

## 微型創業成功模式建構之研究 - 以烘焙業為例

# Key Factors for Successful Micro Entrepreneurship: A Case Study of Baking Industry

陳琪婷\*  
Chi-Ting Chen

陳玟堯\*\*  
Wen-Jei Chen

### 摘要

近年來烘焙產業蓬勃發展及電子商務興起，帶動烘焙業的微型創業風潮，然而失敗案例不計其數。有鑒於此，本研究旨在深入探究微型烘焙創業店家是如何經營，以分析其成功因素與經營模式。本研究採質性研究深度訪談法進行六位微型烘焙創業者之個案研究，彙整訪談資料分析烘焙業微型創業關鍵成功因素並建構商業模式畫布。本研究結果歸納微型創業烘焙業者成功之關鍵因素為通路、專業技術與產品研發、原物料的選擇以及顧客關係。本研究成果可做為烘焙業微型創業者發展創業經營模式之參考，建立經營策略以提升其創業競爭力。

**【關鍵詞】**：烘焙產業、微型創業、商業模式畫布、關鍵成功因素

---

\*銘傳大學餐旅管理系副教授（通訊作者）

Associate Professor, Department of Hospitality Management, Ming Chuan University (Corresponding Author)

E-mail: ctchen@mail.mcu.edu.tw

\*\*稍甜 Syrup Less 甜點店 甜點師

Pastry Chef, Syrup Less Bakery

## ABSTRACT

With the rise of the entrepreneurship trend and E-commerce, more and more entrepreneurs start the business in the baking industry. However, few succeed and many failed. Thus, the study aims to analyze the successful key factors and construct the business model for micro-baking entrepreneurship. To gain the insight of how micro-baking entrepreneurs startup the business and operate their business successfully, the in-depth interview method of qualitative research was adopted. The total of six micro-baking entrepreneurs was interviewed to analyze successful factors for developing business model canvas. Four key successful factors, channel, professional skills and product development, key resources, and customer relationship, are confirmed in the study. The results of the study provide the feasible business model for micro-baking entrepreneurs to develop the business strategy for the enhancement of the competitive strengths.

**【Keywords】**: Baking Industry; Micro-entrepreneurship; Business Model Canvas; Key Success Factor

## 壹、研究背景

不管是熱鬧的大街上，還是安靜的小巷內，都可以發現到臺灣日趨多元化的經營發展，例如街邊麵包店、大賣場附屬的烘焙區、連鎖麵包店、咖啡店複合式經營、或透過網路行銷起家設立品牌的烘焙商家(例：高雄薇庭烘焙、DEVIL X DESSERT)等。所有類型烘焙業加總全臺將近快2萬家的麵包店，展店密度相當高，相對於其他產業，烘焙業進入門檻較低，競爭激烈，若是不能走出差異化，掌握市場的需求與脈動，其實非常難以生存(陳偉華，2016)。在大環境迅速變化下，以實體門店、電子商務、大數據雲端平臺、移動互聯網為核心，通過融合線上線下，實現商品、會員、交易、行銷等數據的共融互通，向顧客提供跨管道、無縫化體驗的新零售商機崛起，吸引越來越多人選擇創業，世界經濟體系已由管理型經濟轉換為基於企業家的創意和創新，以新辦「創業型公司」為重要途徑的創業型經濟(杜晉吉，2015)。

根據國際數據資訊(IDC)調查，截至2019年底，全球50%的零售業者，會採用智慧商店/電商等全通路行銷。尤其在馬雲喊出「新零售」概念後，不僅在電商市場及傳統通路掀起革命，微型創業市場也興起結合「新零售」概念，這結合了電商、實體賣場和倉儲物流的零售，透過數據的統整與結合，不受地區、時段、方式的限制，全面掌握消費者的需求，並改進消費者體驗的新概念，成為發展潮流。政府也因應趨勢，推動微型創業的計畫「微型創業鳳凰」，帶動烘焙微型創業者透過網路銷售自家產品，建立自己的電子網路商務系統(例：官方網站訂購系統)，或透過各大線上購物平台

(例：蝦皮購物、PChome購物、Ihergo、樂天購物)進行產品銷售以減少費用支出(林宏達、楊明方, 2016)。

在烘焙微型創業店家中,「深法手工甜點」是一間只透過網路社群Facebook行銷而成功打開知名度的甜點店,業者只在臉書上預購,「讓客人等,在特定時間取貨,再把取貨時間壓短。」才能確保客人拿到的是剛出爐的甜點,凸顯自家產品的優勢。另外,主打安全、健康、多元以及時尚化的微型烘焙業者「游上儀法式蛋糕」,開店一推出的法式草莓蛋糕很快就在網路上爆紅,更被票選為全臺十大必吃草莓蛋糕,除了用料實在外,食材來源透明化,產品本身十分時尚化。業者將所有產品的原料及產地都公開,取得客戶信任,不僅產品爆紅,業績也大幅增加,奠定開業基礎。然而成功創業的人為少數,當中有著許多的失敗案例,據經濟部中小企業處創業諮詢服務中心統計,一般民眾創業一年內就倒閉的失敗率高達 90%,五年內剩下存活下來的10%又有90%倒閉。有鑑於烘焙微型創業日益成長然而市場競爭下存活率仍是一大挑戰,過去鮮少有相關研究深入探究微型烘焙業商業模式,因此本研究透過微型烘焙創業主深度訪談建構微型烘焙業商業模式畫布,以作為微型烘焙創業與成功經營模式之參考,據此本研究主要目的如下:

