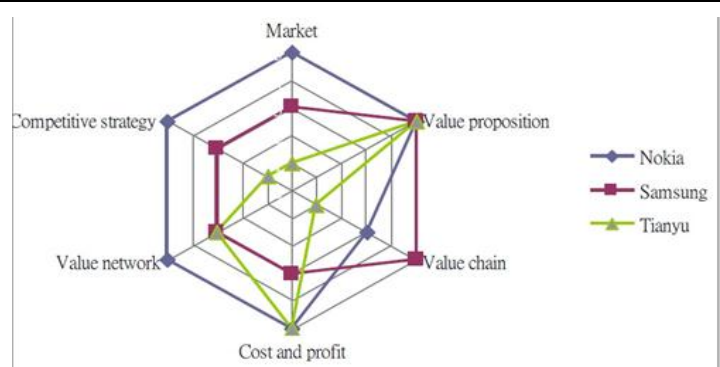


(SWOT)市場競爭力分析

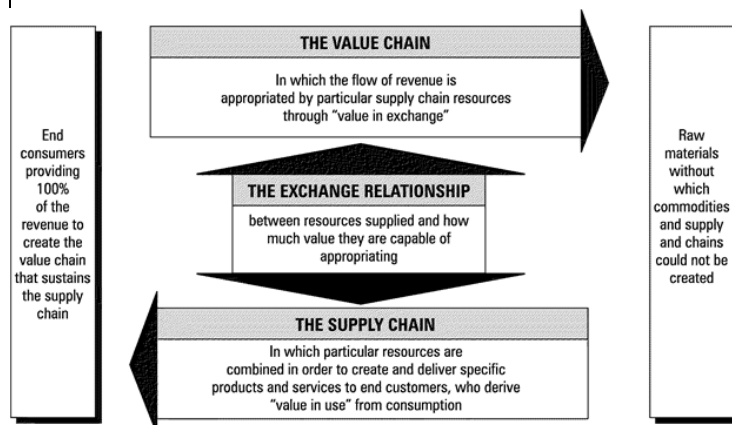
雷達圖：

指標項目的強弱程度一目了然

Australian Journal of Business and Management Research
Vol.1 No.3 | June-2011



產業價值鏈分析



Source: Adapted from Andrew Cox, *Business Success*, (Earlsgate Press, 1997a), p. 207.

