

國立臺灣科技大學



NTUST

資訊管理系

碩士學位論文

學號：M10309205

---

新創組織創業過程之雙重配適模式研究



**Exploration of the Dual Fitted Model of Start-up  
Organization's Entrepreneurial Process**

研究生： 陳致宇

指導教授： 周子銓 博士

中 華 民 國 一 〇 七 年 七 月



M10309205



## 碩士學位論文指導教授推薦書

本校 資訊管理系 陳致宇(CHEN, JHIH-YU) 君

所提之論文：

新創組織創業過程之雙重配適模式研究

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授：周子銓

指導教授

周子銓

107 年 7 月 19 日



# 碩士學位考試委員審定書



M10309205

指導教授：周子銓

本校 資訊管理系 陳致宇 君

所提之論文：

新創組織創業過程之雙重配適模式研究

經本委員會審定通過，特此證明。

學校考試委員會

委員：

李國光  
黃世禎  
周子銓

指導教授：

周子銓

學程主任：

系(學程)主任、所長：

楊傳新

中華民國 107 年 7 月 19 日

# 摘要

學號：M10309205

論文名稱：新創組織創業過程之雙重配適模式研究

頁數：頁

院所組別：臺灣科技大學 管理學院 資訊管理研究所

畢業時間及提要別：一〇七學年度第二學期碩士論文摘要

研究生：陳致宇

指導教授：周子銓博士

過去五年可以說是台灣新創組織最為興盛的時期，只要有創新的想法、優良的技術團隊都有可能獲得投資人的親睞，懷抱熱情、夢想的新創不在少數，但五年後當時存活下來的新創屈指可數，這樣的問題出現在哪？

台灣的新創組織應該開始學習驗證創業機會，提高創業議題的存活率，而外部創業機會的辨識將會影響組織內部架構與流程的變化，適切的內外部配適將會帶給組織成長的競爭力。

因此本研究以質化研究為研究方法，探討個案公司-酷洗科技(化名)為 2015 年創業，為洗衣業 O2O 服務，橫跨洗衣、物流、線上服務三大領域，詳細分析個案公司如何辨別外部的創業機會與內部組織的流程配適，

本研究希望透過新創組織的個案，透過雙重配適模式作為研究思路探索新創公司應如何藉由外部的創業機會辨識進而達到機會的辨識與延伸，進行第一次配適影響組織策略達到環境配適，而內部組織與流程如何配合組織策略完成第二次配適，進而達到內、外部配適以獲取更多生存機會。藉此提供新創組織在內外部配適上的參考。

關鍵字：創業機會辨識、內部組織配適、新創組織

# ABSTRACT

The past five years can be seen as the most thriving days of the start-up organizations in Taiwan. Only if the teams have innovative ideas and superior technology, it is possible for them to be admired by the investors. So, not a few start-up companies with great passion and dream emerged. However, after five years, those that can survive in today's competitive environment are scarce. At this point, what is the problem that causes such outcome?

In fact, the start-up organizations should begin to learn to verify the entrepreneurial opportunity, so that the rate of the start-up companies to survive in the market can be raised. Since external entrepreneurial opportunity will affect the organization's internal structure and flowchart change, proper internal and external fitting will bring competitiveness and growth to the organization.

Therefore, this study adopts qualitative method as the research method. It discusses the case company, KWT, which was founded in 2015 to offer O2O service to the laundry industry. Besides, it involves three major fields—laundry, logistics, and online service. By means of detailed analyzing this case start-up company, this paper tries to understand how the company identified external entrepreneurial opportunity, and how it carried out the internal organization's flowchart fitting.

With the start-up organization case, this study expects to probe into how the start-up companies can achieve opportunity identification and opportunity extension through external entrepreneurial opportunity identification. By such way, the first fitting can be proceeded to influence on the organizational strategies and actualize environmental fitting. In the meantime, the internal organization and flowchart can figure out how to coordinate with the organizational strategies to accomplish the second fitting. Consequently, the start-up organizations can complete internal and external fitting to gain more surviving chances. It is hoped that in regard of internal and external fitting, this paper can provide reference to the start-up organizations.

**Keywords: Entrepreneurial opportunity identification; internal organization fitting; the start-up organization**

# 致謝

回首在臺科的這幾年，這本論文一直被延宕著，到現在開始著手致謝詞，似乎還是有點不可思議，到現在感覺我還是沒做好成為一個好的研究生的準備，而這本論文能夠完成，必須感謝我的指導教授周子銓博士，在這四年當中老師給我的不只是學術上的指導，更有著人生道路上的引領，如果沒有老師最後階段的鼓勵與提醒，我想或許會繼續延宕下去，而進到臺科、進到老師的門下會是我人生中很大的改變！

再來要感謝的是研究室的大家，振皓在這一路上的大力協助，從同學變成博班學長，真的在這條路上要仰望你的背影了！Peggy 在咖啡廳聊天給的精神鼓勵也是支持走下去的一大動力，一起口試的 Fiona 學姊給的建議跟鼓勵讓我在當天放鬆許多！還有筱芸學姊也是一直鼓勵、關心我的進度，最後是研究室的學長姊弟妹盈禎、博堯、佩穎、加平、揮原的幫忙！

最後的最後，要感謝的是我的家人，在這四年內無條件的支持著我，看著我中途叛逃去工作，最後才回來完成學位都沒有怨言，但其實我都知道在他們心中其實都比我掛念著這個學位。也是這份掛念支持著我完成學業！最後的這段日子雖短，但異常的充實，謝謝所有關心過我的人！謝謝你們！

# 目錄

摘要 .....	I
ABSTRACT.....	II
致謝 .....	III
目錄 .....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第 1 章、緒論 .....	8
1.1 研究背景與動機.....	8
1.2 研究問題與目的.....	10
1.3 研究範圍與流程.....	11
第 2 章、文獻探討 .....	14
2.1 創業家與創業家精神 .....	14
2.2 創業機會識別.....	16
2.3 內部配適 .....	19
第 3 章、研究方法與架構.....	23
3.1 研究方法 .....	23
3.2 研究架構 .....	27
3.3 研究觀察重點.....	29

3.4	研究對象 .....	31
3.5	資料蒐集與分析 .....	32
第 4 章、	個案描述 .....	34
4.1	產業概況 .....	34
4.2	個案公司簡介 .....	34
4.3	創辦人背景描述 .....	35
4.4	個案公司發展歷程 .....	36
第 5 章、	個案分析 .....	47
5.1	機會辨識及內部配適 .....	47
5.2	機會辨識與內部配適之關係 .....	53
第 6 章、	研究結論與建議 .....	54
6.1	結論與研究貢獻 .....	54
6.2	研究限制與研究未來方向 .....	57
參考文獻	.....	58
附錄	.....	62



# 表目錄

表 3-1：質性研究與量化研究比較 .....	24
表 3-2：質化研究方法整理 .....	25
表 3-3：研究構面描述與觀察之重點 .....	29
表 5-1：創業初期之機會辨識與內部配適 .....	48
表 5-2：訂閱制服務之機會辨識與內部配適 .....	50
表 5-3：共享洗衣服務之機會辨識與內部配適 .....	52
表 6-1：共享洗衣服務之機會辨識與內部配適 .....	55



# 圖目錄

圖 1-1：研究流程 .....	12
圖 2-1：機會確認的內涵與功能 .....	18
圖 2-2：策略校準模型 .....	21
圖 2-3：研究架構 .....	28
圖 4-1 KumaWash 服務內容 .....	37
圖 4-2 為整體系統架構圖 .....	38
圖 4-3 訂閱制服務內容與價格 .....	40
圖 4-4 各類型洗滌專用袋 .....	41
圖 4-5 共享洗衣相關內容 .....	43
圖 4-6 共享洗衣消費者收集說明 .....	45



# 第1章、緒論

## 1.1 研究背景與動機

創業是發現、辨識、衡量及開發機會的過程(Shane & Venkataraman, 2000)，隨著科技日新月異，消費行為多元發展，使企業面臨的競爭環境與以前大不相同，產業環境也有重大改變，這些外部環境雖對廠商產生挑戰，卻也孕育許多創新機會。從 2010 年前主要以電商創業為主，2011 到 2012 年的 App 創業，2013 年後出現物聯網、金融科技或 O2O 相關的題目創業，到近兩年熱門的大數據分析，甚至人工智慧技術的團隊出現。而新事業的創立，不但可實現個人理想，更可以帶動競爭及創新，對於國家整體經濟發展、技術進步及促進就業有莫大的影響。

根據 2018 年 1 月發行的全球創業觀察(GEM)，在台灣的民眾有 71.1%認為創業是理想的職業選擇，遠高於平均的 57%，而且更有高達 81%的民眾認為大眾媒體對於創業家的評價是正面的，並且有 60.1%的民眾認為創業家的社會地位較高，由此可見台灣對於創業抱持著正向、開放與支持的態度。但同樣的報導指出台灣的民眾只有 26.6%認為有良好的機會創業，遠低於平均的 43%，創業機會認知上已經從 2013 年的 42%連續三年降低至 26.6%，這部分可能也有外部環境的經濟循環影響，由此可以發現台灣的民眾對於創業機會的辨識能力可能較低或者趨近於保守，而在 3 年內試圖創業的意圖上，台灣民眾投入創業的意圖達到 25.7%，可見雖然台灣民眾具有創業的想法，但對於創業機會的敏感度較低，而如何進行創業機會辨識<sup>1</sup>就會是重要的課題。

台灣在過去五年有著許多優秀創業題目的新創組織，但五年後這些新創組織大多消失或不如當年所預期的發展，有了第一步的機會辨識後，這些新創組織的

---

<sup>1</sup>全球創業觀察—2017/18 全球創業觀察 (The Global Entrepreneurship Monitor, GEM)  
[https://www.taipiecon.tapei/article\\_cont.aspx?MSid=1001024647507414231&MmmID=1205&CatID=707755502234500202](https://www.taipiecon.tapei/article_cont.aspx?MSid=1001024647507414231&MmmID=1205&CatID=707755502234500202)

問題出現在哪，創客創業導師程天縱先生在「創客創業導師程天縱的經營學：翻轉企業經營與創業困境的 32 個創見」提到「競爭環境(Situation)、策略(Strategy)、以及組織架構(Structure)這三者的關聯密不可分。競爭環境改變，導致企業策略改變；如果組織架構不依照新的策略改變，以便清除障礙以利改變，往往就形成「上有政策，下有對策」的現象，結果令不出門，策略無疾而終。」，企業想要進步的同時組織的發展也必須隨著策略改變，環境、策略、組織三者的配合一致才能給企業進步最大的效率。

在本研究中選擇了在洗衣領域創業的新創組織，台灣的洗衣產業在近百年來幾乎沒有什麼太大的改變，沿襲著日本殖民時期的商業模式至今，且超過 9 成以上都是屬於家庭式經營，都是屬於未規模化的經營模式，只能服務周邊消費者，且近年來國民生活水平的提高，對於傳統洗衣業的印象大多數為巷口老舊的店面，傳統洗衣業的經營模式已經開始不符合消費者需求，更需要更注重品質與便利快速，而本研究中的新創組織在服務內容中提出了許多異於傳統洗衣業的服務內容與模式，不沿襲傳統的架構，打算走出自己的一條路。

本研究重點為探討新創組織在創業過程中，如何辨識創業者機會，為創業的第一步奠定良好的基礎，傳統的創業導向只解釋了創業家擁有的三大構面：創新性、風險承擔性、預警性(Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996)。但卻未提及在創業的第一步驟如何確認創業機會，而創業機會如何影響企業策略及組織內部架構，並累積企業持續成長的動能。由於個案公司已更換經營團隊，為保護商業機密，以下將個案公司以酷洗科技為代稱，希望此份研究能夠作為新創組織的參考

## 1.2 研究問題與目的

過去研究創業總以創業家導向來解釋說明，但傳統的創業家導向觀點並沒按法解釋組織是如何因應內外部需求而產生改變，也不能解釋組織在改變時的資源配置。而一個成功的創業是需要組織達到外部環境和結構、流程間的配適(Burns & Strlker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967)。