- 一、探討烘焙業微型創業概況與模式
- 二、深入分析烘焙業微型創業成功關鍵因素
- 三、建構烘焙業微型創業經營模式

## 貳、文獻探討

### 一、烘焙產業概況及趨勢

經濟部統計處歸類烘焙業於其他食品類之烘焙炊蒸食品製造業,包含麵包、蛋糕、餅乾、年糕、蘿蔔糕、米果等食品製造(經濟部統計處, 2022)。發展至今,烘焙業不僅生產,也兼設銷售據點,並於自有或加盟之店鋪販售或委由其他通路銷售之全體廠商,因此烘焙產業同時具備製造業、零售業與服務業之多重產業特性(蔡耀坤, 2011)。根據經濟部統計處(2022)資料顯示 2019年烘焙炊蒸食品製造業約佔食品製造業總產值7%,高達276億元,相較2012年大幅成長34%。自107年至111年2月間,國內西點麵包店家數成長11.6%,銷售營業額更增加18.7% (財政部, 2022)。烘焙業營業密度已經逼近7-11門市數量,臺灣民眾只要每看到3間便利商店,就能看到一家西點麵包店,由此可見烘焙業對日常飲食消費已經有密不可分的影響力(楊少夫, 2019)。在全球烘焙產業中,2016年亞太地區烘焙市場產值600億美元,複合年增長率3%(高於全球1.7%)展現發展潛力,主要烘焙產品產值來自蛋糕占40%,其次依序是烘焙甜點、麵包。亞洲烘焙市場趨勢報告預測消費者將更加傾向於追求天然健康的食品,烘焙產品須更提升並強化健康形象。生產商宜重視開發全麥、低糖類產品,並添加超級穀物類食材。烘焙產品開發趨勢包括:小包裝(因應零售價格、家庭結構和健康因素)、無添加物(無麩質之

外，選用天然食材、不含人工添加劑、配料簡單等「清潔標籤」概念）、高蛋白（烘焙產品做為補充蛋白質的主要來源，添加更多含蛋白的原料，如大豆、發芽穀物和堅果等）（歐睿國際，2017）。

由上述可見，台灣烘焙產業規模仍具成長潛力，但市場競爭也隨之愈來愈激烈，烘焙業朝向大型工廠生產化及連鎖化發展與歐美日等先進國家的烘焙業發展趨勢相似。南僑集團會長陳飛龍(2020)闡述疫情後烘焙市場之轉變與因應策略，強調消費者更重視健康及安全，養生食材需求提高；數位科技應用及宅經濟服務依賴度增加；社區型烘焙店高品質商品與服務需求提高。烘焙業在疫情期間重要挑戰包括原物料供應不穩定、營業停滯造成庫存損失、隔離等限制造成人力短缺、線上購物比例提高、社區需求提高(蔡淑芬，2020)。

## 二、餐飲業微型創業

我國依中小企業發展條例第四條第二項明訂小規模企業，指中小企業經常僱用員工數未滿5人之事業，其標準與美、日及亞太經合會（APEC）相同（經濟部中小企業處，2020；陳振財，2020）。由2021中小企業白皮書報告(經濟部，2021)顯示平均每6位適齡工作人口中，就有1位是老闆或股東，中小企業組織型態結構以獨資經營占比最高（52.22%）。臺灣整體創業環境的發展，受到新冠疫情影響，2020年微型餐飲業經營上面臨的困難，主要是「營業成本上升」、「食材成本波動大」、「同業間競爭激烈」，其次為「租金支出高」、「消費者喜好變化快速」、「平價化，毛利降低」、及「人力短缺」的問題。因應疫情發展，餐飲消費行為也從實體轉為線上購物，相關科技應用需求與服務創新快速興起，形成「宅經濟」、「零接觸」等新型營運與消費模式，國內提供外送或宅配服務的餐飲業者相較於2018，2021年也增加兩成(59.0%)。在未來營運發展計畫中，微型餐飲業首重於「加強食品安全控管」，其次為「降低原材物料」、「開發或擴大網路銷售」及「開創新品牌或新形態門市」。在2020年全球創業觀察(The Global Entrepreneurship Monitor, GEM)報告中，臺灣創業家精神感知創業機會及創業能力皆下滑，且害怕創業失敗風險大幅升高，顯示疫情對創業不確定負面影響頗大。雖然如此，2020年國家創業環境指數(National Entrepreneurship Context Index, NECI)評比中，台灣名列全球第三、亞洲第二，顯示台灣整體創業動能仍極具潛力優勢(黃暖雲，2021)。

因產業類型及創業階段，創業關鍵成功因素也會有所不同，陳振財(2020)說明微型創業不同階段的關鍵因子，在創建期關鍵因子是創辦人及核心技術；在存活期生存因子是創辦人、核心技術、產品特色、核心團隊成員、銷售；在成長期動能因子除存活期生存因子外，還需要商業計畫書及外部關鍵合作夥伴，不同創業階段若能完成發展重點則微型企業可以健康成長。羅志傑(2015)說明在創業概念期階段創業者所具備的創業動機、概念新穎性、概念市場性和創業者對市場的評估能力是關鍵指標；在創業籌備期階段(設公司或店面門市)，創業團隊選擇能力、內外部資源協調能力、產品設計製造能力為評估重點；在創業新設期階段，產品製造及品質保證能力達到損益平衡或獲利為關鍵。李劍志(2014)提出微型創業關鍵成功因素包括：謹慎思考創業動機、評估創業者自身能力與可運用的資源、行業與產品。廖瓊雯(2011)指出創業者須具

備的六項關鍵成功因素，分別為：具誠懇親切的服務態度、處理顧客問題的能力、產品品質、遇到困難時會想辦法盡力解決、具備熟練的專業技術、對該產業有足夠的了解。在餐飲微型創業實證研究發現餐飲微型創業公司具價值、獨特的行銷能力對創業績效是相當重要的(Martin & Javalgi,2016；張宏羽、黃靖淑，2018)。