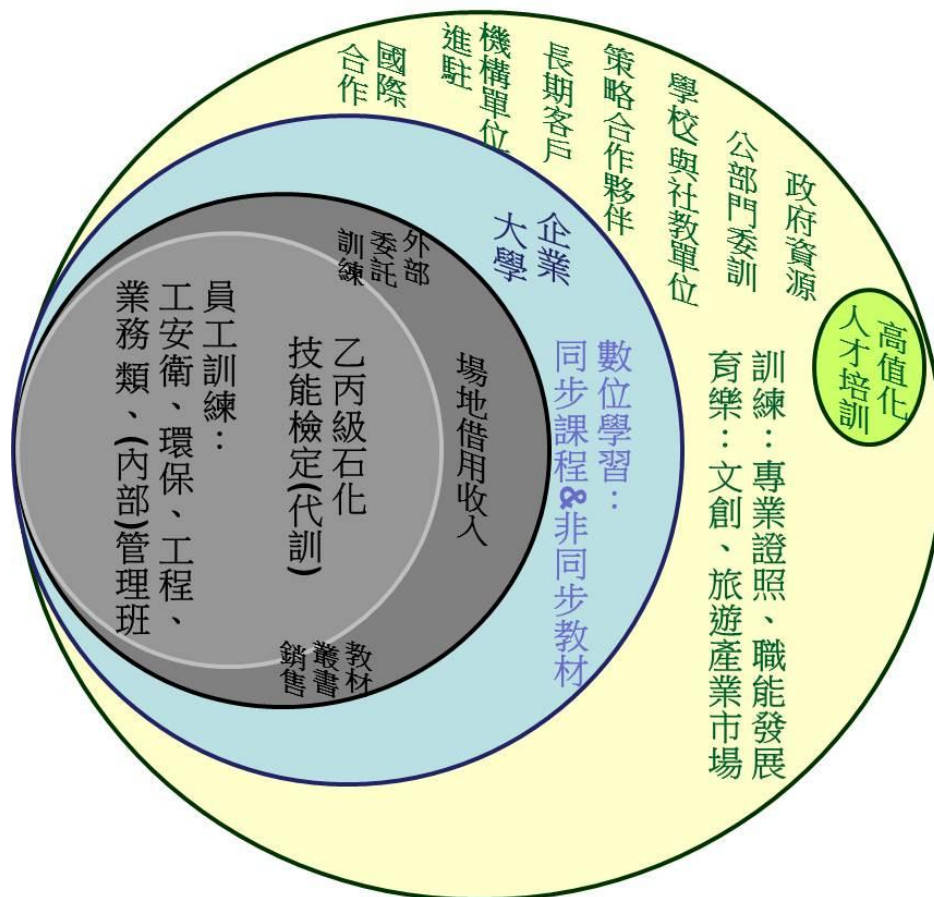
顧客心像圖



四、學習致用

1. 就個人對「創新商業模式」、「服務創新」、「藍海策略」、「市場白地」、和「策略草圖」等概念粗淺的理解，進行反思及練習，描繪中油訓練所的發展藍圖，其中：
 - (1) 現況(灰色地帶)：作為企業人力培訓之一環，有固定的服務項目
 - i. 內部員工訓練為主：包含乙丙級石化技能檢定，以安環訓練為大宗（超過 50%），而以管理職能訓練倍受重視(有「人事證照班」的門檻規定)。率遵循自 88 年建立起的 ISO 作業規範，訓練課程逐年微幅變動，在班務資訊化有長足的進展。
 - ii. 在法規及稅務考量下，低調經營(出借)教室和住宿場地，收有限的「清潔費」。
 - iii. 曾經有段時間成立「業務推廣小組」，承接外部委託辦理訓練。近年只有伴隨檢定業務而來的「代訓」，以及一年一、二班，銜命辦理之大陸石化同業來台取經。
 - iv. 為支援期班和內部升等考試而有教材叢書的出版和販售。然隨著知識和專家的汰換速率，舊教材囤積，新教材難產，銷售也是個問題。要不轉型，要不退場。
 - (2) 值得發展的策略(藍色地帶)：知識經濟時代，企業大學和 elearning 是提升企業知識競爭力的策略性工具。反觀中油，無論是自 91 年起非年正式推出的中油 e 學院，或是 94 年正式成立的企業大學，依然是「inside in (內往內看)」的觀點，依然是「在郎做」的結果。不過，從以下幾個現象看，是很有優勢、值得持續發展下去。
 - i. 企業大學各學系(管理、採採、煉化、行銷、工安、工程)、學程、及各階段系統規劃完善、實務導向的課程內容、資師無虞、又有設備和現場可觀摩或實習。
 - ii. 中油 e 學院學習管理系統尚稱完善；已發展出同步和非同步的學習環境；專業社群快速成長中；涵蓋各個領域的數位教材數量多。但不是依據各職位所需職能的知識地圖去開發教材，也還沒有進行系統性的應用規劃與學習成效評估。
 - iii. 逐年大量進用的新進人員，有資訊應用能力，同時有快速學習的壓力。
 - iv. 在降低人事成本、樽節差旅費、節能減碳等呼聲下，進可攻(開放性創新)、退可守(補強員工職能缺口)的企業大學，和具彈性和適性化的 elearning，都是利器。
 - (3) 從「outside in」觀點，面對競爭，在營運績效的壓力下，可能攻經略的市場包括：
 - i. 企業大學結合 elearning 資源，走開放性創新，尋求外部策略合作夥伴(如大學相關系所、學會、專業證照主管單位、或工商團體)，對外提供培訓和考照服務。
 - ii. 網路學習網雖宣稱「any time, any where」，當面對來勢洶洶、被認為是最佳學習方式的「Blended learning」，卻是「no place to run the practice」—Work to be done；有些學習網站(如 e 等公務園、中小企業網路大學校)，有意針對區域性客戶進一步提供混成學習的服務，CPCTC 挾場地優勢和專業師資，應能提供解決方案。
 - iii. 寓教於樂：異業結合，如旅遊業，地方文教機構，推出「學習旅遊休閒」文案。
 - iv. 不定期的展覽、爭取舉辦大型研討活動、或有特色的社區學習計畫、
 - v. 大樓、住房、智慧型園區是硬實力；口碑、服務、創新經營才是賺錢的軟實力。
 - vi. 配合國家中長期經濟發展政策，成為「石化高值化人才培訓基地」，橋接學校教育與產業，滿足對人才招募與快速養成的需求，作為轉進職場的最後一哩路。