在研究組織因應內外部需求方面，組織的外部需求是因為機會的不確定性造成組織的問題，因此組織為了解市場已確認市場目標採用了許多方式去理解外部需求，而組織為了配合外部需求及內部結構流程的配合性而產生組織內部需求，基於以上理由研究發現環境配適 vs. 內部配適的觀點(Miller, 1992)，組織透過對環境的偵測及組織內部結構、流程改變來配合內外部變化及需求，已達到降低組織成本、提升競爭力的目的。

本研究以個案的方式探討，並以酷洗科技為案例探討新創組織的創業過程，在每個階段中如何機會識別與內部配適，從中找出能夠有助於組織對於外部機會辨識及內部組織配適的「配適能力」。

本研究之研究目的如下：

1. 新創組織如何進行創業機會辨識，而如何將機會辨識延伸成企業策略。
2. 分析新創組織組織機會辨識與內部配適情況。

### 1.3 研究範圍與流程

本研究以酷洗科技為個案分析的研究對象，之所以選擇新創組織為研究目標是因為近年來台灣創業風潮從興盛到衰弱，在 17 到 18 年之間更是許多新創組織結束營業的一年，藉由此個案的三個階段中機會辨識與內外部資源配適，希望可以在下次創業風潮興起時，可以提供新創組織在內外部配適的參考。

本研究之研究步驟如下：

1. 確認研究個案與研究方向：確認研究的個案公司，並探討新創組織在創業過程中之機會辨識與內外部配適。
2. 確定研究議題：新創組織在外部環境中的機會辨識如何影響公司內部的組織架構、資源配置。
3. 文獻探討與資料搜集：蒐集與探討創業家精神、內外部配適之相關文獻。
4. 提出研究架構與觀察重點：探討新創組織在每個階段的環境、內部配適情況。
5. 個案研究資料蒐集：根據研究方向訪談組織對象，透過訪談的方式並蒐集相關外部組織資訊，獲得個案相關內容。
6. 個案資料整理與分析：統整個案所蒐集到的資料，再依據本研究架構進行資料分析。
7. 提出研究成果：總結本研究分析之發現，提出建議與未來研究方向，作為後續研究者及新創組織之參考。

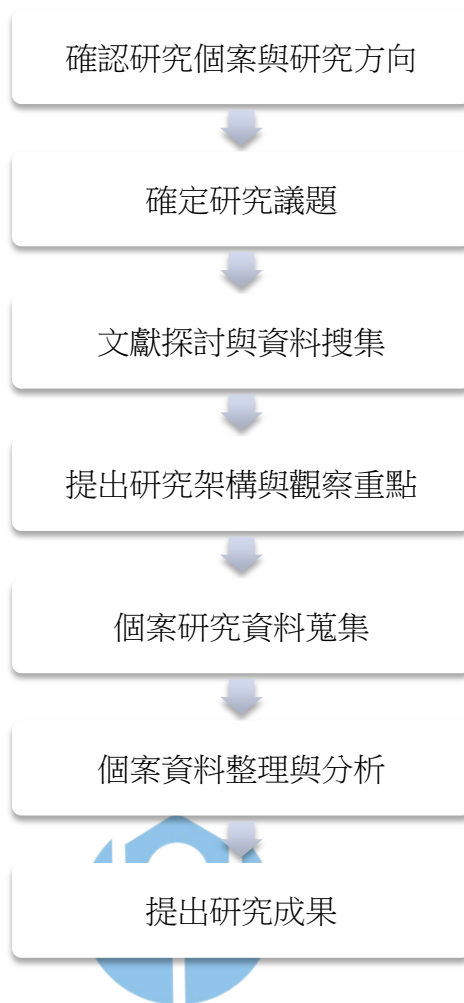


圖 1-1：研究流程

資料來源：本研究整理

## 1.4 論文架構

本研究共分為六個章節，分別說明如下：

### 第一章為緒論

說明本研究之研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與流程。

### 第二章為文獻探討

針對本研究之研究問題與研究目的，整理相關理論及文獻，包含機會辨識、創業家精神、機會辨識、內部配適進行深入的回顧與探討。

### 第三章為研究架構與方法



本研究所採用的研究方法為質性研究中的個案研究法，並說明本研究架構及觀察重點，以及本研究資料搜集與分析方法、研究對象與訪談資料來源。

### 第四章為個案描述

綜合訪談所得資料，並以個案方式描述個案簡介。

### 第五章為個案分析

進行個案分析與歸納整理，並對所觀察到的現象運用理論詮釋，獲得分析結果。

### 第六章結論與建議

總結本研究之分析結果，提出本研究之貢獻與未來研究方向。



## 第2章、文獻探討

本研究欲探討個案公司在不同時期環境變化下的內外部配適情況，本章將定義並回顧相關研究文獻，歸納整理其說明與應用，作為本研究架構的根源基礎。本章共分成三節，第一節介紹創業家精神，其次說明創業機會識別，最後介紹內部配適。

### 2.1 創業家與創業家精神

#### 2.1.1 創業家

最早在 17 世紀法國經濟學家 J. B. Say 對於創業家這一詞提到是將資源從生產力低的地方轉移到生產力高、產出多的地方。而 Schumpeter (1934) 也認為「創業家就是創新者」，利用「重組」取代「替代」作為創新，也稱這種情況為「破壞式創新」，創業家對於外部環境中的各種變化而找出適合的應變措施，進而帶動經濟發展。

Timmons & Spinelli (2007) 對於創業家的定義包括下列四點：1.創業家是希望獲取報酬，並將風險轉嫁的人。2.創業家是管理組織資源並承擔企業風險的人。3.創業家要能夠辨識市場資訊所帶來的機會，進而從中獲取利益，並且具有能夠預判下次獲利機會的能力。4.創業者是由承諾與毅力所驅使的人。

許士軍(1993) 的管理學一書中提到關於創業家的定義：1.建立及創立一家企業的人。2.基於利潤與成長而建立與管理。3.從事經濟風險事業從而負擔經營風險的組織者。4.有能力並願意承擔個人風險及責任，將生產及信用相結合，以實現利潤或是其他權力聲望等目的者。劉美蓉(2005) 整理及歸納出創業家的定義幾乎多包含以下特質：1.承擔風險和創造利潤者。2.開創成立新企業並經營與決策

者。3.結合人力、資源統整者。4.洞悉先機、推動改革，有創新能力者。

綜觀上訴學者的說法可以發現，創業家並非資本家，也並非為投資者，而是具有創業家精神的先驅者，本研究將創業家定義為：「具有識別市場機會、具有創新能力、能夠承擔創業風險、具有管理組織與制定決策的能力，最後能夠創造利潤和商譽的人。」

## 2.1.2創業家精神

創業家精神最早由 Schumpeter(1934)提出，類似名詞有創業管理 (Entrepreneurial Management)、(Stevenson & Jarillo, 1990)、創業傾向 (Entrepreneurial Proclivity)、(Matsuno, Mentzer & Özsomer, 2002)等，雖然用的詞彙不盡相同，但其目的都是皆是追求組織的競爭優勢、提昇企業的績效。

在 Cunningham & Lischeron (1991) 整理了從創業家的角度將創業家精神的理論分成下面六大學派：1. 偉人學派:創業精神是創業家天生具有的一種直覺能力及第六感的特徵，是創業家與生俱來的本能。2. 心理特質學派:創業精神為創業家所特有的獨特價值觀、將會影響創業家態度以及需求。3.古典學派:創業精神的核心為創新的表現。4.管理學派:創業家個人擁有組織、管理組織以及承擔風險的能力。5.領導能力學派:創業家是領導者，他們將會因應需求而調整自我的風格。6.內部創業學派:創業精神在龐大的組織架構中具有良好的效能，可以協助創建、營運、拓展服務的發展。

Miller(1983)提出之創業家精神包含創新性、風險承擔與前瞻性三個構面，創業家會不斷尋求資源或整合現有資源以促進新產品、新服務的發展。這表示具有創業家精神的領導者是會不斷的尋找新市場機會和改善經營方法，進而達成組織目標。(Hult, Tomas, David, & Ketchen, 2001)

創業家的行為往往會對公司造成重大的影響，因此創業家在新創事業的整

個過程中扮演一個關鍵的角色(Gideon & Robert, 2003)。而身為創業家，必須要具有一些特殊的責任，如：創新、風險承擔、風險規避、目標達成(Chao, Greene, & Crick, 1998)。而 Matsuno, Mentzer & Özsomer (2002)把創業家精神一詞定義為組織傾向於接受創業的流程、執行與決策制定方式，其特性是具有創新、風險承擔與前瞻性之特性。認為企業可藉由創業家精神影響組織結構及經營策略而獲取企業績效的成長。

綜合各方學者對於創業家精神的定義，創業精神並非為人格特質，而是一種價值觀，在本研究採用創業家精神定義為：「是一種行為模式，具備開創新事業並承擔風險和未知數，洞悉經濟機會創造價值，並尋求利潤的能力及創新精神」。(劉美蓉,2005)

## 2.2 創業機會識別

企業是外部環境的一體，被許多階層或各類型環境因素所包圍。外部環境因素的存在是不可避免，對於企業而言，問題不是在如何切割這些環境因素，而是這些環境因素如何影響組織的內部結構與流程。外部環境最大的影響就是本身的不確定性。這種不確定性對企業構成一些難於預測的影響。不同的企業對外部環境的適應性是不同的，隨著環境的變化，企業也需要能夠適時而變，才能尋求持續性的競爭優勢，一成不變的經營方式很難在多變的外部環境中生存。

Dill(1958)提出了任務環境的概念。而這任務環境是指只要與組織目標的設定以及圍繞目標而展開的指向性活動有關的外部環境，這個外部環境實際上是指客戶、供應者、競爭者和與企業相關的團體等。Duncan(1972)在 Dill 的理論基礎上進行發展，認為外部環境的定義為組織中之個人制定決策時，直接考慮之所有實體與社會因素。組織因此可以分為內部環境和外部環境。而外部環境又可以分為五個構面：顧客面、供應面、競爭面、社會政治面、科技面。自 Duncan 之後，很多學者把環境分為內部環境和外部環境進行討論。

Chandler(1962) 提出環境會影響策略進而影響組織的結構，正常情況下會因應環境變化而制定策略；而策略會成為組織架構設計的重要考慮因素。Chandler(1962) 認為組織在不同發展時期會有不同的策略模式。內外部環境變化會導致企業策略的改變，而當經營策略改變，則組織架構及流程也必須要隨著相應變化，才能使策略落實執行。Kotler (1997)認為環境總是不斷地創造出機會與威脅，因此必須隨時判別外部環境的變化，並不斷的調整企業策略以適應環境的變化。

Duncan(1972)認為環境不確定性主要影響為決策者在進行決策時，對於這些外部環境因素的資訊缺乏，而不能準確預測環境因素對於做決策時的影響時，會導致不可預知決策的成功或失敗，無法知道是否因為環境因素導致決策正確或不正確，進而影響組織的獲利或損失。

本研究將外部環境辨識著重於機會識別，機會識別是創業過程中第一步，也是最重要的一環，Timmons(1997)認為創業家所發現的創業機會，與創業家的經歷與知識環境有著高度相關性，為新創事業辨識與選擇正確的機會是成功的創業家所必須具備的重要能力(Steven & Gumpert, 1985)；因此對於機會的辨識與延伸是創業研究非常關鍵的一部分(Venkataraman, 1997)

Schumpeter(1934)認為創業是在尋找新的商品組合，其中包含研發新產品、新的研發流程、為舊有產品尋找新市場、取得新的資源供應及發展新型態的組織等五種活動，並且提到創業機會是市場上存在資源被低度運用的情況下，而創業家發現可以透過資源重組的方式來提供新的價值，取得有利可圖的機會。Singh(2001)也提出創業機會是對於市場提供創新的產品或服務，改善現有的產品和服務。

Sorensen(2012)的研究發現正確的創業機會辨識與企業的生存有著高度的正向相關性，因此在創業過程中，如何找到正確的創業機會是非常重要的關鍵。Shane & Venkataraman (2000)也強調創業機會的重要性，主張創業來自於發現創