### 三、關鍵成功因素與商業模式畫布(Business Model Canvas)

Osterwalder and Pigneur (2010) 定義商業模式是「描述一個企業組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」，以Osterwalder (2004) 的商業模式本體論為奠基，發展由九大相互關聯元素所組成的「商業模式畫布」(Business Model Canvas) 並以視覺化方式呈現，主要元素包括：價值主張、目標客群、通路、顧客關係、收入來源、關鍵資源、關鍵活動、關鍵夥伴和成本結構。近年來，商業模式畫布廣泛應用於不同產業中，可採用訪談法、文件分析法、德菲法、層級分層法、關鍵成功因素分析法、個案研究法等收集資料，以建構產業關鍵因素與商業模式。李月華、馬群凌 (2017) 運用商業模式理論透過專家訪問檢視商業運作流程包括金流、物流、資訊流、商流建構行動餐車商業模式。梁國斌(2017)應用商業模式畫布分析共享經濟商業模式關鍵成功因素；楊錫彬 (2018)則運用於建立動畫電影製作獲利的商業模式。陳隆輝、薛昭義、黃子明(2018) 採立意抽樣5家台灣社會企業，以商業模式為架構，透過文獻調查與深度訪談，建構社會企業商業模式關鍵成功因素。何應欽、張苑玲、洪繼開、楊喬凱(2020) 以個案研究法，彙整訪談資料。建構高績效理財專員之個人商業模式畫布。由此顯見，商業模式畫布對於產業經營關鍵成功因素探究之適用性與可行性。

## 參、研究方法

### 一、研究設計與研究對象

為探究烘焙業微型創業關鍵因素以建構商業模式，本研究採質性深度訪談法，以了解創業者的創業經歷。在確定研究目的與彙整相關文獻後，發展訪談大綱並設計研究流程。本研究於訪談結束後，建立逐字稿，彙整訪談資料，分析並建構商業模式畫布，進而歸納出結論及研究發現。本研究在樣本選取上採立意抽樣法 (purposively sampling)。研究對象篩選標準如下:創業時人數未滿五人 (不含雇主)、創業期需至少滿一年以上、擁有專業技術，且使用電商平台的微型烘焙業者。受訪對象基本資料詳見表1。

表1 受訪店家基本資料

代號	店名	創業時間	主要產品	主要通路
P1	焙○○室	2016年11月	常溫甜點(例如：瑪德蓮、費南雪)	FB、IG、Line
P2	貓○○法式手工甜點	2017年5月	塔類、法式千層、戚風蛋糕	FB
P3	泰○○○點	2018年1月	麵包、戚風蛋糕、餅乾	FB、IG、Line
P4	減○甜點工作室	2019年10月	瑪德蓮、磅蛋糕、費南雪、塔類、慕斯、淋面小蛋糕	FB、IG、官網
P5	笨○○○界	2019年11月	布朗尼、可麗露、瑪德蓮、伯爵奶油酥餅	FB、IG
P6	倉○甜點工作室	2017年2月	塔類、喜餅、常溫蛋糕、抹茶類甜點	FB、IG

## 二、訪談大綱

本研究邀請六位成功微型創業業者進行訪談，主要依據研究目的與文獻內容中的商業模式畫布九大因素（關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、價值主張、顧客關係、通路、目標客群、成本結構、收益流）整合設計出訪談大綱，並以訪談大綱為主軸對店家進行提問，藉此了解微型創業之關鍵成功因素。

## 三、資料分析

在每一次的訪談中，為避免訪談內容遺漏，將會在訪談時進行錄音，再將錄音資料謄錄成逐字稿，並依據訪談對象的訪談順序作為編號，如以 P1 為例：P 為受訪者代號，1 則表示為第一位受訪者。資料彙整採開放性編碼，如 P1001L6，001L5-L9 代表逐字稿 1 頁的第 5 行至第 9 行的內容。

## 肆、研究結果分析

依據訪談內容謄錄逐字稿，反覆斟酌訪談逐字稿，從中汲取受訪者對研究主題的看法與實務作業情形。本研究將訪談問題分為九大項：關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、價值主張、顧客關係、通路、目標客群、成本結構、收益流，並擷取受訪者之重點話句段落，分類註明研究編號，並進行討論。

### 一、創業者的經營理念

店家共同的理念為，使用優質的原料製作出單純、無添加的健康甜點，讓顧客能夠安心享用甜點，透過好的甜點傳遞幸福與快樂，讓甜點成為生活中的一部分。

吃甜點是一種生活的方式，...在生活上帶給你快樂的東西。【P1001L20-L22】  
我希望小孩可以吃得比較健康，因為我是唸化工的，所以我希望他們可以吃到不

要太多的添加物。【P2002L3-L7】

創業的經營理念就是用好的原料做出好的產品，然後推廣台灣的食材。【P3003L1-L4】

希望做的是，既然是工作室型態，盡量能配合客人的需求，比如說客人有什麼不能吃的，那我盡量去達到要求，做一間比較有溫度的店，不要很制式化。【P4002L27-L29】

就是希望可以用比較好的或是比較健康的材料，...然後再來就是希望價格可以盡量不要高。【P6002L20-L23】

## 二、產品或服務所要傳達的價值

有的時候甜點並不需要華麗的外表也能吸引顧客並傳遞價值，相對而言，對於甜點的成分、原料需要相當程度上的重視，優質的物料、品質的注重、製作的用心，以及親切的服務更能創造出出色動人的甜點。店家由於不同層面上的注重因而傳遞出不同的價值理念。

以外表來說的話可能比較樸實一點，沒有太多裝飾，但是一吃進去會覺得每種口味、香氣、口感都很棒。【P1002L24-L27】

我們想傳達的就是健康，即便是甜點，可能對於一些人的觀念是不健康的東西，...可是至少我們在吃這個是會讓我們心情好。如果說我們可以吃到健康的甜點的話，我想要做的是這個東西。【P2002L25-L28】

甜點的特色，除了減糖以外，我覺得食材要用自己覺得 ok 的，...讓客人可以很安心的吃每一份甜點。【P4002L33-L35】

## 三、供應商的選擇

在原物料供應商的選擇，初期接觸時大多透過認識的朋友、前輩介紹，會選擇較具有代表性的品牌，對於原物料著重於品質的要求。

原物料比較偏向跟廠商叫，也會問前輩、以前的藍帶(師傅)，像巧克力幾%的口感比較好，或是像動物性鮮奶油的香氣、脂肪含量，做慕斯或做什麼比較適合，會去問前輩或比較資深的人。【P1001L36-L38】

