

國立清華大學教務處教學發展中心

讀書會成果報告

學期別：105 學年度上學期

讀書會編號：10510G035

讀書會名稱：Biotech 創新創業小組

小組成員(學號)：

召集人	系所	學號	身分
林冠妙	生命科學院學士班	103080010	大三生
組員	系所	學號	身分
黃薇恩	生命科學系	103081001	大三生
江玥蓁	生命科學院學士班	103080014	大三生
邱莉雯	生命科學院學士班	103080072	大三生
許維嘉	醫學科學系	103082016	大三生
楊知玫	化學工程學系	103032002	大三生
李知咸	理學院學士班	103020002	大三生

中 華 民 國 1 0 5 年 1 2 月 2 8 日

目錄

一、 計畫簡介.....	3
二、 讀書會內容.....	6
三、 讀書會心得.....	18
四、 互評.....	18
五、 結語與建議.....	19

一、計畫簡介

(一)計畫目的：

致力於建立組員創業的基本觀念。大部分組員皆習慣以技術層面的方式思考問題，因此期許透過此讀書會，讓組員實際演練，將偏技術層面的計畫延伸運用至創業上。過程中，將訓練組員如何將技術商品化、撰寫完整的營運計劃書、用專利保護自己的技術……等等。透過此課題，啟發組員去面對商業方面的挑戰，培養跨領域的才能。

(二)成員：

召集人	系所	學號	身分
林冠妙	生命科學院學士班	103080010	大三生
組員	系所	學號	身分
黃薇恩	生命科學系	103081001	大三生
江玥蓁	生命科學院學士班	103080014	大三生
邱莉雯	生命科學院學士班	103080072	大三生
許維嘉	醫學科學系	103082016	大三生
楊知玫	化學工程學系	103032002	大三生
李知咸	理學院學士班	103020002	大三生

組員橫跨三院，生科院、理學院，以及工學院。其中有一半以上修讀過暑期課程「生技創新創業管理課程」，具備創業知識的相關基礎，因此，在讀書會進行上，會先由他們進行導讀，向大家介紹課程；而後，再由各位同學經過相關書籍的閱讀，進行腦力激盪。透過各個階段的訓練，如產品設計、市場定位、營運計畫……等等，培養成員能將基礎技術延伸成詳細創業計畫的能力。

(三)進度

日期	時間	地點	導讀人	進行討論內容
2016-10-03 (一)	18:30:00 至 20:00:00	生科二館 113	林玉俊	如何將實驗室技術商品化
2016-10-10 (一)	18:30:00 至 20:00:00	生科二館 113	林玉俊	學習營運計劃書撰寫
2016-11-14 (一)	18:30:00 至 20:00:00	生科二館 113	林玉俊	專利智財法概念介紹
2016-11-21 (一)	18:30:00 至 20:00:00	生科二館 113	林玉俊	公司架構管理簡介
2016-11-28 (一)	18:30:00 至 20:00:00	生科二館 113	林玉俊	商業模式簡介

(四)進行方式：

1. 如何將實驗室技術商品化

重要性：將實驗室的技術推廣至大眾前，需先審視自己的技術與商品是否具有長期的市場價值，且需要時程規劃與成本預算。此系統性的審視標準需要先了解大致流程，才能在做出重大決策前，考慮周詳，面面俱到，把失誤的機率縮小至最低。

執行方法：由指定同學在會前蒐集相關資料，整理出審視商品化的步驟，列點敘述，並從參考書籍中尋找案例。在會議中，讀書會各個成員提出對每一步驟的想法細節，修改討論出最佳對策。

2. 營運計劃書撰寫

重要性：撰寫營運計劃書是對於創新創業重要的一個環節，流暢的展示公司完整規劃，包括公司服務內容、商品內容、商品市場分析、行銷策略、公司長、中、短期目標、財務規劃……。如何將計畫書寫的流暢、邏輯性、合理，需要經過審慎思考，且參照方法，才能寫出感動人並具說服力的利器。