(The last mile)



2. 以下根據不同的階段提出策略草圖一(現況)、二(藍海)、三(白地)

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
1.講師、監評人員 2.現場主管、資深員工 3.政府勞工、職訓單位(勞委會、職訓局、縣市政府勞檢單位) 3.製程模擬系統協力廠商 4.工商團體、學會 5.人力資源部門 6.會計審計部門 7.MIS	1.專業職能分析(需求/落差) 2.教育訓練規劃 3.訓練計畫執行 4.教務輔導 5.技能檢定(證照) 6.(訓練)成效評估	(現況) 一、專業導向的終身學習 二、應用科技的聰明學習 三、寓教於樂的快樂學習	1.主管-事業部/企業主 2.訓練師-業務單位/HR 3.訓練師-講師、學員 4.訓練師-支援部門 5.支援服務-學員、講師、外部顧客	1.(內部)訓練所，只此一家別無分號 2.化學化工證照 3.法定證照複訓 4.油氣探採、化學化工製程、儀電與自動控制、工安衛、加油站設置與連鎖經營等領域專業師資養成 5.師資職能培訓 6.體驗式教學的體驗課程
Cost Structure	Key Resources	Revenue Streams	Channels	
1.固定資產(土地、房舍、設備、無形)：逐年攤提 2.用人費：直接人力、支援人力、行政人力 3.直接費用：和訓練有關的鐘點費、物料、交通、 4.間接費用：如水電分攤、維修費	1.專業講師 2.訓練+膳宿場地 3.檢定場/設施(許可制) 4.訓練資源管理系統 5.專業口碑 6.維護技術與費用	1.年度預算→執行→結(決)算 2.代訓收入 3.技能檢定收入 4.場地收入(教室、宿舍、餐廳、停車場、)	1.政府職訓單位 2.企業人力資源部門 3.網站 4.學校(化工科系) 5.相關的學會、協會	

策略草圖一、CPCTC 的現況

Key Partners  1.領域專家：講師、現場主管、資深技術人員、教學設計專家 2.政府相關計畫推動單位(ex：教育部、職訓局、工業局、相關計畫辦公室、資策會、僑委會、內政部) 3.大專院校相關科 4.工商團體、學會 5.平台協力廠商 6.人力資源部門 7.會計審計部門 8.任務型虛擬團隊	Key Activities  1.學習科技趨勢研究與工具評估(研發) 2.使用者作業環境與IT能力分析 3.EI教材開發、製作 4.E+C學習活動規劃 5.學習計畫執行 6.績效評估(學習方案對組織的貢獻度)	Value Proposition  (現況&近期) 一、專業導向的終身學習 二、應用科技的聰明學習 三、寓教於樂的快樂學習	Customer Relationships  1.主管-事業部/企業主 2.訓練師-業務單位/HR 3.訓練師-講師、學員 4.訓練師-支援部門 5.支援服務-學員、講師、外部顧客	Customer Segments  1.(內部)訓練所，只此一家別無分號 2.想有效導入數位學習的gov / org / com 3.針對需要高度彈性、適性化的成人學習者 4.需多點辦理研習或說明會的gov / org / com 5.需要培養線上教學技能者 6.尋求E+C多元培訓組合方案(Blended)的gov / org / com
Cost  1.固定資產(土地、房舍、設備、無形)：逐年攤提 2.用人費：直接人力、支援人力、行政人力 3.直接費用：和訓練有關的鐘點費、物料、交通、 4.間接費用：如水電分攤、維修費 5.平台維護費用 6.教材產製費用		Revenue Streams  1.年度預算→執行→結(決)算 2.代訓收入 3.講師鐘點&諮詢顧問收入 4.教材代製、出售或租用收入 5.分散在各地的網路教室使用收入		