在原物料挑選上面，其實就是一一直在嘗試。...會從比較具有公信力的大品牌著手，但還是要求不要有添加物。【P2002L30-L32】

我們自己去找小農、去找食材，會去找認識的朋友推薦其他的供應商。【P3003L37-L38】

在包材供應商的選擇，初期時都是使用較簡單的包裝，大多從網路上訂購，會向較具公信力、知名的大廠商購買，也可以親自到材料行挑選。初期所使用的多為市面上的公版包材，當進入穩定期後才有開始設計包裝或 logo，使產品具有識別性。誠如逐字稿所述：

目前訂的都是專賣包裝的...，我會比較想找大公司，會比較保險，所以假如說貴一點我也覺得 ok...【P1002L26-L29】

剛開始做的時候因為我們的量沒有那麼多，所以我們就是選一些他們現有的款式，

然後現在我們有做自己的 logo，但是規格還是是他們有的規格，然後請他們幫我們印 logo。【P6005L26-L29】

#### 四、物流的選擇

在宅配甜點的部份，各店家在初期大多選擇黑貓宅急便運送產品，但同時也無法向客人保證蛋糕的完整性，在配送過程中造成蛋糕的損壞是各店家必須面臨並解決的問題。

我覺得這是目前宅配甜點最大的問題，之前配送都會找黑貓，...今年五月我送過一顆，就感覺像被倒過來放再倒回來的，貼易碎物也沒有用。【P1002L4-L7】

我們本來宅配都是用黑貓宅配，可是發現物流配送甜點類很容易損壞，因為十次有九次都是摔爛的，後來我們就為了克服這個乾脆自己開專車。【P2003L2-L4】

我們包裝也是要做到確實，然後才能去寄送，...先顧好我們自己的包裝品質，【P3005L2-L6】

#### 五、合作店家

受訪店家都有與不同的店家接觸合作過，其中有咖啡廳、餐廳、高級住宅、美容院工作室等等，會定期提供甜點給合作店家，透過與不同店家合作藉此以提高收益，也能有穩定的訂單，不過在確定要合作之前也需要考慮成本以及利潤，有些店家抽成比例較高，所收取的利潤可能就不是太高。

像我現在合作的就是咖啡店，禮拜二跟禮拜五要配送，就變成說我是前一天做好，早上要去送蛋糕。【P1010L27-L29】

我們在新莊跟台中就是有設一個取貨站，新莊可能固定一兩個禮拜會開一次團，新莊那邊要訂的客人訂完之後，可以到新莊的服飾店去取貨。【P2004L6-L8】

有固定在台北一間精品咖啡店教一些甜點，還有跟建商合作，就是那種高級住宅的 bar，一個住戶一個月有 1000 點，可以用點數去換甜點吃。【P4004L26-L28】

我個人工作室食材成本也會較高，進的量不多，又都是用進口的，所以成本一定會比較高，但是通常咖啡店要賺一手你要賺一手，...所以其實一開始談了滿多家，但是談成的沒有很多【P4004L33-L38】

合作的店家，我前幾個月開始有跟美容工作室合作，他們會跟我進甜點，請他們的客人吃。【P5003L3-L4】

#### 六、提升企業價值

對販售甜點的品質有所要求並且穩定保持，同時在產品的差異化上也是相當重要，讓顧客對於你的產品有所印象，讓好的甜點創造出好的印象，進而做出口碑。

我覺得參考客人的意見也很重要，但是你自己的原則跟你自己想要呈現的東西，這個界線你自己要守好，因為要是太聽從別人的想法的話，你的東西會沒有特色

【P1008L1-L5】

我們的做法是慢慢來，希望客人之間口耳相傳...如果說你的東西真的好吃，客人間會推薦，是個最笨也最慢的方法，但對我來說，我覺得是個最穩的方法。

【P2004L24-L27】

主要是透過差異化的策略，我覺得在市場營銷上面很重要的其實是要站穩利基的市場，所以必須要從產品跟別人不一樣的特色，...它也可以在售價上面用比較高的方式販售給客人來提升獲利。【P3005L36-006L3】

## 七、進行市場行銷與宣傳活動

於線上的行銷宣傳，主要多透過社群媒體發文宣傳以增加曝光或是與網紅合作進行宣傳，多會搭配節日舉辦特殊活動。各店家或多或少皆購買過社群媒體的廣告做宣傳，然而結束後發現，此宣傳方式對於微型創業店家而言效益並不大。在線下方面，店家會多與客人互動，像是藉由參與市集活動等方式與客人接觸，透過客人一傳十，十傳百的方式形成口碑。

基本上剛開始就是 FB、IG 這一類，但是因為現在做工作室的太多了，通常大家都是買這些廣告然後去宣傳，有時候消費者看了好像都差不多，就變成說口碑就會特別重要，比方說客人願意幫你宣傳。【P1003L15-L18】

宣傳我基本上是完全沒有做，就單純只有靠 FB，但是就需要比較勤快的發文，去介紹甜點。像我們做出一個甜點都會很詳細的介紹材料或是每個風味的組合。

【P2004L32-L35】

在社群媒體上面採取定期的發文，先佔取社群媒體上面的聲量，來跟大家進行第一步的溝通。然後我們會參加很多不同的市集活動，將客人從線上轉為線下，所以主要是這兩個方式。【P3006L5-L9】