執行方法：由指定同學在會前蒐集撰寫營運計劃書的必要內容，和參考方法，如：SWOT 分析、行銷策略、財務規劃……，列點提出。另外，尋找參考價值高的營運計劃書最為範例討論，並且在會中，以一項新興產品為目標，小組成員激發腦力，共同完成一份綱要的營運計劃書。

3. 智慧財產權簡介

重要性：自己嘔心瀝血的成果終於上市，但是若缺少法律的保護，導致成果被盜空，甚至反被偷襲者誣陷。所以身為營運者對於智慧財產權的意識絕對不能輕忽，雖然商品的智慧財產權需要有專業的法律顧問背書，但是身為研發或營運者對於法律的基本認識是不能少的，所以希望能夠藉由讀書會的討論，給予讀書會成員對於智慧財產權大概的介紹。

執行方法：由以法律為第二專長同學為大家解釋智慧財產法律的基本概念，及相關規定和要注意的地方。並且找出當今大企業對於智慧財產權運用的案例分享，讓大家實際了解如何用法律的力量來保護自己辛苦的結晶。

4. 公司部門管理介紹

重要性:當公司業務量發展越大，公司規模也隨之擴大。擴大經營後，隨之而來的管理問題與處理將會越顯重要。在還是小型規模時，打下管理的根基，明確分配各個工作的權責，設立相關對應部門，有條不紊的建立公司管理制度，才能在問題來臨後，快速化解，立於不敗之地。

執行方法:由指定同學在會前蒐集目前大公司設立的部門種類，並且了解各個部門的工作職掌。在會議中，除了介紹部門種類之外，也出情境問題，彼此討論解決辦法，想出需要那些部門的人才同心協力化解困難，考驗大家對於各個部門的認識程度。

5. 商業模式種類介紹

重要性:商業模式決定獲利關鍵，確定商業模式，輔以行銷策略，才能將自己優質的產品送到消費者手中，得到消費者的認可，創造獲利關鍵。需要一套系統性的商業模式推廣商品，才能建立長期市場，為自家商品的市場週期延伸到最久。

執行方法:由第二專長為計財的同學在會前蒐集建立商業模式的元素，並且了解如何建立公司的商業模式與價值主張，為自家公司的市場鋪路。在會議中，報告大家相關知識之外，也一起討論現在市面上熱門產品的銷售商業模式，了解他們成功擄獲消費者愛好的秘訣。

二、讀書會內容

第一次讀書會：如何將實驗室技術商品化

時間:105年10月3日(星期一)

18:30 至 20:00

地點:生科二館 113

導讀人:林玉俊

成員: 楊知玫、林冠妙、江玥蓁、邱莉雯、李知咸、許維嘉、黃薇恩

記錄人: 邱莉雯



1. 導讀人介紹:

林玉俊 (助理教授、研究專長: 細胞生物學, 分子生物學, 細胞影像技術, 生物技術)

2. 讀書會進度內容:

以 IBM 為例, 探討技術商品化的要點, 進而理解劃分五階段的價值: 構想、育成 (孵化)、展示、推廣、衍生, 最後再以飛利浦案例總結。

3. 討論紀錄:

IBM 實驗室的經驗 IBM 公司曾在 1979 年針對實驗室研發成果進行一項有關技術商業化的研究分析, 並歸納以下六點影響技術商業化成功的重要因素: 技術的知曉性、技術與現有產品線的關係、技術可行性與市場風險、技術成長曲線所可能帶動的市場潛力、推動技術商業化的有力人士、競爭因素與合作聯盟。我們了解到, 一項新技術不能過於艱深, 並須思考如何運用在產品之中, 被市場認可的價值與學術上差距可大可小, 學術研究若單純回答問題, 在市場上的價值便幾乎是零, 但若學術研究可以有系統地交給他人, 應用在生活中, 便有在市場生存的潛能, 技術的價值在於應用, 例如 IBM 實驗室研發與商用大型電腦相關的新技術, 商業是金錢交易的場所, 若可以幫助公司進行文書處理或其他數據的統計, 並因應客戶的需求做調整, 這項技術便具可行性, 金錢的流入幫助產品提升品質、技術不斷精進, 到雙方都受益的合作關係, 市場會因應金錢的流向使更多商家投入其中, 競爭者隨之而來, 必須清楚知道技術的前瞻性何在? 找到適切的合作對象, 彼此扶持, 單一技術容易被超越, 技術之間的結合, 變得重要, 且必須清楚客戶群的需求, 研發人員可以看見技術的弊端, 但無法洞察市場的趨勢, 須由有力人士推動技術商業化, 面對市場中的許多人群, 了解客戶, 創造需求, 技術價值的所在, 是使技術的成長可以帶動市場潛力, 創造新市場。