策略草圖二、CPCTC 的藍海

Key Partners  1.通識環境課程講師 2.登山社、鐵馬社等 3.旅遊業者 4.觀光景點服務中心(阿里山、玉山、 5.會計審計部門 6.醫療院所	Key Activities  1.場地設施經營 2.代辦知性之旅 3.規劃社區教室 4.休閒活動諮詢 5.線上觀光導覽	Value Proposition  (中長期) 一、專業導向的終身學習 二、應用科技的聰明學習 三、寓教於樂的快樂學習	Customer Relationships  1.主管-事業部/企業主 2.營運部門-旅遊業者 3.營運部門-支援部門 4.營運部門-外部資源 5.營運部門-外部顧客	Customer Segments  1.偏好深度旅遊者 2.關心環保生態者 3.親職教育市場 4.尋求相對低廉安全的住宿場地或休閒方案者 5. gov / org / com 需在地方舉辦廣宣活動
Cost Structure  1.固定資產(土地、房舍、設備、無形)：逐年攤提 2.用人費：直接人力、支援人力、行政人力 3.直接費用：物料、交通、保險、 4.間接費用：如水電分攤、場地設施維修費		Revenue Streams  1.場地收入(教室、宿舍、餐廳、停車場、 2.活動代辦收入 3.代訓代檢收費 4.NPO或政府(輔導)單位進駐，提高房舍設備的使用率		

策略草圖三、CPCTC 的市場白地

3. Customer grouping beyond the existed customers.

Clustering customers and break down to final group to design

102 年二棟大樓完工後，訓練所容訓量大幅提升，面對「使用率」的壓力，除了「持續提昇企業內部訓練的質、量和效益」之外，應避免「為訓練而訓練」的情形。因此，「滿足內需」之餘，必須加強業務推廣，以「開放性創新」的思維，尋覓策略合作夥伴，積極爭取外部客戶，俾能達到預期的營運績效。

以下參考產品組合規劃的二維矩陣(BCG 模式)，以「效益性」高低為 X 軸，以「投入成本與人力多少」為 Y 軸，將目前以及未來可能的外部客戶分為 A、B、C、D 四群，分別擬訂不同優序的策略目標。假以時日，經過多方的分析、討論、評估後，俟員工對新的商業模式和目標客戶形成共識後，再透過訪談，逐一建立顧客檔案(Customer Profile)，並針對目標客戶和市場上尚未被滿足的需求，提出說帖(Solution Resume)。冀能同時滿足員工價值、企業價值和顧客價值主張，締造三贏的局面。說明如下：

(1) 效益性

- i. 財務指標：有沒有賺錢？賺多少？能賺多久？
- ii. 房舍與設備利用率：新建教學大樓的使用率、住房率、現有房舍的使用率、
- iii. 滿足政策性要求、或善盡企業的社會責任，而有助於提升企業形象。
- iv. 成長指標：「學習成長」是「平衡記分卡(BSC)」的重要構面之一，對於知識產業和學習服務部門尤其意義非凡，其對組織發展的貢獻不下於財務指標。