因為我沒有太多的經費做網路行銷，偶爾會辦一些抽獎活動，然後會去市集這樣

【P4005L22-L25】

在網站上面多多發文，還有買廣告，買社群軟體上的廣告，沒有太多的宣傳。

【P5003L23-24】

像我們之前會跟一些網紅，用互惠的方式，請他們來店裡吃甜點幫我們寫文章

【P6006L26-L27】

## 八、產品研發

店家所決定販售的產品大多源自於個人喜好或突發奇想，接著進行口味上的搭配、產品上的測試與研發，透過不斷的嘗試與調整，使產品完善進而販售。

像我很喜歡茶類的甜點，因為我喜歡喝茶。...一個新的東西，我要做大概六七次，甚至到十次都有可能。【P1004L1-L5】

其實我們很多甜點其實是有代表性的人物或一個故事...，最後這個甜點就會陸陸續續變成店面的產品。【P2005L6-L10】

研發的話主要是會先從特別的、喜歡的食材，然後去結合...去創作。【P3006L12-L15】

都是突然的一個想法，多看別人的作品吧，然後也要想一下台灣大家可以接受的口味...【P4006L4-L7】

品項也是很隨意，我主要都是自己做過，試吃過，覺得可以的味道，我才會賣出去。【P5003L38-004L1】

剛開始都會去上課，一些外面的課程，然後有時候廠商會辦一些講習之類的，我就會去看到那些師傅做的東西，就是再自己構思吧。【P6007L5-L12】

### 九、專業技術的培養或取得

自學與體驗對於烘焙者而言是非常重要的，不論是自主學習、出國留學、工作經驗、品嚐美食都是知識與經驗的累積，不斷的學習與自我提升是不可或缺的。

原本念商科，後來去日本念藍帶學法式甜點。【P1001L2-L3】

就是有興趣...在小時候有一個電視節目叫做「點心過生活」，那時候每個禮拜都在看，慢慢地學一些基本的。後來上網路看一些國外甜點師的影片，所以算是自學的。【P2001L29-L33】

其實剛開始也算是自己摸索、自己學，看媽媽做、跟媽媽學，有一點興趣之後又去了學校，去學更理論上面的東西，加上工作經驗的累積去學習。【P3006L37-007L2】

因為我沒有待過做甜點的店，剛開始就是在麵包店做烘焙，其實也沒學到蛋糕，但是你會有一些烘焙基本的知識，或者一些習慣，然後再來就是去外面學的。【P6007L12-L14】

### 十、資金的取得與遭遇的困難

在開業之前都必須要有一定的資金，而在累積資金的同時，也需要付出不少的努力，可能是一邊辛苦工作，一邊慢慢存錢，也可能是向家人、朋友詢問資助，而在開業後也可能面臨不少資金上的問題，不管是投資失敗負債，還是各種成本支出費用，甚至是心理上的壓力，都是必須要去克服的問題。

工作室獨立出來之後，會覺得沒有客人，可是房租、水電費也得繳，那怎麼辦？就算臨時有個大訂單做到半夜或是清晨，是身體上的累，可是那種財務上的壓力是我覺得創業最難熬的事情。【P1006L3-L6】

多年服飾店工作累積有一點存款，就想去做一個真正想做興趣的職業，後來就賠光了。這間店前面兩三年是慘賠，負債一堆。【P2006L14-L17】

那時候是想借，但是家裡覺得小店面沒有花到太多錢，所以他們就資助我這樣。親情的壓力是更大的呀，比付貸款壓力還要大，因為你天天都會見到你媽，然後每個月在幫你算損益表的時候就會說：「喔~這個月好像還沒有回本喔~」【P4007L21-L22】

### 十一、建立與維護顧客關係

透過產品與交流互動取得顧客的信任並建立忠誠度，在產品的部分，透過說明讓顧客了解到店家所使用的物料特色、優點或是來源等等，在與客人接觸上，以誠信為原則並保持良好、親切的互動，在產品出售后持續追蹤顧客對產品的滿意度與回饋等。

應該是要讓客人有信賴感吧，比如說我會讓我的客人知道我用了哪個地方的麵粉或是雞蛋，因為現在的人越來越養生，越來越注重材料。【P1006L29-L37】

那我們在維護顧客關係就是會著重在維護忠誠度的部分，首先我們會盡量保持讓

已經購買過的顧客可以優先買到他要的東西，...然後我們會定期去市集，...我覺得對一個網路的品牌來說，你要有定期的機會讓別人知道你的存在。【P3007L30-008L2】

有些客人在跟我洽談時，他會請問你有沒有做過什麼樣的產品或甜點，可能那時候我不會，但是我會把它記起來，會為了這個客人去試作這個甜點，等到我之後做了，我會記得那個客人，然後主動跟那位客人講我記得你有跟我許願過這個東西，那我今天做出來了給你試吃。【P5005L12-L15】

## 十二、穩定客群並增加回客率及擴展新客群

在穩定產品品質的基礎上，創造顧客接觸新產品的機會，了解顧客的喜好盡可能推薦顧客偏愛的產品，讓顧客體會到店家的用心，在產品上也要創造獨特性，讓顧客感受到價值所在。

可能有一些在內湖的客人，有時候會請他們吃新做的東西，不用給錢，他們願意來拿的話，就會問他們試吃的感覺如何。【P1003L6-L7】

我覺得最重要的部分就是你的味道足不足以讓人家記得。【P2007L14】

我們的常態就是會不定時推出新的東西，會讓客人有一種新鮮感。新產品是一個很重要的東西，當一個月都沒有推出新產品，你就會發現不管是 FB 的流量也好，來店的客數也好，會稍微減少。【P2007L16-L23】

通常熟客的話我會記得他喜歡吃什麼，下一次有新品是他喜歡的，我就會留一小塊給他。【P4009L4-L7】

其實就著重於本身的產品要夠好，就是對自己的產品品質要求。【P5005L29】

我覺得 po 文其實很重要，再來就是你的東西要做好，因為這樣客人才會喜歡，要有好的東西客人才會想來買。【P6011L13-L17】

我們想要的作法是做口碑，讓大家去傳出去，讓客人幫你宣傳。【P2004L39-005L4】

可能他一直以來都買檸檬塔，那我就送他一個費南雪讓他吃吃看，他會覺得心情很好。這是變相的行銷方式，但是也給你一個機會【P4005L29-00531】

## 十三、選擇使用的平台與管道

目前 FB 和 IG 為較主流的社群軟體，店家也多以使用這兩個社群軟體為主，除了 FB 和 IG 部分店家也會使用 Line 做為與客人聯絡的工具。

FB、IG 以外，有購物過的客人會請他們加 Line，優惠的訊息我會先給他們看。【P1002L35-L36】

因為我們的客群年齡層比較高一點大概 3、40 歲或是以上，...都是習慣用 FB，因為 IG 大部分都是比較偏重年輕人。【P2003L26-L29】

現在有在考慮說要自己建官網，因為 IG 它本身外聯的效果比較不好，所以如果有官網的話，客人會比較好在上完成購買。【P3005L15-L17】

IG 跟臉書這兩個還是大家主要會用的社群軟體，我們主要是用 IG，因為現在年輕人比較常用 IG。【P5002L34-L35】

#### 十四、店家所設定的目標客群

大多在一開始都沒有設定客群目標，而是在經營一段時間後歸納出各家的客群，也有店家提出主要販售對象多靠近所在地區，如此對於甜點的新鮮度有較大的保障，較能提供顧客品質完善的甜點。