技術商品化的過程是有階段性的，劃分為構想、育成（孵化）、展示、推廣、衍生。構想是高度主觀的，也可能會不被認可，有許多不確定性，因此「如何明確顯示技術商業化的市場價值以及可能帶來的龐大商機，以引發投資者的高度興趣。」為首要考量。研發需要時間，實踐構想需要資金流入，管理活動是育成的主要部分，如何結合研發、生產、行銷、供應商、客戶、通路商等，進行有關產品概念的規劃與決策，快速將新產品開發完成，就成為育成階段的關鍵要素。展示的目的是將產品構想具體呈現於市場，增加消費者購買慾望，讓投資者也因此受惠。技術的推廣，讓愈多顧客支持與創造顧客利益，便有更多機會獲得資源，找到適切的經營模式，將技術應用在其他產品中，擴大技術可利用性。曾經飛利浦便是以衍生多樣產品來面對日商的激烈競爭，想著如何打破研發部間的隔閡，促進彼此間交流。不同領域的人加入討論，便會有不同思維間的激盪，新的構想，便更有機會油然而生。

4. 心得

一開始聽到這個主題，在想著實驗與技術間的關係，實驗是求證我們現做的假設性問題，所使用的技術是為實驗而設計的，商用的價值就是在市場上的潛力，必須為「人」設計，我們討論了其他例子，例如蘋果電腦為何如此暢銷？所設計的外觀與其他電腦有何差別？還有因應最近環保意識抬頭的不鏽鋼環保吸管等，抓準了市場的人們內心的慾望及省思，提升生活品質及關懷社會的心情。

5. 下一次會更好：

經過這次課程，了解到我們所處在知識經濟時代，實驗所獲得的成果不單只是解決問題、貢獻於學術界，更需要思考如何將技術商品化？讓更多因此研究成果而受惠。

第二次讀書會：營運計劃書撰寫

時間：105年10月10日(星期一) 18:30至20:00

地點：生科二館113

導讀人：林玉俊

成員：楊知玫、林冠妙、江玥蓁、邱莉雯、李知咸、許維嘉、黃薇恩

記錄人：江玥蓁

1. 導讀人介紹：

林玉俊（助理教授、研究專長：細胞生物學，分子生物學，細胞影像技術，生物技術）

2. 讀書會進度內容：

掌握計畫撰寫重點，並運用系統化之企劃思考架構與表單，強化論述基礎與提案之亮點。掌握計畫書撰寫重點，學習幾種不同的企劃架構與資料呈現方式。

3. 討論紀錄:

✚ 創業(營運)計畫書，簡稱「BP」(Business Plan)，是談到創業、資金籌募時必須要件。創業計畫書，是向外界介紹自己新創事業的一份文件，通常在與政府機關或金融機構交涉時都需要這樣的書面資料。但它有更重要的實質上的意義，就是讓創業者在藉由撰寫的過程中，思考並陳述事業體應有的全面性機能，並且審視各個環節是否有不足及尚待改進之處。創業(營運)計畫書對創業者來說不僅是一份自我體檢表，更是一份向別人推薦自己的企業履歷表。

失業率日益惡化，為了養家餬口，被公司裁員的紛紛做起生意，如果學會撰寫創業企劃書即可開店創業，不必在外奔波維生。現在銀行對於貸款非常嚴謹與小心，因為也怕貸款會變成呆帳。所以銀行團在看到創業企劃書時，會評估創業者的貸款償還能力，銀行團會將創業者的房貸、信用貸款等等各種負債，列入參考範圍來評估創業者償還貸款能力。