業機會，然後創業家發現、評估、利用機會的過程，Shane(2003)也提出創業機會是指創業家利用重新組合現有資源的方式，創造出更有效率的產品或服務來符合市場需求，並且藉由這樣的方式獲取利潤。對於創業家而言，正確的辨識市場機會非常重要，因為正確的機會辨識可以帶來更高的收益、企業的成長機會與競爭優勢(Gregoire et al., 2010)

Ardichvili(2003) 認為創業機會辨識並非是單一時間點的結果，而是經過一連串辨識、發展與評估所逐漸形成的，創業家可能會在過程中不斷的重新評估，在評估過程中也可能發展、延伸創業機會或重新調整創業初期的方向，而影響創業家對於機會辨識的因素包含創業家的警覺性、先驗知識、社會網路、人格特質；在同年 Ardichvil et al., (2003)提出了機會確認的架構，將機會確認分為機會辨識與機會發展與評估兩個步驟，創業家在第一步驟會用到三個概念，意識到市場的需求或閒置資源，然後挖掘需求與資源的市場相關性，最後創造需求與資源的創新連結，進而將尚未明確的機會概念化，接著第二步驟將機會發展成價值以及商業運作模式，並且開始評估與修正，提升創業機會的可行性，如下圖所示。

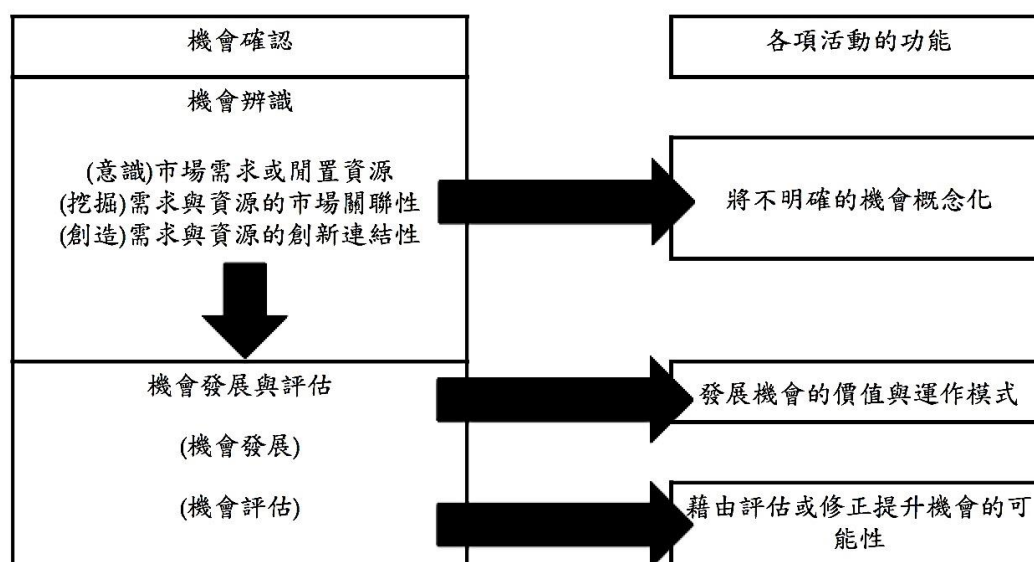


圖 2-1：機會確認的內涵與功能

(資料來源：Ardichvili(2003))



機會的辨識還會受到社會網絡的強弱連結、資訊獲取的管道差異將會影響個人機會辨識的成功度(Singh, 2001; Ozgen & Baron, 2007)，因此在資訊不透明的情況下，創業家若是擁有較多的創業相關知識與資源時，將會有更高機會辨識正確的創業機會(Venkataraman, 1997; Shane & Venkataraman, 2000)。

創業機會的辨識如同先前所提到的，並非是單一時間點的結果，可能在環境的變化與前一階段的資源配置下產生新的辨識機會，因此在實務上創業家如何辨識出正確的機會是本研究觀察的重點之一。

## 2.3 整體配適

策略連結(Alignment)一直是學術領域與實務產業所關心的重要議題(Luftman et al., 2010)。在許多策略連結相關研究中，Issa-Salwe et al. (2010)認為策略資訊系統連結，是為了幫助資訊系統整合於企業策略之中，它可用來幫助企業將有用的資訊轉換到組織流程內部並加以協同運作，以幫助企業決策制定與改善企業問題。一個運作情況良好的組織必須達到外部環境與內部架構、流程的配適(Burns & Striker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967)，所以組織若要外部環境形成有效的配適，除了策略的制定上，組織的內部架構與流程必須要有效執行策略，，同時間達到組織內外部協調的狀態。

Venkatrman(1990) 認為組織是處於一種動態和開放的外部環境中，而在組織之中會有不同的組成結構，彼此之間會交互作用並與環境產生互動，若是環境能與組織結構與流程有充分的配合，將可促使組織在其各功能面有更好的發揮。「配適」即是用來衡量一個組織內各種策略及政策組合 在一起時的適合程度(Nadler & Tushman,1986)。

Henderson & Venkatrman(1993) 也認為，策略配適是指企業策略與資訊科技策略之配適關係，且同時涉及公司內部流程與外部產業環境來制定策略。在組織

的結構及流程之間，組織結構會影響決策制訂過程的合理性，而決策制定也屬於組織結構的一個功能，而組織流程也會影響組織結構(Fredrickson, 1986; Miller, 1987)。組織結構與決策流程有著相關性是因為兩者皆有相同的目的，都是為了降低不確定性，同時整合即將組織系統化，他們研究結果中揭發一件事實，當公司進行內部配適後，公司績效明顯成長。

Henderson & Venkatraman (1993) 參考 Scott & Morton, 1991 所提出的 MIT 模型，並建立了策略連結模型(Strategic Alignment Model, SAM)，也是現今最常被引用的連結模型。SAM 模型以策略選擇的領域為關鍵，其中包含企業策略領域、組織結構與流程、資訊科技策略、資訊系統結構與流程。在 SAM 模型中強調於各領域間的契合關係，其概念是以兩個不同的變數作探討（如：連接兩個不同的領域），或跨領域連結的探討（如：連接到三種不同領域）。傳統上常見的連結類型為垂直向的連結稱為策略性連結，及水平向的功能整合連結，如圖 2-3 所示。



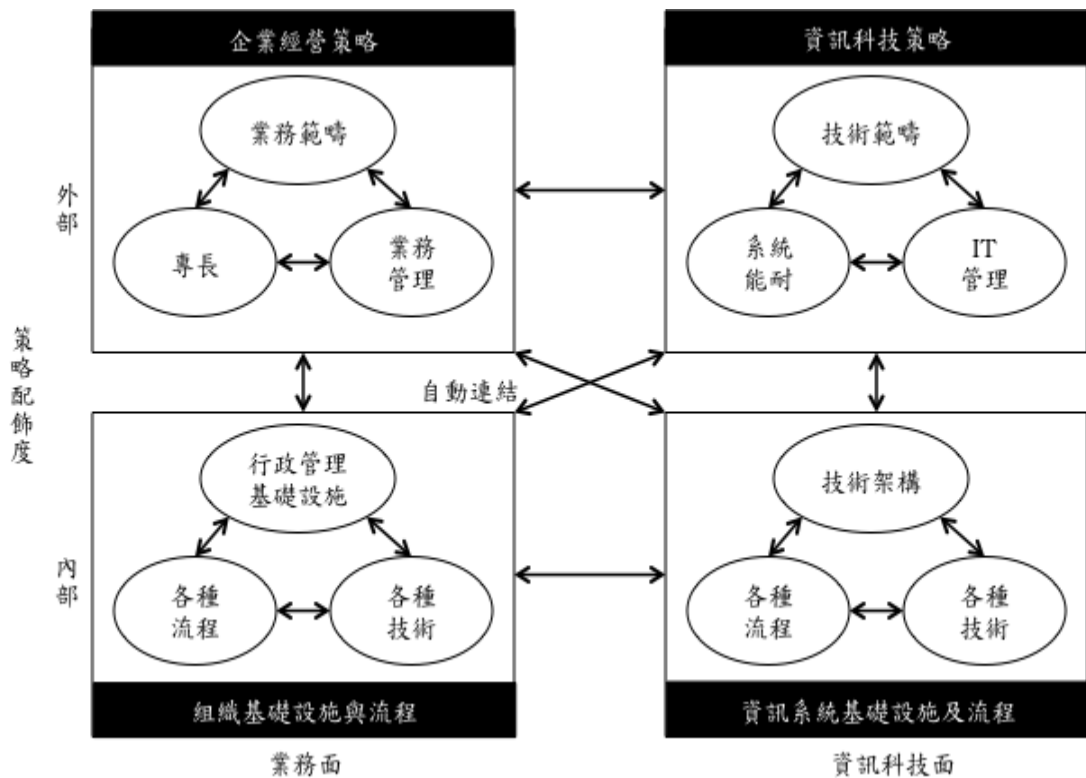


圖 2-2：策略校準模型

(資料來源：Henderson & Venkatraman (1993))

依據 Henderson & Venkatraman (1993) 此校準模型共有四種驅動模式：

1. 策略執行(Strategy Execution)：由企業策略推動組織流程改革，資訊系統在此時主要為支援企業經營。
2. 技術轉型(Technology transformation)：由企業策略主導並擬定相符的資訊策略，並根據資訊策略調整資訊系統流程。
3. 競爭潛力(Competitive Potential)：由資訊策略主導，並因此調整企業策略，並因此調整組織型態符合資訊策略的定位。
4. 服務水準(Service Level)：由資訊策略主導，以資訊手段來調整組織流程提高效率。



由上述四種模式可見，有兩種為企業策略主導，有兩種為資訊策略主導，但不論是哪種模式皆須有執行面的組織流程或資訊流程配合。

透過文獻探討我們可以發現透過改變組織流程與結構可以提高決策的合理性，結合創業機會辨識可以提高企業生存機率。

以本研究而言，在 SAM 模型中則是探討到跨領域連結的概念，涉及到企業策略、資訊策略、組織結構流程與資訊系統結構與流程四種不同領域之間的關聯性。



## 第3章、研究方法與架構

本章分為五小節敘述研究架構與方法，在第一節介紹本研究所採用的研究方法，於二、三節根據上一章所探討的相關學者文獻結合蒐集而來的內容，推導出適合本研究的研究分析架構以及觀察重點，第四節描述研究的對象，最後第五節講述個案資料的蒐集過程與分析方法。

### 3.1 研究方法

本研究的目的是在於透過新創組織的組織觀點，了解其發展過程與發展過程中所需要的機會辨識與內部配適，並將每個階段的機會辨識與組織內部配適的關係找出，因此採取質性研究中的個案研究法進行。

質性研究(Qualitative Research)又可稱為定性研究或質化研究，屬於社會科學研究中最廣泛被運用的一種研究方式，質性研究不透過任何統計程序或量化方法進行，著重於受訪者的感受、個人經驗及生活的陳述，研究者透過與受訪者的面對的訪談來了解所需知道的內容。因此只要是使用到質性程序的研究分析，皆可以是為質性研究的範疇(Strauss & Corbin, 1990)。下表為質性研究與量化研究比較：

表 3-1：質性研究與量化研究比較

面向	質化研究	量化研究
知識論與方法論	自然論主義典範為取向，歸納為知識形成基礎。	實證主要典範為取向，演繹為知識形成基礎。
研究目標	相互主觀意義分享、增進對事件多重因素與真相的了解、挖掘深層文化意義、回答一個”為什麼”的問題，同時研究結果有助於促進改善。	客觀因果關係建立、減少主觀偏見誤差、預測、回答一個”什麼”的問題。
研究者的立場與價值角色	涉入情境內的局內人，價值負載、主觀判斷、表達局內人的觀點。	價值中立的局外人、無偏見、表達局外人的觀點
研究策略	非結構化的、開展的、彈性的、開放的進程序。	結構化的、預定的、形式的、詳細計畫、固定的操作程序
研究方法重視的解釋意涵	解釋與說服、真實性與可性度之追求	信度、效度
樣本與研究對象	小規模、彰顯理論的、獨特的、非代表性的、目的性選樣、資料有較大的解釋力。	大規模的、分層的、隨機取樣的、控制的團體、代表性的、可複製性的樣本