如果以年齡來說的話，應該是 22~34 歲左右，然後居住於雙北市，因為新鮮的蛋糕我希望它能夠在最短的時間內給客人吃到，所以客群還是設定在雙北。

【P3008L23-L25】

一開始會以上班族、有經濟能力的為主，因為他有他自己的收入，像要學生每個月買個一兩千塊的甜點是很大的負擔。【P4010L10-L11】

其實我一開始做的時候沒有想到說我的目標客群是在哪裡，應該說我一開始認為甜點這個產業是女生，然後可能是落在 20 到 30 之間，但是我開始做之後才發現客人很廣，可能連狗狗都喜歡吃，所以現在不會著重在某個年齡或只有女生。

【P5005L31-L34】

我們是就是年輕的，像學生，或是再年長一點的上班族女性。【P6012L24-L25】

#### 十五、產品與目標客群之關聯

由於店家業創初期大多並沒有設定明確的目標客群，多是先決定販售產品後進而影響到購買群體，漸漸形成較明確的客群。初期店家所決定的販售產品大多是創業者本身喜愛的甜點種類或口味，部分客人可能會對甜點的品項提出要求，此時店家會進行考量，分析是否適合販售，進而研發新產品或為客人做出適當的調整，此外，也會參考當下流行趨勢，選擇甜點種類或風味，製作出大眾接受度較高的甜點。

應該是說因為其實只要你的商品比較特定做什麼樣的東西，吸引來的客人就是喜歡這類的。【P1008L8-L9】

主要都是客人要求的，例如客人想吃千層那我就來做千層，做一做就發現賣的還不錯，那我們可能就慢慢陸陸續續又推出各種不同口味。【P2008L35-L38】

比較多客人是會跟我訂生日蛋糕，因為這個年齡的客群可能是大學生或上班族，然後他們可能需要慶祝的機會比較多，所以可以客製生日蛋糕，就不是那種單片單片的那種甜點。【P3009L2-L5】

比如說像幼稚園派對啊、生日，那我就會做一些可能比較單純的東西，像沒有添加...如果是女生的話就會比較喜歡看起來比較精緻啊，那媽媽們就比較喜歡看起來就是超值錢那種感覺的。【P4010L24-L28】

#### 十六、企業運作所需各項成本

在成本部分，各店家以食材與人事成本費用占比較高，由於店家皆對於食材品質有所要求，並不容易壓低成本。

固定成本的話，就是房租、水電、瓦斯。食材的成本，因為我不喜歡買太大量塞在冰箱，一次可能叫兩箱，不要太多，快用完再叫新的，可以保持食材的新鮮度。

【P1009L12-L15】

人事成本佔非常高的一部分，再來是食材的成本，但是食材成本就要看店家，因

為你也可以用很便宜的食材，對我們來說食材跟人事算是相當重的部分。

【P2009L1-L3】

對我基本上都是在家裡做，不會到負擔太重。【P5006L31】

最基本的就是自己的物料，那我現在比較算是沒有人事，人就是我跟我女朋友兩個人，就盡量不要算，因為東西不要賣那麼貴，想要壓低成本。【P6015L20-L22】  
因為我們現在的場地也不用錢，這裡是朋友的，然後工作室是家裡的，也不用錢，應該就是物流吧，因為物流我們有一些，比如滿多少錢就免運。【P6015L35-L37】

## 十七、其他收入

部分店家會去開授課程進行教學，多是與外界合作並非在自己的工作室或店面進行。在店家初期訂單不多時，會同時兼職其他工作以維持收入。

教學，我跟我宜蘭的朋友合作，一個月會去一次三天，就連上三天的課程。

【P1011L29-L31】

有時候會去外面教學，譬如幫別人上課，或是參與一些品牌的示範活動，譬如說去教學怎麼樣用電鍋或是烤箱做出什麼甜點啊。【P3009L16-L17】

有時間的話，就會去外面找一些兼職打工。【P5007L1】

自己姐姐或是朋友有一些自己的事業，有可能比較忙，需要人手，如果我今天沒有訂單，或是訂單做完，有空就會去幫忙，沒有固定的。【P5007L3-L5】

## 十八、獲利時間

各店家經營狀態不同，所投入的資金也有所差異，初期創業所投入的資金回本速度並不快，少數店家初期投入資金較低，較容易回本；有店家投入資金高，在經營兩、三年之後，當月的收入和支出才漸漸達成平衡。

單純工作室營業額可以那麼穩定到可以打平開銷，大約是半年的時候。【P1012L34-L35】

像我們現在已經三年多了，但其實我們幾乎前兩年都是在慘賠的狀況。【P2003L24-L25】

一個月就獲利了吧，網路上是沒有那個租金的壓力，然後加上所有的東西都是先收款再交貨，這樣的方式可以確保現金流是穩定的，壓力就會往下降，只是賺多賺少這樣子。【P3009L19-L22】

還沒喔，才第一年，我覺得還不算獲利，沒有這麼快。【P4012L23】

打平一定有，但賺一點點，大概七、八個月打平。...獲利不多，自己也不太去計較這些，太著重於這塊就覺得很少，會影響到自己覺得要不要繼續。【P5007L7-L9】

其實我沒有特別算過，因為當初也沒有花很多錢，大概也要兩年，我的錢沒有花的像其他創業可能要花這麼多錢，可是我前期收入很少。【P6016L38-17L2】

## 伍、結論與建議

根據研究目的與訪談之分析結果，說明烘焙業微型創業成功模式之結論，並提出研究未來相關建議。

### 一、研究結論

本研究透過深度訪談各家烘焙業微型創業者，了解其經營發展與現況，並依據研究結果建立烘焙業微型創業的商業模式畫布，以商業模式畫布中的九大元素，歸納出其關鍵成功因素。結論與結果如下：