自己的經營能力，要具體的展現在企劃書裡，包括過去的工作經驗與背景以及人脈等等，都是能獲得銀行主管好感的加分內容。創業者還需提出具體的行銷手法，包括市場對象、預估來客數量、如何銷售商品、整個銷售服務流程等，必須清楚說明這些的原因是關乎著預估每日、每月、每季的營收，客單價的制訂，以及如何提高客人的購買力與留客力等。

在寫創業與營運計畫書時，就要把自己當成準備開家公司，經營一個屬於自己的新品牌，要設計品牌故事，要有能讓人記住的店名，能夠想到更多的細節，能夠想出更多的創意，能夠掌握更多的現況，就能夠完成一份高執行度的企劃書，降低未來犯錯的機會，獲得貸款的機會當然就更大。

✚ 計畫書撰寫基本原則

- A. 明確：應以市場導向的觀點來撰寫，並充分表達對市場現況掌握與未來發展預測的能力。明確指出市場機會與競爭威脅，以具公信力之資料佐證。
- B. 實在：數字要客觀、實際，勿憑主觀意願估計。提供出可參考的數據與資料。

- C. 一致：計畫書不僅將資料完整陳述，更重要的是呈現出具體的競爭優勢。展現公司的具體成就、經營能力與豐富的經驗背景，並顯示出對於該市場及未來營運策略已有萬全準備
- D. 優勢：整份計畫書前後邏輯要合理一致。例如：財務預估必須要根據市場分析與技術分析所得的結果。

✚ BP 架構

前篇	封面 計畫摘要 目錄 計劃緣起
----	--------------------------

主題	產品分析與定位市場定位 產品/服務規劃與設計 財務規劃與資金來源 經營團隊與管理架構 計畫可行性與結論
----	---

附錄

附錄	封面 摘要表 創新營運模式(技術、服務、產品) 創業團隊(公司) 使命與目標(長、中、短) Analyzing (SWOT) 產業分析 經營策略 Organizing (HRM) Marketing Financing 可行性評估 風險評估 結論 附件
----	---

4. 心得：

創業一直是很多人畢生的夢想，而營運企劃書則是追尋夢想的第一步。一份好的營運企劃書不但可以讓創投者快速了解、產生共鳴，更能推銷自己，讓別人看見。這次主要學習的是營運企劃書的基本架構，組織整份企

劃讓想法更有可行性同時也能發現自己需要改進的地方。

5. 下一次會更好：

經過這次討論大家對於這項如何撰寫營運企劃書有了初步的了解，然而我們探討的向度很多深度就較缺乏，或許後續可以依大家較有興趣的部分再作更深入的討論。

第三次讀書會：專利智財法概念介紹

時間:105年11月14日(星期一)

18:30至20:00

地點:生科二館113

導讀人:林玉俊

成員:楊知玫、林冠妙、江玥蓁、邱莉雯、李知咸、許維嘉、黃薇恩

記錄人:許維嘉



1. 導讀人介紹:

林玉俊(助理教授、研究專長:細胞生物學,分子生物學,細胞影像技術,生物技術)

2. 讀書會進度內容:

智慧財產權法的基本介紹,了解智財法界定範圍與相關權利,以強化著作財產權的概念,著重於如何保護商品的專利,學習如何撰寫專利說明書。

3. 討論紀錄:

智慧財產權(Intellectual Property Right, PI),係指國家對於人類智慧活動所創造出具有社會價值的結果,制定法律賦予該利益得受到法律保護的權利,依法享有其利益的權利,其權利來源一類有兩種說法

A. 源自於自然權利:智慧財產權為天賦人權

B. 國家賦予權力:由國家制定出法律後,才具有法律保護的權利

智慧財產權包括著作權、商標、地理標示、工業設計、專利等,不同權利有不同的賦予方式,例如著作權採取創作保護主義,不需要登記即可受到法律的保護,而專利權卻需要經過法定程序申請,經過審查符合法定條件後才給予專利權,因此專利申請是十分重要的。

