

PH7 Creative Lab： 水到渠成的創業路？(A)¹

張文菁 康贊清 莊雅雪²

壹、個案 1

「人生最有趣的事情是 *You never know what will happen tomorrow*，我從來沒有想過我要創業，我家人都是老師，我們家沒有人會做生意……」—Emma³

PH7 Creative Lab 共同創辦人兼總監 Emma 正坐在辦公桌前，注視著電腦螢幕上的一封電子郵件。該郵件來自其母校，邀約她就「青年創業—水到渠成的創業路？」這一主題進行演講。這一邀請使她的思緒回到了多年前，當她站在創業十字路口的那一刻……。

2004 年，Emma 取得了管理碩士學位，隨後在一家美商公司擔任行政工作。儘管薪水不錯，但日復一日的例行性工作讓她缺乏成就感。她因此轉至一家行銷設計公司，擔任業務企劃。Emma 大學期間主修行銷管理，參加了多項行銷及廣告相關的研習與競賽，積累了豐富的經驗。在碩士班期間，她透過口語報告訓練和擔任教授國科會研究助理，習得了研究設計和統計分析等能力。這些經歷使她在新工作中表現出色。然而，她對業務企劃工作的熱情逐漸消退，且又非設計科班出身的背景，使她對未來在此領域的發展感到迷茫。

兩年的職場經驗讓她日益感到疲憊和迷茫。2006 年，成功大學成立了創意產業設計研究所博士班，計畫招收幾位行銷專業的博士生。這一消息讓她開始思考是否應該離開職場，轉向學

¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》第 15 卷第 2 期 p.51~74，原題目為「PH7 Creative Lab：水到渠成的創業路？」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 作者張文菁為靜宜大學企業管理學系副教授；康贊清為靜宜大學資訊管理學系助理教授；莊雅雪為國立雲林科技大學會計系助理教授。

³ 卜唯平總經理。

立雲林科技大學會計系助理教授。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

術界。她面臨兩個選擇：一是報考企業管理領域的博士班，這是她熟悉的領域，擁有充分的背景知識和相關人脈，但這一領域已趨飽和，教職市場的不確定性也讓她猶豫；二是報考創意產業設計研究所博士班，這是一個新興發展的領域，前景看好，且跨領域的需求較高。經過一番掙扎後，她決定辭去設計公司的工作，回到大學擔任計畫助理，並準備博士班考試。

在準備過程中，她成功通過了多所國立大學商學或企管博士班的初試，也通過了成功大學創意產業設計研究所博士班的初試。經過深思熟慮後，她認為創意產業是一個難得的機會，可以結合她的行銷和管理專業。因此，她專心準備成功大學的複試，最終錄取了該博士班的品牌行銷組。

一、創業競賽期

(一)應課程要求參加創業競賽，陰錯陽差成為創業團隊總經理

Emma 在博士班期間選修了該校創意創業中心執行長所開設的「創意商品開發」課程。授課老師鼓勵學生參加該中心舉辦的講座，並激勵學生創業。他更要求 Emma 帶著同課程的碩博士班學弟妹參加 2008 年研華文教基金會舉辦的 TiC100 創業競賽，並且一定要得獎。Emma 內心抗拒，心想：「我就是來教書的！我不適合職場，只能在學術環境中做研究。搞什麼創業競賽？還要帶研究生？我才不要呢！」

儘管 Emma 心中抗拒，因這是課程要求之一，加上成功大學博士班有積點制的畢業要求，參加全國性競賽活動是獲取點數以滿足畢業條件的方式之一。權衡之下，她只好帶著修課的碩博士同學暨學弟妹共七人，組成八人團隊參加比賽。團隊成員來自創意產業設計研究所、會計所與工業設計研究所，根據各自專業能力、經驗、人格特質與興趣進行工作分配。