(2) 投入成本或人力：是指固定成本以外的

- i. 變動成本：如水電、清潔、文具、物料、等隨業務量的增加而增加。
- ii. 人力成本：指需所方配合的訓練業務主力或支援人力。
- iii. 作業成本：指需所方配合的作業，如文官培訓的投標作業、勞委會核報作業、職訓局的提案及網路作業、
- iv. 研發成本：如針對特定目的、對象而須重頭研發的課程或育樂活動

(3) 任務目標：不外乎以下三個目標的排列組合，和優先順序

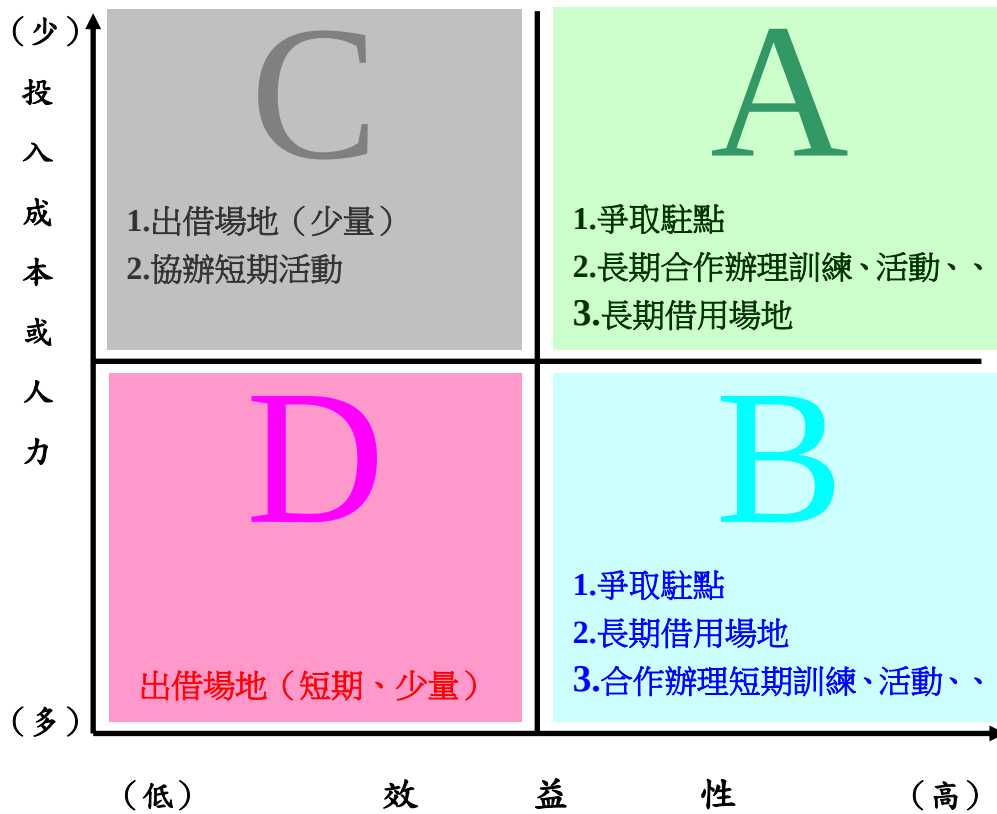
- i. 爭取駐點
- ii. 長期借用場地
- iii. 合作辦理短期訓練、活動、
- iv. 長期合作辦理訓練、活動、