智慧財產權具有屬地主義,若是依本國法律或在本國申請取得的專利權,只能受到本國法律的保護,例如在台灣申請取得專利權,該專利僅受我國專利法保護,若該專利在其他國家被人侵害,無法在我國尋求權利救濟,除非專利人也像其他國家依專利法申請,並取得專利權,才可能在其他國家得到專利保護。

專利可分為兩大種,一種是功能性專利(Utility Patent)在台灣有發明專利與星型專利兩種,用以保護發明的功能,另一種是設計專利,用以保護產品外觀的設計。

設計專利,可以針對產品的外觀形狀,也可以針對產品的外觀的花紋或色彩來進行保護。設計專利在申請程序上簡單許多,只需繳交產品

的六視圖及一立體圖即可，取得設計專利證書後，可以對仿冒您產品設計的仿冒者採取法律行動。

- ✚ 申請功能性專利需要準備敘述發明重點的專利說明書及圖式。功能性專利保護的對象可以是任何工業產品，包括日用品、機械、電子、化工、製藥、微生物、飲食品、電腦軟體等等任何產品，或是生產以上產品的製程方法，甚至包括使用產品的方法。
- ✚ 想申請專利不需要是高深的技術，重點在於這個產品必須有個新點子。譬如像鉛筆加上橡皮擦、迴紋針等等知名專利。即便您組合現有的元件做成一新產品，都是算是新點子，大部分核准的專利都是利用現有技術的發明。
- ✚ 同一發明若有不同申請人提出申請，則由先申請者取得專利，因此若判斷此發明未來有商機，則應該儘早提出申請，由於專利申請為文書申請（微生物專利除外），因此不需要等到樣品或產品完成後再提出，以免延誤申請時機。

4. 心得：

申請專利其實非常簡單，只要填寫完一些表格，並且詳細的寫上關於自己產品的介紹或是關於自己想法的描述，即可形成專利，不過比較麻煩的是申請完專利後必須每年繳交一筆金額來維持專利權的續存。

5. 下一次會更好：

經過這次討論大家對於智慧財產權有更深入的了解，並知道該如何保護自己的智慧財產權，以及如何撰寫專利說明書。

第四次讀書會：公司架構管理簡介



時間：105年11月21日(星期一)

18:30 至 20:00

地點：生科二館 113

導讀人：林玉俊

成員：楊知玫、林冠妙、江玥蓁、邱莉雯、李知咸、許維嘉、黃薇恩

記錄人：楊知玫

1. 導讀人介紹：

林玉俊（助理教授、研究專長：細胞生物學，分子生物學，細胞影像技術，生物技術）

2. 讀書會進度內容：

組織結構即為組織內部對工作的正式安排。從組織理論了解公司架構以及

管理，並討論不同企業組織結構的形式有何利弊。

3. 討論紀錄:

A. 組織理論:

是管理理論的核心內容，是研究組織結構、職能和運轉以及組織中管理主體的行為，並揭示其規律性的邏輯知識體系。

B. 組織結構定義:

- 狹義：為實現組織的目標，在組織理論指導下，經過組織設計形成不同組織內部的構成方式。
- 廣義：除了包含狹義的組織結構內容外，還包括組織之間的相互關係類型，如專業化協作、經濟聯合體、企業集團等。

C. 組織結構設計六要素:

工作專門化	將一項工作拆解成許多不同步驟，每一步驟由一個人獨立去做。每個人的工作為工作活動的一部分，而不是全部活動。
部門化	工作專門化完成任務細分之後，就需要按照類別對它們進行分組以便使共同的工作可以進行協調。
命令鏈	命令鏈是一種不間斷的權力路線，從組織最高層擴展到最基層，澄清誰向誰報告工作。雖然當今它的重要性大大降低，不過在決定如何更好地設計組織結構時，管理者仍需考慮命令鏈的意義。
控制跨度	管理人員有效地監督、管理其直接下屬的人數是有限的。當超此限度時，管理的效率就會隨之下降。因此，主管人員要想有效地領導下屬，就必須認真考慮究竟能直接管轄多少下屬。
集權與分權	集權化是指組織中的決策權集中於一點的程度。若組織的高層管理者不考慮或很少考慮基層人員的意見就決定組織的主要事宜，則這個組織的集權化程度較高。反之，若基層人員參與程度越高，或他們能夠自主地作出決策，組織的分權化程度就越高。
正規化	正規化是指組織中的工作實行標準化的程度。如果一種工作的正規化程度較高，就意味著做這項工作的人對工作內容、工作時間、工作手段沒有多大自主權。