(資料來源：郭良文、林素甘(2001))

質化研究的主要目的了解個體的行為及其理由，透過此研究方法能夠讓研究者探索出現象的深度與複雜度，描述且定義其關係，並可以發展出整體輪廓，以提升落導引實務與未來的研究。

質化研究方法包含了行動研究法(Action Research)、個案研究法(Case Study Research)、田野研究法(Field Work)以及紮根理論(Grounded Theory)、民族誌研究法(Ethnography)、歷史研究法(Historic Research)等方法，

表 3-2：質化研究方法整理

研究方法	研究內容
行動研究法	行動研究主要在結合研究和行動，研究者即行動者，透過不斷的反省、思考、再計畫的過程，促使研究者不斷聚焦問題，進而解決問題。
個案研究法	個案研究是以獨特的個人、家庭、團體、機構、部落、社區為研究對象，深入案例中，廣泛收集資料，徹底了解問題的癥結所在，提出適切的方法解決問題。
田野研究法	田野工作是文化人類學研究中最常採用的方法，直接進入研究情境，成為環境中的一份子，實際參與其生活及各項活動，在自然情境中觀察所發生的一切現象，不事先做任何預想或假設，也不受周圍任何人士的干擾，所以呈現出來的景象不會受到扭曲，完整的紀錄到所有觀察情境。
紮根理論	紮根理論是指研究者由實際社會中去收集資料，以資料中自然萌發出的屬性和類別，再經由不斷驗證、

	測試、比較、交互作用、產生互動關係，這些關係的組合，築構 成理論基礎。
民族誌研究法	民族誌又稱為人種誌或民俗誌，是一種質的研究方法，描述一個團體或一個種族的互動行為或生活方式，敘述他們如何行動？如何交互作用？意義為何？如何詮釋？透過這些過程了解成員的價值觀、信念、行為動機、發展和改變情形。民俗誌學者認為這種研究方法最能掌握研究情境的多元性和豐富性。
歷史研究法	是系統蒐集與客觀評鑑過去事實的資料，能考驗有關事件的因果、成效或趨勢，以利了解現在過去及預測未來。因此它和其他研究方法同樣，必須透過嚴謹的分析來探究過去事實的資料。

Yin(1994) 認為個案研究方法是一種非常完整(All-Encompassing Method)的研究方法，個案研究法包含了設計邏輯及特定資料的蒐集與分析方法，是一種周延又完整的研究策略，同時 Yin(1994)個案研究適合用於研究者對於事情較無掌控力，而研究的重點是真實生活背景中所發生的現象，這樣的情況下提出「如何(How)」跟「為什麼(Why)」的問題，是較適合使用個案研究的情境。

## 3.2 研究架構

在創業機會的辨識，過去有相關的研究文獻，關於創業機會辨識如何影響創業過程的討論(Ardichvili et al.(2003) ; Riquelme, 2013)，而創業機會辨識也是發起及管理資源重新分配所需之一連串的行為，目的在於創造經濟價值(Chrisman & Sharma, 1999)。因此創業機會辨識為組織為了企業經營與生存所採取的一連串行為。

經由過去對於創業機會辨識的研究探討後，本研究發現已有許多文獻顯示，創業機會辨識對於創業過程有著高度的正向相關性，而機會辨識與組織內部因素的配適將會對組織效益產生不同的結果(Covin & Slevin, 1991 ; Lumpkin & Dess, 1996)。

本研究提出以「配適」為研究的重點，探討組織如何在機會辨識下選擇企業策略，而企業策略再與內部調整所產生的配適是否具有正向的組織效益。本研究的研究架構如圖 所示：



此外，Yin(1994)認為根據個案數量的不同，可分為單一個案 (Single Case) 及多重個案 (Multi Case)。單一個案是指對單一個體或團體進行資料蒐集與研究，選擇的對象通常具有關鍵性、獨特性或啟示性的特質，主要是用來測試成熟理論的關鍵性個案；而多重個案則是對於多個個體或團體進行資料蒐集與研究，個案的本身具有可替代性，來驗證一個理論。

綜合以上對個案研究的探討，本研究屬於單一個案，以機會辨識、企業策略與組織內部配適為架構探討組織，如何因機會辨識訂定企業策略而調整內部配適的情況，依 Yin (1994)提出的四個研究步驟:(1)確定研究問題的性質、(2)蒐集有關資料、(3)分析資料、(4)撰寫報告，進行本研究的流程。

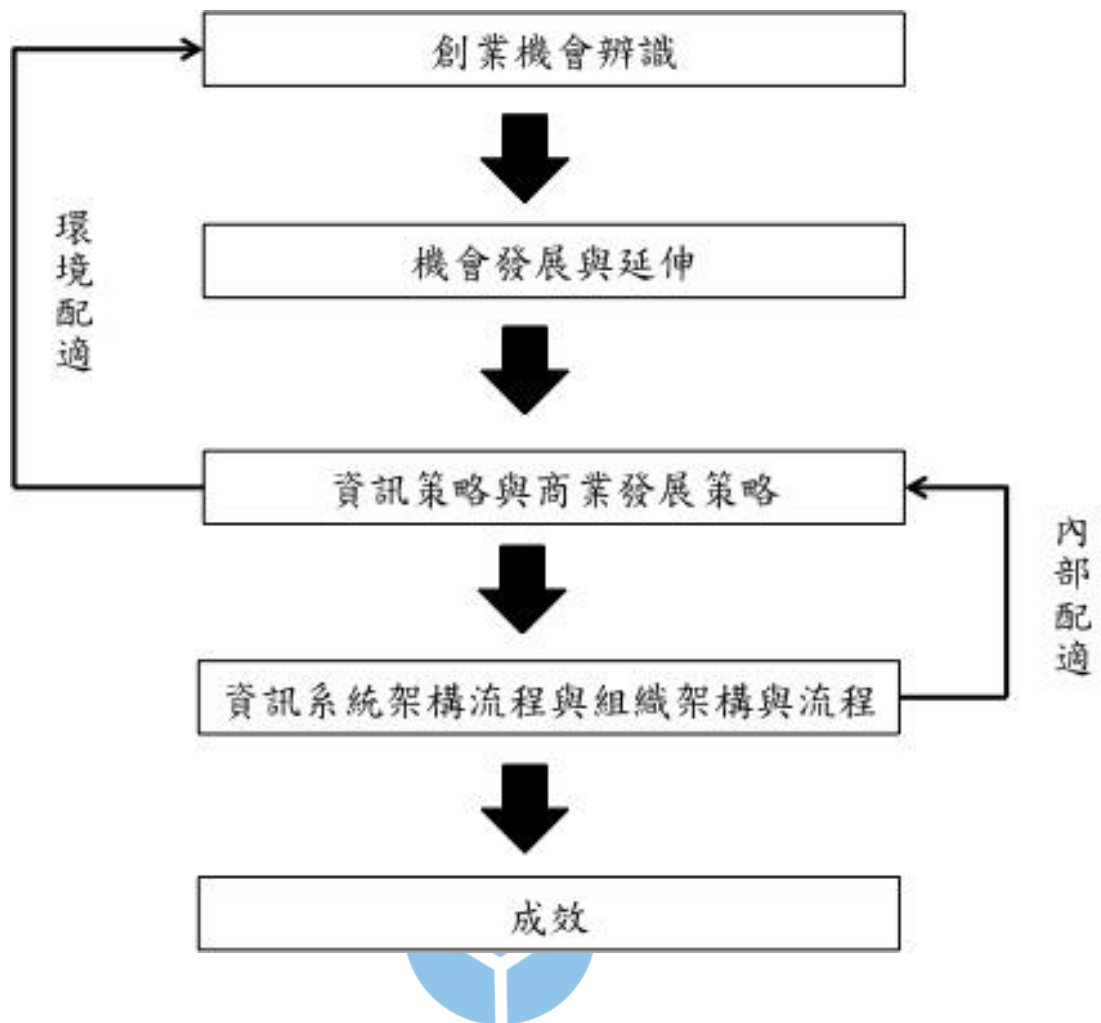


圖 2-3：研究架構

本研究以配適為中心，將機會辨識、企業策略、組織內部環境配適之架構結合，首先創業機會的辨識，藉由第二章文獻探討中 Ardichvili(2003) 所提出的機會辨識與機會發展評估，組織該如何用企業發展策略來做出回應。其次企業所選擇的發展策略又該如何與組織內部的流程做配適。

### 3.3 研究觀察重點

本研究的研究對象為酷洗科技，我們在先透過了文獻探討了解 Ardichvili(2003) 所提出的創業機會辨識的過程，之後以 Henderson & Venkatraman (1993) 的 SAM 模型來了解組織內部配適。因此把組織發展的觀察面向依照分析要素的構面分為：創業機會辨識與內部組織配飾。因此以下將說明在組織發展過程中的各個構面中，本研究觀察之重點，並把各個構面所包含的要素之敘述與研究問題整理，如表 所述。

表 3 3：研究構面描述與觀察之重點

項目	定義	
創業機會辨識	意識到市場的需求或閒置資源，然後挖掘需求與資源的市場相關性，最後創造需求與資源的創新連結。	
機會發展與延伸	發展成價值以及商業運作模式，並且開始評估與修正，提升創業機會的可行性	
資訊策略與商業發展策略	商業發展策略	為達成企業的經營理念與經營目的，將公司的資源有效的分配，使企業適應環境變化之企業所執行計劃性及系統性的活動。
	資訊科技策略	強調資訊科技之組織結構、領導與作業程序，以確保資訊科技能充分支援企業策略與目標、創造並維護企業經營成果。
環境配適	新創組織如何進行創業機會辨識，而如何將機會辨識延伸成商業發展策略？	



資訊系統架構流程與組織架構與流程	組織架構與流程	組織架構是企業對於人力資源、企業目標所設計出來的組合形式，組織流程是企業一切制度、流程、責任的基礎，相互之間有先後的順序，有一定的指向。
	資訊系統架構與流程	資訊系統主要提供組織企業流程與營運、決策制定，以及競爭優勢上的支援。
內部配適	組織內部組織如何與商業發展策略進行配適，達到相輔相成的效果？	
成效	經由機會辨識影響組織發展策略，而組織發展策略改變內部流程後的結果。	

(資料來源：Ardichvili (2003)；Henderson & Venkatraman (1993)與本研究整理)

### 3.4 研究對象

本研究選擇了一個新創組織為深入研究之對象，其為在洗衣 O2O 領域之新創組織，此個案公司為酷洗科技。因結合了傳統洗衣、物流、資訊三種領域而將之作為深入探討之個案，主要原因來自於此公司創辦人皆為連續創業家，在創業領域的先驗知識豐富，對於創業機會的判斷有獨特的見解，但可能缺乏在實體領域的組織配適經驗，而個案公司於 2018 年 11 月經營團隊易主，而本研究為了瞭解其從創立到經營團隊易主時的機會辨識與內部配適情況，故選擇此公司為研究對象。



### 3.5 資料蒐集與分析

本研究資料搜集方式採用質性訪談為主取得研究題材。根據 Maccoby & Maccoby 將訪談(Interviewing)定義為：研究者與受訪者面對面地進行語言交流透過受訪者的表達獲取其意見及想法等資訊。Kahn & Cannell (1957)也說訪談就好像是一種有目的性的對話方式。陳向明 (2002)認為訪談是研究者藉由口頭對談的方式，不只是與他人閒聊，而從受訪者身上搜集第一手資料的研究方法。

Williams (1997)與 Minichiello et al., (1995)依據研究過程的區分，將其區分為結構式訪談(structured interviews)、半結構式訪談(focused or semi-structured interviews)或非結構式訪談(unstructured interviews)以及群體訪談(group interview)，以下為各形式描述：