(4) 「落點評估」為什麼是針對客戶，而不是針對產品或服務？因為我們不是在賣場地或課程，而是在謀合需求，解決問題。

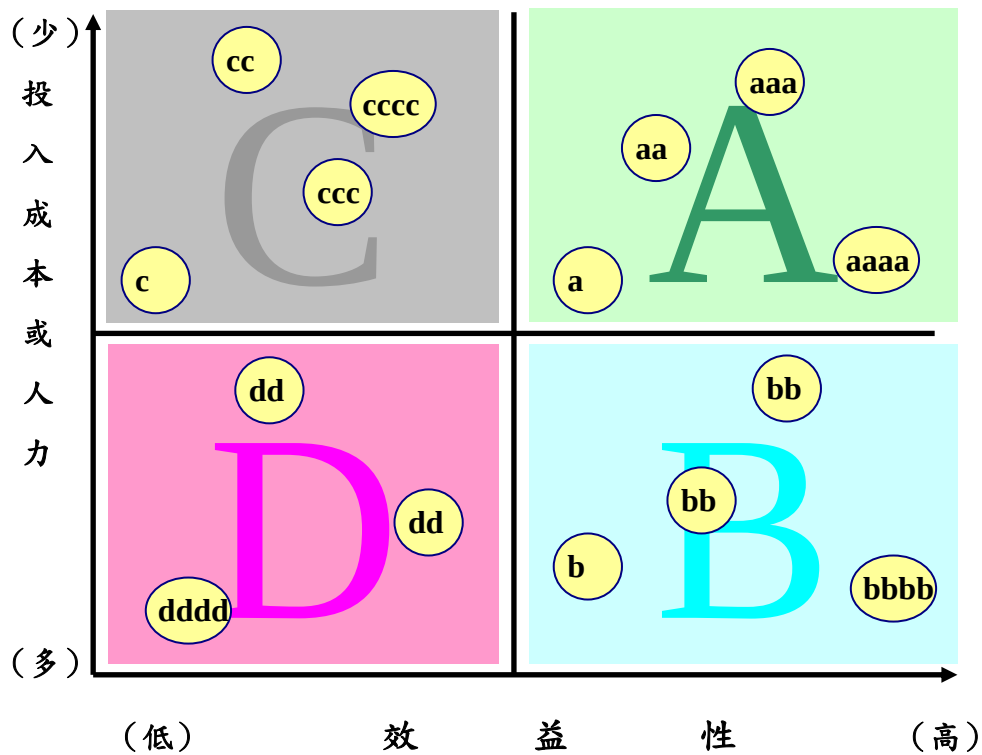
(5) 「客戶落點評估」並不是閉門造車，由一、二個人憑直覺想像畫出來的；也不是一成不變的。更重要的是，要維護客戶資料的安全性。

- i. 首先要大致了解經濟發展趨勢，進行產業人才需求分析，以及蒐集市場情報。
- ii. 臚列目前和未來的客戶清單，分析其特性、強、弱項、以及尚未滿足的需求。
- iii. 主管邀集相關部門同仁充分討論以形成共識(利用即時反饋系統或隨手貼)。
- iv. 分派任務，針對目標客戶進一步訪談，建立顧客檔案。並根據情勢變遷和訪談結果，隨時調整客戶落點和合作策略。