D. 企業組織架構三個內容

企業組織架構包含三個方面的內容：

單位、部門和崗位的設置。

企業組織單位、部門和崗位的設置，是將企業作為一個服務於特定目標的組織，必須由幾個相應的部分構成。它不是由整體到部分進行分

割，而是整體為了達到特定目標，必須有不同的部分，並彼此協調、配合、補充、替代。

E. 企業組織結構的形式

直線制	<p>特點：企業各級行政單位從上到下實行垂直領導，下屬部門只接受一個上級的指令</p> <p>優點：結構比較簡單，責任分明，命令統一。</p> <p>缺點：它要求行政負責人通曉多種知識和技能，親自處理各種業務。</p>
職能制	<p>特點：各級行政單位除主管負責人外，還相應地設立一些職能機構。</p> <p>優點：能適應現代化工業企業生產技術比較複雜，管理工作比較精細、能充分發揮職能機構的專業管理作用，減輕直線領導人員的工作負擔。</p> <p>缺點：妨礙了必要的集中領導和統一指揮，形成了多頭領導、不利於建立和健全各級行政負責人和職能科室的責任制。</p>
直線—職能制	<p>特點：在直線制和職能制的基礎上，取長補短，吸取這兩種形式的優點而建立起來的。目前，我們絕大多數企業都採用這種組織結構形式。</p> <p>優點：既保證了企業管理體系的集中統一，又可以在各級行政負責人的領導下，充分發揮各專業管理機構的作用。</p> <p>缺點：職能部門之間的協作和配合性較差，職能部門的許多工作要直接向上層領導報告請示才能處理，這一方面加重了上層領導的工作負擔；另一方面也造成辦事效率低。</p>
事業部制	<p>特點：分級管理、分級核算、自負盈虧的一種形式，同時也是一種高度集權下的分權管理體制。它適用於規模龐大，品種繁多，技術複雜的大型企業。種事業部正在被產品事業部所取代。</p>
矩陣制	<p>特點：為了改進直線職能制橫向聯繫差，缺乏彈性的缺點而形成的一種組織形式。這種組織結構形式是固定的，人員卻是變動的，需要誰，誰就來，任務完成後就可以離開。</p> <p>優點：可隨項目的開發與結束進行組織或解散；由於這種結構是根據項目組織的，任務清楚，目的明確，各方面有專長的人都是有備而來。</p> <p>缺點：項目負責人的責任大於權力，因為參加項目的人員都來自不同部門，以致項目負責人對他們管理困難，</p>

<p>模擬分權制</p>	<p>特點：一種介於直線職能制和事業部制之間的結構形式。 優點：調動各生產單位的積極並解決企業規模過大不易管理的問題。高層管理人員將部分權力分給生產單位，減少了自己的行政事務，從而把精力集中到戰略問題上。 缺點：不易為模擬的生產單位明確任務，造成考核上的困難。各生產單位領導人不易瞭解企業的全貌，在信息溝通和決策權力方面也存在著明顯的缺陷。</p>
--------------	---

4. 心得：

經過這次讀書會的討論，我們了解到針對不同種類的企業，有不同的組織架構形式。這些不同的形式又有各自的特色以及優缺點。同時，我們也明白了，組織企業時，選擇公司架構，如何取捨其優缺點並找到適合的組織方式，乃是一門很大的學問。

5. 下一次會更好：

未來若有機會創業或組織公司，這次讀書會討論的內容將是很寶貴的經驗。

第五次讀書會：商業模式簡介

時間：105 年 11 月 28 日(一)