1. 結構式訪談(Structured interviews)又稱為標準式訪談或調查式訪談，研究者對於訪談過程與資料的紀錄做高度控制，透過一致性的問題與依序提問，避免因受訪者不同而產生誤差，進而增加研究的可比較性，研究者預先設定好的問題，受訪者依據其順序回答且不可任意變動。
2. 非結構式訪談(Unstructured interviews) 為一種半控制或無控制的訪談，又稱為開放式訪談，研究者運用較廣泛的研究問題作為訪談依據，引導訪談進行，相較於結構式訪談，研究者不須先擬定訪談問題，而是一研究需求之主題提問引導訪談，受訪者可融入個案情境並自由交談。這類型的訪談方式中，在一個主要的問題架構下，所提的問題是訪談過程中邊談邊形成的，對於問題本身與提問方式、順序或受訪者的回答方式並沒有統一。
3. 半結構式訪談(Semi-structured interviews)又可稱為引導式訪談(Guided interviews)。介於結構式與非結構式之間，研究者提出訪談大綱與問題

引導訪談，在實際訪談上，研究者可依實際情況作彈性調整，受訪者不須依問題的順序回答，可自由表達其自身意見與感受。

4. 群體訪談(Group interview)研究者使一群受訪者針對同一研究主題共同討論，常用於探討研究問題的答案或具有急迫性的研究所採用。此種訪談方式在近年來逐漸被使用，特別是強調政治性的議題。



## 第4章、個案描述

### 4.1 產業概況

洗衣這個行業在台灣記載較少，早期都是有錢人家請幫傭為主，根據東螺斌的洗染知識寶鑑記載，台灣的洗衣業(乾洗)是在 1895 年日本統治台灣時慢慢興起，並由日本人開立了第一間洗衣店經營管理，在當時洗衣師傅的薪水非常優渥，比當時政府的科長還高，送洗一件衣服在當時的物價可以購買一斤豬肉，吸引了不少台灣有著許多洗衣界的前輩都在此地當學徒學習。

目前在台灣的消費者能接觸到的洗衣業者，主要經營模式分為兩種，一為個體經營，前店後廠的傳統經營模式，這類型的業者多數為乾洗業者，以單件計費、價格較高、洗後取回的時間大約需要 4 到 7 日；二為有加盟總部的連鎖自助洗衣店，此類型通常為無人式經營，提供洗衣機與烘衣機進行服務，費用較為低廉為一般消費者可以接受，洗滌與烘乾時間大約可在一個小時內完成，但消費者需要長時間待在店內，對於消費者而言還是相對不便利。


近兩年在創物流組織持續擴張服務範疇下，有類似於個案公司的到府收送服務，但在整體營運模式上並沒有太大的改變，所以個案公司的整體服務內容在市場上還是具有獨特性的存在。

### 4.2 個案公司簡介

2015 年 4 月酷洗科技的三位創辦人因為自身的需求而發現此市場需求，並因此產生創業想法，最初將公司定位成平台媒合商，打算建置平台與社區洗衣店、第三方物流合作，但對於服務內容上設計上與目前市場商業模式完全不同。而沒有傳統洗衣廠商與物流廠商能夠配合；但創辦人認為這可能是個改變台灣洗衣產業的機會，轉而自行建立洗衣店面與物流車隊，最後打造出結合了電商、物流、傳統洗衣三大產業一條龍式的 O2O 服務。

酷洗科技成立於 2015 年 7 月，三位創辦人皆是網路服務的連續創業家，也因此公司文化更像是資訊科技公司講求數位思維，將傳統洗衣結合數位思維優勢，創造出台灣目前洗衣 O2O 的新模式，酷洗科技幾乎是所有核心團隊成員中的第一份工作，也沒有人有相關的洗衣業經驗，但也因此讓酷洗科技的團隊保持著不設限、運用創新思維思考、機動而彈性的持續延展產品的價值。

酷洗科技以 30 分鐘專人到府收送、24 小時後送回為特色，並且打破傳統洗衣業以件計費的計價模式，改採取以袋計費的新概念，在洗滌方式上更是採用了個人雙機洗滌、精緻折疊的細心服務，最後還使用了洗滌個人專用袋，在服務流程上極為注重用戶的隱私，也因此這樣從 2016 年 1 月 26 日正式服務以來，大約以兩個月擴張一個行政區的速度成長，目前服務範圍為台北市中心擴散的 7 個行政區域，並在過程中汲取消費者的意見，從原先適合家庭使用的 40 公升專用袋，推出適合單身居住的 25 公升個人袋方案受到廣大消費者的喜愛。



在團隊成立初期，團隊就強調著資訊思維與跨部門合作的團隊協作模式，創辦人會定期召開腦力激盪會議，讓整個團隊一起檢視服務流程，提出「如何讓這間公司變得更好」的建議投票表決，讓整個團隊的集體意志帶著公司前進，也讓員工擁有自主思考並下決定的能力，讓員工與公司一起進步。

創辦人認為我們是在建立品牌，物流強調創造「最後一哩 (Last mile)」，讓服務的溫度能夠傳達到消費者的手裡，打造線上到線下的服務體驗一致性，創辦人 L 對此曾經說過：「我們堅持要有穿著 酷洗科技制服的人，一個帶著笑容、你熟悉的人，在收貨的同時也能回答你一些屬於洗衣專業的問題，這不是一般物流能做到的，是我們創造的價值。」

### 4.3 創辦人背景描述

由於個案機密，三位創辦人將以 L、F、S 做為代號簡稱，創辦人 L 在 10 歲就自行建立 BBS 站，25 歲創立網路知名媒體，專門寫作創業與網路相關議題，

27 歲創立知名食譜社群，最後於 32 歲時創立個案公司。曾經也實習於台灣微軟、任職於 HTC 資訊相關部門，對於資訊領域有著深刻的認知，曾經在 Facebook 上紅極一時的成分分析機也是由 L 所設計；創辦人 F、S 為兄弟關係，皆畢業於美國知名大學資訊相關科系，在台灣創立過校園社群網站，目前主要為網路廣告平台商的創辦人。L 會認識 F、S 是因為曾經任職於 F 與 S 所創辦的公司，也因此對於彼此的信任、合作模式都有相當程度的了解。

由於三位創辦人都在資訊業界創業多年，都有著相當豐富的資訊創業經歷，所以在公司決策、文化上都有著資訊創業的影子存在。

## 4.4 個案公司發展歷程

本研究將 酷洗科技的發展過程依時間先後順序與階段性策略目標的不同將酷洗科技分為創立初期、訂閱制服務、共享洗衣服務三個階段進行探討。



### 4.4.1 創立初期

服務介紹-第一次推出服務的時候為單一容量(40 公升)，價格為 1290 元，服務內容為”贈送個人專屬洗衣袋(帆布材質)”、”預約時段最快 30 分鐘到府收送”、”最快洗後 24 小時送回”、”個人衣物雙機洗滌”、”拆封、分類過程全程錄影”、”精緻手工折疊”，之後因為消費者回饋降低價格並推出小容量方案，修改為家庭方案(40 公升)990 元、個人方案(25 公升)690 元。

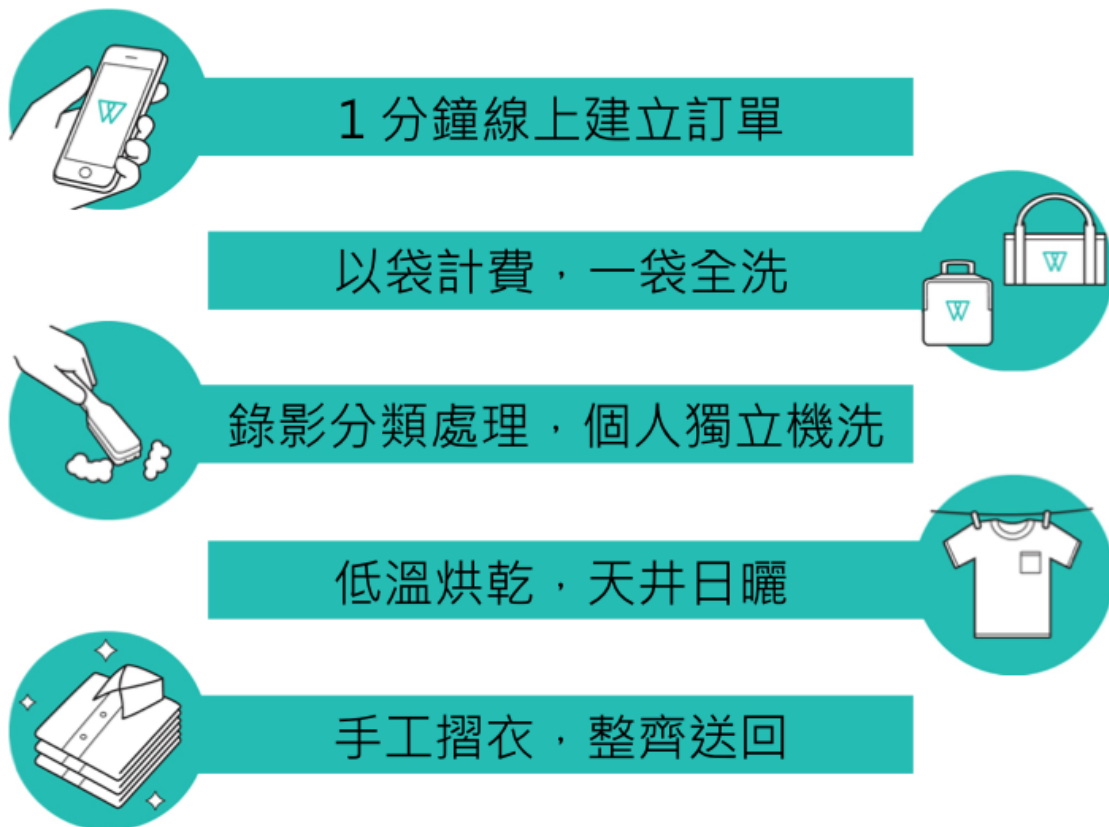


圖 4-1 酷洗科技服務內容

機會概念化-2015 年的 7 月正式成立，利用創辦人使用社群網路蒐集回來家居水洗的問卷回饋來進行初步的服務內容設計，後續因為沒有洗衣廠商與物流業者的合作，轉而進行開立洗衣店及建立物流車隊，所有的知識與經驗從頭累積，學習洗滌知識、開發 App、建立一條龍式的服務流程，在當年 12 月開始對名單內的消費者展開試營運，最後在 2016 年 1 月正式對外服務，長達了 6 個月的積累，企圖以資訊業的特質來改變傳統行業的生態。



利用第三方服務來提高服務流程完整性-由於三位創辦人的創業經驗了解開發資源的重要性，確認服務的核心能力為 App 服務流程及內部管理系統後，運用設計科學需求化的方式，設計整體系統流程，利用大量的第三方服務來協助提高服務的完整或建立團隊的合作模式，架構整體系統架構；例如使用 Slack 進行團隊溝通與消費訊息的即時回饋、串接 Intercom 作為客戶服務溝通管理、運用 vWrok 進行物流任務分配、透過 Mixpel 進行 App 數據分析、利用 Asana 與 Trello 進行團隊任務管理。整體系統架構圖如圖示。