在團隊中，Emma 擔任總經理一職，因為她具有管理與行銷專業知識、業務企劃實務經驗，並具備果決的判斷力與良好的溝通能力。她負責制定企業短、中、長期策略，進行重大事務與人事決策，以及形塑企業文化與推廣整體企業形象。兩位碩士班學弟妹擔任主要幹部，其中一位擔任品牌暨行銷發展經理，負責行銷策略擬定、業務開發與業務團隊管理，以及處理客訴問題；另一位擔任設計暨創意總監，負責開發設計新商品、確保商品設計品質與水準、管理創意設計及方案執行等相關事宜，並負責發掘設計新秀。

TiC100 的整個賽程長達半年，授課教師期間不時邀請業界專家協助指導團隊。該團隊參賽的創業企劃是設置一個網站，將設計師所設計的創意圖案結合上百種商品，供消費者 DIY 自行選配，客制化完成最終產品，因此命名為「好設 Goodesign」。最終，「好設」團隊在比賽中獲得了人文創新優質獎 (季軍) 的佳績。

(二)再次參加創業競賽，接受創業輔導，並獲創投青睞

前次獲獎的經驗大大地鼓舞了團隊，他們以不變的核心成員組合，參加了由台灣工銀主辦的 Wewin 創業大賽。在這次參賽中，團隊再次獲得了由資策會贊助增設的「網路創新獎」。該創業企劃也得到資策會所推動的經濟部技術處「新世代網路創新服務培育平台」的創業輔導，並由成功大學的天使資金會和創新發現誌 (ideas) 進行診斷，提供後續的創業評估與輔導。在接受媒體訪問時，Emma 分享了他們對於當時創業環境的觀察與創業目標。

好設公司總經理 Emma 指出，「雖然『數位內容』產業是政府政策扶植的重點產業，但是政府和業者對於產業發展的看法仍有不小差距，設計專業仍未得到應有的重視及報酬。」她希望能夠打造一個平台，讓消費者滿足 DIY 客製化獨特風格產品的慾望，而設計者獲得合理利潤。因此，好設既要經營消費者端的產品服務，同時也經營設計人才資料庫，成為「設計界的 104」。¹

同時，創新發現誌也邀請了亞聯資本創辦人黃志遠，利用其豐富的顧問與創業經驗，為「好設」網站進行診斷。黃志遠指出，如果在美國，像「好設」網站這樣的創業想法需要建立一個入口網站，必須擁有全美數萬設計師，成功的關鍵在於提升流量，因為流量是獲利的來源。一旦流量夠大，將有眾多企業有意收購。

然而在台灣，這種作法並不適合。因此，「好設」既要提升流量，又要做產品與設計的配對，在資源有限的情况下，難以兩全。至於「好設」第二階段計畫進行的設計師與企業的媒合服務，黃志遠認為其獲利來源存在疑問。他指出，「好設」的價值主張尚不夠具體，建議從客戶的採購流程去思考，這樣商業模式會更加清晰。黃志遠進一步指出：

只要價值主張沒問題，執行也有原則，團隊也沒有問題，只要能保有資本，接下來，就是投資時機。為什麼要在這個時機做這件事情？你希望得到什麼，別人為什麼要投資你？所以你要知道創業目的、價值主張、商業模式，甚至退場機制。

連續兩年的創業競賽經驗使 Emma 團隊的創業企劃獲得了諸多創業顧問的諮詢與建議，並建立了相關產業的人脈網絡。在此同時，還吸引了天使投資人的興趣。天使投資人表現了投資的興趣，促使 Emma 認真思考是否要將創業競賽的企劃落實。然而，創業顧問對目前商業模式的獲利來源抱持質疑的態度。

Emma 思考「好設」的兩個業務內容，其一是客製化的設計商品，這個部份的業務是提供各式商品，如杯子、袋子或 T 恤等各式商品，顧客從設計師提供的圖稿資料庫中，自行選擇喜歡的圖到想要購買的商品上，再由「好設」完成商品印製出貨。但好設自己並無印製商品的設備或技術，自行添購機器的成本太高，所以必須委由印刷公司製作，且這樣的營運模式容易被複製。