18:30~20:00

地點：生科二館 113 教室

導讀人：林玉俊

與會成員：楊知玫、林冠妙、江玥蓁、邱莉雯、李知咸、許維嘉、黃薇恩

記錄人：李知咸



1. 導讀人介紹

林玉俊（助理教授、研究專長：細胞生物學，分子生物學，細胞影像技術，生物技術）

2. 讀書會進度內容：

簡介何為商業模式，了解商業模式的九大核心要素以及商業模式應用的實例，並討論如何將商業模式與合成生物學結合。

3. 討論記錄

🌈 商業模式的九大核心要素

A. 價值主張 (Value Proposition)

公司通過其產品和服務所能向消費者提供的價值。價值主張確認公司對消費者的實用意義。

- B. 消費者目標群體 (Target Customer Segments)
公司所瞄準的消費者群體。這些群體具有某些共性，從而使公司能夠（針對這些共性）創造價值。定義消費者群體的過程也被稱為市場劃分（market segmentation）。
- C. 分銷渠道 (Distribution Channels)
公司用來接觸消費者的各種途徑。這裡闡述了公司如何開拓市場。它涉及到公司的市場和分銷策略。也可以通路概述。
- D. 客戶關係 (Customer Relationships)
公司同其消費者群體之間所建立的聯繫。通常所說的客戶關係管理（Customer Relationship Management）即與此相關。
- E. 價值配置 (Value Configurations)
資源和活動的配置
- F. 核心能力 (Core Capabilities)
公司執行其商業模式所需的能力和資格。
- G. 合作伙伴網路 (Partner Network)
公司同其他公司之間為有效地提供價值並實現其商業化而形成合作關係網路。這也描述了公司的商業聯盟（Business Alliances）範圍。
- H. 成本結構 (Cost Structure)
即所使用的工具和方法的貨幣描述。
- I. 收入模型 (Revenue Model)
公司通過各種收入流（Revenue Flow）來創造財富的途徑。

實例討論：Airbnb 的成功案例討論

- A. Airbnb 介紹
Airbnb 是一個讓大眾出租住宿民宿的網站，讓旅行者可以通過網站或手機發布、發掘和預訂世界各地的獨特房源，為近年來共享經濟的代表。成立於 2008 年 8 月，總部位於美國加利福尼亞州舊金山，為私有公司，由「Airbnb, Inc.」負責營運。目前，Airbnb 在 192 個國家、33,000 個城市中共有超過 500,000 筆出租資料。
- B. 以商業模式分析
 - (a) 目標客層：「雙邊平台」的模式
一邊是度假和商務旅行的租用者（圖表中的綠色便利貼），另一邊是出租者（圖表中的黃色便利貼）。Airbnb 針對這兩類客層，設計出不同的價值主張、通路和收益流。
 - (b) 價值主張：成為旅人們在不同城市的「家」
Airbnb 希望成為旅人們在不同城市的「家」，讓當地居民擔

任東道主，領著旅客體驗在地的生活。而當地居民也能像切斯基和蓋比亞一樣，出租空間賺取額外收入。

(c) 通路：網站為主

除開放網站訂房，Airbnb 的好評會從顧客散播出去，被其他潛在使用者聽見。

(d) 顧客關係：經營「出租者」社群

受到迪士尼 (Disney) 紀錄片的啟發，決定做一個 Airbnb 使用者的「故事板」，一幕幕畫出旅人和出租者在使用平台之前會有的疑慮、到彼此相遇時的心情和談天的內容。他發現，原來整個故事的「要角」，是有一個好的「地主」。

因此，Airbnb 開始經營出租者社群，讓他們彼此分享經驗，增進大家的服務能力，並從中挖掘新產品和服務。當有出租者說，「旅人在意居住地的街區文化」，Airbnb 就回頭改網站，在房屋出租時同步公告附近活動。