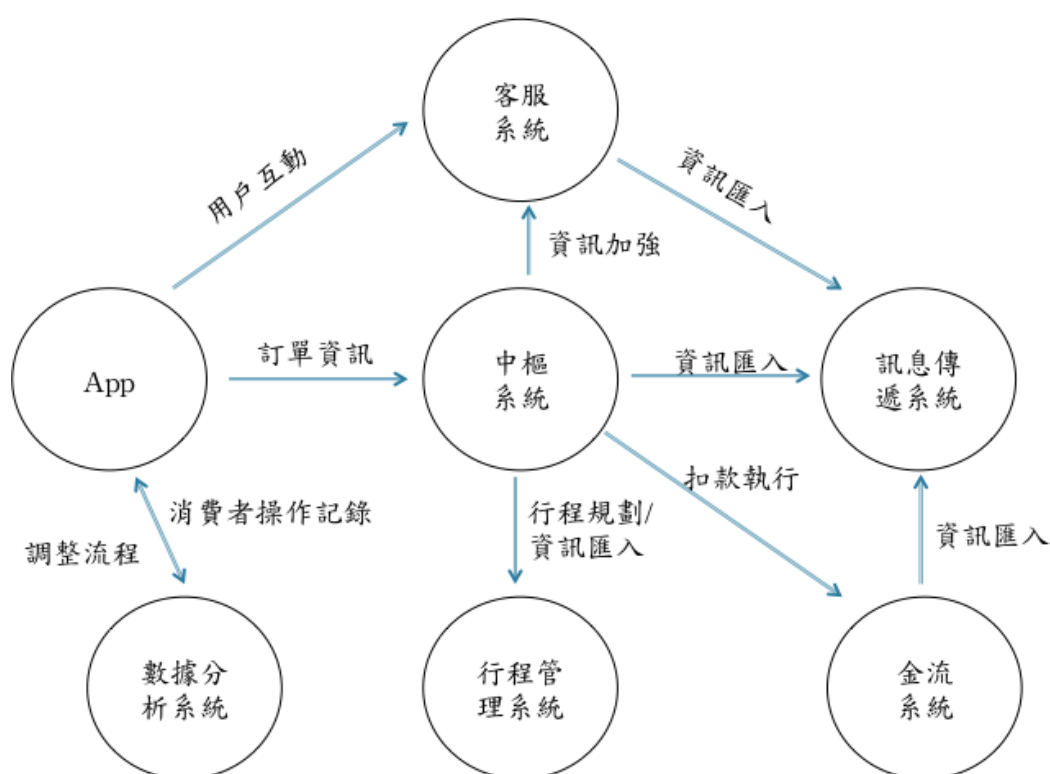


圖 4-2 為整體系統架構圖

確認商業模式可行並快速發展-在正式營運的第一個其實遇到非常大的挫折，每天的訂單大概只有一兩單，而且因為消費者對於送洗的想法不同，常常送洗不適合家居水洗的品項，所以花了許多時間在教育消費者家居水洗市場，這其實讓團隊陷入了低潮，此時社群網路上開始出現消費者分享服務體驗的心得，讓許多消費者的朋友了解過後開始慢慢加入，讓訂單數量開始飆漲，第一個月後業績以30%的速度成長，驗證此市場還是有需求存在，同時團隊也因營運回饋快速調

整服務內容，充分運用小公司的決策靈活度。在正式服務後的 4 個月，服務大受好評，已經從原先服務範圍的 4 個行政區域拓展到 7 個行政區域，在 2016 年的 4 月份也因應消費者的需求推出 25 公升的個人方案。

根據問題快速反應-在服務推出的時候，由於是市場上未見過的服務內容，客服系統常常有雪花般的問題湧來，這時候團隊根據問題的種類與解決方式，利用不同管道達到預防的效果，在此時期最常遇見的問題就是某類型衣物是否適用於服務，酷洗科技利用網頁說明、行銷文案說明、物流人員說明，在前中後段都盡量避免不符合家居水洗的物件進到水洗流程，而避免進到水洗流程就可以降低實體流程檢測時的時間，變相提高了洗滌效率。

從此階段開始酷洗科技打造出與傳統產業不同的六大創新，

1. 以袋計價的訂價模式：全台首家洗衣以袋計費的模式，打破以件計費繁雜的計算方式，讓消費者可以輕鬆簡單的付費。
2. 針對居家水洗規劃的服務模式：市面上唯一家居水洗品牌，讓洗衣業不再是只有乾洗市場。
3. 指定 30 分鐘時段到府收送、最快 24 小時送回：採用預約制，專人到府收送，提升消費尊榮感。
4. 超越地域、實體店舖的限制：台北市七個區域都可以使用服務，不用煩惱洗衣袋收送問題。
5. 數位思維應用於日常生活服務：洗衣變成是線上服務，服務預約、付款都在線上完成。
6. 全程創業（End to end）：從 App、物流、洗衣都是由酷洗科技一手建立，要求服務體驗一制性，給予消費者良好體驗。

#### 4.4.2 訂閱制服務

服務介紹-此時收費模式調整成訂閱制收費，消費者每個月自動扣款 500 元即可享有會員價格，家庭方案原價 1290 元(會員價 990 元)、個人方案 890 元(會員價 690 元)，並且第一次消費具有消費優惠，家庭方案 690 元、個人方案 490 元，詳細服務內容請參考內容圖 4-2；此時也將贈送的帆布材質洗衣袋改為會員專屬禮，一般送洗袋改為不織布材質降低成本。洗滌專用袋如 4-3 圖示：

### 花更少的錢體驗愜意生活

#### 一般用戶

---

##### 按次計費

---

個人方案	<b>NT\$ 890 / 袋</b>
家庭方案	<b>NT\$ 1,290 / 袋</b>

---

- ✓ 獨立機洗
- ✓ 手工摺疊
- ✗ 會員收送袋
- ✗ 獨特會員福利
- ✗ 不定期優惠禮

#### Premium 會員

---

##### 每月定期扣款 500 元 使用服務時可折抵

---

個人方案	<b>NT\$ 690 / 袋</b>
家庭方案	<b>NT\$ 990 / 袋</b>

---

- ✓ 獨立機洗
- ✓ 手工摺疊
- ✓ 會員收送袋
- ✓ 獨特會員福利
- ✓ 不定期優惠禮

註 1：以上皆不包含熨燙服務。若需加購，個人方案為 **200** 元 / 袋；家庭方案為 **400** 元 / 袋。  
註 2：若您原先已有專屬帆布收送袋，則不另提供一只。

圖 4-3 訂閱制服務內容與價格



圖 4-4 各類型洗滌專用袋

機會辨識的發展延伸-在此階段開始計算每筆收入的毛利，但發現毛利未如預期，但判斷是未規模化的階段性問題，在當時也未具備解決此問題的資源與能力，只能將此問題暫時延宕，不過若是依照目前的收費模式，公司的營收不利於後續募資的規劃；也因此所以從收費規則上進行調整，在正式營運下累積了數千筆訂單與消費者滿意度調查完整了消費者輪廓，7 月份召開了動腦會議，開始討論如何利用已知的消費者輪廓來穩定現金流，9 月份推出第一版本的訂閱制會員服務，希望藉由訂閱制的方式培養消費者送洗的習慣，並藉此穩定每個月收入，推出訂閱制服務後會員人數穩定上升，每個月會員留存率大約 8 成，新進會員留存率大約 6 成。

數據強化消費者體驗-酷洗科技非常注重數據所回饋的資訊，在 App 服務流程上利用第三方服務檢視每個欄位、頁面的轉換率，讓每個消費者能夠輕鬆地完成第 1 次消費，在後續的消費上更是可以在一分鐘內完成，提供給消費者完美的 App 消費者體驗。整體預約流程如附錄所示，並且推出消費者滿意度調查，針對洗衣、物流、整體服務來進行評分，如果有低於 4 分以下就會轉交營運部門立即處理，完善線上與線下服務體驗，直至結束營業消費者滿意度每個月都是超過 9 成以上滿分評價。

資訊功能影響實際流程-利用區域的分割，讓原本因為”30 分鐘到府收送”的服務內容，而受到地理位置限制的物流上限得以釋放，讓同樣區域的訂單可以以部份比例增加，在實體店面以系統判斷的插單模式為優先，調整原先物流配送的

邏輯，提高物流產能，物流優化流程在每個月訂單量大約佔有 10% 的比例；設計消費者等級，依據消費者的使用習慣建立訂單預判模式，可以讓營運部門推估消費者下單時間，預判未來一個月的產能需求，進而做到洗滌與收送的人力調整或利用行銷手法使消費者提前預約服務。

追求績效及改善流程-因應服務需求實體店面開始進入員工人數快速增長的階段，在人事管理流程上從創業團隊常見的夥伴式管理進入制度化管理的下一個階段，開始建立公司規章、個人 KPI 制度、人員培訓計畫、人才升遷管道，利用獎金制度提高第一線員工的效率與品質，並利用人員培訓計畫規劃，將原本洗滌產業常見的師徒式的教學模式，調整為流水線式的階段學習，把需要 3 個月的培訓時縮短為 1 個月，並且讓培訓期間也能增加產能的提升；實體店面人數最多時達到將近 40 人。

#### 4.4.3 共享服務體制



服務介紹-共享洗衣體制可以分為兩端，供應端與消費端，供應端主要是尋找長時間待在家中願意兼職的家庭主婦或自由工作者，利用其家中洗衣機的閒置資源進行服務，進而抽取服務費，而加入供應端需要審核洗衣機年份、到實體店面進行教育訓練、接受用戶評分過低時暫停服務資格重新教育訓練及定時的洗衣機洗淨，如果家中洗衣機不符合資格，則會提供新型洗衣機進行租賃；消費者端則是提供價格 590 元、30 公升洗衣袋、專人到府收送、獨立洗滌、最快 48 小時送回的服務內容，不過前期的供應端為了建立品牌感與取得消費者信任，皆是採用新型洗衣機至供應端裝機進行服務，如圖 4-4 所示。

## 有了信任，讓共好得以實現

共好的發生，始於人與人之間的信任。從我們所設立的標準與期望，讓用戶與洗滌夥伴都能夠更安心地送洗以及洗滌衣物。



### 信賴

每一位洗滌夥伴，都是認同 理念並通過專業培訓考核認證的夥伴，而他們也為自身擁有的專業感到自信，承諾謹慎對待每一件衣物。



### 保障

「重視個人隱私與清潔」是 使人信任的來源之一，因此無論是洗劑、設備與消毒清潔，皆有一定的標準與規範；您的衣物在拆袋時會全程錄影，讓您不必擔心遺漏問題。

一同與我們實踐共好的可能，讓美好在社會上發生！

圖 4-5 共享洗衣相關內容

商業策略的轉向-在 2017 年 1 月看見經營模式的產能與營收上限，開始思考未來方向來讓公司成長，希望轉向以管理模式為營收主要來源，在初期團隊討論過加盟模式與共享模式，最後考量酷洗科技是以資訊為主軸的服務，並且共享模式為當時新創產業較容易取得資金挹注的項目，經過資訊蒐集過後，發現許多家庭的洗衣機多數時間也都是處於閒置狀態，而利用閒置資源創造收入更是共享模式的精神，所以最後採用共享經濟的模式來作為當年度主軸。

傳統模式的保留-藉由上一階段建立的人才升遷管道，開始讓實體店面可以開始自我營運，穩定維持著每月千單的營業量，使營運部門可以專心於共享洗衣的策略發展，並調動部分物流人力支援共享洗衣模式。

共享洗衣的發展-依循在機會辨識之後先行蒐集資訊的習慣如圖 4-5，利用社

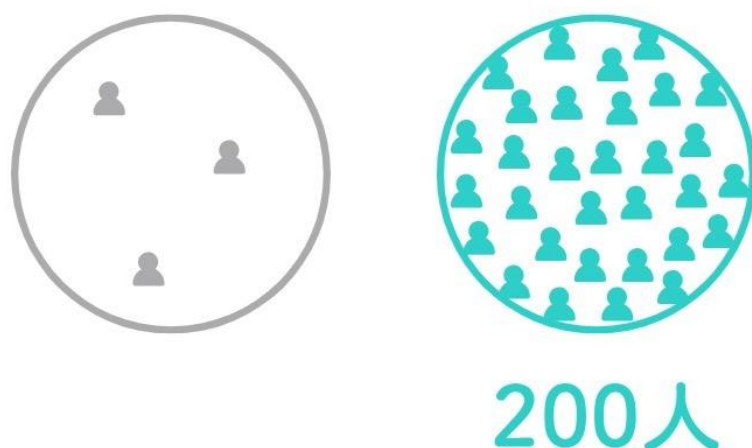


群網路募集消費端及供應端的使用者，在前期蒐集到將近 300 位願意加入共享體系的洗滌夥伴，且在板橋區也募集到 500 位有意願使用共享洗衣服務的使用者，整體而言已共享模式供應端與需求端數量需求在此階段是可以成功的。在 2017 年 7 月正式在板橋區推出共享經濟體制，但在同年 9 月共享模式營運狀況不如預期，前期的名單轉換率過低，決定取消此條產品線。