烘焙業微型創業者所秉持的價值主張都是希望客人能吃到充滿用心手做的甜點，甜點本身的味道以及外觀都是經過精心調配與設計。除此之外，有別於連鎖店家，烘焙業微型創業者更想讓客人感到溫暖、溫馨，跟客人成為朋友。主要的客群普遍為年輕女性、上班族、學生等，也包括本身就喜歡吃甜點的人。附近地區的人，因為方便性高，可以避免甜點不宜存放太久或運送不便的問題，而提高購買意願。

烘焙業微型創業者所使用的網路平台以 Instagram、Facebook、Line 為主，亦是大眾普遍使用的社群軟體。在資訊化的時代中，人們能隨時隨地接收取得外來資訊或是與人互動聯繫。大部分烘焙微型創業者透過網路平台經營，無實體店面或是不對外開放的工作室，以線上通路與顧客互動、推廣、宣傳各項產品，因此線上通路對店家而言十分重要。

除此之外，擁有專業製作技術及足夠的資金是微型烘焙創業業者所必備的，在專業技術及專業能力上不僅僅是製作甜點，還有如何經營一間店。經營一家微型烘焙麵包、甜點店所需要的成本包含設備、食材成本、水電費、瓦斯費、廣告宣傳費、運送費用、人事費用等。經過訪談得知，其中食材成本與人事費用占比偏高，由於各店家對於食材品質皆有所要求，原物料都是偏向使用品質穩定的大品牌，不容易壓低成本，人事費用則是因為製作工時長，雖然有不少店家都是一人經營，但同樣要估算自己所付出的勞力與時間。因線上平台為主要銷售通路，產生運送費用及物流問題，業者皆提到時常有甜點宅配損壞，很難解決的問題。在收入方面，除了本身的甜點收入，部分店家也會在外開授課程，或是參與市集活動，甚至在店家初期訂單不多時，會同時兼職其他工作以維持收入，提升收益流。

綜合以上觀點與結果分析，總結出適合烘焙業微型創業的商業模式畫布，詳見於表 2。

表 2 烘焙業微型創業商業模式畫布

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客群
-物料供應商 -包裝廠商家 -合作店家 -物流	-產品研發 -行銷宣傳	-手做甜點 -單純、無添加 的健康甜點	-透過線上通路 與客人互動 -參與市集活動 或面交來與顧 客互動	-年輕女性 -上班族 -學生 -愛吃甜點的消 費者 -鄰近地區的消 費者
	<b>關鍵資源</b> -專業製作技術 -足夠的資金		<b>通路</b> -Instagram -Facebook -Line	
<b>成本結構</b> -設備 -水電費 -廣告宣傳費 -人事費用	-食材成本 -瓦斯費 -運送費用		<b>收益流</b> -甜點收入 -開授課程 -市集活動 -各類兼職	

資料來源：本研究整理

本研究歸納烘焙業微型創業成功關鍵因素與實務應用為：

### 一、通路與生產

烘焙業微型創業主要通路採以線上平台販售產品，也是維護顧客關係的重要平台。線上通路使業者即使無實體店面也能快速且無地區、時間限制地宣傳銷售產品，同時透過線上平台與顧客進行聯繫，提供即時顧客服務，並且持續追蹤顧客消費行為及回饋意見，藉以不斷提升服務品質。線上平台為主要銷售通路除了能降低店面租金固定費用外，另一優點是依據顧客訂單而生產可降低因銷售不佳而產生的食材耗損成本，有效提升生產效率，並分析產品銷售狀況進行調整與促銷等行銷活動。

### 二、專業技術與產品研發

在創業前後，創業者為了維護自身產品的品質與多元化，需要不斷累積知識並提升自身的專業技術，藉由出國修習進修相關專業技能或參加業界專業研習課程，透過專業書籍、報導與網路資訊不斷精進學習，以提供更優質的產品給消費者。在產品研發部分，持續性吸收烘焙產業新知、觀摩展覽、參考各類食譜、開發新食材、網路資訊搜尋、線上學習等，與透過自身經驗與知識融會貫通，啟發創新靈感，再透過不斷地測試與調整，最終研發出可銷售之產品。此外，包裝設計及包材亦是新品研發相當重要的一環，攸關成品呈現的視覺效果與透過配送後的產品品質，烘焙微創業者亦需要納入產品包裝成本考量。

### 三、原物料的選擇與價值主張

擁有專業技術之外，烘焙微創業者也注重物料來源，良好的物料品質才能製作出優質的烘焙產品，並且於宣傳時透過各通路，讓消費者認識原物料的來源、品質及重要性，使消費者感受價值所在。因此，在物料選擇上不只是控制成本，更多的是維護產品品質，並落實自身的價值主張。烘焙微型創業烘焙產品原料選擇上宜更重視無添加物、機能性食材、生產履歷，以展現創業理念與產品「安心、品質、嚴選、特色」之優勢。

### 四、顧客關係

透過市集活動或者社交平台和顧客進行交流溝通，維持曝光度以及維護顧客忠誠

度至關重要，尤其是烘焙微創初期人力有限，生產品項較專精，且知名度較不足，更需要建立產品推廣的目標顧客群及強化服務接觸點，以拓展顧客關係。透過與顧客溝通自身產品與價值，不僅可以了解顧客需求做為產品修正及研發客製化商品之參考，亦可增進顧客口碑，替自身產品做宣傳，進而穩定客群及擴展商機。在新冠肺炎疫情期間，社區型烘焙服務需求提高，滿足高品質甜食及重視養生客群是烘焙微創業者可持續開發的潛力客戶。