(e) 收益流：兩種客層都要付費

為了維持平台利潤，向兩種客層都收費。

(f) 關鍵資源：品牌力和穩固的社群

目前為止，Airbnb 已經有強大的品牌力和社群，並獲得許多投資人的支持。

(g) 關鍵活動：透過社群挖掘需求、開發新產品

Airbnb 持續經營社群，以挖掘其他服務需求，開發新的產品。

(h) 關鍵合作夥伴：第三方支付公司、攝影師

Airbnb 很早就和 PayPal 及信用卡公司合作，提供便捷的支付管道。他們也經由實驗發現，同一個房間只是上傳照片品質的不同（「明亮乾淨」和「昏暗不清」），明亮者的出租率是後者的兩倍，因而增加在地攝影師為合作夥伴，為每一個出租房間拍照。

(i) 成本結構：行銷和研發最花錢

絕大部分的花費是在行銷活動和技術研發，但是和其他單位的銷售合作，也要支付一些成本。

4. 心得：將商業模式帶入合成生物學

合成生物學作為新興的生物科技領域，若要以商業模式分析，我們認為關鍵的地方在於將研發成果找到適當的通路以及包裝。目前合成生物學大多仍停留在 R&B 階段，大規模商業化的案例尚未出現，但未來市場潛力仍不可小覷。科學家們對學術的研究無庸置疑，但若未能找到適當的商業模式使其能夠離開學術界並進入市場，那終究只能停留在紙上談兵階段。

5. 下一次會更好：

這次已經是最後一次的讀書會，在最後的討論大家都有更多關於商業化的知識，因此討論起來許多的觀點碰撞非常的精采，彼此也學到很多。

三、讀書會心得

雖然我的本科為化工，但對生物科技產業未來發展有興趣的我選擇加入這個讀書會，希望能了解更多生物科技創業的知識。隨著讀書會的進行，我也與組員們討論到許多之前從未觸及的知識。從如何讓實驗成果走出實驗室商品化，接著討論若要創業，公司及計畫應如何營運及管理，到以專利法保護智慧財產的方法，以及最後的商業模式簡介。相信未來若有機會創業，這次的讀書會將會是個寶貴的經驗。

化學工程學系 18 楊知玫

此次讀書會嘗試的主題與我平常所學的主科非常不同，在讀書會期間聽到一些商業模式，營運公司的概念，智慧財產權法律的觀念，增加我未來想要投入業界的一些背景知識。藉由查詢相關資料，了解我負責的主題，理解融會到報告給其他同學理解，也是一段訓練自己的過程，在過程中，我學到如何用對的方式快速找到目標資料，也訓練自己用熟悉的方式去理解不熟悉領域的知識。在讀書會學習商科相關的知識，也算是一種增廣見聞並且調適的方式，轉換理科的思考方式，嘗試如何像商人或是公司營運者般思考。

生命科學系 18 黃薇恩

這是我第一次擔任讀書會召集人，整個過程覺得收獲滿滿，不僅熟悉了與學校行政作業的流程，在整個讀書會過程中，也懂得許多商業方面的事，最讓我印象深刻的是討論 airbnb 的那次，真的讓我見識到一個好的點子或謀略真的可以為企業帶來商機，目前我就讀學士班、二專為計財，也期許自己能夠擁有足夠的商業頭腦與經濟直覺，如果未來在相關產業工作，也能夠為公司貢獻好點子。另外也特別感謝學校有「讀書會」的制度，讓我們學生有的吃又能學到知識！

生科院學士班 18 林冠妙

四、互評

評量對象\評量人	黃薇恩	林冠妙	江玥蓁	李知咸	楊知玫	邱莉雯	許維嘉
黃薇恩	8	9	8	8	9	8	9
林冠妙	8	8	9	7	8	9	8
江玥蓁	7	7	8	9	8	8	7
李知咸	7	8	7	8	8	6	8
楊知玫	7	7	8	8	8	7	8
邱莉雯	8	8	8	9	8	7	7
許維嘉	7	6	7	7	7	7	8

五、結語與建議

- 希望學校對開放性讀書會的宣傳可以更多，不只是放在教發中心的網頁上，讓更多人接收到相關的訊息，一同來參與讀書會。
- 希望報帳金額可以更有彈性，才能有更有效率的使用。