## 我們希望能為更多人提供服務，積極考慮拓展的可能性，公開了這項計劃

過去，我們多次考慮是否要前進其他地區，但不確定有洗衣需求的用戶具體所在地點，加上單就行政區域劃分範圍過於粗略，因此拓展計劃遲遲沒有進行。



從真實的需求出發，這次不再僅僅是由 ..... 評估即將前往的地區，只要在你的所在地區，有超過 200 人同樣期望我們前往，KumaWash 便會優先規劃，讓你在不久之後，便能開啟不用自己洗衣的愜意生活。

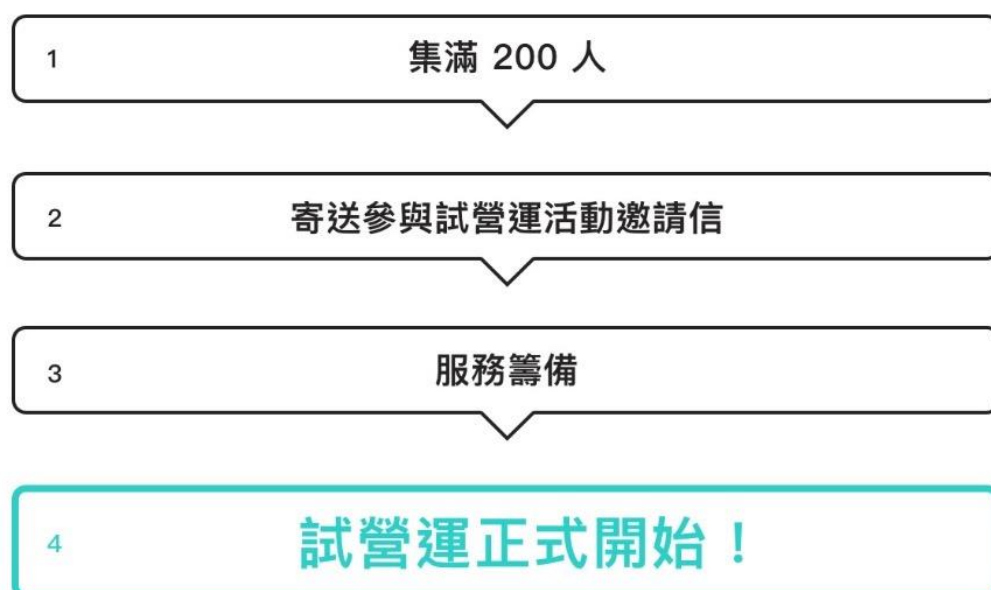


圖 4-6 共享洗衣消費者收集說明



實體經驗的資訊轉化-吸收了營運至今的實體流程經驗，在討論共享洗衣模式的時候，內部管理系統有一個重要的方向是大幅降低人為操作的複雜程度，所以在共享洗衣模式利用 Barcode 的掃描取代人工輸入進行訂單配對與進出庫。在供應端的部分也是利用第三方通訊軟體的 ChatBot 模式來進行開發，降低使用者學習的難度，也是降低研發部門在開發新系統的不確定性。

2017 年的 11 月更換經營團隊，初始的經營團隊因為資金不足，而轉換成對於家居水洗市場同樣認同的經營團隊接手持續經營。



## 第5章、個案分析

從上一章的個案描述中可以知道 酷洗科技的組織型態與發展過程，接下來我們將以內外部配適來分析 酷洗科技在各階段中所產生的內外部改變。

### 5.1 機會辨識及內部配適

酷洗科技在各階段的之所以有不同的變化，主要是由於各階段中的外部環境辨識的不同，導致不同的策略發展，所以影響了組織內部的流程、資源的改變。本研究將各階段的機會辨識與內部配適整理成以下結果：

#### 5.1.1 第一階段：創業初期

創業機會的識別-在酷洗科技尚未成立前，創辦人就是透過社群網路得到了家居水洗市場存在的可能性，以及消費者對此服務的想像，但仍存在許多不確定因子。對於市場上沒有家居水洗的服務，創辦人認為只是沒有找到適切的商業模式，而不是不存在家居水洗的市場，在思考過後覺得利用 O2O 營銷模式是有機會在市場存活，而在當年七月正式創辦酷洗科技，結合線上服務、水洗、物流三領域建立進入門檻與品牌特色。

確認可行的商業模式-由於需要驗證市場的存在，此時組織資源與重心偏向營運部門，由於服務內容的差異性，而沒有可以參考的同業廠商，對於內部流程、服務內容、行銷模式、內外部系統都有著調整空間。試營運階段驗證商業模式是消費者可以接受，並且藉由消費者訪談，調整了許多服務內容的細項，確認了服務內容。然後快速擴張了三個區域。

企業經營策略主導配適流程-在這個階段主要的企業策略是找出適合家居水洗市場的商業模式，藉由內部配適的改變與市場的回饋，建立適切的 App 服務流程與內部系統的流程，同時驗證市場的存在、建立各部門的合作模式及個人

的工作範疇。此時的配適情況在機會辨識與內部流程上是沒有問題的，但問題出現在創辦人的先驗知識屬於網路創業的擴張速度與實體創業的擴張速度不同，在這邊出現了錯位的情況。詳細情況如表 5-1 整理。

表 5-1：創業初期之機會辨識與內部配適

創業機會辨識	機會概念化：市場上僅有傳統乾洗及自助洗滌的模式，創造家居水洗的市場，將家居水洗的概念明確化，藉由網路資訊擬定初期服務內容。
機會發展與延伸	建立一條龍式的洗衣服務：思考與傳統洗衣市場的不同，設計結合水洗、物流、線上服務的家居水洗流程。
資訊策略與商業發展策略	尋找可行的商業模式：調整服務內容、調整組織架構並快速發展規模。
環境配適	開發水洗市場：利用問卷調查設計了家居水洗市場的服務內容，藉由實際營運來搜集消費者回饋進行調整，找出與機會辨識相符的商業模式。
資訊系統架構流程與組織架構與流程	<p>資訊系統的建立與設計：設計整體資訊服務架構、建立內部管理系統及服務 App。</p> <p>組織制度、流程的建立：建立各部門的合作模式及個人的工作範疇；訂定適合家居洗衣、收送標準流程。</p>
內部配適	發展策略與公司基礎的錯位：此時的商業策略上想要快速擴張。但基礎建設與服務流程上尚未穩定。前期產能發展速度跟不上行銷速度，導致組織效率低落。

成效	確認市場存在：服務推出後，確實有消費者願意持續使用此服務並給予高度回饋。確認了家居水洗市場的存在與公司設計的服務內容相符，每個月訂單量皆為正向成長。
----	--

(資料來源本研究整理)

### 5.1.2 第二階段：訂閱制服務

機會辨識的發展延伸-完成初步家居水洗市場的市場驗證後，發現消費者的消費輪廓，開始定義各類型消費者的對應模式，並發現洗衣服務為週期式的需求，再次進入機會辨識的階段，訂定訂閱制服務內容，增加新進消費者的使用黏著度、穩定忠誠消費者人數，同時間也可以穩定公司現金流。

強化消費者體驗-正式營運後消費者數據增加，各部門的發展重心開始轉向以降低成本、優化流程的策略，研發部門著重於 App 服務流程及內部管理系統的優化，營運部門著重於實體洗衣、收送流程的優化，建立 KPI 制度，並協助優化內部管理系統。組織流程也因為訂閱制策略的變化而再次進行調整。

重整付費機制-酷洗科技的訂閱制服務除了穩定現金流外還有另一個目的，藉由經過特別設計的收費方式，可以得到比”服務後才收費”的收入方式得到更漂亮的帳面收入，這也是為了募資的一個手段，但在此階段的後期發現這樣的數字不能讓投資者滿意。也因訂閱制服務的基礎，建立了訂單預判系統，可以讓實體部門依照訂閱制服務與消費者習慣調整實體產能。

內部配適情況-此時策略都是由資訊策略為主，同時具有服務水準與技術潛力的情況存在，雖然此時都在進行降低成本的規劃與執行，此階段發現毛利不如預期，但當時認為這是在未規模化下的階段性問題，且當時也沒有合適的解決方案，將此問題暫時延宕，改而選擇利用訂閱制所規劃出的營收，希望能吸引創投資金的投入，來改善此問題。

表 5-2：訂閱制服務之機會辨識與內部配適

創業機會辨識	訂閱制服務的可能性：由於服務受到消費者好評，並可以從窺探出消費者的使用習慣，發現洗衣需求為週期式的需求，希望能從中找出組織持續生存的機會。
機會發展與延伸	資訊轉換商業價值：建立訂閱制服務，藉由每月先收取會員費的方式，穩定公司現金流，讓組織生存機會提高。
資訊策略與商業發展策略	<p>重整付費機制：建立會員系統，修改付費流程配合訂閱制付費。</p> <p>強化消費者體驗：培養忠誠客戶，提高顧客黏著度，提高訂閱制服務的消費者接受度。</p> <p>提高洗滌效能與產值：利用管理制度來提高第一線洗滌員工的效能。</p>
環境配適	強化消費者與服務的連結：利用訂閱制的週期性與消費者洗衣習慣的週期性做吻合。
資訊系統架構流程與組織架構與流程	<p>資訊功能影響實際流程：以系統判斷的插單模式為優先，調整原先物流配送的邏輯，提高物流產能；建立訂單預判系統，可以讓實體部門事先調整產能。</p> <p>追求績效及改善流程：建立一線洗滌員工個人 KPI 制度、獎金發放準則，並調整洗滌、收送的教育訓練。</p>
內部配適	缺乏內部資源支撐：前一階段的快速擴張的物流問題累積到此階段，開始重視成本降低與收益提高，開始調整內部流程，但發現需要更多資金投入。

成效	穩定發展成長期：訂閱制人數穩定發展，確實提高公司現金流，並且穩定每月訂單數量。
----	---

(資料來源本研究整理)

### 5.1.3 第三階段：共享洗衣服務

創業機會的重新評估-第三次的機會評估，創辦人發現經營實體服務並非是團隊專長，決定必須從傳統的勞力收入轉型成管理收入，原先的經營模式雖然有獲利的可能，但由於前一階段的配適中依舊有未處理的錯位問題存在，要擴大營運規模，需要更多的資金投入，且資金回收的時間較長，在這樣的情況下想要轉型與持續經營下去都需要大量的資金支持，所以在此時決定引進創投資金，在經過評估過後以共享經濟為題目較容易得到創投資金的投注；並延續於官網及粉絲頁的宣傳也都得到良好的回應，堅定採取共享策略的發展，從勞務收入轉型成管理收入也符合創辦人對於公司未來的期待。

組織架構的重新調整-公司轉型的策略確認過後，研發部門開始將重心轉變成開發共享洗衣的內外部系統，營運部門著重於教育訓練的培訓計畫與共享洗衣的服務流程，讓原有的實體店面開始自我營運，並在 2017 年 7 月於板橋區進行類似於第一階段的以小規模的營運調整服務流程。此時整體的策略也是由資訊策略驅動，向服務水準與競爭潛力兩個類型推動，再次的因為機會辨識而做到組織流程與資源分配的內部配適。

加速資金的消耗-2017 年 9 月確定結束在板橋區的試營運，原因是評估共享洗衣的消費者轉換率過於樂觀，而且為了加速共享洗衣的發展速度，導致投入過多資金與人力資源卻未得到相對應的回收，原本共享經濟的特點是低成本、多人數參與，在這次的操作下卻成了高成本、低人數的參與。在考慮公司未來與對初始團隊成員的未來之下，決定於 2017 年 11 月結束營業。