本研究的受訪者為微型創業烘焙業者，因此有許多店家為一人工作室，所以大多數店家以較為繁忙、工作量大為由拒絕訪談邀約，因此研究對象不易取得，此為本研究之主要研究限制。建議後續研究可針對烘焙業不同類別之產品於烘焙業微型創業店家深度探討其經營模式之差異，以及採用量化研究方式進行探討烘焙業微型創業店家永續發展之驗證型研究。

### 參考文獻

- MIC資策會產業情報研究所，(2018)。【網購大調查系列一】日常購物頻率:網購已達45% 【線上資料】，來源：<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=488> [2020,July 27]。
- Sunny Yo，(2017)。成功圈粉的秘密！「深夜裡的法國手工甜點」靠良好服務、社群經營創造40%高回購率【線上資料】，來源：  
<https://www.smartm.com.tw/article/34313836cea3> [2020,July 27]。
- 中小企業服務創新推動計畫，(2020)。微型及個人事業支援與輔導計畫【線上資料】，來源：<https://micro.sme.gov.tw/masterpage-micro> [2020, April 06]。
- 今周刊，(2017)。「深法手工甜點」只在臉書上賣，讓65萬粉絲甘願半夜排隊【線上資料】，來源：<https://www.smartm.com.tw/article/32393939cea3> [2020,July 27]。
- 甘薇璣、溫肇東，(2013)。2013全球創業觀察(GEM)臺灣研究成果交流論壇，*創業管理研究*，8(4)，83-99。
- 行政院主計處，(2021)。人力資源調查統計年報【線上資料】，來源：  
<https://ebook.dgbas.gov.tw/lp.asp?CtNode=5971&CtUnit=2045&BaseDSD=46&mp=103> [2022, May 05]。
- 何應欽、張菟玲、洪繼開、楊喬凱，(2020)。高績效理財專員之個人商業模式與職能基礎的探討—以KS銀行為研究對象，*商管科技季刊*，21(2)，111-145。
- 李月華、馬群凌，(2017)。行動餐車商業模式平台建構之研究，*管理研究學報*，17，1-42。DOI：10.6626/MR.201712\_17.0001
- 李婉如、黃崑嘉、楊宗翰、吳思彤、趙佳恩，(2013)。微型企業創業之成功關鍵因素探討，論文發表於「2013第十二屆北商學術論壇-經營與管理實務研討會」，台北：國立臺北商業技術學院。
- 李釗如，(2018)。新世代微型創業商業模式與生存樣態之研究。國立政治大學經營管理

研究所未出版碩士論文。

- 李劍志，(2014)。微型企業創業之成功關鍵因素探討－兼論創業帶動就業？【線上資料】，來源：[http://itriexpress.blogspot.com/2014/01/blog-post\\_16.html](http://itriexpress.blogspot.com/2014/01/blog-post_16.html) [2022, January 17]。
- 杜晉吉，(2015)。微型創業者創業偶然力與創業績效之研究－以台灣中部地區微型創業者為例。南華大學國際事務與企業學系公共政策研究未出版碩士論文。
- 林宏達、楊明方，(2016)。只在臉書上賣讓 55 萬粉絲甘願半夜排隊。【線上資料】，來源：<https://ppt.cc/fc78px> [2019, Mach 22]。
- 美日食品網，(2017)。歐睿國際：亞太地區烘焙食品市場趨勢和機會展望【線上資料】，來源：<https://read01.com/PyNkzz.html> [2022, May 03]。
- 張宏羽、黃靖淑，(2018)。餐飲微型創業公司之創業導向、行銷能力與創業績效關係之研究，*觀光與休閒管理期刊*，6(1)，99-108。DOI：10.6510/JTLM.201806\_6(1).0009
- 陳振財，(2020)。微型企業發展關鍵因素之研究。國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 陳偉華，(2016)。臺灣烘焙業的發展趨勢與經營建議【線上資料】，來源：<https://mymkc.com/article/content/22322> [2022, January 26]。
- 陳隆輝、薛昭義、黃子明，(2018)。社會企業商業模式關鍵成功因素之研究，*中山管理評論*，3，381-415。
- 黃啟銘，(2020)。勞動部助微型創業 游上儀法式蛋糕爆紅。【線上資料】，來源：<https://money.udn.com/money/story/11799/4733801> [2022, July 27]。
- 黃暖雲，(2021)。全球創業觀察－臺灣。【線上資料】，來源：[https://www.startup.taipei/index.php?action=news\\_detail&typeid=1&id=861](https://www.startup.taipei/index.php?action=news_detail&typeid=1&id=861) [2022, June 9]。
- 新創圓夢網，(2020年)。青年創業及啟動金貸款【線上資料】，來源：<https://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/funding/detail/index.php?sId=15> [2022, December 04]。
- 楊少夫，(2019)。百貨一樓從賣精品變成賣麵包！為什麼？從烘焙坊的流行，看出實體店的未來【線上資料】，來源：<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/57470> [2022, March 29]。
- 楊錫彬，(2018)。台灣動畫電影的商業模式之探討，*南華社會科學論叢*，4，85-119。
- 經濟部，(2021)。2021年中小企業白皮書。台北：經濟部中小企業處。
- 經濟部中小企業處，(2019)。中小型商業經營概況。2019年中小企業白皮書，55。
- 經濟部統計處，(2022)。產業經濟統計簡訊-359期【線上資料】，來源：[https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu\\_id=18808&bull\\_id=7365](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=7365) [2022, May 05]。
- 廖瓊雯，(2011)。微型餐飲業創業動機，關鍵成功因素與創業績效之研究。高雄餐旅學院餐飲管理研究所在職專班未出版之碩士論文。

蔡政安、蔡家鳳，(2013)。商業模式初探：餐飲服務業之個案研究，*創業管理研究*，8(4)，1-26。

蔡耀坤，(2011)。推動台灣烘焙糕餅業發展概談，*食品資訊*，172，20-23。

蔡淑芬，(2020/07/22)，南僑發表台灣烘焙產業白皮書，工商時報【線上資料】，來源：  
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20200722000285-260210?chdtv>  
[2022, May 05]。

羅志傑，(2016)。影響中小企業創業成功關鍵因素探討-FAHP之應用。中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business research*, 69(6), 2040-2051.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.