【外部客戶區與對應目標】



【外部客戶落點評估】



五、 建議與結論

以下提出個人五點具體的建議

1. 未來，75%的使用率應該可以勉強達到，經常維持 80%就很難了！因為地理位置及交通都不算有優勢。其次，無論是訓練、還是場地提供，台灣市場有限，競爭激烈且身為「國營事業附屬之訓練機構」的 CPCTC 有法規上的限制、以及稅賦上種種的考量。因此，需要有活動力、前瞻性、有人脈的領導者，才有可能做出一點點真正有價值的績效。
2. CPCTC 應維持原有的編製—正、副主任各一名，和四個組，各有一位組長領軍。儘管，業務職掌和組織權責劃分必須與時俱進地加以檢討修正。不過，以眼前即將要面臨的業務推廣壓力，和暴增的業務量(如中油 e 學院)。馬兒是需要吃草的。
3. 關於開發外部客戶，提出以下思考方向：
 - (1) 爭取經濟部石化高值化辦公室、節能減碳辦公室等和工業息息相關的輔導單位，在南部設點，進駐本所。VP：更接近輔導對象和目標現場而得事半功倍之效。
 - (2) 爭取經濟部中小企業處、技術處、和工業局等與工商業發展息息相關的政府部門之輔導單位、協力廠商，進駐本所。可在公誠樓設聯合服務中心，或者，技術顧問、企業顧問的商辦處所。VP：更接近現場。CPCTC 則可減緩房舍閒置的壓力。
 - (3) 網路學習網雖宣稱「any time, any where」，當面對來勢洶洶、被認為是最佳學習方式的「Blended learning」，卻是「no place to run the practice」—Work to be done。CPCTC 不妨投注混成學習的研發成本，就以全國性為服務對象的學習網站，如公務人力發展中心的 e 等公務園、地方研習中心的 e 學中心、文官培訓所的文官 e 學苑、主計處公務員資學習網、勞委會的勞教 e 網、中小企業網路大學校、甚至教育部、農委會等，若需要針對區域性學習者進一步提供實體(實作)課程，CPCTC 挾場地優勢和專業師資，如能提供 E+C 的完整解決方案，則有更高的附加價值。而發展已久的企業大學，進可攻、退可守。是混成的(blended)。至於 C(為主)+E、還是 E(為主)+C，就要看學習市場的走向以及客戶的接受度。
4. 跳脫陳年的 ISO 窠臼，盡快發展完善的資訊系統做為基底，建構生態觀點的業務藍圖，以及有充分彈性和適應力的作業流程。
5. 人員方面有三大課題：
 - (1) 團隊建立：建立願景共識、培養分工合作的認知勝於強調事權分明、對事不對人。
 - (2) 高效能的領導和激勵，能產生對企業的使命感、對工作的熱誠、和對人的關懷。
 - (3) 培養對企業經營環境的敏感度，和資訊蒐集、分析的能力，而不是憑直覺、耳語。

作文章容易，做事情難！沒有絕對成功的商業模式，只有追求成功的不餒心志。最後，非常感謝公司，讓我有這個跨領域學習的機會。特別感謝陳副總經理明輝，體察下屬單位在創新發展方面亟待加強，知曉個人相關領域知能之不足，又信任職之勤能補拙而樂於成全。也感謝人事處同僚的協助、以及本組同仁的擔待。深夜完稿擲筆之際，懷念起仙逝的振能、優退的慧真組長，沒有這些中堅幹部的洞察與支撐，再有價值的創意，恐怕也只是曇花一現；而創新實踐過程中，共嘗酸甜苦辣，點滴在心頭。

六、 附錄資料

〈一〉美國商業模式創新研修團簡章(PDF)

〈二〉行程表

預定起迄日期	天數	到達地點	地區 等級	內容
10 月 20 日(六)	1	CPC 訓練中心 行前工作坊	台北	建立”商業模式創新”的背景知識
10 月 27 日(六)	1	台北→紐約	航程	閱讀 Mark Johnson”白地策略”)
10 月 28 日(日)	1	紐約→波士頓		曼哈頓島：自由女神像
10 月 29 日(一)	1	SANDY (波士頓旅館)		個案討論-Big Issue 講師：CPC盧崇仁協理
10 月 30 日(二)	1	波士頓 (Innosight)		大師交流活動- Willy shih 商業模式創新與個案討論
10 月 31 日(三)	1	波士頓 (Innosight)		商業模式創新工作坊
11 月 1-2 日(四、五)	2	波士頓		企業參訪： Aurora、Berry Line、Eink
11 月 3 日(六)	1	波士頓→ 洛杉磯		創新個案-Apple
11 月 4 日(日)	1	洛杉磯		城市行銷-（南加州）陽光海岸
11 月 5-6 日(一、二)	2	洛杉磯 (UCLA)		規劃新商業模式草圖與工作坊 企業參訪：Start Engine
11 月 7 日(三)	1	洛杉磯 (UCLA)		規劃新商業模式草圖與工作坊
11 月 8 日(四)	1	洛杉磯		企業參訪： R&H、Southen CA Edison
11 月 9 日(五)	1	洛杉磯		台美商業模式創新座談會： 經濟部商務辦事處、台灣商會
11 月 10-11 日	2	洛杉磯→台北		城市行銷 回程