表 5-3：共享洗衣服務之機會辨識與內部配適

創業機會辨識	家居水洗市場的重新定位：發現舊有的勞力財模式跟創辦人的先驗知識不符合，重新評估團隊核心能力後，認為轉為平台式的管理財，吸引外部資金的注入才有可能繼續經營。
機會發展與延伸	吸引創投資金的投入：想要藉由共享經濟的特性，低成本、多人數參與、閒置資源的應用來得到投資人的青睞。
資訊策略與商業發展策略	雙頭並行的商業、資訊模式：傳統經營模式持續營運，穩定現有的消費人數，讓品牌在市場上持續曝光，但重新規劃共享洗衣模式的商業模式，並規劃共享洗衣的供應端與需求段的系統架構、流程。
環境配適	重新確認市場的存在：開發共享洗衣模式符合平台式的需求，且共享經濟模式較容易得到投資者的了解與資金挹注。
資訊系統架構流程與組織架構與流程	<p>組織架構的重新調整：營運部門開始建立實體店面的人才升遷管道，希望舊有的模式可以開始自我營運，讓營運部門可以專心於共享洗衣的策略發展。</p> <p>資訊流程的重新建立：在共享洗衣流程中強調降低管理成本的概念，利用 BarCode 管理洗衣袋的洗滌及進出貨狀態。</p>
內部配適	加速資金的消耗：為了尋找更低成本的經營模式，調動了公司資源開發共享洗衣模式，導致兩邊的經營模式兩頭燒，反而加快了資金消耗的速度。
成效	共享洗衣不如預期：原有的商業模式訂單量因為訂閱制模式而穩定發展，但共享洗衣的訂單量不如預期，數據

	上無法顯示新市場存在的可能性，亦無法取得新的外部資金注入。
--	-------------------------------

(資料來源：本研究整理)

## 5.2 機會辨識與內部配適之關係

當本研究整理出 酷洗科技環境辨識與內部配適的情況後，將兩者的配適加以連結，最後產生雙重配適之模式。

1. 機會辨識：在每個階段中會一直依照外部環境的變化來進行環境識別，透過外部環境的驗證、發展來決定組織的策略目標，最後產生當時的機會辨識結果。
2. 內部配適調整：組織從由外部機會辨識後所產生的策略目標，將會影響內部組織的結構與流程，因此調整內部的配適是為了避免組織因為外部配適而組織內部的結構與流程出現錯位的情況，讓組織可以藉由內部配適來協助策略目標的達成。
3. 階段結果：進行了機會辨識與內部配適後，組織將會產生不同的效率與彈性，這是該階段進行配適的成效，而機會辨識又是一連串的辨識、驗證與發展，每當配適完成後可能又會重新開始驗證策略結果，再次重新配適，因此會有不斷的控制及循環學習的效果。



## 第6章、 研究結論與建議

### 6.1 結論與研究貢獻

在過去的研究中提到機會辨識與內部配適的研究中，較少有研究創業型組織該如何從創業初期開始進行各項配適，本研究利用 酷洗科技來說明創業過程中可能遇到的各種情況，並且提出一套配適模式，如表 6-1 所示提供給新創組織參考。



表 6-1：共享洗衣服務之機會辨識與內部配適

項目	創業初期	訂閱制服務	共享洗衣服務	命題
創業機會辨識	家居水洗市場的發現	消費者消費資訊的探索	家居水洗市場的重新定位	創業家需要能察覺到市場未能被滿足到的需求，與創業家自身經驗相關。
機會發展與延伸	將機會轉換成商業模式	將資訊轉換成商業價值	吸引創投資金的投入	創業家能將察覺到的市場需求、資訊轉換成商業模式
資訊策略與商業發展策略	尋找可行的商業模式	重整付費機制 強化消費者體驗 提高效能與產值	雙頭並行的商業模式	企業會利用資訊策略輔佐商業策略，進而提高商業策略的成功性。
環境配適	開發水洗市場	強化消費者的連結	重新確認市場存在	資訊與商業策略需要符合創業機會辨識
資訊系統架構 流程與組織架構與流程	資訊系統的建立與設計 組織制度、流程的建立	追求績效及改善流程 資訊功能影響實際流程	組織架構的重新調整 資訊流程的重新建立	內部架構與流程為發展策略的根本基礎，必須要相互呼應。

項目	創業初期	訂閱制服務	共享洗衣服務	命題
內部配適	發展策略與公司基礎的錯位	缺乏內部資源支撐	加速資金的消耗	發展策略與內部結構可能會互相影響之間的發展。
成效	確認市場存在	穩定發展成長期	共享洗衣不如預期	每階段的成效將有影響下一階段的機會辨識

(資料來源：本研究整理)

本研究貢獻如下：



1. 新創組織在創業發展過程中如何機會辨識，然後將機會辨識延伸成企業策略，與內部配適的情況
2. 分析新創組織組織機會辨識與內部配適情況。

## 6.2 研究限制與研究未來方向

本研究採用質化研究之個案研究法，透過深入訪談進行資料蒐集，故個案研究之對象為單一新創組織之高階人士，因此個案研究對象以數量而言並不十分充足，受訪者的主觀意識可能影響結論之準確性，其研究成果因個案的差異性產生不同之處，故其分析結果不保證適用於所有個案組織。個案研究法也受到下列幾項限制：

1. 資料蒐集來自於訪談者的敘述，在敘述過程中以訪談者的思維切入，在回答問題的過程中可能會受到受訪者的主觀意識影響。
2. 進行個案分析時，運用有限的事實透過一般化的方式進行解釋。在實際情況下仍有許多影響的因素存在，並不保證具有一般性的特質存在其中。

根據本研究的結果，針對未來的之研究方向提出部分建議，以供後續研究者進行探究：

1. 本研究是以單一個案進行觀察分析，後續研究者可以採用多重個案進行比較分析，擴大其研究範圍，比較個案之間的差異。
2. 本研究主要採用的訪談方式進行資料蒐集，可能會受到訪談者之主觀思維影響，故建議增加訪談之對象，藉此增加訪談之深度與廣度，使研究更為客觀。



## 參考文獻

### 中文部分

1. 許士軍，1990，管理學，台北市：東華書局。
2. 陳向明，2002，社會科學質的研究，台北市：五南圖書。
3. 游麗馨，2001，科技創業過程之多重配適模式研究－以意藍為例，國立臺灣科技大學資訊管理研究所碩士班論文。
4. 程天縱，2017，創客創業導師程天縱的經營學：翻轉企業經營與創業困境的32個創見，台北市：商周出版。
5. 劉美蓉，2005，成功創業家成長背景與創業歷程之研究-以青創楷模為例。國立中山大學碩士論文。

### 英文部分

1. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
2. Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
3. Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MA: MIT Press.
4. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
5. Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
6. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., and McFarlin, D. (2005), The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, Vol.19, No.1, pp.147-156.
7. Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization Science*,

- 21 (2), 413-431.
8. Gumpert, D. E., & Stevenson, H. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (2), 85-94.
  9. Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
  10. Hirschheim, R., & Sabherwal, R. (2001). Detours in the path toward strategic information systems alignment. *California Management Review*, 44(1), 87-108.
  11. Hult, G., Tomas, M., David, J., & Ketchen, Jr. (2001). Does marketive orientation matter? Atest of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
  12. Issa-Salwe, A., Ahmed, M., Aloufi, K., & Kabir, M. (2010). Strategic Information Systems Alignment: Alignment of IS/IT with Business Strategy. *Journal of Information Processing Systems*, 6(1). 121-128.
  13. Kahn, R. L. & C. F. Cannell. (1957), *The Dynamics of Interviewing: Theory, Technique, and Cases.* , New York, John Wiley & Sons: 22-64.
  14. Lawrence,P.R. and J.Lorsch(1967). *Organization and Environment.* Boston:Garvard University Press.
  15. Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *Calirformia Management Review*, 42(1), 109-122.
  16. Luftman, J., & Ben-Zvi, T. (2010). Key issues for IT Executives 2010: Judicious IT investments continue post-recession. *MIS Quarterly Executive*. 9(1), 263-273.
  17. Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to" Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage": JSTOR.
  18. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

19. Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed.: 465-488, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
20. Maccoby E. & Maccoby N. (1954). *The Interview: A Tool of Social Science*. In: G. Lindzey (Ed.) *Handbook of Social Psychology*. Massachusetts: Addison-Wesley.
21. Matsuno, K., Mentzer, J.T., and Özsomer, A. (2002), *The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance*, *Journal of Marketing*, Vol.66, No.3, pp.18-32.
22. Minichiello V., Aroni R., Timewell E. & Alexander L. (1995), *In-depth Interviewing*, (2nd ed.), South Melbourne: Longman.
23. Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). *Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums*. *Journal of Business venturing*, 22 (2), 174-192.
24. Riquelme, H. E. (2013). *In Search of Entrepreneurial Opportunities — an Integrated Model*. *Journal of Enterprising Culture*, 21(3), 249-274.
25. Robert B. Duncan (1972), *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 315.
26. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55): Transaction publishers.
27. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of management review*, 25 (1), 217-226.
28. Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990), *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.4, pp.17-27.
29. Singh, R. P. (2001). *A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation*. *Academy of*

management review, 26 (1), 10-12.

30. Sorensen, H.E. (2012). Business Development. A market oriented perspective. Wiley.
31. Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990), Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques, Newbury Park, Calif. : Sage Publications.
32. Timmons, J. A. and Spinelli S. (2007), New Venture Creation, 7th ed., Singapore: McGraw-Hill.
33. Timmons, J. A. (1999), New Venture Creation, 4th ed., Burr Ridge, IL:Irwin.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 16, 7-25.
34. Tushman, M.L. and Nadle , D.A. (1986) , "Organization for innovation," California Management Review, 28, No. 3, 74-92.
35. Venkatraman, N., and Prescott, J. E.( 1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. Strategic Management Journal, 11(1)1-23.
36. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, 3 (1), 119-138
37. Williams M.(1997), Social Surveys: Design to Analysis. In: T. May (ed.) Social Research Issues, Methods and Process, Buckingham: Open University Press.
38. William R. Dill ( 1958 ) , Environment as an Influence on Managenial Autonomy, Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 4.
39. Yin, R. K. (2011). Applications of case study research. Sage.
40. Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. Sage publications.
41. Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. Thousands Oaks. International Educational and Professional Publisher.
42. Yin, Robert K. (1987), Case Study Research: Design and Methods, California: Sage Publication.



# 附錄

## 酷洗科技 App 預約流程

**開始 Premium 30 天試用**  
活動期間，加入再享特別折扣

**KUMAWASH PREMIUM**

**立即下單，開始試用**

**一般用戶** Premium 會員

個人裝 16 公升  
一般清洗，可容納一大一細件衣物洗滌份量

\$890/袋 首次 \$490/袋

**建立訂單**  
服務價格  
推薦好友  
優惠序號  
付款方式  
訂單記錄  
個人資料與方案  
線上客服

**開始活動**

1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4

**目前使用方案 Premium 試用會員**  
初次下單送 30 天內，送給一季 Premium 會員優惠，試用結束後將自動延續您的會員資格。日期到期，您可以「個人資料與方案」頁面瞭解更多。

**我們推薦的預約收送，於指定時段低達：**

預約時間  
10月28日(五) 09:30-10:00  
10月29日(六) 09:30-10:00

**按「確認」前，請再次檢查訂單資訊**

收送時間  
10月28日(五) 09:30-10:00  
10月29日(六) 09:30-10:00

收送地點  
台北市松山區 Apple Tester

金額  
490 元

交還資料已通過 AES-256 電腦加密保護，  
各處更改均更穩健。Kumawash 更提供會員服務，部分最  
卡還可領取折扣優惠的交還手續費

**確認購買**

**個人方案 490 元**  
首次下單時選擇「個人收送裝」(容量的 1 人  
7 月份，且包含獨立維修和手工費衣。  
家庭方案 690 元

**台北市 松山區**  
收件地址

**預約時間**  
10月28日(五) 09:30-10:00  
10月29日(六) 09:30-10:00

**收件地點**  
台北市 松山區

**預約時間**  
10月28日(五) 09:30-10:00  
10月29日(六) 09:30-10:00

**收件地點**  
台北市松山區 Apple Tester

**金額**  
490 元

**交還資料已通過 AES-256 電腦加密保護，  
各處更改均更穩健。Kumawash 更提供會員服務，部分最  
卡還可領取折扣優惠的交還手續費**

**確認購買**