〈三〉課程表

美東(Innosight)課程表

Workshop Overview

	Day 1 October 30 th , 2012	Day 2 October 31 st , 2012
9:00	Welcome & Introductions	Overview & Reflections
		BMI Step 2: Design Solutions (Blueprinting)
10:00	Professor Willy Shih	Case Exercise: Blueprint Business Models
11:00		The Marshmallow Challenge
	Overview of Business Model Innovation	BMI Step 3: Test & Learn (Introduction to Emergent Strategy)
12:00	LUNCH	LUNCH
	BMI Step 1: Spot Opportunities	Case Exercise: Plan to Learn
1:00	Case Exercise: Customer Interviews	Reverse Income Statements Introduction and Case Exercise
2:00	Case Exercise: Customer Profiles	Case Exercise: Developing and Presenting the Pitch
3:00	BREAK	BREAK and Voting
	BMI Step 2: Design Solutions (Customer Value Proposition)	BMI Step 4: Scaling within an Organization
4:00	Case Exercise: Customer Value Proposition	Reflection & Wrap Up
5:00	Business Model Innovation -- Question & Answer	
	Reflection & Wrap Up	
6:00		

© Copyright 2012 Innosight LLC

0

美西(UCLA)課程：Lecture and Workshop

Session 1 (8:30 - 12:00 AM on Monday, November 5th)

First Part:

Topic: Overview

Goal: Setup all 4 sessions and establish innovative mindset

Second Part:

Topic: Competitive Analysis

Goal: Gain greater awareness of context and number of alternatives customers have

Session 2 (1 - 4 PM on Monday, November 5th)

First Part:

Topic: Value - Understanding and Defining

Goal: Understanding how to break value down to finer points, and to play with its variability

Second Part:

Topic: Customer Experience Cycle

Goal: Gain greater understanding of customer experience cycle from inside out and outside in

Session 3 (8:30 - 12:00 AM on Tuesday, November 6th)

First Part:

Topic: Groups of Customers - Define and Prioritize

Goal: Gain greater understanding of how customers are different, and how to use that to achieve higher levels of satisfaction

Second Part:

Topic: Validating Unique Value

Goal: To establish the difference between creativity and innovation by measuring user satisfaction by usefulness

Session 4 (8:30 - 12:00 AM on Wednesday, November 7th)

Topic: Completing the Business Model and Strategy - Price, Cost, Revenue, Channels and Resources/Partners/Activities

Goal: To illustrate the importance of value, namely Who and Why, and how to build the rest of a business strategy around this

2012 台美商業模式創新座談會

2012 US-Taiwan Business Model Innovation Seminar

日期：2012 年 11 月 9 日

時間	議程
09：30-10：00	報到 (San Gabriel Hilton San Diego 廳)
10：00-10：10	開幕式：駐洛杉磯辦事處商務組 吳新華 組長 財團法人中國生產力中心 陳美惠 經理
10：10-10：30	與會人員介紹
10：30-12：00	專題演講
	主講人： 1. 謝宗煌先生 (美中連鎖特許經營聯盟執行長) 講題：企業如何利用連鎖系統快速成長及擴充 2. 陳貴東先生 (Ten Ren Group T&A Tea Inc. 總經理) 講題：天仁茗茶蒙市分公司創新 轉變成功 經驗分享 3. 張友亮先生 (美國亞洲商會 會長) 講題：如何善用美國政府採購機制 創造雙贏局面 4. 冉淑綺女士 (Janco & Winnex Inc. 總裁) 講題：進入美國政府採購市場之成功案例分享 5. 張天駿律師 (Musick, Peeler & Garrett 律師事務所合夥人) 講題：與美國做生意的法律概念 6. 陳麒文先生 (崑崙科技股份有限公司 協理) 講題：中國生產力中心參訪團學習心得分享 1 7. 楊侯卿先生 (美國永光化學公司 副總經理) 講題：中國生產力中心參訪團學習心得分享 2
12：00-12：30	綜合討論及意見交流
12：30-14：00	會後餐敘 (San Diego 廳)
14：00-16：00	企業參訪—天仁茗茶美西分公司

